

彰化縣溪湖鎮葡萄產銷班第六班診斷輔導報告

戴登燦

產銷組織概況

一、組織簡介

(一)成立與沿革

- 1.本班成立於八十一年十月，當時名為農地利用綜合規劃溪湖鎮崙子腳區段葡萄共同經營產銷班第六班，主要產品為巨峰葡萄，面積廿八公頃，由區段內有志農民共同組織，並推舉陳坤仕為班長，向鎮農會申請登記設立，並接受農會之輔導，當時班員共有卅六人。
- 2.民國八十四年第一次改組，因成立當時，一切組織尚未進入軌道，如班場所等設施均未設置，開會時需借用里活動中心開會，班務推動很不方便，故其間曾有一段時間班務停擺。
- 3.民國八十五年，在班長、會計及農會人員努力之下，再一次改組，由會計陳萬長無償提供土地十年，班員集資廿萬，興建班會議室，徵收班基金，並委託陳萬長之子陳瑞芳負責班產品之銷售開發業務，並於夏果期開始生產小包裝之葡萄售予超市，從此班業務之運作日趨正常化。
- 4.民國八十六年，由於小包裝之銷售業務快速成長，陳萬長再無償提供土地 100 坪 10 年，班員集資八十萬元，政府補助八十萬元，興建現代化鋼鐵力霸式分級包裝場一棟，並購買小包裝之自動化生產設施等。
- 5.民國八十七年，由於生產業務之需求，增建包裝集貨場 200 坪，並增購冷藏設施。另為求農事生產業務年輕化，讓年輕一代有機會接手，遂於九月舉開班會進行改組，班員重新整合後計有 26 員，耕作面積廿六公頃，並於十月舉開會議，重新改選幹部，由陳坤仕當選班長，另選出副班長陳瑞芳，會計楊金印，書記陳俊賢，總務陳錫宜，第一組(作業組)組長黃坤森，第二組組長陳守江，第三組組長陳益發，第四組(技術組)組長陳錦德，第五組組長陳俊賢等幹部。
- 6.民國八十九年，班長過世，由楊金印接任班長，會計之職改由陳益進接掌。

(二)班基本資料

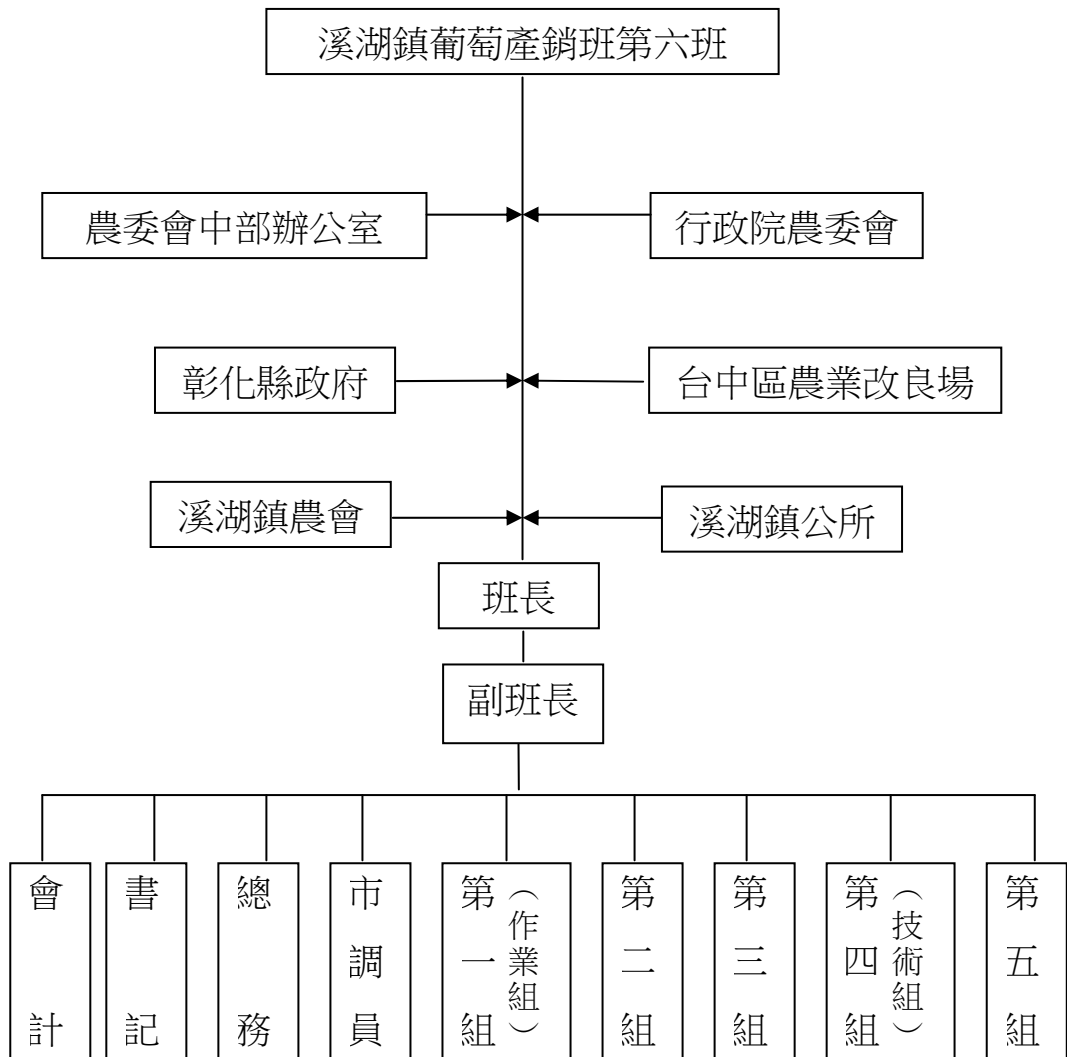
- 1.班名稱：彰化縣溪湖鎮葡萄產銷班第六班
- 2.班 長：楊金印
- 3.電 話：04-8819390
- 4.傳真號碼：04-8820690
- 5.班 址：溪湖鎮湳底里湳底路 6 號
- 6.班員人數：26 人

(三)班基金之運用

- 1.班基金來源：當班基金不足時，向班員收取 5,000 元，並無其他來源管道。
- 2.班基金用途：班集會活動所需之費用，且班長可決定 3,000 元以下的支出，超出時則須於班會通過後方可支用。

(四)組織架構及功能職掌

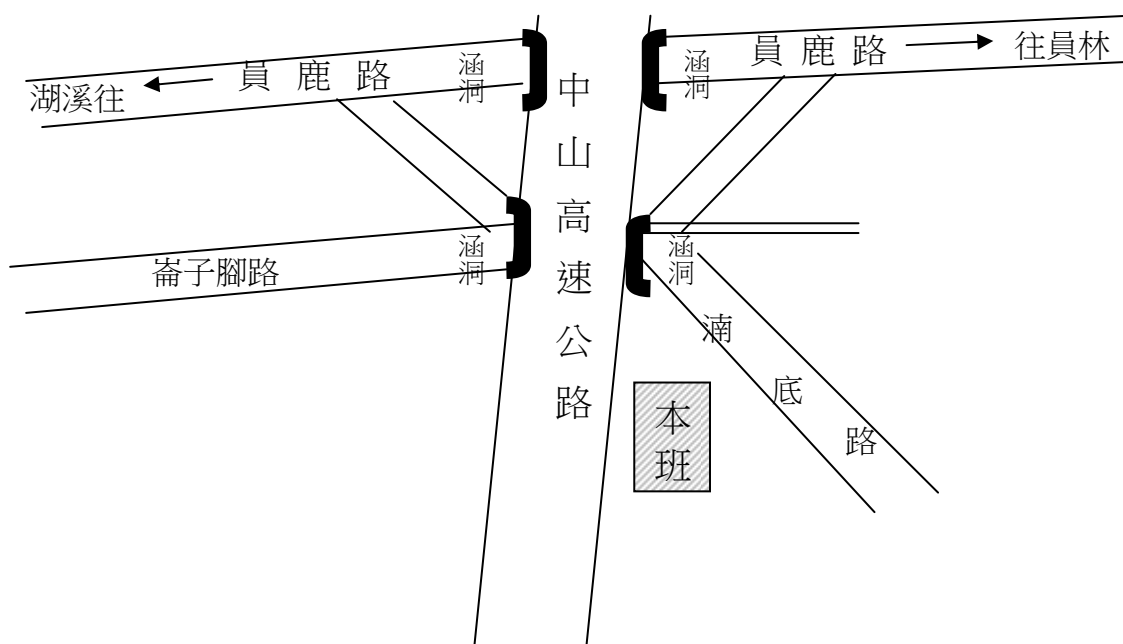
1.組織架構



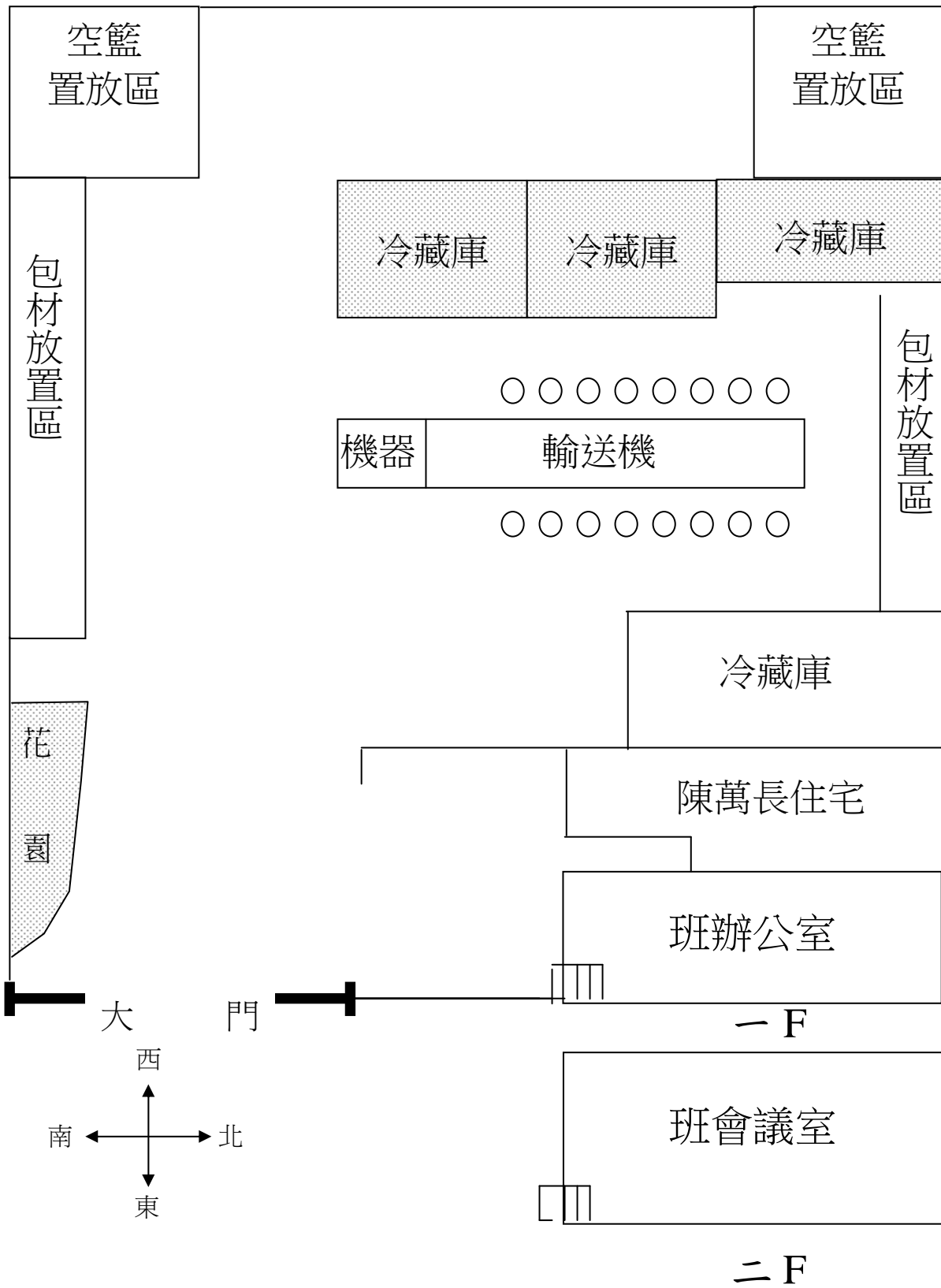
2.功能職掌

- (1)班 長：綜理班業務。
- (2)副班長：協調推動班業務。
- (3)會 計：負責班基金之收取及支用，並作流水帳紀錄。
- (4)書 記：擔任班會議紀錄、文書行政、計畫擬定等工作。
- (5)總 務：收取班基金，打理班會活動一切支出及共同採購業務
- (6)市調員：目前由副班長兼任，負責班共同運銷業務及市場資訊之蒐集。
- (7)第一組(作業組)、第二、三、五組組長僅負責該組之溝通、聯繫與班務傳達，並未賦予作業組之功能。
- (7)第四組(技術組)：除了對該組組員溝通聯繫外，尚負責參加相關生產管理技術講習訓練，並於班會中與班員交流新資訊及學習心得。

3.產銷班位置概要圖



(四) 現場佈置圖



(五)產銷作業流程圖

彰化縣溪湖鎮葡萄產銷班第六班生產作業流程

作業別\月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
修剪	— . . —						— — — — —				# #	
疏枝、誘引		— . . —						— — — — —				# #
疏果		# # #	— . . —	— . . —					— — — — —			
套袋			— . . —						— — — — —			
採收					# # #	— . . —					— — — — —	
果園整理						# #		— . .				
基肥	— . . —											# #
追肥				— . .				— — — — —				
灌溉	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	# # # #
病蟲害防治	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —
雜草防除	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— . . —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —	— — — — —

溫室 # # # # # # #
 (一期) —————
 (二期)

經營診斷分析

一、產業分析

(一) 產業現況說明

葡萄為葡萄科，多年生落葉蔓性植物，漢朝時自西域引進大陸，而台灣則於清初時自大陸引進栽培。台灣葡萄栽培品種中，除釀酒葡萄外，以巨峰種栽培最多，產區遍佈彰化縣大村、溪湖、埔心、永靖、員林，南投縣集集、竹山、水里、草屯、信義、及台中縣東勢、新社，苗栗縣卓蘭、大湖等地總計栽培面積約 2258 公頃。除巨峰外另有農民栽種蜜紅葡萄不過數量較少，以大村、埔心、新社及東勢有零星栽培。另外青葡萄（義大利種）則在台中縣的東勢、石岡、新社及彰化縣少數地區有栽培，全省約 130 公頃。

葡萄經產期調節及冷藏後幾乎全年皆有上市，但以夏季產量最多，冬季次之，每年七至八月間，除了瓜類水果外，葡萄產量屬大宗，而葡萄在冬、夏二季中，售價屬夏季較便宜，過了夏季產量減少，單價逐漸升高，冬季因著色較佳，甜度也高，品質較好，目前全省葡萄在市場拍賣數量達 17,078,888 公斤，其中以共同運銷至三重、台北一、台南及新化等市場最多，其次是寄交行口及產地直銷。

葡萄在台中地區已組的產銷班數有 102 班。目前有信義農會整合推出『玉珠葡萄』、集集鎮推出『綠色集吉』、竹山農會推出『紫蜜』、水里鄉農會推出『黑紫玉』等區域品牌。平地之彰化大村、埔心、員林、溪湖等鄉鎮，以個人或班之品牌行銷於市場居多。

(二) 產業趨勢分析

依近幾年輸出入情形來看，葡萄的進口量呈現持續成長，但出口卻在近年中斷，雖於八十七年重啟出口日本之路，但在外銷要求高品質的條件下，出口量短期內應不致太高但也深具潛力。而由國內供需來看葡萄的市場交易量自民國 85 年至 89 年以來一直維持在 15,000 公噸至 17,000 公噸之間，除 86 年較低外一直未有明顯上昇或下降趨勢，顯示生產量與市場需求量達到一飽和點，其生命週期應已達成熟期，但市場拍賣價格自民國 85 年起至 89 年，卻由 30 元升至 40 元，扣除物價上漲所造成的影響因素外，顯示葡萄價格仍有上昇的空間，似乎產品生命週期又再回到成長期，或許另一個原因可解讀為葡萄品質的提昇，使市場價格得以上揚，生命週期得以再成長。除此之外國內市場因各地產期的錯開，使葡萄盛產的滯銷危機降低，目前僅彰化地區較需注意，未來應淘汰部份低品質果品改製加工品，並朝高品質套袋葡萄發展，及開發新品種以改變消費習性及區隔國內外產品市場，若能如此，在現有產業規模下葡萄應有發展空間。

年份	種植面積 (公頃)	產量 (公斤)	共同運銷交易量 (公斤)	共同運銷交易價 (元)
85	2,207	55,632,110	17,046,715	30.1
86	2,259	69,082,436	15,006,296	34.6
87	2,233	57,028,580	16,318,406	41.1
88	2,271	67,147,909	16,120,028	40.6
89	2,313	66,049,151	17,078,888	40.1

進口葡萄國家及數量、價值（一）

國家別	合 計		葡萄,生鮮冷藏	
	重量	價值	重量	價值
總和	243,416.45	\$164,725.02	148,998.08	\$156,622.98
美 國	199,527.14	\$153,529.30	146,012.44	\$153,529.30
南 非	13,846.36	\$1,210.96	0	\$0.00
西班牙	12,050.02	\$33.50	0	\$0.00
智 利	4,798.12	\$3,017.00	2,976.00	\$3,017.00
澳大利亞	2,624.42	\$2,480.94	0	\$0.00
印 尼	2,033.29	\$20.80	9.65	\$20.80
義大利	1,646.46	\$21.67	0	\$0.00
泰 國	1,200.33	\$696.27	0	\$0.00
大韓民國	1,133.50	\$748.05	0	\$0.00
阿根廷	1,115.74	\$95.50	0	\$0.00
土耳其	994.72	\$1,083.80	0	\$0.00
阿 曼	451.02	\$150.50	0	\$0.00
加拿大	392.17	\$55.88	0	\$55.88
奧地利	370.22	\$663.28	0	\$0.00
伊 朗	262.68	\$239.45	0	\$0.00
中國大陸	157.16	\$9.52	0	\$0.00
賽普勒斯	147.82	\$87.52	0	\$0.00
以色列	131.94	\$192.75	0	\$0.00
越 南	111.9	\$108.84	0	\$0.00
香 港	80.63	\$74.63	0	\$0.00
德 國	57.53	\$14.50	0	\$0.00
比利時	46.5	\$0.04	0	\$0.00
巴 西	41.02	\$39.91	0	\$0.00

國家別	合 計		葡萄,生鮮冷藏	
	重量	價值	重量	價值
阿拉伯聯合 大公國	37.75	\$34.90	0	\$0.00
法 國	36.3	\$24.92	0	\$0.00
墨西哥	27.21	\$38.60	0	\$0.00
菲律賓	27.15	\$9.81	0	\$0.00
匈牙利	18	\$13.48	0	\$0.00
英 國	15.78	\$1.10	0	\$0.00
日 本	14.87	\$6.10	0	\$0.00
馬來西亞	13.4	\$12.50	0	\$0.00
新加坡	4.37	\$5.83	0	\$0.00
荷 蘭	0.66	\$0.91	0	\$0.00
厄瓜多	0.25	\$2.30	0	\$0.00

進口葡萄國家及數量、價值（二）

國家別	葡萄,脫水或乾製		葡萄,果汁	
	重量	價值	重量	價值
總和	42,211.48	\$6,181.98	42,211.48	\$6,181.98
美 國	36,088.85	\$0.00	36,088.85	\$0.00
南 非	1,172.60	\$1,210.96	1,172.60	\$1,210.96
西班牙	8.71	\$33.50	8.71	\$33.50
智 利	469.36	\$0.00	469.36	\$0.00
澳大利亞	1,824.94	\$2,480.94	1,824.94	\$2,480.94
印 尼	0	\$0.00	0	\$0.00
義大利	19.7	\$21.67	19.7	\$21.67
泰 國	1,001.04	\$696.27	1,001.04	\$696.27
大韓民國	0	\$0.00	0	\$0.00
阿根廷	63.59	\$95.50	63.59	\$95.50
土耳其	994.72	\$1,083.80	994.72	\$1,083.80
阿 曼	0	\$0.00	0	\$0.00
加拿大	7.03	\$0.00	7.03	\$0.00
奧地利	0	\$0.00	0	\$0.00
伊 朗	262.68	\$239.45	262.68	\$239.45
中國大陸	10.58	\$9.52	10.58	\$9.52
賽普勒斯	0	\$0.00	0	\$0.00
以色列	0	\$0.00	0	\$0.00

越 南	111.9	\$108.84	111.9	\$108.84
香 港	80.63	\$74.63	80.63	\$74.63
德 國	5.71	\$14.50	5.71	\$14.50
比利時	0.02	\$0.04	0.02	\$0.04
巴 西	0	\$0.00	0	\$0.00
阿拉伯聯合 大公國	37.75	\$34.90	37.75	\$34.90
法 國	17.82	\$24.92	17.82	\$24.92
墨西哥	26.73	\$38.60	26.73	\$38.60
菲律賓	0	\$0.00	0	\$0.00
匈牙利	0	\$0.00	0	\$0.00
英 國	0.4	\$1.10	0.4	\$1.10
日 本	1.69	\$6.10	1.69	\$6.10
馬來西亞	0	\$0.00	0	\$0.00
新加坡	4.37	\$5.83	4.37	\$5.83
荷 蘭	0.66	\$0.91	0.66	\$0.91
厄瓜多	0	\$0.00	0	\$0.00

出口葡萄地區及數量、價值（一）

國 家 別	合 計		葡萄,生鮮冷藏	
	重量	價值	重量	價值
總 和	13,315.61	\$19,919.60	1,380.00	\$6,286.20
大韓民國	8,421.75	\$12,732.19	0	\$0.00
香 港	1,670.34	\$62.58	32.23	\$62.58
日 本	1,586.08	\$6,221.70	1,346.31	\$6,221.70
泰 國	322.97	\$529.48	0	\$0.00
新加坡	319.15	\$0.63	0.06	\$0.63
南 非	248.77	\$0.04	0	\$0.00
澳 門	153.83	\$151.37	0	\$0.00
巴 西	148.6	\$0.02	0	\$0.00
菲律賓	61.71	\$0.30	0	\$0.00
關 島	52.11	\$43.21	0	\$0.00
奈及利亞	51.75	\$8.81	0	\$0.00
俄羅斯	40.84	\$27.51	0	\$0.00
美 國	36.11	\$44.54	0	\$0.00
加拿大	26.53	\$0.30	0	\$0.00
馬來西亞	25.82	\$25.88	0	\$0.00

中國大陸	23.37	\$0.90	0	\$0.00
印 尼	22.74	\$3.60	0	\$0.00
巴基斯坦	21.7	\$12.70	0	\$0.00
越 南	17.4	\$11.39	0	\$0.00
千里達	16.88	\$8.10	0	\$0.00
巴拿馬	15.24	\$11.73	0	\$0.00
孟加拉	6.9	\$4.20	0	\$0.00
澳大利亞	5.47	\$3.11	0	\$0.00
汶 萊	4.04	\$1.30	1.4	\$1.30
蘇利南	3.6	\$2.81	0	\$0.00
印 度	2.77	\$2.00	0	\$0.00
西薩摩亞	2.64	\$1.77	0	\$0.00
賴比瑞亞	2.4	\$2.34	0	\$0.00
密克羅尼西亞	0.95	\$0.80	0	\$0.00
北馬里亞納群島	0.91	\$0.60	0	\$0.00
塞內加爾	0.6	\$0.54	0	\$0.00
美屬薩摩亞	0.33	\$0.38	0	\$0.00
哥斯大黎加	0.3	\$0.45	0	\$0.00
帛琉群島	0.29	\$0.50	0	\$0.00
法 國	0.24	\$1.31	0	\$0.00
北 韓	0.24	\$0.40	0	\$0.00
巴拉圭	0.18	\$0.08	0	\$0.00
紐西蘭	0.06	\$0.04	0	\$0.00

出口葡萄地區及數量、價值（二）

國 家 別	葡萄,脫水或乾製		葡萄,果汁	
	重量	價值	重量	價值
總 和	72.04	\$74.92	11,863.57	\$13,558.49
大韓民國	0	\$0.00	8,421.75	\$12,732.19
香 港	36.9	\$0.00	1,601.21	\$0.00
日 本	0.03	\$0.00	239.74	\$0.00
泰 國	0	\$0.00	322.97	\$529.48
新加坡	0	\$0.00	319.09	\$0.00
南 非	0.06	\$0.04	248.71	\$0.00
澳 門	0	\$0.00	153.83	\$151.37

巴 西	0.32	\$0.02	148.28	\$0.00
菲律賓	0.26	\$0.30	61.46	\$0.00
關 島	0	\$0.00	52.11	\$43.21
奈及利亞	7.32	\$8.81	44.42	\$0.00
俄羅斯	0	\$0.00	40.84	\$27.51
美 國	7.3	\$44.54	28.81	\$0.00
加拿大	0.03	\$0.30	26.5	\$0.00
馬來西亞	0	\$0.00	25.82	\$25.88
中國大陸	6.9	\$0.90	16.47	\$0.00
印 尼	2	\$3.60	20.74	\$0.00
巴基斯坦	0	\$0.00	21.7	\$12.70
越 南	9.73	\$11.39	7.67	\$0.00
千里達	0	\$0.00	16.88	\$8.10
巴拿馬	0	\$0.00	15.24	\$11.73
孟加拉	0	\$0.00	6.9	\$4.20
澳大利亞	0.61	\$3.11	4.86	\$0.00
汶 萊	0	\$0.00	2.64	\$0.00
蘇利南	0	\$0.00	3.6	\$2.81
印 度	0	\$0.00	2.77	\$2.00
西薩摩亞	0	\$0.00	2.64	\$1.77
賴比瑞亞	0	\$0.00	2.4	\$2.34
密克羅尼西亞	0	\$0.00	0.95	\$0.80
北馬里亞納 群島	0	\$0.00	0.91	\$0.60
塞內加爾	0	\$0.00	0.6	\$0.54
美屬薩摩亞	0	\$0.00	0.33	\$0.38
哥斯大黎加	0	\$0.00	0.3	\$0.45
帛琉群島	0.29	\$0.50	0	\$0.00
法 國	0.24	\$1.31	0	\$0.00
北 韓	0	\$0.00	0.24	\$0.40
巴拉圭	0.04	\$0.08	0.14	\$0.00
紐西蘭	0	\$0.00	0.06	\$0.04

(三) 產業SWOT分析

1. 外部環境分析：社會、經濟、技術、環境、政治

在台中地區葡萄栽培面積高達 2,400 公頃左右，主要品種為巨峰、蜜紅及義大利葡萄，年產值高達 25 億元。目前的輔導系統多以農會及政府為主，除蜜紅葡萄農及部分巨峰葡萄農已成立協會外，其餘的運作多以產銷班為主體，目前各班班務大多健全，但面臨加入 WTO 後葡萄進口關稅調降及景氣低迷之多重影響，葡萄價格已漸滑落。威脅也漸浮出，應該儘早提出對策並合作解決才能早日降低衝擊。

機會與威脅比較表

評估項目	機會			重要性			合計	評估項目	威脅			重要性			合計
	高 1	中 0	低 -1	3	2	1			高 1	中 0	低 -1	3	2	1	
葡萄、葡萄酒及葡萄子之健康效益	✓				✓		2	加入 WTO	✓				✓		2
物流業興起，新鮮配送	✓			✓			3	經濟衰退	✓			✓			3
冷藏設備普遍，減少產品劣變	✓				✓		2	新新人類，口味求變	✓			✓			3
合計															

機會與威脅的結果和課題

機會項目	威脅項目
1. 物流業興起，可保新鮮配送	1. 經濟衰退，消費力減弱 2. 新新人類，口味求變
對應課題	對應課題
1. 改善產地及消費地保鮮設備	1. 強調營養，將農產品轉為營養品 2. 改變包裝及品種

2. 內部環境分析：顧客、供應商、競爭者、替代品、潛在者

過去葡萄產銷班常談合作希望朝向共同採購及新品種（技術）研發方面發展。但在進一步建立策略聯盟組織時，意願強度僅中等左右，未來產業合作光是班與班的水平式合作還是不太夠，必須再加點外面的設備與人才進來組織才能動起來。另外在其他方面，國內產業有下列合作行為：

- a. 在物流方面：目前在大村地區已有產銷班與統一速達合作；溪湖地區則有果農與白牌計程車合作；其他班也有自組車隊在配送，未來則可尋求穩定、快速及便捷的業者或班來合作可擴大通路及提昇配送效率。

- b.在葡萄子加工方面：利用釀酒後之葡萄子製成各種原料、半成品或成品可創造更高的附加價值，目前已有高雄喬治亞公司與本區葡萄農合作，未來應可再開發多元化產品，以應付消費市場之多元需求。
- c.在葡萄酒加工方面：目前私人釀酒雖然不少，但規模及衛生仍嫌不足，待法令開放後應加強製酒技術之訓練及品管，並與有意願生產的農會合作共設酒廠或委託加工，將是一種不錯的選擇。但有時葡萄產期太集中，單一廠是否有能力消化所有原料？則應事先考慮。
- d.在行銷方面：以目前各大型通路之銷售量尚不足以消化全部之貨源，因此維持個人即有銷路並拓展網路直銷、量販店市場（如家樂福）及加工廠等，讓高級、中級及次級品皆有較多之銷售空間。
- e.在資材供應方面：目前雖有農會、肥料商及紙器廠商提供這方面的服務，可以選擇幾家具垂直整合效益者以供結盟。
- 光有國內競爭者的合作或聯盟還是不夠，必需再與國外競爭者比較，才能尋求自我的競爭武器，以下即為大致之比較表：

強勢與弱勢比較表

環境因素	強 弱		程 度		重 要 性			合 計	備 註
	較強 2	強 1	弱 -1	較弱 -2	3	2	1		
國產品新鮮	√				√			6	
易脫粒、不耐儲存				√	√			-6	
糖度高、適國人口味	√				√			6	
顧客群固定						√		2	
替代品少	√					√		5	
新品種葡萄進口	√					√		4	
價格高於進口品				√				-6	

強弱勢的結果和課題

強 勢 項 目	弱 勢 項 目
1.產品新鮮 2.高甜度適合國人口味	1.易脫粒、不耐儲存、儲架壽命短 2.售價高
對 應 課 題	對 應 課 題
1.加強產地直銷 2.辦品嚐，使消費者能明顯區隔國產品之風味。	1.改善產銷配送儲存環境 2.加強品管及分級，建立國家品牌，並往專賣店發展

(四) 營運分析

1. 非數值分析

(1) 基礎構力

a. 領導層能力

現況：班長新接任，受全班擁戴，受過品管圈訓練。

問題：計畫能力強，規劃力稍弱。

b. 人才力

現況：全班 6 人受過品管圈訓練，幹部多為國中程度。

問題：會議、組織運作經驗較少。

c. 資產力

現況：

設備名稱	數量	購入時間	購入金額	備註
辦公會議室	25 坪	85 年	200,000	
會議桌	7 張	85 年	20,000	
會議椅	40 張	85 年	8,000	
合計			300,000	

問題：僅有會議設備，沒有生財器具，在財務上將面臨折舊費用壓力。

d. 財務力

現況：本班主要財源來自政府補助回饋，從九十年一月至九十年十二月底止計虧損 102,607 元，大部份發生於固定資產折舊、班員福利及交際費。

問題：1. 未有營業收入，但持續支出。

2. 欠缺資金計畫，財務運作潛藏危機。

(2) 組織管理力

a. 組織力

現況：產銷班組織分工細密，並依個人專長分別派任副班長、組長、總務、會計及書記等職務，幹部各有專長，但缺乏文書人才及執行力。

問題：缺乏組織章程。

b. 管理力

現況：本班目前栽培巨峰葡萄 23.6 公頃，在生產方面目前要求每位班員建立用藥記錄，但尚無生產流程規劃、共同作業人力分配及完整生產成本資料。

問題：1. 生產流程尚未標準化，各人果品品質不一。

2. 個別經營，勞力不足。

3. 班公約簡單，如同標語，未能發揮規範班員之功能。

c.資訊力

現況：副班長及部份班員家已設置電腦，對電子資訊的蒐集正逐步加強，但一般產業的資訊則以銷售面為主。

問題：產業資訊的質與量仍不足。

(3)市場適應力

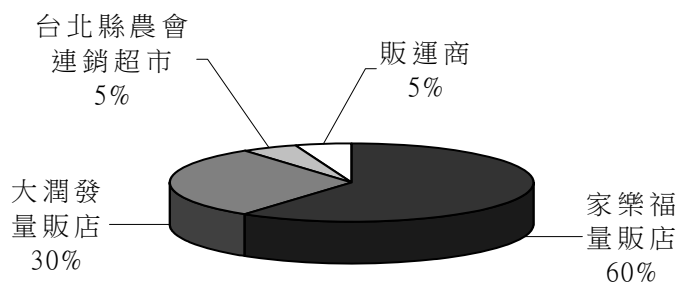
a.銷售力

現況：(1)班員產品多個別運銷並以個別品牌銷售，其中以班名義出貨者僅佔20% 多銷往量販店為主，就全省葡萄市場之供應來看，在量販市場均未具影響力。

(2)產品有分級，不同等級以不同品牌包裝，用以區隔市場，品牌等級區分如下：

等級別	品牌別
特級品	鮮蜜、第六班
優級品	溪農青年班
良級品	川太農場

(3)85%班員所生產葡萄皆交副班長共同運銷，運銷通路主要為大型量販店，其他還包括連鎖超市及販運商。



(4)90年本班共生產602,250公斤，產地平均價格約38元/公斤，產值達226.6萬元。20%貨源銷至量販店平均可賣98元/公斤，銷售金額達129.9萬元。

問題：連鎖超市之市場銷售額逐漸萎縮。

b.商品力

現況：本班產品有夏果、冬果及溫室春果三種，夏果多未套袋，著色度較差，但殘留部分藥斑，直接以小包裝紙箱銷售較不適合。

問題：1.提早採收，果品酸度高。

2.未全部獲安全用藥吉園圃標章認證。

c.促銷力

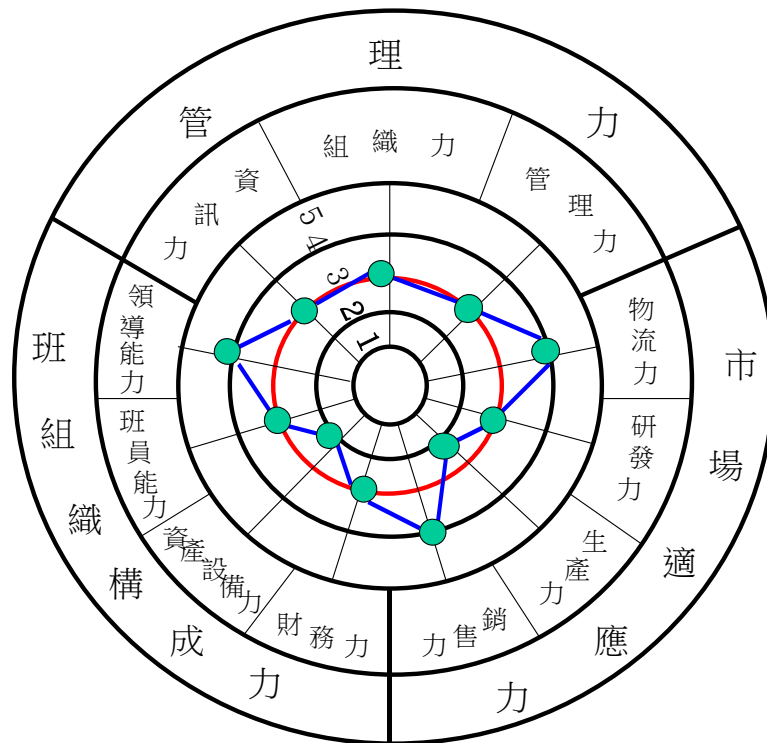
現況：1.配合產業文化活動積極規劃觀光農業。

2.製作 DM，新型包裝容器於量販店促銷。

3.加入台北縣農會之網路商域。

問題：促銷力強但未針對品牌廣宣。

(4)綜合分析雷達圖



2.數值分析

a.資產負債表

本班資產經估算共值321,918元。

科目名稱	合 計	科目名稱	合 計
流動資產	171,918	負債總額	0
現金	171,918	淨值總額	321,918
固定資產	450,000	班基金	140,253
辦公設備	300,000	政府補助款	700,000
累積折舊－辦公設備	150,000	累積盈虧	-415,548
		本期損益	-102,787
資產總額	321,918	負債及淨值總額	321,918

b.損益表

九十年本班收入 73,573 元，支出 17,360 元，淨損 102,787 元。

收入		73,573
利息	2,753	
補助款	50,000	
活動收入	21,000	
支出		176,360
文具費	750	
交際費	10,900	
班員福利	134,710	
折舊	30,000	
本期損益		-102,787

本班並無共同事業，班基金多由補助而來，而每年又超支，財務結構極不穩定。

結論與建議

一、前言

本班擁有年輕幹部，感情融洽且有衝勁，但對葡萄產業之前景探較少，且直銷部分比較低，無法獲取生產外之利潤，目前正朝觀光、休閒、電子商務方面發展，但相關知識、制度及教育仍待加強，而以產銷班經營管理系統來引導本班的企業化，將是往前邁進的重要工具，本次輔導亦藉此來鞏固及健全該班，以結盟其他產業，促成葡萄產業的策略聯盟。

本來各產銷班就已是一種聯盟的組織，其策略則是運用資訊交流、規模擴大及垂直式、水平式的整合來達到互補互利。今日之策略聯盟只不過把平日班員間比較容易合作的項目擴大到其他班，以便建立更大競爭優勢來形成目前的生存利基，並吸引個別的資源投入，進而執行及改善經營活動。方法則是依不同組織生命週期循序漸進、以有意願項目為優先、並估算獲利率及個別資產之運用，讓彼此真正能互補及互利。尤其在與異業合作部分，牽涉到信用、利益、品質及服務等，如以既有之合作對象經篩選後再結盟其風險較小，但也可開發新關係以防壟斷。另外，若能結合電子商務之無遠弗界特性、量販店與批發市場之快速分貨能力、倉儲業之冷藏或倉儲空間以及加工業者之技術，將可讓各級葡萄依不同等級適等適銷，那面對進口葡萄的衝擊將可減至某部分等級而不致於全面受影響。

二、階段別輔導目標

類別	階段別	輔導內容	經費需求 預估數(千元)
經營策略	近期	● 進行葡萄產業策略聯盟	
	中長期	● 評估與規劃觀光果園事業	
組織與人力管理	近期	● 重新擬訂班章程，加強組織功能運作	
	中長期	● 培訓幹部具有企業經營管理理念	
財務管理	近期	● 生產成本電腦化記帳	
	中長期	● 戰略會計	
生產與品質管理	近期	● 品管訓練 ● 建立生產作業步驟	
	中長期	● 建立葡萄聯盟品質分級標準	
行銷管理	近期	● 網路行銷研究	
	中長期	● 規劃多元行銷通路 ● 評估與規劃觀光果園事業	

三、現階段輔導計畫

輔導內容	工作項目	預期效益
1. 強化組織功能與運作	◆ 重新擬定班章程，加強組織功能運作	制定工作職掌及班員權利義務，強化組織功能，未來發展共同經營事業
2. 班業務電腦化	◆ 參加電腦課程訓練 ◆ 應用產銷班經營管理系統	節省人力 10%
3. 拓展各類通路	◆ 網路行銷之異業合作 ◆ 量販市場之改變 ◆ 品管訓練	提高葡萄售價 10%

四、現階段輔導進度

輔導項目	輔導進度			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
1.班幹部品管圈訓練	■			
2.產業文化活動之計畫擬定與評估		■		
3.產銷班經營管理系統之應用			■	■

五、現階段輔導經費需求預估表

輔導項目	預估輔導經費(千元)	用途
4. 強化組織功能與運作	60	辦理教育訓練
5. 班業務電腦化	10	訂定分級標準，作業流程及安裝經營管理系統
6. 拓展各類通路	450	充實生產機具
合計	520	

