

彰化縣芳苑鄉蔬菜產銷班第十四班診斷輔導報告

戴登燦

產銷組織現況

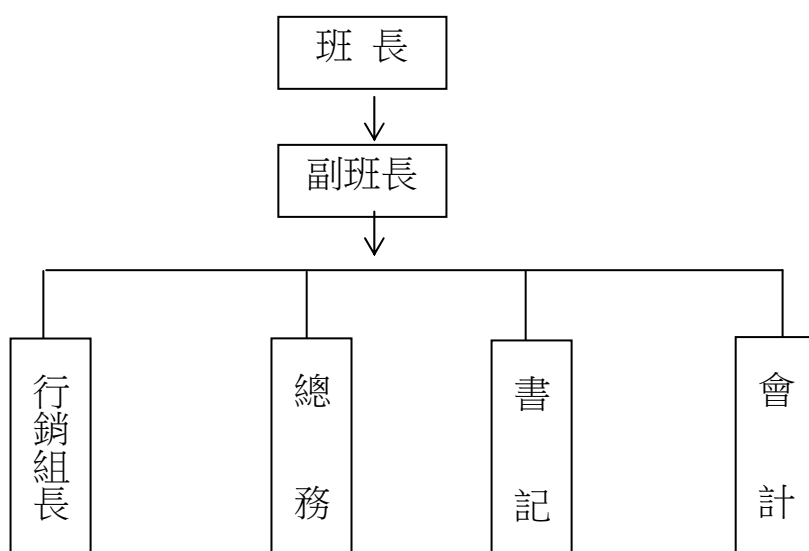
一、組織簡介

本班成立於八十六年二月，班員早期多數以生產釀酒葡萄為主，於八十五年釀酒葡萄契作停止收購後遂轉行試種洋香瓜、美濃瓜、西瓜…等作物。

由於本班組織成員均屬小農制家庭農場經營型態，為台灣農業經營的典型特徵，農場規模狹小與零散，使得生產成本無法有效降低，難以發揮規模經濟效果，農場資源未能發揮最高效率，以致場經營效率無法提高。近年來，隨著社會結構的改變，以及工業化與都市化結果，導致本地區農業人口高齡化及農業勞動生產力低落，造成農業經營上的困難。

為解決小農經營的困境與問題及因應政府加入 WTO 之產業調整，本班有鑑於此，乃凝聚有共同農業經營理念之班員，共同組織農業產銷班，並推舉陳仲興為班長，向本鄉農會申請登記設立，並接受農會之輔導，班員共有 18 人，主要農產品為洋香瓜、美濃瓜、西瓜…等作物，面積 25.79 公頃，同時建立以「崙腳」為品牌之班產品，市場上深為消費者喜愛。

二、組織架構



三、營業活動---產銷概況

(一) 生產面積、品質及產量

品 種		面 積	品質	單位面積產量 公斤/公頃	總產量	收穫次數
洋香瓜	秋蜜(冬作)	2.5 公頃	特佳	25,000	62,500	3
	秋香(夏作)	3.5 公頃	尚佳	22,615	147,500	2-3
	蜜世界(秋作)	0.5 公頃	特優	15,000	7,500	2
甜瓜	美濃(夏作)	1.5 公頃	特優	15,000	22,500	1
西瓜	西瓜(華寶)	15 公頃	佳	40,000	600,000	1
越瓜	醃瓜(白)	1.2 公頃	尚佳	25,000	30,000	1
番茄	聖女(夏、秋)	0.4 公頃	佳	18,000	7,200	1
	番茄(農友37)	0.35 公頃	不佳	14,500	5,075	1

(二) 產品銷售資料

主要產品	生產月份	包裝方式 (公斤/箱)	銷售市場	價 格 (元/公斤)	品 牌	數 量
秋香	7-1	12-15	員林	20	崙腳	91,392 公斤
			台中	18	崙腳	37,070 公斤
			溪湖	19	崙腳	18,538 公斤
秋蜜	12-4	12-15	員林	55	崙腳	34,720 公斤
			台中	50	崙腳	27,780 公斤
蜜世界	1-6	12-15	員林	60	崙腳	6,000 公斤
			中壢	58	崙腳	1,500 公斤
美濃	4	15	豐原	33	崙腳	2,250 公斤
			台中	35	崙腳	6,750 公斤
			員林	40	崙腳	13,500 公斤
西瓜	4	散裝	商人(產地)	12	崙腳	60,000 公斤
越瓜	5-6		商人(產地)	7	崙腳	30,000 公斤
蕃茄(聖女)	6		員林	50	崙腳	7,200 公斤
蕃茄(農友)	3-4		員林	32	崙腳	5,075 公斤

(三) 月營業績效表

月份	產量(公斤)	銷售量(公斤)	不良品(公斤)	銷售淨額(元)
1	18,500	17,000	1,500	595,000
2	16,050	15,500	550	620,000
3	9,850	9,250	600	323,750
4	610,770	609,500	1,270	8,837,750
5	96,250	95,000	2,700	760,000
6	20,000	20,000	2,000	400,000
7	45,600	42,500	1,500	637,500
8	32,430	32,000	430	544,000
9	33,000	32,000	1,000	480,000
10	17,000	15,800	1,200	316,000
11	13,000	12,700	300	520,700
12	4,100	4,000	100	102,500

(四) 生產成本

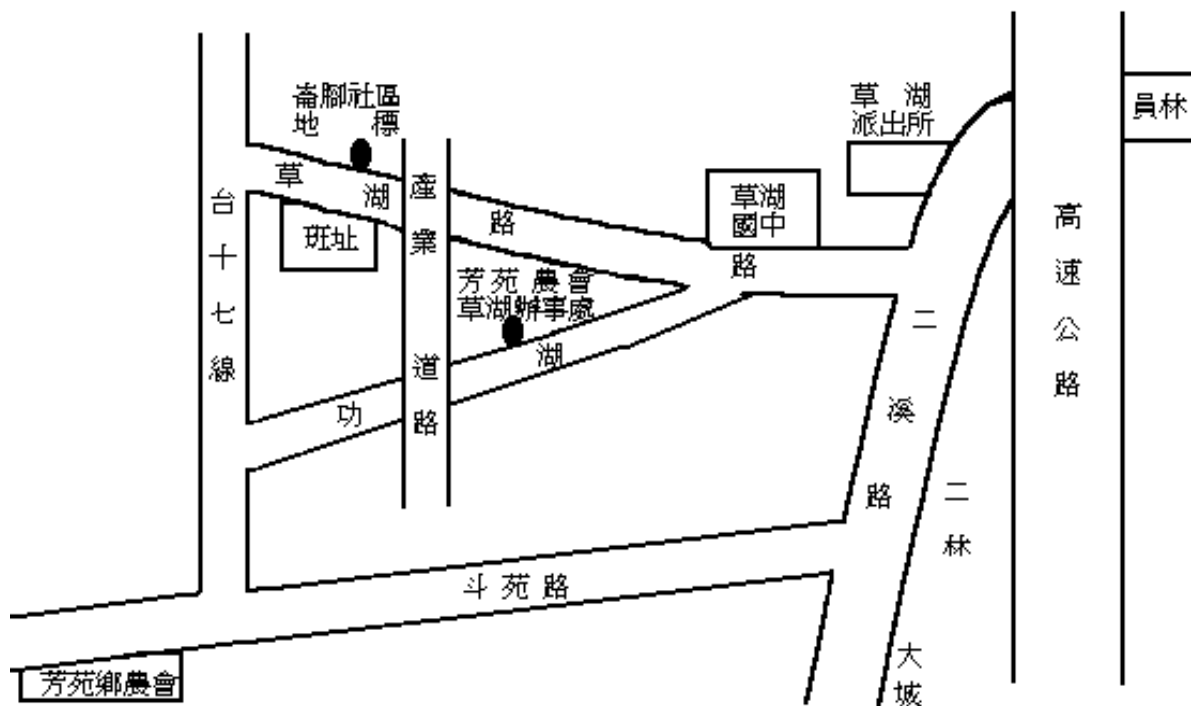
單位：元/公頃秋作

會計編號	會計科目	金額	全省平均
520			
521	種子費	19,200	37,232
522	介質材料費	2,340	
523	農藥費	40,000	26,314
524	肥料費	30,000	28,952
525	材料費	8,215	64,888
550	人工費	94,000	126,413
560	地租	30,000	29,629
570	修理費	2,000	
580	水電費	2,700	127
590	車輛折舊	15,000	662
合計		243,455	341,217

四、設備狀況

品名	購買日期	購買金額	出資情形	管理人
地磅	87.6	840,000	公所補助	班長
辦公設備	87.5	50,000	農會補助	班長

五、位置概要圖



六、現場佈置圖：

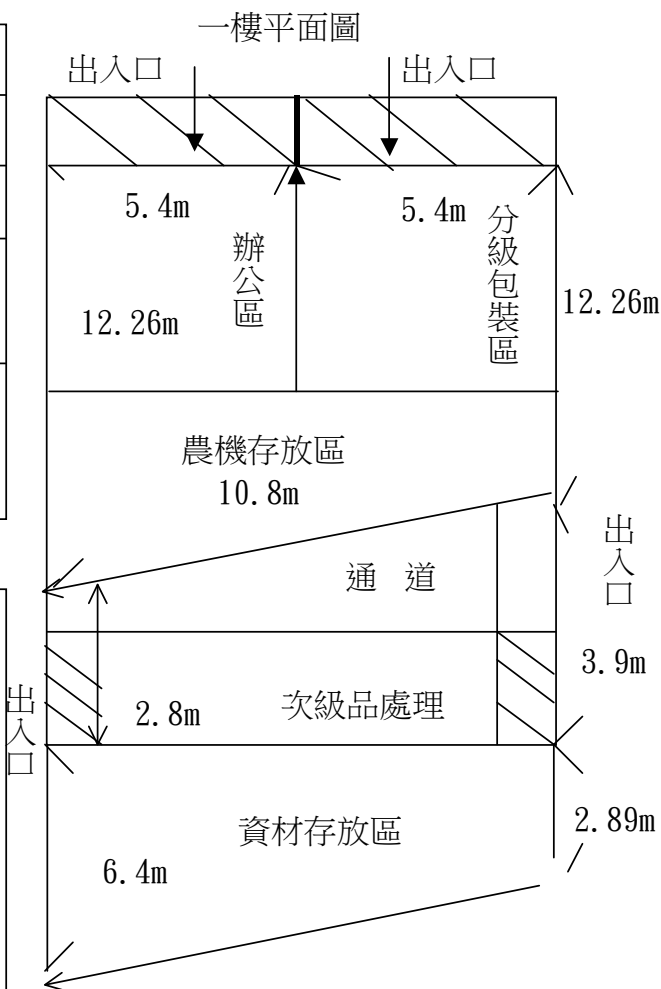
所在地：芳苑鄉崙腳村	設施名稱：產銷班集或場
------------	-------------

設施的建築構想	
類型	力霸式
主建材	鋼骨、烤漆浪板
特點	閣樓式多功能集會、集貨兩用班場所
留意點	一樓供集貨、分級包裝及資材存放，二樓預定班場所

設施屬性	<ul style="list-style-type: none"> ●平地面積：70坪 ●停車場面積：170 坪 ●樓層數：一（預定二） ●構造：力霸式 ●施工金額：600,000 ●補助金額：尚無 ●管理單位：班 ●經常管理者：陳仲興 ●對象人數：18人 ●利用對象地點：芳苑鄉崙腳村
------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

設施內容	●集貨場
------	------

利用目的	集會	研修	實習	學習	交流	體驗	直銷	加工	試驗	研究	展示	其他



(七) 產銷作業流程圖：

1. 洋香瓜生產工作曆

	一月		二月		三月		四月		五月		六月		七月		八月		九月		十月		十一月		十二月	
	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
播種	◎																							
整地作畦	◎													●										
定植	◎			○									○											
施肥				◎◎								○		○										
病蟲害防治	◎◎◎			◎◎◎			◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎	◎◎◎
除草				◎◎◎			◎					○												
摘心整蔓				◎◎◎			◎					◎◎◎												
疏果				◎◎								◎◎												
採收				◎◎◎			◎◎◎					◎◎		◎◎		◎◎		◎◎		○		●●		○○

2. 洋香瓜生產流程之人力與器具分配 (每公頃為例)

	播種	整地作畦 (含覆蓋PE布)	定植	施肥	病蟲害防治
人工數	3人	16人	10人	基肥3人、追肥1人	20人
材料 (規格及數量)	穴盤：80個×75個 介質4.5包	鋤頭：3把、鏟：3支、 PE布：400m×10捲 固定網：100Kg、木槌：6支 竹槓：60kg	小鏟子：5支	有機肥×100包、追肥×10包 搬運車×1台、施肥桶×2台	動力噴霧器：1台 露菌病：達克寧、克露亞托 敏、蔓枯病：依滅列、炭疽病：炭克
總工作時數	24	128	80	32	160

	除草	整蔓、摘心	疏果	採收	合計
人工數	2人	10人	5人	24人	94
材料 (規格及數量)	人力噴霧器：1台 殺草劑：固殺草	剪刀：3把、鋤刀：3把	剪刀3把	剪刀×3把、塑膠籃×30只、手推車×3台、搬運車×1台	
總工作時數	16	80	40	192	750

3.集貨包裝流程：(以每日為單位)

採收→進貨→品檢→分級→包裝→冷藏→出貨

小時	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
工作項目																	
運銷作業	採收		○	○	○	○	○	○									
	進貨					○	○	○	○								
	品檢							○	○		○						
	分級										○	○					
	包裝											○	○				
	冷藏												○				
	出貨														○	○	

4.集貨流程之人力與器具分配

單位:1 公頃

	分級包裝					
人工數	12 人工					
材 料 (規格及數量)	塑膠籃：×30 只 紙 箱：2,500 只 打包機：×1 台 打包帶：×2 捲					
工作時數	96					

經營診斷分析

一、產業分析【產銷現況及趨勢分析、SWOT 分析】

本班主力產品雖以西瓜為主，但因競爭力弱，逐朝洋香瓜產業發展，因此本文以洋香瓜為本次產業分析之作物。

(一)產業現況

洋香瓜為胡蘆科一年生蔓性草本植物，性喜高溫多日照，生育期以氣候乾燥，溫暖發育較好，品質最佳。洋香瓜原產中東及非洲一帶，本省於民國六十年以後，由美國及日本引進栽培品種，再經農政機關及農友種苗等單位不斷研究育種，優良品種不斷推出，使台灣洋香瓜栽培在世界上佔有一席之地。洋香瓜全年皆有生產，主有產地在台南縣、市及嘉義縣、雲林縣、花蓮縣、宜蘭縣，目前栽培方式多以 PE 布隧道式栽培為主，品質及產量較為穩定，至於水耕栽培，則較為零星，雖然品質好，但因成本較高，除非有特殊銷售管道，否則經濟利益差。

洋香瓜品種極多，而市場上一般就其外觀約略分成網紋洋香瓜、光面洋香瓜、新世紀（又稱新疆）哈密瓜三種，網紋洋香瓜顧名思義皮披有網狀突出紋路，目前品種多以天蜜、秋蜜、秋香為多，天蜜橢圓形外皮淡黃白色，秋蜜橢圓形外皮淡黃綠色，秋香圓形外皮橙黃色，而果重皆為一至二·五公斤，肉質柔軟多汁，香甜如蜜；光面洋香瓜皮無網紋或偶有稀薄紋路，目前品種以蜜世界最多，狀元次之，蜜世界果皮如白玉帶淡綠色，果肉綠色，果型長球形，果重一至二公斤，肉質柔細，甜度高，香氣中等，狀元果皮金黃色，略有皺褶，果皮淡黃綠色，果肉淡橙色，果型橄欖或橢圓形，果重一·五～二公斤，有稀疏網紋，肉質脆而爽口，甜度中等。

洋香瓜除可供生食外，因其香氣濃郁，可調製成各種飲料，如香瓜奶、冰淇淋、果汁、香瓜餅等，亦可製成罐頭。

洋香瓜含有豐富的醣類、維他命 B、C、磷、鈉等，有清涼解渴，幫助消化的功效。

近年來本省洋香瓜產銷概況：

年期	種植面積 (公頃)	生產量 (公 噸)	市場價格 (元/公斤)	市場交易量 (千公斤)	生產成本 (元/公頃)	農民收益 (元/公頃)	進口量
1994	7,202	100,347	19.5	41,563	283,117	199,825	—
1995	7,591	107,394	18.5	48,964	343,577	408,555	—
1996	8,349	121,508	18.7	49,811	343,843	164,849	—
1997	8,131	121,466	19.3	47,684	321,625	111,460	—

(二) 產業趨勢分析

洋香瓜在國外栽培甚多，但因涉及果品本身之後熟作用，導致難以冷藏及長途運輸，因此，至目前為止尚未有任何進口台灣之資料，雖然鮮果尚未進口，，但本省依賴日本種子之趨勢卻與日俱增，且種子費用昂貴，導致生產成本增加，在未來洋香瓜之生產還是以傳統的雲嘉南地區為主，花蓮宜蘭為輔，因該地區之產業形成多年且技術皆已成熟且品牌及知名度已廣，較適合繼續推廣，而其它地區可針對主要及次要產區進行產期區隔，並以新品種為主，以進行地理隔離，至於目標市場應放在產地鄰近市場，並將次級品淘汰，否則以目前產量 121,466,000 公斤之產量換算，國人之消費量幾已達到 5.6 公斤/人/年，實不宜再增產，且生產條件不良地區更應減產為宜。

(三) 產業 SWOT 分析

1. 外部環境分析：社會、經濟、技術、環境、政治

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	
經濟發達，欠合宜水果禮盒	✓			✓			3	國內經濟衰退，消費能力減弱	✓			✓			3
流通業發達，配送快速	✓			✓			3	市面同類產品競爭多		✓		✓			0
品種更新快，滿足消費者喜愛變化心裡	✓			✓			3	品質不一，消費群擴大不易	✓			✓			3

機會與威脅的結果和課題

機會項目	威脅項目
1.經濟發達，欠合宜水果禮盒 2.流通業發達，配送快速 3.品種更新快，滿足消費者喜愛變化心裡	1.國內經濟衰退，消費能力減弱 2.市面同類產品競爭多 3.品質不一，消費群擴大不易
對應課題	對應課題
1.設計高雅包裝 2.建立快速配送體系 3.增加產品廣度與深度	1.走平價路線 2.加強品品檢及分級包裝

2. 內部環境分析：顧客、供應商、競爭者、替代品、潛在者

強勢與弱勢比較表（與南部相較）

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		
中部栽培歷史短			✓		✓			3	
南北運送距離短	✓					✓		4	
品質高	✓				✓			6	
病蟲害嚴重				✓	✓			-6	
品牌知名度低			✓		✓			-3	

強弱勢的結果和課題

強 勢 項 目	弱 勢 項 目
1.運輸距離短 2.品質高	1.栽培歷史短 2.病蟲害嚴重 3.品牌知名度低
對 應 課 題	對 應 課 題
1.擴大市場區隔並以中部為基本銷售地 2.建立品牌與知名度	1.觀摩學習並儘速縮短技術差距 2.改善栽培環境 3.擬定促銷計畫

(四) 非數值分析

1.非數值綜合分析

(1) 基礎構成功力分析

區分	要 素	項 目	排 序					評 價	
			1	2	3	4	5	強	弱
基礎構成功力分析	經營層	1.經營者				○		~	
		2.經營理念				○		~	
		3.組織		○					~
		4.決策決定		○					~
		5.經營計劃		○					~
	人才力	6.人員構成		○					~
		7.能力			○				~
		8.士氣		○					~
		9.教育訓練		○					~
	資產力	10.各資產狀況			○				~
	財務力	11.資金計劃		○					~
		12.資金調度			○				~

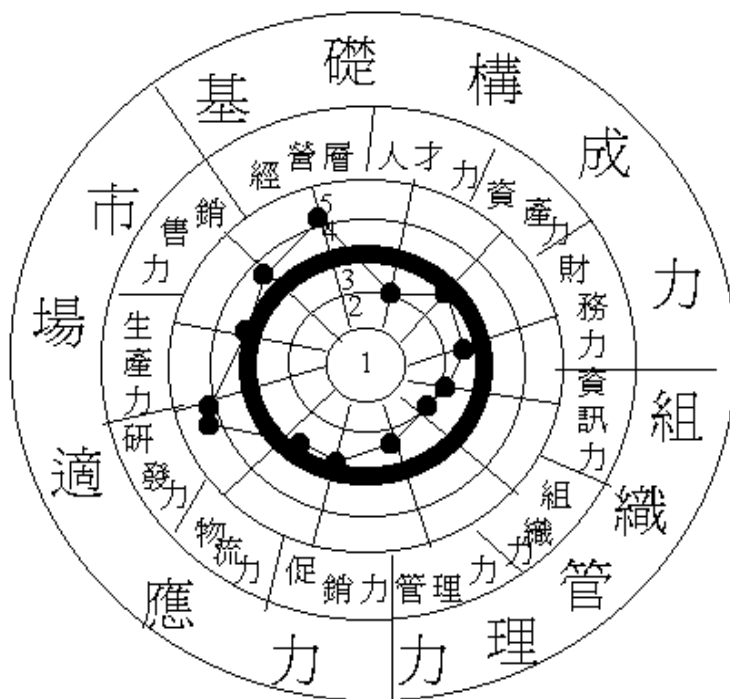
(2) 組織管理力分析

區分	要 素	項 目	排 序					評 價	
			1	2	3	4	5	強	弱
組織管理力分析	資訊	1.資訊流通系統.		○					~
		2.策略資訊系統		○					~
	組織	3.組織結構		○					~
		4.組織營運		○					~
	管理	5.管理風格		○					~
		6.管理會計系統		○					~

(3) 市場適應力分析

區分	要素	項目	排序					評價	
			1	2	3	4	5	強	弱
市場適應力分析	促銷	1.促銷體制			○				~
		2.促銷運用			○				~
	物的流通	3.物流系統			○				~
		4.物流費用			○				~
	研究開發	5.研究開發方針				○		~	
		6.研究開發實績				○		~	
	生產	7.生產設備			○				~
		8.生產管理系統			○				~
	銷售	9.市場對策			○				~
		10.銷售活動			○				~
		11.銷售體系			○				~

2.非數值項目雷達圖



(五) 財務分析:

1. 資產負債表

資產負債表
八十七年十一月三十日

<u>資 產</u>	<u>負債及業主權益</u>
流動資產	<u>負 債</u>
現金.....39,029	
流動資產總額.....39,029	
固定資產	<u>班員權益</u>
地磅.....840,000	班基金.....39,029
減：累計折舊.....(-84,000) 756,000	鄉公所補助..... 840,000
辦公設備.....50,000	鄉農會補助.....50,000
減：累計折舊.....(-10,000) 40,000	本期損益.....-94,000
固定資產總額.....796,000	班員權益總額.....835,029
資產總額.....835,029	負債及業主權益.....835,029

2. 損益表

損 益 表
八十六年十月一日至八十七年六月三十日止

營業收入.....	\$ 0
營業費用	
管理費用：固定資產折舊費.....\$94,000	
小 計.....\$94,000	
營業費用總額.....	\$94,000
營業淨利.....	\$ 0
營業外收入：	
利息收入.....	0
本期損益.....	\$ -94,000

結論與建議

本文之經營分析擬將數值的財務分析與非數值的企業力分析合併加以綜合探討，並透過非數值項目找出數值指標的原因，如此一來，便能瞭解數值指標比率不佳的原因，而對其改善。但因本班為個別事業尚未進行共同經營，數值部份的活用性、安全性、收益性、生產性及成長性等皆因經營業額為0及過去資料缺乏而無法分析，因而僅能採取對未來全班財務改善有利的方向去做非數值之企業力改善，期望由體質的加強，改善其財務狀況，將來再輔導其成長及茁壯。

一、經營課題統合表

策略課題			優先度	實行課題
區分	項 目	內 容		
基礎構力	建立班場所充實會議設備提昇班員之素質與數量。	1.設置會議室 2.建立看板 3.小規模幹部訓練 4.外地績優班觀摩	最優先 優先 優先 優先	繼續來源、時間需掌握且及時
組織管理力	重整班組織建立完整資訊蒐集與流通系統	1.班組織調整 2.引進年青班員 3.進行功能別分工 4.購置電腦軟硬體 5.引進會計系統 6.建立行情報導系統	最優先 最優先 最優先 最優先 最優先 最優先	新進班員篩選及引入
市場適應力	研究開發高價位之新商品並改變現有市場通路、朝直銷市場發展。	1.新品種試驗 2.新包裝器材設計 3.都市促銷 4.進行消費行為分析 5.建立分級標準 6.部份共同運銷 7.規劃集貨場	最優先 最優先 優先 優先 最優先 最優先 最優先 最優先	共同分級共識之建立

二、現階段輔導經費需求預估表

輔導項目	輔導經費預估數(千元)	用途
1.建立班場所，充實會議設備	400	班場所及會議桌椅添購與建立
2.建立資訊蒐集與流通系統	60	購置電腦軟硬體
3.開發新式包裝	40	紙箱設計與製作

