

彰化縣田尾鄉花卉產銷班第七班診斷輔導報告

戴登燦

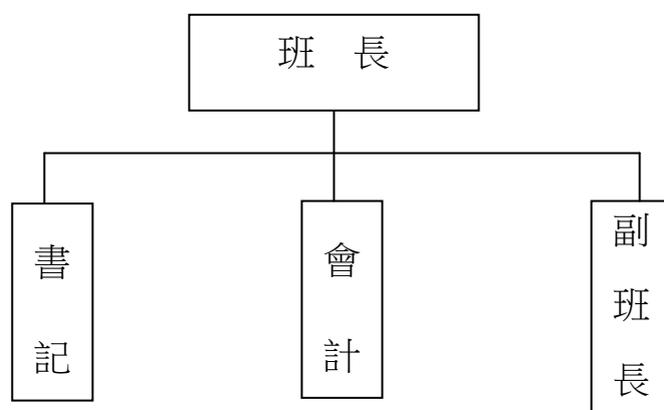
產銷組織概況

一、組織簡介

本班於八十六年十月由十三位班員所創立，後來陸續有班員進出，目前班人數為 16 員，成立之初全班有十五公頃，目前略為增加，約在 17 公頃左右，班員平均年齡 49 歲，年輕班員約占 1/3，教育程度為高中，年紀較大班員約占 2/3，教育程度在國小左右，且為多年實務經驗之花農。

班主要生產非洲菊、菊花、白孔雀、康乃馨及其他切花，面積在 17 公頃左右，年產量約 1,050 萬枝，其中 80% 透過班運銷，其餘自行銷售中盤商及田尾市場或棄置田間不採收。班有共同運銷事業年營業，量約 27,100 件，營業額達 1,834 萬，總計可得手續費收入 26 萬元，扣除營業成本約 15 萬元外(固定費用佔 56.5%，變動費用佔 2.5%)，每年約賺 11 萬元。

二、組織架構及功能職掌：



班 長：代表班負責對外之聯繫與班內領導

副班長：協助班長

會 計：班基金開支管理及運銷貨款處理

書 記：紀錄班會議進行與決議事項

三、營業活動---產銷概況

(一) 面積與產量

品名	面積	產量	銷售市場	採收期
非洲菊	5公頃	600,000把	台北、田尾、台南 (每把10支)、台中及行口	全年
白孔雀	4公頃	132,000把	台北、田尾、台南 (每把10支)、台中及行口	全年
菊花	2.5公頃	156,250打	台北、田尾、台南 (每把12支)、台中及行口	全年
康乃馨	2.5公頃	240,000把	台北、田尾、台南 (每把10支)、台中及行口	11-6月
其他花卉	3公頃	300,000把	台北、田尾、台南 (每把10支)、台中及行口	全年

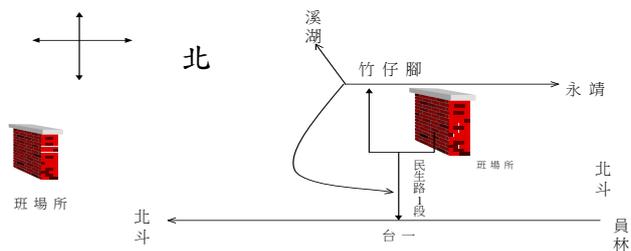
(二) 月營業績效表：

月份	銷售量(件)	營業額	手續費收入	費用	淨利
1	2,000箱	1,628,000	16,302	12,430	3,872
2	2,000箱	1,500,000	15,006	12,531	2,475
3	3,400箱	2,026,000	31,366	12,465	18,901
4	3,300箱	1,980,000	31,051	14,812	16,239
5	3,200箱	2,040,000	31,539	13,914	17,625
6	2,500箱	1,459,000	23,046	12,432	10,614
7	1,400箱	700,000	11,222	12,412	-1,190
8	1,300箱	800,000	11,563	13,391	-1,828
9	1,900箱	1,352,000	20,973	12,385	8,588
10	2,000箱	1,514,000	22,848	12,437	10,411
11	2,000箱	1,162,000	18,799	12,410	6,389
12	2,100箱	2,126,000	27,472	12,403	15,069
合計	27,100箱	18,337,000	261,187	154,022	107,165

四、設備狀況：

品名	購買日期	購買金額	出資情形	管理人
電腦	87	101,225	全班	班員
桌椅	86	17,500	全班	班員
班標誌牌	88	12,000	全班	班員

五、位置概要圖

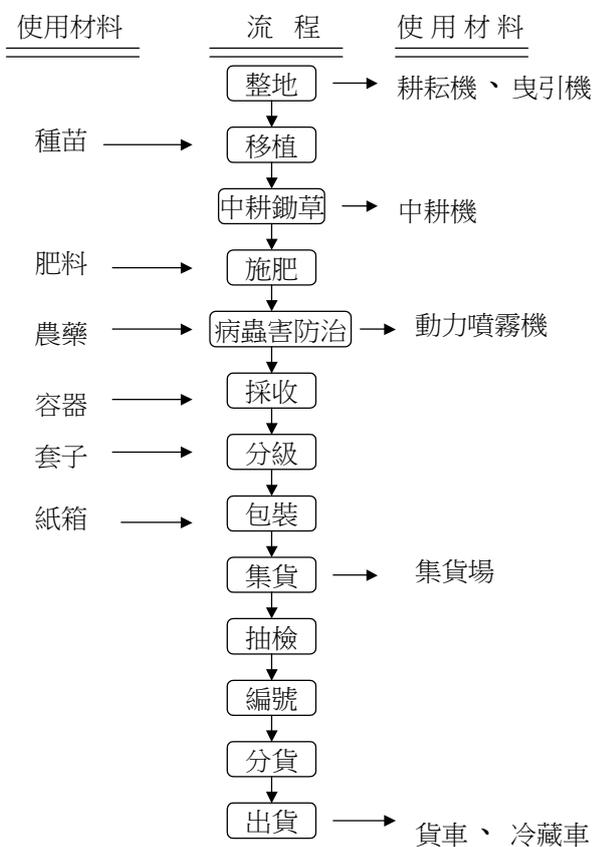


六、現場佈置圖：

目前班借用班員房舍一角搭建簡單約 3 坪大遮雨棚，充當集貨與出貨場所。



七、產銷作業流程圖：



經營診斷分析

一、產業分析【產銷現況及趨勢分析、SWOT 分析】

(一) 產業現況說明

台灣花卉栽培起於清初，經幾十年來政府輔導，目前已達 9968 公頃，在花卉栽培類中以切花類佔最大宗，佔花卉類之 48%，其次為苗圃類佔 46.8%，盆花類僅佔 4.6%，其餘佔 5.2%，而由產值中可發現本省切花產值約佔 90 億餘元，其中切花類佔 72%，苗圃類佔 23%，其他佔 5%。

以地區來看，切花栽培多集中於田尾、永靖、后里、埔里一帶，目前以菊花、唐菖蒲、玫瑰、百合為大宗；盆花以盆菊、茶花、大岩桐為主，另從國外引進仙客來、聖誕紅及多種室內觀賞植物；而苗圃則以草皮、草花、灌木及喬木為主，為造園及環境綠美化之重要材料（魏，1995）。在產區方面，以彰化縣佔最重要地位，約佔全省花卉總面積之 46%，主要為菊花及庭園苗木，其次為南投縣，以滿天星、康乃馨、火鶴花、非洲菊及百合聞名全省，約佔全省面積之 9.2%，再其次之地區為台中縣以唐菖蒲之栽培最多，而屏東縣以熱帶性觀賞植物如天堂鳥、夜來香為主，名列全省第四。

就花卉之行銷而言，花卉產品有 94% 供應國內消費市場，僅 6% 外銷，外銷花卉中又以菊花、唐菖蒲最多，球根、切葉及種籽之比例仍低，而外銷市場中以日本為主，約佔總出口值之 50%，其餘出口地區為韓國、荷蘭、美國及新加坡等地。在內銷方面主要以進入台北、彰化、台南及台中等 4 個批發市場為主，4 個市場之佔有率又以台北居冠，彰化次之，台中最末。

(二) 產業趨勢分析

就切花產業來看，菊花最近五年的進口量，在 84 年是成長 41.1%，85 年-34.3%，86 年 147.1%，87 年 19.9%，88 年-37.9%，顯示進口成長比率完全依當年國內市場之供需情況而定，並未有大幅成長滑落現象。而出口方面，由原來負成長正逐漸成長中，例如 84 年是-16.6%，85 年-44.1%，86 年-1.4%，87 年變成 7.2%，88 年達 18.4%。以 88 年而言，菊花是花卉類中出口成長率排行第七的產品，較洋桔梗、玫瑰、康乃馨、海芋、唐菖蒲及文心蘭低。在最近幾年的生產變動中，可以看出，其實種植面積正由 85 年的 1,707 公頃逐漸減至 87 年的 1,641 公頃，產值也在減少，而彰化縣一般分裡作、一期及二期作生產，這三期作在這三年（85-87 年）中也由 1,491 公頃降至 1,401 公頃，但有一期及裡作降而二期升之趨勢，相對的在產值方面也隨之出現相同變化之趨勢。

在非洲菊方面，進出口資料尚少，而國內生產面積正由 85 年之 130 公頃、86 年之 133 公頃增至 87 年之 159 公頃，在各縣市中以彰化縣最多，一、二期及裡作合計在 87 年有 81 公頃佔全省一半面積，其次是南投、台中市、其他僅 1 至 2 公頃之零星栽培，可以說台中地區是全省最大產地。以產值來看，85-87 年產值也是呈增加趨勢，但品種有更替，顯示國內消費量增加，喜好也變化。

機會與威脅的結果和課題

機 會 項 目	威 脅 項 目
1.政府補助、成本降低 2.具有最高品質的花卉生產技術 3.所得及消費能力提高 4.週休二日，觀光人口增加 5.健全發展的批發市場拍賣制度	1.消費者對省產花卉之忠誠度降低 2.國外勞力及成本低，具競爭力 3.種苗自給率低，技術落後 4.加入 WTO 後，花卉開放進口 5.國外檢疫嚴格，出口難
對 應 課 題	對 應 課 題
1.擴大經營面積、降低成本 2.自行繁殖減低成本 3.加強花卉促銷 4.規劃觀光花園 5.加強花卉共同運銷	1.發展本土特色 2.自動化、機械化及省工化 3.品種改良 4.市場區隔 5.加強病蟲害防治

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

內 部 環 境 因 素	強弱程度				重要性			合 計
	2	1	-1	-2	3	2	1	
強大的農民組織		✓			✓			3
利用設施及環控，所生產花卉品質高	✓				✓			6
冬季價格低，具外銷競爭力	✓							6
原生種源多，可供繁殖利用		✓				✓		2
政府及民間多次辦理花展，具推廣效果		✓				✓		2
批發市場電腦鐘拍賣，公平、公正、公開	✓				✓			6
花農經營規模小				✓	✓			-6
生產成本高，回收慢				✓	✓			-6
病蟲害多影響品質			✓			✓		-4
未建立品牌			✓				✓	-1
產銷資訊不足				✓	✓			-6

強弱勢的結果和課題

強 勢 項 目	弱 勢 項 目
1.利用設施及環控，生產高品質花卉 2.冬季價格低，具外銷競爭力 3.批發市場電腦鐘拍賣，公平、公正、公開	1.花農經營面積小 2.生產成本高、回收慢 3.產銷資訊不足
對 應 課 題	對 應 課 題
1.輔導擴大設施利用 2.輔導外銷 3.採樣品拍賣及無線拍賣，提高拍賣效率	1.擴大農場經營規模 2.增加固定資產之使用率 3.建立花卉行情報導系統

(二) 產銷組織營運分析

1.組織與人力管理

(1) 現況說明

目前設班長、副班長及書記與會計各一人，多由年長者擔任，班內雖有年輕人，但尚在歷練中並未擔任班務工作。整個組織架構看來簡單，不過分工不明就以組織生命週期來看，應在學步期階段。另外，本班之向心力強，資材多能共同採購，產品也多共同運銷，會議次數正常，且政府單位、農會、市場等相關單位經常列席輔導，全班對當前政策與市場均極熟悉。

(2) 問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
幹部分工不明	1.重訂班組織
	2.依專長訓練

2.行銷管理

(1) 現況說明

本班所生產之各項產品目前由班員自行採收、分級與包裝並送至班集貨場，由班抽檢後以契約貨車或冷藏車送至全省三大批發市場（田尾市場自送），其中以台北內湖花市最多占 70%，台南、田尾各占 14%，台中占 2%，每年出貨高達 27,100 箱。

(2) 問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
出貨量大、集貨地點小	1.增建集貨場
	2.規劃集貨、出貨流程
	3.規劃未來三年作業空間需求表
有分散市場，但缺乏市場分析，無法掌握最佳價格	1.收錄及分析各市場行情
	2.繪製統計圖表

3. 財務管理

(1) 現況說明

計工作由專人擔任，收入來源主要為運銷手續費、補助及收入，支出在營運事業部分主要為會計人員工資（占營業額 55%），其他則為班內福利開支。營運事業部分，每月平均有 9,000 元之淨收益，但七月及八月因出貨量小，呈虧損狀態。

(2) 問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
人工費用佔營業收入之 55% 成本過高	1. 增加淡季之營業額
	2. 調整產期

(三) 財務分析:

1. 損益表（運銷事業）:

損益表

八十八年一月一日至八十八年十二月三十一日止（運銷事業）

營業收入	\$261,187
營業費用	
文具費	\$ 3,472
郵電費	\$ 6,550
人工費	\$ 144,000
營業費用總額	<u>\$154,022</u>
營業淨利	\$107,165
本期損益	<u><u>\$ 107,165</u></u>

2. 資產負債表（全班）

八十八年十二月三十一日

<u>資 產</u>	<u>負債及班員權益</u>
<u>流動資產</u>	<u>負 債</u>
現金.....\$55,970	流動負債..... \$
流動資產總額.....\$55,970	長期負債.....
<u>固定資產</u>	負債總額..... \$ 0
班標誌.....\$12,000	班員權益
未完工程.....\$198,900	<u>班基金</u>\$160,000
桌椅.....\$17,500	累積盈虧.....\$-144,896
減：累計折舊...\$-7,000	補助款.....\$401,516
電腦.....\$101,225	本期損益.....\$-58,270
減：累計折舊...\$ - 20,245	班員權益總額.....\$358,350
固定資產總額..... \$302,380	負債及班員權益總額\$358,350
資產總額..... \$358,350	

結論與建議

本班在一般產銷班中，算是較具賺錢能力的班，尤其在運銷事業部門，每年可賺得將近 11 萬元來提供班內設置硬體及提供其他開銷，但相對的班開支也大，並沒有累積太多盈餘。在其他生產方面，雖沒有生產計劃及負荷管理，但因技術純熟，失敗者不多，惟用藥量過高，應再改進。至於品管部分，個別分級較難齊一，惟班內有抽檢制度，市場方面又有拍賣員經常雙向溝通，不良品流入市場情形雖偶有發生但已少見。就整個組織而言，目前較欠缺的是班組織的有效分工及幹部訓練，如果再有一合宜場所來處理進出貨事宜，則步入企業化經營的腳步將更加速。

一、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）
行銷管理	短 期	改善集貨場所	500
	中 期	規劃集貨流程	
	長 期	擴展營業規模	
組織與人力管理	短 期	改善組織架構及班場所	
	中 期		
	長 期		

二、現階段輔導計畫表

類別	輔導內容	工作項目	預期效益
組織與人力管理	強化會議功能	★輔導擬定組織體系 ★建立資訊會議模式 ★建立問題解決分析模式	有效率的班會，落實會議決議事項及功能。
行銷管理	集貨場整建及規劃	★新建集貨場 ★集貨流程規劃	擴大市場,增加營業量

三、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
改善集貨場所	500	興建 32 坪集貨場供班員開會及集貨用