

綜合診斷在農業之應用

張采蘋¹ 游振昌² 陳中和³ 楊世華^{1,4}

摘要

為學習企業診斷理論與手法，累積農業界使用之經驗，更期望進一步內化為農業企業經營之知識，農試所規劃辦理農民組織綜合診斷實務演練活動，經討論後擇定苗栗縣後龍鎮農會辦理；本案由農委會企劃處魏簡任技正碧珠、苗栗區農業改良場鍾課長國雄、農業試驗所張組長采蘋與楊副研究員世華，在優碩企管顧問公司游顧問振昌協助下組成診斷小組進行後龍鎮農會經營管理綜合診斷工作，其中並帶領農委會培訓之 28 位經營管理顧問專家進行 2 天一夜之綜合診斷工作營，互相討論與腦力激盪後，提出短期改善建議 5 項，中長期發展建議 3 項如下：

短期改善建議

- 既有品牌（台灣好米）強化市場區隔行銷活動
- 盤點具特色農產品發展二次加工產品開發
- 配合作物產期舉辦產業文化活動
- 活絡總資產及淨值週轉率
- 建立部門績效管理與會議管控機制結合

中長期發展建議

- 整體年營收目標應提升至 2.4 億
- 結合地方文化發展二次產業
- 農業專區經營自然無毒農法

¹行政院農業委員會農業試驗所農業經濟組研究員兼組長、副研究員

²優碩企管顧問公司資深顧問

³苗栗縣後龍鎮農會總幹事

⁴通訊作者，電子郵件：shyang@tari.gov.tw；傳真：(04)23399611

一、前言

當前台灣農業面臨國內外情勢的課題，是前所未有的艱鉅與複雜。民國 97 年農委會陳主任委員武雄上任後，提出「健康、效率、永續經營」的全民農業施政方針，以 6 大施政主軸與 12 項重點策略為核心，推動各項農業施政，並擴展到對農民、消費者、環境、子孫，以及全世界的五大關照層面。對農民將期許能追求利潤、有效率的現代化經營，並保障其福利；對消費者將供應新鮮、品質穩定、安全的農產品，以維護飲食健康；對環境則重視景觀、節能，以確保能永續經營，期待為子孫留下一片淨土；並將透過市場開發與科技研發提升大家的生活品質；而身為地球村的一員，也要落實節能減碳，擔負維護資源，促進環境和諧及發展高綠能產業的責任。

台灣農業在小農制度經營型態下，很難面對現代化、國際化的競爭，台灣農業欲在競爭的環境中求生存與發展，不僅要繼續研發核心技術外，亦須仰賴於經營管理之落實。因此，如何加強輔導農產業的經營管理能力，進而提昇農產品競爭力實為當前的重要課題。若農業技術能與經營管理結合運用，發揮加乘效果，將使得農業整體體系之運作更具效率與企業化。為了協助農民提高經營效率，農委會自 86 年起便開始訓練農業部門之經營管理顧問專家，學習農場營運動線之規劃、組織運作之技巧、財務管理、乃至於產品設計與行銷規劃等企業化理論與工具，結合技術與企業經營管理理念，將企業經營管理的理念與技術導入產銷班與農業相關組織，協助台灣農業面對生產技術的競爭與經營管理方法的競爭。惟上述理論與工具多屬功能性之管理手法，在進入功能性改善之前，應先全盤瞭解企業經營之整體面向，找出經營之關鍵問題，才能有效利用資源，排定改善之優先順序，因此利用企業綜合診斷手法，乃是掌握企業營運問題之重要依據，本文除介紹企業診斷之相關理論架構外，也利用個案之運作結果進一步介紹實務操作之手法，以供農業企業化經營輔導之參考。

二、企業診斷之理論與實務

就企業之營運而言，企業診斷猶如人生病就醫（或健康檢查）一般，希望能發掘問題、改善體質以確保企業之永續經營。因此，企業診斷亦稱為「經營診斷」，以目的而言是針對企業的經營狀態作綜合性（外部環境、經營結果、內部制度）調查分析，同時將經營活動上的隱性問題點外顯化，也因而促使企業經營管理達到合理化目的。

（一）外部環境診斷

進行企業綜合診斷時，應先蒐集企業所處之外部生態環境資料，外部環境係指企業賴以生存之大環境條件，但卻無法控制之因素或現象，分為政治與法律、經濟、科技、文化與社會五大總體環境（曾光華，2004）等均會影響企業營運，並造成企業之盈虧甚至存廢，簡單說明如下：

1. 政治與法律環境

WTO 協定對於國際貿易，無疑的造成企業經營之重大影響，以農業為例，2002 年 1 月 1 日台灣一加入 WTO，韓國的水梨在台灣大量鋪貨，台灣高接梨價格應聲下跌，對台灣高接梨栽培業者獲利影響甚鉅，至今無法回復當年好景；又衛生安全相關法令之訂定，例如商標法、消費者保護法等，使初級農產加工品，必須明白標示營養成分、加工場所必須符合衛生安全規範等，使台灣生產成本較高的農產品，更壓縮了其獲利率，凡此種種均可說明保障消費者之趨勢，影響政策與法令，也相對提高企業營運成本，但是瞭解環境趨勢走向者，可提前調整企業體質，使企業之相對競爭力提升，則在激烈之競爭中得以永續生存。

2. 經濟環境

WTO 是國際協定，事實上也影響經濟政策，它防止保護國內特定的產業與企業，使企業面對不同的競爭形式；WTO 各回合談判各國對農產品之保護不遺餘力，開放之農產品馬上面臨強大競爭，也逼得各農業生產國之農民必須面對轉型的壓力可見產業政策之威力。經濟景

氣也會使的消費習性改變，影響企業的行銷策略，97年國際金融海嘯，荷蘭與台灣之蝴蝶蘭業者均面臨市場緊縮與被抽單之風險，荷蘭業者值此變局，體質好的業者卻日益壯大；匯率變動使得進出口之優劣式條件產生變化，日幣升值，台灣之文心蘭業者獲益不少，凡此種種說明經濟環境對企業營運之影響，與瞭解環境趨勢之必要性。

3. 科技環境

網路之崛起，改變了行銷態樣，造就了更多新興企業，也使得傳統店面銷售式微；我國3C科技之聚落成型，也創造了許多全新產業，快速的科技影響了商品生命週期，生活的方便性與不安全同時存在，許多的不可能一一實現，企業如何在變動的環境中看到科技的力量，為自己打開一片藍天，成了企業重要的能力指標。

4. 文化環境

文化是一個國家（或區域）之生活方式、風俗習慣與特有價值觀念，例如台灣有農曆七月是鬼月的習俗，有諸事不宜之觀念，因此有需多行銷活動碰到七月就停擺，企業要破除此文化就必須有不同的行銷巧思；又例如回教國家不吃豬肉，企業在行銷上就必須避免碰觸此一禁忌；已開發國家重視休閒，休閒活動相關產業蓬勃發展，對自然與環保的概念也較強烈，若企業之目標市場為此類國家就必須瞭解他們對相關議題之趨勢。

5. 社會環境

人口的成長，年齡結構之變化造成消費型態之改變，例如高齡化社會對醫療、保健與休閒的需求不同於非銀髮族，一個企業作中長期佈局不可不考慮這些變化，家庭規模之變化、兩性平權之觀念與婚姻趨勢均牽動許多產品的銷售，例如晚婚趨勢對於婚紗攝影、大家具與家電不利，相對的，離婚率增加卻對套房、小家電有利，就業女性增加，化妝品、美容業需求增加，速食商品也紛紛出現，可見社會環境變化，對於企業營運之影響。

企業對於外部環境之變化應時時掌握，並進行評估與因應，外部

顧問進行綜合診斷時，亦本上述原則觀察企業決策方向是否正確，協助企業站在正確的方向，作對的事(Do the right thing)，才能進而進行內部改善活動，把事情作對(Do things right)。

(二)經營結果診斷

企業經營結果常可依據財務報表等有關資料加以分析，而判斷其大致狀況，或指出良窳。分析之方法包括比率、比較、趨勢、圖表等多種。至於如何利用這些方法進行有價值之分析，則往往需採一些有系統之歸納方式，並了解其中所代表的意義。

傳統上，於財務分析中常採許多指標，經計算觀察以了解與判斷企業之獲利能力、安全程度、成長潛力、生產效率等等，這些皆可稱之為企業績效的一部份。然而事實上，企業經營績效可能包括許多有形、無形之因素，亦有些非短期內或某會計期間所能顯現。因此，由財務及數字指標所能表現者，通常多屬經濟性之企業績效，且亦僅為其中一部份。以下即分成各類特性加以說明之。

1. 收益性分析

企業營運之重要目標為賺取利潤，收益性分析及藉由數種指標分析企業之獲利能力如何，以下即將常用的收益性分析指標說明如下：

(1)銷貨收益率：銷貨收益率為表示利益大小對銷貨額之比率，包括銷貨毛利率、營業收益率等主要係觀察營業活動產生之利益，需視產業(部門)特性選擇要掌握之比率與趨勢，例如製造部門要觀察的是每1元之營業額扣除製造成本後之毛利是多少，逐年下降還是穩定成長？

(2)資本收益率：資本利益則是以資本投入之觀點觀察獲利能力，通常股東會由資本或利率來觀察投資是否有意義，例如資本利益是2%，則股東或許寧願將前放在銀行比較安全。

2. 安全性分析

安全性分析是觀察企業之財務結構是否足以因應企業調度所需之重要指標，會計之準則希望企業以短期負債來購置流動資產，流動性

較低之資產則應以長期資金來支應，有些企業獲利性良好，但財務操作不夠嚴謹，一旦碰到問題應變能力就很差，一般而言會以流動比率、速動比率來觀察公司之償債能力是否安全。

3. 活動性分析

活動性分析主要係分析企業之資源包括資金、人力、物力之週轉性如何，以免有呆人、呆料、呆錢等不合效益之現象，通常會觀察應收帳款之週轉率、存貨資產之週轉率、原物料週轉率...等，週轉率一般來說越快企業之負擔越小，但如何才算合理要觀察行業特性，同業間作比較才能知道自己的競爭力如何。

4. 成長性分析

現代企業要能永續經營，必須求新求變不斷成長才行，成長性分析即是由各種角度來觀察企業之成長情形，包括總資產之成長、盈餘之成長、市占率之成長、銷貨量之成長與員工人數之成長等，均可觀察企業是具成長性還是面臨競爭榮景不在，下滑的數字可以提醒企業必須儘快調整策略。

5. 生產力分析

生產力指的是企業生產之各種投入要素的投入產出比較，一般觀察的是勞動力、資本、設備、資材等之投入產出比較，生產力之衡量方法可以是物質數量，例如時間、日數...，也可以是貨幣例如工資等。

(三)內部制度診斷

企業內部制度診斷又稱為功能性診斷，企業功能大致說來可分為產、銷、人、發、財五類，進行內部診斷時，應先觀察企業結構是否健全，產銷人發財各部門間之互動如何，決策如何形成，企業文化如何，其次才觀察各部門之目標、策略、方案為何，部門間之目標是否有綜效，最後才由部門之日常業務觀察其執行效率，一般而言，基本作業，應協助建立標準流程，進行異常管理即可。

(四)企業管理顧問活動範籌

十九世紀末企業管理理論才開始萌芽，1921年以前屬於傳統管理學其偏重於組織系統結構、生產標準化以及財務分析，1921年以後稱為科學管理，是大量生產活動形成，也是企管顧問行業逐漸成形的年代，在美國稱為「管理顧問」或「管理諮詢」(Management consultant)，在日本稱為「能率指導」，1950年代後國際貿易摩擦形成，國與國之間的經濟戰逐漸展開，企管顧問業的市場需求增加，輔導主題以成本改善、效率提升為主，1980年代以後企業的競爭更加劇烈，顧客滿意經營逐漸被重視，以顧客導向的品質管理份量愈來愈重，國際品質標準以及品質改善手法發展蓬勃，企管顧問業輔導主題也因而轉向品管手法為主軸，也就是大Q的年代。但1980年代以前企業診斷以綜合診斷為主，在結合顧問的經驗作體質改善，1980年代以後大Q輔導為主，以Q的架構手法進行診斷，財務五力分析為主體的綜合診斷也漸漸被遺忘與忽略。

企業管理顧問活動可分為診斷活動與輔導活動(圖1)，顧問在診斷活動時診斷出重點問題，提出診斷報告與企業組織體進行雙向溝通，再下來才是輔導活動藉著管理手法教導，提升企業組織內幹部管理能力，進行體質改善。針對診斷活動步驟簡述如下；

1. 初訪：接受業主所提出需求後，顧問需對該產業特性先進行初步了解，再進行初步拜訪了解需求與目的，具體確認主題與診斷輔導範圍。
2. 資料收集：針對業主需求範疇進行外部環境及組織內資訊收集與研判，外部環境包括市場、通路、競爭狀況、壽命週期。內部資訊包括組織圖、組織規模、製程特性、設備需求、三年財務報表…等。
3. 綜合診斷：透過財務五力分析診斷問題，並連結產業環境趨勢進行綜合問題研判，找出總體問題大方向，延續後續細部診斷步驟作確認。

4. 細部診斷：針對綜合診斷找出總體問題大方向，進行推估因果關係，進行幹部訪談確認，以及現場實際調查確認細部問題，並提出診斷輔導建議書。

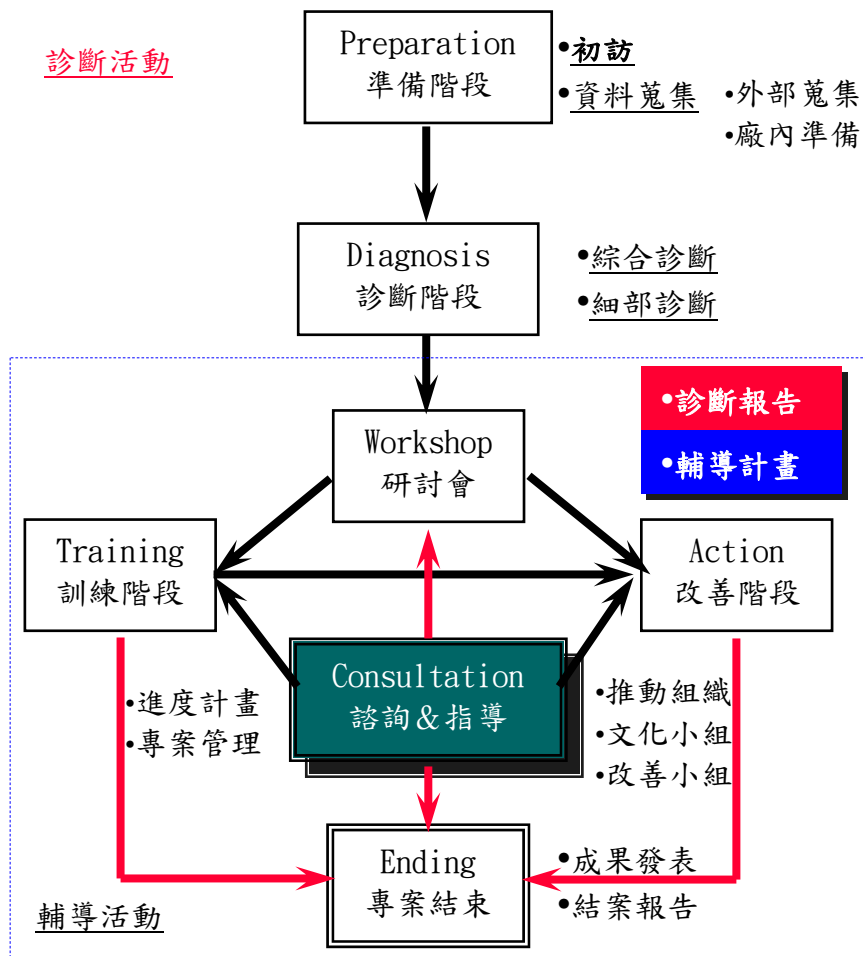


圖 1. 診斷活動與輔導活動

三、個案探討

為學習企業診斷理論與手法，累積農業界使用之經驗，更期望進一步內化為農業企業經營之知識，農試所規劃辦理農民組織綜合診斷實務演練活動，經討論後擇定苗栗縣後龍鎮農會辦理；本案由農委會企劃處魏簡任技正碧珠、苗栗區農業改良場鍾課長國雄、農業試驗所張組長采蘋與楊副研究員世華，在優碩企管顧問公司游顧問振昌協助下組成診斷小組進行後龍鎮農會經營管理綜合診斷工作，其中並帶領農委會培訓之 28 位經營管理顧問專家進行 2 天一夜之綜合診斷工作營，互相討論與腦力激盪，對後龍鎮農會之經營提出建言外，並協助規劃未來新產品之開發計畫，本文僅就綜合診斷部分說明。

(一)個案簡介

苗栗縣後龍鎮農會創立於民國 6 年 3 月，稱之後龍貯金會。民國 7 年，後龍貯金會改為後龍庄信用組合。至民國 33 年 3 月，更名為後龍庄農業會。其間順應業務需求名稱迭有更替，至民國 40 年 6 月，改制為後龍鎮農會迄今。後龍鎮農會現有員工約 60 人，組織架構如下圖 2。

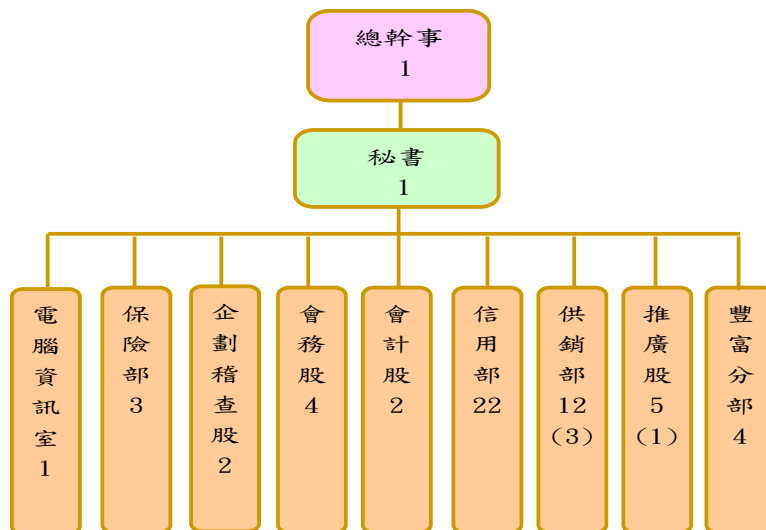


圖 2. 後龍鎮農會組織架構圖

主要農特產如下：

1. 水稻

栽培面積約 1200 公頃，良質米推廣面積 400 公頃，栽培品種以台梗 8 號、11 號、台中私 10 號為主。特點如下：

- (1)後龍鎮空氣清新，沒有工業污染，灌溉用水純淨，且農民耕作習性良好，因此所生產的稻米，均為味佳的特級良質米。
- (2)為確保米質及顧及農民需要，設有自動化一貫作業大型稻穀烘乾機及冷藏乾燥儲存桶，並有最新型碾米加工設備，所加工生產之白米，完全符合 CAS 國家標準，以造福消費大眾，提高農民收益。

2. 甘薯

後龍鎮沿海一帶，多砂質土壤，為栽培甘薯的良好環境，栽培面積約 400 公頃，栽培品種以台農 57 號、66 號、桃改 1 號為主。栽培時期多在春夏作及秋作。特點如下：

- (1)後龍鎮甘薯的栽培於灌溉方便地區與水稻輪作，缺水地區與西瓜、落花生或其他蔬菜輪作，以確保地力，提昇甘薯品質。
- (2)輔導成立產銷班，實行計劃產銷，加強農友栽培技術，辦理共同運銷，因品質佳，於臺北果菜市場知名度極高，頗受消費者歡迎。

3. 落花生

後龍鎮主要種植區在中和、南港、外埔、大山等雜糧區，栽培面積約 400 公頃，年生產量 1,200 公噸，其品種以台南 9 號、11 號、6 號、大有、紅仁 9 號改良為主，主要產期：每年 8-9 月、11-12 月。產銷班共 3 班，面積達 100 公頃，並有輔導落花生加工廠一家，生產各式各樣小包裝花生。特點如下：

- (1)輔導農民有機栽培，隨時聘請專家田間技術指導，所生產落花生品質極優、粒粒飽滿、口味香純。
- (2)為響應「一鄉一特產」號召，成功輔導花生加工廠一家，密切行銷合作，並以傳統「土製」方式生產，儘量保持花生原味，所生產各式小包裝花生，香酥可口，深獲大眾喜愛。

4. 西瓜

後龍鎮栽培面積約 1,000 公頃，主要生產期每年 3-9 月，每公頃產量約 60,000 公斤，農友栽培方式以露地為多，品種多樣(大西瓜、無籽西瓜、小西瓜)。輔導產銷班種植品種以小西瓜(秀玲)為主，面積約 30 公頃，共同銷量約 110,000 公斤。特點如下：

- (1)後龍鎮種質西瓜的田地，大多屬於蛋沙質土地，所培育各式西瓜汁多香甜、風味獨特。
- (2)輔導產銷班所種植小西瓜，果形整齊、果皮極薄、肉質細嫩爽口、汁水甚多，品質極佳，深獲大眾喜愛。

5. 花椰菜

栽培面積約 150 公頃，主要生產區分佈於沿海秀水、水尾二裏，年生產量約 2,250,000 公斤，目前輔導產銷班 3 班，班員 150 人，銷期約在每年 9-11 月，共同運銷量達 400 公噸。品種分早生：種植後 40-45 天採收；中生：種植後 50-55 天採收；晚生：種植後 60-75 天採收。特點如下：

- (1)花椰菜栽培地皆屬於沿海沙質土壤區，受環境污染低，有機施肥，農藥用量極低，並以覆蓋表面，顏色鮮美，質味甘爽。
- (2)由於盛產期，台灣其他地區產量極少，得天獨厚，故在臺北果菜批發市場，知名度極高，頗受菜販喜愛。

6. 甜瓜

後龍鎮全年栽培面積約 100 公頃，年產量 2,000 公噸，主要種植區在沿海之秀水、水尾、外埔、海埔等處，主要產期 5-6 月、8-9 月，盛產期 5 月中旬至 6 月上，共組織產銷班 7 班，後龍鎮農會於 88 年通過國產品牌及品質認證制度，品牌名稱為「清純」。特點如下：

後龍鎮土壤為沙壤土，適合甜瓜栽培。品種主要為農友種苗公司之銀輝東方甜瓜，甜度高，氣味芳香，果實主要營養成份為碳水化合物，亦含有蛋白質及多種維生素、礦物質。

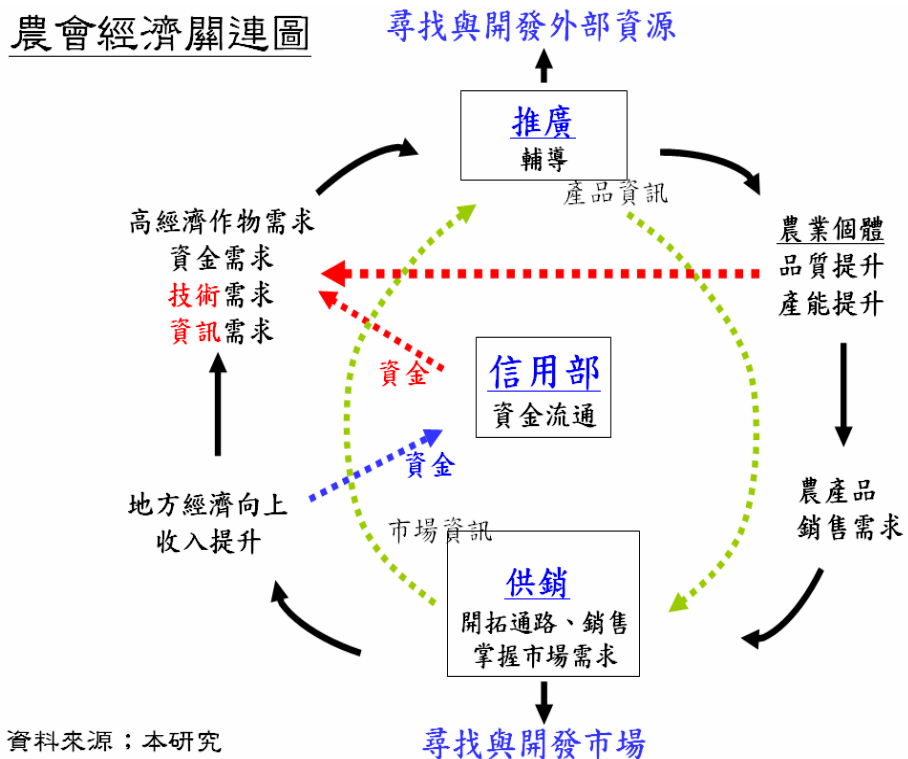
(二)綜合診斷結果

1.外部環境診斷

農會是屬於法人組織，主要使命是協助農村經濟發展，推廣部門負責輔導農事、田間作物管理，農民收成後由供銷協助運銷活動，信用部協助農村金融運用。(參考下圖 3：農會經濟關連圖)

(1) 農業

- A. 後農農業主體是稻米 692 公頃，其次是甘藷、地瓜、等作物 (參考附件)。
- B. 農民年齡老化且休耕面積過高 423 公頃，農地缺乏活化致使稻米產量低落，進而造成碾米加工產能利用率降低。
- C. 耕作面積小使得機械耕作能量不足，結合農業經營專區發展，建立產區生產模式，輔導小地主大佃農核心農民穩定產品品質，並提升機械耕作效率。



資料來源：本研究

圖 3. 農會經濟關連圖(資料來源：本研究)

(2) 觀光休閒；後龍地區休閒旅遊人口不多 (雖然沒有取得數據)，重要觀光景點有下述 13 個景點，農會短期發展觀光休閒產業的機會不高，所以不做細部分析。

- A. 鄭崇和墓：二級古蹟
- B. 台灣水牛城
- C. 大山森林公園
- D. 同興老街
- E. 後龍夜市
- F. 灣瓦國姓蜆貝保育區
- G. 過港貝化石層
- H. 大山木造車站
- I. 後龍濱海遊憩區
- J. 後龍好望角
- K. 外埔漁港
- L 龍港漁港：舊稱公司寮漁港。
- M. 水尾海水浴場

(3)人文；後龍地區有多元的人文與歷史典故，針對較適合與二次加工產品結合的人文典故例舉 3 則如下。

- A. **【二月二做菜豬典故】**由來：早期先民因生活艱苦，每戶人家丁口眾多，沒外來的收入，只靠農田裡谷物收成，以勤勞節儉，所以家家戶戶都飼養雞、鴨、鵝、豬等副業補貼開支，到了農曆二月初二日，就以自己所種的「蕃薯」「蕃薯粉」混合揉成與佐料「菜脯米」**【菜豬】**，今稱：「菜包」，來祀拜乞求年來保佑所飼養豬仔能順利長大，所以做「菜包」以**【菜豬】**名稱來祀祭，又一說：因生活清苦，一年間只有年節慶典，才能吃到肉類，生性樂觀海口人個性，在生活困境中努力工作，養育照顧後代，有道是『窮則變，變則通』的思維，利用宗教信仰拜拜的機會，將自己所種蕃薯與菜脯米做成**【菜豬】**，一來敬拜『土地公』佑庇豬仔能順利、家內平安，二來又能給家中大大小小添口福，這便是一舉二得，樂開心懷。
- B.王船祭典：96 年農曆十月三十日合興宮第一次舉辦王船祭典儀式。
- C.石滬：漁夫利用潮汐原理築石牆捕魚，是後龍特殊的人文事蹟。

2. 經營結果診斷

常用的五力分析有許多種版本，亦有許多公會及經濟研究單位在作產業調查分析，企業間通常會以容易取得同業調查資料的方便性選擇版本。(表 1 為台灣銀行研究單位使用的版本筆者作局部修改)

表 1. 五力分析表

經營比率			註 解
獲利能力	營業獲利率	%	本期損益／營業收入
	資本獲利率	%	本期損益／資本
	淨值獲利率	%	本期損益／淨值
	總資本獲利率	%	本期損益／總資本
	固定資產獲利率	%	本期損益／固定資產
週轉能力	商品週轉率	次	銷貨成本／存貨
	應收帳款週轉率	次	營業收入／應收款項
	固定資產週轉率	次	營業收入／固定資產
	淨值週轉率	次	(營業收入-(專案計畫收入+補助及協助收入)) ／淨值
	總資本週轉率	次	(營業收入-(專案計畫收入+補助及協助收入)) ／總資本
安全性	流動比率	%	流動資產／(流動負債+(存款-放款))
	負債比率	%	負債／淨值
	存貨比率		存貨／流動資產
	自有資金比率	%	淨值／固定資產
	長期資金比率	%	(淨值+ 長期借款)／固定資產
生產力	員工人數	人	期初及期末平均員工總人數
	每人資產總額	萬	總資本／平均員工總人數
	每人月營收淨額	萬	平均月營收淨額／平均員工總人數
	每人純益	萬	純益／平均員工總人數
	用人費比率	%	總用人費／總營收
成長率	銷售成長率	%	(本期-前期)／前期
	附加價值成長率	%	(本期-前期)／前期
	人員增加率	%	(本期-前期)／前期
	自有資本增加率	%	(本期-前期)／前期
	總資本增加率	%	(本期-前期)／前期
	純利益增加率	%	(本期-前期)／前期

本個案財務五力分析（居於公司內部財務分析數據不適合公開之下，只做分析結論做論述）

- (1)獲利能力；公司獲利能力呈現下降趨勢，主要原因
 - A. 整體獲利來源是信用部，當環境不景氣時利率下降造成利差縮小。
 - B. 附加價值率微幅下降，且固定費用佔營收比率上升。（用人費佔營收比率偏高）
 - C. 公司經營較為保守，經濟事業部份並沒有成長，資產有閒置現象，總資產逐年微幅增加，導致投資報酬率是下降的。
 - D. 資本、淨值及總資產獲利率雖然大於政府訂定的參考值 2%，但投資報酬率還是偏低。
- (2)生產力；總體生產力(每人純益)成下降趨勢，主要原因
 - A. 上述獲利能力下降是主要因素。
 - B. 經濟事業部份規模沒有成長，附加價值率微幅下降，且固定費用佔營收比率上升，造成每人營收淨額 95 年~97 年有成長，但每人純益反而是下降的。
- (3)週轉力；週轉能力又稱為管理能力，問題如下
 - A. 供銷部存貨週轉率平均都在 2.3 次(5.3 個月)，若是稻米存貨則算是正常，但須需追蹤確認。
 - B. 供銷部應收帳款逐年加快，3.2 個月應該是接近行業特性。
 - C. 總資產及淨值週轉率偏低，有閒置現象。
- (4)安全性；安全性良好，但也相對顯現公司經營保守
 - A. 此行業特性流動比率等同於速度比率，所以良好。
 - B. 負債比率逐年下降，到 98 年為止整體安全性良好。
 - C. 信用部存放比率約 41%，還有很大的發展空間，但這牽涉到放寬信用風險問題，不在此次診斷建議範圍。
- (5)成長力；從公司成長力判斷，事業體處在成熟階段，未來公司必須靠發展來解決問題如下
 - A. 透過新產品開發提升營收及附加價值。

- B. 透過營收成長，效率提升來降低固定費用佔營收比率。
- C. 活絡閒置資產創造營收，以及提升總資產報酬率。

(6)綜合診斷結論；

- A. 整體中長期年營收目標提升至 2.4 億（供銷為主軸增加 5 千萬），以提升獲利能力及生產力。
- B. 盤點具特色農產品發展二次產業。
- C. 活絡總資產及淨值週轉率。
- D. 活絡碾米廠閒置資產。

(三)、功能性診斷

1.行銷策略

- (1)目前行銷以口碑行銷及農會同仁推銷為主軸，應提升有計畫性的行銷活動營收。
- (2)除了農產品供銷以外，碾米廠是以 OEM 為主要銷售活動，提供少量多樣客製化為競爭優勢。但在自有品牌行銷缺少市場區隔與競爭分析，這是後續努力的重點之一。
- (3)雖然後龍鎮目前不是休閒旅遊重要路線，但亦可以針對中長期佈局，盤點地方人文與訓練志工，搭配農產品展售會時稅是推銷人文，以最小的投入資源學習創意行銷活動。（例如；安全農業、防風林意象、石滬產業文化、等）

2.產品策略

- (1)因為作好行銷活動，導致產品特色無法突顯，降低消費者辨識度。
- (2)白米產品訂價策略屬於中低價位，建議推出中高品質產品，做市場區隔進行多品牌行銷活動，並融合後龍人文作創意行銷。
- (3)米加工碎米以次級料銷售，若發展副產品加工則可以提升碎米的價值。
- (4)除了米以外應在研發農產品二次加工，提高附加價值，例如甘藷加工、地方特色料理與產業文化結合。

3.後勤資源

- (1)部門有數字化月報表，但止於會計部門財務數據為主，建議部門建

立更多元績效指標。

- (3)跨部門橫向整合力道不足，有很大的改善空間，包括跨部門專案管理的概念。

四、結論

綜合後龍鎮龍會現況及問題現象分析後發現：後龍鎮龍會整體營運財務績效良好，後續體質調整方向還是放在中長期的策略發展及短期日常改善機制的建立。發展二次加工產品研發的組織運作模式，全面推動凝聚各種團隊的力量，將改善活動分短期、中長期作階段性進行。

(一)中長期改善建議

1. 整體年營收目標應提升至 2.4 億
2. 結合地方文化發展二次產業-文化、產品、休閒結合之農業
3. 農業專區經營自然無毒農法

(二)短期改善建議

1. 目標管理

- (1)既有品牌（台灣好米）強化市場區隔行銷活動
 - (2)盤點具特色農產品發展二次加工產品開發
 - A. 米、蕃薯、花生新品項開發與訴求健康、養生、安全、方便產品
 - B. 例如甘藷黃金米粉、菜豬、
 - (3)配合作物產期舉辦產業文化活動
 - A. 配合作物作業曆，舉辦甘藷節、米促銷活動
 - B. 產業文化節日，慈雲宮射城祭、王船文化祭、二月二天公生、石滬、牽罟等產業文化祭典，形成整年性產業文化行銷活動
 - C. 培育人文志工
 - (4)活絡總資產及淨值週轉率
- ###### 2. 日常管理
- (1)建立部門績效管理與會議管控機制結合
 - (2)建議異常分析改善手法與機制

參考文獻

- 1.曾光華，2004，行銷管理，前程企業管理有限公司，台北
- 2.劉平文，1993，經營分析與企業診斷，華泰文化事業有限公司，台北
- 3.司徒達賢，1998，策略管理，遠流出版事業股份有限公司，台北

附件

98年全年作(普通作物類)各鄉鎮生產統計表

民國99年6月23日編製

縣市別：苗栗縣

頁次：1/ 2

鄉 鎮 別	作 物 別	種植面積(公頃)	收穫面積(公頃)	每公頃收量(公斤)	收量(公斤)	已收百分比	已收量
06 後龍鎮	002 食用玉米	25.30	25.30	8,885	224,790	100%	224,790
	102 落花生	113.90	113.90	2,145	244,355	100%	244,355
	201 甘薯	216.47	216.47	15,296	3,311,175	100%	3,311,175
	* 305 茶	1.00	1.00	1,000	1,000	100%	1,000
	* 401 蘆筍	0.20	0.20	3,350	670	100%	670
	* 403 竹筍	4.80	4.80	13,000	62,400	100%	62,400
	410 西瓜	288.00	288.00	31,733	9,138,960	100%	9,138,960
	412 香瓜	64.30	64.30	15,188	976,600	100%	976,600
	416 蘿蔔	4.00	4.00	22,600	90,400	100%	90,400
	417 胡蘿蔔	0.05	0.05	19,300	965	100%	965
	419 甘藍	7.10	7.10	24,622	174,819	100%	174,819
	421 結球白菜	18.37	18.37	26,302	483,167	100%	483,167
	425 食用番茄	4.58	4.58	13,269	60,772	100%	60,772
	436 青蒜	0.40	0.40	15,580	6,232	100%	6,232

437 蒜頭	16.50	16.50	8,000	132,000	100%	132,000
438 蔥	36.40	36.40	19,386	705,644	100%	705,644
440 芋	0.20	0.20	18,500	3,700	100%	3,700
443 蓮藕	0.31	0.31	11,000	3,410	100%	3,410
445 蒨薺	4.50	4.50	13,109	58,990	100%	58,990
456 大芥菜	0.54	0.54	24,500	13,230	100%	13,230
465 芥藍	2.43	2.43	27,463	66,735	100%	66,735
470 其他	54.85	54.85	15,971	876,013	100%	876,013
471 花椰菜	36.89	36.89	17,873	659,346	100%	659,346
475 冬瓜	5.64	5.64	17,300	97,572	100%	97,572
478 長豇(菜)豆	0.60	0.60	7,500	4,500	100%	4,500
481 甜椒	0.35	0.35	7,500	2,625	100%	2,625
483 南瓜	5.90	5.90	11,025	65,050	100%	65,050
487 扁蒲	2.54	2.54	9,539	24,228	100%	24,228
488 絲瓜	1.64	1.64	8,422	13,812	100%	13,812
493 四季豆	10.20	10.20	7,185	73,290	100%	73,290
502 田青	459.98	459.98	13,404	6,165,640	100%	6,165,640
一期水稻	692公頃		4137公噸			

鄉 鎮 別	作 物 別	種植面積(公頃)	收穫面積(公頃)	每公頃收量(公斤)	收量(公斤)	已收百分比	已收量
	509 油菜	0.40	0.40	19,300	7,720	100%	7,720
	513 青皮豆	477.30	477.30	12,391	5,914,450	100%	5,914,450
	514 其他單播	7.90	7.90	10,000	79,000	100%	79,000
	515 其他混播	382.40	382.40	13,425	5,133,800	100%	5,133,800
	516 休閒面積	5,350.08	0.00	0	0	0%	0
	517 荒廢面積	423.42	0.00	0	0	0%	0
	各鄉鎮小計：	8,029.44	2,255.94	15,460	34,877,060	100%	34,877,060