

台東縣延平鄉松林梅李產銷班經營輔導

蘇東生

針對本班之經營管理計畫，經診斷後進行策略形態分析，繼而就5大管理功能類別，提出策略項目，並據此加以輔導本班，其目標設定在經營管理組織、架構、功能上的改善。

(一)生產改善方面：目前梅胚加工已採用共同經營方式，而田間栽培管理亦大部分採共同作業，並陸續以委託合併方式共同經營，預計將達15公頃。為提高青梅的產量及品質，而進行品種選汰，共留存下產量穩定、果型佳之李型大青梅(70%)，中型果之小青梅(25%)及胭脂梅(5%)，如此可增加約5%之收入。而產品多樣

化的結果，則新開發了梅粉及梅汁。分置三處的集貨場及加工廠在其操作現場進行儀器設備、物料定位及車輛、活動流程動線之規劃，連同共同採購物料管理，合計可達到節省工時、降低成本之效益約20%。加工廠之設備添置，可明顯提高作業效率及安全性。

(二)行銷改善方面：由班長的個人行銷，改進為全體班員參與的推銷責任制，並以賺取價差及提撥入班基金，做為努力擴增銷量之誘因。部分產品以增加直銷比率，藉降低包裝、運費成本提高利潤。並積極開發現量具有25萬元純利之梅汁新產

品的市場。除配合產品保健功能之宣傳、上網廣告、長期設攤展售外，梅、李園觀光旅遊活動，也被成功的利用做為促銷之手段。

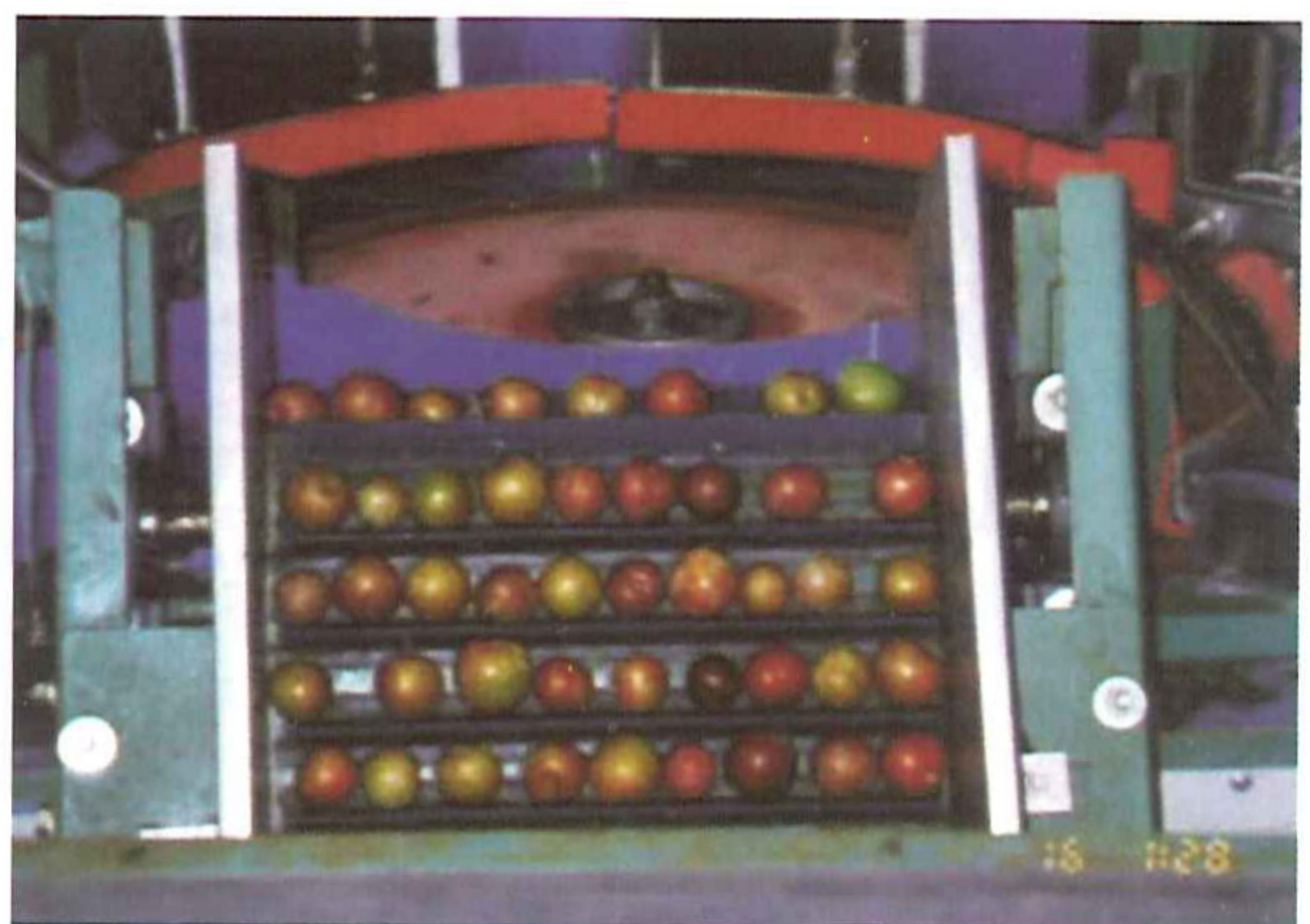
(三)組織(人事)改善方面：本班成員普遍老邁，組織形式化，經營重心端賴班長一人。經建議改善，利用全體班員參與，建立推銷責任制度，每人一定配額，因而擴大行銷網路。同時，亦將人力應用於梅胚之共用加工作業。

(四)財務管理方面：本班班基金目前尚餘35萬元，除經由原先6種籌措方式而來外，目前又增加一項，即根據班員銷售加工產品之實

輔導成果實錄



園間收穫之李子



按大小分級(4級)

績數量，由班長提撥回饋金充當。同時也開闢了利用班基金舉辦觀光賞景展售、促售之新用途。

(五)研究發展：今年梅、李產量分別為去年之3.3及1.5倍，增產原因除主要的氣候因素外，與栽培技術之改善亦有關。梅酒的容器及包裝，經過材質及型狀的研究，設計出新造型。而且為了培養開發新產品之能力，不僅輔導班長接受加工技術研習，並協助添置部分加工儀器。

本班去年之青梅產量為138公噸，李為220公噸。其中有43.5%之青梅以青果出售，利潤為15元/公斤；29%製作梅胚，每公斤虧損4元；其餘27.5%分散製成5種加工品，其利潤各為：蜜梅35元/罐，梅醋170元/瓶，梅露170元/瓶，梅白蘭地200元/瓶及梅粉70元/公斤。比較各品項利潤之多寡，並對照原料青梅量之分布，可以發現，在銷售管道無虞之下，應提高加工品之數量，降低梅胚之供應，才能有效增加收益。而李之總產量為220公噸，共有5個品種，其產量比率(每公斤利潤)各為：宜蘭李45%(80元)，桃接李18%(25元)，授粉株黃肉李6%(-10元)，胭脂李17%(0元)及加工原料沙連李54.5%(-21元)，可知在現實環境下唯有淘汰沙連李、桃接李，並適度減少具授粉目的之黃肉李，才符合經濟

要求。然後再致力於市場之拓寬。

因此，要確實調整本班之經營狀況，除持續改善已執行之項目外，必須解決前述待解決問題(如一)，而其策略方針優先次序可歸納為：(1)調整主力產品項目，去蕪存菁，再創新。(2)利用並訓練現有人力，開拓市場。(3)組織改造，全面共同經營。(4)增進加工技術，充實設備。



利用梅園賞玩活動，可以進行產品展售、促銷



梅產品多樣化及精美包裝