

合作社年度業務計畫書（範例）

○○年1月1日起至12月31日止

一、狀況分析：

（一）問題提起：

本社宗旨在增進組織區域內社員之經濟利益，提高社員生活水準並促使社區發展。目前本社遭遇之主要問題有下列數項：

1. 社員利用合作社之比率不高，平均50%上下，致合作社業務量無法有效拓展。
2. 社員最感需要的是生產技術之指導及農藥、肥料之供給，本社目前尚未辦理。
3. 茶葉市場由於供過於求，競銷激烈，且品牌雜陳，消費者已產生戒心，對本社業務之拓展有不利之影響。
4. 本社自有資金嫌短絀，負債額度較高，每年負擔利息費用較多，影響成長能力。

（二）內外環境分析：

1. 外界環境：本地區地質為高粘性黃紅色土質，午後有雲霧籠罩，最適合烏龍茶樹之生長，且因茶質優良，具有特色，種茶收入較其他作物佳。
2. 內部環境：(1)本社目前社員利用設備率僅50%，且製茶技術無法提昇，價格無法有效提高，影響市場開拓，社員們最迫切需要技術指導及農藥、肥料等之供給。

(2)本社截至○○年底止資產總額

1,946,000元其中，固定資產約824,000元，流動資產約1,099,000元。負債總額約1,281,000元，其中流動負債約389,000元，長期負債880,000元。自有資本665,000元，包括股金505,000元，保留盈餘160,000元。就以上資料分析可知，本社固定資產投資雖不為多，惟自有資金不足，利息負擔較重，財務結構不甚健全。

二、計畫目標：

（一）總目標：加強社員向心力，提高製茶品質，拓展市場，改善財務結構。

（二）分目標：

1. 社務目標：

- (1)本年度增加社員 50 人。
- (2)提高社員利用率達 70%以上。
- (3)每半年辦理員工短期在職訓練 1 次。

2. 業務目標：

- (1)實施品質管制措施，在本年底前達成不良品降低為 10% 以下。
- (2)○○年 6 月底前開辦農藥、肥料供給業務，本年供給額約 1,000,000 元。
- (3)本年度達成茶葉共同運銷量，特級茶 500 公斤，優級茶 2,000 公斤，中級茶 500 公斤。
- (4)茶葉加工量年達 10,000 公斤。

3. 財務目標：

本年度預定資金來源如下，詳細資金來源與運用見財務計畫表所示：

- (1)6 月底前出售本社閒置資產（原辦公廳）預估價款 250,000 元。
- (2)社員股金提高為每人至少 8,000 元（原每人 5,000 元），預計增加資金（200 人×3,000 元）。
- (3)增加社員 50 人，每人至少認股 8,000 元，預計增加資金 400,000 元。
- (4)請社員大會通過，提存盈餘特別公積 40%。

三、計畫實施：

(一)社務計畫：

計畫目標	方 法	執 行 人	工 作 進 度	經 費 預 算
1.本年度增加社員 50 人	(1)辦理社員合作教育講習會 1 次，邀請區內茶農參加。	文 書	3 月	30,000 元
	(2)理監事分 3 組，對可能入社茶農作合作宣導，促請入社。	第 1 組理事主席 第 2 組理事 第 3 組監事主席	8 月	5,000 元

2.提高社員利用率達70%以上	(1) 動員社員代表，理、監事以身作則，並隨時督促社員利用合作社業務。 (2) 舉辦交易額競賽，前3名發獎金、獎狀，並在社員大會中表揚（競賽辦法在下年度1月份社員大會中提出討論）。	理事主席 經理	12月 12月	30,000元
3.辦理員工短期在職訓練	(1) 上半年度辦理文書、會計、司庫、銷售員講習，請內政部、縣政府講師蒞社指導。 (2) 下半年辦理製茶工人技術講習，請技師講解。	文書 技師	4月 8月	10,000元 11,000元

(二)業務計畫

計畫目標	方法	執行人	工作進度	經費預算
1. 實施品質管制措施，降低不良率為10%以下	(1) 建立品管制度，訂定各項工作標準。 (2) 印製本社品管制度說明書，分發社員周知。 (3) 訂定茶菁採收標準，淘汰不良茶菁。	經理 文書	4月 4月 4月	20,000元

2. 開辦農藥、肥料供給業務，本年供給額約 \$1,000,000 元。	(1) 社員需要農藥、肥料之調查、統計、分析。 (2) 農藥、肥料廠商調查。 (3) 供銷農藥、肥料品牌選定。 (4) 宣傳。	經理 經理 經理 經理	2 月 3 月 4 月 5 月	30,000 元
3. 茶葉共同運銷量 特級茶 500 公斤 優級茶 3000 公斤 中級茶 500 公斤	(1) 加強製茶技術，使產製茶葉維持在優級茶以上水準。 (2) 辦理社員春茶競賽，促進社員參與感，提昇製茶品質。 (3) 在台北、台中、台南、高雄 4 大都市，選定茶行，設置本社專櫃各 1 處，拓展本直銷途徑，提高本社品牌知名度。 (4) 改良產品包裝，特級茶包裝改為特罐裝，半公斤 1 罐。 (5) 加強廣告宣傳，廣告對象，選定各超級市場及消費合作社，印製精美說明書分送，將本社產品定位為高品質形象。	技師 經理 經理 經理	12 月 4 月 10 月 3 月 4 月	50,000 100,000 50,000 30,000

(三) 財務計畫

資 金 來 源		資 金 運 用	
1. 出售閒置資產 (原辦公室)	250,000	1. 償還彰銀貸款	800,000
2. 原有社員增認股金 (@3,000×200 人)	600,000	2. 增加製茶設備 (揉捻機 1 台 20,000 殺青機 1 台 40,000)	60,000
3. 本年新入社社員股金 (@8,000×50 人)	400,000	3. 購 9 人座客貨兩用車	400,000
4. 提存盈餘特別公積	200,000	資金運用合計	1,260,000
5. 不發生現金支出之折	70,000	預估增加運用資金	260,000

舊費用			
資金來源合計	1,520,000	合計	1,520,000

(四)94 年度收支預算：

收入預算

科 目	金 額	說 明
共同運銷手續費收入	1,500,000	按共同運銷額 3% 計列
農藥、肥料供給業務收入	50,000	按供給額 5% 計列
加工收入	800,000	
專業人員薪津補助	120,000	每月 \$ 10,000×12
其他收入	30,000	利息及下腳收入
展示會收入	300,000	
合計	2,800,000	

支出預算

科 目	金 額	說 明
薪津	800,000	經理、司庫、文書、會計、銷售員薪津
工資	300,000	製茶工人 2 人工資及臨時工工資
加班費	50,000	
會議費	100,000	理事會、監事會、社務會、社員代表大會使用
旅費	100,000	
水電費	50,000	
郵電費	30,000	
燃料費	80,000	汽油
修繕費	20,000	9 人座客貨車保養、修理費
展示費	200,000	展示會支出
包裝材料費	250,000	
廣告費	30,000	促銷用
折舊	70,000	
稅捐	50,000	房屋、土地、使用牌照稅等
合作教育費	100,000	
其他支出	50,000	
預計盈餘	520,000	
合計	2,800,000	

四、展望

本計畫完成時，預定可達成加強社員向心力，提高製茶品質，拓展本社茶葉市場佔有率，並改善財務結構。期盼未來數年內，在全體社員協力合作下，建立本社品牌知名度，消費者能指明購買本社產品，使社員以社為榮，經濟利益獲得保障，生活水準普遍得以改善。