



福和生鮮

組長: 江宇程 會三乙 410392457

組員: 葉昀鑫 會三乙 410392304

李哲賢 會三乙 410392043

陳宥騰 會三乙 410392330

黃奕閔 會三乙 410392407

方資凱 會三甲 410391269

劉倫成 會三甲 410391312

吳育賢 會研二 411326015

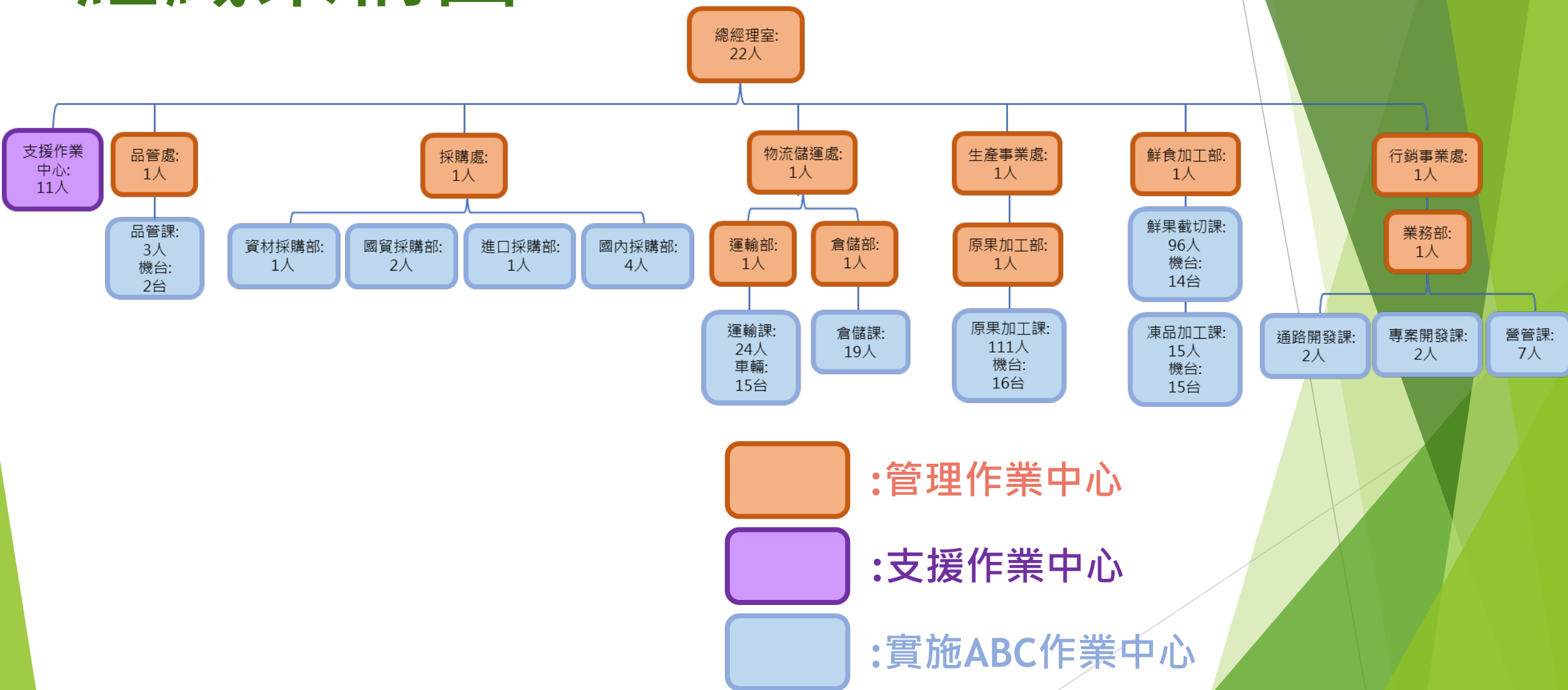
目錄

- ▶ 1. 個案背景介紹
- ▶ 2. 組織圖與作業中心
- ▶ 3. 管理議題
- ▶ 4. 棋盤圖與十大亮點
- ▶ 5. 管理建議

個案背景介紹

- ▶ 公司於**1971**年在台北當地知名果菜批發市場創業
- ▶ 服務項目包含進出口貿易、國內供應商、水果餐盒、水果加工及客製化服務，**1989**年公司成為產業標竿的水果供應商
- ▶ 外商如法商、美商和英商相繼來台發展，福和生鮮成為這些外商的主要供應商至今
- ▶ 採用最先進的冷鏈設備及**AI**智慧的工廠和智能系統管理場館的倉儲，並擁有國際食品安全認證。

組織架構圖



公司基本資訊(價值標的)

產品(Product)

- ▶ P001 截切品
- ▶ P002 冷凍品
- ▶ P003 包裝原果
- ▶ Unknown 開發中產品

客戶(Customer)

- ▶ C01 家樂福
- ▶ C02 好市多
- ▶ C03 全聯
- ▶ C04 大潤發
- ▶ C05 美聯社
- ▶ C06 長榮國際
- ▶ C07 長榮空廚
- ▶ C08 饗賓
- ▶ C09 鮮沛
- ▶ C10 統一
- ▶ C11 全家
- ▶ C12 OK-超商
- ▶ C13 電商平台
- ▶ C14 日本
- ▶ C15 澳洲
- ▶ C16 印尼
- ▶ C17 新加坡
- ▶ C18 香港
- ▶ C19 其他
- ▶ C99 開發中客戶

原料(Meterial)

- ▶ M01 原果
- ▶ M02 包裝物料

公司基本資訊(作業價值鏈)

業務開發與 接單作業

- 行銷事業處
 - 客戶報價作業
 - 客戶訂單作業
 - 客戶銷貨作業
 - 客戶請款作業

採購作業

- 採購處
 - 供應商議價
 - 採購會議作業
 - 原料/資材採購作業
 - 採購下單作業
 - 採購行政助理作業
 - 供應商請款作業

進貨作業

- 物流儲運處
 - 進貨管理

生產作業

- 原果加工部
 - 原果領料作業
 - 原果新品教育訓練
 - 原果生產包裝作業
 - 原果生產重工作業
 - 原果轉倉作業
 - 原果行政作業
- 鮮食加工部
 - 鮮食領料作業
 - 清潔消毒
 - 鮮食新品教育訓練
 - 鮮食退換貨作業
 - 鮮食生產作業
 - 故障報修
 - 鮮食轉倉作業
 - 鮮食行政作業

品質管理作 業

- 品管處
 - 品管原料驗收
 - 製程品管
 - 品管成品檢驗-微生物
 - 品管成品檢驗-病原菌
 - 品管行政作業
 - 品管客訴處理作業

物流作業

- 物流儲運處
 - 理貨領料作業
 - 理貨排板作業
 - 返品入倉
 - 成品入倉
 - 進出倉作業
 - 庶務作業
 - 例行會議
 - 運輸課出車作業

ESG作業

- 物流儲運處
 - 運輸碳排處理
 - 廚餘處理
 - 水循環處理
- 採購處
 - 供應商破盤查

作業介紹

作業大項	作業細項	作業動因	品質屬性	顧客服務屬性	產能屬性	附加價值屬性
業務開發與 接單作業	客戶報價作業	作業時間	N/A	提供顧客產品或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業
	客戶訂單作業		N/A	提供顧客產品或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業
	客戶銷貨作業		N/A	提供顧客產品或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業
	客戶請款作業		N/A	售後服務顧客作業	間接生產力作業	必要性作業

作業大項	作業細項	作業動因	品質屬性	顧客服務 屬性	產能屬性	附加價值屬性	ESG屬性
採購作業	供應商議價作業	作業時間	N/A	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	採購會議作業		N/A	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	原料/資材採購作業		N/A	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	採購下單作業		鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	採購行政助理作業		N/A	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	供應商請款作業		N/A	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	供應商碳盤查		鑑定作業	N/A	無生產力作業	必要性作業	環境保護作業

作業介紹

作業大項	作業細項	作業動因	品質屬性	顧客服務屬性	產能屬性	附加價值屬性	ESG屬性
進貨作業	進貨管理	作業時間	N/A	提供顧客產品 或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
生產作業	原果領料作業		N/A	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	原果新品教育訓練		預防作業	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	原果生產包裝作業		鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	環境保護作業
	原果生產重工作業		內部失敗作業	N/A	無生產力作業	無附加價值作業	N/A
	原果轉倉作業		N/A	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	原果行政作業		N/A	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A

作業介紹

作業大項	作業細項	作業動因	品質屬性	顧客服務屬性	產能屬性	附加價值屬性	ESG屬性
生產作業	鮮食領料作業 (包含檢查原料)	作業時間	鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	清潔消毒		預防作業	N/A	無生產力作業	必要性作業	N/A
	鮮食新品教育訓練		預防作業	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	鮮食退換貨作業		內部失敗作業	N/A	無生產力作業	無附加價值作業	N/A
	鮮食生產作業		N/A	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	故障報修		N/A	N/A	無生產力作業	無附加價值作業	N/A
	鮮食轉倉作業		N/A	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	鮮食行政作業		N/A	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	水循環處理		N/A	N/A	無生產力作業	必要性作業	環境保護作業

作業介紹

作業大項	作業細項	作業動因	品質屬性	顧客服務屬性	產能屬性	附加價值屬性
品質管理作業	品管原料驗收	作業時間	鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業
品質管理作業	製程品管	作業時間	鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業
品質管理作業	品管成品檢驗-微生物	作業時間	鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業
品質管理作業	品管成品檢驗-病原菌	作業時間	鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業
品質管理作業	品管行政作業	作業時間	預防作業	N/A	間接生產力作業	必要性作業
品質管理作業	品管客訴處理作業	作業時間	外部失敗作業	售後服務顧客作業	無生產力作業	必要性作業

作業介紹

作業大項	作業細項	作業動因	品質屬性	顧客服務屬性	產能屬性	附加價值屬性	ESG屬性
物流作業	理貨領料作業 (包含檢查原料)	作業時間	鑑定作業	提供顧客產品 或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	理貨排板作業 (包含檢查出貨顧客及產品)	作業時間	預防作業	提供顧客產品 或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	返品入倉	作業時間	外部失敗作業	N/A	無生產力作業	無附加價值作業	N/A
	成品入倉	作業時間	N/A	提供顧客產品 或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	進出倉作業 (包含進出倉檢查)	作業時間	鑑定作業	提供顧客產品 或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	庶務作業	作業時間	N/A	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	例行會議	作業時間	N/A	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	運輸課出車作業	里程數	N/A	提供顧客產品 或服務作業	有生產力作業	有附加價值作業	環境保護作業
	運輸碳排處理	里程數	N/A	N/A	無生產力作業	必要性作業	環境保護作業
	廚餘處理	作業時間	N/A	N/A	無生產力作業	必要性作業	環境保護作業
共同作業	教育訓練	作業時間	預防作業	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A

個案公司管理議題

1. 尋找利基型產品:

透過AVM系統分析，瞭解所有產品的製造成本和利潤率，並思考如何改善。

2. 了解主要客群為何:

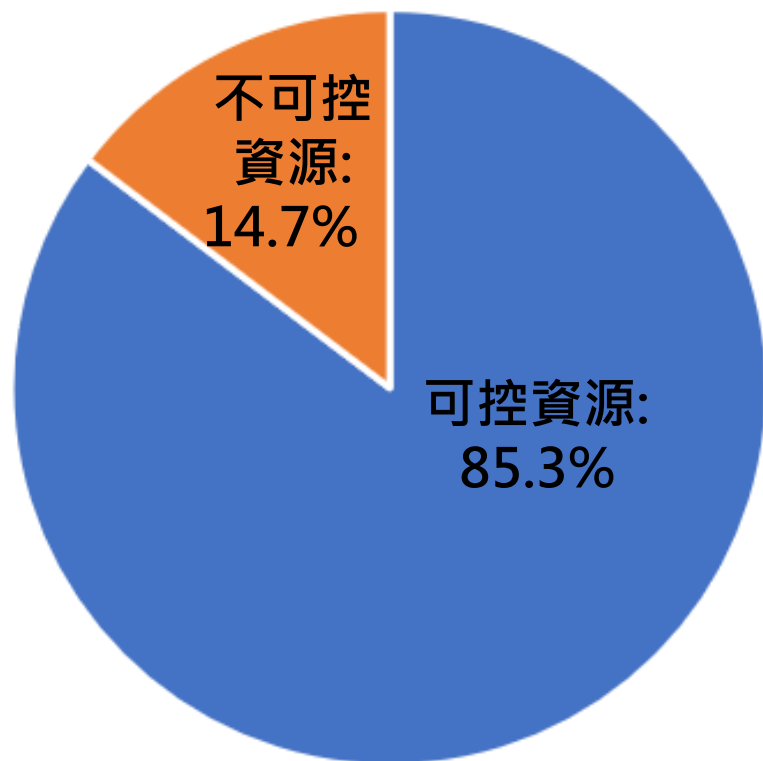
希望藉由AVM的管理分析，了解十八個課群中，那些課群為公司主要服務的客戶。

3. 改善獲利狀況:

藉由AVM的管理，瞭解目前公司獲利成長的狀況並且思考原因，去思考如何解決獲利不佳的問題。

亮點一：管理可控和不可控資源

可控與不可控資源佔比

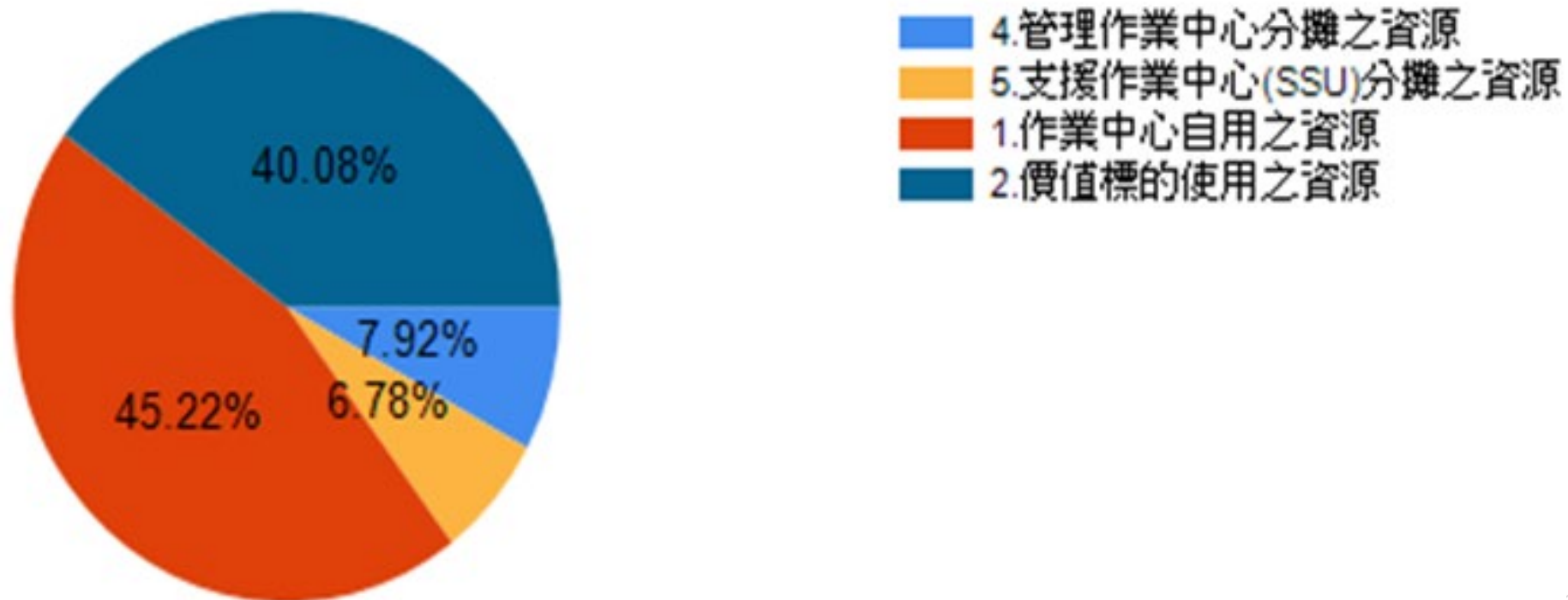


1.透過AVM系統分析，1月的可控資源比占比約85%，不可控資源占比約為14%

2.透過AVM系統分析，公司的成本控制能力算佳

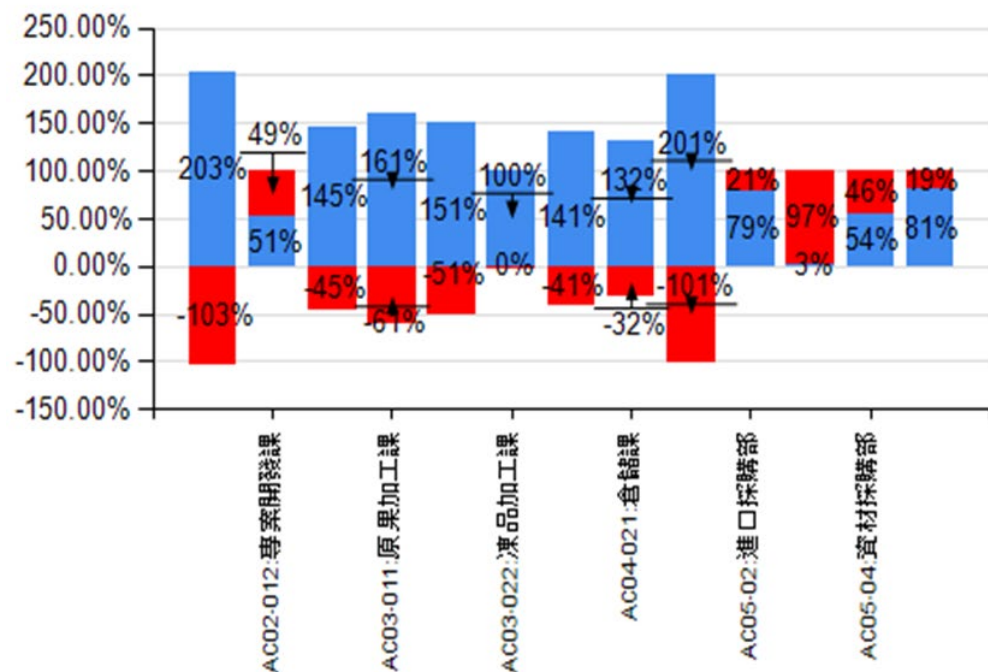
亮點一：管理可控和不可控資源

五大資源佔比圖



亮點二：產能管理

作業中心產能利用率比重圖

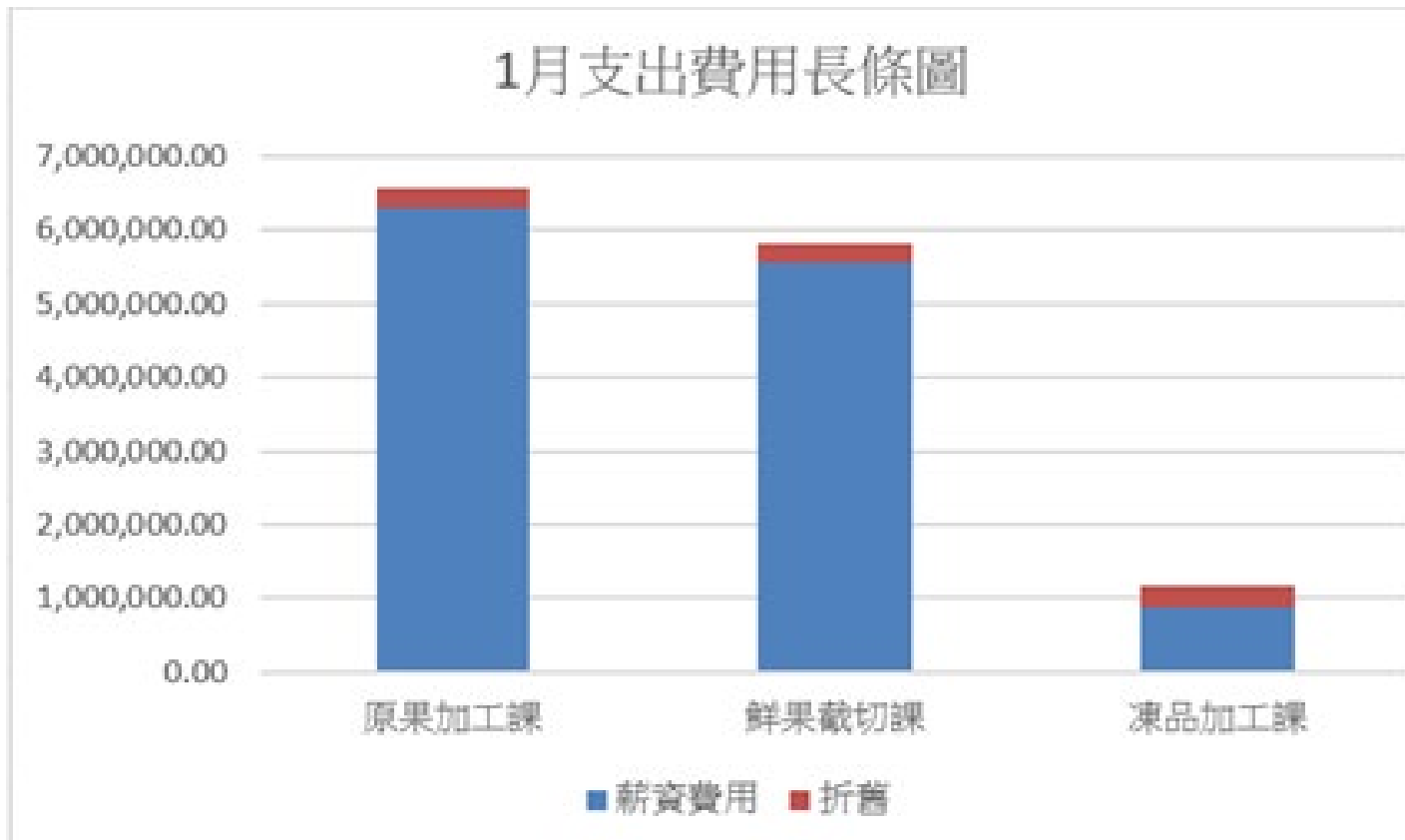


1. 透過正常產能及實際產能來瞭解產能是否有效率的被運用

2. 在一月時除了通路開發課之外，都有產能剩餘的情形，推測可能1月時員工的雇用人數過多，超過了公司銷售需求量。

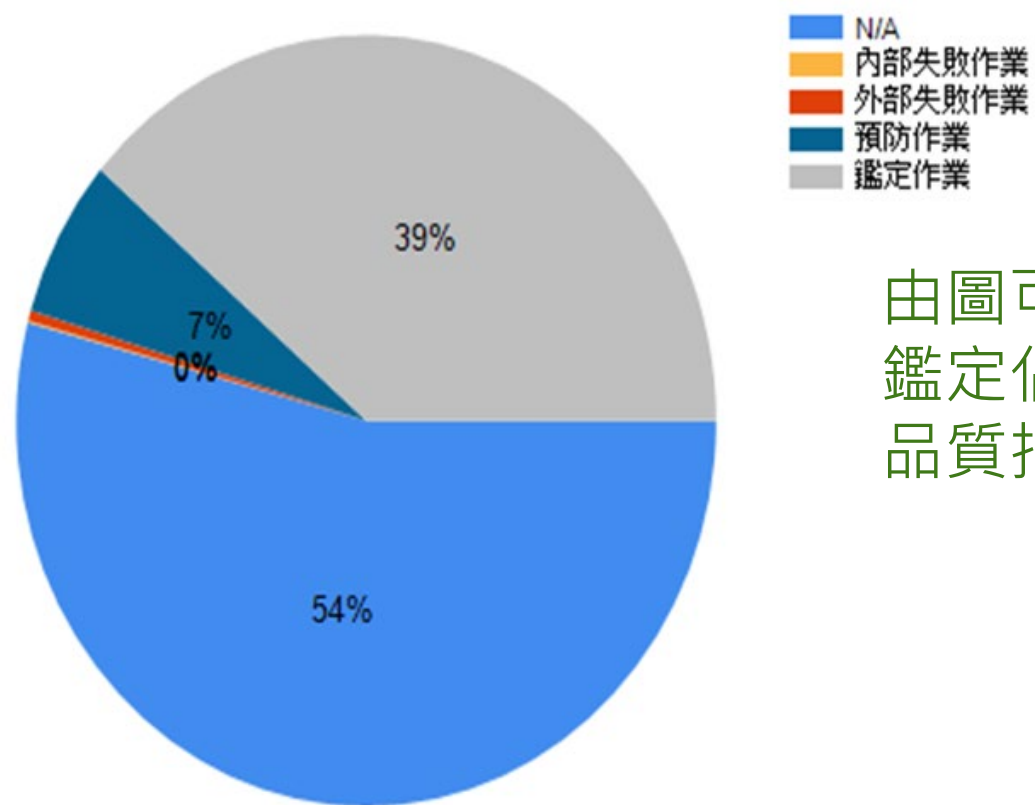
亮點三：以支出了解成本結構

針對執行AVM部門的每月支出情形來瞭解成本結構，並考量是否針對較大的費用支出進行額外管理；由圖可知，3個作業中心的支出費用中，均以薪資費用為最高，故福和生鮮應加強對薪資費用、人力資源相關的管理。



亮點四：品質屬性

品質屬性成本佔比圖



由圖可知，整體的品質成本因預防及鑑定佔比高，說明福和生鮮對產品的品質把關相當重視

管理建議-執行新的定價策略

產品名	產品管理成本	客戶服務成本	總成本	平均產品單位成本	淨利率
截切品	978,044	12,610,210	51,795,110	309	-56.97 %
冷凍品	12,029	80,046	2,309,578	4,086	-1,359.46 %
包裝原果	562,494	19,190,670	275,189,151	205	6.08 %
合計	1,552,567	31,983,356	329,396,271		-0.99 %

由表可知，除了包裝原果之外，其餘兩者的淨利率都呈現高度的負相關，故建議公司應該考量如何透過控制產品管理成本及適當的降低總成本，能使得產品的淨利率能夠回到正數，讓公司賺錢。

管理建議-找到「對的客戶」

客戶	銷貨收入	產品成本	客戶服務成本	淨利	淨利率
家樂福	126,038,230	109,917,498	1,135,866	14,738,562	11.69 %
好市多	85,234,297	74,302,137	2,206,131	8,562,408	10.05 %
全聯	50,549,219	45,556,668	7,763,692	-3,012,600	-5.96 %
大潤發	5,895,080	5,161,489	772,341	-52,247	-0.89 %
美聯社	824,780	718,994	236,825	-132,621	-16.08 %
長榮國際	2,627,786	2,403,950	78,347	129,479	4.93 %
長榮空廚	3,683,220	4,264,846	6,091	-696,891	-18.92 %
饗賓	676,835	590,024	72,064	13,447	1.99 %
鮮沛	3,187,103	4,016,420	1,135,849	-2,013,520	-63.18 %
統一	11,405,209	11,450,327	1,136,228	-1,344,153	-11.79 %
全家	23,517,376	26,388,298	14,947,682	-18,329,054	-77.94 %
OK-超商	317,796	277,035	140,951	-100,800	-31.72 %
電商平台	818,311	876,641	449,515	-523,364	-63.96 %
日本	0	0	72,431	-72,431	
澳洲	0	0	30,000	-30,000	
其他	11,397,919	9,936,021	1,799,342	-359,324	-3.15 %
合計	326,173,161	295,860,348	31,983,356	-3,223,110	-0.99 %

透過分析每個類別顧客的淨利率，可以找出那些客戶是讓公司獲利的，又有哪些是讓公司損失的；以表3來看，目前只有「家樂福」的淨利率是正的，其餘淨利率都為負數；故建議公司可以將家樂福這個客群視為主要客群，去販售家樂福會想與之合作的產品。

感謝聆聽