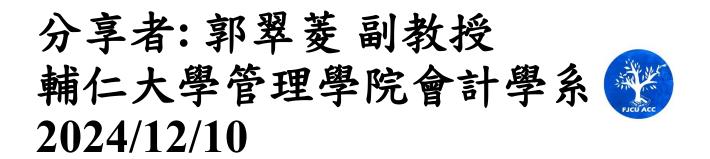


自主學習學分成果分享



大綱

- 自主學習學分的課程規劃與執行經驗
 - ○本計畫的召集契機
 - ○執行過程
 - ○執行遇到的問題
 - ○引導學生自主學習的方法
- ○計畫成果
 - ○學生成果分享
 - ◦師生反饋
- ○問答時間

自主學習學分的課程規劃與執行經驗

本計畫的召集契機

- 透過企業實作幫助學生獲得獨立思考能力,培養具備解決實際企業問題、整合分析能力的實戰力人才。
- 藉由行動計畫及活動競賽教學相長,讓學生們從中體認土城地區規模400人以上知名的蔬果公司。從研發、設計、製造、配銷的完整產業價值鏈發展特色。
- 認知輔仁大學推動在地關懷、永續環境、產業鏈結與經濟永續的大學永續責任 (university society responsibility, USR)貢獻。



執行過程

- 培養學生「作業價值管理(activity value management, AVM)」的
 理論知識,了解AVM基本概念和研究方法。
- 個案實務操作能力方面,觀察企業環境和現象找到實務痛點作為成本管理的研究議題,定義研究問題, 收集和彙總公司數據,完成研究報告。
- ○參與「2024 AVM資誠盃創意競賽」。



執行遇到的問題

- ○如何促進<mark>產學跨域合作</mark>和實踐USR</mark>精神?
- 如何帶領學生協助企業數位轉型及永續經營?
- 如何達到學用合一之目的?
 - 從企業廠區之實務現場問題與挑戰出發,輔以實地調查研究之訪談觀察,提出 適用於解決公司場域實務問題之方法。
 - 邀請個案公司總經理、副總經理和高階經營團隊共10多人擔任業師與學生一起 分享討論。
 - 教學創新: 每月安排固定時間讓老師、企業案主與學生共同探討分析 AVM 報告內容,以實際操作系統的方式將 AVM 之學理知識與實務運用加以結合。
 - 培養學生將管理會計知識與數位技術應用能力進行整合,俾協助該蔬果公司進行永續經營之價值管理。











引導學生自主學習的方法

- 融入場域實作、產學合作、從做中學等元素。
- ○帶領同學們將管理會計的理論概念具體落實為田野實作(field study)。
- 藉由資料閱讀整理、校內結合校外之實地參訪、業師角色經驗分享、團體討論、資料彙整分析與報告撰寫等步驟,培養具備解決實際企業問題、整合分析能力的實戰力人才。
- 強調企業在永續發展方面如何將環境、社會和治理之ESG議題設計到該公司內部運行的作業流程之中,以彰顯輔仁大學的USR貢獻。







計畫成果學生成果分享

自主學習學分-蔬果公司永續經營 之價值管理

2024大專院校

AVM資誠盃創意競賽

碩士班個案設計競賽

獎項	獎金	學校	隊名	指導老師
冠軍	新台幣 10 萬元	政治大學	火焰甜甜圈	李佳玲教授
亞軍	新台幣 6 萬元	輔仁大學	我以前是冠軍	郭翠菱副教授
季軍	新台幣 4 萬元	政治大學	開心 Champion	洪嘉馨助理教授
優等	新台幣 2 萬元	輔仁大學	吳彥組	郭翠菱副教授
優等	新台幣 2 萬元	輔仁大學	不要再見	郭翠菱副教授
優等	新台幣 2 萬元	東海大學	最強的明哥	劉俊儒副教授

大學部個案設計競賽

獎項	獎金	學校	隊名	指導老師
冠軍	新台幣 7 萬元	淡江大學	綠巨人杯杯	張瑀珊教授
亞軍	新台幣 4 萬元	政治大學	引擎發動	黄政仁副教授
季軍	新台幣 2 萬元	淡江大學	棕色系 AVM	孔繁華教授
優笠	新台幣 1 草元	淡江大學	avm 裈除隊	随 彗 玲 肋 理 教 捋
優 等	新台幣 1 萬元	輔仁大學	福和生鮮	郭翠菱副教授
優等	新台幣 1 萬元	淡江大學	聚散有時	史雅男助理教授
優等	新台幣 1 萬元	彰化師範大學	多巴胺	邱垂昌特聘教授
優等	新台幣 1 萬元	輔仁大學	松鼠精神	郭翠菱副教授

【主辦單位】 國立政治大學商學院整合性策略價值管理(iSVMS)研究中心 【贊助單位】資誠教育基金會



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

黃奕閎 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

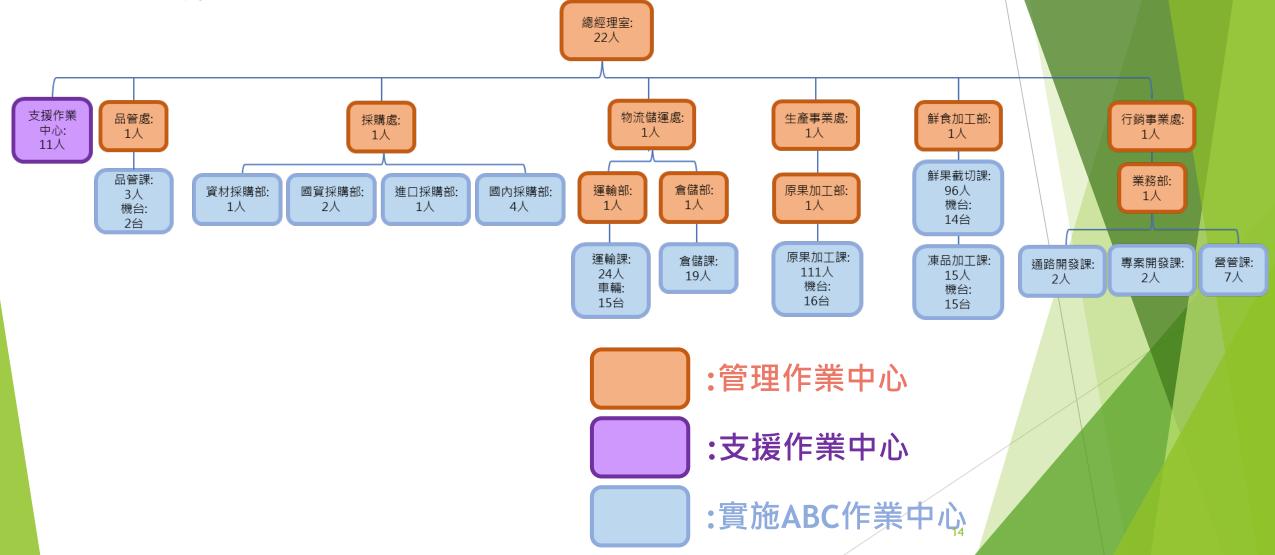
目錄

- ▶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



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,了解十八個客群中,那些客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。

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

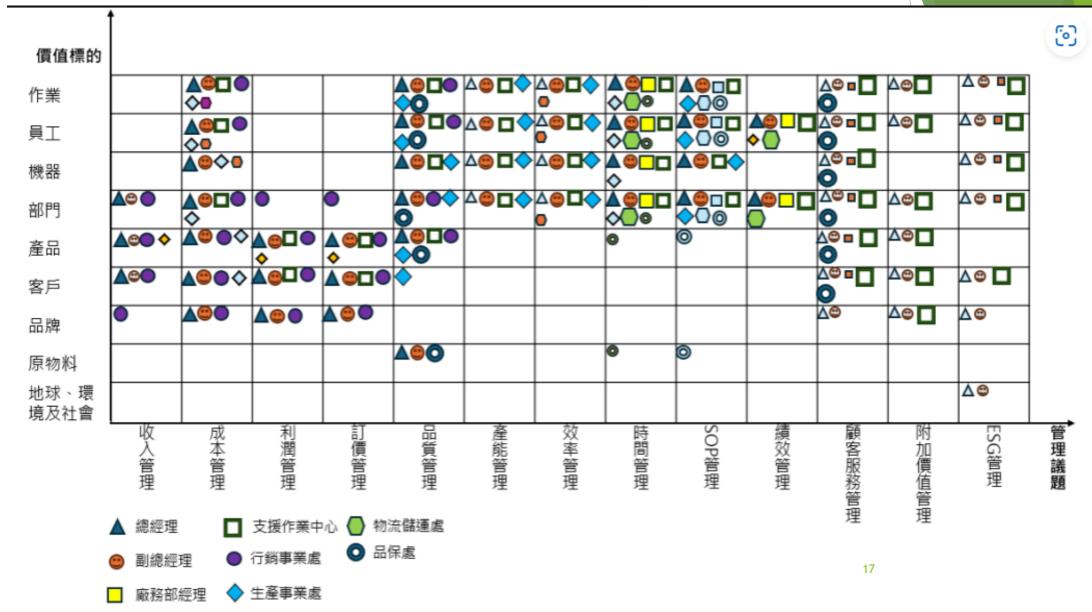
► C11 全家

- ▶ 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

棋盤圖與十大亮點



公司基本資訊(作業價值鏈)

業務開發與 接單作業

採購作業

進貨作業 〉〉 生產作業

品質管理作 業

物流作業

ESG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

• 物流儲運處

• 進貨管理

• 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

• 物流儲運處

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

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

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
	客戶報價作業		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
業務開發與	客戶訂單作業	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
接單作業客戶銷貨作業	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
	供應商議價作業		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
採購作業	採購下單作業	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
	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
供原	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		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
	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	作業時間	預防作業	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
生產作業	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
工座IFボ	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

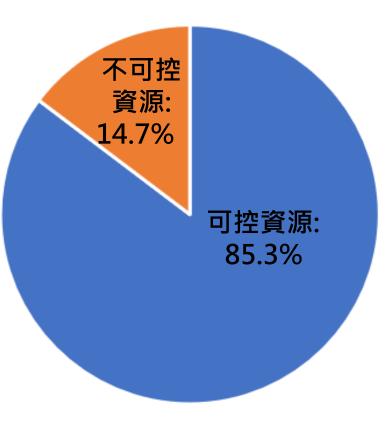
作業大項	作業細項	作業動因	品質屬性	顧客服務屬 性	產能屬性	附加價值屬性	ESG屬性
	鮮食領料作業 (包含檢查原料)		鑑定作業	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	清潔消毒 鮮食新品教育訓練		預防作業	N/A	無生產力作業	必要性作業	N/A
			預防作業	N/A	間接生產力作業	必要性作業	N/A
	鮮食退換貨作業	作業時間	內部失敗作業	N/A	無生產力作業	無附加價值作業	N/A
生產作業	鮮食生產作業作		N/A	N/A	有生產力作業	有附加價值作業	N/A
	故障報修		N/A	N/A	無生產力作業	無附加價值作業	N/A
	鮮食轉倉作業		N/A	N/A	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

亮點一:管理可控和不可控資源

可控與不可控資源佔比

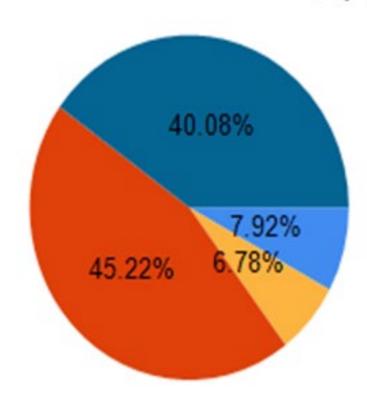


1.透過AVM系統分析,1月的可控資源比占 比約85%,不可控資源占比約為14%

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



4.管理作業中心分攤之資源

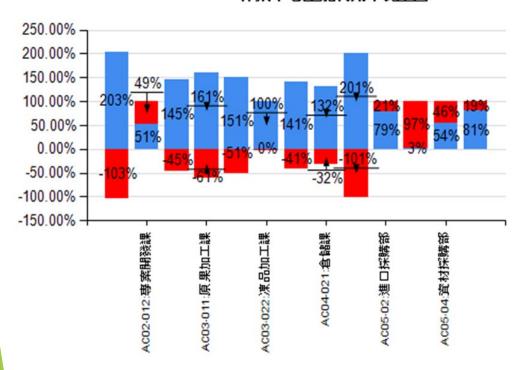
5.支援作業中心(SSU)分攤之資源

1.作業中心自用之資源

2.價值標的使用之資源

亮點二:產能管理

作業中心產能利用率比重圖

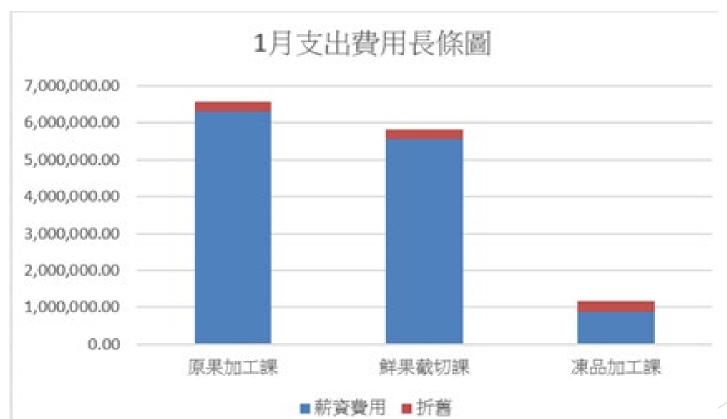


刺餘(超用)產能實際產能

- 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。

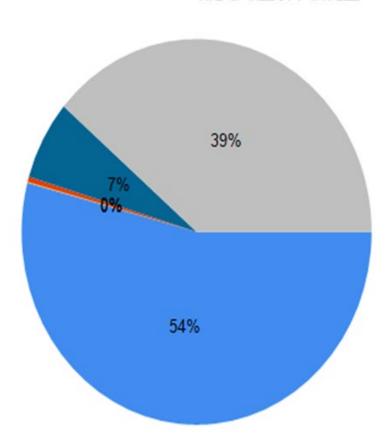
亮點三:以支出了解成本結構

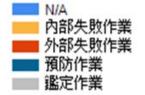
針對執行AVM部門的每月支出情形來瞭解成本結構,並考量是否針對較大的費用支出進行額外管理;由圖可知,3個作業中心的支出費用中,均以薪資費用為最高,故福和生鮮應加強對薪資費用、人力資源相關的管理。



亮點四:品質屬性

品質屬性成本佔比置





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負值,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;以表來看,目前「家樂福」、「好市多」、「長榮國際」、「饗賓」的淨利率是正的,其餘淨利率都為負數;故建議公司可以將這些客群視為主要獲利來源的對的客群,去販售會想與之合作的產品。



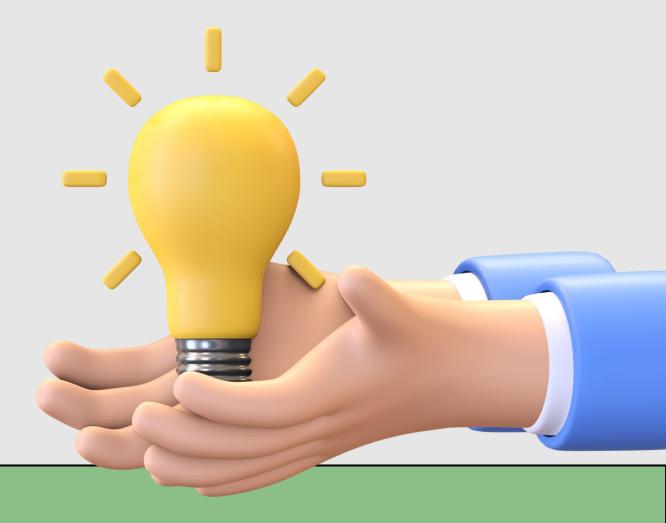
計畫成果 師生反饋:

- 1. 培養學生的 AVM 實務操作之能力,且能同時協助解決企業的「成本、利潤及價值管理」 之建置工作。
- 2. 學生能夠了解AVM學理之基本知識外,學生們在大學階段便可自主學習如何把課堂中之理論與實務應用結合一體,達到知行合一、縮短學用落差。
- 3. 幫助學生畢業後即可<u>進入職場協助企業進行</u> 導入「AVM」之管理會計數位轉型工作。





Thank you very much!



自主學習學分 創新鏈結專題



依照產業發展、競爭型計畫等需求提出創新鏈 結專題行動計畫, 內容包括創新創業、跨域合 作、產業鏈結、永續實踐等議題。



每案可補助2萬元 學生完成可得2學分

※循環經濟議題優先補助

提出學習大綱與行動計畫, 教師帶領學生參與專題行動計畫, 師生團隊必須參與由跨領域學院所舉辦或是認可的專題發表或競賽。



作業要點&申請書 ➤

承辦人: 蔡孟樺小姐 #3183

Email: fj04230@mail.fju.edu.tw





提出行動計畫

• 創新鏈結專題



建立師生團隊

- 多師共授
- 業師指導



培訓團隊學生

• 本計劃教師可支領講座 鐘點費



執行行動計畫

社區服務、專題發表、參與競賽……等方式



上傳自學成果

• 輔大學生學習成果平台 http://fdircsl.fju.edu.tw/



獲得自主學分

經跨領域學院課程委員會審查通過即可獲得





本計畫主要培養人文社科學生具備面對數位資料的敏感度、運用數位方法和工具、因應並發展數位創新創業的機會、促成社會創新等能力。



每案可補助2萬元 學生完成可得2學分

※循環經濟議題優先補助

以人文產業為主軸, 教師提出人文目標產業與社 區鏈結行動計畫或活動, 透過多師共授模式, 提 出1/3授課、1/3分享交流、1/3行動計畫。



作業要點&申請書 ➤

承辦人: 蔡孟樺小姐 #3183

Email: fj04230@mail.fju.edu.tw





提出行動計畫

• 數位人文創新行動計畫



建立師生團隊

- 多師共授
- 業師指導



培訓團隊學生

本計劃教師可支領講座 鐘點費



執行行動計畫

社區服務、專題發表、參與競賽……等方式



上傳自學成果

• 輔大學生學習成果平台 http://fdircsl.fju.edu.tw/



獲得自主學分

經跨領域學院課程委員 會審查通過即可獲得

