

管理個案分析 試題

注意事項：請先研讀下列某鳳梨花農場的經營情況，再回答問題。問題共計兩題，題目列於本試題卷之第二頁。

一、經營背景與現況

陳老闆家在高雄，有許多事業。他在屏東有塊地，請劉場長幫忙照顧農場事務。劉場長務農經驗有 30 年，家裡也有田地，但因受雇於陳老闆，大部分的時間都放在陳老闆的農場上。劉場長另請一名會計及兩名員工幫忙農場業務，農忙時會找一些原住民做臨時工。

陳老闆的農場在 10 年前以種植火鶴花為主，鳳梨花為輔。但因線蟲為害，近 5 年以種植鳳梨花為主，觀葉植物為輔。農場面積約有 2 甲，其中，1 甲 3 分地種植擎天鳳梨花，這也是目前市場上接受度最高的品系；2 分地種植其他品系的鳳梨花，是為了迎合特殊市場需求；5 分地種植黛粉葉、蔓綠絨、巴西鐵樹、黃椰子、電線蘭(龜背芋)、合果芋等觀葉植物。

二、競爭對手

農場附近有私人的及財團的農地，因屬農業區，轉賣不易。附近農場所種植的農作物種類有木瓜、鳳梨及香蕉等果品，亦有文心蘭、火鶴花及鳳梨花等花卉。近幾年因鳳梨花的價格不穩定，許多小農場已不再種植鳳梨花，因此，本農場主要的競爭對手是財團及大規模農場所種植的鳳梨花。財團所種植的農作物種類皆為花卉，包括鳳梨花、文心蘭、火鶴花及蝴蝶蘭，後兩種花卉為主要業務。然而，財團所種植的鳳梨花之品質與規模不及劉場長所經營的。

三、市場開發

雖然鳳梨花的價格不穩定，但劉場長所種植的鳳梨花賣的不差，許多客戶會指定選購其農場的鳳梨花，有時候，台北的客戶也會直接到農場來運貨。或許因為有固定的客源，劉場長一直沒有向陳老闆提出要建立農場的鳳梨花專屬品牌的要求。最近一年，劉場長看好大陸市場，向陳老闆建議外銷鳳梨花，但因業務量不足貨櫃量，尚且須先滿足國內老顧客的需求，故與附近的財團及大農場策略聯盟，共同行銷鳳梨花至大陸市場。由於大陸的消費者在夏季時偏好感覺涼爽的觀葉植物，而且為了平衡一年四季的業務量，劉場長將經營重心部分轉移到觀葉植物的生產上，並改良紅色系的鳳梨花為黃色系，以迎合大陸市場的消費者及特定市場的客戶。劉場長對大陸市場的開發已漸有起色。

四、經營管理

陳老闆是個大財主，事業主要在高雄，屏東的鳳梨花農場只是副業。他認定農產品利潤不如工商產品，不想對農場投資太多，因此，農場的設備雖非老舊，但並非先進。農場並沒有溫室或水簾式降溫設備，而是用搭架蓋黑網的方式來遮陽，並用自動噴水來灌溉及降溫。只是，他答應劉場長，若大陸市場利潤可觀，他會考慮再投資及分紅。

劉場長很熱心負責，不論是種苗繁殖、培養土進口採用、農藥與肥料使用、種植移盆、員工訓練及鳳梨花內外銷等作業，皆事必躬親。但是，鳳梨花近年來有黑點病，花端有黑點，開花過程會愈見明顯，目前尚未找到病因及解決方法。得病嚴重的鳳梨花只有丟棄，較不嚴重的則打入切花市場。

國立屏東科技大學 九十四 學年度 碩士班暨碩士在職專班招生考試

管理個案分析 試題

農場裡有 1 名會計兼銷售調度人員，負責鳳梨花與觀葉植物銷售之調度及帳務處理，陳老闆及劉場長皆很器重他。另外，農場作業尚有兩位員工負責種苗繁殖、農藥與肥料使用、培養土調配及鳳梨花種植工作。農忙時，則找一些原住民做臨時工，負責種植、除草、移盆及搬運工作。

由於農場的員工假日不願輪班，劉場長必須在假日巡視農場，再加上陳老闆對農場設備的投資有限，為了讓農場可以獲利，劉場長積極尋找經濟實惠的生產資材及農用品，並構思配合農場設備的省工作業方法。劉場長不但要親自教導員工操作農場業務，又要兼顧大陸市場的開發，可謂勞心勞力。若不是陳老闆答應大陸市場的利潤可以分紅，劉場長真想回家經營自己的小農場就好。

問題：請回答下列問題，不需抄題，但請標明題號。

1. 若陳老闆請你當顧問，你認為上述鳳梨花農場之經營可能存在那些問題？這些問題該如何解決？請說明之。（70%）
2. 若你是劉場長，在不增加陳老闆的投資下，你會運用那些策略聯盟的方法來改進農場的業務及提高利潤？請依你的觀點說明之。（30%）