

*請填寫入場通知書編號：_____

注意：①作答前須檢查答案卷、入場通知書編號、桌角號碼、甄試類別是否相符，如有不同應立即請監試人員處理，否則不予計分。
②本試卷為一張單面，共有四大題之非選擇題，【題目一配分為 35 分；題目二配分為 15 分；題目三、四每題配分 25 分，總計 100 分】。
③非選擇題限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，並請從答案卷內第一頁開始書寫，違反者該科酌予扣分，不必抄題但須標示題號。
④本項測驗僅得使用簡易型電子計算器(不具任何財務函數、工程函數功能、儲存程式功能)，但不得發出聲響；若應考人於測驗時將不符規定之電子計算器放置於桌面或使用，經勸阻無效，仍執意使用者，該科扣 10 分；該電子計算器並由監試人員保管至該節測驗結束後歸還。
⑤請勿於答案卷上書寫應考人姓名、入場通知書號碼或與答案無關之任何文字或符號。
⑥答案卷務必繳回，未繳回者該科以零分計算。

個案 A：

事件 某家出版品發行商年終盤點業務檢討會議

人物 總經理與物流作業部經理及所屬各課課長(新書課、退貨課、補書課)

場景 10 月初書店退書經自動分類機處理判斷，有 7 萬冊大眾市場書籍仍可在零售市場上流通，應該置放回補書課流通倉庫架位，可供再銷售給書店。但卻因為退書課人力安排不出來，以致迄至年終這批書籍還放在退書倉庫。如此將使年終盤點作業無法順利進行，因為會計盤點作業需先將書籍置放於補書課流通倉庫，而公司也不希望保有太多庫存，以致影響財務績效。所有盤點工作必須在 12 月 31 日前完成，公司應如何面對此項挑戰？

說明 大眾市場書籍之平均售價為 150 元，公司的存貨持有成本估計在 20%。從 10 月到 12 月這批退書原應上架後再銷售，卻因作業延誤以致產生更多的存貨持有成本，更甚者乃喪失銷售商機。

退書處理較為複雜，需要去除書店為銷售目的所貼上的一些標籤，如價格標、促銷標等。一般自行處理每小時一個作業員可以清理 150 本。如果公司透過增派各部門同仁支援，將需使用假日及晚上時間進行，且許多人並無退書處理的經驗，除將增加加班費用外，且將影響公司其他部門的正常作業及其工作情緒。如果委外處理，每本的除標成本正常時期為每本 0.5 元，尖峰時期將需 0.8 元。

在討論解決此問題時，退書課長提出將自行尋求其他課來支援，儘快在盤點前完成上架工作。不過會先再次透過分類機分類，留下 30% 上架，其他 70% 退回出版社。因為市場狀況已改變，加上可供作業時間很短，退回出版社的書將不代為除標。

總經理提出尋求其他課或營業部門支援的相關課題，並提供委外除標廠商的訊息。透過專業除標廠商的服務，應可很快完成這件工作，同時避免為各部門在年終忙碌時期帶來困擾。另一課題是作業部門並無顧客服務與供應鏈夥伴關係的理念，希望將除標問題在最後關頭丟給出版社-發行商最重要的供應商-解決。經總經理指出後，指示要完成所有書籍的除標工作，再退回出版社，不要將問題丟給供應商。

題目一：

請回答下列問題：

(一) 從銷售損失、存貨持有成本增加的角度，分析 10 月至 12 月此項延誤所造成發行商的財務面及非財務面的影響？【15 分】

(一) 物流作業部應該自己處理延誤的 7 萬冊書，或交給委外除標廠商處理？請討論各項有形與無形之因素。【20 分】

題目二：

總經理與作業部主管間在顧客服務觀念上有很大落差，此將造成哪些服務上的問題？如何根除這個落差？(註：這是目前企業管理中最大的挑戰，企業的觀念仍停留在追求自我利益最大化的短期目標，而犧牲供應商或顧客的利益。)
【15 分】

個案 B：

聯福公司於 1998 年成立至今，為一家傳統超市業，展店數已達四百多家，店鋪的供貨方式為供應商或代理商透過代送商將商品配送到店鋪上架。由於供應商、代理商與代送商的家數眾多，加上採用傳統的多階層配銷模式導致整體供應鏈人力以及作業資源使用較為浪費，且配送效果不佳，店鋪也沒有很好的存貨管理。代理商及代送商屬中間通路業者，除需承受上下游廠商給予的壓力外，為求在夾縫中生存，往往採用不符合供應商或聯福利益的措施，使得這個通路的經營常有風險變數產生。

聯福公司之供應商家數眾多，單是乾貨供應商就有 642 家，其中規模大小不一且經營能力參差不齊，大則如知名品牌佳格、聯合利華、統一和味全等供應商，於聯福通路年營業額可高達 10 億新台幣以上，而小到年營業額不到新台幣 5 萬元等之微型供應商。在供應商供貨模式上，由於聯福通路經營方式有別一般的賣斷通路模式，而為寄賣通路模式，供應商不是將整批貨物運到連鎖零售商物流中心，而是需將貨物直接配送到全省賣場。因此，供應商無法仰賴單一物流商進行配送，轉而透過許多區域性代送商進行物流配送和上架商化服務。經營規模和營運體質較佳的供應商可以直接管理全省代送商，但經營規模較小的供應商往往將產品賣斷給專業經銷商或代理商，來減輕通路管理的成本和存貨的壓力。有些大型供應商則透過經銷代理商來調節存貨，以達到財務或是銷售上的目的。

現行聯福代送商多半為區域性的代送業者，以區域劃分，家數眾多，營收規模大部分都屬中小型業者，全省共有 397 家代送商。代送商最主要的功能就是幫服務的供應商把商品正確、即時的配送到各需求的店鋪，並且負責提供商品管理及上架服務等活動，使供應商與需求店鋪兩方皆能降低物流成本、倉儲成本，並提高配送品質及降低缺貨率，也避免衍生其他無謂的營運成本。代送商家數眾多且分布廣闊，有些具相當規模且經營良好，多數則為體質較弱的小型代送商。

然而隨著聯福店數持續擴大，店鋪作業人員無法有效的訓練，且人事精簡造成店鋪管理人手不足，因此許多賣場都將商品上架陳列與維護工作交由代送商負責。然而為因應貨量需求及店數的增加，代送商家數也不斷的增加，造成配送品質參差不齊，時常有延遲送貨、缺貨與搶貨架等情形發生。有些專業代送商規模太小或為爭取業績，會被代理商威脅利誘，要求他們提供存貨融通資金，才可擁有配送代理商品的權利。對於代送商而言，除需投資資產成本(例如物流倉庫、倉庫土地、物流車輛、檢貨設備、物流資訊系統等)外，更要出資雇用配送人員、場站人員、商化(商品上架)勞力，又要提供額外資金給代理商去爭取商品代理權。相較於一些較惡劣之代理商故意用代送商資金來轉嫁存貨持有成本而言，部分專業代送商是此通路體系較弱勢且獲利能力較少的成員。

聯福經營層經過數年之內部評估及外部專業研究，發現與供應商協作，引進越庫營運模式(聯福各商店下單至聯福總部後，彙整傳給各家供應商，貨品從供應商倉庫送至越庫物流中心，快速越庫送至商店。)可以大幅降低通路庫存且快速反應市場需求。因此，乃在 2010 年決定進行供應鏈的重大變革，開始積極規劃建構南北自有越庫物流中心，而後成立新的物流公司進行統籌規劃、尋找合適物流技術供應商、建設物流中心、試營運、正式商轉等物流整合的工作。過程中與乾貨供應商進行多次溝通，進而整併現有代送商體系，終於在 2012 年開始南北越庫物流中心正式運轉，並逐步累積學習經驗，持續完善越庫營運模式。

題目三：

依個案 B 之說明，聯福公司應如何說服供應商改變供貨模式(越庫營運模式對供應商有何好處)？越庫營運模式與供應商整合的重點有哪些？【25 分】

題目四：

如何說服代送商轉型並將作業量順利轉移至新成立的物流公司？應如何協助代送商退場或轉型？【25 分】