

# 100 學年度國立勤益科技大學碩士在職專班招生入學考試

## 工業工程與管理系 【案例評述(含生管、品管)】 試題

准考證號碼(請考生自填)：□□□□□□□□

注意事項	考試時間 100 分鐘
------	-------------

### 一、問答題(50%)

試題一： (30%，每一小題 10%)

- (1) 何謂精實生產(Lean Production)？
- (2) 簡述實施「精實生產」的原則。
- (3) 探討台灣企業導入精實生產系統(LPS Lean Production System)的適用性。

試題二： (20%)

簡述六個標準差的觀念與定義；(10%)

簡要說明 MAIC 與 DMAIC 之執行步驟。(10%)

### 二、案例評述(50%)

<案例> 屈臣氏成立於 1986 年，是香港和記黃埔有限公司屬下的子公司，目前是國際第一大藥妝零售連鎖店，專營個人護理、保健與美容產品的零售事業。在台灣地區，屈臣氏以藥妝業零售店為主，店數已達 300 餘家，是目前國內藥妝連鎖業中，市場佔有率第一名的企業，營業額逾新台幣 150 億元。台灣屈臣氏的經營成績亮眼，經營團隊默默的投入是主因，該公司資訊部處長沈富濤指出，台灣消費者喜好千變萬化，致使台灣屈臣氏採取「低價」及「多樣化」促銷策略，以滿足國內消費者習慣。

但正因為如此，在商品促銷活動期間，常常會因為促銷組合的變化多，導致臨時補貨的成本提高；或因為某樣商品熱賣，但因供應商補貨不及，而造成門市缺貨，錯過第一時間的銷售成績。傳統上，促銷商品數量的計算，是由工作人員以其經驗值估計，事後再進行調整，因此，會出現反應較慢的情形，如果在商品促銷期間，屈臣氏才與供應商交涉補貨數量，已

經來不及。當務之急在於如何能夠有效降低成本，並充份利用促銷手法，提高客單價、坪效及利潤。對於上游供應商而言，則必須因應屈臣氏多樣化的商品促銷計畫，思考縮短訂單回應時間，以滿足屈臣氏的需求及提升自我營業成績。

台灣屈臣氏公司自 94 年起，為期兩年，投資數千萬元，推動「屈臣氏藥妝價值鏈協同整合計畫」。這項計畫被經濟部商業司納入「94 年度商業 e 化示範性輔導推動計畫」。該公司整合占其採購額 50% 的 20 家國際品牌大廠及自有品牌 ODM 供應商，一起導入協同行銷規劃、預測與補貨(Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment CPFR)系統，藉此發展自有品牌協同體系價值鏈。台灣屈臣氏與供應商每年一起討論促銷計畫，簽訂 CPFR 意向書、合作商業計畫、行事曆、進行銷售預測及訂單預測，透過這套 CPFR 系統，屈臣氏通知合作供應商，其商品每天在屈臣氏門市銷售的數字，雙方以此討論該如何處理後續的促銷計畫。台灣屈臣氏與供應商合作導入這套 CPFR 系統，可具有「高動態協同促銷規劃」、「發展自有品牌體系價值鏈」兩大功能，可以因應屈臣氏國際化與高動態促銷活動需求特性，與策略供應商一起提升整個價值鏈體系的效率。

因與供應商訂有關鍵績效指標(KPI)，供應商必須思考如何提升屈臣氏門市與配銷中心商品取得率、降低訂單履行前置時間及提升準交率(準時及準量)等，過往惱人的缺貨率與庫存成本問題皆可逐步迎刃而解。預期計畫完成後，可以提升庫存周轉率、提升平均客單價、降低促銷品過期報廢金額、降低促銷缺貨率等。

### **<案例評述問題>**

1. 請描繪屈臣氏在未導入協同行銷規劃、預測與補貨(CPFR)系統之前與其供應商在採購補貨傳統作業方法之缺點(15%)
2. 請構思屈臣氏導入協同行銷規劃、預測與補貨(CPFR)系統之階段及其工作要項(20%)
3. 請提出評估屈臣氏導入協同行銷規劃、預測與補貨(CPFR)系統成效之建議關鍵績效指標(KPI)？(15%)