

## 國立勤益技術學院九十三年度研究所招生初試試題卷

所別：流通科技管理研究所 組別：經營管理組 身分別：在職生

科目：流通經營個案評論 准考證號碼：□□□□□□□□ (考生自填)

考生注意事項：

- 一、考試時間 100 分鐘。
- 二、總分 100 分。
- 三、不可使用計算機。
- 四、答題請標註題號。

### 試題一、(共 30 分)

National Bicycle 公司一直維持良好之營運，唯自 1980 年末以來，逐漸面臨經營困境。腳踏車原為功能性商品，並定位為廉價之運輸工具，原銷售穩定，但自從台灣及韓國腳踏車廠商加入國際市場後，National Bicycle 公司之生產成本逐漸無法與台灣及韓國腳踏車廠商競爭，漸漸失去競爭市場。新 CEO 上任後，發現 National Bicycle 公司具下列利基：

1. 生產製造及資訊技術之專業；
2. 高度訓練之技術團隊；
3. 高品牌知名度；
4. 龐大經銷網

問題：請問若妳(你)是新 CEO 的首席顧問，妳(你)會對未來之經營做何建議？

### 試題二、(共 30 分)

世界公司成立於 1990 年代，資本超過一億元，80% 以上為經營團隊所持有，員工人數約 150，主要生產伺服器、磁碟陣列、關鍵零組件，應用於網際網路、通訊、多媒體影視訊與消費性電子商品。2001 年之營業額約 15 億元，客戶遍及全球，以北美、歐洲、日本、台灣為主要業務區域。

由於同業惡性降價競爭及台灣本地勞力成本增加，世界公司正考慮是否在大陸設廠，以降低生產成本。高階主管體認到唯有不斷的創新技術、提升品質、改善顧客滿意度，才足以使企業永續經營。因而公司重新轉型，投入研發技術之改進，目前已有新產品上市，且受到客戶之肯定，預期未來仍有成長之空間。

但隨著競爭之加劇，以及企業之成長，高階主管面對下列問題(在不到大陸設廠的前提下)：

1. 人事方面：國內員工招募不易且成本高於大陸及東南亞地區、流動率高；
2. 行銷方面：產品生命週期短，產品價格不斷下降，新加入廠商不斷增加；
3. 生產方面：產能規劃不完整，採購、存貨管理制度不佳，且製程有瓶頸。

問題：請針對上述問題或困難，分別提出改革建議。

### 試題三、(共 40 分)

王一是速美勝的執行總裁，當他成為國際性連鎖餐館的高級主管時，看起

來很嚴肅，讓人討厭，他在上海的總公司大發脾氣。「我們正面臨一件危害官司，因為我們其中的一位送貨司機被控危險駕駛，近幾年來我們司機的車禍事件，已經是人盡皆知了。」

### 背景

對速美勝而言，速度已經被評論為主要的關鍵，它的口號叫做「速美勝真快」。不只是披薩準備得快，而且送貨到府也快。從 20 年前在台灣只有一家披薩店，到現今成為一個國際性的連鎖店，擁有數以千計的通路，及超過十億的銷售額，公司的保證是只要一通電話訂購，都會在 30 分鐘內送達。但是現在批評的言論一直增加，至少在速度上是主因。

速美勝的主管們說：系統沒有增快，所以駕駛才會如此魯莽。一位發言人表示：「速度是選在店裡的，不是選在路上的」。我們可以在 10 到 12 分鐘內做一份披薩，而我們送貨的平均距離才一到二英里，所以那對送貨的人而言足夠了。安全問題

公司的紀錄指出，在幾年前，速美勝的外送人員因車禍而有 20 個人喪生，其中有 18 個人是送披薩的時候發生的。但有多少罹難者是員工，卻沒具體說明。胡二是速美勝對外發言的總裁，在電視的訪問中表示，公司總是提醒員工要多加小心，且從來沒有處罰遲到的外送人員，並強烈要求經銷商或店經理加強行車安全，不久將會對速美勝全體外送人員上一門新的安全課程。

胡二在北京號召幾家經銷商，並宣示「我們從沒有要求外送人員不遵守限速，也從沒有要他們在路上做任何不安全的動作，而且我總是告誡他們要繫上安全帶」。儘管覺得即使死一個人也是太多，胡二注意到去年有二十三億份的披薩外送，每一千一百五十萬份有一人死亡。「我們的意思不是說已經將死亡率降到最低」胡二說，「那是數字所顯示出來的」。

陳三是研究非營利安全及擁護此一團體的人，對速美勝的統計表達強烈的批判。「很好！」她說，「現在我們知道一個 17 歲大的孩子，他的命值一千一百五十萬份的披薩」。陳三提出她自己統計上的分析。她說速美勝雇用七萬五千個兼職的外送人員。總共相當於二萬個全職的外送員，每五千個速美勝的通路就佔了四名，她說一年有 20 個人死亡，是指公司的外送人員面對的死亡率，比建築業高三到六倍，且是礦工的兩倍。「重點是這樣」陳三說，「假如父母知到它的死亡率，比他們在建築業工作的死亡率還高的話，還會讓他們的孩子去速美勝當外送員嗎」？

江四夫婦 17 歲大的兒子，是速美勝今年到目前為止的員工中唯一死亡的外送員。江子在台灣的半鄉下區域外送披薩，一個晚上要負責一百英里的路程。他的雙親和同學，說他總是以自己能在 30 分鐘內將東西送達為傲，以及絕不得到「遲到大王」的稱號，但每個星期在外送時總是遲到。

江子的死因是，當他在送貨的路程上檢東西時，他所騎的車剛好在濕地上打滑，為了閃避另一輛車，在煞車的同時，又左轉而撞到了一旁的電線桿。警察敘述車禍的結果是江子在限速三十英里的路上騎四十五英里，而且還沒繫安全

帶，其他的駕駛人不用為此負責。速美勝隨後也給予江四先生五千元的工作補償金，作為補助喪葬的花費。陳三估計早年死亡的那 20 個人，已經讓速美勝在死亡補助上花費了九萬元。像批判許多其他的公司一樣，她批判速美勝太沒誠意，因為補償金是如此的低。因此，她寫信給王一，要求速美勝付給每一位車禍罹難者五十萬元，並取消 30 分鐘的限制，及雇用滿 18 歲以上的駕駛員。

江子的母親告訴電視記者說，速美勝保證在 30 分鐘內外送每一份披薩是「一個速度上的放任」。為了追究他們兒子死亡的責任，江子的雙親們及親友開始進行請願，要求政府能制定政策。在一個月內他們開始行動，請願者送了超過一千五百份的簽署給民意代表。「我們正在怒吼」，江四先生說。其間，此一狀況在台灣的管轄區，正在調查此案例，以確定速美勝的政策是否違反職業安全和健康的舉動。

在其他方面，速美勝也面臨著批判和法律行動。在廣州的李五，九個月前，速美勝的駕駛員被控涉嫌傷害及殺害一位女騎士。在武漢，檢察官林六替詹七和吳八維護他們的權益。就當他們在速美勝拿了四份外送的披薩離開時，遭受到頸部、背部和手臂的傷害，他們的汽車被一駕駛員撞上。趙九聲稱那個店經理還衝到失事的現場叫喊「讓我們在路上取得披薩」！除了財物上損失不清楚外，尋求一套制度去強制速美勝取消 30 分鐘的規則，檢察官稱它為「法人業務過失法規」。

林六也幫助境內的其他律師盯緊這個案件以對抗這家公司，並成立一個網路資訊網，和一個網址，在不同的轄區上對此案件歸檔。他說：「即使速美勝的經銷商、經理和行政主管不主動鼓吹此一魯莽行為，而原本 30 分鐘的規定行動，也會給駕駛員帶來很大的壓力」。

當她在尋找的時候，倡導安全的陳三已經拜訪了目前及之前的速美勝員工，幾個在公司工作的人，因為害怕遭主管的報復而不願透露身分。陳三聲稱根據她的搜查顯示，公司的駕駛員「絕大多數的年齡」都在 18 歲以下。張十，是個 20 歲的大專學生，他之前是在速美勝做兼職，他曾在台灣的速美勝連鎖店中工作了三年多，他跟陳三說，他和其他的外送員一直都講求快速，即使是紅燈也會一直行駛，不顧一切的送達目的。徐十一，19 歲大，在廣州當駕駛員，她說主管非常的神經質，當披薩誤點時就會開始對每個人大吼「快一點，快一點！」一個熟悉此行業的專家認同的說：對速度而言，很難去解釋，他無法實際的描寫出來，但它就在那兒。假如一位駕駛員和四個外送員出去，而且需在一分鐘內結束所有的事，但他可能要花兩分鐘的話，那他就會開始加速，並會超捷徑。

#### 回應問題

在江子死後的兩個星期，王一寄了封信給合夥人、該店的經營者和經銷商，說明公司要雇用 18 歲以上的駕駛員。然而，這項命令無法限制 65% 的速美勝餐飲經銷商。

台灣最實際的訴訟是持續廣泛的在媒體前，對該公司進行批判，王一和他的合夥人憂心忡忡。事實上，這間公司在社區活動的回饋上，已有完美的公眾形象和名聲。胡二提醒負責行銷的副總裁說「我們確實有認知上的問題。目前我們

採取了許多行動，但最後我們做的事卻讓人恐慌不已。30 分鐘的保證對顧客是非常非常重要的。假如我們做不到的話，銷售員可能會被罵」。

問題 1：分析披薩外送會遲到之原因為何？（10 分）

問題 2：30 分鐘的保證有何重要？（10 分）

問題 3：身為速美勝的高階管理者，你如何回應目前的情況？（20 分）