

銘傳大學九十學年度管理科學研究所碩士在職專班招生考

試

第一節

管理個案分析 試題

以下兩題，係為管理個案題目，皆與企業經營管理運作相關的模擬情境；請依據題目所描述的情境作答。

(若題目中未能提供你回答時的情境描述，且該項情境將是你作答時的重要依據，則請提出合理的假設，作為提出你的意見之基礎；若你所提出的假設依據與題目內容有所衝突，評分時將會被扣分，而且評分將依題目內容所描述的各项情境為基準)

- 一、A 公司是某項原材料的專業供應商，係甲公司生產某項成品的關鍵原材料。由於兩家公司長期合作關係，甲公司都向A 公司採購，採購金額預估為A 公司業績比重的四成，甲公司是A 公司的主要客戶。而A 公司提供的原材料，約佔甲公司產品總生產成本的 10%，是甲公司的主要供應商之一。由於甲公司與多數的供應商，都維持此類的交易模式，也就是甲公司之主要零組件採購，都只向單一供應商採購，此一做法的目的，在於維持雙方長期合作的穩定關係，以確保零組件的來源與品質；在價格方面，零組件廠商過去與甲公司之交易價格，大約是每年以前一年的物價上漲率為基準，調降零組件之供應價格。不過，由於近年來市場變化幅度加劇，過去都是四至五年才會出現的產品改型的現象，近年來逐漸被縮短為兩到三年，而且市場價格也開始競爭，每年降價幅度逐漸增加；過去推出新產品之後，尚有機會反應產品成本提高的部份，如今在激烈競爭的環境下，不但無法反應成本，甚至還要降低價格，才可能維持一定的銷售量。由於產品技術已經相當成熟，來自於生產技術創新改變、或改用新零件而降低成本的可能性已經相當低，導致甲公司難以維持原有的獲利表現；過去五年來的獲利水準持續下滑，已經快到無法獲利的境界。如今，迫於股東會對廠商營運獲利表現的壓力，要求甲公司經營團隊在最短時間內，將獲利表現回復到五年前的景況。甲公司經營層被迫尋求更為積極的對策，以降低產品生產成本。做法上，甲公司陳總經理認為雖然每年都有降低零組件的採購成本，但面對此種情勢，只有改變目前的零組

件供應方式，才有可能大幅度降低產品之總生產成本，讓甲公司恢復五年前的獲利表現。陳總經理的想法，就是讓主要的零組件供應商，都有兩家以上，促使供應商提供更具競爭力的價格，直接協助甲公司降低原料成本，提升市場獲利空間；陳總經理估算，若能因而降低總零組件之採購成本 25%，將可以恢復五年前的公司獲利狀況。

假定你是甲公司的經營顧問，董事會將陳總經理的此項構想，尋求你的意見。首先，董事會要求你提供意見，回答：「是否增加供應商，就可以降低零組件成本？」的問題；其次，要求提供「需要有那些因素配合，才能一方面獲得低成本的原材料供應，另一方面又能維持一定的零組件供應品質（包括交期與品質在內）？」的問題。你將如何回答這兩個問題？請充分閱讀本題之內容，包括補充說明之相關資料在內，然後依據兩個題目之題意，分別說明你的意見。（65%）

【補充說明：甲公司的供應商，如 A 公司 之交易規模者，約有六家，全部採購金額佔甲公司總生產成本的五成；其餘約有七十家供應商，因個別廠商交易金額較低，總計佔有另外的五成生產成本。另外，由於所有的供應商與甲公司之間，都有相當長的交易關係，負責人之間彼此都相當熟識，交往都相當密切頻繁；但是，陳總經理是加入甲公司五年左右的專業經理人。第三，零組件供應商之中，類似 A 公司 規模的供應商，因為長期與甲公司配合，而逐步擴張經營規模，但是主要的業務成長，都來自於甲公司提供的業務，因而多數設備投資，都係為了甲公司所需的零組件生產而增添；不過，這些供應商之整體營運績效表現，也只有一般產業同業的水準而已。第四，所有零組件供應商使用的生產技術，都沒有技術專利等保護，而且多數零組件都有其他專業供應商可以生產提供。】

二、技精公司，係以代理銷售國外某知名品牌之資訊通訊用設備與儀器為主要業務，在過去三年裡，受到資訊網路環境快速發展的影響，業績也突飛猛進，讓國外原廠特別注目。由於該公司係由三位資訊通訊儀器與設備工程專家共同出資，加上部份專業投資機構參與資本投資而在四年前成立。三位專家並分別擔任總經理、與兩位副總經理（分別掌理設備產品與儀器產品）。張總經理，係兩位副總經理的學長，擁有較豐富的產業經驗，以及與代理之原廠有相當密切的合作互動關係；曾副總經理與黃副總經理，兩位係同學與同事關係，有著相當長時間的合作與友誼，分別負責設備與儀器產品之銷售推廣，即使客戶同時需要採購設備與儀器，兩人之間的緊密情誼會促成兩個部門的緊密合作爭取業務機會。受到大環境變動的影響，該公司幾乎以毫無阻礙的方式，迅速在市場上建立知名度、以及相當高的市場佔有率；並在市場快速成長與經營獲利的狀態下，該公司也跟著建立相當健全的

技術服務團隊，提供使用廠商全年無休的設備維修服務，準備長期耕耘迴塊市場。

由於多數的設備儀器使用廠商，都是相當有規模的大型企業，都直接洽國外原廠報價，技精公司則以賺取佣金方式獲得應有報酬，通常是產品最後成交價格的 7%，但技精公司需要提供各項接單前的產品說明、推廣工作，以及設備安裝指導、與一年的設備保固維修服務（保固維修所需的關鍵零件、組件，由原廠以舊換新之替換方式提供；保固期滿之後的維修服務，則由使用者視需要而與技精公司另行簽訂維修服務契約，通常以設備採購金額的 1.5%收取常年維修服務費用，零件替換費用以原廠報價收取）。簡言之，技精公司的主要服務內容，就是提供國外原廠在台灣推廣產品的勞務服務，包括產品推廣、設備安裝、與保固服務等。

由於過去三年的業務迅速成長，佣金收入每年約以 40% 成長，平均每人每年的營運收入達新台幣 300 萬，多數收入都是銷售佣金，設備維修費用收入比重甚低；而包括薪資與各項營運費用在內的營運成本則為新台幣 200 萬（約四分之三為人力費用），以去年 25 位員工推算，營業淨利達 2500 萬新台幣，每股獲利達新台幣 10 元，是成立四年以來最高獲利的一年。技精公司為維持最迅速的維修服務品質，而建立一個完整的維修團隊，約佔全公司三分之二人力，此一維修服務團隊也成為該公司最重大的營運成本支出。建立此一技術維修團隊的目的，是應顧客對設備維修需求而設立；而且，因為該公司成立此一維修團隊而協助爭取到許多訂單；因而，即使為最大的成本支出單位，但也是該公司獲取訂單的主要條件之一。

今年，技精公司面對全球網路經營情勢丕變的影響，國內主要廠商的設備投資金額急劇縮減，甚至某些既定的設備都要求延後安裝，導致今年上半年幾乎毫無佣金收入，預估下半年也不會好轉，今年度的營運收入可能只有去年的 15%；另外，國外原廠也面對全球經營情勢未定的衝擊，準備重新與技精公司討論佣金比例，並計畫調整為 5%。依據產業預測資料顯示，全球資訊適訊設備儀器市場可能要在明年下半年才會逐漸復甦。此一趨勢，據了解也相當符合技精公司負責的國內市場。

面對此種情勢技精公司張總經理可以採取何種對策？是否可以裁撤維修服務部門以降低營運成本？是否可以縮減業務部門以降低營運成本？不過，又受到此一產業特性的影響，技術人力與業務人力都需要長時間的教育訓練才能養成，目前的人力素質與能力條件充分符合公司業務推展之需要；另外。客戶關係之持續維繫，係爭取新業務機會的關鍵因素，不能因為沒有訂單而中斷聯繫，否則可能會失去任何的一手資訊，使得後續的業務推展更為困難。這些因素，使得張總經理

難以下決策。

請討論張總經理提出的兩項對策之可行性，以及提出你的建議。(35%)

試題完