



國立臺中科技大學

101學年度碩士班考試入學暨碩士在職專班試題

准考證號碼：

系 所：流通管理系碩士班

科 目：管理個案分析

注意事項：

1. 答案依序書寫於答案卷上，不必抄題。
2. 答案卷不可書寫任何可辨別個人姓名或特殊標記，違者不予計算。
3. 請於試題紙上填寫准考證號碼，繳卷時「試題」、「答案卷」一併繳回。

個案一

爭鮮已成為國內大型的餐飲集團，旗下除有迴轉壽司、外帶壽司、義式餐廳，另外還有畫廊與雜誌專賣店等。九十七家連鎖門市加總，去年總計做了 14.7 億元的生意，今年營收更望上看 22 億。梁銘聰執行長強調，爭鮮的成功之道就在管理，見不好就收，更是重要關鍵。

爭鮮在展店上已建立了一套「贏的方程式」。一家新店，在前三個月內的每月平均營收若不能達到投資報酬率的 10%，就要收掉、絕不拖泥帶水的戀棧。爭鮮的看法是，如果花 5 百萬元開一家店，每月獲利不到 4 萬元，何不將錢放到銀行生利息來得更划算。爭鮮集團的發展全憑目標管理的制度。在爭鮮，專業經理人採一年一簽制，達不到年度既定目標就降級，或是不續聘。

一家店的良窳，店長與料理長是關鍵。為了發掘優秀人才、讓好手出頭，爭鮮建構了一個內部競爭平台，藉由比賽以達舉才目標。在爭鮮，不看年齡與資歷，只要你有能力就有機會出頭。表現特別好的同仁，會受到破格任用。所以，每個人都很努力，每個職位的人都要小心隨時被下面的同仁取而代之。在爭鮮，從內場物料處理到外場的清潔衛生與客服，以及從計劃、執行到考核，都有明確的報表控管。透過數字化管理，評比小組每個月都很認真稽核同仁的表現，即便是拓點展店，爭鮮也都是憑此制度執行。為了激勵員工，爭鮮每年將獲利的 15% 分給同仁。由於大家「都當自己的事業在經營」，自此，爭鮮呈現跳躍式的成長，目前單是迴轉壽司，門市已達八十五家，且全是直營方式。

問題 1 (25%)

營業額和利潤都只是目標之一種，請詳述以爭鮮這樣的餐飲業，除了營業額和利潤外，還應該考慮哪些目標？這些目標的相對權重應該如何？

問題 2 (25%)

目前爭鮮迴轉壽司，全是採用直營方式，請詳述直營方式和加盟方式在進行目標管理上，可能會有哪些差異存在？若爭鮮迴轉壽司開始開放加盟，在目標管理上，可能必須進行哪些調整？

背面有試題

個案二

聯邦快遞 (FedEx) 每天有超過 300 萬個包裹，在全球各地運轉，把包裹及時交給顧客是最主要的任務。為此，聯邦快遞把自己定位為企業全球運籌的伙伴，要做好全球運籌，從系統、流程規劃開始，一連串的思考都以人為中心，如此一來才能推出符合需求的服務。

聯邦快遞利用全球物流線上管理軟體，顧客可以隨時查詢託運的包裹，正在哪一國的港口機場或哪條航線上運輸。

聯邦快遞 (Federal Express) 以一組 11 位數條碼，從其唯一的識別記號，可讀取該公司所處理的每一包裹，當該公司收到包裹時，及使用一種手攜式終端機掃描貨品的運送狀況資料，掃描獲得的資料經由網路傳送到某一地區中心，再輸入該公司的中央資料庫，自此之後，聯邦快遞公司員工或是顧客自己，經由網際網路即可查看追蹤運送中的包裹。

在全球性的競爭趨勢下，上中下游的企業必須透過運輸服務業者來提供快速的運輸配送服務，以達成供應鏈整合的綜效。運用網路通訊技術將配送資訊分享給價值鏈中的成員，進而提升成員的價值，已成為現今國際物流業的競爭重點。

一、資訊科技構面

在國際運籌服務方面，聯邦快遞支援整個供應鏈的後勤運輸，透過資訊共享，使顧客能縮短運送時間、並擔負起庫存管理、倉儲管理及配送管理的功能。為了能讓結盟企業共享相關運送資訊，因此導入 ERP 加強與其他企業的整合能力，進而提升供應鏈的管理績效。聯邦快遞運用 Oracle 的解決方案，完成資料倉儲的建置，並使用資料探勘及 OLAP 等工具來分析龐大的貨運資料，以作為配送路線規劃及設備添置的參考。此外，聯邦快遞也開發了許多有關貨運排程及機艙裝載方面的決策支援系統。

聯邦快遞的專員到顧客處取貨時，將顧客資料運用條碼系統 (EST, Enhand Super Tracker) 編成條碼導入貨車上的電腦中，並透過車上無線電將資料傳回公司資料庫，此即為 POS 系統之應用。至於公司的通關系統，則可以運用 EDI 與進出口海關聯結，以利貨品能迅速通關。在電腦電話整合的運用上，目前台灣地區話務中心配置客服人員 80 人左右。而在網際網路方面，聯邦快遞利用「顧客服務線上作業系統」提供顧客有價值的資訊。

二、顧客管理

聯邦快遞運用顧客的交易資料，分析交易量的成長，以作為路線規劃及設備增添的依據。在顧客知識分享方面，快遞配送中心 (EDC, Express Distribution Center) 定期舉辦會議，讓負責規劃的成員互相交換心得，並將建置經驗加以整合，以提升公司在運籌領域的專業知識。顧客組合管理方面，聯邦快遞非常有彈性，對於一般偶發性使用國際快遞的顧客，採用市場層級的管理方式；對於中等規模及一般使用機率的顧客，可透過「聯邦快速配送系統」查詢商品運送過程及收取時間，方便其從事生產排程等工作；對於大型且使用機率高的顧客，則透過專案管理的方式，將聯邦快遞的配送流程與顧客的作業流程加以整合，進而大幅改善顧客的配送效率。

在資料庫行銷方面，由於快遞服務的產業特性，聯邦快遞所提供的運送服務，除了運送地點不同外，很難再提供多樣化的選擇，因此無法向顧客進行向上銷售及交叉銷售。至於促銷活動方面，聯邦快遞針對個人客戶，透過電視、廣播及報紙等以廣告方式，像客群進行訴求。至於企業用戶，由銷售人員前往公司進行銷售拜訪，以了解顧客在國際貨運方面的需求。聯邦快遞顧客服務流程的規劃，皆由總公司客服部來統籌規劃。客服部為了解顧客需求以及控管客服人員與顧客的接觸品質，每個月以去電方式 (Outbound Call) 進行顧客滿意的調查。在網際網路的應用上，聯邦快遞致力於開發一連串功能強大的網路配送系統，以方便顧客進入公司網站查詢，並建立該公司在顧客心中優質的品牌及服務形象。

三、顧客關係

在顧客價值定位擴展方面，聯邦快遞將自身定位為解決國際運籌問題的專家，因此，其主要優勢在於善用企業的專業運籌知識，提供顧客物流方面的整體解決方案。在顧客利益提升方面，聯邦快遞提供了貨件包裝及通關等相關的服務，節省顧客的交易成本，進而提升顧客的經濟利益。此外，聯邦快遞在運送品質上的承諾，能提升顧客對於企業的認知利益，進而將聯邦快遞視為運輸配送上的忠實夥伴，達到情感利益的增進。

四、企業顧客

聯邦快遞為解決企業顧客的困擾，發展出一套專為企業顧客量身訂做的電子商務軟體工具 — e-Business Tools，可與企業顧客原有的營運系統結合，無論是 B2B、B2C 和任何對開發電子商務市場有興趣的企業或個人，e-Business Tools 都能協助企業顧客，從庫存管理、訂單管理、商品展示、銷售作業、付款系統、貨運安排、退貨處理到顧客資料維護等，讓企業在電子商務的推廣上，獲得更方便而系統化的支援，藉以貼近企業顧客，以提高獲利率。

問題 1 (25%)

請描繪聯邦快遞公司之顧客關係管理 (CRM) 架構圖？並詳述之？

問題 2 (25%)

您認為聯邦快遞公司之 CRM 系統尚有哪些需要改進的？