

國立高雄應用科技大學
101 學年度研究所碩士在職專班招生考試
企業管理系高階經營管理研究所

管理個案分析

試題 共 2 頁第 1 頁

注意：1. 本試題共三題，共 100 分。

2. 作答時不必抄題。
 3. 各試題答案必須依題號順序寫在試卷指定的答案欄；寫錯位置不予計分。
- (題目由此開始)

第一題：

最近台灣的經濟環境面臨很多困境：

1. 美國因美牛事件停止與台灣自由貿易談判，同一時間美韓却簽署了自由貿易協定，台灣產業更難與韓國競爭。
2. 國內油電價格齊漲，生產成本大幅上升，對外競爭力降低。
3. 明年元月即將復徵證所稅，外資紛紛撤離台灣，股市與金融業開始受到波及。

問題：針對上述三點困境，請就對您所熟悉的產業，說明其影響以及因應之道。(30%)
(注意：字數限 1000 字以內，盡量不涉及政治敏感問題。)

第二題：

新加坡副總理尚達曼於 101 年 4 月 4 日在新加坡國立大學舉行的 1 場論壇上表示，新加坡對外來人才需持開放態度，否則就會像其他國家或城市一樣，面對人才流失的問題，最後導致國民收入下降。尚達曼引述一項針對台灣人才移動所做的調查表示，台灣人正面臨平均收入下降情況，原因在於台灣對於外國人才採閉關政策。同時台灣最優秀且最聰明的人才正移往國外，尤其是大陸，以及美國和其他國家。他表示，新加坡如果也阻止外國人才進入，將重演「台灣故事」(Taiwan story)，喪失在全球的競爭優勢。

問題 2-1：您認同新加坡副總理尚達曼的看法嗎？不管您是認同或不認同，請詳細說明您的看法。(10%)
問題 2-2：請說明目前貴公司在人力資源管理有何具體作法(分別從選才、育才、用才、留才四個面向)。(25%)

【背有試題】

第三題：

三商行股份有限公司於 2006 年 5 月成立三商家購股份有限公司，負責統籌規劃「美廉社」連鎖門市，2006 年 08 月第一家美廉社「蘆洲長安店」開幕。三商行成立美廉社的宗旨，在於能成為幫顧客省錢、省時的專家，並把「顧客的倉庫，就在美廉社」此一購物新觀念，傳遞給消費者，藉由深入社區經營，縮短消費者購物交通距離，塑造「您生活的每一天，盡在美廉社」的願景。美廉社主要販售的商品為精挑細選過的民生消費核心商品，並以『物美價廉』為主要訴求。美廉社展店快速，統計至 2012 年 3 月止，美廉社會員人數已達 45 萬人，店數已有 269 家，目前集中在台北市、新北市，最遠到高雄市。

美廉社店中商品陳列採用類似量販店的大型貨架式，店面裝潢比全聯社還簡單，批發米是裝在麻布袋中，再以秤斤的小包裝出售，米、鹽與砂糖等也是秤斤論兩賣，如同早期的柑仔店，價格上硬是比全聯社便宜，如鋁箔包立頓金牌紅茶，全聯社已打出一罐八元的超低價，美廉社卻硬是還能再少個一元。另以壽司米為例，每公斤價格可比市售的包裝壽司米便宜十一元。

三商家購總經理邱光隆在成立之初，即試圖在量販店、便利商店與全聯社的夾縫間，找新的商機，他認為量販店的便利性不足，但卻能滿足消費者的敏感度，便利商店則是最方便卻最貴，「台灣就是缺少能同時滿足兩塊的市場，過去，全聯社很努力朝這方向做，但我覺得還不夠。」他希望能開在住戶樓下，消費者買個東西只要三到五分鐘，跟便利商店一樣方便(美廉社為 7-24 小時營業)，但價格跟量販店一樣便宜；同時對公司而言，店租成本可降低。此外，美廉社不設置倉庫，將庫存量放在每個貨架的最頂端，讓店員能直接從貨架頂補貨，速度更快且能節省空間，並能將庫存量降到最低。考量空間有限，在美廉社經常只保留銷售排行前百分之 20 的商品。

美廉社依住宅、觀光與商業地段之不同，分成不同的消費市場區塊，在不同的市場區塊規劃不同的商品組合，例如在老年人居多的市場區塊，百貨陳列比重就提高到四成，年輕人口較多的社區則食品比重可拉高至 85%，依不同區塊，設定各種需求的最大公約數，極大化每坪的購買效率。美廉社並針對品牌忠誠度低且購需求量高的商品發展自有品牌，如衛生紙、肥皂等，以衛生紙為例，美廉社只賣兩個牌子，一為金百利克拉克旗下品牌「舒潔」，另一為由金百利克拉克代工生產的自有品牌。

原本在量販市場上，訴求最低價的業者是「全聯社」，美廉社的出現，不但引起全聯社的高度關注，更讓全聯社忌憚三分，選擇以要求供應商選邊站的強硬方式進行抵制，上演了一場台灣通路業的大鯨魚向小蝦米宣戰的戰役。

問題 3-1：請說明美廉社的定位與市場區隔。(10%)

問題 3-2：請試比較美廉社與全聯社的差異。(10%)

問題 3-3：請說明美廉社如何運用物流管理、通路管理及行銷等觀念制訂策略。(15%)