

## 第五章 個案研究

本研究以國內主要三家行動電話製造商（B公司、Q公司及C公司）供應鏈管理之現況為個案加以研究探討，並以物流管理及供應鏈學說理論所歸納出之綱要，提出問卷進行調查，以瞭解以上三家行動電話製造商對供應鏈管理相關課題之看法，以下第一節說明個案公司問卷整理結果及分析內容，第二節則列出個案公司問卷調查結果。

### 第一節 個案公司問卷整理與分析

本研究根據第二章文獻探討之物流管理及供應鏈之學說理論所歸納出的綱要，提出問卷請以上三家行動電話製造商作答，俾利瞭解個案公司之基本資料及其對「發展供應鏈管理系統之意願與目的」、「供應鏈管理系統之建置及維護」、「實施供應鏈管理系統所帶來的經濟效益」及「供應鏈中合夥關係的維持」等問題之看法。各公司問卷回答結果如表5.4、5.5、5.6、5.7及5.8所示。茲將重要之整理結果分析如下：

#### 一、發展供應鏈管理系統之意願與目的：

1. B公司、Q公司及C公司與供應商及客戶間均建置有電子化供應鏈體系之資訊系統，並與海外廠商及客戶間建置有跨國供應鏈體系。
2. B公司、Q公司及C公司皆與外國供應鏈體系保有密切聯結。
3. B公司、Q公司及C公司均同意以下看法：
  - （1）小廠商發展供應鏈管理系統往往來自大廠壓力。
  - （2）發展供應鏈管理系統能增加企業內部之控制管理能力。
4. B公司與Q公司均同意以下看法，但C公司則否：
  - （1）導入供應鏈管理系統會受供應鏈整體上、下游環境影響。
  - （2）供應鏈管理電子化的程度會影響其銷售業績。
  - （3）發展供應鏈管理系統能達到拓展行銷管道，以增加實質收益。
  - （4）利用電子化的供應鏈管理，便能達到快速回應之效應。
  - （5）發展電子化之供應鏈管理系統能簡化廠商間之作業流程。
  - （6）發展電子化之供應鏈管理系統能節省開支成本。

5. B公司與C公司均同意以下看法，但Q公司則否：

(1) 發展供應管理系統會受到競爭者之壓力。

## 二、供應鍊管理系統之建置及維護：

1. B公司供應鍊系統之建置方式為BPCS、Q公司為SAP、C公司為ORCALE。

2. B公司、Q公司及C公司均同意以下看法：

(1) 供應鍊管理系統與公司發展策略相當契合。

(2) 生產系統與企業內部其他部門（如財務、行銷部門）之系統具有共同聯結。

(3) 新供應鍊管理系統應和原系統能充份整合，以減少維護人員的負擔及問題發生。

(4) 供應鍊的建置與維護應運用合適的資訊系統與新興科技。

(5) 企業間資訊化程度並不相同，因此在建置供應鍊系統時，必須協調出彼此可以接受應用層次。

(6) 為充份整合上下游供應鍊，因此工作現場，應具備一定程度之透明化。

(7) 為充份整合上下游供應鍊，因此工作排程、內部計畫，應具備一定程度之透明化。

(8) 高階管理者對企業內外部整合給予資源與權力上之支援。

(9) 對員工在實行供應鍊管理過程中有作適當之教育訓練。

3. Q公司同意以下看法，但B公司與C公司則否：

(1) 組成跨企業之專門團隊，且定期討論解決問題。

(2) 有跨企業之供應鍊績效衡量指標並獎酬制度配合。

## 三、實施供應鍊管理系統所帶來的經濟效益：

1. B公司、Q公司及C公司均同意以下看法：

(1) 透過供應鍊管理下，各廠商間存貨的庫存量、持有成本、持有風險因此而降低。

- (2) 透過供應鏈管理，能降低採購成本（如尋找交易對象成本、比價）。
- (3) 實施供應鏈管理後，生產之前置（等待）期間縮短。
- (4) 藉由EDI，供應鏈成員的協調成本及方式更有效率。
- (5) 透過整體的供應鏈管理，更能快速回應顧客需求（例如市場情報、運籌支援能更即時掌握）。

2. B公司與Q公司均同意以下看法，但C公司則否：

- (1) 電腦化連續地監視預測實體流程，使『不確定性』的程度降低（例如：需求、可獲得數量折扣預測等）。
- (2) 透過供應鏈管理，能降低銷售成本。
- (3) 實施供應鏈管理後，交貨期間縮短，更能準時交貨。

3. B公司同意以下看法，但Q公司與C公司則否：

- (1) 實施供應鏈管理後，產品之開發上市期間縮短。
- (2) 實施供應鏈管理後，產品製造更具彈性（如：產品設計更多樣化、組合能迅速改變等）。

4. Q公司同意以下看法，但B公司與C公司則否：

- (1) 實施供應鏈管理後，品質管理更加嚴格。

#### 四、供應鏈中合夥關係的維持：

1. B公司、Q公司及C公司均同意以下看法：

- (1) 供需雙方建立共同願景是重要的。
- (2) 企業間合夥關係不只是資訊分享，還包括為了完成共同任務須建立的共同程序、共同標準以及化解組織衝突之協調方式。
- (3) 供需雙方應為長期的利益而接受短期負擔。
- (4) 為維持良好夥伴關係，應對供應商進行投資活動或借貸行為。
- (5) 為維持良好夥伴關係，具體的法律約束是很重要的（例如：合約、探討違約金）。
- (6) 為維持應有的產品品質、價格、配合度、財務狀況等等，應作定期的廠商評鑑。

(7) 各廠商所使用EPR系統界面不同，使得供應鏈上下游廠商整合管理有所困難。

(8) 售後服務、退貨、後續維修問題，應建立申訴、溝通之介面管理。

(9) 供應鏈管理實施後，廠商的更換頻率有所降低。

(10) 供應鏈管理實施後，提供相同零件之廠商的數目減少。

2. B公司與C公司均同意以下看法，但Q公司則否：

(1) 更換供應商所耗費的轉換成本（有形或無形代價）很高。

(2) 設備的專用性愈高，則供應鏈中夥伴關係愈好。

3. B公司與Q公司均同意以下看法，但C公司則否：

(1) 分享、交換資料及保密的程度，在各廠商間常成為意見分歧之處。

## 五、綜合分析：

1. 綜合此三家廠商所回答問卷結果發現，各家廠商各有其發展的系統，而其目標及目的是相當一致的，但發展方式、原因及所達成之效果卻未必相同。這些異同的原因可能是因為各公司文化、主事者及執行重點有所不同而造成。

2. 在系統的建置及維護上，可以明顯的看出Q公司是執行系統建置及維護工作比較徹底的公司。

3. 在系統的經濟效益上各家公司的差異，主要出現在產品發展過程中的最初（開發上市的時間）及終端（降低銷售成本、縮短交貨期、產品彈性及品質管理）的看法上；主要原因可能是各家公司對供應鏈導入在產品的生命週期及階段有所不同所產生。

4. 在供應鏈合夥關係的維持上，Q公司對供應商有更佳的管理及控制，因此才不至於因更換供應商而發生轉換成本，也因此不認為設備的專用性能加強供應鏈間的夥伴關係。C公司在機密資料在供應鏈中之夥伴關係有更佳的信任及更強的管理，因此不認為分享、交換資料會造成各廠商間之意見分歧。

## 第二節 個案公司問卷調查結果

本研究分別針對B公司、Q公司及C公司進行對供應鏈管理系統看法之問卷調查，茲將問卷調查結果臚列如表5.1、5.2、5.3、5.4及5.5。

表5.1 各公司基本資料表

製造商	B 公司	Q 公司	C 公司
公司是否有建置 ERP	有	有	有
公司規模大小-資本額/營收(2003 年/ 新台幣-億元)	1402/1208	623/2922	325/1770
公司員工數(2003 年)	約 16,000 人	約 12,000 人	約 11,000 人
公司之業務型態-自有品牌、代工或 兩者兼備	兩者兼備	代工	代工
公司投入行動電話之生產時間	1998 年	2000 年	2001 年
公司生產行動電話占全體產品的比 重(營業額-2003 年)	約 27%	約 10%	約 15%
公司的年產量(2003 年)	1300 萬	500 萬	630 萬

表5.2 發展供應鏈管理系統之意願與目的

題目	B 公司	Q 公司	C 公司
1・貴公司與供應商、客戶間（產業上下游間）是否有建置電子化供應鏈體系之資訊系統	是	是	是
2・貴公司如於海外有投資設廠或有海外廠商、客戶，請問是否有建立跨國供應鏈體系	是	是	是
3・貴公司所建立供應鏈體系與外國供應鏈體系是否有密切聯結	是	是	是
4・導入供應鏈管理系統會受供應鏈整體上、下游環境影響	是	是	否
5・貴公司發展供應管理系統會受到競爭者之壓力	是	否	是
6・小廠商發展供應鏈管理系統往往來自大廠壓力	是	是	是
7・您認為一公司供應鏈管理電子化的程度會影響其銷售業績	是	是	否
8・發展供應鏈管理系統能達到拓展行銷管道，以增加實質收益	是	是	否
9・發展供應鏈管理系統能增加企業內部之控制管理能力（如產能預測）	是	是	是
10・利用電子化的供應鏈管理，便能達到快速回應（Quick Response）之效應	是	是	否
11・發展電子化之供應鏈管理系統能簡化廠商間之作業流程	是	是	否
12・發展電子化之供應鏈管理系統能節省開支成本	是	是	未知
13・其他影響發展供應鏈管理系統意願之意見	無	無	無

表5.3 供應鏈管理系統之建置及維護

題目	B 公司	Q 公司	C 公司
1・貴公司之供應鏈系統之建置方式	BPCS	SAP	ORCALE
2・供應鏈管理系統與貴公司發展策略相當契合	是	是	是
3・貴公司生產系統與企業內部其他部門（如財務、行銷部門）之系統具有共同聯結	是	是	是
4・新供應鏈管理系統應和原系統能充份整合，以減少維護人員的負擔及問題發生	是	是	是
5・運用合適的資訊系統與新興科技	是	是	是
6・企業間資訊化程度並不相同，因此在建置供應鏈系統時，必須協調出彼此可以接受應用層次	是	是	是
7・為充份整合上下游供應鏈，因此工作現場，應具備一定程度之透明化	是	是	是
8・為充份整合上下游供應鏈，因此工作排程、內部計畫，應具備一定程度之透明化	是	是	是
9・組成跨企業之專門團隊，且定期討論解決問題	否	是	否
10・有跨企業之供應鏈績效衡量指標並獎酬制度配合	否	是	否
11・高階管理者對企業內外部整合給予資源與權力上之支援	是	是	是
12・對員工在實行供應鏈管理過程中有作適當之教育訓練	是	是	是
13・其他有關於供應鏈系統建置之意見	無	無	無

表5.4 實施供應鏈管理系統所帶來的經濟效益

題目	B 公司	Q 公司	C 公司
1・電腦化連續地監視預測實體流程，是否使『不確定性』的程度降低。(例如：需求、可獲得數量折扣預測等)	是	是	否
2・透過供應鏈管理下，各廠商間存貨的庫存量、持有成本、持有風險因此而降低	是	是	是
3・透過供應鏈管理，能降低採購成本（如尋找交易對象成本、比價）	是	是	是
4・透過供應鏈管理，能降低銷售成本	是	是	否
5・實施供應鏈管理後，交貨期間縮短、更能準時交貨	是	是	否
6・實施供應鏈管理後，生產之前置之（等待）期間縮短	是	是	是
7・實施供應鏈管理後，產品之開發上市期間縮短	是	否	否
8・實施供應鏈管理後，產品製造更具彈性（如：產品設計更多樣化、組合能迅速改變等）	是	否	否
9・實施供應鏈管理後，品質管理更加嚴格	否	是	否
10・藉由 EDI，供應鏈成員的協調成本、方式更有效率	是	是	是
11・透過整體的供應鏈管理，更能快速回應顧客需求。(例如市場情報、運籌支援能更即時掌握)	是	是	是
12・其他實施供應鏈系統之效益	無	無	無

表5.5 供應鏈中合夥關係的維持

題目	B 公司	Q 公司	C 公司
1・你認為供需雙方建立共同願景是否重要	是	是	是
2・企業間合夥關係不只是資訊分享，還包括為了完成共同任務須建立的共同程序、共同標準以及化解組織衝突之協調方式	是	是	是
3・供需雙方應為長期的利益而接受短期負擔	是	是	是
4・為維持良好夥伴關係，應對供應商進行投資活動或借貸行為	是	是	是
5・為維持良好夥伴關係，具體的法律約束是很重要的（例如：合約、探討違約金）	是	是	是
6・你認為更換供應商所耗費的轉換成本（有形或無形代價）很高	是	否	是
7・設備的專用性愈高，則供應鏈中夥伴關係愈好	是	否	是
8・分享、交換資料及保密的程度，在各廠商間常成為意見分歧之處	是	是	否
9・為維持應有的產品品質、價格、配合度、財務狀況等等，應作定期的廠商評鑑	是	是	是
10・各廠商所使用 EPR 系統界面不同，使得供應鏈上下游廠商整合管理有所困難	是	是	是
11・售後服務、退貨、後續維修問題，應建立申訴、溝通之介面管理	是	是	是
12・供應鏈管理實施後，廠商的更換頻率有所降低	是	是	是
13・供應鏈管理實施後，提供相同零件之廠商的數目減少	是	是	是
14・其他維持供應鏈成員關係之意見	無	無	無