

國立台灣大學進修推廣部管理碩士學分班選修課

供應鏈與流通管理

授課教師：郭瑞祥 (台大商研所教授)

研究室及電話：管理學院二館813室

Email : rsguo@ntu.edu.tw

Website : guo.ba.ntu.edu.tw

課程目的： 供應鏈與流通管理係指有效整合供應商、製造商、物流中心與下游零售商，使供應鏈系統能以最低的成本，確保在最適當的地點、最適當的時間，並以最適當的生產和配送方式來滿足顧客對產品的需求，以提升企業本體及供應鏈中所有業者的市場競爭力。本課程以 General Management 觀點，探討供應鏈與流通管理，課程內容分為三大部份：供應鏈策略、供應鏈驅動因子、電子化商業與零售。

在供應鏈策略面，主題包括策略性架構、規劃供應鏈之供給和需求，價值鏈整合，快速回應。在供應鏈驅動因子面，主題包括週期存貨管理、安全存貨管理，總體規劃、長鞭效應與啤酒遊戲、資訊整合、配送、設施、運輸、採購。在商業電子化與零售面，主題包括電子化商業、第三方物流服務提供、供應鏈與零售，網路零售。

本課程上課方式以Harvard經典個案為主，搭配錄影片播放、文章導讀、上課演講，以期有效提昇同學學習興趣，修課學生不限產業背景或工作性質。為減輕同學負擔，所有個案均附中文翻譯。

參考教材： 1. Harvard個案、HBR文章、與授課投影片影印本
2. 「供應鏈管理」，Chopra & Meindl著，3版，培生出版，2007

授課方式： 個案討論、文章選讀、講演

評分標準： 小組參與(18%)、小組個案作業(42%)、期中個案考(20%)、期末個案考(20%)

課程進度：

日期	主題	個案	作業
模組 1：供應鏈策略			
1	策略性架構		
2	規劃供應鏈之供給和需求		
3	價值鏈整合	#1: 利豐貿易有限公司	個案報告#1
4	快速回應	#2: Zara：快速流行時尚	個案報告#2
模組 2：供應鏈驅動因子			
5	週期存貨管理		
6	安全存貨管理		
7	總體規劃	#3: Obermeyer 運動用品公司	個案報告#3
8	長鞭效應與啤酒遊戲		
9	期中個案考試		
10	資訊整合	#4: Barilla 公司	個案報告#4
11	配送、設施、運輸、採購		
模組 3：電子化商業與零售			
12	電子化商業	#5: ITC 電子市集的創舉	個案報告#5
13	第三方物流服務提供		
14	供應鏈與零售	#6: Wal-Mart 百貨商店	個案報告#6
15	網路零售	#7: 亞馬遜	個案報告#7
16	期末個案考試		

個案教學：

本課程將以個案研討與學員參與式學習為主要形式，刺激學員建立思考架構，期望能以學員的積極參與及熱烈討論，來取代講師授課或學員閱讀等傳統授課模式。課前的個案閱讀學員務必要完成，同時每組針對七次指定個案完成不超過A4兩頁的書面個案報告，於該次上課前交出。在課程大綱中，有每一次個案參考的問題。

修課規定：

- 以六個人為小組單位進行分組討論與作業。
- 於課堂前完成文章閱讀與指定個案作業。

課程主題與時程表

模組一：供應鏈策略

1. 策略性架構

- 閱讀材料：「供應鏈管理」第一、二、三章
- 閱讀材料：AAA 供應鏈

2. 規劃供應鏈之供給和需求

- 閱讀材料：「供應鏈管理」第八、九章
- 閱讀材料：Rocket science retailing is almost here- are you ready?

3. 價值鏈整合

- 閱讀材料：迅速、全球化與企業家精神
- 個案一：利豐貿易有限公司 (Li & Fung trading)
 - 本次文章與個案描述香港利豐集團之價值鏈整合模式、核心能力、與成長策略。文章與個案詳述了利豐公司如何將價值鏈打散，檢視整體價值鏈以降低成本，並做上下游廠商間的聯繫工作，減少每一個環節向其上下游聯繫協商的繁複工作，使每一個環節得以投注其完整能力在其本業上，為價值鏈創造整合價值，提高競爭力。
- 個案問題研討：
 - 每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：
 1. 利豐如何為顧客與供應商創造價值？
 2. 利豐組織設計獨特點為何？
 3. 個案中的 Charles Ho 應該如何處理 Classique 的訂單？(a) 送至馬尼拉工廠 (b) 送至中國青島，並且派遣自己部門人員查核 3 至 4 次 (c) 送至中國青島，並將訂單轉至首爾的 HV 部門監督
 4. 你同意 Danny Lau 所建議的軟性商品部門組織調整？
- 課堂影片：馮國經博士在台大之演講

4. 快速回應

- 個案二：Zara：快速流行時尚 (Zara: Fast Fashion)
 - 本個案探討對象為一家西班牙的成衣零售商 Inditex。該公司為旗下連鎖店 ZARA 設置了一套因應快速流行時尚的機制。ZARA 藉由觀察各項商品的銷售狀況，不斷調整他們的生產項目，因此該公司無需像過去一樣在數月前得先行預測女性的時尚品味。ZARA 的成功運作，讓 Inditex 得以將業務拓展到 39 個國家之中，使該公司成為全球零售業的指標公司之一。然而到了 2002 年，該公司面臨了攸關該公司成長的一些重大挑戰。

- 個案問題研討：
 - 每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：
 1. Zara 的供應鏈在(a)設計(b)採購與製造(c)配送(d)零售各有何特色？這些供應鏈特色如何創造出競爭優勢？
 2. Zara 與其它競爭者有何營運成本的優勢與劣勢？
 3. Zara 的優異績效是否能持續維持(sustainable)？你對於其供應鏈模式與國際擴展有何建議？
- 課堂影片：Zara 介紹

模組二：供應鏈驅動因子

5. 週期存貨管理

- 閱讀材料：「供應鏈管理」第十章

6. 安全存貨管理

- 閱讀材料：「供應鏈管理」第十一章

7. 總體規劃

- 閱讀材料：What is the right supply chain for your product?
- 個案三：Obermeyer 運動用品公司 (Sports Obermeyer)
 - 本個案描述一間設計生產滑雪服裝的公司及其供應鏈夥伴。這是一個議題廣泛的個案，並且涉及以下三個議題：(1)具短暫生命週期的流行產品之生產規畫 (2)改變生產方式以降低因供給與需求不符導致的成本 (3)全球供應鏈整合議題。
- 個案問題研討：
 - 每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：
 1. 根據 Exhibit 10 的數據資料，提出 Obermeyer 公司每個樣式在初始階段的生產數量之建議。假設十個樣式全部都在香港生產，且 Obermeyer 公司在初始階段總生產量必須至少為 10,000 件 (忽略價差，以不考慮最小訂購批量作答)
 2. 如何增加反應式的生產產能？
 4. Obermeyer 公司及 Obersport 公司分別執行的重要功能為何？Obermeyer 公司可以自己負責所有功能嗎？
- 課堂影片：Obermeyer 介紹

8. 長鞭效應與啤酒遊戲

- 閱讀材料：「供應鏈管理」第十七章
- 閱讀材料：利益調合，供應金鏈
- 遊戲軟體：每三人需準備一台筆記型電腦，從教學網頁下載啤酒遊戲軟體，預先安裝於筆記型電腦中。

9. **期中個案考試**

- 期中考將會於課堂中舉行。每位學員需針對考試「個案」撰寫分析內容。考試時可帶一頁雙面 A4 個人筆記作參考。

10. **資訊整合**

- 閱讀材料：建立緊密的供應鏈夥伴關係
- 個案四：Barilla 公司 (Barilla Spa)
 - Barilla 公司是一家義大利製造商，透過第三方批發商銷售大量商品給零售商，在 1980 年代晚期經歷了批發商的需求大幅動盪。本個案描述一個解決此問題的提案：連續補貨計畫，將決定訂單量的責任從批發商轉移到 Barilla 公司。個案描述了 Barilla 公司在實行此計畫時，公司所面臨的支持及阻力。
- 個案問題研討：
 - 每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：
 1. JITD 計畫所要解決的問題的根本問題為何？JITD 計畫的優缺點為何？
 2. JITD 計畫為 Barilla 公司內部帶來了什麼衝突或障礙？如果你是 Giorgia Maggiali，你要如何處理？
 3. 回到 1990 年代 Barilla 公司運作的環境，你相信 JITD 計畫可行嗎？如果答案是肯定的，你下一步會鎖定那個顧客？要如何讓他們相信 JITD 計畫值得一試？如果答案是否定的，你會建議什麼其他方案解決 Barilla 公司面臨的問題？
- 課堂影片：Barilla 公司廣告

11. **配送、設施、運輸、採購**

- 閱讀材料：「供應鏈管理」第四、十三、十四章

模組三：電子化商業與零售

12. **電子化商業**

- 閱讀材料：「供應鏈管理」第十六章
- 個案五：ITC 電子市集的創舉 (ITC eChoupal)
 - 在印度種植大豆的農民們以前透過沒有效率且時常充斥著欺騙的傳統市集銷售他們的產品。大部分的農民很窮困且不識字，在艱辛地抵達市集後，又在拍賣中處於劣勢；他們也很難獲得農業技術的相關資訊及教育。本個案描述透過使用網際網路技術接觸農民，及檢視一個由印度 ITC 公司建置的新電子市集系統。

- 個案問題研討：
 - 每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：
 1. 傳統市集及電子市集的物流與資訊流為何？
 2. ITC 剛著手這個計畫時，面臨了什麼阻礙？
 3. ITC 未來該如何發展這個平台？
- 課堂影片：ITC 電子市集介紹

13. 第三方物流服務提供

- 閱讀材料：Logistics service providers in internet supply chains
- 閱讀材料：The need for 3rd-party coordination in SC governance

14. 供應鏈與零售

- 閱讀材料：零售業逆轉五部曲
- 個案六：Wal-Mart 百貨商店 (Wal-Mart stores) (Wal-Mart, 2007)
 - 本個案聚焦於 Wal-Mart 過去成功的低價營運策略活動發展及最近多角化的企圖。Wal-Mart 以 Sam's Clubs 進入會員制量販店產業，及融合超級市場及折扣商店的 Supercenters 進入食品業。Wal-Mart 在配送、資訊科技及銷售等皆有競爭優勢。
- 個案問題研討：
 - 每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：
 1. 在折扣零售業中，Wal-Mart 的競爭優勢來源為何？
 2. Wal-Mart 在國際化時原先的競爭優勢可移轉嗎？
 3. Wal-Mart 應如何回應 Target 近年來的優異表現？
- 課堂影片：Wal-Mart 公司廣告

15. 網路零售

- 閱讀材料：Making business sense of the e-opportunity
- 個案七：亞馬遜 (Amazon.com)
 - 本個案對亞馬遜及其價值定位做一全面性的分析，包含企業概念、數位企業能力、社群價值及股東價值。本個案也檢視亞馬遜複雜的商業模式和網路的商業關係，以及亞馬遜如何善用資產獲利的計畫。
- 個案問題研討：
 - 每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：
 1. 亞馬遜的商業模式如何演變？你對此演變評價為何？
 2. 亞馬遜的核心能力(營運與績效改善、資訊與知識資產、社群與顧客忠誠)如何支援其競爭優勢？
 4. 在 2001 年初你會給董事會什麼建議？開除 Bezos？賣掉公司？結束國際業務部門？聚焦核心事業？停止投資未經

證實的商業模式及尋找有規模的公司作為夥伴？大幅降低成本？

- 課堂影片：Amazon CEO Bezos

16. **期末個案考試**

- 期末考將會於課堂中舉行。每位學員需針對考試「個案」撰寫分析內容。考試時可帶一頁雙面 A4 個人筆記作參考。