

管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

請閱讀下列個案後回答以下問題：

1. 試就案例中 74 家店，分別指出那 5 個店的經營績效最優良？那 5 個店的經營績效最差？為什麼？(本題佔 25 分)
2. 就所附個案之內容，列舉您認為個案中最重要的三個管理問題，並說明為何您認為該問題是重要的。(本題佔 15 分)
3. 就上述您所提出的管理問題，提出如何對該管理問題進行分析，進而對在第 2 題您所提出之管理問題提出解決對策。您所提出的每一個論點，必須明白交代支持您論點的理由。(本題佔 45 分)
4. 試就您目前任職公司，分析貴公司(包括行政機構)存在那一個最重要的管理問題，並說明修習本校 EMBA 學程對該問題之解決有何益處？(本題佔 15 分)

作答注意事項：

1. 把握時間，可擇重點論述。眾所周知之常識無須浪費筆墨及時間。
2. 評分重心在於創意、思考方式、邏輯。
3. 盡量使用圖、表、數式之陳述方式。

台灣超級市場之經營案例

超級市場業歷經三十餘年的發展，隨著消費大眾的需求及時代脈動的環境不斷兌變，發展不僅迅速，購物中心、大賣場及連鎖商店已然到處林立，其間的競爭壓力與經營困難度，在今日大賣場及連鎖商店的店數持續增加而平均店營業額卻不斷下降的情形下足以體會，而面對微利時代的來臨未來超級市場業界競爭勢必更加激烈，產業中各經營體系企業應該積極促進總體績效的提升以為因應。

1 超級市場定義、範疇及分類

1.1 定義

國外對超級市場(Supermarket)的定義包括有：超級市場是採用自助方式銷售食品雜貨，且每年最低銷貨額在一百萬美元的食品零售業」(施炳楠，民 85)；張仁鍵(民 88)認為超級市場係指大規模且部門化的零售商店，販賣各種食品，如：魚肉、蔬果、乳製品與罐頭食品，以及各種非食品，以自助服務為基礎，並強調低價格與足夠方便之停車場所；Kotler(1991)提到超級市場是規模大、成本偏低、利潤偏低、銷售量高，且屬自助服務式之零售業者，目的在滿足消費者對食品、洗衣及家用等產品之總需要。

國內的定義包括有：許士軍(民 79)指出超級市場為大規模型態，以銷售食品為主，但亦非僅限於銷售食物，就組織言，為部門化的組織，就服務言採自助銷售，就其經營方式而言採大量產品規劃，銷售的產品種類繁多；台北市零售市場管理規則(民 79)第二十八條及第二十九條指超級市場應以單一經營體，採自助服務、統一收銀方式、銷售分級包裝物品，並有冷藏(凍)設備，銷售之生鮮食品，應佔營業面積百分之二十以上。本文對於超級市場的認定，乃根據台北市零售市場管理規則的定義。

1.2 範疇與分類

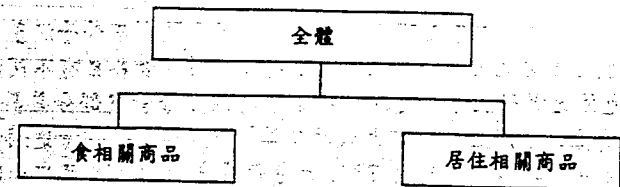
民國 58 年 10 月台灣第一家超級市場「西門超級市場」於台北市西門町開幕，其銷售之商品品種有麵包、罐頭食品、糕餅、乳製品、冷凍點心、冰淇淋、五金、塑膠、家庭用品等。稍後在台北市忠孝東路四段的「頂好超級市場」也隨之開幕，其銷售品項除了包括上述食

用品外，還額外增加銷售傳統市場所販賣的主要生鮮食品，成為台灣第一家真正具備生鮮食品的超級市場。

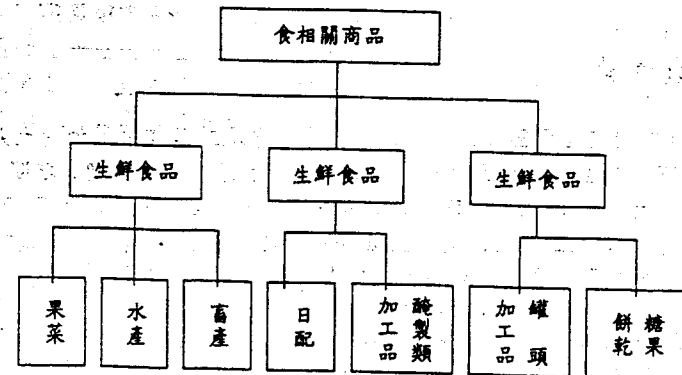
一般超級市場所陳列販售的生鮮商品，除了極少部分是由供應廠商直接供應成品外，絕大部分均由超級市場自行加工處理成商品銷售，或由生鮮處理中心統一加工處理後，再以低溫運輸配送至各個連鎖分店銷售；而生鮮食品以外的乾貨食品、日配食品、日用品均由上游供應廠商按訂單供貨給超級市場，一般大型連鎖通路均自行設置有物流中心或者透過物流委外業務，進行契約方式的大量低價進貨，再以計畫性的統一配送至各個分店上架銷售。

超級市場的商品組合，以系統化的概念如下(林廷凱等，1993)：

一、全體商品之體系：



二、食相關商品之體系：



三、居住相關商品之體系：

本試題兩面印刷

統商店不敵大賣場及連鎖商店的競爭壓力一一退出市場。然而大賣場及連鎖商店的店數雖持續增加中，但平均單店營業額卻出現下滑的情形，此現象足以顯示市場已趨飽和。總體而言，國內零售產業營收雖呈成長趨勢，但幅度並不大（見表 4），而廠商數量的成長則呈遲滯狀態（見表 3），本產業明顯已逐漸邁入成熟期。

表3 綜合商品零售業營利事業家數比較

單位：家

	1991年	1996年	1999年	2000年
百貨公司	217	246	-	-
超級市場	512	1,082	-	-
連鎖式便利商店	1,243	3,113	-	-
量販店	108	95	-	-
總計	2,080	4,536	15,132	16,474

資料來源：財政部統計處，90年6月財政統計月報。

表4 綜合商品零售業營業額

單位：百萬元

年度	1996	1997	1998	1999	2000
百貨公司	145,060	157,034	156,691	170,882	185,733
超級市場	61,423	66,270	72,236	75,719	75,682
便利商店	59,695	71,164	84,805	101,129	110,489
量販店	77,497	89,830	108,198	129,336	151,230
其他	56,293	61,867	64,375	66,311	70,154
合計	399,968	446,165	486,305	543,377	593,289

資料來源：經濟部商業動態統計調查(2001)

3 產業現況

台灣的專業超級市場始於台北農產公司的延吉超級市場，數十年來台灣的超級市場經營環境一直非常艱苦，以美日兩國的零售業發展歷史來看，超級市場先蓬勃發展了 20 多年才有便利商店的出現，之後再經過 20 多年的發展才有量販店出現，但在台灣，便利商店幾乎與超級市場同時出現，量販店也在超級市場興起發展之際即如兩後春筍陸續登台展店，超級市場一方面要進行與傳統市場世代交替的任務，同時又面臨量販店與便利商店的強烈競爭，其經營之困難可見一般。

目前市場主要超級市場業者有全聯實業、頂好 Wellcome、縣市農會及松青等數家業者。表 5 顯示現有超市業者及其家數情況。

表 5 現有超市業者及其家數

超商名稱	現有家數	相較去年增加家數
F.E. Super 遠百超市	7	-2
Sinon 興農	18	+0
Taipei Agriculture 台北農產	20	+1
I-Ke-Lai 億客來	22	+2
Marukyu 丸久	30	-2
Sung Ching 松青	40	9
Farmers' Association 縣市農會	84	+0
Wellcome 頂好	145	+32
PX Mart 全聯實業	152	+46

資料來源：ACNielsen, 2003

遠百超市為一個全國性的附屬百貨型的超級市場，由遠東百貨系統自營，目前全省共計七家，銷售品項與一般超市大同小異，因為附屬在百貨公司經營之下，故經常安排百貨聯合促銷活動，並有較固定的客源。

興農超市分店遍佈大台中地區，目前有 18 家自營連鎖分店，賣場面積一般約在 200 坪至 300 坪之間，是一家本土以日本模式經營的生鮮超市，生鮮商品經營已有一定之水準，該公司設有生鮮處理配送中心，每天各分店生鮮產品均由該中心供應。

台北農產超市是由農產運銷公司投資開設，營業面積約 180-250 坪之間，銷售商品種類及價格與一般超市大同小異，其經營優勢為蔬菜與水果直接由農產運銷體系供應，不僅品質與數量容易控制，而且價格也較一班超市具優勢，目前全省約 20 家分店。

億客來超市是一個本土小型連鎖超級市場，目前全省約 22 家分店，該超市之賣場面積較小平均約 120 坪至 200 坪不等，沒有較特殊的差異性。

丸久超市與松青超市均隸屬鼎新集團旗下的產業，丸久超市主要

四

者策是市由品種

2

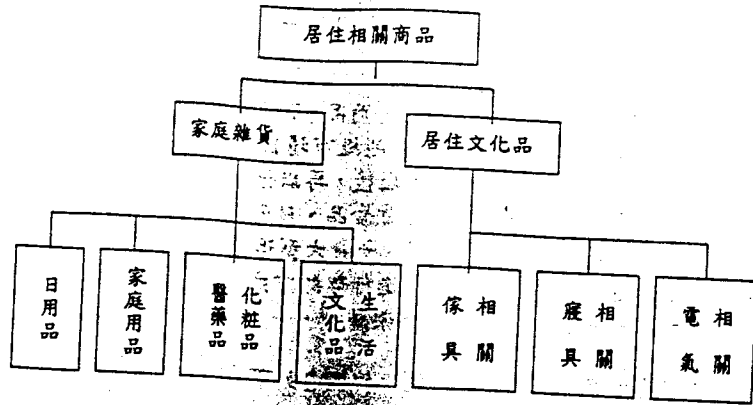
推動乃因年放場

貨店司開73年於百好超

P.3

6

本試題兩面印刷



四、商品分類：

超級市場陳列銷售之商品，依上述之商品體系不外乎涵蓋了消費者日常生活需要之食品與用品。雖然超級市場業者各自有不同的商品策略，也因此實務上各個超級市場販售商品組合會有部分差異化，但是商品的基本分類並不會有太大的差異性。附錄 A 即清楚顯示超級市場商品分類之模式，約由 27 個大分類區分出約 138 個中分類，再由中分類區分出約 333 個小分類。每個小分類各約有 5 至 30 種之商品，而一般超級市場陳列銷售之商品種數，平均約在 57,000 至 88,000 種左右。

2 產業背景

超級市場業自民國 58 年以後，經農復會及政府相關單位的大力推動之下，歷經三十餘年的發展，目前產業已邁入成熟時期。期間，乃因消費大眾的需求隨著時代脈動不斷提升，及由於政府在民國 76 年放寬進口限制及降低關稅，並准許外商在台灣設廠與拓展內銷市場，促使台灣零售業快速成長且多種零售業態亦隨之發展。

在民國 60 年以前，國民所得普遍低落，零售業是以傳統式的雜貨店為主要經營型態；民國 64 年國民所得突破 1,000 美元，百貨公司開始迅速成長，如三商百貨及當時名噪一時的永琦東急百貨；民國 73 年國民所得達到 3,000 美元，超級市場開始發展，在這時期除附設於百貨公司附屬營業部門超市外，較著名的有台北農產超級市場、頂好超級市場等；在台北市政府的支持下，台北農產運銷公司以其經營

果菜批發的經驗技術與背景，成立台北農產超市延吉店，因該超市位處高級住宅區、停車方便、果菜貨源充足，平價策略與專業經營方式，是第一家真正的專業性超市成功經營的典範。民國 75 年以後，松青、惠陽、惠康、百佳、美村、九九等超市相繼設立遍及全台，至 89 年度台灣地區超市總店數達 731 家。目前台灣超級市場提供的商品，以日常用品與生鮮蔬果類為主，設立地點也由早期百貨公司地下室，轉而大量開設於人口密集的社區為主。到了民國 84 年國民所得達到 12,000 美元已開始有發展購物中心的條件。表 1 及表 2 顯示早年零售業業態的發展和創始年份。(歐秀珠，民 91)

表 1 GNP 興業態發展

GNP 1,000 美元	百貨公司興起 (民國 64 年, 956 美元)
GNP 3,000 美元	超級市場興起 (民國 73 年, 3,046 美元)
GNP 6,000 美元	便利商店蓬勃發展 (民國 77 年, 6,333 美元)
GNP 10,000 美元	量販店快速成長 (民國 81 年, 10,196 美元)
GNP 12,000 美元	購物中心興起

資料來源：經濟部商業司，民 88。

表 2 各百貨公司、超級市場、便利商店創始年份

百貨公司	創始年份	超級市場	創始年份	便利商店	創始年份
遠東	56	農產運銷	70	7-eleven	67
新光	63	美村	75	統一麵包	77
永琦東急	64	松青	75	全家	77
三商	65	惠康	76	萊爾富	77
力霸	71	惠陽	76	OK	77
龍心	73	多福	76	台灣巨蛋	78
來來	74	裕毛屋	77	福客多	79
中興	74	百佳	78	滋滋脆	79
太平洋崇光	76	掬水軒	81	翁財記	80

資料來源：突破雜誌，1993、1996。

民國 80 年代國內大型連鎖零售通路興起，商品價格主導權逐漸由製造商手中轉移至零售業通路業者，使得便利商店之零售業者一躍成為強勢族群。此時期消費者的消費地點由傳統商店逐漸轉移至大賣場及連鎖商店。而購物方式的改變，使得傳統零售商店在競爭力不足的情況下，逐漸退出市場，取而代之的是持續增加中的大賣場及連鎖商店，因此市場規模不減反增。此種現象在民國 86 年最為明顯，傳

營業地區為大台中地區，目前展店已超過 30 家分店；松青超市主要營業地區為北部地區，目前展店已超過 40 家分店；丸九超市與松青超市均以日本模式經營，平均賣場面積約 150 坪至 250 坪之間，松青體系於民國 92 年夏季在台北五股的生鮮處理中心開始運作，旗下所有連鎖分店之生鮮產品均由中心統一配送。

縣市農會超市是一個公營體系超市，分店遍佈全省各地區，營業面積平均約在 120-200 坪之間，經營模式與台北農產超市類似，平日鮮少行銷或促銷活動，目前共計有 84 家分店。

全聯實業超市一般稱為全聯社，其前身為軍公教福利體系，目前軍公教體系中，分為四個主要的通路，有福利總處、福利總處——副食品、全聯社、縣市聯社。其中福利總處與福利總處——副食品，為國營的組織，隸屬國防部總政戰局。而全聯社，已轉為民營組織，為中華民國合作社聯合社，在全省各地營業所約有 152 家。縣市聯社，為民營組織，是台灣各縣市地方性的合作社。全聯社經營模式傳承軍公教福利社模式，沒有銷售生鮮產品而以銷售乾貨為主，其進貨管道亦依循福利品體系進行，其商品價格具有絕對競爭力，一直為其他民間超市及量販店業者所顧忌，營業面積一般在 150-300 坪之間，最近致力於展店目標朝 200 家店邁進。

超級市場業所販售的產品包羅萬象，其中海產、畜產生鮮商品與鮮奶等冷藏商品是所有商品中最困難儲存與運送的商品，因為這些商品的生命期只有兩天到一週的時間，而且運送與儲存過程必須確保在適合的低溫下進行，所有的運送載具都必須使用專用的設備與低溫專車進行，所以一般零售通路的物流中心較難自行配送，所有的鮮奶商品均直接由供應商配送至各分店，生鮮商品必須由生鮮物流中心處理後配送至各超級市場分店，或由各分店自行進貨原料在店內作業場直接加工處理，由於這類商品的保存期限很短，所以這類商品最易產生過期品的問題。一般而言，此類商品於當天產製完成隨即一天內配送到各地超級市場分店，而超級市場分店在架上陳列販售的天數，鮮奶大約只剩五天而生鮮只有 1-2 天。

餅乾等包裝食品主要的商品來源區分為進口商品及國內產製商品，其中以國內生產的商品為大宗，約佔百分之六十強，進口品則佔 40%，幾乎所有的餅乾商品均需經由個案超市的物流中心統一配送至各分店，由於總公司物流的嚴格控管，確保商品的有效期限與包裝狀況，並按先進先出的檢貨程序，此類商品所發生的逾期問題大都因為

個別商品的迴轉太慢，或是分店管理不當，甚少因為廠商或物流中心造成的問題。一般而言，此類商品在分店的庫存天數約為 30 天，統倉的庫存天數約為 15 天，故零售通路所需儲存的庫存總計約為 45 天，國內製造商由於訂貨前置時間較短，庫存天數約為 16 天，而進口商的庫存天數則相對必須維持在 45 天以上，目前此類訂單經由超市各分店的內部訂貨系統匯集到物流中心後，物流中心按訂定的存貨水準由電腦自動產生訂單，經訂貨人員確認後以自動傳真或為 EDI 系統向供應商下單訂貨。

洗髮精等一般日用品與餅乾等包裝食品的供應流程相同，國內生產的商品約佔百分之八十五以上，進口商品則佔約百分之十五。此類商品由於週轉率非常低，且大部分都是自動化大量生產的商品，每批次商品的基本量均非常大，再則商品包裝入數規格與貨架最低陳列量相較於銷售迴轉率都高出許多，致使此類商品無論在供應商或零售商的庫存天數都非常之高，零售商庫存總計約為 70 天，製造商的庫存天數約為 50-60 天之間。

由以上分析我們可以清楚知道在競爭激烈的微利時代，整個通路市場及其供應鏈都積極致力於如何降低庫存、如何快速配送、如何節約成本、如何提高效率提高績效進而提升整個企業的現金流量表現，確保企業立於不敗之地。

4 個案公司簡介

4.1 公司背景與沿革

個案超市的總公司歷經百餘年之發展，為亞太地區的食品及藥房零售業務市場上的領導者之一，其業務範圍遍及香港、台灣、新加坡、印尼、泰國、澳洲及紐西蘭，並在新加坡上市股票。近年來，將發展重心置於亞太地區，包括在亞洲地區超市、連鎖便利商店、連鎖藥妝店以及量販店的投資。

其投資經營的連鎖零售商店遍及亞洲各地，除了台灣的個案超市外，包括在香港投資連鎖超市、連鎖藥房及連鎖便利商店；中國深圳、廣州的連鎖便利商店；新加坡投資連鎖超市、連鎖藥房及連鎖便利商店；中國深圳、廣州的連鎖便利商店、新加坡投資連鎖超市、連鎖藥房及連鎖便利商店、馬來西亞投資連鎖藥房及量販量、印尼投資連鎖超市及連鎖藥房、印度投資連鎖藥房及連鎖超市；澳洲投資兩個連鎖超市系統，還有在紐西蘭投資連鎖超市及折扣店。共計有一千八百七

十一家商店，員工約七萬四千人，2001年營業額約為美金60億元。

4.2 個案公司的沿革

1987年個案超市的母公司集團併購一本土連鎖超市且延用中文名稱，正式進入台灣零售市場，並秉持母公司集團的願景、策略與經營方針擴大台灣設立零售據點。個案超市於是正式從國外派專業超市經營人員進駐台灣，並引進國外連鎖超市的新經營技術與觀念，迎合消費者購物需求的改變，以國際化的經營理念創造了台灣超市連鎖業的歷史新頁，成為當時台灣最強勢的現代化連鎖通路之一，並制定一些全新的交易模式，使當時的本土供應商正式面對國外強勢通路主導的交易時代。

面對激烈的市場競爭，個案超市投資引進新技術，增購各項新設備，配合專業化管理，大幅降低進貨成本，以高效率的配送系統提供顧客最即時的服務。

公司的經營理念是「永遠第一 全力以赴」，以「顧客為導向」是該公司一貫的經營理念，提供親切而有效率顧客服務及價格優惠、品質優良且新鮮的商品，讓消費者能夠在舒適而愉快的購物環境中採購，是該公司超市對顧客的承諾。另外，該公司重視顧客服務與增進組織業績，強化成本控制，並回饋顧客。引進國際性的領導與管理，精益求精，不斷地改善，並致力於成為一個社區的好公民，貢獻社區，為社區居民提供更好的服務。其願景是提升顧客服務、加強員工關係、增進廠商合作、創造股東利潤，成為台灣最好的領導超市。

個案公司發展歷史如下：

- (一)、1995年9月於桃園大園成立可供應200店需求的乾貨物流中心，佔地8,000坪，並引進台灣第一個最具現代化的倉儲管理系統，有效地控制物流中心貨物之進出。
- (二)、1995年12月成立佔地1,400坪的冷凍冷藏中心，使個案超市的物流配送系統更為完善，個案超市的物流中心每天提供有效率的服務將各種食品、生鮮商品與冷凍、冷藏品送達各地的零售超市。而這種集中式的倉儲管理，使個案超市的所有直營分店據點，能夠保持高水準的服務品質。
- (三)、1999年3月個案超市於中和正式成立生鮮包裝中心，為提升

生鮮商品的技術、保鮮流程與商品製作，包裝中心共分為畜產、畜產及海產三個部份。畜產及海產部門所有的硬體設備依照CAS標準設置，嚴格的溫度控制及衛生管理，以達到零染的標準。

(四)、2000年7月併購台中美村超市於中部地區的12個超市據點正式成為中部地區第二大連鎖超市。

(五)、2002年併購易利購超市五個據點。

(六)、2003年併購惠陽超市所有22個據點，將總店數推向145家目前已是生鮮超市的領導品牌。

4.3 公司規模

個案超市的總公司位於台北市，目前共有員工3,868人(含職人員)，其中，全職員工：分店1,556人、後勤501人，共計2,057人。計時人員：分店1,761人、後勤50人，共計1,811人。超市店約145店(至2003年3月止)。表2.6為該個案公司業務單位統計表。

表 6 個案公司業務單位統計表

2002年分布

位置	24H店數	一般店	總店數	佔比
宜蘭縣	1	0	1	0.7%
基隆市	2	2	4	2.8%
台北縣/市	89	11	100	69.0%
桃園縣	2	0	2	1.4%
新竹縣/市	2	1	3	2.0%
苗栗縣	3	2	5	3.4%
台中縣/市	15	9	24	16.6%
彰化縣	0	3	3	2.0%
嘉義市	0	1	1	0.7%
台南縣	1	1	2	1.4%
合計	115	30	145	100.0%

表 6 個案公司業務單位統計表 (續)

物流中心			
位置	產品	面積(坪)	貨車(輛)
桃園	乾貨、冷藏、冷凍	8,000	14
中和	蔬果	1,400	10

資料來源：本文自行整理

目前該公司依生鮮商品的銷售佔比將門市區分為三大類，依序為：迷你生鮮超市(Mini Fresh Store)，標準生鮮超市(Standard Fresh Store)與全生鮮超市(Full Fresh Store)。迷你生鮮超市僅提供少量必需的生鮮商品，生鮮商品的銷售業績僅佔約 16% 左右，標準生鮮超市提供較齊全的生鮮品項，生鮮商品銷售業績佔約 20% 左右，全生鮮超市以生鮮商品為銷售主力，提供生鮮面對面的銷售服務，更多的熟食商品，生鮮商品的銷售業績超過 25% 以上(林建福，民 90)。

個案公司經過逐年的調整與改裝，目前所有分店中 80% 左右的分店為迷你生鮮超市及標準生鮮超市，兩成左右的分店為全生鮮超市。以目前平均單店年業績，每年每店約為一億元以上推估，其 2003 年營業額約為 145 億元以上，單店之營業面積平均約為 200 坪左右，然而自 2003 年起開始發展超級生鮮超市，其營業面積超過 400 坪以上，顯而易見個案公司將以生鮮領導而發展市場策略之強烈企圖心。

個案超市過去經營策略以販賣乾貨為主，然而隨著市場變化及公司經營策略隨之改變，開始強調生鮮商品的銷售，於是逐步將分店生鮮商品的比重調高。其中迷你生鮮超市的生鮮佔比約為 16%，標準生鮮超市的生鮮佔比約為 20%，全生鮮超市的生鮮佔比超過 25%。

若按照營業時間的區分，則有超過 79% 以上的分店已改進二十四小時全天候營業，另外 20% 的分店則維持原營業時間以日間經營為主。24 小時生鮮超市近年來不斷成長，預估未來 24 小時生鮮超市將可達百分之九十以上。

個案超市的分店多集中在大台北縣市及台中地區，其中台中市場已因為量販店過份密集展店，導致當地連鎖超市經營非常困難，本案超市方有機會併購某著名超市，然而競爭環境並未改變太多，本案超市之所以能經營這些併購超市有更佳的績效表現，乃因其擁有佳的進貨條件及管理效率取得成本優勢。

由於大台北地區的量販店持續發展開店，如內湖、景美、土城、汐止、新莊、淡水等地區等，過去個案超市密集在這些區域展店，如今正面臨量販店的競爭，部份業績相當好的分店，已開始面臨經營上的危機，於是個案超市開始發展更偏遠的鄉鎮展店，如鶯歌、樹林等地區，同時個案超市也開始檢討無效店的關閉，故導致通路規模成長緩慢，單店營業額因市場競爭激烈難以成長，因此併購其他超市已成為個案超市迅速擴充規模及爭取績效的必要途徑(林建福，民 90)。

4.4 商品結構

個案超市商品類別主要區分為生鮮與乾貨兩個類別，其中生鮮分類為畜產、海產、海產其他與農產品四個商品大類，而乾貨部分則分類為菸酒、用品、日配、食品雜貨、免稅品與冷凍食品等六個商品大類。每個大類則再細分成約八十幾個中類，中類之下再細分成小類以利分析績效與管理，總計所有的品項數約 8,000 個。

另外，本研究定義的產業範圍為以食品銷售為主的綜合零售業，其中年市場規模約為 7,300 億元，個案超市的整體市場佔有率約為 1.4%，若單就連鎖超市產業而言市場佔有率約為 13% 左右(林建福，民 90)。

4.5 個案公司投入產出資料

以下為個案公司之投入產出項之定義及資料。

(I) 投入項：

1. 超級市場分店人員數：本研究之超級市場分店工作人員數係依個案超級市場統計資料而得之全年平均每日出勤人數，不含抵休人員數，即非以員工總人數計算。
2. 薪資：各分店員工人數的年薪資總額，單位為千元。
3. 租金費用：租用場地方面係每年實際支付之租金，單位為千元。
4. 水電費：各分店的整年的總水電費，單位為千元。
5. 賣場面積：各分店的賣場面積，以每平方呎計算。
6. 銷貨成本：各類產品的總銷貨成本，單位為千元。

(II) 產出項：

1. 營業額：當年度總公司財稅報表，各分店之營業總額，單位千元。
2. 來客數：當年度超級市場分店服務交易顧客數量總數。

表 7 投入產出變數彙總表

投入項		產出項	
變數名稱	衡量單位	變數名稱	衡量單位
薪資	萬元	營業額	萬元
員工數	人	來客數	人
面積	平方公尺		
租金	萬元		
銷貨成本	萬元		
水電費	萬元		

表 8 投入產出項變數的原始資料值

編號	店名	投入項						產出項	
		員工數	薪資	面積	租金	銷貨成本	水電費	來客數	營業額
1	CVJ	16	6625	7956	360	64401	2110	347441	78232
2	MTVE	19	8832	9288	6270	88832	2360	388156	108239
3	KVD	22	10273	8784	12277	110329	3500	402120	135923
4	YMVS	25	10831	9792	8089	123885	4514	650304	151430
5	BVT	31	14242	10512	13400	154923	3212	842184	189647
6	LFK	31	13433	8892	8562	147696	3659	563908	181333
7	YVM	34	13951	8532	12598	150846	2969	747269	183914
8	TVM	51	22891	11664	18246	219147	3377	1E+06	283685
9	NVH	11	5189	7344	4945	48295	2267	266982	56898
10	HVH	15	6304	6516	5442	66524	2131	328756	80999
11	NVK	18	8177	5688	4250	95755	1978	456101	118523
12	DVH3	20	8791	6984	8452	89074	3647	433160	108548
13	DVT	21	11491	7488	8584	108155	2956	682994	131544
14	DVH2	30	12859	9288	8842	149003	3461	679715	183547
15	KVD2	15	5586	6336	2482	48882	1802	241093	60415
16	CSVA	19	8656	6372	5146	91154	2238	460454	110839
17	CVC	19	8498	6552	6601	92243	2520	486085	108726
18	YPVG	22	9194	7056	6932	108010	2178	506743	126862
19	TVS	26	10019	8640	11602	110100	2903	565498	136685
20	KVM	28	12078	6588	8234	162189	2566	854418	193151
21	TVH	37	16248	7812	5341	204512	2747	854741	249740

表 8 為投入產出項變數的原始資料值 (續)

編號	店名	投入項						產出項	
		員工數	薪資	面積	租金	銷貨成本	水電費	來客數	營業額
22	HVK	42	17263	9720	8258	185740	3334	1E+06	2265
23	CAW	14	5948	7128	4404	55617	2712	320868	649
24	CLAN	15	6553	8676	9166	66763	2640	338644	802
25	SAS	16	7624	7632	4464	73271	3262	301020	888
26	NSAJ	21	8303	8640	6263	93082	2747	462629	1136
27	CAW2	22	9040	4320	5326	98539	2539	584203	1203
28	YAS	23	8603	5688	6976	90504	2646	458250	1107
29	IAC1	24	9076	5796	6568	108644	2747	554939	1322
30	YAH	29	12211	9216	8863	135158	2774	639186	1650
31	RSAV	13	6050	3816	5395	63615	1373	435838	765
32	HAY	15	7171	5868	8502	75490	2215	362584	921
33	TAW	17	6934	8640	7738	75639	2982	341467	791
34	JAA	17	9977	6732	8096	108345	1956	533352	1346
35	WAS	18	7566	6228	1738	99849	1549	474934	1198
36	SAD	21	7844	6228	9497	125445	2306	924280	1452
37	CCAG	22	8644	4284	6347	105880	2095	791794	1307
38	AAH	27	12610	8568	11656	142364	3199	542447	1721
39	HAP	29	13474	8460	14050	160886	3104	824432	1973
40	CAH	32	16510	10440	13674	157651	2598	801608	1902
41	WAF	12	4369	4428	2333	35406	2149	185522	421
42	MAH	13	6146	5868	2641	60865	1734	343160	730
43	JHAW	16	6386	5616	5353	53535	1844	285571	643
44	JAM	16	6245	5724	6996	61532	1824	388276	731
45	MJAA	18	8407	5652	1524	89905	1884	410555	1114
46	JAG	20	8924	9792	8594	102512	3713	642630	1222
47	DPAL	22	9641	9900	9592	107493	2892	521014	1307
48	TAY	26	9570	7992	7042	109864	2024	552050	1312
49	AAK	34	14255	9036	6439	175804	3066	753250	2207
50	MAT	35	14216	11520	10733	148396	3385	686771	1805
51	HFA	15	7712	6696	7032	68562	1870	360749	804
52	DFK	16	7248	7596	5608	62223	2926	287232	750
53	SVT	16	6966	7200	6257	70819	2198	302287	836
54	BFD	17	7734	4356	5861	74967	1584	481094	910

表 8 為投入產出項變數的原始資料值 (續)

編號	店名	投入項						產出項	
		員工數	薪資	面積	租金	銷貨成本	水電費	來客數	營業額
55	GFL	17	7757	4464	5986	75967	1630	417209	92249
56	LFS	18	8059	8172	9886	86237	2365	445139	105142
57	MFS	20	8393	7992	7055	101565	2500	479440	122279
58	JFH	23	10664	6768	6480	72257	2213	898471	88594
59	SFL	13	5051	2916	3140	56350	1482	386000	67550
60	WFH	16	6937	6660	6006	67862	2462	389546	79278
61	SFC2	17	7117	9360	4235	74793	2532	338618	90989
62	SFC3	21	8990	5400	4385	112614	2742	553745	138278
63	WFY2	22	8357	8424	6545	128909	3430	646819	154511
64	LFC	25	10526	6948	8849	117355	3407	709792	136444
65	SMFG	26	11633	6840	9163	159002	3389	709288	192496
66	HFC3	10	4836	2880	2273	35946	1532	250457	42319
67	HFC2	13	5842	7056	4032	59650	2420	326030	70242
68	JFP	17	7751	8388	5447	83792	3598	500047	99990
69	MFJ	19	7921	6552	6197	95401	3809	564694	113980
70	TFL	19	8190	7900	7472	95765	3444	505342	115268
71	CHFN	21	9323	7884	6409	123188	3845	666757	149210
72	HFF	23	10507	8028	8866	131620	2844	735709	157308
73	KFB	25	10823	10440	9080	134999	2640	645197	161792
74	HFC	27	11966	7560	14785	173191	2695	927125	206771

其他基本資料分析

個案公司各項基本資料彙整如下：

表9 91年度各大類產品營業額佔總營業額的百分比

產品類別	百分比	產品類別	百分比
生鮮合計	22.02%	食品雜貨	30.59%
菸酒	6.82%	免稅品	2.78%
日用品	15.54%	冷凍食品	4.86%
日配	17.38%		

由表 9 可知，個案公司各大類產品營業額佔總營業額的百分比，

以食品雜貨營業額佔總營業額最多計 30%，其次是生鮮佔 22%，而免稅品所佔的比例最低，只佔 3%。

91 年度來客數最高的前十名分店如下表所示：

表 10 91 年度來客數最高前十名分店

店名編號	店名	來客數
8	TVM	1087276
22	HVK	1035346
74	HFC	927125
36	SAD	924280
58	JFH	898471
21	TVH	854741
20	KVM	854418
5	BVT	842184
39	HAP	824432
40	CAH	801608

91 年度各分店面積最高的前十名分店如下表所示：

表 11 91 年度各分店面積最高的前十名分店

店名編號	店名	分店面積
8	TVM	11664
50	MAT	11520
5	BVT	10512
40	CAH	10440
73	KFB	10440
47	DPAL	9900
4	YMVS	9792
46	JAG	9792
22	HVK	9720
61	SFC2	9360

綜合上述，超級市場業者在面臨便利商店及量販店跨業態的強烈競爭下，又必須面對同業態業者間之競爭，而如何有效提升超級市場業者的經營績效已成為重要課題。

本試題兩面印刷

附錄

超級市場商品分類表

大分類	中分類	小分類
畜產品	禽肉	雞肉、火雞、鴨鵝肉、雞內臟、雞副產、冷凍雞肉、冷凍調理、其他。
	豬肉	冷藏豬肉、冷凍豬肉、豬內臟、其他。
	牛肉	進口冷藏牛肉、本地冷藏牛肉、進口冷凍牛肉、本地冷凍牛肉、進口牛內臟、國產牛肉、國產牛內臟、其他。
	羊肉	進口羊肉、國產羊肉、其他。
	調味肉	烤肉組合、肉餅、調味肉、其他。
	其他	熟加工製品、生加工製品、香腸、中華美食、小菜、熟食、食補類。
	水產品	鮮魚
其他		鹽干、珍味、魚丸、魚板、壽司。
農產品	水果	進口水果、本地水果、醃漬水果、其他。
	蔬菜	進口蔬菜、葉菜、根莖、果瓜、菇菌、有機蔬菜、沙拉、其他。
	其他	豆腐/豆乾、醬菜、涼品、麵條、配菜、火鍋組合。
清涼飲料	茶飲料	烏龍茶、綠茶、紅茶、花茶、奶茶、其他加味茶、其他茶飲料。
	傳統飲料	麥仔茶、菊花茶、冬瓜茶、青草茶、其他傳統飲料。
	碳酸飲料	汽水、可樂、沙士。
	果蔬汁	純果蔬汁、稀釋果蔬汁。
	運動飲料	運動飲料。
	機能飲料	維生素/礦物質飲料、寡糖飲料、其他機能飲料。
	水飲料	包裝水、加味水。

	豆漿及米漿	豆漿、米漿。	
	其他飲料	其他飲料。	
烘焙食品	餅乾	夾心餅乾、蛋捲、蘇打餅乾、一般餅乾	
	休閒食品	洋芋片、休閒零食。	
	麵包	麵包。	
	糕餅	蛋糕、中式糕餅、其他糕餅。	
	其他烘焙食品	其他烘焙食品。	
米麵穀蛋品	麵條粉條類食品	中式乾麵條、西式乾麵條、米粉、冬粉、其他麵條粉條。	
	五穀雜糧	五穀雜糧。	
	米	白米、糙米、其他米。	
	蛋	新鮮蛋及機能蛋、皮蛋及鹹蛋、其他蛋品。	
	調理用粉	麵粉、樹薯粉、地瓜粉、油炸粉、其他粉。	
	調味品	調味醬	沙拉醬、山葵醬、複合醬、烤肉醬、茄醬、辣椒醬、沙茶醬、蠔油、味噌、其他調味醬。
		醬油/膏	醬油、油膏。
食用醋		食用醋。	
調味油		調味油。	
糖		糖。	
鹽		鹽。	
味精		味精。	
香辛料		胡椒、咖哩、其他香辛料。	
肉精類		肉精類。	
塗抹醬		花生醬、巧克力醬、果醬、蒜醬、其他塗抹醬。	
其他調味品	其他調味品。		
沖煮飲品食品	沖煮茶	茶葉茶包、花果茶、保健茶、其他沖煮茶、茶粉。	

煮咖啡	研磨式咖啡、即溶咖啡、三合一咖啡。
加工食品	即食穀類食品、沖煮式穀類飲品食品。
奶精	奶精。
及麥芽飲料	可及麥芽飲料。
沖煮飲品食品	其他沖煮飲品食品。
麵條粉條	沖泡式麵條粉條、快煮式麵條粉條。
食湯	速食湯。
食粥	速食粥。
酒	一般啤酒、生啤酒、其他啤酒。
葡萄酒	威士忌、白蘭地、高粱酒、米酒、其他蒸餾酒。
葡萄酒	葡萄酒、其他水果酒、米糧釀造酒。
酒	藥酒。
酒	料理酒。
酒	其他酒。
菸	國產香菸。
菸	進口香菸。
品	香菸用品。
頭	玉米罐頭、筍類罐頭、菇類罐頭、其他蔬菜罐頭。
頭	水蜜桃罐頭、鳳梨罐頭、櫻桃罐頭、什錦水果罐頭、其他水果罐頭。
頭	魚類罐頭、魚鬆罐頭、其他水產罐頭。
頭	豬肉罐頭、肉鬆罐頭、其他肉類罐頭。
頭	麵筋罐頭、其它素味罐頭。
頭	醬菜罐頭。
頭	甜點罐頭。
頭	調理軟包。
品	其他罐頭食品。

奶粉	一般奶粉	一般奶粉。
	嬰幼兒奶粉	嬰幼兒奶粉、嬰幼兒米麥粉、嬰幼兒食品。
	其他奶粉	其他奶粉。
糖果產品	巧克力	巧克力。
	口香糖	口香糖。
	糖果	一般糖果、爽喉糖。
	果凍椰果	果凍椰果。
	其他糖果產品	其他糖果產品。
零嘴	乾果	瓜子、花生、核果豆類、其他乾果。
	蜜餞	蜜餞。
	豆乾	豆乾。
	水產零嘴	水產零嘴。
	肉乾	肉乾。
	綜合零嘴	綜合零嘴。
	其他零嘴	其他零嘴。
	食用油脂	動物油
植物油		沙拉油、花生油、葵花油、橄欖油、芥花油、調和油、其他植物油。
保健食品	雞精	雞精。
	燕窩	燕窩。
	其他保健食品	其他保健食品。
寵物食品	狗食	狗食。
	貓食	貓食。
	魚飼料	魚飼料。
	其他飼料	其他飼料。
乳製品	鮮乳	原味鮮乳、調味鮮乳。
	發酵乳	稀釋發酵乳、濃稠發酵乳、凝態發酵乳。
	保久乳	原味保久乳、調味保久乳。

	煉製乳製品	煉製乳製品。
	其他乳製品	其他乳製品。
冷凍食品	冷凍水產	冷凍水產。
	冷凍肉類	冷凍豬肉、冷凍雞肉、冷凍牛肉、冷凍羊肉。
	冷凍蔬果	冷凍蔬果。
	冷凍調理	冷凍火鍋料、冷凍丸子、冷凍餃類點心、冷凍包子饅頭、冷凍油炸類、冷凍湯圓、冷凍米食類、冷凍麵糰餅皮類、冷凍調理包、其他冷凍調理食品。
	其他冷凍食品	其他冷凍食品。
冷藏食品	米麵製品	麵食、米製糕粿、其他米麵製品。
	點心	布丁、凝膠食品、其他點心。
	豆腐類產品	豆腐類產品。
	素料加工品	素料加工品。
	醃漬食品	醃漬蔬菜、醃漬肉類、其它醃漬食品。
冰品	冰棒	冰棒。
	冰淇淋	雪糕、甜筒、杯裝冰淇淋、盒/桶裝冰淇淋、其他冰淇淋產品。
	水冰製品	冰塊、其他水冰製品。
個人清潔用品	口腔清潔用品	牙膏、漱口水、牙刷牙線、其他口腔清潔用品。
	沐浴用品	沐浴用品。
	洗臉用品	洗臉用品。
	洗髮整髮用品	洗潤護髮用品、整髮用品。
	其他個人清潔用品	其他個人清潔用品。
護理衛生用品	護理用品	護理用品。
	保險套	保險套。
	尿片	嬰兒尿片、成人尿片。
	婦女生理用品	衛生棉、衛生護墊、其他婦女生理用品。

	其他護理衛生用品	其他護理衛生用品。
家庭用劑	家庭清潔劑	廚房清潔劑、浴廁清潔劑、玻璃清潔劑、地板清潔劑、其他家庭清潔劑。
	洗衣用劑	衣物洗劑、衣物漂白劑、衣物柔軟精、其他洗衣用劑。
	防蟲除蟲劑	防蟲除蟲劑。
	芳香除臭劑	芳香除臭劑。
	除溼劑	除溼劑。
	其他家庭用劑	其他家庭用劑。
	家庭用紙	衛生紙
面紙		盒裝面紙、袖珍面紙、紙手帕。
紙巾		紙餐巾、廚房紙巾、擦拭紙巾。
其他家庭用紙		其他家庭用紙。
家庭及五金用具	掃除用具	垃圾袋、其他掃除用具。
	廚房用具	鍋具容器、食物收藏用具、其他廚房用具。
	餐具	一般餐具、免洗餐具。
	洗衣用具	洗衣用具。
	浴廁用具	浴廁用具。
	五金工具材料	五金工具材料。
	其他家庭及五金用具	其他家庭及五金用具。
27	138	333

資料來源：(1) 本研究整理 (2) 工業技術研究院電通所，流通商品系統。

參考文獻

- Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- 中華民國連鎖店發展年鑑，經濟部商業司，民國 88 年。
- 台北市零售市場管理規則，台北市政府，民國 79 年 10 月 5 日。
- 林廷凱等，超級市場經營管理技術實務手冊，台北市：經濟部，1993。
- 林建福，「台灣地區連鎖超市業經營策略之個案研究」，國立政治大學經營管理碩士學位論文，民國 90 年。
- 施炳楠，「超級市場生鮮漁產品營運績效之研究—台北市連鎖超級市場之個案實證分析」，國立台灣海洋大學漁業經濟研究所碩士論文，民國 85。
- 突破雜誌，131 期，1996 年 6 月，哈佛企業管理顧問公司。
- 突破雜誌，95 期，1993 年 6 月，哈佛企業管理顧問公司。
- 商業動態調查提要分析，經濟部統計處，民國 91 年 3 月。
- 張仁健，「小型生鮮超市經營策略之研究」，國立中興大學農產運銷研究所碩士論文，民國 88。
- 許士軍，管理學，台北：東華書局，民國 79 年 2 月。
- 歐秀珠，「流通業的 e 化管理—以連鎖超級市場為例」，國立台灣大學會計研究所碩士論文，民國 91 年。

本試題兩面印刷

試題完

P. 72