

致理技術學院九十六年度專題研究計畫成果報告

哈佛式個案教學課程發展計畫

計畫主持人：金寶玲

執行期間：96年12月11日至96年12月13日

執行單位：保險金融系

中華民國 96 年 12 月 25 日



哈佛個案計畫申請經驗分享研習會

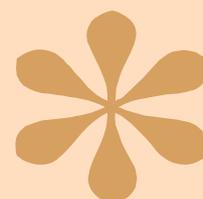
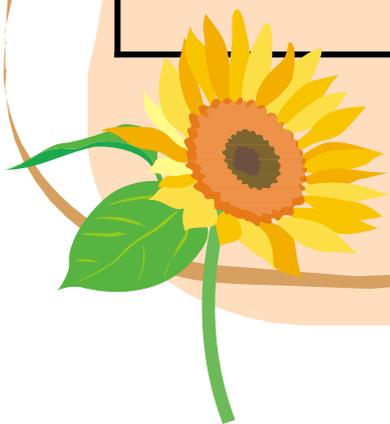
活動時間：96年12月11日（星期二）

活動地點：綜合教學大樓E57



議程

活動時間	活動內容	說明
13：30~14：30	經驗分享	分享人：金寶玲老師
14：30~14：45	中場休息暨茶敘	
14：45~15：45	雙向交流	分享人：金寶玲老師





哈佛個案計畫申請經驗分享研習會

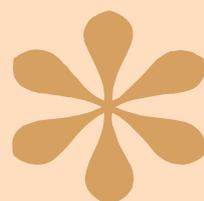
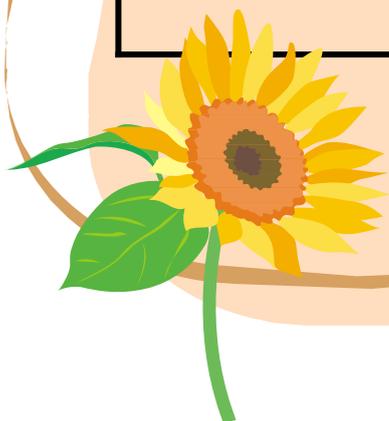
活動時間：96年12月13日（星期四）

活動地點：綜合教學大樓8樓研討室一



議程

活動時間	活動內容	說明
13：30~14：30	經驗分享	分享人：林鳳儀老師
14：30~14：45	中場休息暨茶敘	
14：45~15：45	雙向交流	分享人：林鳳儀老師



哈佛個案計畫申請經驗分享研習會

活動日期：96年12月11日

活動地點：綜合大樓 E57



致理技術學院

照 片

哈佛個案計畫申請經驗分享研習會

活動日期：96年12月13日

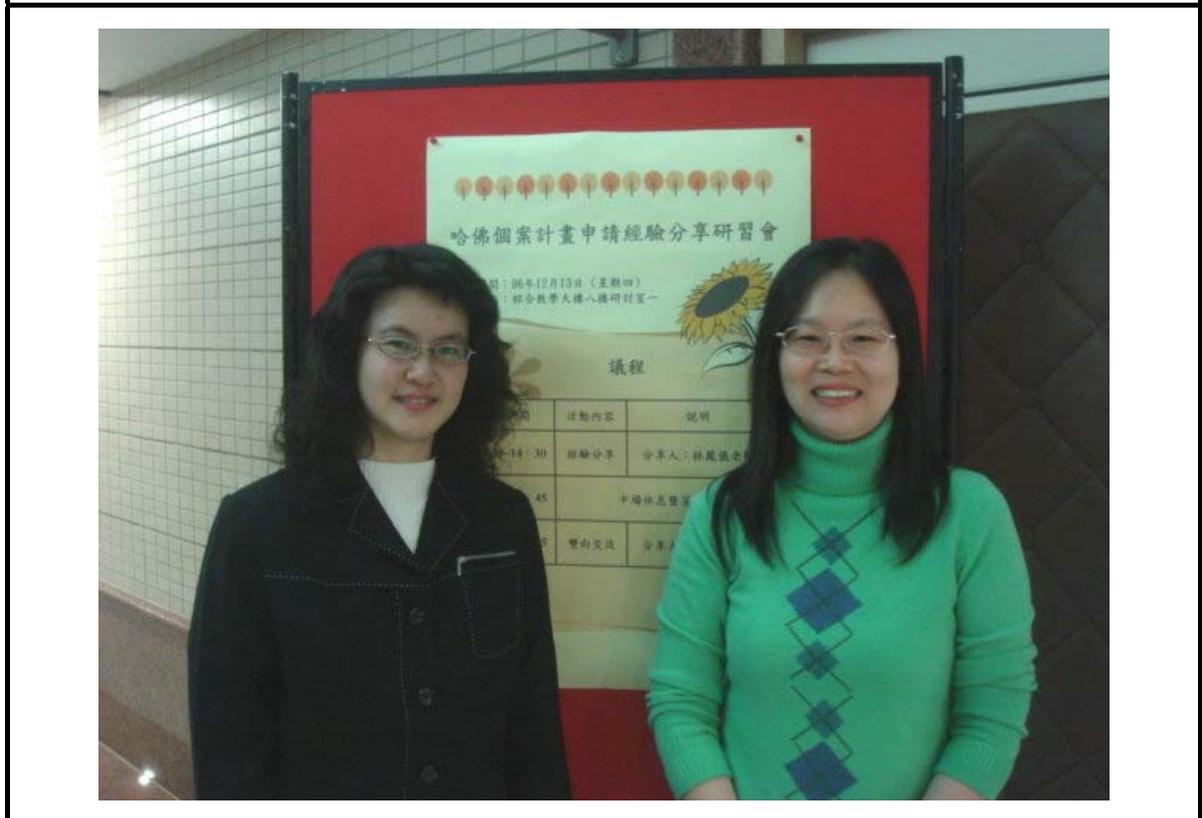
活動地點：綜合大樓8樓研討室一



哈佛個案計畫申請經驗分享研習會

活動日期：96年12月13日

活動地點：綜合大樓8樓研討室一



如何寫一個好 case

金寶玲 96.12.11

一、寫之前

1. 先了解那個公司/可以教什麼?訂主題/再回去拜訪,收集 data
2. 兩個主題即可,主題可改,且一公司可寫好幾個 case
3. 這 case 做什麼用? 那個課程用?(不只一種課可用) 教哪些理論?
ex: SCM 可用在「GLM-全球運籌」或「系統建置」
ex:很多 case 背景有財報-亦可用在財務相關課程
4. 以可討論的形式呈現?且必須是可教的?
5. 訂好這 case 要達到的教學目標!

二、寫之中

1. 困難:不知不覺 logic 跑掉,因為公司給的資料與想教的不一樣,與原來目標有落差
2. teaching plan 很重要,根據 plan 寫才可用
3. opening 很重要,須能討論,又貼近主題
(a) opening 重點要破冰、要 interesting →可看一段影片或一個投影片
(代入 issue 引起問題討論)
ex:
 - (1) 對公司產業的描述→ open 的問題太大,範圍很廣,有點難切入→ maybe 想想是否買過、用過該公司產品→如 IKEA, 由買單品到系統家具→漸次把背景融入 opening
 - (2) 那是個是什麼公司?那年成立?那年上市?CEO 是誰?(很多小問題) → 較易切入
 - (3) 用實物引起注意→如介紹金車企業,可拿出各種伯朗咖啡、奶茶等
4. teaching note (教師手冊): 寫給教的人看,讓他知道這個個案想教什麼
 - (1) teaching note 先寫,個案本文後寫
 - (2) 先寫想教什麼,note 架構要教什麼,說明為什麼要教?
 - (3) 要有背景/主軸 → 80 分鐘 teaching plan /如何切割?
 - (4) 假設別人對 Domain,產業,公司,issue 都不知 → 要儘量詳述,並提供進一步搜尋資料的線索
 - (5) 強化對教學現場的描述 → 教人家怎麼教,如板書怎麼寫→Board Plan (重視板書)
 - (6) 什麼課用?用在第幾節課?講什麼 issue?
 - (7) 為使個案 interesting,要留下可討論線索,有哪些特性? 哪些理論好? 哪些理論不好?
 - (8) teaching note 的初稿即是 case outline → 注意佈局與呈現的手法

- (9) case 不是替合作企業作宣傳，必須是可 teachable
- (10) teaching note 好 → case 才會好 → 注意實務與理論之融合
- (11) 審 teaching note 才是重點

三、寫之後

1. 期待大家都能教
 - (1) 政大一年有 5、6 冊個案,但只有自己會教,別人不會教，因為不知是哪門課的哪個理論(Theory)
 - (2) 哈佛個案困難：很長、學生誤解英文、翻譯錯誤多只能私下流傳
2. 所以非常重視 teaching note (教師手冊) → 期中報告只審 teaching note

教育部補助大專校院教師撰寫我國產業個案要點

一、目的：

教育部(以下簡稱本部)為鼓勵各大專校院教師撰寫我國產業個案，促進個案教學，以培養學生產業實務經驗，特訂定本要點。

二、補助對象：全國公私立大專校院專任教師。

三、計畫期間：自本部核定日起五個月。

四、個案撰寫注意事項：

- (一) 以中文撰寫，其主題應為近五年內我國產業發展中具參考價值之實際案例。內容應適合大專校院商管領域教師教學使用。
- (二) 完成之個案，應附個案教學手冊。
- (三) 個案本文(不含圖表及附錄)應介於一萬至一萬五千字之間，並應包含下列內容：
 1. 個案公司描述。
 2. 產業概況描述。
 3. 個案主要問題。
 4. 個案公司實際訪談及關鍵人物訪談紀錄。
 5. 其他(視個案之個別狀況另行列舉)。
- (四) 教學手冊不得少於一萬字，並應包含下列內容：
 1. 本個案討論之主題與背景資料。
 2. 本個案適用之教學領域、議題。
 3. 教學方案(teaching plan)。
 4. 問題與討論--題庫與建議解答。
 5. 教學輔助教材建議列表。
 6. 其他(視個案之個別狀況另行列舉)。

五、計畫申請方式：

- (一) 自公告日起三十日內送交計畫申請書(格式如附件一)一式六份。以郵寄方式為之者，郵戳為憑，逾期不受理。
- (二) 每位教師以申請一案為原則。
- (三) 計畫審查完畢，計畫書不予退還。

六、計畫經費編列及支用原則：

- (一) 每案最高補助額度新臺幣三十萬元，自籌經費不得少於總經費百分之十五。
- (二) 本部補助經費以經常門(含人事費、業務費及雜費)為限，人事費以補助兼任助理所需津貼為限，其他相關經費應依本部補助及委辦經費核撥結報作業要點編列支用。

七、審查作業：

(一) 審查方式：由本部邀集產業界、學界相關專家學者召開會議審查，必要時得請申請人簡報。

(二) 審查內容(如附件二)

1. 主持教師專長、對申請個案產業之熟悉度。
2. 合作廠商參與人員之妥適性。
3. 計畫參與人員(含參與教師、個案撰寫研究員)個案撰寫相關經歷。
4. 個案主題之妥適性。
5. 個案編撰推動方式之可行性及預期效益。
6. 經費需求之妥適性。
7. 個案後續推廣應用及預期效益。
8. 個案應用於實際教學之合適度。

八、經費核撥及核結：

(一) 經費核撥：於核定日起二十日內檢具經費領據逕送本部辦理撥付核定補助額度之百分之四十；其餘核定補助額度之百分之六十，應於通過本部期中成果審核後十日內，檢具經費領據送本部辦理撥付。未通過期中成果審核者，本部得停止撥付未撥付之經費。

(二) 經費核結：計畫經費應於計畫執行完畢後三十日內備齊經費結算表，送本部辦理結案。

九、成效考核：

(一) 計畫督導：各校應設督導單位，負責推動計畫之管考。

1. 計畫所產生之研發成果，應依相關規定辦理。
2. 計畫執行期間及最終成果產出之智慧財產權，應依有關法令辦理。
3. 個案及教學手冊內容如有引用他人之圖文或照片者，受補助人應取得圖文著作財產權人之同意或授權使用。
4. 個案及教學手冊所使用合作廠商之圖檔、表格及文字，應取得合作廠商之授權於本個案與教學手冊編撰、本部教學推廣及一般學校教學無償使用之權利。廠商授權書格式如附件三。

(二) 期中成果：獲補助計畫應於本部核定日起二個月內，備齊個案初稿，送本部辦理審核。

(三) 成果報告：

1. 個案及教學手冊：申請人應於計畫執行完畢後三十日內備齊完成之個案及教學手冊送本部。
2. 成果發表：本部得視實際情形辦理成果發表會，接受本補助之相關教師應配合參與。
3. 受補助學校執行績效考評，得列入後續相關計畫補助經費之參考指標。
4. 完成之個案及教學手冊本部得無償、不限時間、不限次數、不限方法使用。

teaching note 只是提供訊息, 但自己要有 teaching plan

金寶湯個案 - teaching plan

時間規劃

	主題	時間	累計時間
	1. 開場	5 min.	5 min.
Board	2. 食品零售業生產/配銷流程特性與成本分析	10 min.	15 min.
	3. CPR 及 EDLP 的運作特性	15 min.	30 min.
	4. 金寶湯 CPR Program 推動時程及重要決策	15 min.	45 min.
	5. CPR2 的緣起---「CPR/EDLP」的推動瓶頸	10 min.	55 min.
	6. CPR2 定價策略及推動成效檢討	10 min.	65 min.
	7. CPR 專案導入效益評估	10 min.	75 min.
	8. 結論---Lesson Learned	5 min.	80 min.

warm call

cold call

角色扮演

voting

投影片 → 喜 x 呼提

影片

Board plan

教 # case { C S F }

① Domain knowledge

② 充分準備

金寶湯個案

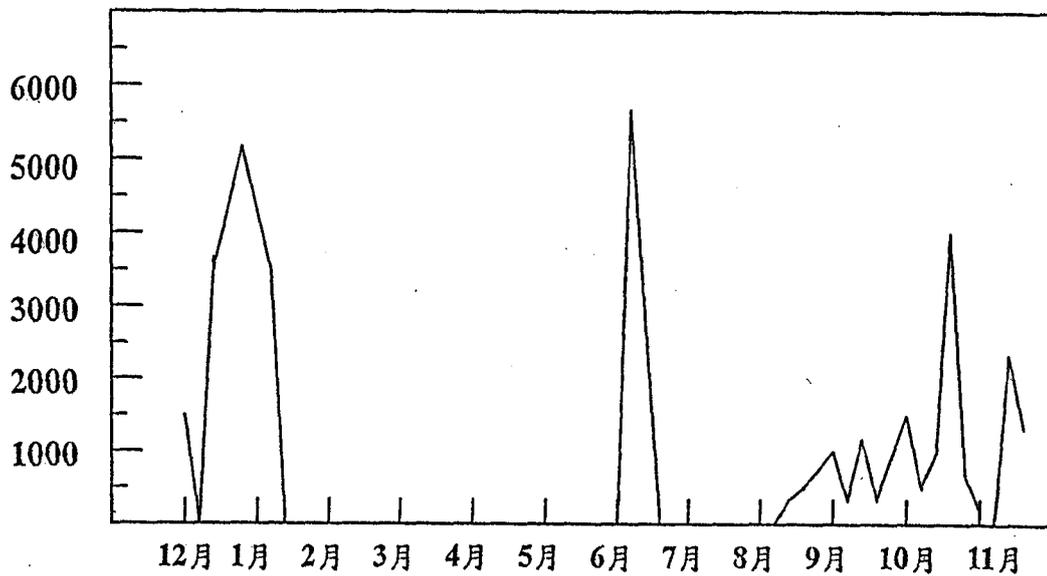
Teaching Plan

1. Opening

Q1：誰有買過金寶湯「紅白罐濃縮湯」？

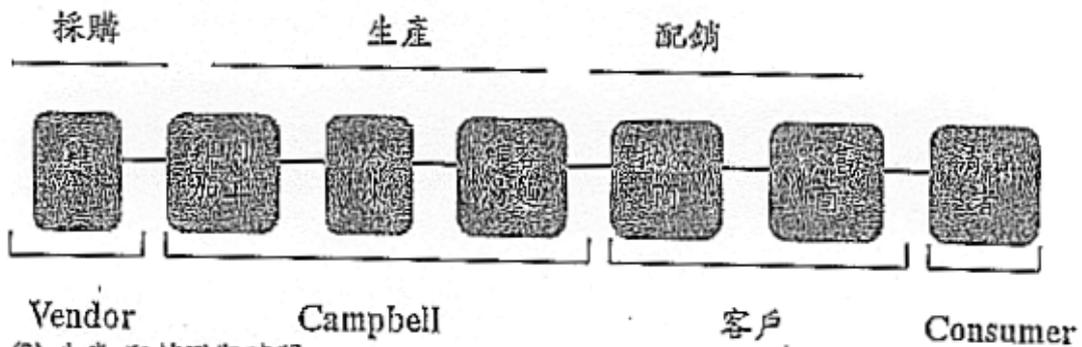
消費習慣？（多久買一次？什麼時機？）

→消費者要求 or 購買行為真的有 Pattern？or 變異很大？

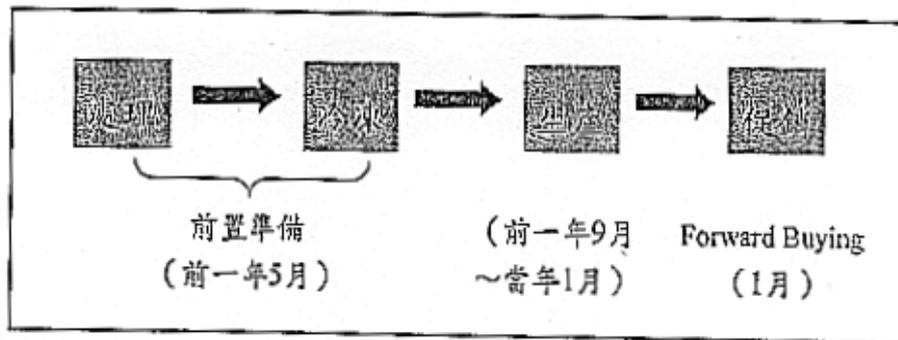


2. Board #1: 食品零售業生產與配銷流程及問題分析

(1). Value Chain



(2). 生產-配銷週期時間



(3). 成本分析

<u>優點:</u>		銷售量↑	採購成本↓
<u>缺點:</u>	庫存成本↑	生產成本↑ (臨時工/外包)	庫存成本↑
		物流/運輸成本↑	

Q2: 『都是促銷政策造成上述運籌成本增加嗎?』

Yes

No

表決

20

15

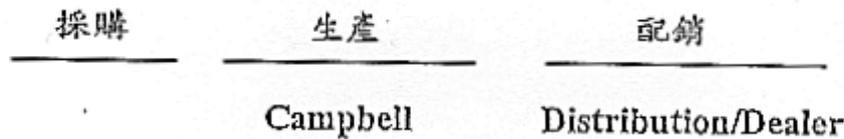
『沒有促銷是否就可解決運銷成本高的問題, 前提是仍能達成營業目標?』

Yes

No

表決

Q3: 『可以不要促銷，又能保持一定成長度的銷售嗎?』 → 討論



『在大家都能營收成長/獲利成長的目標前提下』

影響:

- ◎ 行銷/業務單位的擔憂
 - ◎ 改變既有的採購模式，採購人員覺得採購成本不會下降
 - ◎ 消費者/經銷商已習慣促銷，貿然改變將影響銷售量
 - ◎ 可能失掉通路商 channel (例如康寶促銷，Campbell 未做)
- 金寶湯真正在意的是什麼? --- 用什麼方法降低生產與存貨成本?

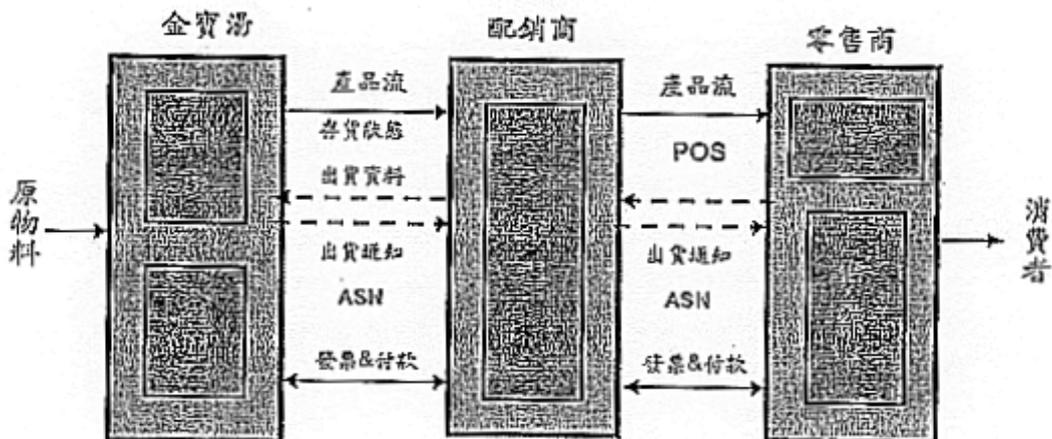


★ 有必要改變“補貨”模式 --- CPR & 配套措施

3.

Board#2 (15 minutes)

- Q3: Campbell 的競爭壓力大到必須立即改變補貨的方式嗎?
 Q4: CPR 對 Campbell 真的這麼迫切嗎?
 Q5: CPR 到底如何運作? 可為 Campbell 及其客戶帶來什麼效益?
 CPR 的運作方式:



Q6: 單靠 CPR 的全新補貨模式，就可以廢除“promotion 促銷政策”嗎? 批發商/零售商是否願意放棄以往執行 promotion 時的好處?

- CPR 之 EDLP 原則上可以避免 Forward Buying, 替換 Promotion 促銷政策，並且可以抑制 Bullwhip Effect.

■ 任何可行的方案都要創造雙贏的局面：

(i) 增加營收

(ii) 增加獲利，降低成本

Q7：每日最低價（Every Day Low Price；EDLP）的定義：

目標 消除促銷政策時預先購買（Forward Buying）的行為。

條件 (1) 平均採購價格與傳統的平均採購價格一致

(2) 價格平準化

優點

對 Campbell

1. 總利潤不變
2. 庫存成本下降
3. 生產成本下降
4. 運輸成本下降

對客戶

1. 總採購成本不變
2. 庫存成本下降
3. 運輸成本下降

4. 金寶湯 CPR 政策推動的時程檢討：(15 minutes)

1990 年

- 金寶湯開始了解 P&G 與 Wal-Mart 在物流與通路補貨的創新

1990 年 9 月

- 金寶湯接觸 P&G 後，逐漸相信連續補貨可以為金寶湯及其客戶帶來可觀的物流成本節約，並提高客戶服務水準

1990 年 10 月

- Tetlow 提交開發 CPR 系統的計畫書(得到 \$750,000 from Herb Baum 北美總裁)
- Ferner: "logistics people were excited about CPR"
- Why choose Harry Tetlow, a veteran logistics manager at Campbell, to lead CPR project? (Tetlow's enthusiasm) — CSF: Tetlow "knew everyone"

1990 年末

- Campbell 接受 H.E. Butt (HEB) 邀請共同實驗開發 Continuous Replenishment Program

1991 年初

- HEB 與金寶湯合作發展連續補貨方案。
- 利用試算表工具開發以人工輸入的 PC-based CPR 工具，藉此了解供應鏈的物流與資訊流，及爾後 IT 系統的特性。

1991 年中

- 專案小組半年內完成第一版大型主機應用系統。
- 動用人力成本約 \$850,000/年 (3 programmers, 3 managers, 25% of Whyling and Tetlow)。
- 主要目標為消除人工輸入錯誤與加速流程改善。
- 透過 EDI 加速供應鏈成員導入 CPR program。

1991 年 9 月

- Campbell 開始 roll out CPR 至其他客戶。
- 第一版系統升級：「訂購系統的前端自動化，無須人工輸入」。
- 具備自動平衡卡車裝載的規劃功能，規範新增客戶的程序。

1992 年 3 月

- 第二版：採用 CPR 系統的客戶配送中心個數增加
- 第三版：改善系統的彈性以處理客戶的特殊需求(例如：資料轉換的頻率)，並且系統能力也擴展到允許部分裝載，以增加系統彈性及提高顧客的配合意願。
- 第四版：增加模擬工具使客戶利用實際數據來測試這個 CPR 系統。

1993 年會計年度

- CPR 客戶的銷量平均增加 7.9%

1994年8月 (25個客戶有53 DCs 採用 CPR)

- 一共發展出了七個版本，每次升級都改善了系統能力及彈性
- 採用 CPR 訂購流程的產品達到 16%，為金寶湯及其客戶帶來明顯的成本節約

1994年春末

- 金寶湯開始引進 CPR2

1994會計年度

- 銷售額為 67 億美元，淨利潤達 6.3 億美元

Board#3 (以投影片帶動)

CPR 系統發展

強調成功導入 CPR 所需的 decisions
actions

Lotus 試算表
EDI
Main-Frame 系統開發

1. 「CPR&EDLP」推動瓶頸：Buyer & 批發商 (預先購買 → 內部利潤)
2. 促銷方案似乎不可免 (現行 16% → 30~50%)

5.

Q8：EDLP 推動時所遇到的挑戰？

瓶頸-1 批發商與零售商的 Buyers 不相信金寶湯所提 EDLP 的預期效益。
(公司面)

瓶頸-2 當作 Change Management (Buyers 面)

- ▶ 影響批發商與零售商的 Buyers 以往由預先購買及促銷所獲得的獎勵。
- ▶ EDLP 將簡化採購流程，進而削減 Buyers 以往所具加值的角色。
- ▶ 由於補貨流程的自動化，迫使 Buyers 必須學習新技能，否則將被淘汰。

瓶頸-3 批發商覺得權益受損，較傾向傳統的促銷定價政策 (公司損益面)
批發商不支持 EDLP，其原因如下：

- ▶ 預先購買創造的利潤占它們整體營運淨利潤的一半。
- ▶ 在既定合約下，EDLP 所提供的較低價格將反應給零售商，批發商僅能在促銷期間獲得促銷折扣，EDLP 將使批發商的內部利潤 (inside margin) 大幅縮小。

Q9-1：「CPR & EDLP」在金寶湯供應鏈體系的推動是否可行？如果不行，試說明解決方案。

EDLP 在金寶湯供應鏈體系的推動是不可行的，因為大多數批發商並不支持，因此金寶湯需要實行「EDLP & Promotion 並存」計畫。

Q9-2：Walt-Mart 的情形是否需要兩個方案同時並行？

不用，Walt-Mart 僅需實行「CPR & EDLP」，由此可知 EDLP 計畫適用於某些企業，但金寶湯必須採用「EDLP & 傳統促銷」方案。

Comments：實行 EDLP 計畫雖可降低預先購買的動機，但同時實施「EDLP & 傳統促銷」方案，難免將導致零售商之間產生產品轉賣的機會。因此金寶湯必須採用 CPR2，「CPR & 促銷政策」以期快速增加 CPR program 的採用客戶數目。

6.

Board #4: CPR2

Q13: CPR2 的定價策略要讓批發商及金寶湯形成雙贏的局面，因此造就雙方成功的關鍵因素為何？

- 批發商抵制 EDLP 的關鍵因素: 損失內部利潤(inside margin)。
- 金寶湯的關鍵成功因素: 消除預先購買(forward buying)的情形。

新定價策略 CPR2 之概念

- 讓批發商消除欲預先購買的動機下仍可保有其內部利潤，並且在願意採用 CPR 的前提下，另外提出一個強而有利的激勵機制。
- 利用 CPR2 流程所節省出來的存貨成本回饋予零售商和批發商，使其可獲得額外的產品成本折扣。



7.

Board#5 (10 minutes): CPR 專案導入效益評估

	System Development	跨功能合作與高層支持	Supply Chain Incentive
Strength	1. MIS & Logistics 合作密切 2. Project starts simple 3. System was simple in logic 4. 6.5 個人力在三年內 release 7 個版本 5. System is scalable (1~53 customers)	1. 獲高層支持 (Herb Baum) 2. 獲資深主管支持 (製造、業務、會計等)	1. 批發商績效: Big buy -> Big sales 2. “預先購買”的影響下降導致整體供應鏈生產及庫存成本降低 3. CPR2
Weakness	1. 功能不完整 (e.g., 未考慮促銷因素的預測) 2. 軟體開發程序不完整 3. 介面不夠好	1. sales 部門的支持似乎不夠 2. Incentives 似乎不夠 3. 流程改善不易推動 (e.g., 業務單位堅持促銷, 未推動 sales)	管理更複雜: 防止批發商的“轉賣”

8. Lesson Learned (5 minutes):

1. “CPR & EDLP”原則上可降低”Bullwhip Effect”.
2. 現在金寶湯供應鏈體系卻不行, why?
3. 金寶湯如何化解?

}	”CPR & EDLP”	
}	”CPR & Promotion”	兩者並行

----- Original Message -----

From: 光華管理個案收錄庫

To: shivahwang@gmail.com

Sent: Monday, February 26, 2007 8:00 AM

Subject: 光華管理個案單行本正式推出

諸位先進：

恭賀新禧！展悅。

個案教學正於台灣管理學界蓬勃發展，財團法人光華管理策進基金會為協助國內管理學界進行教學改進，促成更多本土產業教學個案產出，同時提供國內商管領域教師在教學個案上的交流，特規劃成立〈光華管理個案收錄庫〉(KMCC)，以彙整提供我國產業教學個案資訊，並提供學者發表與出版的空間，KMCC 收錄寫作嚴謹，配套教材完整的教學個案。並歡迎各界學者將您所編撰完成教學個案，投稿至基金會。

財團法人光華管理策進基金會創建於 1983 年 5 月，成立之宗旨為策進我國管理學術水準，以及增進管理學術界與實務界知識資訊之交流。23 年來，基金會秉此宗旨，戮力推動各項工作，其中卓然有成者包含：《管理評論》期刊、企管文獻摘要檢索系統 MARS (Management Abstracts Retrieval System)、以及模擬企業經營教學系統 BOSS (Business Operations Simulation System)。

目前 KMCC 共累計收羅了 34 個教學個案，以個案單行本方式發行；另有 14 個一般個案，收錄於基金會所發行之《製商整合 e 化個案集》當中，可供您於實際教學中採用，豐富課程內容。此外，每個個案均備有教師手冊(Teaching Note)，可作為您教學時的輔助。本收錄庫的個案簡介詳如附加檔案，敬請參考。

個案單行本將於 95 學年度下學期開始正式發售、接受預訂。歡迎諸位先進採用，如有需要歡迎洽詢。電話：02-82370465 電子郵件：shivahwang@gmail.com。肅此 敬賀

萬事如意

光華管理個案收錄庫總編輯

黃思明 敬上

Syyming Hwang, Ph.D.

syyming@nccu.edu.tw

政治大學企業管理學系教授

財團法人光華管理策進基金會執行長

經濟部科技顧問

台北市指南路 2 段 64 號企管系

辦公室電話：(02)29393091#81216



光華管理個案收錄庫

Kung-Hwa Management Cases Collections (KMCC)

編號	個案名稱	作者	頁數	定價
1-07001-11	匯豐汽車－eMentor首部曲	黃思明	20頁	50元/份
1-07002-11	匯豐汽車－eMentor二部曲	黃思明		
1-07003-11	大同公司－供應鏈融資C計畫	黃思明		
1-07004-11	永豐餘公司－紙器事業部全球運籌	黃思明	12頁	30元/份
1-07005-11	永豐餘公司－文化用紙供應鏈再造	黃思明		
1-07006-11	瑞軒科技－LCD產業協同設計(A)	陳銘崑		
1-07007-11	瑞軒科技－LCD產業協同設計(B)	陳銘崑		
1-07008-11	航網科技－LSP國際物流(A)	陳銘崑		
1-07009-11	航網科技－LSP國際物流(B)	陳銘崑		
1-07010-11	大眾電腦－協同設計的價值創新	呂執中		
1-07011-11	聚陽實業－e化之全球運籌管理	呂執中		
1-07012-11	聯強國際－全球化之快速維修模式	呂執中		
1-07013-11	巨大機械－產業策略聯盟之協同管理	呂執中		
1-07014-11	法藍瓷－品牌經營模式	呂執中		
1-07015-11	寶雅國際	呂執中		
1-07016-11	甲上電信－1元帳單	呂執中		
1-07017-11	燦坤3C－顧客關係管理系統導入	范錚強 陳小芬		
1-07018-11	南緯紡織－紡織業的全球運籌	范錚強 陳小芬		
1-07019-11	裕隆汽車－TOBE®移動價值鏈	邱光輝 張家琳	12頁	30元/份
1-07020-11	建準電機－零件商在供應鏈的競爭策略	邱光輝 許其清	14頁	40元/份
1-07021-11	春水堂－宙斯變身計劃	邱光輝 何政勳	24頁	60元/份
1-07022-11	聚陽實業－全球資金管理	李志宏	9頁	30元/份
1-07023-11	聚陽實業－全球運籌與價值創造	李志宏	15頁	40元/份
1-07024-11	恩主公醫院－溫馨的新生兒照護	范懿文 ...等3人	8頁	20元/份
1-07025-11	恩主公醫院－溫馨的RFID	范懿文 ...等3人	5頁	20元/份
1-07026-11	神達電腦－綠色圍牆的危機與轉機	宮大川 陳嘉翎	10頁	30元/份
1-07027-11	農學公司－圖書產業的協同商務	林我聰 ...等4人	14頁	40元/份
1-07028-11	海捷公司	蔣明晃	19頁	50元/份
1-07029-11	白木屋－數位神經系統	劉士豪	14頁	40元/份
1-07030-11	匯豐汽車－開啓電子化的eMentor系統	江啓先 耿慶瑞	20頁	50元/份
1-07031-11	匯豐汽車－eCARE計畫維修流程再造	陳銘薰		
1-07032-11	匯豐汽車－eCARE維修供應鏈逆物流	邱光輝		
1-07033-11	和泰汽車－e982計畫	邱光輝		
1-07034-11	綠的家具	趙義隆	16頁	40元/份

註一 有頁數與價格標示者，表示已完稿，可接受訂購。未標示頁數與價格者，將於近日內完稿，3月份正式上線接受訂購。

註二 本收錄庫個案單行本依頁數定價，頁數與價格對照表暫訂如下頁所示。

