



國立高雄應用科技大學
企業管理系
高階經營管理研究所
碩士論文

生活用品供應商成功關鍵因素之研究-
以 L 公司為例

The Research of Key Success Factors on Taiwan Household
Goods Suppliers
- A case study of L-company

研究生：林滄然

指導教授：陳榮方 博士

中華民國 103 年 6 月


生活用品供應商成功關鍵因素之研究-
以 L 公司為例

**The Research of Key Success Factors on Taiwan
Household Goods Suppliers
- A case study of L-company**

研究生：林滄然

指導教授：陳榮方 博士

國立高雄應用科技大學
企業管理系高階經營管理研究所
碩士論文



A Thesis
Submitted to
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration

June 2014
Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 103 年 6 月

生活用品供應商成功關鍵因素之研究-以 L 公司為例

學生：林滄然

指導教授：陳榮方 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理研究所

摘要

隨著時代的進步，生活上的日用品種類越來越多，且越來越貼近人性，而日用品本身就成為生活上不可或缺的一部分。但因國內薪資的凍漲，國人所得不高的情況下，也間接影響到消費者的購買能力，進而導致零售業者的銷貨狀況，也衝擊到上游供應商的獲利能力。因此本研究主要目的在於找出本個案公司的主要成功因素，以了解零售業者為何選擇本個案公司為配合廠商。由於各類日常用品供應商，常因為受同業間的惡性競爭，導致公司經營不易。因此本研究希望藉此找出個案公司的優勢與劣勢，透過上、下游之間來進行配合，為彼此間創造出理想的銷售額及利潤，並使個案公司得以進行改善及加強目前的營運方法。

本研究採用專家問卷為主要研究工具，故本研究之調查對象必須為從事生活用品業採購相關業務工作，且具有相關工作經驗及年資之人士，本研究採訪 8 位業主及其他負責採購的店長、採購課長/副課長、採購經理及相關人員共 22 份。結論分述如下：(1) 在交期構面方面，業主與採購人員在重視程度的排序上並沒有明顯差異；(2) 在第二層構面上採購人員最重視品質構面，在第三層十六項準則方面，品質構面的四項準則全包含在前六項內，因此可知採購人員最重視品質構面；(3) 在價格構面上，業主及採購人員在價格構面並無太大的差異；(4) 在第二層四個構面上，業主最重視服務構面，及售後支援、技術支援及資訊分享等第三層的準則。

關鍵字：層級分析法、生活用品供應商、交期、品質、價格、服務

The Research of Key Success Factors on Taiwan Household Goods
Suppliers- A case study of L-company

Student : Tsang-Jan Lin

Advisors : Dr. Jung-Fang Chen

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

With the progress of times, the variety of daily necessities is growing gradually, and getting closer to humanity, while commodity itself has become an integral part of daily life. Because of the domestic salary freeze, people under the proceeds is not high and it also indirectly affects the purchasing power of consumers, the sales of the retailers, and the profitability of upstream suppliers. The main purpose of this study is to identify the key success factors of the case company in order to understand why retailers choose this case company as cooperation partner. It's not easy for various daily necessities suppliers to run business because of the vicious competition among people of the same trades. Therefore, this study hopes to identify the strengths and weaknesses of the case company through the cooperation between upstream and downstream, create the ideal sales and profits, and improve and strengthen the case company's current operating policies.

In this study, the expert questionnaire is used as the main research tool, so the objects of this study must be engaged in household goods sector procurement-related businesses work with relevant experience and seniority of the work. This study interviewed eight proprietors and other managers responsible for procurement, Procurement Section Chief/ Deputy Section Chief, Purchasing Managers and related personnel of 22 copies. Conclusions are as follows: (1) in the delivery facet, there is no significant difference between the proprietors and buyers in the emphasis on sorting; (2) in the second level, the

procurement staff value the quality most. Among the sixteen criteria of the third level, the four criteria in facets of quality are all included in the previous six. So it suggests that the procurement staff value the quality facets most; (3) in the facet of price, there is little difference between proprietors and buyers; (4) among the four facets of the second level, the proprietors most value the service, after-sales support, technical support and information sharing of the third level.

Keywords: AHP(Analytic Hierarchy Process), daily necessities suppliers, delivery, quality, price, service



第一章緒論

第一節 研究背景與動機

生活用品百貨與民眾日常生活息息相關，然而現今隨著經濟發展與產業結構的改變，過去以賣方為主的產品導向及銷售觀念已逐漸消退，取而代之的是消費者導向的時代，並且由於科技技術日益進步，生活用品百貨業的產品也日新月異，產品的功能及種類也愈加進步及多樣化，加上現今產品的生命週期的縮短、生產與採購的全球化，使得企業經營目標及方式要如何調整，亦是現今企業所面臨新的挑戰。

根據經濟部統計處2013年綜合商品零售業資料指出，商業零售業中的四大巨頭：百貨、超商、量販及超市的展店速度已經趨緩(表1-1)，全家超商董事長潘進丁更指出商業零售業的四大巨頭，產值差距正逐漸縮小中，其中百貨和超商間的產值更已縮小至100億元(表1-2)。另外潘進丁董事長(2014)更明白指出「百貨、超商、量販及超市四大領域間的「那道牆」已經愈來愈矮，彼此的客群會跨來跨去，各零售通路，已從分眾經營轉為分食同一塊市場」，因此要如何零售通路快速變化的生活百貨消費市場中，能對市場的快速變化做出反應，提高應變能力，並對顧客需求能夠快速的回應並提高服務的滿意度，即成為制定營運策略最大的考量，也是企業成敗的關鍵。

表1-1 綜合商品零售營業店數

	綜合商品零售營業店數(家)			
	合計	超級市場	便利商店	量販店
100年底	11,615	1,620	9,871	124
101年底	11,832	1,709	9,997	126
102年底	11,988	1,773	10,087	128
較上年底增減店數	156	64	90	2

資料來源：經濟部統計處2013年綜合商品零售業資料

表1-2綜合商品零售業近年營運概況

		合計	百貨公司	超級市場	便利商店	量販店	其他(註)
營業額(億元)	100年	9,786	2,702	1,431	2,460	1,671	1,522
	101年	10,280	2,800	1,516	2,667	1,714	1,574
	102年	10,579	2,886	1,584	2,761	1,722	1,626
年增率(%)	100年	6.7	7.6	7.3	6.7	6.6	4.8
	101年	5.0	3.6	5.9	8.8	2.5	3.4
	102年	2.9	3.1	4.5	3.1	0.5	3.3
占比(%)	100年	100	27.6	14.6	25.1	17.1	15.6
	101年	100	27.2	14.7	26.0	16.7	15.3
	102年	100	27.3	15.0	26.1	16.3	15.4

資料來源：經濟部統計處

第二節 研究目的

隨著時代的進步，生活上的日用品種類越來越多，且越來越貼近人性，而日用品本身就成為生活上不可或缺的一部分。

而根據經濟部統計處2013年的商業經營實況調查報告中指出批發業者經營成功之關鍵因素，首推「商品品質、安全」(占55.7%)，「完善周到的顧客服務」(占44.9%)次之，「多樣化產品滿足顧客需求」(占33.2%)再次之。另外按企業規模分，大企業在「商品調度及行銷能力」、「多角化經營」之比率明顯高於中小企業；中小企業偏重「低價策略」及「成本優勢」因素。

根據經濟部統計處2013年的商業經營實況調查報告整理出當今顧客需求的四大趨勢：

一、在競爭激烈的流通市場下，顧客的消費意識提高，著重的不單是價格上的差異，而是商品的品質及安全性。

二、顧客愈來愈重視生活用品的流行資訊及功能性高的新產品，零售業經營者現在不只單純的，低價買入高價賣出的被動式賺取利潤，更會要求供應商提供更全面性更專業的訊息及服務。

三、產品的多樣性，讓顧客在選擇的機會上增加，對於產品較為單調、無選擇性的公司，顧客們便立即轉向其他業者。

四、在日新月異的環境下，任何事講求速度，且顧客較缺乏耐心，所以交貨或服務等待時間的快慢，便成為其選購商品考量的主要原因之一。

因此，隨著產業變遷，供應商面臨更大的挑戰。除了要配合零售業者的需求，還要瞭解末端消費者的偏好，在產品上不斷推陳出新。有鑑於此，本研究，就以供應商的角度蒐集過去的相關文獻，探討後歸納出供應商須具備哪些成功關鍵的因素，並且利用層級分析 (Analytical Hierarchy Process, AHP)，找出各項因素，來幫助供應商在零售通路的建置過程中，發展出最佳策略方案，降低成本並提升企業的利潤。

層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)為一種有效的多準則決策方法，此方法採用兩兩相比的評估方式，令複雜的決策問題簡單化，讓決策者在進行評估時方便做比較，便可得知準則的相對權重數值。

但近期，因國內薪資凍漲，國人所得不高的情況下，也間接影響到消費者的購買能力，進而導致零售業者的銷貨狀況，也衝擊到上游供應商的獲利能力。

故本研究主要目的在於找出本個案公司的主要成功因素，以了解零售業者為何選擇本個案公司為配合廠商。由於各類日常用品供應商，常因為受同業間的惡性競爭，導致公司經營不易。因此本研究希望藉此找出個案公司的優勢與劣勢，透過上、下游之間來進行配合，為彼此間創造出理想的銷售額及利潤，並使個案公司得以進行改善及加強目前的營運方法。

根據上述的研究背景、動機及目的，本研究方向如下：

- 1.協助個案公司建立良善的營運方針
- 2.應用AHP評量個案公司的主要優劣勢，建立資源投入指標之權重
- 3.由AHP 找出最佳的營運優勢以達到減少通路開發之成本

第三節 研究流程

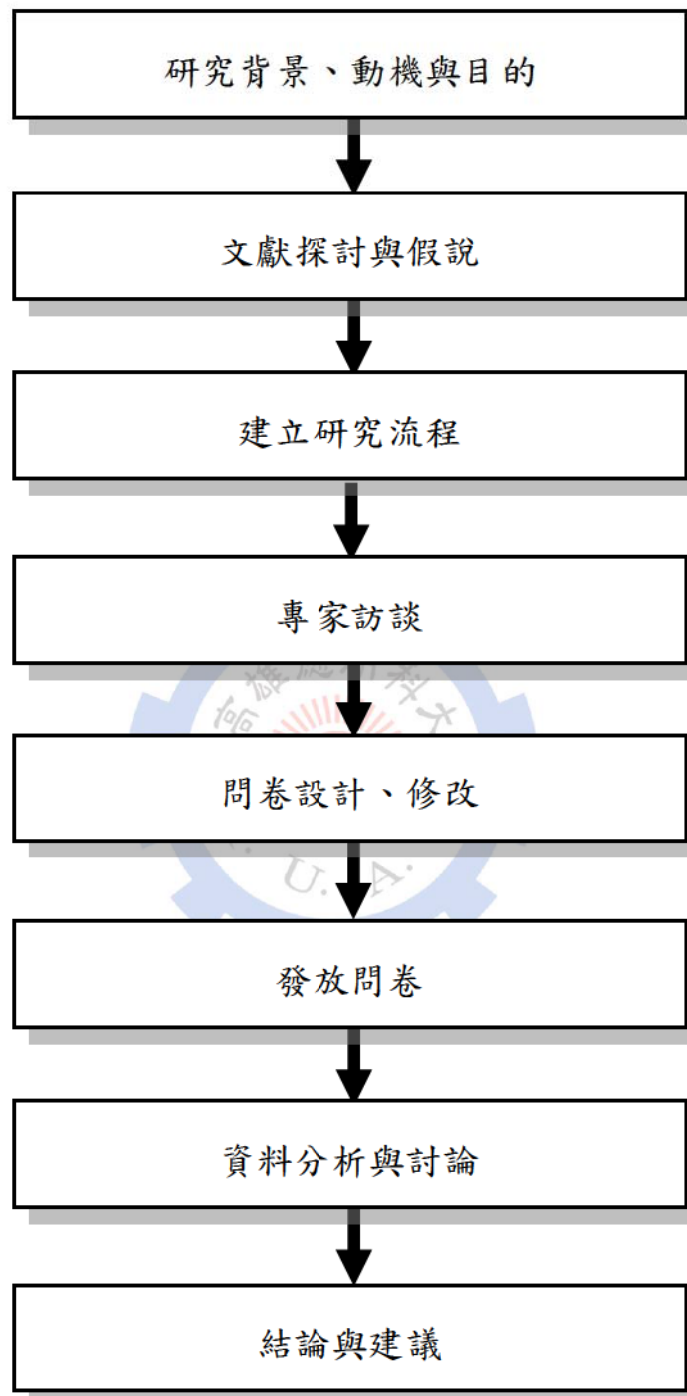


圖1-1研究流程

參考文獻

中文文獻

1. 李得盛、黃柏堯(2008)。應用模糊層級分析法評選供應商之研究，**計量管理期刊**，5(3)，39-56
2. 張蓓蒂、洪敘峰、陳冠利(2007)。應用SEM 與SVM 建構供應商評估模式。**績效與策略研究**，4(1)，113-134。
3. 畢威寧(2005)。結合AHP 法於供應商績效評估之研究。**科學與工程技術期刊**，1(1)，75-83
4. 郭英峰、陳邦誠(2006)。利用模糊層級分析法評選行動增值服務系統供應商。**資訊管理學報**，13(3)，81-100
5. 陳月香、王天津(2005)。建立模糊決策支援系統-以供應商選擇策略為例。**管理與系統**，12(1)，117-131。
6. 陳景淵(2014年4月23日)。流通教父徐重仁上課，老闆們乖扮學生。**經濟日報**。
7. 陳景淵(2014年4月28日)。超商飽和轉型全家董座:變更大、賣更多。**聯合報**，A10版。
8. 黃營杉、齊德彰(2003)。台灣自動化產業廠商對上游供應商選擇因素之研究-工具機產業為例。**文大商管學報**，8(2)，25-48。
9. 楊長林、黃榮華、陳健全(2006)。應用品質機能展開建構醫療設備供應商爭取國際訂單之勝出策略研究。**品質學報**，13(3)，277-287。
10. 葉忠、吳麗雯(2007)，航太業寄銷制度下供應商之評選。**品質月刊**，28-34
11. 鄧振源、曾國雄(1989)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)。**中國統計學報**，27(6),5-22。
12. 鄧振源、曾國雄(1989)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)。**中國統計學報**，27(7),1-20。
13. 簡瑞瑩、黃士滔(2007)。綠色螺絲供應商評選模式之研究。**工程科技與教育**

- 學刊，4(2)，211-231。
14. 褚志鵬 (2009)。Analytic Hierarchy Process Theory 層級分析法(AHP)理論與實作，國立東華大學企業管理學系暨研究所，花蓮縣。
 15. 吳明哲(2007)。供應鏈系統下供應商評選之研究-以台灣區合成樹脂產業為例。國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。
 16. 李志隆(2005)。三種供應商評選方法之比較研究。國立台灣科技大學工業管理系碩士學位論文，未出版，台北市。
 17. 周郁舜(2008)。台灣電子業供應商評選準則之模式。東吳大學國際經營與貿易學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北市。
 18. 周重憲(2004)。台灣汽車業全球供應鏈管理之國內外供應商評選要素研究。國立中央大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園縣。
 19. 柏謙基(2003)。由供應鏈觀點探討台灣聚酯加工絲業之採購準則。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。
 20. 徐燕娟(2007)。以AHP法探討供應商遴選關鍵決定因素權重之研究-以筆記型電腦週邊配件為例。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
 21. 許志諭(2005)。營造業選擇分包商的關鍵因素分析。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。

英文文獻

1. Ansari, A., & Modarress, B. (1986). JIT purchasing as a quality and productivity centre. *International Journal of Production Research*, 26(1), 9-26.
2. Bernard, P. (1989). Managing vendor performance. *Production and Inventory Management Journal*, 30(1), 1-7.
3. Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., & Giacchetta, G. (2006). A fuzzy-QFD approach to supplier selection. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(1), 14-27.
4. Bragg, D. J., & Hahn, C. K. (1982). Material requirements planning and purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 18, 17-22.
5. Browing, J. M., Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1983). Strategic purchasing planning. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 19(1), 19-24.
6. Dickson, G. W. (1966). An Analysis of vendor selection system and decisions. *Journal of Purchasing*, 2(1), 5-17.
7. Ghodsypour, S.H., & O'Brien, C.(1998), A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programmer, *International Journal of Production Economics*, 56-57, 199-212.
8. Hahn C. K., Kim, K. H., & Kim, J. S. (1986). Costs of competition: Implications for purchasing strateg. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 22(3), 2-7
9. Harland, C., & Christine, M. (1997), *Supply chain operational performance Roles, Integrated Manufacturing system*, 8(2), 70-78.
10. Hirakubo, N., & Kublin, M. (1998). The relative importance of supplier selection criteria: the case of electronic components procurement in Japan. *International journal of purchasing and material management*, 34(2), 19-24.

11. Houshyar, A. & David, L. (1992). A Systematic selection procedure. *Computer and Industrial Engineering*, 23(1-4), 173-176.
12. Jackson, G. C. (1983). Just-in-time production: Implications for logistics managers. *Journal of Business Logistics*, 4(2), 1-19.
13. Liu, C.M., Hsu, H.S., & Lee, H.K.(2005), A Performance evaluation model based on AHP and DEA, *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers*, 22(3), 243-251.
14. Liu, F.H.F., & Hai , L.H.(2005), The voting analytic hierarchy process method for selecting, *International Journal of Production Economics*, 97(3), 308-317.
15. Liu, J., Ding, F.Y., & Lall, V.(2000), Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement.*Supply Chain Management: An International Journal*, 5(3), 143-150.
16. Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*,63(2), 81-97.
17. Moon, C., Hwang, H. S., Chuang, C. L., et al. (2005). Supplier selection and planning model using AHP. *Internation Journal of the Information Systems for Logistics and Management*, 1(1), 47-53
18. Nydick, R.L., & Hill, R.P.(1992), Using the analytic hierarchy process structure the supplier procedure. *International Journal of Purchasing & Material Management*, 25(2),31-36
19. Pi, W.N., & Low, C.(2006), Supplier evaluation and selection via Taguchi loss function and an AHP. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 27(5-6), 625-630.
20. Silva, R.V.D., Davies, G., & Naude, P.(2001). Assessing customer orientation in the context of buyer/supplier relationships using judgmental modeling.

Industrial Marketing Management, 31(3), 241-252.

21. Tam, M.C.T., & Tummala, V.M.R.(2001), An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system, *International Journal of Management science*, 29(2),171-182.
22. Weber, C.A., Current, J.R., & Benton, W.C.(1991), Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50(1), 2-18
23. Wilson, E. J. (1994). The relative importance of supplier selection criteria: A review and update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(3), 35-41
24. Zhu, K.J., Jing, Y., & Chang, D.Y.(1999), A discussion on extent analysis method and applications of fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 116, 450-456.
25. Saaty, T. L.(1980) *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw Hill International.

