

# 日正食品一掀開客戶服務成本面紗的 ABC 系統<sup>1,2</sup>

劉惠玲 郭翠菱<sup>3</sup>

## 壹、前言

2015 年 7 月初的黃昏時刻，日正食品台南營業所的黃協理正在電腦前看著上個月的營運報表，因為 3 天後他必須到位於台北深坑的總公司參加每個月的主管會報。自從公司在 2013 年 5 月全面導入作業基礎成本制度(Activity-Based Costing，簡稱 ABC)，並開始利用 ABC 系統的資訊來進行作業基礎管理(Activity-Based Management，簡稱 ABM)之後，李采慧副總常常在會議中要求各主管針對 ABC 系統所提供的管理報表發表看法、提出建議與改進措施。她更時時提醒大家要盡早將 ABC 與 ABM 的 DNA 注入、深耕到各單位，因為這次公司是鐵了心要全面實施 ABC/M (Horngren et al., 2015; Turney, 2005; 吳安妮, 2009; 2017)。黃協理思忖著這次的會報一定又會被李副總點名要發表看法與心得。

自從對 ABC 的認識愈多後，黃協理從 ABC 裡挖掘到的管理寶藏也愈多，他心裡一直想著要如何盡快將 ABC 的知識內化到台南所全部同仁的心中。此刻，他正回想業務小許在下班前滿臉笑容地跑來跟他報告業績又增添一筆的消息：「今天到 A 客戶那裏巡補貨時，A 客戶又下了一張大單，金額高達\$40,000。協理，我們明天要趕緊處理，快速將貨品送達到客戶手上，讓這位優質大戶感受到我們使命必達、以客為尊的高品質服務。」一旁負責訂單處理的張小姐看了訂單內容後說，「這張單下的都不是公司的自製品，全部是經銷品，加上數量不多，勢必要請總公司協助整批下單，先將貨送到南崗廠的倉庫，廠部的儲運組再將我們需要的量送到營業所。因此，需要較長的時間處理喔！」

以前，黃協理聽到這些話一定開心的回應會全力支持這類話語，可是自從 ABC 系統提供每

<sup>1</sup> 本個案摘錄自《中山個案評論》25 卷 3 期 p.733~p.747，原題目為「日正食品一掀開客戶服務成本面紗的 ABC 系統」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

<sup>2</sup> 作者由衷感謝審查委員之協助與寶貴建議。此外，作者亦特別感謝國立政治大學會計學系吳安妮講座教授與日正食品李采慧副總經理無私地分享、全力支持與指導。基於個案公司資料的敏感性，本個案有關台南營業所相關的成本、產品與客戶資料已經過適當的轉換，但並不影響個案教學目標與分析。

<sup>3</sup> 作者劉惠玲為國立台北商業大學財政稅務系助理教授；郭翠菱為輔仁大學會計學系副教授。

\* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

\*\* 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：[kmcccase@gmail.com](mailto:kmcccase@gmail.com)，查證屬實者，備有獎金酬謝。

\*\*\*如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

個客戶的服務成本與利潤資料後，小許和張小姐的這席話卻讓他眉頭微微皺了一下，僅淡淡回應「你辛苦了，明早我們再來處理了。」望著小許離去的背影，他心裡開始擔心起來。小許的這張急單對主客群為規模相對較小的台南所來說，營收貢獻的確不小，加上 A 客戶過去一直是台南所公認的金雞母。但是當他熟諳 ABC 是如何逐層掀開隱藏於面紗內的客戶服務成本後，他估計台南所甚至是公司其他單位為完成這張訂單所投入的服務成本並不會太低，對台南所的利潤貢獻恐怕又是一場空啊！如果他當場潑小許的冷水，他是不是又像其他人一樣不服氣的回應：「我那麼認真的服務客戶讓他信任公司下單，以前這些單都沒有問題，為什麼公司導入 ABC 後卻說有問題。」之前每個月總公司主管會報所瀰漫的質疑和爭吵的火藥味，現在也已經慢慢得要蔓延到營業所的早會上了。他已能深深體會到李副總身陷火藥味中的滋味了。他沉思著如何利用明天的早會讓大家清楚了解：每個月為每個客戶投入多少服務成本？這些投入真能為部門或公司創造出利潤嗎？A 客戶的這張訂單該不該接呢？

## 貳、公司簡介

### 一、成立背景

日正食品公司是董事長劉慶堂先生在 1975 年成立，創辦人秉持著做事業一定要在太陽底下正正當當做才會持久的信念，特將公司命名為『日正』。日正從菜市場賣醬菜的攤販起家，如今已經成為台灣雜糧小包裝食品業界之領導品牌。至 2015 年為止，該公司年營業額達 10 億元，員工人數為 150 人，資本額則為 9,000 萬元。其產品種類相當多元，包含種子、籽粉、澱粉、糖品、麵食、油品等，透過零售店、超市、量販等通路，將產品供應到家用市場烹飪使用，是一家標榜為天然、便利、健康的雜糧食品專家。

### 二、組織架構與部門介紹

日正食品公司的組織採扁平化架構，如圖 1 所示，包含六個屬於策略事業單位的營業部以及屬於策略支援單位的廠務部、財務部、管理部與行銷部。為了擴大產品的銷售範圍，公司在台灣設立了五大營業部以負責不同的銷售通路，並於營二部下再以區域劃分設立台北、台中、台南、高雄和宜蘭營業所負責一般通路之銷售。為因應大陸地區的市場興起，增設營業六部專責大陸市場的銷售，並在福建泉州設立金旺廠。有關營業部與廠務部的工作職掌如表 1 所示。

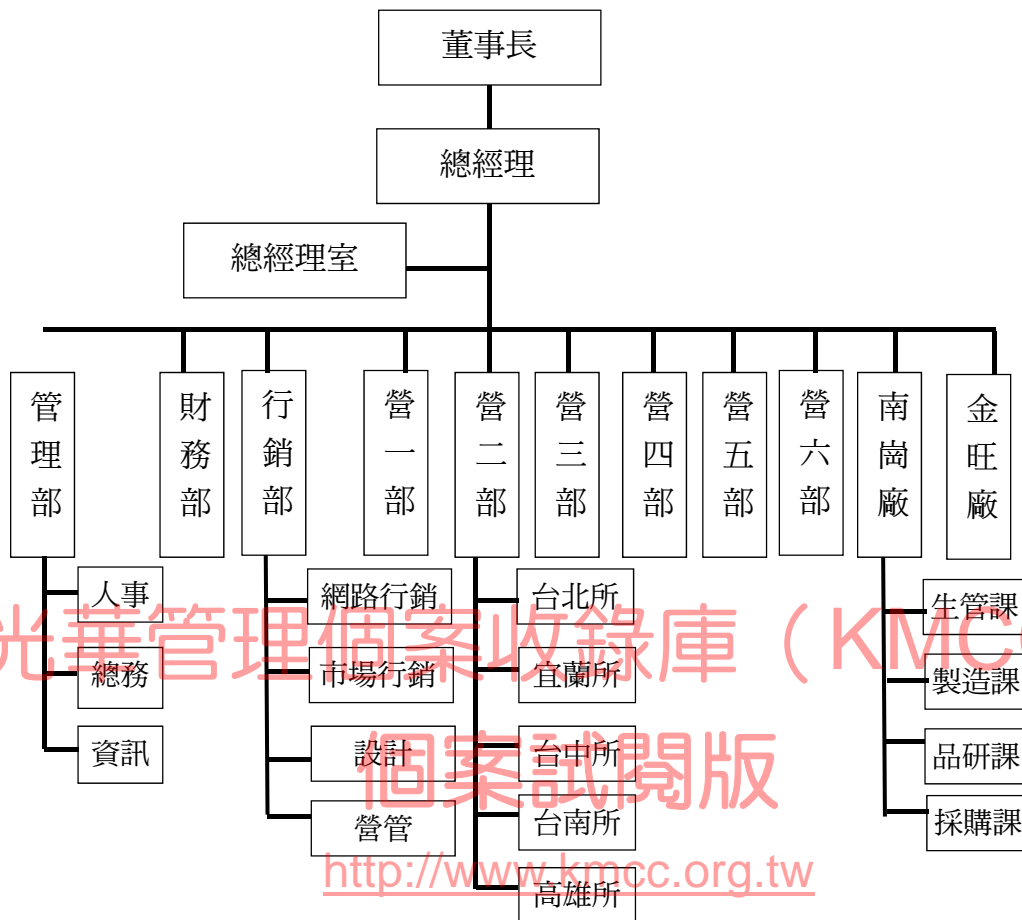


圖 1 日正食品的組織架構圖

資料來源：日正食品提供

表 1 日正食品營業部與廠務部工作職掌表

部 門	工 作 職 掌
營業一部	負責大賣場與連鎖超市通路之經營
營業二部	設全省 5 大營業所，分別位於台北、台中、台南、高雄、宜蘭，負責一般通路與盤商之經營
營業三部	負責軍公教與聯社等客戶之經營
營業四部	負責全球五大洲產品銷售貿易，及代理商品的推廣與銷售
營業五部	負責餐飲通路、業務加工通路的推廣與銷售
營業六部	負責大陸通路、業務加工通路的推廣與銷售
南崗廠	負責商品之研發、採購、生產、儲存、配送及全部過程的品質驗證

資料來源：日正食品提供