

## 【閱讀・舞道】



拾陸號

2007. 07. 15-2007. 08. 15



新知學人/ 當月新聞



論文學人/ 「天天都便宜」  
是便宜了誰？又貴了誰？



平衡計分卡之運用從台灣金融業成功導入  
平衡計分卡實例探討--

以平衡計分卡為策略管理工具，發揮企業總部綜效。



創作學人/ 『服務·福悟』—從服務業學人生



桂冠學人/ 中山企研---BERAEL團隊 榮獲

第七屆L'Oréal e-Strat Challenge商業競賽 世界亞軍！





西灣學人

一個知識與經驗分享的平台

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun/>



# 序

有些話，我們寫在前頭

## 【閱讀。舞道】

### 讓道理隨我們起舞

「舞雩歸詠春風香，道貫古今學理詳。」舞道這份刊物，不僅希望運用「眼到、口到、耳到、手到、心到」等五到來體會道理的博大精深；更企求作為一個分享知識和經驗的平台，透過醇美的內容使所有閱聽者都能耽溺於所欲分享的種種新知和學識之中，隨我們翩然起舞！

**西灣學人**

一個知識與經驗分享的平台

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun/>






# 推薦序



葉匡時 教授  
國立中山大學企業管理學系  
系主任

在Web2.0的時代，學習不再是單向傳播，知識的權威散落在各個角落。企管系碩士班在西灣學人上發行的【閱讀。舞道】充分反映Web2.0的精神。這是一份完全由同學們自主自發進行的電子刊物，通過這份刊物，中山企管碩士班的前後期同學被網路串連了，老師與學生共享學習樂趣，活動、新聞、知識在同一個平台上活動。我期待也相信中山企管系的力量會因為這份刊物而延伸到全世界。



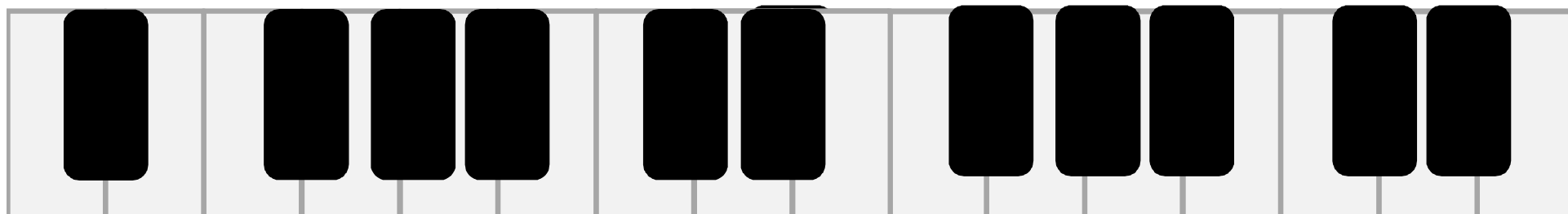
# 編輯的手

【知識分享無國界 西灣學人每月與你熱情相見歡】

啟動學生創造力 建構一個知識與經驗分享的平台

「西灣學人」創立於2006年的夏天，是一群對於知識分享懷抱著熱情的中山企研學生們所成立的組織，希望藉由不斷的知識分享以創造更有價值的知識。過去「西灣學人」以電子檔的刊物形式寄發，如今我們以電子及平面的方式，形成一個管理領域的知識平台，自本期開始，不論在經營理念及呈現方式上，均有突破性的改變。

社長吳聯稚表示，進入web2.0的時代，知識的傳遞不應只是單向輸入，希望透過多方的資訊交流，使每一個人成為知識的創造者，「西灣學人」正是由一群秉持該理念的研究生共同成立。



# 編輯的手

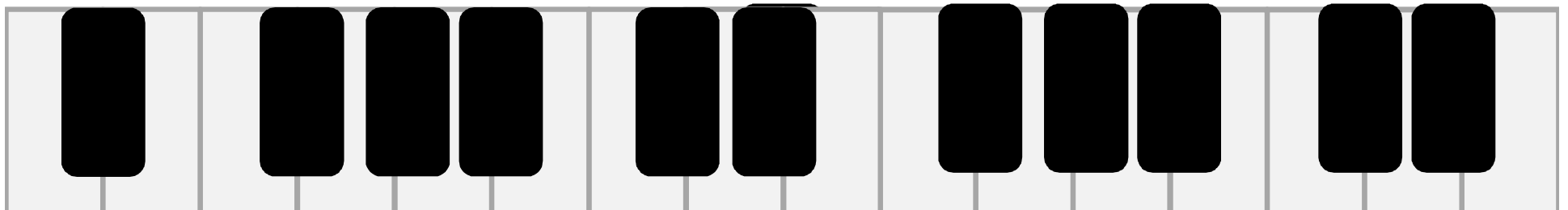


副社長宗培倫也指出，透過本期的改版，未來「西灣學人」將新增報紙的形式，提供讀者更多元的知識分享管道，期望「知識共享」的理念能得到更多讀者的認同。當然，也期待各界菁英至西灣學人論壇

(<http://seawan.bdcweb.org/phpBB/index.php>)

分享您的知識與經驗，提供更多元的觀點，豐富讀者視野。針對刊物內容如有任何建言，我們非常的歡迎各路英雄好漢給予寶貴的指教，您的意見，是我們進步的動力。讓我們一起為知識的創造與傳遞共同努力吧！

此時正逢畢業季節，本期起將針對已提出畢業論文的碩二同學們設立「論文學人」專區，將辛苦研究的論文發表於此與大家分享。





# 單月新聞



處處留心皆學問

好的舊聞勝於隨風而逝的炒作新聞

整理/ 陳旭薇、汪展鵬  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班一年級  
MBA97





## 變形金剛 能補通用車虧損？

TVBS記者：郭展毓

**通**用汽車全球第一的地位在今年第一季被日本豐田汽車公司搶走，注重開發高耗油大型車的美國車廠，眼看江山被短小精幹的日本汽車蠶食鯨吞，亟思絕地反攻。通用和「變形金剛」結合，可說是千載難逢的機會，通用切實把握機會把置入性行銷發揮到極致。有影評譏諷道，變形金剛根本是兩小時的通用汽車廣告。通用一直想努力開發18至34歲的男性消費族群，這次的打車機會可說是天上掉下來的禮物，而最要感謝的是變形金剛導演麥可貝。

麥可貝過去拍片時就常用到通用車，這次在「選角」時自然而然想到合作愉快的通用，親自前往通用在洛杉磯的設計中心，一眼就相中雪佛蘭概念車Camaro很有英雄氣概。通用這次和派拉蒙合作，雙方都充分利用，通用公司不必付廣告費，只須負責提供一百多輛汽車供片中撞個稀爛，並在汽車廣告中穿插電影片段，打車打片一兼二顧。麥可貝同時導演了五部通用廣告，也因通用供車而省下不少成本。

通用去年虧損20億美元，這個大洞能靠變形金剛補起來嗎？廣告效果是否能化為實際銷售數字還有待觀察，行銷專家說，如此強迫推銷也可能有反效果，已有觀眾在網路上發言，通用難道把觀眾當白癡？誰會看了電影就相信通用汽車真的有通天本事？



## 喝瓶裝水？

### 別說你環保！

**自**從舊金山市長紐森6月以瓶裝水極不經濟、極不環保而嚴禁公家單位購用瓶裝水，並帶動全美許多城市效法以來，瓶裝水和自來水之戰日益沸騰，「國際瓶裝水協會」近日在「紐約時報」和「舊金山紀事報」刊登全頁辯護廣告，再掀高潮。MSNBC專欄作家卡普蘭寫了一篇文章「丟掉瓶裝水吧」，言簡意賅，值得參考。他說，真正有愛環境、關心地球暖化的人，別再買、別再喝瓶裝水。

瓶裝水包裝印出很多好看的事實，但事實未必即真相，包裝不會告訴你的真相是：

\* 瓶裝水的容器非塑膠即玻璃，無論何者，裝滿水都有相當重量，在國內各地運送，十分費油，飄洋過海的賣，耗油更不用說。

\* 美國去年用將近二百萬噸塑膠製造瓶子，而塑膠的原料是石油。水喝完，丟瓶子，單在美國，每天亂扔三千萬瓶，一年數十億瓶。根據統計，瓶裝水瓶回收率是10%至20%，其餘全在作踐環境。

【綜合報導／彭淮棟編譯】





# Google™ 行動電話

要你「走著瞧」！


**華**爾街日報報導，熟悉計畫詳情的人士透露，Google公司正積極爭取無線電信商支持專為Google產品量身打造的行動電話，內建Google搜尋引擎、電子郵件及新行動網路瀏覽器，以搶攻近年快速成長的手機廣告市場。消息人士說，Google已在這項行動電話計畫投資數億美元。這個搜尋引擎巨人已研發出原型手機，並向T-Mobile USA、Verizon無線等電信營運商業者提案說明，還與手機製造商研商技術規格。Google希望多家製造商能根據Google設計的規格生產手機，並有多家電信商願意以Google手

機搭售通訊服務，不像蘋果iPhone只由AT&T獨家提供通訊服務。

使用Google的網路搜尋引擎，因為Google要求朋分很大比例的搜尋廣告營收。Google已宣布競標美國政府近期將拍賣的無線頻譜執照。Google若擁有無線頻譜，有可能自己經營無線電信服務。不過，這項計畫需數年時間才能開花結果，且需耗資數十億美元。現在，Google必須與現有的行動電話營運商合作，才能讓消費者使用其行動產品。

Google看中行動電話廣告的雄厚潛力，欲與在線上建立的龐大廣告事業相互輝映。Google甚至打算有朝一日能提供免月費的行動電話服務，完全由廣告營收支持。

【編譯林聰毅／道瓊社舊金山二日電】



## 柑橘也能當燃料

### 佛州建廠提煉

**柳**橙也可以當燃料。美國佛羅里達州能源製造業者「柑橘能源」公司19日宣布將建廠，以佛州盛產的柳橙、葡萄柚廢棄物提煉乙醇燃料，開創柑橘提煉乙醇的全球首例。柑橘乙醇量產後可年產400萬加侖(約1514萬公升)，將行銷佛州加油站。「柑橘能源」公司要以生產柳橙、葡萄柚汁剩下的果皮、種子蒸餾製造乙醇。



這類水果榨汁後的殘渣一般製成動物飼料。該公司總裁司徒華表示，果皮製造乙醇的剩餘廢料仍可製造飼料，提煉柑橘乙醇可讓柑橘生產業成為佛州重要資產。這座全球首座柑橘乙醇廠將設在佛州奧克丘比湖南邊農業區亨德瑞郡。司徒華並未透露建廠成本多少，僅表示先以柑橘提煉乙醇，八個月後再實驗能否以牛糞、甘蔗等作為原料。他估計，如果設立更多乙醇廠，年產量可達6000萬加侖(約2億2710萬公升)，可取代佛州一年汽油消耗量的1%。

佛州目前尚無業者製造乙醇燃料，佛州農業官員布隆森艷一場替代燃料研討會中指出，佛州可在一年半內開始少量生產乙醇燃料，兩年半到三年內開始擴大產量，五年內產量就會十分可觀。

【美聯社佛羅里達州聖彼得堡十九日電】

## 票選網站商業味濃

### 賣衣也賣投票證書

【聯合報／編譯朱小明／報導】

**瑞**士探險家韋柏成立「新七大奇蹟基金會」，據說花了一千八百萬美元（，號稱非營利性組織，並承諾把收入捐出一半作文物修復經費。但票選世界七大奇蹟活動仍被批評「商業氣息過濃」，有和觀光掛鉤之嫌。

例如在長城旅遊的頁面上，最便宜的十小時長城遊每人五十七美元至一百四十二美元，最貴的是每人五百五十三美元的兩天一夜慕田峪長城遊。

另外，網站商店還出售「新七大奇蹟」歌曲CD、徽章和紀念品，包括杯子、T恤衫、書包、帽子等，一件印有巴黎鐵塔圖案的紀念T恤售價高達廿二點九九美元，比在當地買要貴了許多。

新七大奇蹟基金會宣稱投票活動完全免費，卻在網站上兜售「參與證書」，鼓勵投票的網友順便花兩美元買一份證書掛在牆上，讓親朋好友知道自己曾經參與票選。這份證書用電子郵件寄到購買者的信箱，購買者必須自行列印。究竟有多少人買證書目前不得而知，但由於投票人次破億，只要有一小部份人買證書，累積起來就是一筆大錢。該基金會在活動結束後，立刻在網站上發起另一項「七大自然奇蹟」票選活動，準備在票選完文化奇蹟後，打鐵趁熱再來一次。

## 虛擬世界真危機

第二人生 恐怖組織洗錢練兵新管道

【中國時報/閻紀宇/外電報導】

**網**際網路 3 D 虛擬世界「第二人生」(Second Life) 近來大受歡迎，吸引八百六十萬人次在此安家落戶，然而危機也隨之浮現。英國與澳洲安全當局發現，許多恐怖組織與極端分子已經進佔這個虛擬世界，利用它來宣揚理念、匯款洗錢、招募新血並演練攻擊。

澳洲政府「高科技犯罪中心」主任祖卡托說：「我們必須改變想法，認清自己是在兩個世界中生活與工作，並且要同時保護這兩個世界。」最近澳洲廣播公司(ABC)設於「第二人生」的公司總部，遭到虛擬的恐怖攻擊，雖無造成任何實質損害，但意義不可輕。

## 能源自足

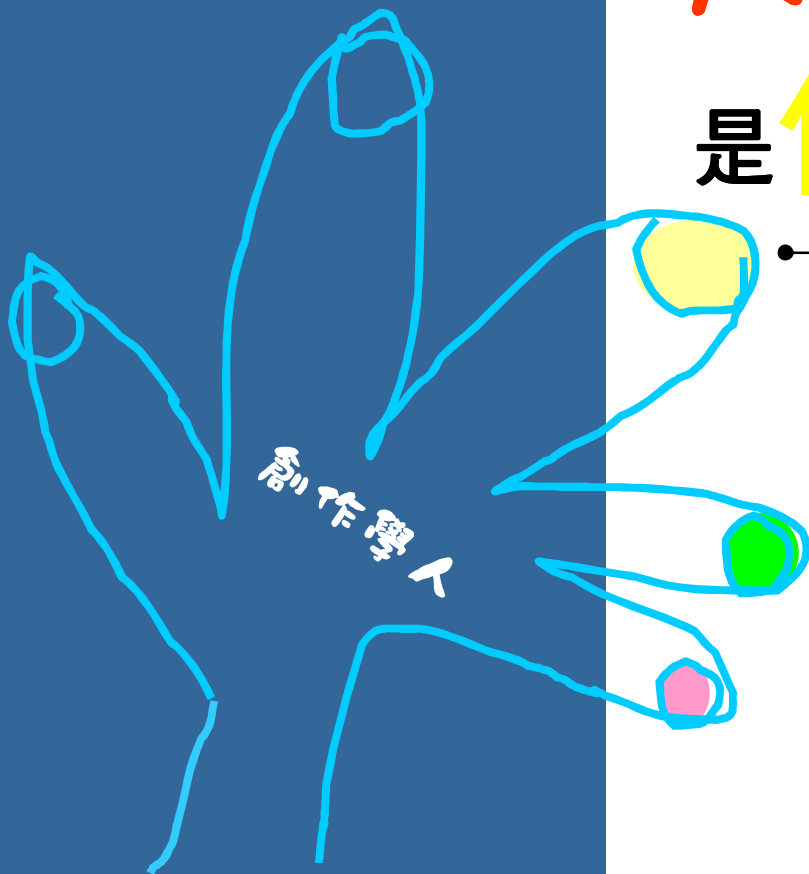
節能摩天樓 像保溫杯

【聯合報/編譯 /報導】

**德**國建師在杜拜市政府的勸勵下，在中建造能源消耗，而且能自行生產全部所需能源的公天大。一棟六十八，高三百廿二公尺的「節能天大」。的高科技大靠陽光、風力、水力發電，藉圓柱造型將於陽光的表面到最小。大還有陽光護設計，從一延伸到，以六十角覆蓋建，擋掉最耀眼的陽光，保不會有間受到直。大的最大特是完全不需外來的能源。的一個六十公尺與兩個光電特設施，可生產大所需電力。

「天天都便宜」

是便宜了誰？又貴了誰？



撰文/張哲彰  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA96



## 誰殺了康師傅？

四、五年前紅遍大陸的康師傅泡麵，大張旗鼓地要回攻台灣市場，使得稱霸台灣泡麵市場的統一集團繃緊神經，使當時全省將近三千家的7-11不販售康師傅泡麵，「我每年至少損失10%的營業額，」味全資深協理林進興說，無法進入7-11這個重要通路，使得康師傅的光榮歸國變得雷聲大、雨點小。


時間：2003. 8

地點：燦坤台北南京店

宏碁桌上型電腦主機特價機種，  
12888元

燦坤以低於進貨成本1800元的價格銷售，是為了報復當時宏碁的總經理王振堂為宏碁轉投資的通路-全國電子站台，並宣稱全國電子賣出的宏碁桌上型電腦，「已經超過燦坤」，燦坤便以低於成本的價格來促銷宏碁的電腦，並抗議宏碁不出貨給燦坤，造成市場上供不應求。





上面兩件案例，都在說明台灣部份通路商，隨著規模成長與發展，對於市場及其供應商產生的影響力。在2006年，台灣便利商店總數已達8797家，平均不到2700人就有一家店，是全世界便利商店密度最高的地區，其中統一超商以4384家店居首位，佔連鎖便利商店總店數近五成（林茂仁，2007註一）；量販店，根據2006年AC尼爾森公布的「消費者購物行為報告」，台灣平均每21萬人即有一家量販店，僅次南韓的17.7萬人，成為亞洲區量販店密度第二高的國家，而家樂福、大潤發

與愛買三大量販業者店數合計約85家（註二）。

量販店與便利商店對台灣民眾的生活都有很大的影響力，掌握與顧客接觸的「最後一哩」，隨著它們的規模化與集中化，對於位於更上游的製造商會產生何種衝擊呢？我們可以先看看國外的例子。

（註一）林茂仁（2007，1月1日）。五大超商去年營運比一比，統一超平均一天開店 1.1家。經濟日報，A3版。

（註二）2007-04-29/經濟日報/A7版/綜合新聞  
亞洲密度最高  
全台量販店 三年後突破百家







## 沃爾瑪效應

### (The Wal-Mart Effect)

「沃爾瑪效應 (The Wal-Mart Effect)」一書於2006年出版，內容在描述零售業巨人沃爾瑪從鄉村小店發展為財星五百大企業第一位的過程中，除了改進了美國的生產力外，對勞工、社區、環境、產業等利害關係人 (Stakeholders) 產生之衝擊與影響，更是超出一般所認為採購力量影響的範疇。沃爾瑪從美國阿肯色州的班頓威爾 (Bentonville) 鎮發跡，而後成為全美甚至全球的零售業巨人。


它為人所津津樂道的擴張模式，是切入其他零售商不願進入的中小型鄉鎮市場，即所謂「鄉村包圍城市」的策略；此外，沃爾瑪也致力於改善供應鏈效率，將上游供應商活動視為系統的一環，消弭其中缺乏效率的部份；最著名的例子沃爾瑪與P&G、GE於1980年代晚期開始共用部分銷售記錄系統、跨部門團隊溝通改善雙方供貨效率，節省的成本由供應商、沃爾瑪及顧客共同分享。






但隨著它累積了巨大的採購力，沃爾瑪更有能力要求供應商配合它改善效率，開始系統地與策略性地將供應鏈成本轉嫁給供應商，讓供應商處理沃爾瑪原本自行處理的事務，例如沃爾瑪曾要求美國Hanes將銷售給他們的內衣，從一箱六打改裝為一箱三打，以符合單店的採購需求，或是要求手工藝繡花線產品的裝箱，以供應給各分店為標準來裝箱（沃爾瑪的分店有三千多家），而非以全美十三個發貨中心來裝箱，沃爾瑪將本來自己應負擔的物流成本，擠壓到上游。

「低價」是沃爾瑪創始以來就秉持的競爭武器，創造了「Every Day Low Price」的經營方式與概念，並深入地在顧客心中強化；同時，也極力地壓縮供應商進貨價格，再用低於市價的價格銷售給顧客，這種操作手法會影響部份供應商在其它通路的銷售，導致即使供應商在沃爾瑪的銷售額上升，但整體的利潤卻下降；另外，對於規模較小的公司面對下游大客戶持續的砍價，降低了他們因應整體環境變化（原料漲價）或持續創新能力，連P&G這家全球最大的消費品公司，都以購併Gillette來強化本身對沃爾瑪的議價力，何況是其他公司。






在台灣，從和沃爾瑪同樣採取低價訴求，且集中化程度越來越高的量販業者來看，根據筆者針對製造商進行的研究與訪談，可從價格、產品、上架費、資金週轉等方面作討論「集中化」指某一產業中，前幾大業者的市佔率之總和，一般以Concentration Rate來衡量，此值越大表示集中化程度越高，一般衡量前四家。

## (一) 價格

每間製造商都會被要求降低價格或是給予市場上最低價，多數製造商還是會根據採購量來決定給予的進貨價，有些製造商會透過變動產品型式(顏色、包裝、規格)的方式來避免量販業者間的比價甚至是削價競爭，比較特別的是部分製造商會降低產品品質(如用料)來因應量販業者價格的要求，並維持利潤；目前來說，台灣量販業沒有廠商可以真的做到「天天都比較便宜」，除了偶爾片面做價格破盤(以低於製造商建議售價做銷售)，但並非常態。






## (二) 產品

部分製造商量販業者會要求生產客製化的產品，量販業者和製造商在產銷上越來越緊密，顯示量販店對於部分廠商開始有超越一般進銷貨關係的影響力量。

## (三) 上架費

台灣量販業者對於製造商通路方面的影響，主要是「上架費」，意即製造商須給予量販業者進貨價格一定比例的回饋，才能在量販店銷售，類似貨架空間的租金。

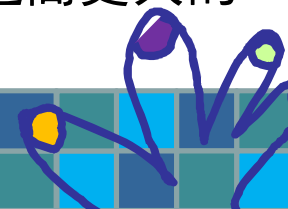
過去台灣通路者會使用各類繁複名目向製造商徵收費用，引起公平會注意，例如家樂福、惠康、全聯社，以及萊爾富、福客多等都曾因不當收取附加費用遭公平會懲處；故量販店近年在收取上架相關費用名目上較為精簡，也不再使用「上架費」作為名目，例如家樂福改為「固定退佣」，即製造商每年固定退回給量販店的營業額百分比，但收取的比例是否減少則無一致的看法，不過可以確定給予量販業者的上架費是影響製造商毛利率最大的部份。



#### (四) 資金週轉

一般來說，量販業者對於製造商要求的付款期限是各類通路中較長的，某些情況可高達四個月（進貨後四個月才付款），對於規模較小的廠商易造成資金週轉問題，受訪製造商表示曾有同業因為與量販店交易財務控管不易而倒閉。

歸結上述，其實台灣量販業者對於其上游製造商較無如同沃爾瑪一般的力量，一部份可能是量販業者的採購規模相對於小太多（沃爾瑪佔美國整體零售業約10%，台灣量販業整體佔台灣零售業約5%）；再者，「沃爾瑪效應」一書中所描述不能負荷沃爾瑪持續砍價的廠商，很多是美國本土廠商，而台灣許多中小企業型製造商的生產活動都外包到大陸去，比較容易將成本降低，不過以目前台灣量販業者集中在前三大（家樂福、大潤發、愛買）來看，在未來它們之間的擴張、整併後，勢必會累積對上游製造商更大的影響力。



# 平衡計分卡之運用

從台灣金融業成功導入平衡計分卡實例探討——  
以平衡計分卡為策略管理工具，發揮企業總部綜效。

撰文/陳玉婷

國立中山大學企業管理學系

碩士班二年級

MBA96







## 前言

**在**自由化和國際化的潮流之下，各產業皆面臨相當激烈的競爭。Kaplan and Norton (2006) 認為，未來企業總部是否能協調各事業單位，使整個企業步調一致，聚焦策略，讓企業整體綜效能超越每個事業單位單純數字的總和，將決定企業的競爭優勢。集團企業往往是相當龐大且複雜的組織，各分支單位亦分散在不同的地理區域，總部與事業單位之間由於立場與角度的不同，容易導致意見紛歧與衝突，造成策略執行的困難。因此，企業

不但需要一套工具以發展策略，更要一套管理手法來落實策略的執行。在全球許多金融機構均尋求市場開放、全球化整合的趨勢下，金融服務的整合已經成為目前的趨勢。台灣在金控法通過後，於2006年底金控公司的家數減少為七家，業者在台灣市場的生存法成為購併或被購併。為了使更少的資源能達成最大的獲利，交叉行銷、規模經濟與組織重整便成為近年來金融集團的發展重心。因此金融業的競爭力也決定在於各事業單位的整合程度，以



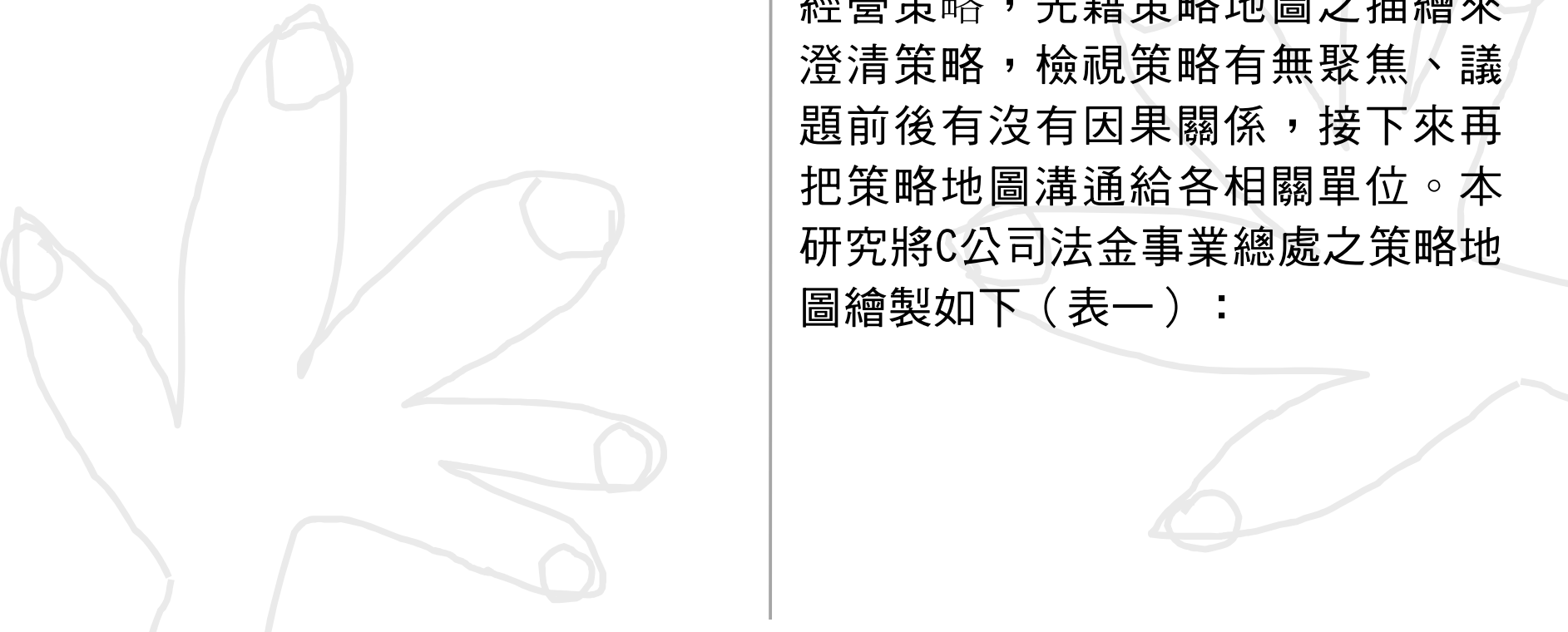




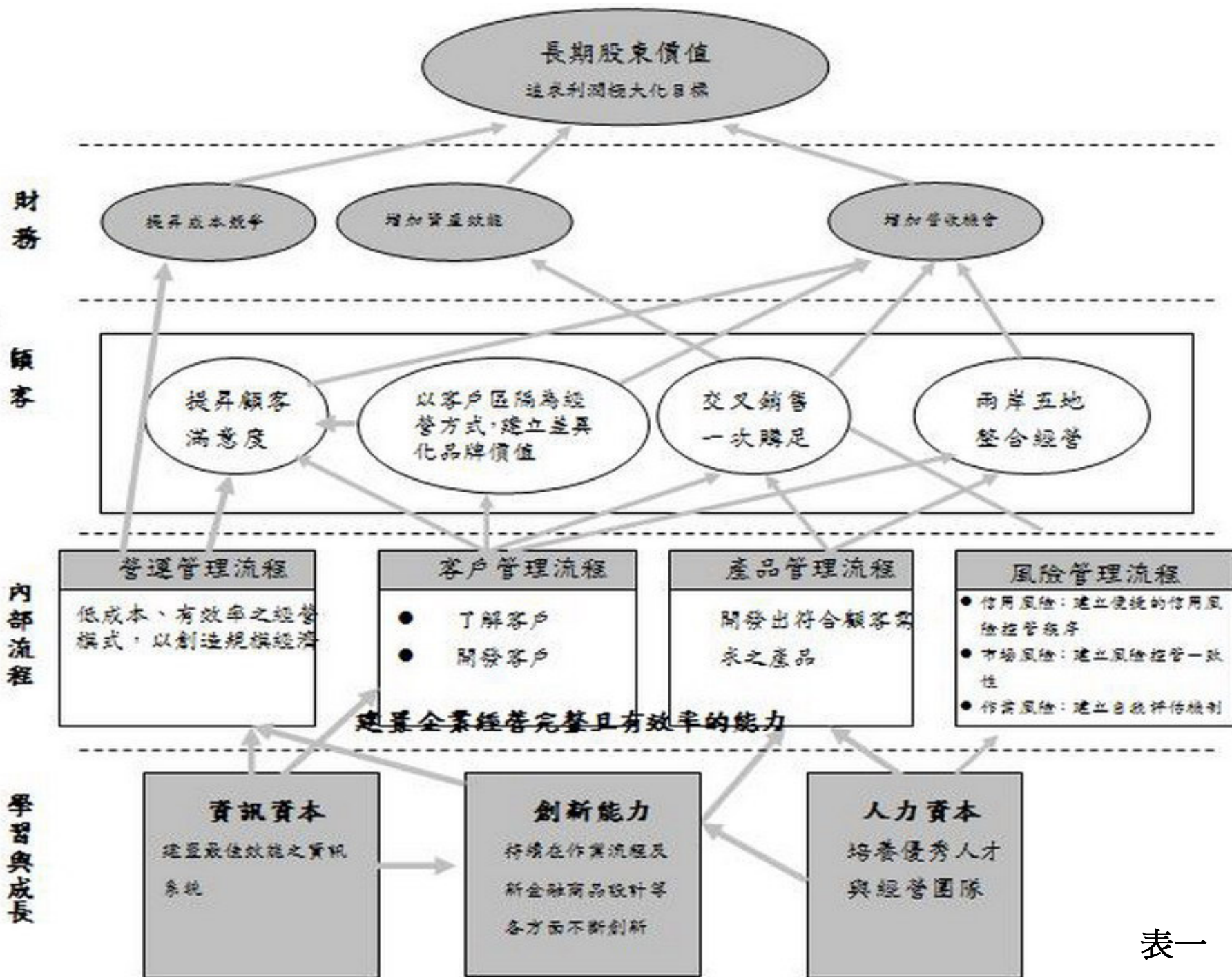
及所能創造的綜效。為有效落實企業策略、確實是需要一套完整的策略發展與執行工具，是以金融業採用平衡計分卡的情形較為普遍。

## 個案公司法金事業處之策略地圖

C公司採用「以銀行為中心」之金控經營策略，先藉策略地圖之描繪來澄清策略，檢視策略有無聚焦、議題前後有沒有因果關係，接下來再把策略地圖溝通給各相關單位。本研究將C公司法金事業總處之策略地圖繪製如下（表一）：



加強運用集團內部資源以發揮共同行銷之綜效



表一



## C公司現行平衡計分卡制度之探討

### 一、個案公司實施平衡計分卡之背景及其原因

#### 策略之短期觀點

在實施平衡計分卡之前，雖然C公司都有『三年計畫』、『五年計畫』等中長期之策略規劃，然而至年底業務檢討會議時，各部門只檢討自己的短期目標如業績、預算，並未將原先的預期延續與追蹤，至隔年又重編計劃。策略之短期觀點下，組織的實際行動與長期目標未能產生連結。

#### 各部門之本位主義

之前C公司缺乏溝通與連結的機制，各個部門皆站在自己的立場去思考如何執行企業策略，都欲使自己部門的功能發揮到最強大。因此C公司在本位主義之下，造成各部門間目標的衝突，與組織內部資源的排擠。

#### 策略溝通與聚焦的問題

在推行平衡計分卡之前，C公司雖然在策略形成過程中，有不斷溝通策略，但是組織內高階主管對於企業策略並未產生一致的認知，也不一定完整闡述其策略之邏輯。



## 二、個案公司實施平衡計分卡之特色

### 無風險構面

面對客戶時，銀行是必須管理所面臨的風險。基於此產業特性，金融業大多有增加「風險構面」。C公司並未增加風險構面，而是將風險管理的考量放至「內部流程構面」。

### 目前實施到「處」的層級

C公司不將平衡計分卡視為一種「制度」，但是重視策略議題之掌握與聚焦。目前C公司之平衡計分卡推展至各「事業處」，處長要接受平衡計分卡績效評估之考核，尚未將其展開至基層個人的層次。

### 結合目標管理

C公司過去一直有採用目標管理的考核制度。在實施平衡計分卡之後，C公司的績效評估制度仍與目標管理結合在一起。在實施目標管理的過程，同時也訂定績效衡量指標。

### 處單位以下的管理，採用粽子哲學

C公司的平衡計分卡雖尚未推至個人，但是為了確保策略能有效執行，有一套『粽子哲學』，亦即：只要抓住粽子頭，整串粽子都會被拉起來。處長被制定績效指標之後，會想辦法抓住「粽子頭」，因此會將任務分攤給部屬負責。因此從處延伸到部門、科、個人，自然會形成一個負責機制，以有效落實策略。

## 與其他控制系統連結

### 1、與預算連結

當C公司要達到目標所需之行動計劃展開之後，所需之長期投資與資源等與預算相關的議題會開始被討論，因此C公司之平衡計分卡有與其短期預算和長期預算相連結。


### 2、與考核連結

C公司平衡計分卡的績效指標都已反映到考核制度裡，所訂定的目標值會成為處長目標管理所要負責之部份，成為個人年度的目標。透過追縱管理以及獎金激勵，來徹底運作與執行。

## 個案公司推行平衡計分卡 成功原因探討

### 一、關鍵成功因素與關鍵績效 指標之結合

C公司認為近年來其卓越的經營績效主要來自於以下四個關鍵成功因素：（一）管理能力佳；（二）穩固的客戶關係；（三）研發產品能力；（四）中後台的支援。經本研究發現，C公司所主張之關鍵成功因素，與其績效管理指標相結合。換言之，C公司之關鍵成功因素，正是經由平衡計分卡關鍵指標之設立，所體現出來之競爭優勢，進而帶來其卓越之經營績效。




因此在制定平衡計分卡之績效評估制度時，必定要具有清楚而具邏輯性的因果關係，才能藉由關鍵績效指標之設定，對應因果關係，使得行動方案能有所依據，也使得C公司能具有主動預測之能力。


Kaplan and Norton (2006) 也主張，擁有績效表現的企業，通常能將企業內之員工與計劃，都與策略緊密連結。而既然經營管理階層與執行操作階層的各階員工最為在乎的，只有績效與報酬。因此能讓績效管理與策略緊密結合，對於企業價值與營運績效的提昇，是相當重要的。

## 二、 組織策略聚焦

Kaplan and Norton主張，平衡計分卡的設立，應連結至個人與全組織。雖然目前C公司推行之層級只推至各事業處之處長，尚未將平衡計分卡推行至個人，但是藉由其粽子哲學的管理方式仍能確保部屬在策略上之落實執行，使得策略可以一層一層地展開至基層員工，仍能形成以策略為焦點之組織型態。

因此從本研究中可以得知，平衡計分卡成功的關鍵因素不在於如何執行關鍵績效指標之管理，而在於有無抓住其策溝通、聚焦之精神，來使得每一部門都能朝著同一個方向






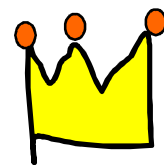
來前進，也就是所謂的整合。再順應產業環境的變動，進行權變與調整。否則，儘管都落實了資料蒐集、分析管理，各層級的部門目標也達成，但不同事業單位對於該做些什麼，以達成定義不明確的目標，有不同的解讀和看法，這會讓組織成員的努力無法集中。

## 對個案公司之建議

雖然C公司已成功地運用平衡計分卡整合組織、集中策略焦點並創造綜效，但是其四大構面在指標之

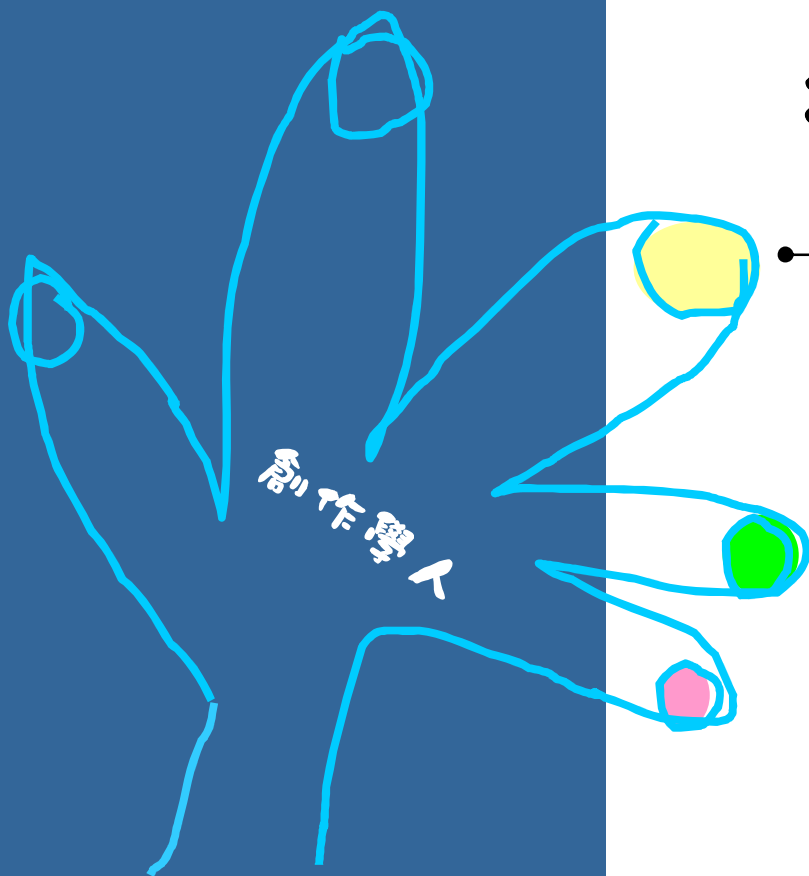
設計上與綜效來源尚未有直接連結性。目前C公司所創造出來之企業衍生價值皆是由於內部策略聚焦，而使得各事業單位之步調得以調和並一致。但是如能再加強其指標之與綜效來源之連結，相信C公司必能創造出更多企業衍生價值。因此本研究建議C公司應再評估各事業部策略因環境改變，與所能創造綜效之機會，再將其績效評估指標作配合修正與調整。





# 『服務・福悟』— 從服務業學人生

---



撰文/楊亞霖

國立中山大學企業管理學系

碩士班一年級

MBA97



## 前言

**現**今經濟體系中，服務業佔百分之七十以上；對應到人生中，人的一輩子亦有大於百奔之七十的時間都在服務他人：小時候可能是服務老師、父母，為了成績與關愛；長大一點變成是服務朋友、社團，甚至是情人，為了友誼與歸屬；成年之後，服務的對象則轉換到上司、子女和父母，為了生活與幸福。所以說，人生何處不服務？既然瞭解人生是由各塊大大小小不同的服務所拼湊組成，那麼，想要過個精彩人生，必當得先從瞭解服務做起。

## 人生如戲

倘若人生是由一系列的服務所構成，古人又云：「人生如戲」，那麼該如何去解讀「服務」與「戲」的關聯呢？

在服務業中，存在著所謂的「劇場理論」，其主要概念是將服務的內容拆解成「前場」與「後場」的流程，前者代表服務人員將其所提供的價值交付給顧客的場所，而後者則代表顧客一般看不到的舞台後方，扮演著後場人員提供相關支援與協助的場所。

這跟我們一般的生活有那些共通點呢？舉例來說，我們去看戲劇表演時，不會在意對方的後台是否乾淨整潔，以及相關工作人員花了多少精力去排練，只希望能看到一場完美的演出；同樣的，我們去餐廳吃飯時，並不想知道廚房那邊發生什麼事，只希望能吃到好菜；情人跟我們出去約會時，不想知道我們花了多少的時間與金錢去籌畫，只希望能感受到整夜的浪漫。因此，換句話說，人是很結果論的動物，在面對這樣的狀況下，我們究竟該怎麼處理才好呢？

劇場理論中也提到了，當我們對於服務流程（演員的腳本）有較高的熟悉度時，可降低或避免錯誤的發生，這告訴我們在提供某些「服務」予我們認識的親朋好友時，可以運用某些標準化的作業程序來降低出錯的風險以及服務的異質性。而降低異質性有什麼好處呢？好處在於，異質性與無形性是服務業之中，最常造成消費者接受與購買之前所產生之知覺風險的最大元兇，因此降低異質性將可有效提高他人對自己或服務的信賴感與滿意度。但人有失足，馬有失蹄，一旦發生錯誤了，我們又該怎麼辦呢？

## 亡羊補牢

面對出錯，就像籠子破了，羊兒跑了。籠子是我們失敗的服務，羊兒是顧客或在我們人生中服務的他人。所幸，在聖經中曾提及，我們所有人都是迷途的羔羊，而上帝派耶穌來帶大家回天國；在服務業中，也出現了所謂的「服務補救」，可以讓我們把羊找回來，得以把籠子的漏洞給填補。

在服務補救的過程當中，首先，我們必須先瞭解客戶抱怨的原因究竟為何。最常見的理由多半是為了獲得補償、發洩憤怒、協助改善服務或是基於同理心的緣故。

知道了問題的答案，才能做到真正的對症下藥。

根據理論，這些藥可能是顧客希望在程序、互動以及結果三者上得到公平的對待，光是這三者上完成的補救，大概就可解決約八十五的問題。

當然，很多時候顧客有了抱怨，沒有在那些關鍵時刻將問題處理解決掉的話，則難以挽回，他們可能甚至懶得說，直接調頭走人，自此從我們的人生中全然消逝。

為了將這些事件妥善的處理好，我們有必要瞭解顧客心中的想法，一般來說，不願將抱怨說出來的可能原因包括覺得沒有方便的管道、結果無法預期及害怕增加不愉快的經驗等，有鑑於此，我們需要做出對應的手段來降低他們在此方面的擔憂，以及增加服務補救的標準化流程，這樣也可有效的在出錯的第一時間將問題給解決，而不至於手忙腳亂。

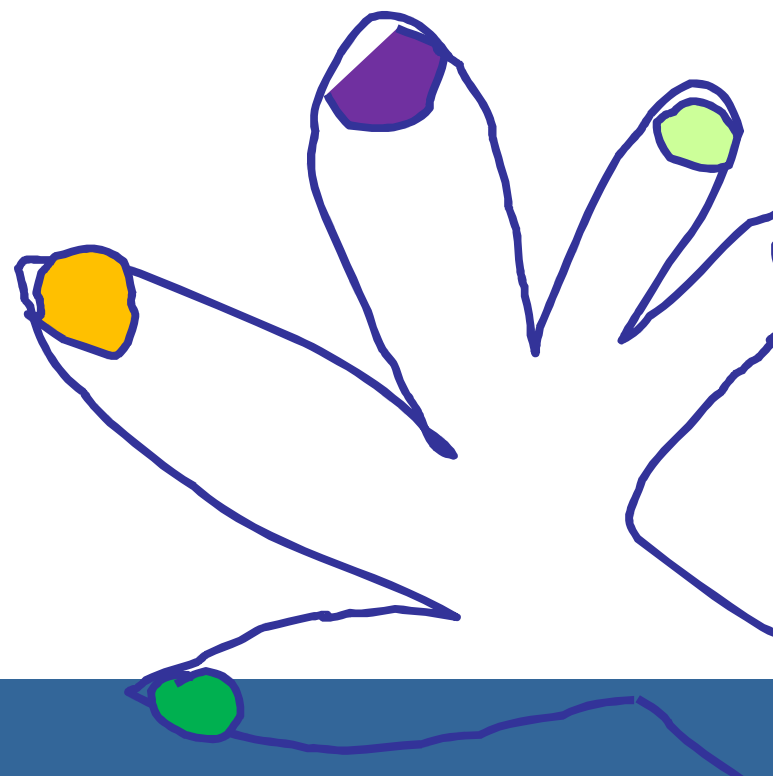
另外，值得注意的是，根據學理上而言，若能有效的處理好服務補救的結果，將可提高客戶再回來重複購買的機率之八成以上。

## 偉大的航道

在前述的兩個大段落中，皆曾提過服務的標準化流程，但是，這個流程到底又該怎麼處理才好？其扮演的角色是否重要？再完美的一艘船，如果沒有正確的航海圖、羅盤，以及一流的航海士，那麼便可說是英雄無用武之地，同樣的，原本打算推出再完美的服務想要取悅顧客或他人，沒有適當的服務藍圖(流程)來配合，輔以良好的制度與執行監控人，也可能從完美變完蛋。

## 微笑服務，幸福體悟。

如果我們已經瞭解自己的人生充滿了服務——我們隨時在服務別人，並接受別人的服務——而且又得知在服務業領域之中有那麼多好用的理論與模型可以同時協助我們在事業與人生的道路上過的更順遂，那還等什麼呢？趕快一起加入發自內心的微笑服務，享受這甜蜜的幸福體悟吧！



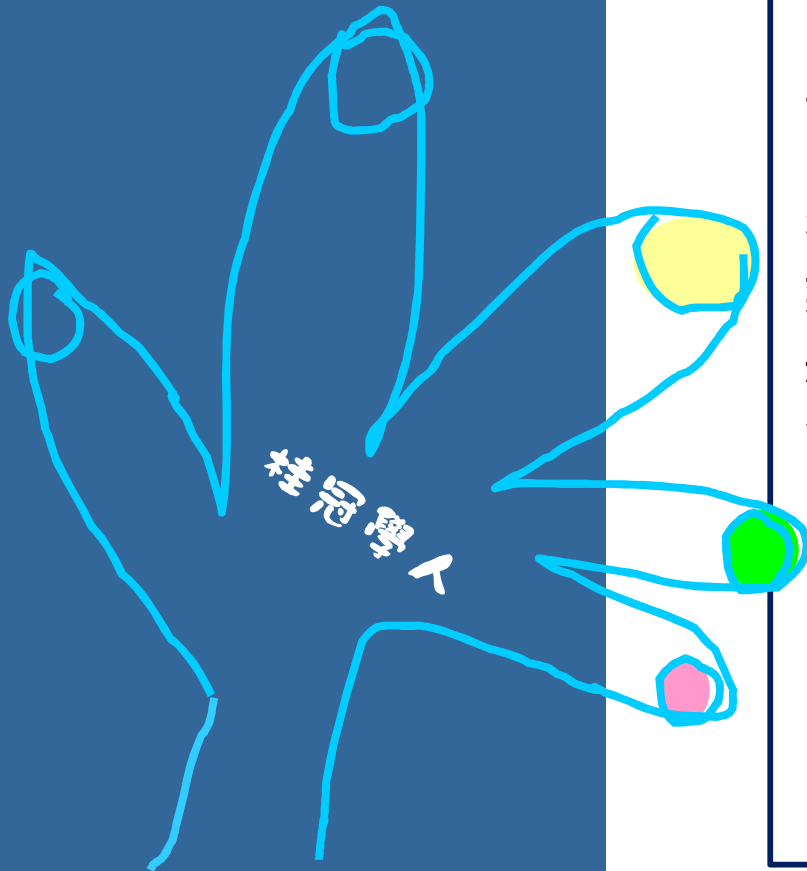
L'ORÉAL  
e-strat  
CHALLENGE  
EPISODE 7

狂賀

## 中山企研BEreal團隊 榮獲7th L'Oréal e-Strat Challenge 世界亞軍！！

一路走來，我們都充滿著熱情……曾經沮喪，但卻不輕言放棄！從來不敢奢望贏得勝利，只希望藉由出國比賽，讓世界聽到台灣學生的聲音，於是我們一步一腳印，盡力完成能力所及的每個部分，追求心目中最完美的演出。

撰稿/ 張光慈、曾暉鈞、蔡幸穎  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班一年級  
MBA97





## 比賽簡介一

### 管理虛擬跨國化妝品公司

L'Oréal e-Strat Challenge 是全球化妝品領導集團L'Oréal 於二〇〇一年開辦的全球商業策略競賽，至今已有七年歷史。此競賽採三人一組報名，並在L'Oréal開發的線上模擬軟體中，管理一個虛擬跨國化妝品公司，以打敗軟體中的四個虛擬對手為目標，並極大化公司股價。

參賽者被預期以CEO觀點，管理虛擬公司旗下品牌，並進行一連串如市場區隔、產品定價、通路管理、行銷管理、人力管理、研發預算分配、企業社會責任等決策，以贏得市佔率並提升公司股價，每隊會在虛擬環境中進行六期決策，同時可能遇到競爭者推出新產品、消費者喜好改變等市場變化，因此參賽者須模擬真實市場情況採取應對措施。前三百名股價最高的隊伍，須提出完整營運計畫（business plan），L'Oréal再根據股價表現與營運計畫選取十六名隊伍（MBA、大學部各八名）進入全球決賽。





## 晉級過程一


### 擬定長期策略，加強英文表達能力

在線上模擬經營的六期決策中，本隊在進行決策前就擬定了一個長期策略，並計畫性的發展新品、升級產品、改變產品定位、降低生產成本等，使每期決策都能符合長期策略目標。每期各項決策數值，也是經過反覆討論、試算，所認定的最佳解；在討論時，我們總是暢所欲言，提出心中的疑惑再一起解決，也漸漸培養出絕佳的默契。

幸運晉級前三百名後，我們便著手撰寫五頁的營運計畫－In English of course!在將決策過程化為文字的過程中，由於篇幅有限，用字須力求精準確實，以簡短字句點出關鍵，而有賴英語能力一級棒的力瑋同學修稿，更使營運計畫書如虎添翼。因繳交期限正值農曆春節，三人除了分隔三地陪伴家人過節外，也不鬆懈地利用線上進行討論、修稿，由於「龜毛」個性使然，我們一修再修，經歷三十個版本才大功告成，著實是個難忘的過年經驗。








晉級全球總決賽後，有近一個月的時間準備，決賽要求二十分鐘英語簡報與五分鐘的評審Q&A，目的是要將我們所經營的虛擬公司賣給L'Oréal及台下評審。首先，本隊遇到了最大的障礙：語言問題，即簡報必須以英語進行。為達成目標，我們土法煉鋼，將簡報內容一字一句以英文寫下，並請老師進行修改。將稿子背下來不難，但要講得不像背稿卻不容易，我們藉由觀察國外知名人士的演講，如蘋果電腦的CEO-Steve Jobs、美國前副總統高爾等等，學習他們說話的語調、手勢、眼神，並不斷練習。

此外，為要求每天閱讀英語商業資訊，將網頁首頁設成Business Week及New York Times，而英語也成為我們三人日常對話的語言。這些聽、說、讀、寫的練習，對於我們英語學習很有幫助，身處在充滿英語的環境中，使我們的英語能力在短時間內突飛猛進。

本隊簡報架構，是經過無數次的討論與修正而成的，除了呈現過去豐碩的經營成果外，更強調決策邏輯、市場未來潛力與因應計畫以及公司與L'Oréal最適配(fit)的原因，我們認為，報告整體邏輯性強且極具說服力，是致勝關鍵之一。





## 參賽心得一

### 曾經沮喪，卻不輕言放棄！

由於全心投入準備競賽，整個春假都在學校進行演練，當同學們都返鄉渡佳節時，冷清的校園裡，只有我們的練習基地－1032教室始終燈火通明。我們將這項競賽，當成是一個表演，而我們正是舞台上的演員，唯有重視每個小細節－何時該有頓點、何時該有微笑、每一個手勢與眼神交會，方能呈現精準完美的演出，成為評審們目光焦點。

一路走來，我們都充滿著熱情，全力以赴，三人之間有極佳的默契，並互相支持鼓勵。我們曾經沮喪，但卻不輕言放棄！從來不敢奢望贏得勝利，只希望藉由出國比賽，讓世界聽到台灣學生的聲音，於是我們一步一腳印，盡力完成能力所及的每個部分，追求心目中最完美的演出。至於比賽結果，正所謂「盡人事，聽天命」，我們認為就交給老天決定吧！

藉這比賽，將所學的理论應用到現實的商業環境中，不但使我們加深對理論的了解，更強化理論的



應用能力。此外，國外MBA大多有工作經驗，比起我們三個菜鳥學生，他們在比賽中顯得更有自信，對商業環境的體悟也更為深刻，簡報內容同樣令人驚豔，與全球知名學府的優秀學生互動，讓我們發現自身不足，也學習到了許多寶貴經驗。值得一提的是，歐美國家的學生，早已有多次國際交流的經驗，對其他國家的了解與認識非常深厚，國際化的程度很深，甚至也很了解台灣與大陸的關係，使我們有很大的震撼，我們認為台灣的學生應更積極的與國際接軌，才有機會在未來全球化的世紀中脫穎而出。

我們三個人都不是頂尖的學生，也沒有顯赫的背景與經歷，知道自己不夠優秀，因此比賽一開始就付出加倍的努力，很慶幸獲得許多中山企研所師長與同學的幫助，從英文、簡報、服裝到生活，在眾人的幫忙下，我們在最短的時間累積實力。回想起來，最後那一個月真的很辛苦，但當我們拿著國旗站上頒獎台領獎時，這一切的辛苦都有了代價。





## 【台灣科技化服務管理協會 簡介】

台灣科技化服務管理協會之發起，係有鑑於近年來全球產業逐漸由硬體導向轉為軟體導向，由產品導向轉為服務導向，企業對於IT服務管理的需求也與日俱增，故以推廣科技化服務及IT服務管理「Best Practice」為宗旨，由資策會結合ITSM產業價值鏈之領導業者，包括中華民國銀行公會、宏碁、BSi、CA、Deloitte、HP、IBM、凌群電腦、資訊軟體協會等38個國內外資訊服務與顧問業者、各產業企業、國營事業及個人共同發起。經半年之籌備與邀請，獲得國內各界代表相當迴響與支持，工研院、國家高速網路中心、台灣中油、台灣大哥大、永豐餘造紙、技嘉科技、宏瞻資訊、叻揚資訊、亞太財金、台北市電腦公會、南亞科技、日月光半導體、BMC、SGS、Unisys、PWC、新光組合、精誠資訊、台灣應用軟件、關貿網路、精融網路科技等團體機構紛紛加入而正式成立。







## 本協會之成立宗旨如下：

- 一、推動我國各行各業對IT服務管理的認知與導入，加速ITIL、ISO20000相關服務市場的發展。
- 二、發展並協助制定及推廣IT服務管理、ITIL、ISO20000及其相關國際標準之知識、技術標準及應用。
- 三、促進資訊服務產業提供IT服務管理、ITIL、ISO20000之顧問、導入、驗證服務，及開發應用解決方案的能力。


協會現任理事長柯志昇先生係資策會前任執行長，長期致力於我國資訊產業之推動與資訊化社會之發展，極重視國際標準推動與產業公益服務。日後將帶領本協會積極結合產政學研及國內外相關資源，以發展並協助制定及推廣ITSM、ITIL、ISO20000及其相關國際標準之知識、技術標準及應用方法論，以協助我國各產業提升其IT服務管理品質與確保服務水準，帶動科技化服務(IT-enabled Services, ITES)蓬勃發展。協會成立同時，亦引進資訊產業界引領企盼的itSMF(IT Service Management Forum)，為國內資訊服務產業與資訊企業用戶，提供國際最新IT服務管理相關之訊息。






IT已由過去扮演支援企業發展的配角，成為今日企業營運的關鍵推動力，未來將會是「IT is Business」的資訊化社會。一個健全的資訊化社會(IT Society)需要有好的使用者及服務提供者，本協會將以協助推動ITSM、ITIL、ISO20000在國內深耕發芽並茁壯，以期創造使用者高滿意度，提升服務提供者核心能力的雙贏結果，故本協會期待能廣續邀請各界IT使用者及服務提供者，共同加入一起推動。

據Forrester、Gartner等知名市場顧問公司之研究調查顯示，企業IT管理已經成為推動企業創新的必然利器與全球企業大趨勢，ITIL導入將帶動企業績效、生產力、競爭力、投資報酬率等效益的全面提昇！相較於歐洲、澳洲、北美洲等地，台灣ITIL市場仍處於起步階段，因此台灣科技化服務管理協會義不容辭，將扮演促成將ITIL導入產業之推手，同時亦協助推動我國資訊服務業者發展ITIL/ITSM相關產品。





**企業成為團體會員可從中學習已導入ITIL，或通過ISO20000驗證之組織，其關鍵成功因素及相關經驗。**

**IT從業人員成為個人會員可從中獲得IT服務管理、ITIL、ISO20000之專業知識。**

「台灣科技化服務管理協會」期待您的加入與共襄盛舉！

本協會聯絡方式如下：

電話：02-27135985，02-27139000 分機 271

傳真：02-27175915

地址：台北市民生東路4段133號7樓

網址：<http://www.itSMA.org.tw>





## 徵稿啟事

對於時事補給的新聞新知、見解獨到的知識創造、雋永不朽的書籍分享、俯拾即是的生活經驗，您有著滿腹經綸無法宣洩的困擾嗎？西灣學人歡迎您的投稿，文長約1000-1500字，並附上姓名（筆名）、學校、系級。

請在本月月底前寄至

[seawoun@gmail.com](mailto:seawoun@gmail.com)。

知識的時代需要您來撰寫歷史！



西灣論壇：

想分享更多的感想嗎？想了解更多的知識嗎？

想對月刊內容加以回應嗎？

進入<http://www.seawan.bdcweb.org/phpBB/index.php>就對了。



我們努力舞動雙手，  
直到手掌佈滿繭而無法彎曲為止。

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun/>



# 西灣學人

社 長 吳聯稚

副社長 宗培倫

---

## 閱讀・舞道

總編輯 郭柏志

文編組 陳旭薇 廖若穎 黃建維 李佩芬 郭美瑛 汪展鵬

活動執行 蔡幸穎 林琬玲 曾暉鈞 陳冠勳 麥人文 張恩齊  
張銘志 郭俊宏 劉浩瑋 王孝倫 林宏宇 林師歡  
趙得棟 黃湘婷

網站管理 陳力瑋 楊亞霖

---

發行所 國立中山大學企業管理學系碩士班

