



臺灣大學進修推廣學院  
**NTU SPECS**

NTU School of Professional Education and Continuing Studies

# 服務與營運管理



余峻瑜 教授  
臺大工管系暨商研所  
創新設計學院服務推廣中心主任

**授課時間：**每週四晚7:00-9:45，2/24(四)開學

## **課程目的：**

服務與營運管理討論組織如何整合資源，提供產品與服務以滿足顧客之需求，本課程以 General Management 觀點，探討營運與服務的策略性意涵，設計與執行之整合，課程內容分為兩大部份：營運管理與服務管理。

在營運管理方面，主題包括流程策略、流程改善，流程管理，精實系統，營運協調與供應鏈管理。在服務管理方面，主題包括服務創新、服務設計、服務模式轉換及收益管理。

本課程上課方式以 Harvard 經典個案為主，搭配錄影片播放、文章導讀、模擬遊戲、上課演講，以期有效提昇同學學習興趣。為減輕同學負擔，所有個案均附中文字翻譯。修課學生不限產業背景或工作性質，個案產業橫跨金融創新、醫療、交通運輸、租車、零售及咖啡產業。

1. Harvard 個案、HBR 文章、與授課投影片影印本
2. 「目標」，Ely Goldratt 著，天下出版
3. 「服務管理」，James Fitzsimmons 著，McGraw Hill (9th Edition)

授課方式：個案討論、文章選讀、講演

評分標準：

課堂參與(個人成績) 30%

期末考(個人成績) 35%

期末報告(小組成績) 35%

# 課程綱要與進度

日期	主題	個案
模組 1：營運管理		
2/24	服務與營運管理	
3/03	流程策略	#1 Enterprise
3/10	流程改善	
3/17	流程管理	#2 尚品鐵板燒
3/24	精實營運系統與制約理論	
3/31	營運協調	#3 Trouble at Tessei
4/07	供應鏈管理	
4/14	期中考	
4/21	供應鏈整合	#4 Best buy
模組 2：服務管理		
4/28	服務管理	
5/05	服務創新	#5 Eastern Bank
5/12	收益管理	
5/19	收益管理	#6 Keurig at Home
5/26	期末報告	
6/02	期末報告	

本課程將以個案研討與學員參與式學習為主要形式，刺激學員建立思考架構，期望能以學員的積極參與及熱烈討論，來取代講師授課或學員閱讀等傳統授課模式。出席是積極參與的基本承諾，其它還包括適當的課前預習、討論時意見的充分表達、以及遇有不清楚或不同意見時勇於交換意見。我們所重視的，並不在於你所發表的意見是否正確，而是在於你是否能夠投入課程的討論，發表你的想法。若你不願參與課程討論，可能會有以下的負面影響：全體學員無法得知你的意見、你也失去了向其他學員學習之機會、最終你將失去學習本課程之興趣。課前的個案閱讀學員務必要完成。

每組 (每組5~7人，視修課人數) 針對一家企業以其服務與營運策略及管理運用本課程教授內容加以分析。企業可以橫跨製造業 (包括Foxconn或是Lativ) 或是服務業 (包括台大醫院或是便利超商)，學生可利用課堂中所教授的理論及知識進行企業分析及診斷，包括探討其營運策略、流程策略、流程改善、服務策略、服務模式、供應鏈策略及收益管理等，每組學生於課程最後兩週進行口頭報告，每組報告時間為20-25分鐘 (視組別多寡)，另有5分鐘Q&A。期末報告以報告投影片為主。

1. 以5~7人為小組單位 (取決於班級人數) 進行分組討論。
2. 於每次課堂前或後完成文章閱讀與個案閱讀及討論。

## 模組一：營運管理

### 2/24 服務與營運管理

閱讀材料：「服務管理」第一、三章

課堂討論：Zara vs. Uniqlo

### 3/03 流程策略

個案一：Enterprise: Rent-A-Car

課堂影片：BMW Industry 4.0，流程策略(King's Bakery)

個案研討問題：

每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：

1. 你覺得Enterprise提供如何的價值給顧客？為何這個價值在汽車租賃業這麼重要？
2. 當其他的租車業者也進入在地市場時，你認為他們能複製Enterprise的成功嗎？原因為何？
3. 共享汽車的市場成長如何影響Enterprise未來的獲利？Enterprise又要如何做來確保此獲利來源？

## 3/10 流程改善

閱讀材料：帝國保險公司

課堂活動：流程改善

## 3/17 流程管理

課堂討論：流程分析小組報告

個案二：尚品鐵板燒

個案研討問題：

每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：

1. 尚品鐵板燒與其他典型的餐廳之差異何在?這些差異性將如何影響顧客所接受服務的經驗?
2. 詳細地檢視尚品鐵板燒的營運系統。有哪些主要的設計使得餐點在尖峰時刻能夠在一個小時之內供應給顧客?
3. 比較尚品鐵板燒與其他典型餐廳在營運上的主要表現，例如：食物成本、飲料成本、薪資與租金的統計結果(見Exhibit 1)。何以尚品鐵板燒的食物支出成本得以維持在30-35%，然而其他餐廳為38-48%?

閱讀材料：鼎泰豐

# 修課規定(續)

## 3/24 精實營運系統與制約理論

閱讀材料：「目標」by Ely Goldratt (天下出版)

課堂影片：精實營運系統

課堂活動：Factory Simulation

## 3/31 營運協調

個案三：Trouble at Tessei

閱讀材料：作業現場直播，化身消費者最愛

個案問題研討：

每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：

1. 請敘述Yabe (矢部輝夫)遇到甚麼挑戰?
2. 如果你是Yabe (矢部輝夫)，你會怎麼做?

課堂影片：Trouble at Tessei影片

## 4/07 供應鏈管理

閱讀材料：「供應鏈管理」第一章至第三章及第八章

## 4/14 期中考

期中考包含本學期到目前為止之內容。考試時可帶一頁雙面A4個人筆記作參考。

## 4/21 供應鏈整合

個案四：Reinventing Best Buy (Reference: 燦坤3C的轉型大計)

個案問題研討：

每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：

1. Best Buy在2012年遇到的挑戰為何? 這對公司的營運造成如何影響?
2. Joly觀察到Best Buy的主要優勢與劣勢為何? 你同意他的觀點嗎? 他所提的Renew Blue真的改造了Best Buy?
3. 你覺得Best Buy的”Multi-Channel”零售策略的優劣點為何? 能夠如何幫助Best Buy面對電商的競爭?
4. 相較於Best Buy，你覺得燦坤的轉型有何不同?

## 模組二：服務管理

### 4/28 服務管理

閱讀材料：「服務管理」第二章

閱讀材料：以善變應萬變

閱讀材料：加值服務拼增值

## 5/05 服務創新

個案五：Eastern Bank: Innovating Through Eastern Labs

個案問題研討：

每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：

1. 請分析Eastern Labs 1.0的創新活動，你認為這個創新是成功的嗎？假如你是奧馬利(O'Malley)，你會加入Eastern bank並擔任這樣的職位嗎？
2. 你覺得奧馬利在領導這個創新的活動是成功的嗎？
3. 若你是里弗斯(Rivers)，你會如何進行Labs 2.0? 從Labs 1.0中你學到甚麼來引導Labs 2.0的成功？

## 5/12 收益管理

閱讀材料：Handout

課堂活動：Customer Valuation Game

5/19 收益管理

閱讀材料：Handout

個案六：Keurig at Home

個案問題研討

每組必須準備兩頁的報告回答以下的問題：

1. Keurig應該要在所有市場採用同一種咖啡包(single K-Cup)或是執行
2. Keurig-Cup只用於家庭市場，並且K-Cup只用於商用市場的策略(two K-Cup)?
3. 你建議Keurig在咖啡機以及咖啡包(K-Cup/Keurig-Cup)定甚麼價格?在你的定價策略中，Keurig在咖啡包銷售的獲利如何?咖啡包獲利會如何影響咖啡機定價?
4. 分析Keurig的行銷計劃和執行策略。你認為目前的計劃是否完善?你會給Keurig提出什麼建議?

課堂影片：Keurig廣告

5/26 期末報告

6/02 期末報告