

國立台灣大學進修推廣學院管理碩士學分班

服務與營運管理

(Fall, 2023)

授課教師：郭佳瑋 (台大工管系暨商研所教授兼進修推廣學院副院長)

Email : cwkuo@ntu.edu.tw

管理學院二館504室

授課時間：週三 7:00pm-9:45pm

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，課程內容分為三大部份：營運管理、服務管理及供應鏈管理。

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。在服務管理方面，主題包括服務管理、服務創新、服務設計及收益管理。供應鏈管理方面包括供應鏈架構、長鞭效應及供應鏈整合。

本課程上課方式以Harvard經典個案為主，搭配影片播放、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。

- 參考教材：
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
 4. 「供應鏈管理」，Chopra & Meindl 著，培生出版

評分標準：

➡ 課堂參與 (個人成績)	16%
➡ 個案報告 (小組成績)	24%
➡ 期中考 (個人成績)	30%
➡ 期末報告 (小組成績)	30%

課程進度：

日期	主題	個案	老師
模組 1：營運管理			
09/13	服務與營運管理		郭佳瑋
09/20	流程策略	#1 Enterprise	郭佳瑋
09/27	流程改善		郭佳瑋
10/04	流程管理	#2 尚品鐵板燒	郭佳瑋
10/11	精實營運系統與制約理論		郭佳瑋
10/18	營運協調	#3 Trouble at Tessei	郭佳瑋
模組 2：服務管理			
10/25	服務管理		郭佳瑋
11/01	服務創新	#4 Eastern Bank	郭佳瑋
11/08	收益管理	#5 Keurig at Home	郭佳瑋
11/15	期中考		郭佳瑋
模組 2：供應鏈管理			
11/29	供應鏈管理		郭佳瑋
12/06	長鞭效應		郭佳瑋
12/13	供應鏈整合	#6 Best buy	郭佳瑋
12/20	期末報告		郭佳瑋
12/27	期末報告		郭佳瑋

個案教學：

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，

期末報告：

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。

修課規定：

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

課程主題與課程材料

模組一：營運管理

服務與營運管理

- 閱讀材料：「服務管理」第一、三章
- 課堂討論：Zara, Uniqlo, and Shein

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？

流程改善

- 閱讀材料：帝國保險公司
- 課堂活動：流程改善

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%?

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

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

模組二：服務管理

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

服務創新

- 課堂活動：顧客旅程地圖
- 個案四：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?
 2. 假如你是奧馬利(O'Malley)，你會加入 Eastern bank 並擔任這樣的職位嗎?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?

收益管理

- 閱讀材料：Handout
- 閱讀材料：以收益管理打造競爭優勢
- 個案五：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 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)?

2. 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?
 3. 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

期中考試

- 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。

模組三：供應鏈管理

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
- 閱讀材料：AAA 供應鏈

長鞭效應

- 遊戲軟體：每人需準備一台筆記型電腦，課堂上執行模擬遊戲

供應鏈整合

- 個案六：Reinventing Best Buy
- 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?

期末報告

期末報告