

MBA Program

Syllabus of Operations Management

作業管理教學大綱



課程資訊

授課時間：週一 9:10am--12:10pm

授課地點：管理學院一館 103

授課教授：

郭瑞祥
台灣大學管理學院二館 813 室
✉ rsguo@ntu.edu.tw
☎ 02-3366-1050
<http://guo.ba.ntu.edu.tw>

陳家麟
台灣大學管理學院二館 410 室
✉ cchen026@ntu.edu.tw
☎ 02-3366-1070

課程目的

1. 了解服務與作業管理在組織中所扮演的角色與重要性
2. 學習服務與作業管理基本的概念、工具以及方法論
3. 學習關於應用情境之知識、管理技巧以及良好的學習態度

修課規定

1. 以小組進行分組討論與作業
2. 課堂上與小組討論主動積極參與
3. 於課堂前完成指定個案作業與文章閱讀



課程進度

日期	主題	個案	閱讀材料	授課教授
模組 1：營運與流程管理				
9/5	營運管理與策略		Ch.1, 2	郭瑞祥
9/12	精實營運系統	#1: 東京紅花鐵板燒	Ch.6	
9/19	制約理論		帝國保險公司 Ch.5, 目標	郭瑞祥
9/26	整體營運與產能規劃	#2: Sport Obermeyer	Ch.4	郭瑞祥
模組 2：服務創新與管理				
10/3	營運創新	#3: Airbnb	平台經濟新遊戲規則	郭瑞祥
10/17	供應鏈與零售創新	#4: 全聯福利中心	Ch.12, 13	郭瑞祥
10/24	期中考試			郭瑞祥
10/31	服務管理		以善變應萬變 整合四大關鍵要素	陳家麟
11/7	服務創新	#5: Progressive 的保險創新	Service innovation	陳家麟
11/14	服務營運	#6: 凱莉小姐甜點店		陳家麟
模組 3：供應鏈與需求管理				
11/21	存貨管理		Ch.9	陳家麟
11/28	作業規畫與排程		Ch.10	陳家麟
12/5	有效的資源規劃		Ch.11	陳家麟
12/12	供應鏈設計整合	#7: 盒馬鮮生	Ch.14	陳家麟
12/19	期末考試			陳家麟



參考教材

個案

- 個案 1. 東京紅花鐵板燒
- 個案 2. Sport Obermeyer
- 個案 3. Airbnb
- 個案 4. 全聯福利中心
- 個案 5. Progressive 公司的保險創新
- 個案 6. 凱莉小姐甜點店
- 個案 7. 盒馬鮮生

教科書

Krajewski, Malhotra, and Ritzman, *Operations Management*, Pearson, 11th ed., 2016. (滄海代理)

評分標準

☞ 上課參與	14%
☞ 小組個案作業	36%
☞ 期中考試	25%
☞ 期末考試	25%



課程主題與時程表

模組 1 營運與流程管理

議題 1 營運管理與策略

學習目標

1. 介紹服務與營運管理的重要性
2. 了解營運策略的面向

參考資料

1. 閱讀材料：教科書 Ch.1

議題 2 精實營運系統

學習目標

1. 介紹流程策略與管理
2. 介紹精實營運系統
3. 探討策略、設計、執行整合

參考材料

1. 閱讀材料：教科書 Ch. 2, Ch.6
2. 閱讀材料：東京紅花鐵板燒 (Benihana of Tokyo)

個案 1. 東京紅花鐵板燒 (Benihana of Tokyo)

本個案討論東京紅花鐵板燒餐廳使用的獨特作業流程，以及其在營運上的設計選擇。並討論其營運策略的設計與執行對公司績效帶來的影響。

個案研討問題：

每組必須準備 **ppt (投影片)** 至多 20 頁回答以下的問題：

1. 紅花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. 詳細地檢視紅花鐵板燒的營運系統。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. 比較紅花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)。何以紅花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%？



議題 3 制約理論

學習目標

1. 介紹制約理論與了解營運中的瓶頸
2. 利用模擬探討統計變異的影響以及營運上流程的相互依賴

參考資料

1. 閱讀材料：帝國保險公司
2. 閱讀材料：「目標」by Ely Goldratt (天下出版)
3. 閱讀材料：教科書 Ch.5

議題 4 整體營運與產能規劃

學習目標

1. 介紹整體營運規劃與產能規劃
2. 介紹線性規畫模式

參考材料

1. 閱讀材料：教科書 Ch.4
2. 閱讀材料：Sport Obermeyer

個案 2. Sport Obermeyer

本個案描述一間設計生產滑雪服裝的公司及其供應鏈夥伴。這是一個議題廣泛的個案，並且涉及以下三個議題：(1)具短暫生命週期的流行產品之生產規畫 (2)改變生產方式以降低因供給與需求不符導致的成本 (3)全球供應鏈整合議題。

個案問題研討

每組必須準備 **ppt (投影片)** 至多 20 頁回答以下的問題：

1. 根據 Exhibit 10 的數據資料，提出 Obermeyer 公司每個樣式在初始階段的生產數量之建議。假設十個樣式全部都在香港生產，且 Obermeyer 公司在初始階段總生產量必須至少為 10,000 件 (忽略價差，以不考慮最小訂購批量作答)
2. 如何增加反應式的生產產能？
3. Obermeyer 公司及 Obersport 公司分別執行的重要功能為何？Obermeyer 公司可以自己負責所有功能嗎？



模組 2 服務創新與管理

議題 5 營運創新

學習目標

1. 了解平台營運創新
2. 探討平台營運的策略、設計、執行整合

參考材料

1. 閱讀材料：平台經濟新遊戲規則
2. 閱讀材料：Airbnb

個案 3. Airbnb

本個案探討共享經濟平台業者 Airbnb。Airbnb 是一個出租住宿民宿的網站，提供短期出租房屋或房間，讓旅行者通過網站或手機發掘和預訂世界各地的獨特房源，為近年來共享經濟發展的代表之一。該網站成立於 2008 年 8 月，公司總部位於美國舊金山，目前，Airbnb 在 191 個國家，65,000 個城市中共有 400 萬名房東、超過 3,000,000 筆房源。

個案研討問題：

單號組 必須準備 **ppt (投影片)** 至多 20 頁回答以下的問題：

1. Airbnb 的商業策略(價值)為何?營運設計與執行能力，如何支援商業價值?
2. Airbnb 競爭力如何? 如何成長?
3. Airbnb 如何面對法規的挑戰?

議題 6 供應鏈與零售創新

學習目標

1. 探討商業模式之轉變
2. 了解供應鏈與零售創新
3. 探討數位轉型布局

參考材料

1. 閱讀材料：教科書 Ch. 12, Ch.13
2. 閱讀材料：全聯福利中心



個案 4. 全聯福利中心

本個案主要藉由全聯過去 25 年的營運經驗，探討其如何在消費與產業環境的不斷變化下，持續調整其商業模式，並提升其為顧客所帶來之價值。亦探討全聯從僅販賣乾貨且店面老舊的少數店面，快速擴展規模、跨入生鮮領域以及多種類高頻商品的過程。以及全聯如何將需求資訊透過供應鏈向上傳遞，與供應商共同合作以增進彼此效益。此外並探討全聯如何圍繞其競爭優勢進行數位轉型布局，打造具有特色的全通路服務。

個案研討問題：

雙號組必須準備 **ppt(投影片)** 至多 20 頁回答以下的問題：

1. 全聯主要的價值主張為何？如何進行商業模式的轉型？
2. 全聯的數位轉型策略為何？與其競爭對手有何不同？
3. 對於全聯全通路面臨的挑戰與發展有何建議？

議題 7 期中考試

期中考將會於課堂中舉行。考試時可帶一頁雙面 A4 個人筆記作參考。

議題 8 服務管理

學習目標

1. 介紹服務管理的特性
2. 了解服務設計要素

參考資料

1. 閱讀材料：以善變應萬變
2. 閱讀材料：整合四大關鍵要素

議題 9 服務創新

學習目標

1. 介紹服務創新
2. 了解服務創新與商業模式



參考資料

1. 閱讀材料：Creating new markets through service innovation
2. 閱讀材料：Progressive 公司的保險創新

個案 5. Progressive 公司的保險創新

消費性的汽車保險市場是一個高價格敏感度的市場，消費者很少會願意為額外的服務而付出較高的保險費。Progressive 公司卻能提供較其它競爭同業更多的服務，在客戶不需多付保險費的情形下仍然能獲利。本個案描述 Progressive 公司推出了一種新產品稱之為 Autograph，可以按照里程計算的方式來收取汽車保險費。此項保險在德州所進行的 18 個月產品試辦期，獲得客戶的熱烈迴響，該公司正思考是否該將此產品推廣到全國。

個案問題研討

每組必須準備 **ppt (投影片)** 回答以下的問題：

1. 試比較 Progressive 與其它公司的汽車保險業務績效。為何有這些績效的差別？
2. 汽車保險的消費者對於價格都很敏感，他們通常都選擇保險費最低價的保險公司，這對 Progressive 公司有何影響？
3. 試評估 Autograph 的可行性。該公司是否該將此產品推廣到全國？

議題 10 服務營運

學習目標

1. 介紹餐飲食品產業之服務營運要素
2. 了解在服務傳遞中服務領導、品質流程以及人力資源管理的整合

參考材料

1. 閱讀材料：凱莉小姐，傳遞幸福的甜點店

個案 6. 凱莉小姐，傳遞幸福的甜點店

在台灣烘焙產業的大紅海中，蔡莉屏獨立創業七年的 Color C'ode 異軍突起，透過與眾不同的經營和服務模式，在台灣蛋糕甜點高端市場創造出直追世界頂級 Lady M 的品牌力，從早期創業艱辛到後期站穩腳步，「Color C'ode」一路走來在嚴格的競爭市場通過草創時期的生存考驗。2020 年所迎戰的是 Covid-19 疫情，面對強度更高的市場挑戰，Kelly 正在思考著如何繼續讓傳遞幸福的甜點店成長。。

個案問題研討

每組必須準備 **ppt (投影片)** 回答以下的問題：

1. Color C'ode (凱莉小姐)的服務模式有何特點？



2. 試比較 Color C'ode 的顧客旅程地圖(Customer Journey Map) 和傳統甜點店有何不同？。
3. Color C'ode 應如何因應後疫情時期的挑戰？

模組 3 供應鏈與需求管理

議題 11 存貨管理

學習目標

1. 了解存貨管理基本概念
2. 了解存貨控制系統的運作

參考資料

1. 閱讀材料：教科書 Ch.9
2. 課堂影片：亞馬遜的存貨與配送中心

議題 12 作業規畫與排程

學習目標

1. 了解作業規畫基本概念
2. 了解作業排程模型的應用

參考資料

1. 閱讀材料：教科書 Ch.10

議題 13 有效的資源規畫

學習目標

1. 了解作業資源規畫基本概念
2. 了解物資需求計劃(MRP)

參考資料

1. 閱讀材料：教科書 Ch.11



議題 14 供應鏈設計整合

學習目標

1. 了解供應鏈設計整合的概念及重要性
2. 供應鏈問題的診斷及解決方案

參考資料

1. 閱讀材料：教科書 Ch.14
2. 閱讀材料：盒馬鮮生

個案 7. 盒馬鮮生

自 2017 年，阿里巴巴集團董事局主席馬雲提倡「新零售」後，此便是在中國商業領域被提及最熱門的概念；而被視為阿里巴巴的新零售實驗場—盒馬鮮生，現今被譽為最大的新零售網紅店。截至 2018 年 5 月初，盒馬鮮生於中國全國門店數達 47 家，擴及 13 個城市，盒馬因其創新的複合式業態及消費場景重構了大眾生活而聲名大噪。然而在各大互聯網企業透過大量資本相繼投入新零售的同時，盒馬鮮生該如何在這場生鮮市場戰役中脫穎而出？

個案問題研討

每組必須準備 **ppt (投影片)** 回答以下的問題：

1. 盒馬鮮生的營運模式有何特點？
2. 阿里巴巴開設盒馬鮮生的主要動機為何？
3. 盒馬鮮生該如何因應新零售生鮮市場中的挑戰？

議題 15 期末考試

期末考將會於課堂中舉行。考試時可帶一頁雙面 A4 個人筆記作參考。