

EMBA Program

**Syllabus of**  
**Service and Operations Management**  
**服務與營運管理教學大綱**

Acronym: SOM



## 目錄

課程資訊.....	3
課程目的.....	3
修課規定.....	3
課程進度.....	4
參考教材.....	5
評分標準.....	5
課程主題與時程表.....	6
模組 1        營運與流程管理.....	6
議題 1        營運管理與策略.....	6
議題 2        流程改善.....	6
議題 3        精實營運系統與制約理論.....	6
議題 4        營運整合模式.....	7
議題 5        流程再造.....	7
議題 6        營運創新.....	7
模組 2        服務創新與管理.....	8
議題 7        服務管理.....	8
議題 8        服務營運.....	8
議題 9        服務創新.....	9
議題 10        期中考試.....	9
模組 3        供應鏈管理.....	9
議題 11        供應鏈策略性架構.....	9
議題 12        供應鏈之整體規畫.....	10
議題 13        啤酒遊戲.....	10
議題 14        供應鏈策略.....	10
議題 15        供應鏈整合 I.....	11
議題 16        供應鏈整合 II.....	11



## 課程資訊

授課日期：2021/10/2~2022/1/15 (A/B 班)；2021/9/30~2022/1/6 (C 班)

授課時間：週六 (A/B 班)；週四 (C 班)

授課地點：管理學院玉山廳與冠德講堂

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

郭佳瑋  
台灣大學管理學院二館 504 室  
✉ cwkuo@ntu.edu.tw  
☎ 02-3366-1045

## 課程目的

1. 了解服務與營運管理在組織中所扮演的角色與重要性
2. 學習服務與營運管理基本的概念、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 (AB)	日期 (C)	主題	個案作業	閱讀材料	授課教授
<b>模組 1：營運與流程管理</b>					
10/2	9/30	營運管理與策略			郭瑞祥
10/2	9/30	流程改善		克里夫蘭醫療中心	郭瑞祥
10/16	10/14	精實營運系統與制約理論		目標	郭瑞祥
10/16	10/14	營運整合模式	#1: Moderna 疫苗開發	領導者的數位轉型	郭瑞祥
10/30	10/28	流程再造			郭瑞祥
10/30	10/28	營運創新	#2: 富邦媒體科技(momo)	別急著當 eBay	郭瑞祥
<b>模組 2：服務創新與管理</b>					
11/13	11/11	服務管理		以善變應萬變 整合四大關鍵要素	陳家麟
11/13	11/11	服務營運	#3: 鼎泰豐 vs. 海底撈 2021		陳家麟
11/27	11/25	服務創新		後疫情時期行業經營的當務之急	陳家麟
11/27	11/25	期中考試			郭瑞祥
<b>模組 3：供應鏈管理</b>					
12/11	12/9	供應鏈策略性架構			郭佳瑋
12/11	12/9	供應鏈之整體規劃			郭佳瑋
12/25	12/23	啤酒遊戲		Bullwhip effect in SC	郭佳瑋
12/25	12/23	供應鏈策略	#4: Best Buy		郭佳瑋
1/15	1/6	供應鏈整合 I			郭佳瑋
1/15	1/6	供應鏈整合 II		AAA 供應鏈	郭佳瑋



## 參考教材

### 個案

個案 1. Moderna 疫苗開發

個案 2. 富邦媒體科技(momo)

個案 3. 鼎泰豐 vs. 海底撈 2021

個案 4. Reinventing Best Buy

## 評分標準

☞ 上課參與	18%
☞ 個人心得	04%
☞ 小組個案作業	48%
☞ 期中考試	30%



## 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

#### 議題 2 流程改善

##### 學習目標

1. 介紹流程改善與六標準差觀念
2. 了解醫療產業的挑戰與創新

##### 參考資料

##### 閱讀材料：

1. 個案：克里夫蘭醫療中心

##### 個案研討問題：

每人必須準備一頁 A4 個人心得回答以下的問題：

1. 請說明克利夫蘭醫療中心成功關鍵因素以及核心的服務。

#### 議題 3 精實營運系統與制約理論

##### 學習目標

1. 介紹精實營運系統
2. 了解營運中的瓶頸
3. 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：「The Goal」by Ely Goldratt (目標；天下文化出版)



## 議題 4 營運整合模式

學習目標

1. 介紹商業價值與營運整合模式
2. 了解疫苗開發的挑戰與數位創新

參考資料

1. 閱讀材料：「領導者的數位轉型」by Iansiti & Lakhani，天下文化出版，2021
2. 個案 1：Moderna 疫苗開發

個案

本個案緒述美國 Moderna (莫德納) 公司開發新冠肺炎疫苗的過程。Moderna 以 mRNA 作為平台，運用數位化與 AI 流程，垂直整合研發、製造、臨床醫療營運，在 2020 年初拿到新冠病毒基因排序後，42 天就做出新疫苗，63 天就進行第一次人體測試。本個案討論在進入第 3 期測試時，Moderna 面臨到的挑戰與發展重點抉擇。

個案研討問題：

每組必須準備 ppt 檔案回答以下的問題：

1. 請問 Moderna 為甚麼可以快速推出有效疫苗？
2. 請問 Moderna 的平台營運模式架構為何？是否具可持續競爭力？
3. 你認為 Moderna 目前的發展重點應該為何 (2021)？

## 議題 5 流程再造

學習目標

1. 介紹流程再造
2. 探討供應鏈風險管理

## 議題 6 營運創新

學習目標

1. 介紹營運創新
2. 了解網路新事業發展



### 參考材料

1. 閱讀材料：別急著當 eBay
2. 個案 2：富邦媒體科技(momo)

### 個案

富邦媒體科技（momo）為台灣線上零售業龍頭，旗下包含 momo 購物網、摩天商城、電視購物及型錄購物。本個案探討 momo 購物集團 2004 年成立以來的發展變化、台灣電子商務平台產業的歷史變化、以及 momo 如何透過電視購物起家到網路購物為主導，從網路購物的後進者到現今的領頭羊。

### 個案問題研討

每組必須準備 ppt 檔案回答以下的問題：

1. 請問多年以來，momo 商業價值與核心能力有何轉變？
2. 請問 momo 購物為什麼可以從後進者到現今的領頭羊？
3. 請問 momo 有何發展之挑戰？有何建議？

## 模組 2 服務創新與管理

### 議題 7 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 8 服務營運

#### 學習目標

1. 介紹餐飲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. 個案 3：鼎泰豐 vs. 海底撈 2021 (小組成員必須實際體驗過兩家餐廳的服務)

### 個案

臺灣最具代表性的美食就是鼎泰豐的小籠包，不論走到哪一家分店，小籠包口味、大小，香氣都一樣，本個案敘述鼎泰豐的營運模式及其服務革命。海底撈是大陸一家以經營川味火鍋為主的直營連鎖店，本個案敘述海底撈秉承“服務至上”的理念，提倡個性化的特色服務。新冠疫情期間，兩家企業的服務與營運模式各自面臨不同的挑戰，也發展出不同的因應方案。

### 個案問題研討

每組必須準備 ppt 檔案回答以下的問題：

1. 根據小組的實際體驗，分析鼎泰豐的服務與營運模式有何特點？
2. 根據小組的實際體驗，分析海底撈的服務與營運模式有何特點？
3. 比較鼎泰豐與海底撈服務與營運模式之異同？
4. 鼎泰豐與海底撈應如何因應後疫情時期的挑戰？

## 議題 9 服務創新

### 學習目標

1. 介紹服務創新
2. 了解如何在製造業中創造附加價值服務

### 參考資料

1. 閱讀材料：後疫情時期行業經營的當務之急 (McKinsey Insights)

## 議題 10 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。

## 模組 3 供應鏈管理

## 議題 11 供應鏈策略性架構

### 學習目標

1. 了解供應鏈基本概念



2. 了解供應鏈策略性架構與驅動因子

## 議題 12 供應鏈之整體規畫

### 學習目標

1. 了解供應鏈之整體規畫
2. 了解如何管理供應鏈可預測之變異

## 議題 13 啤酒遊戲

### 學習目標

1. 了解啤酒遊戲
2. 了解長鞭效應

### 參考資料

1. 閱讀材料：The bullwhip effect in supply chains
2. 遊戲軟體：每三人需準備一台筆記型電腦，從教學網頁下載啤酒遊戲軟體，預先安裝於筆記型電腦中。未來的方向？

## 議題 14 供應鏈策略

### 學習目標

1. 了解供應鏈生產規畫
2. 了解在全球營運下的供應鏈整合

### 參考資料

1. 個案 4：Reinventing Best Buy

### 個案

在 2012 年，Best Buy 在眾多方面遇到了危機與挑戰，包括了來自電子商務業者 Amazon 及折扣店的競爭，另外國際化的表現及內部的紛爭也讓公司的業務每況日下。新的 CEO Hubert Joly 在這樣危急的時刻接任，經歷了五年的努力，Best Buy 顯然度過難關，股價推升了 300%，Joly 也宣佈了他的改革計畫-Renew Blue 已宣告完成，在面對 Amazon 等電商的競爭，Best Buy 顯然在第一回合維持住其業務，但是在其新一回合的改造計畫-Best Buy 2020，能否抑止電商的競爭呢？



個案問題研討：

每組必須準備 ppt 檔案回答以下的問題：

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?

## 議題 15 供應鏈整合 I

學習目標

1. 透過實際線上模擬遊戲，挑戰在一個複雜環境下的供應鏈決策問題，並整合本學期所學以輔助自己制定更理想的決策來了解供應鏈生產規畫。

參考資料

1. 演練：供應鏈模擬遊戲(每兩位同學需準備一台筆記型電腦)
2. 課堂討論與分享

## 議題 16 供應鏈整合 II

學習目標

1. 透過實際線上模擬遊戲，挑戰在一個複雜環境下的供應鏈決策問題，並整合本學期所學以輔助自己制定更理想的決策來了解供應鏈生產規畫。
2. 了解 AAA 供應鏈

參考資料

1. 閱讀材料：AAA 供應鏈