出國報告（出國類別：實習）

荷蘭鹿特丹管理學院
企業管理與領導課程訓練報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：鍾思思/組長

派赴國家：荷蘭

出國期間：103 年 11 月 17 日至 103 年 11 月 28 日

報告日期：104 年 2 月 3 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：荷蘭鹿特丹管理學院企業管理與領導課程訓練報告

頁數 30 含附件：□是■否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台灣電力公司/陳德隆/23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

鍾思思/台灣電力公司/業務處/電能收購組長/23668488

出國類別：□1 考察□2 進修□3 研究■4 實習□5 其他

出國期間：103 年 11 月 17 日~103 年 11 月 28 日

出國地區：荷蘭

報告日期：104 年 2 月 3 日

分類號/目

關鍵詞：鹿特丹管理學院、企業管理、領導、國外訓練、寰宇計畫

內容摘要：(二百至三百字)

為因應經營環境變遷及組織興革需要，本公司於 103 年度擬定「寰宇計畫」，派遣中高階主管參與國外知名機構之訓練課程，以擴大策略視野及充實經營管理能力。其中 103.11.17~103.11.28 荷蘭鹿特丹管理學院開辦之「企業管理與領導」課程（10 天），包括第一天之說明會，其餘 9 天則為行銷、財務、策略及領導 4 種核心課程（各 2 日）及 1 日之企業改善計畫研討會，學員並應於課後 3 個月內提出個別之企業改善計畫。茲就本次訓練提供課程內容、教學方式、心得及建議，俾供未來本公司推動相關業務之參考。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網

（http://report.nat.gov.tw/reportwork）

出國報告審核表

出國報告名稱：荷蘭鹿特丹管理學院企業管理與領導課程訓練報告		
出國人姓名 (2 人以上，以 1 人為代表)	職稱	服務單位
鍾思思	電能收購組長	業務處
出國類別	□ 考察□進修 □研究 ■實習 □其他_____（例如國際會議、國際比賽、業務接洽等）	
出國期間：103 年 11 月 17 日至 103 年 11 月 28 日	報告繳交日期： 104 年 2 月 3 日	

出國人員自我審核	計畫主辦機關審核	審 核 項 目
■	□	1.依限繳交出國報告（實際回國日後 2 個月內）
■	□	2.格式完整（本文必須具備「目地」、「過程」、「心得及建議事項」）
■	□	3.無抄襲相關資料
■	□	4.內容充實完備.
■	□	5..建議具參考價值
■	□	6.送本機關參考或研辦
□	□	7.送上級機關參考
□	□	8.退回補正，原因：
□	□	（1）不符原核定出國計畫
□	□	（2）以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容
□	□	（3）內容空洞簡略或未涵蓋規定要項
□	□	（4）抄襲相關資料之全部或部分內容
□	□	（5）引用相關資料未註明資料來源
□	□	（6）電子檔案未依格式辦理
□	□	9.本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表：
■	□	（1）辦理本機關出國報告座談會（說明會），與同仁進行知識分享。
□	□	（2）於本機關業務會報提出報告
□	□	（3）其他 _____
□	□	10.其他處理意見及方式：

單位	主管處	總 經 理
報告人 ：	主管 ：	主 管 ：	副總經理 ：

說明：

一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。

二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

目　　錄

壹、 前言 …… 5

貳、 學校與課程簡介 …… 5

參、 行前準備 …… 7

肆、 課程表與師資 …… 8

伍、 課程重點及學習心得 …… 10

陸、 其他參訓心得 …… 22

柒、 結論及建議 …… 28

捌、 附件 …… 30

壹、前言

為因應經營環境急遽變化，本公司於103年試辦「寰宇計畫」，派遣中高階主管赴國外知名訓練機構學習，以提升經營管理能力。經各系統推派適任人選並經遴選後，挑選10名中高階主管派訓。本報告係103年11月17日至11月28日赴荷蘭「鹿特丹管理學院」(Rotterdam School of Management, Erasmus University，RSM)參加「企業管理與領導課程」(Diploma Programme of Management and Leadership)之學習心得，除介紹本課程內容及心得分享外，並提供個人對訓練業務等建議，供未來本公司推動相關業務之參考。

貳、學校與課程簡介

一、學校簡介

荷蘭位處西歐，其面積約4.1萬平方公里，人口約1千6百萬人，在這面積較台灣稍大但人口卻較台灣少的國家中，擁有多個世界知名的大企業，如皇家殼牌石油、飛利浦、聯合利華、荷蘭國際ING等，並擁有豐富的天然氣資源，故其發電亦以天然氣為主要能源，該國第一大城為阿姆斯特丹，這次受訓的伊拉斯謨大學鹿特丹管理學院所在地鹿特丹為第二大城，亦為歐洲第一大港，故工商業相當繁榮。

鹿特丹管理學院，建校可追溯至1913年其前身荷蘭商學院，迄今已一百年，後改名為荷蘭經濟學院。1973年荷蘭經濟學院與鹿特丹醫學院合併為伊拉斯謨大學，現今已有管理、經濟、醫學、法律及社會科學院，其中最著名者應屬此次參訓之管理學院，依據維基百科記載，該校長期在 Financial Times 排名荷蘭第一，歐洲前十，全球前25。雖然不是歐洲排名第一之商學院，卻是歐洲研究排名第一的商學院。根據Financial Times報告，鹿特丹管理學院的研究性課程－博士課程，長期

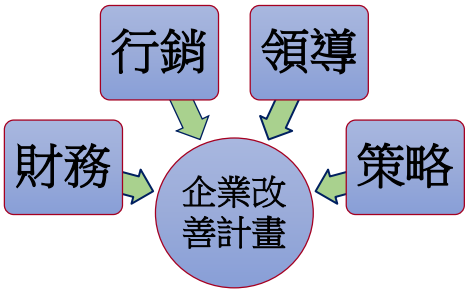
全球第四，歐陸第一。另根據萊頓大學的「全球商學院學術產出研究報告」，鹿特丹管理學院研究長期處於歐洲前三名之列，在國際商學院頂級雜誌發表論文數量長期歐洲第一，是一所學術性學院。

鹿特丹管理學院除教導一般性之學、碩、博士學生外，尚開辦許多短期課程供社會人士參加，亦提供企業客製化之訓練課程，且可選擇以英語或荷蘭語上課，本次參訓者，則為其中之「企業管理與領導」課程。

二、課程簡介

此「企業管理與領導」課程每年開辦四梯次，可依開課時間選擇鹿特丹或阿姆斯特丹上課，每梯次 10 天，除第一天為課程說明會外，其餘 9 天包括了各 2 天之行銷(Essentials of Marketing)、財務(Essentials of Finance)、策略(Essentials of Strategy)及領導(Essentials of Leadership)4 種核心課程，並有 1 天之企業改善計畫研討會【(Business Improvement Plan(簡稱 BIP) Workshop】，對於忙碌的社會人士，倘無法一次上完所有課程，該 4 種核心課程及 BIP 研討會可以分別選修，但須於 2 年內完成所有課程。

圖 1:課程架構



課程結束後，學員需於 3 個月內就自己任職公司提出企業

改善計畫，該計畫須以 PowerPoint 製作，約 15 頁投影片，每頁投影片需另檢附一頁備註說明。投影片內容則須清楚描述及分析企業所面臨的狀況、建立 3 種以上之處理方式選項，且必須以實際資料分析測試各種選項，進而獲得最後結論。另撰寫期間須與學校指派的教授研討，BIP 經該教授認可後擇日集中向同學及教授簡報，並取得結業證書，當日學員可以邀請協助其完成企業改善計畫之同仁（稱為 mentor）一同出席，彼此交換心得。至未住在當地之外國學生則可以不必專程再赴鹿特丹簡報，據教輔員告知可以 Skype 替代。

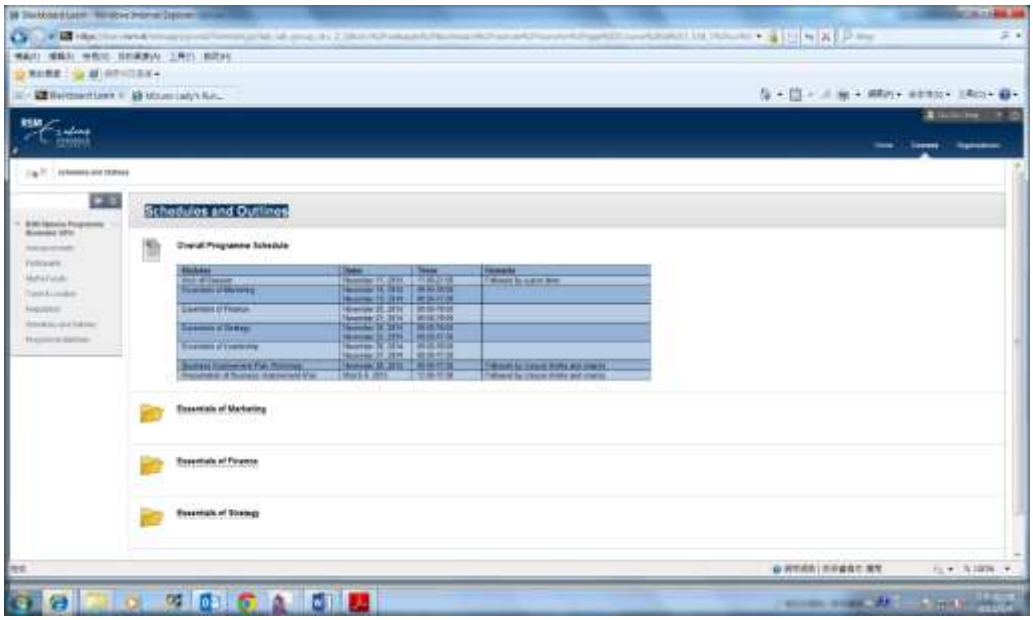
類似的課程還有進階班課程，不過學員需先經學校審核同意始能參訓，至課程重點與一般課程也有差異。

叁、行前準備

本次訓練經網路報名繳費後，約在開課前 2~3 星期，負責本次訓練之教輔員來電做 30 分鐘之電話訪談 intake discussion)，除了解學員工作內容外，也藉機了解學員對各科目之學習需求。

為達最佳學習效果，行銷、財務及策略課程並提出課前閱讀之案例或文章(列表如附件 1)，另為便學校了解學員個別之情況，策略課程另要求學員課前提出一份 2 頁之書面報告，分析自己公司經營環境、經營策略及自己在這些策略中所扮演的角色(如附件 2)；此外，還須提出 2 頁企業改善計畫構想，除簡介自己任職公司外，並請學員課前先思考想要研究解決的企業問題(如附件 3)。前述課前作業及有關這次課程之相關細節與學校資訊等，均置於網路上(稱為「黑板」(Blackboard))，並給予學員 1 組登錄之帳號密碼可隨時查詢，以減少紙本資料之寄送。

圖 2:網路「黑板」(Blackboard)畫面



開課前一天，學校舉辦說明會及晚餐，便於學員間及與教輔員互相認識，並請學員簡要說明自己企業改善計畫之構想。

肆、課程表與師資

整個課程總共安排了 7 位老師授課，均為鹿特丹管理學院之專兼任教師(學經歷簡介如附件 4)。據教輔員說老師們對教在職班比較有興趣，因為學員已具豐富實務經驗，課堂上可以與理論相結合，並互相交換心得經驗，對老師研究較有助益。

日期	星期	科目	老師	課程大綱
11/18	二	行銷	Stefano Puntoni	行銷學原理 創造價值 市場區隔 市場定位 品牌策略管理 行銷計畫擬定 個案研討(影片)： 1.Marks & Spencer 2.Dasani

日期	星期	科目	老師	課程大綱
11/19	三		Gerrit van Bruggen	訂價工具及策略 客戶關係管理 廣告及e化行銷 個案研討：Cisco
11/20	四	財務	Arjen Mulder	財務管理簡介 財務報表及分析:損益表、資產負債表、現金流量表等。 實例練習
11/21	五			公司財務評估 現在及未來價值分析 有效市場假設 財務市場評估 資本預算及投資決策 風險報酬及CAPM模型 實例練習
11/24	一	策略	Raymond van Wijk	策略基本概念 產業分析 價值鏈 企業評估
11/25	二			企業成長策略 企業策略 外部機會:合併及清算
11/26	三	領導	Patric Lybaert	人力發展基本概念 管理程序績效 人員激勵 領導型態 有效溝通

日期	星期	科目	老師	課程大綱
				有效傾聽及發問 衝突及情緒管理 回饋之施與受
11/27	四			建立互信 績效之協助 授權 建立高績效團隊 發展自身領導風格 時間與人生管理
11/28	五	BIP 研討	Marc Baaij & Patrick Reinmoeller	確認經營績效差異 分析差異原因 研擬及測試可行方案 規劃下一階段行動 實例練習

伍、課程重點及學習心得

一、教學方式

由於本課程橫跨行銷、財務、策略及管理四門性質不同之學科，又須在 2 天內講完課程重點，所以原則上仍以老師講課為主，輔以個案研討、小組討論及實例練習等，說明如下:

（一）講授基本理論及概念：依據所排定之課程大綱，放映投影片並講解內容。

（二）影片個案研討:放映個案影片（各約 10 分鐘)，並請學員依據老師所設定之討論議題擬妥個人意見，觀看完影片後再就個案討論。

（三）小組討論：針對部分議題各組(每組 6 人，每個科目都換座位以便不同學員間交流學習)先行討論。例如策略課程

中，由小組成員擇定其中一人任職公司為案例，利用課堂所教授之策略分析模型完成該公司策略。

（四）實例練習：主要針對財務課程的各種報表，讓學員實作後印象更為深刻。不過因為時間有限，所以講授財務基本概念外，另提供一本教科書「Finance for Executives-Managing for Value Creation」(Hawawini Viallet)供學員課後研讀，老師強調會計報表和供主管決策用的財務報表其實是不同的，該教科書則非常適合非財會部門主管使用。

二、課程重點及心得

9 天的課程緊湊，無法逐一說明，茲就部分內容分享學習心得如下:

(一)特別的自我介紹

第一次上課時，免不了學員自我介紹，一般都是由學員逐一向大家報告，但這次領導課程很不一樣，老師要求一組 6 個學員，每個學員要先想好與自己有關的 4 件事，其中必須有一件事錯誤的，其他 3 件事是對的，然後由其他學員判斷哪一件事是錯的。本組男女生各 3 人，結果 3 位男士全猜我不會開車，而且其中有一人還斬釘截鐵告訴我：「你不可能會開車」，讓我非常訝異。在台灣，女性開車比例逐年增加，而荷蘭擁有四通八達的腳踏車道及便利的大眾交通工具，更多的人是騎腳踏車代步，所以一個人擁有 2 輛腳踏車稀鬆平常，反而車子並不多，或許這正是同學們猜我不會開車的原因。因此，在還未進一步接觸了解前，應儘量避免以過去的經驗、文化或刻板印象來判斷他人，以免過於武斷。

(二)Blind Folder 體驗式學習

這是一個很有名的遊戲，過程中所有學員均要蒙上眼罩，老師有 36 個有數類形狀及顏色的物品（類似拼圖），但每一種均有一對，老師從中抽出 2 個物品之後，其餘發給每個學員一個眼罩和 1 至 2 個物品，沒有人知道別人手上是什麼，自己手上的形狀及顏色可以問老師，限時 35 分鐘內，全班總共 24 名學員要合力找出從老師手中抽出的是什麼形狀及顏色的物品。

這個看似簡單有趣的遊戲，其實玩起來一點都不簡單。首先，每個學員並不知道其餘 23 位學員手上拿的是什麼形狀顏色的物品，雖然我們很快就知道一定要分組先統計，可是大家在形容物品形狀時完全是自己主觀的判斷，所以也是一團混亂的訊息，接著各組和各組間聯繫也無主要窗口，後來終於有人說應該先用顏色，各組自行統計後再全班統計，但此時時間已經到了，大家對於沒達到任務莫不扼腕。接著，老師要我們想想從中學到了甚麼？

依據研究，一個有效的口語溝通，僅有 7%是來自溝通的內容，卻有 38%來自對方的聲音和 52%來自表情手勢等肢體語言，當蒙眼說話時，肢體語言溝通的部分消失了，所以加深了溝通的困難度。依此理論，當我們平日用電話、E-mail 溝通時，對方誤解原意的可能性是很高的。所以重要複雜的訊息，不應僅透過 E-mail 傳達，輔以當面說明，才能完整有效傳達。

這個團體遊戲，如果要在時限內找出消失的 2 樣物品，必須先找顏色(因為形狀存有個人主觀的判斷)，小組內先統計後，再由一個人代表與他組進行比對。這其實也反映了一個公司的運作，當一群混亂又主觀的訊息出現時，如果有領導者帶領，各部門先統一內部解決方案，再與他部門協調達成共識，才能事半功倍。但這個領導者，亦須使大家信服，或被領導者應一致接受領導者的指揮，

否則很容易成為多頭馬車，耗時費力。

此外，有了一致且明確的目標後，必須學習迅速正確找到解決問題的關鍵點及達到目標的方式(先小組，後全體；先顏色，後形狀)，否則問題難以解決。

(三)領導風格自我評量(Leader's windows questionnaire)

情境領導理論(Situational Leadership Theory)認為領導不能一成不變，成功領導是依據不同情境及不同員工選擇正確的領導風格，重點是在被領導者。分析主管領導風格時，係依據其領導行為分為「指導」(Direction)與「支援」(Support)2 個維度來觀察，並分為 4 種型態(S1~S4)如下：

High

High Support S3	High Support High Direction S2
S4 Low Support Low Direction	S1 High Direction

Support

Low ——— Direction ——— High

S1：Directing－向員工說明工作內容以及方法，同時指導員工完成任務。

S2：Problem Solving－對員工詳細指導，並密切監督員工工作成效，並對員工工作成果給予經常的回饋。

S3：Developing－領導者和員工共同面對問題，研擬解決方案，並給予鼓勵和支持。

S4：Delegating－提供適當的資源，將工作任務交由員工全權負責及獨立作業。

由於光聽理論有點乏味，所以老師提供了一份評量表

(如附件 5)供學員自我評估，第一份是「What Kind of Leader Are You？」，共有 10 種不同案例情境，每個案例有 A~B 四種處理方式，讀完案例情境，選擇自己可能採取之方式，可複選評分（各方式權重可不同，但所有可能方式加總分數不得超過 5 分)，然後將各種方式權重填入總評比表「Your Personal Window of Leadership」，並加總所有分數，即可知道自己在 S1~S4 四種領導型態之分數，其中最高分者即為自己主要的領導風格，可以參閱附件對各種領導風格之說明。

經評量之結果我比較屬於S3的領導風格，亦即高支援、低指導型的主管，思考自己平時工作的處理模式，似乎尚符合對 S3 型主管的描述。不過，事實上這 10 個案例，分別為不同情境，依前述情境領導理論應適用不同之領導風格，所以如果進一步將各案所選擇的結果套用附件之評量表「How Good Are You at Matching Styles to Potential」，發現自己似乎對所有案例都傾向於 S3 的領導模式，惟如第 1 及第 8 個案例，歸類 P1 情境，個案其實較適合使用 S1 的領導風格，要使用高指導型之方式領導，而自我評量後分數僅 40 分(應達 70 分較佳)，尚有很大的改善空間，以此類推 P2、P3、P4 情境分別對應了 S2、S3、S4 的領導風格。透過了這份自我評量表，除了解本身的領導風格外，亦學習到如何改善，以加強自身的領導能力，老師也鼓勵學員於課後攜回供同事們自我評量。

(四)赫茲伯格(Herzberg)的二因子理論**(Two Factor Theory)**研究

赫茲伯格的二因子理論在管理學是相當著名的，他認為在工作設計上，除以保健因子(如薪水、工作條件等外在因素)消除員工之不滿意外，還要提供激勵因子(工作認可、成就與責任等內在因素)，俾提升員工的工作滿意度。但在

課堂上，老師並不講授沉悶的理論基礎，而係提供一份全球 12 個研究機構聯手，調查影響員工工作態度因素的研究「Factors Affecting Job Attitudes as Reported in Investigation」(附件 6)，影響因子先暫時空白，由小組討論方式研究各長條圖形究竟代表何種影響因素，特別是薪資對於員工工作態度的影響。

當然，各學員仍是以自己立場表達意見，一位快臨盆的女同學表示，她一定會把私人生活(Personal Life)放在保健因子的第一名，我回應在台灣私人生活不大可能是第一名，因為台灣人工作時數長，犧牲了很多家庭時間。雖然前二名影響因子大家意見分歧，但我們一致都認為薪資不可能是最重要的影響因素。

接著老師公布答案，激勵因子前三名依序是：成就感(achievement)、認可(recognition)與工作本身(work itself)，其中成就感滿意指數高達 40%，這個結果和小組討論所獲結論相當吻合；至於保健因子前三名依序為:公司政策與管理 (company policy and administration) 、監督(supervision)及與監督者的關係 (relationship with supervisor)，其中公司政策對不滿意之影響竟然也高達近 40%，是較令人意外的結果，可見許多員工離職是因為公司政策改變之故，而二、三名均和主管之領導有關，是以所有主管應有所警惕，時時檢視自己之領導成效。另外令人注目的薪資果不其然並非最主要之影響因素，不論有或無，滿意或不滿意比率約在 10%左右。

這篇研究結果，其實也印證赫茲伯格的二因子理論，因此企業宜兼顧保健因子及激勵因子，除有良好的公司制度及管理等保健因子，消除員工的不滿意情形外，應進一步提供激勵因子，以激勵員工獲致更高成就，增加員工滿意度。本公司由於係屬國營事業，公司政策向來少有大幅

變動，並提供了穩定的工作環境及薪酬，已具備保健因子，員工尚不致不滿意，但因工作分工太細、制度較為僵化等影響，工作內容較為一成不變，缺乏創新，致缺乏激勵因子。因此，如果要有效激勵員工，使其擁有工作成就感，提升滿意度，工作設計上應給予員工更多發揮的空間。

(五)團隊完成企業策略案例

策略課程介紹了許多分析模型，策略發展的程序如下圖，第一步是策略形成(Strategy formation)階段，係依據目前企業經營績效做外部分析與內部分析，外部分析包括環境(Environment)與產業(Industry)分析；內部分析則包括資源(Resource)及能力(Capability)分析，據以發展出合適的活動系統(Activity Systems)。接著是策略完成(Strategy Implementation)階段，必須先確認企業所有資源、能力及活動，然後是外部成長(External Growth)分析。最後則是實地執行階段。

每個階段都有許多的分析模型，不過比較有趣的是以小組為單位，研討其中一個學員任職公司策略，運用麥可波特(Michael E. Porter)的五力分析(Five Forces)及 BU portfolio matrix 分析競爭環境，另需用 VRINE 模型分析企業資源，及成功關鍵因素(key success factors)，以研訂適合之企業策略。

圖 3：策略發展程序

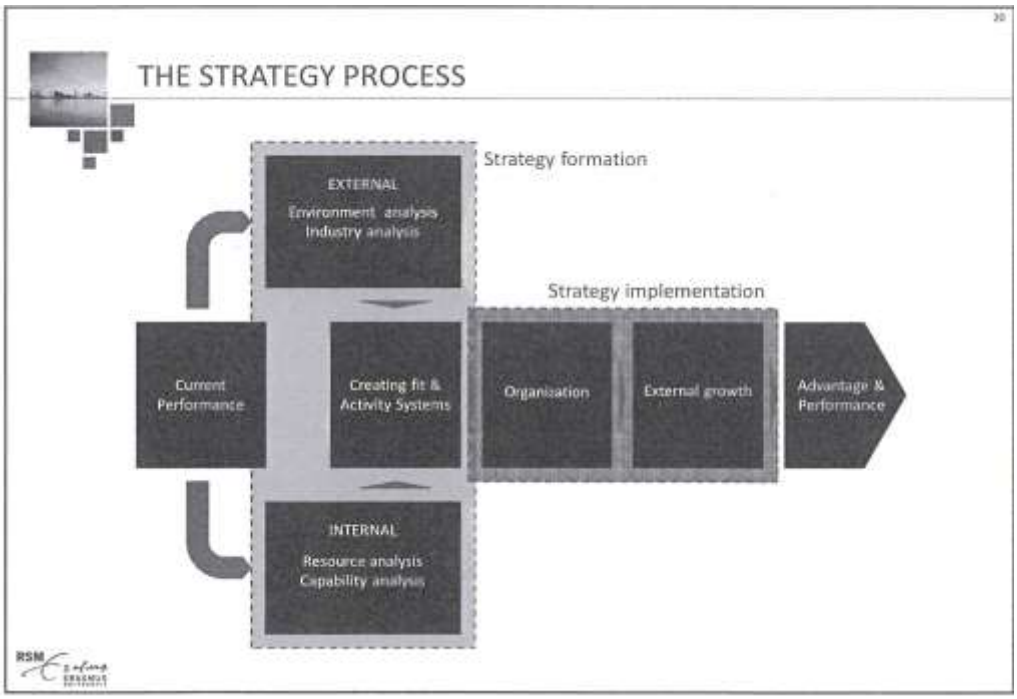


圖 4：麥可波特的五力分析(包括供應商的議價能力、新加入者的威脅、現有廠商的競爭強度、替代品的威脅與客戶議價能力)

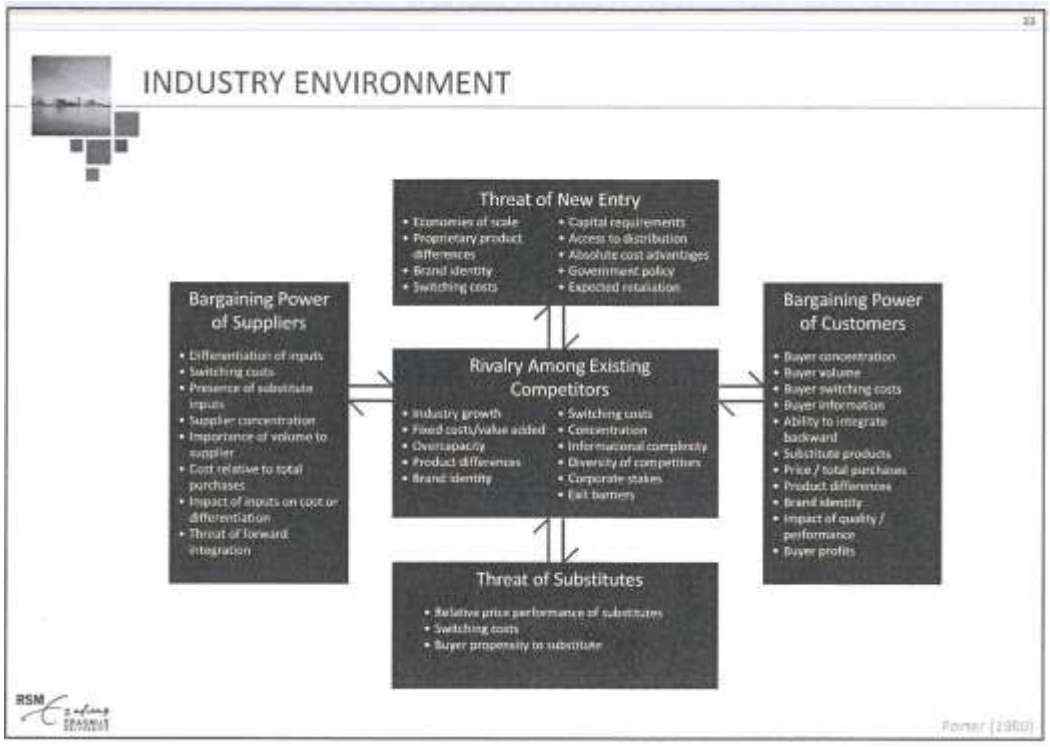


圖 5：BU portfolio matrix 分析模型

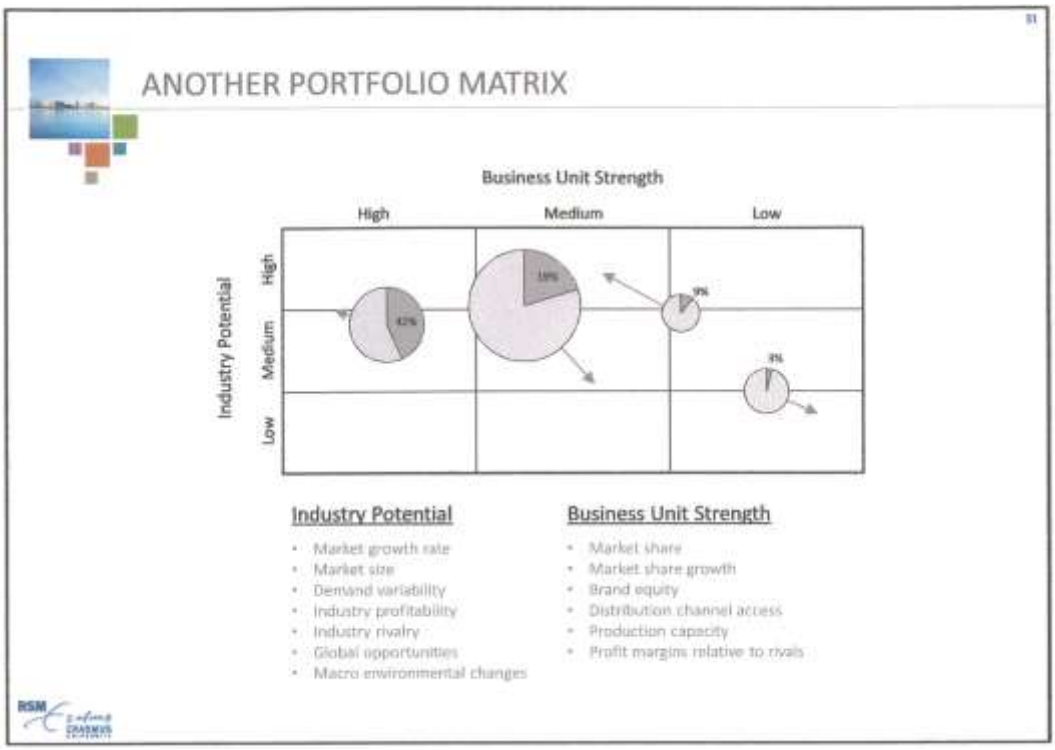
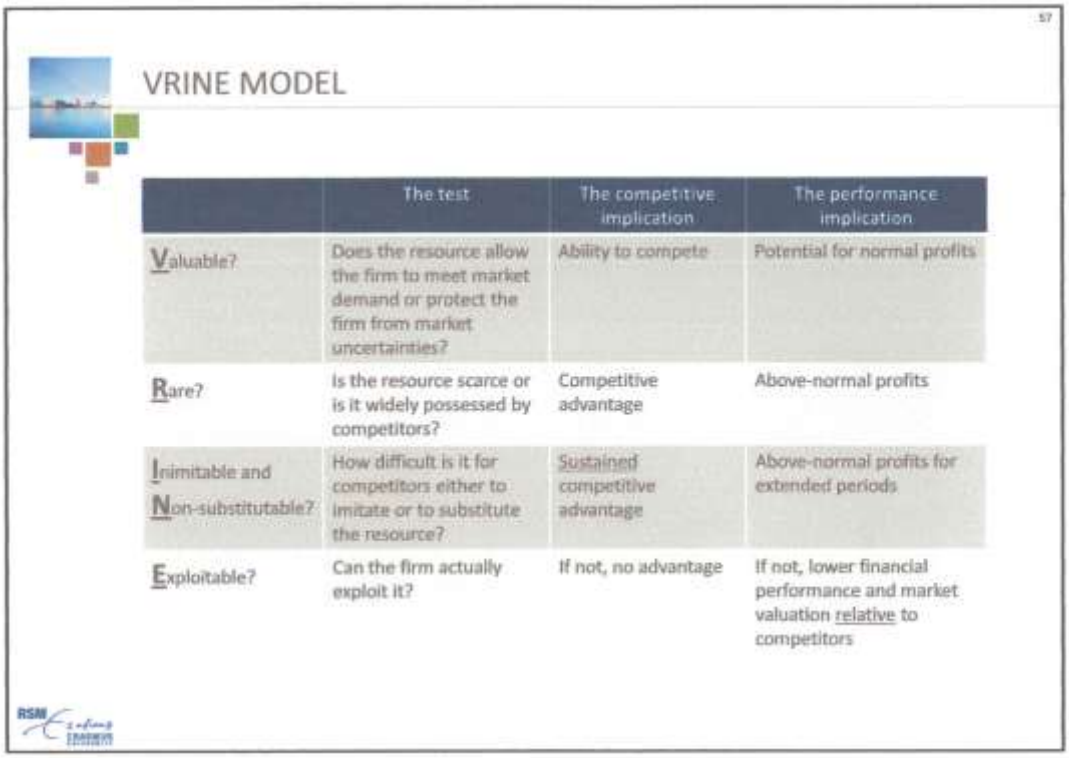


圖 6：VRINE 模型(包括有價值的、稀少的、無法模仿的、不可取代的及可開發的，用以分析企業資源)



本來同組有成員認為台電是一家國營又是獨占事業，應該有很多可以分析改進之處，最後還是選擇另一位德國同學的公司作為分析對象，而這個公司與本公司業務有點關係。德國的水電及瓦斯公司管線僅鋪設至公寓或大樓之責任分界點，責任分界點以下建築物內各單位用電則委由同學公司協助規劃，每月並將各戶帳單（每戶合併所有之公用事業）送公寓大樓之管理單位。各客戶需與其簽訂8年的服務合約，而該公司則負責提供各戶計量表（水電瓦斯）及收取服務費。由於該公司目前對於住宅客戶及商業用戶均收取相同之費用，故正積極研議將市場區隔，成立新部門專責處理商業客戶並收取較高之服務費。

在台灣，本公司不僅將線路鋪設至公寓大樓門口，甚至是各戶電表端，且水電瓦斯帳單分開，並無此類中間商，故該公司在台灣似無發展機會。本個案經過熱烈討論後，小組成員建議該公司利用智慧電表提供加值服務（如用電分析、節能服務），以與競爭對手區隔、或積極拓展海外據點，或延長合約期間等方案。雖然二國情況不同，僅能就有限的經驗及運用想像力提出意見，不過小組成員集體腦力激盪分析討論可行策略，也是一種難得的學習經驗。

(六)行銷個案研討(影片個案)

1.Marks & Spencer(英國馬莎百貨)：

馬莎百貨是一間英國的代表性零售商，台灣人或許較為陌生，它曾經也在台灣設點，但才14個月即因獲利不佳退出台灣市場。在歐洲，它象徵了「提供英國高品質商品商店」，以合理價格提供優質商品，故深受中產階級消費者喜愛。該公司最早起源於市場的小攤位，第一間正式的馬莎百貨商店在1904年開幕，迄今已一百餘

年。1930 年代戰爭期間，馬莎百貨提供便宜、衛生和營養的食物。1999 年馬莎百貨開始經營網路購物，公司的業績因為開始銷售新的流行服飾而開始提升。但近年來因為流行趨勢之時裝店及網購激烈競爭，業績有待提升。

對於這個個案影片，老師要我們討論的是其品牌定位及策略，它的產品全數由英國製造，並可以免費退換貨，且利用議價優勢向供應商取得較低價格，以營造出以合理價格提供高品質商品之品牌形象，另外其定價及銷售地點均迎合中產階級消費族群，在產品策略上提供家庭必要商品，定位明確並跟隨時代發展，故成為消費者心中日常生活不可或缺之國民品牌。

2. 可口可樂 Dashina 瓶裝水

可口可樂一直都是年輕人的最愛，但除碳酸飲料之外，該公司產品仍不斷推陳出新，這個案例是研討該公司名為「Dasani」的瓶裝水，它其實並非取自天然的泉水，而是加工過的自來水，雖然在美國銷售情形甚佳，但後來在英國上市的過程並不順利。主要係因英國人對可口可樂將自來水過濾加入礦物質後，當作純水出售的作法不以為然，甚至質疑是否違反英國相關法規，因而嚴重影響該產品在英國之銷售量，最後 Dasani 退出了英國市場。

這個個案主要說明同樣的產品在不同國家銷售時，因為國情與競爭環境等之不同，銷售結果可能差異甚大。分析英國與美國瓶裝水市場之策略，可口可樂在美國最大勁敵就是百事可樂，百事可樂也推出了「Aquafina」的瓶裝水，同樣也是 Purified 純水。美國人可以接受加工之自來水，且信任可口可樂品牌，所以這款 Dashina 在美國可

以有不錯的銷售成績,但英國的瓶裝水市場有相當多的競爭品牌，多數為礦泉水，取自天然泉水，標榜自然純淨，因而一般英國人對於所謂的 Purified 瓶裝水心存疑慮，導致銷售成績不佳，而百事可樂則並未進入市場，故並無從比較二項產品之銷售情形。

行銷策略最重要之觀念就是以顧客為中心「Putting the customer at the center of all you do」，老師亦引用了管理學大師彼德杜拉克的話「Marketing is not only much broader than selling, it is not a specialized activity at all. It encompasses the entire business. It is the whole business seen from the point of view of the final result, that is, form the customer's point of view」，故所謂行銷，不僅僅是銷售產品，而是由顧客觀點來看整個企業。從前述 2 個個案，不論是零售商或是瓶裝水市場，都存有相當之市場競爭，如何從眾多競爭者中脫穎而出，產品行銷亦佔了一席之地。台電目前雖然是獨佔事業，但未來電業自由化後，一旦有了競爭，是否還能保有市場的領先地位呢？

荷蘭是個電業自由化的國家，有些電力公司提供純粹的綠色電力，有些是灰色電力，有些則二者兼具。用戶不但可以選擇電力公司，還可以選擇購買純粹綠能發電的綠色電力，與台灣的綠電有所差異。曾問同學當地共有幾間電力公司，同學回答，她想到的有 3 家，可是應該更多。據同學告知荷蘭有比價網站，只要輸入家中人口、用電習慣等資訊，幾秒鐘時間系統就會告訴你選擇哪家電力公司最有利。我曾詢問比價網站名稱，不過同學告訴我應是荷蘭語網站，只好作罷。看看荷蘭的情形，未來台灣電業自由化後售電系統恐面臨相當嚴峻的競爭，在這不易有超額利潤的公用事業產業中，如何建立消費者對台電的品牌印

象，用行銷策略替自己加分，相信已是刻不容緩的議題。

陸、其他參訓心得

一、課後加強學習

為加強學員學習成效，領導課程試辦採用「Mindmarker」APP 軟體。學員可以自由註冊加入這門課程之群組，在課後 2 年的試辦期間，Mindmarker 會不定時寄送短訊息(一星期數次，形式可能是語音、影像或文字)予學員，有助於課後持續學習。這個 APP 並不是學校自行開發之軟體，根據其網站資訊，係由美國一家公司所開發，其客戶(訓練單位)可以將相關訓練教材交由該公司研析，並將該教材組成一連串之影音檔案，不定時傳送學員以便於課程結束後持續加強學員訓練。此外，還可以設計各種問題請學員回答，包括一些調查性(survey)、測驗性(quiz)或開放性(open)問題，據以評量學員學習成效，並可以將各學員相關回應時間或內容製作出報表供客戶參考評估。自開始加入群組後迄今已收到數十則訊息，謹提供其中一則內容供參。

圖 7：Mindmarker 首頁畫面(網頁版)

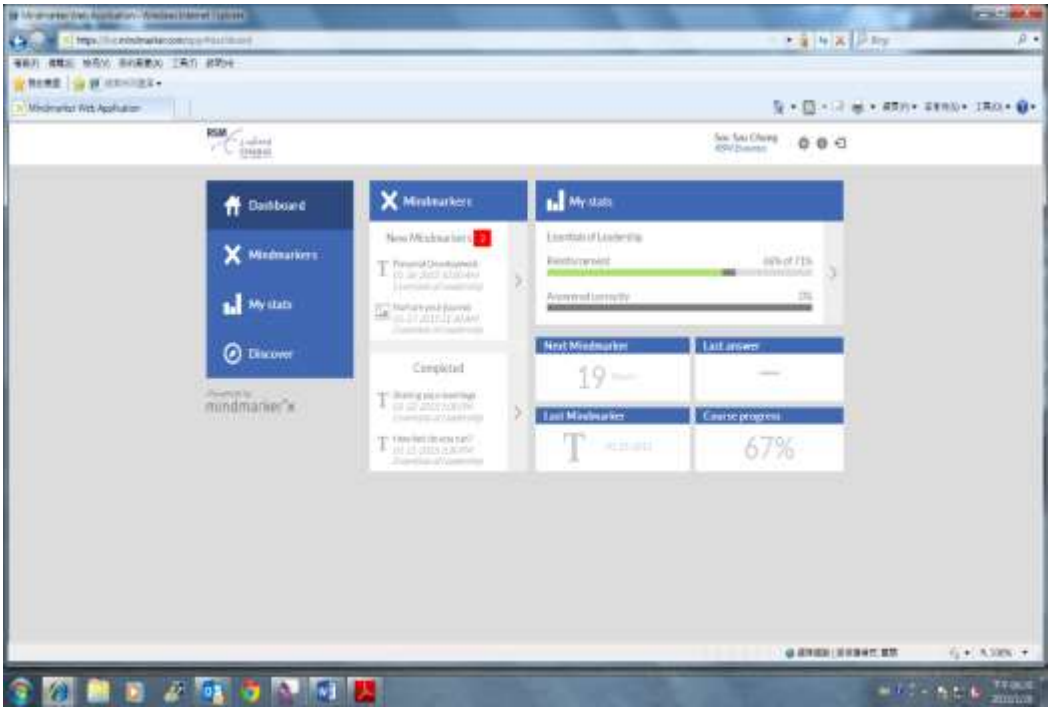


圖 8：Mindmarker 103.12.5 發送內容

What does QQTC stand for?
Of course you know the answer: Quality, Quantity, Time, Cost.
In most cases 2 of these criteria are OK to make the objective objectively measurable.
Task: Plan for next week to examine your objectives as well as those from your people (if appropriate). Are these objectives really SMART+ ? Is the action plan detailed enough to be a true reality check? Do you have enough resources? What are the underlying assumptions? Be careful not to overpromise! Who are the customers?
Adjust your objectives. Make it part of a strategic conversation. Ask for feedback. Put the eye openers and key insights of this process into your learning journal.

二、人員交流

國外訓練最難得的是可以遇到不同國籍的學員老師交流。雖然台灣人並非以英語為母語，溝通上也許會有一點困難，不過如果能夠放空自己，敞開心胸主動接觸不同的人，或許能夠

得到意想不到的收穫。

由於本課程係由獨立 4 科目組成，所以除一次選修完全部課程之 10 名學員外，每堂課仍會遇到不同的同學，其中仍以荷蘭人或在荷蘭工作的外國人為主(英國、義大利、印度)，來自鄰近的德國也有幾個同學，不過千里迢迢參訓者，除了我之外還有一位來自阿根廷的同學。這樣的組合，稱不上是聯合國，故在這個以荷蘭同學為主的訓練中，作為實際上唯一的東方人，主動攀談應是很好的起頭，自己也把這次訓練當作是國民外交的機會。

這次包括上課期間，全程在荷蘭待了 20 天，深刻感覺荷蘭雖是一個小國，但人民心胸開闊，可以接納與自己不同的人，從該國將妓女視為合法職業，開放大麻定量以下在特定咖啡廳銷售及承認同性戀婚姻可見端倪。荷蘭人民除荷蘭語與英語外，還學習德、法語，教輔員告訴我，她會依對方國籍以該國語言交談，不像某些大國人民理所當然認為他國國民應該用其語言交談。荷蘭人生活儉樸，到處都是騎腳踏車的人民，即便 11 月底當地已是接近 0 度的低溫，仍然照樣騎腳踏車買菜接小孩。即便開車，路上所見也多是小車，與荷蘭人的高個子似乎更顯強烈對比。荷蘭東邊即為德國，不過在那兒看到的雙 B 轎車數量比台灣真是少太多了。荷蘭人中午不睡午覺，當他們知道台灣人中午竟然有午睡習慣都覺得不可思議；荷蘭人中午亦不習慣熱食，多以麵包果腹。

同學中有 2 位曾經來過台灣，其中一位還告訴我台灣人的熱情讓他印象深刻。10 年多前他從新竹搭計程車到機場，是個女司機，在車上和她聊得很開心，沒想到下車時司機將車上放的一尊佛像送給他祝他一路平安，令他受寵若驚，而那時他請台灣朋友將他名字寫成中文的紙條，迄今還放在隨身皮夾中。買的中國字畫，也還掛在父母家的牆上。聽到他這樣稱讚台灣，自己也覺得與有榮焉。

三、硬軟體環境

鹿特丹管理學院，位處鹿特丹市郊伊拉斯謨大學校區，環境清幽，附近有地鐵、路面電車及巴士，前往市區或火車站交通便捷。學校內並無提供短期學員宿舍，如不想每天通車，可以依學校建議選擇旁邊的諾富特飯店(Novotel Rotterdam Brainpark)，雖然因為 4 星級價格稍高，但住起來安全舒適，且距上課地點走路僅需 5 分鐘非常方便。

圖 9:伊拉斯謨大學校園一隅－1

圖 10：伊拉斯謨大學校園一隅－2

圖 11：伊拉斯謨大學校園一隅－3

鹿特丹管理學院開辦之短期課程設有獨立大樓，全程均在此地點上課，其教學設備與本公司訓練所類似，備有投影設備及白板，座位則採小組形式排列以利上課及討論，一共四組，每組不超過 6 人，故每堂課學員人數上限為 24 人，且每一科目均會重新編排座位，以利不同學員間互相交流學習。教室內使用亮橘色座椅，搭配燈光顯得明亮而溫暖，教室外則設有交誼空間，並有咖啡點心吧台供學員自由取用，營造輕鬆之學習環境與氣氛。

圖 12：鹿特丹管理學院大樓

圖 13：本課程教室

圖 14：本課程教室

圖 15：教室外交誼空間

柒、結論及建議

非常感謝公司給予此次機會赴國外研習，因為係第一年試辦，更加覺得自己身負重任，行前務必要有萬全準備以竟其功，故自 103 年 4 月被通知派訓，便開始收集相關資料並持續加強語言能力。參訓期間一些同學老師們，很好奇為公司為何要派主管遠渡重洋受訓，我回答希望從國外知名機構研習管理知識，增進經營管理能力，並與國外人才交流擴大國際視野。最後一天大家互道珍重，一個同學告訴我:「我覺得你們公司這麼做是對的，有些人老是說他們不會做錯事，那是因為他們甚麼也沒做。」。是的，當有機會跨出第一步，就有改變的機會。當初選擇了台灣人較為陌生的荷蘭鹿特丹管理學院，就是希望這次訓練不僅限管理知識之研習，亦作為訓練自己的機會，如何在這全然陌生的國度，順利完成研習任務。現在再回顧這段期間點點滴滴，或有犯錯，或不盡如人意之情形，但最終都將成為我寶貴的經驗。

此外，這門課程有點類似本公司之基、中階主管培訓，故提出下列建議供參:

一、本課程包括行銷、財務、策略及領導四種管理核心科目，各科獨立運作，而課堂上理論與實務並重，對於非管理背景之主管可提供全方位的學習與視野。囿於各科目之性質，課堂上仍以老師講授為主，惟輔以個案討論及實地練習以加強學習成效，另領導課程則運用一些體驗式教學方式，讓學員從遊戲中學習，相當有趣，也令人印象深刻，建議本公司訓練亦可適當引進相關之課程。此外，本公司將於105年推行事業部，同仁宜加強成本意識，故建議訓練所考量將財務會計之知識納入基中階主管培訓科目。

二、有關學員聯繫，該課程相關資訊全部置放伺服器中，學員只要利用網路，隨時隨地可以查詢或下載，節省紙張列印及寄送，另課前藉由電話聯繫或課前作業，讓學校了解學員之需求，並讓學員先想想公司發生之狀況，而課後之企業改善計畫作業，學校指派老師專責指導，雖然目前尚在進行階段，不過近似客製化之課程，可以針對學員需求訓練，加深學習興趣及效果，建議本公司訓練課程可以參酌辦理。

三、課程結束後，為了加強及追蹤學員學習成效，領導課程採用「Mindmarker」APP軟體，藉由不定時發送短訊息的方式讓學員隨時隨地複習課堂所學，持續加強訓練。由於現今行動裝置已相當普及，建議公司亦可考量善用此類APP軟體，以加強訓練並可據以追蹤及分析學習成效。

四、語言能力是其中一項影響國外訓練學習成效之原因，由於台灣不是以英文作為母語，課堂上需要花更大的精力聆聽，尤以與同學討論時更顯得語言能力之重要，故建議公司未來提前篩選參訓主管以便其有充裕時間準備，亦建議參訓主管行前密集加強語言能力，以達較佳之研習成效。

五、另行前與該校工作人員以電子郵件連繫時，發現信件上除該工作人員之簽名外，另有一小小的圖案如下，係提醒收件者在列印電子郵件前三思之標語，經網路搜尋似乎出自一個環

保組織。由於近年來公司推行節能減碳不遺餘力，同時不斷提升外界對本公司「節能」之形象，倘能請公司同仁使用電子郵件時加註該標語，相信不必花費任何成本，即可收到不錯的效果。

圖 16：列印電子郵件前請三思之提醒標語

捌、附件（因涉及版權故未便上傳）