

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
(the Diploma Programme in
Business Management &
Leadership)

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：電源開發處王振勇處長

業務處蔡志孟副處長

公眾服務處謝宜哲副處長

資訊系統處沈德振組長

派赴國家：荷蘭

出國期間：104年10月3日至104年10月18日

報告日期：104年12月10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」

頁數 105 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

王振勇/台灣電力公司/電源開發處/處長/23666850

蔡志孟/台灣電力公司/業務處/副處長/23667724

謝宜哲/台灣電力公司/公眾服務處/副處長/23666301

沈德振/台灣電力公司/資訊系統處/組長/23666992

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 10 月 3 日~103 年 10 月 18 日

出國地區：荷蘭

報告日期：104 年 12 月 10 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)

為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，本公司亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理技能，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力。爰依公司主管人員國外學習發展精進計畫—「寰宇計畫」，赴荷蘭鹿特丹管理學院，研習「企業管理與領導(the Diploma Programme in Business Management & Leadership)課程」，課程涵蓋高階主管所需較寬廣的經營管理能力(General Management Capability)，包括：策略、財務、領導、行銷等精要及企業改善計畫研討會。

本報告說明研習目的、行程、研習過程與紀實、課程之重點摘要及學習心得，除可供個人後續在經營管理上善加應用外，亦可提供相關同仁參考應用；另外提出研習期間之觀察心得與建議事項，以做為本公司推展相關業務、事業部規劃策略與投資、以及提升公司營運績效之參考。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目 錄

第一章 前言.....	1
壹、目的.....	1
貳、學校背景及簡介.....	1
一、荷蘭.....	1
二、伊拉斯謨大學.....	4
三、鹿特丹管理學院.....	5
參、行程說明.....	6
第二章 研習過程與紀實.....	7
壹、課程內容.....	7
一、課程簡介.....	7
二、課程表.....	8
貳、行前準備.....	9
參、課程重點.....	12
一、教學方式.....	12
二、課程內容摘要.....	13
(一)策略精要(Essentials of Strategy).....	13
(二)領導精要(Essentials of Finance).....	26
(三)行銷精要(Essentials of leadership).....	42
(四)財務精要(Essentials of Marketing).....	50
(五)企業改善計畫(Business Improvement Plan).....	62
第三章 總結.....	76
壹、觀察心得.....	76
貳、結論與建議.....	80
附錄.....	84
壹、伊拉斯謨大學 Woudestein 校區圖.....	85
貳、詳細課程表.....	86
參、校園、研習紀錄照片照片.....	96

第一章 前言

壹、目的

為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，本公司亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力。

爰依本公司核定之 104 年度主管人員國外學習發展精進計畫—「寰宇計畫」，赴國外知名機構-荷蘭伊拉斯謨大學鹿特丹管理學院，研習企業管理與領導課程(the Diploma Programme in Business Management & Leadership)。

參加荷蘭鹿特丹管理學院課程預期成果：包括學習策略、領導力、行銷、財務與經營改善等領域之知識、技能與見識，並拓展視野與格局，提升規劃、判斷與決策正確性；並與來自世界各國之同儕分享不同的觀點與經驗，學習人際關係技巧並擴大經營管理專業網絡；提升經營管理與領導能力，以因應未來經營環境快速變動之挑戰及任務。

貳、學校背景及簡介

這次受訓的鹿特丹管理學院(Rotterdam School of Management)為荷蘭鹿特丹伊拉斯謨大學(Erasmus University Rotterdam)學院之一，所在地鹿特丹為荷蘭第二大城。

一、荷蘭

參考維基百科資料，荷蘭(Nederland)是主權國家荷蘭王國下的主要構成國，與美洲加勒比海地區的阿魯巴、庫拉索和荷屬聖馬丁共同組成主權國家「荷蘭王國」。

荷蘭的領土可分為歐洲區(Europees Nederland)與加勒

比區（Caribisch Nederland）兩個部份。荷蘭最大的三個城市分別為阿姆斯特丹、鹿特丹與海牙。阿姆斯特丹是首都，但政府、國王的王宮和大多數使館都位於海牙，國際法庭也設在海牙。鹿特丹港為全世界進出量第八大港口。



(資料來源：維基百科)

Nederland 意為低地國家源於國內平坦而低濕的地形，國土中約 50% 的土地高於海拔 1 公尺，低於海平面的土地大多數是人造的。荷蘭從 16 世紀開始，就利用風車及堤防排乾積水來造田。目前荷蘭國土總面積中約有 17% 是人造的。荷蘭人口相當稠密，人口密度每平方公里約為 406 人，因此全世界上只有孟加拉、台灣、韓國的總人口數與人口密度，

同時高於荷蘭。

荷蘭被認為是一個相當自由的國度，以寬容異己的風氣聞名，其法律允許墮胎、性交易及安樂死等，有限度的放寬娛樂性藥物(如大麻)的合法使用。另自 1579 年開始，就允許國內居民有宗教自由，領先當時歐洲其他國家，在 2001 年更成為全世界第一個立法承認同性婚姻的國家。

荷蘭是歐盟、G-10、NATO、OECD、WTO 的創始成員國之一，擁有五個國際性法庭，包括常設仲裁法院、國際法院、前南斯拉夫問題國際刑事法庭、國際刑事法院、黎巴嫩特別法庭等，前四個法庭都設在海牙(是國際司法之都)。



(資料來源：<http://www.iamsterdam.com/en>)

荷蘭面積約 4.1 萬平方公里、人口約 1,600 萬人，面積較台灣稍大、人口較少，但卻擁有多個世界知名的大型企業，例如：皇家殼牌石油、飛利浦、聯合利華、荷蘭國際 ING 等，荷蘭擁有豐富的天然氣資源，故以天然氣為發電主要能源。經濟自由度指數全球排名第 17，是全世界人均收入第 10 高的國家。在 2013 年聯合國世界快樂報告，荷蘭排名為第四快樂的國家，可見荷蘭人民具有相當高品質的生活。

二、伊拉斯謨大學

鹿特丹伊拉斯謨大學(Erasmus Universiteit Rotterdam, 英語為 Erasmus University Rotterdam)簡稱為鹿特丹大學，位於荷蘭南部的鹿特丹(歐洲第一大港口城市)，是一享譽世界的著名公立大學。

鹿特丹大學早期係由荷蘭經濟學院和鹿特丹醫學院等合併而成，以荷蘭中世紀著名的人文主義思想家--德西德里



烏斯·伊拉斯謨(Desiderius Erasmus)來命名。德西德里烏斯·伊拉斯謨是一位讀萬卷書、行萬里路的荷蘭中世紀學者，當年他走遍歐洲各地修道院唸書、做研究的精神，代表著鹿特丹大學高等教育及國際化的象徵。

鹿特丹大學在世界大學各類排行榜上一直名列前茅。2007年鹿特丹大學被《金融時報》(Financial Times)評為歐洲前十的頂尖大學。2014年，鹿特丹大學被泰晤士高等教育世界大學綜合排名列為歐洲第20位，世界第73位，其中社會科學為世界第47位，臨床與健康為世界第37位。



(圖片來源：Erasmus University Rotterdam)

鹿特丹大學在 1913 年就成立，是一所以應用實踐為教育導向、雄厚教學及科學研究實力的世界聞名綜合性大學，設有管理學院、經濟學院、法學院、醫學與健康科學學院、社會科學學院、國際社會科學研究所等院所。鹿特丹管理學院是荷蘭商學院最高學府，在荷蘭被稱為歐洲的哈佛，在國際商學院頂級雜誌發表論文數量長期歐洲第一。

鹿特丹大學學生約 2 萬多人，其中國際學生約有 1/4，國際學生來自歐洲、亞洲、美洲、非洲和大洋洲，因此以國際化程度著名。鹿特丹大學參加「歐洲蘇格拉底教育計劃」，與歐洲境內外約 200 所大學簽有協議，使國際學生間的交流變得更加普遍。

鹿特丹大學有兩個校區，分別是 Woudestein 校區和 Erasmus MC 校區。這兩個校區都距離鹿特丹市中心十分近，且公共運輸十分便利。Woudestein 校區是鹿特丹大學主要教研設施和科研教育院系的所在地，Erasmus MC 校區則主要是鹿特丹大學醫學中心的所在地。

三、鹿特丹管理學院

鹿特丹管理學院(Rotterdam School of Management)是荷蘭商學院最高學府，在荷蘭被稱為歐洲的哈佛。建校可追溯至 1913 年其前身荷蘭商學院(即荷蘭經濟學院)。1973 年荷蘭經濟學院與鹿特丹醫學院合併為鹿特丹伊拉斯謨大學，設有管理、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。雖然它的商學院排名並不是歐洲第一，但是它是歐洲研究排名第一的商學院。

根據萊頓大學的「全球商學院學術產出研究報告」，鹿特丹管理學院的研究在荷蘭一直遙遙領先，其中在國際頂級

期刊發表數量上，一直領先法國的 INSEAD 和英國的 LBS，處於歐洲第一的地位。世界上第一位諾貝爾經濟學獎得主丁伯根(Jan Tinbergen)就屬於鹿特丹管理學院，即荷蘭鹿特丹經濟學院(The Netherlands School of Economics Rotterdam)。

鹿特丹管理學院位於 Woudestein 校區(如附錄 壹、鹿特丹大學 Woudestein 校區圖)，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。

參、行程說明

本次出國行程為 104 年 10 月 3 日至 18 日共計 16 天，10 月 3 日搭機前往荷蘭阿姆斯特丹，10 月 4 日搭火車及電車到鹿特丹，10 月 5 日參加 Kick-off Session，10 月 6 日至 16 日研習企業管理與領導課程，10 月 17 日返國(詳參下表)。

出國行程計畫表

日期	天數	詳細工作內容
10/3-4	2	往程(台北—荷蘭阿姆斯特丹—鹿特丹)
10/5	1	參加 Kick-off Session
10/6-16	11	研習企業管理與領導課程 (Diploma Programme In Business Management And Leadership)
10/17-18	2	返程(荷蘭鹿特丹—阿姆斯特丹—台北)

第二章 研習過程與紀實

壹、課程內容

一、課程簡介

依哈佛商業評論：高階領導人不同於一般職位，需要較為寬廣的經營管理能力(general management capability)，包含：形塑與溝通策略、取得組織關鍵資源、設計與調整組織、驅動組織成員達成目標等能力。因此，鹿特丹管理學院「企業管理與領導課程」為企業培養具備上述能力的高階領導人，每年開辦四梯次，課程可以分別選修，並可彈性選擇上課時間，但須於2年內完成所有課程。核心課程如圖 2-1 包括：

- (一) 策略精要(Essentials of Strategy)
- (二) 行銷精要(Essentials of Marketing)
- (三) 財務精要(Essentials of Finance)
- (四) 領導精要(Essentials of Leadership)
- (五) 企業改善計畫(Business Improvement Plan, BIP) Workshop

圖 2-1 核心課程架構



企業改善計畫課程結束後，學員需於 2 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輔導教授(coach) 研討，企業改善計畫須經該輔導教授認可後，擇日集中向同學及教授簡報，彼此交換心得，並取得結業證書。

二、課程表

表 2-1 Overall Programme Schedule

Modules	Dates	Times	Remarks
Kick off Dinner	October 5, 2015	17:00-21:00	
Essentials of Strategy	October 6, 2015 October 7, 2015	09:00-19:00 09:00-17:00	
Essentials of Finance	October 8, 2015 October 9, 2015	09:00-18.30 09:00-18.30	
Essentials of Leadership	October 12, 2015 October 13, 2015	09:00-19:00 09:00-17:00	
Essentials of Marketing	October 14, 2015 October 15, 2015	09:00-18:00 09:00-16:30	
Business Improvement Plan Workshop	October 16, 2015	09:00-17:00	Followed by closure drinks and snacks
Presentation of Business Improvement Plan	December 18, 2015	13:00-17:00	Followed by closure drinks and snacks

註：每個課程詳細課程表(如附錄 貳、詳細課程表)

貳、行前準備

鹿特丹管理學院為使參與課程人員，充分了解「企業管理與領導課程」相關資訊，特別建置專屬網頁系統(稱為「黑板」(Blackboard))，如圖 2-2 輸入登入之帳號與密碼，即可查詢相關最新資訊，以減少紙本寄送，資訊包括：公告事項(Announcements)、參與課程之學員(Participants)、師資(RSM Faculty)、交通與位址(Travel & Location)、課前準備(Preparation)、課程安排與大綱(Schedules and Outlines)及教材(Programme Materials)等如圖 2-3~2-8。

圖 2-2 網路黑板(Blackboard)登入畫面

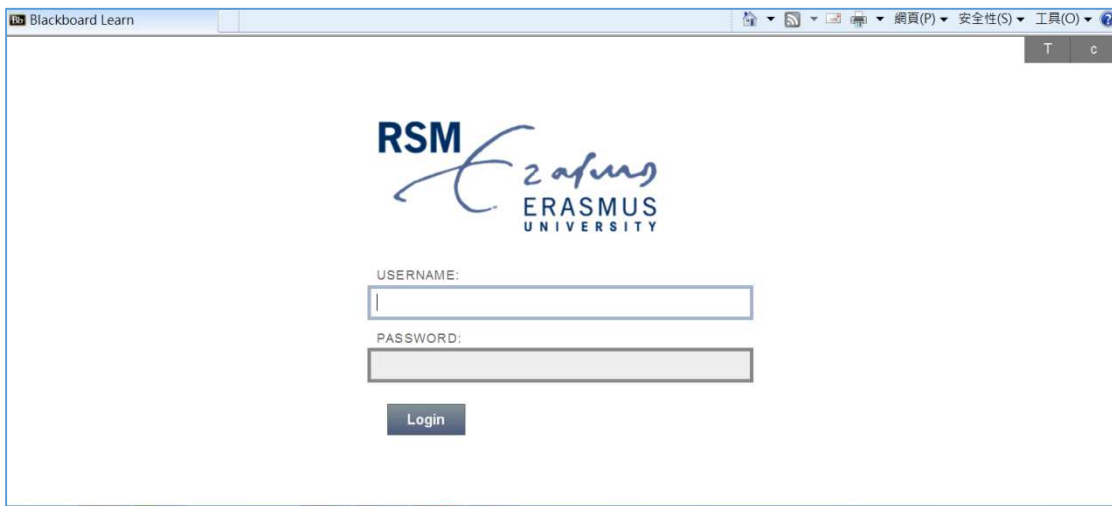


圖 2-3 課程公告事項(Announcements)

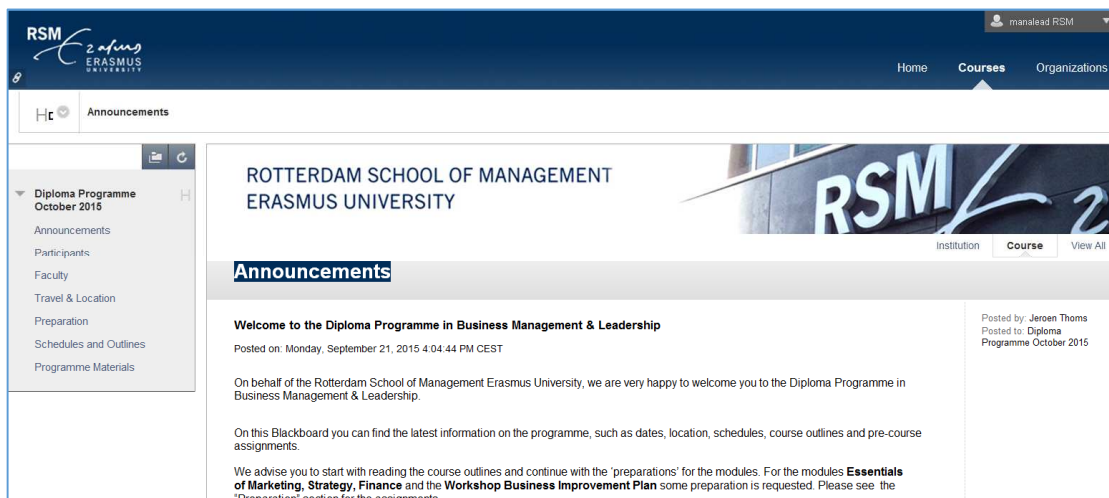


圖 2-4 參與課程之學員 (Participants)



圖 2-5 課前準備 (Preparation)

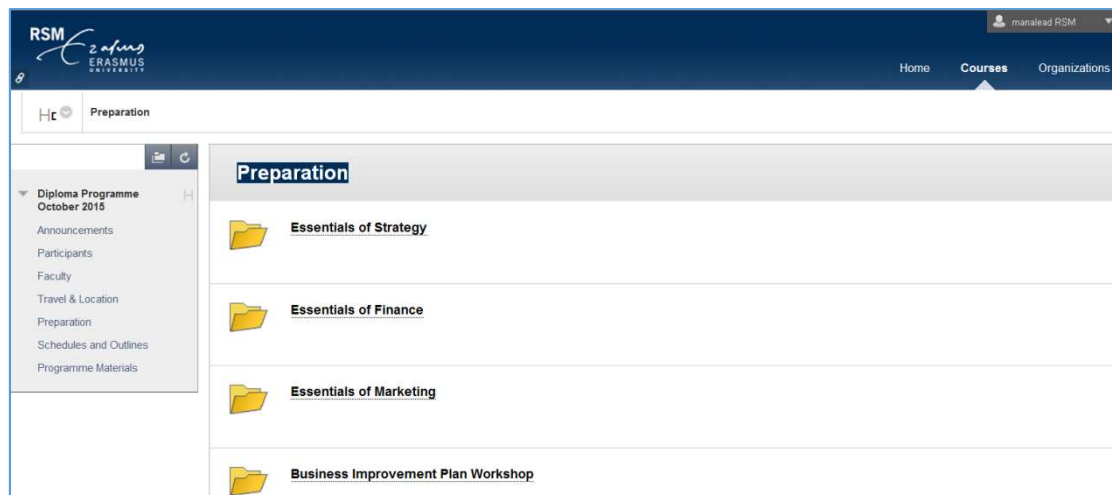


圖 2-6 課前指定作業 (Pework Assignmen)

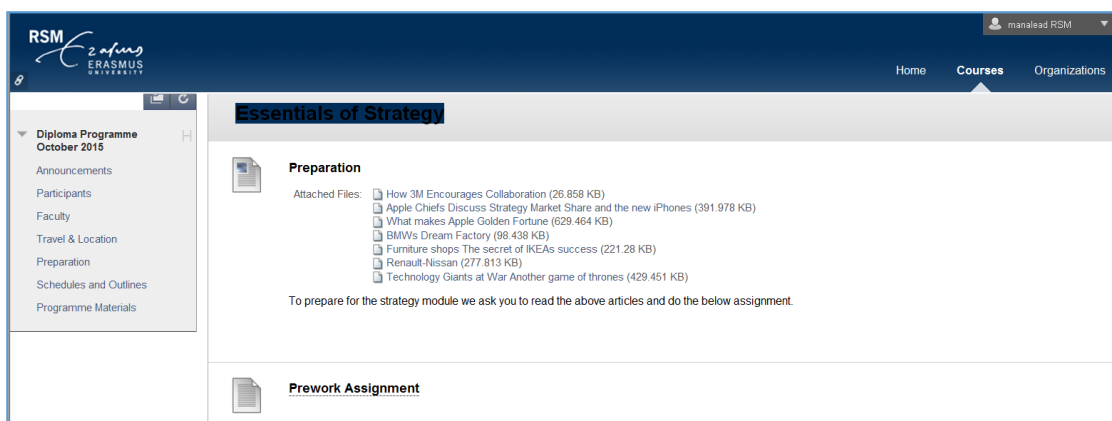


圖 2-7 課程安排與大綱(Schedules and Outlines)

The screenshot shows the 'Schedules and Outlines' page for the 'Diploma Programme October 2015'. The main content is a table titled 'Overall Programme Schedule'.

Modules	Dates	Times	Remarks
Kick off Dinner	October 5, 2015	17:00-21:00	
Essentials of Strategy	October 6, 2015	09:00-19:00	
	October 7, 2015	09:00-17:00	
Essentials of Finance	October 8, 2015	09:00-18:30	
	October 9, 2015	09:00-18:30	
Essentials of Leadership	October 12, 2015	09:00-19:00	
	October 13, 2015	09:00-17:00	
Essentials of Marketing	October 14, 2015	09:00-18:00	
	October 15, 2015	09:00-16:30	
Business Improvement Plan Workshop	October 16, 2015	09:00-17:00	Followed by closure drinks and snacks
Presentation of Business Improvement Plan	December 18, 2015	13:00-17:00	Followed by closure drinks and snacks

圖 2-8 教材(Programme Materials)

The screenshot shows the 'Programme Materials' page for 'Essentials of Leadership'. The main content is a list of attached files under the heading 'Handouts Patrick Lybaert'.

Attached Files:

- Conflict Handling and Influencing Case (81.621 KB)
- Factors affecting job attitudes, what would they be-1 (127.362 KB)
- Factors affecting job attitudes, what would they be-2 (9.474 KB)
- Factors affecting job attitudes, what would they be-3 (9.679 KB)
- Factors affecting job attitudes, what would they be-4 (180.313 KB)
- Fair Process (302.212 KB)
- How good are you at matching (279.964 KB)
- In praise of the incomplete leader (505.102 KB)
- Manage your energy, not your time (3.588 MB)
- What kind of leader (179.072 KB)
- What makes an effective executive (1.381 MB)
- Your Personal Window of Leadership (171.031 KB)

Below the list, there is a section for 'Work Book Essentials of Leadership'.

參、課程重點

一、教學方式

「企業管理與領導課程」包括企業經營管理息息相關之策略(Stratgy)、行銷(Marketing)、財務 Finance)、領導(Leadership)、企業改善計畫(Business Improvement Plan,BIP)等五個相當廣泛領域知識,每個領域均需在 2 天內完成授課,所以時間相當緊迫,經常上課到晚上七點,課後還有作業討論與練習,教學方式原則上採老師授課、個案研討、小組討論及實例練習等為主,說明如次:

- (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,或由授課老師於大型白報紙、白板上繪並講解內容。
- (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 4~6 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、課程內容摘要

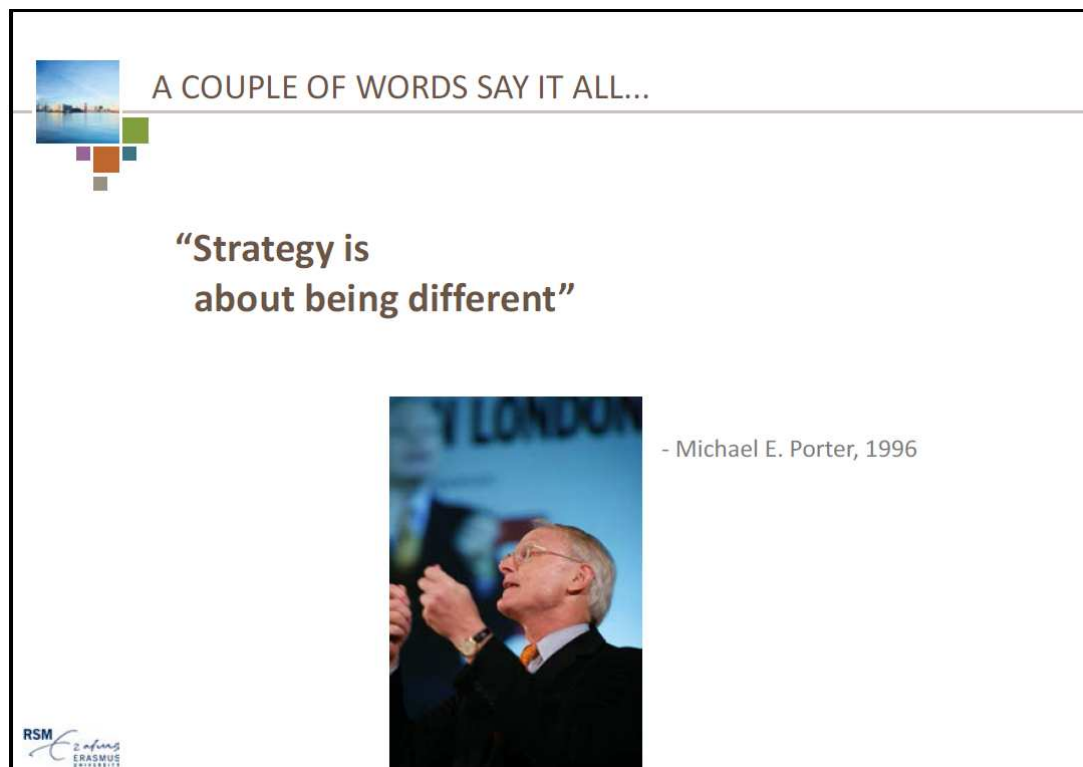
10月5日課程第一天為啟始會(Kick-off Session)，學校特別舉辦說明會及晚餐，便於學員間及與教輔員互相認識，並請學員簡要說明企業改善計畫(Business Improvement Plan, BIP)之初步構想。茲就策略、行銷、財務、領導、企業改善計畫等五個核心課程，摘要節錄課程重點及學習心得如下：

(一) 策略精要(Essentials of Strategy)

1. 策略是甚麼?(What is Strategy?)

管理策略大師麥可波特(Michael E. Porter)在1996年哈佛商業評論發表「策略是甚麼?(What is Strategy?)」，提到策略本質上簡單來說就是「跟別人不一樣」如圖 2-9，也就是差異性的問題，選擇與競爭對手不同的方式來執行活動，或是執行與競爭對手不同的活動。

圖 2-9 策略就是「跟別人不一樣」



企業策略最終的目的就是要創造「競爭優勢」，並且能持續的維繫「競爭優勢」，俾能創造企業價值與確保企業的持續成長如圖 2-10。

圖 2-10 企業策略最終的目的



策略不等於營運效能(Operational effectiveness)，也不可以與之混為一談，企業營運效能係指企業在進行與競爭對手相同的活動時，企業的績效比競爭對手更好。例如：企業整體的活動(創造設計、生產、銷售、運送產品或服務等)更有效率，能更快速地開發設計新產品(速度)、提升產量並減少產品的瑕疵(生產力)、提高產品品質(品質)；或是簡化/減少不必要的活動、資訊整合與透明化、採用更先進的技術、更好的管理方式、更能激勵員工士氣、更擅長於管理某些特定的活動等，因此較競爭對手投入較少之資源(input)，但卻能或得更多更好的結果(output)。

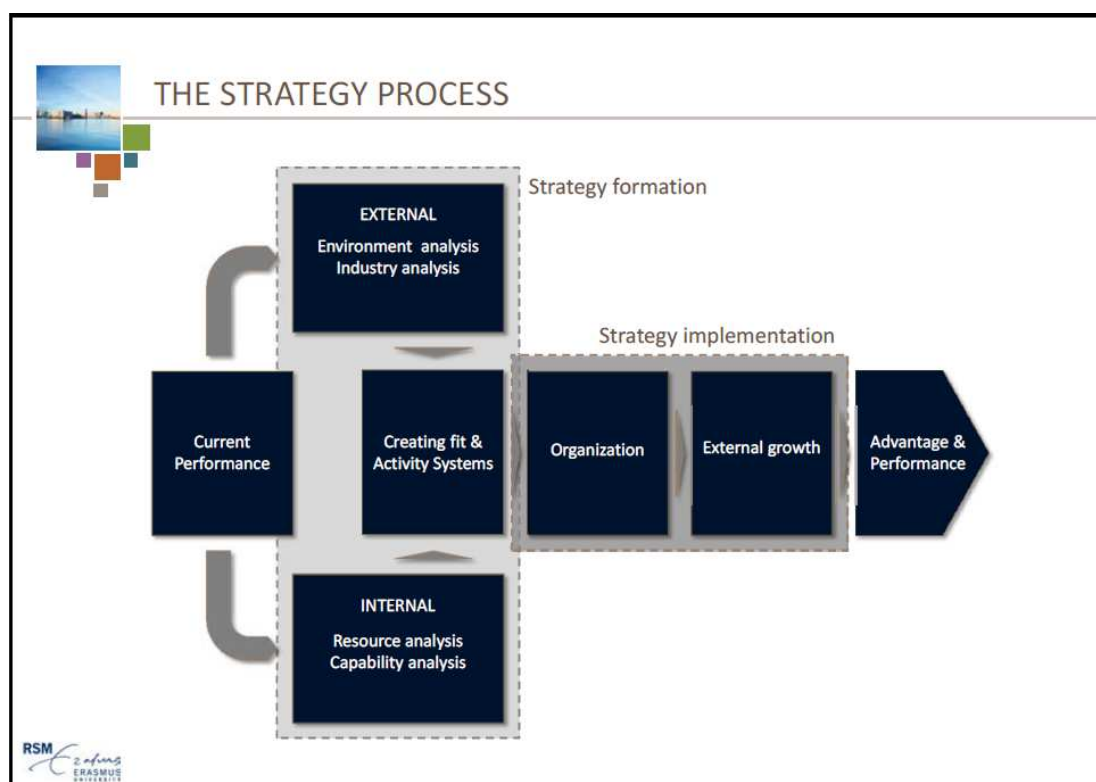
企業為了提升營運績效，運用許多著名的管理工具，例如：品管圈、全面品質管理、標竿學習(Benchmark)、企業再

造(Business reengineering)、企業流程再造(Business process reengineering)、最佳實務(Best practice)、持續改善(Continuous improvement)、變革管理(Change management)、業務委外(Outsource)等。上述這些做法的確能大幅改善企業的營運效能，但企業因標竿學習、互相模仿，大都有雷同的做法，也導致企業間互相惡性競爭，也就是所謂的競爭趨同(Competitive convergence)，因此企業無法把這些效益轉化為持續獲利的能力。企業也在不知不覺中，把前述的管理工具或方法錯認為是企業的策略，卻忽略了能維繫企業持續競爭優勢的策略定位(Strategic positioning)的重要性。

2. 策略發展的程序

策略發展的程序如圖 2-11，包括策略制定(Strategic formation)與策略落實執行(Strategic Implementation)二個階段。

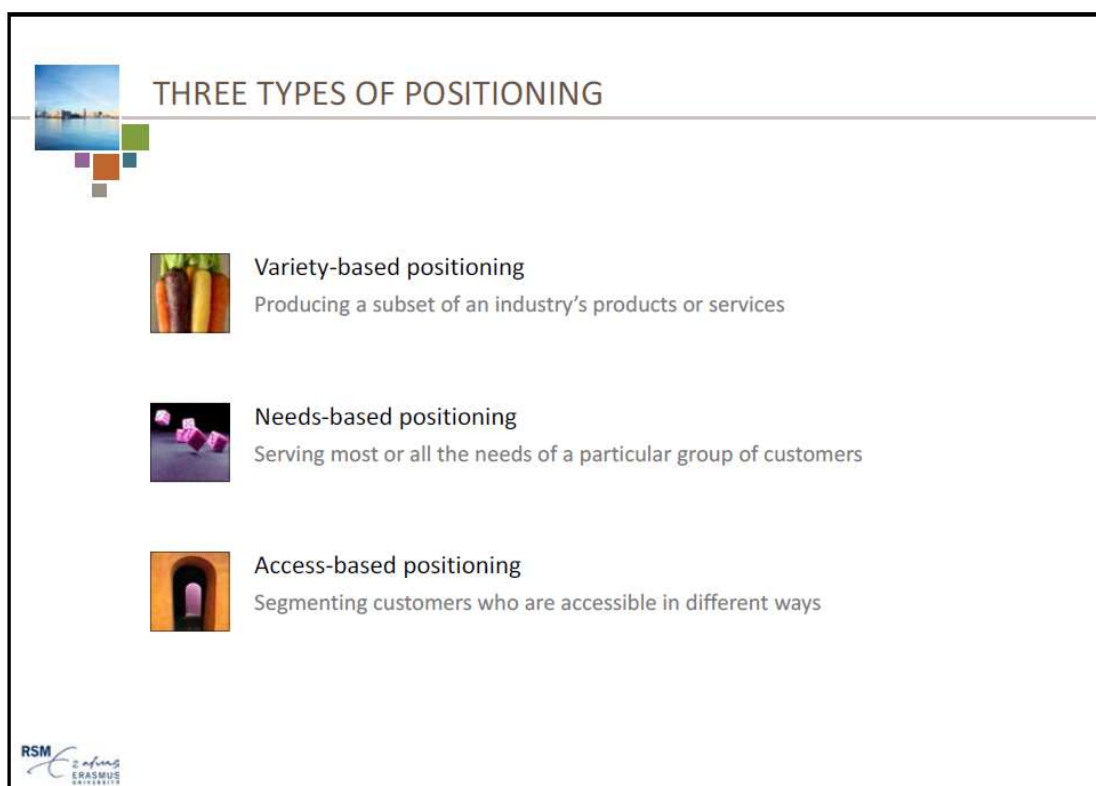
圖 2-11 策略發展程序



策略形成(Strategy formation)階段，依據目前企業經營績效為準，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，據以發展出合適的或提供獨特價值組合(獨特而又有價值)的企業活動系統(Activity Systems)，也就是策略定位(positioning)。

由於外部環境的與產業的改變，會影響企業新的策略定位，例如：新的顧客群(Y、Z 新世代)或採購需求增加、社會進步與變化帶來新的需求(數位資訊時代來臨)、新的配銷通路(網路購物)或新的行銷方式(數位行銷)出現、新技術的發展(科技快速發展)、新設備(智慧型手機)或資訊系統(App)問世等等，企業需要依賴其創造力與洞察力，才能發掘已存在市場但遭到忽略的獨特定位或做法。

圖 2-12 策略定位的獨特來源



策略定位的獨特來源有三個如圖 2-12，彼此之間並不互斥，可能還會重疊發生，包括：

(1) 以產品種類為基礎(variety-based positioning)

這種定位是基於選擇哪些產品或服務(可能為產業中某項次要領域的產品或服務)，而非依據選擇哪些顧客群來定位。企業挖掘出那些遭到忽略的或提供不足的產品或服務，而專門為此量身打造一組特殊的活動，使其達到最佳狀態(如提供更快速便利、更低廉的服務)，以合乎經濟原則與具有吸引力，從而取得競爭的優勢。

(2) 以需求為基礎(needs-based positioning)

這種定位是基於選擇哪些特定族群(不同需求的顧客群)，滿足他們所有的或大部分的需求來定位。企業區分出不同的顧客群，例如：有些顧客群最在意價格、產品功能、資訊取得、獨特性、或支援與服務，依據其需求設計一組特定的活動，滿足其各自不同的需求。

(3) 以接觸方式為基礎(access-based positioning)

這種定位是基於選擇哪些與顧客特定接觸管道(如地理位置是市區或市郊地區、分佈是密集或分散型態、服務對象人數是小眾或大眾、或其他考量因素等)而區隔，滿足特定接觸管道的需求來定位，並設計包括：開發設計、行銷、訂貨流程、物流配送與售後服務等一序列不同方式(標準化、集中採購、低租金、低成本)的活動，以因應其特殊管道的特性(如小鎮、市郊或偏遠地點)。

3. 策略分析模型

針對內外部環境與產業之分析，課程介紹了許多策略分析模型架構(framework)，例如：產業環境分析除了產業的各階段的演化(evolve)與融合(converge)之探討外，可運用麥可波特(Michael E. Porter)的五力分析(five forces)如圖 2-13、波

士頓顧問集團(Boston Consulting Group)的企業投資組合矩陣(portfolio matrix)，分析企業各個事業部(BU)在投資組合矩陣中及其在該產業演化之位置；或者運用潛力(potential)與優勢(strength)投資組合矩陣如圖 2-14。

圖 2-13 麥可波特的五力分析

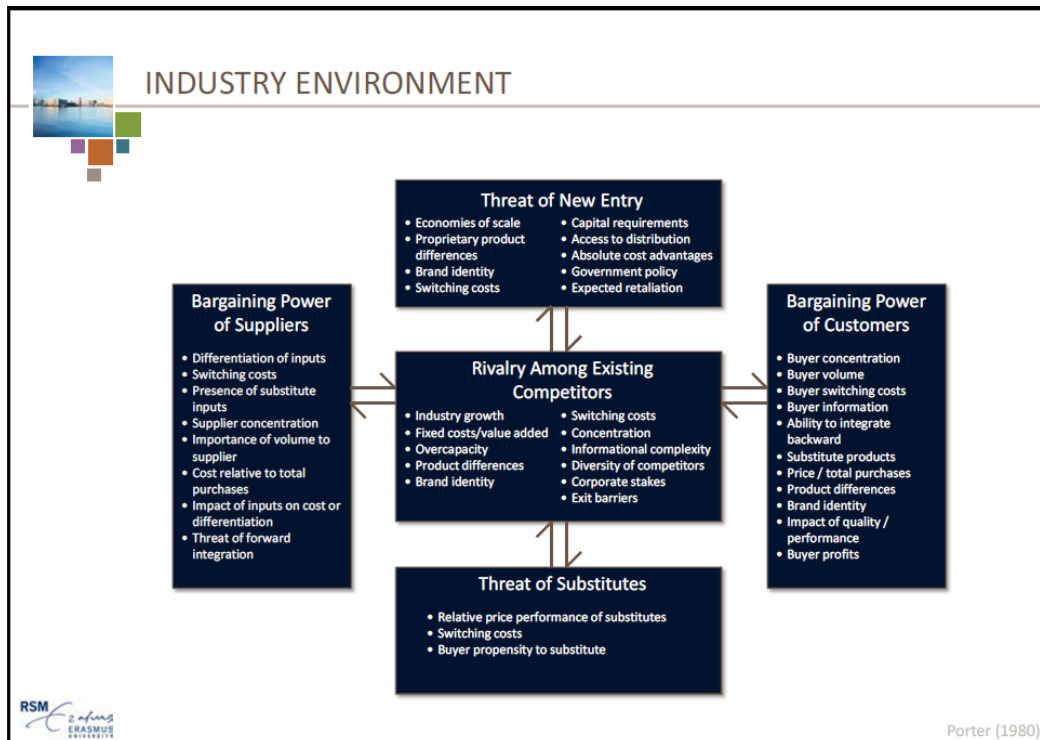
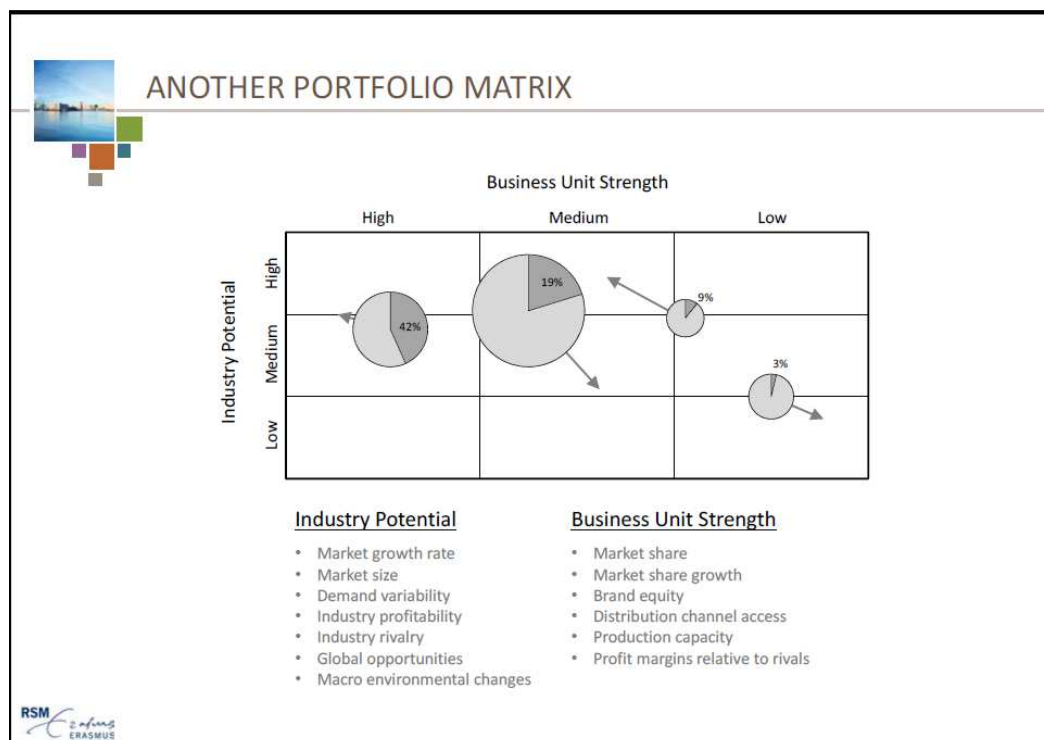


圖 2-14 BU portfolio matrix 分析模型



另外在企業內部分析方面，必須瞭解產業成功關鍵因素(key success factors)，分析包括：顧客是誰？需求是甚麼？主要競爭對手是誰？驅動獲利的因子為何？競爭程度如何？要如何獲取優勢的競爭定位等。

同時可運用價值曲線(Value Curve)架構模型，分析產業創造價值的因子(如：價格、方便性、速度、獨特性、功能性、正確性等)，以及企業本身與主要競爭對手的價值曲線競爭態勢如何？企業除了利用企業本身的組織及資源外，是否能運用當時最新科技、新材料、新技能與管理技術，創造出某項產品或服務新的價值，抓住顧客的心，則是企業能否在市場上持續獲利、成長與永續發展的決定性因素。

圖 2-15 Value Curve 模型

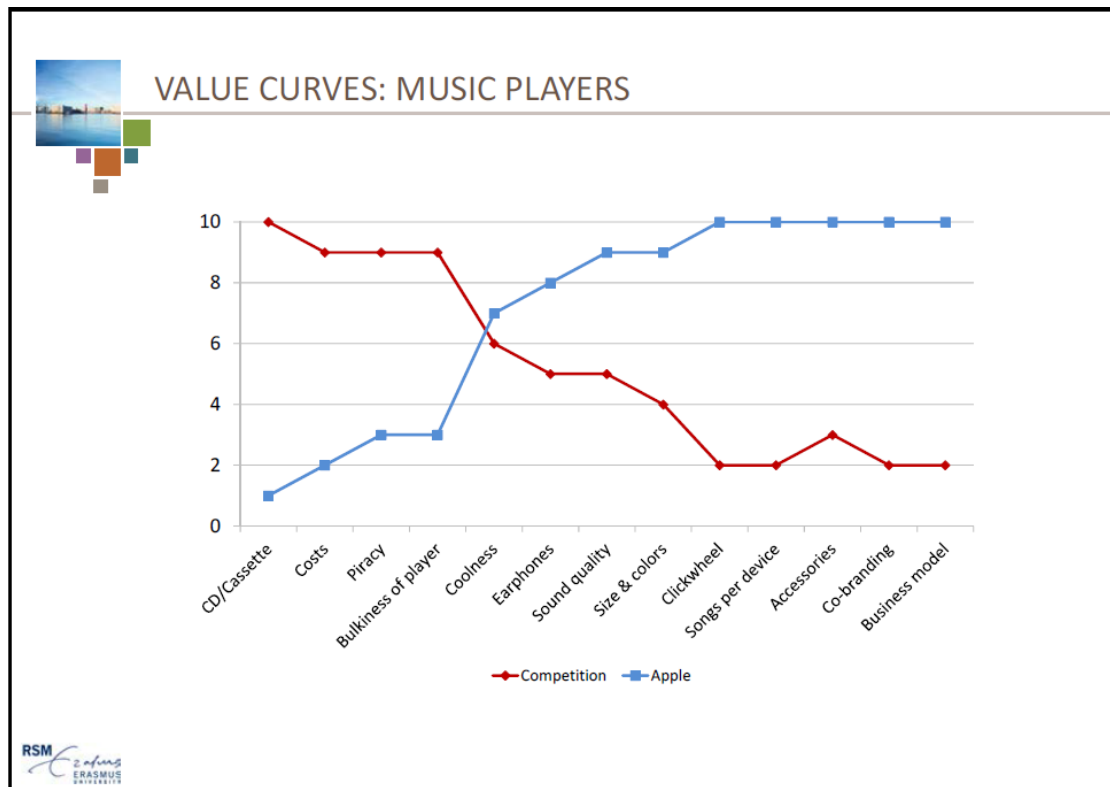


圖 2-15 為蘋果公司與其他競爭者之 Value Curve 模型，蘋果公司在諸多的價值因子項目(如：新潮流行、耳機、聲音品質、外觀顏色與大小、附屬設備、品牌與商業模式等)，均遠超過其競爭者，而能維持其競爭優勢。

而企業擁有哪些有形資源(人力資源、資金、資產、廠房設備等)與無形的資源(專利、品牌、市占率、通路、產品技術、行銷能力、專業技能等)，可以為企業保有成本、差異化優勢與議價空間，形成競爭者進入之障礙(entry barriers)，並成為企業獲利與維持競爭優勢的驅動力量。成功企業所擁有之資源，包括：有價值的(Valuable)、稀少的(Rare)、無法模仿的(Imitatable)、不可取代的(Non-substitutable)及可開發/利用的(Exploitable)等構面，可運用 VRINE 模型如圖 2-16，分析並制定適合之企業策略定位與策略。

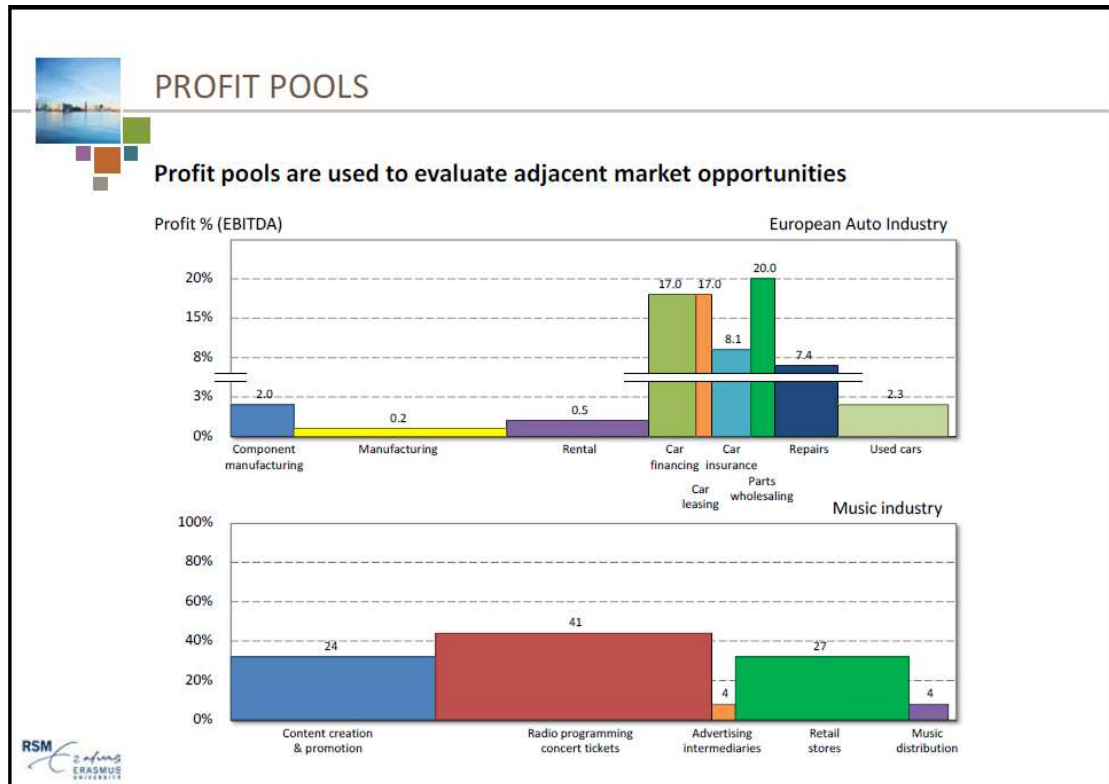
圖 2-16 VRINE 模型

	The test	The competitive implication	The performance implication
<u>V</u> aluable?	Does the resource allow the firm to meet market demand or protect the firm from market uncertainties?	Ability to compete	Potential for normal profits
<u>R</u> are?	Is the resource scarce or is it widely possessed by competitors?	Competitive advantage	Above-normal profits
<u>I</u> nimitable and <u>N</u> on-substitutable?	How difficult is it for competitors either to imitate or to substitute the resource?	<u>S</u> ustained competitive advantage	Above-normal profits for extended periods
<u>E</u> xploitable?	Can the firm actually exploit it?	If not, no advantage	If not, lower financial performance and market valuation <u>r</u> elative to competitors

在進行企業內部分析時，需評估產業價值鏈(value chain)上下游垂直各個業別領域之利潤池(profit pools)。一個產業的利潤聚集模式通常與收入聚集模式可能迥然不同，價值鏈上某些細分市場的利潤率有可能因客戶群體、產品種類、區域市場或配銷管道的不同而大相徑庭。因此，為了制定出獲得高利潤的策略，必須深入瞭解該產業利潤池的真正形態，聚

焦於利潤而非營收增長的策略，利潤池(profit pools)策略分析模型如圖 2-17。

圖 2-17 利潤池(profit pools)模型






4. 策略落實執行(Strategic Implementation)

企業在上述內外部環境分析，確認企業面對巨觀與外在競爭態勢，以及檢視企業所有資源、能力及活動，並考量外部成長(External Growth)策略(如策略聯盟或併購)分析後，制定其策略定位與策略，最後則是要如何來將策略落實執行(Strategic Implementation)。選擇定位決定企業要執行哪些活動、如何執行個別的活動及各項活動間的關係，活動間能達到三個層次的契合(fit)：一致性(consistency)、互相強化(reinforcing)或最佳化(optimization)，就能大幅降低企業的成本或增加差異化，創造出真正的經濟價值，同時也讓競爭對手難以模仿，也就是策略契合(strategic fit)如圖 2-18，創造卓越的獲利能力與永續的競爭優勢。

圖 2-18 企業整體的活動系統契合

ACTIVITY SYSTEMS: FIT

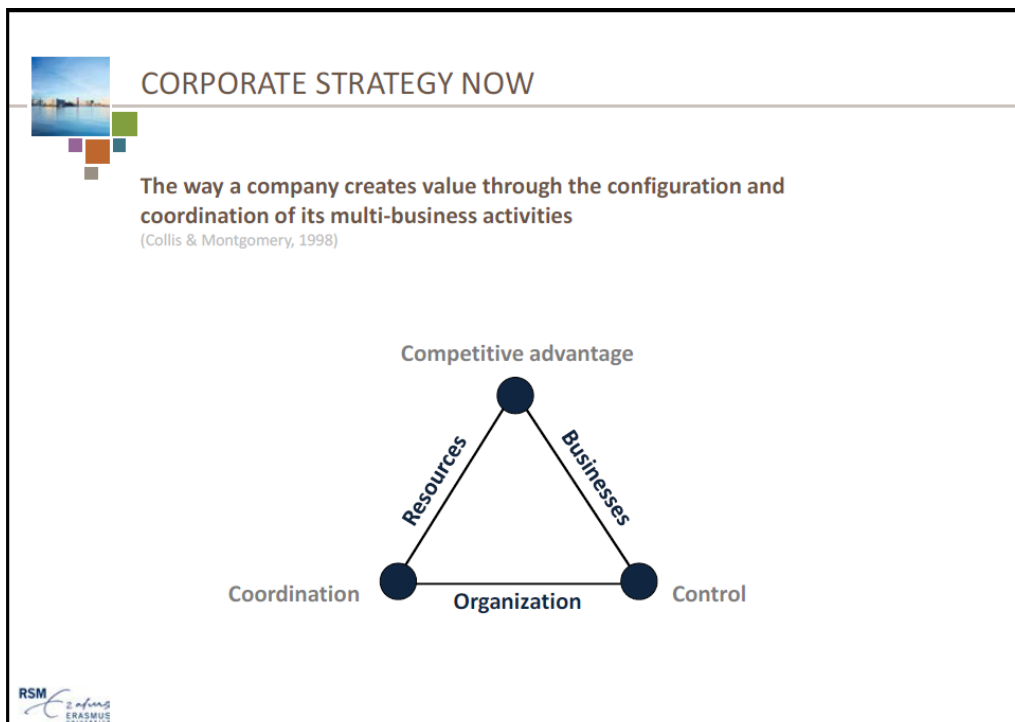
Competitive advantage emerges from the **entire system** of activities, hence they **require fit**
(Carpenter & Sanders, 2009)

-  First order fit: Simple consistency
Make sure activities match
-  Second-order fit: Reinforcing activities
Make one activity enhance the other
-  Third-order fit: Optimization of effort
Let activities reinforce each other and optimize different activities

RSM ERASMUS UNIVERSITEIT

由於競爭優勢源自於所有活動完整的體系，因此企業創造價值執行各項活動之組織，以及活動所需投入之資源，需要有效的協調與控制，達到創造最大價值之最佳化，如圖 2-19 企業活動、組織及資源三者，達到均衡之狀態。

圖 2-19 企業創造價值需組織與資源的有效調控



因應企業採取之成本領導或差異化策略，為達成各項關鍵策略要素，企業需要有組織與資源之配套要求如圖 2-20，例如：企業之各項核心能力，包括專業、研發、創新、行銷、流程/產品工程、技術等能力，以及跨單位/部門協調、績效、激勵等管理制度，更需要跨單位/部門合作如圖 2-21。

圖 2-20 因應策略企業組織與資源之配套需求




ORGANIZATIONAL REQUIREMENTS

	Key strategy elements	Resource & organizational requirements
Cost leadership	<ul style="list-style-type: none"> Scale-efficient plants Design for manufacture Control of overheads & R&D Process innovation Outsourcing Avoidance of marginal customer accounts 	<ul style="list-style-type: none"> Access to capital Process engineering skills Frequent reports Tight cost control Specialization of jobs/functions Incentives linked to quantitative performance targets
Differentiation	<ul style="list-style-type: none"> Emphasis on branding Emphasis on advertising Emphasis on service Emphasis on quality New product development 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing abilities Product engineering skills Cross-functional coordination Creativity Research capability Incentives linked to qualitative performance targets




圖 2-21 組織之基礎需求-專業、協調與合作




FUNDAMENTS OF ORGANIZATION

Organized human activity is based on two fundamental requirements



Specialization


- Division of labor
- Efficiency gains
- Extends across all organizational levels



Coordination



- Price
- Rules and directives
- Mutual adjustment
- Routines

... needing a **third**



Cooperation

- Control mechanisms
- Reward incentives
- Shared values

隨著經濟全球化、產業融合、技術快速變革及顧客需求的多樣化，在此複雜動態的新競爭環境，組織策略必須不斷革新，而組織的要旨在於其整體活動要能開創單位間的契合與綜效，以獲取持續性的競爭優勢(如圖 2-22 及圖 2-23)。

圖 2-22 組織的策略革新

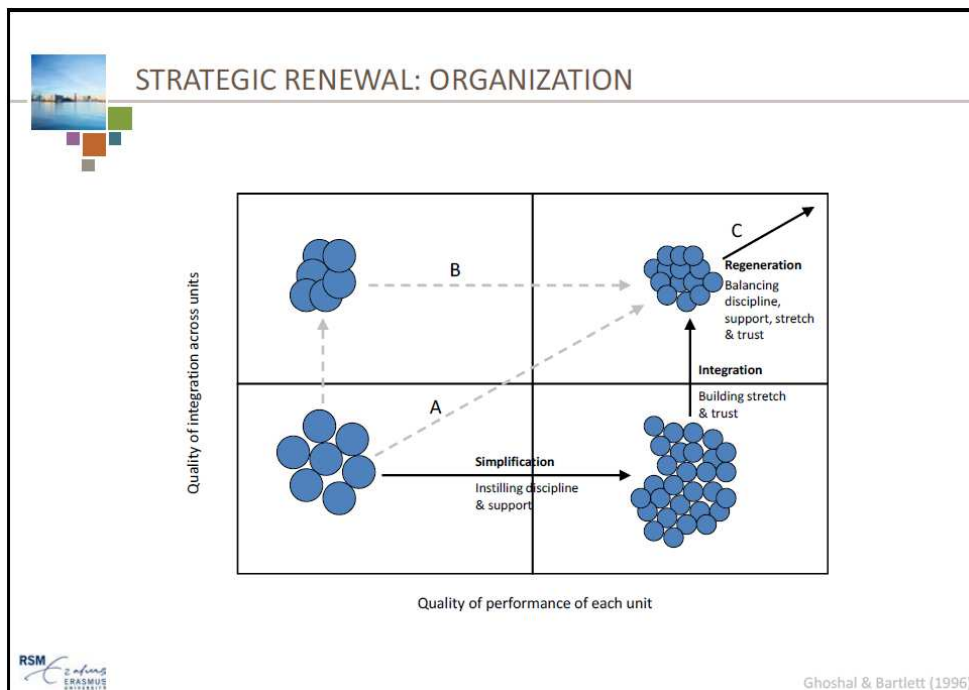
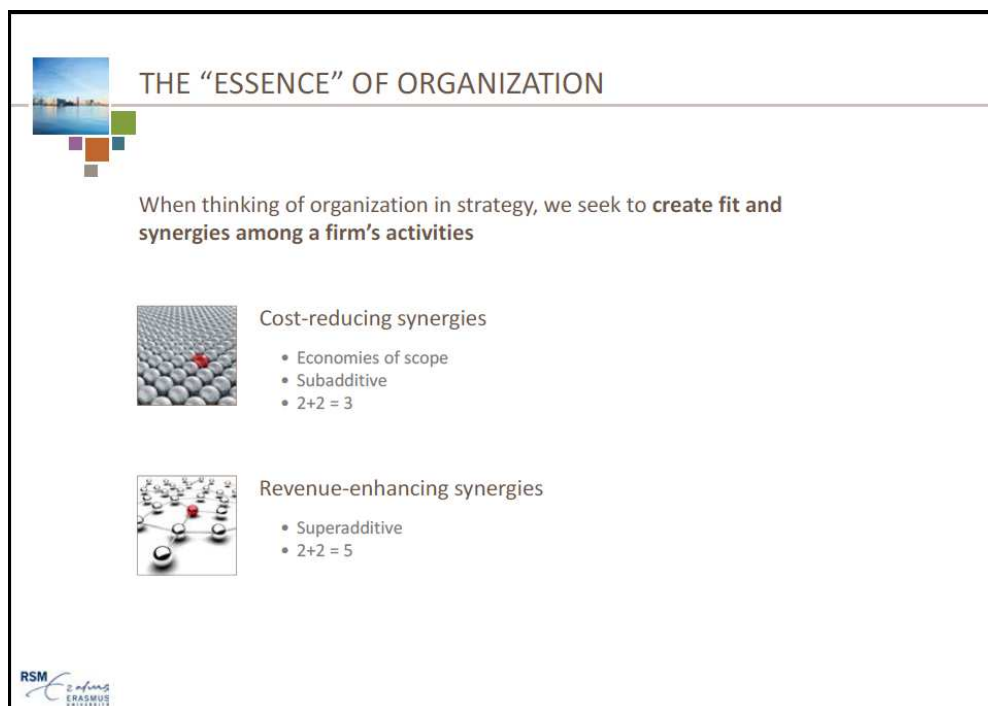


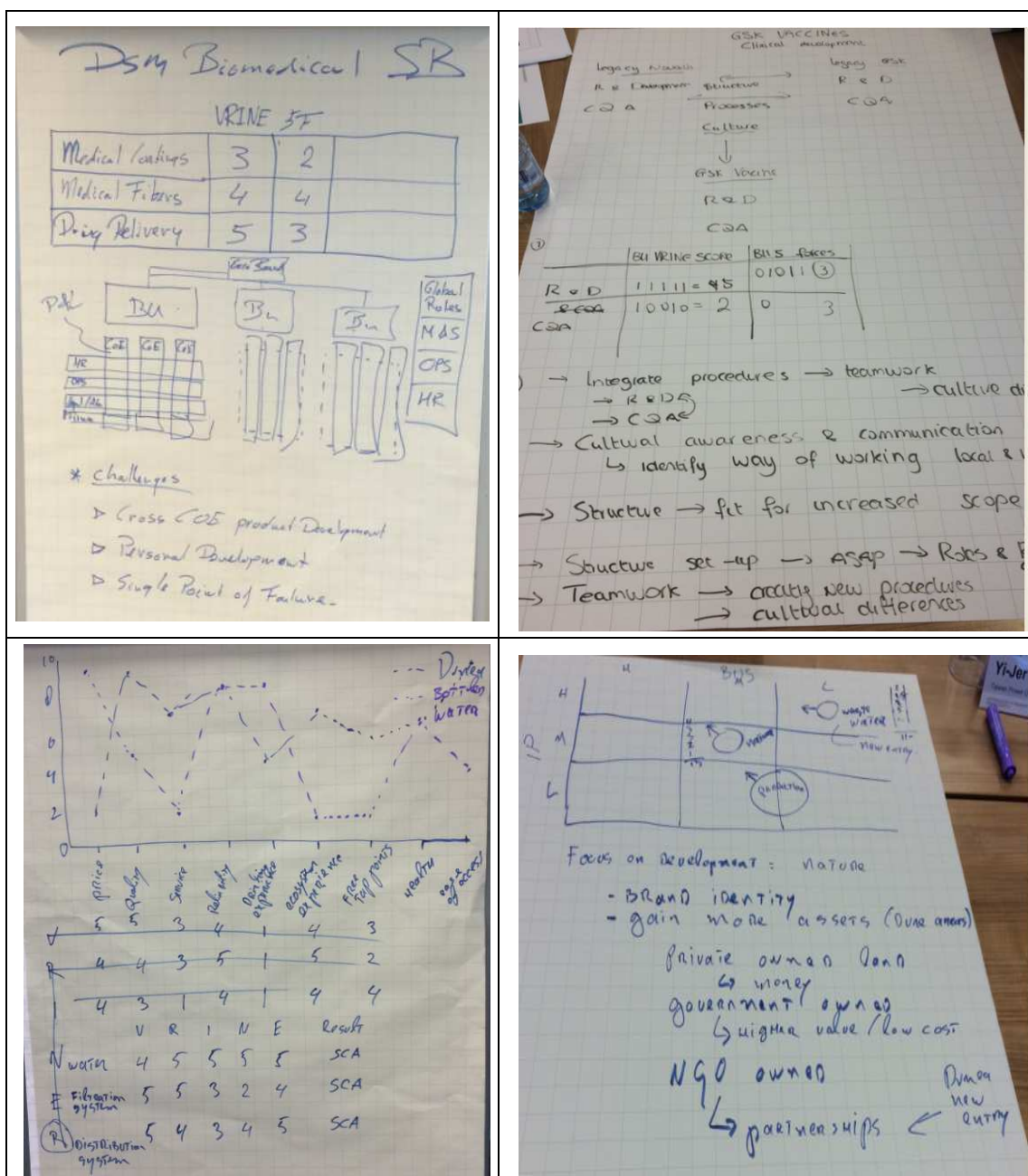
圖 2-23 從策略面思考組織的本質



5. 分組完成企業策略制定案例

在小組討論與實作過程相當有趣，主要是選出其中一個學員任職的公司研討其策略，運用如圖 2-24 分析工具包括：麥可波特的五力(Five Forces) 分析及 BU portfolio matrix 分析競爭環境，另運用 Value Curve 及 VRINE 模型分析企業價值曲線及關鍵性資源，找出企業成功關鍵因素(key success factors)，並研訂適合之企業策略。

圖 2-24 小組討論與實作運用之分析工具



(二) 領導精要(Essentials of Leadership)

著名領導理論大師 Warren Bennis 曾說：「管理者是那些把事情做對的人，領導者則是那些做對的事情的人。」(Leaders are people who do the right thing; managers are people who do things right.) 在一個企業中，有能力的人很多，能夠完成許多任務，但真正稱得上出色的領導者還是少數。那麼，那些不只是把事情做對、更會做對的事情的人，需要具備什麼樣的領導特質與領導要領呢？

圖 2-25 授課老師 Patrick Lybaert 教授



誠如本課程授課老師 Patrick Lybaert 教授(圖 2-25)所述，一個領導者常需兼具領導人或是管理者，有時必須扮演很多種的身分，有時是潤滑劑，有時是手煞車（有時腳煞車也煞不住的時候），更有時是油門，但更聰明的應該是擔任驅動引擎的角色，適時的給予能量及方向，讓他們在各自的工作範圍內發揮最佳效能，這樣不僅可以讓我們身邊的夥伴都能更聰明、也能更有效率地完成交辦的工作。

本次課程，教授全程捨棄簡報檔，而係將課程內容用簽字筆書寫於大型白報紙中，課後教室四周佈滿了授課海報(如圖 2-26)，實為壯觀，而課程中授課老師亦透過許多互動遊戲與個案研討，讓學員在在分組討論中獲取領導的基本要領，課程重點如下：

圖 2-26 教室四周佈滿了授課海報



1. Networking 體驗式學習

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，授課老師要求每一組的每位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。本組一女學員 Zandee 小姐，看其外表應為運動健將，讓我深信她應會打高爾夫球，結果連我在內的其他4位組員都猜錯，這項遊戲讓我深刻體認到，單憑外表去斷判人、事、物是極為不準確的，在未更進一步觀察與接觸瞭解前，應儘量避免以外在或過去的經驗、文化或刻板印象來判斷他人，以免過於武斷，而產生錯誤行為。

2. Colourblind 體驗式學習

這是一個很有名的體驗式遊戲，過程中所有學員均要蒙上眼罩，老師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 21 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。

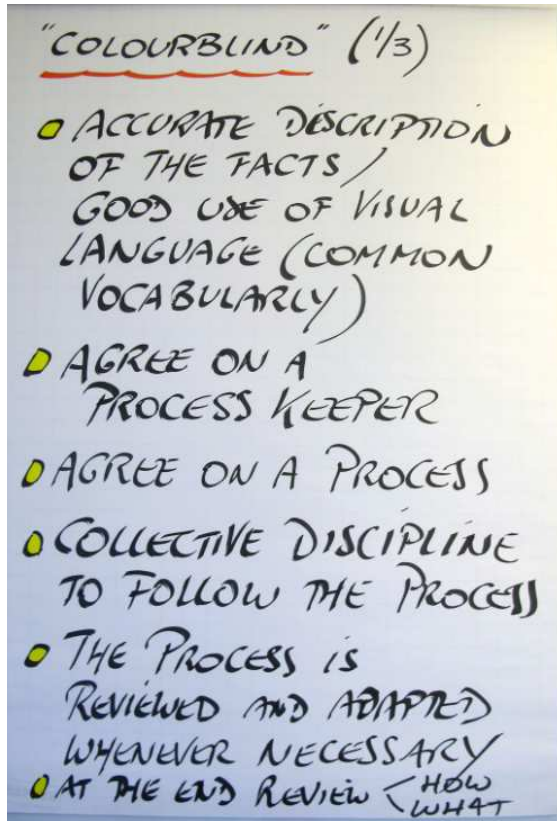
這個看似簡單有趣的遊戲，其實玩起來一點都不簡單。首先，每個學員並不知道其餘 20 位學員手上拿的是什麼形狀顏色的物品，且因蒙上眼罩，對於手上物品形狀更是流於自己主觀判斷，所以大家在形容自己的物品時簡直是百家爭鳴，造成訊息一團混亂。

眼看著時間一分一秒的耗掉，終於由本組學員試著擔任領頭羊的角色，先尋求將老師發下的物品一一歸類，例如蝴蝶形、山峰形，三角形，多角形中間有圓洞...等，接著全班依組別號碼，每位學員報出自己拿到的物品數(有人 1 個，有人 2 個)統計出全班物品總數共 28 個，接著在分別依物品形狀統計數量，例如：蝴蝶型，手上有此形狀的同學就答聲報出數量，其他持有相同形狀的同學再把數量往上加，前位報出累計 5 個，加上本身 1 個，就報累計數 6，依此方法重新統計後，全班終於在期限內完成各種形狀物品的歸類與數量統計，大家莫不為合力完成此項任務而感到高興。

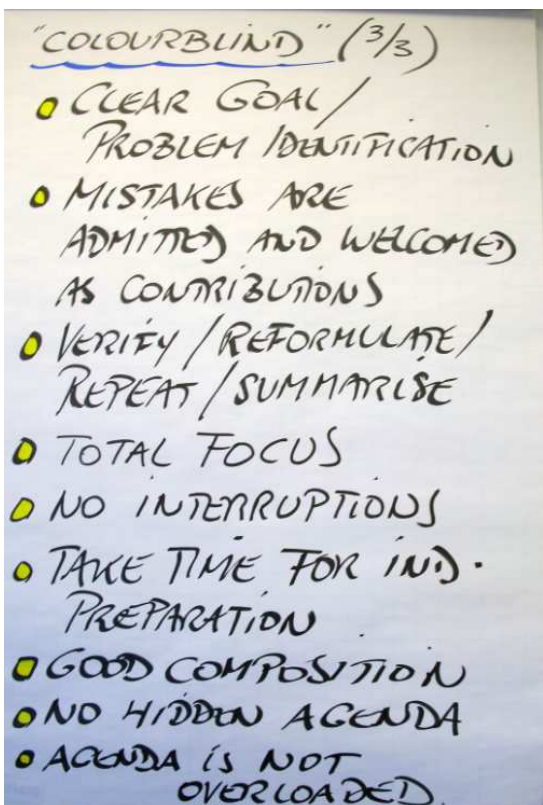
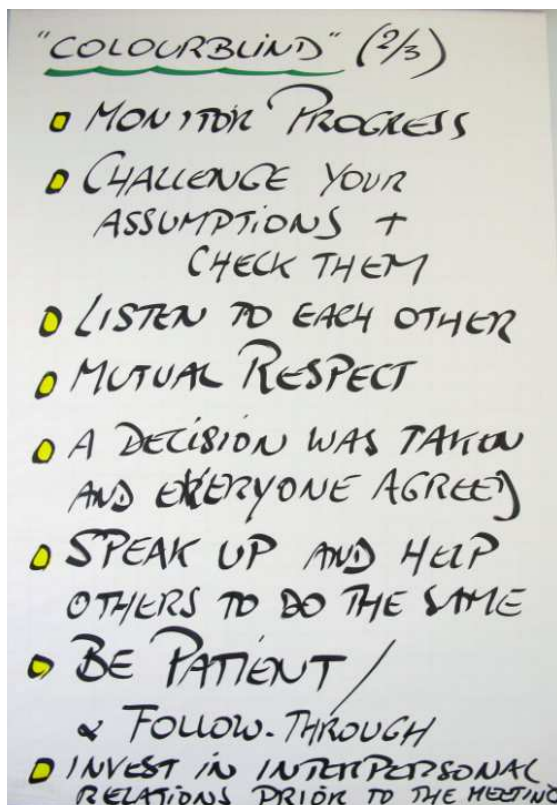
接著，授課老師要我們想想從中學到了甚麼？經歸納大家在 Colourblind 體驗式遊戲中學習到的經驗與實務，包括：正確描述事實、同意有單一流程管理人、集體紀律遵守共識的流程、傾聽他人意見、互相尊重...等(如圖 2-26)。

圖 2-26 Colourblind 學習到的經驗與實務

- 正確描述事實
- 同意有單一流程管理人
- 同意一個共識的流程

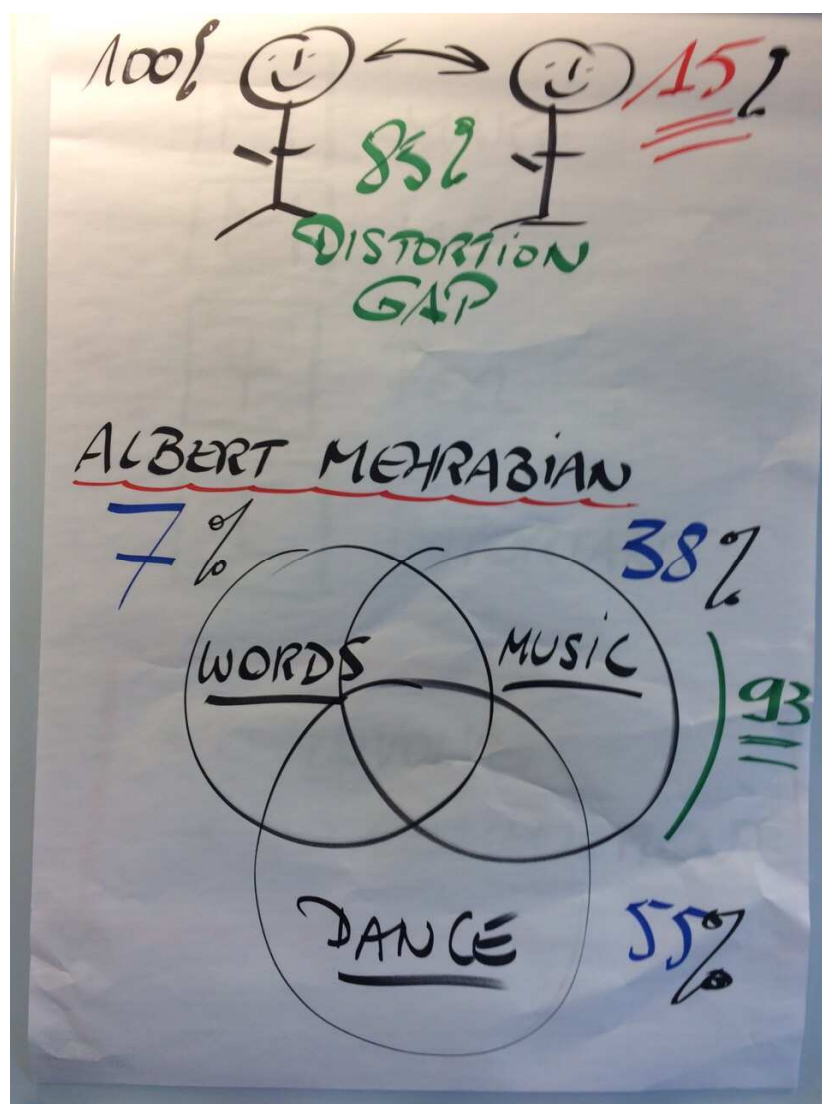


- 集體紀律遵守共識的流程
- 審視並適時調整流程
- 討論做甚麼/如何做
- 監視流程、質疑假設並檢查假設是否正確
- 傾聽他人意見
- 互相尊重
- 當決策時大家有共識
- 大膽說出想法並鼓勵別人說出自己的想法
- 有耐心並跟進
- 會議前建立起人際關係
- 目標/問題明確
- 承認犯錯並被視為是貢獻
- 團隊成員全心投入
- 事先研擬議程並管控



這個團體遊戲的啟示是要在有限的時限內，統計物品形狀與數量(因為形狀存有個人主觀的判斷)，需先有人站出來整合與統一大家的想法，並訂出規則大家來遵循。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，先統一內部解決方案，再與他部門互相尊重、傾聽他人意見、協調達成共識，才能事半功倍。當然這個領導者，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。而有了一致且明確的目標後，團隊成員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，否則問題將難以克服解決。

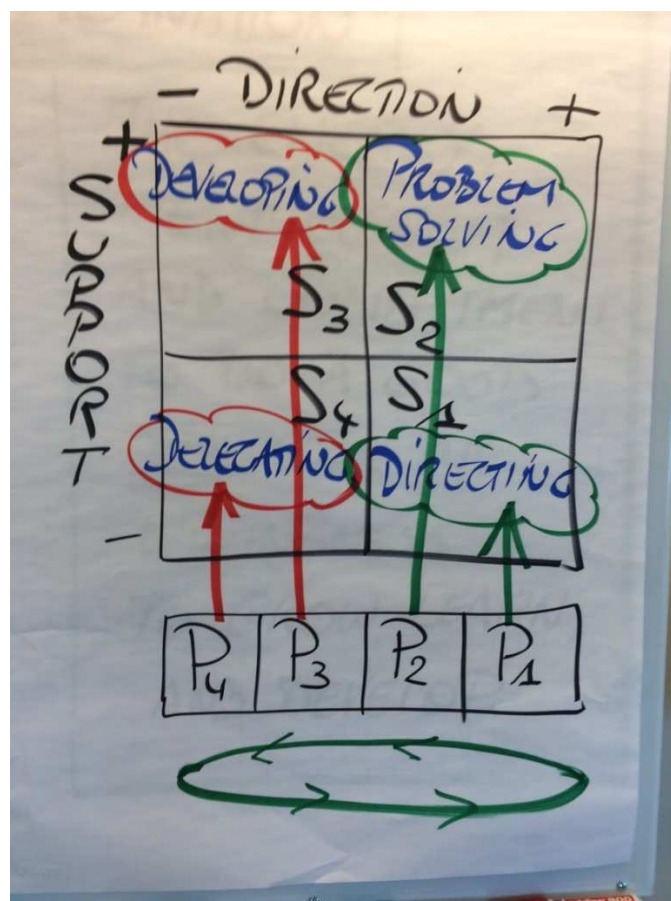
圖 2-25 ALBERT MEHRABIAN 溝通研究結果



依據 ALBERT MEHRABIAN(如圖 2-25)研究結果，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 55%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，這也是造成人與人即使面對面溝通，亦僅有 15%的溝通效果，尚存有 85%的認知差距。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，才能正確且完整有效傳達。

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

圖 2-26 主管領導風格型態



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

依其領導行為分為「指導(Direction)」與「支援(Support)」2個維度來觀察，如圖 2-26 分為 4 種型態(S1~S4)：

- 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「What Kind of Leader Are You？」評量表供學員自我評估，評量表共有 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。

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」，例如：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，而自我評量如能達 70 分則較佳，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，亦學習到如何改善缺失，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。

4. 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」，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，小組討論時各學員仍是以自己立場表達意見，有人把私人生活(Personal Life)放在保健因子的第一名，若許是國情明顯不同，個人認為我國因工作時數長，犧牲了很多家庭時間，此項目似難排上前三名。雖然小組成員意見有些分歧，但都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大致吻合；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，而保健因子第二、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。

研究結果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，在工作設計上應給予員工更多發揮的空間。

5. 麥克利蘭的成就動機理論(McClelland Achievement Motivation Theory)

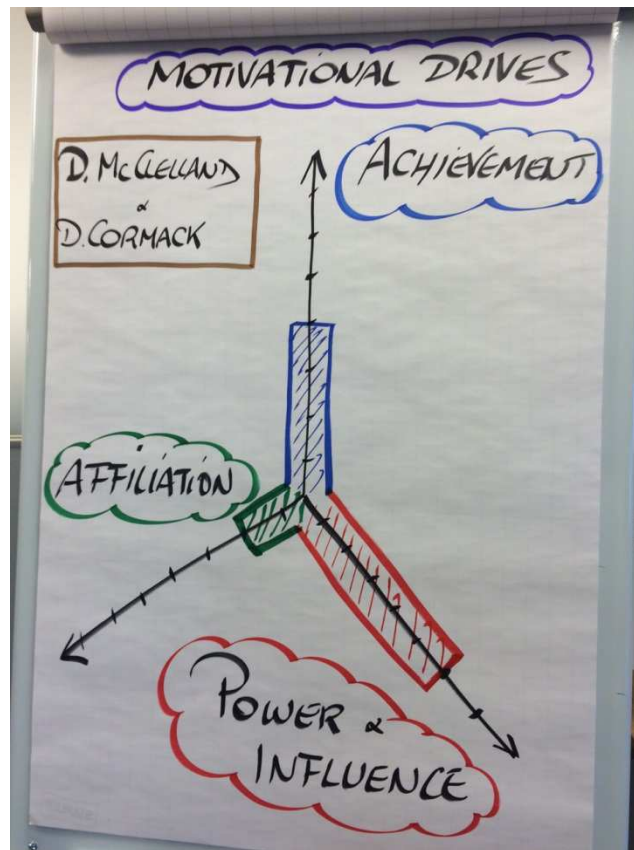
身為領導者，很重要的角色在於如何有效激勵員工，所謂激勵即在於激發、鼓勵和調動人的熱情和動機，使人潛在的工作動機儘可能充分發揮和維持，從而更好地實現社會和組織目標的過程。社會發展的最終目標，就是最大限度滿足人的豐富多彩的精神的、物質的需要。

有關激勵的理論相當眾多，在這次的研習課程中，授課老師係以麥克利蘭的成就動機理論(McClelland Achievement Motivation Theory)，也稱三種需要理論(Three needs theory，如圖 2-27)來說明，重點如下：

(1)成就需求 (Need for Achievement)

具有強烈的成就需求的人渴望將事情做得更為完美，提高工作效率，獲得更大的成功，主要追求的是在爭取成功的過程中克服困難、解決難題、努力奮鬥的樂趣，以及成功之後的個人的成就感，較並不看重成功所帶來的物質獎勵。

圖 2-27 三種需要理論(Three needs theory)



具有成就需求的人，對工作的勝任感和成功有強烈的要求，同樣也擔心失敗；他們樂意，甚至熱衷於接受挑戰，往往為自己樹立有一定難度，而又不是高不可攀的目標；他們敢於冒風險，又能以積極正面的態度對待冒險，絕不會以迷信和僥幸心理對待未來，而是要通過認真的分析和估計；他們願意承擔所做的工作的個人責任，並希望得到所從事工作的明確而又迅速的反饋。一個公司如果有很多具有成就需求的人，那麼，公司就會發展很快；一個國家如果有很多這樣的公司，整個國家的經濟發展速度就會高於世界平均水平。

(2) 權力需求 (Need for Power)

權力需求是指影響和控制別人的一種願望或驅動力。權力需求較高的人對影響和控制別人表現出很大的興趣，喜歡對別人“發號施令”，注重爭取地位和影響力。他們常常表現

出喜歡爭辯、健談、直率和頭腦冷靜；善於提出問題和要求；喜歡教訓別人、並樂於演講。他們喜歡具有競爭性和能體現較高地位的場合或情境，也會追求出色的成績，但他們這樣做並不像高成就需求的人那樣是為了個人的成就感，而是為了獲得地位和權力，或與自己已具有的權力和地位相稱。權力需求是管理成功的基本要素之一。

組織中管理者的權力分為兩種：一是個人權力。追求個人權力的人表現出來的特徵是圍繞個人需求行使權力，在工作中需要及時的反饋和傾向於自己親自操作。一個管理者，若把他的權力形式建立在個人需求的基礎上，不利於他人來續位。二是職位性權力。職位性權力要求管理者與組織共同發展，自覺的接受約束，從體驗行使權力的過程中得到一種滿足。

(3)親和需求 (Need for Affiliation)

親和需求就是尋求被他人喜愛和接納的一種願望。高親和動機的人更傾向於與他人進行交往，至少是為他人著想，這種交往會給他帶來愉快。高親和需求者渴望親和，喜歡合作而不是競爭的工作環境，希望彼此之間的溝通與理解，他們對環境中的人際關係更為敏感。有時，親和需求也表現為對失去某些親密關係的恐懼和對人際衝突的迴避。親和需求是保持社會交往和人際關係和諧的重要條件。但過於注重親和需求的 managers 容易因為講究交情和義氣而違背或不重視管理工作原則，從而會導致組織效率下降。

成就動機理論在企業管理中很有應用價值。首先，在人員的選拔和安置上，通過測量和評價一個人動機體系的特徵對於如何分派工作和安排職位有重要的意義。其次，由於具有不同需求的人需求不同的激勵方式，瞭解員工的需求與動機有利於合理建立激勵機制。再次，動機是可以訓練和激發

的，因此可以訓練和提高員工的成就動機，以提高生產率。

6. 有效溝通—email 好或壞？

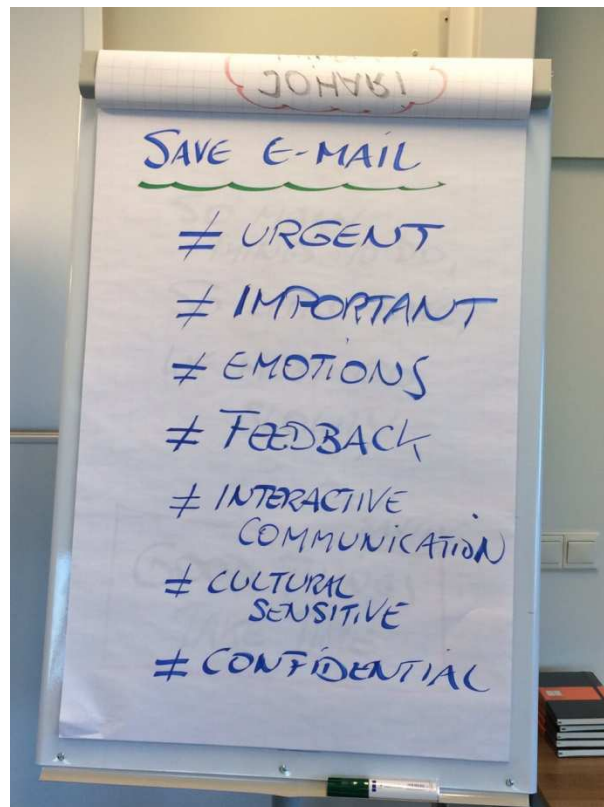
一個公司內的團隊需要合作、相互扶持，彼此了解且能進行有效溝通，才能讓團隊裡的每個人發揮所長。由於現在電子溝通的設備發達，無論是個人或是公司團體，很大的比重是透過電子信箱(email)作為溝通的主要管道。自從有了email後，與人面對面溝通的欲望更是大幅下降，大家已經習慣躲在電腦背後作溝通，面對面溝通的能力反而每況愈下，email雖然已經徹底改變了我們互動的方式，但無法取代面對面的談話，尤其在調解衝突、討論重要決策的時候，這一點更形重要。

在本次的研習課程裡，授課老師也提到使用 email 做為內部溝通的工具，有下列的缺點(如圖 2-28)：

1. 即時性：email 的溝通往往因為非即時性的反應居多，造成在討論事情時，因為無法即時的處理及回應，容易產生誤會。
2. 重要性：email 的標題若語焉不詳，就容易被當作是垃圾信等，被刪除或忽略。因此特定的活動或是項目，若能清楚的寫在標題中，除了讓收件者了解問題的急迫性與重要性等，也得以快速地找到該項目的資料以做出最精準的回應。
3. 情緒、回饋與互動性：有太多人用 email 來討論需要更花心思、更細微的事情，但寫信的語氣、背景，都很容易被誤讀，反而讓狀況更加棘手。尤其看信時聽不到對方說話的聲音高低、抑揚頓挫，難以體會對方字裡行間背後的情緒。坦白說，正因為寫 email 不像面對真人說話，我們少了見面三分情的互動性，加上無法及時回饋資訊，常因

email 而起的爭執反而容易越演越烈。使用 email，就表示溝通過程少了肢體語言、語氣、手勢或姿態來幫助對方解讀訊息，因此容易造成誤解，很可能得罪了收件人尚不自知。

圖 2-28 email 做為內部溝通工具的缺點



4. 文化敏感度：使用 email 無法像一般面對面直接溝通，極易因不瞭解對方文化差異，以致於用字遣詞造成彼此誤解，不僅沒有達到溝通的效果，反而引發不必要的困擾。
5. 機密性：企業內部以 email 往返公事或溝通協調，最常見的怪象便是「隨便 c.c.」，不經思考加上一大堆副本收件人，除可能收到與本身業務毫不相干的信件，亦形成資訊負荷過多，削弱經營效率；更嚴重的是，業務機密落到不相干人手中，造成管理上的困擾，導致嚴重損失，如涉及組織部門間績效，也可能衝擊組織士氣。

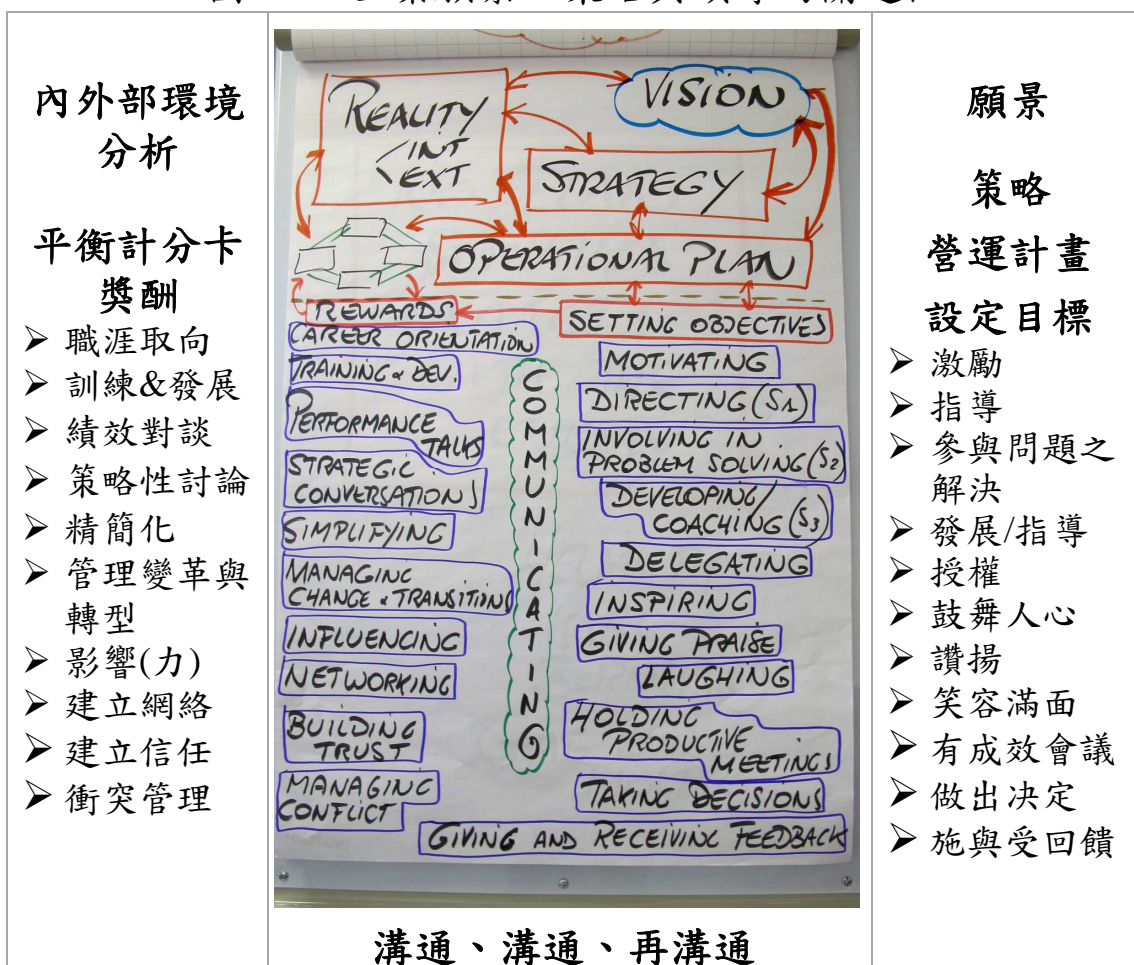
以授課老師的觀點，雖然 email 有上述缺點，但以本公

司國營企業的組織特性分析，email 仍是一重要的溝通工具，尤其是當相關議題涉及多人或單位時，以 email 或 Line 等電子溝通工具，仍具有其即時性及重要性的優點。

7. 企業願景、策略與領導的關連性

授課老師 Patrick Lybaert 教授也以簡潔圖示(如圖 2-29)，總結說明企業願景、策略與領導間的關連性，以便領導課程與策略課程能融會貫通。除依內外部環境分析企業策略定位與策略外，運用平衡計分卡(The Balanced Score Card，簡稱 BSC)，依企業組織的願景與策略要求，針對財務、顧客、內部流程、創新、學習與成長等四種具體目標的指標體系，設置對應的績效評價指標體系。領導者則依該目標建立獎酬制度與措施，過程中強調溝通的重要性。

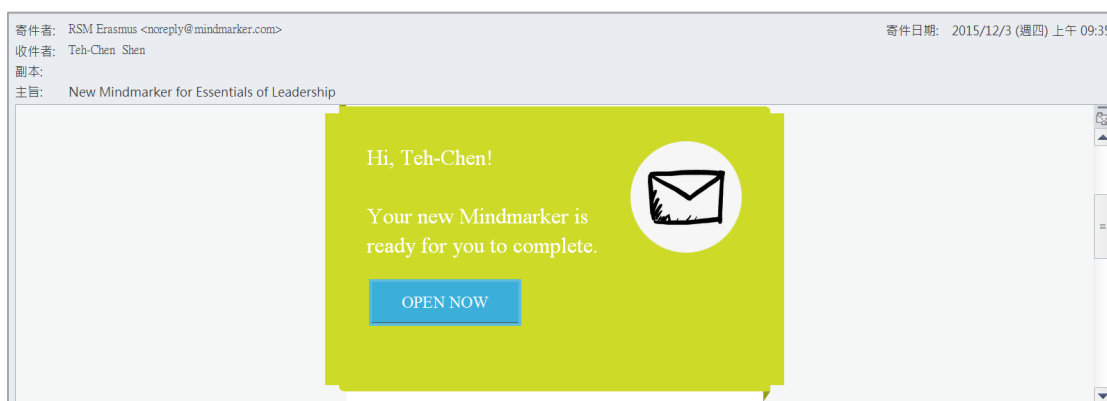
圖 2-29 企業願景、策略與領導的關連性



8. 持續的精進的學習 - Mindmarker

為加強學員學習成效，領導課程採用「Mindmarker」軟體(包括：桌上型電腦、平板電腦及智慧型手機 APP 等)。學員可以自由註冊加入這門課程之群組，在課後 2 年的期間，Mindmarker 軟體會不定時 email 寄送訊息提醒(如圖 2-30)，有新的功課要學習，俾協助於課後持續學習。

圖 2-30 Mindmarker email 寄送提醒訊息

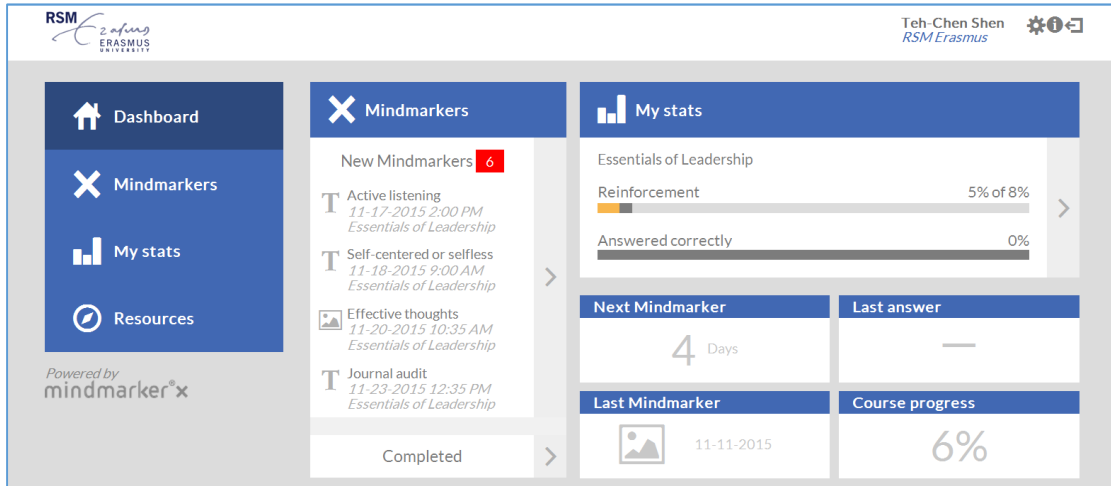


這個軟體並不是學校自行開發之軟體，根據其網站資訊，係由美國一家公司所開發，其客戶(訓練單位)可以將相關訓練教材交由該公司研析，並將該教材組成一連串之文字、影音檔案，不定時傳送給學員，以便於課程結束後持續加強學員訓練。

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。

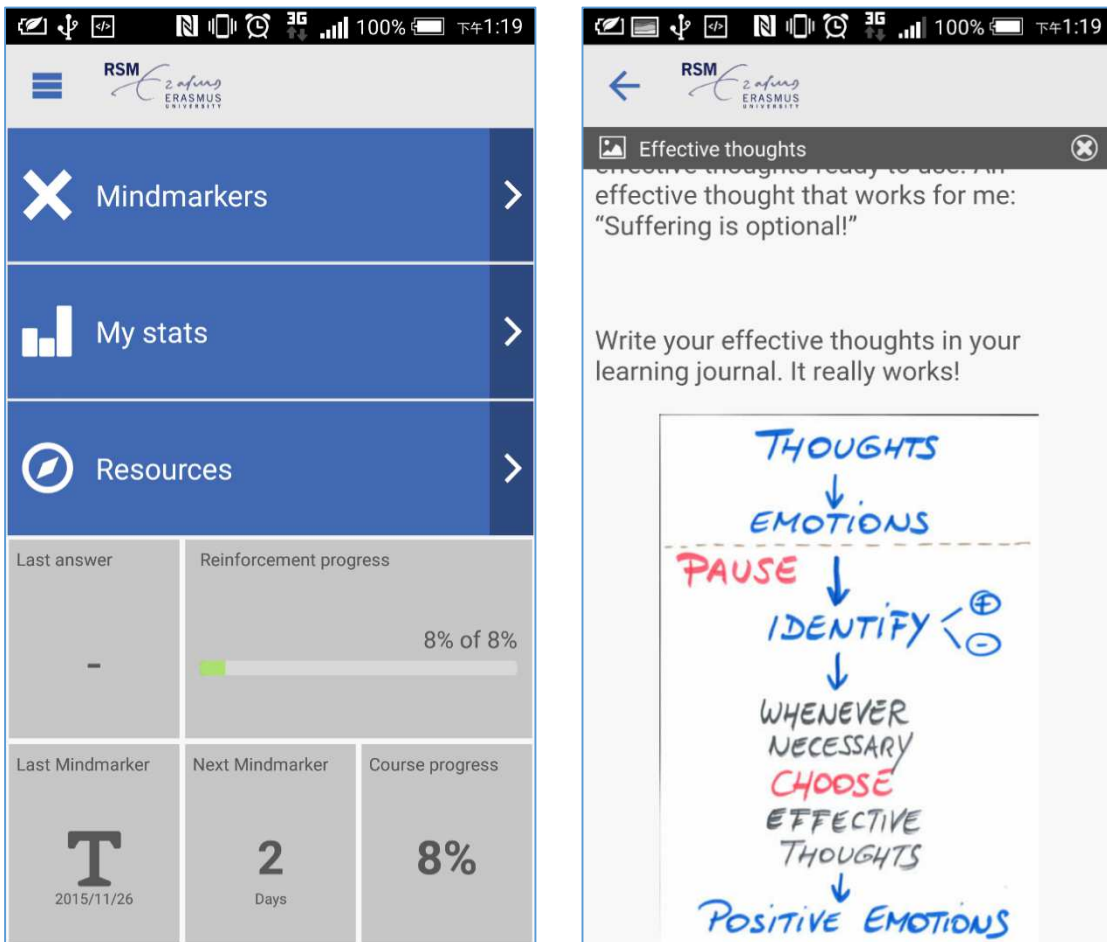
Mindmarker 軟體提供網頁版(如圖 2-31)及 APP 版(如圖 2-32)，自課程結束返國後迄今已收到許多則訊息，即便在公司外，學員也可以透過智慧型手機或平板電腦連線學習，方便隨時、隨地、隨需利用空檔的時間來學習。

圖 2-31 Mindmarker 軟體(網頁版)



說明：Mindmarker 軟體會提醒學員目前有多少新訊息尚未閱讀或作答(如圖紅色數字)，並記錄學員目前的學習進度。

圖 2-32 Mindmarker 軟體(APP 版)



(三) 行銷精要(Essentials of Marketing)

行銷精要課程設計，主要講授行銷基本概念、行銷策略、品牌、以及變動的行銷環境等基本內容，並輔以個案研討，以利非商學、管理背景學員快速了解何謂行銷。課程係由 Dr. Stefano Puntoni 及 Dr. Gerrit Van Bruggen 教授(如圖 2-33)擔任授課。

圖2-33 授課老師 Dr. Gerrit Van Bruggen教授



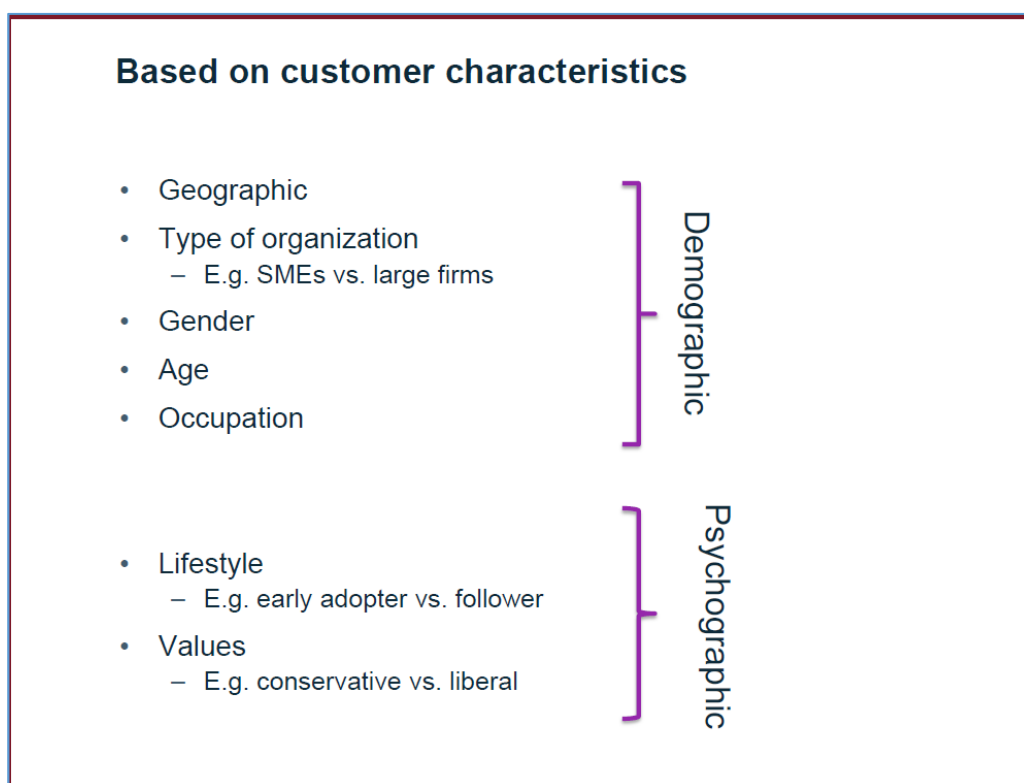
1. 行銷及行銷策略

「行銷」雖然有不同的定義，例如美國行銷學會認為「行銷是一套創造、溝通和傳遞價值給消費者的過程，目的是要妥善處理顧客關係，讓企業和其利害關係人均能受益」。授課教授 Dr. Stefano Puntoni 則認為，行銷最重要的觀念就是以顧客為中心，滿足顧客的需要。

行銷策略的發展，必須透過系統性的方法，蒐集分析消費者的性別、年齡、職業等人口統計特徵，以及生活型態、

價值觀等心理特徵(如圖 2-34)，將市場予以區隔化(Segmentation)後，評估每一個區隔市場的規模、成長性等條件，配合公司的資源條件來選擇目標市場(Targeting)，並依據公司的競爭優勢來定位公司的產品(Positioning)。Dr. Stefano Puntoni 認為市場區隔(Segmentation)在行銷策略發展過程中扮演著關鍵角色。

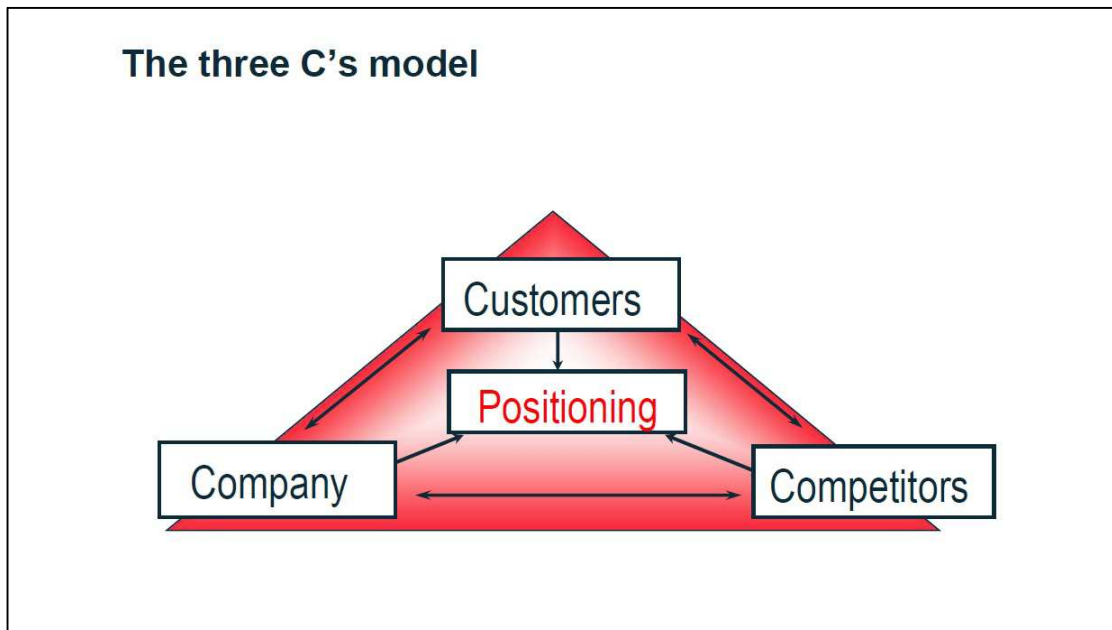
如圖 2-34 消費者的統計及心理特徵



至於產品定位(product positioning)的步驟，Dr. Stefano Puntoni 以 3Cs 模型來作為發展產品定位策略的工具(如圖 2-35)。3Cs 模型是由日本戰略顧問大前研一(Kenichi Ohmae)所提出，其中 3C 分別指客戶(Customers)、競爭者(Competitors)與公司本身(Company)。

3Cs 模型強調必須從客戶的觀點出發，評估分析公司本身的核心競爭優勢、與競爭者間的差異化，以及客戶的需求三者間的動態關係，才能制訂最適宜與最有效的產品定位策略。

圖 2-35 大前研一提出的 3Cs 模型



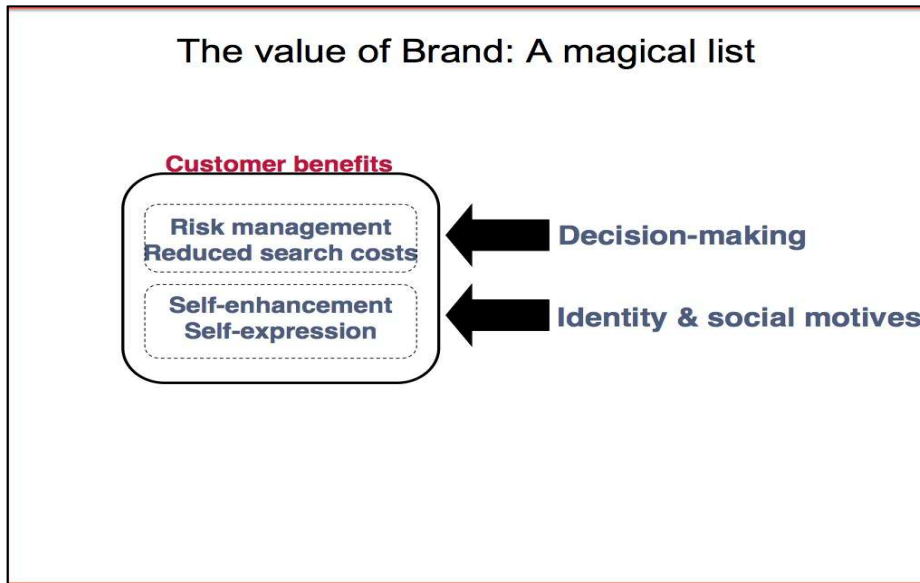
2. 品牌(Brand)

美國行銷學會對品牌的定義為：「品牌是一種名稱或符號，目的是藉此辨認銷售者的產品或服務，並與競爭者的做出區別」。品牌是一種識別標誌，抽象的符號，是消費者對產品的印象總和，可以協助消費者詮釋，儲存產品或服務的資訊。

對消費者而言，品牌具有相當多的有形與無形的價值與利益(如圖 2-36)，好的品牌是品質的保證，可以增加消費者信心，降低購買的風險；在眾多商品中，大部分的消費者會選擇購買熟悉的品牌，因此，品牌可以減少消費者的搜尋成本，簡化購買決策。

另外，消費者也可以透過購買特定品牌(例如：寶馬 BMW 或賓士 Mercedes-Benz、LV 等名牌)，來提升自己的社會身份與地位，或者購買如油電混合車、哈雷機車，來彰顯生活形態或個性風格，提高群體認同感(identity)。

圖 2-36 品牌的價值 - 對消費者的利益



對企業而言，品牌也具有許多價值與利益(如圖 2-37)，品牌可以影響消費者的行為，良好的品牌形象，代表消費者對產品的信任與肯定，消費者不但願意支付更高價格，因為好的品牌承諾或體驗，消費者再次購買的意願亦較高，可以提高品牌忠誠度，為企業提供的可預測性的需求，並建立競爭壁壘，讓其他企業難以進入市場。

圖 2-37 品牌的價值- 對企業的利益



成功的品牌能夠提高企業在競爭市場中的知名度，有助企業在既有的市場影響力與品牌基礎上，將原品牌延伸到新產品或服務上，減少新市場進入的風險。另外，成功的品牌可以提升員工的成就感，提高員工的工作效率，甚至有助增加與其他企業之間合作的機會，藉由交叉銷售，聯合促銷等方式，縮減產品銷售週期。

同時，成功的品牌還可以透過產品的銷售或服務的提供為企業帶來持續的收益，因此，成功的品牌是企業重要的無形資產。

3. 行銷個案研討

在行銷個案研討部分，授課老師以 Marks & Spencer（英國馬莎百貨）以及 Dasani 瓶裝水二部個案影片，讓學員討論產品及品牌定位問題。

(1) Marks & Spencer：

Marks & Spencer 總公司位於倫敦，是英國最具代表性的連鎖商店之一，也是英國最大的服裝零售店，目前在全球約 30 個國家都設有分店。Marks & Spencer 曾和國內統一集團合作進軍台灣市場，原本期待藉由統一集團的通路經驗與馬莎百貨的品牌知名度打開台灣市場，但才短短 14 個月因獲利不佳而退出。

Marks & Spencer 是一間英國零售商，最早起源於市場的小攤位，是最早期的一分錢商店（Penny Bazaars）之一。1904 年第一間正式的馬莎百貨商店開幕，1926 年開始銷售紡織品，並註冊了「St Michael Trade Mark」（聖米高）商標。1930 年代戰爭期間，馬莎百貨許多分店提供便宜，衛生和營養的食物，在戰爭期間對於糧食短缺的問題有很大的幫助。1999 年馬莎百貨跨足網路購物，公司業績因銷售新的流行服

飾而開始提升，但近年來面對緊貼潮流趨勢的平價服飾店以及網購業者間的競爭，業績開始停滯甚至小幅衰退，尤其是在服飾部分。

學員討論認為，馬莎百貨以販售食品及服飾商品為主，其產品定位為提供家庭必須商品，定位明確且隨著時代發展。馬莎百貨的產品全數由英國製造，80%的產品以 1928 年註冊的商標 St Michael 的品牌銷售，透過與製造商簽訂長期供應合約，並利用議價優勢來取得較低價格，銷售地點的選擇迎合中產階級消費族群，加上消費者對其購買的產品若有不滿，只要憑收據，90 天內都可以獲得全額退款，因此逾百年來，一直是英國中年及中產人士心中「以合理的價錢提供英國高品質商品」的國民品牌形象。目前食品是馬莎百貨坪效最高的區塊，因為種類齊全且多為自屬自有品牌，價格較超市便宜，故仍有一群忠誠的支持者；但在服飾部分，因其訴求客層為喜愛素雅風格的中產階級人士，因講求質感，商品定價稍高，在市場上有其他知名度更高的替代性品牌，但由於其服裝設計以及產品定價未能符合消費能力逐漸提升年輕族群追求平價及潮流設計感的需求，因此造成近年其服飾業績停滯甚至小幅衰退。

(2)Dasani 瓶裝水：

可口可樂是全世界成功的軟性飲料公司，一直是年輕人的最愛。隨著 1990 年代後期，大眾開始追求健康生活，尋找低糖的產品，瓶裝水迅速的流行起來，可口可樂也開始推出「Dasani」，進軍飲用瓶裝水市場。

Dasani 瓶裝水在美國的銷售成績雖然非常好，但在英國的上市過程卻非常不順利，推出 5 周後，可口可樂高階主管就開會討論決定將 Dasani 瓶裝水自英國全面下架。其主因是 Dasani 標榜純淨的飲用水，但被指控只不過是取自於生產工

廠所在地肯特郡西德卡鎮的自來水，經過過濾並加入鈣，鎂和碳酸鈉等礦物質，並非真正的純水，遭質疑違反了英國的食品標示規定。

一連串的問題接踵而來後，可口可樂逼不得已決定將 Dasani 瓶裝水退出英國市場。學員認為美國人接受加工之自來水，且對於可口可樂有較高的品牌忠誠度，信任其所推出的產品。但英國的瓶裝水市場有相當多的競爭品牌，多數取自自然純淨的天然泉水，對於所謂的 Purified 瓶裝水有所疑慮，甚至懷疑是否有致癌的化學物質，導致 Dasani 瓶裝水無法在英國市場擴展疆土。分析其原因，應是可口可樂 Dasani 瓶裝水進軍英國市場前，忽略了國情、客戶特性與產品競爭環境對於銷售的可能影響，但也認為可口可樂發現問題後馬上採取果斷的措施，5 天內把產品全部下架退出市場，減輕了對可口可樂品牌所可能造成的延伸衝擊與影響。

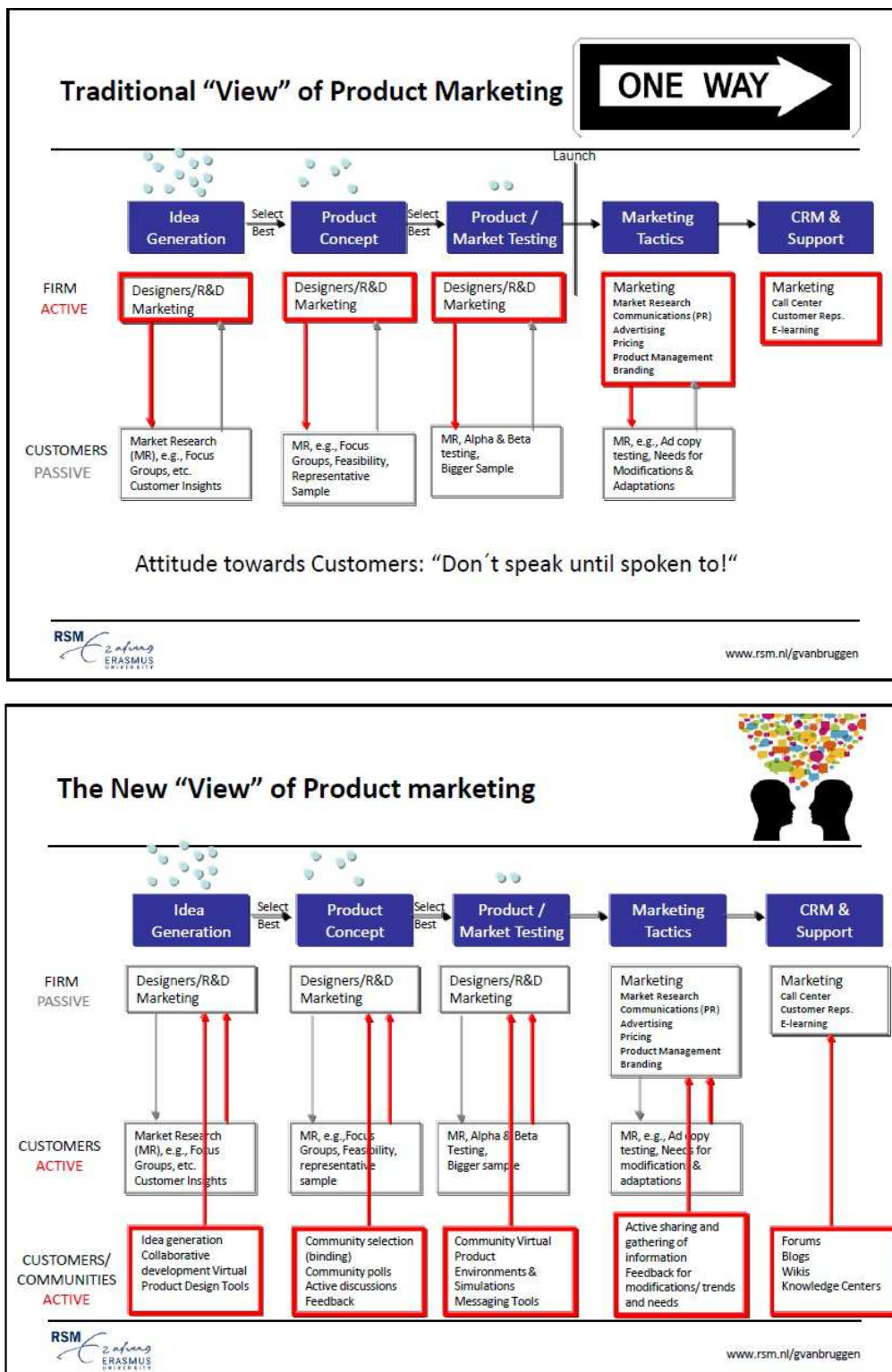
4. 變動的行銷環境

授課教授 Dr. Gerrit Van Bruggen 提到，由於網路以及社群媒體的發達，消費者訊息的來源不再僅依賴企業或大眾傳播媒體，消費者彼此間互動的水平式關係，已遠高於企業對消費者單向傳播的垂直式關係，愈來愈多的消費者對於其他消費者意見的信任度，遠高於對企業廣告的信任度，消費者會聚集在特定的社群中，彼此分享經驗與好東西，產品一旦在社群中獲得良好口碑，不需花大錢作廣告，馬上就能得到一群忠實的愛用者與推廣者。

Dr. Gerrit Van Bruggen 也指出，現在的消費者與過往不同，他們不再指是單純接受企業以自己的想法所生產出來的產品，愈來愈多的消費者對產品的功能有他們自己的想法。面對這樣的消費環境變化，企業必須改變過去傳統垂直式單向傳播的行銷策略，企業在創造產品、品牌或服務價值的

過程中，要思考如何與消費者建立聯繫、如何讓消費者共同參與，在功能和理念上都贏得消費者的心，如此才有機會藉由水平式的群眾口碑溝通，透過社群力量贏得更多人的喜愛與信任，產品行銷的新舊觀念請參考圖 2-38。

圖 2-38 產品行銷傳統的觀念與現代的新觀念



(四) 財務精要(Essentials of Finance)

在財務精要課程設計上，主要係提供非財會背景學員能夠深入淺出了解財務管理基本觀念與技術。一般而言，財務管理主要工作包括：財務報表分析、預算控制、投資決策及資本結構決策(融資決策)；為利非商學、管理背景學員快速了解本課程，授課老師 Dr. Arjen Mulder 教授如圖 2-39，首先從管理會計觀點介紹財務報表分析，進而導入財務管理基本觀念與技術。

圖2-39 授課老師Dr.Arjen Mulder教授



財務報表係由會計部門負責定期編製，提供公司內部經理人及公司外部投資人與債權人參考重要經營成果資料，而最常見也是最重要的財務報表包括：資產負債表(Balance sheet)、損益表(Income statement)、現金流量表(Cash Flow Statement)。

1. 資產負債表

資產負債表為可在多數公司年報找到的最基本財務報表，該報表展示一家公司在某一特定日(通常為一年的年終)的會計價值，包括該公司於該特定日的資產(Asset)、負債(Liability)及股東權益(Owners' Equity)、其中資產項列於報表左邊，負債及股東權益合併置於報表的右邊，且必須資產負債表的平衡原則，其關係為：

$$\text{資產} = \text{負債} + \text{股東權益}$$

就變現性大小來看，資產可區分為流動資產 Current assets；變現性在一年以內者，例如；現金、應收帳款、存貨、預付款等)、固定資產(Non-Current assets，例如；土地、廠房、設備等)；負債係公司為經營投資所需舉借債務總額，依其償還到期期間長短可區分為流動負債(Current Liabilities)與長期負債(Long-term Liabilities)。

為利學員容易理解資產負債表的內涵，於課堂上以簡單例子讓學員實際計算並討論(如圖 2-40)，以確認學習成果：

圖 2-40 資產負債表

Assets	year 1	year 0	Liabilities and O.E.	year 1	year 0
● Cash and cash equiv.	1,928	1,878	● Bank overdrafts	18	18
● Short-term investments	32	34	● Short-term debt	496	811
● Accounts receivable	478	512	● Accounts payable	964	1,142
● Inventories	...	402	● Fin. lease obligations	358	297
Total Current assets	...	2,826	● Accr. liab. & provisions	358	297
● Property, Plant & Equipm.	2,448	...	Total Current liabilities	1,980	2,500
● Intangible assets	283	264	● Deferred tax liab.	118	119
● Goodwill	707	840	● LT fin. lease obl.	48	56
Total Non-Current assets	3,438	...	● Other LT fin.debt	1,670	1,496
			Long-term liabilities	1,836	1,671
			● Share capital	682	682
			● Additional paid-in capital	1,635	1,635
			● Acc. retained earnings	...	34
			Owners' Equity	...	2,351
Total Assets	6,266	...	Total Liabilities & O.E.	...	6,522

2. 損益表

損益表反映一家公司在一定特定期間(通常是一年，但也可以是一季或每月)內的營業收益(虧損)。損益表通常包括公司營業收入、營業支出及收益(虧損)三大部分，依會計定義，收入－支出＝收益。其中營業收入係指銷貨淨額(Net sales，銷貨淨額＝銷貨總額－銷貨折扣－銷貨退回及折讓)，銷貨淨額－銷貨成本(COGS)＝銷貨毛利(EBIDTA，Earnings Before Interest， Taxes， Depreciation， And Amortization)；而銷貨毛利－營業費用(SGA， Sales， General， And Administrative expenditures)稱之為稅前息前淨利(EBIT， Earnings Before Interest， Taxes)；稅前息前淨利減(加)利息支出(收入)＝稅前淨利(EBT， Earnings Before Taxes)，再減所得稅支出則稱之為稅後淨利(EAT， Earnings After Taxes)。在實作上建議將各類收入及支出按上述順序排列以利計算(如圖 2-41)。

圖 2-41 損益表計算實作

• Let us complete the following incomplete income statements.

End-of-year items	Year 1	Year 2	Year 3
Net sales	21,184		49,308
Interest income	24	132	208
COGS	16,916	24,372	
Admin. & selling exp.	2,380	3,304	4,808
R&D exp.	380	504	816
Income tax exp.	444	864	1,696
EAT		2,124	3,776

• HINT: Rewrite all columns from 'Net sales' minus 'COGS' to 'Gross profit', etc.

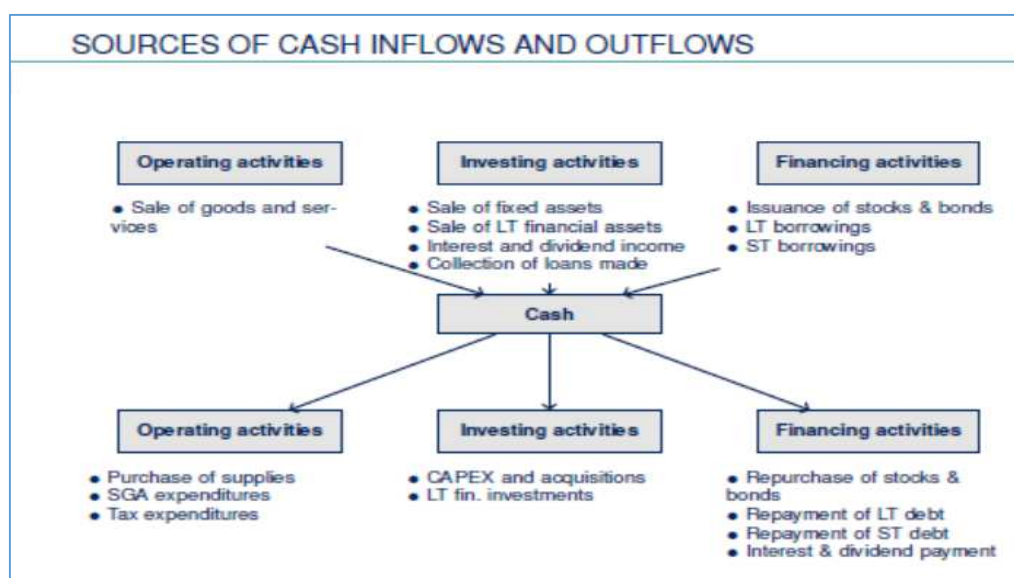


End-of-year items	Year 1	Year 2	Year 3
Net sales	21,184	31,036	49,308
- COGS	16,916	24,372	38,420
Gross Profit	4,268	6,664	10,888
- Admin. & selling exp.	2,380	3,304	4,808
- R&D exp.	380	504	816
Operating profit	1,508	2,856	5,264
EBIT	1,508	2,856	5,264
+ Interest income	24	132	208
EBT	1,532	2,988	5,472
- Income tax exp.	444	864	1,696
EAT	1,088	2,124	3,776

3.現金流量表

現金流量表係展現該公司在特定期間內之現金流入與流出情形，包括(1)營業活動現金流量(Cash flows from Operating activities)、營業活動現金流量(Cash flows from Operating activities)、(2)投資活動現金流量(Cash flows from Investing activities)、(3)理財活動現金流量(Cash flows from Financing activities)，而以上三種活動現金流總和稱之為淨現金流量(NOCF，Net Of Cash Flow)，其須忠實呈現於本期資產負債表與上期資產負債表有關現金之差異。現金流量分類圖示如圖 2-42：

圖 2-42 現金流量分類圖



現金流量表可進一步了解企業對外界融資的需求程度、本期損益與現金流量間的差異與原因、本期現金與非現金之投資及理財狀況的影響，如輔以資產負債表及損益表，股東可用之來評估公司的合理價值，債權人則可進一步掌握、了解企業償還負債能力的高低。

為確認學員是否充分了解上述三大財務報表定義、編製與運用，Dr. Arjen 以 HBS MARIA HERNANDEZ 個案如圖 2-43，引導學員進行實作演練及討論，學習效果良好。

圖 2-43 HBS MARIA HERNANDEZ 個案

HBS CASE MARIA HERNANDEZ

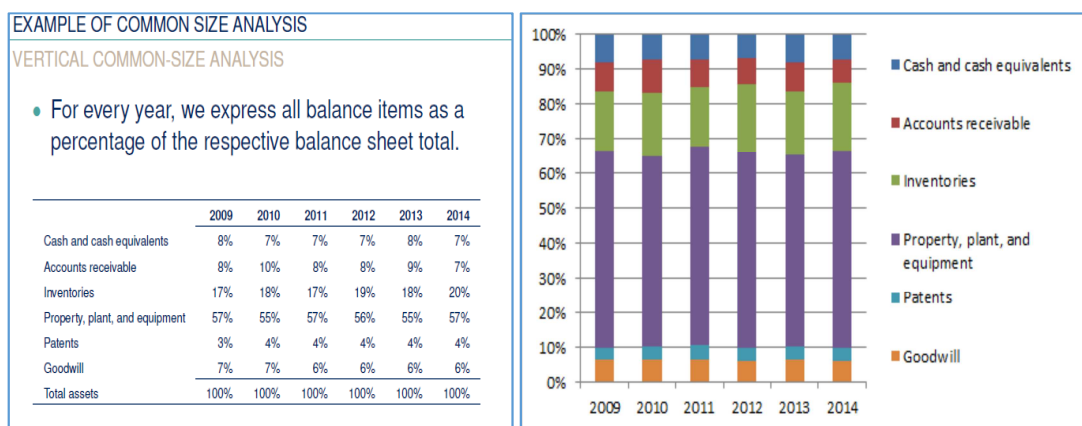
- Let us prepare the following financial statements (in the below order):
 - Pre-operating period Cash flow statement
 - Cash flow statement for 02 July-31 August 2004 period
 - Income statement for 02 July-31 August 2004 period
 - Balance sheet at per 31 August 2004
- I suggest we do one item at a time; discuss it; and then move on to the next one.

4.財務報表分析

財務報表分析係將財務資訊透過可用的形式以評估公司財務風險、績效、財務健全度及未來發展性。其方法包括：共同比財務報表分析(Common size analysis)之長條圖(如圖 2-44)與趨勢圖(如圖 2-45)，以及比例分析(Ratio analysis)。

(1) 共同比財務報表分析

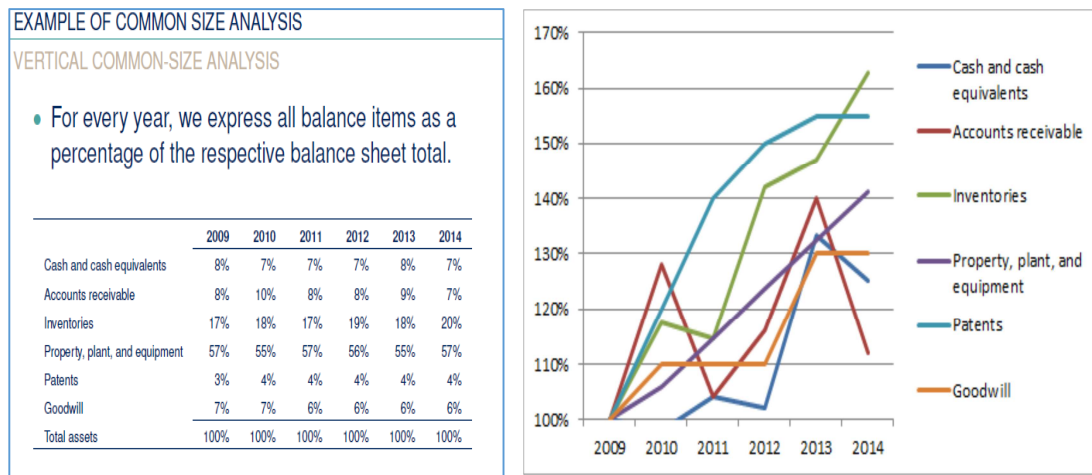
圖 2-44 共同比財務報表分析長條圖



共同比財務報表分析可就資產負債表分析(共同資產負債表)，也可就損益表分析(共同損益表)，若按參考基準不同

則可區分為縱向共同比財務報表分析、橫向共同比財務報表分析。

圖 2-45 共同比財務報表分析趨勢圖



(2) 比例分析

另一比較不同規模公司財務績效的方法是分析及比較財務比例(Financial ratios)，業界常運用的比例分析如下：

- 流動比例(current ratio)=流動資產／流動負債
- 速動比例(Quick ratio)=(流動資產－存貨)／流動負債
- 現金比例(Cash ratio)=現金／流動負債
- 淨營運資金比例(Net working Capital Ratio)=淨營運資金／總資產
- 總資產週轉率(Assets turnover ratio)=銷貨金額／總資產
- 存貨週轉率(Inventory turnover ratio)=銷貨成本／存貨
- 淨營運資金週轉率(NWC turnover ratio)=銷貨金額／平均淨營運資金
- 負債權益比例(Debt-to-assets ratio)=總負債／總

資產

- 長期負債權益比例(Long term Debt-to-assets ratio)
= 總長期負債／總資產
- 負債權益比例(Debt-to-equity ratio)=總負債／總權益
- 權益乘數(Financial leverage)=總資產／總權益
- 利息保障倍數(Interest coverage ratio)=息前稅前盈餘／利息
- 純益率(Net profit margin)=淨利／銷貨金額
- 資產報酬率(ROA)=淨利／總資產
- 股東權益報酬率(ROE)=淨利／總權益

5.資本預算(Capital Budgeting)—投資決策

資本預算本的在於判斷專案投資接受與否，一般常用資本資出決策方法包括：淨現值法(NPV)、獲利指數法(Profitability index)、約當年度現金(成本)法(Equivalent annual cash flow(cost),EACF)、內部報酬率法(IRR)、必要報酬率法(Hurdle rate)、回收期間法(Payback period)，分述如下：

(1) 淨現值法

由貨幣現值及未來值概念推演，將一專案於投資及營運回收期間各項支出與收入按時間序列排序，以加權平均資金成本率(WACC)折現至起始投資年現值並加總之，所得淨額稱為該專案之淨現值，若淨現值大於 0，可接受該專案，反之若淨現值小於 0，拒絕該專案。我們如何解釋淨現值大於 0 的意義呢？簡單來說其代表公司因該專案所增加的價值，投資決策接受正現值專案有益於股東。以公式表示如下：

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

淨現值法係經實務驗證為合理的投資決策估計方法，其具有三項特質(1)淨現值法使用現金流量(2)淨現值法使用專案所有的現金流量(3)淨現值法將現金流量折現。然而計算淨現值法過程可能涉及相當複雜的計算表技巧，包括茶表法、公式法、內外差法等。所幸拜電腦科技進步，我們可以運用簡易的程式或 EXCEL 功能來完成此項作業。

(2) 獲利指數法

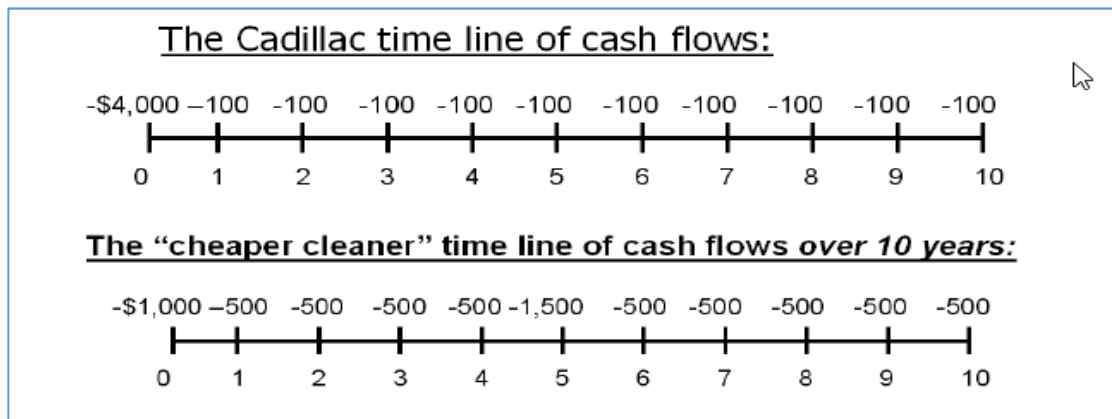
由於淨現值法的判定專案投資與否係以 NPV 是否大於 0 及 NPV 值大小為之，並未考慮初始投資金額大小因素，爰另一種評估專案的方法...獲利指數法，被運用來協助決策判斷。獲利指數(Profitability Index, PI)計算方法以原始投資後預期的淨現金流量現值除以原始投資值，並以 PI 值是否大於 1 作為投資決策判斷準則。若 PI 大於 1，接受該專案；若 PI 小於 1，則拒絕該專案。以公式表示如下：

$$P.I. = \frac{\text{PV of cash flows}}{\text{Initial investment}} = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}$$

(3) 約當年度現金(成本)法

當公司面臨考慮二種不同使用年限的投資專案決策時(例如設備重置決策)，雖然我們能簡單應用淨現值法協助投資決策，但這個決策並不一定是正確的，因為該決策過程並未考慮二個專案之使用壽齡是不同的。為解決此問題，我們可先找出二個專案的使用壽齡最小公倍數，並據此延伸該兩專案至相同的使用年限，最後以等值年度現金(成本)大小予以判斷專案之優劣(如圖 2-46)。

圖 2-46 約當年度現金(成本)法



$$NPV_{Cadillac} = -4,000 - \sum_{t=1}^{10} \frac{100}{(1 + 0.10)^t} = -4,614.46$$

$$NPV_{cheapo} = -1,000 - \sum_{t=1}^5 \frac{500}{(1 + 0.10)^t} - \frac{1,000}{(1 + 0.10)^5} - \sum_{t=6}^{10} \frac{500}{(1 + 0.10)^t} = -4,693.20.$$

經比較 $NPV_{cadillac} > NPV_{cheapo}$ ，投資決策選擇 cadillac。

(4) 內部報酬率法

另一替代淨現值法最重要的發法是內部報酬法(Internal rate of return, IRR)，此法提供評估專案投資計畫價值的數值，而該數值與資本市場利率無關，故稱之內部報酬率法。

內部報酬率法之計算方法係將一系列與專案有關的投入與產出現金流量，利用試誤法(Try and error)找出使專案淨現值為 0 的報酬率，稱之為內部報酬率(IRR)；利用此法判別選擇接受或拒絕專案的準則為：

IRR 大於或等於 WACC(加權平均資金成本率)，接受專案
IRR 小於 WACC(加權平均資金成本率)，則拒絕專案。

(5) 必要報酬率(Hurdle Rate)

必要報酬率分析關注於專案計畫最低可接受報酬率，其定義如下：

必要報酬率 = 加權平均資金成本率(WACC) + 風險貼水(Risk Premium)

此法遭質疑的是，通常 WACC 已有考慮風險貼水，為何還要再納入考慮？另者，風險貼水代表意涵為何？如何決定？但細究其原始構思系考量專案投資計畫本身的現金流量具有某種程度的不確定性，然而持不同意見者主張：

- a. 若專案投資計畫本身的現金流量具有某種程度的不確定性，似應設法精進專案現金流量的準確度。
- b. 若投資標的資產的風險性高於公司整體資產的風險性，則應考量該風險貼水合宜調整專案 WACC。

而真正的癥結在於如何尋求共識的必要報酬率。總而言之，姑且不論上述對於必要報酬率法的爭議，假設你可以找到適當的必要報酬率，則當專案之 IRR 大於必要報酬率，則可接受該專案，反之拒絕該專案。

(6) 回收期間法

回收期間法為一簡單的投資決策方法，以負值代表期初投入，其後各年現金回收(正值)，利用簡易代數依序逐年計算各年現金流量合計值大於 0 那一年(第 N 年)，表示該專案在 N 年內可回收所有投資金額。

此法雖是常用來替代淨現值法的簡單方法，但其有三個問題值得深思：未考慮現金流量發生的時間點、忽略回收其

後的現金流量貢獻度、未考慮參考適當的折現率做為參考標準。儘管如此，大型公司進行投資金額相對較低的決策且其投資回收期間短(2~3年以內)時，可使用回收期間法。另針對上述回收期間法的缺點，部分可以折現回收期間法替代之；此法首先將各年現金流量以適當折現率折現，再按上述回收期間法步驟檢測現金流量現值是否等於原始投資額。

(7) 哪種資本投資決策方法好呢？

上述淨現值法、獲利指數法、約當年年度現金(成本)法、內部報酬率法、必要報酬率法、回收期間法，何者較佳呢？授課老師 Dr. Arjen 教授於課間多次表示其偏好獲利指數法、約當年年度現金(成本)法。另根據 John Graham 與 Campbell Harvey(JFE 2001)研究調查指出如圖 2-47：

圖 2-47 HBS MARIA HERNANDEZ 個案

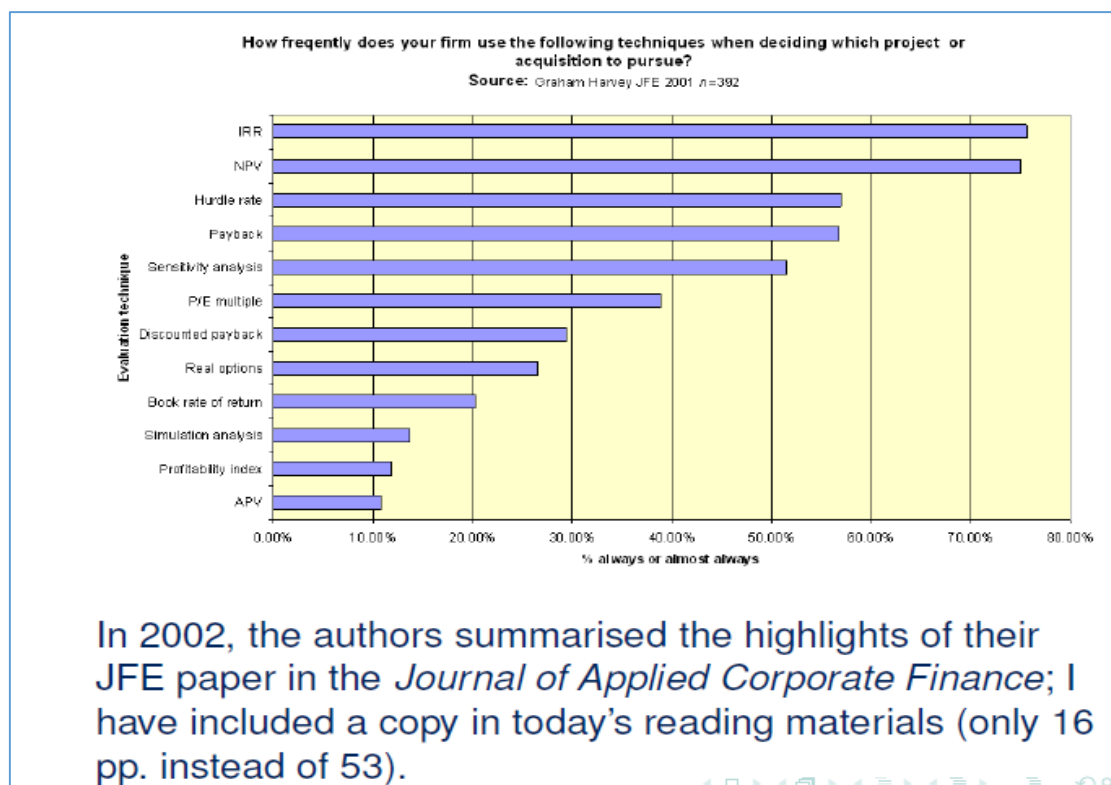


圖 2-47 顯示，實務界最常使用之資本投資決策方法依

序為內部報酬率法、淨現值法、必要報酬率法、回收期間法、敏感度分析、折現回收期間法、實質選擇權法、會計報酬率法、模擬分析法、獲利指數法。此經比較現行「經濟部所屬事業固定資產投資專案計畫編審要點」規定及本公司專案投資計畫財務效益分析，兼採淨現值法(NPV)、內部報酬率法(IRR)及投資回收期間法尚屬一致。

以上經課後再與 Dr. Arjen 討論澄清結論如次：

- 一般而言公司之專案計畫資本投資決策採淨現值法(NPV)、內部報酬率法(IRR)及投資回收期間法應屬適當，特別是本公司之發電計畫。
- 至於 Dr. Arjen 於課程所提到之獲利指數法、約當年度現金(成本)法，係較適用於設備汰舊換新、不同使用壽齡之互斥專案。
- 必要報酬率法則較適用於投資標的資產的風險性高於公司整體資產的風險性之專案。

(五) 企業改善計畫(Business Improvement Plan, BIP) Workshop

企業經營管理均涉及決策問題，因此著名的經營顧問德魯克有句名言「經營管理即解決問題」，除了前述策略定位、選定經營方針之策略，可能是在企業經營問題發生之前的決策外；也可能是在企業經營問題發生之後，選擇解決問題的策略。

授課老師 Dr. Marc Baaij 教授(如圖 2-48)之前是 Boston Consulting Group (BCG)策略顧問，具有相當的企業經營改善顧問實務經驗，他首先從問題的根本，即問題點的定義是甚麼開始，進而如何診斷問題，因為經營改善成功的第一步是全盤掌握狀況，並找出『對的』改善的主題，才能有效的對症下藥。

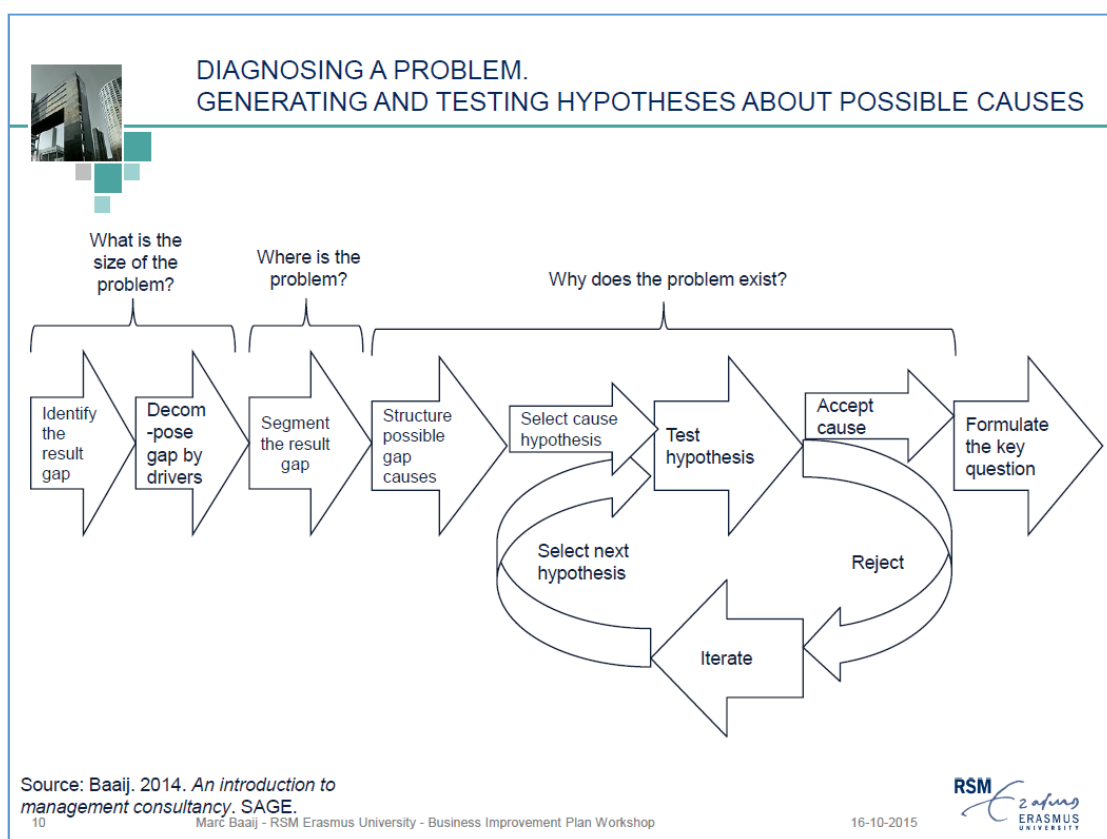
圖2-48 授課老師Dr. Marc Baaij教授與BIP學員



1. 問題診斷(Diagnosing a Problem)程序

問題的定義就是問題擁有者(problem-owner)覺知實際達成的結果與需要達成的結果間有差距(result gap)發生，而解決問題的定義就是消除上述所述的差距情形，問題的解決方案就是提出行動，使其從現在的結果提升到需要達成的結果。問題診斷程序必須按部就班、抽絲剝繭進行分析(如圖 2-49) ，說明如次：

圖 2-49 問題診斷程序



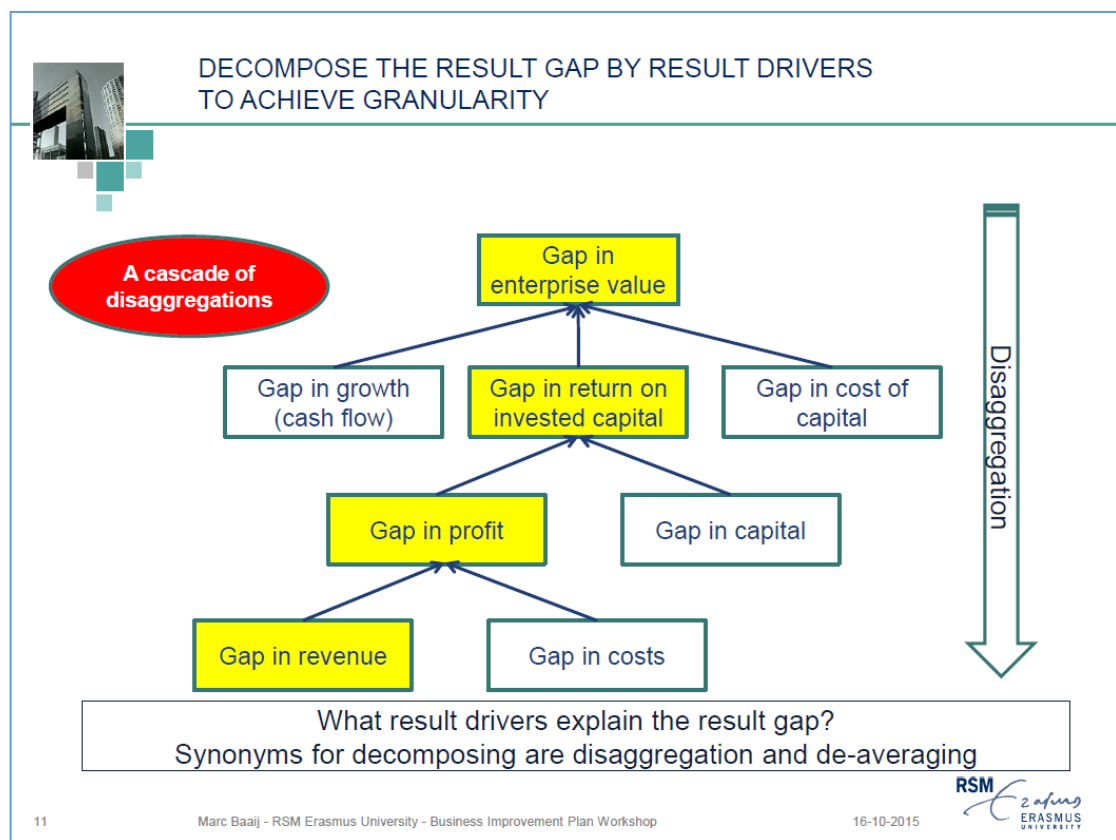
(1) 問題幅度有多大？(What is the size of the problem?)

- 確認實際達成與需要達成的結果間的差距：如財務精要課程所言，企業的財務報表或財務績效指標可以提供其創造價值或重要經營成果資料，例如：資產負債表(Balance sheet)、損益表(Income statement)、現金流量表(Cash Flow Statement)或資產報酬率(ROA)、股東權益報酬率(ROE)、投資報酬率(ROI)

等，均可運用來分析確認企業實際達成與需要達成的各項結果間的差距。

- 分解結果差距驅動因子：經由分析企業各項結果間的差距，可以進一步分解結果有差距項目的驅動因子，例如圖 2-50 分解結果差距的驅動因子-投資報酬率(ROI)，以進一步找出造成結果差距的驅動因子。

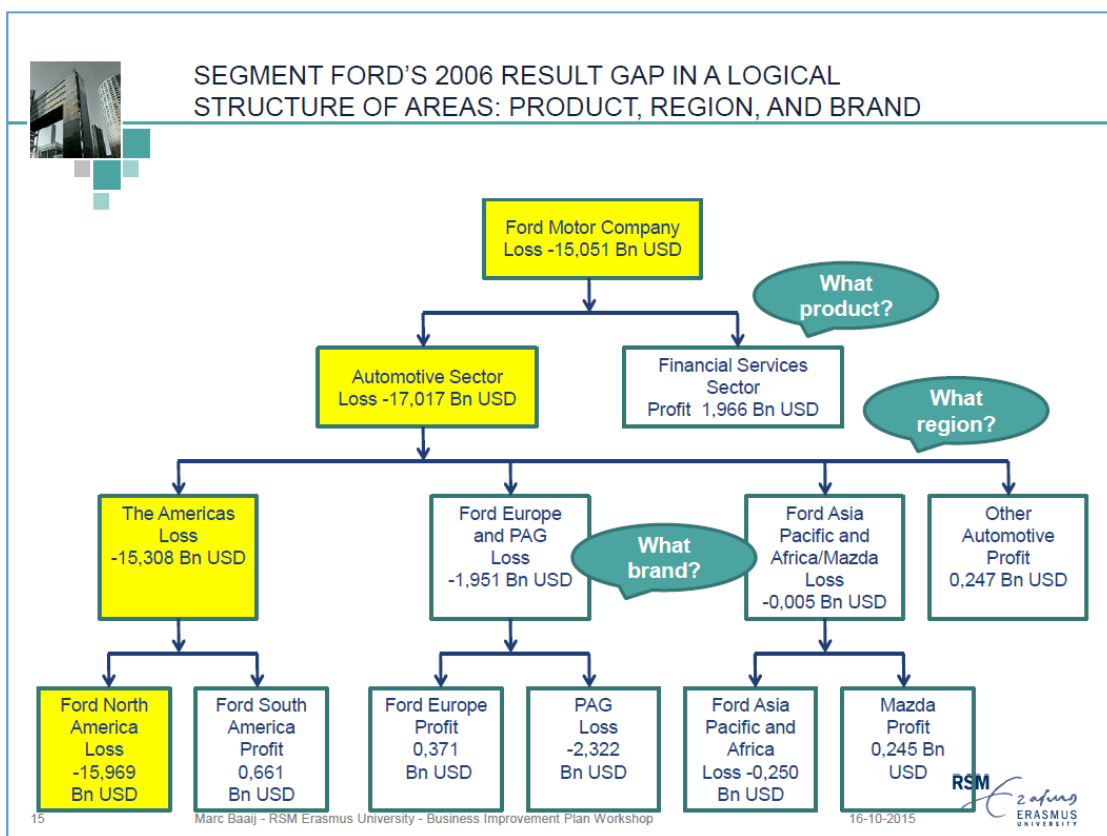
圖 2-50 分解結果差距的驅動因子-投資報酬率(ROI)



(2) 何處發生？(Where is the problem?)

除了找出造成結果差距項目及其驅動因子外，以跨國企業而言，仍需要進一步分析何處發生，如圖 2-51 分析福特汽車公司 2006 年大幅虧損之問題，會進一步分析造成重大結果差距之產品線、區域及產品品牌，以便找出問題點所在。

圖 2-51 分解結果差距的組織結構 - 何處發生



(3) 問題發生的原因為何？(Why does the problem exist?)

授課老師介紹芭芭拉·明托(Barbara Minto)的金字塔原則(Pyramid Principles)，做為建構邏輯思維分析的基礎，進行結構化的思考，並以一航運公司缺乏競爭力為例實作分析：

- 歸納推理：論證的前提支持結論但不確保結論的推理過程。它們落在金字塔的第二行，每一項都針對一個具體問題（如，為什麼，怎麼辦，你怎麼知道的）。
- 演繹推理：結論為前提事實必要條件的推理過程，一項邏輯性地導致另一項。
- 分析可能原因至“相互獨立，完全窮盡(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)”的地步，再下鑽到至根本原因為止(如圖 2-52 &圖 2-53)。

圖 2-52 分解結果差距的可能原因

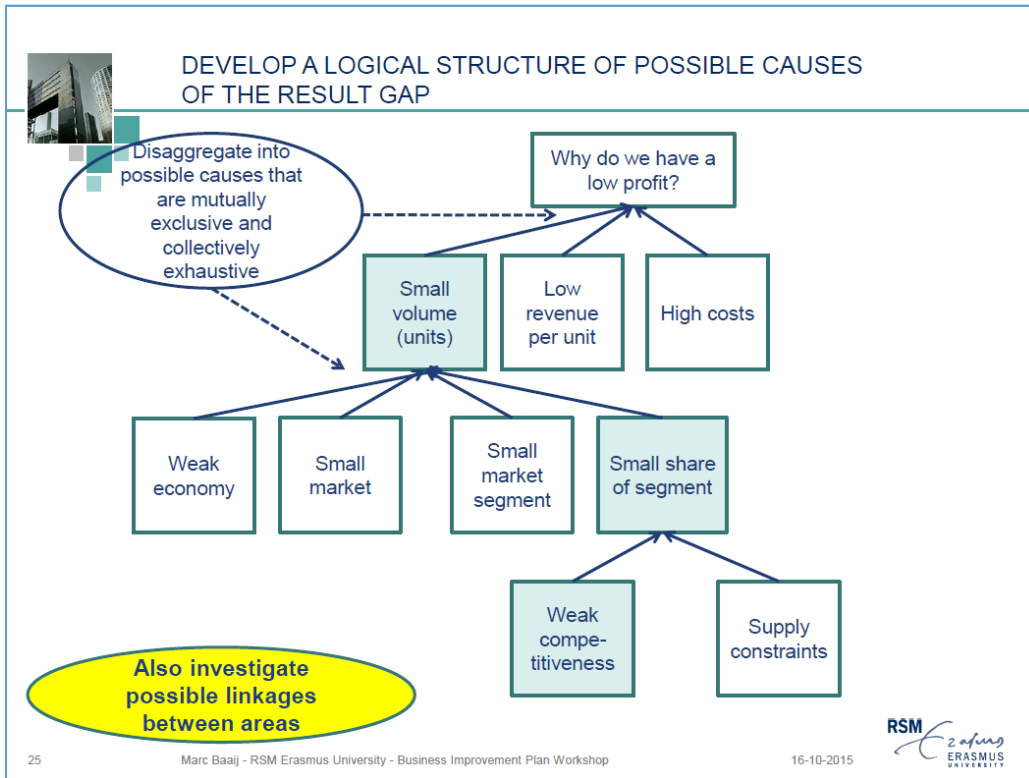
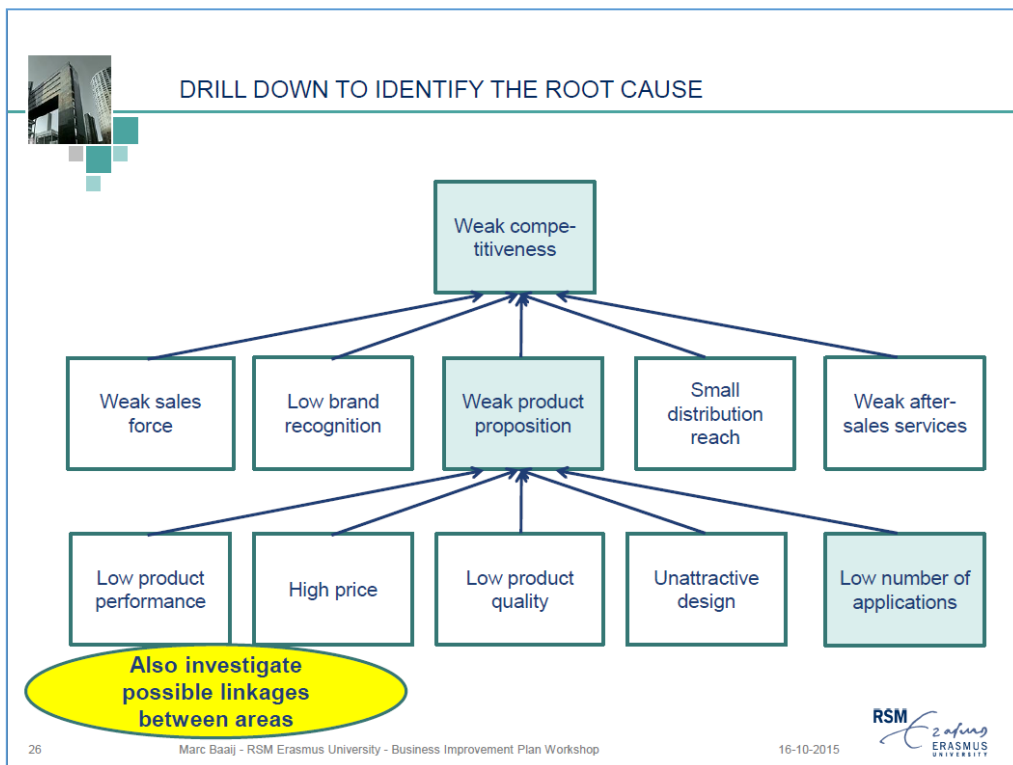


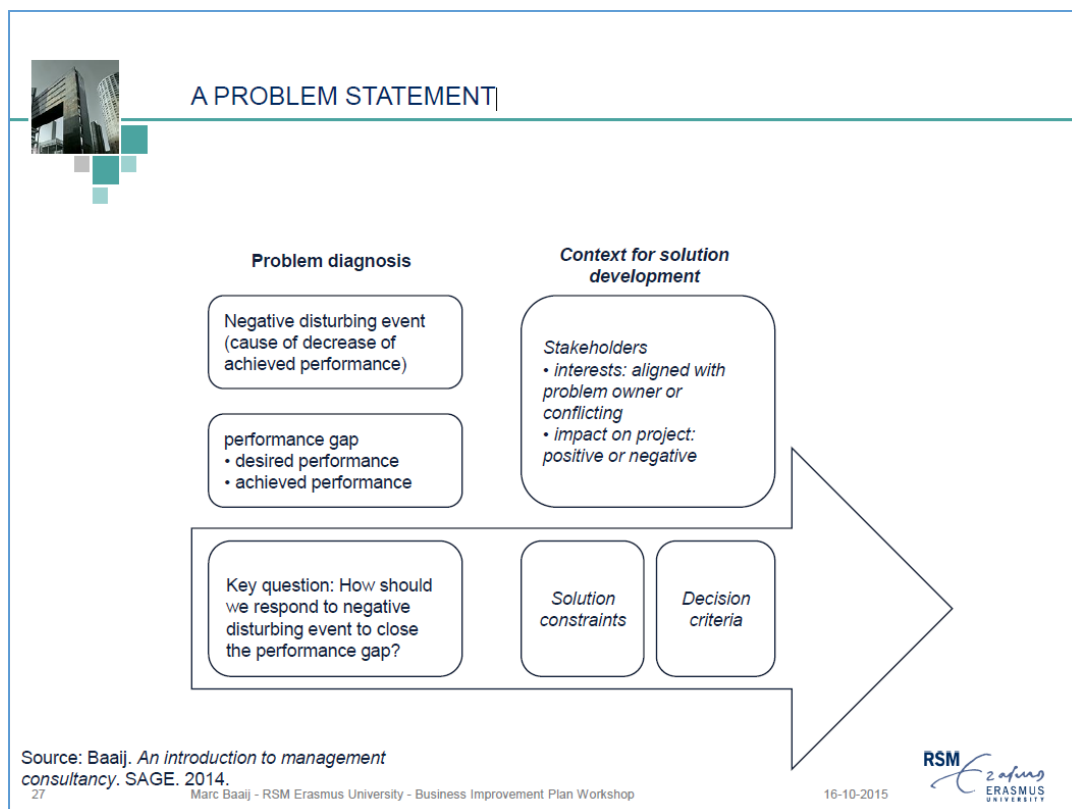
圖 2-53 分解結果差距的可能原因-根本原因



2. 確定/界定問題

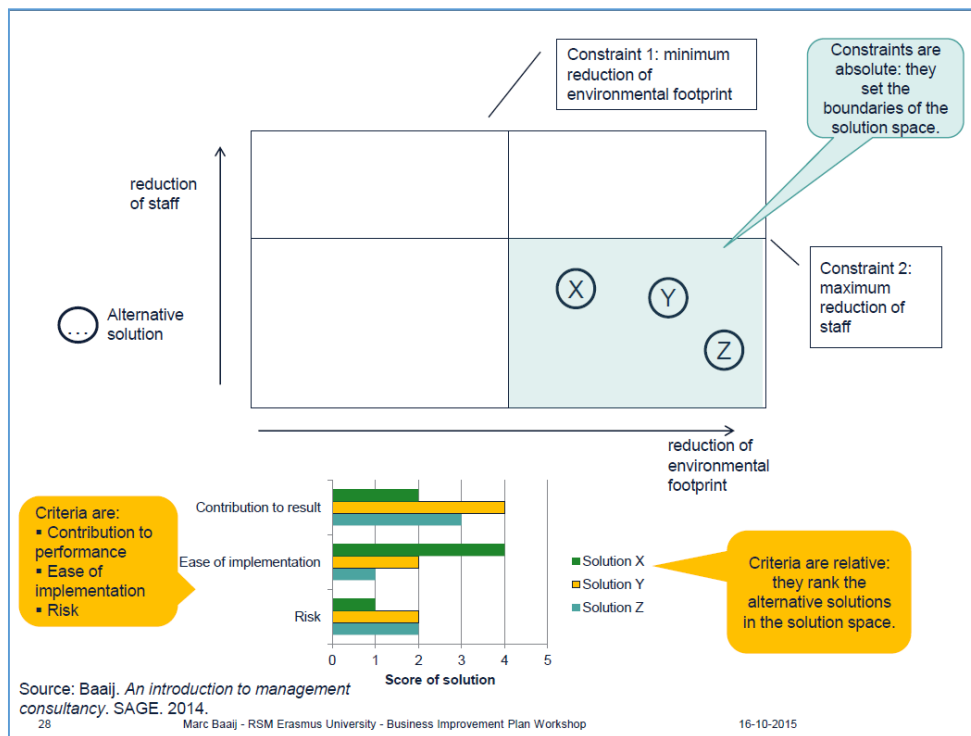
在面對問題時，可能直接對問題進行診斷，分析負面干擾事件及效能差距、回應或迴避負面干擾事件、評估利害關係人對問題是否感興趣、考量解決方案的限制(solution constraints)與決策標準。經過這個階段的思考，對問題的屬性、規模、現狀、目標有所認識且更為確定如圖 2-54。

圖 2-54 確定/界定問題



在由「問題空間」向「解決方案空間」的轉換過程時，需同時考量解決方案的限制條件(solution constraints)與決策標準(criteria)。限制條件可能會縮限「解決方案空間」，而亦需要有決策的各項標準，包括：對於績效之貢獻程度、是否容易實施及其風險程度(如圖 2-55)，並再針對各項決策標準進行合理評分，以便進一步量化評估，到底採取何種解決方案最為適當。

圖2-55 解決方案的限制與決策標準



3. 結構化機會診斷-發展與測試假設條件

在認識與界定問題後，分析與評估問題有關的各種機會驅動因子、提出各種區隔(如顧客或地區)可能的機會，發展與測試假設條件，並推測假設條件應有的結果及需要的資源等，如果假設條件經不起考驗，則需重新發展與測試假設條件，直至假設條件可以接受為止，結構化機會診斷-發展與測試假設條件程序如圖 2-56，可透過 4C (顧客、競爭者、企業能力及成本)協助確認假說的假設條件如圖 2-57 及圖 2-58。

在分析各種可能機會，建構其驅動因子金字塔架構時，須遵循各項驅動因子均「相互獨立，完全窮盡(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)」的原則，同時再下鑽到至最底層驅動因子為止，如圖 2-59 以 4G 行動通訊預約為案例，建構其各種機會的驅動因子架構，分析對顧客有何好處(如更高通訊速度、更好應用程式與功能、感覺更高身份地位等)。

圖2-56 結構化機會診斷-發展與測試假設條件

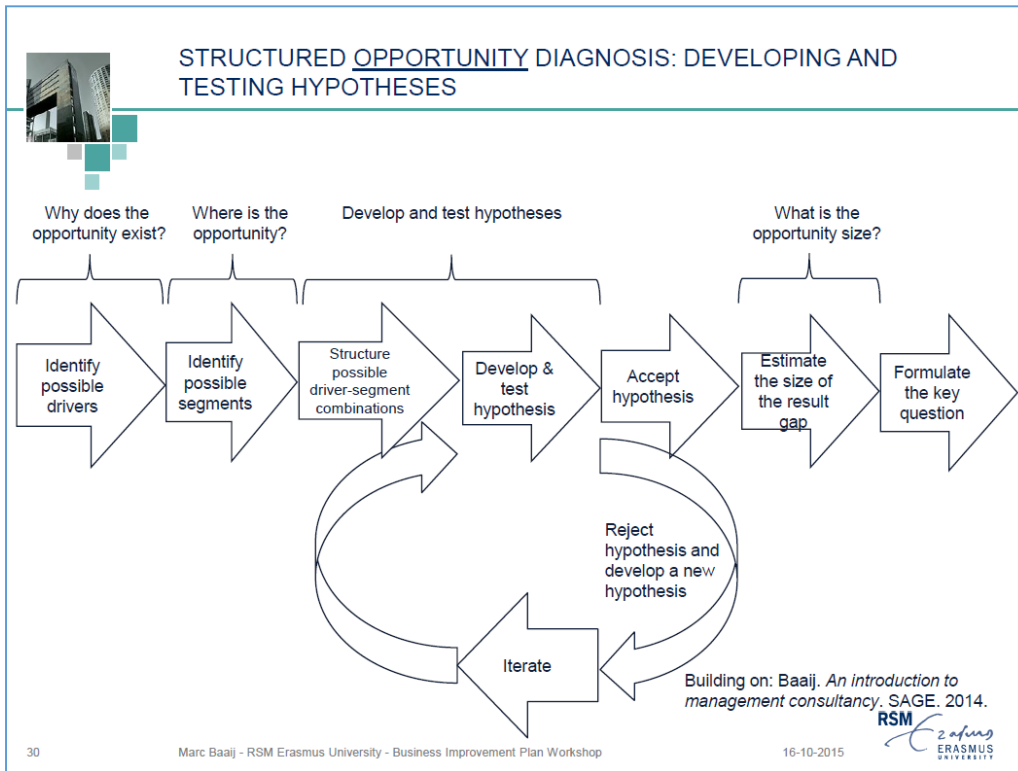


圖2-57 透過4C(顧客、競爭者、企業能力及成本) 協助確認假說的假設條件

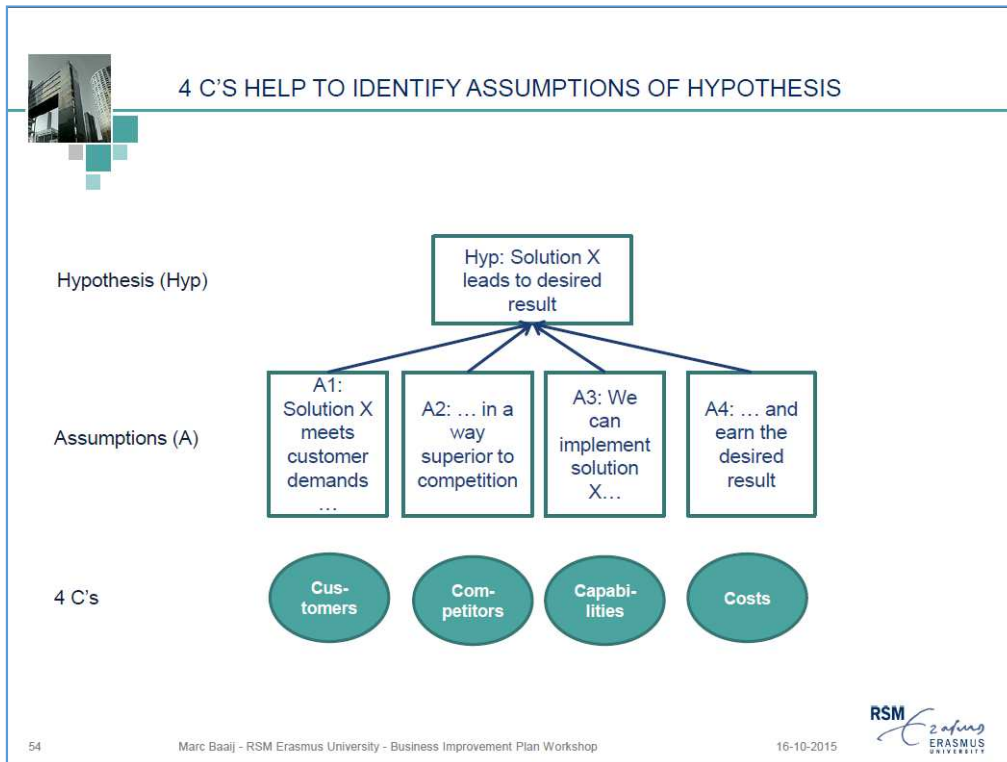


圖 2-58 測試假說 – 首先確認假設條件

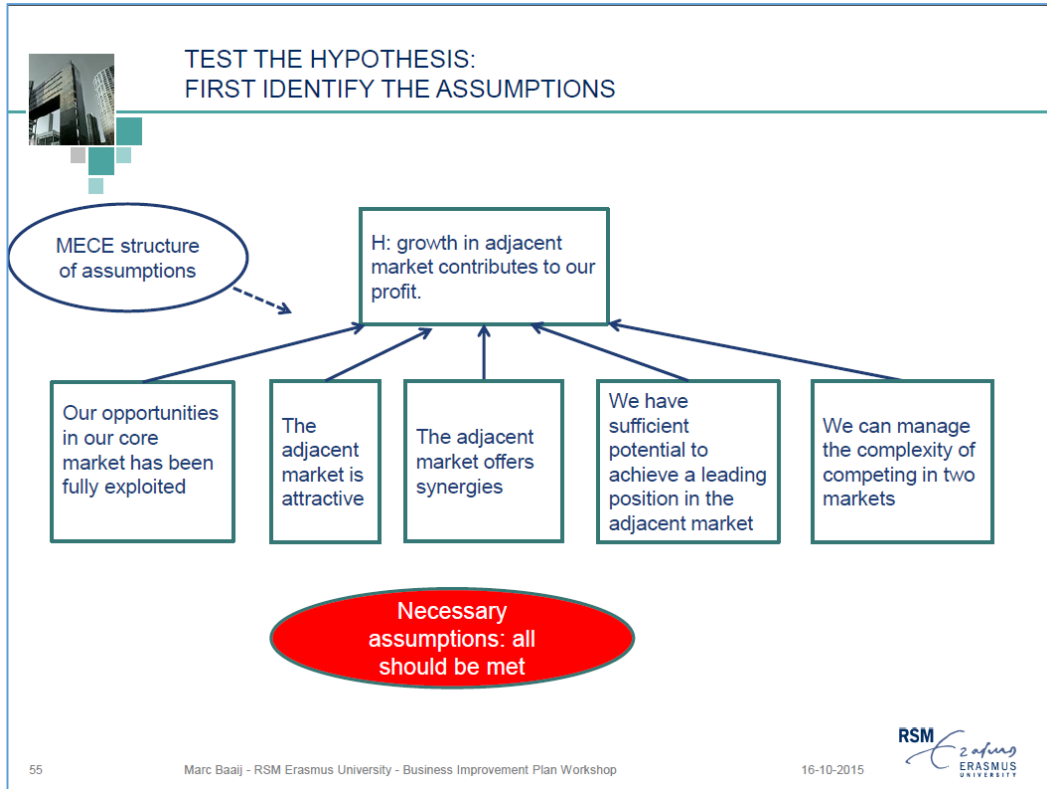
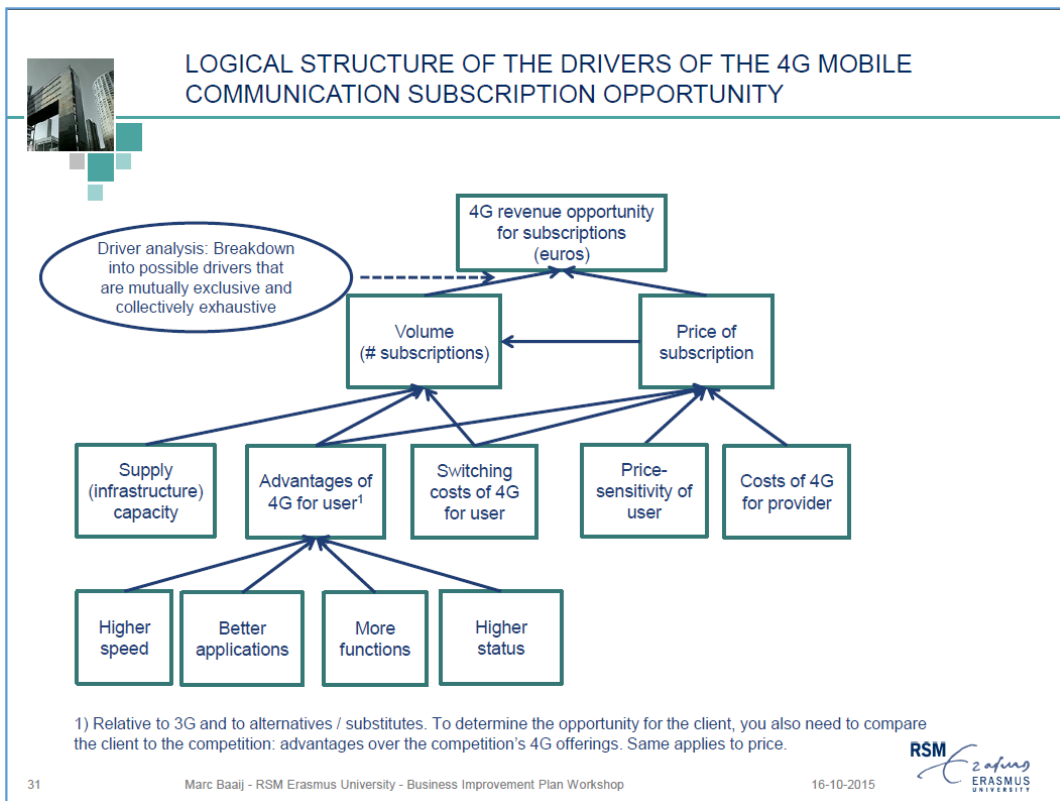


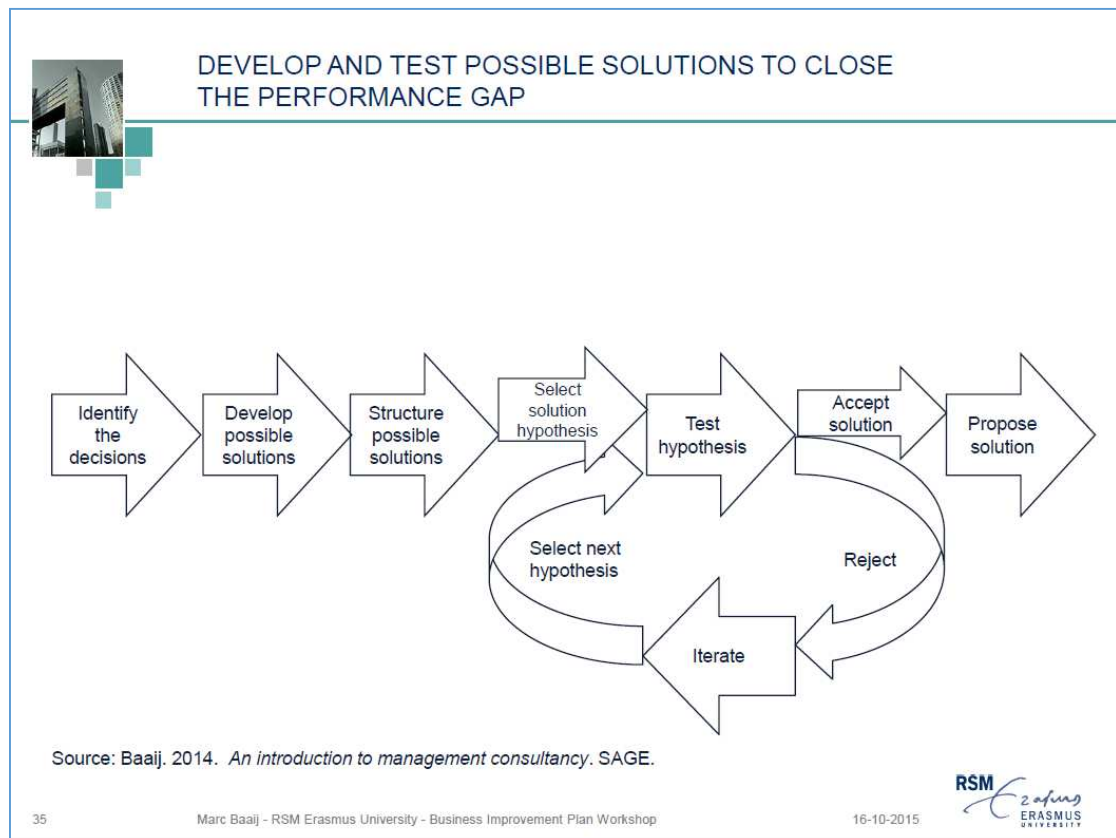
圖2-59 建構4G行動通訊各種機會的驅動因子架構



4. 發展與測試可能的解決方案(Exploring options for closing the gap)

為消彌實際達成與需要達成的結果間的績效差距，在認識與界定問題後，分析與評估後確定決策考量的有哪些因子，就可建構各種解決方案金字塔架構、提出各種解決方案的假設條件，發展與測試假設條件，並推測假設條件應有的結果、以及各種機會所需要的資源等，如果假設條件經不起考驗，則需重新發展與測試假設條件，直至假設條件可以接受為止，發展與測試可能的解決方案程序如圖 2-60。

圖 2-60 發展與測試可能的解決方案



分析各種可能解決方案，建構金字塔架構時，須遵循「相互獨立，完全窮盡(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)」的原則，同時再下鑽到至最底層解決方案為止，如圖 2-61 及圖 2-62 係競爭者低價競爭問題分析案例。

圖2-61 競爭者低價競爭問題分析案例

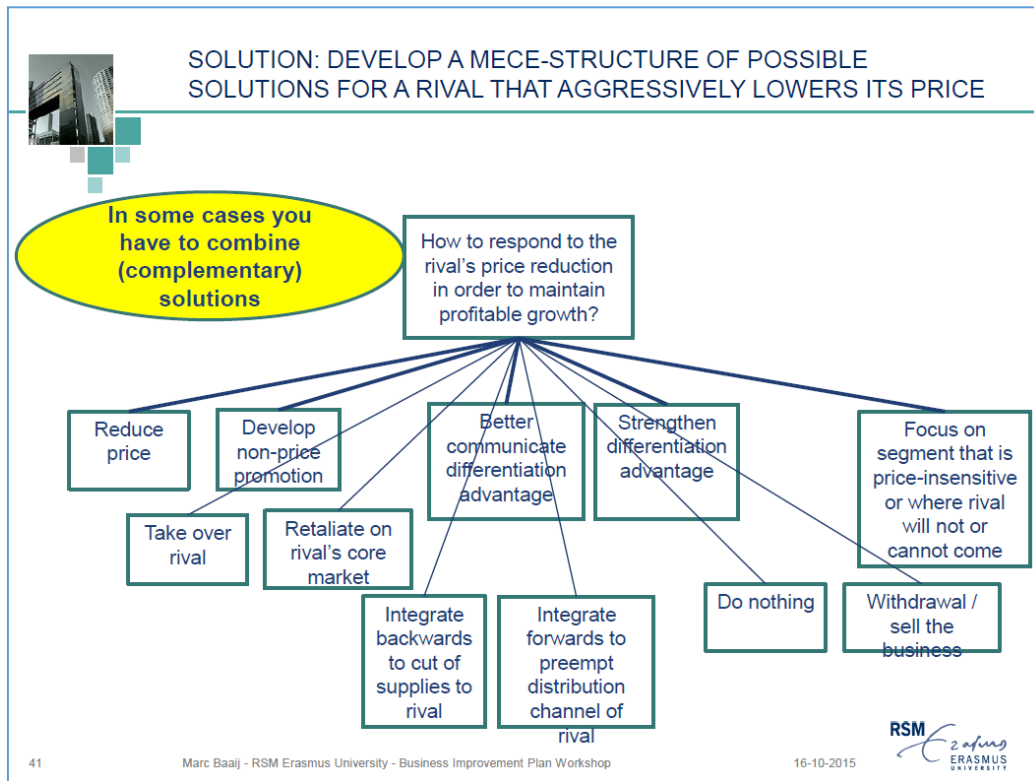
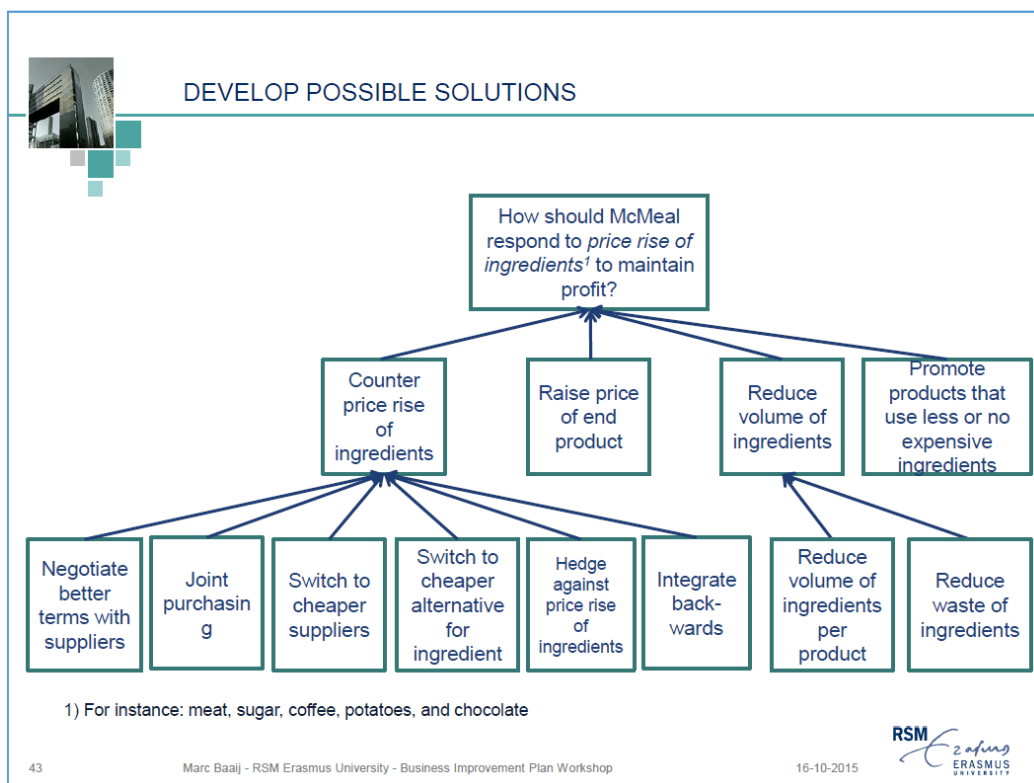


圖2-62 競爭者低價競爭問題可能解決方案架構



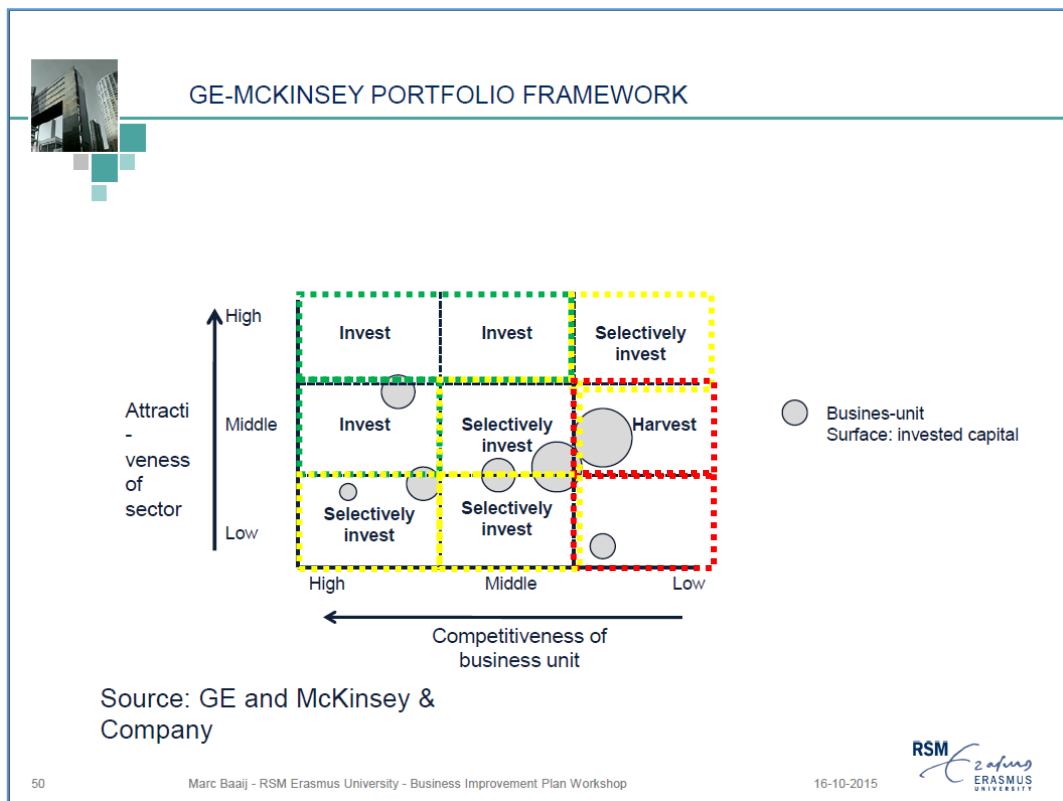
5. GE-Mckinsey 投資組合架構(Portfolio Framework)

企業集團的總體策略決定所屬事業部的發展和資源分配，策略包括：穩定、成長、減縮或綜合等策略。若採取成長策略，除本業成長外，亦以購併(M&A)或策略聯盟(strategic alliance)方式，進行垂直或水平整合及多角化經營。企業集團確立總體策略後，就必須再確立策略的實施單位，即企業集團內的各事業體，稱之事業部/策略事業單位(strategic business units, SBU)。

因事業部有自己的競爭者，須針對其競爭者採取適當之競爭策略(如成本、差異化、品牌、產品創新及價格)。事業部確立之後，企業應對各事業部是否達成預期目標進行績效評估，據以分析它在產業所處之競爭型勢及未來之目標遠景，同時衡量企業本身所具備的資源與優劣勢條件，從而決定企業中、長期因應策略，如增加投資、縮減投資、裁撤事業部或建立新事業部，俾有效運用公司資源，建立最佳的事業組合與競爭優勢。

針對事業組合分析(Business Portfolio Analysis)，課程介紹 GE-Mckinsey 投資組合架構模型的分析工具如圖 2-63。該模型是 McKinsey 企管顧問公司在 1970 年代，評估與篩選 GE 公司多個 SBU 組合時發展出來，可用以協助進行投資組合決策。該模型二維座標軸分別均分成高、中、低三個等級，總共可分成 9 個方格區域。其縱軸為市場吸引力(attractiveness of sector)，包括：市場規模、市場成長率、需求變動性、產業獲利、產業競爭、全球商機及大環境因素等，顯示該產業環境對企業的吸引力，亦即未來的發展潛力及前景；橫軸代表該事業之競爭力(competitiveness of business unit)，包括：市佔率、市佔率成長、生產力、品牌、配銷通路及相對於競爭者的利潤空間等企業能力及因素。

圖2-63 GE-Mckinsey投資組合架構模型



分析各事業部在該模型 9 個方格區域所在位置，各事業部可採取之因應策略如次：

- 成長策略區域：若事業部落在該模型左上角 3 塊方格（圖中綠燈區），表示其具有相當的成長潛力，建議可採取成長策略，持續增加投資、密集開發或整合擴展。
- 穩定策略區域：若事業部位於中間對角線的 4 塊方格區域（下圖黃燈區），則顯示該事業潛力中等，應採取穩定策略，持保留審慎的態度，考慮收緊韁繩或進行選擇性投資開發。
- 減縮策略區域：事業部位於右下角 2 塊方格（圖中紅燈區），代表的事業單位不具開發潛力，宜採取減縮策略，考慮於收割後終止該事業部或立即撤資。

6. 我們的企業改善計畫(BIP)

由於我國民營發電廠(IPP)分別於 2024 年起合約屆滿，包括 2 家燃煤 IPPs 與 7 家燃氣 IPPs，考量 IPPs 約佔目前我國電力 20%，且電力建設常因鄰避效應/症候群，「不要在我家後院(Not In My Back Yard, NIMBY)」，甚至「不要在任何人家後院(Not In Anybody's Back Yard, NIABY)」而推動困難，在電力穩定、經濟、環保及自由化前提下，需及早檢討因應。

IPPs 營運成本、維護情形、燃料購買及發電效率皆為各 IPP 公司商業機密，取得不易。本公司刻正蒐集評估既有 IPPs 之發電成本及相關資訊，並將就系統需求性、系統成本、我國電業自由化規劃期程、全球減碳議題趨勢、國內相關法規規範等，檢討分析與 IPPs 續約之必要性、可行性、因應策略及解決方案。

為期此議題之評估分析更臻周延，以利公司經營決策，將運用此次研習所學企業改善計畫方法架構，研擬可行因應策略及解決方案，並透過與鹿特丹管理學院指派指導教練討論，提升、確認方案可行性與周延性。茲考量本議題極具商業機密，相關細節不便於本報告摘述，將另案提報公司經營階層會議報告、討論，並作為經營決策之參考。

第三章 總結

壹、觀察心得

在研習期間，觀察荷蘭鹿特丹管理學院本課程相關之軟硬體等資源，有值得本公司學習借鏡之處，觀察心得如次：

一、「課程規劃面」

(一)培養企業高階領導人之課程：本課程為「企業管理與領導」課程，係規劃為培養及提升企業高階領導人所需要較為寬廣的經營管理能力(general management capability)之課程，包含企業策略、財務、行銷、領導、企業改善計畫等，與原期待和需求相當符合。

(二)多元新奇授課方式：本課程雖以講師授課為主，但各課程均有實作或個案研討，例如：策略課程以學員公司為個案進行研討，領導課程採體驗式遊戲及自我評量方式，行銷課程部分利用相關影片做為個案研討素材，企業改善計畫由指導教練(coach)於2個月內輔導完成並回學校分享，學員可以感受相當多元新奇授課方式與內容。

二、「訓練執行面」值得學習借鏡之處：

(一)事前聯絡事宜、學員輔導或學員交流活動方面：開課前輔導經理以電子郵件提醒各類注意事項，並建置該課程學員專屬網頁稱為黑板(Blackboard)，舉凡公告事項、課程及學校環境介紹、講師及參與學員名單、交通及住宿建議等，均可以在黑板上查詢；開課前不提供教材，但課後最新教材及補充資料也會放在黑板上供參。

圖 3-1 熱心的課程輔導經理 Jeroen Thoms- van der Heul



(二)教學環境、教學設備及場地配置與動線情形：可參考
附錄 參、校園、研習紀錄照片

1. 採小班教學，以 4~6 人為一小組方便討論。
2. 各課程均會重新安排座位及小組成員，以便更廣泛交流學習。
3. 教室桌椅色調採鮮明的橘色調，整體感覺為自由、開放與輕鬆活潑。
4. 提供學員免費 wi-fi 連線、充電插座。
5. 交誼廳提供學員免費咖啡、水果、水、各式飲料與點心。
6. 除投影及播放設備外，另備有可上下移動之白板，可補助投影片之說明。
7. 有移動式白報紙板供授課及討論使用，教室另備有固定架，可保留上課精采、有參考價值的資料內容，隨時可參考。

圖 3-2 提供學員免費 wi-fi 連線、充電插座



圖 3-3 開放式研討會議桌設計相當有創意



(三)教學內容、技法及運作情形(含:實體及數位教學)：

各科均有實作或個案研討，例如策略課程以學員公司為個案進行研討，領導課程採體驗式遊戲、角色扮演及自我評量方式，講師在適當時間會播放音樂，行銷課程部分利用影片作為個案研討素材，每個影片結束後即要針對講師事先提出之議題，完成影片相關議題分析表，學員再透過與講師互動討論或個案研討，增進學習效果。

(四)課後研習情形：學員來雖來自於世界各國，但目前大都在荷蘭或鄰近國家如德國、比利時工作，因下課時間約在晚上 7 點，考量學員交通時間，因此除了課前準備個案研讀外，課後雖另有個案或習作，但仍以課堂中小組討論發表或實作為主。

三、「訓練成效追蹤機制面」值得學習借鏡之處：

(一)學員訓練成效評核方法：

課前須提出企業改善計畫草案，課後則由學校指派指導教練(coach)於 2 個月內輔導完成，企業改善計畫報告須經指導教練核准後繳交，並於規定時間回學校發表分享，以評核學習成效。

(二)學員訓練後仍持續要求提升精進：「領導課程」是需要持續學習精進的，因此該課程課後透過 Mindmarker 軟體，持續不定期提供學習與精進資訊，引導學員持續學習，並追蹤學習進度的做法可供參考，該軟體同時會以 email 通知或智慧型裝置推播提醒學員，並可以使用桌上型電腦、智慧型手機或平板電腦隨時隨地操作學習。

貳、結論與建議

本次研習課程科目相當廣泛，時間又相當緊湊，但授課老師均為鹿特丹管理學院優秀師資，且有來自不同國家、不同專業領域的同學，互相討論與交流，因此獲益良多。經由研習所學、所見、所聞、所思與所得，提出下列建議事項，以做為本公司策略規劃、事業部規劃策略與投資、以及提升公司營運績效與推展相關業務之參考：

- 一、以企業策略定位三個獨特的來源：產品種類、需求(顧客群)及接觸方式(接觸管道)為基礎，研擬本公司未來的策略定位(Strategic Positioning)，參考 Bain & Company 之「Utilities : The road ahead」研究，建議長遠規劃上，宜分析公司核心能力與資源之強項，在相關價值鏈中選定有競爭優勢之經營業別、產品與服務，或從未出現過之嶄新業別，以及其他可提供服務之管道/通路(如電子通路)。
- 二、善用運用價值曲線(Value Curve)架構模型，分析公司創造價值的因子，充分運用最新科技、新材料、新技能與管理技術，創造出產品或服務新的價值與需求(關鍵性價值主張與顧客期望清單)，抓住顧客的心，是公司能否獲得社會大眾認同，以及公司成長與永續發展的決定性因素。
- 三、隨著電業自由化、產業不斷演進與融合、技術快速變革及顧客需求的多樣化，在此複雜動態的新競爭環境，公司策略必須不斷革新(如本公司將於 105 年起實施事業部組織架構)。然而組織架構必須掌握的要旨，在於確保公司整體活動，能開創事業部及單位間的策略契合與綜效，以獲取公司整體及持續性的競爭優勢。

- 四、課程中所習的領導型態自我評量，雖可藉由瞭解個人在不同情境下之領導風格，學習到如何改善缺失，以加強自身的領導能力。惟因僅供學員自我評估，難免失之主觀或有個人未察覺部分。為求客觀性及整體性，相關的領導型態評量應可將受訪對象由個人擴大至與被評量領導者有關之上級主管、同儕、部屬，甚至是家人、朋友，經由有系統且全面的方式，更能精確瞭解領導風格，結合問卷與評估結果，找出個人可善加運用的優勢及可再精進強化之領域。
- 五、在本次的研習課程裡，教授雖提到使用 email 做為內部溝通的工具，在即時性、重要性、互動性、文化、及機密性方面有部分的缺點，但以本公司國營企業的組織特性分析，email 仍是一重要的溝通工具，尤其是當相關議題涉及多人或單位時，當開會緩不濟急時，以 email 或 Line 等電子溝通工具，因具有其即時性及重要性的優點，仍不可偏廢。
- 六、本項課程所採用之「Mindmarker」APP 軟體，學員在課後持續 2 年內，仍可透過此軟體接收相關領導知識，除有助於持續學習，強化教學效果，對於管理領域的變化，更可與時俱進，尤其可即時擴大應用至職場，有效提升個人在領導才能方面的策略力、執行力及變革力，獲益良多。
- 七、以動態行銷角度而言，並參考國外針對電業用戶策略價值主張(Strategic Value Proposition)研究的結果，電業用戶對電業提供甚麼樣的產品較無感，用戶最不滿意的關鍵是電價，用戶滿意有感的價值是品牌、形象及服務。因此，要創造用戶重視的價值，除了強化成本意識及降低成本、提高用戶服務品質外，更要加強內外溝通及行

銷，以提高公司品牌及形象。

- 八、本公司成立將近 70 年，過去一直注重專業，在專業上已獲高度肯定。在自由化市場競爭來臨前，台電必須形塑消費者心中良好的品牌形象，以佔市場先機。品牌的經營非一朝一夕，可借重外部專業資源，協助研擬長期的品牌形塑計畫，並藉由社群軟體等新媒體工具，積極與社會大眾做雙向溝通，努力讓社會大眾喜歡、願意親近，尤其是中間年齡層的關鍵族群，必須讓這些族群有親近台電的動力，而不是只有電費帳單的關係。
- 九、善加運用三大財務報表：資產負債表(Balance sheet)、損益表 (Income Statement)、現金流量表 (Cash Flow Statement)等三大財務報表為高階經理人經營企業所必須具備管理技能，特別是本公司即將於 105 年起實施事業部組織架構，廠網分工、會計分離制度亦是時勢所趨，而本公司中高階主管以工程、發、輸、配售之電業專業背景居多，建議公司增加財務管理相關課程機會，以利經營變革轉型順利推展。
- 十、資產負債表、損益表、現金流量表互有關聯性，同時研閱分析此三大財務報表應較具全面性成效。
- 十一、財務報表分析係將財務資訊透過可用的形式以評估公司財務風險、績效、財務健全度及未來發展性。其方法包括共同比財務報表分析及比例分析。善用財務報表分析對提升經營管理效能應有正面助益。
- 十二、無效庫存將增加營運資金需求與成本，在不影響相關生產設施正常營運、工程正常進行前提下，積極降低各項庫存有益提升公司經營績效。
- 十三、一般常用資本資出決策方法包括：淨現值法、獲利指

數法、約當年度現金法、內部報酬率法、必要報酬率法、回收期間法等，何種資本支出決策方法較佳端視專案計畫屬性而定。根據 John Graham 與 Campbell Harvey(JFE 2001)研究調查指出，實務界最常使用之資本投資決策方法依序為內部報酬率法、淨現值法、必要報酬率法、回收期間法、敏感度分析、折現回收期間法、實質選擇權法、會計報酬率法、模擬分析法、獲利指數法。

- 十四、有關本公司水力、火力發電專案投資計畫財務效益評估，依現行經濟部所屬事業固定資產投資專案計畫編審要點規定，兼採淨現值法(NPV)、內部報酬率法(IRR)及投資回收期間法，此與 John Graham 與 Campbell Harvey (JFE 2001)研究調查結果尚屬一致。
- 十五、獲利指數法、約當年度現金(成本)法，適用於設備汰舊換新、不同使用壽齡之互斥專案。本公司各項發電、輸變電、配電設施之汰換或可考慮採用之。
- 十六、必要報酬率法適用於投資標的資產的風險性高於公司整體資產的風險性之專案。本公司目前為國營事業屬性，依現行電價公式精神，政府核給公司合理利潤僅 3%~5%，無法針對不同風險投資標的要求不同之必要報酬率；但對於政府核定故定購電費率之再生能源發電計畫(例如離岸風力發電專案投資計畫)則或可考慮期較高風險酌予提高必要報酬率。

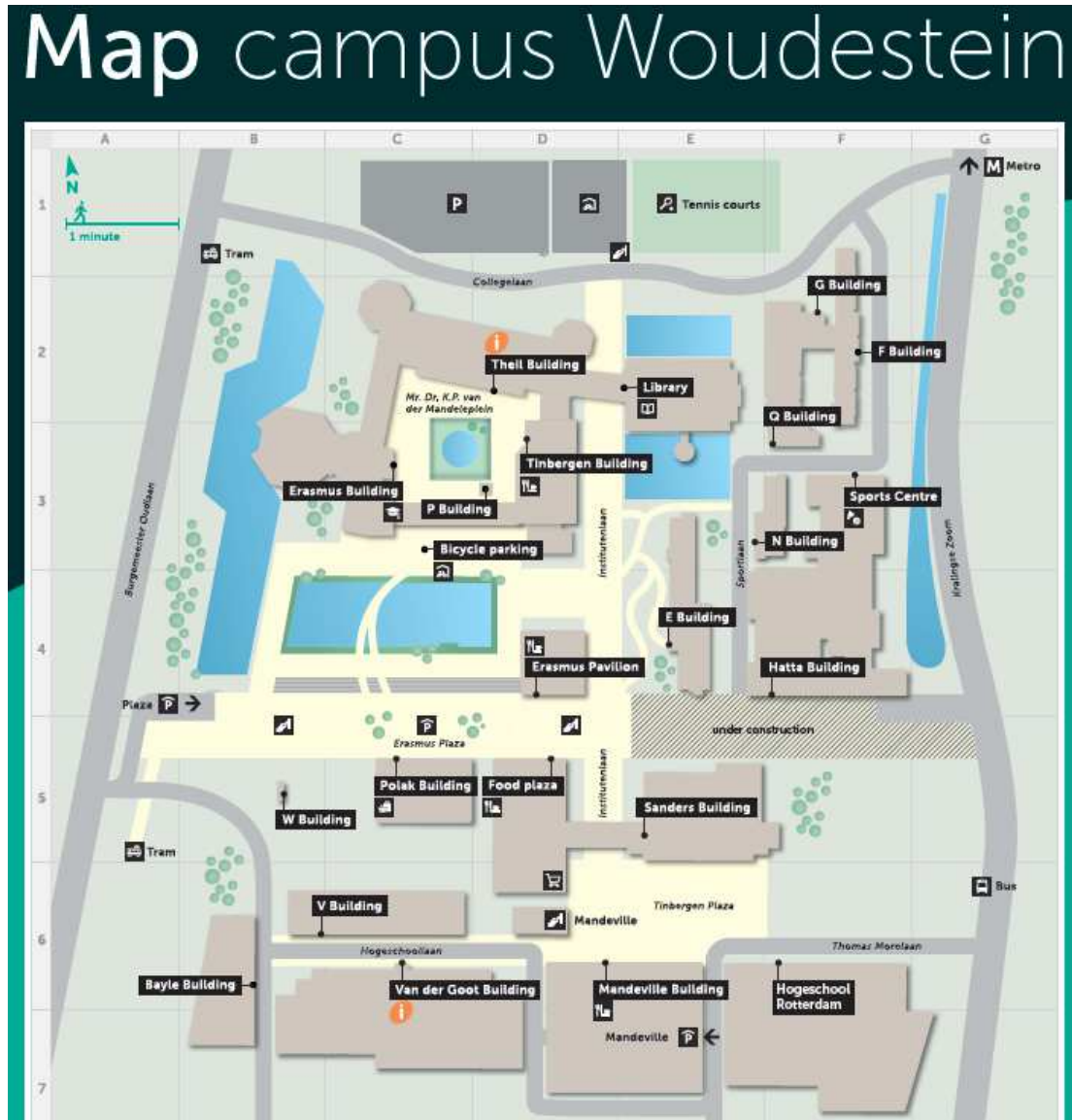
附 錄

壹、伊拉斯謨大學 Woudestein 校區圖

貳、詳細課程表

參、校園、研習紀錄照片

壹、伊拉斯謨大學 Woudestein 校區圖



The Diploma Programme will be held at the Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam, (Bayle(J) Building)

Parking is possible on the campus at the Erasmus Plaza

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Bayle (J)-Building

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

The Netherlands

Tel: +31 10 408 2222

www.rsm.nl

貳、詳細課程表

策略精要(Essentials of Strategy)課程大綱

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF STRATEGY


COURSE OUTLINE

This two day course has been created to equip you with a thorough understanding of strategy and the analytical and conceptual skills necessary for gaining strategic advantage and contributing to the success of your company. You will get to grips with the basic elements of strategy, tackle contemporary business challenges, learn to recognise the potential for competitive advantage, and make your input relevant, valuable, and integral to your company's strategy.

Participants in the RSM Executive course on 'Essentials of Strategy' will:

- Develop state-of-the-art knowledge in the basics of strategy
- Acquire skills to analyse industries and the competition, and their effect on company strategy
- Broaden their understanding of how to identify and create competencies and capabilities
- Augment insights on how to effectively organise strategy
- Develop analytical skills to (re)formulate and (re)conceptualise strategies
- Enhance their ability to develop the building blocks necessary for creating successful strategies
- Devise an action plan tailored to their personal business challenges

The business school that thinks
and lives in the future



策略精要(Essentials of Strategy)課程表

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF STRATEGY

PROGRAMME SCHEDULE

Time	Tuesday October 6, 2015
09.00 hrs	The fundamentals of strategy
-	▫ Strategy formation and renewal
12.30 hrs	Understanding the competitive environment
	▫ Identifying the relevant environment
	▫ Industry analysis
	▫ Assessing industry evolution and convergence
12.30 hrs	Lunch
13.30 hrs	Understanding organizational strengths
-	▫ Identifying key success factors
16.30 hrs	▫ Analyzing critical resources and competencies
16.30 hrs	Snack Break
17.00 hrs	Creating competitive advantage and uniqueness
-	▫ Aligning environment and competencies
19.00 hrs	▫ Developing a competitive business model
	Critical role of activity systems
Time	Wednesday October 7, 2015
09.00 hrs	Making it Happen: Implementing & Organizing Strategy
-	▫ Mobilizing resources and competencies
12.30 hrs	▫ Managing and organizing knowledge
	▫ Creating synergies across units
12.30 hrs	Lunch
13.30 hrs	The role of alliances and acquisitions
-	▫ Using external resources and competencies
17.00 hrs	▫ Choosing between alliances and acquisitions

The business school that thinks
and lives in the future



財務精要(Essentials of Finance)課程大綱

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF FINANCE

COURSE OUTLINE

Essentials of Finance is an introductory course that explains how financial data is reported and how it is used for decision-making, performance measurement, business improvements and valuation. It will help you understand the financial impact of decisions and how to monitor financial performance, enabling you to communicate and work effectively alongside financial specialists. This course will provide you with a wide range of the most commonly used financial tools.

Participants in the RSM 'Essentials of Finance' will:

- Understand their contribution to the financial performance of a company
- Be equipped to interpret and evaluate financial data
- Be able to communicate more effectively with financial specialists
- Understand tools being used by financial specialists
- Broaden their knowledge as a specialist in another discipline

This course requires some pre-course preparations. We expect that this will take you less than two hours. The pre-work materials, including instructions, are available at:

<http://www.rsm.nl/executive-education/open-programmes/pre-work/fin/>

We use the book "Finance for Executives" by Hawawini and Viallet. The book will be used as background materials. The book will be handed out to you in class. Note that the book is complementary to the course; that is, we will discuss some issues in more detail than those provided in the book while other topics in the book may be touched upon.

During the course we will go into more detail on the selected topics and use the concepts presented to discuss real life examples and cases. Our goal is to provide you with a good understanding of both finance and accounting theory and their applications.

We refer to the course schedule to see when which chapter will be discussed.

Hawawini, Gabriel, and Viallet, Claude (2011) "Finance for Executives", 4th edition, Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.

The business school that thinks
and lives in the future



財務精要(Essentials of Finance)課程表

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF FINANCE

PROGRAMME SCHEDULE

Time	Thursday October 8, 2015
09.00 hrs	Introduction to Financial Management: welcome to the world of finance and accounting
-	<ul style="list-style-type: none"> Financial statements: Recap of the pre-course work, and further discussion of the balance sheet, Income statement, and cash flow statement.
12.00 hrs	<ul style="list-style-type: none"> Application: Harvard case study (Maria Hernandez) Literature: Hawawini & Viallet: chapters 1-3, 15
12.00 hrs	Lunch
13.00 hrs	Putting Financial Statements into practice:
-	<ul style="list-style-type: none"> Application (finalising the case study): Harvard case study (Maria Hernandez)
16.00 hrs	Financial Statement Analysis <ul style="list-style-type: none"> Introduction into financial statement analysis Application to Marriott International Literature: Hawawini & Viallet: chapters 3 & 4
16.30 hrs	Snack Break
16.30 hrs	Application: Financial Statement Analysis in practice <ul style="list-style-type: none"> Analysing ratios for real-life case (Accor annual report)
16.30 hrs	<ul style="list-style-type: none"> Discussion and recap of the day Literature: Hawawini & Viallet: chapters 3 – 5
Time	Friday October 9, 2015
09.00 hrs	Valuation in Corporate Finance (1): <ul style="list-style-type: none"> Present and Future Value analysis
-	<ul style="list-style-type: none"> Efficient market hypothesis
12.00 hrs	<ul style="list-style-type: none"> Financial Markets & Valuation Literature: Hawawini & Viallet: chapters 6, 8, 9
12.00 hrs	Lunch
13.00 hrs	Valuation in Corporate Finance (2): <ul style="list-style-type: none"> Portfolio theory
-	<ul style="list-style-type: none"> Risk, return, and the CAPM
16.00 hrs	<ul style="list-style-type: none"> Capital structure and the cost of capital Literature: Hawawini & Viallet: chapters 10 & 11
16.30 hrs	Snack Break
16.30 hrs	Application: Capital budgeting <ul style="list-style-type: none"> Valuing and selecting investment projects
16.30 hrs	Literature: Hawawini & Viallet: chapter 7 & 12 Capital Budgeting Case

The business school that thinks
and lives in the future



領導精要(Essentials of Leadership)課程大綱

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF LEADERSHIP

COURSE OUTLINE

This two day course will help you develop the skills you need to become a successful manager and leader of people. The many skills you must master include building trust, managing conflict and using positive emotions for better and faster decision making; plus motivating, coaching, and measuring the work of others. Furthermore, you are expected to develop your own personal, authentic leadership style and help people to cope with change. By looking at the importance of good communication skills and developing your ability to realise, mobilise and nurture the many talents of individuals and teams the course will help you become an outstanding leader and a role model for others.

Participants in the course on 'Essentials of Leadership' will:

- Understand and develop the critical skills, time applications and work values essential for success in their leadership role
- Build the foundations for creating a broad and diverse network and growing their 'social' capital
- Develop the ability to mobilise and nurture the many talents of individuals and teams

The business school that thinks
and lives in the future



財務精要(Essentials of Finance)課程表

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF LEADERSHIP

PROGRAMME SCHEDULE

Time	Monday October 12, 2016
09.00 hrs	<ul style="list-style-type: none">Optimising the learning experience
-	<ul style="list-style-type: none">The fundamentals of personal development
12.30 hrs	<ul style="list-style-type: none">Effective communicationThe power of active listening and effective questioning
12.30	Lunch
12.30 hrs	<ul style="list-style-type: none">A framework for understanding LeadershipLooking through the Leader's window
16.30 hrs	
16.30 hrs	Snack Break
-	
17.00 hrs	
17.00 hrs	<ul style="list-style-type: none">The performance management process
-	<ul style="list-style-type: none">How to motivate people
19.00 hrs	

Time	Tuesday October 13, 2016
09.00 hrs	<ul style="list-style-type: none">Building trust
-	<ul style="list-style-type: none">Coaching for performance
12.30 hrs	<ul style="list-style-type: none">Delegation and empowermentManaging your time and your lifeGiving and receiving feedbackCreating high performing teams
12.30 hrs	Lunch
13.30 hrs	<ul style="list-style-type: none">Gaining and using influence and powerBuilding trust
17.00 hrs	<ul style="list-style-type: none">Developing your authentic leadershipThe secret to 3D success

The business school that thinks
and lives in the future



行銷精要(Essentials of Marketing)課程大綱

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF MARKETING

COURSE OUTLINE

This course provides you with a comprehensive understanding of the basic concepts, practices and development in modern marketing.

In two intensive days you will learn to understand and apply the basic techniques of marketing, including branding, positioning, pricing, segmenting and targeting customers. The course deals with consumer as well as business-to-business issues.

Participants in the course 'Essentials of Marketing' will:

- Understand the customer and the role of marketing throughout the organisation
- Understand the vocabulary and tools of modern marketing
- Learn how to create value through products, brands and services
- Learn how to bring products and services to the market and create returns
- Learn how technology affects the marketing and business environment

The business school that thinks
and lives in the future.



行銷精要(Essentials of Marketing)課程表

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

EXECUTIVE EDUCATION

ESSENTIALS OF MARKETING

PROGRAMME SCHEDULE

Time	Wednesday October 14, 2016
09.00 hrs	• Introduction to Marketing
-	• Marketing Strategy Fundamentals
12.00 hrs	
12.00 hrs	Lunch
13.00 hrs	• Marks & Spencer Videocase
-	• The marketing dashboard
16.00 hrs	• Internal marketing and purposeful strategy
16.00 hrs	Snack Break
16.30 hrs	• Dasani Videocase
-	
18.00 hrs	

Time	Thursday October 15, 2016
09.00 hrs	• The Changing Marketing Environment
-	• What's the new competition and how do we respond?
12.00 hrs	• How does the role of the connected customer evolve?
12.00 hrs	• Dynamics In Go-to-Market Strategies
12.00 hrs	Lunch
13.00 hrs	• Case Discussion: Cisco Systems, Managing The Go-To-Market Evolution, HBS 505006-PDF-ENG
-	• New Revenue Models and Pricing
16.30 hrs	• Concluding remarks: Your marketing challenges

The business school that thinks
and lives in the future



企業改善計畫(Business Improvement Plan, BIP) Workshop

計畫要求條件

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT ERASMUS UNIVERSITY

BUSINESS IMPROVEMENT PLAN WORKSHOP

REQUIREMENTS

Format of the Business Improvement Plan

The business Improvement work plan should be in PowerPoint format and should contain *no more than 12 slides* (excluding title slide and agenda slide(s)).

The language may be English or Dutch.

Each slide may be accompanied by one (1) 'note page' to make the presentation self-explanatory (no more than one note page per slide).

The slides should include the following items:

- Clear statement of the central issue
- Your analysis of the situation
- Several options (at least three) to address the issue
- Data sources and analysis methods to test each option
- Research-based, preliminary insights on the selection process

Submit an electronic version of your final work plan to Jeroen Thoms:

Email: thoms@rsm.nl

SUBMISSION DEADLINE OF YOUR FINAL BUSINESS IMPROVEMENT PLAN: DECEMBER 14, 2015

The business school that thinks
and lives in the future



企業改善計畫(Business Improvement Plan, BIP) Workshop

計畫評估標準

Assessment of the Work Plan

The assessment will solely be based on the final work plan (not on intermediate products). The following grading criteria will be applied.

Final work plan elements	Assessment criteria	Overall Weight
Central question	Complexity	30%
	Creativity	
	Relevance	
Analysis	Logic	30%
	Action orientation	
	Granularity	
Options development and assessment	Relevance	40 %
	Structure	
	Feasibility	

The Feedback Process

You will receive feedback (either via email or in person)

1. Feedback on your proposal (during the workshop on October 16, 2015)
2. 2 x Feedback on draft business improvement plan (by email)
3. If BIP is approved you will be invited to present it on the presentation session on December 16, 2015

Contact Details Marc Baalj

Email: mbaalj@rsm.nl

Tel: +31 (0)10 408 1909

Contact Details Patrick Reinmoeller

Email: patrickreinmoeller@gmail.com

參、校園、研習紀錄照片

鹿特丹管理學院位處鹿特丹市郊鹿特丹伊拉斯謨大學 Woudestein 校區，校區內有電車站，附近有巴士及地鐵站，前往市區或火車站交通相當方便。學校並無提供學員宿舍，學校建議遠地的學員可入住諾富特飯店(Novotel Rotterdam Brainpark)，距上課地點僅需 5 分鐘路程相當方便。

一、鹿特丹伊拉斯謨大學(鹿特丹大學)

附圖 1-1 伊拉斯謨大學校園一隅—1



(圖片來源：Erasmus University Rotterdam)

附圖 1-2 伊拉斯謨大學校園一隅—2



附圖 1-3 伊拉斯謨大學校園一隅—3



附圖 1-4 伊拉斯謨大學校園一隅—4



附圖 1-5 伊拉斯謨大學校園一隅—5



附圖 1-6 伊拉斯謨大學校園一隅—6



附圖 1-7 伊拉斯謨大學校園一隅—7



附圖 1-8 伊拉斯謨大學校園一隅—8



附圖 1-9 伊拉斯謨大學校園一隅—9



附圖 1-10 伊拉斯謨大學校園一隅—10



二、鹿特丹管理學院

本課程設有獨立大樓如附圖 1-11(鹿特丹管理學院大樓)，全程均在此地點上課，備有投影設備、移動式白報紙版及可上下移動的白板。教室內使用亮橘色座椅，感覺自由、開放與輕鬆活潑，搭配燈光顯得明亮而溫暖，教室外交誼空間有咖啡點心吧台供學員取用，營造輕鬆之學習環境與氣氛。

附圖 1-11 鹿特丹管理學院大樓



附圖 1-12 亮橘色座椅感覺自由、開放與輕鬆活潑



附圖 1-13 採小班教學以 4~6 人為一小組方便討論



附圖 1-14 教室外有吊衣架供學員放置外套等厚重衣服



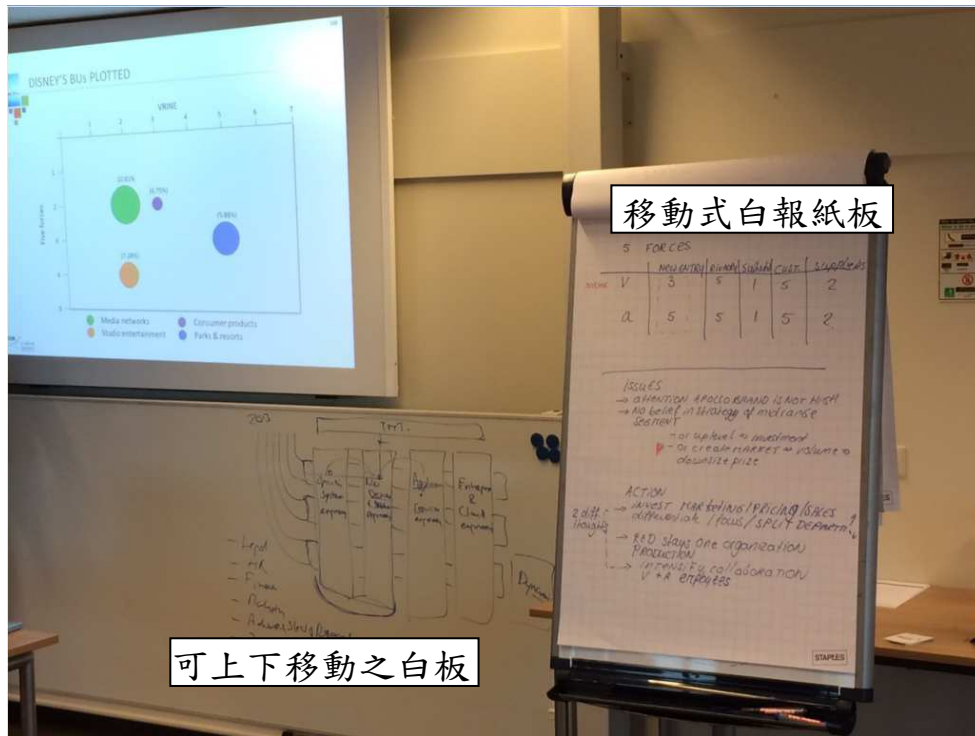
附圖 1-15 有移動式白報紙板並備有固定架，可佈置有參考課程精彩上課及討論內容



附圖 1-16 移動式白報紙板可保留課程精采內容



附圖 1-16 除投影及播放設備外，另備有可上下移動之白板，可補助投影片之說明



附圖 1-17 教室外交誼空間 - 1



附圖 1-18 教室外交誼空間-2



附圖 1-18 教室外交誼空間-3
提供學員免費咖啡、水果、水、各式飲料與點心



全文結束

敬請指教