

一、

1. 品質成本的構成：

(一) 預防與檢驗成本：預防成本 是指未達到品質標準預防出現不良品的支出的費用，例如：新產品評審費。檢驗成本 是指為檢查和評估產品品質所發生的費用，例如說材料檢驗費。

(二) 損失成本：是指進料之後，在出售前未能達成規定的品質標準的產品，所產生的各種損失費用，包含空格內部品質損失成本，產品與製造過程中由於缺陷所造成的損失以及為彌補缺陷所發生的成本費用。

2. 品質成本的習性：

通常情況下企業的產品成本跟品質會互相矛盾，因為提高產品品質會增加成本支出，若減少必要之就會影響產品的品質，但不同成本的習性各不相同。預防和檢驗成本本是為了房子不良品而支出的成本，因此支出越多產品的不良品就會減少，成本成為不可避免之成本，隨著產品質量不斷提高，這些成本也會增加。損失成本和產品品質水準呈現相反方向的變化，損失成本越大，不良品會隨之，增加品質成本下降，這些成本雖然是可避免的成本，隨著產品品質不斷提高，這部分成本將逐漸降低。

3. 最佳品質成本決策模型；

品質成本線是一條有兩個不同性質的成本所推薦的凹型曲線，最佳品質成本不在品質成本最高時，也不是在品質成本最低時，而是在預防與檢驗成本與損失成本之和最低時的品質水平點。

二、

1. 創新創意：

創新創業是一家企業成長和創造價值的原動力。透過商業模式的創新和服務的創新以及科技設施環境的創新與創意，可以為消費者帶來全新的消費體驗，加上產品的創新更能滿足消費群體不斷在變化的需求：提升整體商業服務的附加價值。

商業創新—以創新的概念或思維來建立新的營運模式或作業流程或經營制度或銷售方式，追求消費者尚未滿足的區塊。

產品創新—能現有的產品或增進既有的產品內容、元素、規格、口味、組合、功能、包裝、操作性和同業有差異化的表現。

服務創新—改良後或提升原有的服務流程、內容，以創新的方式，增進與顧客的關係和增進消費體驗靈活運用線上、現下多元服務，經營消費大眾購買的誘因，具有創新創意的行為。

科技創新—在經營作業流程中，引進資訊、電子、通訊工具影音、順應科技之系統、設施、節能綠化等技術應用或在生產過程中應用自動化科技的技術或設施，來生產作業，提升營運效果，創造價值之效益。

三、

1. 甲企業與工商合作，創造多贏結局：

2. 甲企業成立租屋公司，邀請福特汽車公司（甲企業的供應商之一）參股，福特公司以優惠的價格出售汽車給甲租車公司，使甲租車公司營運成本降低，不但使租車顧客降低承租車輛的費用，甲公司的生意也興隆，獲利優渥，股東也蒙受其益，形成多贏局面。

3. 甲公司為航天公司，一架商用客機平均有 250 個座位，其中經濟艙有 220 個座位，因平日座位只坐滿 50-60%，今甲公司為了讓經濟艙的客人能滿意舒適，拆了四排經濟艙位，讓留下來的經濟艙座位拉長間距，經

濟艙的位置舒適多了，因此旅客特別喜歡搭乘甲公司的航班，在票價不變的情況下造成甲公司經濟艙幾乎天天爆滿；甲公司利潤也大增，客人登機也愉快，再創多贏結局。

4. 在 3C 電子、光電 IT 產業裡，經常可以看到競爭同業的互相因為侵犯專利權，特許權等智慧財產，在法院或國家貿易部來訴訟，有的還先繳保證金，立即去扣押對手的產品存貨，有的在法院判決之後，須理賠對手數十億美元或更多…但最後絕大多數，都以和解了事，彼此都以智慧財產來交互共享，資源共享，這是在 Apple 控告 Intel，三星控告 Apple，HTC 控告三星，最後還是以互相共享彼此的資源，把餅做大，還分的更多的餅作為結局。
5. 甲企業是以宴會餐別為主的餐飲業，婚宴是其重大通路之一，該企業與其互補者—婚紗禮服店、喜餅店、珠寶業，通力合作，因新人宴客前，必須先和珠寶店、喜餅店、婚紗攝影來交易，甲公司與其互補者合作，市場訊息必有利於甲企業宴會餐，餐別的營收，且會回饋利益給互補者，共享成果，再度達成多贏的局面。
6. 另一個拋磚引玉的例子：個別單一企業，各自設有計劃設計人員，其力道是有限的，但可以在整合後，透過聯合平台（假設以甲公司為平台），共享行銷企業的相關資源（例如美工、商業設計、印刷軟體硬件、配音設備），可降低行銷設計投資的費用，提升設計品味：若能將不同公司之間的產品或服務予以整合，或不同公司間專利設計、特殊規格、功能互動、產品組合、外觀整合、網站共享、整合資源互動而發揮綜合效益，是可以創造多元價值，創造多贏的結局。
7. 例如智慧型手機，結合通訊功能，多媒體影音功能，測試網路，Apple Store，進入支付功能，在雲端連結，將創造更多功能。阿里巴巴真是將商流、物流、資訊、金流予以整合，創造出多贏的商業經營模式。

四、

1. 促使企業經營的持續成長，永續經營需要遵循三大層次：

第一層次：鞏固核心業務。在現有基礎上，根據市場需求持續強化，確保企業的穩定發展。

第二層次：當核心業務仍處於成長階段時，不能自滿，而是要積極開發新業務或商業模式，結合未來市場趨勢，創造公司的明星業務，儲備成長動能。

第三層次：當企業具備行有餘力時，應著眼於未來市場的需求與發展潛能，思考未來的發展機會，研發具選擇性的業務，為公司核心業務的接替提供保障。這些業務可以通過新市場的開拓、產品的研發、多元品牌化、服務創新、商業模式創新等方式，突破舒適圈，形成差異化，實現靈活的策略規劃，拓展第二甚至第三的成長曲線。

企業不宜只抱守以往的營運模式。面對科技的快速發展和經營環境的一日千里，僅依靠內部的創意與創新已不再符合需求。企業應積極尋求外部的創新資源，通過策略聯盟來協助滿足自身的成長需求。

一、

企業的經營管理是細水長流的，如何在營運過程中，視未來環境的內在條件的變化，訂出合宜的營運方向策略，以及由策略規劃定出來之

KPI，轉移內化為各部門的部門工作，配合上下工程、左右單位之相互協調之作業，以朝共同方針目標去協力達成。

一般企業常常會重視策略規劃或經營計劃，反而忽略計劃的執行面，在執行力被忽視之下，有再好的策略規劃，都會因為執行力的不夠而難以達成經營目標。

執行力更應該有個企業部門的組織單位去落實，也就是應該先做好各部

門的日常管理，鞏固好穩定的基礎，先維持住實力。然後，在經由會議體制、標準化體系，建立跨部門別橫向溝通協調之技能別管理，藉以架構、連結貫穿的管理機能，讓車內目標在掌控之下，共同努力去完成，因為多數目標是必須靠各部門的協力完成，才能達成，所以公司的年度方針目標、這個規劃的管理項目 KPI，都需要連接到各部門，重要的管理目標，絕大部分都需要透過跨部門的協作才能達成。有公司的願景而有企業的方針目標，再展開策略議題的規劃，進行策略上的執行與管理，在結合績效的考核評估，連接到薪資或獎金的獎懲體制上，這樣才能落實管理運作，為公司再來最大的利益。

六、

1. 構成來源

(一)由部門別的任务執掌所展開的辦事細則，應納入該課題單位或部門單位的 KPI 項目中：加以管控工作的績效。

(二)由公司年度所公布的方針目標，所展開到自己單位的細部計劃，或月份別的行事曆，屬於近期應執行的事項，或上一級主管所指示交由本單位執行的事項，均應列入本單位的 KPI 管理項目中，去管控實績。

(三)在公司中，每月召開有各項會議，會議中有決議事項，交由本部門應該去落實改善或應該擔當執行的事項，必須列入自己單位的 KPI 中，進行追蹤管理，直到完成該工作的內容。

(四)為了達成公司所賦予的共同目標，協力單位會要求本部門應該互相配合完成作業的內容，應列入自己單位的 KPI 中去落實。

(五)上級主管對本部門的期望值或要求改善的項目或專案活動，本部門應

該再努力的項目，應列入本部門的 KPI 管理。

(六)經營管理活動中，屬於本部門的迫切問題點，應列入自己單位管理的 KPI 中，去加以控管。

七、

1. 必須是能數據化，所訂定之管理項目，應能以量化來定該管理項目目標值，也就是能以數據化來收集實績，方能評估衡量及所表現的成果。
2. 必須能夠收集實績資料，所訂定的管理項目，得以簡單的公式計算或公式報表容易搜集到的實績資料，得供去與目標職來比較檢討、並執行改善。
3. 為了能以數據化來顯示管理項目的目標值，得以否定句來表示管理項目，若實績值超過預算值，負差異的金額就顯在化了，管理課就必須去分析，超出預算金額的會計科目內容，去加以改善。
4. 各機能別之部門，所訂定的管理項目，應包含 Q、C、D、S、M、V 等管理對象。

(一)Quality：各項作業、服務、產品、工程、食材（有形、無形）的服務水平。屬於非財務指標。

(二)Cost：各項成本費用、或是利潤，這是屬於財務指標。

(三)Delivery：交期屬於非財務指標。若屬於營業單位，則是指承接訂單量或值。又若是生產製造單位，是指生產數量或產值，這就屬於財務指標。

(四)Safety：指安全衛生環保或 Social Responsibility 是指社會責任、公司治理。也是目前所追求的永續經營 ESG 環保、社會責任、企業治理，是屬於非財務指標。此精神與文化是現代企業經營上，

非常重要的理念，更是激發消費顧客對營運企業產生向心力和忠誠度，重要的因子。是企業經營不可或缺的經營宗旨。

(五)Moral：學習成長、教育訓練，是非財務指標，e 化的時代，資訊快速流通，企業面對全球化的競爭環境，對員工不斷得培植、教育訓練、學習成長，來引發各項流程和作業的改善，以提升公司競爭力。

(六)Value up：價值創造、創新創意，也是屬於非財務指標。一個企業內各機能別單位，不只是研發設計單位，生產單位、營業部管、採購單位、財務會計、行銷企劃、行政等部門都必須勇於創新和創意，企業整體才有活力、動力，提升競爭力，創造出營運價值。

5. 所訂定之管理項目，必須是該單位的迫切問題點：至該項目本部門內，經常發生負差異，而不是輕而易舉就可達成的事項。若某一 KPI 管理項目，本部門已經能夠達成目標值，表示此事項也不是迫切問題點，但此一管理項目，卻都還是非常重要，不能輕易捨去，該管理項目還是需要繼續使用，而且目標只得再加嚴來訂定。
6. 該 KPI 的管理週期：指此項 KPI 管理項目，多久的時間應該去收集實績資料一次，來和目標值相比較，必須就其負差異來進行檢討，以先分析出造成負差異的要因，再來找出改善的對策，進行再發防止的措施。
7. 每個月或每一星期，所訂定之管理項目 KPI 在進行檢討績效，改善負差異等活動時，應先聚焦在 8-10 項 KPI 進行管理，但某些管理項目 KPI 已經能正常化，可以考慮取下換成新的管理項目 KPI 來進行管控檢討。全年度下來，一個單位裡，累積使用的管理項目 KPI 會有 15 到 25 個項目之多。
8. 各個不同機能別的部門，應自行依照 KPI 管理項目訂定之構面，來訂出自己所應管控的 KPI，不應該抄襲別的部門的管理項目。
9. 訂定管理項目 KPI 時，應考慮所屬員工的 CP 值，資深、資淺員工，其

表現成績貢獻度各有高低，但也需考慮個別受領薪資報酬，也有高低不同，考核時得以 CP 值來判定較為客觀。

八、

1. 品牌的價值，對購買者而言，在市場上眾多相同性質的商品，越來越沒有耐心去比較、了解、選擇商品，此刻具有品牌的商品，可以扮演購買決策的角色，產品品質，特質、定位，節省購買者的時間和判斷力，降低風險，提升購買效率。品牌的價值對於企業而言，可以幫助廠商在市場上決定自己的定位，區隔市場，給予法律上的保障，轉換價格競爭。在社會整體而言，品牌會督促企業重視產品的品質，注重研究發展，保持產品的特色與優點。
2. 品牌之權益是由顧客、使用者來決定的，當顧客對某一品牌擁有強烈的、正面的、有利的聯想時，這時候品牌的權益就產生了。此時對該品牌的產品之銷售，必能進行有利的推展。
3. 在知識經濟的時代，智慧資產這是企業的至寶，許多企業越來越重視品牌的建立：想要建立強勢的品牌，以創造出品牌的權益，促使有利於業務的推廣，應藉由 1 塑造品牌的辨識：讓顧客能看到某些符號就能認出該品牌。2 品牌回憶：當使用的面臨購買或使用相關產品就能立即想到該品牌。3 靈活運用行銷手段來塑造正面的形象：企業可以利用內部資訊、直接體驗、外部資訊、使用者口碑的來提高顧客對企業品牌的知名度，來成為強勢的品牌。
4. 強勢品牌的建立並沒有捷徑，任何一個品牌都是從建立品牌知名度開始，逐步塑造出品牌的正面形象，讓使用者對品牌有正面回饋，獲得顧客的品牌忠誠度。品牌的建立需要有良好的規劃和執行，需要耗費大量時間與金錢維護，必須持續投入心力與資源去加以維護。