

輔仁大學 107 年高教深耕計畫
「產學成果導向課程」成果報告

__107__學年度第_1__學期
專題研究(二)

報告撰寫人： 郭翠菱

中華民國 107 年 12 月

目錄

壹、	課程執行成果摘要	3
貳、	課程成果說明	4
一、	課程實際規劃與說明	4
二、	具體教學成果與評估	6
(一)	簡介	6
(二)	策略形成系統	11
(三)	作業價值管理系統	15
(四)	結論	20
三、	課程遇到問題與困難	23
四、	省思與未來的展望	24
參、	照片	25
肆、	附件	32
一、	學生學習回饋與心得報告	32
二、	學生成果	45

壹、 課程執行成果摘要

本產學成果導向課程之設計是由會計系郭翠菱老師帶領專題研究(二)之修課學生與良興股份有限公司合作，學生從課程獲得如下三方面的核心能力：

1. 認知：人工智慧AI正在顛覆人類社會，史上最慘失業潮將衝擊全球，四大國際會計師事務所之一的德勤引入財務機器人，這個新型AI可以頂替15個財務的工作，更是1分鐘可以完成人工15分鐘的工作。AI或許會讓一些行業永久消失，它也解放了人類的創造力，只有勇於改變，才不會被社會淘汰。
2. 技能：郭副教授提出創新的教學研究方法，從企業和學校教育雙管齊下，協助會計界學子成功轉型，透過策略形成系統、SO計分卡與AVM教育版軟體從中解決管理會計學用合一之落差，教育學生藉由做中學、體驗式學習與個案學習的方式，診斷企業問題，了解系統操作與分析，並提供可行之解決方案，使學生成為企業所需的管理人才。
3. 情意：隨著零售產業市場競爭加劇，良興公司管理團隊向郭副教授尋求導入新的管理控制系統，期望充分運用其核心價值，俾益有效管理最早創立的實體店，以創造其競爭優勢。公司提供營運遇到問題給學生，學生撰寫企劃書報告與專案分析，協助解決企業的問題。

綜合而言，課程藉由策略形成系統、SO計分卡和AVM企業健檢及實作成果，協助企業診斷原因與結果。教師與良興公司管理團隊進行討論，將理論與實務透過課堂設計達到緊密結合，達到教學相長之合作模式。

貳、 課程成果說明

一、 課程實際規劃與說明

(一)合作共教共學之企業名稱、簡介與網站：

(1) 企業名稱：良興股份有限公司

(2) 簡介：良興自 1973 年於光華商場成立至今已 40 多年，是全台唯一結合「電子零件、工具儀表、電腦週邊、智能家電」為主要特色的 3C 連鎖賣場，同時也是第一家通過經濟部優良服務 GSP 認證的 3C 通路。良興歷年來獲獎無數，包括經濟部金網獎、經濟部顧客滿意度金質獎、企業社會責任優良獎等，2015 年榮獲《數位時代》「網路人氣賣家」3C 類第一名，2016 年更獲得「創新商務獎」最佳組織創新、最佳客戶溝通之榮耀。良興秉持服務多元化、商品多樣化、選擇多變化的經營目標，2014 年擴大發展行動商務，打造良興「行動金賺 APP」，2015 年購物網首創「專人服務」，10 分鐘內就會有門市專人回電答覆，讓網站服務更即時與貼近需求。良興建構 O2M (Online to Mobile，線上電子商務+線下實體門市+智慧行動終端模式) 服務模式，強化虛擬及實體商店在消費服務互動及體驗，是第一家完成 Omni-Channel 的 3C 通路業者。

(3) 網站：<http://www.Ls3c.com.tw>

(二)合作企業之企業導師：

良興股份有限公司 郭雅芳 財務部經理

(三)課程目標：

本課程之設計是由會計系郭翠菱老師帶領專題研究(二)之修課學生與良興股份有限公司合作進行產學成果導向課程。學生從課程獲得(1)認知(2)技能與(3)情意三層面的核心能力，茲分述如下：

- (1) 認知：根據《Google I/O 2018發布會》的報導，人工智慧AI正在顛覆人類社會，AI已經來搶飯碗了，史上最慘失業潮將衝擊全球，會計、金融飯碗不保！前不久，四大國際會計師事務所之一的德勤(Deloitte)，引入財務機器人，這個新型AI德勤財務機器人，它吹響了財務會計審計行業革命的號角，一個機器人可以頂替15個財務的工作，而且可以每週24小時*7日的工作，36萬小時的人力工作，財務機器人只需幾秒就能完成，更是1分鐘可以完成人工15分鐘的工作。這意味著，上千萬財務人將失業，50%金融人失業，70%投行面臨轉型！但是，任何新事物的產生，都是為了更好的服務這個行業，就像當年電腦的出現，對傳統財務行業的影響一樣，就拿“管理會計”這種複合型高級人才來說，德勤的財務機器人反而可以成為好幫手，利用財務機器人分析得到的數據結果，可以更好地進行規劃、預算以及管理控制，進而做出決策。所以，面臨AI衝擊失業的人們，與其擔憂自己的飯碗會不會丟掉，還不如從現在開始就進行改變。固然，AI或許會讓一些行業永久消失，卻是人類文明的一大進步；它解放了人類的創造力，只有勇於改變，才不會被社會淘汰。
- (2) 技能：授課老師郭翠菱副教授，提出創新的教學研究方法，以解決「學用落差」的問題。郭副教授師承三十年投身管理會計研究的國立政治大學吳安妮講座教授，為了幫台灣企業創造活水，規劃從企業和學校教育雙管齊下，建立大學創新的營運模式及利他平台，期盼集眾人之力，協助會計界的莘莘學子成功轉型，在「專題研究(二)」課程導入策略形成系統、SO計分卡與吳安

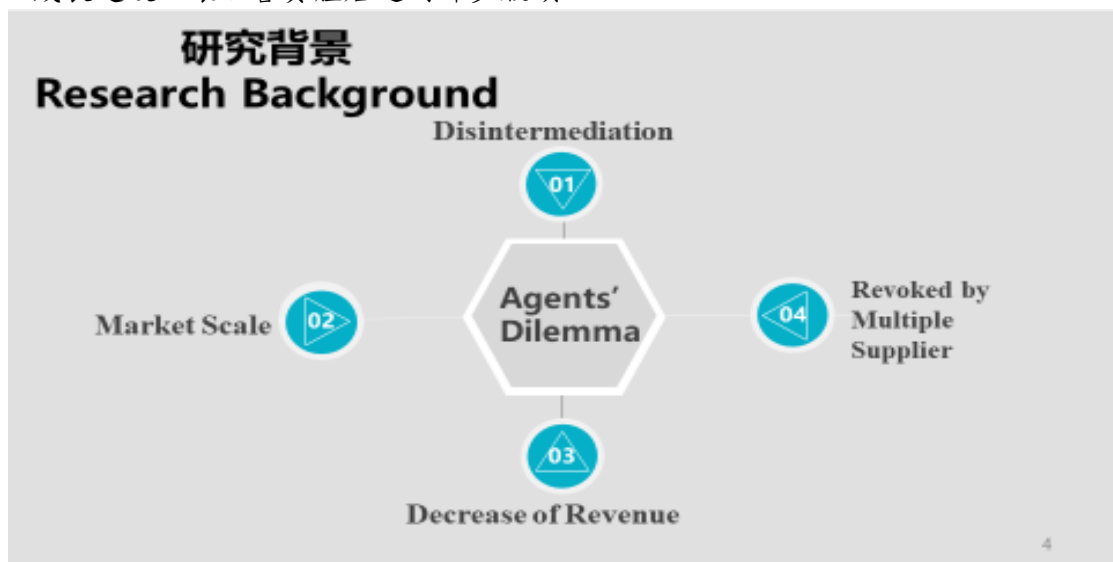
妮教授和華致資訊公司攜手合作所開發的「作業價值管理 (Activity Value Management, AVM)」系統，從中解決管理會計學用合一之落差，教育學生藉由做中學、體驗式學習與個案學習的方式，可學習如何診斷企業問題，操作與分析系統，並提供可行之解決方案。這些有效的創新教學方法可以培養學生具備為公司解決實際管理問題的能力，使學生成為企業所需的管理人才，為企業解決成本與管理的整合性問題，達到學用合一的目標。

- (3) 情意：此為與業界合作的課程，透過業界專家傳達其企業精神，良興主張先求「買得對」、再求「買得好」、最後「買得滿意」，期望「打造智慧家庭，享受樂活態度」。2015年全台門市提供icash2.0支付服務功能，是第一家導入icash2.0支付功能的3C通路業者，提升付款便利性。良興不論在實體通路、網路購物、社群網站、手機、平板電腦等，都提供給顧客全方位服務，2017年賴志達總經理更多次接受媒體採訪分享「新零售」致勝關鍵，「良興用心，感動您心！」。很少有產業像零售業這樣遭逢劇烈的破壞，例如亞馬遜 (Amazon) 和阿里巴巴 (Alibaba)，一方面能夠快速推出一連串創新，同時又能擴大規模和降低成本。有更多的零售採購都轉往線上進行，而且，有愈來愈多製造商現在都選擇直接賣產品給消費者，完全避開零售商。隨著零售產業市場競爭加劇，良興公司管理團隊在總經理賴志達率領下向郭副教授尋求導入新的管理控制系統，期望充分運用其核心價值，俾益有效管理最早創立的實體光華店，以創造其競爭優勢。良興股份有限公司提供營運遇到問題給學生，學生撰寫企劃書報告與專案分析，協助處理企業的問題。透過一步一腳印地診斷出策略形成系統、SO計分卡與實際操作AVM，除了讓學生了解學理之基本知識外，也能在畢業後即可進入職場從事「管理會計」的工作，增加學生本身的就業競爭力，培養未來成為總經理特助的專業人才。

二、具體教學成果與評估

(一)簡介

由於科技發達，電商崛起，許多顧客都在網路平台購物，導致實體店營收衰退，傳統商圈店家不是轉進電子商務領域，就是縮小實體店面規模因應；此外，也有同業削價競爭的威脅，再加上台灣市場規模不大，消費能力有限，通路銷售成長趨緩，讓經營實體店遇到許多瓶頸。



本專題實作以打造良興公司之使命、願景、價值觀為基礎，先進行企業健檢，實際了解公司的運作狀況，從企業健檢找出問題所在。接著，再透過 S0 計分卡分析公司的優勢，找出顧客價值主張，再利用自身的優勢，並在環境中找到機會發展出借力使力，最後創造出利他共贏的局面，此為創新策略模式。最後，透過組織架構與日常作業流程分析，藉此了解公司的實際運作情況，利用 AVM 四大模組，解決企業營運問題。



研究目的 The Objects of Our research

Mission, Vision, and Value

SO Scorecard



Activity Value Management

Diagnose, Advise, and Revise

6

研究貢獻 Research Contributions

Contribution to the Practice

- Help for the case corporation
- Improve the corporation awareness of strategic and value management

Contribution to the Academia

- Extend AVM research direction

7

研究架構 Research Structure



8

本專題實作採用個案研究法，著重於在單一公司的檢視，由教師與業界導師帶領專題學生對該公司實體店進行完整性的了解，並妥善利用蒐集而來的資料，透過彙整和分析來了解研究主題。深入探討策略形成、SO 計分卡、AVM 之理論，透過參與觀察、深度訪談方式進行研究。實際進行方式主要包含以下四大步驟：

(1) 個案公司資料

分析個案公司發展歷程、營運概況、組織劃分、經營領域及資源分配的情形，並進一步了解個案公司的使命願景及價值觀。

(2) 學者及顧問之建議

在問題討論與策略形成的過程，是經由個案公司高階管理團隊、輔仁大學專家學者與專題同學共同參與討論，因此具有結合產、學界的意見。

(3) 內外部環境分析

藉由研究現有產業資料，有效分析產業環境與同業競爭狀況，以作為策略形成、SO 計分卡、AVM 之參考依據。

研究方法

個案研究法

- 此法著重於單一對象的檢視
- 研究者須對研究對象有完整的了解
- 此法參考江淑美、吳伊勻、翁士勳、劉育雯(2000)提出之論點

零售通路業

問題與說明

- 虛實整合之優勢與挑戰
- 績效好壞不能明確衡量的兩難

良興自 1973 年於光華商場成立至今已 40 多年，是全台唯一結合「電子零件、工具儀表、電腦週邊、智能家電」為主要特色的 3C 連鎖賣場，同時也是第一家通過經濟部優良服務 GSP 認證的 3C 通路。良興歷年來獲獎無數，包括經濟部金網獎、經濟部顧客滿意度金質獎、企業社會責任優良獎等，2015 年榮獲《數位時代》「網路人氣賣家」3C 類第一名，2016 年更獲得「創新商務獎」最佳組織創新、最佳客戶溝通之榮耀。良興秉持服務多元化、商品多樣化、選擇多變化的經營目標，2014 年擴大發展行動商務，打造良興「行動金賺 APP」，2015 年購物網首創「專人服務」，10 分鐘內就會有門市專人回電答覆，讓網站服務更即時與貼近需求。良興建構 O2M (Online to Mobile，線上電子商務+線下實體門市+智慧行動終端模式) 服務模式，強化虛擬及實體商店在消費服務互動及體驗，是第一家完成 Omni-Channel 的 3C 通路業者。

公司簡介



3

良興 品牌故事

一提到「良興」，許多電機電子科畢業的先進們會說：「喔，那是老朋友了~」

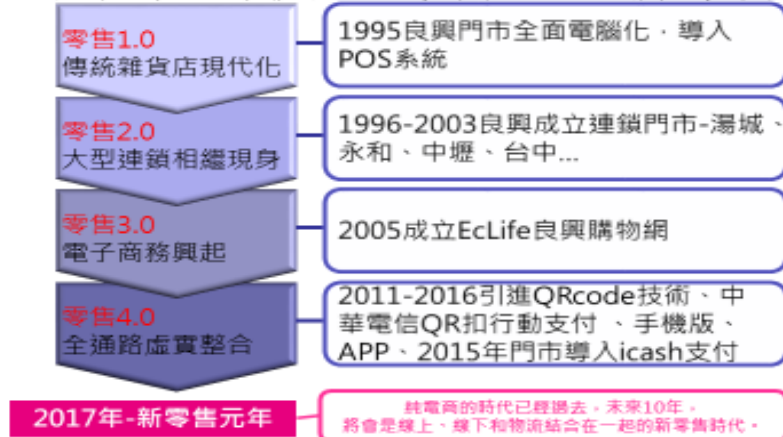
是的，良興從1973年台北光華的「良興電料行」開始，是銷售電子零組件的專業門市，是許多同學們放學後尋寶和技術交流的地方，更是眾多學校、研發單位、公司行號多年來指定的服務門市。2001年確認以「良興電子資訊廣場」為通路品牌名稱。

40多年來隨著客戶需求不斷增加，開始拓展分店，直營門市多分佈在光華商場與NOVA等集中商圈。並逐步增加商品，成為全台唯一結合「電子零件、工具儀表、電腦週邊、智能家電」為主要特色的3C連鎖賣場。持續堅持提供「買得對、買得好、買得滿意」的專業服務，因此成為第一家通過經濟部優良服務GSP認證的3C通路。

2005年成立**EcLife良興購物網**，推廣虛實整合的服務，2014年又擴大發展行動商務，打造良興「**行動金賺APP**」。建構O2M (Online to Mobile，線上電子商務+線下實體門市+智慧行動終端模式) 服務模式，強化虛擬及實體商店在消費服務互動及體驗，是第一家完成Omni-Channel的3C通路業者。

13

良興與時俱進-零售4.0→新零售



14

通路優勢



6

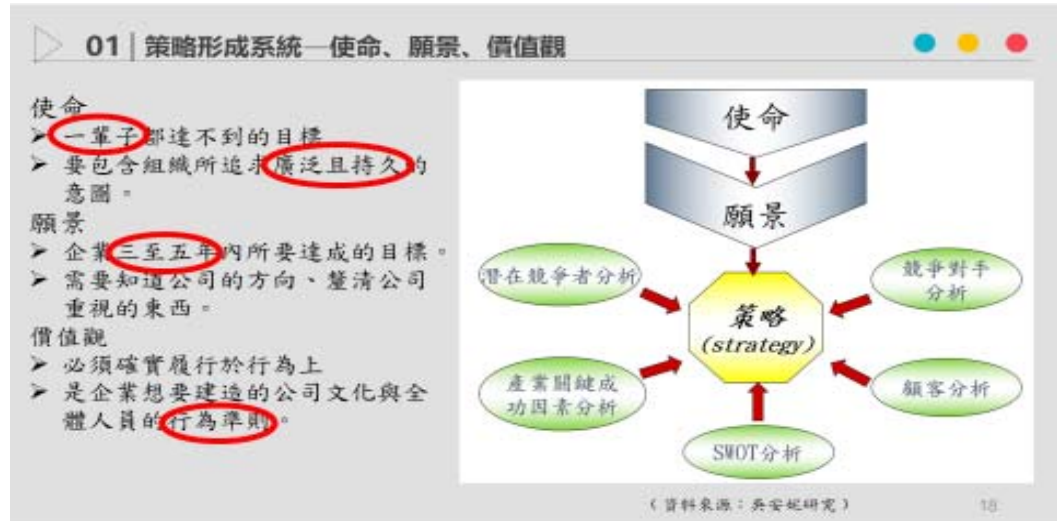
15



7

(二) 策略形成系統

在落實策略與執行前，首先需要形成策略，因此吳安妮（2011）提出策略形成系統為企業之大腦的說法，此系統需從企業之使命、願景、價值觀為基礎，透過五力分析與 SWOT 分析，形成企業之「策略」，吳安妮將使命、願景、價值觀、五力分析與 SWOT 分析整個過程定義為「策略形成系統」，如下圖所示。



使命是一輩子都達不到的目標，為了讓管理階層與員工聚焦於目標上，良興公司根據業務類型、服務的客戶、提供哪個層級的服務來定義公司之使命，如下圖所示。



願景是3到5年內企業要完成的大目標，包括對未來清楚的期待、追求卓越之精神、在情感上具有鼓舞作用、賦予員工自主權與重視顧客感受，釐清良興公司的願景，如下圖。



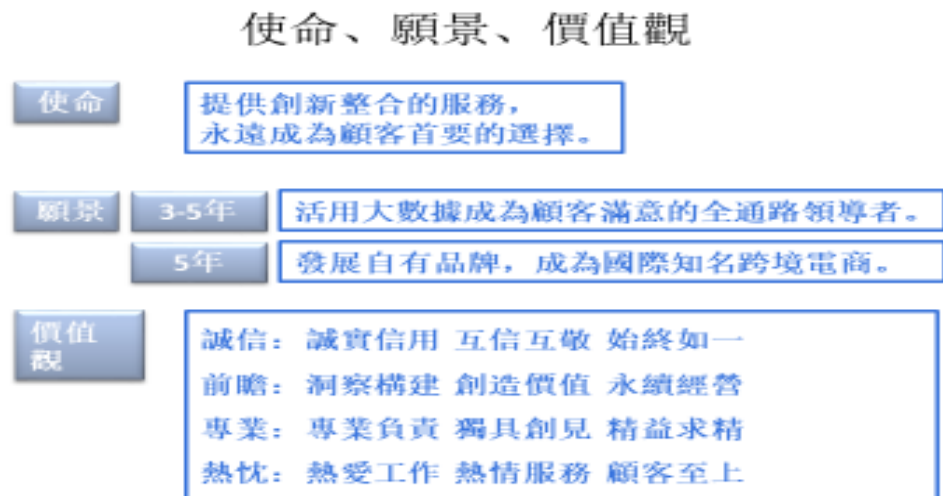
20

價值觀是企業想要建造的公司文化與全體人員的行為準則，需能讓員工一目瞭然，良興公司之文化價值觀如下圖。



21

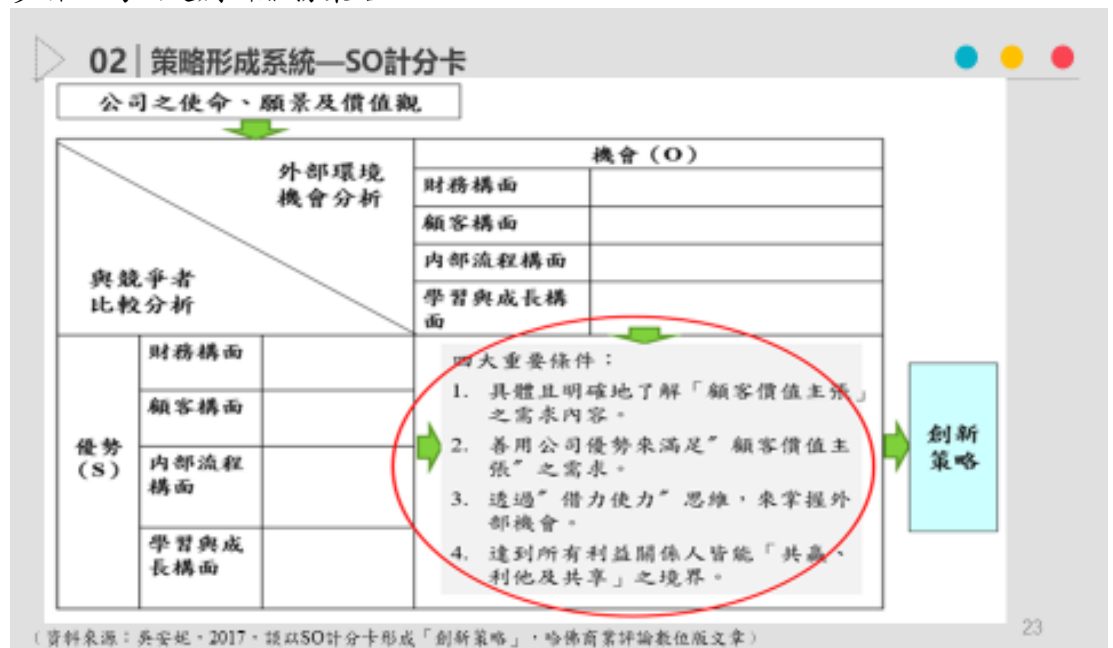
良興公司診斷出策略形成系統在使命、願景、價值觀之施行成效如下：



22

本專題針對以下三個步驟，找出良興公司的 SO 計分卡：

- (1) 步驟一為盤點優勢與機會，優勢必須是自己獨有的，而不是競爭者也會。
- (2) 步驟二為分析四大問題，根據以下四個問題，來引導出可行的策略。
 - 問題一：找出顧客的真正需求是什麼？
 - 問題二：公司有那些優勢，可以滿足顧客需求？
 - 問題三：可以找誰合作，把握新的機會？
 - 問題四：如何建構與利害關係人「共贏」的平台？
- (3) 步驟三為決定創新服務策略。



23

本專題實作根據訪談與企業對話討論的結果，協助繪製出良興公司透過 SO 計分卡之創新策略發展流程，請見下圖。

內部優勢分析		外部機會分析	
		顧客機會(F)	機會(O)
優勢(S)	顧客機會(C)	顧客機會(C)	品牌轉型，顧客消費行為的改變。
	內部流程機會(IP)	內部流程機會(IP)	AI興起，網路超SOP化，生產力大增。
	學習與成長機會(GR)	學習與成長機會(GR)	體驗經濟崛起。
	財務機會(F)	財務機會(F)	顧客價值主張：以「全通路模式」對消費者提供服務，以服務差異化為主，提高顧客的使用者體驗，成為顧客重要的選擇。
優勢(S)	顧客機會(C)	顧客機會(C)	良興非其有效會員，數據累積困難。
	內部流程機會(IP)	內部流程機會(IP)	顧客變革順利（全通路經營）。
	學習與成長機會(GR)	學習與成長機會(GR)	良興員工手冊。
	財務機會(F)	財務機會(F)	良興毛利率18-20%。



(三)作業價值管理系統

良興公司高階管理團隊在郭副教授多次帶隊進入企業進行實地調研，並與學生透過學術與實務交流，導入AVM系統前的問題點“人員管理的問題”，其成本迷思的根源在於以下兩個原因：

1. 企業管理成熟度不高
2. 僅掌握財務三表及企業資源規劃資訊系統

並進而思考如何找到價值驅動力之可行的解決方案。

導入AVM系統前的問題點

問題1:人員管理的問題

- 正職與工讀人員的工作內容不同，耗費之成本也不同，難以管理
- 人力吃緊，每個月設定的目標難以達成
- 績效考評依據不公平，原本是依照收入、毛利、提袋率、人效作為設定KPI之依據

成本迷思根源

原因: 1.企業管理成熟度不高

2.僅掌握財務三表及企業資源規劃資訊系統

32

迷思1:分不清長短期成本，也不懂取捨

將人才和研發視為短期成本，導致後來技術及創新能力被對手超越，因此應以長期觀點來看

迷思2:以為大客戶即好客戶，大訂單即好訂單

大客戶經常較為挑剔，常要求客製化，導致成本無形中增加，最後不僅未帶來利潤，甚至帶來虧損

迷思3:看不清隱藏成本，導致資源錯置

機器過了合理使用年限還持續使用，設備良率低原物料耗損高，累積下來的不良品超過機器購置費用

33

AVM--協助找到價值驅動力



34

茲將良興股份有限公司實施 AVM 系統四大模組的步驟及程序彙整如下：

AVM四大模組介紹

37

第一模組:資源模組

•透過管理會計的觀念把財務會計的**費用科目重新做分類**，分類的過程中，重要的是找出作業中心**可控制與不可控制**的使用資源，再透過資源動因，計算出作業中心的正確損益。



38

實施模組一(資源模組)的六步驟包含：

1. 步驟一為設計價值標的，價值鏈成本主要分為產品、顧客和專案，對製造業而言，會另外設置工單、原物料或供應商為價值標的
2. 步驟二為設計作業中心，也就是組織的策略以及現行的組織架構，還有可以使用ERP(企業資源規劃)的成本中心
3. 步驟三為從事資源重分類，即轉換成管理會計的思維，將原本的會計科目重新分類為AVM系統的資源類別。舉例來說：薪資、加班費、退休金、保險費等可合併為人事費用，又將水電費分為工廠水電費及辦公大樓水電費
4. 步驟四為確認資源動因，盡量都會以直接歸屬為目標，剩下無法用直接歸屬的部分，就要用資源動因加以分攤。像是因果關係，最好的是按照費用變動的原因，如果不行，再利用資源耗用多寡為基礎
5. 步驟五為將作業中心耗用的資源區分為可控或不可控制的資源，所謂可控制的資源分為三種：一個是作業中心自用的資源、一個是顧客及產品用的資源、另外一個是內部服務的成本，像是內部交易的成本或是受支援作業的成本。而不可控的資源就是未實施ABC的作業中心，又可以區分成管理作業中心分攤的資源，以及支援作業中心分攤的資源
6. 步驟六為產生資源模組的管理報表，舉例來說，如作業中心五大資源表。

模組二:作業中心模組



41

實施模組二(作業中心模組)的五步驟包含：

1. 定義作業執行者-人或機器
2. 確認作業大項或中項-第一階為大項, 從大項開始往下為中項
3. 確認作業中心的總正常產能
4. 訂定作業中心動因-訂定不同作業正常產能時間
5. 產生作業中心模組報表-正常產能成本趨勢總表

模組三:作業模組

作業細項產生之實際產能與作業大項或中項產生之正常產能做比較，是否有發生超用或剩餘之情形



43

實施模組三(作業模組)的五步驟包含：

1. 步驟一：為設計作業細項:作業大項或中項向下延伸到作業細項，管理攸關性及成本效益原則影響作業細項之設計
2. 步驟二:為確認作業中心動因（實際產能）。作業中心動因為人員或機台對每項作業細項實際投入的「時間」
3. 步驟三:為決定「超用產能」或「剩餘產能」及其成本。將每期正常產能下之作業成本與實際產能下之作業成本做比較，即可計算出超用或剩餘產能
4. 步驟四:為定義四類的作業屬性。第一類為品質屬性，第二類為產能屬性，第三類為附加價值；第四類為顧客服務

5. 步驟五:為產生作業模組之管理報表，例如：超用產能與剩餘產能趨勢表、品質屬性成本趨勢總表、產能屬性成本趨勢總表、附加價值屬性成本趨勢總表及顧客服務屬性成本趨勢總表。

實施模組四(價值標的模組)的兩步驟包含:

1. 步驟一: 為企業資源呈現形態，計算單一客戶、通路、產品讓企業耗費多少資源及帶來多少利潤
2. 步驟二:為拆解資源的步驟，計算每位客戶、通路、產品各自花費企業多少的資源，並比較這些其創造出的營收及利潤，就能知道這些標的是否創造價值

模組四:價值標的

企業擁有許多有形與無形的資產，如要引進作業成本及價值分析，則必須進行資源的拆解，而價值標的就是拆解動作的最後一個步驟

45

優點

以下是AVM系統的一些特色:

- 1.系統提供五種不同的成本類型，分析公司和部門的整合性資源，讓部門主管可以清楚了解可控與不可控資源，進一步對可控成本的作業做改進。
- 2.預算方面，我們可藉由系統知道各部門人員和機台的正常產能費率作為預算依據。
- 3.系統精確算出個作業中心人員與機器的正常產能與實際產能的時間成本，可看出哪些地方超用或有剩餘產能的情況，進而調整。

48

(四)結論

AVM 實施與效益

下表為了區分工讀與正職人員在作業所花費的成本。不管正職或工讀人員投入最多成本主要作業，包含服務顧客與賣場維護。工讀生方面，相較於正職有較多網路代訂的作業，而不同的正職人員作業的重點也有所不同。

正職與工讀人員作業分析



53

績效評估

	銷售收入	銷售收入排名	總成本	淨利	淨利排名	利潤率
A0202	1,383,458	1	1,395,121	- 11,663	6	-1%
A0203	1,094,939	2	941,497	153,442	1	14%
A0101	1,074,010	3	1,115,383	- 41,373	9	-4%
A0201	1,031,804	4	1,057,863	- 26,059	8	-3%
A0102	1,013,186	5	1,135,648	- 122,462	10	-12%
A0301	533,305	6	444,761	88,544	2	17%
A0302	519,779	7	440,666	79,113	3	15%
A0303	328,099	8	295,298	32,801	4	10%
A	118,107	9	141,498	- 23,391	7	-20%
A0204	4,496	10	4,348	148	5	3%
總計	7,101,183		6,972,081	129,102		2%

54

以下彙整專題學生對 AVM 系統的心得反饋。

大家對於AVM系統的想法

59

馮芷筠

- 1.可以協助企業將成本正確地分攤
- 2.協助企業發展真正對自己有意義的產品

60

宋思慧

- 1.可看清並了解自身看不見的成本
- 2.知道問題後能減少不必要浪費的成本

61

曾雋中

- 1.透過組織式的建構，盡可能貼近真實成本，了解產品的盈利能力，提升經營效率
- 2.數據透明化利於公司長期經營減少舞弊

62

呂碩典

- 1.能精實管理成本，資源配置最佳化
- 2.利用AVM找出問題並改善，達到永續管理

63

陳威達

AVM是將企業流程的作業成本、價值分析數據化和科學化，再進一步產出各單位所需要的整合性價值管理和績效管理資訊，這樣就可以有效進行成本控制分析、減少成本的浪費、並且增加效率。之後透過大數據分析了解哪些時間和工作是有價值的、然後哪些工作是花成本卻沒有價值的，並有助於解決企業的問題，淘汰掉沒有賺錢的產品，最後找出有價值的客戶增進銷售效率。

64

王睿德

- 1.更準確分配成本及推估獲利
- 2.除了一般「作業成本管理」強調的「成本」概念之外，更將「品質」、「產能」、「附加價值」及「顧客服務」等重要「價值」概念融入

65

三、課程遇到問題與困難

- (一) 企業和學生較為生疏的管理概念：要在數個月內同時導入策略形成系統、SO 計分卡與 AVM 系統，除了良興公司管理高層須熟稔如何應用管理會計的概念之外，對於缺乏相關實務管理經驗的專題學生也具有相當大的挑戰。
- (二) 公司內部資訊整合耗時費力：良興公司雖有 ERP 與 POS 系統，然而，短期內要整合 big data，同時要診斷公司重要管理議題，還要釐清人員工時等資料，需要投入相當多的人力與時間。
- (三) 如何取得合作企業：為了推廣產學合作裨益讓學生有收穫，除了吾人會持續和良興公司進行長期合作之外，希冀日後可以透過學校平台與其他有意願實施管理會計的企業簽訂產學結盟，讓更多知名校友或標竿企業願意導入策略形成系統、SO 計分卡或 AVM 系統。

四、省思與未來的展望

- (一) 知行合一的重要性：為了解理論，本課程由專題同學分組報告“策略形成及執行：以 BSC 為核心，為企業創造「利」與「力」”、“作業基礎成本管理的第一本書”、“成本與效應”…等書籍之內容，並搭配國內外實際個案案例，同時針對良興公司的管理議題提出合理的解決方案，將理論實際運用在幫助企業制定決策，希望可培養出畢業後成為總經理特助的優秀人才。
- (二) 協同教學與團隊自主學習成果：由授課教師與良興公司高階管理團隊協同教學，公司每堂課皆有六位以上的高階管理團隊成員實際到輔大課堂提供專家諮詢，並透過企業參訪、深入調研的機會，讓學生能進入企業，實際了解公司之日常流程、組織架構等運作方式，並由教師與業師帶領學生設計及建構策略形成系統、SO 計分卡與作業價值管理之相關工作。企業提供需要處理的明確問題，由授課教師協助指導，讓學生解決實務經營管理所面臨之棘手問題，並藉由團隊自主學習與企業策略管理及日常營運模式結合，培養學生具備為公司解決實際管理問題的能力，裨益增加學生進入職場的競爭力。
- (三) 雲端科技運用與數字管理成果：本課程提供 AVM IT tool 以及雲端教育版軟體給學生使用，培養學生實務操作的能力，期許讓學生在畢業後即可進入職場從事「管理會計」的工作，為企業解決原因與結果的整合性問題，成為 AI 即戰力人才。
- (四) 感謝教發中心之計畫經費補助，特別是郭好庭小姐等人實際到課堂上進行錄影並協助剪輯影片，讓吾人的產學成果導向課程計畫順利進行並圓滿結案。

參、 照片

- 9/25 上課實況--介紹策略形成系統
 - (1) 組織使命之形成
 - (2) 組織願景之形成
 - (3) 組織價值之形成
 - (4) 組織策略之形成
 - (5) 策略與平衡計分卡之結合





- 10/2上課實況--比較傳統成本與AVM系統
 - (1) 成本管理會計的角色定位
 - (2) 傳統成本會計制度的盲點
 - (3) 由AVM系統解決傳統成本管理之盲點
 - (4) AVM系統之具體內容說明，包含:資源模組、作業中心模組、作業模組、和價值標的模組。







- 10/23上課實況-- AVM之實務軟體操作
 - (1) 讓學生實際操作企業在實務上所使用的系統，了解企業如何透過IT的方式去運作、建立和分析資料
 - (2) 學生分組直接上雲端協助上信企業股份有限公司建置模組資料(model data)與期間資料 (period data)





- 11/9上課實況--向良興股份有限公司進行AVM系統導入之成果彙報
 - (1) 特別針對產品全部成本、產品淨利、實體店經營、線上線下整合及流程管理進行診斷分析
 - (2) 讓企業了解AVM系統如何有效進行光華店的成本管控、減少沒有付價價值的成本、增加實體店人員的線上導購效能，診斷公司營運流程，提升公司價值。





肆、 附件

一、學生學習回饋與心得報告

問卷題目

1. 我能瞭解AVM資源模組係將財務會計的財務費用重分類為管理會計的資源之管理會計思維。
2. 我能瞭解AVM資源模組將作業中心耗用之資源區分為：作業中心自用之資源、價值標的使用之資源、內部服務之成本、管理作業中心分攤之資源與支援作業中心分攤之資源，共五大類資源。
3. 我能瞭解AVM資源模組可以將重分類的資源透過適當的資源動因，計算出作業中心之正確損益，產生資源模組管理報表。
4. 我能瞭解AVM作業中心模組係先定義各作業中心的作業執行者為人或機器，並確認作業執行者執行的作業大項或中項的概念。
5. 我能瞭解AVM作業中心模組，制定不同作業大項或中項之正常產能時間係為了解決企業正常/標準成本制定之問題。
6. 我能瞭解AVM作業模組係定義作業細項，得到各作業細項實際產能之資訊，進而得以與作業大項/中項之正常產能做比較，決定「超用產能」或「剩餘產能」及其成本。
7. 我能瞭解AVM作業模組各項作業屬性：品質屬性、產能屬性、附加價值屬性及其顧客服務屬性之意義。
8. 我能瞭解AVM價值標的模組可計算企業整體價值鏈(從產品研發、產品設計、產品製造、產品支援到顧客服務)之成本及利潤資訊。
9. 我能瞭解AVM價值標的模組可計算各項價值標的之隱藏性成本、資金成本及風險成本等項目。
10. 我能瞭解AVM價值標的模組在計算顧客利潤時，可包括顧客一般化的服務成本與客製化的服務成本。
11. 我有意願推薦其他人來學習這門課程
12. 我覺得AVM最讓我難瞭解的地方是
13. 我從AVM的理論知識學習到：透過AVM可以破除企業「長期成本與短期成本之迷思」(例如：企業不該為了短期利潤砍掉研發創新費用，以避免影響長期的競爭力)。
14. 我從AVM的理論知識學習到：透過AVM可以破除企業認為「大客戶就是會賺錢的好客戶，大訂單就是會賺錢的好訂單之迷思」。
15. 我從AVM的理論知識學習到：AVM可以掀開財務報表無法計算的隱藏成本(例如：存貨的資金成本、倉儲成本、報廢成本等)。
16. 整體來說，我學習到AVM係「整合具有因果關聯性的資訊，作為決策的依據，讓企業不再瞎子摸象，未來還能透過管理來提高獲利」的知識與能力。
17. 我瞭解AVM“資源模組”能提供可控與不可控成本之整合性資訊，且了解可控與不可成本發生之原因。
18. 我瞭解AVM“作業中心模組”能提供正常產能之資訊，且了解正常產能之規畫情況。
19. 我瞭解AVM“作業模組”來檢視公司的實際營運狀況，能提供品質、產能、附

加價值及顧客服務等因果關係的攸關資訊。

20. 我瞭解 AVM “價值標的模組”能提供產品、顧客、專案、員工等價值鏈成本與利潤之資訊。

21. 請勾選本課程對於提升您個人學習興趣的滿意度。

22. 請勾選本課程您對於教師授課方式的滿意度。

23. 請勾選本課程您對於教材設計的滿意度。

24. 請勾選本課程您對於學習活動安排的滿意度。

25. 我喜歡這樣的教學方式嗎？

26. 我能瞭解 AVM “資源模組”可協助部門主管清楚掌控可控與不可控資源之資訊，並以可控資源之成本做為「資源分配決策」之依據。

27. 我能瞭解 AVM 可提供分析 “作業中心”人員和機台各部門之正常產能費率，包括正常產能下之作業大項/中項之成本，以供部門管理者作從事「預算決策」之依據。

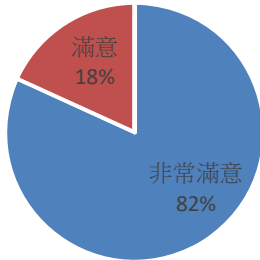
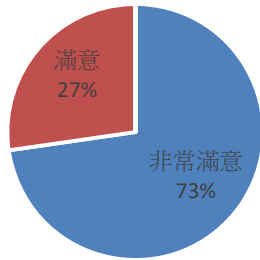
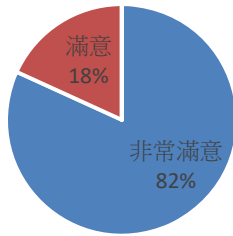
28. 我能瞭解 AVM 可精算出各作業中心（人或機器）正常產能及實際產能的時間或成本，提供超用或剩餘產能資訊，做為人員及機台「配置調整」之參考。

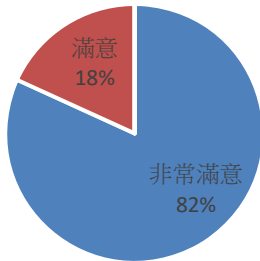
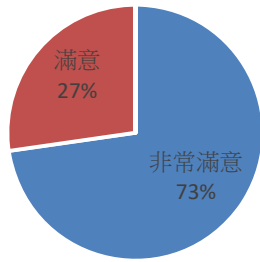
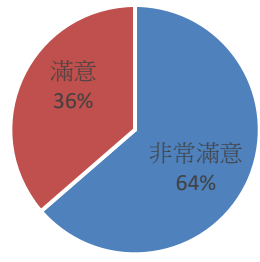
29. 我能瞭解 AVM 可精算各項 “作業”屬性（包括品質、產能、附加價值及顧客服務屬性）之成本和佔比，作為「營運流程再造」決策之依據。

30. 我能瞭解 AVM 可精確計算產品之整體價值鏈的成本及利潤，作為「定價決策」之依據。

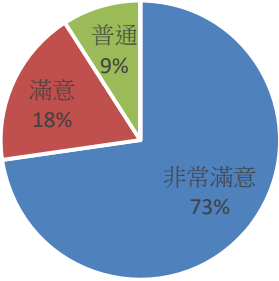
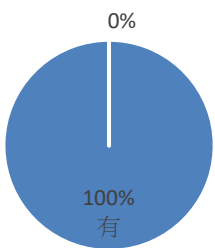
31. 我能瞭解 AVM 可精確計算每位顧客的整體價值鏈的成本及利潤，作為「顧客選擇管理」之依據。

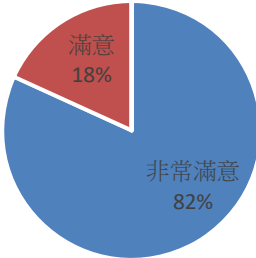
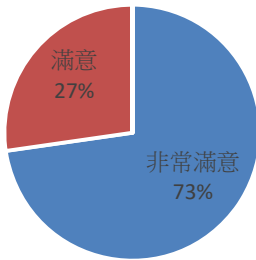
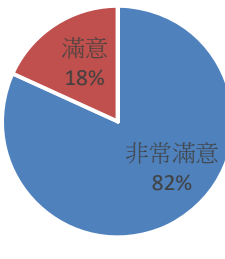
32. 我能瞭解 AVM 可精算出各作業中心及員工之收入、成本/利潤情況，提供部門或員工「績效和獎酬管理」之資訊。

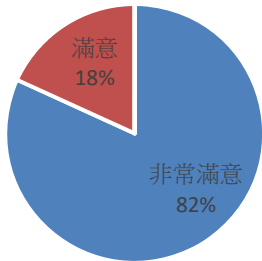
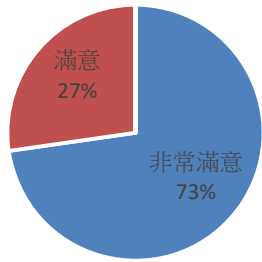
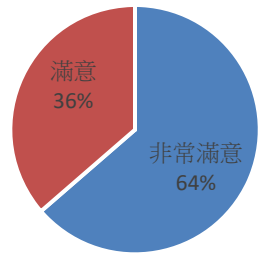
問卷結果彙整												
第一題	我能瞭解 AVM 資源模組係將財務會計的財務費用重分類為管理會計的資源之管理會計思維	 <table><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
非常滿意	82%											
滿意	18%											
普通	0%											
不滿意	0%											
非常不滿意	0%											
第二題	我能瞭解 AVM 資源模組將作業中心耗用之資源區分為：作業中心自用之資源、價值標的使用之資源、內部服務之成本、管理作業中心分攤之資源與支援作業中心分攤之資源，共五大類資源。	 <table><tr><td>非常滿意</td><td>73%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>27%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	非常滿意	73%	滿意	27%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
非常滿意	73%											
滿意	27%											
普通	0%											
不滿意	0%											
非常不滿意	0%											
第三題	我能瞭解 AVM 資源模組可以將重分類的資源透過適當的資源動因，計算出作業中心之正確損益，產生資源模組管理報表	 <table><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
非常滿意	82%											
滿意	18%											
普通	0%											
不滿意	0%											
非常不滿意	0%											

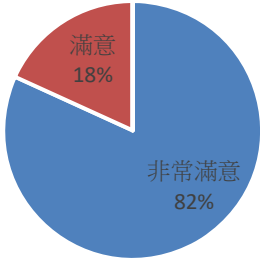
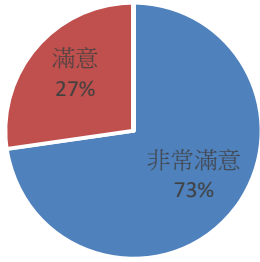
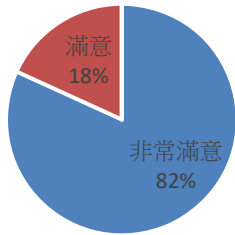
第四題	我能瞭解 AVM 作業中心模組係先定義各作業中心的作業執行者為人或機器，並確認作業執行者執行的作業大項或中項的概念	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	Category	Percentage	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
Category	Percentage													
非常滿意	82%													
滿意	18%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第五題	我能瞭解 AVM 作業中心模組，制定不同作業大項或中項之正常產能時間係為了解決企業正常/標準成本制定之問題	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>73%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>27%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	Category	Percentage	非常滿意	73%	滿意	27%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
Category	Percentage													
非常滿意	73%													
滿意	27%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第六題	我能瞭解 AVM 作業模組係定義作業細項，得到各作業細項實際產能之資訊，進而得以與作業大項/中項之正常產能做比較，決定「超用產能」或「剩餘產能」及其成本	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意 <table><tr><th>Category</th><th>Percentage</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>64%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>36%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	Category	Percentage	非常滿意	64%	滿意	36%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
Category	Percentage													
非常滿意	64%													
滿意	36%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													

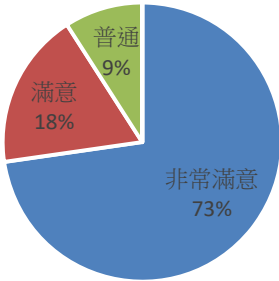
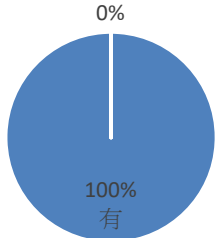
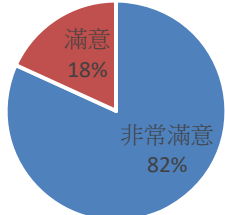
第七題	我能瞭解 AVM 作業模組各項作業屬性：品質屬性、產能屬性、附加價值屬性、及顧客服務屬性之意義	<table><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
非常滿意	82%											
滿意	18%											
普通	0%											
不滿意	0%											
非常不滿意	0%											
第八題	我能瞭解 AVM 價值標的模組可計算企業整體價值鏈(從產品研發、產品設計、產品製造、產品支援到顧客服務)之成本及利潤資訊	<table><tr><td>非常滿意</td><td>73%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>27%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	非常滿意	73%	滿意	27%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
非常滿意	73%											
滿意	27%											
普通	0%											
不滿意	0%											
非常不滿意	0%											
第九題	我能瞭解 AVM 價值標的模組可計算各項價值標的之隱藏性成本、資金成本及風險成本等項目	<table><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
非常滿意	82%											
滿意	18%											
普通	0%											
不滿意	0%											
非常不滿意	0%											

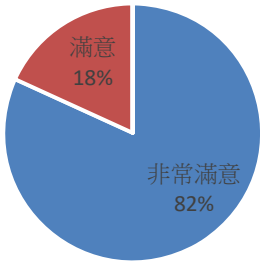
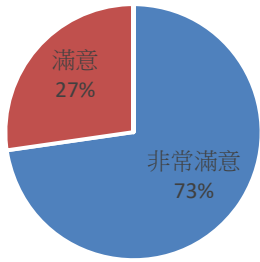
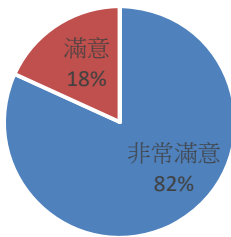
第十題	我能瞭解 AVM 價值標的模組在計算顧客利潤時，可包括顧客一般化的服務成本與客製化的服務成本。	
	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	
第十一題	我有意願推薦其他人來學習這門課程	
	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	
第十二題	我覺得 AVM 最讓我難瞭解的地方是	
	四大模組之模組二 AVM 報表解讀 AVM 報表解讀 AVM 雲端操作 AVM 管理意涵 四大模組之模組一 AVM 報表解讀	

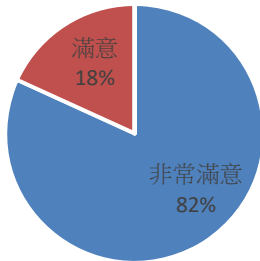
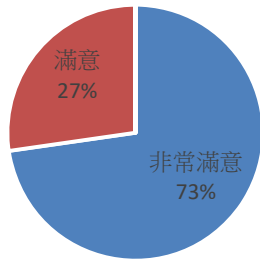
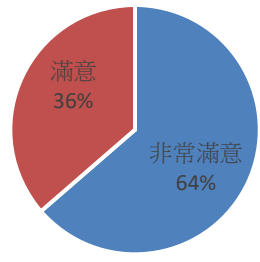
第十三題	我從 AVM 的理論知識學習到：透過 AVM 可以破除企業「長期成本與短期成本之迷思」（例如：企業不該為了短期利潤砍掉研發創新費用，以避免影響長期的競爭力）												
	<table><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table> ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	滿意度	百分比	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比												
非常滿意	82%												
滿意	18%												
普通	0%												
不滿意	0%												
非常不滿意	0%												
第十四題	我從 AVM 的理論知識學習到：透過 AVM 可以破除企業認為「大客戶就是會賺錢的好客戶，大訂單就是會賺錢的好訂單之迷思」。												
	<table><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>73%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>27%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table> ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	滿意度	百分比	非常滿意	73%	滿意	27%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比												
非常滿意	73%												
滿意	27%												
普通	0%												
不滿意	0%												
非常不滿意	0%												
第十五題	15. 我從 AVM 的理論知識學習到：AVM 可以掀開財務報表無法計算的隱藏成本(例如：存貨的資金成本、倉儲成本、報廢成本等)。												
	<table><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table> ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	滿意度	百分比	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比												
非常滿意	82%												
滿意	18%												
普通	0%												
不滿意	0%												
非常不滿意	0%												

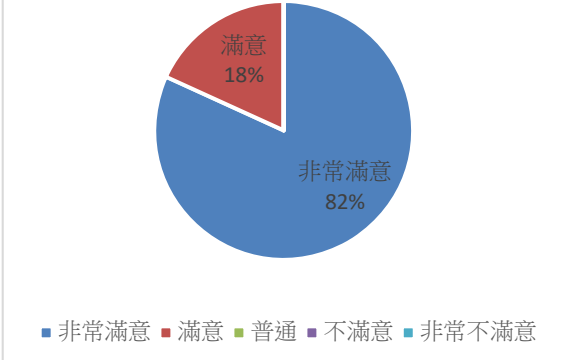
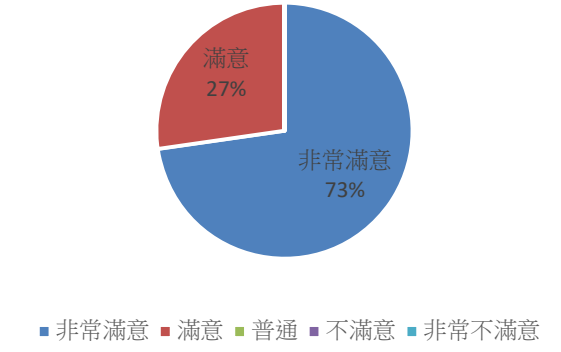
第十六題	整體來說，我學習到 AVM 係「整合具有因果關聯性的資訊，作為決策的依據，讓企業不再瞎子摸象，未來還能透過管理來提高獲利」的知識與能力。													
	 <table><tr><th>滿意程度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table> ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	滿意程度	百分比	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%	
滿意程度	百分比													
非常滿意	82%													
滿意	18%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第十七題	我瞭解 AVM “資源模組”能提供可控與不可控成本之整合性資訊，且了解可控與不可成本發生之原因。													
	 <table><tr><th>滿意程度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>73%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>27%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table> ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	滿意程度	百分比	非常滿意	73%	滿意	27%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%	
滿意程度	百分比													
非常滿意	73%													
滿意	27%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第十八題	我瞭解 AVM “作業中心模組”能提供正常產能之資訊，且了解正常產能之規畫情況													
	 <table><tr><th>滿意程度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>64%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>36%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table> ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	滿意程度	百分比	非常滿意	64%	滿意	36%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%	
滿意程度	百分比													
非常滿意	64%													
滿意	36%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													

第十九題	我瞭解 AVM “作業模組” 來檢視公司的實際營運狀況，能提供品質、產能、附加價值及顧客服務等因果關係的攸關資訊	 非常滿意 82% 滿意 18% ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意
第二十題	我瞭解 AVM “價值標的模組” 能提供產品、顧客、專案、員工等價值鏈成本與利潤之資訊	 非常滿意 73% 滿意 27% ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意
第二一題	請勾選本課程對於提升您個人學習興趣的滿意度	 非常滿意 82% 滿意 18% ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意

第二二題	我能瞭解 AVM 價值標的模組在計算顧客利潤時，可包括顧客一般化的服務成本與客製化的服務成本。	 <table><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>73%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>9%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	滿意度	百分比	非常滿意	73%	滿意	18%	普通	9%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比													
非常滿意	73%													
滿意	18%													
普通	9%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第二三題	請勾選本課程您對於教材設計的滿意度	 <table><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>100%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	滿意度	百分比	非常滿意	100%	滿意	0%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比													
非常滿意	100%													
滿意	0%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第二四題	請勾選本課程您對於學習活動安排的滿意度	 <table><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></table>	滿意度	百分比	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比													
非常滿意	82%													
滿意	18%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													

第二 五題	我喜歡這樣的教學方式嗎？	
	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	
第二 六題	我能瞭解 AVM “資源模組”可協助部門主管清楚掌控可控與不可控資源之資訊，並以可控資源之成本做為「資源分配決策」之依據	
	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	
第二 七題	我能瞭解 AVM 可提供分析 “作業中心”人員和機台各部門之正常產能費率，包括正常產能下之作業大項/中項之成本，以供部門管理者作從事「預算決策」之依據	
	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意	

第二 八題	我能瞭解 AVM 可精算出各作業中心（人或機器）正常產能及實際產能的時間或成本，提供超用或剩餘產能資訊，做為人員及機台「配置調整」之參考	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意 <table><thead><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr></thead><tbody><tr><td>非常滿意</td><td>82%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>18%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></tbody></table>	滿意度	百分比	非常滿意	82%	滿意	18%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比													
非常滿意	82%													
滿意	18%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第二 九題	我能瞭解 AVM 可精算各項 “作業” 屬性（包括品質、產能、附加價值及顧客服務屬性）之成本和佔比，作為「營運流程再造」決策之依據	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意 <table><thead><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr></thead><tbody><tr><td>非常滿意</td><td>73%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>27%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></tbody></table>	滿意度	百分比	非常滿意	73%	滿意	27%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比													
非常滿意	73%													
滿意	27%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													
第三 十題	我能瞭解 AVM 可精確計算產品之整體價值鏈的成本及利潤，作為「定價決策」之依據	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意 <table><thead><tr><th>滿意度</th><th>百分比</th></tr></thead><tbody><tr><td>非常滿意</td><td>64%</td></tr><tr><td>滿意</td><td>36%</td></tr><tr><td>普通</td><td>0%</td></tr><tr><td>不滿意</td><td>0%</td></tr><tr><td>非常不滿意</td><td>0%</td></tr></tbody></table>	滿意度	百分比	非常滿意	64%	滿意	36%	普通	0%	不滿意	0%	非常不滿意	0%
滿意度	百分比													
非常滿意	64%													
滿意	36%													
普通	0%													
不滿意	0%													
非常不滿意	0%													

第三 一題	我能瞭解 AVM 可精確計算每位顧客的整體價值鏈的成本及利潤，作為「顧客選擇管理」之依據	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意
第三 二題	我能瞭解 AVM 可精算出各作業中心及員工之收入、成本/利潤情況，提供部門或員工「績效和獎酬管理」之資訊	 ■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意

導讀:中小企業的迷思

1.長期成本與短期成本之迷思

- 為了追求短期利潤，將研發等具有創造長期收益潛力的費用(例如捨不得換機器設備，只為了省下當期折舊費用)刪除

→雖然在短期內利潤可上升，但是長期下來企業企業不轉型，無法創新

→造成競爭力下滑



作業價值管理
(Activity Value Management, AVM)

摘要

導讀:中小企業的迷思

2.大客戶就是好客戶，大訂單就是好訂單

- 為了討好大客戶，必須要花遠比發掘新客戶或者維繫小客戶之間感情更高的成本為他們進行「客製化」服務→公司虧損
- 容易受制於大客戶，只好妥協→公司虧損

導讀:中小企業的迷思

3.看不見的隱藏成本

- 例子:存貨
- 迷思:末存越高，公司NI越高

- 但是存貨的隱藏成本 {
 - 資金成本(物流)
 - 倉儲以及場地
 - 管理(保全人員/系統...)
 - 報廢(有些具有時效性，例如食品或手機)

並不會揭露在財務報表上 →利潤降低

解套--AVM

- 正確地計算出價值標的(例如顧客、員工)的成本及利潤(解決迷思2,3)
- 能夠與許多管理決策互相結合，也可以與大數據(分析過去)以及AI(預測未來)做結合，協助企業做出最佳的決策(解決迷思1,2)
- 將所有作業流程數據化，各部門透明化
- 結合APP，可以讓決策者即時掌握各作業流程是否存在浪費
- 以作業為最小單位，產出成本資訊，並結合其他作業相關資料，建構整合性資訊平台

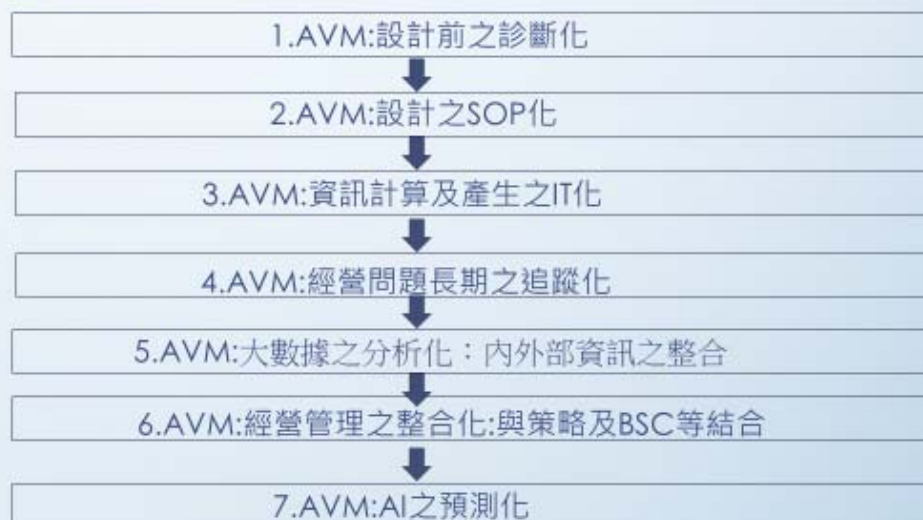
組成:四大模組

- 資源模組:財務會計科目重分類至管理會計費用科目，再將重分類科目利用資源動因歸屬至作業中心
- 作業中心模組：將作業中心執行者將對應的所屬流程之正常產能，分別歸屬之第一階作業
- 作業模組：取得最終作業成本、超額產能或剩餘產能、作業屬性成本
- 價值標的模組：依照作業動因之內容取得其單位作業成本，並按照作業量取得價值標的成本

四大模組及其用途

資源模組	作業模組
資源分配政策、經營管理、經營績效	資源配置規劃、營運流程再造、精實管理、經營管理、經營績效
作業中心模組	價值標的模組
預算決策、資源配置規劃、績效和獎酬管理、經營管理、經營績效	精實管理、績效和獎酬管理、定價決策、客戶及通路管理、經營管理、經營績效

發展 (資料來源:吳安妮研究)



未來的限制與挑戰

- 導入不易：概念過於新穎，一些仍用舊方式繼續經營的決策者可能一時間無法接受以及轉型
- 資訊整合困難：有些小型企業可能沒有多餘資金可以建立相關資訊系統，所以資訊的蒐集可能不是那麼完備
- 企業透明化的抗拒：AVM強調透明化管理，那麼公司的優勢以及劣勢以及內部不適當的移轉訂價將會很明顯地顯露出來，

結論

- AVM是一個可以讓一家中小型企業，轉變成可以與國際競爭的大企業的一個墊腳石，因為它可以精確地計算成本，分析最有價值的客戶，讓公司獲利提升，也能夠利用AI以及大數據分析，並結合APP，做出最適當的決策。我覺得現在中小企業不應該再把眼光放在台灣，而是要與世界競爭，這樣公司才能長久經營下去