

## 第一章 緒論

### 第一節 研究背景與動機

在知識經濟的洪流下，智慧資本已成為企業創造競爭優勢的一切知識與能力的總合。對保健休閒產業而言，智慧資本的重要性不亞於IC設計或半導體產業，由於該產業所涵蓋的領域相當廣泛且複雜，許多國內的傳統產業也在政府政策的鼓勵與社會需求的促使下躍躍欲試，然而國內外過去智慧資本相關的研究，鮮少探討與保健休閒產業相關的主題，且多數以對企業智慧資本進行評量的探討佔多數。本研究則試圖就保健休閒產業，如何從專案起始就開始將智慧資本規劃，納入策略性的佈局考量，讓企業能夠藉由智慧資本的規劃與管理，使之成為企業的競爭利器，進而帶動企業的成長。

### 第二節 研究觀察與命題

本研究以個案研究的方式進行，藉由時下保健休閒產業的著名案例，探討該產業智慧資本累積及建構過程，並探討專案管理活動的情形，希望從中歸納出重要的影響與關連因素，盼能提供政府與企業對於推動保健休閒產業的參考，進而提高該產業成功的機會。

本研究中，擬先針對以下問題進行研討：

- 一、從社會人口結構與生活演變，以及現今醫療體系的發展趨勢，探討保健休閒產業的特性及重要性。
- 二、從其他成功的產業案例智慧資本的建構過程作為參考依據，評估保健休閒產業之營運模式與智慧資本應如何佈局。
- 三、智慧資本在保健休閒產業之專案執行過程中，專案活動與智慧資本的關聯，進一步探討智慧資本存量與流量於專案進行中的變化，藉此提升專案執行的成功率。
- 四、保健休閒產業中，智慧資本不同構面的內涵為何，對於企業知識管理以及策略佈局有何關聯。

綜合以上四點，對保健休閒產業的智慧資本規劃及管理作一綜合整理及建議。

### 第三節 研究流程

本研究在研究進行之初，首先確立研究方向與主題，並透相關理論與文獻之探討建立研究架構，接著再進一步確定研究問題、訪談內容以及設計研究的關聯量表。研究問題與訪談內容確定之後，正式進行個案公司訪談，並完成量表的施測，最後將量表施測結果與所有訪談資料及相關次級資料加以整理分析，最後歸納研究發現，並提出結論與建議。研究流程如圖1-1所示：

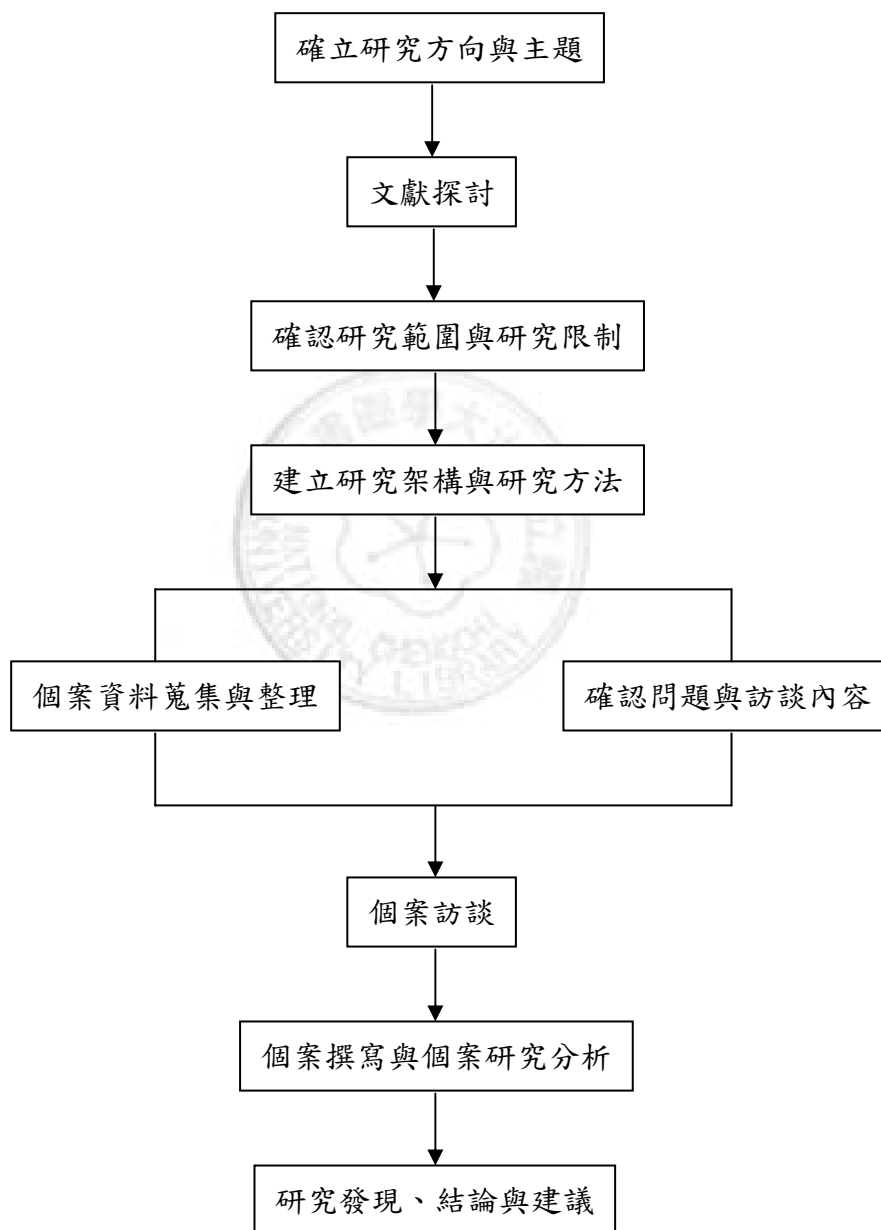


圖 1-1 研究流程

資料來源：本研究

## 第四節 研究架構

本論文共分為六大部分，茲扼要說明如下：

第一章緒論中，說明研究背景與動機、研究觀察與命題、研究流程與研究架構。第二章文獻探討中，分別討論保健休閒產業範疇、智慧資本定義、智慧資本衡量工具、專案管理的流程。第三章說明研究架構與設計，包括研究方法與步驟、個案對象選取、研究資料蒐集、研究限制。第四章，對於研究資料加以分析，並以個案方式加以討論，此章包含了個案公司簡介、專案簡介、個案專案資本內涵以及個案「專案活動與智慧資本關聯量表」施測結果。第五章，則依照個案分析專案管理活動以及依據「專案活動與智慧資本關聯量表」的結果分析智慧資本指標與專案管理活動關聯性，並進一步分析案智慧資本存量與流量。第六章結論則以研究發現及策略建議對本研究作一總結。



## 第二章 文獻探討

本章總共分為四節，第一節探討保健休閒產業的範疇，並闡明其重要性。第二節則針對智慧資本作探討，將過往文獻對智慧資本的起源與定義、分類組成與管理方法的討論作一整理，以作為後續建立研究架構之基礎。第三節則整理想智慧資本衡量工具的相關文獻。第四節則以美國專案管理學會(PMI)制定的專案管理知識體系指南(PMBOK Guide, 3<sup>rd</sup>)中的基本架構，進而了解專案管理的基本流程，以及整理與本研究相關的文獻。

### 第一節 保健休閒產業

隨著生活品質的提升以及科技的發展，人類對於保健休閒的需求與日俱增，越來越多人對生活品質的觀念已經改變，不再只是要求活下去，而是思考要如何活得更好、活得更健康。因此可預見的未來，保健休閒產業將成為科技的匯流，而成為人類提升對生活品質的推手。以下闡述保健休閒產業興起的原因與範疇。

#### 一、人口結構的改變

隨著科學的進步與醫藥的發展，全球人口的平均壽命逐漸增長，全球的人口結構已經呈現高齡化的趨勢。依據聯合國的統計顯示，預測2050年，世界年滿60歲人口將逼近20億人。根據聯合國世界衛生組織（WHO）的定義，當一個國家老年人口（65歲以上）比例大於7%，即進入高齡化社會。以台灣而言，65歲以上人口的比例也是逐年增加，依照經建會的調查，至2004年已達到總人口的9.4%，預測到2050年，65歲以上人口將佔人口比例的35.5%(如圖2-1)。

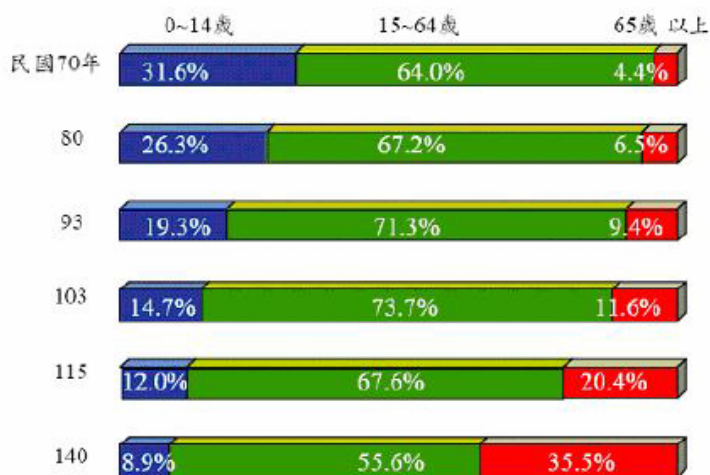


圖 2-1 台灣未來人口年齡結構預測

資料來源：經建會，臺灣民國 70 年至 140 年人口推計

全球人口結構的另一個特徵，是未來高齡的人口將掌握全球重要的財富資源。Ken Dychtwald (1999) 指出未來的5到25年間，人數最多、權力最為強大的2億人，意即戰後嬰兒潮世代（1945-1965年出生者）即將來臨，這個族群的人數是目前人數最多的一個世代，全球總數至少2億人，佔全球總人口的五分之一，但卻控制了40%的國民可支配所得，以及高達77%的私人投資。

過去戰後嬰兒潮世代進入人生任一階段，與之相關的任何議題，無論是財經、人際關係，都會成為當時最主流的社會、政治、經濟的主題。未來的五到二十五年間，戰後嬰兒潮世代陸續進入65歲以上的退休期，而成為另一個強勢族群，可以預測勢必引發新的消費需求與商機，同時也對國家、經濟所產生巨大的影響。

以下的五項重要因素將重塑市場供需的現象：

1. 慢性病的出現讓即將面臨高齡階層的族群感到憂心，他們竭盡可能延緩肉體與心智的退化。
2. 這個族群過去累積的能力、繼承的財產以及投資收益，致使可自由運用的金額增加。
3. 進入人生的新階段，如空巢期、照養父母期、含飴弄孫期、退休期、鰥寡期，以及重回職場期，每一階段都有其挑戰與機會。
4. 獲取身外之物的心理，逐漸轉變為渴望幸福美滿的體驗心態。
5. 由於生活型態的多樣化趨勢，讓退休後的生活可以更豐富，同時閒置時間相對變少。

## 二、生活型態的改變

雖然科技的進步，促使人類生活的舒適程度與物質享受不斷提升，但壓力與繁忙的生活型態讓許多人處於不健康的狀態，尤以競爭激烈的企業環境，工作緊張忙碌，讓現代人身心負荷沉重。再加上現代科技導致環境中，充斥危害身心健康的危機，如瀰漫在我們生活空間的混亂電磁波、化學用品過度濫用產生的環境污染、土壤過度種植導致食物中缺乏營養、以及因為工作競爭導致的精神壓力等因素，致使許多人身體免疫力逐漸衰退，慢性病纏身。因此，開始有人反省如此的生活型態是否是健康，「樂活族」(Lohas) 就是意味著希望以健康的心態過生活，強調以愛護健康、地球的生活方式過生活。以樂觀、包容，透過消費和食衣住行的生活實踐，不僅做好事 (Do good) 支持環保心情好 (Feel good)，個人真正健康有活力 (Look good)。

一個國家的經濟情況、人民所得與醫療保健支出有很明顯的相關性，根據2005年10月份Breakthrough雜誌的報導，國家國民的消費趨勢與平均國民所得有以下的相關性。台灣1990年平均國民所得為\$7,143美元，1991年超過\$ 8,000美元2005年則超過\$14,000美元。

平均國民所得 (美元)	消費趨勢
\$6,000~6,999	開始追求流行
\$7,000~7,999	開始追求休閒生活
\$8,000~11,999	注重身體健康
\$12,000 以上	重視心靈健康

世界衛生組織 (WHO) 將健康定義為「不單單是沒有疾病或身體虛弱，而是身體、心理和社會適應的完滿狀態」。經統計全世界符合這個標準的健康人約只佔5-10%左右，被診斷有病的佔20%，處於亞健康狀態者(介於健康與疾病中似病非病)的人佔70-75%，而智識分子和白領階級高達70%屬亞健康。

統計發現，當今全球的十大疾病絕大多數都是慢性疾病以及老化所造成的「文明病」，包含癌症、高血壓、心臟病、糖尿病、憂鬱症、以及其它許多慢性病，這些疾病也是至今難以根治的疾病種類。造成這些疾病發生，主要是因為身體的體質，以及外在因素的影響，長期間不平衡慢慢累積下來的疾病，難以朝夕間治癒。2004年台灣十大死亡統計，癌症連續23年名列十大死亡第一位，其餘名列前十名的多屬於慢性疾病所造成，顯見慢性病的防治與抗衰老的醫學將會是未來醫學的發展主流。

表 2-1 2004 年台灣十大死亡統計

順位	死亡原因	每十萬人數 死亡數	每日死亡人數	佔死亡總人數%	多少時間內 有一人死亡
1	惡性腫瘤	160.54	100	27.20	14分27秒
2	心臟疾病	56.79	35	9.62	40分52秒
3	腦血管疾病	54.48	34	9.23	42分36秒
4	糖尿病	40.58	25	6.88	57分11秒
5	事故傷害	37.33	23	6.32	1小時2分
6	肺炎	24.44	15	4.14	1小時35分
7	慢性肝病及肝硬化	23.63	15	4.00	1小時38分
8	腎炎、腎徵候群 及腎性病變	20.67	13	3.50	1小時52分
9	自殺	15.31	10	2.59	2小時32分
10	高血壓性疾病	7.97	5	1.35	2小時51分

資料來源：行政院衛生署統計結果 2005

### 三、政府法規的促使

台灣醫療保健服務機構之設立、管理與督導均由行政院衛生署管轄，因此政府政策走向對產業有顯著影響。台灣醫療法於1986年正式公佈實施，旨在促進醫療事業之健全發展，保障病患權益及增進國民健康。「醫療網計畫」於1985年起實施，為期十五年之醫療網計畫亦為政府推動之十四項重大建設之一，其精神在於建立區域醫療網。

自1995年來對醫療保健服務業影響最大之政策即為1995年3月所實施之全民健保制度，該制度的實施，使到專業醫學中心的就醫成本大幅降低，民眾為了身

體健康，寧願花更多時間到更好的醫院就醫，因此大型醫院就診人數呈現高度成長，造成中小型醫院的萎縮，使醫院呈現大型化趨勢。

另外，為使轉診制度有效落實，自1998年實施牙醫門診總額支付制度<sup>1</sup>、2000年實施中醫門診總額支付制度之後，自2001年7月1日起，健保局實施西醫基層總額支付制度，而中大型醫院之總額支付制度則於2002年7月實施。在醫療院所競爭日益激烈，健保核檢率又逐年嚴格的情況下，總額支付制度之實施，不但對醫療保健服務業之營收產生直接衝擊，亦使醫療保健服務機構必須更注重其經營成本之控管。

由於競爭激烈，許多醫院採取集團經營及策略聯盟，使眾多小型醫院退出市場，而集團化的醫院或是醫學中心重視經營績效，使得醫院家數逐漸下降，但規模卻擴大。政府在2000年的促進醫療服務業發展條例政策，追求地區醫療資源的平衡以及因應社會老齡化的現象，使醫療服務產業發展的趨勢朝照護服務轉向。

保險制度實施後，醫院為取得保險特約，需提高醫療設備水準，成本相對提高。就保險給付方面而言，勞保將職業病預防列入給付範圍，而一般健檢和疾病預防不予列入。就醫院經營而言，保險制度的落實使醫院收入受到限制，醫院唯由某些保險不給付的醫療，自行發展自費醫療，如健檢項目，才得以另闢財源。不僅如此，產業界的人士也希望透過提供更好的工作環境品質來吸引更多優質的人才，而積極的在企業內建立以健康為主題的專案計畫。

#### 四、預防保健的興起

綜合上述，保健休閒產業的興起，主要的原因包含社會人口結構的改變以及工作型態的壓力造成，這讓許多人開始意識到健康與休閒的重要。隨著養身的風氣逐漸興盛，市場上大量出現保健產品、健檢中心、健身中心、健康管理中心，甚至養身村等。人們對於健康的認知，已經不再只停留在治療疾病，而改以「預防醫學」(preventive medicine)為主流，除了有越來越多人採用較為溫和的中醫調理，坊間也出現各式各樣的「替代療法」，如芳香療法、同類療法、自然醫學、溫泉醫療、藝術治療、能量醫學、身心靈療法等。

除了面對健康採取的態度與方法不斷演進，人們對於藝術、心靈層次的需求亦逐漸增加，不論生物科技或運動休閒的企業所提供的產品或服務，都盡可能將藝術、心靈的元素加入，目的除了提供差異化的服務，同時也滿足市場多元化的需求；部分醫院也逐漸意識到，醫學的最高價值，不只是將病人治癒，而是要竭盡所能預防疾病的發生，亦即將「預防醫學」精神整合到新的醫療模式。

<sup>1</sup> 指付費者與醫療供給者，就特定範圍的醫療服務，如牙醫門診、中醫門診，或住院服務等，預先以協商方式，訂定未來一段期間（通常為一年）內健康保險醫療服務總支出（預算總額）。以酬付該服務部門在該期間內所提供的醫療服務費用，並藉以確保健康保險維持財務收支平衡的一種醫療費用支付制度。

所謂「預防醫學」的概念，訴求的是身、心、靈全方位的健康管理(Holistic health care)，緊密結合「醫療」、「健身」與「休閒」各方面的研究領域，提供個人化的治療、追蹤、預防保健與心靈和諧的促進，是一種全方位的健康促進(Health promotion)方式。多年來，人們逐漸體會到健康並非輕易可得，必須透過個人主動積極的追求，而非被動的倚靠藥物；健康狀態也必須依靠平常的預防保健，而非等到疾病症候出現後才作治療。

由於傳統西方醫學的對慢性病的方法，主要只能就症狀改善，而難以根治，即所謂的「治標不能治本」。因此，世界各國都朝向東、西方醫學整合的方向投入研究，這種治療方式也已逐漸被大眾體認及接受。東方醫學的核心理念是「醫食同源」與「養身補氣」，講求依照個人體質，以溫和的方式調養，西方科學則是採用「科學化」、「數據化」與「實證化」，透過診斷儀器了解疾病的原因；而歐洲的健康管理概念，則是以「草藥或芳香療法」與「生活型態照護」為主。

這種結合東、西方醫學的優點，為慢性病開啟了新的解決途徑，也為老化疾病的開創跨時代的契機。近年來在台灣的市場上，也出現許多替代性的醫療服務，強調用自然的方法提供預防疾病與復健，意即所謂的「自然醫學療法」(Naturopathic Therapies)。其概念指是一種醫療體系著重在預防疾病和使用無毒無害的自然療法，主要依據下列七大理念：

1. 無傷害性。
2. 確信自然界有自癒能力。
3. 鑑定病因，治療病因。
4. 醫師是一個導師，教育、啟發並挑起意願(動機)去尋求健康。
5. 預防是最佳的治療。
6. 治療個體全身，同時解決身心靈、環境及其他因素。
7. 建立健康和幸福。

這種號稱二十一世紀醫療革命的自然醫學療法(Naturopathic Therapies)包含了以下幾個領域：

1. 臨床營養學(Clinical Nutrition)：飲食就是治療，使用全食物(Whole Foods)及營養補充品(supplement)來維持健康和治療疾病。
2. 植物醫學(Herbal medicine)：自然療法的醫師是受過專業訓練的本草醫療專家，知道各種植物的傳統用法及其現代的藥理作用機轉。
3. 同類療法(Homeopathy)：使用一種極微量的物品或藥物去治療某一疾病，而這種物品或藥物原本會使健康的人產生某一疾病類似的症狀。這些物品大多來自植物、礦物或化學物質。
4. 傳統的中國醫學及針灸(Traditonal medicine)：使用各種器具打通經脈絡，讓氣血循環流通順暢。
5. 水療法：以冷、熱、冰、蒸氣方式治療疾病或外傷。



6. 物理治療法：使用超音波、熱療、按摩、電磁器械等。
7. 生活型態調整的諮詢，給予身心靈健康的全方位建議。

至於這種概念在未來是否可以被認同而成為有別於西方醫療的另一種選擇，則有待時間的考驗與證實。然而，普遍被接受的健康促進(Health promotion)的方法，至少包含健康管理、保健食品、健身與休閒，以下則依序介紹這個產業的概況。

## 五、健康管理

健康管理逐漸被重視的原因，包含工作型態導致需要健康管理的族群增加，以及醫療體制的改變促使醫院或企業經營的轉型。目前台灣提供健康管理服務的企業，初期鎖定的客戶為金字塔頂端市場，包含企業的高階主管或高收入族群。這些人常見病症中，主要為腸胃道的疾病，包括消化不良、潰瘍、便秘、肝癌、胃癌及大腸癌等。其次是心肺功能的問題，包括中風、高血壓、動脈硬化及冠心病等，這與生活型態有密切相關，包含菸酒過多、工作壓力、無暇運動與忙碌作息相關。再者，是腦神經系統的問題，包括健忘、注意力不集中、老年失智症、帕金森氏症、憂鬱症等。這些症狀或疾病普遍存在於忙碌緊張的企業主管或員工，使他們飽受身心的摧殘，而無法全心全力在為企業創造價值，造成企業與社會嚴重的損失。

再者，許多醫院因為健保制度的影響，導致收入驟降，進而開始積極另闢自費醫療，如跨足健康檢查市場或專科診所的營運模式。為了和一般的健檢中心有差異，市場上演化出豪華的健康管理服務。如台北醫學大學附設醫院和瘦身美容集團媚登峰合作，成立「iCare心活健康管理中心」；新光集團成立「台灣新光健康管理中心」(TSMC)，在新光醫院推高科技儀器的健檢專案；西園醫院負責經營的「永越健康管理中心」；台灣最大醫院集團「長庚醫療體系」，也籌備設立健康管理中心。

一些高級的健檢中心所提供的服務，從健康檢查、疾病治療，到後續追蹤、飲食養生、運動處方等，採全套生活健康管理。此外，為了兼具顧客的私密性與品味，引進五星級飯店管理，以及提供健身房、水療、醫學美容和SPA按摩服務。部分醫學中心或教學醫院，則以名醫陣容、高科技儀器為號召，如台北榮總、三軍總醫院、桃園敏盛醫院，中部的中山醫學大學附設醫院，南部的成大、奇美、阮綜合醫院等，都與廠商合作，購置尖端醫療診斷設備，並由資深醫師專門服務。

## 六、保健食品產業

2000年，全球的健康食品的市值達1400億美元，白宮經濟顧問 Paul Zane Pilzer 預測2010年保健食品的產業市場將達1兆美元。以台灣而言，政府從2000年開始，預計10年內將投資1500億在生技產業，預估產值每年將成長25%，而其

中有一大部分是在保健食品上。

由於藥物研發與製造的進入門檻很高，而且通路也較為侷限，因此保健食品的空間就逐漸被受到重視。依照產品功能與特性的差異，在藥物(Drug)與食物(Food)之間有非常大的空間屬於保健食品(Nutraceuticals)的範圍，如維生素與礦物質營養補充品(OTC VMS)或草本營養補充品(Herbal supplements)等。

由於現代人對於健康的意識逐漸轉變為自我照護(self-medication)的概念，因此對於健康的意識與知識的取得也比過去積極，我們可以從上健身房的人數增加與吸菸人口比例的下降而推斷此結果。事實上，健康是個籠統的概念，但至少可以從兩個方面來看，分別從醫藥(Medical)的角度與生活型態(Life-style)的角度。

醫藥的角度指的是「與疾病的治療、控制與風險降低」有關，諸如膽固醇過高、糖尿病、心臟病與癌症等問題。必須能夠明確的定義顧客的健康狀態，包含依照年齡、性別、族群等所定義的健康程度，再者則需要量化指標作為診斷或提供顧客自我監測的方法，用來評估保健食品的功能。

而從生活型態的角度，包含改善體態以及增強生理與心理狀態。體態改善包含口腔護理、牙齒美白等；增加生理狀態包含能量補充品，藉以提神或增強活力；提升心理狀態的則是舒緩壓力症狀或抗憂鬱等。



圖 2-2 保健食品的功能與與機會

資料來源：T. Blackett, and R. Robin, 2001

依照產品的功能屬性，屬於主動或被動；專一或普遍的特性，可將保健食品定位在介於藥物與食物之間的产品。這些產品至少可依照功能區分為三種類型，分別是治療(Treatment)、預防(Prevention)以及維持(Maintenance)。治療型的產品就類似於藥物，可協助改善特定的疾病症狀；預防型的則是可以降低罹患某些疾病的風險，諸如降低體內膽固醇的含量來防止心血管疾病的發生；維持型的產品包含攝取維他命、礦物質、纖維素、多醣類或有益健康的營養成分。



圖 2-3 保健食品的定位

資料來源：T. Blackett, and R. Robin, 2001

## 七、健身產業

台灣的健身產業隨著人們對於養身與健身的觀念日趨著重，各式各樣的運動健身俱樂部如雨後春筍般的成立。台灣健身俱樂部的發展，大約從1980年代開始，屬於台灣的新興產業之一。健身產業的進入障礙較高，公司在創始初期必須投入相當大量的資金成本在健身器材設備、有些俱樂部也會自己購買土地建造健身中心，動輒上千坪的使用坪數。因為初期就投入高價的固定資產，公司必須要有較大的規模經濟才能涵蓋投入成本。

市面上常見的還包括美容瘦身產業、減重班，這些可以滿足想要健美塑身、放鬆壓力、追求時髦、展現自我等現代人對於上健身中心的期望。坊間如媚登峰或最佳女主角等機構可提供塑身、韻律，而健身俱樂部對其目標客戶，則有某程度的心理層面意義，以定期、定時去健身俱樂部，作為自我安排健身，或滿足階級優越意識的表徵與實現。

## 八、休閒產業

台灣自民國九十年正式實施週休二日之後，個人每週平均休閒時間大幅增加，對於休閒活動的需求也日益增加。加上人們休閒觀念的改變、休閒文化的變遷，以及休閒生活水準的重視，也使得人們多希望藉由休閒與渡假來紓解工作壓力，並不再視休閒與渡假為浪費金錢的活動。近年來國內休閒渡假消費的趨勢提升，亦有助於帶動國內遊憩產業的發展。

廖文伶(1999)，指出對於追求自我、注重健康及崇尚自然的現代人而言，遠離塵囂、重返自然鄉野是其共同理想，而休閒渡假中心遠比傳統旅遊活動更能迎合潮流、符合他們的需求。休閒產業是指與人的休閒生活、休閒行為、休閒需求密切相關的產業領域，特別是以旅遊業、娛樂業、服務業為主，形成的經濟形態和產業。休閒產業不僅包括物質產品的生產，而且也為人的文化精神生活的追求提供保障。

「APEC 會員國觀光發展之經濟影響因素」一書指出，觀光旅遊包括運輸、住宿、餐飲、遊憩與旅遊服務是世界最大產業，也是最主要就業機會供給者。世界觀光旅遊委員會預估分析顯示，至2010年止，全球觀光產業的規模將達全世界GDP的11.6%，相當於6.59兆美元。世界觀光組織預估，2020年全球觀光人數將成長至十六億二百萬人次，全球觀光收益亦將達到2兆美元。臺灣面對此全球觀光主流市場移轉時機，亦全力因應推動觀光產業創新發展。

目前全球觀光休閒旅遊發展趨勢，由於新興觀光據點不斷竄起、觀光產品多樣化、觀光據點競爭白熱化、觀光旅遊活動明顯集中夏季、原西歐、北美一直為國際觀光客集中地區，占全球觀光人口百分之七十，1999年起呈現萎縮轉向東亞及太平洋區域，超過全球總觀光人次的14.7%，並逐年增加。

以台灣的情況而言，行政院將「觀光客倍增計畫」列為「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」十大計畫之一，以加強國際觀光宣傳推廣工作、爭取國際旅客來臺旅遊。該計畫願景以追求國際觀光客倍增為動力，集中各相關部門力量，改善我國觀光旅遊環境臻於國際水準，吸引外國人來台觀光。總目標是在2007年將臺灣發展成為「觀光之島」，觀光客倍增至200萬人次，來台旅客預計突破500萬人次。

## 九、休閒相關的研究

關於休閒，隨著時空背景的不同，有許多學者也相繼的提出不同的理論。以最早的古典休閒理論而言(亞理斯多德、de Grazia (1962) 與Pieper (1963) 的觀點為主)，強調「心理層面的休閒觀，而非外在的、在形式上的，並且認為休閒即存有的現狀，一切活動只為了休閒本身。

Neulinger(1981)則指出「人們感受到他們做的是他們所選擇的事，而且那也是他們想做的事」。即強調「休閒」的重點不在於所從事的活動或所用來從事活動的時間；最重要的是個人選擇活動方式或活動內容的自由。換言之，就是「個人感受到的自由」(Perceived freedom)才是休閒的真義(Mannell & Kleiber, 1997: 125-126)。

文崇一(1990)則指出，休閒為離開工作崗位，個人自由自在的使用時間，以尋求工作外精神或物質上的滿足。休閒對個人而言，除了在精神上讓個人恢復疲

勞、增加工作效率外，更為一種社會地位的表現。文崇一並為休閒歸類出五種特質，分別為：(1) 休息為了恢復體力。(2) 滿足工作以外的情緒、精神欲望。(3) 滿足物質上的欲望。(4) 沒有目的的消遣。(5) 多元的活動。文崇一並在台灣居民的休閒生活中，列出其認為關於休閒研究範疇的七個面向，分別為：

1. 時間的分配：用於工作、睡眠、休閒與娛樂的時間如何分配與其轉變的問題。
2. 休閒和工作的關係：休閒對工作或工作對休閒究竟有何影響關係，或是休閒與工作在人生中佔何種地位，這是休閒理論關點的論辯。
3. 休閒行為頻率的高低：研究者常探討居民喜歡從是何種類型的休閒活動？
4. 休閒活動的類型：把休閒活動當作一個整體，觀察不同類型的結構次序，避免單項行為列舉上的偏差。
5. 解影響休閒行為的因素：那些因素影響參與休閒活動的行為，如教育程度、職業與年齡等。
6. 休閒的滿意度：在目前的狀況下，影響休閒生活滿意度的因素為何？其主要還是要考慮到量和質兩方面。
7. 休閒效益：把休閒當為是「自變項」去探討從是休閒活動與個人、家庭與社會之間的關係，而這些效益的影響途徑為何？

陳思倫、歐勝榮及林連聰(1997)則將休閒定義為「休閒係指在工作以外閒暇時間內，自由自在的選擇自己喜愛的活動」。分別包含工作以外的時間，以及自由選擇的意志在內。Bammel & Burrus-Bammel(1992)則界定休閒的達成，必須經由三種途徑。分別為「休閒是最後剩餘的事」(其他的事處理完畢之後的事)、「休閒是一種心理狀況或態度」(它在人的內心進行，可以不以外在形式來表達)，以及「休閒就如休閒所為」。英國社會學家Stanley Parker則定義休閒為「剩餘的時間之中(即24小時減掉非休閒時間)，含工作、睡覺、吃飯及其他生理上所需。」。Godbey(1994)則認為「休閒是從文化環境和物質環境的外在壓力中解脫出來的一種相對自由的生活，它使個體能夠以自己所喜愛的、本能地感到有價值的方式，在內心之愛的驅動下行動」。

其中Godbey(1994)也認為，休閒的討論，可由三個觀點進行：

1. 時間觀點：從事休閒活動所使用的時間，為生活當中可自由、隨心所欲運用的時間。即在人們生活的所有時間中，所擁有可以從事任何想要做的事的時間。
2. 活動狀態：休閒是人們在盡到職業、家庭與社會職責之後，讓人的自由意志得以盡情發揮的任何事情。休閒對人而言，可以是休息，可以是自娛，可以是非功利性的增長知識、提高技能、也可以是對社團活動的主動參與。
3. 存在方式與心態：休閒對人而言，是一種不需要考慮生存問題、心無羈絆的狀態。只要心感受到了自由，只要一種行為是自由的、無拘無束的，以及不受壓抑的，這種行為即是休閒。

除了對休閒定義之討論外，許多專家學者對「休閒產業」亦提出不同看法。如吳松齡(2003)將休閒產業定義為「個人休閒活動提供者、規劃者、經營者、管理者與參與休閒活動者，共同構成整個休閒產業，一般而言，提供休閒活動的組織、機構與企業稱之為休閒產業」。王昭正(2000)則對休閒產業定義為「舉凡提供人們從事休閒時所需相關產品或服務之企業，皆稱為休閒產業」。王昭正(2000)亦指出，休閒產業本身為複合體，涵蓋範圍廣泛且牽涉層面複雜。

而John、Lynn(1988)指出休閒產業的發展具有以下幾項特性：(1) 僅能獲取消費性支出；(2) 可替代性；(3) 季節性；(4) 循環特性與產品生命週期之不可預測性；(5) 間歇性；(6) 零合市場特性。

周明智(2003)，則偏像以服務產業之定義，來解釋休閒產業：(1) 不可觸知性；(2) 異質性；(3) 易腐性；(4) 不可分離性；(5) 容易被複製或模仿；

吳松齡(2003)，則對休閒產業作出以下說明：(1) 無形性；(2) 沒有庫存性；(3) 差異化品質特性；(4) 企業品牌形象之重要性；(5) 生產與消費可以同步進行性；(6) 商品生命週期短暫性；(7) 商品缺乏調度性。

由上述之定義討論，「休閒產業」可定義為：「滿足人們進行休閒活動時之所需，且能提供人們從事休閒活動之相關產品或服務之企業。包括有形服務與無形服務，舉凡提供住宿、交通運輸往來、住宿清潔及從事休閒之場所等等，均屬於休閒產業之範疇。」。在休閒活動的定義方面，則有涂淑芳較為詳細的區分出十三項休閒活動，包括公園與森林、戶外遊憩區、水域遊憩區、公有與私有露營地等等。

我國休閒產業的發展歷程，以中華民國戶外遊憩學會所著之「台灣之休閒相關大事記要」為參考，可歸納出下列四個時期：

1. 潛伏期(1949~1959)：此期間受到了國民政府遷台及兩岸對戰之影響，休閒產業的發展、受到政府諸多限制。
2. 導入期(1960~1978)：此時國民政府對於民眾一般休閒需求逐漸重視，相關限制漸開放，包含台灣旅行社開放民營、觀光委員會成立、國際觀光旅館納入獎勵投資範圍、風景特定區、森林遊樂區、國家公園等相繼成立。
3. 成長期(1979~1996)：1979年政府開放民眾出國觀光，國人出國人次大幅成長，並於1987年開放國人赴大陸探親，做出國人數再創新高。

依據本研究之觀察，無論是在醫療、休閒觀念較先進之歐美、日本等先進國家，亦或在台灣社會之中，過去分別以經營休閒或保健業務之企業，均有朝複合式經營的趨勢。無論是在休閒活動中結合養生、醫療之概念，或是保健之外增加休閒活動對人們心靈上的訴求，此兩種領域之結合似乎成為一種產業發展趨勢。因此本文將研究的標的，設定為「保健休閒產業」，即對已感受到此一走向之企業做較深入的探討。

## 第二節 智慧資本

知識經濟時代，創造公司高價值的不再是有形資產，而是無形的如知識與智慧資本，如經營團隊的領導力、員工的向心力、與顧客及供應商的關係、及創新的文化等。如何有效管理知識並非是近來才興起的議題，在過去數十年間，早有許多理論嘗試解決類似的問題。智慧資本即是由知識管理新發展出來的觀念。

知識這個名詞對於各家學者來說，有不同的詮釋，有的從哲學的觀點出發，有的是由實務上的經驗來發展。不過，研究方向大致可以將其中的策略流派區分為兩大方向，一是知識是如何發展，在知識發展方面，企業所採取的方式不外乎向外界購買，或者是由內部自行發展企業本身所需要的人力，因此在大部份的學術著作中，在如何藉由研發和訓練的方式，從企業內部發展知識這方面的主題著墨較多。另外則是如何將知識轉變為有價值的東西，知識的發展若是不運用在改善企業的營運上，那麼知識的發展似乎便尋找不到著力點，進而便容易被企業所重視，這是因為懂得如何去運用知識，才能夠將企業藉由發展而累積的知識，轉化為有價值的東西，進而改善企業的營運 (Roos et al., 2000)。

因此，智慧資本的理論基礎可以分為兩個流派，此兩流派簡單地區別為策略及衡量，如(圖2-4)所示 (Roos et al., 1997)。策略的觀點是研究如何去創造和運用知識，以及討論知識與成功的關係為何。衡量的觀點則是說明為何我們需要去發展新的資訊系統，並且去統計公司兩大資料—財務、非財務資料。對傳統會計而言，除了可客觀衡量的資產能被入帳外，對於創造企業高價值之「智慧資本」是無法被列帳的。因而傳統會計愈來愈無法解釋企業之市場價值與帳面價值嚴重背離的原因，財務報表也就愈來愈不足以提供投資者或一般大眾了解企業之競爭力或未來的獲利潛力(吳安妮, 2003)。

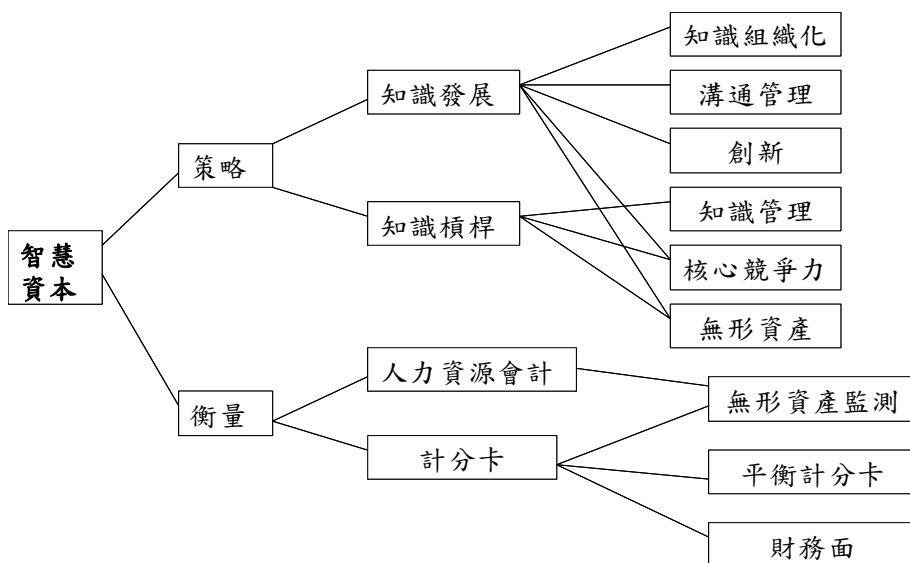


圖 2-4 智慧資本的研究方向

資料來源: Roos et al., 1997

衡量流派的發展方向，其主要重點則在於嘗試去了解管理階層需要哪些資料或者資訊來制訂策略、資料可以在哪裡取得或該如何取得、有哪些規則可以用來規範資料間的流量關係等問題。然而，一家企業當中難免包含許多不同的部門，這些部門可能會因為彼此任務性質的不同，而需要不同的衡量方式，因此衡量流派的重點之一，更在於尋找能夠適用於整個企業的指標，俾使組織內部有共通的語言可以溝通，以幫助企業決定整體的策略。

衡量的目的是為了能夠滿足管理上的需要，能夠量化的企業活動，較能達到管理上的效率，也更能了解管理上的效果。但是目前關於知識管理的成效，則較少有這方面的研究，使得組織的知識管理機制的效果難以得知，增添管理上的困難。

### 一、智慧資本的起源與定義

智慧資本 (Intellectual Capital) 的觀念起源於1969年，經濟學者John Kenneth Galbraith 嘗試去解釋企業之市場價值與帳面價值的差距。Galbraith 形容智慧資本是指需要運用腦力的行為，而不單單只是純粹的智力而已。自此開始，掀起各界對於智慧資本意涵的熱烈討論，其中Stewart (1991) 是最早有系統地說明智慧資本意涵的學者，他認為所謂的智慧資本是指每個人能為公司帶來競爭優勢的一切知識與能力的總合。他主要從競爭力觀點衡量智慧資本，並認為影響企業競爭力最深的為人力資源，與傳統的有形且可衡量之資源有所差異。

OECD (1993) 定義智慧資本是組織(結構)資本與人力資本的經濟價值。且其認為智慧資本是無形資產的一個部份。Edvinsson (1997) 則將智慧資本比喻為埋在地底下的樹根系統，是大樹成長的原動力。他並提出智慧資本的三個基本性質：(1)智慧資本是財務報告的補充，而非附屬；(2)智慧資本是非財務資本，代表市場價值與帳面價值間隱藏的縫隙；(3)智慧資本是負債的一種，而非資產，亦即像股東權益(equity)，乃是從持股人借取，亦就是從顧客、員工等等借得。

Edvinsson & Malone (1997) 更進一步說明，智慧資本不單是人類的腦力而已，也包括了品牌和商標，甚至某些過去曾經記帳的成本，經過一段時間轉化成更大的價值。智慧資本就是讓公司表現本身真正價值，並藉由公司的知識、經驗、組織能力、顧客關係、創新能力、專業技能的培養與掌握，而使企業在市場上能保持優勢。如(圖2-5)所示。



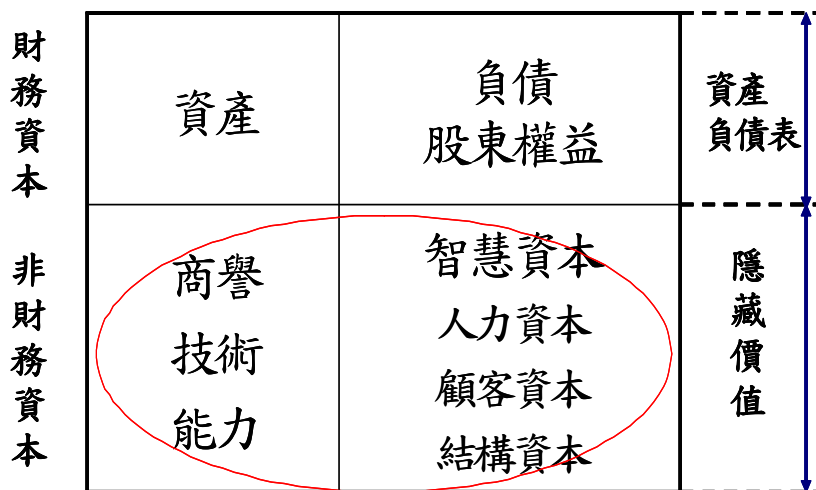


圖 2-5 智慧資本涵義圖

資料來源：Edvinsson & Malone (1997)

Ulrich (1998) 認為智慧資本是員工對組織的職能與承諾的乘積，它被埋藏在員工對事情的看法與做法，及組織如何創造政策及系統，以便執行於工作之中。Rooset al. (1998) 也從員工的角度看智慧資本，認為智慧資本是員工的智力、know how、知識，它們實際的轉換過程，以及可創造公司價值卻看不見的資源。

Bontis(1999) 則進一步將智慧資本區分成人力資本、結構資本與關係資本，並指出三大組成要素分別的本質、範圍、評估參數與明文化困難度(codification difficulty)，以求能夠較清楚呈現智慧資本的基本概念(圖2-6)。

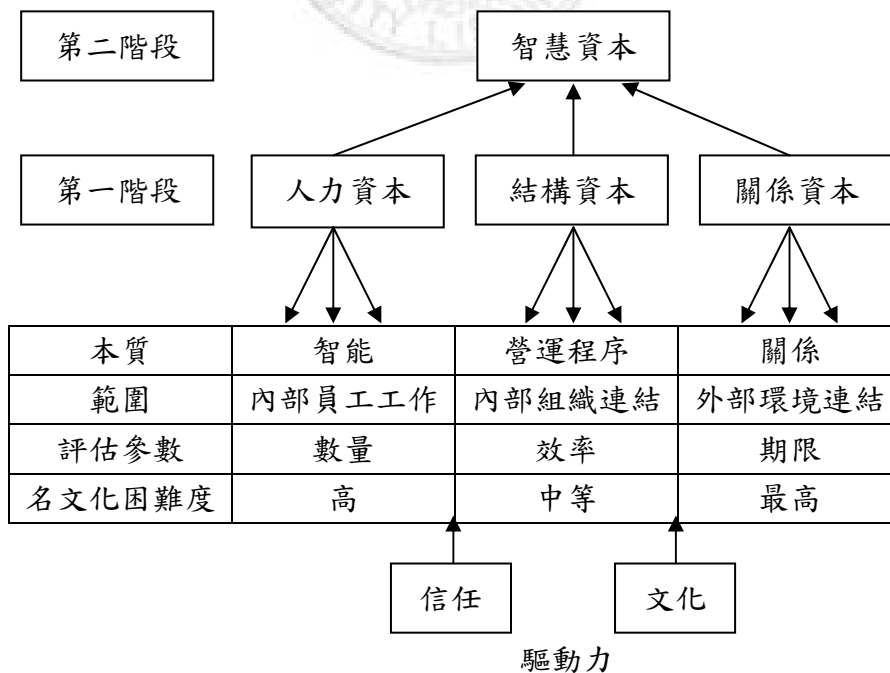


圖 2-6 智慧資本概念圖

資料來源：Bontis (1999)

二十世紀末，智慧資本儼然是熱門話題。大企業、著名企管公司紛紛投入無形資產之研究與推廣。學者專家如Edvinsson、Saint-Onge、Sullivan、Sveiby、Brooking、Botkin、Hall、Roos、Teece 及Stewart 等人紛紛提出智慧資本的管理方案，也有許多不同的觀點提出智慧資本的衡量與管理方式。

智慧資本的意義內涵在組織中，代表組織擁有之知識、智慧與能力。在智慧資本的探討上，不同的學者專家乃依不同的切入角度給予不同的定義。對於學者們對於智慧資本定義的觀點，本研究將其加以彙整於(表2-2)。

表2-2 智慧資本之定義

學者	智慧資本之定義
John Kenneth Galbraith (1969)	智慧資本包括所有資產創造價值方式及傳統上產生利潤之資產。且智慧資本的意思是指需要運用腦力的行為，而不單是知識和純粹智力。
Thomas Stewart (1991)	智慧資本是每人能為公司帶來競爭優勢、創造財富一切知識、能力加總，如知識、資訊、智財權、經驗等。智慧資本能發揮兩功能：整合可轉化的知識，使組織中的既有知識不容易流失可立即連結人與資料、專家等而形成的一個知識體系
Kaplan (1993), Kaplan & Norton (1996)	當公司投資於顧客、供應商、員工流程、科技和創新，以創造未來的價值，這種價值之累積即是智慧資本。
Edvinsson & Sullivan (1996)	智慧資本是已正式化、已獲得的，並能運用槓桿操作而獲致高價值資產的智慧資產。
Petrash (1996)	人力資本、組織資本與顧客資本的總和。
Annie Brooking (1996)	將智慧資本區分四部份：市場資產、人力資本、知識資產及基礎建設。
Edvinsson and Malone (1997)	讓公司表現本身真正價值，並藉由公司的知識、經驗、織能力、顧客關係、創新能力、專業技能的培養與掌握，使企業在市場上能保持優勢。
Bell (1997)	組織中的知識資源，包括組織用以創造競爭、理解以及解決問題的模組、策略、特殊方法及心智模式(Mental Model)。
Leif Edvinsson (1997)	公司財報無形資產延伸形式，智慧資本是一種對知識、經驗、組織技術、顧客關係及專業的掌握。定義：智慧資本=人力資本+結構資本
Agor (1997)	智慧資本即是技能、知識與資訊等無形的資產
Petrash and Bukowitz (1997)	為具價值卻無實體的資產，或是由過程、系統以及組織文化所衍生，如品牌、個人知識、智慧財產權及組織知識促使企業創造價值者。
Roos (1997)	企業智慧資本是以資源基礎理論而言，是組織內部成員知識總和。並將智慧資本分為結構資本、人力資本、具思考性和無思考性資產，此區別是由於員工(人力資本)需從結構資本中獲得不同管理工具。
Kaplan & Norton	當企業投資在顧客、供應商、員工工作流程、科技技術以及創新等項

(1997)	目之下，來創造未來的價值。這樣的價值所累積的成果就是智慧資本。
Bassi & McMurrer (1997), Roosetal.(1998)	員工的智力、know how、知識與過程，以及它們實際的轉換，以及可創造公司價值卻看不見的資源是智慧資本。
Dave Ulrich (1998)	智慧資本的定義，是能力與承諾的乘積。Ulrich並認為智慧資本藏在於員工之間對於事情的觀念和工作作法上，再加上組織如何創造對員工政策，讓員工彼此之間有良好的互動關係與對公司有更好的觀感。
Masoulas (1998)	智慧資本是無形資產的結合，能提供組織附加價值，並致力達到卓越的目標，了解無形資產如員工的技術、經驗、態度、與資訊，使之能於工作中附加價值。
Nahapie and Ghoshal (1998)	一種社會團體（如組織、知識社群與專業人員等）的知識與知能（Knowing capability），並能使人們獲得到做事的知識、技能與能力。
Knight (1999)	無形資產或因使用人的「智能」所組成的元素與「創新」所增加的財富。
McElroy (2002)	社會創新資本（Social Innovation Capital）

資料來源：本研究整理

由上表可以看出，各學者對智慧資本的定義，其著重的重點各有不同，涵蓋人力資本、組織能力、顧客關係、創新能力、智慧財產權、品牌、態度、專業技術等等。亦即，當根據不同的產業領域來進行智慧資本的討論，或者當企業所面臨的環境不同，對智慧資本就有不同的詮釋，所關注的焦點會有所不同，因此必須考慮使用者的特性，來為智慧資本下適當的定義。

## 二、智慧資本的分類與組成

Annie Brooking (1996) 提出，智慧資本的成份可分為市場資產、人力資產、智慧財產權及基礎建設等四大項，其中市場資產包含品牌、顧客及其忠誠、配銷通路、授權合約等；人力資產則由員工的專業、創造力、解決問題的能力、領導能力、管理技能等要素所構成；智慧財產權包含了營業know-how、營業秘密、專利、版權、及其它設計能力；基礎建設指的則是組織所運用的科技、方法、以及促使整個組織運作的流程。

Hubert(1996) 更具體的指出智慧資本即人力資本、顧客資本及結構資本等三大資本的組合。人力資本指的是員工個人的心態，包括對事情的假設、傾向、價值與信念；顧客資本是個人與顧客心態的集合，經由提供產品或服務，形成價值的認知；結構資本則是組織成員心態的集合，形成組織文化，包含規範與價值。

Leif Edvinsson 是瑞典的斯堪地亞保險財務公司(Skandia Assurance and Financial Services; AFS)智慧資本小組的主管，該公司的智慧資本小組是全世界第一個以「智慧資本」為名獨立運作的部門。

Edvinsson & Malone (1997) 根據斯堪地亞公司的智慧資本架構提出智慧資本架構可分為人力、結構、顧客等三個資本，其中人力資本是公司所有員工與管理者的個人能力、知識、技術以及經驗等，並包括組織的創造力與創新能力。結構資本就是能夠將人力資本加以具體化、權力化，以及支援性的基礎架構，為一種組織化的能力，包括用來傳達和儲存智慧材料的有形系統，即員工下班後不能帶回家的資產。此外，斯堪地亞集團進一步將結構資本視為組織化、創新與流程三種資本形式的組合：組織化資本是公司針對系統與工具的投資，增加知識在組織內部的流通、儲存及擴散速度，是一種系統化、組織與整理的能力。流程資本是指工作的過程、特殊的方法與增強產品製造或服務效率的員工計畫。

創新資本指革新能力和保護商業權利、智慧財產權與其他用來開發並加速新產品的無形資產和才能。包括顧客創新、產品創新、市場創新、設備創新、員工創新及策略夥伴創新等。最後，顧客資本即顧客資料庫、顧客關係及潛在顧客價值。

Bassi & Van Buren (1999) 除了將智慧資本分為人力、結構、顧客等資本外，更細分出組織資本、創新資本及程序資本等內涵。他認為，人力資本即公司員工與管理者的知識、技能與經驗；結構資本指的是資訊科技、公司形象、所有權資料庫、組織思維、專利、商標、著作權等；顧客資本即顧客關係；組織資本是組織所使用的系統、工具、經營哲學等，以加速知識的流動；創新資本強調的是革新能力、創新成果，以及建立新產品與服務的潛力；程序資本則是指工作流程，以及技術與員工程序之設計。

Johnson (1999) 亦提出程序資本與創新資本的概念，但將其包含於結構資本之中，他指出智慧資本可分為人力資本、結構資本與關係資本。人力資本包括構想資本與領導資本，構想資本即以知識基礎的工作人力、員工才能與態度，而領導資本即專家與經理人特質。結構資本包括創新資本與程序資本，其中創新資本包含專利、商標、版權、知識資料庫等，程序資本則包含工作程序與貿易機密等。關係資本包括組織與顧客的關係、與供應商的關係、以及與網路成員之間的關係。

吳思華(2000) 綜合文獻及個案結果，針對軟體及網際網路產業的特性，發展以人力，流程，創新及關係資本四個構面為主的指標來衡量企業的智慧資本，此四個主要構面進一步可細分成十八個次構面。其中人力資本包括創造力、專業技能、向心力、經營團隊及非正式互動；流程資本包括作業管理、品質管理、知識管理、設備管理，及組織彈性；創新資本包括研發投入、關鍵技術、智慧財產權、創新文化；關係資本包括顧客規模、顧客再購率、合作關係、聲譽等。

綜合學者對於智慧資本內涵的分類，大抵可以將智慧資本大概分為三個概念：人力資本、結構資本及關係資本，內涵分為組織內成員所擁有的資源、組織內部機制，以及與外部的互動關係。以下茲將各學者對智慧資本的分類與組成之看法，整理於(表2-3)：

表 2-3 智慧資本分類與組成

學者(年份)	智慧資本構面	智慧資本分類組成的內涵
Annie Brooking (1996)	市場資產 人力資產 智慧財產權 基礎建設	市場資產：包含品牌、顧客及其忠誠、配銷通路、授權合約等。 人力資產：由員工的專業、創造力、解決問題的能力、領導能力、管理技能等要素所構成。 智慧財產權：營業 know-how、營業秘密、專利、版權、及其他設計能力。 基礎建設：科技、方法及促使組織運作的流程。
Hubert (1996)	人力資本 顧客資本 結構資本	人力資本：指員工個人的心態，包括對事情的假設、傾向、價值與信念。 顧客資本：個人與顧客心態的集合，經由提供產品或服務，形成價值的認知。 結構資本：組織成員心態的集合，形成組織文化，包含規範與價值。
Thomas Stewart (1998)	人力資本 結構資本 顧客資本	人力資本：公司內部難以歸類且具高附加價值部份。 結構資本：不會隨著員工下班回家的知識，屬於整個組織。 顧客資本：一家公司授權經營的價值，因為顧客是在財務報表上留下足跡的人。
Booth (1998)	人力資產 市場資產 知識資產 基礎建設資產 所有權	人力資產：技能與訓練、態度。 市場資產：顧客關係、公司聲譽。 知識資產：隱性與顯性知識。 基礎建設資產：程序、資料庫。 所有權：專利、商標。
Bassi & Van Buren (1999)	人力資本 結構資本 顧客資本 組織資本 創新資本 程序資本	人力資本：公司員工與管理者的知識、技能與經驗 結構資本：資訊科技、公司形象、所有權資料庫、組織思維、專利、商標、著作權。 顧客資本：泛指企業與顧客的關係。 組織資本：系統、工具、經營哲學以加速知識流動。 創新資本：革新能力、創新成果、建立新產品與服務的潛力。 程序資本：工作流程、技術與員工程序設計。
Bontis (1999)	人力資本 結構資本 關係資本	人力資本：嵌入員工心中的隱性知識。 結構資本：組織運作的程序。 關係資本：嵌入於與外界環境建立關係的知識。
Johnson (1999)	人力資本 結構資本 關係資本	人力資本：包括構想資本(知識基礎的工作人力、員工才能與態度)與領導資本(專家與經理人特質)。 結構資本：包括創新資本(專利、商標、版權、知識資料庫)，

		<p>與程序資本(工作程序、貿易機密)。</p> <p>關係資本：顧客關係、供應商關係、網路成員關係。</p>
Leif Edvinsson & Michael S. Malone (1999)	<p>人力資本</p> <p>結構資本</p> <p>顧客資本</p>	<p>人力資本：公司所有員工與管理者的個人能力、知識、技術、以及經驗，都包含在內。</p> <p>結構資本：人力資本的具體化、權力化、以及支援性的基礎架構，是一種組織化的能力，包括用來傳達和儲存智慧資本材料的有形系統。</p> <p>是組織化、創新與流程三種資本形式的組合：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.組織化資本—公司針對系統與工具的投資，增加知識在組織內部流通、儲存及擴散速度，是一系統化、組織與整理的能力。</li> <li>2.流程資本—工作的過程、特殊的方法與增強產品製造或服務效率的員工計畫。</li> <li>3.創新資本—指革新能力和保護商業權利、智慧財產權與其他用來開發並加速新產品的無形資產和才能。包括顧客創新、產品創新、市場創新、設備創新、員工創新及策略夥伴創新等。</li> </ol> <p>顧客資本：顧客資料庫、顧客關係、潛在顧客價值。</p>
Mark E Van Buren (1999)	<p>人力資本</p> <p>創新資本</p> <p>流程資本</p> <p>顧客資本</p>	<p>人力資本：組織內人員的知識、技能、能力。</p> <p>創新資本：組織創新、創造新產品服務的能力。</p> <p>流程資本：組織內部流程、技術、系統、工具。</p> <p>顧客資本：組織與顧客關係的價值。</p>
Ramona Dzinkowski (2000)	<p>人力資本</p> <p>顧客資本</p> <p>組織資本</p>	<p>人力資本：指的是企業內部員工的 know-how、能力、技術、以及其專業知識等。</p> <p>顧客(關係)資本：組織與外界的關聯，如與顧客、供應商的關係、商譽等。</p> <p>組織(結構)資本：企業內部擁有的專利、商標、管理工具、IT系統、研發能力，或組織內執行來改善公司效率與獲利的創新能力。</p>
吳思華 (2000)	<p>人力資本</p> <p>流程資本</p> <p>創新資本</p> <p>關係資本</p>	<p>人力資本：包括創造力、專業技能、向心力、經營團隊及非正式互動。</p> <p>流程資本：包括作業管理、品質管理、知識管理、設備管理，及組織彈性。</p> <p>創新資本：包括研發投入、關鍵技術、智慧財產權、創新文化。</p> <p>關係資本：包括顧客規模、顧客再購率、合作關係、聲譽等。</p>

資料來源：本研究整理

由以上對智慧資本的定義及內涵的整理可以看出，雖然學者們對智慧資本的定義有些許差異，而在分類項目上略有增減，但整體上智慧資本的基本內涵不外乎以人力資本、結構資本及關係資本三者為主軸，再視使用情況，或可獨立討論創新資本、流程資本等。綜合文獻，本研究對智慧資本的定義為：「智慧資本是組織整體所呈現的技能、態度、know-how、經驗、知識、解決問題的能力與創新能力的總和，並轉化融合於人力資本、關係資本、結構資本與創新資本，為組織創造價值、建立並維持競爭力的基礎」。

McElroy(2002)所提出的智慧資本架構圖(如圖2-7)將市場價值區分為財務資本與智慧資本，智慧資本則包含人力資本社會資本(與關係資本的概念雷同)與結構資本，其中社會資本則將包含顧客資本，結構資本則包含創新資本與流程資本。

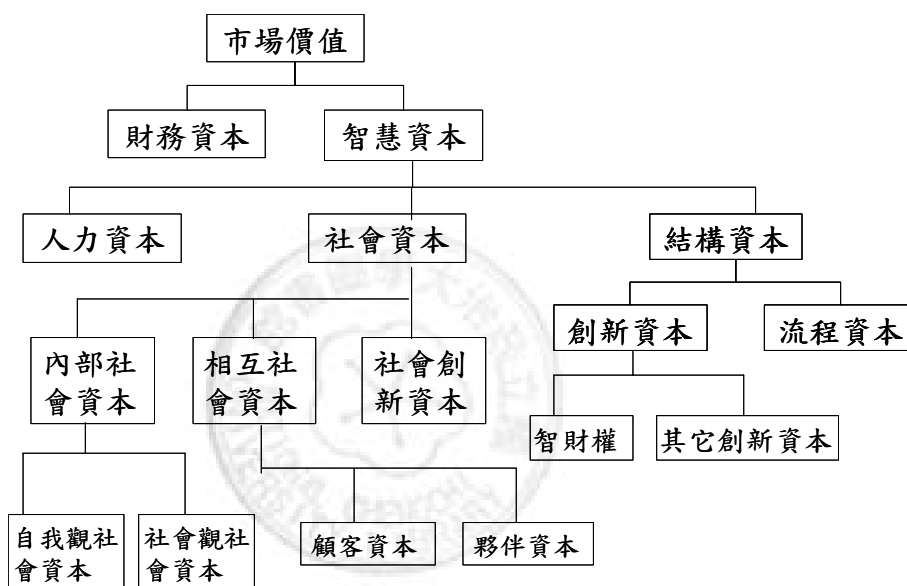


圖 2-7 McElroy(2002)之市場價值架構圖

資料來源：McElroy, M. 2002. Social innovation capital. Journal of Intellectual Capital 3(1): p.32.

本研究則將智慧資本分類簡化為人力、關係、創新與流程四個構面，並綜合各學說的說法，定義各構面的內涵如(表2-4)。

表 2-4 智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	組織成員的專業知識、know-how、技能、技術與經驗，包含管理者價值觀、個人智識、技術、經驗、創造力、解決問題能力、領導管理技能，也包括員工的創新能力、工作態度、非正式互動、向心力等。
關係資本	為組織對外關係的建立、維護與開發，包括與供應商、顧客、股東、合作夥伴及其他利害關係人的關係，也包括品牌、公司信譽、形象、與外界關聯等。
創新資本	指組織的革新能力、創新成果、創新文化、建立新產品與服務的潛力，以及保護商業權利、智慧財產權（專利、商標、著作權）、知識資料庫與其他用來開發並加速新產品的無形資產和才能。包括顧客創新、產品創新、市場創新、設備創新、員工創新及策略夥伴創新等。
流程資本	組織解決問題的系統及程序，亦即組織內部的流程、技術、系統、工具、工作的過程、特殊的方法，包含各種管理程序、工作流程、企業文化與精神、以及技術與員工程序設計等。

資料來源：本研究整理





### 第三節 智慧資本之衡量

Sullivan (2000) 認為從管理的角度來看，無法衡量與評估企業現況，雖然不代表無法管理企業運作情形，但是在管理效率上卻可能不太有成效。在缺乏能夠針對智慧資本做評估的方法之下，許多企業無法了解其所能帶來的好處，甚至可能因而減少投資，或者是投資無效率，然而，價值的衡量主要便是要提供企業決策之用，也就是說，無形資產的評估往往是為了要幫助決定將資源投注到何處，或者是採維持、拋售策略。Van Buren (1999) 認為若缺少對於智慧資本的衡量，企業利害關係人亦無法了解、判斷智慧資本投資對公司所帶來的利益。

Sullivan (2000) 在智慧資本衡量研究，主要朝衡量資本蓄積，或者是衡量其效果而努力。智慧資本的蓄積，包含專利數、碩博士學歷員工數等，也就是企業內部無形資產的存貨，一般而言，企業本身除了有興趣了解無形資產的數目之外，對於其金錢上的價值更是關心。效果衡量方面，則著重於資本流動的程序，同時關注程序的產出面及投入面。

Van Buren (1999) 提出另外一個關注的焦點則是評估知識管理如何影響財務績效，換句話說，即如何透過結構資本與人力資本的互動，進一步增進企業的財務績效。

智慧資本的評量，大致分為整體評量，以及個別資本的衡量兩個角度。整體的評量主要提供知識型企業在智慧資本方面的概況。個別資本衡量則幫助了解不同資本間的相互影響情形，或者是明確指出企業重視的智慧資本的內涵。兩者相較，類似於資產負債表及損益表，各有不同的功用，因此也視所需的用途來選擇適合的評量方式。

#### 一、整體的評量

整體評量的意義，類似於資產負債表的存量概念，為一靜態的描述。對於使用者而言，是能使其了解到一家公司在目前強調知識管理的潮流中，與其他廠商競爭能力的評量。以下介紹最常被提及的整體衡量方式：

##### 1. 市價與帳面價值的差額

一家公司的價值，往往以公司每一股股票之價值，乘上股票總數而得。因此計算智慧資本最簡單的方式，即為公司市值減去帳面價值得出的差額。即假設市值減去帳面價值所餘下的部份，即為公司之無形資產。此法的優點為計算簡便迅速。然而相對的，股票市場受到各種訊息干擾，甚至人為操縱，未必能正確反應公司市價。因此在此法的運用上，除了可以盡量用市值、帳面之比率來表現外，使用者也應加上產業現況、同業比較等其他資訊，配合使用之。

## 2. 托賓Q

Tobin's Q 是由諾貝爾經濟學獎得主James Tobin(1968) 所發展出來，透過企業資產的市場價值與重置成本之比，解釋有關企業投資決策之執行。例如當Q 值小於1 時，代表著該資產的價值小於重置成本，此時企業在理性的前提之下，便不該繼續投資該資產。Tobin's Q之優點為能夠獨立衡量企業的投資決策，排除其他經濟因素之影響。Q值越高，即代表企業擁有較多的智慧資本。與市價帳面價值法的共同點在於，兩者均用於比較同類型的公司。

## 3. 無形資產計算值 (calculated intangible value, CIV)

此法由美國NCI研究中心所提出，其意義在於「一家公司的市場價值所反映的，不會只是他們的有形資產，應該還反映一些可以歸入無形資產的價值，而無形資產的價值，應當是一家企業勝過擁有類似資產公司的能力」。此研究中心將計算商標權的算法稍作調整，即商標的經濟利益，如訂價力、運銷範圍、能力提升而可以推出新產品，所能夠給擁有人帶來的資產報酬，要高於沒有商標的競爭對手。其所代表的意義是，「企業運用無形資產勝過同業的能力」。算法步驟如下：

- (1) 算出三年的稅前盈利。
- (2) 找出資產負債表裡三年的平均有形資產數值。
- (3) 以獲利除以平均資產，得出資產報酬率。
- (4) 比較同期間的業界平均資產報酬率。
- (5) 算出超額報酬，即將業界報酬乘以該公司的平均有形資產，再從公司的盈利扣掉。
- (6) 超額報酬的折現值。

計算此數值所代表的意義是，「企業運用無形資產勝過同業的能力」，與市場價值所代表的是買方從零開始創立這些資產所須花費的數額有所不同。

## 4. 管理決策的報酬 (Return on Management, ROM)

此法為Strassmann(1999) 所提出，其運用的前提假設為「就股東的觀點來看，管理，而非資本，才是整個投資應該被監測的項目」。因此ROM法與其他衡量方法的不同點在於，其衡量的標的為管理階級為組織創造價值的能力。換言之，即管理階級的生產力係數，指在管理上的每一塊錢的投資，讓股東獲得多少淨利得。

然而，ROM法只針對公司內的管理階層做分析，卻無法針對公司其餘員工做說明。且除此之外，對於員工激勵、發展意願、顧客滿意的議題，ROM法亦無法提出適當的解答，為此法最大的缺點。

## 5. 智慧資本附加價值 (Value-Added Intellectual Capital, VAIC)

針對ROM法所提出的改良，VAIC假設組織內的所有員工對於公司的貢獻應該是均等的，不單僅有管理階級的貢獻。公司的價值，依賴公司內所有員工的執行。VAIC 的概念首先計算組織的附加價值，其次將此計算值與組織資源、人力資本、結構資本做一個連結。VAIC 包含下列五個步驟：

首先計算公司創造附加價值 (added value; VA) 的能力。此部份的計算決定於公司的營收，與公司創造此營收所須的一切支出之間的差距。其公式如下：

$$\text{Revenues} - \text{Expenses (Excluding employee costs)} = \text{VA}$$

接著計算附加價值是如何有效地產生。其目的在於了解VA 與CE (the capital employed; CE)之間的關聯，CE 包含了實體 (physical)、財務資本。VA 與CE之間的關係，以VACA (Value Added Capital Coefficient) 符號係數稱之：

$$\text{VA} / \text{CE} = \text{VACA}$$

此係數呈現每單位的CE所產生之價值，惟最大的缺點在於無法解釋所增加的績效是來自於何處，以及因何增加。

計算員工如何成功地創造出附加價值。此稱之為人力資本 (Human Capital; HC)，它是由員工的支出所決定 (薪資，包括社會福利、退休金等等) 其他學者如Edvinsson 和Sveiby 都使用類似的代理變數來計算HC 的總和：

$$\text{VA} / \text{HC} = \text{VAHU}$$

符號係數VAHU ( Value Added Human Capital Coefficient) 所顯示的是每投資一塊錢在員工身上，所創造出來的附加價值有多少。利用VACA 以及VAHU，我們可以了解組織人員及資本是如何有效地創造附加價值。

步驟四計算在價值創造的過程中，相對於人力資本而言，結構資本所佔的比例有多少。計算方法是自VA 中扣除HC 的成本。所得到的數據是SC (Structural Capital) 的比例，顯示的是就整個組織新創的附加價值而言，什麼樣的資本所佔的比例較高。

$$\text{SC} / \text{VA} = \text{STVA}$$

STVA 係數即代表SC 在所創造的價值中，所佔有的比例，HC 越少，代表SC 所貢獻的比例越大，一家價值創造主要來自於HC 的公司，既然明瞭價值主要來源所在，便有必要將心力與資源直接投注在HC 的地方。

最後的步驟則是測試組織內部整體智慧資本的能耐。計算方式是將前三項係數加總。最後所得到的係數，VAIC (the Value Added Intellectual Coefficient)，代表的是一家公司財務資本、智慧資本所呈現的整體效率。

## 二、個別資本的衡量

目前在個別資本的衡量方面，主要都是應用由管理會計學所發展的平衡計分卡的概念，例如Skandia 在智慧資本的報導。個別資本的衡量並不限於平衡計分卡的表達方式，另有學者應用其它方式，例如歐洲優良品質獎所使用的評分標準，由於其評分細項以類似指標建構的方式，可以針對智慧資本細分，因此也成為衡量的方式之一。

### 1. 平衡計分卡

Kaplan & Norton(1999) 設計的「平衡計分卡」(The Balanced Scorecard)是嘗試探討未來績效衡量制度的新觀念，這是基於傳統概括性財務績效衡量長久採用以來，似乎對於企業創造未來經濟價值的能力有所阻礙，而由Norton、Kaplan、加上數家企業參與的研究發展計畫，共商嶄新的績效衡量模式。

另一種新的衡量工具，名為「企業計分卡」(CorporateScorecard)，在此計分卡中，除了傳統的財務量度外，還包括了與交貨時間、製程品質、週期時間、新產品的開發效能等等相關的績效指標。在經過反覆的討論之後，計分卡是最為大家所接受的新的衡量模式，同時經過不斷的討論，將其原先架構逐漸擴大，最後形成以財務、顧客、內部、創新與學習等四個構面的內容，稱之為「平衡計分卡」。望文生義，平衡之意是為了取得長期和短期目標、財務與非財務目標、落後與領先指標、外界與內部績效構面之間的平衡。此研究計畫所得到的結果，於1992年正式發表於哈佛管理評論(Harvard Business Review)，往後陸續於1993年，以及1996年發表於相同刊物上。

由平衡計分卡的發展可窺出一大趨勢，即傳統的財務會計模式實無法為無形資產估算出一個可靠的財務資料，造成企業創新的產品、企業流程、員工技能等項目，在資產負債表中始終無法表達其真實價值。傳統財務報表仍舊有其存在的價值，因為它是對過去已發生事情的紀錄，在過去足以應付企業之所需，但是在現今競爭激烈的環境中，必須再搭配能夠針對顧客、供應商、員工、流程、科技、創新等可以為企業創造價值的報導指標，方能發生作用。因此平衡計分卡整個架構上便分為四大構面：財務、顧客、內部流程、學習與創新。以下分別針對四個構面做簡單地說明：

首先是財務構面，如前所述，財務報表是過去企業績效的展現，它表達了過去企業的獲利能力，進而顯現企業策略的實施與執行，在營利的改善上所造成的影響到底為何，自有其存在的價值。

其次在顧客構面方面，對於企業的管理階層而言，莫不希望能夠明瞭公司所競爭的顧客與市場區隔，並希望能夠有工具可以輔助他們監督市場區隔的績效表現，顧客構面所考慮的層面。

再者，在平衡計分卡的設計上，內部流程有兩大目標，一是提供價值主張吸引，並保留目標市場區隔中的顧客、以及滿足股東期望的卓越財務報酬。這並不是說傳統財務報表不重視企業內部的流程，但是從平衡計分卡的設計上，兩者還是有些許的差異存在，傳統財務報表的流程控制，僅著眼於監督與改進既有的企業流程，而平衡計分卡則兼賦有辨認嶄新流程的任務，而這也是現代企業所須要注意的地方，才能夠在顧客滿意和財務目標上有所表現。

最後則是學習與成長構面，代表的是組織必須要具備良善的基礎架構，才能夠創造長期的成長與進步。在企業的學習與成長內容裡，包含了人、系統、組織程序，而平衡計分卡的財務、顧客、內部流程，往往會顯示出人、系統、和程序的實際能力，與欲達成目標之間的落差。為了縮小落差，企業便必須投資於員工的技術再造、資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整。

## 2. 無形資產監測

Sveiby (1997) 發展的監測系統主要的目標著重於從知識的觀點出發，一個組織內部的無形資產為何。Sveiby 認為外部結構、內部結構、以及員工能力等，是在資產負債表中看不見的、無形的部份。

由專利、概念、模型、電腦和管理系統等所組成的內部結構。這些構成分子是由員工所創造，但是是由公司所擁有的，這是內部結構最大的性質。Sveiby 建議，關於此類的相關投資決策可以秘密進行，因為這些工作一向都是在公司內部完成，或者是自外部買來的。其次，外部結構是與顧客、供應商、商譽/形象、品牌、商標等之間的關係所構成，其中某些可以被視為受法律所保障的資產，不過這樣形式的擁有權其實不若內部結構來得穩固，這是因為外部結構的投資，相較於內部結構，較不具機密性。

員工能力，指的是員工在各種不同情形之下，採取行動的能力，例如員工本身的技能、教育程度、經驗、價值觀、社交能力等等。員工的能力除了員工本身以外，並無法被任何人，或事物所擁有，因為員工在組織裡，是具有自由意志的主體，Sveiby 認為所有組織可以嘗試在公司的資產負債表中記錄下員工能力，以了解員工對公司的影響。

財務觀點並非是此監測系統的必要項目，而是建立在人員是組織內部唯一的利潤產生來源的概念之上，而且由人員所創造的利潤則是成功的重要因素。此監測系統嘗試了解人員知識的來源，如此才能更精確地衡量。Sveiby 認為整個衡量系統，最重要的步驟是了解公司內部的無形資產是什麼，以及監測其績效的重要性。瑞典一家發展及銷售訓練工具公司(Celemi)，便是利用以上概念來監測其智慧資本，藉由對Sveiby 衡量系統的說明，可讓我們了解其衡量系統的概念。

### 3. Thomas Stewart

Stewart(1998) 對於智慧資本的闡述，與大部份的作者類似，與平衡計分卡的觀念也很接近，共通點皆在智慧資本指標的建構。Stewart 將智慧資本區分為人力資本、結構資本、以及顧客資本，依不同產業、公司特性建構不同指標，以下便針對Stewart 的論點做一簡單的闡述：

#### (1) 人力資本的計算

- a. 創新：人力資本的輸出面是創新，也就是結構資本的效率，其中最簡單的方法即是統計歸入新產品或是新服務的銷售額。新產品佔銷售額的比例高，代表公司創新產品切合市場需要，對於公司的創新能力是正面的肯定，也代表員工知識對於公司的價值高。
- b. 員工的心態士氣的高低與財務的表現是存在連帶關係的，高士氣的員工才會投注心思在工作上，這對於良好的企業文化的營造有很大的助益，對於公司結構資本有加強的效果，能夠促進所有員工以實際行動推動公司業務，公司業務自然成長。
- c. 年資、流動率、經驗、學習：例如資深員工在產業裡頭的平均年資、專門人才的流動率、專門人才在公司的平均年資、專業人才和員工的附加價值、新進員工的比率等。如同在Sveiby 衡量系統中的說明一般，這些指標都影響了知識蓄積、移轉、創造、整合的效果。
- d. 知識銀行：每家公司自行保存的研究、技能、顧客名錄、營業機密等的知識銀行，能夠讓員工輕易尋找到所需要的諮詢、資料，對於知識的移轉、蓄積都有很明顯的效果存在。

#### (2) 結構性資本的計算

- a. 計算知識庫藏的價值：計算三項標的的市場價值：技巧（獨家秘方、專屬測試結果等）、行銷工具（版權、品牌、許可證、廣告、包裝設計、註冊商標等）、技術知識（資料庫、手冊、品管標準、資產管理程序、專屬管理資訊系統等。）此處所提到的知識庫藏的價值，往往即是代表公司在業務上的競爭優勢之所在，若公司無法針對自身內部的知識庫藏有詳盡的了解，那麼資源的投注與管理便摸不著邊際，同時亦無法重點式的發揮所長，反而是降低自身的競爭力。
- b. 扁平化程度：如提議和決議之比、上市時間、營收和業務、總務、行政三者的成本比、安裝時間，最低訂購數量等。
- c. 計算行政費用：Thomas Housel 提及改造工程的目的是提高價值，而非裁減成本，特別是不可以為了裁減成本，而犧牲價值。Thomas Housel & ValeryKanevsky 所發展出來的算式基本上認為，附加價值等於改變，也就是說，原料送進製程之後，就會有一連串的作用在改變這些原料，到最後製造出價值更高的新東西（Stewart, 1997, p. 382）。

### (3) 顧客資本的計算

- a. 顧客滿意度：顧客滿意度的量測，至少需要包括：忠誠（留滯率）、業務增加、價格忍受度。顧客是公司營收的來源，顧客滿意度代表對公司產品、服務的接受程度，代表公司對於市場資訊的掌握有獨到的能力，因此藉由這些指標的追蹤，可以了解公司營收的穩定與否。
- b. 結盟的價值：顧客資本是公司與顧客所共有的，因此例如必須了解庫存和利用率的數字、或者是追蹤顧客的財力和成長率，以及公司在客戶業務裡所佔的比率等，如此一來，公司在蒐集市場資訊上，也才能決定是否針對某一特定族群的客戶累積獨特競爭能力，或者是其餘策略。
- c. 顧客忠誠：顧客價值的計算，原則上必須了解欲計算的時間長短、以及顧客每年平均帶來多少生意等。顧客忠誠與顧客滿意所欲達到的效果是類似的。由上述不論是平衡計分卡，或者是Thomas Stewart 對於智慧資本的衡量來看，平衡計分卡可以說是一般性的概念，而Sveiby、Thomas Stewart則可以視為是針對智慧資本所做的一個釋例，提供讀者做個參考。而對於以上智慧資本衡量的一個簡單介紹，仍舊要強調的是智慧資本衡量工具的選擇，要在考量了衡量的目的、使用者、公司特性等等因素後，方能對衡量工具做一個適當的選擇，否則難以得到衡量智慧資本的效用與目的。

### 4. 領航者 (Skandia's AFS Business Navigator)

Skandia 是一家由六家公司所組成，是提供保險以及金融服務的瑞典公司。在1995年，市場超過\$35billion 美元。Skandia 公司是關於智慧資本研究的先驅者之一，在過去幾年裡，他們嘗試在其年報中提供關於智慧資本的補充報導，其衡量模式稱之為“領航者”(Navigator) 並引起美國與英國相關方面的注意。Edvinsson 是主導斯堪地亞領航者模式的人之一，他們早期的使命是：

- (1) 辨認以及改進無形與非實體項目的可見度。
- (2) 捕抓以及包裝無形與非實體項目，並移轉。
- (3) 經由訓練和知識網絡培植與發展以上項目。
- (4) 藉由知識快速的循環與商業化活動，將以上項目資本化與經濟。

現今企業持續地以創新的方法，試圖將顧客群、關係、和將來可能收益具象化，以策略性團隊的方式，嘗試建立長期性顧客關係，根據顧客的要求，來建立每一團隊的能力與結構，如此一來，連帶可發展員工團隊合作的意識，以及共同承擔的責任，亦可以使員工彼此學習，蓄積員工的知識與能力。Skandia 稱這樣的過程為“cross fertilisation”，為了監測這些改變，一些關於顧客、員工意見的調查是經常被使用的，這些資訊往往是改善效率的有用工具之一。

Skandia 開始執行領航者監測公司智慧資本之前，首先須了解公司智慧資本

的概念和價值，他們將智慧資本定義為，Skandia 用來創造競爭優勢的相關知識、技能與科技，包含公司內部所有員工、組織架構、科技、專家系統等知識以及可應用的經驗。智慧資本所想要傳達的是公司內部屬於軟性與無形的資產，它是人力、結構資本的總和。這些概念便是Skandia 發展領航者的基礎所在。

Edvinsson (1997) 將智慧資本分為五個主軸，財務、顧客、流程、人力、以及發展與更新 (development/renewal) 五個部份，高達90 個主要指標被用來填滿整個領航者的需要，以監控在過往一年中，公司內部的表現情形。其中，每個事業單位定義出15 到20 個衡量指標，被選出來的衡量指標的特點如下：

- (1) 財務核心：財務結果，例如每位員工的市場價值、每位員工的附加價值等。
- (2) 顧客核心：與委託人之間的關係，市場佔有率、顧客光顧數、顧客數、顧客滿意程度、損失的顧客等等。
- (3) 流程核心：內部流程的效率，如管理誤差、每一管理資產與收入的管理費用、處理時間、每位員工的資訊系統費用等。
- (4) 更新與發展：為了發展人力與結構資本所做的投資，如每位員工的能力發展花費、研發費用/管理費用、新事業的數目等。
- (5) 人力核心：為顧客提供問題解決的員工個人能力與可能性，如領導力、員工流動率、員工滿意度、每位員工的訓練費用等。

Edvinsson 將領航者的目標形容為「智慧資本管理的平衡工具」(a balancing tool for intellectual capital management)。此為公司過去的表現與未來走向連接起來，未來公司不再受限於財務焦點之下，而是革新與發展焦點影響著公司未來的發展，因此，Skandia 領航者幫助管理者在短期與長期目標之間取得平衡。

領航者與平衡計分卡有很多相同點，這並非偶然發生的，認為Skandia在發展領航者模型的時候，對於平衡計分卡已經略有所知，然而就領航者的架構來看，與平衡計分卡還是有程度上的差異，所考量的即是為符合現實的條件，以避免脫離領航者的精義，不然就像看著計分板來報導足球比賽一樣，例如，領航者將平衡計分卡中的內部流程切分為人力與流程兩個部份，即是考量了本身現實上的需求。

Edvinsson 先從AFS 事業單位實施領航者計畫，在獲致成效後才試著推行到整個公司去。初步的成功是整個領航者未來發展的基石，Skandia採用類似於平衡計分卡的架構，來設計一個標準化的流程模式，引領著每一個事業單位得以針對其事業單位，或企業整體策略相關要點，決定其成功因素。再者，特定指標促進每一事業單位能夠成功的管理其智慧資本。

在此一模型之下，意味著各個事業單位可以定義適合個別成功因素的要求，並且將之整合進領航者裡頭，這樣的概念就如同平衡計分卡一般，但就像之前所講的，兩者之間還是有不一樣的運作方式。



## 5. 歐洲品質管理模式 (European Foundation for Quality Management;EFQM)

依常理判斷，大多公司發展策略都是環繞著普遍為企業所接受的營運模式，因此企業應當也會將知識管理議題，與眾所接受的營運模式搭配，以期有良好的發揮與效果。依著這樣的想法，EFQM 所建立的營運模式 Excellence Model，便被提出來與知識管理做結合。這樣的嘗試，不啻符合智慧資本的趨勢，因為在如下的介紹中，我們即將看到在Excellence Model 之下，四處充滿了智慧資本的味道，例如人力資本、結構資本、顧客資本等相關指標，在此模式中亦可瞧見，正是符合現代企業對無形資產的重視。以下簡單介紹其概念：

- (1) 結果導向：Excellence 是建立在均衡與滿足所有相關利害關係人的需要，包括所雇用的員工、顧客、供應商、與社會，如同組織一向所注重的財務績效一般。
- (2) 顧客焦點：顧客是產品、服務品質的最終決定者，而顧客忠誠度、滯留率、市場佔有率等是對現有與潛在客戶最佳的指標。
- (3) 領導：組織領導人的行為，為組織與員工所奮力生存的環境，創造了一個清晰且統合的目的。
- (4) 管理：當所有內部相關的活動是被清楚了解、有系統地管理、以及考量了現行營運與規劃的決策等等情況下，組織方能有效的執行所有行動方案。所能達到的效率提昇，包含了stakeholder 等關係人的有利資訊。
- (5) 人員發展與涉入：組織員工能夠經由共享的價值觀、信任與授權的文化等機制鼓勵每個人融入組織，並進一步將員工的潛能釋放出來。
- (6) 持續性地學習、革新、改善：在持續地學習、創新、改進的紛圍之下，組織能夠藉由知識管理與分享使得整體績效達到最大。
- (7) 夥伴關係：當組織與合作夥伴能夠達到互利、彼此信任、知識分享與整合，便能夠使得公司有效地運作。
- (8) 公共責任：達到公司與其員工長期利益的最佳方式，乃是在承擔道德法律的責任之下，並且盡可能達到社區所要求的期望與規範。

## 6. LIAHONA-H.O.M.E.S.

LIAHONA-H.O.M.E.S. (Holistic Measurement of Intellectual Capital) 相較於其它模式，它是較具多面向、整合性、範圍廣泛、動態、以及可維持等特性，如同上述字義所描述的，各個企業有著必要去尋找，並且建立一些能夠達到內部管理、以及外部報導目的的獨立智慧資本指標。一個全面性的智慧資本指標，乃指能夠滿足以所有型態與規模的企業為標竿的要求，此法是基於如EFQM 模型之下，對於智慧資本指標所無法涵蓋，或者是摘要的部份，加以補強而發展。相依要素間的效率指標應當能夠彼此加值，其結果—至少是數值上的一相較於不相干分數間的線性相關而言，才是一個較能對於公司概況做一描述的有信度的指標。

此架構包含了組織、結構、管理，也包含了知識、社會、情感的發展流程等

等彼此相互關聯的衡量要素。平衡計分卡的概念是普遍被多位學者所接受應用的，諸如Thomas、Edvinsson 等人，都是以平衡計分卡為基礎，進而發展其衡量架構，即使是H.O.M.E.S 或EFQM 都有平衡計分卡的影子，而H.O.M.E.S則是針對EFQM 的缺陷，因此在此也將其差異性做一連帶性的比較。

### 三、智慧資本的管理

智慧資本是企業創造及保持競爭優勢的關鍵所在，因而企業對於智慧資本的管理需求也日益殷切。如何有效地建立並管理智慧資本，將無形的知識轉化成組織的能量與核心競爭力，成為企業關切的焦點，尤其對智慧資本的流量與存量有系統地進行定期盤點，進而發展成智慧資本的有效管理程序與工具，成為企業的重要工作。

Edvinsson & Malone (1997) 認為智慧資本的管理不單只是管理知識或智慧資產而已，重要的是將人力資本與結構資本融合一起管理，並提出創造企業的附加價值是管理智慧資本的目的所在，任何與價值創造無關的因素均無須納入管理模型中，根據此觀念建構出智慧資本管理之流程如(圖2-8)所示：

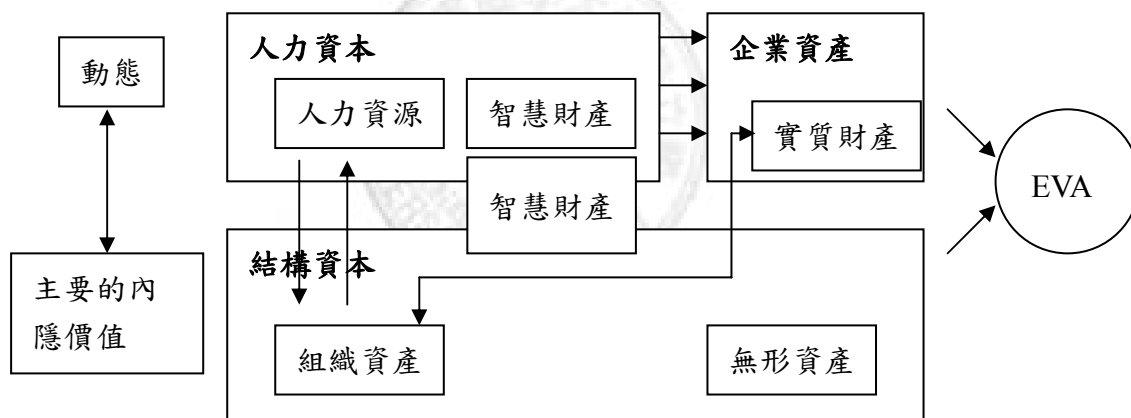


圖 2-8 智慧資本管理示意圖

資料來源：Edvinsson & Malone，1997. Intellectual Capital Harper Collins Publishers，Inc. p68

Annie Brooking (1997) 提出對智慧資本管理之看法，認為智慧資本的管理流程應是先根據公司的發展政策及現有基礎設施資產、市場資產、人力資產及智慧資產概況來架構智慧資本資產，之後要建立起稽核制度，形成資產價值的指數，並將相關的資產文件化，進一步建構智慧資本的知識庫，並依智慧資本指數來推動公司成長策略。在此概念之下，Brooking 特別強調智慧資本知識庫的重要，建議以指數方式衡量組織中智慧資本的哪些項目應該增強，將低的智慧資本指數項目列入組織必要成長的項目，而高智慧資本指數項目則建入智慧資本知識庫中。他並指出，組織應藉由溝通來萃取組織的內隱知識，形成一螺旋循環的模

式將知識系統化、過程化，並列入知識庫平台中加以散播利用，建立有效的智慧資本機制，以提升公司的智慧資本的資產基礎。

價值萃取的觀念也被Sullivan 所提倡，Sullivan (1998) 認為智慧資本有兩大特質，即價值創造與價值萃取。尤其他一再強調價值萃取的重要性，認為不管是談論智慧財產、智慧資產或者智慧資本的管理，都應該以「價值萃取」為最終目的，在此目的導引之下，充分利用組織既有的財產及資產以發揮最大的效用。同時，萃取並應用智慧資本的過程也是組織隱含的能力，此過程需組織具備相關的一套機制、方法與步驟，亦即一個有系統的架構，而操作運用此架構的人力必須有足夠的意願與動機，整個智慧資本萃取與應用的過程才容易達成。Sullivan 並在2000年時從價值角度出發，提出智慧資本之管理系統圖，如圖2-9所示：

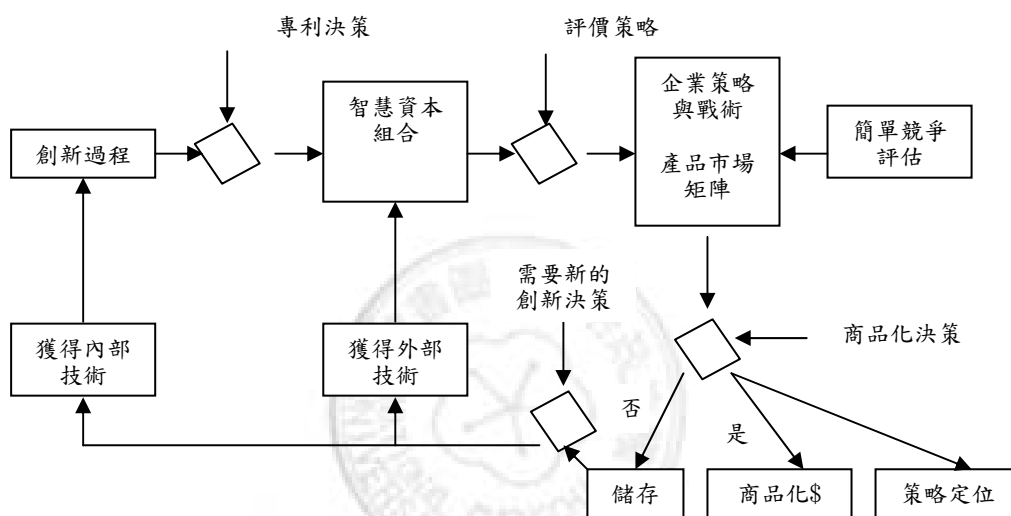


圖 2-9 智慧資本之管理系統圖

資料來源：Sullivan,P.2000.Value-Driven intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value. John Wiley & Sons,Inc. 36

Sullivan (2000) 創意地提出智慧資本之新價值鏈，如圖2-10所示。從圖與圖可以清楚地了解智慧資本之管理範圍甚廣，因而其價值鏈之項目也更顯得重要。

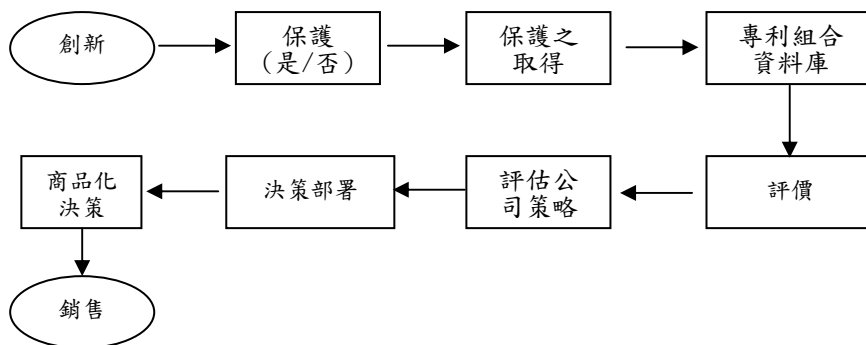


圖 2-10 智慧資本之新價值鏈圖

資料來源：Sullivan, P.2000. Value-Driven intellectual Capital : How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value. John Wiley & Sons, Inc .66

Marti (2001) 引入智慧資本標竿制度 (Intellectual capital benchmarking system, ICBS) 來管理智慧資本。Marti 透過公司之卓越一般模式 (excellence general model) 分析，針對8 個主要因素：產品、架構 (architecture)、聯盟 (alliances)、競爭優勢、研發創新、核心優勢 (core competencies)、文化以及領導 (leadership)，與世界上最佳的競爭對手比較。在傳統資產負債表外，在發展出「競爭性」資產負債表 (competitivenessbalancesheet)，藉此可了解公司之優勢即劣勢，去蕪存菁，達到智慧資本之槓桿效果。

Kitt et al.提出智慧資本繪圖法 (IC mapping) 來管理智慧資本。經由多象限的繪圖技術，可將一家公司之過去、現在及未來之智慧資本展現在等高縣之地圖上。在此地圖上，我們可以清晰地了解公司智慧資本發展的軌跡及消長，藉以適切地管理公司的智慧資本，或可稱為公司智慧資本之適切圖 (fitnesslandscape)，有關此圖之內容，因文獻中未有列示，所以在此暫無提供。

Tidd et al. (2001) 則認為智慧資本管理的概念當中，創新尤其攸關著企業的存活與成長。他藉由文獻回顧，將創新管理的流程與要素繪出如(圖2-11)，此圖可作為智慧資本中創新資本管理之參考。

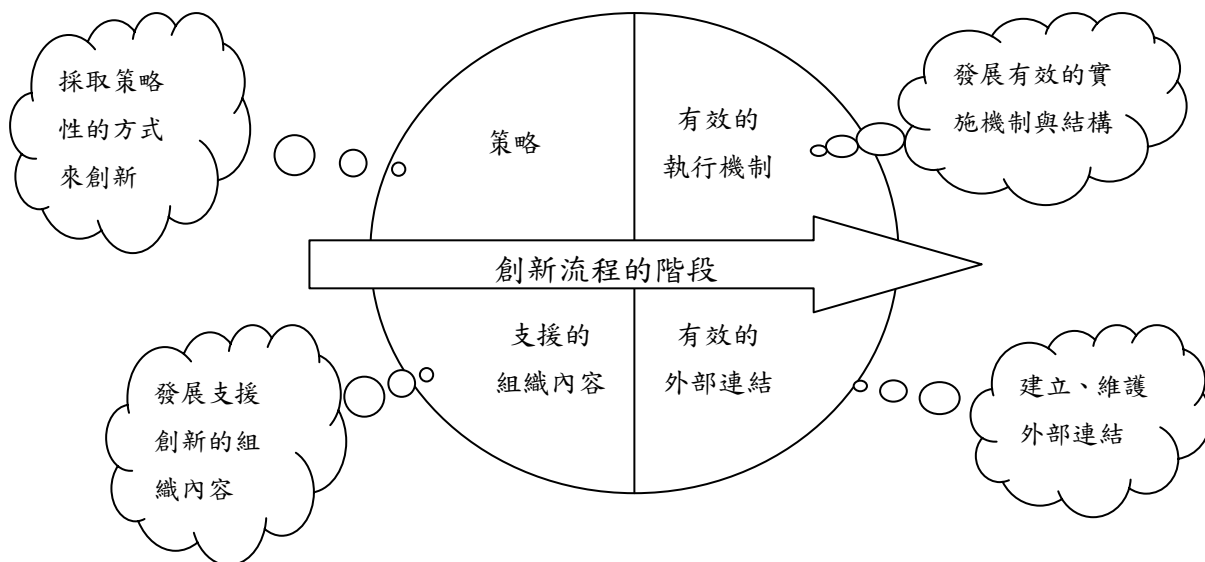


圖 2-11 創新管理的流程與要素

資料來源：Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt. 2001 *Managing Innovation*. John Wiley & Sons, Ltd. P.59.

智慧資本評量可協助高階主管人員在架構整個智慧資本架構時，探討公司核心競爭能力在哪裡，人員需要何樣的知識，以利於業務上的拓展。在指標選擇方面，智慧資本評量所講求的是希望能夠在眾多量化、非量化資訊中，針對企業本身的競爭利基來選擇監測的標的，因此在指標數目便不宜過多，以免失焦，這意味著對於企業本身的營運狀況必須要相當了解，同時也必須判斷本身競爭的利基在何處？與企業未來的發展是否具有關聯性？所以，並未有共通使用的指標，隨著不同產業、不同公司，而有不同的指標選擇。

目前智慧資本的研究可以說關注著四大主題：績效（利潤）、競爭優勢（企業獨特性）、蓄積、分析模式的建立。然而智慧資本的研究仍舊處於起步階段，而且主要是實務界領導整個趨勢，學術領域應該要認知到智慧資本衡量對於目前企業競爭的重要性，方能提供實務界更大的幫助。我們在文獻部份也已經對於幾個主題做了回顧，其中包括了當從不同的角度來看不同的主題時，是不是會因為時空、條件的不同，而有所不同。

由前面整理各家學者的定義來看，關於智慧資本的定義差異不大，但是智慧資本的定義，不論是Thomas Stewart (1997, p.2)：「智慧資本，是每個人能為公司帶來競爭優勢、創造財富的一切知識、能力的加總量，如知識、資訊、智慧財產權、經驗等等」；還是以Prusak：「智慧資本是已正式化、已獲得的、以及能夠運用槓桿獲得高價值資產的智慧資產。」(Edvinsson et al., 1996, p.357)；甚至是Ulrich認為是員工的能力與承諾的乘積，都不夠全面。對於智慧資本的定義，應該如同各家作者對於智慧資本內涵的闡釋一般，將人力資本與結構資本加以闡釋，也就是智慧資本所包含的，不只是員工為公司創造財富的知識與能力的加

總，也不只是組織所擁有的高價值資產。現今企業的智慧資本所包含的，應該是每位員工為公司創造競爭優勢、財富的知識、能力，以及公司本身在市場上，已具有高價值的智慧資產，和尚未將未來利潤兌現的大量資訊。



## 第四節 專案管理流程

專案型態是許多企業執行新的構想時常用的方法，而專案管理則是讓專案順利進行的工具，從二次世界大戰期間，美國即大量藉由專案模式執行大型計畫，因此也累積了許多專案管理的方法。對一個組織而言，依照其工作的特性大概可以分成兩種性質，持續重複性與暫時唯一性，前者如製造生產作業，後者如新產品開發。而所謂暫時唯一性作業亦即所謂的「專案作業」，需要在計畫的期間，以有限的資源達到預期的成果。本節即針對專案管理相關文獻進行探討。依據「美國專案管理學會」(PMI<sup>2</sup>)所制定的「專案管理知識體系指南」(PMBOK Guide, 3<sup>rd</sup>)，提供專案系統化的管理方法，當作專案規劃與執行時的參考依據，同時也可作為專案經理與專案管理團隊溝通的基本語言。本研究則是依照「專案管理地圖」(表2-5)作為分析的基本架構。

表2-5 專案管理地圖-整合專案管理管理流程與大知識領域

知識領域	說明	專案流程與專案階段				
		初始階段	規劃階段	執行階段	控制階段	結案階段
整合管理	確保專案中不同的元素被適當的協調一致。	建立專案簡介 建立專案範疇	建立專案計畫	專案計畫執行	監控專案工作 整合變更管控	專案結案
範疇管理	確保專案包含了所有應完成的工作，而且只有為了完成專案所需之工作。		範疇計畫 範疇定義 建立WBS		範籌確認 範籌變管制	
時間管理	確保專案適時的完成。		活動定義 活動順序 活動資源 估算 耗時估計 時程建立		時程管控	
成本管理	確保專案在核准之預算內完成。		成本估計 編列預算		成本控制	

<sup>2</sup>美國專案管理學會 (PMI, Project Management Institution) 是一個美國專案管理的專業機構，成立於1969年，成立宗旨在於推動專案管理知識體系之建立，於1987年首次編撰完成「專案管理知識體系指南」(PMBOK, A Guide to the Project Management Body of Knowledge)，包含整個專案管理的整體架構與相關知識領域，而於1996年編修改良，2004年又再次編修，將之與實務的應用更能結合。在「專案管理知識體系指南」中闡明專案管理是將管理知識、技術、工具和方法，綜合運用到專案活動上，使期能符合或超越利益關係人對專案的需求及期望。

品質管理	確保專案滿足需求。		品質規劃	品質保證	品質控制	
人力資源管理	使參與專案之人員做最有效的運用。		專案資源規劃	人員取得 團隊建立	管理專案 團隊	
溝通管理	確保適時的、適當的產生、收集、散播、儲存、專案資訊。		溝通規劃	資訊傳播	績效報告 管理專案 相關人員	
風險管理	確認、分析、回應與專案有關之風險。		風險管理 規劃 風險定義 風險定性 分析 風險定量 分析 風險回應 規劃		風險監督 與控制	
採購管理	為達到專案的範圍，管理專案需從外部組織取得之服務或商品。		採購與招 標規劃 合約規劃	招標作業 選擇招標 對象	合約管理	合約結案

資料來源：PMBOK Guide, 3<sup>rd</sup>，本研究整理

## 一、專案與專案管理

J. M. Juran將「專案」定義為「專案是為了解決問題所排定的進度表」。王慶富(1996)則指出「專案為運用系統觀念，以確使專案能在既定的時間及預算下完成最終的目標」。

SEI(2001)發表的CMMI指引文件中，即解釋「專案是一組有相互關係的資源配送一或多個產品至客戶處。這組資源有明確的開始與結束而且依據計畫在運作。這個計畫是以文件紀錄及詳細說明配送或履行的產品、資源與資金的運用、應完成的工作與時程」。

專案既然是屬於暫時唯一性作業，同時也具備幾項特質：(1) 特定的目標；(2) 明確的時程；(3) 有限的預算、品質；(4) 產品唯一性；(5) 客戶滿意。專案的最終目的是在規劃的成本與時間內依客戶要求的範圍與規格完成工作，並得到客戶的滿意、解決客戶的問題。所以品質（範圍與規格是否達到要求）、成本（是否在預算額度內完成）、時間（是否再限定期程內完成）與滿意度（產品是否有解決客戶的問題）可稱為專案的四要素。



品質、成本與時間三者之間往往有其衝突性，為了達到客戶的滿意與品質的要求，可能就會追加預算與延長完成時間，如果要在時間內完成，品質也許會降低，如何取得這三者間的平衡，對專案管理者來說是一大考驗。因此品質、成本與時間為「平衡三角」。如何達成品質、成本與時間的目標就是專案管理的領域。

## 二、專案管理程序

專案既是有明確的時程，所以從專案開始至結束的這段過程則稱為專案管理的生命週期。專案管理的生命週期分為幾個階段？並沒有強制性的規定，完全由專案的性質決定。在PMBOK 3<sup>rd</sup>中，將專案生命週期分為五個流程，分別是起始、規劃、執行、監控與結案。

專案於核可後開始啟動專案 (Initiate, 起始流程)，接著要定義專案的目標以與企業目標吻合，規劃並選擇最適切的方法以達專案需求 (Plan, 規劃流程)，計畫經過確認後即必須整合專案所需之資源，包含人力、物力與技術並執行計畫 (Execute, 執行流程)，執行過程藉由經常監督與進度評量以釐清與計畫之差異性，或將監控資訊回饋至規劃與執行階段，以採取必要矯正行動，直至專案完成 (Control, 控制流程)，整理各階段之產出，完成專案結案紀錄 (Closing, 結案流程)。

在專案管理過程所關聯的活動包含：整合管理、範疇管理、時間管理、成本管理、品質管理、人力資源管理、溝通管理、風險管理與採購管理，PMBOK, 3<sup>rd</sup>則以知識領域稱之。

知識領域下包含數個管理流程，以範疇管理為例，共有五個管理流程，分別為專案啟動、範疇規劃、範疇定義、範疇確認與範疇變更管理。每個管理流程的架構為輸入(描述在這個管理流程所需要的資訊)、工具與技術(可採用的方法)、輸出(描述會得到的結果)。某一階段的輸出或其他專案的執行結果，可能為另一專案的輸入，藉由專案管理的經驗、知識與所累積的文件，使專案規劃更臻精確與完善。

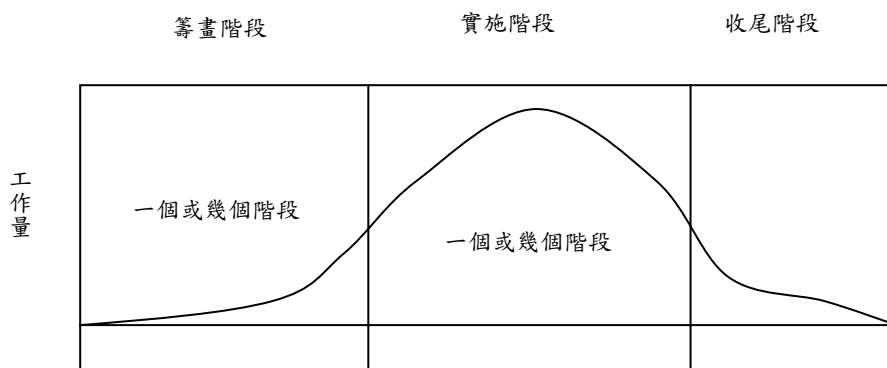
## 三、專案的特點

專案區別於一般日常重複運作的一個主要特點，是專案為「一次性」。專案有起止時間要求。一個專案從開始到結束，經歷籌畫、實施、收尾各通常將專案從開始到結束經歷的各個階段的序列叫做「專案生命週期」。

「專案生命週期」承認專案有一個有限的時間跨度，由連續的、互不重疊的各個專案階段組成，專案階段的數量和名稱由參加專案的機構和控制專案進程的需要所決定。專案階段的數量和名稱也由於專案性質的不同而有所區別。在專案生命週期的歷程中通常發生一些標誌專案進程的重大事件，這些事件標誌著某個

可交付成果的完成。我們稱這些重大事件叫做里程碑。這些里程碑式的可交付成果將專案生命週期劃分成工作範圍性質各不相同，在時間上前後銜接的時間段，這些時間段我們叫做「專案階段」。不同的專案階段預示著在整個專案的生命週期間成果和焦點方面發生的變化。

各個專案階段的完成由對可交付成果和專案的執行情況來檢驗，所以有些專案經理常把專案生命週期作為專案管理的基石。一個專案通常有若干個專案階段，至少可以規劃為籌畫、實施、收尾三個階段。



專案的每一個階段都以一個或幾個可交付成果的完成為標誌。每個階段包含的一系列可交付成果，是一種切實可驗證的工作結果，是為了使管理和控制達到一定的水準而設計的，如可行性研究報告、設計方案、專案預算等等。可交付成果和階段是保證專案產品正確定義的普遍有邏輯的一部分。

專案各個階段收尾的主要工作是對可交付成果和專案績效進行檢查，這種檢查可以確定專案是否應當進入下一階段以及檢測和糾正專案管理錯誤。

專案生命週期用來定義一個專案和階段的開始與結束，也將決定專案開始和收尾階段中哪些過渡行為應該包含，那些不應該包含。透過這種生命週期的定義使專案和執行組織進行的日常運作關聯起來。

多數專案生命週期所定義的階段序列，通常涉及某種形式的技術傳遞和移交，如從要求到設計、從設計到製造或從施工到運行。在下一階段工作開始之前，前一階段的可交付成果一般需要得到認可。一方面，為了確保前階段成果的正確、完整，避免又要重做；另一方面，由於專案人員經常流動，前階段的參與者離去時，後階段的參與者可順利地銜接。當風險不大、較有把握時，前後階段可以相互搭接以加快專案進展。

這種經過精心安排的專案互相搭接的做法，叫做快速跟進（Fast track）。需要特別指出的是，這種快速跟進與盲目的「三邊」做法（邊發起、邊計畫、邊實施）有本質的區別。

專案生命週期通常會定義如下內容：

1. 在每個階段應當完成那些可交付成果或技術工作。
2. 在專案的每一個階段應當涉及哪些人員。
3. 專案生命週期的描述可能十分簡單，也可能十分詳細。詳細的描述可以使用大量的表格、圖形和檢查表提供結構和銜接。

大多數專案生命週期有共同的特徵：

1. 不同的專案階段資源投入強度不同。通常是前期投入低，逐漸增加達到高峰後開始降低，專案的典型資源投入模式如圖2-13表示。

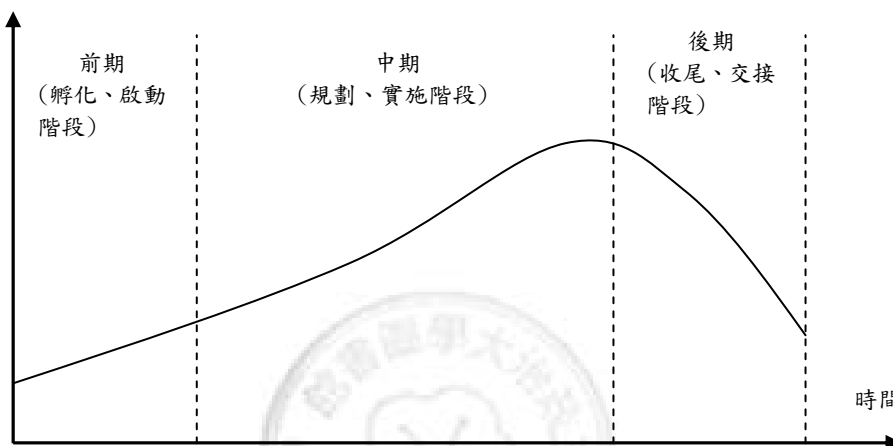


圖2-13 專案的典型資源投入模式

專案過程是事情進行或事物發展所經過的程式，是產生結果的一系列行為，是將輸入轉化為輸出的一組內部相關的資源和活動。事物發展都有一定的規律，按規律辦事，就要遵循程式，按過程進行管理。專案管理是滿足或超過專案關係人的一個投入產出過程。

2. 在專案開始時，成功完成專案的機率是最低的，風險的不確定性也最高。隨著專案的進展，完成專案的機率通常會逐步提高。

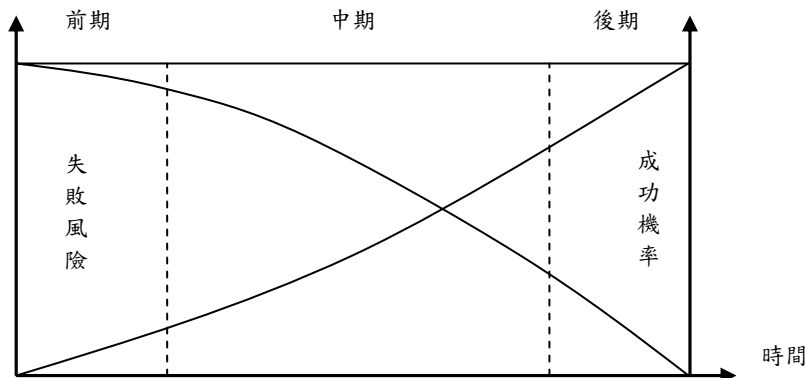


圖2-14 專案成功機率示意圖

「專案關係人」影響專案成本和專案產品最終特性的能力在專案開始時最高，隨著專案進展會逐步降低。產生這種現象的主要原因是，隨著專案的進展，變更和錯誤糾正的成本一般會不斷增加。

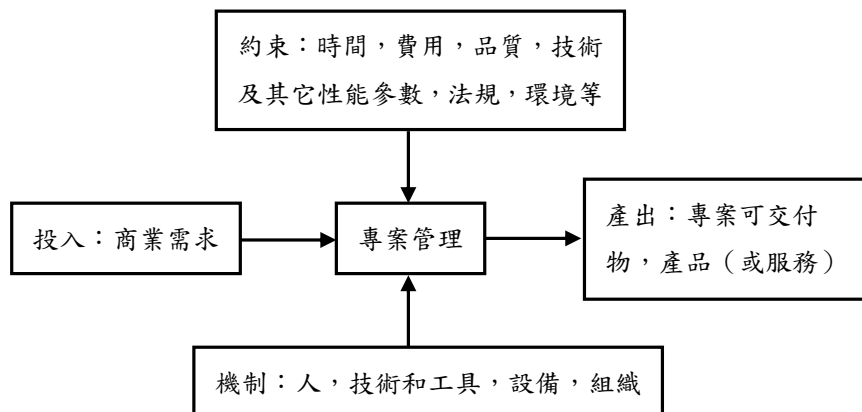


圖2-15 專案管理示意圖

過程是事情進行或事物發展所經過的程式，是產生結果的一系列行為，是將輸入轉化為輸出的一組內部相關的資源和活動。事物發展有一定的規律，按規律辦事，就要遵循程式，按過程進行管理。專案管理是滿足或超過專案關係人的一個投入到產出過程。專案由多個過程構成，專案過程由人執行，通常屬於下列兩類主要過程的一種：

1. 專案導向成果的過程，具體描述和創造專案成果。專案導向成果的過程一般由專案生命週期定義，並在專案的各個階段完成。
2. 專案管理的過程，描述、組織和完成專案的各項工作。

專案導向成果的過程和專案管理過程，都可以包含著不同的子過程，同時它們在專案的整個過程中重疊並相互作用。在面向一個專案成果的創造過程中，包含著專案各個階段的子過程，每個階段子過程又可以包括面向更小的子成果的創造過程等；同時面向各級專案成果的過程又需要各方面專案管理過程的緊密配合才能更好地完成。

例如，建設一幢辦公大樓專案過程包含著識別、評估、計畫、審批、實施和交接六個階段過程，每個階段過程又包含著不同的面向更小的子成果的創造過程，譬如在實施階段過程中又包含地基、結構、設施安裝和裝修等建造子過程；同時在辦公大樓的各級成果的創造過程中，需要整合管理過程、範圍管理過程、品質管制過程、時間管理過程、成本管理過程、溝通管理過程、風險管理過程、人力資源管理過程、採購管理過程同時運行並密切地相互配合才能取得成功。

專案每一個階段成果的創造過程都包含著過程組，每個過程組有一個或多個管理過程。基本管理過程可歸納為如下五組：

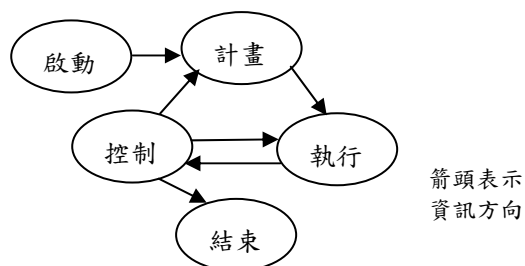


圖2-16 專案管理流程圖

以下分述五個過程的基本架構：

1. 啟動過程：確認一個專案應當開始並付諸行動。

### 啟動過程

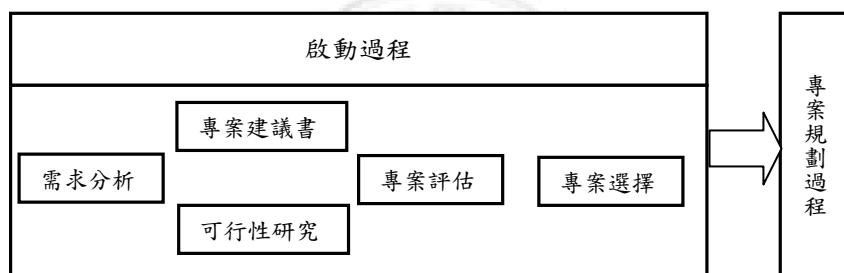


圖2-17 專案管理啟動過程

2. 計畫過程：為實現啟動過程提出的目標而制訂計畫。

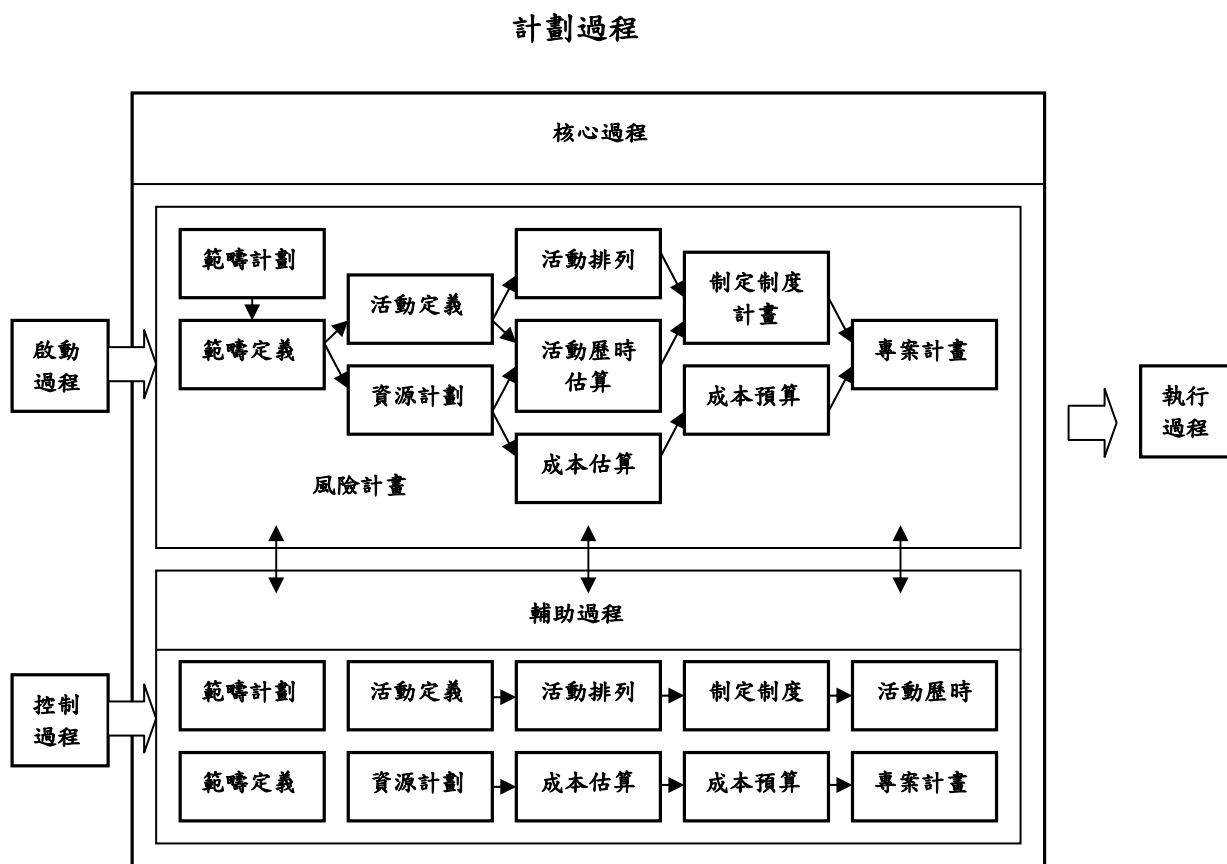


圖2-18 專案管理計畫過程

3. 執行過程：為計畫的實施所需執行的各項工作，包括對人員和其他資源進行組織和協調。

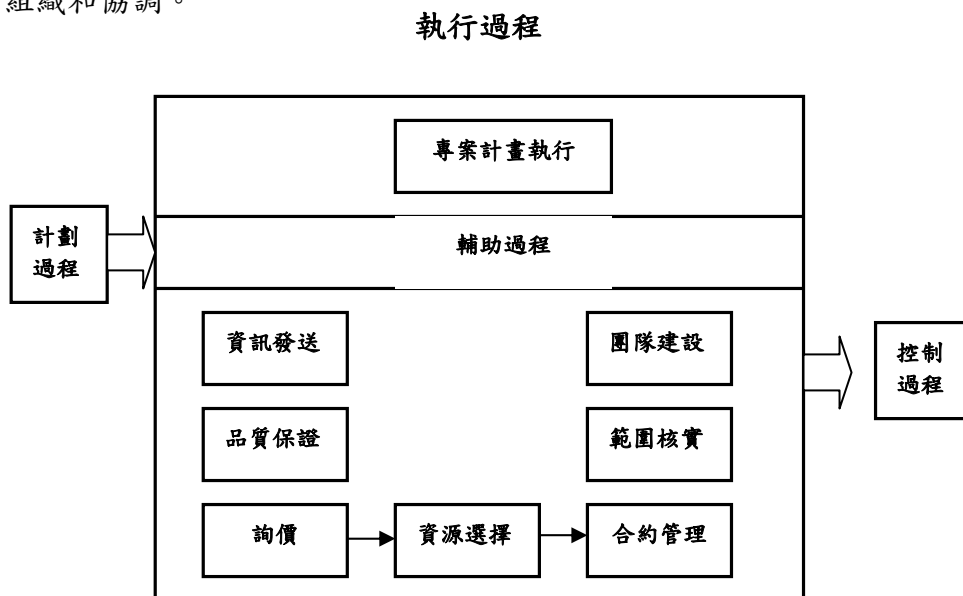


圖2-19 專案管理執行過程

- 4. 控制過程：監控、量測專案的進度，並在必要時採取糾正措施，以確保啟動過程提出的目標得以實現。

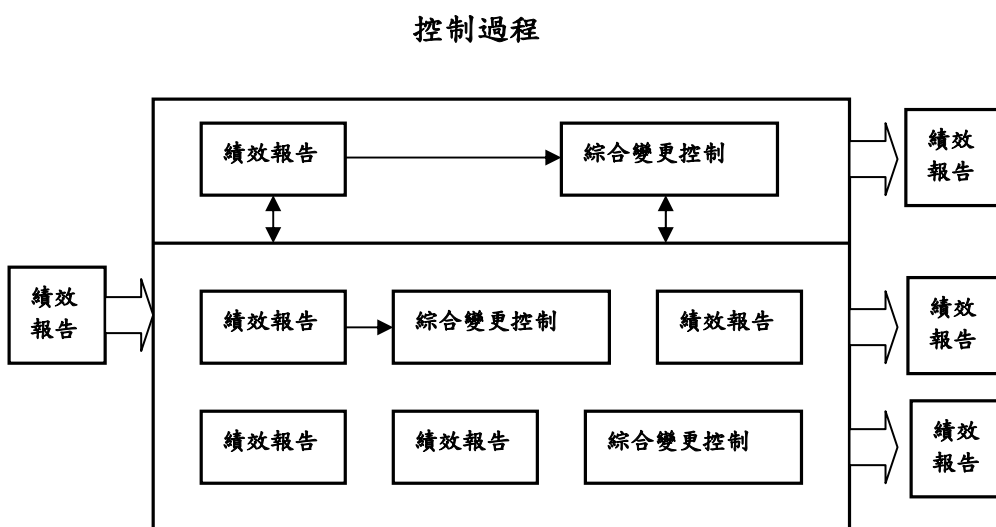


圖2-20 專案管理控制過程

- 5. 結案過程：透過對專案或專案階段成果的正式接收，以使從啟動過程開始的這一週期有條不紊地結束。

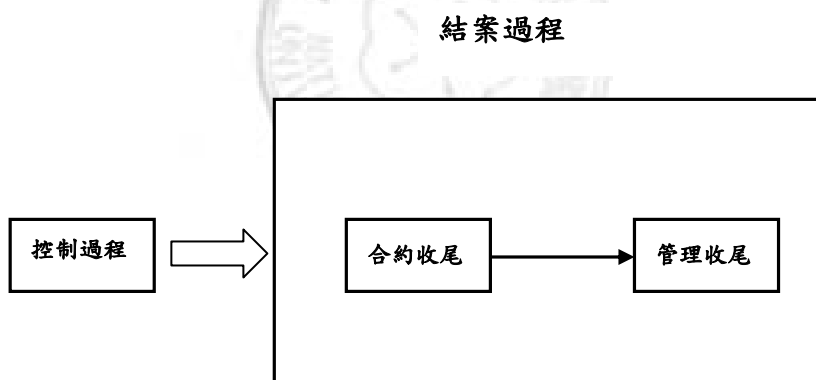


圖2-21 專案管理結尾過程

專案的過程有以下基本性質：

1. 專案的每個階段都要經歷以上五組基本管理過程。這些並非獨立的一次性事件，它們是按一定的順序發生，工作強度有所變化，並互有重疊的活動，如(圖2-22)顯示。

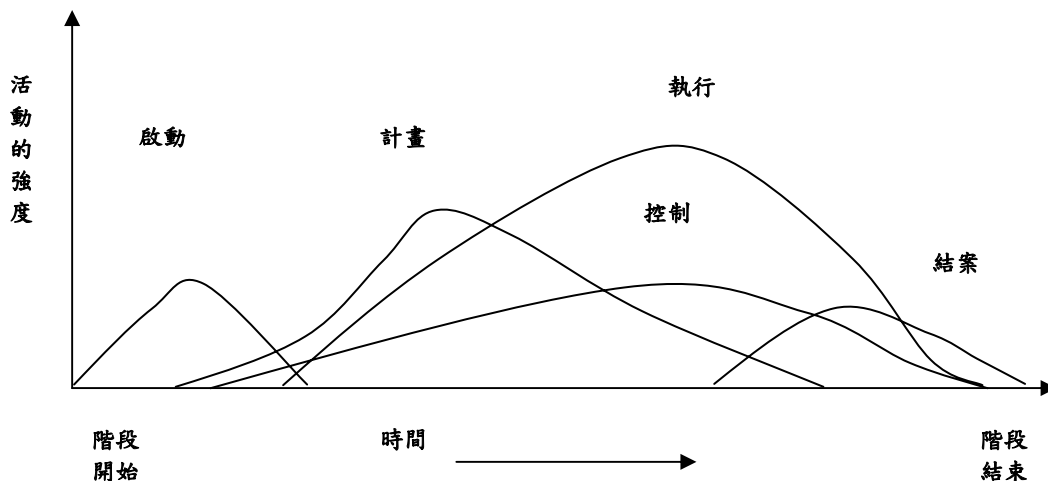


圖2-22 專案活動強度示意圖

2. 專案階段和過程之間有相互關聯。前個階段結束過程的可交付成果(輸出)，將成為下一階段啟動過程的根據(輸入)。兩個過程之間的交接同樣要有可交付成果。每個過程的可交付成果都應準確、完整，包括一切必要的資訊。管理過程必要時可以反復和循環，如(圖2-23)所示。

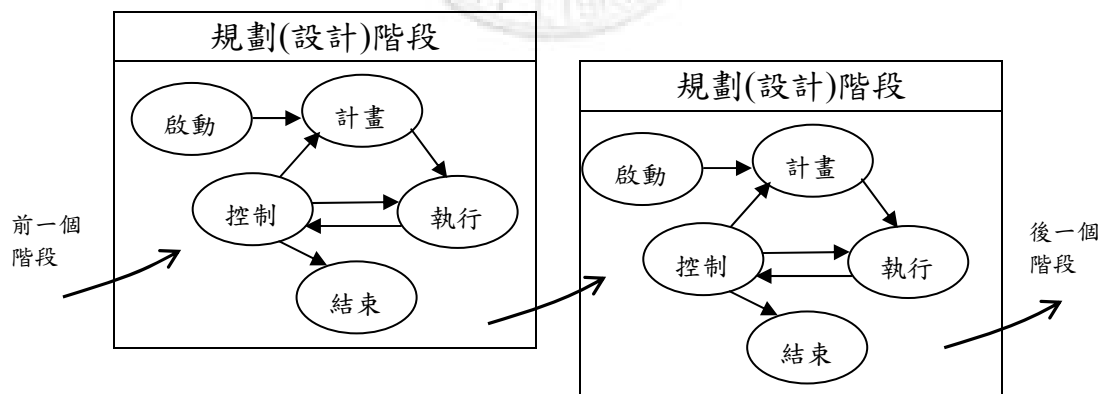


圖2-23 專案階段關聯示意圖

3. 每組基本管理過程由一個或多個子過程組成。不同的子過程處理專案不同方面的事務。前面子過程的成果是後面子過程的依據；後面子過程又根據前面子過程的成果，透過某種操作(使用各種技術、工具、手段和相關的資源)，創造出新的成果。各個管理過程的子過程通常不同。多數專案的子過程有許多共同的內容，但一些特殊的專案往往要求增加或減少某些子過程。關於過



程和子過程的具體內容。子過程和過程一樣，需要遵循一定的順序，有時會互相搭接、反復和循環。它們互相關聯，密切配合，成為專案整體中一個一個的環節。

#### 四、專案團隊類型

Clark & Wheelwright (1993) 以不同的整合與協調機制，將專案團隊組織結構區分為以下四種形式：

##### 1. 功能型團隊(Functional Team)

功能型團隊屬於在傳統功能型結構組織下的團隊組成方式，不同部門間的溝通協調是透過詳細的工作規範與不定期會議的方式溝通。這種組織功能架構為主的運作下，專案開發的責任會誰間經過從一個部門移轉到另一個部門。由於權責明確，經理人的權責能合一，管理上便較有效能，但這必須在專案可以切割的情況下才能夠產生。但許多專案任務很難切割清楚，因此仍然需要許多協調與整合的過程，此時功能型團隊運作便會產生問題。其次，功能型組織的成員考績是由部門主管審核，則專案績效與團隊成員的升遷直接關聯。然而專案個別成員的績效主要仍繫於整體專案的成敗，因此在「這是整個團隊的責任，是組織運作機制的缺失」的名義下，會導致個別成員對專案成敗不必負責的窘境。再者，由於分散在各部門的成員主要專注在該領域的經驗累積與知識深度，因此可能會忽略整體系統的特性與市場要求，導致最後的成果不符合市場需求。

##### 2. 輕型團隊(Lightweight Team)

輕型團隊結構如同功能性團隊一樣，但個功能別會有一位「協調者」(Liaison person)，該協調者與「輕型專案經理」(經常為設計工程師或者產品行銷經理)一起工作。輕型專案的特質在於專案經理通常為中低階主管，對於組織的影響力並不高，而輕型團隊的關鍵資源主要還是分布在各功能部門經理，而專案經理很難有效掌控相關資源。通常，專案經理在單一專案上不會花超過25%的時間，輕型團隊的優點與功能型團隊相同，差別在於有一個專案經理負責監督專案的運作。因此，當專案運作欲從功能型轉變為輕型團隊時，溝通與協調便成為重要關鍵。然而由於關鍵權力仍然掌握在各部門經理，因此專案速度、品質與效率則不容易進行。

##### 3. 重型團隊(Heavyweight Team)

重型團隊的專案經理可以直接指揮所有參與此專案的人員，同時也負有專案成敗的責任。重型專案經理通常是資深經理，而且職位通常高於功能部門經理，在組織內常有重大權力，他們對專案內的成員有影響力，並可直接監督團隊成員的工作。通常團隊核心成員會與專案經理一起工作，並且也如專案經理般全心投入此專案。儘管重量型專案經理隊成員績效考核有重大影響力，團隊成員長期的

升遷發展仍取決於部門經理的評核。

#### 4. 自主型團隊(Autonomous Team)

自主型團隊又稱「老虎團隊」(tiger team)，這種團隊特徵為來自不同功能別的人員被編派在一起，相互合作並全心投入此專案的運作；專案經理對於各功能別的資源可以全權掌握而且是團隊成員唯一的績效評核者。自主型團隊不被要求遵循組織現有的規範，他們甚至可以創造新的規範，因此團隊成員必須對專案的成敗負完全的責任。自主團隊最大的優點是資源及成員向心力的集中(focus)，他們能以最有效率的方式進行跨功能部門的整合，他們幾乎不會是任何組織例規或現象為「既定事件」(take little or nothing as given)，他們可以擴張專案疆界的定義以及將舊有產品重新設計，而不限於組織規範。因此，自主型團隊通常是新事業單位孕育的溫床，或者常會在專案完成後會有高於平常值人員的流動率(unusually high turnover following projection completion)。

### 五、專案輔助軟體

專案輔助軟體主要用於專案的追蹤與控制、工作分解結構、工作排程、早期計劃、溝通及繪製甘特圖、CPM計算、PERT 分析、報表製作等工作。

表 2-6 常用的專案管理軟體

專案管理軟體	主要用途
Artemis Prestige	多重專案規劃與追蹤、資源排程、成本分析
CA-SuperProject	小型和大型專案、排程、追蹤、規劃與訓練
FasTrace	小型專案、展示、快速甘特圖製作、排程分析
Microsoft Excel	預算、成本分析、差異分析、追蹤及報告、WBS
Microsoft Project	小型、中型到大型的專案。控制、追蹤、細部排程、早期專案規劃、溝通、高階規劃、甘特圖、關鍵路徑計算級計畫評核術等所有專案管理功能
Primavera Project Planner	大型複雜多重專案、規劃、排程、資源分配、控制。建立全面細部的專案計畫、關鍵路徑新、客戶要求及企業標準
Primavera SureTrak	單一及多重專案、資源配置、排程及控制
Project Scheduler	多重專案、排程、資源管理、預算與追蹤
Project Workbench	小型、中型及大型專案、規劃、預估、追蹤、分析、排程、WBS、甘特圖、資源最佳化
Time Line	小至中型專案、規劃、追蹤與排程

資料來源：Tools of the trade：A survey of Project Management Tools

雖然現今的軟體易學易用，工作與資源處理較具彈性及資料更新、編輯或重新計算都非常容易。但用在大型複雜的營建專案上，卻也有功能不足的缺點，歸

納如下：

1. 缺乏專案生命週期控制能力：上述軟體內含 PMI 專案管理流程的時程管理功能及部分成本、人力資源管理功能，但其他 6 項功能卻付之闕如，無法應付複雜的專案管理環境。
2. 缺乏資源導向排程能力：上述軟體僅能展現工作導向的排程，無法顯示資源使用的排程，因此無法自動排定採購計劃，容易因疏忽而延遲採購，造成專案的延誤。
3. 缺乏與其他系統整合能力：無法僅由軟體本身整合設計、文件資料庫、MIS 人力資源與採購等功能，但這些資訊卻又是營建管理重要的資訊。
4. 專案資訊不易分享：在複雜的營建專案上，由於地理位置的分散及承包商眾多，以上述單機版封閉的軟體根本無法將專案資訊順利分享。

根據PMBOK的理論，建立專案管理支援環境第一個要做且重要的就是專案整合管理，畢竟專案本身就是各種資源、技術與知識的整合。建立一個整合的專案管理資訊系統，必需具備以下條件：

1. 系統化的模組、記錄、儲存及驗證專案生命週期的資訊。
2. 整合整個專案資訊由可行性研究到結束階段。
3. 必須具有處理、報告及預警的功能。
4. 具有主動及時的功能。
5. 與其它資訊系統相容與互相操作的能力。

整合性專案支援環境需整合的對象包含專管理軟體、電子郵件、群組軟體、討論園地、電子佈告欄、文件資料庫、CAD 工具軟體、檔案傳輸、試算表、預算及會計系統、關聯式資料庫等眾多不同軟體或系統，一起協同工作。以下是陳述這些軟體在專案管理環境中所扮演的角色與功能。

1. 專管理軟體：負責專案控制、追蹤、細部排程、早期專案規劃、溝通、高階規劃、甘特圖、關鍵路徑計算及計劃評核術等，是專案計畫、時程及資源管理的主要工具。因此專案管理軟體應具備下列功能：
2. 資料輸入：專案管理軟體的資料輸入是非常重要的環，尤其考量工地施工人員及包商的電腦素養，非一般 IT 或研究開發專案可相提並論。因此至少需要以下的功能：

#### (1) 專案追蹤能力：

大部分市場上的專案管理軟體都具備不同程度的成本與資源耗用資訊，此軟體應可在某一時間點上，在不需修改原始資料的情況下，得知正確的資源使用，正確的時程及正確的預估完工時間。如此才能讓專案管理人員即時得知正確的專案進行狀況，也才能採取及時及正確的步驟。

## (2) 專案報告

能展現甘特圖、網路圖、資源圖表，並自動計算關鍵路徑，雖然甘特圖最能當作溝通及展示專案的工具，但一般營建管理最常使用網路圖，因為他最能清楚的顯示工作內容與工作間的相依性，可清楚的顯現關鍵路徑，方便工程師的溝通與追蹤。

## (3) 資源規劃

資源分配及成本計價是專案管理中重要的一環，在考慮選用軟體時，應選擇能符合對於資源的關鍵需求。

## (4) 成本規劃

此軟體應能將成本分配到所有的專案活動上(activity)，也就是說，此軟體能分派資源並設定數量及單位，以便計算各項活動的成本。

3. 電子郵件：溝通是專案管理非常重要的一環，因此 PMI 將溝通管理列為專案管理的九大範疇之一。電子郵件是當今最有效的溝通工具之一，甚至超越傳統的電話。因為電子郵件可不同時、不同地的溝通。且溝通內容經過思考、潤飾才會寫成郵件，比較不會像語言那樣，通常未經過慎重思考就脫口而出。而且話一出口就無法收回，常造成不必要的誤會。說話經常會遺漏重要的細節又無法留下證據，因此也就是誤解及糾紛的來源。CII (Construction Industry Institute)(1999)的研究確認了有效的溝通是專案成功的重要因素之一。
4. 群組軟體- Lotus Notes：是最常被討論的群組軟體，因為它也是第一個支援群組工作企業級的商業軟體。Notes 主要的角色在三方面的合作上 (cooperation)，溝通 (communication)、合作 (collaboration) 及協調 (coordination)。Notes 以電子郵件來進行溝通，電子化工作流程來達到群組合作，資料庫分享來達成協調。工作流程自動化在專案管理系統內扮演重要的角色，如工程變更的程序就可由業主提出，經過成本估算及風險評估後再由專案經理決定是否接受變更。如果接受就可由系統發送電子郵件通知相關專案成員。如此一來工程變更的訊息可讓所有專案成員在第一時間內知道，以免繼續使用過期的設計施工，並留下變更資訊方便向業主追加施工費用。當然電子化工作流程還可用在設計圖的核准及版本控制上。
5. 討論園地：由跨國性多家公司所承包的大型營建專案來說，如何消弭文化上的隔閡，組成一個真正合作無間的團隊，對於專案的成功至為重要。因此需要一個讓所有員工可以自由討論的園地來抒發自己的情感，討論工作、生活、技術上的總總問題。這也是一個激發創意的良好媒介。
6. 電子佈告欄：是一種有效傳達公司政策、發布訊息的良好管道。尤其對於分散各地的多重營建專案來說，是一種成本輕效益大的溝通媒介。且訊息與政

- 策比電子郵件更能有效的儲存在中央資料庫，方便日後的查詢。
7. 多媒體文件資料庫：專案的生命週期中會產生大量的文件、影像及圖片，舉凡合約、會議記錄、施工規範、工程設計圖及現場照片、影片等。這些資料都是會被不斷的使用及修正。因此能夠有效的保存，快速查詢的多媒體文件資料庫是專案管理方便的利器。
  8. CAD 工具軟體：目前工程的設計已完全使用 CAD 軟體，在國內工程界最常使用的 CAD 工具是 AutoCad，其次是 MicroStation。除了設計人員需要 CAD 軟體進行工程設計外，其他的專案成員也需要可以查看及列印電腦設計圖的檢視器(viewer)。整合 CAD 工具軟體的好處是設計圖版本容易控制且容易有效的傳送到施工人員手中。
  9. 檔案傳輸：可將設計圖或其他文件傳送至中央專案資料庫，或從專案資料庫下載設計資料或文件。
  10. 試算表：可進行成本的試算或製作進度成本比較表等計算用途。10. 預算與會計系統- 可將專案需用到的資源與預算及會計系統相結合，加強專案的成本控制，並建立專案的預警系統。以了解專案的進度是否與耗用的預算一致，避免專案成本失控。
  11. 關聯式資料庫：專案包含許多結構性和非結構性的資料，非結構性資料存放於多媒體文件資料庫中。結構性的資料則存放在關聯式資料庫內。如此的好處是關聯式資料庫比多媒體文件資料庫具備計算、比較及統計等運算功能，也易於製作報表。

Jaafari and Manivong(1998) 認為理想的智慧型專案管理資訊系統應針對專案物件具主動性管理功能，例如專案預算在某一時點上超支或預期無法達成里程碑的進度時，專案管理資訊系統會主動通知專案管理人員進行預防式管理或採取補救的措施。且此專案系統將目前督導式(administration-base)及多階段(multi-phase)的專案管理模式轉換為目標驅動(goal-driven)的主動管理，以有效達成專案目標。

## 六、專案管理計分卡

Philips (2001) 曾經設計專案管理計分卡的模式作為系統化的方法，評估及計算專案解決方案的投資報酬率。這個模式強調邏輯與系統化的流程，量化資料與質性資料並重，可量化資料包含產出、品質、成本、時間等；質性資料則如客戶資料。

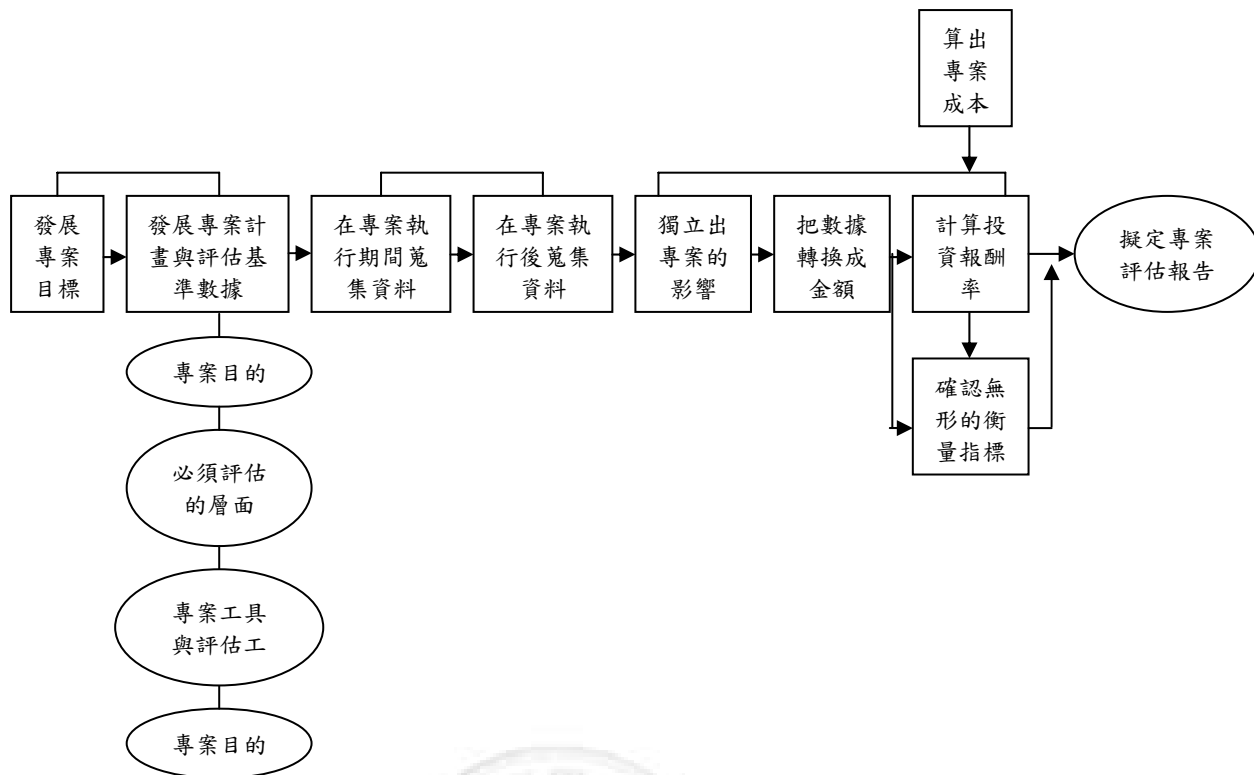


圖 2-24：專案管理計分卡模式

資料來源：Philips, J., Stone, R., and Philips, P. (2001) *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return of Investment*, Boston: Butterworth-Heinemann

### 七、「創新」的專案管理

創新的專案管理包含三個階段：

1. 專案前的計畫 Pre-Project Planning (or Front-End Planning)
2. 專案執行與專案團隊 Project Execution & Team organization
3. 專案後的查核 Post-Project Auditing

第三個階段專案後的查核 Post-Project Auditing 攸關專案執行力的經驗與智慧的累積，幾乎所有高創新力組織都非常重視的經營動作。

李仁方 (2003) 指出創新的過程是歡愉的。創新因為一定要動員團隊成員內心深處最深刻的「情感」與理智資源，一定要是成員內心自覺好玩的玩興 (playfulness) 才行「業精於嬉」。不論在 Pre-Project planning 階段，或 Project Execution 階段，專案團隊可能會覺得身心疲累，但同時也會樂在其中。Ecstasy & Agony 大概足以描寫偉大創新團隊創造過程中的狂喜、折磨與疲累。Great Innovation Experience 與 Great Sex，行家都是用這兩個字形容其靈魂上昇的境界。

偉大創新組織中的經驗從來都是歡愉、充滿玩興的「Enjoyment Matters」。好的創新是玩出來的 (Serious Play)，其次，創新的組織通常是水平協作，而非垂

直督導的。意即優質的創新組織是挪威森林型，而非阿里山神木。第三、創新是「行動」而不是知識。從市集的操練中，我希望大家有體會到「打了再瞄」、「Bias For Action」、「Prototyping是促進團隊成員間高質量、高密度創新點子交流、激發創意火花，並演化出傑出創新成果的「High Powered Tools」。

創新的過程，通常不需太在乎事前（ex ante）的明晰事業定義（A Crisp Business Definition），新事業的方向是從對逐漸顯露的技術/市場現實而漸漸調整演化出來的（Corporate Direction Evolves From An Incremental Adjustment To Unfolding Events）。在真正創新的脈絡中，攸關成敗而又在理性算計外的意外事件（Serendipitous Events）太多了；優質的創新團隊因此演化出實驗、適應與學習（Experiment、Adapt & Learn）的「組織基因」，而不仰賴所謂的分析與遠見（Insight）。

成功的管理創新，靠的不是分析典範的MBA（Management By Analysis）；真正能仰賴的是將組織平台鍛鍊成能不斷適應、不斷探索與學習的有機團隊（An Adaptive Mechanism With Adaptive Persistence）。



### 第三章 研究方法

以下說明本研究的架構，以及本研究設計中個案分析的進行方式、個案公司的選擇、最後則是資料蒐集的方式。

#### 第一節 研究架構與設計

經前章智慧資本與專案管理內涵的文獻分析後，本章將利用文獻回顧、個案研究等方法，逐步建立專案管理流程與智慧資本的規劃與管理的架構。理想情況下，專案管理機制的實行應該要有一個評量制度提供回饋，藉由評量制度對於專案管理機制做一番檢視，以期能夠改進或維持專案管理活動的效果。本研究結合過去智慧資本評價的研究，除了對智慧資本策略分析外，本研究將探討專案管理活動與智慧資本間的連結。研究架構圖如圖3-1：

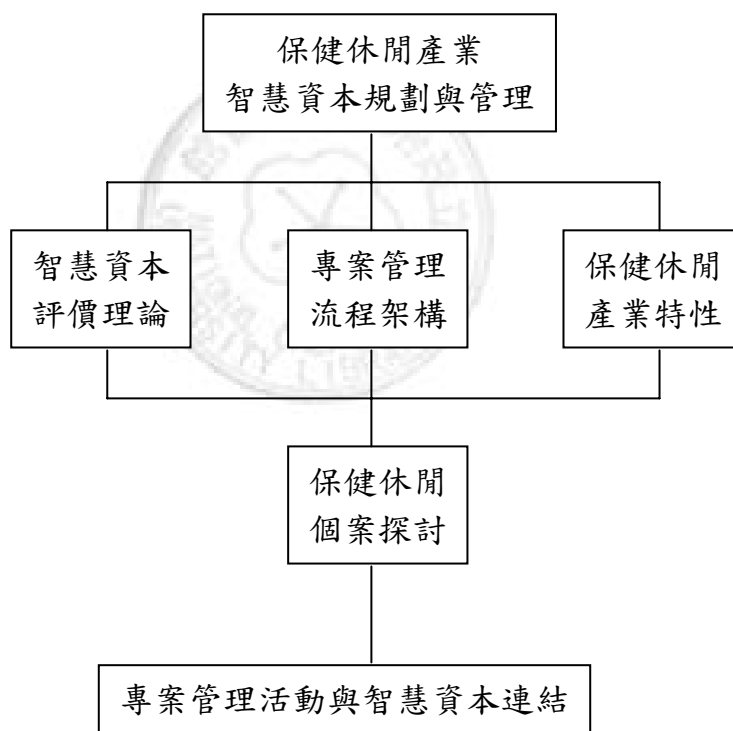


圖3-1 研究架構圖

資料來源：本研究



## 第二節 研究方法與步驟

本研究主要嘗試針對專案管理活動，以及智慧資本評量做一個聯結，將所觀察到的現象，結合現有會計資訊，來探討在個別公司中的現象。因此在此說明所採用的方法：

1. 文獻討論，藉由文獻探討的過程，了解各個不同衡量工具的使用目的、指標意義、對於存量、流量的解釋力、與智慧資本的聯結性等層面，來選擇適合本研究的衡量工具。
2. 訪談，藉由焦點式的訪談，也就是針對專案管理與智慧資本衡量兩者間的關係，每家個案公司訪談回答者的方法，訪談中以開放式談話的方式進行，主要依循著一組由個案研究所衍生而來的問題與方向來進行。
3. 文件的蒐集，例如公司網頁、企劃書、公關報導活動、產業調查資料、產業年鑑等等，以彌補於訪談過程中未能取得的資訊，以及增進對個案公司的了解。

在進行智慧資本的研究步驟上，由於公司的焦點產品與服務的差異而有不同的特性，因此首先必須先對於個案所處產業背景做一了解，以協助了解個案公司的策略考量為何。在了解了個案公司的特性，以及公司策略，包含產品、客戶、公司競爭能力之後，嘗試於下一步驟建構專案管理流程與智慧資本規劃，並透過第二次或者第三次的訪談，來確認指標本身的適當性，以及指標對於個案公司的管理意涵，這管理意涵主要著重於專案管理活動上的意義。在確認指標及其管理意涵後，進而蒐集所需資料，最後進行智慧資本與專案管理活動的聯結推論。

## 第三節 個案公司選擇與研究問題

首先說明個案公司的選擇，主要是以整合保健與休閒的服務業為主，依靠地理環境特性，公司創辦理念環繞保健與休閒的方向為主軸的公司為佳，研究主題主要以員工、或者無形資產為競爭要素的公司為個案對象。由於本研究亟需個案公司高階管理者的支持，所以主要是依網絡關係獲得個案公司主管的支持，同時也是基於教育資源的便利性來選擇個案公司。

### 一、主要研究問題：「智慧資本」

1. 個案公司對於「無形資產」的認知？從智慧資本的角度來看，針對人力、結構、關係、創新四大資本了解個案公司的想法。
2. 個案公司現行對於無形資產的管理機制為何？

## 二、主要研究問題：「專案管理」

1. 對「專案」的定義為何？首先了解個案公司對「專案管理」的理解，建立共同之認知基礎，以及了解對於個案公司而言，公司不同性質知識的現況，使後續問題能順利進行。
2. 個案公司的專案管理機制如何？是從何樣的角度來考量？分別針對專案的起始、計畫、執行、監控與結案流程，詢問個案公司對於專案管理的認知。
3. 個案公司對於專案管理成效的看法，目的為何？公司專案管理機制設計的目的為何？如何達到這樣的效果？

## 三、主要研究問題：「智慧資本」與「專案管理」的關聯

1. 對於將智慧資本與專案管理的關聯，有何看法？
2. 將智慧資本與專案管理活動連結後對專案進行與公司策略是否有幫助？

## 四、主要研究問題：「衡量機制」

1. 針對人員、結構、關係、創新四項資本有任何協助監測的機制嗎？在既有的資訊系統中，有否協助監測的設計？
2. 是否嘗試去了解專案管理的成效如何？經由何管道了解？對於組織的績效有何影響？

本研究除訪談外，尚需搜尋個案公司專案執行成果，與訪談所獲得的資料進行印證。綜合以上藉由此訪談的綱要，了解個案公司關於專案管理的流程以及對於專案管理成效的看法後，進一步針對本研究所需蒐集的資訊，以及討論的方向做一個簡單的整理，以利於往後分析。

## 五、研究模型

本研究提出假設模型，並希望在研究最後回答保健休閒產業的關鍵要素為何？各要素間的關聯為何？投入、反應與產生的過程與結果為何？

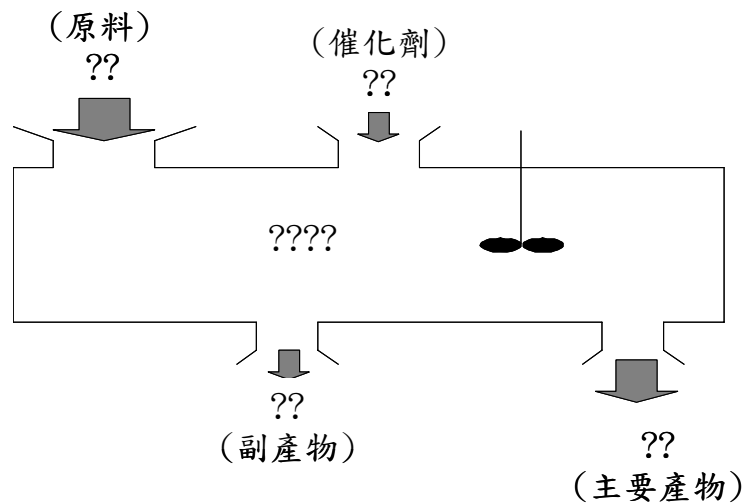


圖3-2 研究模型

資料來源：本研究整理

#### 第四節 研究限制

本研究的進行存在著下述四項限制：

1. 時間限制，由於時間的不足，未能夠深入的了解公司在專案管理上，其衡量機制的全貌。因此當本研究從智慧資本的評量，來看個案公司的專案管理評量時，可能受限於未能夠有充足時間看到完整的面貌，使得智慧資本之衡量與專案管理活動之關聯性甚弱，實屬本研究極大的不足。
2. 資料蒐集不易，因為台灣保健休閒業界在智慧資本的認知並不完整。除了有可能受限於業界對智慧資本概念的了解有限，或可能涉及公司內部不便揭露的資料，也會影響到資訊的蒐集，因此在研究的進行上可能會面臨資訊難以蒐集的限制。
3. 個案進行過程中，必須藉由個案公司的協助才得以進行研究，因此筆者本身對於個案公司的了解程度，會影響整個研究對個案公司的判斷。
4. 智慧資本評量另一個很大的限制即在於可能受限於人員的舊有思考模式，亦即主事者以往少做智慧資本與專案管理活動之間的思考，那麼要藉此歸納出公司的現況是不太容易達成的。

## 第四章 個案公司介紹

### 第一節、個案簡介

本研究所選擇的七個個案都有一些共同的特質，這些個案都是台灣本土的知名企業或是在台營運的外商公司，因應外界環境需求，試圖轉型或執行創新概念而規劃的營運模式，即使原本的企業的營運範疇並非直接與保健休閒相關，但個案內容都試圖結合本身的核心能力，並整合跨領域的知識，希望提供更多元化的服務。而這些個案規劃與執行都是以專案的方式進行，因此與本研究的主題相符，個案也頗具代表性。

#### 一、訪談時間表

表 4-1 訪談時間表

個案公司	訪談對象	訪談時間
永越健康管理中心	林總經理	5/18 10:00-11:00
卡莎米亞健康管理中心	林董事長	5/10 10:00-11:00 5/18 17:00-18:00
iCare心活健康管理中心	陳總經理 方專案經理	5/16 15:00-17:00
聖恩養身園區	黃副總 陳執行長 鄭處長	5/25 9:30-10:30 5/25 14:00-15:00 6/8 9:30-10:30
亞力山大亞爵會館	李副總	6/13 14:00-17:00 6/28 10:30-11:00
長庚生技身心靈轉換中心	陳專案經理	5/15 12:00-14:00 6/7 12:30-14:00
如新公司 泉源會館	陳總經理	5/17 22:00-23:00

資料來源：本研究整理

## 二、個案比較

本研究之所以選擇的這七個個案作為研究的對象，乃因為這幾個個案都屬於致力於保健與休閒結合個案，雖然研究初期雖然無法確認個案的明確方向，但過程中，除了卡莎米亞健康管理中心尚處於規劃階段；如新泉源會館處於執行階段，訪談過程中，其他幾個個案的主事者都曾互相引用，顯然在這個產業中，這幾個個案都是具代表性的個案。

表 4-2 個案比較表

個案公司	專案簡介
永越健康管理中心	專案範疇：結合預防醫學、體適能、休閒、安養，以醫療結合五星級飯店經營的健康管理中心。 專案時間：民國91年至民國93年2月開幕
卡莎米亞健康管理中心	專案範疇：結合卡莎米亞溫泉聯盟、卡莎米亞健康世界、抗老化醫學以及旅居式休閒養身模式的健康管理中心。 專案時間：民國94年10月開始規劃，預計95年年底開始執行。
iCare心活健康管理中心	專案範疇：：涵蓋「iCare心活健診中心」、「iCare心活緩鬆耆館」與「iCare心活健康適能會館」三個健康管理機構的健康管理中心。 專案時間：民國92年至民國94年。
聖恩養身園區	專案範疇：旅居式的養身概念，規劃「國寶養身權」商品，兼具度假、休閒、養身，以分期付款預購未來養身會館的居住權。 專案時間：民國93年3月至94年10月(規劃4個月，施工14個月)。
亞力山大亞爵會館	專案範疇：集商務社交、養生休閒、健身SPA、美食與品味，為企業精英、懂得享受悠閒、愜意的都會高收入族群打造的會館。 專案時間：民國89年6月至民國90年7月。
長庚生技身心靈轉換中心	專案範疇：運用科學理論與依據，以簡單文字說明與互動方式體現現代人的生活環境與習慣如何影響健康。提出全面性、多樣化的飲食服務，並從光、空氣、水和運動的角度促使身心靈的健康。

	專案時間：民國93年至民國94年2月。
如新公司 泉源會館	專案範疇：結合展場、賣場、會場，並提供會員作為休閒、健康與體驗的複合式休閒養身會館。 專案時間：民國94年至民國95年6月

資料來源：本研究整理

### 三、個案服務範疇比較

表 4-3 個案服務範疇比較表

投入程度 強：★ 普通：● 弱：▲

個案公司	健檢	醫療	復健	保健食品	運動	水療芳療	餐飲	休閒
永越健康管理中心	★	★	★	●	●	●	●	●
卡莎米亞健康管理中心	●	●	★	●	★	★	●	★
iCare心活健康管理中心	★	●	★	●	★	●	●	●
聖恩養身園區	▲	▲	●	●	●	▲	●	★
亞力山大亞爵會館	▲	▲	●	●	★	★	★	●
長庚生技身心靈轉換中心	●	●	●	★	★	★	●	●
如新公司泉源會館	●	▲	●	★	●	●	▲	★

資料來源：本研究整理

## 第二節、永越健康管理中心

### 一、企業簡介 - 西園醫療體系

西園醫院創立於民國60年，位於台北市萬華區，病患以萬華地區、板橋、中永和民眾為主。目前總床數共計174床，經衛生署評定為「地區教學醫院」。西園醫院強調「患者至上，優質服務」的服務理念，民國60年成立以來，已經超過千萬病人就醫，雖然將病人治癒，是醫生的天職，但若能超前預防，避免疾病發生，維持最佳健康狀況，這才是醫學的最高價值。因此，西園醫院在93年成立了結合醫療與休閒的「永越健康管理中心」。除了延攬各科名醫，同時提供全方位整合醫療服務。

### 二、西園醫療體系發展沿革

表 4-4 西園醫療體系發展沿革

時間	事蹟
60年7月	創院，病床數30床
70年7月	完成第一期擴建，病床數擴增至70床
73年12月	完成第二期擴建，病床數擴增150床
74年2月	經教育部評鑑為『三級教學院』，爾後持續評鑑為『地區教學醫院』
86年7月	經中華民國家庭醫學醫學會評鑑為『家庭醫學科專科醫師訓練醫院』
86年7月	經行政院衛生署評鑑為『甲級加護病房』
87年4月	經外科醫學會評鑑為『外科專科醫師訓練醫院』
88年3月	通過評鑑為『內科專科醫師訓練醫院』
88年3月	經衛生署核准『以高能量聚焦式超音波治療性前列腺肥大症』人體試驗計劃

89年8月	經衛生署通過『以高能量聚焦式超音波治療良性前列腺肥大症』人體試驗計劃報告
90年11月	「社區巡迴服務車」開始啟用為民眾服務
90年12月	洗腎擴床為19床，總床數168床
91年	永越健康管理中心大樓開工
91年12月	與馬偕醫院簽署成立策略聯盟，引進馬偕醫療資訊系統
92年5月	台北市衛生局協同衛生署疾病管制局、美國疾病管制局之流行病學、院內感染專家蒞院參訪SARS防疫工作成效
92年6月	馬偕資訊系統在本院全面上線
92年11月	院長受領台北市醫師公會第十一屆杏林獎
93年2月	永越健康管理中心正式起用
94年2月	增購電腦斷層掃描儀(MSCT-64)
94年3月	開刀房整修完成啟用；並具無塵室空調設備(HEPA一萬級)
94年8月	通過外科訓練醫院評鑑
94年10月	通過家醫科訓練醫院評鑑
94年10月	經台北市衛生局核准，總病床數擴增為247床
94年11月	經行政院衛生署評定為地區教學醫院
94年11月	增置 Toshiba MGU-100D 乳房攝影設備

資料來源：永越健康管理中心網頁



### 三、企業發展趨勢

醫療科技進步快速，民眾衛生保健觀念日益普及，壽命也不斷提升。高齡化的人口結構，為國家社會帶來莫大的衝擊。如何使自己的身心更健康，具有足夠的能力勝任日常工作，同時亦能享受休閒娛樂，進而更可應付心理、生理上的突發狀況，以提高生活品質，已成為現代人共同的課題。

鑒於此，西園醫院於民國91年開始擴建地下三層、地上九層之兼具預防醫學、復健醫學及慢性醫療之現代化醫療保健大樓『永越健康管理中心』。擬與固有之急性醫療結合為一完整之醫療體系，希望為民眾提供完整之健康保健及急慢性醫療系統。從預防醫學的觀念來看，醫療保健將整合到日常生活當中，需由食、衣、住、行、運動、娛樂等多方面著手，才能真正達到維護及促進身心健康與平衡。

而透過定期的健康檢查，除能了解個人身體狀況外，更應達到『早期發現，早期治療』之機制，並加以評估後，藉由精密儀器協助個人提供最完善的規劃及建立個人適體、適量、適齡的運動計劃，來增強體力、免疫力延緩老化，並透過不斷身體力行的運動訓練，及定期檢測、修正個人的運動計劃，以達到長期的健康管理，更是現代人所必須建立的養生保健觀念。

### 四、專案簡介 - 永越健康管理中心

「永越健康管理中心」以「預防醫學」為基礎，透過整合世界頂級的醫療資源，延聘各科優秀的名醫，希望讓顧客遠離病痛、強健體魄，享有健康、快樂與尊嚴的美好人生；並以「一次健診、終身服務」為經營理念，定位為顧客的專屬醫院、名醫醫療團隊、個人健康資料庫、豪華五星級度假村及社交平台。

「永越健康管理中心」號稱是全亞洲第一座元首級之健康生活館，首創預防醫學、體適能、休閒、安養的服務，也是全台灣第一家結合醫療專業與飯店服務的健康管理中心。除了提供專業的醫療照護外，同時引進飯店式的住宿、餐飲服務，希望在維護個人隱私及專業醫療團隊照顧下，讓顧客享受豪華客房服務。館內另設有溫水游泳池、水療池、體適能健身運動區及五星級主廚特製的健康餐飲。

在安全方面，「永越健康管理中心」採醫檢分離，可有效預防院內感染，檢查項目包括非侵入性冠狀動脈疾病檢查、早期肺癌篩檢、休閒式全身健檢、無痛胃鏡大腸鏡檢查、五星級客房及特製健康餐飲。服務方面，為了提供最頂級服務，特別招聘頭等艙空服員，所有醫護與客服人員都必須接受日本禮儀嚴格訓練，從接待到辦理住宿登記、享受健康檢查服務到療程結束，每個環節均有專人提供貼心服務。

醫療方面，結合「預防」、「臨床」與「復健」三大醫學領域，在名教授醫療團隊領導下，除了一般健檢外，更引用高科技的儀器設備做最高規格的健檢，同

時依個人狀況規畫預防保養與追蹤治療。在預防保養方面，從國外引進心血管療法，讓血管重新暢通恢復彈性，提供心臟病及血管阻塞的解決方案；排毒排菌療法，則在清除體內有害物質，將毒害降至最低，幫助身體快速恢復功能以及分子回春療法，可延緩細胞老化程度、幫助抵抗人體衰老過程。

針對銀髮族或術後需要照顧及復健治療者，則推出「Short Stay」，即提供銀髮族短期托顧，讓經常出國的企業菁英無後顧之憂；「TCU假期」，則是讓貴賓在豪華客房內提供專業醫療團隊照顧及個別復健治療。

表 4-5 永越與一般健診中心比較表

項目	永越健康管理中心	醫學中心	其它健診中心
休閒式健康檢查，結合醫療專業與五星級飯店服務	◎		
專業醫療團隊健康把關，可在檢查後即時治療	◎	◎	
高規格健檢—非侵入性冠狀動脈及早期肺癌篩檢	◎		
隱密、舒適五星級客房檢查環境	◎		
名醫門診(院長、教授、主任級)	◎	◎預約困難	
量身訂製個人健康管理計劃	◎		
員專屬醫師醫療諮詢及服務	◎		
專業健康秘書個人健康追蹤管理	◎		
五星級主廚特製健康餐飲	◎	◎簡餐	◎點心
專業復健水療池、26M 室內溫水游泳池、SPA 區及體適能運動區	◎		

資料來源：永越健康管理中心網站

## 五、專案智慧資本內涵

表 4-6 永越健康管理中心個案專案智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	由地區教學醫院等級的西園醫院支援 30 多年的醫療的專業知識與管理經驗，並邀請全台灣各科別知名的主治醫師駐診。中心管理方面延攬五星級飯店經營顧問協助訓練與管理，客服人員則由資深空服員轉任以及建立標準服務流程。
關係資本	對外以「全亞洲第一座元首級之健康生活館，結合預防醫學、體適能、休閒、安養，以醫療結合五星級飯店經營的健康新天地」建立品牌定位，並藉由知名藝人入住以及與知名企業策略聯盟來建立品牌知名度。
流程資本	五星級管理模式、客服 SOP、全面性健檢服務、健身房與體適能建議、健康促進管理與健康飲食建議等。
創新資本	創新概念由園長與核心幕僚腦力激盪而來，也從日本的經營模式獲得啟發。智慧財產權部分涵蓋營業 know how、會員健康資料庫、健康管理知識庫、高等級之客服 SOP 等。

資料來源：本研究整理

## 六、專案管理活動與智慧資本之關聯量表

表 4-7 永越健康管理中心個案專案管理活動與智慧資本之關聯量表

知識領域	專案活動內容	智慧資本指標存量重要性(1-10)			
		人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案簡介 建立專案範疇	5	8	6	10
知識領域	規劃階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案計畫	7	8	6	10
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	7	7	8	10
時間管理	活動定義 活動順序 活動資源估算 耗時估計 時程建立	8	6	6	8
成本管理	成本估計 編列預算	8	5	5	6
品質管理	品質規劃	7	5	7	7

人力資源管理	專案資源規劃	7	5	6	8
溝通管理	溝通規劃	7	5	6	7
風險管理	風險管理規劃 風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃	8	7	7	7
採購管理	採購與招標規劃 合約規劃	8	6	6	8
知識領域	執行階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	8	7	7	8
品質管理	品質保證	7	6	7	6
人力資源管理	人員取得 團隊建立	8	8	7	7
溝通管理	資訊傳播	8	8	7	9
採購管理	招標作業 選擇招標對象	7	9	6	7
知識領域	控制階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	7	7	7	7
範疇管理	範籌確認 籌變管制	6	5	7	7
時間管理	時程管控	4	4	6	7
成本管理	成本控制	5	6	7	8
品質管理	品質控制	7	5	8	7
人力資源管理	管理專案團隊	9	7	6	6
溝通管理	績效報告 管理專案相關人員	6	6	6	7
風險管理	風險監督與控制	6	5	7	7
採購管理	合約管理	3	3	3	3
知識領域	結案階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	7	6	4	5
採購管理	合約結案	5	6	4	3

### 第三節、卡莎米亞健康休閒管理中心

#### 一、企業簡介 - 江陵關係企業

1980年，江陵關係企業肇基於新店大坪林的江陵里。「江陵」的名義其來走自，歷史上，「江陵」即東漢、唐、宋、明、清所謂的荊州，物產豐饒、地靈人傑，可攻可守，為兵家必爭之地，三國孔明助劉備先取荊州，改寫歷史，奠定三國鼎立局勢。台灣的「江陵」，則為新店溪和景美溪匯流的沃土，環山抱水，人文薈萃，孕育出許多台灣政要與科技強人，更是江陵關係企業城鄉再造的重鎮。

江陵關係企業，在詭譎多變的世界版塊中，以卓越的經驗傳承，向時代印證實力，結合機電、營建、健康休閒、研發中心等事業體，以明確的方向和社會使命與時代接軌，航向新出路。

江陵企業二十年前創立時，即跳脫傳統建築思維，志在成為建築業的典範。七十六年快速興盛成長，爾後雖然面臨房地產不景氣及多角化經營的迷失，而歷經策略上的挫折。如今，江陵企業已重塑新店大坪林城鄉新風貌，提供高品質、高科技廠房專用辦公室，帶動廠辦新趨勢；建構再生能源、節約能源、綠色生態的新概念社區。並首創將 I A Q 的觀念，落實應用在住宅及辦公室，為客戶節省能源成本及運轉費用，以締造綠色建築與智慧建築的新典範。

公司體認到企業資源的多寡不是決定勝負的關鍵因素，而是速度。除了速度創造優勢，更要擴大器度與格局，創造客戶的永久價值。江陵企業的經營理念有 5S 的努力指標，分別為：

1. 安全(Safty)
2. 品質(Super Quality)
3. 滿足客戶需求(Satisfied Stakeholder)
4. 節約能源(Saving Energy)
5. 速度(Speed)。

江陵企業的組織文化強調平凡務實，沒有應酬文化，讓同仁專注工作，並享受工作成果，如今江陵品牌，在國內機電、營建、休閒產業佔有一席之地，也逐漸在國際舞台展露頭角，為新世紀做好準備。江陵人用自己的旋律和步伐，不斷激盪深沉甜美的迴聲，邁向永續經營的道路，一棒接一棒傳承下去，朝遠大的目標推進。

## 二、江陵關係企業發展沿革

表 4-8 江陵關係企業發展沿革

時間	事蹟
1980 年	江陵關係企業成立
1985 年	江陵機電股份有限公司 · 江陵建設股份有限公司
1988 年	昇陵建設股份有限公司
1989 年	昇陵開發股份有限公司
1993 年	日觀建設股份有限公司
1995 年	富瑄營造股份有限公司(甲級營造廠)
1995 年	日觀建設更名為日觀實業股份有限公司
1995 年	併購卡莎米亞(CASAMIA)成立日觀實業烘焙事業部
1996 年	歐麗亞機械股份有限公司
1997 年	日觀實業休閒事業部---卡莎米亞健康運動俱樂部
1998 年	江陵機電新店廠研發中心
2000 年	百控企業，結合歐麗亞公司後，成立江陵科技股份有限公司
2000 年	成立創投事業處，投資群賀股份有限公司、哲沅股份有限公司、旭海股份有限公司
2001 年	成立卡莎米亞溫泉館
2002 年	那山谷溫泉館 · 左岸溫泉館 · 成立育成中心

2003 年	家賀屋溫泉館
2003 年	卡莎米亞健康世界·台北矽谷會議中心
2004 年	卡莎米亞溫泉館擴大據點

資料來源：江陵企業

表 4-9 江陵機電事業體紀事

時間	事蹟
1986 年	江陵機電成立，代理美國 Dunham-Bush 螺旋式冰水主機、全熱交換器進口業務及售後服務
1991 年	設立楊梅總廠，廠區佔地 15 公頃，生產中央系統空調主機及節約能源機電設備
1992 年	赴大陸設廈門廠及上海分公司，採保守的拓展路線，穩紮穩打
1993 年	成立系統部前往美國原廠(Danfoss & Dunham-Bush)受訓，爾後自行研發中文系統完成測試
1993 年	工研院合作研發推出能提高 EER、COP 值的滿溢式冰水機組，及 I.A.Q 智慧型節能空調箱
1994 年	與工研院再度合作開發全世界第一套通用型中英文微電腦控制系統
1996 年	與歐洲第一品牌 Euroclima 技術合作，成立歐麗亞機械股份有限公司
1996 年	楊梅廠製造的冰水主機及空調箱，正式通過國際 ISO9000 國際品保制度的認證
1998 年	成立江陵機電新店廠，擴大產能
2000 年	成立江陵科技新店研發中心，發展能源應用技術

2002 年	效率高達 3 -6 倍製熱能力之熱水機上市
2003 年	台灣第一家正式通過 ISO 9000 節能環保 Heat Pump 產品認證。台灣市場占有率第一名

資料來源：江陵企業

表 4-10 江陵創意生活事業體紀事

時間	事蹟
1997 年	獲中華經貿研究發展協會頒發第一屆『顧客滿意度金質獎』
1997 年	獲經濟部中央標準局第二屆『優良商標設計金牌獎』
1997 年	獲『優良商品設計桂冠獎』
1998 年	鳳梨酥、芝麻脆餅、葵花果子等產品獲中消費者協會頒『金品質』殊榮
2000 年	北縣文化局發起浪漫碧潭情擺渡情人節活動中，獲選為訂情喜餅示範廠商，並代表新 2000 年 店市挑戰金氏世界紀錄，製作直徑 10 公尺的茶香鳳梨酥
2001 年	鳳梨酥獲財團法人台灣觀光協會至國外推廣，舉薦為台灣觀光美食
2001 年	獲中華民國 200001 二十一世紀經貿拓展協會『第二屆消費者金字招牌獎』
2002 年	參加台北市衛生局舉辦 01 000000 之「91 年健康烘焙食品輔導競賽活動計劃」，被核定為「健康烘焙食品」。榮獲台北市 2001 年 政府頒發第一屆健康烘焙食品創意競賽佳作獎

資料來源：江陵企業

### 三、營業範疇

江陵企業的營運範疇包含江陵建設、江陵機電以及卡莎米亞休閒聯盟。其中江陵建設經營不動產投資、土地開發、建築設計、物業管理、地政業務、營建工



程及售後服務等營建業之垂直整合業務。16年來興建的辦公大樓、住宅社區、科學園區等個案，要求精確的規劃設計，透過高科技之工程品管，結合建築美學，不斷超越新標竿，紮下深厚的口碑。江陵建設的建築理念、社區總體營造及城鄉再造願景已逐漸實現，成為江陵企業重要的傳承代表。

1986年起，江陵機電自全世界引進新能源相關的應用技術，致力於替代能源科技的創新研發，並落實應用於產業，十多年創下許多成功實績。如台灣第一家引進高效率螺旋式冰水主機、世界第一套中文微電腦空調觸控系統。並創下國產螺旋式冰水主機市佔率第一的記錄。面對加入WTO後的全世界競爭，為了及早推進全球市場，分別與美國SIEBE(環控系統)、AIRXCHANGE(全熱交換器)、瑞典MUNTERS(世界第一工業用除濕機)、奧地利EUROCLIMA(模組式智慧空調箱)等國際知名環控設備公司長期技術合作，竭力使國際專業技術在台灣紮根；並結合學術界力量，和工業技術研究院、台大機械系新能源中心合作，進行前瞻性技術研發；同時強化公司內部人員培訓，建立暢通的研發管理制度，為晉級全球企業做準備。卡莎米亞休閒聯盟部分則包含卡莎米亞溫泉聯盟、卡莎米亞健康世界以及卡莎米亞烘培紅酒等。

#### 四、發展趨勢

江陵企業自我期許成為城鄉再造、建築業典範，並在創新育成空間有所貢獻，成為創意空間的提供者。公司的理念，是希望給予同仁向上提升的力量，創造客戶、同仁、企業三贏的利益關係，以生態、養生、創新三方向為使命，致力造福社會，以下為江陵企業未來的發展目標：

1. 推動都市更新，塑造新店城鄉新風貌。
2. 落實社區總體營造，締造『綠色建築及智慧建築』典範。
3. 落實社區總體營造，從建築居家延伸至養生住宅、預防醫學、健身美容、休閒美食之創意生活。

#### 五、專案簡介-卡莎米亞健康管理中心

卡莎米亞(CASAMIA)品牌創立於 1986 年，取自義大利文「我的家」，意指「視顧客為家人」；秉持「家」的服務理念，與客戶共享家庭的溫暖，使卡莎米亞成為家庭守護者。積極參與社會公益，主張殷勤、體貼的關懷與服務。

除了於 1996 年跨足健康休閒俱樂部經營外，更於 2001 年延伸至溫泉會議休閒事業經營，強調以富現代感、明亮、健康、優質的經營形象提供健康生活休閒服務。預計2006成立「亞洲生態與健康管理協會」，Asia Ecology and Health Management Institute (AEHMI)，未來將陸續建構完備的健身與休閒，以及結合抗衰老醫療服務，充份整合關係企業的資源，提供社會大眾完整的健康與生活消費服務。核心服務內容，希望能夠結合世界古老的智慧與先進的科技與醫療，整合

成療程、體驗與教學課程，提供專業的服務與個人化的諮詢與療程。

未來所提供的核心服務，從「專業檢測」，到「追蹤治療」，到「全方位生活型態的改造」，藉由專業團隊給予個別的診斷與建議，以電子設備，提供遠距的監測與追蹤治療，隨時隨地提供會員身營養與健康的專業諮詢，促進會員身心靈整體的健康。

### 專業檢測與診斷

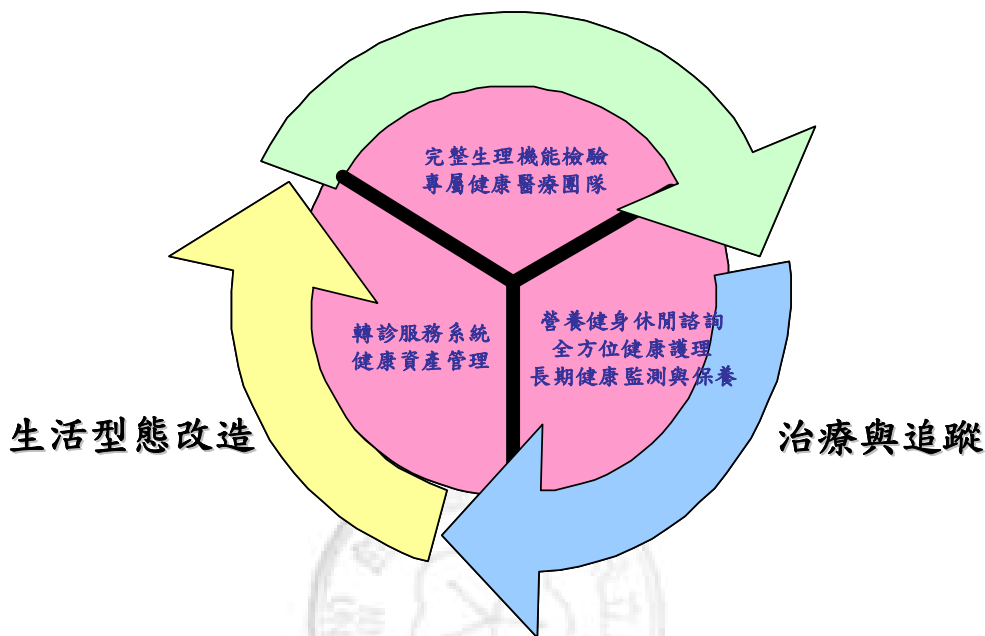


圖4-1 卡莎米亞健康休閒管理中心核心服務的流程

資料來源：江陵企業

其中，三個獨立事業部分別為醫療、健身與休閒中心，提供多項企業與會員專屬的健康管理服務，從專業檢測到治療追蹤（醫療）到生活型態的改造（健身與休閒）。

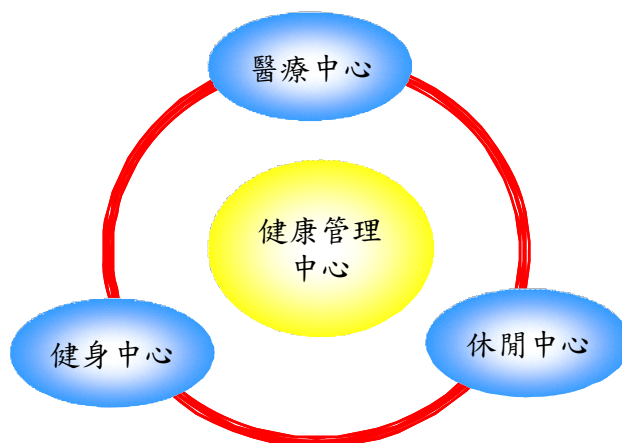


圖 4-2 卡莎米亞健康休閒管理中心架構簡圖

資料來源：江陵企業

「亞洲生活與健康管理協會」(ALHMI)是依本專案成立的協會，提供一個整和醫療、健身與休閒的平台，以非營利組織型態經營，除了擔任與外界的協調，也負責各事業部行政支援與協調的工作，下轄健康管理中心以及三個獨立事業部，另有「企業健康與管理計畫」，結合三個事業部的資源，為企業規劃量身訂做的訓練課程。

亞洲生活與健康管理協會除了負責內外部支援與協調的工作，並參與產學合作計畫，主辦健康相關活動，藉此建立品牌知名度。此外，可以與學術或研究機構共同舉辦企業培訓班，協助管理中心擴展事業規模。

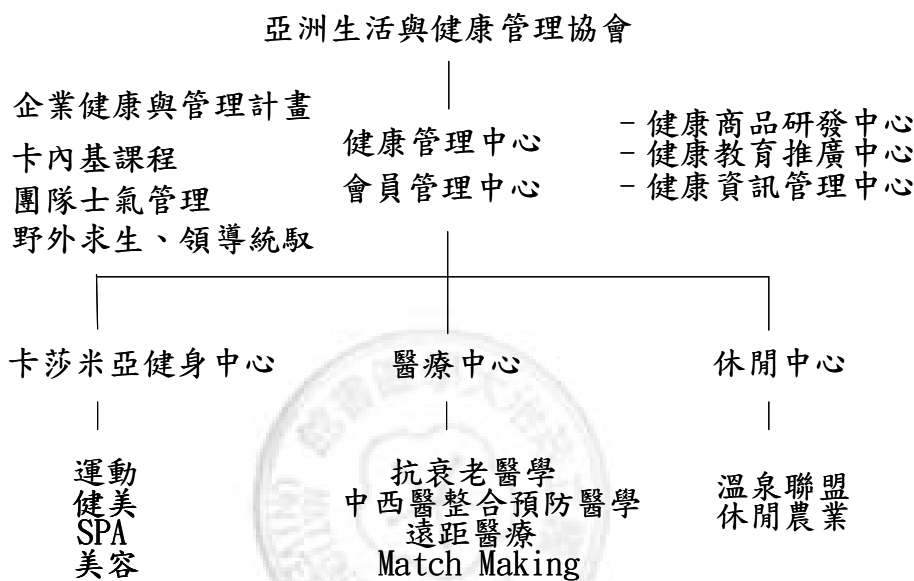


圖 4-3 卡莎米亞健康休閒管理中心服務架構簡圖

資料來源：江陵企業

整個專案計畫需要涵蓋的領域廣泛，以下分別就醫療、健身與休閒三個中心作簡介：

1. 醫學中心：涵蓋抗衰老醫學 (高壓氧醫學、Metho-therapy)、中草藥醫學(如雷射針灸與換膚、藥膳)、失眠療程、生物檢測、遠距醫療等。
2. 健身中心：涵蓋運動科學、營養科學、音樂治療、氣功、能量科學等。
3. 休閒中心：涵蓋溫泉醫學、植物科學、自然生態與關懷等。

## 六、專案智慧資本內涵

表 4-11 卡莎米亞健康休閒管理中心個案專案智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	結合江陵企業 20 年來的經營哲學與經營團隊經驗，台大與政大的技術與管理顧問群；慈濟醫院、大陸南昌醫院等知名醫療顧問群；卡莎米亞休閒聯盟之經營團隊。
關係資本	與知名國內大學，如台大、政大進行產學合作。延攬慈濟醫院中西醫醫療團隊；五星級飯店管理顧問。
流程資本	五星級管理流程、健身房與體適能建議、中西醫整合醫學與抗衰老醫學之標準流程。
創新資本	創新概念由經營團隊依照企業核心能力與未來市場發想而來，預計採用會員入股方式經營。

資料來源：本研究整理

## 七、專案管理活動與智慧資本之關聯量表

表 4-12 卡莎米亞健康休閒管理中心個案專案管理活動與智慧資本之關聯量表

知識領域	專案活動內容	智慧資本指標存量重要性(1-10)			
		人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案簡介 建立專案範疇	10	8	5	10
知識領域	規劃階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案計畫	10	9	5	10
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	9	5	9	10
時間管理	活動定義 活動順序 活動資源估算 耗時估計 時程建立	9	5	9	9
成本管理	成本估計 編列預算	9	9	9	9
品質管理	品質規劃	10	5	10	5
人力資源管理	專案資源規劃	10	5	10	5
溝通管理	溝通規劃	10	10	5	5
風險管理	風險管理規劃	10	5	5	5

	風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃				
採購管理	採購與招標規劃 合約規劃	10	9	5	5
知識領域	執行階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	10	5	5	9
品質管理	品質保證	10	5	5	5
人力資源管理	人員取得 團隊建立	10	10	5	5
溝通管理	資訊傳播	10	10	5	5
採購管理	招標作業 選擇招標對象	10	10	9	5
知識領域	控制階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	9	5	9	9
範疇管理	範籌確認 籌變管制	10	5	9	10
時間管理	時程管控	9	9	10	9
成本管理	成本控制	9	9	5	9
品質管理	品質控制	10	5	9	5
人力資源管理	管理專案團隊	10	9	9	5
溝通管理	績效報告 管理專案相關人員	9	10	9	5
風險管理	風險監督與控制	9	5	9	5
採購管理	合約管理	9	9	9	5
知識領域	結案階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	9	10	9	9
採購管理	合約結案	10	5	9	8

資料來源：本研究整理

## 第四節、iCare心活身心健康管理中心

### 一、企業簡介 - 媚登峰集團

媚登峰集團成立於1978年，目前旗下擁有「媚登峰健康體重控制纖體中心」、「媚登峰健康肌膚管理美妍中心」、「媚登峰女人薈館」、「美麗佳人健康生活事業股份有限公司」、「I CARE心活身心健康管理中心」及「裕雍藥業股份有限公司」等品牌。在美體塑身與美容護膚領域裡，28年來已成功躍升為卓越領導企業，直營店不僅遍佈全國，更擴及海外，為無數消費者創造美麗健康的福祉。

1989年，「媚登峰」以自信亮眼的品牌姿態登場，一出現就給人留下深刻的印象，但那之前她早已在美容沙龍界小有名聲。「媚登峰」顛覆了傳統「女人像油麻菜籽，不為自己、只為別人付出」的觀念，認為女人不只是女人，更是安定社會的最大力量，所以女人更需要關懷與愛，並且將照顧女人視為終生的使命。

媚登峰集團從「健康體重管理」出發，關照著女人全方位生命品質，只做具前瞻性、開創性的事情，對女人的自我、身體乃至心靈有幫助的思考，一路走來始終如一。「媚登峰」致力於適合東方女性體型的高科技發明與符合女性幽微渴望的人性服務和諧並存，定位不只是瘦身美容顧問，一句著名的企業「TRUST ME, YOU CAN MAKE IT！」更表達是隨時隨地提供女人最佳建議的閨中密友。

近年來，鑒於預防保健的需求逐日提升，媚登峰集團成立「I CARE心活身心健康管理中心」，其中涵蓋目前風行的SPA舒壓養生及「預防醫學」領域，希望以與世界同步的新觀念與新技術，提供更優質的服務。



圖4-4 媚登峰集團組織圖

資料來源：媚登峰企業網站

## 二、企業發展沿革

表4-13 媚登峰集團發展沿革

時間	事蹟
1978 年	媚登峰國際專業瘦身美容前身前身「凱麗國際專業美容公司」於台南成立
1984 年	企業的第一個美容瘦身品牌「媚婷峰美容股份有限公司」成立
1989	峰品牌正式於瘦身市場亮相
1990	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「媚登峰」榮獲十大傑出美容公司</li> <li>2. 「媚登峰」全省連鎖直營店達40家，正式以「媚婷峰美容股份有限公司」，並以「媚登峰國際專業瘦身美容」品牌行銷全國。</li> <li>3. 媚登峰雜誌有限公司成立</li> </ol>
1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 易有限公司成立。</li> <li>2. 今啟麗美容(股)公司成立，並於以「美麗佳人生化專業護膚」品牌行銷全國。</li> <li>3. 中外新聞通訊社企業主「世紀巨龍獎」</li> </ol>
1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trust me, you can make it! 獲選為第三屆廣告流行語金句獎第一名</li> <li>2. 中國信託合作發行媚登峰Wofe VISA/MASTER聯名卡。</li> <li>3. 於加拿大成立第一家跨國連鎖店。</li> <li>4. 成立另一專業護膚連鎖直營店「美麗佳人生化專業護膚」。</li> <li>5. 媚婷峰美容股份有限公司榮獲首屆十大美容成就獎。</li> </ol>
1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trust me, you can make it! 獲選為第四屆廣告流行語金句獎第一名</li> <li>2. 媚登峰企業及「媚登峰健康塑身經典」同時榮獲中華國際經貿協會企業及商品金爵獎。</li> <li>3. 媚登峰企業榮獲1997年優良商譽。</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. 率先配合政府實施定型化契約。</li> <li>5. 媚登峰海外第一家分公司成立（加拿大溫哥華）</li> </ol>
1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美麗佳人全省共有13家分公司，建立完整的全省服務網</li> <li>2. 取得中華民國第一張美容瘦身ISO認證</li> <li>3. Trust me, you can make it!獲選為第五屆廣告流行語永恆金句獎</li> <li>4. 1998-2000榮獲全國商店傑出服務店長獎</li> </ol>
1999	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 媚登峰國際專業瘦身美容為全台第一家通過「ISO 9002國際品質認證」。</li> <li>2. 媚登峰加拿大溫哥華第二家分公司成立</li> </ol>
2000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 為推廣運動生活化，贊助媚登峰金剛棒球隊</li> <li>2. 成立胡娜網球俱樂部，並舉辦媚登峰盃網球錦標賽</li> </ol>
2002	媚登峰全省規模達40家直營分店，並有5處教育中心，員工共計620人以上
2003	iCare心活健康管理中心成立

資料來源：媚登峰企業網站

表4-14 媚登峰集團跨國合作

時間	事蹟
1995-今	與義大利 GTS 集團（全球最大美容沙龍集團）合作，並成立 DIBI 新事業部
1996-今	與法國第二大藥廠 Arkopharma 合作，開發營養補充品
1997-今	美國 Aroma Vera 精油產品台灣總代理
1997-今	法國 LPG 高科技美容瘦身儀器台灣總代理



1999-今	日本 Toyo Hakko 合作
--------	------------------

資料來源：媚登峰企業網站

表4-15 媚登峰集團建教合作

時間	事蹟
1998	國立政治大學統計推廣研究中心合作進行「顧客減重成效分析」
1996-今	與台北醫學大學保健營養學系進行學術合作研討「媚登峰減重理論基礎驗證及其在體重控制上之應用」

資料來源：媚登峰企業網站

### 三、核心能力

提到瘦身美容，很多人第一個就想到「媚登峰」，在市場上具有響亮的品牌知名度。「媚登峰」強調瘦身美容中心必須具備「專業能力」，並展現良好的「效果」。因此，對於從業人員的素質要求、完善的設備到豐富的專業知識等，都是不可缺少的要項。

1. 專業人員的素質：所有「媚登峰」的營養師及美容師，必須通過國家的考試或認證，因為合格的營養師才能給予正確健康的減重觀念，合格的美容師才能讓顧客體驗優質舒適的服務。
2. 完善的專業設備：「媚登峰」使用的的高科技儀器，能有效幫助減重者，雕塑出完美動人曲線。
3. 專業知識：「媚登峰」從身體、心理、行為、運動、高科技儀器等全方位的規劃指導，讓您達到內外兼顧的窈窕，享受長長久久的健康美麗。

### 四、經營理念

「媚登峰」將目標客群區隔為六大族群，分別為上班族、教師、家庭主婦、產婦、學生、銀髮族。經營理念訴求的五大管理方向，以專業理論為基礎、輔以高科技先進儀器、純熟技術與人性服務。

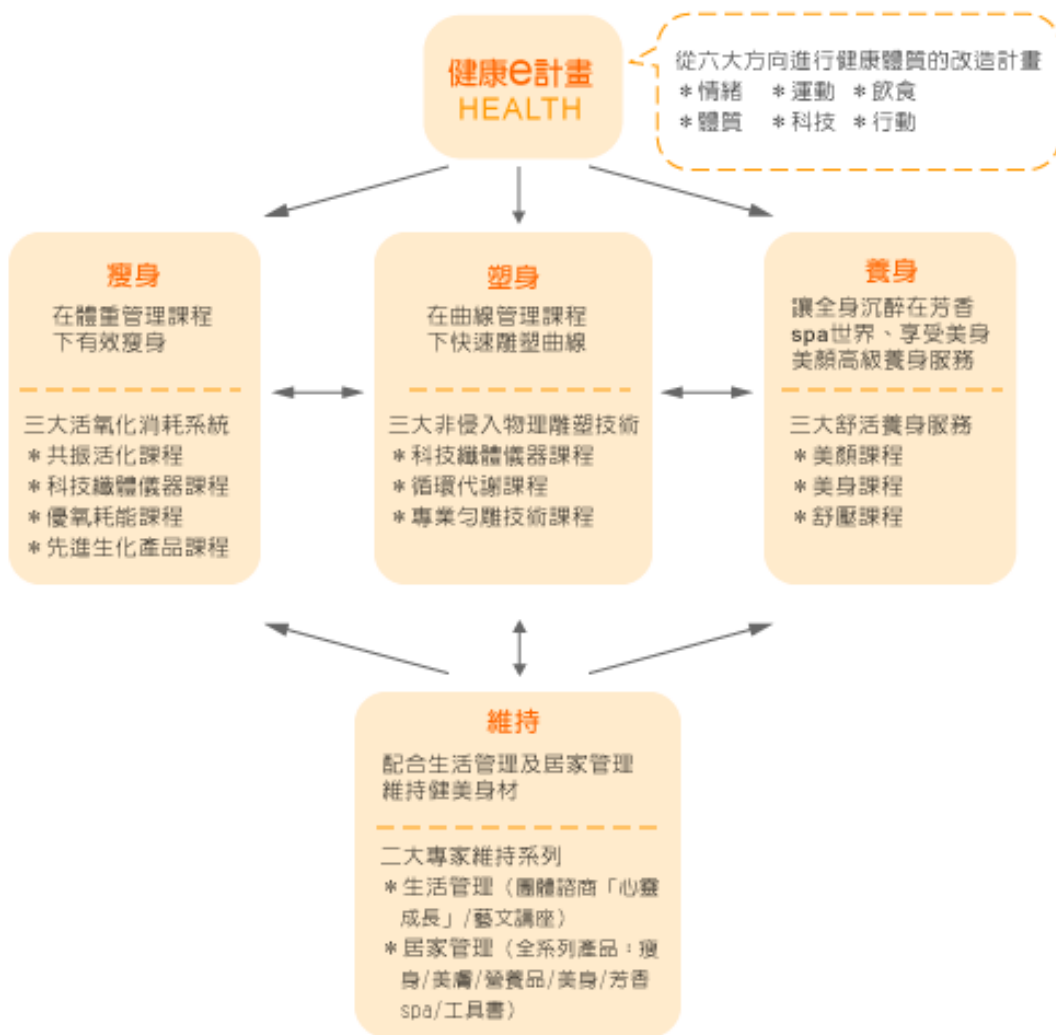
1. 完善的售後服務：「減肥」是許多女人生活中的大事，但減肥只是階段性的目標，而控制體重才是一輩子的事。「媚登峰」自許為優質的瘦身中心，希望成為協助顧客維持健康、窈窕一輩子的好朋友。

2. 定型化契約：符合衛生署的規範約定，明確規範與顧客間的權利義務關係。
3. 價格透明化：消費者相關資訊均展示於大廳或休息區等明顯處，會員權益、折扣、會籍轉讓、請假時間、請假次數等相關問題也記載於會員手冊。
4. 課程透明化：將課程的期限、時間、內容及產品詳細標示於會員手冊。
5. 效果保證制度：提供效果保證書以及誠信可靠的成功案例，讓顧客接觸到實在的口碑交流。

「媚登峰」所有產品皆自歐、美、日引進訴求純天然、環保的產品，並結合健康管理品質控制的身心靈全方位健康維護系統，在專業體重管理下，協助顧客瘦身與雕塑身材曲線，配合生活管理及居家管理維持身材，以及藉舒壓課程、美顏課程、美身課程，讓顧客享受高級養身的服務。

以下為「媚登峰」為顧客提供的「全方位健康計畫」示意圖。

圖4-5 媚登峰全方位健康計畫



資料來源：媚登峰企業網站

#### 四、專案簡介 - iCare 心活健康管理中心

媚登峰集團於2003年成立「iCare心活健康管理中心」，涵蓋「iCare心活健診中心」、「iCare心活緩鬆薈館」與「iCare心活健康適能會館」三個健康管理機構，結合國內、外醫療團隊與專業技術、整合顧客健康需求、主動提供個人化健康管理服務以及私人會館服務的健康管理中心。

專案團隊從「醫於未病」的角度出發，運用先進之醫療技術及個人化的服務理念，提供全方位身心健康照護系統。從有效健檢出發，透過肉體維護、營養調理、體適能促進、心緒管理四大領域，針對顧客身心層次需求，使每個細胞、器官及組織均能保持最佳功能及活力，幫助預防老化及疾病。

「iCare心活健康管理中心」希望提供顧客身心全方位的健康照顧及預防醫療，因此在團隊與設施上有以下的特色：

1. 精英團隊與先進設備：與臺北醫學大學合作，以完整的醫療人員與設備儀器進行健康檢查，診斷個人的健康問題。
2. 量身訂做全方位健康促進方案：透過診斷結果找出身體失衡的問題，提供肉體維護、營養調理、體適能促進與心緒管理四大面向的促進方法，促使身體各項機能回復運作機制。
3. 主動追蹤服務：後續由健康管理團隊定期追蹤、定期調整健康促進處方箋的內容，安排回診時間，提供全方位醫療服務。
4. 健康促進的成果：落實健檢後的治療追蹤和生活照護，並比對追蹤報告的數據，呈現健診前、健診後狀況改善的實際效果。

表4-16 iCare心活健康管理中心的使命宣言

iCare心活就如一把抗老的鑰匙，維持您內分泌系統的平衡、提昇身體抗氧化的能力、消除體內自由基。I CARE心活提供的全方位健康管理療程，猶如健康精靈洗禮，當身心靈需要一個暫時休憩的空間，一段從真實生活假釋的旅程，一回洗滌蒙塵的時間，一次復甦充電的機會，一場身心靈的健康之旅。您將重新讓身心靈獲得完整的安頓、撫慰。

iCare心活相信你將重新看見自己、發現自己，讓生命的花朵開得更燦爛，經過iCare心活的健康洗禮，一如朝聖者受神之撫慰及聖潔，讓身體的疲憊被舒解，能源被補充，心靈解除禁錮，傾聽心理的真實聲音，回歸真我、青春不老。因此舒解浮躁的心靈，讓身心歸於寧靜，重返沉穩、安靜。感覺自己更有活力，更年輕、更青春、更自信、更亮麗！

踏上iCare心活的健康覺醒之旅，由內而外提昇轉化、導向覺醒，沉潛煥發，在21世紀裡，您也可以” be energetic, be effective, be enthusiastic, be expressive, be health, be young, be vital”(有活力、有效率、有熱情、有彈性、更健康、更神采奕奕)而大放光采。

資料來源：媚登峰企業網站

在品牌經營上，iCare心活健康管理中心具有以下特色：

1. 專屬醫療團隊，包含專科醫師、營養師、芳療師、護理師、體適能教練、養生調理師。每一位顧客擁有自己專屬的健康管理師，可完整掌握其身體狀況，並提供個人化健康處方管理。與各大專業醫院配合，建立完整醫療支援系統。
2. 根據家族病史紀錄、生化檢驗及儀器體檢，找出遺傳性疾病因子，並提供預防諮詢服務，必要時安排轉介專業醫療單位就診。
3. 透過生化檢驗、儀器、血液檢查，以及醫師問診、觸診，找出身體失衡的問題。提供抗氧化、修復細胞、營養管理、運動附件管理、減壓管理以及生活型態建議等方法，使身體各項機能回復平衡，提升免疫力、延緩老化。並長期健康監測與保養定期健檢、定期回診、定期追蹤、定期調整。
4. 提供全方位健康資產管理，包含休診緊急諮詢專線、醫藥諮詢、轉診服務、健康旅遊規劃、衛教活動(壓力管理、情緒管理、心靈成長、身心保養、營養管理訓練、心肺復甦術急救訓練)、健康資訊提供、免費施打感冒疫苗、免費提供體檢報告，門診服務，建置全方位的健康照護系統。

## 五、專案智慧資本內涵

表 4-17 iCare 心活健康管理中心個案專案智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	媚登峰集團近 30 年經驗的經營團隊。專科醫師、營養師、經認證與訓練核可的芳療師、護理師、體適能教練、養生調理師。台北醫學大學與政治大學的顧問群。與知名國外品牌策略結盟。
關係資本	與臺北醫學大學合作，提供醫療團隊與設備儀器進行健康檢查。與全球最大美容沙龍集團-義大利 GTS 集團合作。與法國第二大藥廠 Arkopharma 合作，開發營養補充品。美國 Aroma Vera 精油產品台灣總代理。法國 LPG 高科技美容瘦身儀器台灣總代理。
流程資本	健檢報告、體適能建議、客服流程、健康飲食、緊急醫藥諮詢、心理諮商與衛教等標準作業流程。健檢後的治療追蹤和生活照護，以及客制化的健康管理與健康照護系統。
創新資本	過去媚登峰集團以女人「美麗的夢」作為訴求，現在朝向如何建造「健康的夢」前進。

資料來源：本研究整理

## 六、專案管理活動與智慧資本之關聯量表

表 4-18 iCare 心活健康管理中心個案專案管理活動與智慧資本之關聯量表

知識領域	專案活動內容	智慧資本指標存量重要性(1-10)			
	初始階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案簡介 建立專案範疇	8	6	6	6
知識領域	規劃階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案計畫	10	5	6	2
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	7	2	6	2
時間管理	活動定義 活動順序 活動資源估算 耗時估計 時程建立	8	5	3	2
成本管理	成本估計 編列預算	3	2	5	1
品質管理	品質規劃	3	5	7	3
人力資源管理	專案資源規劃	7	4	8	5

溝通管理	溝通規劃	5	4	3	1
風險管理	風險管理規劃 風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃	6	3	5	1
採購管理	採購與招標規劃 合約規劃	2	3	6	1
知識領域	執行階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	10	5	10	3
品質管理	品質保證	2	6	5	2
人力資源管理	人員取得 團隊建立	10	7	8	3
溝通管理	資訊傳播	5	10	3	2
採購管理	招標作業 選擇招標對象	2	6	3	3
知識領域	控制階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	6	5	7	2
範疇管理	範籌確認 籌變管制	5	5	6	2
時間管理	時程管控	2	5	6	2
成本管理	成本控制	5	5	6	2
品質管理	品質控制	8	7	5	2
人力資源管理	管理專案團隊	4	5	5	2
溝通管理	績效報告 管理專案相關人員	5	6	5	1
風險管理	風險監督與控制	6	4	5	2
採購管理	合約管理	2	2	2	1
知識領域	結案階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	5	2	3	1
採購管理	合約結案	5	2	3	1

資料來源：本研究整理

## 第五節、聖恩西湖渡假村園區

### 一、企業簡介 - 國寶集團

國寶集團自民國79年成立福座開發至今，集團規模資本總額60億、資產總值300億。企業使命為「人性尊嚴、生命價值」的關懷與服務，企業秉持『誠信、積極、永續、創新』的經營理念，致力於『全生涯商品規劃之事業體』，為滿足國人對生、老、病、死及食、衣、住、行、育、樂等方面所需之服務而努力，現已逐步建立起全生涯的多元化關係企業體，如聖恩全生涯、福座開發(北海福座)、國寶人壽、國寶服務、大詒工程、元順營造及福寶資訊等。

企業目標是落實環保理念、改革殯葬文化的創新。其中寶塔方面，實踐建築經理履約保證。生前契約部分，提供銀行信託保障。養生權契約則由銀行信託提供保障，確保客戶權益。此外，墓園管理委員會成立管理基金維護墓園的完整。透過集團的整體力量，期望帶給社會大眾富足美好的生涯規劃，進一步將理念及服務推向國際。

### 二、企業發展沿革

表 4-19 國寶集團發展沿革

時間	事蹟
1990 年	耗資 40 多億，建造全東南亞最大的藝術寶塔『北海福座』；並榮獲 87 年度全國消費者評定，建築類金牌獎最高榮譽
1993 年	成立國寶人壽保險公司，資本額 34.6 億元。由財政部背書監管，保單相對提存責任準備金，專款專用，永續經營
1993 年	成立聖恩開發股份有限公司，擁有 1 萬 6 仟人的行銷組織和遍佈全國的人際通路網，是國寶集團的最大通路公司
1994 年	成立福座往生禮儀公司，負責生前契約產品的規劃與研發
1994 年	成立北海往生禮儀公司，北、中、南全省設立連鎖服務網十餘家，服務案件超過 1 萬件，並榮獲 2000 年版 ISO 9001 國際品質認證，是目前國內服務經驗最多，也是全國最大、最專業的連鎖禮儀服務公司

1994 年	整合旗下各關係企業：大詰工程、元順營造、福寶資訊、北海禮儀、國寶行銷諸公司之資源、正式以「國寶集團」的統合形象服務社會
1995 年	成立「國寶行銷顧問股份有限公司」
1999 年	「國寶生前契約」正式銷售，91 年銷售成績全國第一
2003 年	成立聖恩全生涯事業股份有限公司，並且以西湖渡假村為旗艦園，全心致力休閒養生安老事業
2003 年	成立整合旗下「福座往生禮儀公司」、「北海往生禮儀公司」、「國寶行銷顧問公司」、正式成立「國寶服務股份有限公司」

資料來源：國寶集團網站

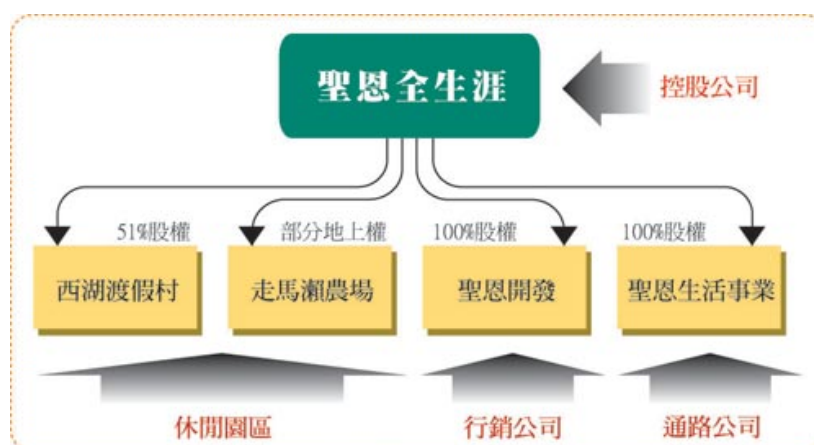
### 三、聖恩全生涯事業簡介

聖恩全生涯事業股份有限公司係聖恩開發股份有限公司在民國82年9月起，歷經10年在納骨寶塔及生前契約等殯葬服務商品，及市場營銷的艱苦奮鬥和創造傲人的績效後，有感於「人性尊嚴、生命價值」的意義，為落實對社會大眾「全生涯照護服務」的理念，而於民國92年5月正式設立的公司。

聖恩全生涯公司秉持「發展永續經營團隊、創造共同事業成就」的信念，激發業務同仁的創業精神，及對事業發展遠景堅定的信心，由業務同仁依自由意願認股投資，以共同發起人的名義，成立聖恩全生涯事業股份有限公司，資本額登記12億元，實收資本11.4億元，目前全國28家分公司，3萬名的專業行銷組織。

聖恩全生涯公司經由收購「聖恩開發股份有限公司」100%股權，並將其定位為聖恩全生涯的行銷公司，以「國寶生活護照」為媒介商品，進行整合人脈資源，架構「網路電視商店」通路。另外，聖恩也為因應從事業通路延伸到業務通路及消費通路的需求，而成立「聖恩生活事業股份有限公司」，定位為聖恩全生涯的通路公司，專門負責通路商品的規劃。在休閒養生事業部分，聖恩取得西湖渡假村51%股權及走馬瀨農場的部份地上權。未來也將隨著新園區的加入而擴大。





聖恩全生涯開發各項休閒養生商品，並持續擴大規模

圖 4-6 聖恩全生涯事業示意圖

資料來源：國寶集團網站

#### 四、聖恩全生涯公司發展延革

表 4-20 聖恩全生涯公司發展延革

時間	事蹟
2003/9	成立聖恩開發股份有限公司，專業市場營銷公司，是國寶集團最大的通路公司
2003/5	成立聖恩全生涯事業股份有限公司
2003/6	取得西湖渡假村經營權，並以其為旗艦園區，全新致力休閒養生安老事業
2004/6	成立聖恩生活事業股份有限公司，全力發展消費、業務、事業等三大通路事業
2004/7	聖恩西湖養生會館正式動土，為台灣首座結合養生、休閒、旅遊、渡假多機能之旅居式養生新選擇
2004/10	成立聖恩財產保險代理人股份有限公司
2004/11	成立聖恩人身保險代理人股份有限公司，讓聖恩的全生涯事業平台更加完整

2005/9	聖恩 IPTV 網路電視商店事業正式啟航
2005/10	聖恩西湖養生會館正式落成啟用

資料來源：國寶集團網站

聖恩全生涯事業是一個多元化，多功能的事業體，提供資源讓參與的事業夥伴以用最少的投資成本，開創最大的事業。透過寬廣的全生涯平台，架構無限延伸的通路，成就每一位事業夥伴永續經營的事業。公司認為真正可以永續經營的事業，必須將其領域做全觀點的考量，才能符合市場的需求，順應社會的潮流。透過「國寶生活護照」來整合人脈，架構網路電視商店通路，是掌握時機，順應趨勢的新觀念。

聖恩全生涯事業公司自詡為台灣五十年來，第一家以「商機」來架構人際通路的公司，其所經營的事業，是時代的創舉。聖恩全生涯總體經營的目標，是站在產業的制高點，滿足每一人在生命旅程中的尊嚴和價值，以下為聖恩全生涯的經營願景：

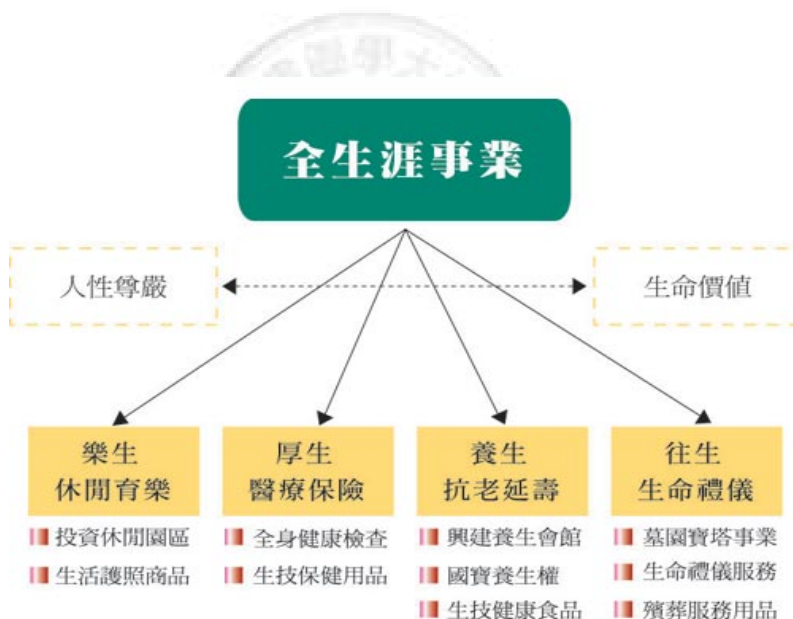


圖 4-7 聖恩全生涯事業經營範疇

資料來源：國寶集團網站

由於市場的瞬息萬變環境，公司不斷增加專業技能及反應市場需求，來提昇本質的競爭能力。除了遍佈台灣27家分公司及人員培訓中心等主要的工作團隊之外，為確切掌握快速成長的市場變化，也不斷的將自身專業領域提升。以「誠信、積極、永續、創新」自我期許，期望能提供客戶更佳的服務。以下為聖恩全生涯公司永續經營的六大信念：

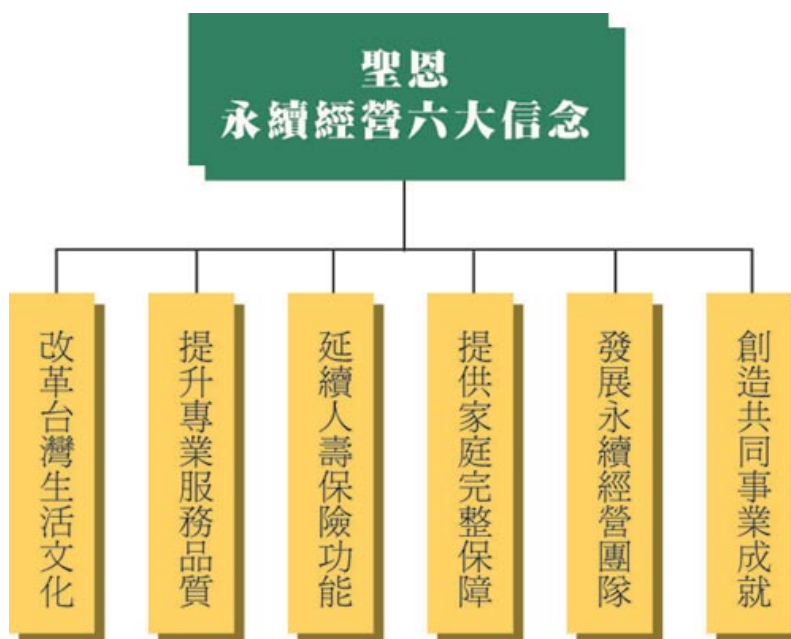


圖 4-8 聖恩全生涯公司永續經營六大信念

資料來源：國寶集團網站

### 五、專案簡介 - 聖恩西湖養生會館

為滿足現代人理想的退休生活，聖恩全生涯公司除了提出「國寶養生權」外，採用「分時度假」的方式，融合上國內優質的旅遊環境，於台灣各地或海外逐步實現提供結合「旅遊、休閒、渡假、養生」功能的多點「旅居式養生」的概念。民國92年6月，聖恩開發公司取得西湖渡假村51%股權，民國92年8月取得走馬瀨農場部份地上權，將以此二園區作為聖恩全生涯第一階段的休閒生活示範園區，並且將在這兩個園區內興建休閒養生會館作為會員的專屬會館。

民國93年斥資新台幣3億元，於苗栗西湖渡假村為旗艦園，興建第一座專為健康的「退休GOGO族」(健康行動方便的族群)量身打造的五星級「聖恩休閒養生會館」。西湖渡假村位於苗栗縣三義鄉，成立於民國78年，連續10多年獲得交通部觀光局評定為特優等遊樂園區。該園區佔地約60甲，面積廣闊。園區結合三義鄉木雕工藝，展現出地方特色與秀麗景致。目前西湖渡假村的規劃可分為3個部份：

1. 西湖渡假飯店：該飯店座落於森林內，不僅擁有青翠的林木，更擁有佔地廣闊的歐式宮廷花園。總共有房間 81 間，另外還有荷蘭式小木屋 40 間可供選擇。目前已開發有 SPA 水療中心、健身中心、中西式餐廳、卡拉 OK 及各式會議室等設施。

2. 西湖渡假遊樂區：有多項進口的機械遊樂設施，海盜船、太空戰艦、星際穿梭、超越顛峰、愛情列車、旋轉馬車、咖啡杯、世紀大對決等八項設施，每項設施都不會過於刺激，是適合親子同遊的夢幻樂園。
3. 聖恩西湖休閒養生會館：規劃為旅居式休閒養生會館，突破傳統集合式住宅的安養模式，用更人性化、更前衛的思維，打造出最符合未來潮流的休閒養身新趨勢。

由於聖恩西湖養生會館的經營理念及運作模式皆是國內首創，「聖恩全生涯事業」董事長曾慶豐表示，當初在決定會館設計方向及選擇建材時的確有不小壓力，為了讓健康的退休族充分享受「旅居式休閒養生」，聖恩在私人生活及休閒生活方面都做了相當多貼心的規劃。除了西湖渡假村豐富多元化景觀與休閒設施外，養生會館具備五星級規模，包括迎賓大廳、休閒咖啡室、運動健身房、閱覽室、電腦室、餐廳、卡拉 OK 等 10 多項公共設施，讓退休族能體會遠離塵囂的悠閒，享受休閒養生的渡假生活。

「聖恩西湖養生會館」每戶都裝置了紅外線生命監測器與自動求救系統，以確保住戶的生命安全，並結合全套 e 化設施，提供「智慧 e 卡」與生活相融合，可以達到門禁刷卡管制，電子刷卡開門、自動節電功能、消費自動結帳等高科技的 e 化管理，讓生活更加便利與安全。每一戶房間配有 26 吋的液晶電視和網路，每一層樓也有交誼廳，會館不定期外聘老師授課及舉辦講座，讓退休族擴展生活圈，學習不同的課程，滿足活到老、學到老的理想。為保障健康退休族的身心健康，會館內設有健身房、專業護理以及特約醫師所提供的健康諮詢服務，提供退休族群健康的保障。

聖恩全生涯提出「旅居式養生」的概念，透過「國寶養生權」，以分期付款的方式，預購未來養生會館的居住權。聖恩對「西湖養生會館」相當有信心，曾慶豐董事長表示：「聖恩讓熟年及未來的熟年世代提早規劃退休，用分期付款的方式預約高品質的退休生活。入住養生會館的門檻不高，卻能享受優質的設備和服務，聖恩處處都以住戶的角度思考各種可能的需要。」

聖恩休閒養生事業，除了正在興建中的西湖園區，以及規劃中的走馬瀨養生會館外，未來規劃在北、中、南、東及中國大陸打造更多不同風格的休閒養生園區，落實旅居式渡假休閒養生理念。在聖恩西湖養身會館一期、二期、三期取「松」、「竹」、「梅」歲寒三友來命名，第一期「松園」於民國 94 年 10 月完工。其規劃說明如下：

1. 基地面積：園區 A 區面積 47,071 坪。
2. 建築總樓地板面積：2886.9 坪。
3. 住宿單位數：132 房(單元面積 9.37 坪，陽台面積 1.21 坪，含公設每戶使用面積 16.49 坪)。

4. 西湖養身會館提供健康銀髮族追求成熟有品味住宿空間的新選擇，是一種結合五星期旅館的品質與居家生活輕鬆感的新空間型態，塑造的不只是空間，也是一種新的生活品質。
5. 建築設計上以簡單而有質感的方式塑造有品味有格調的空間，外牆以紅網白強點綴斜屋頂及量體的變化，配合山坡起伏的行程與山林結合的寫意情境。

## 六、專案智慧資本內涵

表 4-21 聖恩休閒養生會館個案專案智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	結合國寶服務、聖恩全生涯事業，聖恩 IPTV 網路電視商店事業，全國 28 家分公司，3 萬名的專業行銷組織。
關係資本	全生涯的多元化關係企業體，如聖恩全生涯、福座開發、國寶人壽、國寶服務、大詒工程、元順營造及福寶資訊，以「國寶集團」的統合形象對外。
流程資本	五星級飯店管理、旅居式休閒養生管理；提供「智慧 e 卡」與生活相融合，具門禁刷卡管制，電子刷卡開門、自動節電功能、消費自動結帳的 e 化管理；IPTV 網路電視商店。
創新資本	國寶集團有智囊團決策小組，經過腦力激盪而想出「旅居式養生」的概念，透過「國寶養生權」，以分期付款的方式，預購未來養生會館的居住權，為台灣首座結合養生、休閒、旅遊、渡假多機能之旅居式養生會館。

資料來源：本研究整理

## 七、專案管理活動與智慧資本之關聯量表

表 4-22 聖恩休閒養生會館個案專案管理活動與智慧資本之關聯量表

知識領域	專案活動內容	智慧資本指標存量重要性(1-10)			
		人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	初始階段				
	建立專案簡介 建立專案範疇	9	3	6	6
知識領域	規劃階段				
	整合管理	9	3	6	6
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	9	3	6	3
	時間管理	9	3	6	3

	活動資源估算 耗時估計 時程建立				
成本管理	成本估計 編列預算	9	3	7	3
品質管理	品質規劃	9	3	8	3
人力資源管理	專案資源規劃	9	3	4	3
溝通管理	溝通規劃	9	3	3	3
風險管理	風險管理規劃 風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃	9	3	7	3
採購管理	採購與招標規劃 合約規劃	9	5	8	3
知識領域	執行階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	9	3	6	3
品質管理	品質保證	9	3	8	3
人力資源管理	人員取得 團隊建立	9	3	4	3
溝通管理	資訊傳播	9	6	4	3
採購管理	招標作業 選擇招標對象	9	8	7	3
知識領域	控制階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	9	3	4	3
範疇管理	範籌確認 籌變管制	9	3	6	3
時間管理	時程管控	9	3	6	3
成本管理	成本控制	9	3	7	3
品質管理	品質控制	9	3	8	3
人力資源管理	管理專案團隊	9	3	4	3
溝通管理	績效報告 管理專案相關人員	9	6	4	3
風險管理	風險監督與控制	9	3	7	3
採購管理	合約管理	9	3	8	3
知識領域	結案階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	9	3	7	3
採購管理	合約結案	9	3	8	3

資料來源：本研究整理

## 第六節、亞力山大亞爵會館

### 一、企業簡介 - 亞歷山大集團

亞歷山大集團始於民國 71 年，由現任集團董事長唐雅君創辦，歷時 24 年專業經營經驗，目前有 3 個事業品牌、旗下 33 個服務據點(含大陸 5 個據點以及 2006 年新開幕據點)，均採直營模式經營，目前所服務的會員人數共達 260,000 人。亞力山大休閒俱樂部還連續 3 年榮獲 AsiaFit 評選年度最佳俱樂部，並榮獲 IHRSA 評選全球前 25 大俱樂部。

亞歷山大集團是國內第一家通過 ISO—9001：2000(含開發設計)認證的健康休閒俱樂部，以『年輕、健康、活力』為企業形象，強調以複合式健身俱樂部為經營方向，佔地 51,200 坪的健身空間(含 2006 年新開幕)，有多元化的健身器材，由 300 位健身指導員、200 位私人教練每月超過 8000 堂團體運動課程、專業的水療設備、室內溫水游泳池、針對女性的養身美容 SPA，400 位芳療師，提供 60 種以上的 Spa 療程以及三溫暖設施等。

### 二、企業發展沿革

表4-23 亞歷山大集團發展沿革

時間	事蹟
1982 年	開辦女性與兒童韻律舞班
1988 年	成立雅姿韻律世界，服務項目以男女健身與美容為主
1992 年	由雅姿健康世界轉變為亞力山大健康休閒俱樂部，焦點為全家人的運動、休閒的複合式經營模式
2001 年	成立亞爵會館，開始多品牌服務與分眾式經營
2002 年	合併卡務部與客服部為客服中心，簡化會員卡申辦作業
2006 年	成立君 SPA，並開始朝向健康管理與國際連鎖的目標

資料來源：亞歷山大集團網頁

### 三、營運概況

亞力山大連續三年被國際健康俱樂部聯盟 iHRSA 評選為亞洲最佳健康休閒俱樂部，透過這個國際組織聯盟，亞力山大休閒俱樂部會員將可使用【iHRSA】全球 7,000 家聯盟俱樂部，擁有一卡在手、全球通行的便利。2006 年亞力山大在全省有 20 個分部，也進軍上海以及北京成立據點，未來在大陸的佈局除了東部沿海部分，也將擴及華中地區，成為亞洲最具規模的健身俱樂部，如下圖顯示目前以及未來規劃的據點。

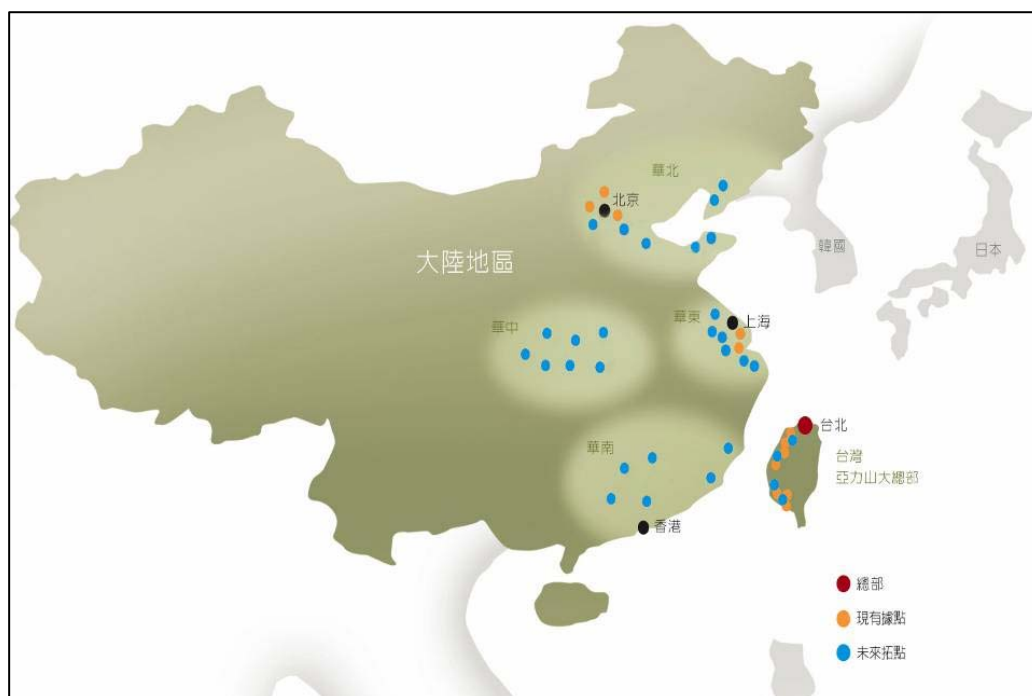


圖4-9 亞歷山大企業集團亞洲佈局

資料來源：亞歷山大集團

### 四、專案簡介 - 亞爵會館

亞爵會館是亞歷山大企業集團於民國 90 年成立的新事業體，為複合式服務養成多元消費族群，是一個結合社交、商務、養身、運動健身、休閒度假的俱樂部，專為企業菁英量身訂製的高級俱樂部，客群目標鎖定在經濟優渥的社會高層族群，包含企業經營者、女企業家、企業家夫人、專業經理人、醫生、藝術家、學者、時尚等各行業菁英人士。突破舊有的商務聯誼會窠臼，以多點經營模式滿足事業與家庭、兼顧休閒和健康養生的需求，特別提供關注健康、追求品味、注重私密與重視專業者的高級會館。

亞爵會館為了滿足不同需求，分別成立台北都會館與溫泉渡假館。台北都會館位於台北世貿商圈，以商務及運動為主，有宴會廳、Jazz Bar、視訊會議 VIP、游泳池、水療區等；溫泉渡假館鄰近新北投捷運站，以養生、休閒為主，有運動



水療、精油按摩、禪坐、瑜珈等，更有露天溫泉等高品質享受。亞爵會館所的品牌調性為「專屬的運動休閒空間」，訴求八大理念：健康的(healthy)、專業的(professional)、私密的(private)、藝術的(artistic)、信賴的(trustworthy)、便利的(convenient)、都會的(urban)。

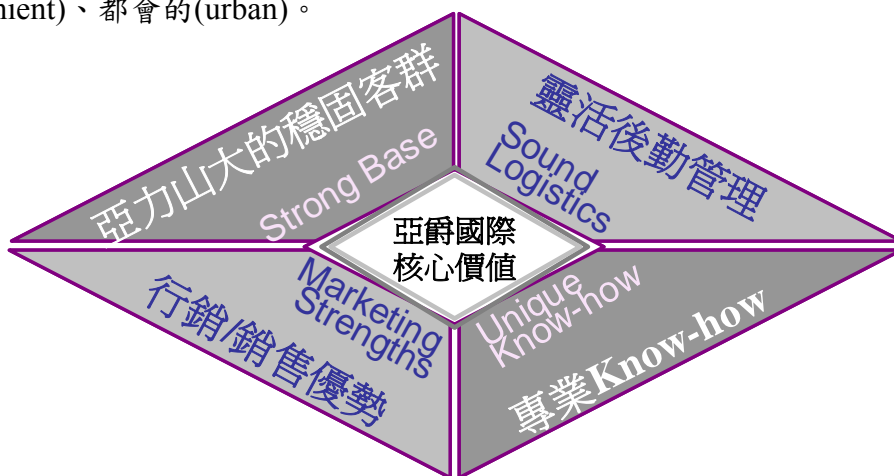


圖 4-10 亞爵會館的核心價值

資料來源：亞歷山大集團

1. 亞力山大健身俱樂部擁有 26 萬的客戶資料，升級亞爵會員的潛力目標族群。
2. 亞力山大具備多重銷售通路，包含餐飲、SPA、健身、商務社交、三溫暖等，並擁有不同客群，可交叉行銷。
3. 亞爵會館的體適能服務擁有多項國際認證，專業健身有保障，並提供完整專業 Spa 課程，並引進國際認證療程與專業器材。
4. 亞力山大投入 e 化示範性專案，以更縝密的營運管理機制。入選為台灣經濟部商業司「商業 e 化示範性輔導推動計畫」之示範廠商。

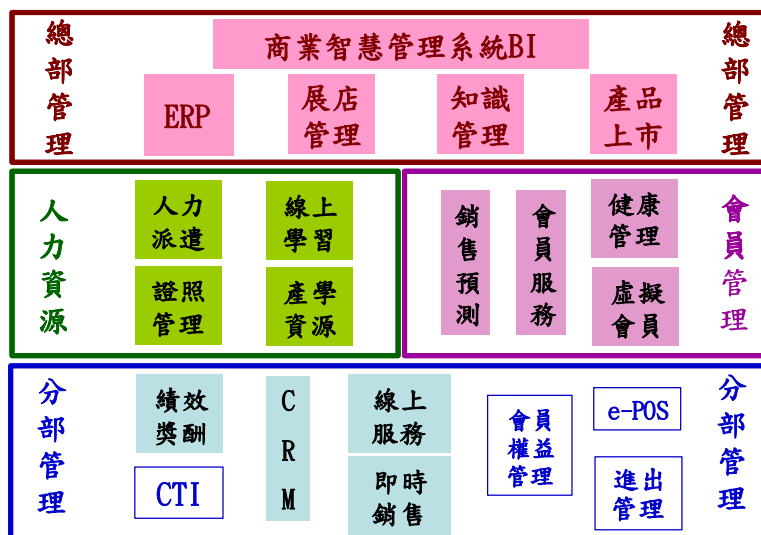


圖 4-11 亞爵會館的後勤管理

資料來源：亞歷山大集團

## 五、專案智慧資本內涵

表 4-24 亞爵會館個案專案智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	24 年俱樂部專業經營經驗的團隊。多元化的健身器材，由 300 位健身指導員、200 位私人教練，每月超過 8000 堂團體運動課程、400 位芳療師，提供 60 種以上的 Spa 療程。
關係資本	連續 3 年榮獲 AsiaFit 評選年度最佳俱樂部，並榮獲 IHRSa 評選全球前 25 大俱樂部，與全球 7,000 家聯盟俱樂部，提供會員一卡在手、全球通行的便利。國內第一家通過 ISO—9001：2000（含開發設計）認證的健康休閒俱樂部。具備多重銷售通路，包含餐飲、SPA、健身、商務社交、三溫暖。
流程資本	多項國際認證，專業健身，並提供完整專業 Spa 課程，並引進國際認證療程與專業器材；e 化營運管理機制、26 萬的客戶資料以及五星級餐飲管理。
創新資本	訴求健康、專業、私密、藝術、信賴、便利、都會的，以複合式服務，結合社交、商務、養身、運動健身、休閒渡假，專為企業菁英量身訂製的高級俱樂部。

資料來源：本研究整理

## 六、專案管理活動與智慧資本之關聯量表

表 4-25 亞爵會館個案專案管理活動與智慧資本之關聯量表

知識領域	專案活動內容	智慧資本指標存量重要性(1-10)			
		人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案簡介 建立專案範疇	9	6	1	10
知識領域	規劃階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案計畫	7	9	6	8
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	7	10	9	8
時間管理	活動定義 活動順序 活動資源估算 耗時估計 時程建立	9	8	10	7
成本管理	成本估計 編列預算	8	10	9	7

品質管理	品質規劃	8	7	9	10
人力資源管理	專案資源規劃	9	7	8	10
溝通管理	溝通規劃	9	10	8	7
風險管理	風險管理規劃 風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃	7	9	10	8
採購管理	採購與招標規劃 合約規劃	8	9	10	6
知識領域	執行階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	8	6	10	3
品質管理	品質保證	9	8	10	5
人力資源管理	人員取得 團隊建立	9	6	8	10
溝通管理	資訊傳播	9	7	10	5
採購管理	招標作業 選擇招標對象	8	9	10	4
知識領域	控制階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	9	10	7	4
範疇管理	範籌確認 籌變管制	9	10	8	5
時間管理	時程管控	9	7	10	5
成本管理	成本控制	9	8	10	4
品質管理	品質控制	10	6	9	5
人力資源管理	管理專案團隊	9	6	10	4
溝通管理	績效報告 管理專案相關人員	9	6	10	4
風險管理	風險監督與控制	9	6	10	1
採購管理	合約管理	9	6	10	1
知識領域	結案階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	9	8	10	5
採購管理	合約結案	9	8	10	5

資料來源：本研究整理

## 第七節、長庚生物科技身心靈轉換中心

### 一、企業簡介 - 長庚生物科技公司

長庚生物科技公司於 2001 年由台塑集團王永慶先生創辦，資本額 100 萬，後來由楊定一繼任董事長，王瑞華擔任總經理。公司創立的目的是從預防醫學的角度，基於改善人類身理及心理的健康，並且維護、清理地球居住的環境，使一切回復應有的平衡。

公司的經營理念是希望能夠「尊重古人的智慧和先進的科學知識，並將智慧及知識結合，運用於產品開發以達到技術上的突破」。在此理念與價值觀的共識下，個人的獨特才華、創意、切身感和集體的合作力量，共同完成這個理念。公司著重教育來普及知識；對產品的要求必須盡量天然、安全、有創意、對環境友善，並確切達到使一般民眾負擔得起，以利益大眾。

公司認為每個人除了與生俱有的不同體質外，要保持身心健康，必須要能吸取均衡的營養，有適當的運動，並保有一個知足、感恩、不受外在影響的心，這些都是健康的根本。目前大環境所造成的問題包含以下幾點：

- 1、農作物耕種的方式，為達到高效率的種植，目前同一塊土地必須反覆的使用，這種種植方式已造成土地原來擁有的許多微細元素及礦物質缺乏，這些微細物質的流失都非現階段肥料可以彌補的，也影響到人類長期的健康。
- 2、在此講求效率的科技時代，大多數人都處於緊張、壓力、食物營養吸取不均衡的環境下。
- 3、科技發展所造成自然環境的污染，如空氣、水、土地、雜音、電磁波，已達到危害長期人類健康的地步。
- 4、西醫的發達已能解決大多數的急性病，但尚無法根治慢性病。

有鑒於此，長庚生物科技公司的發展目標特別著重以下幾個重點：

- 1、改善目前之耕種方式，使農作物在收成時除本身之營養成分外也已含有人體所需之礦物質和微量元素。
- 2、改善建築方式，降低建築成本，使低收入家庭也能有適當的居住環境。
- 3、了解意識如何作用來改善目前教育方式，使兒童能在輕鬆愉快和最有效率的方式下學到應有的智慧和知識。
- 4、利用最先進科學來探討、解釋意識對生命的意義，希望由此了解能根本改善人類身心的健康。

### 二、未來發展方向

1. 公司發展短期方向，是發展出整套以達到身心健康與平衡為目標的各類食品及用品。研究開發節約能源和新種能源之各項技術以減少有限天然資源之快速耗損。
2. 公司發展長期方向，則希望開發能減少或解決各類污染的技術，讓地球和居住環境能恢復原有的平衡與和諧。

對於人類健康的想法則希望用各種方法來達到身心的和諧，補充體內不足的精細元素及礦物質使身心回復應有的平衡；發展能彌補營養不均衡的食物，以應付忙碌的生活；從最普通之疾病著手，著重天然、安全、道地之有效性，開發各種食品，保健食品、用品來減少病痛所造成身心的負擔；以設備、儀器何其他輔助方式來減少環境污染、雜音、電磁波等對身心所造成的負面影響；介紹適當的運動和運動輔助器材來達到身心的和諧和健康的頻率以及用教育的方式讓大眾了解如何保持身心的健康與平衡。

### 三、真原團隊簡介

長庚生物科技公司的特點在於有一個強有力的研發團隊，叫做「真原團隊」，其研發方向有七大領域，包括住宅、能源、食品、健康、教育、環境與意識。在每個領域中，都將發展出一組核心技術，會大幅度的轉變人類的思考模式與生活方式。每個領域都會延伸出一些產品，會影響千千萬萬人。物質資源將會突然間變得不再昂貴、大家負擔得起，世界上人人可得。

所有真原的產品講求安全、低成本，並與前述的七大領域有著最基本的關聯。從肉體和精神層面來充實生命，同時也會協助清理環境，清理掉以往所造成的髒亂。因為這些代表著不同基本物質資源的產品突然間變得讓大眾都負擔得起，它們將不再像以往般的佔用著我們的時間與精力。也因為我們不再需要將大部份生命浪擲於基本需求的滿足上，人類終將能走向充滿自由與創意的進化之路，來達到我們人類集體都必須完成的最高精神目標。因此，真原技術處於獨特的定位以推動人類大幅度的再次演化。

### 四、專案簡介 – 長庚生技身心靈轉換中心

長庚生技身心靈轉換中心，從 92 年中開始規劃，經歷一年多的設計、建造於 94 年的 2 月開始營運。其一期工程大約 4 千萬，二期大約 1 千萬。

身心靈轉化中心是運用科學理論與依據，以簡單文字說明與互動方式體悟現代人的生活環境與習慣，如何影響健康，可以如何改善。提供最完整、全面、多樣的飲食服務，以及從陽光、空氣、水和運動，獲取健康。整個規劃的區域也依照這個概念區分為三大區域：健康蔬果沙拉吧、運動區以及療程區。

身心靈轉化中心結合全球先進科技和古文明智慧，協助會員達到身心靈的轉變。主要技術源自數千年前古埃及、印度、蘇美文化、中國的古老文明，同時綜

合奈米和超導體科技，以科技來展現真原的道理，劃破時空的阻礙，來改善會員健康並協助會員體悟自己隱藏的潛能、蒙蔽的完美。

有別於目前所有的主流觀念，長庚生技不提倡任何的荷爾蒙補充，每個人可在不藉助外在的方式下，以自然的方式達到與生俱來的身心靈均衡狀態。實際作法是透過促進活力及健康，考量全面身心靈的方法，這些方法呈現在身心靈轉換中心的所有服務療程中，其中包含：

- 1、沐浴：以經過處理的、微小分子團、富含鎂元素、氧氣、微量元素的活水。
- 2、喝水：飲用大量的活水，以補充重要的微量元素。
- 3、飲食：改變食物種類，進食活的及有機的食物。
- 4、運動：執行有氧及拉伸的正確運動方式。
- 5、呼吸：執行拉長吐氣的正確呼吸方式。
- 6、戶外活動：在充滿陽光、新鮮空氣及負離子的大自然中，進行戶外活動。
- 7、心的管理：有著正向的態度並懷著感恩、感謝及慈悲的心。
- 8、自然諧振：與大自然及生活週遭的一切達到完全諧振，過著豐富的生活。
- 9、補充微量元素：提供會員個人化的微量元素補充。

身心靈轉化中心的專業護理師，依照每個會員的健康狀況，量身設計完整的身心靈轉化方案，藉由這套完整的轉化過程，達到澄淨、調整、補充，最終協助身心提升至健康的狀態。

## 五、專案智慧資本內涵

表 4-26 長庚生技身心靈轉換中心個案專案智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	台塑集團 50 多年的經營經驗，講求「勤勞樸實」的企業文化，全球 7 萬名員工以及長庚生物科技公司的「真原研發團隊」。
關係資本	技術來源包含明志技術學院及長庚大學，以及美國、加拿大、南美洲、東歐和澳洲合作研發的生物技術與奈米技術。集團 7 萬名員工為基本市場基礎，以及「長庚」品牌在台灣市場的形象價值。
流程資本	嚴格的品質管制和製程控制，訴求天然、安全，適合內服的劑型。持續的研究與改善機制，進行製程的改進與新材料的研發。數個研發團隊，透過與大學教授與研究人員的密切聯繫，確保產品的突破性技術。
創新資本	長庚生物科技公司「真原研發團隊」，研發方向包有七大領域，包括住宅、能源、食品、健康、教育、環境與意識。美國德州的 Lolita 鎮也有著最新的農業與環境研究中心，配備著溫室與最新的微生物研究設備。

資料來源：本研究整理

## 六、專案管理活動與智慧資本之關聯量表

表 4-27 長庚生技身心靈轉換中心個案專案管理活動與智慧資本之關聯量表

知識領域	專案活動內容	智慧資本指標存量重要性(1-10)			
		人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案簡介 建立專案範疇	7	3	4	8
知識領域	規劃階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案計畫	9	3	6	8
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	8	3	6	8
時間管理	活動定義 活動順序 活動資源估算 耗時估計 時程建立	6	3	8	3
成本管理	成本估計 編列預算	7	3	5	3
品質管理	品質規劃	6	3	5	3
人力資源管理	專案資源規劃	8	3	3	3
溝通管理	溝通規劃	8	5	3	3
風險管理	風險管理規劃 風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃	7	3	3	8
採購管理	採購與招標規劃 合約規劃	7	5	8	3
知識領域	執行階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	7	7	8	3
品質管理	品質保證	5	3	3	6
人力資源管理	人員取得 團隊建立	8	4	3	3
溝通管理	資訊傳播	5	8	3	8
採購管理	招標作業 選擇招標對象	3	7	7	3
知識領域	控制階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	8	5	6	3
範疇管理	範疇確認 籌變管制	6	3	7	3

時間管理	時程管控	6	3	8	3
成本管理	成本控制	6	3	7	3
品質管理	品質控制	6	3	7	5
人力資源管理	管理專案團隊	8	5	3	3
溝通管理	績效報告 管理專案相關人員	8	7	3	3
風險管理	風險監督與控制	8	3	3	5
採購管理	合約管理	8	3	7	5
知識領域	結案階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	7	3	3	7
採購管理	合約結案	3	5	7	3

資料來源：本研究整理





## 第八節、如新公司如新公司 泉源會館

### 一、企業簡介 - 如新公司 Nu Skin

成立於 1984 年的如新企業集團，初期僅是美國中西部猶他州普羅沃市 (Provo) 的一家小型企業，創辦人羅百禮(Blake M.Roney)、羅可高(Kirk Roney)、羅樂賓(Brook Roney)、戴純娣(Sandie Tillotson)及倫兆勳(Steve Lund)等幾位夥伴，以「蒼萃優質·純然無瑕」(All of the Good, None of the Bad)為理念，當初僅以五千元起家，至今 20 多年來，已創下超過 10 億美元的業績，並於全球開創 41 個國際市場，事業版圖遍及美、亞、澳、歐四大洲，如新產品儼然成為業界的領導品牌。

1992 年，如新因應全球市場的需求，總造價高達兩千六百萬美元的總部大樓及倉儲貨運中心正式落成啟用時，所有費用均以現金付清，雖然企業發展極需資金奧援，如新不向銀行貸款的作風卻十分執著。這種有多少錢，就做多少事的務實作風，使得美國 Dun & Bradstreet 財務評等公司，給予如新公司的財務及綜合信用，評等為最高的 5A1 級。

### 二、企業發展沿革

表 4-28 如新公司發展沿革

時間	事蹟
1992 年	如新台灣分公司正式成立，26 項優質產品登台亮相。為建立良好的形象與示範，如新台灣分公司依「多層次直銷管理辦法」，向行政院公平交易委員會報備，扭轉過去消費者對直銷業的誤解。5 月如新台灣分公司獲得「中華民國直銷協會」的嚴格審核，成為直銷協會的會員
1993 年	根據「直銷世紀」雜誌統計資料顯示，如新台灣分公司僅成立一年，便由數百家公司中脫穎而出，成為台灣前十大知名直銷公司。
1994 年	由中華民國直銷協會所主持的「人員直銷消費者購買行為調查」顯示，如新在受訪者曾購買的直銷品牌中名列第四。
1995 年	台中分公司成立，提供中部地區直銷商最優質的服務。12 月 NU COLOUR 完美彩妝上市，進軍彩妝市場。

1996 年	斥資數千萬元興建的南崁物流中心成立。8 月 如新結合種族植物學與原住民智慧所研發出的 EPOCH 生活純品系列，從「取自自然，用於自然」的環保互惠觀點出發，每購買任一項 EPOCH 系列產品，如新公司 將捐贈 0.25 美金贊助「Force for Good」基金會。10 月核心產品—LifePak 如沛登陸台灣。
1997 年	12 月如新台南分公司正式開始營業。如新以年營業額 50 億元，在短短 6 年間，成為台灣直銷界第一品牌。
1998 年	為呼籲社會大眾重視環境保育，特於 ICRT 播出「真心擁抱地球」廣播節目。7 月 IDN 系列產品品質優異，榮獲中華奧會指定產品。12 月 如新台灣分公司總裁周由賢連續兩屆擔任直銷協會理事長。
1999 年	1 月 如新企業集團創辦人羅百禮、倫兆勳、戴純娣及如新台灣分公司總經理周由賢，共同晉見李登輝總統，董事會主席羅百禮更獲得李總統當面稱讚為「第二個比爾蓋茲」。 8 月 結合如新正式在台成立 PHARMAENX 華茂生技事業處，秉持「天然萃煉·科學驗證」專業 6S 製程的 PHARMAENX 產品，成為業界唯一為中華奧會指定使用的產品。
2001 年	如新台灣分公司與伊甸福利社會基金會，共同推行「帶我出去走走」系列公益活動，透過義賣環保餐具為多重障礙兒募集兒童輪椅。
2002 年	如新企業集團在台成立十周年，為擴大慶祝，舉辦「全省透透」等多項活動，走訪全台推廣美麗與健康的概念，為如新下一個十年繼續向前邁進。
2003 年	如新企業集團全產品獲中華奧會授權使用，如新優質產品獲中華奧會認可，為直銷產業中唯一一家獲得授權的公司。賀楚門接任如新企業集團總裁。
2004 年	推出全新 ARO 方案，短短五個月時間，ARO 加入數字成長 188%。

資料來源：如新公司網頁

### 三、營運範疇

如新公司民國 90 年的營業總額為新台幣 24 億，登記資本額為新台幣 800 萬。目前在台灣有五個分公司，分別為台北、高雄、台中、台南、桃園，計劃五年內從拓展為十間分公司，也規劃在都會區開設旗艦店，並且開始著重在公司品牌的經營。

如新公司產品線相當多樣，製造「蒼萃優質、純然無瑕」的臉部保養、身體保養、髮絲養護、口腔保健與彩妝品等產品。其現有產品線主要有 16 個系列，其主打的市場依功能別主要有四塊：日常保養、特殊調養（抗老、防皺）、強調自然（ex: Body Shop）、時尚（hair & make up）；若依年齡區別，其不管是男性或是女性、年輕或是中年，甚至是小孩子都有其產品線。

由於如新公司是直銷公司，所以其活動組合會與一般企業機構有所不同，其活動組合會特別強調「直銷人員教育訓練」的部份，而且其後端的「直銷人員銷售、服務系統」也與一般企業的銷售、服務體系有所不同。針對台灣分公司的營運並不包含產品研發與開發的部分，但會依照台灣的民情屬性選擇適合的商品，以及支援行銷、活動推廣等。除了「產品配送」委外給專門貨運公司，直銷人員教育訓練、銷售與服務系統，便是直銷公司的直銷人員體系運作。

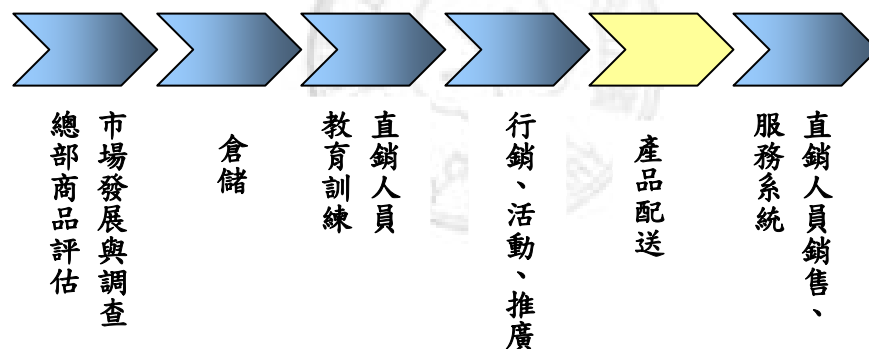


圖 4-12 如新公司全球營運價值鏈

資料來源：如新公司

就全球業務來看，總部就其價值活動的中、上游研發、製造業務透過全球運籌來減低成本，對於價值活動下游的行銷銷售系統，便是藉由擴點、開發新市場來增加業績。如新公司和其他同業最大的差異之一就在於它的跨國獎勵，如新將全球市場視為一個完整的市場，以全球所有分公司等於一個公司的概念來經營。直銷商只要在一個國家加入會員，憑著他的直銷商編號就可以在全球分公司可以在全球分公司銷售如新的產品，不必再經由國外直銷商推薦重新加入；而它他在任何一個國家的業績，最後都會合併加總成為他的總業績。因而對其直銷夥伴而言，是個不錯的誘因，而且對於總公司拓展全球業務是個極佳的策略。

#### 四、核心資源

美商如新集團為跨國直銷公司，也非常專注於核心資源的累積及掌握。以下為如新集團的核心資源介紹：

表 4-29 如新公司核心資源表

有形資產	辦公室、倉儲	自有或是租用並行
	現金	充足
	金融資產	資金來源穩定 不參與投機性投資 堅持不向銀行貸款
無形資產	商標	品牌的延伸
	智慧財產權	長期累積個人保養品 以及健康食品的專利
	資料庫	全球資料庫的多重使用
個人能力	專業技術能力	定期舉辦教育訓練、活動、講座 培養、深植直銷夥伴的個人能力
	管理能力	
	人際網路	
組織能力	業務運作能力	標準作業流程
	技術創新與商品化	擁有許多研發顧問、美國擁有專 屬的研發團隊，擁有多項生化、 生技方面的智財
	組織文化	開放、人性化的組織管理 強調「善的力量」的社會責任
	組織記憶與學習	教育訓練、活動、講座、學習護 照、多元化學習、e-learning

資料來源：如新公司

##### 1. 資產部分

在有形資產為土地及廠房，如新在台灣擁有自己的辦公室及廠房，雖然企業發展極需資金奧援，如新不向銀行貸款的作風，也使其在財務、信用相當穩健。無形資產方面，商標、品牌、智財、資料庫均為如新公司重要的核心資源，以商標而言，如新公司的品牌延伸的能力很強，如新公司的創業精神是『薈萃優質·純然無瑕』(All of the Good, None of the Bad)，使其非常注重新產品的品質與研發，因此在個人保養和健康食品方面都獲得了許多專利。此外，由於其直銷體系和跨國獎勵制度，因此特別注重 IT 和資料庫系統的使用。

## 2. 能力部分

個人及組織能力方面，此處便是如新以及直銷產業所需最重要的核心資源。在個人能力方面，由於是直銷體系，所以如新公司如何幫助直銷夥伴提升產品專業技術能力，以及直銷夥伴對於上下線夥伴的管理，甚至是教導直銷夥伴如何經營自己的人際網路，這些種種能力的教育訓練對於如新公司以及直銷夥伴都是非常重要。

在組織能力方面，由於如新公司是大型跨國公司，所以對於其業務運作程序都有一定的標準流程，多樣化的產品線以及不斷研發新產品都是一再的顯示其技術創新能力，而且其也會特別聘請國際上著名的專家學者擔任研發顧問。

由於直銷事業除了賣產品外，也是一個特別注重「人」的產業，因此如新公司其企業文化便是一個開放、人性化的管理組織，除此之外，如新公司還有著另一個特別的組織文化，那便是特別強調「善的力量」，所以他們平時也常常從事公益活動。

有關於組織的記憶與學習，如新公司會不斷透過多元化的教育訓練、講座、活動不斷幫助直銷夥伴接受相關產品的專業知識，運用 e-learning 或是學習護照的方式來鼓勵；而且如新公司也會辦資深直銷夥伴的經驗傳承講座，運用 IT 科技來幫助組織記憶的留存。陳良志總經理對於直銷商體系有著以下的解釋：「如新的直銷商不是業務員，也不是推銷員，而是可信賴的、可以及時提供符合科技、時尚腳步的資訊提供者與產品分享者。」

## 3. 社會夥伴

如新公司很用心經營的一塊領域，由於其企業文化「善的力量」的關係，因此使其經常贊助一些弱勢團體，如：罕見疾病基金會、台灣癌症基金會等。如新也積極參予「中華民國直銷協會」的活動，甚至台灣地區總裁周由賢先生也當選該協會的理事長，周總裁也不斷透過一些公關活動來公開、透明直銷產業的相關訊息，努力改變人們對於直銷產業的誤解，讓民眾重新認識直銷產業而非過去見不得人的老鼠會印象。

購併 PHARMANEX 之後，如新集團便積極推動事業獨立化，希望將旗下的個人保養品、營養補充品和網路電信產品各自獨立，公司再針對不同產品類別的個別需求，安排更專業的管理團隊、研發人員與專業顧問群。

目前台灣的產品主要有三大塊，產品包含 200 多種產品：

1. 如新公司個人保養品
2. PHARMANEX 營養補充品
3. Big Planet 高科技產品

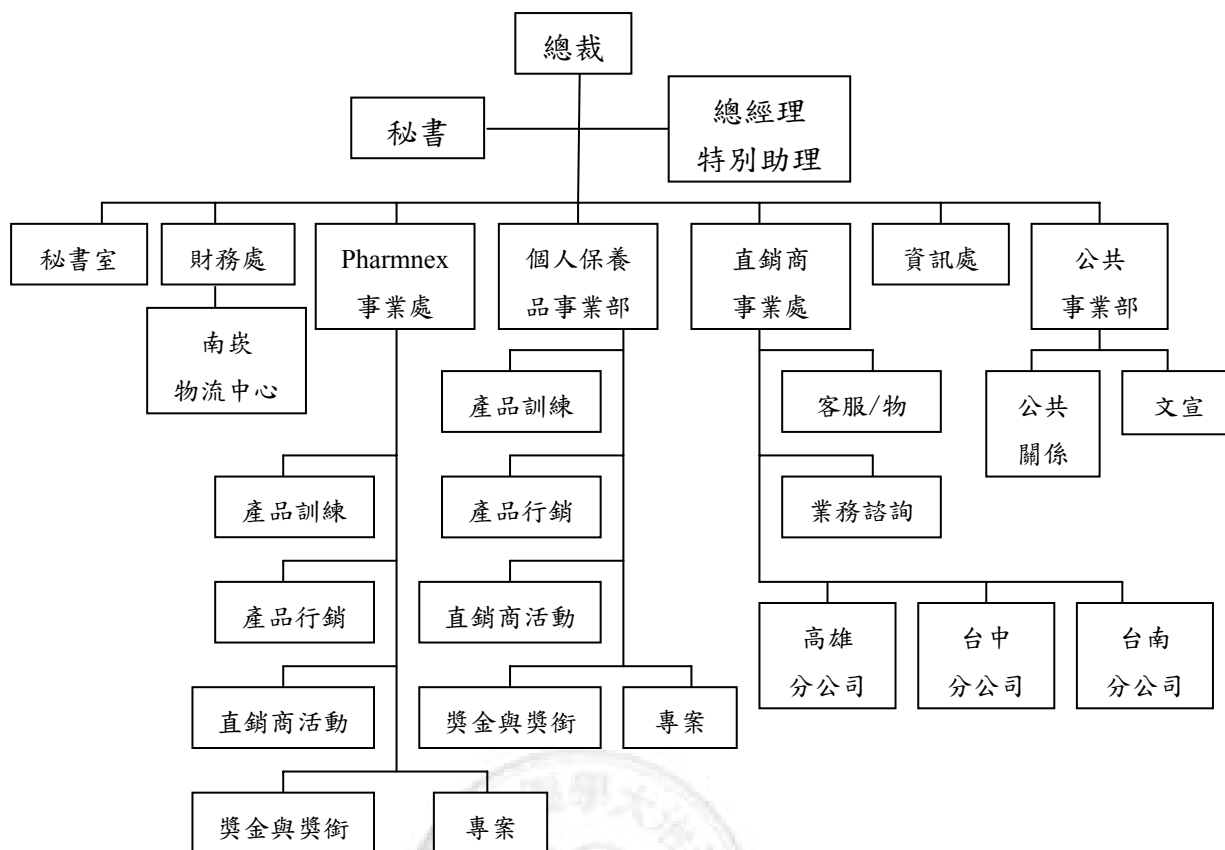


圖4-13 如新集團事業獨立化後的新組織圖<sup>3</sup>

資料來源：如新公司

如新公司在台灣從過去以來對直銷業者負面印象下，努力朝研發優良產品，也積極從事社會公益活動，不斷地向人們傳達「善的力量」的社會責任，進而吸引了社會上一些高知識份子對其理念的認同，甚至投入這塊直銷產業。因此，如新過去十幾年來不斷地創新，努力經營，不斷地向人們傳達正確的直銷觀念，也成為直銷企業仿效、推崇的典範之一。

### 五、專案簡介 - 如新泉源會館

如新企業集團向來以創新的思維、絕佳的市場洞悉能力及卓越的遠見，傲視直銷業界。「如新泉源會館」是耗費上億資金，選擇台灣為全球第一個據點，開設全方位的全新形象及運動美顏會館。「藍海策略」指出「不靠競爭而取勝」的全新策略思維，成功企業應跳脫同業間，以價格競爭、利潤廝殺的紅海，而是創

<sup>3</sup>台灣區總裁下所隸屬的各處室，雖然都直接向總裁負責，但是其中個人保養品事業處、PHARMANEX事業處為獨立的事業部門，其部門負責人位階為「總經理」，與其他處室負責人位階為「處長」不同。

造全新未開發的市場空間，擺脫其他競爭者，甚至完全沒有競爭者，擁有屬於自己的一片蔚藍大海。完全與行銷趨勢同步，「如新泉源會館」正是以這種所謂「價值創新」，來創造企業發展的重大價值。

如新台灣分公司總裁周由賢特別提到，如新泉源會館的誕生，是項走在趨勢前端的創舉，將使如新跳脫競爭的紅海，打造創新的「藍海」。如新的企業使命(Mission Statement)被清楚的寫在入口處的牆面上一「我們的使命是要在世界各地凝聚一股善的力量，憑藉酬報優渥的事業機會、不斷創新的優質產品，和充實積極的優良文化，賦予人們提高生活品質的力量。」而這使命，也正是如新泉源會館成立的任務。

為了更清楚簡單的傳達如新的使命，因此如新泉源會館打破傳統模式，以體驗行銷為設計概念，透過完整且精密的規劃，將提供一個包含企業導覽、購物、休閒、交誼、會議、健身、美顏等全方位、多功能的 18 般武藝會館，並且希望每個來到如新泉源會館的會員，都能親身體驗如新所要傳達的使命，絕對不只是一句口號或說說而已，而是真正能夠感受、實現，最終目的是為了讓人們可以擁有健康、美麗的自在如新人生。

佔地千坪的使用空間，入門的接待處與飲品 Bar，就展現出頂級會館的質感與服務，隨後是經過細心規劃的公司、產品及事業介紹區域，而環繞周圍的正是設備一流的視聽中心。當然，最能展現如新與眾不同的「量化優勢」區，也提供生物光子掃描等各項專業檢測。緊臨公司介紹區域的，正是開架式商品選購區、有氧教室及重量訓練區。頂樓空間則是以空中泳池為主體，搭配美顏療程室及男女更衣沐浴區域。

## 六、如新泉源會館的特色

1. 位置座落於台北信義計劃區，交通或大眾運輸系統均非常便利，附近有百貨商區、電影院、大型書店等，健身後可提供其他休閒活動。
2. 地點位於統一國際大樓是該區僅次於台北101大樓外最高的建築體，如新泉源會館位於最高的29及30樓，四面環景落地窗，可以邊運動邊欣賞台北景緻。可東望四獸山景、信義購物商圈，西眺國父紀念館、仁愛路樹海，南瞰台北101、世貿大樓，北攬忠孝東路繁華燈海。
3. 有別傳統直銷提貨方式，採開架式商品選購方法，可免除填單、排隊購貨領貨久候的困擾。乾淨明亮的購物空間，銷售上百種如新華茂熱賣品項，並提供產品試用體驗，親身感受產品的實際功效。
4. 由專業設計團隊規劃展覽空間，包含「如新企業巡禮」、「產品精神介紹」、「總裁圖書軒」等區域，可提供會員作為介紹公司使用。透過精緻的設計、實品的展示及多媒體的運用，展現如新企業文化、產品故事，生動又有趣。
5. 會館設置活力飲品Bar，可提供聊天交誼休憩的場所，並提供各式如新華茂

- 的健康飲品。
6. 與知名健身中心合作，藉由健身教練的專業經驗，提供體適能規劃諮詢、健身重訓指導及有氧課程規劃。重量訓練區配置近百部健身器材，有氧教室則推出瑜珈、彼拉提斯、拳擊有氧等課程。
  7. 以如新個人保養品為基礎，設計出多項針對不同部位、不同需求的專業美容療程，在隱密舒適的獨立私人空間，享受城市紛擾的片刻寧靜，讓肌膚與心靈獲得暫時的休息。
  8. 戶外大型空中環景泳池及按摩池，白天可仰望晴空萬里，享受日光浴，晚上則可眺望滿天星海，是頂級的享受。
  9. 會館同步設置直銷商服務櫃台，進行業務方面相關服務。同時也規劃豪華視聽中心，如同小型的電影院，可供參觀簡報、教育集會之用。

## 七、專案智慧資本

表 4-30 如新泉源會館個案專案智慧資本內涵

智慧資本構面	智慧資本內涵
人力資本	如新公司定期舉辦教育訓練、活動、講座來培養、深植直銷夥伴的個人能力，包含專業技術能力、管理能力與人際網路。組織能力方面包含業務運作能力。
關係資本	品牌的延伸，旗下包含如新公司個人保養品、PHARMANEX 營養補充品、Big Planet 高科技產品。國際上著名的專家學者擔任研發顧問。
流程資本	全球資料庫的多重使用、標準作業流程、組織文化上採用開放、人性化的組織管理，強調「善的力量」的社會責任。支持組織記憶與學習，舉辦教育訓練、活動、講座與學習護照，透過多元化學習，e-learning 成為學習型組織
創新資本	長期累積個人保養品以及健康食品的專利、技術創新與商品化，擁有許多研發顧問、美國擁有專屬的研發團隊擁有多項生化、生技方面的智財。

資料來源：本研究整理



## 八、專案管理活動與智慧資本之關聯量表

表 4-30 如新泉源會館個案專案管理活動與智慧資本之關聯量表

知識領域	專案活動內容	智慧資本指標存量重要性(1-10)			
		人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案簡介 建立專案範疇	6	5	4	8
知識領域	規劃階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案計畫	6	6	3	8
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	7	4	4	8
時間管理	活動定義 活動順序 活動資源估算 耗時估計 時程建立	8	4	7	5
成本管理	成本估計 編列預算	8	6	8	6
品質管理	品質規劃	7	5	7	5
人力資源管理	專案資源規劃	8	5	5	5
溝通管理	溝通規劃	8	7	4	6
風險管理	風險管理規劃 風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃	6	5	7	5
採購管理	採購與招標規劃 合約規劃	7	6	7	6
知識領域	執行階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	8	6	8	6
品質管理	品質保證	7	6	7	6
人力資源管理	人員取得 團隊建立	8	7	6	6
溝通管理	資訊傳播	6	8	6	8
採購管理	招標作業 選擇招標對象	6	7	8	5
知識領域	控制階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	8	6	8	5
範疇管理	範疇確認 範疇變管制	6	6	7	8

時間管理	時程管控	6	6	7	6
成本管理	成本控制	7	6	8	6
品質管理	品質控制	7	5	8	6
人力資源管理	管理專案團隊	8	5	5	7
溝通管理	績效報告 管理專案相關人員	6	8	5	5
風險管理	風險監督與控制	6	7	8	5
採購管理	合約管理	6	6	7	5
知識領域	結案階段	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	7	6	8	6
採購管理	合約結案	6	6	8	6

資料來源：本研究整理



## 第五章、個案分析與研究發現

### 第一節 專案智慧資本綜合分析

本研究透過七個個案的專案實施結果，綜合分析專案智慧資本四大構面的內涵如下：

#### 一、人力資本構面

七個個案顯示在專案進行初期必須大量的使用到企業既有的人力資本，包含企業組織成員的專業知識、know-how、技能、技術與經驗，也包含企業管理者價值觀、組織成員的專業智識、技術、經驗、創造力、解決問題能力、領導管理技能，以及員工的工作態度、非正式互動、向心力等。專案執行階段則會開始網羅社會資源，以策略聯盟、挖角、顧問等型態參與專案的執行，因此在專案結案時，也會累積因為專案而創造額外的人力資本。

「永越健康管理中心」的案例是借用西園醫院 30 多年的醫療的專業知識與管理經驗，並延攬全台灣各科別知名的主治醫師駐診。中心管理方面延攬五星級飯店經營顧問協助訓練與管理，客服人員則由資深空服員轉任以及建立標準服務流程。

「卡莎米亞健康管理中心」則是由江陵企業佐以 20 年的經營哲學與經營經驗，並與台大、政大的技術與管理顧問群、慈濟醫院、大陸南昌醫院等知名醫療顧問群；以及原本企業卡莎米亞休閒聯盟之經營團隊作為人力資本的後盾。

「iCare 心活健康管理中心」由媚登峰集團近 30 年經驗的經營團隊支援。爾後則是聘任專科醫師、營養師、外聘或自訓認證合格的芳療師、護理師、體適能教練、養生調理師。並邀請台北醫學大學與政治大學的教授作為經營顧問，並知名國外品牌策略結盟。

「聖恩養身園區」則是結合國寶服務、聖恩全生涯事業，聖恩 IPTV 網路電視商店事業等國寶集團的事業群的人力資本，全國 28 家分公司，3 萬名的專業行銷組織。「亞力山大亞爵會館」則是借用亞歷山大集團 24 年俱樂部專業經營經驗的團隊。結合多元化的健身器材，由 300 位健身指導員、200 位私人教練，提供每月超過 8000 堂團體運動課程、400 位芳療師，提供 60 種以上的 Spa 療程。

「長庚生技身心靈轉換中心」則是以台塑集團 50 多年的經營經驗，講求「勤勞樸實」的企業文化，以及長庚生物科技公司的「真原研發團隊」作支援。「如新公司泉源會館」有如新集團全球營運的基礎當後盾，以及如新公司定期舉辦

教育訓練、活動、講座來培養、深植直銷夥伴的個人能力，包含專業技術能力、管理能力與人際網路。組織能力方面包含業務運作能力。

## 二、關係資本構面

關係資本部分，七個個案顯示在專案進行初期必須大量的使用到企業既有的關係資本，包含企業組織對外關係的建立、維護與開發，包括與供應商、顧客、股東、合作夥伴及其他利害關係人的關係，也包括品牌、公司信譽、形象、與外界關聯等。專案執行階段則會開始建立專案對外的關係，包含開發供應廠商、開發客戶、合作夥伴等，因此在專案結案時，也會累積因為專案而額外創造的關係資本。

「永越健康管理中心」以「建造全亞洲第一座元首級之健康生活館，結合預防醫學、體適能、休閒、安養，以醫療結合五星級飯店經營的健康新天地」作為品牌的定位，並藉由知名藝人入住以及與知名企業策略聯盟來建立品牌知名度。

「卡莎米亞健康管理中心」在大陸有良好的人脈關係，除了本業建設公司累積的資源，並積極與知名國內外大學，如台大、政大產學合作，並進一步延攬慈濟醫院中西醫醫療團隊以及五星級飯店的管理顧問群。

「iCare 心活健康管理中心」則是臺北醫學大學合作，提供完整的醫療團隊與設備儀器進行健康檢查。由媚登峰集團與全球最大美容沙龍集團-義大利 GTS 集團合作。與法國第二大藥廠 Arkopharma 合作，開發營養補充品。美國 Aroma Vera 精油產品台灣總代理。法國 LPG 高科技美容瘦身儀器台灣總代理。

「聖恩養身園區」則透過全生涯的多元化關係企業體，如聖恩全生涯、福座開發、國寶人壽、國寶服務、大詰工程、元順營造及福寶資訊提供資源，對外則以「國寶集團」統合品牌形象。

「亞力山大亞爵會館」連續 3 年榮獲 AsiaFit 評選年度最佳俱樂部，並榮獲 IHRSA 評選全球前 25 大俱樂部，與全球 7,000 家聯盟俱樂部，提供會員一卡在手、全球通行的便利。國內第一家通過 ISO-9001:2000 (含開發設計) 認證的健康休閒俱樂部。具備多重銷售通路，包含餐飲、SPA、健身、商務社交、三溫暖。

「長庚生技身心靈轉換中心」技術來源包含明志技術學院及長庚大學，以及美國、加拿大、南美洲、東歐和澳洲合作研發的生物技術與奈米技術。集團 7 萬名員工為基本市場基礎，以及「長庚」品牌在台灣市場的形象價值。

「如新公司泉源會館」借用如新企業品牌的延伸，包含如新公司個人保養品、PHARMANEX 營養補充品、Big Planet 高科技產品。國際上著名的專家學者擔任研發顧問。

### 三、流程資本構面

流程資本部分，七個個案顯示在專案進行初期必須大量的使用到企業既有的流程資本，包含企業組織組織解決問題的系統及程序，亦即組織內部的流程、技術、系統、工具、工作的過程、特殊的方法，包含各種管理程序、工作流程、企業文化與精神、以及技術與員工程序設計等。專案執行階段則會開始建立專案的作業程序以及管理機制，包含協助專案進行的流程、技術、方法等，因此在專案結案時，也會累積因為專案而額外創造的流程資本。

「永越健康管理中心」採五星級管理模式、客服 SOP、全面性健檢服務、健身房與體適能建議、健康促進管理與健康飲食建議等。

「卡莎米亞健康管理中心」預計引進五星級管理流程、健身房與體適能建議、中西醫整合醫學與抗衰老醫學之標準流程。

「iCare 心活健康管理中心」提供健檢報告、體適能建議、客服流程、健康飲食、緊急醫藥諮詢、心理諮商與衛教等標準作業流程。健檢後的治療追蹤和生活照護，以及客制化的健康管理與健康照護系統。

「聖恩養身園區」採五星級飯店管理、旅居式休閒養生管理；提供「智慧 e 卡」與生活相融合，具門禁刷卡管制，電子刷卡開門、自動節電功能、消費自動結帳的 e 化管理；IPTV 網路電視商店。

「亞力山大亞爵會館」擁有多項國際認證，專業健身，並提供完整專業 Spa 課程，並引進國際認證療程與專業器材；e 化營運管理機制、26 萬的客戶資料以及五星級餐飲管理。

「長庚生技身心靈轉換中心」藉由長庚生物科技對於產品嚴格的品質管制和製程控制，訴求天然、安全，適合內服的劑型。持續的研究與改善機制，進行製程的改進與新材料的研發。數個研發團隊，透過與大學教授與研究人員的密切聯繫，確保產品的技術發展。

「如新公司泉源會館」擁有如新企業全球資料庫的多重使用、標準作業流程資源、組織文化上採用開放、人性化的組織管理，強調「善的力量」的社會責任。支持組織記憶與學習，舉辦教育訓練、活動、講座與學習護照，透過多元化學習，e-learning 成為學習型組織。

### 四、創新資本構面

創新資本部分，七個個案顯示在專案進行初期必須大量的使用到企業既有的創新資本，包含企業組織的革新能力、創新成果、創新文化、建立新產品與服務的潛力，以及保護商業權利、智慧財產權（專利、商標、著作權）、知識資料庫與其他用來開發並加速新產品的無形資產和才能。包括顧客創新、產品創新、市

場創新、設備創新、員工創新及策略夥伴創新等。專案執行階段則會開始創造創新資產，包含商標、專利、著作、營業 know how 等，因此在專案結案時，也會累積因為專案而額外創造的創新資本。

「永越健康管理中心」的創新概念由園長與核心幕僚腦力激盪而來，也從日本的經營模式獲得啟發。智慧財產權部分涵蓋營業 know how、會員健康資料庫、健康管理知識庫、高等級之客服 SOP 等。

「卡莎米亞健康管理中心」的創新概念由經營團隊依照企業核心能力與未來市場發想而來，未來營運模式預計會採會員入股方式，促使會員獲得健康之餘也可以成為公司的股東，與公司一起成長。

「iCare 心活健康管理中心」概念是由過去媚登峰集團以從過去建造女人「美麗的夢」朝向未來如何建造「健康的夢」前進，整合健檢、養身與運動，以會員的健康管理中心。

「聖恩養身園區」由國寶集團有智囊團決策小組，經過腦力激盪而想出「旅居式養生」的概念，透過「國寶養生權」，以分期付款的方式，預購未來養生會館的居住權，為台灣首座結合養生、休閒、旅遊、度假多機能之旅居式養生新選擇。

「亞力山大亞爵會館」訴求健康、專業、私密、藝術、信賴、便利、與都會，以複合式服務，結合社交、商務、養身、運動健身、休閒度假，專為企業高收入族群打造的高級俱樂部。

「長庚生技身心靈轉換中心」是長庚生物科技公司「真原研發團隊」的研發成果之一，其主要的七大研發領域，包括住宅、能源、食品、健康、教育、環境與意識。美國德州的 Lolita 鎮也有著農業與環境研究中心，配備著溫室與最新的微生物研究設備。

「如新公司泉源會館」是如新公司的品牌延伸，如新公司長期累積個人保養品以及健康食品的專利、技術創新與商品化，擁有許多研發顧問、美國擁有專屬的研發團隊擁有多項生化、生技方面的專利。

## 第二節 專案活動與智慧資本之關聯量表綜合分析

以下就個案之專案活動與智慧資本之關聯量表的結果彙整後如下。其中個案部份，「一」代表「永越健康管理中心」；「二」代表「卡莎米亞健康休閒管理中心」；「三」代表「iCare心活健康管理中心」；「四」代表「聖恩養身園區」；「五」代表「亞力山大亞爵會館」；「六」代表「長庚生技身心靈轉換中心」；「七」代表「如新公司 泉源會館」。

依據不同的個案，在專案不同階段的活動歷程，可比較出智慧資本個別構面的重要性比重，以及相對於平均值的差異。

### 一、專案初始階段

知識領域	專案初始階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案簡介 建立專案範疇	一	5	8	6	10
		二	10	8	5	10
		三	8	6	6	6
		四	9	3	6	6
		五	9	6	1	10
		六	7	3	4	8
		七	6	5	4	8
平均			7.7	5.6	4.6	8.3

在專案初始階段整合管理部分，主要是建立專案簡介以及專案範疇，目的是讓利害關係人能夠了解專案的限制與目標以及對專案的範疇有概念，這個階段普遍認為創新資本的重要性所占比重很大，此時的創新資本含量來自於尚未明朗的市場需求、領導者的獨特想法，或是母公司智囊團的創意。此時人力資本也被認為相對重要，特別是選擇專案領導人時。

### 二、專案規劃階段

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	建立專案計畫	一	7	8	6	10
		二	10	9	5	10
		三	10	5	6	2
		四	9	3	6	6
		五	7	9	6	8
		六	9	3	6	8
		七	6	6	3	8
平均			8.3	6.1	5.4	7.4

在專案規劃階段整合管理部分，主要活動為建立專案計畫書，這個階段的人力資本的重要性比重最明顯，顯示在專案計畫的過程，完成專案計畫的團隊之經

驗以及對專案的了解程度是該專案活動最重要的，再者這個階段的創新資本的重要性也很重要，除了對產業概況要有深入的了解，同時必須對專案的流程，而且能夠突顯專案創新的部分。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
範疇管理	範疇計畫 範疇定義 建立WBS	一	7	7	8	10
		二	9	5	9	10
		三	7	2	6	2
		四	9	3	6	3
		五	7	10	9	8
		六	8	3	6	8
		七	7	4	4	8
平均			7.7	4.9	6.9	7.0

在專案規劃階段之範疇管理部分，主要活動為建立範疇計畫、範疇定義以及建立專案工作架構(WBS)，這個階段突顯的仍然是人力資本，專案負責人對於該專案的範疇定義必須能夠完全的掌握，才能夠精準的規劃出WBS，一般必須是有經驗的專案經理才能夠完成，公司過去累積的知識庫也可以提供參考依據，加速完成該階段的活動，有部分訪談對象認為知識庫屬於內部的流程資本，但也有部分認為這種經驗是歸屬於人力資本，必須視該公司知識外顯程度而定，若是已經將知識系統化的轉換到標準作業程序，則流程資本的重要性則相對提高。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
時間管理	活動定義 活動順序 活動資源估算 耗時估計 時程建立	一	8	6	6	8
		二	9	5	9	9
		三	8	5	3	2
		四	9	3	6	3
		五	9	8	10	7
		六	6	3	8	3
		七	8	4	7	5
平均			8.1	4.9	7.0	5.3

在專案規劃階段之時間管理部分，主要活動為建立活動定義、活動順序以及活動資源估算、耗時估計以及時程建立，這個階段突顯的仍然是人力資本，主要是因為活動定義、順序、資源與耗時估計，乃至時程的建立都需要有專案執行的經驗，才能夠精準的估計出專案的時程。除此之外，這個階段的流程資本有相對重要，因為組織內過去所建立的標準作業程序(SOP)亦可以協助精準的估算時程。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
成本管理	成本估計 編列預算	一	8	5	5	6
		二	9	9	9	9
		三	3	2	5	1
		四	9	3	7	3



		五	8	10	9	7
		六	7	3	5	3
		七	8	6	8	6
	平均		7.4	5.4	6.9	5.0

在專案規劃階段之成本管理部分，主要活動為成本估計與編列預算，這個階段依然是人力資本最被重視，成本估計與編列預算的過程也是非常需要專案執行的經驗，才能夠精準的估計出專案的成本。相對的，若是組織過去的預算編列有前例可循，亦即在流程資本部分可以提供專案團隊在這個階段參考的依據。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
品質管理	品質規劃	一	7	5	7	7
		二	10	5	10	5
		三	3	5	7	3
		四	9	3	8	3
		五	8	7	9	10
		六	6	3	5	3
		七	7	5	7	5
	平均		7.1	4.7	7.6	5.1

在專案規劃階段之品質管理部分，主要活動為品質規劃，這個階段以流程資本最為重要，品質規劃在許多企業內都有一套標準品質管制的流程，因此在專案進行的過程中，都必須遵守企業的標準品管才能讓專案順利進行，有許多流程還必須符合認證標準、國家法規或同業標準，因此規劃階段在品質方面，就必須考慮這些因素。再者，人力資本仍然是重要的關鍵，對於該產業的標準是否熟悉以及是否有執行過類似專案的經驗，會影響規劃完整與否。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
人力資源管理	專案資源規劃	一	7	5	6	8
		二	10	5	10	5
		三	7	4	8	5
		四	9	3	4	3
		五	9	7	8	10
		六	8	3	3	3
		七	8	5	5	5
	平均		8.3	4.6	6.3	5.6

在專案規劃階段之人力資源管理部分，主要活動為專案資源規劃，這個階段以顯然是人力資本最為重要。對於企業資源的了解程度以及人力配置的掌控程度會影響專案規劃在後續執行階段能否順利進行的關鍵。流程資本在這裡扮演的是提供規劃者規劃期間的重要參考依據，如企業專案輔助工具、人力支援配置系統、電子輔助系統等均有助於專案資源規劃的進行。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
溝通管理	溝通規劃	一	7	5	6	7
		二	10	10	5	5
		三	5	4	3	1
		四	9	3	3	3
		五	9	10	8	7
		六	8	5	3	3
		七	8	7	4	6
平均			8.0	6.3	4.6	4.6

專案規劃階段之溝通管理部分，主要活動為溝通規劃，這個階段以主要以人力資本最為重要。良好的溝通規劃除了受規劃者組織文化的了解程度影響，也與專案屬性以及參與成員的特質有關，此外溝通規劃除了專案團隊本身的溝通機制外，也包含從外取得資訊以及與所有利害關係人的溝通機制，因此這個階段中，關係資本的角色也相對重要。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
風險管理	風險管理規劃 風險定義 風險定性分析 風險定量分析 風險回應規劃	一	8	7	7	7
		二	10	5	5	5
		三	6	3	5	1
		四	9	3	7	3
		五	7	9	10	8
		六	7	3	3	8
		七	6	5	7	5
平均			7.6	5.0	6.3	5.3

專案規劃階段之風險管理部分，主要活動包含風險管理規劃、風險定義、風險定性分析、風險定量分析以及風險回應規劃。此階段人力資本還是占相當的比重，主要是這個部分的規劃者對風險定義在專案中的意義以及企業能夠回應風險的方法要充分了解。其次，流程資本則是提供規劃者參考依據，如企業專案輔助工具、風險回應機制以及過去執行專案的經驗等均有助於專案風險規劃的進行。

知識領域	專案規劃階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
採購管理	採購與招標規 劃 合約規劃	一	8	6	6	8
		二	10	9	5	5
		三	2	3	6	1
		四	9	5	8	3
		五	8	9	10	6
		六	7	5	8	3
		七	7	6	7	6
平均			7.3	6.1	7.1	4.6

專案規劃階段之採購管理部分，主要活動包含採購與招標規劃以及合約規

劃。此階段人力資本依然占重要的比重，這個階段規劃者對需要了解採購程序以及訂定合約要考量的因素，比如採購程序需要符合政府採購法或同業的規格標準；合約規劃上則要考量對專案執行結果、企業利益的影響層面。此時，企業本身的資源可以提供規劃者許多協助，這也是流程資本在這個階段也扮演關鍵的角色原因。

### 三、專案執行階段

知識領域	專案執行階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案計畫執行	一	8	7	7	8
		二	10	5	5	9
		三	10	5	10	3
		四	9	3	6	3
		五	8	6	10	3
		六	7	7	8	3
		七	8	6	8	6
平均			8.6	5.6	7.7	5.0

專案執行階段之整合管理部分，主要活動是專案計畫的執行。該階段專案團隊的形成是關鍵活動，選擇適當的專案團隊有助於專案順利的完成。一般而言，執行計畫者可能來自於企業組織內部成員，也可能因為專案需求部分委外執行，此時專案負責人具有監督的角色，必須對專案的範疇、成本與時間能夠完全掌握，才不至於讓專案與當初規劃的有太大的差異。因此，此階段透過企業的資源來協助專案順利完成，譬如資訊系統、專案協助工具，有助於專案團隊更有效率的執行專案活動。

知識領域	專案執行階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
品質管理	品質保證	一	7	6	7	6
		二	10	5	5	5
		三	2	6	5	2
		四	9	3	8	3
		五	9	8	10	5
		六	5	3	3	6
		七	7	6	7	6
平均			7.0	5.3	6.4	4.7

專案執行階段之品質管理部分，主要活動是專案的品質保證。這個階段需要對專案期望達到的品質有一定程度的了解，品質的定義可能需要符合客戶需求、法規或同業的標準，在這些限制之下才算專案完成。此階段人力資本仍然占最重要的比重，對於品質保證的要求必須與專案規劃的一致，而組織內能夠提供相關的規範與工具，則有助於品質保證的機制能更進行。

知識領域	專案執行階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
人力資源 管理	人員取得 團隊建立	一	8	8	7	7
		二	10	10	5	5
		三	10	7	8	3
		四	9	3	4	3
		五	9	6	8	10
		六	8	4	3	3
		七	8	7	6	6
平均			8.9	6.4	5.9	5.3

專案執行階段之人力資源管理部分，主要活動是人員取得與團隊建立。專案負責人在專案所授與專案的職權以及本身在組織內的影響能力，對於這個階段影響甚重，若是專案負責人在企業組織內層級較高或者影響力較大時，在人員取得以及團隊建立時會相對容易。本研究基本上屬於大型專案，是業主直接支持甚至參與執行的專案，因此在企業層次的人員取得上較無問題，然而對外的層次，則與企業本身形象，專案對外的形象有直接關聯，因此關係資本在此階段重要性也相對較高。

知識領域	專案執行階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
溝通管理	資訊傳播	一	8	8	7	9
		二	10	10	5	5
		三	5	10	3	2
		四	9	6	4	3
		五	9	7	10	5
		六	5	8	3	8
		七	6	8	6	8
平均			7.4	8.1	5.4	5.7

專案執行階段之溝通管理部分，主要活動是資訊傳播。由於專案本身的預期目標或者執行過程均牽涉到企業體形象，同時隱含企業機密，因此專案的溝通方式與控管機制必須妥當。關係資本在這個階段代表團隊成員間的信任程度以及溝通管道的安全度，同時也代表資訊擴散的程度。對於專案的關鍵成員，資訊的傳播必須有效且精準，但對於專案以外者則須經過資訊的篩選或過濾才能發佈，特別是對媒體或社會有關於企業形象的情況時則須慎重考量。因此，溝通管理的關鍵仍然與人力資本脫離不了關係，因此重要性可想而知。

知識領域	專案執行階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
採購管理	招標作業 選擇招標對象	一	7	9	6	7
		二	10	10	9	5
		三	2	6	3	3
		四	9	8	7	3
		五	8	9	10	4
		六	3	7	7	3

	七	6	7	8	5
平均		6.4	8.0	7.1	4.3

專案執行階段之採購管理部分，主要活動是招標作業以及選擇招標對象。該階段強調的是企業形象對外界的影響程度，一般而言專案的採購仍然是以企業體的名義對外實行招標動作，關係資本在此顯示的是企業知名度對於採購流程的影響。採購另一個重點是採購流程的標準以及規格的擬定，這部分在一般企業都有既定的標準採購程序以及審查標準，因此在此階段流程資本也相形重要。

#### 四、專案初始階段

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	監控專案工作 整合變更管控	一	7	7	7	7
		二	9	5	9	9
		三	6	5	7	2
		四	9	3	4	3
		五	9	10	7	4
		六	8	5	6	3
		七	8	6	8	5
平均		8.0	5.9	6.9	4.7	

專案控制階段之整合管理部分，主要活動是監控專案工作以及整合變更管控。由於控制階段對於專案是否能夠如期達成是關鍵的因素。在專案進行過程經常有機會碰到與規劃情況不同的時候，此時即所謂的專案變更，原則上專案變更必須獲得專案擁有者的同意才能繼續執行，比如說時程超過預期需要延後、成本超出預期或者發生緊急事故的狀況，都必須在專案可容許的範圍處置完畢。一般原則都是透過企業的標準程序處置，但有時候則需要有經驗的經理人協助處理，有經驗的專案執行者通常認為此時有經驗的經理人可以較有效率的解決問題。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
範疇管理	範疇確認 籌變管制	一	6	5	7	7
		二	10	5	9	10
		三	5	5	6	2
		四	9	3	6	3
		五	9	10	8	5
		六	6	3	7	3
		七	6	6	7	8
平均		7.3	5.3	7.1	5.4	

專案控制階段之範疇管理部分，主要活動是範疇確認以及籌變管制。範疇確認是在專案執行的過程確定方向沒有脫離原本設定的範疇，也就是應該完成的流程必須按時完成，而不會造成下個階段的延誤。籌變管制也需要範疇確認，亦即若是碰到範疇變更的情況，必須讓有需要參與的利害關係人同意範疇變更且完成新的範疇確認後才能繼續進行專案。因此，這個階段需要處理許多人的問題，而

企業對於專案控管的機制也會有所幫助。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
時間管理	時程管控	一	4	4	6	7
		二	9	9	10	9
		三	2	5	6	2
		四	9	3	6	3
		五	9	7	10	5
		六	6	3	8	3
		七	6	6	7	6
平均			6.4	5.3	7.6	5.0

專案控制階段之時間管理部分，主要活動是時程的控管。普遍認為時程的控管可以透過專案輔助工具來協助完成，專案一般都會設置查核點，若有偏離專案預期的情況，在每一次專案會議中都可以被提出來討論，透過協調達到共識後繼續進行，因此透過專案管理工具來監控查核點的完成可以幫助專案順利的進行，專案團隊的成員對於自己的查核責任也應負起監控的責任。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
成本管理	成本控制	一	5	6	7	8
		二	9	9	5	9
		三	5	5	6	2
		四	9	3	7	3
		五	9	8	10	4
		六	6	3	7	3
		七	7	6	8	6
平均			7.1	5.7	7.1	5.0

專案控制階段之成本管理部分，主要活動是成本控制。有部份企業的成本控制是由企業統一控管，在追求合理化的情況統一招標採購然後發包實行。但也有採用專案獨立成本預算控制的方式，因此在做法上可能有顯著差異，但基本上成本控制部分借用了許多企業的輔助流程、系統或工具，同時也受企業文化的影響，因此流程資本的重要性相對提高；人力資本則需要借重專案成員的成本控管的知識與能力，有時候也需要經驗，因此也相形重要。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
品質管理	品質控制	一	7	5	8	7
		二	10	5	9	5
		三	8	7	5	2
		四	9	3	8	3
		五	10	6	9	5
		六	6	3	7	5
		七	7	5	8	6
平均			8.1	4.9	7.7	4.7

專案控制階段之品質管理部分，主要活動是品質控制。所有專案最後要達到的專案結果都應該符合預期的品質。在品質要求的部分，人的主觀因素占了重要的部分，特別專案一般都是實行創新概念，創意的差異性會非常顯著，因此這個階段對於品質的控制主要還是以專案團隊對於品質的定義，有時候甚至是以專案擁有者對品質的定義為遵循的準則。而企業流程資本過去所累積的案例可也可以提供專案團隊對品質管制時的參考依據。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
人力資源 管理	管理專案團隊	一	9	7	6	6
		二	10	9	9	5
		三	4	5	5	2
		四	9	3	4	3
		五	9	6	10	4
		六	8	5	3	3
		七	8	5	5	7
平均			8.1	5.7	6.0	4.3

專案控制階段之人力資源管理部分，主要活動是管理專案團隊。管理專案團隊的工作一般是賦予專案負責人負責，掌握團隊成員的績效評核。然而越是有機的團隊結構，成員的自主性越高，也越不容易用層級的方式管理。因此依照專案屬性，以及團隊成員的素質，會有不同的管理哲學。研究的個案一般都認為專案負責人被賦予主要的管理責任，而制度越明確的公司越容易透過制度作為人力資源的管理。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
溝通管理	績效報告 管理專案相關 人員	一	6	6	6	7
		二	9	10	9	5
		三	5	6	5	1
		四	9	6	4	3
		五	9	6	10	4
		六	8	7	3	3
		七	6	8	5	5
平均			7.4	7.0	6.0	4.0

專案控制階段之溝通管理部分，主要活動是績效報告以及管理專案相關人員。績效報告對於管理專案團隊成員有實質的影響力，通常專案的成果也會反映在個人的績效表現上。專案所有人可以從績效報告檢視專案的達成度，而專案負責人也可以透過績效報告檢視專案團隊成員的成果，因此也可以作為管理專案相關人員的一個方法，同時也可以在某個程度上獲得團隊溝通的目的。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
風險管理	風險監督與控 制	一	6	5	7	7
		二	9	5	9	5

		三	6	4	5	2
		四	9	3	7	3
		五	9	6	10	1
		六	8	3	3	5
		七	6	7	8	5
	平均		7.6	4.7	7.0	4.0

專案控制階段之風險管理部分，主要活動是風險監督與控制。風險監督與控制基本上是依照專案計畫對風險的定義以及風險管理機制而進行，專案計畫盡可能將所有的風險因素都納入考量，在風險發生的情況得以迅速的應變。在創新的專案中，仍然有可能發生無可預測的風險因子而造成難以控制的局面，比如突破式創新科技的出現導致專案的預期市場消失等。但一般而言，專案負責人需要具備敏銳的市場嗅覺以及對新科技的熟悉程度來應變風險的發生，企業組織的輔助系統或機制也可以協助觀測或處理應變，讓專案能夠順利度過危機。

知識領域	專案控制階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
採購管理	合約管理	一	3	3	3	3
		二	9	9	9	5
		三	2	2	2	1
		四	9	3	8	3
		五	9	6	10	1
		六	8	3	7	5
		七	6	6	7	5
	平均		6.6	4.6	6.6	3.3

專案控制階段之採購管理部分，主要活動是合約管理。這個階段負責訂定合約的可能專案團隊成員，也可能透過企業專門法務部門訂定合約，但一般而言合約的內容都是由專案團隊成員依照專案的需求而擬定，若有合約內容的問題發生，專案團隊成員可以作適當的調整。因此，這部分人力資本以及流程資本都相形重要，因為人員需要對專案成果有充分了解才能夠擬定適當的內容，企業的標準流程與系統，也有助於合約管理。

## 五、專案結案階段

知識領域	專案結案階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
整合管理	專案結案	一	7	6	4	5
		二	9	10	9	9
		三	5	2	3	1
		四	9	3	7	3
		五	9	8	10	5
		六	7	3	3	7
		七	7	6	8	6
	平均		7.6	5.4	6.3	5.1



專案結案階段之整合管理部分，主要活動是專案結案。專案結案的目的一方面是對外宣告專案結束，對於內部則依照正式的程序將專案結案歸檔，才算完成專案的結案。結案管理除了對於專案執行過程的完整紀錄歸檔外，還必須就專案過程進行檢討，作為未來新的專案的參考依據。通常一個成功的專案是具備可參考性的，比如說建造一個養身會館建造的過程所要考量的因素，若是在專案執行過程中都克服後，在第二個同類型專案則可以經過檢討後以更有效率的方式達成，這也是結案過程很重要的原因之一，一方面是人員經驗的提升，另一方面是企業流程資本的累積，均可視為企業的智慧資產。

知識領域	專案結案階段	個案	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
採購管理	合約結案	一	5	6	4	3
		二	10	5	9	8
		三	5	2	3	1
		四	9	3	8	3
		五	9	8	10	5
		六	3	5	7	3
		七	6	6	8	6
平均			6.7	5.0	7.0	4.1

專案結案階段之採購管理部分，主要活動是合約結案。專案的成果可依不同類型而有不同的合約結案方式，有些專案結束後專案團隊解散或歸建，有些則是繼續維持進行專案的延伸發展。然而與專案相關的合約部分，都必須在結案階段時作一個完整的結案程序，專案團隊若因為專案結束而不存在者，則合約權責歸屬需要確認，以利後續合約的延伸問題能夠順利解決，並依照合約內容完成權利義務的履行。

### 第三節 專案智慧資本存量暨流量分析

本研究探討的七個個案，其專案智慧資本個別構面存量分析結果，顯示如表 5-1，下面就各個資本構面作個別的分析：

表 5-1 專案智慧資本個別構面存量分析結果

專案階段	知識領域	人力資本	關係資本	流程資本	創新資本
初始階段	整合管理	7.7	5.6	4.6	8.3
規劃階段	整合管理	8.3	6.1	5.4	7.4
	範疇管理	7.7	4.9	6.9	7.0
	時間管理	8.1	4.9	7.0	5.3
	成本管理	7.4	5.4	6.9	5.0
	品質管理	7.1	4.7	7.6	5.1
	人力資源	8.3	4.6	6.3	5.6
	溝通管理	8.0	6.3	4.6	4.6
	風險管理	7.6	5.0	6.3	5.3
執行階段	採購管理	7.3	6.1	7.1	4.6
	整合管理	8.6	5.6	7.7	5.0
	品質管理	7.0	5.3	6.4	4.7
	人力資源	8.9	6.4	5.9	5.3
	溝通管理	7.4	8.1	5.4	5.7
控制階段	採購管理	6.4	8.0	7.1	4.3
	整合管理	8.0	5.9	6.9	4.7
	範疇管理	7.3	5.3	7.1	5.4
	時間管理	6.4	5.3	7.6	5.0
	成本管理	7.1	5.7	7.1	5.0
	品質管理	8.1	4.9	7.7	4.7
	人力資源	8.1	5.7	6.0	4.3
	溝通管理	7.4	7.0	6.0	4.0
	風險管理	7.6	4.7	7.0	4.0
結案階段	採購管理	6.6	4.6	6.6	3.3
	整合管理	7.6	5.4	6.3	5.1
	採購管理	6.7	5.0	7.0	4.1

資料來源：本研究整理

## 一、智慧資本個別構面分析

「人力資本」幾乎在所有的研究個案中，都被視為專案進行過程最為重要的構面；在專案的每個階段，其重要性均被認為比其他構面要來的重要。顯示在專案過程，人力資本的存量對於專案是否能夠順利進行有絕對性的影響。這也是台灣的企業環境仍然非常重視「人」在管理上的重要性，選擇適當、有執行力與溝通協調能力的專案團隊最為重要。

「關係資本」在專案初期重要性相對微弱，但在專案執行階段時，其重要性則逐漸顯著。因為專案執行中，特別強調溝通管理，包含團隊資訊網路的建立以及資訊的傳遞；而在採購管理層面，企業的品牌知名度則影響甚鉅，如對外的招標能力以及議價能力在這個階段都會十足的影響採購的結果。

「流程資本」整體而言占第二重要的地位，由於專案的執行階段須輔以許多企業的資源，包含組織內部的流程、技術、系統、工具等。在控制階段以及結案階段，流程資本的重要性也特別突出，主要是因為組織內累積的方法與工具，可以協助監測專案流程的控管以及專案風險回應。因此流程資本在專案執行中以及結案後，經常會為了讓專案順利進行累積較多的流程資本。

「創新資本」則是在專案起始的階段最為重要，特別是專案範疇尚未明確定義，專案內容仍在構思階段時，更需要有創新的想法。不論創新的結果是產品或服務，在市場上可能都沒有類似的商品可供參考，這時創新的能耐相對之下是非常重要的。專案組織經常需要藉由圖像或是原型試製(prototyping)等方法的協助，提供專案參與者對未來服務或商品感官的想像。當進行至專案執行的階段，創新資本的需求則相對減少，部分受訪者甚至認為，在控制階段不應該有太多的創新，因為控制階段需要嚴密的監控，未經測試的創新行為可能導致專案的執行與原訂計畫相差甚遠，反而導致專案無法順利進行。

## 二、專案活動與智慧資本關聯知覺圖

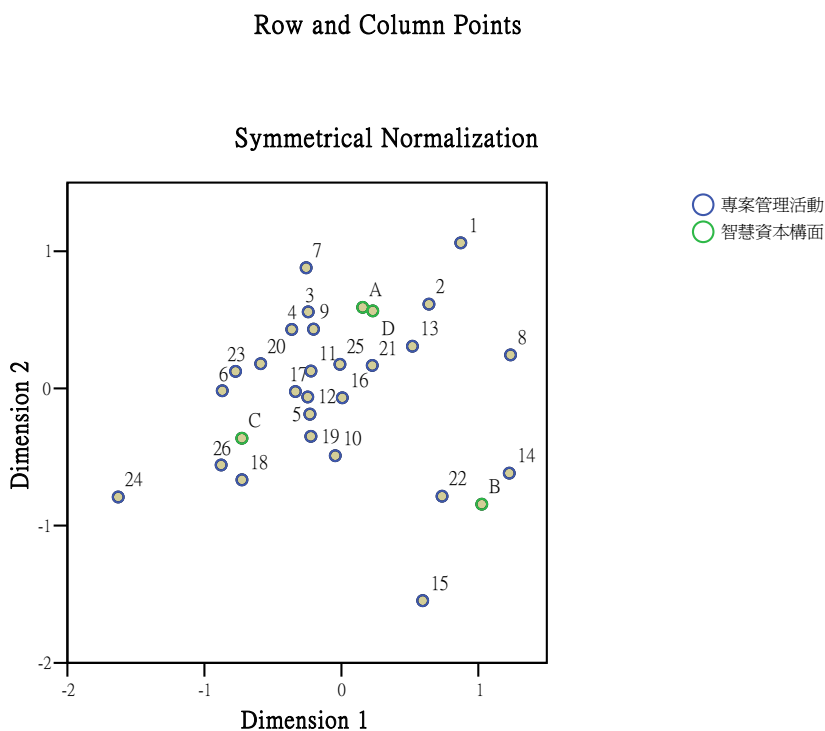


圖 5-1 專案活動與智慧資本關聯知覺圖

資料來源：本研究整理

表 5-2 知覺圖參數定義

1	初始階段整合管理	10	規劃階段採購管理	19	控制階段成本管理
2	規劃階段整合管理	11	執行階段整合管理	20	控制階段品質管理
3	規劃階段範疇管理	12	執行階段品質管理	21	控制階段人力資源
4	規劃階段時間管理	13	執行階段人力資源	22	控制階段溝通管理
5	規劃階段成本管理	14	執行階段溝通管理	23	控制階段風險管理
6	規劃階段品質管理	15	執行階段採購管理	24	控制階段採購管理
7	規劃階段人力資源	16	控制階段整合管理	25	結案階段整合管理
8	規劃階段溝通管理	17	控制階段範疇管理	26	結案階段採購管理
9	規劃階段風險管理	18	控制階段時間管理	A	人力資本構面
B	關係資本構面	C	流程資本構面	D	創新資本構面

資料來源：本研究整理

將(表 5-1)專案智慧資本個別構面存量分析結果，透過「對應分析方法<sup>4</sup>」得到專案活動與智慧資本關聯知覺圖(圖 5-1)。此圖的特徵是可以區隔專案活動與智慧資本的相關性的強弱，距離越近代表其關聯性越高，亦即代表該智慧資本構面對於該專案活動的重要性越高。同時也可以由這張圖歸類出屬性類似的專案活動。

舉例而言，關係資本構面(B)所在位置與執行階段溝通管理(14)、控制階段溝通管理(22)以及執行階段採購管理(15)屬於同一區間，意涵關係資本構面在這三個專案活動的重要性很高；而執行階段溝通管理(14)與控制階段溝通管理(22)在空間中的位置相近，代表其屬性可能較為類似；執行階段採購管理(15)與執行階段溝通管理(14)在空間的位置就較遠，雖然在上述歸類上與關係資本(B)關聯性很高，但其類似程度就比執行階段溝通管理(14)與控制階段溝通管理(22)的關聯性為低。

### 三、保健休閒產業智慧資本建構模型

經過以上的研究發現，本研究建立一個「保健休閒產業智慧資本的建構模型」，如(圖 5-2)，並以此模型解釋保健休閒產業的產業特性以及專案管理流程與智慧資本之間的關聯性。

保健休閒產業的基礎建設涵蓋的技術領域非常廣泛，舉凡資訊、生物科技、奈米技術、建設工程、藝術、醫學等，企業除了需要具備核心的能力外，如何有效的整合不同科技，並將之商品化成市場可接受的商品與服務，無疑是個嚴厲的考驗。因此，企業可透過專案將發現的市場新機會或技術的新應用轉換成新的商品或科技，並藉此累積企業的智慧資本。而新的科技與智慧資本又會成為下一個專案的技術輸入，如此形成一個源源不絕的智慧資本創造孵化機器。

---

<sup>4</sup>對應分析 (Correspondence Analysis, 簡稱 CA) 的最大特點在於以空間圖示的方式呈現類別資料之間的相對關係，提供研究者較多的訊息以及開放的探索空間，為常用的一種多變項分析方法。簡單地說，對應分析的功用在處理兩個或多個不連續的變項或類別之間的關係。本分析方法至少有兩大特點：1. 以列聯表為基礎將資料的特性呈現於空間分布的圖示中，CA 接近幾何學的概念甚過於統計的概念 (Greenacre 1993:7-8)。透過各個類別或變項在空間的分布距離探討類別間或變項間的關係，將複雜的資料結構視覺化 (Clausen 1998:1)；2. 對應分析是探索性的資料分析方法，目的不在檢證資料是否適配研究者設定的理論模型，而是呈現資料本身的結構分布 (Greenacre 1993:6)。

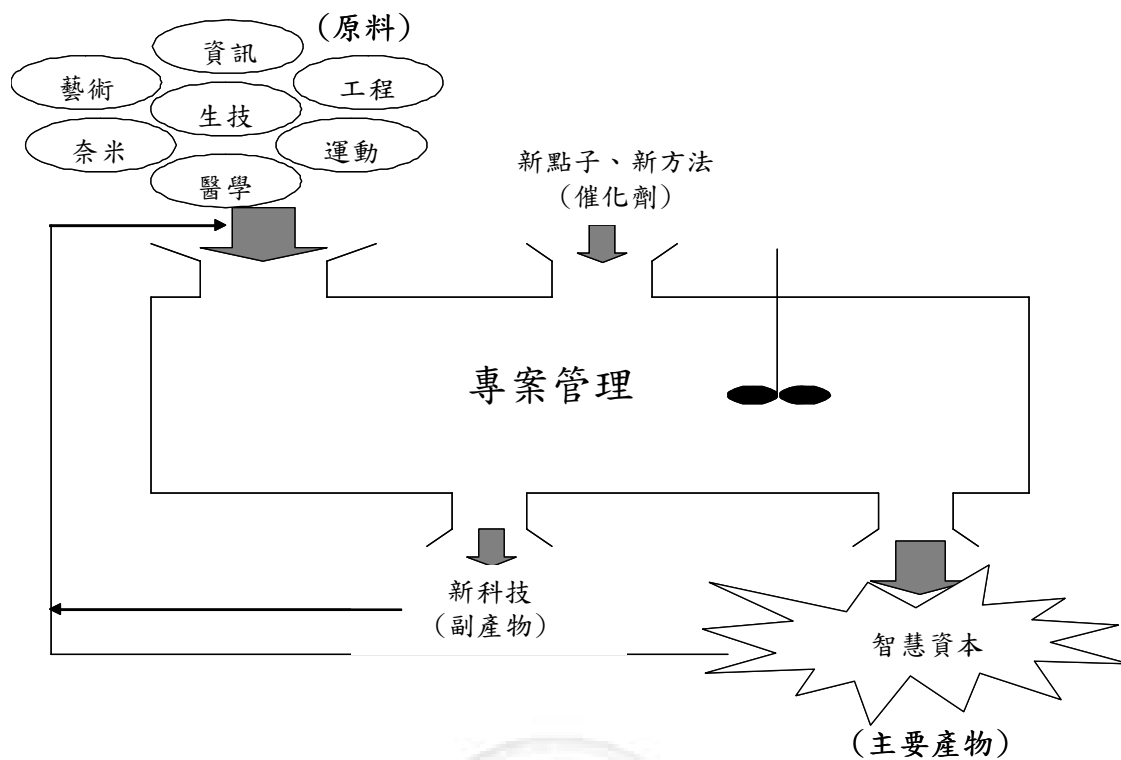


圖5-2 保健休閒產業智慧資本建構模型

資料來源：本研究整理

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究結論

綜合以上的研究分析結果，本研究之發現如下：

#### 一、智慧資本可協助專案進行，企業也可透過專案累積智慧資本

專案的目的是企業尋求轉型或是成長的關鍵，雖然單一的專案可能只占總體智慧資本含量的小比例，但從每一個專案的規劃初期就思考智慧資本的佈局，對於整體智慧資本的累積可以有計畫性的效果，同時，也可以作為智慧資本整體規劃與管理的考量，並有助於策略的規劃與擬定。

以知識管理為命脈的企業，智慧資本的含量越顯重要，智慧資本的個別構面並非處於不動的狀態，無形的資產的價值很容易隨外界環境的改變而有消長的情況發生。因此，必須建立一個能夠追蹤個別智慧資本存量的機制，並能夠以量化的結果觀測不同構面之間的流量變化，才能對決策有所助益。

#### 二、智慧資本的四個構面在專案不同階段的存量明顯不同

總體而言，「人力資本」在專案中的重要性比重分布是最平均的，不論是哪個階段都被視為專案最為重要的構面。顯示人力資本的存量對於專案是否能夠順利進行有絕對性的影響。這是台灣企業環境非常重視「人」在管理上的重要性。

「關係資本」在專案初期重要性相對微弱，但在專案執行階段時，其重要性最為顯著。「流程資本」總體而言則是占第二重要的地位，在專案執行中以及執行後，經常會為了讓專案順利進行累積更多的流程資本。「創新資本」則是在專案起始的階段最為重要，特別是專案尚未具體成型，還在構想的階段，更需要有創新的思維。

#### 三、智慧資本的規劃可以透過專案的執行與企業策略佈局作連結

智慧資本隱含企業的知識含量，而專案在企業中經常扮演智慧資本創造的過程。企業原有的智慧資本一方面是專案進行中可運用的資源，另一方面智慧資本也是企業執行專案的產出。專案的目的與企業策略佈局甚至企業的營運方向緊密結合，企業可視現況以及未來發展策略，規劃智慧資本的佈局。舉例來說，企業若是現有的人力資本充沛，但組織缺乏創新的氛圍，則可透過專案的執行，在活動歷程中創造創新資本。因此，專案的歷程同時兼具智慧資本的規劃以及連結企業策略的佈局。

#### 四、不同的企業對於專案智慧資本有不同的理解

企業對於專案智慧資本個別構面內涵的認知會因為公司本身經營的內容或方向而有所差異，譬如人力資本內容在生技公司與健身俱樂部或醫療體系的認知就有所不同，其人力資本的重要性定義也不同，生技公司會認為研發能力與產品開發能力是人力資本的重心；健身俱樂部則認為具備俱樂部管理的經驗、擁有專案管理、健身執照的人力是重要的因素；而醫療體系可能認為具有臨床經驗的醫師以及執行醫療行為的能力才是該構面的重點。因此，同樣都是以專案模式執行創新的構想，對於專案智慧資本的內涵卻有不同的定義。

#### 五、企業組織文化差異會影響智慧資本在專案過程中的重要性判斷

企業組織文化對於智慧資本不同構面的重要性判斷會有明顯差異，舉例而言，不同的企業對於創新資本的在同樣的專案活動的重要性認知會有所差異。特別強調「創新」的企業可能會認為創新在大部分的專案活動都具有關鍵的重要性，也會對專案團隊不斷提出新構想與新的問題解決方案的要求；相對的，有部份企業則認為企業的紀律與制度甚於創新，對專案成本的控管、時間的掌握度更為重視，因此可能會認為創新在專案執行階段不僅較為次要，反而為了管理上的考量而不希望在專案執行中有過多的創新。

#### 六、保健休閒產業欠缺與資本市場的連結，造成難以估計智慧資本的價值

目前台灣保健休閒產業尚屬萌芽階段，企業規模鮮少達到上櫃或上市的程度，因此缺乏透過資本市場顯現價值的案例，更沒有透過單一專案成果而顯現智慧資本價值的案例。因此本研究在探討智慧資本的結果時，無法藉由市場價值與帳面價值的差異作為分析的基準，但這並非代表探討保健休閒產業的智慧資本不具意義。相反的，參考過去其他產業，如資訊或半導體產業的發展歷程，必須先累積足夠的智慧資本存量，才能進而在市場上反應其價值。由於台灣企業多半屬於中小型企業，因此其專案規模較小，必須從多個個案以不同的角度來衡量智慧資本的價值。這也是本研究的限制之一。

#### 七、保健休閒產業是個跨領域知識的整合，是人文、科技、藝術的匯流

從研究個案的差異性可以得知，保健休閒產業是許多學門領域的匯流。從醫學、科學、工程、資訊、建築、藝術、管理、傳播、農藝等，涵蓋領域相當廣泛，絕非憑藉個人的力量可以完成，而需要藉由團隊力量，甚至國家政策、全球的技術融合與高素質的人力，多方面的整合才得以完成。是故智慧資本的內涵對保健休閒產業能否發展有著密切關係，若偏廢了其中某些關鍵要素，可能導致專案品質的缺失，甚至造成安全上的疑慮。然而主事者若沒有這個體認，則不容易有突破性的創新，在國際市場上也難以具有競爭力。



## 第二節 研究建議

以下就研究觀察的結果以及訪談個案公司的建議歸納如下：

### 一、對企業的建議

- 1、保健休閒產業逐漸成為體驗經濟的一部分，不論是場地與服務，越來越重視整體呈現的「意境」，讓顧客感受清新舒適的感覺。因此，地點的選擇是服務差異的關鍵，充分結合天然的地形與地貌，即使以人工的方式，仍需能夠與服務主題強調的內容相符合，其價值才能顯現。
- 2、許多企業對於專案管理缺乏系統性的執行架構，因此對於品質、時程、成本的掌握缺乏全面與有效的管理機制。建議企業能夠計畫性培育專案經理人與專案團隊，從專案開始的創意發想到後續的執行與營運，都在專案規劃階段能夠考慮周全。此外，團隊創新氛圍的營造影響專案能否具有突破性，因此提升組織創新能耐與前瞻想像力亦是關鍵的議題。
- 3、在保健休閒產業中，智慧資本蓄積的含量並不亞於製造業，但過去企業對經營智慧資本或智慧財產權創造與管理的概念相對不足，因此累積的智慧資本含量的也相對薄弱。因此，建議企業積極將智慧資本的佈局與企業的發展策略作連結，作長遠的智慧資本規劃。
- 4、建立跨領域資源整合的機制，透過整合企業環境資源，推出創新的服務或商品。專案中盡可能導入前瞻創新的想像，融合跨文化與科技的要素，才能創造出具有特色的成果。例如在設計上加入地區特色、綠色環保概念、人性化設計與結合自然資源，藉以活絡企業的創新活力。
- 5、建立國際產業合作機制，爭取跨國異文化的交流機會，朝產業國際技術標準前進。透過加入國際性組織，可以吸取國外全球營運，跨文化營運的經驗，進而朝向國際化的設計與服務，解決外國人士來台消費的障礙。並透過與異業的策略聯盟，採置入性行銷，將國內具有競爭力的商品與服務傳播至世界各地。

### 二、對政府的建議

- 1、國內對於保健休閒的產業標準還在摸索中，產業未來的方向也還未十分明確。建議政府加強培育跨領域的經營管理人才，以及符合該產業需要的專業人才，並協助建立產業的標準與認證制度，協助產業水準達國際標準。
- 2、我國之智慧財產權政策尚缺乏完整規劃，訂定透明化、開放化之智財政策標準，有利於外國政府與企業對國內政策的信賴，而吸引外資之進入。並提供國內產、官、學、研各單位指導、教育，縮短產業自行摸索之時間，及早進入智財戰略規劃狀態。

- 3、協助企業建立智慧資本佈局的配套措施，配合產業科技政策的推動，提升國際社會對本國產業之認同。從世界各先進國家對智慧資本的研究歷程，從政策面、法規面與執行面，搭配智慧資本的創造、保護、運用及教育各階段性任務，從中獲取我國政策發展之啟示與借鏡。
- 4、加強保健休閒產業基礎建設，考慮保健休閒園區的規劃，以及設置產業服務窗口，配合產業需求給予適當的協助，並建立跨業合作機制以及資金援助(如技術評價與無形資產融資)，鼓勵產官學研全方位之技術合作。
- 5、尊重市場機制，鬆綁法規限制，讓醫院的經營模式可以更多樣化，鼓勵有心創業的醫療相關的專業人士能夠從事營利的行為，讓醫療保健產業回歸自由市場。

### 三、對後續研究建議

限於本研究的研究限制，期盼後續研究可以在往以下方向努力：

- 1、建立精準的量化指標：本研究採用的方法並無法確實針對一個個案作量化的觀測，僅能夠提供一個初步的概念，以及了解智慧資本個別構面在專案活動中的重要性比重，而該重要性也會因為產業特性、專案屬性、專案團隊以及環境的不同而有所差異，因此建議後續能夠使用該專案更明確的活動定義以及依照各產業不同的智慧資本內涵作更深入的探討。
- 2、結合軟體系統的開發：本研究所提出在管理意涵若要在實際操作上執行，必須配合軟體的協助才能順利地作系統化的整合，並在專案進行的過程提供管理審視的工具。專案管理計分卡的目的也是在解決這個問題，而要建立該產業的專案管理計分卡則需要依照該產業適用的指標作為專案執行的標準。未來則希望「專案管理計分卡」同時將智慧資本佈局的概念納入考量。
- 3、科技發展與保健休閒產業的關聯性：各種科技與保健休閒產業的發展息息相關，建議未來可以依照科技分別深入探討其對保健休閒產業的影響與應用，以創新前瞻的思維引導跨領域技術的結合。為了滿足人類在生活品質提升的需求，各種科技與商業的技術突破將會有助於該產業的蓬勃發展，因此可預測該研究領域將是值得追蹤的方向之一。
- 4、宗教信仰與保健休閒產業的關聯：在研究過程中意外發現，保健休閒所涉及的心靈層面相當多，信仰的力量有時甚至超越商業力量。因此，建議後續研究能夠思考將宗教融合入保健休閒產業的專案內容，探討是否能夠產生綜效(synergy)。建議參考慈濟醫院或基督教醫院的經營模式，是否可作為保健休閒產業經營上的參考。