

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

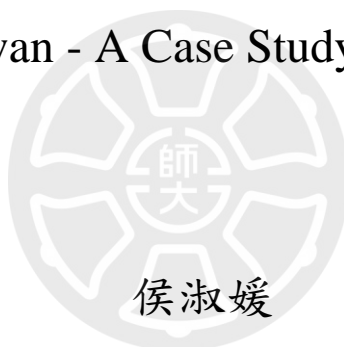
Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

台灣小型管顧公司的核心能力管理-以 L 個案公司為例
The Core Competence Management of the Small Consulting
Firm in Taiwan - A Case Study of Company L



Hou, Shu-Yuan

指導教授：蕭中強 博士

Advisor: Hsiao, Chung-Chiang Ph.D.

中華民國 112 年 5 月

May 2023

謝辭

非常感謝指導教授蕭老師給予的啟發和引導。當初我在尋找論文指導教授時，蕭老師的一席話讓我深思不已，老師引導我思考自己職涯中所面臨的困境和未被解決的痛點。在近一年的論文指導期間，蕭老師逐步引導我釐清及定錨我工作中的痛點，也定義自己的 core competence，以及在顧客服務流程中要注意的 total perceived value。蕭老師讓我持續思考如何可以為目標客戶帶來源源不絕的感動，並相應地優化自身企業內部的流程及核心能力管理，這些都是管理者需要持續關注的議題。

在確定論文指導教授後，有一位 109 級的學姐與我分享，完成論文後將對蕭老師所定義的 CC 和 TPV 有深刻的體會。現在完成了論文，我深有同感關於 109 級學姐所說的層次了。

在撰寫論文期間，我受益於與第六組同學的交流分享，他們提供了許多寶貴的經驗和建議。此外，109 級學長姐們也慷慨地分享了撰寫論文的技巧，110 級同門學長姐們也相互提供了寶貴的建議。在論文的產出過程中，有了大家互相的幫助，讓我能夠將時間用在更重要的事情上。

在探索論文主題的過程中，我將工作中重要的核心知識納入論文內容中。這些核心知識是我從業界兩位陳老師的教學和分享中學到的。進入職場以來，我從他們身上學到了許多關鍵的實踐知識和心法，兩位陳老師對我產生了深遠的影響，也非常感謝他們無私的分享以及栽培。

摘要

台灣企業面對複雜的經營環境，因此許多企業轉向尋求管理顧問公司的幫助，以解決綜合性問題。本研究探討台灣小型管顧公司應該如何掌握獨特的核心能力，並在市場競爭中取得成功。

本研究以 L 個案公司為例，L 個案公司採用「EAS（企業建構系統）理論」協助企業進行組織再造，以建構符合新時代工作者的組織發展制度。

本研究運用個案研究和深度訪談的質性研究方法，受訪對象為 L 個案公司的目標客戶。研究發現，個案公司應該注重人才培養管理和核心能力管理，持續提升公司內部人員的專業知識和技能，並以目標客戶為中心提供高品質的服務。同時，優化管顧公司自身的競爭力和價值傳遞流程，以達到客戶整體感知價值極大化（TPV）。綜合文獻探討及深度訪談目標客戶的意見，本研究提出上述建議。

關鍵字：核心能力管理、感知價值、組織再造



Abstract

As Taiwanese enterprises face complex business environments, many of them turn to management consulting firms for assistance in solving comprehensive problems. This study explores how a Taiwan's small-sized consulting firm should master unique core competence and succeed in market competition.

This study takes Company L as a case study, where Company L adopts Enterprise Architect System (EAS) to assist businesses customer in organization reengineering, aiming to establish a modernized organizational development system that aligns with the needs of contemporary staff.

Using a qualitative research approach of case study and in-depth interviews, this study takes Company L as a case study and its target customers as the research participants. The study found that Company L should focus on talent training management and core competence management, continuously improving employees' professional knowledge and skills, and providing high-quality services centered on the target customer. In addition, the firm should optimize its own competence and value delivery process to maximize customers' total perceived value. Based on literature reviews and in-depth interviews with target customers, this study presents the above recommendations.

Key Words: core competence management, perceived value, organization reengineering

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第三節 研究範圍與限制.....	2
第四節 研究流程/架構.....	3
第二章 文獻探討	4
第一節 資源基礎理論及動態管理能力.....	4
第二節 設計思考與商業模式創新.....	8
第三節 多元智能理論.....	14
第四節 組織（人資）發展九大循環模組.....	16
第三章 研究方法	18
第一節 個案研究.....	18
第二節 深度訪談.....	18
第三節 訪談設計.....	19
第四節 編碼原則.....	20
第五節 研究對象.....	21
第四章 個案研究	22
第一節 管理顧問產業定義與現況分析.....	22
第二節 個案公司分析.....	30
第三節 個案公司營運策略規劃.....	36
第五章 結論與建議	40

第一節	研究結論.....	40
第二節	研究貢獻.....	40
第三節	研究限制與建議.....	41
參考文獻	42



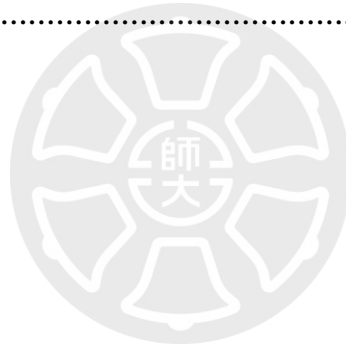
表次

表 1	Gardner 的八種多元智能匯總表.....	15
表 2	受訪談者列表	21
表 3	台灣行業標準分類之定義－管理顧問業.....	23
表 4	國際型管理顧問公司比較表.....	25
表 5	2023 年 Vault Consulting 50 評分加權項目.....	26
表 6	2023 年國際型管理顧問公司排名.....	27
表 7	七階關鍵職能表現狀態.....	34



圖次

圖 1	研究流程	3
圖 2	RBV Model: Strategic HR and CEO Dynamic Capabilities.....	6
圖 3	Business Model Elements	12
圖 4	Business Model Innovation Phase.....	13
圖 5	EAS Model Framework.....	16
圖 6	台灣 7020 管理顧問業家數及營收統計圖	28
圖 7	管理顧問服務生命週期	31
圖 8	雙軌制升遷圖解	33
圖 9	企業職涯發展體系	35



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來，台灣企業面臨複雜的經營環境，包括國內外市場激烈競爭、科技創新快速發展、國際貿易及政治經濟風險等。在這樣的市場競爭環境下，企業必須具備敏銳的市場洞察力和策略規劃能力，以迎合消費者的需求和市場的變化。為了解決這些面臨的問題，許多企業轉向尋求管理顧問公司的幫助，管理顧問公司可以提供企業經營管理諮詢、組織發展規劃、人力資源管理及行銷策略規劃等服務，以協助企業應對市場變化和挑戰。

企業經營者也清楚企業核心關鍵之一是人才，人才是創造企業利潤的基礎。透過管理顧問公司還能夠從企業的中長期發展規劃和戰略角度出發，為企業提供系統性的解決方案，協助企業實現可持續發展和長遠的獲利目標。

然而，目前市場上的管理顧問公司眾多，尤其在台灣地區隨著專業分工發展出許多的小型管顧公司，管理顧問公司的競爭越來越激烈。因此，本研究旨在探討台灣小型管顧公司如何發展出具有獨特競爭優勢的營運模式，成為小型管顧公司在市場競爭中獲得成功的關鍵所在。

第二節 研究目的

本研究的主要目的在於探討台灣小型管顧公司的核心競爭力價值。具體而言，本研究有四項目標。

一、了解市場需求

從國際型管理顧問公司切入並分析台灣管理顧問公司的行業環境和現狀，了解競爭狀況和市場需求。

二、探索核心能力管理

探索台灣小型管顧公司應該如何進行核心能力管理（core competence management），以提高目標客戶對服務的感知價值（perceived value）。

三、分析聯盟夥伴合作模式

分析關聯的專業領域聯盟夥伴的特性，並剖析個案公司如何與之搭配，實現綜效倍增的營運模式。

四、提出營運管理實務運作建議

提供台灣小型管顧公司的營運管理和實務運作建議，也能幫助企業更好地選擇和利用管顧公司的服務。

第三節 研究範圍與限制

本研究的範圍為探討台灣小型管顧公司，因此本研究的限制有以下四點。

一、區域限制

本研究所探討的小型管顧公司僅限於台灣區域，無法完全涵蓋全球市場。

二、資料範圍限制

本研究所使用的資料主要來自於文獻回顧和訪談調查，可能存在部分資料的主觀性和誤差。

三、研究對象限制

本研究的研究對象僅限於一家管理顧問公司，其他公司的情況可能有所不同。

四、預期成效限制

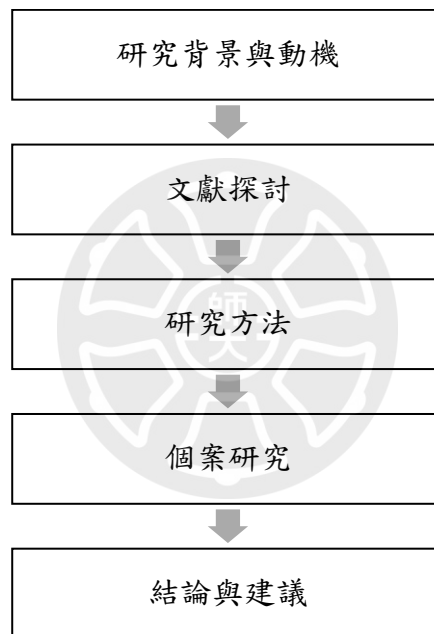
本研究所提出的營運模式仍需實際操作和驗證，具體成效尚待觀察。

第四節 研究流程/架構

本研究的研究流程是基於研究動機和背景分析，進一步進行相關文獻探討，歸納出研究所需回答的問題和假設。本研究主要運用個案研究和深度訪談為研究方法，收集相關管理顧問產業的資料，並針對企業高層使用管理顧問服務的情況進行訪談。透過整合相關文獻和個案研究結果，本研究旨在探討管理顧問公司的核心競爭價值，最終提出具體結論和建議。研究流程詳見圖 1。

圖 1

研究流程



資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

在研究台灣小型管顧公司的核心能力（core competence）之前，了解相關的理論及概念是必要的。因此，本章節將探討與本研究相關的四個主題，包括資源基礎理論及動態管理能力、設計思考與商業模式創新、多元智能的理論以及組織/人資發展九大循環模組。透過文獻探討，瞭解相關理論及概念，將有助於深入探討台灣小型管顧公司的核心能力管理（core competence management）及其競爭力之形成機制。

第一節 資源基礎理論及動態管理能力

一、資源基礎理論

Barney（2001）強調企業獲得和利用特定資源和能力的重要性，進而產生持久的競爭優勢，並指出企業需要在公司有的資源和能力上不斷投資和創新，以維持競爭優勢。Barney（2001）提出了未來值得關注的方向，包含建議將注意力轉向企業如何創造和發展資源和能力，以及如何應對外部環境的變化，強調了資源基礎理論在全球化環境下的適用性，需要進一步探討企業如何利用不同國家和區域的資源和能力來實現全球化策略。

Barney & Clark（2007）提到企業的成功不僅依賴於其外部環境，還取決於其內部資源和能力，這些資源和能力必須是獨特、稀有、無法模仿和無法替代的，才能夠創建和維持競爭優勢。如果企業擁有這樣的資源和能力，它們可以創造出高度價值的產品或服務，同時還可以擁有更高的市場份額和利潤。此外，企業還必須學會有效地管理其資源和能力，以確保它們的持續發展。

這些資源和能力可以被歸類為可見資源和不可見資源。可見資源包括物質資源（例如，機器和設備）和非物質資源（例如，品牌和專利），不可見資源則是指企業的文化、知識和技能等方面的能力（Barney & Clark, 2007）。

基於資源的理論可以結合各種額外的假設、分析層次或互補理論的邏輯，並尋求解釋或預測各種結果。因此，術語採用「基於資源的觀點（resource-based view, RBV）」而不是「基於資源的理論（resource-based theory, RBT）」的持續存在，不僅反映了語言上的慣性，而且反映了對核心假設為研究提供的豐富基礎（Miller, 2019）。以基於資源的觀點（RBV），不同公司的資源是異質性和資源在公司間的流動性不完全，因此，公司策略是特

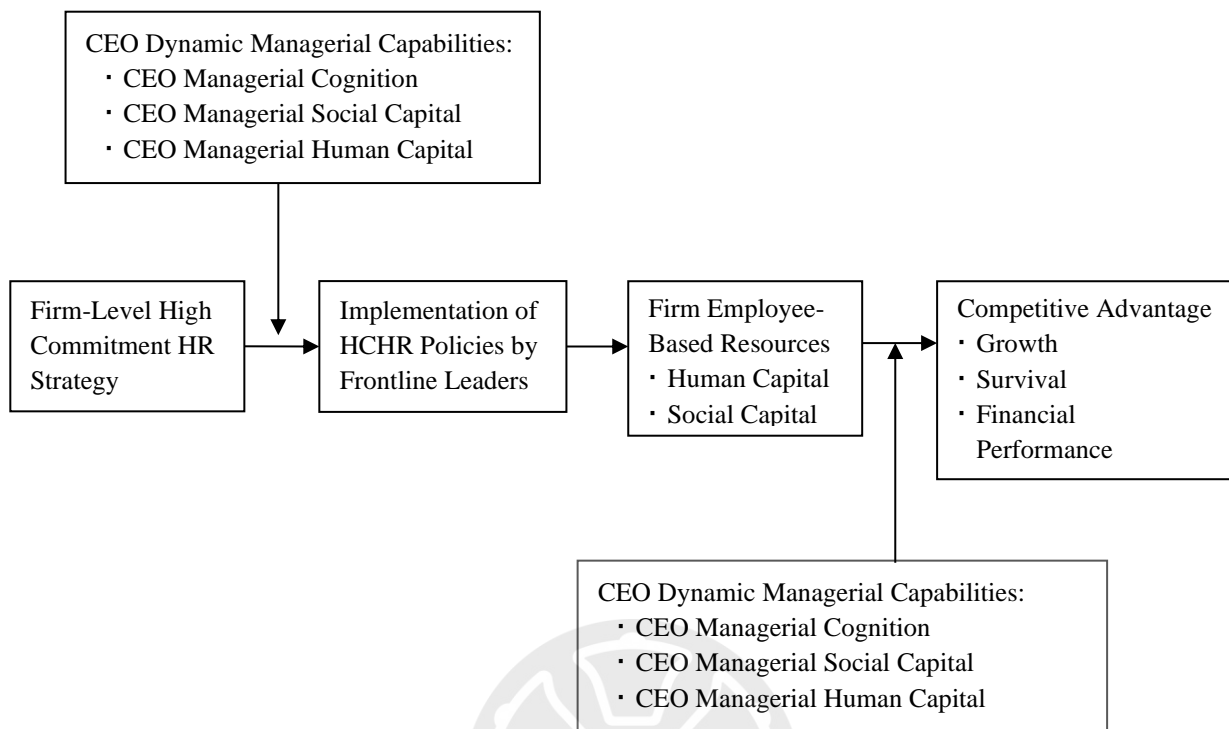
殊的，並且在很大程度上依賴於過去的投資、活動、關係和知識為特定公司的後續決策創造了條件。由於策略管理是一個兼收並蓄的領域，任何人都不可能只以資源為基礎建立一個宏大的並統一的競爭優勢理論。相反，採用各種理論觀點並結合 RBV 的核心假設和見解，可能會產生許多不同的貢獻（Miller, 2019）。

二、資源基礎觀點及動態能力

Collins（2020）指出借鑑了資源基礎觀點（RBV）主張高度承諾的人力資源（high commitment human resource, HCHR）策略能夠通過創造更為罕見和有價值的公司層面員工資源來促進企業的競爭優勢，並且加上動態管理能力（dynamic capabilities）來論證 CEO 管理的認知（CEO managerial cognition）、CEO 管理的社會資本（CEO managerial social capital）和 CEO 管理的人力資本（CEO managerial human capital），當企業實施高度承諾的人力資源（HCHR）策略時，有可能創造出更為豐富的公司級員工資源，企業能夠有效地管理和運用這些員工資源以取得競爭優勢，相關關係圖可見圖 2。動態管理能力（dynamic managerial capabilities）視角有助於闡明 HCHR 策略如何以及何時可以帶來競爭優勢，這種基於 RBV 的策略及 HR 擴展模型，增強我們對人力資源策略與競爭優勢之間的關係理解。

圖 2

RBV Model: Strategic HR and CEO Dynamic Capabilities



Note. From “Expanding the resource based view model of strategic human resource management,” by C. J. Collins, 2020, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), p. 335 (<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>).

公司的執行長（Chief Executive Officer, CEO）可以被視為一種組織資源，來幫助解釋可能影響第一線管理者持續實施 HCHR（高度承諾的人力資源）的能力和動機的條件政策以及和當從 HCHR 系統中出現基於員工的資源更有可能帶來競爭優勢。而 CEO 的管理認知也可以影響 CEO 的社會和人力資本，有效調動員工的人力和社會資本，包含願景設定和各別化關注。具有高水準的人力資本的 CEO 可以更有效地建立和發展人脈關係，並吸引高素質的員工及產生留才效應（Collins, 2020）。

動態管理能力指的是企業領導者的能力，包括策略規劃、創新和組織變革等方面，以因應變動的市場和環境。動態管理能力也可以影響 CEO 的管理認知、社會資本和人力資本，因為 CEO 需要不斷學習和發展，才能保持領先地位。因此，企業應該注重培養和發展 CEO 的管理認知、社會資本和人力資本，並積極提高 CEO 的動態管理能力，以應對不斷變化的市場和環境，實現企業的策略目標（Collins, 2020）。

（一）動態能力與 CEO 管理認知（CEO managerial cognition）的關聯性。 Collins

（2020）提出的 CEO 管理認知指的是 CEO 的思考及認知水準，會影響 CEO 有效識別或了解如何應用現有資源來克服干擾或追求成長的程度。

認為員工是策略資產的 CEO，可能會向下層管理者發出明確的信號，表明員工是有價值的，以一致的方式作為策略資產管理並採用 HCHR 策略。當 CEO 高度重視策略人力資源管理時，中層管理人員更有可能實施承諾性人力資源政策。因此，當第一線管理者接收到 CEO 給的關於 HCHR 重要性的強烈信號和關於 HCHR 政策的溝通時，他們將更有可能在整個公司內一致性實施 HCHR 實踐，從而導致更多員工感受到高度承諾的勞資關係，從而產生更大的公司層面的員工人力和社會資本（Collins, 2020）。

CEO 有足夠的知識和洞察力，才能在動態狀態時預測未來的趨勢和挑戰，採新的方式部署相關資源，以創造新的競爭優勢，並制定公司策略和人力資源計劃（Collins, 2020）。

（二）動態能力與 CEO 管理社會資本（CEO managerial social capital）的關聯性。

Collins（2020）提出的 CEO 管理社會資本是指與組織內外其他人的正式和非正式關係，可以利用這些關係獲得良好的影響。人際關係網路使 CEO 能夠影響行為、傳達策略方向和意圖，並收集有關第一線管理者理解程度和制定預期策略的訊息。

具有強大內部關係的 CEO 具有收集訊息的能力，能更深入地了解組織中員工資源的位置，並基於關係中的信任和互惠，管理者和員工更願意重新調整自己的人力和社會資本，以支持 CEO 傳達的新方向。擁有強聯繫為特徵的龐大而廣泛的內部網路的 CEO，更能了解基於員工的資源位置和潛在價值，並更有效地傳達策略方向以激勵其他管理者和員工追求新的機會（Collins, 2020）。

CEO 管理的社會資本源自於領導者在內部和外部關係的商譽和影響力，具有強聯繫特徵的 CEO 外部網路有助於支持有效的資源利用，藉此發現和尋求外部市場機會、了解當前的組織資源以及如何部署這些資源以尋求新機會，以實現企業策略目標，並及時調整策略以應對市場變化（Collins, 2020）。

（三）動態能力與 CEO 管理人力資本（CEO managerial human capital）的關聯性。

Collins（2020）提出的 CEO 管理人力資本是指 CEO 的能力、技能和知識水準，影響 CEO 的領導風格和決策行為，並對公司策略和人力資源管理產生影響。

CEO 管理的人力資本被概念化為通過經驗和教育開發的綜合技能和知識，並認為 CEO 管理的人力資本會影響整個組織的第一線管理者在多大程度上持續實施全公司 HCHR 策略的人力資源政策。在第一線管理者了解內部勞動力市場的潛在價值和 HCHR 策略所發出的職涯發展訊號，會增加他們對自己的直接部屬應用類似的 HCHR 政策。CEO 發出的明確訊

息，能表明公司認真對待員工的高投資，影響第一線管理者更一致地落實 HR 政策（Collins, 2020）。

CEO 管理的人力資本增強了公司更有效地利用物質、財務和人力資源以獲得競爭優勢的能力。CEO 有更多的公司特定經驗增加了對現在資源的隱性知識與理解，而特定行業經驗對於資源安排至關重要，更多特定行業經驗的 CEO 也更有可能是如何配置基於現在員工的資源，使 CEO 能夠更有效地組織和重整資源以獲得競爭優勢，以響應他們在外部環境中發現的新市場機會（Collins, 2020）。

在現今商業環境中，策略聯盟（strategic alliance）已成為管理經濟交換的普遍方式，企業可透過策略聯盟的方式，有效地利用機會、避免威脅及創造企業價值。「策略聯盟是指兩個或兩個以上的獨立組織在研究開發、生產製造或銷售產品或服務上之合作關係，策略聯盟可分為三種模式，包括非股權聯盟（nonequity alliance）、股權聯盟（equity alliance）和合資（joint venture）」（Barney & Hesterly, 2014/2016, 292 至 293 頁）。

Gunther McGrath（2013）提出在現今快速變遷的商業環境中，企業需要更加靈活地調整其商業模式以適應市場變化並保持競爭優勢。成功企業通常能夠在內部穩定性和外部靈活性之間找到平衡點，並能夠辨識和實施結合這兩者的方法，特別是在商業模式方面。這些企業通常會實行連續的重構，以便從舊的優勢中釋放資源，為新的優勢開發提供資金。彈性對於成功實現重構也是非常重要的，而成功企業通常會投資於提高彈性。

第二節 設計思考與商業模式創新

一、使用設計思考概念培養解決問題及批判性思考能力

設計思考（design thinking）是以人為核心的問題解決方式，並著重於從顧客或使用者的角度出發，以團隊合作的方式並接受複雜性事件，透過創造性的想像和實驗來開發出更好的產品或服務（Lewrick et al., 2020/2021）。設計思考包含五個流程，依序為「同理共情（empathize）、需求定義（define）、創新發想（ideate）、原型設計（prototype）及反覆測試（test），藉由不斷收斂及發散找出具有創新的解決方法」（涂敏芬，2021）。

設計思考強調與使用者和利益相關者的互動，以確保最終產品或服務符合他們的需求和期望，並需要專注於細節和實施方案，以確保最終產品或服務能夠達到預期效果（Dell'Era et al., 2020）。

Dell'Era et al. (2020) 提出四種設計思考，分別是創意問題解決 (creative problem solving)、精益/敏捷問題解決 (sprint execution)、創意信心 (creative confidence) 及新意義創新 (innovation of meaning)，這些不同的設計思考實踐方式有助於解決問題和促進創新。在其義大利的研究調查中，創意問題解決 (creative problem solving) 方法是最常見的設計思考方法，而創意信心 (creative confidence) 和新意義創新 (innovation of meaning) 則較為少見。此外，策略顧問 (strategic consultants) 公司通常使用創意問題解決 (creative problem solving) 方法作為其主要的設計思考模式 (Dell'Era et al., 2020)。

設計思考 (design thinking) 也是一種有效的學習方法，可以幫助學習者培養創造力、解決問題的能力以及批判性思考，提高他們的參與度和學習動機。此外，還可以促進學習者跨職能的學習和合作，也可以幫助教導者更好地了解學習者的需求和利益。然而，設計思考也有局限性，例如可能需要更多的時間和資源 (Panke, 2019)。

Panke (2019) 提出關於使用設計思考 (design thinking) 培養學習者解決問題和批判性思考能力的六項方法如下所述。

(一) **強調人與環境的關注**。讓學習者了解問題的背景和相關利益相關者，並考慮他們的需求和利益 (Panke, 2019)。

(二) **鼓勵多功能性**。鼓勵學習者尋找多種解決方案，並評估每種方案的優點和缺點 (Panke, 2019)。

(三) **培養系統化視野**。幫助學習者了解問題的各個方面，並將它們整合成一個系統化的框架 (Panke, 2019)。

(四) **使用語言作為工具**。鼓勵學習者使用語言來表達他們的想法和觀點，並與他人進行交流和合作 (Panke, 2019)。

(五) **促進團隊合作**。讓學習者在小組中合作，分享想法和資源，並共同開發解決方案 (Panke, 2019)。

(六) **避免必要性選擇**。幫助學習者了解不同選擇之間的權衡和取捨，並尋找最佳解決方案 (Panke, 2019)。

透過以上六種方法，學習者可以學習如何從不同角度看待問題，並開發出創新的解決方案 (Panke, 2019)。

二、客戶價值主張

Osterwalder et al. (2014/2017) 指出價值主張為企業向顧客提供的價值和好處，包括產品或服務的特性、優勢和解決問題的能力，在過程中，企業得探尋顧客未被滿足的需求和痛點，並通過設計思考和創新來創造獨特的價值主張。

Payne et al. (2017) 提到客戶價值主張 (Customer Value Proposition, CVP) 是公司用來傳達如何為客戶提供價值的策略工具，它對價值創造過程至關重要，具有顯著的性能影響。CVP 在傳達公司如何為客戶提供價值方面發揮著關鍵作用，在行銷中很重要，因為它可以幫助公司從競爭對手中脫穎而出，並向客戶傳達獨特的價值主張，客戶價值主張 (CVP) 通常包括三個主要元素，分別是目標客戶、價值主張和差異化。

Osterwalder et al. (2014/2017) 指出制定 CVP 策略的過程可以分為以下七個步驟。

(一) **確定目標客戶**。企業需要明確地定義其目標客戶群體，了解其需求和偏好。這可以通過市場調查研究、客戶回饋和競爭分析等方式實現 (Osterwalder et al., 2014/2017)。

(二) **確定價值主張**。企業需要開發出能夠滿足目標客戶需求和偏好的產品或服務，並明確地傳達其獨特價值。這可以通過產品創新、服務升級和品牌建設等方式實現 (Osterwalder et al., 2014/2017)。

(三) **確定差異化**。企業需要與競爭對手之間建立區別，以在市場上獲得競爭優勢。這可以通過產品特性、服務水準、定價策略和品牌形象等方面的差異化實現 (Osterwalder et al., 2014/2017)。

(四) **競爭優勢**。企業需要明確地了解自己的競爭優勢，並將其納入 CVP 中。這可以通過 SWOT 分析、市場調研和競爭分析等方式實現 (Osterwalder et al., 2014/2017)。

(五) **市場定位**。企業需要明確地定位自己在市場上的位置，並將其納入 CVP 中。這可以通過市場調研、競爭分析和品牌建設等方式實現 (Osterwalder et al., 2014/2017)。

(六) **CVP 傳達**。企業需要將其 CVP 傳達給目標客戶，以吸引他們的注意力和興趣，並促使他們選擇企業的產品或服務。這可以通過廣告、促銷、公關和網路行銷等方式實現 (Osterwalder et al., 2014/2017)。

(七) **CVP 評估**。企業需要不斷地評估其 CVP 的效果，以確保其能夠實現商業目標和競爭優勢。這可以通過客戶回饋、市場調研和競爭分析等方式實現 (Osterwalder et al., 2014/2017)。

總結而言，制定 CVP 策略需要企業從目標客戶、價值主張、差異化、競爭優勢和市場定位等方面進行全面考量，並將其納入公司整體策略之中。透過不斷地調整和優化 CVP，企業可以更好地滿足目標客戶的需求和偏好，建立自己的品牌形象和聲譽，並在市場上獲得競爭優勢。此外，企業還需持續關注市場變化和競爭壓力，即時調整和優化其 CVP，以維

持商業成功。最後，企業需要將 CVP 與公司整體策略相關聯，確保其 CVP 能夠實現商業目標和競爭優勢 (Payne et al., 2017)。

服務主導邏輯 (service-dominant logic) 強調客戶價值創造的重要性，這意味著企業需要從客戶的角度來思考如何提供價值。這種觀點認為，價值是由客戶和企業之間的互動所創造的，而不是由企業單方面提供的。因此，企業需要探索客戶的需求和期望，並透過與客戶互動來創造價值。服務主導邏輯還強調資源整合的重要性，企業需要將不同的資源整合在一起，以創造有吸引力的價值主張，這些資源可以包括技術、人員、設備及知識等。透過整合這些資源，企業可以更好地滿足客戶需求，提供更高效和有競爭力的服務 (Skålén et al., 2014)。企業擁有其核心能力，將本身的競爭優勢結合獨特的價值，便能將目標客戶的整體感知價值 (total perceived value, TPV) 極大化 (林貝亞, 2021)。總之，服務主導邏輯幫助企業更好地了解如何從客戶角度來思考價值創造，並透過整合不同資源來提供更好的服務。

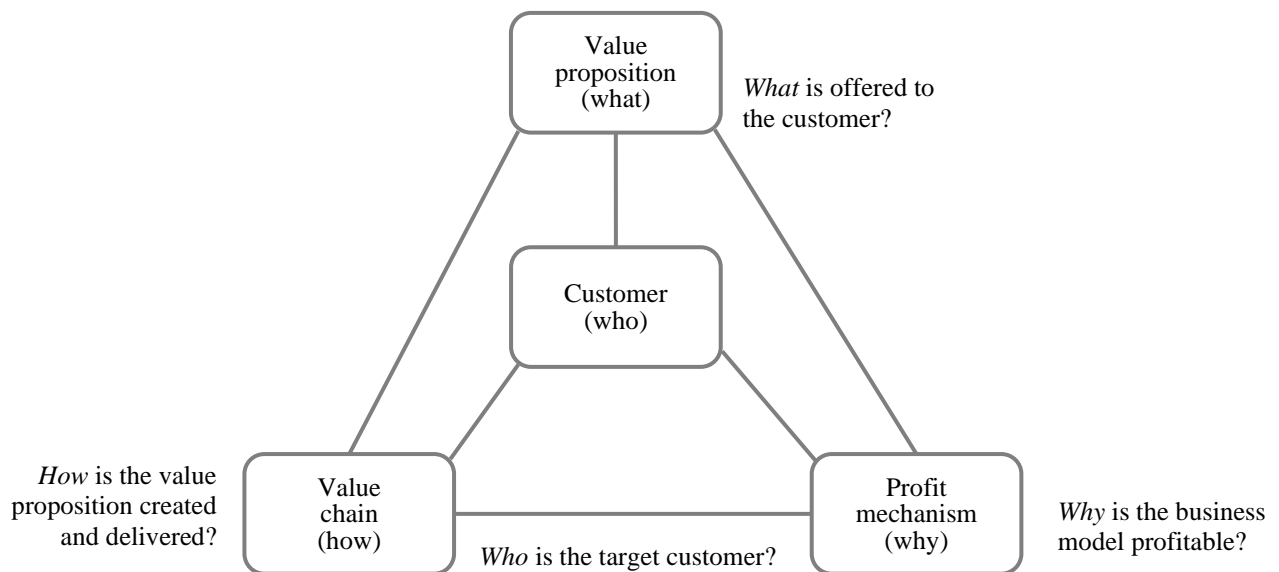
Osterwalder et al. (2014/2017) 提出商業模式的九個重要構成要素，包括「目標客層 (Customer Segments, CS)、價值主張 (Value Proposition, VP)、通路 (Channels, CH)、顧客關係 (Customer Relationships, CR)、收益流 (Revenue Streams, R\$)、關鍵資源 (Key Resources, KR)、關鍵活動 (Key Activities, KA)、關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP) 和成本結構 (Cost Structure, C\$)」 (Osterwalder et al., 2014/2017, XX至XXI頁)。商業模式是企業營運的基礎，透過合適的商業模式，企業可以創造價值、提供產品或服務及產生收益。透過價值主張畫布 (value proposition canvas) 和設計思考 (design thinking) 方式，可以深入了解客戶的需求和期望，進而設計更加精確的價值主張。此外，透過比較和分析，企業也可以更好地了解其產品或服務的優勢和劣勢，從而優化其價值主張，提高其市場競爭力。

三、設計思考如何影響商業模式

Liu and Mannhardt (2019) 指出，設計思考是業界所公認的問題解決方式，它包含對使用者的同理心、問題定義、構思潛在解決方案、原型設計和測試。當企業想要創新其商業模式時，設計思考可以幫助他們更好地了解客戶的需求和偏好。這種方法強調以用戶為中心，通過與用戶共情 (empathy) 來理解他們的需求和問題。接下來，通過定義問題和產生潛在解決方案，企業可以發現以前未被發現或被忽視的市場機會。這些解決方案可以是全新的商業模式或是現有商業模式的改進版本。在設計思考過程中，企業還可以製作原型並進行測試。這有助於企業更好地理解客戶對不同解決方案的反應和意見，彼此關係可見圖 3。通過不斷地迭代和改進，企業可以開發出更加符合客戶需求的商業模式。

圖 3

Business Model Elements



Note. From “*Design thinking and business model innovation,*” by R. Liu & L. Mannhardt, 2019, in 26th IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference, UK, p. 4 (<https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/137211/>).

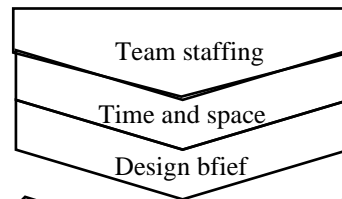
在設計思考中，Iteration（迭代）指的是反覆試驗和改進的過程，在實務應用中，這意味著設計師或團隊需要不斷地測試和改進他們的解決方案，以確保最終產品或服務能夠滿足客戶需求（Liu & Mannhardt, 2019）。舉例來說，在一個服務設計過程中，設計團隊可能會首先通過用戶旅程地圖來了解客戶體驗。然後他們可能會開始創建服務原型並邀請用戶參與測試。在測試過程中，他們可能會發現一些問題或缺陷，需要對服務原型進行修改和改進。然後再次邀請用戶參與測試，直到最終服務能夠滿足客戶需求為止（Liu & Mannhardt, 2019）。Iteration（迭代）是設計思考過程中非常重要的一個步驟。總之，設計思考是一種以用戶為中心、強調創新和迭代改進的方法，它可以幫助企業創新其商業模式並提高成功率（Liu & Mannhardt, 2019）。相關流程可見圖 4。

圖 4

Business Model Innovation Phase

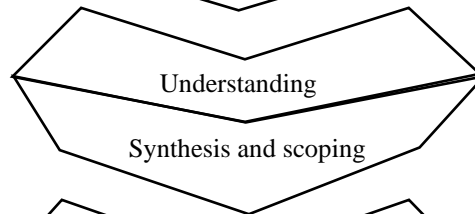
Initiation

Setting the stage



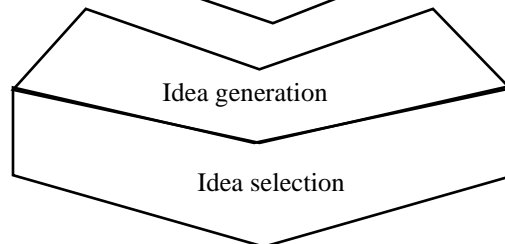
Inspiration

Collecting insights



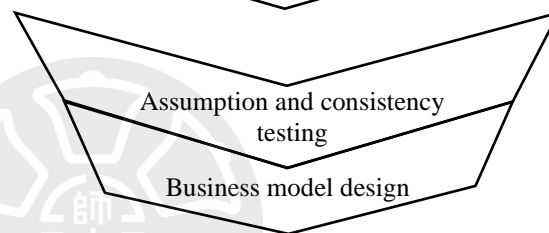
Ideation

Converting insights into ideas



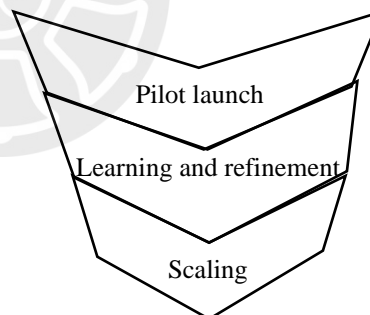
Integration

Designing viable business models



Integration

Designing viable business models



Note. Expansion of arrows = Divergent thinking ; Narrowing of arrows = Convergent thinking.

Adapted from “*Design thinking and business model innovation,*” by R. Liu & L. Mannhardt, 2019, in 26th IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference, UK, p. 21 (<https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/137211/>).

服務創新可透過發展現有的價值主張，以創造新的價值主張。這需要企業從客戶的立場出發，深入探究客戶的需求和期望，並透過整合不同的資源來提供更優質的服務（Skálén et al., 2014）。換言之，成功的服務創新需要企業具備創新思考和敏銳的市場洞察力，以及對資源整合和價值主張開發的能力（Skálén et al., 2014）。

第三節 多元智能理論

Gardner (2006/2021) 指出多元智能理論 (Multiple Intelligences Theory) 強調人的智能並非一種單一的或通用的能力，而是由多種獨立的智能組成，每一種智能都有其獨特的表現方式和發展軌跡，初期定義的七種多元智能分別為「語言智能 (linguistic intelligence)、邏輯數學智能 (logical-mathematical intelligence)、音樂智能 (musical intelligence)、空間智能 (spatial intelligence)、身體動覺智能 (bodily-kinesthetic intelligence)、人際智能 (interpersonal intelligence) 和內省智能 (intrapersonal intelligence)」 (Gardner, 2006/2021, 7 至 19 頁)。前述的智能並不是由遺傳決定的，而是可以透過學習和培養逐漸發展和提升，這些多元智能 (multiple intelligences) 類型涵蓋了人類不同的態度、能力和經歷 (Gardner, 2006/2021)。

Gardner (2020/2022) 強調了綜合能力的重要性，並提出了一些培養該能力的方法，他著重強調跨學科和綜合性思考的重要性，並主張教育應更關注如何教導學生整合不同學科的知識和資訊。這有助於學生更好地應對現代社會和工作中的挑戰，並更好地理解世界和問題。

多元智能理論 (Multiple Intelligences Theory) 挑戰了傳統智力測試僅關注語言和數學邏輯能力的觀點，Gardner (2006/2021) 認為人類的智能是多樣化的，從多種角度探索人類智能、學習和發展的過程。Gardner (2006/2021) 強調，人類具有不同類型的智能，每種智能都有其獨特的特徵和表現形式，強調每個人都有其獨特的智能特點和潛能，通過多種方法進行學習和發展，可以幫助每個人實現其潛能，不同類型的智能需要不同的教學方法和學習環境，以最大程度地促進個人的學習和發展。

Gardner (2020/2022) 提到這具有爭議性和影響力的理論提供了全新的框架，使教育工作者和研究人員能夠更好地理解 and 應對學生的智能需求，也解釋了每種智能如何與認知、發展和學習相關。多元智能理論為教育提供了新的思考和方法，使得教育不再是一種標準化的測試和評估，而是更加注重個體的多元發展和成就。到了 1993 年，第八個多元智能「博物學家智能 (naturalist intelligence)」被正式發表 (Gardner, 2006/2021)。

Gardner (2006/2021) 提到在一定程度上，智能 (intelligence) 可能不需要有特殊符號系統或其他文化設計的領域來運作，但人類智能的主要特徵之一很可能是其自然地趨向於體現在一個符號系統中。Gardner (2006/2021) 提及自己能做的最多只是提供對每個具體智能的感覺，傳達一些它的核心運作，暗示它如何在最高層次上展開和運作，觸及它的發展軌跡。

而現今的智能是分別被定義和描述的，嚴格來說是為了闡明科學問題和解決迫切的實際問題。Gardner (2006/2021) 重申智能 (intelligence) 不存在於可物理驗證的實體中，而只是潛在有用的科學概念。然而，由於正是語言導致我們陷入這種困境，並將繼續讓我們陷入其中，因此也許考慮單詞的獨特能力來開始討論特定的智能會較為合適 (Gardner, 2006/2021)。本研究匯總 Gardner 的八種多元智能如表 1。

表 1

Gardner 的八種多元智能匯總表

No.	Intelligence	智能	關鍵核心	應用的人群
1	Linguistic Intelligence	語言智能	能理解和應用語言，從而表達自己的思想和情感，以及與他人進行溝通	律師、詩人、記者、說書人
2	Logical-Mathematical Intelligence	邏輯數理智能	解決問題、推理、分析和數學運算	科學家、會計師、電腦專家、經商者
3	Musical Intelligence	音樂智能	對音樂及聲音的敏感度，並從中獲得情感體驗	作曲家、演唱家、即興創作者、領唱者、樂評
4	Spatial Intelligence	空間智能	能以三度空間準確思考／內在空間世界處理複雜問題	領航員、機師／棋士、地圖繪師、雕塑家
5	Bodily-Kinesthetic Intelligence	身體動覺智能	善於運用肢體／運用精細動作	運動員、舞者／實驗室技術人員、外科醫師
6	Interpersonal Intelligence	人際智能	和他人打交道時所具備的知識和技巧	政治領袖、銷售員、宗教領袖
7	Intrapersonal Intelligence	內省智能	具有自知之明，並能據此做出適當的行為	心理學家、哲學家、作家
8	Naturalist Intelligence	博物學家智能	強調了人類對自然環境的感知、理解和欣賞能力	生物學家、環保主義者、園藝師、獸醫

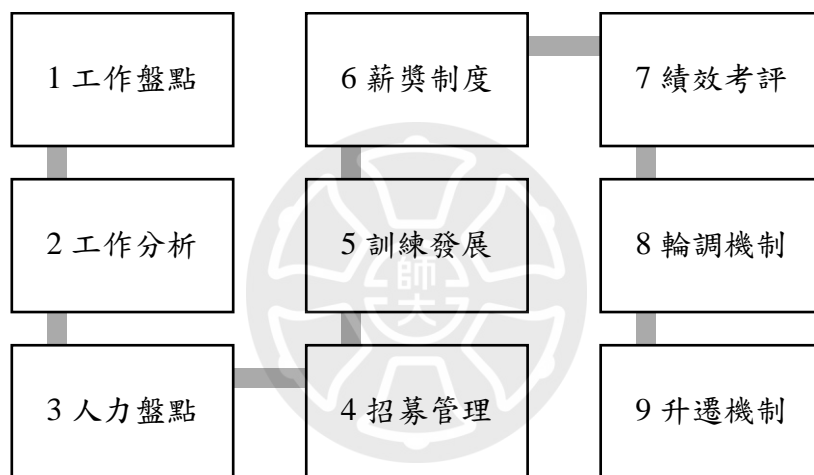
資料來源：本研究整理，基於多元智能新視野〔譯〕，H. Gardner，2006/2021，浙江教育。

第四節 組織（人資）發展九大循環模組

陳致瑋（2022）指出在 2018 年將組織（人力資源）發展的九大循環模型（圖 5）正式改名為 EAS（Enterprise Architect System，企業建構系統）理論，「這套企業建構系統也能稱為 Enterprise Architect Structure，早期稱做組織九大循環或人力資源九大循環（Core Module 9）」（陳致瑋，2022，頁 5）。九個核心模組，彼此互為連動但各自獨立。此理論目的是希望讓企業在經營運的績效增長，而 EAS 理論能協助不同規模且不同產業的企業，從十人以下到上萬人以上的企業，都能採用 EAS 理論進行組織精實再造（陳致瑋，2022）。

圖 5

EAS Model Framework



資料來源：企業發展的重要基礎：人資發展九大循環，陳致瑋，2015
(<https://ceoleader.pixnet.net/blog/post/22042454>)。

陳致瑋（2022）提出 EAS 理論，包含了組織發展的九項模組。

EAS 的九大模組中，可分為前五後四。前五項為基礎運作模組，分別是工作盤點、工作分析、人力盤點、招募管理及教育訓練，這五項是每一家公司都具備的運作基礎，只是做的深入與否，同時也是公司組織發展的共同基礎。而後四項為政策發展模組，包含了薪獎制度、績效考評、輪調機制及升遷機制，每一家公司的政策制定則不太相同，也不需要相同，甚至有些企業也未具備某些政策模組運作。（陳致瑋，2022，6 至 7 頁）

陳致瑋（2022）提出人資發展九大模組，又分成四大核心 Core Module 4，「四大模組就如同建築物的四根柱子撐起整個建築物，這個建築物就是企業組織整體」（陳致瑋，2022，

頁 13)。Core Module 4 又稱作人資四表，分別為工作盤點表、績效考評表、結構薪資核定表及升遷職能檢定表。

Core Module 4 (人資四表) 中關鍵的基礎表單是工作盤點表，工作盤點表簡稱為 CMP (Corporate Manpower Planning) 表，讓部門主管在規劃部門的工作及人力計劃能有所依循，也能達到權責劃分的成效 (侯淑媛，2015，2016b)。CMP 工作盤點表的基礎欄標題包含「部門、單位、工作模組、JD-SOP 重點記錄、負責人、儲備人、督導人、屬性分析及難易度」 (侯淑媛，2015，2016b)。

CMP (Corporate Manpower Planning) 工作盤點表是「EAS (企業建構系統)」的基礎，有了 CMP 工作盤點表，企業要規劃訓練計劃、人才發展、人員敘薪或獎勵機制，才會有工作者負責的工作做為依據佐證 (陳致瑋，2015，2022)。在企業中工作者重視的不外乎就是收入和舞台，收入與薪資及獎金有關，而舞台則與升遷機制有關 (陳致瑋，2015，2022)。

陳致瑋 (2022) 提出 CEM (Competency Evaluation Matrix) 升遷職能檢定表，其核心精神是雙軌制的升遷機制運作，CEM 可以評估工作者的綜合職能是否符合擔任的職務工作。CEM 的評估指標共有三種類型，分別是「知能 (know how)、技能 (skillsets) 及歷練 (experience)」 (陳致瑋，2022，頁 33)。雙軌制分別是 A 線為管理系統，與 B 線專業系統，用來解套單一升遷管道設計缺乏多元性的問題 (侯淑媛，2016a)。近年來愈來愈多擴大組織且經營有成效的台灣企業，紛紛提出雙軌制度是企業人才發展得當的機制。

第三章 研究方法

為了深入瞭解台灣小型管理顧問公司的核心競爭價值，本研究將運用質性研究的個案研究及深度訪談的研究方法。個案研究是一種深入探討特定現象的方法，透過收集相關資料及文件、訪談相關人員、以及對現場進行觀察等方式，深入探討研究對象的情況。深度訪談則是一種透過訪談重要人士，了解其對於特定問題或主題的看法和經驗的方法。這兩種方法能夠提供深入的瞭解和細節的描述，有助於本研究探究台灣小型管理顧問公司的核心能力管理（core competence management）及其競爭力之形成及關鍵成功因素。

第一節 個案研究

Yin (1994/2001) 指出個案研究是一種實證探究 (empirical inquiry) 方法，透過深入研究當時真正的現象，以設計邏輯及特定的資料收集和分析方法為研究策略，以達到深入了解研究對象的目的。

在企業管理領域，個案研究法 (case study method) 是一種有效的質性研究方法。通過深入研究一個特定的案例，研究者可以獲取深入的理解和見解，以進一步理解其內在的脈絡和意義。然而，個案研究法也存在一些限制，例如研究結果的普遍性和推廣性受到限制。因此，在實施個案研究時，需要注意問題的設計和數據分析的科學性，並對研究結果進行思考和評估 (潘淑滿, 2022)。

潘淑滿 (2022) 提出個案研究法的設計和實施過程中需要注意六個步驟。首先，需要明確研究問題，明確研究目的和研究重點，並將其轉化為個案研究問題。其次，選擇個案是個案研究的重要一環，研究者需要根據研究問題，選擇符合研究對象的個案。接著，需要設計一個研究方案，包括研究方法、資訊收集方式和資訊分析方法等。然後，收集相關的資訊，包括文獻資料、案例文件及訪談記錄等。接下來，對收集的資訊進行分析，以獲取關鍵資訊和洞察力，分析方法包括文字描述、主題分析、對比分析及模式識別等。最後，根據分析結果撰寫報告，報告應該包括研究問題、研究方法、資訊收集、資訊分析和結論等內容。

第二節 深度訪談

潘淑滿（2022）提出深度訪談法作為一種質性研究方法。該方法旨在透過深入訪談受訪者，探索其經驗、觀點和看法，以深入探究研究問題。然而，深度訪談法也存在一些限制，例如受訪者可能不願意透露某些信息，或研究者可能有自身的偏見影響分析結果。因此，在實施深度訪談時，也需注意訪談問題的設計和資料分析的邏輯，並剖析研究結果。

潘淑滿（2022）強調深度訪談法的設計和實施過程中也需要注意六個步驟。首先，明確研究問題、目的和重點，以利將其轉化為訪談問題。其次，選擇符合研究對象的受訪者。第三，根據研究問題和研究目的，選擇適合的訪談類型，如個別訪談或焦點團體訪談等。第四，依據研究目的設計訪談大綱，以確保在訪談中能夠詳細探討研究問題。實施訪談時需注意問題的開放性，確保受訪者自由表達，降低會阻礙受訪者回答問題的意願及動機的因素，這些因素包括「(1)對抗時間的要求；(2)自我威脅；(3)禮貌；(4)痛苦事件的回憶」（潘淑滿，2022，頁 157）。第五，需要記錄和整理訪談內容。第六，資料分析和詮釋是深度訪談的關鍵步驟，需要對訪談內容進行逐字逐句的分析，以進一步理解受訪者的觀點和看法。

第三節 訪談設計

本研究在探究企業客戶對於個案公司提供的專業服務所帶來的價值感知，並進一步分析個案公司的核心能力。為達成此目的，本研究採用客戶感知價值相關的訪談題目設計，並在訪談前徵詢指導教授的意見，並進行訪談大綱修正，以確保訪談題目可以從多角度探索客戶的想法。

訪談題目設計旨在了解企業目標客戶對個案公司服務的印象，以及為其所帶來的價值意義。透過受訪者的回應，研究者進一步分析目標客戶的痛點，並探討是否仍有未被滿足的需求服務，以引發個案公司分析自身的核心價值及管理流程，並提供更為升級的服務項目以符合目標客戶的未被滿足需求。

訪談大綱列述如下共十三項。

一、請描述一下每當你看到 L 公司的名字時，你腦海中浮現的第一個想法是什麼？

二、請描述每當您看到 L 公司提供的專案服務時，腦海中浮現的第一個想法是什麼？L 公司的哪些服務讓您有上述提到的想法？

三、您所在的公司使用 L 公司提供的服務多久了？基於什麼原因，所以想使用 L 公司的服務呢？

四、在使用 L 公司提供的服務時，您最看重哪些價值或好處？在什麼樣的使用場景

中，提到的價值和好處最為顯著？請描述所提及的價值或利益對您的意義。

五、如果 L 公司的服務價格上漲 20%，您還願意購買 L 公司所提供的服務嗎？

六、L 公司提供的服務，有哪些項目或層面需要改進？以進一步提高您對 L 公司服務的滿意度？請列出三項並按重要性依序排列。

七、除了 L 公司提供的服務，貴公司還使用了哪些顧問公司的服務呢？與上述品牌相比，請描述 L 公司提供的服務所提供的優點和獨特的價值或好處為何，也請描述上述品牌提供的卓越和獨特的價值或好處為何。

八、假設 L 公司不再提供輔導專案服務，貴公司最有可能購買和使用哪些品牌的輔導專案服務呢？與上述品牌相比，請描述 L 公司所提供服務卓越或獨特的價值或好處，也請描述上述品牌提供的卓越或獨特的價值或好處。

九、請描述貴公司第一次購買 L 公司服務的原因。

十、您的企業購買 L 公司服務的頻率是多少？考量公司需要的顧問服務，為什麼想由 L 公司來協助貴公司，當時衡量的因素依序是什麼？

十一、請描述 L 公司提供的服務如何影響或改變您的企業。

十二、您是否會對其他人（例如您的家人或企業朋友）推薦您對 L 公司提供之服務的體驗？推薦／分享的內容或主題是什麼？您採用何種方式推薦／分享您的經歷（例如通過電話聊天、面對面聊天或在社交媒體上展示照片和文字）？

十三、據您所知，什麼樣的人肯定會像您一樣喜歡 L 公司提供的服務呢？

第四節 編碼原則

在質性研究的深度訪談中，編碼可以協助研究者從訪談資料中擷取有用或特定的短語，以利將資料分類及方便分析。本次受訪者為三家企業代表，依據產業別（英文代碼）、職務別（英文代碼）及文本段落中有意義概念之序號（阿拉伯數字）進行編碼。本研究編碼原則說明如下。

第一碼為產業別，本研究涵蓋兩種產業，分別為 M 和 F。

第二碼為受訪者職務類別，根據受訪者的決策級別不同，分別為 A 和 B。

第三碼為探討客戶感知服務的主要問題編號，按順序編號為 1、2 及 3 等。

第四碼為探討客戶感知服務之相同主要問題的延續編號，按順序編號為 0、1 及 2 等。

第五碼為受訪者答覆主要問題之流水編號，按順序編號為 1、2 及 3 等。

以下為受訪之舉例篇章，在本研究中，針對個案公司所提供的服務對企業的影響或改變進行了深入探討。其中，M-A 受訪者表示「個案公司的服務讓同仁具備了當責意識」（M-A-11-0-1），而 F-B 受訪者則提及「個案公司所提供的人資四表、主管的課程培訓以及通識課程等服務，發揮很大的一個效用」（F-B-11-0-2），M-B 受訪者認為「第一個是制度化」（M-B-11-0-1）。

為確保研究的效度與信度，本研究在訪談過程中，對於相關公司及特定資訊均以代碼代替。

第五節 研究對象

本研究所選定的受訪對象為個案公司的客戶。透過深度訪談，探究目標客戶對於個案公司提供服務的整體感知價值。本研究選擇了三家企業客戶進行訪談。由於客戶在接受輔導專案服務後，會進入不同的企業發展階段，加上企業規模不同，因此在企業不同的發展階段所需的輔導專案服務需求也不同，而此三家客戶並非長期持續使用個案公司的服務，研究者得以探索不同角度的客戶想法。受訪者的基本資料詳見表 2。

表 2

受訪者列表

序號	訪談日	受訪者基本資料				服務狀態	客戶分類
		受訪者現任職務	企業產業	台灣公司人數	首次提供服務年份	服務項目	
1	2022/8/3	執行長 (企業二代)	製造業	約 20 人	2014 年	人力資源制度建立／管理幹部教育訓練	Loyal Customer
2	2023/2/9	集團管理部主管	非營利組織	約 200 人	2016 年	人力資源制度建立／管理幹部教育訓練	Loyal Customer
3	2023/3/15	總經理特助 (企業二代)	製造業	約 120 人	2010 年	組織再造專案 (含制度調整及管理幹部教育訓練)	Switcher

資料來源：本研究整理

第四章 個案研究

L 個案公司為一家提供管理顧問服務超過十年的組織，專注於提供企業組織精實化的輔導專案服務。本章個案研究將首先界定管理顧問產業的定義和營運模式，接著進行對該產業的現況分析。研究者將列舉一些國際型管理顧問公司以及台灣管理顧問產業的現況，並進行相關分析。進一步，本研究將剖析 L 個案公司的管理顧問服務流程和核心能力，並探討其營運策略規劃框架，以深入分析和理解個案公司的核心能力和流程管理情況。

第一節 管理顧問產業定義與現況分析

一、管理顧問產業定義

管理顧問產業是為企業提供管理諮詢服務的產業，旨在解決企業在營運過程中所面臨的問題，進而提升績效和效率，推動可持續發展。管理顧問產業涵蓋了企業管理的多個職能功能面，擁有多元的產業經驗和專業知能，能夠針對客戶的具體需求提供專屬的解決方案和建議，並協助客戶實施和監督這些方案的實施效果。

管理顧問產業的起源可以追溯到二十世紀初期，隨著全球經濟的蓬勃發展和競爭的難以預期性，越來越多的企業開始借助管理顧問公司的專業知識和經驗來提升自身企業的競爭力和營運效率。International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI, n.d.) 提出管理顧問的定義是指「提供獨立、客觀、專業服務，幫助組織解決管理、營運、策略和業務問題的專業人士或機構」(ICMCI, n.d.)；另根據行政院主計總處(主計總處, 2021)針對行業標準分類，將管理顧問產業列於「M 類專業、科學及技術服務業」(主計總處, 2021)中，其定義指「從事提供企業或其他組織有關管理問題諮詢及輔導之行業，如財務決策、行銷策略、人力資源規劃、生產管理等顧問；提供公共關係亦歸入本類」(主計總處, 2021, 詳見表 3)。

表 3

台灣行業標準分類之定義－管理顧問業

大類	中類	小類	細類	行業名稱及其定義
M				專業、科學及技術服務業 從事專業、科學及技術服務之行業，如法律及會計、企業管理及管理顧問、建築及工程服務、技術檢測及分析、研究發展、廣告及市場研究、專門設計及獸醫服務等。
	70			企業總管理機構及管理顧問業 從事企業總管理機構活動及管理顧問之行業。
		702	7020	管理顧問業 從事提供企業或其他組織有關管理問題諮詢及輔導之行業，如財務決策、行銷策略、人力資源規劃、生產管理等顧問；提供公共關係亦歸入本類。 參考經濟活動： 公共關係服務 生產管理顧問服務 財務管理顧問服務 銷售管理顧問服務 人事管理顧問服務 行銷管理顧問服務 組織管理顧問服務 ISO 認證顧問服務

註：第 11 次修正版（2022 年 1 月）。

資料來源：行業統計分類，行政院主計總處，2021

（https://www.stat.gov.tw/News_Content.aspx?n=3144&s=90015）。

管理顧問產業的參與者主要包括管理顧問公司、自由工作者和企業內部的管理顧問部門等。而管理顧問公司通常是這個產業中的主要參與者，他們通常擁有特定的專業知能和豐富的經歷，可以為客戶提供完整的管理顧問諮詢服務。自由工作者通常是一些經驗豐富的專業人士，他們通常會為客戶提供專門的諮詢服務。企業內部的管理顧問部門則是企業內部的一個部門，負責為企業提供管理諮詢服務，並且在企業內部實施和監督相應的管理方案。

二、管理顧問產業營運模式

在管理顧問產業中，管理顧問公司通常會採取不同的營運模式來進行。其中，最常見的營運模式如下三項。

(一) **專業服務型**。這種營運模式的公司通常會提供一系列的專業諮詢服務，例如策略規劃、人力資源管理及財務管理等，其重點在於為客戶提供專業且適當的解決方案和建議。

(二) **軟體解決方案型**。此類營運模式的公司通常會提供一些管理軟體解決方案，例如 ERP 系統或 CRM 系統等，其重點在於為客戶提供一系列的管理工具和企業解決方案。

(三) **混合型**。這種營運模式的公司通常會同時提供專業諮詢服務和管理軟體解決方案，並符合客戶的不同需求。

三、管理顧問產類類型

經濟部中小企業處 (2016) 指出從公司擅長的專業對應領域來分類，台灣的管理顧問產業可區分為五類。

(一) **整合型**。此類管理顧問公司提供全方位的服務，可以綜合分析企業內各種管理問題，並且有系統的分析並提供改善方案及解決對策。

(二) **以 IT 服務為主**。屬於 IT 專門領域的管理顧問公司，包含系統軟體或資訊安全等。

(三) **以財務相關服務為主**。屬於財務或是資金相關風險策略管理領域。

(四) **以市場行銷相關服務為主**。屬於市場行銷、消費者研究或是展會公關活動等相關領域。

(五) **以聚焦於特定專業技術為主**。此類管顧公司的服務偏向專門學科及特定專業，像是環境保護或品質控管管理等。

四、管理顧問現況分析

Consulting.us (2022) 提到根據 Technavio 研究公司的一份報告，全球策略諮詢市場 (strategy consulting) 預計將在 2021 年至 2026 年間擴大 577.6 億美元，與 2022 年相比，2026 年將成長 19.96%，並且呈現出穩定增長的趨勢，其中也提到在 Gartner 市場調研公司的調查結果，全球管理諮詢市場在 2019 年已達到 1600 億美元產值，預期到 2025 年將有 2300 億美元以上的規模。

本研究針對四家國際型管理顧問公司，整理其服務範圍、客戶類型和諮詢服務收費標準等方面進行競爭者分析 (表 4)，此四家國際型顧問公司在台灣均設有據點，並為台灣企業提供管理諮詢服務。

表 4

國際型管理顧問公司比較表

公司	主要服務範圍	競爭強項	客戶類型	諮詢服務收費
B 公司	<ul style="list-style-type: none"> • 策略諮詢 • 營運優化諮詢 • 數據和分析諮詢 • 行銷和業務諮詢 • 人力資源諮詢 	數位轉型和數據分析等新興領域中處於領先地位	全球 500 強企業、大型企業和政府機構	收費相對 M 公司略低，但仍然偏高
M 公司	<ul style="list-style-type: none"> • 策略諮詢 • 人力資源諮詢 • 數位技術諮詢 • 風險管理諮詢 • 合併與收購諮詢 	全球最大的專業諮詢團隊和客戶網路，擁有跨行業的專業能力和綜合性解決方案	全球 500 強企業、大型企業、政府機構和非營利組織	收費較高，以每小時 1000 美元以上的收費水準為主
P 公司	<ul style="list-style-type: none"> • 策略諮詢 • 數位轉型諮詢 • 風險管理諮詢 • 人力資源諮詢 	將財務、業務諮詢與創新策略相結合，注重數位化轉型、數據分析及人才支持等方面	全球 500 強企業、中型企業、新興企業、政府機構和非營利組織	通常是每小時 200 美元至 500 美元不等
K 公司	<ul style="list-style-type: none"> • 企業策略和管理諮詢 • 風險管理和合規諮詢 • 數位轉型和技術諮詢 • 會計、稅務和財務諮詢 • 人力資源諮詢 	較為注重企業財務和法律諮詢	全球 500 強企業、中型企業、新興企業、政府機構和非營利組織	無法取得數據

資料來源：本研究整理

管理顧問公司的收費標準通常是依據專案的複雜性、範圍和時間等因素進行評估和報價。一些專案可能會涉及到專案績效，進而獲得額外的績效獎金報酬。因此，客觀的收費比較標準相對較難確定。綜合本研究對四家管理顧問公司的匯總分析，可以得出 B 公司和 M 公司在此行業中收費標準較高，且收費標準較為相當。主要原因是 B 公司和 M 公司在市場評比中被評為品牌影響力高的管理顧問公司，更注重在全球知名企業的服務能力上保持優勢。當大型企業或是全球 500 強企業選擇 B 公司或 M 公司作為服務提供商時，能夠為該企業帶來更多正向的評價。例如，更易吸引投資人的關注，進而加碼投資，並且獲得更多的媒體曝光機會，提高該企業的品牌知名度。因此，雙方皆能夠實現積極性的影響循環。

綜觀 B 公司、M 公司、P 公司和 K 公司的目標客戶，均為大型企業和政府機構，但各家公司的競爭優勢和服務項目略有不同。M 公司在全球擁有大量客戶，提供的諮詢服務也更加多樣化。B 公司注重長期策略和創新方案，對客戶的願景和目標有更深入的理解。P 公司專注於數位化轉型和數據分析服務，幫助客戶提高業務效率和盈利能力。K 公司則擁有核心的審計和稅務專業，相對於前三家公司，更加重視為客戶提供風險管理和財務管理諮詢服務。

本研究參考了 Vault 機構對管理顧問公司的排名資訊，而 Vault 機構為了適當地呈現管理顧問行業中諮詢顧問公司的領先地位，Vault (n.d.) 提到採用權重加權的方式進行排名，具體評分指標詳見表 5，其中前三項評分指標為 prestige (聲望)、firm culture (企業文化) 和 satisfaction (滿意度)，三項指標總佔比達 60%。

表 5

2023 年 Vault Consulting 50 評分加權項目

占比 (%)	項目
30	prestige 聲望
15	firm culture 企業文化
15	satisfaction 滿意度
10	compensation 福利
10	work/life balance 工作及生活的綜合平衡
10	level of challenge 挑戰級別
5	overall business outlook 整體商業發展前景
5	promotion policies 促銷政策

資料來源：本研究整理，基於“Vault consulting rankings: Vault top consulting firms,” by Vault, n.d. (<https://legacy.vault.com/best-companies-to-work-for/consulting/vault-consulting-rankings-top-50>).

本研究匯整了國際性機構 Vault 及 Consulting.us 中 B 公司、M 公司、P 公司及 K 公司這四家國際化的管理顧問公司在管理顧問產業中的全球排名，主要以北市場為主，如表 6 所示。Vault (n.d.) 提到 2019 年管顧業的 Market Share 資料，M 公司佔比為 15.9%、B 公司佔比為 14.6%、P 公司佔比為 7.3%、K 公司佔比為 4.8%。而綜合排名考量了 Vault 及 Consulting.us 機構提供的資訊以及本研究對管理顧問產業的熟悉度，進行綜合分析，結果顯示 B 公司排名第一、M 公司排名第二、P 公司排名第三及 K 公司排名第四。這四家公司除

了持續提供高品質且高效率的服務，也仍在不斷探索新的服務領域和創新的商業模式，以保持其競爭優勢並擴大市場佔有率。

表 6

2023 年國際型管理顧問公司排名

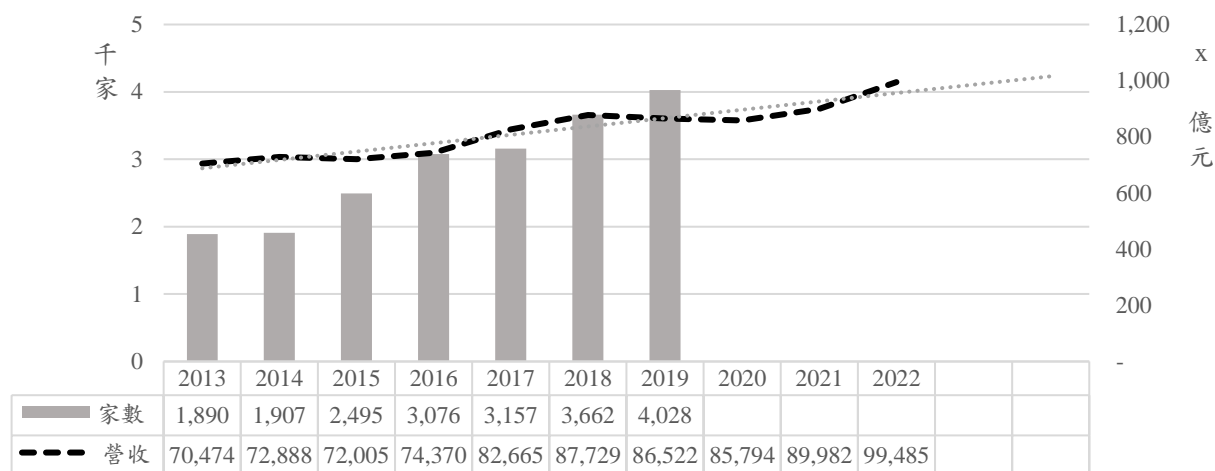
公司名	Vault Consulting 排名	Consulting.us 排名	本研究綜合排名
B 公司	2	1	1
M 公司	3	2	2
P 公司	12	5	3
K 公司	未排進前 50 名	7	4

資料來源：本研究整理，基於“*Vault consulting rankings: Vault top consulting firms,*” by Vault, n.d. (<https://legacy.vault.com/best-companies-to-work-for/consulting/vault-consulting-rankings-top-50>)；“*America's top consulting firms for thought leadership,*” by Consulting.us, n.d. (<https://www.consulting.us/rankings/americas-top-consulting-firms-for-thought-leadership>).

經濟部（2012）指出管理顧問業列為重點發展的產業，期許對台灣、大陸及東協市場的多元產業需求，能夠開發出創新服務的管理工具或新商業模式等，也因此加速了台灣管理顧問產業的發展。從台灣的行業標準分類中 7020 管理顧問業，進行查看台灣管理顧問公司從 2013 年起的家數及營收變化（見圖 6）。

圖 6

台灣 7020 管理顧問業家數及營收統計圖



註 1：表格內的營收數字之單位為百萬元。

註 2：於計畫結束政府便不再更新管理顧問業家數，因此家數的數據僅至 2019 年為止。

資料來源：本研究整理，基於歷年管理顧問業經營現況調查，經濟部中小企業處，2022 (<https://data.gov.tw/dataset/32491>)；跨類別彈性查詢－營業額－(7020)管理顧問業，經濟部統計處，2023 (<https://dmz26.moea.gov.tw/GMWeb/advance/AdvanceQuery.aspx>)。

中國生產力中心 (2016) 指出「台灣管顧業常見的三大類問題，分別為對於品牌／行銷與創新缺乏實務經驗、國際化及轉型的迫切性以及管顧公司品牌經營不易」(中國生產力中心，2016)。

經濟部 (2021) 指出在專業技術服務業 2021 年第一季的營收中，管理顧問業為主要成長貢獻來源，且近十年平均年成長 2.5%。此外，隨著企業多角化的經營及不斷創新的業務，對專業技術性的服務業需求日益增加，也帶動近年來專業技術服務業受僱員工人數多呈現成長發展。「專業技術服務業包含管理顧問業、廣告業及市場研究業、專門設計業和攝影業等，其中管理顧問業在專業技術服務業中占有重要地位」(經濟部，2021)。因此可以推估台灣管理顧問業市場規模逐年擴大的趨勢將持續。

林嘉慧 (2008) 指出在台灣中大型管理顧問公司仍為少數，大部分的管理顧問公司都是中小企業，其中個人工作室占了絕大多數。台灣管理顧問業的服務項目以策略顧問為主，其次是組織與人力資源顧問、財務顧問和科技顧問等。管理顧問產業的發展也面臨著一些挑戰。首先，隨著全球經濟的不穩定和市場的不確定性增加，企業對管理顧問服務的需求也在發生變化。其次，競爭的加劇和技術的進步也讓企業可以更自主地解決自身的問題，從而減

少對管理顧問服務的需求。再者，管理顧問產業的專業知識和技術也面臨著不斷變化的挑戰，需要不斷創新和發展。

經濟部中小企業處（2016）提及「台灣的管顧產業在管理工具技術為『需求』與『產業發展』相互結合，但是在巨量資料分析等科技管理工具需求浮現，顯示台灣管顧公司近年逐步發展此區塊」（經濟部中小企業處，2016）。國家發展委員會（2021）提出「總體經濟目標及國家發展策略為『以數位創新啟動經濟發展新模式 2.0，政府也將優化各項產業發展之共通基礎環境，包括人才、法規、金融及台灣品牌等，全力支持六大核心戰略產業的推動』」（國家發展委員會，2021）。

然而新興市場的發展和日新月異的技術也為管理顧問產業提供了新的機遇，例如網際網路和大數據技術的應用，可以讓管理顧問公司更加精確地分析企業的問題和需求，提供更為專業的解決方案。

在企業成長與轉型的過程中，除了整合企業內部資源外，亦需依賴外部資源以搶占時間先機，而非閉門造車。因此，管理顧問產業做為一個重要的服務行業，可以提供專業的管理諮詢服務和解決方案，以提高企業的工作效率和產業競爭力。隨著全世界經濟的脈動和技術的突破，管理顧問產業也需要不斷創新和發展，以滿足客戶的痛點及潛在需求和應對市場的變化。台灣管顧業需要提升創意或創新的科技導用與人才養成機制，以在華人地區深耕服務。

五、管理顧問公司的策略聯盟

在台灣，少數的管理顧問公司承接政府專案並負責執行；然而，大多數的管理顧問公司則提供專業服務給客戶。不過，正如前述所談，管理顧問公司的發展仍面臨著人才發展的挑戰。為了更好地服務客戶，策略聯盟合作已成為管理顧問公司經營策略之一。

（一）合作夥伴類型。

1. 顧問公司。管理顧問公司間可以相互合作，共同為客戶提供服務。有些是共同專業的延伸，有些是擴大的異質性專業合作，以提升客戶對管顧服務的黏著度。

2. 投資公司。投資公司可以與管理顧問公司合作，協助客戶進行投資和策略方案制定。此類的投資公司通常會為客戶提供佈局的策略諮詢和投資建議。

3. 資訊公司。隨著科技的不斷進步，管理顧問公司需要與資訊公司合作，以確保客戶得到最好的資訊技術支持。此類的資訊公司，可以提供數據分析、人工智能及區塊鏈等技術支持。

4. 法律公司。管理顧問公司有時需要與律師事務所合作，以確保客戶的法律事務得到妥善處理，包含法律支持和諮詢服務。

5. 學術機構。管理顧問公司可以與學術機構合作，以確保客戶得到最新的研究成果和行業資訊，或是學術支持和專業知識提升。

(二) 未來發展。經濟部中小企業處（2016）提出「未來企業成長或轉型的能量，與數位化、智慧化及移動化的產業發展趨勢息息相關。在受到 TPP、RCEP 與各種貿易協定的影響，讓國內以出口為導向的企業也容易受到帶動發展。也因此未來管理顧問業者應朝向管理科技化、顧問智慧化及服務數位化的趨勢發展」（經濟部中小企業處，2016）。要能夠提供多元化的服務，將更倚重策略聯盟的運作，產生一加一大於二的效應。

第二節 個案公司分析

一、個案公司介紹

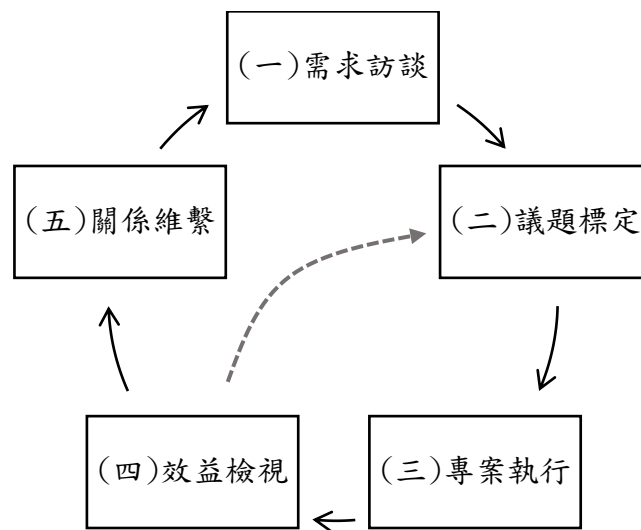
個案公司提供管理顧問服務已逾十年，致力於提供組織精實的輔導專案服務，並協助台灣中小企業強化公司經營管理軟實力，以面對外部競爭。隨著台灣經濟的發展，中小企業的成長也取得顯著成果。然而，隨著第一代創業家進入世代交替的時代，二代繼承的壓力逐漸浮現；以及新世代的創業家希望在企業經營上少走一些冤枉路。因此，越來越多的台資企業開始重視組織的強化，並注重引進專業的人力資源工作者。儘管目前台灣本土企業對人力資源的重視程度仍然薄弱，然而，這些企業的經營者已經意識到人才對於企業永續發展的重要性。

個案公司早在十多年前即採用「EAS 理論（組織發展九大循環）」的框架協助企業組織再造（organization reengineering），以強化人力資源的「選用育評留」面向。這是因為個案公司多年前就觀察到台灣，以人力資本為主軸思考人才發展的專業型顧問公司實屬稀少。因此，個案公司當時明確將人力資源專業定位為其業務核心。時至今日，個案公司已積累了眾多成功的客戶案例，在進行新客戶需求訪談時，能夠精準抓住要點並診斷出該企業的組織薄弱之處。

個案公司初期提供給企業綜合性服務包含了「選用育評留」代為執行；而近年來，服務比重則偏向「育評留」的人才養成機制為主。個案公司提供給企業客戶的管顧服務生命週期如圖 7。

圖 7

管理顧問服務生命週期



來源：本研究整理

個案公司所提供的管理顧問服務，分為以下五個周期階段。

(一) **需求訪談**。在初步接觸客戶時，個案公司需要與客戶建立聯繫，釐清客戶需求並了解客戶願意揭露的問題。個案公司將提供專案方案的實施規劃和建議，確認雙方的意向後簽訂合約。

(二) **議題標定**。在確認服務啟動後，個案公司將進行更細緻的現況分析，並連動客戶的願景發展，標定出組織面的落差以及專案實施方案，選擇合適的策略來實現客戶的組織精實目標。

(三) **專案執行**。在確定策略方案後，個案公司將開始實施和部署相應的計劃。包括重組組織、提升人力職能、優化流程或是教育訓練的實施等。

(四) **效益檢視**。個案公司將與客戶進行階段性評估新策略的執行成效。這可能涉及評估報告、分析結果以及調整制定行動計劃。在此階段，個案公司可能需要回到(二)議題標定重新定出該階段的合適策略。

(五) **關係維繫**。成功實施新策略並且專案合約結束後，個案公司仍需要與客戶的核心管理層人員保持聯繫，確保客戶能在特殊狀況時仍能獲得支持，以幫助企業持續發展。

在上述五個階段中，個案公司需與客戶的核心管理層人員密切合作，提供最適合的建議和服務。

個案公司的服務對象以台灣中小企業為主，其原因是中小企業通常缺乏完善的人力資源管理制度，而且在資源和經費上也較為有限，無法像大企業一樣投注廣大資源進行人力資源管理。個案公司的服務定位於提供中小企業經濟實惠的解決方案，並且根據客戶的不同痛點及需求，提供專屬打造的客製化方案，協助企業實現持續的成長與發展。

在市場競爭方面，個案公司主要面臨國內其他人力資源顧問公司的競爭。儘管市場上已有多家類似的公司提供相似的服務，而個案公司的核心競爭能力在於擁有「EAS 理論」綜合應用成功案例，並結合顧問師多年來的職場實務經驗，能夠提供給客戶更具效益及更符合企業需求的人力資源管理解決方案。

二、個案公司的核心能力之管理

(一) **EAS 理論綜合應用實務**。個案公司最關鍵的核心能力在於「EAS (Enterprise Architect System) 理論」應用，以建置企業內的人才生態圈為宗旨。「EAS 理論」包含人力資源基礎的「選用育評留」面相，能夠協助企業組織再造 (organization reengineering)，並強化人力資源管理。個案公司以「EAS 理論」為基礎，提供多元化的人力資源管顧專案服務，為企業打造完整的人才生態圈，並協助企業整建關鍵人力資源制度及因應人力資源管理的議題。

陳致瑋 (2022) 提出「EAS 理論」的九個模組彼此之間擁有綿密的關聯性，可謂牽一髮動全身，此九個模組完整名稱如下。

1. 工作盤點模組 (CMP, Corporate Manpower Planning)。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

2. 工作分析模組 (JDA, JD Analysis)。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

3. 人力盤點模組 (HRIM, HR Inventory Mapping)。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

4. 招募管理模組 (Hiring Process Management)。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

5. 訓練發展模組 (TDP, Training Development Program)。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

6. 薪酬政策模組 (SSM, Salary Structure Matrix)。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

7. **考評政策模組 (PAM, Performance Appraisal Matrix)**。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

8. **輪調政策模組 (JRM, Job Rotation Matrix)**。(EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師，無日期)。

9. **升遷政策模組 (CEM, Competency Evaluation Matrix)**。(EAS531 企業敏捷策略，無日期)。

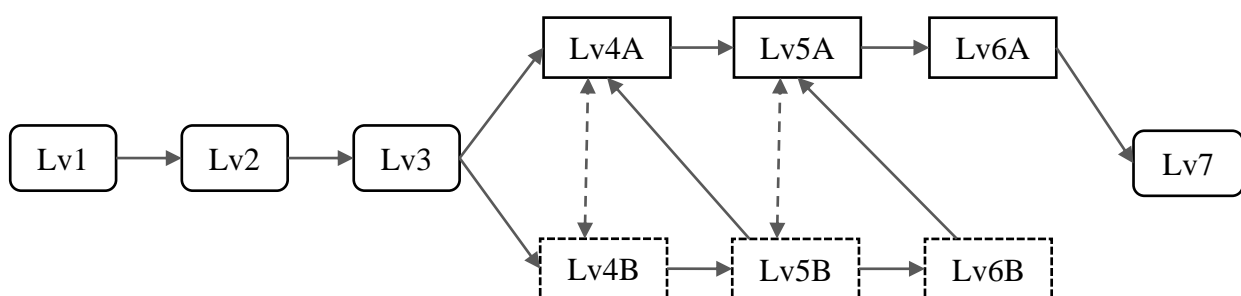
目前，具備綜合應用「EAS (Enterprise Architect System) 理論」的顧問師在市場上實屬稀缺。然而，個案公司與「EAS 理論」的提出者建立了長期的策略聯盟夥伴關係，並運用相同的理論架構，協助企業進行組織精益優化的服務。個案公司透過評估、規劃、執行及檢核等流程，協助企業在組織經營方面建立起完善的系統，提高人才的價值與效益。「EAS 理論」的實施需要相當程度的綜合能力，個案公司提供的管顧服務，從初期的需求分析及制定方案，到後續的實施及評估改善，全程協助企業建立起具體的完善人力資源管理體系。

(二) **內部專業人才養成機制**。個案公司建立了一套內部專業人才培養機制，與輔導企業時導用的「EAS Model Framework (組織發展九大循環)」一致，此模組包含九大循環，專案執行者需全面具備相關職能，才能獨立執行客戶的複雜組織再造專案。

個案公司的內部專業人才養成在進入核心專業力培養的第一階段，專案執行者需具備 Level 4B (Lv4B) 的資格；第二階段則需要具備管理職能，並強化專業技術職能到 Level 5B (Lv5B) 的階段；最終，需要具備 Level 6A (Lv6A) 的管理職歷練資格，才能成為資深的組織再造顧問。職能發展暨升遷層級階段詳見圖 8，而各層級的關鍵職能表現則詳見表 7。

圖 8

雙軌制升遷圖解



資料來源：本研究整理，基於七階升遷檢定架構，侯淑媛，2016

(<https://ceoleader.pixnet.net/blog/post/43146951>)。

表 7

七階關鍵職能表現狀態

階段	關鍵狀態	
Lv 1	新手階段，邊學邊做	
Lv 2	能執行標準程序，具備獨立執行能力	
Lv 3	能處理常態工作，具備問題解決力	
Lv 4	A 線 需具備行政程序的檢查與稽核之事務管理力	B 線 具備多職能專業力，障礙排除力佳
Lv 5	管 需具備溝通及資訊統合力（跨距至少三個事務單位／組別）	專 具備靈活問題排解力及創新思考應用力
Lv 6	理 需跨部門資源整合（跨距至少三個部門／單位），具備三權（費用核決權、人事任用權、工作分派權）	職 能導用新技術並帶動整合運作，並具前瞻的創造應用力
Lv 7	總體經營決策	

資料來源：本研究整理，基於七階升遷檢定架構，侯淑媛，2016

(<https://ceoleader.pixnet.net/blog/post/43146951>)。

養成管理職能需要搭配 DT (development training) 的管理培訓計劃，管理幹部學習各階層的管理工作及相關的知識或技能，再搭配實作歷練，在完成培訓結業且通過該階級的管理職能檢定，即符合該管理職的升遷資格。而在升任管理職後，仍然需搭配 OST (on site training) 在位訓練及 OJT (on job training / off job training) 在職訓練，才能持續強化或優化所需的管理職能。善用內部資師培訓 (in house trainer's training) 能夠讓企業內的知識或經驗值進行傳承，而教導的工作也是管理職的重要職責之一 (陳宗賢，2022)。各層級的培訓對應關係可以參見圖 9。

圖 9

企業職涯發展體系

層級	OST	OJT	DT	TT
高階主管	部門專業 訓練	層次訓練	← 儲備經營者訓練	內部師資 訓練
中階主管			← 儲備主管訓練	
基層主管			← 儲備幹部訓練	
基層人員				
新進人員	職前教育			

資料來源：台灣商業策略大全布局台灣向世界突圍的 14 個致勝關鍵（頁 212），陳宗賢，2022，墨刻。

在個案公司的專業人才培養機制中，不僅要進行深入的人力資源工作歷練，參與者還需要具備換位思考能力，並與客戶共情（empathy）。此外，也需要展現多元智能中的「語言智能（linguistic intelligence）、邏輯數理智能（logical-mathematical）和內省智能（intrapersonal intelligence）」（Gardner，2021，12 至 19 頁）的綜合能力，才能成為一位積極主動的問題解決專家。

三、個案公司的客戶分類

個案公司所提供的核心服務為「EAS 理論（組織發展九大循環）」綜合輔導。以 30 人的企業為例，首次專案導入期至少半年到一年，其後專案通常會延續二至三次不等。平均而言，每家企業在組織再造（organization reengineering）專案上投入二年到五年可以獲得一定的顯著成效，然而綜效高低還與企業規模以及人才管理職能的持續優化及企業發展需求成正相關。

因此，個案公司在完成預期的專案效益後，通常將維持運作的責任轉交給客戶的核心管理層進行後續的管理。此外，由於客戶企業內「產銷人發財」中的「人—組織」基礎已經建立穩固，部分客戶希望加強其他組織功能的發展，因此他們會尋求其他性質不同的管理顧問公司，以獲得相應的專業服務。

本研究以已購買個案公司服務的目標客戶為受訪對象。對於客戶購買個案公司服務的間隔時間作為主要判斷，分析其忠誠度狀況。依據購買間隔時間，將客戶分為忠誠客戶（loyal customer）與搖擺型（switcher）兩類。

（一）**Loyal customer 忠誠客戶**。指對個案公司服務有高度忠誠度，經常選擇購買個案公司提供的專案服務，對品牌具有高度信任度和情感認同。在本研究中，若客戶購買個案公司服務達兩次以上且中斷服務的時間未超過兩年，則列為忠誠客戶。

（二）**Switcher 搖擺型**。指對品牌或企業缺乏忠誠度，容易轉換購買對象，並在取得更具競爭力的價格或服務體驗後更容易轉換。在本研究中，客戶購買個案公司服務達兩次以上，但中斷服務的時間已超過兩年，則歸為搖擺型客戶。

客戶的忠誠度和轉換意願受多種因素影響，如服務品質、服務體驗、價格、促銷或市場趨勢等。因此，個案公司需不斷了解市場變化和目標客戶的需求，以針對不同因素採取相應的措施，提高客戶忠誠度，並減少客戶流失。

第三節 個案公司營運策略規劃

本研究分析了管理顧問產業的現況，以及個案公司的核心能力管理（core competence management）。研究者發現，管理顧問產業的專業知識和技術面臨著不斷變化的挑戰，需要持續創新和發展。隨著市場潮流的脈動和目標客戶的需求，本研究重新檢視個案公司的價值定義、價值提案和價值創造，最終以「價值傳遞」為目標，以提升客戶整體感知價值（total perceived value, TPV）。研究者探討台灣的小型管顧公司如何進行核心能力管理（core competence management），分為以下五個項次說明。

一、價值定義階段

不同的產業、規模及時期的企業，對管理顧問的專業需求及服務內容均不相同。個案公司專注於組織發展輔導及導用，針對目標客戶的階段性問題提供具體解決方案。本研究探討目標客戶最看重個案公司提供的服務價值，「第一個想法就是專業」（M-B-1-0-1），「老師的一些專業的資訊對我們都重要」（F-B-2-0-1），「精準的服務」（M-A-2-0-1），「內部組織可以有規範」（M-A-4-0-1），「一方面是因為我們想要把制度健全」（F-B-4-0-1），「第一個就是制度上的建立」（M-B-4-0-1）。

個案公司滿足目標客戶需求的同時，個案公司也為目標客戶建立了重要的人力資源制度及辦法。制度是企業長期發展的重要基石，而建立制度是三位受談者皆提及所看重個案公司所提供的服務價值。

二、價值提案階段

在台灣的管理顧問產業中，核心能力是一個非常重要的元素，成功的管理顧問公司必須建立高效的價值鏈，以及提供有價值的解決方案。這意味著管理顧問公司需要掌握客戶需求收集、剖析、提供客製化的解決方案和實施的能力。其中，重要的核心能力包括專業知識、優秀的人才和高效的專案管理能力等。透過這些核心能力，管理顧問公司可以提高服務品質，並且更好地滿足客戶獨特的需求和挑戰。

本研究發現，「從基層歷練上來的，所以對於每個小到行政的程序環節是什麼，問題點是什麼，大到整體的組織應該要怎麼調整，其實是有實務經驗的」（M-B-9-0-4），「階段一是什麼、階段二是什麼，能減少大家的抗拒力」（M-B-13-0-10），「想要自己公司的組織要擴大並且符合正規經營，所以，才找個案公司來服務」（M-A-9-0-2），「就是基於危機處理的理由」（M-B-3-1-9）。個案公司的專案執行者擁有專業能力，並對目標客戶的專案參與者展現同理心，能夠根據客戶組織再造（organization reengineering）的時程提供不同的解決方案。

三、價值創造階段

目標客戶希望擁有一個符合新時代工作者的組織發展制度，並提升管理人才的管理職能，這些是組織再造（organization reengineering）的首要議題。

本研究發現，「我覺得TA可能是中小企業為主」（M-B-13-0-2），以此推估個案公司的目標客戶特徵之一為中小企業。經濟部（2020）提出「中小企業係指依法辦理公司登記或商業登記，實收資本額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿二百人之事業」（經濟部，2020）。依據本研究發現「或是一個剛成立的組織，可能制度相對沒那麼完善」（F-B-13-0-3），「另外，則是有心想要健全制度」（F-B-13-0-4），目標客戶特徵之二則為需要健全制度的企業。

依據本研究發現，「老師的一些專業的資訊對我們都重要」（F-B-2-0-1），「會有一種安心跟信賴感」（F-B-2-0-2），「所以這是我腦中浮現的，就是專業，然後對整體的組織有敏銳度，然後很熱心的幫我們處理就是大小事情」（M-B-1-0-9），「比如說一對一面

談，可能對主管來說，會比課程對他們幫助還要大」(F-B-6-0-5)，個案公司會根據客戶所處的階段，提供不同的解決方案以實現階段性的進展目標。持續創造附加價值給目標客戶，能夠讓客戶整體感知價值極大化。

四、價值傳遞階段

簡怡雯、蕭中強、邱玉葉、盧端雯(2007)及簡怡雯、蕭中強、邱玉葉(2013)指出研究消費者對商品的涉入程度，「強調消費者處理商品資訊的程度區分為低度涉入(low involvement)、中度涉入(moderate involvement)和高度涉入(high involvement)程度」(簡怡雯、蕭中強、邱玉葉，2013)。研究者推論個案公司的目標客戶對於管理管顧公司提供的服務，普遍屬於低度涉入(low involvement)及中度涉入(moderate involvement)程度。

中度涉入(moderate involvement)程度的消費者在沒有 prior attitudes(先入意見)的情況下接觸新產品時，多數(majority)來源資訊比少數來源資訊引發更多判斷處理；而當有 prior attitudes(先入意見)時，少數及多數資訊來源可能引發更嚴格的資訊審查，這取決於資訊來源的立場與其 prior attitudes(先入意見)是否一致。而低度涉入(low involvement)程度的消費者，多數或少數來源所提供的資訊可以直接影響消費者對產品的好感度和態度，這些資訊通常是與產品相關但不是關鍵性的(簡怡雯、蕭中強、邱玉葉，2013)。

個案公司提供給目標客戶的服務，採行差別化策略的客製化方案為主。透過行銷 4P 策略模型進行。

(一) **產品(Product)**。product 是企業所提供的商品或服務，需要根據市場需求來開發和設計產品，讓產品符合消費者的需求和期望。個案公司提供組織再造輔導專案以及管理幹部養成培訓課程，以解決目標客戶的問題。同時不斷創新升級服務，提高服務品質及客戶滿意度。

(二) **價格(Price)**。price 是企業對產品或服務所訂定的價格，需考量市場需求、競爭狀況、自身成本和利潤平衡。個案公司依據客戶需求及專案複雜性進行報價，不以價格戰做為吸引客戶的手段。

(三) **通路(Place)**。place 是企業將產品或服務銷售給消費者的通路和方式。個案公司提供多元化的服務方式及途徑，包括網路平台、線上視訊及線下實體互動等，以滿足不同客戶的需求和偏好。

（四）促銷（Promotion）。促銷包括各種推廣和宣傳活動，旨在提高公司知名度和服務的市場占有率。個案公司採取公開演講、網路宣傳及推廣活動等方式，吸引潛在客戶的注意力，提高對服務的認知和信任度。

五、營運策略研擬

在本研究的基礎上，針對個案公司的核心能力管理和**管理顧問產業**的趨勢，提出三項的營運策略研擬。

（一）積極投入創新與新興科技的應用發展。管理顧問產業需要不斷跟隨市場變化，掌握新興科技和工具，以提升服務品質和效率。可開發出更具競爭力的服務或產品，以滿足客戶的需求和期待。

（二）提高客戶感知價值。在價值定義的基礎上，個案公司應該以客戶為關鍵核心，探究目標客戶未被滿足的需求和隱性的期待，為客戶提供量身客製的服務，提高客戶的感知價值（perceived value）。透過深度訪談了解忠誠客戶的痛點，以利個案公司規劃及提供高附加價值的服務。同時個案公司應該注重並建立良好的客戶關係，以增加客戶忠誠度和口碑效應。

（三）建立有效的人才管理和培訓機制。管理顧問產業的核心競爭力在於人才，因此個案公司應該注重人才管理和培訓，吸引和留住優秀的人才，提高管理顧問公司的專業水準和服務品質。同時，個案公司可以建立有效的知識共享和學習機制，促進專業人士的知識和經驗交流，提高公司的整體創新能力和競爭力。

綜合以上的營運策略研擬，個案公司可以建構以客戶導向和人才為本的營運模式，管理關鍵核心能力並搭配內外部資源，以應對**管理顧問產業**的挑戰和機遇。實現小型管顧公司服務的小眾市場和持續獲利的目標。不斷檢視和調整營運策略並且優化內部的核心能力管理（core competence management）流程，以確保公司的長期發展和競爭力。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究旨在探討台灣小型管理顧問公司的核心能力管理（core competence management），並以個案公司為例，分析其核心競爭價值，進一步研擬營運策略，以建構獨占市場和持續獲利的營運模式。在探討過程中，本研究發現台灣管理顧問產業面臨著不斷變化的挑戰，因此需要持續創新和發展，並且應該以客戶為中心，提供高品質的服務，持續優化管顧公司自身的核心能力和價值傳遞流程，以達客戶整體感知價值（total perceived value, TPV）極大化。

小型管顧公司應該持續關注目標客戶的行業發展和市場趨勢，並且根據管顧產業市場需求調整產品和服務的定位和提供方式，以符合客戶的需求。個案公司應該注重人才培養管理和核心能力管理（core competence management），持續提高公司內部人員的專業知識和技能，以提升服務品質和客戶滿意度。

總的來說，台灣小型管顧公司可以聯盟不同專業的管顧合作夥伴，實現綜效倍增的策略聯盟營運模式。如此可以幫助目標客戶更好地選擇和利用管理顧問公司的服務，同時幫助小型管顧公司實現長期的成功和穩定的發展。

第二節 研究貢獻

本研究對台灣小型管顧公司的核心能力管理（core competence management）進行了探討和分析，發現管理顧問產業的專業知識和技術面臨著不斷變化的挑戰，需要持續創新和發展。隨著市場潮流的脈動和目標客戶的需求，管理顧問產業需持續重新檢視核心能力及價值定義，以提升客戶整體感知價值。

以下為本研究的貢獻，本研究以個案公司為例，提出了台灣小型管顧公司的營運策略和建議，幫助個案公司及其他小型管理顧問公司建立更具核心價值的營運模式，提高市場競爭力和獲利能力。也從價值定義、價值提案、價值創造和價值傳遞等角度，對小型管顧公司的營運模式進行了綜合分析，為相關研究者提供了一個不同的研究視角和研究方向。

第三節 研究限制與建議

本研究對台灣小型管顧公司的核心能力管理（core competence management）進行了探討和分析，但本研究受限於樣本數量、資料收集方式及時間限制，亦有未盡周延之處，所以針對後續研究提供以下三點建議。

一、擴大樣本規模

未來的研究可以增加研究樣本的數量和規模，涵蓋更多的管理顧問公司，以提高研究結果的普遍性和代表性。

二、多元化資料收集方式或研究方法

未來的研究可以採用多種資料收集方式，如問卷調查、案例分析等，或是其他研究方法，以獲得更全面和客觀的研究結果。

三、擴大時間範圍

未來的研究可以擴大時間範圍，覆蓋更多的年份和產業變化，以便更好地觀察和預測產業發展趨勢。

總之，本研究的限制和建議提供了未來相關研究的參考和啟示，並為進一步研究提供了方向和建議。

參考文獻

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2016)。策略管理與競爭優勢 (5 版) [楊景傳, 譯]。華泰文化。(原著出版年:2014)
- EAS531 企業敏捷策略發展地圖論述 公開交流 | Steve 致瑋老師。(無日期)。首頁 [Facebook 社群]。Facebook。2023 年 4 月 2 日檢索自 <https://www.facebook.com/groups/easmodel>
- Gardner, H. (2021)。多元智能新視野 [沈致隆, 譯]。浙江教育。(原著出版年:2006)
- Gardner, H. (2022)。統合心智:解構多元智能大師,重現心智對話 [謝儀霏, 譯]。親子天下。(原著出版年:2020)
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2021)。設計思考工具箱:50 種策略應用大解析,建構邏輯思維,打造貼近顧客需求的商業模式 [朱崇旻, 譯]。寶鼎。(原著出版年:2020)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2017)。價值主張年代:設計思考 X 顧客不可或缺的需求=成功商業模式的獲利核心 [季晶晶, 譯]。天下雜誌。(原著出版年:2014)
- Yin, R. (2001)。個案研究法 [尚榮安, 譯]。弘智。(原著出版年:1994)
- 行政院主計總處。(2020, 12 月 17 日)。行業統計分類 (第 11 次修正)。
<https://ws.dgbas.gov.tw/001/Upload/463/attachment/11195/90015/012221854690wg0x9i.pdf>
- 林貝亞 (2021)。從核心能力的價值管理談品牌的價值創新-以 M 個案公司為例。[碩士論文, 國立臺灣師範大學]。臺灣博碩士論文知識加值系統。
<https://hdl.handle.net/11296/f22x57>
- 林嘉慧 (2008)。台灣管理顧問業的現況與發展。經濟前瞻, 120, 118-122。
<https://doi.org/10.30071/EOB.200811.0024>

侯淑媛（2015，12月18日）。透過CMP表，讓工作權責清楚呈現。CEO 領導人。

<https://ceoleader.pixnet.net/blog/post/26891075>

侯淑媛（2016，3月9日）。七階升遷檢定架構。CEO 領導人。

<https://ceoleader.pixnet.net/blog/post/43146951>

侯淑媛（2016，11月16日）。當「九大循環」遇上「人資四表」。CEO 領導人。

<https://ceoleader.pixnet.net/blog/post/226958401>

洪玉玲（2021，6月7日）。2021年第1季專業技術服務業營業額轉呈正成長。經濟部新聞。

https://www.moea.gov.tw/mns/populace/news/News.aspx?kind=1&menu_id=40&news_id=94656

涂敏芬（2021）。成為服務設計師—用設計思考開發地方實境遊戲的教學實踐。大學教學實務與研究學刊，5（2），1-32。[https://doi.org/10.6870/JTPRHE.202112_5\(2\).0001](https://doi.org/10.6870/JTPRHE.202112_5(2).0001)

國家發展委員會。（無日期）。國家發展計畫(2021至2024年)。2023年4月2日檢索自

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=D61190201622DA50&upn=5E8A39A0E888B41

陳宗賢（2022）。台灣商業策略大全布局台灣向世界突圍的14個致勝關鍵。墨刻。

陳致瑋（2015，12月10日）。企業發展的重要基礎：人資發展九大循環。CEO 領導人。

<https://ceoleader.pixnet.net/blog/post/22042454>

陳致瑋（2022）。卓越企業的建構基礎：EAS組織經營九大循環實戰應用手冊〔電子書〕。

納帝思。<https://www.kobo.com/tw/zh/ebook/FAObjYCbTOWuCVqrRYXdw>

經濟部。（2012，10月5日）創新樂活：服務業-台灣經濟發展動能與引擎，9。

https://www.moea.gov.tw/MNS/populace/news/wHandEpaper_File.ashx?ec_id=9

經濟部。（2020，6月24日）。中小企業認定標準。

<https://law.moea.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL011859>

經濟部中小企業處。（無日期）。2016年度管理顧問服務科技發展計畫。2023年4月2日

檢索自 <https://www.moeasmea.gov.tw/files/689/FA40743D-5C1A-4236-8FFA-768E95A8A451>

經濟部中小企業處。(2022, 10月19日)。歷年管理顧問業經營現況調查。

<https://data.gov.tw/dataset/32491>

經濟部統計處。(無日期)。跨類別彈性查詢—營業額—(7020)管理顧問業。2023年4月

2日檢索自 <https://dmz26.moea.gov.tw/GMWeb/advance/AdvanceQuery.aspx>

潘淑滿(2022)。質性研究：理論與應用。心理。

簡怡雯、蕭中強、邱玉葉、盧端雯(2007)。訊息來源與產品種類相關性、訊息來源可信度、消費者涉入程度對產品態度之影響。管理評論, 26(2), 23-38。

<https://doi.org/10.6656/MR.2007.26.2.CHI.23>

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.

<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.

Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>

Consulting.us. (2022, October 18). *Strategy consulting market to grow by \$57.76 billion by 2026*.

<https://www.consulting.us/news/8285/strategy-consulting-market-to-grow-by-5776-billion-by-2026>

Consulting.us. (n.d.). *America's top consulting firms for thought leadership*. Retrieved March 10, 2023, from <https://www.consulting.us/rankings/americas-top-consulting-firms-for-thought-leadership>

Dell’Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R., & Zurlo, F. (2020). Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 324–344. <https://doi.org/10.1111/caim.12353>

Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.

- Gunther McGrath, R. (2013). Continuous reconfiguration in the transient advantage economy. *Strategy & Leadership*, 41(5), 17–22. <https://doi.org/10.1108/sl-05-2013-0039>
- International Council of Management Consulting Institutes. (n.d.). *Our vision, mission and values*. Retrieved March 10, 2023, from <https://www.cmc-global.org/content/our-vision-mission-and-values>
- Liu, R., & Mannhardt, L. (2019, June 9). *Design thinking and business model innovation* [Paper presentation]. 26th IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference, UK. <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/137211/>
- Miller, D. (2019). The resource-based view of the firm. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>
- Panke, S. (2019). Design thinking in education: Perspectives, opportunities and challenges. *Open Education Studies*, 1(1), 281–306. <https://doi.org/10.1515/edu-2019-0022>
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2014). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>
- Vault. (n.d.). *Vault consulting rankings: Vault top consulting firms*. Retrieved March 10, 2023, from <https://legacy.vault.com/best-companies-to-work-for/consulting/vault-consulting-rankings-top-50>
- Yi-Wen, C., Chung-Chiang, H., & Yu-Yeh, C. (2013). The Majority/Minority Effect on Product Judgment: Moderation of Involvement and Source Relevance. *Tai Da Guan Li Lun Cong*, 23(2), 233. <https://doi.org/10.6226/NTURM2013.NOV.R10001>