

國立中興大學行銷學系
碩士學位論文

應用 TRIZ 理論發展食品相關企業之服務可改善
之處的解決方案：以六家企業為例

To Apply TRIZ to Develop the Service Improving
Solutions for Food-related Organizations:
Examples of 6 companies

National Chung Hsing University

指導教授：李宗儒博士

Advisor：Prof. Tzong-Ru Lee

研究生：謝承雋

Graduate Student：Cheng-Chun Hsieh

中華民國一百零三年十一月

國立中興大學行銷學研究所

碩士學位論文

題目：應用 TRIZ 理論發展食品相關企業之服務可改善之處
的解決方案：以六家企業為例

姓名：謝承雋

學號：7101044001

經 口 試 通 過 特 此 證 明

論文指導教授

李宗儒

論文考試委員

李政祥

林谷合

李宗儒

中華民國 103 年 11 月 27 日

誌謝辭

本篇論文得以順利完成，最先要感謝指導教授李宗儒(濬紳)老師，於研究期間老師不辭辛勞犧牲假日和與家人相處時間辛苦地指導學生，給予學生明確的目標及研究之方向，並藉由研究助理的行政工作來增加學生的邏輯思考能力。再者，感謝國立中興大學企業管理學系林谷合教授及環球科技大學行銷管理系曾敏雅教授擔任口試委員，給予本研究諸多建議。

其次，感謝於碩士班期間陪伴我一起奮鬥與度過難關的同學們、EMBA學長姐和學弟妹，其中特別感謝定玉學姊、志鴻、宜臻、佳郁與我一起共享歡樂與困苦的時光，並帶給我諸多照顧和精神上的支持；也感謝學妹珮寧和思妤協助口試的準備工作。

最後，感謝我的父母、姊姊與妹妹在我求學期間給予的全力支持與照顧，讓我可以無後顧之憂的情況下完成學業，並度過人生中的每一個關卡。

謝承雋 謹誌

國立中興大學行銷學研究所

中華民國 103 年 11 月 11 日



摘要

隨著台灣餐飲業蓬勃發展且競爭日趨激烈之下，食品相關之傳統產業抑或新興產業要永續經營，就必須提升服務品質至足以滿足消費者的需求。本研究依照販售商品品項種類的差異，挑選六家食品相關企業作為研究對象，探討此六企業有何服務不足之處並提出解決方案。為了瞭解這六個企業案例有哪些可改善之處，本研究先彙整過去文獻中提到有關食品零售業之關鍵因素並設計成問卷後，由六家業者自行勾選可改善之服務的關鍵因素，再將這些關鍵因素視為關鍵問題，最後共得到八個。接著運用 TRIZ 理論，針對關鍵問題發展出十九個可改善之服務的解決方案，內容分述如下：

1. 在「如何增進店內氣氛」的問題下，解決方案為「顧客採買的尖峰時段強化燈光照明」、「門市人員提供多樣化服務，增加顧客體驗」。
2. 在「如何提升商品多樣性」的問題下，解決方案為「鎖定主要消費族群，配合其需求增加商品品項」、「針對主要消費族群的需要，作為產品採買之標的」、「針對目標客群的喜好，將商品以不同包裝、份量的形式來販售，有目標且有主題式的鎖定目標客群」。
3. 在「如何訂定商品定價」的問題下，解決方案為「針對價格敏感度高的顧客，主動說明商品價格及成本之間的關係」、「建立與顧客溝通之橋梁，商品漲價時需讓顧客知道原因」。
4. 在「如何進行商品促銷」的問題下，解決方案為「提出滿額優惠或團購價的促銷方案」、「配合節慶或季節性議題，提出優惠折扣」、「重大節日前，事先張貼特色商品的廣告標語之布條，並將商品大小及份量設計為小包裝，於事先準備充足的存貨供消費者購買」。
5. 在「如何提升作業效率」的問題下，解決方案為「透過離峰時段來建立工作內容的標準作業流程(SOP)」、「設計只針對面對主要客群接觸點之工作內容的標準作業流程(SOP)」。
6. 在「如何改善銷售人員表現」的問題下，解決方案為「專注加強顧客接觸點相關的員工訓練」、「以整體宏觀角度，建立公司各部門的標準作業流程(SOP)，確保服務品質」、「針對接觸點及顧客反應來發展新的服務」、「透過匿名問卷加以修正銷售人員表現」、「可以利用網路科技，採用線上課程訓練員工的方式，設計一套內部的教育訓練平台，降低員工訓練時的人力及時間成本」。
7. 在「如何提升業者信譽及品牌形象」的問題下，解決方案為「建立自家獨特的服務創新」。
8. 在「如何改善店址選擇的問題」的問題下，解決方案為「加強店內外的照明設備，並將社會大眾普遍認為的用餐時間的前後一小時設定為加強燈光照明的時間」。

由於本研究所關注之問題與提出的解決方案繁多，令人無從決定需率先落實哪一個方案。因此，本研究以六家中的一家企業為例，將該企業服務之不足提供解決方案並進行重要性及執行所需時間長短期的排序，並繪製「重要性和執行所需時間之關係矩陣」，同時透過業者及學術角度兩層面來檢視排序的合理性。最後得到一系列具先後順序的解決方案，以期研究結果能夠作為食品相關業者未來經營之參考。

關鍵字：服務改善、TRIZ 理論、關鍵成功因素、食品業



Abstract

With rapid and very competitive of the catering industry has developed in Taiwan, it is necessary to improve services to meet the demands of consumers for the traditional food industry or industries which want to be sustainable operation. According to the different types of product, this study selects six companies about food-related industry to discuss, and explores which service needs to be improved. In order to understand what services are available for improvement in these six companies, this study depends on the literatures of food retail to design questionnaires. Obtain from these six companies, this study finds 8 key issues for improvement. Moreover, this study uses TRIZ theory to develop 19 improvement solutions of services. And the 8 key issues for improvement and 19 improvement solutions of services are demonstrated as follows:

1. In the key issues for improvement 'How to enhance the in-store atmosphere', this study develops the service improving solutions are 'Strengthening the lighting when the rush hour of customer purchases', 'Clerks provide diversified services and increase customer experience.'
2. In the key issues for improvement 'How to increase the diversity of goods', this study develops the service improving solutions are 'Increase commodity items according to the main consumer groups', 'The need of major consumer groups is as purchases of products subject', 'Design theme-based packaging of the different size and weight according to the target customer group preferences.'
3. In the key issues for improvement 'How to set commodity pricing', this study develops the service improving solutions are 'Explain the relationship between commodity prices and costs for price sensitive customers', 'Let the customers know the reasons when commodity price increases.'
4. In the key issues for improvement 'How to promote the commodity', this study develops the service improving solutions are 'Propose marketing programs, such as gift with purchase or group purchase price', 'Propose discounts when festive or seasonal issues occur', 'Before major holidays, in advance of posting advertising banners cloth characteristics of goods and merchandise, designing small size and weight of the packaging, and preparing sufficient inventory for consumers to purchase.'
5. In the key issues for improvement 'How to improve operational efficiency', this study develops the service improving solutions are 'Establish the work content of SOP in the off-peak periods.'

6. In the key issues for improvement 'How to improve the performance of sales staff', this study develops the service improving solutions are 'Design the work content of SOP only for the customer contact points', 'Staff training focus on the customer contact points', 'By the overall macro perspective, establish the company SOP of various departments to ensure service quality', 'The performance of the sales staff to be amended by anonymous questionnaire', 'Reduce employee training time and cost by using the online way to design a set of internal education and training platform.'
7. In the key issues for improvement 'How to improve the company's reputation and brand image', this study develops the service improving solutions are 'Establish the unique service innovation.'
8. In the key issues for improvement 'How to solve the problem of shop location selection', this study develops the service improving solutions are 'Strengthening the lighting before and after one hour of the meal time.'

Because this study develops many solutions about service improving, it would be doubted what we should do first. Therefore, this study uses one company as a sample and arranges this company's improvement solutions of services in important and chronological order, and then draw "the relationship matrix between the importance and the time." Moreover, this study also examines the rationality through the industry viewpoints and the academic viewpoints. Finally, this study sorts these solutions, and gets solutions with the order. The findings provide practical implications for food-related industries when they operate in the future.

Key words: Service Improving, TRIZ, Key Success Factors (KSF), Food Industry

目錄

誌謝辭.....	i
摘要.....	ii
Abstract.....	iv
目錄.....	vi
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	2
第二章 文獻探討.....	5
第一節 零售業關鍵成功因素.....	5
第二節 TRIZ 理論文獻.....	9
第三章 六家食品相關企業之個案描述.....	13
壹、莒駿食品雜糧商行.....	13
貳、東坡精製茶行.....	17
參、貞藏茶坊.....	19
肆、契双舞鍋.....	21
伍、就醬子烤吧.....	23
陸、大時代普洱茶行.....	26
第四章 應用 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案.....	29
第一節 彙整零售業關鍵因素用以發展成問卷.....	29
第二節 設計服務可改善之處問卷.....	34
第三節 應用 TRIZ 理論來發展服務可改善之處的解決方案.....	36
壹、莒駿食品雜糧商行.....	36
貳、東坡精製茶行.....	46
參、貞藏茶坊.....	48
肆、契双舞鍋.....	50
伍、就醬子烤吧.....	52
陸、大時代普洱茶行.....	54
第四節 將服務可改善之處的解決方案進行排序.....	56
第五章 結論.....	64
第一節 研究結論.....	64

第二節 後續研究建議.....	64
參考文獻.....	68
附件一 服務可改善之處問卷.....	72
附件二 TRIZ 理論的 40 個創新法則.....	74

表目錄

表 2.1.1 零售業關鍵因素整理表.....	7
表 2.2.1 TRIZ 的 39 個工程參數.....	10
表 2.2.2 TRIZ 矛盾矩陣.....	11
表 2.2.3 TRIZ 40 項創新原則.....	11
表 3.1 菖駿食品雜糧商行歷年重大記事.....	14
表 3.2 東坡精製茶行歷年重大記事.....	17
表 3.3 貞藏茶坊歷年重大記事.....	19
表 3.4.1 契双舞鍋歷年重大記事.....	21
表 3.4.2 契双舞鍋店面人員工作分配情況.....	22
表 3.5 就醬子烤吧歷年重大記事.....	23
表 3.6 大時代普洱茶行歷年重大記事.....	26
表 3.7 六家案例公司整理表.....	27
表 4.1.1 零售業關鍵因素編號整理表.....	30
表 4.1.2 本研究彙整後的 16 個關鍵因素.....	32
表 4.1.3 不全然合乎本研究探討之零售業關鍵因素問項.....	33
表 4.3.1 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—菖駿食品雜糧商行.....	41
表 4.3.2 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—東坡精製茶行.....	47
表 4.3.3 透過 TRIZ 理論發展服務改善的解決方案—貞藏茶坊.....	49
表 4.3.4 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—契双舞鍋.....	51
表 4.3.5 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—就醬子烤吧.....	53
表 4.3.6 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—大時代普洱茶行.....	55
表 4.3.7 透過 TRIZ 理論發展服務改善的解決方案—總表.....	56
表 4.4.1 菖駿食品雜糧商行之服務可改善之處解決方案編號、重要性及執行所需時間長短程度之數據整理表.....	58
表 4.4.2 服務改善解決方案重要性和執行所需的時間之關係矩陣之說明.....	61

圖目錄

圖 1.3.1	研究流程.....	4
圖 3.1	茗駿食品雜糧商行組織架構圖.....	15
圖 3.2	東坡茶園組織架構.....	18
圖 3.3	貞藏茶坊組織架構.....	20
圖 3.4.1	契双舞鍋店面組織架構.....	22
圖 3.4.2	契双舞鍋品牌總部組織架構圖.....	22
圖 3.5.1	烤吧股份有限公司(總公司)之組織架構圖.....	24
圖 3.5.2	就醬子烤吧(加盟品牌)之組織架構圖.....	24
圖 4.1	應用 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案之研究流程圖.....	29
圖 4.2.1	服務可改善之處問卷勾選範例.....	35
圖 4.4.3	服務可改善之處解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣.....	61
圖 4.4.4	劃分後的服務可改善之處解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣.....	63

第一章 緒論

本章一共可分為三個小節，第一節為本研究的背景與動機，主要提及本研究之產業背景及探討近年來在食品產業的社會議題，藉此說明研究食品相關產業的重要性；第二節主要在說明本研究之目的；第三節則介紹本研究的研究流程，以及說明本研究進行的步驟。

第一節 研究背景與動機

服務業是台灣產業不可或缺的一環，依照經濟部主計總處(2014)公布的統計結果，至民國 103 年 1 月底為止，服務業部門占全體工業及服務業人數比重為 55.95%。其中，台灣的餐飲業在 2012 年的成長率達到 3.6%，市場規模達新台幣 3,855 億元。然而，雖然台灣有美食王國的美譽，但在餐飲業蓬勃發展且競爭愈趨激烈之下，不少業者因此選用來入不明、售價較為低廉的原料，藉此壓低成本，至此食品安全的事件層出不窮，如塑化劑、黑心油品、毒澱粉事件等，食品相關議題成為社會大眾及媒體關注的焦點。綜合以上，本研究將近年來較受社會大眾注目的食品相關產業作為研究背景。

為了解食品相關產業有哪些服務可改善之處，本研究從開門七件事中，單價最高且與商業最相關的「茶」為起始發想，找到台灣中部的三家特色茶行作為研究對象，分別為東坡精製茶行、貞藏茶坊、大時代普洱茶行，但由於茶行的商品皆屬於「單一品項」，為了解不同品項間的服務可改善之處之差異，因此本研究又額外分出了「多品項商品」及「加工品」兩種的差異化比較，「多品項商品」上本研究找尋菖駿食品雜糧商行作為研究對象；而「加工品」方面，本研究找尋契双舞鍋、就醬子烤吧等兩家企業作為研究對象。另外，為探討食品產業的關鍵成功因素，本研究以過去文獻中提及的零售業關鍵成功因素，從中挑選符合食品零售業的關鍵因素，並以所挑選之菖駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、契双舞鍋、就醬子烤吧、大時代普洱茶行等六家企業作為企業個案進行探討，藉此增加本研究與實務應用上的廣度。此外，由於每家企業都有其核心的關鍵問題，因此本研究以菖駿食品雜糧商行為例深入探討，藉此增加本研究與實務應用上的深度。承如前述，由於飲食環境對民眾生活的影響巨大，且對於台灣經貿之關係重大，本研究遂以食品相關產業為探討之案例，希望研究結果能夠對於台灣食品相關企業在面臨與這六家食品相關企業有相同或相類似的問題時(例如如何改善銷售人員表現等)，能提供一個可參考之依據。

綜合以上，本研究為了要探究食品業有哪些服務可改善之處，以商品品項不同分為單一品項、多品項及加工品，分別找尋菖駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、契双舞鍋、就醬子烤吧、大時代普洱茶行等六家食品相關企業做為研究探討的對象，因為本研究是以產品品項來做分類，目的是要藉由不同產品品項

之企業案例來投射至台灣食品零售產業整體，能讓其他食品相關企業在面臨與這六家食品相關企業有相同或相類似的問題時，能作為參考之依據。因此，本研究動機為：「透過本研究的案例公司做為台灣食品相關產業在常見服務可改善之處上之借鏡。」

第二節 研究目的

依據前一節的研究背景與動機，可以了解食品相關產業是台灣服務產業中不可或缺的一環，且食品相關之傳統產業或是新創產業要能夠永續經營，就必須要時時刻刻力求改變，將服務改善至能夠滿足消費者的需求後才能夠達成。因此本研究先將過去文獻中提到有關食品零售業之關鍵因素加以彙整並設計成問卷後，藉由業者自行勾選服務可改善的因素，運用TRIZ理論來發展服務可改善之處的解決方案，同時針對本研究研擬的服務可改善之處的解決方案進行排序，得到一系列具先後順序的解決方案，藉此作為業者未來經營的參考方向。本研究之所以會挑選TRIZ理論作為研究方法，主要是因為TRIZ理論在發展解決方案上面具有較宏觀的思維，可以將一開始想到的直覺答案，透過TRIZ理論從不同角度發想而產生更多元的答案。

本研究的目標是針對六家食品相關企業各自認為在服務可改善之處上需要突破的地方，找出最合適的解決方案，做為日後公司展店或經營上面臨類似情況時的一個參考依據。綜合以上所述，本研究之研究目的如下：

1. 訪談菴駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、契双舞鍋、就醬子烤吧、大時代普洱茶行等六家食品相關企業的高階主管，在食品零售業之關鍵因素中，有哪些是各自認為需要突破的地方，進而透過TRIZ理論來發展服務可改善之處的解決方案。
2. 將運用TRIZ理論發展出來的服務可改善之處的解決方案進行重要性及執行所需時間長短期的排序，以此區分各個解決方案推動時的輕重緩急。

第三節 研究流程

本研究流程一共包含七個步驟，第一為研究動機與研究目的；第二步驟為食品零售業之關鍵因素和 TRIZ 理論之文獻探討；第三步驟為六家食品相關企業之起源與近況描述；第四步驟為設計、發放及回收服務可改善之處問卷，並定義六家食品相關企業面臨的關鍵問題；第五步驟為透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案；第六步驟為將提出之服務可改善之處的解決方案加以排序；而研究結論為本研究流程之第七步驟。本研究之章節設計與研究流程如圖 1.3.1 所示，而研究流程之敘述如下：

(一) 研究動機與研究目的

此部分說明本研究背景、研究動機、研究目的與研究流程。

(二) 食品零售業之關鍵因素和TRIZ理論之文獻探討

此部分的內容為蒐集與本研究相關之文獻資料，包含零售業關鍵成功因素、TRIZ理論等二個主題，藉由文獻回顧了解過去在零售產業的相關研究，將零售業之關鍵因素設計成服務可改善之處問卷，並說明本研究所使用的研究方法：TRIZ理論之由來與TRIZ理論之過去相關研究。

(三) 六家食品相關企業之起源與近況描述

本研究以六家企業案例做為運用TRIZ理論探討服務可改善之處之標的，在個案之起源與近況描述部分，首先針對六家企業各自的公司沿革(歷年重大記事)、公司組成、公司主要客群、組織編制等內容，做初步的介紹，同時定義六家企業的服務可改善之處的關鍵問題。

(四) 設計、發放及回收服務可改善之處問卷，並定義六家企業面臨問題

本研究先以第二章提到之零售業關鍵因素進行彙整，將這些服務可改善因素轉換為符合該公司所處產業的服務可改善因素，並設計成服務可改善之處問卷，接著以此服務可改善因素問卷來詢問六家個案公司。

(五) 透過TRIZ理論發展服務可改善之處的解決方案

將TRIZ理論分析的結果進行配對，找出服務可改善之因素的解決方案，作為六家食品相關企業各自在未來面臨服務可改善之關鍵問題時的參考。

(六) 排序服務可改善之處的解決方案

由業者根據TRIZ理論得到服務可改善之處的解決方案加以排序，再由本研究根據重要性程度及執行所需的時間長短，將相似情況的解決方案予以歸類，藉由業者角度和學術角度兩個層面來判斷業者排序之解決方案是否合理。

(七) 結論

將整個服務可改善之處的研究成果做總結，並提出研究結果之結論，以及建議未來相關研究方向。

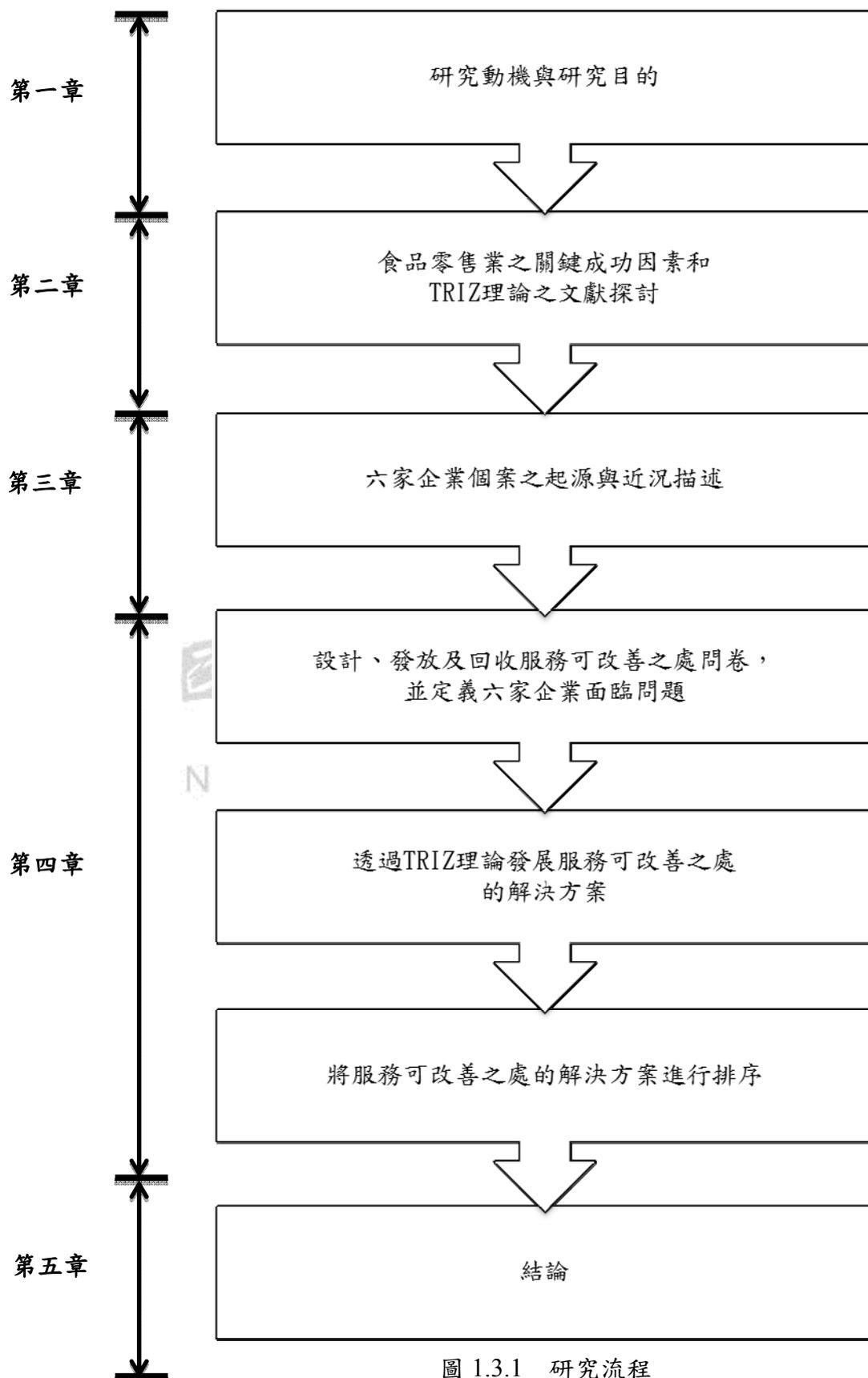


圖 1.3.1 研究流程

第二章 文獻探討

本章共分為兩節，第一節主要介紹關鍵成功因素的定義、零售業關鍵成功因素之過去相關研究；第二節則針對 TRIZ 理論進行介紹。此兩節的內容將分別運用於接下來的研究當中，換言之(1)本研究將運用零售業之關鍵因素設計成服務可改善之處問卷，由六家食品相關企業之主管勾選各自服務可改善之處的關鍵問題為何、(2)由於本研究後續會運用 TRIZ 理論，研擬六家食品相關企業服務可改善之處的解決方案，因此前面文獻先行探討何謂 TRIZ 理論。

第一節 零售業關鍵成功因素

本小節共分為兩部分，第一部分為關鍵成功因素的由來及介紹，第二部分則為關鍵成功因素之過去相關研究及說明本研究將運用零售業關鍵成功因素設計成服務可改善之處問卷。

一、 關鍵成功因素的定義及介紹

關鍵成功因素原文為 key Success Factors(簡稱 KSF)，也有學者稱之為 critical success factors(簡稱 CSF)，其定義有多方的解釋：Rockart(1979)認為 KSF 是企業要達到目標所必需的關鍵活動領域。吳思華(1988)對 KSF 的定義為在特定產業內成功與他人競爭，所必須具備的技術或資產，可藉由分析企業之優勢與 KSF 配合，來判斷該企業其是否具備競爭力。如果企業優勢恰好表現在產業之 KSF 上，則該企業就可以取得競爭優勢。Ketelhöhn(1998)將 KSF 定義為企業必須完成之具代表性的事務。而薛景超(2008)指出 KSF 的定義在 1979 年前對關鍵成功因素的研究較少，對於關鍵成功因素的使用名稱也相當分歧，而 KSF 的觀念最早始於經濟學者 Commons 於 1934 年提出之「限制因子」(limited Factor)，主要是應用於經濟體系中管理與談判之運作上。

綜合以上，本研究對關鍵成功因素之定義及特性分為以下 3 點：

1. 一個企業能夠經營成功所必須擁有的最重要的競爭能力或資產。
2. 因產業、產品、市場之不同而各異。
3. 時間是其干擾變數，會因時間的演進而改變。

二、 零售業關鍵成功因素之過去相關研究

依照行政院主計總處《行業標準分類第 9 次修訂 (100 年 3 月)》所示，批發及零售業定義為：「從事有形商品之批發、零售、經紀及代理之行業。銷售商品所附帶不改變商品本質之簡單處理，如包裝、清洗、分級、運送、安裝、修理等亦歸入本類」。其中，零售業的定義為從事透過商店、固定或流動攤販、郵購公

司、消費者合作社等向一般民眾銷售全新及中古有形商品之行業。零售代理商、零售拍賣公司亦歸入本類。而韓子健、李文智(2011)對零售業的定義為「主要透過提供商品與服務來滿足消費者，但主要還是以商品為主，所以傳統的零售業為劃分方式還是以所販售的商品種類(業種(kind of business))來劃分不同的零售業，如服飾業、餐飲業、家具業等」。綜合以上，本研究所探討的零售業為食品相關之零售產業，提供食品與服務來滿足顧客需要。

近年來有關零售方面的關鍵成功因素文獻眾多，其中王惠(2007)探討自 2005 年中國零售業全面向外資開放以來，零售業者如何提高自身的競爭力，在同行業中立於不敗之地，其研究得到之影響零售競爭力之因素有地點、降低營業成本、以顧客為中心、本土化、保持與供應商的關係、發展自有品牌等 6 個；朱偉光(2013)試從店鋪開發的角度來闡述從 2009 年起，中國大潤發連續三年蟬聯外資零售企業第一名之成功的關鍵因素，其研究得到之關鍵因素有高級主管的勤奮和堅持、快速決策的過程、整個團隊的穩定和合作精神、科學嚴謹的工作方法、公司特有的會員制度、高效的物流中心等 6 個。

而陳晴光(2007)在探討影響網路零售營利的主要因素，建構一個網路零售經營的關鍵成功因素模型，其研究得到之關鍵因素有主力商品與貨源、店址、品牌形象與商家信譽、店內商品定價、購物的物流配送、客戶服務、顧客隱私權維護、交易誠信等 8 個；Fazlzadeh et al.(2012)分別由大賣場和超市兩個不同類型的零售業，來探討影響消費者滿意度的關鍵成功因素，其研究得到之關鍵因素有提供多樣化選擇、顧客注意事項、附加服務、商店氣氛、開放時間、購買商品之品質、商業化品牌、店址離家近、價格、促銷等 10 個；黃明新、黃麗君(2011)引用環境心理學之 M-R 理論建立研究之實證模型，探討零售業顧客滿意度中，享樂型顧客與功能型顧客在購物價值上的差異，其研究得到之關鍵因素有設計良好、光線充足、空氣品質良好、裝潢舒適、流行產品、多樣化商品、品牌齊全、熱賣商品、專業知識、適當解釋、友善、適時提供幫助等 12 個。

Kim et al. (2012)探討各種網路購物網站之服務品質對網路購物的營利和享樂價值的影響，研究結果得到了個資安全、系統可訪問性、商品資訊的多樣性、商品資訊的即時性、服務能快速傳遞給顧客、提供額外服務等 6 個關鍵因素。韓子健、李文智(2011)以澎湖當地營業狀況最好的兩家零售業者為研究對象，探討不同經營業者其顧客在重視度及滿意度上有何不同，而其顧客期望與認知又有何不同，其研究得到之關鍵因素有地點、停車空間、賣場動線、賣場擺設、空間設計、氣味、音樂、安全、周圍環境、賣場裝潢、賣場設備、商品資訊、應景商品、商品定價、促銷及優惠活動、付款方式、促銷宣傳、結帳時間、結帳正確、服務態度、服裝儀容、熱心協助、退貨處理、問題及糾紛處理、反應管道、持續改善等 26 個；李繼承、于智(2008)通過對消費者 SM(SuperMarket)的利用構造調查，運用結構方程分析法(Covariance Structure Analysis)，對消費者的 SM 利用構造

來進行分析探討，而其研究得到之關鍵因素有價格設定、商品廣度、商品質量、溝通等 4 個。

王穎、喬梅、張研(2008)應用顧客滿意度理論，結合零售企業的特點，針對沃爾瑪超市進行實證研究，探討零售企業顧客滿意度評價模型及評價指標體系，其研究得到之關鍵因素有質量、價格、品種、員工的業務知識、服務態度、結帳準確有效率、交通便利性、服務設施健全性、企業標誌準確性、企業環境舒適性、企業的經營理念、品牌的聲音、投訴處理的即時性、投訴處理的結果等 14 個。Doraa et al. (2013)的研究主要探討精實生產，其在食品加工之中小型企業的經營業績和的關鍵因素影響的應用程序。其研究得到了領導和管理、組織文化、勞動力和內部的專業知識技能、財務能力等 4 個關鍵因素。

本研究將上述的文獻參考整理如下表 2.1.1，其中有一些因素不全然合乎本研究所探討的零售業關鍵因素，本研究以*標記來表示。從零售業關鍵因素整理表中可看出，零售業的關鍵因素主要偏向 B2C(business to customer，指企業對消費者的型態，其販賣對象是以一般消費大眾為主)，只有少部分偏向 B2B (business-to-business，指企業對企業的經營型態，指一家企業販售其商品或服務給另一家企業)。而本研究為了要找出食品相關企業服務可改善之處，將上述參考文獻中歸納之食品零售業之關鍵因素設計成「服務可改善之處問卷」，作為調查食品相關企業在服務可改善之處上的依據，藉此找出食品相關企業之服務可改善之處的問題點後，再運用 TRIZ 理論來發展服務可改善之處之解決方案，而 TRIZ 理論之說明將會在下一節當中加以探討。

表 2.1.1 零售業關鍵因素整理表

作者	因素名稱	因素數
Doraa, Kumarb, Goubergena, Molnara, & Gellyncka (2013)	領導和管理、組織文化、勞動力和內部的專業知識技能、財務能力	4 個
朱偉光(2013)	高級主管的勤奮和堅持、快速決策的過程、整個團隊的穩定和合作精神、科學嚴謹的工作方法、公司特有的會員制度*、高效的物流中心	6 個 (含不合乎因素 1 個)
Fazlzadeh, Sahebalzamani, & Sarabi (2012)	提供多樣化選擇、顧客注意事項、附加服務、商店氣氛、開放時間、購買商品之品質、商業化品牌、店址離家近、價格、促銷	10 個
Kim, Galliers, Shin, Ryoo, & Kim (2012)	個資安全、系統可訪問性*、商品資訊的多樣性、商品資訊的即時性、服務能快速傳遞給顧客、提供額外服務	6 個 (含不合乎因素)

		1 個)
黃明新、黃麗君 (2011)	設計良好、光線充足、空氣品質良好、裝潢舒適、流行產品、多樣化商品、品牌齊全、熱賣商品、專業知識、適當解釋、友善、適時提供幫助	12 個
韓子健、李文智 (2011)	地點、停車空間、賣場動線、賣場擺設、空間設計、氣味、音樂、安全、周圍環境、賣場裝潢、賣場設備、商品資訊、應景商品、商品定價、促銷及優惠活動、付款方式、促銷宣傳、結帳時間、結帳正確、服務態度、服裝儀容、熱心協助、退貨處理、問題及糾紛處理、反應管道、持續改善	26 個
李繼承、于智 (2008)	價格設定、商品廣度、商品質量、溝通	4 個
王穎、喬梅、張研 (2008)	質量、價格、品種、員工的業務知識、服務態度、結帳準確有效率、交通便利性、服務設施健全性、企業標誌準確性、企業環境舒適性、企業的經營理念、品牌的聲音、投訴處理的即時性、投訴處理的結果	14 個
陳晴光(2007)	主力商品與貨源、店址、品牌形象與商家信譽、店內商品定價、購物的物流配送、客戶服務、顧客隱私權維護、交易誠信	8 個
王惠(2007)	地點、降低營業成本*、以顧客為中心、本土化、保持與供應商的關係、發展自有品牌	6 個 (含不合 乎因素 1 個)

表中有 3 個因素以*標記，表示此因素不全然合乎本研究探討之零售業關鍵因素，因此合乎本研究探討的零售業關鍵因素共有 93 個。

資料來源：本研究整理

第二節 TRIZ 理論文獻

本小節共分為兩部分，第一部分為 TRIZ 理論的由來及介紹，第二部分則為 TRIZ 理論之理論內容。

一、 TRIZ 理論的由來及介紹

TRIZ(Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch, 簡稱 TRIZ)為俄文的縮寫，意思是指「創新問題之解決方法論」，是由俄國學者 Altshuller 以及其研究團隊於 1964 年提出(Rantanen & Domd, 2002)，其背景為 Altshuller 學者任職於前蘇聯海軍專利局擔任專利審核員期間，從其審核的經驗中察覺到創新過程中都是有其一定的原理原則，因此從二十萬件的專利中著手進行研究(張旭華與呂鑽洵，2009)。

TRIZ 是一套架構完整，幫助找出問題之解決方案的理論架構，對於找出非系統性(unsystematic)問題的解決方案上有極高的助益，促使研發人員、創意構思者提出更多更具可行性的結果(Ruchti & Livotov, 2001; Su et al., 2008)。當在面對矛盾或有衝突之問題下，使用 TRIZ 可有別於以往只針對單一問題，想出單一解決方法的思考方式(Loh et al., 2006)。

TRIZ 理論的邏輯在於：當提出一個創新設計以改善某一特性時，將同時會產生另一個惡化特性，並將此現象稱為矛盾(Contradictions)，而 Altshuller 在其研究中整理歸納了 39 項工程參數(請見表 2.2.1)，這 39 項工程參數既是改善參數，也是惡化參數，而一個創新設計至少會有一組改善參數、與惡化參數同時產生，這種情況類似作用力與反作用力的概念，因此 Altshuller 以 X 軸為惡化參數、Y 軸為改善參數，發展出 39*39 的矩陣，該矩陣即被稱作「矛盾矩陣」(請見表 2.2.2)(張旭華與呂鑽洵，2009)。在矛盾矩陣中，每個矩陣方格(Cell)內為可行的解決方案數字，而這些數字分別對應到 40 個創新原則(Inventive Principles，詳如表 2.2.3)。

表 2.2.1 TRIZ 的 39 個工程參數

參數	屬性	參數	屬性
1	動態物體的重量	21	功率
2	非動態物體的重量	22	能源的浪費
3	動態物體的長度	23	物質的浪費
4	非動態物體的長度	24	遺失的資訊
5	動態物體的面積	25	時間的浪費
6	非動態物體的面積	26	物質的數量
7	動態物體的體積	27	可信度
8	非動態物體的體積	28	測量的準確度
9	速度	29	製造的準確度
10	作用力	30	外部有害因素
11	壓力、張力	31	物體本身所產生的有害因素
12	形狀	32	容易製造
13	物體的穩定性	33	方便運作
14	強度	34	方便維修
15	動態物體的耐久度	35	相容性
16	非動態物體的耐久度	36	設備的複雜性
17	溫度	37	控制的複雜性
18	明亮度	38	自動化的程度
19	動態物體所消耗的能量	39	生產力
20	非動態物體所消耗的能量		

資料來源：張旭華與呂鑽洵(2009)

表 2.2.2 TRIZ 矛盾矩陣

惡化參數 改善參數	1. 動態物體的重量	2. 非動態物體的重量	3. 動態物體的長度	...	38. 自動化的程度	39. 生產力
1. 動態物體的重量			15,8,29,34	...	26,35,18,19	35,3,24,37
2. 非動態物體的重量				...	2,26,35	1,28,15,35
3. 動態物體的長度	8,15,29,34			...	17,24,26,16	14,4,28,29
...				...		
38. 自動化的程度	28,26,18,35	28,26,35,10	14,13,17,28	...		5,12,35,26
39. 生產力	35,26,24,37	28,27,15,3	18,4,28,38	...	5,12,35,26	

資料來源：張旭華與呂鑽洵(2009)

國立中興大學
表 2.2.3 TRIZ 40 項創新原則

1	區隔	11	事先緩衝	21	略過	31	多孔材料
2	去除	12	相等的	22	將有害轉為有益	32	改變顏色
3	局部品質	13	逆轉	23	回饋	33	同質
4	不對稱	14	球狀	24	中介	34	丟棄與重新獲得
5	合併	15	動態	25	自我服務	35	改變參數
6	普遍性	16	不完全或過度的動作	26	複製	36	階段的轉變
7	套疊	17	其他構面	27	短命廉價物體	37	熱膨脹
8	反作用力	18	機械震動	28	替代機械	38	促進交互影響
9	先前的反動作	19	週期動作	29	氣體或水力	39	惰性氣氛
10	初步的動作	20	持用有用的動作	30	彈性外殼或薄的薄膜	40	複合架構

資料來源：Clarke(1997)、Retseptor(2005)、黃志平(2008)、林千惠(2008)

二、TRIZ 理論之理論內容

Savransky(2002)提出利用 40 個創新原則與矛盾矩陣搭配使用，進而擬定策略，其使用步驟分為五個步驟，包括 1.將擬解決之問題先以文字做敘述，找出問題的矛盾點是來自於那些屬性、2.利用矛盾矩陣找出矛盾屬性的位置、3.對照矛盾矩陣方格中所提供的數字來對照問題解決之 40 項創新原則、4.根據創新原則的號碼來找出原則的內涵、5.利用原則的分析來擬定解決的策略。因此，簡而言之，TRIZ 的實行步驟為 1.問題敘述、2.定義問題之「欲改善之參數」與「應避免之惡化參數」、3.從矛盾矩陣中對應出 40 個創新原則、4.找出 40 個創新法則之內涵 5.依據其內涵擬定策略。

矛盾矩陣表對應方法為在矛盾矩陣中，「欲改善參數」的 39 項參數列為矛盾矩陣表的左方，而「避免惡化參數」列為矛盾矩陣表的上方，如表 2.2.2 所示。將「欲改善參數」與「避免惡化參數」按照表 2.2.2 的對應方式相對應後可對應出表格中的數字，此數字為 Althshuller 提出的 40 種創新法則的編號，再藉由對應出的 40 種創新法則來發展 TRIZ 策略。以表 2.2.2 為例，「欲改善參數」為 39 生產力，「避免惡化參數」為 2 不動物體的重量，依照對應方法對應出的 40 種創新法則為 28 更換機械系統、27 以便宜而壽命短的物體取代昂貴而持久的物體、15 動態、3 局部特性，共四項。再使用此四項創新法則來擬定策略。

TRIZ 發展至今，已經被廣泛的應用在研發、工程設計等領域上，包括 Chiu & Cheng(2012)運用 TRIZ 理論來探討如何發展用於屋頂瓦片的新型耐熱油漆；王美乃(2012)運用 TRIZ 理論來探討召回黑心商品的策略，有效的分析出瑕疵商品召回之問題所在且予以改善，得以提高市場控管並提昇打擊瑕疵商品之成效；王平等(2013)以專利地圖分析美國、歐洲、日本及我國專利資料庫，列出互動式遊戲專利競爭對手之關鍵專利，再透過整合 TRIZ 原理及技術脈絡分析，找出可能技術創新的方向；戴貞德、王健丞(2013)利用 TRIZ 理論架構及其工具手法從事有系統的分析個案 IC 產品設計問題，並尋求突破解決，以面對未來市場的激烈競爭。而表 2.3.3 的 40 項創新原則，已經有學者(Lee et al. (2013)、Lee et al. (2011)、Lin et al. (2010)、Chen et al. (2010)、林千惠(2008)、黃志平(2008)、Loh et al. (2006)、Chai et al.(2005)、Clarke(1997))將其轉換為行銷領域或服務領域上的意涵(如附錄二所示)，本研究也將其作為服務可改善之處之解決方案的依據。

小結

本章探討零售業關鍵因素及 TRIZ 理論等 2 個議題，將分別運用於接下來的研究當中，藉此讓研究能夠更加順利的進行：(1)本研究將零售業之關鍵因素設計成服務可改善之處問卷，由業者勾選其認為的服務可改善之處關鍵問題，藉此來了解六家食品相關企業各自的服務可改善之處為何、(2)運用 TRIZ 理論，研擬六家食品相關企業服務可改善之處的解決方案。

第三章 六家食品相關企業之個案描述

本研究旨在研擬服務可改善之處的解決方案，並以六家和食品相關的公司作為企業實例來說明。為探討食品相關產業服務可改善之處的情況，本研究首先由開門七件事當中提到經濟價值高且與商業最相關的「茶」為起點，找到台灣中部地區的三家特色茶行作為研究對象，分別為東坡精製茶行、貞藏茶坊、大時代普洱茶行，但由於茶行的商品皆屬於「單一品項」，為了解不同品項間的服務可改善之處之差異，因此本研究又額外分出了「多品項商品」及「加工品」兩種的差異化比較，在「多品項商品」上本研究找尋莒駿食品雜糧商行作為研究對象；而「加工品」方面，本研究找尋契雙舞鍋、就醬子烤吧等兩家企業作為研究對象。而此小節將分作六個企業個案，分別為莒駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、契雙舞鍋、就醬子烤吧、大時代普洱茶行，各自闡述這六家公司之公司沿革、案例現況說明，如下所述。

壹、莒駿食品雜糧商行

一、莒駿食品雜糧商行之公司簡介

「莒駿食品雜糧商行」原名「信萐南北貨雜糧商行(簡稱信萐商行)」是台北地區著名的南北貨批發零售商之一，1976年由創辦人謝一郎先生(老闆謝一俠先生的大哥)創立至2014年為止已經經歷了39個年頭，老闆謝一俠先生秉持著「為消費者省去找食材的煩憂，以經濟又實惠的價格將商品呈上」的理念，發展出店內上千種商品，以期能提供消費者一次購足的方便性。莒駿食品雜糧商行的公司規模方面，在老闆謝一俠和老闆娘陳秀玲的引領下，莒駿食品雜糧商行目前員工數總共為15位，公司實體店面以一樓4戶房子打通所組成，門市面積為70坪，公司總面積為176坪，商品品項歷經20多年的累積，總共有5000多項，較熱銷的品項約有900項，主要販售調味用料、南北貨、五穀雜糧、食用油等民生消費物資，如米、油、糖、鹽、醬、醋及乾貨等，產品品項種類屬於多品項。

此外，莒駿食品雜糧商行經營販售的對象包括一般家庭、餐廳、自助餐、中央廚房及飯店等，顧客營業規模有大有小，客戶數目約為1000多家，提供送貨到府的服務，每天都有7台貨車分別配送貨品至大台北地區的消費者。為了滿足不同階層、不同需要的消費者，並配合民眾上下班時間及三餐烹煮時間，莒駿食品雜糧商行在2009年增設門市店面，提供一般家庭用戶的零售採購，並將營業時間訂在早上8點至晚上6點，而在車輛配送方面也從每日二趟，擴增到每日三趟的出貨次數，以因應消費者的臨時需要。個案莒駿食品雜糧商行歷年來之重大記事，如表3.1：

表 3.1 菖駿食品雜糧商行歷年重大記事

時間	事件
1976 年 11 月	「信菖商行」由創辦人謝一郎先生成立 (謝一郎先生為現任董事長謝一俠先生的長兄)
1982 年	謝一俠先生接管「信菖商行」，用摩托車獨自經營， 另外由謝一俠先生配偶陳秀玲小姐協助店舖經營及帳務
1996 年 5 月	開始用電腦記帳，開始請會計
1996 年 6 月	購買第一台貨車，開始請司機
1999 年 6 月	轉移店址—公司店面由三重轉移至蘆洲集賢路， 建立子公司「菖駿食品雜糧商行」，由陳秀玲小姐擔任負責人
2003 年	擴大廠房，將蘆洲集賢路店址轉移至蘆洲復興路
2004 年 10 月	公司店址由蘆洲復興路轉回三重
2009 年	增設店面，成立門市部門
2010 年 12 月 31 日	「信菖商行」名稱走入歷史

資料來源：菖駿食品雜糧商行提供及本研究整理

二、 菖駿食品雜糧商行之案例現況說明

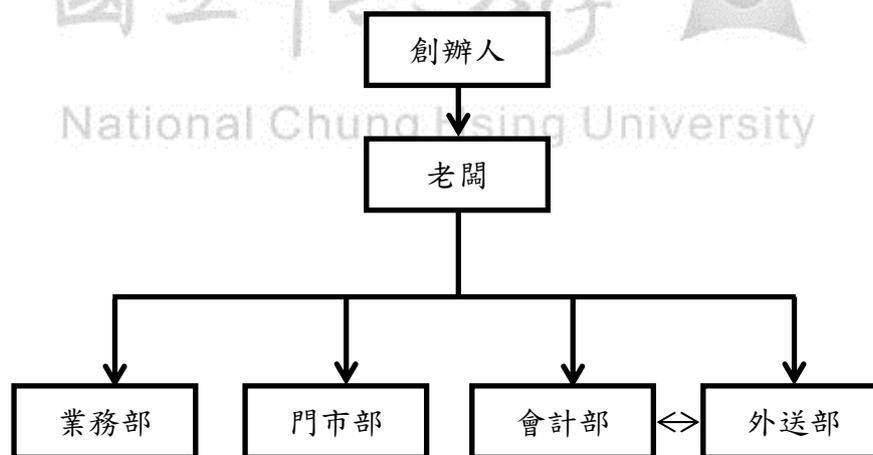
本研究經實地訪談後有以下 3 點發現，分別以店內樣貌及擺設、內部各部門工作內容及組織架構、外部顧客及銷售促銷等三方面來說明：

- (1) 在店內樣貌及擺設方面，發現菖駿食品雜糧商行的經營模式分成門市部及外送部門，並將實體店面店內分作倉庫及門市兩區塊，店內擺設以商品簡單陳列為主，未做顏色管理及強調乾淨整潔，日光燈只有裝設在重點處，如結帳台、貨架區等。然而，因為在 176 坪的面積下擺放高達 5000 多樣的產品，容易造成東西堆疊，這使得部分光線無法有效的照明，光線較為昏暗，主要以倉庫區及公司外圍頂仔腳之光線較不充足。
- (2) 人員是每家公司當中重要的一環，選擇對的人員並放置在對的位置上，並且交代其執行對的事物，其所展現出來的工作績效往往是最大的。倘若人員及部門職務配置得當，可以將公司資源有效發揮，並且能夠加速公司的作業效率。因此，在執行服務改善之前，了解個案公司的組織編制重要的一項步驟。而在內部員工及教育訓練方面，在研究訪談時發現菖駿食品雜糧商行本身沒有明文規定各部門 SOP，只有區分門市部、會計部及外送部三大部門的工作內容：門市部門的工作內容包含商品補貨、商品用途介紹、商品打包及收帳；會計部門的工作內容則為接聽叫貨電話、電腦輸入出貨單，以及協助盤點外送貨物；而外送部門的工作內容包括出貨前備貨、送貨、商品到站卸貨及下班前繳交當天帳款等，

每個部門每天皆有各自負責的工作內容需要完成。

莒駿食品雜糧商行目前只有稽核的項目，但未明確規定指標及標準：門市部工作項目的考核重點為補貨效率，且門市銷售人員對於每項產品的原料來源、產地、生產流程及烹煮使用方法等均應該要有所了解、保持良好服務態度。會計部工作項目的考核重點為報表的執行速度、出貨單上貨品的數量及品項正確度，以及點貨效率及準確度(會計人員需協助外送貨物盤點)。而外送部門工作項目的考核重點為備貨效率、物流配送效率等，且外送人員在卸貨時需要擺放平整且維護環境整潔、保持良好服務態度等。另外，莒駿食品雜糧商行採用每月盤點一次的方式，查看貨品出貨率、商品進貨次數、庫存存貨堆積程度等資訊，並把收集來的資料和過去的紀錄作比較，加入其他外在環境的考慮因素，如原料產地變動等，進而修改下次進貨的頻率及數量。

莒駿食品雜糧商行多年來並未有重大的組織調整，所有的職務及權責部門劃分皆為配合公司營業成長後的需要，逐一增設而至今日的組織架構。而在面對這樣子扁平化的組織架構下，商品定價及貨品數量等多數重要決策皆由老闆謝一俠先生親自裁決，因此各部門的運作皆需要由老闆謝一俠先生監督及把關。下圖為莒駿食品雜糧商行之組織編制，如圖 3.1 所示。



資料來源：莒駿食品雜糧商行提供

圖 3.1 莒駿食品雜糧商行組織架構圖

- (3) 而在外部顧客及銷售促銷方面，發現莒駿食品雜糧商行的主要客源，在門市部份是以散客為主，其購買商品之特性為以體積小、散裝、包裝較精緻為趨向，而在外送服務的主要客源是以餐廳及自助餐為主，其購買商品之特性是以貨量較大且以價格導向為主軸。而莒駿食品雜糧商行在商品定價上，採用的是市場定價法，亦即商品價格跟隨市場價格之波動而改變。另外，莒駿食品雜糧商行較少推出促銷活動，僅限過年過節、普渡等銷售旺季才會推出商品促銷方案。

綜合以上論述，本研究發現萁駿食品雜糧商行已有多年下來累積而成的經營模式，但在店內軟硬體上面有需要增添一些新穎的想法，例如光線不足如何補強等，以期能滿足消費者的需要並順應時代潮流，讓食品雜糧類型傳統產業得以永續的經營下去。



貳、東坡精製茶行

一、東坡茶園之公司簡介

根據公司網站上所描述(<https://www.facebook.com/DongPoChaYuan>, accessed on 2014/10/20)，東坡茶園創立於 1947 年，在日據時期，現今負責人黃筆顯先生的祖父就在鹿谷鄉鳳凰山麓開始栽種凍頂烏龍茶，至今栽種技術已傳至第三代傳人，茶園裡最老的老茶樹已經將近有百歲之多，可見老字號的東坡茶園具有悠久的歷史(東坡精製茶行之歷年重大記事，如表 3.2 所示)。東坡製茶廠有別於當地的一般茶行，不僅販售茶葉，更讓消費者有機會參觀茶葉的製作過程。

東坡茶園起先不是以營利為目的，剛開始所種的茶葉是以自用為主，到了民國六十幾年後，因為蔣經國先生十幾次來訪南投鹿谷鄉，這才使得鹿谷鄉茶葉聲名大噪，頓時鹿谷凍頂烏龍茶成為台灣的名茶之一，進而促使東坡茶園投入生產製茶的產業當中。另外，也因為七零年代台灣經濟起飛，人們開始注意養生與喝茶習慣，喝茶變成一項全民運動，這使得東坡茶園原先自家種植的茶葉開始有人詢問購買，長年累月之下，東坡茶園從單純的茶農、做茶、賣茶，變成現在的一個結合茶園觀光、生態旅遊、製茶體驗活動安排的製茶體系。

東坡茶園主要販售商品為茶葉，也販售配茶的小點心，產品品項種類屬於單一品項。此外，也提供讓顧客體驗製茶 DIY 的服務。業者也會讓顧客品茶不同茶葉、並在品茶過程中教導顧客與茶相關的知識。東坡茶園主要的販售對象為一般社會大眾，東坡茶園的目標是要「讓全台灣人都能喝到一泡感覺幸福安全的凍頂烏龍茶」。

表 3.2 東坡精製茶行歷年重大記事

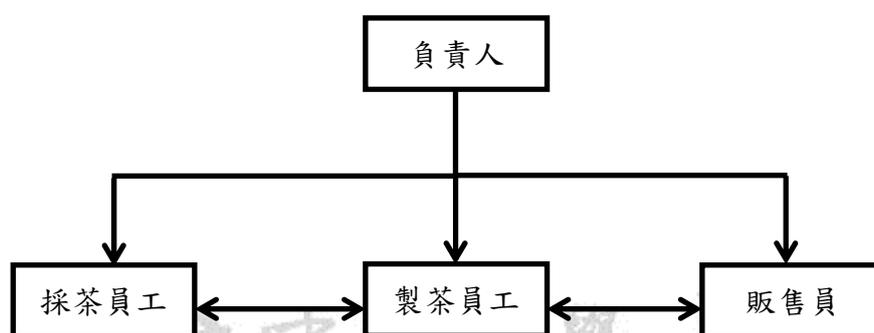
時間	事件
1947 年 3 月 28 日	「東坡茶園」成立
1978 年	成立東坡茶園
1982 年	古厝改茶工廠
1982 年	鹿谷凍頂烏龍茶比賽茶得獎
1993 年	成立現代化工廠-茶葉代工廠
1994 年	成立東坡茶園門市

資料來源：東坡精製茶行提供及本研究整理

二、東坡茶園之案例現況說明

本研究經實地訪談後有以下 3 點發現，分別以店內樣貌及擺設、組織架構、服務流程等三方面來說明：

1. 店內樣貌及擺設：東坡茶園前方有塊諾大的空地，提供顧客臨時停車採買，公司外觀是鐵皮屋式的工廠建築外觀，空間寬敞，分做製茶區及品茶區，在製茶區設有多台製茶機器供顧客觀賞，而品茶區設有桌椅、茶具設備，提供顧客試茶、品茶。雖然東坡茶園自己擁有工廠，但工廠內器械應有盡有，坐落於整條專門販售茶葉相關商品的大街上，但從外觀上會讓顧客沒有一個採買聚焦的標的。
2. 組織架構：東坡茶園的總人數為 4 人，由於公司規模小，負責人黃筆顯先生直接調派各人員，進行各自分配之工作，也由於人數少的關係，工作與工作之間的劃分變得模糊，員工之間互補互助，組織架構如圖 3.2 所示。



資料來源：本研究整理

圖 3.2 東坡茶園組織架構

3. 服務流程：
 - (1)當顧客前來東坡茶園，店員會先詢問是否有指定的茶種或指定金額。
 - (2)等待確定茶的種類及等級後，店員會指引顧客觀看製茶機器，或者帶入品茶區內試茶。
 - (3)而在顧客品茶的同時，店員講演茶葉的相關知識，並告知可搭配的茶點，如：茶梅、茶瓜子等。
 - (4)讓遊客了解每泡茶如何分類、分辨茶葉好壞
 - (5)為顧客付款收費，並詢問顧客是否指名裝茶容器的等級，客製化調整。

綜合以上，本研究發現東坡茶園的服務流程是由前幾代流傳下來的既定形式，東坡茶園的品牌形象尚未明確建立，茶葉的優良品質等訊息沒有適當的傳達給消費者。

參、貞藏茶坊

一、貞藏茶坊之公司簡介

位在南投鹿谷鄉麒麟潭畔開山廟旁的「貞藏茶坊」，創立於2006年，負責人張淑貞小姐想用自己的感覺，經營一家屬於自己的店，用自己的心情呈現出「貞藏」的產品，希望與喜愛「貞藏」友人，一起分享茶文化藝術。有別於一般販售茶葉的傳統茶行，貞藏茶坊有自己的品牌，並以此品牌衍生出許多周邊產品。貞藏茶坊之歷年重大記事，如表3.3所示。

貞藏茶坊主要販售的客群為茶商和茶藝界的朋友，主要販售的商品包含茶葉、茶食、茶器、茶藝分享等，產品品項種類屬於單一品項，其中將茶特色分為風、花、水、月特色茶，藉此能讓喝茶變得更有品味、更有藝術。另外，貞藏茶坊也販售伴手禮、茶製糖果餅乾等，販售的產品相當多元。

而茶分類其中特殊的意義：「風」代表象徵平安的焙火茶：以傳統凍頂烏龍為主要。湯色琥珀而濃艷清澈，滋味醇厚甘鮮，入口回甘喉韻強。「花」代表象徵幸福的清香茶：以高山茶為主要。湯色蜜綠、蜜黃間，清澈明亮，滋味醇和圓滑甜爽，清香優雅。「水」代表象徵健康的蜜蜒茶：小綠葉蟬著蜒隻茶類，湯色金黃亮麗，淡淡蜜香及棉柔熟果香，滋味醇厚甘；「月」代表象徵順心的金萱烏龍紅茶，湯色艷紅清澈明亮，熟果、麥芽香，滋味圓潤劇收斂性。透過風、花、水、月特色開運茶組所營造的文化意境，再搭配其精美的外包裝，不僅可以讓遊客做為供品拿去鄰近的開山祖師爺廟祭拜祈福，亦可作為過年過節最佳的伴手禮。而開運茶包內也附有一張明信片，顧客可以將明信片寄給想祝福的人，未來拿到這張明信片的人可以拿著明信片回來換一組新的開運茶組，將祝福不斷傳送給更多人。另外，貞藏茶坊也開發有機茶餅乾、牛扎糖它的特色是將凍頂烏龍茶研磨成茶末和其他原味素材共同製作的健康零食，完全符合健康、美味，是茶餘飯後閒聊時的最佳夥伴。

表 3.3 貞藏茶坊歷年重大記事

時間	事件
2006年	「貞藏茶坊」成立
2008、2009年	獲選經濟部商業司全國魅力商圈之優良店家
2008起至今	OTOP館選用『凍頂紅』禮盒包裝
2009年起至今	OTOP館選用『茶食茶器』禮盒包裝
2011年	獲選經濟部商業司全國『凍頂品牌店家』
2012年	獲選經濟部全國商圈總會評鑑『台灣第一好店』

資料來源：貞藏茶坊提供及本研究整理

二、貞藏茶坊之案例現況說明

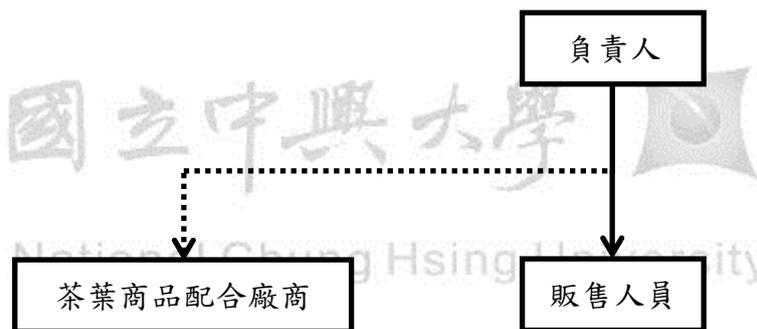
本研究經實地訪談後有以下 2 點發現，分別以店舖周邊環境、組織架構兩方面來說明：

1. 店舖周邊環境：

(1) 貞藏茶坊的店內布置與貞藏茶坊的品牌特色息息相關，品茶地點分作店內跟戶外，業者會在品茶過程中與顧客對談、傳授茶的知識、讓顧客品嚐不同的茶葉，並根據顧客人數的多寡來挑選合適的品茶地點。

(2) 由於貞藏茶坊所在地位附近有一座著名的開山祖師廟，每年農曆二月二日為開山聖王誕辰，廟會活動延續 10 天非常熱鬧，每年都會吸引大批信眾前來祭祀，進香人數相當可觀。

2. 組織架構：貞藏茶坊的固定員工總數為 2 人，假日為 4 人，寒暑假會彈性增加至 8 人，貞藏茶坊的組織架構圖如圖 3.3 所示。



資料來源：貞藏茶坊提供及本研究整理

圖 3.3 貞藏茶坊組織架構

綜合以上，本研究發現貞藏茶坊雖然已經有推出與鄰近開山祖師廟相關的產品，但應設法增強貞藏茶坊與寺廟之間連結的強度，把握每年一次的廟會商機。

肆、契双舞鍋

一、契双舞鍋之公司簡介

「契双舞鍋」的公司名稱由來，起源於老闆王蕙筑小姐愛吃火鍋，但是吃火鍋的時候總是會覺得味道淡淡的，少了些什麼；另外，老闆王蕙筑小姐也愛吃燒烤，但是吃燒肉時又會想喝個湯，如果火鍋能夠加上燒烤搭著吃，多麼契合呀！於是有了「契双舞鍋」的誕生，要讓顧客能同時享受到鍋物與燒烤的美味。

「契双舞鍋」是王長發產業股份有限公司於 2013 年推出的旗下旗艦火鍋品牌，其餐點以套餐形式販售，強調時尚及養生，火鍋湯底部分則分為昆布鍋、老母雞湯鍋、藥膳養氣鍋與麻辣鍋。另外，開胃前菜有丐幫滷味可提升饕客食慾。「契双舞鍋」以女性為主要銷售對象，主打輕熟女性上班族及年輕女性族群，將導熱良好的鑄鐵鍋，設計成火烤雙重奏，同時滿足愛吃鍋與燒烤的饕客。契双舞鍋之歷年重大記事，如下表 3.4.1 所示。

表 3.4.1 契双舞鍋歷年重大記事

時間	事件
1989 年	王長發產業有限公司與「丐幫滷味」成立
2005 年	推出「摩登雞」街邊炸食品牌
2006 年	「五井拉麵」成立
2010 年	「鍋兩好火鍋」成立
2011 年	「丐幫滷味」北京前門試營運。
2011 年	食品工廠通過 ISO22000 與 HACCP 國際食品安全雙認證
2013 年 8 月	「契双舞鍋」成立
2014 年 1 月	簽訂西安市「丐幫滷味」、「鍋兩好火鍋」品牌區域授權代理

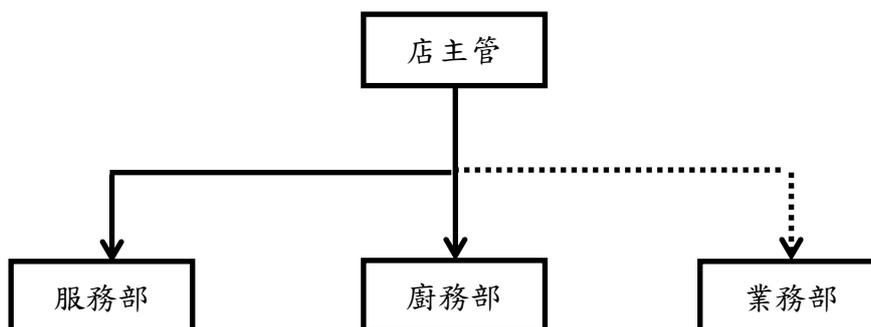
資料來源：契双舞鍋提供及本研究整理

二、契双舞鍋之案例現況說明

根據業者提供的食材及湯底資訊，契双舞鍋的產品品項種類屬於加工品，而本研究實地訪談結果，分別以店舖周邊環境、公司內部成員及組織架構兩方面來說明：

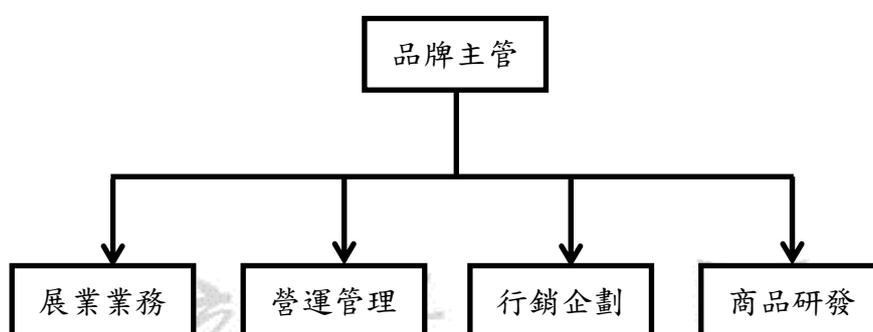
1. 店舖周邊環境：店內環境多以紛紅色裝飾，牆上布置受許多女性消費者喜愛之芭蕾舞者的圖像，以此招攬女性顧客。
2. 公司內部成員及組織架構：店內員工共計 10 人，主管類別分成店主管和品牌主管，各自掌管底下各個分部門，組織架構詳見下圖 3.4.1 及圖 3.4.2，而成員分

布詳見下表 3.4.2。



資料來源：契双舞鍋提供

圖 3.4.1 契双舞鍋店面組織架構



資料來源：契双舞鍋提供

圖 3.4.2 契双舞鍋品牌總部組織架構圖

表 3.4.2 契双舞鍋店面人員工作分配情況

職別		人數
管理	店主管	1
服務	外場責任者	1
	正職	2
	兼職	2
	小計	5
廚務	內場責任者	1
	正職	2
	兼職	1
	小計	4
合計		10

資料來源：契双舞鍋提供及本研究整理

綜合以上，由於契双舞鍋是 2013 年才正式開立的新品牌，地處在繁華街道上新設立的小店舖應如何增加其曝光，應是首先要探討的課題。

伍、就醬子烤吧

一、就醬子烤吧之公司簡介

就醬子烤吧的公司特色是主打將傳統「日式燒烤」改良為新形式的「台式燒烤」，而本研究對「台式燒烤」的定義為台灣地區講求醬料搭配、口味較重，烘烤時會產生煙霧的烹調方式。台式燒烤為台灣民眾喜愛的料理之一，但美食的背後卻因衛生及健康的疑慮致使消費者又愛又恨。

「烤吧股份有限公司」為「就醬子有限公司」的前身，成立於 2007 年 11 月從路邊攤型態起家，第二年起隨著生意的發展，改成立就醬子有限公司，並申請註冊【就醬子烤吧】連鎖品牌，並成立中央廚房以因應後續各分店的發展。就醬子烤吧的歷年重大記事，如表 3.5 所示。

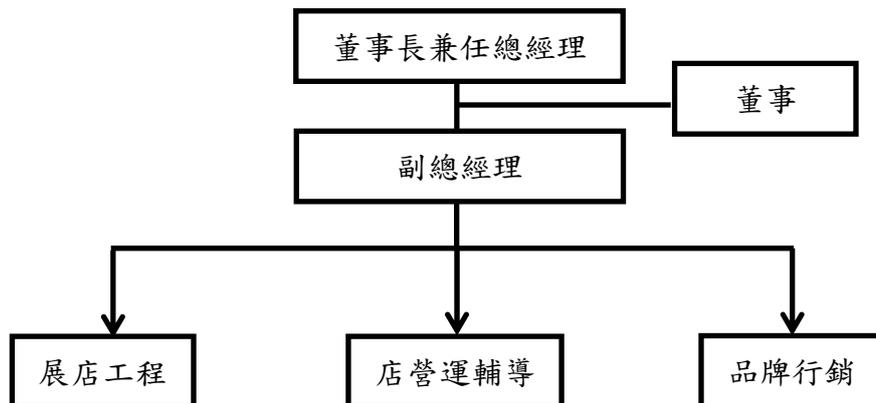
至 2014 年為止，邁向第八個年頭的就醬子有限公司，共發展了 15 家分店(就醬子烤吧 9 家、烤大爺加盟品牌 6 家，就醬子有限公司之組織架構圖如圖 3.5.1；就醬子烤吧之品牌組織架構圖如圖 3.5.2)，目前仍持續穩健展店中，主要在台中、南投和台北兩地設有據點。販售產品包含串燒、飲料、麵食、鍋物、啤酒等，主打喜愛聚會的年輕族群消費者，多為大學生及上班族。就醬子烤吧在發展連鎖體系的過程中，建置了 220 坪的中央廚房，統一嚴選新鮮食材，並由專人在衛生與專業的經營下，處理門市前端的採購、串備料與物流配送，讓開店與加盟的後勤補給支援無後顧之憂，各門市也使用 POS 系統，並連結總部建置的管理後台每日傳送營業資料，提供總部各單位進行營業資訊的分析與控管。

就醬子烤吧專注於新菜色的研發、創新燒烤設備並透過研發獨特的烤肉醬與麻辣醬發展出獨特的口味，再加上有一群熱愛服務充滿熱情的夥伴，讓許多來用餐的客人一個帶著一個，成為中部眾所皆知的排隊名店。就醬子烤吧的公司使命為「讓每個顧客來都可以充飽電，迎接每天的挑戰，並透過我們的食物與服務，感動更多的城市！將"李厚"(台語諧音，意思為「你好」)迴盪到世界每個角落！」。

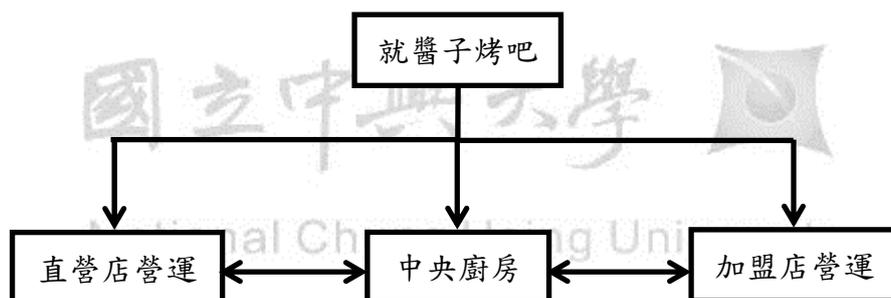
表 3.5 就醬子烤吧歷年重大記事

時間	事件
2007 年 11 月	「就醬子烤吧」實體店面成立
2011 年 10 月	擴展店面至 8 店規模
2014 年 2 月	以烤大爺加盟品牌參加台北連鎖加盟展

資料來源：就醬子烤吧提供及本研究整理



資料來源：烤吧股份有限公司及本研究整理
圖 3.5.1 烤吧股份有限公司(總公司)之組織架構圖



資料來源：烤吧股份有限公司及本研究整理
圖 3.5.2 就醬子烤吧(加盟品牌)之組織架構圖

二、就醬子烤吧之案例現況說明

就醬子烤吧是一間販售台式串燒的平價餐廳，其產品品項種類屬於加工品，店內布置以國小教室普遍設置的木頭式課桌椅為主題，讓消費者有如回到童年一般，可以邊吃燒烤、邊喝飲料放鬆心情。除了店內販售料理，就醬子烤吧亦提供外送套餐的服務，讓旅客可以在家吃到該企業的料理。店內的服務與食物烹調都有制定標準化流程，以確保料理與服務的品質。總經理楊家勳先生表示，就醬子烤吧主要致力於品牌形象的塑造，希望能建議顧客忠誠度，但因為有很多商品都需要向顧客介紹，無形中人事訓練更顯重要。

1. 工作崗位劃分 SOP，包含醬料、串料、外場標準用語等，至今內外場皆已設

有 SOP 手冊。

2. 就醬子烤吧員工總數約 200 人，在 15 家分店中，平均每家分店的員工為 13 人。其員工教育訓練內外場皆要熟悉，一般先從外場再到內場。
3. 主要客群為 18 至 35 歲的大學生，或是剛出社會的上班族。因為該企業的特色是採單點消費的方式，讓顧客較無經濟壓力。
4. 該業者表示，從顧客跟店家接觸的每個時間點都是重要的服務接觸點。舉例來說，顧客打電話來訂位時，客服員的細心、貼心就是提升顧客忠誠度的重要環節。例如：服務生可以主動詢問顧客如何過來、是否有停車問題等。最重要的，是要將業者誠摯歡迎顧客的想法傳達給顧客。
5. 企業具有台灣在地特色：該企業以台灣國小教室的氛圍做為環境布置的主題，並販售台式燒烤串。

綜合以上，就醬子烤吧至 2014 年為止已經頗具規模，並且擁有一套自己建立的標準作業流程，但是擴張企業版圖的同時仍舊確保服務品質，在此處「人員的培訓」顯得格外重要，如何兼顧服務品質而又不會消耗太多的人事成本，將會是接下來應探討的重點。

陸、大時代普洱茶行

一、大時代普洱茶行之公司簡介

大時代普洱茶行從台南開始起家，創立於1982年，創業至今已逾32年(大時代普洱茶行歷年重大記事如表3.6所示)。主要販售商品以普洱古樹茶、純原礦朱泥壺、紫砂壺、早期壺、名家壺等商品為主。主要顧客來源分成五類，包括老闆經營三十幾年的老客戶、每月從公司官網認識大時代普洱茶行的新客戶、網路各平台曝光找到大時代普洱茶行的客戶、實體店面看到大時代普洱茶行紅色招牌、開車路過的路人、客戶介紹的客戶。

老闆蘇彥龍先生秉持著「普洱茶種類品牌雖然不多，但我們嚴選把關，精選正宗古樹春尖及各大知名茶廠正貨，堅持親手給客人最好的品質，平價供應，不賣炒作茶、不賣喝不起的古董茶」的理念，精選古樹普洱茶成為台灣的另一種特色。而大時代普洱茶行的組織架構圖如下圖3.6所示：



資料來源：大時代普洱茶行提供及本研究整理

圖 3.6 大時代普洱茶行組織架構

表 3.6 大時代普洱茶行歷年重大記事

時間	事件
1982年	「大時代普洱茶行」成立
2000年11月29日	大時代普洱茶行登記營業

資料來源：大時代普洱茶行提供及本研究整理

二、大時代普洱茶行之案例現況說明

1. 大時代普洱茶行的主要顧客來源種類繁多，但可以將顧客粗略分成三種客群：第一種是「投資者」、第二種是「追求健康者」、第三種為「具學習慾望，但消費量較少的消費者」。業者針對不同的客群有不同的行銷手法。舉例來說，針

對「具學習慾望，但消費量較少的消費者」，大時代普洱茶行提供網站供這些消費者查詢資料，並在網站中介紹店址與店內陳列的商品，藉此吸引顧客到店裡參觀。

2. 大時代普洱茶行認為有很多尚未接觸、但想要接觸普洱茶的消費者往往不知道要從何種管道學習有關普洱茶的資訊，這會成為接觸新顧客的阻礙，因此，「如何讓潛在消費者下意識知道要從哪個管道獲取資訊」是該業者洞察到的問題。而針對這個問題，大時代普洱茶行認為應該多增加網路的接觸點，像是成立 Facebook 粉絲專業，或是利用關鍵字搜尋增加潛在消費者進入該企業官方網站的機會。此外，通訊軟體 Line 也是可以增加與顧客互動機會的接觸點。

綜合以上，大時代普洱茶行的產品品項種類屬於單一品項，又因為普洱茶客群相較於其他食品業者屬於小眾市場，但在現今商業發展快速且有機養生等健康意識抬頭的社會下，如何提供顧客更加多元的商品選擇；或是如何將商品進行差異化，以吸引不同族群的消費者，應是接下來討論的重點。

小結

本研究在第三章第一節當中，以菖駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、契雙舞鍋、就醬子烤吧、大時代普洱茶行等六家和食品相關的公司作為企業實例，各自闡述這六家公司之公司沿革、案例現況說明(整理如下表 3.7，另六家食品相關企業以產品品項種類區分如圖 3.7 所示)，並在第四章第一節當中，針對各自服務可改善的地方，運用 TRIZ 理論來發展服務可改善之處的解決方案。

表 3.7 六家案例公司整理表

產品品項種類	公司名稱	每店平均員工數	創立年份	販售商品	主要客群
單一品項	東坡精製茶行	4 人	1947 年	茶葉、配茶的小點心、提供讓顧客體驗製茶 DIY 的服務	一般社會大眾
	貞藏茶坊	4 人	2006 年	茶葉、茶食、茶器、茶藝分享	茶商和茶藝界朋友
	大時代普洱茶行	3 人	1982 年	普洱古樹茶、純原礦朱泥壺、紫砂壺、早期壺、名家壺	投資者、追求健康者、具學習慾望，但消費量較少的消費者

(續)表 3.7 六家案例公司整理表

多品項	菖駿食品 雜糧商行	15 人	1976 年	調味用料、南北 貨、五穀雜糧、食 用油等民生消費 物資	一般家庭、餐 廳、自助餐、 中央廚房及 飯店
加工品	契双舞鍋	10 人	2013 年	昆布鍋、老母雞湯 鍋、藥膳養氣鍋與 麻辣鍋	輕熟女性上 班族及年輕 女性族群
	就醬子 烤吧	13 人	2007 年	串燒、飲料、麵 食、鍋物、啤酒	大學生、上班 族

資料來源：本研究整理

第四章 應用 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案

前述第三章主要在介紹本研究六家案例公司的起源及目前經營概況，而此章節主要為了讓個案公司的服務改善，將應用TRIZ理論來發展服務可改善之處的解決方案。下圖4.1為應用TRIZ理論發展服務可改善之處的解決方案之研究流程圖。

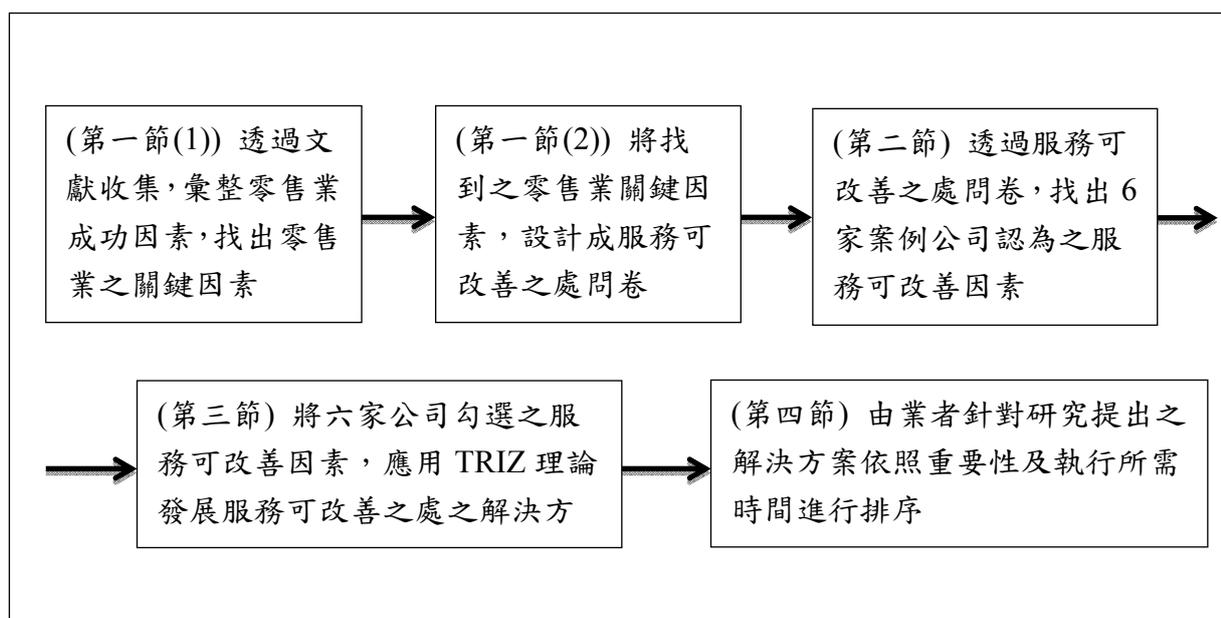


圖 4.1 應用 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案之研究流程圖

National Chung Hsing University

關於應用TRIZ理論發展服務改善解決方案之研究流程，首先透過文獻收集，彙整零售業成功因素，找出零售業之關鍵因素；再將找到之零售業關鍵因素，設計成服務可改善之處問卷；接著透過服務可改善之處問卷，找出6家案例公司認為之服務可改善因素；並將6家案例公司勾選之服務可改善因素，應用TRIZ理論發展服務改善之解決方案；最後再由業者針對研究提出之解決方案依照重要性及執行所需時間進行排序。

第一節 彙整零售業關鍵因素用以發展成問卷

本研究旨在研究服務可改善因素，由於本研究提到之食品相關產業，其販售方式多為批發、零售等形式，因此本研究(1)根據國內外文獻中蒐集成功之零售業者，其經營時會考慮的因素來進行因素之彙整，而整理出來的文獻彙整於表 4.1.1 中。在彙整零售業關鍵因素後，透過(2)將表 4.1.1 中的 96 個因素，題意相似的因素合併、彙整並修改後一共有 16 項(如表 4.1.2 中彙整後之因素編號 1.~16. 所示)、(3)將表 4.1.3 中不符合本研究使用的 3 個因素刪除後(不符合本研究使用的 3 個因素以及不符合本研究使用的原因如表 4.1.3 所示)，得到表 4.1.2 中彙整

後的 16 個問項。

表 4.1.1 中綜合 Doraa et al. (2013)、Kim et al. (2012)、王惠(2007)、朱偉光(2013)、陳晴光(2007)、Fazlzadeh et al. (2012)、黃明新、黃麗君(2011)、韓子健、李文智(2011)、李繼承、于智(2008)、王穎等人(2008)等學者之文獻，將上述學者所提出的因素進行彙整，Doraa et al. (2013)有 4 個、Kim et al. (2012)有 6 個、王惠(2007)的因素有 6 個，朱偉光(2013)的因素有 6 個，陳晴光(2007)的因素有 8 個，Fazlzadeh et al.(2012)的因素有 10 個，黃明新、黃麗君(2011)的因素有 12 個，韓子健、李文智(2011)的因素有 26 個、李繼承、于智(2008)的因素有 4 個、王穎等人(2008)的因素一共有 14 個，總共整理出 96 個因素，並將因素編號如表 4.1.1 所示，從中蒐集零售業之服務可改善因素。

表 4.1.1 零售業關鍵因素編號整理表

作者	因素編號及因素名稱
王惠(2007)	A1(地點)、A2(降低營業成本)、A3(以顧客為中心)、A4(本土化)、A5(保持與供應商的關係)、A6(發展自有品牌)
朱偉光(2013)	B1(高級主管的勤奮和堅持)、B2(快速決策的過程)、B3(整個團隊的穩定和合作精神)、B4(科學嚴謹的工作方法)、B5(公司特有的會員制度)、B6(高效的物流中心)
陳晴光(2007)	C1(主力商品與貨源)、C2(店址)、C3(品牌形象與商家信譽)、C4(店內商品定價)、C5(購物的物流配送)、C6(客戶服務)、C7(顧客隱私權維護)、C8(交易誠信)
Fazlzadeh et al. (2012)	D1(提供多樣化選擇)、D2(顧客注意事項)、D3(附加服務)、D4(商店氣氛)、D5(開放時間)、D6(購買商品之品質)、D7(商業化品牌)、D8(店址離家近)、D9(價格)、D10(促銷)
黃明新、黃麗君(2011)	E1(設計良好)、E2(光線充足)、E3(空氣品質良好)、E4(裝潢舒適)、E5(流行產品)、E6(多樣化商品)、E7(品牌齊全)、E8(熱賣商品)、E9(專業知識)、E10(適當解釋)、E11(友善)、E12(適時提供幫助)

韓子健、李文智(2011)	F1(地點)、F2(停車空間)、F3(賣場動線)、F4(賣場擺設)、F5(空間設計)、F6(氣味)、F7(音樂)、F8(安全)、F9(周圍環境)、F10(賣場裝潢)、F11(賣場設備)、F12(商品資訊)、F13(應景商品)、F14(商品定價)、F15(促銷及優惠活動)、F16(付款方式)、F17(促銷宣傳)、F18(結帳時間)、F19(結帳正確)、F20(服務態度)、F21(服裝儀容)、F22(熱心協助)、F23(退貨處理)、F24(問題及糾紛處理)、F25(反應管道)、F26(持續改善)
李繼承、于智(2008)	G1(價格設定)、G2(商品廣度)、G3(商品質量)、G4(溝通)
王穎等人(2008)	H1(質量)、H2(價格)、H3(品種)、H4(員工的業務知識)、H5(服務態度)、H6(結帳準確有效率)、H7(交通便利性)、H8(服務設施健全性)、H9(企業標誌準確性)、H10(企業環境舒適性)、H11(企業的經營理念)、H12(品牌的聲音)、H13(投訴處理的即時性)、H14(投訴處理的結果)
Doraa et al. (2013)	I1(領導和管理)、I2(組織文化)、I3(勞動力和內部的專業知識技能)、I4(財務能力)
Kim et al. (2012)	J1(個資安全)、J2(系統可訪問性)、J3(商品資訊的多樣性)、J4(商品資訊的即時性)、J5(服務能快速傳遞給顧客)、J6(提供額外服務)

資料來源：本研究整理

在彙整零售業關鍵因素後，根據表 4.1.1 中的 96 個因素扣除 3 個不全然合乎本研究之因素後，將題意相似的因素進行合併、彙整，共整理出 16 個彙整後之因素，分別是 1.店址選擇、2.店內氣氛、3.賣場空間及動線設計、4.商品多樣性、5.商品品質、6.商品定價、7.商品促銷、8.業者信譽及品牌形象、9.作業效率、10.營業時間、11.物流配送、12.銷售人員表現、13.安全、14.隱私權維護、15.退貨服務、16.申訴管道，整理如下表 4.1.2 所示。

表 4.1.2 本研究彙整後的 16 個因素

表 4.1 中的因素編號	彙整後之因素	參考文獻
A1, C2, D8, F1, F9, H7	1. 店址選擇	王惠(2007)、陳晴光(2007)、Fazlzadeh et al. (2012)、韓子健、李文智(2011)、王穎等人(2008)
D4, E1~E4, F4~F7, F10, F11, I2	2. 店內氣氛	Fazlzadeh et al. (2012) 黃明新、黃麗君(2011)、韓子健、李文智(2011)、Doraa, Kumarb et al. (2013)

F2, F3	3. 賣場空間及動線設計	韓子健、李文智(2011)
D1, E5~E8, F12, F13, G2, H3, J3, J4	4. 商品多樣性	Fazlzadeh et al. (2012)、黃明新、黃麗君(2011)、韓子健、李文智(2011)、李繼承、于智(2008)、王穎等人(2008)、Kim et al. (2012)
C1, D6, G3, H1	5. 商品品質	陳晴光(2007)、Fazlzadeh et al. (2012)、李繼承、于智(2008)、王穎等人(2008)
C4, D9, F14, G1, H2	6. 商品定價	陳晴光(2007)、Fazlzadeh et al. (2012)、韓子健、李文智(2011)、李繼承、于智(2008)、王穎等人(2008)
D10, F15, F17	7. 商品促銷	Fazlzadeh et al. (2012)、韓子健、李文智(2011)
A3, A4, A5, A6, B1, B3, C3, C8, D7, H10, H11, H12, I1, I4	8. 業者信譽及品牌形象	王惠(2007)、朱偉光(2013)、陳晴光(2007)、Fazlzadeh et al. (2012)、王穎等人(2008)、Doraa et al. (2013)
B2, B4, F18, F19, H6, J5	9. 作業效率	朱偉光(2013)、韓子健、李文智(2011)、王穎等人(2008)、Kim et al. (2012)
D5	10. 營業時間	Fazlzadeh et al. (2012)
B6, C5, D3, J6	11. 物流配送	朱偉光(2013)、陳晴光(2007)、Fazlzadeh et al. (2012)、Kim et al. (2012)
C6, E9~E12, F20~F22, G4, H4, H5, I3, J5	12. 銷售人員表現	陳晴光(2007)、黃明新、黃麗君(2011)、韓子健、李文智(2011)、李繼承、于智(2008)、王穎等人(2008)、Doraa et al. (2013)、Kim et al. (2012)
D2, D3, F8, H8, H9	13. 安全	Fazlzadeh, Sahebalzamani, & Sarabi (2012)、韓子健、李文智(2011)、王穎等人(2008)
C7, D3, J1	14. 隱私權維護	陳晴光(2007)、Fazlzadeh et al. (2012)、Kim et al. (2012)
D3, F23~F26, J6	15. 退貨服務	Fazlzadeh et al. (2012)、韓子健、李文智(2011)、Kim et al. (2012)
D3, H13, H14, J6	16. 申訴管道	Fazlzadeh et al. (2012)、王穎等人(2008)、Kim et al. (2012)

資料來源：本研究整理

表 4.1.3 不全然合乎本研究探討之零售業關鍵因素問項

因素	不全然合乎本研究之因素	因素不符合本研究之原因
A2	降低營業成本	本研究旨在探討食品相關產業之服務改善的解決方案，並非探討以成本為導向的營業模式
B5	公司特有的會員制度	本研究之食品相關產業為中小型企業，尚未有自身的會員制度
J2	系統可訪問性	本研究探討的食品相關產業未包含網路購物通路，因此沒有探討系統可訪問性

小結

本研究經由上述的文獻探討，由 96 個因素扣除 3 個不全然合乎本研究之因素，彙整後得到了 16 個零售業之關鍵因素。本研究將在接下來的研究中，運用上述彙整後的 16 個零售業關鍵因素，作為服務改善解決方案之依據，由六家個案公司自我檢視其在這 16 個因素中是否有可突破的地方，藉此加以運用 TRIZ 理論來發想服務改善的解決方案。



第二節 設計服務可改善之處問卷

從影響零售業因素的文獻之中，因本研究將食品相關產業視為零售業當中的一環，因此，此節主要將文獻當中所收集到有關零售業關鍵因素設計成問卷內容，而問卷設計的內容為第四章第一節當中所歸納之「16 個零售業之關鍵因素」與受測者之基本資料來發展問卷內容，並且在第四章中透過 TRIZ 理論，發展服務改善的解決方案。因此本研究將此節分為三個部分說明，其分別為 1. 問卷發放對象、2. 問卷設計、3. 資料蒐集方法，以下將做細部的說明：

1. 問卷發放對象

經營型態有分為 B2B(business-to-business，指企業對企業的經營型態，指一家企業販售其商品或服務給另一家企業)及 B2C(business to customer，指企業對消費者的型態，其販賣對象是以一般消費大眾為主)。B2B 的顧客相較於 B2C 多為長期合作，彼此之間相互認識、會持續互動、了解各自需要，進而不會隨意取消雙方的合作關係。

若將 B2B 分成左邊的 B 和右邊的 B，則左邊的 B 為產業鏈中的數量較少、以生產原物料為主的上游；右邊的 B 為數量較多、以產品加工販售為主的中下游。因此在選擇發放問卷對象時是挑選左邊數量較少的 B，即六家案例公司當中的三家茶行和菖駿食品雜糧商行。然而六家案例公司其餘兩家公司—契双舞鍋、就醬子烤吧屬於 B2C，但為了研究的一致性，因此皆採用詢問業者的方式。

綜合以上，本研究問卷發放的對象根據單一品項、多品項、加工品等產品品項之差異，挑選菖駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、契双舞鍋、就醬子烤吧、大時代普洱茶行等六家食品相關企業做為發放對象，並請六家公司業者進行問卷之填寫。

2. 問卷設計

本問卷共分為三個部分。第一部分為引言介紹，陳述本次問卷之調查目的，以及問卷後續的研究用途，並呈請填答者填寫問卷，第二部分為問項內容調查，第三部分為個人資料調查，以下為細部的說明。

第二部分是將表 4.1.2 的彙整後之零售業關鍵因素，以問項的方式來詢問填答者。為了解何種因素是業者認為服務可以進行改善的地方。根據表 4.1.2 所彙整之零售業關鍵因素，總共有 16 個零售業之關鍵因素，包含「1.店址選擇」、「2.店內氣氛」、「3.賣場空間及動線設計」、「4.商品多樣性」、「5.商品品質」、「6.商品定價」、「7.商品促銷」、「8.業者信譽及品牌形象」、「9.作業效率」、「10.營業時間」、「11.物流配送」、「12.銷售人員表現」、「13.安全」、「14.隱私權維護」、「15.退貨服務」、「16.申訴管道」等。因此第二部份共有 16 個可勾選項目，本研究將上述

16 個零售業之關鍵因素利用勾選的方式，來調查受測者意見。倘若填答的業者強烈認為某因素是服務可以進行改善的地方，則在選項旁邊「□」的空格內打勾，若使用者認為某因素並不是服務可以進行改善的地方，則將該選項旁邊「□」的空格留白，以此類推。假如業者勾選「3.賣場空間及動線設計」及「16.申訴管道」，那麼則在「3.賣場空間及動線設計」及「16.申訴管道」選項旁邊「□」的空格內打勾，勾選範例如圖 4.2.1 所示，而更詳細服務可改善之處的問卷內容如附件一所示。

1. 店址選擇	<input type="checkbox"/>	9. 作業效率	<input type="checkbox"/>
2. 店內氣氛	<input type="checkbox"/>	10. 營業時間	<input type="checkbox"/>
3. 賣場空間及動線設計	<input checked="" type="checkbox"/>	11. 物流配送	<input type="checkbox"/>
4. 商品多樣性	<input type="checkbox"/>	12. 銷售人員表現	<input type="checkbox"/>
5. 商品品質	<input type="checkbox"/>	13. 安全	<input type="checkbox"/>
6. 商品定價	<input type="checkbox"/>	14. 隱私權維護	<input type="checkbox"/>
7. 商品促銷	<input type="checkbox"/>	15. 退貨服務	<input type="checkbox"/>
8. 業者信譽及品牌形象	<input type="checkbox"/>	16. 申訴管道	<input checked="" type="checkbox"/>

資料來源：本研究整理

圖 4.2.1 服務可改善之處問卷勾選範例

最後是第三個部分，第三部分主要是了解受測者的基本資料，其中詢問的問項包含受測者的性別、年齡、工作產業別、目前從事工作年資、教育程度(其中可選的選項有：國中、高中、大學(專)、碩士、博士與其他，共 6 個選項)、職稱(其中可選的選項有：董事長、總經理、經理、店長與其他，共 5 個選項)，總共有 6 個問項，藉此初步了解本研究研究對象的相關背景資料。

本研究會根據第二部份零售業關鍵因素的問項填答結果，將之轉換為 TRIZ 討論之服務可改善之處的關鍵問題，並研擬服務可改善之處的解決方案。

3. 資料蒐集方法

本研究將以親自拜訪莒駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、契双舞鍋、就醬子烤吧、大時代普洱茶行等六家食品相關企業，請高階主管進行問卷的填答，並訪談這等六家食品相關企業的高階主管。

小結

本章於第一節中透過蒐集文獻之方式，歸納出 16 個購買零售業之關鍵因素(如表 4.1.2 所示)，藉以作為問卷設計內容之基礎；第二節則介紹本研究之問卷設計，問卷如附件一所示，而此問卷內容將於發放及回收完成後，於第三節將分析結果說明之。

第三節 應用 TRIZ 理論來發展服務可改善之處的解決方案

本節是本研究應用TRIZ理論後，為改善服務所得到的解決方案。主要是依照前一節所設計之服務可改善之處問卷，交由六家案例公司進行勾選，從中得到六家案例公司認為自家公司在此16個服務可改善因素中，有那些服務可改善因素是該公司目前所面臨可突破的，並以此運用TRIZ理論來發展問題的解決方案。

本研究首先將六家案例公司所勾選之服務可改善因素列舉出來，並以此作為關鍵問題，當問題產生時可以利用「改善參數」來改善或是緩解關鍵問題所造成的傷害；然而就在改善某一個問題的同時，又將同時產生另一個負面的影響，形成「惡化參數」，此即為 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」。藉由 TRIZ 理論當中的「改善參數」及「惡化參數」，分別對應至「矛盾矩陣」的方格內數字，而這些數字分別對應到 40 個創新原則。本研究探討六家食品相關企業勾選之服務可改善之處因素，由於在討論菖駿食品雜糧商行後發現運用 TRIZ 理論來發展問題之解決方案的方法都一樣，因此其餘五家案例公司根據其外在環境(如：周邊特殊地緣關係、未來發展方向等)，挑選其中最重要的一項來做為關鍵問題。底下將依序說明應用 TRIZ 理論來發展六家食品相關企業的服務改善之解決方案：

壹、菖駿食品雜糧商行

本研究經由菖駿食品雜糧商行老闆勾選服務可改善之處問卷後，得到菖駿食品雜糧商行所認為的服務可改善之處的因素，分別為「店內氣氛」、「商品多樣性」、「商品定價」、「商品促銷」、「作業效率」與「銷售人員表現」等 6 項，而這些服務可改善之處的關鍵問題應該要如何進行改善，底下將運用 TRIZ 理論來發展服務可改善之處的解決方案，詳細的過程描述如下：

- (1) 在「店內氣氛」的服務可改善因素底下，我們思考著如何改善「如何增進店內氣氛」的問題，我們建議菖駿食品雜糧商行可以試著提升店內的照明設備，於店門內外仿照常見便利商店之形式，加強裝設更多的日光燈管，透過這樣的方式提升整體亮度來解決增進店內氣氛的問題。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 18 個參數「明亮度」；但是同一時間，也意味著菖駿食品雜糧商行需要多花費額外的支出來支應照明設備及電力費用的開銷，使得公司的成本及投入的費用均提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 22 個參數「能源浪費」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第

1 項原則「區隔」，而區隔之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「將服務拆成許多部份」，在這裡本研究可分作兩個部分解釋：(1) 莒駿食品雜糧商行應將門市和倉庫區隔，只要強化門市部份的燈光照明，加強日光燈管的數量及亮度，以吸引顧客前來購買。(2)另外，也可以把區隔想成將時間上的區隔，將顧客採買的尖峰時段設定為加強燈光照明的時間，只要在這個時段提升明亮度即可。

另外，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 6 項原則「普遍性」，而普遍性之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「提供多樣服務」，如：進門後服務人員立即問候、詢問是否需要杯水、放置盆栽或蠟燭擺飾、播放音樂等，使得店內氣氛得以增進。

- (2) 「提供多樣性商品，讓消費者能夠一次購足」是莒駿食品雜糧商行吸引顧客前來購買的重要因素，為了改善「如何提升商品多樣性」的問題，可以增加商品品項，採購多樣性的商品以回應顧客需求。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 26 個參數「物質的數量」；但是增加商品數量的同時，也產生了商品盤點、商品訂貨及商品庫存等流程複雜度，使得控制的困難度提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 36 個參數「系統的複雜度」。

為了要解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 10 項原則「預先作用」，而預先作用之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「事前準備」，由於門市部分有別於外送服務，客群以散客為主，其以體積小、散裝、包裝較精緻的零售產品的需求較高，此時，莒駿食品雜糧商行可以預先將客戶作分類，鎖定每次採購皆具有一定額度及數量之特定消費能力高的散客族群，並針對此族群常購買的品項或尋找之產品項目加以採買庫存，不會盲目增加商品品項。

另外，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 35 項原則「改變參數」，而改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「集中服務在目標市場」，而莒駿食品雜糧商行的外送服務之目標市場以餐廳及自助餐為主，此目標市場的特性為貨量較大且以價格導向，而莒駿食品雜糧商行應針對這些主要客群的需要，來做為產品採買標的之來源。

- (3) 莒駿食品雜糧商行在商品定價採用市場定價法，但為了改善「如何訂定商品定價」的問題，可以使用公開成本的方式來提升顧客採買意願的力道，例如告知顧客其所要求的價格已經低於採購成本等。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 10 個參數「作用力」；但是此種做法可能同時也會洩漏商業機密，讓同業的人知道，產生一些

不良影響。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 30 個參數「作用於物體的有害因素」。

在面對此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」的時候，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 1 項原則「區隔」，而區隔之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「依據顧客需求、年紀、購買行為等特性來區隔市場」，苜駿食品雜糧商行可以先將顧客類型作區隔，只針對價格敏感度較高的顧客，予以價格及成本間關係之說明。

另外，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 18 項原則「機械震動」，而機械震動之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「發展多種與顧客頻繁溝通的管道」，亦即要建立與顧客溝通之橋梁。如果雞蛋相關商品漲價時，要讓顧客知道價格漲價的原因，例如國外發生旱災，使玉米產量減少，雞隻不易養導致雞蛋價格飆漲，因而反應在產品售價上面。

- (4) 商品促銷是行銷 4P 當中相當重要的一環，為了改善「如何進行商品促銷」的問題，要先讓顧客對於公司推出的促銷方案「有感」，才能夠真正達到商品促銷的目的。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 14 個參數「強度」；但是要讓顧客有感，可能也會減少苜駿食品雜糧商行的盈餘，反而得不到原先預設的業績增加之效果。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 30 個參數「作用於物體的有害因素」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 18 項原則「機械震動」，而機械震動之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「發展多種與顧客頻繁溝通的管道」，苜駿食品雜糧商行可以透過組合式的促銷，本研究提出了以下三點範例，如：(1)門市現場購買一定價位以上，並以付現方式結帳，可享有折扣優惠；(2)可以向需要外送服務之顧客說明，若一趟外送服務的貨量達到一輛車滿載，可以額外減免一定數額的物流費用；(3)也可以和顧客說明，若顧客和其鄰近的商家一同合買商品，增加單筆購買貨量，則可以依照每趟外送可減少的物流費用來給予商品折扣。

另外，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 35 項原則「改變參數」，而改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「銷售促銷活動：提供特別的折扣」，苜駿食品雜糧商行可以和廠商下大筆訂單，以量制價，取得相對優惠的價格採購商品後；同時告知顧客商品優惠及折扣的訊息，搭配節慶或季節性等議題，如：季節性商品折扣、或節慶優

惠方案，提供特別的折扣或銷售促銷活動。

- (5) 提升作業效率，不僅可以增加產出，也可以減少不必要的時間成本。而本研究的作業效率指的是莒駿食品雜糧商行整體的作業效率，包括門市補貨效率、物流配送備貨及點貨效率等。因為莒駿食品雜糧商行本身並沒有明文規定各部門的 SOP，為了改善「如何提升作業效率」的問題，可以試著將員工應該進行的各項職務及動作紙本化，讓員工在工作當下不會發生不知道下一步應該要如何進行的窘境。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 33 個參數「操作的方便性」；但是要將工作內容建立 SOP，需要花費相當的時間成本、人力及資源，使得公司的成本及投入的費用均提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 22 個參數「能源浪費」。

為了要解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 19 項原則「週期動作」，而週期動作之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「在非尖峰時段訓練員工，並讓員工在尖峰時段能提供完善的服務給顧客」，莒駿食品雜糧商行可以透過離峰時段進行工作內容 SOP 之建立動作，減少耗費額外的支出及投入費用。

另外，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 35 項原則「改變參數」，而改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「集中服務在目標市場，比廣泛服務有效率」，莒駿食品雜糧商行可以只針對會接觸主要客群的各項工作內容進行 SOP 的建立動作，減少耗費額外的支出及投入費用。

- (6) 在「銷售人員表現」的服務可改善因素底下，我們思考著如何改善「銷售人員表現」的問題。此處的銷售人員表現之定義分作門市人員及外送人員的表現二部分，門市人員部分，要懂得商品內容及其使用方式、保持良好服務態度；而外送人員部分，卸貨要擺放平整且維護環境整潔、保持良好服務態度等。為了改善「銷售人員表現」的問題，應該要加強員工訓練，增加銷售人員的服務表現之穩定性。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 13 個參數「穩定性」；但是進行員工訓練需要花費相當的人力及資源成本，使得公司的成本及投入的費用均提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 22 個參數「能源浪費」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 2 項原則「去除」，而去除之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「將主體系統的部份服務單獨拉出」，莒駿食品雜糧商行只要針對顧

客接觸點有關的重點工作項目加強員工訓練，以減少不必要的成本花費。

另外，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 6 項原則「普遍性」，而普遍性之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「服務遞送一致性」，如：全球麥當勞服務一致等。葛駿食品雜糧商行可以將各部門工作內容建立 SOP，並施行員工訓練，確保每個員工皆能傳遞一定品質的服務給顧客，藉此來改善銷售人員表現。

接著，我們又將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 14 項原則「球狀」，而球狀之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「依據顧客及第一線服務人員來修正現行或發展新的服務」，也就是針對接觸點及顧客反應來修正銷售人員的表現，如：葛駿食品雜糧商行可訓練銷售人員在門市推薦顧客好烹煮又美味的菜餚食譜，拉近與顧客距離同時又進行商品推銷。

此外，我們又將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，也得到了另外一個對應的 40 項創新原則中之第 39 項原則「惰性氣氛」，而惰性氣氛之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「匿名問卷或訪問」，葛駿食品雜糧商行可以透過發放顧客匿名問卷，了解銷售人員的服務表現，加以修正改進。

為了方便讀者閱讀，本研究將 TRIZ 理論發展成服務可改善之處之解決方案的過程彙整成下表 4.3.1，表中首先將葛駿食品雜糧商行勾選出來之服務可改善之處的關鍵問題列舉出來，接著再說明透過 TRIZ 理論解決問題之思考流程，分別列出改善參數與惡化參數之後，對照矛盾矩陣中的方格數字，挑選出數字所對應的 40 項創新原則中之原則，進而發展為服務改善的解決方案。

表 4.3.1 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—莒駿食品雜糧商行

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
如何增進店內氣氛	<p>為了改善「如何增進店內氣氛」的問題，莒駿食品雜糧商行可以試著將店內的照明設備提升，於店門內外仿照常見便利商店之形式，加強裝設更多的日光燈管，透過這樣的方式提升整體亮度(改善參數對應 39 個工程參數中的「18. 明亮度」)來解決增進店內氣氛的問題，但也意味著莒駿食品雜糧商行需要多花費額外的支出來支應照明設備及電力費用的開銷(惡化參數對應 39 個工程參數中的「22. 能源浪費」)，使得公司的成本及投入的費用均提高。</p>	18. 明亮 度	22. 能源 浪費	<p>1. 區隔 區隔之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「將服務拆成許多部份」，本研究分作二部分解釋：(1)莒駿食品雜糧商行應將門市和倉庫區隔，只要強化門市部份的燈光照明，加強日光燈管的數量及亮度，以吸引顧客前來購買。(2)另外也可以把分割想成將時間上的分割，將顧客採買的尖峰時段設定為加強燈光照明的時間，只要在這個時段提升明亮度即可。</p> <p>6. 普遍性 普遍性之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「提供多樣服務」，如：進門後服務人員立即問候、詢問是否需要杯水、放置盆栽或蠟燭擺飾、播放音樂等，使得店內氣氛得以增進。</p>
如何提升商品多樣性	<p>「提供多樣性商品，讓消費者能夠一次購足」是莒駿食品雜糧商行吸引顧客前來購買的重要因素，為了改善「如何提升商品多樣性」的問題，可以增加商品品項，採購多樣性的商品以回應顧客需求(改善參數對應 39 個工程參數中的「26. 物質的數量」)，但是增加商品數量的同時，也產生了商品盤點、商品訂貨及商品庫存等流程複雜度(惡化參數對應 39 個工程參數中的「36. 系統的複雜度」)，使得控制的困難度提高。</p>	26. 物質 的數 量	36. 系統 的複 雜度	10. 初步的動作 初步的動作之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「事前準備」，由於門市部分有別於外送服務，客群以散客為主，其以體積小、散裝、包裝較精緻的零售產品的需求較高，此時，莒駿食品雜糧商行可以預先將客戶作分類，鎖定每次採購皆具一定額度及數量之特定消費能力高的散客族群，並針對此族群常購買的品項或尋找之產品項目加以採買庫存，不會盲目增加商品品項。

表 4.3.1 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—菴駿食品雜糧商行(續 1)

				<p>35. 改變參數</p> <p>改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「集中服務在目標市場」，而菴駿食品雜糧商行的外送服務之目標市場以餐廳及自助餐為主，此目標市場的特性為貨量較大且以價格導向，而菴駿食品雜糧商行應針對這些主要客群的需要，來做為產品採買標的之來源。</p>
<p>如何訂定商品定價</p>	<p>菴駿食品雜糧商行在商品定價採用市場定價法，但為了改善「如何訂定商品定價」的問題，可以使用公開成本的方式來提升顧客採買意願的力道(改善參數對應 39 個工程參數中的「10. 作用力」)，例如告知顧客其所要求的價格已經低於採購成本等；但是此種做法可能同時也會洩漏商業機密，讓同業的人知道，產生一些不良影響(惡化參數對應 39 個工程參數中的「30. 作用於物體的有害因素」)。</p>	<p>10. 作用力</p>	<p>30. 作用於物體的有害因素</p>	<p>1. 區隔</p> <p>區隔之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「依據顧客需求、年紀、購買行為等特性來區隔市場」，菴駿食品雜糧商行可以先將顧客類型作區隔，只針對價格敏感度較高的顧客，予以價格及成本間關係之說明。</p> <p>18. 機械震動</p> <p>機械震動之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「發展多種與顧客頻繁溝通的管道」，亦即要建立與顧客溝通之橋梁。如果雞蛋相關商品漲價時，要讓顧客知道價格漲價的原因，例如國外發生旱災，使玉米產量減少，雞隻不易養導致雞蛋價格飆漲，因而反應在產品售價上面。</p>

表 4.3.1 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—菴駿食品雜糧商行(續 2)

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
<p>如何進行商品促銷</p>	<p>商品促銷是行銷 4P 當中相當重要的一環，為了改善「如何進行商品促銷」的問題，要先讓顧客對於公司推出的促銷方案「有感」，才能夠真正達到商品促銷的目的(改善參數對應 39 個工程參數中的「14. 強度」)，但是要做到讓顧客有感，可能也會減少菴駿食品雜糧商行的盈餘(惡化參數對應 39 個工程參數中的「30. 作用於物體的有害因素」)，反而得不到原先預設的業績增加之效果。</p>	<p>14. 強度</p>	<p>30. 作用於物體的有害因素</p>	<p>18. 機械震動 機械震動之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「發展多種與顧客頻繁溝通的管道」，菴駿食品雜糧商行可以透過組合式的促銷，本研究提出了以下三點範例，如：(1)門市現場購買一定價位以上，並以付現方式結帳，可享有折扣優惠；(2)可以向需要外送服務之顧客說明，若一趟外送服務的貨量達到一輛車滿載，可以額外減免一定數額的物流費用；(3)也可以和顧客說明，若顧客和其鄰近的商家一同合買商品，增加單筆購買貨量，則可以依照每趟外送可減少的物流費用來給予商品折扣。</p>
				<p>35. 改變參數 改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「銷售促銷活動：提供特別的折扣」，菴駿食品雜糧商行可以和廠商下大筆訂單，以量制價，取得相對優惠的價格採購商品後；同時告知顧客商品優惠及折扣的訊息，搭配節慶或季節性等議題，如：季節性商品折扣、或節慶優惠方案，提供特別的折扣或銷售促銷活動。</p>

表 4.3.1 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—菴駿食品雜糧商行(續 3)

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
如何提升作業效率	提升作業效率，不僅可以增加產出，也可以減少不必要的時間成本。而本研究的作業效率指的是菴駿食品雜糧商行整體的作業效率，包括門市補貨效率、物流配送備貨及點貨效率等。因為菴駿食品雜糧商行本身並沒有明文規定各部門的 SOP，為了改善「如何提升作業效率」的問題，可以試著將員工應該進行的各項職務及動作紙本化，讓員工在工作當下不會發生不知道下一步應該要如何進行的窘境(改善參數對應 39 個工程參數中的「33. 操作方便性」)，但是要將工作內容建立 SOP，需要花費相當的時間成本、人力及資源(惡化參數對應 39 個工程參數中的「22. 能源浪費」)，使得公司的成本及投入的費用均提高。	33. 操作 方便 性	22. 能源 浪費	19. 週期動作 週期動作之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「在非尖峰時段訓練員工，並讓員工在尖峰時段能提供完善的服務給顧客」，菴駿食品雜糧商行可以透過離峰時段進行接觸點的工作內容 SOP 之建立動作，減少耗費額外的支出及投入費用。
				35. 改變參數 改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「集中服務在目標市場，比廣泛服務有效率」，菴駿食品雜糧商行可以嘗試只針對會接觸主要客群的各項工作內容進行 SOP 的建立動作，減少耗費額外的支出及投入費用。
如何改善銷售人員表現	此處的銷售人員表現之定義分作門市人員及外送人員的表現二部分，門市人員部分，要懂得商品內容及其使用方式、保持良好服務態度；而外送人員部分，卸貨要擺放平整且維護環境整潔、保持良好服務態度等。為了改善「銷售人員表現」的問題，應該要加強員工訓練，增加銷售人員的服務表現之穩定性(改善參數對應 39 個工程參數中的「13. 穩定性」)，但是進行員工訓練需要花費相當的人力及資源成本(惡化參數對應 39 個工程參數中的「22. 能源浪費」)，	13. 穩定 性	22. 能源 浪費	02. 去除 去除之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「將主體系統的部份服務單獨拉出」，菴駿食品雜糧商行只要針對顧客接觸點有關的重點工作項目加強員工訓練，以減少不必要的成本花費。
				06. 普遍性 普遍性之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「服務遞送一致性」，如：全球麥當勞服務一致等。菴駿食品雜糧商行可以將各部門工作內容建立

	<p>使得公司的成本及投入的費用均提高。</p>		<p>一份整體、包含公司內部及外部的 SOP，並施行員工訓練，確保每個員工皆能傳遞一定品質的服務給顧客，藉此來改善銷售人員表現。</p> <p>14. 球狀 球狀之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「依據顧客及第一線服務人員來修正現行或發展新的服務」，也就是針對接觸點及顧客反應來修正銷售人員的表現，如：菴駿食品雜糧商行可訓練銷售人員在門市推薦顧客好烹煮又美味的菜餚食譜，拉近與顧客距離同時又進行商品推銷。</p> <p>39. 惰性氣氛 惰性氣氛之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「匿名問卷或訪問」，菴駿食品雜糧商行可以透過發放顧客匿名問卷，了解銷售人員的服務表現，加以修正改進。</p>
--	--------------------------	--	--

資料來源：本研究整理

貳、東坡精製茶行

而本研究於問卷中得到東坡精製茶行所認為服務可改善因素為「業者信譽及品牌形象」，而此服務可改善之處的關鍵問題應該要如何解決，底下將運用 TRIZ 理論發展服務可改善因素的解決方案，詳細的過程描述如下：

在「業者信譽及品牌形象」的服務可改善因素底下，我們思考著如何提升「業者信譽及茶葉品牌形象」的問題，我們建議東坡精製茶行可以試著提高茶葉品質的穩定性，用以增加消費者對「東坡茶葉」的友好度及品牌形象。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 13 個參數「穩定性」；但是同一時間，也意味著東坡精製茶行需要多花費額外的支出設備，包括人力、設備、技術等），用以提升茶業品質，這筆額外的花費使得公司的成本及投入的費用均提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 22 個參數「能源浪費」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 18 項原則「機械震動」，而機械震動之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「參考不同服務業來定義標準，保持服務創新性」，在這裡本研究可解釋為：參考其他服務業的流程，建立自家獨特的服務創新，例如建立標準泡「東坡」茶葉的標準作業流程(SOP)，以確保茶湯品質。

為了方便讀者閱讀，本研究將 TRIZ 理論發展成服務可改善之處之解決方案的過程彙整成下表 4.3.2，表中首先將東坡精製茶行勾選出來之服務可改善之處的關鍵問題列舉出來，接著再說明透過 TRIZ 理論解決問題之思考流程，分別列出改善參數與惡化參數之後，對照矛盾矩陣中的方格數字，挑選出數字所對應的 40 項創新原則中之原則，進而發展服務可改善之處的解決方案。

表 4.3.2 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—東坡精製茶行

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
<p>如何提升業者信譽及品牌形象</p>	<p>此處的銷售人員表現之定義為業者信譽及茶葉品牌形象。為了改善「業者信譽及茶葉品牌形象」的問題，應該要提高茶葉品質的穩定性，讓顧客更加信賴東坡精製茶行所製造出來的茶葉(改善參數對應 39 個工程參數中的「13. 穩定性」)，但是提高茶葉品質的穩定性需要花費相當的人力、設備及技術等成本(惡化參數對應 39 個工程參數中的「22. 能源浪費」)，使得公司的成本及投入的費用均提高。</p>	<p>13. 穩定性</p>	<p>22. 能源 浪費</p>	<p>18. 機械震動 機械震動之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「參考不同服務業來定義標竿，保持服務創新性」，也就是參考其他服務業的流程，建立自家獨特的服務創新，例如建立標準泡「東坡」茶葉的標準作業流程(SOP)，以確保茶湯品質。</p>

資料來源：本研究整理

參、貞藏茶坊

本研究於問卷中得到貞藏茶坊所認為服務可改善因素為「商品促銷」，而此服務可改善因素應該要如何解決，底下將運用 TRIZ 理論發展服務可改善因素的解決方案，詳細的過程描述如下：

在「商品促銷」的服務可改善因素底下，我們思考著如何提升「商品行銷與推廣」的問題，我們建議貞藏茶坊可以試著提升商品與鄰近的開山祖師廟之間連結的強度。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 14 個參數「強度」；但是同一時間，也意味著貞藏茶坊只能針對鄰近的開山祖師廟提供服務，不能跟其他廟宇合作，使得公司的發展受到限制。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 26 個參數「物質的數量」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 10 項原則「預先作用」，而預先作用之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「事前準備」。貞藏茶坊的優勢在於相鄰附近的開山祖師廟，為了要增強貞藏茶坊與開山祖師廟之間連結的強度，貞藏茶坊可在每年農曆二月二日開山聖王誕辰前，事先張貼風、花、水、月特色開運茶組的廣告標語之布條，將「風」代表象徵平安的焙火茶；「花」代表象徵幸福的清香茶；「水」代表象徵健康的蜜蜒茶；「月」代表象徵順心的金萱烏龍紅茶的概念充分告訴消費者，並將開運茶組設計為適合祭拜的大小及份量，事先準備充足的存貨供消費者購買。

為了方便讀者閱讀，本研究將 TRIZ 理論發展成服務改善之解決方案的過程彙整成下表 4.3.3，表中首先將貞藏茶坊勾選出來之服務可改善因素列舉出來，接著再說明透過 TRIZ 理論解決問題之思考流程，分別列出改善參數與惡化參數之後，對照矛盾矩陣中的方格數字，挑選出數字所對應的 40 項創新原則中之原則，進而發展服務改善的解決方案。

表 4.3.3 透過 TRIZ 理論發展服務改善的解決方案—貞藏茶坊

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
如何改善商品促銷	<p>此處的商品促銷之定義可以說是如何增進商品行銷與推廣。為了改善「商品行銷與推廣」的問題，應該要提升商品與鄰近的開山祖師廟之間連結的強度(改善參數對應 39 個工程參數中的「14. 強度」)，但是同一時間，受限於貞藏茶坊是中小企業，有著中小企業普遍具有有限資金的現象，因此只能針對鄰近的開山祖師廟提供服務，造成公司的發展受到限制(惡化參數對應 39 個工程參數中的「26. 物質的數量」)，使得公司的成本及投入的費用均提高。</p>	14. 強度	26. 物質 的數 量	<p>10. 預先作用 預先作用之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「事前準備」。為增強與鄰近開山祖師廟之間的連結，貞藏茶坊可在每年農曆二月二日開山聖王誕辰前，事先張貼風、花、水、月特色開運茶組的廣告標語之布條，將「風」代表象徵平安的焙火茶；「花」代表象徵幸福的清香茶；「水」代表象徵健康的蜜蜒茶；「月」代表象徵順心的金萱烏龍紅茶的概念充分告訴消費者，並將開運茶組設計為適合祭拜的大小及份量，於事先準備充足的存貨供消費者購買。</p>

資料來源：本研究整理

肆、契双舞鍋

本研究於問卷中得到契双舞鍋所認為服務可改善因素為「店址選擇」，而此服務可改善因素應該要如何解決，底下將運用 TRIZ 理論發展服務可改善因素的解決方案，詳細的過程描述如下：

在「店址選擇」的服務可改善因素底下，我們思考著如何提升「店面曝光度」的問題，我們建議契双舞鍋可以試著提升店內的照明設備，於店門內外仿照常見便利商店之形式，加強裝設更多的日光燈管，透過這樣的方式提升整體亮度來解決增進店內氣氛的問題。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 18 個參數「明亮度」；但是同一時間，也意味著契双舞鍋需要多花費額外的支出來支應照明設備及電力費用的開銷，使得公司的成本及投入的費用均提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 22 個參數「能源浪費」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 1 項原則「區隔」，而區隔之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「將服務拆成許多部份」，在這裡本研究解釋為：契双舞鍋可以把區隔想成將時間上的分割，將顧客採買的尖峰時段設定為加強燈光照明的時間，只要在這個時段提升明亮度即可。

National Chung Hsing University

為了方便讀者閱讀，本研究將 TRIZ 理論發展成服務改善之解決方案的過程彙整成下表 4.3.4，表中首先將契双舞鍋勾選出來之服務可改善之處的關鍵因素列舉出來，接著再說明透過 TRIZ 理論解決問題之思考流程，分別列出改善參數與惡化參數之後，對照矛盾矩陣中的方格數字，挑選出數字所對應的 40 項創新原則中之原則，進而發展服務可改善之處的解決方案。

表 4.3.4 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—契双舞鍋

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
如何改善店址選擇的問題	此處的店址選擇之定義為店面曝光度，為了改善「店面曝光度」的問題，契双舞鍋可以試著將店內的照明設備提升，於店門內外仿照常見便利商店之形式，加強裝設更多的日光燈管，透過這樣的方式提升整體亮度(改善參數對應 39 個工程參數中的「18. 明亮度」)來解決增進店內氣氛的問題，但也意味著契双舞鍋需要多花費額外的支出來支應照明設備及電力費用的開銷(惡化參數對應 39 個工程參數中的「22. 能源浪費」)，使得公司的成本及投入的費用均提高。	18. 明亮 度	22. 能源 浪費	1. 區隔 區隔之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「將服務拆成許多部份」，本研究解釋為：契双舞鍋可以把區隔想成將時間上的分割，將社會大眾普遍認為的用餐時間的前後一小時設定為加強燈光照明的時間，例如晚上 6 點至晚上 7 點為社會大眾普遍認為的用餐時間，則加強燈光照明的時間就設定在下午 5 點至晚上 8 點，只要在這個時段提升明亮度即可。

資料來源：本研究整理

伍、就醬子烤吧

本研究於問卷中得到就醬子烤吧所認為服務可改善因素為「銷售人員表現」，而此服務可改善因素應該要如何解決，底下將運用 TRIZ 理論發展服務可改善因素的解決方案，詳細的過程描述如下：

在「銷售人員表現」的服務可改善因素底下，我們思考著如何提升「餐廳外場服務人員之服務態度」的問題，我們建議就醬子烤吧可以試著提高員工訓練的強度，加強訓練服務態度的部分。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 14 個參數「強度」；但是同一時間，也意味著就醬子烤吧需要多花費額外的人力、時間等成本支出來支應員工訓練的開銷，使得公司的成本及投入的費用均提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 22 個參數「能源浪費」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 35 項原則「改變參數」，而改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「資訊科技的突破實體障礙」，在這裡本研究可解釋為：就醬子烤吧可以利用網路科技，採用線上課程訓練員工的方式，設計一套內部的教育訓練平台，降低員工訓練時的人力及時間成本。

為了方便讀者閱讀，本研究將 TRIZ 理論發展成服務改善之解決方案的過程彙整成下表 4.3.5，表中首先將就醬子烤吧勾選出來之服務可改善之處的關鍵問題列舉出來，接著再說明透過 TRIZ 理論解決問題之思考流程，分別列出改善參數與惡化參數之後，對照矛盾矩陣中的方格數字，挑選出數字所對應的 40 項創新原則中之原則，進而發展服務可改善之處的解決方案。

表 4.3.5 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—就醬子烤吧

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
如何改善銷售人員的表現	此處的銷售人員表現之定義為餐廳外場服務人員之服務態度。為了改善「銷售人員表現」的問題，應該要加強員工訓練，提高員工訓練的強度(改善參數對應 39 個工程參數中的「14. 強度」)，但是進行員工訓練需要花費相當的人力及資源成本(惡化參數對應 39 個工程參數中的「22. 能源浪費」)，使得公司的人力及時間成本提高。	14. 強度	22. 能源 浪費	35. 改變參數 改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「資訊科技的突破實體障礙」，也就是就醬子烤吧可以利用網路科技，採用線上課程訓練員工的方式，設計一套內部的教育訓練平台，降低員工訓練時的人力及時間成本。

資料來源：本研究整理

陸、大時代普洱茶行

本研究於問卷中得到大時代普洱茶行所認為服務可改善因素為「商品多樣性」，而此服務可改善因素應該要如何解決，底下將運用 TRIZ 理論發展服務可改善因素的解決方案，詳細的過程描述如下：

在「商品多樣性」的服務可改善因素底下，我們思考著如何「增加販售茶葉種類之多樣性」的問題，我們建議大時代普洱茶行可以試著將店內的老茶以不同包裝、份量的形式來販售。此作法可以對應 TRIZ 理論改善參數之 39 個工程參數當中的第 8 個參數「靜止物體體積」；但是同一時間，也意味著大時代普洱茶行需要多花費額外的支出來支應新產品包裝材料的開銷，使得公司的成本提高。此後果可以對應 TRIZ 理論惡化參數之 39 個工程參數當中的第 23 個參數「物質浪費」。

為解決此 TRIZ 理論中的「衝突」或「矛盾」，我們將改善參數與惡化參數對照矛盾矩陣中的方格數字，得到了對應的 40 項創新原則中之第 35 項原則「改變參數」，而改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「集中服務在目標市場，比廣泛服務有效率」，也就是大時代普洱茶行試著將店內的老茶以不同包裝、份量的形式來販售時，可以有目標且有主題式的鎖定目標客群，例如針對國畫愛好者的高端消費者，推出以名家繪製的老茶茶葉外包裝來吸引國畫愛好者且又是喜好品茶的消費族群，減少無頭緒且盲目地變換外包裝所產生的物質浪費。

為了方便讀者閱讀，本研究將 TRIZ 理論發展成服務改善之解決方案的過程彙整成下表 4.3.6，表中首先將大時代普洱茶行勾選出來之服務可改善之處的關鍵問題列舉出來，接著再說明透過 TRIZ 理論解決問題之思考流程，分別列出改善參數與惡化參數之後，對照矛盾矩陣中的方格數字，挑選出數字所對應的 40 項創新原則中之原則，進而發展服務可改善之處的解決方案。

表 4.3.6 透過 TRIZ 理論發展服務可改善之處的解決方案—大時代普洱茶行

關鍵問題	解決問題的思考過程	改善 參數	惡化 參數	創新原則
如何增加商品多樣性	<p>此處的商品多樣性之定義為增加販售茶葉種類之多樣性。為了改善「增加販售茶葉商品的多樣性」的問題，大時代普洱茶行可以試著將店內的老茶以不同包裝、份量的形式來販售(改善參數對應 39 個工程參數中的「8. 靜止物體體積」)，但是意味著大時代普洱茶行需要多花費額外的支出來支應新產品包裝材料的開銷，使得公司的成本提高(惡化參數對應 39 個工程參數中的「23. 物質浪費」)，使得公司的成本及投入的費用均提高。</p>	8. 靜止 物體 體積	23. 物質 浪費	35. 改變參數 改變參數之發明原則轉換為管理創新原則後所代表的意義為「集中服務在目標市場，比廣泛服務有效率」，也就是大時代普洱茶行試著將店內的老茶以不同包裝、份量的形式來販售時，可以有目標且有主題式的鎖定目標客群，例如針對國畫愛好者的高端消費者，推出以名家繪製的老茶茶葉外包裝來吸引國畫愛好者且又是喜好品茶的消費族群，減少無頭緒且盲目地變換外包裝所產生的物質浪費。

資料來源：本研究整理

小結

本節根據第四章第一節中各企業所勾選的服務可改善之處，運用 TRIZ 理論，找出問題的改善參數及惡化參數，進而藉由發展之創新原則來發想壹、葛駿食品雜糧商行、貳、東坡精製茶行、參、貞藏茶坊、肆、契双舞鍋、伍、就醬子烤吧、陸、大時代普洱茶行等六家食品相關企業的服務可改善之處的解決方案，整理後的「透過 TRIZ 理論發展服務改善的解決方案—總表」如下表 4.3.7 所示，期望本研究成果能夠作為業者在面對服務可改善之處的問題時參考。

表 4.3.7 透過 TRIZ 理論發展服務改善的解決方案—總表

案例公司名稱	服務可改善之處的關鍵問題	改善參數	惡化參數	創新原則	解決方案之說明
葛駿食品雜糧商行	如何增進店內氣氛	18. 明亮度	22. 能源浪費	1. 區隔	顧客採買的尖峰時段強化燈光照明
				6. 普遍性	門市人員提供多樣服務，增加顧客體驗
	如何提升商品多樣性	26. 物質的數量	36. 系統的複雜度	10. 初步的動作	鎖定消費族群，配合需求增加商品品項
				35. 改變參數	針對餐廳、自助餐及中央廚房的需要，作為產品採買之標的
	如何訂定商品定價	10. 作用力	30. 作用於物體的有害因素	1. 區隔	針對價格敏感度高的顧客，增加商品在價格及成本間關係之說明
				18. 機械震動	建立與顧客溝通之橋梁，漲價時要讓顧客知道原因
	如何進行商品促銷	14. 強度	30. 作用於物體的有害因素	18. 機械震動	提出滿額優惠或團購價的促銷方案
				35. 改變參數	配合節慶或季節性議題，提出優惠折扣
	如何提升作業效率	33. 操作方便性	22. 能源浪費	19. 週期動作	透過離峰時段來建立工作內容的標準作業流程(SOP)
				35. 改變參數	設計只針對主要客群的工作內容的標準作業流程(SOP)
	如何改善銷售人員表現	13. 穩定性	22. 能源浪費	02. 去除	專注加強顧客接觸點相關的員工訓練
				06. 普遍性	各部門建立各自的標準作業流程(SOP)，確保服務品質

				14. 球狀	針對接觸點及顧客反應來發展新的服務
				39. 惰性氣氛	透過匿名問卷加以修正銷售人員表現
東坡精製茶行	如何提升業者信譽及品牌形象	13. 穩定性	22. 能源浪費	18. 機械震動	建立自家獨特的服務創新，例如建立標準泡「東坡茶葉」的標準作業流程(SOP)，以確保茶湯品質
貞藏茶坊	如何改善商品促銷	14. 強度	26. 物質的數量	10. 預先作用	重大節日前，事先張貼風、花、水、月特色開運茶組的廣告標語之布條，將開運產品的概念充分告訴消費者，並將開運茶組設計為適合祭拜的大小及份量，於事先準備充足的存貨供消費者購買
契双舞鍋	如何改善店址選擇的問題	18. 明亮度	22. 能源浪費	1. 區隔	加強店內外的照明設備，並將社會大眾普遍認為的用餐時間的前後一小時設定為加強燈光照明的時間
就醬子烤吧	如何改善銷售人員表現	14. 強度	22. 能源浪費	35. 改變參數	可以利用網路科技，採用線上課程訓練員工的方式，設計一套內部的教育訓練平台，降低員工訓練時的人力及時間成本
大時代普洱茶行	如何增加商品多樣性	8. 靜止物體體積	23. 物質浪費	35. 改變參數	可以試著將店內的老茶，針對目標客群的喜好，以不同包裝、份量的形式來販售，有目標且有主題式的鎖定目標客群

註：表格中探討的「服務可改善之處的關鍵問題」，即為第二章文獻探討中的「服務可改善因素」

資料來源：本研究整理

而六家食品相關企業共有 11 個關鍵問題，其中有 3 個關鍵問題重複，因此本研究總共探討 8 個關鍵問題

第四節 將服務可改善之處的解決方案進行排序

為了要讓本研究能夠同時兼具廣度及深度，同時解決 TRIZ 理論因為產生過多答案而讓決策者不知道應該從哪個解決方案開始執行之缺失，本研究除了根據食品業產品品項種類，挑選六家不同的食品相關案例公司來運用 TRIZ 理論找出服務改善的解決方案之外；本研究希望在最後能夠了解藉由 TRIZ 理論發展出來之解決方案的重要性程度，進而提供企業在日後遇到相似關鍵問題時，能夠區分各個解決方案推重時的輕重緩急。

此外，為了要增加研究結果的可靠度，在本節將會從業者角度及學術角度等兩個層面來討論解決方案的重要性程度，由業者角度及學術角度兩層面來相互驗證，分別是(1)由業者針對研究提出之解決方案依照重要性及執行所需時間進行排序、(2)由學界將重要性相似的解決方案加以歸類，並根據邏輯來檢視業者排序之解決方案是否合理，以達到由業者角度及學術角度來相互驗證的效果。而底下將分成兩部分來進行：

第一部份：由業者針對研究提出之解決方案依照重要性及執行所需時間進行排序

由於觀看解決方案的重要性的同時，各個解決方案具有時間之先後順序及需耗時多長的差別，故本研究挑選「重要性」及「執行所需的時間」作為研究結果提出之解決方案排序的兩大因素。在進行結果提出之解決方案排序時，首先根據與業者的訪問結果，依照其認為解決方案之重要性，以「(1)稍微重要」、「(2)普通重要」、「(3)很重要」、「(4)非常重要」和「(5)極為重要」來劃分，另外也依照其認為解決方案之執行所需時間長短的程度從「(1)極短期」、「(2)短期」、「(3)稍微短期」、「(4)中期」、「(5)稍微長期」、「(6)長期」和「(7)極長期」來調查受測者意見，接著配合前述業者所勾選之服務可改善之處的關鍵問題、加上英文編號及運用 TRIZ 理論得到的解決方案及其說明進行彙整，TRIZ 理論推導過程之詳細內容請查閱第四章第三節中描述的內容。若填答者認為某解決方案其重要性非常重要；且其且決方案屬於極短期的解決方案，那麼則在重要性欄位下填寫「4」，並且在時間長短的欄位下填寫「1」，以此類推。

因為將服務可改善之處的解決方案進行排序的過程一樣，皆以數據化訪問業者後得到之結果來進行排序的方式，故本研究在此小節只挑選菴駿食品雜糧商行做為代表案例。而整理後的菴駿食品雜糧商行之服務可改善之處解決方案編號、重要性及執行所需時間長短程度之數據整理表，如下表 4.4.1 所示。

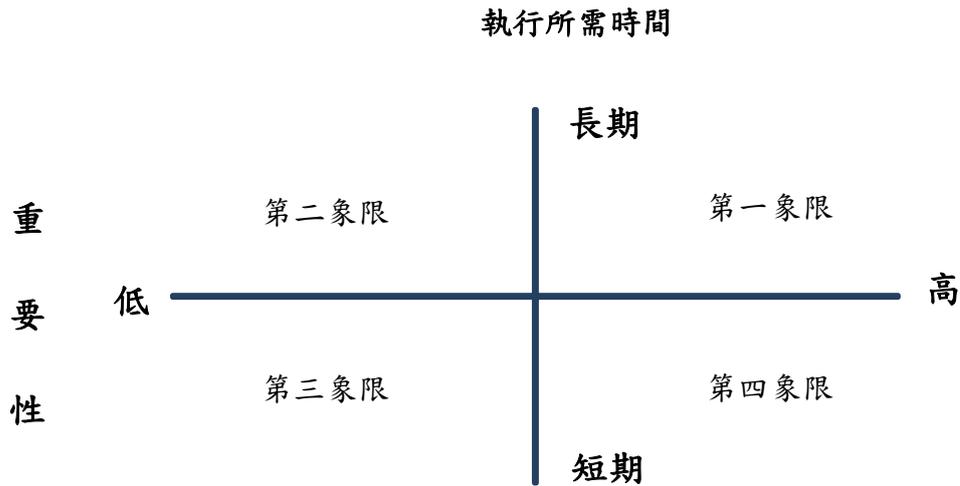
表 4.4.1 菴駿食品雜糧商行之服務可改善之處解決方案
編號、重要性及執行所需時間長短程度之數據整理表

關鍵問題	解決方案	編號	解決方案之說明	重要性	時間長短
------	------	----	---------	-----	------

如何增進店內氣氛	1. 區隔	A.	挑選顧客採買的尖峰時段強化燈光照明	1	2
	6. 普遍性	B.	門市人員提供多樣服務，增加顧客體驗	4	3
如何提升商品多樣性	10. 初步的動作	C.	鎖定消費族群，配合需求增加商品品項	5	6
	35. 改變參數	D.	針對餐廳、自助餐及中央廚房的需要，作為產品採買之標的	4	1
如何訂定商品定價	1. 區隔	E.	針對價格敏感度高的顧客，增加商品在價格及成本間關係之說明	3	1
	18. 機械震動	F.	建立與顧客溝通之橋梁，漲價時要讓顧客知道原因	3	2
如何進行商品促銷	8. 機械震動	G.	提出滿額優惠或團購價的促銷方案	2	2
	35. 改變參數	H.	配合節慶或季節性議題，提出優惠折扣	3	5
如何提升作業效率	19. 週期動作	I.	透過離峰時段來建立工作內容 SOP	1	3
	35. 改變參數	J.	設計只針對主要客群之工作內容的 SOP	5	3
如何改善銷售人員表現	02. 去除	K.	專注加強顧客接觸點相關的員工訓練	5	2
	06. 普遍性	L.	各部門建立各自的 SOP，包含內部及外部的的工作，確保服務品質	4	2
	14. 球狀	M.	針對接觸點及顧客反應來發展新的服務	5	1
	39. 惰性氣氛	N.	透過匿名問卷加以修正銷售人員表現	2	1

資料來源：本研究整理

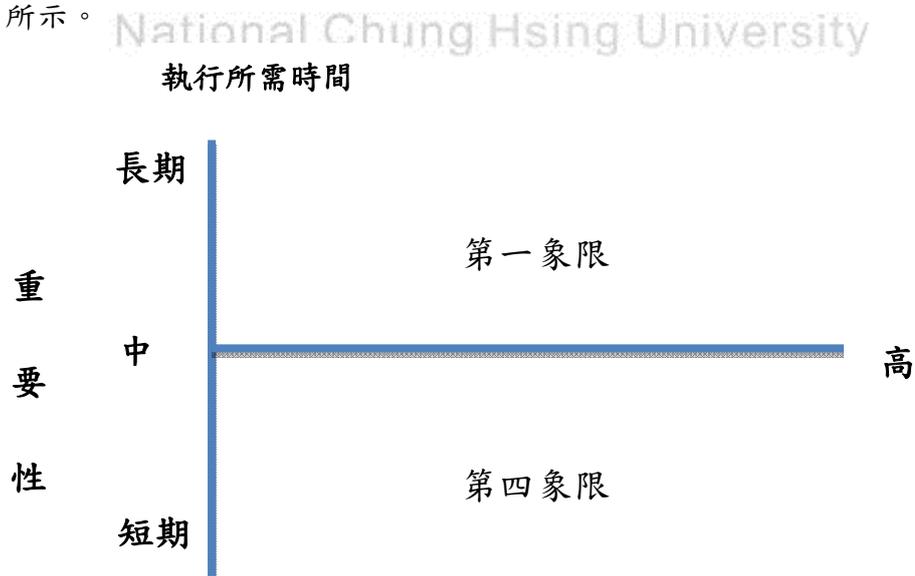
另外，本研究進一步將研究針對莒駿食品雜糧商行所提出的服務改善之解決方案，經由莒駿食品雜糧商行業者依照重要性進行排序後以圖形呈現，在圖形中，本研究以 X 軸為重要性高低、Y 軸則以執行所需的時間長短作為區隔解決方案的依據所畫出來的圖形，如圖 4.4.1 所示。



資料來源：本研究整理

圖 4.4.1 服務可改善之處解決方案之重要性和執行所需時間之關係圖

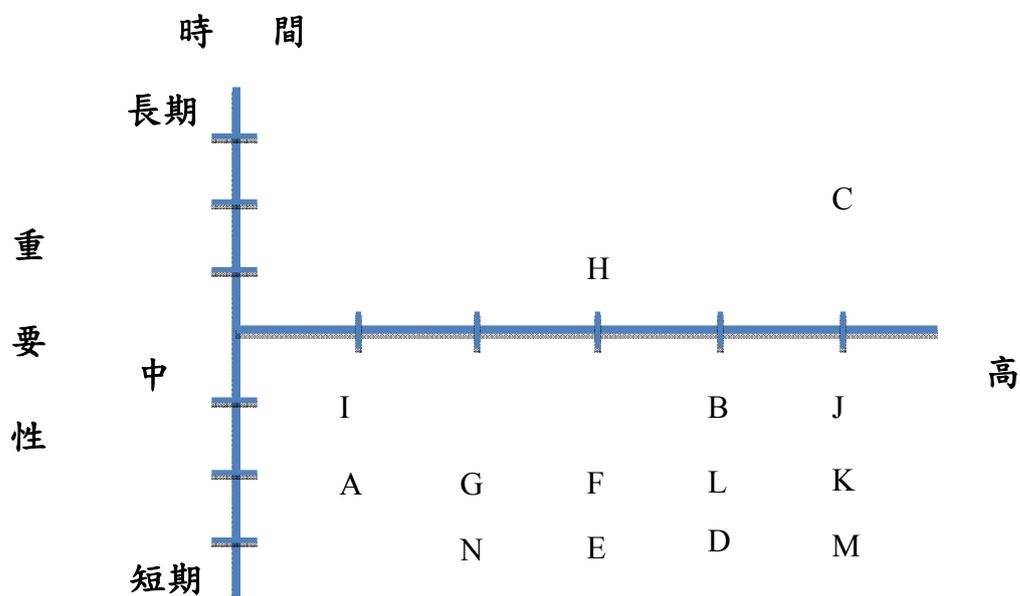
然而，由於所有的解決方案對於業者來說介於「中」重要性及「高」重要性之間，因此在將本研究提出之解決方案對應至服務改善解決方案之重要性和執行所需時間之關係圖中時，所描繪出來的圖形均落在第一象限及第四象限，第二象限及第三象限均為空白，故只保留圖形的第一及第四象限，圖形經調整後如圖 4.4.2 所示。



資料來源：本研究整理

圖 4.4.2 放大第一象限及第四象限後的服務可改善之處解決方案重要性和執行所需時間之關係圖

接著，研究將經由莒駿食品雜糧商行業者依照重要性進行排序後的解決方案對應至圖 4.4.2 的圖形中，繪製完成的服務改善解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣如圖 4.4.3 所示。而關係矩陣途中各點所代表的意思，詳細內容如表 4.4.2 所示。



資料來源：本研究整理

圖 4.4.3 服務可改善之處解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣

表 4.4.2 服務改善解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣之說明

代號	代號於圖 4.4.3 中重要性和執行所需時間關係之說明
A	由於燈光之照明設備是消耗品，且照明度會影響服務的品質，故加強指定時段的燈光照明屬於短期、稍微重要的解決方案。
B	門市人員透過短期的行銷方案，提供多樣性的服務，又因為此解決方案直接影響服務的內涵，屬於短期且非常重要的解決方案。
C	鎖定特定消費族群來增加商品品項是長期且極為重要的解決方案。
D	針對餐廳、自助餐及中央廚房的需要，在當下來直接以此作為產品採買標的，是屬於極短期的作法。此外，因為是立即性的滿足主要客群，重要性程度為非常重要。
E	針對價格敏感度高的顧客，在顧客提出疑問時的當下給予商品在價格及成本間關係之說明，屬於及短期且重要的解決方案。
F	建立與顧客溝通之橋梁，在商品漲價時要讓顧客知道原因，藉此建立信任感，屬於短期且重要的解決方案。
G	滿額優惠或團購價的促銷方案屬短期且普通重要的解決方案。
H	每年配合節慶或季節性議題提出例行性的優惠折扣，屬稍微長期的解決方案。又由於各大節慶(如過年、中元節等)常常是莒駿食品雜糧商行的銷售旺

	季，因此針對直接節慶等議題做調整是很重要的解決方案。
I	透過離峰時段來建立工作內容 SOP 的作法，屬於稍微重要且稍為短期的解決方案。
J	設計只針對接觸點等主要客群的工作內容 SOP，因為解決方案與服務顧客直接相關，又 SOP 內容需要不定時更新，因此解決方案屬於極為重要且稍為短期的解決方案。
K	因加強顧客接觸點的員工訓練需與顧客做直接接觸，因為解決方案與服務顧客直接相關，是短期極為重要的解決方案。
L	建立公司整體各部門的 SOP 以確保服務品質，因為是以宏觀角度來看公司整體，其 SOP 也會考量各部門之間的協調等，又 SOP 內容需要不定時更新，屬於短期、非常重要的解決方案。
M	針對接觸點及顧客反應，在當下發展新服務以此立即性的滿足顧客，屬於極為重要的極短期作法。
N	透過匿名問卷加以修正銷售人員有助於公司服務品質的改善，屬於極短期、普通重要的解決方案。

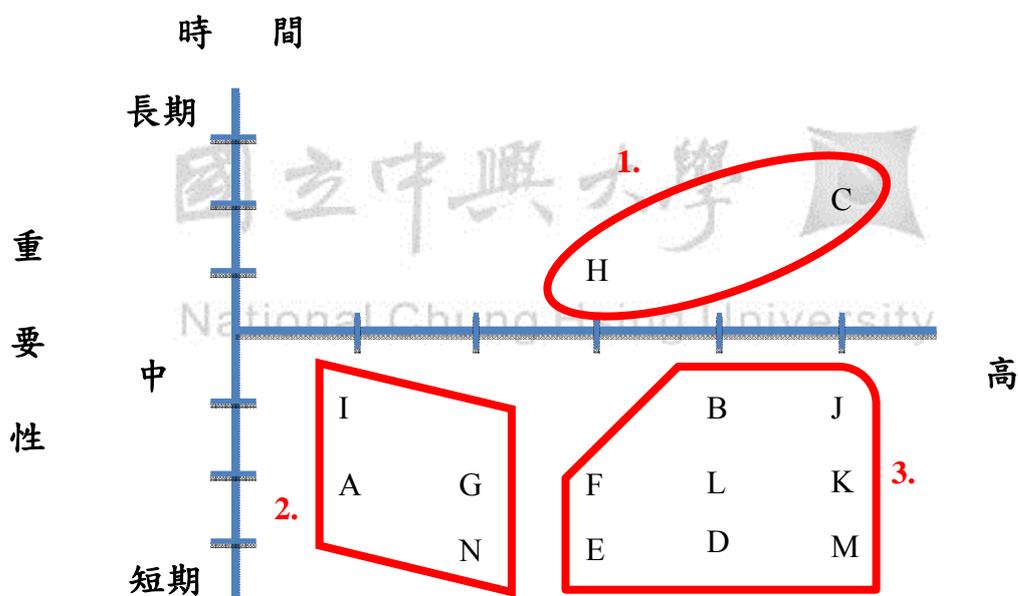
資料來源：本研究整理

第二部份：將重要性相似的解決方案加以歸類，並根據邏輯來檢視業者排序之解決方案是否合理

在業者針對研究所提出之解決方案依照重要性進行排序後，我們得到了「服務改善解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣」，但為了要檢視此關係矩陣的合理性，我們依照重要性程度及執行所需時間高低，將關係矩陣中代表解決方案的各個小點劃分成三塊，其中，根據重要性高且執行所需時間為長期分類為第一塊，包含代號 C 及代號 H 的兩個點；根據重要性相對較低且執行所需時間為短期分類為第二塊，包含代號 A、G、I、N 等 4 個點；根據重要性相對較低但執行所需時間為長期分類為第三塊，包含代號 B、D、E、F、J、K、L、M 等 8 個點，劃分後的服務改善解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣如圖 4.4.4 所示。

第一塊中代號 C 及代號 H 分別代表的是「鎖定特定消費族群來增加商品品項」和「配合節慶或季節性議題，每年提出例行性的優惠折扣」，由於公司利潤的百分之七十來自於百分之三十的顧客，而菴駿企業社的這百分之三十的顧客以餐廳及自助餐居多，此顧客的特色為菜單須根據季節做更換，且須不斷地推出新菜色以滿足顧客需要，因此鎖定特定消費族群來增加商品品項時需要以長期做考量，故在關係矩陣中此兩點皆落在重要程度高且執行所需時間為長期的區間，符合邏輯推論，因此視業者排序之解決方案合理。

第二塊中代號 A、G、I、N 分別代表的是「加強指定時段的燈光照明」、「滿額優惠或團購價的促銷方案」、「透過離峰時段來建立工作內容 SOP」、「透過匿名問卷加以修正銷售人員表現」，此四個解決方案偏向公司設備或非直接作用於顧客的公司政策。而第三塊中代號 B、D、E、F、J、K、L、M 分別代表的是「門市人員透過短期的行銷方案，提供多樣性的服務」、「針對餐廳、自助餐及中央廚房的需要來作為產品採買標的」、「針對價格敏感度高的顧客，增加商品在價格及成本間關係之說明」、「建立與顧客溝通之橋梁，漲價時要讓顧客知道原因」、「設計只針對主要客群的工作內容 SOP」、「加強顧客接觸點的員工訓練」、「建立各部門的 SOP，包含內部及外部的的工作，以確保服務品質」、「針對接觸點及顧客反應來發展新服務」，此八個解決方案偏向顧客導向的行銷策略或直接作用於顧客的公司政策。綜合以上，相較於第二塊中的解決方案，在服務為首的食品零售產業下，以顧客為中心的思維對於服務品質的提升相對重要性較高，因此符合邏輯推論，視業者排序之解決方案合理。



資料來源：本研究整理

圖 4.4.4 劃分後的服務可改善之處解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣

小結

因為將服務可改善之處的解決方案進行排序的過程相同，皆以數據化訪問業者後得到之結果來進行排序的方式，故本研究在此節只挑選菖駿食品雜糧商行做為代表案例。由業者角度和學術角度等兩個層面來分別討論解決方案的重要性程度，分別是(1)由業者針對研究所提出之解決方案依照重要性進行排序、(2)由學界將重要性相似的解決方案加以歸類，並根據邏輯來檢視業者排序之解決方案是否合理。結果顯示菖駿食品雜糧商行排序的解決方案符合邏輯推論，期望企業在日後遇到相似問題時，能夠區分各個解決方案推動時的輕重緩急。

第五章 結論

本章共分為兩節，第一節為研究結論，說明為何挑選食品相關產業及挑選六家案例公司之原由，以及統整本研究之結果；第二節為後續研究建議，針對後續研究提出研究方向及建議。

第一節 研究結論

由於服務業是台灣產業中不可或缺的一環，且食品安全、養生等議題是近年來社會大眾極力關注的重點，因此本研究根據產品品項種類不同，根據開門七件事中，單價最高且與商業最相關的「茶」為起始發想，找到台灣中部的三家特色茶行作為研究對象，分別為東坡精製茶行、貞藏茶坊、大時代普洱茶行，但由於茶行的商品皆屬於「單一品項」，為了解不同品項間的服務可改善之處之差異，因此本研究又額外分出了「多品項商品」及「加工品」兩種的差異化比較，「多品項商品」上本研究找尋菖駿食品雜糧商行作為研究對象；而「加工品」方面，本研究找尋契雙舞鍋、就醬子烤吧等兩家企業作為研究對象。接著以零售業關鍵因素做為服務改善的標的，經由六家食品相關企業之業者進行服務可改善之處問卷之勾選，再根據各企業所勾選的服務可改善之處的關鍵問題，運用 TRIZ 理論，找出問題的改善參數及惡化參數，藉由擬定之創新原則來發想六家時相關企業在服務改善上的解決方案。最後，再將服務可改善之處的解決方案進行排序，以此區分各個解決方案推動時的輕重緩急。

本研究在廣度方面，根據單一品項、多品項及加工品等產品品項的種類差異，挑選菖駿食品雜糧商行、東坡精製茶行、貞藏茶坊、大時代普洱茶行、契雙舞鍋、就醬子烤吧等六家食品相關企業作為研究對象，期望藉此能夠代表食品產業的全貌；在深度方面，本研究應用菖駿食品雜糧商行做為案例代表，依照運用 TRIZ 理論所發展之服務改善的解決方案，進行重要性及執行所需時間長短的排序，期望藉此協助企業在發展服務改善之先後順序上能有個參考。

接著，在研究深度方面，本研究根據訪談菖駿食品雜糧商行後的結果，以 X 軸為重要性之高低、Y 軸為執行所需時間之長短，劃出「服務可改善之處之解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣」，了解藉由 TRIZ 理論發展出來之解決方案的重要性程度，進而提供企業在日後遇到相似關鍵問題時，能夠區分各個解決方案的輕重緩急。以下將分為 TRIZ 理論所提出之六家食品相關案例公司之服務可改善之處解決方案之分析結果等兩部分為研究結果做說明：

第一部分：介紹 TRIZ 理論所提出之六家食品相關案例公司之服務可改善之處解決方案之分析結果：

1. 第一家案例公司為菖駿食品雜糧商行，共舉出 6 個服務可改善之處：

- (1) 在改善「如何增進店內氣氛」的問題中，根據創新原則「區隔」，可藉由顧客採買的尖峰時段強化燈光照明來改善；此外，亦根據創新原則「普遍性」，可以透過門市人員提供多樣服務，增加顧客體驗來進行店內氣氛的營造。
 - (2) 在改善「如何提升商品多樣性」的問題中，根據創新原則「初步的動作」，可藉由鎖定特定消費族群，配合其需求增加商品品項來改善；此外，亦根據創新原則「改變參數」，可以針對餐廳、自助餐及中央廚房的需要，作為產品採買之標的來提升商品多樣性。
 - (3) 在改善「如何訂定商品定價」的問題中，根據創新原則「區隔」，可針對價格敏感度高的顧客，對其增加商品在價格及成本間關係之說明來改善，此外，亦根據創新原則「機械震動」，可以透過建立與顧客溝通之橋梁，漲價時要讓顧客知道原因來改善商品定價。
 - (4) 在改善「如何進行商品促銷」的問題中，根據創新原則「機械震動」，可藉由對消費者提出滿額優惠或團購價的促銷方案來改善，此外，亦根據創新原則「改變參數」，可以配合節慶或季節性議題，提出優惠折扣來進行商品促銷。
 - (5) 在改善「如何提升作業效率」的問題中，根據創新原則「週期動作」，可藉由透過離峰時段來建立工作內容的標準作業流程(SOP)來改善，此外，亦根據創新原則「改變參數」，可以設計只針對主要客群的工作內容之標準作業流程(SOP)來提升企業的作業效率。
 - (6) 在改善「如何改善銷售人員表現」的問題中，根據創新原則「去除」，可藉由專注加強顧客接觸點相關的員工訓練來改善；根據創新原則「普遍性」，可以透過各部門建立各自的標準作業流程(SOP)，確保服務品質來改善銷售人員表現；根據創新原則「球狀」，可針對接觸點及顧客反應來發展新的服務；此外，亦根據創新原則「惰性氣氛」，透過匿名問卷加以修正銷售人員表現。
2. 第二家案例公司為東坡精製茶行，在改善「如何提升業者信譽及品牌形象」的問題中，根據創新原則「機械震動」，可藉由建立自家獨特的服務創新來改善，例如建立標準泡「東坡茶葉」的標準作業流程(SOP)，以確保茶湯品質。
 3. 第三家案例公司為貞藏茶坊，在改善「如何改善商品促銷」的問題中，根據創新原則「預先作用」，為增強與鄰近開山祖師廟之間的連結，貞藏茶坊可在每年農曆二月二日開山聖王誕辰前，事先張貼風、花、水、月特色開運茶組的廣告標語之布條，將開運產品的概念充分告訴消費者，並將開運茶組設計為適合祭拜的大小及份量，於事先準備充足的存貨供消費者購買。
 4. 第四家案例公司為契雙舞鍋，在改善「如何改善店址選擇的問題」的問題中，根據創新原則「區隔」，可藉由加強店內外的照明設備來改善，並將社會大眾普遍認為的用餐時間的前後一小時設定為加強燈光照明的時間。

5. 第五家案例公司為就醬子烤吧，在改善「如何改善銷售人員表現」的問題中，根據創新原則「改變參數」，可以利用網路科技來改善，採用線上課程訓練員工的方式，設計一套內部的教育訓練平台，降低員工訓練時的人力及時間成本。
6. 第六家案例公司為大時代普洱茶行，在改善「如何改善銷售人員表現」的問題中，根據創新原則「改變參數」，可以試著將店內的老茶，針對目標客群的喜好，以不同包裝、份量的形式販售來改善，促進銷售人員表現，並有目標且有主題式的鎖定目標客群。

第二部分：排序服務可改善之處的解決方案：

因為將服務可改善之處的解決方案進行排序的過程相同，皆以數據化訪問業者後得到之結果來進行排序的方式，故本研究只挑選菖駿食品雜糧商行做為代表案例。經由菖駿食品雜糧商行老闆依照重要性及執行所需時間長短進行排序後，本研究以 X 軸為重要性高低、Y 軸為執行所需時間長短畫出「服務改善解決方案重要性和執行所需時間之關係矩陣」。同時，根據重要性程度及執行所需時間長短，將相似情況的解決方案予以歸類，藉由業者角度和學術角度兩層面來判斷業者排序之解決方案是否合理。

研究結果顯示，在重要性高且執行所需時間為長期的情況下，偏向具季節性、需與時俱進的解決方案，包括「鎖定特定消費族群來增加商品品項」和「配合節慶或季節性議題，每年提出例行性的優惠折扣」。

而在重要性高且執行所需時間為短期的情況下，以顧客導向的解決方案為主要，包括「門市人員透過短期的行銷方案，提供多樣性的服務」、「針對餐廳、自助餐及中央廚房的需要來作為產品採買標的」、「針對價格敏感度高的顧客，增加商品在價格及成本間關係之說明」、「建立與顧客溝通之橋梁，漲價時要讓顧客知道原因」、「設計只針對主要客群的工作內容 SOP」、「加強顧客接觸點的員工訓練」、「建立各部門的 SOP，包含內部及外部的的工作，以確保服務品質」、「針對接觸點及顧客反應來發展新服務」。

至於偏向公司設備或公司政策的解決方案，則是在短期且重要性相較於其他解決方案低的情況，包括「加強指定時段的燈光照明」、「滿額優惠或團購價的促銷方案」、「透過離峰時段來建立工作內容 SOP」、「透過匿名問卷加以修正銷售人員表現」。

綜合以上，本研究之貢獻主要分為兩點：(1)幫助六家案例公司的關鍵問題尋求可行的解決方案，透過零售業關鍵因素文獻的整理及企業經營之關鍵問題問卷的回收結果，能夠了解業者認為在服務可改善之處的關鍵問題為何，可做為未來產業相關之業者的參考依據。接著，(2)透過業者角度和學界角度兩層面來共同決定 TRIZ 理論所擬定出的解決方案之執行先後順序，來改善 TRIZ 理論因為

產生過多答案而讓決策者不知道應該從哪個解決方案開始執行之缺失。此作法可使業者了解各個解決方案之間的關聯性，並提供各階段可以執行之方向為何。

第二節 後續研究建議

本研究對於後續研究之建議有以下 3 點：

- 一、 因為在研究時間與研究人力上的限制，本研究僅根據產品品項種類差異，尋找「六家食品相關企業」發放問卷；由於六家案例公司討論問題的主軸不同，且討論出來的答案差異很大，因此案例公司彼此之間不具有共通性，因此建議日後學者在研究時間與研究人力充足的情況下，可以將研究範圍擴大，找尋更多企業案例，甚或以相同背景具共通性的方向來尋找案例公司，了解這些企業在提供顧客服務時之優缺點為何，並將研究結果與本研究結果作比較。
- 二、 由於本研究最後經由莒駿食品雜糧商行老闆將解決方案依照重要性及執行所需時間長短進行排序，並藉由業者角度及學術角度兩層面得到的排序結果為合理。倘若由業者角度及學術角度兩層面得到的排序結果為不合理，此時建議後續研究可以透過和業者進行合理的討論，進而決定哪個解決方案的重要性及執行所需時間的長短，使雙方的意見差距得以縮小，以此類推，直到雙方的意見一致，最後得到雙方共識下的合理解決方案之排序。
- 三、 本次研究將研究對象設為食品相關企業，但六家企業僅能代表部分的食物產業，並未針對其他產業型態進行研究，因此所得出之結果僅能做為代表予以參考，探討之問題可能也並非所有食品業會產生的現象，因此未來欲探討食品業服務改善等議題時，可以選定某些特殊販售商品或是特定的服務型態加以分類後進行分析比較，以了解不同性質的食品相關企業的經營方針與解決方案擬定上有何不同。在未來，後續學者可藉由本研究的結果，套用 TRIZ 理論的解決方案的發想模式，應用在各行各業的可改善因素上。

參考文獻

中文部分：

1. 王平、張原豐、邵子軒、郭溥村、羅濟群、陳裕禎，2013年。專利分析與技術創新—以互動式遊戲專利佈局為例，資訊管理學報，第20卷，第1期，頁39-76。
2. 王美乃，2012年。應用TRIZ改善市場監督之研究：以經濟部標準檢驗局高雄分局瑕疵除濕機召回為例，工程科技與教育學刊，第9卷，第3期，頁391-402。
3. 王惠，2007年。影響零售業競爭力的關鍵因素，商場現代化，第513期，頁5-6。
4. 王穎、喬梅、張研，2008年。企業顧客滿意度評價及實證研究，情報科學，第26卷，第12期，頁1882-1885。
5. 白滌清、陳巧青，2004年。運用TRIZ創新原則探討旅行業服務屬性與矛盾現象之研究，第二屆創新與創造力研討會論文集，頁1110-1121。
6. 朱偉光，2013年。中國大超市第一名—中國大潤發店鋪開發成功關鍵因素，國立中興大學高階經理人碩士在職專班畢業論文。
7. 行政院主計總處，103年1月薪資與生產力統計結果，<http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/43211641390V10W9I.pdf>, accessed on 2013/06/05。
8. 行政院主計總處，行業標準分類第9次修訂(100年3月)，<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=5479&mp=1>, accessed on 2014/06/09。
9. 李宗儒，吳曉晨，2007年。結合TRIZ與Kano方法來探討居家生活產業之行銷策略發展，2007萃思系統性創新方法研討會。
10. 李繼承、于智，2008年。消費者利用超市的價值取向分析，統計與決策，第2008卷，第12期，頁115-117。
11. 林千惠，2008年。應用灰關聯分析法、迴歸分析法語TRIZ擬定台灣觀光醫療之策略發展—以日本消費者為例，國立中興大學碩士論文。
12. 林千惠，李宗儒，李佳珊，2010年。應用TRIZ發展以消費者角度為基礎之觀光醫療產業策略—以日本消費者為例，交大管理學報，第30卷，第2期，頁147-187。
13. 吳思華，1988年。產業政策與企業策略，台北：中國經濟企業研究所，頁89。
14. 張旭華，呂鎖洧，2009年。運用TRIZ-based方法於創新服務品質之設計—以保險業為例，品質學報，第16卷，第3期，頁179-193。
15. 程文亮、程志華、張東生，2011年。基於TRIZ的管理創新體系框架研究，科技管理研究，第31卷，第2期，頁23-26。

16. 陳晴光，2007 年。網上商店經營的成功因素研究，商場現代化，第 493 期，頁 87。
17. 陳政忻，2011 年。安全[食]尚的堡壘—全球食品安全發展趨勢，臺灣經濟研究月刊，第 34 卷，第 3 期，頁 24-29。
18. 黃志平，2008 年。TRIZ 方法為基礎之產品服務系統創新設計方法，國立成功大學碩士論文。
19. 黃明新、黃麗君，2011 年。重新探討零售業顧客滿意度：比較享樂型與功能型購物價值之差異，管理評論，第 30 卷，第 1 期，頁 59-76。
20. 楊政融，2011 年。整合案例為基礎的系統方法與 TRIZ 方法之綠色創新設計研究，國立成功大學博士論文。
21. 薛景超，2008 年。連鎖咖啡館經營關鍵成功因素之研究-以風尚人文咖啡館為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班畢業論文。
22. 韓子健、李文智，2011 年。離島零售業服務品質與顧客滿意度分析—以農會超市與全聯社為例，服務業管理評論，第 9 期，頁 105-131。
23. 戴貞德、王健丞，2013 年。運用 TRIZ 理論改善 IC 產品設計—以 S 公司為例，商業現代化學刊，第 7 卷，第 2 期，頁 117-139。

英文部分：

1. Altsuller, G. S. (1999). *The innovation algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity*. Technical Innovation Center, Inc.
2. Chai, K. H., Zhang, J., & Tan, K. C. (2005). A TRIZ-based method for new service design. *Journal of Service Research*, 8(1), p. 48-66.
3. Chen, H.C., Lee, T.R.(J.S.), Lin, H.Y., & Wu, H.C. (2010). Application of TRIZ and Kano Method to Home Life Industry Innovation, *International Journal of Innovation and Learning*, 7(1), p. 64-84.
4. Chiu, R.S., & Cheng, S.T. (2012). The Improvement of Heat Insulation for Roof Steel Plates By Triz Application, *Journal of Marine Science and Technology*, 20(2), p. 122-131.
5. Clarke, D. W. (1997). *TRIZ: Through the Eyes of An American TRIZ Specialist*. Ideation Intl Inc.
6. Cong, H., & Tong, L. H. (2008). Grouping of TRIZ Inventive Principles to facilitate automatic patent classification. *Expert Systems with Applications*, 34(1), p. 788-795.
7. Doraa, M., Kumarb, M., Goubergen, D. V., Molnara, A., & Gellyncka, X. (2013). Operational performance and critical success factors of lean manufacturing in European food processing SMEs, *Trends in Food Science & Technology*, 31, p. 156-164.
8. Fazlzadeh, A., Sahebalzamani, S., & Sarabi, B. (2012). Key Factors Affecting

- Customer Satisfaction with Iranian Retailer Stores: Evidence from Hypermarkets and Supermarkets, *IUP Journal of Marketing Management*, 11(4). p. 7-33.
9. Gennady Retseptor (2005). 40 Inventive Principles in Marketing, Sales and Advertising, <http://www.triz-journal.com/archives/2005/04/01.pdf>, accessed on 2014/04/14
 10. Ketelhöhn, W. (1998). What is a key success factor, *European Management Journal*, 16(3), p. 335-340.
 11. Kim, C., Galliers, R. D., Shin, N., Ryoo, J. H., & Kim, J. (2012). Factors influencing Internet shopping value and customer repurchase intention, *Electronic Commerce Research and Applications*, 11, p. 374-387.
 12. Lee, T.R.(J.S.), Hsieh, Y.W., Dadura, A.M., & Wu, J.W. (2011). Applying TRIZ theory for industry development strategies under dynamic environment- the case of Taiwanese Jing-Ming Commercial District A, *Int. J. Value Chain Management*, 5(1), p. 25-51.
 13. Lee, T.R.(J.S.), Hsu, M.C., Dadura, A.M., & Ganesh, K. (2013). TRIZ Application in Marketing Model to Solve Operation Problems for Taiwanese Aquatic Products with Food Traceability Systems, *Benchmarking : An International Journal*, 20(5), p. 625-646.
 14. Lin, C.H., Lee, T.R.(J.S.), & Lee, C.S. (2010). Develop the Strategies of the Medical Tourism Industry in Taiwan by Using GRA and TRIZ: the Japanese Consumer Viewpoint, *Chiao Da Management Review*, 30(2), p. 147-187.
 15. Lin, P.Y., Lee, T.R.(J.S.), and Dadura, A.M. (2011). Using Grey Relational Analysis and TRIZ to Identify KSFs and Strategies for Choosing Importers and Exporters-an Example of the Taiwanese Hand-tool Industry, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(4), p. 474-488.
 16. Loh, H. T., He, C., & Shen, L. (2006). Automatic classification of patent documents for TRIZ users. *World Patent Information*, 28(1), p. 6-13.
 17. Rantanen, K., & Domb, E. (2002). Simplified TRIZ: New problem-solving applications for engineers and manufacturing professionals. CRC press.
 18. Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), p. 81-93.
 19. Ruchti, B., & Livotov, P. (2001). TRIZ-Based Innovation Principles and a Process for Problem Solving in Business and Management. Retrieved 12 2012, from The TRIZ Journal: <http://www.triz-journal.com/>.
 20. Savransky, S. D. (2002). Engineering of creativity: Introduction to TRIZ methodology of inventive problem solving. CRC Press.
 21. Su, C. T., Lin, C. S., & Chiang, T. L. (2008). Systematic improvement in service quality through TRIZ methodology: An exploratory study. *Total Quality*

Management & Business Excellence, 19(3), p. 223-243.

22. Su, C. T., & Lin, C. S. (2008). A case study on the application of Fuzzy QFD in TRIZ for service quality improvement, *Quality & Quantity*, 42(5), p. 563-578.



附件一 服務可改善之處問卷

第一部份：勾選服務可改善的因素

親愛的企業主，您好：

感謝您能在百忙之中，撥空填寫此問卷。這是一份問卷是關於「服務可改善之處」的碩士論文問卷。主要在探討企業內部是否有可改變的元素，藉此提供新的服務體驗或服務流程來增進顧客滿意度。本研究目的乃希望藉由本問卷之結果，提供給各行各業的企業主作為提升服務品質及顧客需求滿意度的參考依據。

這是一份問卷，您所提供的資料將僅供本論文研究之用。請您依照您真實的感受與經驗，安心填答，再次感謝您的合作及支持，您的填答將對本研究有莫大的貢獻。在此祝福您生意興隆，業務蒸蒸日上，並謹致上十二萬分的謝意！

國立中興大學行銷學系 教授：李宗儒(濬紳) 博士

國立中興大學行銷研究所 研究生：謝承雋 敬上

E-Mail: love_410220@hotmail.com

地址：台灣 402 台中市南區國光路 250 號 行銷研究所

中華民國 103 年 3 月 9 日

底下是本研究從文獻當中找出的 16 項因素，請您針對您目前所經營的企業現況，由下方空格中勾選您認為可以進行服務改善的因素。

1. 店址選擇	<input type="checkbox"/>	9. 作業效率	<input type="checkbox"/>
2. 店內氣氛	<input type="checkbox"/>	10. 營業時間	<input type="checkbox"/>
3. 賣場空間及動線設計	<input type="checkbox"/>	11. 物流配送	<input type="checkbox"/>
4. 商品多樣性	<input type="checkbox"/>	12. 銷售人員表現	<input type="checkbox"/>
5. 商品品質	<input type="checkbox"/>	13. 安全	<input type="checkbox"/>
6. 商品定價	<input type="checkbox"/>	14. 隱私權維護	<input type="checkbox"/>
7. 商品促銷	<input type="checkbox"/>	15. 退貨服務	<input type="checkbox"/>
8. 業者信譽及品牌形象	<input type="checkbox"/>	16. 申訴管道	<input type="checkbox"/>

第二部份：個人基本資料（將僅供學術分析之用，請放心填寫）。

1. 您的性別：

男 女

2. 您的教育程度：

國中 高中 大學(專) 碩士 博士 其他_____

3. 您的職稱：

董事長 總經理 經理 店長 其他_____

4. 您的年齡：

29歲以下 30~34歲 35~39歲 39~44歲 44~49歲

49~54歲 54~59歲 59~64歲 65歲以上

5. 目前從事工作年資：

5年以下 5年~10年 10年~15年 15年~20年 20年以上

6. 請問您在哪一種產業類別工作：

農業 服務業 工業 製造業 公家機關 其他_____



~非常感謝您的填答~
也請您再次檢查是否有題目遺漏未填答！！

附件二 TRIZ 理論的 40 個創新法則

原則	40 創新原則	行銷領域上的意涵	服務領域上的意涵
1	區隔(Segmentation)	(1)市場區隔 (2)大量客製化 (3)將整體市場區分為若干個獨立的個別銷售市場 (4)廣告類型的區隔或分類	(1)將服務拆成許多部份，如：有形/無形服務 (2)依據顧客需求、年紀、購買行為等特性來區隔市場 (3)分類服務項目，促進服務遞送效率
2	去除(Taking Out)	(1)產品差異化 (2)外包 (3)集群分析	(1)將主體系統的部份服務單獨拉出，例如：在提款機即可提領現金、轉帳交易；線上訂機票/訂房；醫院發動捐血車募血，捐血者不必特地到醫院捐血。
3	局部品質(Local Quality)	(1)區域行銷 (2)物流中心的區位選擇應鄰近顧客 (3)在地化政策 (4)不同區隔市場採取差異化政策	(1)客製化服務，如：機關大門有設置殘障步道 (2)依據顧客動線設計產品位置，提升顧客便利性 (3)餐廳會選擇人口密集的地點，使其收入最大化 (4)瞭解顧客在服務中的重要，如：患者清楚說明病徵才能讓醫生對症下藥
4	不對稱 (Asymmetry)	(1)男/女的產品或服務導向 (2)左撇子/右撇子的產品區別	(1)客製化取代標準化，如：美髮師記錄顧客偏好的髮型 (2)顧客差異化，如：銀行提供高存款戶免費理財諮詢
5	合併(Merge)	(1)商業綜效：合夥、合併或聯盟 (2)銷售組合、折扣包裝	(1)將相似的產品放在同一區域，例如：博物館將類似訴求的展示放在一起 (2)合夥，如：電影院邀請知名歌手表演將服務或流程同時進行

原則	40 創新原則	行銷領域上的意涵	服務領域上的意涵
6	普遍性(Universality)	(1)提供多角化的產品或服務 (2)多功能的產品 (3)國際化標準品質的採用 (4)紀錄關鍵顧客資訊的標準格式	(1)提供多樣服務，如：顧客在餐廳可吃到好吃餐點、愜意的環境、幽美的音樂 (2)服務遞送一致性，如：全球麥當勞服務一致
7	套疊(Nesting)	(1)市場區隔中的利基產品 (2)利基中的利基	(1)飛行時若沒有其他娛樂，如：電影、音樂，將是個無聊的經驗 (2)後場人員也要瞭解前台的狀況，如：飯店櫃臺必須瞭解房間清掃的進度
8	反作用力(Anti-Weight)	(1)事件行銷 (2)學習產業中的領導者 (3)利用媒體、電影、影片、故事、演唱會、運動比賽等來進行廣告	(1)組織聘顧問來定義與解決問題；鼓勵民眾多使用網路銀行 (2)與顧客互動，使顧客成為企業最佳的傳播媒體
9	先前的反動作 (Preliminary Anti-Action)	(1)利用專利、執照、著作權等來進行專利權保護 (2)分析顧客的過去行為，來探討潛在顧客轉換至競爭者的行為 (3)高風險的新產品或服務應該先進行試驗性銷售 (4)產品或服務設計的錯誤預防	(1)事前分析可能導致服務失敗的部份 (2)擬定危機處理手冊 (3)合作的電腦廠商有提供線上或及時的技術支援
10	初步的動作(Preliminary Action)	(1)先行的行銷研究 (2)在產品發展階段時，進行事先廣告 (3)事先付款	(1)事前準備，如：訓練服務人員與顧客互動的技巧；完善的服務設備；設置路標指示或地圖給遊客 (2)應用軸輻式(Huband Spoke)概念設立服務據點，提升顧客便利性 (3)零等候(zero waiting time)，如：縮短旅客退房行政時間

原則	40 創新原則	行銷領域上的意涵	服務領域上的意涵
11	事先緩衝 (Beforehand Cushioning)	(1)意外事件的契約條款 (2)超額存貨 (3)提供緊急電話 (4)網路技術支援	(1)緩衝顧客需求，如：在非顛峰時段擬定差別取價；提供訂位與保留的服務 (2)提供線上交易服務
12	相等的 (Equipotentiality)	(1)顧客關係的層級 (2)免付費電話 (3)將廣告與文案轉為當地語言	(1)讓顧客能就近取得服務，如：顧客可在 A 點租車 B 點還車 (2)網路銀行縮短顧客與銀行的距離
13	逆轉(Inverse)	(1)根據顧客需求而設計、製造 (2)分析流失而非現有的顧客 (3)讓顧客自己決定價格	(1)將服務 e 化，讓顧客在家就能接到產品 (2)救護車直接到病患的所在地提供醫療服務 (3)顧客自行服務，如：透過網站的 FAQ 解決問題
14	球狀 (Spheroidality)	(1)全面發展顧客服務 (2)採用圓滑方式進行談判 (3)循環性的顧客問卷	(1)服務業重視與顧客的高度互動 (2)依據顧客及第一線服務人員（如：業務）來修正現行或發展新的服務
15	動態 (Dynamics)	(1)大量客製化 (2)針對特定利基市場 (3)持續改善顧客需求以因應環境的變化 (4)價格策略彈性調整 (5)季節性價格	(1)授權第一線人員提供顧客無條件的服務 (2)由跨功能部門共同發展新的服務 (3)依顧客需求制訂服務，如：旅遊旺季增加航班
16	不完全或過度的動作 (Partial or Excessive Action)	(1)抬高價格在談判時才有殺價空間 (2)議價、折扣 (3)提供額外服務 (4)尾數為 9 的價格策略	(1)避免讓顧客瞎等，如：在櫃臺放”10 minutes back” 的標誌、警惕網友小心網頁連結安全性 (2)提供超乎顧客預期的服務，如：事前寄會議流程

原則	40 創新原則	行銷領域上的意涵	服務領域上的意涵
17	其他構面 (Another Dimension)	(1)行銷研究資訊的多重來源 (2)多重構面的顧客調查 (3)多構面的因素與集群分析 (4)品質機能展開(QFD)矩陣	(1)從多構面進行顧客滿意度調查。 (2)多層級的銷售系統，如：麥當勞的金字塔形組織結構 如：店經理助理、店經理、區域經理來確保服務遞送的一致性 (3)依個體的需求、行為、年紀來區別顧客類型
18	機械震動 (Mechanical Vibration)	(1)發展多種與顧客頻繁溝通的管道 (2)對抱怨之顧客加強其對產品的正面感受 (3)價格談判時，透過暗示來使買方產生猶豫	(1)參考不同服務業來定義標竿，保持服務創新性 (2)RitzCarlton 酒店每天 10 分鐘的員工訓練取代長時間訓練 (3)顧問公司和客戶和睦的解決問題 (4)Just-In-Time 的供應鏈管理
19	週期動作 (Periodic Action)	(1)定期的廣告 (2)批次生產	(1)固定服務對服務業不具成本效益，可學習電影院在週末時上映多部電影的彈性服務 (2)瞭解消費者行為具週期性，減緩過度集中的需求，提供 early-bird 折扣 (3)在非尖峰時段訓練員工，並讓員工在尖峰時段能提供完善的服務給顧客
20	持續有用的動作 (Continuity Of Useful Action)	(1)長期的商業與行銷聯盟 (2)顧客維持 (3)保持顧客忠誠度 (4)永遠滿足顧客的需求 (5)持續強化顧客對企業優勢的刻板印象 (6)企業的品牌形象建立	(1)發展讓退休的員工可在尖峰期或人員不足時協助提供服務的計畫 (2)不間斷的服務和設備，如：電台節目、現場 calling、高速公路

原則	40 創新原則	行銷領域上的意涵	服務領域上的意涵
21	略過 (Skipping)	(1)談判時進行敏銳的談判 (2)快速的略過金錢消耗(如折扣)的過程	(1)減少有害的服務，如：醫療技師應學會如何迅速且準確操作乳房 X 光攝影，以減輕病患的不適。 (2)去除有害的時間，如：多設服務櫃臺來降低顧客因等候過久而失去忠誠度。 (3)發展等候方案，如：Disney 人物會娛樂排隊的遊客
22	將有害轉為有益 (Blessing in Disguise)	(1)將顧客抱怨視為進步的機會 (2)適當處理顧客抱怨 (3)消除有害的競爭活動，透過強烈的競爭讓績效不佳的廠商退出產業，減少產業內部的廠商數量 (4)限制供應產品或服務的數量來創造稀少性的價值	(1)列出顧客的抱怨作為品質促進的參考 (2)有效修正並回應問題 (3)運用高定價策略來象徵專業服務的高品質
23	回饋 (Feedback)	(1)聽取顧客的聲音 (2)產品或服務的保證 (3)建立顧客抱怨與建議系統 (4)免付費電話	(1)透過 RFID 能直接回應銷售與存貨，以配合顧客需求 (2)透過焦點團體、腦力激盪等方式強化顧客回饋 (3)直接以電腦系統，如：bar-code 先蒐集顧客回饋
24	中介 (Intermediary)	(1)批發商與零售商的選擇 (2)利用進口/出口代理商 (3)配送系統 (4)第三方外部認證系統 (5)顧問公司 (6)困難談判中，應利用中立的第三方來仲裁	(1)中間通路商，如：人力銀行、旅行社、法律顧問 (2)中間商的表現會直接影響顧客對公司的印象 (3)一些實體產品也扮演中間商的角色，如：餐廳販售食物 (4)顧客是服務的活廣告 (5)在某些產業中，顧客必須短暫加入服務中，如：航空飛行

原則	40 創新原則	行銷領域上的意涵	服務領域上的意涵
25	自我服務 (Self-Service)	(1)自我標竿 (2)自我競爭	(1)顧客扮演部分的員工角色，如：沙拉吧、學生學習 (2)評估不佳服務的改善程度，如：病患因為同個病徵就診的頻率
26	複製 (Copying)	(1)行銷研究的模仿方法 (2)數值模擬 (3)視訊使用 (4)商標 (5)授權	(1)許多博物館提供錄音導遊，讓顧客能以便宜的價格聘一位導覽人員 (2)用顯微膠片將大量的書變為電子書 (3)投影機、幻燈片來呈現課程講義 (4)電子卡片，如：捷運悠遊卡、銀行晶片卡
27	短命廉價物體(Cheap Short-Living Objects)	(1)利用多種科技方法來評估顧客滿意度 (2)讓顧客來作為組織的標竿	(1)新加坡的學校採用免洗餐具來抵抗 SARS (2)免費下載試用軟體，讓消費者先瞭解軟體功能 (3)電影上演前所播放的預告片
28	替代機械 (Mechanics Substitution)	(1)電子溝通 (2)電子貿易 (3)電子拍賣 (4)電子標籤 (5)電話行銷	(1)VCD 和 CD 取代無法至現場參加實體音樂會 (2)以科技掌控服務遞送 (3)電子溝通取代實體，如：旅遊、知識分享 (4)網路科技的應用
29	氣體或水力 (Pneumatics and Hydraulics)	(1)契約的談判空間	(1)品牌成為服務品質保證的象徵，如：社會認為頂尖大學象徵學術品質較高
30	彈性外殼或薄的薄膜 (Flexible Shells and Thin Films)	(1)當發生問題時，可利用顧客服務人員來處理，以防止企業受到輿論的直接傷害 (2)談判時應步步為營小心出錯	(1)一些火車使用自動關門來隔離吸煙與非吸煙區

31	多孔材料 (Porous Materials)	(1)顧客處理層級	(1)尖峰時段增開服務台加速服務流程 (2)開關可聆聽顧客的聲音的管道 (3)鼓勵或獎勵顧客針對消費經驗回饋，如：服務上市前請顧客評估
32	改變顏色 (Color Changes)	(1)利用顏色來辨別企業的強力品牌形象 (2)利用透明化包裝讓產品自我廣告	(1)改變服務設備的顏色影響顧客知覺 (2)避免使用特定顏色以引起不好的聯想，如：在醫院使用黑色的裝飾 (3)將部分服務透明化，如：顧客用餐時能看到廚房
33	同質(Homogeneity)	(1)產品品牌 (2)同質的顧客區隔 (3)同質的焦點顧客	(1)鼓勵顧客討論，如：課堂上鼓勵學生討論、新舊患者討論以降低新患者的憂慮
34	丟棄與重新獲得	(1)產品保證與維修	(1)將消費後的服務重新包裝，如：教書心得、醫療經驗
35	改變參數(Parameter Change)	(1)虛擬購物-網路購物 (2)銷售促銷活動：提供特別的折扣	(1)資訊科技的突破實體障礙 (2)集中服務在目標市場，比廣泛服務有效率 (3)偶爾加入客製化服務在標準化的服務流程 (4)巡迴服務，如：博物館輸出美術品至世界展覽 (5)改變氣氛，如：咖啡廳的背景音樂
36	階段的轉變(Phase Transition)	(1)不同產品或服務的生命周期	(1)不同季節推出不同方案 (2)隨年紀設計不同俱樂部，如：以家庭活動為主
37	熱膨脹(Thermal Expansion)	(1)根據產品的熱門程度-銷售率或獲利率高低，來衡量行銷的效果	(1)調整服務內容來配合顧客需求，如：多聘人員、開設連鎖店
38	促進交互影響(Boosted Interactions)	(1)克服不滿顧客的抱怨 (2)雇用懂得顧客聲音的高創造力之個體	(1)採用開放系統的管理觀點 (2)強化顧客在服務流程中的角色，如：顧客在傳統銀行、電話銀行、網路銀行的角色

原則	40 創新原則	行銷領域上的意涵	服務領域上的意涵
39	惰性氣氛(Insert Atmosphere)	(1)匿名問卷或訪問 (2)利用中立、無差異與市調的問卷與訪問	(1)將感染 SARS 的患者隔離避免疫情擴散 (2)運用第三方克服困難的溝通 (3)課堂中規劃休息時間
40	複合架構 (Composite Structure)	(1)多重訓練的行銷與銷售小組應包含不同個性的員工 (2)結合高風險與低風險的行銷策略	(1)加入有元素至無形服務，如：航空公司送紀念品 (2)運用多媒體，如：音樂、影片，增加授課活潑性

資料來源： Chai et al.(2005)；林千惠(2008)；黃志平(2008)；Clarke(1997)

