

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

管理者行為研究--一個整合的觀點

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-004-028-

執行期間：94年08月01日至95年07月31日

執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：司徒達賢

計畫參與人員：李雨師 夏康寧

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中 華 民 國 95 年 10 月 31 日

管理者行為研究——一個整合的觀點

摘 要

本研究認為組織中人人都是管理者，人人都是整合者，根據司徒達賢(2005)提出「管理就是整合」之核心觀念，並以其「管理矩陣」為分析架構，深入探討整合者的行動，以協助組織或是身為管理者的個人，瞭解整合進行的方式、其所依據的原則、成功整合者所掌握的要素、所需要的條件，以及組織或外界環境對於整合的影響等等，以幫助管理者能更有效率地進行整合。本研究採質性研究共訪談國內某一集團企業與某一超商，其中共包涵四個「產生整合行為」的事件，研究發現所謂「整合」是指發掘潛在的知能與資源，去了解各方未被滿足的目標，透過解決方案來創造價值與多贏。此外，跨部門整合或是組織結構需要重大變動時，格外需要第三者來進行整合，而當第三者進行整合時必須有高層的權威以及資源的支持，才有可能更進一步地統合不同部門。

ABSTRACT

This study suggested that the essence of the management is integration. This rule not only can be applied in the realm of firm but also can be valid for individual that in the organization. In other words, firms that cooperate with other company or interact with suppliers or customers are integrators. Moreover, everyone in the firm or organization is also an integrator. This study applied the management matrix model proposed by Seetoo (2005) and explored the behavior of the integrators to help firms or managers understand the method of profitable integration, the principle of successful integration, the elements that important for integration, and the influence from environment. We adopted a qualitative method to explore the behaviors of the integrators. Based on the analytical unit of each

integrated event, we interviewed one business group and one supermarket in Taiwan, and 4 cases were collected and analyzed. According to the results, “integration” means to discover the potential capability and resource to meet each party’s goal, and to create value by utilizing alternatives. In addition, cross sectional integration or adjustment of organizational structure needs the third party who has the support of the executive and resource to integrate it.

前言

企業領導者對於企業績效表現之重要性是不言而喻的，而探討領導者如何影響企業表現之研究也相當多，除了傳統上從控制觀點出發的文獻之外，其中最特別的莫過於Mintzberg (1973)所提出的之領導者的十大功能。該研究當中，Mintzberg深入到企業進行細緻的質化調查，因而發現領導者之角色與功能有別於傳統的一般規劃、組織、任用、領導、控制等想法，當然對於好的領導者之定義，也隨之改變。該研究以及其他與領導者相關的各種研究，幾乎都是針對高階領導者，固然對於想瞭解高層領導行為的研究者、以及想要做好高階領導者的經理人有相當的助益，但對於其他層級幹部，或是第一線員工而言，則較難從上述研究中得到啟發。-

因此本研究將關注焦點置於管理者，而非領導者。管理者經由決策或各種機制，整合各方面的資源、目標、資訊、知能、流程、決策，以完成組織所賦予的任務，或創造組織的使命與生存空間（司徒達賢, 2005）。因此，不論是否下轄部屬、第一線員工還是高階領導人，只要有進行上述整合行動者，人人都是管理者，亦可說人人都是整合者。本研究將透過質化研究探討企業中管理者進行整合的行為，而不侷限在高階領導者，以試圖瞭解好的管理者在進行整合時所運用的工具、原則和所考慮的前提假設等等，期彌補研究者在此領域缺口，並希望能對想要在管理工作方面有所改善或增進者提供參考。

研究目的

綜上所述可得知組織中，充滿了大大小小的整合者，上至企業領導人，下至第一線的員工，每天都在進行著各種整合活動。組織的整體績效，實繫於整個組織當中整合活動的成敗。司徒達賢（2005）提出「管理就是整合」之核心觀念，以管理矩陣為理論架構分析實務管理行為，希望以其原創性之架構，提供貫通理論與實務之間的橋樑。因此，本研究擬從管理工作的本質—整合(司徒達賢, 2005)

此觀點切入，探討整合者的行為，根據司徒達賢（2005）所提出之管理矩陣，深入探討分析整合者的行動，以協助組織或是身為管理者的個人，瞭解整合進行的方式、其所依據的原則、成功整合者所掌握的要素、所需要的條件，以及組織或外界環境對於整合的影響等等，以幫助管理者能更有效率地進行整合。本研究期望能證實下列兩個論點：

一、管理行為皆脫離不了整合觀點

於個案之事件與管理行為分析中，各階層之管理者無不透過整合各方之環境與事實前提、目標與價值前提、決策與行動、創價流程、有形及無形資源、能力與知識等六大元素來達成其目標並創造價值。

二、以整合觀點分析管理主題極具實用性

用不同角度與理論檢視各項管理議題，本研究試圖以整合觀點與管理矩陣拆解相關行為與現象，以使管理者將研究之發現應用至實際的商業社會中。

研究貢獻分述如下，對於學術界而言，深入瞭解整合者的行動，並透過質化研究的細緻探討有助於更進一步釐清管理工作的基本觀念，也為非高階管理者的研究領域拋磚引玉，以期吸引更多研究者關注管理工作的本質與各階層管理者的行為。對於實務界而言，希望透過個案豐富描述 (thick description) 的方式來呈現整合者的行動，能夠使讀者更容易心領神會，產生共鳴，以提供實務界一較實用且具體的管理觀點。

文獻探討

由於本研究目的是以管理矩陣為分析工具，並由整合觀點針對所訪談個案之管理行為進行解析，故文獻回顧以管理學的新世界（司徒達賢，2005）一書為主，摘錄整理其中重要觀念，做為本研究之理論基礎。第一部份從管理工作之本質出發，介紹「管理矩陣」的六大管理元素以及六大層級；第二部份則針對以管

理矩陣為基礎的「整合」觀點，說明整合的意義、程序、對象、以及機制。希望透過此二部份相關的文獻回顧，提供後續個案分析更完整的理論依據。

壹、管理矩陣

一、管理工作的本質—整合

過去傳統管理理論所定義的管理工作程序即為「規劃、組織、領導、與控制」這四項，司徒達賢（2005）認為中，「規劃」是所有管理程序的起點，也就是思考應該與誰合作或交易、如何整合各方的資源或行動、如何選擇並設計本身任務的進行方式與流程，並使這些流程更為順暢，然後再將這些思考的結果，表現在一系列的具體決策與行動上；「組織」存在的作用，則是為了穩定各方的合作關係，確定各方的權利義務，也是整合的一種機制；「領導」主要就是在整合組織成員的個人目標，並希望他們為組織目標投入知能；最後，「控制」則是運用組織文化的影響或資訊的回饋，促使每一位員工或各級經理人員，在決策與行動時，都能配合組織更高層次的決策與目標要求。」由上述觀點可知，若由管理工作的四項程序來解釋其本質，亦不脫離整合此一核心概念。

Mintzberg(1973)將管理者歸納為十種角色，並分成「頭臉人物」、「資訊角色」與「決策角色」三大類。其中「人際角色」包含頭臉人物、領導者、聯絡人；「資訊角色」如包含資訊蒐集者、資訊傳播者、發言人；「決策角色」包含興業家、突發問題解決者、資源分配者、協商者。Mintzberg 對十大角色的定義有其意義，但司徒達賢（2005）認為這些角色的共通性都指向「整合」，不論是人際互動、資訊交流、問題解決、資源分配等管理作為，其實就是在整合各方有形無形資源、整合各方目標與價值觀、整合各方資訊，以及整合管理者本身的認知與思想；最後再彙整至經營流程的創新、選擇與執行上。因此，即便從管理角色的觀點來探究管理工作之本質，同樣仍脫離不了整合此核心概念。

以上分別由管理工作程序和管理角色的觀點來瞭解管理工作之本質，發現

「整合」為管理行為中最为核心、最为內在的觀念，也因此司徒達賢（2005）提出「管理即是整合」，將管理者的工作定義為「經由決策或各種機制，整合組織內外各方面的資源、目標、資訊、知能、流程、決策，以完成組織所賦予的任務或創造組織的使命與生存空間。」所謂整合是指「發掘、結合、且有創意地運用來自各方的資源、資訊、知能，並使各方的決策、流程能與我方的目標配合。而由於各方所追求的目標不同，甚至互相矛盾，需要妥協與融合，因此也必須加以整合。」

二、管理矩陣

在瞭解管理工作的本質是以整合觀點為核心後，司徒達賢（2005）進一步以管理者所要整合的管理元素以及所要整合的對象為基礎，發展出以「六大管理元素」與「六大管理層級」為構面的管理矩陣，也就是管理者所需要整合的內涵，相關概念分別說明如下。

（一）管理元素

1. 六大管理元素

管理元素即為整合者的整合標的，也是各級管理者以「完成組織賦予之任務」為整合目的的出發點，此六大管理元素分別為「目標與價值前提（目）」、「環境認知與事實前提（環）」、「決策與行動（決）」、「創價流程（流）」、「能力與知識（能）」、「有形與無形資源（資）」，其主要內容則如表 1 所示。

表 1 六大管理元素及其主要內容

管理元素	主要內容
目標與價值前提	組織目標與使命、組織文化、個人心理需求、人生理想與價值觀念等。
環境認知與事實前提	資訊、消息、認知等等。有關資訊傳播、形象塑造、認知偏差等。

決策行動	組織或個人的決策與行動。
創價流程	組織及成員皆是為創造價值而存在；組織生存的原因，乃是因為組織採取了為社會或為顧客「創造價值」的作為，這些創造價值的流程即為創價流程。可分為「管理流程」與「營運流程」。
能力與知識	能力與知識大致可分為「專業」知能及「管理」知能。能力與知識是創造價值的基礎，也是整合的關鍵。
有形與無形資源	無形資源如信任、信用、聲譽、形象與關係等。組織的有形資源的分配反應了組織所創造的價值。

資料來源：司徒達賢（2005）

其中，「創價流程」是最基本且最核心的管理元素，組織與組織內的成員分別在產業價值鏈以及組織整體流程中負責部份流程，並創造價值。組織與成員為了價值創造而存在，於是透過這些流程為社會直接或間接地創造價值。然而，不論整合如何進行，依然必須經由管理者的「決策與行動」方能創造價值，因此身為整合者，應該要主動去發掘行動機會並付諸實行。

「有形與無形資源」是與管理相關的第三大類元素，有形資源是整合者用以分配資源與成果的主要標的，不僅代表經營成果，也反應了組織在創價流程中所創造的市場價值，因此有形資源在企業經營或任何組織運作上不可或缺，但整合者亦不可忽視信任、信用、聲譽、形象、關係等無形資源。第四類元素則為「能力與知識」，包括兩種相輔相成的知能---專業知能與管理知能，專業知能的發揮需要管理知能的配合，而管理知能也必須一定水準的專業知能才能達成效果。

至於「目標與價值前提」則為管理者進行決策時的價值前提，包含正式組織所賦予的目標以及管理者本身的個人目標，管理者必須設法瞭解潛在整合對象的目標，創意地加以結合、創造多贏，此為整合工作中即為關鍵的動作。最後一個元素為「環境認知與事實前提」，我們的環境認知是主觀的所見與所聞，並影響我們所相信的事實，這些認知為管理者決策時的事實前提，而管理者的認知與事

實的相近程度，將嚴重影響決策的正確性，因此，決策者應該努力增加認知的正確程度，以提高決策的正確性。

2.管理元素之陰陽表裡

司徒達賢（2005）指出，「各管理元素又可分有其陰陽表裡，『陽』與『表』代表與正式組織有關，或『公家』的事物；『陰』與『裡』代表每個人的內心世界或非正式體系的思維。」各級管理者在進行整合行為時，不僅應瞭解各方的管理元素，更必須針對各管理元素之陽面與陰面深入分析，以提高整合的成功機率。各項管理元素陰陽表裡之內容詳如表 2 所示。

表 2 六大管理元素之陰陽表裡

管理元素	陽面(表)	陰面(裡)
目標與價值前提	組織績效、滿足顧客、市場佔有率等目標。	個人生存、健康、財富、名望、權勢、家庭幸福等個人目標。
環境認知與事實前提	正式管道所提供的資料或事實。	每位成員陰個人背景、非正式組織，或外界網絡接觸而帶進組織的資訊或事實認知
決策行動	策略計劃、成長方向、廣告行銷策略等組織決策。	前程規劃、個人去留、是否要加入組織、願意投入多少個人資源於組織中等個人抉擇。
創價流程	制式標準流程、組織正式的規定與流程制度。	工作人員各自運用本身方法去進行的工作或創價。 越級報告或越級指揮，甚至形成與正式規定不同，但有不見諸書面的「例規」。
能力與知識	屬於組織的知識	屬於個人的知識
有形與無形資源	屬於組織的資源	屬於個人的資源

（二）六大層級

以六大管理元素為橫軸，管理矩陣的縱軸則由管理者要整合的對象所組成，這些整合對象依組織內外可分為六大層級：「總體環境」、「任務環境」、「組織平台」、「機構領導」、「各級管理」與「基層人員」。但要特別強調的，不僅人人均可為被整合的對象，另一方面來說，人人也都可以成為整合者，既使身為組織中的基層人員，並非正式的管理者，一樣可以透過整合來替組織創造價值、提高其貢獻。六大層級之主要內容與構成份子如表 3 所示。

表 3 管理者整合的六大層級及其內容

六大層級	主要內容	構成份子成員舉例
總體環境	世界級與國家級的政府機構，可以制定規則的非政府組織，擁有相當的公權力可以制定規則。	聯合國、世界貿易組織、世界通訊協定機構等世界級機構；經濟部、財政部、教育部等國家及機構。
任務環境	組織所處的產業環境，包含顧客及各種周邊服務的提供者。	供應商、競爭者、投資人等企業的顧客；銀行、媒體、會計師等周邊服務的機構。
組織平台	管理者所任職的組織，組織平台存在的目的是要以長期而穩定的方式整合各方的目標與資源等六大管理元素。	營利組織、非營利組織及任何形式的組織。
領導機構	機構領導人	董事長、執行長或負責人。
各級管理	分布組織中各層級、各部門的管理人員。	中高階主管、基層主管，如副總、經理、廠長、課長、組長等。
基層人員	組織並未賦予正式管理職權	辦事員、業務員、作業員、醫師、

	的基層同仁。	工程師等。
--	--------	-------

資料來源：司徒達賢（2005）

（三）管理矩陣

六大管理元素各有其意義與重要性，司徒達賢（2005）依照其抽象程度以及屬於組織的核心程度/具體程度這兩個構面，將六大元素由左至右排列，依序為「目標與價值觀」、「環境與認知與事實前提」、「決策與行動」、「創價流程」、「能力與知識」及「有形與無形資源」，以此為橫軸，再輔以六大層級為縱軸，可交叉編排出三十六個格位，賦予不同的編碼後，每一格各自代表不同的管理意涵。而每一格編碼的背後，又因為六大管理元素的陰陽表裡關係，而成為七十二格的編碼系統，此即為「管理矩陣（表4）」，可用以分析解釋許多管理上的理論概念以及實務現象。

司徒達賢（2005）指出管理矩陣特別強調「決策者在分析與思考的過程中，並非僅從本身的角度進行靜態思考，而是認為，從總體環境的各種機構，一直到組織的基本員工，每一個人都是可以獨立思考、進行決策、採取行動的決策主體，每一個人都擁有前述的六大元素。因此決策者必須以動態而多面向的角度做決策，除了要深刻瞭解他人決策對本身的影響，也應藉由本身的決策與行動影響其他人的決策與行動。」

表 4 管理矩陣

	目標與價值 前提	環境認知與 事實前提	決策與行動	創價流程	能力與知識	有形與無形 資源
總體環境	目 1	環 1	決 1	流 1	能 1	資 1
任務環境	目 2	環 2	決 2	流 2	能 2	資 2

組織平台	目 3	環 3	決 3	流 3	能 3	資 3
機構領導	目 4	環 4	決 4	流 4	能 4	資 4
各級管理	目 5	環 5	決 5	流 5	能 5	資 5
基層人員	目 6	環 6	決 6	流 6	能 6	資 6

資料來源：司徒達賢（2005）

從表 4 可看到，管理矩陣中共有三十六個「欄位」，每個欄位都有特定的管理含意，司徒達賢（2005）將這些欄位的編號以及各欄位在管理矩陣中的意義稱為管理矩陣的「編碼系統」。透過此一系統化的編碼系統，可以「更精確、更有條理地解析與描述所有的管理現象、管理行為，甚至各種管理理論的重要主張。」

貳、整合

一、整合的意義與程序

司徒達賢（2005）認為整合更深層的定義為「在各方多重的目標、多種限制下、運用各方資源，為需要合作的各方解決問題，並提出各方皆可接受的方案，使各方依此方案採取行動，並獲得多贏的結果。」

管理者在進行各項整合工作時，司徒達賢（2005）認為可依下列九個程序：

（一）掌握對象

整合者應該掌握組織內外、各種層級的成員，找出潛在的合作或交易對象，瞭解他們的目標以及所擁有的資源、資訊與能力；整合者對於各項資訊的掌握，不論是正式機制或是非正式的人脈網絡，都有助於此程序之進行。

（二）評估各方潛在價值

整合者掌握潛在整合對象後，應評估各對象的資源、資訊、知能，以互補為最佳選擇，減少其重複性，透過合作對象彼此的互補以達到各方的多贏。

（三）網絡定位與立場的選擇與設計

除了應評估潛在合作對象的潛在價值外，也要考量它們之間在網絡體系的關係、對此一合作的迫切性與重要性、其他潛在的合作機會，以及各方相對的談判力。同時，整合者應以長期觀點來考量對方是否有助於己方組織長期能力的培養。另外，從對方角度來看，我方亦為整合對象，因此整合者在整合的過程中，也應瞭解各方角度的想法，而不能單單只從自己的角度出發。

（四）資訊的驗證、累積與綜合

整合者應該利用邏輯或科學方法加以驗證各方所提供的資訊，以免錯誤的資訊造成我方決策的失誤，同時透過交叉比對各種來源的資訊，整合者可對內外環境產生更正確的認知。而當各方的決策或主張相異時，應試圖分析各方的環境認知與事實前提，找出各方認知的差異點以進行驗證。

（五）整合方案設計

具體的「初步方案」是整合的起點，而整合方案的設計是創價共識的基礎，在提出方案後依照各方的目標與期望加以修正，結合並驗證各方資源，最後形成一個可供後續協商的具體方案，但應注意該方案是否能創造各方價值，以免落入議而不決之後果。

（六）調整各方目標與修正方案

由於各方在目標上有相同也有相異之處，因此整合的結果通常使各方在堅守某些目標的前提下，也犧牲了一些目標或利益，但滿足的部分必須能彌補所犧牲的部分，因此可說整合的過程是一種各方妥協的結果

（七）承諾成果分配及建立互信

為了確保未來能得到原先預期的利益與成果，整合者或相關機構必須能對各方的期望，提供可以信賴的承諾。若未能實踐承諾，未來的合作或整合將會變得非常困難，所以實踐承諾是建立信任的基礎，也是整合者的一項無形資源。

(八) 實際的創價與分配成果

各方投入資源與貢獻進行實質的「價值創造」工作，結束後應依先前承諾，就各方所創造的價值多寡，公平地進行成果分配。

(九) 關係的維持、深化、淡化與結束

成果分配後代表著此段合作關係戰告一段落，整合者可選擇繼續維持、深化、淡化、抑或結束這段關係。其中，長期承諾雖有助於信任關係的產生，但也可能失去整合對象的選擇彈性，故整合者應衡量兩者利弊，以整體或長期的觀點來評估。而當合作已無法再創造新的價值，或要尋找新的合作對象時，則應適時結束或淡化關係，但仍需保持良好關係，預留未來可能合作空間。

二、整合對象

整合對象即為六大管理層級，包括組織內外、層級上下的各種人員或組織，不論其關係親疏、職權之有無，都可能是潛在整合對象。應特別注意的是，由於潛在整合對象眾多，因此管理者在發掘與選擇整合對象時的標準應從六大管理元素來思考，同時配合本身與組織未來的定位。此外，透過發掘新的潛在整合對象，則可提高整合者對組織的貢獻，並代表管理上的重大創新。

三、整合的機制

在本章第一節中提到管理者的工作定義為「經由決策或各種機制，整合組織內外各方的六大管理元素，以完成組織賦予任務或創造其生存空間。」其中管理者的整合決策或機制尤為關鍵，司徒達賢（2005）指出管理者可用以整合的機制如下：

- (一) 創意的解決方案：整合者以本身的知能為基礎，提出具有創意的解決方案以整合各方目標、資源、資訊、以及知能，採取有利己方目標的決策與流程，此類具創意的解決方案往往是最重要的整合機制。
- (二) 資訊的運用：整合者透過環境認知與事實前提的運用或操控，可影響整合對象的決策與行動；亦可透過隔離各方資訊的互通有無來加強本身資訊掌握的關鍵重要性。
- (三) 管理流程的規範：整合者透過標準作業流程、跨部門專案計畫、各項制度設計等管理流程來規範整合對象。
- (四) 資訊與成果的分配：整合者透過有形與無形資源的成果分配機制，或是關鍵資訊的分享，使整合對象的決策與行動符合本身的目標，可視為一種廣義的成果分配整合機制。
- (五) 使命、價值與領導人：透過整合對象在目標與價值觀上對於組織文化、願景、使命的高度認同來進行整合，因此「目標與價值前提」不僅是整合的重要標的，同時也是一種整合機制。
- (六) 規定與契約：組織外部與組織內部的成員，分別可以透過規定或法律契約進行整合。
- (七) 運用網絡結構：整合者與各個整合對象間往往存在多重的網絡關係，「透過平衡與牽制、由內而外的逐次整合、居中地位與關係的運用、移動彈性的調整、提高各方對我方的依賴等網絡結構中的應用」，皆可作為整合之機制。
- (八) 創造整合平台：組織即為整合平台的一種，「整合平台是用以規範參與者或成員行動與資源投入的系統或流程，也規範了與成果分配相關的權利義務。」它與整合機制的差別在於「前者可以界定『成員身份(membership)』，

且本身即為『所有權』與『詮釋權』的行使對象。」

研究方法

本研究目的是透過管理矩陣針對實務管理行為進行編碼與分析，以彌補管理實務與理論上之差距，因此無法以獨立的變數或面向推論管理者的整合行為，故有別於傳統的處理固定變數間的統計因果關係，本研究採用質性研究法，透過質性研究可以採用全貌的觀點做整體式多面向觀察，進一步細緻描述各級管理者的行為，且能推測瞭解其行為背後之動機。

本研究分別以台灣某一集團企業及某一超商為研究對象，分析單位為「產生整合行為的事件」。其中包含集團企業的三个事件、超商的一個事件，總計四個事件。本研究的資料蒐集同時採用初級與次級資料，包含多元的資料來源(Eisenhardt, 1989)，除藉由開放式訪談外，同時亦經由歷史文件與企業網站之資料，作為次級資料來源。訪談對象分別包括集團企業部分共訪談三個事業部的高階主管、超商部分則訪談行銷部副理。每次訪談時間約為 2-3 小時，訪談過程中使用錄音機與筆記本進行紀錄，資料蒐集完成之後，下一步就進入資料分析過程。在資料分析之前，先整理訪談的錄音內容，包括系統性編碼以及逐字稿等書面分析，並針對疑點之處進行電話求證，力求資料紀錄嚴謹，進一步依據逐字稿的語句或涵意加以概念化並歸類至管理矩陣中。

結果與討論

壹、個案簡介--N 集團

N 集團於民國 44 年以農藥化學工廠起家，經營農藥產銷業務。為強化國內農藥行銷體系，於全省各鄉鎮成立農藥供應中心，直銷農藥給農民。隨後於民國 68 年成立「塑膠廠」，生產農藥類、化妝品類、醫療類、食品類、清潔類等各領域之塑膠容器。農藥廠常因農民收成不穩定或農作物銷售不佳而產生呆帳問題，

故於民國 70 年成立「食品廠」，直接採購農民的農作物，經營團體伙食、餐盒與食材供應。民國 72 年，配合資訊電腦發展之趨勢，成立「資訊公司」，發展電腦軟體相關服務業。民國 77 年應用食品廠生鮮處理所累積的技術與經驗，成立「超市」，往後陸續增設連鎖店。民國 79 至 81 年間開始經營「預拌混凝土」。民國 82 年成立「人壽公司」，正式跨入金融保險事業之領域。民國 84 年成立「職業棒球隊」。截至 93 年度止，N 集團的總營業收入為 8,902,689 仟元，其中包括農藥廠 4,704,675 仟元、超市 3,055,577 仟元及其他關係企業共計 1,142,437 仟元。

超市產業概況

經 2002 年台灣連鎖加盟協會統計，台灣地區各集團超市家數統計與區域分佈，台灣地區有三十九家連鎖超市，所屬直營 837 家及加盟店 7 家，合計約 844 家。排前三名為全聯實業 145 家、頂好超市 150 家及農漁會超市 86 家店數合計 381 家，市場佔有率約佔 45%。其中頂好超市分布地區涵蓋基隆至台南，其市場區隔與 S 超市較為相近，頂好超市在台灣的分店目前已達 165 間。只在中部地區設有門市的則有丸久超市 27 家、裕毛屋超市 8 家與 S 超市 33 家，丸久超市由味全食品工業股份有限公司與日本株式會社丸久所合資成立；裕毛屋超市起初與日本稻毛屋（INAGEYA）集團合作，引進日本大型連鎖超市之經營技術，以提供消費者新鮮、健康商品之日系大型連鎖超市。

受到經濟不景氣的持續籠罩及國內買氣低迷等因素，多數的超市業者均深感到經營壓力，跨業種競爭所造成的利潤壓縮，使許多在夾縫中求生存的小型超商及經營績效較為不佳的連鎖體系，紛紛尋求轉手機會，未來綜合商品零售業將逐步朝向成熟期，將會朝向大者恆大，小者以聯盟方式自力耕生的局面，而主要由國際資金或是大財團所領導的北部市場大型連鎖超市體系，將會整合小型超市，擁有更有力的議價力與市場領導力，配合自有的物流配送與管理機能，將帶來更有效率的經營模式，中南部等次級戰場則仍有許多發展空間，如何創造其獨特的競爭優勢，乃為業者所需苦思的經營重點。

力求轉型的 S 超市

N 集團之超市（以下簡稱 S 超市）迄於民國 95 年止，共有 33 家店，為台灣中部規模最大之連鎖超市業者。由於零售市場競爭激烈，依 S 超市的規模，若以價格為競爭策略，勢必敵不過量販店，一定要有自己的特色才能在市場存活。在一次訪談中，S 超市總經理這麼說：「我們決定調整商品策略，喊出”品質保證、生鮮主張”。所謂品質保證就是，水果不甜，1 顆換 2 顆、魚肉不鮮，1 條換 2 條；而生鮮主張則是強調，雞蛋、鮮奶、生啤酒等產品只賣 4 天，豆腐只賣 1 天。」

「當初我們敢推動高品質策略，是因為有集團資源的配合，我們是以農藥起家的，在全省擁有許多農藥通路店，每天與基層農民接觸，最知道哪裡的水果甜、哪邊的蔬菜好吃，有了產地的配合，我們才能取得便宜又好吃的蔬果。」S 超市另外設有中央生鮮處理廠，搭配完整的物流配送體系，所有生鮮魚肉全由總部統一配送。S 超市把自己塑造成「為健康把關」的超市業者，設有中部超市僅有的農藥殘毒快速檢驗站，所有蔬菜都得通過無農藥殘毒檢測、生鮮也要通過抗生素、磺胺素合格檢測，才能上架販售。

尋找穩定的供應商

N 集團之農藥廠強調以技術帶動銷售，以行動加強服務，經常舉辦「田間試驗」、「作物栽培講習與座談」、「示範田觀摩」及「地區作物群技術推廣」等活動，更提供「土壤健診」、「病蟲害診斷與防治」之儀器驗證等各項服務，所以與農民關係密不可分。S 超市的 Y 總經理曾是農藥廠的高階主管，他十分了解農藥廠與農民相互依存的關係，為使 S 超市營運儘快進入軌道，Y 經理請求農藥廠協助轉介農物蔬果栽種品質較佳的農民，並承諾以高於外面市場的價格收購，以取得穩定的農物蔬果供應來源。農藥廠基於集團內部互助的文化以及過去主管的請託，在 S 超市成立初期轉介農民給 S 超市，使 S 超市順利達成高品質策略。對農民而言，可以不用降低農藥、肥料成本，又有人願意高價長期收購農物蔬果，這樣的利多消息很快的在農民之間傳開，紛紛爭相使用農藥廠的農藥與肥料，間

接的也增加了農藥廠的客戶量。透過 S 超市與農藥廠建立的合作體系，當農藥廠面對新客戶時，會以 S 超市承諾高價收購農物蔬果為誘因，吸引農民使用農藥廠的農藥。

提升產品品質

雖然 S 超市以高價收購農物蔬果，但因品質好，S 超市可用較高的價錢賣給喜歡高品質的消費者。Y 總經理說：「剛推動時，其實我們也擔心顧客的接受度不高，結果卻出乎意料之外，例如以往我們賣的柑橘，每顆售價約 10 元，為了測試市場反映，我們在台中黎明分店推出每顆 30 元的柑橘，卻被一搶而空。因為擔心高品質策略只適用於台中都會區，又試著把 30 元一顆的柑橘放到彰化鹿港店銷售，同樣被搶購一空。因為高品質策略奏效，連續 2 年來，我們的業績明顯成長 20%，顯示我們的消費族群已出現變化，愛撿便宜的消費者減少了，取而代之的是，重視品質的顧客愈來愈多。」

S 超市為提升競爭力，希望生鮮產品品質更好，於是提出研發新產品的想法，例如要求鳳梨甜度由 13 度提升至 16 度，請求農藥廠研發更精良的農藥、肥料配方，針對通過評估篩選的農民排定培育計畫與教育課程。然而一般農民的農物蔬果大多是販賣到批發市場，批發價格是由批發市場的買方依其批發量決定，若批發量越大則價格越低，所以農民為了爭取利潤，其栽種成本必須越低越好，農物蔬果的品質只要達到一般大眾要求的水準即可。以農藥廠的立場而言，其所生產的農藥與肥料必須滿足一般農民的需求，才可大量生產創造利潤。若為了提高鳳梨甜度而研發昂貴的農藥與肥料給農民使用，鳳梨售價必須隨著提高，這樣將衝擊農民在批發市場的銷售，對於販賣鳳梨到批發市場的農民並不適用。因此 S 超市承諾只要願意配合農藥廠指導的栽種技術與農藥與肥料使用技術，S 超市就會收購農民種植的鳳梨。有了 S 超市的承諾，農民開始願意使用昂貴的農藥配方，生產甜度更高的鳳梨。透過 S 超市的推動，農民種出高品質的鳳梨，S 超市取得品質較好的鳳梨，以達成高品質的策略目標，而農藥廠也藉此機會提升了研

發能力，同時在銷售農藥與肥料給新客戶時，可利用 S 超市為誘因，讓農民知道使用農藥廠的農藥就有機會被 S 超市高價收購。

強化資訊軟體系統

N 集團企業隨時間成立新事業，從一開始的農藥事業部、塑膠廠以及食品廠，逐漸增加對軟體資訊的需求，一方面配合資訊電腦發展發展之趨勢，成立資訊公司，發展電腦軟體相關服務業。資訊公司主要業務是為企業用戶（流通業、高爾夫球場、有線電視...等業者）及政府機關，提供顧問規劃、系統整合及應用軟體設計。近年來服務國內外之中大型客戶超過 600 多家，為台灣中部地區最具規模的資訊系統整合公司。資訊公司初期代理國外電腦主機與軟體系統，隨後完成流通業 POS 系統的開發，所以 S 超市營運所需的 POS 系統，均由資訊公司負責提供。

S 超市請資訊公司為其量身訂作開發軟體，開發過程中由 S 超市提供產業 know-how，讓資訊公司參與每週的企劃會議以瞭解 S 超市運作對資訊軟體的需求，資訊公司因而學習了 S 超市的經營管理方式，藉由幫 S 超市開發軟體，使得資訊公司比其他同業更了解超市產業 know-how，進一步在專做超市產業的軟體資訊同業中取得龍頭地位。另一方面，資訊公司對外服務其他超市時，也會吸收學習其他超市的經驗與經營管理方式，從中增強資訊公司自身的能力，所以當下次 S 超市需要電腦軟體服務時，資訊公司的能力與服務更加增進，回饋給 S 超市，間接強化了 S 超市的營運流程。

整合行為解析

【尋找穩定的供應商】

層級	人物	目	環	決	流	能	資
總體	政府						

任務	超市產業			1.超市大者恆大，小者以聯盟方式自力耕生			
	超市客戶			16.買 S 超市的產品		14.具有辨別產品品質的能力	15.有錢買高品質的產品
	品質好農民	8.種出高品質的農物蔬果		9.努力栽種	12.將產出投入給 S 超市	6.栽種技術佳	7.土地條件佳
	品質不好農民						
組織	N 集團						11.整體集團聲譽佳
領導	N 集團總裁						
各級	S 超市		2.經濟不景氣、國內買氣低迷 4.知道農藥廠可區分哪些農民的栽種品質較佳	10.請農藥廠協助轉介農民，並承諾高價收購	13.有了農民的投入因而提升附加價值		
	農藥廠		5.知道農民的優劣				3.與農民互依互存的關係
基層							

S 超市「尋找穩定的供應商」的整合過程，分析如下。S 超市的任務環境中出現超市大者恆大，小者以聯盟方式自力耕生的局面（決 2），這些競爭者的作

為使 S 超市認知到經濟不景氣、國內買氣低迷（環 5），因此 S 超市提出”品質保證、生鮮主張”的策略。因為 S 超市的 Y 經理曾是農藥廠的高階主管，所以清楚農藥廠跟農民緊密的關係（資 5），而農藥廠的資 5 強化了 S 超市的環 5，讓 S 超市知道透過農藥廠可以區分（環 5）哪些農民的栽種技術較佳（能 2）、土地條件較佳（資 2）、想種出高品質的農物蔬果（目 2），並且努力種出高品質的農物蔬果（決 2），於是 S 超市請農藥廠協助轉介農民，並承諾高價收購（決 5）。這些優秀農民所種植的農物蔬果大多是送往批發市場，然而一般大眾化品質的農物蔬果成本低廉，較符合批發市場的需求，所以這些優秀農民往往為了生存，不得不降低生產品質。有了 S 超市的整合行動，這些優秀農民的能 2、資 2、目 2 與決 2 與 S 超市的認知就結合在一起，而由於 S 超市屬於 N 集團，N 集團有很好的聲譽（資 3）於是當 S 超市提議與這些農民簽約，高價收購其農物蔬果（決 5）時，農民便接受 S 超市的承諾，把農民自己的產出（流 3）轉變成為超市的投入（流 5），因而提升 S 超市的流程的附加價值，使得有能力區別產品好壞（能 2）、有錢買高品質產品（資 2）的客戶來買 S 超市的東西（決 2）。

【提升產品品質】

層級	人物	目	環	決	流	能	資
總體	政府						
任務	超市產業						
	超市客戶			1. 客戶追求高品質			
	品質好農民				9. 將產出投入給 S 超市		8. 使用昂貴的農藥與肥料
	品質不好農民			2. 不會使用價格昂貴的農			

				藥、肥料			
組織	N 集團						
領導	N 集團 總裁						
各級	S 超市	11.提升競爭力，希望產品品質更好	5.認為農藥廠有研發能力、知道農民優劣；農民願意買昂貴的農藥、肥料	6.提出研發新產品的想法，並承諾高價收購	10.有了農民的投入因而提升附加價值		
	農藥廠	13.增加銷售	4.可判斷農民的栽種品質與配合度		7.研發生產昂貴的農藥、肥料	3.農藥研發技術、培育技術 12.提升研發能力	
基層							

S 超市為了「提升產品品質」的整合過程，分析如下。在 S 超市的市場定位之下，S 超市發現客戶願意以更高的價格購買高品質的產品（決 2），所以 S 超市希望能提供更高品質的生鮮產品吸引客戶。大多數農民在被批發市場剝削的情況之下，批發商獲得的不當利益，使農民的獲利空間有限，所以農民並不會使用價格昂貴的農藥、肥料（決 2）。由於農藥廠具備農藥研發技術、培育技術（能 5）、可判斷農民的栽種品質與配合度（環 5），故 S 超市認為農藥廠有能力研發昂貴的農藥、肥料以提升鳳梨甜度（環 5），而且只要 S 超市承諾高價收購，農民會願意使用昂貴的農藥、肥料（環 5），因此向農藥廠提出研發新產品的想法，並承諾這些農民會高價收購其鳳梨（決 5）。農藥廠研發生產昂貴的農藥、肥料（流 5）供經過評估徵選的農民使用，成為這些農民的資源（資 2），農民使用這些農藥、肥料種植鳳梨供應給 S 超市（流 2），S 超市因取得這些高品質的鳳梨而提

升附加價值（流 5），提升競爭力（目 5）。而農藥廠則因而提升研發能力（能 5），同時以 S 超市高價承諾為誘因，吸引農民使用農藥、肥料，增加銷售（目 5）。

【強化資訊軟體系統】

層級	人物	目	環	決	流	能	資
總體							
任務	其他超市業者				13.資訊公司藉由服務其他超市了解他們的經營管理方式	12.資訊公司藉由服務其他超市吸收他們的能力	
組織	N 集團						
領導	N 集團總裁		1.電腦化趨勢	2.成立資訊公司			
各級	S 超市	10.需要資訊軟體系統		5.請資訊公司參與超市每週的企劃會議	9.有了資訊公司的投入因而提升附加價值（2） 16.資訊公司的再投入，再次提升附加價值（4）	3.提供超市產業 know-how	

	資訊公司		6.強化對超市產業營運流程的了解	7.提供 S 超市量身訂作的軟體服務	8.將能力投入給 S 超市 (1) 15.將增強後的能力再投入給 S 超市 (3)	4.藉由 S 超市提供產業 know-how，提昇開發軟體能力 14.服務其他超市之後，增強能力	11.提供 S 超市服務，累積經驗
基層							

S 超市「強化資訊軟體系統」的整合過程，分析如下。N 集團總裁認知到整個商業環境電腦化趨勢（環 4），於是成立資訊公司（決 4）。S 超市請資訊公司為其量身訂作開發軟體，由 S 超市提供產業 know how（能 5）給資訊公司，這些產業 know how 變成資訊公司的能力（能 5），S 超市請資訊公司參與每週的企劃會議（決 5），使資訊公司了解超市產業的營運流程（環 5），於是資訊公司投入自己的資源、知識與能力，為 S 超市量身訂作軟體服務（決 5）。資訊公司提供 S 超市服務（流 5-1），使 S 超市提升附加價值（流 5-2），滿足 S 超市對資訊軟體系統的需求（目 5），無形中資訊公司也累積了提供 S 超市服務的經驗（資 5）。資訊公司再以這些經驗滿足其超市產業的客戶，藉由服務其他超市產業的客戶吸收他們的能力（能 2）、了解他們的經營管理方式（流 2），吸收後變成資訊公司自己的能力（能 5），再把這些能力變成資訊公司的產出，投入給 S 超市（流 5-3），強化 S 超市的流程（流 5-4）。

貳、個案簡介—來來超商

本個案將針對來來超商（應訪談者要求匿名）整店行銷事件進行整合行為方面的分析，因此以下將先簡介來來超商企業當中，與整店行銷相關的各個部門組織架構。

來來的營運部分，主要是自總經理以下，設有一位營運副總經理，其下主要有發展加盟部和行銷事業群，而行銷事業群當中總共分為四個部：鮮食部、商品部、物流部、整合行銷部，各部門有所屬之辦公室，並對該部門之部長負責。

其中鮮食部主要業務在於鮮食商品的開發與行銷專案的設計，其產品包括飯團、漢堡、微波食品、各式便當、焗烤義大利麵、關東煮、茶葉蛋等等。從一個四十元的便當開始，鮮食部不斷地推陳出新，設計出各種新的口味與主題。

商品部則負責全店當中所有「非鮮食上架商品」的評估與選擇，來來小小的店面當中，約莫有三千項以上的商品，要進哪些商品，皆由商品部門決定，除了決定商品之外，來來也經常會和許多廠商從舊有的商品中開發一些新的變化。另外，隨著農曆新年、西洋情人節的到來，商品部亦會開發相關的節令商品，例如：年菜外送訂購、玫瑰花、精緻巧克力販售等等。此外，商品部亦參與各種附加服務的設計與引進，例如：宅配服務、照片沖洗、電子商務的產品取件、繳各種信用卡款、費用。

物流部門則主要負責配送事宜，上述產品與服務當中都需要物流部門的支援，來來是二十四小時營業的商店，而鮮食亦需要不斷地有新鮮產品上架，因此一天需要運送六至七次。

整合行銷部門，原本只是一個 team，負責上述單位尤其是鮮食部與商品部對外的媒體溝通與採買。亦即各單位有什麼行銷企畫時，會在企畫設計好之後，請整合行銷團隊與外界的廣告公司或是媒體採買單位接觸與溝通。而整合行銷團隊升格為整合行銷部與鮮食、商品、物流三大部並立，是 2004 年在總經理大力支持之下的結果。公司高層幹部之所以認同整合行銷部門之成立，主要原因也和 2004 年時零售業的大環境，以及便利商店所遇到的瓶頸有關。

零售業大環境

2004 年，台灣零售業競爭趨向白熱化，大型連鎖化的量販店紛紛或擴大規模或合併，區域性量販店亦逐年展店。除了展店量增加之外，許多量販店也針對交通方面加以改善，許多新拓點的量販店皆位於捷運站附近或是交通方便之市區，且附設大型停車場，以利民眾前往購物，另外，量販店更和娛樂設施及美食

街結合，成為複合式多功能的購物場所。因此，到量販店買東西，對於消費者而言，漸漸成為週末家庭活動的一部份，而隨著民眾消費習慣的改變，也擠壓了便利商店的獲利空間。因為就食品、飲料、乳品等家用品而言，量販店能提供較為便宜且大量的選擇，一般家庭也傾向一次購足多樣產品及分量，因此，若一般家庭固定至量販店購物，則其對於便利商店的需求即相對降低。

除了量販店的影響之外，便利商店本身也陷入激烈的競爭，便利商店在近年來的大幅展店潮中已接近飽和，單是來來在 2005 年已經超過四千家連鎖及加盟店。根據 2005 年的 AC 尼爾森的「消費者購物行為報告」指出，台灣已然成為全世界便利商店密度最高的國家，目前約有八千家便利商店，也就是平均每兩千八百人就有一家便利商店，此比例更超越了便利商店始祖的日本。隨著便利商店密度的提高，單店所能獲利的空間也隨之降低。

而 2005 年一月至四月，除了大環境中的不利影響之外，尚有天氣及千面人事件，也對便利商店造成極大的負面衝擊。就 2005 年第一季的天氣而言，多半屬於陰雨不斷之天氣，對於超商造成不小的影響，一方面，雨天降低消費者出門購物的意願，尤其是步行至住家附近的便利商店，變成一件麻煩事。即使要出門購物，也會選擇開車至一次購足之大賣場，而不會零星地在便利商店購買。而千面人在便利商店下毒造成三人死亡的事件，更使便利商店的飲料及乳品生意雪上加霜，降低民眾至便利商店購物的意願。

來來超商 Hello Kitty 整店行銷事件

2004 年，來來超商業績連續滑落，針對單產品類別進行多次促銷，業績仍然尚未起色，因此總經理對新成立的整合行銷部門寄予厚望，希望該部門能設計出一提振業績的方案。

整合行銷部門發現，在整合行銷部尚未建立之前，各商品和各類別促銷時，都是單品的促銷，例如：關東煮促銷即是針對關東煮，便當大降價是屬於便當類別的，除了缺乏一個機制去統合。另外，每個商品類別的屬性差異很大，適合某一商品的促銷方式，不見得適合另一商品，因此各商品負責單位間，都懷著以有限的預算，做好自己部門產品的促銷即可，也沒有興趣和心力去設計一個把全店產品都拉進來的機制。

即使各部門零星的整合促銷，也曾發生過部門與部門間對於促銷業績在分配時的不愉快，因為部門間不常合作，所以公司內也沒有一定的制度來規範成果分配，通常是由部門自行協商。接受訪談的 S 專員說：「你說御飯團加十元送豆漿，商品部門會覺得我豆漿一向業績都很好，消費者是因為想喝豆漿，才順便想到吃個飯團也不錯吧！但鮮食部會認為消費者是拿起來飯團之後，才覺得可以加上一杯豆漿。一盒豆漿十五元，你說那五塊錢兩個部門要怎麼分？誰也不想讓誰，誰也不想承誰的情啊！」

有鑑於單品促銷之成效不彰，且各部門間也沒有一定的制度來促進和規範促銷成果分配，因此整合行銷部提出了整店行銷的想法。

當焦點放在整店行銷之後，整合行銷部門便設法構思能夠提升整店業績，而非某特定商品的行銷方案，因此出發點不是從單一商品，而是從單一顧客的消費量，亦即強調來客數乘以客單價等於營業額，所以單一顧客消費愈多，營業額愈高。

整合行銷部門在評估過活動所需之資源與台灣消費者對 Hello Kitty 可能的回應之後，提出以 Hello Kitty 磁貼為滿額贈品的方案。在來來超商的內部會議中除了說明方案之外，並提出所需預算兩億，預估提高業績成長率 12%。雖然總經理相當支持，但其他部門主管對卻多半抱著遲疑和否定的態度。主要原因在於，台灣的零售業在大環境競爭激烈、且便利商店市場飽和的情況下，每年平均約 2% 的成長率，而 3-5% 業績成長就已經相當不簡單，要達到 12% 的成長率，實屬天方夜譚。且兩億的預算，可讓其他行銷部門進行相當多次的單品行銷活動了，如此孤注一擲放在前所未有的全店行銷活動中，讓其他部門相當不平。但整合行銷部門，還是在高階主管的支持之下，展開規劃活動。

Hello Kitty 整店行銷方案與消費者心理層面

Hello Kitty 整店行銷方案簡述如下：消費滿 77 元即贈送 Hello Kitty 磁貼一個，磁貼是密封在包裝中的，包裝中另付一張優惠卷。優惠卷的內容多半是商店中的 A 級商品（最受歡迎的品項），且是採取兩件五至八折的優惠方式，共有 118 種商品參加優惠方案。設定 77 元為門檻的原因，是因為來來超商非正式調查顯示消費者多半購物金額為 60-65 元，因此設定 77 元可讓消費者在可接受範圍內

再多買一至兩樣商品。

對台灣的消費者而言，Hello Kitty 一向是相當有吸引力的卡通人物，也多次在台灣造成搜集熱潮，因此，此次採用 Hello Kitty 設計的 31 款磁貼，從 1974-2004 年，每年度都有一代表款式，一開始活動即造成收集的風潮。對消費者而言，並不是花 77 元買一個磁貼，而是原本就已經買了五六十元，只是多買一樣自己需要的商品，湊到 77 元，就可以得到一個「免費贈送」的磁貼，這種免費又能收集自己喜愛的卡通人物的機會，讓消費者趨之若鶩。又由於磁貼是密封於包裝袋中贈送，所以在拆封之前，並不知道這次會取得哪一種磁貼；為了取得不一樣的組合，消費者就會繼續購買。想要取得全部 31 種造型，只買 31 次是絕對不夠的，可能跑了 10 多家超商買個 80 次都還無法蒐集齊全。

除了喜好收集之外，磁貼包裝內附折價券，多半是針對相當受歡迎的品項，折扣又低至五折至八折，且折價商品有 118 種，每次拿到應該都不同，因此會造成消費者「此種折價券只有我有，不用就虧了」的心理，而產生二次行銷。當消費者再次回籠時，因為折價券通常以兩件一組才有折扣，在銷售上會再刺激消費者再次累積到 77 元，再收集另一款磁貼，以及拿到新的折價券，以上不斷循環便成成為此次促銷成功的因素。

來來超商內部對於 Hello Kitty 行銷方案之相互配合

Hello Kitty 這樣一個大型的促銷案須要公司內部許多部門的合作，因此整合行銷部門也經過多次的前置規劃和預演，其中比較主要的當屬和資訊系統部門的整合、對基層的教育訓練以及和透過商品部請供應商提供折扣。

和資訊系統部門的整合部分，由於每 77 元可拿一贈品，因此，必須請系統部門將之設計至收銀電腦中，例如：顧客買了三千多塊，不可能要職員用電子計算機去算，要有幾個贈品，因此上述種種都需要在資訊系統中做更改。

行銷方案要成功，基層如何執行落實，最為重要，因此整合行銷部自行決定在北、中南三地都開說明會，各地區的區顧問（一個區顧問約管理十家店），及直營店店長都必須參與，再由這些地區幹部向各家店轉達。由於整合行銷部雖然是各店的上級單位，但對各分店無直接管轄權，因此特別請總經理知會分店管理

處此次教育訓練的重要性，並約束各區顧問和直營店店長務必出席。說明會一方面讓行銷案的執行效果落實，另一方面也讓基層員工感受到總部的人重視各地且相當重視此活動。

對於其他行銷部門的不平，整合行銷部也設法在全店行銷中拉入各部門，讓大家能一起合作。例如折價券當中的打折商品，即是靠商品部原有之談判力與廠商洽談，對於廠商而言，雖然必須降低售價，但一方面打折並不是以直接全面降價的方式進行，而是採用折價券，並不會每位消費者都拿到折價券，且折價券回流的比例並不會高至百分之百。若活動成功，消費者持折價券大量購買，則對該廠商而言，由於促銷方式皆是「兩件六至八折」，所以其銷售量亦大增，對於維持其在來來超商之上架資格亦有幫助。而六至八折的價錢，與一般廠商給予量販店之價格亦相差不大，仍在可接受範圍內。且另一方面，折價券的印製及商店當中的促銷牌卡，皆由來來超商負責，廠商不用再付活動或是促銷費用，就此部分而言，廠商甚至覺得賺到了，因此，也樂於配合。

此次活動對商品部來說，也成為促銷許多小件商品的大好機會，靠近收銀機附近的小籃子擺出受歡迎的「零錢商品」，以幫助消費者湊到 77 元，像是五塊錢的巧菲斯、七元的七七乳加巧克力，超涼口香糖、青箭等銷售量都顯著成長；這些零錢商品過去鮮少成為促銷的標的物，此次卻因為其價格偏低的特性而成為大受歡迎的商品。另外，隨著夏季的到來，商品部更挾著 Hello Kitty 行銷案的人氣，進行商品部專屬的啤酒季促銷，獲利也相當高。對鮮食部而言，Hello Kitty 行銷案也是一大利多，許多上班族，為了便利及收集磁貼，從早餐的飯團、豆漿，午餐的便當，到晚餐的宵夜都買來來。

整合行銷部在媒體操作上更進一步整合

第一波活動超乎意料的成功，原本預估三個月內發出七千萬枚，結果第一個月即送出了四千萬枚的 Hello Kitty 磁貼。整合行銷部開始主動進行媒體操作，不斷地製造話題，讓此行銷事件成為社會性議題。例如：在五月底啟動第二波加碼網路贈獎活動，消費者只要收集集滿 31 款磁鐵就可上網登錄的「達人喵喵榜」，收集到最多套完整 31 款的磁鐵板，來來將送出全台稀有的「Hello Kitty 機器人」超級大獎。

三個月促銷活動結束時，來來超商的成長率遠遠超過預估的 12%，達到 21%，創造了 25 年來最高業績、最高成長率，對整合行銷部的內部士氣也有很大的幫助，對整合行銷部在公司裡的角色和流程中的位置，亦有了相當程度的改變，使化被動為主動。S 專員說：「以前我們是被動，行銷的最後端，但現在變成，我們站在主動的位置，有時候甚至我們會跟商品部說你們要開發什麼，或是你們要做什麼樣的廣告，由我們主動給建議，變成我們來主導，反過來整合我們上游的單位。」

整合行為解析

【整店行銷方案前】

層級	人物	目	環	決	流	能	資
總體							
任務	量販店		1. 認知到消費者對於便宜商品及週末家庭購物娛樂的需求	2. 擴大、增設營運據點			3. 能大量販售便宜的產品
	消費者	4. 買到便宜的產品。 5. 一次購足。	6. 量販店能買到較超商便宜的商品，且能一次購足	7. 前往量販店購買商品	8. 週末在量販店一次購足生活用品即可，平日便減少去超商採購		9. 金錢
組織	來來超商	11. 提振低迷已久的業績	10. 超商和量販店業者競爭激烈。且超商單品促銷的成效有限	12. 建立整合行銷部負責提振業績	13. 以整合行銷部來整合行銷流程		14. 多達五千家的超商分店

領導	總經理	15.提振低迷已久的業績		16.支持整合行銷部的建立			17.指揮管理的權力
	鮮食部門	18.增加本身部門的獲利	19.單品促銷，都不見成果，與商品部門的拆帳也常有糾紛		20.單品促銷若與商品部門合作，則流程和結果分配都相當紊亂	21.自行研發出好吃鮮食的能力	22.多項受歡迎的鮮食商品
	商品部門	23.增加本身部門的獲利	24.單品促銷，都不見成果，與鮮食部門的拆帳也常有糾紛		25.單品促銷若與鮮食部門合作，則流程和結果分配都相當紊亂		26.對廠商所擁有的談判力
基層							

【整店行銷方案後】

層級	人物	目	環	決	流	能	資
總體							
任務	媒體	35.炒作大眾關心的議題	36.Hello Kitty 是大家所關心的議題	37.刊登相關新聞報導			
	供應商	31.上架及獲利	32.能免費獲得平日高價的促銷牌卡和增加購買率	33.加入整店行銷方案，提供兩件六到八折的優惠			34.產品的折扣

	消費者	11.蒐集喜愛的 Hello Kitty 磁貼	12.只要加一點錢，湊到 77 元，就可以免費得到一個磁貼	13.到來來超商買東西	14.飲料、三餐、日常生活用品，都考慮再來來超商小量購買		15.金錢
組織	來來超商	1.以整店行銷方案來獲利	4.消費者喜愛 Hello Kitty	6.支持整合行銷部的方案	7.執行買 77 元送磁貼和折價券活動	8.全台分店的企畫執行力	9.全台五千家分店
領導	總經理	2.以整店行銷方案來獲利		5.支持整合行銷部的方案			10.利用影響力讓整店行銷方案預算通過並執行
	整合行銷部	3.以整店行銷方案來獲利	18.拉攏商品部、鮮食部一起合作	19.請商品部協助商品折扣事宜		17.整店行銷的企畫能力	16 兩億元預算與總經理支持
	鮮食部門	20.提升本身業績	22.參與整店行銷對於鮮食部的業績是有幫助的，尤其是便當類	23.支持整店行銷			
	商品部門	21.提升本身業績	24.參與整店行銷對於商品部的業績是有幫助的，尤其是零錢商品	25.支持整店行銷，利用談判力向廠商爭取折扣			26.上架談判力

基層	各分店	27.提升本店業績	28.Hello Kitty 方案能帶來人潮	29.參與企畫執行訓練	30.在收帳付款時加入贈送磁貼的標準流程		
----	-----	-----------	------------------------	-------------	----------------------	--	--

以下針對整合行銷部門，在推展整店行銷方案時的整合行為以六大元素加以分析。

針對第二層消費者的整合--利用全公司的能力、資源與基層員工在流程上的配合 (資 3) (流 3) (能 3)而執行 Hello Kitty 促銷方案對消費者主要是利用 Hello Kitty 77 元門檻吸引其增加購物金額的意願 (決 2)，許多消費者為了要蒐集一整套磁貼 (目 2)，改變了平時的購物和飲食習慣，一天三餐或任何大小物品都在 7-11 購買 (流 2)。不但使來來超商的競爭對手營業額下降，同時也大幅增加來來超商的利潤。

針對第二層媒體的整合--利用行銷事件引發的風潮，帶起消費者之關心。由於消費者關心 (目 2) (決 2)，則媒體也將焦點放在此一行銷事件上，等於為了行銷事件作免費的廣告與公關 (媒體提供資 2 和能 2，協助來來超商進行公關，兩者流也因此而相結合)。

針對第二層供應商的整合--透過商品部 (決 5)請供應商參加此次促銷，以低價折扣提供商品。由來來超商免費提供促銷牌卡，包括牌卡印製及上架費用 (資 3)對供應商而言，原本需要付費的促銷牌卡，都因此而免費，同時能提高產品的知名度和銷售率，因此樂於參加 (環 2)。

針對第四層總經理部分的整合--雖然其他部門一開始強烈反對整店行銷案，但總經理已經試過各種促銷方案都失敗 (決 4)，加上整合行銷部詳盡的企畫說明與消費者接受度調查 (能 5) (環 5：對環 2 及決 2 的認知)，以及贈品公司配合的意願及能力 (能 2)，得到總經理的支持 (環 4)，獲得兩億的預算 (資 3)及後續方案執行上，總經理的配合 (資 4)。

針對第五層商品部門的整合--透過總經理的壓力 (決 4)，以及讓商品部門發現 (環 5)全店促銷亦是對於商品的業績有相當的幫助 (目 5)。除了一般品項之

外，還有一些「零錢小品」是平常促銷時，很少會促銷到的。使商品部願意配合再以談判力及上架費用對供應商施壓，使其也能加入此促銷方案（資 2）。

針對**第五層鮮食部門**的整合--除了總經理的壓力之外（決 4），讓鮮食部覺得（環 5）參加促銷方案對於各種鮮食產品的業績也是相當有利的（目 5）。尤其是為了湊滿 77 元，消費者多半會增加購買較高單價鮮食商品的機率（決 2）。

針對**第六層基層部門**的整合--利用總經理下令的權威（決 4）（資 4），影響分店管理行政部門，使各店長的業績與此次教育訓練相關（決 5）（流 5），使其來參加 Hello Kitty 行銷事件的教育訓練，以利後續行銷事件之真正落實。

結論

根據 N 集團個案的「尋找穩定的供應商」、「提升產品品質」二個事件，農民和 S 超市的目的都達到了，而農藥廠也沒有損失，甚至因而得利。S 超市獨到的環 5 發現了農藥廠未被充分發揮的資 5，並且知道農藥廠可以區分農民條件的好壞（環 5），對農藥廠而言，它的環 5 是無價值的，但對 S 超市而言，卻是潛在具有價值的資源。S 超市發現這項潛在具有價值的資源，透過上述整合過程，銜接了農藥廠與農民的營運流程，讓農藥廠的潛在未被發揮的資源充分發揮，替農民創造價值，讓他們投入生產高品質的農物蔬果以得到高報酬的回饋；替 S 超市創造價值，取得穩定的高品質供應商，以滿足 S 超市的客戶；使農藥廠提升農藥、肥料的研發能力，並可透過 S 超市的高價收購來吸引農民使用它們的農藥、肥料。由於 S 超市的整合形成三方互會多贏的局面。同樣的，由 N 集團個案的「強化資訊軟體系統」事件中也可發現，由於 S 超市和資訊公司同屬 N 集團，雙方的目標有某種程度的一致性，因為大家目標的一致性，甚至於感情的認同，所以願意彼此分享資源與知能。透過 S 超市的推動，先由 S 超市提供能 5 給資訊公司，經過一連串的整合行動，最後再由資訊公司回饋自己的能 5 變成產出，投入給 S 超市，強化 S 超市的流程。

根據來來超商個案，在沒有整合行銷部之前，各部門各自為政，促銷的時候，多半是較沒效率的單品項促銷，且由於沒有一個比較好的整合機制和成果分配制度，各部門合作起來總是困難重重，主要就是因為各部門都有自己的目標（目5），因此目標上的不一致，加上流程上的不完整（決5）使得大家要合作促銷，便會有如個案當中提到的種種爭議。所以，此時若要整合各部門之間的流程，是必須要由上層的管理者帶動。在這個個案裡面，上層的管理者總經理，建立了一個新的部門—整合行銷部，並且大力支持此部門的方案和決策，由於新建置的部門目6比較單純且一致，另外，在整合方案的進行上，也有來自於高層和總公司的強力後盾（資4，資3），所以才能成功發起並執行整店行銷專案。

綜何以上四個事件可知，所謂「整合」是發掘潛在的知能與資源，去了解各方未被滿足的目標，透過解決方案來創造價值與多贏。跨部門整合或是組織結構需要重大變動時，由於各部門間沒有上下關係，目標也經常有所差異，因此，格外需要第三者來進行整合，而當進行整合的第三者是上層管理者，或是得到上層管理者授權的團隊時，由於有高層的權威以及資源，才有可能更進一步地統合不同部門。

參考文獻

司徒達賢 (2005), 「管理學的新世界」, 智勝文化, 台北。

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4) : 532-550.

Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

計畫成果自評

壹、研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況

	原計畫	研究內容	修改原因
文獻探討	交易成本、資源基礎、代理理論	管理矩陣（司徒達賢, 2005）	撰寫過程中發現過去理論都無法涵蓋「整合」的概念，若僅在這些理論之後再說明管理矩陣又恐因篇幅限制而無法清楚描述管理矩陣，因此改在文獻探討部份大篇幅詳細介紹管理矩陣，以做為後面個案分析之前導。
研究對象	大型企業之機構領導人、中小企業之機構領導人、非營利組織之機構領導人、大型企業之中層主管、大型企業之基層主管...等	集團企業之各事業部高階主管、超商之副理、專員	集團企業包含多個子公司，本研究主要探討子公司之間的整合行動，其整合過程之豐富程度應可涵括原計畫之想法。另一個案主要探討部門之間的整合，與集團企業是完全不同的脈絡，更呈現出管理矩陣可多元多方應用之處。
預期成果	<p>1.以「整合」及「管理矩陣」之架構對管理工作進行更深入之描繪。</p> <p>2.對管理矩陣及六大元素產生更為深入之認識與詮釋。</p> <p>3.對管理矩陣分析法提出修正與補充。</p>	<p>預期成果均有達成，並提出：</p> <p>1.「整合」是指發掘潛在的知能與資源，去了解各方未被滿足的目標，透過解決方案來創造價值與多贏。</p> <p>2.跨部門整合或是組織結構需要重大變動時，格外需要第三者來進行整合，而當第三者進行整合時必須有高層的權威以及資源的支持。</p>	

貳、研究成果之理論與實務價值

一、理論貢獻

本研究以「整合」觀點提出一個與管理工作有關的思考架構與思考方法。此一架構可用來解釋現有之理論，並可據此提出更多觀點，進而建構一個學習管理新知，累積管理經驗的知識體系，期能提供更多理論上的參考價值。

二、實務貢獻

「整合」觀點可有效提醒管理者對組織內外人與事的全盤考量。此一架構涵括範圍從人類社會的整體運作，一直到組織與個人內心底層的政治考量，對於實務現象具高度解釋力，可用來進行觀念的整合與內化。藉由本研究結果對「管理」有一全盤了解，並體認本身在組織中或組織管理體系裡的角色職責，以及與上下及平行單位，以及外界相關機構的互動關係。

參、學術期刊發表之可能性

管理學的新世界一書於 2005 出版，大多篇幅在介紹管理矩陣中之六大元素、六大層級、整合之概念…等，書中雖有案例分析，但多為簡單的小型個案，整合對象少而單純，本研究則強調多方整合概念，整合過程不但考慮自身的整合行動，也同時考慮各方的整合行動，最後再進行整合。「管理矩陣」兼具理論與實務性，西方學者所發展的理論幾乎可涵蓋其中，但目前尚未有任何研究將各理論整合，並以一個分析架構來說明實務現象，在從中歸納理論，因此本研究十分具有發表至國外學術期刊之潛力與價值。