

# 吉鵬旅行社~消失的訂房(詐騙網頁)

## OK Tours –The Vanishing Hotel Reservation (Scam Webpage)

張嘉齡 *Chia-Ling Chang*

國立中央大學企業管理學系

Department of Business Administration,  
National Central University

陳春希 *Chun-Hsi Chen*

國立中央大學企業管理學系

Department of Business Administration,  
National Central University

賴佳維\* *Chia-Wei Lai*

國立中央大學資訊管理學系

Department of Information Management,  
National Central University

李宗盈 *Tsung-Yi Li*

世新大學行政管理學系

Department of Public Policy and Management,  
Shih Hsin University

本文引用格式建議：張嘉齡、陳春希、賴佳維、李宗盈，2020，「吉鵬旅行社~消失的訂房(詐騙網頁)」，中山管理評論，28 卷 4 期：599~624。

Suggested citation: Chang, C. L., Chen, C. H., Lai, C. W., and Li, T. Y., 2020, "OK Tours –The Vanishing Hotel Reservation (Scam Webpage) ," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 28, No. 4, 599-624.

---

\* 通訊作者：賴佳維，地址：10432 台北市中山北路二段 115 巷 47 號 1 樓，Tel: 02-66087639，  
Fax：02-66087539，Email：elroy0321@gmail.com

## 摘要

為因應網路詐騙之日新月異，導致企業商譽和內部管理流程及決策疏失，和一般消費者訂房與企業之間的差異性，來探討產學差距，資訊安全觀念不足及財務商譽損失等在法條中之賠償依據及損失來看企業經營的風險。

中小型企業在人力資源中大多缺乏責任分配及財管流程，在資訊流和網路財務金流蓬勃發展之下，對資訊流和金流經營管理標準流程儼然已是必備，分析如何藉由管理流程和監督放行權限核決權，以防止網路詐騙之發生有其必要性。

本案聚焦在了解企業管理之供應商審核、財務流程探討，資訊流和金流的基本概念及法規政策等討論，以期讓學員學習相關知識和概念並注意相關發展。

**關鍵詞：**網路詐騙、內部管理、企業風險

## Abstract

This case study is to explore the gap between industry and academia in response to the rapid changes in online fraud, which leads to the negligence of business reputation and internal management process and decision-making. Through the difference of room reservation between the general consumers and the enterprises, to explore the gap between industry and academia. The lack of information security concept and the compensation of financial and goodwill losses in the legal provisions look at the risks of business operations.

However, most small and medium-sized enterprises lack of responsibility distribution and financial management process in human management and organization. In the current generation of rapid information circulation, under the rapid development of information flow and online financial flow, the standard process of information flow and financial flow management is already become an essential part. It is necessary to analyze how to prevent the occurrence of network fraud through management process and supervision and release authority.

This case focuses on the understanding of usage practices of business operations in the industry, the discussion of financial processes for enterprise management, the study of basic concepts of information security and the discussion of laws, regulations

and policies, etc. In order to let students and industry people understand and learn relevant knowledge and concepts, increase and adjust attention to relevant development.

**Keywords:** Internet Fraud, Internal Management, Corporate Risk

## 個案本文

這天中華民國旅行業品質保障協會（簡稱：品保協會，備註 1）的會議室，再度調處旅遊糾紛案例。遠遠聽到會議室中 A 旅客大聲的說：「你說你們旅行社被騙？我有沒有聽錯啊？一般不是消費者被騙還差不多嗎？貴公司不是賣歐洲都快二十年嘞？難道當地沒有固定合作旅行社嗎？」

另一 B 旅客隨即氣呼呼的接著說：「我的蜜月旅行就這麼一次，沒想到第一次到浪漫的希臘，在聖多里尼島上的第一晚竟然是坐在沙灘上過了一夜。你千萬不要告訴我這叫浪漫！」

三小時之後，唐默蒂總經理（後續簡稱：唐總）大嘆一口氣，與調解委員走出會議室。委員說：「你也真是業界中的傳奇了，連這種詐騙網頁的怪招都讓你遇上~」

唐總說：「一團 32 人 16 間房，每晚成本 80 歐元，乘以 34.5 的匯率就要台幣四萬多，因為卡旺季我匯了七月跟九月兩團各兩晚全額房費，這次領隊在希臘當場發現被騙後現場又再付一晚住宿費；加上剛剛協調後的理賠金額，不過出個希臘團而已卻得背上這些損失，我某種程度也是受害者耶！只能安慰自己當作是花錢消災嗎？」

委員說：「你怎麼常遇上詐騙這事啊？記得你不是不久之前才打電話來問說有沒有旅行社被電子郵件之類的騙術騙開國際機票的，後來呢？有發生什麼事嗎？」

唐總再嘆了一口氣：「那案子我總共開立國際機票金額高達一百八十萬；而且當場都過卡囉！我為了怕是偽卡，還筆筆照會華西銀行，華西銀行還都有授權碼給我，誰知就在客人都飛了用完機票的三天後，華西銀行告訴我他們發現是偽卡，結果打官司要我返還這一百八十萬，你說好不好笑？」

委員又說：「你公司做這麼多特殊行程，又都一天到晚直接跟國外打交道，

自然收到這種郵件的機會比別人多吧？倒是你有沒有想過要怎麼來避免這種事情再發生啊？你不是被騙一次而已耶，現在又來第二次，難保將來不會再遇到類似的情形！」

被委員這麼一問，唐總心中不禁也開始納悶與盤算：「說的對，我應該要來想想看該怎麼避免這種情形，你有什麼好建議嗎？」

委員說：「其實我也在想這個問題，前幾天參加一場觀光人才培訓的相關研究會議中，我看到一項統計數字（備註 2）很意外，你知道嗎？我們旅行業從業人員年齡層在 40 歲以下只有 39%，40 歲以上佔產業的 61%，若論台北市以外的話，40 歲以上從業人員佔產業的 65% 以上，70 歲以上的都還有 4.5%，這表示業內從業人員的年齡層是偏高的，觀光局之前還訂定「旅行業個人資料檔案安全維護計畫及處理辦法」，要求各旅行社應依此訂定個人資料安全維護計畫，大家都在抱怨根本看不懂不會填，我正想諮詢資訊廠商看甚麼方法能讓資深員工了解資安的問題。」

唐總說：「那若有什麼好建議麻煩通知一下，我也正好回公司找員工們開個會告訴它們結果，順便聽聽他們有何想法？」

唐總回到公司，立刻召集內部會議，把協調過程跟結果跟大家說明一次，OP（旅遊產品操作人員，Tour Operator，簡稱：OP，備註 3）小美接著說：「唐總，我們真的也不願意看到公司損失這些金額，可是那個詐騙網頁做的跟希臘飯店官網一模一樣，我們怎麼知道如何分辨啊？」

這團出發在希臘旅遊旺季的七月，但這天卻發生團體到達當地，但是飯店卻說沒有收到預定，導致領隊帶著所有的旅客流浪街頭，在沙灘上坐了一夜，到底是發生了什麼事？究竟誰該負責？我們從五月份開始說起.....

西元 2019 年五月底，在每周業務會議中，OP 小美跟唐總回報「老闆，我們七月希臘團的住宿，目前就剩 Satorini 島上的飯店兩晚尚未訂到，其他的都已確認了，我問過國內訂房代理和國外的旅行社也都回沒房，這該怎麼辦？」

唐總：「查過官網了嗎？」

OP 小美回：「上次想從 Epavlis Hotel 飯店官網訂的時候，發現只有前面兩間有網上優惠，再訂多的都是定價，完全沒有折扣，這樣算下來總房價會比我們有簽約的系統訂房房價貴 1.5 倍，所以我就沒訂下去。」

唐總：「那其他訂房系統都看了嗎？」

OP 小美眉頭緊皺無奈的說：「老闆，各系統都看了，Expedia 剩下 Epavlis Hotel 一間、GTA 剩下 B 飯店一間、C-Trip & Turico 也是 C 飯店與 D 飯店各剩一間，我連 hotel.com, booking.com & Agoda 這種直客消費型的 OTA（備註 4）都看了，這三個網站都顯示我們要訂的日期全滿，沒有任何空房，真不知道發生什麼事？還是當地有活動？」

唐總：「現在各系統連飯店房間都沒有，就別等了，直接從 Epavlis Hotel 官網上訂並聯繫吧！這個時候有房間比較重要，已經不是價錢的問題了。」

OP 小美回：「好的，我現在看 Epavlis Hotel 飯店的官網還有房耶，那我趕快來訂！」

## 壹、當時環境背景

聖托里尼（英文：Santorini；希臘文：Σαντορίνη）是在希臘大陸東南 200 公里的愛琴海上由一群火山組成的島環，位於北緯 36.40° —東經 25.40°。聖托里尼島位於基克拉澤斯群島的最南端，面積約 73 平方公里，人口約一萬四千餘人，多為希臘人。「聖托里尼」是十三世紀時威尼斯人所命名的，起源於聖·愛蓮（義大利語：Santa Irene）；在此前這個島稱為錫拉島、卡利斯提（Καλλίστη，在古希臘語意為「最美」）或斯特隆基里（Στρογγύλη）。島上建築藍白相間，襯以蔚藍大海，美不勝收，是著名旅遊勝地（維基百科，2019b）。

晚春初秋（亦即 4 月下旬至 6 月及 9 月至 10 月初）是希臘觀光的最佳季節，此期間氣候溫和，天氣晴朗，遊客相對較少，但氣溫溫差較大。若是 7、8 月旅遊旺季期間來觀光，除了天氣相當炎熱以外（白天最高可達 40 幾度高溫），且需面臨擁擠的人潮，機（船）票及旅館費用也較昂貴。因為夏天的希臘有長達 3 個月的陽光，每天日照時間從早上 5、6 點開始直到晚上 9、10 點才下山，大批遊客都來希臘享受陽光及海灘，且歐洲各行業在 8 月有暑假長假，可以全家出遊，所以夏天的希臘非常的擁擠。

重要的事來了！眼看著眼前團體出發在即，怎麼希臘的聖多里尼島上的住宿就是訂都訂不到？吉鵬旅行社的唐總不斷的叮囑公司 OP 們每天看著所有簽約的訂房系統，還有所有聖多里尼島上飯店的官網，最後決定，不論哪邊還有飯店的房間一釋出，不管價格如何，立刻就要把它訂下來。

## 貳、為何不請當地旅行社協助

西元 2019 年 9 月底止，台灣地區已有 3,978 家旅行業。由於觀光業務的蓬勃發展，再加上電子商務的迅速興盛，因此旅行業不僅面臨第一線銷售方式的改變，內部對於與海外合作夥伴如海外合作的旅行社、飯店、景區景點門票或是活動表演等預定的訂單與付款模式，也受到電子商務的模式越來越趨於多元。吉鵬旅行社於 2000 年成立，營業項目：專營國外團體旅遊業務，量身打造之自由行，訂房與機票等業務同時，並與紐西蘭觀光局合作推出紐西蘭自由行之業務，開發自由行產品深度旅遊地點橫跨俄羅斯、東歐、西班牙、南美洲、紐西蘭、土耳其希臘埃及等團體與歐洲深度自由行向來領先業界。為有別於市場上與大型躉售業者的競爭，也因為鎖定客群的特殊，故其所包裝之團體旅遊路線經常為長天數且旅遊路線較深較廣，因此，團體中的預訂項目經常由該公司直接操作預定並不一定經過在地旅行社處理，卻也負擔了一定的風險。

## 參、老闆下令了，不惜成本要搶到房間

收到指令的 OP 小美，看到網路上 A 飯店有空房，於是快速的調出該團的團員資料以及分房名單，開始在 Epavlis Hotel 官網上操作房間的預定，因為 Epavlis Hotel 的官網不是即時回覆確認馬上可以線上確認的哪種官網（雖然心中暗念，什麼年代了？官網還做得這麼落後），但是小美很快的在 Epavlis Hotel 的官網上輸完資料訂完 16 間房送出預訂後，就只能等待著 Epavlis Hotel 的 email 電子郵件通知訂房的成功與否。

隔天一早，唐總一早進公司就問小美訂房沒？小美回說：「**昨天傍晚已經在 Epavlis Hotel 官網上操作 16 間房間的預定了，現在時差五小時 Epavlis Hotel 還沒開始上班吧！？」**

唐總提醒：「**今天注意信件看看 Epavlis Hotel 有沒有回覆，沒有回覆的話務必提醒我要打電話去跟飯店確認是否有收到預定訊息？」**

很快的，當天下午兩點 Epavlis Hotel 小美就看到 Epavlis Hotel 的 email 回信，確認了 16 間房間的預訂，而且房價還依官網的直客訂價打了九折給吉鵬旅行社，信裡回覆提到有查到吉鵬旅行社曾有團住過他們飯店，知道他們是同業訂房，所以主動提供同業售價給吉鵬旅行社，Epavlis Hotel 小美心想（這下子不僅拿到房間，還幫公司省下一大筆錢，看老闆怎麼獎勵我），可是信中告訴吉

鵬旅行社，因為這段期間是希臘的旺季，房間很滿，所以要求吉鵬旅行社要 full paid = 立刻付清全額房價，不能依慣例接收只先付訂金；OP 小美收到郵件後開心的衝到唐總辦公室回報，唐總看了郵件後也不疑有它，叫 OP 小美請 Epavlis Hotel 提供 Invoice（報價單）及銀行帳號後，便迅速地在隔天交代會計匯了全額房費！

## 肆、坑挖好了等你跳，詐騙手段的開始

隔天在會計收到匯款指令時，拿著銀行的匯款單去找唐總要簽名用印去銀行取款匯出，再用印當時，會計隨口問道「唐總，這次訂房怎麼會用匯款的，以前都是線上直接刷卡啊！」

唐總：「這次是 OP 找到飯店官網上訂的，可能是他們資訊能力比較差，沒有線上付款系統吧！」

剛巧 OP 小美進來唐總辦公室，聽到對話，順口補上「姊，想太多了，他還來信說我們以前有合作呢？那個日期希臘的房間都全滿了，他還願意提供了同業價給我們，其他的 OTA 都比他貴好多，先把房定下來吧！」

會計見唐總和 OP 都沒有意見，便去匯款了，在銀行中，櫃檯人員說：「王小姐，您這筆款項確實要匯款到義大利這個帳戶嗎？是什麼用途？商務還是貨款還是旅遊訂金？」，會計愣了一下，心想：「不是訂希臘的房嗎？怎麼會匯款到義大利？」，但櫃檯人員催促她答案，她趕忙說旅遊訂金，就沒把這事放心上了。匯完款後，OP 小美向會計借了匯單掃描 email 給 Epavlis Hotel 之後，Epavlis Hotel 隨即也在同日傍晚下午發了訂房確認信，上面包含了訂單編號、預訂房間數、預定入住日期...等，一切的訂房資訊就跟以往所收到訂房確認單內容一樣！OP 小美心中的石頭總算放下，安心的開始準備其他相關的出團文件表單準備給領隊交接！

## 伍、糾紛協調

這天晚餐，唐總嘆口氣幽幽的對好友黃總說：「真的有點煩，明天要上品保（中華民國旅行業品質保障協會）調解！」

黃總關心的問：「怎麼要上品保？發生什麼事了？」

唐總開始說故事，說因為訂不到 16 間希臘聖多里尼島的房，於是只好叫 OP

小美在 EPAVLIS HOTEL 官網上直接預定房間的過程結果被詐騙的情形先敘述了一遍；

黃總接著問：「哪後來呢？客人當晚怎麼辦啊？」

唐總繼續說：「領隊帶著客人在聖多里尼島上的沙灘坐了一夜！」

黃總回：「天啊！怎麼會？」

唐總回說：「所以才要上品保調解啊！」

黃總一向就是唐總會吐苦水跟諮詢的對象，在旅行業中工作超過四十年，什麼樣的事情沒遇過，但是被網站詐騙這事還真是頭一遭；她內心非常清楚，這次唐總是非賠不可的，只是賠多還是賠少？但是若是唐總可以舉證的話，是否有可能受同情而少賠一點！？因為吉鵬旅行社不也是受害者嗎？

## 陸、討論議題

依本個案情形，按照法令，在管理階層考慮管理流程、企業風險與損失的概念下：

- 一、 個案中所遭遇到網路詐騙是何情形？如何防止其詐騙手段並提升企業內部資訊安全素養和基本常識為何問題及困難為何？
- 二、 個案旅行社從最初開始的訂房到款項匯出後，處理的過程做對了嗎？哪裡出錯？誰該負責（企業內部稽查審核流程問題）？
- 三、 個案的問題發生到糾紛處理這類事件，「公司成本」與「顧客滿意度」何者較為重要？有無建議的善後機制？（企業風險管理問題）

### 備註：

1. 中華民國旅行業品質保障協會：

旅行業品質保障協會(以下簡稱品保協會)成立於 1989 年 10 月，是一個由旅行業組織成立來保障旅遊消費者的社團公益法人。成立的宗旨是提高旅遊品質，保障旅遊消費者權益。品保協會是一個由旅行業自己組成來保護旅遊消費者的自律性社會公益團體，它使旅遊消費者有充份的保障，也促使其會員旅行社有合理的經營空間。

2. 旅行業從業人員年齡層的分布統計圖

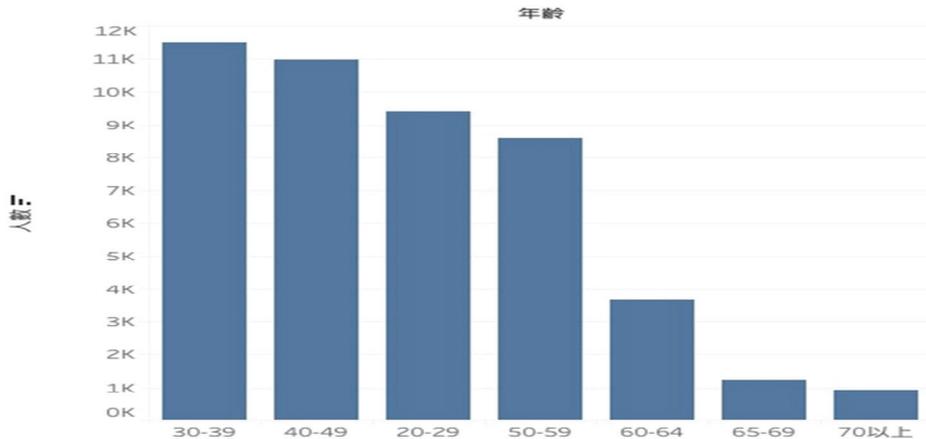


圖 1：旅行業從業人員年齡層分布統計

資料來源：萬同軒，2016

### 3. OP 旅遊產品操作人員：

OP 的英文全名是 Operator，OP 廣義的說，就是旅行社業務後勤行政工作人員，其工作相當多元化，包括了團體操控及總務工作，OP 旅遊產品操作人員的一般工作項目如下列，如：

- (1) < 航空票務 OP > 航空機票預訂+開票+作業
- (2) < 下單訂房 OP > 旅遊團體訂單處理+訂房+訂團
- (3) < 直客團體 OP > 旅遊團體後續行政工作
- (4) < 商務差旅 OP > 商務旅客機票預訂+訂房+諮詢
- (5) < 行政控團 OP > 旅遊團體固定庶務行政

不論是哪一種 OP，皆泛指旅行社內部行政人員，OP 工作也是決定一個旅遊團體品質的重要工作，所有的旅遊團後續細節聯繫都是由 OP 完成，如 OP 無法精準聯繫及妥善完成工作，將可能造成旅行社團體品質低下，嚴格說起來 OP 的工作相當不容易，行政工作取代性也高。

### 4. OTA

OTA 是 Online Travel Agency 的簡稱，意指將傳統旅行社的業務用科技和網路線上化、透明化，透過 API 與更多傳統旅行社串接，還能擴大自己的產品線與通路。OTA 又稱線上旅行社，是網路科技和旅遊產業的新結合，在現今的旅遊產業中扮演舉足輕重的角色。

### 5. 交通部觀光局定型化契約：

第二十四條（因可歸責於旅行業之事由致行程延誤時間）

因可歸責於乙方之事由，致延誤行程期間，甲方所支出之食宿或其他必要費用，應由乙方負擔。甲方就其時間之浪費，得按日請求賠償。每日賠償金額，以全部旅遊費用除以全部旅遊日數計算。但行程延誤之時間浪費，以不超過全部旅遊日數為限。

前項每日延誤行程之時間浪費，在五小時以上未滿一日者，以一日計算。甲方受有其他損害者，另得請求賠償。

#### 第二十五條（旅行業棄置或留滯旅客）

乙方於旅遊途中，因故意棄置或留滯甲方時，除應負擔棄置或留滯期間甲方支出之食宿及其他必要費用，按實計算退還甲方未完成旅程之費用，及由出發地至第一旅遊地與最後旅遊地返回之交通費用外，並應至少賠償依全部旅遊費用除以全部旅遊日數乘以棄置或留滯日數後相同金額五倍之違約金。

乙方於旅遊途中，因重大過失有前項棄置或留滯甲方情事時，乙方除應依前項規定負擔相關費用外，並應賠償依前項規定計算之三倍違約金。

乙方於旅遊途中，因過失有第一項棄置或留滯甲方情事時，乙方除應依前項規定負擔相關費用外，並應賠償依第一項規定計算之一倍違約金。

前三項情形之棄置或留滯甲方之時間，在五小時以上未滿一日者，以一日計算；乙方並應儘速依預訂旅程安排旅遊活動，或安排甲方返國。甲方受有損害者，另得請求賠償。

# 個案討論

## 壹、個案公司與問題

個案吉鵬旅行社，是傳統旅行業者的標準樣板，公司內部人員平均從業年資均已二十年，由於為中小型企業，並無專職的資管人員，討論該公司預定國外房間之作業流程的一個問題，所引發的連串反應與缺失。

觀光產業因消費者資訊不對稱年代已經過去，導致消費型態轉變，再加上電子商務的迅速興盛，因此旅行業同業間 B2B 及 B2C 的交易流程也產生了變化，面臨預定供應鏈的改變。個案中的預訂房間模式，即是消費者訂房流程和業者訂房流程不同，最後更應要滿足團體的要求而導致的詐騙事件，更引發了公司內部財務管理流程和風險機制問題！

## 貳、教學效益與目標

個案中很明顯 OP、財務人員及總經理等管理人員都缺乏資訊安全觀念和相關知識，導致財務及商譽的損失，藉以探討公司的匯款作業流程是否有失誤，建立防範詐騙模式的觀念，以期防範及杜絕該類事件的再度發生。本個案預期達成的教學效益與目標如下：

- 一、透過吉鵬旅行社所面臨的網頁詐騙事件，讓學生了解電子商務可能會產生的問題、進而探索導致這些問題發生的資訊安全素養問題和如何提升應有之基本知識？
- 二、協助學生思考如何改善作業流程的問題，並討論公司內部是否施以企業管理流程再造、風險管理，合格供應商審核等概念。
- 三、事件發生後，公司應有的處理程序和善後措施的探討

## 參、課程適用對象

本個案的適合於：

- 一、觀光相關科系碩士班學生
- 二、企業管理碩士班的學生
- 三、觀光產業的中階管理人員

針對訓練碩士學生及業界中階管理人員，從作業流程中練習分析並找出問題點的發生到如何避免網路詐騙發生的資安議題，以及處理問題及善後等的反應能力。利用個案的錯誤讓學生們學習與建構企業經營的損失與風險管理概念。就問題討論並預期達成之教學效益與目標如下：

- 一、檢討與改善供應商稽核及金流付款的企業流程瑕疵。
- 二、提升員工資安管理知識。
- 三、建立善後機制及法規及法令規範：讓學生了解相關定型化契約法律常識以及責任機制討論，導入正確流程，藉此讓旅業夥伴引以為戒並預防。

另經過與業界人士討論之後，未來本案可以延伸被討論的問題尚有：

- 一、領隊現場的處理方式→危機處理
- 二、責任歸屬問題→工作職能態度及自我學習議題

## 肆、個案適用之課程

本個案適用在適用於「觀光管理」、「流程管理」、「資訊安全」等相關課程內使用。若非觀光及資管相關科系的同學則建議可加入課前預習：

- 一、旅行業實務經營學 - 第五篇旅行業內部作業
- 二、閱讀相關「旅遊定型化契約」
- 三、內政部警政署 165 全民防騙網

具有產業相關先備基礎知識後可更方便進行個案討論。

## 伍、教學所需之背景資料

### 一、訂房作業流程背景知識

一般的學生因為未進入旅運操作實務的環境中，故很難想像實務運作的程序為何？旅行社的預訂房間流程和一般消費者有很大的不同，其主要的原因來自於旅行社要追求“佣金最大化”，旅客要追求“價格最低化”，而每個供應商對客戶給予價格的模式亦大不相同，所以產生了預定流程上的巨大差異，旅運系教師可搭配個案本文中第七頁引導講述出訂房作業流程如圖 2，將其相關作業背景知識提前讓學生了解，方可讓學生更融入其中。

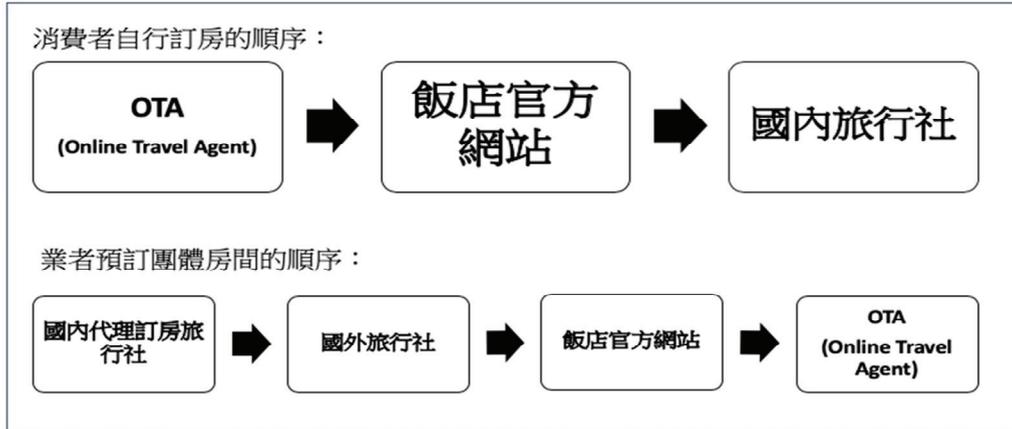


圖 2：一般消費者與業者訂房順序流程圖

資料來源：本研究整理

## 二、業者訂房作業流程

業者訂房流程和一般消費者不同，更重要的是各供應商預定模式皆有其差異，本個案將業者訂房作業及付款型態步驟流程簡述如下：

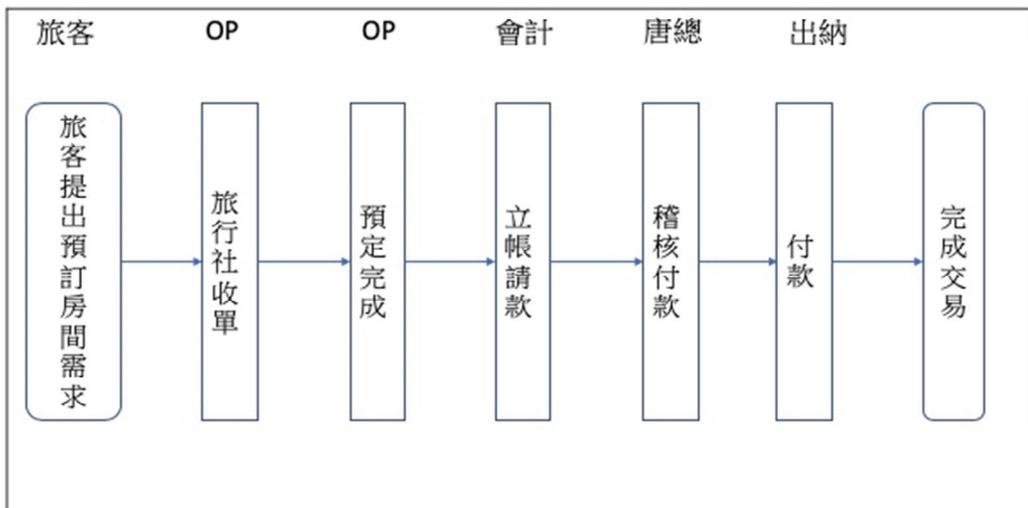


圖 3：旅行業者訂房作業及付款型態流程圖

資料來源：本研究整理

### 三、內部控制風險 (Internal Control Risk)

內部控制風險，就是指影響內部控制功效發揮和目標實現或導致內部控制失效的不確定性。產生內部控制風險的因素很多，總體來講可以從內部環境，風險評估、控制措施、信息與溝通監督等五大內部控制構成要素進行分析（MBA 智庫百科，2020）。

本個案在企業風險管理上正屬於內部財務監督機制的設置不完整、管理層能否準確識別和分析風險的影響因素以及內部控制程序和措施是否恰當等等，都是屬於影響內部控制風險的因素。

### 四、合格供應商名錄 (Qualified Vendor List, QVL)

良好的供應商可以提供高水準的供貨品質，因此如何評核供應商以及正確、快速地建立供應商管理系統是非常的重要，一般而言，供應商管理系統可概分為四個階段，分別是供應商審核、進料品管檢驗、供應商後續品質改善措施、供應商績效評估，新供應商的調查 (Survey) 一般會由採購、研發人員及品管人員共同進行，調查的內容包括：1. 供應商營運狀況、2. 供應商工程能力、3. 供應商品管標準（魏文政，2006）

在供應商調查完成之後，未來如果在供貨過程中有發生不正常的品質問題，則應該啟動通報與審核或加入第二供應商的機制。

可由供應商在品質、價格、交期與配合度上的表現來做評估。對於評估結果較佳的供應商，可將其列入合格供應商名錄 (Qualified Vendor List, QVL)，以作為未來採購發包的參考。採購人員每年需對合格供應商當年的交貨狀況加以統計，重新評估並修改 QVL，以維持合格供應商名錄的完整性。

QVL 應包含，管理排程，零組件需求，合格供應商，貨源搜尋，供應商調查評估，檢驗承認，正式詢價，能力資格評選，正式報價，議價+交期+品質，正式下單（合約簽訂及價格，付款條件等內容），跟催，驗收，評估，鑑審會，持續交貨評估，供應商分等評價，納入優勝劣敗規則，依特質和實機採購策略訂定等 18 項評估條件（翁田山，2019）

## 陸、問題參考討論方向

一、個案中所遭遇到網路詐騙是何情形？該如何防止其詐騙手段並提升企業內部資訊安全素養和基本常識？

旅行業者為取得訂房之相關佣金收入，其訂房作業模式和一般消費者明顯不同，通常消費者都以 OTA（Online Travel Agent）為第一預定目標（如：Agoda, Booking 等等），以完成其訂房目的；但旅行社則截然不同，首先會向國內代理訂房旅行社預訂，再者向國外旅行社詢問預定，以便獲得相關佣金收入；若上述二者都無房價，則會直接向飯店方查詢價格，如果飯店方不予以配合，最後才再轉向 OTA 預定；此案中吉鵬旅行社 OP 小美嘗試了所有管道後，仍訂不到房間，才會向官方預定而誤中幽靈旅館的詐騙手法。

### （一）現今企業資安防禦方式：

根據賽門鐵克針對全球及台灣地區中小企業進行資訊安全調查的報告指出，台灣中小企業認知到今日所面臨的安全威脅與風險，有 72% 表示極度重視資訊與伺服器的防護，70% 極度重視網路防護；而 76% 的台灣中小企業更將病毒攻擊列為最主要的資訊安全考量問題。雖然這表示台灣中小企業已開始了解到不注重資訊安全將會對營運帶來重大影響（曾銘仁，2009），但中小企業仍缺乏正確的基本步驟，以加強企業的安全防護。

其中因缺乏專業的 IT 人員及預算是無法採取行動的主因，而員工缺乏相關資安意識及技術，更是導入資安方案的最大障礙。

在我國，觀光產業主管機關在每年都會要求其所管轄之旅行社及旅宿產業進行相關資安檢查及回報相關情形，訂定「旅行業個人資料檔案安全維護計畫及處理辦法」，各旅行社應依前開辦法訂定個人資料安全維護計畫，內容包含：

1. 管理人員及資源
2. 個人資料之範圍
3. 風險評估及管理機制
4. 個人資料蒐集、處理及利用管理措施
5. 事故之預防、通報及應變機制
6. 資料安全管理、員工管理及設備安全管理
7. 資料安全稽核機制
8. 使用記錄、軌跡資料及證據保存
9. 認知宣導及教育訓練
10. 個人資料安全維護之整體持續改善
11. 業務終止後之個人資料處理方法

以上相關模式均應每年提報觀光局並應切實施行，但在從業人員資安訓練中

卻未見其相關課程或作為。

## 二、平均年齡高導致學習障礙是藉口嗎？引導學生討論如何提升企業內部資安素質的方式或使用工具及方法

網際網路所具有之資訊科技在旅遊產業一直扮演著關鍵性的角色，加上旅行社必須提供迅速且密集的資訊給顧客，因此旅遊產品與服務非常適合透過網際網路來提供。除了聘請專業人員或編列預算外，針對基礎的資安常識也該加以訓練，當然，判定網站真偽的模式相當多，大多數仍須具備一定資訊能力，但一般企業中同仁絕大部分為非資訊相關背景出身，尤其旅行產業中實際從業人員年齡均偏大，根據觀光產業主管機關對於旅行業從業人員年齡層的統計料中發現，旅行業從業人員年齡層在 40 歲以下的僅 39%，40 歲以上的佔比超過 60%，整體而言，這表示在旅行業業內的實際從業人員年紀層偏高，有人力老化的現象，對於電子商務與資訊安全的反應程度恐較為不足。

另建議可依據每個人使用網站時均須使用到的基礎工具如：瀏覽器來做基本學習及防護，可利用類似 Google Chrome 中以內建相關防護程式，來判別網站之安全性為第一要務，例如資料傳輸安全性 SSL 機制：



圖 4：不安全的企業網站示意圖

資料來源：吉鵬旅行社官方網站，2020



圖 5：安全的企業網站示意圖

資料來源：品辰旅行社官方網站，2020

可以藉由 Google Chrome 所顯示的網站判斷該網站的安全性建議，就是 SSL 安全資料傳輸層(Secure Socket Layer, SSL) ，其優點為：

1. SSL 為了保護網路上資料傳輸安全而制定的一種安全機制。
2. SSL 可用來確認商家身分，確保交易資料的隱密性及完整性。
3. 登錄資料(如註冊、訂單資料)的網頁，大多採用 SSL 安全機制來保護。
4. 使用 SSL 機制，網站業者須先向認證中心（CA）申請 SSL 數位憑證，再將它安裝至網站伺服器中，才能保護資料在傳輸過程中不被他人窺知或篡改。

一個企業網站，均需要使用 SSL 機制來保護消費者和自身的網路安全，如欲見其網站未具備其功能，均有可能為不安全之網站，即使有再多好處或方便性，均應制止並嚴禁公司同仁或相關人使用該網站進行交易，不因員工年紀偏長或其他因素，降低其標準或放寬，此為企業員工之基本常識。

### 三、個案旅行社從最初開始的訂房到款項匯出後，處理的過程做對了嗎？哪裡出錯？誰該負責？

依本個案情形，按照法令，在管理階層考慮企業風險與損失的概念下，從預訂到匯款的作業流程中，有無安全的 SOP 作業流程來把關匯款？此為管理議題之一。教師可以先從事件發生的時序看問題的發生：

## 個案時序

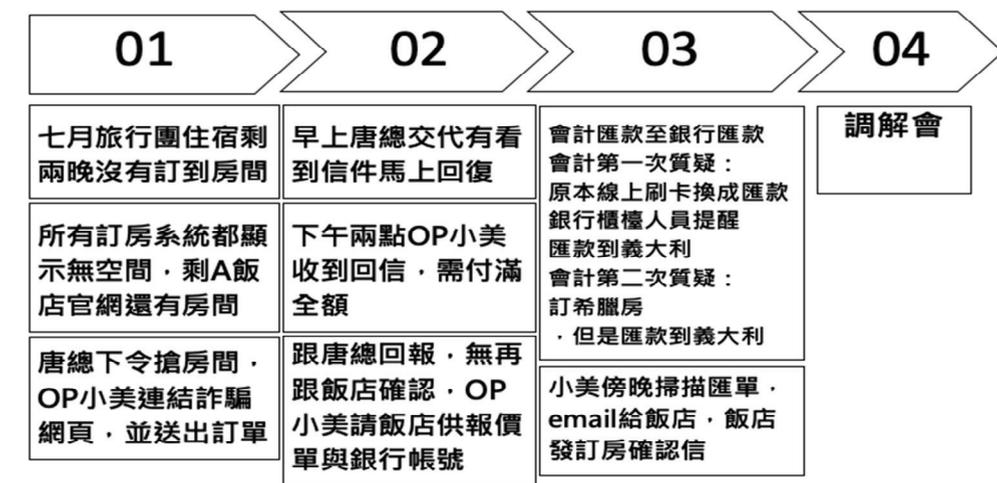


圖 6：個案時序流程圖

資料來源：本研究整理

在原有訂房程序中，我們旅行業者原始訂房步驟和流程如下：

- (一)消費者向旅行社提出訂房需求
- (二)旅行社項合作同業伙伴預訂房間，依序為：
  1. 國內訂房中心
  2. 國外旅行同業
  3. 國外飯店官網
  4. 國際訂房網站
- (三)完成預定後 OP 開立請款單請會計付款

所以在此教師可藉由當責（張文隆，2011）一書中提出的「RACI」的概念（通稱為銳西矩陣（RACI matrix）或 ARCI 阿喜法則），目的在於協助澄清「誰該負什麼責任？」畢竟，唯有清楚界定一項任務所有參與者的角色與責任，才能避免權責不分或推諉塞責。

進一步理解「A」與「R」的排序為何如此重要？又如何有助於找出在推動工作時，究竟誰該負起什麼樣的責任？ARCI 分別代表的 4 種角色和責任的定義列表如下：

表 1：ARCI 代表的 4 種角色和責任定義列表

<p><b>1.當責者</b> (Accountable)</p>	<p>必須負起專案或任務的全部責任的人，通常只有一個人可扮演此角色。他擁有決定權與否決權，以及伴隨著權力而來的責任，不但要「把對的事情做到最好」，更要對自己所決定與否決的事情，負起最後成敗責任。</p>
<p><b>2.負責者</b> (Responsible)</p>	<p>在當責者領導之下做事的執行者，團隊中可有多人扮演此角色。執行者的首要之務就是擁有 100%的工作責任感，並且將自身責任往外延展，致力於追求「個人當責」與「個體當責」。</p>
<p><b>3.事先諮詢者</b> (Consulted)</p>	<p>當責者在做出重大決定前，向他尋求建議或徵詢意見的對象，彼此進行雙向溝通。諮詢者可能是顧問，也可能是頂頭上司或資深主管；簡單說，就是防止你闖禍的人。諮詢者的責任在於清楚傳遞自己所知的資訊、經驗及觀念。</p>
<p><b>4.事後被告知者</b> (Informed)</p>	<p>在決策做成或行動完成後，必須被知會的人，可能是人資部門人員，要幫你尋覓人才；可能是財務部門，提供你所需經費；也可能是往後要接你棒子的人。當責者與告知者的溝通是單向的，只需事後報備，無須事前報告。</p>

資料來源：林奕呈、邵蓓宣，2020

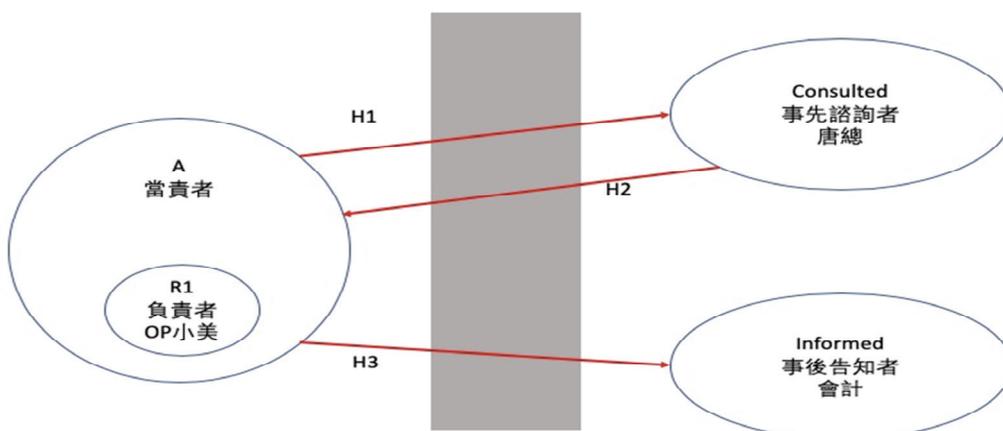


圖 7：ARCI 法則關係圖

資料來源：本研究整理

在圖 7 中，原有之預定流程為：

**H1：當責人 OP 小美接到訂單後即向唐總告知已完成預定（事先詢問者）**

**H2：唐總（事先詢問者）在同意訂單後即告知當責人 OP 小美可以進行請款作業**

**H3：會計（事後告知者）在接受付款指令時即去付款**

在上述三項過程中，由於新供應商的加入，但三者之間皆未進行相關溝通介面的瞭解和審核，導致詐騙事件的發生，其在管理階層欠缺企業風險與損失的概念下，從預訂到匯款的作業流程中，是 OP 小美沒注意貪小便宜被騙責任大？還是唐總沒細問房間是誰提供的而倉促下的決策有責任？還是會計感到怪異，銀行還提醒他匯款地點怪怪的，而她却依然沒有質疑的把款項匯出責任最大呢？

我們可以發現原始流程中完全沒有新供應商稽查審核機制，在企業內部管理流程中，對供應商得確認和付款審查機制是相當重要的項目，但是在本個案中，公司對於面對新的供應商，竟沒有任何審核過程或機制來稽核？這些都是值得討論及比較的方向。

如何降低其風險以確保交易安全，在企業流程及風險管理問題上，金流支付模式及流程核決權限探討再稽核可導為此次討論重點之一，於本文第 10 頁中銀行人員提醒會計匯款國家與目的地國家完全不一樣時，會計人員並不在意仍將款項匯出；這行為證明企業經營的過程中所導致企業人身、財產、責任與淨利損失的風險，也是企業營運風險的主要來源（鄭燦堂，2019）。

表 2：依 ARCI 法則列出當責機制比較表

順序	作業流程	負責人(“原”分責流程)	負責人(“新”分責流程)
1	確認訂單	OP (Responsible 負責者)	OP (Responsible 負責者)
2	填做請款單	OP (Responsible 負責者)	OP (Responsible 負責者)
3	審核供應商	無	會計 (Accountable 當責者)
4	稽核付款	唐總(Consulted 事先諮詢者)	唐總(Consulted 事先諮詢者)
5	付款	會計(Informed 事後告知者)	出納(Informed 事後告知者)

資料來源：本研究整理

所以按照圖六的 ARCI 法則列出上述表 3 的當責比較表之後，可明顯看出在原作業流程中第三項分責負責人”審核供應商”的角色並沒有人擔當，導致風險和流程有缺陷，此時應教導導入（Qualified Vendor List, QVL），建議旅行社應在訂房流程中新增第三項“審核供應商”項目加入一審核點，也就是圖七中的溝通介面，確保風險降低及完成交易。

承上述可建議新流程如下：

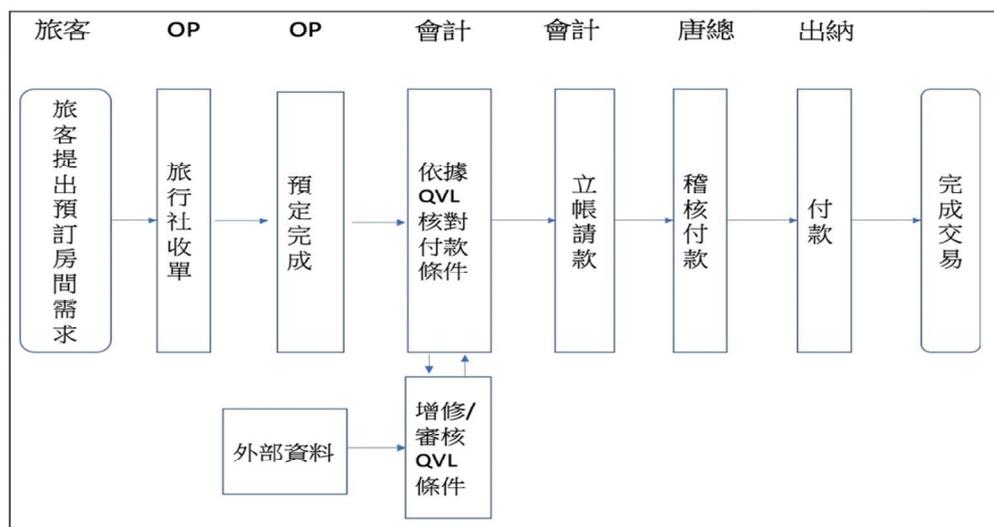


圖 8：旅行業者訂房作業及付款型態流程加入會計審核供應商(QVL)機制

資料來源：本研究整理

從上圖中，其付款權限是否應該制定相關核決權限表和付款檢查流程圖等方式加以規範，若以本個案之中小型企業為例，原作業流程的負責人為 OP，屬於運作實體，所以必須在溝通介面上再加上一個「審核供應商」的機制由會計負責，則可避免個案中誤中詐騙網站詐騙和直接匯款無審核稽核所導致的錯誤。

#### 四、個案的問題發生到糾紛處理這類事件，「公司成本」與「顧客滿意度」何者較為重要？有無建議的善後機制？

在企業危機管理的對策中，其善後工作主要是消除危機處理後遺留問題和影響。危機發生後，企業形象受到了影響，公眾對企業會非常敏感，要靠一系列危機善後管理工作來挽回影響。危機管理是一門藝術，企業在不斷謀求技術、市場、管理和組織制度等一系列創新的同時，應將危機管理創新放到重要

的位置上。一個企業在危機管理上的成敗能夠顯示出它的整體素質和綜合實力。成功的企業不僅能夠妥善處理危機，而且能夠化危機為商機（MBA 智庫百科，2020）。

在我國，大部分消費者與企業經營者間因商品或服務發生消費爭議時，依照消費者保護法規定，消費者就消費爭議得選擇下列一種方式或同時辦理，以尋求妥適的解決：

（一）行政解決方式：行政解決方式有二種，其先後次序如下：

1. 申訴。（第四十三條）
2. 調解：在申訴未獲妥適處理時，得申請調解。（第四十四條）

（二）司法解決方式：提起消費訴訟。（第四十七條至第五十五條）

但對於屬於特許行業的旅行業來說，觀光局為保護消費權益和維護產業發展能相配合，於七十八年十月積極輔導成立中華民國旅行業品質保障協會(以下簡稱品保協會)，以非營利為目的之公益社會團體，以業者出資聯保，觀光局輔導為基礎，先行處理旅客與業者之間的消費紛爭，給予旅客一定的保障，更以聯保模式確保其權益。

藉由備註的交通部觀光局的定型化契約條款開始，可以讓學生分組討論 10 分鐘，按照「公司成本」與「顧客滿意度」的兩種角度討論，讓學生先開始思考就法令的規定以公司成本的觀點角度為著眼點，討論出的賠償金額為基準；再就企業的風險、責任與損失，甚至延伸到「商譽」等問題，若商譽受損會影響的部分涉及「顧客滿意度」的層面，來討論何者較為重要？來測試所提出的賠償方案消費者買單嗎？這部分盼建立學生進入未來產業界後的態度與責任感，讓學生知道不小心的失誤會造成的企業損失有哪些？老師亦可用這些討論當做結論也是企業風險管理的一個重要部分。

## 柒、教學建議

建議教師在破冰的開始先詢問學生有沒有遇過或是聽過類似的經驗，首先可以先問現場在座的各位同學，有沒有參加過團體旅遊？是透過旅行社代訂團體機票+酒店自由行？還是都是自己網上預訂？有沒有曾經擔心會出差錯過？請問大家有沒有碰過特殊狀況或經驗可以來分享一下的？教師亦可藉新聞報導中的誤中幽靈旅館的詐騙手法如下來帶出教學序幕。



圖 9：幽靈民宿行騙 消費者盼有管道求證

資料來源：葉永騫，2011

若學員對象是觀光產業從業人員可以加問，是否有收過類似的詐騙郵件？讓學生自由發揮分享後，再讓學生開始發表意見討論誰是整體事件中該負責的人？若學生人數較多時，亦可以利用投票表決的方式，選出罪魁禍首的一、二、三名等，增加討論的話題性可以更引發學生的興趣；接著，在學生們研讀過個案內容後，可以直接帶入分析階段討論內容可以著重在找出事件錯誤的關鍵點、危機處理的流程正確性、企業損害等，再讓學生們討論如何進行改善以避免類似的事件再次發生。

本個案教學規劃一百分鐘，可依照學生們的程度、人數與討論狀況進行適度的調整，建議之教學時間與主題分配如表 3 所示：

表 3：建議教學時間分配與大綱

時間	主題	討論重點
10 分鐘	個案研讀	學生單獨研讀個案
20 分鐘	分組討論	學生分組討論個案之議題
10 分鐘	主題一：經驗分享	有沒有聽說或是親身遇過類似這種事件？處理方式是？
20 分鐘	主題二：付款模式的處理 應注意未注意事項？ 未來防範模式？	預定房間的處理過程，你認為做對嗎？ 是否有更好的付款解決方式？ 如何核實付款管道的正確性？ 應加強的知識？
20 分鐘	主題三：誰有錯？ 分析：誰有錯？ 損失？	你覺得誰有錯？ 他犯了甚麼錯？ 如果每人投一票選罪魁禍首，你會選誰？為什麼？
20 分鐘	主題四：企業損失管理 解決的方式？	發生這種事件，你認為會產生的損失有多大？多嚴重？

資料來源：本研究整理

## 參考文獻

- 吉鵬旅行社官方網站，2020，<https://www.oktours.com.tw>, accessed on Jun 4th, 2020. (OK Tours Official Website, 2020, <https://www.oktours.com.tw>, accessed on Jun 4th, 2020.)
- 林奐呈、邵蓓宣，2020，「阿喜法則（ARCI Model）-專案 PM 一定要會的溝通法則！設定 4 種團隊角色，再複雜的任務也能搞定」，<https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/209>, accessed on Jun 4<sup>th</sup>, 2020. (Lin, H. C. and Shao, P. H., 2020, “ARCI Model – A Communication Rule That Project PM Must Know! Set 4 Kinds of Team Roles, No Matter How Complex Tasks Can Be Done,” Manager Today, <https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/209>, accessed on Jun 4<sup>th</sup>, 2020.)
- 品辰旅行社官方網站，2020，<https://www.ezhotel.com.tw>, accessed on Jun 4th, 2020. (PC Travel Official Website, 2020, <https://www.ezhotel.com.tw>, accessed on Jun 4th, 2020.)
- 翁田山，2019，採購與供應之商務實作，二版，臺北市：華魁科技顧問有限公司出版。(Weng, T. S., 2019, **Commercial Implementation of Procurement and Supply**, 2<sup>nd</sup>, Taipei City: Topchina Technology Consulting Co., Ltd Pulished.)

- 張文隆，2011，當責，初版，臺北市：商周出版社。(Chang, W. L., 2011, **Accountable**, 1<sup>st</sup>, Taipei City: Business Weekly Published.)
- 曾銘仁，2009，「消弭中小企業資安落差」，  
<https://www.netadmin.com.tw/netadmin/zh-tw/trend/E5C3C39797B447699949E091480B8F5C>, accessed on Aug 4<sup>th</sup>, 2020. (Tseng, M. J., 2009, Eliminate SMEs' capital security gap,  
<https://www.netadmin.com.tw/netadmin/zh-tw/trend/E5C3C39797B447699949E091480B8F5C>, accessed on Aug 4<sup>th</sup>, 2019)
- 萬同軒，2016，資通訊科技引入旅遊產業對台灣旅行業者之衝擊，台北市旅行商業同業公會委託調查研究報告。(Wan, T. H., 2016, **“Survey Report on Travel Industry Talents of Tourism Bureau, Ministry of Transport,”** Investigation Report commissioned by Taipei Association of Travel Agency.)
- 葉永騫，2011，「幽靈民宿行騙，消費者盼有管道求證」，自由時報電子報，4月6日，地方版。(Yeh, Y. C., 2011, “Consumers are Hoping for Channels to Verify that Ghost B&B is Cheating,” Liberty Times E-news, Published on April 6<sup>th</sup>, 2011)
- 維基百科，2019a，「網路詐騙」，<https://zh.wikipedia.org/wiki/網路詐騙>，accessed on September 15<sup>th</sup>, 2019. (Wikipedia, 2019a, “Internet Fraud,”  
[https://zh.wikipedia.org/wiki/Internet\\_fraud](https://zh.wikipedia.org/wiki/Internet_fraud), accessed on September 15<sup>th</sup>, 2019)
- 維基百科，2019b，「聖托里尼」，<https://zh.wikipedia.org/聖托里尼>，accessed on September 16<sup>th</sup>, 2019. (Wikipedia, 2019b, “Santorini,” <https://zh.wikipedia.org/聖托里尼>, accessed on September 16<sup>th</sup>, 2019)
- 鄭燦堂，2019，風險管理-理論與實務，九版，臺北市：五南出版社。(Cheng, T. T., 2019, **Risk Management-Theory and Practice**, 9<sup>th</sup>, Taipei City: Wunan Published.)
- 魏文政，2006，以知識管理進行新產品的開發之研究 -以 I 公司為例，國立交通大學管理學院碩士在職專班國際經貿組碩士論文。(Wei, W. C., 2006, **A Study of Knowledge Management in New Product Development –A Case Study of I Company**, National Chiao Tung University School of Management, Master’s Thesis in International Economics and Trade Group.)
- MBA 智庫百科，2019，「內部控制風險」，<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/內部控制風險>，accessed on July 24<sup>th</sup>, 2020. (MBAlib, 2019, “Internal Control Risks,”  
[http://wiki.mbalib.com/zh-tw/Internal\\_control\\_risk](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/Internal_control_risk), accessed on July 24<sup>th</sup>, 2020)

## 作者簡介

### 張嘉齡

國立中央大學企管系人力資源組博士候選人，目前為中華觀光人力資源暨資訊發展學會秘書長，交通部觀光局「旅館職涯發展計劃」主持人，世新大學觀光系兼任專技助理教授。主要教授航空定位系統、航空票務、旅行業經營與管理產業個案、旅遊產品OP人員實務操作、觀光產業個案研討。研究領域為觀光產業職能基準建置與分析、觀光產業人力資源分析與人才培訓建置。學術論文曾發表於中山管理評論、休閒事業研究、管理個案評論、真理學報等期刊。著有旅遊產品操作人員認證試題指南、就業安全半年刊及交流季刊。

E-mail: [kary\\_chang@hotmail.com](mailto:kary_chang@hotmail.com)

### 陳春希

國立中央大學企業管理學系教授兼系主任，美國南加州大學公共行政學博士。主要教授人力資源管理專題、企業組織行為。研究領域為組織行為、人力資源管理、企業倫理等。學術論文曾發表於人力資源管理學報、公共行政學報、輔仁管理評論、中原企管評論、當代教育研究季刊、中山管理評論、管理個案評論、International Journal of Management and Enterprise Development、The Journal of Nursing Research、International Journal of Selection and Assessment、The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied、Journal of Business Ethics、Social Indicators Research、Chiao Da Management Review、International Journal of Police Strategies & Management等期刊。

E-mail: [cvchen@mgt.ncu.edu.tw](mailto:cvchen@mgt.ncu.edu.tw)

### 賴佳維

國立中央大學資訊管理系博士班三年級，目前為旭海國際科技股份有限公司總經理，國立臺灣海洋大學海洋觀光學系助理教授級專業技術人員，世新大學觀光系助理教授級專業技術人員，研究領域為電子商務行銷，資訊安全，數據分析，旅行業管理，旅館管理。

Email : [elroy0321@gmail.com](mailto:elroy0321@gmail.com)

### 李宗盈

世新大學行政管理學系博士班二年級，目前任職交通部觀光局，研究領域為觀光行銷，旅遊安全，旅行業管理，旅遊消費爭議等。

Email : [ivanli630714@gmail.com](mailto:ivanli630714@gmail.com)