

亞 洲 大 學

經營管理學系

碩士論文

中小企業經營管理研究
以台中工業區磐石獎得獎廠商為例

A Study of Small and Medium Enterprises
Management---The Winners of National
Award for Small and Medium Enterprises of
Taichung Industrial Park as Examples

研 究 生：李政文

指 導 教 授：張庭彰博士

中 華 民 國 九 十 六 年 七 月

中小企業經營管理研究
以台中工業區磐石獎得獎廠商為例

研究生：李政文

指導教授：張庭彰 博士

亞洲大學經營管理學系

摘 要

台灣中小企業創造所謂台灣經濟奇蹟，近年來對台灣的經濟發展近年來一直扮演著舉足輕重的角色；不僅作為大型企業的衛星支援體系，也是平衡城鄉差距、健全產業完整供應結構的功臣。隨著台灣加入世界貿易組織（WTO）後，中小企業必須提昇自我的體質，強化行銷通路，掌握產品研發的方向與人才的培育，充分了解處境及優勢才能突破現況持續保持競爭力及成長。

本研究希望經由實地深度訪談法，瞭解曾獲得磐石獎表揚之 5 家廠商在面臨各方面外在環境變化下，所遇到的問題及所採之各項因應策略。

研究結果顯示，中小企業面對環境可區分為外部環境及內部環境等二大部分：
一、外部環境部分：可分為政經環境變化、產業的變化，其問題點有：法令限制、成本增加、召工困難、產業形態變化、政府及學校未重視產業；因應對策有：國際關稅協商，外移、降低需求標準，改變產業，改善產業環境，轉業。
二、內部環境部分：可分為企業經營者與人員、企業的成長，其問題點有：經營層之能力與辛勞、缺乏研發人員、品牌、分散市場；因應對策有：老闆接班、職務分攤、培育合適人才、加強行銷、配合市場，開發客戶。

關鍵字：中小企業、經營管理、競爭力

A Study of Small and Medium Enterprises Management

---The Winners of National Award for Small and Medium Enterprises of Taichung
Industrial Park as Examples

Student: Cheng —wen Lee

Advisor:Dr.Ting—chang Chang

Department of Business Administration

Asia University

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) which had created Taiwan's economical miracle continued to play an important role in the upcoming economic development of the country. They not only narrowed the gap between suburban and rural areas but also provided the necessary satellite industry structure to support large corporations. Due to Taiwan's joining World Trade Organization (WTO), SMEs had to upgrade infrastructures, strengthened marketing channels, identified correct research and development directions, cultivated employees' talents, and adequately understood their situations and advantages to maintain their competitiveness to achieve continual growth.

By conducting literature review and in-depth interviews of five enterprises located in Taichung Industrial Park that received National Award for SMEs, the authors identified the problems these companies faced and the strategies they applied to solve these problems. The environments SMEs faced could be categorized as external and internal ones and the problems they encountered and the strategies they applied were as follows:

1. External environment: External environment included both political-economical and industry changes. The problems SMEs encountered were legislative restrictions, cost increases, recruiting difficulties, competition changes, and government and education ignorance of industry practices. The strategies SMEs applied included negotiation of trade tariff, offshore migration, and industry structure change and improvement.
2. Internal environment: Internal environment included the growths of administrators, staffs, and enterprise owners of the enterprises. The problems SMEs encountered were the competence of administrative level, the shortage in R&D human resources, the lack of brands, and the dispersion of the market. The strategies they applied included segregation of duties, cultivation of excellent employees, strengthen of marketing, and exploitation of new customers.

Keywords: Small and Medium Enterprise, Administration, Competitiveness

目 錄

	頁次
中文摘要	I
英文摘要	II
目錄.....	III
圖目次	V
表目次	VI
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 論文架構及流程	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 台灣中小企業的內涵與發展	4
第二節 磐石獎概述	12
第三節 企業經營之相關文獻	15
第四節 台灣中小企業經營相關文獻	42
第三章 研究方法.....	46
第一節 研究工具	46
第二節 研究流程	50
第三節 研究問題及對象	51
第四章 個案資料與研究分析.....	54
第一節 訪談公司之介紹	54
第二節 企業經營與做法	60
第五章 結論與建議.....	73
第一節 研究結論	73
第二節 研究建議	75

第三節 後續研究建議	76
參考文獻	77
中文部分	77
英文部分	79
附錄 問卷	81

圖目次

圖 1-1 論文架構與流程圖·····	3
圖 2-1 顧客創造價值的回饋·····	20
圖 2-2 企業經理人對社會責任所持態度轉變的三階段·····	30
圖 2-3 企業營運循環·····	34
圖 2-4 推動產業競爭力的動力·····	36
圖 2-5 三種一般性策略·····	37
圖 3-1 研究問題架構圖·····	51
圖 4-1 中小企業在經營管理之問題點及因應對策圖·····	72

表目次

表 2-1 2003 年至 2005 年行業別中小企業家數概況表	6
表 2-2 2005 年企業規模別概況	7
表 2-3 製造商有無品牌之優點與缺點比較表	23
表 2-4 一般性策略的風險	39
表 2-5 關鍵成功因素之定義彙整表	41
表 3-1 探索性研究特性列表	47
表 3-2 深度訪談受訪者概述	52
表 4-1 管理制度及人力發展之做法及建議彙整表	63
表 4-2 創新績效及行銷策略方面之作法及建議彙整表	67
表 4-3 財務狀況及社會責任方面之作法及建議彙整表	70
表 4-4 磐石獎企業經營策略組成構面及做法分析	71

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台商以一只皮箱，一股不輸的精神，足跡遍佈全球，創造所謂台灣經濟奇蹟，中小企業近年來對台灣的經濟發展近年來一直扮演著舉足輕重的角色；不僅作為大型企業的衛星支援體系，也是平衡城鄉差距、健全產業完整供應結構的功臣。而大部分的大企業也都曾歷經由中小企業之草創時期，進而轉型、蛻變而成長為大型企業，由此可知中小企業可說是台灣經濟發展穩固之重要磐石與特質，以前的中小企業是成本優勢型，但現在的環境不可能存在，隨著台灣加入世界貿易組織（WTO）後，使中小企業的市場產生結構性的重大變化，不但受到全球化競爭的壓力，地域性保護的優勢消失了，傳統勞力密集產業轉型為技術及資本密集產業成為必然的趨勢，基層技術型勞工面臨短缺，環保意識高漲，更使得營運成本增加。所有的衝擊對原本就資源不足，人力短缺的中小企業而言，更是雪上加霜。根據經濟部中小企業處資料統計，2005年的中小企業在各項重要指標均較2004年上揚，中小企業有為122萬6千家，占全體企業家數比率為97.80%，就業人數為764萬8千人，占全體就業人數比率為76.93%，銷售值為10兆元，占全體企業銷售值比率為29.46%，年增率為2.81%（經濟部中小企業處，2006），相關資料均可見中小企業對台灣經濟發展及社會安定的貢獻。

台灣中小企業必須提昇自我的體質，強化行銷通路，掌握產品研發的方向與人才的培育，充分了解自己的處境及優勢才能突破現況持續成長，經濟部中小企業處及社團法人中華民國中小企業協會，於民國八十一年，為激勵中小企業升級及發展，選拔經營穩健殷實，在各方面均表現卓越，並對社會有具體貢獻之中小企業給予公開表揚，乃根據經濟部中小企業處實施之「國家磐石獎—卓越中小企業—選拔表揚指導要點」訂定國家磐石獎申請須知，每年以選拔表揚12家企業為原則，截至目前已辦理有15屆。

台中市位處中部經濟區塊的中心與成長所繫，對於中部經濟區塊甚至於整個台

灣地區未來的經濟產業發展具有舉足輕重的地位。台中工業區現有近1000家廠商，勞工人數近4萬人，年產值高達2550億，平均每年增加300億，為中部第一大工業區，更是台中市經濟重心，擁有多家優質企業，本研究希望經由文獻探討及實地訪談瞭解曾獲得磐石獎表揚之5家廠商在面臨各方面外在環境變化下，所遇到的問題及提出的各項因應策略。並期藉此提供經營者有效學習經營管理之參考。

第二節 研究目的

中小企業面臨產業升級的壓力與日愈艱難的產業經營環境，如不改變現行之經營管理，提出創新策略來因應於未來環境的挑戰，勢必無法與世界各國競爭。本研究將以卓越的公司作為學習的對象，透過持續改善來強化企業之的競爭優勢為研究動機及目的。石滋宜先生（1997）認為標竿學習很重要的一個基本目標是：學習新事物，並且將新觀念帶進組織，也就是放棄現行的做事方法，重新再出發。因此，學習他人長處，進而瞭解並改進自身，增加組織創造力與競爭力，可說是各類標竿學習一致的目的。Drucker(1992)曾指出知識將取代資金、自然資源及人力，成為最根本的經濟資源，而如何效法傑出中小企業——國家磐石獎得獎廠商為標竿作用，藉由成功經驗之擴散與分享，以強化中小企業總體競爭力。本論文研究的目的是藉由對台中工業區區內獲得磐石獎之5家廠商進行深度訪談，以分析其經營管理方面做法分析歸納出其成功因素並冀望找到經營管理上問題，作為提供廠商在經營上的參考。本研究希望達到下列之目的：

- 一、探討受訪企業在經營管理上所遭遇之問題。
- 二、找出中小企業在面對問題時所採取的因應作法。

第三節 論文架構及流程

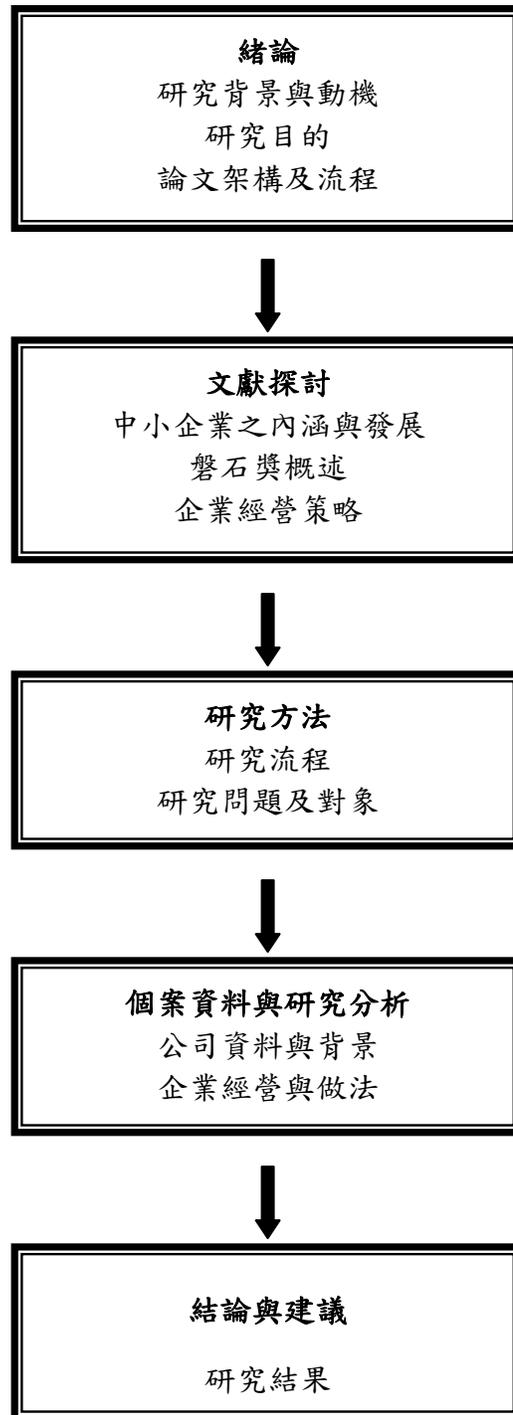


圖 1-1 論文架構與流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章將藉由台灣中小企業之內涵及發展趨勢來探討中小企業特色，另由磐石獎評選標準之主要五大因素，透過五大要素之文獻探討，說明磐石獎得獎廠商之有效經營管理及做法。五大要素分別為管理制度-全面品質管理、行銷策略-顧客關係管理及自有品牌、創新策略-研發制度、社會責任-企業形象及經營策略運用等五大部分。本研究擬將透過上開要素探討，呈現“磐石獎”得獎企業之經營的策略與做法。

第一節、台灣中小企業的內涵與發展

台灣經濟發展之歷程，從落後的農業社會步入工商社會，乃至最近發展中的高科技產業，皆是靠著穩健與踏實的步伐不斷邁進，而中小企業始終扮演著經濟發展與成長的動力。許文志(1995)將二次大戰結束後台灣中小企業發展的歷程分為四個階段，以下分別說明之。

- 1、萌芽重建時期 (1945~1961)－二次大戰剛結束，台灣光復，民生凋零，百廢俱興。此時台灣為農業社會，為促進經濟發展，政府開始重視工業活動，設立大型國有企業，且為獎勵民間投資，以租稅減免的方式鼓勵企業投資與出口，經濟型態逐漸由進口替代轉變為出口導向的趨勢。
- 2、出口擴張時期 (1963~1973)－此時台灣經濟以逐步邁入起飛階段，政府推出「獎勵出口」政策，於是拓展外銷乃為企業發展的方向。此外，經濟部設立加工出口區、保稅工廠、工業區等等，獎勵積極拓展外銷，使中小企業發展更為迅速。
- 3、動盪成長時期 (1974~1984)－經過進口替代與出口擴張時期的發展，國民所得提高，儲蓄率增加，資本亦累積至相當程度。但此時受到全球性的石油危機，政府於是訂定「穩定中求發展」之策略，調整營運方向及規模，發展工業原料、零組件與半成品的資本密集產業。
- 4、中小企業轉型發展期 (1985~1995)－此後，中小企業更是蓬勃發展，但近年來受到全球化之影響，中小企業為維持競爭力，於是紛紛轉型。而受到國內經濟不景氣與大陸廉價勞動力吸引，中小企業赴大陸投資趨勢則與日遽增。

另依據龔明鑫(2006)指出，依 Porter 三階段的特徵來看，台灣目前正處於投資驅動轉型為創新驅動的階段。

一、中小企業之內涵

對中小企業的界定，世界各國並無統一的標準予以劃分。常因國情差異、產業特性、政策需求，而制訂符合當地國之定義。周添城和林志誠(1999)將中小企業的界定分為「屬質標準」(qualitative criteria)和「屬量標準」(quantitative criteria)兩種類型，屬質標準包括所有權、經營權等經濟型態的主觀區分，而屬量標準以投入面指標(例如：員工人數、總資產及資本額)或產出面指標(例如：營業額、增值淨額及利潤率)區分企業的規模。

據經濟部對中小企業的定義，自1967年制訂以來，經歷了七次修訂。而本研究中採用之中小企業的認定標準，乃採用經濟部第七次修訂，於民國八十九年五月三日公布之「中小企業發展條例」中的「中小企業認定標準」，其認定依據為依法辦理公司登記或商業登記，並符合於以下標準之事業：

- (一) 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新台幣八千萬以下者，或經常雇用員工數未滿二百人者。
- (二) 農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸倉儲及通信業、金融保險、不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業前一年營業額在新台幣一億元以下者，或經常雇用員工數五十人以下者。

二、中小企業之發展趨勢

世界各國的企業型態，若按規模來看，有小型、中型與大型企業之分，各類型企業在整體經濟活動中所處的地位，因受到經濟政策、產業結構、文化背景等因素而有所差異。而台灣地區中小企業，深受文化背景、及所謂「寧為雞首、勿為牛後」的社會價值觀之影響(于宗先和王金利，2000)，造成許多人都希望創業當老闆，因而形成台灣特有的中小企業型態。

若分行業別來看，在所有中小企業中，以商業部門的家數最多、增加最快，而

居次的製造業部門（表 2-1），然而製造業之銷售值卻是各項行業別中最多的，可見中小企業的製造業在我國經濟上所扮演的重要角色。

表 2-1 2003 年至 2005 年行業別中小企業家數概況表

單位：家；百萬元；%

指標/年別 行業別/規模別		家數			銷售值		
		2003 年	2004 年	2005 年	2003 年	2004 年	2005 年
總計	中小企業	1,147,200	1,176,986	1,226,095	8,708,904	9,726,721	10,000,220
農林 漁牧業	中小企業	10,722	10,767	11,099	13,500	13,520	14,252
礦業及土 石採取業	中小企業	1,393	1,405	1,410	33,648	38,893	43,591
製造業	中小企業	133,588	133,107	134,172	3,146,184	3,622,241	3,675,142
水電 燃氣業	中小企業	594	546	522	7,728	7,095	7,724
營造業	中小企業	75,958	79,594	86,001	851,949	1,052,691	1,093,934
批發及 零售業	中小企業	611,614	626,724	651,590	3,382,283	3,641,139	3,795,076
住宿及 餐飲業	中小企業	85,201	91,959	102,096	177,261	195,217	206,783
運輸倉儲 及通信業	中小企業	44,803	41,401	36,898	357,242	338,263	307,469
金融及 保險業	中小企業	10,515	10,932	11,263	165,048	176,253	172,332
不動產業 及租賃業	中小企業	22,815	24,323	25,827	122,977	141,163	157,060
專業、科 學及技術 服務業	中小企業	44,322	45,167	46,352	209,763	230,372	238,978
教育 服務業	中小企業	459	457	430	1,891	1,860	1,757
醫療保健 及社會福 利服務業	中小企業	368	375	375	1,220	1,353	1,264
文化、運 動及休閒 服務業	中小企業	26,715	27,993	28,779	75,860	81,049	81,880
其他 服務業	中小企業	78,133	82,236	89,281	162,350	185,613	202,979

資料來源：經濟部中小企業處（2006 年）

根據經濟部(2006)的統計，民國94年中小企業總家數是1,164,009家，佔所有企業的比率97.80%，年增率1.54%，提供就業人數更達7,553,000人（表2-2），若以各個行職業類別觀察，中小企業的型態，在全國所有的行職業類裡，也都佔90%以上，因此，台灣素有「中小企業王國」之譽，乃實至名歸。

表2-2 2005年企業規模別概況

指標 \ 規模別	全部企業	大企業	中小企業
家數(家)	1,253,694	27,599	1,226,095
比率(%)	100.00	2.20	97.80
年增率(%)	4.10	0.88	4.17
就業人數(千人)	9,942	1,333	7,648
比率(%)	100.00	13.41	76.93
年增率(%)	1.59	7.66	1.26
受雇人數(千人)	7,336	1,327	5,047
比率(%)	100.00	18.09	68.80
年增率(%)	2.87	7.50	2.94
銷售值(百萬元)	33,941,857	23,941,637	10,000,220
比率(%)	100.00	70.54	29.46
年增率(%)	6.89	8.68	2.81
內銷值(百萬元)	25,310,936	16,829,539	8,481,397
比率(%)	100.00	66.49	33.51
年增率(%)	8.81	12.32	2.45
出口值(百萬元)	8,630,921	7,112,098	1,518,823
比率(%)	100.00	82.40	17.60
年增率(%)	1.62	0.96	4.86

資料來源：經濟部中小企業處（2006年）

三、中小企業之特性

周添城和林志誠(1999)的研究指出，台灣中小企業最大的特性，即是有高度向外發展的性質，呈現明顯的外銷傾向。許文志(1995)指出台灣中小企業具有高度的適應與應變能力、旺盛的企業理念與奮鬥精神、企業規模小、易分散風險、高度出口導向以及具有彈性等特性。而于宗先(1996)認為台灣中小企業的特性，包含高度出口導向、高度自給能力、高度應變能力、旺盛的企業精神、經營對象的可變性、分散風險較易等優點，與對利權的排他性、自我分散風險的結果、經營靠「人治」而非「組織」、缺乏資金借貸成本高等缺點。由此可知，台灣的中小企業屬於極富「彈性」的企業特性，對於外在環境的變動，企業的調整與變革遠比大企業來的敏銳與迅速（劉丁豪，2004）。

綜上所述，可知中小企業在台灣位居著舉足輕重的地位，中小企業的消長，也密切牽動著台灣經濟的起伏。

四、台灣工業區與中小企業之特色

產業發展最主要取決於勞力、資金及土地等三大要素，缺一不可。然而因侷限都市發展對製造業的限制，如都市計畫及環保法令及地區居民等因素限制，政府為促進產業發展，以發展地方經濟富源（如內埔的煙草工業、頭份的石化工業）的工業區設置原則，於各地設置一定數量之工業區，期以創造良好的生產環境後，吸引產業的進駐，增加輸出、提供技術。目前經濟部工業局自管之 60 個編定工業區分佈台灣各縣、市，不僅提供中小企業廠商設廠廠地，亦期望藉由中央工業主管單位積極輔導提供便捷行政作為服務。依據經濟部工業局 95 年度工業區開發管理年報資料顯示，台灣地區工業區內製造業與非製造業之設廠總家數為 9,800 家。就行業別而言，設廠家數最多的前五名行業為機械設備業 1,232 家，占 12.57%，金屬製品業 1,072 家，占 10.94%，運輸業 726 家，占 7.41%，塑膠業 713 家，占 7.28%，金屬基本業 690 家，占 7.04%；其設廠家數合計達 4,433 家，占台灣地區設廠總家數的 45.23%，可得知台灣地區製造業的發展是以該五項產業為重心。台灣地區工業區中設廠家數最多的前五個工業區為北區的五股工業區（1,154 家）、中區的台中工業區（882 家）、

南區的大發工業區(499家)、南區的安平工業區(491家)、北區的中壢工業區(446家);其性質均為綜合性工業區,設廠家數合計達3,472家,占台灣地區設廠總家數的35.43%,已超過1/3,意謂著廠商設廠集中在這五個工業區。而台灣地區工業區內設廠總面積為69,000,313 m²,台灣地區工業區中設廠面積最多的前五個工業區為南區的高雄臨海工業區(12,666,734 m²)、北區的觀音工業區(4,097,159 m²)、中區的新竹工業區(3,663,825 m²)、中區的台中工業區(3,158,786 m²)以及南區的林園工業區(3,035,425 m²)。

由上資料目前於經濟部工業局編管之60個工業區設廠之中小企業製造廠商(9,800家),佔全國中小企業製造業(134,172家)之7.3%,而以臺中市95年底登記工廠3,335家為例,於台中工業區設廠工廠(882家)其佔有率便高達26.4%,由此可見工業區對中小企業之製造業之重要助益。

五、中小企業的未來

王素灣(2001)的研究指出,不管在哪一個經濟發展階段,中小企業都會面臨許多新的挑戰,在21世紀裡,科技發展與全球化成為帶動21世紀經濟的主要力量,未來中小企業如何在此一發展浪潮下生存、成長、壯大,應可從以下幾個方面加以思考:

(一)網路化創造商機

有鑑於知識經濟已是全球化的發展浪潮,政府也宣布2001年是知識經濟元年,俾及時掌握國際經營環境的脈動。在知識經濟下,商機的爭取除了傳統的經營模式之外,基本的e化更是必備的競爭工具。透過電子商務的進行,中小企業進行跨國行銷及交易的門檻將可降低,也使行銷全球化成為可能。在生產體系中,上下游產業的網路經濟互動,將可拓展新興通路,減少開發客戶的時間成本。

(二)知識型服務業具發展空間

「知識型服務業」係指結合技術、工程或科學等知識的服務業或協助科學、工程、技術等的推動的服務業,例如資訊服務、通訊服務、金融保險、創業投資、人才仲介、企管諮詢等,涵蓋人才、資金、資訊、管理等各方面的知識整合,為企業

提供全方位的協助。

(三)互助合作提升競爭力

面對全球以「知識」為基礎的競爭浪潮，如何加強研發與知識創新，將是我國產業在 21 世紀所面對的最大挑戰，不管綠色矽島或知識經濟發展方案，其精髓都在於人力資本的累積，以及應用資訊科技發揮創造知識的價值。而中小企業在知識經濟體系之下，透過結盟或產業合作等方式，應可強化產業的競爭力、提高知識的賣點。

(四)對外投資拓展市場

對外投資是企業國際化的主要方式，舉目望去，目前對台商最具吸引力的地區不外是中國大陸，中國大陸被國際顧問公司 AT Kearney 認為是全球第二個具吸引力的投資地區，對台商而言又具有語言的共通性，因此企業前往大陸投資已成不可抵擋的潮流，而中國大陸也提出極為優惠的條件招商。不過由於中小企業規模較小，相對的議價籌碼也較小，而且台商投資保護協定也還沒簽署，在評估時應考慮風險問題。

(五)國際性策略聯盟進軍全球

我國加入 WTO 等國際經貿組織後，未來政府在關稅及非關稅方面可運用的空間將愈來愈小，所以開放市場後，對國內市場營運及加工製造、出口均有重大影響，基於大企業與中小企業所形成的外包與協力關係，國內中小企業也將遭受相當程度的衝擊。中小企業若與大企業進行策略聯盟，將可收雙方在投資、技術升級、研發工作、市場及資訊的取得上相互結合之效。同時，中小企業也應積極對第三世界國家新興市場進行聯合投資(Joint-venture)，透過國際行銷方式進軍全球市場。

(六)永續發展有賴創新研發

台灣位於亞太地區地理上的中心，在物流上有很大的利基，再加上資訊、交通、網路等各方面的周邊技術和設備都相當發達，若能將生物科技產業應用在農業、工業、服務業上，不但可以有高效率的投資成果，而且具有強勢的國際競爭力，將可為台灣開闢另一條坦蕩之路。

六、大、中、小型企業比較：

Broom & Longenecker 認為「中小企業」係指經營規模相對於大企業為小之企業。由於企業之經營規模的衡量標準是多重的，可透過總產出、銷售總值、總資產、總資本投入及雇用員工人數等不同的經濟指標來衡量企業規模之大小，而且通常因政府政策目的之不同，定義亦不同，所以中小企業的定義並非絕對的，可能因國情差異、產業特性及政策需要而有所不同。

Peter Drucker 認為衡量企業的大小，必須綜合考慮下列因素：員工人數、銷售額、附加價值、技術複雜性、生產範圍複雜性及多角化程度、目前依存的行業結構、本身的市場佔有率、其他。

我國中小企業的定義在資本額、雇用員工數上隨著時間的演變而有著明顯的不同。製造業的資本額由民國 56 年的 500 萬元至民國 66 年改為 2,000 萬元、民國 71 年改為 4,000 萬元、民國 84 年為 6,000 萬元，至最近的 8,000 萬元。依據 88 年 10 月經濟部中小企業處網站最新公告：中小企業行業別包括製造業、營造業、礦業及土石採取業。實收資本額在新台幣 8,000 萬元以下者，或常雇員工不超過 200 人者（經濟部中小企業處，2007）。

瞿宛文（2003）以為，如果將企業以大小來分成兩個大類型，那一般會認為大型企業代表先進生產力與生產方式，因規模大較能容納較細緻的分工，因而能有較高的效率水平，能夠利用生產與行銷上的規模經濟，代表更進一步社會化的生產，同時在組織內部比較能產生較合理的規章制度、甚至民主化的生產方式，較有能力進行研究發展，比較可能持續累積組織能力（技術/管理/行銷），以致於可能永續性的經營。當然，比較負面的層面則包括其可能對市場的壟斷，內部組織的官僚化，在外在壟斷力的保護下、在內在龐大階層化組織中，則很可能產生怠惰與無效率甚至怠於進行研發的情況。再則，大型企業必然意味著經濟社會權力與以及財富的相對集中，對社會公平與政治民主會有較不利的意涵。

中小企業則被認為是資本主義的原型，所有權與經營權合一，因此資本追求利潤的動力可以完全呈現在經營者的積極性上，也可以快速做出決定，即所謂動力大

且靈活有彈性。比較負面的部分則正是上述大型企業優點的闕如，因此難以充分利用先進生產力與生產方式，缺乏進行長期研發的能力，並且比較難以持續累積，不容易逃脫家族富不過三代的宿命。另一方面，若經濟體內小型企業數目多而佔的比例大，則也會有分散及平均化經濟社會權力與財富的效果，比較容易被一般人接受。大型企業具有經濟規模、健全管理組織及研究發展能力，中小企業則具有彈性能力能快速面對問題及環境。

第二節 磐石獎概述

根據經濟部中小企業處資料顯示，經濟部為因應新時代的需求，輔導及服務中小企業的方式應力圖求新、求變，經濟部中小企業處為表揚傑出中小企業，期能產生標竿作用，進而成為全國中小企業學習的模範，並藉由成功經驗之擴散與分享，以強化中小企業總體競爭力。於民國八十一年創立了第一個專屬於中小企業的國家級獎項。參選廠商係經由輔導服務機構、銀行及各界工商團體等單位推薦（截至第15屆為止），選拔出164家整體經營表現傑出的中小企業。每家得獎企業，在經營手法上皆有其獨到之處，對產業環境的高敏銳度，也促使得獎企業不斷創新求變，再造企業經營高峰，截至第14屆至今上市櫃家數約佔40%（38家上市、28家上櫃），得獎產業也從紡織、食品、營造、印刷等傳統產業，逐漸轉為電子、資訊、藥品、生化等高科技產業（2007，經濟部中小企業處）。而依據資料顯示有關磐石獎選拔有6個構面標準，分別為：1. 管理制度，2. 創新策略，3. 行銷策略，4. 人力發展，5. 社會責任，6. 財務狀況，本研究以台中工業區歷屆獲得石獎5家廠商為例，進行個案研究。

有關磐石獎參選資格有下列條件：

(一) 依法辦理公司或商業登記並符合下述任一標準之事業：

1. 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新台幣8,000萬元以下者；或經常僱用員工數未滿200人者。
2. 農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸、倉儲及通信業、金融保險不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業前一年營業額在新台幣1億元以下者；

或經常僱用員工數未滿 50 人者。

3. 商業、工商服務業、社會服務及個人服務業等，可採用中小企業認定標準第

6 條，視同中小企業之規模，相關規定如下：(擇一即可)

(1) 中小企業經輔導擴充後，其規模超過前 2 項所定標準者，自擴充之日起，
2 年內視同中小企業。

(2) 中小企業經輔導合併後，其規模超過前 2 項所定標準者，自合併之日起，
3 年內視同中小企業。

(3) 輔導機關、輔導體系或相關機關辦理中小企業行業集中輔導，其中部分企
業超過前 2 項所定標準者，輔導機關、輔導體系或相關機構認為有併同輔
導之必要時，在集中輔導期間內，視同中小企業。

(二) 成立時間在 5 年 (含) 以上。

(三) 最近 3 年，其中 2 年稅前稅後均獲利，且最近 1 年無累積虧損者。

(四) 企業負責人須擁有中華民國國籍

(註) 曾獲本獎項者於 5 年內不得參選。

評審標準：

1. 企業經營績效評估：佔總分 70%。評估指標及內容：

項目權重

整體管理制度 25%

- 經營理念、願景與行動計劃
- 組織架構及管理職能之運作說明
- 全面品質文化塑造與推動情形
- 會計制度與內部控制制度
- 流程(過程)管理
- 資訊策略規劃、應用與管理

- 供應商管理及策略聯盟運用情形
- 海外發展之效益、適法性

創新策略 20%

- 創新績效(創新商品/服務、創新行銷模式、創新經營模式…)
- 核心競爭力分析
- 研發制度的運作與成效
- 產品(服務)、技術、事業開發之短、中、長期策略

行銷策略 20%

- 市場行銷策略(含內外銷)
- 顧客關係管理(含消費者保護)
- 自有品牌運用情形

人力發展 20%

- 人力資源規劃與運用策略 (包含人事制度、勞資關係、教育訓練、員工福利、知識管理)
- 經營團隊的運作情形

社會責任 15%

- 公司治理、根留台灣理念與作法
- 企業對社會之貢獻
- 企業形象
- 環保與工(公)安衛制度

2.財務狀況：佔總分 30% 。評估指標及內容：

項目內容說明：

自有資本率、流動比率、營業利益率、稅後純益率、應收款項週轉率、淨值報酬率、總資產週轉率、營收成長率等8項，財務評估係依據企業提供之最近3年度財務報表資料，就安定力、收益力、活動力及成長力等相關領域計算各項財務比率，

並與其各別同業標準相較後，綜合彙計評分。

第三節 企業經營之相關文獻

本節將以本研究將探討磐石獎評選標準之主要五大因素，分別為管理制度-全面品質管理、行銷策略-顧客關係管理及自有品牌、創新策略-研發制度、社會責任-企業形象及經營策略運用等進行文獻探討。

一、管理制度-全面品質管理

追求卓越品質，提昇競爭力為現代企業所追求藉由全面實施品質管理，改善產品與服務的品質過程來達成顧客至上、永續經營的目標。

(一) 全面品質管理(Total Quality Management, TQM)理論的意義

全面品質管理的管理方式是以品質為中心，全面提昇品物之價值，在消費主義興起的六〇年代裡，消費者導向的趨勢逐漸由追求重「量」轉換為重「質」之生活層次(戴久永, 1996)。因此在實施全面品質管理的管理方式則莫不以品質為中心，品質的意義就成為首要觀念，以下將敘述其意義。

1、品質(Quality)的意義

品質管理的定義眾說紛紜，不易有一致性之定義。在追求「品質」提昇的浪潮之際，深入瞭解品質的意涵，是刻不容緩的事。茲就部分專家學者的品質定義的看法臚列於下：

林公孚(1995)引用 Patrick 在品質的承諾(commit of quality)一書中，對品質的定義從認知與事實兩方面分別闡明：就認知而言，品質是交出滿足與符合顧客需要與期望的正確產品，而且對每位顧客的態度是誠篤與尊重的；同時，就事實而言，則視品質為用正確的方法，在第一次就把它及時做對與做好。

吳天方與王瑞(2000)以為品質不是檢驗出來的；亦非製造出來的；更不是設計出來的；在效能第一的時代，品質是全員投入管理後的結果。

吳清山與林天祐(1994)以概念分析品質的涵義。他們認為，「品質」係指從絕對的角度而言具有理想性的最高品質之意，代表價值昂貴、稀少難求、擁有者無上

尊貴；若從相對的角度看，則品質係指視外在客觀因素而定，具有實用性與可行性，不一定稀少昂貴，但基本條件符合需求者的標準即刻稱之合乎品質。吳清山、林天祐（1994）更進一步指出全面品質管理的三要素：（1）事物本身的品質，（2）事物適用性的品質，（3）服務的品質，此三項因素環環相扣，缺一不可。

楊錦洲（1997）曾指出品質是競爭的策略。產品能讓顧客滿意，則產品稱之為品質。

戴久永（1997）在一樣大師，三種理念一文中對 Deming、Juran、Crosby 之品質定義比較如下：Deming（1996）認為品質就是「達成顧客滿意的產品和服務的過程」；Juran（1988，1989）則對品質定義為「適用」；Crosby（1984）以為品質就是「合乎規格」。

簡聰海（1998）指出探討全面品質管理係以品質為對象的管理哲學，並且提出以人與事、物間的管理問題即是品質問題的看法，進而發展出不同於傳統的以操作人員之工作品質，而將 TQM 定位於系統的管理哲學，意指品質繫於人員訓練、操作技能的評鑑、任用與工作督導。並且將品質的定義為可量化的。寫成品質的數學公式如下：

$$Q = P/E$$

Q：產品品質 P：產品功能 E 顧客的期望

品質（quality）的意義：顯然當產品製造商滿足顧客的需求時 $Q=1$ ；當產品製造商無法滿足顧客的需求時，則 $Q<1$ ；當產品製造商超越顧客的需求時，則 $Q>1$ 。Deming（1986）與簡聰海（1998）的品質理念則更進一步探討品質與系統的關係。如戴明認為品質乃系統運作的結果，管理者的責任在系統的設計運轉與改善；領導員工人性化、建立合作信任的工作環境與氣氛、尊重員工的需求、若有錯誤發生時應檢討系統，使每位員工都能在一個沒有恐懼的環境下，竭盡自己的心力追求高品質的表現（吳清山、黃旭均，1993）。簡聰海（1998）：將 TQM 定位於系統的管理哲學，意指品質繫於人員訓練、操作技能的評鑑、任用與工作督導。英國國家標準局更明定品質之範疇。

Feigenbaum (1991) 認為品質係指滿足顧客條件的即是最優產品 (Quality means “best for satisfying certain customer conditions”)。David Garvin：曾經在品質管理 (Managing Quality) 一書中提到品質需視產品的功能 (Performance)、特徵 (Features)、可恃性 (Reliability)、一致性 (Conformance)、耐用性 (Durability)、美感 (Aesthetics)、信譽 (Reputation) 售後服務 (Service) 以及供應商的回應 (Reputation) 等。

綜上所述，研究者認為品質係指系統運作下第一次的產品或服務即具與其他產品相較有獨特的特徵，產品是合乎顧客需求與期待的。

(二) 全面品質管理(TQM) 的定義

全面品質管理是近年來產業用以提升品質的重要策略。在企業界的實施成效非常顯著 (趙志揚, 1997)。全面品質管理(TQM) 經過各種理論演變而來。其定義在各學者的詮釋具多元的看法，下面依學者專家的定義舉例簡述之：學者 Linde (1998) 認為品質管理是在一個組織之下，統合功能與歷程，以便完成持續改進貨物的品質，滿足顧客的需求。

Dale H. Besterfield (徐世輝譯, 1999) 認為全面品質管理(TQM) 是一種提高傳統商業的方法。Besterfield 以為改變管理的態度即可使全體組織的行為態度改變，在今日世界激烈的競爭潮流中，提出 TQM 是一種保證生存的技術。他進一步分析 TQM 所涵括之意義：.全部 (Total) 指全部的製造；.品質 (Quality)，即優秀產品獲提供服務的程度；管理 (Management)，是一種行為、藝術、處理的方法、控制、或指引更提出 TQM 是一門管理全局，以獲得傑出的品質的藝術的想法。

總之，TQM 被定義成是一種哲學，也是一種科學，是一種持續改善組織基礎的原則。TQM 應用數量方法進行思考，並運用人性的策略，去改善整個組織和超越顧客現在及未來的需求。直言之，TQM 整合了基礎管理技術、努力改善目前的結果，以及訓練方法的技術和工具。

其他，依據美國官方的定義有二：其一，美國國防部 DOD5000.51-G 的定義：全面品質管理(TQM) 是一種不斷改進組織之理性思考與指導原則，作為持續改進品

質的基礎。它以符合顧客的現在與未來的需求，而利用數量方法與人力資源作為改進所獲得的產品、服務的品質、以及組織內的作業過程 (Hyde, 1992; Saylor, 1992; 林公孚, 1996; 簡聰海, 1998; 鄭宏財, 1999)。其二，美國聯邦政府品質學會 (Federal Quality Institute, FQI) 則定義全面品質管理為：「能令顧客滿意的一種策略與整合的管理系統，納入管理者與所有員工，運用數量方法改善組織的作業過程」(林公孚, 1997)。

我國學者定義全面品質管理大都以美國品質管理學者 Shewart 的管制圖與 Deming、Juran、Crosby、Feigenbaum 等大師的理念及做法，結合了 Doge 與 Ishikawa 的品質技術與手法發展出的一套品質管理理念為藍本。著重在「全面」、「品質」與「管理」做個別分析再綜合提出全面品質管理之意義，例如：簡聰海 (1998) 就全面品質管理的字面上的意義定義則提出全面 (Total) 係指全體全部之意，指全公司方位之組織系統，包括公司之供應商與次供應商；品質 (Quality) 係指生產產品之過程以及產品之品質；管理 (Management)：指處理、管制、指導，統御導領的方法與藝術。其次，張志隆 (1996)、趙志揚 (1996, 1997)、鄭欽賜 (1997) 之全面品質管理係指一種簡單、富改革性的理念。

綜合而言，全面 (Total) 意指組織的每一作業部門、每一成員均應共同參與、全力追求產品品質；品質 (Quality) 意指迎合，甚至超越顧客之期待與需求；管理 (Management) 則指發展和持續組織之能力以改進品質。

二、行銷策略-顧客關係管理及自有品牌

(一) 顧客關係管理之定義與目的

顧客關係管理 (Customer Relationship Management)，簡稱 CRM；最早開始發展於美國八〇年代初期的接觸管理 (contact management)，以蒐集顧客與公司聯繫的所有資訊為主；到了九〇年代則逐漸轉變為強調顧客關懷的服務功能，因此慢慢出現電話服務中心與支援資料分析等顧客服務功能；最後在進入電子化世代後，顧客關係管理有了更大的應用與發展空間，運用資訊科技整合行銷、銷售與服務，以提供顧客的忠誠度及企業營運效益。

Kalakota & Robinson (1999) 認為顧客關係管理是整合及運用銷售、行銷、顧客服務之策略而引發出企業內一致性活動。企業整合流程與科技、並發掘顧客真正的需求。另一方面，企業內部亦應持續進行產品與服務之改進，以維持顧客關係並提升顧客滿意度與顧客忠誠度。因此定義出顧客關係管理的主要目的為：

1. 以現有顧客的關係增加營收。
2. 整合及運用資訊系統以提供良好的顧客服務。
3. 運用良好的銷售作業流程。
4. 創造顧客價值及建立顧客忠誠度。
5. 主動提出顧客解決方案以達顧客滿意。

Jackie Kandell (2000) 提出 CRM 是以滿足顧客之需求為核心，以保留顧客為主要目標，並提供顧客不同之產品與服務，儘可能提高顧客滿意度及牟取企業最大之利益。

Paul Ratcliff (2000) 則認為 CRM 是以行銷為基礎的新觀念，可用來有效維持並加深企業與顧客之間的關係，而資訊科技在 CRM 中係屬於輔助性角色，主要是讓 CRM 相關工作能更有效率的執行。

Swift (2001) 提出顧客關係管理為企業透過有意義的溝通來瞭解和影響顧客行為，目的是達到增加新顧客、防止既有顧客流失、提高顧客忠誠度和提高顧客獲利的一種手段。顧客關係管理的目標是透過流程改善，與適當的顧客溝通，在適當的時機，經由適當的通路，提供適當的建議（產品及服務），以增加商機。

Newell (2001) 則認為顧客關係的建立是以信賴與對話為基礎。Newell 定義顧客關係管理就是讓顧客變的比較想跟我們做生意的一種過程。而這也是培養忠誠、創造利潤的關鍵。顧客關係管理之所以能夠增加利潤，是因為它能夠節省行銷及營業費用的浪費。希望透過顧客關係管理，能使企業與顧客的每一次互動都可以變得更有效率，並達成最佳化的效果。同時在執行顧客關係管理時，應該耐心傾聽顧客的聲音，並創造一種互惠的對話關係，以瞭解顧客到底想要從企業中得到什麼；最後，企業在每一次與顧客的接觸或溝通中，可以一直持續實現企業對顧客個人化關

心的承諾。

Peel (2002) 引用產業分析公司 Gartner Group 之觀點，提出有關「顧客關係管理 (CRM)」與過去之「大量行銷 (Mass Marketing)」、「直效行銷 (DirectMarketing)」之區別。Peel 認為直效行銷與顧客關係管理最大不同之處，在於「直效行銷」主要是要獲取潛在顧客；而「顧客關係管理」則是強調顧客滿意度之提升以獲得顧客關係之維持，進而使顧客價值最大化並達到企業獲利之目的。但在執行「顧客關係管理」前提是企業內部的整合與全員參予，方可使顧客於企業整個交易過程中達到全面滿意，以維持顧客關係並提昇獲利率。

Barnes (2002) 指出：顧客關係管理的重點在於顧客維持率及顧客價值的提升。企業如果想建立有意義的顧客關係，首先一定要確實瞭解關係從何建起。企業除了要注意交易與買賣外，公司都必須要有一種共識，就是每一個顧客都代表潛在的利益和長期利潤。而熟客更可為企業帶來更多的利益，因此當顧客越來越習慣與企業往來後，相對就會較願意支出購買其他的產品或服務，意即提高「消費支出佔有率」。所以唯有長期建立忠誠的顧客基礎，才能替企業帶來最大的價值。其顧客創造價值的回饋模式如圖 2-1 所示。

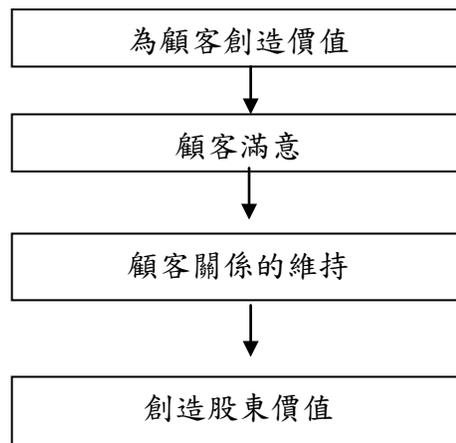


圖 2-1 顧客創造價值的回饋模式 (Barnes, 2002)

資料來源：摘錄自邱宏勇 (2005, P30)

藤田憲一（2002）認為顧客關係管理就是正確認識顧客，持續灌輸顧客的價值觀，以建立和顧客必要的關係，並持續維持雙方關係的經營手法。因此顧客關係管理的目的及策略如下：

1. 顧客關係管理的目的：顧客價值的最大化，意即將顧客佔有率保持在最高狀態。
2. 顧客關係管理的策略：顧客忠誠度的形成、維持，即是對品牌強烈的擁護。一旦顧客們擁有強烈忠誠度，就會反覆購買該種品牌或向周圍的人介紹該品牌的好處。
3. 顧客關係管理的戰術：在形成、維持與顧客關係上的適當溝通。顧客忠誠度源自於與顧客的關係，而溝通就是以建立顧客良好關係為目的。企業必須要使溝通更流暢、完善，則必須仰賴企業內部的資訊科技發展。而在導入資訊科技之際，要使效果能達到最大化，就需要企業組織之改革。

三、自有品牌

〈一〉自有品牌的定義

我國廠商在自創品牌的過程中，大部份廠商是先經歷 OEM 與 ODM 階段，進而逐漸自創品牌立足於國際市場，如：明基。後來有些廠商類型轉變，專心經營自有品牌業務，如：宏碁；或是同時兼具代工業務與自有品牌業務，如：華碩、微星科技等。所謂「自創品牌」Original Brand Manufacturing(OBM)是以自己的商標或品牌來生產及銷售產品（洪順慶，1996）。自創品牌的廠商不僅自行設計，同時自行建立專屬之品牌，將產品行銷至市場（李吉仁，1996）。廠商以自己的商標或品牌行銷產品，並取得其永久使用權及所有權，其品牌來源包括自行創造和併購兩種方式（林銘松，1996）。自創品牌除了百分之百是廠商本身獨自創造、規劃、經營與管理外，也可以由其他方式取得，從來源上還可以用授權、購併、租用方式取得自有品牌（林卿雯，2001）。即使廠商不自行生產，企業還是可以發展自有品牌，如：2001 年之後的宏碁，已轉型為品牌行銷公司，並不實際生產產品；戴爾(Dell)公司是另一個沒有從事生產活動卻自創品牌的企業，並以直效行銷模式穩居全球電腦業龍頭。所以，不論企業是否實際參與生產活動，企業還是可以建立起自有品牌。

〈二〉自有品牌相關研究整理：

自創品牌是一種獨特的認證，用以識別某種產品、服務或機構相關的、持續的和可靠的承諾，並顯示承諾的來源，重心可以放在整體企業，或是次品牌上「Scott Ward, Larry Light and Jonathan Goldstine(1999)認為」。

Traynor and Traynor (1989)認為高科技產品的創新、品質、品牌形象、產品線的完整性及售後服務等，均是產品策略不可或缺的要素；Growley and Zajas(1996)亦認為無形的要素(如品牌)，在高科技行銷中漸趨重要，品牌名稱的優勢可以阻止價格的浸蝕(price erosion)與市場佔有率滲透(market share penetration)；由於高科技產品構造複雜，為了減低顧客的購買風險，必須設法建立可靠的公司品牌形象，贏得顧客的信賴(黃俊英，1986)。

Koberg, Sarason and Rosse (1996)認為高科技廠商在擬訂新產品策略時，應考量市場進入的時機。高科技的競爭基礎在於迅速的開發新產品、行銷訴求、配銷通路及製造程序，其中不斷推出前所未有的產品進入市場，成為高科技產業的特色(張希誠，1988)。在產品線方面，Traynor and Traynor(1989)發現產品線的完整程度，可能是高科技公司產品策略成功的重要因素。在售後服務方面，傳統產業產品所需的售後服務(如零配件供應、維護、安裝及操作訓練等)較少，而高科技產品則需要較多的售後服務(黃俊英，1986)。

〈三〉自創品牌之利基

以製造業起家的台灣企業，為何要從事自創品牌? Onkvisit and Shaw(1991)提出以製造商之觀點來看有品牌與無品牌的優缺點，茲整理成表2-3。

表 2-3 製造商有無品牌之優點與缺點比較表

品牌類型	優點	缺點
無品牌	1.較低生產成本 2.較低行銷成本 3.較低法律成本 4.彈性品質與數量控制	1.嚴重價格競爭 2.缺乏市場認定
有品牌	1.較佳的認定與知名度 2.較佳差異化產品的機會 3.可能的品牌忠誠度 4.可能的價格溢酬	1.較高生產成本 2.較高行銷成本 3.較高法律成本

資料來源: Sak Onkvist and John J.Shaw(1991), "The international Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions", International Marketing Review,6(3), pp.22-34.張秀屏(2000)中原企管所整理。

雖然自創品牌有上述所提的諸多優點，如：法律的保障、訂單的掌握、高利潤、消費者的重複購買與公司形象的提升等，但是，廠商在自有品牌開發時，除了檢視自有品牌優點外，廠商本身也須具備研發、行銷、金流、通路的控制、品牌策略、良好品質等條件，方能開發自有品牌。而林卿雯的研究則是多探討我國資訊廠商開發自有品牌的劣勢，包括國際行銷人才與資金方面的不足，以及銷售通路建立困難等，會影響我國廠商開發自有品牌。

參、創新策略-研發制度：

研發策略相關文獻探討

一、技術策略

有關技術 (technology) 的解釋與定義甚多，廣義的技術泛指任何生產方法或管理制度，凡是牽涉關於軟、硬體的知識均可稱作技術。狹義的技術則偏向生產方面，例如Branson (1966) 定義所謂專門技術(know-how)是指解決其特殊問題的一套特定技術及方法，因此，應是指經過一個過程而產出的一套特定技術、方法或軟、硬體的結果叫做技術，而那一個發展的過程叫做「研發」或「研究發展」。因此，本研究之「研究發展模式」或「技術策略」，泛指發展某項特定軟體及硬體之技術或方法的方向或選擇。

Rosembloom(1989)視技術為組織中的重要資產，如同財務與人力資源，公司亦應發展其相關的策略。根據Hofer(1987)的觀點，策略是組織於其內部條件與外在環境之間所作的搭配。就組織的層次而言，策略可分為公司策略(corporate strategy)、事業策略(business strategy)與功能領域策略(functional area strategy)。賴士葆(1997)則將技術策略定義為，企業在進行策略規劃(或整體規劃)時，必須隨著技術的改變，而調整其方向，亦即要接受技術要較廣泛或具策略性的角色。更具體的來說，技術策略即於策略思考中，考量並制訂有關技術之選擇、生產、獲取、管理、維護與運用等決策。其技術策略構面有技術的選擇、技術具體化(Embodiment)程度、技術取得來源、競爭的時機、研究發展的投資水準、研究發展的組織政策、技術人員的素質、研發組合(R&D portfolio)、核心技術能力(core technology)等九個層次。

劉常勇對於一般技術策略的看法，可做為企業研擬其研發策略的參考：

1. 研發投資水準：

可以企業投入研發活動經費佔營業額之比重以及研發投資比重在該產業平均水準的地。一般而言，企業之研發投資越高，代表該企業越重視技術創新，因此技術策略在企業之經營策略中的地位也越重要。

2. 研發人力資源：

可以研發人力佔企業總人力的比例，以及研發人力的素質水準與對於提昇研發人力素質之教訓練投入規模來衡量。由於研發人力素質水準可反應企業之技術資源能力，因此研發人力素質可視為技術策略的重要構面之一。

3. 研發重點：

企業之研發組合在基礎研究、應用研究、產品開發、工程設計、製程創新上投入的比重，企業在略上研究或重發展、重創新或重模仿改進、重產品或重製程。

4. 研發之組織：

組織之研發活動是集權或分權；研發組織是結構化、矩陣式、或彈性化；研發績效評量著重有形短期或無形長期。

5. 技術的具體性：

企業之技術研發成果是否具體可行，技術發展目標是否與商品化發展、產品行銷密切相結合。

6. 技術的完整性：

企業是否完整掌握產品發展所需之各項配套技術，企業之技術研發是否以追求技術完整性為目標。

7. 技術的選擇：

技術發展優先程度之選擇，考量因素包括企業本身之資源能力、對於技術之預測、技術之SWOT 分析、以及企業之競爭策略。

8. 技術能力水準：

企業之技術能力水準在同業之間的地位，比較尖端技術水準的差距，以及核心技術能力的競爭力強度。

9. 技術取得來源：

以內部自主或外部購買來取得技術，方式包括自行研發、合作研究、委託研究、技術授權、策略聯盟等，另外也包含對於知識流通網路中產、學、研、國外之運用手段與重視程度。

10. 進入時機：

是指企業對於技術競爭地位上的考量，也是指企業對於研發技術進入市場競爭的時機，態度上可區分為主動或被動，類型上可區分為扮演領先創新的技術驅動者、跟隨創新場驅動者、或追隨模仿的利益驅動者等角色。

在探討以技術為基礎企業之策略時，Ansoff & Stewart(1967)將策略分為領先進入市場、追隨領導者、應用工程、從眾四種類型。而根據Ford(1988)對技術策略的定義，技術取得與應用為首要的策略變數。在於技術取得方式可分為自行研發、技術合作、委託外部廠商研究、技術授權、買斷技術五種類型。

在技術策略的內涵，大致可以區分為三個部分，分別為技術資源投入、技術生命週期與企業技術的考量，其中技術投入部份則包括了技術的投入水準、研發的人力素質；技術生命週包括技術的具體性、研發組合、研發重點、核心技能等層次；至於企業技術則有技術完整性、技術來源、技術選擇、研發組織政策與距離尖端技術的距離等。

劉常勇也對技術策略做分類，他根據策略學者的觀點，將技術策略分成以下五類：

(1) 領先創新型：

企業採取技術領先與領導創新的策略態度，企圖建立領導產業技術創新的地位與形象。採取領先創新略的廠商，將極為重視技術研發，無論在資源的投入、人力的發展、風險承擔的意願、主動與自主研發的態度、技術的完整性、以及策略焦點的選擇均相對較高。

(2) 發展防禦型：

企業採取重視產品創新發展，並極力維護其產品創新的市場領導地位的策略態度。採取發展防禦策略的廠商，也不吝於投入研發資金，並保持技術的具體性與完整性，但研發的目的是為維持產品在市場的優勢地位。因此這類策略的廠商，將會採取各種手段來保護其研發成果，並以追求最大利益為技術策略的目標。

(3) 應用改良型：

採取這策略的企業並不在意技術或產品領先地建立，而重視是否有明確的產品市場與市場機會，研發投資主要考量在產品應用發展與功能提昇，並追求擴大產品的市場佔有率與重要的市場地位。應用改良型之技術策略對於研發績效評估與技術的具體性均十分重視，研發重點以產品改進、工程設計、製程創新為主。

(4) 跟隨模仿型：

採取這類策略的企業較不重視技術研發功能，也不尋求建立技術領先或市場領先的地位，技術取得主要來自外部，技術策略上的考量以最低成本方式快速獲得立即可用的技術，本身技術能力也僅以移轉外部技術為目的。許多後進地區中小企業多採此類策略風險雖小但市場獲益也極為有限。

(5) 機會主義型：

採取這類策略的廠商完全沒有策略焦點，技術投入主要受市場機會驅動，只要有獲利機會，就設法取得所需之技術資源。因採短線之游擊戰略，因此在技術發展上毫無累積的動機，並將技術視為一種可以立即交易的商品，購併也經常是這類廠商獲取技術的手段。

就研究發展的實務而言，許多企業最早投入研發工作的動機大概始於機會主義的想法，看不出策略邏輯與焦點，技術投入主要受市場利益的驅動。然後這些企業繼續採用低成本策略，從跟隨模仿，發展到應用改良，逐漸在產品市場上佔有一定

的份量，從中取得並累積可觀的利益。研究發展模式到這裡可能出現轉折，有些廠商採取低成本的跟隨模仿與應用改良，在市場上尋找有限空間苟延殘喘，另外有些廠商則開始重視產品創新，並極力維護市場領導地位，於是採取所謂的發展防禦策略，甚至為了建立領導產業技術創新的地位與形象，不惜投入重資，發展出所謂的「領先創新策略」。

二、技術創新的領導者通常是優勝者

成為一技術創新的領導者所帶來的優勢包括：

1. 知名度：

領導者的名稱將與創新的產品一起為大眾所知曉。如果品牌和產品與企業的名稱有關係，則一般大眾將會把企業的名字與創新的產品視為同義字。這類強烈被認知的知名度將可以轉換成為長期永續性的利潤。

2. 較佳的市場定位：

作為首先進入市場的企業可以帶來擁有大部分市場佔有率的機會。

3. 定義產業標準的機會：

當企業成為科技創新的領導者時，有機會去創造一個具有優勢的產品或是定義產業的標準。

4. 佔有學習曲線中有利的開端：

領導者的學習曲線較其他競爭者先開始，他們通常也發展出一些無形的知識，這些事其他競爭者很難去獲得或是移轉的。

5. 建立保護技術的障礙物：

領導者可以藉由專利權來保護其技術，另一方面也阻止後來的進入者競爭，使他們有更好的機會去開發他們的技術。

6. 高利潤：

領導者支配者市場，他們可以建立基於他們產品和顧客或是競爭者之間高度的技術落差，因此能為產品訂定較高的價格，並獲取更高的利潤。

7. 延遲顧客轉換：

領導者和顧客建立的特殊的關係，諸如品牌與忠誠度和轉移成本，致使顧客延遲轉換到競爭者的產品。

8. 獲得外部的贊同：

領導者比較有可能獲得政府、創投和其他對其創新有興趣的產業之支持。

相對的，成為技術創新的領導者亦有一些不利之處，例如：

1. 領導者須承擔較大的研究、開發、測試和整體發展的相關成本。
2. 領導者必須能夠維持其領導地位，而持續的改進技術是需要花費成本的。
3. 領導者在初期對產品的設計、修整或是生產方式所做的投資將使其很難改變行動方針，即使是競爭者已經開發出更好的技術或是改良的設計。
4. 將技術創新引入新市場具有相當不確定的風險，而領導者也很難預測市場的需求以及制定一個最佳的價格。
5. 領導者是所有競爭者挑戰的目標。

創新的領導者可以透過結合下列的策略來維持其領導優勢：（1）投資研發工作一直持續技術的發展，（2）利用公司內部發展的技術；（3）建立自己的技術支援及工作團隊；（4）致力於普及技術，但設法延緩競爭者學會相同的技術。

肆、社會責任-企業形象

McWilliams & Siegel (2000) 的研究指出，企業對於企業社會責任的投資行為，可能是促使企業創新研發與產品差異化的動機，而企業為了迎合市場結構改變，亦即「企業責任型態之市場結構」，其手段即是透過產品生產過程中的創新與研發，來保障企業在市場上的永續生存與發展。企業善盡社會責任是為了永續發展，而欲永續發展的手段，則又必須透過產品過不斷地創新與研發，換言之，企業社會責任與研發創新的相輔相成，才能構成企業永續發展的條件。

企業社會責任的演變與界定

企業利潤，並非單純地來自於企業經營的結果，亦可能來自於公眾消費及企業所處的環境、文化與政治等因素互動的結果。企業如果要永續經營，則必須要關心其周圍環境的問題，同時，一個能擔負社會責任與遵守企業倫理的企業，才能得到各方的支持，創造更多的利潤。換言之，把企業與社會結構兩者間分開討論並不具適當性，因為企業與社會間是存在著密不可分的關係；社會是企業追求利益的來源，

而企業亦須對社會有所職責。至於企業的社會責任與倫理其演變及各方觀點如何，本研究將做以下簡單的討論。

企業經理人對社會是否應負社會責任，在最初是抱著否定的態度，直至近幾年才逐漸接受此觀念。根據Hay & Gray (1976) 其將企業經理人對社會責任所持態度的轉變，共分為三個階段：

第一階段：

在1930 年代之前，所強調的基本信念是自我利益的追求，亦即企業經理人的唯一目標是替企業賺取最大利潤。而此論點曾有一段很長的時間受到企業經理人及法院的支持，例如：在1919 年，美國密西根法院宣稱企業機構營運的主要目的是替股東賺取利潤。

第二階段：

從1930 年代至1960 年代早期為止，此階段強調企業經理人的責任不只是賺取最大利潤，而且必須要在顧客、員工、供應商、債權人及社區之間的爭議中維持一個平衡點。此階段，企業經理人及學者對於企業的社會責任之觀念轉變，首先付諸於改變的是，企業縮短員工的工作時數，及改善工作環境。

第三階段：

為1960 年代以後，企業經理人多主張企業組織應該參與解決社會問題，回饋社會。Mohr, Webb & Harris (2001) 等學者亦曾針對企業社會責任與企業財務績效的議題指出：現代企業正面臨了企業獲利能力與善盡社會責任二者間平衡操控的龐大壓力，種種的壓力迫使企業必須去重視並且去實踐其所該負的社會責任。再者，由於今日資訊傳輸快速，且知識管理對於企業已經成為一種競爭的優勢，而此亦是企業社會責任逐漸成為今日企業必須從事課題的原因之一。

綜合上述企業經理人對社會責任所抱持態度的轉變，把研究將其三個階段歸納出如下圖 2-2：

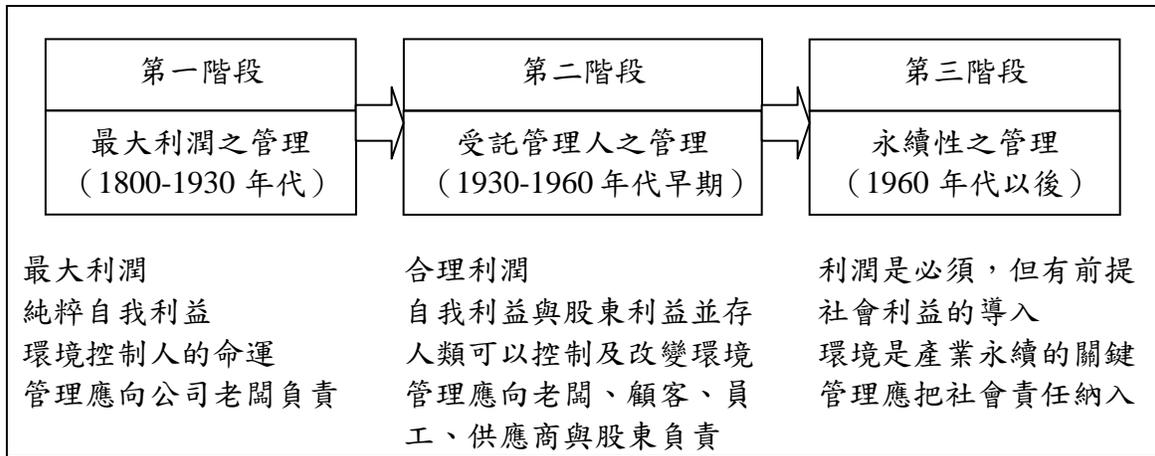


圖 2-2 企業經理人對社會責任所持態度轉變的三階段

資料來源：摘錄自 Robert D.Hay, Edmund R, Gray and James. E. Gates, *Business and Society: Cases and Text*, Cincinnati: South-western Publishing, 1976), pp.10-11

P.E Marphy (1979) 則針對企業擔任社會角色的貢獻，將企業社會責任畫分為四個時期：

- (一) 慈善捐贈時期(Philanthropic Era)：即1950 年代，注重慈善捐獻。
- (二) 覺醒時期(Awareness Era)：1953 至1967，參與社區公共事務。
- (三) 爭論時期(Issue Era)：1968 至1973，此時期重視環境污染與歧視問題。
- (四) 反應時期(Era of CSR)：1974 年以後，企業開始重視企業倫理與環境利益。

葉淑娟(1988) 曾以各階段社會環境因素與社會責任關的迥異，將企業社會責任觀念的演進，畫分為下列四階段：

- (一) 自我責任階段(1300 年~ 1800 年)：此階段中，經濟活動開始發展，且企業力量尚未形成，因此企業無來自大眾的壓力，而大眾也未要求企業去履行企業社會責任。
- (二) 經濟性責任階段(1800 年~ 1890 年)：企業已具有創造經濟成長的力道，且企業已經漸漸成為社會結構中的重要角色，然而，由於企業能夠迎合當時社會經濟發展的需要，且消費者意識亦尚未覺醒，故也未被要求要善盡社會責任。
- (三) 法律性責任階段(1930 年~ 1950 年)：此階段的經濟成長力道快速，財富迅速累積，形成許多的大資本家。資本家憑藉著雄厚的資金壟斷市場，因而造成消費者與企業員工權益的剝削，此時便只能靠著政府介入干預，以法律的強制方式，來迫

使企業正視社會結構的相對權益。

(四) 社會大眾責任階段(1960 年以後)：此階段社會教育水準與消費者意識皆大幅提升，使得經濟活動以外的需求更加被重視，因此企業面臨許多業外的監督與要求，此時企業不只需盡到法律責任，亦需要基於道德性，將社會整體經濟納入長期的決策考量之中。

Modic (1988) 亦把企業採取的社會責任行動分為八類：

- (一) 在製造產品上的責任：製造安全、可信賴及高品質的產品；
- (二) 在行銷活動中的責任：如做誠實的廣告等；
- (三) 員工的教育訓練的責任：在新技術發展完成時，以對員工的再訓練來代替解僱員工；
- (四) 環境保護的責任：研發新技術以減少環境污染；
- (五) 良好的員工關係與福利，讓員工有工作滿足感等；
- (六) 提供平等僱用的機會：僱用員工時沒有性別歧視或種族歧視；
- (七) 員工之安全與健康：如提供員工舒適安全的工作環境等；
- (八) 慈善活動：如贊助教育、藝術、文化活動，或弱勢族群、社區發展計劃等。

另外，再根據 Archie (1996) 其亦將企業社會責任共區分為四層級模式 (Four-Part CSR Model) ，

- (一) 捐助責任(Philanthropic Responsibilities)
- (二) 道德責任(Ethical Responsibilities)
- (三) 法律責任(Legal Responsibilities)
- (四) 經濟責任(Economic Responsibilities)

綜合上述各國內外學者對企業社會責任觀念的演變與劃分，可以明顯得知：隨著階段性的發展，與近代教育水準的提升，消費者對於企業與社會環境有更深的見解，故企業的社會責任的範圍有不斷擴大之趨勢，且要求層次也有顯著的提升。縱然消費者意識的逐漸抬頭，企業從事並善盡社會責任已成為銳不可擋之勢，然而，Bernhut (2002) 認為就企業之所以未盡其社會責任的理由，主要亦可區分為外部因素與內部因素：

- (一) 外部因素：

企業經理人面對的可能是來自外部短視近利的投資者(Transient Investors)，他們是企業直接資金募集的來源之一，其關心企業的收益及成長率，迫於壓力，企業經理人可能選擇屈服。

(二) 內部因素：

企業可能因同業中，無人履行企業社會責任，而藉此認為沒有一個正當性的經濟理由去選擇從事。另外，企業經理人可能無興趣去履行企業的社會責任，亦或企業社會責任始終未曾被納入企業組織核心價值的一部分，遂沒有從事其社會責任的動機，都是企業未盡社會責任的內部因素。

另外，McGuire & Parrish (1971) 更指出，由於要求企業參與社會事務，這舉動可能會致使企業的目標趨於混淆，並沖淡企業的經濟目標，最後將導致企業在經濟性與社會性皆表現不佳。

自由派經濟學家Milton Friedman 三十年前的名言：「企業的社會責任是幫股東賺錢，至於慈善，那是政府和股東個人的事。」然而，省思企業獲利的最終來源是來自於各個社會結構，隨著社會結構的不斷改變，消費者對於企業而言，已經不只是扮演消費財務或勞務的角色，消費意識的提升，亦已儼然敦促企業重視整個社會環境的總體利益與生態，而企業參與社會責任的行為，正可為企業在利益與社會環境中達成雙贏，亦是企業欲永續發展的墊腳石。

伍、策略

「策略」(Strategy)一詞 源自於古希臘文的Strategies 原本為軍事用語，意指用兵之術，而早在古代巨著『孫子兵法』書中提到戰爭用兵的最上策便是以謀略取勝，而韋氏辭典將策略定義為『交戰國的一方運用武裝力量以贏得戰爭目標的一種科學與藝術』(蕭淳澤，2003)。策略(strategy)廣為討論的興起，始自於Von Neumann, John & Oskar Morgenstern (1947)所著之賽局理論(Game Theory)一書，爾後策略的概念即被廣泛地運用到企業實務上(轉引自林義欽，2001)。較著名的學者對策略的定義如下：

Chandler (1962)：將策略定義為企業基本的長期目標及為達成其目標所採取之行動方案與配置所需資源的決策。

Andrews (1971)：認為策略為達成目標所發展之目標、主要政策與計畫的組合，並藉以描述公司目前及未來的業務。

Ansoff (1984)：將策略視為企業與環境間共有的引線，且此共有的引線包括產品市場的範疇、成長向量、競爭優勢及綜效。

Glueck and Jauch (1984)：定義策略是為了達到各基本目標而設計的一套統一的、全面的及整合的計畫。

Hofer and Schendel (1985)：將策略定義為企業為達成目標，對目前及未來在資源部署及環境互動上所採取型態。

Porter (1980)：認為企業的競爭策略是企業為了取得在產業中較佳的地位，所採取攻擊性或防禦性的行動。

David (1993) 對策略定義為形成、執行、以及評估可以使得組織達到其目標的跨功能決策的一種藝術以及科學。如同定義所示，策略管理的焦點在於整合管理、行銷、財務/會計、生產/營運、研究發展以及電腦資訊系統，以達到組織的成功。

司徒達賢 (2000) 對策略則提出以下八點基本概念：

- 一、 策略代表重點之選擇。
- 二、 策略界定了企業在環境內的生存空間。
- 三、 策略指導功能性政策之取向。
- 四、 策略建立在相對的競爭優勢上，其目的在建立長期之競爭優勢。
- 五、 策略運作目的，在維持與外界資源的平衡以及不平衡的關係。
- 六、 策略是對資源與行動的長期承諾。
- 七、 策略雄心與落實執行是必要條件。
- 八、 策略是企業主持人責無旁貸的工作。

吳思華 (2000) 指出由企業循環(如圖2-3)，吾人可從以下四個觀點來理解策略的意義：

- 一、資源投入：策略具有指導內部重大資源分配的功能。
- 二、經營活動：企業的經營構想，要透過企業內部的系列活動來實現。

三、競爭優勢：策略作為的目的在建立並維持企業不敗的競爭優勢。

四、生存利基：企業在競爭的環境中，要衡量外在環境與本身的條件，

找出適當的利基做為生存的憑藉。根據以上，策略顯示出以下四方面的意義：

(1)評估並界定企業的生存利基；(2)建立並維持企業不敗的競爭優勢；(3)達成企業目標的系列重大活動；(4)形成內部資源分配過程的指導原則。

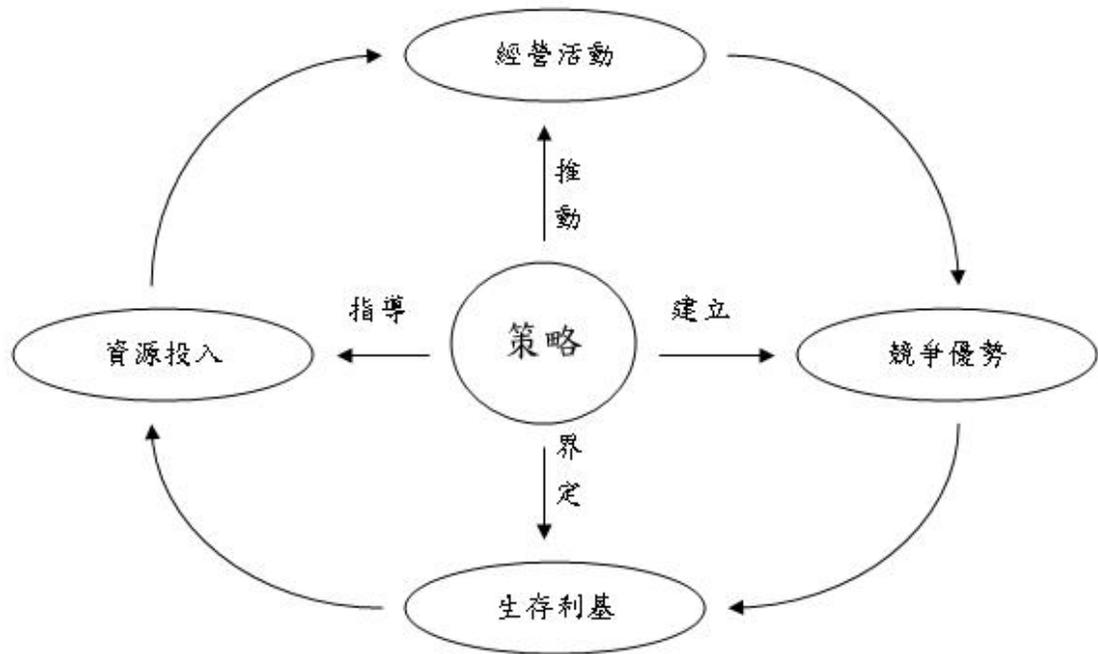


圖 2-3 企業營運循環

資料來源：吳思華(2000)，36 頁

Hill and Jones (1998) 對策略定義為管理者為達到組織目標所採行特定型態的決策與行動。對大部分甚至所有組織來說，最重要的目標是獲得卓越的績效，因此，策略經常可以更精確的定義為，為獲得卓越的組織績效所採行特定型態的決策與行動。

綜合上述各學者對策略的定義，吾人可以了解到，策略是一種指導性、長期性的承諾，在內容上側重「質」的目標，而非強調財務績效的「量」的目標。對一個企業或組織，由於其所擁有的資源是有限的，成功的經營者為獲得卓越的績效，必

顯示出其能妥善運用這些資源。為有效運用資源，企業主持人或經營團隊就必須因時、因地制宜，思考企業未來發展方向、界定企業的生存利基、思考並尋找企業的生存憑藉、勾勒出發展的藍圖，決定出「哪些件事才是真正值得投入的重點」，訂出該企業或組織的「經營策略」。而唯有依據清晰的策略指導，在不同的事業單位或在行銷、生產、人事、財務、研發、資訊等各功能領域中，才能依照擬定的發展藍圖分別形成各單位的目標，進而訂定各單位達成目標應有的執行作為或手段。

（二）競爭策略的涵義

Porter (1985) 指出「競爭」是企業成敗的核心，它決定企業的創新、文化凝聚力、執行效率等，與整體表現息息相關的各種活動。「競爭策略」則是要使企業在最基本的戰場(產業)上，找出有利的競爭位置。因此競爭策略的目的在於：針對產業競爭的決定因素，建立起能獲利、又能持續競爭的位置。競爭策略不僅要因環境而制宜，還要從有利於企業的角度來改造環境。而競爭策略的選擇，涉及兩個中心議題，此二議題都不足以單獨指引企業來有效選擇自己的競爭策略，分述如下：

一、如何由長期獲利能力的觀點，以及決定長期獲利的能力的關鍵因素，來了解產業吸引力：產業吸引力，乃決定企業獲利能力的首要因素，而吾人在擬定競爭策略時，應要了解產業吸引力的競爭法則，而競爭法則都可運用五力分析來做具體描述。依Porter (1980)指出，產業結構強烈地影響著產業之間的競賽規律，並決定廠商所能運用的策略手段。一個產業的競爭強度，根植於產業既有的經濟結構，並且超出現有競爭者的影響。而一個產業的競爭態勢，主要受到五種競爭動力決定(如圖2-4)：

(一)新加入者的威脅(二)現存競爭者之間的對抗強度(三)來自替代品的壓力(四)購買者的議價能力(五)供應者的議價能力。這五種競爭力，每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟與技術等性質。因為這五力會影響產品價格、成本、與必要的投資，故五力的整體強度，決定了企業在產業中的平均獲利能力。對企業而言，五力的架構有助於釐清企業所處的競爭環境，並點出產業中競爭的關鍵因素，並界定最能改善產業與企業本身獲利能力的策略性創新。

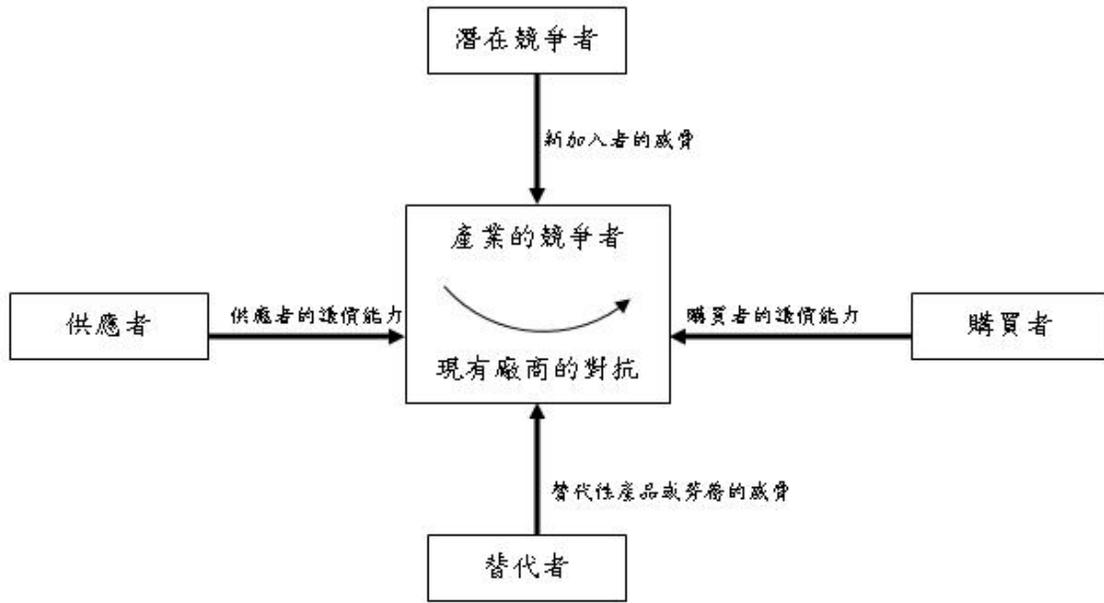


圖 2-4 推動產業競爭力的動力

資料來源: Porter (1980), pp35

二、競爭策略的第二個中心議題為「企業在產業中的相對位置」：競爭位置會決定企業獲利能力高出或低於產業平均水準。而企業表現若要長期維持在平均水準以上，其重要的基礎為「持續的競爭優勢」。企業能獲得的兩種基本競爭優勢為「低成本與差異化」，將這兩種基本競爭優勢，與企業為爭取兩種優勢所採區的行動範疇相結合，可得到獲得水準以上表現的三種一般性策略(Porter, 1985)，即成本領導、差異化與焦點化。其中焦點化有可分為焦點成本與焦點差異，如圖2-3所示。一般性策略的基本概念為，競爭優勢是任何策略的核心，企業要獲得競爭優勢就必須做出選擇。亦即企業必須決定出其所追求的競爭類型、以及希望在哪個範疇取得此一優勢。茲分述三種一般性策略如下：

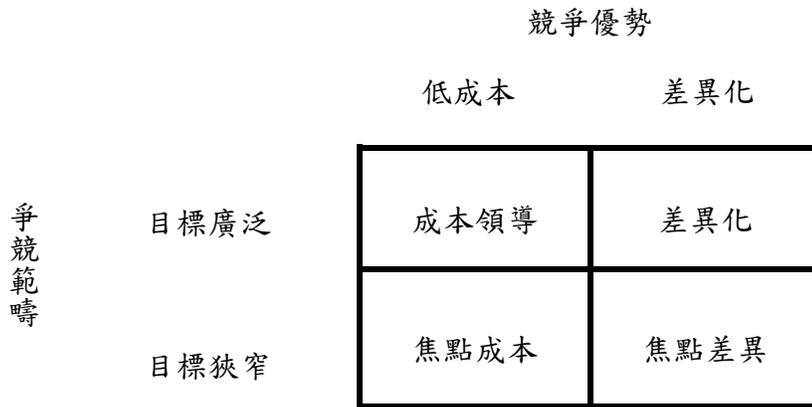


圖 2-5 三種一般性策略

資料來源: Porter (1985), pp12

一、成本領導：企業選擇該策略的目的，是要成為所處產業中的最低成本的製造商。而企業經營範圍的大小，其對成本優勢影響重大。而形成成本優勢的來源，包括如經濟規模、技術專利、優先取得原料及其它等因素。而成本領導者必須建立在差異化的基礎上，取得與競爭對手等同或近似的程度，才能達到水準以上的表現。成本領導的邏輯是必須成為唯一的成本領導者，而不是許多爭奪者中的一員。因此，追求成本領導權，本身就是一種特別仰賴「先發制人」的策略。

二、差異化：執行差異化，企業須在產業內客戶廣泛重視的某些領域，設法獨樹一格。選擇一種或數種大多數買主重視的特性，把自己置於獨特的定位，滿足客戶的需求。差異化策略的邏輯是，企業在眾多特質中選擇與競爭者不同的特質，並讓自己在這些特質上獨樹一格。差異化與成本領導策略不同的是，當產業中具有許多客戶所重視的產品特質時，成功的差異化策略就不只一個了。

三、焦點化：此策略與前兩策略不同之處在於，它只在產業中，選擇一個狹隘的競爭範圍，然後埋首耕耘。焦點化策略有兩種形式，當重點在於「焦點成本」時，企業追求的是目標區段的成本優勢；但如果重點在於「焦點差異」時，企業追求的目標是特定區段中與眾不同的特質。這兩種策略的基礎均為當企業選擇的目標區段必須與其他區段有別，不是此一區段中的客戶具有特殊需求，就是能為其提供最佳服務的生產或運送系統，與其他區段不同。辨別其與差異化策略之分別，對於差異化

策略，乃在客戶廣泛重視的特質上建構自己的獨特性。而對於採行焦點差異策略者，則是尋找具有特殊需求的產業區段，並儘可能滿足它。企業若採用各種一般性策略卻造成「進退不得」的情勢，而毫無競爭優勢，它通常肇因於企業不願在「如何競爭」的問題上做出抉擇，而試圖以一切方法取得競爭優勢，但卻因方法之間相互抵觸，而致陷入困境。通常企業只能在三種策略中擇一，否則就可能陷入上述之困境；一般情況下，由於差異化會提高成本，因而導致企業面對成本領導與差異化兩種策略間的矛盾，並須做出抉擇。然企業在降低成本的同時，卻不一定會犧牲差異化，例如透過新技術的引進或創新，來達到降低成本與提升差異化兩種策略。因此企業應該積極發掘可以兼顧差異化與降低成本的方法，亦應確定自己最後期望取得何種優勢，並根據該項選擇，解決隨時可能面對的權衡取捨問題。而於策略的持續力，企業在競爭優勢能抵擋競爭對手的行動、或產業結構改變所造成的破壞時，三種一般性策略才具持續力。表2-4 說明每種一般性策略所面對的風險。因此，企業必須持續投資，不斷改善自己的競爭位置，為其策略建立障礙，使競爭對手難以模仿，才能維持選定策略的持續力。在大多數的產業中，只要同業彼此採取不同的一般性策略、或在不同的基礎上發展各自的差異化或焦點策略，這三種策略仍可共存，企業間可同時獲利。但當兩家或多家企業以同樣的基礎追逐同一種策略目標時，將會導致無利可圖的窘境。當某產業內的所有企業都按照競爭策略的原則行事，各企業將選擇不同的基礎來建立競爭優勢，雖然不一定所有企業都能夠成功，但一般性策略提供了企業達成優異表現的許多可能途徑(Porter, 1985)。

表 2-4 一般性策略的風險

成本領導的風險	差異化的風險	焦點化的風險
成本領導地位無法維持 ● 競爭者模仿 ● 技術變革 ● 成本領導的其他基礎遭受侵蝕	差異化無法維持 ● 競爭者模仿 ● 形成差異化的因素對客戶的重要性降低	競爭者模仿焦點化策略，目標區段失去結構上的吸引力 ● 結構被侵蝕 ● 需求消失
產品的相似性無法維持	成本的相似性無法維持	廣泛目標的競爭者進佔該區段 ● 該區段和其他區段的差異縮小 ● 生產多種產品的優勢提升
焦點成本廠商在產業區段中達到更低的成本	焦點差異廠商在產業區段中建立更大的差異	新的差異化廠商進一步細分產業區段

資料來源: Porter (1985), pp21

(三) 經營管理的關鍵成功因素

對產業而言，關鍵成功因素(Key Success Factor, KSF)就是「任何企業想在一個特定產業裡面競爭，所須具備的基本能力」。關鍵成功因素法就是通過分析找出使得企業成功的關鍵因素，然後再圍繞這些關鍵因素來確定系統的需求，並進行規劃。關鍵成功因素法主要包含以下幾個步驟：

1. 了解企業的戰略目標。
2. 區別所有的成功因素：主要是分析影響戰略目標的各種因素和影響這些因素的子因素。
3. 分析關鍵成功因素的性能指標和評估標準，蔡圖晉（2004）。

對於不同的產業，其關鍵成功因素也不相同，此外，一個企業已經了解並擁有該產業的關鍵成功因素，還是不能保證該企業能在激烈的競爭中取得領先定位，因

為關鍵成功因素是企業成功的必要條件而非充分條件(Ketelhöhn, 1998)。

黃營杉(1992)：產業的關鍵成功因素，係指一門產業中最重要之競爭能力或資產，廠商惟有把握住產業之關鍵成功因素才能建立持久性競爭優勢，否則即使擁有極佳的策略，但在關鍵成功因素處於劣勢，競爭能力將會大打折扣。

大前研一(1985)：認為關鍵成功因素乃策略家尋找策略優勢的四條途徑之一，即透過確認本行業的關鍵成功因素，然後把企業的資源集中投入可以取得競爭優勢的特定領域中。欲找出產業的關鍵成功因素，最便捷的方法是分析該產業完成最終產品或服務過程中各階段的附加價值，各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。此即是「從原料取得到的售後服務，必須詳細檢視整個營運的每一個環節，方可導出經營某種行業的關鍵成功因素」。

Hofer & Schendal(1985)則將與該產業與競爭有關的所有因素詳細列出，然後依照每一個因素的相對重要程度給予權重，並就其產業內的競爭狀況予以評分，最後計算每一因素的加權分數並將其與實際的狀況比對，而排列出相對的優先順序。

Hofer(1991)提出四項成功關鍵因素應具有的特性，包括：第一、要能反映出策略的成功性；第二、是策略制定的基礎；第三、要能夠激勵管理者與其他工作者；第四、要非常特殊而且是可以衡量的。

吳思華(1988)，其主張要找出產業的關鍵成功因素，最簡單的方法就是分析產業價值鏈中，凡附加價值高而能取得具有相對優勢的活動，就可以作為企業KSF的來源。但若附加價值高，但各企業在取得時並無障礙，則取得這些資源並不具有優勢，也不足以構成KSF的來源。

Aaker(2001)認為關鍵成功因素是在市場上必須要贏的競爭性資產或能力，它代表著該企業擁有的持續性競爭優勢。雖然判斷未來的關鍵稱成功因素是很困難的，然而它卻是競爭與策略發展的基礎。吾人可經由市場與競爭分析，找出在競爭環境中突出的資產與能力，以界定目前之關鍵成功因素，並洞察未來哪些資產與能力比較有用，來提供策略之形成。其包含兩種型態，第一種型態為策略的必要性，它雖不能保障優勢(別人也有)，但沒它就行不通；第二種型態則為策略上的優勢是企業致勝關鍵，亦即在這一方面擁有比其他企業更好的資產與能力。關鍵成功因素

會隨不同產業而不同，擁有關鍵成功因素的廠商表現通常會較其它企業更好。然而除了確認關鍵成功因素，亦須預測未來可能出現的關鍵成功因素。例如就工業市場而言，在導入與成長期的關鍵成功因素為技術與創新；但是到成熟期則為系統產能、行銷與售後服務。關鍵成功因素的尋找，Bulien and Rockart (1981) 提出以訪談方式，藉由客觀的訪談相關部門主管，依管理程序先確認其目標，再根據其實務經驗與需求，來提出個人對主題所認知的關鍵成功因素。最後再經由分析篩選，歸納整理出企業達此一主題或目標，其所應具備的關鍵成功因素。同時並排列優先順序，來決定企業各項活動與發展，使得企業資源與能力能夠有效的被運用，使得成功的關鍵活動得以被執行與達成(李雲端，2002)。

對於關鍵成功因素(key Success Factors)的解釋與定義，目前各國內外專家者說法不一，但實質上卻有著近似的策略涵意，針對關鍵成功因素的整理如表 2-5。

表 2-5 關鍵成功因素之定義彙整表

研究學者	對關鍵成功因素的看法
Ansoff (1984)	認為關鍵成功因素之目的在於指引企業發展與產業關鍵成功因素一致的策略，以取得企業本身在競爭上地位的相對競爭優勢。
Aaker (1984)	指產業最重要的競爭能力或競爭資產，成功的業者所擁有的優勢必為產業關鍵成功因素中的優勢，不成功的業者則通常必是缺乏關鍵成功因素中的某一個或某幾個因素。
Hofer and Shendel (1978)	企業經由其活動領域與所能掌握之資源，發展出獨特優勢，所能掌握的資源就是關鍵成功因素。而這些因素是管理中重要的控制變項，顯著地影響企業在產業中的競爭地位。
Thompson (1989)	確認產業成功的關鍵因素，是產業分析概念中最需優先考量的要項，隨著經濟特性、驅動力、及競爭狀況的改變。關鍵成功因素會因產業的不同，時間的變化而有所改變。只要掌握一個或二個關鍵成功因素即可取得產業競爭優勢。

資料來源：伍琇鉅 (2001) ,pp19

第四節 台灣中小企業經營相關文獻

根據經濟部(2006)的統計，民國 94 年中小企業佔所有企業的比率 97.80%，中小企業對台灣經濟發展及社會安定的有著舉足輕重的地位，面對全球化的經營環境台灣中小企業必須提昇自我的體質，強化行銷通路，掌握產品研發的方向與人才的培育，才能突破競爭而持續成長。

綜理有關中小企業經營相關文獻如下：

吳清山、林天祐 (1994)：全面品質管理的三要素：(1) 事物本身的品質，(2) 事物適用性的品質，(3) 服務的品質，此三項因素環環相扣，缺一不可。

楊錦洲 (1997)：品質是競爭的策略。產品能讓顧客滿意，則產品稱之為品質。

Feigenbaum (1991)：品質係指滿足顧客條件的即是最優產品。

Dale H. Besterfield (1999)：全面品質管理係應用數量方法進行思考，並運用人性的策略，去改善整個組織和超越顧客現在及未來的需求。

Jackie Kandell (2000)：顧客關係管理是以滿足顧客之需求為核心，以保留顧客為主要目標，並提供顧客不同之產品與服務，儘可能提高顧客滿意度及牟取企業最大之利益。

Swift(2001)提出顧客關係管理為企業透過有意義的溝通來瞭解和影響顧客行為，目的是達到增加新顧客、防止既有顧客流失、提高顧客忠誠度和提高顧客獲利的一種手段。顧客關係管理的目標是透過流程改善，與適當的顧客溝通，在適當的時機，經由適當的通路，提供適當的建議（產品及服務），以增加商機。

Newell (2001) 則認為顧客關係的建立是以信賴與對話為基礎。

藤田憲一 (2002) 認為顧客關係管理就是正確認識顧客，持續灌輸顧客的價值觀，以建立和顧客必要的關係，並持續維持雙方關係的經營手法。

李吉仁 (1996)自創品牌的廠商不僅自行設計，同時自行建立專屬之品牌，將產品行銷至市場。

Traynor and Traynor (1989)認為高科技產品的創新、品質、品牌形象、產品

線的完整性及售後服務等，均是產品策略不可或缺的要素。

Growley and Zajac(1996)亦認為無形的要素(如品牌)，在高科技行銷中漸趨重要，品牌名稱的優勢可以阻止價格的浸蝕與市場佔有率滲透。

張希誠(1988)認為高科技的競爭基礎在於迅速的開發新產品、行銷訴求、配銷通路及製造程序，其中不斷推出前所未有的產品進入市場，成為高科技產業的特色。

Rosebloom(1989)視技術為組織中的重要資產，如同財務與人力資源，公司亦應發展其相關的策略。

賴士葆(1997)技術策略即於策略思考中，考量並制訂有關技術之選擇、生產、獲取、管理、維護與運用等決策。

Ford(1988)對技術策略的定義，技術取得與應用為首要的策略變數。在於技術取得方式可分為自行研發、技術合作、委託外部廠商研究、技術授權、買斷技術五種類型。

McWilliams & Siegel (2000) 的研究指出，企業對於企業社會責任的投資行為，可能是促使企業創新研發與產品差異化的動機，而企業為了迎合市場結構改變，亦即「企業責任型態之市場結構」，其手段即是透過產品生產過程中的創新與研發，來保障企業在市場上的永續生存與發展。

Modic (1988) 亦把企業採取的社會責任行動分為八類：

- (一) 在製造產品上的責任
- (二) 在行銷活動中的責任
- (三) 員工的教育訓練的責任
- (四) 環境保護的責任
- (五) 良好的員工關係與福利，讓員工有工作滿足感等
- (六) 提供平等僱用的機會
- (七) 員工之安全與健康
- (八) 慈善活動

Archhie (1996) 其亦將企業社會責任共區分為四層級模式(Four-Part CSR Model) ，

(一) 捐助責任(Philanthropic Responsibilities)

(二) 道德責任(Ethical Responsibilities)

(三) 法律責任(Legal Responsibilities)

(四) 經濟責任(Economic Responsibilities)

Porter (1980)：認為企業的競爭策略是企業為了取得在產業中較佳的地位，所採取攻擊性或防禦性的行動。

David (1993) 對策略定義為形成、執行、以及評估可以使得組織達到其目標的跨功能決策的一種藝術以及科學。

Hill and Jones (1998) 對策略定義為管理者為達到組織目標所採行特定型態的決策與行動。

Porter (1985)競爭策略是要使企業在最基本的戰場(產業)上，找出有利的競爭位置。

黃營杉 (1992)：產業的關鍵成功因素，係指一門產業中最重要之競爭能力或資產，廠商惟有把握住產業之關鍵成功因素才能建立持久性競爭優勢，否則即使擁有極佳的策略，但在關鍵成功因素處於劣勢，競爭能力將會大打折扣。

Hofer (1991)提出四項成功關鍵因素應具有的特性，包括：第一、要能反映出策略的成功性；第二、是策略制定的基礎；第三、要能夠激勵管理者與其他工作者；第四、要非常特殊而且是可以衡量的。

吳思華 (1988)，其主張要找出產業的關鍵成功因素，最簡單的方法就是分析產業價值鏈中，凡附加價值高而能取得具有相對優勢的活動，就可以作為企業KSF 的來源。但若附加價值高，但各企業在取得時並無障礙，則取得這些資源並不具有優勢，也不足以構成KSF 的來源。

Aaker (2001) 認為關鍵成功因素是在市場上必須要贏的競爭性資產或能力，它代表著該企業擁有的持續性競爭優勢。

綜上，中小企業要在國際化的競爭環境中生存並且從中脫穎而出必須在其企業經營管理上不斷的調整經營方針，建立屬於自己企業之競爭策略並推動全面品質管理，提升企業之產品品質並藉由良好顧客關係管理管理及社會責任，確保企業持續的競爭力，而此與磐石獎評審標準之構面相符（1. 管理制度，2. 創新策略，3. 行銷策略，4. 人力發展，5. 社會責任，6. 財務狀況），並將於下一章中進一步討論。

第三章 研究方法

第一節 研究工具

本研究主題的進行方式，在於發掘初步的見解，而俾能提供未來的研究者有更進一步的研究的空間，是為探索性的研究。而本研究的研究對象，以台中工業區獲得磐石獎7家廠商為例。本節首先說明探索性研究的定義、特性；其次將本研究所採用的研究工具、質化研究、深度訪談、參與式觀察作概述性說明。

一、探索性研究

探索性研究是為了釐清與定義一問題之本質所做的初始研究，它不似結論性研究（亦即敘述性研究和因果性研究）有明確界定的研究問題和假設，並且能以結構式的方法進行研究。Churchill（1995）與Zikmund（1994）指出探索性研究主要適合應用於研究主題涉及釐清問題本質，且為前人未做或甚少做過的主題，目的在於發掘與洞察一些想法、觀念與見解，而不在於為一些現象作推理或提供明確的解決方案。採用探索性研究將有助於了解及釐清新的或是尚屬模糊的研究主題，以使後續的研究者能對相關研究主題有較多的了解（古永嘉，1996）。茲將探索性研究之特性列表如下列：

表 3-1 探索性研究特性列表

研究計劃要領	探索性研究
研究目的	* 一般的 * 獲得有關某一情境之見解
資料需要	模糊的
資料來源	未明確界訂
資料收集表格	開放粗略的
樣本	* 較小 * 主觀選擇以產生有用的見解
資料收集	* 有彈性 * 沒有固定程序
資料分析	非正式；通常為非數量性的
推論與建議	暫時性

資料來源：蔡如菱，2001，pp42。

Cooper&Emory（1995）將探索性研究可採行之研究方法分為下列八項：

- （一）深度訪談。
- （二）參與式觀察。
- （三）影片、照片或錄影帶。
- （四）技術與心理測驗。
- （五）街頭觀察研究。
- （六）專家或群體領導者訪談。
- （七）文件資料分析。
- （八）人員互動觀察。

本研究採用深度訪談作為收集資料的研究方法，作為探究磐石獎——台中工業區得獎企業的經營管理研究之研究工具。

二、質性研究

質性研究的目的旨在求說明、解釋或預測我們真實世界的現象(張紹勳,2001)。質性研究法認為現實世界不是用單一的因素或變項所能解釋的，而把它看成一個非常複雜的「現象」，此現象是不斷在變動的動態事實，由多層面的意義與想法所組成。質性研究試圖發現在現象內社會行為有意義的關係及其影響。

質性研究法的重點不在於「求證」某種假設，而是在探索某種意義與現象。質性研究的結果是某種概念或變項的發現、某種意義的探討，而不是研究結果的「概推」。蔡敦浩(1985)認為定性研究(質性研究)的主要性質有以下幾點：

1、就問題類型來說

研究的現象是複雜的，包含許多互相糾纏的現象。因此，觀察的角度是整體的，所處理的現象是動態的。

2、就與理論的關係來說

定性研究之目的不在驗證(verify)，而在發現(discovery)。研究的發現是植基(grounded)於資料，但卻不是完全受限於資料。因此，研究者可以超越原來的理論架構。

3、就資料來源來說

定性研究是從行動者的角度來觀察所要研究的對象。因此，衡量或觀察的對象是組織實發生之現象，而不是經過控制或設計過的工具。資料來源不只是客觀的資料，也包括一些主觀的、片斷的、軼聞的軟性資料。

4、就資料的蒐集方式來說

定性研究主要是以非結構式的訪問，來深入探討少數個案。雖然是小樣本的訪問，但資料蒐集的方式應該以有系統的方式進行。

5、就發現產生的方式來說

定性研究所產生理論，主要來自於資料的歸納。研究的發現不在說明變項間的關係，而是在於將具有複雜關係的變項，綜合成「理想型態」(idea type)。

質性研究的研究者需盡量避免拿本身的參考架構、或先入為主的觀念、偏見與假設去詮釋當事者的世界，並避免預設可能的發現，總之，就是對一切都保持新鮮的眼光，不把任何事視為理所當然。也就是說，朱美珍（1992）建議研究者不帶任何前提、設身處地為對方著想、到他們的世界裡。因此，做質化研究的技巧就顯得相當重要。而訪談是質化研究過程極其重要的一環，研究者應該提升自己的訪談技巧，以享受那種心靈對談的成就；研究者應該要求訪問的智慧，以開啟更豐富的知識層面；研究者也應更積極傾聽受訪者的心聲，以建立人性互動與溝通的橋樑。

質性研究的研究是將研究前所收集到的理論透過質化研究的方法如深度訪談去挑戰研究前的理論，修正或豐富化原有的理論。如此週而復始，不斷地修正與豐富之前的理論，直到不再發現新的內容與資料後，即成為研究後的理論，也就是本研究的成果。

三、深度訪談

深度訪談法為探索性研究中「試驗研究」的一種資料收集方式，因為問題結構性低，須藉由訪談者（interviewer）詢問許多問題，並針對受訪者的某些問題作深入探詢。Miller and Crabtree（1992）指出質性研究的資料蒐集方式，主要可經由觀察、錄製及訪談三種方式取得。古永嘉（1996）提出在深度訪談的過程中，訪談者應儘可能使用最少的提示和引導問題，來鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題儘可能地談論自己的意見。訪談法中可再分『非結構式』、『半結構式』、『結構式』訪談。非結構式訪談往往以生活閒聊式（everyday conversation）與知情人士或專家進行訪談取得資料；半結構式是以「訪談大綱」進行，對象可以是個人或團體，其中個人訪談即所謂『深度訪談法』（depth interview），而團體訪談即『焦點團體法』（focus group）；結構式訪談則包括累積分類（pile sort）、排序法（rank order）等研究技術。本研究先期採『深度訪談法』中「非結構式」進行訪談取的資料，繼而以「半結構式」的訪問方式，在徵得受訪者的同意後，將訪談內容錄音，以便後續分析整理。

第二節 研究流程

本研究以台中工業區得獎企業的經營管理為研究探討因素，所以首先確定研究主題與研究目的及範圍，以確立研究方向，便利進行研究。接著進行文獻蒐集與整理，並收集相關次級資料，建立本研究之研究前研究架構。按此研究架構，透過深入訪談得獎企業主與學生本人之參與觀察，將訪談後之資料加以整理與分析，並做最後綜合整理，建立研究後理論架構，以提出結論及建議。

第三節 研究問題及對象

一、研究問題架構

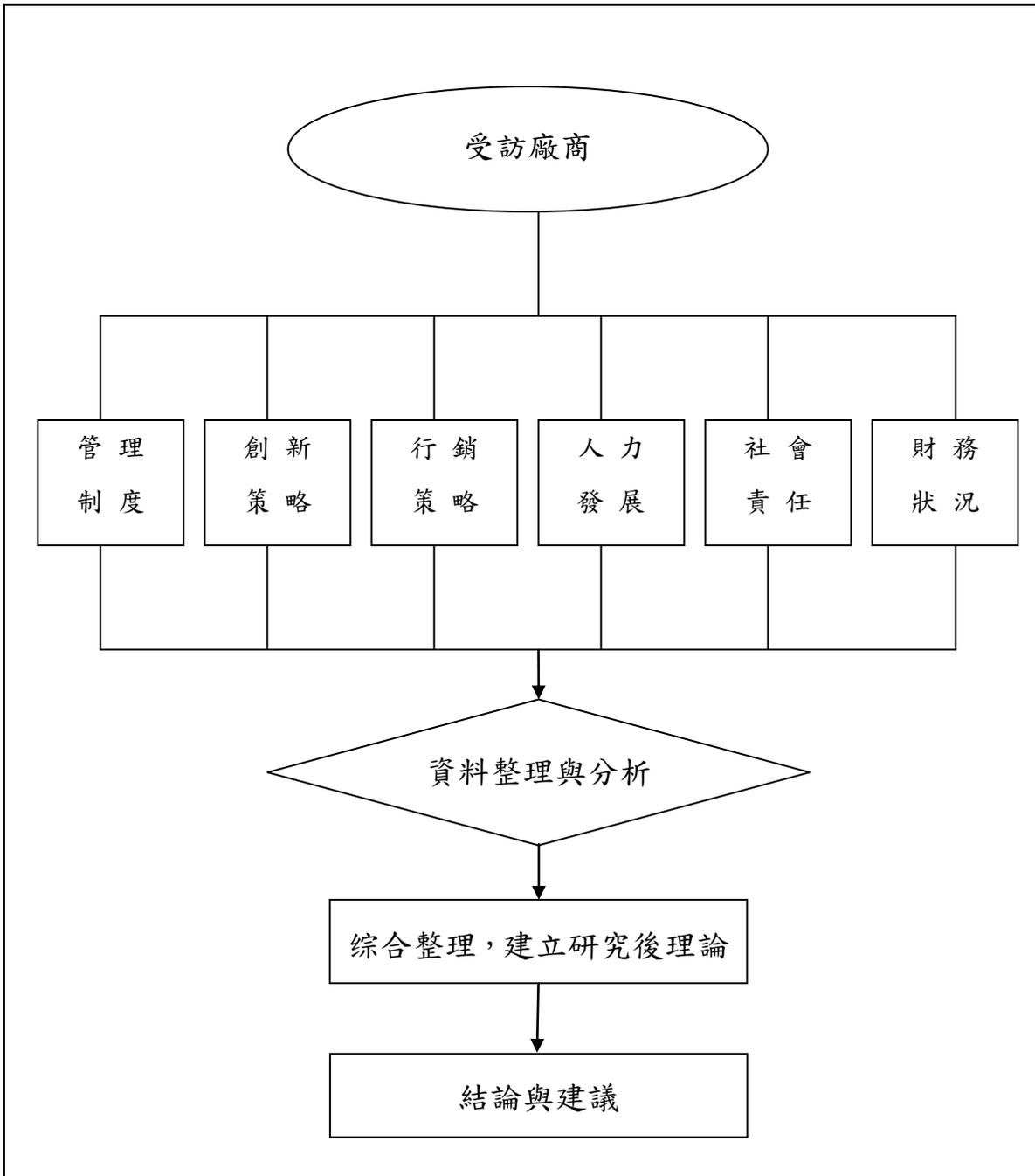


圖 3-1 研究問題架構圖

二、研究對象的選擇

本研究係以研究者本身從事工業行政業務之便，針對台中工業區磐石獎得獎企業的具代表性高級經營幹部為深入訪談對象（表 3-2），訪談抽樣策略採非隨機「判斷抽樣」的策略。

表 3-2 深度訪談受訪者概述

公司名稱	產業類別	訪問對象	備註
A 實業（股）公司	1. 電腦、通信及視聽、電子產品製造業 2. 電力機械器材及設備製造修配業	董事長	
B 機械（股）公司	1. 機械設備製造修配業 2. 運輸工具製造修配業	副總經理	
C 機械（股）公司	機械設備製造修配業	副總經理	
D 機械（股）公司	機械設備製造修配業	董事長	
E 企業（股）公司	印刷及其輔助業	經理（發言人）	

三、資料整理與分析

資料的分析是有系統地搜尋和組織研究中所蒐集的訪談逐字稿、實地札記、及其他資料的過程，以增加研究者對資料的理解。資料蒐集與分析是同時進行的。Zikmund (1994) 認為開放性問題的資料整理與分析之重點，在於將多數個人的意見及反應，予以歸納整理到一般性統稱的類別中。

本研究所設計的資料整理與分析的步驟如下：

- 1、將訪談內容轉騰為逐字稿。
- 2、將逐字稿內容予以編碼，並將訪談時所做的筆記，將相關資料的分解、檢視、比較和概念化，然後再與指導教授討論修正。
- 3、彙整、歸納資料至相關主題中。
- 4、結論與解釋。

四、研究限制

本研究對象台中工業區磐石獎得獎企業經過多年來經營發展，部份企業已發展為大型企業規模，現在要回去追溯當初為中小企業之時期相關資料將有困難，本研究便以研究企業之經營現況為參考。

第四章、個案資料與研究分析

第一節 訪談公司之介紹

一、 個案一： A實業（股）公司

（一）公司基本資料：

【產業類別】	電腦、通信及視聽、電子產品製造業、電力機械器材及設備製造修配業
【公司成立時間】	1975
【資本額】	30 億
【員工】	350 人
訪問對象	董事長

（二）公司背景：

A公司成立於1975年，由公司創辦人以資本額新台幣一佰五十萬元，1985年新廠房落成，廠址遷至台中市工業區，2000年公司由上櫃公司轉為上市公司掛牌。2005年10月被富比士(Forbes)雜誌，評選為亞太地區營收十億美元以下的最佳200家企業之一(TOP 200 BEST UNDER A BILLION)。

A公司以無線電對講機用的麥克風(Microphone for Radio Transceiver)進入電聲(Electric-acoustic)產業的領域，是國內最早開發並量產超薄型小型揚聲器及動圈式受話器的廠商。為了滿足客戶的需求，在台灣、美國、香港、泰國、中國深圳、上海及蘇州等地區各設有分支機構，提供客戶及時的服務。A公司以成為全球通信與資訊領域的電聲產品的領導廠商，做為自我期許與願景。

A公司之經營理念：

1. 培養誠、正、勤、儉、忍的家風。
2. 重視人才培育與團結，著重科技、理論與實際配合。
3. 做事要有計劃、有信心；積極主動、靈活應變；不怕衝突，不怕困難，不輕言

放棄。

4. 做人要謙和禮讓，光明正大；包容異己，互信互敬；有容乃大，過感恩的生活。
5. 公開及永續經營，重視對國家、社會的使命感。
6. 結合協力廠商、員工與股東，攜手服務顧客，顧客滿意公司才能永續經營。

二、 個案二：B機械（股）公司

（一）公司基本資料：

【產業類別】	機械設備製造修配業
【公司成立時間】	1975
【資本額】	8億
【員工】	260人
訪問對象	副總經理

（二）背景：

B公司民國64年創立，為國內專業CNC車床的主要製造商之一，在該公司董事長秉持「誠信、勤儉、負責、奉獻」的精神，及「永續經營」的理念領導下，連續多年獲得績優廠商並通過經濟部商檢局ISO9001及英國AMTRI CE MARK之認證，近年來又履獲台灣精品獎與國家磐石獎之肯定。B公司是台灣專業CNC車床的主要製造商之一，早期由人工操作的傳統車床發展到現今由電腦操作的數值控制車床，一直都以專業生產高精密CNC車床為目標。該公司除了在研究發展上不斷領先開發高品質、高科技、高附加價值之自動化產品之外，對於技術革新與產品管理更是精益求精；先後通過經濟部商檢局、英國BSI ISO9002/CNS12682、及AMTRI CE MARK認證，在屢獲國家級磐石獎、中小企業處創新研究獎等大獎的肯定後，無疑地成為「台灣精品」的最佳代言人。

三、 個案三

(一) 公司基本資料：

【產業類別】	機械設備製造修配業
【公司成立時間】	1988
【資本額】	4 億
【員工】	120 人
訪問對象	副總經理

(二) 背景

C公司為CNC加工中心機專業製造廠，從七十七年成立迄今，一直秉持〔客戶滿意〕為經營指標，不論銷售、品保、研發、生產等各部門均以滿足客戶需求為工作目標。十多年來，由純粹銷售經驗整合至製造領域；由100%內銷轉到外銷比例70%，大幅推廣自有品牌國際化，本著〔熱誠、滿意、顧客情〕的理念，並採用高科技產業之經營理念，不斷尋求與歐美先進國家技術交流，不斷的依客戶需求研究開發新產品。

C公司自設立以來，即全力投入在：

1. 高速率
2. 重切削
3. 高精度
4. 高穩定性

以系統之整合技術上，尤其是全系列產品四滑軌的設計，更是業界公認的一項創舉。C公司整合電腦與機械整體資源，使其精度及穩定度均為同類產品之冠，不僅克服了立式加工中心機因工作台移動所產生懸空而影響加工精度的困擾，更符合電子資訊業、航太國防等高科技精密工業之需求，使C公司已名符其實成為最專業、最權威之機電整體解決專家。

四、 個案四

(一) 公司基本資料：

【產業類別】	機械設備製造修配業
【公司成立時間】	1978
【資本額】	1 億 5 千萬
【員工】	150 人
訪問對象	董事長

(二) 背景

D公司創立於1978年，以「超越自我、創新價值」為理念，「品質精進、速度領先」為目標，追求高效率、高品質的自動化專業製鞋機械。致力於全面品質的持續提升與經營改善，以國際性的眼光和嶄新的製鞋科技技術，不斷創新成長，樹立鞋機製造的領導典範。自創品牌、領導同業，D公司以自創品牌“King Steel”以專業鞋機行銷全世界，在通過眾多知名品牌專業鞋廠的嚴苛考驗及淬鍊下，已凌駕同業成為製鞋機械的領導品牌，並獲頒多種國家級成就獎項，銷售佳績更是蟬聯國內外第一，成功拓展國際市場，為台灣製鞋機械在國際市場佔得一席之地。

(三) 研發技術分述如下：

1. 研發持續改善、科技價值：

為協助製鞋工業的升級，開創卓越的製鞋科技價值，特別成立研究開發中心，培育研發技術人員，引進最新 3D 電腦輔助設計系統。產品開發流程完全依據 ISO 9001 之研發品質管理體系，再結合 PDCA 回饋方法，以確保新產品的品質能符合客戶之需求。

2. 節能生產、技術升級：

致力於射出成型技術的研究，不斷尋求更新關鍵技術，協助製鞋產業持續升級，創新產品價值，使客戶獲得最大的利益。

3. 層層把關、品質管制：

為求品質盡善盡美，特別重視生產流程中各項審核檢驗，從採購、進料檢驗、加工、組立安裝到塗裝、試機、製程檢驗乃至於最後出貨檢驗，每個步驟都經過嚴格的品質管制。

1. 電腦化資訊科技管理

用各項資訊設備相互整合，建構出全廠“製程物流新系統”，以自動倉儲系統精簡庫存資料、便利運送及節省儲存空間，全公司利用網路連結，讓訂、交貨進入資訊化時代。

2. 品保觀念、從基礎做起

品質是設計、製造與使用三個階段的結晶，為了讓使用者得到最滿意的品質效用，品保人員的素質，更是從平日的教育訓練著手。因有好的人員基礎，才能把關全公司的品質保證，這不只品保觀念的植入，更是品保行動的落實。

五、 個案五

(一) 公司基本資料：

【產業類別】	印刷製造業
【公司成立時間】	1987
【資本額】	1億5千萬
【員工】	120人
訪問對象	經理（發言人）

（二）背景

E 公司於 1973 年創立，致力於特殊印刷產業，所開發的自粘貼標與轉寫類貼標，提供自行車及各種工業產品之包裝美化與識別用途，提高產品的附加價值。針對客戶需求，不斷投入研發與創新，業績迅速成長，故於 1990 年赴大陸深圳設廠，並於 1997 年設立太倉廠，2005 年設立天津廠。合計兩岸四廠員工超過 600 人，以先進設備，精湛技術加上優質管理，提供全球客戶最佳的品質與服務。

（三）E 公司的經營理念

1. 『創新』領導：求新、求變，領導流行；突破轉印藝術及卓越企業之極限。
2. 『服務』及時：“JIT”及時供貨與專業服務；以市場需求為導向、客戶滿意為宗旨。
3. 『品質』優先：物超所值，滿意保證；成本與品質衝突以品質優先、產品製造需超越市場期待並物超所值。
4. 『誠信』第一：信守承諾，使命必達；企業的永續經營有賴於誠信—亦即對員工、顧客、供應商、股東以及所有圍繞在它週圍的人所展現的誠信原則。

（四）E 公司的企業願景：

成為世界級的特殊印刷公司。

第二節 企業經營與做法

一、問題一

在中部科學工業園區開發大型廠商陸續進駐後，逐步帶來中台灣區塊的經濟發展與成長，然而大型製造業不僅引進相關先進製造技術及管理方式亦將提供眾多就業機會，而此勢必對原有中小企業經營帶來如人才流失等衝擊，中小企業過去的經營理念也將因而產生影響，中小企業必須在管理制度及人力發展上有所因應，請問貴公司經營理念現在與未來有何差異？願景與行動計劃、人力發展等方面如何規劃及落實，以維持貴公司競爭力。

(一) A 公司：

基本上公司認為中科到台中是件好事，並不會有排擠反而能提供更多人才面，提供更多多元化就業選擇予學生，亦能讓中部人才聚落更完整，中小企業應面對問題就企業本身之福利、待遇等方面加以改善將可使影響降低，公司為一家電子公司，我們如果害怕與周邊廠商去做福利等比較而必須犧牲公司員工福利待遇，那將來如何在此行業與世界其他廠商競爭。中科開設後有助吸引外地人才返回台中工作，唯有台中市基層交通建設加強，如捷運開發應積極推動將可帶動都市現代化。公司目前上班時間採行時間區間內彈性上班，但仍有責任觀念避免放任產生，公司管理基礎架構等與其他公司應大致相同。

公司企業應依產業屬性及需求發展不一樣人力的制度，目前大學中並無電聲科系，所以公司相關需求人才由公司自行培訓為主，過去20年呼籲政府應設此科系，但礙於相關規定而無法實現，目前公司正積極與相關大學合作，人才培訓方面由公司迴向學校促使學校重視進而培育人才。建議政府應加以重視電聲科學。

(二) B 公司：

公司目前在中科及大陸蘇州有設(擴)廠，發展至今已非中小企業，公司目前正朝集團化發展並走向系統控管，台灣中小企業均一步一腳印，所有企業市場建議政府均應重視而不能較重視電子業而忽略傳統產業，現在製造業有大者恆大之趨勢，

中小企業如無產品研發及管理上軌道，中小企業如仍為家庭式製造業只是做純代工，將無法與大陸及東南亞等新興國家競爭。

本公司運作注重R&D並藉此維持公司競爭力，公司發展方向與以日、韓競爭，擺脫大陸，大陸是集權化國家具有經營上風險。個人認為中小企業生存應靠老闆，老闆如能自我經營管理並且升級對公司將有重大影響。公司人力方面無法與電子業相比，公司之產業人力需要經驗值，公司產業為綜合技術產業需要有機械及電機等方面人力，以前有建教合作，目前是以應徵為主，R&D方面有國防役人員參予，公司人才培訓上方面建立有自己培訓計畫，師資及教育方面是以公司需求自行安排訓練計畫，因為外面課程並無真正符合公司需求，未來發展建議學校可以到公司開課以符需求，公司之管理是以經營管理及目標管理。

（三）C公司：

公司因為人才需求與中科部份廠商重疊，中科進入後確實對公司產生很大影響，在人事穩定上，公司採取策略為將人力需求區分為短期及長期，短期採降低現場作業人員學歷做法，將原來要工專程度的降低至高工，藉此擴大人員進用面避免因人力流動而造成公司的不穩定，另公司招募新進員工以進用家住附近人員為優先。長期上公司將人力規劃區分二級化，採行低更低、高更高的做法，對不同的人才給予不同的薪資待遇，藉由高待遇讓高技術員工離開門檻加高，進而使人力安定。

另公司部分現場採用內製外包，將部分比較不是那麼高檔機械採內製外包由外包人員承做，因在競爭環境採內製外包方式，一方面可藉外包人員之自我要求使生產效率獲得提升，有關外包人員係為原先想離開公司的員工，現公司以提供內製外包方式讓有技術員工以外包人員身分留下，讓想賺更多員工有機會賺更多，公司在分配訂單工作時亦會考量外包人員之其最低生活費用需求，而公司藉由客訴方式考核內製外包工作人員。而公司便將人員轉移去做品管及新機種開發工作，藉此提高公司效能，另外本來為最終產品品檢現將檢驗切成三段，本來為做自檢現在加入品檢人員檢查，另外藉由內部運作及教育訓練，以全面提升公司產品品質。

(四) D 公司：

公司目前低階機械設備於大陸生產而高階機械則於台灣生產，中科進駐後對公司慢慢的有影響，可由離職員工後補進速度看出，公司為機械業人力需求以高中至大學為主，公司願景為朝自動化產品研發讓廉價勞動密集產業可藉自動化取代。公司人力發展面在公司創立初期對幹部培養曾做過一番努力，也讓公司至今能保有競爭力，公司擁有較堅強研發團隊，早期曾與工研院化工所合作也藉此培養公司研發團隊素質及能力，公司研發團隊擁有資深與多方面之研發成員，本人亦為研發團隊一員，製鞋業在亞洲為首，而從事製鞋業大多又為華人，公司擁有天時地利人和等優勢，與客戶溝通並無語言障礙，因而能確實了解客戶需求，並配合需求快速變更公司修改機械設備，以符客戶需求。

(五) E 公司：

公司開放員工認股，目前80%員工是公司股東所以流動相對較低，於人力方面因行業別(印刷業)關係，不需要過多高學歷人員，並不會因中科效益而造成人力流動，公司員工平均年資約13年，公司夫妻檔目前有27對，可培養向心力，但安排夫妻為不同部門，儘量避免因家庭因素而影響工作及公司運作，生產部門現採事業部組織方式管理，事業部負責生產、品管、業務，讓事業部去做良性競爭，公司現有四個事業部，各事業部配置機械、設備、人力均相等，分別對所屬客戶負責，而公司藉由財務、人事、開發等部門做上、下游支援，另由公司每星期召開之產銷協調會議整合各事業部之產能或訂單移並視客戶需求協調各事業部支援，避免影響整個公司的交貨，另為避免惡性競爭，公司有事先區分客戶群，而公司設計有激勵獎金制度，在良性競爭下鼓勵各事業部去開發新客戶，而公司並於每年檢討各事業部之產能。

人力發展主要於新產品研發，如配合塑膠中心及客戶(山葉)R&D辦理相關專案，以前亦曾與工業局及日本技術顧問公司合作過，目前公司客群中以腳踏車占有率為7至8成，目前有三個事業部服務於腳踏車，一個事業部專門轉型於電子業(面板)，另一配合客戶積極開發產品，公司願景為成為最大網版印刷公司，公司目前亦積極轉型避免公司業績過於集中一家公司。

表 4-1 管理制度及人力發展之做法及建議彙整表

個案	做法	建議
A 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.採彈性管理做法並以優質福利等制度留才 2.由公司與學校合作，促使學校重視進而培育人才 3.新進人員均由本人舉行座談會 4.由公司資深人員以身作則、展現活力 	<ol style="list-style-type: none"> 1.政府應加以重視電聲科學產業
B 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.建立有人力培訓計畫 2.以國防役人員參予公司研發 (R&D) 3.實施目標管理 	<ol style="list-style-type: none"> 1.建議政府應重視傳統產業 2.建議學校可以到公司開課以符實際需求 3.管理人才應避免過於集中於老闆
C 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.將人力需求區分為短期及長期，以求人事穩定。 2.由內部運作及教育訓練，以全面提升公司產品品質。 3.提供較高薪資，實施人力水土保持策略 	<ol style="list-style-type: none"> 1.建議提升傳統產業工作人員社會地位。
D 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.建立人力培育計畫 2.儘量提供加班機會，增加員工收入 	
E 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1.開放員工認股 2.生產部門現採事業部組織方式管理 3.訂有激勵獎金制度 4.與客戶之共存共榮精神 	

二、問題二

我國已經加入WTO後，企業面臨國際化、全球化的環境衝擊及市場競爭，在此競爭環境下中小企業必須在產品開發及行銷上採取更積極靈活的方式隨時掌握市場，才能確保企業獲利與生存，請問 貴公司在創新績效(創新商品/服務、創新行銷模式、創新經營模式…)及行銷策略方面，採行作法及面對問題之因應對策。

(一) A 公司：

就公司而言，創新為新產品開發，產品開發可分二個方向：1、專業：因本人為

美國聲學會會員，易收集相關訊息掌握趨勢、結合現況發展，將有助落實知識管理及產品研發，2、配合客戶需求：公司目前正利用半導體科技開發新產品。

行銷策略：公司產品特性除須符合客戶品質要求標準外另必須視機種不同而加以設計符合機種對聲音要求的產品，目前公司前十大主要客戶占營業額90%，其他三百多家佔10%，公司目前正在整合客戶希望能將客戶整合為300家，公司第一個產品為無線電對講機目前仍在生產且毛利亦不錯，而此也是公司能與世界競爭的原因之一，公司對未轉型客戶仍有責任，現藉由公司力量整合客戶需求，而加強對客戶服務。

（二）B 公司：

創新方面是以世界大廠為目標，以市場導向為主，因工具機朝向高階機種，擺脫中國大陸糾纏，行銷策略是分散市場避免集中某一市場，公司目前將自己產品市場定位於中往高之市場，而拓展市場是以市場在哪裡及需求者在哪裡為導向，如新興工業國家越南便是未來的市場所在。目前台灣中小企業問題再於缺乏R&D人才，管理人才集中於老闆及拓展市場業務能力集中於大公司，台灣中小企業應針對相關問題加以探討。本公司目前市場均為代理，藉由代理商銷售本公司產品及服務客戶，有關代理商須經公司評估是否足夠能力代理公司產品，代理商以一個國家1-2家為主，公司以產業需要何種工具機並加以開發，公司是以品牌為目標，藉由品質服務、品牌給消費者信心。

（三）C 公司：

公司所生產產品為資本財亦是生財機械，所以售後服務便顯得非常重要，公司所生產產品一直以高速、高品質為訴求，也因此相關產品售價比別人貴，也因此投入研發資金也比別人多，公司目前持續進行發模具研發，公司技術開發上是採自行開發新產品而後即申請專利，每年約有3到5個機種開發，另外研發設計也是一般中小企業的痛，因為設計人才均進入電子行業主要原因就像年終獎金方面，一般中小企業就無法與電子業相比，所以中小企業之人才水土保持非常重要，而基本上中小企業有其優點也有其缺點，以台灣機械業而言，就有點像個人工作室，主要是因為機械業並不需要很大的固定設備及採購，而是仰賴群聚要素，而此也是本公司能生

存留下原因。

公司行銷策略上採二個策略，1、保溫策略：有關國外經銷商絕對是賣日本品牌藉由搭配方式建立品牌形象，避免經銷商倒閉而產生公司品牌跟著倒閉現象，2、行銷行為：採客服走在前面，因為客服就是最好行銷，主要是因工具機本身是個封閉市場，有特殊性非消費市場產品好壞自有定論，而產品行銷關鍵就在服務，而此可分有二層級，一、經銷商服務：很多人認為於應用領域，工具機差距並不大，相對的客戶因相對信心較高，而對產品之使接受度亦不同，而在其中經銷商則扮演很重要角色，二、公司售後服務。

（四）D 公司：

台灣加入WTO已經數年，應與中國大陸逐步降低機械關稅或取消關稅，關稅取消是讓產品能做規模經濟生產，如果同香港與中國有緊密經貿夥伴關係，台灣產品可同香港產品進入大陸享有免稅的關稅下，將有助台灣技術留下，如沒有建立關係則公司將被迫使技術越來越快將術轉至大陸，而大陸偷竊技術及挖角現象，將可很快在大陸複製很多如本公司實力的工廠，當然台灣工廠只能剩下研發而已。

公司研發目前不外乎自動化及降低能源消耗方面，我們會依廠商行業、品牌來合作，行銷策略採行區隔市場做法，公司目前是採以同樣設備去生產不同機械產品，把產品分四個層級，最高由台灣做，第二級部分台灣生產部分大陸生產，第三級由大陸製造，第四個層級則因利潤不佳公司放棄，公司銷售以鎖定製鞋市場重鎮採直銷方式自行設立據點銷售機械提供服務，採趨近市場去進行售前、售後服務，有時會隨廠商去開發進駐新市場，如印度則雇用當地人就近服務當地廠商，主要考量可結合當地生活習，另外符合客戶習慣直接向公司訂貨售價低於代理商售價心理。公司今年營業額約15-16億台幣，目前公司有關台灣產能尚有餘裕而大陸已全滿並必須放棄部分低階訂單，如果將來能實施建立與中國大陸間之緊密夥伴關係，而在關稅等有所減免，將有助於公司台灣及大陸廠之生產調配，因目前有關稅等障礙限制必須到大陸生產。

（五）E 公司：

公司創新績效以採全面品質管理及以JIT方式落實，加入客戶如巨大、美利達

之全面品質及即時供貨系統，藉由公司與客戶之共存共榮做法及不斷參加相關生產改善活動、互相觀摩，對公司品質有重大提升，一方面藉由客戶對不良率降低之要求，自己訂出比所有客戶更高標準來要求自己，另藉由JIT系統縮短公司內部製程，公司從業務接單到出貨由以前之一星期縮短為3天，另亦藉由研發團隊開發新產品，每年均有新產品產生，亦有請顧問公司做輔助創新工作，另配合客戶需求及市場演變去開發新產品，如公司最近產品之達文西密碼就是可防止車輛失竊。公司今年將集合所有公司海內外高階主管參加共識營，共同為企業轉型及明年業績突破即億努力，未來將規劃成立行銷部門做售後服務及問卷調查等工作，將以往由事業部做售後服務調查工作交由行銷部門來做，避免球員兼裁判情形發生。

表 4-2 創新績效及行銷策略方面之作法及建議彙整表

個案	做法	建議
A 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品開發可分二個方向：專業，掌握趨勢及結合現況發展、配合客戶需求。 2. 行銷策略： <ol style="list-style-type: none"> (1). 視機種不同而加以設計符合機種對聲音要求的產品。 (2). 整合客戶需求，而加強對客戶服務。 	
B 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新方面是以世界大廠為目標，以市場導向為主。 2. 行銷策略是分散市場。 3. 拓展市場是以市場在哪裡及需求者在哪裡為導向。 4. 公司以產業需要何種工具機加以開發，公司以品牌為目標。 	<p>中小企業普遍缺乏 R&D 人才，管理人才集中於老闆及拓展市場業務能力集中於大公司</p>
C 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部分現場製程採用內製外包，降低生產成本。 2. 持續投入研發資金。 3. 行銷策略上採二個策略，保溫策略：藉由搭配方式建立品牌形象，行銷行為：採客服走在前面，加強產品售後服務工作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研發設計人力不足。 2. 機械業須仰賴群聚效應。
D 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與其他政府單位合作，培養公司研發團隊素質及能力。 2. 老闆親自擔任研發團隊人員。 3. 以區隔生產產品工廠保持競爭力。 4. 善用語文優勢。 5. 研發：依廠商行業、品牌來合作。 6. 行銷策略採行區隔市場做法及採直銷方式自行設立據點銷售機械提供服務，採趨近市場去進行售前、售後服務。 	<p>應與中國大陸逐步降低機械關稅或取消關稅。</p>
E 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新績效以採全面品質管理及以 JIT 方式落實。 2. 訂出比所有客戶更高標準來要求自己。 3. 顧問公司做輔助創新工作。 4. 建立專責行銷部門。 	

三、問題三

依據經濟部中小企業處統計資料，2005年中小企業佔全國企業比率為97.8%，提供就業比率為76.93%，由上可知在台灣中小企業不僅提供國人就業機會亦擔負有社會安定之社會責任，然而企業經營必須有健全財務管理為其後盾，請問 貴公司在財務狀況及社會責任方面有何做法及面對問題之因應對策。

(一) A 公司：

公司財務狀況是優渥的，公司是非常實在、非常誠信在經營，財務負債在比率為30-32%，公司新進人員均由本人舉行座談會，說明公司相關事宜及精神，另藉由公司資深人員以身作則、展現活力及本身於公司獲得成長等經驗讓新進人員感受公司溫馨及文化及從中認同公司，而讓同仁喜歡這個工作喜歡在此工作。公司目前有贊助古典音樂台節目，希望藉由節目去發掘台灣美好一面，亦讓公司員工感受公司用心，增加員工向心及留才。

公司對社會責任做法採回饋學校作法及贊助古典音樂台節目等做法，企業對社會責任早期是提供就業機會，現代企業則應善盡社會責任，因你的客戶也會來檢視你，因公司如果健全公司才有能力去做進一步的社會責任，社會責任有幾個層次，第一：公司要能獲利才能照顧教育訓練員工及繳稅，第二：為守法，第三：為倫理責任。

公司訂有員工手冊明訂公司的各種規範、智慧財產權等作法，目前已推動把書送到偏遠小學成立讀書會，希望如西方教育從教育全面改造創造學生思辯及價值觀，對法、對人、對專業尊重，未來將發動企業家回饋鄉里活動，配合公益單位推廣活動讓書能藉網路而流通性大增，未來將進一步規劃至成人讀書會創造社會多元價值豐富多彩多姿社會。

(二) B 公司：

公司在財務週轉狀況是優渥的，公司目前正規劃股票上市，目前公司有員工分紅制度，公司社會責任以根留台灣、技術留台為責任，政府應加以重視中小企業老闆危機，普遍而言，台灣中小企業均存有老闆過於辛苦的危機，政府政策應加以明

訂，政府於經濟上有更積極作法，更應發揮雁行經濟帶頭作用，本質上台灣中小企業具有良好文化及環境，員工具有責任制觀念，而這是大陸員工所欠缺的文化背景，而這也是在大陸設廠僅由少數台商幹部所無法帶動的風氣，台灣中小企業應加以善用。

（三）C 公司：

財務現況公司採較穩健作法，所以相對負債基金相對較低，公司財務理念只從事本業不做其他投資，以公司為例與電子公司而言薪資並不比電子公司低，差的是紅利與工作環境，所以公司提供同仁高於外面1至2成薪資，實施人力水土保持策略，另外公司期望所有同仁均能以公司為家，同仁均能因公司成長大家都成為千萬富翁，目前公司已將撥音器拿掉並於每二個月舉辦生日外燴及成立社團提供員工有休閒管道，住的問題期待讓員工均能住在一齊以期以有形、無形緊密結合在一起，朝向公司未來上市努力，另外公司為國際化公司因產品行銷全世界所以工程師需到處跑所以亦積極鼓勵員工進修，另外提供就業機會給東海大學需要就業貸款學生藉此增進與附近大學互動並期藉此養成學生的責任心。

（四）D 公司：

公司財務是優渥的，公司於前幾年便對員工依舊制退休金制度予以結清員工年資，讓員工有一筆錢去從事自己想做的事，公司能這樣做是因為公司均依法提撥才有能力這樣做，公司因為中小企業，社會責任訂位於員工因一個人上班可使全家生活受到保障，另根留台為公司所期待，但當客觀因素無法實現，則所謂根留台灣將淪為空談。

（五）E 公司：

公司財務理念是有多多少錢做多少事，因公司為勞力密集的事業體，台灣且前是走高級路線及客製化趨勢，但公司產品屬於附加產品，因須考量成本所以客製化有困難，目前有讓員工認股一方面希望留住員工並穩定資金，但不考慮股票上市，主要因公司營業額不容易做大。社會責任作法為提供大專院校參觀及實習機會，希望提供學生獲得印刷方面知識及設計、企管等知識。

表 4-3 財務狀況及社會責任方面之作法及建議彙整表

個案	做法	建議
A 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務狀況是優渥的。 2. 回饋學校及贊助古典音樂台節目。 3. 把書送到偏遠小學成立讀書會。 	
B 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務週轉狀況是優渥的。 2. 社會責任以根留台灣、技術留台為責任。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府應加以重視中小企業老闆過於辛苦的危機。 2. 政府於經濟上應發揮雁行經濟帶頭作用。
C 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務現況公司採較穩健作法，只從事本業不做其他投資。 2. 提供就業機會給附近大學。 	
D 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司財務是優渥的。 2. 社會責任訂位於員工因一個人上班可使全家生活受到保障，另根留台為公司所期待。 	
E 公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司財務理念是有多多少錢做多少事。 2. 社會責任作法為提供大專院校參觀及實習機會。 	

表 4-4 為本研究對於磐石獎企業經營策略組成構面及特質歸納如下表：

表 4-4 磐石獎企業經營策略組成構面及做法分析

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司
管理制度及 人力發展	彈性管理 與學校合作 以身作則	建立計畫 國防役人力 目標管理	人力區分 教育訓練 人力水保制	建立計畫 增加收入	開放認股 責任制 激勵獎金 客戶共榮
創新績效及 行銷策略	專業 配合需求 整合需求 加強客服	追隨大廠 市場導向 自有品牌	內製外包 持續研發 保溫策略 客服在前	與公部門合作 老闆參與 區隔生產 語文優勢 直接行銷	全面品管 高標準要求 輔助創新 專責單位
財務狀況及 社會責任	回饋學校 贊助公益 送書小學成 立讀書會	根留台灣 技術留台	提供工讀 提供就業	照顧員工 根留台灣	提供參觀 提供實習

研究發現，磐石獎得獎企業於經營管理上有下列做法：

1. 管理制度及人力發展：均建立有自己的管理方式及做法並由目標管理及激勵等措施提升公司效率，另由與學校合作方式提升員工能力。
2. 創新績效及行銷策略：老闆均積極參與並以專業配合市場需求及大廠導向持續研發，加強客服及建立自己品牌為目標。
3. 財務狀況及社會責任：財務方面均健全，並依公司財務狀況及發展訂定公司不同的社會責任。

小結：

綜合以上個案分析與討論，企業在經營管理之問題點及因應對策，如圖 4-1：

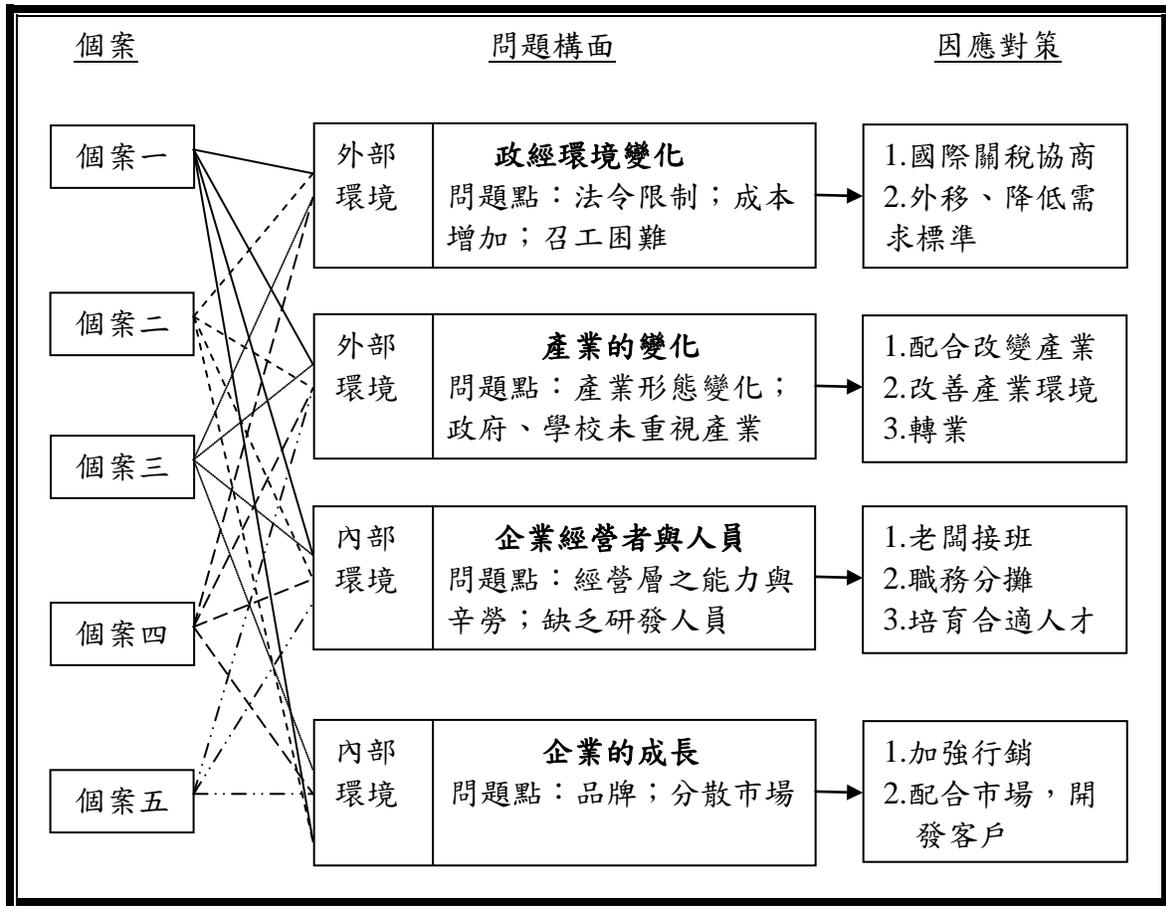


圖 4-1 中小企業在經營管理之問題點及因應對策圖

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

台灣中小企業隨著經濟全球化及加入 WTO 後面臨來自世界各新興工業國家的挑戰，在經營上面臨著生存等問題，本研究針對台中工業區曾獲得磐石獎表揚之 5 家製造業廠商進行研究，或許不能保證適用所有中小企業，但有關企業在經營管理之問題點及因應對策做法將有助於中小企業在經營管理上參考，本研究將企業面對環境可區分為外部環境及內部環境等二大部分：一、外部環境部分：可分為政經環境變化、產業的變化，其問題點有：法令限制、成本增加、招工困難、產業形態變化、政府及學校未重視產業；因應對策有：國際關稅協商，外移、降低需求標準，改變產業，改善產業環境，轉業；二、內部環境部分：可分為企業經營者與人員、企業的成長，其問題點有：經營層之能力與辛勞、缺乏研發人員、品牌、分散市場；因應對策有：老闆接班、職務分攤、培育合適人才、加強行銷、配合市場，開發客戶。

研究發現：

一、中小企業經營策略之制定需視外部及內部環境變化機動調整，使企業更能面對挑戰。

對應理論：

David (1993) 對策略定義為形成、執行、以及評估可以使得組織達到其目標的跨功能決策的一種藝術以及科學。

Porter (1985) 競爭策略是要使企業在最基本的戰場(產業)上，找出有利的競爭位置。

Hill and Jones (1998) 對策略定義為管理者為達到組織目標所採行特定型態的決策與行動。

二、台灣中小企業之製造業需配合世界潮流及市場需求開發新產品並建立自有品牌以保持競爭優勢。

對應理論：

Growley and Zajas(1996)認為無形的要素(如品牌)，在高科技行銷中漸趨重要，品牌名稱的優勢可以阻止價格的侵蝕與市場佔有率滲透。

Ford(1988)對技術策略的定義，技術取得與應用為首要的策略變數。在於技術取得方式可分為自行研發、技術合作、委託外部廠商研究、技術授權、買斷技術五種類型。

三、台灣中小企業之製造業在產品生產中採全面品管提升產品品質，行銷策略應重視顧客關係管理，以維持競爭力。

對應理論：

楊錦洲 (1997)：品質是競爭的策略。產品能讓顧客滿意，則產品稱之為品質。

Feigenbaum (1991)：品質係指滿足顧客條件的即是最優產品。

Dale H. Besterfield (1999)：全面品質管理係應用數量方法進行思考，並運用人性的策略，去改善整個組織和超越顧客現在及未來的需求。

Jackie Kandell (2000)：顧客關係管理是以滿足顧客之需求為核心，以保留顧客為主要目標，並提供顧客不同之產品與服務，儘可能提高顧客滿意度及牟取企業最大之利益。

Swift(2001)提出顧客關係管理為企業透過有意義的溝通來瞭解和影響顧客行為，目的是達到增加新顧客、防止既有顧客流失、提高顧客忠誠度和提高顧客獲利的一種手段。顧客關係管理的目標是透過流程改善，與適當的顧客溝通，在適當的時機，經由適當的通路，提供適當的建議（產品及服務），以增加商機。

四、台灣中小企業積極參予與善盡社會責任有助企業之形象及獲利。

對應理論：

McWilliams & Siegel (2000)企業對於企業社會責任的投資行為，可能是促使企業創新研發與產品差異化的動機，而企業為了迎合市場結構改變，亦即「企業責任型態之市場結構」，其手段即是透過產品生產過程中的創新與研發，來保障企業在市場上的永續生存與發展。

五、中小企業領導者之參予及能力將為影響企業成長於否之關鍵因素。

對應理論：

Hofer (1991)提出四項成功關鍵因素應具有的特性，包括：第一、要能反映出策略的成功性；第二、是策略制定的基礎；第三、要能夠激勵管理者與其他工作者；第四、要非常特殊而且是可以衡量的。

Aaker (2001)認為關鍵成功因素是在市場上必須要贏的競爭性資產或能力，它代表著該企業擁有的持續性競爭優勢。

六、中小企業會隨著企業發展之特性建立屬於自己的管理及人力制度。

七、中小企業可透過不斷的獲獎、認證及上下游廠商合作，提升內部經營管理績效及強化外部資源合作的取得。

八、中小企業在擴張階段可藉由政府、學校公部門或聘請專業公司，協助企業成長及制度建立。

九、企業文化包含組織之核心能力，人員能力及成功關鍵因素的呈現。成功的企業文化通常是積極、學習、成長及創新來面對不斷變化的環境。

第二節 研究建議

從各案公司的研究，可發現台灣企業之製造業之經營管理會隨著產業環境不同而採行因地制宜之做法，以維持競爭力，而其經營模式亦已不再侷限於台灣本島，更因趨近市場等因素考量下而將佈局分佈於亞洲（大陸、東南亞）、美洲甚至非洲。而生產方式由最初的代工生產，經由企業能力提升及建立自己研發能力後，已朝向建立自有品牌行銷方式將產品行銷至全世界，而企業經營觀亦早已發展為世界觀。

根據本研究分析的結果，歸納下列建議供中小企業有關經營管理之參考：

1、管理制度及人力發展

企業面臨快速變遷競爭激烈之環境，企業應建立明確企業目標，透過提升內部經營管理及與學校合作導入新的管理制度及培育符合企業發展需求之人力等作為，增加企業競爭能力。

2、創新績效及行銷策略

隨著台灣加入 WTO 後，台灣中小企業與世界各國企業競爭越來越激烈及明顯，台灣的中小企業之製造業如果仍為產業價值鏈中之製造生產角色，則將持續面臨大陸、東南亞等新興國家的低成本競爭，台灣中小企業一定要於創新上投入更多資源及人力持續研發，配合市場導向及世界大廠等方式生產可區隔低價市場之產品並以客服走在前方的積極行銷做法，以提高顧客滿意度及牟取企業最大之利益。

3、社會責任

以取之於社會用於之社會觀點來看，每一個企業均負有社會責任，中小企業對社會責任投入可是為一種投資行為，由於國際大企業均很重視其供應商於當地之社會責任表現，未來企業如能積極參與善盡社會責任，將除有助企業之形象外對企業之獲利將有正面助益。

第三節後續研究建議

- 一、本研究以台中工業區之5家磐石獎得獎廠商為研究對象，均屬製造業，其中2家經發展至今其規模已非屬中小企業，且因服務業係為台灣中小企業之多數，後續研究者可以搭配其他獲獎服務業之企業，將可能使研究更為完備。
- 二、本研究訪談焦點是採問題構面為主，因應國際經濟環境後續研究者可針對企業全球化後之經營策略與企業創新等部份做細部探討。
- 三、依據美商優比速公司（UPS）公佈96年亞洲區中小企業領導人調查資料顯示，妨礙台灣中小企業發展主要因素，是缺乏政府資源、創新意念及人力成本等，本部分亦可做為後續研究之探討。

參考文獻

一、中文部分

1. 于宗先 (1996)。〈中小企業〉，載於高希均、李誠主編，《台灣經驗四十年 (1949-1989)》，頁338-371。台北：天下文化出版事業有限公司。
2. 于宗先、王金利 (2000)。《台灣中小企業的成長》，台北：聯經出版社。
3. 大前研一原著，策略家的智慧，黃宏義譯(1987)。台北：長河出版社。
4. 王素灣(2001)。《國家政策論壇第一卷第七期》。行政院研究發展考核委員會。
5. 司徒達賢 (2000)。《策略管理》，台北：遠流。
6. 李吉仁(1996)。〈「國際分工與廠商策略選擇/ODM的策略架構」〉，第五屆產業管理研討會/台灣產業之創新與國際化。
7. Porter, Michael E(1985)，李明軒、邱如美譯(1999)。《競爭優勢(上/下)》。台北市：天下遠見。
8. 周添城、林志誠 (1999)。《台灣中小企業的發展機制》，台北：聯經出版社。
9. 吳思華 (2000)。《策略九說：策略思考的本質》，台北市：臉譜。
10. 吳思華 (1988)。《產業政策與企業策略—台灣產業發展歷程》。中華經濟研究院。
11. 吳思華(1988)。《產業政策與企業策略》，台北：中國經濟企業研究所。
12. 吳天方、王瑞(2000)。全面品質管理與學校效能的提升。《中等教育》:51(5), 1-13。
13. 吳清山、林天佑(1994)。全面品質管理及其在教育上的應用。《初等教育學刊》, 3, 1-27。
14. 吳清山、黃旭鈞(1995)。提昇教育品質與一般新動力:談全面品質及其在教育上的應用。《教育資料與研究》, 2, 74-83。
15. 林卿雯(2001)。《台灣資訊業廠商自創國際品牌績效之因素研討》，政大企管所碩士論文。
16. 林銘松(1996)。《台灣自創品牌廠商國際行銷通路選擇之研宏—以資訊電子業為例》，交通大學科技管理研究所碩士論文。
17. 林公孚(1998)。如何建構TQM持續團隊。《品管月刊》34(11)。

18. 官坤林 (2003)。台灣晶圓代工產業分析與競爭策略之研究，交通大學管理科學研究所碩士論文。
19. 陳人楷 (2004)。中小企業經營策略研究—以中部地區五家小巨人獎企業為例，雲林科技大學企業管理所碩士論文。
20. 許士軍 (1985)。策略性行銷管理。台北：淡江大學。
21. 黃俊英 (1986)。「高科技產品的行銷」，現代管理月刊，pp. 18-20。
22. 經濟部中小企業處 (2005)。中小企業白皮書。
23. 經濟部工業局 (2006)。工業區開發管理年報。
24. 楊麗琴 (2003)。地方政府輔導違章工廠遷廠關鍵因素研究—以彰濱工業區為例。大葉大學工業關係研究所碩士論文。
25. 楊千慧 (2006)。企業永續經營策略之研究—以台灣穩定其中小企業為例。東吳大學企業管理研究所碩士論文。
26. Porter, Michael E (1980)。蔡正雄譯 (1996)。競爭策略/產業環境及競爭者分析。台北市：天下文化。
27. 蔡圖晉 (2004)。中小企業轉型關鍵成功因素及未來營運策略之研究—以螺絲螺帽業為例，義守大學管理研究所碩士論文。
28. 劉丁豪 (2004)。中小企業赴大陸經營策略轉折與人力資源管理之研究—以東莞地區製造業為例。中正大學勞工研究所碩士論文。
29. 劉丁豪 (2004)。中小企業赴大陸經營策略轉折與人力資源管理之研究—以東莞地區製造業為例，中正大學勞工研究所碩士論文。
30. 蕭高豐，李田樹 譯 (2002)。創新與創業精神—管理大師談創新實務與策略，(Peter F. Drucker, 2000, Innovation and Entrepreneurship) 臉譜。
31. 龔明鑫 (2005)。掌握全球契機，強化行銷競爭力簡報。台北：經濟部中小企業處。
32. 藤田憲一 (2002)。CRM不是靠IT而是靠溝通，和昌出版社。
33. 簡聰海 (1998)。全園優質管理。台北市：高立圖書。
34. 瞿宛文 (2003)。企業規模—越大越好？。讀書290期。

二、英文部分

1. Andrews, Kenneth R. (1971), *"The concept of corporate strategy"*, Homewood, Illinois.
2. Ansoff, H. Igor (1984), *"Implanting strategic management"*, New York, Prentice Hall, Inc.
3. Aaker, D. A. (1995), *Strategic .c Market Management 4'1 ed.*. New York : John Wiley. & Sons Inc.
4. Bernhut, S (2002), Corporate Social Responsibility, with Pratima Bansal ,*Ivey Business Journal*, 66 (4) : 18-20
5. Chandler, Alfred D.(1962), *"Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise"*, Cambridge, Mass, The MIT Press.
6. Dming, W. E.(1986). *Out of the crisis*. Melburne Sydney: Cambridge University Press.
7. Feigenbaum, A.(1991). *Total quality control*. Singapore: McGraw-Hill
8. Hofer, C.W. & Schendel, D. (1985), *"Strategy Formulation: Analytical Concepts"*, West Publishing Co.
9. Hofer, C. W. and D. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts* St. Paul: West Publishing Co.
10. Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. (1998), *"Strategic management theory: an integrated approach"*, 4th ed, Boston, Houghton Mifflin
11. Kalakota, R. and M. Robinson. *e-Business : Roadmap for Success,` USA Mary .T O?Brien*, 1999.
12. Koberg, Christine S., Yolanda Sarason and Joseph Rosse(1996), Taxonomic Approach to Studying High-Technology Firms: Deciphering the Tower of Babel? *The Journal of High Technology Management Research*, vol.7, no.1, pp.15-35
13. McGuire, J. B. and Gohn B. Parrish (1971), Status Report on a Profound Revolution ,*California Management Journal*, Summer,82-84
14. Mohr, A Lois, Deborah J Webb & Katherine E Harris (2001), Do consumers expect

companies to be socially responsibility ? The impact of corporate social responsibility on buying behavior , *Journal of Consumer Affairs*

15.Modic,Stanley J (1988), Movers and Shakers *Industry Week* January 18, p47

16.Peel, J.,CRM : Redefining Customer Relationship Management. USA, *Elsevier Science* 2002.

17.Scott Ward,Larry Light,and Jonathan Goldstine(1999), What High Tech Managers Need to Know About Brands? *Harvard Business Review*.

18.wift, R., Accelerating Customer Relationships``, *Upper Saddle River Prentice Hall* 2001.

19.Traynor, Konneth and Susan Traynor(1989), High-Tech Advertising Used by High Tech Firms? *Industrial Marketing Management*,(18) , pp.281-287.

三、網站資料部份

1.行政院主計處網站資料 <http://www.dgbas.gov.tw/mp>。

2.經濟部中小企業處網站資料 <http://smeaward.nasme.org.tw/>。

3..劉常勇管理學習知識庫網站 <http://cm.nsysu.edu.tw/~cyliu/>。

論文深度訪談書面資料

敬啟者：您好

我是亞洲大學經管研究所學生，在張庭彰博士指導下撰寫碩士論文，主題為【中小企業經營管理之研究---以台中工業區磐石獎得獎廠商為例】，主要目的在探討在中小企業面臨產業升級的壓力與日愈艱難的產業經營環境下，希藉由貴公司在經營管理及創新策略等相關做法與策略，能對中小企業發展與未來方向提出建言。俾使學術與實務經驗分析，結合具體意見提供有關機關、廠商參考。

本研究採深度訪談法，同時為資料的整理與分析，希望您能同意於訪談過程中錄音，錄音內容僅作為研究資料、編碼及因素歸類之用。基於保護受訪者您的姓名及服務機關(團體)文中一律隱匿以編碼取代之。因此；希望您能提供真實的意見，以增加資料分析的正確性。由衷感謝您撥冗接受訪談。

亞洲大學經管研究所 研究生 李政文敬上

深度訪課題分為二部分：

第壹部分：基本資料：

- 一、訪談對象及產業類別
- 二、公司成立時間、資本額、員工數
- 三、企業背景

第貳部分：企業經營與做法

- 一、在中部科學工業園區開發大型廠商陸續進駐後，逐步帶來中台灣區塊的經濟發展與成長，然而大型製造業不僅引進相關先進製造技術及管理方式亦將提供眾多就業機會，而此勢必對原有中小企業經營帶來如人才流失等衝擊，中小企業過去的經營理念也將因而產生影響，中小企業必須在管理制度及人力發展上有所因應，請問 貴公司經營理念現在與未來有何差異？、願景與行動計劃、人力發展等方面如何規劃及落實，以維持 貴公司競爭力。
- 二、我國已經加入 WTO 後，企業面臨國際化、全球化的環境衝擊及市場競爭，在

此競爭環境下中小企業必須在產品開發及行銷上採取更積極靈活的方式隨時掌握市場，才能確保企業獲利與生存，請問 貴公司在創新績效(創新商品/服務、創新行銷模式、創新經營模式…)及行銷策略方面，採行作法及面對問題之因應對策。

三、中小企業佔全國企業比率為 97.8%，提供就業比率為 76.93%，由上可知在台灣中小企業不僅提供國人就業機會亦擔負有社會安定之社會責任，然而企業經營必須有健全財務管理為其後盾，請問 貴公司在財務狀況及社會責任方面有何做法及面對問題之因應對策。