

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組



碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

從策略規劃到平衡計分卡的導入於中國的模具塑膠產業- N 公司華東廠為例

Import from strategic planning to the Balanced Scorecard in China's plastic mold industry: Taking east China plant of N company as an example

蔡建勝

Chien - Shien Tsai

指導教授：陳家聲 博士

Advisor: Chia - Shen Chen, Ph.D.

中華民國 105 年 4 月

April, 2016

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書



從策略規劃到平衡計分卡的導入於中國的模具塑  
膠產業: N 公司華東廠為例

Import from strategic planning to the Balanced Scorecard in China's plastic  
mold industry: Taking East China plant of N company as an example

本論文係蔡建勝君(學號 P02748007)在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組完成之碩士學位論文,於民國一百零五年四月八日承下列考試委員審查通過及口試及格,特此證明

口試委員:

陳家聲

(指導教授)

柯永恩

蔡揚宗

系主任、所長

黃任志

## 誌謝

本論文得以順利完成首先感謝我的指導老師陳家聲博士，陳老師的親切和藹的外表下，仍堅持其嚴謹的治學精神，精益求精的工作風格，給予我耐心的指導與教誨，在此謹向陳老師致以誠摯的謝意和崇高的敬意。


我還要感謝在一起愉快度過兩年學習的 EMBA 師長及同學們，尤其是同組別的第九組，從你們身上我學到了那麼多無價的企業管理經驗和你們務實的精神，也正由於你們不斷的鼓勵與關懷，我克服了諸多的障礙和迷惑，本論文才得以順利完成。在論文即將完成之際，請接受我誠摯的謝意！最後我還要感謝我親愛的家人與同事，謝謝你們的寬容與支持，用體諒與關懷包容這一切走來的不易，謝謝你們，身邊每一個關心幫助過我的人...。

蔡建勝 謹識

于臺大管理學院

中華民國 105 年 4 月

## 中文摘要



本研究針對傳統模具塑膠產業，在面對快速變化的產業環境，企業如何保持敏銳與彈性，迅速回應競爭與市場的變化。在企業面臨經營上嚴峻的衝擊，企圖透過變革來扭轉經營績效的頹勢，經由基礎的公司願景、核心價值之釐清，再透過企業內部的可用資源及核心競爭力之盤查、外部環境分析而訂定出企業的競爭策略及目標，從規劃、分析、發展到落實平衡計分卡專案的案例。

本研究採取深度參與之個案研究方法，首先，對所要導入的專案和理論基礎有所認知，包含策略規劃、企業競爭力和產業環境等三部份來確認問題的關鍵點，尤其必須充分掌握外部產業環境變化及了解內部核心競爭力之所在，藉由 SWOT、BCG 模式及五力分析等工具運用，參照以往的經營實績，成功的調整企業最佳的產品組合策略及提升客戶價值創新之服務流程變革。

藉由本研究所發展的平衡計分卡之導入，從規劃、實施和效益分析等三個階段，有助於產業認清自己所處之環境，以此制定出有利的經營策略，提升企業經營績效，穩定中求成長，最後，在持續落實平衡計分卡的過程中，仍需不斷的關注科技的脈動所帶來的影響而靈活的調整

其策略目標，不斷的發展更深層的核心競爭力並善加利用，追求永續經營的同時，也能朝向企業願景實現之。



#### 關鍵詞

- 模具塑膠產業
- 策略目標
- 企業競爭力
- 平衡計分卡
- 個案研究



## **THESIS ABSTRACT**

### **Executive MBA Program in Business Administration**

#### **College of Management**

#### **National Taiwan University**

**NAME: Chien-Sheng, Tsai**

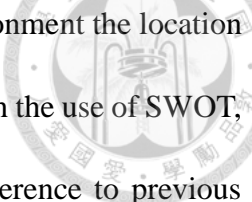
**MONTH / YEAR: April, 2016**

**ADVISER: Chia-Shen Chen, Ph.D.**

**TITLE: Import from strategic planning to the Balanced Scorecard in China's plastic mold industry: Taking east China plant of N company as an example**

Focusing on how traditional plastic mold industry maintains its sharpness and flexibility and promptly react to competition and change of the market in the face of the rapidly change environment of the industry, this study aims to twist the decline of business performance through reformation and clarify the basic ideas of vision and core values of the company when the company is severely impacted in terms of its business. Then the study investigates resources available in the company and the core competitiveness internally and analyzes the external environment. Finally, the study resolves the competitive strategies and goals of the company and explores the case from planning, analyzing, developing, and implementing the balanced scorecard.

This study adopts in-depth involvement case study method. First, the study understands the project and theoretical basis to be introduced and confirms the keys to the problem through three parts, strategy planning, firm competitiveness, and industrial



environment. In particular, the change of the external industrial environment the location of the internal core competitiveness shall be fully understood. Through the use of SWOT, BCG mode, Porter five forces analysis, and other tools and the reference to previous business performance, this study successfully adjusts the best product portfolio strategy for the company and reforms the innovative service procedure for the promotion of client values.

Through the introduction of the balanced scorecard developed by the study from three phases, planning, implementation, and effect analysis, this study helps the industry to understand the environment it is located in in order to make a beneficial business strategy, promote business performance, and make progress stably. Finally, in the process of continuously implementing the balanced scorecard, one shall still keep paying attention to the influence by technological development and adjusting the strategic objectives flexibly. Besides, one shall keep developing further core competitiveness and take full advantage of it so as to pursue sustainable operation and realize the vision of the company.

#### Keywords

Plastic mold industry

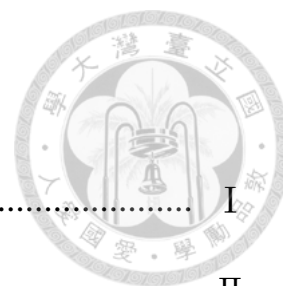
Strategic objectives

Firm competitiveness

Balanced scorecard

Case study

# 目錄



論文口試委員審定書 .....	I
誌謝 .....	II
中文摘要 .....	III
Abstract .....	V
目錄 .....	VII
圖目錄 .....	IX
表目錄 .....	XII
<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究目的.....	4
1.3 研究架構 .....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>7</b>
2.1 模具塑膠產業介紹 .....	8
2.2 策略管理 .....	11
2.3 企業競爭力 .....	17
2.4 波特的五力分析架構 .....	22
2.5 平衡計分卡 .....	26
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>34</b>
3.1 個案研究法 .....	34





3.2 研究流程架構 .....	36
3.3 資料蒐集 .....	37
<b>第四章 個案研究 .....</b>	<b>40</b>
4.1 個案概況 .....	40
4.2 個案分析 .....	45
4.3 導入平衡計分卡 .....	50
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>81</b>
5.1 研究回顧 .....	81
5.2 研究結論 .....	85
5.3 研究建議 .....	92
5.4 研究限制 .....	96
<b>參考文獻 .....</b>	<b>97</b>
中文部分 .....	97
英文部分 .....	99
附錄一 訪談記錄表 .....	100
附錄二 專案執行成效問卷表 .....	101
附錄三 年度全廠 KPI 指標及計算基準 .....	102
附錄四 年度部門 KPI 指標及計算基準 .....	103
附錄五 未來獎金發放時程規劃表 .....	106

## 圖目錄



圖 1-1	研究架構圖 .....	6
圖 2-1	文獻架構圖 .....	7
圖 2-2	塑膠製品構成要素圖 .....	8
圖 2-3	塑膠模具產業鏈 .....	9
圖 2-4	注塑成形示意圖 .....	10
圖 2-5	基本競爭策略類型圖 .....	13
圖 2-6	成功的策略要素 .....	14
圖 2-7	策略層級圖 .....	14
圖 2-8	企業策略的基本層級圖 .....	16
圖 2-9	企業競爭力來源模型圖 .....	19
圖 2-10	產業競爭的五力分析 .....	22
圖 2-11	平衡計分卡轉化策略、願景為營運的架構圖 .....	29
圖 2-12	顧客構面之五大核心量度鏈 .....	31
圖 2-13	企業內部流程價值 .....	32
圖 2-14	學習與成長的衡量架構 .....	33
圖 3-1	研究程序架構圖 .....	36
圖 3-2	收斂的多重證據來源 .....	39
圖 4-1	個案公司組織圖 .....	40

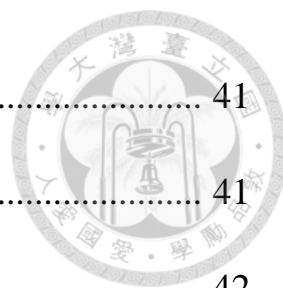
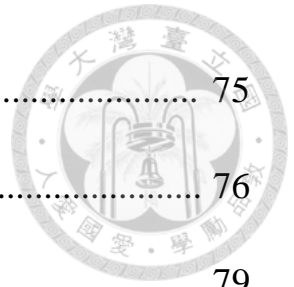


圖 4-2	研究個案產品類別 .....	41
圖 4-3	個案公司主要產品應用別 .....	41
圖 4-4	個案公司 2008 年~2012 年獲利(EPS)表現 .....	42
圖 4-5	江蘇省近年薪資調整表 .....	43
圖 4-6	陸資企業智慧型手機市佔預估 .....	47
圖 4-7	BSC 推動之專案團隊組織圖 .....	51
圖 4-8	平衡計分卡導入流程圖 .....	52
圖 4-9	個案公司使命、核心價值及願景.....	52
圖 4-10	價值創新之藍海策略基石 .....	58
圖 4-11	BCG 模式分析圖.....	60
圖 4-12	中國近年來汽車銷售量 .....	61
圖 4-13	一貫化服務模式 .....	62
圖 4-14	複合製程運用圖 .....	63
圖 4-15	IML 製程之產品 .....	63
圖 4-16	BSC 之策略地圖 .....	64
圖 4-17	策略目標說明-財務構面 .....	69
圖 4-18	策略目標說明-顧客構面 .....	70
圖 4-19	策略目標說明-內部流程構面(1/2) .....	73
圖 4-20	策略目標說明-內部流程構面(2/2) .....	73

圖 4-21 策略目標說明-學習成長構面 .....	75
圖 4-22 發展行動方案步驟圖 .....	76
圖 4-23 績效獎賞架構圖 .....	79
圖 4-24 平衡計分卡短期發展藍圖 .....	80
圖 5-1 個案公司實施 BSC 後 2013~2015 年營收表現 .....	85
圖 5-2 個案公司實施 BSC 後與競爭對手 EPS 之比較 .....	86
圖 5-3 產品別變化圖個案公司 .....	87
圖 5-4 個案公司實施 BSC 後汽車產品營收表現 .....	90
圖 5-5 企業績效不彰的能力缺口圖 .....	93





## 表目錄

表 1-1	個案公司原績效指標考核表 .....	3
表 2-1	策略的定義範疇 .....	12
表 2-2	企業生命週期三階段的內容 .....	30
表 2-3	企業內部三大流程的意義 .....	32
表 3-1	個研究策略的適用性 .....	35
表 3-2	採行個案研究法的理由 .....	35
表 3-3	訪談規劃記錄表 .....	38
表 3-4	專案執行成效問卷記錄 .....	38
表 4-1	個案公司與競爭同業分析 .....	47
表 4-2	專案計劃時程表 .....	50
表 4-3	企業 PESTLE 分析 .....	53
表 4-4	個案公司之優勢分析 .....	54
表 4-5	案公司之劣勢分析 .....	55
表 4-6	個案公司之機會分析 .....	55
表 4-7	個案公司之威脅分析 .....	56
表 4-8	分析對策彙整 - 機會 VS.優勢對策(O/S) .....	56
表 4-9	分析對策彙整-機會 VS.劣勢對策(O/W) .....	57
表 4-10	分析對策彙整-威脅 VS.優勢對策 (T/S) .....	57

表 4-11	SWOT 分析對策彙整-威脅 VS.劣勢對策(T/W)	57
表 4-12	個案公司之競爭策略	59
表 4-13	財務構面之策略目標	65
表 4-14	顧客構面之策略目標	66
表 4-15	流程構面之策略目標(1/2)	66
表 4-16	流程構面之策略目標(2/2)	67
表 4-17	學習成長構面之策略目標	68
表 4-18	製造部行動方案示意圖	76
表 4-19	個案公司原薪資項目	77
表 5-1	個案公司近年來營收及獲益表現	86
表 5-2	個案公司 2013~2015 年新客戶營收佔比	88
表 5-3	個案公司實施 BSC 後人均產值變化	89
表 5-4	自動化使用達成率	89
表 5-5	個案公司 2012~2015 年存貨控管	90

# 壹、緒論

在詭異多變的商場上，企業要追求永續經營與不斷的成長，掌握核心技術及不斷提升企業的競爭優勢、做好管理、規劃策略已成為致勝與否的關鍵，為取得競爭優勢，企業須精確的規劃其「策略」，以奠定長期發展方向，因此，如何依據企業的條件及外在環境的變動，不斷的規劃與制定營運「策略」，並預測未來發展之軌跡方向，將企業之策略目標具體地轉化為有效的行動方案予以落實至為重要。

## 1.1 研究背景與動機

塑膠模具產業屬於相當傳統的產業，但因為它與很多產業都密不可分，所以素有『工業之母』的稱謂，因及時供貨效益及運輸成本考量，必須依附於下游產業系統廠而設立，以達到供應物流之便捷，個案公司於 1998 年跟隨客戶西進大陸華東，早期競爭者少，且享有中國低廉的人口紅利及多項的租稅優惠，經營條件及績效相對優異，但隨著中國經濟的快速成長及薪資不斷調漲，外加競爭者日益增加，近年來公司的成長率與毛利率逐年下滑，是經營環境變差？或是競爭策略老舊？面臨的經營壓力越來越大，公司高階也意識到，公司若要繼續生存的話，勢必要有番變革。

個案公司成立以來，沿襲總部總經理室訂定之績效考核制度，以主管考核成績為主，部門訂定之 KPI 達標成績為輔，其中 KPI 的達成率定期開會檢視，KPI 項目也有定期進行更新維護，如【表 1-1】，但長久以來仍存在有如下問題：

- 原績效衡量制度著重以財務會計數字來衡量績效，然而財務報表的結算已是落後指標，它衡量的是企業過去營運之成果，缺乏前瞻性的績效評估指標。
- KPI 成績和實際升遷、薪酬、獎金無緊密掛勾，無法有效與績效考核制度連



結，致現行 KPI 制度作業形式化，長久下來成效不佳，已形成敷衍。

- 公司內部自行推動 KPI 專案，由總經理室及 HR 部門負責主導專案推動，對於平衡計分卡 (BSC) 的內涵並不十分了解，其 KPI 制定之源頭並非從企業競爭策略分析及策略目標展開，也無關鍵成功因素分析及有效的行動方案之細則推動，並且只發展到部級主管，並未落實到課級及班、組長身上，責任單位也未清楚界定主擔及協辦，所以實施之成效不彰。

因此，個案公司決定尋求會計師事務所之顧問團體協助導入平衡計分卡，來彌補原制度之不足，經與顧問團隊諮詢討論，了解「平衡計分卡」(Balanced Scorecard) 之精神及推行的程序及步驟，績效指標 (KPI) 之施行不應一味的追求短期的財務目標，它必須從確立企業遠景及文化開始，然後制定短、中、長期的策略目標以確保長久的競爭優勢，並重視顧客、內部營運流程、人才齊備率及教育訓練等有助於企業建立長期競爭優勢之投資，然後有效去落實，才能確保績效指標推行之成效。

Kaplan & Norton 於 1992 年所提出之『平衡計分卡』(Balanced Scorecard) 是一套全方位架構，能整合過去與未來之間的衡量架構，也透過非財務指標來考核組織的績效，而組成新的績效衡量架構，以協助企業落實策略的新管理工具。

有別於個案公司原有之績效獎懲制度，Kaplan & Norton 所提出之『平衡計分卡』清楚訂定企業願景及核心價值，再進行嚴謹的外在環境分析，內在的條件、核心競爭力評估，以了解公司競爭策略定位，並進行核心幹部的訪談及人力資源盤點，凝聚團隊共識，加速資訊的整合，檢視及優化內部流程效率與服務品質，以提升顧客滿意度與顧客價值，建立良好長久穩固的顧客及供應商關係，以達成公司訂定的績效目標。





表 1-1 個案公司原績效指標考核表

NO.	績效指標	定義	責任部門	權重分數	單位
1	營業額	1. 塑膠件和模具淨銷貨金額 2. 銷貨金額，扣除銷退、折讓 3. 模具營業額需還原為原始接單價，再做統計	業務	5	萬(RB)
2	ROS	1. 塑膠淨利÷塑膠營業額；模具淨利÷模具營業額 2. 需還原模具營業額為原始接單價，再據以計算真實ROS	業務	5	%
3	個人生產力	全營業額÷全廠員工總數	製造/模具/塗裝	4	萬(RB)
4	直接人工成本率	生產相關人工費用÷全營業額	製造/模具/塗裝	5	%
5	水電費 佔營業額比率	全廠水電費÷全營業額	管理	4	%
6	應收帳款 平均收現日數	1. 應收款週轉率:銷貨淨額÷各期平均應收款餘額 2. 應收款項收現日數=365÷應收款項週轉率	業務	5	天
7	逾期應收 帳款金額	收款日在當月月底最後一日之前但仍未收回的應收帳款總額	業務	5	萬(RB)
8	採購降價金額	1. (本次採購單價－三個月內最近一次採購單價)× 本次採購數量 2. 分報表、人工兩部分做統計	採購	5	萬(RB)
9	TN≤T3(單色)	單色模具當月T3(含)前承認數÷當月承認總數	工程/模具	5	%
10	TN≤T5(雙色)	雙色模具當月T5(含)前承認數÷當月承認總數	工程/模具	5	%
11	工件異常比率	模具部品保(質控)量測判定NG數÷送驗總件數	模具	5	%
12	模具外發比率 機加工稼動率	模具零件加整組外發金額÷當月模具接單金額 當月稼動時間÷應稼動時間	模具 模具	4	% %
13	庫存金額	當月底庫存金額	資材	5	萬(RB)
14	原料耗用率	當月原料耗用金額÷塑膠件營業額	資材	5	%
15	逾期未結工單數	當月底已逾預計完工日而未結案的工單數量	生管	3	件
16	無效人力浪費率	當月無效人力平均人數÷直接員工平均實到人數	製造	5	%
17	廢次料產出	1. 當月廢/次料重量 2. 治具報廢重量僅列出參考，不納入績效計算	資材	5	KG
18	外部客訴 (外部品質失敗)	當月客戶抱怨及因品質退貨、扣款或要求返工的件數	品管	4	件
19	外部品質失敗 佔營業額比率	當月客戶因品質退貨、折讓的塑膠件金額佔整體營業額比率	品管	5	%
20	生產良率-成型	成型完工入庫良品數÷總發料量應生產數	製造	4	%
21	生產良率-加工	加工完工入庫良品數÷總發料量應生產數	製造	3	%
22	生產良率-塗裝	塗裝完工入庫良品數÷總發料量應生產數	塗裝	3	%
23	生產良率-外包	外包完工入庫良品數÷總發料量應生產數	生管	1	%
<b>績效權重總分</b>				100	%



## 1.2 研究目的

基於上述研究動機，本研究之目的在於透過導入平衡計分卡之過程，了解個案公司釐清其中、長期策略與營運目標之連結，並提供適合於該個案公司的每個構面衡量指標，主要研究目的如下：

### (一) 塑膠模具產業面對競爭的環境下，如何作有效的策略規劃？

能否藉由文獻蒐集和探討，對企業進行策略管理時，所必須考量的因素和原則，作一個全面性的瞭解，並就產業之特質與個案企業所擁有之核心競爭能力，特別是處於高度競爭之中國華東市場，所必須面對各種經營環境的挑戰下，整理出一個有效的策略管理架構。

### (二) 如何藉由落實平衡計分卡，提升塑膠模具產業之經營績效？

如何發展一套整合性的管理架構，來協助企業在外部環境和內部資源的局限下，重新釐清和確認本身願景與策略，並決定採用何種競爭策略與重視其平衡計分卡衡量構面，以提昇企業本身的經營績效 (Olson, & Slater, 2002)。

企業透過導入平衡計分卡時，依據公司的財務、顧客、內部流程、學習及成長等構面所面臨之各種問題，分別訂定策略目標，建立客觀和實際可行的重要衡量指標並深入探討有效之行動方案，讓企業及員工都有明確的努力目標指引，藉以提升企業之經營績效及客觀可行之員工績效衡量指標。

### (三) 導入過程中，不斷檢視經調整營策略以及後續供其他子公司之推行參考。

針對實施平衡計分卡後可能面臨之問題，提出改善及提升成效之建議，並藉此能讓企業所有幹部能對公司的經營策略凝聚共識，且後續成功經驗可供其他子公司推行時所參考。



### 1.3 研究架構

本研究架構如【圖 1-1】所示，共分為五章，各章內容說明如下：

#### 第一章 緒論

本章分三節，分別闡述『研究背景與動機』、『研究目的』和『研究架構』等三部份，其目的為對本研究有概括性的瞭解。

#### 第二章 文獻探討

本章分五節，分別闡述『模具塑膠產業介紹』、『策略規劃』、『企業競爭力』、『平衡計分卡』、『波特的五力分析架構』等，其目的為藉由學理上和實際面的考量，發展出一套觀念性的架構。

#### 第三章 研究方法

本章分三節，分別闡述『個案研究法』、『研究流程架構』、『資料蒐集』等三部份，其目的為說明所採用研究方法的意義及理由。

#### 第四章 個案研究

本章分三節，分別闡述『個案概況』、『個案分析』、『導入平衡計分卡』，其目的是陳述個案概況及如何訂定企業競爭策略並落實於平衡計分卡，提升企業之經營績效。

#### 第五章 結論與建議

本章分四節，分別闡述『研究回顧』、『研究結論』、『研究建議』、『研究限制』，其目的為對此研究做出實施成果檢視和建議。

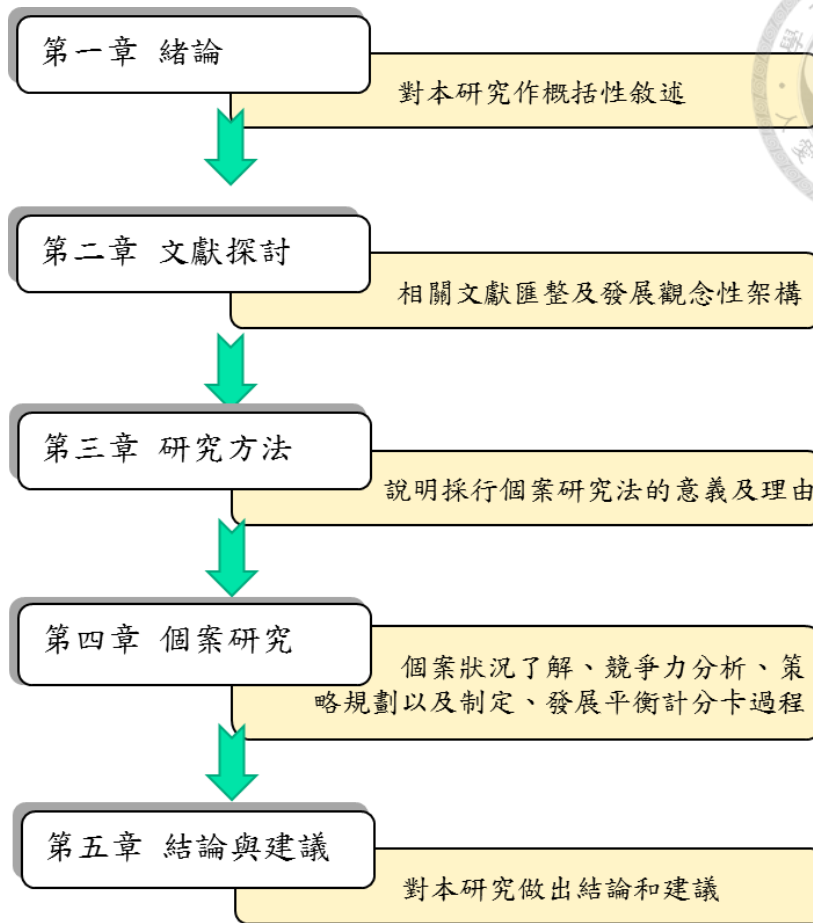
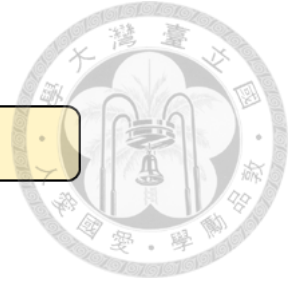


圖 1-1 研究架構圖

資料來源：研究單位整理



## 第二章 文獻探討

本章主要是針對中國塑膠模具的產業環境下，對國內外有關策略管理的相關文獻作系統地分析與整理。希望透過相關文獻的探討，從企業經營策略的規劃到應用平衡計分卡的執行上，做一個全面性的瞭解，結合上述企業本身經營模式與特質與相關文獻的分析與整理，如【圖 2-1】，最後建立一個觀念性的研究架構。

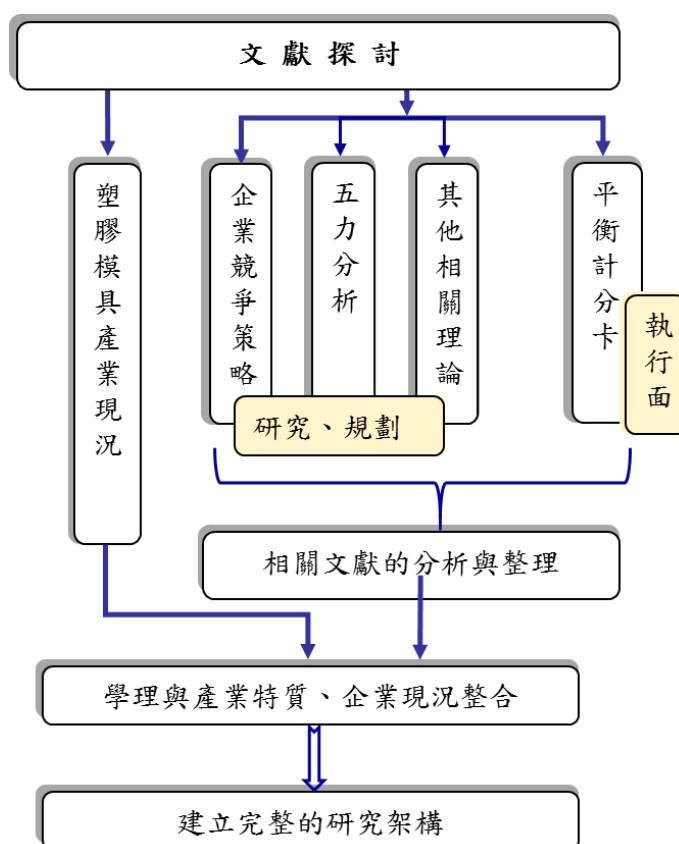


圖 2-1 文獻架構圖

來源：研究單位整理

本章節的規劃，第一節中將作模具塑膠相關產業的探討；第二節中探討策略管理；第三節探討企業競爭力；第四節探討波特的五力分析理論；第五節中將探討平衡計分卡理論，連結以上討論的相關文獻和考量企業特質，發展一套適合個案企業競爭策略及導入平衡計分卡的完整性架構。



## 2.1 模具塑膠產業介紹

塑膠模具製造業是非常重要之傳統基礎工業，在各個工業領域，幾乎都離不開它，包括汽車、電子消費性產品、醫療、家電、事務機器等等，我們使用的塑膠製品在其製程上，首先必須依其需要設計出產品的結構及外觀，再依此成品設計圖製作成模具，再經過射出成形業者，依所需要注塑機器的大小及可量化之成形條件參數，特性需求之塑膠材料注射成形之，如【圖 2-2】所示。

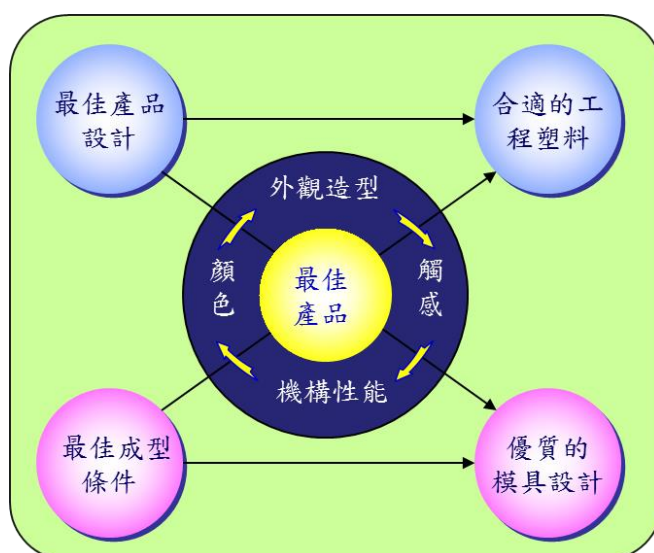


圖 2-2 塑膠製品構成要素圖

資料來源：研究單位整理

完成的注塑素材可依需求再作外觀處理，如噴漆、印刷、雷射雕刻、電鍍等二次加工製程，模具製造業的發展象徵著下游塑膠業的發展狀況；同理，塑膠製品的發展也影響著模具製造廠，經過幾十年的發展，模具塑膠產業在全球經濟發展佔據了重要位置，而帶動模具塑膠製造業發展的主要是機電，電子消費產品，電器和汽車等領域的快速發展，近幾年全球經濟發展雖然放緩了，但是高科技產業依然佔據越來越大的市場，而高科技的電子產品幾乎都會用到塑膠外殼，所以可以說塑膠模具製造行業的發展前景是樂觀的，茲對塑膠模具之產業特質作如下分析：



### 2.1.1 區域集中度高

塑膠模具行業的發展需要一定的上下游產業鏈的配套，尤其是和下游系統組裝廠及製造業關係非常緊密，上游為鋼材、銅材及塑膠原物料業者，如【圖 2-3】所示，模具產品屬於中間產品，主要客戶為下游製造業終端產品生產廠商。中國為全球最大的製造生產國，所以塑膠模具產業的蓬勃發展自不在話下，而中國塑膠模具企業主要分佈於長三角、珠三角地區等製造業發達的地區，其中廣東、上海、江蘇、浙江等省市塑膠模具產業特別發達，佔據了中國塑膠模具產業絕大部分產值。

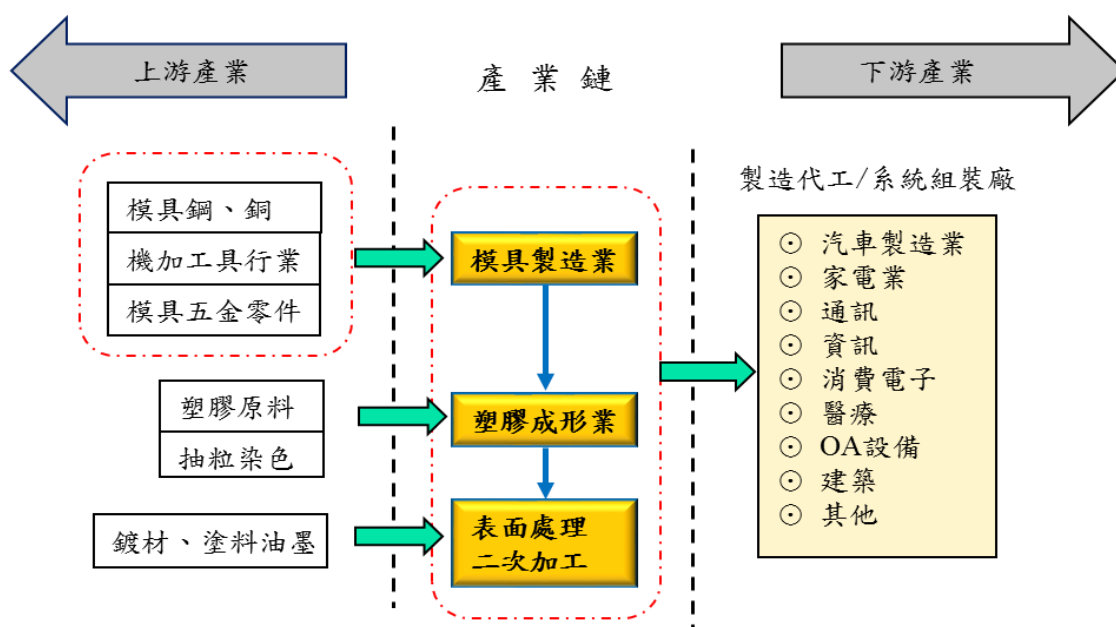


圖 2-3 塑膠模具產業鏈

資料來源: 研究單位整理

### 2.1.2 模具獨特性，為客製化製品

不同於電子零件，一般塑膠零製品不屬於標準化產品；需開發模具來成形產出，而模具的開發精髓在於設計思路和模具結構的合理性，屬於高創新性、高技術含量、高精度和高附加值的產業，所以塑膠模具屬專用工藝裝備，每套產品都是針對一個特定的尺寸、結構及外形而設計的。在每次承接訂單時，塑膠模具生產企業都需要

按照客戶提供的產品資料進行設計和製造，也就是說大多數塑膠模具都是獨一無二的，差異化特徵明顯且無法共用，對技術水準的要求高，屬典型的客製化訂製生產，所以模具的開發製作費用一般都是由下游系統廠商或終端客戶付費的。

### 2.1.3 模具是塑膠產品的生產工具

模具只是一種生產工具，可使用之壽命較長，一套模具可生產的塑膠製品數量，依客戶需求來選取使用之鋼材等級，約在十萬到百萬模次<sup>①</sup>間。而下游製造業所需貨品也並非模具，他所需求的是藉由此模具塑化成形出來的塑膠件，其模具及射出原理可參照【圖 2-4】，原理類似坊間所賣的紅豆餅一樣，餡料如同塑膠原料，如注射筒般的注入模具的模腔內、加熱成形後，再待其冷卻後取出，所以對模具而言，它是必要性的生產工具 (Tool)，但模具因屬一次性開發，製作的銷售額較低，也非塑膠產業獲利來源，主要獲利來自於可自動化連續生產之塑膠件及二次加工製程之收費。

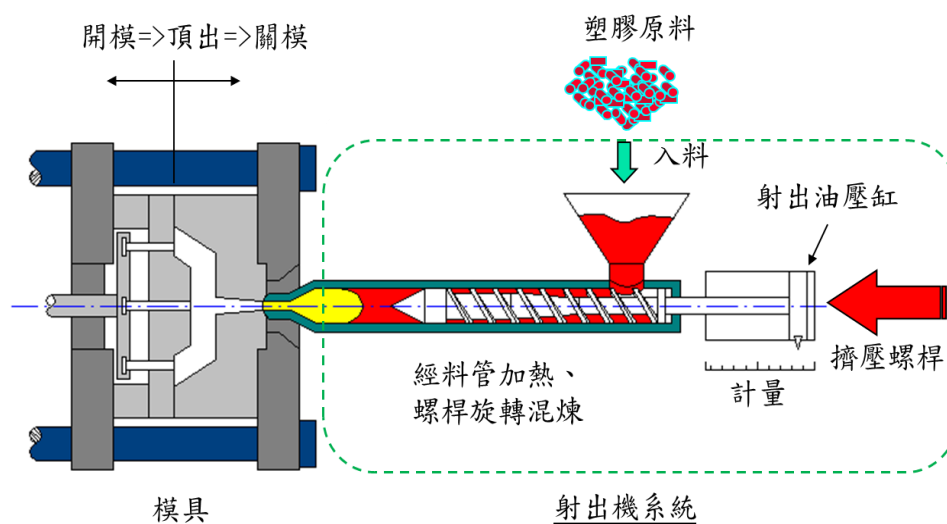


圖 2-4 注塑成形示意圖

資料來源：研究單位整理

註①：從模具關模、注射、開模到產品取出的一個 Cycle 稱為「模次」，一般以此計算模具壽命。





## 2.2 策略管理

Bounds and Lamb (1998) 認為，商業上之策略 (Strategy) 是指企業在競爭環境中達成其使命與目標之計畫，一家企業之策略代表該企業對於要如何達到成功與繁盛的最佳理解。

當企業在面對不斷變化的經營環境下，因科技的進步、政府法令的變更、景氣的循環、原物料價格的漲跌、匯率的波動等等...，企業必須有能力辨別，而且能具備明確的方向與制定彈性的因應策略，才能在多變的市場中保持優勢，超越競爭對手，本節將分別就策略的概念、定義、層級以及產業競爭策略等四部份，整理出國內外相關的文獻。

### 2.2.1 策略的定義

#### (一) Mintzberg (1987)

Mintzberg (1987)認為一般對策略的定義是指「高階管理者計畫去達成與組織使命和目標一致的結果」。但是，如此的定義並不够明確，為了對策略有更明確的瞭解，他提出用五個 P 來對策略下定義。策略是一套計畫 (Plan)，指一連串達到預期目標的程序以及一條如何從這裡到達那裡的路徑；策略也是一種型態 (Pattern)，指組織行為長時間一致的表現。上述兩者間的關係，前者代表著一種意圖(Intended)的涵義；後者代表一種實現 (Realized)的涵義。

#### (二) Robert M. Grant (2002)

Robert M. Grant 認為，廣義而言，策略是指個人或組織為達成目標的方法，而所指的方法，並非細節的行動，是指引和統籌一切具體行動的計畫、政策以及原則，【表 2-1】列出一系列的策略定義範疇，這些企業策略定義的共通性是著重於達成某些具體目標；而構成策略的關鍵行動則包含「資源分配」；並且所謂的策略，隱含著「一致性、整合與連貫性」。

表 2-1 策略的定義範疇

- 策略：為特定目標或效果所設計的計劃、方法或一連串的行動。
- 策略是一個企業長期目標的設定，及為這個目標完成所進行的一切行為和資源配置。
- 策略是一個整合組織主要目標、政策及一連串行動的模式或計畫。一個建構良好的策略能夠幫忙公司根據自身的內部能力優勢、環境變化及權衡競爭行為進行資源配置。
- 策略是一個公司目的、目標的整體計畫及主要政策和達成目標的規劃，策略陳述以『現在是怎麼樣的企業』、『未來將成為怎麼樣的企業』來具體展現。

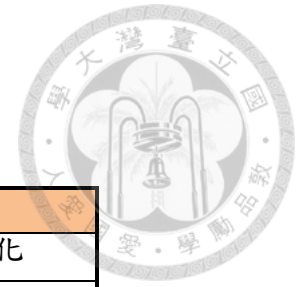
### (三) Porter (1985, 1996)

Porter (1985)則認為「競爭」是企業成敗的核心，而「競爭策略」則是要使企業在產業的環境中，找出有利的競爭位置。競爭策略的目的在於，能夠針對產業競爭的決定因素，建立起使企業獲利和持續競爭的位置。

策略是什麼？Porter (1996)在其著作的一篇文章「What is Strategy」中，提出策略不等於營運效能，策略仰賴獨特活動，強調定位後才能談策略，取捨才能維持策略定位，選擇有價值的定位，才能確保優勢。他進一步說明，營運效能指的是，在進行相似活動時，企業的績效比競爭者更好。營運效能包含效率，但不限於效率，舉凡任何能讓企業更充分利用投入要素的實務作法，而策略定位則是指，企業執行與競爭者不同的活動，或以不同的方式執行與競爭者類似的活動。

Porter (1980) 根據企業的策略優勢（產品的獨特性或低成本）與策略目標（銷售市場遍及全部市場或特定區隔市場），將企業競爭方法或策略分為成本領導策略、差異化策略與集中策略等三種基本競爭策略類型，如【圖 2-5】，來因應產業中五種不同的競爭力，分別為：成本領導策略、差異化策略和焦點化策略，其中焦點化包

含焦點成本和焦點差異兩種類型。



		競爭優勢	
		低成本	差異化
競爭 範疇	目標廣泛	成本領導	差異化
	目標狹窄	焦點成本	焦點成本

圖 2-5 基本競爭策略類型圖

資料來源：李明軒、邱如美譯，1998，競爭優勢，天下文化，p.15 (Porter M.E, 1980，*Competitive Advantages*)

#### (四) Jack Welch (2005)

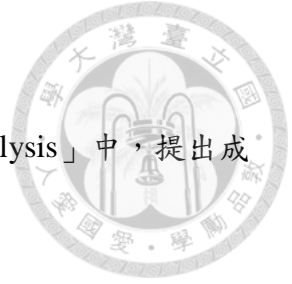
Welch 在其「Winning」一書提到，策略的本質，追根究底就是資源配置，策略便是針對如何與人競爭，作出明確的選擇。而擬定策略的步驟為：

- 為你的事業想出一個策略，這是一個聰明、務實、相當快速的方法，能夠獲得持久的競爭優勢。
- 安排合適的人到合適的位置，把這個策略往前推進。
- 片刻不停的尋找組織內外的最佳實務，視情況加以調整修正並不斷的改進，以實現策略。

#### (五) 司徒達賢 (1995)

策略是指企業的形貌，包括經營範圍及競爭優勢等等，以及在於不同的時間點，這些形貌改變的軌跡。

企業在執行經營策略之各個階段性過程中，均應以單一策略焦點做為核心策略，待該策略焦點因時間、市場變化或企業需求改變時而更換為其他策略，如此一來，使企業較能在階段性之經營策略時更為聚焦，在執行面上亦能有較佳之績效，也能使策略更符合企業當時之所需 (Hill & Jones, 1998；司徒達賢，民 90)。



### 2.2.2 策略的要素與層級

Robert M. Grant (2002)在其著作「Contemporary Strategy Analysis」中，提出成功策略必須具備那些要素，如【圖 2-6】所示。

- 簡單、一致，以及長期的目標。
- 對於競爭環境的深刻了解: 唯有對競爭環境的深刻了解，才能設計策略。
- 資源的客觀評估: 如何避開本身弱點，而善用內部的優勢來制定策略。
- 有效的執行: 再好的策略若缺乏有效的執行力，都不容易成功。

另 Robert M. Grant 也提出策略是策略規劃的產出，須能創造價值、發揮或塑造組織的核心專長。策略依組織層級，可分成三種不同的策略，其範圍、視野和具體程度也不同，如【圖 2-7】。

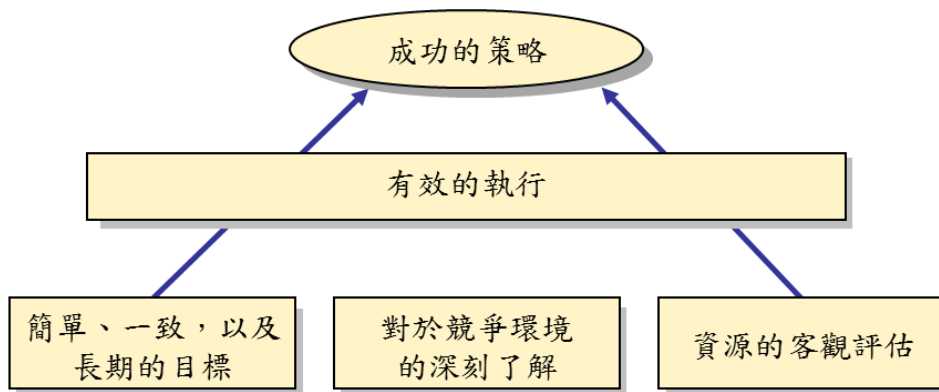


圖 2-6 成功的策略要素

資料來源: 劉恆逸譯，2009，現代管理策略，華泰文化，p07 (Robert M. Grant, 2007, *Contemporary Strategy Analysis*).

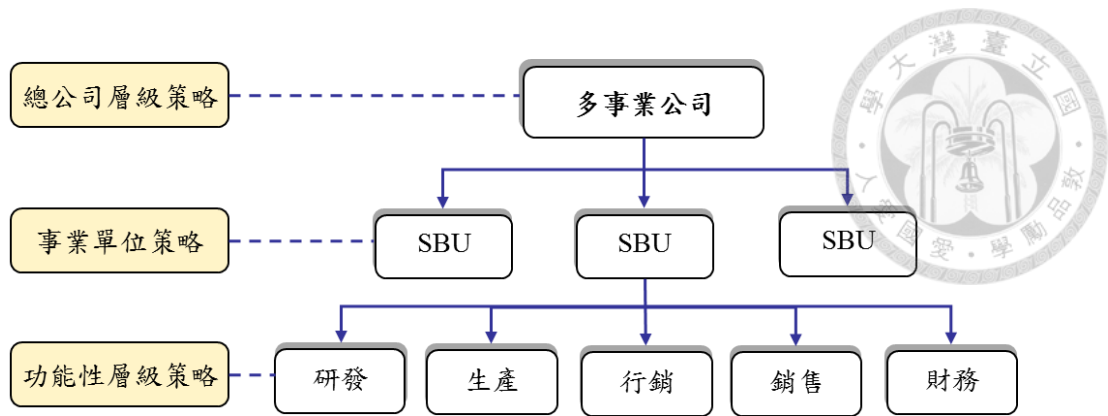


圖 2-7 策略層級圖

資料來源: Stoner, J.A.F. and R.E. Freeman, 1992, *Management Application*, 5th ed, Prentice-Hall, p.198.

### 2.2.2.1 總公司層級策略 (Corporate-Level Strategy)

發展總公司層級策略的目的，在於選擇進入哪些事業領域以及用何種方式進入，以達成組織獲利的極大化。亦即，藉由總公司策略替企業的所有活動，發展出一個有利的組合，其中包含：穩定策略 (Stability)、成長策略 (Expansion)、減縮策略 (Retrenchment) 以及綜合策略 (Combination) 等四部份。

司徒達賢 (1995) 認為總公司策略是指在多角化企業中，各事業單位之間應如何分配資源、如何創造共同競爭之優勢或綜效，以及如何配合原有集團體質與策略需要，選擇進入新事業的策略問題。

### 2.2.2.2 事業單位策略 (Business-Unit Strategy)

事業單位策略著重在特定的產業或是市場中，如何增加產品和服務的競爭力。司徒達賢 (1995) 則認為事業策略是指在單一產業經營的企業中，求生存與發展的方法。洪明洲 (1998) 認為事業策略依據不同的考量要項，而有不同構面的發展策略。

Robert M. Grant 認為策略的目的在於達成某些目標，基本的目標是為了生存



(Survive) 與繁榮 (Prosper) 。長期而言，企業要能夠生存，其投資報酬率必須超過資金成本，有兩個方法可以達成：

1. 企業得進入具前景的產業，其整體投資報酬率是優的。
2. 同一產業，企業可獲得較競爭者為優的地位，賺取較產業平均為佳的報酬，

如【圖 2-8】所示。上述兩項定義了企業策略層級：

1. 總體策略：以企業的競爭產業和市場而言，其決策包括了多角化投資，垂直整合，併購與企業創新，企業不同事業部之間的資源配置以及撤資。
2. 事業策略：關於企業如何在特定的產業或市場上競爭，也即是必須發展較競爭對手為優的競爭態勢，因此，這類的策略我們稱為競爭策略。

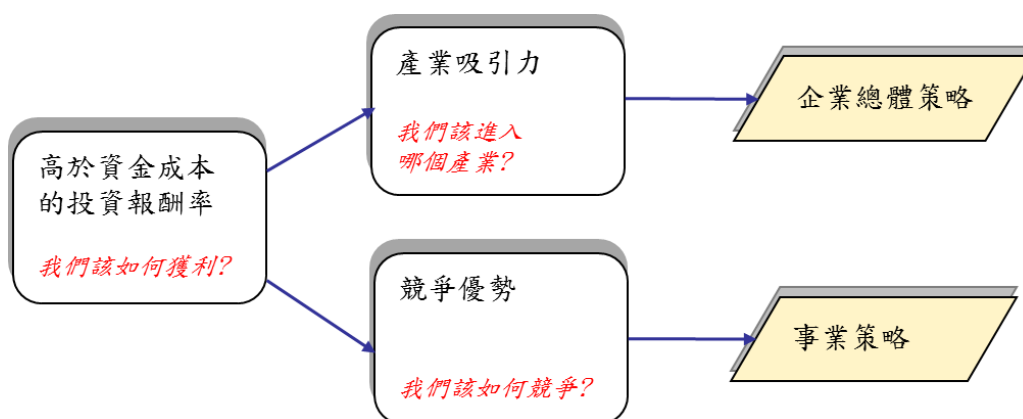


圖 2-8 企業策略的基本層級

資料來源：劉恆逸譯，2009，現代管理策略，華泰文化，p18 (Robert M. Grant, 2007，*Contemporary Strategy Analysis*).



## 2.3 企業競爭力


國外最早提出競爭力的是美國學者 Philip Selznick，他用“distinctive competence”一詞來表述公司在執行戰略時的相關技能。美國哈佛大學甘迺迪政府學院的企業與政府研究中心 Spence(2002)教授認為，企業競爭力是指一國企業在國際市場上可貿易的能力。

世界經濟論壇 WEF (1994)把企業競爭力定義為『一個公司在世界市場上均衡地產出比其競爭對手更多財富的能力』。美國競爭力委員會主席 George.M.C.Fish (1995)認為，企業競爭力是指企業具有較競爭對手更強的獲取、創造、應用知識的能力。

美國《產業競爭力總統委員會報告》認為，企業競爭力是指『在自由良好的市場條件下，企業能夠在國際市場上提供好的產品、好的服務，同時又能提高本國人民生活水準的能力』。

日本東京大學教授藤本 隆宏 (1997)認為，企業競爭力可以從三個層次來考察，即靜態的能力、改善的能力、進化的能力。靜態能力是指企業已經達到的競爭力水準；改善能力是指不斷地維持和提高競爭力的能力；進化能力是指建立前兩者能力的的能力。

Gao et al. (2013) 研究也表示，企業競爭力的決定因素除了內部因素之外，更包含外部因素；內部因素例如：技術與管理面 (Technology and management) 之競爭力，外部因素則如：市場結構與產品在市場中之相對位置 (Market structure and relative position in the product market)。



從企業層面來看，競爭力被視為企業在生產資源的使用效率與提供產品、服務能力之間的關聯性，即是企業的產品生產與供應能力；研究也認為，企業可藉由較低之生產成本、獨特產品、品質更佳之產品、或是專注於某特定目標群體進行銷售來獲得更佳之競爭力 (Garrido et al., 2007; Vershelde et al., 2014)。

Porter(1980) 指出，企業必須在低成本、差異化、市場區隔三種基本策略中選擇一種策略在市場上競爭，才會獲得高於競爭者的績效，若無策略焦點、則容易陷入 “Stuck in the middle”之困境。

### 2.3.1 企業競爭力的來源

企業可藉由較低之生產成本、獨特之產品、品質更佳之產品、或是專注於某一特定目標群體進行銷售來獲得更佳之競爭力 (Alanen, 1996; Garrido et al., 2007)。

根據資源基礎觀點 (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)，企業被視為資產和能力的組合，其競爭優勢為經由累積策略性資產和能力所取得。換句話說，強調資源基礎觀點的學者將競爭優勢視為一種「獨特差異」能力，企業因為擁有這種優勢以致於能夠勝過它的競爭者

馬書彥,鄧成華認為企業競爭力是指企業在市場上直接表現出來的競爭能力。企業之間的競爭，實質是對消費者和市場佔有率的爭奪，這種爭奪的勝負取決於消費者對企業產品及服務的選擇。因此，企業競爭力的來源表現為產品和服務的競爭能力，具體包括產品的價格及成本的高低、品質的優勢、產品品牌的強弱、產品結構的差異化和滿足客戶服務水準的好壞等。

據百度文庫資料分析，企業作為社會的一種組織，不可能是一個孤立與封閉的



系統，它必須與外部不斷的進行物質、商業行為、訊息的交換，因而，企業競爭力是多維的，從宏觀層面看，企業競爭力的存在並只能來自於企業營運系統，從微觀層面看，企業競爭力只能來自於企業的經營和管理活動之中，茲整理企業競爭力來源模型如下。

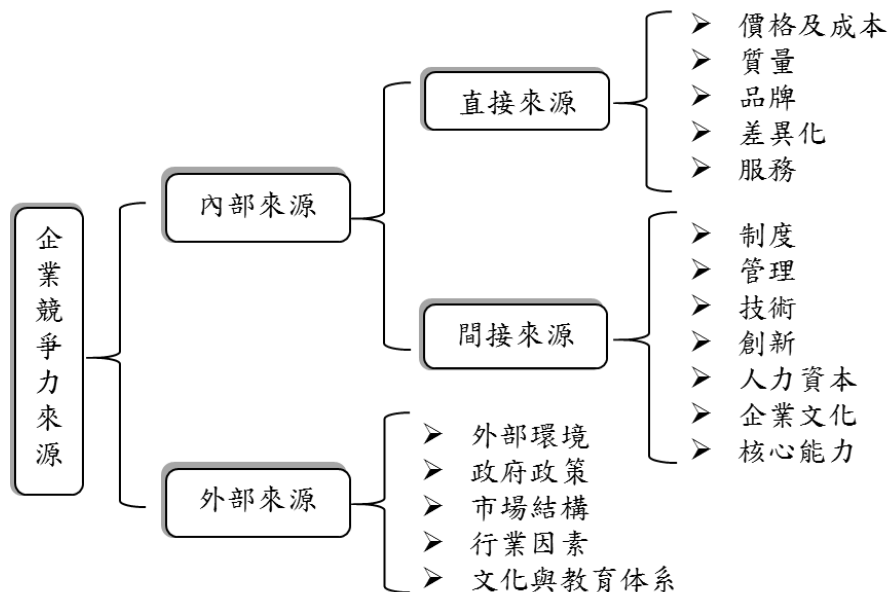


圖 2-9 企業競爭力來源模型

資料來源: 陽光翰, 2012, 企業競爭力分析與評價, 百度文庫資料, p04.

在產業競爭力層面，McFetridge (1995)認為產業競爭力有多個定義，如生產力、產業吸引力、平均單位成本、出口份額等。金培 (1997)亦把產業競爭力定義為生產力、銷售能力和盈利能力的綜合能力。可見企業競爭力來源由多項產業指標結合而成。

### 2.3.2 企業的核心能力

何謂企業的核心能力？企業核心能力的特徵實質上是企業能力理論的一般邏輯推理，它表明核心能力是企業持續競爭優勢的源泉。核心能力至少具有如下三個方面的特徵（Leonar Barton, 2000）。



- (1) 核心能力特別有助於實現顧客所看重的價值。
- (2) 核心能力是競爭對手難以模仿和替代的，故而能取得競爭優勢。
- (3) 核心能力具有持久性，它一方面維持企業競爭優勢的持續性，另一方面又使核心能力具有一定的剛性。

企業持續競爭的源泉和基礎在於核心能力。核心能力是在 1990 年由兩位管理科學家哈默爾和普拉哈拉德在《哈佛商業評論》發表《企業核心能力》一文中提出的，核心能力和企業能力理論在企業發展和企業戰略研究方面迅速占據了主導地位，成為指導企業經營和管理的重要理論之一。它的產生代表了一種企業發展的觀點：企業的發展由自身所擁有的與眾不同的資源決定，企業需要圍繞這些資源構建自己的能力體系，以實現自己的競爭優勢。

核心能力的價值鏈分析實際上是以活動為基礎的。公司是一個由一系列活動組成的體系，而不是個別產品或服務的簡單組合。有些活動的經營業績好於競爭者，並對最終產品或服務是至關重要的，這些活動就可以被稱作核心能力（辛德、艾伯倫，1999）。

Prahalad 及 Hamel (1990)指出企業競爭力是來自企業內部存在的一組獨特的、難以仿制的、有價值的核心理技術和技能。而核心能力是開發新事業的源頭活水，應該成為公司層次的策略焦點。如何檢視自己公司的核心能力何在？有三項測試，可以用來確認：

- 核心能力有可能協助企業進軍廣泛多元的市場。如『顯示系統能力』運用到計算機、迷你電視機、膝上型電腦顯示面板、汽車儀表板等...
- 核心競爭力應當對最終產品為客戶帶來的明顯的價值感。顯然，本田公司的引擎技術專長滿足了這個條件。

- 核心競爭力應當是競爭對手難以模仿的。如果核心競爭力是各項技術和生產技能的複雜的融合，那麼這項能力就難以被競爭對手模仿。



根據麥肯錫諮詢公司的觀點，所謂核心能力是指某一組織內部一系列互補的技能和知識的結合，它具有使一項或多項業務達到競爭領域一流水平的能力。核心能力由洞察預見能力和前線執行能力構成。洞察預見能力主要來源於科學技術知識、獨有的數據、產品的創造性、卓越的分析和推理能力等；前線執行能力產生於這樣一種情形，即最終產品或服務的質量會因前線工作人員的工作質量而發生改變。企業核心能力是企業的整體資源，它涉及企業的技術、人才、管理、文化和凝聚力等各方面，是企業各部門和全體員工的共同行為。

班聯合企管顧問公司的全球策略實務總監 Chris Zook (2001)在他檢視數百家公司的成長策略之後，提出企業成長必須根據每個核心事業的競爭態勢和獲利預期，決定哪一些核心競爭力最有成長的潛力，要確保資源能分配給這些核心。



## 2.4 波特的五力分析架構

麥可·波特 (Michael Porter) (1980, 1985) 認為企業進行競爭策略規劃以提升獲利時，須把公司放進環境中考慮。也就是說，企業的獲利能力被以下兩項因素所決定：一是「產業的獲利能力，亦即產業的吸引力」，二是「企業在產業中的相對競爭位置」。

在《競爭策略》一書中，Porter 整合了產業結構分析、競爭者分析和產業演化分析這 3 個關鍵領域，構成了一個完整的產業競爭分析模型—即著名的「五力分析」，如【圖 2-10】，也自此奠定了波特的學術地位。

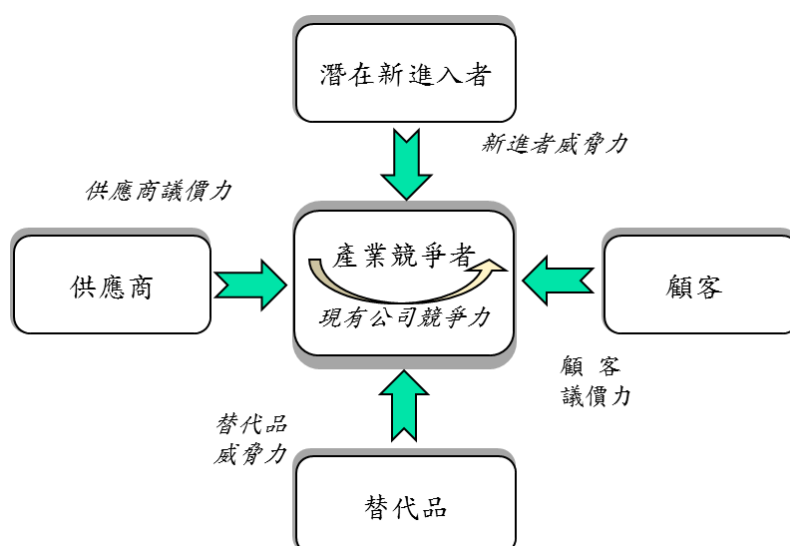


圖 2-10 產業競爭的五力分析圖

資料來源：周旭華譯，1998，競爭策略，天下文化，p.14 (Porter, M.E., 1980，*Competitive Strategy*)

在此之前，企業策略分析的基本方法是肯恩·安德魯 (Ken Andrew) 發展的 SWOT 法，即分析判斷企業本身的優勢 (Strength) 和劣勢 (Weakness)，以及外部環境的機會 (Opportunity) 和威脅 (Threat)，進而根據企業的內部資源和外部環境來確定發展策略。



SWOT 法相當簡便實用，卻也顯得過於籠統，如果沒有具體指標，很容易產生主觀臆斷。所以，波特在 SWOT 分析法的基礎之上，提出了分析產業結構的五力分析，以求策略分析的細化和深化。

波特指出，產業環境中的成員，可由五種競爭作用力（Competitive force）共同決定，分別是：潛在進入者、替代品、客戶、供應商、現有競爭者。

從五力分析中可以看出，企業的競爭不是只有現有競爭對手之間的較量，而是由五股力量共同作用的一個系統。這種由產業結構決定的競爭，波特稱之為「延伸的對立態勢」（Extended rivalry），他並針對這五種力量，進行了產業經濟學的重點分析。

#### (1). 現有競爭者

任何企業在制定策略和展開經營活動時，首先必須面對現有競爭者。同行競爭的激烈程度，是由競爭各方的布局結構和所屬產業的發展程度所決定的。一個行業的產業格局，可從完全壟斷，到寡頭壟斷，再到壟斷競爭，直至自由競爭；屬於哪一個層面，決定著同業者所面臨的競爭態勢，供應商議價能力的決定因數如下：產品差異性、企業的移轉成本、替代品的競爭、供應商集中程度、經濟量產對供應商的重要程度、產業內總採購量與成本的關係、買方投入對成本或差異化的影響程度、供應商向前整合能力相對於買方向後整合能力。

#### (2). 潛在進入者

任何一個產業，只要有可觀利潤，勢必會招來其他人對這一產業的投資。而投資又必然會造成產業的產量增加、價格回落、利潤率下降，並衝擊原有在位企業的市場佔有率，統稱為進入威脅，進入威脅決定因數如下：規模經濟、專有的產品差異化、品牌認同度、移轉成本、資金需求、取得配銷通路難易、絕對成本優勢（獨特的學習曲線/原料取得條件/獨家產品技術）。



### (3). 替代品

替代品指的是和現有產品具有相同功能的產品。世界上有許多東西都可以被替代，但有替代的可能，並不見得就會發生替代。替代品是否產生替代效果，端看替代品能否提供比現有產品更大的價值／價格比，所以，替代品的實際功能，是對現有產品造成了價格上的限制，進而限制行業的收益。如果替代品能夠提供比現有產品更高的價值／價格比。

波特分析，替代品產業在發展初期，對於現有產品的替代率往往十分緩慢，但是現有產品的生產企業千萬不可掉以輕心，因為眼前尚未有大規模的替代，並不意味著替代品與現有產品相較之下競爭力較低，顧客很可能只是因為心中尚在進行「移轉成本 (Switching cost)」高低的盤算，或是另有其他「非經濟因素」的考量，因而暫時處於觀望狀態；一旦替代品被確證比現有產品有優勢，就會形成對現有產品的迅速替代。


### (4). 客戶的議價能力

一般而言，客戶的議價能力會受到以下因素的影響：

- 議價能力: 買方集中程度 vs. 賣方集中程度、買方購買量的多寡、買方移轉成本、客戶的資訊充足程度、買方向後整合能力、產品受替代威脅程度、直接批貨。
- 價格敏感度: 價格/買方總採購、產品差異化、品牌認同度、產品影響客戶產品或服務程度、買方獲利能力、決策者利益。

### (5). 供應商的議價能力

供應商和客戶的價格談判能力，具有很大的雷同性。用產品流程來看，下游企業就是客戶，上游企業就是供應商。當企業進行銷售時，就是供應商角色；當企業採購時，就變成了客戶角色，一般而言，供應商的價格談判能力與下列幾個因素有



關：產業成長、固定或倉儲成本/附加價值、間歇性的產能過剩、產品差異性、品牌認同度、移轉成本、競爭者為數眾多或勢均力敵、公司所投入的賭注、退出障礙基本上，供應商價格談判能力的分析，與客戶價格談判能力的分析道理大致相同，只不過是角色互換而已。

根據上面對於五種競爭力量的討論，企業可以採取盡可能地將自身的經營與競爭力量隔絕開來、努力從自身利益需要出發影響行業競爭規則、先占領有利的市場地位再發起進攻性競爭行動等手段來對付這五種競爭力量，以增強自己的市場地位與競爭實力。



## 2.5 平衡計分卡

許士軍 (2001)認為人們一般只重於策略的發展，而疏忽如何將其有效執行，再加上策略執行所依賴的邏輯與能力，並不同於策略發展所需要者，因此，良好的策略本身並不保證其有效執行。

Bossidy & Charan (2002)在其著作「Execution」中也提到：策略失敗的原因大都是因為執行不力，而不在於策略本身。此外，不論企業規模大小，執行都是成功的關鍵，而且以執行為導向的公司其應變能力會優於同業。

所以為了要確保策略能獲得組織成員的認同與落實，則必須藉由一套有系統的管理方法來推動，並與績效評估制度緊密掛勾。以平衡計分卡奠定一個新的策略管理體系，涉及兩項基本的任務：一是建立平衡計分卡，二是使用平衡計分卡。因此，我們將本節將依序探討平衡計分卡之起源與發展、概念、四大構面，以便對平衡計分卡有初步的瞭解。

### 2.4.1 平衡計分卡的起源與發展

平衡計分卡 (Balanced Scorecard)起源於 1990 年，由美國 KPMG 的研究機構「Nolan Norton Institute」所資助的一項一年期研究計畫中所發展出來。

此項計劃由哈佛大學教授 Kaplan 與 Nolan Norton Institute 的最高執行長 Norton 兩位共同主持，主要目的在探討「組織未來之績效評估制度」，經過研究小組反覆討論，新的績效衡量系統就此產生，其涵蓋了財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面，稱之為「平衡計分卡」。

平衡計分卡初期只是績效評估制度之一，但是發展至 1996 年，兩位學者發表「平衡計分在策略管體系的應用」後，藉由績效評估與策略的聯結，平衡計分卡已演變成一個可將策略轉化成具體行動的「策略性管理」流程 (馬樹誠，2003)。平衡計分卡發





展至今，已受到國內外許多企業推崇與實施，其概念精神也應於至各項管理議題，以下分別敘述 BSC 的概念以及發展。

有關 BSC 的發展歷史，可追溯到 1990 年諾朗諾頓研究所由 Norton D. P.、Kaplan R.S 以及 12 家企業共同參與設計出一項衡量企業績效的方法，名為「平衡計分卡 (Balanced Scorecard)」(Kaplan & Norton, 1996)。透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長來考核組織的績效 (Kaplan & Norton 著，朱道凱譯，1999)。

綜言之，Kaplan 及 Norton 提出平衡計分作為組織績效衡量的方法，並在企業間實踐，而後延伸到非營利組織和政府機構，經過多年來的實踐，獲得良好的成果。此外，從策略觀點而言，Kaplan 和 Norton 以其設計的「BSC」為基礎，向上延伸來協助企業擬定策略，並且提供科學的方法來落實策略構想程序的執行，除了在實務上極有參考價值外，其務實的觀點也是獲得企業界認同的主因。

#### 2.4.2 平衡計分卡的意義

Kaplan & Norton 認為平衡計分卡何以稱為「平衡」？主要是強調下述三件事：

- (1). 外界和內部兩種量度的平衡：一邊強調股東及顧客的外界量度；另一邊則是強調企業流程、創新能力、學習與成長的內部量度。
- (2). 過去及未來兩種量度的平衡：一邊是衡量過去努力成果的量度；另一邊是驅動未來績效的量度。
- (3). 客觀和主觀兩種量度的平衡：一邊是客觀的、容易量化的成果量度；另一邊是主觀的、帶有判斷色彩的績效驅動因素。

柯承恩 (2000)認為平衡計分卡可以幫助企業在策略訂定後，如何執行的一盞明燈，亦即，透過可以評估的指標，來引導策略的執行。平衡計分卡除了財務面的指標外，



更包含非財務面的衡量指標，不但可以讓員工更具體的瞭解企業願景，同時，也使得管理者更容易追蹤策略的執行成果。

許士軍 (2001)認為平衡計分卡之所以被稱為「策略管理」而非僅是「績效衡量」或「策略控制」的工具，是因為發現它具有更完整的管理功能：在策略規劃上，平衡計分卡能明確地告知企業策略發展上，除了考慮所獲得的財務績效外，還必須考量對於顧客、內部程序及員工學習與成長的影響。這些影響對於企業的發展與競爭力，具有更長期且基本的決定性作用。

此外，透過平衡計分卡能將高階策略轉化及展開為組織內各階層與各部門，以至於個別員工的日常工作，使策略能夠落實。平衡計分卡所發展的績效指標可作為溝通的工具，讓組織成員充分瞭解公司的整體策略，有利於促成彼此間之合作。配合激勵性獎酬的運用，鼓勵員工主動努力，運用本身的創意與技能達成本身的任務。

#### 2.4.3 平衡計分卡之四大構面

Kaplan & Norton (1992)認為平衡計分卡保留了傳統的財務量度，但是財務量度針對的是已經發生的事情，在工業時代運用的很普遍，但是在資訊時代，卻顯得捉襟見肘。因此，平衡計分卡具備驅動未來績效的量度，以彌補財務量度僅衡量過去績效的不足。

「BSC」是一個由策略衍生出來的績效衡量新架構，其目標(Objectives)和量度(Measures)，亦是從組織的願景與策略把使命及策略轉化成目標及衡量指標，並將之組織成四個不同的構面：它透過學習與成長構面(learning and growth)、企業內部流程構面(internal business process)、顧客構面(customer)，以及財務構面(financial)等四大面向，來考核一個組織的績效。而此四大構面之績效衡量，是以企業願景與策略作為核心的焦點，並圍繞在其四周，參閱【圖 2-11】。

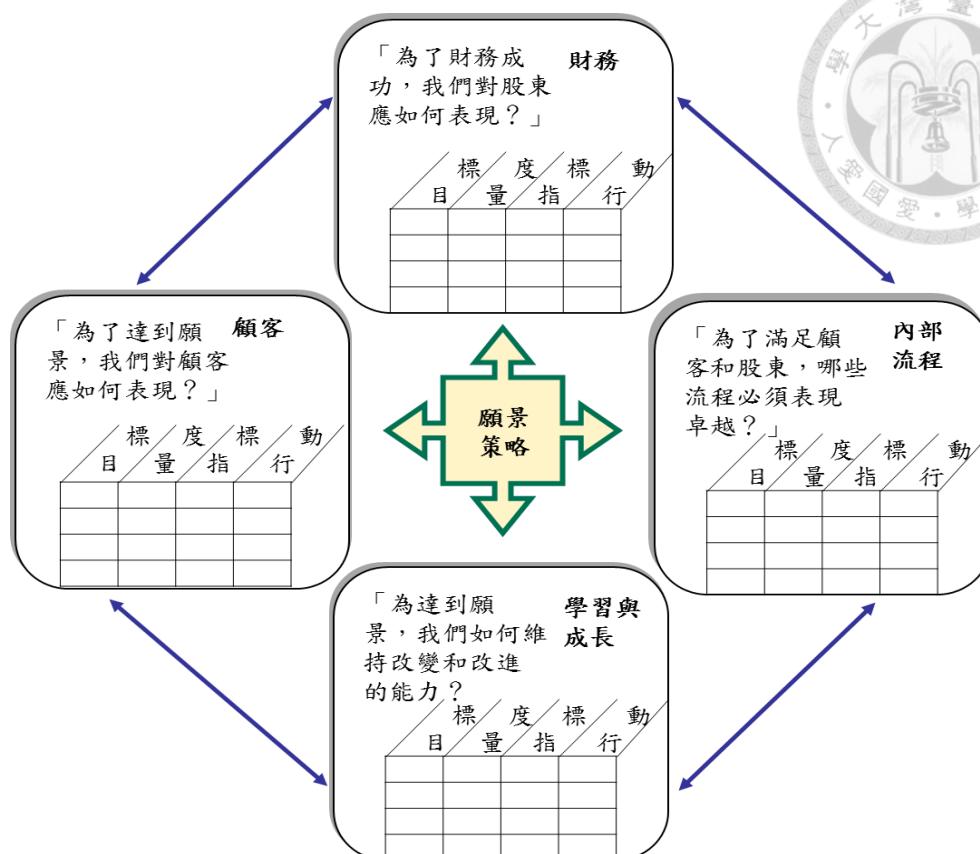


圖 2-11 平衡計分卡轉化策略、願景為營運的架構

資料來源：劉俊勇、孫薇譯，2004，平衡計分卡-化戰略為行動 (Kaplan, R.S. & D.P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, 1996, p76)

平衡計分卡把事業單位的目標，伸展到概括性的財務量度之外。藉此，企業主管可以衡量事業單位，如何加強內部能力並投資於必要的人、系統和程序，一方面，透過財務面保留對短期績效的關切；另一方面，彰顯驅動長期財務和競爭績效的卓越價值，以改進組織績效，為目前和未來的顧客創造價值平衡計分卡是一個全方位的架構，幫助管理階層把公司的願景與策略變成一套前後連貫的績效量度。以下就平衡計分卡的四個構面：財務、顧客、企業內部流程以及學習與成長，加以說明：

(一) 財務構面



財務目標與事業單位的策略連結上，Kaplan & Norton (1996) 認為企業的生命週期可簡化為三階段：成長期、維持期以及成熟期。在不同階段追求不同的財務目標和策略，因而設定不同的評估指標，說明如【表 2-2】。

無論企業處於何階段，都應審慎計算其投資成本及獲利能力，其衡量指標包括營業收入、資本運用報酬率及獲利能力，配合收益成長與組合、成本降低/生產力改善、資產利用/投資策略等財務性議題，企業依據所處的生命週期分析決策後，再找出各個財務性議題所適合的績效指標。

表 2-2 企業生命週期三階段的內容

階段	企業生命週期三階段的內容
成長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 策略：由於產品或服務方面具有成長的潛力，因此須投入大量的資源來開發產品或服務、建設和擴充生產設施，並投資於系統、基礎架構和經銷網路以發展全球經營。</li> <li>➤ 量度：營收成長率、目標市場、顧客群和地區銷售成長率等量度。</li> </ul>
維持期	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 策略：投入的資金必須能賺取利潤，並期望能夠維持既有的市場佔有率，而其所做的投資在於消除瓶頸、擴大產能並加強改進。</li> <li>➤ 量度：投資報酬率、資本運用報酬率、附加價值等量度。</li> </ul>
豐收期	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 策略：現階段不做重大的投資，僅有的投資是為了維持目前的設備和能力。主要目標在於回收前兩個階段所做的投資，</li> <li>量度：增加現金流量並減少對營運資金的需求等量度。</li> </ul>

資料來源：Kaplan, R.S. & D.P. Norton, “*The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*”, Harvard Business School Press , 1996.

## (2) 顧客構面

顧客滿意度是企業獲利來源，企業整個經營活動要以顧客忠誠度為指標，應該要從顧客的角度及觀點來考慮消費者需求。在此構面中，管理階層為了因應整體環境的變化而必須重新思考與創新，調整自己的經營策略以及經營方針，做出



顧客最有價值的解決對策。因此，企業應先區隔市場與顧客，衡量企業在這些市場及顧客面中的表現，其中衡量量度有：顧客滿意度、顧客忠誠度（市場佔有率）、顧客延續率（顧客的維繫）、顧客爭取率（顧客的取得）及顧客獲利率。

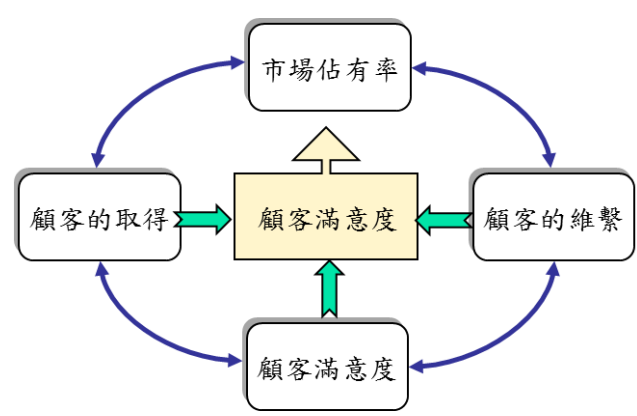


圖 2-12 顧客構面之五大核心量度圖

資料來源：朱道凱譯，1999，平衡計分卡:資訊時代的策略管理工具，臉譜文化 (Kaplan & Norton, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*)

(3) 內部流程構面

Kaplan & Norton (1996) 認為發展平衡計分卡的順序，應先制定財務和顧客構面的目標和量度，之後才制定內部流程構面，這個順序使得企業在制定內部流程的衡量標準時，能夠抓住重點和專心衡量那些與股東和顧客目標息息相關的流程。換言之，企業在內部流程有卓越的表現時，才能夠提供價值來吸引並留住市場區隔中的「顧客」，並滿足「股東」所期望的卓越財務報酬。

傳統的績效衡量系統大多著眼於監督和改進既有的企業內部流程，如成本、品質和時間。平衡計分卡則是從外界顧客和股東的期待，衍生出內部流程的績效要求，並強調創新流程的觀念。在為企業內部流程設計績效衡量指標之前，應先分析企業的價值鏈，如【圖 2-13】。

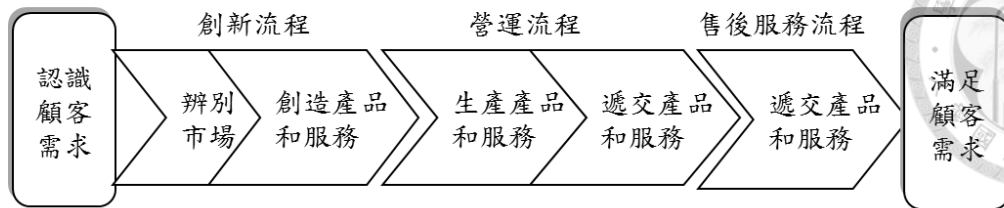


圖 2-13 企業內部流程價值鏈

資料來源：Kaplan, R.S. & D.P. Norton, *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1996, p.96.

從創新流程、營運流程及售後服務流程三方面思考如何滿足顧客的需求，並建立可達成此目標的衡量指標，說明如【表 2-3】。

表 2-3 企業內部三大流程的意義

企業內部流程	意義
創新流程	辨別目前和未來顧客的需求，並發展新的解決方案來滿足。
營運流程	提供既有的產品和服務給既有的顧客。
售後服務流程	提供服務給顧客，增加顧客從公司產品和服務中獲得價值。

資料來源：Kaplan, R.S. & D.P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1996.

#### (4) 學習與成長構面

強調企業除了投資於新設備或新產品的研發之外，也必須投資於以下三方面以建構學習與成長的績效指標。

1. 員工潛能之增加：員工潛力之核心衡量為員工滿意度、員工生產力及員工留職率等三方面。決定因素為員工的才能、技術的結構或組織及行動的氣候等，如【圖 2-14】，此圖已清楚且具體地列出了員工的才能、技術結構及行動的氣候等主要重點，當組織能加強這些重點時，則員工之潛能定可以持續發揮。

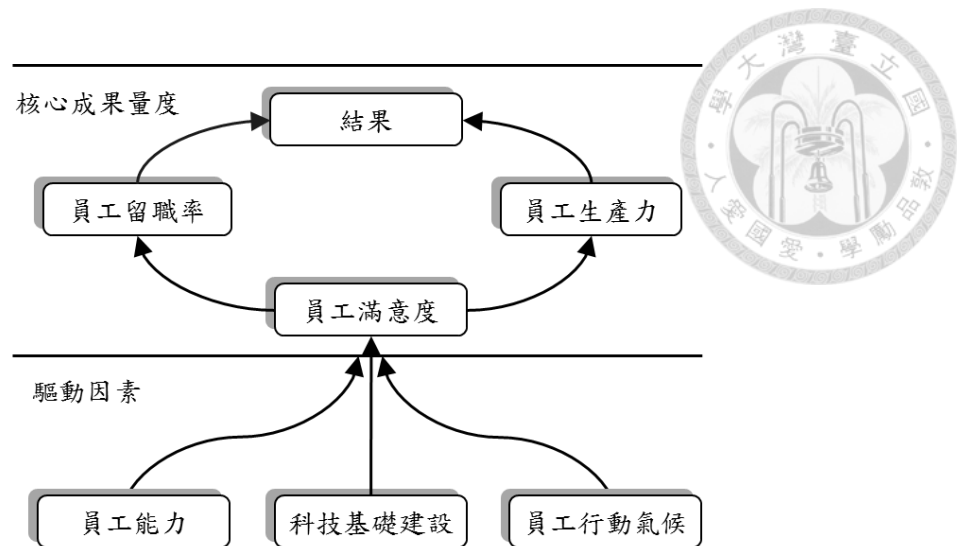


圖 2-14 學習與成長的衡量架構

資料來源：Kaplan, R.S. & D.P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action* , Harvard Business School Press , 1996 , p.129.

2. 資訊系統能力之增強：員工資訊系統能力之增強，實涉及員工技術之再訓練。員工技術再訓練包括了策略性之技術再訓練、大量的技術再訓練及能力升級。
3. 激勵、授權和目標一致性：達成目標一致性之步驟有，由上而下之管理程序、員工面之程序、獲利計畫/目標設定、個人目標一致性等內容。

簡言之，「BSC」係以平衡為訴求，尋求財務與非財務的衡量之間、短期與長期的目標之間、落後與領先的指標之間、及外部和內部的績效之間的平衡狀態。

BSC 提供了四種平衡的思考如下(余孟誠，1994)：

1. 短期目標與長期目標之間的平衡。
2. 外在衡量指標(財務與顧客)與內在衡量指標(關鍵營運流程、創新、學習成長)之間的平衡。
3. 欲求成果與達到成果之績效驅動因子之間的平衡。
4. 硬性的客觀指標與軟性的主觀指標之間的平衡。

## 第三章 研究方法



本研究採用個案研究法進行研究，探討個案公司導入平衡計分卡的導入過程中，如何訂定出企業願景、核心價值、分析內外部環境及企業內部競爭力而訂定出企業之競爭策略目標，再以此界定關鍵績效指標及行動方案等實施方針，依此作為個案研究之主軸進行研究分析，其次，藉由導入一套完整的管理制度，協助企業清楚自己之競爭優勢，如何優化服務流程及產品組合，改善服務品質及提高顧客滿意度等，藉此強化其競爭力以提升企業經營績效。

### 3.1 個案研究法

社會科學研究方法包括實驗法、調查法、檔案紀錄分析法、歷史分析法和個案研究法。每個研究策略都具有其獨特優點和缺點。

個案研究法為一種個別的、深度的，且為質性研究型式之一，收集事實資料後，經由適當處理與診斷，針對研究對象進行詳盡分析之過程（潘淑滿，2000）。

K.R Andrews 對「個案」的定義，個案是一項事實或一組事件，它提供一個問題或一連串的問題以供讀者思考，並嘗試去解決它的一份資料，它被看成一項引發思考、判斷、和正確行動的工具。而另一定義是：所謂個案者，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，預尋求解決問題的解決方案。

Yin（1994）認為從事社會研究能夠選擇的方法很多，可依研究的問題形式、研究中是否需要行為控制和研究焦點是否集中於當時的事件上這三部分，來決定研究選用的方法，如【表 3-1】。



表 3-1 個案研究策略的適用性

研究策略	研究問題的形式	研究中是否需要在行為事件上操控	研究焦點是否著重在當時的事件上
實驗法	How, Why	是	是
調查法	Who, What, Where, How many, How much	否	是
檔案記錄分析法	Who, What, Where, How many, How much	否	是/否
歷史分析法	How, Why	否	否
個案研究法	How, Why	否	是

資料來源：，尚榮安譯，個案研究，2001，弘智文化，p.29 (Yin, R.K., 1994，

*Case Study Research*)

由上可得知，當 (1) 研究問題的形式著重於為「How」及「Why」；(2) 研究中對行為事件上的只有少數的操控權；(3) 研究焦點是集中於當時而非過去的事件上時，則採用個案研究法是較常用的策略。歸結上述，本研究採行個案研究法的理由，如【表 3-2】。

表 3-2 採行個案研究法的理由

理由	內容描述
問題著重形式為「How」與「Why」	因為本研究的問題為塑膠模具產業「Why」可以適用平衡計分卡，以及「How」利用平衡計分卡連結企業策略與績效評估制度，有效地進行策略管理，提升企業之經營績效。
研究中不需要在行為事件上操控	因為本研究是探討平衡計分卡在位於華東之塑膠模具產業的可行性，根據個案公司現行的績效制度和營運狀況，設計一套量身訂做的平衡計分卡，過程並不需要對企業行為進行操控。
研究焦點著重當時的事件上	因為本研究是以個案公司現行的績效制度和營運狀況為依據，協助其建立平衡計分卡。整個研究過程，都是著重在企業「當時」的事件上。

資料來源：本研究整理



### 3.2 研究流程

個案研究通常採取的步驟有以下幾項：

- (1)選擇問題 ； (2)確定目標及分析單位； (3)參考文獻 ；(4)設計程序；
  - (5)收集資料 ； (6)資料分析 ； (7)解釋資料； (8)導出結論； (9)撰寫報告
- 利用上述個案研究程序，發展出本研究進行步驟的架構，如【圖 3-1】。

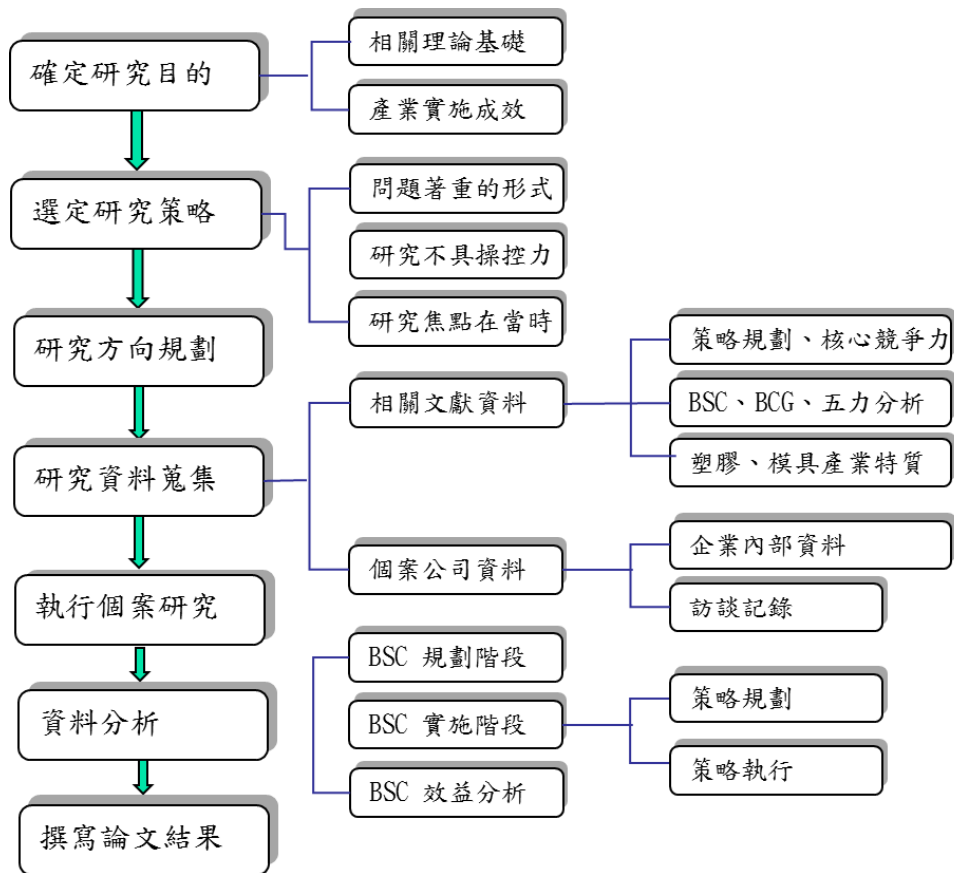


圖 3-1 研究程序架構圖

資料來源：研究單位整理



### 3.3 資料蒐集

Yin (1994) 認為個案研究的資料來源包含組織內部資料、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察及實體的人造物等方式，本研究主要以『直接參與觀察法』以及『組織內部資料』、『訪談』進行研究，資料蒐集來自兩個部分：

- (一) 首先，為確保對探討的問題以及所要推行的制度和相關的理論基礎充分的認知，因此，對相關理論文獻和書籍進行蒐集和整理，其中包含策略管理、企業競爭力、平衡計分卡、波特的五力分析以及產業相關訊等等...
- (二) 取自於企業內部所提供的資料，組織內部資料可協助對個案公司有充分的了解，並有助於後續平衡計分卡導入之進行，以提高研究效益。本研究之企業內部資料主要有：

#### 1. 書面資料

- 產業相關資料。
- 公司近幾年之年度營運績效報表。
- 個案公司原有之績效評估制度。
- 各部門 SWOT 分析及行動方案討論資料。
- 各職位於 KPI 推展之權責職掌。

#### 2. 訪談與問卷記錄

首先，為充分了解企業之使命、核心價值、願景以及內部能力分析 / 外部環境分析 / 產品獲利組合 / 產品技術應用分析等資訊，以利釐定策略與專案之發展，安排了與公司經營高層及專案負責之各部門主管及核心幹部，依職務高低之差異，設定各種不同議題，就部門所轄之相關問題作為期一周 13 個場次之實地深入訪談，如表【表 3-3】所示。

當中也就各部門的觀察角度，咨詢現階段公司所面臨之經營危機及競爭優劣勢，以及所職掌之部門目前在管理運作上，所遭遇到最大的困難是什麼？所需要公司協助給與的資源是甚麼？搜集各方意見，以作為研擬策略、績效指標和行動方案訂定之參考，藉由彼此意見的交流和平衡計分卡的分析架構，使參與者聚焦且達成共識，其訪談部門及內容記錄，如【附錄一】。

表 3-3 訪談規劃記錄表

內部能力 調研		(海外)作業期間		教育 訓練時數	訪談 場次	訪談 時間	小結 報告
啟動會議		Jul. 29 10:00~11:00		1H	-	-	-
訪談規劃		Jul. 29~Aug. 02		7H	13場次	23H	2H
日期	星期	時間	作業項目		個案公司參加人員		
7月29日	(一)	16:00~18:00	產品獲利組合		總經理 張XX 總經理		
		8:30~10:30	使命、核心價值、願景		董事長 董事長		
7月30日	(二)	10:30~11:30	現況研討-內部流程訪談		協理 (I) JXX 協理		
		13:30~14:30	現況研討-內部流程訪談		協理 (II) JXX 協理		
7月31日	(三)	8:30~10:30	現況研討-內部流程訪談		業務部 LXX 經理		
		10:30~11:30	現況研討-內部流程訪談		稽核室、資訊室 (財務部) 鞠X、丁X (彭XX經理)		
		14:00~16:00	現況研討-內部流程訪談		製造部 李X經理、林XX、梁X		
		16:00~18:00	現況研討-內部流程訪談		資材部 徐XX 協理、張X、章X		
8月1日	(四)	8:30~10:30	產品技術應用分析訪談		業務工程部 陳XX 經理、蕭XX 副 理、姚X		
		10:30~11:30	現況研討-內部流程訪談		採購部 蔡XX 經理		
		14:00~16:00	現況研討-內部流程訪談		模具部 李XX 副理、李X		
		16:00~17:00	現況研討-內部流程訪談		總經理室 楊X		
8月2日	(五)	08:30~10:30	現況研討-內部流程訪談		品保部 王X 副理、沈XX		
		10:30~11:30	現況研討-內部流程訪談		管理部 張XX 副理		
		15:00~17:00	小結報告		BSC專案團隊全員		

另就整個專案推動過程當中，所給予的課程及教育訓練，也作了問卷調查，如【附錄二】，以了解所有團隊成員之學習狀況及投入程度，適時的給予協助。



表 3-4 專案執行成效問卷記錄

問卷內容	本次行程的前準備是否充分	本次行程的時間安排是否足夠	本次行程的人員專業能力是否良好	您認為本次行程能夠了解到公司與部門程度	本次課程，您的學習效果如何	本次課程對您未來的工作是否有助	本次課程安排上課方式和內容是否適合	本次課程的講師專業與表達能力是否良好	您認為對公司要提升同仁積極度是否有幫助	您認為對增加您的工作順利性是否有幫助	對於這個階段的目標，您認為整體達成度如何
KS	6.8	6.5	7.7	6.7	6.5	6.8	7.4	7.6	6.6	6.7	6.4
平均	7.1	7	7.8	6.8	7	7.1	7.4	7.8	6.8	6.7	6.6

Yin (1994)認為蒐集資料若使用多重的證據來源為原則，將有助於建立個案研究的效度和信度，使用多重的證據來源，使得個案研究者可以探討在歷史上、態度上或是行為上範圍更廣的關鍵主題。其中，最重要的優點是發展收斂的探究線索。藉由收集多重證據來源的資訊，來確認相同的事實或現象，雖然有多重的證據來源，但是這些資訊卻在談不同的事實，如【圖 3-2】。

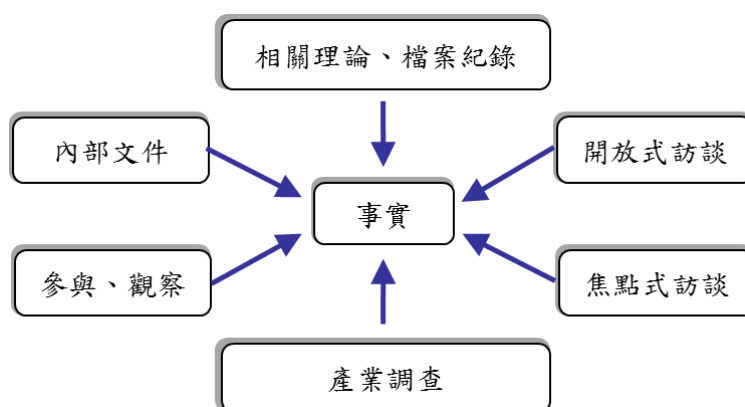


圖 3-2 收斂的多重證據來源

資料來源：尚榮安譯，個案研究，2001，弘智文化，p.161 (Yin, R.K., 1994, *Case Study Research*)

## 第四章 個案研究



### 4.1 個案概況

個案公司成立於 1991 年，營運總部座落於台北，為亞洲地區頗具規模之模具、塑膠零組件製造商，銷售產品以模具的製造與塑膠零組件產品為主，終端應用於消費性電子、汽車零件、醫療、資訊及通訊等產業。

隨著中國經濟改革開放，台灣組裝系統廠於 80 年代初期，紛紛西進中國，個案公司認知到產業供應鏈的遷移趨勢，如無法就近服務客戶，恐將逐漸失去競爭優勢，所以在 1998 年到中國華東設立第一家海外子公司，2000 年又於深圳設立生產工廠，2009 再於越南建廠，2011 年台北掛牌上市，就其企業特質分析說明如下：

#### 4.1.1 經營願景與理念

個案公司自 1991 年創立迄今，朝「成為世界最大的雙色、複合式塑膠零件供應商」之願景邁進，並積極與終端客戶共同研發設計掌握先機外，不斷的研究關鍵技術及製程能力，提升核心競爭力，並始終以『品質第一，保證滿意』、『客戶第一，服務迅速』、『改善第一，不斷超越』的經營理念，貫徹嚴密製程監控、提升客戶滿意度為目標。

#### 4.1.2 企業的競爭優勢

##### 一、一貫化的生產作業流程

一貫化的生產作業流程已經是一種主流的服務模式，個案公司已高度整合，並不斷極大化的一貫化製程服務，以滿足客戶對產品質量提升及開發時程縮短之需求。

##### 二、精密先進的軟硬體設備

就塑膠模具產業分析，其核心競爭力就在於模具的開發能力，這關係到整體的



生產效率與良率，個案公司模具的加工機械全數引進瑞士製高精密的設備，其加工精度及效率上都有一定的優勢，搭配在模具的設計輔助軟體也不斷的導入新的輔助軟體，以及多年的設計經驗所建構之 KM 系統，形成一定優勢的核心競爭力。

### 三、產能、技術與各項資源的共享

個案公司之營運總部在台北，分別於中國華東、華南、越南河內都設有生產基地，其產能、技術與各項資源的共享及調配性相當高，總公司提供個案公司一定的後頓支援，可提升個案公司的發展需求以對客戶更彈性及全方位的服務需求。

#### 4.1.3 案公司組織架構

個案公司之營運總部主體在台灣，本研究僅就其華東廠作研究，其組織架構如【圖 4-1】，全廠員工約 1600 人左右，設有總經理一職，下面架構之一級主管多以台籍幹部為主，當中以生產製造為主要管理工作，其他如財會、業務、人事、品管等部門，採矩陣組織編制，組織中的部門主管受到來自兩個向度的管理與督導，透過組織的設計來強化管理，讓不同領域中相對專業的成員彼此互補，以充分發揮每個人不同的專長，避開各自的弱點，進而讓組織的整體運作效能達到最佳化。

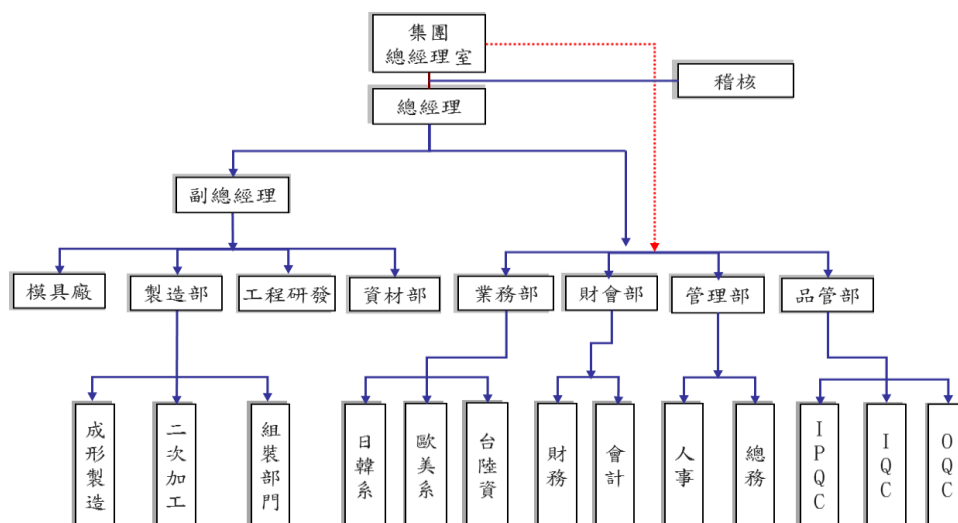


圖 4-1 個案公司組織圖



#### 4.1.4 產品組合

個案公司銷貨主要為塑膠零組件射出產品，其應用分類以消費電子產品為大宗，佔整體營收的 57%，資訊產品以 N/B 居多，佔營收的 15%，以智慧型手機為主的通訊產品佔營收的 9%，汽車類產品佔 4 個百分點，詳細資料參照下圖。

產品分類	應用產品	產品圖
消費性產品	穿戴醫療、MP3/MP4、遊戲機、耳機、充電器、插座、音響	
資訊產品	NB/PC 應用產品、平板電腦相關周邊	
通訊產品	GPS 機構件、手機機殼、對講機、無線電話機	
汽車產品	汽車內裝外觀零件，握把、燈殼、Console Bezel 中控面板	
其他產品	視頻設備、POS 刷卡機、醫療器材、手持測距儀、OA	

圖 4-2 研究個案產品類別

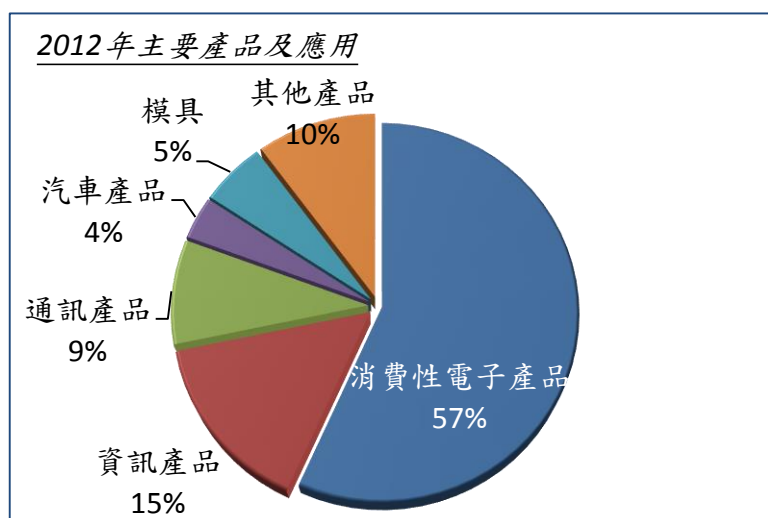


圖 4-3 個案公司主要產品應用別





#### 4.1.5 實施平分計分卡前個案公司面臨之挑戰

個案公司從 1998 建廠開始，在整體營運績效方面，在集團裡的子公司群裡，一直以來表示優異，幾年來其產品組合及銷售項目並無多大變化，績效考核及獎賞制度也未曾間斷，但整體銷售額及獲利能力卻不斷的下滑，從集團近幾年的 EPS 逐年下滑即可看出端倪，如【圖 4-4】，而就外部環境上，分析其原因如下：

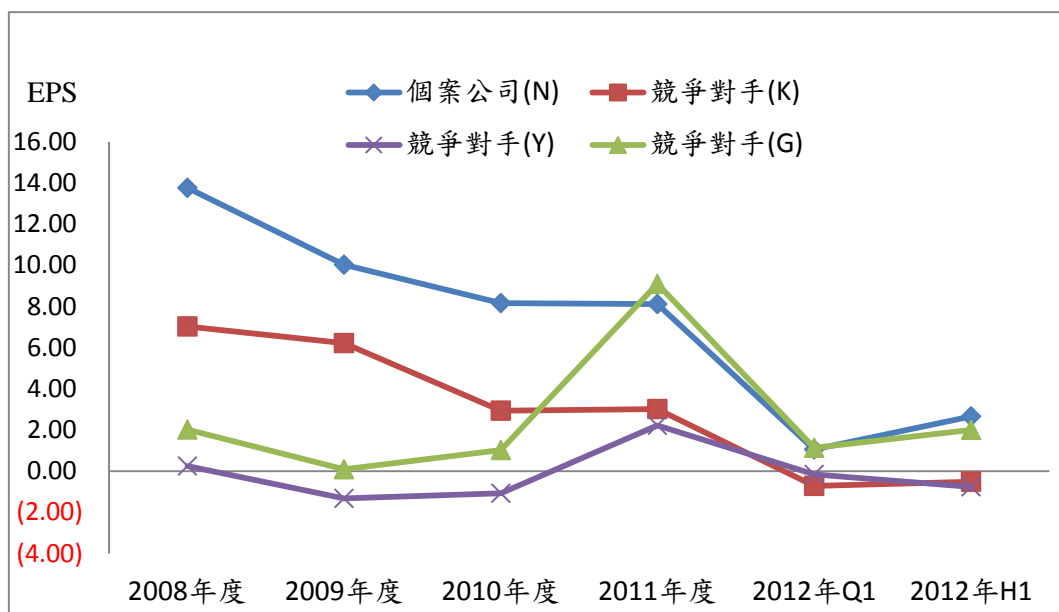


圖 4-4 個案公司與同業 2008 年 ~ 2012 年獲利表現

##### 一、製造成本不斷的上升

中國政府明確了“十二五”時期 (2011~2015) 促進就業的發展目標，確定了最低工資標準年均增長 13% 以上、五年翻倍等主要量化指標，實際調整如【圖 4-5】。這意味著中國的人口紅利已然結束，所謂勞力密集或附加價值不高之產業將難以生存，連動的整個產業供應鏈也將受到衝擊，人工費用佔傳統產業的製造成本較高，而薪資不斷的攀升，導致製造成本升高毛利逐年下降，嚴重衝擊到經營績效，財務數字顯示出企業獲利能力每況愈下，這也讓經營層意識到再不及時作有效之因應變革，企業必定面臨生死存亡危機。

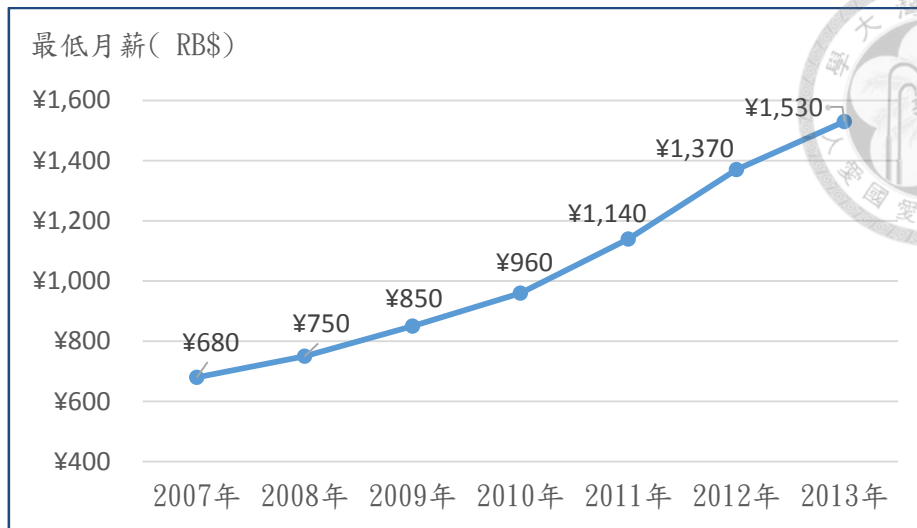


圖 4-5 江蘇省近年薪資調整表

資料來源: 研究單位整理

## 二、消費性電子產品機種壽命越來越短

隨著科技的快速進步以及消費者追求新奇的慾望下，各家公司紛紛縮短產品開發的時間，整個「產品生命週期」越來越短，新產品出現的速度也就越來越快了，不只開發時程縮短，連產品在市場上的壽命也跟著縮短了，這樣的結果對塑膠模具產業會有兩個層面的影響：

- (1). 模具開發時程變短: 為滿足客戶開發時程的縮短，必須投入更多人力、資源，那將會增加每個開發案的投入成本。
- (2). 產品生命週期變短: 產業主要獲利來源是來自於自動化生產的塑膠件及二次加工製程，產品生命週期變短，就自然衝擊到整體獲利能力。

## 三、消費性電子產品的功能整合

隨著科技進步，消費性電子產品的功能整合，多功能智慧型手機已大量取代其他產品，如數位相機、MP3、PDA、GPS、掌上型遊戲機等 3C 電子產品，故其產量的需求已大不如前，而消費性電子產品之塑膠零組件又佔個案公司高比例的銷貨金額，所以受到一定的衝擊。



## 4.2 個案分析

塑膠工業是相當重要的製造業之一，支援各項產業的關鍵或周邊零組件，為經濟快速發展所不可或缺的產業，其產業還有一項特質，伴隨著各產業的需求，產品可從大到小，外觀件或內裝件，以及各種製程工法，所以分類相當龐雜，也包含著成形機器及模具加工母機之大小，所以它的發展是可以非常多向的。

### 4.2.1 產業的市場分析

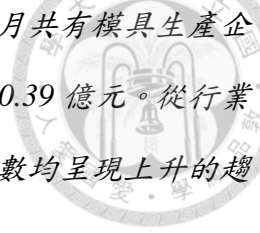
中國塑膠模具行業經過多年發展，整體實力和綜合競爭力顯著增強，對汽車、家電等行業的服務能力大大提升，行業中已形成一定數量和實力的骨幹企業，未來中國的塑膠模具製造業發展前景相當樂觀，隨著市場需求不斷擴大，產業的群聚效應，目前已經形成了華南、華北和華東三大主要塑膠模具生產基地，其中，又以華東和華南聚集了中國主要的大型塑膠模具企業，產業供應鏈的群聚，吸引世界各國之製造業、系統組裝代工廠，電子零配件、塑膠、模具五金產業都紛紛於中國沿海設立生產基地，以下將就模具與塑膠就產業狀況分析如下：

#### 4.2.1.1 模具行業調查及市場前景預測報告

中國產業調查網在其最新一版「2015 年版中國模具市場專題研究分析與發展趨勢預測報告」報告中指出：

『當今世界正進行著新一輪的產業調整，模具製造產業逐漸向發展中國家轉移，中國正成為世界模具大國。近年來，外資對我國模具行業投入量增大，工業發達國家將模具製造產業向我國轉移的趨勢進一步明朗化，我國的模具行業在未來將繼續保持快速增長趨勢。與此同時，我國模具行業的競爭也將呈現出越來越激烈的趨勢。』

從產業佈局來看，珠江三角洲和長江三角洲是我國模具工業最為集中的地區，絕大多數模具都是針對特定用戶而單件生產的，因此模具企業與一般工業產品企



業相比，數量多、規模小，多為中小企業。全國截至 2014 年 12 月共有模具生產企業 1,893 家，主營業務收入累計 2,474.19 億元，總資產累計 2,230.39 億元。從行業內企業單位數來看，2004-2010 年、2011 年至今行業內企業單位數均呈現上升的趨勢，體現出行業處於上升發展的特徵。』

『我國模具行業儘管起步較早，但行業發展初期模具企業一直被當作下游生產企業的附屬企業，其發展因此受限。直至 1987 年，模具才作為產品被列入機電產品目錄。經過近 30 年的發展，中國的模具行業已有了長足的進步。近年來，隨著我國國民經濟的迅速發展及人民收入水準的提高，人們對汽車、電子產品、家電等需求的不斷增加，使得這些行業進入高速發展階段，這也成為我國模具行業迅速發展的重要原因。近年來我國模具行業市場規模不斷擴大，主營業務收入增長迅速，已經從 2004 年底的 230.64 億元增長到 2014 年底的 2,474.19 億元。』

#### 4.2.1.2 塑膠成形產業

另就塑膠需求量分析，據「2013-2017 年中國工程塑料行業產銷需求與投資預測分析報告」資料指出，2010 年，中國工程塑料消費量達 244.3 萬噸，同比增長 11%，是全球需求增長最快的國家；2011 年工程塑料消費量為 272 萬噸，同比增長 11.34%。預計到 2013 年工程塑料消費量將達到 337 萬噸，2015 年達到 417 萬噸。

近年來，中國的工程塑膠需求的增長率基本上都 12% 以上，預計未來五年內，工程塑膠將以年增率 13%~18% 發展速度，高於國際需求，預計全球對工程塑膠的需求增長量為 4%~6%。

由此報告數據可看出，未來中國塑膠及模具產業的發展前景還是相當樂觀的，在這競爭激烈又充滿無限商機的環境中，如何勝出對手就看企業是否有效的制定競爭策略及執行了。



## 4.2.2 個案公司之五力分析

### (一) 現有競爭者:

長三角塑膠模具業發源於上海，從 20 世紀 50 年代開始，上海模具一直處於中國之首，到 20 世紀 80 年代後期，隨著改革開放政策不斷的加深，政府加大招商引資力度，慢慢發展至浙江省、江蘇省等華東地區，以 PC/NB、手機等電子 3C 產業為主的系統組裝廠大量往長三角聚集，台資企業，挾著與中國同文同種之競爭優勢，陸續移往華東地區加入這個供應鏈體系，個案公司於 1998 年到江蘇省的昆山設廠，主要服務以電子 3C、汽車業為主的製造系統廠。

表 4-1 個案公司與競爭同業分析

項目	個案N公司	競爭對手1(G)	競爭對手2(Y)
1. 主力產品	3C外殼、內裝件、汽車零件	3C外殼、內裝件	3C外殼、內裝件
2. 營業額 (2012年)	月營業額 (約3000~3500萬RMB)	年營業額100億NTD (約20億RMB)	上海月營業額3500~5000 萬RMB
3. 機器設備	昆山單雙色成型機230臺, 模具加工設備為進口機 塑膠CNC加工51臺	華東成型機超過500臺 模具加工設備為進口機 金屬CNC加工6000臺	華東成型機超過500臺 模具加工設備多為臺灣 機
4. 新技術、新 制程研發能力	一般	優	一般
5. 價格	依客戶屬性可做彈性調整	偏貴	中等
6. 長處	<ul style="list-style-type: none"> <li>優異的開模能力</li> <li>優異的雙色成型能力</li> <li>團隊協作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優異的開模</li> <li>優異的成型</li> <li>DFM檢討能力</li> <li>工程服務</li> <li>金屬機殼CNC加工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程服務</li> <li>團隊協作</li> <li>系統化管理</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>DFM檢討能力</li> <li>客戶對工程服務滿意度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>價格過高,只適合國 際一流大客戶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>模具開發能力較弱</li> <li>客戶集中過高(單一客 戶佔比70%)</li> </ul>
7. 短處			

塑膠模具產業廣大而複雜，產品屬性、尺寸大小、外觀內裝件等等都有一定的區隔性，且與客戶規模也有一定的匹配性，台灣模具塑膠產業約與日、韓處於同一水平，與陸資企業尚有一段技術領先優勢，故整個華東地區主要競爭對手還

是以台資企業為主，就同樣是上市公司為規模作比較，個案公司所提供屬性相對接近之競爭同業（G 公司與 Y 公司），如【表 4-1】，各有其優劣勢，但若以財務表現，個案公司相對優於競爭對手，可參照【圖 4-5】個案公司 2008 年~2012 年與同業競爭對手之獲利（EPS）表現。



## （二）供應商的議價能力

模具行業的下游行業多為汽車、消費性電子、OA 等行業，這些行業市場集中度較低，企業通過從模具、射出成形、後製程加工等一貫化服務，並提供專業技術與客戶進行共同設計和研發，從而提升客戶產品的加速推出以爭取較高利潤，這就使得購買商對於模具塑膠企業形成了一定的依賴性，所以說，如果企業能提供全方位的優質服務，就能在這個產業中保有一定的議價能力。

## （三）替代品的威脅

模具塑膠產業之所以可以稱為工業之母，是由於其功能具有獨特性，因此在國民經濟中的地位較為穩固，近幾十年來的工業發展，塑膠材料的不斷研發，搭配模具加工技術的提升，製品生產快速可塑性高，輕便、堅固、耐用，相對其他材料製品，成本來得便宜許多，目前尚不存在有來自外部的替代品。

## （四）新進入者的威脅：

早期台灣電子零組件業者在大陸尚擁有經驗與技術較佳、製程管理、產品品質普遍較高之優勢，但隨著技術的普及以及人才的流通，陸資企業已慢慢崛起而成為競爭對手，不論人才培育、挖角或投入的資金規模，都相當的龐大，台資企業在大陸市場的發展優勢已大不如前，價格競爭力也面臨嚴峻的挑戰及排擠。

塑膠模具業技術參數相對複雜，投入競爭者雖多，但要作到頂尖層級，其達成



門檻較高，需花費較長的時間，但企業必須時時刻刻保有憂患意識來迫使自己成長，為免於被競爭市場所淘汰，必需要加速創新與研發力度，提升核心競爭力與差異化，才能創造長久的永續競爭力。

#### (五) 客戶群結構的改變：

早期陸資企業因有高呆帳率之風險，即使自動找來之客戶大都敬謝不敏，然隨著中國經濟之高速發展，中國各大知名品牌紛紛崛起，如【圖 4-6】。以 3C 通訊產品為例，如中興、聯想、華為、小米等等...，於全球品牌廠之競爭裡已佔據重要地位，所以如何調整思維，針對應收帳款制定安全因應措施，增加其業務開發力度，培養開發潛在客戶，已是必須調整之業務開發策略。

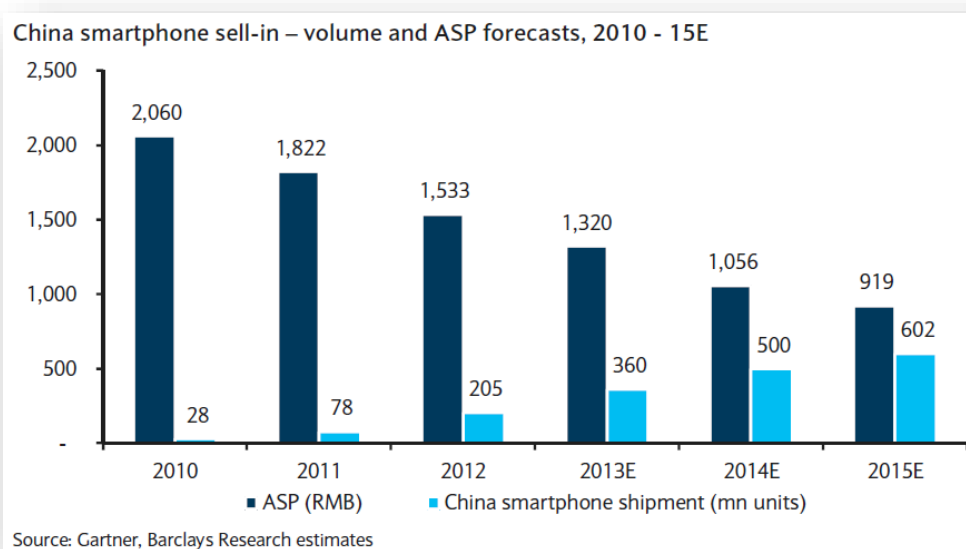


圖 4-6 陸資企業智慧型手機市佔預估

資料來源：保得信研究



### 4.3 導入平衡計分卡

在充分了解個案公司所處的產業競爭環境，以及內部能力與可用資源，規劃出企業的競爭策略目標，透過專案顧問公司之輔導及規劃，並組織專案團隊及制定各個階段之時程及實施細項，再經過團隊之宣示後，展開整個平衡計分卡的專案推動，茲分析如下。

#### 4.3.1 專案時程與團隊組成

整個專案從 2012 年八月開展，計劃到 2013 年二月份為期半年的訪談、輔導及訓練，如【表 4-2】所示，2013 年五月份開始試運作，且有鑒於之前的失敗經驗，這次專案團對的組成與參與，除顧問團隊外，個案公司上從董事長、集團總經理室、人資部門、稽核室到個案公司各個部門之經、副理級主管幾乎全程參與，另後續輔導團隊撤離後，為能培植 KPI 自行拓展與維運能力，個案公司編制了四名種子團隊全程參與，專案團隊組織如【圖 4-7】所示。

表 4-2 專案計劃時程表

內容	開始	結束	7月/下	8月/上	8月/中	8月/下	9月/上	9月/中	9月/下	10月/上	10月/中	10月/下	11月/上	11月/中	11月/下	12月/上	12月/中	12月/下	1月/上	1月/中	1月/下
高層確認使命、核心價值、願景	7/29	10/2																			
內部能力分析	7/29	9/14																			
外部環境分析																					
產品獲利組合	9/24	9/30																			
產品技術應用分析	9/24	9/30																			
SWOT分析	9/18	10/11																			
BSC草稿																					
高層確認BSC草稿																					
安裝BSC	10/14	11/11																			
高層確認BSC																					
舉辦共識營	10/26	12/29																			
部級KPI承接訓練與KPI統計與試算演練	10/28	1/15																			
部級KPI承接訓練與KPI統計與試算演練	11/18	11/27																			
階段報告																					



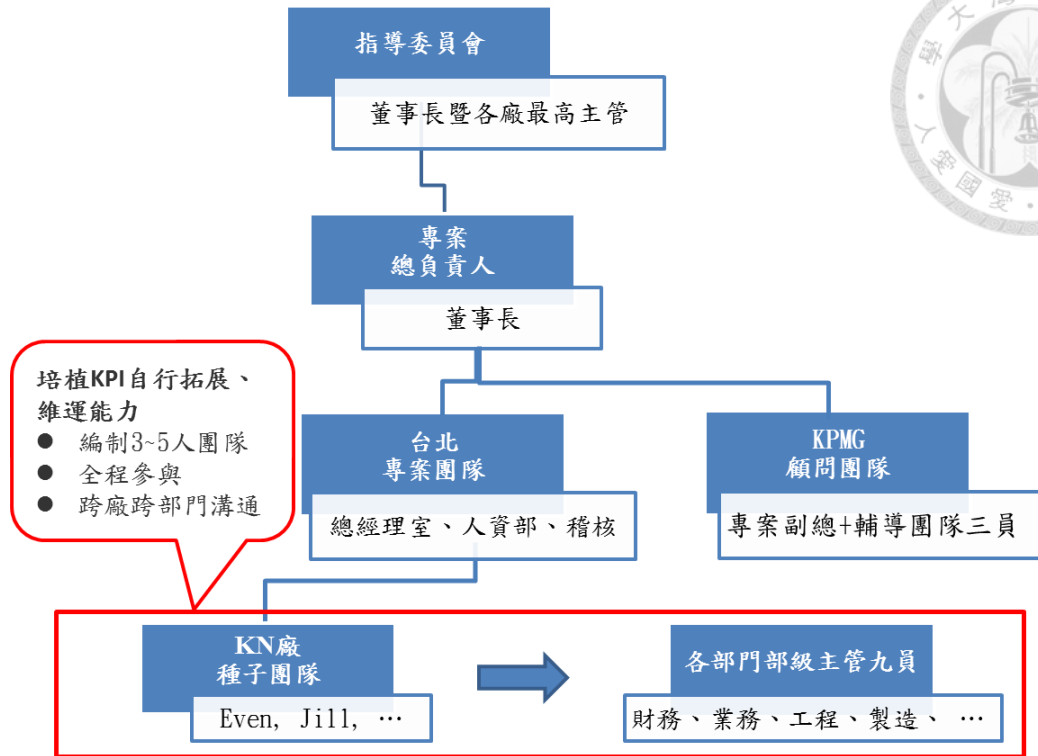


圖 4-7 BSC 推動之專案團隊組織圖

#### 4.3.2 規劃與設計個案公司平衡計分卡

應用平衡計分卡手法，首先公司導引出企業使命、核心價值及共同願景與策略議題，以此界定各事業單位為達成這些策略目標下所應扮演的策略角色，並據以發展各事業單位之平衡計分卡，策略目標、關鍵成功因素、關鍵績效衡量項目的指標 (KPI)及行動方案等細項，包含後續之績效與薪酬獎賞之實施原則，個案公司平衡計分卡導入步驟流程如下【圖 4-8】所示。

#### 4.3.3 訂定企業使命與願景

如章節 3.3 所提，經與個案公司高層及核心幹部訪談結果，確立企業之使命為『追求技術創新，創造無限可能』，核心價值及願景為，『團隊、服務、創新、品質、效益』與『成為亞洲最專業塑膠零組件複合製程製造服務業者』，遠程將朝此目標邁進，如【圖 4-9】所示。

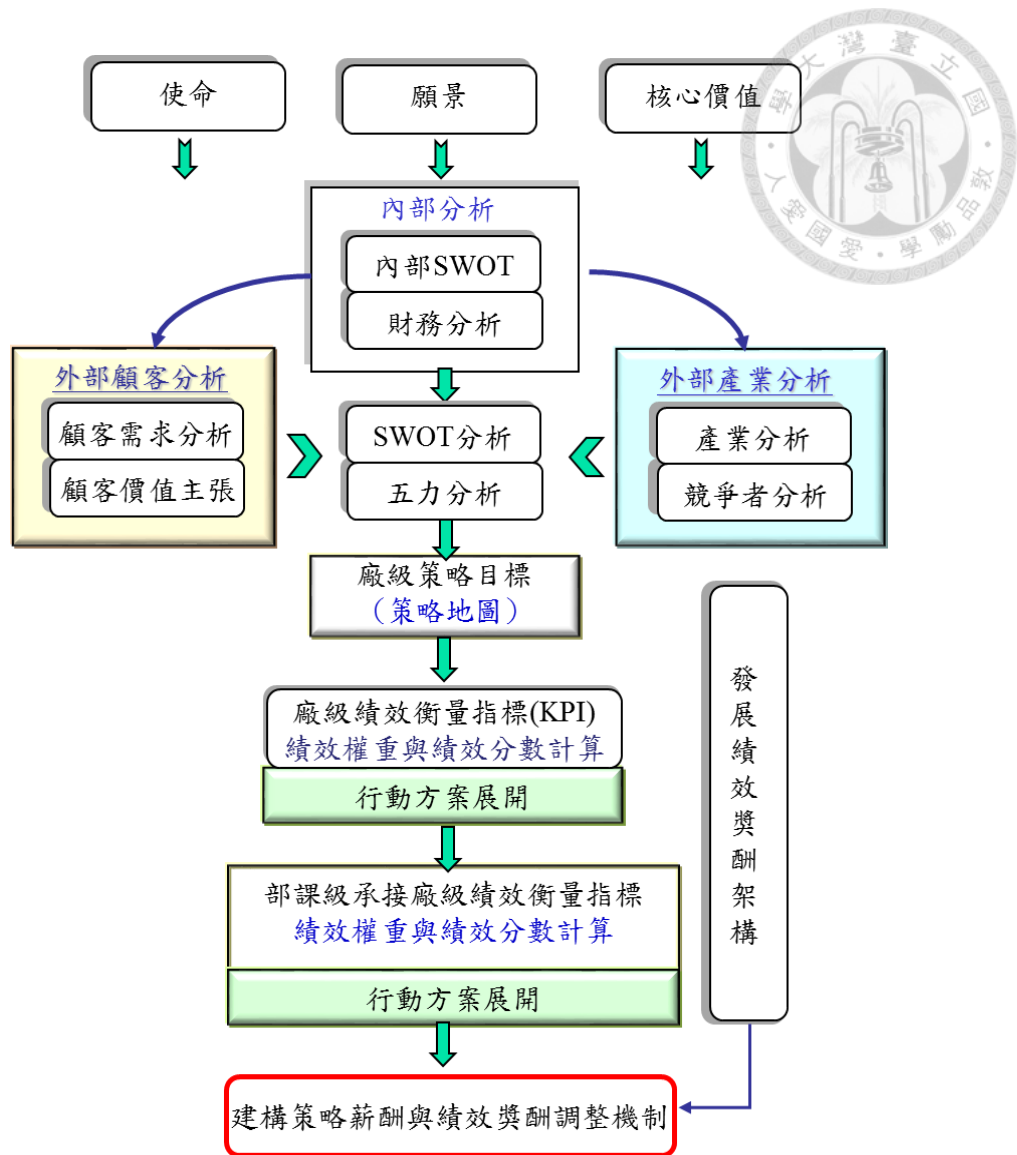


圖 4-8 平衡計分卡導入流程圖

我們的 使命、核心價值與願景 Our Mission、Core Value & Vision



圖 4-9 個案公司使命、核心價值及願景圖



### 4.3.3 個案公司各種競爭力分析

經營環境的迅速變化和本身資源有限，是導致企業競爭力日益衰退的主因，因此，如何善用企業有限資源並結合靈活反應的特性，根據自身所處產業的環節進行評估和採用合宜的策略，是持續提升競爭力的關鍵。

根據前一個章節，針對個案公司所處的競爭環境及內部可用之資源，作出五力分析、PESTLE 分析、SWOT 等分析，制定企業的競爭策略，再依序展開每個構面的策略目標。

表 4-3 企業 PESTLE 分析

PESTLE.	分析項目
政治環境 (Politics)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中美貿易關係變化對經濟及未來發展趨勢的影響</li> <li>2. 中國大陸的政治發展趨勢、經營環境限制</li> <li>3. 歐盟及其他國家的政策</li> </ol>
經濟環境 (Economy)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大陸及國際性主要市場之重要經濟指標的變動趨勢對於企業的影響為何？</li> <li>2. 通貨膨脹率</li> <li>3. 息、匯率的變化</li> <li>4. 進出口狀況</li> <li>5. 消費購買力</li> </ol>
社會文化環境 (Society)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人口結構的變化</li> <li>2. 老齡化社會的形成</li> <li>3. 勞動力</li> <li>4. 勞工薪資</li> <li>5. 價值觀的變化</li> </ol>
技術環境 (Technology)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自動化與機械化</li> <li>2. 複合製程及雙色成形技術</li> <li>3. 汽車飾件技術發展及產品佔比提升</li> <li>4. 新材料替代塑料之衝擊</li> <li>5. 科技產品發展脈動與衝擊</li> </ol>
法律因素 (Legal)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中國大陸的勞動合同，強制落實五險一金制度。</li> <li>2. 工安、消防法規</li> </ol>
環境因素 (Environmental)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業社會責任(CSR)</li> <li>2. 碳交易市場</li> </ol>



#### 4.3.3.1 個案公司之 PESTLE 分析

利用環境掃描分析總體環境中的政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social)、科技 (Technological)、法律 (Legal)、環境 (Environmental) 等六種因素的一種模型 (PESTLE) 來進行外部環境趨勢分析，如【表 4-3】，目的在於在企業所處的環境裡，找出對企業未來發展會造成重大影響的有利及不利變數，分析其動向趨勢，藉以洞察先機，提早佈局順勢而獲利。

#### 4.3.3.2 企業的 SOWT 分析

市場及競爭因素分析-進行市場及競爭因素分析，目的在找出產業的重要結構特色，瞭解產業競爭作用力強弱，辨認產業的經濟效益及技術水準，提早察覺產業的獲利動向及公司在產業內該扮演的角色定位。

(一) 個案公司之優勢分析，如【表 4-4】所示。

表 4-4 個案公司之優勢分析

SWOT 分析	分析內容
Strength (優勢)	S1 間接人員流動率低，經驗豐富的技術人才 S2 早期協同開發 S3 有持續穩定合作的客戶 S4 勇於挑戰別人做不出來的產品 S5 品管部門自行設計檢具 S6 高精度加工機器設備 S7 跨部門外部失敗成本控制佳 (客訴處理能力強) S8 實驗室設備齊全 S9 與當地政府關係極佳 S10 模具排程系統化 S11 派車機動性佳 (對客戶提供超值用車服務)

(二) 個案公司之劣勢分析，如【表 4-5】所示。

表 4-5 個案公司之劣勢分析

SWOT 分析	分析內容
Weakness (劣勢)	W1 產品競爭對手容易模仿 W2 人員流動率高，技術積累困難 W3 無法 100% 準時達交 W4 客戶指定的供應商過多，採購數量少 W5 現行模流分析時間長且不精確 W6 薪資系統沒有辦法支援人事進行有效管理 W7 公司推動之政策，部份同仁配合度不佳，執行力弱 W8 明星類產品比重不高 W9 射出機台老舊 W10 現場生產缺乏激勵因素 W11 廠間移轉造成時間、成本的耗費 W12 缺乏模具新技術發展藍圖,缺乏新技術來源管道 W13 缺乏技術人員學習發展藍圖 W14 人員外語能力欠缺

(三) 個案公司之機會分析，如【表 4-6】所示。

表 4-6 個案公司之機會分析

SWOT 分析	分析內容
Opportunity (機會)	O1 國家發展政策補助金 O2 日元貶值，後續汰換機器可購買精度、效能較高的日製機器。 O3 消費品零售總額方面，國內消費需求穩定成長， O4 中國經濟成長趨緩，全球經濟成長至 2.7%。 O5 人民幣匯率長期看漲，進口原物料有匯率優勢 O6 遊戲鼠需求逐漸量增加 (L 公司) O7 依據 A 公司的產品開發經驗，增加與國際大廠 G 公司開發與組裝機會 O8 供應商供貨品質好、問題回覆快速 (佳 x、卓 x) O9 碳纖維材料射出成型技術應用到新市場

(四) 個案公司之威脅分析，如【表 4-7】所示。

表 4-7 個案公司之威脅分析

SWOT 分析	分析內容
Threat (威脅)	T1 日元貶，預計 2013 年經濟成長率將可達 1.7%，相對出口變貴 T2 最低工資標準年均成長 13% 以上 T3 歐元區經濟已連續呈現衰退，歐盟市場進口總額衰退 8% T4 人民幣匯率長期看漲，出口品相對貴 T5 大陸勞動力吃緊，勞動人口 2018 年剩 5,000 萬，將面臨缺工 T6 產品技術易模仿 T7 3C 產品機種壽命越來越短，訂單形態少量多樣的發展趨勢

#### 4.3.3.3 內部資源及能力分析

進行內部資源及能力分析，目的在於瞭解企業與競爭者之間的優弱勢差距，評估企業目前及未來能贏得機會取得競爭優勢的關鍵核心能力，同時瞭解企業有哪些弱勢急需克服迴避謀求解決，茲對 SWOT 分析對策彙整分析如下：

機會 VS. 優勢對策(O/S)，如【表 4-8】，機會 VS 劣勢對策(O/W)，如【表 4-9】，威脅 VS. 優勢對策(T/S)，如【表 4-10】，威脅 VS 劣勢對策(T/W)，如【表 4-11】。

表 4-8 SWOT 分析對策彙整 - 機會 VS. 優勢對策

優勢(S)	
機會 VS. 優勢對策(O/S)	
機會 (O)	O3S6 汰換老舊成型機
	O4O5S2 主動與國內外特定廠商協同開發培養未來訂單
	O4O5S3 對既有國內外客戶加強合作關係(提供技術訊息；主動定期拜訪客戶；若是客戶產品是屬直接出口.可推薦在越南廠開模生產)，尋求擴大品項與數量的訂單機會
	O7S2S3 主動與 L 公司協同開發其他保密及喇叭產品市場
	O8S4 在既有開發基礎上以 3C 經驗為主，與其他產業一二級廠商開發創新性或難度高產品（射出與組裝）
	O10S2S3S4 與既有客戶及新客戶開發應用 LSR 射出成型技術的新產品
	O1S9 與當地政府保持良好關係，積極申請政府補助

表 4-9 SWOT 分析對策彙整-機會 VS.劣勢對策(O/W)

劣勢(W)	
機會(O)	機會 VS.劣勢對策(O/W)
	O3O6W9 更新老舊射出成形機台
	O3O4W5 強化模流分析能力
	O4W8 提升明星類產品比重
	O7W1 構建進入障礙 (智財專利保護...)
	O10W12W13 建構碳纖維材料成型技術發展藍圖及儲備相關技術人材
	O8W8 拓展組裝機會尋找下一個明星客戶或產品(鎖定 A 公司)

表 4-10 SWOT 分析對策彙整-威脅 VS.優勢對策 (T/S)

威脅 VS.優勢對策 (T/S)	
威脅(T)	T1S3 對於日元報價的產品進行成本改善確保價格競爭性
	T2S4 提升產品的附加價值 (脫離紅海)
	T2S3 掌握目前穩定客戶是否往勞力成本低處遷移或轉單的風險
	T5S1 以目前穩定優秀人才，培養未來所需技術人才
	T7W4 主動向客戶推薦具有競爭力的供應商/要求延長付款時間
	T7S3 建制銷售預測機制，降低上下模具次數，提升生產效率

表 4-11 SWOT 分析對策彙整-威脅 VS.劣勢對策(T/W)

威脅 VS.劣勢對策(T/W)	
威脅(T)	T2T5W2 提升自動化作業的程度。
	T2T5W2 提升修護模具能力，減少無效工時，促使人均產值增加。
	T2W10 明確獎懲制度提升生產效率。
	T2W13W14 發展技術人員與語言能力學習藍圖。
	T6W2 資訊安全管控。
	T6W12 開拓新技術，累積技術能量(業務及研發部門蒐集客戶需求，並評估商業投資效益，讓上級主管決議是否投入研發。
	T7W4 發展統購作業模式。
	T7W11 做好倉儲品項數量規劃，降低廠間移轉。
	T7W4 主動向客戶推薦具有競爭力的供應商/要求延長付款時間。



#### 4.3.3.4 個案公司之競爭策略分析

W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2005) 所著的” Blue Ocean Strategy”提到，當公司的行動對本身成本結構，以及公司對顧客提供的價值，都發揮有利的影響時，才能創造出價值創新。樽節成本是藉著生產製程的革新或提升效能來達成；提高顧客獲得的價值，則藉著提升和創造這一行業以前沒有提供的服務因素來達成，長期下來，隨著更卓越的價值導致銷售額的提高，使規模經濟效應發揮作用，創造藍海策略基石，如【圖 4-10】所示。

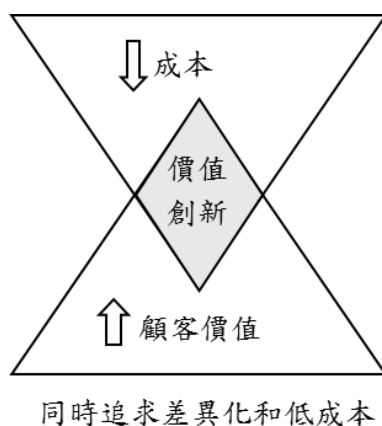


圖 4-10 價值創新之”藍海策略”基石

資料來源：黃秀媛譯，2005,藍海策略，p33 (W. Chan Kim and Renée Mauborgne，2005，*Blue Ocean Stragery.*)

Robert M. Grant 認為產業利潤率下滑是成熟產業中普遍存在的威脅，隨著產能過剩，國際競爭提高，產品差異性變少，而塑膠模具產業於中國市場，已屬於相當成熟的產業，如何獲得競爭優勢是獲取經濟利益的關鍵，綜合以上的分析，個案公司針對成本優勢、市場區隔與顧客選擇、追求差異化、策略創新等四個構面，研擬出往後 3 到 5 年公司之競爭策略，其中以自動化及提升生產效率與良率來降低成本，而以定位明星產品為汽車零件、一貫化服務模式創新以及技術、製程研發來





提升顧問價值，如【表 4-12】所示，詳述如下：

表 4-12 個案公司之競爭策略

項目	內容
1. 創造成本優勢	◎ 自動化 ◎ 提升生產效率與良率
2. 優化客源與產品組合	◎ 轉移客戶開發資源，從日資客戶到中國品牌廠 ◎ 定位明星產品為汽車零件，加大開發力度。
3. 追求差異化	◎ 服務模式創新，一貫化服務再往前擴大
4. 技術、製程創新	◎ 複合製程深化 ◎ IML 製程研發

#### (一) 創造成本優勢

隨著最低薪資不斷的上漲，以及中國新勞動法及五金制度、企業的社會責任要求等...對企業經營是越來越嚴苛。所以強化自動化生產已是各企業刻不容緩的努力方向，它能有效達成人力精實，機械化操作，生產效率及良率提昇，減少浪費，個案公司針對自動化製程，提出三個努力方向：

- 人力精實(合理化)，提升生產效率。
- 發展『模內切』、『模外切』、『自動化包裝、貼膜』等製程。
- 導入模具生產排程管理自動化，成形現場製造執行系統 (MES)導入。

#### (二) 優化客源與產品組合

近年來，隨著中國經濟的高成長，各項投資成本也跟著水漲船高，外加週期性的反日情潮，大量的日資企業已紛紛把生產地外移至東南亞或其他薪資成本較低國家生產，而中國品牌大廠紛紛崛起，故不得不調整客戶開發資源。

隨著科技快速的進步，消費性電子產品的功能整合，影響著客戶的發展前瞻及

產品需求量的變化，所以需定期 Review 客戶群及產品別組合，依據”需強化關係”或”逐漸汰除”而作資源上的調整，就終端應用來區分產品別，電子消費性產品量大，營業佔比高，基本上利潤率還可以，但機種生命週期越來越短，需要不斷的投入開發資源，如果以 BCG 模式所作分析，如【圖 4-11】所示，電子消費性產品若屬金牛，那汽車產品絕對是明星產品，可以視為高速成長市場中的領導者，經個案公司高層與業務部門搜集市場資訊，搭配財報資訊作分析，作出新的產品策略定位。

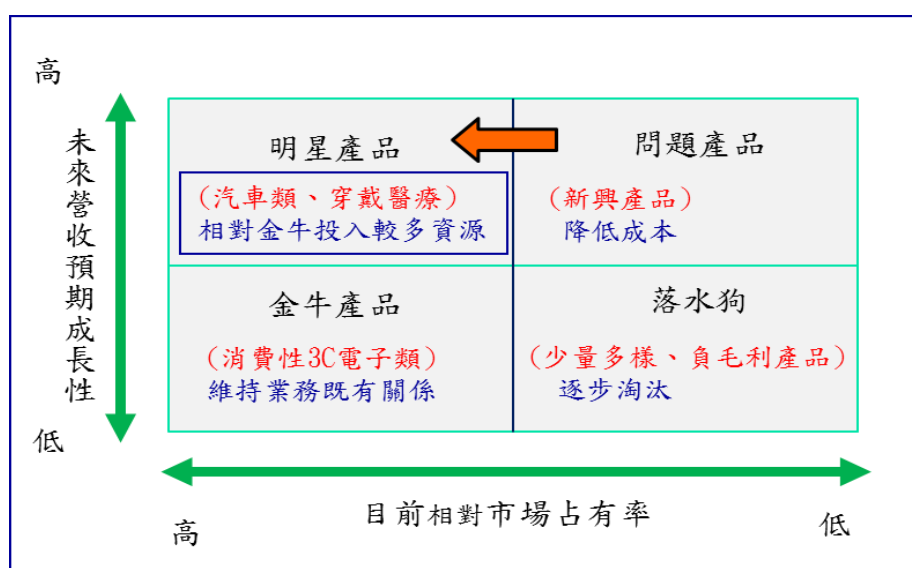


圖 4-11 BCG 模式分析圖

(1) 定位汽車產品為明星產品

汽車產品相對於 3C 消費性電子產品，其產品機種壽命長且需求因季節性變化不大，又產品毛利高於平均毛利，對於整體之經營績效及產品類別分散風險之控管都有助益，且中國汽車市場還在高速成長，如【圖 4-12】所示，因汽車產業的供應鏈比較封閉，且安全性及信賴度測試程序較為嚴謹，故產品開發時間較長，因定位為明星產品，企業必須積極投入更多資源以爭取商機，以保持與市場同步增長，讓公司處於有利之競爭地位。

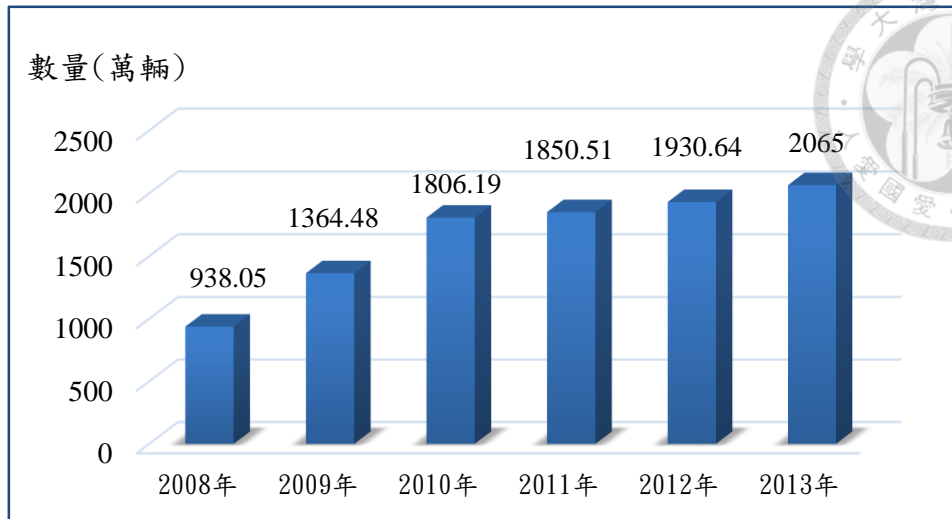


圖 4-12 中國近年來汽車銷售量

資料來源: 中國汽車協會，工商時報 2012

#### (2) 電子消費性產品為金牛產品

來得快去得快，數量大但機種壽命短，以 Smart Phone 產品為例，開發期間要投入大量資源對應，待機種 EOL，容易造成過剩的產能及人力需要消化，及可能堆積呆置的原物料及成品、半成品庫存，後續與客戶處理吸收程序相當繁瑣費時，所以電子消費性產品雖須保有一定的份額，但原物料、產能及人員的備料及管控等需相對謹慎。

#### (3) 末尾淘汰落水狗客戶及產品

以八二法則而言，客戶及產品別發展前瞻性不高或產品屬於少量多樣性質，佔據公司過多資源，但帶來效益並不高，這樣的屬性客戶及產品別，需統計歸類，訂定最小訂購量(MOQ)，或技術性的逐步淘汰。

#### (4) 客戶及產品類別之分散風險

為完善公司治理必須作好風險管控，客戶群族及產品類別必須作分散配置，以避免單一產業或區段性之景氣不佳衝擊到公司之經營績效，盡可能分散歐美系、日韓系、台資、陸資客戶群之營收佔比，同樣也盡量分散各種終端運用產品



之營收佔比以降低公司經營之風險。

### (三) 追求差異化

服務模式創新，一貫化服務再往前延伸，建構專業的機構設計團隊，提供機構檢視、模具、塑膠、二次製程等全方位專業服務以提升附加價值，站在客戶立場思考問題，如何協助客戶作到共同開發，如【圖 4-13】，把客戶設計理念及構想，順利、快速的轉換成可量化的外觀機構件，除可加速開發時程，也能增加開發成功率，與客戶共創互利與雙贏，並可藉此加深客戶對企業的依賴度。

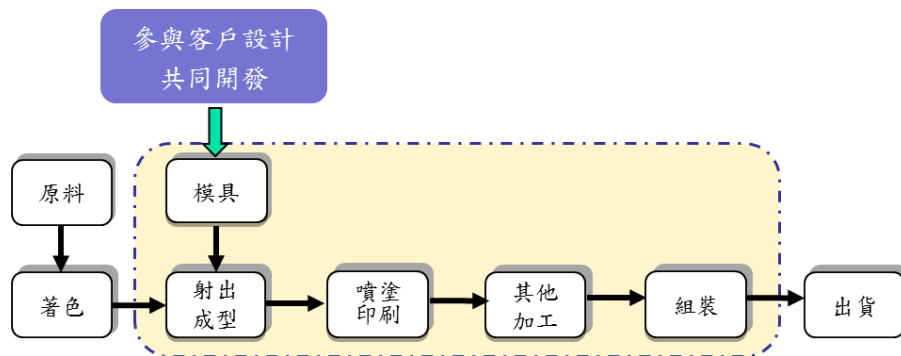


圖 4-13 一貫化服務模式

### (四) 價值創新(技術、製程創新)

複合製程，就是把相關的電子零組件，如 Film、軟板、金屬零件、軟硬塑料，透明材料等，透過機械手的自動化、Insert Molding 以及雙色成形等製程技術運用，把多種材料整合成單一件部品，除可把成品精緻化，又可節省組裝工序成本及提高直通良率，可解決客戶諸多設計問題，其製作流程如【圖 4-14】所示。

提供複合製程技術服務，這是一個服務模式的創新，尤其在 3C 產品講求短小輕薄的產品特性，如何填補客戶設計端對模具塑膠以及後製程等專業的不熟悉，協同客戶共同研發，把客戶的設計理念，順利轉化成可量產之實物，提供這樣一個完



整的 Total Solution Service，追求與客戶共創雙贏又能提升自己之競爭力，這也是目前個案公司極盡努力的方向。

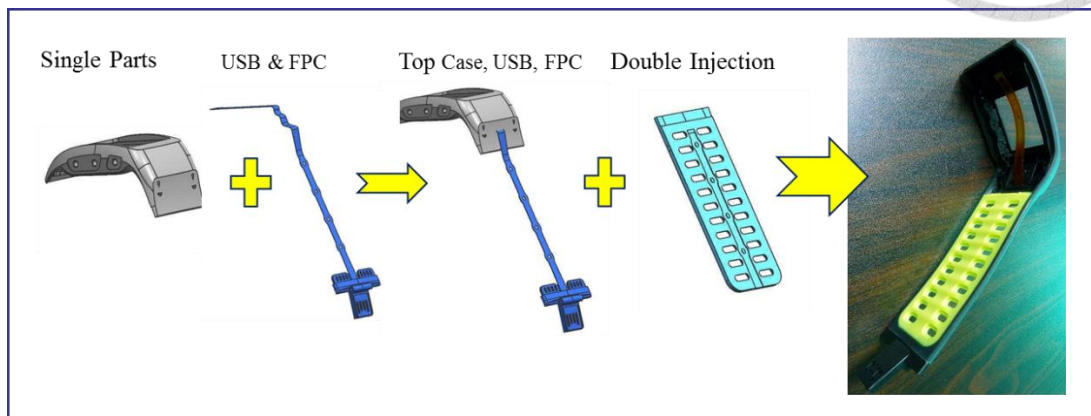


圖 4-14 複合製程運用圖

另外應客戶塑膠外觀飾件的多樣化發展需求，IML 製程是將設計的外觀圖樣，先行印刷於透明的 Film 上，再經真空成形及裁切後，把完成的 Film 埋入模腔內射出塑料成形結合成為成品，IML 製程可取代傳統的噴漆或「水轉印」製程，如【圖 4-15】所示，其製程除加工成本具競爭力外，尚可避免噴漆製程所造成之環保問題，前瞻性相當高，IML 製程的發展，將有助於汽車產品之業務開發。



圖 4-14 IML 製程品



### 4.3.4 發展策略地圖

為了達到每年營業額 15% 成長，訂定 2013 年之月營業額目標為 RB 2,809 萬，2014 年為 RB 3,230 萬，2015 年為 RB 3,714 萬，以及確保每年 10% 的稅後淨利潤目標，短、中期之策略定位為『強化技術能量』及『深耕汽車零組件產品市場』，最終朝向企業願景目標實現邁進，個案公司必須適當的將各項發展主題，有系統的放置在四大構面上，區分其各個構面之權重比例，再 Breakdown 到各個策略目標之佔比，並依據其主要責任歸屬單位認養其策略目標，因此建構了完整策略地圖，如【圖 4-16】。

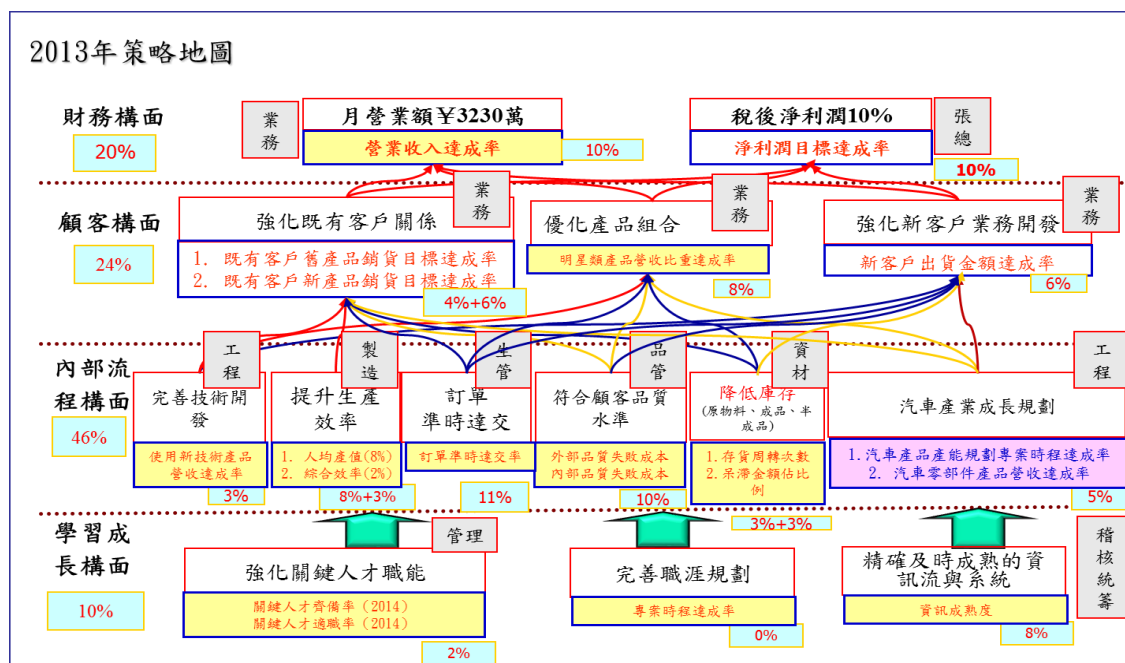


圖 4-16 BSC 之策略地圖

### 4.3.5 策略目標及其定義

依據策略地圖，與各相關單位之主擔與協辦，討論各項策略目標及其定義：

(一) 財務構面：

1. 每年營收成長 15% ，2013 年之月營業額目標為 RB 2,809 萬，2014 年為 RB 3,230 萬，2015 年為 RB 3,714 萬)
2. 稅後淨利潤目標為營收之 10%

表 4-13 財務構面之策略目標

構面	策略目標	策略目標定義與說明
財務構面	每年營收成長 15%	1. 2013 年達成每月平均營收金額 RB 2,809 萬元 2. 2014 年達成每月平均營收金額 RB 3,230 萬元 3. 2015 年達成每月平均營收金額 RB 3,714 萬元
	稅後淨利潤 10%	透過材料費、人工費用、製造費用、管銷與研發費用的控管達成淨利潤率 10% 以上

(二) 顧客構面: 訂有如下三個策略目標。

為『強化既有客戶關係』、『優化客戶產品組合』、『強化新客戶業務開發』。

表 4-14 顧客構面之策略目標

構面	策略目標	策略目標定義與說明
顧客構面	強化既有客戶關係	1. 透過 BCG 工具分析找金牛產品客戶；運用恰當的措施以維持既有客戶關係創造營收 2. 透過 BCG 工具分析找明星產品客戶；積極擴大明星產品客戶的營收。 <u>發展行動方案思考：</u> 1. 固定時間與客戶介紹公司新的技術應用（引發需求） 2. 總結品質持續改善成果展現。（跨部門合作） 3. 客人要求我們主動提供成本下降技術建議。 4. 汽車件 G 公司期望：模具設計標準化（水路），成型穩定，縮短研發時間，要求報價時收其他車廠的零件規範(建資料庫)。
	優化客戶、產品組合	每月由明星產品所創造營收。為業務同仁努力經營的產品目標。由「集團財務部門」公告明星產品清單。 <u>發展行動方案思考：</u> 1. 針對問題兒童，未來還有訂單，列為成本及 MOQ 改善重點。 2. 擴大與明星產品類似品的接單比例。
	強化新客戶業務開發	新客戶銷貨開發所創造營收；承接集團業務開發中心的新客戶所創造出的營收。 <u>發展行動方案思考：</u> 1. 開發既有產業的新客戶。 2. 開發汽車產業新客戶 3. 開發（非侵入式）醫療產業新客戶

表 4-15 流程構面之策略目標(1/2)



構面	策略目標	策略目標定義與說明
	完善技術開發	<p>1. 由集團總部技術研發中心擔負新技術研發任務，待研發成熟將新技術（或新製程）移轉給各廠；配合業務定義出新技術可以應用的全新市場（不要打擊現有市場），當新技術運用到不同產品上時，必須致力於達量產效益；使集團運用新技術接單量產創造營收（以機種別統計）。</p> <p>2. N 廠配合客戶開發新技術新製程，如複合製程、LSR、IML...</p> <p><u>發展行動方案思考：</u></p> <p>1. 承接集團新技術移轉，使應用新技術產品達量產效益</p> <p>2. 每一季度發表至少一項技術開發報告</p> <p>3. 工程人員定期參與外訓或技術性研討會, 展覽會</p> <p>4. 配合新技術移轉組織專案專責及評估的技術開發團隊</p>
流程構面 2-1	提升生產效率	<p>透過下列措施達成提升生產效率的策略目標。</p> <p>1. 人員操作技能提升</p> <p>2. 提升模具品質，強化模具修護能力，減少修毛邊需要</p> <p>3. 設備保養維護落實，減少設備故障率</p> <p>4. 優化排程，合併生產</p> <p>5. 導入自動化，減少人力</p> <p>6. 縮短換模/換線時間</p> <p>7. 縮短品質檢驗等待時間（首件檢查）</p> <p>8. IE/PE 系統管理導入及時解決生產異常</p> <p>9. 嚴格控制來料異常</p>
	訂單準時達交	<p>透過下列措施達成訂單準時達交的策略目標。</p> <p><u>發展行動方案思考：</u></p> <p>1. 合併訂單生產，優化生產計劃</p> <p>2. 提升計劃達成率（良率、產能的提升）</p> <p>3. 強化模具，機器設備及時保養及維修</p> <p>4. 提升物料準時交貨率</p> <p>5. 建立品質共識避免品質過剩現象</p> <p>6. 優化部門配合度，新產品生產時基本資料的及時性與完整性</p> <p>7. 加強異常反饋及時處理機制</p>





(三) 內部流程構面：分別是如【表 4-15】所示的『完善技術開發』、『提升生產效率』、『訂單準時達交』，以及如【表 4-16】所示的『符合顧客品質水準』、『降低庫存』、『汽車產業成長規劃』等六項策略目標。

表 4-16 流程構面之策略目標(2/2)

構面	策略目標	策略目標定義與說明
流程構面 2-2	符合顧客品質水準	<p>透過下列措施達成符合顧客品質水準的策略目標。</p> <p>發展行動方案思考：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新品導入前了解客戶的標準，依不同客戶屬性進行品質標準調校。</li> <li>2. 與客戶建立良好的溝通關係，有助於達成品質共識</li> <li>3. 定期進行品管人員培訓及檢出率測試，提高檢驗水準減少誤判</li> <li>4. 提升 QC/OP 合格人員適職率</li> <li>5. 提升首件檢查準確性，避免批量不良</li> <li>6. 生產單位品質意識提升</li> <li>7. 生產良率提升</li> </ol>
	降低庫存	<p>透過預防與處理措施達到降低呆滯庫存的策略目標。</p> <p>發展行動方案思考：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 控管原物料採購(量產及工程試模用料)。</li> <li>2. 合併訂單生產，優化生產計劃，嚴格控制生產數量，各製程損耗率的管控。</li> <li>3. 管控現場超額生產（入庫或報廢）。</li> <li>4. 優化噴漆治具生產（回收次數需定義清楚，有變更時及時修訂）</li> <li>5. 業務取消訂單時及時準確提報庫存，並跟催業務單位處理。</li> <li>6. 新機種原物料需業務開立授權備料單經權限主管簽核後方可備料。</li> <li>7. 已產生呆滯庫存（成品，半成品業務取消言單部分，業務跟催處理；廠內多生產部分依據業務後續 f 客戶需求判斷無需求分批報廢處理；原料部分提出改染、代用、轉售）。</li> <li>8. 工程設變前無需求之成品、半成品，加速相應處理。</li> </ol>
	汽車產業成長規劃	<p>由產品獲利組合分析後發現汽車零部件產品獲利佳，屬明星級產品，汽車件 G 客戶有產能倍增計劃，公司亦有增長營業額與獲利的機會。</p> <p>組裝是一個多利方向，現階段可逐步規劃在產能、設備、技術與相應的人才積極佈局性。</p>



(四) 學習成長構面如【表 4-17】所示，訂下三項策略目標：

- A. 強化關鍵人才職能 7
- B. 精確及時成熟的資訊流與系統。

表 4-17 學習成長構面之策略目標

構面	策略目標	策略目標定義與說明
學習成長構面	完善職涯規劃強化關鍵人才職能	專案時程達成率
	強化關鍵人才職能	提升人才齊備率與適職率關鍵人才： 1. 策略地圖上主擔位置職務 2. 職務與職位具有不可替代性
	精確及時成熟的資訊流與系統	各單位配合集團總管理處規劃提升資訊品質與流程優化作業。

#### 4.3.6 KPI 項目及定義

針對四大構面之策略目標，策略目標之定義釐清之後，必須討論找尋可達成該目標之各種可衡量指標 PI 項目，再凝聚共識聚焦重要之 KPI 項目，以及明確的定義，包含計算單位、衡量週期、計算公式等等細項以供遵循，茲分別敘述之。

##### 4.3.6.1 財務構面：

財務構面所提出之兩個策略目標，月營業額 RB3,230 萬元及稅後淨利潤 10% 分別展開各項 KPI 項目、計算單位、衡量週期、計算公式等，如【圖 4-17】所示，舉例說明如下：

(一) 月營業額 RB 3,230 萬元 (主要責任單位:業務部門)

KPI 項目: 營業收入達成率

KPI 定義: 月實際營業額與月目標營業額的比率

計算單位: 百分比 (%)



衡量週期：每月一次

KPI 計算公式：公式=([月實際營業額]/[月目標營業額])\*100%，說明例：

- 1.月實際營業額=[外部銷貨收入]
- 2.月目標營業額=年度預估展開的月營業額

(二) 稅後淨利潤 10% (主要責任單位: KN 廠總經理)

KPI 項目：淨利潤目標達成率

KPI 定義：當月實際利潤額(率)與目標利潤額(率)的比率

計算單位：百分比 (%) / 衡量週期：每月一次

計算公式：([月實際利潤額(率)]/[月目標利潤額(率)])\*100%。說明例：

- 1.月實際淨利潤額(率)=KN 廠損益表中之利潤額(率)
- 2.月目標利潤率=年度預算表中，月的目標利潤額 (率)

策略目標	KPI 項目	計量單位	衡量週期	KPI 定義	計算公式
月營業額 RB 3,230 萬	營業收入達成率	%	每月	月實際營業額與月目標營業額的比率	公式=([月實際營業額]/[月目標營業額])*100% 說明例： 1. 月實際營業額=[外部銷貨收入] 2. 月目標營業額=年度預估展開的月營業額
稅後淨利潤 10%	淨利潤目標達成率	%	每月	當月實際利潤額(率)與目標利潤額(率)的比率	公式=([月實際利潤額(率)]/[月目標利潤額(率)])*100% 說明例： 1. 月實際淨利潤額(率)=KN 廠損益表中之利潤額(率) 2. 月目標利潤率=年度預算表中月目標利潤額(率)

圖 4-17 KPI 項目及說明-財務構面

4.3.6.2 顧客構面

(一) 強化既有客戶關係 (主要責任單位:業務部門)

KPI 項目：1.既有客戶舊產品銷貨目標達成率

2.既有客戶新產品銷貨目標達成率

KPI 定義：當月既有客戶舊產品實際銷貨金額與當月實際的銷貨淨額比率。

※ 新產品：量產一年內的產品。



(二) 優化產品組合 (主要責任單位:業務部門)

KPI 項目: 明星類產品營收比重達成率。

KPI 定義: 當月高附加價值產品實際銷貨金額與當月實際銷貨淨額的比率。

※ 明星類產品: 毛利達 25% 且未來預計營業額佔比 30% 以上。

(三) 強化新客戶業務開發 (主要責任單位:業務部門)

KPI 項目: 新客戶出貨金額達成率

KPI 定義: 當月新客戶實際銷貨金額與新客戶目標銷貨金額的比率

※ 新客戶: 1.從未交易的客戶。

2.兩年內未交易重新交易的客戶。

3.第一次產品承認起一年內交易金額均認列。

4.產品承認交貨起,第 13 個月後的交易金額列入既有客戶交易金額。

有關顧客構面各項 KPI 計算單位、衡量週期、計算公式等原則,如【圖 4-18】

所示。

策略目標	KPI 項目	計量單位	衡量週期	KPI 定義	計算公式
強化既有客戶關係	1.既有客戶舊產品銷貨目標達成率	%	每月	1.當月既有客戶舊產品實際銷貨金額與當月實際的銷貨淨額比率 ※新產品:量產一年內的產品	公式= $\frac{[\text{既有客戶舊產品實際銷貨金額}]}{[\text{當月實際銷貨淨額}]}$ *100%
	2.既有客戶新產品銷貨目標達成率	%	每月	2.當月既有客戶新產品實際銷貨金額與當月實際的銷貨淨額比率 ※新產品:量產一年內的產品	公式= $\frac{[\text{既有客戶新產品實際銷貨金額}]}{[\text{當月實際銷貨淨額}]}$ *100%
優化產品組合	明星類產品營收比重達成率	%	每月	當月高附加價值產品實際銷貨金額與當月實際銷貨淨額的比率 ※明星類產品:毛利達25%且未來預計營業額佔比30%以上	公式= $\frac{[\text{高附加價值產品實際銷貨金額}]}{[\text{當月實際銷貨淨額}]}$ *100%
強化新客戶業務開發	新客戶出貨金額達成率	%	每月	當月新客戶實際銷貨金額與新客戶目標銷貨金額的比率 ※新客戶: 1.從未交易的客戶 2.兩年內未交易重新交易的客戶 3.第一次產品承認起一年內交易金額均認列 4.第一次產品承認起第13個月後的交易金額列入既有客戶交易金額	公式= $\frac{[\text{新客戶實際銷貨金額}]}{[\text{當月實際銷貨淨額}]}$ *100%

圖 4-18 KPI 項目及說明-顧客構面



#### 4.3.6.3 內部流程構面

##### (一) 完善技術開發 (主要責任單位:工程部門)

KPI 項目: 使用新技術產品營收達成率

KPI 定義: 由集團總部技術研發中心將研發成熟技術移轉給 KN 廠, 相對應接單量所產生實際創造營收與計劃營收比例; 若技術研發中心未能如期完成研發, 此項 KPI 將不計分。

※ 新技術定義: 全新技術運用。

※ 新製程定義: 全新製程含舊技術運用於新製程。

##### (二) 提升生產效率 (主要責任單位:製造部門)

KPI 項目: 1.人均產值 & 2.綜合效率

KPI 定義: 1.以勞動生產效率反映平均每位員工單位時間所創造的價值。

2.設備綜合效率表現實際的生產能力相對於理論產能的比率, 是由可用率, 表現性以及品質指數三個關鍵要素組成。

##### (三) 訂單準時達交 (主要責任單位:生管部門)

KPI 項目: 訂單準時達交率

KPI 定義: 準時且足量的訂單金額與應交貨金額比例。

※ 準時且足量: 若準時但不足量出貨該筆出貨不能被視為準時出貨。

※ 準時且足量: 以跟客戶協調後的交期與數量為標準。

※ 欠貨金額: 以月為週期, 採逐筆累加欠貨金額, 同筆訂單以累加一次為限。

##### (四) 符合顧客品質水準 (主要責任單位:品管部門)

KPI 項目: 1.外部品質失敗成本

2.內部品質失敗成本



KPI 定義：塑膠品質失敗成本佔當月塑膠營業額比例

※ 外部失敗成本：顧客抱怨、索賠、補料生產、訂單與客戶流失。(例)銷退折讓

+ 退貨+補貨產品損失+駐廠返工+運輸費用。

※ 內部失敗成本：工廠在出貨前進行檢驗，而在廠內發現的瑕疵，以返工與報廢的成本為主。

#### (五) 降低呆滯庫存 (主要責任單位:資材部門)

KPI 項目: 1.庫存周轉次數

2.呆滯塑膠庫存金額佔比

KPI 定義: 呆滯庫存定義:

1. 塑膠成品與半成品: 超過 180 天庫存沒有異動即為呆滯。

2. 塑膠原料: 超過 365 天庫存沒有異動即為呆滯。

3. 呆滯塑膠庫存金額佔比:呆滯庫存金額佔比絕對金額與呆滯金額的百分比。

※ LCM 客戶已付款部分列入呆滯庫存計算，列入部門 PI 指標管理。

#### (六) 汽車產業成長規劃 (主要責任單位:工程部門)

KPI 項目: 1.汽車產品產能規劃專案時程達成率

2.汽車零部件產品營收達成率

KPI 定義: 分階段實施; 2014 年規劃汽車產品產能規劃並建置，以專案時程達成

進度方式管控; 2015 年或 2016 年起以汽車零部件產品營收達成率為衡量指標。

有關內部流程構面之各項 KPI 計算單位、衡量週期、計算公式等原則，如【圖 4-19】、【圖 4-20】所示。

策略目標	KPI項目	計量單位	衡量週期	KPI定義	計算公式
完善技術開發	使用新技術產品營收達成率	%	每月	由集團總部技術研發中心將研發成熟技術移轉給KN廠,相對應接單量所產生實際創造營收與計劃營收比例;若技術研發中心未能如期完成研發,此項KPI不計分(待議) ※新技術定義:(待釐清)新製程?買機器生產算嗎? 同仁建議:2014年統計,列為參考指標。2015年再考慮納入KPI計分。	公式= $\frac{[使用新技術產品實際營收]}{[當月實際銷貨淨額]}*100\%$
提升生產效率	1.人均產值	%	每月	以勞動生產效率反映平均每位員工單位時間所創造的價值	公式= $\frac{總營業額}{總人數}*100\%$
	2.綜合效率	%	每月	設備綜合效率表現實際的生產能力相對於理論產能的比率,是由可用率,表現性以及品質指數三個關鍵要素組成	公式= $[可用率]*[表現指數]*[品質指數]$ 1.設備可用率= $\frac{操作時間}{[計畫工作時間]}$ 2.表現指數= $\frac{理想週期時間}{([操作時間]/[總產量])}=\frac{[總產量]}{[操作時間]/[生產速率]}$ 3.品質指數= $\frac{良品}{總產量}$
訂單準時達交	訂單準時達交率	%	每月	準時且足量的訂單金額與應交貨金額比例 ※準時且足量:若準時但不足量出貨該筆出貨不能被視為準時出貨 ※準時且足量:以跟客戶協調後的交期與數量為標準 ※欠貨金額:以月為週期,採逐筆訂單累加欠貨金額,同一筆訂單以累加一次為限。	公式= $\frac{[欠貨金額]}{[當月營業額]}*100\%$

圖 4-19 KPI 項目及說明-流程構面(1/2)

策略目標	KPI項目	計量單位	衡量週期	KPI定義	計算公式
符合顧客品質水準	1.外部品質失敗成本 2.內部品質失敗成本	%	每月	塑膠品質失敗成本佔當月塑膠營業額比例 ※外部失敗成本:顧客抱怨、索賠、補料生產、訂單與客戶流失。(例)銷退折讓+退貨+補貨產品損失+駐廠返工+運輸費用 ※內部失敗成本:工廠在出貨前進行檢驗,而在廠內發現的瑕疵,以返工與報廢的成本為主。	公式= $\frac{[塑膠品質失敗成本]}{[當月塑膠營業額]}*100\%$ 模具品質失敗成本列入模具部門部級指標
降低呆滯庫存	庫存周轉次數	%	每月	庫存周轉次數 ※呆滯庫存定義: 1.塑膠成品與半成品:超過180天庫存沒有異動即為呆滯。 2.塑膠原料:超過365天庫存沒有異動即為呆滯。 ※LCM客戶已付款部分列入呆滯庫存計算,列入部門PI指標管理。	1.庫存周轉次數= $\frac{當月營業額}{庫存金額}$ 呆滯庫存金額=成品呆滯金額+半成品呆滯+原料呆滯金額
	呆滯塑膠庫存金額佔比	%	每月	絕對金額與呆滯金額的百分比	2.呆滯塑膠庫存金額佔比公式= $\frac{(1-[呆滯庫存金額])}{[允許呆滯上限金額]}*100\%$
汽車產業成長規劃	1.汽車產品產能規劃專案時程達成率 2.汽車零部件產品營收達成率	%	每月	分階段實施;2014年規劃汽車產品產能規劃並建置,以專案時程達成進度方式管控;2015年或2016年起以汽車零部件產品營收達成率為衡量指標	(2014)公式= $\frac{[實際達成項目數]}{[計劃達成項目數]}*100\%$ (2015)公式= $\frac{[汽車零部件產品實際銷貨金額]}{[當月實際銷貨淨額]}*100\%$

圖 4-20 KPI 項目及說明-流程構面(2/2)



#### 4.3.6.4 學習成長構面

學習成長構面之 KPI 推行，需定義各職位所需具備之核心/管理/專業職能及定標值，透過各項職能發展，協助達成該職位所承接之 KPI，如該職位員工尚未達到其規定之職能定標值，則可透過教育訓練、專案指派、工作輪調等方式，強化職能表現，茲分析如下。

##### (一) 完善職涯規劃 (主要責任單位:管理、人資部門)

KPI 項目: 專案時程達成率

KPI 定義: 各單位配合總部人資單位提出各職系職等職涯發展路徑與訓練計劃時程達成比例。

##### (二) 強化關鍵人才職能 (主要責任單位:管理部門)

KPI 項目: 1.關鍵人才齊備率 / 2.關鍵人才適職率

KPI 定義: 關鍵職缺的在職人數與關鍵職缺總數佔比

關鍵人才定義 (包含策略性人才及各部門不可取代的人才):

- 1.與公司未來重點策略面向有關的人才，即策略地圖上有關的單位的靈魂人物，稱為策略性人才。
- 2.該人才所發揮的職能無公司其他人員可替代者，亦屬於關鍵人才。

##### (三) 精確及時成熟的資訊流與系統 (主要責任單位:資訊部門/稽核統籌)

KPI 項目: 資訊成熟度

KPI 定義: 資訊成熟度用以衡量各單位配合總室規劃提升資訊品質。是由資訊 E 化比例；資訊正確性；資訊及時性三個要素組成。例如：

- 1.E 化比例 40%...
- 2.正確性 30%...重大影響性；允收標準;樣本數, 抽樣數。
- 3.及時性 30%...



有關學習成長構面之各項 KPI 計算單位、衡量週期、計算公式等原則，如【圖

4-21】所示。

策略目標	KPI 項目	計量單位	衡量週期	KPI 定義	計算公式
完善職涯規劃	專案時程達成率	%	每月	各單位配合總部人資單位提出各職系職等職涯發展路徑與訓練計劃時程達成比例	公式= $\frac{[\text{實際達成項目數}]}{[\text{計劃達成項目數}]}$ *100%
強化關鍵人才職能	1.關鍵人才齊備率 2.關鍵人才適職率	%	每月	關鍵職缺的在職人數與關鍵職缺總數佔比 關鍵人才定義（包含策略性人才及各部門不可取代的人才）： 1.與公司未來重點策略面向有關的人才，即策略地圖上有關的單位的靈魂人物，稱為策略性人才 2.該人才所發揮的職能無公司其他人員可替代者，亦屬於關鍵人才。	公式= $\frac{[\text{關鍵職位任職人數}]}{[\text{關鍵職位的總數}]}$ *100% 公式= $\frac{[\text{關鍵職位適職人數}]}{[\text{關鍵職位任職人數}]}$ *100%
精確及時成熟的資訊流與系統	資訊成熟度	%	每月	資訊成熟度用以衡量各單位配合總室規劃提升資訊品質。是由資訊E化比例；資訊正確性；資訊及時性三個要素組成。例如： 1.E化比例 40%... 2.正確性 30%...重大影響性；允收標準；樣本數，抽樣數 3.及時性 30%...	公式= $\frac{(\text{資訊E化比例} \times \text{權重}) + (\text{資訊正確性} \times \text{權重}) + (\text{資訊及時性} \times \text{權重})}{[\text{KPI 資料總項目數}]}$ 例如： $\frac{([\text{KPI 資料由ERP取得項目數}] \times 40\% + ([\text{抽樣正確資料項目數}] / [\text{資料抽樣項目數}]) \times 30\% + ([\text{抽樣及時輸入資料項目數}] / [\text{資料抽樣項目數}]) \times 30\%}{[\text{KPI 資料總項目數}]}$

圖 4-21 KPI 項目及說明-學習成長構面

清楚了解了廠級之策略目標及績效指標 (KPI) 後，必須把這些指標 Breakdown 到部級單位及課級單位，亦即為達成集團之整體目標，個案公司必須達成那些廠級必須背負之 KPI 指標，以此類推，各部級及課級必須達成那些 KPI 指標，才能有利廠級目標之達成，依序展延到各部級單位之 KPI 項目及衡量基準，如【附錄三】、【附錄四】所示。

#### 4.3.7 行動方案展開

在各單位認領了 KPI 項目，也瞭解其定義、衡量計算公式後，清楚認知這些目標後，才能把所有的力量和資源集中在這個方向上，為了達標，必須要討論出有效及可行的行動方案，其發展的三步驟如下圖所示：

- 確認策略目標之 KPI
- 找出有效的解決方案(關鍵成功因素)

➤ 發展細部作業

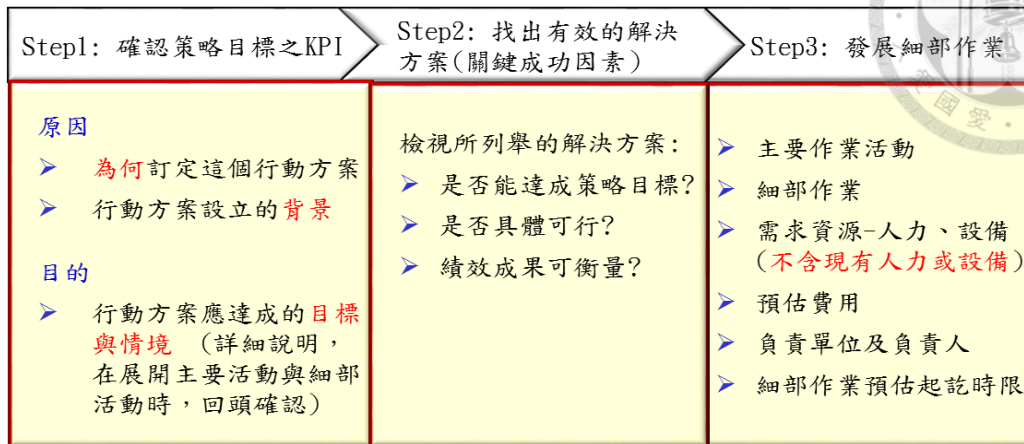


圖 4-22 發展行動方案步驟圖

以製造部門為例，如何提升製造部門的生產效率方面，單項 KPI 的指標為『人均產值』以及『生產綜效』，其關鍵成功因素為塑膠營業額(產出)越高越好，製造部門總人數越少越好，稼動越高越好，良率越高越好，無效工時越低越好，避免八大浪費等，再依據人、機、料、法(管理)、環為其主要思考活動，矩陣形的交叉思考以找出有效的行動方案，如下【表 4-18】所示。

表 4-18 製造部行動方案示意圖

	稼動	良率	產能
人	-	技能	人數、技能
機	利用高	機台狀況佳	機台數量足夠
料	-	來料品質佳/不超過用料	準時來料
法	警示稼動率	正確調機條件	生產順序
環	-	環境對良率關連性	環境好產能高

各部門在展開各種行動方案對策時，因為屬於多元討論，在諸多方案中，決策者必須衡量它的成效大小及所必須投入的資源與所需費用，而選擇一些成效可能較高的方案來聚焦。



### 4.3.8 規劃績效獎酬制度

為確保績效管理工具能落實推展，必需與績效獎酬制度緊密結合，從年度、半年度、季度到每個月之考核，使績效與獎酬系統有效連結，以激勵員工共同投入於平衡計分卡之推動，參考個案公司原有之薪酬制度，如【表 4-19】，為搭配 KPI 達成績效之推行，作如下之調整：

表 4-19 個案公司原薪資項目

	薪酬項目	內容說明
1	本薪	依據職系職等表與薪資架構表給薪
2	職務津貼	對不同工作崗位與負擔之職責予以工作補償金額
	技術津貼	依基本工資級數之不同，發放不同技術津貼。
3	年資補助	根據員工在公司服務期限（以年為單位）的長短給予一定的金額補貼，自入職滿一年年資補助 50 元，滿二年補助 90 元，滿三年補助 120 元，滿四年補助 140 元，滿五年補助 150 元，以五年為限，年資補助不再增加。
4	綜合補助	員工每月之伙食與住房補貼
5	餐費補助	相關享受資格、補助原則，依公司當時公佈之公告為準
6	全勤獎金	當月未請無薪假，且遲到、且早退、簽卡次數達 3 次（含）以下當月全勤獎 100 元

#### （一）固定薪資部份

- (1) 本薪：現況每職級之基本工資均相同，採用最低工資計算，但目前人事部未按照薪資架構表敘薪，乃由於薪資架構表設定之本薪與各項加給無法因應管理需求，作業員薪資落差較小（基本底薪+加班費），但幹部間薪資落差較大。

#### 《修正作法》

- I. 考量公司需求、管理便利性及激勵性，現況有 37 個職級，建議未來整併各職位，縮減職級數量，設定各職級之薪資區間(eg: 課長月本薪為 RB 1,900~RB 2,150，公司再依據該人之資格條件敘薪)。
- II. 由於當地法令之規定，公司在計算五險一金（社會保險+住房公積金）或員工退休金時，均以底薪作為投保基礎。



III. 在重新建構薪資架構表時，除加強薪資給付之彈性外，亦需注意底薪增加所帶來之人事成本，因此建議保留部分津貼(如職務津貼、技術津貼等)以降低人事成本增加之衝擊。

2. 職務津貼/技術津貼: 現況三職系均領取相同職務津貼與技術津貼之金額。

《修正作法》

- I. 配合薪資架構表之變動，重新檢視且簡化職務津貼與技術津貼之金額。
- II. 重新考量三職系所領取之津貼項目(管理-管理加給/技術-技術津貼/幕僚-職務加給)，未來如員工轉任其他職系職務時，則改發其它津貼。

3. 年資補助: 現況年資補助為每月支出，將逐漸造成公司人事成本之負擔，並且規定以五年為限，後續可能造成人員流動率增大。

《修正作法》:

- I. 建議未來可設定年資滿一定時間，一次性給付獎勵金(例如年資滿三年給予一筆 RB 1,500 元；每五年給予一筆 RB 2,000 元)，原先剩餘之人事成本預算也可給納進年終獎金總額中給予。

## (二) 半年度獎金政策變更

短、中期之獎金政策將配合 KPI 管理機制運作，以積極強化 KPI 達成之重要性，促進各廠各部門達成其策略目標與 KPI 過去獎金集中於年中與年終兩次發放，未來在獎金總額不變之假設下，將縮短獎金發放週期，平均分散在整年度中採四個季度發放，如【附錄五】之未來獎金發放時程規劃表，以激勵員工之工作動機，且如表現越好，則獎金將會更優渥。

## (三) 以集團之概念，統一各廠獎金發放政策



季度 KPI 獎金與年終獎金，以集團盈餘狀況為主，再依各海外廠之營運績效貢獻度，提撥可分得之比例金額以作為各個子公司可分配總額。

(四) 加強各項獎金與績效表現之連結性。

有鑒於之前 KPI 實施之失敗原因中，很大原因是 KPI 的績效與獎金掛勾不深，最終獎金之來源仍以主管之主觀考核為主，缺乏 KPI 成績達成之誘因，故新制之推行之獎金來源，以漸進之方式逐年把 KPI 績效權重提高至 70%，主管考核比例遞減到 30% 權重。

(五) 獎賞與將來之升遷管道必須掛勾

適時的給予職能教育，鼓勵技術職員工考取特定證照(考取獎勵金)、廠內英語課程、軟性課程(如壓力管理與情緒管理等)，激勵、鼓勵、指導、諮商，使願意學習與付出幹部，除了有較優渥之獎金激勵外，尚有順暢之提升機會，如【圖 4-23】所示。

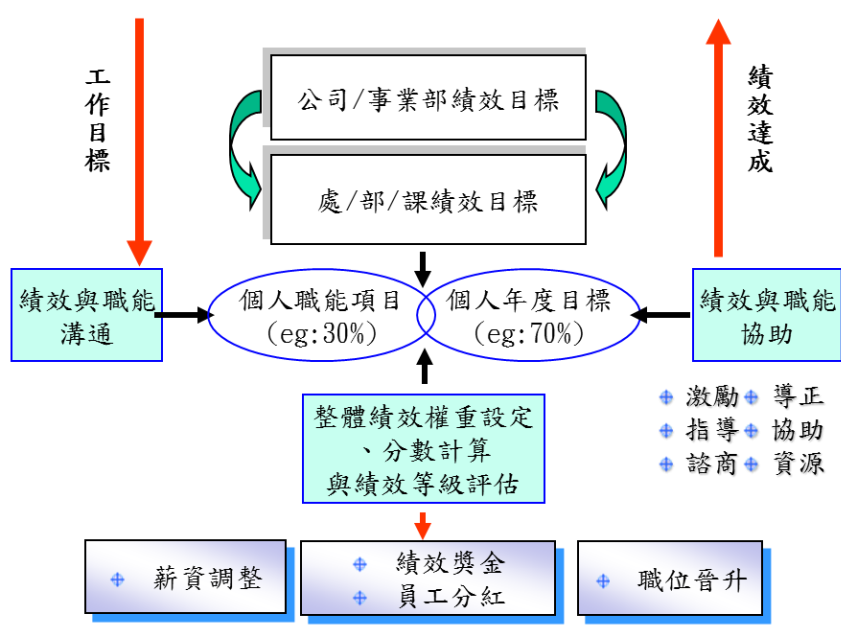


圖 4-23 績效獎賞架構圖



### 4.3.9 短期發展藍圖

整個專案從發起、規劃設計、試運作到實行從 2012 年 7 月份開始，歷經一年半的時間，但任何一個改善活動很難於短期內即可收到成效，個案公司規劃了一個短、中期的發展藍圖，如【圖 4-24】，後續將依據推展的成效及阻礙作適度的調整對應。

當中對於試行後，發現修正最多的當屬 KPI 訂定達成的難易度，有的過於寬鬆容易達標，有的過度嚴苛容易造成執行單位之挫折感，因成績與單位及個人獎金緊密掛勾，所以未審慎處理容易造成紛爭而引來反效果，必需不斷的溝通調整、異中求同，慢慢凝聚共識，這個過程是相當重要的。

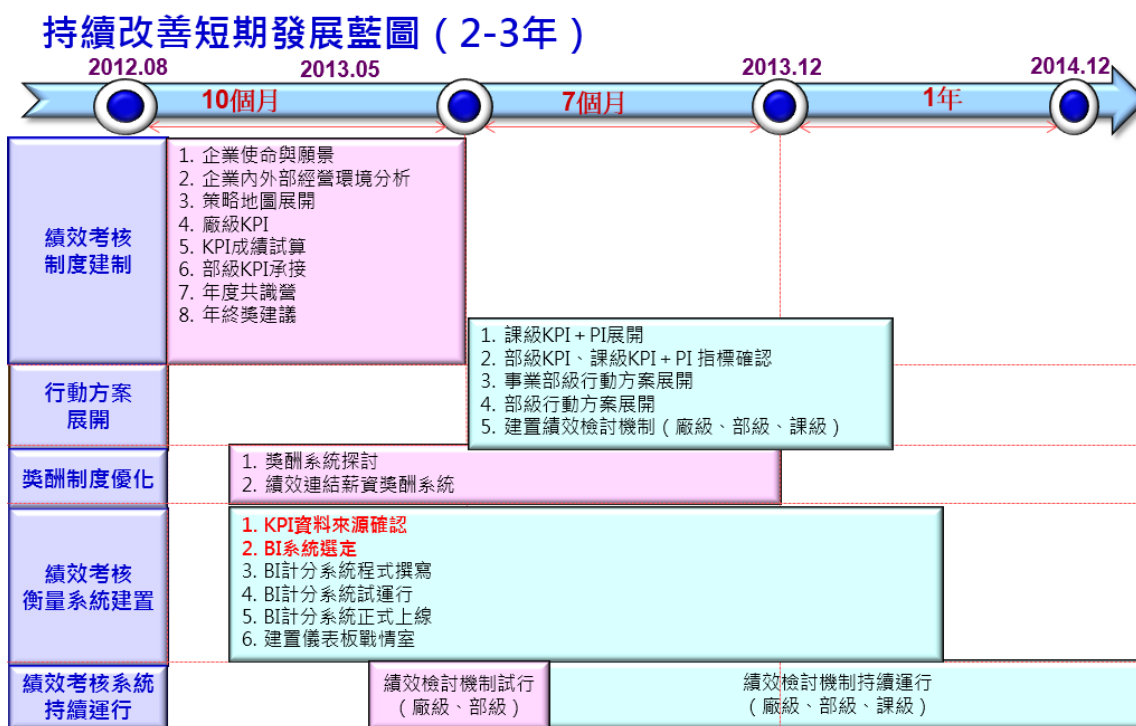


圖 4-24 持續改善短期發展藍圖

## 第五章 結論與建議



### 5.1 研究回顧

在全球經濟景氣快速的變換過程中，企業要在激烈的市場競爭中無不使出渾身解數力求生存和發展，依據內外環境的變化而進行各種變革與創新，然企業要作變革，所需考慮到的層面很多，核心技術的提升或是組織的調整、流程的優化、管理系統更新等等，有其優先順序及緩急輕重，必須規劃短、中、長期之目標，計算所需投入之費用與資源，以及所要達到之綜效，在這科技日新月異的變動下，企業不作變革就容易僵化，再大的優勢也會流失，如”Richard Foster & Sarah Kaplan, “ Creative Destruction : New York: Currency/ Doubleday: 2001” 研究：『1962~1998年期間的1,008家公司，發現其中只有160家公司(16%)能存活』。

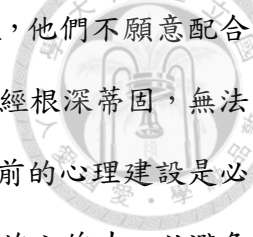
參與了個案公司因經營環境變化所帶來的衝擊，為提升營運績效而導入平衡計分卡的整個過程，首先，對公司使命、核心價值、組織願景之釐清，再針對內、外部環境進行分析，透過 SWOT 及五力分析解剖，確認其組織營運策略及目標，並依此展開年度營運目標，透過策略目標展開行動方案之討論與制定，依序建立各層級之平衡計分卡，同時參考個案公司提供之相關工作內容資料，建立部級、課級單位之關鍵績效指標。

對個案公司從策略規劃，競爭策略定位，一直到 BSC 的制定與落實，資源進行重新整合後優化配置，本研究對其實施過程回顧分析如下：

#### 5.1.1 專案推動所遇之阻礙

##### (一) 員工的守舊的心態

當企業需要變革而引進新的思考或導入新的管理制度，這樣的變革通常會遇



到一定程度的阻礙，一般來自與幹部或員工的守舊的心態所抗拒，他們不願意配合變革，或許是個性使然，或者在情感上、心智上依存於現狀，已經根深蒂固，無法改變時就要請他們離開，以免打擊到支持改革者的士氣，另外事前的心理建設是必要的，配合強大的決心宣誓，讓團隊知道企業存亡關頭及堅決實施之魄力，以避免最終流於形式失敗收場。

## (二) 本位主義作祟

推展過程中，另一個阻礙就屬本位主義的觀念了，本位主義者缺乏大局觀和 Team work 的意識，考慮問題時往往以自己為中心，無論利弊得失都站在自己部門的立場上，為了維護自己單位或個人利益而忽視整體利益，為避免本位主義阻礙專案推動，設計 KPI 之責任歸屬時，必須清楚界定主責單位 (Accountable) 與協同單位 (Responsible) 之責任權重，也就是不同單位需共同背負一個 KPI 以利推動之順遂。

## (三) KPI 無法量化

各類 KPI 中，包括兩個層面內容：一是可以量化的，另一個需要質化的，如客戶的滿意度、員工的向心力、團隊凝聚力等等，尤其在學習成長構面上，類似的問題更多，因為無法量化，所以要訂定及獲取這些 KPI 相對困難且耗時，也需要投入更多的資源，容易造成責任單位意見上的爭議。





### 5.1.2 專案成功之因素

#### (一) 高層的積極參與

企業高階管理階層的支持是絕對必要的，且各級主管必須親自參與，非必要，不可請他人代理，個案公司之專案過程，其集團董事長及總經理，含個案公司之總經理幾乎全程參與，且其背景為模具及塑膠成形專科，對技術上有一定之熟稔程度，所以各項行動方案之討論與制定都能精確有效。

#### (二) 競爭策略之規劃，必須清楚多少可資源，尤其是核心競爭力

“普哈拉”跟 “蓋瑞·哈默爾”在 The Core competence of the Corporation 提到：一個公司的競爭優勢源於現有產品的性價比特性，嚴格的產品成本和品質標準。達到這些標準實際上已經是成為繼續留在競爭隊伍中的最低要求，它們對於形成差異化優勢的重要性已越來越小，競爭優勢將是取決於企業能否以比對手更低的成本和更快的速度構建核心競爭力，這些核心競爭力將為公司催生出意想不到的產品或服務，管理層有能力把整個公司的技術和生產技能整合成核心競爭力，使各項業務能夠及時把握不斷變化的機遇，這才是優勢的真正所在。

個案公司充分了解自己可用資源及善用自己的核心競爭力，並依此規劃競爭策略及有效的落實，才能使專案推展的成效卓著。

#### (三) 高度執行力

任何專案成功的關鍵，必須要有高的執行力，只靠自覺性是不行的，要有健全的執行機制，形成規範、持久的執行力。建立完善的責任機制，是提高執行力的必要手段。

對一個企業的成功是要靠高的執行力作為基礎，如果沒有高的執行力，那麼即使企業有再好的發展戰略目標、再新的經營理念、再好的管理機制，也只能是沙盤上的宏偉藍圖。



#### (四) 優秀的執行團隊

優秀的核心團隊成員及積極的參與，是任何變革或活動之推行的必備要素，專案團隊被充份授權且能積極參與全心投入，能立即且有效地解決問題，且專案團隊成員都具備公司業務運作的知識及產業經驗，增加活動推行的順利。

相對的，搬開抵制或不願配合專案推展的頑固份子，過程當中有些職能觀念不佳之幹部，因不適應改變而自行離開，有些公司主動淘汰，以求專案成功順利。

#### (五) 績效與獎賞制度緊密掛勾

績效必須與獎賞制度緊密掛勾，才有足夠的行動誘因，有鑒於之前的失敗經驗，這次專案推行特別注意這個成功關鍵因素，結果成效斐然，印證了員工不會主動做好你想的事，他會作好你會稽核以及與績效掛勾的事情。



## 5.2 研究結論

歷經兩年之專案推動，過程之辛苦自不在話下，然就整個專案的導入過程，如果以 2015 年底當一個成效的評估點，我們就其結論作分析如下。

### 5.2.1 專案的實施成效

專案從 2013 年實施至今，以 2015 年終作為檢視點，檢視這三個年度，四大構面之策略目標、KPI 指標訂定以及行動方案等細節實施後，所獲得之成效如何，茲分別分析如下：

#### (一) 財務構面

以財務構面的策略目標來檢視平衡計分卡實施的成效，算是最直接的硬指標<sup>②</sup>，當時訂定之營業目標及達成情形如【圖 5-1】所示。

- 2013 年 KPI 目標為每月平均營收金額 2,809 萬元，實際為 2,660 萬元。
- 2014 年 KPI 目標為每月平均營收金額 3,230 萬元，實際為 3,035 萬元。
- 2015 年 KPI 目標為每月平均營收金額 3,715 萬元，實際為 4,116 萬元。

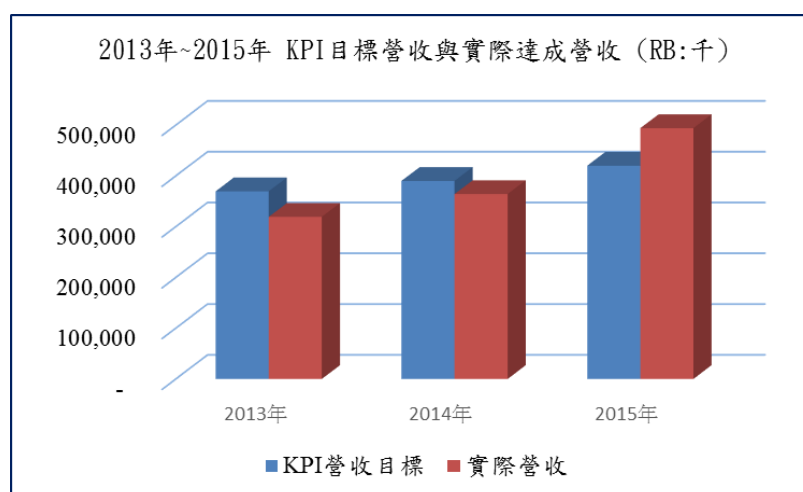


圖 5-1 個案公司實施 BSC 後 2013~2015 營收表現

註<sup>②</sup>:本研究所引述有關個案公司之經營數據，因考量其商業隱私，部份數據已做比例上之調整而非真實數字。

雖 2013 及 2014 年營收目標未達預定目標，但 2015 年之營收已比預估大幅超前，個案公司於導入 BSC 後，其競爭策略中之優化客戶及產品組合上，有淘汰掉一些負毛利或微利項目產品，所以營收略為縮減，但利潤率不減反增，且營收及利潤率、股東權益報酬率(ROE)均呈現每年持續上揚之趨勢，如【表 5-1】所示，這幾年來與競爭對手在 EPS 表現上也屬優異，如【圖 5-2】，若純粹以經營績效來作為專案活動的檢定依據，其專案的推動是成功的。

表 5-1 個案公司實施 BSC 後營運表現

年度	KPI 預算目標 (RB 千)	實際營收 (RB 千)	毛利率 (%)	股東權益報酬率 (ROE)
2013	369,600	319,231	9.87%	2.44%
2014	390,000	364,072	13.48%	6.63%
2015	420,000	493,949	14.57%	7.35%

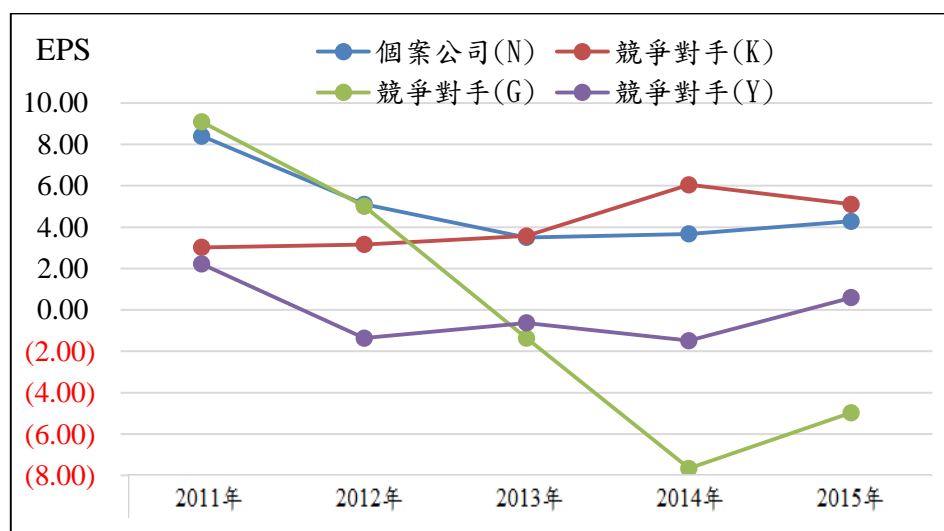


圖 5-2 個案公司實施 BSC 後與競爭對手 EPS 之比較

## (二) 顧客構面

就顧客構面之策略目標，有強化既有客戶關係、優化客戶、產品組合及強化新客戶業務開發等三項，因強化既有客戶關係比較難以量化，僅就優化客戶、產品



組合及強化新客戶業務開發作檢視如下:

### (1) 優化產品組合

從 2012 年到 2015 年產品組合之比例有了明顯的變化，如【圖 5-3】所示，3C 資訊產品從 2012 年的 47% 降至 38.5%，通訊產品從原 9% 降至 1.4%，被歸類為明星產品之汽車零組件也有高度成長，自 2012 年起，從原本的 11% 佔比提升至 2015 年的 21.5%，因汽車零件業市場比較保守，產品開發時間較長，從客戶的稽核到試驗模、試量產到正式開模量產，都要花費一到兩年的時間，但一旦成了合格供應商，其合作關係也會較長，據個案公司預估，其新制定之策略目標，到 2020 年，汽車零件之營收佔比，將可朝向集團營收之 30% 的目標努力。

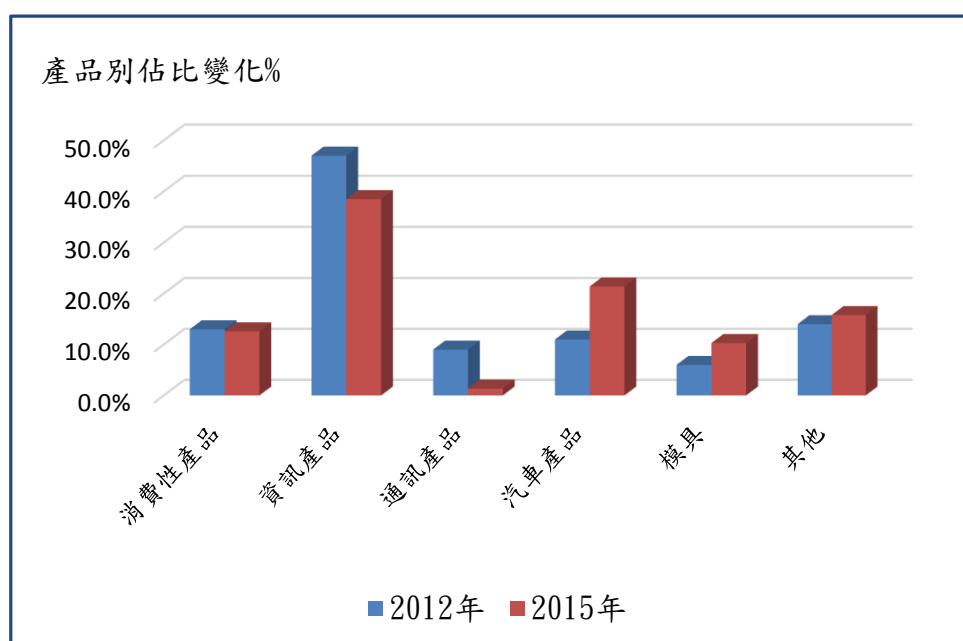


圖 5-3 產品別變化圖

### (2) 強化新客戶業務開發

強化新客戶業務開發的策略目標相當成功，從 2013 年到 2015 年新客戶營收佔比大幅提升，從 12.1% 增長到 36%，如【表 5-2】所示，分析其主要原因，除開



發績效與獎酬作緊密掛勾所致的誘因外，晉升陸籍的幹部為業務最高主管也有關係，特別是在對應陸資企業的客户，陸籍幹部在於溝通上，有著相同背景文化上的優勢，頗受客戶好評，且整體績效明顯成長。

表 5-2 個案公司 2013 年~2015 年新客戶營收佔比

N Company	2013	2014	2015
A. Total Sales Amt, including parts & tooling (RB)	329,654,721	364,071,729	493,626,214
B. Sales Amt for new customers and new items of old customers (RB)	40,007,589	49,321,965	177,951,990
(B/A)%	12.1%	13.5%	36.0%

### (三) 流程構面

流程構面的六個策略目標中，完善技術開發、提升生產效率、訂單準時達交、符合顧客品質水準、降低庫存及汽車產業成長規劃，茲分析如下：

#### (1) 完善技術開發：

配合客戶開發新技術新製程，複合製程已投入量產中，而 LSR 及 IML 製程開發時間較長，至 2015 年終，仍至打樣階段，尚未正式投產。

#### (2) 提升生產效率：

有效的落實個案公司倡導人力精實，以最精簡的人力資源，創造出最大的產值，所獲得之效益，讓企業與員工共享，亦即利用『以三個人完成五個人的工作，可享有四個人的酬勞』為激勵誘因，從個案公司營收維持成長，2012 年人民幣 350,044,000 的年營收，到 2015 年營收已成長到人民幣 493,949,000，但人力卻從 2,240 人精簡到 1,550 員，其人均產值也從人民幣 156,270 提升至人民幣 318,677，如【表 5-3】，其生產效率明顯提升。

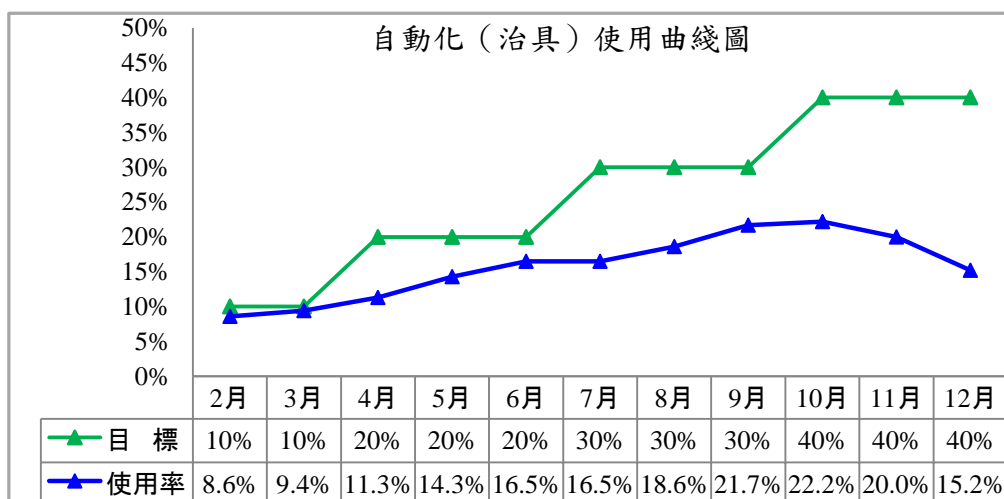


表 5-3 個案公司實施 BSC 後人均產值變化

	實際營收(RB千)	員工人數	人均產值
2012年	350,044	2,240	156,270
2013年	319,231	1,840	173,495
2014年	364,072	1,510	241,107
2015年	493,949	1,550	318,677

另外，在發展『模內切』、『模外切』、『自動化包裝及貼膜』等自動化製程，也有一定的成效，自動化使用率是指目前每日實際使用率（使用台數/實際開機台數），使用率目標依季度制定如下：Q1:10%; / Q2:20%; / Q3:30% / Q4:40%，其達成成效如【表 5-4】所示。

表 5-4 自動化使用達成率



### (3) 訂單準時達交

導入模具及成形生產排程管理自動化系統 (MES)，一方面將公司的工時管理從傳統人工計算安排提昇到系統化，不僅可以幫助試算各加工站加工效率以調整產能，也可以利用標準工時規劃產出時間，大量降低人為疏失及完成時間的不確定性；也可以清楚掌握生產進度的即時性，大大提升訂單準時達交率。

表 5-5 個案公司 2012 年~2015 年存貨控管

	2013/12/31	2014/12/31	2015/12/31
存貨總額 (RB\$)	46,807,103	51,461,604	61,193,603
存貨週轉天數	53 天	57 天	49 天
存貨週轉率	6.88	6.41	7.49

(4) 降低庫存

降低庫存的成效上，從 2013 年底的人民幣 36,670,915 到 2015 年底的人民幣 48,252,643，如【表 5-5】所示，雖庫存金額有增加，但營收也從人民幣 319,231,000 成長到人民幣 493,949,000，存貨週轉率從 2013 年的 6.88 提升到 2015 年的 7.49，且此尚未包含因汽車用之工程塑膠材料 Lead-Time 較長，需提前備料所增加之庫存金額。

(5) 汽車產業成長規劃

汽車產業的成長規劃如預期般成長，從實際的年營業額比較，從 2012 年的人民幣 3,980 萬成長到 2015 年的人民幣 1 億 600 萬，如【圖 5-4】所示。

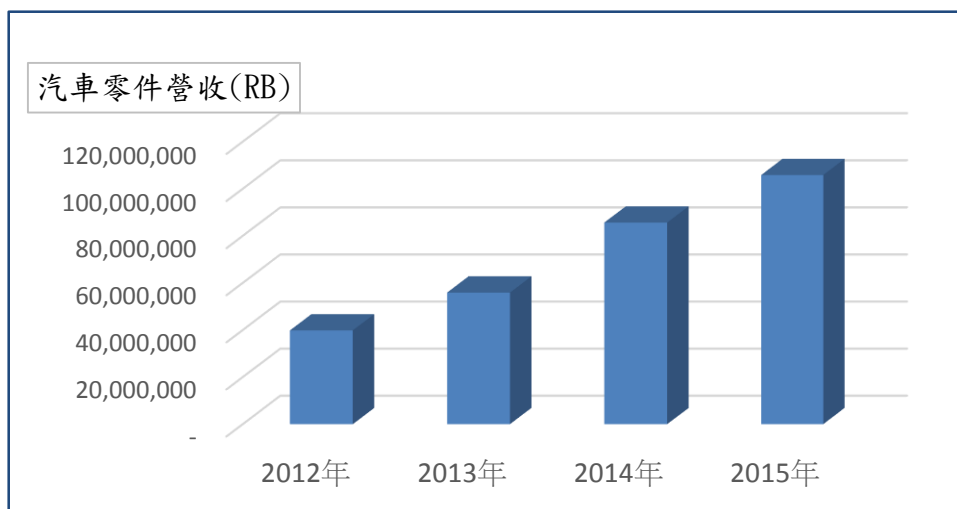


圖 5-4 個案公司實施 BSC 後汽車產品營收成長





#### (四) 學習成長構面

學習成長構面的策略目標是強化關鍵人才職能、精確及時成熟的資訊流與系統，為提升人才齊備率與適職率，當中有關於強化關鍵人才職能部份，有三個層面要求：

- 第一個層面要求是人事結構是否符合組織當前之運行需求。
- 第二個層面是各職缺的職能是否都到位。
- 第三個層面是人才結構是否合理。

專案推展過程中，導入這學習成長構面最為辛苦且成效不張，在會計師事務所的顧問團隊撤退後，個案公司認為此一構面發展未如預期，而學習成長構面又攸關企業永續經營之人才養成之重要體制，故個案公司後續有再尋求以人資專長的顧問團隊再進行輔導，推動人員之職能盤查，適才適用，以此清楚定位其職能適合於管理職、幕僚職、管理職，再給予適合的教育訓練課程，提升人才齊備率與適職率，以強化企業整體競爭力。



### 5.3 研究建議

本次研究主要以平衡計分卡導入及關鍵指標選取設計方案為主體，平衡計分卡並非導入後就一勞永逸，仍須實施過程中，評估、檢視關鍵各項指標之適切性，以及公司整體策略至個人職位目標之連結程度加以修正，以落實平衡計分卡於企業之經營管理。以下，本研究將針對平衡計分卡設計及導入過程當中所遇之問題提出幾點建議：

#### (一) 需要專業的專案團隊

回顧個案於 2008 年起即自行推動 KPI 專案，由總經理室及 HR 部門負責主導專案推動，然對於平衡計分卡之經絡並不熟稔，高層單方自行訂定 KPI 後即強行要求各部門達成，當中缺乏競爭策略分析及策略目標展開，亦無討論行動方案，並且只推展到經、理級主管，期望他們能把政令 Top down 到課級及班、組長身上，由於缺乏活動的邏輯性及脈絡依循，公司高層與執行單位也未充分溝通及凝聚共識，所以活動終究失敗。

在專業的顧問團隊進駐後，活動一項項綿密展開，上下活動都有一定的相關延續性，所以因應了「術業有專攻」一詞，任何活動之推動，尋求專業團隊的協助是必要的，不但可以增加成功機率，且可避免事倍功半、精力及資源無謂的浪費。

#### (二) 學習與成長構面

人才是企業最重要的資源，個案公司實施專案期間發現，要導入完整績效管理制度，其人才管理之配套措施至為重要，因唯有適任之人才可協助達成各項管理制度之推行，因此首先應齊備各項關鍵人才之人力，且進一步去定義及盤點關鍵人才所應具備之職能與專業能力，盡速填補不足的職能缺口，公司應有一個長期性的計劃，讓公司關鍵人才齊備率與適職率都能合乎實際需求。

四大構面當中，學習與成長構面相對複雜，它跟企業文化、員工組織行為、工作的職能心態等等都有關連，無法像其他的構面，只要策略方向及行動方案正確，即能獲得立竿見影的成效，它是最繁瑣困難的，但偏偏又是企業最重要的基石，如【圖 5-5】，它屬於長遠、扎根性的工作，需花費更多的精力及時間去規劃、執行，會計師事務所的專業團隊在短暫的輔導期限裡，所能給予企業的助益就比較有限。建議企業經營者若要使企業能夠永續經營，一定要重視人才的培育，公司應聘任有經驗之專才或透過專業團隊的協助建立系統，讓人才充沛及活化，挑選有潛力之接班人，搭配職能盤點與職業生涯路徑之規劃，設計個人發展計畫，建立公司永續經營所需之人才庫。

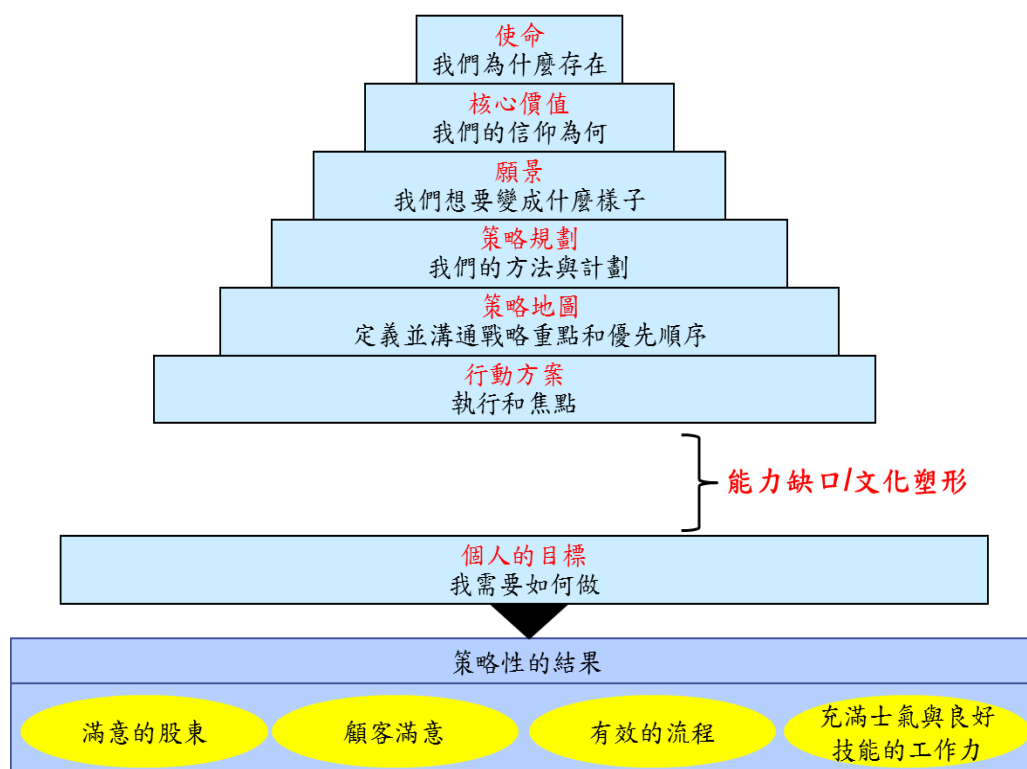


圖 5-5 企業績效不彰的能力缺口圖

資料來源: Kaplan, R. and D. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Nov 2000, p.73



### (三) 平衡計分卡之策略制定

發展平衡計分卡活動之策略制定過程中，必須清楚產業競爭環境和企業內部核心競爭能力及可用資源，這一點攸關制定之策略方向的準確度，顧問團隊雖對整個專案推行的流程導引相當專業，但這個部份，顧問一定沒有經營團隊熟悉，所以整個平衡計分卡的活動成功與否，企業內部對競爭策略的實際參與掌握度至為重要。

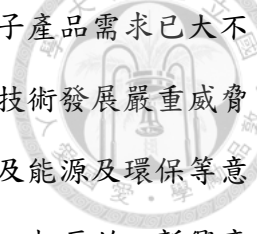
### (四) 注重環保、能源及 CSR 等議題

中國華東地區產業多屬高科技、高產值及高資本密集的電子工業，已經成為世界高科技電子產業的重鎮，然近三十年無限制的開發下，其環境污染問題相當嚴重，近年來，中國政府已對其企業發展所造成之環保破壞及污染，訂定越來越嚴格之規範，如企業碳排放量規劃與實施，塑膠品噴漆及電鍍後製程所造成之廢溶劑處理，持續加嚴管控稽查，建議企業必需扭轉過去將環保視為負擔的觀念，轉而將環保納入提昇競爭能力重要項目。

另一方面，企業社會責任(CSR)議題，近年來已越來越受到國際社會的重視，企業在追求自身發展的同時，不能忽略消費者權益、勞資糾紛問題、社會發展問題等所帶來的影響，一些國際知名品牌廠，為洗脫血汗產品的污名，已嚴格要求其供應商必須符合 CSR 的規範並每年派員稽核，政府單位也會定期的作監督檢查，如五險一金制度、勞動合理化檢查、消防、工業安全、碳交易市場的實施等等..，企業必須正視 CSR，並把它視為一種長期的投資行為，也是企業獲取另類競爭力的重要手段，定位自己 CSR 的利基，同時達成回饋社會與永續發展的目標。

### (五) 注意科技進步的脈動

隨著消費性電子產品的功能整合，多功能之智慧型手機已大量取代功能重疊



之其他產品，如數位相機、PDA、GPS、掌上型遊戲機等 3C 電子產品需求已大不如前；同樣的發生在觸控螢幕已急速取代傳統鍵盤；無線傳輸的技術發展嚴重威脅著 Cable 業者。而隨著網際網路、雲端、大數據的蓬勃發展，以及能源及環保等意識抬頭也衝擊著如 PC 周邊、印表機、傳真機等事務機器的需求。相反的，新興產品也不斷的推出，如電子書、穿戴產品、無線充電器.....科技的發展與變化，相對的也就塑膠產業的發展造成一定程度的影響，所以沒有清楚掌握與跟隨科技的發展趨勢，就容易被科技快速脈動的波浪給淹沒。



## 5.4 研究限制

由於全球模具塑膠產業範圍相關廣大，本研究將比較局限的中國單一市場作為研究的範圍，並以在中國華東地區之個案公司作為本研究的研究對象，就中國大陸的塑膠零組件市場需求的資料加以收集、分析，藉以訂定出個案公司在該市場發展的動態及未來發展趨勢所展開之策略目標，本研究藉由深度探討個案公司，解析其外部競爭環境及內部競爭力優勢及經營策略發展演進，研究過程雖力求完整謹慎，然我們仍發現幾項限制，茲分述如下：

- (一) 中國政府的法令隨時在調整，各區域政府也會有不同調的解釋及落實之程度差異，最低薪資、勞工保險制度、公共安全、碳排放交易制度、環保、企業社會責任等.....都會有所不同，此將影響企業之整體策略目標。
- (二) 本研究個案只針對其歷史報表資料及內部訪談資料做分析基礎，然並無深層鑽研分析個案公司之「企業文化」及「隱形的核心競爭力」，故無法保證於相同產業及策略目標下，能有一樣的效益表現。
- (三) 本研究個案雖有 ERP 生產系統，但尚未導入 MES (Manufacturing Execution System)系統，部份之生產數據仍依靠人員的登錄及統計，所以生產過程中包含機械設備的稼動率、材料的損耗、不良率、WIP (Work In Process) 在製品數量的轉階過站數量控管、分析各工作站作業效率可能隱藏數據有些微失真之顧慮。
- (四) 個案公司之主體在台上市，故本論文所揭露之財務數字皆為集團合併報表，所以個案公司落實 BSC 之成效，在整體集團財務報表上只能作為參照。

## 參考文獻



### 中文部分

1. 方至民，2014，策略管理概論：應用導向策略管理，台北，前程文化。
2. 中國商品網，2012，長三角模具製造產業現狀與發展趨勢。  
<http://big5.mofcom.gov.cn/gate/big5/ccn.mofcom.gov.cn/spbg/show.php?id=13016>
3. 中國產業調查網，2015，2015 年版中國模具市場專題研究分析與發展趨勢預測報告。
4. 中國產業研究報告網，2013，2013~2017 年中國工程塑料行業產銷需求與投資預測分析報告。<http://www.docin.com/p-1462654220.html>
5. 北京國信博研信息中心，2010，2010~2015 年中國模具、鋼模(金屬模具、塑膠模具、橡膠模具)市場調研及投資預測報告。
6. 司徒達賢，2001，策略管理新論-觀念架構與分析方法，台北：智勝。
7. 朱文儀，2006，成長策略的五大守則，經理人月刊。
8. 尚榮安譯，2001，個案研究法，台北：弘智文化。Yin, R. K. 1994/2001，*Case Study Research*.
9. 李明軒、邱如美譯，1999，競爭優勢，台北：天下文化。Porter, Michael. E. 1985. *Competitive Advantages*. New Work, NY: The Free Press.
10. 林殿唯，2013，轉載自中國汽車工業協會數據中心，中國時報年，3 月 13 日。  
<http://want-car.chinatimes.com/news/20130313002975>
11. 周旭華譯，1998，競爭策略，台北：天下文化，Porter, Michael.E. 1980. *Competitive Strategy*，New Work, NY: The Free Press.
12. 洪明洲，1997，管理：個案、理論、辨證，科技圖書。
13. 高登第、李明軒譯，1996，策略是什麼，台北：天下文化，Porter. Michael E. 2007. *What Is Strategy?* Harvard Business Review. Boston, MA.
14. 馬書彥、鄧成華，2015，企業競爭力的來源，中國質量新聞網。



<http://www.cqn.com.cn/news/zgzljsjd/994499.html>

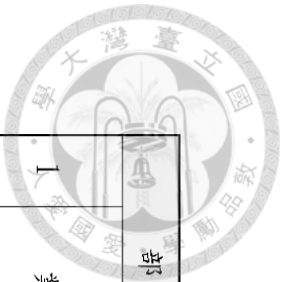
15. 許世軍，1990，管理學(十版)，東華書局。
16. 國務院辦公廳，2012，國務院關於批轉促進就業規劃（2011-2015年）的通知（國發〔2012〕6號），中國國務院。  
<http://wenku.baidu.com/view/6ecbde0c763231126edb110c.html?from=search>
17. 黃秀媛譯，2005，藍海策略，台北：天下文化，W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005, *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.
18. 黃國雄，2003，利用平衡計分卡提升中小企業之經營績效—以中小型塑膠製造業為例，國立中央大學企業管理研究所出版碩士論文。
19. 劉俊勇、孫薇譯，2004，平衡計分卡—化戰略為行動，初版，廣東：經濟出版社，Kaplan. Robert S. & Norton. David P.1996, *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
20. 劉宗治，2008，平衡計分卡及層級分析法導入公務部門之研究-以國防部海軍司令部為例，銘傳大學管理學院高階經理碩士學程在職專班碩士論文。
21. 劉彥伯，2013，KPMG 追求卓越專案，平衡計分卡教育訓練教材。
22. 潘淑滿，2003，質性研究—理論與應用(二版)，台北：心理出版社。
23. 陽光翰，2012，企業競爭力分析與評價，百度文庫。
24. 鄒育菁，2001，應用 Porter 之策略理論於平衡計分卡的規劃與設計—以 A 客運公司國道台北—新竹線為例，國立交通大學運輸工程與管理研究所出版碩士論文。
25. 謝錦堂、劉祥熹，2005，Porter 基本策略之績效涵義:台灣電子類上櫃公司之實證研究，東吳經濟商學學報。
26. 謝安田，1979，企業研究方法，水牛出版社。
27. 羅耀宗譯，2012，致勝，台北：天下文化。Welch Jack & Welch Suzy, *Winning*, 2005, Harper Collins.





## 英文部份

1. Bounds. Gregory M. & Lamb. Charles W. , 1998. *Business*. Cincinnati, Ohio : South-Western College.
2. Grant. Robert M. 2009, *Contemporary Strategy Analysis: concepts techniques, application 6e*”, Malden, Mass.: Blackwell Publ.
3. Kaplan. Robert S. and Norton. David P. 1992, *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*, Harvard Business Review, Vol.70(1) ,pp.71-79.
4. Kaplan. Robert S. and Norton. David P. 1996 , *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action* , Harvard Business School Press.
5. Kaplan. Robert S. and Norton. David P.1996, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Vol.74(1),pp.75-85.30
6. Kaplan. Robert S. and Norton. David P. 2007, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Vol.85(1),pp.150-195.
7. Mintzberg, H., B. Ahlstrand. and J. Lampel. 1998. *Strategy Safari* , New York: Prentice Hall.
8. Niven. Paul R. 2002, *Balanced Scorecard step by step: Maximizing and Maintaining Results* (2ed), New York, John Wiley & Son,Inc.
9. Olson. Eric M. and Slater. Stanley F. 2002, *The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance*, Business Horizons, p.11-16.
10. Porter. Michael E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press
11. Porter. Michael E. 1996. *What is Strategy?* , Harvard Business Review, Nov-Dec 74(6) , p.61-78.
12. Stoner, J.A.F. and Freeman. R.E, *Management Application*, 5thed, Prentice-Hall , 1992 , p.198.



主要幹部訪談記錄表

部門	訪談人員	內容
1 業務部	李XX經理 梁XX副理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 價格偏高</li> <li>• 產品競爭對手容易模仿</li> <li>• 解決問題能力差</li> <li>• 部門間相互支援主動積極性差</li> <li>• 直接人員流動率大</li> <li>• 無法100%準時達交</li> <li>• 運輸資源分配衝突(和製造搶車)</li> <li>• 明星類產品比重不高(產品毛利成長率分析)</li> <li>• 射出機台老舊，不利競爭</li> <li>• 直接人員流動大</li> <li>• 現場生產缺乏激勵因素</li> <li>• 製造部用人過多</li> <li>• 廠間移轉造成時間、成本的耗費</li> <li>• 溝通效率差，需反覆跟催</li> </ul>
2 製造部	李XX經理、黃XX、梁XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部門間相互支援主動積極性差</li> <li>• 直接人員流動率大</li> <li>• 無法100%準時達交</li> <li>• 運輸資源分配衝突(和製造搶車)</li> <li>• 廠間移轉造成時間、成本的耗費</li> <li>• 溝通效率差，需反覆跟催</li> </ul>
3 資材部	徐XX 協理、張X(物控)、章XX(倉庫)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人員流動率高，技術積累困難</li> <li>• 試模段跨廠領料耗用工程師大量時間</li> </ul>
4 業務工程部	陳XX經理、蕭XX副理、姚X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客戶指定供應商過多，採購數量少</li> <li>• 設變連連</li> <li>• 採購部門作業佔用供應商生產時間/L/T導致採購部門頻繁請供應商特別幫忙</li> <li>• 原物料價格飛漲，壓縮議價空間</li> </ul>
5 採購部	蔡XX經理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 請購部門作業佔用供應商生產時間/L/T導致採購部門頻繁請供應商特別幫忙</li> <li>• 缺乏新技術來源管道</li> <li>• 缺乏模具新技術發展藍圖</li> </ul>
6 模具部	李XX副理、李X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現行模流分析時間長且不精準</li> <li>• 缺乏技術人員學習發展藍圖</li> </ul>
7 總經理室	楊X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各部門KPI檢討表達能力有待提升(製造、資材退件率最高)</li> </ul>
8 管理部	張XX 副理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 薪資系統沒有辦法支援人事進行有效管理</li> <li>• 薪資水準偏低</li> <li>• 公司政策同仁配合度差無法落實執行</li> <li>• 沒有員工宿舍</li> </ul>
9 品保部	王X 副理、沈XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 第一線檢驗人員流動率高</li> <li>• 人員外語能力欠缺</li> </ul>
10 財務部	彭XX 經理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造成本逐年攀升，營業利潤率持續下滑，面臨永續經營危機</li> </ul>

訪談記錄表 一 目錄

附錄二 專案執行成效問卷表



專案執行成效問卷 SURVEY & SUGGESTION

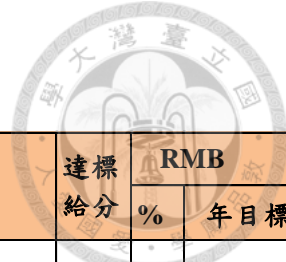
各位同仁辛苦了，感謝您這段時間的配合，為確保專案品質，在每個階段結束後，會請每位參與同仁做執行成效的回饋，還請依您參與的實際經驗填寫，謝謝您!!

工作階段：01 現況檢視與分析

姓名：

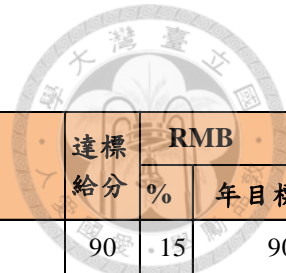
Part 1 這階段的目標主要是透過工廠參觀、面對面訪談與文件檢視等，了解同仁們對公司使命、核心價值、願景的想法，以及各部門內部流程、優弱勢、KPI 指標執行成效等現況，請您對這次的工作安排進行回答：												
(請用「V」勾選，0 ~ 10，10 代表最好)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.1 本次行程的事前準備是否充分												
1.2 本次行程的時間安排是否足夠												
1.3 本次行程的人員專業能力是否良好												
1.4 您認為本次行程能夠了解到公司與您部門的程度												
Part 2 這個階段分別安排了「公司使命/核心價值/願景教育訓練」、「平衡計分卡概念教育訓練」、「環境分析(PEST)與 SWOT 分析教育訓練」，目標是讓誘發同仁思考和了解 BSC 等概念，請您對參加的課程進行回答：												
(請用「V」勾選，0 ~ 10，10 代表最好)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2.1 本次課程，您的學習效果如何												
2.2 本次課程對您未來的工作是否有幫助												
2.3 本次課程安排上課方式內容是否適合												
2.4 本次課程講師專業表達能力是否良好												
Part 3 請您對專案執行到目前的整體執行效果進行回答：												
(請用「V」勾選，0 ~ 10，10 代表最好)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3.1 您認為對公司要提升同仁積極度是否有幫助?												
3.2 您認為對增加工作的順利性是否有幫助?												
3.3 對於這個階段目標，您認為達成度如何?												
Part 4 意見回饋												
4.1 第一線主管是最貼近員工的，依您的經驗，如果要提升工作積極度，各種屬性的同仁最重視哪一方面? (請依重視程度 1~5 順序排出)	薪資 獎酬	升遷 發展 機會	工作 成就感	公司福利 照顧	其他: 請說明 (_____)							
■ 主管層級 (如協理副理~課長)												
■ 技術人員 (如工程師、模具人員)												
■ 文員 (如後勤部門、製造助理)												
■ 作業員、品管員												
4.2 您認為這個專案是否有需要加強地方												
4.3 您對於台北專案團隊是否有建議												
4.4 您對於這個專案有哪些期待												
4.5 其他意見:												

附錄三 年度全廠 KPI 指標及計算



部門	指標	指標說明	達標給分	RMB	
				%	年目標
全廠 (9)	營業額	1.塑膠(不扣高價外購件)+模具	90	15	442,595K
		2.淨額，須扣銷退、折讓			
	營業淨利率	塑膠+模具	90	15	9.50%
	塑膠材料成本比率	1.分子、分母均扣除高價外購件	90	15	41%
		2.銷貨成本數字			
	全廠人事費用佔總營業額比率	統計當月實際發生的所有人事費用，非銷貨成本數字	90	10	19.80%
	塑膠月平均庫存金額佔下月塑膠預估營收比率	$((\text{期初塑膠庫存} + \text{期末塑膠庫存}) / 2) / (\text{下月塑膠預估營業額})$	90	10	150%
	塑膠品質失敗率	$(\text{外部} + \text{內部}) / (\text{塑膠營業額})$	90	15	5%
	欠貨累積金額佔塑膠營業額比率	1.(當月每日欠貨金額加總)/(塑膠營業額)	90	10	1.30%
2.持續欠貨要重複計算					
模具T1準時達成率	$(\text{當月準時T1數}) / (\text{當月應T1數})$	90	5	90%	
模具TF準時達成率	$(\text{當月準時TF數}) / (\text{當月應TF數})$	90	5	90%	

附錄四 年度各部門 KPI 指標及計算基準



部門	指標	指標說明	達標給分	RMB	
				%	年目標
工程 (7)	模具T1準時達成率	(當月準時T1數)/(當月應T1數)	90	15	90%
	模具TF準時達成率	(當月準時TF數)/(當月應TF數)	90	15	90%
	前三批成型良率達成	1.轉量產後，前三張正式工單(完工結案)為準	90	20	90%
		2.By模具(含自製、外移)；達成標準 單色90%；雙色85%；單色+埋入85%；雙色+埋入80%			
	前三批後製程良率達成	1.轉量產後，前三張正式工單(完工結案)為準	90	15	90%
		2.By料號；達成標準：噴漆80%；以外90%			
	機械手可使用率	1.by模具	85	15	85%
		2.以轉量產為統計時點			
3.須至少使用機械手正臂取產品					
自動化模具比率	符合任一	85	10	25%	
	1.使用模內外切(不須人工剪水口)				
	2.使用埋入治具/自動化埋入				
	3.自動化修整毛邊				
	4.其他經最高主管認定可歸屬為自動化模具				
BOM、SOP延遲/錯誤件數	1.轉量產時，有延遲完成情形	100	10	0	

部門	指標	指標說明	達標給分	RMB	
				%	年目標
模具 (6)	模具T1準時達成率	(當月準時T1數)/(當月應T1數)	90	20	90%
	模具TF準時達成率	(當月準時TF數)/(當月應TF數)	90	20	90%
	前三批成型良率達成	1.轉量產後，前三張正式工單(完工結案)為準	90	20	90%
		2.By模具(含自製、外移)；達成標準 單色90%/雙色85%/單色+埋入85%/雙色+埋入80%			
	模具材料成本比率	銷貨成本數字	90	15	25%
	模具人事費用佔接單金額比率	統計當月實際發生的模具部人事費用，非銷貨成本數字	90	15	20%
	雜項費用預算管控達成率	1.原則以上月底財務部門給出的費用預算數做為每月目標值，當月月中若有調整，以調整後數據為準	90	10	100%
2.追加減及超限申請均不影響目標值					

部門	指標	指標說明	達標給分	RMB	
				%	年目標
資材 (7)	塑膠材料成本比率	1.分子、分母均扣除高價外購件 2.銷貨成本數字	90	25	41%
	塑膠月平均庫存金額佔下月塑膠預估營業額比率	((期初塑膠庫存+期末塑膠庫存)/2)/(下月塑膠預估營業額)	90	10	150%
	塑膠呆滯庫存金額有效下降金額	1.以塑膠呆滯金額為基準，全年下降20%	90	20	1,969K
		2.LCM不納入			
		3.下降金額須扣除直接報廢者(客戶未吸收)			
	欠貨累積金額佔塑膠營業額比率	1.(當月每日欠貨金額加總)/(塑膠營業額) 2.持續欠貨要重複計算	90	20	1.50%
	逾期未結工單率	已發料工單	90	10	4%
庫存關帳檢查錯誤件數	1.逾期處理 / 2.手工單未補	100	5	0	
包材回收率	(實際回收可用pcs數)/(可回收客戶的出貨pcs數)	85	10	80%	

部門	指標	指標說明	達標給分	RMB	
				%	年目標
採購 (5)	採購交貨延遲件數	塑膠、模具生產用料類	100	20	0
	來料/委外批退率	IQC NG	85	15	1%
	配合客戶Cost Down%的採購降價達成率	1.以上月業務接收(且同意)到客戶要求降價的件數，為當月目標值	90	20	80%
		2.降幅以不低於客戶要求為達成標準			
	採購降價金額	與前一年度最後一次採購單價比對	85	15	4,800K
	不良/異常追償比率	1.以上月進貨不良/異常/特採單的料件數量為統計基準，由財務部門核算總金額後，為當月目標值 2.各種形式之補償均納入計算	90	20	90%
開發2nd供應商料件數	每月由業務、生管、採購討論下月應開發的料件數，完成8成算當月達標 廠級每月檢討10支料	85	10	80%	

部門	指標	指標說明	達標 給分	RMB	
				%	年目標
業務 (6)	營業額	1.塑膠(不扣高價外購件)+模具	90	20	442,595K
		2.淨額，須扣銷退、折讓			
	模具接單金額	以ERP銷貨訂單為準	90	15	20,188K
	銷貨毛利率	塑膠+模具	90	25	18.20%
	新機種營業額	1.新舊客戶均含	90	20	132,778K
		2.模具、塑膠均含			
逾期應收帳款比率	(逾期應收)/(總應收)	85	10	1%	
實際與預估營業額差異率	1.僅統計實際低於預估	100	10	0%	
	2.實際高於或等於預估，視為達標				

部門	指標	指標說明	達標 給分	RMB	
				%	年目標
品管 (6)	塑膠品質失敗率	(外部+內部)/(塑膠營業額)	90	25	5%
	來料/委外不良未檢出件數	IQC OK，實際NG	100	15	0
	來料/委外批退率	IQC NG	85	15	1%
	產品測量延誤件數	1.工程新產品樣品送測	100	20	0
		2.首件/巡檢送測			
		3.出貨OQC送測			
4.模具質控量測					
客訴件數	以須回覆報告者(不限於8D Report)為準	100	15	0	
SIP延遲/錯誤件數	1.轉量產時，有延遲完成情形	100	10	0	
	2.轉量產後，有發現錯誤情形				

部門	指標	指標說明	達標 給分	RMB	
				%	年目標
	塑膠內部品質失敗率	(內部)/(塑膠營業額)	90	15	4%
製造 (6)	塑膠材料成本比率	1.分子、分母均扣除高價外購件	90	20	41%
		2.銷貨成本數字			
	塑膠人事費用佔營業額比率	統計當月實際發生的製造部人事費用，非銷貨成本數字	90	20	14%
	雜項費用預算管控達成率	1.以上月底財務部門給出的費用預算數做為每月目標值，當月月中若有調整，以調整後數據為準	90	10	100%
		2.追加減及超限申請均不影響目標值			
成型計畫產能達成率		90	20	80%	
後製程計畫產能達成率		90	15	90%	



附錄五 未來獎金發放時程規劃表

