

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文

Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

台灣上市櫃營造產業之轉型策略與公司治理之研究

A Study of Transformation Strategy and Corporate Governance of
Taiwan's Construction Industry



Hsueh, Cheng-Chung

指導教授：柯承恩 博士

Advisor: Ko, Chen-en, Ph. D.

中華民國 98 年 12 月

December, 2009

國立台灣大學碩士學位論文

口試委員會審訂書

台灣上市櫃營造產業之轉型策略與公司治理之研究

A Study of Transformation Strategy and Corporate

Governance of Taiwan's Construction Industry

本論文係薛誠宗君（學號 P95744016）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組完成之碩士學位論文，於民國九十八年十二月四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：

柯 承 恩 (指導教授)

蔡 揚 宗

陳 國 泰

系主任、所長

林 世 鏡

誌謝

完成本論文，首先要衷心感謝恩師柯承恩教授於百忙中抽空或利用午休和晚間課後時間悉心指導寫作，從題目的修訂、架構之建立、議題關聯性的論述和觀念的啟發，無不耐心講解細心指導，使個人受益良多。同時感謝口試委員蔡揚宗教授和陳國泰副教授所提出之專業指正，使本論文之內容更加充實完整。並謝謝每一位 EMBA 教授們專業傳授和案例討論之指導。對於辦公室同仁之心宜和郁惠於行政事物之支援助和幫忙，誠心表示感謝。論文作業中，特別感謝仔如學妹撥空幫忙蒐集整理和編排產業資料，耗費她許多寶貴時間，協助完成論文。

會進入 EMBA 就讀並完成學業，要感謝大學同學游朝堂會計師建議我接受有長期規劃與完整教學系統的 EMBA 課程，並與邱正仁教授聯名作介紹人，讓我於畢業 30 年後有機會再回到校園，成為兒子的校友。並結識各領域精英之 95A 班同學及好友，擴大自己的視野。

這段上課期間，我要謝謝大陸工程股份有限公司之前王董事長文吉、殷董事長琪及洪總經理義乾允許我的請假，讓我得以參加每週四下午課程，在此，感謝長官們對於期間內公事之耽誤多所包容。另外，也感謝求學過程中，前王董事長、陳副總學聖對於營造產業實務問題，提供寶貴之專業意見，以及同事淑芬、玉豐在工作之餘繕打簡報的協助，而摘要英文翻譯之修正，要謝謝同事德平之幫忙。

最後，我要感謝家人對我的支持，謝謝兒子在課業上解釋說明、報告的製作、繕寫、摘要之英文翻譯和口試現場協助；謝謝母親體諒我假日上課而減少陪她的時間；最重要的，我要謝謝太太默默的支持，讓我心無旁騖專心求學，給我完成學業的力量，對於太太，我一向不擅於表達謝意，所以我將此論文獻給她，代表我對她的無盡謝意。

薛誠宗 謹識

于 台灣大學 管理學院

民國 98 年 12 月

摘要

營造業素有火車頭工業之稱，與經濟景氣息息相關，常帶動關聯產業的發展。台灣營造業廠商林立，近年來政府財政赤字升高、物價持續上漲，且捷運、高鐵等大型公共工程常需要與國外的營造商競爭或合作，台灣的營造業廠商必須因應環境變化，選擇適當的轉型策略。而近幾年，政府鼓勵上市櫃業者強化公司治理，以家族企業型態為主的營造業者，如何隨著大環境之改變，選擇適當的轉型策略與公司治理結構。

本研究蒐集並瞭解台灣上市櫃營造業者自民國 92 年到 96 年的轉型策略與公司治理結構，透過證基會的資訊揭露評鑑系統衡量各業者的資訊透明度，分析營造業者公司治理結構與轉型策略、公司治理結構與資訊透明度之間的關聯性，研究觀察與結果如下：

1. 上市櫃營造業者因應產業與市場環境變化，大多於民國 80 年代上市櫃
2. 營造業者持續追求低成本、建立健全的管理制度，改善作業流程及經營效率，以爭取生存的獲利空間。
3. 轉型策略的選擇具有階段性，根據營造業者成立年代、實收資本額、資產總額與承攬工程經驗而定。
4. 經營權與所有權分離是未來可預期的趨勢。營造業充滿家族企業的色彩，多數擁有控制股權之業者，掌握多數董監事席次，選任適合公司未來發展之專業人才，進入董監事會，使經營決策兼顧專業與客觀意見，另透過合作多年的專業經理人執行公司業務運作，以構成將所有權與經營權分離。
5. 提升營造業者揭露資訊的意願與提高資訊透明度的因素：
 - 營造業者為企業永續生存並配合未來經營成長，擴大規模，自發性逐步健全公司治理結構且成立經營所需之各類功能性委員會。
 - 轉型策略走向國際化，業者基於經營需要，自我要求健全管理機制、加強內部資訊流通與整合內外資源整合。
 - 在經營權與所有權分離情況下，大股東掌控之董事會為了解專業經理人之經營績效，要求提供較多管理資訊而強化資訊透明度。

- 公司所設立之獨立董事，為了法令規定職責所需或依其專業決策判斷需要，常要求經理人提供即時完整正確之經營資料及提高資訊透明度。
- 在資本市場中，投資者對資訊透明高的業者給予較高的溢價，以加強業者對資訊透明度的重視。

本研究的觀察與結果望對營造業者於面臨公司轉型、擬定公司治理與經營策略，在衡量自己的資源狀況，做抉擇考慮時，能有所參考價值，並有助於做出正確的決定。

關鍵詞：營造業、轉型策略、資訊透明度、公司治理結構



英文摘要

ABSTRACT

ACCOUNTING AND MANAGEMENT DECISION-MAKING

COLLEGE OF MANAGEMENT

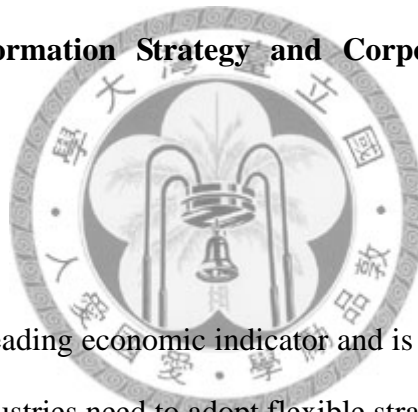
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

NAME : Hsueh, Cheng-Chung

MONTH/YEAR : December, 2009

ADVISER : Ko, Chen-en, Ph. D.

TITLE : A Study of Transformation Strategy and Corporate Governance of Taiwan's Construction Industry



Construction industry is a leading economic indicator and is closely tied to the development of related industries. Taiwanese industries need to adopt flexible strategies in response to the economic changes for several reasons- (1) competition within its own industries, (2) increase in price index due to government deficits, and (3) fierce competition for large scale public construction (i.e. Public Transit System and/or High Speed Rail) from both domestic and international companies. As a result, it has become more apparent and critical that construction firms establish sound strategies. Furthermore, the government now requires listed companies to practice better corporate governance; family-size construction firms will now need to establish corporate structures in order to incorporate better governance procedures.

This research is to collect and understand information on the changing strategies and structures in corporate governance for Taiwanese listed construction companies starting 2003 through 2007. By using the evaluation system for disclosure from Security and Future Institute, the research will

further evaluate the extent to which each company discloses this information and will analyze firms' latest strategies and corporate governance structures. Also, the study will help understand the relationship between corporate governance structure vis-à-vis with the transparency of information.

The results from this study are as follows:

1. Most construction companies went into initial public offering (IPO) in the 1990s. This was a result of the industry and market changes.
2. For continued existence, firms pursued low-cost production, established sound management systems, and improved efficiency and working procedures.
3. Firms showed different stages in re-positioning their strategies (i.e. different set up dates, utilization of their capitals and assets, and construction experiences).
4. The separation of management and ownership is a predictable trend in the future. In the industry, most shareholders possessing major shares also control the most of the seats in Board of Director, so they could invite appropriate and professional managers to enter the Board of Director in order to make professional and objective operating decisions. Through professional managers running the operation of the company, the company has separated the ownership and management.
5. Factors that raise companies' willingness to disclose information and boost the transparency of information:
 - a. Spontaneously and gradually improve the structure of corporate governance and establish committees for different operating functions in order to sustain and expand the company for growth of business in the future.
 - b. Due to the needs for operation and internationalization, companies start to reinforce the management and the integration of internal and external information and resources.
 - c. Under the circumstance of separation of management and ownership, the Board of Director controlled by the major shareholders would require more managerial information

to evaluate the performance of managers, increasing the transparency of information.

- d. Independent directors, who need to comply with regulated obligation or make professional decisions, often demand managers to provide complete and accurate managerial information on time and increase the transparency of information to reduce agency costs.
- e. In capital market, investors would give higher premiums for companies with better transparency of information to encourage their emphasis on that part.

It is with hope that this research study will help constructing companies to make correct decisions when they are faced with issues relating to resource evaluations, corporate strategy, and firms' corporate governance structure and operating strategy.



Key words: construction industry, transformation strategy, information transparency, corporate governance

目錄

| | |
|---------------------------|------|
| 口試委員會審訂書..... | I |
| 誌謝..... | II |
| 摘要..... | III |
| 英文摘要..... | V |
| 目錄..... | VIII |
| 圖目錄..... | X |
| 表目錄..... | XI |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究動機..... | 1 |
| 第二節 研究範圍與內容..... | 2 |
| 第三節 研究目的..... | 3 |
| 第四節 研究方法與流程..... | 4 |
| 第五節 研究限制..... | 5 |
| 第二章 文獻探討 | 6 |
| 第一節 策略相關理論..... | 6 |
| 第二節 公司治理機制..... | 12 |
| 第三節 公司治理與資訊透明度..... | 17 |
| 第三章 台灣營造產業現況 | 21 |
| 第一節 營造產業的範疇與定義..... | 21 |
| 第二節 營造產業價值鏈分析..... | 23 |
| 第三節 營造產業特性..... | 25 |
| 第四節 營造業成功關鍵因素..... | 28 |
| 第五節 台灣營造業與製造業的比較..... | 30 |
| 第四章 個案公司描述 | 35 |
| 第一節 上市櫃營造公司概况..... | 35 |
| 第二節 中華工程股份有限公司..... | 38 |
| 第三節 新亞建設開發股份有限公司..... | 41 |
| 第四節 大陸工程股份有限公司..... | 44 |
| 第五節 達欣工程股份有限公司..... | 48 |
| 第六節 皇昌營造股份有限公司..... | 51 |
| 第七節 根基營造股份有限公司..... | 55 |
| 第八節 長鴻營造股份有限公司..... | 58 |
| 第九節 德昌營造股份有限公司..... | 62 |
| 第十節 雙喜營造股份有限公司..... | 65 |
| 第十一節 隆大營造股份有限公司..... | 68 |
| 第十二節 工信工程股份有限公司..... | 71 |

| | | |
|------|--------------------|-----|
| 第十三節 | 基泰營造股份有限公司..... | 74 |
| 第五章 | 上市櫃營造業者之觀察與分析..... | 78 |
| 第一節 | 轉型策略分析..... | 78 |
| 第二節 | 治理結構分析..... | 83 |
| 第三節 | 資訊透明度分析..... | 86 |
| 第四節 | 治理結構與轉型策略的關聯..... | 88 |
| 第五節 | 治理結構與資訊透明度的關聯..... | 90 |
| 第六章 | 結論與建議..... | 92 |
| 第一節 | 研究結論..... | 92 |
| 第二節 | 研究建議..... | 95 |
| 第三節 | 後續研究建議..... | 97 |
| 第七章 | 參考文獻..... | 99 |
| 第一節 | 中文部分..... | 99 |
| 第二節 | 英文部分..... | 100 |
| 第三節 | 網站部分..... | 102 |



圖目錄

| | | |
|--------|---------------------------------|----|
| 圖 1-1 | 研究流程 | 5 |
| 圖 2-1 | 波特五力分析示意圖 | 7 |
| 圖 2-2 | 世界銀行提供的公司治理架構 | 12 |
| 圖 3-1 | 營造業在建築生產流程之定位以及與其利害關係人之網絡 | 24 |
| 圖 3-2 | 營造業承攬工程的價值活動流程 | 24 |
| 圖 4-1 | 中華工程的組織架構 | 39 |
| 圖 4-2 | 新亞建設的組織架構 | 42 |
| 圖 4-3 | 大陸工程的組織架構 | 46 |
| 圖 4-4 | 達欣工的組織架構 | 49 |
| 圖 4-5 | 皇昌營造的組織架構 | 53 |
| 圖 4-6 | 根基營造的組織架構 | 56 |
| 圖 4-7 | 長鴻營造的組織架構 | 60 |
| 圖 4-8 | 德昌營造的組織架構 | 63 |
| 圖 4-9 | 雙喜營造的組織架構 | 66 |
| 圖 4-10 | 隆大營造的組織架構 | 69 |
| 圖 4-11 | 工信工程的組織架構 | 72 |
| 圖 4-12 | 基泰營造的組織架構 | 76 |
| 圖 5-1、 | 選擇轉型策略具有階段性之示意圖 | 80 |



表目錄

| | | |
|--------|-------------------------------|----|
| 表 1-1 | 十二家個案研究對象列表 | 2 |
| 表 3-1 | 營造業者依承攬工程分類所應具備的條件 | 21 |
| 表 3-2 | 甲乙丙級綜合營造業的條件 | 22 |
| 表 3-3 | 營造廠商家數統計表 | 22 |
| 表 3-4 | 綜合營造業經營模式關鍵成功因素之認定標準 | 28 |
| 表 3-5 | 內政部優良營造業評選項目與標準 | 29 |
| 表 4-1 | 96 年度，個案公司的基本資料簡介 | 35 |
| 表 4-2 | 本研究整理的個案公司分類表 | 36 |
| 表 4-3 | 中華工程 96 年的經營策略 | 39 |
| 表 4-4 | 中華工程 92-96 年的經營績效 | 40 |
| 表 4-5 | 中華工程 96 年的股權結構 | 40 |
| 表 4-6 | 中華工程 96 年的董監事會組成 | 40 |
| 表 4-7 | 中華工程關係人交易狀況 (96.12.31) | 41 |
| 表 4-8 | 中華工程的董監事質押比例 (96.12.31) | 41 |
| 表 4-9 | 新亞建設 96 年的經營策略 | 42 |
| 表 4-10 | 新亞建設 92-96 年的經營績效 | 43 |
| 表 4-11 | 新亞建設 96 年的股權結構 | 43 |
| 表 4-12 | 新亞建設 96 年的董監事會組成 | 43 |
| 表 4-13 | 新亞建設的關係人交易狀況(96.12.31)..... | 44 |
| 表 4-14 | 新亞建設的董監事質押比例(96.12.31)..... | 44 |
| 表 4-15 | 大陸工程 96 年的經營策略 | 45 |
| 表 4-16 | 大陸工程 92-96 年的經營績效 | 46 |
| 表 4-17 | 大陸工程 96 年的股權結構 | 47 |
| 表 4-18 | 大陸工程 96 年的董監事會組成 | 47 |
| 表 4-19 | 大陸工程的關係人交易狀況 (96.12.31) | 47 |
| 表 4-20 | 大陸工程的董監事質押比例 (96.12.31) | 47 |
| 表 4-21 | 達欣工 96 年的經營策略 | 48 |
| 表 4-22 | 達欣工 92-96 年的經營績效 | 50 |
| 表 4-23 | 達欣工 96 年的股權結構 | 50 |
| 表 4-24 | 達欣工 96 年的董監事會組成 | 50 |
| 表 4-25 | 達欣工的關係人交易狀況 (96.12.31) | 51 |
| 表 4-26 | 達欣工的董監事質押比例 (96.12.31) | 51 |
| 表 4-27 | 皇昌營造 96 年的經營策略 | 52 |
| 表 4-28 | 皇昌營造 92-96 年的經營績效 | 53 |
| 表 4-29 | 皇昌營造 96 年的股權結構 | 54 |
| 表 4-30 | 皇昌營造 96 年的董監事會組成 | 54 |

| | | |
|--------|-------------------------|----|
| 表 4-31 | 皇昌營造的關係人交易狀況 (96.12.31) | 54 |
| 表 4-32 | 皇昌營造的董監事質押比例 (96.12.31) | 55 |
| 表 4-33 | 根基營造 96 年的經營策略 | 55 |
| 表 4-34 | 根基營造 92-96 年的經營績效 | 57 |
| 表 4-35 | 根基營造 96 年的股權結構 | 57 |
| 表 4-36 | 根基營造 96 年的董監事會組成 | 57 |
| 表 4-37 | 根基營造的關係人交易狀況 (96.12.31) | 58 |
| 表 4-38 | 根基營造的董監事質押比例 (96.12.31) | 58 |
| 表 4-39 | 長鴻營造 96 年的經營策略 | 59 |
| 表 4-40 | 長鴻營造 92-96 年的經營績效 | 60 |
| 表 4-41 | 長鴻營造 96 年的股權結構 | 61 |
| 表 4-42 | 長鴻營造 96 年的董監事會組成 | 61 |
| 表 4-43 | 長鴻營造的關係人交易狀況 (96.12.31) | 61 |
| 表 4-44 | 長鴻營造的董監事質押比例 (96.12.31) | 61 |
| 表 4-45 | 德昌營造 96 年的經營策略 | 62 |
| 表 4-46 | 德昌營造 92-96 年的經營績效 | 63 |
| 表 4-47 | 德昌營造 96 年的股權結構 | 64 |
| 表 4-48 | 德昌營造 96 年的董監事會組成 | 64 |
| 表 4-49 | 德昌營造的關係人交易狀況 (96.12.31) | 64 |
| 表 4-50 | 德昌營造的董監事質押比例 (96.12.31) | 64 |
| 表 4-51 | 雙喜營造 96 年的經營策略 | 65 |
| 表 4-52 | 雙喜營造 92-96 年的經營績效 | 66 |
| 表 4-53 | 雙喜營造 96 年的股權結構 | 67 |
| 表 4-54 | 雙喜營造 96 年的董監事會組成 | 67 |
| 表 4-55 | 雙喜營造的關係人交易狀況 (96.12.31) | 68 |
| 表 4-56 | 雙喜營造的董監事質押比例 (96.12.31) | 68 |
| 表 4-57 | 隆大營造 96 年的經營策略 | 68 |
| 表 4-58 | 隆大營造 92-96 年的經營績效 | 70 |
| 表 4-59 | 隆大營造 96 年的股權結構 | 70 |
| 表 4-60 | 隆大營造 96 年的董監事會組成 | 70 |
| 表 4-61 | 隆大營造的關係人交易狀況 (96.12.31) | 71 |
| 表 4-62 | 隆大營造的董監事質押比例 (96.12.31) | 71 |
| 表 4-63 | 工信 96 年的經營策略 | 72 |
| 表 4-64 | 工信工程 92-96 年的經營績效 | 73 |
| 表 4-65 | 工信工程 96 年的股權結構 | 73 |
| 表 4-66 | 工信工程 96 年的董監事會組成 | 73 |
| 表 4-67 | 工信工程的關係人交易狀況 (96.12.31) | 74 |
| 表 4-68 | 工信工程的董監事質押比例 (96.12.31) | 74 |

| | | |
|--------|-------------------------------|----|
| 表 4-69 | 基泰營造 96 年的經營策略 | 75 |
| 表 4-70 | 基泰營造 92-96 年的經營績效 | 76 |
| 表 4-71 | 基泰營造 96 年的股權結構 | 77 |
| 表 4-72 | 基泰營造 96 年的董監事會組成 | 77 |
| 表 4-73 | 基泰營造的關係人交易狀況 (96.12.31) | 77 |
| 表 4-74 | 基泰營造的董監事質押比例 (96.12.31) | 77 |
| 表 5-1 | 各企業於 92 及 96 年採取的轉型策略 | 79 |
| 表 5-2 | 92 至 96 年各企業採取的轉型策略變化 | 79 |
| 表 5-3 | 營造業者的公司治理結構彙整表 | 83 |
| 表 5-4 | 將營造業者依治理結構分類 | 85 |
| 表 5-5 | 各營造業者歷屆的資訊揭露評鑑等級 | 87 |
| 表 5-6 | 96 年，各業者資訊揭露評鑑等級 | 87 |
| 表 5-7 | 營造業者的治理結構分類與資訊揭露評鑑彙整表 | 90 |



第一章 緒論

第一節 研究動機

營造業為國家總體經濟重要的一環，與經濟景氣息息相關，常帶動關聯產業的發展，其經濟活動是國家經濟發展與競爭力之重要指標，素有火車頭工業之稱。營造工程品質的良窳，更是直接影響民眾生命財產安全與生活環境品質。

台灣上市櫃營造業者成立時間長者已達六十幾年，短者亦有二十幾年，產業生命週期進入成熟階段，營造廠商林立，依據內政部營建署 96 年營建統計年報之資料顯示，台灣營造業家數在 96 年底為 14,202 家，95 年底為 13,706 家，增加 496 家，也就是家數增加了 3.62%。近年來政府財政赤字升高與物價持續上漲，政府公共工程之行政作業流程漫長，在規劃設計及編列通過預算後才依法公布開始招標，已耗時少者半年以上，甚或數年的時間，因此，招標案公布當時的原物料成本預算，在通貨膨脹時期，通常比實際施作發生的物料成本低得多，而公共工程案例的營造期間又大多長達一年以上，雖有按照營造物價指數調整補貼，然因計算基礎不同，主管機關多以營建工程物價指數為基準，而實務上常有單項或多項之營建材料或工資因為供需失衡導致價格大幅上漲，無法落實反映在物價指數上，壓縮營造業者的獲利空間或增加損失合約的機率，也因此使得近年來招標案發包時，投標者因無法確實掌握未來的成本，而避免參加競標，導致未達法定人數而廢標，或是得標後施工因不敷成本造成虧損。

再加上資訊科技的發展，許多營造廠商漸漸進行上下游的垂直整合，以期能獲得更高的競爭力，在上述的大環境改變之下，台灣的營造產業廠商必須選擇適當的轉型策略，除了面臨策略轉型的議題，近年來捷運、高鐵等工程常需要與外國的營造商競爭或合作，台灣營造業又如何因應外來營造廠的競標來調整本身的策略？於是，轉型策略便成為營造產業所面臨的一項重要議題。

另外，近幾年政府鼓勵上市櫃業者強化公司治理，然各上市櫃營造公司的創業者或創業家族的配合程度尚可，在考量公司永續經營及經營環境變動激烈情況下，如何規劃接棒與傳

承的議題，究竟該依傳統觀念由子女接棒以維持家族經營？或交棒由專業經理人經營管理？抑或是讓屬於家族一員的大股東掌握董事會，策略性督導經營團隊，以專業經理人負責日常營運管理此種混合式的傳承方式？相對的，股權結構又該怎麼設計以呼應傳承後的所有權與經營權分配。

上述經營策略轉型與公司治理議題，在台灣營造業中仍以家族企業為主，此份研究想要更深入瞭解在家族企業的組織型態下，面臨策略轉型且公司治理又該如何落實以達功效，確保資訊透明度將是最關鍵的部分，為了追求資訊透明度，期待企業內部各部門間的高資訊流通性，或是對外部投資人揭露足夠資訊。可透過證交所每年的評比或公司治理協會評鑑，能夠讓公司的相關資訊更透明化，創造股東最大價值。



第二節 研究範圍與內容

考量到個案公司的資料蒐集整理與資訊公開的透明性與取得方便性，本研究主要以台灣 96 年營造工程收入佔整體營業收入 50% 以上的六家上市與六家上櫃營造業者為個案研究對象，探討這些個案在民國 92 到 96 年間的公司治理與所採取的轉型策略，而公司治理中，本研究特別著重於營造業者的資訊透明度的探討，再加上資訊透明度與其轉型策略之間的關聯性。

表1-1 十二家個案研究對象列表

| 編號 | 上市/櫃 | 股票代號 | 公司名稱 | 本研究簡稱 |
|----|------|------|--------------|-------|
| 1 | 上市 | 2515 | 中華工程股份有限公司 | 中工 |
| 2 | 上市 | 2516 | 新亞建設開發股份有限公司 | 新亞 |
| 3 | 上市 | 2526 | 大陸工程股份有限公司 | 大陸工程 |
| 4 | 上市 | 2535 | 達欣工程股份有限公司 | 達欣工 |
| 5 | 上市 | 2543 | 皇昌營造股份有限公司 | 皇昌 |
| 6 | 上市 | 2546 | 根基營造股份有限公司 | 根基 |

| 編號 | 上市/櫃 | 股票代號 | 公司名稱 | 本研究簡稱 |
|----|------|------|------------|-------|
| 7 | 上櫃 | 5506 | 長鴻營造股份有限公司 | 長鴻 |
| 8 | 上櫃 | 5511 | 德昌營造股份有限公司 | 德昌 |
| 9 | 上櫃 | 5516 | 雙喜營造股份有限公司 | 雙喜 |
| 10 | 上櫃 | 5519 | 隆大營造股份有限公司 | 隆大 |
| 11 | 上櫃 | 5521 | 工信工程股份有限公司 | 工信 |
| 12 | 上櫃 | 6402 | 基泰營造股份有限公司 | 基泰營造 |

*各公司以股票代號先後順序排列

第三節 研究目的

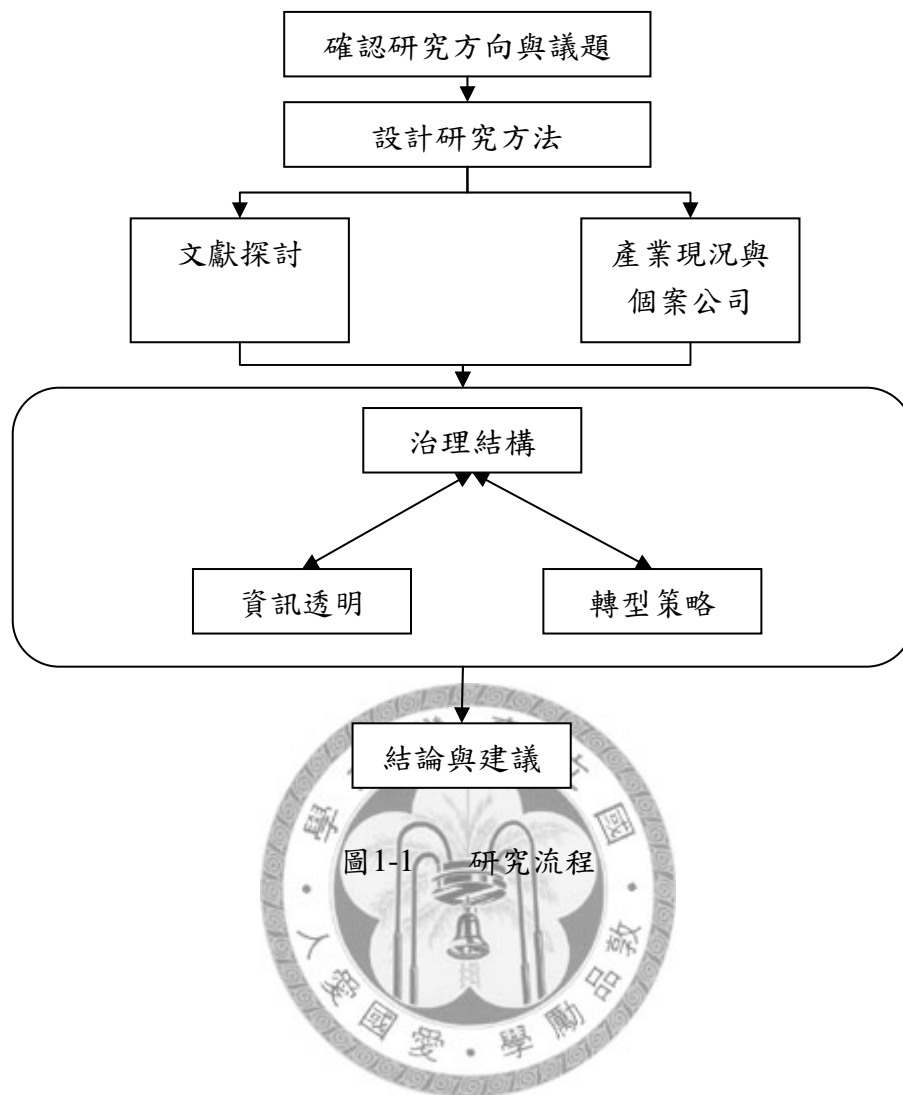
本研究藉由從個案分析的實務角度切入，一方面印證經營與公司治理相關理論，另一方面統整歸納出近五年營造業的經營趨勢，與營造業者在公司治理上的實踐程度。本研究的成果，期待能提供營造業者在未來經營管理與公司治理相關作法的參考，詳細具體的研究目的如下。

1. 藉著與製造業之間的比較，凸顯營造業的產業特色。
2. 台灣加入 WTO 後，營造業面臨外來廠商進入台灣市場，且政府近年財務赤字增加，致有減少公共工程預算之疑慮，在僧多粥少的情況下，形成更激烈的產業競爭，本研究欲進而了解這 12 家台灣上市櫃營造業公司的轉型策略，與選擇該轉型策略的背後涵義。
3. 隨著營造業者規模逐漸變大，更有跨足海外經營的業者，此階段的管理體制健全程度、公司治理制度的落實程度、資訊透明度的揭露程度更顯得重要，藉由 12 家個案公司的分析，歸納出公司治理與轉型策略之間的關連性，以及必須考量到的面向。

第四節 研究方法與流程

過去關於轉型策略或公司治理相關議題的研究，多以探索性的質化研究；而國內營造業者大部分認為其轉型策略背後的核心思維在觀念上是一致的，以自身經驗與公司的核心競爭力配合當時經濟環境與產業變革，調整組織架構，並做適才適所的安排，再採取對當時公司業務發展最有利之發展策略。而面臨接班傳承議題的業者，因正處於觀察瞭解階段或涉及組織人事因素等，不公開其培訓接班人的計劃，以避免引起不必要的困擾，因此不易與業者接洽深度訪談或是以問卷調查等等方式進行研究。因此本研究挑選營造業上市櫃公司中較具代表性的十二家業者作為個案研究對象，以各公司年報、學位論文、報章雜誌和公開資訊觀測站等次級資料為主，再輔以筆者本身於營造業工作多年的產業經驗，進而瞭解上市櫃營造業公司的現況、轉型策略、公司治理結構與資訊透明度的關聯。

研究流程則從第二章的文獻探討一般的策略類型、營造產業競爭策略、公司治理相關理論與資訊透明度等概念；第三章介紹營造產業的範疇、價值鏈分析、產業特性、成功關鍵因素及與製造業的比較；第四章整理描述十二家上市櫃營造業公司的經營現況；第五章則是承接第四章，分析各家公司在面對大環境變動下的治理結構，進而探討治理結構與其轉型策略類型之間的關聯，以及治理結構跟資訊透明度之間的關聯，第六章則歸納這十二家上市櫃營造業者在治理結構、轉型策略與資訊透明之間的關聯，並提出結論與相關建議，提供給台灣營造業者參考，期望能藉此給營造業者在策略轉型、公司治理或資訊透明度方面能有些微啟發與貢獻，進而提升整體營造產業的競爭力與經營績效。



第五節 研究限制

本研究主要來源是次級資料與筆者自身多年的工作經驗，於實務上作客觀的探討，然因涉及公司組織人事等敏感議題，無法一一與各家個案公司進行深度訪談，難就資料與當事者進行資料正確性的交叉比對，因此在資訊解讀上，難免會受到主觀判斷而可能有誤解之處。

第二章 文獻探討

營造業的成長與發展一直是帶動國家經濟起飛的關鍵產業，素有火車頭工業之稱，然而台灣加入 WTO 之後，國外大型營造廠陸續進入台灣市場，威脅了台灣本土營造業者的生存空間，加劇了同業間的競爭狀態，但也造就營造業者提升技術與管理能力的契機，並增加了與國際營造公司策略聯盟與合作的經驗。最近幾年國際原油價格不斷攀升，各項營建原物料齊漲（尤其是鋼筋、水泥、砂石等），大幅增加營造業者成本上的壓力，營造業的經營面臨了更嚴峻的挑戰。因此在產業上下游的議價能力、產業結構、潛在競爭者對台灣營造業者造成很大的影響，以下先回顧波特五力分析，藉此了解一般產業如何界定其競爭態勢與特性，再透過營造業競爭策略相關文獻探討營造產業在特殊的產業競爭裡通常會採取哪些策略以因應外部環境。



第一節 策略相關理論

一、五力分析

麥可波特（Michael Porter）於 1979 年將產業經濟學的概念融合企業管理的觀點，提出一套全面性衡量產業競爭強度的架構，利用五種不同的競爭力，全面性描繪產業上下游的議價能力與所在產業的競爭結構，分析主要會起始於分析既有廠商的競爭程度，考量上下游廠商之間的議價能力，包含供應商與客戶；再考量到間接的競爭者。個別廠商在考慮是否進入某一特定產業之前，五力分析是評估該產業未來前景或潛在機會的良好分析工具，這五種力量密切影響公司的獲利空間，任何力量的改變都可能吸引公司進入或退出市場，以下將五力分析逐一說明如下：

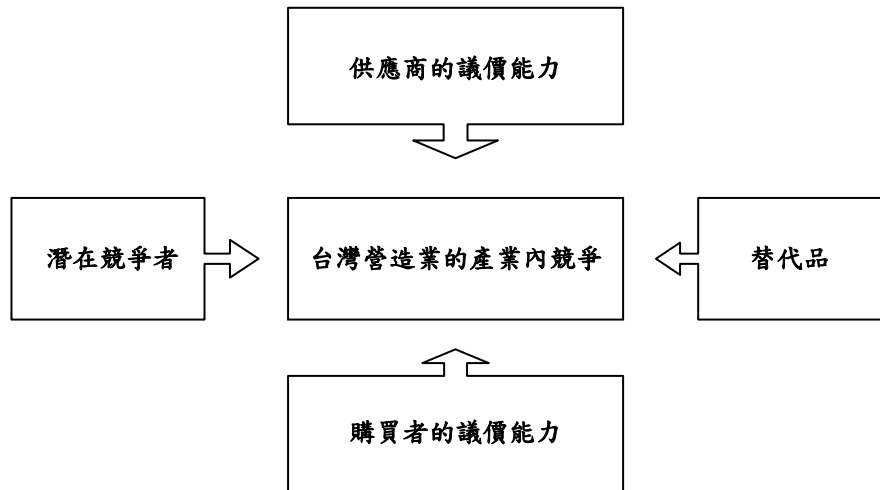


圖2-1 波特五力分析示意圖

1. 供應商的議價能力

營造業的供應商其轉換成本的強弱，繫於有無特殊技術、專業機械設備、工作團隊配合度和供應廠商家數的供需。供應廠商如沒有特殊專業核心技術能力，如供應商家數多、替代性高，則議價能力居於弱勢。營造業者的原物料（如鋼鐵、原油）多由少數幾家大廠掌握，再加上原物料佔營造業者很高的成本比例，一旦國際油價飆漲，對營造業者的負面影響很大，因此供應商的議價能力大。另外，近年來，各項工程逐漸大型化及使用新技術或工法，使營造業有朝向專業分工發展之趨勢，而分工細且專業，產生工程介面整合之問題，供應商如能向下垂直整合，使各項作業能整體規劃，密切配合，有高品質的施工水準和工程如期順利完工，亦相對提高議價能力。

2. 購買者的議價能力

影響因素包含購買數量、購買者對產品的瞭解程度、購買者轉換成本的高低，以及購買者向上整合的可能性。營造業的業務來源可大致區分為「政府部門公共工程」及「民間營建工程」，營造業者的家數眾多，面臨政府的公共工程發包量減少，預算過低，造成一再流標。另外，委託工程的業者常採公開招標、低價得標的方式，進而壓縮營造業者的獲利空間，可見購買者的議價能力大。

3. 替代品的威脅

每一產業的既有廠商都會和生產替代品的業者競爭，替代品的競爭力強弱，不但會影響既有廠商的投資報酬率高低，甚至會有生存或淘汰的威脅。故營造業者就要在高技術性或特殊性等工程提供專業的營造服務，降低或消除替代品的威脅程度，以確保合理的利潤。

4. 潛在進入者的威脅

威脅的強度視進入障礙的高低而定，要進入營造業需要投入龐大資金與設備，藉由承攬各種工程才能累積工程經驗和資歷，進而發揮成本上的規模經濟，然而，若要爭取標案，業者本身須具備一定程度以上的技術與營造資格經驗，這些都建立起很高的進入障礙。大型綜合營造廠商除了擁有各種工程人才和機具設備外，因營業周期較長，須準備足夠的營運資金，此外，要承攬特殊專業土木工程、高科技廠房等的施工技術較複雜，因此營造廠商不斷研發新技術或工法，進而縮短施工期並降低成本，以拉大與競爭者之間的差距。對於重大和高技術或一定金額以上之公共工程，會吸引國外營造廠商以合作或單獨參與競標而形成威脅。

5. 台灣營造業的產業內競爭

影響此競爭力的因素包含產業中廠商家數的多寡、競爭者的同質程度與退出障礙的高低。根據內政部的資料顯示，營造業者家數眾多，然而，市場上仍由規模足夠與經驗豐富的大型甲級綜合營造業者所主導，整個產業邁入了成熟期的階段。台灣加入 WTO 後，眾多國際營造業者紛紛進入台灣市場，加劇競爭激烈程度。

二、營建產業競爭策略相關理論

分析在日本及歐美之營建產業，歸納出各個成功營建企業的主要競爭策略的五大構面，分別為：整合化經營、產品差異化、多角化、加強核心競爭能力、國際化這五大構面 (Betts &

Ofori, 1992)，小結如下：

1. 整合化經營 (Integrated approaches)

- 創造高附加價值產品。
- 整合研發成果，提升新科技需求。
- 整合工程營建，從施工至整體專業服務。
- 整合及開發財務資金管理上之策略。

2. 產品差異化 (Product differentiation)

- 提供專業管理服務。
- 從施工者的角色提升到設計者的角色。
- 延伸財務規劃上之服務。
- 延伸至大樓管理、設備維修等服務。



3. 多角化

- 提供整體房屋服務 (Total Building Service)。
- 往相關多角化發展，如顧問、機電、建材等。
- 往非相關多角化發展，如廢水處理、環工設廠。

4. 加強核心競爭能力 (Core Competence)

- 加強專業化核心能力，並擴大與競爭者的差距以提升競爭力。

5. 國際化 (Merges and International)

- 與國際營建公司建立策略聯盟。

- 與製造商、金融業、研究機構及其他行業建立合作關係。

在台灣營造環境之下，周賜屏（2000）經由考量急迫性與相關性之後，依照先後順序對台灣的營造業歸納提出七項策略轉型的建議，依序說明如下：

1. 低成本優勢

建議追求經驗曲線、規模經濟與專業化以降低成本。公共工程主要透過公開招標，所以低成本是業者繼續生存的重要基礎。但此處將排除容易被競爭者模仿、不具有高度競爭價值的做法，例如採用較廉價、品質也較低劣的原物料、降低服務品質、剝削勞工甚至是偷工減料。這些做法可能會犧牲掉產品或服務的價格或品質，損失企業形象。而且競爭者能很快的模仿，造成惡性競爭。

透過經驗累積而熟悉，因為熟悉而改良工法或引進新建材，這些有計劃性的管理經驗累積才是企業的競爭優勢，並非競爭者大量投資設備或挖角人才就能追上的，同時經營團隊應該關注企業有哪些產品線、事業流程、跨工程類型或跨部門之間是否能產生經驗累積的效果，發揮綜效。另外，採取專業化經營，專注於少數的價值活動或某特定產品線的服務，首先會先發揮規模經濟的效果，更能夠凸顯經濟與知識的累積效果，而且專業化所能產生的優勢還有提升專業形象與技術專精程度的優勢，這些優勢將比低成本優勢更有效。

2. 企業流程優勢

為提升專業管理與專業技術，針對企業重要的活動，進行以程序為中心的改善，檢討思考哪些高效能的企業流程，如何改善成為企業的持續性優勢，例如個別活動之間具有高效率的連結機制、長期的建構與改善、對未來的高度承諾或是透過流程標準化能夠運作更有效率、掌握時效、準確的因應市場需求、良好的內部溝通並提供高服務水準。

3. 集中優勢

鎖定市場區隔。正確且有效的分割市場並選擇適合自我能力的市場區隔，例如高科技廠房、網路社區、無塵室、焚化爐等，集中資源與注意力在小區隔的市場中，提升專業施工的能力，迅速了解市場的變遷。

4. 差異化優勢

走向垂直整合及策略聯盟，可能透過上下游整合或與同業合作以提高營運效率、確保產品品質、增加資訊流通與創新機會、提高承諾以傳達競爭訊號、開發新市場；透過異業互補合作提升競爭力與開拓新的經營方式與市場。

5. 創新與先佔優勢：引進新工法與新建材

對於特定市場區隔的需求提高，引進該市場區隔的相關技術將能有助於市場競爭，例如引進省工、快速、耐震性高等新工法或引進新建材。引進新工法與新建材對企業的優勢可能包含影響顧客的認知、取得技術領先及專利保護、有機會提早累積經驗曲線與規模經濟等。

6. 資源槓桿優勢：多角化經營

對於不同產業做策略性的投資，一方面是能取得業務機會，一方面能做為公司轉型基礎。多角化是為了分散風險，擴大或調整經營範疇，追求創新，創造學習經驗，追求財務效率或是經營者或高階主管的私人考量。

7. 國際化競爭優勢：增加與國際廠商合作的經驗，甚至到東南亞等國際廠商必爭之地設廠。

增加與國際廠商合作經驗進而考慮國際化的原因可能是加入 WTO 後不得不的結果，大陸、東南亞國家仍有發展空間，或是資源、技術取得、規避風險、企業轉型與多角化的考量。

第二節 公司治理機制

世界銀行所提供的公司治理架構(圖 2-2)可以說明，公司治理機制分為內部與外部機制，分項說明如下。

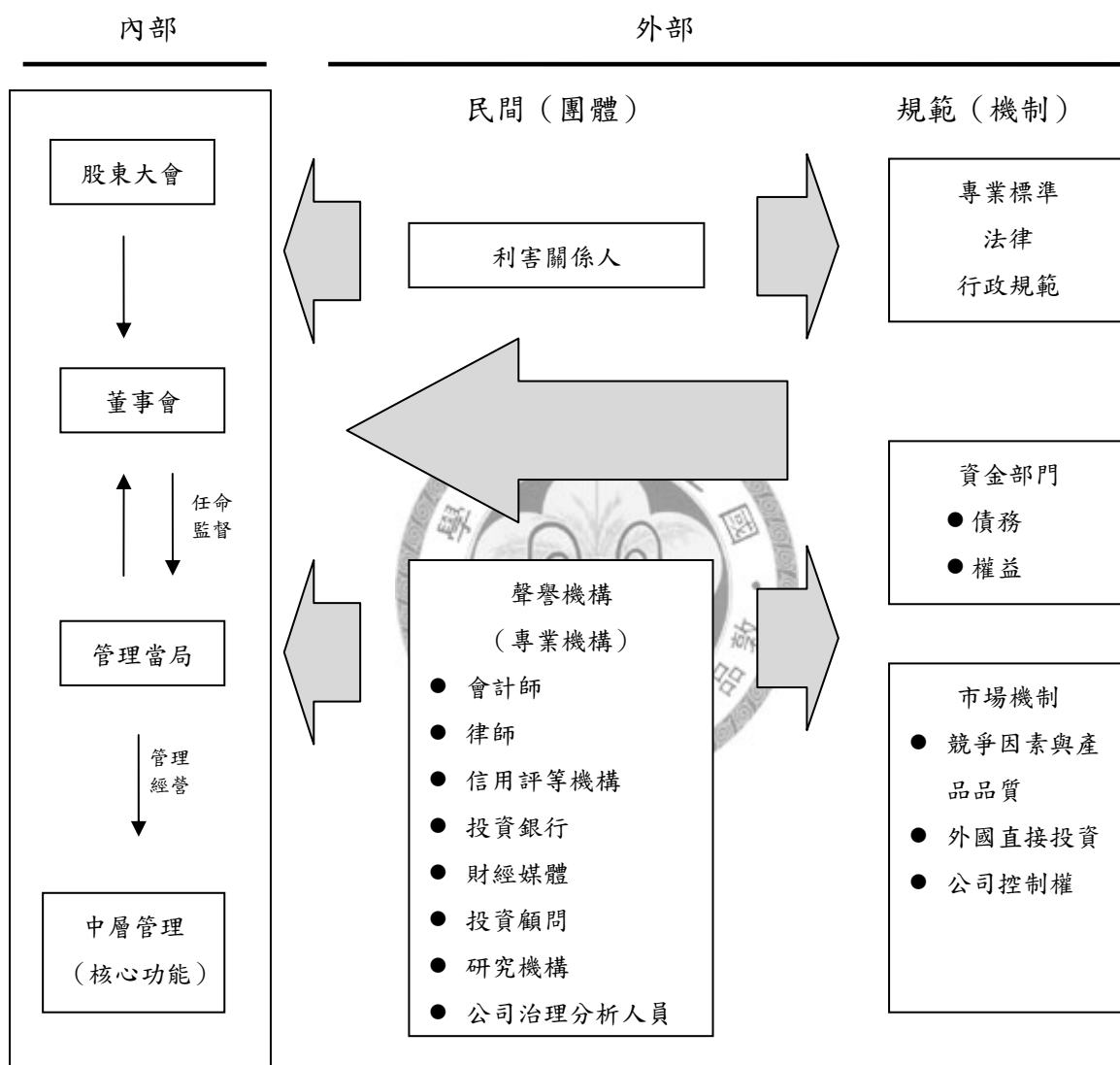


圖2-2 世界銀行提供的公司治理架構

(World Bank, 1999, Corporate Governance: A Framework for Implementation – Overview, p.5)

一、 公司治理的內部機制

公司治理的核心在於董事會，董事會必須確保公司的永續經營並監督管理階層，原則上，董事會負責公司的重大決策，諸如核定公司的發展策略、管理階層重大人事任命、年度預算等等，並且要承擔公司的法規責任，董事會的角色在維護公司利益，當公司發生財務危機時，對於股東及債權人皆負有責任。

公司治理的問題亦與股權分散程度有密切關係，在公司股權極度分散的狀況下，因為缺乏大股東，管理階層主要由負責經營的經理人所掌握，因此，公司治理的重點則著重在設計一套董事選任制度，使得外部股東能夠監督公司經理人，選出具有充分獨立性的董事以監督經理人的經營績效。另外，可透過獨立董事的設置，經由功能性委員會或董事會之機制提供獨立並客觀的專業意見，並可給以專業經理人擔任 CEO 之經營團隊，正面積極的建議，並做政策性之決議，使經營團隊遵照執行，使擁有所有權之董事與經營團隊能有良好的溝通模式，避免不必要及不正確的臆測聯想。

在股權集中的情況之下，由於股權掌握在有控制權的主要股東上，公司的高階管理階層及可能由主要股東或其聘請的經理人擔任，此時的公司治理重點則放在如何維護一般小股東的權益，避免主要股東濫用職權進行利益輸送或只照顧本身的利益。

二、 公司治理的外部機制

公司治理除了內部機制外，還需要依賴外部環境與制度的配合來強化。外部環境與制度包含各類法律規章與組織制度的建立，確保公司處於公平競爭的環境之下。在成熟市場中，這些制度還能夠減少管理階層與股東之間的代理問題，促進個人私利動機與公司利益的平衡。這些公共規範與市場體系包含行政管理法規與會計審計準則、金融與資本市場體系以及市場競爭機制。民間團體則包含各種專業人士與團體，例如：會計師、律師、投資銀行、財經媒體、投資顧問、研究機構、信用評等機構及公司治理分析人員等...，說明如下。

1. 法規體系與會計審計準則

證券交易法及公司法明確保障股東權益並界定董監事責任，也規定公司必須明確而可靠的揭露有關公司經營成果及管理階層的行為決策。此外，訂定揭露公司交易與必要資訊的會計準則，與查核其可靠性的審計準則，要求公司與會計師積極遵守。如此一來，才能保障股東或外界監督管理階層的權力，並嚇阻違規行為的發生。

2. 金融市場體系

當企業向銀行融資時，必須提出財務報表等相關資訊，也必須遵循融資合約上的條款，此時企業與管理階層的行為就會受到某程度的約束。然而當銀行與公司之間的交叉持股比現象過高，或是有其他關係密切的集團，銀行就不容易獨立行使其在公司治理上的角色，因此政府對於金融機構的管理與規範，也是公司治理中非常關鍵的一環。

3. 資本市場體系

企業從資本市場募集資金時，必須提出財務報表等相關資訊，供投資人參考。在有效率的資本市場中，股價能迅速確實的反應公司的經營成果與前景，因此資本市場扮演肯定或懲罰公司最後經營成果的角色，然而，必須加以確保資本市場資訊的透明度、證券買進賣出的效率以及市場參與的遊戲規則，才能確保資本市場的角色能夠有效發揮。

4. 市場競爭機制

政府必須建立一個保障市場公平競爭與併購的制度，促使市場機制發揮功能，讓公司內部管理階層至力於改善經營績效。

5. 民間團體的參與

民間專業人士與團體因其專業能力，提供金融市場與資本市場各種服務與資訊，形成另一種市場監督的力量。

三、 代理理論

隨著企業規模的擴展及工程之大型化、專業化與國際廠商的合作或聯盟，資金需求日益增加及專業化分工的趨勢下，經營權及所有權已分離，Fama(1980)與 Fama and Jensen(1983)認為所有權及經營權的分離，造成了決策管理與風險承擔分離，便產生了所謂的代理問題。根據代理理論，為減少代理問題及降低代理成本，自有一套管制機制以確保自身利益，因此發展公司治理機制。

代理問題的主因是主理人與代理人目標不一致，而在所有權及經營權分離下，代理人基於自利動機，使決策偏離整體公司利益最大化。

(一). 權益代理問題

Berle and Means (1932)指出，經營權與所有權分離，會使企業行為偏離謀取利潤最大化之獲得。這也就是管理者與股東間存在的權益代理問題。可能的權益代理問題有：

1. 過度的特權消費

Jensen and Meckling (1976)指出，當經營權與所有權分離，因為管理者無需承擔決策的成敗及全部財富效果之影響，管理者會與股東共享其經營成果及負擔費用，因此管理者會發生在職消費 (consumption on job)，進而產生過度特權消費的問題。Williamson (1983)也提出，管理者基於自利動機與有限理性下，會有追求個人效用極大化的舉動發生。

2. 次佳的投資決策

Jensen and Meckling(1976)也表示當經營權及所有權分離時，管理者為求自身利益最大，且為確保地位的穩固，會傾向選擇短期性獲利、低風險、高報酬的方案，而放棄最佳方案，選擇次佳方案。DeAngelo and Rice(1983) 也指出，若投資計畫無法在一開始獲利，則經理人會拒絕對公司有利的計劃。



3. 資訊不對稱

Jensen and Meckling(1976)認為，因管理者較外部投資人有更多與公司未來經營有關的資訊，但其並未透露給投資大眾，故其公司的股票市場價格將低於公平價格，於是便產生了代理成本。Barnea, Haugen and Senbet (1985)也表示當資訊不對稱時，股東缺乏必要的資訊以判斷企業策略運用的好壞，管理者便有機會剝削股東的財富，導致企業經營績效不彰。

4. 融資買下

DeAngelo(1987)將融資買下定義如下：管理當局為了達成公司私有化，或提高自己控制權的目的，以舉債方式或向金融機構取得資金，向股東購回股權，以達到公司私有化或取得公司控制的主導權。為了達到此目的並降低成本，管理者必會先將股價壓低，使公司價值遭到低估，造成其他股東的權益受損。



(二). 負債代理問題

股東與債權人間的負債代理問題，起源於股東對舉債資金的使用不當。因股東可能透過管理者影響投資決策，而危害債權人的利益(謝劍平，2000)。可能的負債代理問題有：

1. 資產替換

由於債務人只需定期支付本息予債權人，而投資報酬超過利息所得的部分則由借款人所享有，因此股東便有誘因促使管理者將借款使用於高風險的投資方案。然而在利息無法隨之提高的情形下，投資方案風險提高則會使負債的保障現值下降，債權人的資產也因此被替換到股東手中。

2. 債權稀釋

股東未經債權人同意，便促使管理者舉借新債，則公司的破產風險會隨負債比例提高而

增加，導致舊債價值下降，而損害原債權清算價值。

3. 股利支付

債權人將資金借給股東是希望股東將資金用於投資以創造更多利潤，但股東可能為獲得股利，要求管理者將負債資金用來發放股利，而未使用於投資，使債權人利益受損。

第三節 公司治理與資訊透明度

一、 公司治理與資訊透明度

資訊公開透明是公司治理內容中很重要的一部分，而Spence (1973)認為在資訊不對稱情況下，有資訊的一方可透過行動，向無資訊的另一方傳遞其真實價值的資訊，以消除或減少資訊不對稱的問題。在資訊不對稱情況下，由於投資者或債權人無法分辨公司優劣，體質較佳之公司會主動揭露其實施較高標準公司治理機制的訊息，使市場上對其有正面看法。

二、 資訊透明度之衡量指標

學者們對資訊透明度衡量指標的看法不盡相同。Botosan (1997)以財務報表相關資訊為其衡量標準。邱碧珠 (2000)以 (81) 台財證 (一) 字第00405 號函「公開發行公司年報應行記載事項準則」為衡量標準，以該準則規定財務報告應揭露事項 (如營業計劃報告、公司概况、營運概況及財務資料等) 之有無，評估資訊揭露程度的高低。Brounen and Schweitzer (2001) 則以財務報表相關揭露指標 (如是否以英文編製、是否揭露資產型態、使用情況.. 等等)、分析報導 (如財務預測、財測與實際狀況差異分析.. 等等) 及公司網頁 (是否有公司網頁、網頁上是否公布重要營運資訊.. 等)。

雖然，財務報表是公司資訊透明度中很重要的一部份，但是以嚴格的標準來看，財務報表資訊並不能完全代表公司的透明度。

三、 證基會資訊揭露評鑑系統

即使國際知名研究機構或金融服務機構皆會發表對於企業資訊透明度的研究與評比，以促使企業在法律要求以外仍能自願的揭露其企業資訊。然而，這些國際評比的評鑑指標並無法全盤適用在我國企業於實務上的資訊揭露作業。臺灣證券交易所及櫃買中心委託證基會暨期貨市場發展基金會（以下稱證基會）在考量國情以及與國際接軌的原則下，自92年起設計了一套資訊揭露評鑑系統，期待以公正、獨立、專業的第三者來系統化的評量我國上市櫃公司的資訊揭露透明度。

評鑑期間以一年為單位，以一個完整年度中所發布的資訊為評鑑資料分析的範圍。受評的資訊以該公司輸入公開資訊觀測站所揭露得資訊為主，並不包含報章雜誌或其他媒體之報導，而公司內部或其他非公開文件將不在此評鑑系統的評鑑範圍之內。除了評鑑期間內掛牌未滿一年的公司之外，全體的上市櫃公司皆為此評鑑系統的適用對象。

此系統的評鑑指標共有五大類，列點如下：

1. 資訊揭露相關法規遵循情形
2. 資訊揭露的時效性
3. 預測性財務資訊之揭露
4. 年報的資訊揭露（包括財務與營運資訊透明度、董事會及股權結構）
5. 公司網站之資訊揭露

證基會資訊揭露評鑑系統主要參考國外評鑑的指標設計，採用「是」與「否」的問項設計以降低人為主觀判斷，再依國內的實際需求與相關法規做調整評鑑指標，而評鑑重點主要

以法規要求之外所增加的自願性揭露，而不以現行法規之下的強制性揭露為限。

評鑑結果在第一屆（92年）和第二屆（93年）的初步推階段僅區分出資訊揭露較為透明的公司，自第三屆（94年）起，分級以A+、A、B、C、C-五個等級，並採用常態分配做為等級分配的基準，而不是以分數來區分等級。

四、 資訊透明度與公司治理的關聯

資訊透明度是良好公司治理下必然的結果（曾炳霖，2002），而兩者又直接影響公司的競爭力。而學者柯承恩也於對公司治理與企業資訊透明度之相關研討中指出，公司治理包括內部的董監事結構、市場的監督法規及中間法規，而貫穿其中的就是資訊。公司治理的基本精神就在於資訊必須要可靠、即時、透明。依OECD 制訂的公司治理原則（OECD，1999），公司治理架構應能確保公司資訊能即時且正確地揭露。包括公司財務和業務狀況、公司目標、績效、股權結構、公司治理與風險管理政策等。而這些資訊應以高標準的財務會計原則、審計準則與財務編製準則編製、查核與揭露。

而國際信用評等公司標準普爾及里昂證券在衡量企業公司治理優劣時也將資訊透明度視為重要評分標準之一。Goodwin and Seow（2002）在其公司治理機制對財務報導及審計品質的研究中指出，所有變數皆顯示公司治理機制對財務報導品質有影響。

通常一個公司治理好的公司，揭露時機及資訊透明度的標準皆較高。而這使授信者、董事會及股東能有效監督管理當局的行為、公司的營運狀況、績效表現和財務狀況，因此在受強烈監督下，管理當局應會致力於公司經營，而經營績效亦應較資訊透明度低（受監督程度較低）之公司為佳。Black, Jang and Kim（2002）即在其研究中將揭露程度和透明度（disclosure and transparency）作為衡量公司治理優劣之指標之一。

五、 標準普爾之透明度衡量方式的缺點

以標準普爾的衡量而言，其以年報做為衡量資訊透明度資料，年報中未包含之資料即無法獲得該部分透明度之得分。而學者葉銀華（2002）也指出標準普爾僅以年報資料為衡量標準，在年報中未出現季報資料即評定資訊不夠透明，然實際上各公司仍依法令規定獨立列示季報，只是未與年報放在一起。此外，大部分的公司，並未於年報中放入英文版財務報表，但並非就全部沒有，在許多公司的英文版網站上，就清楚公布出該公司的主要財務報表（如：損益表、資產負債表及現金流量表等），甚至有完整的英文年報，故僅以年報來評估一公司之資訊透明度，似顯偏頗。且其以問卷方式發函各公司高階主管以獲得相關問題答案之方式亦較不客觀。



第三章 台灣營造產業現況

營建業為營造業與建設業兩種行業之統稱，這兩種行業之間屬於上下游的關係，相關程度極高，但兩種產業的特性與經營方式差異極大，本研究僅針對營造業探討。營造業家數極多，內政部營建署96年營建統計年報顯示，96年底為14,202家，多數為中小企業，其業務和財務資訊不透明公開，公共工程趨向大型與專業化，以及依照主關機關規範，會及時完整的公開揭露業務與財務的相關資訊，故以台灣營造工程收入佔全部營造業收入50%以上之上市櫃公司為研究探討的個案。

營造產業範疇涵蓋甚廣，產業結構分析的主要目的有二，第一是確認營造產業目前的規模與未來的發展潛力，另一個目的是了解營造產業中的關鍵成功因素（吳思華，1998）。本章節將利用產業結構分析說明營造產業的範疇、價值鏈分析、特色、關鍵成功因素與目前台灣營造產業的現況。



第一節 營造產業的範疇與定義

根據營造業法第三條第二項之定義，營造業係指經向中央或直轄市、縣（市）主管機關辦理許可、登記，承攬營繕工程之廠商。其中營繕工程依據營造業法第三條第一項，係指土木、建築工程及其相關業務。營造業依營造業法第六條分為三類：綜合營造業、專業營造業與土木包工業。詳細分類整理如表3-1。

表3-1 營造業者依承攬工程分類所應具備的條件

| 依承攬工程分類 | 應具備條件 |
|---------|---|
| 綜合營造業 | 1. 置領有土木、水利、測量、環工、結構、大地或水土保持工程科技師證書或建築師證書，並於考試取得技師證書前修習土木建築相關課程一定學分以上，具二年以上土木建築工程經驗之專任工程人員一人以上 2. 資本額在一定金額以上 |

| 依承攬工程分類 | 應具備條件 |
|---------|---|
| 專業營造業 | 1. 置符合各專業工程項目規定之專任工程人員 2. 資本額在一定金額以上；選擇登記兩項以上專業工程項目者，其資本額以金額較高者為準。 |
| 土木包工業 | 1. 負責人應具有三年以上土木建築工程施工經驗 2. 資本額在一定金額以上 |

*整理自營造業法第七條、第九條、第十條

營造業法又將綜合營造業根據資本額、專業人員的專業能力、人數細分為甲、乙、丙三等，只要符合綜合營造業應具備條件就為丙等綜合營造業，經過一段時間，具備業績與累積竣工金額達一定程度以上就能升級為乙等或甲等。整理如下表3-2：

表3-2 甲乙丙級綜合營造業的條件

| 綜合營造業等級 | 條件 |
|---------|---|
| 丙等綜合營造業 | 1. 置領有土木、水利、測量、環工、結構、大地或水土保持工程科技師證書或建築師證書，並於考試取得技師證書前修習土木建築相關課程一定學分以上，具二年以上土木建築工程經驗之專任工程人員一人以上 2. 資本額在一定金額以上 |
| 乙等綜合營造業 | 由丙等綜合營造業有三年業績，五年內其承攬工程竣工累計達新臺幣二億元以上，並經評鑑二年列為第一級者。 |
| 甲等綜合營造業 | 由乙等綜合營造業有三年業績，五年內其承攬工程竣工累計達新臺幣三億元以上，並經評鑑三年列為第一級者。 |

*整理自營造業法第七條

表3-3 營造廠商家數統計表

| 年/月 | 綜合營造業 | | | 專業 營造業 | 土木 包工業 | 合計 |
|-------|-------|------|------|-----------|-----------|-------|
| | 甲級 | 乙級 | 丙級 | | | |
| 92/12 | 2009 | 1633 | 8996 | - | - | 12638 |
| 93/12 | 1617 | 1257 | 5948 | - | - | 8822 |
| 94/12 | 1642 | 1284 | 6053 | - | - | 8979 |
| 95/12 | 1665 | 1300 | 6124 | 146 | 4471 | 13706 |
| 96/12 | 1671 | 1328 | 6194 | 215 | 4794 | 14202 |

*資料來源：內政部營建署 96 年營建統計年報

根據96年營建統計年報，至民國九十六年底為止，台灣地區營造業家數總計14,202家，綜合營造業有9,193家，專業營造業有215家，土木包工業有4,794家，以綜合營造業的家數最多，綜合營造業中，甲級營造業有1,671家，占11.77%；乙級營造業有1,328家，占9.35%；丙級營造業有6,194家，占43.61%。甲級營造業的廠商數量規模雖然僅占11.77%，但其總資本額24,990,339仟元卻占總產業資本額的52.71%，可見這些少數甲級營造業廠商對於產業的重要性。

營造業負責工程興建施工的部份，營造業者之市場一般可區分為民間工程、公共工程與BOT工程三大類。公共工程通常以公開招標方式為主；民間工程則以比價與議價的方式為主；BOT(Built-Operate-Transfer)模式則是政府允許業者於一定期間內擁有特許經營權，在特許期間內，由業者負責興建和營運，到期日滿後再由政府辦理有償或無償的資產轉移，讓政府不需要出資而能夠提高效率完成公共建設，讓民眾提早享受基礎設施。營造業又稱火車頭工業，常被視為經濟景氣指標，其相關工程與產業甚多，故在景氣低迷時，政府經常以推動公共工程建設以來帶動相關產業之發展，提高就業率，建設國內基礎建設提升景氣，以期帶動整體景氣之復甦。

第二節 營造產業價值鏈分析

本節以Porter產業價值鏈分析，進行營造業的價值鏈分析，探討企業因應環境取得優勢的來源，這能夠協助企業更了解經營的關鍵成功因素，以制定適當的企業策略。

在產業結構分析中，營造業的經營特性比較偏向製造業，重視產品生產過程中的成本、品質、效率管理與工期，其價值活動在於營建建築與土木工程的建设管理流程，從業務開發、工程估算、投標、施工、採購發包、成本控制、進度控制、品質管制、安全衛生、竣工驗收、

售後服務等，如下圖3-1。營造業本身承攬工程的價值活動流程如圖3-2。

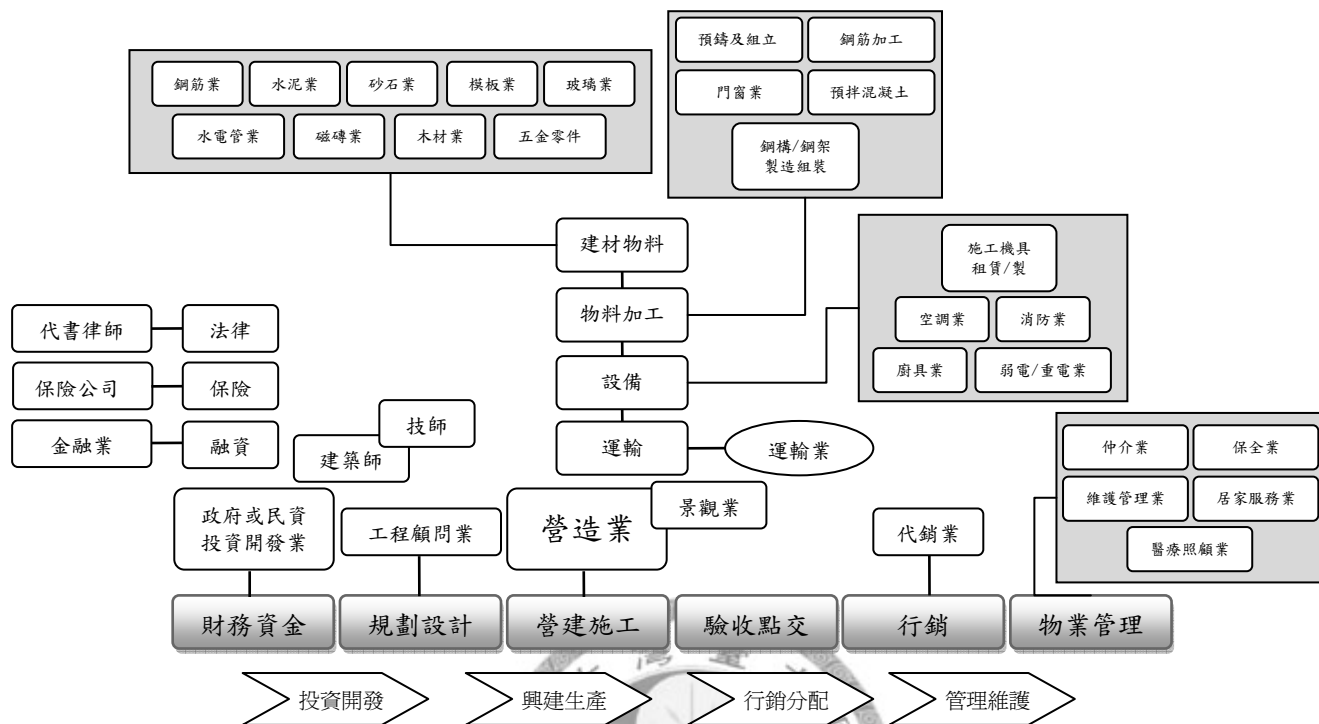


圖3-1 營造業在建築生產流程之定位以及與其利害關係人之網絡

*資料來源：內政部營建署（2008）

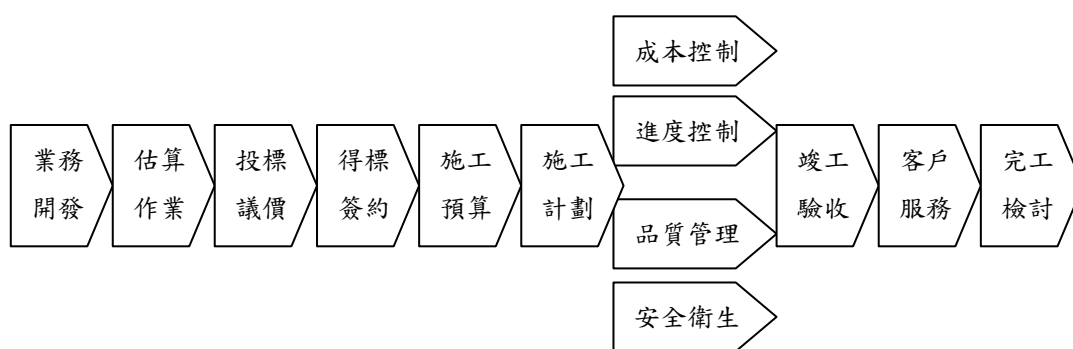


圖3-2 營造業承攬工程的價值活動流程

*本研究整理

薛榮松（1995）為了瞭解營造業價值鏈中各項價值活動對於產業的貢獻度高低，經由問卷調查得知，主要貢獻價值的活動項目由高到低分別是：成本控制、進度控制、施工、投標、

採購發包、品質管制、業務開發。後勤支援的價值活動則在建立品牌、加強人脈關係、財務資金管理、人力資源管理、組織管理、人力物料機具等資源管理與研究發展等。隨著加入WTO的國際競爭，可以具體歸納出營造業價值活動漸漸強調以成本控制與施工為核心競爭力，其他輔助的支援活動從以往的加強人脈關係、資金管理，逐漸轉向建立品牌與環保意識，這些才是能夠有效創造顧客價值的後勤支援價值活動。由以上價值鏈可以得知此產業特性包含下列數點：

一、 業務來源不穩定且沒有特定業主：

營造業所承攬之工程金額往往相當龐大，業務除了受到政府公共工程計畫與財經政策的影響之外，亦受到經濟景氣的影響，因此其業務來源較不穩定。再者，業者主要以競標方式取得業務，因此也較無特定的業主。

二、 勞力密集、階段分工明顯：

營造業為一生產時間長且勞力密集的產業，在營造工程中的每一階段往往須由不同的專業技術人員與設備參與，且由於每一階段的工程常由各協力廠商負責，因此階段性的專業分工明顯。

三、 施工過程中的不確定因素高：

營造業多於戶外施工，施工過程受天候、地質環境、地方居民感受、工程難易度、員工素質及原料供給的影響大，因此，為了掌握安全、交期、成本與品質等要素，往往需具備極佳的管理控制及營造生產能力。

第三節 營造產業特性

營造業的產品屬於「先交易後生產」與一般製造業的「先生產後交易」有時間先後順序

上的差異。也因為如此，資訊的不對稱使得消費者較缺乏能力與足夠資訊判斷交易的品質，故政府必須制定許多政策及法令規範各營造廠商，期能規範廠商以達保護大眾的目的。

一、 法令特色

1. 營造業相關的管理面法令

主要目的為管理營造業及專業工程人員，乃至於營造業的設立、開業、承攬業務及獎懲都有關係。諸如建築法、建築師法、技師法、技師法施行細則、營造業法、營造業管理規則等等。

2. 營造業經營環境法令

主要目的在規範廠商參與政府採購、政府工程發包作業之規定，諸如審計法、審計法施行細則、政府採購法、政府採購法施行細則及其相關子法等等。

3. 營造業施工準則相關法令

主要目的在於規範廠商施工行為的管理。諸如都市計畫法、都市計畫法施行細則、建築技術規則、台北市及高雄市建築管理規則、勞工安全衛生法及就業服務法等等。

二、 產業特色

1. 營造業與其他產業之間的關聯性很高，能帶動水泥、鋼筋、砂石、預拌混凝土、木材、機電等相關產業的發展，屬於厚植國家產業實力的基礎建設產業。
2. 基本原料如砂石、鋼筋、水泥的重量與體積皆大，以致依賴上游供料廠商的地域性較強，對人力與技術工的需求亦高。
3. 業務來源較不穩定，公共工程通常以公開競標且最低價得標為其取得業務的主要方式。
4. 工程趨向大型化，營造業較難獨力完成，為降低經營風險並提高專業生產效率，普遍以

「分包」方式取得工程，以致工程分工較細，各協力廠商的專業差異性大。

5. 工程受到地點環境設計與施工的影響，產品的客製化程度高，具備獨特性與不可移動性。
6. 以家族企業或家族式經營為主。
7. 資本與勞力密集。
8. 特許性：營造業必須依營造業法之規定向中央主管機關或直轄市、縣（市）主管機關申請並取得營造業許可，後續辦妥公司或商業登記再向前述主管機關請領營造業登記證書及承攬工程手冊，才能開始營業。
9. 營造業家數眾多：依據民國 96 年年內政部營建署統計年報，於民國 96 年底台閩地區營造廠商有 14,202 家。



三、 業務特色

1. 生產過程因地質、水文及天氣因素，對施工的進度變化較不易掌控，營運風險比其他產業高。
2. 往往為單一工程成立臨時組織，業務承攬的連續性較低，主要人力又來自協力廠商，基層員工流動性高，施工經驗無法累積。
3. 重視成本控制：因幾乎以最低標競價取得工程，所以極為重視成本控制，並以低成本為競爭策略。

四、 經營與財務特色

1. 由於「先交易後生產」，施工前即投標完成，因此獲利空間容易受經濟景氣與原料物價波動影響。

2. 資金需求高，投標時需繳交押標金，而後參與競標，得標後，如係政府工程，依照合約規定，營造業者需繳履約保證金；而於施工後定期或依完工進度階段性向業主請求付款，經過審查核准後，依合約規定扣除保留款後，再行匯款或開立遠期支票；完工驗收時，廠商還要提供保固保證給業主，致業者常先墊付資金。
3. 企業的自有資金比例偏低。通常不用買或租用土地設置工廠生產，而施工分包給專業廠商施作，不需購買機械設備，所以自有資金比例偏低。
4. 為勞力密集的產業，人員素質對於績效的影響頗大。

第四節 營造業成功關鍵因素

隨著營造產業發展，競爭環境改變，營造業者須連結環境的機會與危機、競爭對手的威脅與機會，謹慎分配本身的資源，參考文獻資料後，彙整營造業成功關鍵因素如表 3-4。

表3-4 綜合營造業經營模式關鍵成功因素之認定標準

| 評鑑項目 | 認定標準 | 文獻來源 |
|------|-----------|--|
| 施工品質 | 公司商譽 | 古秋雄（2000） |
| | 規模經濟 | 古秋雄（2000） |
| | 施工技術 | 余振銘（2000）、林瑞陽（2001） |
| | 建立完善的施工計畫 | Faniran, Oluwoye, and Lenard（1998）、余振銘（2000）、Arditi and Mochtar（2000） |
| | 工期控制率 | 余水林（2001）、Arditi and Mochtar（2000） |
| | 工地主任之管理能力 | 實務經驗準則 |
| 管理制度 | 重視經營策略 | 林瑞陽（2001）、沈恆夙（2005） |
| | 組織管理 | 古秋雄（2000）、余振銘（2000）、林瑞陽（2001）、沈恆夙（2005） |
| | 健全之人事管理制度 | 陳信宏（1999）、余振銘（2000）、沈恆夙（2005）、內政部優良營造業評選及獎勵辦法、Arditi and Mochtar（2000） |

| 評鑑項目 | 認定標準 | 文獻來源 |
|------|--------------------|---|
| | 業務開發 | 余水林 (2001)、 |
| | 建立協力廠商及材料 廠商資料庫 | 余振銘 (2000) |
| | 行政效率 | 實務經驗準則 |
| 財務狀況 | 財務調度能力 | 古秋雄 (2000)、余振銘 (2000)、沈恆夙 (2005) |
| | 應收帳款週轉率 | 古秋雄 (2000) |
| | 成本控制率 | 余水林 (2001)、林瑞陽 (2001)、Arditi and Mochtar (2000) |
| | 負債比率 | 余水林 (2001) |
| | 工程預算編製的能力 | 古秋雄 (2000)、沈恆夙 (2005) |
| | 投資報酬率 (ROI) | 實務經驗準則 |
| | 稅前淨利 | 實務經驗準則 |
| 研究發展 | 工程資訊 | 余振銘 (2000) |
| | 新工法新技術引進 | 林瑞陽 (2001)、內政部優良營造業評選及獎勵辦法 |
| | 營建自動化之研究發 展 | 內政部優良營造業評選及獎勵辦法 |

*本研究整理，資料來源：林宗輝，2006年6月

內政部對於營造業有相關評鑑標準，透過內政部優良營造業評選及獎勵辦法，直接影響營造業的經營重點，評選的項目及標準（如表3.5）正是營造業經營模式的關鍵成功因素。

表3-5 內政部優良營造業評選項目與標準

| 項目 | 內容 | 分數 |
|--------|------------------------------|----|
| 工程成效 | 最近三年承攬工程業績 | 15 |
| | 品質保證制度及工程品質 | 15 |
| | 環境保護 | 10 |
| | 勞工安全衛生 | 10 |
| | 小計 | 50 |
| 經營財務狀況 | 營收成長率 (當期營業收入-上期營業收入/上期營業收入) | 4 |
| | 自有資本比率 (淨值/總資產) | 4 |
| | 流動比率 (流動資產/流動負債) | 3 |
| | 淨值報酬率 (稅後淨利/淨值) | 3 |
| | 固定資產週轉率 (倍數) (營業收入/固定資產) | 3 |
| | 淨值週轉率 (倍數) (營業收入/淨值) | 3 |
| | 小計 | 20 |

| 項目 | 內容 | 分數 |
|------|---------------------------------|-----|
| 管理制度 | 實施健全之人事管理制度 | 4 |
| | 人力配置(%)人員(工程、技術、財經)/總員工人數 | 8 |
| | 員工訓練 | 4 |
| | 生產力(年營業額/總員工人數) | 4 |
| | 小計 | 20 |
| 研究發展 | 引進或發展自動化設備、防治污染設備、新工法及新技術 | 3 |
| | 營建自動化之研究發展 | 3 |
| | 對施工方法有特別改進或發明或其承攬之工程特別艱鉅而能順利完成者 | 4 |
| | 小計 | 10 |
| 總計 | | 100 |

*資料來源：內政部



第五節 台灣營造業與製造業的比較

透過上述營造業產業特性之整理，以區別營造業的特色。除了營造業因專案特性所衍生出的生產方式及高度專業分工結構之產業特性外，本節將整理國內相關研究對於產業特性之說明，以林能白、王明德二位學者¹所整理之營造業與製造業之產業特性比較為主要架構，包含法令與政策之影響、產品特性、製程差異、業務來源、經營型態及財務管理等，比較營造業與製造業的產業特性。其中在法令與政策的影響與產品特性上，其實就是經濟學市場結構中所稱的「進入障礙」，障礙有可能是財務上的、技術上的或政府設定的，例如執照、專利與許可；而製程差異、業務來源、經營型態及財務管理則為影響產業分工組織的因素。

營造業的進入障礙，因深受法令與政策的影響與限制，業務來源又以公共工程之競標為主，容易受到景氣與競標制度的影響，使得業務量較不穩定。又因為營造業的產品異質性，無法如同製造業大量製造同質性產品，無法產生規模經濟阻止其他競爭廠商進入的進入障

¹ 營建工程資訊整合之可行性研究，內政部建築研究所專題研究計畫成果報告，86年6月。

礙，故，營造業除了受外在環境形成進入障礙，在產業內亦無法以規模經濟增加本身的成本優勢，構成對於其他競爭者的進入障礙。

其次，營造業製程複雜，容易受到業主、天候、工程地點及地質等影響，且業務來源較不穩定、財務風險較大等因素，形成以高度分工結構型態經營，相較於製造業於室內生產，工作環境穩定，且業務來源，源自行銷策略，不像營造業以競標方式為主的不穩定，在組織結構上也較制式且單純。詳細的比較內容如下說明。

一、 法令與政策的影響

營造業

1. 法令與政策對於營造業自公司設立、業務承攬、產品製程以致市場景氣均有相當大的限制與影響。所有的綜合營造廠商被劃分成甲、乙、丙三個等級，各等級營造廠必須依其持有執照承接法令許可範圍內的業務，不得越級或任意涉足非營造的業務內容。同樣地，設計監造單位，如建築師或工程顧問公司，也必須取得相關執照才能進行業務上的工作內容。工程的開始、施工過程、與完工也都必須呈報相關單位檢驗審核，以取得執照或許可。
2. 營造業的景氣循環受政策性的引導非常大，由於營造業的景氣常受到公共工程引導，再加上過去幾十年來公共建設的政策多取向集中爆發模式，使得營造市場往往在十大建設、六年國建等期間暴增，而在景氣過熱或於公共工程推展落幕後急縮，體質在業務量忽大忽小的情形下難以獲致良好的發展。

製造業

1. 一般製造業並沒有這些繁雜且環環相扣的各種法令規範。
2. 製造業則在業務的發展上有較多的自主空間，產品定位與市場趨勢的影響力往往是導引產業發展的重要因素，而市場成長或萎縮的腳步也較營建業更為穩健。

二、 產品特性

營造業

1. 在營造業中，每一個產品都必須耗費相當大量的人力與資金，且幾乎都是單一而獨立於其他產品，也就是說，絕大多數的營造工程即使類似也不會有一模一樣的情形發生，至少發生的地點也會不同。營造工程由於受營造公司之管理要求、施工團隊、地質、地點及外在不可抗拒因素，即使兩個相同的設計構造物，其構築出來的產品，皆具有獨特性。營造業無法大量生產，且所製造之產品品質不易界定。
2. 一般營造產品的生命週期往往可長達數十年，甚至百年以上，產品生命週期遠遠長於一般製造業產品的生命週期。

製造業

1. 製造業可依據設計大量生產，產品差異小。
2. 製造業的產品雖然在產品研發階段常常必須花費相當長的時間，然而一旦完成發展階段，通常就可以藉由快速量產方式進行製造。



三、 製程差異

營造業

1. 在產品的製造過程中，業主對於產品的設計到完成通常都介入很深，而且有一定的影響力左右任何決定。
2. 產品數量追加減對營造工程而言是相當複雜的。
3. 大多數的工程產品都是在戶外的環境下建構完成的，容易受天候等不確定因素影響，而且即使是同一類型產品也幾乎都是由不同的材料與不同的工人組合所完成的，臨時雇用的工人配合度差異，因此，無論在人員管理或品質管理上都相當繁雜困難，且不易推行自動化。
4. 營造業生產之產品，是依照事前與業主之約定，包括（設計、採購等）再進行建造。

製造業

1. 一般製造業產品的客戶多半只是個產品購買者。
2. 追加產品數量對於製造業而言純粹是大量製造同樣的產品。
3. 製造業的產品則多半在室內進行，工作環境穩定，且材料及作業人員的組成均較為固定，人員及品質的管理都較為單純，自動化程度相對也比營造業高出許多。
4. 一般製造業先生產產品，再經由銷售獲取利潤方式進行。

四、 業務來源

營造業

業主通常有決定底價權力，業務取得方式以競標為主。業務的被動程度比較高，公共工程的政府機構會先編列預算訂好底價、指定投標日期等待符合資格的廠商來投標，因此必須與其他同業同時間競標，政府機構再統一開標，由價格最低者得標。營造業的風險來自未來物價及地質等不確定性因素。



製造業

業務來源則往往取決於行銷策略，消費者個人對於價格不會有太多的議價空間。風險來源是對於成品的存貨管理。

五、 經營型態

營造業

大部分營造業為家族企業型態，營造廠由於一般都將承包業務再分包給下游廠商，因此業務型態雖屬勞力密集，但就經營的壓力上並不需負擔勞力密集的風險。

製造業

製造業亦有部分為家族企業型態，通常具備嚴謹的規模、組織，各部門各司其職，並有標準生產流程及程序。

六、 財務管理

營造業

就營造廠來說，財務上的風險一般可透過根據工程進度付款的方式降低，根據完工百分比或全部完工法的會計原則入帳。然而由於業務內容牽涉極多且不明確，工作複雜度高，成本不易控制，加上業主給予的估價資訊與時間往往不夠的情形下，實際成本與概估成本不符的風險性相當高。

製造業

製造業在產品控制上可以做得很精確，然而營收卻必須在產品製成且完成銷售後才入帳，財務上的風險需自己完全負擔。



第四章 個案公司描述

第一節 上市櫃營造公司概况

本研究針對台灣上市櫃十二家營造業者作為個案研究對象，希望藉此了解營造業者面對環境改變所採用的轉型策略與其在公司治理和資訊透明度上的努力成果，基本資料整理如表 4-1。台灣營造業的成立時間可略分成三個階段，34 年對日抗戰勝利，在抗戰八年期間的戰爭破壞，急需基礎建設以恢復正常的社會運作，因而帶起一波營造業的興起，此時代崛起的代表廠商有中華工程、大陸工程與工信工程；第二波是 50 年代，當時房地產行情看漲，政府亦獎勵出口積極推動經濟發展，身為火車頭產業的營造業已隨之崛起，例如新亞建設、達欣工就是在此時代背景下崛起；最後是 70 年代，政府推動的十大建設完工，這段期間孕育了眾多小承包商，累積相當的工程技術、資源與工程經驗，再加上當時房地產又是一波的看漲，當時眾多小承包商進而成立營造公司，如皇昌、根基營造、長鴻、德昌、雙喜營造、隆大與基泰營造。

表 4-1 96 年度，個案公司的基本資料簡介

| 公司名稱 | | 成立時間(民國) | 上市櫃時間(民國) | 實收資本額(千) | 96 年資產總額(千) | 96 年營業額(千) | 96 年員工人數 |
|------|----|----------------|----------------|------------|-------------|------------|----------|
| 中工 | 上市 | 39 年 9 月 1 日 | 82 年 3 月 2 日 | 15,250,175 | 34,213,083 | 11,672,386 | 744 |
| 新建 | 上市 | 56 年 12 月 4 日 | 82 年 5 月 25 日 | 2,091,799 | 5,702,112 | 8,078,449 | 396 |
| 大陸 | 上市 | 34 年 12 月 29 日 | 83 年 11 月 1 日 | 8,595,721 | 32,340,536 | 13,418,853 | 780 |
| 達欣工 | 上市 | 56 年 2 月 13 日 | 85 年 3 月 11 日 | 2,845,621 | 7,195,090 | 7,341,666 | 669 |
| 皇昌 | 上市 | 70 年 2 月 16 日 | 88 年 10 月 15 日 | 1,717,581 | 7,204,393 | 8,482,253 | 971 |
| 根基 | 上市 | 71 年 4 月 13 日 | 89 年 9 月 11 日 | 661,063 | 1,762,481 | 2,346,971 | 149 |
| 長鴻 | 上櫃 | 76 年 1 月 22 日 | 87 年 1 月 16 日 | 1,272,150 | 4,859,498 | 5,147,707 | 470 |
| 德昌 | 上櫃 | 75 年 5 月 20 日 | 87 年 12 月 9 日 | 823,085 | 3,227,767 | 3,936,296 | 163 |
| 雙喜 | 上櫃 | 71 年 1 月 14 日 | 88 年 3 月 23 日 | 382,950 | 1,054,114 | 859,823 | 80 |
| 隆大 | 上櫃 | 71 年 4 月 30 日 | 88 年 10 月 7 日 | 510,000 | 3,233,957 | 2,781,458 | 146 |
| 工信 | 上櫃 | 36 年 2 月 1 日 | 88 年 11 月 18 日 | 3,475,274 | 8,120,982 | 12,723,523 | 700 |
| 基泰營造 | 上櫃 | 71 年 1 月 4 日 | 93 年 9 月 29 日 | 661,500 | 3,482,579 | 2,554,795 | 192 |

*以股票代號排序

**資料來源：本研究整理自各個案公司 96 年年報

以成立時間為基礎，再根據實收資本額、成立時間、資產總額與員工人數界定其規模，區分成三類，如表 4-2 所示。

表4-2 本研究整理的個案公司分類表

| 分類 | 實收資本額 | 成立時間(民國) | 上市櫃時間(民國) | 總資產 | 年營業額 | 員工人數 | 個案公司 |
|-----|---------|----------|-----------|---------|----------|-----------|--------------------|
| 第一類 | 30 億以上 | 30 年代 | 80 年代 | 80 億以上 | 100 億以上 | 700 人以上 | 中工、大陸、工信 |
| 第二類 | 10-30 億 | 50 年代 | 80 年代 | 40-80 億 | 50-100 億 | 300-700 人 | 新建、達欣工、皇昌*、長鴻* |
| 第三類 | 10 億以下 | 70 年代 | 80 年代 | 40 億以下 | 50 億以下 | 300 人以下 | 根基、德昌、雙喜、隆大、基泰營造** |

*皇昌與長鴻成立於民國 70 年代，且員工人數分別為 971 人和 470 人，但考量實收資本額、總資產和年營業額 3 項因素，歸為第 2 類。

**基泰營造於 90 年代上櫃

根據個案公司 96 年年報，分為公司基本資料、歷年經營績效與公司治理結構三大部分，描繪出研究對象的轉型策略與公司治理結構。其中，公司基本資料的描述包含公司簡歷、經營目標與業務內容，並以個案公司的合併財務報表羅列出五年來的各項經營績效指標，藉此描述研究對象的策略轉型選擇與績效成果。公司的經營策略主要以有下列具體行動或措施做為認定與衡量標準：記錄於公司財務報表的營業收入或其他營業收入、在組織圖上有表示相關部門、設立轉投資公司。自年報中的研究發展、簡介、組織圖、環保支出、轉投資、關係人、營運概況、財務狀況及營業結果之檢討分析。資料內容主要摘自各公司年報與各公司的官方網站企業簡介。

公司治理結構則結合各業者 96 年年報與台灣經濟新報資料庫 (TEJ) 的數據，並參考學

者葉銀華、李存修、柯承恩合著之公司治理與評等系統著作，描繪股權結構、董監事組成、管理型態、關係人交易與大股東股權質押比例這五大構面。

股權結構影響了大股東掌握董監事會的席次，本研究以家族企業直接持股比例與間接持股比例瞭解家族以何種方式持股與其持股比例。家族直接持股比例本研究將其定義為家族成員個人持股或透過轉投資企業、非上市公司、基金會等的持股。間接持股則定義為營造業者透過交叉持股所持有的股份。最後將直接持股比例與間接持股比例總和得出家族對該營造業者的總控制持股比例。

董監事組成方面，由於大股東可掌握的董監事席次將會左右企業經營的方向，影響公司治理的獨立性，本研究摘用台灣經濟新報資料庫(TEJ)資料，加以界定大股東可以透過以下四種方式界訂出實質上掌握董監事的席次：(1)大股東以個人名義、配偶或二親等內親屬擔任董監事、(2)大股東透過可控制之法人指派自己、配偶、二親等內親屬為法人代表人以擔任董監事、(3)法人董監事的最大股東即為個案公司的大股東或其家族，因為大股東仍可決定指派為該法人代表的人選，即使雖指派專業經理人或專業人士為代表，但仍屬於大股東實質上能掌握的席次，本研究依舊認為是大股東所能掌握的席次、(4)個案公司的經理人以個人名義身兼董監事職位，因經理人之任免，由 1/2 出席董事通過及成立，因利益迴避原則，以扣除該席次後，若大股東掌握過半數席次，本研究即認為此席次屬於大股東可掌握的席次。

管理型態則觀察所有權與經營權是否分離的情形，本研究界定所有權與經營權合一者為下列三種情形：(1)董事同時兼任總經理；(2)董事長與總經理具有配偶或二親等親屬關係；(3)大股東透過可控制之法人，指派專業經理人為法人代表，擔任董事長，而總經理與大股東家族有配偶或二親等親屬關係。不具有上述三種情形，則視為所有權與經營權分離。

關係人交易則觀察營造業者與關係企業之間資金貸與或背書保證的金額。

大股東股權質押比例則觀察董監事的股權質押比例，當質押比例越高，則代表董監事對於股權控制比例大於現金流量權投入比例，即財務槓桿比例越高，較有可能不兼顧少數股東權益。

第二節 中華工程股份有限公司

1. 基本資訊

- 設立日期：民國 39 年 9 月 1 日設立。
- 上市日期：民國 82 年 3 月 2 日上市。
- 實收資本額：新台幣 15,250,174,850 元。
- 在外流通股數：1,525,017 千股。
- 董事長：嚴雋泰，震琦企業有限公司法人代表。
- 總經理：趙廣滿。
- 發言人：沈華養，總經理辦公室執行副總。
- 員工人數：744 人。



原名「資源委員會機械修運處」，掌管重機械修理與車輛運輸，戰後接受美國支援的營建機具設備，於 40 年改組為「資源委員會機械工程處」，首創以重機械從事土木、建築工程等營建業務，以重機械修理與車輛運輸業務為輔。41 年改隸屬於經濟部。56 年正式更名為中華工程股份有限公司。於民國 83 年民營化成功，改組董事會，成為國營企業民營化的公司。

公司重視「進度、成本、品質、工安」，業務範圍包含公共工程土木、建築、機電承建、民間建築工程承建、工業區的土地開發銷售、都市更新事業、捷運聯合開發。土木工程占營業比重的 67.86%。其次是建築工程 25.67%。短期要強化經營管理，降低施工成本，長期目標為積極拓展大陸與中東市場，爭取民間建築合建案與海外建築承攬案，已與當地企業合資成立營建業公司，組織上亦設有大陸業務發展委員會，直接向董事會報告。

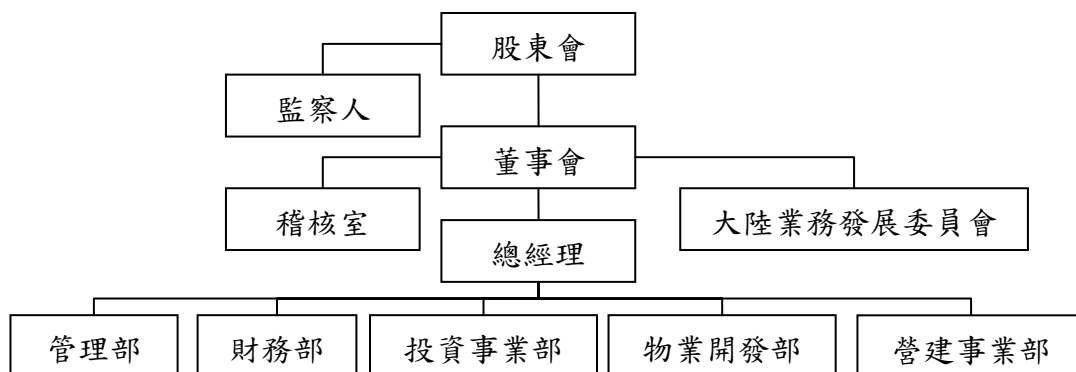


圖4-1 中華工程的組織架構

經營策略

表4-3 中華工程 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|--|
| (1). 低成本優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 加強大宗物料採購之管控 |
| (2). 企業流程優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 營建管理資訊系統之開發、推動及管理改善之研究 辦公室自動化系統開發及研究 整合性網管軟體應用管理改善研究 營建知識管理研究 加速解決工業區代墊款的問題，健全財務 |
| (3). 集中優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 短期，挾公司優良之商譽及品牌、大型工程施工技術及專業工程人才之優勢，爭取公共工程。 長期，增加業務推廣領域，投入都市更新、捷運場站聯合開發及民間建築工程。 |
| (4). 差異化優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 轉投資中華城股份有限公司，經營大型觀光休閒購物中心；轉投資中工機械股份有限公司，租賃機械與預拌混凝土等之加工買賣經銷及代理，以達到垂直整合。 |
| (5). 創新與先佔優勢 | <ul style="list-style-type: none"> - |
| (6). 多角化經營優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 整合轉投資事業，提高轉投資效益。例如：中工保全公司、中工投資公司、中勤人力資源管理顧問(股)公司。 |
| (7). 國際化競爭優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 94 年底與杜拜 BA 集團合資籌組織公司，已投入該國承建一項醫院工程。 於阿布達比成立一家合資公司。 |

2. 經營績效

表4-4 中華工程 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 11,607,915 | 11,765,825 | 15,222,473 | 14,064,032 | 13,366,070 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 432,433 | 555,258 | 811,734 | 331,956 | 312,686 |
| 營業毛利率(%) | 3.73 | 4.72 | 5.33 | 2.36 | 2.34 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 93,807 | 125,653 | 375,394 | 800,347 | 566,734 |
| 純益率(%) | 0.81 | 1.07 | 2.47 | 5.69 | 4.24 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 41,319,423 | 39,680,984 | 38,232,630 | 36,505,653 | 34,910,301 |
| 負債比(%) | 59.63 | 57.62 | 52.3 | 49.67 | 45.61 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 0.07 | 0.09 | 0.25 | 0.55 | 0.37 |
| 資產報酬率(%) | 0.72 | 1.12 | 2.1 | 0.33 | 1.57 |
| 股東權益報酬率(%) | 0.56 | 0.75 | 2.14 | 4.37 | 3.03 |

3. 公司治理

- 股權結構：多數股權掌握在公司轉投資的企業們，而這些轉投資通常又相互持股，家族透過轉投資公司或基金會總共可掌握 7.05% 的股權。

表4-5 中華工程 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 7.05 | 7.45 | 14.5 |

- 董監事會組成：

董監事會共由 9 人所組成，設有董事席次 7 席，2 席監事，沒有獨立董監事。其中 6 席董事與 2 名監事皆為家族透過關係企業所推派之法人代表，經營階層並未兼任董監事職位，因此家族對於董事會決策的影響力大。

表4-6 中華工程 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|-----|
| 董事席次 | 7 | 獨立董事席次 | 0 | 董事控制席次 | 6 | 董事席次控制% | 86 |
| 監事席次 | 2 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 2 | 監事席次控制% | 100 |
| 董監席次 | 9 | 經理人董事席次 | 0 | 控制席次 | 8 | 席次控制% | 89 |

- 管理型態：由持股最多的沈家家族掌控之法人指派專業人士擔任董事長，董事無兼任總經理。
- 關係人交易：

表4-7 中華工程關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額 (千元) | 227,235 | 15,000 | - | 78,206 |

- 大股東股權質押比例：

表4-8 中華工程的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 82.14 | 82.14 | 92.87 |

附註：有二法人代表同時擔任董事和監察人各 1 席，故全部董監質押比例與董事質押比例相同

第三節 新亞建設開發股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 56 年 12 月 4 日成立。
- 上市日期：民國 82 年 5 月 25 日上市。
- 實收資本額：新台幣 2,091,799,100 元。
- 在外流通股數：約 209,180 千股。
- 董事長：鄒祖焜。
- 總經理：朱台森。
- 發言人：吳鼎榮，副總經理。

- 員工人數：396 人。

表4-9 新亞建設 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|--|
| (1). 低成本優勢 | • 加強大宗物料採購之管控。 |
| (2). 企業流程優勢 | • - |
| (3). 集中優勢 | • 持續爭取公共工程。 • 爭取 BOT 及統包工程案。 |
| (4). 差異化優勢 | • - |
| (5). 創新與先佔優勢 | • - |
| (6). 多角化經營優勢 | • 轉投資南通新興電力有限公司，生產及銷售電力。 • 轉投資台灣高速鐵路股份有限公司。 |
| (7). 國際化競爭優勢 | • - |

公司同時擁有營造工程為建設的業務，以土木工程業務為主，占目前營收的 73%，未來發展仍以台灣市場為重，短期發展計劃積極投入建築業營造市場及企業廠房興建，參與公共工程的標案，土木工程的案件則以大型、特殊工程為目標。長期發展計劃則積極參與 BOT 與統包工程案，朝向多角化經營，轉投資具前瞻性及長期收益之產業，並與金融機構、設計顧問、營造公司形成策略聯盟。

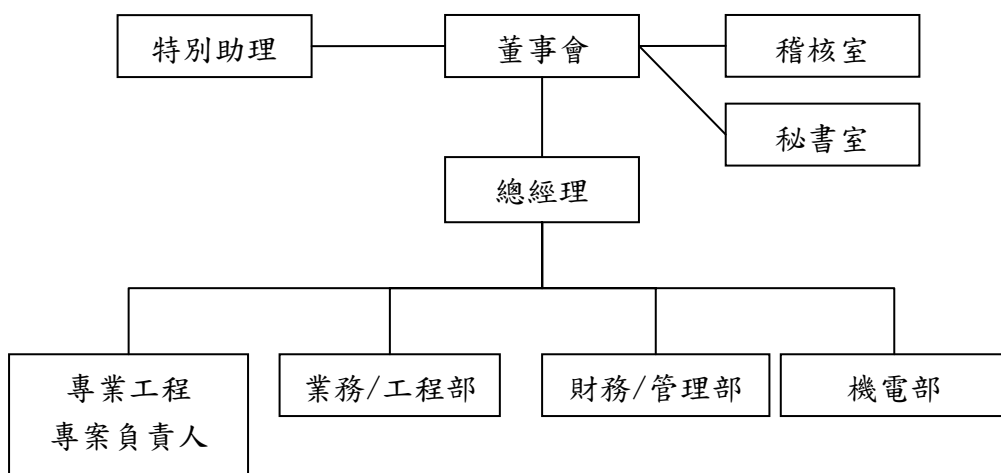


圖4-2 新亞建設的組織架構

2. 經營績效

表4-10 新亞建設 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 8,181,957 | 7,352,672 | 6,879,891 | 6,717,181 | 8,619,548 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 212,278 | 255,616 | -260,751 | -597,340 | 310,650 |
| 營業毛利率(%) | 2.59 | 3.48 | -3.79 | -8.89 | 3.6 |
| 稅後淨利 (NT\$千元) | 28,602 | 28,250 | -571,555 | -503,673 | 59,845 |
| 稅後淨利率(%) | 0.35 | 0.38 | -8.31 | -7.5 | 0.69 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 7,940,194 | 7,512,178 | 7,589,074 | 6,029,396 | 6,282,388 |
| 負債比例(%) | 66.98 | 64.5 | 70.58 | 71.19 | 71.06 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 0.08 | 0.08 | -1.61 | -2.45 | 0.26 |
| 資產報酬率(%) | 2.81 | 2.4 | -4.66 | -4 | 3.39 |
| 股東權益報酬率(%) | 1.1 | 1.07 | -23.33 | -25.37 | 3.37 |

3. 公司治理

- 股權結構：多數股權掌握在少數人手上，鄒家透過家族成員個人名義總共持有 18.95% 的股權。

表4-11 新亞建設 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 18.78 | 0.17 | 18.95 |

- 董監事組成：董監事會共由 15 人所組成，設有董事席次 13 席，其中 3 席為獨立董事，2 席監事。有 6 席董事與 1 名監事皆與鄒家具有配偶或二親等以內之親屬關係，有 2 席董事由公司總經理與副總經理兼任，因此鄒家對於董事會決策的影響力大。

表4-12 新亞建設 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 13 | 獨立董事席次 | 3 | 董事控制席次 | 8 | 董事席次控制% | 62 |
| 監事席次 | 2 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 1 | 監事席次控制% | 50 |
| 董監席次 | 15 | 經理人董事席次 | 2 | 控制席次 | 9 | 席次控制% | 60 |

- 管理型態：由持股最多的鄒家家族成員擔任董事長，董事兼任總經理或副總經理職位。
- 關係人交易：

表4-13 新亞建設的關係人交易狀況(96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額(千元) | 34,837 | - | 203,291 | 216,625 |

- 大股東股權質押比例：董監事們完全沒有將所持有股權做質押的動作。

表4-14 新亞建設的董監事質押比例(96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 0 | 0 | 0 |

第四節 大陸工程股份有限公司

1. 大陸工程簡介

- 設立日期：民國 34 年 12 月 29 日設立，37 年隨政府遷台。
- 上市日期：民國 83 年 11 月 1 日上市。
- 實收資本額：新台幣 8,595,721 千元。
- 在外流通股數：859,572 千股。
- 董事長：殷琪。

- 總經理：洪義乾。
- 發言人：陳勇發，財務副總。
- 員工人數：780 人。

表4-15 大陸工程 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|---|
| (1). 低成本優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 加強成本控管 • 透過與供應商長期合作，穩定原料來源及成本 |
| (2). 企業流程優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 建立 ERP 資訊管理系統 • 建立捷運及環工統包工程等的管理能力 |
| (3). 集中優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 土木案以大型、特殊工程為目標，如捷運工程、隧道工程及港灣工程等 • 鎖定頂級住宅、企業總部大樓工程 |
| (4). 差異化優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 轉投資住宅及大樓開發租售業務及不動產租賃業務 • 轉投資污染防制及其他環境水務衛生業務 |
| (5). 創新與先佔優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 引進並開發新工法，包括：潛盾隧道自動化施工技術、建築乾式工法、汙泥處理技術開發等... |
| (6). 多角化經營優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 轉投資萬國百貨事業股份有限公司，經營戲院及百貨餐飲 |
| (7). 國際化競爭優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 海外事業部負責海外工程業務之計劃、開發、取得與執行 • 印度子公司取得印度國道、捷運等政府工程及間接轉投資控制美國之 ABC 公司，發展營建工程業務，預計成立越南胡志明市辦事處 |

公司兼具營造與建設兩大事業處，非常重視研發，除了引進先進技術之外，積極開發新工法與新材料，提升工程技術及改善工程品質。公司整體以強化組織體質，強化人力資源培育，配合經建發展趨勢，徹底落實以服務顧客為尊、以提升專業為榮、以創造價值為念的經營理念，矢志成為世界級的營造與建設公司。近年積極進軍海外市場。93 年導入 ERP 系統以強化企業資源的運用，提升企業在產品品質、反應速度及創新能力的競爭力。

短期業務目標鎖定頂級住宅、企業總部大樓等，積極進入大型高科技廠辦市場與參與台北區都市更新營建配合，土木案以大型、特殊工程為目標，如捷運工程、隧道工程及港灣工程。長期目標是積極拓展中東市場，看好印度全力投入基礎建設之機會，適時在印度成

立子公司，藉著長期深耕的方式來爭取承辦營建工程業務，謀求永續經營及成長。經過數案累積工程經驗後，將利用印度充沛的人力資源拓展中東業務。在組織圖上已成立一海外事業處，負責海外工程業務之計劃、開發、取得與執行，除了印度子公司，亦間接投資美國橋樑公司（AmericanBridgeCorporation）並掌握主導權。

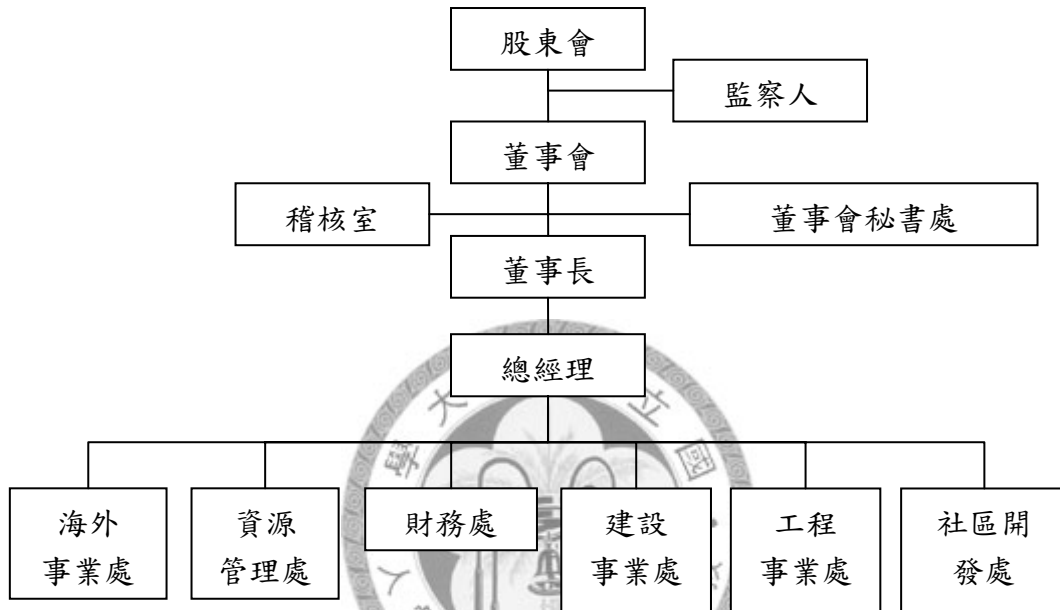


圖4-3 大陸工程的組織架構

2. 經營績效

表4-16 大陸工程 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 14,789,935 | 25,406,605 | 20,049,030 | 17,823,609 | 24,019,870 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 1,597,388 | 2,457,462 | 2,187,633 | 2,619,516 | 3,114,495 |
| 營業毛利率(%) | 10.8 | 9.67 | 10.91 | 14.7 | 12.97 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 928,048 | 1,559,132 | 1,589,134 | 2,652,921 | 1,939,341 |
| 純益率(%) | 6.27 | 6.14 | 7.93 | 14.88 | 8.07 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 31,525,144 | 36,077,491 | 36,950,561 | 40,545,460 | 42,570,913 |
| 負債比(%) | 55.45 | 55.14 | 53.18 | 52.19 | 56.67 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 1.22 | 1.84 | 2.05 | 3.11 | 1.94 |
| 資產報酬率(%) | 4.27 | 5.95 | 3.6 | 3.08 | 3.93 |
| 股東權益報酬率(%) | 6.69 | 10.32 | 9.49 | 14.46 | 10.25 |

3. 公司治理

- 股權結構：多數股權掌握在少數人手上，殷家透過個人名義、投資公司與基金會總共持有 41.5% 的股權。

表4-17 大陸工程 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 38.62 | 2.88 | 41.5 |

- 董監事組成：董監事會共由 9 人所組成，設有董事席次 7 席，其中 2 席為獨立董事，有 2 席監事。2 席監事與 3 席董事為前十大股東，已設置兩席獨立董事與 91 年成立的準審計委員會，提升董監事會的專業與獨立性。

表4-18 大陸工程 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|-----|
| 董事席次 | 7 | 獨立董事席次 | 2 | 董事控制席次 | 5 | 董事席次控制% | 71 |
| 監事席次 | 2 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 2 | 監事席次控制% | 100 |
| 董監席次 | 9 | 經理人董事席次 | 0 | 控制席次 | 7 | 席次控制% | 78 |

- 管理型態：由持股最多的殷家家族成員擔任董事長，董事並無兼任總經理。
- 關係人交易

表4-19 大陸工程的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|------------|-----------|
| 餘額 (千元) | - | - | 23,521,775 | 2,675,920 |

- 大股東股權質押比例：92 年董監事股權質押比例為 70.43%，96 年已降到 55.8%。

表4-20 大陸工程的董監事質押比例 (96.12.31)

| | | | |
|-----|-------|-------|-------|
| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
| 質押% | 55.8 | 37.75 | 68.63 |

第五節 達欣工程股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 56 年 2 月 13 日設立。
- 上市日期：民國 85 年 3 月 11 日上市。
- 實收資本額：新台幣 2,845,621 千元。
- 在外流通股數：284,562 千股。
- 董事長：王人正。
- 總經理：王才彬。
- 發言人：廖肇邦，副總經理
- 員工人數：669 人。



表4-21 達欣工 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|-------------|---|
| (1). 低成本優勢 | • 透過作業標準化與 e 化，將工程管理、協力廠商管理及大宗材料採購制度化，以大幅降低動員成本 |
| (2). 企業流程優勢 | • 編制各項施工技術的施工手冊，並張貼於資料庫中供同仁瀏覽，提升施工品質。 |
| (3). 集中優勢 | • 積極爭取高科技廠房、晶圓代工及面板產業之廠房興建 |
| (4). 差異化優勢 | • 積極與建築師、顧問公司等上、下游產業之績優廠商合作，以 |

| | |
|--------------|---|
| | <p>爭取統包工程</p> <ul style="list-style-type: none"> 轉投資達欣開發股份有限公司從事國民住宅及商業大樓之出售、出租及相關業務； 轉投資長佳機電工程股份有限公司，從事商業大樓及工廠之電氣、排水與空調設備等之規劃設計與工程承包 |
| (5). 創新與先佔優勢 | <ul style="list-style-type: none"> -積極申請混凝土樓層模板 T 型連接蛇管支撐座研發等工程技術類的專利。 |
| (6). 多角化經營優勢 | <ul style="list-style-type: none"> - |
| (7). 國際化競爭優勢 | <ul style="list-style-type: none"> - |

土木工程業務中以廠房為主，其次是公共工程、商辦大樓。短期內，為因應晶圓代工及面板產業之廠房興建，仍持續積極爭取高科技的廠房為主，而以高級住宅及商辦大樓業務為輔。長期來說，爭取工程規模大、施工技術門檻高又為政府重點投資項目的交通建設為目標，諸如都會區捷運工程、跨都會區之鐵路地下化及鐵路捷運化工程，達欣工以提升施工技術層次及擴大國際合作為努力方向，尚無國際化的具體計畫。

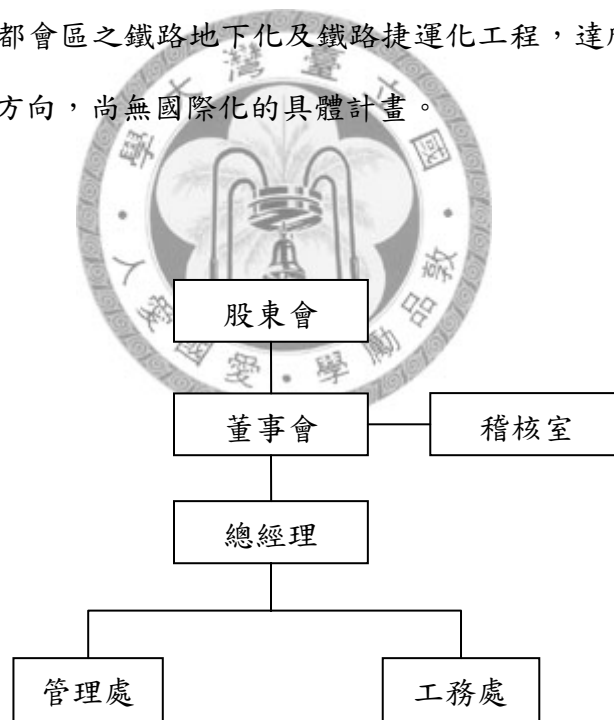


圖4-4 達欣工的組織架構

2. 經營績效

表4-22 達欣工 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 5,190,181 | 8,886,929 | 8,939,554 | 11,381,742 | 8,699,117 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 401,597 | 704,036 | 499,938 | 812,156 | 821,807 |
| 營業毛利率(%) | 7.74 | 7.92 | 5.59 | 7.14 | 9.45 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 70,712 | -97,495 | 220,091 | 358,549 | 396,088 |
| 純益率(%) | 1.36 | -1.1 | 2.46 | 3.15 | 4.55 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 7,194,316 | 7,381,776 | 8,577,114 | 9,433,539 | 8,150,254 |
| 負債比(%) | 58.98 | 57.34 | 62.71 | 61.29 | 52.97 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 0.37 | -0.45 | 1 | 1.65 | 1.72 |
| 資產報酬率(%) | 1.33 | 5.07 | 2.66 | 4.69 | 4.58 |
| 股東權益報酬率(%) | 2.4 | -3.2 | 6.93 | 10.47 | 10.58 |

3. 公司治理

- 股權結構：王家透過個人名義與達功、達昕兩間轉投資公司總共持有 39% 的股份。

表4-23 達欣工 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 38.29 | 0.71 | 39 |

- 董監事組成：董監事會共由 6 人所組成，設有董事席次 5 席，1 席監事，並沒有獨立董監事，而且此 6 席皆為王家家族成員或轉投資公司推派法人代表所擔任，對董事會決策的控制程度極高。

表4-24 達欣工 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|-----|
| 董事席次 | 5 | 獨立董事席次 | 0 | 董事控制席次 | 5 | 董事席次控制% | 100 |
| 監事席次 | 1 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 1 | 監事席次控制% | 100 |
| 董監席次 | 6 | 經理人董事席次 | 0 | 控制席次 | 6 | 席次控制% | 100 |

- 管理型態：由王家家族成員擔任董事長，董事並無兼任總經理，但總經理與董事長具有二親等親屬關係。
- 關係人交易

表4-25 達欣工的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額 (千元) | - | - | 200,000 | 8,200 |

- 大股東股權質押比例：大股東質押的比例在五年間起起伏伏，幅度從 1.35% 到 52.51%，96 年底的質押比例為 19.62%。

表4-26 達欣工的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 19.62 | 22.8 | 0 |

第六節 皇昌營造股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 70 年 2 月 16 日設立。
- 上市日期：民國 88 年 10 月 15 日上市。
- 實收資本額：新台幣 1,717,581 千元。
- 在外流通股數：171,758 千股。
- 董事長：江程金。

- 總經理：黃重雷。
- 發言人：陳瓊玲，副總經理
- 員工人數：971 人。

表4-27 皇昌營造 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|--|
| (1). 低成本優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 積極參與各項工程競標，以發揮規模經濟之效果 • 重機部擁有眾多大型機具設備等資產，降低施工成本 |
| (2). 企業流程優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 持續推動 e 化，提高工作效率，降低管理成本 • 培養專業工程師與施工團隊 |
| (3). 集中優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • - |
| (4). 差異化優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 轉投資和昌國際(股)公司供應預拌混凝土，穩定供料，維持工程品質 • 轉投資台興科技(股)公司，負責工程材料檢驗業務 |
| (5). 創新與先佔優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • - |
| (6). 多角化經營優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 轉投資寶來迎賓開發(股)公司，涉入一般旅館經營 |
| (7). 國際化競爭優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • - |

公司重視工程品質、工安與環保，業務範圍包含土木與建築工程，重心放在土木工程。短期以承攬公共工程為主，審慎選擇適合的工程，以達業務目標。未來積極參與各項公共建築案，並與國際性營造廠商合作，以強化公司不足之技術與管理能力，研究發展新工法與技術及持續推動營建自動化，持續拓展營運規模與多角化經營。

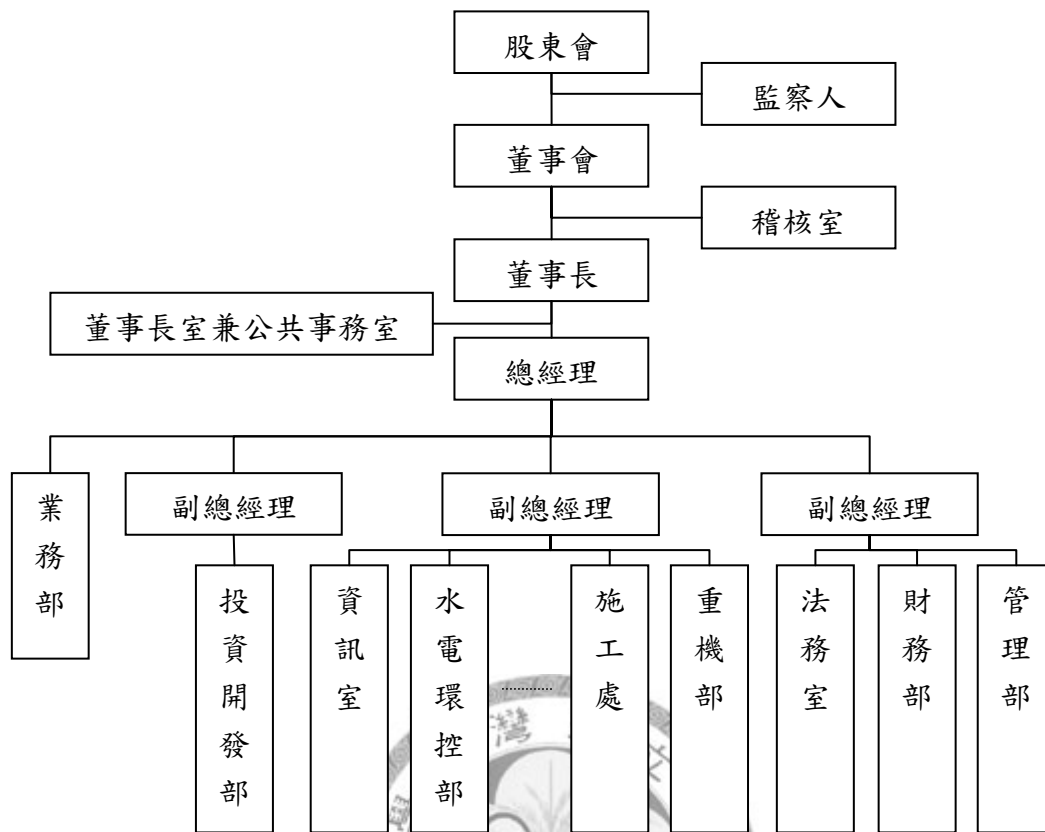


圖4-5 皇昌營造的組織架構

2. 經營績效

表4-28 皇昌營造 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 3,861,558 | 4,459,949 | 5,267,969 | 7,642,111 | 9,591,885 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 276,680 | 372,767 | 395,169 | 470,231 | 460,804 |
| 營業毛利率(%) | 7.16 | 8.36 | 7.5 | 6.15 | 4.8 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 96,890 | 108,089 | 135,369 | 181,273 | 121,511 |
| 純益率(%) | 2.51 | 2.42 | 2.57 | 2.37 | 1.27 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 3,451,564 | 4,105,281 | 5,985,887 | 7,202,474 | 7,877,463 |
| 負債比(%) | 68.72 | 69.33 | 75.48 | 73.73 | 72.35 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 1.12 | 1.07 | 1.14 | 1.35 | 0.67 |
| 資產報酬率(%) | 8.44 | 7.64 | 6.25 | 6.42 | 5.45 |
| 股東權益報酬率 | 9.31 | 9.24 | 9.93 | 10.79 | 5.97 |

3. 公司治理

- 股權結構：前十大股東中，江家透過個人名義或二親等親屬關係取得 34.46% 的多數股權，其餘股份由眾多持股不到 0.82% 的小股東們持有。

表4-29 皇昌營造 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 34.03 | 0.43 | 34.46 |

- 董監事組成：董監事會共由 9 人所組成，設有董事席次 6 席（章程 7 席，缺額 1 席），3 席監事，其中有獨立董事和獨立監事各 1 席。家族透過個人名義或轉投資公司占有 3 席董事與 1 席監事，另有 2 位專業經理人身兼董事席次。因此家族對董監事會的控制席次達 5 席。

表4-30 皇昌營造 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 6 | 獨立董事席次 | 1 | 董事控制席次 | 5 | 董事席次控制% | 83 |
| 監事席次 | 3 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 1 | 監事席次控制% | 33 |
| 董監席次 | 9 | 經理人董事席次 | 2 | 控制席次 | 6 | 席次控制% | 67 |

- 管理型態：由持股最多的江家家族成員擔任董事長，董事兼任總經理。
- 關係人交易

表4-31 皇昌營造的關係人交易狀況（96.12.31）

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額（千元） | 215,403 | - | - | - |

- 大股東股權質押比例：董監事將股權質押的比例在 93 年提高至 52.03%，但 96 年底已降低至 43.49%。

表4-32 皇昌營造的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 43.49 | 48.51 | 0 |

第七節 根基營造股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 71 年 4 月 13 日設立。
- 上市日期：民國 89 年 9 月 11 日上市。
- 實收資本額：新台幣 661,063 千元。
- 在外流通股數：66,106 千股。
- 董事長：馬玉山，冠德建設(股)公司代表人。
- 總經理：黃慧仁。
- 發言人：黃慧仁，總經理
- 員工人數：149 人。

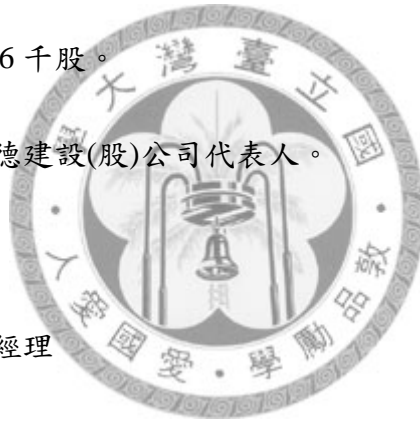


表4-33 根基營造 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|-------------|---|
| (1). 低成本優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 檢討並執行各項有效降低成本的施工法 • 建立單價分析資料庫及大宗物料趨勢分析模型，配合年度需求，進行大宗物料採購，以降低成本 |
| (2). 企業流程優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 施工流程整合化 • 管理作業電腦化 |
| (3). 集中優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 爭取科技廠房、科技大樓及大型商場、購物中心之建築工程，擴大業務範疇 |
| (4). 差異化優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 轉投資冠慶機電(股)有限公司，主要經營冷凍空調工程、通風系統工程、電器承接及其器材零售消防安全設備工程及其零售，自來水管承裝及水處理工程 |

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> 整合建築設計、機電規劃、原物料生產供應、工程顧問等相關業者 |
| (5). 創新與先佔優勢 | • - |
| (6). 多角化經營優勢 | • - |
| (7). 國際化競爭優勢 | • - |

根基營造以發展成為台灣一流營造廠自許，主要工程為住宅工程占了 66.78%，其他政府公共工程、民間廠房及辦公大樓、醫療大樓等建築工程占 33.22%。近年來致力於經營變革，諸如業務多元化、重新整合施工流程、管理作業電腦化與降低成本費用。短期目標是與國內優良建設業合作，興建高品質之精緻住宅，以建立優良營造廠商的企業形象；積極參與政府的標案、爭取科技廠房、科技大樓、捷運站聯合開發大樓及大型商場、購物中心的建築工程，擴大業務的廣度與範疇。長期目標為積極爭取大型有利標案、BOT 案等政策計劃，並與建築設計、機電規劃、原物料生產供應、工程顧問等相關業者策略聯盟，形成一提供完整解決方案的競標團隊。未來將積極爭取公共工程、科技廠房、集合住宅大樓等建築工程，逐漸擴大經營規模。

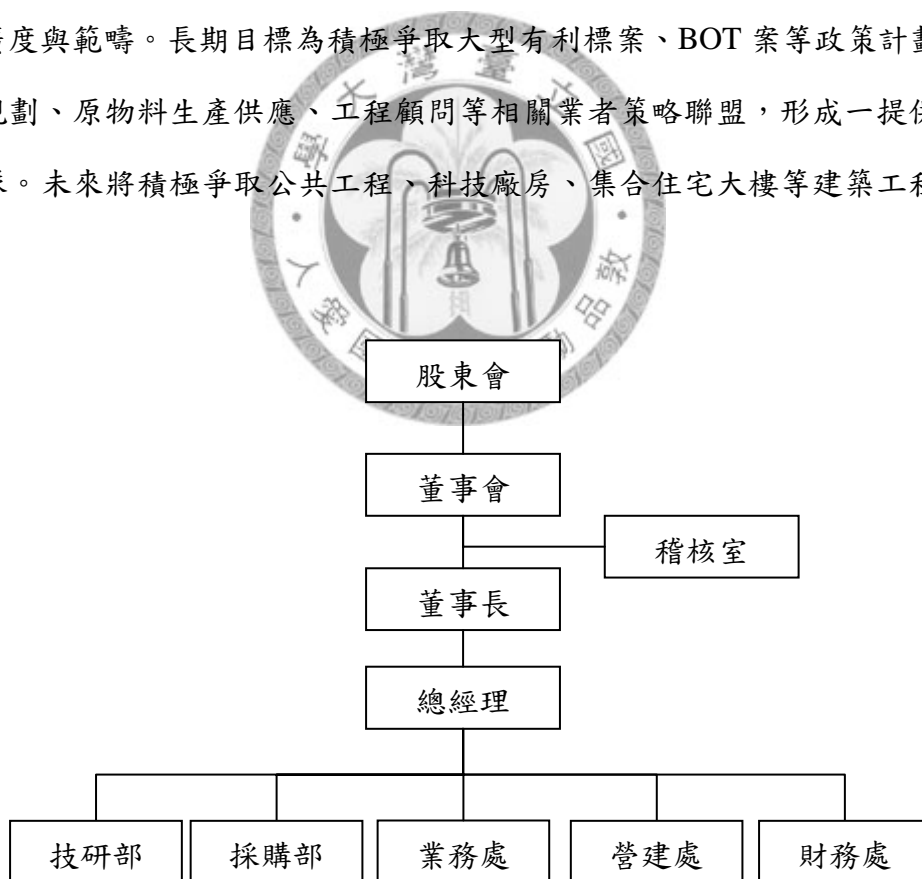


圖4-6 根基營造的組織架構

2. 經營績效

表4-34 根基營造 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 1,598,369 | 2,198,120 | 3,988,448 | 1,669,049 | 2,687,357 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 60,712 | 3,367 | 145,666 | 146,059 | 177,915 |
| 營業毛利率(%) | 3.8 | 0.15 | 3.65 | 8.75 | 6.62 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 568 | -159,380 | 57,922 | 76,711 | 78,837 |
| 純益率(%) | 0.04 | -7.25 | 1.45 | 4.6 | 2.93 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 1,908,572 | 1,832,385 | 2,350,119 | 1,809,953 | 1,941,717 |
| 負債比(%) | 57.15 | 63.59 | 69.8 | 53.5 | 56.19 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 0.01 | -2.44 | 0.91 | 1.13 | 1.18 |
| 資產報酬率(%) | 1.59 | -7.8 | 4.7 | 3.83 | 4.78 |
| 股東權益報酬率(%) | 0.07 | -21.46 | 8.41 | 9.89 | 9.32 |

3. 公司治理

- 股權結構：前十大股東中，馬家主要透過冠德建設股份有限公司持有根基營造 40.07% 的股權，再透過個人名義總共 53.82% 股份。

表4-35 根基營造 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 13.75 | 40.07 | 53.82 |

- 董監事組成：董監事會共由 9 人所組成，設有董事席次 7 席，監事席次 2 席，設有 2 席獨立董事和 1 席獨立監事。家族透過個人名義或轉投資公司占有 5 席董事與 1 席監事，其中兩席法人董事所推派的兩名代表人亦為根基營造的高階管理者，因此馬家對董監事會的控制席次達 6 席。

表4-36 根基營造 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 7 | 獨立董事席次 | 2 | 董事控制席次 | 5 | 董事席次控制% | 71 |
| 監事席次 | 2 | 獨立監事席次 | 1 | 監事控制席次 | 1 | 監事席次控制% | 50 |
| 董監席次 | 9 | 經理人董事席次 | 0 | 控制席次 | 6 | 席次控制% | 67 |

- 管理型態：由持股最多的馬家家族成員擔任董事長，由董事兼任總經理。

- 關係人交易

表4-37 根基營造的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額 (千元) | - | - | 23,270 | 950,000 |

- 大股東股權質押比例：董監事們完全沒有將所持有股權做質押的動作。

表4-38 根基營造的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 0 | 0 | 0 |

第八節 長鴻營造股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 76 年 1 月 22 日設立。
- 上櫃日期：民國 87 年 1 月 16 日上櫃。
- 實收資本額：新台幣 1,272,150 千元。
- 在外流通股數：127,215 千股。
- 董事長：李芳南。
- 總經理：李錦文。
- 發言人：李錦文，總經理
- 員工人數：470 人。



表4-39 長鴻營造 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|--|
| (1). 低成本優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 追求降低成本的方式 |
| (2). 企業流程優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 施工方法技術分析 |
| (3). 集中優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 著重民間投資工程，如住宅工程、企業總部大樓、大型購物商場及百貨公司、高科技電子廠房、高價之豪宅及別墅 |
| (4). 差異化優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • 轉投資明新工程(股)有限公司，主要營業項目為水電工程 • 與日商共同承攬工程 |
| (5). 創新與先佔優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • - |
| (6). 多角化經營優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • - |
| (7). 國際化競爭優勢 | <ul style="list-style-type: none"> • - |

長鴻營造以品質、進度、成本、安全、環保為營運的五大目標，73%的業務來自土木工程，而後是建築工程，近兩年才開始涉及廠房工程的業務，比例尚只有 1.83%。累積了土木工程與建築工程的經驗，已與國外大型營造廠有過合作的經驗，無論在工程經驗或內部人員訓練素質，已做好準備承攬國外工程，長期目標將放在爭取國外工程。短期間先減少物價上漲所帶來的衝擊，著重民間投資工程，爭取高單價之豪宅及別墅，為了持續維持公司的營運規模，仍將以公共工程做為主要業務來源。

在本研究期間（97 年），受到原物料飆漲，歌林的應收帳款未能入帳，造成長鴻營造出現財務問題，進入全額交割，長鴻營造的債務銀行同意延展還款年限，並辦理減資以彌補虧損，期能改善財務結構。

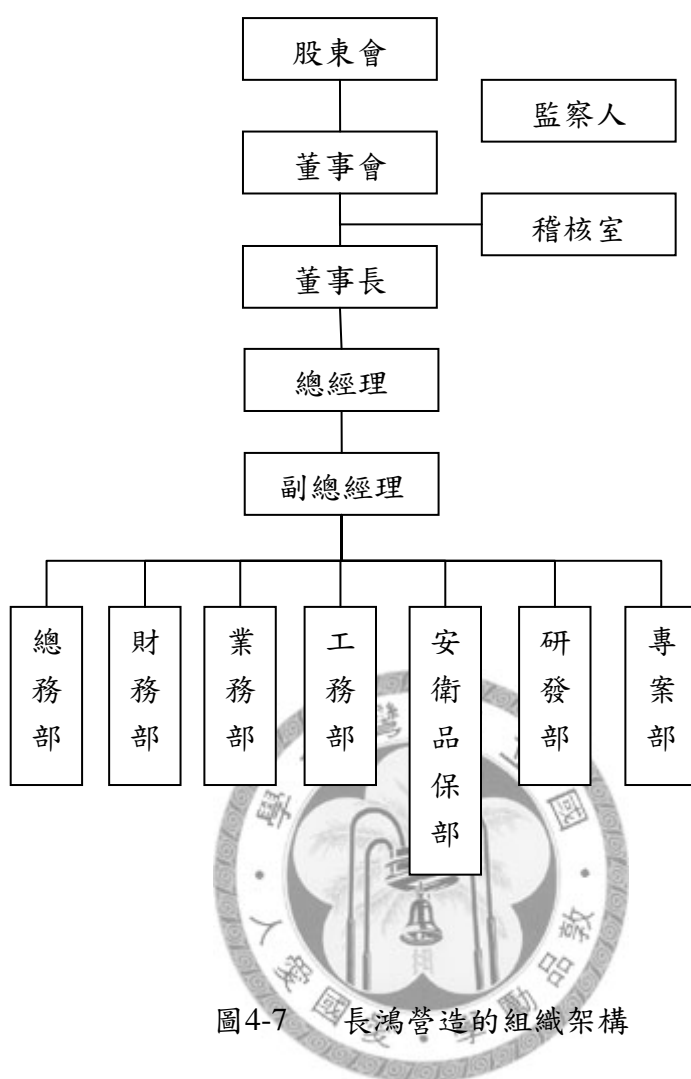


圖4-7 長鴻營造的組織架構

2. 經營績效

表4-40 長鴻營造 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$仟元) | 6,612,889 | 3,516,085 | 4,175,347 | 5,999,681 | 5,198,044 |
| 營業毛利 (NT\$仟元) | 597,843 | 618,987 | 241,939 | 162,172 | -24,407 |
| 營業毛利率(%) | 9.04 | 17.6 | 5.79 | 2.7 | -0.47 |
| 稅後純益 (NT\$仟元) | 285,021 | 571,872 | 60,630 | 167,094 | -130,134 |
| 純益率(%) | 4.31 | 16.26 | 1.45 | 2.79 | -2.5 |
| 資產總額 (NT\$仟元) | 5,045,842 | 3,316,740 | 4,037,716 | 4,631,377 | 4,907,304 |
| 負債比(%) | 75.55 | 43.27 | 55.83 | 58.23 | 65.99 |
| 每股盈餘 (NT\$仟元) | 2.59 | 5.13 | 0.54 | 1.46 | -1.14 |
| 資產報酬率(%) | 12.61 | 12.43 | 4.7 | 6.35 | -0.69 |
| 股東權益報酬率(%) | 26.42 | 36.72 | 3.31 | 8.99 | -7.22 |

3. 公司治理

- 股權結構：共掌握持股 14.83%

表4-41 長鴻營造 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 13.41 | 1.42 | 14.83 |

- 董監事組成：董監事會共由 8 人組成，董事 5 席，監事 3 席，未設獨立董監事。專業經理人占有 3 席董事與 1 席監事。

表4-42 長鴻營造 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 5 | 獨立董事席次 | 0 | 董事控制席次 | 4 | 董事席次控制% | 80 |
| 監事席次 | 3 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 1 | 監事席次控制% | 33 |
| 董監席次 | 8 | 經理人董事席次 | 3 | 控制席次 | 5 | 席次控制% | 63 |

- 管理型態：由董事兼任總經理。
- 關係人交易

表4-43 長鴻營造的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|-----------|---------|
| 餘額 (千元) | - | - | 2,863,300 | - |

- 大股東股權質押比例：董監事們完全沒有將所持有股權做質押的動作。

表4-44 長鴻營造的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 0 | 0 | 0 |

第九節 德昌營造股份有限公司

1. 德昌簡介

- 設立日期：民國 75 年 5 月 20 日。
- 上櫃日期：民國 87 年 12 月 9 日上市。
- 實收資本額：新台幣 823,085 千元。
- 在外流通股數：82,308 千股。
- 董事長：格正投資（股）公司代表人，黃政勇。
- 總經理：陳豐中。
- 發言人：詹中亮，財務部經理。
- 員工人數：163 人。



表4-45 德昌營造 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|--|
| (1). 低成本優勢 | • 致力於降低成本 |
| (2). 企業流程優勢 | • 建立工地合約、業務合約、內部控制等管理系統 |
| (3). 集中優勢 | • 鎖定台中精密園區及工業園區內之廠房興建工程 |
| (4). 差異化優勢 | • 與雙喜營造聯合承攬高鐵工程 |
| (5). 創新與先佔優勢 | • - |
| (6). 多角化經營優勢 | • 德鎮盛工程股份有限公司，負責景觀工程、廢棄物清理、空氣污染設備工程等... • 不動產買賣及租賃業務。 |
| (7). 國際化競爭優勢 | • 深耕非洲邦交國家，承攬西非布吉納法索瓦加都古大學醫療研究中心統包工程。 • 轉投資新加坡及越南 |

德昌營造於 75 年正式成立時，即以專業技術經理人為經營主體，將經營權與所有權分離，以一般土木及建築工程為主要業務，主要承攬商辦大樓與土木工程。

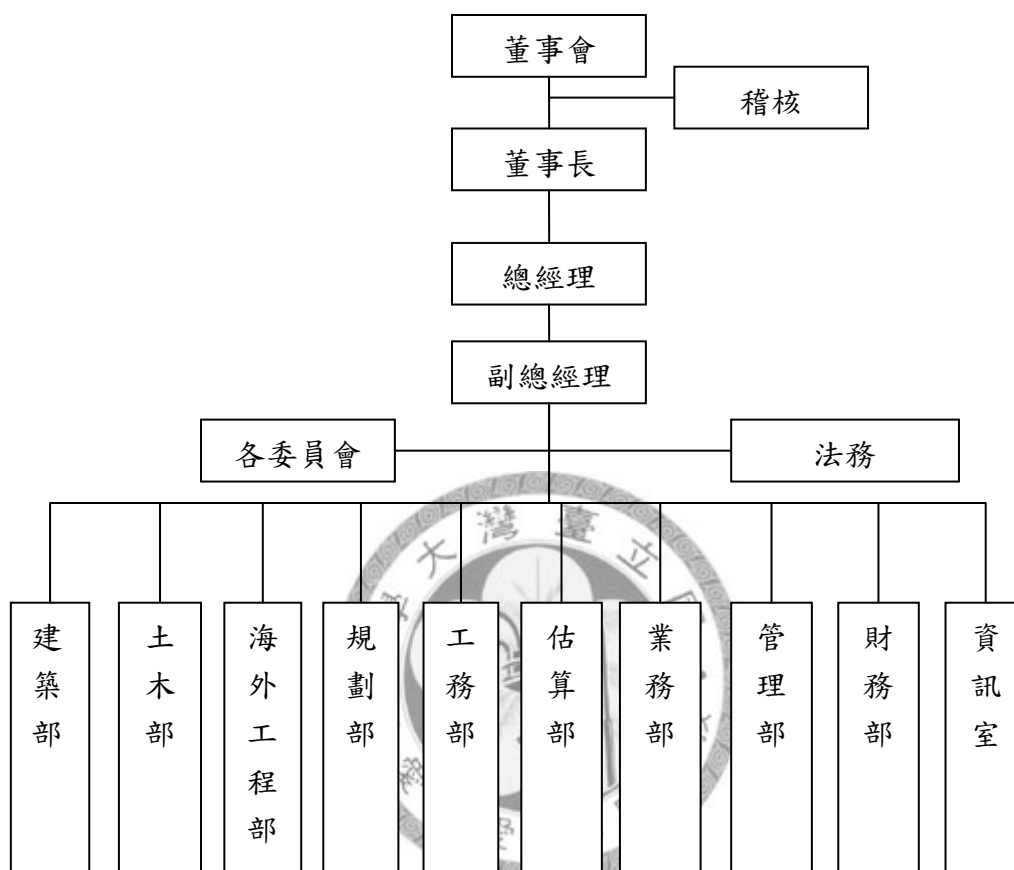


圖4-8 德昌營造的組織架構

2. 經營績效

表4-46 德昌營造 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$仟元) | 3,439,652 | 3,259,057 | 3,436,004 | 3,042,971 | 3,936,296 |
| 營業毛利 (NT\$仟元) | 109,257 | 137,979 | 216,053 | 344,535 | 359,946 |
| 營業毛利率(%) | 3.18 | 4.23 | 6.29 | 11.32 | 9.14 |
| 稅後純益 (NT\$仟元) | 15,932 | 57,996 | 86,009 | 145,596 | 160,693 |
| 純益率(%) | 0.46 | 1.78 | 2.5 | 4.78 | 4.08 |
| 資產總額 (NT\$仟元) | 2,680,143 | 2,449,164 | 2,377,357 | 2,542,909 | 3,227,767 |

| | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 92年 | 93年 | 94年 | 95年 | 96年 |
| 負債比(%) | 57.93 | 52.28 | 49.05 | 50 | 59.79 |
| 每股盈餘(NT\$仟元) | 0.19 | 0.7 | 1.04 | 1.77 | 1.95 |
| 資產報酬率(%) | 1.48 | 2.59 | 4.41 | 7.77 | 6.62 |
| 股東權益報酬率(%) | 1.41 | 5.05 | 7.23 | 11.73 | 12.51 |

3. 公司治理

- 股權結構：由董事長與其兼任董事的經理人及轉投資公司總共持股 18.16%。

表4-47 德昌營造 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 13.74 | 4.42 | 18.16 |

- 董監事組成：董監事會共由 10 人組成，董事 7 席，監事 3 席，未設獨立董監事。專業經理人占有 2 席董事。

表4-48 德昌營造 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 7 | 獨立董事席次 | 0 | 董事控制席次 | 3 | 董事席次控制% | 43 |
| 監事席次 | 3 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 0 | 監事席次控制% | 0 |
| 董監席次 | 10 | 經理人董事席次 | 2 | 控制席次 | 3 | 席次控制% | 30 |

- 管理型態：董事兼任總經理。
- 關係人交易

表4-49 德昌營造的關係人交易狀況(96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額(千元) | - | - | - | - |

- 大股東股權質押比例：

表4-50 德昌營造的董監事質押比例(96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 40.66 | 56.84 | 0 |

第十節 雙喜營造股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 71 年 1 月 14 日設立。
- 上櫃日期：民國 88 年 3 月 23 日上櫃。
- 實收資本額：新台幣 382,950 千元。
- 在外流通股數：38,295 千股。
- 董事長：邱南枝，雙慶投資(股)公司代表人
- 總經理：孫國忠。
- 發言人：邱政章，副總經理
- 員工人數：80 人。



表4-51 雙喜營造 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|---------------------------------------|
| (1). 低成本優勢 | • 採購建材以大宗訂購，採購預付款、現金給付等對小包有利誘因，降低成本單價 |
| (2). 企業流程優勢 | • 持續研究工法並引進技術，例如系統模板、焚化爐工程、複合化工法等... |
| (3). 集中優勢 | • 積極尋覓特殊工程投標 |
| (4). 差異化優勢 | • 與德昌營造(股)公司共同承攬工程雲林高鐵統包工程 |
| (5). 創新與先佔優勢 | • - |
| (6). 多角化經營優勢 | • - |
| (7). 國際化競爭優勢 | • - |

業務有七成是統包及零星修繕工程，近三成為學校的建築工程，亦有些零星的公共工程與土木工程。短期業務目標鎖定積極提高現有客戶的售後與售前服務，期待建立信用度，長期希望發展土木工程的策略性聯合承包，另準備培養海港、水庫高壓地下化等特殊工程的技能，期待能以這些特殊工程做為利基市場。

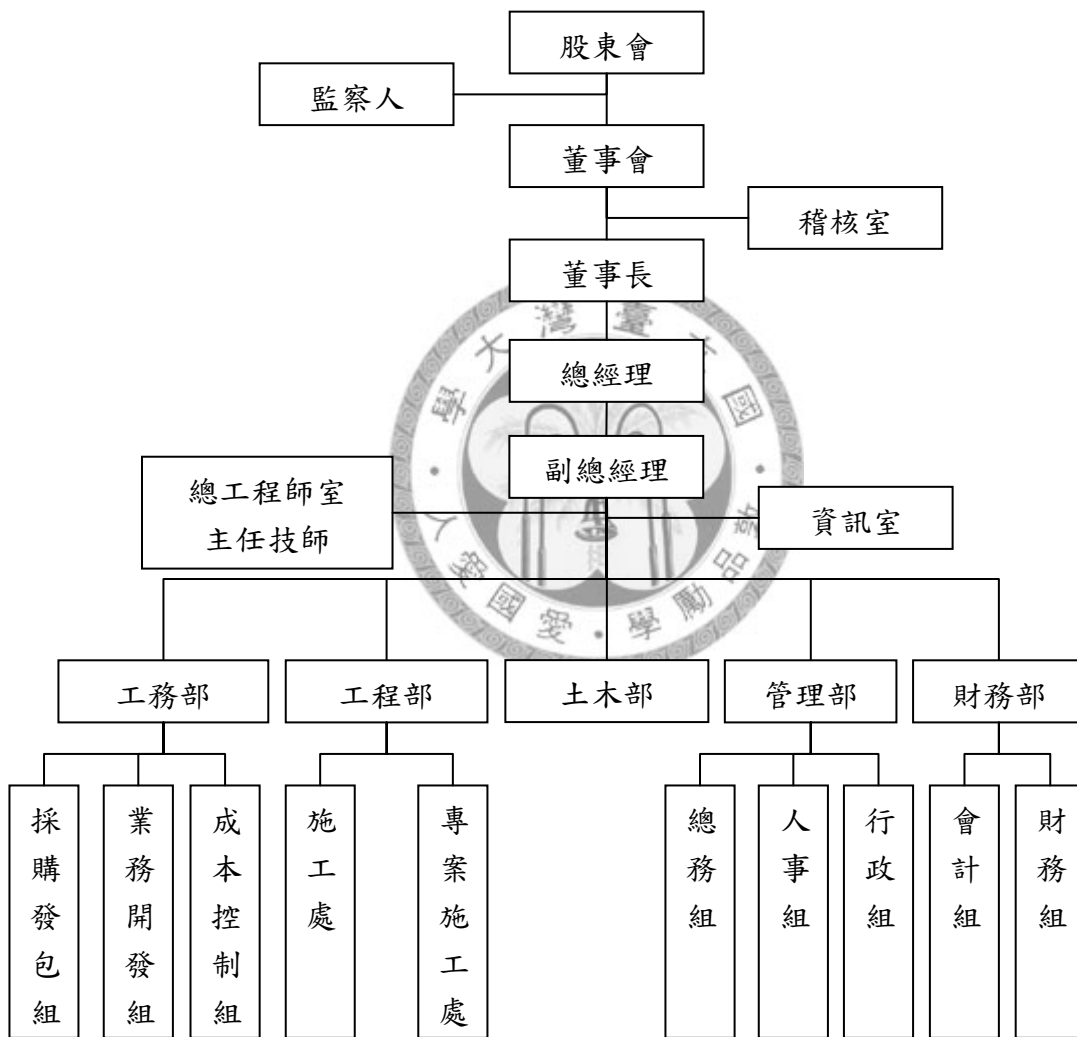


圖4-9 雙喜營造的組織架構

2. 經營績效

表4-52 雙喜營造 92-96 年的經營績效

| | 92年 | 93年 | 94年 | 95年 | 96年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 1,257,964 | 1,068,684 | 2,563,691 | 1,686,308 | 859,823 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 8,978 | -17,812 | 118,272 | 139,755 | 79,266 |
| 營業毛利率(%) | 0.71 | -1.67 | 4.61 | 8.29 | 9.22 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | -28,462 | -70,186 | 73,220 | 42,755 | 30,702 |
| 純益率(%) | -2.26 | -6.57 | 2.86 | 2.54 | 3.57 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 1,031,231 | 1,327,153 | 1,532,229 | 1,464,282 | 1,054,114 |
| 負債比(%) | 64.32 | 77.56 | 75.79 | 71.74 | 57.84 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | -0.74 | -1.83 | 1.91 | 1.12 | 0.8 |
| 資產報酬率(%) | -1.21 | -4.98 | 6.05 | 3.92 | 3.35 |
| 股東權益報酬率(%) | -7.45 | -21.09 | 21.9 | 10.89 | 7.15 |

3. 公司治理

- 股權結構：邱家透過個人名義、二親等親屬關係或轉投資法人取得 53.63% 的多數股權。

表4-53 雙喜營造 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 53.13 | 0.5 | 53.63 |

- 董監事組成：董監事會共由 8 人所組成，設有董事席次 6 席，監事 2 席，沒有設立獨立董監事。家族透過個人名義或轉投資公司占有 3 席董事，另由總經理與副總經理身兼共 2 席董事席次。因此對董監事會的控制席次達 5 席。

表4-54 雙喜營造 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 6 | 獨立董事席次 | 0 | 董事控制席次 | 5 | 董事席次控制% | 83 |
| 監事席次 | 2 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 0 | 監事席次控制% | 0 |
| 董監席次 | 8 | 經理人董事席次 | 2 | 控制席次 | 5 | 席次控制% | 63 |

- 管理型態：由邱家家族成員所轉投資的法人擔任董事長，董事兼任總經理。
- 關係人交易

表4-55 雙喜營造的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額 (千元) | 22,799 | - | 927,160 | - |

- 大股東股權質押比例：董監事們完全沒有質押所持有股權。

表4-56 雙喜營造的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 0 | 0 | 0 |

第十一節 隆大營造股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 71 年 4 月 30 日設立。
- 上櫃日期：民國 88 年 10 月 7 日上櫃。
- 實收資本額：新台幣 510,000 千元。
- 在外流通股數：51,000 千股。
- 董事長：陳武聰，大揚投資(股)公司代表人。
- 總經理：郭漢龍。
- 發言人：賴文樹，副總經理
- 員工人數：146 人。



表4-57 隆大營造 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|------------|--|
| (1). 低成本優勢 | • 採取「合約總量」訂購砂石、混凝土、鋼筋等大宗建材，並持續透過策略聯盟、聯合承攬方式，取得更大業務量，截長補短 |

| | |
|--------------|---|
| | 獲得經濟規模的效益 |
| (2). 企業流程優勢 | • 研究整體營建自動化管理系統，建立標準化的作業 |
| (3). 集中優勢 | • 著重短期、精緻之建築個案，以建立隆大品牌能見度 |
| (4). 差異化優勢 | • 與日商前田建設工業株式會社聯合承攬高雄捷運工程橋線 CO2 區段標統包工程 • 轉投資隆大建設，以參與住宅、大樓及工業廠房開發租售之業務 • 轉投資大眾興業，以穩定水泥與預拌混凝土的供應來源 |
| (5). 創新與先佔優勢 | • - |
| (6). 多角化經營優勢 | • - |
| (7). 國際化競爭優勢 | • - |

公司透過轉投資隆大建設，同時控制營造與建設兩個事業體，七成營收來自營造事業體，民間工程與公共工程皆有，秉持著品質、創新、安全、服務的經營理念，積極強化本身的專業技術能力及施工管理經驗。短期將專注於公共工程，期待能獲取口碑並增加隆大品牌的能見度。長期將更積極的承攬與國內外之聯合承攬工程。

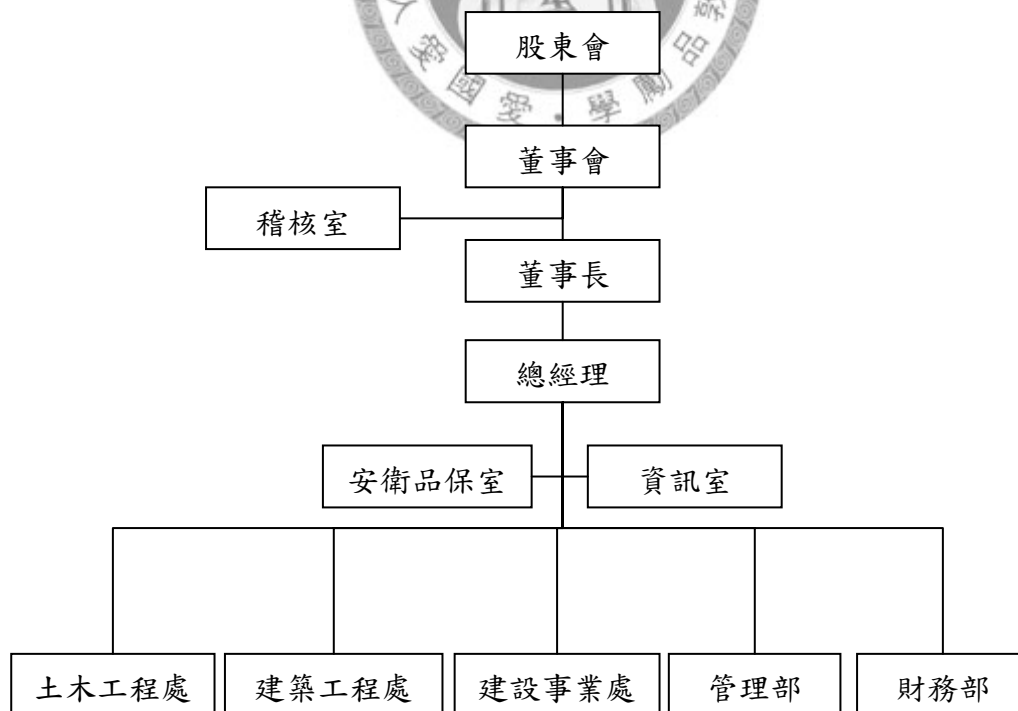


圖4-10 隆大營造的組織架構

2. 經營績效

表4-58 隆大營造 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 1,612,281 | 2,477,402 | 2,700,192 | 2,737,713 | 2,781,458 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 39,999 | 171,196 | 386,834 | 294,065 | 245,527 |
| 營業毛利率(%) | 2.48 | 6.91 | 14.33 | 10.74 | 8.83 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 4,788 | 65,705 | 235,254 | 177,401 | 144,931 |
| 純益率(%) | 0.3 | 2.65 | 8.71 | 6.48 | 5.21 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 992,372 | 1,500,400 | 1,482,614 | 2,469,123 | 3,233,957 |
| 負債比(%) | 67.26 | 74.25 | 60.07 | 73.22 | 77.48 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 0.16 | 2.22 | 7.24 | 4.17 | 2.84 |
| 資產報酬率(%) | 1.34 | 8.31 | 18.21 | 9.67 | 5.51 |
| 股東權益報酬率(%) | 1.48 | 18.48 | 48.09 | 28.31 | 20.86 |

3. 公司治理

- 股權結構：家族透過個人或轉投資公司取得 36.50% 的多數股權。

表4-59 隆大營造 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 36.5 | 0 | 36.5 |

- 董監事組成：董監事會共由 8 人所組成，設有董事席次 5 席，監事 3 席，沒有設立獨立董監事。家族透過轉投資的投資公司占有 4 席董事，2 席監事，對董監事會的控制席次達 6 席。

表4-60 隆大營造 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 5 | 獨立董事席次 | 0 | 董事控制席次 | 4 | 董事席次控制% | 80 |
| 監事席次 | 3 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 2 | 監事席次控制% | 67 |
| 董監席次 | 8 | 經理人董事席次 | 0 | 控制席次 | 6 | 席次控制% | 75 |

- 管理型態：由家族所轉投資的法人擔任董事長，董事兼任資深工程師，由專業經理人擔任總經理。

- 關係人交易

表4-61 隆大營造的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 餘額 (千元) | - | - | 63,440 | - |

- 大股東股權質押比例：董監事股權質押比例為 25.81%

表4-62 隆大營造的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 25.81 | 25.81 | 25.81 |

第十二節 工信工程股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 36 年 2 月 1 日設立。
- 上櫃日期：民國 88 年 11 月 18 日上櫃。
- 實收資本額：新台幣 3,475,274 千元。
- 在外流通股數：347,527 千股。
- 董事長：陳煌銘，全富投資有限公司代表人。
- 總經理：陳煌銘。
- 發言人：王智良，副總經理
- 員工人數：700 人。



表4-63 工信 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|---|
| (1). 低成本優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 大量採購以達規模經濟降低成本 加強成本控制 |
| (2). 企業流程優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 提升施工品質、高效率之營建管理能力 落實品質政策 |
| (3). 集中優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 鎖定公共工程 |
| (4). 差異化優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 轉投資核心企業為主，例如展邦建設、工晉工程。主要營業項目為大樓、住宅之建設開發、建築機械買賣及室內裝潢等工程。 |
| (5). 創新與先佔優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 與奧地利、德國公司學習國外的先進技術，提升技術 |
| (6). 多角化經營優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 轉投資奈爾股份有限公司，參與電器及資訊軟體等之零售。 |
| (7). 國際化競爭優勢 | <ul style="list-style-type: none"> 董事會已通過赴大陸、東南亞投資 |

業務以公共工程為主，建築工程尚不到 1%。短期目標仍將配合政府政策走向，以承攬公共工程為主，適度擴大建築工程的承攬比例，並蒐集國內營造廠開發應用的各種工法。長期計劃逐步開拓民間工程及海外大型工程的承攬，利用與國外營造廠技術合作的機會將業務延伸至海外，期待能發展成為國際性之大型營造廠。

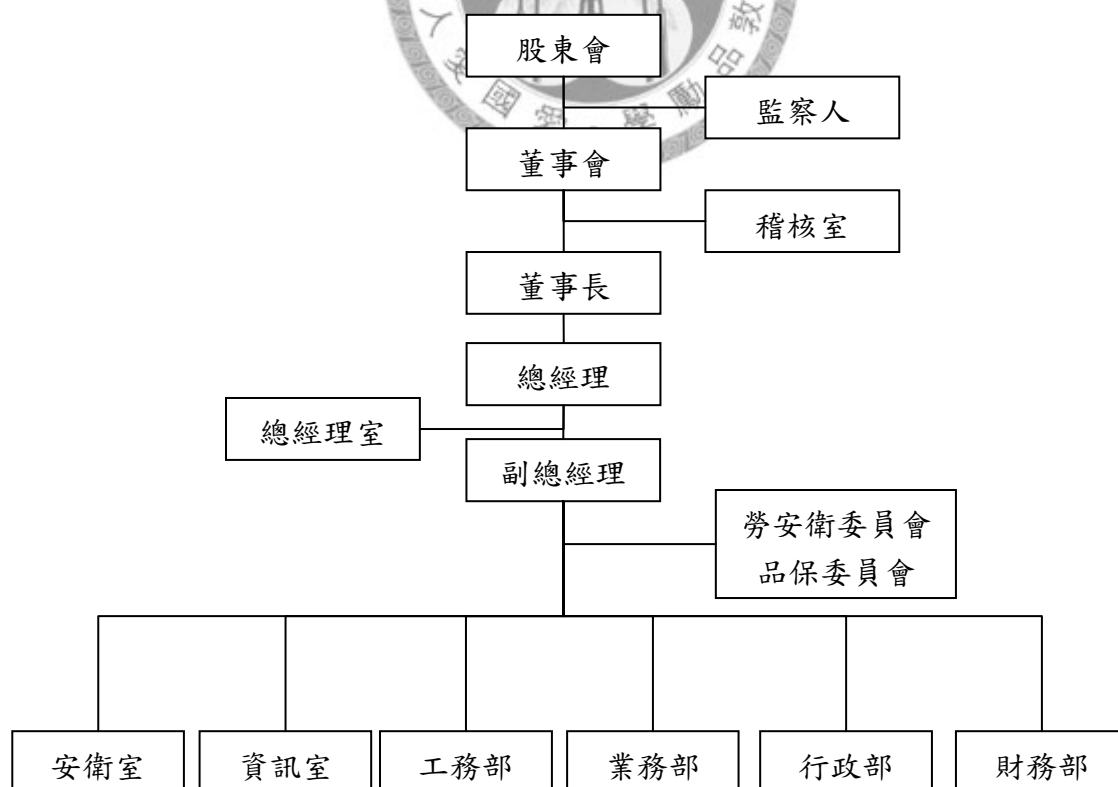


圖4-11 工信工程的組織架構

2. 經營績效

表4-64 工信工程 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 2,891,273 | 3,658,494 | 4,031,365 | 7,080,862 | 12,755,597 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 163,060 | 487,965 | 195,031 | 283,011 | 456,365 |
| 營業毛利率(%) | 5.64 | 13.34 | 4.84 | 4 | 3.58 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 38,921 | 520,672 | 137,499 | 456,866 | 311,363 |
| 純益率(%) | 1.35 | 14.23 | 3.41 | 6.45 | 2.44 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 5,275,181 | 5,821,115 | 6,053,438 | 7,669,773 | 8,250,824 |
| 負債比(%) | 68.25 | 57.13 | 56.42 | 59.65 | 49.97 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 0.24 | 3.12 | 0.64 | 2.04 | 1.06 |
| 資產報酬率(%) | 2.39 | 10.79 | 3.4 | 0.75 | 4.93 |
| 股東權益報酬率(%) | 2.35 | 24.97 | 5.21 | 15.82 | 8.62 |

3. 公司治理

- 股權結構：股權十分分散，潘家總共僅持有 8.09% 的股權，但仍為第一大股東。

表4-65 工信工程 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 8.09 | 0 | 8.09 |

- 董監事組成：董監事會共由 8 人所組成，設有董事席次 5 席，監事 3 席，沒有設立獨立董監事。家族透過個人名義與轉投資公司占有 2 席董事，2 席監事，家族成員二親等關係內擔任副總經理與經理職位，總經理則委任專業經理人。

表4-66 工信工程 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 5 | 獨立董事席次 | 0 | 董事控制席次 | 2 | 董事席次控制% | 40 |
| 監事席次 | 3 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 2 | 監事席次控制% | 67 |
| 董監席次 | 8 | 經理人董事席次 | 0 | 控制席次 | 4 | 席次控制% | 50 |

- 管理型態：董事長兼任總經理。以全富投資有限公司之法人代表人擔任董事長，此法人的主要大股東為潘家家族成員，此法人的推派代表為在工信工程工作多年的總經理。
- 關係人交易

表4-67 工信工程的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 餘額 (千元) | 100,000 | - | - | 2,672,600 |

- 大股東股權質押比例：董監事們完全沒有質押所持有股權。

表4-68 工信工程的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 0 | 0 | 0 |

第十三節 基泰營造股份有限公司

1. 基本背景資訊

- 設立日期：民國 71 年 1 月 4 日設立。
- 上櫃日期：民國 93 年 9 月 29 日上櫃。
- 實收資本額：新台幣 661,500 千元。
- 在外流通股數：66,150 千股。
- 董事長：洪清森。
- 總經理：蔡哲茂。

- 發言人：周裕農，稽核室經理
- 員工人數：192 人。

表4-69 基泰營造 96 年的經營策略

| 經營策略類型 | 實際做法 |
|--------------|----------------------------|
| (1). 低成本優勢 | • 引進機械化、自動化以降低成本 |
| (2). 企業流程優勢 | • 加強施工品質及成本控管 |
| (3). 集中優勢 | • 鎖定公共工程及土木工程 |
| (4). 差異化優勢 | • 轉投資右泰建設、金泰捷建設積極進行開發房地產業務 |
| (5). 創新與先佔優勢 | • - |
| (6). 多角化經營優勢 | • - |
| (7). 國際化競爭優勢 | • - |

營業比重以土木工程為主，占了 86.07%，住宅工程、商辦工程、廠房工程亦占了零星的比列。短期發展計畫是加強成本管控以因應近年來因原料短缺、價格上漲與產業內的低價競爭，亦要加強人員訓練、公司管理，確保工程施工品質。長期期待能夠成立策略聯盟，結合不同專長之廠商以提升營運效率。另外，期待能發揮統包能力，並與外商聯合承攬巨大型公共工程，積極尋求更多外國工程顧問、營造商及專業承包商聯合承攬或合作的機會。

在本研究期間，基泰營造發生跳票事件，金管會於 98 年 5 月 11 日核定變更其股票交易方式，轉至全額交割股。

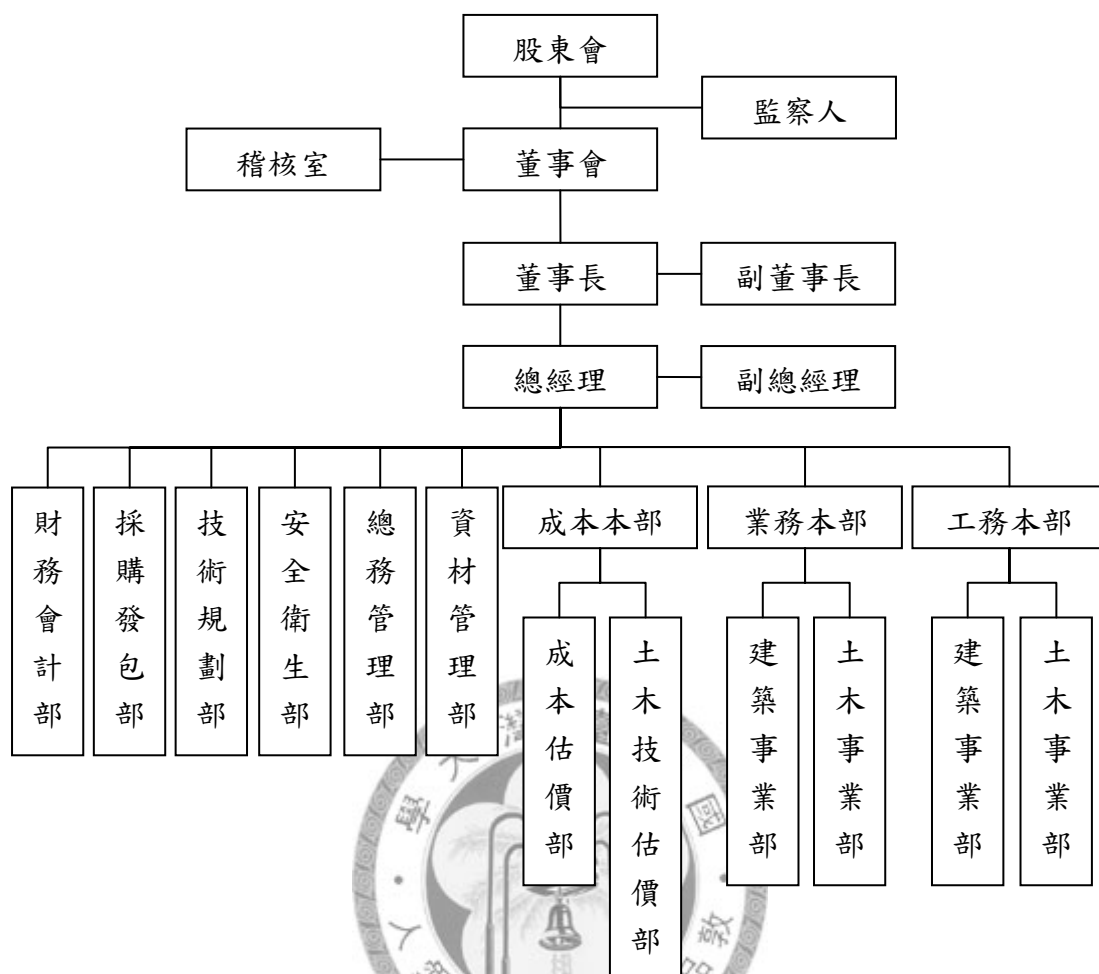


圖4-12 基泰營造的組織架構

2. 經營績效

表4-70 基泰營造 92-96 年的經營績效

| | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 營業收入 (NT\$千元) | 1,975,122 | 2,590,102 | 2,721,098 | 2,147,935 | 2,436,663 |
| 營業毛利 (NT\$千元) | 136,938 | 251,240 | 172,820 | 43,064 | 205,763 |
| 營業毛利率(%) | 6.93 | 9.7 | 6.35 | 2 | 8.44 |
| 稅後純益 (NT\$千元) | 67,194 | 101,118 | 34,894 | 52,827 | 37,665 |
| 純益率(%) | 3.4 | 3.9 | 1.28 | 2.46 | 1.55 |
| 資產總額 (NT\$千元) | 2,277,531 | 2,629,964 | 3,129,444 | 4,035,373 | 5,045,244 |
| 負債比(%) | 80.76 | 79.88 | 76.41 | 80.75 | 84.43 |
| 每股盈餘 (NT\$千元) | 1.93 | 2.53 | 0.66 | 0.87 | 0.61 |
| 資產報酬率(%) | 4.25 | 6.69 | 3.01 | -0.69 | 2.42 |
| 股東權益報酬率(%) | 16.24 | 20.91 | 5.51 | 6.97 | 4.82 |

3. 公司治理

- 股權結構：大股東控制持股達 27.39%。

表4-71 基泰營造 96 年的股權結構

| 項目 | 家族直接持股% | 家族間接持股% | 總計控制持股% |
|-------|---------|---------|---------|
| 股權結構% | 27.39 | 0 | 27.39 |

- 董監事組成：董監事會共由 8 人所組成，設有董事席次 5 席，其中有 2 席獨立董事，監事 3 席。公司的執行長、副執行長與總經理兼任董事，因此董事控制席次為 3 席。

表4-72 基泰營造 96 年的董監事會組成

| 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | 數量 | 項目 | % |
|------|----|---------|----|--------|----|---------|----|
| 董事席次 | 5 | 獨立董事席次 | 2 | 董事控制席次 | 3 | 董事席次控制% | 60 |
| 監事席次 | 3 | 獨立監事席次 | 0 | 監事控制席次 | 0 | 監事席次控制% | 0 |
| 董監席次 | 8 | 經理人董事席次 | 0 | 控制席次 | 3 | 席次控制% | 38 |

- 管理型態：董事兼任總經理。
- 關係人交易

表4-73 基泰營造的關係人交易狀況 (96.12.31)

| 項目 | 本公司資金貸放 | 子公司資金貸放 | 本公司背書保證 | 子公司背書保證 |
|---------|---------|---------|-----------|---------|
| 餘額 (千元) | - | 35,500 | 1,285,857 | - |

- 大股東股權質押比例：董監事們自 93 年起陸續質押所持有股權，從 93 年的 25.79% 到 96 年的 49.84%。

表4-74 基泰營造的董監事質押比例 (96.12.31)

| 項目 | 董監質押% | 董事質押% | 監事質押% |
|-----|-------|-------|-------|
| 質押% | 49.84 | 61.24 | 0 |

第五章 上市櫃營造業者之觀察與分析

第一節 轉型策略分析

營造業各公司在不同成長發展階段所著重的策略與面對環境變化下所採用的策略皆不同，周賜屏（2000）經由考量急迫性與相關性之後，依照先後順序提出七大營造業轉型的建議，依序為 1.低成本優勢：追求經驗曲線、規模經濟與專業化。公共工程主要透過公開招標並大都以最低價得標，所以低成本優勢是業者生存的重要基礎且透過工程施作經驗累積而熟悉，因熟悉而改良工法或引進新建材，並非競爭者短期內大量投資設備或對同業挖角就能追趕上，同時經營團隊應該關注企業有哪些產品線、事業流程、跨工程類型或跨部門之間能經由工作互動並檢討改進產生經驗累積的效果，採取專業化經營，更能夠凸顯經濟與知識的累積效果；2.企業流程優勢：提升專業管理與專業技術。使企業流程和內部資源掌握運作更有效率、掌握時效、準確的因應市場需求、良好的內部溝通並提供高服務水準；3.集中優勢：對於市場區隔能做正確且有效的分割並選擇適合自我技術、管理能力及資源的市場區隔，例如高科技廠房、大型社區、無塵室廠房、焚化爐等，集中資源與注意力在小區隔的市場中，能迅速了解市場的變遷；4.差異化優勢：採取垂直整合及策略聯盟，藉由上下游整合或與同業合作工作介面整合能力和競爭力，並由此來開發新市場，透過異業互補合作，擴大資源運用以提升競爭力與拓展創新的經營模式與市場；5.創新與先佔優勢：引進新工法與新建材；6.資源槓桿優勢：多角化經營；7.國際化競爭優勢：經由與國際廠商策略聯盟合作或到國外設立公司，如至印度、中東和東南亞等新興國家，開發營造工程業務。

本研究套用此轉型策略的架構整理個案公司在 92 到 96 年度選擇了哪些轉型策略，認定方式以公司實際有投入資源建立制度、已承攬工程、實際上轉投資公司營運項目或在組織圖上可見其作為，擁有上述實質上的行動與規劃才視為該公司正在採用的轉型策略，整理如表 5-1。經由前後年度比較之後，得知各公司所選擇的轉型策略變化，整理如表 5-2，最後推論三大類營造業選擇不同轉型策略的思維與分析。

表5-1 各企業於92及96年採取的轉型策略

| | 公司名稱 | 低成本優勢 | | 企業流程優勢 | | 集中優勢 | | 差異化優勢 | | 創新優勢 | | 多角化經營 | | 國際化 | |
|-----|------|-------|----|--------|----|------|----|-------|----|------|----|-------|----|-----|----|
| | | 92 | 96 | 92 | 96 | 92 | 96 | 92 | 96 | 92 | 96 | 92 | 96 | 92 | 96 |
| 第一類 | 中工 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | | ○ | √ | | √ |
| | 大陸 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | √ |
| | 工信 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | √ | ○ | √ | | √ |
| 第二類 | 新建 | ○ | √ | ○ | | | √ | | | ○ | | ○ | √ | | |
| | 達欣工 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | √ | ○ | √ | | | | |
| | 皇昌 | ○ | √ | ○ | √ | | | | √ | | | | √ | | |
| | 長鴻 | ○ | √ | ○ | √ | | √ | ○ | √ | | | | | | |
| 第三類 | 根基 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | | | | | |
| | 德昌 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | | ○ | √ | | √ |
| | 雙喜 | ○ | √ | ○ | √ | | √ | ○ | √ | | | | | | |
| | 隆大 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | | | | | |
| | 基泰營造 | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | ○ | √ | | | | | | |
| 小計 | 12 | 12 | 12 | 11 | 8 | 11 | 9 | 11 | 3 | 3 | 5 | 6 | 0 | 4 | |

*92年以○表達，96年以√表達。

表5-2 92至96年各企業採取的轉型策略變化

| | 公司名稱 | 低成本優勢 | 企業流程優勢 | 集中優勢 | 差異化優勢 | 創新優勢 | 多角化經營 | 國際化 |
|-----|------|-------|--------|------|-------|------|-------|-----|
| 第一類 | 中工 | ~ | ~ | ~ | ~ | | ~ | + |
| | 大陸 | ~ | ~ | ~ | ~ | ~ | ~ | + |
| | 工信 | ~ | ~ | ~ | ~ | + | ~ | + |
| 第二類 | 新建 | ~ | x | + | | x | ~ | |
| | 達欣工 | ~ | ~ | ~ | + | ~ | | |
| | 皇昌 | ~ | ~ | | + | | + | |
| | 長鴻 | ~ | ~ | + | ~ | | | |
| 第三類 | 根基 | ~ | ~ | ~ | ~ | | | |
| | 德昌 | ~ | ~ | ~ | ~ | | ~ | + |
| | 雙喜 | ~ | ~ | + | ~ | | | |
| | 隆大 | ~ | ~ | ~ | ~ | | | |
| | 基泰營造 | ~ | ~ | ~ | ~ | | | |
| 小計 | | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 |

*92到96年維持不變的策略以「~」表達；增加的策略以「+」表達；減少的策略以「x」表達。

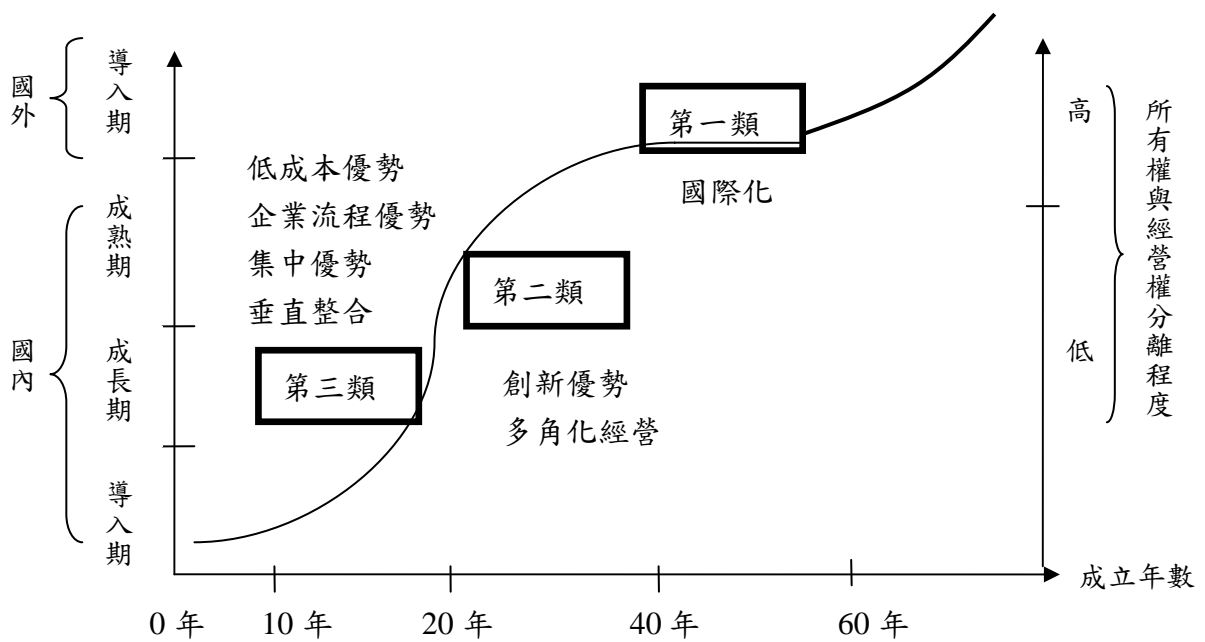


圖5-1、選擇轉型策略具有階段性之示意圖

以產品生命週期圖形觀念製作之表 5-1 可以觀察到，無論屬於哪一類的營造業者皆非常重視持續低成本優勢，符合前述所提到控制成本是營造業者非常重視的一項關鍵能力。再加上近幾年政府財政預算赤字，台灣基礎公共工程建設發包量減少，景氣尚未有明顯回升，營造業者競爭激烈，利潤微薄，若無法加強本身的財務管理和對民間客戶信用的評估控管，即無法掌握各項進行中工程的現金流，可能會有財務問題的風險。為了持續承接更多的工程，一方面達到規模經濟攤提固定成本，另一部分更透過工程施作熟悉工法。由於政府工程或民間工程大都採取最低價的公開招標，因此業者更需要不斷嚴格的控制成本，才有可能取得標案。相較於第一類廠商，第二、三類廠商的品牌知名度較弱，因此若欲取得標案，更要透過不斷壓低成本才有可能取得標案，以取得資金而持續經營下去。

三類企業選擇的轉型策略數量與種類具有差異性，第三類企業多採取低成本優勢、企業流程優勢、集中優勢與垂直整合的轉型策略為主，欲先鞏固基礎的低成本優勢並建立相關管理制度，這類企業多成立於 70 年代。第二類企業多成立於 50 年代，除了上述轉型策略之外，漸漸重視創新優勢與多角化經營的轉型策略。而第一類企業成立於 30 年代，經營年度較長，開始認知到拓展國際化策略的重要性，目前只有成立歷史最悠久，相關經驗最豐富的第一類

公司和德昌營造能夠做到國際化策略。可歸納出營造業者在選擇轉型策略時是具有階段性的，示意圖如圖 5-1。

第一類企業成立歷史悠久，同時兼具營造與建築業務，經驗豐富，整體經營規模大，期待走出台灣市場，進入國際市場，尤其偏好選擇剛邁入開發中國家的東南亞、印度和中東地區，當地政府正需要大規模的基礎建設，正好是這些擁有成熟公共工程經驗，又兼具營建業務公司的機會。第一類業者亦能藉由國際化的營運維持企業成長。組織隨著國際化漸漸擴張的同時，更需要加強制度化的管理以整合企業資源並促進有效的內部溝通與提高服務水準。為了提高最終的服務水準，營造業與建築業之間的密切合作溝通是非常重要的，工信僅涉入營造業，因此在業務上需要尋求建築業的策略聯盟以提高競爭優勢，而中工與大陸工程以本身兼具營造業與建築業，因此比較不需要透過與建築公司策略聯盟以達到更好的建案品質，整體來說，第一類的業者採用國際化、提供完整的營造與建築方案。

第二類與第三類企業相較之下，承攬工程的經驗與技術尚有待強化之處，WTO 之後，國外廠商進入台灣營造市場，同時國內高樓層、高鐵和捷運工程需要跟國外廠商的合作，因此營造業者通常會與國外營造廠合作，以取得投標資格。得標之後，在與國外營造廠的合作過程中，提升本身的經驗、技術與管理能力，一方面精進自己，另一方面也幫助自己未來能夠取得投標的資格。而且第二、三類的廠商較重視與上下游之間的合作，或與建築業者、機電工程等互補廠商策略聯盟。

在選擇策略聯盟或多角化經營的合作對象時，因其人脈網絡關係，業者傾向從本身的人脈或地緣性著手，例如德昌因起源於中部地區，隆大營造創始於南部地區，故其業務發展和承攬之工程偏重於該地區，並培養吸收當地人才為主。另轉投資之相關企業亦與營造業之上下游垂直整合有關，並委由親戚朋友，或認識之專業經理人經營管理。

第二類企業主要以營造業本業為主，偏好直接與相關業者策略聯盟以提高服務品質，或是走向經營上的多角化，設立投資上下游相關企業以整合作業介面降低營造業的風險，第二類企業企圖尋找利基的市場區隔，以強化市場上的競爭力。

第三類企業的成立年數較短，也多以營造業為經營主體，相較上工程營運的經驗尚在強化階段，管理體制也尚未嚴謹的建制完全，因此第三類企業的主要策略方向鎖定在建築工程和持續投標公共工程的案子，追求施工經驗的經驗曲線來降低成本，並積極的與相關產業的業者，例如建築設計、機電規劃、原物料生產、工程顧問等，尤其是積極與國外營造廠合作，不僅同時學習新的工程技術，亦提升第三類業者既有的工程技術、培養特殊工程技能，提升經營效率與管理能力。

總體而言，可以發現營造業者的轉型策略有以下幾點特色：

1. 營造業者持續追求低成本、建立健全的管理制度及效率

無論是哪一類的營造業者，在市場上的競爭機制下，為了永續經營下去，都非常重視成本面與經營管理的效率及制度。

2. 選擇轉型策略對公司來說是有階段性的

必須先鞏固基礎的低成本優勢與建立相關管理制度，後續才会有走向上下游垂直整合或策略聯盟的方式並持續訓練培育人才，最後才是多角化經營與國際化策略。目前只有成立歷史最悠久，相關經驗最豐富的第一類公司和德昌營造能夠做到國際化策略。

3. 轉投資企業無論是上下游相關企業或是多角化經營，大部分依賴人才與人脈

可發現大部分轉投資企業的董監事或經營階層都是與營造業者之間有親友關係或是網羅認識之專業人才，因此人脈與人才培育對於轉投資企業是很重要的因素之一

4. 國際化策略以進入新興國家為主。

除了大陸工程透過間接轉投資取得超過 50% 以上的股份控制美國 ABC 公司，進入美國營造業之外。第一類營造業者大都選擇亞洲新興國家、南亞地區之印度、中東和越南為國際化地區。

第二節 治理結構分析

根據第四章各家個案公司的治理結構資料及 96 年度年報資料將十二家營造業者的治理結構彙整為表 5-3，本研究認為上述將營造業者依照基本資料分為三大類的作法並難以延用至公司治理結構的分類法，因先前分類中的業者，關於治理結構的現象具有極大的差異，因此此節將先以整體綜觀的角度，分析營造業者的公司治理結構特色，再依據股權結構與管理型態重新分類。

表5-3 營造業者的公司治理結構彙整表

| | | 中工 | 新亞 | 大陸 | 達欣 工 | 皇昌 | 根基 | 長鴻 | 德昌 | 雙喜 | 隆大 | 工信 | 基泰 營造 |
|---|-----------------------------------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|----------|
| 董監 事組 成 | 董事席次 | 7 | 13 | 7 | 5 | *6 | 7 | 5 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 |
| | 監事席次 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| | 獨立董事席次 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | 獨立監事席次 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 經理人董事席次 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 大股 東家 族(含 控制 法人 之代 表) | 董事控制席次數 | 6 | 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| | 董事席次控制% | 86 | 62 | 71 | 100 | 83 | 71 | 80 | 43 | 83 | 80 | 40 | 60 |
| | 監事控制席次數 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| | 監事席次控制% | 100 | 50 | 100 | 100 | 33 | 50 | 33 | 0 | 0 | 67 | 67 | 0 |
| | 董監事控制席次 | 8 | 9 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 3 | 5 | 6 | 4 | 3 |
| 董監事席次控制% | 89 | 60 | 78 | 100 | 67 | 67 | 63 | 30 | 63 | 75 | 50 | 38 | |
| 股權 結構 | 家族直接持股% | 7.05 | 18.78 | 38.62 | 38.29 | 34.03 | 13.75 | 13.41 | 13.74 | 53.13 | 36.5 | 8.09 | 27.39 |
| | 家族間接持股% | 7.45 | 0.17 | 2.88 | 0.71 | 0.43 | 40.07 | 1.42 | 4.42 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 總計控制持股% | 14.50 | 18.95 | 41.50 | 39.00 | 34.46 | 53.82 | 14.83 | 18.16 | 53.63 | 36.50 | 8.09 | 27.39 |
| 管理 型態 | 大股東或 家族(含 控制之法 人代表 人) | 董事 長 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 總經 理 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 關係 人交 易 | 母公司資金貸放 餘額(百萬元) | 227 | 35 | - | - | 215 | - | - | - | 23 | - | 100 | - |
| | 子公司資金貸放 餘額(百萬元) | 15 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 36 |

| | | 中工 | 新亞 | 大陸 | 達欣 工 | 皇昌 | 根基 | 長鴻 | 德昌 | 雙喜 | 隆大 | 工信 | 基泰 營造 |
|----------------|--------------------|-------|-----|--------|---------|-------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|----------|
| | 母公司背書保證 餘額(百萬元) | - | 203 | 23,522 | 200 | - | 23 | 2,863 | - | 927 | 63 | - | 1,286 |
| | 子公司背書保證 餘額(百萬元) | 78 | 217 | 2,676 | 8 | - | 950 | - | - | - | - | 2,673 | - |
| 股權 質押 比例 | 董監質押% | 82.14 | 0 | 55.8 | 19.62 | 43.49 | 0 | 0 | 40.66 | 0 | 25.81 | 0 | 49.84 |
| | 董事質押% | 82.14 | 0 | 37.75 | 22.8 | 48.51 | 0 | 0 | 56.84 | 0 | 25.81 | 0 | 61.24 |
| | 監事質押% | 92.87 | 0 | 68.63 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25.81 | 0 | 0 |

附註：中工有二法人代表同時擔任董事和監察人各1席，故全部董監質押比例與董事質押比例相同。

*皇昌公司章程為董事7席，扣除缺額1席

參考資料：96年台灣經濟新報資料庫，本研究整理

董監事組成方面，整體而言，營造業者的董事席次多介於五至七席，而新亞建設的董事席次高達十三席，主要因為新亞建設創立當時是由兩個以上的家族共同創立，目前主要的擁有者為表達對其他家族的尊重，仍保留一定的董事席次給對方家族，其中又於96年度改選時增設三席獨立董事，因此董事席次的數目高達十三席。可掌握的董事席次均在30%以上，甚有高達100%，這對於公司治理結構來說控制席次比例高於持股比例的現象，比例越高可能會與公司績效呈現負相關的關係。董監事的控制席次比例普遍偏高，更突顯了營造業者多為家族企業的特色。

股權結構方面，營造業者的家族成員通常偏好直接持股，無論是以個人名義持股、透過轉投資企業或由基金會掌控股票，較少透過交叉持股的現象的持有股票，就公司治理來說是好的現象。

管理型態而言，當董事長與總經理皆屬於大股東及其家族或實質掌握的法人代表人時，本研究認定為所有權與經營權合一，反之則為所有權與經營權分離。個案公司中僅有四家的所有權與經營權合一，就公司治理的角度來說，營造業者的管理型態對於公司績效來說有正相關的效果。

營造業透過轉投資企業掌握席次、垂直或水平整合，大多數有母子公司間資金貸放或背

書保證之關係人交易。

最後觀察董監股權質押比例，比例越高的話，可能會對公司績效產生負相關的影響，而個案公司中，除了中工高達 82% 外，其他公司介於 19% 至 55% 之間，而新亞、根基、長鴻跟雙喜與工信完全沒有董監事質押。

總體來說，營造業的家族特色充分顯示於公司治理的結構上，家族透過各種實質控制的方式，無論是兼任經理人或掌握過半數之董監事會席次，掌握了該家企業未來的經營方向與行為。而這種實質掌握的狀況在不同階段的企業中都會出現，本研究推測，公司治理結構並不會影響到營造業的經營。由於家族企業成員之間特有的血緣、親緣關係與相關的社會網路資源，能在短期之內以低成本聚集一群願意全心投入的家族成員，甚至不計報酬的人力投入，在如此的凝聚力之下，公司整體的向心力高。再加上家族成員之間的整體利益呈現一致性，降低各成員間利益衝突或是經營階層與所有者之間的利益衝突，提高對於外部市場變化的反應能力。

然而，家族企業在經營上亦會面臨困難，家族企業由於血緣與親緣關係的介入，偏重人治，如內部關係複雜，很容易形成派系，較難以建立制度。在企業發展的過程中，若單純的在家族成員中選擇人才晉升，選擇性將會相對變少，也難以招募或培育外部優秀的人才，或是缺乏專業人士給與專家意見，決策時較不易周全考慮。

將控制持股與管理型態兩項公司治理結構變數綜合考量之後，可將十二家營造業者分成四類，如表 5-4。

表5-4 將營造業者依治理結構分類

| 分類 | 管理型態 | 控制持股 | 個案公司 |
|-----|-----------|--------|------------------|
| 第一類 | 所有權與經營權合一 | 超過 33% | 達欣工、皇昌、根基、雙喜 |
| 第二類 | 所有權與經營權合一 | 33% 以下 | 新亞、長鴻、德昌、工信、基泰營造 |
| 第三類 | 所有權與經營權分離 | 超過 33% | 大陸、隆大 |
| 第四類 | 所有權與經營權分離 | 33% 以下 | 中工 |

*管理型態定義請參考本研究之 37 頁。

第一類屬於家族高度掌握的情形，個案公司達欣工與皇昌營造皆屬於此分類，董事長與總經理皆在家族實質掌握之下，家族的控制持股亦超過 33%。第二類的所有權與經營權合一，但家族整體的控制持股在 33% 以下，可見家族在經營企業時，投入的自有資金或資產的比例相對較小。第三類，所有權與經營權分離，高度控制持股，大陸工程、根基、雙喜、隆大皆屬於此類，股權高度集中在少數大股東手上，因此家族對經營方向的影響力很大，再委請專業經理人對企業做經營管理。最後一類，第四類，所有權與經營權分離，控制持股又在 33% 以下，可推測家族有努力經營的誘因，同時依賴專業經營者給予專業建議。

在經營權與所有權分離的狀況下，所有權雖集中在少數大股東，相對上，大股東較不能行使對其他利益關係人有害的行為，而小股東之權益也該被保護。大股東與專業經理人之間存在資訊不對稱，因此大股東必須依賴高度的資訊透明度以維持對公司經營狀況的瞭解。而以投資心態持股的小股東，營造業者的資訊透明度便成為評斷是否要繼續持股或加碼投資的重要依據之一。



第三節 資訊透明度分析

由於營造業者大多屬家族企業的特色，對於大股東與小股東來說資訊透明度各具有特別的意義，因此本研究根據證基會資訊揭露評鑑系統自 92 年起到 96 年止的評鑑，整理上市櫃十二家營造業的等級分佈如表 5-5，第一屆與第二屆尚屬推行階段，因此證基會僅公布評鑑結果資訊揭露較透明的公司名單，本研究以圈 (o) 又 (x) 符號代表有無，自第三屆起，則按照五級評等公布。

表5-5 各營造業者歷屆的資訊揭露評鑑等級

| | | 第一屆(92) | 第二屆(93) | 第三屆(94) | 第四屆(95) | 第五屆(96) |
|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 上市營造業 | | | | | | |
| 2515 | 中工 | x | x | C | A | A |
| 2516 | 新亞 | x | x | B | B | A |
| 2526 | 大陸 | o | o | C | A | A |
| 2535 | 達欣工 | o | x | A | A | A |
| 2543 | 皇昌 | x | x | B | C | C |
| 2546 | 根基 | x | x | B | B | C |
| 上櫃營造業 | | | | | | |
| 5506 | 長鴻 | x | x | B | B | C |
| 5511 | 德昌 | o | x | A | A | A |
| 5516 | 雙喜 | x | x | B | B | B |
| 5519 | 隆大 | x | x | B | B | B |
| 5521 | 工信 | x | x | C | C | C |
| 6402 | 基泰營造 | x | x | B | B | C |

*本研究整理

可以從表 5-5 中發現中工、新亞、大陸與達欣工這四家企業的資訊透明度都很高，屬於 A 等級。中工在 94 年與 95 年急起直追，資訊透明度從沒有入榜一直攀升到 A 等級，大陸工程則是一路都很注重資訊透明度並往更高的等級邁進。而皇昌與根基這兩屆的評鑑反而降到 C 等級。上櫃營造業除了德昌營造近 3 年都保持在 A 等級之外，大部分都維持在 B 等級或 C 等級，並無太大的變化，僅長鴻一家廠商在 96 年時從 B 等級跌到了 C 等級，出現了退步的狀況。整體來說，營造業中，上市公司且經營權與所有權分離的業者，其資訊揭露評鑑大部分為 A 級，少數為 C 級；而上櫃公司的資訊揭露程度，除了經營權與所有權分離的德昌與雙喜、隆大被評鑑為 A 和 B 級之外，其他業者皆評鑑為 C 級，可發現上市公司的資訊揭露程度比上櫃公司還要高。以本研究個案公司的三大類區分可整理出表 5-6 的結果。

表5-6 96 年，各業者資訊揭露評鑑等級

| | 公司名稱 | 資訊揭露評鑑等級 |
|-----|------|----------|
| 第一類 | 中工 | A |

| | 公司名稱 | 資訊揭露評鑑等級 |
|-----|------|----------|
| | 大陸 | A |
| | 工信 | C |
| 第二類 | 新亞 | A |
| | 達欣工 | A |
| | 皇昌 | C |
| | 長鴻 | C |
| 第三類 | 根基 | C |
| | 德昌 | A |
| | 雙喜 | B |
| | 隆大 | B |
| | 基泰營造 | C |

第一類業者，因跨足海外，內部經營管理與溝通之需要，且在財務資金需求規模與控管、人才培育需求面等內外部經營運作之考量，因此非常重視資訊透明度，經營權與所有權分離之三家業者其資訊揭露評鑑等級居為 A，經營權與所有權合一者為 C。第二類業者的等級各有兩家拿到 A 級與 C 級，有高有低，但拿到 C 級的業者皆為經營權與所有權合一者。第三類這些規模較小的業者，除經營權與所有權分離且控制持股在 33% 以下之德昌營造外，其他業者為了追求盡快累積經驗，比較重視爭取標案，而容易忽略掉資訊透明度，評鑑等級都落在 B 或 C 級，並沒有一家拿到 A 級。整體來說，第一類歷史悠久業者的資訊透明度較高，第三類的資訊透明度最差，第二類業者的資訊透明度介於兩大類業者之間，但普遍來說，經營權與所有權分離之業者資訊透明度較高。

第四節 治理結構與轉型策略的關聯

本節探討營造業者的治理結構與其所採用的轉型策略之間存在的關聯性。

營造業者必須從丙級營造業、乙級營造業，慢慢累積工程與技術經驗之後才升級為甲級

營造業，本研究的個案公司皆屬於甲級綜合營造業，成立超過二十年，大股東家族與經理人非常了解大環境的景氣循環、營造業的經營特色與環境以及該公司內部所具有的資源與人才培養，因此大股東家族（第一代或第二代接棒者）很容易根據經驗與專業知識而主導企業的轉型策略，而董事席次多介於五至七席之間，並不多，主要是為了讓董事會上的溝通與決策效率明快，新亞的席次雖有十三席，較其他同業多，但僅是因為創始家族超過兩個，為了表達尊重其他家族的貢獻而保留的董事席次。若董事會的數量規模漸漸擴大，對於單一董事來說，降低了對高階管理者與經營團隊的監督與控制能力。

轉型策略必須配合外部環境變化與企業內部資源的整合調配，尤其容易受到外界景氣、政府政策與市場開放程度的影響，制定轉型策略屬於企業的重大經營方針，需要經過董事會通過，而營造業者多數股權集中、股權控制程度高，因此大股東家族對於企業的掌握程度就透過對於董監席次控制而呈現在董事會中，大幅影響轉型策略。

就設立獨立董事來看，企業主要是藉助獨立董事的專業知識背景與經驗，以大陸工程為例，因為要國際化進入印度等市場，需要了解當地法律、政策、業務與當地文化習慣等，因此設有一名外國籍董事，而獨立董事則具有專業工程背景學識與法律專業知識。另外，因為獨立董事的立場獨立於大股東與經營者之外，一旦董事會的議題牽涉到大股東利益，則大股東董事必須要迴避，此時，獨立董事就能夠秉持專業良知，按照職責，建議董事會做出對於所有股東最好的決策。個案公司中，設立獨立董事的狀況不到 50%，並不普遍，主要原因是現今法令僅規定新上市公司必須設置獨立董事，而並未對現在已上市櫃企業做出強制規範，因此成立多年的營造業者多出於自發性，為了強化公司治理或經營決策質量的需要才會增設獨立董事。且當經營權與所有權分離的業者在經營者與大股東之間的意見不一時，能藉由獨立董事第三者公正專業的角色，依賴專家意見以協助溝通，使雙方在經營決策方向上達成共識。

當業者的轉型策略進入到垂直整合、多角化階段，會出現與關係人交易較頻繁的狀況，而國際化階段，因為對於經營管理資金、專業人才、語言上的需求，一般來說會先派母公司

的人員到當地掌握或經營、人力、財務等功能的主導權，甚至是當地公司的董監事職位，這些就會表現在關係人交易之資金貸與及背書保證的金額上。

當企業的轉投資越多、越走向垂直整合或國際化，大股東為了繼續握有一定的控制權，所需要的資金也就越多，因此可能會有動機將股權質押，然而這對公司治理效果來說會產生負面的效果，在大環境景氣不佳的時候，會造成資金周轉不靈，如同基泰因跨入建設業，當建設的景氣低落，連帶了影響到基泰營造的財務，最後導致全額交割。

第五節 治理結構與資訊透明度的關聯

對於營造業者的小股東來說，因為家族企業的特性幾乎由大股東家族左右經營方向，因此對於以投資心態持股的小股東，營造業者的資訊透明度便成為評斷是否要繼續持股或加碼投資的重要依據之一。若在經營權與所有權分離的狀況下，大股東與專業經理人之間的資訊不對稱，大股東必須依賴高度的資訊透明度以維持對公司經營狀況的瞭解。本研究將個案公司的治理結構分類與 96 年資訊揭露評鑑彙整為表 5-7。

表5-7 營造業者的治理結構分類與資訊揭露評鑑彙整表

| 分類 | 管理型態 | 控制持股 | 個案公司 | 資訊揭露評鑑等級 |
|-----|-----------|--------|-----------------------|-----------------|
| 第一類 | 所有權與經營權合一 | 超過 33% | 達欣工、 皇昌、根基 | A C、C |
| | | | 雙喜 | B |
| 第二類 | 所有權與經營權合一 | 33% 以下 | 新亞 | A、 |
| | | | 長鴻、 基泰營造、 德昌、工信 | C、 C、 A、C |
| 第三類 | 所有權與經營權分離 | 超過 33% | 大陸 | A |
| | | | 隆大 | B |
| 第四類 | 所有權與經營權分離 | 33% 以下 | 中工 | A |

從表 5-7 中可發現，多數所有權與經營權合一的業者，因資訊都掌握在大股東家族手上，並無經營者與所有者資訊不對稱的現象，在自利、成本考量且無提高監督之的誘因要求公開資訊之下，除了業者自我要求較高而維持 A 級之外，資訊揭露等級僅只有 B 或 C。站在降低公司治理風險的立場上，這些業者應提升資訊透明度，確保小股東的權益。

除了新亞、達欣工和德昌外，拿到 A 等級的都是所有權與經營權分離的企業，多數所有權與經營權分離的業者，經營者與所有者之間具有資訊不對稱現象，可能會產生代理問題，再加上大陸工程和中工等業者經營規模較大，走向國際化經營或是採用多角化策略，因此講究管理機制與資源的整合，也就較重視資訊透明度，所以這些企業的資訊揭露等級都為 A。而經營權雖與所有權分離，這些專業經理人都已在公司歷練多年，具有豐富的資歷與專業知識，與大股東之間具有一定的誠信與默契，因此能消除一部分發生代理問題的風險。

就獨立董事設立來看與資訊透明度之間的關聯，能夠發現有設立獨立董事的企業出現兩種極端的資訊揭露評鑑等級，A 級與 C 級。與個案公司分類共同觀察的話，就能夠發現拿到 A 級的企業，不僅設立獨立董事，且皆為第一類別公司，較重視資訊透明度。而相對的，拿到 C 級的企業，雖有設立獨立董事，但都是第二、三類別公司。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

營造業近年來面對政府財政預算赤字，大型公共工程發包案件的數量減少，加入 WTO 後，國外營造業進入國內市場，台灣營造業者的經營競爭日益激烈，本研究透過對台灣上市櫃十二家營造業者的個案分析，瞭解營造業的產業特色、公司治理結構的情況與轉型策略的選擇，以公司治理結構為核心，探討台灣營造業者在轉型策略與資訊透明度之間的關聯，根據上述章節的觀察與分析，歸納整理出以下結論。

一、上市櫃營造業者因應產業與市場環境，大多於民國 80 年代上市櫃

本研究發現，無論於哪個年代成立的營造業者，多於民國 80 年代申請上市櫃，主要是為了因應當時外部環境的改變。由於營造業與建設業之間的上下游關係緊密，彼此相互連動，民國 70 年代底，營造業者多屬私人企業，並未上市上櫃，而當時台灣建設業不景氣，營造業者的工程業主，如集中在建設業者上，則易因業主之房地產不景氣，連帶造成營造業者財務上的問題，迫使營造業者思考轉向公共工程業務之方向。另外，當時台灣正積極加入 WTO，國外營造業者進入台灣之後，將會尋求與本地業者聯盟或合作的契機；而台灣營造業者為提升本身的競爭力，透過上市上櫃的步驟，一方面提升知名度、建立品牌形象及擴大經營規模，從人治走向以制度來管理，也因為上市上櫃後，業者比較容易吸引優秀人才，也會提高銀行給予較佳融資條件與額度。

上述的環境變化，讓營造業者紛紛於 80 年代申請上市上櫃，從私人家族企業走向上市上櫃的公開發行公司，也讓營造業者的業務目標漸漸轉向公共工程。

二、營造業者持續追求低成本、建立健全的管理制度，改善作業流程及提升經營效率

營造業所承攬之公共工程金額往往相當龐大，資金需求高，但卻受限於政府公共工程計畫、財經政策、經濟景氣的影響，業務來源較不穩定。營造業「先交易後生產」的特性，再加上天候、地質因素和營造材料、工資等物價影響，成本不易控制，在業主給予的估價資訊與時間往往不夠的情形下，實際成本與概估成本不符的風險性相當高，獲利空間容易受到擠壓。再者，公共工程主要透過公開招標，最低價者得標，為了取得標案，低成本是業者繼續生存的重要基礎，因此業者追求經驗曲線、規模經濟與建立健全的管理制度，改善作業流程，提升經營效率以降低成本，或是提升專業管理與專業技術，累積管理經驗，進而形成企業的持續性優勢。

三、 轉型策略的選擇具有階段性

本研究根據成立年代、實收資本額、資產總額與員工人數等基本資料，將營造業者區分為三類。第一類企業成立於民國 30 年代，歷史悠久，同時兼具營造與建築業務，工程經驗豐富，整體經營規模大，陸續走出台灣市場，進入國際市場，尤其偏好選擇剛邁入開發中國家的東南亞、印度和中東地區，整體來說，第一類的業者目前多數選擇國際化的轉型策略，提供完整的營造與建築服務。第二類及第三類企業，承攬工程的經驗與技術尚在逐漸累積與強化，營造業者通常會與國外營造廠合作以取得投標資格。合作過程中，提升本身的經驗、學習工程技術與加強管理能力，另一方面也經由工程資歷的取得，以幫助自己未來能夠具有投標的資格。

第二類企業主要以營造業本業為主，偏好直接與相關業者策略聯盟以提高工程技術和品質，或是設立投資上下游相關企業以整合作業介面降低營造成本和經營風險，企圖尋找利基的市場區隔，以強化市場上的競爭力。

第三類企業的成立年數較短，也多以營造業為經營主體，相較上工程營運的經驗處在強化階段，管理體制講求效率重於嚴謹，因此第三類企業的主要策略方向鎖定在持續投標公共

工程的案子，追求施工經驗的經驗曲線來降低成本，並積極的與相關產業的業者合作，例如建築設計、機電規劃、原物料生產、工程顧問等，尤其是積極與國外營造廠合作，不僅同時學習新的工程技術，亦提升第三類業者既有的工程技術、培養特殊工程技能，提升經營效率與管理能力。

整體而言，營造業者在鞏固低成本優勢與制定健全管理制度後，才会有垂直整合或策略聯盟的方式，持續培育人才與累積經驗，直到管理經驗與制度成熟後，再走向多角化經營與國際化策略。因此，對於營造業者來說，選擇轉型策略必須配合本身資產規模、工程技術經驗、管理制度的健全程度、內外部人才與資源配置等...，這些因素必須經過時間累積，才會形成營造業者在選擇轉型策略時具有階段性的現象。

四、 經營權與所有權分離是未來可預期的趨勢

營造業之家族企業色彩濃厚，若面臨接班傳承和各種轉型策略的選擇，多數擁有控制股權之業者，掌握多數董監事席次，選任適合公司未來經營方向和轉型策略所需的專業人才，進入董監事會，使經營決策能兼顧專業與客觀意見，另透過合作多年的專業經理人執行公司業務運作，基於雙方經營理念的契合與多年合作所培養的誠信度，而能精準執行公司的策略和決策，構成所有權與經營權分離。

五、 提升營造業者揭露資訊的意願與提高資訊透明度的因素

營造業者多為家族企業，掌握多數董監事會的席次，然而為了企業經營管理及保護小股東的權益著想之下，本研究從個案研究中提供以下五個能夠提升業者揭露資訊意願並提高資訊透明度的因素。

1. 營造業者為企業永續生存並配合未來經營成長，擴大規模，自發性逐步健全公司治理結

構成立所需之各類功能性委員會，並提高資訊透明度。

2. 轉型策略走向國際化，業者基於經營需要，自我要求健全管理機制、加強內部資訊流通與整合內外資源整合，進而提高資訊透明度。
3. 在經營權與所有權分離情況下，大股東掌控之董事會為了解專業經理人之經營績效，要求提供較多管理資訊，並強化資訊透明度。
4. 公司所設立之獨立董事，為了法令規定職責所需或依其專業決策判斷需要，常要求經理人提供即時完整正確之經營資料及提高資訊透明度，且降低權益代理成本。
5. 資本市場交易中，投資者對資訊透明度高的業者給予較高的溢價，以強化上市櫃營造業對資訊透明度之重視。



第二節 研究建議

針對本研究的議題，對主管機關、營造同業公會與營造業者三方提出下列建議：

一、 給政府機關的建議

1. 產業主管機關提供誘因，吸引企業提升資訊透明度

建議主管機關提供誘因，採取鼓勵的方式，讓企業自願揭露資訊，吸引企業提升資訊透明度，例如內政部營建署將營造業之資訊透明度列為優良營造業選拔之評估項目，並給予優良營造業者提供押標金、履約保證金、預付款保證金和保留款保證等之優惠，以提高業者誘因。

2. 政府駐外經貿機構提供經貿財務資訊之資源

營造業者逐漸將業務擴張到亞洲新興國家之印度、東南亞等地，建議政府駐守當地的經貿辦事處同時扮演蒐集當地市場資訊的角色，諸如國外當地營造相關法規、稅務、外匯、融資和投資獎勵條例等資訊和主管機關聯絡諮詢管道，協助台灣的營造業者轉型成為國際企業。

3. 政府外援友邦時，協助發展國外營造業務

政府外交部對邦交國提供工程基礎建設之外交援助或貸款時，得要求由國內營造業者承攬施做，除較易掌握工程進度和品質外，並增加國內營造業的業務機會和提昇國際化的經驗與競爭力。



二、給營造同業公會的建議

1. 安排國內外營造同業相互參訪

國內營造同業公會應為營造廠商之業務前鋒，配合業者欲擴展海外國家業務，多安排與亞洲新興國家，越南、印度、中東等國家之營造公會相互參訪聯誼，讓國內業者與國外廠商相互認識並進一步洽談合作機會。

2. 蒐集提供國外營造產業之產業環境及業務機會之資訊

收集國外工程之競爭環境與工程技術強弱分析報告，以公會團體之資源與力量，盡量提供國內業者欲前往發展之國家充分資訊與協助，讓廠商做詳細評估考量，以降低風險，逐步跨入當地市場。

3. 設置材料設備資料庫

蒐集營造產業的使用機具、人力資源、材料物價波動狀態等評估資料，盡量提供國內業

者充分資訊與協助，讓廠商提升本身能力，增加業務商機。

三、 給營造業者的建議

1. 制定董事會運作辦法，明確區分權責

經營權與所有權分離的狀況之下，為了經營效率與權責執掌分明，董事會與經營團隊之間的權責可能會有模糊地帶，建議營造業者在合乎公司法規且綜合公司實際經營狀況，訂定董事會執行辦法或規章，明確列出董事會、董事長、總經理三方之間的職掌權責，諸如總經理一定職掌或預算之內，有權決定處理經營相關事務；哪些業務項目需要經過董事長核准；哪些經營項目授權董事長事前同意，事後提送董事會追認；而哪些項目需要董事會通過後才能執行。

2. 漸進式鼓勵設立獨立董事

在經營權與所有權分離的趨勢之下，營造業者配合經營策略與未來成長發展需要，可逐步自發性選任企業所需之獨立董事，提供專業意見或主持功能性委員會，而且當所有權者與經營者之間的認知或做法有不同意見時，獨立董事更能表達專家適中專業意見，扮演居中的溝通橋樑。所以配合營造業者的自利與需要，宜漸進式的鼓勵營造業者設立獨立董事。

3. 建置國內外人才資料庫

為配合經營策略與未來成長所需，建議設置國內外的人才資料庫，包含語言能力、技術能力、工作地區的意願等，瞭解各區域人才的供給狀況，提高業者分配人力資源的效率。

第三節 後續研究建議

近年來，政府的財政預算赤字，大型公共工程的發包案件數量未見增加，且有減少的現

象，對營造業造成一定的環境限制，尚有諸多主題待釐清、研究與探討，以下略舉出幾項與本研究相關的議題：

1. 本研究以台灣營造業上市櫃 12 家個案公司為對象，這些個案公司同屬甲級綜合營造業，若能對營造業整體（包含甲級、乙級、丙級營造業）做全面性更深入的研究，對不同級數的營造業者在比對參考轉型策略與公司治理結構等議題更具有實質意義。
2. 第一類的營造業者採取國際化的轉型策略，前進中東地區、亞洲新興地區之越南和印度等國擴展業務，期待未來能有書面研究這些業者國際化的經驗、定位與策略選擇及開發過程中，遭遇哪些困難，如何因應等資料建立，作為未來也可能會走上國際化的第二、三類營造業參考。
3. 由於同業間經營者第一手轉型策略決定之資料取得不易，且公司治理中有關經營傳承的話題又較敏感，希望未來能透過學術研討或與經營者有深度交情的學者以做研究報告或個案的方式，讓業界經營者願意發表分享，單一個案公司的經營傳承安排、公司治理規劃和轉型策略的決策考量，經營趨勢的判斷等，則對於營造業的其他業者將會有更有實質的參考價值。
4. 建設業與營造業有上下游緊密的關係，亦有營造業者橫跨兩個產業經營，目前有三種型態，一種是業者本身兼具建設與營造業，第二種是業者轉投資並有控制權之另一建設公司，第三種是僅著重在營造業之承攬施作上，期待未來的研究能針對這三種型態深入研究，瞭解在大環境之下，兩個產業之間的影响比較、策略選擇與定位，探討究竟哪一種形式對不同等級之營造業者來說比較適合。

第七章 參考文獻

第一節 中文部分

1. 古秋雄 (2000), 台灣大型營造業經營策略之研究—以個案公司為例, 碩士論文, 國立政治大學企業管理研究所。
2. 內政部營建署 (2007), 96 年營建統計年報, 內政部營建署, 台北。
3. 余水林 (2001), 營造業競爭力指標建構之研究—以大台中地區為例, 碩士論文, 私立朝陽科技大學企業管理研究所。
4. 余振銘 (2000), 提升國內營造業競爭力關鍵性因子之研究, 碩士論文, 國立成功大學建築研究所。
5. 沈恆夙 (2005), 營造業利潤中心關鍵成功因素之研究—以南部某營造廠商為例, 碩士論文, 國立中山大學企業管理學研究所。
6. 林宗輝 (2006), 營造業經營模式關鍵成功因素之研究—以台灣綜合營造業為例, 碩士論文, 國立成功大學高階管理碩士在職專班。
7. 林瑞陽 (2001), 台灣營建產業不同發展階段經營策略分析之研究, 碩士論文, 國立雲林科技大學企業管理研究所。
8. 金昌民 (2004), 公司治理在家族企業之應用宏傳電子股份有限公司實例探討, 碩士論文, 國立台灣大學會計學研究所碩士在職專班。
9. 周賜屏 (2000), 營造業的轉型策略, 碩士論文, 國立中山大學管理學院高階經營碩士班。
10. 邱碧珠 (2000), 資訊揭露程度與權益資金成本間之關係：我國資訊電子業之研究, 碩士論文, 國立台灣大學會計研究所。

11. 柯承恩 (1998), 我國公司監理體系之問題與改進建議(上), 會計研究月刊, 第 173 期, 頁 75-81。
12. 柯承恩 (1998), 我國公司監理體系之問題與改進建議(上), 會計研究月刊, 第 174 期, 頁 79-83。
13. 陳信宏 (1999), 營造業經營效率評估與影響其效率因子之探討, 碩士論文, 國立交通大學經營管理研究所。
14. 葉銀華、李存修、柯承恩 (2002), 公司治理與評等系統, 台北: 商智文化。
15. 曾炳霖 (2002), 淺論公司治理機制—以安隆案為中心, 會計研究會刊, 第 205 期, 頁 65-83
16. 薛榮松 (1995), 營建產業分析暨企業競爭策略初步研究, 碩士論文, 國立台灣科技大學營建工程研究所。
17. 林能白、王明德(1997), 營建工程資訊整合之可行性研究, 內政部建築研究所專題研究計畫成果報告。

第二節 英文部分

1. Arditi, D. and Mochtar, K. (2000) "Trends in productivity improvement in the US construction industry," Construction Management and Economics, Vol. 18, Iss. 1, pp 15-27.
2. Barnea, A., Haugen, R. Q., & Senbet, L. W. (1985). "Agency Problems and Financial Contracting." Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
3. Berle, A. & Means, G. C. (1932). "The Modern Corporation and Private Property". New York:

MacMillan.

4. Betts, Martin & Ofori, George (1992) “Strategic Planning for Competitive Advantage in Construction”, Construction Management and Economics, Vol. 10, pp 511-532.
5. Black, B. S., Jang, H., Kim, W. & Mark, J. (2002). “Does Corporate Governance Affect Firm Value? Evidence from Korea”, Working Paper, Stanford Law School.
6. Botosan, C. A. (1997). “Disclosure Level and the Cost of Equity Capital”, The Accounting Review, 72(3), 329-349.
7. Brounen, D., Cools, J.R., & Schweitzer, M. (2001). “Information Transparency Pays: Evidence from European Property Shares”, Real Estate Finance, 18(2), 39&11.
8. DeAngelo, H., & Rice, E. (1983). “Antitakeover Charter Amendments and Stockholder Wealth”, Journal of Financial Economics, 11(1-4), 329-361.
9. Fama, E. F.(1980). “Agency Problem and Theory of the Firm”, Journal of Political Economy, 88(2), 288-307.
10. Fama, E. F., & Jensen, M. C.(1983). “Separation of Ownership and Control”, Journal of Law and Economics, 26(2), 301-325.
11. Goodwin, J., & Seow, J. L. (2002). “The influence of corporate governance mechanisms on the quality of financial reporting and auditing: Perceptions of auditors and directors in Singapore”, Accounting and Finance, 42(3), 195-224.
12. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
13. OECD(1999). “OECD Principles of Corporate Governance”.
14. Spence, M. (1973). “Job Market Signaling”, Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-379.

15. Williamson, O. E. (1983). "Organization form Residual Claimants and Corporate Control", Journal of Law and Economics, 26(2), 351-366.
16. World Bank (1999). "Corporate Governance: A Framework for Implementation — Overview", Washington D. C.: The World Bank.

第三節 網站部分

1. 台灣證券交易所股市公開資訊觀測站 <http://newmops.tse.com.tw>
2. 證券暨期貨市場發展基金會 <http://www.sfi.org.tw>
3. 中華工程股份有限公司 <http://www.bes.com.tw>
4. 新亞建設開發股份有限公司 <http://www.newasia.com.tw>
5. 大陸工程股份有限公司 <http://www.cec.com.tw>
6. 達欣工程股份有限公司 <http://www.dacin.com.tw>
7. 皇昌營造股份有限公司 <http://www.hcgc.com.tw>
8. 根基營造股份有限公司 <http://www.kedge.com.tw>
9. 長鴻營造股份有限公司 <http://www.egcweb.com.tw>
10. 德昌營造股份有限公司 <http://www.tcccon.com.tw>
11. 雙喜營造股份有限公司 <http://www.sunsea.com.tw>
12. 隆大營造股份有限公司 <http://www.longda.com.tw>



13. 工信工程股份有限公司 <http://www.kseco.com.tw>

14. 台灣經濟新報資料庫(TEJ) <http://www.tej.com.tw>

