

《SWOT 分析參考範例》

楊晴輝：高高屏輔導顧問、e-mail：t2272@ms58.hinet.net

壹、前言

每一企業不管規模大小，在經營者心中一般均會有一「藍圖規劃」，這規劃或隱或顯，或有具體陳述，或是概略描繪，但在經營者心中一定有一「藍圖規劃」。

今天，這個企業呈現什麼樣的規模、狀態與特色？將來，你希望這個企業發展成什麼樣子？如果要朝這個理想，現在、今天這個企業應該採取什麼行動，做哪些取捨，才可以朝向未來理想的樣子？爲此，你必須構思很多策略方案（**alternative**），來讓你的企業從現在這樣，變成未來理想的樣子。

所以**事業藍圖規劃**都會需要對大環境變化的分析（例如政治、社會、人文、律法或科技的變化與影響），對市場與客戶需求變化的掌握，瞭解整體產業趨勢可能的走向，瞭解競爭者與潛在競爭者、瞭解上、下游供應商或通路，才能把未來的**藍圖規劃**做一較具體的鋪陳。而能這樣的分析、瞭解、掌握，常用的工具之一就是**SWOT 分析**。但要談**SWOT 分析**之前，我想先談甚麼是「策略」、以及「策略」是如何產生的？。

一、甚麼是「策略」？

Wikipedia 定義策略為「為達到特定目標所進行之長程行動方案規劃，且策略與戰術或行動有所不同（A strategy is a long term plan of action designed to achieve a particular goal, as differentiated from tactics or immediate actions with resources at hand.）」，

Porter（1980）將策略定義為：「企業的競爭策略是企業在產業中取得較佳的地位，所採取的攻擊性或防禦性行動」。

無論是 Wikipedia 或 Porter 的定義，都指出「策略」具有行動面，都是為達成「目標」所需採取的「行動」。但為了分析與理解上的方便與連續性，我個人傾向於將策略定義為：「方針」與「行動方案」的綜合體，也就是說：「策略」是為達成特定目標，所擬訂與規劃執行之「方針」與「行動方案」。

會如此定義，是因為在做 SWOT 分析時，一般人常將 SWOT 分析後所得的（SO）強化策略、（WO）改進策略、（ST）監控策略、（WT）避免策略等當作行動方案的層次，而沒有展開到企業或部門單位「具體可行」的層次。所以個人傾向於將（SO）、（WO）、（ST）、（WT）視之為「方針」，而這些「方針」還需要展開到具體可行的「行動方案」。譬如說「降低成品不良品率 5%」看似很具體，但展到各部門

如何執行？因為它牽涉到（INPUT）、（PROCESS）與（OUTPUT）。所以就必須展開到（INPUT）如何降低不良率、（PROCESS）如何降低不良率與（OUTPUT）如何降低不良率？（INPUT）如何降低不良率？就要先分析INPUT的哪些項目是造成PROCESS與OUTPUT不良之主因？哪些進料須提高抽檢率或全檢？哪些進料供應商要做到不良率 0.001ppm 以下，若未達標準，供應商應負何種損失賠償？展開到這樣，才說是可執行之「行動方案」。

策略與目標設定是相互的，先有目標設定，後有因應策略。換言之，策略即是為達此特定目標，所擬訂與規劃執行的方針與行動方案。所以 TTQS 的明確性先談願景、使命，再談策略；策略是達成願景、使命與短、中、長程目標的執行方針與行動方案。

二、策略如何產生？

策略是如何產生的？簡單的講，策略是來自於「思考」、「分析」和「取捨」、「規劃」。

前面提到，每一企業的事業藍圖規劃都會需要對大環境變化的分析（例如政治、社會、人文、律法、科技的變化與影響），對市場與客戶需求變化的掌握，瞭解整體產業趨勢可能的走向，瞭解競爭者與潛

在競爭者、瞭解上、下游供應商或通路，才能把未來的**藍圖規劃**做一較具體的鋪陳。而能這樣的分析、瞭解、掌握，常需用到一些分析的工具，所以以下先談一些策略規劃分析常用的工具：

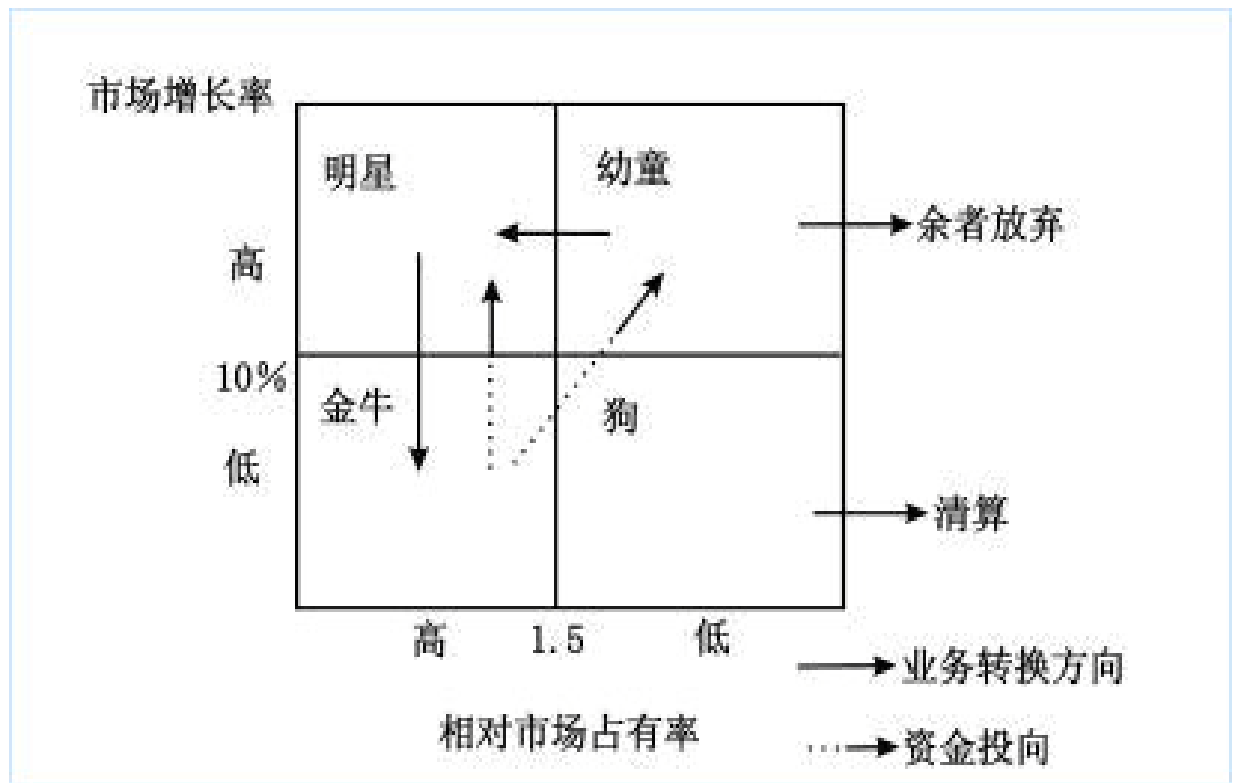
1.波士頓（**BCG**）矩陣

2.麥可·波特（**Michael Porter**）的「競爭策略」與「五力分析」

我們先從簡單的波士頓（**BCG**）矩陣分析做介紹，再進入到較複雜的麥可·波特的五力分析，當矩陣分析與五力分析都能理解後，再談到更周延、複雜的**SWOT**分析。

（一）波士頓（**BCG**）矩陣分析

BCG matrix 矩陣分析最早是由 **Boston Consulting Group** 用來分析一個公司的產品組合。X 軸是市佔率，Y 軸是市場成長率。依據企業所處的地位（相對市場占有率以及市場增長率）可以採取不同的戰略。如果一個產品位在左下角，是一個金牛產品，應可收割成果。如果一個產品位在左上角，為一個明星產品，應投入最多的資源且獲得最多的回報。若是右上角是有待觀察的產品，如果能夠提高市佔率，有機會變成下一個明星產品。反之，有可能變成狗級產品。右下角的是狗級產品，不應該投入新的資源；如果是賠錢的產品，應儘早結束。



(圖片及以下資料來源：中國投資諮詢網)

1、金牛

金牛有較低的市場增長率和較高的相對市場占有率。較高的相對市場占有率帶來高額利潤和現金，而較低的市場增長率只需要少量的現金投入。因此，金牛通常產生出大量的現金餘額。這樣，金牛就可提供現金去滿足整個公司的需要，支持其它需要現金的經營單位。對金牛類的經營單位，應採取維護現有市場占有率，保持經營單位地位的維護戰略；或採取抽資轉向戰略，獲得更多的現金收入。

2、狗類

狗類是指那些相對市場占有率和市場增長率都較低的經營單位(或產品)。較低的相對市場占有率一般意味著少量的利潤。此外，由於增長率低，用追加投資來擴大市場占有率的辦法往往是不可取。因為，用於維持競爭地位所需的資金經常超過它們的現金收入。因此，狗類常常成爲資金的陷阱。一般採用的戰略是清算戰略或放棄戰略。

3、幼童

幼童是那些相對市場占有率較低而市場增長率卻較高的經營單位(或產品)。高速的市場增長需要大量投資，而相對市場占有率低卻只能產生少量的現金。對幼童而言，因增長率高，一個戰略是對其進行必要的投資，以擴大市場占有率使其轉變成明星。當市場增長率降低以後，這顆明星就轉變爲金牛。如果認爲某些幼童不可能轉變成明星，那就應當採取放棄戰略。

4、明星

明星的市場增長率和相對市場占有率都較高，因而所需要的和所產生的現金流量都很大。明星通常代表著最優的利潤增長率和最佳的投資機會。顯而易見，最佳戰略是對明星進行必要的投資，從而維護或改進其有利的競爭地位。

(二) 麥可·波特 (Michael Porter) 的「競爭策略」與「五力分析」

1996 年，麥可·波特 (Michael Porter) 在《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 發表〈策略是什麼？〉(What is Strategy?) 一文，提出影響管理學界與企業界的突破性觀念。他認為，企業的主要目標是達成良好績效，而經營效能和競爭策略是達成優良績效的要件。

經營效能是指，你和競爭者做同樣的事情，但是你想辦法做得比他好。你和競爭者有同樣的目標，但是你之所以超越競爭者，可能是因為你有較好的電腦系統、機器設備或管理能力。

雖然經營效能包含效率，但並不限於效率，而是泛指任何能讓企業更充分利用投入要素 (input) 的實務做法，例如減少產品瑕疵，或更快速地開發更好的產品。1980 年代時，日本企業在生產技術上超越其他國家，貨品能夠大量傾銷美國，就是因為日本製的產品有較高的品質和較低的價格。

但波特指出，經營效能並非長久之計，你可能可以在短期內維持競爭優勢，但是當你不具備這項優勢時，你就落後了，因為大家都在朝更有效率的生產方式前進。

換言之，單靠改善經營效能還不夠，當各家企業模仿彼此在改善品質、生產周期或供應商關係等做法時，競爭模式會趨於一致，競爭到最後，

就沒有所謂的贏家。

這就是波特所說的「競爭合流」(competitive convergence；或譯「競爭整合」)，意即大家都朝同樣的方向競爭，結果大家所提供的產品及服務都沒什麼差別，消費者被迫從價格上做選擇，最後通盤皆輸。

什麼是競爭策略？波特認為，「就是大家都朝不同的方向上競爭，你選擇你自己的目標，和自己競爭，而別人選擇他們的目標，和他們自己競爭。」

競爭策略的核心思想，就是要創造一個別人無可取代的地位，並且懂得做取捨 (trade-off)、設定限制 (了解何者可為，何者不可為)、選擇要跑的路程，根據自己在所屬產業的位置，量身訂做出一整套活動。另一方面，企業還要執行與競爭者不同的活動，或以不同的方式執行與競爭者類似的活動。

波特強調，許多經理人的盲點是，逐漸讓經營效能取代了競爭策略，結果造成了「零和競賽」。產品價格持平，甚至下降，再加上成本的壓力，削弱了企業長期投資的能力。因此，企業想在競爭中勝出，就非靠策略不可。

如果你真的有競爭策略的話，那你的競爭者在哪裡？波特的回答是：「沒有任何競爭者！」因為你在同業中是獨一無二。

除了提出競爭策略，麥可·波特 (Michael Porter) 也提出「五力分

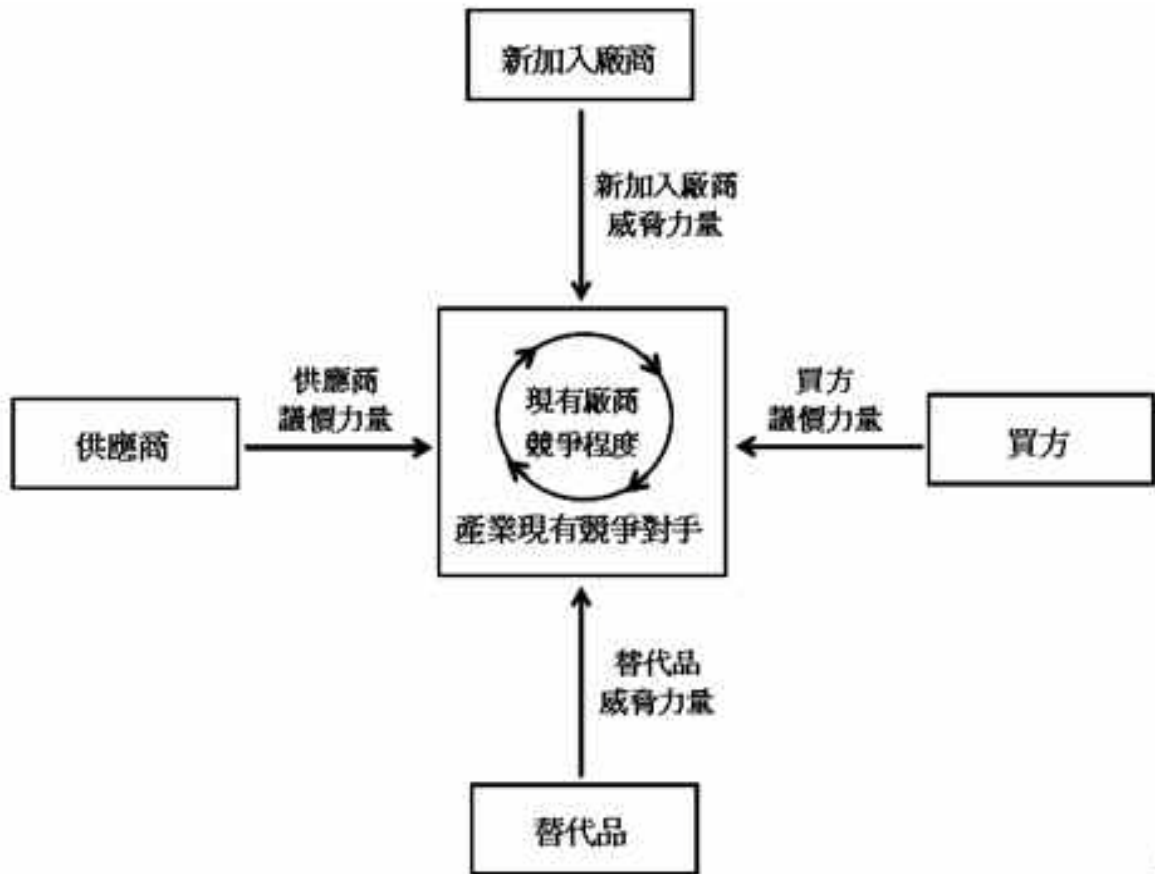
析」。

五力分析將產業結構簡單呈現為五種作用力，分別為：

1. Threat of New Entrants (新加入廠商威脅力量)、
2. Threat of Substitute Products or Services (替代品威脅力量)、
3. Bargaining Power of Buyers (買方議價力量)、
4. Bargaining Power of Suppliers (供應商議價力量) 與
5. Rivalry Among Existing Firms (產業現有廠商競爭程度)。

之後再根據作用力的強弱以決定產業競爭程度、廠商定位與獲利高低；

這樣簡單明瞭的產業結構，對我們從事分析十分有幫助。



1.供應商的議價能力

供應商力量的強弱主要取決於他們所提供給買主的是什麼投入要素，當供方所提供的投入要素其價值構成了買主產品總成本的較大比例、對買主產品生產過程非常重要、或者嚴重影響買主產品的質量時，供應商對於買主的潛在討價還價力量就大大增強。一般來說，滿足如下條件的供方集團會具有比較強大的討價還價力量：

- 供方行業為一些具有比較穩固市場地位而不受市場劇烈競爭困撓的企業所控制，其產品的買主很多，以致於每一單個買主都不可能成

為供方的重要客戶。(例如台灣的台塑集團掌控了台灣石化業上游原料供應)

●供方各企業的產品各具有一定特色，以致於買主難以轉換或轉換成本太高，或者很難找到可與供方企業產品相競爭的替代品。(例如中鋼掌控台灣鋼鐵業上游原料及特定鋼品之生產)

●供方能夠方便地實行前向聯合或一體化，而買主難以進行後向聯合或一體化。

2.購買者的議價能力

購買者主要通過其壓低價格與要求提供較高的產品或服務質量的能力，來影響行業中現有企業的獲利能力。一般來說，滿足如下條件的購買者可能具有較強的討價還價力量：

●購買者的總數較少，而每個購買者的購買量較大，占了賣方銷售量的很大比例。

●賣方行業由大量相對來說規模較小的企業所組成。

●購買者所購買的基本上是一種標準化產品，同時向多個賣主購買產品在經濟上也完全可行。

●購買者有能力實現向上整合，而賣主不可能向下發展。(例如鴻海的供應商後來被鴻海購併)

3.新進入者的威脅 (threat of new entrants)

新進入者在給行業帶來新生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有企業發生原材料與市場份額的競爭，最終導致行業中現有企業盈利水平降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生存。競爭性進入威脅的嚴重程度取決於兩方面的因素，這就是進入新領域的障礙大小與預期現有企業對於進入者的反應情況。

進入障礙主要包括規模經濟、產品差異、資本需要、轉換成本、銷售渠道開拓、政府行爲與政策、不受規模支配的成本優勢(如商業秘密、產供銷關係、學習與經驗曲線效應等)、自然資源（如冶金業對礦產的擁有）、地理環境（如造船廠只能建在海濱城市）等方面，這其中有些障礙是很難藉助複製或仿造的方式來突破的。

預期現有企業對進入者的反應情況，主要是採取報復行動的可能性大小，則取決於有關廠商的財力情況、報復記錄、固定資產規模、行業增長速度等。總之，新企業進入一個行業的可能性大小，取決於進入者主觀估計進入所能帶來的潛在利益、所需花費的代價與所要承擔的風險這三者的相對大小情況。

4.替代品的威脅

兩個處於同行業或不同行業中的企業，可能會由於所生產的產品是互為替代品，從而在它們之間產生相互競爭行為，這種源自於替代品的競爭會以各種形式影響行業中現有企業的競爭戰略。首先，現有企業提高產品售價以及獲利的機會，將由於存在著能被用戶方便接受的替代品而受到限制；第二，由於替代品生產者的侵入，使得現有企業必須提高產品質量、或者通過降低成本來降低售價、或者使其產品具有特色，否則其銷量與利潤增長的目標就有可能受挫；第三，源自替代品生產者的競爭強度，受產品買主轉換成本高低的影響。過去錄影帶市場，BETA 被 VHS 取代，VHS 被 VCD 取代，VCD 被 DVD 取代。所疫，替代品價格越低、質量越好、用戶轉換成本越低，其所能產生的競爭壓力越高。

5.同業現有廠商競爭的程度

大部分行業中的企業，相互之間的利益都是緊密聯繫在一起的，各企業競爭戰略，其目標都在於使得自己的企業獲得相對於競爭對手的優勢，所以，在實施中就必然會產生衝突與對抗，這些衝突與對抗就構成了現有企業之間的競爭。現有企業之間的競爭常常表現在價格、廣告、產品介紹、售後服務等方面，其競爭強度與許多因素有關。

一般來說，出現下述情況將意味著行業中現有企業之間競爭的加劇：

- 行業進入障礙較低，勢均力敵競爭對手較多，競爭參與者範圍廣泛
- 市場趨於成熟，產品需求增長緩慢
- 競爭者企圖採用降價等手段促銷；競爭者提供幾乎相同的產品或服務，用戶轉換成本很低
- 一個戰略行動如果取得成功，其收入相當可觀；行業外部實力強大的公司在接收了行業中實力薄弱企業後，發起進攻性行動，結果使得剛被接收的企業成爲市場的主要競爭者
- 退出障礙較高，即退出競爭要比繼續參與競爭代價更高。在這裡，退出障礙主要受經濟、戰略、感情以及社會政治關係等方面考慮的影響，具體包括：資產的專用性、退出的固定費用、戰略上的相互牽制、情緒上的難以接受、政府和社會的各種限制等。

在產業內不同廠商所受到的五力影響程度完全不同，也因此這五種力量不僅影響整體產業的競爭強度，同時也影響不同廠商的定位與獲利水準；當五種力量發揮極致時，產業競爭將激烈無比，而廠商獲利也將趨近於零。所以，產業五力無時無刻不在影響產業與廠商，而預知這五種力量對產業與廠商所帶來的可能變化，對公司擬定因應策略是十分重要的（至少可以避免最壞的情況發生）。

因此，進行分析時，首要之務便是辨認整體產業內五種力量競爭狀況爲何，影響整體產業內廠商的獲利的方向爲何，是逐步降低呢？還是

有機會轉佳？

波士頓（**BCG**）矩陣分析與麥可·波特（**Michael Porter**）的「競爭策略」與「五力分析」，都是目前為止常用的策略分析工具，但為何在 **TTQS** 一般只談 **SWOT** 分析，是因為 **SWOT** 可融入（**BCG**）矩陣以及 **Porter** 的競爭策略與五力分析，且 **SWOT** 分析較為周延、完整；所以，當您已可融入（**BCG**）矩陣以及 **Porter** 的競爭策略與五力分析時，直接便可應用 **SWOT** 分析，提出企業的短、中、長程方針與行動方案，這在以下 **SWOT** 分析的論述中，我們將可清楚發現其中的整合。

貳、**SWOT** 分析

SWOT 分析主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，是企業管理中相當有名的策略規劃工具。而所謂

SWOT 分析，依字拆開來各自所代表的意義如下：

Strength：優勢

Weakness：劣勢

Opportunity：機會

Threat：威脅

其中優勢與劣勢乃指企業組織本身內部條件的優點與弱點，包括技術、設備、組織、人力、制度、儀器…等等。機會指有利或說明企業組織達成目標的外在環境因素，威脅則是指阻礙企業組織發展的外在環境因素；包括經濟、消費者、法律文化、社會大眾、政治情勢變化、天災、傳染疫情...等。SWOT 分析除了可以增進企業瞭解自身的優勢與有利機會，同時也進一步使企業注意到本身的弱點與所面對的威脅，藉由 SWOT 分析的結果，訂定方針以充分掌握機會（O）、運用組織的優勢（S），化解威脅（T）、並矯正劣勢（W），以達成企業組織的使命與目標。也就是說藉由「知己知彼」，並掌握大環境趨勢變化，督促企業在既有的基礎上，正視本身的短處與面臨的潛在危機，加以改進與補強，以強化企業之競爭優勢。

	Helpful 對達成目標有幫助的 to achieving the objective	Harmful 對達成目標有害的 to achieving the objective
Internal 內部組織 attributes of the organization	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
External 外部環境 attributes of the environment	Opportunities: 機會	Threats: 威脅

(圖片來源：維基百科)

叁、SWOT 分析引導

一、優勢：

- 技術上有何優勢？
- 設備上有何優勢？
- 品質上有何優勢？
- 交期上有何優勢？
- 成本上有何優勢？
- 客戶服務上具有何優勢？
- 售後服務具有何優勢？
- 自有品牌上的優勢？
- 產品有什麼優勢？
- 客戶的需求與特性有何優勢？
- 商業模式上有何優勢？
- 專利（智權）上有何優勢？
- 生產據點上有何優勢？
- 供應商方面有何優勢？

- 快速量產上的優勢？
- 運輸上有何優勢？
- 研發創新上有何優勢？
- 組織架構上有何優勢？
- 人才方面具有何優勢？
- 員工配合度上有何優勢？
- 員工向心力上有何優勢？
- 員工年輕化上的優勢？
- 財務管理上有何優勢？

二、劣勢：

- 員工向心力不足的劣勢
- 員工高齡化的劣勢
- 年輕員工向心力不足的劣勢
- 年輕員工配合度不夠的劣勢
- 組織結構上的劣勢
- 人力不足的劣勢
- 人力招募不易的劣勢
- 技術上的劣勢
- 設備上的劣勢

- 成本上的劣勢
- 品質不穩定的劣勢
- 交期不穩定的劣勢
- 技術不穩定的劣勢
- 技術不足的劣勢
- 運輸上的劣勢
- 客戶留住率低的劣勢

三、機會：

- 有什麼適合的新商機？
- 如何強化產品之市場區隔？
- 可提供哪些新技術與服務？
- 政經情勢的變化有能提供哪些有利機會？
- 與上游供應商的關係能提供哪些（有利）機會？
- 企業未來 5—10 年之發展規劃為何？
- 節能省碳之大環境能提公司什麼樣的新商機？
- 大陸開發西部政策能帶給公司何種機會？
- 大陸成爲全球第一大汽車市場能持續帶給公司何種機會？
- 大陸成爲全球第二經濟體（市場）能持續帶給公司何種機會？
- 大陸擴大內需政策能帶給公司何種機會？

- 金磚四國的發展能帶給公司何種機會？
- 政策、法規的修改能帶給公司何種機會？
- 人均收入的變化、成長(或停滯)能帶給公司何種機會(或威脅)？

四、威脅：

- 大環境近來有何改變？
- 競爭者近來的動向為何？
- 是否無法跟上消費者需求的改變？
- 政經情勢有哪些不利企業的變化？
- 哪些因素的改變將威脅企業生存？
- 市場上哪些新技術的開發將帶給企業何種威脅？
- 歐美市場的萎縮將帶給企業何種威脅？
- 現有競爭者的競爭將帶給企業何種威脅？
- 現有競爭者的併構行動將帶給企業何種威脅？
- 潛在進入者將帶給企業何種威脅？
- 替代性產品將帶給企業何種威脅？
- 客戶的議價能力帶給企業何種威脅？
- 供應商的議價能力將帶給企業何種威脅？
- 哪些消費習慣的改變將帶給企業何種威脅？
- 哪些原物料的上漲將帶給企業何種威脅？

環保標準日益嚴格將帶給企業何種威脅？

匯率政策將帶給企業何種威脅（或利益）？

肆、SWOT 分析參考範例

一、優勢：

○○光電設備廠

●擁有自主性的研發能力與相關經驗，所生產的機台設備，在各光電大廠中，保有極佳的風評，搭配上及時的問題反應能力和最佳的售後服務，以及價格的優勢，已使○○在 Local 自製廠商中居於龍頭地位，並成為各光電大廠的最佳選擇。

●快速售後支援服務：TFT-LCD 設備的使用業者通常將製程技術、快速零件提供、新製程技術以及機台問題的解決能力納入考量，相較歐、美、日等進口廠牌而言，本土廠商因地利之便，通常能夠提供更迅速良好的支援服務。

●提供符合客戶多樣化之需求及高品質之產品。

●價格的優勢。

●國內精密機械加工製造能力良好：（上游廠商支援的優勢）（產業群聚的優勢）

工具機與關鍵零組件在台灣已有相當基礎，並且在國際上已具有競爭

性，由於台灣在基礎工業的扎根，國內在精密機械加工製造能力良好，機械設計技術人員充足。值此台灣 LED 產業發展蓬勃之際，發展與機械本體關聯性強的 LED 設備產業極具投入成效。

○○科技工程

●豐富的工程實績：

本公司成立十餘年憑藉著經營階層的信念與努力，不斷地開拓業務，接案規模從小案到大案，產品類從一般氣體管路工程到特殊氣體管路工程，客戶群從一般電子業到半導體、光電業，因此截至目前已累積相當可觀的施工實績與經驗。例如，高科技電子產業之知名公司台積電、聯電、旺宏、南亞科技、友達與奇美電子等公司皆為本公司客戶。在工程經驗不斷累積下，本公司之技術經驗愈能獲得客戶的信賴，因此豐富的工程實績已成為本公司業務發展的重要助力。

●高素質的專業團隊：

本公司為使人力素質與技術能力能與科技產業之升級同步成長，因此不斷網羅優秀的技術及管理人才加入本公司之服務陣營，截至目前已吸納多位於業界具有豐富經驗之專業人才來提昇團隊素質，因此本公司之人力陣容已組成一支高水準之技術團隊，足以提供高標準的技術服務。

●高效率的工程管理：

精簡的組織、彈性的制度及簡化的指揮系統是本公司提昇經營效能的利器。此外，本公司自始以來即培養員工良好的工作習氣與慣性，因此減少無附加價值的作業、避免資源浪費並且重視時間效率已然成爲公司文化的內涵。

●優良的品質形象與信譽：

提供高等級、高品質的氣體管路工程，是本公司的服務定位，經過一貫的堅持，已經在客戶間建立了良好的口碑，這是本公司極重要的一項無形資產，也是開拓客源與爭取業務的一項保證。

●本公司在廠務氣體管路、真空管路工程有十餘年經驗，深受各大半導體及光電廠商肯定與信任。

●本公司針對整體解決方案(**Total solution**)提供設計、規劃、施工、監工、工安及測試人才充沛，全方位專案管理能力來滿足客戶需求。

●本公司於林口與台南分別成立辦事處，並新加坡成立服務據點，上海成立○○系統科技(上海)有限公司，增加各地域業務拓展，並邁向全球化。

●本公司業務範疇橫跨半導體、光電業及傳統產業，不受單一產業景氣影響。

○○電子

●經營團隊經驗豐富：

本公司之經營階層擁有二十餘年之銷售、生產、研發、品質及成本控制經驗，各部門主管平均年資亦逾 10 年以上，產業經驗極為豐富，使公司無論在管理、生產、研發及銷售方面均能有完善的規劃與執行。

●產品線齊全，生產基地分佈各地，提供不同產能需求：

本公司自早期的投入到近年來光電產業之專業素養，經過多次景氣循環的洗禮，目前能依附加價值高低選擇生產基地，讓海內外各廠充份發揮其長處及優點，使產品線相當齊全且多樣化，不僅能滿足不同客戶需求，更延長產品壽命。

●行銷網路強：

本公司累積多年的市場經驗，已充份掌握市場客源，行銷網路遍及全球，且往來客戶均為市場之大廠。

●研發能力強，新產品開發快速：

本公司有優秀的研發人才，每項產品從構想、設計、研發、開模、生產至交貨，平均僅需三個月時間，能適應目前快速變化之市場。

●多國生產：

本公司於台灣、大陸及馬來西亞等均有生產基地，依產品附加價值高低，選擇生產基地，多國化生產，因應客戶需求並有效降低成本。

●產品種類齊全，品質獲認可：

由於本公司多年來持續的研究發展，使本公司擁有多元化的產品，例如車用數位影視 QS-9000(車用規格)及 ISO-9001 及 ISO-14000 品質認證合格證書，遊戲機之顯示器的產品線廣度及深度皆為世界領先者，產品品質於市場均有極佳之口碑。

●客戶掌握度高：

本公司於 74 年即投入車用數位影視市場，為全球知名之製造商，產品品質穩定與汽車用品通路業者進口商等維持長期之合作關係。

○○公司

●就近服務客戶，提供最佳送樣效率及交貨機動性，以增加客戶滿意度。

●生產交期具彈性，迅速機動性調整生產線，以符合客戶需求。

●優秀的研發團隊，擁有自行研發材質及產品的能力，可配合客戶開發新產品。

●與客戶互動關係良好：

行銷據點設立於台灣、中國及美國地區，就近與具有設計能力之客戶共同研發新產品，生產據點亦依客戶分佈而設立，不僅在產品開發及樣品承認上提供即時性服務，並在交貨上更具迅速及彈性，與客戶建立良好溝通模式，維持穩定合作關係。

●多元化的產品種類：

電感產品應用範圍廣泛，需要具有多樣化的產品才能夠滿足市場的需求，本公司多樣化的產品組合，足以提供下游客戶多樣化的選擇。

●優良製造及研究開發能力：

製粉能力乃是鐵芯廠的關鍵技術，本公司具有豐富的製粉經驗，此外新的製粉站也已擴建完成，不僅能夠滿足本身的需求，還能夠對外銷售，擴大公司的製粉經濟規模。此外，研發部門在最近兩年發展出許多新材質，如 High μ 材及 Power 材均頗有收穫。

○○傳統產業

- 累積二十餘年之製造、銷售經驗與口碑。
- 與上游供應商建立長期合作關係。
- 原材料調度能力優於同業。
- 有優於同業的大設備，可搶攻大尺寸市場。
- 資金、場地較充裕，具有擴展實力。
- 與日系顧客關係良好。
- 現場生產機動力優於同業。
- 海外○○廠優惠關稅對顧客具吸引力。

○○醫療產業

- 主要產品在市場上均已佔有一定的地位。

●全方位的客戶服務：

醫療院所為本公司業務主軸，本公司透過專業分工與資源整合工具，提供客戶更多樣的產品，加上相關醫療設備租賃業務與專業人才提供醫院管理資訊服務，強化與客戶間良性的互動關係，完成提供客戶全方位的服務。

●行銷通路之價值：

本公司經營醫療衛耗材市場多年來，已建立完整行銷網路，因之擁有相當之主動權及相對的談判籌碼，可爭取到對公司有利的條件，並透過專業的行銷能力架構一完整健康事業體系，充分展現醫療衛耗材市場行銷通路之價值。

●專業資訊之提供：

本公司的客戶多為醫學專業背景的醫療院所，因此搜集日新月異的醫療技術，提供客戶有關產品的資訊，及不定期邀請專業人士或供應商舉辦相關產品及產業座談會，使客戶能掌握市場資訊動態，以利新產品之推廣。

●一流品質及聲譽之代理產品：

醫療器材及相關健康事業產品攸關民眾健康福祉，故消費者對產品品質要求極高，形象建立不易，因此本公司所代理之產品均選擇知名品牌，配合公司專業的行銷能力，創造競爭的利基。

●完整的資訊系統：

本公司完整的資訊管理系統能有效整合台北總公司、中區及南區辦事處及倉庫間之進銷貨及存貨進行動態管理提昇客戶與本公司間的緊密關係。

●本公司因已具備營運經濟規模，因此在對外採購條件有一定之優勢而有更佳的業務競爭力。另外由於亞太地區之生活品質提高，致使醫療品質的要求也相對提昇，本公司已具備的行銷管理能力，專業服務水準及市場規模，易於吸引全球性之醫療大廠(如 **Baxter** 及 **Tyco** 等)與本公司建立策略聯盟之合作關係，對於本公司的永續經營更添加助力。

●語言與文化優勢有力拓展大陸○○市場商機。

●能提供品項設計供客戶選擇生產的優勢。

●長期擔任代工、加工所累積的技術頗為成熟，有利企業配合跨國企業需求，彈性調整生產模式，持續在供應體系中扮演分工合作角色。

劣勢：(以下不再依公司別列舉)

●產品生命週期縮短，創新能力不足，導致競爭優勢逐漸喪失。

●企業內部人才培訓機制缺乏。

●環保標準日益嚴格，經營成本提高。

●整體產業近年來成長趨緩，惡性競爭下，產品降價要求壓力大。

- 電腦化（ERP）落後，管控困難、易出錯。
- 無法獲得高附加價值產品顧客層之青睞。
- 人才養成與培訓不易有礙經營能力提升。
- 公司知名度較低，優秀人才招聘不易。
- 薪資績效考核制度不健全，無法提升員工士氣與動力。
- 現場人員作業繁忙，且大多數為資深員工，不易進行訓練以提升能力。
- 人才流動性高：
由於本公司所需之技術人員與 IC 產業相重疊，故在人員招募及留才上較為辛苦。
- 通訊、車用等應用技術研發人才不足，且招聘不易。
- 國內外廠商競爭者多，產品同質性高，價格競爭激烈。
- 產品價格較國內主要競爭對手為高。
- 生產技術無法突破傳統模式，亦無專人改善，逐漸落後同業競爭對手。
- 機台設備老舊，無法滿足較嚴謹公差要求。
- 受限於資金，無法大幅拓增產線。
- 關鍵材料、設備開發之主導性不足。
- 歐韓市場有待開發，美洲通路不足。

●數位遊戲產業與國際大廠比較，國內業者多屬中小企業體，資金規模皆不夠與國際大廠抗衡，將侷限國內廠商在資金、技術、設備與人才方面之招募與購置。

●國內業者發展遊戲創作時仍缺乏對國際市場趨勢之了解，國際視野與能力也有待加強，此外關鍵技術落後國際領先廠商等因素，造成國內廠商在國際之競爭力不足之窘境。

●隨著經濟自由化、產業全球化發展，企業大型化、集團化日益明顯，使得中小企業之生存發展更趨不易。

●產品設計能力不足及市場行銷人才欠缺，不利中小企業透過創新研發提升附加價值，或是藉由自創品牌開拓市場。

●資訊科技導入不足，不利中小企業利用電子商務創新經營模式，或是找尋新的生存利基。

●企業規模偏小與自有資源不足，不利中小企業吸收優秀專業人才從事產品技術創新研發，或是進行經營升級轉型發展。

●自有資金籌措能力有限，加上會計資訊透明不足，不利中小企業健全財務結構，或是利用資本市場取得經營資金。

拓展大陸連鎖加盟店的弱勢：

●規模與經營的平衡：大陸市場中，連鎖企業的兩難在於規模與經營，要規模擴大，營業據點多，經營管理可能鞭長莫及，若不達到一定的

經營規模，在各種成本上又達不到最低成本的效益。不少中資、台資連鎖企業在建立品牌知名度和市場的考量下，採取加盟方式衡量，以加盟金、權利金等來平衡收益，卻可能是導致失敗的開始。

●經驗不純熟，貿然投資：不少台灣連鎖企業的品牌在台灣成功開出兩、三家連鎖，便匆匆想將經驗移植至大陸；有人的品牌在台灣還屬創業摸索階段，也迫不及待地到大陸爭取加盟者；有人雖然在台灣創建事業有成，但對加盟一知半解，便貿然將自己的經營模式整理成冊，賣起連鎖。他們共同的想法為：如此廣大的市場中必有知音，未來發展不可限量。

●消費者忠誠度低：以精品消費者來說，消費者相信品牌形象、知名度，也願意花較多的金錢去消費，以期得到高品質的商品，因此，連鎖業者要抓住這一群的主力消費人口，需要花費許多人力、財力，來經營品牌的形象。儘管如此，這一群消費人口還是喜新厭舊，喜歡嘗試新的品牌、新的店，忠誠度低。

●人才招募、培養不易：人才的招募與培養，也是各連鎖業者共同煩惱的問題。因為再好的服務流程設計、營造的店舖氣氛、費心研發出的美味商品，都必須要透過第一線服務人員，才能呈現給消費大眾。但是因為服務業的工作辛苦，往往必須配合輪班，加上待遇不高，因

此，長期以來，第一線的服務人員的流動率一向偏高，而且好的人才也留不住，徒增企業的教育訓練成本。

●租金節節高升：店舖經營上的另一個極大壓力來源，就是居高不下的房租負擔。一家店的來客是否足夠，立地條件是一個決定性的關鍵因素，但是好的商圈不僅租金居高不下，往往也是各家品牌咖啡館競相爭奪的場地。

●缺少強勢品牌。

●加盟費用較高：加盟品牌店除了需要繳納一次性的加盟費外，還需要交保證金 和每年的權利金。各品牌的加盟費用不一，通常在 50 萬—100 萬元左右。

●服務尚不完善：目前加盟品牌店的通病是僅提供開店的指導，缺乏後續的技術服務、培訓和經營活動策劃。而如果沒有持續培訓、設備的定期保養，將很難保證穩定的服務品質，缺少營銷活動的籌畫，加盟的優勢也無從體現。

機會：

●政府的獎勵與推動，業者合作投資意願濃厚：

政府除在科專計畫投入之外，亦透過技術引進、促進投資案及主導性計畫新產品等方式加以推動，廠商投資意願濃厚。在政府獎勵與推動

之下，業者合作意願增加，令業者間策略合作關係亦日趨熱絡。

●政府大力推動高科技電子工業及通訊等產業，且民間高科技產業的投資持續成長。

●中國汽車市場已成爲全球第一大汽車銷售市場，且逐年成長趨勢，車用週邊產品市場成長可期。

●美國三大車廠倒閉風波，促使全球汽車零組件供應鏈洗牌。

●產品範圍廣泛，市場空間大，有利市場的開拓。

●中國政府大力發展太陽光電產業，未來可望成爲新興市場，台灣的太陽光電產業跟中國競爭阻力較大，借力使力和中國合作較有發展機會。

●金融海嘯後，歐洲各國太陽光電補助政策有所變化，連帶影響產品需求，低價化成爲最佳解決方案之一，使得高價、高品質的歐洲廠商訂單流向中國大陸與台灣。

●大陸主要都市地區咖啡消費風氣上升，港台商前進設立咖啡店的規模也愈來愈大，以咖啡食材及技術傳授爲主要業務的本公司，受益可期。

●配合海外廠生產啓動，未來成長可期。

●同業或異業策略聯盟之成功案例增加。

●成熟產品幾無利潤，強迫轉型是時機。

- 政府協助引導建構台灣成爲亞太汽車零組件供應中心。
- 歐盟 REACH 實施後，部分歐洲廠商爲規避登記測試費及相關規定，陸續計劃將生產基地移轉海外，介面活性劑廠商承接機會高。
- 紡織助劑特化品都在歐盟境內生產，若能取得技術，將可在快速崛起的中國大陸紡織人纖市場，搶得商機。
- EG 等原料成本的上揚，加工絲業者獲利可期。
- 中國大陸市場成長帶動國內設備產業發展之機會。
- 藉由通路、製造能力向上發展高階設備；獲取美、日等國際設備組件代工合作商機。
- 藉由設備供需間合作或聯盟發展高階設備及零組件。
- 拓璞產業研究所表示，由於全球景氣逐步復甦，將使市場需求增加，預估 2010 年全球大尺寸面板產業將持續成長。
- 平面顯示器除用於原有數位相機、攝錄影機、可攜式 DVD 播放機之外，銷售量最大的手機顯示器，目前也逐漸採用中小型 TFT LCD，以致中小型 TFT LCD 未來在全球市場，將有不錯的成長趨勢。
- 全球暖化、節能省碳議題之發酵，將爲清潔能源和新能源汽車等產業帶來很大發展機會。
- 自行研發數位電腦遊戲，一方面自製遊戲可以享有較高的毛利率，一方面可以開發貼近市場需求的產品，更重要的是得以將市場伸及大

陸、日本、東南亞等地，營業範疇相對於代理而言更為廣闊。

●台灣行動電話普及率排名全球排名第一，行動應用服務產業有上百億元之產值，文字/多媒體簡訊服務、圖形及鈴聲下載為目前手機娛樂最主要應用，個人消費者市場中以行動遊戲最具成長潛力，J A V A 手機與 3 G 手機的推出將有助於行動娛樂市場的進一步發展。

●台灣發展數位遊戲之機會在於華人市場的快速成長；其次，強調神秘、奇幻、古裝故事背景等東方色彩之遊戲軟體，在西方市場亦有一定的吸引力。近年一些東方電影在西方社會大受歡迎，可見台灣數位遊戲產業業者亦有極大機會。

●台灣數位學習發展之優勢在於國內資訊業蓬勃，電腦或是網路使用普及，可加持國內數位學習之環境養成。此外，台灣與亞太地區學習需求與終身學習參與風氣逐漸成熟，可帶動台灣數位學習產業新成長契機。

威脅：

●成熟型產品生產要素成本高，低價位產品已逐漸被其他國家取代（大陸、越南…等等）

●台灣環保意識高漲，增加生產成本。

●招才、培才不易，阻礙經營開發能力。

●顧客對產品品質要求高。

- 市場價格競爭劇烈，產品價格單價逐年降低。
- 中低價位產品已逐漸被其他國家取代。
- 國內人工成本高。
- 勞動力投入缺乏。
- 封裝材料主要為日本供應商所掌控。
- 3C 產品日新月異，對○○元件規格要求變化快速。
- 元件廠大者恆大的競爭態勢逐漸形成。
- 刻板印象及消費者用藥偏好，使國產藥品處於不利之競爭地位。
- 加入 WTO 組織之後，藥品的進口關稅已完全取消，進口藥品以更低的價格攻佔台灣市場，不利於國內製藥廠商的發展。
- 中國政府對於太陽光電產業的大力支持，使得中國廠商產能滿載，且中國運用規模經濟發展太陽光電，卻讓兩岸差距不斷拉大。現階段台灣太陽光電業者若想要和中國競爭，常受限於規模。
- 消費性電子產品生命週期極短、量能變化極大及市場需求不定等之威脅。
- 印度與中國大陸皆積極發展軟體代工產業，部份內容軟體代工機會已由印度及中國廠商奪走。
- 國內市場環境太小，儘管國內業者可橫跨發展至全球各地，但卻因國內市場太小無法藉由本地市場獲得足夠之營收與利潤進而擴展全

球市場。

●韓國目前大力推動遊戲產業發展，中國也正迎頭趕上，都對台灣發展遊戲產業造成很大威脅。

●台灣在動畫人才上面培養不足，過去學校電腦美工人才多是轉往網頁設計、網頁動畫發展，對於動畫方面之教學或是培養，各級學校直至 2000 年以後，才開始略有規劃，以致動畫人才培養不足。

●台灣推廣電腦動畫最主要威脅在於國際（美、加與日本）大廠之市場壟斷現象，尤其是美系大廠憑藉其掌握電腦技術之深厚知識，以及電影產業於全球之高度寡占現象，使得其動畫產業可以說掌握全球發展之核心關鍵。

●台灣欠缺強勢的電影產業推動，動畫雖有電影、電視、網路三個通路在推動，但是主要焦點還是來自電影，沒有電影業之舉足輕重地位，很難在動畫領域上出頭。

●數位學習收費習慣難以養成，相關學習工具未臻完善；因此儘管國內寬頻建置已逐漸普及，但是終生學習商業模式並未成功的複製到數位學習產業上。

●多種學習工具充斥於消費性市場，使得消費者選擇數位學習之方式並不見得是最快、最廉價或是最有效之方式，尤其是在人口往都市密集集中之際，都市多元之學習環境對數位學習之推廣產生一定瓶頸。

- 原料與能源價格波動過大、利率與匯率變化不定，影響企業經營與長期投資規劃。
- 國際環保法規日益嚴格，低碳減量成爲發展趨勢，擴大產品認證範圍，提高台灣中小企業進入跨國企業供應體系門檻。
- 勞動條件提高與社會福利成本增加，影響中小企業經營與長期投資規劃。
- 國際企業朝向大型化、集團化發展，加速全球資源整合與市場佈局，壓縮台灣中小企業生存空間。
- 中國大陸及新興國家中小企業快速崛起，狹藉成本優勢發展比較利益產業，並且以低廉之價格大量輸出，爭奪台灣中小企業海外市場。
- 產業聚落效應不斷擴大，專業分工層次更加細緻，不利創新研發能力較不足的中小企業參與跨國企業供應體系。
- 政府現行法規保障欠缺完整，相關單位輔導資源配置略顯不均，加上橫向整合有待加強，降低台灣中小企業經營活力。

伍、SWOT 分析之後，如何擬定「策略或方針」？

擬定「策略或方針」可運用 **USED** 技巧來提出解決方案，USED 是下列四個方向的重點縮寫，分別是：

- ▲ 如何善用每個優勢？ How can we Use each Strength？

▲ 如何**停止**（**減抑**）每個劣勢？ How can we **Stop** each Weakness？

▲ 如何**成就**（**把握**）每個機會？ How can we **Exploit** each Opportunity？

▲ 如何**抵禦**（**防衛**）每個威脅？ How can we **Defend** against each Threat？

(S+O) 強化、利用、提升這些	(S+T) 改進這些
(W+O) 監視這些	(W+T) 消除這些

（利用這些）

- 擴大產品銷售層次，實施低成本、高品質、高服務策略，搶攻外銷市場，並取得其他顧客信任之優勢。
- 尋找機會與同業交流共構銷售網、產品層別，及透過產官學之輔導，增強開發及生產技術。
- 突破後段製程瓶頸以有效擴大產能。
- 策略整合與成本管理

為使公司資源運用更集中、更聚焦，創造更高附加價值，實施 BSC 平衡計分卡，透過財務、客戶、內部流程及學習與成長四大構面，擬定發展策略，透過具因果關係量化指標之設立，及全員致力於實際執行方案之編定與落實，上下一心來達成公司的願景及目標。

●提昇整體績效，將採取成本與作業的緊密連結，來交叉檢視企業營運價值的創造與成本的控制，針對產品營運所涉及的每項作業活動，作為成本的計算與分攤基礎，進而改善營運效能與管理策略，並與平衡計分卡體系相連法來衡量績效目標的實際達成狀況。

●強化提升小型化開發技術。

●強化提升切割技術。導入微影蝕刻技術。

●資訊系統全球化佈局，陸續導入商業智慧系統（BI）、人力資源發展系統（HRD）、顧客關係管理系統（SCM）、產品生命週期管理系統（PLM）等管理工具，以強化基礎核心能力。

●強化提升客戶一次購足需求之滿足。

●強化提升車載用產品開發能力。

●強化提升高階模組產品的開發能力。

●強化提升可靠度測試技術及設備之研發能力。

- 提升產品頻率偏離量、阻抗性等規格嚴謹度。

- 縮短量產時程。

(改進這些)

- 整合公司 ERP 系統、策定營業目標積極尋找顧客、提高產能產值、創造利潤。

- 招攬開發人才，進行專案人員培訓計畫，開發高附加價值之產品(汽車扣件、管配件)。

- 以自有品牌業務來發展長期獲利，亦加強 ODM 業務，來提昇產品的值與量。並與國際著名大廠策略合作。

- 強化競爭優勢、爭取國際 ODM/OEM

延攬專業人才、提昇研發競爭力及改善產品製程，以爭取國際大廠的 ODM/OEM 訂單，達到規模經濟以降低成本、加速品質提昇以符合國際標準。

- 加產品多元化及獲利。

- 提升培訓能力與人員招募能力

- 產品組合多樣化：本公司產品以照護生活、提升生命的品質為發展中心，故凡與健康照護相關之產品均為本公司開發之方向，以最齊全的產品組合來滿足國人生活所需。

●產品差異化：創造與同業產品之差異性，差異化可創造市場優勢並產生利潤，另可使各關係人(stockholders)形成一個認知，瞭解本公司獨特的商品策略，從而獲得競爭上的利益。

●開發海外市場：複製可用之通路拓展經驗，期能有助於海外市場之開拓，擴大本公司市場規模。

●參酌經銷商及各大藥局所提供之市場資訊，開發新產品，適時更新商品組合，以提高市場佔有率。

●提升人力效能與降低生產成本

●強化與開拓歐、韓與美洲市場。

●提升海外廠生產能力與降低成本能力。

●掌握原料供應商。

●與國內材料供應商合作開發及使用國內自製材料，以降低材料及生產成本。

(監視這些)

●提升企業形象，讓現有顧客依存度加深，及拓展新顧客以提升營業額。

●改善設備，建置快速換模機制，降低生產成本，提升競爭能力。

●強化電子服務系統的運作能力、提昇營運效率；有計劃地改進各流

程的電子作業系統，以縮短研發/製造時間、提昇服務效率、降低庫存加速生產週轉率。

●提高銷售預測的準確性，產銷密切配合，以縮短產品週轉期，降低庫存壓力；並提高獲利產品的銷售比重。

●加強製程管制、提升生產效率，透過生產流程之改善，降低生產成本。

●強化與同業策略聯盟合作關係。

●提升海外廠生產能力與降低成本能力。

●擴充高階化產品產能。

●切入全球一線電子大廠成爲其 AVL（通過認證）供應商。

●提升快速回應市場價格競爭的能力。

●提升製程效率及良率。

（消除這些）

●引進高精度、高性能的新設備及新技術，以生產高品質、高附加價值的產品，因應市場發展。

●建置薪資與績效考核制度，讓升遷與獎金合理公平，得以召才、用才、留才，提升整體戰鬥力。

●加強機台整修及保養。

●強化提升歐、韓與美洲市場之開拓能力。

- 強化競爭優勢、爭取國際 ODM/OEM
- 強化提升通訊、車用等技術研發能力。
- 強化提升關鍵材料、設備開發之主導性。
- 有效運用集團資源，降低生產成本。
- 強化存貨與應收帳款之管理。
- 加強內控系統功能的發揮，降低庫存及呆帳的發生，加強應收帳款的收回，以增加資金的週轉率。
- 進行技術合作或轉移，節省新產品的開發成本。
- 開拓新的市場通路，如新的連鎖藥局、藥妝連鎖店，或傳銷通路、網際網路通路等，確保營業額及營業利益之不斷增長，創造股東權益。
- 配合市場需求，有效運用現有之機器設備，提昇產能及產品品質，老舊機器則及時換新，以提高整廠之生產效率。
- 有效掌控原物料庫存、原料交期等，精準規劃製程能力以確保公司交貨期，以達市場業務需求，並合理降低公司存貨週轉天數。
- 尋求優良且適合之材料供應商，建立多方良好關係，以達到降低成本、穩定貨源之目標。

陸、如何從「策略、方針」具體化為「行動方案」？

一般中小企業之 SWOT 分析，困難的是只展開到「策略、方針」的層次，而無法展開到具體的行動面向，例如：

CASE1

●同業競爭：面臨低價電腦風潮之影響，加上市場擴充產能太過，價格競爭激烈，壓縮獲利空間。

因應對策：

- 1.品質持續之改善與進步，以提升良率，增加獲利。(如何持續改善？具體的改善措施為何？)
- 2.持續不斷之開源與節流，並嚴格掌控原物料價格，以期降低成本。(如何開源與節流？如何掌控原物料價格？)
- 3.自動化及精密設備之持續投資，以保持品質、產能效率之優勢。(自動化之效益如何評估？製程的哪些階段應優先實施自動化？)
- 4.市場之審慎評估及研究，並評估轉移不具競爭產品至成本低廉之生產基地。
- 5.技術之研究發展，拓展高精密、高價值之產品市場，擺脫低價市場之競爭。(研發時程計畫為何？高精密、高價值之產品佔營業額份額多少%？)

CASE2

●競爭者之價格競爭：由於市場競爭激烈，競爭者常以壓低售價為競

爭的手段，以求擴大市場佔有率。

因應對策：

1. 提昇各式行動電話的製造經驗與量產實力，(如何提升製造經驗與量產實力？提升多少%?)
2. 強化原物料採購能力，提高生產效能，(如何強化原物料採購能力?)
3. 以全球運籌管理，持續降低生產成本；(供應商的議價實力如何？有無評估統籌採購與分散採購的風險?)
4. 引進文件管理系統，使製造經驗得以移植，讓每一機種的學習時間縮短，以形成本公司的競爭優勢。
5. 持續加強研究開發符合市場需求的機種及新的行動電話技術，創造技術領先，

接下來我們再看一些已經展開到更具體行動面向的例子

CASE1

●縮短研發時程，加速新產品開發。

因應對策：

- 1.從顧客觀點來考慮消費者需求。(研發團隊參與經銷會議、參與客戶服務與客訴處理)
- 2.清楚明確定義研發流程及各部門相關人員之角色功能，增進瞭解彼

此間的工作內容與相互關係。

- 3.改善獨立作業習慣，降低衝突、提昇工作效率。(人員輪調及工作代理)
- 4.導入同步工程，整合設計與製造相關問題。
- 5.展開作業網路路徑圖及要徑法(CPM)時間分析圖，讓專案成員清楚瞭解時程進度。

CASE2

●各項原物料陸續飆漲，導致生產成本上升，使獲利之提升更形困難。

因應對策：

- 1.降低成本、提升獲利，朝向更精密更複雜之利基市場。
- 2.投資LDI曝光技術、高層厚銅板技術及軟硬結合板技術等製程設備，爭取高單價之產品，提高毛利以降低成本上漲之影響，提升公司之整體獲利。
- 3.配合客戶產品發展趨勢及需求，不斷研究，持續改良：並積極發展

下列製程：

- A.提升二十層板以上量產技術
- B.提升逐次壓合(增層)量產技術
- C.提升二階以上盲埋孔(HDI)量產技術

- D.提升 COD 污染處理技術
- E.設立填孔電鍍實驗線
- F.提升 2mil 內層薄板量產技術
- G.軟硬複合板開發

CASE3

●環保標準日益嚴格，經營成本提高。

因應對策：

- 1.廢水派合格之專職人員處理。
- 2.委託政府認可機構，定期進行監測。
- 3.與合格廠商簽定合約，清運污泥及廢印刷電路板。
- 4.致力遵行 ISO 14001 之精神，防治污染、節能減廢之環境政策。

(1) 加強酸、鹼液之控管：

針對高濃度廢液加以分類處理，並於排放時予以分管排放；隨時注意排水管是否有堵塞現象。

(2) 強化 COD 值(化學需氧量)之控管：

除定量添加活性碳外，針對異常水質以迴流方式處理，確保排放水均符合標準。

(3) 加強現場當槽管理之預警系統：

要求現場單位確實填製當槽記錄，環工人員不定時抽檢水質標準。於

達排放標準臨界點時，立即調整處理批量與通知生產部門，停止或降低當槽之相關比值。

(4) 推動節能減廢專案：

成立節能減廢小組推行及執行並定期檢討各項減廢措施施行成效。

CASE4

●外銷依存度高，匯率變動潛在風險較大。

本公司產品銷售對象以外銷為主，故匯率變動對本公司之營運及獲利有直接影響。

因應對策：

- 1.調整海外廠產能，以利外匯平衡規避風險。(產能分配表)
- 2.積極蒐集匯率變動之相關資料並隨時注意其走勢變化。(匯率趨勢圖)
- 3.業務及採購部門相關負責人員於報價時應隨時參考匯率走勢。
- 4.增加強勢貨幣之資產部位(應收帳款、銀行存款)及增加弱勢貨幣之負債部位(應付帳款、銀行借款)。
- 5.隨時保持與外商銀行外匯避險策略之諮詢。
- 6.重要原物料採購以外幣計價，以分擔匯率風險。

CASE5

●原物料上漲、物價通膨提高營運成本。

因應對策：

- 1.組織重整簡化，以期能彈性且快速反應決策。(預期人力精簡 10%)
- 2.充分收集及掌握情報，以利先期因應。
- 3.加強委外代工之來源，以期能緩衝及舒解景氣之快速、巨大之變化。
(委外代工比例 35%)
- 4.分散產品市場避免受單一產品市場之劇烈變化。(各區域營業額比重)

CASE6

- 下游裝配業陸續移廠大陸地區，面對當地採購之價格戰及交期戰。

因應對策：

- 1.提升製程技術之能力，開發高附加價值之產品。
- 2.努力管理之落實與提升，並充份應用 MIS 電腦系統，以符合 BTO 運作下交期縮短，少量多樣訂單型態之需求。
- 3.檢討並精確地落實成本控制，並以自動化之優勢面對低廉人工成本之競爭。
- 4.於大陸設廠以因應產業外移之需求，並適時、適量、適地開拓大陸市場。

CASE7

- 人才流動性高：

由於本公司所需之技術人員與 IC 產業相重疊，故在人員招募及保留上較為辛苦。

因應對策：

- 1.掌握外部薪資福利動態以提供具競爭力的薪資福利制度。
- 2.重視經驗之傳承，以”師徒制”培養人才，並建立制度以系統化方式保存技術文件。
- 3.加強技術人員專業，工作方法之教育訓練，如田口實驗，QC 七大手法等，建立良好學習成長環境。
- 4.強化目標管理，導入平衡計分卡(BSC)，提昇工作績效，滿足工作成就感。
- 5.加強員工諮商輔導，定期舉辦員工滿意度調查，尊重員工工作興趣與職涯規劃。

CASE8

●提昇客戶滿意的行動方案：

- 1.縮短工序週期。
- 2.提昇可靠程度。
- 3.消除誤差。
- 4.準時提供服務。
- 5.及時處理客戶投訴。

6.提高一致性和運作效率。

7.提昇員工的滿意程度。

CASE9

●降低採購成本行動方案：

1.準確的銷售預測與用料規劃。(成品庫存表)(材料庫存表)

2.建立完整的供應商資料與評價。

3.激勵各供應商競爭的方案。(激勵與評比方案)

4.瞭解採購物件的生產成本，建立合理的報價管理系統。(材料成本比較表)

5.採購經濟量與銷售預測的有效搭配。

6.供應商稽核與評價，汰換不良供應商。(A級供應商比率)

7.縮短採購前置時間、減少供料延誤。(待料延誤時間降 6%)

CASE10

●○化工公司安全衛生自主管理改善方案

1.降低卡車進出廠發生撞擊風險

1.1 加強駕駛及承攬商之教育訓練

1.2.車輛行駛、停卸放貨物動線予以規劃並標示

2.降低火災發生風險

2.1.加強動火管制(含承攬商)

- 2.2 加強電氣設施檢查預防電氣火災
- 2.3.加強機器清潔保養，預防機械火災
- 2.4.對可燃性氣體應妥善管理，並有良好通風的儲存場所，使用防爆電氣設備。
- 3. 降低危害物使用風險
 - 3.1. 管理人員應具有機溶劑作業主管訓練合格
 - 3.2. 規劃化學物品放置地點並有良好通風設施
 - 3.3. 修訂危害物通識計畫實施自主管理及教育訓練
 - 3.4. 處理危害物的作業人員每年在實施特殊健康檢查
- 4. 降低機械器具危害風險
 - 4.1. 機械設備制定作業標準並加強教育訓練，以防機械危害
- 5. 降低承攬商事故風險
 - 5.1. 修訂承攬管理相關規範中共同作業程序
 - 5.2. 加強實施承攬商及作業人員教育訓練
- 6. 降低缺氧危害風險
 - 6.1. 入槽作業前在實施作業環境測定，及交換通風換氣
 - 6.2. 制定承攬商管理辦法，要求承攬商落實執行安衛事項
 - 6.3. 制訂局限空間職業災害防止計畫

CASE11

- 某金屬公司年度營運規畫

1. 交貨服務

1-1 交貨準時率 > 98%

1-2 交貨完成率 > 98%

1-3 空運費用(產品訂單交期延遲) < US\$30,000

2. 產品品質

2-1 QN/QA 每個客戶每月抱怨件數 < 5 件

2-2 PPM < 1,500 pcs

2-3 退貨率 < 0.8%

2-4 空運費用(產品品質客訴) < US\$30,000

3. 產品開發 (新產品開發)

3-1 首次提交 PPAP 樣品成功率 > 96%

3-2 提交 PPAP 樣品準時率 > 96%

3-3 開發週期 < 56 天

4. 產銷平衡 (產品訂單量)

4-1 每月基本產品訂單總量 5,894 仟件

4-1-1 鋅製品: 4,330 仟件

4-1-2 銅製品: 983 仟件

4-1-3 其他製品: 581 仟件

4-2 每週期望生產入庫

4-2-1 鋅製品: 1,238 仟件

4-2-2 綜合銅製品: 455 仟件

5. 存貨管理

5-1 周轉天數 < 60 天

5-2 庫齡分佈率(金額)

5-2-1 成品庫齡超過 180 天以上 < 15%

5-2-2 成品庫齡超過 90 天以上 < 30%

6. 費用管理 (營業費用管理)

6-1 銷售費用比率較去年下降 > 5%

6-2 管理費用比率較去年下降 > 5%

7. 製程提昇 (新製程技術研發與提昇)

7-1 新產品每月基本訂單量

7-1-1 鋅製品 > 75 仟件

7-1-2 銅製品 > 45 仟件

7-2 新產品開發: (鋅壓鑄模/銅鑄造模/液壓成型模)

每月基本目標 > 21 個產品模具開發

7-3 新外觀表面處理顏色開發

每年基本目標 > 2 個新外觀表面處理顏色

7-4 新製程技術研發

每年基本目標 > 1 個新製程

8. 銷退折讓 (銷貨退回 & 銷貨折讓)

8-1 每個客戶銷貨退回 & 銷貨折讓 < 0.8%

9. 應收帳款 (應收票據 & 帳款)

9-1 周轉天數 < 66 天

9-2 逾期天數 < 21 天, 且客戶數 < 1

9-3 逾期率 < 25%

CASE12

Lead Time 縮短：各廠商為降低庫存成本以及風險，從下訂單至交貨期間縮短。

因應對策

1. 增加彈性製造能力，彈性調整生產線及人力

1.1 各製程換模換線時間標準

1.2 平均換模換線時間表

1.3 人員多能工職務能力表

1.4 產能標準表

2. 要求採購零件在安全庫存量之前提下，盡量降低庫存

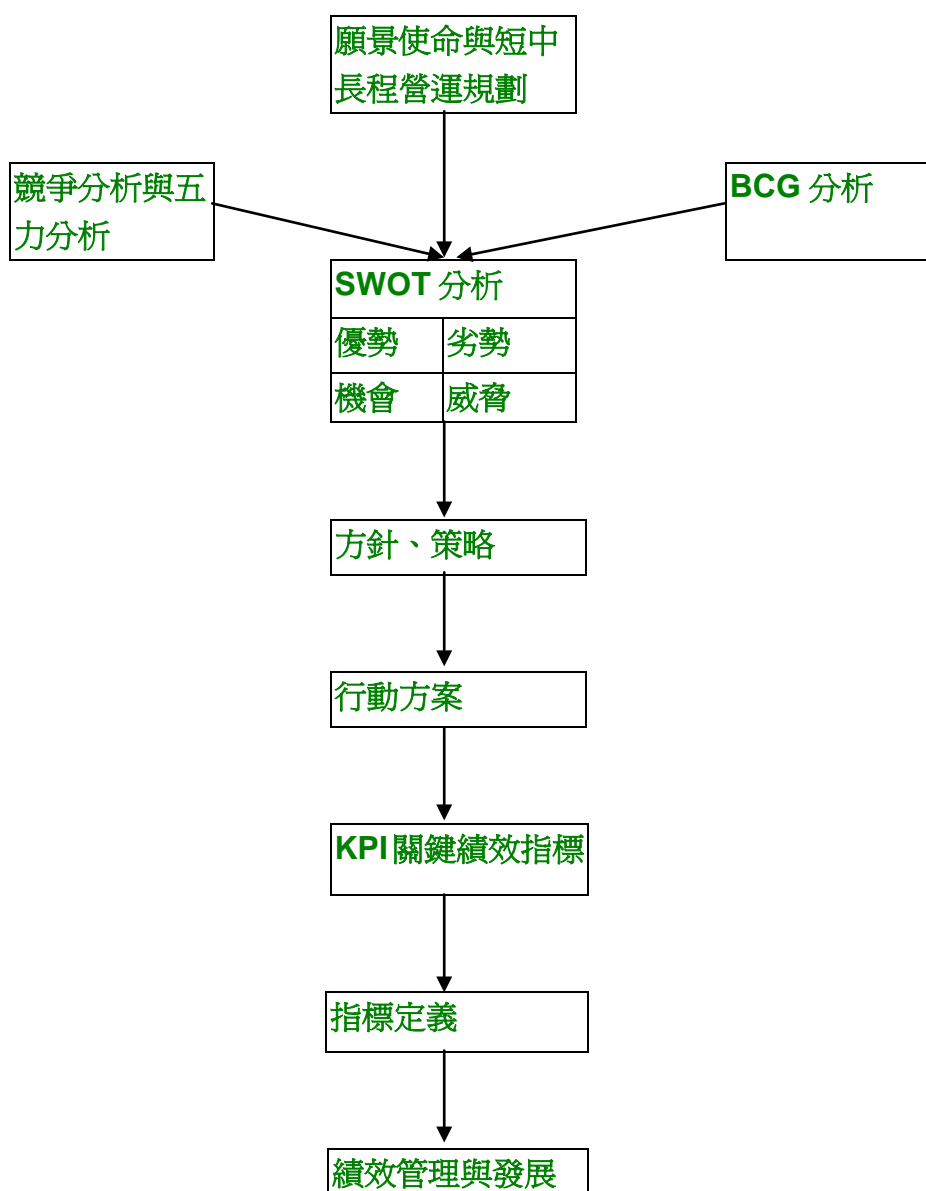
2.1 各零件安全庫存表

2.2 採購計畫表

2.3.零件耗用標準表

就此，我們應可看出如何從「策略、方針」具體化為「行動方案」；事實上，也唯有「策略、方針」能具體化為可操作之「行動方案」，企業才有實際之因應與改善對策。

但我們的目標不止於此，事實上我們的目標還在於「行動方案」之後，如何監督、控管、評核與持續改善？（以下簡單圖示）



行動方案」之後，如何監督、控管、評核與持續改善？這就要設定具體的改善目標→也就是數據化指標與績效管理發展。

這部分且待後篇論述——《關鍵績效指標（KPI）與績效管理發展》。