

## 第五章 內在分析與優劣勢評估

內在分析是針對事業體的自我分析，其目的在於系統化的了解組織各層面。本章將對個案公司的策略優勢、弱點、面對的威脅、限制和所見的問題，結合前面分析整理出的機會與威脅，詳細分析和找出其目前具有的優劣勢，進而擬定個案公司最佳掌握機會與消弭威脅的策略。

### 第一節 個案公司簡介

個案公司自 1973 年成立以來，早期以電子計算器的研發、設計、與製造為主體，以 OEM/ODM 的業務型態，持續領先群雄而為國內電子計算器大廠。由於公司成立時，即以由消費性電子產品邁向電腦產品為願景，目前為產品線涵蓋消費電子、影像，及通訊等產品之世界級 OEM/ODM 代工廠商。未來並希望成為世界級的 CDM 廠商，服務世界級的顧客。

個案公司在泰國與南中國均有生產工廠，透過全面品質管理系統 (Total Quality Management；簡稱 TQM) 的落實，以嚴謹的品質控管系統，為客戶的品質要求把關。1994 年開始導入 6 $\sigma$  品質系統，並於 1998 年獲得國家品質獎，同年泰國廠並獲泰國總理品質獎。

個案公司為位於台北市的股票上市公司。其相關重大紀事如下：

1973 年 公司成立

1976 年 推出國內第一台 LCD 電子計算器

- 1984 年 成立監視器及電腦終端機製造公司
- 1986 年 開始研發傳真機
- 1989 年 股票上市，傳真機量產出貨，成立泰國公司
- 1993 年 台灣、泰國等工廠通過 ISO-9002
- 1996 年 成立上海軟體設計中心
- 1997 年 各廠通過 ISO-9001 及 ISO-14001
- 1998 年 獲國家品質獎，泰國廠獲泰國總理品質獎，印表機量產出貨
- 1999 年 寬頻通訊產品量產出貨
- 2000 年 成立影像產品事業部
- 2002 年 相片印表機量產出貨
- 2002 年 投入第三代通信系統領域
- 2004 年 大陸廠通過 QS 9000 以及 OHSAS 18000

## 一、產品結構

個案公司以消費電子產品、網路通訊產品，以及影像產品等為其主要之產品線，如電算器、傳真機、衛星定位器、寬頻及纜線數據機、智慧型手機、數位相機及影像列印機等 IT 以外之消費性電子產品。

## 二、市場佔有率

因個案公司產品種類較多並涉及市場廣泛，茲僅以產品類別列示其主要商品(服務)之銷售(提供)地區與市場佔有率如下表 5-1。

表 5-1 市場佔有率

主要產品(服務)	銷售(提供)地區	市場佔有率
消費性電子產品	北美、歐洲、亞洲	約 1%~20%
網路通訊產品	亞洲、北美、中南美、歐洲及國內	約 3%~15%
影像產品	亞洲、北美、歐洲	約 1%~10%

### 三、集團控股與關係企業

個案公司歷經 30 年的競爭與努力，成功發揮其產品—市場擴充策略和進行上下游垂直整合的多角化策略，至今已發展成為超過 20 家相關子公司(含 7 家上市)的集團控股企業，旗下重要的轉投資事業更超過 40 家。集團企業佈局則以 IT、IA 資訊產業為主，涵蓋範圍自上游的封裝測試、面板驅動 IC 等零組件產業，到下游的筆記型電腦、手機及各類消費性電子產品等；生產據點除台灣與大陸外，尚包括韓國、泰國等地。2004 年集團合併營收超過 100 億美元(新台幣 3,250 億元)，並預估 2005 年集團營收可達 137 億美元(相當於新台幣 4,500 億元)。集團整體規模經濟的綜效，對個案公司無論自產品或製造技術的提昇與成本競爭優勢等均有相當的助益。

### 四、配銷體系

個案公司向以消費性電子產品 OEM/ODM 代工為主，直接提供國外買主產品與服務，未經額外配銷體系。

### 五、組織架構

個案公司的組織架構中，董事長暨集團總負責人為同一人，總經理下以產品別利潤中心制分為消費電子產品、通訊產品、影像產品等事業部，以及生產事業部等功能性組織，而研發處、品保處則和財務與人資等同為獨立單位，負責公司新產品技術與品質系統，以及其他行政與內部稽核等部門(如圖 5-1)。

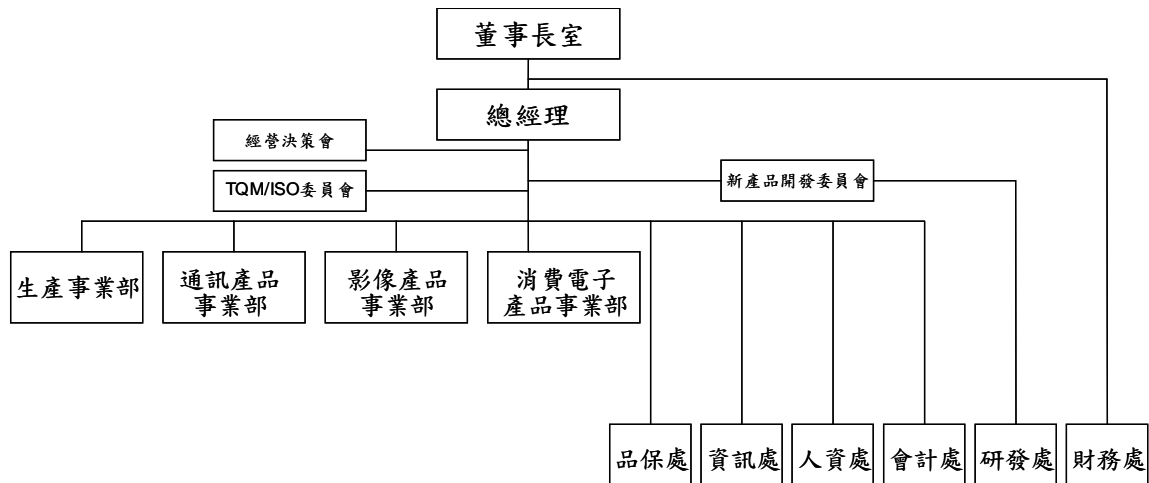


圖 5-1 個案公司組織

## 六、股權結構

個案公司的普通股股權分佈，依 2004 年 4 月之統計數字，除少部份政府機關持股外，金融機構佔 4.30%、其他法人佔 16.28%、外國機構及外國人佔 4.54%、個人佔 74.88%。

## 第二節 現在策略分析

策略分析的架構眾多，本節將以司徒達賢(2001)的策略架構，說明個案公司的經營策略，即依其產品線的廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍，以及競爭優勢等構面予以分析。這部分的前向推論，配合從關鍵成功因素與外在分析所得的後向推論，將有助於我們修正目前的策略，制訂出可順應未來變化的較佳策略。

### 一、產品線廣度與特色

#### (一) 產品線

個案公司產品線以消費電子、影像及網路通訊等結合資料、影像及語

音之消費性電子產品為主，產品線廣度與同業比較具相對優勢。

1. 消費性電子產品：如電子計算器、個人數位助理器、電子字典、電腦輸入裝置及指紋辨識器等提供個人資訊管理之產品。
2. 影像產品：如相片印表機、數位相機、數位攝影機，及個人數位影音播放器(PMP)等提供個人與家庭數位式影像處理之產品。
3. 網路通訊產品：如傳真機、寬頻纜線數據機、寬頻數位用戶迴路數據機、網路機頂盒(IP STB)、網路電話(IP Phone)，及家庭網路開道器(IAD)等寬頻數據及語音傳輸產品。

## (二) 銷售結構

表 5-2 個案公司產品銷售比重

主要產品(服務)	2002 年比重	2003 年比重
消費性電子產品	21.37%	23.87%
網路通訊產品	24.56%	22.64%
影像產品	49.57%	47.82%
其他	4.5%	5.67%
合計	100%	100%

## 二、目標市場的區隔與選擇

如以外部顧客分析資料而言，消費性電子產品在數位化過程中的商機仍以北美及東亞等市場為主體，個案公司目前主要以影像產品為大宗，應繼續加強往日、韓地區發展。由於 3C 產品功能不斷翻新，產品關聯技術與零組件也不斷創新，屬於高報酬高風險的產業，慎選客戶比選對產品還重要，個案公司目前仍傾向與單一產品市場前五大買主，或該市場當地最具規模經銷商等為合作對象，以規避市場風險。

## 三、垂直整合程度

為因應消費性電子產品多樣少量與產品生命週期縮短等特性，個案公司除加強運籌管理能力的提昇，並自行設計開發新產品以滿足買主需求外，也積極透由策略聯盟方式整合第三者設計公司之技術與產品，以達產品線快速擴充的目的。

#### 四、相對規模與規模經濟

雖然個案公司營收未如預期(總資產週轉率偏低)，相對競爭對手難形成規模經濟，個案公司正積極統合集團子公司間聯合採購活動，以集團營收超過 3,000 億元的經濟規模，優先取得零組件採購相對優勢。

#### 五、地理涵蓋範圍

以 2003 年產品銷售比重來看，個案公司主要客戶仍以北美及亞太市場為主，其次為歐洲及日本地區。唯外包買主常為避稅或其他原因要求出貨至第三地，致無法精算詳細到達目標市場之涵蓋比例。又如以客戶總公司屬地而言，則以美、日客戶居多。這對未來消費性電子產品數位化、網路化之主流市場相對同業有利。

#### 六、競爭優勢

面對市場的激烈競爭，個案公司逕以下列競爭優勢爭取商機。

##### (一) 統合協調的產品開發能力

透過內部 e-Learning 知識管理方式培育新產品開發人員與掌握新技術資訊，並積極導入設計品質 6 $\sigma$  活動(DFSS)，將設計上的不良予以量化和可被量測，以縮短產品設計時間，並大幅節省多元化產品的開發成本。面對 3C 產品必要但非核心之技術，能適時整合或策略聯盟與外部第三者設計公司進行協同合作設計(CDM)，以縮短相關產品開發時程。

新產品發展委員會，由高階主管、研發人員、行銷人員等組成，負責統合協調產品的開發與創新。

## (二) 推動 6 $\sigma$ 品質專案，改造關鍵流程，有效降低營運成本

6 $\sigma$  乃透過對變異的管理，致力縮減所謂的「幅度」，而達到節省為使品質趨於完美所造成之浪費的目的，並據以為績效衡量的重心。基於個案公司向來對品質的重視，在產品線的逐漸增加與生產廠區逐年擴充後，事業單位間的品質系統也需要整合，個案公司繼推行全面品管系統 (TQM) 後，又於 1994 年起開始推動 6 $\sigma$  品質活動，從最初第一階段以製程持續改善專案 (Improving for Six Sigma；簡稱 IFSS) 縮減成本、提高生產力，並解決流程上的問題；到第二階段的產品設計專案 (Design for Six Sigma；簡稱 DFSS)，以 6 $\sigma$  的統計工具進行新產品設計。至今為公司所節省的品質成本，約佔每年營業額 5-7%，財務成效驚人。

## (三) 全面推行 TQM，提升全方位的品質，並獲得國家品質獎

全面品質管理與 ISO9000 一樣，皆自 90 年代中期開始發展，個案公司不但落實推行 ISO9000，且進一步提升到 TQM 層次，對公司的經營績效與競爭力的提升有非常大的成效。品質雖然已經變成國際大廠選擇供應商時的最基本條件，個案公司能受到「國家品質獎」的認同，則代表了企業對品質的重視與一致性。

## (四) 多樣化生產彈性與大規模量產能力

個案公司生產單位雖未及日系廠商的完全自動化生產，卻因此而具有更佳的生產彈性，以及產品的多樣性製造與設計能力。在消費性電子產品市場嚴苛的考驗下，廠商間比的是速度，例如一項深具賣相的產品，比的是「快速爬升產能」的能力，不但接單要有彈性，更須結合零組件模組化的設計，與集團聯合採購的成本優勢等因素的配合，不但使工廠可即時量產，並能快速達到規模經濟的量產優勢。

### (五) 集團聯合採購綜效

針對較具關鍵性、共同性的零組件採購上，聯合集團內各子公司統一議價，擴大對供應商議價能力，以量制價來獲得低成本與優先供應的競爭優勢。在面對策略性關鍵零組件國際大廠(如 ST Microelectronics, Sharp, Texas Instrument...等)時，能以全集團產品線與技術發展趨勢，訂定雙方技術共同發展路線，或取得優先技術支援活動等綜效。

## 第三節 經營績效分析

過去策略與政策執行的成效，可經由檢視財務報表的績效獲得瞭解，以下先針對個案公司過去 5 年間的財務資料進行初步的瞭解，並利用財務比例分析，顯示出能影響公司營運成果的關鍵因素。這些財務比率被歸納為(1).變現力比率；(2).資產管理比率；(3).負債管理比率；(4).利潤力比率；(5).市場價值比率等。

### 一、營收成長情形

由下表可知個案公司近五年的部分財務資料。營收方面，除 2001 年受全球經濟景氣低迷與.COM 熱潮衰退的衝擊，以及受 Y2K 影響遞延消費採購意願使負成長外，2000 年起每年均僅小幅成長，個案公司如能繼續加強並善用其既有資源與優勢，在營收方面必將仍有大幅成長空間。在獲利方面，個案公司近 5 年毛利率並未顯著改善，如以除去營業外投資收益部分進行評價，其本業盈虧可能出現負數，原因除營業費用未見改善致影響營業損益率表現外，售價過低或成本控制未顯現績效等都是可能的原因。建議個案公司可降低業外投資比例，並將經營焦點專注在本業上。



表 5-3 近年部分財務資料

單位：新台幣億元

年度	1999	2000	2001	2002	2003
營業收入	105.47	119.89	103.65	133.60	137.10
營業收入成長(%)	(11.98)	13.66	(13.55)	28.90	2.62
營業毛利	11.08	12.41	13.79	17.22	15.90
營業毛利成長率(%)	-24.91	11.94	11.11	24.9	-7.67
毛利率(%)	10.51	10.35	13.30	12.89	11.60
營業費用	12.07	10.29	11.41	12.36	12.37
營業費用率(%)	11.45	8.58	11.01	9.25	9.03
營業損益	(0.99)	2.12	2.38	4.87	3.52
營業損益率(%)	-0.93	1.77	2.30	3.64	2.56
營業外收入合計	37.59	14.27	17.46	11.30	21.44
營業外支出合計	1.58	3.27	3.02	1.94	3.37
稅前損益	35.03	13.12	16.82	14.22	21.59
稅後損益	35.68	9.90	14.78	14.02	24.44
每股盈餘(元)	2.99	0.83	1.27	1.23	2.12

## 二、變現力比率分析

變現力方面，本研究以流動比率(流動資產/流動負債)檢視其變現力高低：個案公司的流動比率從 1999 年的 164.26% 逐年上升至 2003 年達 206.42%，略低於業界平均水準 220%，短期償債能力尚無顧慮。

表 5-4 變現力比率分析

年度	1999	2000	2001	2002	2003
流動比率(%)	164.26	125.93	134.84	191.19	206.42
速動比率(%)	156.06	116.30	117.36	173.05	199.35

## 三、資產管理能力分析

### 1. 平均收現期間

個案公司近 5 年平均收現日數雖略有下降，但仍高於 30-35 天的業界平均水準，為強化企業的體質與經營能力，除經常檢視應收帳款的品質(如銷售對象、賒銷集中度等)並持續加速應收帳款催收外，本研究

建議先以 50 天以下為短期改善目標。

## 2. 存貨週轉率

2002 與 2003 年存貨週轉率為 50.60 及 103.35 次(如表 5-5)，可能因個案公司自 2001 年起轉型為以經營多角貿易為主要的業務型態，使 2003 年陸續報廢存貨，或以淨變現價值對呆滯存貨計價等，使存貨週轉率偏高。本研究建議個案公司應儘速改善存貨品質，以免影響盈餘品質。

## 3. 總資產週轉率(銷售額/資產總額)

總資產週轉率方面，過去 5 年大致維持在 0.54 至 0.70 之間，較低於產業平均水準 2.5，個案公司應持續加強對資產的運用效能。本研究建議個案公司在加速營收成長的同時，可以減資、處分流動資產，甚或買回庫藏股票等方式降低總資產比重，積極改善總資產週轉比率。

表 5-5 資產管理比率分析

年度	1999	2000	2001	2002	2003
平均收現期間(日)	54.23	70.33	100.55	69.52	65.41
存貨週轉率(次)	26.36	38.81	29.66	50.60	103.35
固定資產週轉率(次)	15.04	14.89	13.31	18.31	20.34
總資產週轉率(次)	0.67	0.63	0.54	0.70	0.65

## 四、負債能力分析

經由負債比率(負債總額/資產總額)檢視負債管理能力，依表 5-6 顯示個案公司負債比率低於同業平均水準 35%。而融資負債額逐年下降，使賺得利息倍數(息前稅前盈餘/利息費用)走高(業界平均水準為 9)，現金及約當現金部位大，總自由現金流量五年來均為正數，也顯示個案公司融資政策保守，公司舉債容量理論上還有很大空間，但應留意其風險。

表 5-6 負債管理能力分析

年度	1999	2000	2001	2002	2003
負債比率(%)	23.95	33.78	29.71	23.89	22.51
賺得利息倍數(倍)	77.63	10.28	12.86	13.94	21.33

## 五、利潤力比率分析

### 1. 銷售利潤邊際(稅後淨利/銷售額)

銷售利潤邊際雖因得力於業外收益而有陸續改善，並高於產業平均水準 7%，本研究建議個案公司應將焦點放在來自本業的利潤邊際。

表 5-7 利潤力比率分析

年度	1999	2000	2001	2002	2003
銷售利潤邊際(%)	33.83	8.26	14.26	10.49	17.83
基本獲利率(%)	29.68	18.37	17.20	18.26	20.98
總資產報酬率(%)	26.46	6.39	8.48	7.91	11.73
普通股權益報酬率(%)	35.11	8.17	11.60	10.20	15.95

### 2. 基本獲利率(息前稅前盈餘/資產總額)

基本獲利率在看公司運用資產以產生營運利潤的能力，個案公司基本獲利率比產業平均水準 26 還低，應在成本競爭力上積極尋求突破，或相對提高其總資產週轉效能。

### 3. 總資產報酬率(稅後淨利/資產總額)

個案公司總資產報酬率遠較 18% 的產業平均水準為低，可能因公司總成本及總資產週轉情形均低於同業的緣故。

### 4. 普通股權益報酬率(稅後淨利/普通股權益)

由表 5-7 整理的利潤力比率分析，可了解個案公司的利潤力稍弱，其獲利能力相對產業平均水準 25-30% 為低。

## 六、杜邦分析

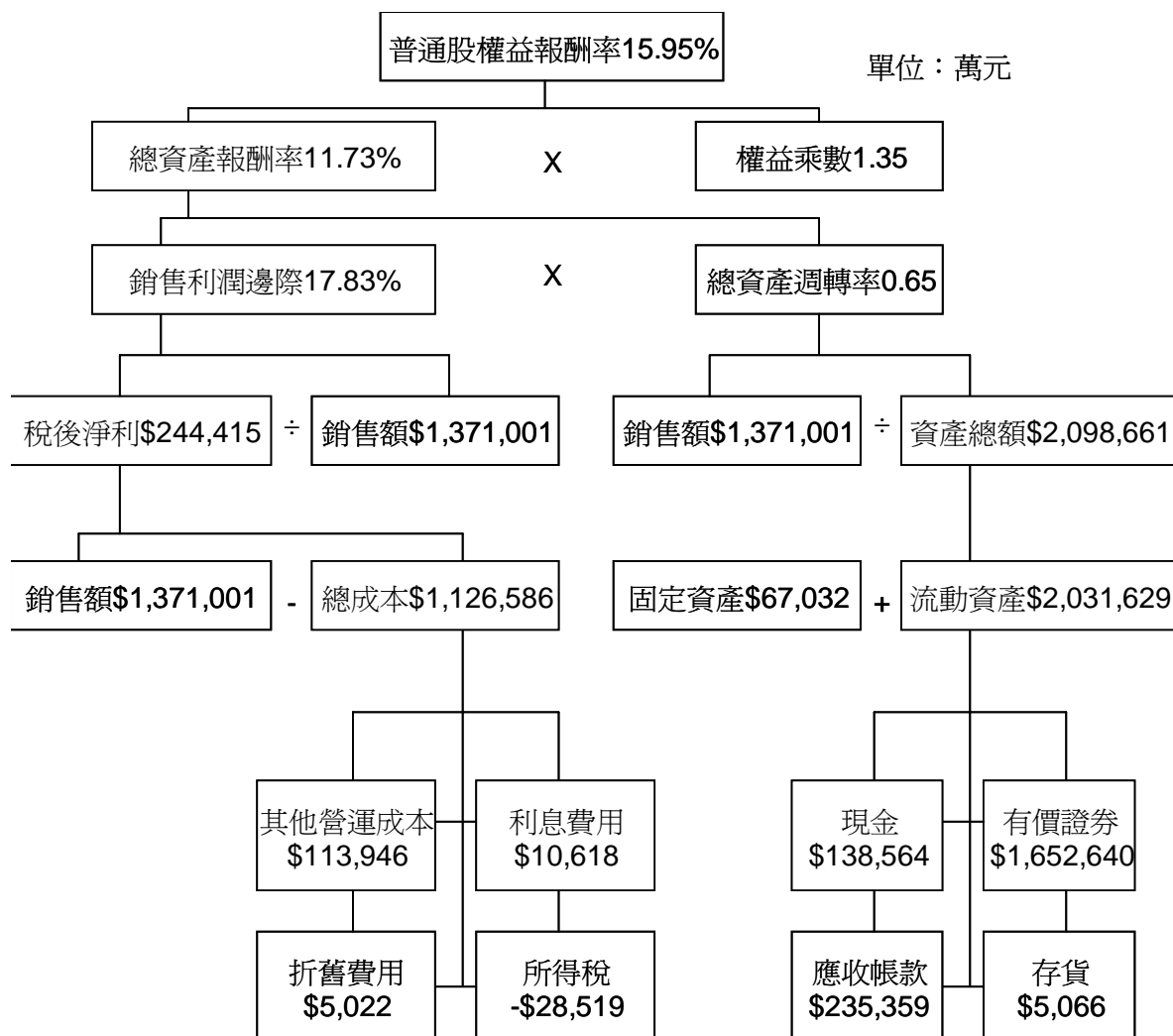


圖 5-2 杜邦分析

## 第四節 組織及管理策略分析

由前述有關個案公司的經營策略與經營績效分析，可對其策略藍圖與競爭利基有所瞭解，以下本研究將進一步剖析其組織結構與各項管理制度。

### 一、經營哲學

個案公司稟持以下經營理念，致力於和客戶、廠商與員工間建立互惠的關係。在企業或產品有獲利、效益、及競爭力時，用「以產品養產品」、「以事業部養事業部」、「以企業公司來養公司」的方式孵化出新的企業或產品，以降低風險，並再創事業第二春，至今延伸出關係企業達 40 餘家。此外，於外在網絡關係建立上，除相互投資外，還包括技術關係、市場關係與代工關係，建立策略聯盟的伙伴機制以提升競爭力。

### (一) 超越

1. 時的超越：要超越過去也要超越現在，胸懷未來。
2. 事的超越：要超越現有的成就，更要有突破、再創新勇氣與信念。
3. 人的超越：要超越我們的競爭者。

### (二) 誠心

1. 公司對廠商、客戶的服務心：建立雙方誠心誠意的往來。
2. 公司對員工的愛護心：公司以人性化的理念，衷心照顧員工。
3. 員工對公司的忠誠心：員工的作為，應忠於公司整體。
4. 員工對工作的敬業心：員工誠心工作，能盡守本職。

### (三) 和諧

1. 員工與員工間的凝聚力：  
以團隊精神出發，強化休戚與共，強化家庭化之氛圍。
2. 部門與部門間的整合力：  
以營運綜效出發，強化主動支援，創造效率化之經營。
3. 企業與企業間的聯結力：  
以顧客需求出發，強化共存共榮，創造價值化之突破。

## 二、組織結構

個案公司的組織架構中，董事長暨集團總負責人為同一人，總經理下以產品別利潤中心制分為消費電子產品、通訊產品、影像產品事業部，及生產事業部等功能式組織結構，以充分發揮產品別研究發展與技術整合的功效。研發處、品保處為獨立單位，負責公司新產品技術與品質系統，以及其他行政與內部稽核等部門。

### 三、股權結構

個案公司的普通股股權分佈，依 2004 年 4 月之統計數字，除少部份政府機關持股外，金融機構佔 4.30%、其他法人佔 16.28%、外國機構及外國人佔 4.54%、個人佔 74.88%。

### 四、行銷政策

個案公司的行銷政策持續以嚴謹的品質系統，經由高效能的產品開發速度與具規模經濟的製造效能，透由 OEM/ODM 代工模式，滿足以北美、亞洲及歐洲為目標市場之買主對高度市場競爭的外包需求。

在橫跨電腦、通訊、消費性電子領域的 3C 產業中，客戶在其通路銷售之產品所涉及之設計規格與生產技術差異頗大，個案公司所提供代工服務依產品研發設計的涉入程度包括純粹 OEM、由買主主導大部分產品開發設計、買主與公司共同負責產品開發設計、或由個案公司主導而買主少許參與(例如買主只負責產品外觀設計)，以及純 ODM 等五種層次。同一買主可跨產品線(事業部)同時或動態漸進式存在不同層次的交易關係。

### 五、研究發展政策

「研發」一詞，有「研」(Research)、有「發」(Development)，前

者攸關企業的長期發展—如以創新的原料、設計乃至於集結不同技術於一身的整合型新產品的研究工作，是拉大與競爭對手間「競爭優勢落差」的重要手段；而後者，則純粹僅止於短期利益的勝出—如以外移工廠降低成本、或是進行製程上的改良等以確保能維持優(長)於對手的「競爭優勢期間」方面的課題。個案公司的業務型態長期偏重代工事業，是以在研發內容方面，亦多屬製程與成本之發展與改善。面對未來 IA 產業更加激烈的競爭，除加強原有強調產品商品化「發」的部份外，個案公司應積極提高「研」的部份與產品功能/價格比，以提高同業競爭力。

## 六、人力資源政策

人員招募方面，個案公司持續一貫精實政策，化被動為主動，積極與學校、政府機構合作，適時培育未來的理想人才。員工發展方面，個案公司透由企業內 e-Learning 營造一個「不斷學習」的組織文化，注重人員發展以期所有員工均能充分發揮其潛能。除加強知識管理系統外，個案公司並推動所有員工以部門別每日晨訓，希透由內部經驗的分享，提昇整個組織的競爭力。個案公司將導入「績效導向，論功行賞」(Pay for Performance)的薪酬獎勵制度，公司給予員工的變動性薪酬將依個人績效而定，職級越高者其變動的比重就越大。

## 七、財務政策

個案公司財務健全，財務績效良好，資金非常充裕，財務槓桿運用較為保守。為因應消費性電子產品多樣少量與產品開發週期縮短的需求，個案公司可加強在本業研發支出的再投資率，以強化企業的創新能力。

## 第五節 策略困擾分析

根據前章的分析，在瞭解個案公司所處外在環境的變動趨勢以及本身所具有的優、劣勢，並完成之前的策略分析後，本節將進行策略困擾分析，找出從產業分析得來的策略輪廓，並與目前策略間的矛盾與差異作比較，在找出問題的癥結後提出策略建議。

## 一、成本壓力

對製造能力差異不大的大多數台灣代工廠商，因全球分工的趨勢，過去的高速成長與獲利，和原先擁有的競爭優勢受到新興國家的替代，而受到很大的威脅。當 3C 產品市場的競爭度增強時，ODM 買主也被迫積極尋求降低成本的方法，要不是擠壓到現有 ODM 廠商，便是逐步發展更具競爭力的產品供應來源，凡此皆潛在影響代工廠商的成本壓力。

此外，在面對嚴格控制內部固定成本和不斷提升產能利用率的雙重挑戰下，代工廠商長期以來也一直在努力設法建立完整的服務記錄及貫徹應收帳款的催收能力。既使這些應收帳款事實已有契約作為保障，許多專業代工廠商仍不得不讓上游買主拖欠帳款，以圖保住營收，而上游買主持續揚言要更換合作對象，更讓代工廠商不得不自我犧牲下去。

## 二、由 OEM/ODM 逐步發展自有品牌

消費性電子產品廠商建立起經營 OEM/ODM 業務的能力後，接下來便是要面對長期發展與持續成長的策略性問題。代工廠商若無法在動態競爭的環境中，保持持續創新與開創新事業的能力，集中於 OEM 或 ODM 業務遲早會限制廠商的成長與發展(陳振祥、李吉仁，1997)。廠商在業務能力的成長與經營策略的轉型上，除需擁有主觀的策略企圖心(Hamel & Prahalad, 1989)外，對於經營範圍的決定與核心業務的延伸，亦取決於資源運用的效率性。



為突破上述潛在的成長與創新發展限制，基本上，ODM 代工廠商的成長方向除可全力配合 ODM 買主的需求，提供更具競爭力的產品，共同開創市場成長空間；不斷整合全球各地新的資源與能力，以提升經營績效；或增加新產品項目、提升產品層次，以新產品發展策略帶動經營成長之外；在不相衝突的產品市場中，建立自有品牌業務或配銷通路也是一種選擇與應變。但發展自有品牌，是否會因而降低其他 ODM 買主提供 ODM 訂單的誘因？自有品牌的業務機會與 ODM 訂單的承接，明顯形成 ODM 廠商的另一項決策困境。

## 第六節 優劣勢分析

根據本章針對內部環境的策略分析與經營績效分析，可釐清個案公司的優劣勢如下。經結合前章對外部環境分析所找出的機會與威脅，提出可行的策略建議。

### 一、優勢分析

依前述內外部環境分析的結果，本研究將個案公司本身的條件與主要競爭對手做比較後，得知下列優勢：

#### 1. 員工素質與人事管理

製造與生產裝配屬於勞力密集的價值活動，員工執行工作所需的訓練、技巧、經驗和員工士氣、組織文化等，對潛在和實際的產出都有直接的影響。個案公司全體員工每日工作前實施 30 分鐘晨訓活動，以提高員工素質與生產效率，已成為改善品質與降低成本的重要因素。另外，核心團隊平均資歷深，員工流動率低、向心力強，也願意配合公司進行改造。

## 2. 製造技術、製程轉移已有良好基礎

專業又具效率的新產品導入小組(NPI)，確實帶領每一個新機種適時並成功的導入量產，並滿足客戶的需求。

## 3. 重視品質管理，得到國家品質獎，推動 6 $\sigma$ 品質活動

高品質能力不但有助降低產品的內、外部失敗成本，也是建立彈性能力與交期能力的基礎。在高科技產業中，國外買主在評選供應商時，OEM/ODM 產品的品質能力是取得競爭資格的必備條件(陳嵩、陳光偉，2001)。6 $\sigma$  品質活動的目的在去除為達成近乎完美(每百萬件中不到 3.4 件瑕疵)的結果所產生不必要的浪費。個案公司自 1994 年導入以來，每年為公司省下可觀金額。6 $\sigma$  品質活動對今日世界級的企業已經不再是要否導入的問題，而是何時和如何導入它。

## 4. 集團聯合採購對供應商議價能力高

對關鍵性、共同性的零組件，聯合集團子公司採購統一議價，擴大對供應商議價能力，以量制價來獲得低成本與優先供應的競爭優勢。

## 5. 長期與互信的供應商關係

OEM/ODM 代工廠商對關鍵性零組件及相關模具製品的供應商，應抱持長期經營與共生共榮的理念。個案公司與供應商間的採購關係，已由彼此採購部門間的關係，延伸到公司對公司的緊密網絡關係，這種長期經營且關係延續的採購文化，使個案公司與供應商建立起更為穩固且密切配合的關係。

## 6. 健全的財務

財務資源相對豐富，使公司在面對發展新的產品、進入新的產業，甚至多角化經營等策略發展與進行投資決策時，可依長期規劃的方向進行。

## 二、劣勢分析

本研究以個案公司的資源、技術、制度、產品、市場等各方面分析後，得知首要尋求改善的劣勢如下：

### 1. 研發陣容實力再加強

個案公司在消費電子、影像及通訊等方面已累積厚實研發能力與相關製造技術，近來由於 3C 的數位化、網路化、無線化產品興起，相關技術研發人才明顯不足，應積極強化其研發能力與陣容，和技術資訊的獲取能力。

### 2. 公司已逐漸形成被動、消極、士氣低落的企業文化

個案公司目前雖已訂定具高挑戰性的中長期成長目標，唯近年來因個案公司成長持平，並已出現組織上的僵化現象。各單位的領導幹部應學會「肯負責任」的企業文化，在追求成長的同時，組織也要跟著變革，才能因應詭變的消費性電子產業競爭。

### 3. 公司生產的產品附加價值低，技術層次較競爭對手低

本研究針對 IA 與 3C 產業的結構與競爭對手分析後發現，無論潛在或現有競爭對手近年來在面對快速變遷與成長的消費性電子產業機會窗口上均有快速的成長，同期間個案公司本身卻成長保守，建議個案公司積極布局產品線延伸策略並建構完整核心技術，以提昇產品或服務的技術層次和附加價值，以及改善銷售利潤邊際。

### 4. 公司對產品、技術等產業資訊及發展趨勢掌握不足

面對同業紛紛透由 ERP、SCM 等資訊管理系統增強其管理能力，並擴大代工業務價值活動提供範圍時，個案公司起步較晚，建議配合公司的競爭與成長策略積極制定階段性「資訊化」策略，以提升應付外界快速變化的「速度」和「全球化活動」的適應能力。