

# 科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

當代中國商管議題之整合研究--子計畫四：大陸民營企業  
成本管理、績效管理與獎酬管理之研究(第3年)

計畫類別：整合型計畫  
計畫編號：NSC 100-2420-H-004-004-MY3  
執行期間：102年01月01日至102年12月31日  
執行單位：國立政治大學會計學系

計畫主持人：吳安妮  
共同主持人：劉俊儒、黃政仁、郭翠菱  
計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理人員：莊千慧

報告附件：移地研究心得報告

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 103年04月02日

中文摘要：本研究主要從大陸民營企業績效考核與獎酬管理的角度，以兩家個案公司為研究對象，探討以下研究問題：1. 探討大陸民營企業績效考核與獎酬制度之現況。2. 探討大陸民營企業績效考核與獎酬制度之問題。3. 提出大陸民營企業績效考核與獎酬制度之建議。根據研究結果發現，兩家大陸個案民營企業的績效考核與獎酬制度有下面問題：1. 員工績效考核與公司整體目標脫節；2. 研發人員績效考核與獎酬沒有連結；3. 注重個人獎酬而忽略團隊獎酬；4. 行銷人員的績效考核重視收入而忽略利潤；5. 注重主觀績效衡量指標而忽略客觀績效衡量指標等。本研究認為，企業之績效考核與獎酬制度應根據轉型後的策略與商業模式進行修正，企業也該因應不同的職位特性，建立短期與長期並存的績效考核與獎酬制度，並更重視不同部門之間與團隊的合作關係，建立利潤分享的機制，促進以績效為基礎以及團隊合作的文化。

中文關鍵詞：績效考核；獎酬制度；主觀績效衡量；客觀績效衡量；利潤分享機制。

英文摘要：

英文關鍵詞：

# 大陸民營企業績效考核與獎酬制度之研究

## 摘要

本研究主要從大陸民營企業績效考核與獎酬管理的角度，以兩家個案公司為研究對象，探討以下研究問題：1. 探討大陸民營企業績效考核與獎酬制度之現況。2. 探討大陸民營企業績效考核與獎酬制度之問題。3. 提出大陸民營企業績效考核與獎酬制度之建議。根據研究結果發現，兩家大陸個案民營企業的績效考核與獎酬制度有下面問題：1. 員工績效考核與公司整體目標脫節；2. 研發人員績效考核與獎酬沒有連結；3. 注重個人獎酬而忽略團隊獎酬；4. 行銷人員的績效考核重視收入而忽略利潤；5. 注重主觀績效衡量指標而忽略客觀績效衡量指標等。本研究認為，企業之績效考核與獎酬制度應根據轉型後的策略與商業模式進行修正，企業也該因應不同的職位特性，建立短期與長期並存的績效考核與獎酬制度，並更重視不同部門之間與團隊的合作關係，建立利潤分享的機制，促進以績效為基礎以及團隊合作的文化。

關鍵字：績效考核；獎酬制度；主觀績效衡量；客觀績效衡量；利潤分享機制。

# The Research of Performance Evaluation and Compensation System for China Private Enterprises

## Abstract

From the perspectives of performance evaluation and compensation management for China private enterprises, this study examines two case companies and explores the following research purposes: 1. investigate the current status of performance evaluation and compensation system for private enterprises in Mainland China. 2. explore the problems of performance evaluation and compensation system for China private enterprises. 3. Provide recommendations of performance evaluation and compensation system for China private enterprises. The results of two case companies show that: 1. the overall objectives of the company are not associated with employee performance evaluation; 2. R&D staff performance evaluation is not link with compensation; 3. team compensation is ignored; 4. performance evaluation ignores the importance of profit for marketing personnel; 5. performance evaluation focuses on subjective performance measures and ignores objective performance metrics. This study suggests that the enterprise performance evaluation and compensation system should be revised according to the new strategy and business model. Companies should establish both short- and long-term performance evaluation and compensation system according to the characteristics of jobs. Companies should also pay more attention to the cooperation relationships among different departments and establish profit sharing mechanism to promote a performance-based and teamwork culture.

Key words: performance evaluation, compensation system, subjective performance measurement, objective performance measurement, profit sharing mechanism.

# 大陸民營企業績效考核與獎酬制度之研究

## 緒論

大陸經濟改革開放至今已近 40 年，改革開放後中國大陸的國民生產總值每年增長 9.5~11% 左右，人均國內生產總額(GDP)從 1978 年的 381 美元提升至 2011 年的 35,181 美元，上升幅度達 92 倍，成長速度驚人，是世界上經濟增長速度最快的地區之一，也對全球經濟造成重大影響。而改革開放 30 多年來，民營企業從無到有，2000 年全大陸有 170 多萬戶的民營企業，2007 年已高達 520 多萬戶，到 2012 年則已經有近 1000 萬戶，吸納了 2 億人就業，無論發展速度或是規模，都遠超過世界先進國家(何宗渝與孟華 2012)，對於中國大陸崛起扮演關鍵性的角色。

本研究團隊從 2010 年 8 月開始在長三角(包括上海、杭州、昆山、蘇州、無錫等地)進行大陸民營企業的深入訪談，深刻瞭解大陸民營企業多數缺乏完整的管理會計制度，若要繼續維持公司的競爭優勢與永續經營，則有必要建立健全的管理會計制度。績效考核與獎酬制度乃推動企業成長的重要機制之一，透過制定有效的績效考核與獎酬制度，公司得以吸引與留住優秀的員工，讓經營績效可以永續成長，並且維持競爭優勢，因此，實務界或是學術界無不重視績效考核與獎酬制度相關之議題。本研究團隊第三年研究計畫從大陸民營企業績效考核與獎酬管理的角度，以兩家個案公司為研究對象，提出以下研究問題：

1. 探討大陸民營企業績效考核與獎酬制度之現況。
2. 探討大陸民營企業績效考核與獎酬制度之問題。

3. 提出大陸民營企業績效考核與獎酬制度之建議。

## 文獻探討

### 一、大陸民營企業績效考核與獎酬制度影響因素之相關文獻

績效考核與獎酬制度是提昇公司經營績效成長的主要動因之一，根據過去文獻指出，企業要成功，實有賴於企業建立有效的績效考核與獎酬制度，俾進一步對於企業之創新績效與財務績效產生正面的效益。自從討論民營企業人力資源管理現況與對策，研究顯示：1. 民營企業人力資源管理現況如下：(1)目前大陸民營企業普遍缺乏操作性較強的人力資源管理規劃，且人才選拔途徑不暢；(2)只重視培訓形式和數量，忽略其內容和質量；(3)缺乏有效的評估及激勵機制。2. 解決民營企業人力資源的對策可以從以下方面著手：(1)制定可行的人力資源管理規劃；(2)引進專業經理人；(3)員工招募採內培外引相結合之方式；(4)創建學習組織，加強培訓員工；(5)實施股權激勵機制，並採自助式獎酬管理。張曉慧 (2009) 研究民營企業獎酬差距現況及對策，結果顯示獎酬差距主要包括職位獎酬差距及績效獎酬差距，此差距之不利於提升員工的積極性。作者建議民營企業應根據工作性質設計獎酬差距，並採取靈活多樣的獎酬激勵和非獎酬激勵模式，緩解因不同獎酬差距而導致的矛盾。周鋒 (2009) 探討民營企業中知識型員工獎酬管理現況及策略，研究結果顯示：1. 民營企業對知識型員工存在錯誤認知，導致獎酬支付理念、獎酬激勵制度、績效評估機制不健全，使得此類型員工對企業滿意度及忠誠度很低。2. 民營企業應用現代觀念來看待知識型員工，實施「以人為本」的全面獎酬管理，並採用員工持股和期權之策略以及健全完善的績效評估體系等方式來做為解決問題的策略。周莎麗 (2009) 以湖北省的玉立股份有限公司為研究對象，針對其現有分配製度進行分析，並在現有分配製度的基礎上，提出完善民營企業分配製度的相關模型及思路。作者指出個案公司現行分配製度的特色及

待改善之處包括：(1)「兩個結合」確保獎酬制度的激勵性和約束性，但約束性仍有待加強，須增強崗位危機意識；(2)動態股權制-共同富裕的分配概念；(3)物質激勵與精神激勵相結合；(4)待遇結構的多元化，然有待建立與當地勞動市場相平衡的目標體系。由以上的文獻可知，目前大陸民營企業大多缺乏完善的人力資源管理，獎酬差距亦不利於提升員工的積極性，且對知識型員工的獎酬機制亦不健全，作者建議應建立靈活的獎酬激勵機制，尤其以股權激勵更為重要。

影響大陸民營企業績效考核與獎酬制度影響因素很多，Li, Moshirian, Nguyen, and Tan (2007)以上海證交所及深圳證交所的企業為研究樣本，探討大陸公司治理與 CEO 獎酬之關係。研究顯示：並未有證據證實中國經理人利用較弱的董事會結構或較少要求的股東以獲得更高的獎酬，但研究結果支持全球的人力資本市場與獎酬的標準對於 CEO 的獎酬水準有更大的影響，因此作者認為全球化對於 CEO 獎酬的影響較勝於公司治理的缺陷。王國風 (2009)主要探討從秘薪制的實施看企業獎酬制度的科學化，該研究從三方面來看獎酬水準的公平性，包括，1. 外部公平：強調本企業獎酬水準與其他同行或相關行業的獎酬水準相比較時具有的競爭力。2. 內部公平：獎酬管理中的內部一致性。3. 個人公平：指公司的獎酬政策應該能夠恰當反映員工個人在技能方面的差異。馬黎 (2009) 主要探討民營企業中人性管理的缺陷以及加強人性管理的策略之相關議題，本研究提出民營企業管理中人性管理的策略，包括：(1) 建立合理的獎酬激勵制度和社會福利保障制度。(2) 建立健全的績效考核機制。(3) 建置人力資源管理部門，加強民營企業人力資源管理者的專業水準。根據以上文獻彙總可知，全球的人力資本市場、公司內外部的公平性、以及建立健全的績效考核機制都是影響獎酬的重要因素。

綜合上述文獻，大多數研究非常重視對於大陸民營企業人力資源管理現況之瞭解，尤其是如何激勵高階經理人與知識型員工，而績效考核與獎酬制度的健全

是激勵員工努力的重要因素之一。

## 二、大陸民營企業績效考核與獎酬制度對企業經營影響之相關文獻

人力資本是公司最重要的資產，如何吸引與留住優秀的員工是企業的首要任務，因此，有許多學者針對員工離職與留任的因素進行研究。熊永清與楊玲 (2006) 探討大陸民營企業員工流失影響之因素，以長沙市內 10 家民營企業的中高層管理及技術人員進行問卷調查，結果發現：(1)內部溝通因素與員工流失傾向有直接正相關。(2)獎酬因素、晉升因素、培訓因素、溝通因素會透過內在滿意度進而影響員工流失傾向。古家軍與謝鳳華 (2007) 也探討中小民營製造企業中員工離職的原因及解決措施，作者針對湖南省 23 家中小民營企業進行問卷調查、現場訪談以及企業人力資源部的檔案調查，結果發現影響員工離職的最主要原因是獎酬福利，其次為晉升發展與培訓、工作因素、公司效益與發展前景、人際關係和家庭因素。而員工離職的防範機制與措施有三：(1)辨析員工離職原因、建立人力資源管理策略和具體實施；(2)提供具外部競爭力的獎酬及內部公平的分配制度，和完善的福利計劃；(3)設計和管理員工的職業生涯，和情感激勵方案。劉芳 (2007) 從企業機制、獎酬及用人制度和企業文化等方面探討現今中小民營企業人才流失的問題，作者指出人才流失主要的因素包括：(1)中小企業的家族性；(2)重視短期效益，忽略員工培訓；(3)民營企業對勞工的保障制度不完善；(4)獎酬體系的設計缺陷；(5)員工缺乏必要的成長空間和發展機會。作者亦提出企業應該建立完善的企業內部管理制度與公正績效評價體系等方法，以解決人才流失問題。

許昆鵬 (2006) 從知識型員工的角度對中小民營企業員工離職的影響因素進行實證研究，研究調查對象為浙江省杭州市的 240 名知識型員工，問卷調查的結果發現：(1)獎酬、發展前景、人際關係、公司制度、企業的人性觀等內部



因素對知識型員工離職有顯著影響。(2)企業為提升知識型員工的凝聚力，需注重增強自身實力、確定長期的發展策略，改善知識型員工的福利待遇，營造良好工作環境和建立合理的激勵機構。吳國權與王騫 (2007) 探討民營企業員工集體離職的意願影響因素，並透過文獻回顧了解集體離職與個體離職對企業影響的差異，本研究提出民營企業員工集體離職的影響因素主要有二：(1)成長機會與情感滿足。企業不關心員工、過度重視資歷、培訓機會少、工作無成就感等。(2)工作時間與回報公平。工作時間長、獎酬內部不公平等。

根據大陸民營企業相關文獻之回顧發現，大陸學者非常重視民營企業員工流失因素之探討，大部分之結果發現：績效考核與獎酬制度、培訓、成長機會、公平性等皆是影響員工流失的因素，其中，績效考核與獎酬制度之設計常常是造成員工離職的主要原因。

### 三、大陸民營企業績效考核與獎酬制度對企業經營績效影響之相關文獻

如何透過適當的績效考核與獎酬制度提升員工努力的動機，進而對於企業績效產生正向的影響，一直是實務界與學術界關注的議題，對於剛起步的大陸民營企業也不例外，唯有建立健全的績效考核與獎酬制度，才能吸引好的人力資本，協助公司建立與維持競爭優勢，以達到永續經營的目標。Kato and Long (2005) 利用 1998 年至 2002 年中國公開上市公司財務及會計資訊，研究中國上市公司獎酬與公司績效的關聯性，結果顯示：在中國關於高級主管的薪資及獎金與股東價值有顯著敏感性及彈性，中國企業所有權結構對獎酬績效有重大影響。Matolcsy, Wells, and Lee (2006) 進一步探討中國國營企業(SDEs)與民營企業(NSDEs)之獎酬以及兩者間獎酬與績效的關係之比較，作者以 2002 年深圳與上海證券交易所 899 家公開上市公司為研究對象，研究顯示：民營企業經理人領取較多的現金獎酬，但領取的非現金獎酬比國營企業經理人少，研究結果建議有效率的公司治理機制，

可以包含金錢與非金錢獎酬，尤其是在新興資本市場的公司。

He (2008)從公開上市公司創辦人與專業經理人的角度，比較獎酬、治理結構及企業績效，根據 1998 年到 2002 年之間公開上市公司的研究結果發現：相較於專業經理人，創立經理人領取較少的激勵獎酬及與總獎酬。創立經理人所管理的公司比起專業經理人有較高的財務績效，並且較容易生存。當經理人同時擔任董事長時，創立經理人的公司通常會有更高的財務績效。Lin, Lin, Song, and Li (2011)則認為鼓勵創新在中國企業是重要的，但是中國企業的研發費用卻相當低，作者以 2000 年至 2002 年共 3192 筆年-公司為研究樣本，希望更清楚瞭解經理人的誘因機制與 CEO 的特色如何影響公司的創新活動。研究顯示：(1)經理人激勵機制的存在會增加公司創新及創新績效。(2)在激勵機制中，銷售導向的績效衡量指標較有助於企業創新。(3)CEO 的教育水準、專業背景及政治關聯性與公司創新程度亦是成正比。

綜上所述，在績效考核與獎酬制度對企業創新績效與財務績效影響之部分，主要以西方文獻為主，大陸本土有關民營企業之相關文獻相當有限。研究結果發現，高階經理人的績效考核與獎酬制度與股權結構有很密切的關聯性，民營企業的高階經理人領取較多的現金獎酬，但領取較少的非現金獎酬；創立經理人的獎酬較低，但公司的財務績效較佳；而激勵機制的確有助於企業的創新績效。

## 研究方法

本研究以理論與實務方面之文獻及實地訪談形成大陸民營企業績效考核與獎酬制度之決定因素、對企業經營、與經營績效影響之理論架構及基礎，本研究在形成適宜大陸民營企業績效考核與獎酬制度的理論架構及模式前，須先研讀理論性期刊與實務性文獻，並透過實地訪談方式，加以整理、彙總，然後形成研究結論，本研究之方法，如圖 1 所示。

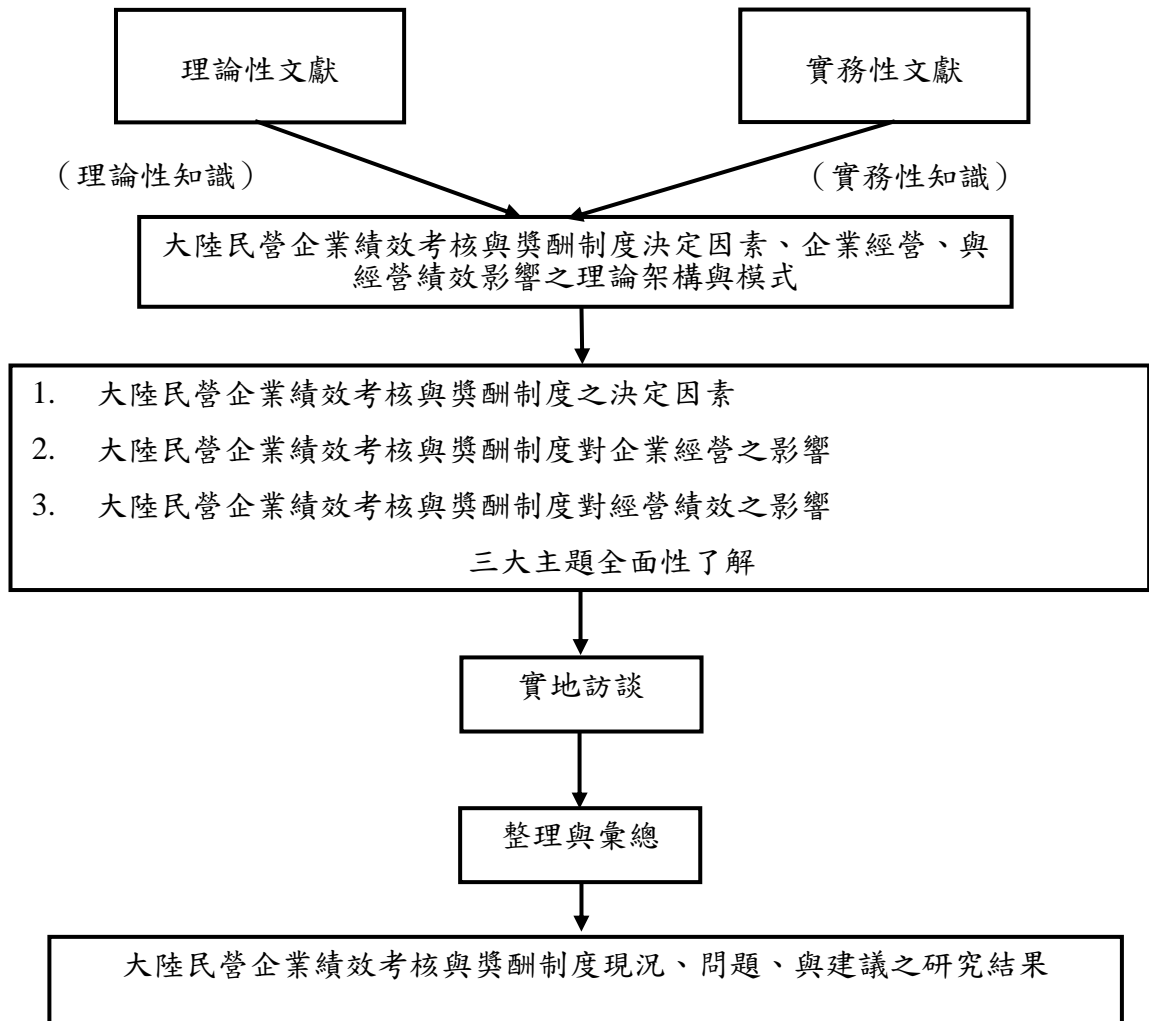


圖 1：研究方法圖

## 個案公司介紹

### 一、A 民防建築設計有限公司

A 公司成立於 2004 年，是一家專注於民防工程及地下空間領域的專業設計公司，主要業務包含民防設計、安裝與諮詢。公司的使命為「為社會創造價值」，並以「成為全國最受尊敬的民防工程乃至地下空間領域的產業領先者」為願景，以「專業設計、至誠服務、立足民防、追求卓越」作為公司的經營理念，並將策略定位為「地下空間的全方位解決 total solution 專家」，因此公司致力於吸引並

且培訓民防工程及地下空間領域內最優秀的人才，不斷地改進整合性服務與優化設計作品，提供客戶完整且高品質的服務。短短幾年時間已經成長為上海乃至全國最具影響力的甲級民防設計院之一。有關公司使命、願景、經營理念、與策略定位之相關內容請見圖 2。

使命	為社會創造價值
願景	成為全國最受尊敬的民防工程乃至地下空間領域的產業領先者
經營理念	專業設計、至誠服務、立足民防、追求卓越
策略定位	地下空間的全方位解決 total solution 專家

圖 2：A 公司的使命、願景、經營理念與策略定位

## 二、B 電子股份有限公司

B 公司創立於 2000 年，是一家專業從事安防視頻監控傳輸技術及產品的研發、生產和銷售的公司。公司堅持以技術領先，為客戶提供客制化服務、高品質的視頻監控全方位解決方案提供商的競爭策略。目前公司已經成為國內數位視訊光纖傳輸技術領域的開拓者和領先者，能夠針對各種不同的應用環境制定不同的解決方案並提供相應的產品，能夠滿足交通、平安城市和智慧交通、金融系統等對個性化、創新性要求較高的高端應用領域的需求。

B 公司的核心價值觀是創新科技、品質服務、團隊合作、誠信負責。而中威電子的用人準則是：始終把人才策略作為公司發展的首要策略，堅持以人為本，要求人才具備創新精神，團隊精神，服務意識和誠信意識。同時，從人員管理來看，B 公司也注重企業人才管理與內在激勵機制建設，不論是核心技術人員、面

向生產的技術人員、面向市場的售前技術支援人員還是面向客戶的售後技術維護人員，公司均會定期根據每個人自身的特點和實際需要進行相應的引導和培養，並引入人員的競爭流動機制，同時從物質及精神兩個方面構建合理的激勵機制。

## 研究發現及討論

### 一、大陸民營企業績效考核與獎酬制度之現況

#### 1. A 公司績效考核與獎酬制度之現況

由於面臨的整體經濟環境的不確定性較高，因此也連帶影響到 A 公司所屬的建築設計產業，而 A 公司業績成長過快也會讓公司面臨很大的風險，因為公司人才的培育尚未完備，人力不足的問題更會使公司營運雪上加霜。另外，在中國大陸，優秀的人才都傾向到國營企業工作，民營企業很難吸引到高素質的人才，尤其是研發人才，因此，如何建立具有健全的績效考核與獎酬制度，留住與吸引優秀的設計人才，是 A 公司領導人關心的議題。

如同許多大陸民營企業正面臨從機會財走向技術財的階段，A 公司也不例外，A 公司舊策略是「服務差異化」，主要做局部性的改善，建築設計人員是重要力量；新策略是「技術領先」，將有助於提升技術層級和提高設計效率，強調基礎性研發，研發設計人員是主要力量。因此，為研發設計人員制定更加有效的績效考核與獎酬制度，以激發研發設計人員的積極性是非常重要的任務。

2006 年 A 公司開始策劃建立了品質管制體系，並於 2007 年 5 月正式通過體系認證。針對專案訂有五大量化指標和目標值，包括：顧客滿意度、顧客意見及時處理率、設計產品及時交付率、民防審圖一次通過率、設計產品合格率等客觀性指標。公司每年都對目標和管理流程進行一定的程度的修正，在短短的幾年間使公司的市場佔有率和口碑得到很大的提升。此外，公司的品質目標已經分解到

每個具體的設計項目，但目標歸目標，建築設計人員的績效考核與公司整體目標的完成之間並沒有直接連結。

2007 年公司開始實行績效考核，建築設計人員的績效考核分為個人的專案績效考核和年度績效考核兩個部分：個人的專案績效考核主要是根據產量與難易程度。設計項目完成後，資料備齊，不管品質好壞都可以歸檔，就可以得到合格證。年度績效考核主要是每年部門主管根據通用能力和個人關鍵業績進行打分確定，分數從 1 分到 10 分不等。通用能力包括設計人員的紀律、協調能力與人際關係、工作品質、工作效率與執行力、專業知識；個人關鍵業績包括設計圖紙準確率、及時率(按期完成設計任務，工作品質較高，產品設計合理，無重大差錯)、設計優化及技術創新能力(經常性提出優化及創新建議並得到實施)、工作積極性、學習能力(對本專業知識運用自如，熟悉其它專業知識，善於學習新知識)、論文完成情況(完成部門分配的論文任務)。

建築設計人員的獎酬分為個人的專案獎勵和年度考核獎勵兩個部分：個人專案獎勵主要是根據產量與難易程度。設計項目完成後備齊資料到檔案室歸檔，不管品質好壞，都可以領到獎金。根據行業的標準，每個專業每個階段都有標準的獎金。由於牽涉很多資料，其他設計公司對於獎金的處理採取模糊化的辦法，即使設計人員每月的產量不高，但若能得到主管的肯定，年終時公司也會給予設計人員一定的獎酬。年度考核獎勵主要是每年部門主管針對個別設計員工的態度、品質、團隊合作等因素主觀給予考核分數來決定獎金的數額，其中通用能力之權重為 30%，個人關鍵業績指標之權重為 70%。

公司的研發設計人員是從現有的建築設計人員中篩選出來，主要做基礎性研發（原有的建築設計人員主要做應用型研發），研發設計人員目前還沒有具體的考核目標，其薪酬由固定薪酬和浮動薪酬組成。公司調高了研發人員的職級或固

定薪酬，以保證其固定收入相對較高；而在浮動薪酬方面，目前只是口頭的承諾：新策略實施後，研發人員可以得到比同級其他人員更高的獎酬，但目前獎金的具體數額還沒有具體的規定。茲將 A 公司績效考核與獎酬制度之現況彙總如下表：

表 1：A 公司績效考核與獎酬制度之現況彙總表

員工類別/ 績效考核 vs. 獎酬制度	績效考核	獎酬制度
建築設計 人員	個人專案：按完成設計完成數量與難易程度考核。 年度考核：主要是每年部門主管根據通用能力和個人關鍵業績進行考核，主管按照員工態度、品質、工作積極性等因素主觀判斷。	個人專案：按照複雜工程、一般工程、簡單工程、及特殊工程的面積決定獎金提成基數。 年度考核：根據績效考核指標給與不同權重，其中通用能力之權重為 30%，個人關鍵業績指標之權重為 70%。
研發設計 人員	沒有具體的考核目標。	由固定薪酬和浮動薪酬組成。

## 2. B 公司績效考核與獎酬制度之現況

B 公司著重於高速道路以及平安城市等市場的開拓，在這些領域，公司產品的知名度不高，為了快速開拓市場，提高市場佔有率，公司的資源主要投入行銷部門，給予行銷人員的獎勵程度很高。行銷人員的薪酬根據每年員工為公司帶來的業務量決定，行銷人員的薪資為固定的年薪加上收入淨額的 10%，同時公司會給每一位行銷人員不超過業務收入 3% 的行銷費用額度，但是該制度非常寬鬆，即使行銷費用超支公司也會給予報銷。

B 公司採取自主創新為主、技術協作為輔的技術創新模式，尤其重視對於研發精英人才的培養與獎勵，對於有重大技術貢獻的技術人員，公司會頒發專項獎金。目前研發人員的薪酬制度非常簡單，主要依據員工進入公司時間的長短以及

研發人員的職級制定薪酬，獎酬制度強調同等年限和同等職級員工之間獎酬的平等，並沒有將員工的獎酬與公司的業績相聯結。茲將B公司績效考核與獎酬制度之現況彙總如下表：

表 2：B 公司績效考核與獎酬制度之現況彙總表

員工類別/ 績效考核 vs. 獎酬制度	績效考核	獎酬制度
行銷人員	根據每年行銷員工為公司帶來的業務量決定。	行銷人員的薪資為固定的年薪加上收入淨額的 10%，同時公司會給每一位行銷人員不超過業務收入 3% 的行銷費用額度。
研發人員	沒有訂定具體的考核目標。	主要依據員工進入公司時間的長短以及研發人員的職級決定薪酬。

## 二、大陸民營企業績效考核與獎酬制度之問題

### 1. A 公司績效考核與獎酬制度之問題

茲針對 A 公司建築設計與研發設計人員的績效考核與獎酬制度問題列示如下：

#### (1) 建築設計員工績效考核與獎酬制度問題：

- A. 建築設計人員個人的績效考核指標未與公司整體的績效考核指標配合。
- B. 公司整體的績效考核以客觀指標為主，而建築設計人員個人的績效考核指標以主觀判斷為主。
- C. 個人專案考核假定每個人的效率、熟練程度相同，且忽略溝通環節所需的時間成本。



- D. 個人專案考核假設項目品質相同，與個人獎金相連接，只考慮數量，未考慮品質。
- E. 年度考核全憑評估者的主觀印象決定績效的好壞，既無法量化，亦無法由外界第三者驗證。

(2) 研發設計員工績效考核與獎酬制度問題：

- A. 研發設計人員沒有具體的考核目標。
- B. 研發人員可以得到比同級其他人員更高的獎酬，但浮動薪酬的數額沒有具體的規定。

2. B 公司績效考核與獎酬制度之問題

(1) 研發人員績效考核與獎酬制度之問題：

- A. 研發人員薪酬沒有與工作業績連結。
- B. 研發人員的薪酬沒有進行區分，尤其是沒有對於基礎研發和應用研發人員的薪酬進行區分。
- C. 只重視精英式的個人獎酬，忽略團隊合作的績效考核與獎酬。
- D. 與其他公司相比，B 公司的研發獎酬沒有吸引力。

(2) 行銷人員績效考核與獎酬制度之問題：

- A. 公司的資源向行銷部門傾斜，但研發人員和行銷人員對於獎酬的分配都不滿意。
- B. 行銷人員的工資為固定的年薪加上淨收入的一定比例，同時公司會給每一位行銷人員一定比例的行銷費用額度，但是該制度寬鬆。
- C. 行銷人員過於重視銷售額而忽略公司利潤。

綜上所述，大陸民營企業的績效考核與獎酬制度存在下面問題：

1. 個人績效考核未與公司整體目標連結。

2. 研發人員未有明確的績效考核與獎酬制度。
3. 研發人員之績效考核未與獎酬制度連結。
4. 缺乏部門間與員工間合作的團隊績效考核與獎酬制度。
5. 員工績效考核注重收入而忽略利潤。

茲將 A 公司與 B 公司績效考核與獎酬制度之問題彙總如下表：

**表 3：個案公司績效考核與獎酬制度之問題彙總表**

績效考核 vs. 獎酬制度/ 個案公司	A 公司	B 公司
績效考核	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 績效考核指標未與公司整體的績效考核指標配合。</li> <li>2. 個人的績效考核指標以主觀判斷為主。</li> <li>3. 個人績效考核只考慮數量，未考慮品質。</li> <li>4. 年度考核全憑評估者的主觀印象決定績效的好壞。</li> <li>5. 研發設計人員沒有具體的考核目標。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行銷人員的績效考核過於重視銷售額而忽略公司利潤。</li> <li>2. 缺乏部門間與員工間合作的團隊績效考核。</li> </ol>
獎酬制度	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個人專案獎勵只考慮數量，造成建築設計人員只顧衝量，而不重視品質。</li> <li>2. 年度獎酬根據主管主觀判斷決定，造成評估不公平。</li> <li>3. 研發人員可以得到比同級其他人員更高的獎酬，但浮動薪酬的數額沒有具體的規定。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 研發人員的績效考核沒有與獎酬連結。</li> <li>2. 研發人員的薪酬沒有針對基礎研發和應用研發人員的薪酬進行區分。</li> <li>3. 只重視精英式的個人獎酬，忽略團隊合作的績效考核與獎酬。</li> <li>4. 與其他公司相比，B 公司的研發獎酬沒有吸引力。</li> </ol>

### 三、大陸民營企業績效考核與獎酬制度之建議

面對上列大陸民營企業績效考核與獎酬制度的問題，接下來，本研究提出對於大陸民營企業績效考核與獎酬制度之建議。

#### 1. A 公司績效考核與獎酬制度之建議

##### (1) A 公司績效考核之建議

A. A 公司整體的考核指標是著眼於服務差異化的策略下所建立的，以顧客層面與內部流程為主，且著重建築設計人員。但新策略著重技術領先，強調專利技術轉讓與標準化技術領先，因此，績效考核應更注重研發設計人才的學習與成長的績效指標。

B. 研發設計人員的行動和策略通常無法直接觀察，因此無法直接由其對公司投入的努力程度進行考核。公司應從長遠考慮，把績效考核與公司未來的發展相聯繫，通過績效考核，把研發設計人員的聘用、職務升遷、培訓發展與薪酬相結合，使激勵機制得到充分運用，有利於公司的健康發展。

##### (2) A 公司獎酬制度之建議

A. 建築設計人員面對的不確定相對較低，浮動薪水可以較高，誘因較強，對建築設計人員的激勵效果愈大。

B. 基礎性研發短期沒有具體的產品，研發成果可能要三到五年才能看的出來，面對的不確定高，固定薪水應該較高。

C. 對於風險較高的研發設計人員，可在薪酬設計上建立長期獎勵計畫（如股權激勵計畫），遞延或分期給付薪酬。將獎金分三或五年給與，或降低立即的現金紅利比重，或採用限制型股票或股票選擇權的獎酬方式，並設定授予年限，讓績效薪酬分期兌現。

## 2. B 公司績效考核與獎酬制度之建議

### (1) B 公司績效考核之建議

- A. 上市前，公司為了佔有市場，因此將資源傾向於行銷部門，但公司上市之後，公司的績效考核應該著重於研發人員，以提升公司的技術能力。
- B. 研發部門瞭解產品的技術發展，行銷部門瞭解顧客的需求，因此研發與行銷部門的團隊合作才能有效縮短開發時間、減少成本、改進新產品品質，進而為企業創造更高的利潤，所以不應該在薪酬分配上體現差距，且應加入部門間合作的利潤分享機制。

### (2) B 公司獎酬制度之建議

- A. 過去行銷人員的薪酬制度太過於重視銷售額而忽略了利潤，對於公司的業績實際上不一定都會產生正面的作用，在建立新制度時應該要考慮對於公司利潤的影響，應該按照為公司帶來的營業利潤為基礎給予獎酬。
- B. 過去公司給予研發精英人才比較高的薪酬，是為了鼓勵研發精英儘快形成新的研發產品，但是，公司上市後，公司未來的業務將會越來越多，需要大量的研發人員，因此，應該以團隊研發為主，增加團隊研發獎酬，以團隊進行獎酬和激勵，這樣能夠對於研發人員有更好的激勵，也減少非骨幹員工的流失，促進相互之間的協作，也能提高研發效率。

茲將對於個案公司績效考核與獎酬制度之建議彙總如下表：

表 4：個案公司績效考核與獎酬制度之建議彙總表表

個案公司	A 公司	B 公司
績效考核之建議	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因應策略轉型，績效考核應更注重研發設計人才的學習與成長的績效指標。</li> <li>2. 公司應從長遠考慮，把研發設計人員績效考核與公司未來的發展相聯繫。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司上市之後，公司的績效考核應該著重於研發人員，以提升公司的技術能力。</li> <li>2. 對於行銷人員的績效考核應該要考慮對於公司利潤的影響。</li> </ol>
獎酬制度之建議	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建築設計人員面對的不確定相對較低，浮動薪水可以較高，誘因較強，對建築設計人員的激勵效果愈大。</li> <li>2. 基礎性研發短期沒有具體的產品，研發成果可能要三到五年才能看的出來，不確定高，固定薪水應該較高。</li> <li>3. 對於風險較高的研發設計人員，可在薪酬設計上建立長期獎勵計畫（如股權激勵計畫），遞延或分期給付薪酬。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 應該按照行銷人員為公司帶來的營業利潤為基礎給予獎酬。</li> <li>2. 應加入行銷與研發部門間合作的利潤分享機制。</li> <li>3. 應該以團隊研發為主，增加團隊研發獎酬，以團隊進行獎酬和激勵，促進團隊之間的協作，也能提高研發效率。</li> </ol>

## 研究結論

自從大陸經濟改革開放以來，大陸民營企業正歷經從賺取機會財、進入技術財，並開始邁向管理財的階段，亦即大陸民營企業必須更加重視管理制度的建立，才有辦法繼續維持競爭優勢，進而永續經營。人才是企業最重要的資產，如何透過健全的績效考核與獎酬制度吸引與留住優秀的員工是企業經營的首要任務。本研究團隊經過多年對於大陸民營企業的訪談，深入瞭解大陸民營企業經營的現況與問題，期望可以建立具有中國特色的管理會計的理論與制度。

根據本研究針對兩家個案公司與其他大陸民營企業的訪談與分析發現，大陸民營績效考核與獎酬制度普遍存在下面現況與問題：1. 員工績效考核與公司整體目標脫節；2. 研發人員績效考核與獎酬沒有連結；3. 注重個人獎酬而忽略團隊獎酬；4. 行銷人員的績效考核重視收入而忽略利潤；5. 注重主觀績效衡量指標而忽略客觀績效衡量指標等。

綜上所述，企業的績效考核與獎酬制度往往建立在舊有的策略與商業模式上，而未與時俱進，本研究認為績效考核與獎酬制度應與公司轉型後的策略連結，根據企業新的商業模式決定適當的績效考核指標與薪酬水準。企業也必須因應不同的職位特性，建立短期與長期的績效考核與獎酬制度，並應該更重視不同部門之間與團隊的合作關係，建立利潤分享的機制，促進以績效為基礎以及團隊合作的文化。未來研究可以個案研究為基礎，檢視民營企業的績效考核與獎酬制度的問題，再從事實證分析的研究，以建立具有中國特色的管理會計研究。

## 參考文獻

- He, L. 2008. Do founders matter? A study of executive compensation, governance structure and firm performance. *Journal of Business Venturing* 23:257–279.
- Kato, T., and C. Long. 2005. Executive compensation, firm performance, and corporate governance in china evidence from firms listed in the Shanghai and Shenzhen stock exchanges. In *2005 ASSA Meetings*.
- Li, D., F. Moshirian, P. Nguyen, and L. Tan. 2007. Corporate governance or globalization: What determines CEO compensation in China? *Research in International Business and Finance* 21 (1):32-49.
- Lin, C., P. Lin, F. M. Song, and C. Li. 2011. Managerial incentives, CEO characteristics and corporate innovation in China's private sector. *Journal of Comparative Economics* 39 (2):176-190.
- Matolcsy, Z., P. Wells, and G. Lee. 2006. Pecuniary and non-pecuniary compensation and firm performance: some evidence from Chinese state dominated and non-state dominated enterprises. *Journal of Contemporary Accounting & Economics* 12 (2):208-222.
- 王國風，2009，以秘薪制的實施看企業薪酬制度的科學化，*中國鄉鎮企業會計* 9:120-121。
- 古家軍與謝鳳華，2007，中小民營製造企業員工離職原因的實證研究，*經濟經緯* 6:101-103。
- 何宗渝與孟華，2014，我國經濟需要“兩條腿走路”，人民網 2012 [cited 3/8 2014]， Available from <http://theory.people.com.cn/BIG5/49154/49155/17889055.html>.
- 吳國權與王騫，2007，民營企業員工集體離職意願影響因素研究，*邢臺學院學報* 22 (4):7-10。
- 周莎麗，2009，民營企業分配體制研究，*鹹寧學院學報* 29 (2):9-12。
- 周鋒，2009，民營企業中知識型員工薪酬管理現狀及策略研究，*科技廣場* 12:173-175。
- 馬黎，2009，淺談民營企業管理中的人性管理，*山東紡織經濟* 6:52-54。

- 張曉慧，2009，民營企業內部薪酬差距現狀及對策，*山西高等學校社會科學學報* 21 (9):41-42。
- 許昆鵬，2006，中小民營企業知識型員工離職原因的實證研究，*工業技術經濟* 25 (2):132-134。
- 熊永清與楊玲，2006，民營企業員工流失影響因素的實證研究，*系統工程* 24 (7):93-101。
- 劉芳，2007，中小民營企業人才流失問題與對策，*山西高等學校社會科學學報* 19 (9):54-55。



## 赴大陸地區研究心得報告

計畫編號	NSC 100-2420-H-004 -004 -MY3
計畫名稱	當代中國商管議題之整合研究—子計畫四：大陸民營企業成本管理、績效管理與獎酬管理之研究
出國人員姓名 (服務機關及 職稱)	吳安妮 (國立政治大學會計學系講座教授) 黃政仁 (東海大學會計學系副教授)
出國地點	大陸長江三角洲和海西經濟區
大陸地區 研究機構	上海、杭州、溫州、廈門、泉州

有鑑於大陸民營企業在大陸經濟發展扮演著重要角色，本研究團隊於 2013 年 7 月 12 日至 8 月 15 日在大陸長江三角洲和海西經濟區進行歷時約五週左右的參訪與管理會計研討會活動，共訪談十二家大陸民營企業及兩家台商企業。本次赴大陸參訪有二大目的：第一：赴個案公司瞭解大陸民營企業個案及台商個案在管理會計發展的現況及面臨的困境，且進一步瞭解大陸民營企業及台商之策略走向、經營狀況、及有無 new business model 等議題；第二：與不同個案公司討論，決定未來個案公司可被學術研究之方向、研究議題、研究方法、及各種田野實證資料之搜集情況等。茲將工作記要列示如下：

## 一、工作記要

本次赴大陸實地參訪研究之行程列示，如表 1 所示：

表 1：大陸參訪行程表

日期	行程
7/12 (五)	飛往上海
7/13 (六)	與上海 A 個案公司討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/14 (日)	2013 年“第二屆海峽兩岸管理會計實務研討會”
7/15 (一)	休息
7/16 (二)	與上海 B 個案公司討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/17 (三)	與上海 C 個案公司討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/18 (四) 早上	赴個案公司訪談：上海 A 民防公司
7/18 (四) 下午	赴個案公司訪談：台商 B 美食咖啡公司
7/19 (五)	赴個案公司訪談：上海 A 民防公司
7/20 (六)	赴個案公司訪談：上海 A 民防公司
7/21 (日)	休息
7/22 (一)	赴個案公司訪談：上海 C 出版社
7/23 (二)	與上海全部個案公司(A、B、及 C 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/24 (三)	出發至杭州
7/25 (四)	赴個案公司訪談：杭州 D 電子公司
7/26 (五)	赴個案公司訪談：杭州 D 電子公司
7/27 (六)	赴個案公司訪談：杭州 D 電子公司

日期	行程
7/28 (日)	休息
7/29 (一)	赴個案公司訪談：杭州 E 服飾有限公司
7/30 (二)	與杭州全部個案公司(D 及 E 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/31 (三)	赴個案公司訪談：溫州 F 皮件公司
8/1 (四)	赴個案公司訪談：溫州 G 男裝公司
8/2 (五)	赴個案公司訪談：溫州 H 家電集團公司
8/3 (六)	赴個案公司訪談：溫州 I 醫療器材公司
8/4 (日)	休息
8/5 (一)	赴個案公司訪談：溫州 J 集團公司
8/6 (二)	與溫州全部個案公司(F、G、H、I、及 J 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
8/7 (三)	赴個案公司訪談：廈門 K 電子公司
8/8 (四)	赴個案公司訪談：廈門 L 織帶公司
8/9 (五)	赴個案公司訪談：泉州 M 紡織公司
8/10 (六)	與福建全部個案公司(K、L、及 M 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
8/11 (日)	休息
8/12 (一)	赴個案公司訪談：泉州台商 N 食品有限公司
8/13 (二)	赴個案公司訪談：泉州台商 N 食品有限公司
8/14 (三)	赴個案公司訪談：泉州台商 N 食品有限公司
8/15 (四)	返回台灣

有關大陸民營企業及台商個案公司訪談之彙總內容，如表 2 所示：

表 2：大陸民營企業個案公司訪談彙總表

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
1.	上海 A 民防公司	地下建築業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司近況說明→標準化產品技術策略→對競爭對手是提高效率，考量授權金如何收？山寨的問題如何解決？</li> <li>2. 明年定位為服務創新年，包括設計與標準化，中端產品靠標準化，高端產品靠客製化。標準化與客製精細化無法同時體現→應何去何從？</li> <li>3. 價值要讓客戶感受到，如何創造需求，讓客戶清楚知道產品的價值呢？</li> <li>4. 請公司高層主管談未來十年策略如何走？主管自己要如何改變才能因應策略變革？</li> <li>5. 請公司介紹高效協同設計，如何以 ABC 建立標準化工時平台？如何搞清楚時間成本，將設計工作權過程模組化呢？ABC 是基礎工程，可以看到時間、品質、產能等方面的資訊，也可以知道成本高低，價格要訂多少，利潤多少？</li> <li>6. 請公司人資經理介紹 2007-2012 年間公司考核制度之變化，對公司績效或個人績效有無影響？考核目標是什麼？</li> </ol>
2.	台商 B 美食咖啡公司	餐飲業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請公司高層主管談品牌特色→創新與研發→科技化的中央工廠→ Quality Safety→國際化。</li> <li>2. 請公司高層主管談加盟模式→很重要的環節是中央工廠，品質可以管控。</li> <li>3. 早期進入中國大陸必須先衡量→先把市場佔住（領），有資金才能燒錢（做大）。</li> <li>4. 參觀位於上海定西路的第 2 代新形象店→依據市場跟商圈特性打造個別店格；強調食材健康取向；改變過去外帶式為主的經營策略，大幅增加座位區。</li> </ol>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
3.	上海 C 出版社	出版業	<p>1. 出版業面臨的三大問題：</p> <p>(1)產品問題：缺乏市場的唯一性、權威性、及不可替代性。</p> <p>→現在教科書缺乏的是本土化教材，學生目前面對的問題是只學習到概念理論部分，缺乏對實務上的理解。在大陸寫書應該是理論與實務個案的結合，把本土化實務案例撰寫在教科書中，如此更適合本土學生使用和理解，這才會符合老師和學生的需求。</p> <p>(2)市場行銷問題：有效的行銷手段不多。</p> <p>→行銷對顧客的定位不準確直接影響產品銷量。要弄清楚市場客戶所需要的價值，所需要的產品是什麼？每本書要賣給怎樣的客群，要定位準確，就是把市場區隔做好。</p> <p>(3)人才流動問題：優秀編輯人員跳槽情況嚴重。</p> <p>→在大陸企業環境中，並不注重人員的流動。企業想要留下好的人員，就要讓員工瞭解到自己在企業中的未來短期與長期的發展。</p>
4.	杭州 D 電子公司	安防業	<p>1. 請公司高層主管談上市後策略有無變化？核心能力為何？預估 new business model 的未來發展方向。</p> <p>→研發人才提昇是重點。</p> <p>→投入資金是否可以回收是重點。</p> <p>2. 經營問題：管理財沒有到位，造成利潤下滑。</p> <p>→管理不好，績效才會不好，而不是公司規模的問題。</p> <p>3. 研發管理課題：現在研發只做客製化研發，無法製作標準化產品。</p> <p>→人員必須切割，為了解決短期問題式的研</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
			<p>發，應該改為顧客導向的研發。</p> <p>→R&amp;D 績效提升的因素:用成本效益概念說明。</p> <p>4. 績效考核問題：菁英考核人員並沒有嚴格的評估績效。</p> <p>→跨部門評估。</p> <p>→將績效考核與獎酬相連結，達到目標者激勵大，未達目標者要懲罰。</p> <p>5. 未來三年定位:管理年。</p> <p>→技術人變管理人。</p> <p>→以顧客(內部與外部)為導向、績效為導向之文化。</p>
5.	杭州 E 服飾有限公司	服飾業	<p>1. 經營問題：小公司很難長期經營，會因為資金問題而出問題。</p> <p>→存貨管好，四季的預測能力要好。</p> <p>→知名度高，但要知道對顧客的價值為何？有沒有其他代替品？</p> <p>2. 請公司高層主管討論策略要不要轉變？自己可以做什麼事幫助公司走未來十年？如何落實策略？</p> <p>→消費者需求改變：消費者時尚要求更高、更注重功能性，可以不穿孕婦裝(可被取代)。</p> <p>→策略：未來十年，孕媽咪的生活品質專家。</p>
6.	溫州 F 皮件公司	皮帶製造業	<p>1. 請公司總裁談策略走勢—為什麼有優勢：</p> <p>(1) 國外以 ODM、OEM 與自有品牌為主，占 2/3 銷售比例：外銷目前比較有優勢，義烏是最大的服飾交易市場。</p> <p>(2) 國內以 ODM 與自有品牌為主，占 1/3 銷售比例：資源如何變成營利機會，與銷售有直接關係。</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
			<p>2. 公司有實體與虛擬不同管道，如何經營呢？</p> <p>→與電商合作，比例分配好。</p> <p>→與客戶來往兩三年後就一定會繼續來往，彼此建立信賴感。</p> <p>3. 對公司進行 SWOT 分析：</p> <p>(1)優劣勢:水頭 500 家做皮帶，最大優點，賺小錢沒有問題，但做大困難，整個產業鏈，永遠是配角，單一皮帶無法開專賣店。皮帶行業穩定度高，工藝本來就不錯，但勞動力不足。</p> <p>(2)皮帶行業機會與威脅：同質化競爭，款式差不多，價格低，時間長才會認知品質。同業之間的感情方面，所有的老客戶都可以維繫，包括產品、信賴度、售後服務，敢於承擔責任。</p>
7.	溫州 G 男裝公司	服飾業	<p>1. 請公司總經理談策略差異化--婚慶產業，服務創新：</p> <p>→西裝服務創新領導：吉婚坊的推出--不僅是新郎，而是男性服裝解決方案的提供者。</p> <p>2. 工藝技術團隊能力強，是別人難以取代的優勢。</p> <p>→工藝技術好是必備標準。售後修理團隊要強。設計感好，工藝強，市場就會很大。</p> <p>3. 未來訂製化是趨勢，訂製化會取代專賣經營。</p> <p>→需要瞭解顧客訂製化的需求，建構以顧客為導向的文化。</p> <p>4. 時尚理念設計：目前世界上以義大利團隊為主，多少年後中國團隊可以取代義大利團隊呢？</p> <p>→未來要運用婚慶和訂製化轉型，轉型服務行業。</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
8.	溫州 H 機電集團公司	機電業	<p>1. 請公司董事長與總經理談策略轉型：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔洗衣機之離合器創新領導（技術工藝創新），採取堡壘戰略--鞏固原有市場，具短時間迅速應對能力，大批量產能力。打造具國際影響力的離合器製造業。</li> <li>➔訂製服務領導(服務創新)，加大投入研製電機電子產品，壯大科研力量，半智慧型工廠。大企業帶動，配套大家電品牌，產品具前瞻與創新性。</li> <li>➔工具機之電機創新領導（技術創新），與競爭對手對抗戰略--由技術工業創新，價格與質量得到主動權。</li> </ul> <p>2. 如何解決找不到人的困境：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 往自動化方向走。</li> <li>(2) 工藝改進：產品工藝改進之後，能夠節省效益回饋到員工身上給獎金，員工穩定，積極為公司獻策。</li> </ul>
9.	溫州 I 醫療器材公司	醫療器械業	<p>1. New business model 進展如何：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔老闆喜歡建立共生文化，可能是競爭對手，也可能是合作對象，以共同利益考量，建構共生文化的平台。</li> <li>➔一般供應商與中小醫院沒有能力做，公司協助做，讓所有供應商與醫院資訊整合，讓醫院可以減少庫存，尤其在精華地區。</li> <li>➔新的平台可以提升滿意度，供應商擔心是否可以維持生存，需慎重處理與供應商的關係。</li> <li>➔對於研發人員，共生文化是比較包容，研發人員可以從製造行銷部門了解市場資訊，溝通代價會比較少。</li> </ul> <p>2. 目前策略變化情況：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔產品領導：國內與國際市場。</li> </ul>



編號	個案公司	產業別	訪談彙總
			<p>➔國際：自有品牌。</p> <p>➔國內：價格品質功能好，胰島素做直銷管理，能力很重要。</p>
10.	溫州J集團公司	能源產業	<p>1. 詢問總裁投資決策看得遠，做投資怎麼想？</p> <p>➔三個條件：資金夠、機會好、會選擇好行業。</p> <p>2. 大陸缺什麼，需要什麼？</p> <p>➔缺資源，兩大資源：</p> <p>(1)能源:礦。</p> <p>(2)制度資源。</p> <p>掌控核心資源，可以延伸很多產品。</p> <p>3. 溫州人失敗經驗多，從失敗中學習，總裁由失敗中累積開採與設備能力。溫州人心都太浮躁，沒有慢慢提升。產業做不好，誘惑多。</p> <p>4. 大陸地域差異大，與美國不同，技術人員流動差，往城市擠。</p>
11.	廈門K電子公司	電子業	<p>1. 企業之長期發展策略：</p> <p>➔公司正處於成長階段，研發經費投入之資金來源宜從自有資金為佳，不宜過度向外借款。</p> <p>2. 研發部門的企業資源規劃：</p> <p>➔為了在有限資源下發揮最大的效益，先聚焦於研發通用產品，開發品質好、價格低之產品衝出大銷量。待蓄積科研實力、培養足夠的研發人才之後再投入鑽研客製化產品，提供滿足顧客最低需求量、具備獨特功能、靈活反應、服務好之產品。</p> <p>3. 如何結合管道與營銷團隊：</p> <p>➔與大客戶溝通突破大量銷售之目標，裨益打開市場，宜強化代理商管理、銷售管理、及策略性供應商管理。</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
12.	廈門L織帶公司	織帶業	<p>1. 請公司董事長談策略轉型：</p> <p>➔產品創新領導（B to B）--顧客價值主張：</p> <p>(1)設計新穎。</p> <p>(2)工藝創新、質量好。</p> <p>(3)專業化的供應者。</p> <p>三個重點：產品創新、工藝創新、製造創新。</p> <p>➔管道領導（B to B）--顧客價值主張：應用整合解決方案。</p> <p>➔文化傳播領袖：文創產業領導者（B to C）--顧客價值主張：織帶創新文化及產品。</p> <p>2. 品牌戰略：織帶文化行業標準制定者--重品牌、強管道、輕資產(尋求橫向的整合，尋找策略聯盟合作，協助生產，包括併購互補，團隊能力提升)。</p>
13.	泉州M紡織公司	紡織業	<p>1. 自有品牌失敗原因？</p> <p>➔人才問題。很少人才來這邊，來泉州的人才都是短期的。</p> <p>➔區域經濟不熱絡，不知道怎麼弄起來。</p> <p>➔服裝產業做中間材料的毛利不高，沒有品牌價值，賺的只是加工費，和一些新面料開發的價值。</p> <p>2. 紡織業策略--做最大為主。</p> <p>➔土地人工成本過高，環保成本高，產業外移，變成產業空洞化，政府的政策是產業轉型，從沿海到內陸，內陸還會移到國外，產業轉型，走自有品牌是一條路。</p> <p>➔與國外講法理情的企業不一樣的地方，在於大陸講情理法，關係是重要的一部分，但國家政策上一確定，關係就無法發揮正面的力量。</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
14.	泉州台商 N 食品有 限公司	食品業	<p>1. 請公司總經理談策略主軸：</p> <p>(1) 第一階段：以炸粉以及客製化的製粉能力作為台商中大型餐飲通路，建立長期合作關係的基石。</p> <p>(2) 第二階段：建立品牌辨識度，並以炸粉做為主打商品系統，深化與台貨店通路以及小型餐飲店的合作關係。</p> <p>(3) 第三階段：強化品牌認同度，藉由讓澱粉類產品上架量販店的規劃，使公司產品能走進家家戶戶的廚房。</p> <p>→ 台商要到大陸發展，供需調節不好是問題，必須要有大陸思維，瞭解大陸人要什麼東西。</p> <p>→ 市場立足，必須靠外力，代理商的選擇為第一要務。</p> <p>→ 大陸生產 vs. 管理問題，靠制度管理、收帳、品牌、法律管理。</p> <p>2. 討論 ABC 的實施現況：</p> <p>(1) 品質：預防、鑑定、內部失敗、外部失敗。</p> <p>(2) 產能：有生產力、無生產力、閒置產能。</p> <p>(3) 附加價值：有附加價值、無附加價值、必須。</p> <p>(4) 顧客服務：取得、提供、服務、及維持成本。</p> <p>→ ABC 功能：讓公司知道有問題是誰要負責，讓制度講話。</p> <p>→ 以 ABC 制度推動 COSO 系統。</p>

## 二、 參訪心得

根據本研究團隊 2013 年 7 月與 8 月將近五週針對大陸民營企業及台商之訪談結果與舉辦研討會發現：大陸政府部門開始重視管理會計，並提出具有新服務領域、新服務模式、及高文化品味和高技術含量的『現代服務業』概念，鼓勵大陸民營企業透過策略轉型尋求 new business model，在技術上不斷精進及創新，試圖透過對客戶需求的瞭解，投入大量研發及積極招募人才，俾提升公司之經營績效。尤其是海西經濟區因為和台灣香港接近，危機感相當強烈，隨著民企競爭加劇與利潤下降，開始重視成本管理控制。此行參訪的十四家企業皆已實施管理會計制度，然而目前民營企業所實施的管理會計制度仍屬於相當粗放寬鬆，普遍缺乏創新且整合的系統來制訂決策。因此，大陸民營企業若要進一步地發展與成長，必須將機會財與技術財轉換為管理財，實有賴於「管理會計」技術的提升，透過整合性策略價值管理系統之實施，強化項目管理、跨部門績效評估管理、獎酬激勵機制、預算制度、品質管理、ABC、及智慧資本等制度，俾創造更大的價值。

## 三、 建議事項

本研究團隊藉由企業參訪實地瞭解大陸民營企業經營之特色，希望進一步發展出具有中國特色之管理會計研究議題，希望長期形成堅強之「理論」出來，俾在國際之管理會計學術界具有競爭力。根據訪談結果，本團隊歸納出當前大陸民營企業所面臨的共同重點議題如下：

- (一) 績效評估及獎酬制度：隨著競爭日漸趨激烈，如何公平且精確地衡量員工及部門績效成為許多大陸民營企業的當務之急。此行發現除了有獎酬制度的設計之外，某些民營企業已經開始針對員工失誤所造成的損失提出懲罰措施，未來之重要研究議題為不同的績效衡量制度，包含：團隊 vs 個人、主觀 vs 客觀、財務 vs 非財務、短期 vs 長期、個人互評 vs 部

門互評要如何設計？新產品開發如何進行績效考核？評估權重如何分配？如何將員工的提案改善制度與獎酬制度結合？獎酬制度或懲罰措施的設置如何影響企業經營績效？

- (二) New business model：大陸政府鼓吹『現代服務業』概念，鼓勵大陸民營企業透過策略轉型尋求 new business model，此次調研發現公司高層主管持續思考核心能力為何？為因應大陸內需市場或海外佈局皆審慎預估 new business model 的未來發展方向。大陸民營企業未來之重點研究議題為探討在公司目前的運營模式下，會產生什麼樣的問題，所以要如何尋求轉型呢？企業的轉型會如何影響企業的資源配置規劃呢？轉型後如何發展，如何影響企業之經營績效呢？
- (三) 顧客價值主張：此次訪談發現經營實體和虛擬通路或銷售管道時，企業已經開始重視顧客需求。未來之重要研究議題為在市場區隔、顧客分級情況下，瞭解不同的顧客所需要的是什麼？可以從顧客的角度來闡述，瞭解企業能夠提供給每位特定客戶什麼價值？分析不同市場或顧客群如何影響企業之獲利能力？
- (四) 成本管理控制與價值鏈管理：此行發現隨著民營企業競爭加劇與利潤下降，大陸已經開始重視成本管理控制。未來之重要研究議題為追求營運卓越下，企業如何重視品質、速度、時間、與成本？製造業的產能管理、生產力管理如何設計並落實？企業如何建構從研發、設計、製造、行銷、配送、到顧客服務的價值鏈管理系統？
- (五) 風險管理：此行發現大陸民營企業面臨營收下降、市佔率下降、人員流失、內部流程缺失等問題，使企業的營運風險加劇。未來之重要研究議題為探討影響企業經營風險有哪些因素？瞭解企業外部與內部有哪些不確定性因素，導致無法達成策略目標？不確定性因素發生時，企業要如何加以控制呢？如何預防風險與治療風險之產生呢？

(六) 人力資本累積：經過多年的訪談結果，發現大陸民營企業普遍有人才不足的現象，特別是欠缺製造工藝技術及設計能力的管理人才。未來之重要研究議題為人力資本如何累積知識？哪些有形或無形的激勵機制可以留住好的人才？人力資源管理機制對公司經營績效與價值如何地產生影響？

## 赴大陸地區研究心得報告

計畫編號	NSC 100-2420-H-004 -004 -MY3
計畫名稱	當代中國商管議題之整合研究—子計畫四：大陸民營企業成本管理、績效管理與獎酬管理之研究
出國人員姓名 (服務機關及 職稱)	吳安妮 (國立政治大學會計學系講座教授) 黃政仁 (東海大學會計學系副教授)
出國地點	大陸長江三角洲和海西經濟區
大陸地區 研究機構	上海、杭州、溫州、廈門、泉州

有鑑於大陸民營企業在大陸經濟發展扮演著重要角色，本研究團隊於 2013 年 7 月 12 日至 8 月 15 日在大陸長江三角洲和海西經濟區進行歷時約五週左右的參訪與管理會計研討會活動，共訪談十二家大陸民營企業及兩家台商企業。本次赴大陸參訪有二大目的：第一：赴個案公司瞭解大陸民營企業個案及台商個案在管理會計發展的現況及面臨的困境，且進一步瞭解大陸民營企業及台商之策略走向、經營狀況、及有無 new business model 等議題；第二：與不同個案公司討論，決定未來個案公司可被學術研究之方向、研究議題、研究方法、及各種田野實證資料之搜集情況等。茲將工作記要列示如下：

## 一、工作記要

本次赴大陸實地參訪研究之行程列示，如表 1 所示：

表 1：大陸參訪行程表

日期	行程
7/12 (五)	飛往上海
7/13 (六)	與上海 A 個案公司討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/14 (日)	2013 年“第二屆海峽兩岸管理會計實務研討會”
7/15 (一)	休息
7/16 (二)	與上海 B 個案公司討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/17 (三)	與上海 C 個案公司討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/18 (四) 早上	赴個案公司訪談：上海 A 民防公司
7/18 (四) 下午	赴個案公司訪談：台商 B 美食咖啡公司
7/19 (五)	赴個案公司訪談：上海 A 民防公司
7/20 (六)	赴個案公司訪談：上海 A 民防公司
7/21 (日)	休息
7/22 (一)	赴個案公司訪談：上海 C 出版社
7/23 (二)	與上海全部個案公司(A、B、及 C 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/24 (三)	出發至杭州
7/25 (四)	赴個案公司訪談：杭州 D 電子公司
7/26 (五)	赴個案公司訪談：杭州 D 電子公司
7/27 (六)	赴個案公司訪談：杭州 D 電子公司



日期	行程
7/28 (日)	休息
7/29 (一)	赴個案公司訪談：杭州 E 服飾有限公司
7/30 (二)	與杭州全部個案公司(D 及 E 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
7/31 (三)	赴個案公司訪談：溫州 F 皮件公司
8/1 (四)	赴個案公司訪談：溫州 G 男裝公司
8/2 (五)	赴個案公司訪談：溫州 H 家電集團公司
8/3 (六)	赴個案公司訪談：溫州 I 醫療器材公司
8/4 (日)	休息
8/5 (一)	赴個案公司訪談：溫州 J 集團公司
8/6 (二)	與溫州全部個案公司(F、G、H、I、及 J 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
8/7 (三)	赴個案公司訪談：廈門 K 電子公司
8/8 (四)	赴個案公司訪談：廈門 L 織帶公司
8/9 (五)	赴個案公司訪談：泉州 M 紡織公司
8/10 (六)	與福建全部個案公司(K、L、及 M 個案公司) 討論未來之研究方向、研究議題、研究方法、及田野實證資料的搜集等內容。
8/11 (日)	休息
8/12 (一)	赴個案公司訪談：泉州台商 N 食品有限公司
8/13 (二)	赴個案公司訪談：泉州台商 N 食品有限公司
8/14 (三)	赴個案公司訪談：泉州台商 N 食品有限公司
8/15 (四)	返回台灣

有關大陸民營企業及台商個案公司訪談之彙總內容，如表 2 所示：

表 2：大陸民營企業個案公司訪談彙總表

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
1.	上海 A 民防公司	地下建築業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司近況說明→標準化產品技術策略→對競爭對手是提高效率，考量授權金如何收？山寨的問題如何解決？</li> <li>2. 明年定位為服務創新年，包括設計與標準化，中端產品靠標準化，高端產品靠客製化。標準化與客製精細化無法同時體現→應何去何從？</li> <li>3. 價值要讓客戶感受到，如何創造需求，讓客戶清楚知道產品的價值呢？</li> <li>4. 請公司高層主管談未來十年策略如何走？主管自己要如何改變才能因應策略變革？</li> <li>5. 請公司介紹高效協同設計，如何以 ABC 建立標準化工時平台？如何搞清楚時間成本，將設計工作權過程模組化呢？ABC 是基礎工程，可以看到時間、品質、產能等方面的資訊，也可以知道成本高低，價格要訂多少，利潤多少？</li> <li>6. 請公司人資經理介紹 2007-2012 年間公司考核制度之變化，對公司績效或個人績效有無影響？考核目標是什麼？</li> </ol>
2.	台商 B 美食咖啡公司	餐飲業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請公司高層主管談品牌特色→創新與研發→科技化的中央工廠→ Quality Safety→國際化。</li> <li>2. 請公司高層主管談加盟模式→很重要的環節是中央工廠，品質可以管控。</li> <li>3. 早期進入中國大陸必須先衡量→先把市場佔住（領），有資金才能燒錢（做大）。</li> <li>4. 參觀位於上海定西路的第 2 代新形象店→依據市場跟商圈特性打造個別店格；強調食材健康取向；改變過去外帶式為主的經營策略，大幅增加座位區。</li> </ol>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
3.	上海 C 出版社	出版業	<p>1. 出版業面臨的三大問題：</p> <p>(1)產品問題：缺乏市場的唯一性、權威性、及不可替代性。</p> <p>→現在教科書缺乏的是本土化教材，學生目前面對的問題是只學習到概念理論部分，缺乏對實務上的理解。在大陸寫書應該是理論與實務個案的結合，把本土化實務案例撰寫在教科書中，如此更適合本土學生使用和理解，這才會符合老師和學生的需求。</p> <p>(2)市場行銷問題：有效的行銷手段不多。</p> <p>→行銷對顧客的定位不準確直接影響產品銷量。要弄清楚市場客戶所需要的價值，所需要的產品是什麼？每本書要賣給怎樣的客群，要定位準確，就是把市場區隔做好。</p> <p>(3)人才流動問題：優秀編輯人員跳槽情況嚴重。</p> <p>→在大陸企業環境中，並不注重人員的流動。企業想要留下好的人員，就要讓員工瞭解到自己在企業中的未來短期與長期的發展。</p>
4.	杭州 D 電子公司	安防業	<p>1. 請公司高層主管談上市後策略有無變化？核心能力為何？預估 new business model 的未來發展方向。</p> <p>→研發人才提昇是重點。</p> <p>→投入資金是否可以回收是重點。</p> <p>2. 經營問題：管理財沒有到位，造成利潤下滑。</p> <p>→管理不好，績效才會不好，而不是公司規模的問題。</p> <p>3. 研發管理課題：現在研發只做客製化研發，無法製作標準化產品。</p> <p>→人員必須切割，為了解決短期問題式的研</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
			<p>發，應該改為顧客導向的研發。</p> <p>→R&amp;D 績效提升的因素:用成本效益概念說明。</p> <p>4. 績效考核問題：菁英考核人員並沒有嚴格的評估績效。</p> <p>→跨部門評估。</p> <p>→將績效考核與獎酬相連結，達到目標者激勵大，未達目標者要懲罰。</p> <p>5. 未來三年定位:管理年。</p> <p>→技術人變管理人。</p> <p>→以顧客(內部與外部)為導向、績效為導向之文化。</p>
5.	杭州 E 服飾有限公司	服飾業	<p>1. 經營問題：小公司很難長期經營，會因為資金問題而出問題。</p> <p>→存貨管好，四季的預測能力要好。</p> <p>→知名度高，但要知道對顧客的價值為何？有沒有其他代替品？</p> <p>2. 請公司高層主管討論策略要不要轉變？自己可以做什麼事幫助公司走未來十年？如何落實策略？</p> <p>→消費者需求改變：消費者時尚要求更高、更注重功能性，可以不穿孕婦裝(可被取代)。</p> <p>→策略：未來十年，孕媽咪的生活品質專家。</p>
6.	溫州 F 皮件公司	皮帶製造業	<p>1. 請公司總裁談策略走勢—為什麼有優勢：</p> <p>(1) 國外以 ODM、OEM 與自有品牌為主，占 2/3 銷售比例：外銷目前比較有優勢，義烏是最大的服飾交易市場。</p> <p>(2) 國內以 ODM 與自有品牌為主，占 1/3 銷售比例：資源如何變成營利機會，與銷售有直接關係。</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
			<p>2. 公司有實體與虛擬不同管道，如何經營呢？</p> <p>→與電商合作，比例分配好。</p> <p>→與客戶來往兩三年後就一定會繼續來往，彼此建立信賴感。</p> <p>3. 對公司進行 SWOT 分析：</p> <p>(1)優劣勢:水頭 500 家做皮帶，最大優點，賺小錢沒有問題，但做大困難，整個產業鏈，永遠是配角，單一皮帶無法開專賣店。皮帶行業穩定度高，工藝本來就不錯，但勞動力不足。</p> <p>(2)皮帶行業機會與威脅：同質化競爭，款式差不多，價格低，時間長才會認知品質。同業之間的感情方面，所有的老客戶都可以維繫，包括產品、信賴度、售後服務，敢於承擔責任。</p>
7.	溫州 G 男裝公司	服飾業	<p>1. 請公司總經理談策略差異化--婚慶產業，服務創新：</p> <p>→西裝服務創新領導：吉婚坊的推出--不僅是新郎，而是男性服裝解決方案的提供者。</p> <p>2. 工藝技術團隊能力強，是別人難以取代的優勢。</p> <p>→工藝技術好是必備標準。售後修理團隊要強。設計感好，工藝強，市場就會很大。</p> <p>3. 未來訂製化是趨勢，訂製化會取代專賣經營。</p> <p>→需要瞭解顧客訂製化的需求，建構以顧客為導向的文化。</p> <p>4. 時尚理念設計：目前世界上以義大利團隊為主，多少年後中國團隊可以取代義大利團隊呢？</p> <p>→未來要運用婚慶和訂製化轉型，轉型服務行業。</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
8.	溫州 H 機電集團公司	機電業	<p>1. 請公司董事長與總經理談策略轉型：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔洗衣機之離合器創新領導（技術工藝創新），採取堡壘戰略--鞏固原有市場，具短時間迅速應對能力，大批量產能力。打造具國際影響力的離合器製造業。</li> <li>➔訂製服務領導(服務創新)，加大投入研製電機電子產品，壯大科研力量，半智慧型工廠。大企業帶動，配套大家電品牌，產品具前瞻與創新性。</li> <li>➔工具機之電機創新領導（技術創新），與競爭對手對抗戰略--由技術工業創新，價格與質量得到主動權。</li> </ul> <p>2. 如何解決找不到人的困境：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 往自動化方向走。</li> <li>(2) 工藝改進：產品工藝改進之後，能夠節省的效益回饋到員工身上給獎金，員工穩定，積極為公司獻策。</li> </ul>
9.	溫州 I 醫療器材公司	醫療器械業	<p>1. New business model 進展如何：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔老闆喜歡建立共生文化，可能是競爭對手，也可能是合作對象，以共同利益考量，建構共生文化的平台。</li> <li>➔一般供應商與中小醫院沒有能力做，公司協助做，讓所有供應商與醫院資訊整合，讓醫院可以減少庫存，尤其在精華地區。</li> <li>➔新的平台可以提升滿意度，供應商擔心是否可以維持生存，需慎重處理與供應商的關係。</li> <li>➔對於研發人員，共生文化是比較包容，研發人員可以從製造行銷部門了解市場資訊，溝通代價會比較少。</li> </ul> <p>2. 目前策略變化情況：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔產品領導：國內與國際市場。</li> </ul>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
			<p>→國際：自有品牌。</p> <p>→國內：價格品質功能好，胰島素做直銷管理，能力很重要。</p>
10.	溫州J集團公司	能源產業	<p>1. 詢問總裁投資決策看得遠，做投資怎麼想？</p> <p>→三個條件：資金夠、機會好、會選擇好行業。</p> <p>2. 大陸缺什麼，需要什麼？</p> <p>→缺資源，兩大資源：</p> <p>(1)能源:礦。</p> <p>(2)制度資源。</p> <p>掌控核心資源，可以延伸很多產品。</p> <p>3. 溫州人失敗經驗多，從失敗中學習，總裁由失敗中累積開採與設備能力。溫州人心都太浮躁，沒有慢慢提升。產業做不好，誘惑多。</p> <p>4. 大陸地域差異大，與美國不同，技術人員流動差，往城市擠。</p>
11.	廈門K電子公司	電子業	<p>1. 企業之長期發展策略：</p> <p>→公司正處於成長階段，研發經費投入之資金來源宜從自有資金為佳，不宜過度向外借款。</p> <p>2. 研發部門的企業資源規劃：</p> <p>→為了在有限資源下發揮最大的效益，先聚焦於研發通用產品，開發品質好、價格低之產品衝出大銷量。待蓄積科研實力、培養足夠的研發人才之後再投入鑽研客製化產品，提供滿足顧客最低需求量、具備獨特功能、靈活反應、服務好之產品。</p> <p>3. 如何結合管道與營銷團隊：</p> <p>→與大客戶溝通突破大量銷售之目標，裨益打開市場，宜強化代理商管理、銷售管理、及策略性供應商管理。</p>

編號	個案公司	產業別	訪談彙總
12.	廈門L織帶公司	織帶業	<p>1. 請公司董事長談策略轉型：</p> <p>➔產品創新領導（B to B）--顧客價值主張：</p> <p>(1)設計新穎。</p> <p>(2)工藝創新、質量好。</p> <p>(3)專業化的供應者。</p> <p>三個重點：產品創新、工藝創新、製造創新。</p> <p>➔管道領導（B to B）--顧客價值主張：應用整合解決方案。</p> <p>➔文化傳播領袖：文創產業領導者（B to C）--顧客價值主張：織帶創新文化及產品。</p> <p>2. 品牌戰略：織帶文化行業標準制定者--重品牌、強管道、輕資產(尋求橫向的整合，尋找策略聯盟合作，協助生產，包括併購互補，團隊能力提升)。</p>
13.	泉州M紡織公司	紡織業	<p>1. 自有品牌失敗原因？</p> <p>➔人才問題。很少人才來這邊，來泉州的人才都是短期的。</p> <p>➔區域經濟不熱絡，不知道怎麼弄起來。</p> <p>➔服裝產業做中間材料的毛利不高，沒有品牌價值，賺的只是加工費，和一些新面料開發的價值。</p> <p>2. 紡織業策略--做最大為主。</p> <p>➔土地人工成本過高，環保成本高，產業外移，變成產業空洞化，政府的政策是產業轉型，從沿海到內陸，內陸還會移到國外，產業轉型，走自有品牌是一條路。</p> <p>➔與國外講法理情的企業不一樣的地方，在於大陸講情理法，關係是重要的一部分，但國家政策上一確定，關係就無法發揮正面的力量。</p>



編號	個案公司	產業別	訪談彙總
14.	泉州台商 N 食品有 限公司	食品業	<p>1. 請公司總經理談策略主軸：</p> <p>(1) 第一階段：以炸粉以及客製化的製粉能力作為台商中大型餐飲通路，建立長期合作關係的基石。</p> <p>(2) 第二階段：建立品牌辨識度，並以炸粉做為主打商品系統，深化與台貨店通路以及小型餐飲店的合作關係。</p> <p>(3) 第三階段：強化品牌認同度，藉由讓澱粉類產品上架量販店的規劃，使公司產品能走進家家戶戶的廚房。</p> <p>→ 台商要到大陸發展，供需調節不好是問題，必須要有大陸思維，瞭解大陸人要什麼東西。</p> <p>→ 市場立足，必須靠外力，代理商的選擇為第一要務。</p> <p>→ 大陸生產 vs. 管理問題，靠制度管理、收帳、品牌、法律管理。</p> <p>2. 討論 ABC 的實施現況：</p> <p>(1) 品質：預防、鑑定、內部失敗、外部失敗。</p> <p>(2) 產能：有生產力、無生產力、閒置產能。</p> <p>(3) 附加價值：有附加價值、無附加價值、必須。</p> <p>(4) 顧客服務：取得、提供、服務、及維持成本。</p> <p>→ ABC 功能：讓公司知道有問題是誰要負責，讓制度講話。</p> <p>→ 以 ABC 制度推動 COSO 系統。</p>

## 二、 參訪心得

根據本研究團隊 2013 年 7 月與 8 月將近五週針對大陸民營企業及台商之訪談結果與舉辦研討會發現：大陸政府部門開始重視管理會計，並提出具有新服務領域、新服務模式、及高文化品味和高技術含量的『現代服務業』概念，鼓勵大陸民營企業透過策略轉型尋求 new business model，在技術上不斷精進及創新，試圖透過對客戶需求的瞭解，投入大量研發及積極招募人才，俾提升公司之經營績效。尤其是海西經濟區因為和台灣香港接近，危機感相當強烈，隨著民企競爭加劇與利潤下降，開始重視成本管理控制。此行參訪的十四家企業皆已實施管理會計制度，然而目前民營企業所實施的管理會計制度仍屬於相當粗放寬鬆，普遍缺乏創新且整合的系統來制訂決策。因此，大陸民營企業若要進一步地發展與成長，必須將機會財與技術財轉換為管理財，實有賴於「管理會計」技術的提升，透過整合性策略價值管理系統之實施，強化項目管理、跨部門績效評估管理、獎酬激勵機制、預算制度、品質管理、ABC、及智慧資本等制度，俾創造更大的價值。

## 三、 建議事項

本研究團隊藉由企業參訪實地瞭解大陸民營企業經營之特色，希望進一步發展出具有中國特色之管理會計研究議題，希望長期形成堅強之「理論」出來，俾在國際之管理會計學術界具有競爭力。根據訪談結果，本團隊歸納出當前大陸民營企業所面臨的共同重點議題如下：

- (一) 績效評估及獎酬制度：隨著競爭日漸趨激烈，如何公平且精確地衡量員工及部門績效成為許多大陸民營企業的當務之急。此行發現除了有獎酬制度的設計之外，某些民營企業已經開始針對員工失誤所造成的損失提出懲罰措施，未來之重要研究議題為不同的績效衡量制度，包含：團隊 vs 個人、主觀 vs 客觀、財務 vs 非財務、短期 vs 長期、個人互評 vs 部

門互評要如何設計？新產品開發如何進行績效考核？評估權重如何分配？如何將員工的提案改善制度與獎酬制度結合？獎酬制度或懲罰措施的設置如何影響企業經營績效？

- (二) New business model：大陸政府鼓吹『現代服務業』概念，鼓勵大陸民營企業透過策略轉型尋求 new business model，此次調研發現公司高層主管持續思考核心能力為何？為因應大陸內需市場或海外佈局皆審慎預估 new business model 的未來發展方向。大陸民營企業未來之重點研究議題為探討在公司目前的運營模式下，會產生什麼樣的問題，所以要如何尋求轉型呢？企業的轉型會如何影響企業的資源配置規劃呢？轉型後如何發展，如何影響企業之經營績效呢？
- (三) 顧客價值主張：此次訪談發現經營實體和虛擬通路或銷售管道時，企業已經開始重視顧客需求。未來之重要研究議題為在市場區隔、顧客分級情況下，瞭解不同的顧客所需要的是什麼？可以從顧客的角度來闡述，瞭解企業能夠提供給每位特定客戶什麼價值？分析不同市場或顧客群如何影響企業之獲利能力？
- (四) 成本管理控制與價值鏈管理：此行發現隨著民營企業競爭加劇與利潤下降，大陸已經開始重視成本管理控制。未來之重要研究議題為追求營運卓越下，企業如何重視品質、速度、時間、與成本？製造業的產能管理、生產力管理如何設計並落實？企業如何建構從研發、設計、製造、行銷、配送、到顧客服務的價值鏈管理系統？
- (五) 風險管理：此行發現大陸民營企業面臨營收下降、市佔率下降、人員流失、內部流程缺失等問題，使企業的營運風險加劇。未來之重要研究議題為探討影響企業經營風險有哪些因素？瞭解企業外部與內部有哪些不確定性因素，導致無法達成策略目標？不確定性因素發生時，企業要如何加以控制呢？如何預防風險與治療風險之產生呢？

(六) 人力資本累積：經過多年的訪談結果，發現大陸民營企業普遍有人才不足的現象，特別是欠缺製造工藝技術及設計能力的管理人才。未來之重要研究議題為人力資本如何累積知識？哪些有形或無形的激勵機制可以留住好的人才？人力資源管理機制對公司經營績效與價值如何地產生影響？

# 科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/04/02

科技部補助計畫	計畫名稱: 子計畫四: 大陸民營企業成本管理、績效管理與獎酬管理之研究
	計畫主持人: 吳安妮
	計畫編號: 100-2420-H-004-004-MY3 學門領域: 當代中國政經社會文化整合型研究
無研發成果推廣資料	

100 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：吳安妮		計畫編號：100-2420-H-004-004-MY3				計畫名稱：當代中國商管議題之整合研究--子計畫四：大陸民營企業成本管理、績效管理與獎酬管理之研究	
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	1	1	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	1	1	100%		
博士後研究員		0	0	100%			
專任助理		0	0	100%			
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
博士後研究員		0	0	100%			
專任助理		0	0	100%			

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

# 科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）