

國立政治大學
商管專業學院碩士學位學程
碩士學位論文

指導教授：吳安妮 博士

策略形成及執行系統之設計
——以食品業為例

研究生：陳文慶

中華民國 101 年 六月

謝辭

再回校園進修充實一直是工作多年來的願望，但自己從沒預料到能夠進入政治大學這樣優秀的學府之中，感謝上天與政大的教授們給予我這樣的機會。在這短短一年的碩士生涯中，我充分體會了何謂學習的幸福與快樂，每天讓自己像個乾掉的海綿，吸收著無止盡的學識養分。

能完成這份論文，首先最要感謝的莫過於我的指導教授 吳安妮博士，在她的身上除了知識學問的獲得外，最重要的是學習到 吳教授謙虛的態度、對學術研究的執著及為社會貢獻的使命，能成為他的學生，實是莫大的榮幸。

而除了諄諄教誨的師長外，也很感謝在碩士生涯中結識的好同學、好朋友們。玉玲、景華、至平、佳音、怡君，謝謝你們在學業及生活上給予我的鼓勵與支持，有你們的相伴，讓這一年的碩士生活充滿了更多難忘的回憶。

最後要謝謝我的家人，在這一年繁忙的課業裡，犧牲了許多陪伴你們的時間，辛苦你們了，因為有你們無怨無悔地支持，我才能夠實現多年來的夢想。謝謝！我愛你們。

中文摘要

食品業在國內的發展受限於市場規模及通路的限制，一直無法能在業績上有所突破，加上近年來國際品牌大舉在國內市場推出新產品，一改以往以價格或是份量做為競爭的模式，讓產品逐漸走向特色化、精緻化。

本研究個案公司在食品業深耕數十年，對於市場的劇烈轉變需有明確的策略方向及策略執行的模式。本研究運用吳安妮(2003)所提出的策略形成系統 4.7.4 為策略形成系統，透過各面向的分析，為個案公司做全面性的策略診斷，最後擬定出策略主軸。

而在策略形成之後，本研究依據 Kaplan and Norton(1992)提出的平衡計分卡做為策略執行的工具，並展開策略地圖、定訂個策略議題的策略目標及未來評估的目標值。

關鍵字：策略形成系統、策略執行系統、平衡計分卡

英文摘要

The development of food industry in the country is limited by market size and access constraints, has been unable to achieve a breakthrough in sales, coupled with international brands in recent years large-scale introduction of new products in the domestic market, a change in the past as competition on price or quantities, gradually toward the characteristic and fine.

The case company in this research has been in food industry for decades, the need for a clear strategic direction and strategies of implementation modalities for the dramatic change in the market. In this research, Ann Wu (2003), the formation of the proposed strategy 4.7.4 for strategy formation, through the various aspects of analysis, the case company to do a comprehensive diagnosis for strategy, and come out the spindle of the strategy.

After Strategy formatted, this research were based on Kaplan and Norton (1992) Balanced Scorecard as a strategy executive tool, and expand the strategy map, set the strategic objectives of the strategic target and assess target value for evaluation.

Keyword: Strategy formation system, Strategy executive system, Balanced Scorecard

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究問題.....	4
第三節 研究貢獻.....	5
第四節 論文架構.....	7
第二章 文獻探討	9
第一節 策略形成理論.....	10
第二節 策略形成相關個案.....	18
第三節 策略執行理論.....	22
第四節 策略執行相關個案.....	28
第五節 研究延伸.....	34
第三章 研究方法	37
第一節 研究流程.....	37
第二節 個案研究方法.....	39
第四章 個案公司簡介	41
第一節 個案公司介紹.....	41
第二節 個案公司的營運狀況.....	47
第三節 個案公司面對的挑戰及未來的策略發展.....	57
第五章 個案分析	59
第一節：導入流程架構.....	59
第三節：策略形成系統.....	64
第四節：策略執行系統.....	69
第六章 結論與建議	92
第一節：研究結論.....	92
第二節：研究限制.....	97
第三節：研究建議.....	98
參考文獻	101

表目錄

表 2.1 與策略形成理論文獻之彙整表	14
表 2.2 與策略形成相關個案之彙整表	20
表 2.3 策略執行理論相關文獻之彙整表	25
表 2.4 策略執行相關個案文獻之彙整表	31
表 2.5 研究延伸	36
表 4.1 個案公司市場別及目標客群	45
表 4.2 個案公司銷售區域及銷售通部表	46
表 4.3 台灣產品毛利及毛利率彙總比較表	48
表 4.4 台灣產品毛利率分布比例表	49
表 4.5 大陸市場年度產品銷售比較表	50
表 4.6 2008 至 2010 年各營業部各項營業費用占比	52
表 4.7 營二部客戶分級表	54
表 4.8 2009 至 2010 年營二部各營業所通路銷售預估毛利前三名	55
表 4.9 2009 至 2010 年營二部各營業所各級通路增減表	56
表 5.1 SWOT SCORECARD 分析架構	60
表 5.2 個案公司 SWOT SCORECARD 分析	66
表 6.1 本研究之研究發現與其隱含意義彙總表	95

圖目錄

圖 1.1 本論文流程圖	8
圖 2.1 五力分析圖	11
圖 3.1 本研究之整體研究架構及流程圖	38
圖 4.1 個案公司各時期發展歷程圖	42
圖 4.2 個案公司組織圖	43
圖 4.3 個案公司經營產品分類	44
圖 4.4 個案公司各期盈收採用公式圖例	47
圖 4.6 2008 至 2010 年各營業部銷貨收入佔比圖	51
圖 4.7 2008 至 2010 年各營二部各營業所銷貨收入佔比	53
圖 5.1 策略形成系統圖	61
圖 5.2 策略執行系統圖	63
圖 5.3 個案公司台灣策略地圖(一)	70
圖 5.4 個案公司台灣區策略主軸(一)之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值	71
圖 5.5 個案公司策略主軸(一)之策略性議題及策略性目標	75
圖 5.6 個案公司台灣策略地圖(二)	76
圖 5.7 個案公司台灣區策略主軸(二)之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值	77
圖 5.8 個案公司台灣策略主軸(二)之策略性議題及策略性目標	81
圖 5.9 個案公司大陸區策略地圖	82
圖 5.10 個案公司大陸區	83
圖 5.11 個案公司大陸區	83
圖 5.12 個案公司大陸區策略主軸之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值-學習成長構面	84
圖 5.13 個案公司大陸區策略主軸之策略性議題及策略性目標	90

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

在資訊取得快速及競爭白熱化的年代，產業策略方向的明確性及執行力便更顯重要。食品業的經營由於進入門檻較低，加上非特色產品消費者的品牌忠誠度不高，因此食品業向來被視為競爭者眾、競爭回應強且附加價值低的產業。台灣食品工業從 1940 年開始發展，隨著經濟的起飛與內需的擴大，食品業的競爭也逐漸白熱化，由以往的低價、量多的行銷策略，已逐漸向精緻、安全及品牌靠攏，而在市場上握有較多資源的組織便有能力操作這兩項要市場競爭要素，因此市場上也造漸漸形成大者恆大的態勢。

隨著兩岸交流愈來愈頻繁及大陸經濟的改革發展，西進開發市場已是一股不可擋的強力趨勢。台灣的電子代工產業在本島經過數十年的產業經驗，無論在製程管理或是供應鍊配合上，都有相當成熟與標準的規範，也因此，做為第一波登陸的產業，電子代工產業發展充分利用大陸勞力及其他資本取得優勢，成功的在大陸建立起營運規模。以相對的優勢而言，台灣食品業經過這數十年的改變與創新，在此時開發大陸市場，勢必可利用高品質、精緻化的優勢，創造出屬於自己的一片藍海。

本研究個案公司在台灣的食品市場已深耕了三十幾年，但近年來由於消費者飲食習慣的改變及競爭者不斷地進入該市場，致使業績始終無法有所突破。有鑑於此，本研究欲從個案公司的策略形成為起始，直至策略的執行來做為研究的方向。

策略形成系統是由國內知名學者吳安妮教授(2003)所提出，吳安妮教授在與業界多年合作後，設計出一套系統化的策略形成工具，以組織的使命及文化為基

石，再依照組織未來五年內的願景，使用 SWOT、SWOTSCORECARD、五力分析等策略分析工具，形成組織未來的策略。

「平衡計分卡」，The Balanced Scorecard(以下簡稱 BSC)，由哈佛大學教授 Mr. Robert Kaplan，與 Nolan Norton 公司的執行長，Mr. David Norton 於 1992 共同提出的整合性績效衡量工具。此工具主要是以不同的構面與層次來執行即定的營運策略，並使組織在同一策略方針下，平衡每個構面的目標值及績效表現，並聚焦於策略主軸、策略議題、策略目標，以加深耦合組織各層級之水平及垂直綜效，在組織核心競爭價值的基礎上，共同完成階段性策略目標。

BSC 其具有多方位考量的特性，被哈佛商業評論評選為 75 年來最具影響力的管理工具之一 (Niven, 2002)。而無論在國內外已有許多實作成功的案例，例如國內知名 ERP 廠商鼎新電腦，便是採用 BSC 做為其年度策略管理及執行工具，進而創造出年年成長的營收。因此 BSC 並非只是學理上的產物，更是組織實務應用上的最佳工具，其特性可歸納如下：

- 一、是績效衡量系統、策略管理系統也是組織溝通工具(Niven, 2002)。
- 二、平衡計分卡(The Balanced Scorecard)提供了一個四大構面的組織績效衡量系統，此四構面分別為顧客、內部流程、學習成長及財務構面。是為一全方位的策略管理工具(Kaplan and Norton, 1996；朱道凱譯，1999)。
- 三、改善組織過份追求並維持短期的財務結果，缺乏投資長期價值之創造活動，尤其是投資於創造未來成長的無形資本和知識資本裹足不前(Kaplan and Norton, 1996；朱道凱譯，1999)。
- 四、平衡計分卡(The Balanced Scorecard)以平衡為訴求，尋求短期與長期目標、

落後與領先指標、內部與外部績效構面、財務與非財務的平衡狀態(Niven, 2002)。

就組織的橫切面來看，BSC 平衡了財務與非財務之間的績效，並取其最大綜效值，讓組織各個部門、人員能夠明確聚焦在目標與指標之上，讓設定的目標與方向成為日常工作一部份。而再將每個片段、每個層級有績效值串接起來，讓整個組織的效益能夠提升，並確保組織的每個組成皆往相同的方向前進，避免頭重腳輕、掛一漏萬的情事發生。就組織的縱切面來看，BSC 平衡了短期與長期的投資效益，讓組織不再只是著眼於短期的價值，讓組織可依照策略的規劃，善用現有的資源，進而創造出專屬於組織的未來價值。

以本研究的個案公司為例，其雖已有數十年食品業的營運經驗，但遲遲無法擬定出符合該公司核心價值的策略方向，並在好的管理工具輔助下，聚焦在所擬定的策略目標，並直效地做內部組織的溝通。

綜上所述，本研究的目的將由兩個面向做為延伸，分述如下：

- 一、策略形成系統：此部份將以本研究之個案公司所面臨的市場競爭輔以其擁有之資源與在食品業累積數十年的核心優勢，輔以吳安妮教授的策略形成系統，擬定出適合的未來發展策略；而在策略的生成過程中，可分析個案公司在資源調配與取捨上所產生的各項議題。
- 二、策略執行系統：此部份實為上述之延伸，也可謂之策略之實作。在此，將套用 BSC 的管理架構，設定每個策略的目標及目標值，並使策略方向可以落實在組織的每個層級與部門。而在構畫的過程中，可分析因策略的實施所導致部門的營運內容修正或職責調配，或是各部門垂直、水平之間連繫與支援的調整。

第二節 研究問題

由於此研究結合了產學兩方，研究結果攸關個案公司未來的發展策略及方向，因此無論在問題的解析或是策略的擬定，皆由個案公司其高階執行團隊直接參與，除可屏除間接資訊的錯誤傳遞外，且可直接與經營團隊討論個案公司所面臨的營收無法突破及轉型問題。因此本研究將以個案實作的方式，透過實際的演練，試以解決以下面向的問題：

一、以系統化方式形成組織策略

依據個案公司可掌握之資源及所處環境擬定未來營運策略，這部分將深入個案公司之核心競爭力，並利用策略形成系統，先引導出個案公司的使用、願景、價值觀，再將個案公司目前的競爭優勢利用 SWOT SCORECARD 做更進一步的分析，進而歸納出個案公司的策略主軸及相關的策略議題。此部份將有效地利用分析工具做為策略擬定的基礎。

二、策略執行系統之設計

以平衡計分卡為策略執行之依據，在策略主軸、策略議題產出並凝聚團隊共識後，以短、中、長期做為策略執行的順序，並以平衡計分卡四大構面為策略地圖的規劃基礎，設計出適合本個案公司實作及運行之策略執行及績效考核的方式。

第三節 研究貢獻

雖然 BSC 在企業組織上的使用已行之有年，但由策略形成至實際執行的案例文獻並不多，以此模式在食品業中的研究資料更是鳳毛麟角；因此，茲就本研究之貢獻分以下兩點論述之：

一、於學術理論上之意涵

(一) 可補充國內相關食品業推行 BSC 個案研究之不足

本研究屬產學合作之論文，以往的文獻缺乏對於食品業實際運用策略形成系統與策略執行系統的實作，本研究可提供食品業的實務案例。

(二) 可驗證策略形成與執行於食品業中落實的成果

本研究由個案公司一同參與，依照個案公司現行所處之營運環境、自身的競爭優勢做策略的擬定與策略的執行規劃，因此更能有效證明策略形成系統與策略執行系統是否適用於食品業。

(三) 個案公司配合度高，深具研究價值

個案公司由高階主管一同參與，由此能夠觀察在策略形成與策略執行過程中小企業所面臨的困難與限制。特別是高階主管的全力支持參與，讓本研究可以順利透過產學合作的模式得到預期的結果。

二、於營運組織實務上之意涵

(一) 本研究可做為個案公司未來推動 BSC 之參考

參與本研究之個案公司，除了加工生產食品材料，另有自行經營通路配銷，因此對於參與本研究之個案公司，在其未來營運策略方展與組織績效控制上更多有幫助。

(二) 本研究提供有相同需求的組織之參考

本研究從策略形成及策略執行皆採用嚴謹的工具與方法，未來若有組織有此相關的需求，也可以本研究做為參考。



第四節 論文架構

本論文依據前後連貫共分為六個章節，各章內容分述如下：

第一章：緒論，內容包含研究動機、研究目的、研究問題、研究貢獻及論文架構等章節。

第二章：文獻探討，以策略形成及策略實作分劃為前後兩段，並闡述本研究後續之延伸。

第三章：研究流程與方法，以圖表架構及要點說明方式來說明本論文之研究流程及個案研究方法。

第四章：介紹參與本研究之個案公司，並以個案公司所提供之實際營運數據輔以 SWOT SCORECARD 為分析資料，做為策略形成系統的依據。

第五章：再依照個案公司所掌握之資源，利用策略形成系統(吳安妮，2003)實作出個案公司之策略並以 BSC 為策略執行的實作工具。

第六章：結論與建議，此章節內容包括研究結論、研究限制與建議、未來研究方向等議題。

本論文研究流程如圖 1.1 所示：

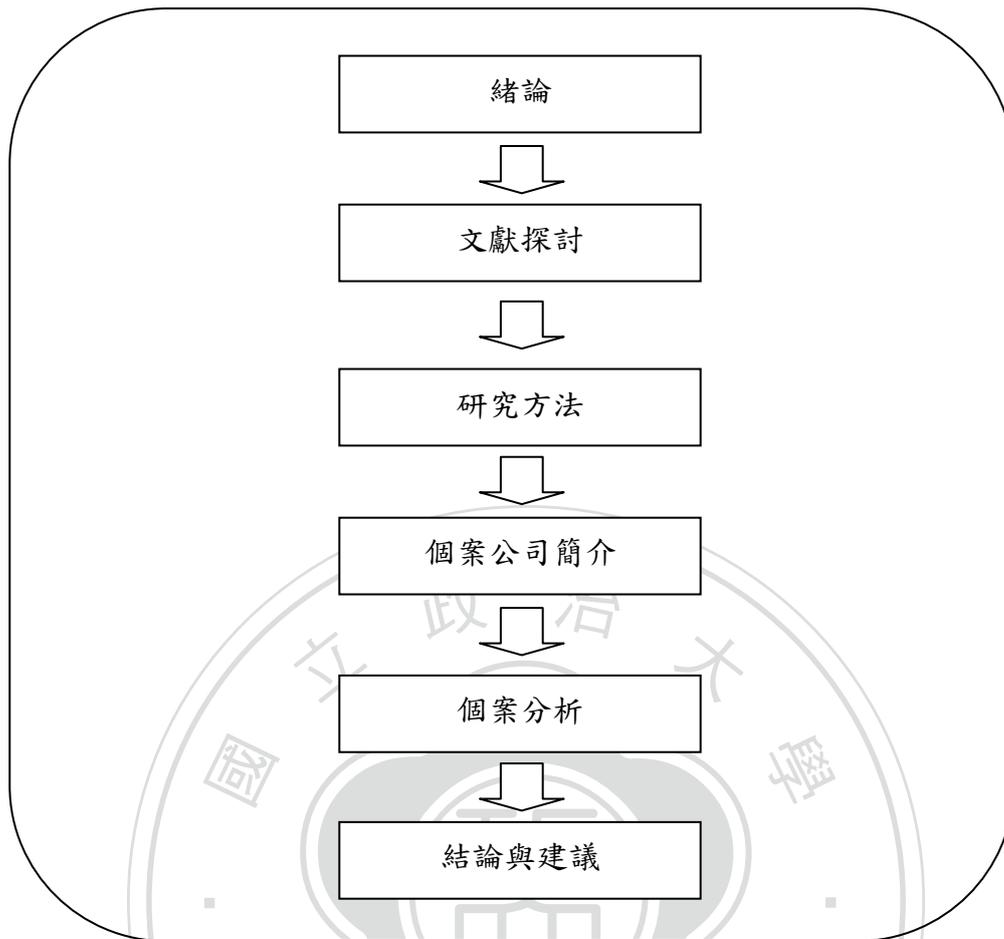


圖 1.1 本論文流程圖

第二章 文獻探討

因本研究係為產學合作之案例，因此除學術理論架構的探討外，更強調落實與執行，在 BSC 的精神架構下，由案例公司的使命、願景出發，規劃出可實作的策略脈絡。由此，本章節將分為五大部份，主要內容分述如下：

一、第一節：策略形成理論

本節主要介紹學者於策略形成等相關學術文件的探討，並就各學者所提出的相關主張及思維，做為本個案研究發展營運策略之參考。並期以學術之思維輔以實務之落實，提出最後策略形成之結果。

二、第二節：策略形成相關個案

本節欲藉由文獻回顧得知，個案在使用策略形成的理論架構下，所可能遭過的問題及因應的方法，並由其中歸納出組織思考略的模式與方法。

三、第三節：策略執行理論

本節實為前二節策略形成後之承接，因此所著重地在於策略的執行方式與檢驗。本節由 BSC 做為文獻探討之起始，並彙整 BSC 過往各組織在執行期間所面臨的困難及瓶頸，以做為本個案研究之參考。

四、第四節：策略執行相關個案

本節主要探討實務上使用 BSC 做為策略執行工具的實務案例，經由過往文獻的分析及紀錄，可做為本研究設計 BSC 的參考依據，也可由相關文獻得知實務上組織在導入 BSC 所面臨的問題。

五、第五節：研究延伸

本章於最後一節將綜合前述策略理論與形成、策略執行與應用此兩大探討方向，並整理彙總出本個案研究與過往研究的差異之處。

第一節 策略形成理論

策略是指企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡(司徒達賢,2005)。由此，我們可以瞭解組織策略的形成取決於組織未來所冀望的發展方向，而此方向並非無中生有，而是建立在組織本身即存的核心競爭力之上。組織經由策略的擬定做為其未來營運的方針，也藉由策略的規劃重新審視資源的分配。一個組織體所能使用的資源是有限的，而在有限的資源規範下，有效的提升資源利用率進而到各資源聚合的綜效，更是策略規劃不可或缺的重要環節。

以本研究個案而言，其策略形成除提升原有的產品競爭力之外，更重要的是能夠開拓新的產品市場以擴大原本毛利偏低的營運狀況，因此在策略思考上所應具備的面向及維度應更深、更廣。

一、Porter(1980)

【研究主題】

Competitive Strategy(競爭策略)

【研究方法】

敘述性研究

【研究內容】

本文獻由企業不同的競爭角度切入，探討企業在進入市場時，所面臨的競爭壓力來源。討論的面向分為產業現有的競爭者、潛在的競爭者、替代品、顧客議價能力及供應商議價能力等五項，此分析方式也俗稱為「五力分析」法，經由此分析工具的使用，組織可清更瞭解目前所處得競爭態勢、市場環境、及供應商及客戶間的談判籌碼間的強度為何？其分析架構如圖 2.1 所示。

【對本研究的啟示】

經由本文獻對於競爭策略的討論及透過「五力分析」等工具的使用可以幫助瞭解個案公司目前在產業中所處的位置及未來所能擬定的策略方向。尤以個案是屬於食品業，產業特色與一般研發製造業不同，不但替代品多，新進入者跨入門檻低，加上目前本土及外來的競爭者眾多，相對的競爭強度也高。也因此必需利用個案公司現有的競爭優勢，發展出差異化的產品及服務，方能與現行市場上各競爭對手有所區隔，如此，也才能提供個案公司的市場競爭力。

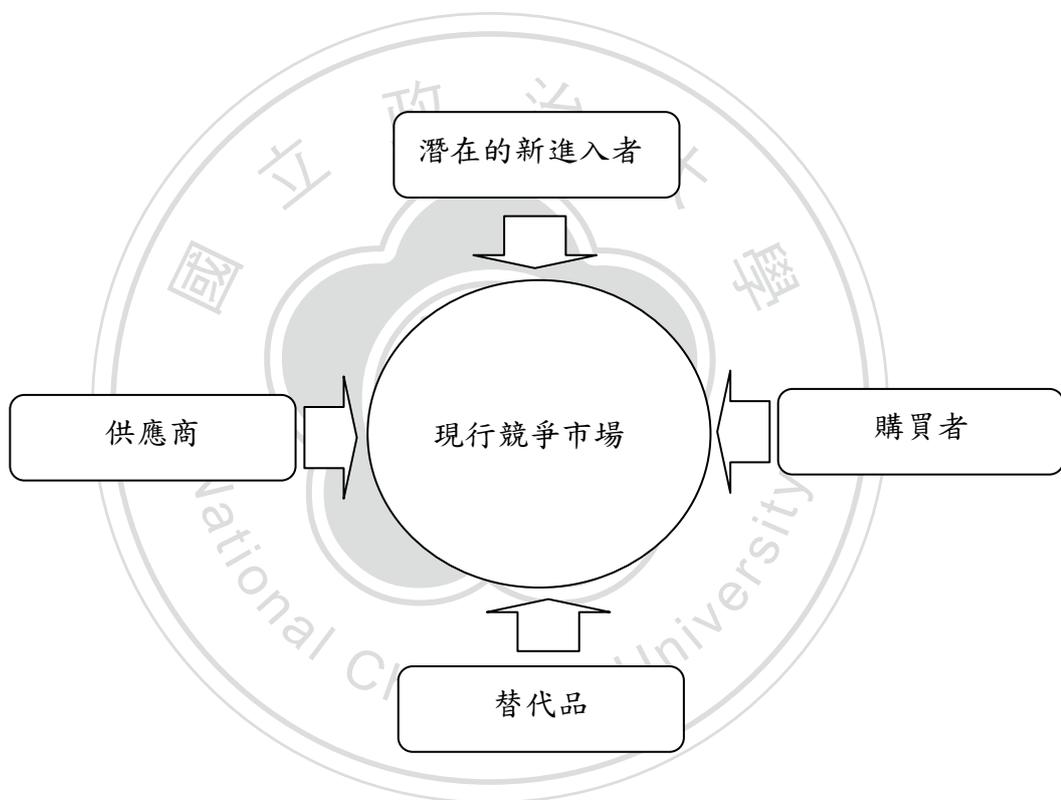


圖 2.1 五力分析圖

資料來源：修改自 Michael E. Porter 1980. *Competitive Strategy:*

Technique for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free

Press.

二、Porter(1996)

【研究主題】

What is Strategy(探討策略的本質)

【研究方法】

敘述性研究

【研究內容】

本文獻闡述組織於市場業的定位及長期組織優勢的保持。競爭策略可視為組織於市場中找尋定位的一種方式及過程，此項過程往往是透過組織變革所產生的結果，組織變革的方式可由新需求、新消費目標、新通路、科技及資訊系統。而策略的內涵是在有限的資源下，選擇對組織長遠發展最有利的剛角度進行投資，將資源放在回收率最高的事物上。

【對本研究的啟示】

經由本文獻對於策略的探討，可幫助分析個案公司目前的核心競爭力與市場走向是否能夠符合，並審視組織的資源配置是否合宜，在飽和的競爭市場中找出可經營的白地，並填補其缺口，以滿足消費者的價值主張。

三、司徒達賢(2005)

【研究主題】

策略管理新論

【研究方法】

敘述性研究

【研究內容】

本文獻闡述策略的定義與策略的形成過程，必明確指出策略形成所必須考量的面向與相關議題，以產品線廣度與特色、目標市場對區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與經濟規模、地理涵蓋範圍、競爭優勢做為

策略矩陣產出之依據，並由此結果擬定組織未來發展策略。

【對本研究的啟示】

本文獻由擘畫組織未來的形態為起始，做為策略擬定的方向。本研究之個案公司在其未來的發展方向已有相當的認知，因此可藉由此文獻對於策略規劃的步驟與策略形成時的參考面向提出之建議，做為個案公司制定未來發展策略之參考。

四、吳思華(2000)

【研究主題】

策略九說-策略思考之本質

【研究方法】

敘述性研究

【研究內容】

本文獻由三構面、九說及四個競技場為策略探討依據。三構面包含營運範疇(產品市場、活動組合、地理構形及業務規模)、核心組織(資產及能力)及事業網路(體系成員、網路關係及網路位置)，此論述除了組織內部的競爭優勢外，更包含了外部的關係，整個性的考量讓策略的發展能夠更加的全面。九說包含價值說、效率說、資源說、結構說、競局說、統治說、互賴說、風險說及生態說。九說乃為前述三構面之向下延伸，其目的為探討在九說的條件限制下，擬定方案的可行性，並以此做為策略擬定的依據。

【對本研究的啟示】

本文獻所探討的策略形成過程，是需由不斷地的反覆試煉及思考方能付諸執行。個案公司所處產業特性，無論於三個構面，亦或是九種維度下都有其值得深思的考量點。藉由本文獻探討的面向出發，輔以個案公司資源、能力的限制，進而找出符合個案公司發展的經營策略。

本節所述與策略形成理論相關之文獻整理如表 2.1 所示。

表 2.1 與策略形成理論文獻之彙整表

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
Porter	1980	Competitive Strategy (競爭策略)	敘述性研究	本文獻由企業不同的競爭角度切入，探討企業在進入市場時，所面臨的競爭壓力來源。討論的面向分為產業現有的競爭者、潛在的競爭者、替代品、顧客議價能力及供應商議價能力等五項，此分析方式也俗稱為「五力分析」法，經由此分析工具的使用，組織可清更瞭解目前所處得競爭態勢、市場環境、及供應商及客戶間的談判籌碼間的強度為何？	經由本文獻對於競爭策略的討論及透過「五力分析」等工具的使用可以幫助瞭解個案公司目前在產業中所處的位置及未來所能擬定的策略方向。尤以個案是屬於食品業，產業特色與一般研發製造業不同，不但替代品多，新進入者跨入門檻低，加上目前本土及外來的競爭者眾多，相對的競爭強度也高。也因此必需利用個案公司現有的競爭優勢，發展出差異化的產品及服務，方能與現行市場上各競爭對手有所區隔，如此，也才能提供個案公司的市場競爭力。

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
Porter	1996	What is Strategy (探討策略的本質)	敘述性研究	本文獻闡述組織於市場業的定位及長期組織優勢的保持。競爭策略可視為組織於市場中找尋定位的一種方式及過程，此項過程往往是透過組織變革所產生的結果，組織變革的方式可由新需求、新消費目標、新通路、科技及資訊系統。而策略的內涵是在有限的資源下，選擇對組織長遠發展最有利的剛角度進行投資，將資源放在回收率最高的事物上。	經由本文獻對於策略的探討，可幫助分析個案公司目前的核心競爭力與市場走向是否能夠符合，並審視組織的資源配置是否合宜，在飽合的競爭市場中找出可經營的白地，並填補其缺口，以滿足消費者的價值主張。

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
司徒達賢	2005	策略管理新論	敘述性研究	本文獻闡述策略的定義與策略的形成過程，必明確指出策略形成所必須考量的面向與相關議題，以產品線廣度與特色、目標市場對區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與經濟規模、地理涵蓋範圍、競爭優勢做為策略矩陣產出之依據，並由此結果擬定組織未來發展策略。	本文獻由擘畫組織未來的形態為起始，做為策略擬定的方向。本研究之個案公司在其未來的發展方向已有相當的認知，因此可藉由此文獻對於策略規劃的步驟與策略形成時的參考面向提出之建議，做為個案公司制定未來發展策略之參考。

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
吳思華	2000	策略九說	敘述性研究	本文獻由三構面、九說及四個競技場為策略探討依據。三構面包含營運範疇、核心組織及事業網路，此論述除了組織內部的競爭優勢外，更包含了外部的關係，整個性的考量讓策略的發展能夠更加的全面。九說包含價值說、效率說、資源說、結構說、競局說、統治說、互賴說、風險說及生態說。九說乃為前述三構面之向下延伸，其目的為探討在九說的條件限制下，擬定方案的可行性，並以此做為策略擬定的依據	本文獻所探討的策略形成過程，是需由不斷地的反覆試煉及思考方能付諸執行。個案公司所處產業特性，無論於三個構面，亦或是九種維度下都有其值得深思的考量點。藉由本文獻探討的面向出發，輔以個案公司資源、能力的限制，進而找出符合個案公司發展的經營策略。

第二節 策略形成相關個案

一、Miles and Snow(1978)

【研究主題】

組織策略、結構與流程

【研究方法】

敘述性觀念架構與個案研究

【研究內容】

本文獻找出企業為了因應競爭環境的變化而調整組織的模式，此模式可用來描繪並預測組織調整的過程，並且可以用適當的管理模式做配合，後對應組織調整的變化。組織調整的過程有三個面向需考慮，分為創業、工程及管理。而策略類型有四種，防禦者、探勘者、分析者、反應者。

【對本研究的啟示】

策略的發想與擬定可以由不同的面向出發，本文獻除了將組織因應競爭環境區分為不同時期外，也把組織策略型態區分出來，因此可藉由此種對應關係，做為個案公司規劃策略的參考。

二、林逸民(2011)

【研究主題】

策略形成與執行系統之設計與運用-以中小企業為例

【研究方法】

個案研究

【研究內容】

以策略九說的思維角度出發，協助中小企業找出策略思考的邏輯，並分別以價值說與資源說，協助公司形成策略。

【對本研究的啟示】

策略擬定的模式與理論有許多種，不同的產業及不同的領域都有其發展策略的最佳模式，經由此文獻的研究結果，即便是資本額不高的中小企業，在發展其策略時，所考慮的面向也不能夠偏廢。本研究的個案公司雖於參考文獻中的個案公司所屬的產業不同，但策略發展的方式及模式，仍有相當高的參考價值。

本節所述與策略形成相關之個案文獻整理如表 2.2 所示。



表 2.2 與策略形成相關個案之彙整表

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
Miles and Snow(1978)	1978	組織策略、結構與流程	敘述性觀念 架構與個案 研究	本文獻找出企業為了因應競爭環境的變化而調整組織的模式，此模式可用來描繪並預測組織調整的過程，並且可以用適當的管理模式做配合，後對應組織調整的變化。組織調整的過程有三個面向需考慮，分為創業、工程及管理。而策略類型有四種，防禦者、探勘者、分析者、反應者。	策略的發想與擬定可以由不同的面向出發，本文獻除了將組織因應競爭環境區分為不同時期外，也把組織策略型態區分出來，因此可藉由此種對應關係，做為個案公司規劃策略的參考。

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
林逸民	2011	策略形成與執行系統之設計與運用-以中小企業為例	個案研究	以策略九說的思維角度出發，協助中小企業找出策略思考的邏輯，並分別以價值說與資源說，協助公司形成策略。	略擬定的模式與理論有許多種，不同的產業及不同的領域都有其發展策略的最佳模式，經由此文獻的研究結果，即便是資本額不高的中小企業，在發展其策略時，所考慮的面向也不能夠偏廢。本研究的個案公司雖於參考文獻中的個案公司所屬的產業不同，但策略發展的方式及模式，仍有相當高的參考價值。

第三節 策略執行理論

策略的除了方向正確外，最重要的還是能夠將擬定的策略落實，不然都將只是空談。本研究將個案公司的使命、願景透過 BSC 這樣的系統工具，轉化為可執行的行動方案，並將策略主軸透過財務、顧客、內部流程、學習成長等四個構面由上而下地展開，讓策略能夠深入到組織中的每個分子，並聚合其綜效。

策略執行的另一個重點在於聚焦，讓組織的資源能夠善盡其利，讓資源能夠在不重複、不做虛工的情況下，完整的產出預期的結果。本節首要探討 BSC 的相關理論基礎，及相關的實作論文及其帶來的影響。

一、Kaplan and Norton(1992)

【研究主題】

新世代的衡量管理概念-平衡計分卡

【研究方法】

敘述性研究與個案研究

【研究內容】

本文獻首先提出由財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習及成長構面來審視組織的發展及策略執行的綜效為何，可由顧客的價值主張來尋求未來的經營方向，並深入探究組織的競爭力為何？組織要如何能夠滿足股東及利害關係人的期望。

【對本研究的啟示】

藉由本研究的論述可以將個案公司所擬定的策略分解至財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習及成長構面等四個面向，讓策略在組織中能夠平衡地展開，讓各個構面都能夠承接策略方向以期達到組織策略的執行綜效。

二、Kaplan and Norton(1996)

【研究主題】

使用平衡計分卡將策略轉化為行動

【研究方法】

敘述性研究與個案研究

【研究內容】

本文獻提出平衡計分卡為組織將策略轉化為可落實的管理工具，藉由平衡計分卡財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面將策略逐一展開，讓策略能夠聚焦並使組織內各單位能夠順暢地溝通，使策略能夠深植到組織的角落，並能回饋到上層管理。

【對本研究的啟示】

藉由平衡計分卡做為策略的管理工具，讓個案公司在策略擬定後，能夠以各個面向去執行，也使各單位能夠發揮其最大的效力，進而激發組織之綜效。平衡計分卡透過衡量目標、目標值的訂定，讓組織能夠以量化的數字，客觀地評估策略執行的結果，並檢視各部份所處的狀態及績效的成果。

三、吳安妮(2003)

【研究主題】

平衡計分卡之精髓

【研究方法】

敘述性研究及執行架構探討

【研究內容】

本文獻將策略規劃與執行步驟畫分為四個系統、七個執行再輔以 BSC 的四構面。其四個系統分為：

- (一) 策略描述系統：此部份包含了策略議題、策略目標；延續策略內容並展開成各個策略構面的策略性議題與目標。

(二) 衡量系統：此部份包含策略性衡量指標及衡量指標的目標值。

(三) 執行系統：此部份包含策略性行動方案、策略性預算及獎酬。

(四) 溝通系統：BSC 各要素之間均包含了接續性的因果關係，需透過組織內不斷地溝通才能發揮效用。

【對本研究的啟示】

本文獻從策略形成、執行、檢視等一貫流程，有系統的劃分出每個步驟及執行所考量的問題點。就此文獻對於個案公司而言，在策略的形成、策略的執行都可依此文獻所提及的方法去實作，並一步步檢視各個系統所呈現的效益回饋。

本節所述與策略執行理論相關之文獻整理如表 2.3 所示。



表 2.3 策略執行理論相關文獻之彙整表

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
Kaplan and Norton	1992	新世代的衡量管理概念-平衡計分卡	敘述性研究及個案研究	本文獻首先提出由財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習及成長構面來審視組織的發展及策略執行的綜效為何，可由顧客的價值主張來尋求未來的經營方向，並深入探究組織的競爭力為何？組織要如何能夠滿足股東及利害關係人的期望。	藉由本研究的論述可以將個案公司所擬定的策略分解至財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習及成長構面等四個面向，讓策略在組織中能夠平衡地展開，讓各個構面都能夠承接策略方向以期達到組織策略的執行綜效。

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
Kaplan and Norton	1996	使用平衡計分卡將策略轉化為行動	敘述性研究及個案研究	本文獻提出平衡計分卡為組織將策略轉化為可落實的管理工具，藉由平衡計分卡財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面將策略逐一展開，讓策略能夠聚焦並使組織內各單位能夠順暢地溝通，使策略能夠深植到組織的角落，並能回饋到上層管理。	藉由平衡計分卡做為策略的管理工具，讓個案公司在策略擬定後，能夠以各個面向去執行，也使各單位能夠發揮其最大的效力，進而激發組織之綜效。平衡計分卡透過衡量目標、目標值的訂定，讓組織能夠以量化的數字，客觀地評估策略執行的結果，並檢視各部份所處的狀態及績效的成果。

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
吳安妮	2003	從 BSC 角度協助策略與績效的評估	敘述性研究	<p>本文獻將策略規劃與執行步驟畫分為四個系統、七個執行再輔以 BSC 的四構面。其四個系統分為：</p> <p>(一) 策略描述系統：此部份包含了策略議題、策略目標；延續策略內容並展開成各個策略構面的策略性議題與目標。</p> <p>(二) 衡量系統：此部份包含策略性衡量指標及衡量指標的目標值。</p> <p>(三) 執行系統：此部份包含策略性行動方案、策略性預算及獎酬。</p> <p>(四) 溝通系統：BSC 各要素之間均包含了接續性的因果關係，需透過組織內不斷地溝通方能發揮其效用。</p>	<p>本文獻從策略形成、執行、檢視等一貫流程，有系統的劃分出每個步驟及執行所考量的問題點。就此文獻對於個案公司而言，在策略的形成、策略的執行都可依此文獻所提及的方法去實作，並一步步檢視各個系統所呈現的效益回饋。</p>

第四節 策略執行相關個案

一、Niven(2002)

【研究主題】

Balanced Scorecard Step by Step

【研究方法】

敘述性研究

【研究內容】

本文獻認為 BSC 是一套策略的衡量工具，讓組織管理階層可以用衡量執行成果，以達成任務與策略目標。本文獻也認為 BSC 兼具衡量系統、策略管理工具及溝通工具三種功能。

BSC 是一個由策略衍生出來的績效衡量新架構，亦是從組織的願景與策略把使命及策略轉化成目標及衡量指標，並將之組織成四個不同的構面：它透過學習與成長構面(learning and growth)、企業內部流程構面(internal business process)、顧客構面(customer)，以及財務構面(financial)等四大面向，來考核一個組織的績效。

【對本研究的啟示】

本文獻探討的面向主要為策略的實踐，由策略的擬定開始至策略的展開、實行的方式及衡量的指標，都是由其一定的順序及安排方式。由本文獻的研究成果可做為個案公司導入 BSC 步驟地考量，並依此做為策略展開的規劃。

二、林雅婷(2006)

【研究主題】

組織實施 BSC 制度之影響與效益

【研究方法】

個案研究

【研究內容】

本文獻以導入觀察長期導入 BSC 的醫療機構，發現當組織推行 BSC 後，主管對於 BSC 的認知程度會高於非主管，且時間愈久，其認知程度愈深，評價愈高。

【對本研究的啟示】

經由本文獻的實際得知，BSC 在推行上雖無法達到立竿見影的效果，但是長期而言是有正面效益，因此組織透過長時間對於 BSC 的實施，其效用將會逐漸遞增。

三、劉亭君(2010)

【研究主題】

策略與績效評估結合之研究

【研究方法】

敘述性觀念架構與個案研究

【研究內容】

本文獻以導入 KPI Scorecard 之食品公司為個案研究對象，並重新設計個案公司的平衡計分卡，且擬定新的 KPI，並將新舊 KPI 做對應比較分析，評估舊有 KPI 的缺失，將策略完整落實至各項衡量要素之中，提升管理的

效能。

【對本研究的啟示】

經由本文獻的探討，可以瞭解其所研究的個案公司從策略形成、策略執行、策略衡量的過程，由其中歸納的問題及試驗後的結果，做為本研究中個案公司導入平衡計分的參考。

本節所述與策略執行相關之個案文獻整理如表 2.4 所示。



表 2.4 策略執行相關個案文獻之彙整表

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
Niven	2002	Balanced Scorecard Step by Step	敘述性研究 及個案研究	<p>本文獻認為 BSC 是一套策略的衡量工具，讓組織管理階層可以用衡量執行成果，以達成任務與策略目標。本文獻也認為 BSC 兼具衡量系統、策略管理工具及溝通工具三種功能。</p> <p>BSC 是一個由策略衍生出來的績效衡量新架構，亦是從組織的願景與策略把使命及策略轉化成目標及衡量指標，並將之組織成四個不同的構面：它透過學習與成長構面(learning and growth)、企業內部流程構面(internal business process)、顧客構面(customer)，以及財務構面(financial)等四大面向，來考核一個組織的績效。</p>	<p>本文獻探討的面向主要為策略的實踐，由策略的擬定開始至策略的展開、實行的方式及衡量的指標，都是由其一定的順序及安排方式。由本文獻的研究成果可做為個案公司導入 BSC 步驟地考量，並依此做為策略展開的規劃。</p>

作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
林雅婷	2006	組織實施 BSC 制度之影響與效益	個案研究	本文獻以導入觀察長期導入 BSC 的醫療機構，發現當組織推行 BSC 後，主管對於 BSC 的認知程度會高於非主管，且時間愈久，其認知程度愈深，評價愈高。	經由本文獻的實際得知，BSC 在推行上雖無法達到立竿見影的效果，但是長期而言是有正面效益，因此組織透過長時間對於 BSC 的實施，其效用將會逐漸遞增。



作者	年度	研究主題	研究方法	研究結論	對本研究之啟示
劉亭君	2010	策略與績效評估結合之研究	敘述性觀念架構與個案研究	本文獻以導入 KPI Scorecard 之食品公司為個案研究對象，並重新設計個案公司的平衡計分卡，且擬定新的 KPI，並將新舊 KPI 做對應比較分析，評估舊有 KPI 的缺失，將策略完整落實至各項衡量要素之中，提升管理的效能。	經由本文獻的探討，可以瞭解其所研究的個案公司從策略形成、策略執行、策略衡量的過程，由其中歸納的問題及試驗後的結果，做為本研究中個案公司導入平衡計分的參考。

第五節 研究延伸

從 BSC 於 1992 年正式提出至今，已經有不少組織有其應用的結果，也由於 BSC 在設計上的彈性，讓其應用的範圍不僅僅限定於單一產業，舉凡大型跨國企業、政府組織、非營利組織、軍事單位都有其成功實作的案例可參考。

以本研究而言，個案公司屬台灣本土中小型食品加工業，在台灣內需飽和、本國及外來競爭對手的環伺之下，如何擬定有效的未來發展策略實為重要之舉。而本研究以理論基礎為出發，輔以個案公司的使命願景及核心競爭力，嘗試設計出符合其未來發展的策略地圖，希冀做為該企業未來深入擬定行動方針的依據，並能夠做為未來相關行業策略擬定的相關參考資料。

一、本研究擬沿用過去學術研究部份

本研究著重在個案公司策略的擬定與執行，因此在策略規劃的過程，會沿用各學者所提出的相關理論，如波特的「五力分析」、SWOT 與 BSC 四構面結合的 SWOT SCORECARD(Terry Brown, 2001)及策略形成系統(吳安妮, 2003)等分析工具，規劃出該個案公司的策略方向及議題。另外 Kaplan and Norton 教授所提出的 BSC 更貫穿本研究的重點，藉由這個跨時代的管理工具將所擬定的策略展開，將策略拆解為一條條可落實的行動方案。

二、本研究欲彌補過去研究不足的部份

過往的研究大部份著重於理論的探討，在實務上執行仍多少數，尤其是在台灣的多變的商業環境之上，食品相關的 BSC 學術論文更是寥寥無幾。因此在本研究個案中，希望能以下列四個方向對於過往研究做補充。

(一) 完整的策略形成及執行系統

本研究個案由企業主與研究人員共同參與，從策略的形成與議題的擬定

皆以組織所站的角度做為考量，因此在研究所呈現的結果上，除能夠套用學術理論的觀點外，更能夠引入企業經營者所思考的角度及策略發展的面向。也因為此策略為該個案公司未來的經營方向執行的基石，可以此做為下階段研究的引導，做為長期觀察的延續。

(二) 彌補對食品業研究的不足

本研究採用個案研究法，因此論文中所採用的資料、數據皆為個案公司日常營運的結果，而此等研究方法除了能夠對於過往文獻缺乏食品業的個案資料做補充外，讓研究資料的呈現能夠更加的完整且貼近實務。因此，本論文希望日後欲對食品相關行業的相關研究，提出不同的觀點與看法。

(三) 彌補本研究個案公司的不足

本研究個案在食品業已深耕數十年之久，面對不同時間的發展形式及競爭環境的變遷雖有其一貫的對應之道。但在變革管理及未來策略擬定，導入系統化的管理模式，更能讓個案公司所有正向回饋，藉此找出個案公司於各面向間所產生的缺口，進而找出解決的方法。

表 2.5 研究延伸

研究方向	沿用過去學術研究	彌補過去研究不足的部份
研究內容	<p>此研究個案由企業主與研究人員共同參與，從策略的形成與議題的擬定皆以組織所站的角度做為考量，因此在研究所呈現的結果上，除能夠套用學術理論的觀點外，更能夠引入企業經營者所思考的角度及策略發展的面向。也因為此策略為該個案公司未來的經營方向的依據，因此可以此做為下階段研究的引導，做為長期觀察的延續。</p>	<p>(一) 完整的策略形成及執行系統 本研究個案由企業主與研究人員共同參與，從策略的形成與議題的擬定皆以組織所站的角度做為考量，因此在研究所呈現的結果上，除能夠套用學術理論的觀點外，更能夠引入企業經營者所思考的角度及策略發展的面向。也因為此策略為該個案公司未來的經營方向執行的基石，可以此做為下階段研究的引導，做為長期觀察的延續。</p> <p>(二) 彌補對食品業研究的不足 本研究採用個案研究法，因此論文中所採用的資料、數據皆為個案公司日常營運的結果，而此等研究方法除了能夠對於過往文獻缺乏食品業的個案資料做補充外，讓研究資料的呈現能夠更加的完整且貼近實務。因此，本論文希望日後欲對食品相關行業的相關研究，提出不同的觀點與看法。</p> <p>(三) 彌補個案公司的不足 本研究個案在食品業已深耕數十年之久，面對不同時間的發展形式及競爭環境的變遷雖有其一貫的對應之道。但在變革管理及未來策略擬定，導入系統化的管理模式，更能讓個案公司所有正向回饋，藉此找出個案公司於各面向間所產生的缺口，進而找出解決的方法。</p>

第三章 研究方法

第一節 研究流程

本研究之目的首在探討個案公司於面對食品同業的競爭、上游原物料價格的波動、下游通路的強勢及新市場開發的各項要素集結下，如何善用個案公司的優勢，擬定出適合於該組織的策略方向，並應用 BSC 的衡量架構做為該組織策略執行的方法及績效衡量的工具。為使研究目的達到如質的效用，本研究拆分成三大主要流程，其內容依其順序分述如下：

一、競爭力分析及策略形成系統

個案公司競爭力分析主要以 SWOT SCORECARD(Brown, Bush, and Norberg, 2001)，做為個案公司競爭力分析，以 BSC 的四構面為縱軸，Strength(優勢)、Weakness(劣勢)、Opportunity(機會)、Threat(威脅)、Risk(風險)五面方為水平要素，以找出機會、辨別機會、強化優勢、改善劣勢、明辨風險為主軸，經緯交叉分析後定位出個案公司的目前所處的戰略地位，並以個案公司長期發展與市場布局為主要議題，規劃出可因應未來組織成長與市場競爭的策略方向。

二、策略具體行動化系統

依據個案公司擬定之策略主軸，輔以 BSC 的理論架構，以聚焦為前提，在四大構面依序向下展開，並建構起以下承上的執行脈絡，形成專屬該個案公司之策略地圖，並以此圖帶將練兵，以達個案公司之最終策略效益。

本研究之整體研究架構及流程，如圖 3.1 所示。

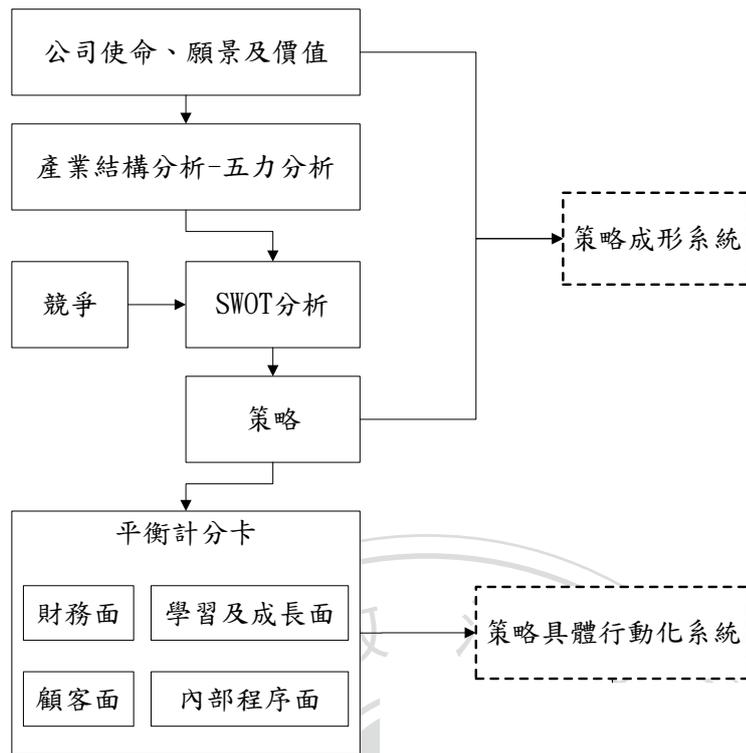


圖 3.1 本研究之整體研究架構及流程圖

第二節 個案研究方法

本研究採個案研究法。研究過程由個案公司高階執行團隊全程參與、共同合作，有別與以往個案研究所採行之單向訪談、間接資料蒐集、問卷、焦點團體等研究方法，其個案研究法可區分為下列類型：

- 一、探索性個案研究 (exploratory case study)：通常用於探討「what」形式的問題。
- 二、描述性(descriptive case study)：多用於研究「who」以及「where」類型的問題。
- 三、解釋性 (explanatory case study)：應用在探討與「how」及「why」相關的研究問題。

而個案研究通常具有幾項特徵，如下所述：

- 一、在個案「原有的脈絡」中進行研究。
- 二、將個案視為單一整體來理解。
- 三、將個案視為有生命的個體，藉此持續性的觀察其延展與改變。
- 四、主要目的在於建構理論。

由於本研究的過程個案公司皆充分參與，且本研究的結果為個案公司未來策略發展與執行的依據，因此無論在資料的蒐集上，或是個案公司的配合度，都與以往純以學術角度所進行之研究更具其價值。而本研究的最終目的，是透過不同的面向的討論與分析，擬定出個案公司未來發展的策略方向並建構短、中期的執行目標，因此除個案公司所提供的營運資訊外，更輔以外部資訊及學理上的分析工具與方法，本研究基礎主要分為三大類別：

- 一、個案公司營運資料：集資並分析個案公司發展沿革、目前的營運概況、組織的畫分、經營的領域及資源的調配情形，並藉由各階段的會議應論瞭解個案

公司的使命願景及核心價值。

二、專業學者及顧問之建議：本研究過程係由個案公司、領域學者與實務界專業經理人共同參與，因此在問題探討與策略形成的過程，仍綜合來自產、學界的寶貴意見。

三、內外部環境分析：透過國內外各研究機構產出之資料，有效地分析現行產業環境與同業競爭狀況，以做為策略規劃的外部要素之參考依據

四、相關文獻：此部份參考國內外著名學者之著作，並以其論述為基礎，歸納整理出本研究相關之理論架構，其中包含，策略形成理論、競爭回應理論、新市場開發論述、BSC 理論及相關之 BSC 研究文獻等。



第四章 個案公司簡介

第一節 個案公司介紹

一、個案公司組織沿革

個案研究公司成立於 1975 年，由一個傳統市場的醬菜攤販發跡而起，在台灣社會經濟轉型的年代，個案公司於市場上首創食品雜糧小量包裝品牌化的營運策略，區隔了傳統市場食品雜糧散裝販售、規格不一、品質來源不清的缺點，隨著社會經濟的發展及人民知識水平的提升，此營運模式逐漸大眾接受，在營業規模日益擴大後，個案公司也開始由單純的食品雜糧包裝再增加食品加工與食品製造等營業項目，並於南投設立符合國際認證規格的食物加工廠房。

而為了擴大產品的銷售範圍，個案公司在全省設立了五大營業部以負責不同的銷售通路，並於負責國內銷售的營業二部下再以區域設立不同的營業所，讓產品可以快速的到達可販售狀態，並能以此網絡，快速反應整體的銷售狀況。

個案公司創立的沿革可劃分為四個主要時期，如圖 4.1 所示，其各時期發展規模與方向分析如下：

(一) 草創期：從菜市場賣醬菜開始，逐漸到做包裝批發。個案公司的創辦人

會這樣做是因為曾經到過日本考察，看到日本市場都已經這麼做，台灣勢必也會如此，所以在當時個案公司是台灣食品小包裝革命的先驅者。

(二) 拓展期：當時代進步，個案公司決定建立一個自動化的工廠來支持日益

增加的需求，這時台灣北部的工廠已成立。隨著台灣的經濟突飛猛進，各大超市連鎖店逐步往中南部開設分店，因此公司為了服務日益增加的

需求，隨著超市系統拓展到台灣中南部各地。

(三) 茁壯期：當台灣各地營業所接二連三成立，個案公司為了組織發展及市場需要，成立了總公司各管理部門，同時，為了服務逐漸擴大的特殊通路客戶，也將組織獨立一個新部門來負責。

(四) 成長期：南崗廠成立後，鑑於新世代消費者對於品質的重視及提升公司競爭力，個案公司開始推動品質提升計畫，陸續通過 ISO9001 品質驗證及 HACCP 食品安全驗證。

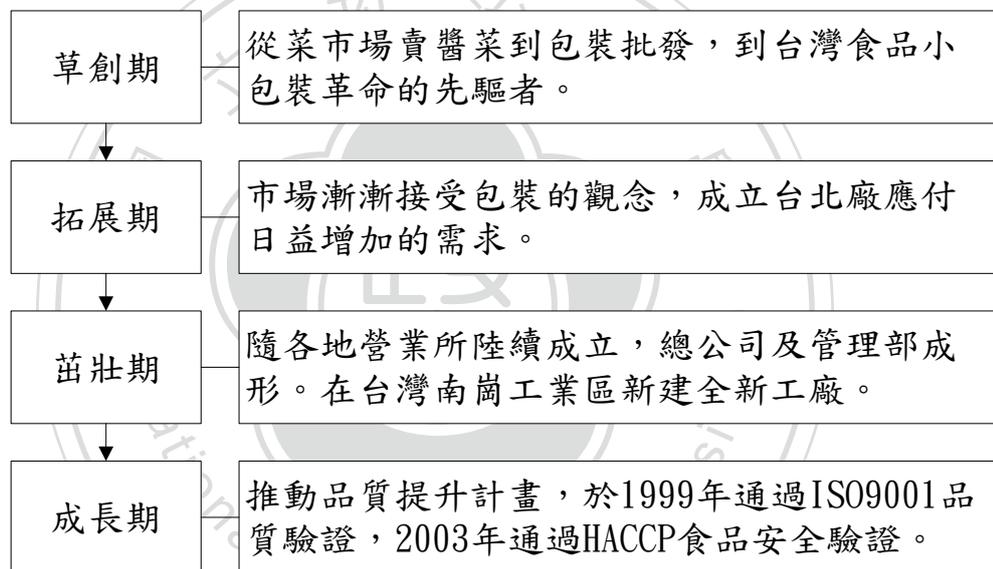


圖 4.1 個案公司各時期發展歷程圖

(資料來源：個案公司公開資料)

一、組織架構

本研究個案公司組織採扁平化架構，如圖 4.2 所示，依照各部室主要職能做主要區分，除垂直階層間的溝通外，各職能部門水平間的反饋也相對重要，此架構主要能減少中間的管理階層，將管理權下放，提升員工的自主性，以便能迅速因應環境的變化，提升企業的競爭力。

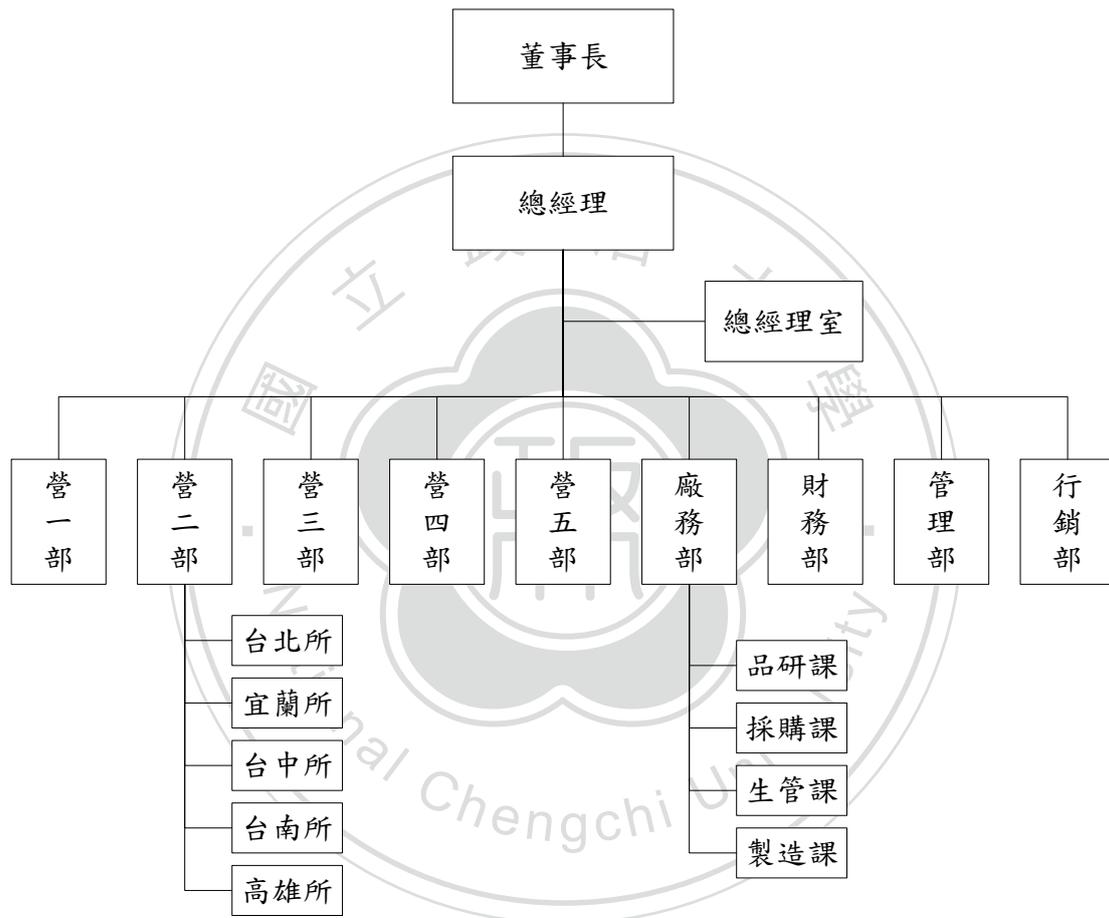


圖 4.2 個案公司組織圖

(資料來源：個案公司公開資料)

二、營運與銷售模式

由於個案公司除上游原料需向外採購外，其本身同時擁有製造產線與銷售通路，也因此項優勢，個案公司兼營品牌商品的代理銷售，因此，針對營運與銷售模式將區分商品、目標市場及營業部門三個面向分析，各分述如下：

(一) 以販售商品分類

本個案公司所販售的商品除自有品牌外，也代理經銷國內外知名商品，自有品牌部份可區分為自製及委外代工，種類可分為食品、非食品(如，寵物飼料)兩類。其分類如圖 4.3 所示。

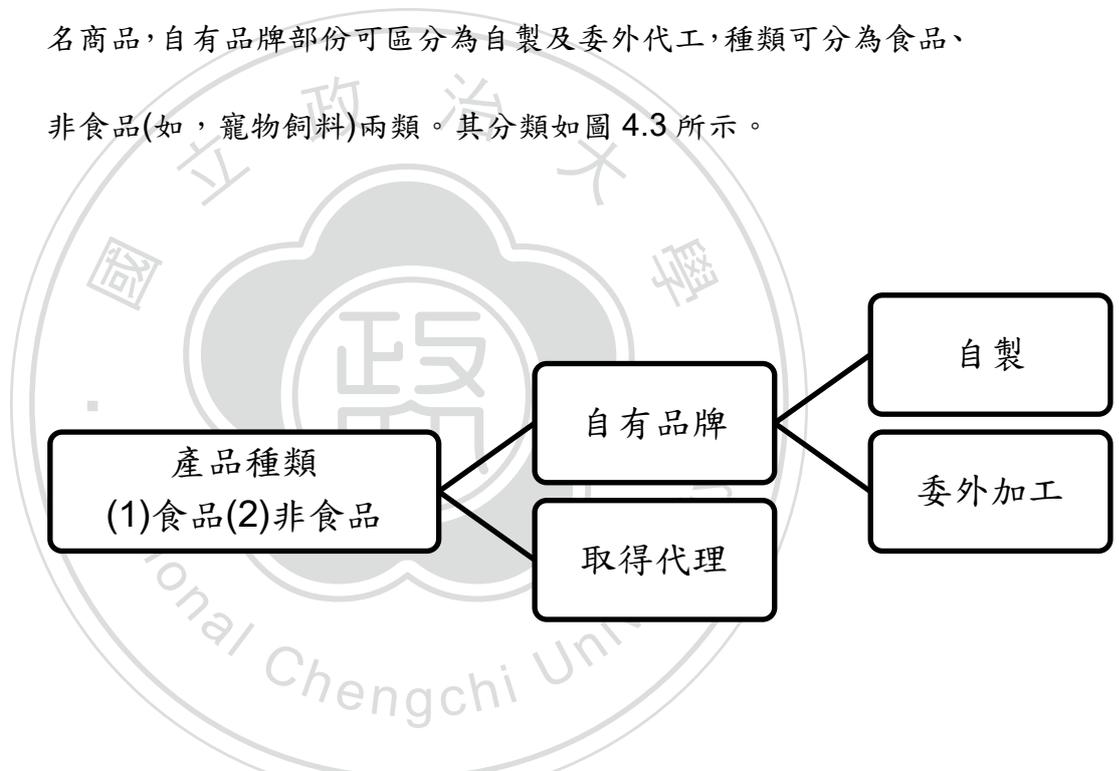


圖 4.3 個案公司經營產品分類

(二) 以目標市場分類

以產品銷售的目標市場區分可畫分為三個群組，其分別為家用市場、餐飲市場及業務加工市場，其各自代表之範圍及目標客群如下所述，並整理表 4.1 所：

1. 家用市場：包含一般商店、超市、量販店的消費客層。
2. 餐飲市場：包含餐廳、飲料店。
3. 業務加工市場：包含食品業之中央廚房。

表 4.1 個案公司市場別及目標客群

市場別	目標客群
家用市場	一般商店、超市、量販店的消費客層
餐飲市場	餐廳、飲料店等..
業務加工市場	食品業之中央廚房

(資料來源：個案公司內部資料)

(三) 以營業部門及其負責之通路分類

個案公司針對不同的銷售區域、銷售的產品及不同的銷售通路畫分為五大營運部門，營業部門負責的項目分述如下，並整理如表

4.2 所示：

1. 營一部：負責特殊通路，如：連鎖通路、大賣場等。
2. 營二部：負責一般通路如：便利商品。
3. 營三部：負責軍公教、聯社、盤商等客戶之經營。
4. 營四部：負責外銷貿易及代理商品的推廣與銷售。
5. 營五部：負責餐飲通路、業務加工通路的推廣與銷售。

表 4.2 個案公司銷售區域及銷售通路表

部門別	負責之通路
營一部	特殊通路(連鎖通路、大賣場等)
營二部	一般通路(便利商品)
營三部	負責軍公教、聯社、盤商等客戶之經營
營四部	外銷貿易，及代理商品的推廣與銷售
營五部	餐飲通路、業務加工通路的推廣與銷售

(資料來源：個案公司內部資料)

第二節 個案公司的營運狀況

本研究蒐集了個案公司近三年的營收數字，將個案公司之營業運狀況拆分為四個研究面向，橫二面為產品於台灣及大陸市場銷售及獲利表現，縱二面為各營業部及營二部中各通路的營收占比，其中營二部依照營業範圍區分五大營業所，將各營業所負責之通路性質圖列出其營收比例，輔以時間軸做水平切割，如此可看出各營業區域及通路近年來各自營收占比的消長，進而研擬出未來市場經營的動向及因應策略。

因本個案公司的營業模式包含了製造、銷售、代理等多樣模式，因此在計算個案公司之各期盈收乃採用下列公式計算，如圖 4.4 所示：

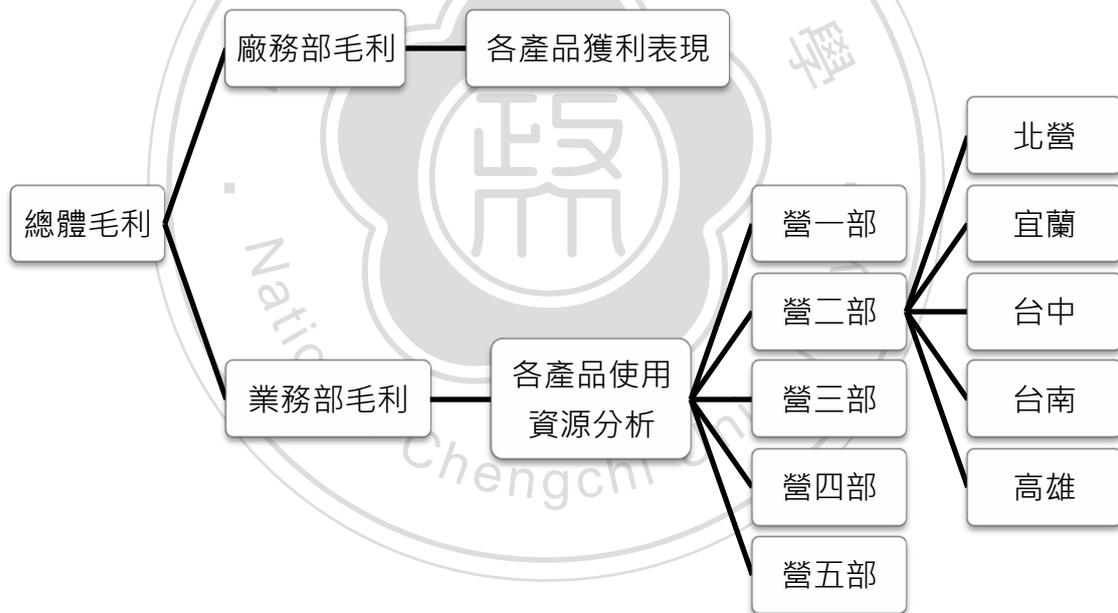


圖 4.4 個案公司各期盈收採用公式圖例

一、台灣地區及大陸市場銷售及獲利表現

(一) 台灣產品毛利及毛利率彙總比較表：

表 4.3 列出個案公司於台灣市場販售之商品項目的銷售額排名、毛利率排名及毛利排名，由表中得知，銷售額前十名的產品，其為個案公司帶入的毛利占比並不高。

表 4.3 台灣產品毛利及毛利率彙總比較表

排名	銷售額	毛利率	毛利額
1	糖粉 20kg	青-熟炒黑芝麻仁 330g	小蘇打粉 280g
2	青-健康十穀米 1.5kg	雞蛋糕粉 300g	青-健康十穀米 1.5kg
3	紅豆 400g	(盒)泡打粉 48g	(家)大中筋麵粉 1KG
4	(軍)南-綠豆 350g	(盒)雞蛋糕粉 300g- 軍	(小)中筋麵粉 500g
5	(家)大中筋麵粉 1KG	(盒)卡啦炸雞粉 250g	(大)日本太白粉 400g
6	(家)地瓜粉 1KG	馬來糕粉 300g	(小)低筋麵粉 500g
7	(小)中筋麵粉 500g	(盒)小蘇打粉 125g	中筋麵粉 500G-軍
8	小蘇打粉 280g	雜糧中筋麵粉 500G	健-毛綠豆 600g
9	青-紅豆 600g	(盒)奶油濃湯粉 140g	鬆餅粉 300g
10	(軍)南-紅豆 350g	洋薏仁 300g	波霸粉圓 200G

(資料來源：個案公司內部資料)

(二) 台灣產品毛利率分布比例表：

表 4.4 列出個案公司產品毛利率分佈及占個案公司銷售品項整體比率。由此表中可以得知，個案公司銷售品項之毛利率集中於 21%~40%之間。

表 4.4 台灣產品毛利率分布比例表

台灣產品毛利率分布比例表	
毛利率	占整體銷售品項的比率
>50%	1%
41%~50%	10%
31%~40%	28%
21%~30%	22%
11%~20%	17%
0%~10%	11%
<0%	11%

(資料來源:個案公司內部資料)

(三) 大陸市場年度產品銷售比較表

表 4.5 列出個案公司於 2009，2010，2011 大陸市場販售之商品項目的銷售額排名。

表 4.5 大陸市場年度產品銷售比較表

排名	未稅實銷金額		
	2009	2010	2011
1	(家)地瓜粉 1KG	(家)地瓜粉 1KG	冬瓜茶磚 370g
2	冬瓜茶磚 370g	冬瓜茶磚 370g	(家)地瓜粉 1KG
3	(小)純黑麻油 270g	青-健康十穀米 1.5kg	水磨在來米粉 500g
4	水磨在來米粉 500g	旺萊冬粉 450g	(小)純黑麻油 270g
5	(透明)金鳳來新竹米粉 300g	青-免浸免泡七穀飯 1.3kg	大純黑麻油 480g
6	金鳳來新竹米粉	青-免洗免泡多寶燕麥 1.1kg	中二砂 500g
7	中二砂 500g	水磨在來米粉 500g	腰果 280g(成品)
8	油蔥酥 150g	(小)純黑麻油 270g	(中)小磨香油 270g
9	花生粉 150G	(家)太白粉 1KG	芝麻核桃 250g
10	(中)小磨香油 270g	油蔥酥 150g	炒米粉 350g

(資料來源：個案公司內部資料)

二、銷售通路營收

(一) 2008 至 2010 年各營業部銷貨收入占比

圖 4.6 列出個案公司各營業部門於 2008~2010 年業績占比。由圖中可清楚看出，營一部及營二部的業績占比是屬衰退情形，反觀營四部及營五部於 2008~2010 年是持續擴大營收占比。

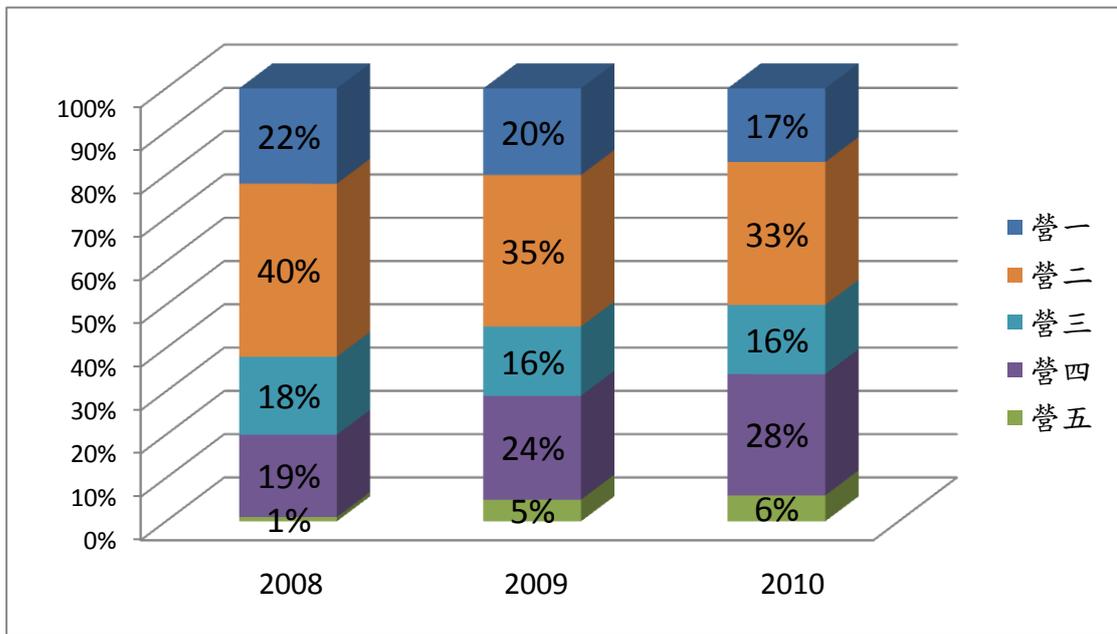


圖 4.6 2008 至 2010 年各營業部銷貨收入佔比圖

(資料來源：個案公司內部資料)

(二) 2008 至 2010 年各營業部各項營業費用占比

表 4.6 中列出各營業部各項營業費用的分佈情況，透過此表可看出雖各營業部經營的客源不同，但薪資及佣金費金仍是占最大比例。

表 4.6 2008 至 2010 年各營業部各項營業費用占比

	營一部	營二部	營三部	營四部	營五部
薪資	39.09%	46.07%	8.96%	30.89%	52.06%
租金支出	2.53%	10.67%	0.15%	1.84%	0.00%
運費	0.05%	0.15%	0.06%	3.72%	1.31%
廣告費	0.24%	0.07%	0.23%	0.19%	0.02%
各項折舊	0.19%	0.82%	0.04%	0.24%	1.27%
各項攤提	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
佣金支出	2.33%	0.00%	60.77%	0.75%	0.00%
燃料費	4.87%	8.14%	0.72%	1.29%	7.79%
業績獎金	1.17%	8.72%	0.23%	12.21%	6.99%
推廣費	29.95%	4.62%	18.65%	4.54%	1.33%
研究費	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
促銷費用	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

(資料來源：個案公司內部資料)

三、營二部各營業所銷售表現

(一) 2008 至 2010 年營二部各營業所銷貨收入佔比

圖 4.7 列出營二部於台灣地區各營業所營收的分佈比例，由圖中可看出，於 2008~2010 年各區收入占比變化量不大，營收集集中於高雄、台南、北營等三大區域。

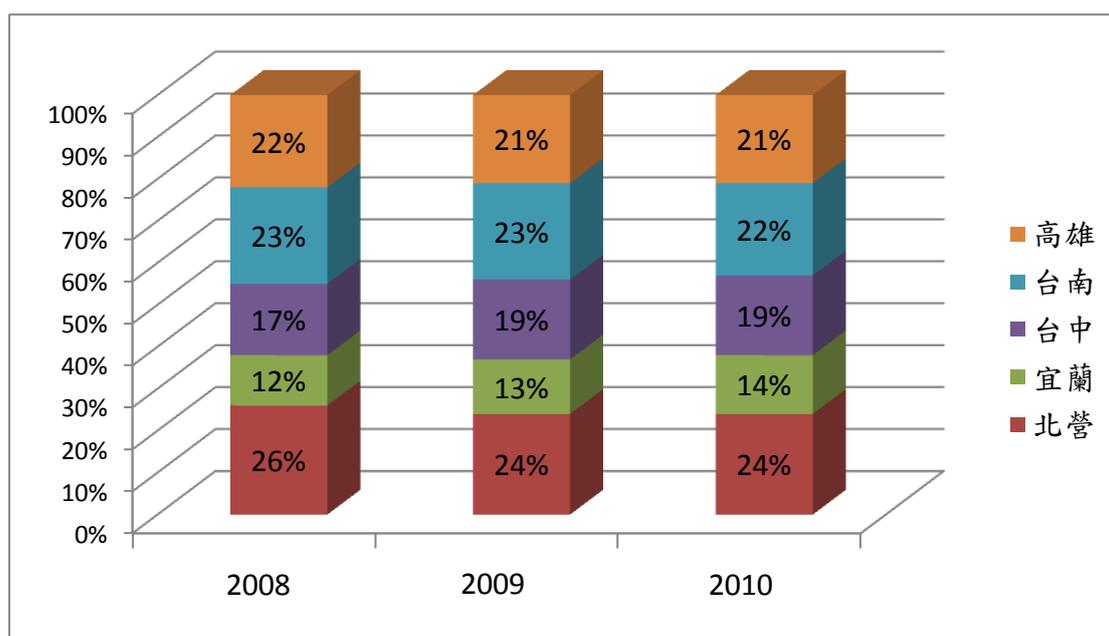


圖 4.7 2008 至 2010 年各營二部各營業所銷貨收入佔比

(資料來源：個案公司內部資料)

(二) 營二部客戶分級表

表 4.7 列出個案公司的客戶分級表，分級依據為各銷售通路的年營業額及未來開發的難易度。各通路所歸屬的等級會依經營的策略不同而做動態的對應調整。

表 4.7 營二部客戶分級表

級數	通路									
A	生鮮	超市	量販	經銷	盤商					
B	五金	加工廠	百貨	烘培材料	聯社					
C	平價	甘仔 ¹	直接客戶	便利	餐通	雜糧	藥妝	藥局	麵包	其他

(資料來源：個案公司內部資料)

¹ 為傳統家庭式經營的雜貨店，通常品項較雜，且管理不如現代化便利商(如 7-11)店有制度。

(三) 2009 至 2010 年營二部各營業所通路銷售預估毛利前三名

表 4.8 列出各級通路於 2009、2010 度銷貨額及毛利的前三名，由

表中可看出超市這個通路無論在銷售額或是毛利上都是名列前茅。

表 4.8 2009 至 2010 年營二部各營業所通路銷售預估毛利前三名

2010實銷貨額(含稅)

TOP	通路	北營所	通路	台中所	通路	宜蘭所	通路	台南所	通路	高雄所
1	超市	A	超市	A	經銷	A	生鮮	A	超市	A
2	雜糧	C	五金	B	超市	A	便利	C	甘仔	C
3	生鮮	A	盤商	A	生鮮	A	超市	A	便利	C

2009銷貨額(含稅)

TOP	通路	北營所	通路	台中所	通路	宜蘭所	通路	台南所	通路	高雄所
1	超市	A	超市	A	經銷	A	生鮮	A	超市	A
2	便利	C	盤商	A	超市	A	便利	C	甘仔	C
3	生鮮	A	五金	B	生鮮	A	超市	A	便利	C

2010毛利(含稅)

TOP	通路	北營所	通路	台中所	通路	宜蘭所	通路	台南所	通路	高雄所
1	超市	A	超市	A	超市	A	生鮮	A	超市	A
2	便利	C	五金	B	經銷	A	便利	C	甘仔	C
3	生鮮	A	盤商	A	生鮮	A	超市	A	便利	C

2009預估毛利(含稅)

TOP	通路	北營所	通路	台中所	通路	宜蘭所	通路	台南所	通路	高雄所
1	超市	A	超市	A	超市	A	生鮮	A	超市	A
2	便利	C	盤商	A	經銷	A	便利	C	甘仔	C
3	生鮮	A	五金	B	生鮮	A	超市	A	便利	C

(資料來源：個案公司內部資料)

(四) 2009 至 2010 年營二部各營業所各級通路增減表

表 4.9 列出各末端通路於 2009、2010 兩年度的數量增減狀況，由表中可以得知，傳統的甘仔店鋪逐漸式微，而新型的連鎖通路的占比日漸增加。

表 4.9 2009 至 2010 年營二部各營業所各級通路增減表

2010 客戶數										
TOP	通路	北營所	通路	台中所	通路	宜蘭所	通路	台南所	通路	高雄所
1	甘仔	161	超市	94	甘仔	41	便利	266	便利	174
2	直接客戶	152	甘仔	73	便利	37	甘仔	152	餐通	154
3	便利	136	便利	59	餐通	25	餐通	72	甘仔	142
2009 客戶數										
TOP	通路	北營所	通路	台中所	通路	宜蘭所	通路	台南所	通路	高雄所
1	甘仔	159	超市	89	甘仔	43	便利	279	便利	183
2	直接客戶	148	甘仔	70	便利	37	甘仔	163	甘仔	145
3	便利	123	便利	56	餐通	37	生鮮	54	超市	77

(資料來源：個案公司內部資料)

第三節 個案公司面對的挑戰及未來的策略發展

個案公司在經過長時間的市場觀察及產學的討論後，彙總整理出其未來所面臨的挑戰及因應的發展策略方向如下：

一、面臨的挑戰

(一) 品牌度認知度不足

個案公司雖在食品業已經營了數十年之久，但在市場上品牌忠誠度卻不高，深究原因為其產品的特性不足，即便其已通過各項的食品衛生認證，仍無法提升其品牌辨識度，進而在消費者心中建立起特定的形象。

(二) 缺乏金牛產品

個案公司的產品品項雖多，但毛利卻都不高，且無特色、容易被取代，因此只能靠拉高整體銷售量來達到預期的營業額，但如此繁多的品項無論是在原料的進貨成本、工廠產線、成品的庫存等方面，其資金及管理相對於少量品項的成本高出許多。以其競爭對手的營業資料分析，光是單一明星商品的年銷售金額便等同個案公司的整個年營業額，因此開發出明星產品也是未來營運方向的首要工作。

(三) 台灣市場日益萎縮

由於國內食品市場的胃納有限，加上本土及外來競爭對手的分食，食品市場的競爭態樣已趨近飽和的狀態，而隨著台灣人民生活水準的提升，對於外來食品的接受度也愈來愈高，如蛋塔、披薩等。因此個案公司長久以來以傳統台灣口味所發展的各项產品也逐漸被迫縮小市占率。

二、對應的策略

(一) 行銷人才培養及拓展行銷活動

行銷需要好的企劃及設計，方能夠達到預期的效益，個案公司往昔在行

銷方面並沒有投入太大的資源，而公司內也沒有培養專職的行銷人員，因此要讓個案公司的品牌能夠深植人心，行銷人員的引入及行銷活動的規劃，也是未來發展的重點。

(二) 殺手級產品的研發

由於殺手級產品的開發可能會是多次反覆試驗的結果，因此個案公司要引入標準的產品開發流程，並培養食品相關口味、營養等專家，並與外包廠商合作積極開發新產品，藉由殺手級產品來支撐一定比例的營收，並由此明星產品間接帶動本身所屬的品牌。

(三) 善用原有的通路優勢

個案公司除了食品生產製造的核心優勢外，另一項便是通路的優勢。因在早期生產、配銷並未有明顯的分工，因此個案公司在長期在銷售通路經營，也帶來了另一個可發展的商機。個案公司可利用其綿密的銷售網絡爭取市場其他領導品牌的代理權，將部份業務型態轉化為食品及家居用品的通路商。

(四) 開拓新興市場

如前所述，目前台灣的食品市場已呈現百家爭鳴的情況，要在如此飽和的市場中在開創新局實有相當的難度，因此當務之急是利用現今仍存在的台灣製造優勢進軍大陸市場，將台灣往昔的成功經驗快速地在大陸地區複製。這是個與時間賽跑的工作，台灣經驗、台灣製造的神話終有一天會消失殆盡，因此唯有趁此良機，快速占領大陸市場，方能攻城掠地。

第五章 個案分析

第一節：導入流程架構

策略就是要創造出一個獨特而有價值的位置，而且這個位置有一套與眾不同的活動。Porter(1985)然而，策略的價值貴在其可執行、可逐一落實，不能夠實踐的策略只能淪為夢想與空談，因此本論文將就個案公司於策略形成過程及策略的執行方式進行更深一層的探討。

一、策略形成系統

在此部份主要探討個案公司於利用工具及方法，在即定的使命、願景下，擬定出最適合該組織的策略方向，此策略將結合內外在此的競爭因素、環境威脅、組織的核心競爭力及優、劣勢加以分析討論，如表 5.1 所示，其擬定流程如下：

- (一) 個案公司使命、願景確認後，以該組織使命及願景為中心思想出發，使用 SWOTS SCORECARD 分析工具(Brown, Bush, and Norberg, 2001) 評估該個案公司於當差競爭環境下所處的位置，並產出分析圖表。
- (二) 依照上述分析表產出策略主軸，擬定未來的經營方向。並依策略主軸延伸出其策略主軸。策略形成之過程如圖 5.1 所示。

表 5.1 SWOT SCORECARD 分析架構

BSC 構面	內在分析		外在分析		風險(R)
	優勢(S)	劣勢(W)	機會(O)	威脅(T)	
財務					
顧客					
內部流程					
學習成長					

(資料來源：吳安妮，2003，平衡計分卡之精髓、範疇及整合，會計研究月刊，第 211 期:45-54)



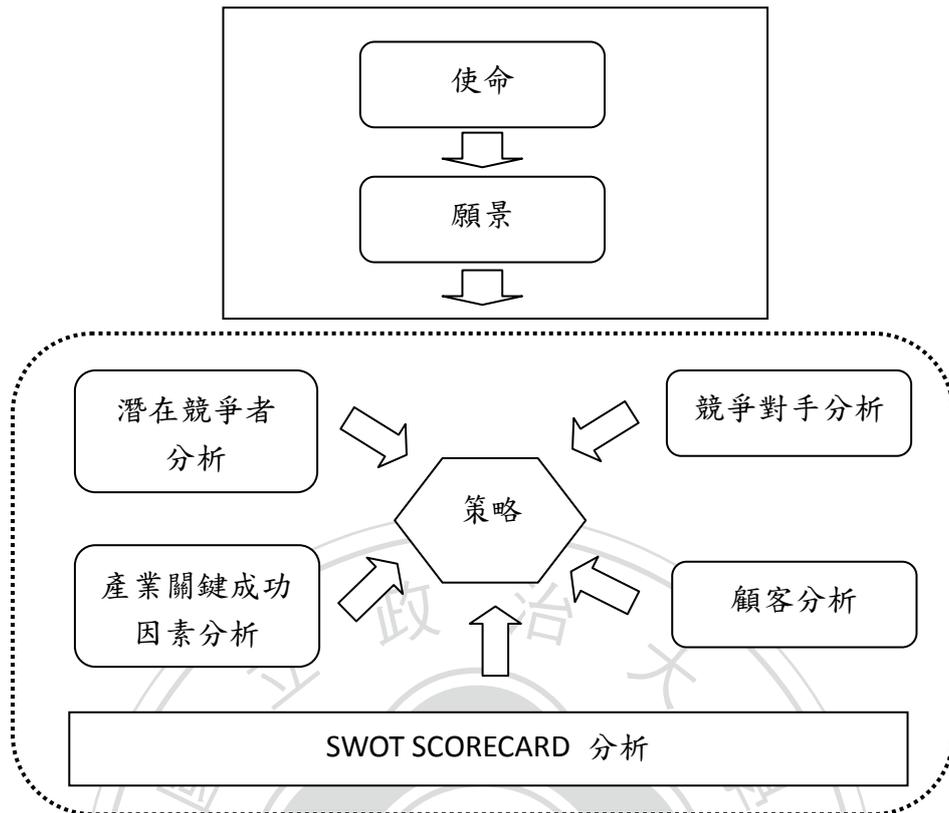


圖 5.1 策略形成系統圖

(資料來源：吳安妮，2003，平衡計分卡之精髓、範疇及整合，會計研究月

刊，第 211 期:45-54)

二、策略執行系統

承續上述的策略擬定的結果，此部份是將策略轉化為可執行且能落實到組織的步驟。

策略執行可分為四個系統、七個步驟、四個構面(吳安妮，2003)，各流程分述如下，策略執行系統圖如圖 5.2 所示。

(一) 策略描述系統：此部份包含了策略議題(步驟一)、策略目標(步驟二)；

延續策略內容並展開成各個策略構面的策略性議題與目標。

(二) 衡量系統：此部份包含策略性衡量指標(步驟三)及衡量指標的目標值(步驟四)。

(三) 執行系統：此部份包含策略性行動方案(步驟五)、策略性預算(步驟六)及獎酬(步驟七)。

(四) 溝通系統：BSC 各要素之間均包含了接續性的因果關係，需透過組織內不斷地溝通方能發揮其效用(步驟一~步驟七)。

(五) 四個構面為：財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面。

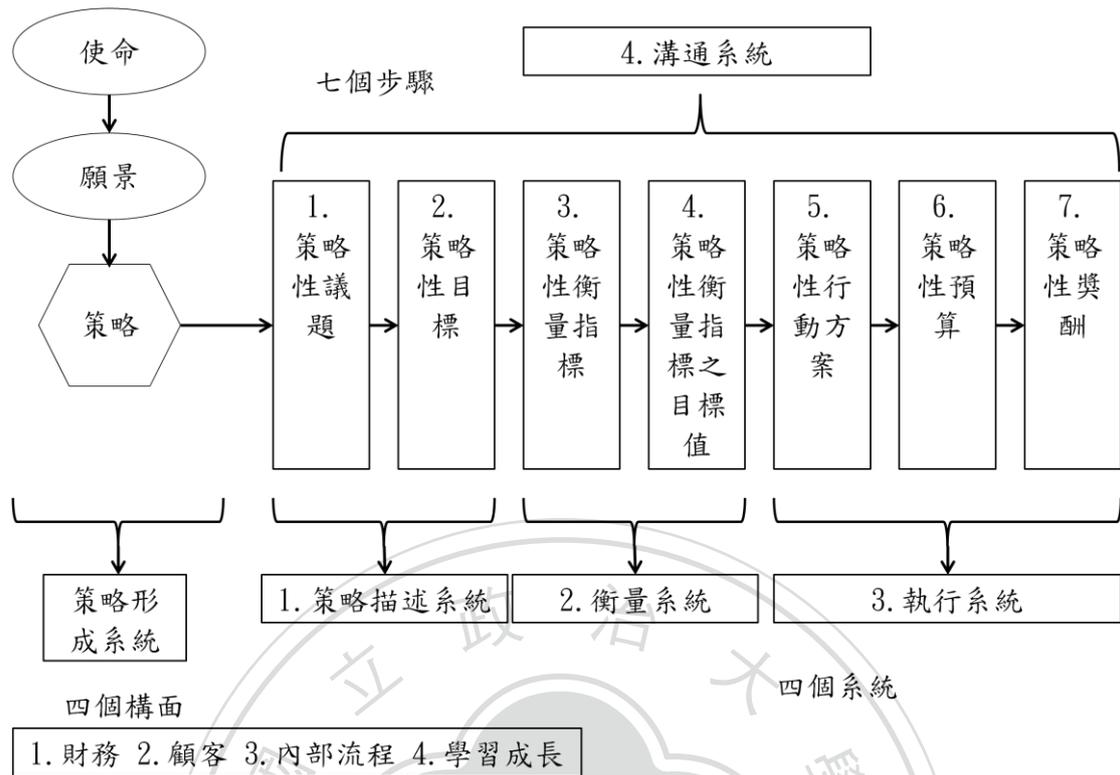


圖 5.2 策略執行系統圖

(資料來源：吳安妮，2003，平衡計分卡之精髓、範疇及整合，會計研究月刊，

第 211 期:45-54)

第三節：策略形成系統

組織的使命關乎於組織存在的意義，永續發展的基石，沒有使命的趨使，組織對自身的定位便會模糊不清，這就是所謂的「為何而存在」。組織的願景仍為擘畫組織的發展方向，讓組織有所指引，對未來的機會有明智的且預先的洞察，並且分享價值予組織所有的成員，一起朝著願景藍圖逐步地去實現。

簡言之，願景是讓組織知道自己是誰，並朝期許的「未來態樣」邁進。而價值觀提供了廣泛的方針，指導你在追求目標時應該如何行動，讓策略能夠落實到組織的每一個成員，並能夠如質如期地被執行。

此三面向在組織形成策略時，都是不可或缺的重要因子，也是必須深加思索的要素。

一、個案公司的使命、願景、價值觀。

(一) 使命

成為天然、便利、健康的雜糧食品專家。

(二) 願景

1. 台灣：在 2015 年讓「綠色農場」成為多穀類產品的領導品牌。
2. 大陸：讓「寶島品牌」成為大陸沿海重點城市調合粉的馳名品牌。

(三) 價值觀

勤以處事、儉以役物、誠以待人、學習創新(勤、儉、誠、新)。

二、個案公司 SWOT SCORECARD 分析

本研究以 BSC 財務、顧客、內部流程、學習與成長等四大構面為縱向維度，並以個案公司的內部（優勢、劣勢）、外部（機會、威脅）及風險做為橫向維度，兩相交叉分析後，得出結論如表 5.2 所述：



表 5.2 個案公司 SWOT SCORECARD 分析

BSC 構面	內部分析		外部分析		R(風險)
	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會)	T(威脅)	
財務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案公司產品多樣化 2. 產品包裝精美品質穩定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本較競爭者高 2. 原物料價格波動 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大陸人民所得提高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競爭者低價搶市 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 紅海競爭慘烈 2. 經銷商品質不齊
顧客	<ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣製產品接受度高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏市場調查機制 2. 顧客對個案公司品牌熟悉度不足 3. 目前尚無大陸在地化口味 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大陸製產品信任度低 2. 養生健康市場成長 3. 消費者消費健康觀念改變，能接受高價商品 4. 大陸地區調合粉尚未有領導品牌 5. 大陸消費者對品牌認知能力明顯增強 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 消費者意識抬頭 2. 大陸人誤解個案品牌的意義 3. 外食人口持續增加 4. 賣場自有品牌競爭 5. 經銷代理成本高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商品名稱引發大陸消費者不當聯想 2. 產品供不應求(供應鍊未成形) 3. 無品牌代表產品

內部 流程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通過認證 (HACCP/ISO9001/ISO22000) 2. 大陸區域代理明確 3. 外購品專人採購 4. 收購大陸粉絲工廠 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏行銷活動 2. 新品缺乏曝光度 3. 大陸幅員廣大，通路建置不易 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採經銷合作模式，並協助開發市場 2. 參與之產品博覽會，申請政府補助 3. 完善良好的通路系統 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通路業者費用提高通路競爭趨向低價 2. 官場文化，關係不透明 3. 進入門檻低 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商品名稱引發大陸消費者不當聯想 2. 產品供不應求 (供應鍊未成形) 3. 無品牌代表產品
學習 成長	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司實施 ERP 系統 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏大陸專責團隊 2. 創意與研發能力不足 3. 市場分析能力不足 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供與台灣市場不同的競爭，帶動學習的機會 		<ol style="list-style-type: none"> 1. 人才招募不易

三、策略主軸的形成

由 SWOT SCORECARD 的分析，輔以個案公司的使命、願景、價值觀，可以歸納出個案公司其策略主軸分別如下：

(一) 解決原料價格波動問題

原料價格的預測雖為個案公司相當關切的策略主軸，但由於所涉範圍較廣並需較長的時間方能驗證其相關之策略性議題，因此本研究不將此策略主軸納入此次研究的討論範圍。

(二) 台灣：

1. 開發及推廣「綠色農場」即食即飲健康多穀米產品。
2. 增加代理及經銷品項，成為食品 total solution 的通路商。

(三) 大陸：

1. 推廣鬆餅粉（調合粉）系列產品，打造「寶島品牌」形象。
2. 建立大陸代理經銷網絡（百貨超市、生鮮超市、便利店、網購、量販店）。

第四節：策略執行系統

延續前述所討論的個案公司策略主軸，本研究於此節把策略更加具象化，使之成本實作的依據。因此，本節將依據策略執行的四大系統、七大步驟進行探討，並展開策略地圖以做為往後策略執行的依據與準則。本節研究流程分述如下幾點：

一、策略描述系統

(一) 策略性議題及策略性目標

(二) 策略地圖的展開

二、策略衡量系統

(一) 策略性衡量指標及目標值

三、執行系統

(一) 策略性行動方案

(二) 策略性預算與獎酬

除上述的主要系統外，在陳述各系統間的關聯時，仍包含貫串整個策略藍圖的溝通系統，使整體的策略架構有其穩固的支撐點，並能使策略能夠由上向下傳達，並由下而上回饋，俾使產生管理與執行之綜效。

四、個案公司策略性議題及策略性目標

在公司的使命、願景下，經由競爭狀態的分析與討論，個案公司目前的策略主軸分為台灣與大陸兩個區塊，台灣地區著重於新產品的研發與經營通路的拓展，而大陸地區則是強調如何將產品推進大陸市場販售，並建立起個案公司獨特的品牌形象。因此，本研究於闡述個案公司的策略議題及策略性目標時，將分台灣地區及大陸地區兩部份表示，並於結論各區之策略性議題與策略性目標時，合併其各議題論述，使之能縱觀各區策略地圖之全貌。

(一) 台灣區策略主軸(一)-開發及推廣「綠色農場」即食即飲健康多穀米產品

之策略地圖如圖 5.3 所示。

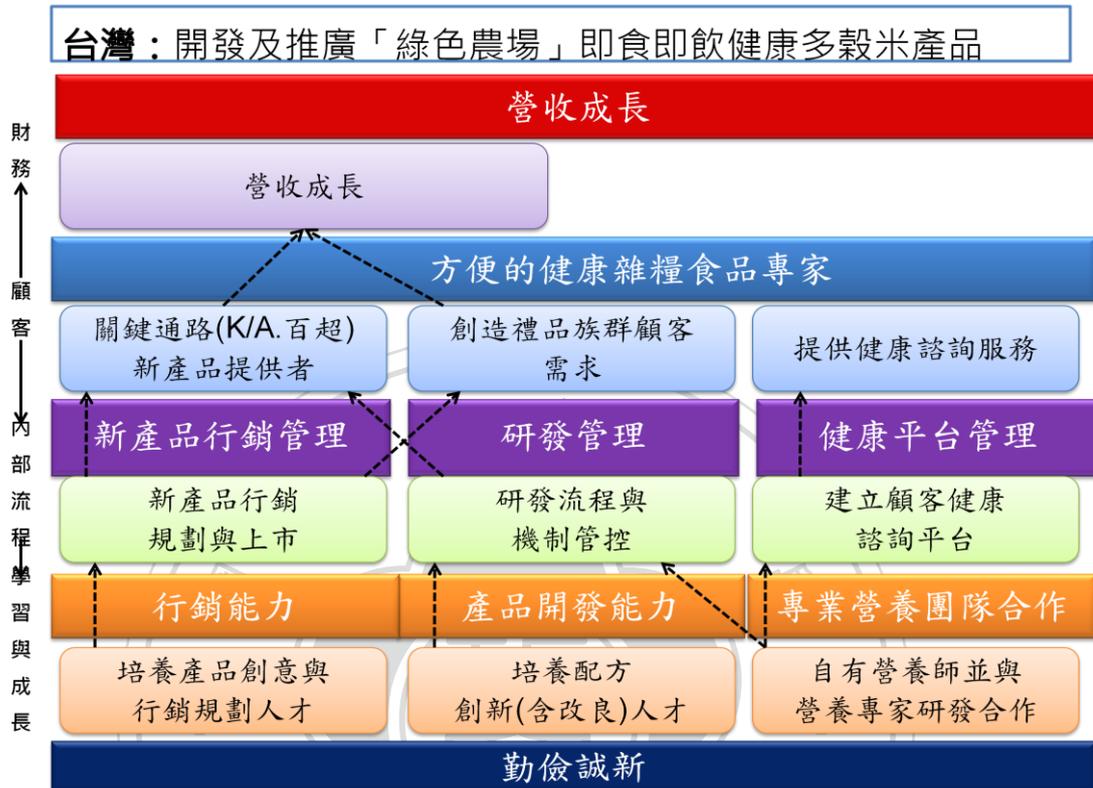


圖 5.3 個案公司台灣策略地圖(一)

(三) 台灣區策略主軸(一)-開發及推廣「綠色農場」即食即飲健康多穀米產品

之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值。

台灣		開發及推廣「綠色農場」即食即飲及多穀米雜糧產品		
	策略議題	策略目標	KPI	目標值
顧客構面	方便的健康雜糧食品專家	關鍵通路(K/A.百超) 新產品提供者	關鍵通路上架率	重點產品80%
		創造禮品族群顧客需求	福委會/股東會贈品客戶數	10家/年
		提供健康諮詢服務	健康諮詢人次	(未訂)
內部流程	新產品行銷管理	新產品行銷規劃與上市	每年開發上市新產品數	3支
	研發管理	研發流程與機制管控(已建構口味改良SOP)	產品專案開發進度達成率	90%
	健康平台管理	建立顧客健康諮詢平台	諮詢平台建構進度(第一版)	100%
學習成長	行銷能力	培養行銷創意與規劃人才	行銷課程訓練時數	9小時
	產品開發能力	培養配方(口味)改良人才	配方改良成功率	60%
	專業營養團隊合作	自有營養師並與營養專家研發合作	營養師人數 研發專案合作次數	1位 (待議)

圖 5.4 個案公司台灣區策略主軸(一)之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值

(四) 台灣區策略主軸(一)-開發及推廣「綠色農場」即食即飲健康多穀米產品
之各構面的議題及目標說明

1. 顧客構面的策略議題、策略目標及其說明

策略議題：方便的健康雜糧食品專家	
策略目標：關鍵通路新產品提供者	
說明	食品市場的競爭相當飽和，因此除了品質穩定的基本條件外，產品的新穎也是吸引消費者目光的一大賣點，因此快速開發符合顧客需求的新產品，讓銷售通路可以有更多的產品可以銷售給客戶，如此不但能夠穩固個案公司與關鍵通路的關係，更能夠趨使關鍵通路更努力販售個案公司的商品。
策略目標：創造禮品族群顧客需求	
說明	除了產品多樣之外，也可以將產品禮品化，透過包裝及行銷的方式，將產品精緻化，讓消費者對於個案公司產品由一般的食品轉化為人際關係的媒介，如此也能提高產品售價與品牌價值。
策略目標：提供健康諮詢服務	
說明	個案公司除了販售有形的產品之外，更要延伸有形的產品至無形的服務，如營養諮詢、飲食建議，以建立公司於消費者心中專業的形象。

2. 內部流程的策略議題、策略目標及其說明

策略議題(一)：新產品行銷管理	
策略目標：新產品行銷規劃與上市	
說明	<p>以往個案公司的產品都是由公司自行研發，但由於公司研發部門的人力與技術並非個案公司以往發展的重點，因此在新產品的開發上往往無法如期上市或是上市的產品無法符合消費者的需求，針對此點，個案公司可與專業的食品代工廠簽定外包合約，將研發項目外包給合作的廠商，以期商品於市場成功後，可以將產線移轉回來，此方式不但能加快新產上市週期，且能夠降低自行研發的風險。</p>
策略議題(二)：新產品行銷管理	
策略目標：研發流程與機制控管	
說明	<p>個案公司目前尚無開發流程的標準化程序，因此常造成不必要的資源浪費及重工，因此在研發的內部流程上，首先要制定完善且標準的研發程序，讓各種產品的研發能夠留按照標準的流程進行並留下相關紀錄。</p>
策略議題(三)：健康平台管理	
策略目標：建立顧客健康諮詢平台	
說明	<p>個案公司藉由電子商務成立網路平台，或是設立免費健康諮詢電話專線，提供顧客專業服務，藉由這樣的媒介與消費者做第一類的接觸與回饋消費者的需求。</p>

3. 學習成長的策略議題及其說明

策略議題(一)：行銷能力	
策略目標：培養行銷創意與規劃人才	
說明	行銷人才是目前個案公司缺少的一環，未達到中長期的策略目標，需能夠計劃性培養行銷人才，並融入創意設計，讓食品跳脫只有食用的目的，以提升產品的價值。
策略議題(二)：產品開發能力	
策略目標：培養配方、口味改良人才	
說明	目前的產品競爭的環境不斷地在求新求變，因此研發不同口味的產品以滿足特定族群使用者，及讓下游通路能夠有多樣產品可販售實為重要。如此，不但可擴大產品的消費群以拉長產品線，更能藉此找出代表性的產品
策略議題(三)：專業營養團隊合作	
策略目標：自有營養師並與營養專家合作	
說明	由產品服務晉升到價值服務是建立品牌的最佳路徑，藉由營養師為產品的背書及成分調配設計，在消費意識高漲的時代，提供顧客更具食用價值的選擇

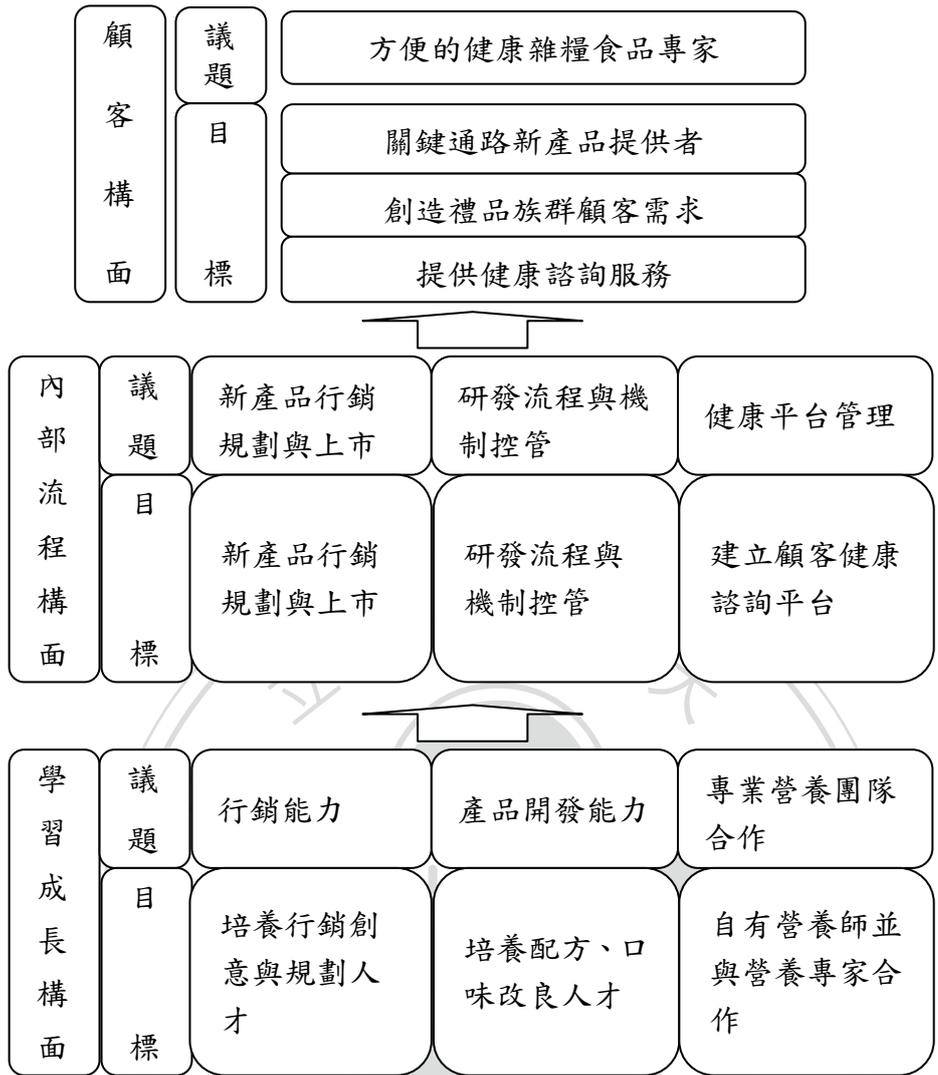


圖 5.5 個案公司策略主軸(一)之策略性議題及策略性目標

(五) 台灣區策略主軸(二)-增加代理及經銷品項，成為食品 total solution 的

通路之策略地圖如圖 5.6 所示。

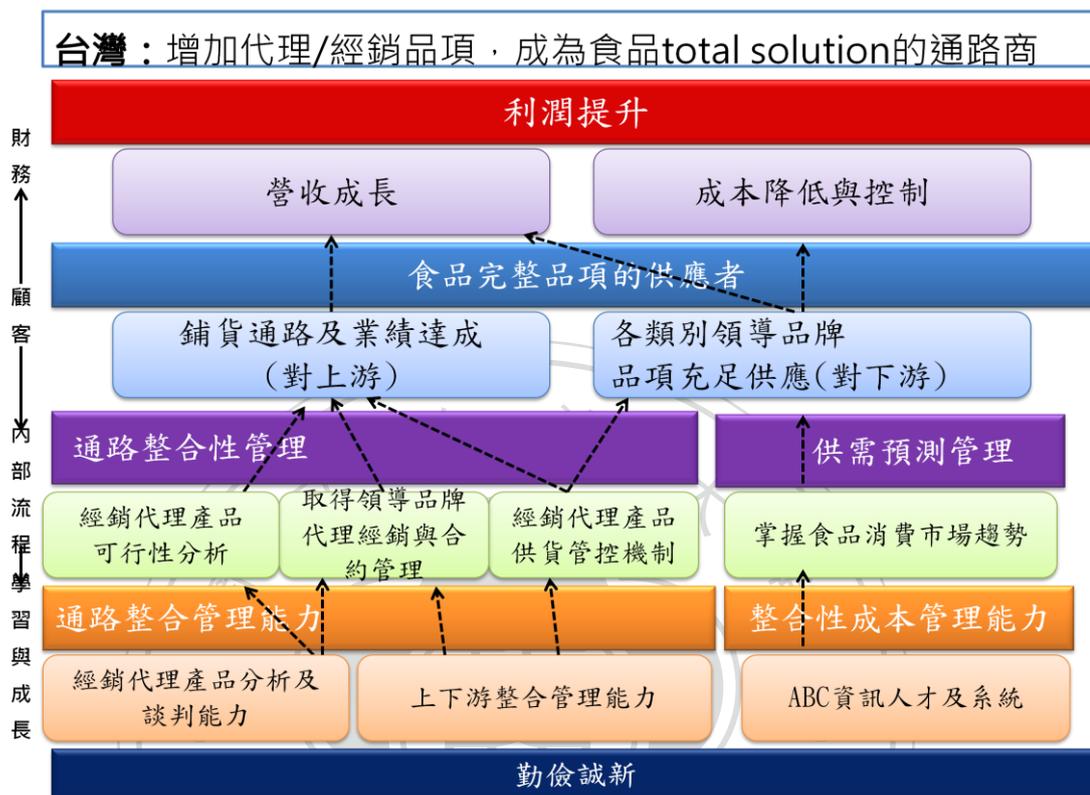


圖 5.6 個案公司台灣策略地圖(二)

(六) 台灣區策略主軸(二)--增加代理及經銷品項，成為食品 total solution 的通路商之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值。

台灣		增加代理/經銷品項，成為食品total solution的通路商		
	策略議題	策略目標	KPI	目標值
顧客	食品完整品項的供應者	各類別領導品牌品項充足供應(對下游)	零售商滿意度(經銷品項數量)	80%
			客單價(家平均)	增加20%
		鋪貨通路及業績達成(對上游)	供應商滿意度(鋪貨率及銷售量)	70%
內部流程	掌握食品消費市場趨勢	供需預測與調和管理	急單與調貨處理SOP的建立	(未訂)
	通路整合性管理	經銷代理產品可行性分析	可行性分析的SOP建立	100%
		取得領導品牌代理與經銷與合約管理	取得領導品牌家數	3家
		經銷代理產品出貨管控機制	經銷品出貨SOP的建立	100%
學習成長	整合性成本管理能力	ABC資訊人才及系統	ABC資訊系統完成度	100%
	通路整合管理能力	經銷代理產品分析及談判能力	業務談判課程訓練時數	9小時
		上下游整合管理能力	通聯溝通協調會議	(未訂)

圖 5.7 個案公司台灣區策略主軸(二)之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值

(七) 台灣區策略主軸-增加代理及經銷品項，成為食品 total solution 的通路

商各構面的議題及目標說明

1. 顧客構面的策略議題及其說明

策略議題：食品完整品項的供應者	
策略目標：各類別領導品牌充足供應	
說明	下游：提供經銷商充足的品項進貨，以因應不同的消費族群，除了食品外，更要能擴充至居家用品或是寵物用品，讓代理的品項涵蓋層面能夠更廣，以拉長銷售的長尾。
策略目標：鋪貨通路及業績達成	
說明	上游：身為代理商的重要工作便是幫供應商打開市場，提升產品的銷售量，因此個案公司要能夠達到供應商的業績目標，開拓通路便是相當重要的一環，由於個案公司在通路經營已有相當的經驗，在通路的開拓上應不是件難事。

2. 內部流程構面的策略議題及其說明

策略議題(一)：掌握食品消費市場趨勢	
策略目標：供需預測與調和管理	
說明	由於代理商需定期向供應商進貨，且供應商通常會要求代理商提供銷售預測數字，並預先進貨，因此建立銷售預測機制，適當調配組織資源，以避免資金過度積壓在存貨上。而代理商品項的配置也要能夠更精準分析，部份商品間有排擠效用，同時代理此類商品會形成相互競爭的情況。
策略議題(二)：通路整合性管理	
策略目標：取得代理產品可行性分析	

說明	在爭取代理某項商品之前，能夠做好商品分析，包含其市場接受度、過往的銷售量及市場反應，避免所代理產品毛利過低或是銷售不佳造成存貨問題。
策略目標：取得領導品牌代理與經銷，加強合約管理	
說明	取得領導品牌代理經銷權後，對於未來想要代理其他次要品牌的談判空間較大，而身為領導品牌的代理商，也能夠讓供應商放心把更多的商品交付代理。
策略目標：經銷代理產品出貨控管機制	
說明	建立完善的庫存管理機制及應用系統，可即時且清楚地了解各倉、各店間的存貨，避免過度進貨，造成存貨壓力，也方便做各點之間存貨的調度。



3. 學習成長構面的策略議題及其說明

策略議題(一)：整合性成本管理能力	
策略目標：ABC 資訊人才及系統	
說明	培養成本會計人員並導入作業基礎成本制度(activity-based costing)，精確計算出每個流程所產生的成本，避免發生成本補貼之情形，並善用 ERP 系統，將組織資源從原料進貨到銷售都能做最有效的規劃與利用。
策略議題(二)：通路整合管理能力	
策略目標：經銷代理產品分析及談判能力	
說明	加強組織人員對於欲代理產品的市場銷售分析能力，選擇市場競爭力強且易於大眾接受之產品代理，並能與上游供應商談定優於我方之合約條款
策略目標：上下游整合管理能力	
說明	因代理商品角色為供應商與通路之間的橋樑，因此調和鼎鼎的能力更要能有所呈現，避免下游通路叫不到貨及上游供應商出不了貨的困境和壓力

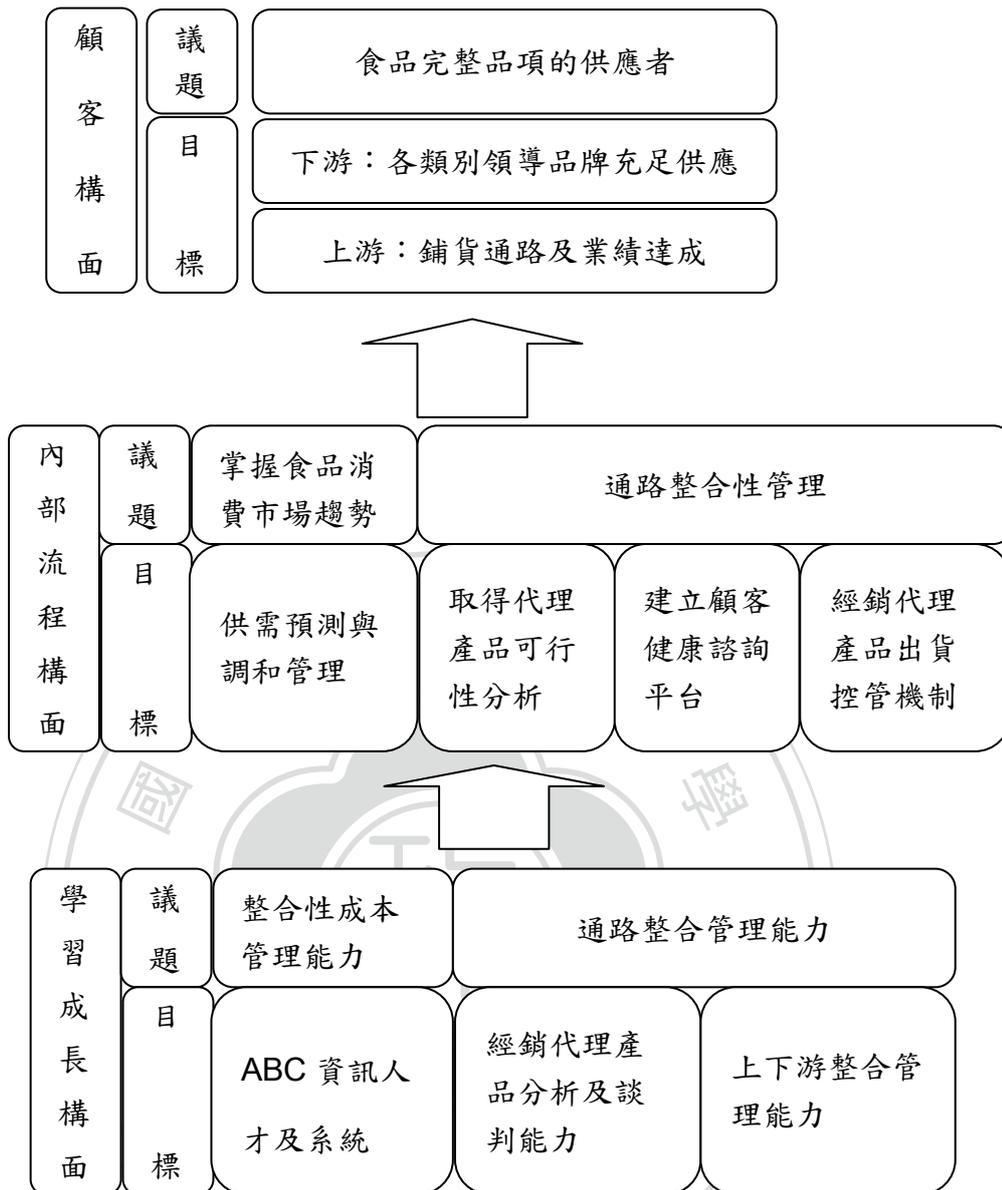


圖 5.8 個案公司台灣策略主軸(二)之策略性議題及策略性目標

(八) 大陸區策略主軸-推廣鬆餅粉（調合粉）系列產品，打造「寶島品牌」

形象，並建立大陸代理經銷網絡之策略地圖如圖 5.9 所示：

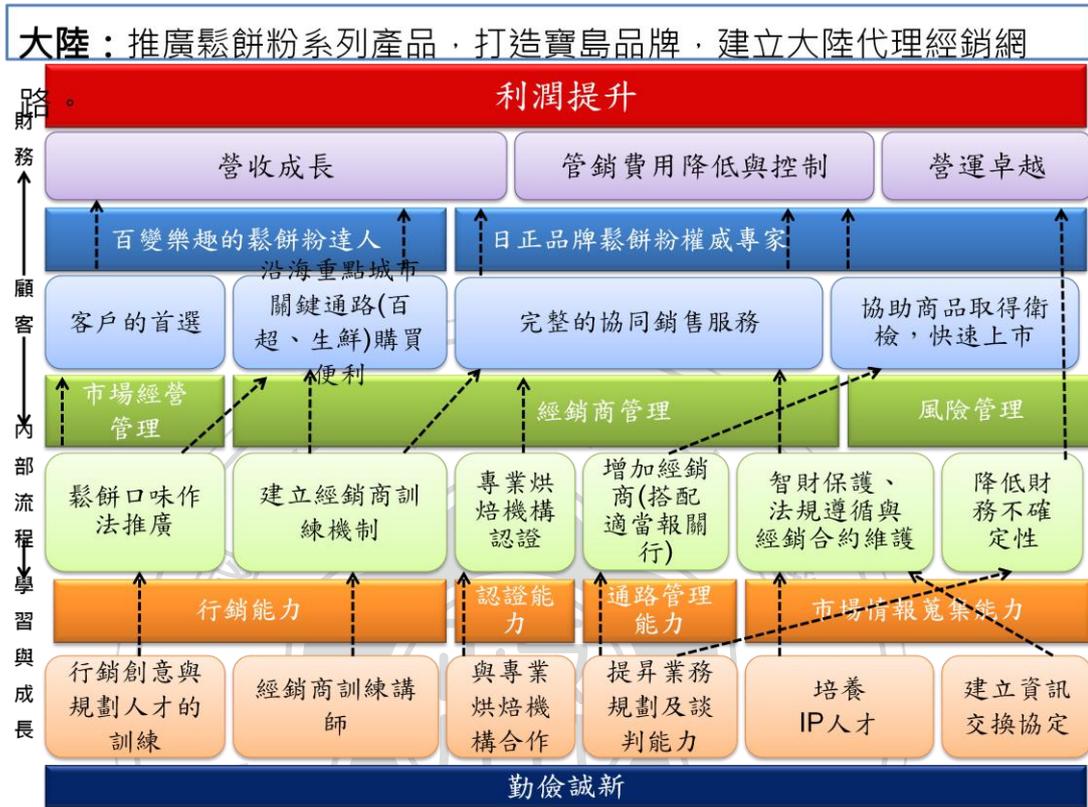


圖 5.9 個案公司大陸區策略地圖

(九) 大陸區策略主軸-推廣鬆餅粉（調合粉）系列產品，打造「寶島品牌」

形象，並建立大陸代理經銷網絡之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值。

大陸				
財務	策略議題	策略目標	KPI	目標值
	營運卓越		營收成長	營業額
		管銷費用降低與控制	營業費用率	% (未訂)
顧客	百變樂趣的鬆餅粉達人	沿海重點城市關鍵通路 (百超、生鮮)購買便利	關鍵通路店數	家數 (未訂)
		客戶的首選	整體滿意度	80%
	日正品牌鬆餅粉權威專家	穩定物流供貨	交期準確度	90%
		完善售後服務	經銷商協同銷售 服務滿意度 經銷商訂購金額	90%

圖 5.10 個案公司大陸區策略主軸之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值-財務構面及顧客構面

大陸				
內部流程	策略議題	策略目標	KPI	目標值
	市場經營管理	市場經營管理	鬆餅口味作法推廣	推廣次數
經銷商管理		建立經銷商訓練機制	經銷商訓練SOP的建立	100%
		增加經銷商及末端通路	•經銷商評估SOP的建立 •增加經銷商店數 •增加末端通路	•100% •點數(未訂) •通路數(未訂)
		智財保護、法規遵循與經銷合約維護	違約糾紛次數	0次(宣誓)
		專業烘焙機構認證	認證SOP的建立	100%
風險管理	降低財務不確定性	•如期收款率 •呆帳佔比	(未訂)	

圖 5.11 個案公司大陸區策略主軸之策略性議題、策略性目標、衡量指標及目標值-內部流程構面

大陸

	策略議題	策略目標	KPI	目標值
學習成長	行銷能力	經銷商訓練講師	講師人數	2位
		行銷創意與規劃人才的訓練	行銷創意與規劃訓練時數	(未訂)
	通路管理能力	提昇業務規劃及談判能力	談判訓練時數	(未訂)
	通路資訊情報交流	建立資訊交換協定	交換協定之開發	100%
		培養IP人才	智財教育訓練時數	(未訂)
認證能力	與專業烘焙機構合作	與權威機構建立合作關係	1間	

圖 5.12 個案公司大陸區策略主軸之策略性議題、策略性目標、衡量指標及

目標值-學習成長構面



(十) 大陸區策略主軸各構面的議題及目標說明

1. 顧客構面的策略議題及其說明

策略議題(一)：百變樂趣的鬆餅粉達人	
策略目標：沿海重點城市關鍵通路	
說明	個案公司初其引入產品將以高單價的方式進式市場，所以在考量人均所得及消費習性，將以大陸沿海一級城市為主要進入點，然而要快速進入市場，以個案公司目前的資源無法獨立負荷，且風險也過高，因此，在這時間的主要方式，是尋求合作的經銷通路，並以台商或是大公司為首選，降低合作之間的風險。
策略目標：客戶的首選	
說明	台灣製造目前在大陸市場仍有一定的加分做用，因此個案公司的產品將以台灣為生產基地，再包裝運送至大陸販售，如此雖會墊高產品成本，但由於是走高價食品的策略，加上台灣製造的品質加持，在大陸仍有相當大的頂級消費市場。
策略議題(二)：個案品牌鬆餅粉權威專家	
策略目標：穩定的物流供貨	
說明	穩定的供貨可讓顧客有消費需求時能隨時地被滿足，避免顧客的抱怨及產生消費者的對於商品的不確定性，讓消費者隨時能夠在貨架上能夠找到所想要的產品及口味，以滿足消費者最大的需求。
策略目標：完善售後服務	
說明	除了有形的產品之外，個案公司也透過完全的教育訓練，與經銷商協同合作，一起共同行銷，讓合作的經銷商能夠快速的熟

	悉產品，並推廣產品，並將台灣的銷售經驗複製到大陸各個主要的銷售據點，以期快速打開市場知名度。
--	--

2. 內部流程構面的策略議題及其說明

策略議題(一)：市場經營管理	
策略目標：鬆餅口味作法推廣	
說明	鬆餅的口味可以根據不同的作法而有不同的樣式，而在大陸因為幅員遼闊，所以各地喜好的口味也不盡相同，因此個案公司將以鬆餅粉為基底，加上不同的料理手法，以因應不同省份對於口味的要求，如此也能帶來更多的新鮮感、引起消費者對於新產品的興趣。
策略議題(二)：經銷商管理	
策略目標：建立經銷商訓練機制	
說明	由於大陸地區尚無食用鬆餅的風氣，因此不但消費者不知道怎麼料理這個產品，就連經銷商也不知道怎麼跟消費者介紹這產品的特性，因此個案公司在進入大陸市場前，要充分教授配合經銷商販售的技巧與話術，讓經銷商不但知道鬆餅的特性，進而要能夠推廣這項新產品給未曾嘗試過的消費族群。
策略目標：增加經銷商及末端通路	
說明	由於個案公司的資源有限，因此尋找優質經銷商仍是進入大陸市場必要的模式，但由於台商與大陸廠商合作失敗案例不勝枚舉，因此選擇優質的合作廠商便是相當的重要，初期個案公司將會與同是台商的經銷商合作，由於彼此皆以習慣台灣的商業模式，相對於大陸經銷商更能快速的合作。另外一點便是要快速拓點，在各大百貨公司的賣場及規模較大的零售店上架，以

	增加營收及曝光。
策略目標：智財保護、法規遵循及經銷商合約維護	
說明	在大陸做品牌的風險是被模仿的機會相當的高，而且由於大陸公部門對於智慧財產權的不注重，倒致常有山寨商品賣的比正牌商品還好的情況發生，為避免這樣的情況發生，個案公司在進入大陸市場之前應對其商標、專利等相關法規做更進一步的瞭解，並且在符合大陸食品衛生管理相關法律下，進口台灣製造的產品。而在與經銷商簽定經銷合約時，也要能夠參照對岸的相關法條，以避免日後產生不必要的紛爭。
策略目標：專業烘焙機構認證	
說明	由於鬆餅粉多種的料理方式，因此對於經銷商的要求也必須能有一定的水準，因此個案公司將採行認證方式，只要能夠通過與個案公司合作的專業機構的測試，便能夠獲得其所頒發的認證。
策略議題(三)：風險管理	
策略目標：降低財務不確定性	
說明	個案公司在大陸市場採經銷模式，不做直營販售，因此在經銷商的交易模式可分為二類，其一為台商經銷商，此類經銷商因有一定的信用徵信，所以可使用信用交易，即貨到後開票付款，而第二類為大陸經銷商，此類經銷商由於未有太多的合作機會，對彼此的也尚未完全瞭解，因此類經銷商的合作模式為現金交易。

3. 學習成長構面的策略議題其說明

策略議題(一)：行銷能力	
策略目標：經銷商訓練講師	
說明	由個案公司內部教育人員至經銷商，培訓經銷商講師，如此不但能夠將產品理念落實，更可將台灣成功的銷售經驗快速複製，而講師由個案公司親自訓練的另一個好處是能夠把個案公司的理念融入到產品之中，讓經銷商推廣產品的當下，也能夠把個案公司的品牌價值深植到消費者的心中。
策略目標：行銷創意與規劃人才的訓練	
說明	行銷人才是目前個案公司缺少的一環，未達到中長期的策略目標，需能夠計劃性培養行銷人才，並融入創意設計，讓食品跳脫只有食用的目的，以提升產品的價值。
策略議題(二)：通路管理能力	
策略目標：提升業務規劃及談判能力	
說明	大陸各區對於產品的喜好皆有所異，因此個案公司在於市場銷售分析能力要能夠同步提升，才能夠針對不同的市場定訂出不同的銷售策略。而與經銷商在簽定經銷合約時，也要能夠完善地瞭解大陸法條的規範，避免落入法律的陷阱以期簽定優於我方之合約條款。
策略議題(三)：通路資訊情報交流	
策略目標：建立資訊交換協定	
說明	建立資訊交換平台，各個經銷商以相同的電子格式做營運資料的交換，以期能快速掌握各個銷售據點的營收數字及庫存狀態，並做為企業資源規劃的依據。

策略目標：培養智財人才	
說明	培養熟悉大陸智慧財產權、食品營業法規之相關人員，避免品牌商標被冒用及違反當地相關的食品衛生法令。
策略議題(四)：認證能力	
策略目標：與專業烘焙機構合作	
說明	尋求專業烘焙機構合作頒發相關食品認證予經銷商、消費者，以建立消費者中心品牌專家形象，並提升品牌的知名度及產品價值。



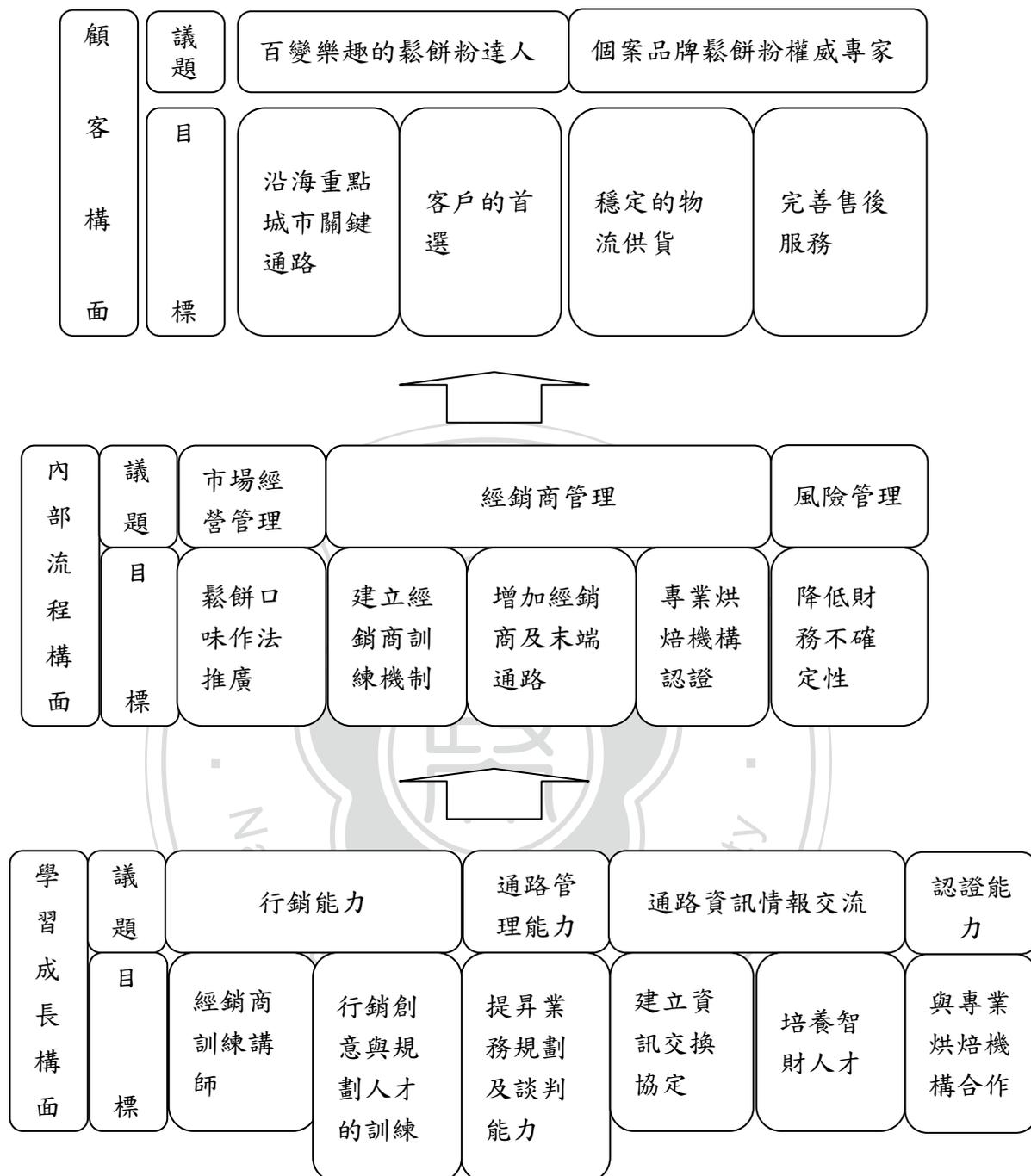


圖 5.13 個案公司大陸區策略主軸之策略性議題及策略性目標

五、策略性行動方案

行動方案為達成策略目的所需採取的行動，在策略目標、衡量指標、目標值都大致底定後，便要開始思考要如何能夠達標。由前述的圖表及結可窺知，本研究因受限於時間，並無法完整且詳細地討論衡量指標、目標值，因此本研究便不對行動方案再做深入的討論。

六、策略性預算與策略性獎酬

策略性預算仍為達到策略目的所編製，其與一般性預算的差別在於策略性預算皆有所屬的策略性目標。預算要能夠編列的準確需要落實到每個作業流程。個案公司在執行本研究的同時正著手導入作業基礎成本法 (Activity-Based Costing)，由於此成本計算導入期間較長，且需較久的執行時間來驗證其正確性，因此與其相關至深的預算與獎酬的規劃，本研究便不再深入的探討與驗證。

第六章 結論與建議

本研究屬產學合作的實務案例，由個案公司提出其經營上的瓶頸及未來所冀望的經營藍圖，透過經營團隊、研究所師生為期一年的研究討論、反覆地推演，進而勾勒出屬於該個案公司的策略地圖及相關衡量指標。本研究於此章就與個案公司合作所產出的結果，分研究結論、研究限制及對個案公司之建議分下列三節討論之。

第一節：研究結論

一、研究問題(一)策略形成系統

(一) 研究發現

本研究在與個案公司實地訪談，並引導其分析個案公司經營策略的過程中，發現經由系統化的策略形成方式有助於中小企業快速地釐清策略方向。以本研究為例，在討論之初，個案公司始終無法明確定義出策略方向，但使用策略形成系統(吳安妮，2003)，做為策略形成工具後，個案公司便可以將自身優劣勢的分析與未來經營方向聚焦落在同一主軸上。而透系統化分析的另一個優勢是，策略形成過程讓中小企業的經營階層更能瞭解企業的目前狀態，進而依照訂定的策略修改組織的形態，等同是利用策略形成系統為組織做一次全面性的健檢。

(二) 隱含意義

即使為中小型企業組織，導入策略形成系統仍有正面效益，以個案公司例，其為經營數十年的老字號，因此不管是經營方向或是管理制度往往會受限於傳統的窠臼，無法能有更突破的創新。而在透過系統化引導後，讓管理者接收到各個面向的看法與建議，進而提點出不同的經營

思維，比如像是新產品的開發模式，以往自行研發受限於人員、設備、成本等因素，往往無法獲得市場先機，在與外部討論後，管理階層也逐漸能接受委外開發的合作模式。而這樣的模式除了能夠讓組織帶入新的想法，也能夠讓組織的生命更活化、更充滿成長的活力。

二、研究問題(二)策略執行系統

(一) 研究發現

在擬定好發展策略後，本研究也利用策略執行系統(吳安妮，2003)

以期策略能夠落實，利用 BSC 這項工具，把策略以的顧客、內部流程、學習與成長及財務等四大構面逐一展開。發現這樣的歸納方式，可以清楚地把組織目標依照階層展開，並串起中間的關連性，讓組織裡的成員可以清楚地利用圖像化方式，吸收並瞭解組織的策略方向。而在過程中個案公司的經營團隊便同時思考進行資源的規劃與相關人員培訓計劃。

但在個案公司規劃策略執行系統的同時也發現，個案公司會急於把所有的策略目標全部歸入策略地圖中，而導致過多的目標及衡量指標，而中小企業在人力、財力、技術、通路上的限制，此舉不但無法一一實現所定的策略目標，也容易混淆短、中、長期的執行順序，造成資源的浪費。在衡量指標方面，個案公司在提升人員技能及素質方面的評量方式無法有具體且客觀量化的模式，如此，定出的目標便無法去評斷達成的效益為何？

(二) 隱含意義

策略的執行是策略的落實方式，而透過策略執行的過程，可另外審視組織在資源分配或是發展規劃上是否能夠平衡，如將策略目標區分為短、中、長期執行，並考慮每個目標的執行的順序，一方面可以將資源

投注在適當的目標中，另一方面也讓組織能夠不躁進，穩健成長。

另外，組織雖能定出未來冀望達成目標，但是客觀且有效的衡量也是組織在做策略執行時所遇到且仍待解決的問題。



表 6.1 本研究之研究發現與其隱含意義彙總表

研究問題	研究發現	隱含意義
<p>研究問題(一) 策略形成系統</p>	<p>本研究在與個案公司實地訪談，並引導其分析個案公司經營策略的過程中，發現經由系統化的策略形成方式有助於中小企業快速地釐清策略方向。以本研究為例，在討論之初，個案公司始終無法明確定義出策略方向，但使用策略形成系統(吳安妮，2003)，做為策略形成工具後，個案公司便可以將自身優劣勢的分析與未來經營方向聚焦落在同一主軸上。而透系統化分析的另一個優勢是，策略形成過程讓中小企業的經營階層更能瞭解企業的目前狀態，進而依照訂定的策略修改組織的形態，等同是利用策略形成系統為組織做一次全面性的健檢。</p>	<p>即使為中小型企業組織，導入策略形成系統仍有正面效益，以個案公司例，其為經營數十年的老字號，因此不管是經營方向或是管理制度往往會受限於傳統的窠臼，無法能有更突破的創新。而在透過系統化引導後，讓管理者接收到各個面向的看法與建議，進而提點出不同的經營思維，比如像是新產品的開發模式，以往自行研發受限於人員、設備、成本等因素，往往無法獲得市場先機，在與外部討論後，管理階層也逐漸能接受委外開發的合作模式。而這樣的模式除了能夠讓組織帶入新的想法，也能夠讓組織的生命更活化、更充滿成長的活力。</p>
<p>研究問題(二) 策略執行系統</p>	<p>在擬定好發展策略後，本研究也利用策略執行系統(吳安妮，2003)以期策略能夠落實，利用BSC這項工具，把策略以的顧客、內部流程、學習與成長及財務等四大構面逐一展開。發現這樣的歸納方式，可以清楚地把組織目標依照階層展開，並串起中間的關連性，讓組織裡的成員可以清楚地利用圖像化方式，吸收並瞭解組織的策略方向。而在過程中個案公司的經營團隊便同時思考進行資源的規劃與相關人員</p>	<p>策略的執行是策略的落實方式，而透過策略執行的過程，可另外審視組織在資源分配或是發展規劃上是否能夠平衡，如將策略目標區分為短、中、長期執行，並考慮每個目標的執行的順序，一方面可以將資源投注在適當的目標中，另一方面也讓組織能夠不躁進，穩健成長。另外，組織雖能定出未來冀望達成目標，但是客觀且有效的衡量也是組織在做策略執行時所遇到且仍待解決的問題。</p>

培訓計劃。

但個案公司在規劃策略執行系統的同時也發現，個案公司會急於把所有的策略目標全部歸入策略地圖中，而導致過多的目標及衡量指標，而中小企業在人力、財力、技術、通路上限制，此舉不但無法一一實現所定的策略目標，也容易混淆短、中、長期的執行順序，造成資源的浪費。在衡量指標方面，個案公司在提升人員技能及素質方面的評量方式無法有具體且客觀量化的模式，如此，定出的目標便無法去評斷達成的效益為何？



第二節：研究限制

一、研究時間之限制

本產學合作之研究受限於課堂時間的安排，在策略的形成與執行的連續性上有其限制，因此策略產出的時間點較慢，且後續的策略性目標、策略性目標值及策略方案皆未能完整地規劃。

二、研究人員之限制

本研究為一學年之產學合作案，因此學術界的研究人員會因為畢業或是修課的因素而有所更換，此結果也會導致研究過程不能連續，相關的議題而再重複討論。

三、中小企業資訊不足

個案公司除與本研究合作擬定策略方向及策略藍圖外，另其流程制度、內部資訊系統也尚在導入時期，因此在策略執行上所需的一般性資訊，在現今階段尚無法完整的提供。

第三節：研究建議

一、對未來研究之建議

(一) 未來研究的理論方向

本研究雖屬產學合作研究案，但由於個案公司傾其全力的投入與合作，無論在資料取得、人員的配合、執行的態度上都有相當的效率。因此如能延續此個案的策略性目標值、行動方案、及策略性預算、策略性獎酬間連結的研究，此研究必能為學術及實務界帶來深遠的影響。

本研究的個案公司為台灣早期食品業的代表，從其建立後的發展與現今所面臨的轉型挑戰及當前策略制定的思維邏輯，皆可做為未來對此產業有興趣的研究學者參考的題材。

二、對個案公司之建議

(一) 降低家族經營氛圍，引進專業經理人制度

個案公司屬食品業的老字號，然而在經營方式上也仍不脫傳統台灣中小企業經營的方式，由家族人員共管，並執掌不同的部門。這樣的經營模式雖然可減少代理人風險，但對於外部聘請的專業經理人而言，在家族經營的限制下，往往會有手腳難伸的情況出現。個案公司應隨著業務的擴充，適當把部份重要的職位交付外部經理人，讓組織能有不同的氣象。

(二) 專業人才的培養及招募

在擬定策略方向及規劃策略地圖時，組織的缺口便會一一的浮現，以個案公司而言，目前雖有其廠房、設備及通路，但缺乏行銷、成本及營養三方面的專業人員來相搭配，也因此造成策略在執行上的牛步。但也基於人事成本及效益的考量，短時間內這些人員恐無法一次到位，但

仍可藉由聘請外部專家的參與，讓策略仍可持續地被執行。

(三) 制度及相關系統的建立

在本研究的過程中發現小企業除了策略擬定上有所困難外，其資源的缺乏也是個值得關注的議題，此所討論的資源並非只單純財務、人力而言，也擴及至相關的軟、硬體之完整度。個案公司雖已著手導入企業資源規劃系統(ERP)、作業基礎成本制(ABC)，但就時機點或是人力配合上仍稍嫌緩慢，應加緊基礎建設完成的腳步，讓策略執行能夠更加的快速且完整。

(四) 「學習型組織」的建立

在經過完整且細緻地討論後，受限於時間及人員的因素無法完成整個策略執行系統實為可惜，個案公司可藉由學術的資源及一年多來參與討論設計的心得，延續本研究的成果並付諸執行，並讓公司員工能夠實際的參與整個策略的規劃與執行的過程，並瞭解導入平衡計分卡的內涵與意義。讓組織裡的每一份子都能瞭解組織即定的方向，才能朝著目標共同前進。

三、對實務界之影響

(一) 策略成形系統

企業的經營階層可參考本研究所使用各項的分析工具及討論資料，做為組織擬定策略的參考，也可經由此過程達到組織溝通之效。

(二) 策略執行系統

在策略主軸、策略議題決定後，可參考本研究製定策略地圖的過程及過程中所可能面臨的挑戰和所需克服的議題，此流程能讓策略如期如質地執行並回饋執行後的效益做為往後經營上的參考。

(三) 食品業參考實例

本個案研究於台灣食品市場已深耕數十年之久，其所面臨的轉型及競爭壓力，及其因應的方法，對於食品相關同業或是行業性質接近的產業，亦有其參考的價值與依據。



參考文獻

一、中文部份

于泳泓、陳依蘋，2004，平衡計分卡完全教戰守策，台北：梅霖文化

司徒達賢，2005，策略管理新論-觀念架構與分析方法，台北:智勝文化。

吳思華，2000，策略九說-策略思考的本質，台北：臉譜出版社

吳安妮，2002，淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念，會計研究會刊，第198期(5月)：26-32

吳安妮，2003，平衡計分卡之精髓、範疇及整合(上)，會計研究月刊，第211期(6月)：45-54

李佳恩，2009，平衡計分卡之設計與應用-以某研究機構為模擬，國立政治大學會計學系碩士論文

林逸民，2011，策略形成與執行系統之設計與運-以中小企業為例，國立政治大學會計學系碩士論文

蔡至潔，2003，平衡計分卡導入過程，實施問題及解決之道-以個案公司為例，國立政治大學會計學系碩士論文

Porter, M. E. 1980 Competitive Strategy, 中譯名：競爭優勢，周旭華譯(1998)，台北：天下出版社。

二、英文部份

Clark, B. and Montgomery, D. 1999. Managerial identification of competitors. *Journal of Marketing* 63(July):67-83

Derrell Rigby and Barbara Bilodeau. 2007. Management Tools and Trends

2007.[http://www.bain.com/management_tools/Management_Trends_2007.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_Trends_2007.pdf).

Derrell Rigby and Barbara Bilodeau. 2009. Management Tools and Trends

2009.http://www.bain.com/management_tools/Management_Trends_2009.pdf.

Felicity, K. and Leana, R. 2009. A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of small Business and Enterprise Development*. 16(3): 521-530

Johnson, Lauren K. 2003. The Texas Education Agency: Boosting Performance and Accountability with the BSC. *Balanced Scorecard Report* (May/April):97-107

Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard - measures the drive performance. *Harvard Business Review*. 71-79

- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2003. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2006. *Alignment: Using balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-step*, Hoboken New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Porter, Michael E. 1996. "What Is Strategy?". *Harvard Business Review* (Nov. /Dec.): 67-78
- Terry, B., Patricia Bush, and Lennart Norberg. 2001. "Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT". *Balanced Scorecard Report* (May-June): 3-5
- Yin, R. K. 1989. *Case Study Research Design and Methods*. London

Sage.

Yin, R. K. 1999. *Study Research Design and Methods*. Newbury Park:

Sage Publication Inc.

