

南華大學  
傳播學系碩士班  
碩士論文

中小企業之組織變革企畫—  
以又仁科技有限公司為例

Reconstruction of SEMs :  
A Case Study on Yunion

研究生：薛力文

指導教授：蔡鴻濱 博士

中華民國 103 年 05 月

南 華 大 學

傳播學系碩士班

碩 士 學 位 論 文

中小企業之組織變革企劃—  
以又仁科技有限公司為例

Reconstruction of SEMs : A Case Study on Yunion

研究生：游力之

經考試合格特此證明

口試委員：陳明欽  
陳彥龍  
游鴻漢

指導教授：游鴻漢

系主任(所長)：游鴻漢

口試日期：中華民國

103 年

05 月

30 日

## 中文摘要

本企劃主要的研究動機是基於研究者對自家所經營之中小企業「又仁科技」的前景與未來有所擔憂，雖然當前公司情況穩定且在業界有著一定口碑，但根據組織成長理論，公司已進入成熟期，若不進行變革活動將逐漸邁向衰退，因此本企劃主要研究問題有以下兩點：

- 1.以又仁科技為例，說明其在經營與管理上的問題為何。
- 2.為又仁科技制定組織變革企畫方案。

過去許多企業變革相關之研究，內容多注重於理論分析以及企畫執行之後的效果分析，對於為企業組織從無到有建構變革企劃之相關研究則較少，本企劃則是對又仁科技進行環境分析與評估之後，針對其在經營上缺少之部分提出變革策略。

根據研究者對又仁科技的觀察與評估之後發現，又仁科技為典型的 B2B 產業，嚴重缺乏行銷觀念，因此本企劃便將以往用於 B2C 產業之經營方式導入又仁科技之經營層面，實際執行層面為 1.行銷觀念導入 2.市場重新定位 3.組織架構重組等三大重點，研究結果顯

示，以上方案在實際執行後再行銷觀念導入部分之企劃，對於又仁科技的績效與收益都有顯著的成長，其他部分則須再行觀察，對又仁科技而言，本企劃無疑為其組織變革之良方。

**關鍵字：** 中小企業、又仁科技、組織變革、組織變革企劃



## Abstract

The main motivation of this project is based on the concern of future prospect from the author's own SME, Yunion. Although the current situation is stable and the company has a certain reputation in the industry, but according to organizational growth theory, the company has entered a mature period. If the company didn't have any change, it will gradually move towards to a recession. Due to above reasons, the main purpose of the project are the following two parts:

First, explain their problems in the operation and management of Yunion.  
Second, formulate the reorganizing programs of Yunion.

Many researches about the reorganizing programs of companies in the past focus on the theoretical and post-reorganization results analysis. There were fewer researches which focus on the process of planning the reorganization projects. This project tries to propose policies for Yunion's weakness of management after the environmental analysis and assessment.

According to author's observation and evaluation of Yunion, it is a typical B2B technology industry, which lacks of marketing concepts. Therefore, this project wants to put the B2C management model into Yunion. The results in reality separate from three parts: the implantation of marketing, the market repositioning and the organization reconstruction. The result of this project shows Yu Jen technology has grown significantly over the internal management and revenue and benevolence after execution. This project undoubtedly benefits to Yunion.

Key words: SME, Yunion, Reorganization, Organizational life cycle

# 目次

第一章 緒論	1
第一節 企劃動機	3
第二節 企劃問題確立	13
第二章 中小企業與又仁科技概況	19
第一節 中小企業的發展與現況	19
第二節 電子零組件產業概況	32
第三節 又仁科技有限公司概況介紹	38
第三章 又仁科技組織變革之企劃架構	44
第一節 外部與內部環境分析	45
第二節 SWOT 分析	60
第三節 又仁科技組織變革方案	63
第四章 又仁科技組織變革企劃	80
第一節 企劃概要	80
第二節 又仁科技組織變革企畫執行內容	85
第三節 又仁科技組織變革企劃之預估與執行成效	99
第五章 結論與建議	101

第一節 結論 ····· 101

第二節 相關建議 ····· 102

參考書目 ····· 104



## 圖次

圖 1 又仁科技與配合廠商整合關係圖	5
圖 2 企業生命週期	6
圖 3 組織生命週期	7
圖 4 垂直與水平組織結構	28
圖 5 接續元件產業結構	36
圖 6 又仁科技有限公司企業標誌	39
圖 7 又仁科技 2000~2013 組織結構	40
圖 8 五力分析結構圖	48
圖 9 SWOT 分析架構	60
圖 10 行銷管理系統	67
圖 11 實際執行網頁內容之 1	86
實際執行網頁內容之 2	87
實際執行網頁內容之 3	89
實際執行網頁內容之 4	90
實際執行網頁內容之 5	92
圖 12 本企劃設計之展場專用 DM	93
圖 13 又仁科技現行之整合關係圖	94
圖 14 本企劃改良之整合關係圖	95
圖 15 又仁科技現行組織結構圖	96
圖 16 本企劃改良之組織結構圖	97



## 表次

表 1 組織變革的定義	8
表 2 組織變革論點	9
表 3 組織變革的各階段目標與成功要素	10
表 4 組織變革之含意	11
表 5 2013 年國內中小企業占據比例	19
表 6 中小企業的定義(依資本額與受顧人數區分)	25
表 7 2008-2013 年台灣電子零組件產業就業人數	34
表 8 2008~2013 年台灣電子零組件產值與附加價值/價值率	35
表 9 又仁科技內部作業流程表	41
表 10 外部巨觀環境之 PEST 分析	46
表 11 組織內部管理 4 要項	56
表 12 SWOT 分析矩陣	62
表 13 又仁科技 SWOT 分析	82
表 14 又仁科技組織變革企畫內容	84
表 15 又仁科技 2013~2014 年 1~4 月營業損益表	100

## 第一章 緒論

企業的經營模式在大環境的衝擊下做出改變，是在這大環境不斷變動的年代，企業管理者是必須面對的課題。對於以往始終處於供應鏈中的中小企業來說，更是必要的一環，「生於憂患，死於安樂」，是古來的名訓，意即意識於憂患的存在，因而預想困境的來臨或挑戰，提早做備戰的策略及行動，預先預計未來可能之變化，規劃因應之對策，則「凡事豫則立」，什麼挑戰皆不足懼矣。這在人生是如此，企業經營更是如此。

Boyle & Desai(1991)認為無論在任何時候，20%~30%的企業需要變革，如果企業能夠針對面臨的危機即時因應，將會為組織帶來成長和蛻變，例如：光寶集團於 2002 年 11 月將旗下源興、致福、光寶、旭麗各子公司合併成光寶科技公司，透過落實多角化經營，以提升市場競爭力，合併後新公司年營收由 2002 年的 487 億元攀升至 2004 年達 1500 億元以上，年獲利也由 2002 年的 45 億元跳升至 2004 年的 81 億元，台塑集團於 2001 年 1 月成立台塑網電子商務中心，就是為了統籌管理集團內部資源與力量，同時整合上下游供應鏈體系及客戶、協力夥伴間的合作商務關係，來降低採購及工程發包成本由以上兩個企業成功轉型變革的範例得以證明，組織變革對組織之必要

性。

任何企業如果要在現今這個變動如此劇烈的環境下建構競爭優勢，就必須做好許多策略性工作，為組織成長擬定發展方針。在這樣不景氣的經濟環境下，中小企業所面臨的困難可想而知，雖然中小企業具備靈活與快速適應環境的特性，但始終有個最大的缺陷，便是難以在短時間內增加大量的資金，在過去的研究上，對於企業發展的經濟政策，企業內部管理，以及技術層面等問題的論述頗多，本文嘗試將以往較少用於中小企業的行銷概念融入範例企業，並試圖利用範例企業所具備之特性，其對範例企業的成长與變革方法做出進一步的分析。

## 第一節 企劃動機

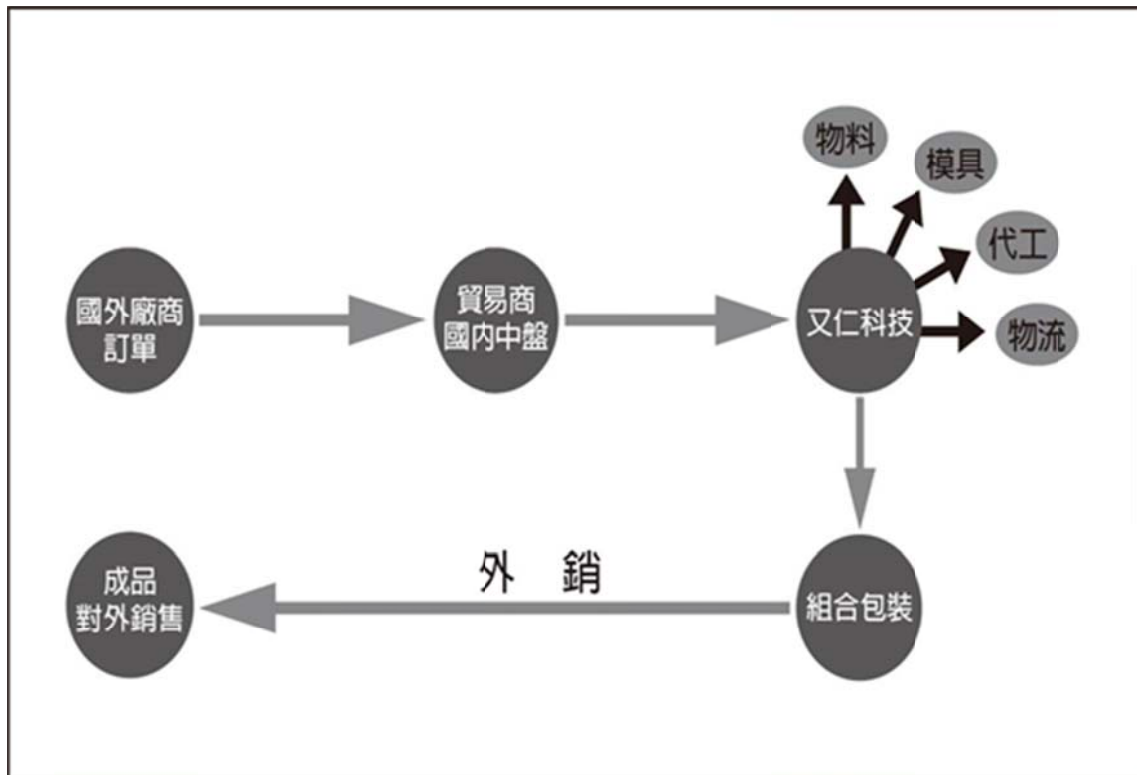
做為研究對象的「又仁科技有限公司」(以下簡稱又仁科技)，是研究者父親所經營的事業，因此我自小就對中小企業的經營與管理有所接觸，在我國中時，因為父親所任職的企業經營不善，惡意倒閉，讓原本是家中經濟支柱的父親在一夕之間失去了工作，有好長一段日子，全家只靠著當老師的母親，微薄的薪資維生，但父親並沒有因此而放棄，反倒以失業為企機，毅然決然的決定自行創業，當時只有國中的我，對於創業這兩個字還懵懵懂懂，只是天真的以為，「我爸當老闆了!」直到年紀漸長，懂事了以後，才知道公司成長的過程，對父親來說，是一場多麼艱鉅的硬仗。

在創業的初期，為了調度資金，父親必須從早到晚在外四處奔走，在銀行、股東之間，為了能夠湊齊資金而大傷腦筋，在公司成立掛牌之後，因為一開始在業界之間並無知名度，僅依賴幾家熟識的大廠所施捨的小訂單勉強生存，聽父親口述，在那個時候還曾經創下一個月業績只有八萬塊的「輝煌紀錄」讓人哭笑不得，但禍不單行，不光是在訂單的數量上岌岌可危，連內部的人員也出現了嚴重的管理問題，由於在公司初創時期，父親一人包辦了管理、業務、技術等多項工作，又一心想提升公司業績的情況下，忽略了公司內部的人員管理，導致

員工為所欲為，上班聊天，加班聊天，在把工作外帶回家當家庭代工，在如此亂象之下每個月的收支總是入不敷出，在此內憂外患的環境之下，使得公司成立前幾年的損益表只能用慘烈兩字形容，幸虧當時母親毅然決然的將老師的工作辭掉，來到公司接掌了財務與管理方面的運作，制定明確工作準則，才得以讓公司在這內部管理缺失的風暴中倖存下來。

隨著時間，公司在產業間也漸漸的有了知名度，每個月也能保有一定數量的訂單，在我退伍之後也曾在家中上了一年的班，擔任基層作業員，根據我的觀察發現雖然每個月能夠維持訂單，但卻始終只是依賴上游貿易商維生，公司本身並無一套完整的銷售系統，而是與國外廠商、貿易商、採取連鎖系統的垂直整合模式，如圖 1 所示，由台灣廠商生產製造，而國外廠商專司設計與行銷。近 20 年來，歐美日跨國企業為了降低生產成本，專注於核心能力之發展，將部份生產外包給國外低成本的製造商，例如：中國大陸、印尼等地，因此形成了相當多的代工夥伴關係，然而，在與國外大廠商這樣的策略聯盟模式下，國內與製造相關的中小型企業所能得到的利潤有限，完全依賴所謂的上游廠商訂單維生，且以生產為主的經營方式對企業的發展而言無疑是一大阻礙，基於不願始終做為一顆只能屈就於上游大廠的小螺絲這樣的核心概念，進一步提出本企劃的目的與企圖。

圖 1 又仁科技與配合廠商整合關係圖



資料來源：研究者整理

從圖一中可以明顯看出，又仁科技所處之位置為貿易商之下游，任何訂單都必須透過貿易商，因此所能賺取的利潤相當有限，如此的垂直整合模式能為企業帶來穩定且長久的訂單，但對於企業本身的發展卻是大大的受限。

## 壹、企業組織的生命週期

依照 Ichak Adizes(1988)所提出的「企業組織生命週期」的四個時期，很明顯的，又仁科技已經進入了成熟期。Adizes(1988)認為，企業組織如同生物一般，都有生命週期，且關鍵因素取決於彈性與控制

力，彈性與控制力指的是企業的管理能力和面臨轉型時的行動力，為避免企業老化，保持活力，必須善用其內外部資源來強化核心競爭力，以維持組織的成長，產業的生命周期共分為草創時期(Pioneering Stage)、擴張時期(Expansion Stage)、成熟時期(Maturity Stage)、穩定衰退時期(Relative Decline Stage)四個階段。

謝劍平(1998)也曾提出，企業在成熟之後將進入穩定衰退的階段，可能因此衰亡，李孟禮(2000)則依據中小企業發展的過程，將中小企業的成长分為開創成長、成熟、衰退、死亡或再生幾個階段(引自莊瑞騰，2002)，如圖 2 所示：

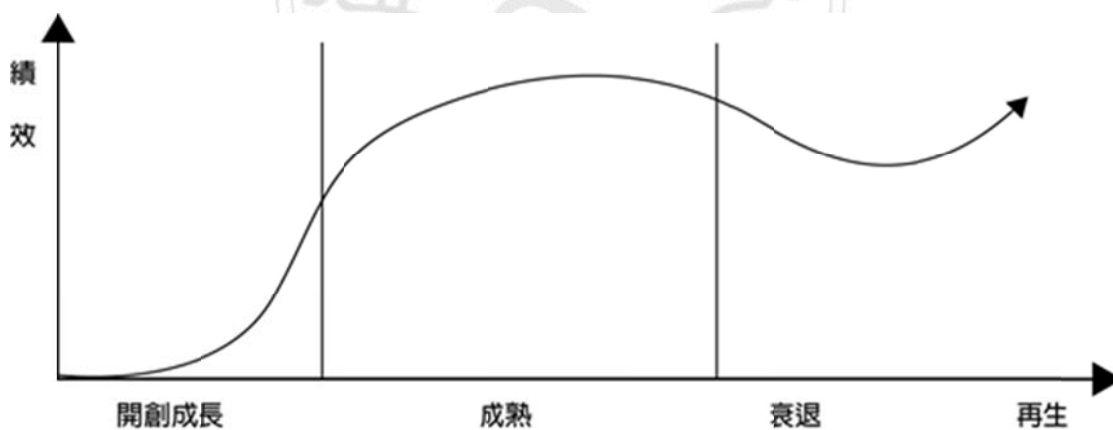


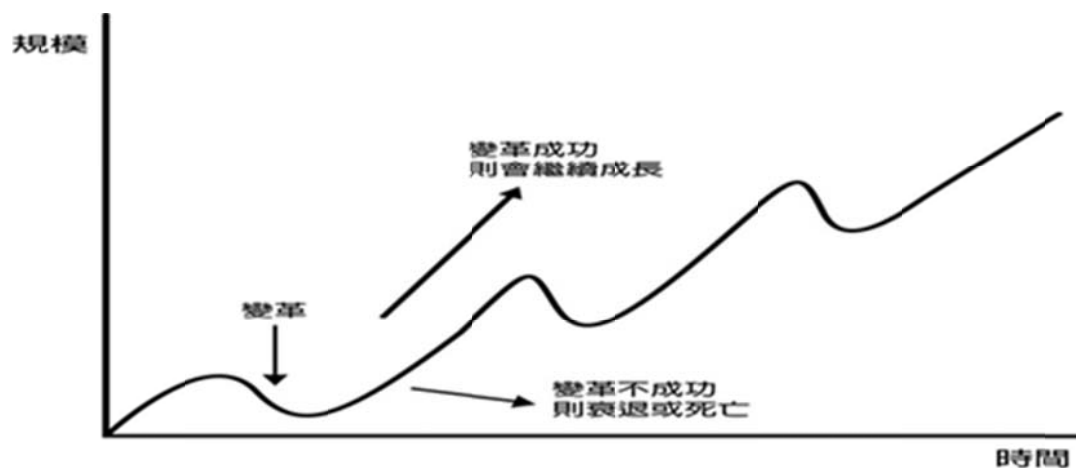
圖 2：企業生命週期

資料來源：李禮孟(2000)

對於又仁科技這樣的中小企業，一般來說，在開創時期公司規模較小，由創業者主導經營方向，隨著時間的增長，組織結構與管理制度逐漸成形，因為組織效用的發揮，公司開始穩定成長，進入成熟期，此時以在業界有一定地位，規模開始慢慢拓展，但一旦公司所擁有的

產品與技術優勢失去競爭力，業務開始衰退將被迫退出市場。Masion Haire(1959)認為，企業組織和生物最大的不同點在於，組織可藉由變革，調整策略而重獲新生，若變革失敗，將導致衰退或死亡，如圖 3 所示。

圖 3 組織生命週期



資料來源：丘昌其、陳宏(2010)

在圖 3 中延續圖 2 之理論，若變革活動成功，企業組織會繼續成長，若變革活動失敗，組織會衰退或死亡，由此可以推知企業組織能否永續生存，將取決於變革活動的成功與否。

綜合以上多位學者所提出的理論，可以證明，企業組織的運作到了一定的時期之後，如要永續經營，執行變革活動是必須且必要的，近年來，大陸以低廉的人力成本，成功取得了許多來自國外大廠的訂單，使得台灣許多以 OEM 代工為主的公司叫苦連天，如繼續苟且偷安，心存僥倖，想必遲早會面臨衰退與死亡，特別是對於像又仁科技這樣根留台灣的中小企業來說，組織變革更是一項無可避免的任務。



## 貳、組織變革的涵意

Van de Ven & Poole(1980)認為，所謂的組織變革指的是，組織隨著時間的變遷而與外在環境產生連結形式、特性和狀態的改變，Hofer & Schendel (1978)對組織變革的定義則是，所謂組織和外在環境的連結乃是組織為達成其目標，對內部資源進行的配置以及與環境互動的模式，此外，更有多名學者對組織變革提出不同的見解，如下表 1 所示。

表 1 組織變革的定義

研究學者 (年代)	對組織變革之定義
Hofer & Schendel (1978)	組織與外在環境的連結之改變，其中必須包含策略內容之改變
Galbraith (1989)	組織遭受環境巨大的衝擊，而進行止痛療傷式的組織精簡與後續的改變
Lant et al. (1992)	若組織架構、權力分配、與控制體系三者其中二項發生變化，就稱為變革
徐聯恩 (1995)	組織變革就是策略、結構、制度、技能、人員、領導風格與企業文化快速而大幅的改變

資料來源：林裕昌(2006)

由於各學者對於組織變革之定義和見解不同，並有許多針對變革理論所做的研究，依照變革的架構可將其分為，管理論、結構論、以及發展結構論，如下表所示：

表 2 組織變革論點

企業變革的論點		論點內容
管理論		由管理者所發動，企業變革的來源在於組織內部。
結構論		來源在組織內部，但強調人的創新行為是大幅度改變的重要來源。
發展結構論	生命週期論	企業變革是生命週期中必然的轉變過程，其過程雖然艱巨，但卻是平和的。
	發展論	強調危機與混亂。

資料來源：陳岳鴻 (2006)

上表主要是以各種不同的論點來探討組織變革，其共同點為組織變革必須源自組織內部，且組織變革活動在企業的成長過程之中是必須的。

林裕昌(2006)也在《組織變革復甦企業之階段性任務分析－以和泰汽車之組織變革為例》，一文中，指出了，組織變革的各階段目標以及成功因素共分為 4 要項，詳細整理如下表。

表 3 組織變革的各階段目標與成功要素

變革階段	階段目標	成功因素
策略評估與確認階段	勾勒未來組織變革後之願景	高階經營者的支持與參與、專案小組之專業與經驗、及強烈的使命感。
變革展開階段	完成變革後之組織營運模式	高階經營者的參與、樂意接納其他部門人員加入專案團隊、及員工的支持與認同。
修正階段	完成新營運模式業務流程之修正並迅速轉虧為盈	高階經營者的激勵、採納客戶的建議、及管理流程之修正。
復甦階段	擴大銷售規模並落實新文化	高階經營者的參與、新文化持續教育與強化、及協力廠商的配合

資料來源：林裕昌 (2006)；本研究整理

在上表三中將組織變革分為四個階段，每個階段都有必須達到的目標以及影響其成功與否的關鍵因素，是為組織規劃變革企劃時所應注意的重點。

如同本文第一段所述，電子零組件產業乃是以電子產品為核心的上下游供應鏈，全球市場的消長影響產業榮枯甚鉅，尤其是大陸、印尼等地的來勢洶洶，如此的情況非常不利於又仁科技這種位居下游依賴上游廠商訂單為生的小公司，對這類小公司而言，如果始終以上述的經營方式經營，在大環境不斷變動的情況下承擔的風險勢必會逐年提升，因此在面對環境的不斷變動下，組織變革在所難免 Peter vail(1989)就曾提出了兩種比喻來說明組織變革。

### 1.靜海揚帆(The Calm Water Metaphor)

係將組織比喻為航於平靜大海中的船隻，船上成員因多次航行，對於航向已十分清楚，在此比喻下，組織所面對的環境是平靜，可期的，變革僅為航程中短暫的風暴，管理者可視組織為一均衡狀態，變革乃一偶被挑起的紛亂。

## 2.急流泛舟(White-Water Rapids Metaphor)

係將組織比喻為航於溪谷急流中的小艇，成員因隨時須面對新狀況，對於航向並不確定，在此比喻下，組織所面對的環境是多變，不可期的，變革將成為自然的事，管理者須視組織為一非均衡動態，變革在此狀態下，是一種隨時必須面對的挑戰，整理如表 4：

表 4：組織變革之含意

主題	靜海揚帆	急流泛舟
涵意	變革為短暫偶遇的	變革為實長且自然的
組織狀態	均衡狀態	非均衡且變化大
適用年代	60 年代以前	60 年代以後至今

資料來源：陳宏、丘昌其(2010)

以又仁科技現行經營狀況來說，是屬於兩者的綜合體，雖然處於平穩的狀態，能夠穩定且安穩的成長，但所處的外在環境卻是變化萬千的急流泛舟狀態，因此仍然需要變革活動來使其永續生存。

綜觀過去探討企業變革之研究，對於組織變革之議題有許多面向的探討，雖然面向不同，但都說明了變革對於企業經營來說，是不可避免的動作，對於環境變化做出合適之應對，調整步調與航向，相當值得企業經營者深思。



## 第二節 企劃問題確立

國內中小企業在過去常見的經營型態為，生產技術、降低成本、代工製造，等三方面，但對於生產技術的過度強調與依賴，使得對於其他諸如行銷、管理、經營等相關知識造成忽略，導致企業中人員甚至是管理者對企業的價值顯得並不多元，使的中小企業在經營模式上和策略的應用上往往比不上大企業，在人力資源的完整性也不如其他先進國家或是較具規模的企業，因此整體發展策略除了具備行銷能力之外，提升員工的附加價值、建立品牌、確保銷售的通路與持續開發通路，都是國內中小企業所需檢討改進之要項(周逸衡，2000)。

Larry Greiner(1972)所提出的組織成長階段理論中指出，組織的成長將經歷五個階段，每一階段均有主要的問題、危機、以及應有之對策存在，管理者應針對不同時期的危機，制定不同的應對策略，突破當下的危機與問題，才能使組織不斷成長。

### 1、創業階段

在創業的初期，企業有個非常明顯的特點，就是多依靠創業者的個人創造性和英雄主義。此階段重點是強調研發，重視市場，第一重要是怎麼把新產品迅速銷售出去，企業能迅速成長，因此不需要太複

雜的管理和戰略，透過創業者本人就可以控制整個團隊。在此階段，企業通過創造而成長。

經過 1-3 年的發展，隨著員工日益增加，企業出現劇烈震盪。企業可能進入一個危險期，即領導危機。企業也更需要一個職業化的領導來進行科學的指導和管理控制，所以這個時候要麼是創業者成長為職業化的領導，要麼他找到一個更職業化的經理人，委派其進行控制。這時比較困難的是，需要我們的創業者自我變革、有足夠勇氣放棄很多東西。同時他會發現，要繼續監控發展這個企業還需要掌握更多的訊息並且有必要制定可行的發展戰略。

## 2、集體化階段

第二個階段是集體化階段。所謂集體化，是指企業透過很多專業化的經理人去管理若干部門，建立一個管理團隊去指導員工工作，引導員工執行決策層的決定，企業通過領導而成長。企業發展到一定程度，又會出現一次震盪，即自立危機。主要原因是員工需要獲得自主權，中、基層經理希望增加自主權。

由於指導作用和員工的具體實踐使其工作經驗和水平不斷提升，企業規模擴大、管理層次增加，都會刺激員工對自主權的渴求，從而導致企業發展出現新的鴻溝，此時就需要授權，並建立一個更為規範的管理體系。

### 3、規範化階段

第三個階段的重點就是授權，通過分權而成長。這時大多數企業高速成長，產品轉向更為廣泛的主流市場。隨著員工人數迅速膨脹，部門快速分拆，銷售地域和網路越來越分散，此時需要更多的授權。但企業經過 1-3 年的高速發展後，同樣又會遇到新的問題，被新的危機所困擾，即需控制危機。

這個危機需要通過加強控制來解決，但依靠過去傳統的控制手段不能解決危機，授權過多就會導致自作主張，出現本位主義，控制過多就會出現不協調、合作困難的現象，因此協調是跨越第三個發展鴻溝的主要手段。

### 4、精細化階段

企業發展的第四階段，即精細化階段。企業需要通過更規範、更全面的管理體系和管理流程，或者說是更多、更先進的管理信息系統來支撐，通過協調而成長。但官僚主義的出現又會引發新的危機，即煩瑣公式程式危機。



管理層次過多，決策周期拉長，人員冗餘，因此企業在面對新的鴻溝時，需要加強合作，這時要更多採用項目管理的手段，建立很多團隊，通過按產品、地域設立適宜的部門和團隊來增強市場競爭的快速應變能力。

## 5、合作階段

此階段，企業的規模通過合作成長，迅速壯大，也許已經進入國際市場，成為一個全球性的公司了。

在不同的階段，企業管理的重點、組織結構、高層管理的風格、控制體系和管理人員的報酬重點也有所不同。<sup>1</sup>

承上所述，組織成長在不同階段，須以相對應之策略應對之，面對不同的每個階段，不同的危機、問題，管理者須依當時所處環境對其製定策略。在研究者父親創業當時，由於資金募集不易，使得公司在營運上遭遇許多困難，在人事與設備上多受到資金不足的牽連，使得產業規模遲遲無法擴張，許多剛開始的中小企業也都面臨相同的問題，接著在公司的管理層面又是一項挑戰，在勞基法對勞工的保護之下，使得業主無法任意辭退勞工，因此在管理上衍生出許多無法預期的障礙，到了現階段，產業有了一定的規模與水準，問題自然轉嫁到

---

<sup>1</sup> 參見 MBA 智庫百科，組織成長階段，上網日期：102/8/25，網址：  
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%88%90%E9%95%BF%E9%98%B6%E6%A%E%B5%E6%A8%A1%E5%9E%8B>

該如何拓展及永續經營，依照又仁科技的創業經驗，本企劃將又仁科技所遭遇的問題以時間來區分，大致分為三階段：1.企業創立時因經驗不足而產生的內部管理及人員調度問題 2.在企業逐漸成形，訂單趨於穩定後的人力資源問題 3.企業的擴展已達到當下能力所及，對企業的繼續擴大造成停擺的行銷與經營問題。

## 6、家族企業

家族企業在所有企業組織形態中，有其特殊性。這種特殊性在於家族企業的所有權掌握在以血緣、親緣為紐帶的家族成員手中，但並不能由此推斷家族企業就是一種低效率的企業形式。相反，作為一種制度安排，其本身的存在就說明瞭其存在的合理性，而家族企業的頑強生命力更是說明它與其它企業形式相比有其優越的一面。當然，利弊相生，不足之處也是在所難免，這種特殊性也導致了家族企業諸多根本性的內在缺陷，其中最主要的缺點為人才瓶頸以及缺乏良好的企業文化。

又仁科技為研究者父親經營的事業，也就是所謂的家族企業，家族企業在從無到有成功建立之後，容易滋生自滿心理，不自覺地排斥新文化、新觀點、新理念的進入，這勢必阻礙企業的進一步發展。因

此，必須跟上時代的步伐，在進行管理創新的同時，也必須對以往的經營模式進行調整與變革，以維持企業的永續經營。基此，研究者欲深入了解並探討中小企業在面對當前大環境時，應做出何種應對策略，也因此，本企劃成果至少有兩種貢獻：一方面作為相同性質企業轉型之參考，另一方面則為該產業提供未來發展因應之道。



簡言之，本變革方案欲探討解決的問題有：

- 一、以又仁科技為例，說明其在經營與管理上的問題為何？
- 二、試為又仁科技制訂組織變革企畫方案。

## 第二章 中小企業與又仁科技概況

### 第一節 中小企業的發展與現況

#### 壹、中小企業的歷史與發展

表 5 2013 年國內中小企業占據比例

行業別	全部企業	中小企業	比率(%)
總計	1,333,354	1,302,351	97.67
農、林、漁、牧業	11,868	11,817	99.57
礦業及土石採取業	1,226	1,203	98.12
製造業	138,038	132,717	96.15
電力及燃氣供應業	451	320	70.95
用水供應及汙染整治業	7,426	7,127	95.97
營造業	104,400	103,136	98.79
批發及零售業	678,151	661,297	97.51
運輸及倉儲業	31,711	30,666	96.70
住宿及餐飲業	126,908	126,513	99.69
資訊及通訊傳播業	17,606	16,901	96.00
金融及保險業	16,411	14,166	86.32
不動產業	28,462	27,182	95.50
專業、科學及技術服務業	40,268	39,603	98.35
支援服務業	30,036	29,631	98.65
教育服務業	1,433	1,422	99.23
醫療保健及社會工作服務業	417	407	97.60
藝術、娛樂及休閒服務業	22,515	22,411	99.54
其他服務業	76,027	75,832	99.74

:經濟部中小來源企業處<sup>2</sup>

世界各國均有中小企業的存在，且在各國的企業總數中占了相當大的部分，這樣的現象並非台灣所獨有，中小企業在台灣經濟起步時有著不可抹滅的地位，各國的中小企業因為受到經濟結構、文化背景、

<sup>2</sup>經濟部中小企業處：<http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>

產業結構的影響，發展的方式與導向不盡相同，在台灣卻因為人們「寧為雞首、不為牛後」的民族性，導致中小企業的數量在企業總數上所占聚的比例始終居高不下，從下表之中，可以看出中小企業在台灣所佔據的比例。

從表五中的數據可以看出，中小企業的總家數佔據了台灣企業總數的百分之九十七，由此可證中小企業至今仍然是台灣經濟的主幹，為台灣經濟成長的主要功臣。

在王乙蓉《台灣中小企業發展與成長》一文中，將中小企業在台灣的發展依時間區分，可以分為四個時期。

### 1、日據時代（1895-1945）

台灣原為一農業為主的經濟體，在日據時代前期，日本為其國內需要，在台灣建立製糖工業，算是台灣工業的先驅。其後隨著戰爭的爆發，日本當局需要台灣加入工業生產，以支援日本國內的產業生產，因此，在台灣開始了一連串工業化的步伐。

在此期間，水泥業、化學工廠、紙漿場、金屬工業等，都有相當不錯的發展。整體上來看，日據時代已經將台灣帶上工業化的道路，然而，此時的台灣工業卻是掌握在日人之手，工業資本及較大規模的產業幾乎完全為日本人持有，台灣人只能經營手工業或是小型商業。因此，在這個時期，雖然台灣已有初步工業化的規模，但是，台資企業不但少規模亦小，很難有好的發展。

## 2、國民政府來台初期（1945-1959）

到了二次大戰結束之後，國民政府遷台，實施各種土地改革政策如三七五減租、耕者有其田等，減輕佃農階級的地租進而擁有自己的田產而成為自耕農。因此一政策而蒙受損失的地主，則以公營事業的股票補償之，而公營事業則是接收自日本人在台灣經營的產業，如此一來，台灣地主將資本由農業投入工業，繼承了戰前屬於日本人的企業。

另外，來自大陸的資本則開辦了紡織業，奠下台灣紡織業的基礎。這兩大力量，形成了台灣當時企業的主力。1950年代的台灣工業雖已經有了初步的規模，但這個時期的工業生產仍然不具有出口導向的色彩，企業規模不大，生產技術也不成熟，工業產品以供應島內所需為

主，而台灣島內因土地改革政策使原來的佃農階級收入增加而消費增加，讓新興的工業產品有了更廣大的消費市場。這個時期的台灣民營企業，大多數都可說是中小企業，事實上，台灣現在的大企業，一開始也幾乎都是中小企業，因此，台灣經濟發展史可以說是中小企業發展史，而台灣的經濟發展也就是在中小企業不斷成長茁壯成大企業後，帶動更多的新興中小企業而蓬勃發展。

### 3、十九點財經改革措施時期（1959-1973）

1950 年代末期，政府為了發展台灣經濟，在 1955 年擬定十九點財經改革措施，內容包括鼓勵投資、獎勵儲蓄、改善投資環境、健全金融體制、出口擴張等財經政策原則，依此原則，在六零年代起實施了一連串經濟政策，而 1960 年以後台灣的經濟也開始有了明顯的出口擴張，也隨著出口擴張，工業生產開始明顯成長，實質工業生產的產值到了 1964 年前後超過了實質農業生產，台灣正式進入工業化的社會。

在 1960 年代，台灣的企業規模有顯著的成長，若比較 1961 年及 66 年的工商普查結果，十人以上的企業家數佔全體企業的比例，由六一年的 10.52% 增加至六六年的 27.88%，另外出口總值在 61 年約新

台幣九十億元，到了 66 年則增為約新台幣兩百八十億元，整體看來，1960 年代為台灣出口導向中小企業的萌芽時期。

#### 4、十項重要建設至 1980（1973~1980）

1970 年代，隨著經濟的發展，台灣內部的基本建設已不敷現實需求，遂於 1973 年開始了十項重要建設，此十大建設大概可分三部分：一、能源部份為核能電廠的設立。二、基礎交通建設，計有高速公路、鐵路電氣化、北迴鐵路、台中及蘇澳港、中正國際機場等建設。三、基礎工業設施，如煉鋼廠、造船廠及石油化學工業等。

此十大建設讓台灣步入現代化國家之林，也讓台灣工業快速的發展，中小企業也在這個時期大幅成長。1973 年以後的重大建設，便利島內及對外交通，充足了工業用電，更提供工業所需的鋼鐵及石化原料，也是因為如此，台灣的工業才能在 1970 及 80 年代快速的發展，出口大幅增加，1973 年可以說是台灣全面現代化的起始年。綜觀 70、80 年代，台灣中小企業隨著出口擴張而蓬勃發展，中小企業如雨後春筍般增長，一直到現在，中小企業仍然是台灣經濟發展的要角，扮演著相當重要的角色。



## 5、近十年中小企業在台灣的發展

以 2013 年為例，依照經濟部所公布的數據，中小企業的總數佔據了總企業家數的 97.67%，其雇用員工人數占全國總僱用量的 69.25%，且在各行業中都有著相當大的比重，這顯示了從 1973 開始至今，中小企業始終是台灣經濟的支柱。

就其市場結構而言，中小企業 2013 年直接出口值僅約佔總銷售額的 17.35%，其餘的 82.65%皆為內銷(製造業出口值約佔總營業額的 22%左右)，且近年來中小企業內銷的比例有逐年升高的趨勢，以又仁科技的情況來說，主要的產品輸出皆為國外廠商，但訂單來源卻是上游貿易商，因此研究者大膽假設，會造成以上數據的原因在於，訂單被小額成本經營的貿易商所壟斷，使得以生產為主的中小企業無法直接對國際經營，也讓企業本身的利潤隨之降低。

由以上所述可以看出，中小企業一直都是台灣經濟的支助，但從 1997 年開始，爆發了企業出走潮，當時國際投資環境勞力提供以中國跟越南等東南亞為主，在人力成本和台灣比較起來相對低的情況下，許多企業主選擇往中國大陸與越南等地發展，在人力成本低廉的優勢下，出走對岸的廠商在報價上往往能比留在台灣的廠商來的低，使得

在地廠商只能以品質與技術取回優勢。

## 貳、中小企業的定義

在探討中小企業時，一般是以政府所訂定之中小企業定義為依據，再從企業的成長、質與量的變化做為觀察重點，質的部分包括中小企業的構成因素、特質、性格、協力網路的配合、未來發展等等，量的部分則在於，企業的數目，組織型態、資本額大小、員工數目等等，依照經濟部中小企業處所提供之數據，可依資本額與受雇員工人數來區分，如下表。

表 6 中小企業的定義(依資本額與受雇人數區分)

規 模 行 業	中小企業		小企業
	原則	例外	
製造業 營造業 礦業 土石採取業	實收資本額新台幣八千萬元以下	經常雇用員工未滿二百人	未滿二十人
農林漁牧業 水電燃氣業 商業 運輸倉儲通訊業 金融保險不動產業 工商服務業 社會服務及個人服務業	前一年營業額壹億元以下	經常雇用員工未滿五十人	未滿五人

資料來源：經濟部中小企業處(2012)

依照經濟部所提供之中小企業區分辦法，又仁科技為電子零件製造業，員工人數 20 人、資本額未達八千萬元，實屬於政府認定之中小企業。

### **參、中小企業的經營特性**

中小企業的數量在台灣的企業體中占有相當高的比例，雖然有許多的界定方式來區分其類別，但其經營特性卻是共通的，根據經濟部中小企業處所頒布的文獻資料，中小企業的經營特性可分為以下八點(經濟部中小企業處，2012)。

#### **1、憑藉彈性、靈活特性，發揮高度興業精神**

台灣中小企業業主憑藉彈性、靈活特性，發揮高度興業精神，不但從不斷模仿學習中提升管理能力與強化技術水準，而且更能有效利用其在生產、行銷等專業領域上專精利基優勢，努力不懈投入經營事業。另一方面，則是秉持冒險犯難意志，在遭遇挫折時，亦能再接再厲，重建企業，使得台灣中小企業能夠生生不息。

中小企業的靈活特性除了上述之外，在父親公司剛成立之時曾經

遇過和股東的股權問題,當時父親當機立斷的收回所有股份,使的問題得以迅速解決,並不用經過繁雜的股東會議或是董事會的討論,充分展現中小企業的靈活特性。

## 2、透過學習與經驗累積，快速因應環境變化

中小企業廠商規模相對較小，因應市場需求變化能力較強，無論在生產方面，或是在銷售方面，均能顯現高度彈性，有利因應經濟景氣變動。另一方面，中小企業習慣於各種挑戰中，不斷學習並累積經營經驗，其決策過程極為迅速，使得資源運用效率提高，因而對因應環境變化的反應快速。

此為本文認為必須改善的要點之一，由於範例企業一直以來都處於被動狀態經營，導致在景氣波動大時所受到的衝擊比起其他企業要來的大，例如在 SARS 肆虐時，國外訂單因為疫情關係大量減少，記得當時還因此放了無薪假，這顯示出範例企業對於環境變動的反應能力不足。

## 3、所有權、經營權集中，缺乏專業分工模式

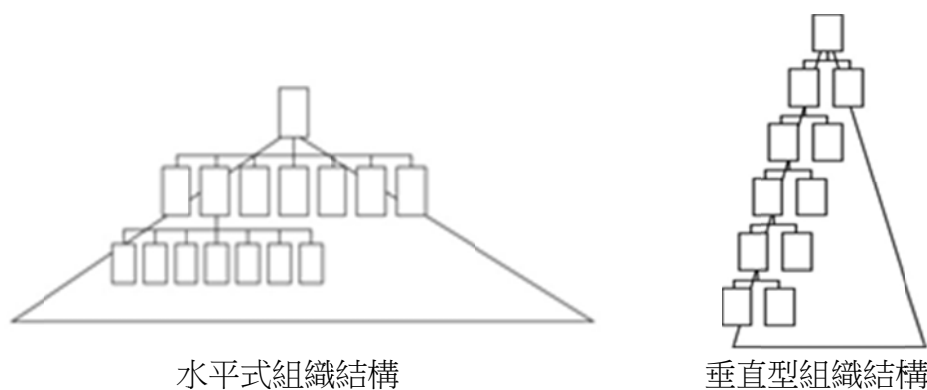
雖目前國內對於中小企業廠商家數之中以家族經營型態為主之

比重尚無較正式的統計，但依據歷年經濟部所公佈的中小企業白皮書資料統計顯示，若將中小企業獨資廠商視成家族經營型態，則其比重均維持在六成左右。這些廠商在經營上所表現出來的特性，包括：

(1) 家族成員承攬與控制絕大部分企業功能，例如採購、生產、行銷、財務、人事、投資等企業重要決策。

(2) 經營資金不足之時，家族企業寧可從親友或地下金融管道中籌措舉債，不太願意外來資金影響其所有權與控制權，加上財務結構及會計制度大多有別於大型企業的扁平狀架構，範例企業的長條行經營模式缺點在於，上位者必須包辦所有事項及決策，而扁平狀架構則是將各工作分門別類，各部門各司其職，最後向上位者匯報，再者，扁平狀架構也較長條行架構容易溝通，如下圖所示。

圖 4 垂直與水平組織結構



資料來源：研究者整理

#### 4、廠商規模普遍偏小，不易掌握經營資源

中小企業由於廠商規模普遍較小，在生產製造方面，因經濟規模不大與設備不足，極易受到原料價格波動影響，而使得其生產成本偏高；在行銷拓展方面，因資訊運用程度偏低與市場資訊掌握不足，往往為了爭取訂單採取削價競爭，而導致獲利有限；在人力資源方面，因工作環境不佳與升遷管道狹隘，員工流動頗為頻繁，而使得專業人力吸收不易；在研究發展方面，因研發能力薄弱與資金有限，技術創新不足，而導致升級轉型不易；在資金籌措方面，因財務透明不足與會計制度欠缺，融資貸款不易，而使得經營成本偏高，這些均是台灣中小企業長期以來所存在之問題，不利永續經營。

在最初，研究者父親的公司以 300 萬為資本開創，創業早期常因資金籌募問題而苦惱，因為資金有限，導致廠房規模相對小，無法接受較大量的訂單，進而影響到企業的發展與業績，在資金籌募方面的問題因非本文所欲探討的重點，可參照莊瑞騰(2002)〈中小企業成長與資金籌措運用之探討〉。

## 5、產業屬性鬆散，極易形成競合關係

中小企業憑藉彈性、靈活特性，雖廣分布於各行各業，但產業屬性並不明顯，彼此為了各自利益追求，或可維持高度的競爭關係，同時亦因共同利益需要，或可維持複雜的合作關係，亦即廠商在經營上彼此之間，常採單打獨鬥，或是選擇短期合作，並無較明確的共同目標。

就對公司的長期觀察下來，發現在地區同業之間確時只存在著短期的合作關係，而本研究正試圖為相同產業間定訂一套可以長遠合作的共同目標。

## 6、有效利用產業網絡，充分發揮產業聚落效果

在台灣產業發展過程中，以中小企業廠商供應為主的原物料及零組件所構成的完整垂直與水平合作產業體系，形成產業聚落(Industrial Cluster) 連結產銷合作通路，此乃長期以來台灣產業具有國際競爭優勢最重要的關鍵所在。

## 7、從事加工、代工為主，極易受到外在因素影響

依據許多相關研究調查指出，台灣擁有豐沛質佳且又低廉人力資源，所以長期以來台灣中小企業在產業結構中，大多以單純技術加工為功能，擔任產業上游廠商之加工廠商，或是以 OEM 為型態，成為國際企業之代工廠商。由於其廠商規模較小，調整產量容易，頗具經營彈性，雖能夠充分配合合作廠商需求，發揮填補性、配合性作用，但亦因如此，在產銷活動上極易受到上游廠商或國際企業經營因素影響。

## 8、進出市場頻率頗高，不利產業技術累積

在數量頗龐大的中小企業中，除了極小比例屬於資本較密集、技術密集的廠商需要具有規模的機器設備廠房與複雜的技術投入之外，絕大多數廠商在經營上固定資產投入不多、產品技術層次較低、營運資金較少及人力資源不多。亦因如此，使得中小企業常因成本回收較快與進入障礙相對較低，造成過多廠商進入同一市場，使得利潤急速下滑，甚至因不堪虧損而退出市場，不但導致中小企業進出市場頻率相對較高，廠商經營年數相對較短等現象，而且更加不利產業技術累積。



## 第二節 電子零組件產業概況

做為本企劃範例的又仁科技，是以電子零組件製造為主軸的中小企業，「電子零組件製造業」為各種資訊產業的上游，接續在電子零組件研發與設計產業之後，製造電腦、通訊、資訊、家用電子設備等相關產品之基本零組件，依產品特性可區分成半導體製造、被動電子元件製造、印刷電路板製造及其他電子零組件製造等四類。

電子零組件為電子工業發展之基礎，依材料或產品特性之不同區分，又仁科技以電纜線、接頭與線材組裝為主要業務，此產品係應用於電子訊號與電源上的連接元件及附屬配件，主要功能為提供可分離介面，用來連接電子系統內部的兩個子系統，使其順利的傳輸訊號或電力，因此亦是電子訊號間之溝通橋樑。由於用途非常廣泛，所有電子產品皆需仰賴它做為橋樑，而整體電子產品需求力道又與全球經濟息息相關，隨著全球經濟復甦帶動各相關電子零組件產品營收之成長故展望未來此產業仍持續的熱絡。

自 1998 年起，台灣經濟已不若過去的快速成長，取而代之的是嚴重的產業外移現象，2001 年經濟更首度負成長（-2.1%）導致民間投資信心不足，產業空洞化更形嚴重，許多廠商因為對岸便宜的人

力成本，便紛紛前往大陸投資設廠，低廉的成本因而反映在產品價格上，導致國外上游廠商將大部份訂單移往大陸，因此根留台灣的中小企業始終靠著為數不多的訂單生存，期間更經歷 911、SARS 等對經濟重大影響的事件，雖然又仁科技曾透過組織調整，以及輪休方式控管人事費用，但仍然無法獲得明顯效果，如今，又仁科技以 300 萬資本 18 名員工，就是希望藉由小而美的組織來快速對應市場的變化。

## 壹、電子零組件產業現況

2013 年，在景氣緩步回溫下，光電元件就業人數大致微幅增加至 21,500 人。印刷電路板部份，在新電子產品的加碼推出，以及消費市場逐步復甦，將會帶動生產工廠的稼動率提高，為滿足客戶要求的交貨期，使得對於人力的需求提高，進而拉升了印刷電路板產業的就業人數增加至 21.9 萬人。被動元件產業市況與 2012 年相去不遠，預估出現強勁成長力道的機率不高，因此廠商不致大幅增加從業人員，仍維持與 2012 年相同之規模。接續元件在部份，在台商開始回流，及景氣回溫下開始招聘新員工下，將使就業人數增加至 13,450 人。能源元件部份，鑒於台灣廠商產值仍持續溫和成長，領導廠商也陸續進行擴充產能等新計劃與投資投入，預期伴隨產值溫和成長下，產業

就業人數與成長幅度有望持續伴隨成長。總計 2013 年電子零組件整體就業人數將較 2012 年微幅下滑至 276,949 人。參照下表。

表 7 2008-2013 年台灣電子零組件產業就業人數

	2008	2009	2010	2011	2012(e)	2013(f)
光電元件	14,088	15,391	20,716	21,000	21,000	21,500
印刷電路板	210,965	201,719	214,226	218,966	216,751	
被動元件	15,548	14,467	19,702	19,418	19,546	626
接續元件	12,789	12,267	12,250	12,780	12,930	13,450
能源元件	1,995	1,949	2,104	2,751	2,800	3,021
整體就業人數	255,385	245,793	268,998	274,915	281,541	276,949

資料來源：工研院 IEK ITIS 計畫

在台灣電子零組件產業 2008 到 2013 年產業附加價值方面，如下表 8 所示，接續元件部份，2012 年在 Win8 超輕薄筆電上市與國內連接器廠加速布局非 PC/NB 行動裝置及新興應用，將帶動營業利益穩定回升，折舊攤提可望隨自動化比重增加而小幅成長，用人費用可望隨市場回溫帶動擴廠及招募，預計帶動附加價值回至新台幣 189 億元。2013 年隨著 Notebook 與超輕薄筆電回復正成長軌道，智慧行動終端產品持續進行世代交替，可望帶動產值相較去年成長 6.9%，並帶動附加價值小幅增加至 199 億元，使附加價值維持在與去年 2012 持平之 12.2% 水準。

表 8 2008~2013 年台灣電子零組件產值與附加價值/價值率

單位:新台幣億元

產業	項目	2008	2009	2010	2011	2012(e)	2013(f)
光電元件	產值	539	559	904	826	830	850
	附加價值	168	196	367	237	207	208
	附加價值率	31.3%	35.1%	10.8%	28.8%	23.5%	23.6%
印刷電路板	產值	3,203	2,829	3,907	4,011	3,955	4,108
	附加價值	849	721	1000	1032	1018	1061
	附加價值率	26.5%	25.5%	25.6%	25.7%	25.7%	25.9%
被動元件	產值	1,266	1,018	1,172	1,111	1,025	1,064
	附加價值	361	310	387	301	259	256
	附加價值率	28.5%	30.5%	33.1%	27.1%	25.3%	24.1%
接續元件	產值	1,376	1,286	1,488	1,490	1,526	1,639
	附加價值	176	171	206	156	189	199
	附加價值率	12.8%	13.3%	13.9%	10.5%	12.4%	12.2%
能源元件	產值	741	698	823	924	1,102	1,239
	附加價值	125	102	129	111	122	138
	附加價值率	17.0%	14.6%	15.7%	12.1%	11.1%	13.1%
電子零組件 產業合計	產值	7,125	6,390	8,294	8,362	8,438	8,900
	附加價值	1,679	1,500	2,089	1,837	1,795	1,862
	附加價值率	24.0%	23.5%	25.1%	21.9%	21.3%	20.9%

資料來源：工研院 IEK ITIS 計畫<sup>3</sup>

## 貳、被動電子元件製造業

又仁科技有限公司，其產品性質歸類於被動電子原件的「接續原件」部份(如下圖所示，接續元件係指連接器產品而言，其主要功用為電子訊號與電源之連接，可以說是所有訊號之間的橋樑。

<sup>3</sup> 參見工研院 IEK ITIS 計畫，上網日期：102/9/10，網址：<https://www.itri.org.tw/chi/iek/p11.asp>

圖 5 接續元件產業結構



資料來源：工研院 IEK ITIS 計畫 2012/12

被動電子元件製造相較於其他電子業而言發展甚早，最初以專業代工（Original Equipment Manufacturer, OEM）方式生產，之後為了提高附加價值並掌握關鍵客戶而轉為設計代工製造（Original Design Manufacturer, ODM）<sup>4</sup>模式；在半導體產業興起之後，被動元件幾乎成為電子業的傳統產業，扮演著帶動週邊與設備產業的角色，下游應用廠商以電腦設備製造商為主（約占 75%），其次為通訊市場（約占 10%）。被動元件主要產品有電容器（以靜電形式儲存和釋放電能）、電阻器（降低電壓與限制電流以調節電路特性）、電感器（產生電磁通量以防止電磁波干擾）、振盪器、濾波器等。在經歷過民國 90 年通訊及資訊市場需求遲緩的供過於求現象之後，自民國 92 年以來電腦相關設備、通訊、消費性電子產業開始復甦，國內外的被動元件景氣

<sup>4</sup> ODM 是英語 Original Design Manufacturer 的縮寫，指由採購方委托製造方，由製造方從設計到生產一手包辦，而由採購方負責銷售的生產方式，採購方通常會授權其品牌，允許製造方生產貼有該品牌的產品。取自：MBA 智庫百科，<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/ODM>

已經回溫，各廠的產能利用率逐步攀升，廠商更因此擴張版圖，以擴大產能與同業策略聯盟併購方式因應。

連接器產業投資規模低，產品種類相當的多，因此台灣連接器廠商也相當的多，較具規模廠商約有 170 家左右，其中僅有鴻海資本額突破新台幣 400 億元，其它則以資本額不到 50 億元中小企業為主。

在產業結構方面如下圖所示，台灣連接器產業結構完整，上游主要為銅合金金屬、塑膠、電鍍液三種原物料供應商，中游連接器製造商泛指金屬沖壓、塑膠射出、電鍍、組立廠商，下游應用方面，台灣連接器業者主要聚焦電腦/週邊、通訊、消費電子 3C 領域。

### 第三節 又仁科技有限公司概況介紹

在對組織制訂變革企劃之前，必須對該組織有充分的認知與了解，因此本節將對又仁科技進行介紹，藉由認識組織的文化、結構、產品、沿革，來幫助變革企畫的執行。

#### 壹、企業標誌

又仁科技有限公司標誌(如下圖 5 所示)，係由公司名「又仁」之字首「又」演變而來，整體四平八穩的外型如同巨人聳立於大地，代表「穩扎穩打，腳踏實地」的企業精神，中央的紅色部份搭配上寬闊宏壯的上半身，所隱含的是企業的「熱忱，可靠」，(即品質好、信用好、服務好)，另一方面也象徵以一顆充滿愛心、信心、誠心為基礎的企業理念，為客戶提供產品與服務，以及堅守產品品質勇於創新突破的寓意，底部平穩的雙腳，則是穩定、正派、誠實的表徵，整體造型象徵的示誠實，可靠，穩扎穩打以及以穩健扎實的態度，於業界立足。

圖 6 又仁科技有限公司企業標誌



資料來源：研究者

## 貳、組織結構與管理

又仁科技於民國 1999 年 10 月 18 日經核准成立為有限公司，登記及實收資本額新台幣 100 萬元，其資本額由董事兼總經理薛湘貴出資 40 萬元、董事黃素珍出資 30 萬元、薛力文出資 30 萬元，此係一中小家族企業，公司設立於台南市安南區郡安路六段 25 號 1 樓，該址所係董事兼總經理薛湘貴之配偶黃素珍所有，而產品製造及加工處亦於該址之 2 樓及 3 樓，實際經營者為董事兼總經理薛湘貴先生，自創立至今，原先董事人數 6 人，在公司創立前期因經營理念問題，董事兼總經理薛湘貴便決定將家庭成員以外之股份回收。組織結構如下圖所示：



圖 7 又仁科技 2000~2013 組織結構



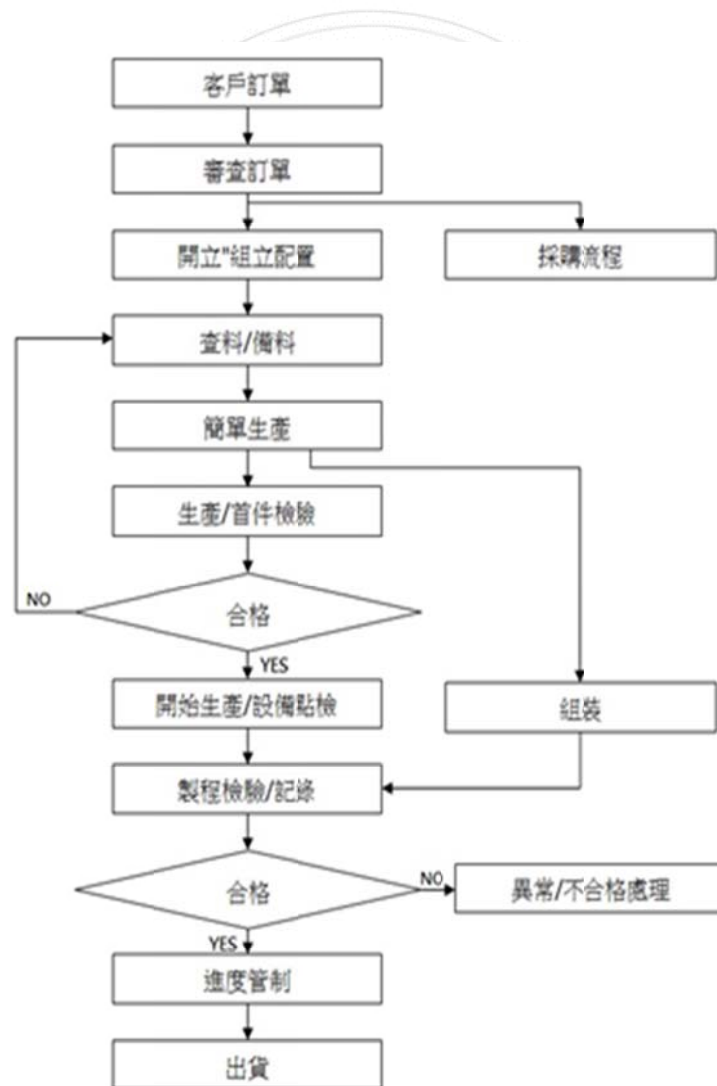
資料來源：研究者整理

以上圖七之組織型態看來亂無章法且不合常理，因此為本企劃之重要變革項目，在本企劃第四章企畫執行部分將另有說明。

又仁科技主要營業項目為電子零組件製造(電纜線、接頭與線材組裝及加工)、資料軟體批發業、電子材料批發業、電子材料零售業、

資料儲存及處理設備製造業、國際貿易業。然最主要係以電纜線、接頭與線材組裝及加工業務,且佔營收 80%以上,內部作業流程如下表所示,在管理部份,又仁科技有限公司成立已 15 年餘,設備完善,經營者薛湘貴先生從事本行業多年,穩健踏實,經驗及技術豐富,目前員工 20 人,美中不足的是組織架構鬆散,各部門權責不清,導致企業無法發揮最大功效。

表 9 又仁科技內部作業流程表



資料來源：本企劃整理

從以上又仁科技內部作業流程表中可以看出，又仁科技對於品質的管控有著嚴謹且詳盡的規劃，以確保產品品質始終保有凌駕業界之水平。

### 參、經營理念

又仁科技有限公司自從創業以來，即遵循企業創始人薛湘貴先生所秉持之「穩扎穩打，腳踏實地」的經營理念，以誠信經營、宏觀眼光、重視品質等方針，兢兢業業地塑造出「誠實苦幹、創新求進」的立業精神，就是品質優良、信用堅持、服務確實。

「品質優良」指的是要開發以「消費者利益」為導向的優質產品，讓又仁科技的每一項產品都能達到國際一流的品質標準，甚至領先政府的合格標準規定，成為業界標竿，獲得業界肯定，成為合作廠商最安心的選擇。在企業內部以「全員參與品質創新，持續改善創造價值，滿足顧客期許。」為品質政策，組織每一位員工都很清楚知道「當品質與價格不能兩全時，以品質為先。」這就是薛湘貴先生經營事業的初心，內化成員工一體的決策依歸。資料來源：董事兼總經理薛湘貴先生口述。

又仁成立至今也經過了十五個年頭，從最早期的資金調度與內部

管理，也經歷過 SARS 和金融風暴等危機，但在全體員工的共同努力下，總算是度過難關，轉虧為盈，到了今年 2013，希望以組織變革之方式，突破目前遲遲無法擴大之處境。



### 第三章 又仁科技組織變革之企劃架構

在組織實際執行變革的策略之前，必須先透過分析來對組織的外部，以及內部環境有詳盡的了解與認知，如同賽跑一定要有方向，方向的決定會對將來決策的放項有著重大影響，方向對，便能事半功倍，方向錯，再多的努力都是白搭，任何企業的經營活動，都是在市場中進行的，而市場又受國家的政治、經濟、技術、社會文化的限定與影響。所以，企業從事生產經營活動，必須從環境的研究與分析開始。

企業環境是指與企業生產經營有關的所有因素的總和，根據RobertDuncan(1972)的定義，環境所指的是各人在組織之決策行為時，須直接加以考慮的實體及社會因素之總體，環境可以分為外部環境和內部環境兩大類，企業外部環境是影響企業生存和發展各種外部因素的總和，企業內部環境又稱企業內部條件，是企業內部物質和文化因素的總和。

因此本企劃在進行策略規劃之前，會先對組織的外部 and 內部環境以合適之分析工具進行分析，並根據分析結果來進行變革策略的規劃與配置。

# 第一節 外部與內部環境分析

## 壹、外部環境分析

企業外部環境又分為巨觀環境和微觀環境兩個層次，巨集觀環境因素包括：政治環境、社會環境、技術環境、經濟環境，這些因素對企業及其微觀環境的影響力較大，如下表所示，一般都是通過微觀環境對企業間接產生影響的，微觀環境因素，包括市場需求、競爭環境、資源環境等，涉及行業性質、競爭者狀況、消費者、供應商、中間商及其它社會利益集團等多種因素，這些因素會直接影響企業的生產經營活動<sup>5</sup>，本企劃仍使用 PEST 分析與五力分析，來對又仁科技所處的外在環境進行了解，以下並將本企劃所欲使用的分析法逐一介紹。

### 1、PEST 分析

PEST 是指政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Soical）與科技（Technological）的縮寫，屬於巨觀外在環境的監測分析。

#### (1) 政治因素

政治環境包括一個國家的社會制度，執政黨的性質，政府的方針、政策、法令等。不同的國家有著不同的社會性質，不同的社會制度對組織活動有著不同的限制和要求。即使社會制度不便的同一國家，在

---

5

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%8E%AF%E5%A2%83%E5%88%86%E6%9E%90>

不同時期，由於執政黨的不同，其政府的方針特點、政策傾向對組織活動的態度和影響也是不斷變化的。

表 10 外部巨觀環境之 PEST 分析

環境分類	定義	變數
政治環境 (Political Factors)	指國家的方針政策、法令法規，國內外政治形勢的發展狀況。	執政黨性質，政治體制，專利數量，產業政策，投資政策。
社會環境 (Sociocultural Factors)	指人口、居民的收入或購買力，居民的文化教育水平等	配合廠商的教育程度，宗教信仰，價值觀念。
技術環境 (Technological Factors)	指與本行業有關的科學技術的水平和發展趨勢。	該領域技術發展動態和研究開發費用總額，專利及其保護情況
經濟環境 (Economic Factors)	包含世界經濟形勢、行業在經濟發展中的地位以及企業的直接市場等	GDP 增長率，可支配收入水平，貸款的可得性。

資料來源：研究者整理

## (2) 經濟因素

經濟環境主要包括宏觀和微觀兩個方面的內容。宏觀經濟環境主要指一個國家的人口數量及其增長趨勢，國民收入、國民生產總值及其變化情況以及通過這些指標能夠反映的國民經濟發展水平和發展速度。微觀經濟環境主要指企業所在地區或所服務地區的消費者的收入水平、消費偏好、儲蓄情況、就業程度等因素。這些因素直接決定著企業目前及未來的市場大小。

### (3) 社會因素

社會文化環境包括一個國家或地區的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、風俗習慣、審美觀點、價值觀念等。文化水平會影響居民的需求層次；宗教信仰和風俗習慣會禁止或抵制某些活動的進行；價值觀念會影響居民對組織目標、組織活動以及組織存在本身的認可與否；審美觀點則會影響人們對組織活動內容、活動方式以及活動成果的態度。

### (4) 科技因素

技術環境除了要考察與企業所處領域的活動直接相關的技術手段的發展變化外，還應及時瞭解，一國家對科技開發的投資和支持重點、一該領域技術發展動態和研究開發費用總額、一技術轉移和技術商品化速度、專利及其保護情況，等等。

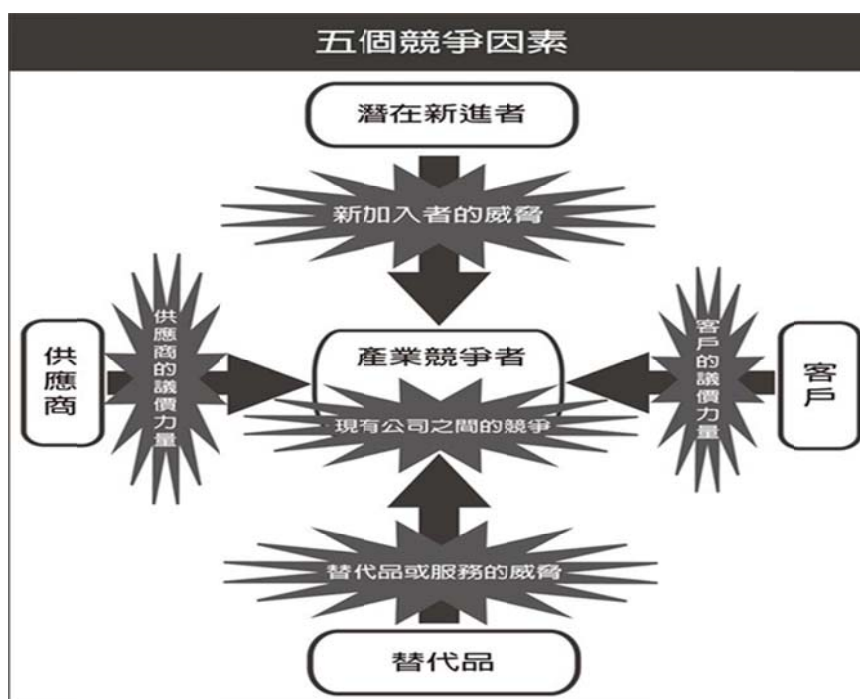
## 2、五力分析

Porter（1980）認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來瞭解產業結構與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭及決定獨佔強度的因素歸納五種力量，即為五力分析架構。



這五種力量分別是新進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力、替代品或服務的威脅及現有廠商的競爭程度。透過五種競爭力量的分析有助於釐清企業所處的競爭環境，並有系統的瞭解產業中競爭的關鍵因素。五種競爭力能夠決定產業的獲利能力，並影響產品的價格、成本及必要的投資，每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟及技術等特質，分析結構如下圖所示。

圖 8 五力分析結構圖



資料來源：鄭啟川、趙滿鈴、洪敏莉(2008)

五力分析的用途在於定義出一個市場吸引力高低程度，影響市場吸引力的五種力量是個體經濟學面，而非一般認為的總體經濟學面，五種力量由密切影響公司服務客戶及獲利的構面組成，任何力量的改變都可能吸引公司退出或進入市場。

根據 Porter 的觀點，影響組之競爭優勢的因素有五項，不同力量的集合，將決定組織最後的獲利，分項說明如下(Porter,1980)：

### 1、潛在進入者(Threat of Entry)

新進者的出現除了會為產業帶來新的可能，也會瓜分市佔率和資源，而進入成本會影響淺在新進者的進入決策，關鍵在於產業獨有的進入障礙，新進入產業的廠商會帶來一些新產能，不僅攫取既有市場，壓縮市場的價格，導致產業整體獲利下降，進入障礙主要來源如下：

- 1)經濟規模
- (2)專利的保護
- (3)產品差異化
- (4)品牌之知名度
- (5)轉化成本
- (6)資金需求
- (7)獨特的配銷通路
- (8)政府的政策

### 2、現有競爭者的敵對(Rivalry Between Existing Competitors)

競爭行為來自位自身地位的不擇手段，例如進行削價競爭、廣告

較亮等等，當競爭者越多，因為缺乏共識而觸發的競爭就更嚴重，產業中現有的競爭模式是運用價格戰、促銷戰及提升服務品質等方式，競爭行動開始對競爭對手產生顯著影響時，就可能招致還擊，若是這些競爭行為愈趨激烈甚至採取若干極端措施，產業會陷入長期的低迷，同業競爭強度受到下列因素影響：

- (1)產業內存在眾多或勢均力敵的競爭對手
- (2)產業成長的速度很慢
- (3)高固定或庫存成本
- (4)轉換成本高或缺乏差異化
- (5)產能利用率的邊際貢獻高
- (6)多變的競爭者
- (7)高度的策略性風險
- (8)高退出障礙

### 3、來自替代品的威脅(Pressure From Substitute Product)

替代品者的是能表現相同功能的其他產物，因此替代品的出現會影響產品的價格空間，尤其是替代品價格降低時，來自替代品的威脅

便會提高，產業內所有的公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的存在限制了一個產業的可能獲利，當替代品在性能／價格上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的威脅就愈大，替代品的威脅來自於：

- (1) 替代品有較低的相對價格
- (2) 替代品有較強的功能
- (3) 購買者面臨低轉換成本

#### 4、客戶的議價能力：(Bargaining Power of Buyers)

當消費者進行大量採購時，奇議價空間與能力便會提升，競爭者可能會為了維持顧客忠誠度，而提出特別服務，客戶對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格，爭取更高品質與更多的服務，購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的議價能力。

- (1) 購買者群體集中，採購量很大
- (2) 所採購的是標準化產品
- (3) 轉換成本極低
- (4) 購買者易向後整合
- (5) 購買者的資訊充足

## 5、供應商的議價能力(Bargaining Power Of Suppliers)

定義為供應商具有提高售價或降低品質的能力，尤其當供應商較少，替代品較少，產業轉換成本較高時尤其重要，供應商可調高售價或降低品質對產業成員施展議價能力，造成供應商力量強大的條件，與購買者的力量互成消長，其特性如下：

- (1)由少數供應商主宰市場
- (2)對購買者而言，無適當替代品
- (3)對供應商而言，購買者並非重要客戶
- (4)供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位
- (5)供應商的產品對購買者而言，轉換成本極高

Porter 認為，根據上述的五種競爭動力，進行結構性競爭分析，可以用來分析在產業中的競爭態勢，了解企業對議價能力與威脅的應變對策，本企劃擬以上述五力來套入又仁科技之現況，藉此為又仁科技之變革做出評估，研究者擬分析之又仁科技五力分析架構如下所示：

- (1)潛在進入者：進入障礙、品牌權益、掌控通路能力、學習曲線

(2)**產業內競爭者**:現有競爭者的數目、產業成長率、競爭者的多樣性、品牌權益、替代品。

(3)**替代品的威脅**:配合廠商購買數量、消費者相對於廠商的轉換成本、消費者獲取資訊的能力、現存替代品(替代廠商)、消費者價格敏感度、總消費金額。

(4)**客戶的議價能力**:消費者的購買數量、進爭對手的策略、消費者對抗產業的方式。

(5)**供應商的議價能力**:供應商相對於廠商的轉換成本、供應商集中度、供應商垂直整合的程度或可能性、原料價格佔產品售價的比例。

## 貳、內部環境分析

企業內部環境是指企業內部的物質、文化環境的總和，包括企業資源、企業能力、企業文化等因素，也稱企業內部條件，即組織內部的一種共用價值體系，包括企業的指導思想、經營理念和工作作風。

環境是有助於保證企業正常運行並實現企業利潤目標的內部條件與內部氛圍的總合,它由企業家精神、企業物質基礎、企業組織結構、企業文化構成,四者相互聯繫、相互影響、相互作用,形成一個有機整體.其中,企業家精神是內部環境生髮器,物質基礎和組織結構構成企業內部環境,企業文化是企業內部軟環境. 企業內部環境的形成是一個從低級到高級、從簡單到複雜的演化過程.企業內部環境管理的目標就是為提高企業競爭力,實現企業利潤目標營造一個有利的內部條件與內部氛圍。

故所謂「知己知彼、百戰百勝」,企業組織要能夠清楚明確的知道自身的優劣勢以及可以運用的資源,才能在往後的策略制定上,做出最合適的決策, 企業內部環境分析的內容包括很多方面,如組織結構、企業文化、資源條件、價值鏈、 核心能力分析等。按照企業的成長過程,企業內部環境分析又分為企業成長階段分析、企業歷史分析和企業現狀分析等,本企劃將藉由分析又仁科技的成長階段、歷史,和企業現狀,並結合 SWOT 分析,來協助又仁科技了解自身的優劣勢以及資源。

本企劃對又仁科技進行的內部環境分析主要分為，1.內部管理分析、2.產品分析、3.企業財務分析，4.消費者分析、5.市場行銷能力分析，希望透過上述 5 部分的分析結果，讓又仁科技能夠確實掌握自身資源，進行變革。

## 1、內部管理分析

依照 Michael Mescon(2005)之觀點，企業的內部管理包含了「規劃」、「組織」、「領導」、「控制」等四要項，這四個要項彼此之間的關是相輔相成的，建構起企業的管理程序與企業的運作(如下表所示)。

## 2、產品分析

所謂「產品」的行銷，即指任何提供給市場，可以滿足需求和慾望的事物，都是「產品」，產品很多，舉凡美容、美髮、婦幼、食品、衛生清潔用品等等充斥於市面上，也是與一般消費者有如此密切的關連性，從呱呱墜地到成人都會使用到所謂的產品，其產品幾乎掌握住了每位消費者，換言之，其所推出的產品帶給人類有莫大的影響，一方面將產品融入在地的文化、習慣和消費條件，另一方面又帶領人類享受更優質的生活境界，雖然又仁科技產品的銷售對象並不是一般的消費者，因此本企劃預定對又仁科技的產品分析架構如下。



表 11 組織內部管理 4 要項

規劃	<u>指企業從現在到未來的發展過程中對目標、實現目標的途徑以及時間的選擇和規定。</u>
組織	<u>組織是在實現企業目標過程中有秩序和協調地使用企業各種資源。組織的目的在於通過對企業各種活動和各種職位按照某種合理的結構加以安排，以提高企業的有效性和效率。</u>
領導	<u>領導是影響組織成員按企業要求去工作的過程，企業的領導水平關係到企業職工是否被有效地激勵起來，關係到企業各方面利益關係的協調。</u>
控制	<u>控制指的是管理者必須隨時針對企業的計畫與活動進行督導並糾正，以保障企業計劃和目標的有效實現。</u>

資料來源：研究者整理

(1) 了解產品的基本情報：

- 1.從業界過去的銷售軌跡觀察，找出造成業績起伏的原因。
- 2.檢視公司的背景與歷史，找出有利於現狀的資源。

(2) 創造產品話題：

人人都愛聽故事，如果產品背後有個人情趣味的故事，其產生的名聲傳播效益不是媒體花費可估量的(黃治蘋，2008)，如同各種明星商品，背後都有個造成話題的故事，本企劃欲以公司的成立與歷程，建構出一套屬於又仁科技的背景故事。

### 3、企業財務分析

企業的財務分析可以從企業財務管理的水平分析<sup>6</sup>和企業的財務狀況分析兩方面進行，企業的財務管理分析就是看企業財務管理人員如何管理企業資金，是否根據企業的戰略要求決定資金籌措方法和資金的分配，監視資金運作和決定利潤的分配。

企業的財務決策主要分為，1.籌資決策，決定企業最佳的籌資組合或資本結構，企業財務管理者應根據企業目標戰略和政策的要求，按時按量從企業內外以合適的方式籌集到所需的資金，2.投資決策，企業財務管理者運用資本預算技術，根據新增銷售、新增利潤、投資回收期、投資收益率、達到盈虧平衡時間等將資金在各種產品、各個部門、以及新項目之間進行分配；股利分配決策，涉及到分紅和利潤留成的比例問題。

企業財務狀況分析是判斷企業實力和對投資者吸引力的最好辦法，企業的清償能力、債務資本的比率、流動資本、利潤率、資產利用率、現金產出、股票的市場表現等可能排除許多原本可行的戰略選擇，企業財務狀況的惡化也會導致戰略實施的中止和現有企業戰略的改變。

---

<sup>6</sup>水平分析法是指將反映企業報告期財務狀況的信息與反映企業前期或歷史某一時期財務狀況的信息進行對比，研究企業各項經營業績或財務狀況的發展變動情況的一種。取自：MBA 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw>

分析企業財務狀況的常用方法是財務比率的趨勢分析，財務比率可分成清償比率、債務與資產比率、活動比率、利潤比率和增長比率五大類。當然，財務比率因計算的依據為企業會計報表提供的數據以及通貨膨脹、行業經營周期和季節性因素等在解釋分析能力方面存在一定的局限性，但仍然不失為分析企業內部長處和弱點的有效工具。

#### 4、消費者分析

企業行銷的重要使命就是要滿足消費者的需求，因此，分析消費者的偏好、態度、購買行為、以及影響的各種因素，如文化、社會、個人、心理等，也是一大重要課題，消費者的購買程序包括：

- (1)問題確認
- (2)資訊蒐集
- (3)替代方案的評價
- (4)購買與購買後行為

本企劃欲透過以上這些構面進行消費者分析，可以幫助又仁科技了解消費者如何訂定其決策與進行購買行為，並制定出最合乎消費者期待的行銷方式與產品。

#### 5、市場行銷能力分析

現代行銷學大師 Kotler(1931)對市場的定義為，「市場是指某種產品的所有實際的和潛在的購買者的集合」，從不同角度，可以劃分為不同的類型。其中按商品的基本屬性可劃分為一般商品市場和特殊商品市場。

一般商品市場指狹義的商品市場，即貨物市場，包括消費品和工業品；特殊商品市場指為滿足消費者的資金需要和服務需要而形成的市場<sup>7</sup>，企業的市場行銷能力分析，即從企業的市場定位和行銷組合兩方面來分析企業在市場營銷方面的長處和弱點，因此在對又仁科技的市場行銷能力進行分析前，本企劃會先從又仁科技的產品、服務，地理位置，市場等條件，明確的定訂又仁科技的市場定位。

---

<sup>7</sup> 參見維基百科，企業內部環境，上網日期：102/10/23，網址：<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/Wikipedia:%E9%A6%96%E9%A1%B5>

## 第二節 SWOT 分析

SWOT 分析是在策略規劃的過程中最常使用的環境分析工具，共分為內、外部環境分析兩部份，內部環境分析是為了瞭解企業內部的資源條件，其中有助於企業達成目標的內部環境條見稱之為優勢(Strength)，反之則稱為劣(Weakness)，外部環境分析則是能幫助企業了解外部環境條件，有助益者稱為機會(Opportunity)，反之則為威脅 (陳弘、丘昌其，2000)。

圖 9 SWOT 分析架構

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 擅長什麼</li> <li>■ 組織有什麼新技術</li> <li>■ 能做到什麼別人做不到的</li> <li>■ 和別人有什麼不同</li> <li>■ 顧客選擇你的原因</li> <li>■ 最近為何成功</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 做不到的事</li> <li>■ 缺乏的技術</li> <li>■ 競爭者比我們好的部分</li> <li>■ 不能滿足的客戶層</li> <li>■ 最近失敗的原因</li> </ul>
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場中有什麼適合的機會</li> <li>■ 可以學什麼技術</li> <li>■ 可以提供什麼技術</li> <li>■ 可以吸引新的客戶群</li> <li>■ 如何與眾不同</li> <li>■ 有助於組織中長期發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場最近的改變</li> <li>■ 競爭者最近在做什麼</li> <li>■ 是否有不能滿足目標客群的地方</li> <li>■ 政經環境變化</li> <li>■ 威脅組織長期發展</li> </ul>

資料來源：戴國良(2005)

### (1) 優勢與劣勢分析(SW)

競爭優勢是指一個企業超越其競爭對手、實現企業目標的能力，

企業的主要目標包括盈利、增長、市場份額等。因此，企業的競爭優勢並不一定完全體現在較高的盈利率上，有時企業更希望保持增長速度、增加市場份額，或者穩定僱員等。當兩個企業處在同一市場或者說它們都有能力向同一顧客群體提供產品和服務時，如果其中一個企業有更高的盈利率、更快的增長速度或更高的市場份額，則企業比另外一個企業更具有競爭優勢。

## (2) 機會與威脅分析(OT)

機會與威脅分析主要著眼於企業外部環境帶來的機會和威脅。外部環境發展趨勢分為兩大類：一類表示環境威脅，另一類表示環境機會。環境威脅指的是環境中不利的發展趨勢所形成的挑戰，如果不採取果斷的戰略行為，這種不利趨勢將導致公司的競爭地位受到削弱。企業外部的不利因素包括新產品替代、銷售商拖延結款、競爭對手結盟、市場成長放緩、供應商討價還價能力增強等，影響企業目前的競爭地位。<sup>8</sup>

Heinz Wehrich(1982)提出，借由優勢、劣勢、機會、威脅、四要素之起首字母之組合，即為 **SWOT**，可利用上述四要項之組合，形成一 **2\*2** 矩陣，如下表所示，進行策略分析組合。

---

<sup>8</sup> 參見 台灣產業服務基金會，SWOT 分析，上網日期：102/11/23，網址：<http://www.ftis.org.tw/>

表 12 SWOT 分析矩陣

外部環境/內部環境	S	W
O	SO 強化策略	WO 改進策略
T	ST 監控策略	WT 避免策略

資料來源：陳弘、丘昌其(2000)

本企劃將會使用 SWOT 分析後所得的 (SO) 強化策略、(WO) 改進策略、(ST) 監控策略、(WT) 避免策略，當作組織變革行動方案的依據，以便組織依照分析所得的結果，執行變革策略。



### 第三節 又仁科技組織變革方案

本企劃再經過了前兩節所提到的，組織內外部分分析，SWOT 分析之後，根據以上所得結果，進而提出又仁科技的組織變革方案，目的在於藉由利用環境分析法所得的資訊，為又仁科技的組織變革策略提供合適之方案架構，研究者依照又仁科技之所處現況而論，組織變革方案主要有三，1.明確的市場定位、2.行銷概念導入、3.組織架構重新設計。

#### 壹、明確的市場定位

定位也稱作「行銷定位」，是市場行銷工作者用以在目標市場心目中塑造產品、品牌或組織的形象或個性（identity）的行銷技術，是在目標市場裡某產品在「競爭性比較中相對所處的位置」，這種位置「定位」是目標市場在心目中所感知到的。一個產品的定位是潛在購買者如何看待該產品，「定位」的表達與競爭者的「位置」相關聯，而「再定位」指改變在目標市場集體觀念中的（自有的）產品個性，與相競爭的產品相關聯 (Trout & Partners,1969)。



別市場定位機會的能力可用來確認一個公司的市場營銷能力。成功的定位戰略根植於產品的可持續競爭優勢，以下為確保市場定位的策略。<sup>9</sup>

- (1)以特殊產品特徵進行定位
- (2)以特殊收益、需求或者解決方案進行定位
- (3)以特殊的使用類別進行定位
- (4)以特殊的用途場合進行定位
- (5)以在競爭之上選擇一個出價的理由進行定位
- (6)針對另一個產品進行定位
- (7)以通過產品聚類分解進行定位
- (8)以文化信號進行定位

產品市場定位過程通常包括：

- (1)定義產品或品牌將要參與競爭的市場
- (2)定義產品的屬性
- (3)收集客戶樣本對每個產品相關屬性的感知信息
- (4)決定每個產品在產品空間的當前位置
- (5)決定目標市場所偏好的屬性組合

---

<sup>9</sup> 參見維基百科：市場定位，上網日期：102/11/24，網址：  
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E5%AE%9A%E4%BD%8D>

根據以上市場定位之定義，本企劃對又仁科技之市場定位建議大致可分為以下四部分進行。

### **(1) 選擇適合的客源層次**

首先，要根據目標市場不同層次的顧客的不同需求進行有條件的挑選，明白不同層次的顧客的需求以及利益所在，有針對性地投其所好。

### **(2) 樹立起與眾不同的市場形象**

在選擇了具體的目標市場之後，經營者就應考慮公司應樹立什麼樣的形象來博取客人的好感與信賴。決策時要從客戶的立場來思考問題，憂客人之憂、樂客人之樂，舉例來說，又仁科技目前的定位是處於下游的電子零件代工廠，如能加上電子零組件的開發設計，堅持和其他類似企業有別的高品質與售後服務，引起客戶的青睞和信任。

### **(3) 宣傳媒介的選擇**

公司市場形象一經確定，就應通過宣傳媒介向目標客源市場傳遞和宣傳。宣傳要注重簡練、具體，強調特色和顧客能獲取的好處，與此同時，挑選合適的媒介也是十分必要的，因為又仁科技的目標對象並不是一般消費者，因此宣傳方式必定有別於目標對象為一般大眾

的產品，且在同業間並無廠商使用類似手段，因此選擇適合廠商對廠商之間的宣傳方式，必能有明顯效果。

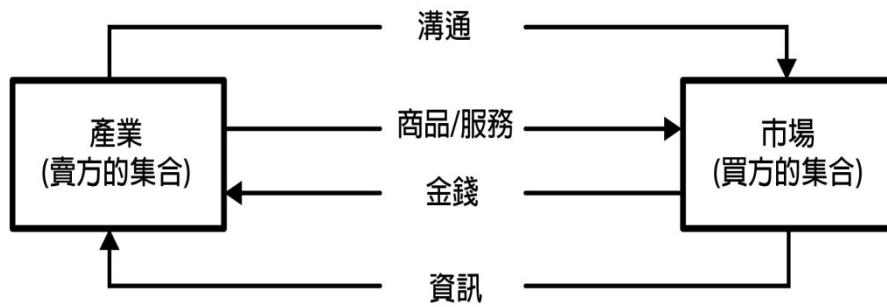
#### **(4) 產品的重新設計**

在電子零組件製造業間，產品能否被客戶所接受全看品質優良與否，但在擁有優良品質之外如能再擁有與眾不同的獨創性，將會使市場定位更加穩固。

### **貳、行銷概念導入**

鄭啟川等(2008)在《TBSA 商務企劃能力》一書中指出，由傳統的觀點來說，行銷就是「做生意」，這種觀念已經有數千年的歷史，簡單來說，行銷就是一種如何將產品賣給顧客，讓顧客接受的一種過程。更進一步具體而言，行銷一詞所包含的範圍甚廣，各學者專家所下的定義也不盡相同，如 Kotler 所說，行銷是「個人和團體透過創造、提供或與他人交換有價值商品的一個社會和管理過程。」其系統如下圖所示。

圖 10 行銷管理系統



資料來源：陳宏；邱昌其(2000)

美國行銷協會 (American Marketing Association, AMA)

則將行銷定義為「行銷是規劃與執行理念、產品、與服務的孕育、訂價、促銷、與配送，以創造交易而滿足個人與組織目標的過程」，行銷的核心概念如下。

#### (1) 需要、欲求與需求

行銷的目的，就是透過雙方的交換，來滿足個人(或組織)的「需要」(Need)與「欲求」(Want)，因此我們將進一步區別需要、欲求及需求(Demand)三者之不同。

「需要」是指個人基本滿足被剝奪的狀態，而基本滿足就是心理學家馬斯洛(Maslow)所說的生理需要、安全需要、社會需要、及自我實現等。例如，人們有尋求吃得飽之生理需要，有尋求不受傳染病侵害之安全需要。

「欲求」是將上述的需要，轉化成對特定產品引發出欲望的一種形式。例如，為了吃得飽，有些人想吃漢堡、牛排、排骨飯、牛肉麵等。又例如，在中國大陸廣東肆虐的嚴重急性呼吸道症候群（SARS），2003年三月也在台灣發生第一個病例，SARS 風暴使得許多人基於安全需要，想去購買口罩。

「需求」是針對特定的欲求，有購買能力及購買意願，這是經濟學中所探討的重要概念。例如，一般大學生有能力及意願吃漢堡、排骨飯、牛肉麵，但不一定有能力吃一客 2000 元的牛排。又例如，2003 年專門生產跑車的保時捷 PORSCHE 生產 Cayenne 的第二款運動休旅新車，Cayenne S 參考售價 500 萬元，Cayenne Turbo 售價 700 萬元，打破現行 SUV 車的售價記錄，這不是一般人買得起的。需要的發生是因為社會某些因素影響而致，行銷人員只是想辦法讓顧客警覺他們有此需要而已。

## (2) 產品

產品包括財貨或服務。消費者靠財貨與服務來滿足需要與欲求。產品一詞涵蓋所有可以滿足需要或欲求的物品或解決方法。我們應該特別注意的是，行銷人員銷售的是實體內容下的利益或服務，而非只是單純陳述產品的特徵，因為顧客是因為「需要」而買產品，而不是

因為特徵而買產品。例如，女性買化粧品，是因為可以「更美麗」，而非單純是因為粉餅的顏色。在這裡，顏色是產品特徵，而更美麗是需求。

### (3) 價值、成本與滿意

價值是消費者對產品滿足其需要的總能量，而成本則是取得價值所付出的代價。行銷上強調的代價包括金錢、時間及產品易使用性等。而所付出的代價與價值間的關係，就是一種滿足程度，如果消費者能以最小的成本，獲得最大的價值，其滿意程度就會很大。

### (4) 交換與交易

交換是指當事人雙方，有形或無形標的物（商品或勞務）移轉的過程，亦即當事人之一方移轉有形或無形標的物給另一方時，而對方也要移轉等值之標的物。以整個行銷學的角度來看，交換是行銷的核心觀念，所有的行銷活動，都是希望極大化買賣雙方交換的效益。交換的標的物則包括有理念、財貨或服務，交換是一種價值創造的過程。

交換是一種過程，而非單一事件。當買賣兩方進行協商，而後產生的協議就是交易。交易最少應有二件有價值的東西、同意的條件及協議的時間與地點等條件。

#### (5) 關係與網絡

如果能讓買賣雙方之間的交易關係變成一種例行性，雙方就會形成一種良好關係。這種關係的建立通常依賴通路，使得買方賣方與通路或供應商之間形成一種穩固的商業關係，行銷也就是希望使得上述各個體間的交易相互利益極大化。

#### (6) 市場

家庭主婦到傳統市場去買菜，根據經濟學的說法，市場(Market)是一個買賣雙方進行交易的場所或空間；但在行銷學中，市場指的是潛在或現有的顧客組合，所有的行銷力量都是集中在消費者身上。市場可以被定義為一群具有共同需要與欲望的潛在顧客，他們願意且有能力參與交易，藉以滿足其需要與欲望。所以，市場的規模，就取決於能顯示其需要，使他人有興趣的資源，且願意以自身資源和他人交換所需的總消費人數。

#### (7) 行銷者與潛在客戶

在整個市場交換或交易的過程中，若有一方比其他一方更想交換，此方就是行銷者，而另一方就是潛在客戶。

在我們生活的周遭中，無時無刻皆有企業行銷活動，打開電視機就看到許多產品的廣告，打開電子信箱也發現許多電子郵件廣告傳單，家裡的信箱更是塞滿許多廣告傳單。在台灣，我們看到有許多營利、非營利組織及個人在從事行銷活動，包括：百貨公司的週年慶、宜蘭縣綠色博覽會、歌手演唱會及政治人物的競選活動等，都是行銷活動的例子，但根據研究者對又仁科技所處產業環境的了解，其對行銷策略的涉獵可說是少之又少，導致企業在營運上始終無法突破，除了透過客戶之間的口碑傳播和電子展時的展場行銷之外，並無其他主動的行銷工具與手段，本企劃將試圖將行銷策略導入又仁科技的變革方案之中，以期對又仁科技之變革有所幫助。

一般而言，行銷企劃包括三階段，首先為環境分析階段（Environmental Scanning），其次為行銷策略規劃階段（Marketing Strategy）最後為行銷組合階段（Marketing Mix）。如果我們再把這個以滿足顧客需求的行銷企劃觀念，與行銷企劃進行步驟（市場調查、市場區隔、區隔選定、定位及行銷組合建立）結合來看，也是符合的。

因為市場調查進行內外部環境分析，以鎖定行銷目標；而市場區隔，區隔選定、定位是為了選定目標市場；行銷組合建立則是為了在



目標市場擴大銷售利基。補充說明，市場區隔、區隔選定、定位這個過程，就是大家熟知的 STP，分別是 Segmentation（細分市場）、Targeting（決定目標對象）及 Positioning（以顧客角度決定定位）。而行銷溝通組合主要為產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)與促銷(Promotion)，簡稱 4P。

### 參、組織架構重組

Ricky Griffin(2005)認為，組織結構的概念有廣義和狹義之分，狹義的組織結構，是指為了實現組織的目標，在組織理論指導下，經過組織設計形成的組織內部各個部門、各個層次之間固定的排列方式，即組織內部的構成方式。廣義的組織結構，除了包含狹義的組織結構內容外，還包括組織之間的相互關係類型，在本企劃中，預先藉由內部環境分析來了解又仁科技在組織結構上的不足，並協助其組織設計達到變革之目的。

#### 1、組織文化

Bob Levoy, Charles Hill and Gareth Jones(2004)等學者認為，組織文化的建構將會形成組織的核心價值，為組織成員所共享的信念價值，使其了解應有之行為，組織文化的建構依照 Stephen Robbins and Mary

Coulter(2005)，以 DonHellriegel,John Slocum, JR.,and Richard

Woodman(2001)等學者之觀點認為，可分為以下兩項：

### (1) 創辦人的經營理念

組織由創辦人所創立，故創辦人的價值觀自然成為影響組織文化的重要因素，特別是組織成立的初期，由於人數不多，使價值觀的傳達更為容易。

### (2) 高階主管的價值觀

高階主管的言行也將影響組織文化的價值規範，故高階主管的替換將對組織文化造成影響，也可能因此形成不同文化。

吳秉恩(2002)認為，組織文化可藉由四步驟建立：

#### (1) 激發承諾

塑造個人及團體的目標為承諾，並促進員工對承諾的投入。

#### (2) 獎掖拔優

獎勵、培養、拔擢、達成目標者，以擴散主織文化。

#### (3) 維持一致

留住優秀的專業人才，以利社會化織影響，傳承文化

#### (4) 反思回饋

以內外環境考量，適度檢討組織作法及理念，進行必要之修正

又仁科技創辦人的經營理念為「誠實苦幹、創新求進」，呈上所述，此信念可視為又仁科技之組織文化，如能確實將此信念傳達給員工，在作業上能以此信念為依據，對於績效與社會觀感，勢必有正面且顯著的影響。

## 2、組織設計

組織設計是評估與遠則組織結構的程序，必施以正式系統的溝通、專業分工、協調、控制、職權，及必要之職責，達成組織目標(陳宏；丘昌其，2000)，吳秉恩(2002)認為，組織設計的程序，應包含，確立目標、功能分化、授權諧調、建立架構等 4 要項。

### (1)確立目標

即確認組織運作欲達成的目標，此目標多於規劃階段便形成，並應記載於計劃文件中。

### (2)功能分化

將性質向進的工作結合在一專業單位中，此活動稱作部門劃分。

### (3) 授權譜調

授權於各部門主管，建立溝通整合網路，秩序性的安排各單位的資源與貢獻。

### (4) 建立架構

行成組織架構，以組織圖示之，應詳細說明每一職務的工作內容及權責連結，即是工作分析。

在上述定義中可以發現，組織設計的過程，強調「正式系統」的運作，即表示於組織設計係針對正式組織（Formal Organization）組織結構行程而運作。

## 3、組織結構（Organization Structure）

係組織定義如何將任務指定給個人與部門，資源如何部署，以及部門如何協調的架構（Richard Daft and Raymond Noe, 2001），形成此架構之要素，謂之「構成構面（Structural Dimensions）」，一般而言，主要包含下述三項（Richard Hall and Pamela Tolbert(2005)）：

#### (1) 正式化（Formalization）

指組織藉由程序與規定來指引員工行為的程度；故組織中的規範越多者，則正式化程度越高。

#### (2)複雜化 (Complexity)

係指職權層級階數及部門劃分詳細程度；故組織層級越多、員工負責工作範圍越小，部門分工則越細。

#### (3)集權化 (Centralization)

係決策權力集中於管理者的程度；故集權度越高，則員工被授權的程度則越低。

### 4、組織運作的要素—七 S 架構 (7S Framework)

係麥肯錫公司 (McKinsey & Company) 於 1970 年代起針對組織運作所進行的研究，經麥肯錫不斷修正，遂提出組織運作之七要素，稱為七 S 架構。此七要素強調競爭優勢源自企業之關鍵組織特性，企業應將這些特性加以搭配，並運用這些特性達成組織的目標；七 S 之內容茲如下述：

#### (1)策略(Stratgy)

係組織行動指導方針，引導組織以有限的資源達成長期的目標。

## (2)結構(Structure)

即組織結構，係人員、任務、資源之配置，亦為分工、協調之基礎。

## (3)系統(System)

以開放系統觀點，形成組織作業程序與資訊交流，以鏈結組織運作。

## (4)共享價值(Shared Value)

係組織特定的意圖，乃組織根本性的原則，並影響成員行為產出。

## (5)用人(Staff)

係說明組織現在與未來的人力資源管理方向與架構。

## (6)技能(Skill)

係指組織於達成組織目標過程中，所應具備的特殊能力。

## (7)風格(Style)

係指經理人的管理風格，係經理人為達成目標，所展現的行動特徵。

## 5、組織四構面 (Task-People-Structure-Technology Framework)

於分析組織運作時，另一可用之構面，是為 Harold Leavitt(1965)

提出之組織四構面，認為組織運作應分為下列四個部分：

**(1)任務(Task)**

係指組織內之作業流程與專案。

**(2)人員(People)**

係執行任務的單位，故應具備相關之技能與素質。

**(3)組織結構(Structure)**

係由任務與人員所組成，應成為支援人員達成任務的環境。

**(4)科技(Technology)**

泛指支援人員作業的技術、設備、軟硬體…等。

**6、控制幅度 (Span of Control)**

控制幅度又稱為「管理幅度 (Span of Management)」，係一管理者直接、有效管理之員工人數。舉例而言，若一企業的總經理之下，共計有生產、行銷、人力資源、研發、財務等五大部門，每一部門皆設有一經理，該企業包含總經理共計三百零一人。但依上述定義，該名總經理直接、有效管理的，是為各部門經理，故該名總經理的控制幅度為五人。

若控制幅度較小，將形成縱向階層多的結構，此為高塔式組織結構（Tall Structure）；又因該組織的控制幅度較小，故管理者較易控制部屬與掌握下屬之行動。

反之，若控制幅度較大，將形成縱向階層少的結構，是為扁平式組織結構（Flat Structure）；又因該組織的控制幅度較大，故管理者須以授權的方式管理，且該組織下的成員較易溝通與指揮。

又仁科技現行之組織架構為高塔式之組織架構，雖然對於部屬的掌控較為容易，但在內部溝通上的問題以及對於權力的下放幅度不足，造成組織所能發揮的效益受到阻礙，因此，本企劃擬調整組織架構，充分授權給各部門，降低其溝通障礙，使組織發揮最大效益。



## 第四章 又仁科技組織變革企劃

經過前面幾章對於對於中小企業的探討以及又仁科技的介紹，本章將開始對又仁科技的組織變革進行具體的企劃，本企劃將透過內外部環境分析，SWOT 分析，等分析法，釐清又仁科技當前所處的環境情況，並套入前章節所提到的：明確的市場定位、行銷概念導入、組織架構重新設計等方式，來協助又仁科技進行組織變革。

### 第一節 企劃概要

#### 壹、又仁科技之重大事件與 PEST 分析

時間	重要事件	環境變動與事件
1999	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 又仁科技於台南市安南區郡安路 6 段 22 號成立設廠。</li><li>2. 向台灣土地銀行申請 100 萬產業貸款。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 李登輝總統接受德國之聲訪問時，指出兩岸是「特殊的國與國關係」。</li><li>2. 全台因輸電系統故障，無預警大停電。</li><li>3. 台灣中部發生九二一大地震，造成全台 2,415 人死亡、超過 8000 人受傷</li></ol>
2000	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 向第一銀行申請貸款遭刁難，爆發銀根問題。</li><li>2. 董事兼總經理薛湘貴先生陸續將股權回收，同年 12 月股東僅剩 3 人。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 陳水扁、呂秀蓮當選正副總統，台灣首次政黨輪替。</li><li>2. 行政院宣布停建核四廠。</li></ol>
2001~2005	<ol style="list-style-type: none"><li>2001.4 員工集體辭職，內部管理問題爆發。</li><li>2002.1 訂單數量逐漸增加，公司營運漸上軌道。</li><li>2003.4 因台灣 SARS 疫情，國外訂單大幅減少。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 2001 年爆發美國 911 事件，經濟遭到重創。</li><li>2. 2001 中國與台灣獲準於 2002 年加入世界貿易組織。</li><li>3. 2002 台灣以「台澎金馬獨立關稅領域」名稱正式加入世界貿易組織。</li></ol>

	<p>2004.6 公司會計帳目不清，母親開始接管公司財務。</p> <p>2005.10 置產於台南市郡安路六段 25 號，生產線搬遷至今</p>	<p>4. 2004 南亞海嘯，對台灣製造業的出扣造成些微影響。</p> <p>5. 根據主計處「國民所得統計常用資料表」，所顯示，2000 年五月政黨輪替後，經濟成長率從原本的 5.77%，降為-2.17%。</p>
2006~2012	<p>公司自 2006 年起因訂單數開始開始穩定成長，便開始逐步購置生產設備，藉此降低人力成本。</p>	<p>1. 2005 因雙卡風暴響，台灣經濟遭受重挫，銀行壞帳增加，使得財政盈餘轉為財政赤字，失業率升到歷史最高。</p> <p>2. 2007 台灣外銷訂單呈現快速增長趨勢，下半年外銷訂單金額更是接連創下歷史新高，單月外銷訂單超過 300 億美元。</p> <p>3. 2008 美國次貸風暴引發全球金融風暴。</p> <p>4. 台灣經濟受到全球及大陸經濟的衝擊，2012 年經濟成長呈現減緩的趨勢，主計處最新預測也調降台灣經濟成長率，從 1 月預測的 3.91% 再度下修至 3.85%。</p>
2013	<p>1. 開始針對組織變革與轉型著手規劃。</p> <p>2. 取得 IECQ QC 080000 認證。</p>	

根據以上又仁科技重大事件年表與外部環境變動可以看出，在大環境發生變動時，將連帶影響到又仁科技本身的訂單與經營，例如 2003 年發生 SARS 疫情，就連帶影響了訂單數量，由此可知，又仁科技缺乏了自身開發客戶之能力，受上游廠商牽制太大，導致在遭遇變動時較容易受到上游牽連，因此重新調整市場定位為本企劃致力改善的環節之一。

## 貳、又仁科技之 SWOT 分析

在對外部環境變動進行分析之後，研究者接著使用 SWOT 分析，對於又仁科技之內部環境進行了解，以徹底釐清又仁科技之優勢與劣勢，如下表 13 所示：

表 13 又仁科技 SWOT 分析

優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RF/Microwave Coaxial Connectors and Cable Assembly,產品開發。</li> <li>2. Microwave 微波焊接設備。</li> <li>3. Semi-rigid cable 製作良率 99%以上。</li> <li>4. 依客戶需求開發產品。</li> <li>5. 提供產品設計及相關資訊，協助客戶提升競爭力。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資金不足，無法添購預算較高之設備。</li> <li>2. 高階材料取得因涉及國防機密，故取得有難度。</li> <li>3. 競爭者資金來源較豐沛。</li> <li>4. 客戶應價格無法配合時，本身對價格彈性較小。</li> </ol>
機會(Opportunity)	威脅(Threat)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 客戶間的口碑傳播為公司不段開發新客源。</li> <li>2. 可依客戶需求與客戶情況提供技術支援。</li> <li>3. 藉由產品穩定與良好形象，得以吸引更多配合廠商加入。</li> <li>4. 和競爭者在產品上有顯著差異。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中國大陸應價格低廉，較易吸引國外廠商前往採購。</li> <li>2. 競爭者以價搶單，企圖將相關工程自有化。</li> <li>3. 價格問題較無法配合客戶需求。</li> <li>4. 服務貿易的通過因兩岸人文差異過大，恐導致企業經營危機與機密漏洞。</li> </ol>

資料來源：研究者

又仁科技自 1999 年成立以來，產品在業界有著一定的知名度，並夾帶著交期穩定、品質優良、熱誠服務等多項優勢，但在對外的推廣與行銷確有明顯的不足，以身處科技產業的中小企業來說，又仁科

技所擁有的優勢足以讓該組織往更高端的領域發展，因此決定以又仁科技組織變革為主題，制定一套可確實執行的變革企劃。

研究者對又仁科技的 SWOT 分析之後觀察發現，雖然又仁科技在業界擁有口碑與知名度，但過了 15 個年頭卻仍然居於代工廠的位置，其主要問題為以下三點：

### **(1) 對於行銷概念的重度缺乏**

由於經營者創業的年代網路科技尚未發達，對於行銷與廣告的認知也停留在一般商品的層面，認為又仁科技這種以 B2B 為主的科技產業並不需要在廣告與行銷上投入多於資源，導致又仁科技在業務上遲遲無法拓展，缺少自行補抓新客戶的能力。

### **(2) 市場定位的不明確**

當前又仁科技的產品種類相當多樣，但缺乏主力商品，目標對象也太過廣泛，無法明確地鎖定消費者，這也造成了行銷手段遲遲無法導入，如能有明確的市場定位，對於組織的變革會有相當大的幫助。

### **(3) 組織架構鬆散，對於組織文化的傳達阻礙甚大**

組織文化的建立將有助於組織成員了解組織的核心價值，進而對績效有正面的影響，又仁科技現今的組織結構過於鬆散，分權不明確，不利於訊息的溝通，使組織無法達到最大的效能與效率。

## 參、又仁科技組織變革企畫內容

經過以上之分析，研究者決定以改善上述所提及之三大阻礙為企劃主軸，進行又仁科技之變革，運用：(1) 以網路行銷、口碑行銷、社群行銷，公關活動等方式，進行知名度的拓展 (2) 建立商品目錄，鎖定目標客群，建構獨立開發客戶之能力 (3)改造組織型態，充分建立組織文化以及溝通管道，本企劃將以上述 3 點為主軸，發展相關活動方案，協助又仁科技的組織變革，如下表 14 所示：

表 14 又仁科技組織變革企畫內容

企劃名稱	企畫內容	預期效果
行銷觀念導入	建構網站，產品 DM，將公司原本未使用之行銷工具導入公司營運。	透過網頁的架設，在業界拓展知名度，增加曝光率，同時提升顧客對公司產品了解。
重新市場定位	新增國際貿易部，主要內容為直接對國外廠商接洽，打破現今垂直整合的產業結構。	國貿部門的設立可將原本須透過上游廠商的部分轉為自我控制，如此一條龍式的營利方式可創造比原先更大的利潤。
組織架構重組	將原本鬆散效率低的組織架構重新編排，並加強組織文化的宣導，將組織的效率與效能最大化。	組織經過重新建構之後，可將原本組織鬆散，權責不明確，以及效能效率不彰的圈點改進，以達到提高產出的目的。

資料來源：研究者

## 第二節 又仁科技組織變革企畫執行內容

經過了上述對又仁科技所處環境的分析與評估並擬定變革企劃之後，由本節起進入企劃執行面，本節將依照前面章節所擬定的變革策略逐項執行，並配合實際執行內容輔助說明。

### 壹、行銷觀念導入

本項企劃目的在於將原本處於被動的經營模式轉為主動，由於又仁科技所經營之產品項目所鎖定之目標對象並非一般消費者，所以無法適用於使用一般的廣告方式，本企劃針對此點提出了兩項執行辦法：

#### (一) 公司網站設立

又仁科技自創業以來始終缺乏對外宣傳的窗口，在產業全面 E 化的現代，架構專屬網站成為不可或缺的一環，因此本企劃便以專屬網站的建構作為組織變革的第一步，藉由網站的設立，讓外界可以更快速的了解公司的相關資訊，諸如：組織文化、產品資訊、聯絡資訊等等，除了可以增加公司曝光率，重點在於藉由網站類的回

報功能，能夠隨時掌握顧客情況，以便隨時提供服務與支援，由以下圖及網站來輔助說明網頁內容與功能。

圖 11 實際執行網頁內容-1

## 1、網站版 LOGO



此為本企劃為架構網站而重新設計之又仁科技組織標誌，為配合網頁的精簡風格，故改變原本紅藍白之配色，調整為較為低調的紅灰配色，並加上下方「連接器專家」之標語，以凸顯又仁科技經營之核心價值。

圖 11 實際執行網頁內容-2

## 2、首頁配置

The image displays two versions of a website homepage layout. The top version features a dark navigation bar with a home icon, links for '關於我們' (About Us), '產品介紹' (Product Introduction), and '連絡我們' (Contact Us), and a search icon. The main content area includes a featured article for 'End Launch Connectors' with a detailed description and a 'MORE' button, followed by a '公司簡介' (Company Introduction) section. Below this are two columns of promotional text: '努力與真誠，值得您信賴的好伙伴 START NOW' and '完整專業及經驗充足的研發團隊 Customization'. The bottom version of the page features a similar navigation bar and a featured article for '3.5mm and 2.92mm NMD cable assemblies' with a 'MORE' button and navigation arrows. It also includes the same two columns of promotional text.

Home | 關於我們 | 產品介紹 | 連絡我們 | Search

### End Launch Connectors

Bo-Jiang's End Launch Connectors provide engineers who need the transmission between coaxial unit and printed circuit board, especial in the very high frequency board substrates such as Coplanar Waveguide (CPW) design. We offer wider range from SMA (26.5GHz) to 1.0mm (110GHz) connectors for designers.

MORE

### 公司簡介

又仁科技有限公司於88年10月18日經核准成立為有限公司，登記及實收資本額新台幣1,000仟元，主要營業項目為電子零組件製造(電纜線、接頭與線材組裝及加工)、資料軟體批發業、電子材料批發業、電子材料零售業、資料儲存及處理設備製造業、國際貿易業。

ALL POSTS + < >

努力與真誠，值得您信賴的好伙伴  
**START NOW**

公司能否提供適切合宜的服務，決定顧客對公司是否非常的滿意。顧客是否滿意，則關係著對又仁的支持以及又仁未來的繁榮與否。

完整專業及經驗充足的研發團隊  
**Customization**

從客戶的設計端開始，本公司的設計團隊就可以提供我們的人力、設備以及KNOW HOW等資源來幫助客戶縮短開發時程並減少客戶端資源的浪費。

Home | 關於我們 | 產品介紹 | 連絡我們 | Search

### 3.5mm and 2.92mm NMD cable assemblies

Bo-Jiang offers precision cable assemblies for Vector Network Analyzer (VNA) test ports. 3.5mm and 2.92mm NMD cable assemblies are available with 25in., 36in., and 48in. lengths for chooses.

MORE < >

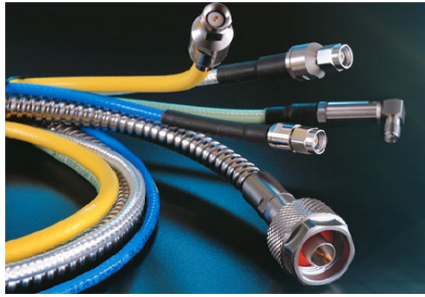
努力與真誠，值得您信賴的好伙伴  
**START NOW**

公司能否提供適切合宜的服務，決定顧客對公司是否非常的滿意。顧客是否滿意，則關係著對又仁的支持以及又仁未來的繁榮與否。

完整專業及經驗充足的研發團隊  
**Customization**

從客戶的設計端開始，本公司的設計團隊就可以提供我們的人力、設備以及KNOW HOW等資源來幫助客戶縮短開發時程並減少客戶端資源的浪費。





## Test & Measurement Cable Assemblies

EO-Jiang provides various Test & Measurement Cable Assemblies and Adaptors like N, SMA, 3.5mm, 2.92mm, 2.4mm, 1.85mm, and 1.0mm for different applications. These have very high performance (electrical and mechanical). They are ideal for aerospace, semi-conductor and military industries.

[MORE](#)

### 品質管控

秉持著為客戶提供良好產品的理念，確切落實品質把關的責任，品質部依性質細分為IQC、IPQC及FQC，從進料、製造到成品出貨前，均有專責單位嚴格控管產品品質。



### 努力與真誠，值得您信賴的好伙伴 START NOW

公司能否提供適切合宜的服務，決定顧客對公司是否非常的滿意。顧客是否滿意，則關係著對又仁的支持以及又仁未來的繁榮與否。



### 完整專業及經驗充足的研發團隊 Customization

從客戶的設計端開始，本公司的設計團隊就可以提供我們的人力、設備以及KNOW HOW等資源來幫助客戶縮短開發時程並減少客戶端資源的浪費。

以上三張圖為本企劃為又仁科技網站所設計之首頁，中央視窗為可動式設計，主要功能為展示產品完成圖，配合右方的公司簡介、理念大綱、使訪客能在第一時間對又仁科技有初步認識，上方的連結能夠方便訪客能夠輕易地找到所需的資訊，頁面下方則是說明又仁科技專業且誠摯的服務內容，整體設計以簡約大方為主軸。

圖 11 實際執行網頁內容-3

### 3、關於我們




在關於我們連結部分主要功用是對訪客詳盡的說明又仁科技的歷史與理念，除此之外，本企劃設計了「生產管理」、「服務宗旨」、「研發設計」等三個連結按鈕，逐條逐項的說明又仁科技在這三方面的做法與優勢。

圖 11 實際執行網頁內容-4


## 4、產品介紹

關於我們
產品介紹
連絡我們
Q




版權所有  
Copyright © 2007 BO-JIANG TECHNOLOGY CO., LTD. All Rights Reserved

BNC 系列




版權所有  
Copyright © 2007 BO-JIANG TECHNOLOGY CO., LTD. All Rights Reserved

FME 系列




版權所有  
Copyright © 2007 BO-JIANG TECHNOLOGY CO., LTD. All Rights Reserved

MMCX 系列




版權所有  
Copyright © 2007 BO-JIANG TECHNOLOGY CO., LTD. All Rights Reserved

N 系列



版權所有  
Copyright © 2007 BO-JIANG TECHNOLOGY CO., LTD. All Rights Reserved

SMA 系列



版權所有  
Copyright © 2007 BO-JIANG TECHNOLOGY CO., LTD. All Rights Reserved

TNC 系列

PRODUCT

BNC 系列

Home / PRODUCT / BNC 系列

**產品系列**

- BNC 系列
- FME 系列
- MMCX 系列
- N 系列
- SMA 系列
- TNC 系列

**BNC 1**



版權所有  
Copyright © 2007 BO-JIANG TECHNOLOGY CO., LTD. All Rights Reserved

**BNC R/A CRIMP PLUG**  
7011NR501  
編號種類: Connectors

系列: BNC  
性別: PLUG  
接合型態: CABLE, CRIMP  
外形: RIGHT ANGLE  
阻抗: 50  
線群接受端型式: 58/U, 58A/U, 58C/U

產品線圖
規格
其他資訊



產品系列

- BNC 系列
- FME 系列
- MMCX 系列
- N 系列
- SMA 系列
- TNC 系列

FME



FME CRIMP PLUG  
8011NS509

編號種類: Connectors  
 系列: FME  
 性別: PLUG  
 接合型態: CABLE, CRIMP  
 外形: STRAIGHT  
 阻抗: 50  
 線群接頭端型式: RG-174/U, 188A/U, 316/U, LMR-100

產品線圖

規格

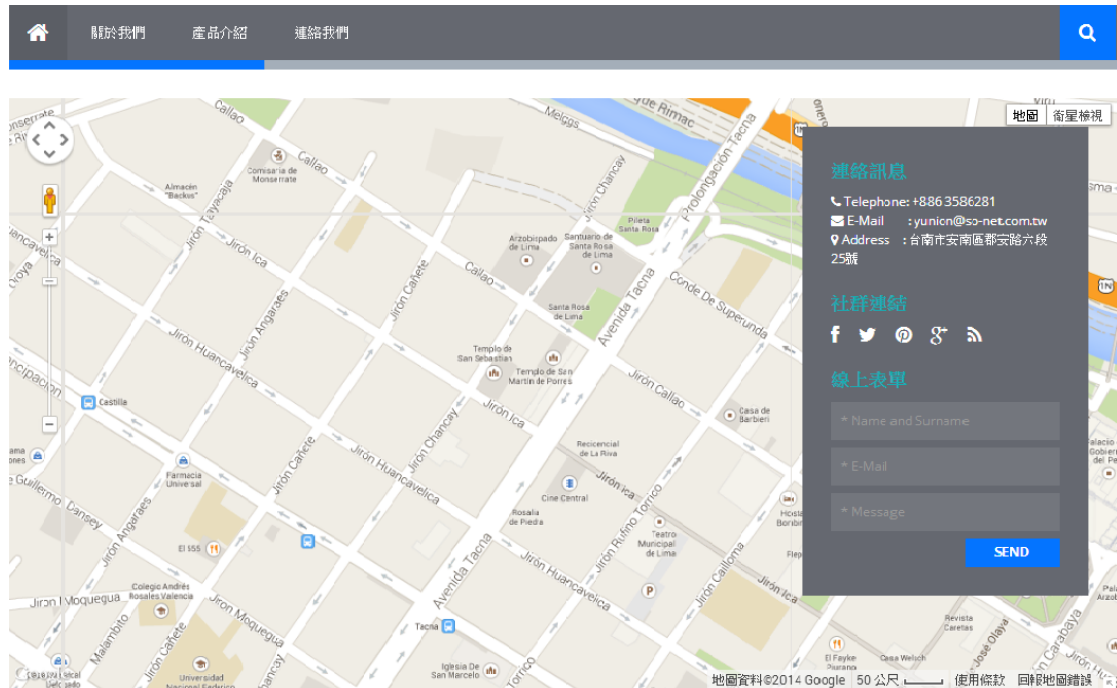
其他資訊



在產品介紹部分，本企劃將又仁科技的主要六大項產品目錄圖置與產品介紹頁首頁，在點入目錄圖之後再依型號、製程等作為分類依據，並附上詳盡的規格說明與產品線圖，幫助顧客在第一時間找到所需之產品與了解產品資訊。

圖 11 實際執行網頁內容-5

## 5、關於我們



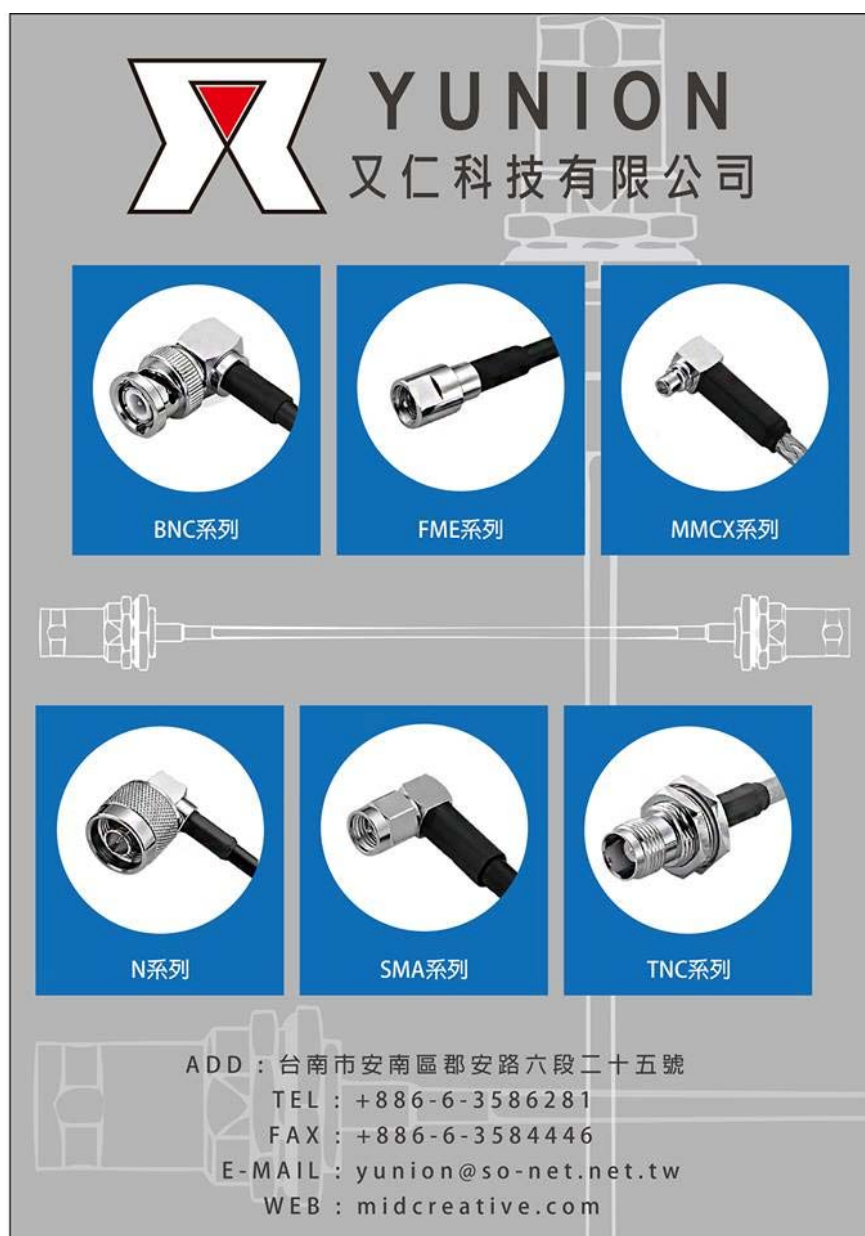
在「關於我們」的連結裡，本企劃如同一般商用網站，放上聯絡資料與公司地圖，使客戶能夠親自與又仁科技取得聯繫，線上表單部份則是因為牽扯到程式編輯，本企劃希望在未來能夠實際上線執行。

### (二) 設計相關展場 DM

又仁科技常有到各大電子展場參與展出的相關經驗，由於以往在經費上較不足，無法擁有獨立攤位往往都是將產品和其他廠商合併展出，導致客戶群無法明確辨認又仁科技之產品，展場 DM 的便是針對此一缺失而設計，讓客戶群能夠更輕易地了解又仁科技之產品與聯絡

方式等相關資訊，將比單純的名片有著更好的宣傳效果，如下圖所示。

圖 12 本企劃設計之展場專用 DM



資料來源：研究者

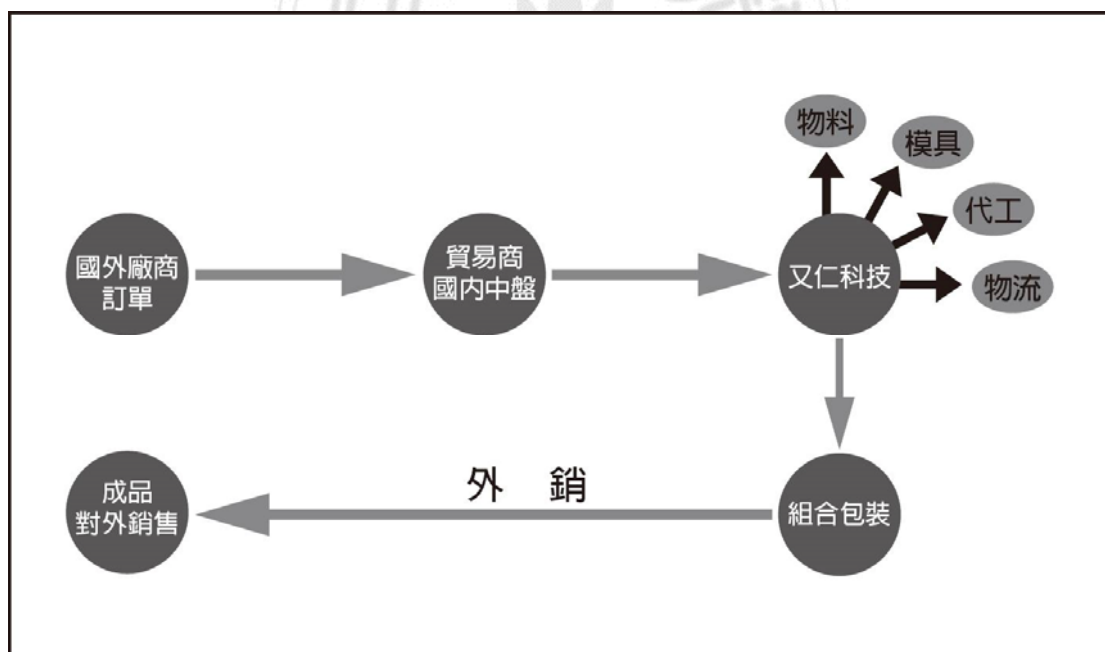
## 貳、市場重新定位

又仁科技當前的經營模式為透過貿易商向國外廠商接取訂單，根據訂單數量進行加工與設計(如下圖所示)，此一經營模式的優點在於



能夠將重心置於產品的加工技術尚且訂單來源穩定，並可縮減人事成本等相關經費，但穩定的經營型態所伴隨而來的缺點則是，公司在外界的定義始終只是代工廠階級，雖然又仁科技所擁有之技術已遠遠超過一般以 OEM 為主的代工廠，但由於核心業務的關係，導致無法擺脫代工廠的市場定位，因此本企劃將為公司設立國貿部，將又仁科技重新地位為“具備自主生產能力的貿易商”，以期增加客戶與利潤，如下圖 12 所示：

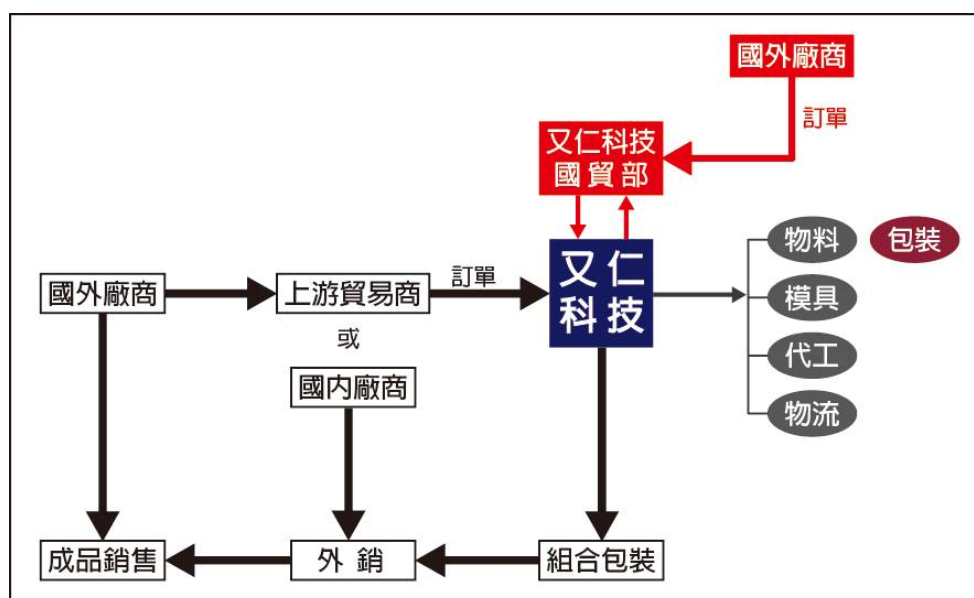
圖 13 又仁科技現行之整合關係圖



資料來源：研究者

上圖為又仁科技現行與配合廠商之關係圖，由圖可以明顯看出，按照此經營模式，又仁科技自身能掌控的資源僅限於代工部分，接單部分必須透過其他配合貿易商，銷售部分則必須交給產品製造商，導致又仁科技的市場定位自成立裡來始終停留在代工階段，因此本企劃認為，國貿部門的設立將可改變現有之經營模式，除了保留原本的配合廠商外，自身也能具備開拓新客戶之能力，如下圖所示：

圖 14 本企劃改良之整合關係圖



資料來源：研究者

在本企劃為又仁科技設立國貿部之後，在新的廠商關係圖上可以明顯看出，新的配合模式除了可以保有原本和配合廠商之間的獲利型態，重點在於，設立國貿部門之後，又仁科技便有了自主對外接單的能力，同時又仁科技原本就擁有掌控物料、物流、模具、代工等下游步驟的能力，如今自身有了國貿部能夠掌握對外接單的業務之後，又仁科技在外界的形象將不在只是代工廠，而是提升為具備生產線與提



供專業技術的貿易商，此舉對於又仁科技提升對外形象以及增加自身業績將有莫大的幫助。

### 參、組織架構重組

呈上所述，又仁科技當前的組織架構相當鬆散且不合常理，不嚴謹的組織架構導致在組織文化的傳達以及工作的設計與分配都表現得不盡理想，因此本企畫在執行上欲將現有的組織結構進行調整，說明如下圖 14 所示。

圖 15 又仁科技之現行組織結構圖

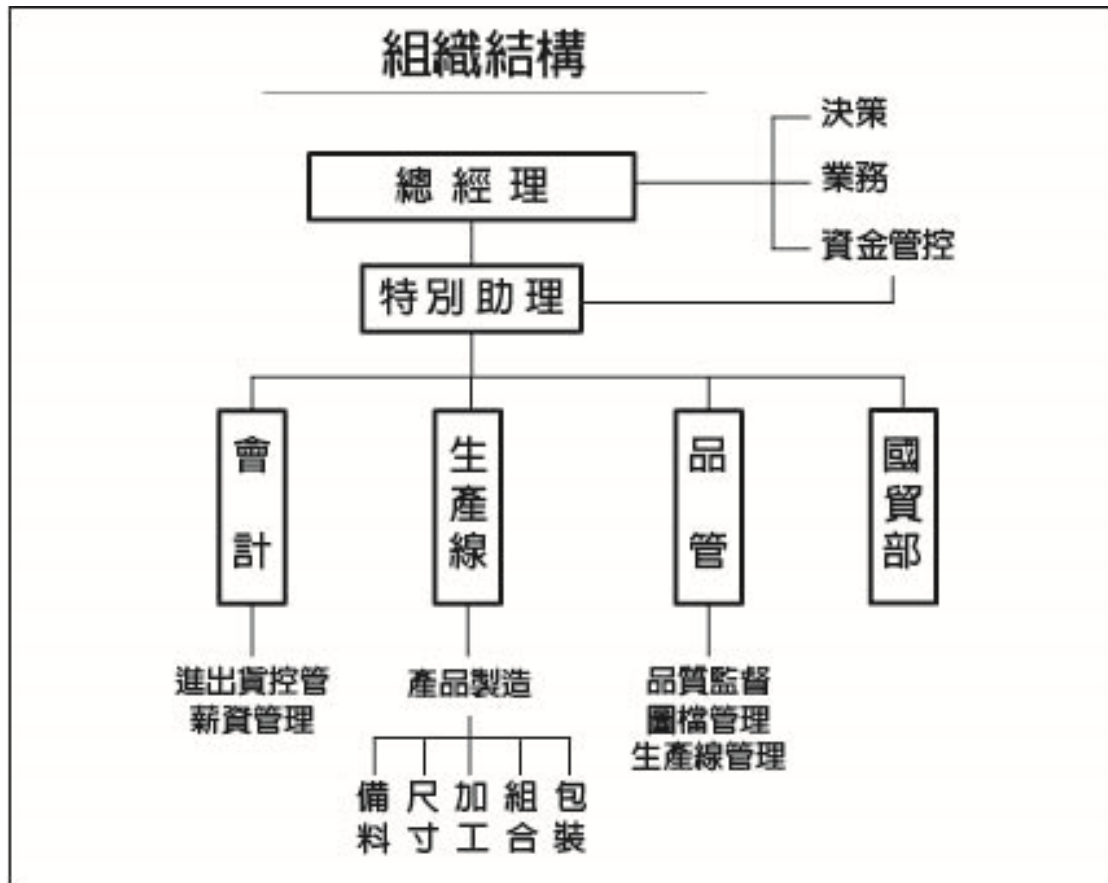


資料來源：研究者

由以上又仁科技的現行組織架構圖可以看出，此組織結構不但鬆散解違背常理，如此的組織架構除了在工作設計上有嚴重疏失之外，在組織文化的推廣與傳達上更有著相當大的阻礙，依現行之組織架構，組織將無法落實組織文化的傳達亦無法為組織成員建立願景，在工作設計與調度上也隨著管理者任意調度，沒有所謂的「分權」與「賦權」之概念，由此可知，現行之組織架構並非企業組織所應當，而較

類似於單純製造的工廠，針對以上所提之缺失，本企畫為又仁科技的組織架構進行重新編排，以期達到落實組織文化傳達與充分利用公司資源達成組織目標等要項，如下圖所示：

圖 16 本企劃改良之組織結構圖



資料來源：研究者

以上為本企劃為又仁科技所重新設計之組織結構，首先，對於原本權責不清的架構進行重新整理，將原本高塔式的組織結構調整為扁平式架構，此做為之目的在於，管理者能將權力下放至各部門，落實專業分工，各部門各司其職，以提升工作效率，此組織架構調整並配合又仁科技現有之人員編成，依照原本人員之專長進行調度，讓人員

能夠立即適應新編成之組織結構，節省訓練成本，人員在接到管理者指令之後能夠迅速且有效地做出反應，在工作的效率與效能上將能明顯地做出提升。



### 第三節 又仁科技組織變革企劃之預估與執行成效

本節將會對於上述所提之變革方案進行執行成效說明，承上所述，本企畫的三大重點改革部分為：1.行銷觀念導入、2.市場重新定位、3.組織架構重組，礙於經費與內部問題，當前的執行面只有 1 與 3 的企劃部分，以下將會以當前線上以執行企劃之成效來進行成果報告。

#### 壹、「行銷觀念導入」之執行效果

在「行銷觀念導入」之執行部分為網頁與展場 DM 設計，但因展場 DM 部分是針對相關展覽時使用，在本企劃撰寫期間並無相關展覽，故在此先將網頁建構的實際執行部分進行成效檢驗與匯報。

根據比較以下又仁科技 2013 年 1~2 月與 3~4 月之財務報表與 2014 年同時期之財務報表可以明顯看出，在 2014 年三月網站建立並實際上線之後，不管是客戶數量與營業額都有明顯的成長，且 2014 年營業額較網站未實際上線前成長了 1247709 元之多，除了原先只透過同業間口耳相傳而來的客戶群之外，也增加了許多因為網站資訊而來的新客戶，由此可證，本企劃所建議導入之行銷觀念，對於中小企業的營運有著一定的影響力。

表 15 又仁科技 2013~2014 年 1~4 月營業損益表

年份	2013 年	2014 年
1~2 月營業額	1765000 元	1756131 元
3~4 月營業額	1755130 元	3003840 元

資料來源：研究者

## 貳、「組織架構重組」之執行效果

「組織架構重組」之執行部分為調整又仁科技之現有組織組成型態，如同上一節本企劃所建議之組織型態轉換，在本部分因無報表類文件可供參考，只能依研究者所親身觀察之經驗來做成效報告。

### 二、效果評估

由於又仁科技現行之訂單來源多屬於國內上游廠商，據研究者觀察配合廠商的經營模式後發現，配合廠商的主要獲利來源為賺取國際貿易之間的價差，將重點置於貿易方面，自身並無開發與生產能力，又仁科技則反之，自身已具備產房與生產線，唯獨貿易層面較為薄弱，本企劃所建議的成立國貿部門，便能修補又仁科技當下的缺陷，並同時掌握國內與國外的獲利來源。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

本企劃將中小企業的變革策略分為三大項逐步執行，並藉由月營業額來證明本企劃所建議之作法在實務上確實可行且有著顯著的成績，由此得證，本企劃所建議之變革方式對又仁科技而言，是有效的，由於本企劃之首要目的為改善研究者家族企業之營運狀況，故研究者在規畫與執行時有著極大的資源調度權，因此可將企畫執行時人員所帶來的影響減至最低，但仍然無法證明本企劃之變革方式是否能套用到其他相似之中小企業。

隨著時代進步，企業經營勢必得將變革行動列入組織的重點事項，再者，中小企業在資金與資源的調度上始終無法與大型企業相抗衡，因此變革活動必須分階段進行，以本企劃為例，在充分了解組織所處的內外部環境後，首先針對組織所缺乏之部分進行補強或塑造，如同本企劃的第一與第三點，導入行銷觀念與組織架構調整，如此能在使用最少資源的情況下，使組織在運作上能夠更為精進，接著再依組織現況調整經營結構，至此所有變革方案都是以節省資源與成本做為出發點。

在本企劃為又仁科技所設計的一系列變革計劃都確實執行並有成效之後，會持續對又仁科技進行觀察與評估，並持續往後的變革策略，其層面將更為廣泛，例如：隨著不斷增加的客戶群該如何提升自身產能，或是如何在研發與人員紅利上分配盈餘等方面的課題，都將是本企劃未來在執行上所需面對的挑戰。

## 第二節 相關建議

本企劃從資料蒐集、分析到實際執行花費了相當多的時間與資源，在一個始終以傳統觀念在經營的產業裡要執行變革企劃是十分不易的一件事，自籌備到執行都面臨了許多限制，首先，在籌備階段必須先說服上一輩的經營者們，讓長期處於安逸的長輩接受新式的經營方式，在此階段須以理論搭配實務來對上位的經營者進行說服，務必使他們能夠了解變革對於企業經營的重要性，在執行部分除了最直接的經費問題之外，同時也面臨相關資料的取得限制，由於研究對象是中小企業，本身所能掌握之資源與資訊並不多，必須透過合作廠商之間的配合才能使企畫內容能夠順利執行，對於其他以相關題目為主題的研究者，本企劃建議在分析階段時，須充分了解研究對象的特性與周遭所有能夠掌握的資源，例如：組織風氣、經營者性格、可運用資金、人脈、等等，才能因研究對象的不同而設計出適用於該研究對象的執

行方案，在實務上的操作與一般學術論文最大的不同之處在於，實務上的成效皆以損益為主，因此必須謹慎且詳細的規劃，才能使企劃發揮最大效果，此外，研究者認為，中小企業的轉型過程如能透過同業間的彼此合作，方能事半功倍，為彼此創造更大的收益與永續生存。





## 參考書目

### 一、中文部分

王乙蓉(1977)，〈台灣中小企業發展與成長〉，國立台南高商會計事務科：未出版論文。

北區中小企業研訓中心(2001)，《2001年中小企業需求調查報告》，經濟部中小企業處委託。

林裕昌(2005)，〈以組織變革復甦企業之階段性任務分析-以和泰汽車之組織變革為例〉，國立成功大學：企業管理所謂出版碩士論文。

林淑芬(2002)，〈公司股權結構、董事會組成結構以及財務政策與公司經營績效關係之研究〉，未出版碩士論文。

林清河、吳萬益(2000)。《企業研究方法》，台北：萬泰。

李宜萍(2005)，〈統一鴻海向台塑取經〉，《管理雜誌》，第375期，2005年9月。

呂英澤(2002)，〈影響台灣中小企業資訊系統建置之關鍵因素探討〉，成功大學：未出版碩士論文。

洪敏俐；趙滿鈴；鄭啟川(2008)。《TBSA 商務企劃能力》。TBSA 台灣商務企劃協會。

黃治蘋(2008)。《廣告企劃》。台北：早安財經文化。

黃翊竹(2002)。〈公司特性、現金股利與現金流量投資報酬率關係之研究〉，未出版碩士論文。

黃蕙萍(1999)，〈上市公司用敷生性金融商品避險動機與行為之研究〉，成功大學：未出版碩士論文。

徐聯恩(1996)，〈企業變革新論專欄〉，《世界經理文摘》，121~125期。

郭怡紋(2001)，〈產業之不確定因素對供應鏈管理策略與其績效影響之研究〉，私立淡江大學資訊管理學系：未出版碩士論文。

莊瑞騰(2002)，〈中小企業成長與資金籌措運用之探討〉，國立東華大學企業管理研究所：未出版碩士論文。

陳宏；邱昌其(2002)，《企業管理 100 重要觀念》。台北：頂茂。

陳盈汎(1998)，〈組織學習能力、社會資本、知識創造對中小企業創新績效之實證研究〉，逢甲大學企業管理研究所：未出版碩士論文。

張文殊(2008)，〈揭露金融商品資訊程度與企業管理能力之關聯性分析〉，國立高雄應用科技大學金融資訊研究所：未出版碩士論文。

劉以德(1999)，〈企業營運績效、財務槓桿與研究發展費用之關聯性研究(以塾子業為例)〉，未出版碩士論文。

戴國良(2005)，《整合行銷傳播》。台北：五南。

盧婉甄(2000)，〈台灣電子業使用衍生性金融商品避險之研究〉，大葉大學企業管理系：未出版碩士論文。

經濟部中小企業處(2001)，《中小企業白皮書》。

## 網頁資料

維基百科，組織成長階段，上網日期：102/8/25，  
網址：<https://www.ashleymadison.com/app/public/index.p>

經濟部中小企業處，上網日期：102/8/25，  
網址：<http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>

工研院 IEK ITIS 計畫，上網日期：102/9/10，  
網址：<https://www.itri.org.tw/chi/iek/p11.asp>

MBA 智庫百科，上網日期：102/9/10，

網址：<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/ODM>

臺灣經濟金融月刊第四十四卷第一期，上網日期：102/9/13，  
網址：<http://www.globalpes.com/Crossstrait/TJSME.htm>

台灣經濟研究月刊，第二十四卷第六期，上網日期：102/9/13，  
網址：<http://www.globalpes.com/new/hightechandSME.htm>

台灣中小企業所面臨的瓶頸及解決之道，上網日期：102/9/25，  
網址：<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/TE/090/TE-C-090-082.htm>

關於台灣的中小企業，上網日期：102/9/30，  
網址：<http://punk.tw/2010/11/29/%e9%97%9c%e6%96%bc%e5%8f%b0%e7%81%a3%e7%9a%84%e4%b8%ad%e5%b0%8f%e4%bc%81%e6%a5%ad/>

中小企業如何在競爭中“亮劍”突圍，上網日期：102/9/30，  
網址：<http://info.0800000601.com/qygl/504.shtml>

天空部落：中小企業適合什麼類型的廣告宣傳形式？，上網日期：102/10/9，  
網址：<http://blog.yam.com/nhfbgt/article/41255868>

台灣綜合研究院：中小企業，上網日期：102/10/10，  
網址：<http://www.tri.org.tw/ceo/>

台灣中小企業之研究：社會學的剖析角度(涂一卿)，上網日期：102/10/13，  
網址：<http://mypaper.pchome.com.tw/tuiching/post/1320814315>

## 二、英文部分

Boyle, R. D, and Desai, H, B.(1991). “Turnaround Strategies for Small Firms”, *Journal of Small Business Management*,29(3),pp.33-42.

Duncen, R.(1979). “WHAT is Right Organization Structure?” Decision Tree Analysis Provides the Answer, *Organizational Dynamic*,7(3),pp.59-79.

Griffin, R.(2005). *Management*(8ed). Boston: Houghton Mifflin.

Haire, R.,M(1959).*Modern Organizational Theory*. N.Y.: John Wiley and Sonainc.

Hofer, C.W.(1978). ”Turnaround Strategies” ,*Journal of Business Strategy*, 1(1),pp.19-31.

Kotler, R.(2003). *Marketing Management*(11ed). N.J: Prentice-Hall.

Proter, A., A. Roper, T. Mason, F. Rossine, J. Bank, and B. Wiederholt, (1991).*Forecasting and Management of Technology*, N.Y.: John Wiley and Sons, Inc., pp. 94-97,and p.214.

Porter ,L., E. Laeler. (1968). *Manageril Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Irwin.

Van de Ven, J. and Poole L.(1980). “Explaining Development and Change in Organizations” ,*Academy of Management Review*,20.13,pp.510-540.

Vail, p.(1989). *Managing as A Performance Art: New Ideas for A World of Chaotic Change*, S.F.: Jossey-Bass.

Weihrich, H. (1982),. “The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis.” *Long Range Planning*, 15(2),pp.52-64.