2

競爭力、策略與生產力

學習目標

- **LO2.1** 列舉企業組織競爭的數個方式。
- **LO2.2** 列舉公司競爭力不佳的數個原因。
- **LO2.3** 定義「使命」與「策略」，並說明其重要性。
- **LO2.4** 討論並比較組織策略與作業策略，進而說明連結兩者的重要性。
- **LO2.5** 描述並舉例說明以時間為基礎的策略。
- **LO2.6** 定義「生產力」，並說明其對於組織與國家的重要性。
- **LO2.7** 列舉影響生產力的原因。

章節大綱

2.1 **導論**

2.2 **競爭力**
為何有些組織會失敗？

2.3 **使命與策略**
策略與戰術
策略形成
供應鏈策略
永續性策略
全球化策略

2.4 **作業策略**
策略性作業管理決策領域
品質策略與時間策略

2.5 **組織策略對作業管理的意涵**

2.6 **將策略轉換成行動：平衡計分卡**

2.7 **生產力**
計算生產力
服務業的生產力
影響生產力的因素
改善生產力

個案 1：家庭式餅乾店
個案 2：再度探討 Hazel 個案
個案 3：「你的花園手套」
個案 4：環保服裝品牌—— Girlfriend Collective
個案 5：光寶的「營運金三角」策略
個案 6：台積電——專業晶圓代工先驅者
個案 7：豐田汽車——全球化的因應策略
個案 8：豐田汽車新戰略——朝電動車市場大步邁進
個案 9：中衛醫材破壞性創新策略——將高品質醫療耗材重塑時尚形象

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



IgorPHOTOsrg/Shutterstock

競爭無情

這是一場名之為競爭的比賽，而全球就是整個競技場。懂得門道的人將會取得成功，不懂的人則註定失敗。可別以為競爭只存在於不同的公司之間；當一家公司擁有數個生產相同商品或服務的工廠或部門，有時不難發現內部彼此之間也在相互競爭。當競爭者（外部公司或者自家其他工廠部門）能夠更快速生產更好、更便宜的產品時，表現較差的一方麻煩就大了。如果管理者無法扭轉頹勢，後果往往不是裁員就是停工。那麼，關鍵因素何在？更佳的品質、更高的生產力、更低的成本，以及迅速回應顧客需求的能力，其重要性更勝以往，而門檻卻愈來愈高。企業組織需要發展扎實穩當的策略，以便因應這些問題與挑戰。

本章討論競爭力、策略與生產力，三者獨立卻又彼此相關，對企業組織而言是非常重要的議題。競爭力指的是在市場中，相較於其他提供類似產品或服務的組織所具有的效率。作業與行銷對組織的競爭力會產生重要的影響。策略指的是組織決定如何追求目標的計畫，作業策略為其中極重要的一環。生產力則與有效地運用資源相關，是最能直接影響競爭力的因素。作業管理主要即在於探討生產力的議題。

2.1 導論

在本章中，將介紹各種不同的競爭方式，以及為何有些公司能夠脫穎而出。另外，也將介紹有效的策略如何造就一個有競爭力的組織，以及何謂生產力，其為何重要？組織又該如何改善生產力？

2.2 競爭力

L02.1

競爭力：組織相對於其他類似組織在滿足顧客需求方面的能力。

公司必須具備競爭力，才能在市場銷售其商品與服務，因此，**競爭力 (competitiveness)** 是決定一家公司成敗的重要因素。

企業組織藉由結合價格、運輸時間、產品和服務的差異性來與其他企業組織競爭。行銷在許多面向影響著競爭力，包括確認消費者需求、訂價與品質、廣告與促銷。

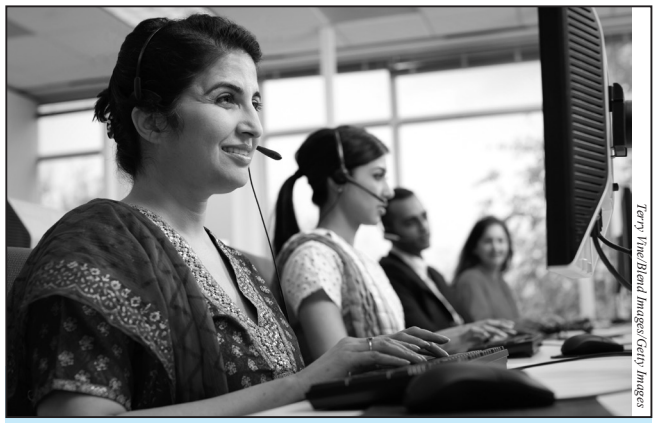
1. **確認消費者需求：**這是組織在決策流程中的基本要件，也是競爭力的核心。在理想的狀態下，組織所提供的商品與／或服務能完全契合顧客的需求。
2. **訂價與品質：**通常是影響消費者購買的關鍵因素。了解顧客在產品價格與其他面向（如品質）之間所做的權衡取捨決策是相當重要的。
3. **廣告與促銷：**組織將產品或服務的特色傳遞給潛在顧客，並吸引買家興趣的方法。

作業透過產品與服務的設計、成本、地點、品質、回應時間、彈性、存貨與供應鏈管理，以及服務來影響競爭力，而上述的許多論點是相互關聯的。

1. **產品與服務的設計：**反映公司為達到財務資源、作業能力、供應鏈生產力與

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

消費者需求之間的契合，而在許多方面的共同努力。產品或服務獨樹一格的特色，也是顧客購買決策的關鍵因素。另外，其他影響決策的關鍵因素包括**創新**，以及新產品與服務**上市的時間**。


Terry Vine/Blend Images/Getty Images

印度營運商在新德里郊區古爾岡 (Gurgaon) 成立 Quatro 客服中心。公司充分利用通訊和軟體的優勢來支援境外外包以壓低成本。這個行業在印度已經提供超過 100 萬個就業機會。

2. 組織的**生產成本**：是影響訂價決策與利潤的關鍵變數，因此降低成本是企業組織持續努力的目標。**生產力**（稍後將在本章進行討論）是決定成本的重要因素，具有較高生產力的組織將比競爭者更擁有成本上的競爭優勢。公司可以透過外包來達到降低成本、提高生產力，或提供更好品質的目標。
3. **地點**：是顧客考量價格與便利性的重要因素。設廠地點靠近原料來源即能獲致較低的投入成本；而靠近市場的設廠地點則能降低運輸成本，並加快配送時間。便利的地點對零售業而言尤其重要。
4. **品質**：通常是指原物料、工作人員、設計與服務。消費者會依據產品或服務能否滿足其預期目標而做為品質的評斷。如果公司提供的產品或服務品質較競爭者高，顧客通常願意支付更高的金額來購買。
5. **快速回應**：也可視為一種競爭優勢。使新產品或改良後的產品或服務快速上市是一種快速回應的方法；另一種則是在顧客下訂單後，迅速將產品與服務送達。此外，明快地處理顧客抱怨也算是快速回應。
6. **彈性**：指面對改變的反應能力。改變是指產品或服務設計特性的轉換、顧客需求量的改變，以及組織所提供的產品與服務之結合。高度彈性是企業處於變動環境中的一項競爭優勢。
7. **存貨管理**：若能有效地達到商品供應與需求之間的平衡，存貨管理將成為公司的競爭優勢之一。
8. **供應鏈管理**：包括內部與外部作業（買家與供應商）的協調，透過這個系統達到及時與符合成本效益的商品運送。
9. **服務**：包含顧客認為具有附加價值的售後活動（例如，遞送、組裝、維修與技術支援），或是過程中付出的額外關心（例如，禮貌、持續提供顧客新知，以及注意小細節）。**服務品質**是企業間區別的關鍵因素，也是支援企業發展的動力。當顧客對企業的服務品質評等較競爭對手為高時，企業更易獲利，而且其市場版圖將快速成長。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

10. **管理者與員工：**是組織的核心和靈魂，如果工作稱職且受到激勵，則其技能與創意將可提供組織顯著的競爭優勢。電話應對是一項常被忽略的技巧。處理抱怨或詢問來電的方式，可能會產生正面或負面的影響。倘若接電話者態度魯莽、幫不上忙，就會產生負面印象。相反地，如果能迅速且愉快地處理來電，將可以產生正面印象，這儼然也是一項競爭優勢。

為何有些組織會失敗？

LO2.2

組織失敗或績效不佳有許多不同的原因，了解原因將有助於管理者避免重蹈覆轍。主要的原因如下：

1. 忽視作業策略。
2. 無法掌握優勢與機會，並且（或是）對於競爭威脅缺乏認知。
3. 過度重視短期財務績效，而犧牲產品研發。
4. 過度重視產品與服務設計，而忽略製程設計與改善。
5. 忽視資本與人力資源的投資。
6. 在不同的職能領域中，未能建立良好的內部溝通與合作關係。
7. 未能考量顧客的需求。

競爭的致勝之道在於掌握顧客的需求，並且致力於符合（甚至超過）顧客的期望。有兩項基本議題必須納入考量：第一，顧客需要什麼？（前述企業組織競爭的方式中，哪些項目對顧客而言很重要？）第二，滿足顧客需求的最佳方式為何？

對每位重要顧客或目標市場而言，作業活動必須與行銷配合，以獲得各個項目中相對重要的資訊。

了解競爭議題，將對管理者發展成功的策略有所助益。

著作權所有 侵害必究

2.3 使命與策略

LO2.3

組織的**使命 (mission)**即為組織存在的理由，透過**使命聲明 (mission statement)**來陳述組織的目標。對一個企業組織而言，使命聲明應該要能回答「我們所處的企業為何？」。使命隨組織的不同而有所差異，端賴企業本質而定。表 2.1 提供一些使命聲明的實例。

使命：組織存在的理由。

使命聲明：陳述組織的目標。

表 2.1
公司使命聲明的實例

微軟	協助全世界的人們和企業實現潛能。
威訊 (Verizon)	協助人際或企業間的彼此溝通。
星巴克	啟發並培育人文精神，亦即人、咖啡和社區三者合而為一。
美國教育部 (U.S. Dept. of Education)	促進學生成就並預備全球競爭力，推動優質教育及確保平等的機會。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

閱讀素材

亞馬遜在客戶服務方面名列前茅

亞馬遜在 2018 年《富比士》(*Forbes*) 雜誌所做的客戶服務評比中，名列第四。雖然大部分亞馬遜的顧客從未與其員工交談，當錯誤產生時，亞馬遜卻很擅長處理這些問題。其中一個案例是，某位紐澤西婦人收到她所訂購「像新的」筆記本，但發現卻並不是新的——因為工作表已被填寫。她向商家投訴卻未得到回應，然後她就向亞馬遜投訴。雖然她是付錢給商家而非亞馬遜，但是她得到了亞馬遜的退款金額，且並未要求她歸還筆記本。

亞馬遜將其顧客服務視為強化顧客經驗的方法，並藉此辨識商家的潛在問題。實際上，如果商家的訂單問題超過 1%，就會被下架。

資料來源：*Forbes*, July 2018.

使命聲明是組織**目標 (goal)** 的基礎，而組織目標則提供更多使命的細節與範疇。使命及目標通常與組織希望社會大眾、員工、供應商及顧客如何評價組織有關。組織目標是組織策略發展的基石，而組織策略則為組織內各功能單位策略與戰術的基礎。



亞馬遜的服務使其銷售額呈兩位數成長。亞馬遜開始主要城市當日送達的服務、推出環保簡易包裝方案，並收購了免運費的先驅——線上零售商 Zappos.com 以擴展其服務範圍。

組織策略非常重要，因為可以為公司的功能單位提供正確的方向、對準的目標與策略。此外，**策略 (strategy)** 也是一個組織成功或失敗的主要原因。

三個基本的企業策略為：

- 低成本。
- 快速回應能力。
- 與競爭對手的差異化。

目標：提供更多使命的細節與範疇。

策略：為達成組織目標的計畫。

回應能力與面對變化需求的應對能力相關。差異性可依據產品或服務的特點、品質、信譽或顧客服務來鑑別。有些組織只專注於單一策略，而有些組織則運用一個綜合的策略組合。亞馬遜 (Amazon.com) 就是運用多重策略的例子，不僅提供低成本、快速、可靠的交付，也擅長顧客服務。

策略與戰術

若將目標視為目的地，那麼策略就是抵達目的地的地圖。策略提供決策制定的焦點。一般而言，與整個組織有關的整體策略即稱為組織策略 (organizational strategy)。另外，也有與組織各個功能領域相關的功能策略 (functional strategy)。

著作權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

戰術：為達成策略所採取的方法與行動。

功能策略應該支援組織的整體策略，就如同組織策略應該支援組織的目標與使命。

戰術 (tactics) 是指為達成策略所採取的方法與行動。戰術比策略更為明確，並且提供完成實際作業的方向與指引，而組織中又以實際作業最需要明確與詳盡的計畫和決策。戰術可以視為流程中「如何做」的部分（例如，如何依循策略地圖抵達目的地），而作業則可視為流程中「執行」的部分。本書絕大部分是在討論戰術性作業。

從使命到實際作業之間存在著明顯的等級關係，如圖 2.1 所示。以下是一個簡單的例題，有助於透視此等級特性。

究竟是策略、戰術或作業議題？

有時候相同的議題可能適用於全部三個層面。然而，最關鍵的差異在於時間長短。從策略的觀點而言，通常攸關企業長期的發展；而就戰術及作業的觀點，時間則較短。事實上，作業上的時間通常是以天數來衡量。

例題 1

Rita 是住在南加州的高中生。她想要在企業任職、有一份好的工作，並賺取足夠的收入以享受舒適的生活。

要達成這個目標的可能方案如下：

使命：享受舒適的生活。

目標：成功的事業、優渥的收入。

策略：接受大學教育。

戰術：選擇大學與科系，並決定如何籌措大學學費。

作業：註冊、購書、選課、研習。

組織可能有以下數種不同的策略選擇：

低成本：將作業外包給人工成本低廉的第三世界國家。

以規模為基礎的策略：採用資本密集的生產方式，來達到較高的產出量及較低的單位成本。

獨特性：專注於有限的產品線或限定的服務內容，以達到較高的品質。

新穎性：專注於創新，以創造新產品或服務。

彈性作業：專注於快速回應和客製化。

高品質：專注於達到比競爭對手更高的品質水準。

服務：專注於服務的不同層面（如有助益的、有禮貌的、可靠的服務等）。

永續性：著重在對環境友善以及能源有效率的作業。

大部分的企業組織開始認知到，永續性策略的優點不僅顯現在經濟層面上，藉由宣告對永續性的努力以及展現其成果，也達到宣傳效益的目的。

有時候組織會結合兩種上述的策略或更多其他的方式來構成策略。然而，除

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

非策略的規劃夠詳細謹慎，否則不免有失焦或無法獲取任何優勢的風險。一般而言，策略的形成必須將組織的競爭方式與其特有優勢和劣勢的評估一併納入考量，才能充分運用組織的**核心能力 (core competency)**，組織藉由這些特別屬性或能力以確保競爭優勢。

最有效能的組織是根據顧客需求及競爭型態來發展其核心能力。行銷與作業活動須緊密結合，並運用作業能力來滿足顧客需求。分析競爭對手的競爭能力之所以重要，有幾種原因。舉例而言，如果競爭者可以提供高品質的產品，那麼高品質就成為企業競爭的底線。然而，品質表現若僅與競爭對手並駕齊驅，通常並不足以贏得市場占有率。企業必須超越競爭者的品質水準或在其他方面有更優秀的表現，例如，快速交貨或售後服務，始能搶占市場優勢。舉例來說，沃爾瑪的競爭優勢即包含公司本身有非常成功的供應鏈管理。

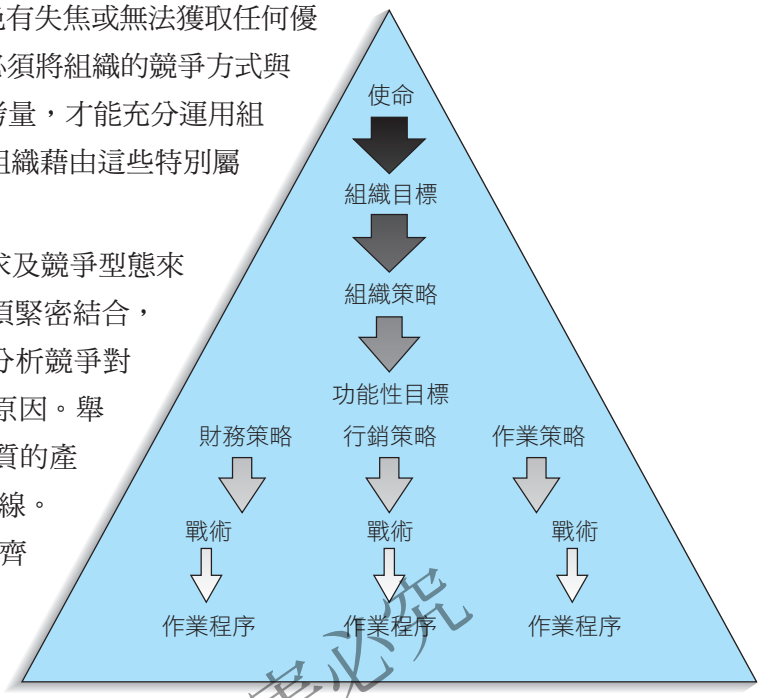


圖 2.1
組織中的規劃與決策制定具有等級關係

核心能力：組織所擁有的特別屬性或能力以確保競爭優勢。

為了使企業更具效能，制定公司策略時必須結合本身的核心能力。表 2.2 列舉一些策略以及成功運用這些策略的企業。

表 2.2
作業策略的範例

組織策略	作業策略	公司或服務的例子
低價	低成本	美國的第一級郵件、沃爾瑪、西南航空 (Southwest Airlines)
回應性	快速回應	麥當勞、快遞郵件 (Express Mail)、UPS、聯邦快遞 (FedEx)、Uber、來福車 (Lyft)、Gruhub 外送、一小時快速沖印
	準時交貨	達美樂披薩、聯邦快遞
差異化：高品質	高績效的設計與高品質的流程	Sony、Samsung 及 LG 電視、Lexus 汽車、迪士尼樂園、五星級餐廳或旅館
	一致的品質	可口可樂、百事可樂、柯達、全錄、摩托羅拉電力
差異化：新穎性	創新	3M、蘋果、谷歌 (Google)
差異化：多樣性	彈性	漢堡王 (Burger King)（「我選我味」個人化漢堡）、醫院急診室
	數量	麥當勞（「巴士也歡迎」）、Toyota、超級市場（增設結帳處）
差異化：服務	優越的顧客服務	迪士尼樂園、亞馬遜、IBM、Nordstrom、Von Maur 奢侈品百貨連鎖
差異化：地點	便利性	超級市場、乾洗店、百貨公司、服務站、銀行、自動提款機

著作權所有，侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

策略形成

策略形成對策略施行的成功與否有決定性的影響，沃爾瑪由在日本展店的實務中體認這個道理。雖然沃爾瑪以提供低價商品的口碑在各國開疆闢土、每戰必捷；然而對日本消費者來說，低價卻會聯想到品質不佳，迫使沃爾瑪重新檢討在日本所用的策略。當惠普 (Hewlett-Packard, HP) 以 190 億美元併購康柏 (Compaq) 時，許多人都認為惠普犯了策略上的錯誤，在併購康柏之後其電腦市占率不增反減。再舉另一個例子，美國汽車業者於 2000 年代初期，針對一部分轎車與休旅車提供消費者購車折扣，雖然此項策略剝奪了部分車輛的銷售利潤，但顧客也因受優惠吸引而消費，使公司免於面臨市占率流失的危機。

另一方面，皮包製造商 Coach 成功地轉換長期策略，藉由開發新產品來擴充市場。Coach 長期以耐用皮製商品聞名市場，相對地，也使女性顧客對其商品的既定印象停留在只需擁有一、兩件即可。藉由推廣「不同場合要搭配不同手提包，如宴會包、托特包、手拿包、錢包等」的觀點，以及推出多種流行款式和色系的產品，Coach 成功開創新市場。

為了形成一個有效的策略，高階管理者應將組織的核心能力納入考量，並且必須掃描環境。他們必須確認競爭者正在做什麼，或規劃做什麼，而後審慎考慮；也必須嚴格檢視其他具有正面或負面影響的因素，這就是所謂的 **SWOT** 分析（優勢、劣勢、機會與威脅）。優勢與劣勢屬於內部焦點，通常由作業人員進行評估；威脅與機會則屬於外部焦點，通常由行銷人員進行評估。SWOT 分析可將組織策略與作業策略做一連結。

SWOT：用於分析優勢、劣勢、機會和威脅 (strength, weakness, opportunity, threat)。

另一種替代 SWOT 分析的是麥可 · 波特 (Michael Porter) 的五力模型[1]，其考慮新的競爭威脅、替代產品或服務的威脅、顧客的議價能力、供應商的議價能力，以及競爭的激烈程度。

為了形成成功的策略，組織必須考量訂單合格要件與訂單獲勝要件。**訂單合格要件 (order qualifier)** 是那些為了使顧客認為該產品的最低接受標準足以列入購買考量的產品特性。然而，這還不足以使顧客向組織購買產品。**訂單獲勝要件 (order winner)** 則是使顧客認為該組織的商品或服務優於其他競爭者的特性。

訂單合格要件：使顧客認為該產品的最低接受標準足以列入購買考量的產品特性。

訂單獲勝要件：使顧客認為該組織的商品或服務優於其他競爭者的特性。

價格、交貨可靠度、交貨速度，以及品質等特性，都可能是訂單合格要件或訂單獲勝要件。在某些情況下，品質可能是訂單獲勝要件，但在其他情況下，可能只是訂單合格要件。隨著時間變遷，曾為訂單獲勝要件的特性，亦可能變成只是訂單合格要件；反之亦然。

[1] Michael Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review* 86, no.1 (January 2008), pp. 78–93, 137.

著作權所有 盜者必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

很顯然地，確認一組訂單合格要件特性與一組訂單獲勝要件特性相當重要。而決定每個特性的相對重要性也是必要的，因為這能讓組織針對不同特性予以適切的關注。行銷部門必須對此做出決定，並與作業部門進行溝通。

環境掃描 (environmental scanning) 是指組織對可能帶來威脅或機會的事件與趨勢所進行之考量，通常包含競爭者的活動，消費者需求的改變，法律、經濟、政治與環境議題，以及新市場潛力等。

環境掃描：組織對可能帶來威脅或機會的事件與趨勢所進行之考量。

另一個發展策略亦需考量的關鍵因素為技術變動，此因素可能為組織帶來實質的機會與威脅。技術變動會發生在三方面：產品（高畫質電視、改良式電腦晶片、改良式行動電話系統，以及地震防護結構之改良設計）、服務（較快速的訂貨流程、較快速的遞送），以及製程（機器人、自動化、電腦輔助製程、銷售點掃描，以及彈性製造系統），其明顯利益在於能建立競爭優勢；相反地，不正確的選擇、執行不力以及高於預期作業成本等技術變動的風險，也會危及組織的競爭地位。

重要因素可能為內部或外部因素，主要的外部因素為：

1. **經濟：**包括經濟的健全與方向、通貨膨脹與緊縮、利率、稅法，以及關稅等。
2. **政治：**包括對於企業認同、政治穩定度，以及戰爭之贊成與否的態度。
3. **法律：**包括反托拉斯法、政府法規、貿易限制、最低工資法、產品責任法與最近的法院實務判例、勞工法，以及專利法等。
4. **技術：**包括產品創新發生率、目前與未來的製程技術（設備、物料處理），以及設計技術。
5. **競爭：**包括競爭者的數目和優勢、競爭的基礎（價格、品質、特殊的屬性），以及進入障礙的高低。
6. **顧客：**忠誠度、現有關係以及對需求的理解很重要。
7. **供應商：**供應商關係、供應商的依賴性、品質、彈性和服務是典型的考慮因素。
8. **市場：**包括市場規模、地點、品牌忠誠度、進入障礙、成長潛力、長期穩定性，以及人口統計等。

組織也必須考量許多可能與組織優勢和劣勢相關的內部因素，主要的內部因素為：

1. **人力資源：**包括管理者與員工的技術和能力、特殊才能（創造力、設計巧思、解決問題的能力）、組織忠誠度、專業、貢獻，以及經驗等。
2. **設施與設備：**產能、地點、使用年限，以及維護或更新成本等，對作業都有重大的影響。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

3. **財務資源：**現金流量、額外的資金取得、現有債務的負擔，以及資金成本等，皆為重要的考量。
4. **產品與服務：**包括現有的產品與服務，以及潛在的新產品與服務。
5. **技術：**包括現有技術、整合新技術的能力，以及技術對目前與未來作業可能造成的影響。
6. **其他：**包括專利權、勞工關係、公司或產品形象、配銷通道、與配銷商的關係、設施與設備的維護、接近資源，以及接近市場等。

在評估內部與外部因素，以及組織的特殊能力之後，必須建立可使組織獲取最佳成功機會的策略。下列為需要注意的各類型問題：

網際網路扮演何種角色？
組織是否在全球化占有一席之地？
外包的範圍為何？
供應鏈管理的策略為何？
新產品或服務引進的範圍為何？
希望成長率維持在什麼水準？
若有精實生產，則強調哪些方面？
面對競爭者的產品與／或服務，組織如何進行差異化？

組織可能決定採用單一且具優勢的策略（例如，價格領導者），或者採用多樣策略。單一策略可使組織專注於特定的優勢或市場條件，多樣策略則強調在現有環境中一系列條件的需求。

許多公司逐漸增加外包以減少經常性開支、增加組織彈性，並得以運用供應商的專業。亞馬遜提供了一個很好的例子，說明了做為業務策略一部分而進行外包的潛在好處。

成長通常是策略的要件之一，尤其是對於新公司而言。策略的關鍵構面之一就在於尋求能維持的成長率。在 1990 年代，波士頓市場 (Boston Markets) 速食公司深受投資人與消費者的喜愛，由於經營相當成功，波士頓市場開始快速擴張。但在 10 年之後，這間公司卻由於過度擴張而幾乎破產，並在 2000 年被速食業巨人麥當勞併購。

公司不僅會因策略缺失或不完整而增加失敗的風險；他們也因策略執行不力而失敗。有時會因無法控制的因素而失敗，例如天然或人為災難，重大的政治或經濟變化或具有壓倒性優勢的競爭對手（例如，資金雄厚、勞動力成本非常低、對環境的要求不那麼嚴格）。

「市場策略對利潤的影響」(Profit Impact of Market Strategy, PIMS) 資料庫（網址為 www.pimsonline.com）對企業規劃成功策略提供有用的參考資源，包含超過

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING