

第五章 內在分析與優劣勢評估

個案公司與其總公司各別經營了半個世紀與一個世紀之久。這樣的公司一個在台灣一個在歐洲，他們是如何隨著經濟貿易的發展而成長，並在經濟貿易的供應鏈中找尋其核心能力；「檢驗」、「測試」、「驗證」的服務空間。透過個案公司簡介、策略形態的六大構面、組織與管理策略分析、及近年來經營績效，評估個案公司的優劣勢。

第一節 個案公司簡介

為要充份瞭解本研究的個案公司，必須要先介紹其總公司。1878年該公司由 Mr. Henry Goldstück 於法國的 Rouen 成立，提供監督穀物（農產品）卸貨、數量鑑定等專業服務。1882 年擴充其服務範圍至 Antwerp, London & Rotterdam，並將總部移至 Paris。

到了 1913 年，在歐洲已擁有 45 個辦事處，為每年 2 仟 1 佰萬噸進出口的穀類物品提供專業的檢驗。1919 年，再將總部移至現在的 Geneva。在 1928 年時，向歐洲以外地方發展，全球設 21 分公司，包括中國，日本及美國。

1939 年，買下 Crepin Laboratory, Rouen 和 SACEC, Milan 因而跨足進入礦產品、化學品的檢驗領域。1955 年，進入機械工程檢驗領域。接著在 1962, 1963 和 1967 年分別併購 Depauw & Stokoe, Belgium, Moore Barrett, UK 及 Redwood, UK 三大石油商檢公司，成功的進入石油及石油化學品檢驗測試領域。

1965 年更將其營業領域擴及至與政府有關的裝船前檢驗 (PSI)，1969 年併購 F.H. Gottfeld, Germany 和 Qualitest, France 進入非破壞檢驗領域。1982 年併購 United States Testing Co., Inc 擴充美國的日用消費品檢驗市場。

此外尚有，1979 年併購 Norman Reitman Co., Inc., USA 進入保險市場。1985 年以及 1988 年併購 GAB, USA 和 The Robins Group, UK 進入保險理算領域。不過後來在不同時期，考量其非核心發展的方向，最後出售。至 2003 年已在 120 餘個國家，雇用 32,436 員工及成立 1,000 餘間辦公室及實驗室從事檢驗、測試、驗證的服務。

在台灣，個案公司成立於 1952 年，在台北、基隆及高雄設立分公司。成立之初主要業務是監督檢驗美國援台物資，尤其是進口之大宗物質（小麥、黃豆、棉花、肥料等）。1960 年代，政府鼓勵廠商拓展外銷紡織成衣工業及其他勞力密集消費品，出口迅速成長。個案公司配合出口業務，提供消費產品檢驗服務。並於 1962 年與遠東運務同盟簽定合約，執行出口貨物磅重與材積測量業務。

1970 年代，隨著台灣工業的發展，生產原料進口大幅增加，使得礦產及化學檢驗大為增加。同一時期，台灣消費電子產品亦開始打開外銷市場，個案公司當時代理 UL（美國）/CSA（加拿大）/VDE（德國）/BSI（英國）等輸入國產品認證檢驗機構，提供電子業界便捷服務。台灣當時已成為世界消費產品（紡織、成衣、鞋業等）主要輸出國，因而增設台中分公司。並且，配合總公司與開發中國家簽定的合約，在出口貨物至這些開發中國家的原產地國家（台灣亦不例外），執行裝船前檢驗服務（PSI）。

1990 年代，個案公司引進國際驗證服務，成為台灣推行 ISO9000 國際品質驗證之先驅，並提供訓練服務，培育國內 ISO9000 種子人員，其後又引進歐市 CE 標誌，QS9000、ISO14000 等相關驗證服務。

步入 2000 年，全力投資成立化驗中心，陸續成立安規、石油化學分析、鋼鐵分析、建築材料、儀器校正、電磁相容、煤炭分析、環保、濫用藥物、食品、超微量有機分析、藍芽、建材暨工程材料等實驗室。成為台灣民間民營機構中最大、最多元化之化驗中心。同時期，配合台灣在環境保持與垃圾分類愈趨重視，因而成立環境部參與環保署工作，稽核廢棄物資源回收、再生、處理等工作。又因應建築法規及客戶對工程安全與品質管理的要求，成立工程服務部，為設計、製造、營造等單位提供服務，確保工程品質提升。

第二節 策略型態六大構面分析

一、產品線廣度與特色（第一構面）

個案公司的產品（服務）線項目繁多。從傳統的產品檢驗（Inspection）領域進入到產品測試（Testing）領域和管理系統的驗證（Certification）領域。這些產品（服務）線的消長如同台灣從 1952 年迄今經濟發展的縮影。茲將產品（服務）線按部門別介紹如下：

（一）農產部

1. 穀類

主要業務為外銷米之裝船前重量及品質的檢驗與鑑定與裝船後之燻蒸業務。

2. 原棉

紡織品一直是台灣出口主流，使用的紡織原料大致有二；一為人造纖維，一為天然原棉。前者多為自產，後者多為進口。農產部提供原棉進口的重量及品質的檢驗與鑑定服務。

3. 農產雜項

如檢驗、鑑定、測試飼料原料、油脂類、食品類、茶、煙草、木料、牛皮、糖蜜原料……等服務。

（二）礦產部

1. 煤炭、礦沙、礦產品、肥料等。

2. 化學品。

3. 鋼鐵、非鐵金屬產品。

4. 實驗室。

5. 機械取樣系統。

6. 地磅服務。

7. 重量保證。

(三) 石油化學部

1. 原油及石油產品。
2. 石油化學品。
3. 液化天然氣、石油氣、石化氣。
4. 油槽容積校正。

(四) 海事部

1. 貨物丈量。
2. 貨櫃、汽車檢驗。
3. 遊艇、原木丈量。
4. 船舶、海事保險公證。
5. 一般貨物損害公證。

(五) 環境部

1. 廢容器回收清除處理稽核認證。
2. 廢機動車輛回收清除處理稽核認證。
3. 廢日光燈管回收清除處理稽核認證。

(六) 工程部

提供專業人員如 NDT Level III, Level II, CWI, 工程品管工程師，及工業安全管理等各種具專業經驗之技術人員、因應各種工程之需要，已服務的實績如高雄東帝士 85 層大樓、台北京華城購物休閒中心、台北國際金融中心（101 大樓）等。服務的項目含：

1. 專業計劃管理。
2. 結構工程服務。
3. 非破壞性檢驗。

(七) 消費品檢測部

提供初段、中段、末段檢驗、製程及品質控制、工廠評鑑、供應商評選、商源協助、時程監控、裝載監督、參考樣品之評估與運送、短少、損害、不合格產品公證等服務。檢驗商品包括：

1. 玩具、孩童及幼兒用品類；遊戲、玩具、運動器材等。
2. 紡織品、鞋類；紗、布、纖維、成衣、衣物配件、地毯、家用紡織產品等。
3. 電子、電氣、機械類；電子、電氣用品、機電設備、通信、整廠設備、二手機器等。
4. 家用產品、五金類；家庭用品、家具、木製產品、塑膠、橡膠、乳膠製品、玻璃器皿、陶製品、手工具等。
5. 食物類；肉品（新鮮或冷凍）、海產及乳類製品、蔬菜、加工食品等。

(八) 貿易保證部

於 1965 年個案公司的總公司首創 "綜合進口監督計劃" (CISS) 代表進口國政府執行裝船前檢驗。最初此計劃只包括貨品品質、數量及價格之檢驗，以保護進口國家的外匯準備。現今依多數政府之要求，更包括進口貨品海關稅則及價格之核定，以供海關參考。

個案公司是國際檢驗聯盟(IFIA)會員，必須遵守國際檢驗聯盟對於政府委託裝船前檢驗之規定，此規定雖顧及到 WTO 對裝船前檢驗(PSI)所規定的條款，但任何國家不論是否為 WTO 會員只要牽涉到裝船前檢驗活動都適用此規定。

(九) 國際驗證服務部

個案公司於 1991 年率先引進 ISO 9000 國際驗證服務，為目前國內最大的國際驗證機構。近年來陸續推出 ISO14001, QS9000, TL9000, OHSAS18001, Qualicert, HACCP, HEALTHMARK 等驗證服務，且成為唯一日本 JAB 海外驗證機構。提供的驗證服務包括：

1. 品質管理 (QMS) 領域。
2. 環境管理 (EMS) 領域。
3. 安全管理 (SMS) 領域。
4. 品質及管理相關訓練服務。

(十) 化驗中心

1. 化學實驗室

已通過中華民國實驗室認證體系，專精於世界知名品牌運動鞋、成衣、運動器材有害物質之品管檢測、世界知名化學品供應商進口之品質檢驗、煤炭特性分析認證、油品、燃料之進出口品質驗證、礦化產品之品質驗證。

2. 濫用藥物尿液檢驗實驗室

行政院衛生署認可之濫用藥物尿液檢驗機構，台北實驗室（藥檢認可字第 001 號），和高雄實驗室（藥檢認可第字第 009 號）。服務項目依照衛生署公告之標準規範測試。測試項目包括：安非他命、甲基安非他命、嗎啡、大麻、FM2、MDMA 等。

3. 食品實驗室

為因應近年來台灣物流業及連鎖大型超商的蓬勃發展，個案公司特別從法國聘請專業顧問並引進相關技術，成立食品實驗室。實驗室目前除擁有先進之品管和衛生檢驗設備外，更能針對廠商客戶需求提供一套完整之內部稽核服務以及協助客戶建立自有品牌之新產品。

4. 環保實驗室

成立於 1992 年（環署環檢字第 035 號及 105 號），認證類別含括水質水量類、飲用水類、廢棄物類、噪音振動類、土壤類、地下水、空氣周界及空氣煙道類，共七大檢測類別，並持續精進技術之研發，以取得市場需求的認證項目。環保實驗室除了提供一般地表水、放流水、飲用水、廢棄物、空氣品質、噪音振動、煙道廢氣、土壤、重金屬、農藥、揮發性有機物等環境檢（監）測服務外，特針對國內進行環境影響評估調查之顧問機構提供採樣、監測及分析的技術服務，此外對於地下水與土壤調查、整治及規劃之工程顧問公司，提供 TPH, BETX, VOCs, BNAs, PAH, PCB 等有機類的檢測服務。

5. 材料暨工程實驗室

成立於 1992 年，提供金屬材料、土木營建材料、及橡膠塑膠等高分子工程材料測試。

6. 環境及可靠度實驗室

環境測試是在實驗室中模擬產品在其生命週期中可能遭遇到的各種環境條件，其目的是在產品設計階段之初及早發現產品之潛在缺陷或設計之缺失，避免日後於預期壽命內，在正常操作狀況下發生功能失效的情形。可靠度試驗則是透過各種環境試驗、統計方法技巧與加速試驗理論之運用來概估產品之可靠度變化或壽命，可作為產品品質與成本評估之重要指標與依據。

7. 電子暨通訊實驗室

提供電信、電訊、半導體、電子零件、電器及相關產業完整性的 Total Solution, One-Stop 服務。服務項目有；電磁相容、藍芽測試、安規測試、SAR 手機電磁波吸收比、WLAN 法規測試、GSM 行動通訊。

8. 超微量工安實驗室

提供各種精密的測試服務，從 ppm, ppb 到 ppt 甚至 ppq。

因為測試的濃度低，人員和設備的需求也相對的提高。超微量實驗室擁有 GC-MS、LC-MS、ICP-MS、EA、GFAA、LPC、FT-IR、TOC、HPLC、APC、SPME 等分析儀器設備；並投資無塵室實驗室，藉由控制環境達到降低背景污染的干擾。

9. 紡織實驗室

提供各國標準之紡織品測試，例如：AATCC, AS, ASTM, BS, CAN, CNS, DIN, EN, ISO, JIS...等，更可執行各大成衣品牌之獨特測試。

10. 校正實驗室

為中華民國 CNLA 認證合格的實驗室，為客戶提供完善一系列的電量、長度、質量（力量）、溫度、時頻等校正服務。

二、目標市場之區隔方式與選擇（第二構面）

就市場對商品檢驗服務的需求，依序為檢驗、測試、驗證。以個案公司為例，自 1952 年至大約 1990 年，市場上的需求以「檢驗」為主，目標市場鎖定國外船公司，及國外買主。此時可見出口丈量貨物業務的蓬勃發展，及出口信用狀指定檢驗之頻繁。不過隨著產業模式的改變（貨櫃運費包櫃制度的興起，製造業的升級和外移）替代服務的興起，和同業間之競爭，「檢驗」的業務量明顯下降，而且價錢也因競爭降低許多。檢驗業務必需搭配品質測試或其他附加服務，解決客戶的問題及帶給客戶更大的價值與方便。此時客戶群的變化也明顯從國外廠商，轉變為國內廠商。外在環境對目標市場的影響如下：

1. 廠商外移，經濟不景氣，造成需求量下降，競爭激烈。反觀中國大陸，正步入台灣早期 50-60 年代全盛時期。
2. 傳統的檢驗已被新的品質保證作法逐漸取代。ISO 品保的興起，政府制定新的法規要求，保護消費者、加重製造者的法律責任與各種產業對產品驗證（Product Certification）的要求，取代了某些傳統只對商品最終狀態要求產品品質、數量符合規範的市場。

測試市場，尤其是配合政府法令需求的測試，如政府對於空氣、水、土壤在環保上的要求，對於公共安全衛生的要求，對於建築材料的要求，對於公共工程的要求，對於食品衛生安全的要求。國際層面如歐盟對電子、電訊產品的安規要求，對於有害物質的限制等。使得測試服務走出了傳統以進、出口業為目標的市場，隨著政府，國際間對消費者健康、安全、環境的重視而針對製造業者加以層層的法令約束以及對產品的種種品質要求對測試服務開啟了龐大的商機與轉型的機會。

1991 年，驗證市場的興起替商品檢驗業帶來了新的機會，對於多數台灣傳統的商檢業，因缺乏資源及資訊，多角化經營不易，面對傳統市場的衰退，獲利降低，只好縮小規模，或結束營業。不過對於個案公司積極鎖定這個新興市場，在英國併購了全球著名的 Yarsley

公司，同時全球佈局，拓展全球驗證服務，並登錄於英國 UKAS (NACCB)、荷蘭 RVA、比利時 BELCERT、美國 RAB、加拿大 SCC、瑞士 SAS、德國 DAR、紐澳 JAS-ANZ、義大利 SINCERT 及日本 JAB 等體系，迅速成為通行全球的國際驗證服務體系，並成功的成為新市場的佼佼者。不過驗證市場在渡過了全盛的 10 年期後，也受到了波特所說的五力競爭局面，近些年來也進入了激烈的競爭，各家削價競爭，使得驗證服務需不斷的推陳出新，期許另一波全球性的產品來臨。

另一個目標市場區隔逐漸形成的趨勢是受區域經濟整合的影響，國際化的影響，檢驗、驗證的人員從一個區域跨越至另一個區域提供專業服務的現象，愈來愈多（簡單的例子，台籍幹部至大陸執行管理或技術工作）不再侷限於自己的國家。測試的專案也擴充至更大的區域（如個案公司替 Nike 的鞋料作全亞洲的測試中心）。

三、垂直整合程度（第三構面）

檢驗性質的工作，以人為主。檢驗部門初期開發業務時，為取得 Know-How，或派人出國受訓，或延聘人材至公司教導。例如 1980 年代，礦產部開發焦炭自動取樣器技術，或石化部獲得液化天然氣計量、品質分析技術。或 1990 年代，國際驗證部門的 ISO 系列驗證資格，以及 2000 年代，化驗中心的藍芽技術，都是向國外專家學習核心技術、購買儀器設備、移轉成部門新的核心技術，從服務規劃、研發設計、行銷推廣、業務執行、報告結果到核發證書，皆由自己的資源與能力垂直整合一貫執行。

唯部份牽涉到特殊品質分析的關鍵技術或設備，初期是採委外化驗，等到規模經濟大到一定程度，再計畫自行投資。由個案公司的化驗中心為例，隨著台灣經濟的發展，不斷的投資引進新的設備與技術，至今已成立 10 個專業領域的化驗室，再配合檢驗部門的資源，互相搭配形成綜效。

不過隨著產業的消長變遷，一些偏重勞力密集型的檢驗服務，收益已大不如前，此部份的業務或委外執行，或採取不定期契約工方式執行，或結束此項業務。

四、相對規模與規模經濟（第四構面）

個案公司以「檢驗」為主的部門；如農產部、礦產部、石油化學部、海事部、環境部、全球貿易促進部、消費品測試部、工程服務部等，成本主要以人力成本為主，為要達到規模經濟，必須依賴：

1. 進出口經貿活絡，如高鐵、捷運興建帶動鋼材進口或國際原物料價格異動或景氣回升、有利於原料進口製成產品外銷。
2. 增加市場佔有率。
3. 開發同質性高的市場。如利用現有人力投入環保業務。
4. 多點經營，配合客戶的需要，提供有價值的服務；如 Dow Chemicals 與個案公司的總公司簽署全球合約（2003 - 2005）以貫徹 Dow Chemicals 在內部推行的 Supply Chain 活動。
5. 開發關鍵性技術，如檢驗與品質測試結合，取得競爭優勢。

「測試」部門，憑藉著多年的經營及投資，在人力、物力、研發、設備上產生了良好的綜效。也抓住了市場的脈動，這些年來政府及國際間在環保測試領域、材料及工程測試領域、電氣電子零件中有害物質測試等領域提出了嚴格的法定要求，化驗中心能夠迅速掌握商機，並達到了相當理想的規模經濟。

「驗證」部門，雖然也是以人為主，但因投入市場較早，以及在歐洲市場取得多國對驗證結果的自動承認，對廠商提供不少方便，也創造了相當有利的規模經濟。同時不斷推出新的品質認證系統，在市場上尚可維持領導地位。不過隨著競爭，驗證部門也亟待新的策略以維持其領導地位。

五、地理涵蓋範圍（第五構面）

個案公司目前有員工 1000 名以上和 7 個分公司，分別設置於台北（總管理處）、基隆、蘇澳、斗六、麥寮、台中及高雄：

表 5-1 個案公司分公司與部門配置

	分公司	台北	高雄	台中	基隆	麥寮	斗六	蘇澳
檢 驗	農產部	◎	○	○	○			
	礦產部	◎	○	○	○			○
	石化部	◎	○	○	○	○		
	海事部	○	○	○	○			○
	環境部	◎	○	○	○			
	工程部	○	◎	○		○		
	消費品檢測部	◎	○	○				
	貿易保證部	◎	○	○				
驗證	國際驗證服務部	◎	○	○				
化 中 心	化學 Lab	◎	○	○				
	濫用藥物 Lab	○	◎					
	食品 Lab	◎	○					
	環保 Lab	◎	○					
	材料工程 Lab	◎	○	○			○	
	電子通訊 Lab	◎						
	超微量工安 lab	◎						
	紡織 Lab	◎						
	校正 Lab	◎	○					

說明：

◎：代表業務主導的分公司

○：代表其他分公司具備有相同服務組織或設備者

個案公司的總公司在全球 120 餘國設置公司，截至 2003 年 12 月 31 日止，有員工 32,436 人，且辦公室與實驗室超過 1000 餘處。

六、競爭優勢（第六構面）

「創新與技術」，個案公司在台灣成立 50 餘年，歷久而彌新的最大原因是領導團隊時時以創新與技術作為目標、檢視目前正在經營的業務以及引進未來業務發展趨勢所需的創新與技術。例如，個案公司首先使用掌上型電腦應用在出口丈量業務上，當時使用時，掌上型電腦在台灣還不普及，所以選用了品質、功能俱佳的英國廠牌

（PSION），至今雖然市場逐漸萎縮，但在當時，對於客戶所提供的價值，以及對個案公司所產生的成本效益是相當龐大的。個案公司至今在台灣檢驗、測試、驗證服務業中享有若干項的第一；如第一個引進 ISO9000 訓練課程、第一個通過評審，登錄在中華民國認證委員會（Chinese National Accreditation Bureau - CNAB）下的驗證公司、台灣第一大民間商用化驗中心等，都是不斷透過創新與技術的實踐而獲得的。

「誠信與專業」，個案公司擁有許多專業的人才，也在各個產業中得到許多客戶的肯定與支持，「人才」與「顧客」必然是任何一個公司成功的因素。但深一層的探究個案公司與客戶之間的關係，另一個重要因素是誠信與專業。專業或許可以金錢交易取得，但誠信不是金錢可買來的，它是透過長時間，不論在大小服務上，在世界每一角落，堅守獨立超然的原則，將被檢驗、驗證、測試標的物的真實數量、品質、狀態傳遞給客戶的一種態度和行為，進而獲得客戶的「信賴」。個案公司的服務可提供其客戶（政府、公司、個人）對貨品狀態、可信賴度的瞭解因而降低交易的風險。對於增進貿易雙方的互信互賴與信心有相當的助益。

「全球佈局和本土執行」，全球佈局的好處是資訊取得迅速，掌握先機，對本土執行上更便捷，更明確，完成滿足客戶的需求；如歐盟對環保、產品、符合性的評鑑的要求，內容煩瑣，個案公司與歐洲總部聯合將程序釐清，帶給廠商方便。又現今客戶群中也有全球性的或區域性規模的，這類型的服務供應也必須是全球性的或區域性的。而這也是只在單一國家或地區設點的公司所面臨的競爭壓力。

第三節 組織及管理策略分析

一、願景與使命

從個案公司總部所明訂的願景與使命，我們可以瞭解個案公司的經營目標。

「願景」；身為全球檢驗、測試及驗證之領導先驅，我們致力於建立優良品牌，廉正形象，專業網絡，及優秀團隊。以積極與魄力的領導開創新市場，並承諾為我們的消費大眾提供全方位的服務。

「使命」；個案公司以專業及獨立的檢驗、測試及驗證服務，確實提供世界各地的客戶及消費大眾高品質的產品與服務，並為顧客、員工、股東及大眾創造更多的價值。

二、組織結構

個案公司依循總公司架構，成立各相關部門，唯各部門可依地方的需要成立具地方特色的服務，如化驗中心裡的若干實驗室，為因應本土標案而成立。

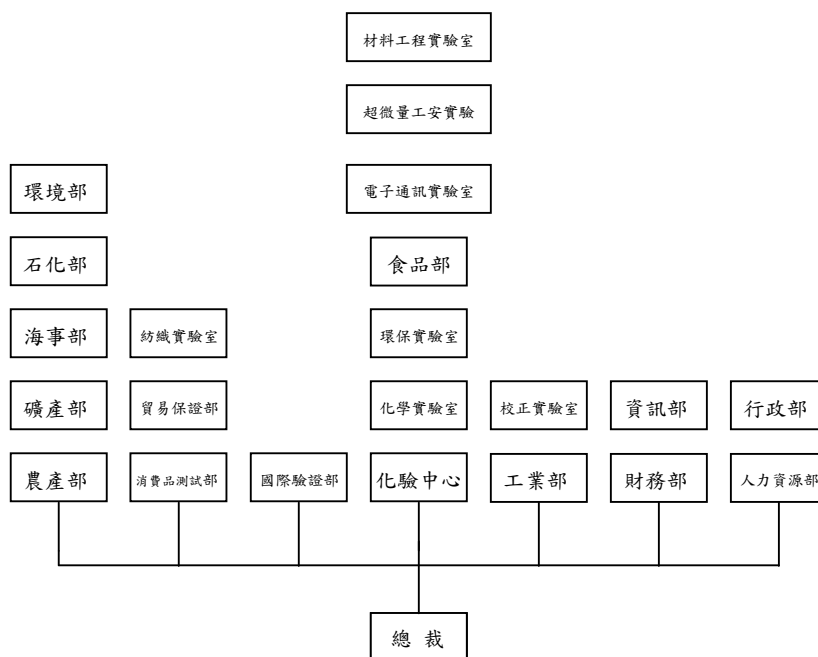


圖 5-1 個案公司組織

三、股權結構

個案公司係由總公司直接投資，資本百分之百由總公司投資，所有個案公司員工皆為聘用，是一典型跨國性公司所投資的海外分公司型態。

然而總公司的股權結構對個案公司的營運方向深具影響。1997年個案公司的主要利潤來源之一的貿易保證部門經過連續兩年營運的不理想，原因包括喪失重要合約與新的競爭者進入。1999總公司展開三年改革再造計劃，董事長與CEO都換人，改革重點在「重新集中焦點在核心事業、出售非核心事業、組織再造、成長獲利」。1999年選定六個核心事業；農產、礦產、石化、消費檢測、貿易保證、及國際驗證服務部，並出售保險業務、及醫療生化業務。2000年再增加工業部為核心事業。

2002年，公司再度改組，新的股東入駐，股權結構自然隨著異動，組織再度調整，即使商標也改變。這次的變動幅度相當的大，不過對於百年老店，沉疴已久，改革的力度要是不大，也難奏效。這次改革的重點，主要是在；

1. 扁平化組織，要求從提案到決策不可超過五個層級。
2. 打破矩陣式的管理（以往業務推展權責常在產品主管與地區主管間變來變去），地區主管負責第一道獲利底線，而產品主管的表現接續在其後，形成第二道獲利底線，各人年終的考核、獎金除了看自己的獲利表現外，也要看整個公司的獲利情況。此變革，主要目的在打破本位主義。
3. 刪減一切與獲利，成長無關的繁文褥節。並依此大量裁減不被認定的業務及人員。

新的管理階層帶來了美式管理風格，要求直接，說話直接，一切行動以創造股東權益為宗旨。七個核心事業增加為十個核心事業（另增加了汽車檢驗事業、生命科學事業、及環保事業）。同時也將全球劃分成十個區域，個案公司與中、港、菲、日、韓、越同屬東亞區。

四、經營企劃與資訊系統

經營企劃以執行預算為主，而預算所要達到的利潤與成長目標在新股東改組後是相當具挑戰性的，而且達到預算與否會直接影響年終獎金，超過與未達到的部份都以加重獎懲計算，嚴重者更關係到管理者對預算執行經理的升遷與離職。而公司的預算也由總公司決定好該年度營業額及獲利率該達到的數字，再依序分配至各地區、各部門，非常之簡單便捷，若達不到目標，立刻檢討，再不改善，立即撤換人員，這樣的數字管理，至少在2002及2003年連續逼出亮麗的成績，尤其是獲利率的提高，以及股東權益的提高。

資訊系統也非個案公司完全能夠主導，財務所使用的資訊系統，以及通訊所用的 e-mail 系統，完全由總公司主導，而各部門業務所需的資訊系統由各部門開發，最近總公司試圖開發一個類似 SAP 的改良系統，建立一個共通的平台，而各地自行開發的程式也可透過介面與平台相通。

另一個資訊努力的方向是朝向無紙張化境界推進，無論是檢驗、測試、驗證，最終的產品是一份證書，這份證書或被指定為進出口押匯文件用途，或提供委託方對被檢驗標的物的數量、品質或狀況充分瞭解。若是能克服安全性（防偽）考量，以及得到更多的金融事業單位接受，e-certificate 的時代一來臨，無紙化的境界就不遠了。

五、行銷策略

行銷策略若以 Ansoff 的產品/市場成長策略矩陣模式來分析，傳統部門如農產、礦產、石化是兼以「市場滲透」、及「市場發展」為策略。新興部門如化驗中心之 Bluetooth, EMC, 及 Green Test 皆是在「多角化」策略下發展。驗證部門則是不斷開發新的產品在目前市場，以及為現有的 ISO9001:2000 和 ISO14001 系列尋求新市場。

	現有產品	新產品
目前市場	市場滲透	產品發展
新市場	市場發展	多角化

圖 5-2 Ansoff 的產品/市場矩陣模式

資料來源：林建煌，管理學，智勝文化，2001，頁 213。

行銷方式以傳統的業務開發方式與參加公開招標方式進行，傳統的業務開發有本土自我開發的客戶，也有國外客戶指定的業務，尤其在國際化、區域經濟形成之際，跨國性客戶在服務上要求一流的品質，一致性的作業程序，既可方便他們的管理，也可以量大議得較好的服務價格。

參加公開招標，尤其是政府公共工程標案或民間重大投資案，在個案公司營運收入的比例中有增加之勢。標案分成技術資格標加價格標、及純價格標兩種。在標案中對公司、人員的證、照資格要求，及成本估算要精準，也要優於競爭對手。

個案公司對於市場加以區隔，如石化部分成；原油及石油產品、石油化學品、液化天然氣、石油氣、石化氣、油槽容積校正等四個市場區隔，依照每一個區隔的市場吸引力（獲利率）和競爭地位（成長率）利用 GE/McKinsey 多因子投資組合矩陣模式決定未來行銷策略。

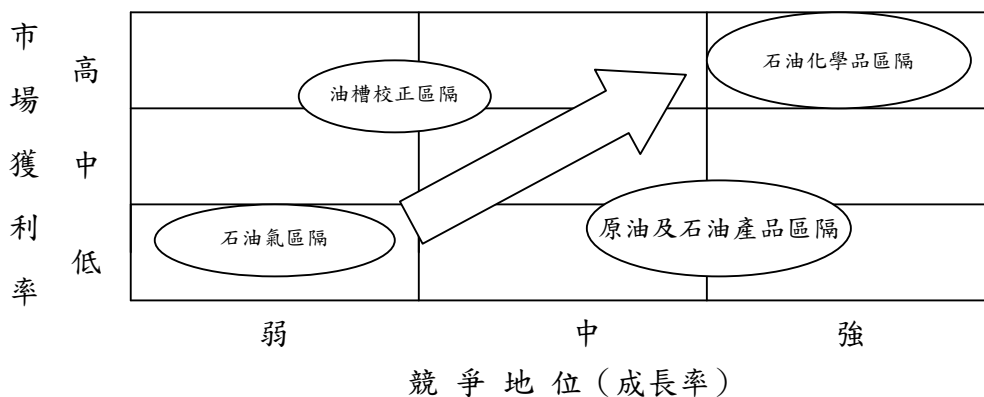


圖 5-3 個案公司行銷策略制定步驟

個案公司對於客戶亦加以區隔，分為大型本國客戶、大型國際客戶、中型重服務型客戶、中型重價錢型客戶、及小客戶，由於客戶區隔對行銷的效益因而提高。個案公司行銷策略的執行步驟如圖 5-4。

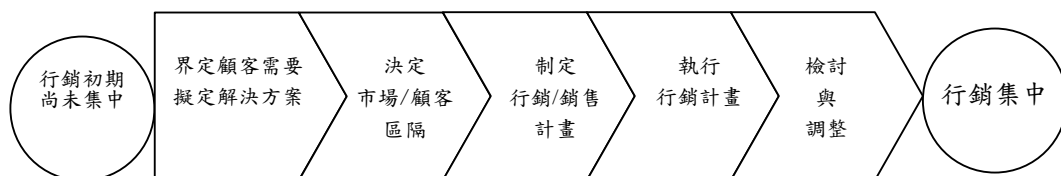


圖 5-4 個案公司行銷策略執行步驟

個案公司與國外分公司之間的交叉行銷，相輔相成以圖 5-5 示意之。尤其在大中華區個案公司可以在台灣的經驗與網絡關係開發大陸市場。

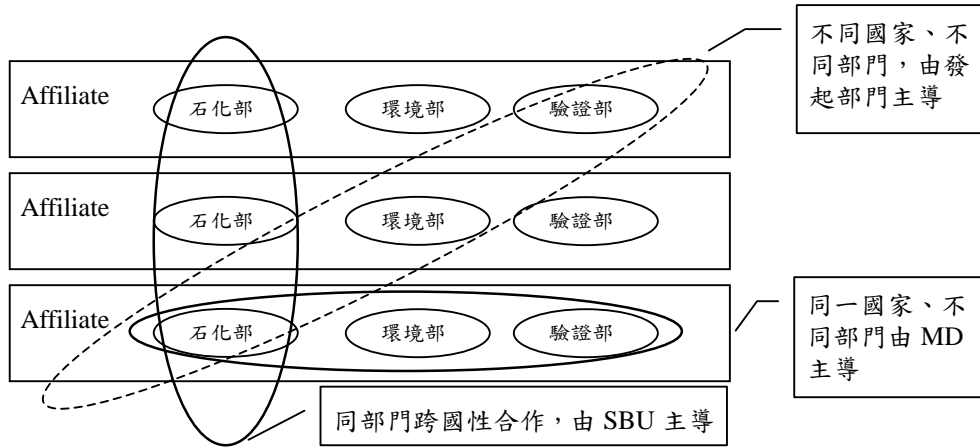


圖 5-5 個案公司與分公司間之交叉行銷

六、生產作業策略

個案公司（檢驗、測試、及驗證）的企業價值鏈如圖 5-5 所示，簡單說其產品就是具品質、價值的報告或證書。為求生產品質提升，個案公司各檢驗部門皆實施 ISO9000 品保系統，今年更準備申請 ISO17020 專門針對檢驗公司的品保系統。化驗中心通過 CNLA 認證，含 ISO17025。驗證部門通過 CNAB 認證。此外，每年各部門皆要推動個案公司自行要求的 2-3 個 IQP（Integrated Quality Program）品質改進活動。另外，也正準備全面推行 6 個標準差品質改善活動。

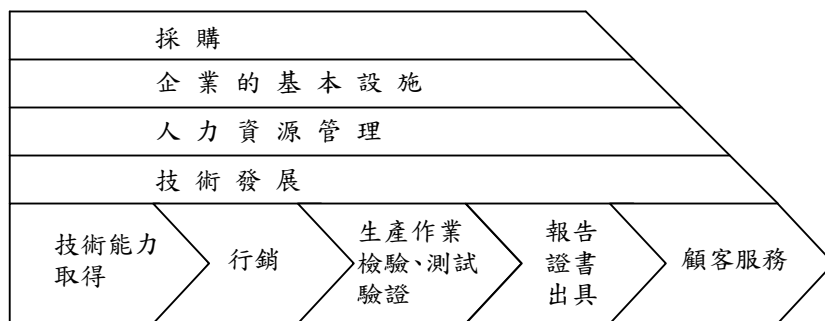


圖 5-6 個案公司價值鏈

七、採購策略

個案公司採購策略分為全球與地方採購策略。全球統一採購策略如電腦的採購，各分公司一律以 IBM S-50, M-50（桌上型）T-41（筆記型）系列為選擇，不得購買其他品牌。又如實驗品試劑與 Merck 簽署了優惠價格。地方採購由各分公司自行訂定，如個案公司在台灣的採購政策，對一般性辦公室用品，由總務部負責。業務部門所需的設備、儀器由業務部門主導，總務部門配合。

不過，供應商的議價能力，一直不是個案公司的強項。現在，儀器、設備投資比重遠較以往增加，這方面的策略執行有加強之需要。

八、人力資源策略

個案公司人力資源部依勞基法及相關法令訂立人事規章、工作規則及品質作業程序書，所有員工皆依該規定行之。其章節分為：僱用與終止僱用，薪資與獎金，工作時間與出差，請假與休假，績效考核與遷調，訓練，內部溝通，紀律與獎懲，員工福利與退休。

個案公司近年來管理人員、技術人員自台灣派去大陸工作的人次與頻率皆增加。個案公司非常重視「育才」、「留才」與「用才」，除了每年舉辦兩岸三地，高階主管訓練，對於中級主管訓練也非常重視。此外，對於員工的身心健康，每年舉辦全台灣各分公司的慢速壘球大賽，至今已舉辦 10 載，深獲員工喜愛。在兩岸三地部份，每年也舉辦籃球賽促進橫向交誼，對於業務的融合互助，裨益良多。

九、財務政策

個案公司因為只是分公司，財務政策主要由總公司訂定。從會計制度，資金的取得、運用、與分配，投資決策評估與控管都有詳細規定。個案公司除了遵循所在地稅賦制度尚須遵循前述規定。財務資訊適時、正確的提供業務部門，做決策的擬定及部門績效的衡量。分公司的財務策略重點在催收應收帳款，作好風險管理，及減少壞帳。

第四節 經營績效分析

根據個案公司 1999-2003 年間的財務資料，分析個案公司經營績效如下：

一、營業收入與損益情形

個案公司 2003 年營運狀況穩健成長，營業收入較 2002 年成長 25.8%，稅後淨利較 2002 年成長 53.0%。

由於個案公司財務報表不對外公開，在此以 1999 年營業收入設為 (1X)，營業毛利設為 (1Y)，稅後淨利設為 (1Z)，其餘各年分別以相對於 1999 年的倍數表示。

成長率是以本年比上一年 (Year On Year) 方式表示。

表 5-2 個案公司五年財務資料

	2003	2002	2001	2000	1999
營業收入	1.90 X	1.51 X	1.35 X	1.19 X	1.00 X
成長率	25.8%	11.9%	13.4%	19.0%	-
營業毛利	2.11 Y	1.37 Y	1.47 Y	0.79 Y	1.00 Y
成長率	54.0%	-6.8%	86.1%	-0.21%	-
稅後淨利	4.13 Z	2.70 Z	2.66 Z	1.45 Z	1.00 Z
成長率	53.0%	1.5%	83.4%	45.0%	-

二、短期償債能力分析

在短期償債能力方面，以流動比率、速動比率、應收帳款週轉率，3 個指標來表示。個案公司資金由母公司集中管理，故流動比率與速動比率均偏低。另應收帳款週轉率部分，並未因營業收入增加而增加，顯示個案公司在應收帳款部分管控良好。

表 5-3 個案公司短期償債能力分析

	2003	2002	2001	2000	1999
流動比率	65.85%	64.67%	105.44%	91.48%	67.29%
速動比率	62.91%	63.36%	102.00%	86.04%	63.95%
應收帳款週轉率	5.61	5.57	5.95	5.69	6.67

三、長期償債能力分析

在長期償債能力方面，以負債比率、賺得利息倍數 2 個指標來表示。個案公司這 5 年來積極擴充，又母公司主張運用財務槓桿原理由分公司在當地融資，所以負債比率偏高。又個案公司息前盈餘高，利息保障倍數高，顯示使用財務槓桿原理風險不大。

表 5-4 個案公司長期償債能力分析

	2003	2002	2001	2000	1999
負債比率	74.14%	75.54%	61.45%	68.53%	66.81%
賺得利息倍數	64	43	101	25	10

四、獲利能力分析

營業利益率、稅前純益率、稅後純益率均呈現逐年穩定成長，顯示本業營運績效良好。

表 5-5 個案公司獲利能力分析

	2003	2002	2001	2000	1999
營業利益率	13.48%	11.01%	13.20%	8.05%	12.15%
稅前純益率	13.23%	10.88%	13.52%	8.00%	6.54%
稅後純益率	11.26%	9.26%	10.18%	6.27%	5.17%

五、投資報酬率分析

總資產報酬率、股東權益報酬率、每股盈餘逐年上升，顯示個案公司投資方向正確，資產營運效率提昇。而股東分配盈餘也因而受惠。

表 5-6 個案公司投資報酬率分析

	2003	2002	2001	2000	1999
總資產報酬率	20.97%	17.86%	20.53%	11.95%	10.91%
股東權益報酬率	81.07%	73.03%	53.27%	37.97%	32.88%
每股盈餘	129.97	84.86	83.72	45.50	31.44

六、資產運用效率分析

基於投資正確營運績效高，個案公司在資產運用效率良好。

表 5-7 個案公司投資報酬率分析

	2003	2002	2001	2000	1999
總資產週轉率	1.86	1.93	2.02	1.90	2.11
固定資產週轉率	3.59	3.66	4.72	4.46	3.96
應收帳款週轉率	5.61	5.57	5.95	5.69	6.67

七、杜邦分析

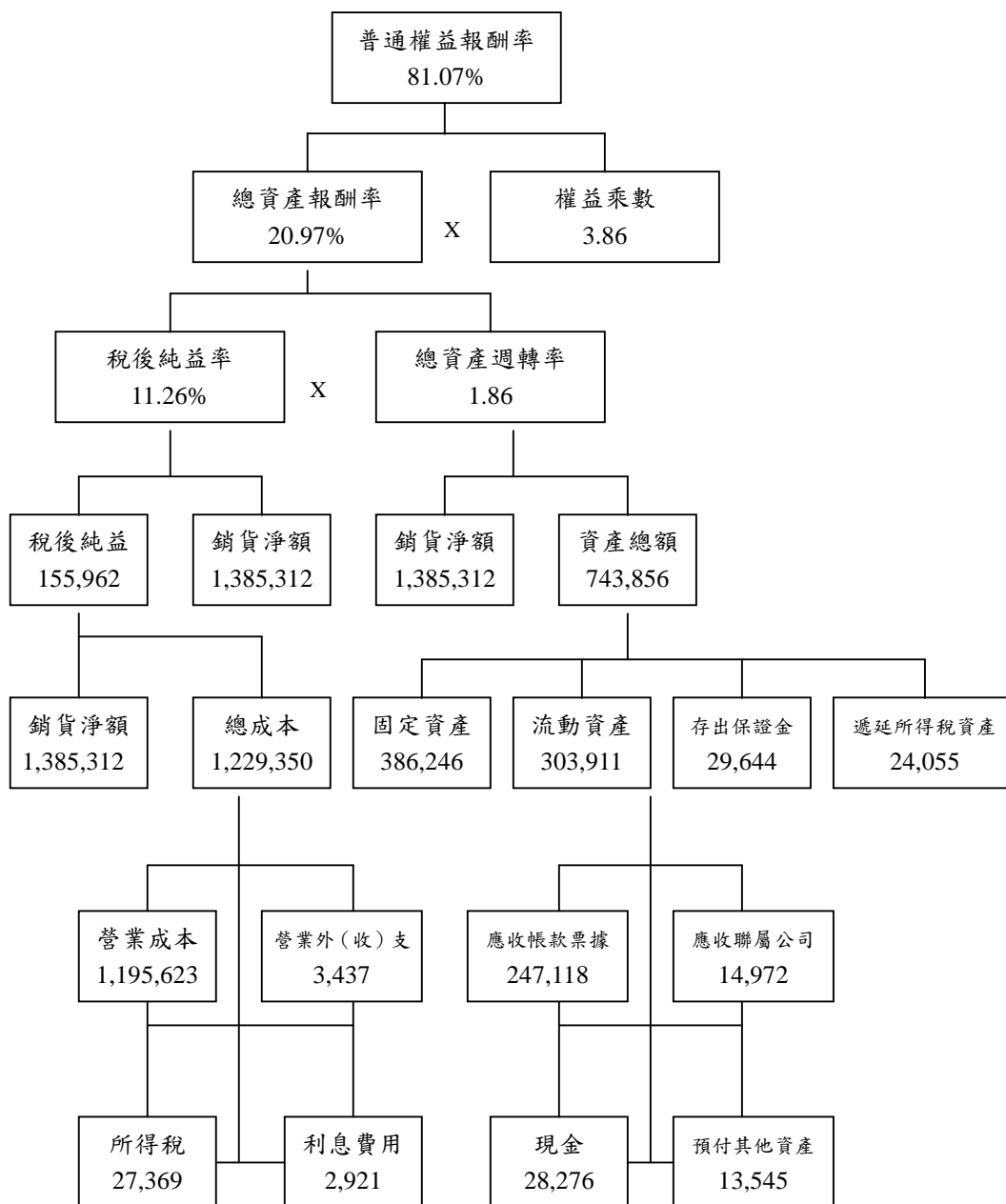


圖 5-7 個案公司杜邦分析

第五節 優勢與劣勢評估

一、優勢評估

(一) 經營團隊

服務業依賴人才，檢驗、測試、驗證業亦如此。在個案公司的優勢分析當中，最重要的優勢在於經營團隊。在經營團隊的領導者的理念與對團隊成員的栽培，團隊成員由於獲得領導者給予的機會、指導，配合自我的努力學習因而成長而茁壯，分別在各自營業部門開創出良好的業務績效並繼續傳遞領導者的理念，貫徹到組織當中每一個基層人員。

除了垂直方向的推動理念、達成目標，經營團隊成員在水平方向（橫向）的信賴與合作也是個案公司發展上重要的基石。所以個案公司藉由垂直管道的讀書會、訓練、IQP（Integrated Quality Program）品質改進活動、以業務績效為計算基礎的獎懲制度，和水平管道的高階主管訓練，以及全公司的體育活動等，維繫及促進經營團隊的凝聚力、執行力、以及所產生的綜效。

(二) 創新、技術、信息能力

個案公司第二個優勢在於掌握；創新（含傳統服務在傳統及新市場的創新、及設計開發新服務在傳統及新市場的創新）技術（含無形的經驗及有形的儀器、設備）、信息（含歐美在進、出口對產品規範要求的最新動態，或是透過全球網絡取得的某一地區或某一產品的信息），時時檢視目前正在經營的業務以及引進未來業務發展趨勢所需的創新與技術。

個案公司和總公司及其他分公司所建置的網絡達到全球佈局和本土執行的優勢，全球佈局的好處是信息取得迅速，掌握先機，對本土執行上更便捷，更明確，完成滿足客戶的需求；如歐盟對環保、產品、符合性的評鑑的要求，內容繁瑣，個案公司與歐洲總部聯合將程

序釐清，帶給廠商方便。又現今客戶群中也有全球性的或區域性規模的，這類型的服務供應也必須是全球性的或區域性的。

(三) 產品線廣度與特色與目標市場的區隔與選擇

個案公司的另一個優勢，如同在本章第二節中所分析的產品（服務）線項目多且橫跨檢驗、測試、驗證領域，其詳細內容如下表：

表 5-8 個案公司產品線

檢 驗	測 試	驗 證
農產部	化學實驗室	國際驗證服務部
礦產部	濫用藥物實驗室	
石油化學部	食品實驗室	
海事部	環保實驗室	
環境部	材料工程驗室	
工程部	環境可靠度實驗室	
消費品檢驗部	電子通訊實驗室	
貿易保證部	超微量工安實驗室	
	紡織實驗室	校正實驗室

在目標市場的區隔與選擇方面，個案公司鎖定測試市場為其主要發展目標市場，而且在檢驗與驗證部份也積極發展與測試結合或有關的業務，以提升對客戶的服務，及提高新進入者的進入障礙。從個案公司歷年來檢驗、測試、驗證收入的比重可見，此項策略已為個案公司競爭優勢。茲將個案公司檢驗、測試、驗證收入比重整理如下表：

表 5-9 個案公司營收比重

單位：(%)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004F
檢驗	46.4	35.5	29.2	26.0	24.8	23.8
測試	34.9	45.8	52.9	57.7	62.4	66.3
驗證	18.7	18.7	17.9	16.3	12.7	9.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(四) 誠信與專業的品牌

百年老店，在台經營也超過 50 年的品牌，自然也是個案公司的優勢之一。不過如前述在 1997、1998、以及 2001 年，這樣具有品牌優勢的公司也難逃 2 次經營上的困境（換得了 1999 及 2002 年的改革）。這意味著，品牌的優勢要建立在正確的營運策略及誠信與專業上，尤其後者－誠信與專業對從事檢驗、測試、驗證的個案公司更為重要。

個案公司擁有許多專業的人才，也在各個產業中得到許多客戶的肯定與支持，「人才」與「顧客」必然是任何一個公司成功的因素。但深一層的探究個案公司與客戶之間的關係，另一個重要因素是誠信與專業。專業或許可以金錢交易取得，但誠信不是金錢可買來的，它是透過長時間，不論在大小服務上，在世界每一角落，堅守獨立超然的原則，將被檢驗、驗證、測試標的物的真實數量、品質、狀態傳遞給客戶的一種態度和行為，進而獲得客戶的「信賴」。

二、劣勢評估

(一) 檢驗部門營運成本高

農產部、礦產部、石化部等傳統檢驗的部份，檢驗人員的成本為部門的主要費用。不過個案公司的成本要比一般同業高，是因為個案公司對法律的遵守和給予員工的福利不僅是達到，更是超越政府所規定的，而且用在品質維護的費用也佔有相當的比例。相對於客戶對檢驗費用不斷的降價，獲利率在往下跌。若不降價，客戶就轉往競爭對手，所以檢驗部門面對的劣勢之一就是成本高於競爭對手。

(二) 檢驗部門的自動化功能弱

農產部、礦產部、石化部等傳統檢驗的部份，因收費降低，成本居高不下，改善流程及引進自動化作業，是基本該作的兩個方向。如現場報告的自動化，以及連線傳輸至公司文件部製作報告。這樣的自動化系統未能有效完成，造成檢驗部門無法快速、準確無誤的核發報告。創造出較競爭者具價值和差異化的服務，對於客戶而言自然不會將更多的業務給予個案公司。

(三) 測試部門在傳統檢驗領域內未居領導地位

測試部門現在將主力放在發展 Green Test、電子暨通訊、和環保實驗室，實驗室之間產生了綜效。但對石油、石化品、礦產品等傳統進出口實驗，始終呈現不穩定狀態。造成許多的商機永遠在中油實驗室、台電實驗室、台塑石化實驗室、工研院化工研究所之間，而個案公司無法進入。若不在設備投資、化驗師培養、通過認證上下工夫，測試部門將很難在這個市場上建立知名度，將來若有任何法令鬆綁的機會（如標準檢驗局、或環保署擴大委託民間實驗室代檢進口石油產品），也不可能是個案公司的機會。同時個案公司的檢驗部門與實驗室綜效未能充分發揮，讓檢驗部門獲得更多獲利率較高的檢驗工作。

(四) 測試部門承接委外業務能力不足

激烈的競爭，微利時代的來臨，傳統檢驗市場已達飽和狀態。若要繼續發展，委外經營似乎是一種不可避免的趨勢，從一些訪談中發現企業對將非其核心業務的功能，如將原料驗收、製造過程、成品品質的實驗室委外作業漸感興趣。委外的市場潛力相當的大也相當的廣泛，可以是人力派遣、數據處理、數據管理、代管經營一個實驗室、或代管經營碼頭裝卸作業。個案公司應及早選定目標市場，培養這方面的人才、技術及經營能力，一旦委外的市場打開來，個案公司已準備好了。

現在個案公司所擁有的技術、經驗、效率，雖超越了傳統市場和部份新市場的要求。但是若要在委外經營部份打開新市場，如替中油、台塑石化、台電、或其他石化大廠經營實驗室，在能力與經驗上仍有不足之處。原因是不如各大型公司專精，經驗不足（因為接觸不多），設備不夠（因為未達經濟規模）。

(五) 儲訓幹部人才的培養不足

個案公司的經營團隊是個案公司經營成功重要因素之一，然個案公司除了少數部門，備有儲訓幹部，做未來領導人才的栽培。大多數部門的部門主管下面副手都遠遠不如他們，這樣的現象會愈來愈明顯。

(六) 過度依賴財務性的衡量可能帶來負面性影響

當管理者使用短期的財務量度來考量每一行動方案對財務量度的影響。當做投資決策時，由於研究發展、改善處理、教育訓練等有助於公司長期發展的投資，均被視為期間費用，管理者為降低費用以及減輕績效上的壓力，而刪除有助於長期發展的投資，長期來說，影響競爭能力甚鉅（Johnson & Kaplan, 1987）。因此限制了專業經理人員的創新與平衡發展，對企業永續經營的目標產生不良的影響

企業經營的目的固然要創造股東的權益，但是過頭了會適得其反。個案公司的總部長久以來以「家族治理」型態治經營，但不幸歷經 2 次經營困境，導致 2002 年改革派的入駐，作了極大幅度的變革，產生了不錯的業績成長與獲利，達到立竿見影的功效。不過在訪談過程中，一些高階的主管，也存在對業務成長與獲利背後所潛藏的問題以及對未來方向有不確定的感覺。個案公司的總部宜朝解決這方面的疑慮多下功夫，而個案總公司也應考慮徹底以「公司治理」取代「家族治理」。