

以平衡計分卡探討工具機產業之競爭策略

賀力行, 趙志豪

科技管理學系

管理學院

ho@chu.edu.tw

摘要

機械設備在工業發展中扮演著研發、生產、製造、服務的關鍵角色，設備的特性同時亦與中下游各種應用產業息息相關。工具機產業為我國機械產業中最為重要之一環，過去，在屢次全球性經濟蕭條過程中，國內為數眾多的中小型工具機業者，以其特有的彈性、多變化、高效率的經營模式，面臨原物料成本高漲、市場轉移、價格競爭等衝擊下，仍能另闢契機，開創新局，不僅在2005年躍升為全球工具機第五大產值國家，同時對整體工業產值的擴增與附加價值的提昇，均有深遠之影響。廿一世紀，面對貿易全球化、區域經濟成形，新競爭者不斷崛起的劇變環境，工具機業者如何掌握優勢，運用策略，以強化競爭力，為本研究之主要目的。

本研究以國內工具機業者為對象，採用Kaplan & Norton (1990) 的平衡計分卡作為策略評量工具。蒐集相關議題文獻，綜合與經營績效卓著工具機廠商之資深經理人(服務本業15年以上)進行專家訪談後所得之意見，作成SWOT分析，瞭解產業內部優勢與劣勢及外部機會與威脅，並發展出以平衡計分卡的財務、顧客、內部流程、學習與成長四大構面為主軸之問卷選項。發放問卷回收所得資料，採用敘述性統計分析，單因子變異素分析等方法，探討工具機業者在各個構面中，策略形成關鍵因素。

研究結果發現：1. 問卷資料分析顯示，工具機者在競爭策略較重視品牌形象與商譽等顧客構面內容。2. 業者普遍認為專利權增加、在職進修員工比例、內部進修研習活動等學習與成長構面的議題對企業競爭提升影響較小。3. 資本規模不同的業者著重的企業策略重點不同。4. 切削工具機與成型工具機業者在四個構面對策略的影響認知並無明顯差異，亦即重視程度是一致的。

關鍵字：工具機、策略、平衡計分卡