

從生命力角度分析企業經營績效——以機車製造廠為例

研究生：呂錦松

指導教授：梁馨科 博士

管理學院（工業工程與管理學程）碩士班

摘 要

企業舊典範專注在短期利益或競爭力上的經營績效，只用生產力、利潤和財物性資產來衡量企業的財富。當企業業績或利潤下滑，通常以裁員方式來削減人工成本，雖然短期內提升了生產力與營運績效，但是裁員造成了員工情緒沮喪、懷疑心態，導致工作效率與品質下降，也種下了另一次企業經營績效衰退的原因。資產負債表、財務報表及投資的快速回收，是企業經營的規則，卻不是完整的企業經營指南，因為財務指標無法充分表達企業組織的生命力。

卓越企業應包括獲利能力、「顧客導向」的企業經營理念、社會責任、永續經營、彈性與創新能力、作業的效能、企業領導者與企業願景、企業文化等條件，企業從「經營面」要讓股東滿意，從「管理面」要讓員工滿意，從「社會面」要讓顧客滿意。端視各企業經營歷史與環境的差異，其獲利與永續發展的能力亦有所不同，其可能是原因，可能是過程，也可能是結果。

醫學針對人體發展了一套「體檢表」，用以檢測人體各次系統之功能表現，以判斷人體的健康情形，再據以進行預防保健或疾病診治之醫療行為，以延長其壽命。但是一般「體檢表」只著重「身體」的健檢，而對人「心」、「靈」的診斷則尚嫌不足。人身若未能與「心」、「靈」合一，若生命缺乏正信、正念的價值，將無法發揮個人生命的活力。

同理，企業皆以「生產力」、「競爭力」及財務報表等指標，來評估其「經營績效」。企業過去種種努力於提高企業生產力、組織競爭力的研究，只是某種程度解釋了企業向前和向上的動力，卻不能完全解釋企業活力的來源，即促進企業永續經營的生命力。「聖人畏因，凡夫怕果」、「相由心生」，除了以生產力、競爭力來診斷企業經營績效之外，應重新省思企業經營的本質，回歸企業永續經營與長期競爭力的核心——生命力。

本研究擬針對機車產業「生命力」加以探討，並嘗試建構一套生命力指標，以提供企業界一新的思考角度和評估模式。我們認為，企業組織生命力管理指標概念性探討，將有助於企業內部和外部的人士來觀照企業的現狀，找出企業績效不彰之問題所在，進而協助企業改善經營績效和永續經營。

關鍵字：生產力、競爭力、經營績效、永續經營、生命力、機車產業

The Analysis of Management Performance from the Vitality for a Motorcycle Factory

Student: Ching-Sung Lu

Advisor: Dr. Shing-Ko Liang

Department of Industrial Engineering and Management

National Chiao Tung University

Abstract

The traditional valuation of corporations relies on productivity, profitability, and capital assets. However, these measures tend to focus on the short-term aspect of a corporation's competitiveness and performance. The drawback of such an approach is that it does not fully reflect a corporation's vitality.

When profitability shrinks, companies usually begin layoffs in an attempt to reduce costs. Although it may make the numbers look better on the surface, the layoffs may also demoralize employees and cause work quality to fall.

The challenge facing many corporations today is multi-faceted by nature. Not only do they have to satisfy customers, but managerially speaking they also need to satisfy shareholders and employees. Therefore, companies seeking to be remarkable should encompass earning capacity, customer-orientation, social responsibility, sustainability, innovation, flexibility, efficiency, corporate culture, leadership and vision. So where does earning capacity come from? The answer is that it depends on the history and the background of the corporation in question, and it could be the cause, the process, or the result.

Medical science has developed many physical examination measures for the human body. However, the emphasis of these measures is on the body, and little attention is spent on the mind and soul. Similarly, most companies only believe in measures such as productivity and other financial indicators to evaluate performance. Past researches did a great job explaining a company's productivity and competitiveness, but not its vigor and vitality.

This research aims at the "vitality" of motorcycle industry, attempting to construct a set of vitality measures in order to offer a new perspective to businesses. We think that conceptual discussions about a company or an organization's vitality will contribute to a better understanding of a company's current situation internally and externally, eventually helping corporations improve their performance.

Keywords: Productivity, Competitiveness, Management Performance, Sustainable Management, Vitality, Motorcycle Industry

誌 謝

「生有涯、學無涯」，在工作多年後，自己慶幸有機緣能夠重新踏入校園，展開在職專班的學程，此間承蒙在各學術領域專精教授們的教誨，吸收了他們精闢的見解與觀念，並與來自各產業精英的同學們，共同分享工作的經驗成就與心得。

首先要感謝 恩師梁馨科博士，在論文題目、架構與方法論上悉心的指導，使我獲益良多。非常感謝老師在這期間的耐心指導、包容與鼓勵，給我機會成長，本論文才能夠順利完成。也增強了個人發掘、研擬、界定、分析、解決問題及表達構想，系統思考與整合的能力。

彼得·聖吉提出的五項修練，就是構建學習型組織的能力，「能力」也被稱為「修練」，凡組織中的個人與團隊皆要終身去學習與去實踐。要深化這些修練，學習者就必先要克服與修正一些習慣性的智障。回想從一開始苦無頭緒，到想法成形，並經過與學長討論、修正，最後完成論文，確切體會了要做好研究真的很不容易，尤其那種認真執著的精神，讓我充分地學習到求真的精神與態度，以及做研究的方法。

其次，要感謝實驗室的各位學長親切與熱心的帶領，適時的給予協助，鼓舞。在博士班嘉男、俊霖同學們共同討論與指導下，使得此論文能順利完成。要感謝勝男、紹文、際仁等同窗好友互相砥礪。亦承蒙亮志學弟適時熱忱的鼓勵與幫忙，感激之恩銘記在心。

在論文審查與口試期間，承蒙沙永傑博士、蘇朝墩博士、劉復華博士與陳安斌博士等多位教授的撥冗指導，並不吝給予剴切的指正，提供許多寶貴的意見，使本論文得以更加嚴謹周詳，特此深表謝意。

感謝父母和內人美連在家庭上的照顧，與給我精神上的鼓勵、關懷，兒子政道、權倬、明道的乖巧懂事，因為他們的支持，讓我無後顧之憂，做任何事情都能夠勇往直前，最終得以順利完成本學程一切課業。公司主管及同事們，在工作上給予支援與協助，這些都是我日後珍貴與難忘的回憶。

最後，謹以這篇論文與關心、鼓勵我的所有師長、朋友、同事與家人們共同分享。

呂錦松 謹誌

中華民國九十三年七月

目 錄

	頁次
中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	v
圖目錄	vi
一、 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	1
1.3 研究目的	2
1.4 研究範圍與限制	2
1.5 研究方法與流程	3
二、 文獻探討與研究假設	5
2.1 企業的定義與經營活動	5
2.2 企業的生命週期	12
2.3 企業的永續經營	13
三、 企業生命力指標基本架構	15
3.1 研究構面與選擇	15
3.2 企業組織生命力	19
3.3 企業生命力指標架構	23
四、 個案研究	27
4.1 機車產業概況	27
4.2 個案公司（機車廠）簡介	32
4.3 個案生命力指標建構	33
4.4 個案結論	39
五、 結論與建議	40
5.1 結論	40
5.2 未來研究方向	41
參考文獻	42
附錄	47

表目錄

	頁次
表 1 企業生命週期主要問題與成長關鍵彙總表	14
表 2 企業文化定義彙整表	15
表 3 企業文化類型彙整表	16
表 4 經營績效相關實證研究彙整表	18
表 5 永續經營相關實證研究彙整表	19
表 6 永續經營構面、基本要項與生命力因素表	24
表 7 全球前 25 大機車廠商生產排行	29
表 8 S 廠生命力權重與生命力指標水準統計表	34
表 9 S 廠生命力指標統計表	35
表 10 V 廠生命力權重與生命力指標水準統計表	35
表 11 V 廠生命力指標統計表	36
表 12 X 廠生命力權重與生命力指標水準統計表	36
表 13 X 廠生命力指標統計表	37
表 14 最佳生命力指標統計表	37
表 15 生命力評估永續經營因子調查表	63
表 16 生命力評估經營績效因子調查表	64
表 17 企業組織生命力指標問卷表	65



圖目錄

	頁次
圖 1 研究流程	4
圖 2 國家鑽石理論圖	6
圖 3 企業經營績效與生命因素因果圖	25
圖 4 全球機車市場預測	27
圖 5 個案生命力權重評比結果	34
圖 6 企業模式	47
圖 7 經營管理標準理念、目的、基本精神	47
圖 8 經營管理架構	48
圖 9 管理標準診斷項目	48
圖 10 經營機能系統---經營管理	49
圖 11 經營機能系統---人才	50
圖 12 經營機能系統---品質保證	51
圖 13 經營機能系統---成本	52
圖 14 經營機能系統---環境	53
圖 15 經營機能系統---安全	54
圖 16 經營機能系統---財務·收益	55
圖 17 生產機能系統---開發	56
圖 18 生產機能系統---生產技術	57
圖 19 生產機能系統---採購·廠商管理	58
圖 20 生產機能系統---現場改善與管理	59
圖 21 生產機能系統---設備保全	60
圖 22 生產機能系統---製造品質	61
圖 23 生產機能系統---營業力	62