

影響營造業在低價競爭之產業選擇策略分析研究 ～以瑞助營造公司為例～

研究生：張正岳

指導教授：楊 千博士

管理學院碩士在職專班經營管理組

摘要

本研究以影響營造業在低價競爭之產業選擇策略為主體，並以 SWOT 分析為研究理論架構的基礎，選擇個案研究的方式，分析與比較標的廠商與二家同業之廠商之競爭力分析及其經營模式，而個案公司透過市場業務通路多元化後，擺脫過去業務投標個案集中在公共工程，而導致財務虧損狀況，至近年轉型後，公司增加民間工程個案及提升內部管理，進而使毛利率及營收大幅提升，本研究即透過其中的關係來探討下列問題：

1. 探討營造業現況。
2. 探討營造業在低價競爭環境之 SWOT 分析模式與運用。
3. 從個案廠商之經營模式建構優勢競爭力之指標。

研究發現：

1. 台灣的營建產業已處於市場成熟期，競爭激烈。產業的平均獲利能力低落，但並不意謂缺乏機會，透過 SWOT 分析，市場區隔化後，在不同的區隔之間市場的成長率，競爭廠商數量，廠商的獲利能力均有相當的差異。如景觀工程、高科技廠房之潔淨室工程或山坡地開發之營建管理，均因競爭者少使廠商獲利能力較一般建築工程高。而具有競爭優勢的廠商之市場績效與財務績效依然優越。
2. 成熟產業不同的市場區隔中，競爭優勢的來源與成功的關鍵性因素不同，在公開招標的市場，成本領導是成功的關鍵；在以差異化專業技術服務的市場中，成功的關鍵是廠商的核心能力、企業實績與形象。
3. 台灣營建市場的區隔變數可分為三類：產品特質、顧客特質與廠商特質。
4. 廠商的規模影響目標市場的選擇與競爭的策略。規模大的營造業，偏愛大銷售量的市場區隔，其目標市場涵蓋範圍較大；而規模小的營造業目標市場傾向於集中與選擇性的專業化。
5. 小型營建企業策略性決策程序應包含現況檢討、環境分析與策略規劃等三個階段，上述前兩個階段屬於策略性分析。
6. 可以提昇業務多元化的附加價值，達到產品創新，創造新市場與新事業。

關鍵詞：競爭優勢、競爭策略、SWOT 分析、差異化優勢。

The analysis of strategy on the influence of construction industry on low price competition.

~example of Reiju construction company~

Master of Administration(MBA) of the Institute of Business and Management.

This study is based on the influence of construction industry on low price competition and uses SWOT as the foundation of study theory, while analyzing and comparing the competitiveness and administrative patterns between the target company and two other companies. However, through the diversified marketing in recent years, the case company has increased private works and improved the internal management which helps enhance gross profit margin and income instead of past liabilities according to the focus on public works. This study goes through the relations to discuss the following issues :

1. Discuss the current situation of the construction industry.
2. Discuss the analyzing pattern and application of SWOT under the low price competition of construction industry.
3. To build up ascendant competitiveness from the administrative pattern of the case company.



Study findings :

1. Taiwan's construction industry has been in the marketing mature stage which competes ferociously and the average profit begins to flag, but this doesn't mean it lacks chances. Through SWOT division and subsequent analysis of the market, there is a noticeable difference between the growth rates of different markets, the number of competitive companies, and the companies' ability to make profits. For example, management of landscaping projects, high-tech companies' cleaning room construction projects, and construction sites have higher profit gains to lack of competition in the marketplace. Within these markets companies make high profits and provide good quality work.
2. In these different mature industrial markets, the source of competitiveness and the key to success are different. In open bidding markets, low production cost is the key success, while within differing professional service markets, the key to success is the company's core ability and its image.
3. Taiwan's construction industry market can be divided into three areas : quality

goods, quality customers, and quality companies.

4. The size of the company will affect the strategy towards their target markets as well as their choices and competition. Large companies prefer markets with high volume and have larger target markets ; while small companies tend to concentrate on selective professional markets.
5. The strategies employed by small companies should include ; realistically looking at the current situation, environmental analysis, and strategy planning. The first two steps are strategic analysis.
6. Can raise the added benefits of multiple businesses and achieve product creativity while creating new markets and business.

Keyword : Competitive superiority, competitive strategy, SWOT analysis, differentiation superiority.



誌謝

在交通大學求學三年中，是改變我人生重要的轉捩點，從專業管理至經營管理，無非是我人生的一大蛻變。

在龍邦集團十五年中，非常感謝朱董事長炳昱及瑞助顏副董事長宗賢，以及台灣人壽凌總經理氤寶之大力栽培，讓我有這個機會能再重拾書本進修。在集團裡，從基層到高層，從營造業至保險業，從監工至總經理，這十五年來心裡抱著如臨深淵、如履薄冰之心態在工作，深怕沒有做好每一件事，而辜負長官對我的期許，在企業上除了需要有貴人相助外，認真努力是本分外，另外需要幾分運氣，深感知識疏淺，毅然下決心往高處爬，再求學充電考上交大經營管理所。這三年來，非常感謝交大所有老師對正岳的指導及教誨、春風化雨、受益良多，使個人事業上面臨重大抉擇時能有正確的決策思考能力，並深覺課堂上之知識讓我在企業上受用無窮，感謝指導教授楊千博士對正岳個人”策略管理”之指導及鼎力相助，還有唐瓊璋老師、丁承所長、林國雄老師、謝安慈助理及各位老師之指導，在此特別感謝！

在這求學三年及職場十五年中，也要感謝我的賢內助洪玉玲及女兒張舒涵，他們對我的體諒及包容，犧牲了很多與她們相聚時間，無法隨時陪伴她們一起成長，享受天倫之樂，深感歉意，但惟有她們的支持與鼓勵，才能加強我的毅力與動力，畢竟在人生旅途奮鬥中，惟有不斷努力才能成功。

在論文撰寫中，亦非常感謝瑞助營造的工作同仁，沒有他們的協助無法完成此份寶貴之論文，在此感謝昭美、國年與陳靜芳副理，因有你們的詳實資料提供，而增加了論文之價值性，在此一併致謝。

張正岳 2006年7月

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
致謝	iii
目錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	1
1.3 研究對象與範圍	2
1.4 研究架構	3
1.5 研究步驟	4
第二章 文獻探討	5
2.1 台灣營造業概況	5
2.1.1 營造業產業之定義	5
2.1.2 營造業產業之特性	7
2.1.3 營造業產業之型態	7
2.2 營建業現況	8
2.2.1 廠商規模	8
2.2.2 產業結構	9
2.2.3 市場能量	14
2.2.4 營建業面臨之困境	14
2.3 經營策略與競爭優勢	18
2.3.1 持續性競爭優勢的本質與影響因素	20
2.3.2 波特競爭策略-五力分析、競爭三策略、價值鏈分析	21
2.3.3 SWOT分析	25
2.3.4 分析方法之選定	27
第三章 研究方法	28
3.1 研究架構	28
3.2 研究方法	29
3.3 研究對象與資料蒐集	31

3.3.1	研究對象	31
3.3.2	C營造股份有限公司	31
3.3.3	Y營造股份有限公司	36
3.3.4	瑞助營造股份有限公司	40
第四章	個案分析與研究發現	44
4.1	整體營造業經營概況	44
4.2	競爭利基	46
4.2.1	對業務發展有利因素	46
4.2.2	對業務發展不利因素	46
4.3	個案分析	46
4.4	個案發現	48
4.4.1	產業環境與成功關鍵因素	48
4.4.2	業略規劃與策略演進	55
4.4.3	同業投標、得標與獲利之分析	59
4.5	瑞助營造公司之經營策略與競爭力分析－訪談整理	61
4.5.1	經營策略	61
4.5.2	競爭力分析	62
4.5.3	SWOT分析	68
4.6	公司之經營哲學與發展願景	70
4.6.1	公司發展與願景	71
4.6.2	業務通路多元化	73
4.6.3	流程再造	74
4.6.4	組織再造	75
4.6.5	品質再造－細緻化管理	76
4.6.6	提升服務之滿意度	76
4.6.7	人力資源管理	78
4.6.8	建立供應商衛星體系	82
4.6.9	成本控制	84
4.7	財務分析與經營績效之關係	84
4.8	個案公司之經營績效	86
4.8.1	近年營收成長	86
4.8.2	近年毛利成長	87
4.8.3	近年人力產值成長	88
4.8.4	近年員工流動率	89
4.8.5	近年得標率成長	89
4.8.6	近年承包個案毛利成長	90

第五章 研究結論與建議.....	93
5.1 結論.....	93
5.1.1 營造業現況.....	93
5.1.2 探討營造業在低價競爭環境之 SWOT 分析模式與運用.....	93
5.1.3 從個案廠商之經營模式建構優識競爭力之指標.....	93
5.2 建議.....	94

參考文獻

附錄一 營造業法

附錄二 瑞助公司提升競爭力－經營策略實務應用訪談問卷

附錄三 個案廠商訪談問題與受訪名單

自傳



表目錄

表 2.1.1-1	營造業管理規則中營造業之分類	6
表 2.1.1-2	營造業法中綜合營造業之分類	6
表 2.2.1-1	台灣營造廠商家	8
表 2.2.1-2	台閩地區營造廠商家數及資本額家	8
表 2.2.1-3	台灣甲級工程顧問公司狀況	9
表 2.2.3-1	台灣工程產業市場能量表	14
表 2.2.4-1	政府公共工程總預算	15
表 3.2-1	決策者之資料型態	29
表 3.2-2	研究方法之劃分	29
表 3.3.2-1	C 營造公司經營理念與承攬概況表	33
表 3.3.3-1	Y 營造公司經營理念與承攬概況表	37
表 3.3.4-1	瑞助營造公司經營理念與承攬概況表	41
表 3.4.1-1	效率測量彙整表	47
表 4.1-1	歷年臺閩地區營造業經營概況比較—按全年收入總額分	50
表 4.3-1	個案廠商綜合比較表	48
表 4.4.1-1	台灣營建市場的區隔變數分類	57
表 4.4.3-1	營建業最近三年度簡易損益比較表	64
表 4.4.3-2	91~94 年投標承攬比較表	61
表 4.4.3-3	91~94 年得標率	61
表 4.6.2-1	92~95 年業務投標類別分析表	73
表 4.6.3-1	I T 計畫表	75
表 4.6.8-2	協力場商評鍵表	83
表 4.6.9-1	瑞助 90~94 年直接、間接管銷費用比較表	84
表 4.8.6-1	瑞助 88 年個案毛利率	90
表 4.8.6-2	瑞助 89~90 年個案毛利率	90
表 4.8.6-3	瑞助 91~93 年個案毛利率	90
表 4.8.6-4-1	瑞助 94 年個案毛利率	91
表 4.8.6-1-2	瑞助 94 年個案毛利率	91
表 4.8.6-1-3	瑞助 94 年個案毛利率	91
表 4.8.6-1-4	瑞助 94 年個案毛利率	92

圖目錄

圖 1.3-1	營造業中參與者依體系分類	2
圖 1.4-1	研究架構	3
圖 1.5-1	研究步驟	4
圖 2.1.3-1	營造產業分工關係體系	7
圖 2.2.2-1	工程產業關聯圖	10
圖 2.2.2-2	工程計畫作業流程	11
圖 2.2.2-3	工程各階段作業對建造費用的影響	13
圖 2.2.2-4	工程各階段人力及資源需求程度	13
圖 2.3.1-1	競爭優勢的決定因素	20
圖 2.3.2-1	波特之競爭力分析模式	22
圖 2.3.2-2	波特之一般價值鏈圖	25
圖 2.3.3-1	SWOT 分析矩陣圖	27
圖 3.1-1	操作性架構圖	28
圖 3.3.2-1	C 營造公司組織圖	32
圖 3.3.2-2	C 營造公司近三年營造成長圖	34
圖 3.3.2-3	C 營造公司近三年營造毛利率成長圖	34
圖 3.3.3-1	Y 營造公司組織圖	36
圖 3.3.2-2	Y 營造公司近三年營造成長圖	39
圖 3.3.2-3	Y 營造公司近三年營造毛利率成長圖	39
圖 3.3.4-1	瑞助營造股份有限公司組織圖	42
圖 4.1-1	營造業平均每企業全年實際運用資產及營業收入	45
圖 4.4-1	瑞助公司的目標市場	52
圖 4.4.2-1	原始建築的運作體系與流程	58
圖 4.4.2-2	工匠主導的運作體系與流程	58
圖 4.4.2-3	設計與施工分離的傳統運作體系與流程圖	59
圖 4.5.1-1	三階段競爭模式	62
圖 4.5.2-1	競爭力分析－基本管理架構	62
圖 4.5.2-2	競爭力分析－財務	63
圖 4.5.2-3	競爭力分析－人力資源	64
圖 4.5.2-4	競爭力分析－技術面	65
圖 4.5.2-5	競爭力分析－採購	66
圖 4.5.2-6	競爭力分析－設計整合與施工管理	67
圖 4.5.2-7	競爭力分析－成功的關鍵因素	68

圖 4.6.1-1	經營理念塑造企業文化流程圖	72
圖 4.6.1-2	各階層核心工作圖	72
圖 4.6.7-1	營造業的人才造就過程	80
圖 4.6.8-1	營建商業模式示意簡圖	83
圖 4.6.8-2	通路關係的型式	83
圖 4.7-1	獲利能力與成長力驅動因素	85
圖 4.8.1-1	營收同期表較表	87
圖 4.8.2-1	毛利同期表較表	88
圖 4.8.3-1	人力產值比較表	88

