

圖 4.4.2-1 原始建築的運作體系與流程

資料來源：整理自江克慧著「小型營建的策略規劃與策略演進的探討」。

當營造行為產品變得較複雜時，使用較大量及種類繁多的材料時，特殊的工具、純熟的技術、專業性的知識變成不可或缺，工匠的職業因需要而出現於人類社會，在計劃構思的階段協助使用人做成決策(或代為決策)，並成為營建施工的主要工作者。當工匠出現之後，使用人逐漸退出營建行為的主要路徑(Critical Path)，其運作的體系如圖 4.4.2-2，台灣在日據時代以前的民間住宅，或目前建築法規管理範圍以外之建造行為，便非常類似此一體系。

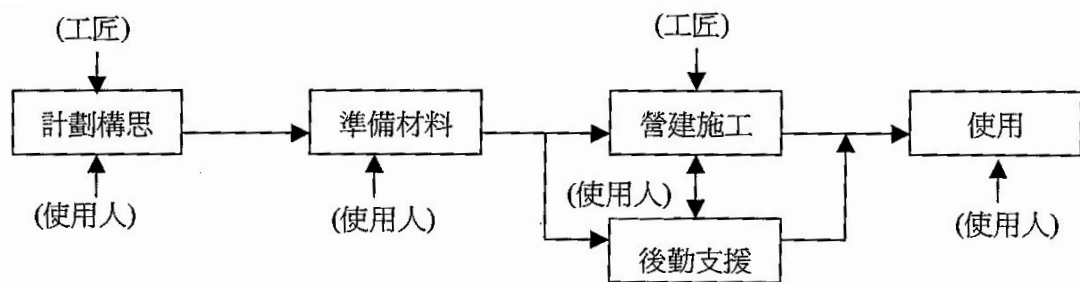


圖 4.4.2-2 工匠主導的運作體系與流程

資料來源：整理自江克慧著「小型營建的策略規劃與策略演進的探討」。

更進一步的演化，當規劃設計與營造施工成為分屬不同群體的專業工作，而且材料因種類更繁多，數量更龐大而出現材料供應商時，使用者幾乎完全退開不再負責生產要徑的事務，僅負責後勤(財務)支援與連結，各步驟的連結者(Linker)是使用者所扮演的角色。其運作體系如圖 4.4.2-3 所示，在此體系下存在於設計單位與施工單位間的主要界面如產生紛爭，使用人須承擔仲裁協調之權責，如使用人無法執行仲裁或協調時，本身便成為該界面紛爭的受害者。

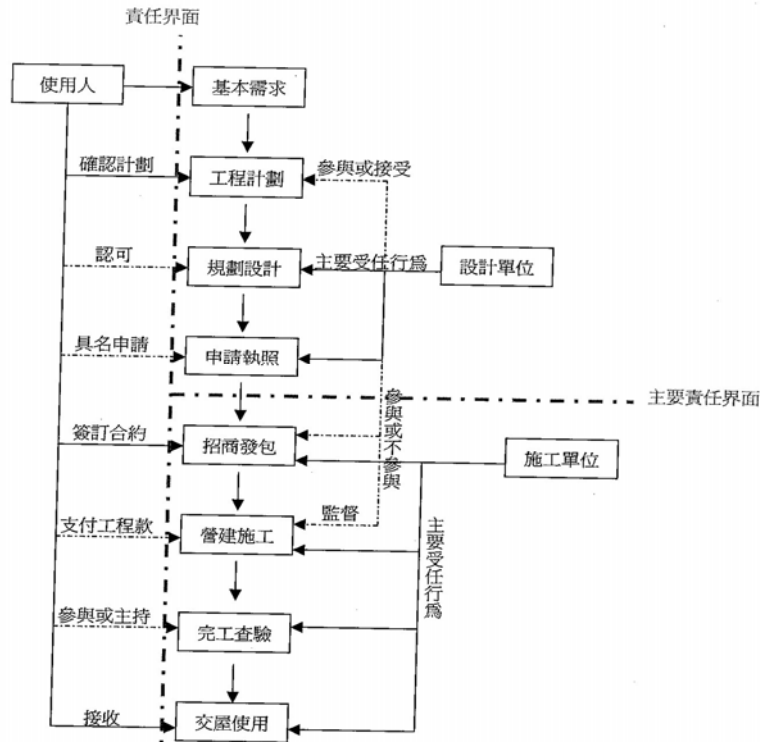


圖 4.4.2-3 設計與施工分離的傳統運作體系與流程圖  
資料來源：本研究整理

### 1.4.3 同業投標、得標與獲利之分析

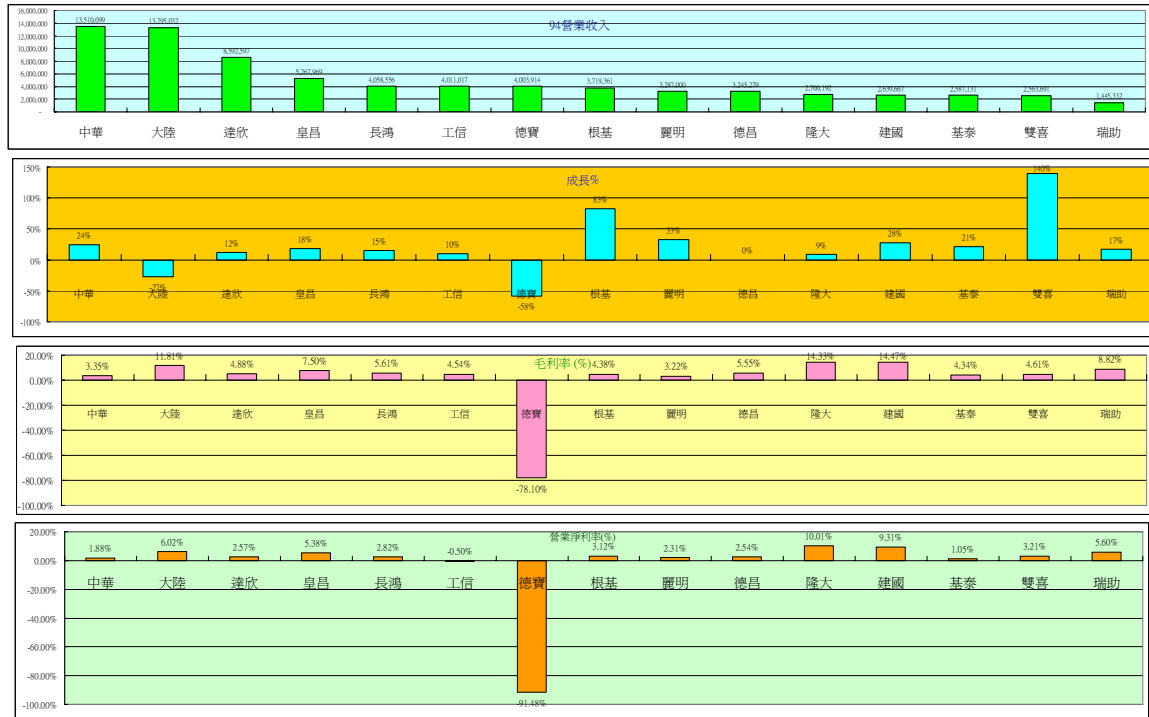
表 4.4.3-1 營建業最近三年度簡易損益比較表  
資料來源：整理自股市觀測站。

天下雜誌 94年 營建業 淨利 排名	94年 營建業 淨利 排名	公司別	營建/員工數	94年度					93年度					92年度								
				產值/每人	營業收入	營收成長 (%)	營業毛利	毛利率 (%)	營業費用	營業淨利率 (%)	產值/每人	營業收入	營收成長 (%)	營業毛利	毛利率 (%)	營業費用	營業淨利率 (%)	營業收入	營業毛利	毛利率 (%)	營業費用	營業淨利率 (%)
330	1	隆大5519*	建築, 高雄區/109人	24,772	2,700,192	9%	386,834	14.33%	116,540	10.01%	22,939	2,477,402	54%	171,196	6.91%	84,587	3.50%	1,612,281	39,999	2.48%	36,853	0.20%
210	2	建興5515	營造, 台北區/360人	7,332	2,639,667	28%	382,014	14.47%	136,195	9.31%	5,720	2,059,209	-8%	283,450	13.76%	155,621	6.21%	2,244,009	253,115	11.27%	143,114	4.90%
49	3	大隆2526	營造, 建, 台北/668人	19,903	13,295,032	-27%	1,570,248	11.81%	769,707	-6.07%	28,165	18,307,403	24%	1,725,872	9.43%	643,933	5.91%	14,789,935	1,597,388	10.80%	558,065	7.03%
478	4	開助營造	土木, 建築, 台中區/84人	17,206	1,445,332	17%	127,455	8.82%	46,464	5.61%	15,010	1,230,844	23%	61,487	5.00%	35,282	2.13%	1,000,968	68,764	6.87%	31,879	3.68%
199	5	皇昌2543	土木, 台北區/365人	14,433	5,267,969	18%	395,169	7.50%	111,579	-5.38%	12,219	4,459,949	15%	372,767	8.36%	89,095	6.36%	3,861,558	276,680	7.16%	93,031	4.76%
341	6	豐源5516	建築, 桃竹苗區/137人	18,713	2,563,691	140%	118,272	4.61%	35,987	-3.21%	8,035	1,068,684	-15%	(17,812)	-1.67%	35,296	-4.97%	1,257,964	8,978	0.71%	29,032	-1.59%
241	7	恒隆2549*	營建, 冠德/104人	35,763	3,719,361	83%	162,957	4.38%	47,045	3.12%	18,499	2,034,943	29%	2,044	0.10%	38,944	-1.81%	1,578,588	61,775	3.91%	46,069	0.99%
234	8	長鴻5506	土木, 台北/304人	13,351	4,058,556	15%	227,659	5.61%	113,376	-2.82%	12,251	3,516,085	-47%	618,987	17.60%	121,727	14.14%	6,612,889	597,843	9.04%	214,450	5.80%
127	9	建力2535	建築, 台北/624人	13,770	8,592,597	12%	419,285	4.88%	198,225	-2.57%	12,601	7,648,554	52%	533,398	6.97%	217,940	4.12%	5,024,532	366,166	7.28%	148,538	4.33%
276	10	德昌5511	建築, 台中區/206人	15,754	3,245,279	0%	180,021	5.55%	97,753	-2.54%	15,821	3,259,057	-5%	137,979	4.23%	88,587	1.52%	3,439,652	109,257	3.17%	91,420	0.52%
286	11	廣河營造	土木, 建築, 台中區/120人	27,392	3,287,000	33%	105,837	3.22%	30,003	-2.21%	-	2,469,943	-	150,223	6.08%	44,945	4.26%	NA	NA	NA	NA	NA
69	12	中華2515	土木, 台北/778人	17,365	13,510,099	24%	453,039	3.35%	199,527	-1.88%	14,726	10,852,860	2%	466,347	4.30%	321,592	1.33%	10,641,623	360,331	3.38%	277,571	0.78%
327	13	基泰402	營造, 台北/196人	13,200	2,587,131	21%	112,395	4.34%	85,122	-1.05%	13,075	2,131,284	1%	41,209	1.93%	71,044	-1.40%	2,107,667	154,156	7.31%	61,471	4.40%
239	14	工鼎5521	土木, 台北區/267人	15,023	4,011,017	10%	182,075	4.54%	202,062	-0.50%	11,917	3,658,494	27%	487,965	13.34%	209,300	7.62%	2,891,273	163,060	5.62%	136,786	0.91%
184	15	德豐2523	建築, 台南/489人	8,188	4,003,914	-58%	(3,126,104)	-78.1%	536,595	-91.48%	20,300	9,463,784	-21%	663,470	7.01%	148,912	5.44%	11,970,005	678,319	5.66%	186,717	4.11%

營建業最近年度簡易損益-示意圖表

單位:仟元

公司別	中華	大陸	達欣	皇昌	長鴻	工信	德寶	根基	麗明	德昌	隆大	建國	基泰	雙喜	瑞助
94營業收入	13,510,099	13,295,032	8,592,597	5,267,969	4,058,556	4,011,017	4,003,914	3,719,361	3,287,000	3,245,279	2,700,192	2,639,667	2,587,131	2,563,691	1,445,332
公司別	中華	大陸	達欣	皇昌	長鴻	工信	德寶	根基	麗明	德昌	隆大	建國	基泰	雙喜	瑞助
成長率	24%	-27%	12%	18%	15%	10%	-58%	83%	33%	0%	9%	28%	21%	140%	17%
公司別	中華	大陸	達欣	皇昌	長鴻	工信	德寶	根基	麗明	德昌	隆大	建國	基泰	雙喜	瑞助
毛利率(%)	3.35%	11.81%	4.88%	7.50%	5.61%	4.54%	-78.10%	4.38%	3.22%	5.55%	14.33%	14.47%	4.34%	4.61%	8.82%
公司別	中華	大陸	達欣	皇昌	長鴻	工信	德寶	根基	麗明	德昌	隆大	建國	基泰	雙喜	瑞助
營業淨利率(%)	1.88%	6.02%	2.57%	5.38%	2.82%	-0.50%	-91.48%	3.12%	2.31%	2.54%	10.01%	9.31%	1.05%	3.21%	5.60%



## 1. 投標毛利、得標率偏低之分析

### (1) 大環境因素：

因公共工程案量較往年減少且預算不佳，以致適合參與之標案減少，取得的案量也相對減少。

### (2) 工程人員不足：

景氣明顯回昇，建設公司及營造廠皆大量增聘工程師，造成優秀工程人員難覓，公司工程人員人力吃緊以致拿案心態較保守。

### (3) 標案延後發包：

原積極爭取之部份個案因某些因素(預算不足、全球景氣回升觀望、兩岸關係不明等…)延誤發包時程到第四季甚至明年。

### (4) 同業低價搶標：

大部份中型營造廠仍相當缺案，爭取標案時利潤壓至甚低，甚至小虧策略性拿案。

### (5) 競爭力需加強：

部份個案估算價格較其它同業明顯偏高，究其原因為公司大部分工

種缺乏長期配合商致投標成本不易拿捏。

#### (6)服務品質待提升

工程人員未抱持著服務、以客為尊的態度，對品質無法貫徹及堅持公司 SOP 之作業程序，故投標率明顯無法提升，而公共工程於公開招標，品質再好，亦只能在投標。

表 4.4.3-2 91~94 年投標承攬比較表

資料來源：整理自瑞助公司業務處投標報告。

年度	目標	總承攬金額 (得標)	總承攬 件數	公共投標	件數	民間投標	件數	公共承攬 (得標)	件數	估公共工程 投標比率	民間承攬 (得標)	件數	估民間工程 投標比率
91	1,102,500,000	628,638,000	4	2,618,140,000	10	2,588,568,366	14	143,850,000	1	10%	484,788,000	3	21%
92	1,123,500,000	1,366,920,000	5	3,385,950,000	11	1,857,188,035	24	1,237,560,000	4	36%	129,360,000	1	4%
93	1,575,000,000	817,950,000	9	1,676,750,000	11	3,181,200,000	26	-	0	0%	817,950,000	9	35%
94	1,575,000,000	1,726,250,000	10	998,000,000	2	9,858,977,978	42	666,000,000	1	50%	1,279,750,000	9	21%

表 4.4.3-3 91~94 年得標率

資料來源：整理自瑞助公司業務處投標報告。

年度	投標件數	得標案數	得標率	得標平均毛利率
91	24	4	16.67%	
92	35	5	14.29%	
93	37	9	24.32%	5.10%
94	44	10	22.73%	5.43%

## 1.5 瑞助營造公司之經營策略與競爭力分析－訪談整理

### 1.5.1 經營策略

擬定經營策略的理論架構係參考圖 4.5.1-1 三階段競爭模型，首先回顧過去發展歷程，對經營現況及缺失加以檢討，探索核心能力再生的更新程序，然後再重新界定新的任務、競爭策略、選定目標市場，以新的事業模式面對未來的挑戰。

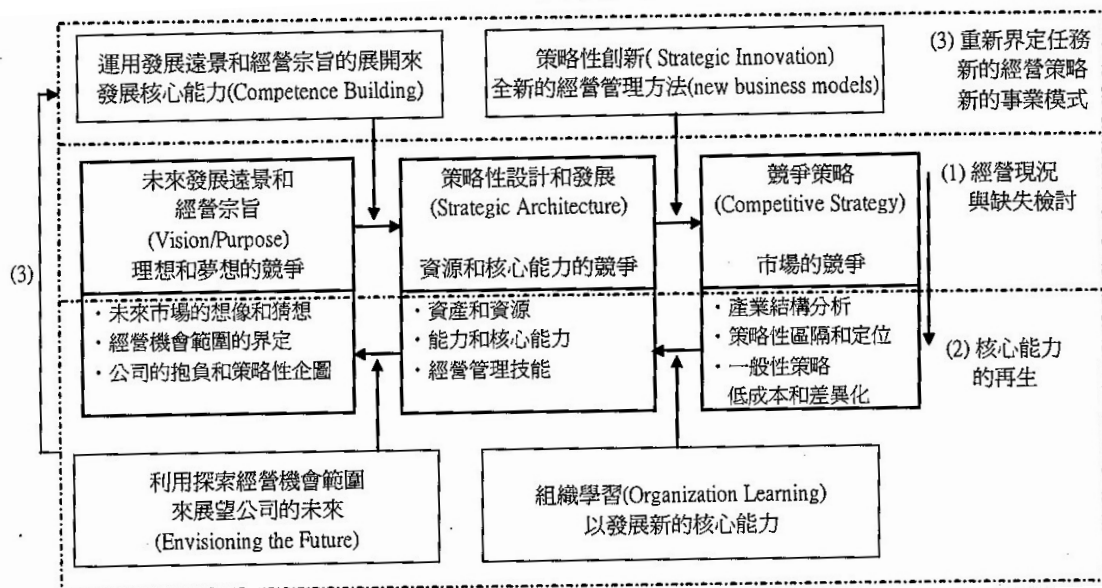


圖 4.5.1-1 三階段競爭模式  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 競爭力分析

由於瑞助營造公司所處的競爭環境是潛在競爭者多，卻無法預測實際參與競爭對象之狀態，競爭力的評估是依據過去之經驗所歸納的競爭對手的平均特質作為比較之參考。而分析操作面的理論架構係依照 Hax&Majluf(1996)的研究建議，就價值鏈的各項活動與潛在競爭者作比較，最後就目標市場作總評，以探索瑞助公司之長處與弱點。

	現在(2006)	高度 脆弱	中度 脆弱	平均 壯況	中度 強健	高度 強健
	未來 (2007~2010)					
1.規劃系統	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健
2.管理控制系統	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健
3.溝通與資訊系統	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健
4.組織結構	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健
5.企業文化	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健
6.領導能力	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健
7.企業形象	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健
總評	現在(2006)	高度脆弱	中度脆弱	平均壯況	中度強健	高度強健

圖 4.5.2-1 競爭力分析—基本管理架構  
資料來源：本研究整理

說明：

1. 目前缺乏整體性，前瞻性之策略與規劃，主要幹部策略性思考之量能未被啟發，經企業改造，教育激勵後可望提升強化策略性思考與規劃的能力與作業能力。
2. 目前各主管對自身之職務，職責之認知仍不夠明晰與正確，透過職務說明的界定，未來可望提昇至一般平均水準。
3. 目前溝通多屬於由上至下之單向管道，由下向上溝通情況不理想、水平溝通、資訊交流情況亦欠佳，改善溝通方式與資訊管理策略是未來工作之重點，因組織規模不大，預期可以強化至較佳狀態。
4. 目前組織結構精簡，但直接生產人員比重不足，且未達到具備多重功能之理想，未來仍會維持精簡之結構，但支援性間接人員之比重將會調降。
5. 目前具有誠信，團結，相互關懷之優點，仍將繼續保有主動積極，深入思考研析，探究事實追求更佳績效之企圖心與付諸行動的決心仍有待加強。
6. CEO 任務導向的領導風格與事必躬親追求完美的狂熱，忽略了員工之想法與感受，員工承受的責難較讚譽為多，成就感不足是亟待改進的缺失，部分主管認真執行事務，而忽略規劃與領導的職責，亦是必須改正的。
7. 企業形象(具集團背景)注重品質，尊重並配合業王需求，積極提供專業服務頗受既有客戶肯定，但不善行銷與形象塑造，使公司知名度不高，且未能在接觸之初始即被肯定，未來的行銷策略中，塑造形象與提高知名度將是重點工作。

總評:透過組織再造、人員教育訂訓練與更新，將可以強化基本管理架構，超越潛在競爭者。

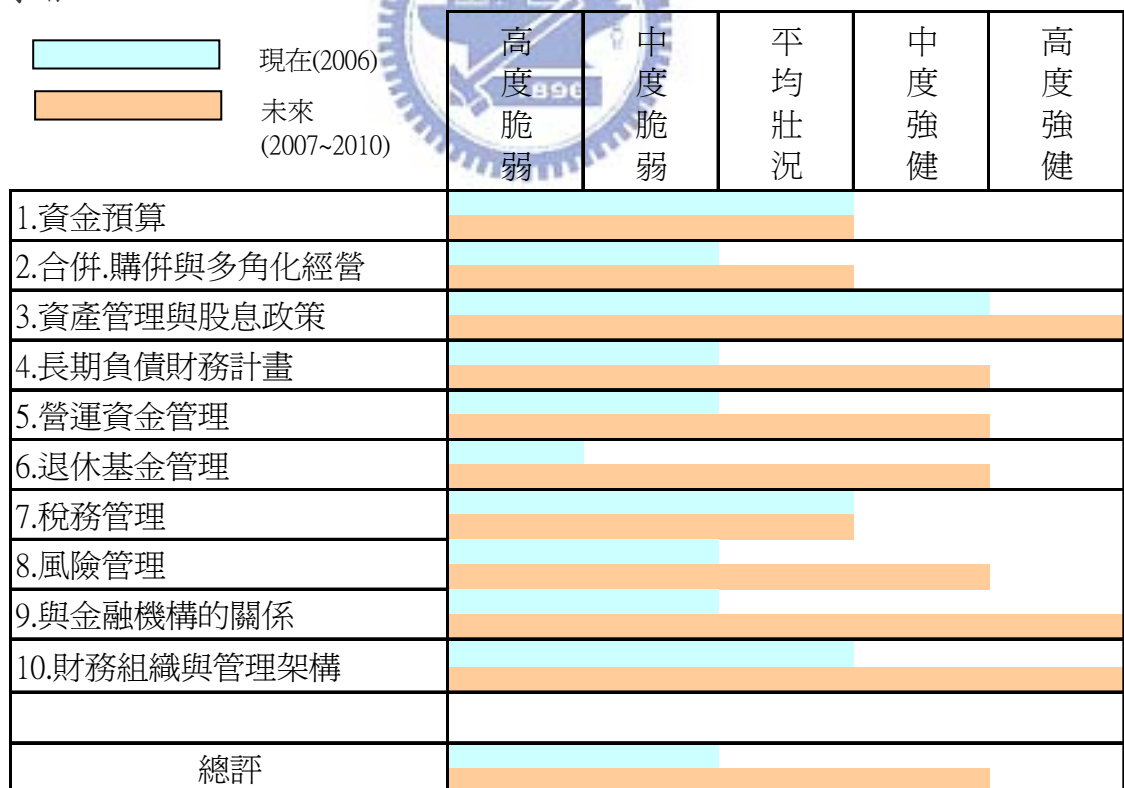


圖 4.5.2-2 競爭力分析—財務

資料來源：本研究整理

說明：

1. 目前作風保守未來考慮與相關機構(銀行)間財務與業務相互支援。
2. 因作風保守長期負債比重偏低，自有資金比重過高，將適當調昇長期負債比，以因應景氣繁榮時，能以較之成本籌得營運資金。
4. 營運資金管理目前因承攬合約之付款辦法極為有利，營運資金充足，但未妥善運用。
5. 目前並未充分研究稅務法令之優惠辦法。
6. 風險管理之認知不足，並未擬定風險管理計劃，係以保守行事以求降低風險，但也因此避開負面衝擊。
7. 目前雖然債信良好並未妥善運用金融市場資金月末與金融機構建立良好關係，如臨時急需資金未必能如願獲得貸款。
8. 以前財務管理人員之職權與工作目標規劃不明，經組織調整與職務說明書面化後可使財務人員免除先前之困惑。

總評：降低負債比，減少資金支出，工程款應加強催收，現金流量及現金餘額才有增加。

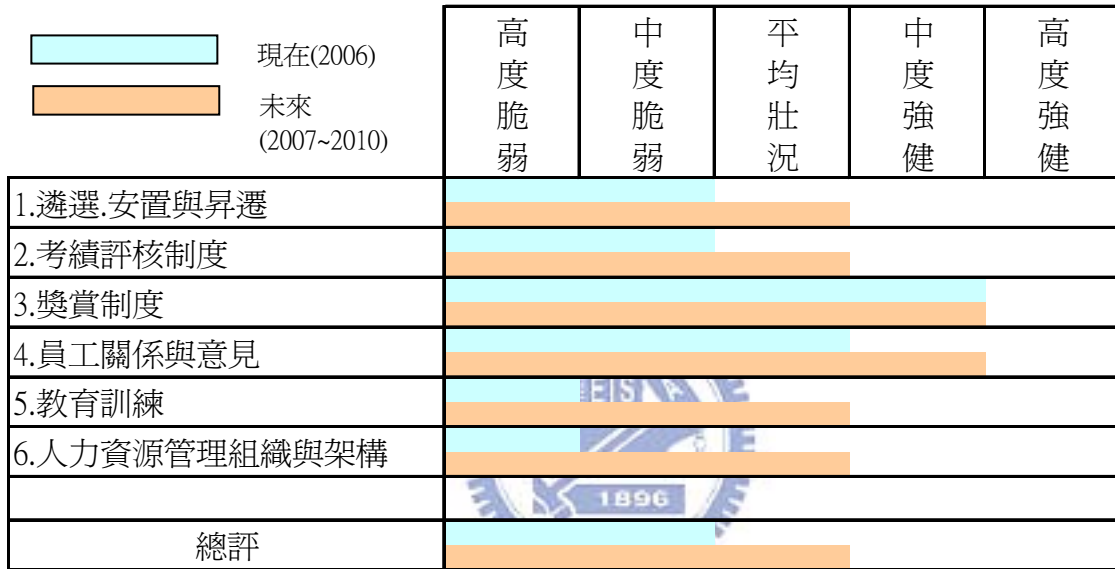


圖 4.5.2-3 競爭力分析—人力資源

資料來源：本研究整理

說明：

1. 由於對各項職務之工作內容、職權，任職者的工作缺乏深入之探索也無具體之文件予以說明規範，人員的遴選安置與昇遷缺乏系統性的處置敵發生用人不當拔昇之職務過高而不適任情形數度發生，組織調整後，各職務的用人標準，昇遷辦法予以書面化系統化後，既有缺失應可改善。
2. 考績評核雖有制度卻未定期舉行，不利於士氣之激勵。
3. 員工分紅與入股制度已採行多年，資方勞方關係融洽此一辦法將持續執行。
4. 組織人員較少，關係如同家人彼此相互關切照顧但須強化員工意見表達的機會與管道。
5. 著重於短期利益致使員工教育訓練不足，決策能力與工作價值不理想，須積極強化員工教育訓練，以更新的程序律(renewal process)調整基層幹部成為前線經理、開掌握及運用機會。
6. 未有專責人員執行人力資源管理，致人員品質與能力的提昇尚不理想。

總評：目前的人力資源管理對於教育訓練與士氣激勵措施仍不足夠，未來將與員工共同擬定教育訓練計劃。

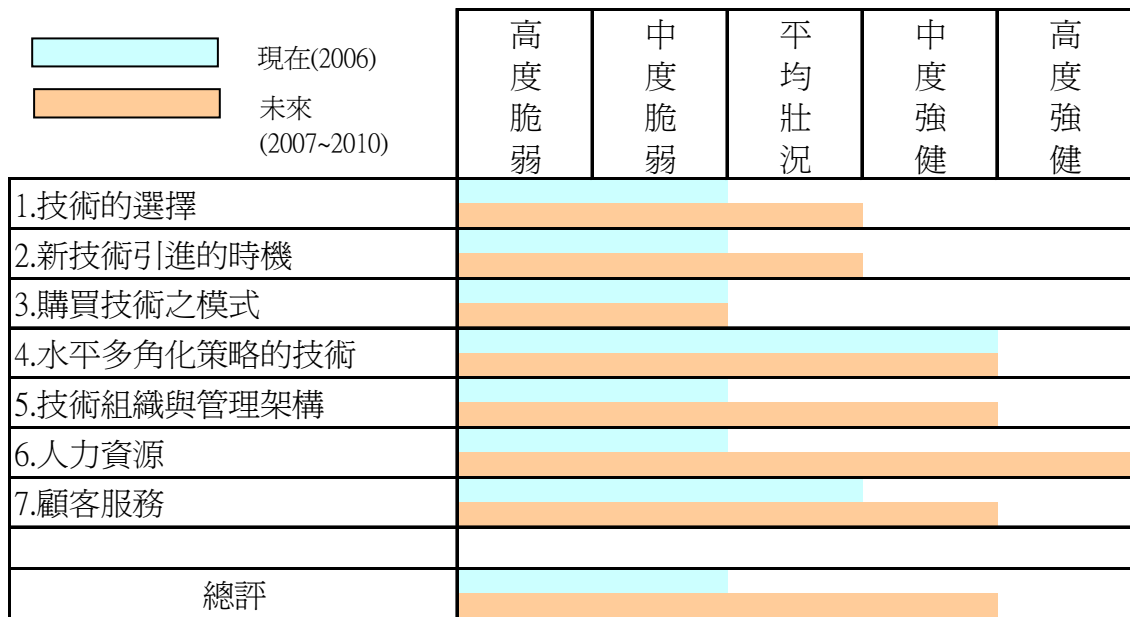


圖 4.5.2-4 競爭力分析—技術面

資料來源：本研究整理

說明：

1. 建築工程營建管理工作與土木工程相較，工作之核心、管理性事務、技術層面之事務較少，且通常再分包給更事業之人員或廠商施作，未來為提昇競爭力應增加某些核心技術，如測量、檢驗、圖說整合。
2. 事務性作業技術隨電腦科技應用範圍擴大而日新月異對於圖說整合、估算、計價的電腦科技應用技術引入時仍嫌落後亟須補強改善。
3. 目前已擁有，營造施工與專案管理之多角化技術，未來仍將擴充特殊工程或專案管理之技術，使專業領域可再適當擴充及提昇作業能力。
4. 以往技術開發事務欠缺策略性之整體規劃而毫無章法，目前雖因公司規模中型而專屬部門與人員仍嫌不足，但在組織架構上已明確規劃各部門之技術開發目標與策略將可由相關人員在作業之同時達到技術漸進式的改善。
5. 目前專業人員與非專業人員之比例仍偏低，且中階管理者決策的能力與擔當不足必須以教育訓練養成，並增募工程管理專業人員。

總評：

1. 對於工程管理知識與技術規範之研究改進，目前的投入不足，必須強化，以期在未來可以競爭者抗衡。
2. 目前公司正處於轉型期，業務通路多元化，各項業績屬成長型，品質方面仍有待提升。
3. 對顧客服務觀念仍嫌不足。



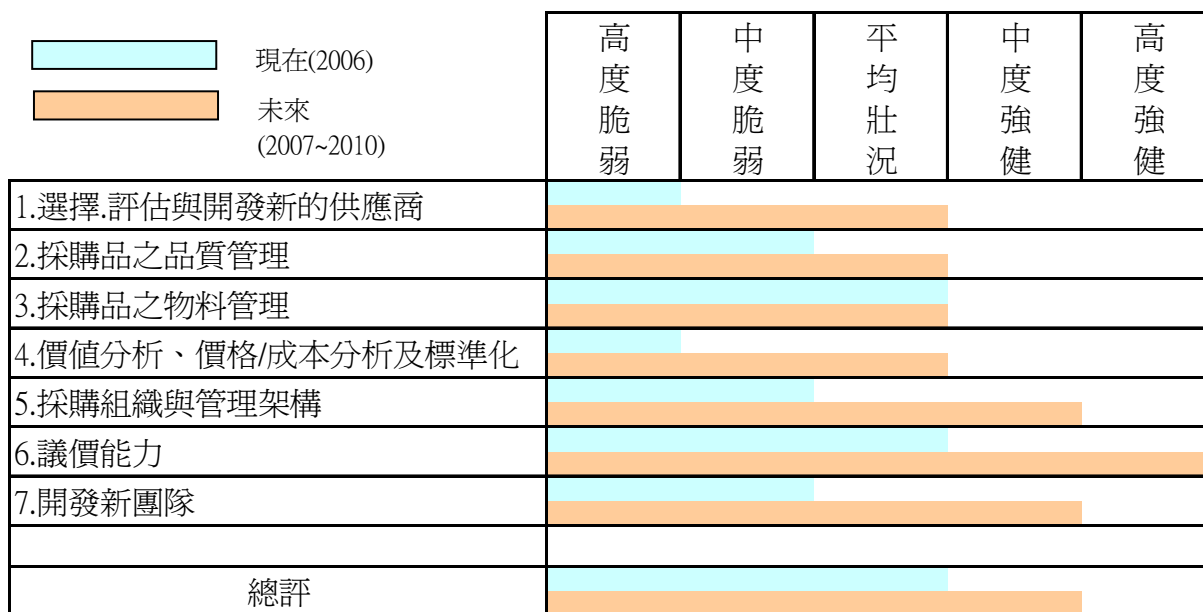


圖 4.5.2-5 競爭力分析—採購

資料來源：本研究整理

說明：

1. 以往對新供應商之開發極度欠缺，大多就現有供應商作簡化的評估與選擇，目前已遴選較具工程專業背景人員接辦採購事務，並投入人力於供應商評估作業與新供應商之開發。
2. 以往對採購品之品質管理僅止於物理性或外觀品質，日後對材質及其他規格之品質管理期望新任人員可以提昇績效。
3. 以往對價值分析，多憑經驗、直覺或參考早期案件資料，而受限於承辦人員之認知，能力與工作習性，對價格/成本分析卻做得極不理想，新任人員的工程專業背景與認知，將可大幅改善以往之缺失。
4. 新採購主管其有工程專業背景，可以強化以往薄弱的一環。
5. 因以往採購量不大，議價權力較小，近期內將規劃與關係密切之友廠聯合採購，以增強議價權力，仍不足與大規模廠商相比，但可利用接案時業主給付較佳之付款條件似降低購買價格。

總評：採購活動是瑞助之優勢之一，在成本優勢方面很顯然與競爭者有相當的差距開標新供應商的能力與建立標準化的成本分析程序，可藉教育訓練達成改善目標，但就採購組織架構與開發新施工團隊，在目標期內仍需再加強。

	現在(2006)	未來 (2007~2010)	高度 脆弱	中 度 脆 弱	平 均 壯 況	中 度 強 健	高 度 強 健
1.對設計內容的影響	[Bar]						
2.對工法,材料的選擇	[Bar]						
3.圖說規範與設計檢討	[Bar]						
4.變更設計	[Bar]						
5.施工計畫之擬定	[Bar]						
6.工期掌控	[Bar]						
7.預算控制	[Bar]						
8.安全衛生管理	[Bar]						
9.建管行政作業	[Bar]						
總評	[Bar]						

圖 4.5.2-6 競爭力分析—設計整合與施工管理

資料來源：本研究整理

說明：

1. 以統包之方式承攬可以在設計階段即參與工程決策，並以工程實務經驗、提昇設計品質及可行性經濟性效益性。
2. 設計連帶施工可以優先選擇專長之工法及材料，創造差異化之競爭優勢。
3. 由於具有設計與施工雙重實務經驗，對一般僅承攬施工之案件亦可在接案之初，尚未施工之階段檢討圖說規範提出修正意見，改正設計缺失。
4. 有能力提出變更設計方案，改善原有設計缺失，使業主獲得實質好處。原設計者也減少變更變更設計的作業。
5. 由於對設計圖說的充份了解使施工計劃之擬定，可以預先考慮到圖說未能明載的潛在問題而減少突發之事件。
6. 施工前之基地調查作業與成本分析可以同步進行，且在規劃設計階段便能做較準確之預算。
7. 由施工單位直接得到第一手市場行情資訊與統計參數，僅從事設計者得到的資訊可能已被扭曲失真。
8. 設計施工的整合對安全衛生管理較無明顯優勢。
9. 對各項建管行政作業程序極為熟悉，完備的前置作業，使各項申報查驗手續均能適時完成。

總評:透過教育訓練及人才培訓方法產生明顯的優勢。

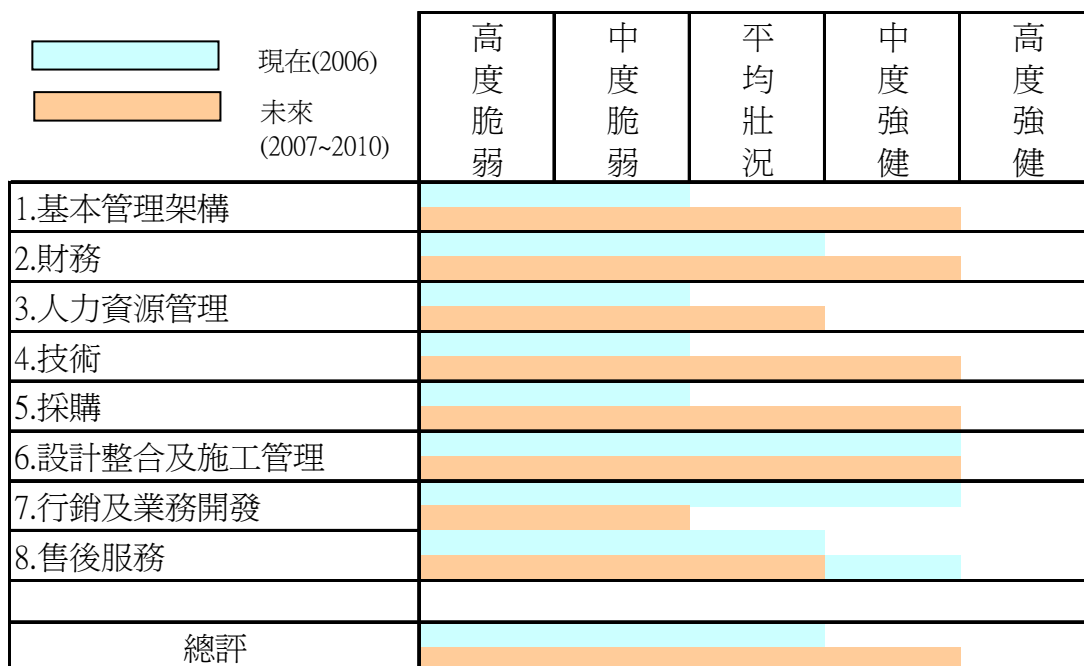


圖 4.5.2-7 競爭力分析－成功的關鍵因素

資料來源：本研究整理

說明：

1. 透過組織再造、人員教育訂訓練與更新，將可以強化基本管理架構，超越潛在競爭者。
2. 降低負債比，減少資金支出，工程款應加強催收，現金流量及現金餘額才有增加。
3. 目前的人力資源管理對於教育訓練與士氣激勵措施仍不足夠，未來將與員工共同擬定教育訓練計劃。
4. 對於工程管理知識與技術規範之研究改進，目前的投入不足，必須強化，以期在未來可以競爭者抗衡。
5. 目前公司正處於轉型期，業務通路多元化，各項業績屬成長型，品質方面仍有待提升。
6. 對顧客服務觀念仍嫌不足。
7. 採購活動是瑞助之優勢之一，在成本優勢方面很顯然與競爭者有相當的差距開標新供應商的能力與建立標準化的成本分析程序，可藉教育訓練達成改善目標，但就採購組織架構與開發新施工團隊，在目標期內仍需再加強。
8. 透過教育訓練及人才培訓方法產生明顯的優勢。

### 1.5.3 SWOT 分析

#### 1. 優勢與劣勢

##### (1) 優勢

- 公司目前業務通路多元化，營收及獲利穩定成長。
- 公司財務佳，人員穩定，忠誠度高。
- 具有集團督導，承攬業務有加分效果。

##### (2) 劣勢

- 採購能力欠佳，成本較競爭對手高。

- 工程估價及合約管理作業電腦化程度仍嫌不足，效率不佳。
- 財務管理方式太過保守，資金成本相對較高，並缺乏彈性。
- CEO 目標任務導向的領導方式，員工成就感低容易產生挫折感。

## 2. 機會與威脅

### (1) 機會

#### 產業

- 國內經濟有回春跡象，兩岸關係暫趨緩和，房地產態度轉為樂觀。
- 公共工程上網發包，工程資訊透明度變高，業者有較多的選擇機會。
- 實施政府採購法後，接受設計語施工統包之風氣逐漸提高，有利於統包模式的市場發展。

#### 目標市場

- 住宅趨向精緻化，廠房建築機能及設備複雜化，其規劃設計與施工協調整合需要多久的投入。
- 自用建築之業主購買決策準則逐漸轉變，較多的業主決策不以價格為唯一指標。
- 台灣中部地區原有傳統產業因轉投資、改變產品或將原有廠房土地出售，引入高附加價值產品，生產作業的改變，使增建、改建或拆除原有廠房，另建新廠房。
- 目前仍鎖定中科、竹科、精密機械園區，台中工業區之廠房為主要對象。
- 對於現有客戶務必以優質施工品質、高度服務滿意度爭取業績。
- 瑞助不搞價格戰爭，瑞助建構的是高品質住宅，毛利率低之個案不願承接，唯有靠品牌才能持久。

#### 潛在客戶

- 調整業務策略—目前業務除公共工程外，應多開發民間工程，如廠房、住宅大樓、北部之客戶等，使毛利率提升。

### (2) 威脅

#### 產業

- 加入世貿組織開放國內營造營造市場，形成市場效應，使競爭更形劇烈。
- 兩岸關係和緩，投資大陸資金流出，不利國內經濟成長。
- 公共工程上網招標，參與投標廠商增加，競爭加劇。
- 受原物料上漲、工資上漲及景氣復甦之影響，造成營造成增加投標不易取得。

#### 目標市場

- 國內營建市場萎縮，廠商因競爭而追求品質提升或降低價格，競爭能力降低，取得業務不易。

- 因參與的競爭廠商多，業主的產品知識及買方權力提高，要求簽約前之建議服務及設計草案品質提高，增加業務開發成本，且提案而未獲得合約之機率增加，使總成本提高。
1. 由 SWOT 分析顯示瑞助營造公司面臨下列的情境：
- (1) 有利的情境
- 目前瑞助已多方轉型興建廠辦，可承接之個案機會多，通路較廣。
  - 景氣略有復甦現象及中部傳統產業轉型，而增建或改建廠房，此類工程瑞助工司具有競爭優勢。
  - 瑞助目前因中部同業價格競爭，將業務已擴展全省，並非限制於中部。
  - 北部地區之個案，已有業務續案之機會，且毛利均較高。
- (2) 不利的情境
- 國內工程規模日益擴大，營運資金需求增加，投標業務較不易取得。
  - 同業廠商因不景氣而加速改善，降低成本，使原本在價格競爭上處於劣勢之差距更加明顯。

#### 1.6 公司之經營哲學與發展願景

我國公司法第一條開宗明義地陳述成立公司的目的：公司以營利為目的。營利不僅是公司成立的初衷，也是公司永續經營的必要手段，無法營利的公司不但違背成立的初衷，最後也必然地走向解體消失。然而公司所營之利應是眾人之利，而不是少數的股東，員工之利而已，公司透過組織活動，為整個顧客創造價值，使相關者都廣泛地蒙受其利，正是此 "利" 字真正的意義，對於公司的主要的關係人，通常將之區分為：員工、顧客、股東、供應商與公司所處在的社會。

瑞助營造公司透過廣泛的營建行為人企圖作出以下的貢獻與承諾。

1. 員工：提供個人與其家屬生活所需之資源，並給予自我肯定，磨鍊、激勵與成就理想的工作環境。
2. 顧客：滿足顧客的需求，並在聯盟共利的情況下與顧客達成共同的目標，我們的目標是建立在相互尊重與信任的基礎上，在交易行為發生之後，彼此能永遠地相互關切與支持。
3. 滿足股東投資行為的目的—合理的、安全的、持續性的利潤回饋，而且這些利潤將高於產業的平均水準。

4. 供應商:在整個組織活動的過程中，彼此結合成夥伴關係，此種關係是建立在相互了解與幫助的基礎上，使得此種關係能夠保持長期的穩定，並協助雙方均能因此而獲得競爭的優勢而得以永續發展。
5. 社會：在公司的營利行為中也能克盡社會一份子之職責，以創造社會共享的附加價值，促成社會繁榮進步，營建美好的理想的實質環境。

對於上述的承諾均是透過廣義的建築行為而達成，因此公司的願景，可以用 " 打造優質建物的實踐家" 來表達。

#### 4.6.1 公司發展與願景

##### 1. 瑞助經營的核心思想

- (1)達成業務目標及營收、獲利穩定成長。
- (2)降低經營成本。
- (3)建立差異化之營建管理。

##### 2. 瑞助經營理念

- (1)熱情
- (2)創新
- (3)效率
- (4)執行力

##### 3. 瑞助未來三年五大經營策略

- (1)落實目標管理、績效評估。
- (2)加強專業能力、提高競爭力
- (3)建立企業核心價值之技術與觀念
- (4)創造業務、營收、獲利穩定成長
- (5)建立優質之施工團隊、培養夥伴關係



#### 4. 塑造企業文化強化競爭優勢

企業任何政策皆可改變，唯有企業文化永遠存續，企業文化塑造對企業競爭力的提升相當重要。

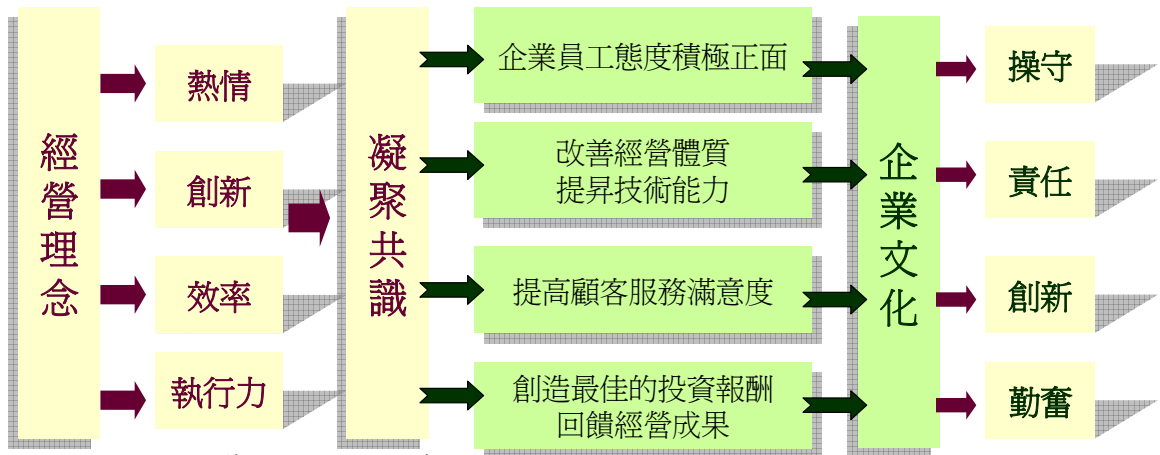


圖 4.6.1-1 經營理念塑造企業文化流程圖

資料來源：瑞助公司提供。

#### 5. 凝聚經營目標與策略共識

建立由上而下的策略發展，再由下而上逐步行動方案執行：

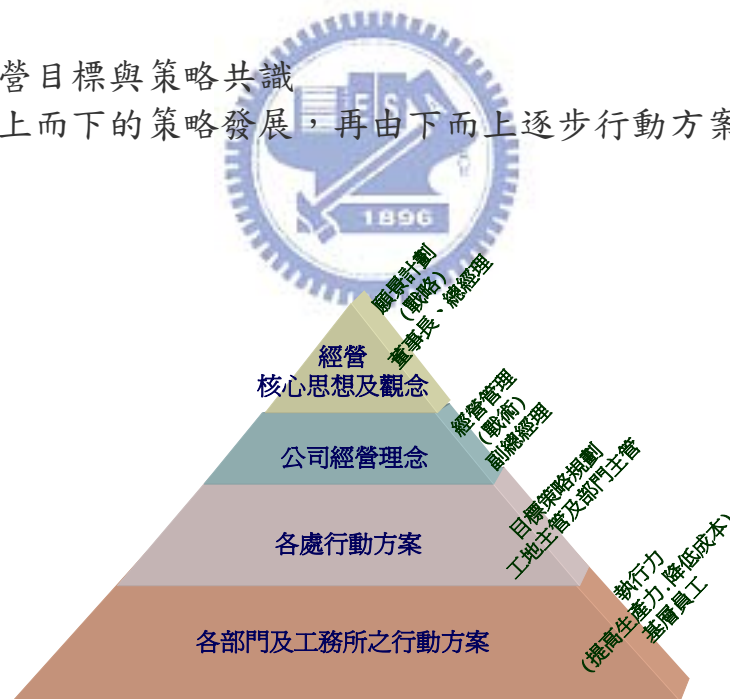


圖 4.6.1-2 各階層核心工作圖

資料來源：瑞助公司提供。

#### 6. 瑞助組織架構(組織圖同前 3.3.4 所示)

由於企業的資源不可能是無限的，所以企業的經營者必須視其所擁有的各項經營條件，如人才、資金、設備、資訊等，配合外在環境，建立最有利於企業經營發展的組織架構，使所有樂於工作的

員工都樂於投入工作。也就是說，企業的整體戰力須藉適當的組織架構才能夠真正的發揮出來。

為了預防功能組織共同體化，必須時時檢查組織體質、改造組織體質、強化組織達成目標的能力。

台灣營造業的經營規模以中、小型為主，世界級營造廠的特徵是組織龐大，人才、資金、設備、資訊等俱皆齊全，尤其研究新工法、開發新材料的能力極強，營建自動化也達到一定的程度；台灣營造業，則處處汗顏，除「骯髒」、「辛苦」、「危險」的形象稍有改善之外，稍微可以自我安慰的就只有一點，即良性競爭的條件正在形成，大家都體認到「不求進步、沒有明天」。

#### 4.6.2 業務通路多元化

表 4.6.2-1 92~95 年業務投標類別分析表

資料來源：整理自瑞助公司業務處投標報告

年度	投標類型									合計
	廠房	大樓	透天	別墅	醫院	學校	台電工程	公共工程	其他	
92	11	2	2	1	1	8	2	2	1	30
93	10	4	7	2		4	2	3		32
94	13	11	3	7	5	3	1	2		45
95	28	1	2	3	4	2				40

註：95年為預估投標案件。

業務通路化之策略為：

1. 建立舊有客戶資源，並定期拜訪追蹤。  
將客戶分類並積極拜訪，重新建立客戶關係及服務滿意度，以增加新案源。
2. 參加社團，多認識不同層級之客層，以拓展人脈增加業務來源。  
建議參加扶輪社、青商會或宗教社團等。
3. 運用關係企業資源。  
運用關係企業資源，蒐集相關轉投資高科技公司建廠之名單，積極拜訪，建立關係。
4. 結合專業廠商及建築師，行成技術聯盟。  
可由工業區及中科之合作模式開始建立，透過統包方式將訊息轉知科技公司或業主，可委由代辦建築師設計或興建。
5. 積極轉型增加通路，爭取有利本公司條件之土木周邊工程。  
本公司歷年來主要以建築為主體，累積豐富之經驗，但亦面臨許脫



瓶頸，可嘗試土木工程周邊之工程，如下水道、整地工程、滯洪池…等，培養其他優勢。

#### 6. 強化技術研發及資訊整合。

積極訓練優秀工程師，具備多方面管理能力，隨著趨勢做多方面轉型，如外訓或參觀其他大型營造廠，吸取相關特殊工法或管理經營，以提升自我之競爭力。

### 4.6.3 流程再造

設立資訊管理專業小組(IT 小組)，研發與維護各式系統，以創新、效率精神全面電腦化，節省紙張及污染性耗材，善盡地球環保責任。

#### 1. 先期規劃

在業務接洽階段，親至現場實地勘察，建立數位影像檔，進行先期分析規劃。使用專業之結構、裝修與鋼構的估算系統，詳實核算工程數量，預估工程費用。另有專業繪圖軟體，製作精確之施工圖，建立完善施工計畫。

#### 2. 工程執行

自行研發「預算編列系統」、「工程日報系統」、「工程計價系統」等，高效率處理各項繁鎖作業。透過數位攝影及數位相機，建立施工過程檔案，透過寬頻網路即時傳輸各項資訊，資訊零時差。

#### 3. 行政作業

自行研發「財會系統」、「資產管理系統」、「人事薪資系統」、「人才培訓系統」、「公文線上簽核系統」，使用 LOTUS NOTES 群組軟體，提供公司公告及電子信箱，對外透過寬頻網路與國際接軌，網路資訊盡收螢幕視窗。

表 4.6.3-1 IT 計畫表：  
資料來源：瑞助公司提供。

No	項目	日期	備註
1	固定資產系統	93.3	
2	工程日報系統	93.10	
3	人力資源系統	93.11	
4	財會系統	94.3	
5	人事薪資系統	94.3	
6	合約估驗計價系統	94.3	
7	零用金系統	94.3	
8	油料津貼系統	94.3	
9	公司網站更新	94.9	
10	名片管理系統	94.12	
11	電子簽核系統	95.1	
12	大宗物管控系統	95.2	
13	工程進度管控系統	95.3	
14	遠端網路監視系統	95.3	
15	執行預算系統	95.3	
16	FTP伺服器_各單位資料庫	95.5	
17	工程結算／假結算系統	95.6	
18	工程進度現況查詢系統	95.6	
19	固定資產條碼化管理系統		

#### 4.6.4 組織再造

營造公司的整體架構，是決定品質的重要因素，有健全的組織運轉不息，才能確保工程推動。瑞助重視工程品質及服務熱誠，在總經理之下特別建置勞安小組、品管小組，將工程品質與勞工安全視為常態性之工作，真正做到獨立監督之精神。並設置專責修繕之客服單位，提供快速安心的服務。

##### 1. 勞安小組

定期輔導及查核勞工安全衛生作業，拔擢優良的模範工地及人員，架構事故緊急處理機制，真正落實勞工安全衛生管理規定，達到零災害、零事故的目標。

##### 2. 品質小組

依業主需求及標準施工方法，制定品質管制計畫及查核計畫表，以三級品管精神及嚴謹紮實得態度，將工程品質視為公司的生命，提昇整體營建水準。

### 3. 客戶服務

提供保固期間內全責修繕，在保固期滿之後，仍繼續提供各項修繕服務。建物使用一段時間後，難免有磁磚破損或油漆脫落，只要一通電話服務就到，解決業主尋找工程修繕之煩惱。

#### 4.6.5 品質再造－細緻化管理

建築作品複製性極低，每一棟建築物都是獨特唯一的。在先期規劃階段，即選定優秀的工地主管，在取得工程時立即派任，沒有銜接不及之困擾。審慎擬定施工計畫、採發計畫、材料送審計畫、資金需求規劃、人力規劃等，再按各項計畫展開推行，在合約工期內完工驗收。

##### 1. 品質

採三級品管制度，建立品質自主檢查表，由專業小包、工程師、品管小組實施第一階段三級品管程序，確認品質合乎標準後再由設計監造進行第二關查驗，最後再請業主檢驗，交互檢核層層把關，務求品質的精緻與完美。

##### 2. 勞安

透過安全衛生教育訓練、工地協議組織、日常查核輔導及緊急事故應變機制，培植施工安全行為，再依工地屬性及需求，提供各種安全裝備、危險氣體檢測、漏電斷路系統等以保護人身的周全，營造安全的施工環境，徹底做到零事故、零傷害的目標。

##### 3. 工程

依合約排定嚴密的內控進度表，再按施工程序及材料需求時程，擬定材料進場表，並據乙安排材料送審進度表，讓業主能有條不紊的選料選色，確認符合業主需求以後，再進行採購發包，並做好現金管控流量，事先預備資金以進行各項工程的推動。

##### 4. 環保

主動將工程垃圾作分類，減少環境污染，善盡地球公民之責，作到無罰款、無污染的目標。

#### 4.6.6 提升服務之滿意度

## 1. 顧客關係管理

顧客關係管理是針對要發展及保留的顧客，提供發展及維持關係的結構。管理階層要把確認主要顧客及目標顧客群當做公司的業務使命。

顧客關係管理是企業透過有意義的溝通要瞭解和影響顧客行為，以達到增加新顧客，防止既有顧客流失、提高顧客忠誠度和提高顧客獲利的一種手段。顧客關係管理的程序，包含了顧客互動、產品分析改良、新知識的發現，育有效行銷計畫擬定。

顧客關係管理的目標是透過程序改善，與適當的的顧客溝通，在適當的時機，經過適當的通路，提供適當的建議（產品及服務）以增加商機。

## 2. 顧客服務管理

顧客服務乃在以有效成本的方式，提供供應鏈顧客顯著附加價值利益的程序。顧客服務可視為：一項活動、一些績效水準及一項管理哲學。

顧客服務的三層次：

### (1) 基本服務

基本物流服務提供，可從存貨（服務）供應力、作業績效及可靠度的評量。

### (2) 顧客滿意(Customer satisfaction)

提供超出基本服務以外更多的附加價值服務，且進而以完美訂單履行為目標。

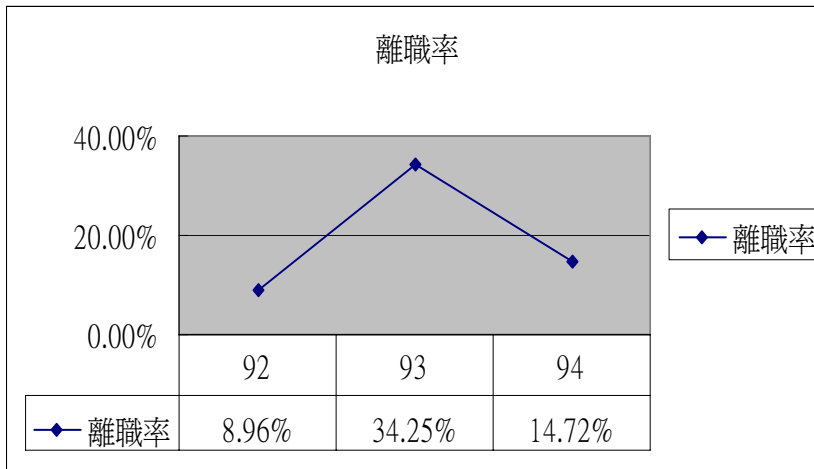
## 3. 顧客成功(Customer Success)

提供比完美訂單履行更高的服務，以協助顧客成功為目標。



#### 4.6.7 人力資源管理

##### 1. 92年~94年離職率分析



93年離職率為29.93%

94年離職率為14.37%（計算如下）

$$\text{離職率} = \frac{\text{離職總人數}}{(\text{年初人數} + \text{年底人數})/2} = \frac{12}{(79+84)/2} = 14.72\%$$

##### 2. 人才培訓計畫

高素質人才是企業永續發展的基礎，持續人才培育方能確保企業之創新與精進，藉由本計畫建立一套人才培育模式，發掘並培養管理人才，並由各項訓練於短期內提供各專業知識與技能，並導入瑞助之管理理念與精神，凝聚向心力與共識，確保企業之傳承與永續經營。

###### (1) 計畫目的

- 建立人才培訓模式。
- 透過培訓計畫，發掘具潛在領導能力之優秀人才。
- 持續培訓瑞助體系之管理人才。
- 企業之傳承與永續經營。
- 建立人才資料庫（依專業能力、性格、特性）。

###### (2) 計畫目標

以公司現有工程人員分為一軍(可擔任工地主管)數人，二軍(可擔任分區主管)數人，三軍數人，四軍依工程或公司政策需要招募新進工程師，進一步計畫目標如下：

- 近期目標：建立人才資料庫，計畫目標3個月。
- 中期目標：依人才資料庫中加強二軍人員培訓，並提升至少50%人員至一軍，計畫目標二年。
- 長期目標：依人才資料庫中加強三軍人員培訓，並提升至少50%至二軍，及四軍(招募新進工程師)予以完整基礎培訓，計畫目標三年。

### (3) 計畫內容

- 由工程相關主管依專業能力、性格、特性分類工程人員及考核各級工程人員。
- 建立人才資料庫。
- 訂定培訓計畫：配合公司自辦教育訓練(如鋼筋、模板、泥作、門窗、防水、施工圖、電腦等課程)及外部訓練(如公共工程品質管理員、勞工安全衛生管理員、工地主任等課程)，並規劃工程人員個案經驗，使其有公共工程、民間工程、透天案、大樓、廠房等經歷。每年招募剛畢業之人員予以完整之基礎培訓。

### (4) 考核制度

- 工程人員依其等級每年考核，考核通過者調升一級，考核不通過者或超過培訓時間仍未達標準者則降一級。
- 提升至一軍之資格有：需有完整的透天、大樓及廠房之經驗，須有擔任過二個個案以上之工地主管，需有品管、勞安或工地主任證照之一者。
- 提升至二軍之資格有：需有完整之透天、大樓及廠房之一種經驗，須有擔任過九級主任工程師或分區主管或工地勞安管理等，需有品管、勞安或工地主任證照之一或有上過左述完整之課程但尚未取得證照者。
- 特別指定之規劃人員。

## 3. 教育訓練

營造業的經驗傳承與交流，是人才育成與穩定的重要途徑，瑞助以「選、訓、用、留」四步驟，輔以瑞助企業大學的培訓，學習

自模板、鋼筋、混凝土、機電、泥作、裝修等一系列的專業課程，同時再佐以傳承之師徒制、輪調制、考核制，使制度與經驗在人性關懷下，深植在瑞助人的腦海，真正做到用人唯才、適才適所。

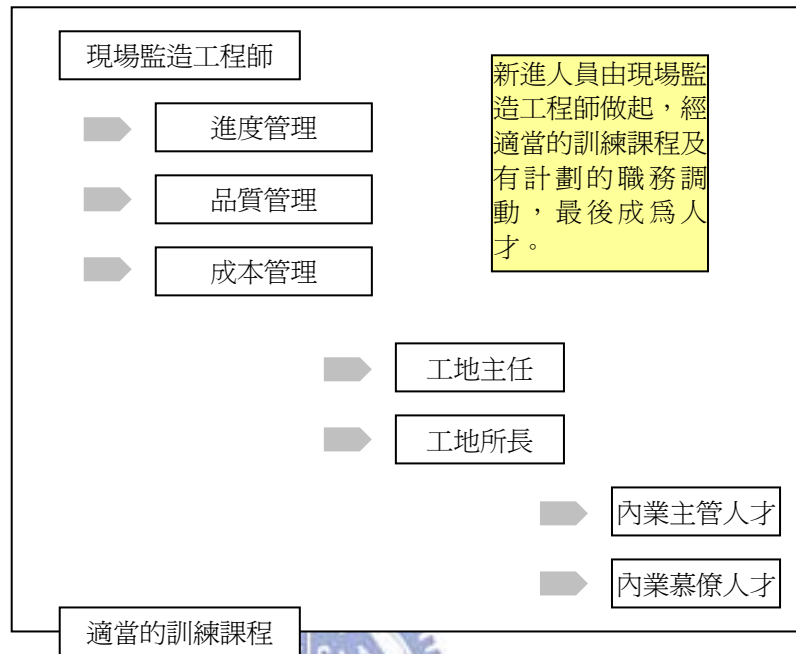


圖 4.6.7-1 營造業的人才造就過程

資料來源：整理自范光懿著我看台灣營造業，民88年，詹氏。

新進人員由現場監造工程師做起，經適當的訓練課程及有計劃的職務調動，最後成為人才。

#### (1) 93 年度教育訓練成果

日期	講題	出席率
93/02/21	營建與法律	62%
93/03/28	工程缺陷與防範	48%
93/04/25	連續壁工法	57%
93/05/30	生涯規劃	78%
93/08/01	如何拓展土木業務	68%
93/08/29	鋼筋的施工、查驗與矯治	83%
93/09/26	鋼結構	66%
93/11/04	鋼結構(續)	61%
93/12/26	無塵室設計與施工	65%

(2) 94 年教育訓練成果

日期	講題	出席率
94/01/15	種子講師訓練	85%
94/02/25	混凝土澆置	85%
94/04/01	尋找工作動力	81%
94/04/22	鋼筋檢料及綁紮	82%
94/05/13	服務理念與顧客關係	69%
94/05/27	模板支撐	59%
94/07/01	採發與工地	73%
94/07/29	PROJECT 排程使用說明	62%
94/08/26	門窗組立及磁磚計畫	52%
94/09/10	AUTO CAD 實務班	71%
94/09/23	目標管理實務班	92%
94/10/14	防水工程	53%
94/10/28	如何追加工期	54%
94/11/18	學習·建築人	62%
94/12/09	室內設計個案研究	71%
94/12/16	臨時水電	69%

(3) 95 年教育訓練預定計畫

日期	講題
95/01	簡報技巧
95/01	預壘樁施作現場觀摩
95/02	鋼筋 Q&A
95/02	鋼構施作現場觀摩
95/02	執行力—海爾中國造
95/03	EXCEL 技巧運用
95/04	公共工程進度安排及爭議問題處理
95/04	展現生命之美走向人生之最
95/05	模板 Q&A
95/05	顧客服務理念
95/06	泥作及門窗
95/06	團隊共識營 1
95/07	PROJECT 技巧運用
95/08	防水 Q&A
95/09	WORD 技巧運用
95/10	施工圖檢討
95/11	團隊共識營 2



#### 4.6.8 建立供應商衛星體系

國內營建業供應鏈網絡的研究，仍屬起步階段，而且一般研究者多僅觀察網絡中的成員，例如：業主、建築師、承包商、分包商及材料設備供應商等之間，存在著商業活動中下游的關係（圖 3.7.8-1），即稱之為一供應鏈，並對鏈中的管理活動，稱之為營建業供應鏈管理。但對供應鏈管理的本質與理論之研究，非常缺乏，這也造成營建產業導入供應鏈管理的障礙。目前學術界與實務界對營建業以外的產業，諸如：製造業、汽車業、電子業、航太業等等的供應鏈管理研究，非常豐富及存在許多典範。因此如何將這些成功的經驗，藉由專業供應鏈管理學識的詮釋，運用於營建產業中，以提升營建產業的競爭力，是一個十分值得研究的問題。

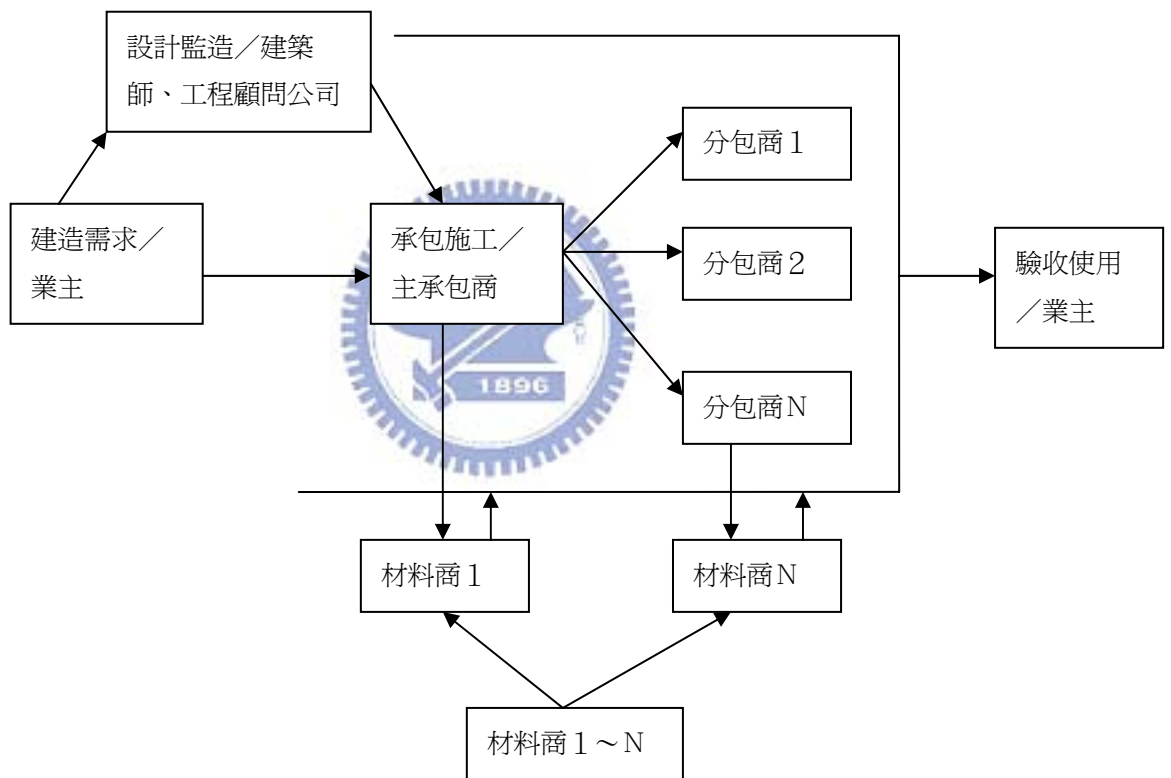
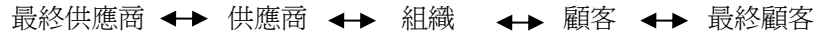


圖 4.6.8-1 營建商業模式示意簡圖

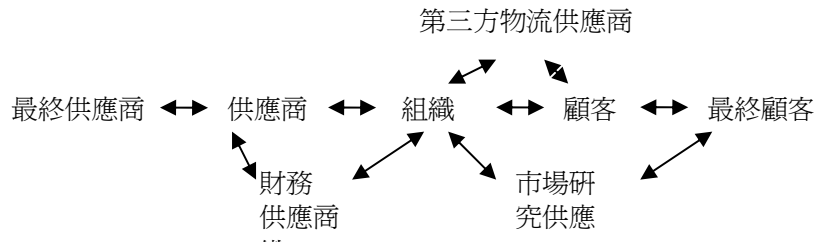
資料來源：整理自丁建智著營造業完全生存策略，民 92 年，詹氏。



A.直接供應鏈



B.延伸供應鏈



C.終極供應鏈

圖 4.6.8-2 通路關係的型式

資料來源：整理自丁建智著營造業完全生存策略，民 92 年，詹氏。

表 4.6.8-3 協力廠商評鑑表

資料來源：瑞助公司提供。

瑞助協力廠商評鑑表

評鑑工地：全通科技      工地主管：      樓層數：      開工日：      竣工日：

對象	內容			送審	施工計劃	財務能力	品質水準	交期承諾	班底人員	配合態度	信用度	安衛管理	物料管控	等級總評	評語 (評鑑等級分優、可、劣)
	工種	公司行號	負責人												
				複核											初核

#### 4.6.9 成本控制

表 4.6.9-1 瑞助 90~94 年直接、間接管銷費用比較表

資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

摘要	94年度(員工:84人)		93年度(員工:79人)		92年度(員工:68人)		91年度(員工:67人)		90年度(員工:56人)	
營業收入	1,445,332		1,230,844		1,000,968		524,953		430,703	
個人產值	17,206		15,580		14,720		7,835		7,691	
營管費用	2.89% / 46,498	100%	2.61% / 32,151	100%	3.18% / 31,879	100%	5.29% / 27,764	100%	5.29% / 30,325	100%
管理 部	18,250	38%	10,115	31%	12,066	38%	9,595	35%	9,631	32%
總經理室	14,237	31%	10,510	33%	8,483	27%	7,005	25%	9,444	31%
業務 部	9,694	22%	8,101	25%	6,398	20%	6,008	22%	6,941	23%
財務 部	4,317	9%	3,425	11%	4,932	15%	5,156	19%	4,309	14%
稽核室										
間接管管費用	0.94% / 13,353	100%	0.73% / 8,977	100%	0.82% / 8,251	100%	1.76% / 9,241	100%	1.76% / 15,479	100%
採發處	5,085	38%	4,162	46%	2,749	33%	2,269	25%	1,889	12%
工程處	8,268	62%	4,815	54%	5,502	67%	6,972	75%	13,590	88%

#### 4.7 財務分析與經營績效關係

企業經營主要目的在賺取利潤，財務會計目的是資料的產生與資料的有效運用。會計資料的主要內容係財務報表，惟在複式簿記的基本方法下，只能以會計科目與金額表達財務資料，因此如僅憑財務報表的內容，無法明確地表達出各項資料重要性，故須進一步利用財務報表分析工具來解析，始能產出有意義之財務資訊，方可經由這些財務資訊來檢驗企業經營政策是否健全。財務分析又稱會計報表分析，係根據企業各種財務報告所提供的各種資料，對企業的資金來源、經營成果及財務狀況深入瞭解。

財務分析(financial analysis)與經營分析在應用上有所差異；財務分析是針對企業財務資料進行分析的過程，用以評估企業經營績效與財務狀況，而對企業關心的人，更重視的是企業的前途及企業的價值何在？過去營運績效良好的企業，未來不一定保持良好的績效，而過去營運績效不良的企業，未來也不一定繼續惡化。因此財務分析是指了解財務資訊的程序，透過可公開取得的財務資訊分析作為經濟決策之用，也就是透過可取得的資訊，針對企業的過去及未來價值分析，進行企業改革與決策擬定之用。因此企業需詳加應用財務分析之技巧，隨時檢視企業經營體質，以掌控企業營運效率與擬定因應對策。

公司之價值決定於未來的現金流量，未來的現金流量取決於公司的獲利能力與成長力，而獲利能力與成長力又受到產品市場與財務市場二大策略影響。產品市場策略需由營業政策與投資政策落實執行，而財務市場策略則透過融資政策與股利政策來執行。

換句話說，管理者為達到既定的獲利與成長目標，有四大管理政策可

資運用：營業管理、投資管理、融資管理與股利管理，而財務分析即在評估這些管理的成效。獲利能力與成長力之驅動因素列如圖 4.2.10-1。有效的財務分析，應儘可能詳細地將財務數字與其背後的經營因素連結在一起。基本上，財務分析雖無法完全反映關於公司績效的所有問題，但至少可幫助分析師找出應該進一步瞭解的問題所在。

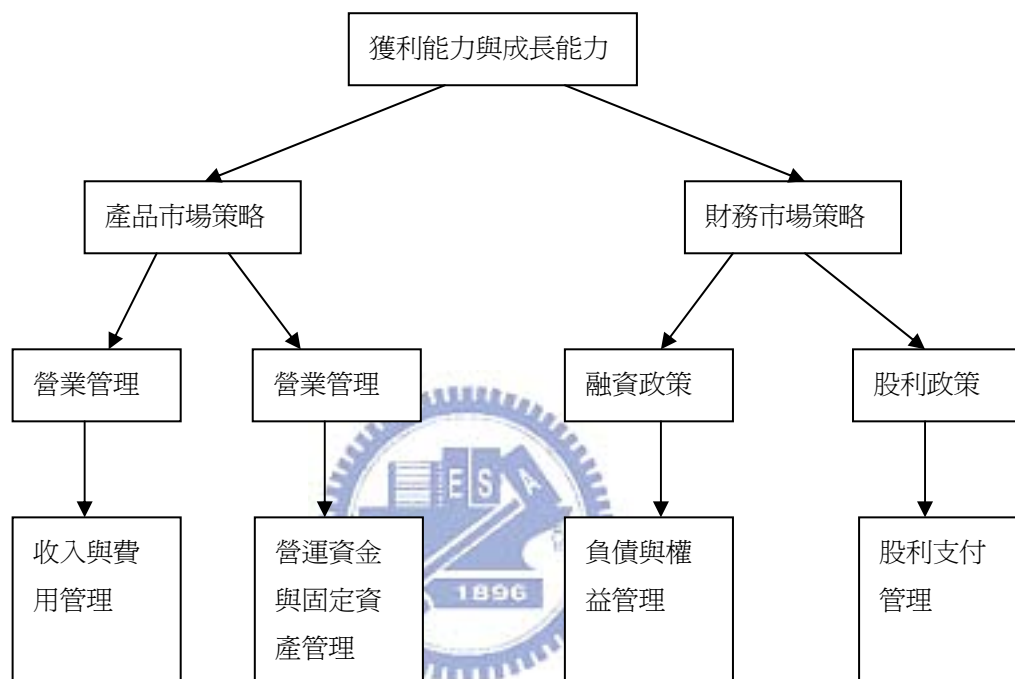


圖 4.7-1 獲利能力與成長力驅動因素

資料來源：整理自內政部營建署「台閩地區營造業經營績效檢討」，民 90 年。

財務分析可由三種不同的角度進行：

1. 時間序列分析：就同一家公司連續幾年的比率做一比較，以檢視其競爭策略的效果。
2. 橫斷面分析：就同一產業內不同公司的比率做比較，以檢定公司在產業內的相對績效。
3. 與基準比較分析：將財務比率與某些絕對標準做比較，大部分的財務比率都沒有絕對標準可言，只能找一些特定指標做為比較之參考依據。

財務分析或經營分析之目的與功用，對企業外部者而言，大多為了解企業之經營績效與財務狀態，以作為投資或授信決策之參考。對企業內部經營管理者而言，則需透過財務指標分析以作為策略規劃、管理控制與績效考核之應用工具。特別當現今全球競爭越趨激烈之時，不論在對現有企業體質之管控、多角化分散風險之投資或境外投資，皆需運用財務指標管理對自我經營效率與資源應用作深入剖析與衡量，以提出勵精圖治之策略，來提升企業效能。

#### 4.8 個案公司之經營實績

瑞助公司近 2 年積極轉型且更換 CEO 後，在業務方面除公共工程外，已增加廠辦、住宅、科學園區、學校、醫院等個案，已成為一家綜合性之營造公司，不僅在營收毛利率大幅成長，且訂下未來成長策略圖。

瑞助公司與同業之間不搞價格戰爭，建立公司之品牌，唯有將品質提升及顧客滿意度提高，才能將毛利率提高，近年來已將個案毛利率從 2% 提升至 8%。

##### 4.8.1 近年營收成長

摘要	94.12.31	93.12.31	92.12.31	91.12.31	90.12.31
總資產(元)	875,182,838	861,177,891	949,290,034	829,111,532	843,715,811
財務結構					
負債佔資產比率	61.50%	48.28%	54.12%	48.01%	54.88%
負債總額/資產總額					
長期資金佔固定資產比率 (淨值+長期負債)/固定資產	3876.26%	5185.72%	22414.19%	13239.37%	8127.66%
償債能力					
流動比率	134.39%	114.41%	111.60%	110.88%	178.62%
流動資產/流動負債					
速動比率 (流動資產-存貨-預付費用)/流動負債	110.48%	96.15%	90.56%	99.02%	174.44%
經營能力					
應收款項週轉率(次)	6.45	9.16	9.25	6.68	4.65
銷貨淨額/平均應收款項					
平均收現日數 365/應收款項週轉率	56.59	39.85	39.46	54.64	78.49
獲利能力					
股東權益報酬率	-24.80%	7.47%	4.41%	12.41%	-16.26%
稅後損益/平均股東權益淨額					
純益率	-6.71%	2.67%	1.91%	9.60%	-15.64%
稅後損益/銷貨淨額					
每股盈餘	(2.95)	0.95	0.55	1.46	(1.95)
稅後淨利/加權平均股數					
每股淨值	10.25	12.87	12.59	12.50	11.04
股東權益/加權平均股數					
現金流量					
現金流量比率	3.24%	—	37.71%	—	47.53%
營業活動淨現金流量/流動負債					

##### 4.8.1-1 近年營收成長

單位：新台幣仟元（未稅）

營收比較基點	94.12.31	1,445,332
日期	營收	成長%
90.12.31	430,703	236%
91.12.31	524,953	175%
92.12.31	1,000,968	44%
93.12.31	1,230,844	17%

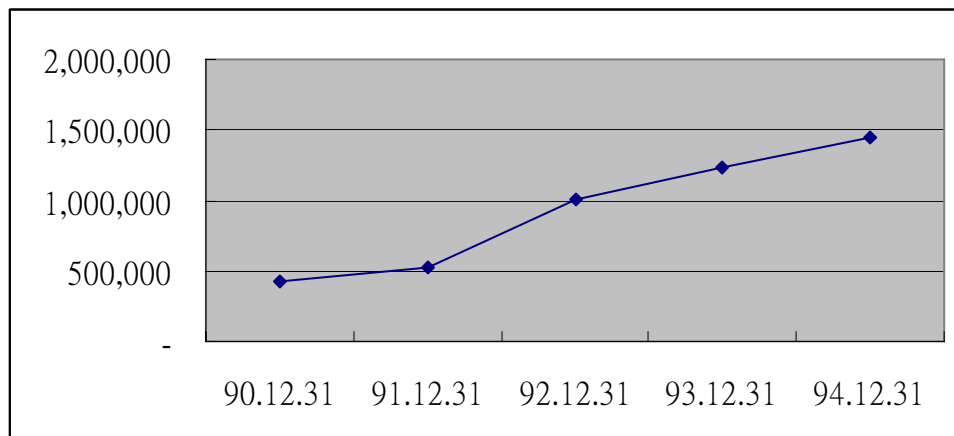


圖 4.8.1-2 營收同期比較表  
資料來源：瑞助公司提供

#### 4.8.2 近年毛利成長

單位：新台幣仟元（未稅）

毛利比較基點	94.12.31	127,455
日期	毛利	成長%
90.12.31	-451	28161%
91.12.31	3,810	3245%
92.12.31	68,764	85%
93.12.31	61,487	107%

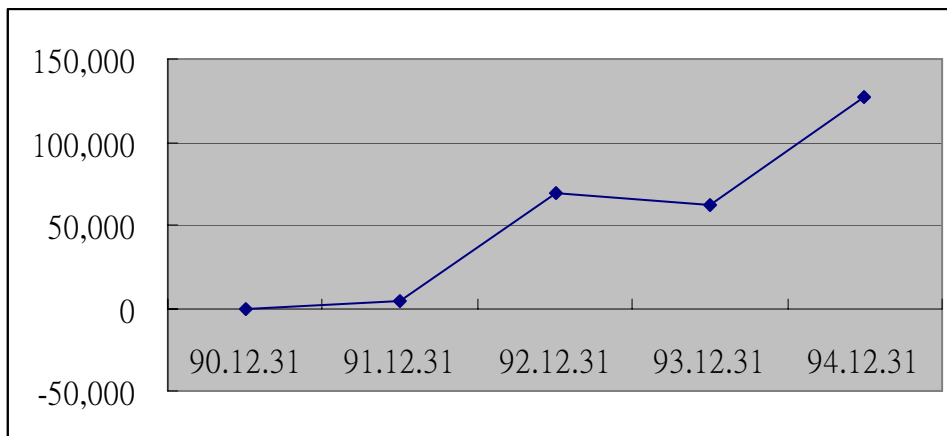


圖 4.8.2-1 毛利同期比較表  
資料來源：瑞助公司提供

### 4.8.3 近年人力產值成長

單位：新台幣仟元（未稅）

人力產值比較基點	94.12.31	17,206
日期	人力產值	成長%
90.12.31	7,691	124%
91.12.31	7,835	120%
92.12.31	14,720	17%
93.12.31	15,580	10%

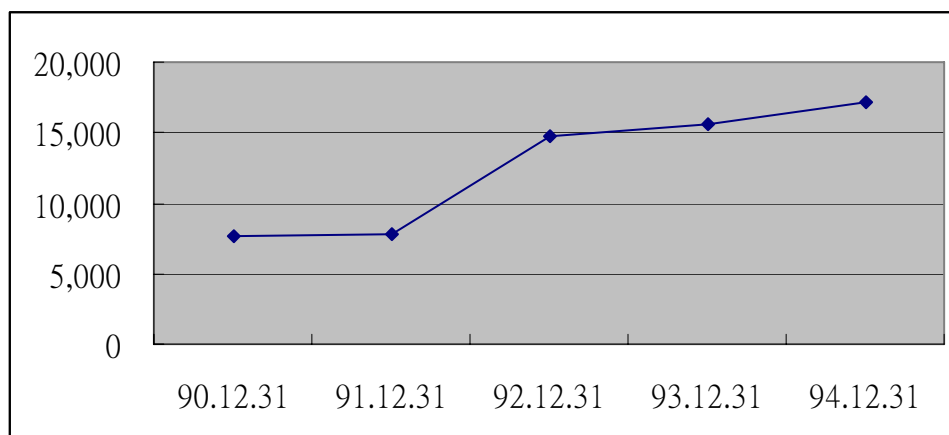
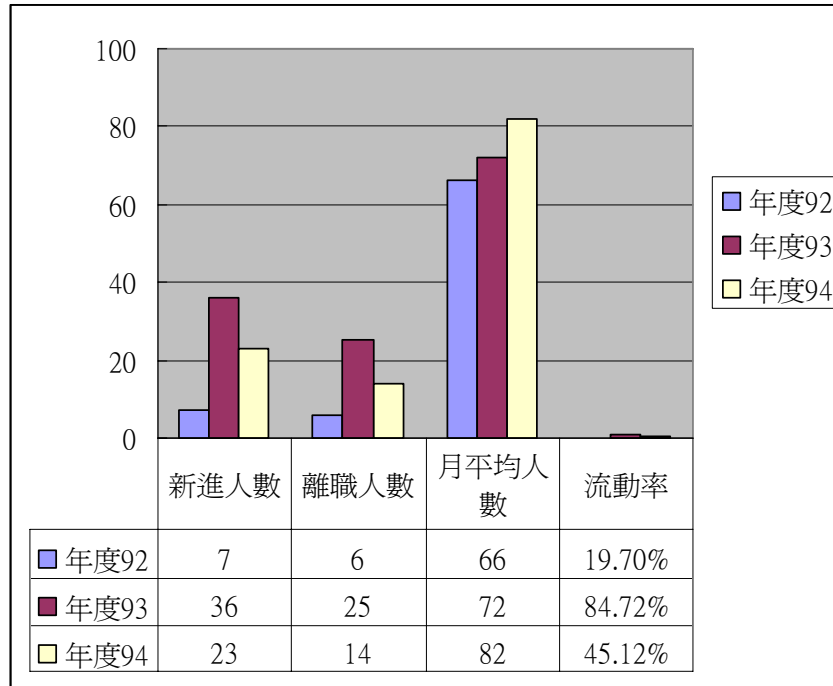


圖 4.8.3-1 人力產值同期比較表  
資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

#### 4.8.4 近年員工流動率

流動率： $\frac{\text{新進人員總人數} + \text{離職人員總人數}}{\text{月平均人數}}$



#### 4.8.5 近年得標成長

年度	投標件數	得標案數	得標率	得標平均毛利率
91	24	4	16.67%	
92	35	5	14.29%	
93	37	9	24.32%	5.10%
94	44	10	22.73%	5.43%



#### 4.8.6 瑞助近年個案毛利成長

表 4.8.6-1 瑞助 88 年個案毛利率

資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

工程名稱	88年A案		88年B案		88年C案		88年D案		88年E案	
工程本約	98,761,905		87,619,048		232,285,714		113,523,810		87,714,286	
工程追加減	(524,024)		5,021,648		15,258,490		10,000,000		3,000,000	
工程總價	98,237,881		92,640,696		247,544,204		123,523,810		90,714,286	
在建材料	13,958,122	13%	13,159,584	14%	45,535,860	19%	30,235,534	23%	15,620,150	17%
在建人工	1,182,408	1%	1,135,972	1%	7,201,651	3%	1,834,886	1%	3,156,325	4%
在建包作	75,756,934	71%	67,818,182	71%	174,238,869	71%	83,854,104	63%	57,324,785	64%
在建費用	16,528,910	15%	13,058,867	14%	17,786,978	7%	16,978,961	13%	13,297,664	15%
工程成本	107,426,374	100%	95,172,605	100%	244,763,358	100%	132,903,485	100%	89,398,924	100%
工程毛利(結案)	(9,188,493)	-9%	(2,531,909)	-3%	2,780,846	1%	(9,379,675)	-8%	1,315,362	1%
保固修繕成本94.10	107,952		619,763		(1,975,657)		2,282,294		9,053,241	
工程毛利(實際)	(9,296,445)	-9%	(3,151,672)	-3%	4,756,503	2%	(11,661,969)	-9%	(7,737,879)	-9%

表 4.8.6-2 瑞助 89 年個案毛利率

資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

工程名稱	89年A案		89年B案		90年A案		90年B案	
工程本約	271,428,571		453,333,333		151,495,238		246,400,000	
工程追加減	15,700,708		6,167,632		11,504,548		16,538,305	
工程總價	287,129,279		459,500,965		162,999,786		262,938,305	
在建材料	104,450,577	33%	133,520,174	27%	28,172,930	17%	50,667,794	18%
在建人工	1,938,392	1%	4,695,137	1%	2,351,577	1%	3,792,060	1%
在建包作	163,761,060	52%	316,124,385	63%	120,876,524	71%	203,070,054	73%
在建費用	42,068,695	13%	44,414,301	9%	17,773,625	11%	22,218,991	8%
工程成本	312,218,724	100%	498,753,997	100%	169,174,656	100%	279,748,899	100%
工程毛利(結案)	(25,089,445)	-9%	(39,253,032)	-9%	(6,174,870)	-4%	(16,810,594)	-6%
保固修繕成本94.10	3,331,720		9,908,486		646,297		1,039,171	
工程毛利(實際)	(28,421,165)	-10%	(49,161,518)	-11%	(6,821,167)	-4%	(17,849,765)	-7%

表 4.8.6-3 瑞助 91~93 年個案毛利率

資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

工程名稱	91年A案		91年B案		92年A案		92年B案		93年C案		93年D案	
工程本約	61,904,762		150,190,476		474,285,714		67,619,048		149,990,476		6,333,558	
工程追加減	6,201,903		12,078,741		0		2,187,195		1,019,436		0	
工程總價	68,106,665		162,269,217		474,285,714		69,806,243		151,009,912		6,333,558	
在建材料	10,591,173	16%	5,747,282	4%	167,579,386	35%	11,579,932	18%	41,323,533	29%	652,981	10%
在建人工	481,965	1%	1,971,408	1%	4,059,730	1%	493,302	1%	817,920	1%	90,950	1%
在建包作	48,572,554	71%	127,902,823	86%	268,356,458	57%	48,213,535	73%	89,134,417	63%	4,650,368	72%
在建費用	8,505,869	12%	13,130,065	9%	33,996,730	7%	5,519,061	8%	10,275,853	7%	1,100,183	17%
工程成本	68,151,561	100%	148,751,578	100%	473,992,304	100%	65,805,830	100%	141,551,723	100%	6,494,482	100%
工程毛利(結案)	(44,896)	0%	13,517,639	8%	293,410	0%	4,000,413	6%	9,458,189	6%	(160,924)	-3%
保固修繕成本94.10	(1,122,224)		(417,107)		1,633,237		(440,617)		0		0	
工程毛利(實際)	1,077,328	2%	13,934,746	9%	(1,339,827)	0%	4,441,030	6%	9,458,189	6%	(160,924)	-3%

表 4.8.6-4-1 瑞助 94 年個案毛利率

資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

工程名稱	94年A案		94年B案		94年C案		94年D案		94年E案	
工程本約	88,304,762		137,000,000		128,171,429		126,857,143		224,761,905	
工程追加減	6,123,006		6,534,461		(1,386,189)		6,000,000		6,821,702	
工程總價	94,427,768		143,534,461		126,785,240		132,857,143		231,583,607	
在建材料	34,961,534	37%	29,417,929	23%	26,275,882	24%	25,891,032	21%	55,492,402	27%
在建人工	1,552,392	2%	1,399,379	1%	1,447,093	1%	1,165,467	1%	1,689,365	1%
在建包作	47,034,218	50%	87,493,597	68%	72,043,386	65%	87,761,895	70%	132,328,149	65%
在建費用	11,368,669	12%	9,920,419	8%	10,557,584	10%	10,228,828	8%	14,458,952	7%
在建成本(94.10)	94,916,813	100%	128,231,324	100%	110,323,945	100%	125,047,222	100%	203,968,868	100%
待發生成本	1,510,955		1,296,938		1,953,842		(4,949,222)		19,614,739	
工程成本	96,427,768		129,528,262		112,277,787		120,098,000		223,583,607	
預估工程毛利	(2,000,000)	-2%	14,006,199	10%	14,507,453	11%	12,759,143	10%	8,000,000	3%

表 4.8.6-4-2 瑞助 94 年個案毛利率

資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

工程名稱	94年F案		94年G案		94年H案		94年I案		94年J案		94年K案	
工程本約	123,200,000		698,838,095		100,000,000		168,571,429		32,142,857		76,666,667	
工程追加減	6,042,434		97,645,570		2,759,489		426,966		142,857		585,653	
工程總價	129,242,434		796,483,665		102,759,489		168,998,395		32,285,714		77,252,320	
在建材料	41,776,384	36%	319,869,781	47%	42,846,141	44%	54,518,987	45%	7,314,270	26%	9,246,408	14%
在建人工	1,216,242	1%	1,872,355	0%	1,321,447	1%	1,351,179	1%	469,263	2%	474,708	1%
在建包作	66,376,853	57%	325,524,028	47%	47,445,576	49%	57,829,553	48%	17,645,617	64%	54,949,353	81%
在建費用	6,556,136	6%	38,565,380	6%	5,469,163	6%	6,449,929	5%	2,304,420	8%	2,915,725	4%
在建成本(94.10)	115,925,615	100%	685,831,544	100%	97,082,327	100%	120,149,648	100%	27,733,570	100%	67,586,194	100%
待發生成本	6,980,243		70,652,121		(885,908)		41,137,240		1,037,200		6,248,861	
工程成本	122,905,858		756,483,665		96,196,419		161,286,888		28,770,770		73,835,055	
預估工程毛利	6,336,576	5%	40,000,000	5%	6,563,070	6%	7,711,507	5%	3,514,944	11%	3,417,265	4%

表 4.8.6-4-3 瑞助 94 年個案毛利率

資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

工程名稱	94年L案		94年M案		94年N案		94年O案	
工程本約	78,000,000		113,523,810		174,285,714		39,047,619	
工程追加減	(914,489)		0		0		0	
工程總價	77,085,511		113,523,810		174,285,714		39,047,619	
在建材料	24,524,698	49%	23,819,434	36%	24,841,531	37%	9,635,866	31%
在建人工	333,510	1%	472,076	1%	129,975	0%	339,239	1%
在建包作	21,950,550	44%	35,113,423	54%	36,783,263	54%	18,067,807	58%
在建費用	3,557,546	7%	5,974,366	9%	5,769,796	9%	3,145,784	10%
在建成本(94.10)	50,366,304	100%	65,379,299	100%	67,524,565	100%	31,188,696	100%
待發生成本	24,360,115		45,475,294		98,397,841		4,346,044	
工程成本	74,726,419		110,854,593		165,922,406		35,534,740	
預估工程毛利	2,359,092	3%	2,669,217	2%	8,363,308	5%	3,512,879	9%

表 4.8.6-4-4 瑞助 94 年個案毛利率  
 資料來源：整理自瑞助公司財務年度報告

工 程 名 稱	94年P案		94年Q案		94R案		94年S案	
工程本約	103,710,585		209,912,382		101,047,619		70,000,000	
工程追加減	0		720,866		554,347		18,167,325	
工程總價	103,710,585		210,633,248		101,601,966		88,167,325	
在建材料	20,913,793	22%	39,376,924	21%	26,920,949	28%	19,717,979	27%
在建人工	1,049,603	1%	2,586,704	1%	1,451,420	1%	380,109	1%
在建包作	65,035,043	67%	134,001,999	71%	61,590,504	63%	48,400,925	66%
在建費用	10,169,815	10%	13,747,534	7%	7,150,094	7%	4,840,783	7%
工程成本	97,168,254	100%	189,713,161	100%	97,112,967	100%	73,339,796	100%
工程毛利(結案)	6,542,331	6%	20,920,087	10%	4,488,999	4%	14,827,529	17%
保固修繕成本94.10	0		0		0		0	
工程毛利(實際)	6,542,331	6%	20,920,087	10%	4,488,999	4%	14,827,529	17%



## 第五章 結論建議

### 5.1 結論

本研究之主要目的是在探討營造業在低價競爭環境市場下，提升其競爭優勢，並研究影響競爭力的各項因素以透過 SWOT 分析，而非單一市場對整體營造業之經營概況、特性、型態、現況、困境等，整理出重要研究結果；其次，根據研究結果，對研究對象—瑞助公司提出競爭策略而提高毛利率之模式加以分析建議，最後，提出供後續研究者參考之相關建議。

#### 5.1.1 營造業現況

台灣的營建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；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。

#### 5.1.2 探討營造業在低價競爭環境下之 SWOT 分析模式與運用

成熟產業不同的市場區隔中，競爭優勢的來源與成功關鍵性因素不同，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、市場實績與形象。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。

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。

#### 5.1.3 從個案廠商之經營模式建構優勢競爭力之指標

廠商所擁有的核心能力及其形成的競爭優勢，須依據市場環境的時空變化而調整，此種核心能力的再生，可以透過更新程序(renewal process)而達成。

廠商核心能力的再生，在操作面上可以藉價值鏈活動的重組而達成差異化競爭優勢。

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。

## 5.2 建議

台灣營建業發展至今至少有三十年歷史，每年產值仟億元以上。但自1992年持續長期的不景氣累積，造成多家業者經營陷入困境，甚至股價跌破面值的淒迷。從本研究過程與結論，可窺見營建產業面臨：

1. 營建業現況面臨環境不良，政府缺乏完善環境設計，公共政策、公共建設投資無法持續發展。
2. 管理制度不全，法規對營造業、建築業經營方式、專業制度，未作整合性管理規範。
3. 民間缺乏對研發技術工法誘因，致使營建技術水準及工程管理有待提升，尤其加入WTO後，制定政府採購法，開放外商挾優勢資本、管理、技術進入，營建生態環境改變，競爭將更激烈。

故本研究嘗試由經營策略角度探討營造業競爭力，並試圖由文獻、現況及個案訪查建立競爭力構面與競爭因子，然因研究時間及能力有限，還有值得再深入探討的領域。其可供後續研究方向為：

1. 改善營建產業環境，健全相關法令，如公共工程法。
2. 健全資源供需體系，營建產業推動有賴資金、勞力、機械、規劃設計；對住宅有效需求規劃、產品開發機能設計、人才培育、營繕工程技術提升，產業自動化等等資源的健全體系建立，有助於台灣營建業競爭力的延續。
3. 建立財務工程觀念，有效推動不動產證券化。

隨著經濟自由化、產業國際化趨勢，台灣營建產業勢必重視經營環境與適宜的策略選擇，發掘不同組合策略模式，集以技術、資金、管理、營運等組合，為有高度競爭優勢的策略作為，建立台灣營建長期且穩定的經營架構及面臨全球化經濟趨勢的因應體系，積極走向無國界化的國際市場，擴展希望的未來。