

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

中小企業實施目標管理制度影響其部門管理績效之探討

—以T公司為例



**A Case Study of Performance Influence in A Small and Medium
Size Enterprise that to Implement the MBO System**

研究生：梁振祐

指導教授：王文杰 博士

中華民國九十六年六月

中小企業實施目標管理制度影響其部門管理績效之探討
--以 T 公司為例

**A Case Study of Performance Influence in A Small and Medium
Size Enterprise that to Implement the MBO System**

研究生：梁振祐

Student : Jen-You Liang

指導教授：王文杰 教授

Advisor : Wen-Chieh Wang

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文



Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao-Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

Of

Business Administration

June 2007

Hsin-Chu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年六月

中小企業實施目標管理制度影響其部門管理績效之探討 --以 T 公司為例

學生：梁振祐

指導教授：王文杰 教授

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

摘 要

本研究希望夠透過訪談及個案研究的方式，將個案公司近 20 年來的經營管理模式整理出來，以預期能夠達到下列的研究目的：

- 1、提供一個成功的案例，給中小企業建議一個不至於失敗的經營管理方式。
- 2、對個案公司經營管理手法的研究整理，提供給個案公司未來經營管理發展的建議。
- 3、對個案公司經營管理手法的研究整理，提供給中小企業，未來經營管理發展的建議。

經由本研究的整理，我們可以有以下幾個重要的結論：

- 1、目標管理制度的實施過程，分別有運用了各種管理的理論，來輔助它的執行，這些管理理論包括了 PEST 分析、競爭五力分析、SWOT 分析、PDCA 循環、真因分析及 QC 七大手法等。
- 2、公司目標訂定之原則：目標設定須符合 SMART 原則，即目標是具體的(Specific)、可衡量的(Measurable)、可達成的(Achievable)、現實的(Realistic)、有時間性的(Time frame)。
- 3、個案公司從 2000 年到 2006 年的目標管理制度的實施過程當中，對其部門管理績效的影響，有 60%的目標項目，是呈現出正面且改善的影響；有 21%的目標項目，是呈現出穩定的影響；只有 19%的目標項目，是呈現出負面的影響，但這些負面我們是可以找到原因的。
- 4、個案公司目標管理制度的實施，對部門單位而言，以行銷單位(正面影響的目標項目佔 80%)、設備製造單位(正面影響的目標項目佔 75%)、生管物管單位(正面影響的目標項目佔 100%)及企劃單位(正面影響的目標項目佔 100%)，最能呈現正面的成效；而以設計單位及品保單位，最沒有呈現正面的成效。
- 5、個案公司實施目標管理制度的所有過程、程序、方法及成效，都顯現在本論文當中，我們更提供了實際的各項表單範例，個案公司實際作業的資料，目標管理的項目、目標值及統計計算公式等等資料，相信可以提供給台灣的中小企業一個示範，讓公司能夠維持成長，不至於失敗的一種經營管理方式。

關鍵字：中小企業，目標管理，績效，質性研究，深度訪談

A Case Study of Performance Influence in A Small and Medium Size Enterprise that to Implement the MBO System

Student : Jen-You Liang

Advisor : Dr. Wen-Chieh Wang

Master Program of Management for Executives

National Chiao-Tung University

Abstract

This research is to expect to be able to achieve the following purposes through a in-depth interviews and case study method.

- 1 、 To offer a management method to SMEs to operate without failure through a successful case pattern.
- 2 、 To offer some suggestions to case company to operate smooth in the future through this study.
- 3 、 To offer some suggestions to SMEs to operate smooth in the future through this study.

So we can have the following important conclusions through the research of this study.

- 1 、 There are many type of management theories be used to support the case company to implement the MBO system. They are including : PEST analysis 、 Competitive Force analysis 、 SWOT analysis 、 Deming Cycle 、 Root Cause Method and QC stories etc.
- 2 、 The goals-setting must to meet the SMART principle. SMART is stand for Specific 、 Measurable 、 Achievable 、 Realistic and Time-frame.
- 3 、 Base on the records of case company from 2000 to 2006. There are 60% performance indicators had a positive influence that to implement the MBO system. There are 21% performance indicators had a stable influence that to implement the MBO system. There are only 19% performance indicators had a negative influence that to implement the MBO system.
- 4 、 To implement the MBO system in the case company. It had a positive influence to performance indicators on Marketing Department 、 Mechanical Department 、 Process-Control Department and Planning Department. But it had no influence for R&D department and QA department.
- 5 、 All of processes 、 procedures 、 methods and results of the MBO system that implement in case company are shown in this study. It is also offer the record forms 、 true data 、 performance indicators 、 indicators and formulas in this study. All of these information can provide for Taiwan's SMEs a demonstration. To offer a management method that can allow company to growth without failure.

Key words : SMEs 、 MBO 、 Performances 、 Qualitative Research 、 In-Depth Interviews

誌 謝

會來交大繼續研修兩年的 EMBA 學程，原本不在自己生涯的規劃中，所以，要特別感謝百容電子公司的協助，讓我有足夠的精力與時間，能夠與許多位在各行各業的菁英，在交大優良的學風中，一同快樂的成長與學習。

本篇論文的完成，特別感謝恩師 王文杰 博士悉心的指導與敦促，由於有恩師的協助，使得本論文撰寫的相當平順；同時，也要感謝輔仁大學 陳榮隆 教授及東吳大學 鄭冠宇 教授，在本論文初稿審核與口試期間，費心地對本論文提出精闢的見解與指正，使的本論文的內容能夠更加的完整；再則，更要感謝隨時教導我有關企業經營管理知識，並不時指導我為人處事道理的三照企管 朱榮三 老師。另外，要謝謝 淑雯 小姐，她不僅在論文的資料上幫忙搜尋整理，在論文的電腦撰寫上，更提供了最有力的協助。

EMBA 學程的完成，感謝交大 EMBA 第八屆所有學長們一路的相陪，能夠認識您們，是我一生莫大的榮幸；特別感謝台中組的學長們：泔原(K.Y.)、迺恒(Henry)、振明(James)、芳倩(Vivi)、榮泰(Jason)、勇全(Steven)，由於有您們，讓我在這兩年的學生生涯，不僅成長、順利，更顯的多彩多姿。

最後，要感謝的是我的家人，宜芬 老婆為家庭無怨無悔的付出，全心全意的照顧家人，使我不管在學業上或事業上，都可以無後顧之憂；雨璇、傑耘、靖偉 三位兒女乖巧懂事，凡事可以互相幫忙，更讓我感到無比欣慰。

中華民國 96 年 6 月 30 日 於彰化市

目 錄

中文摘要	-----	i
英文摘要	-----	ii
誌謝	-----	iii
目錄	-----	iv
表目錄	-----	vii
圖目錄	-----	viii
一、	緒論-----	1
1.1	研究背景與動機 -----	1
1.2	研究目的 -----	3
1.3	研究範圍與限制 -----	4
1.4	研究流程與論文架構 -----	5
二、	文獻探討-----	7
2.1	台灣中小企業的定義與現況分析-----	7
2.1.1	台灣中小企業的定義-----	7
2.1.2	台灣中小企業的特性-----	9
2.1.3	台灣中小企業的現況分析-----	10
2.1.4	台灣中小企業的挑战與因應對策-----	16
2.2	目標管理制度之文獻探討-----	19
2.2.1	目標管理的定義與內涵-----	19
2.2.2	目標管理的理論基礎-----	22
2.2.3	目標管理實施之程序及其缺失-----	25
2.3	績效管理與評估之文獻探討-----	30
2.3.1	績效管理的意義與功能-----	30
2.3.2	績效評估的意義、目的與實施-----	31

2.3.3	績效衡量指標的內涵與設計-----	35
三、	研究方法-----	39
3.1	研究方法的選擇-----	39
3.1.1	質性研究法-----	39
3.1.2	單一個案研究分析法-----	40
3.1.3	深入訪談法-----	41
3.1.4	資料的收集與訪談對象與題目-----	42
3.2	研究架構-----	44
3.3	管理理論的運用-----	45
3.3.1	PEST 分析法-----	45
3.3.2	五力分析模式-----	46
3.3.3	SWOT 分析法-----	48
3.3.4	戴明循環(Deming Cycle)-----	49
3.3.5	根本原因分析(真因分析)-----	50
3.3.6	QC 七大手法-----	51
四、	研究結果與發現-----	57
4.1	個案公司概况簡介-----	57
4.1.2	公司簡介-----	57
4.1.2	公司組織與單位職掌-----	58
4.1.3	公司使命、理念、願景與業務範圍-----	61
4.1.4	產業概況-----	62
4.2	個案公司目標管理實施程序-----	66
4.2.1	個案公司經營管理制度實施程序-----	66
4.2.2	經營管理計畫制度實施程序流程(作業項目)說明-----	69
4.2.3	執行目標管理作業程序-----	73

4.3	個案公司實施目標管理的實績與績效-----	83
4.3.1	個案公司實施目標管理的環境分析-----	83
4.3.2	個案公司實施目標管理與公司流程績效的對應-----	92
4.3.3	個案公司目標管理績效實績-----	96
4.4	訪談摘錄-----	109
五、	結論與建議-----	114
5.1	結論 -----	114
5.2	建議 -----	116
	參考文獻 -----	118

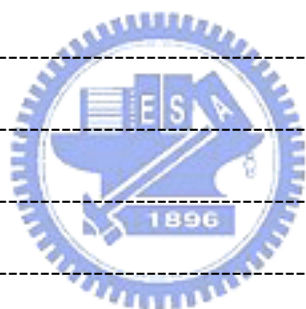


表 目 錄

表 1	中小企業定義之演變-----	7
表 2	2005 年台灣企業規模別概況-----	10
表 3	2001 年至 2005 年中小企業經營概況-----	11
表 4	2004 年及 2005 年中小企業行業家數概況-----	12
表 5	2004 年及 2005 年中小企業行業就業人數概況-----	13
表 6	2004 年及 2005 年中小企業行業銷售值概況-----	14
表 7	2001 年及 2005 年新設中小企業佔全部中小企業比率-----	15
表 8	績效評估方法優缺點比較表-----	33
表 9	績效衡量指標組合表-----	38
表 10	個案研究方法之型態-----	40
表 11	T 公司個案訪談主管一覽表-----	42
表 12	SWOT 矩陣-----	48
表 13	2004 年我國精微模具市場規模-----	63
表 14	公司層級年度目標設定卡範例-----	74
表 15	部門層級年度目標設定卡範例-----	75
表 16	日常管理表範例-----	76
表 17	月目標執行差異檢討表範例-----	78
表 18	年度(季)目標執行差異檢討表範例-----	79
表 19	個案公司 2006 年部分單位目標設定事項整理表-----	94
表 20	個案公司 2006 年目標管理與流程績效對照表-----	95

圖 目 錄

圖 1	研究流程圖	5
圖 2	目標層級圖	21
圖 3	馬斯洛的需求層級圖	23
圖 4	目標管理實施程序圖	25
圖 5	研究架構圖	44
圖 6	Porter 之五力模式分析圖	46
圖 7	戴明循環圖	49
圖 8	特性要因圖範例	51
圖 9	查檢表範例	52
圖 10	柏拉圖範例	53
圖 11	直方圖範例	54
圖 12	散佈圖範例	55
圖 13	管制圖範例	56
圖 14	個案公司組織圖	58
圖 15	我國模具廠商技術水準結構圖	62
圖 16	我國導線架市場規模	64
圖 17	經營計畫制度實施流程圖	66
圖 18	目標實績對照推移圖範例	77
圖 19	年度(季)目標實績檢討柏拉圖範例	80
圖 20	年度(季)目標實績檢討魚骨圖範例	81



中小企業實施目標管理制度，影響其部門管理績效之探討 以 T 公司為例

一、緒論

1.1 研究背景與動機

台灣四面環海面積不大內需市場很小，而且缺乏天然資源，如果要人們安康富足，只有發展經濟走上國際貿易，才是唯一的方法；而中國人普遍都有「寧為雞首，不為牛後」的個性，台灣人更由於幾百年來政治上的不安，一般都有「愛拼才會贏」的精神，因此，在台灣「自行創業」乃是一個普遍被國人接受的作為，而這種「自行創業」的公司或行號，在創業者的資源不足之下，絕大部分是以中小企業的規模型態來經營管理的。

中小企業一直以來都是台灣推動經濟發展、穩定經濟成長的最大功臣，依據經濟部中小企業處發行，《2006 中小企業白皮書》【1】所載明，台灣的中小企業，不論在家數、銷售額及就業人數各方面，在整個經濟體系中都屬舉足輕重。數據顯示，中小企業在創造附加價值、促進經濟成長、創造就業機會、充實財政收入、平衡區域發展、帶動企業家精神、健全分工網絡等方面，對台灣經濟體系有很大的貢獻。

雖然說，中小企業對台灣經濟體系有很大的貢獻，但根據一份調查顯示，台灣新創中小企業的失敗率相當高。據統計，台灣每年新設企業達 11.2 萬家，而結束營業之企業家數則達 8-9 萬家，顯見企業要長期生存並不容易，特別是新創事業，4 至 6 年有 55% 至 65% 的失敗率，如何協助新創事業度過「脆弱的新生期」，成為創業輔導政策的重點。(洪鉛財，2005)【2】；其實這樣的現象不只發生在台灣，根據另一份研究報告指出，在美國的新興企業中，會有 70% 的企業會在 5 年之內失敗，而剩下的 30% ，最終也可能逃不過破產的命運。

企業還年輕的時候，它能做什麼及不能做什麼，是由人員、設備、技術、資金、品牌、供應商等資源(Resources) 來決定；隨著公司的發展趨於成熟，它的能力多半來自作業程序(Processes)，例如產品研發、製造、預算等(Christensen & Overdorf, 2000)【51】。中小企業的發展，由於創業者認知其在資源上的不足，往往會採取與本身資源相匹配的經營模式來經營，因此，中小企業成立的初期上，雖然營收不大、人員不多、獲利少許，但由於企業規模不大，經營管理的範圍與模式就比較狹窄與簡單，只靠創業者的「人治」，就足以讓這個企業的經營還算是成功。這種成功會讓此中小企業持續的累積資源與能力，而擴大其經營的規模，隨著經營規模的擴大，整個經營管理的範圍與模式就會變的寬廣與複雜，這時候的企業，如果沒有將它的能力移轉到其作業程序上，並將此作業程序形成一種經營管理的制度，則面臨競爭環境的快速轉變與競爭者的創新，這樣依賴著以往經營管

理模式成功的企業，反而是造成它失敗的原因。

企業經營的最大目的，就是爲了要賺錢來獲取利潤，並且創造永續經營的契機；企業想要永續經營的第一要件，就是要能夠獲取利潤；然而利潤卻來自於公司的損益，而公司的損益多寡，取決於銷貨收入及扣除成本，因此，爲了要提高利潤，就必須提高收入或降低成本，這是企業管理的首要任務，將整個任務作細分後發現，銷貨收入是來自於銷售價乘以銷售量，要提高銷貨收入，就必需提高銷售價或提高銷售量；企業的成本發生於固定成本加上變動成本，要降低成本就必需降低固定成本或降低變動成本。

若產品的銷售價要高，則產品價值就要高；產品價值要高，則需要產品的品質要作得好；若產品的銷售量要多，則產品的產量也要多；產品的產量要多，作業效率與品質的良品率都要高。如果要降低變動成本，在同樣資源下一定的產量時，當產品的銷售價格高，則分攤於單位變動成本的成本就低，但是要產品銷售價格能夠提高，則需要產品的品質要作得好；如果要降低固定成本，在同樣資源下一定的銷售價格時，當產量的數量多，則分攤於單位固定成本的成本就低。但要產品產量的數量多，則作業效率與產品的良品率都要高。因此，整個企業的管理活動，幾乎均是爲了要達到提高績效的目標而存在，而這裡所談的績效，不外乎就是指「品質」與「效率」兩樣，「品質」與「效率」是企業創造「利潤」的黑盒子(朱榮三，2001)【3】。

其實企業的經營管理，講的簡單一點只是「利潤=收入-成本」這樣的公式而已，這個簡單的道理，任何創業者應該都懂，但是，爲什麼中小企業的失敗率，卻是如此之高呢？那是因爲在此簡單公式的背後，有著最複雜的展開項目，那也是全球各個管理大師，提出各式各樣的經營管理模式，無非就是要解決企業無法繼續經營的困境。其中管理學大師 Peter Drucker 於 1954 年提出的目標管理(Management by Objectives；MBO)【52】，算是其中一個翹楚，目標管理制度雖然於 50 年前被提出來，且被評斷有不少的缺失，而且在 Kaplan & Norton 於 1992 年提出平衡計分卡(Balance Score Card；BSC)【53】後，有逐漸被取代的趨勢，但根據報導，因爲有七成企業，引進平衡計分卡策略失敗，因此，宏達電(股票代號：2498)一直處於停、聽、看的階段【4】。連宏達電這麼大且經營優異的公司，(2006 年 EPS 超過 60 元，是當年度台灣全體上市櫃公司獲利最佳者)對引進平衡計分卡制度，都如此的審慎，更何況是中小企業，如同我們所知，中小企業的資源有限，而且經營管理的範圍與複雜度不像大型企業，所以，要讓中小企業能夠經營長久，一步一腳印的打底功夫是需要的，好高騖遠的經營方式，反而會傷害到中小企業的根本。如果企業有足夠的人力、物力、財力，來實施平衡計分卡制度當然很好，但相信大部分的中小企業，是沒有那麼多的資源的，所以實施目標管理制度反而是較佳的選擇，這也是筆者寫這篇論文的動機。

1.2 研究目的

由於有第一節所提到的背景與動機，再加上筆者熟識的朋友成立一間中小企業已經接近 20 年，該企業 20 年來的發展，一直都在中小企業的規模，到目前看來，不管在營業上或獲利上，經營的都還算很成功，這使的筆者很有興趣想去了解，為什麼該企業可以脫離，大部分中小企業難以長久經營的困境？而業務還能夠蒸蒸日上原因。

本研究希望夠透過訪談及個案研究的方式，將該公司近 20 年來的經營管理模式整理出來，以預期能夠達到下列的研究目的：

- 1.2.1 提供一個成功的案例，給中小企業建議，創立一個能夠維持成長，不至於失敗的經營管理方式。
- 1.2.2 透過對個案公司經營管理手法的研究整理，提供給個案公司未來經營管理發展的建議。
- 1.2.3 透過對個案公司經營管理手法的研究整理，提供給中小企業，未來經營管理發展的建議。



1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍：

1. 由於中小企業行業別的分類很多，可能包括了製造業、農林漁牧業、營造業、批發零售業、住宿餐飲業、金融保險業、文化運動及休閒服務業等，各個不同行業別的組織架構、營運模式及可用資源，可能會依據所面對的經營管理環境的不同，而採取不同的因應方式，本研究範圍的主體，是以一家經營近 20 年的製造業公司為例。
2. 本研究範圍的內容，係針對該公司過去多年來得經營管理的實績，以個案分析與訪談的方式，來探討該公司經由一種經營管理制度的實施，使得該公司的經營管理績效，多年來還一直顯著。
3. 本研究範圍的時間，係以該公司 2000 年到 2006 年實施目標管理的績效實績為範圍。

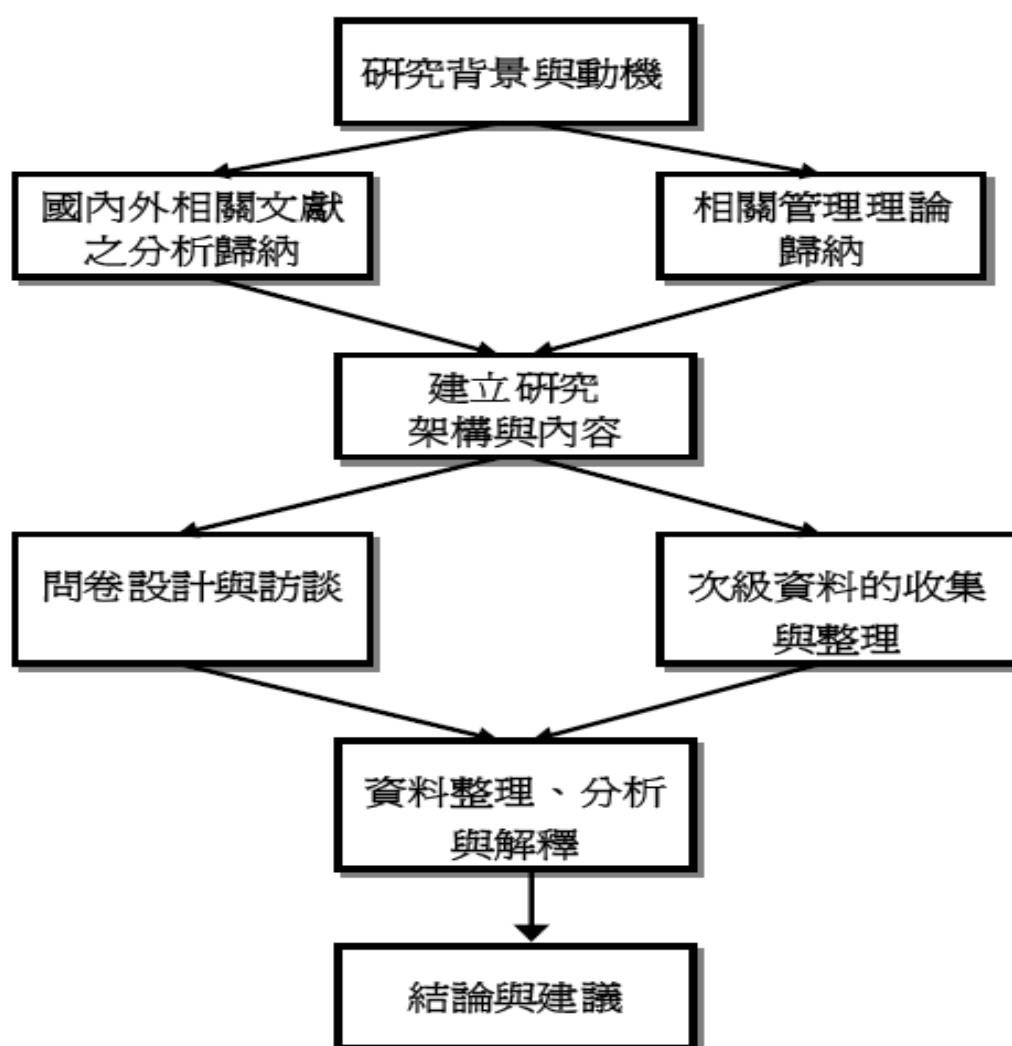
1.3.2 研究限制：

1. 研究結果推論的限制：本研究是以一家中小製造業為主體，誠如上面所述，由於不同的公司會有不同的組織架構、營運模式及可用資源等，因此，將這份研究結果，直接推論到其他行業者或其他類型之中小企業，恐怕都有不夠周密之處。
2. 研究方法的限制：由於本研究係採取個案分析法及訪談法，其中牽涉到樣本數不足的限制，因此，沒有辦法完整證明研究結果的信度 (Reliability)、效度 (Validity) 與通則 (Generality)。
3. 研究者主觀因素的限制：研究者本身受限於知識背景與個人的經驗，對於被研究個案所發生的各項現象，及被訪談者的敘述，由於其觀察角度與知覺，可能與研究對象之真意會有所不同，這種主觀的觀點，可能會影響到資料的分析與解釋，而無法達到百分之百，理性與客觀的科學研究標準。

1.4 研究流程與論文架構

1.4.1 研究流程：

本篇研究論文之所以會進行，純粹係基於個人熟識朋友企業的經營方式，想整理研究朋友經營管理的模式，提供給類似規模的企業，一個實際的成功案例。基於此研究的動機，在整個研究的流程上，首先會針對所要了解的問題，進行國內外文獻的收集與探討，且歸納相關的管理理論；經由這些文獻之探討與管理理論，配合本身之需求，來建立起研究架構，有了研究架構後，收集該個案公司歷年來，經營管理的實績資料，請教於學者專家與業界前輩之指導，設計出所要訪談的問卷，於問卷內容確認後，向所有合乎於諮詢條件的人員，直接面對面的提問與紀錄，最後，次級資料與訪談紀錄予以整理分析，再根據此分析的結果與發現，作出結論並提出建議。以這樣的流程來完成這篇研究論文的書寫，本研究流程就如【圖1】所示：



【圖1】 研究流程圖

1.4.2 論文架構：

本論文內容分成五章，各章節之內容如下：

1. 第一章 緒論

說明本篇論文之研究背景、研究動機、研究目的、研究範圍、研究限制研究流程與整個論文架構。

2. 第二章 文獻探討

探討的文獻包括了「中小企業」的定義及現況發展、目標管理制度的文獻探討，及經營管理績效與評估之文獻探討等相關文獻。

3. 第三章 研究方法與管理理論

說明了本論文所採取研究方法的理論，也包括了個案公司於推行制度時，所採取各項管理手法，其所對應的管理理論，並依據學者專家及業界人士的建議，設計出訪談的題目及決定訪談的對象。

4. 第四章 個案分析與資料研究結果

針對個案公司作介紹、依據訪談的資料及收集個案公司歷年來的實績紀錄作整理，並提出研究結果與發現。

5. 第五章 結論與建議

針對分析之結果彙總成結論，並對個案公司、相類似業者提供一些建議，也針對往後之研究提出一些建議看法。



二、文獻探討

2.1 台灣中小企業的定義與現況分析

2.1.1 台灣中小企業的定義：

目前，世界各國對中小企業的認定標準並沒有統一，多是由政府機構爲了企業輔導的目的而訂定，有其政治上的目的，因爲劃分點的高低，就決定了有多少企業，有資格可以享受到政府各種輔導措施的優惠(薛立敏，2006)【5】。目前世界各國最常用的認定標準，一般有以金額爲準的或以員工數爲準的兩種方式，在我國也是一樣依據這樣的認定標準，但此種以金額或員工數爲衡量尺度的標準，面對著經濟的快速發展，得隨時予以變動，所以我國政府對中小企業的認定標準，亦不斷在調整，自 1967年行政院公布「中小企業輔導準則」迄今，政府曾修訂過九次。【表 1】

【表 1】 中小企業定義之演變

行業別 修改年	製造業、營造業、礦業及土石採取業	農林漁牧業、水電燃氣業、服務業
1967年 9月	資本額在新台幣五百萬元以下者，或常雇員工在一百人以下者(製造業、礦業及土石採取業)。	全年營業額在新台幣五百萬元以下者，或常雇員工在五十人以下者。
1973年 3月	登記資本額在新台幣五百萬元以下，資產總值不超過新台幣二千萬元。或登記資本額在新台幣五百萬元以下，常雇員工人數合於下列標準者： 1.製衣製鞋、電子業在三百人以下者。 2.食品業在二百人以下者。3.其他各業在一百人以下者。	
1977年 8月	實收資本額在新台幣二千萬元以下，資產總值不超過新台幣六千萬元者，或常雇員工不超過三百人者(製造業)。實收資本額在新台幣二千萬元以下。常雇員工在五百人以下者(礦業及土石採取業)。	每年營業額在新台幣二千萬元以下，或常雇員工在五十人以下者。
1979年 2月	實收資本額在新台幣二千萬元以下，資產總值不超過新台幣六千萬元者，或常雇員工不超過三百人者(製造業)。實收資本額在新台幣四千萬元以下者(礦業及土石採取業)。	每年營業額在新台幣二千萬元以下，或常雇員工在五十人以下者。
1982年 7月	實收資本額在新台幣四千萬元以下，資產總值不超過新台幣一億二千萬元者。(製	每年營業額在新台幣四千萬元以下者。

	造業)實收資本額在新台幣四千萬元以下者。(礦業及土石採取業)	
1991年11月	實收資本額在新台幣四千萬元以下,資產總值不超過新台幣一億二千萬元者(製造業、營造業)。實收資本額在新台幣四千萬元以下者(礦業及土石採取業)。	每年營業額在新台幣四千萬元以下者。
1995年9月	實收資本額在新台幣六千萬元以下者,或經常雇用員工數未滿二百人者。	前一年營業額在新台幣八千萬元以下者,或經常雇用員工數未滿五十人者。
2000年5月	實收資本額在新台幣八千萬元以下者,或經常雇用員工數未滿二百人者。	前一年營業額在新台幣一億元以下者,或經常僱用員工數未滿五十人者
2005年7月	實收資本額在新台幣八千萬元以下者,或經常雇用員工數未滿二百人者。	前一年營業額在新台幣一億元以下者,或經常僱用員工數未滿五十人者。

資料來源：2006年中小企業白皮書

在我國目前最新所認定的中小企業標準，係依據我國經濟部於2005年7月5日，經(94)企字第 09400561550號令修正發布，「中小企業認定標準」第二條所訂：『本標準所稱中小企業係指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列標準之事業：1、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新台幣八千萬元以下者。2、農林漁牧業、水電燃氣業、批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化運動及休閒服務業、其他服務業前一年營業額在新臺幣一億元以下者。』

各機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事項得以下列經常雇用員工數為中小企業認定標準，不受前項規定之限制：

- 1、製造業、營造業、礦業及土石採取業經常雇用員工數未滿二百人者。
- 2、農林漁牧業、水電燃氣業、批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化運動及休閒服務業、其他服務業經常雇用員工數未滿五十人者。』從本條文可知，目前屬於製造業的中小企業認定標準為：『資本額在新台幣八千萬元以下者或經常雇用員工數未滿二百人者』。

2.1.2 台灣中小企業的特性：

企業的經營不管是大企業或是中小企業，無非都是為了求生存而已，爲了要讓企業在整個競爭激烈的環境中生存下來，就取決於企業的競爭力，而決定企業競爭力的，不外乎分成有形的資源(例如資金、人員、技術、設備、產品等)，與無形的資源(例如制度、品牌、知識、Know-How、能力等) 兩種。中小企業由於資金不大(資本額在新台幣八千萬元以下)，人員也不多(經常雇用員工數未滿二百人)，這種在財務與人力資源的障礙下，就限制了中小企業進一步擴張發展或維持既有的優勢【6】。因此，資源少大概是中小企業經營的最大特性。

台灣的中小企業也限制此種特性，卻勇於去突破這樣的限制，而創造了舉世稱羨的「台灣奇蹟」，台灣中小企業的經營管理有哪些特性呢？于宗先(1994)【7】認爲台灣中小企業的特性，包含高度出口導向、高度自給能力、高度應變能力、旺盛的企業家精神、經營對象的可變性、分散較容易等優點；但也有對利權的排他性、自我分散風險的結果、經營靠「人治」而非「組織」、缺乏資金、借貸成本高等缺點。高孔廉(1983)【8】認爲台灣中小企業有4個特性：

1. 70%是家族企業。
2. 大部份未達到經濟規模階段。
3. 大部份廠商皆直接或間接從事國際貿易的活動，因規模太小而無法從事產品創新或市場情報之蒐集等活動，只有以價格競爭爲手段爭取市場，導致惡性循環。
4. 若以其扮演之產業角色而言，中小企業大部份爲以加工爲主之中下游企業或中心工廠之衛星工廠或協力廠商，以技術單純之加工爲主要生產功能。

另外，經濟部於 1993年的中小企業輔作會報的結論中，也提列出台灣中小企業的七大特性：

1. 經營富彈性與應變能力。
2. 家族式經營，不注重管理，生產力偏低。
3. 資金不足，財務不健全，不易獲得銀行融資。
4. 組織單薄，羅致人才不易。
5. 無力從事研究發展與產品開發工作及自創品牌。
6. 注重短期利益，未具長期發展計畫。
7. 規模小，難獲成本優勢。

2.1.3 台灣中小企業的現況分析：

依據《2006年中小企業白皮書》指出，2005年，就台灣全部企業而言，在家數、就業及受雇、銷售績效等方面，相較於 2004年都呈正成長。其中以銷售值成長幅度較大，而內銷值漲幅又大於出口值（分別增加 8.81%及 1.62%）。按規模別觀察，無論企業規模大小，均呈正成長，中小企業在家數及出口成長幅度較大；而大企業則在就業、受雇人數及內銷金額皆明顯增加。如【表 2】。

【表 2】2005 年台灣企業規模別概況

單位：家；千人；百萬元；%

指 標	規模別	全部企業	大 企 業	中小企業
家 數		1,253,694	27,599	1,226,095
比 率		100.00	2.20	97.80
年增率		4.10	0.88	4.17
就業人數		*9,942	1,333	7,648
比 率		100.00	13.41	76.93
年增率		1.59	7.66	1.26
受雇員工人數		*7,336	1,327	5,047
比 率		100.00	18.09	68.80
年增率		2.87	7.50	2.94
銷 售 值		33,941,857	23,941,637	10,000,220
比 率		100.00	70.54	29.46
年增率		6.89	8.68	2.81
內 銷 值		25,310,936	16,829,539	8,481,397
比 率		100.00	66.49	33.51
年增率		8.81	12.32	2.45
出 口 值		8,630,921	7,112,098	1,518,823
比 率		100.00	82.40	17.60
年增率		1.62	0.96	4.86

附 註：表中就業及受雇人數在「全部企業」欄內加註「*」記號，係為台灣地區總就業(受雇)人數，尚包括受政府僱用的96萬1千人。

資料來源：2006年中小企業白皮書

雖然比較於 2004年各項指標均呈現正成長，但從表中我們也發現，中小企業的家數佔有全體企業家數的 97.8%，僱用的員工數佔全體受雇員工數的 68.80%，顯示出中小企業，是台灣經濟發展過程中最穩定的力量。然而那麼多的家數及那麼多的人員投入，在整個銷售值上卻遠遠不及於大企業，其中以銷售值

除以家數去比較，大企業每年銷售值的規模，有 106倍於中小企業的規模；而個人銷售值的部分，中小企業受雇員工的年銷售值，不及於大企業的九分之一，這是我們應該深思的問題。進一步的觀察，比較近五年(2001年－2005年)來中小企業的經營狀況：

1. 家數方面：中小企業的家數持續的成長，在 2005年成長 4.17%為近年來最大的增幅；中小企業的家數占全部企業總家數比率，一直均維持在九成七以上，但以 2001年 98.18%最高，2002年 97.72%最低。如【表 3】。

【表 3】2001 年至 2005 年中小企業經營概況

單位：家；千人；百萬元；%

年別 指標	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
經濟成長率	-2.17	4.25	3.43	6.07	4.09
家數	1,078,162	1,104,706	1,147,200	1,176,986	1,226,095
比率	98.18	97.72	97.83	97.73	97.80
年增率	0.73	2.46	*3.77	2.60	4.17
就業人數	7,288	7,361	7,425	7,553	7,648
比率	77.67	77.86	77.56	77.18	76.93
年增率	-1.58	1.00	0.87	1.72	1.26
受雇員工人數	4,636	4,682	4,754	4,903	5,047
比率	68.93	69.15	68.92	68.74	68.80
年增率	-0.59	0.99	1.54	3.13	2.94
銷售值	6,841,565	7,495,287	8,708,904	9,726,721	10,000,220
比率	28.38	29.51	31.47	30.63	29.46
年增率	-9.58	9.56	*16.17	11.69	2.81
內銷值	5,541,613	6,144,404	7,381,065	8,278,347	8,481,397
比率	31.11	33.42	36.29	35.59	33.51
年增率	-10.57	10.88	*20.10	12.16	2.45
出口值	1,300,385	1,350,884	1,327,839	1,448,374	1,518,823
比率	20.65	19.28	18.11	17.05	17.60
年增率	-5.08	3.88	*-1.71	9.08	4.86

附註：本表2003年的家數、銷售值、內銷值及出口值年增率加註「*」記號，係因自該年起，統計資料範圍包括連江縣，故存在些許誤差。

資料來源：2006年中小企業白皮書

2. 就業及受雇人數方面：受到經濟成長率負成長的影響，2001年中小企業在就業及受雇人數，出現罕見的負成長（減少 1.58%及 0.59%），且人數也是歷年來最少的一年；之後，由於經濟成長率轉為正成長後，就業及受雇人數就持續的增加，其中以 2004年的增幅為近年來最大。而在中小企業占全部就業及受雇人數比率方面，就以 2002年為最高，分別是 77.86%及 69.15%。
3. 銷售方面：同樣受到 2001年，經濟負成長的影響，中小企業在當年度的銷售績效，也呈現負成長，除此之外，隨著國家的經濟正成長，中小企業近年來的銷售值也逐年續增；其中 2002年至 2004年，內銷金額持續以 2位數成長，但 2005年則是成長大幅減緩；2005年出口值成長幅度相對大於內銷值。
4. 行業別家數：2005年全體中小企業的家數有 122萬6千家，比 2004年的 117萬7千家，成長了 4.17%，前三大行業別分別是：批發及零售業有 65萬1千家，占總家數的 53.14%；製造業有 13萬4千家，占總家數的 11.05%；住宿及餐飲業有 10萬2千家，占總家數的 8.33%。如【表 4】。

【表 4】2004 年及 2005 年中小企業行業家數概況

單位：家；%

行業別	年 別	2004 年	2005 年	結構比	(B)-(A)	年增率
		(A)	(B)			
總 計		1,176,986	1,226,095	100.00	49,109	4.17
農林漁牧業		10,767	11,099	0.91	332	3.08
礦業及土石採取業		1,405	1,410	0.11	5	0.36
製 造 業		133,107	134,172	10.94	1,065	0.80
水電燃氣業		546	522	0.04	-24	-4.40
營 造 業		79,594	86,001	7.01	6,407	8.05
批發及零售業		626,724	651,590	53.14	24,866	3.97
住宿及餐飲業		91,959	102,096	8.33	10,137	11.02
運輸倉儲及通信業		41,401	36,898	3.01	-4,503	-10.88
金融及保險業		10,932	11,263	0.92	331	3.03
不動產業及租賃業		24,323	25,827	2.11	1,504	6.18
專業、科學及技術服務業		45,167	46,352	3.78	1,185	2.62
教育服務業		457	430	0.04	-27	-5.91
醫療保健及社會福利服務業		375	375	0.03	0	0.00
文化、運動及休閒服務業		27,993	28,779	2.35	786	2.81
其他服務業		82,236	89,281	7.28	7,045	8.57

資料來源：2006年中小企業白皮書

5. 行業別就業人數：中小企業的就業人數以行業別來統計，以製造業的就業人數達 209萬9千人，占全部中小企業就業人數的 27.45%最多，較 2004年增加 0.20%；批發及零售業有 161萬8千人，占全部中小企業就業人數的21.16%居次，較 2004年減少 0.18%；營造業有 77萬1千人居第三，占全部中小企業就業人數的 10.07%，但因房地產景氣回升，就業人數比 2004年增加 5萬8千人或 8.07%，為就業人數增加最多的行業。2005年中小企業各行業就業人數與 2004年比較，人數增加最多的前三名行業，分別是營造業、住宿及餐飲業、專業、科學及技術服務業；水電燃氣業則是增幅最大行業，達 12.76%；而有四個行業的就業人數減少，依減幅順序分別是：礦業及土石採取業、農林漁牧業、運輸倉儲及通信業、批發及零售業。如【表 5】

【表 5】2004 年及 2005 年中小企業行業就業人數概況

單位：千人；%

行業別	年別	2004年	2005年	結構比	(B)-(A)	年增率
		(A)	(B)			
總計		7,553	7,648	100.00	95	1.26
農林漁牧業		635	584	7.64	-51	-8.03
礦業及土石採取業		6	5	0.07	-1	-8.74
製造業		2,095	2,099	27.45	4	0.20
水電燃氣業		2	2	0.03	0	12.76
營造業		713	771	10.07	58	8.07
批發及零售業		1,621	1,618	21.16	-3	-0.18
住宿及餐飲業		578	604	7.90	26	4.54
運輸倉儲及通信業		321	316	4.13	-5	-1.65
金融及保險業		199	211	2.76	12	6.12
不動產業及租賃業		67	72	0.95	5	7.98
專業、科學及技術服務業		241	263	3.43	22	8.95
教育服務業		171	178	2.33	7	4.11
醫療保健及社會福利服務業		141	146	1.90	5	3.22
文化、運動及休閒服務業		130	132	1.73	2	1.72
其他服務業		632	646	8.44	14	2.20

資料來源：2006 年中小企業白皮書

6. 行業別銷售值：2005 年中小企業的批發及零售業銷售值為 3兆 ,951億元，占全部中小企業總銷售值 37.95%，居中小企業各業之冠，較 2004年增加4.23%；製造業銷售值有 3兆 6,751億元（占36.75%）居次，增加 1.46%；營造業銷售值 1兆 939億元（占 10.94%）居第三，增加 3.92%。合計此三行業銷售值比率達 85.64%。與 2004年比較，2005年中小企業銷售值以批發及零售業增加 1,539億元最多，而礦業及土石採取業、不動產業及租賃業的銷售值成長幅度最大。但是仍有運輸倉儲及通信業、醫療保健及社會福利服務業、教育服務業、金融及保險業等行業的銷售值呈負成長。如【表 6】。

【表 6】2004 年及 2005 年中小企業行業銷售值概況

單位：百萬元；%

行業別	年別	2004 年 (A)	2005 年 (B)	2005 年		
				結構比	(B)-(A)	年增率
總計		9,726,721	10,000,220	100.00	273,498	2.81
農林漁牧業		13,520	14,252	0.14	732	5.41
礦業及土石採取業		38,893	43,591	0.44	4,698	12.08
製造業		3,622,241	3,675,142	36.75	52,901	1.46
水電燃氣業		7,095	7,724	0.08	629	8.86
營造業		1,052,691	1,093,934	10.94	41,243	3.92
批發及零售業		3,641,139	3,795,076	37.95	153,937	4.23
住宿及餐飲業		195,217	206,783	2.07	11,566	5.92
運輸倉儲及通信業		338,263	307,469	3.07	-30,794	-9.10
金融及保險業		176,253	172,332	1.72	-3,921	-2.22
不動產業及租賃業		141,163	157,060	1.57	15,897	11.26
專業、科學及技術服務業		230,372	238,978	2.39	8,605	3.74
教育服務業		1,860	1,757	0.02	-103	-5.52
醫療保健及社會福利服務業		1,353	1,264	0.01	-89	-6.59
文化、運動及休閒服務業		81,049	81,880	0.82	831	1.03
其他服務業		185,613	202,979	2.03	17,365	9.36

資料來源：2006 年中小企業白皮書

7. 新設中小企業的概況：2005年，新設企業總計有 12萬6千家，約佔全體企業的 10%左右，其中大企業 354家，僅占全部新設企業的 0.28%；中小企業有 12萬5千家，占 99.72%，幾乎可以認為新創事業就是中小企業。觀察近五年來，新設中小企業占全部中小企業比率，以 2005年 10.22%為近五年來最高，2002年 8.28%最低；新設中小企業銷售值及內銷值，以 2003年所占 3.39%及 3.61%最高；而近五年來新設中小企業出口值，在中小企業總出口值的貢獻，則是逐年式微，2005年僅占 1.41%。如【表 7】。

【表 7】2001 年及 2005 年新設中小企業佔全部中小企業比率

單位：家；百萬元；%

指標/項目		年別				
		2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
家數	全部中小企業	1,078,162	1,104,706	1,147,200	1,176,986	1,226,095
	新設中小企業	94,803	91,435	111,566	109,883	125,313
	新設比率	8.79	8.28	9.73	9.34	10.22
銷售值	全部中小企業	6,841,565	7,495,287	8,708,904	9,726,721	10,000,220
	新設中小企業	231,363	247,292	295,501	271,468	277,631
	新設比率	3.38	3.30	3.39	2.79	2.78
內銷值	全部中小企業	5,541,613	6,144,404	7,381,065	8,278,347	8,481,397
	新設中小企業	190,003	204,968	266,765	242,473	256,192
	新設比率	3.43	3.34	3.61	2.93	3.02
出口值	全部中小企業	1,300,385	1,350,884	1,327,839	1,448,374	1,518,823
	新設中小企業	41,384	42,324	28,736	28,995	21,438
	新設比率	3.18	3.13	2.16	2.00	1.41

資料來源：2006 年中小企業白皮書

2.1.4 台灣中小企業的挑戰與因應對策：

由於台灣中小企業的本質與結構特性使然，使得中小企業面臨的挑戰，包括了勞動成本高、研發人才缺乏、員工流動率高、同業惡性競爭、技術升級困難、資金融通不易、員工缺乏訓練、自動化程度低與缺乏自有品牌等困難(劉雅靜，1997)【9】，由於面臨的挑戰很多，下面就依照生產、行銷、人事、研發、財務等五大功能別來作說明：

1. 生產與作業的問題：台灣的中小企業之生產方式與作業流程，往往源自於企業主本身的經驗，或模仿其他競爭對手而來，特別是有形的機器設備的購買，往往也得到機器本身所隱含的生產與作業知識，但由於競爭環境的快速變遷，以往的生產與作業方法，很快就不能適用於新的製成與產品，再加上生產與作業的流程要順暢，不只是硬體設備的投資，最重要的是生產與作業制度的建立，中小企業的人才本來就不足，在此制度的建立上就更付之闕如，當企業持續的擴大，沒有制度的生產與作業，很快就造成企業失敗的後果。
2. 行銷的問題：台灣的中小企業，由於經營者多屬於技術人員自行創業，因而往往缺乏行銷的觀念、知識與技術。創業之初或許有很好的產品，但卻不知道如何去尋找客戶擴展市場；或當一時成功的市場行銷，就盲目的進行擴張加大產能；更甚者，盲目的發展品牌、授權或作產品線延伸，造成非專業的經營，在資源有限的狀況下，將很快的虛耗企業的基本而造成失敗。
3. 人事的問題：台灣的中小企業受制於其規模，在招募人才時無法提供與大企業相當的條件，好的人才應徵的機會相對減少；再者，中小企業組成的核心份子，彼此多為血親及姻親關係，外來的人才在組織中，並不容易獲得信任而進入決策核心，如此，優秀的人才就不容易留住；一則好的人才不易招募，二則優秀的人才不容易留住，這樣的現象，就造成中小企業在成長與發展上有很大的困難。
4. 研發的問題：台灣的中小企業其知識與技術，通常是創業者由經驗或模仿而來的，這樣的結果，造成很多中小企業，對於這種知識與技術的發展，只知其然而不知其所以然，因此，當新的知識與技術被發展出，或者有更多的模仿者出現時，如果沒有相對的研究發展，難免就會進入以價格戰為生存的唯一手段，如此，企業也不容易繼續成功。
5. 財務會計的問題：台灣的中小企業在創立之初，財務觀念都趨於保守，會計制度更沒有建立。由於缺乏財務相關的知識與觀念保守，有關於財務槓桿的運用，不見於專業的評估，反而依循經營者的個性特質，這種現象，使的積極型的經營者，往往採取高的財務槓桿，而讓企業承擔過高的經營風險；保守型的經營者，則因不願承擔風險，而錯失企業成長的機會。沒有建立完整的會計制度，使的企業不能得到正確的成本資訊，而錯誤的成本資訊，更造成錯誤的定

價、接單、生產、甚至停業的決策。對於此財務與會計制度問題，造成中小企業的財務實況，沒有正確與快速的資料，使的金融機構，不願將資金借貸給中小企業，而讓中小企業必須去尋求其他成本較高的資金管道【10】。這種高成本的經營及資金的不足，很容易讓中小企業失敗的。

雖然中小企業有這麼多的問題，然而，在我國數十年來的經濟發展過程中，中小企業扮演著舉足輕重的角色，不但是眾多大型企業之衛星產銷單位，更是勞力吸納的主力，也是避免產業結構被少數企業壟斷的功臣，許多大企業更是由中小企業演化而成。因此，中小企業是我國之基層經濟體，也是經濟結構之磐石，其存在更是我國經濟成長關鍵要件之一，未來仍將是經濟發展的基礎重心之所在，因此，中小企業能夠繼續成長茁壯，本身對於上述所提的問題需一一克服：

1. 導入策略性人力資源發展的觀念：所有中小企業主都必須深刻了解，唯有在對的時間、找到對的人、做對的事情，才能有效的達成企業所訂的目標，因此，要在自己的家族中，找齊企業經營所需的所有人才，是一件十分困難且不切實際的事，只有企業主敞開心胸，以高薪入股的方式，才能讓優秀有能力的人才，願意加入公司的經營團隊，讓這些優秀的人才來健全公司的制度，也讓公司的制度來培養人才，如此良性的循環，當可以克服中小企業所面對的多項問題。
2. 將企業轉化為學習型組織：教育訓練是讓企業內員工，獲得知識與能力的不二法門，為了讓員工有意願去學習，中小企業主應該身先士卒帶頭學習，除了學習相關之專業外，也應該學習行銷、品質、成本、財務、經營、管理等相關領域的知識；另外，要鼓勵組織內員工，把握政府及教育機構目前所倡導的終生學習機會，主動學習；再則，鼓勵組織內功能性之衝突，打破以往中小企業業主一言堂的決策方式，讓組織內的人才都願意貢獻出智慧，形成一個良好的環境互相學習，讓組織一直活化行成學習型組織【55】，增加員工對組織的向心力與對組織目標的認同。
3. 運用網路科技收集資訊與接觸客戶：拜資訊網路科技的發展，全球知識網路連結變成單一網路，新科技建立了新的工作流平台，讓企業將工作切割，包出去給世界各地的知識中心，以最低代價換最高效率，企業做更廣的結盟競合，在這樣的平台上，不管是企業或個人，都有更多更大的機會，Internet 的盛行，讓世界變成平的【56】。在網路科技的平台上，中小企業與大企業的立足點還算公平，因此，中小企業應該掌握網路科技所提供便捷而充分的資料，一方面收集技術與市場環境的資訊，另一方面亦可以利用網路科技，增加企業在市場上的能見度，提供客戶企業產品的資訊，並對客戶提供更佳的服務。
4. 繼續保有並發揮中小企業原有的優勢：中小企業由於資源不足，在整個企業經營管理與競爭的環境上，是遠劣勢於大企業的，然而中小企業卻擁有彈性大、高度應變力、員工向心力強、管理簡單等優勢，如果可以繼續保有且發揮這些

優勢，是中小企業可以與大企業一較高下的籌碼。

在政府的角色上，除了做好基礎建設(如水、電、交通、金融、租稅等)，應該有專門為中小企業發展而推行的措施，例如暢通中小企業融資的管道、協助培養優秀的人才、提供技術及市場環境的資訊、專為中小企業服務的行政窗口、盡速改善不合時宜的法規等。



2.2 目標管理制度之文獻探討

2.2.1 目標管理的定義與內涵：

當我們在探討「目標管理」時，首先必須對於「目標」與「管理」這二組詞彙的意義，建立其基本概念。首先針對「目標」一詞作理解，目標是指在一定期間內，組織所要達成的情況，或未來要獲致之成果，因此，目標是一種最後狀態或在未來所要達成的狀態(Latham & Yukl, 1975)【57】。目標是管理上的「目的」及「方向」，它可為長期亦可為短期，它是整體組織的行為指針，亦是個別部門詳細的指引。簡單的說，目標就是比賽是的終點，所以必須測定成果。因此，姑且不論其達成基準是定量還是定性，最重要的是事前先確定清楚【11】。目標有時可能包括多種不同的意涵，諸如任務(mission)、目的(goal)、標的(targets)、數量(quotas)及時限(deadline)，它代表了個人、群體或組織，希望未來的條件得予成就，它有時用來調整組織在社會上的角色，有時則是用來提供動力以作為組織活動的依據(莊榮霖，1994)【12】。幸田一男先生在他的著作『意願・動機和組織』中，針對目標做了下列幾項描述，他認為目標應該是：

1. 目標不可以由他人幫你制定，因為，目標由自己決定可以激勵鬥志，使自己全力投入目標的達成。
2. 越清楚自己所處的狀況，越能制定出適當的目標。
3. 在到達目標的過程中，自我約束；在嘗試錯誤中，做更實際的修正，一步步靠近目標。
4. 不斷地下功夫，花心思去達成目標。
5. 目標達成的過程中，透過不斷地自我評價去提升能力。
6. 達成目標時有很大的滿足感，特別是困難的目標。

至於什麼是「管理」呢？相關的文獻探討相當的多，而且都有各自精闢的見解，「管理」一詞，其英文的字源 Management 來自於 maneggiare(義大利文)，是指騎士駕馭馬匹，奔向既定目標的過程。簡單的說，「管」是管轄，「理」是處理的意思。管理大師彼得杜拉克(Peter F.Drucker)針對「管理」一詞有了下列的定義(劉毓玲譯，2000)【13】。他認為從管理的原理基礎來看，管理是：

1. 管理就是企業管理。
2. 有、或必定有一種正確的組織型態。
3. 有、或必定有一種正確的方法來管理「人」。

而從管理實務的基礎來看，管理是：

1. 科技、市場和最終使用者是特定的。
2. 管理的範圍由法律界定。
3. 管理是來自於內部的。
4. 由國家疆界所定義的經濟體系，就是企業和管理的「生態環境」。

再者，彼得杜拉克再另一本書中（李芳齡譯，2002）【14】，亦曾提及管理即是：

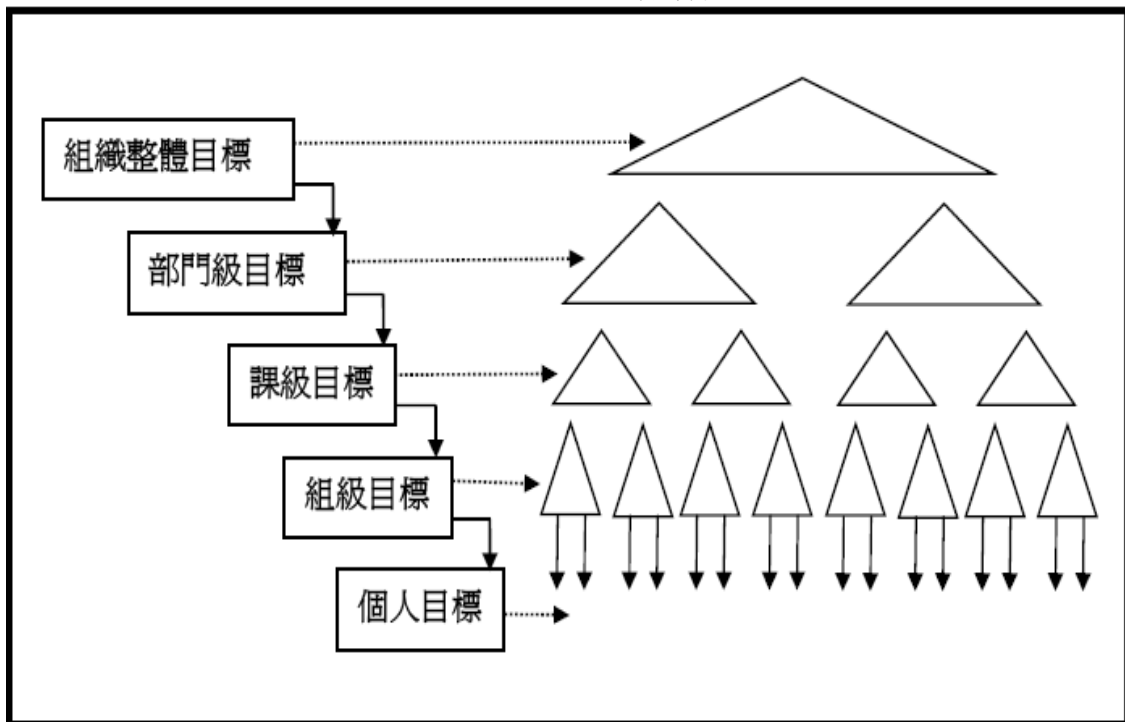
1. 執行機構的特定目的與使命。
2. 使工作有生產力並讓員工有成就感。
3. 經營社會影響力及社會責任。

總結，彼得杜拉克所認知的管理，是個具有多重目標的機制，包括管理企業、管理「經理人」、管理員工與工作等三項任務。如果忽略其中任何一項，就不再管理可言，管理是一項功能，一種科學也是一種任務（齊若蘭譯，2003）【15】。其他在「管理」一詞，常見的定義是：經由眾人的努力以完成一項任務的藝術，其內涵為「群策群力」、「以竟事功」，它代表著人們在社會中所採取的一類具有特定性質和意義的活動（莊榮霖，1994）【12】。因此，歸納管理就如同 Daft & Marcic（2004）【57】所稱，用有效果及效率的方法，透過計劃、組織、領導及控制組織的資源，以達到組織的目標。

什麼是「目標管理」(Management By Objectives, MBO)呢？Odiome(1965)認為目標管理乃是「一種程序，由組織內的上下兩級人員確認共同目標，依據目標訂定各個人的工作目標和重要職責，並依設定的目標作為業務指導原則與評價各個人實際成果的標準【58】。而對目標管理的含義首先提出較具體的說明者，當推彼得杜拉克，在他所撰寫「管理實務」(The Practice of Management, 1954)一書中，提倡自我控制觀念與目標管理方法，糾正專案化、層級化及個人主義與本位主義的缺失，促進層級間、科組間、個人間的溝通與聯繫，使組織成員皆有努力的方向。經由目標確立，以合作努力，在自我控制下，成功的達成共同的目的【52】。

目標管理強調員工與主管共同參與訂定，具體(tangible)、可驗證(Verifiable)、可衡量(Measurable)的目標，其訴求點在於強調，將組織的整體目標，轉化為具體的部門目標和個人目標，也可以說，目標管理是一套將目標觀念，具體發展成層層往下遞衍成次目標的過程，賽蒙(Hebert A. Simon)在「行政行為」(Administrative Behavior)一書中，提出「目的之階層」(hierarchy of ends)的概念(Simon, 1954)【59】，具體地說，所謂的「目的之階層」是指一個目的常是另一更高目的的手段，因此，便形成了目標與手段之間的聯鎖(means-ends-chains)，而目標管理正是以各層目標相互聯鎖而形成的連接網，如【圖 2】

【圖 2】 目標層級圖



資料來源：本研究繪製

由【圖 2】可知，目標是由組織的整體目標，往下展開成為部門級目標、再展開為課級、組級、乃至於個人的目標。由於各層級目標的設定，皆有各層級員工的參與，因此，目標管理兼具了「由上而下」與「由下而上」的特性，其結果是不同層級的目標環環相扣，上層目標能否實現，有賴下一層級目標是否達成。所有的目標方案都具有四種共同的要素（林財丁、林瑞發譯，1998）【16】：具體的目標、參與式決策、明確的期限、績效回饋。

1. 具體的目標：目標管理的目的在於具體的指出所期望的成果，因此，各層級所訂的目標值，是很明確的用數字表示出來，而不是只是抽象式的意思表達，例如不能只有訂定「要降低成本」，而是要表明「縮減部門費用 5%」；不能只有訂定「要提升品質」，而是要表明「製程良品率 98%」等，如此的目標才能被衡量與評估。
2. 參與式決策：整個目標項目與目標值設定的過程，不是單方面由上一層級的主管就直接決定分派，而是透過上下層級的雙方，以共同參與的方式來決定。
3. 明確的期限：目標除了不是抽象難評估，也不是主管直接說了算之外，它也不是沒有訂立評估的期限與完成的時間，通常目標評估的期限以天、周、月來衡量，而完成的期限以季、半年、一年來評斷。
4. 績效回饋：目標管理強調要不斷的對工作進度提供回饋訊息，使的員工可以自我監控和修正他們自己的行動，而此種績效的回饋，可以透過定期的目標評估來輔助。

2.2.2 目標管理的理論基礎：

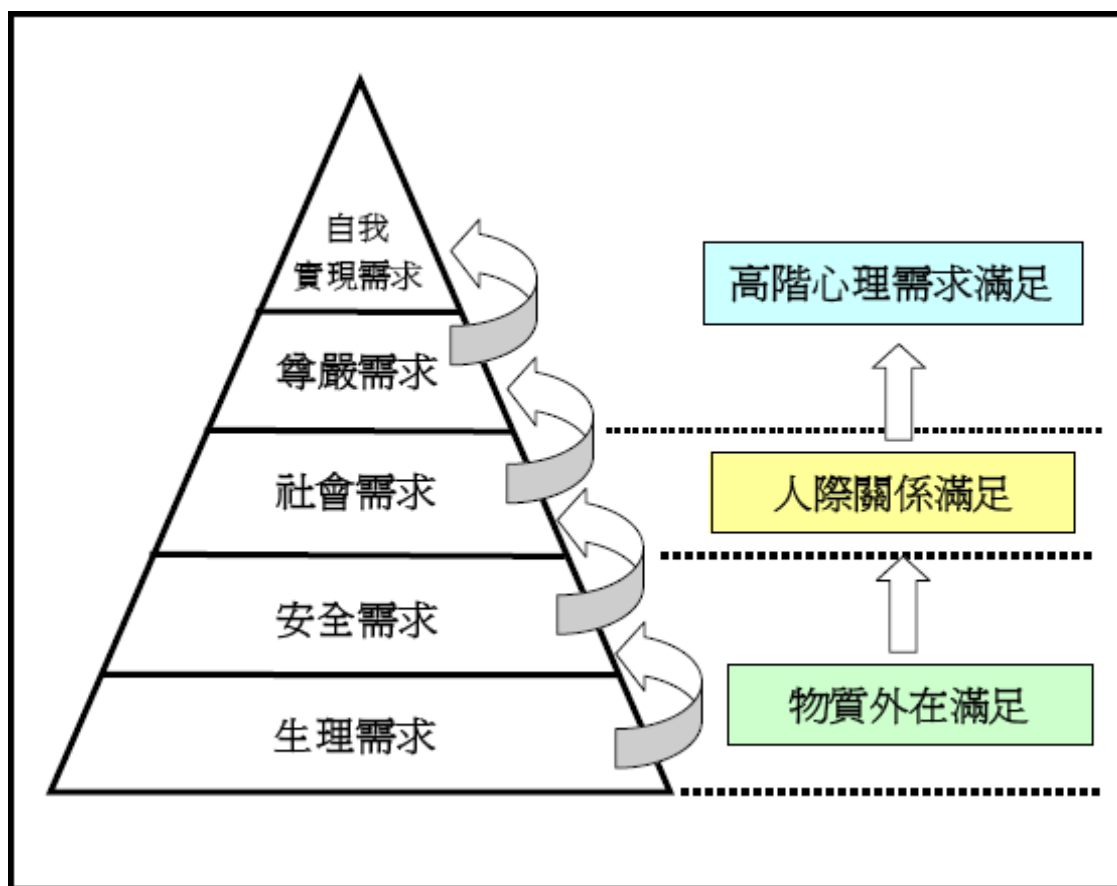
目標管理是一種尊重人性的科學管理方法，其出發點乃在藉由目標完整的設定，激勵個人的努力去實現其目標，以達成組織總目標的管理哲學思想，並根據行為科學中許多理論基礎所發展出來。但是，杜拉克在「管理實務上」一書中，首創目標管理一詞時，並未特別提到他的概念是受到那理論的影響，但是，從他所提出的上下級人員參與目標設定，以及自我控制的概念來看，顯然和部分的工作動機理論，存有一些關聯性。這些工作動機理論包括馬斯洛（Abraham H. Maslow）的「需求層次論」、麥克葛瑞格（Douglas McGregor）的「Y 理論」，以及洛克（Edwin A. Locke）的「目標設定理論」(Goal Setting Theory)等。這三個理論，除了需求層次論源於心理學對人類動機的研究，早於杜拉克所提出的目標管理外，其他二個理論都較晚提出。因此，我們並沒有足夠的理由，來認定這些理論就是目標管理的理論「基礎」或「來源」。但是不可諱言，也是因為有了這些闡述人類工作動機和行為的理論，使得我們更能精確地掌握目標管理的概念及精義；且對已經發展成一套嚴謹管理技術的目標管理，提供了更周延的理論解釋【17】。

1. 需求層次理論(Hierarchy of Needs Theory)【60】：這是最負盛名的激勵理論，由心理學家馬斯洛（Abraham H. Maslow）於1943年發表「人類動機理論」(A Theory of Human Motivation)中所指出，人類是一種「需求的動物」，當這些需求未獲滿足時，就會激發個體產生行動，直到需求被滿足為止，他假設每個人都有五種需求的層次，其由低而高順序排列分別如下：

- (1) 生理需求(Physiological Needs)：包括了飢餓、口渴、性愛等，諸如此類維持生命的必要需求。
- (2) 安全需求(Safety Needs)：有保障以及身體和情緒免於受到傷害的需求。
- (3) 社會的需求(Social Needs)：人類是合群有感情的動物，喜歡和團體一同行動，希望有歸屬感、被接納、及擁有友誼的需求。
- (4) 尊嚴的需求(Esteem Needs)：包括了內在的因素，例如自尊、自主和成就感；外在的因素，例如地位、肯定與受重視，這兩種內外求的需求。
- (5) 自我實現的需求(Self-actualization Needs)：人格中潛伏著無窮的潛能，智慧和創造力。人格發展到極致，就是期望能將這些潛能、智慧和創造力充分地發揮出來，達成個人內心渴望，包括自我成長發揮潛能和自我實踐。

馬斯洛認為人類的這五種需求係以層次的高低順序排列。當某個需求已經滿足，行為將受到更上層次的需求所主導，如【圖 3】所示，個人需求會隨著層級漸進。

【圖 3】 馬斯洛的需求層級圖



資料來源：本研究繪製

馬斯洛將需求的五個層次再細分為低層次和生存有關的需求(指生理和安全需求)，及高層次和成就自我有關的需求(指社會、尊嚴和自我實現需求)兩種。因此，只要是人，都具有自我控制的能力，也都有發展自我，成就自我的意願。這些想法的轉變，一方面促成了人性化管理的興起，對目標管理的出現，也多少產生啓發性的作用【18】。

2. X理論與Y理論【61】：麥克葛瑞格(D. McGregor)在 1960年出版「企業人性面」(The Human Side of Enterprise)一書中，把經理人對人性的假設和管理的哲學歸納為「X 理論」和「Y 理論」，麥克葛瑞格認為管理者對人性看法的假設，是管理員工的依據。X 理論是從負面的人性來看，管理者有四個假設：
- (1) 員工天生不喜歡工作，且會盡可能的逃避工作。
 - (2) 管理者必須用懲罰來強制、控制或威脅員工，來達成工作目標。
 - (3) 員工會逃避責任，且盡可能只聽命行事。
 - (4) 大部分的員工將安全視為第一要務，且沒有雄心壯志。
- Y理論則推崇正面的人性觀，管理者有四個假設：

- (1) 員工將工作看作是像休息或娛樂般一樣的自然舉動。
- (2) 員工會努力的投入目標之達成，且會自我控制與導引。
- (3) 員工會學習如何去承擔，主動的負起責任。
- (4) 多數員工都具有創造力的潛力，而不限於管理階層。

麥克葛瑞格認為Y理論的假說比X理論更有效用，因此，他提出了一些讓員工達到激勵的方案，例如讓員工參與決策、提供具有挑戰性和給與責任的工作、維持良好的團體關係等，而這些方案，事實上，與目標管理制度在推行時的想法是一致的。

3、目標設定理論(Goal-Setting Theory)【62】：目標設定理論的倡導者為洛克(Edwin A. Locke)，他自1960年代起，就不斷從事有關目標設定和工作績效之關係的相關研究，其實證研究的結果，也證實了目標管理確實有其功效。這個理論指出，「意圖」也就是目標，是員工工作動機的主要來源。我們可以很確定，特定的目標足以提升員工的工作績效；困難的目標被員工接受後，比簡單的目标更能提升工作績效【63】。洛克雖然認為目標可以激勵員工，但目標的特性也會影響員工的工作績效，因此，具體明確且略有挑戰性的目標，比「盡你所能」(Do Your Best)的一般性目標，更能促使員工表現出更好的工作績效。因為明確的目標本身就有相當的激勵作用；而具有挑戰性的目標，再員工能力及接受度的層度不變時，更容易促使員工發揮所長而使工作績效提升。

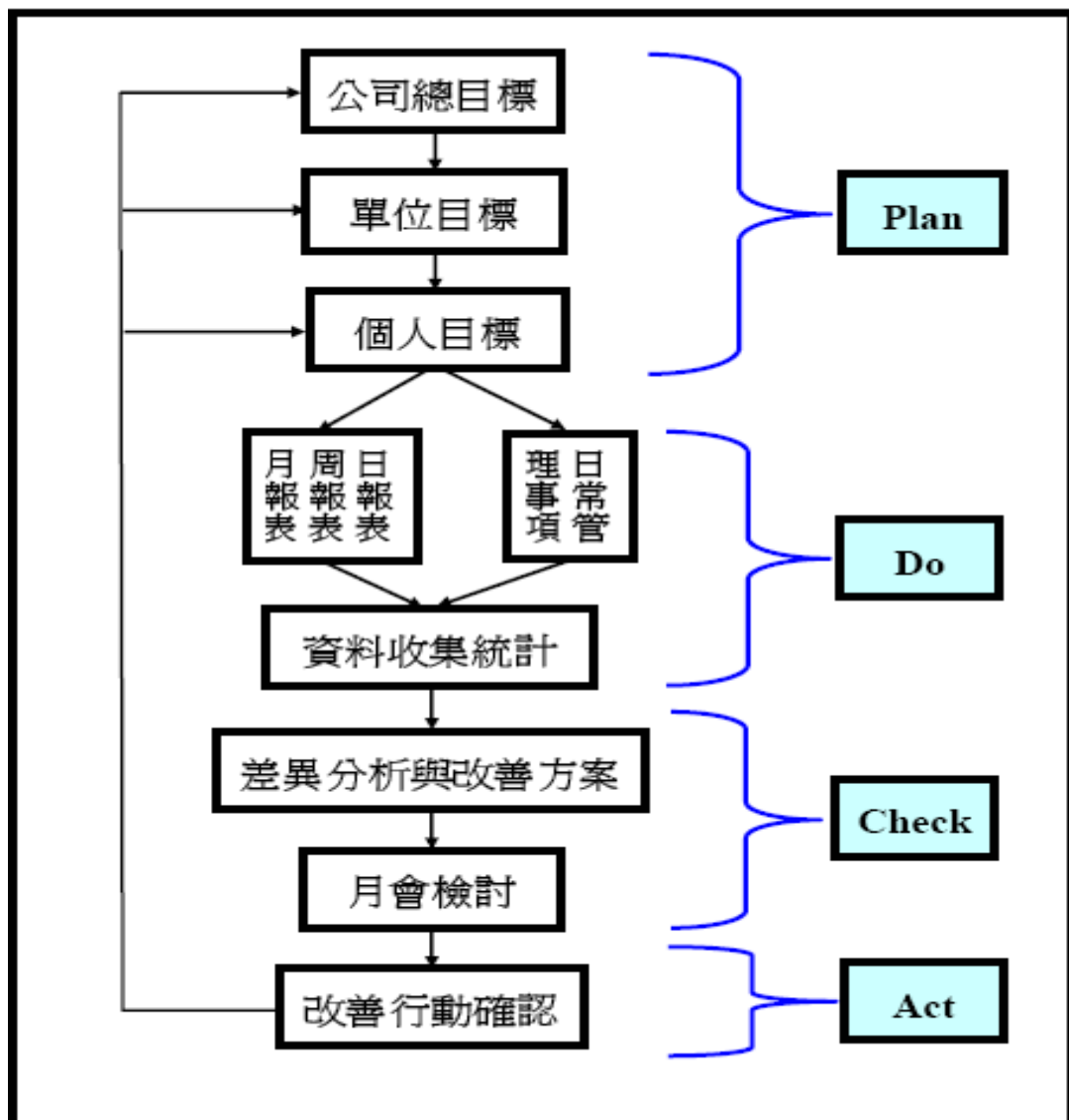
如果讓員工有機會也參與目標的設定，員工是否也會更努力的工作呢？在洛克的研究中並沒有一致的結論，這要看員工參與目標設定，會給員工帶來什麼好處來決定。在某些情況下，員工參與目標設定，將會產生優異的工作績效；但是在某些狀況下，還是要由老闆直接指派任務設定目標，員工才會有較佳的表現。如何區分呢？當工作的目標越具有挑戰性，通常員工的抗拒性就越強，如果能夠讓員工參與目標的設定，且願意接受這樣的目標，員工從心理面就願意全力以赴，接受此種挑戰性高的目標，工作績效就越好。

目標設定理論的整個論述，與目標管理的原則有很大的相同點，它們都強調要有具體明確的目標、有挑戰性的目標，可以提升員工的績效；兩者之間可能的差異，在於員工參與程度的不同，目標管理強調參與的重要性；目標設定理論卻認為，將目標指派給屬下，有時也一樣能奏效，採用讓員工參與決定的主要好處，是可以引導員工訂立，較具挑戰性的目標【64】。

2.2.3 目標管理實施之程序及其缺失：

企業如果將「目標管理」僅僅作為一種制度是不夠的，它必須要配合企業的實際需要及實際情形來引進，全體員工一致依據企業本身的限制去推展，才能符合企業的需求，提高全體員工之工作意願，與發揮員工的工作績效【19】。一般將整個目標管理實施的程序，依據戴明循環(Deming Cycle)，分成計畫(Plan)、執行(Do)、查核(Check)、改善行動(Act)四個程序，如【圖 4】：

【圖 4】 目標管理實施程序圖



資要來源：本研究繪製

1. 計畫階段：當企業開始推行目標管理的初期，必須是由企業內最高管理階層來全力支持的，讓所有的員工可以接受與響應；再來應選擇對目標管理原理，有深切認識的中、高階主管，負責日常的推動工作，讓目標管理可以順利的形成

企業內的制度；最後，擴大目標管理實施的範圍與對象，讓這個制度變成公司文化的一部分，有這樣的循序推行，目標管理在企業內就可以生根成熟，變成每年企業應該做的任務之一【20】。

因此，每年年底，企業行銷單位應該收集，當年度目標管理項目實施的狀況，配合外在環境的影響與未來的期望，將資料給予企業最高管理階層參考，最高管理階層則依據公司的政策、策略性之考量、董事會的期望等因素，訂出企業的總體目標，這個總體目標，代表著未來一年，整個企業經營管理成敗的標準依據。各單位再依據公司總體目標，訂立各單位目標，而個人在依據單位目標來訂立個人目標。這種自組織最高層所訂的「總目標」，以及各部門主管的「單位目標」，再到基層主管或個人的「個別目標」，根據組織結構層級依序串聯起來，並透過目標訂立會談參與的程序，使上司、下屬的目標，及直線與幕僚的目標相互協調整合後，便成為息息相關的目標體系【21】。要知道目標管理的精神是由上而下的，逐漸的將目標展開，而組織中的每一份子，都依其職責與能力，分擔組織的總目標，也因為這種分擔目標的管理方式，使得績效指標的確切性，足以決定目標管理的成效【22】。

至於目標應該如何的訂定呢？在目標管理中有一項 SMART 法，可以用來判斷目標訂立的有效性，SMART 法分別代表著「具體的」(Specific)、「可量測的」(Measurable)、「可達成的」(Achievable)、「現實的」(Realistic)、「有時間性的」(Time-related)五種要素。其他學者對於企業內目標項目與目標值的訂立，也有另外的看法。陳定國認為，目標的內容就是要將終結的狀況明白的表現出來，所以，目標的陳訴內容應該是【23】：

- (1) 力求清楚、簡明、不含糊。
- (2) 對最終狀況的正確描述。
- (3) 應予公司之政策、程序和計畫力求一致。
- (4) 應在個人能力可及範圍，或表示個人的合理學習和發展經驗。
- (5) 盡可能做到有趣性、激勵作用及具有挑戰性。

而王忠宗則認為目標值之決定，應符合下列四點原則【20】：

- (1) 挑戰性：應有相當的困難度，必須付出相當的努力才能達成目標。
- (2) 可行性：應該在努力之下是可以達成的，而不是是一項「不可能的任務」(Mission Impossible)。
- (3) 比較性：所訂之目標值需與同業作比較，應該以不低於同業水準為原則。
- (4) 進步性：目標值的訂立，必須與去年同樣項目的實績水準要來的高。

2. 執行階段：在組織各級成員確定目標後，接下來即須擬訂具體的執行計畫或辦法，因為，這不僅可避免目標流於形式或空談，並可以提供執行的方法與步驟，

而且有了周詳的計畫，當在遭遇困難時，也較能夠臨危不亂，審慎地處理危機。此外，在執行期間，如遇有外力不可抗拒的因素，經正式確認以後，應要准許修正目標，並比照原先目標設定方式，上下充分溝通，重新訂定可行的新目標，作為組織成員努力的方向【24】。

當執行計畫或辦法確定以後，各單位管理者與下屬，都應該執行這個計畫或辦法，大家應共同執行，來實現這個計畫目標。管理者應該適當的授權給下屬，並且對計畫的執行狀況予以適當的控制，對於下屬的執行應該提供必要的支援與協助，以提高下屬對計畫目標執行的意願；而下屬應當隨時紀錄執行的實績，利用日報表、週報表、月報表的紀錄方式，透過有效的報告制度，向所屬上層管理者提出需要的協助與實績紀錄【25】，對於目標的達成已經有所差異時，應該擬定各種改善方案，以期與當初目標設定的達成能夠一致。

3. 查核階段：管理者應該詳細審閱下屬填報之紀錄，並與公司的預算資料相互印證，來掌握目標執行的進度，當目標達成進度有所落後，應立刻要求採取改善措施，如果，因為內外部環境不可控制因素之影響，而使目標窒礙難行時，才可以提出目標修正。

整個目標執行狀況的檢討，各單位與個人，可以透過每週的週會，先行在各自的部門內檢討，對於實績跟目標設定有所差異的項目，應透過部門內所有人員的智慧，檢討出可能的問題點，並針對這些問題點，一一提出改善的執行方案，並與以執行、跟蹤、紀錄與檢討，形成單位內的 PDCA 循環。而全公司各部門的目標檢討，則可以透過每月的月會，將部門的目標執行實績，與預算作相互的對照，要求所有部門針對目標執行差異的項目，報告原因、分析問題、提出改善方案，以便可以協助各部門達成目標。

4. 改善行動階段：根據各單位提出的改善行動方案作計畫、執行、查核，又形成另一次的 PDCA 循環，在這個階段要注意的是，改善方案的有效性，當改善方案的執行結果，是朝著正面的發展，則代表著該方案的有效性；如果改善行動方案執行的結果，對於差異沒有影響甚至於更差，代表著問題點的分析有所偏差，或者改善的方案不具有有效性，則應該再透過，確認資料的正確性、了解問題的現象、分析並確認造成的問題點、再提出改善方案，這樣的循環，確實將差異與以改善解決。

目標管理之所以有效益，是因為目標管理著力於成果，所以能處理管理的根本功能，也就是透過行動來達成既定目標(羅耀宗譯，1991)【27】。但同樣是實施目標管理，有的公司能產生效果，有的公司就不能，即使在同一家公司之內，有

的工作單位能提高業績，有的工作單位卻不能，其原因在於對目標管理的認知不同所致(陳蒼杰譯，2000)【28】；要了解，目標管理並非是企業經營管理保證成功的萬靈丹，依據在一九九五年一月美國學者波斯特和史特伯，於「公共行政評論」(Public Administration Review)所發表的文章中指出，在五百二十位回復問卷的經理人中，有47%回答正在採用目標管理，實施目標管理已逾五年者，又佔其中的42%，多數的受訪者都非常肯定目標管理的功效，但也有 4% 的經理人持否定的態度【17】，因此，我們可以了解，目標管理制度本身及其推行過程中，是有其缺失的。

鄭瀛川指出目標管理本身的缺失【22】，包括了：

1. 經常造成過多的書面報告。
2. 很難比較員工之間的工作成效水平，因為大多數人的目標都不盡相同。
3. 它需要事先投入許多時間，在績效計畫以及日常的檢討上。
4. 它需要經理人和員工，培養可以訂定有意義、且易於評量的目標和績效標準的技能。

國內學者王忠宗也認為為目標管理之問題【20】，包括了

1. 未能充分了解目標管理之哲學。
2. 文書作業令人厭煩。
3. 有關目標設定的問題。
4. 組織上的障礙。
5. 不適當的領導型態。



他同時認為，目標管理若無最高管理階層的參與及支持，則其效果將被削弱，甚至徒勞無功；除此之外，他也建議目標管理之推行，應該由組織內部的特定部門或人員來負責。而推行目標管理普遍遇到的困難【65】，包括了：

1. 缺乏高層管理的支持與參與。
2. 管理哲學的混淆。
3. 目標設定的困難。
4. 與日俱增的報表作業。
5. 個別激勵的缺乏。
6. 對其他管理制度缺乏整合作用。

而推行目標管理會失敗的原因【66】，包括了：

1. 主管當局未熱心支持。
2. 對目標管理觀念未能把握。
3. 對問題未有適當的認清。
4. 各級經理人的性格和角色有衝突。

雖然目標管理有一定的缺失，但它是一個老牌的管理制度，到今天仍然受到不

少企業的青睞，相信一定有其獨到之處，但任何一個管理制度都不可能是完美無瑕的，企業推行此制度的認知是：目標管理是一種管理系統，除包括了目標設定、參與決策與回饋等三項精華外，並包括了績效評估、激勵機制等配套措施，構成了一個完整的系統。目標管理是應用了激勵原理與參與法則，使各級人員能親自參與目標設定的過程，將個人期望與組織目標相結合，並透過自我控制、自我指導等管理方式，建立各級人員的責任心與榮譽感，而其最終目的則是在促進組織績效(孫本初，1998)【26】。



2.3 績效管理與評估之文獻探討

管理大師彼得杜拉克(Peter F. Drucker)提到，管理工作的基本要素之一，就是衡量與評估，對於組織成員的績效，管理者要建立起衡量尺度【67】。其中，「建立衡量尺度」的意思就是，建立績效的評估標準與衡量模式，也是所謂績效指標(Performance Indicators, PIs)與績效衡量(Performance Measurement, PM)體系的建立，績效指標是給組織內的員工或單位，有一個工作上要求的基準；而績效衡量則是組織對於員工或單位，完成目標程度的評估。

2.3.1 績效管理的意義與功能：

什麼是「績效」呢？著名學者Robbins(1990)曾經指出，「績效」是用以顯現組織運作活動最終結果的一個整體性概念，是對組織目標達成程度的一種衡量

【68】；Carroll & Schneier (1982)則指出績效的特性應包含下列五點：1、績效來自於行爲或作業。2、績效是一種相互比較的概念。3、績效的標準是預先設定的。4、績效直接或間接與其行爲或作業的結果相關。5、績效是可以衡量的【69】。在一般組織的認知上，所謂的「績效」是指有效率的應用資源，以提供有效益的服務或產品，它包含效率、效能與滿意度。效率強調經濟效率、回應效率及生產效率；效能係指產出的品質是否良好；而滿意度指工作者對其工作之感覺或情感性反應。簡單來說，效率強調以對的方法做事(Do things right)，效能指做對的事(Do the right things)，而績效結合兩者即為以對的方法做對的事(Do the right things right)【30】。雖然學者們都認同，經營績效乃是企業在整體營運過程中，評估預設目標達成與經營成果滿意程度的衡量結果，但是，因為各產業性質不同，而沒有一概括性的指標加以衡量，並且依照運用時機不同也有不同衡量的標的【31】，爲了要能夠掌握組織內個人或單位，對執行組織策略性目標的成效，組織必須擬定一套制度性的作爲，來對個人與單位的績效作控管，也就是要作績效的管理。

企業體爲執行策略，達成目標的管理過程，稱爲績效管理。它是一套系統化的管理活動過程，用來建立組織與個人達成目標的共識，進而採取有效的管理方法，以提升目標達成的可能性；它含有4種的意義【32】：

1. 需要所有組織成員合力完成。
2. 是預防疲弱績效，以共同合作提升績效的一種管理方式。
3. 意味著管理者與成員間進行持續的雙向溝通。
4. 是共同學習與成長的歷程。

績效管理它強調透過管理制度的設計，將組織的願景與策略目標，轉換成員工個別的績效項目，並結合其他人力資源的功能，引導員工朝向公司的策略目標【22】。因此，績效管理具有下列的功能【32】：

1. 對管理者而言：減少事必躬親的機會、確定下屬成員具備做決策的能力、減少

成員因職責不清所耗費的時間、可隨時獲得充足的資訊、協助成員找出錯誤的原因，以降低發生錯誤的頻率。

2. 對員工而言：了解自己的工作表現、增加培養新技能的機會、了解自己的權限並進行基本的決策、獲得較具彈性的管理及與工作相關的資訊。
3. 對組織而言：促使所有成員的工作職責，皆能與其工作單位及組織的目標相連結，提升組織運作的成效。

李長貴(1997)提到績效管理的方式非常多，日本喜歡取品質管理和品管圈為績效管理的手段，歐洲先進國家以全面品質管理為績效手段，美國則以工作生活品質(quality of work life；簡稱QWL)及人力資源運用為績效管理的方法。臺灣各企業目前仍然依據其經營所接觸到的範圍，或由管理顧問公司所提供的方式，來作為績效管理的手段【33】。由以上的論點可以知道，組織要達成其策略目標，做好績效管理是最主要的工作，而組織要做好績效管理，它必須依據組織所處的環境與資源，選擇適合於組織本身的制度來作管理，如何選擇適合組織本身的制度來管理績效時，「績效評估」就變成直接影響組織管理績效好壞，最必要採取的手段了，因為績效評估是將個別員工的績效，與組織的績效相結合，其最終的目的在整合各項管理功能與組織的策略目標，以提升個人與組織的成效。

2.3.2 績效評估的意義、目的與實施：

績效評估是指「企業對員工(或單位)在過去一段時間內的工作表現，或完成某一任務後，評估該員工(或單位)所作的貢獻，並對該員工(或單位)具有的潛在發展能力作判斷，以了解該員工(或單位)將來執行工作的適應性與潛力，並作為調整薪資、升遷、發放獎金與獎懲等人事作為的依據」【22】。Evans認為『績效評估』是管理控制的一環，績效評估及績效管理有助於公司能更有效的管理資源、衡量並控制目標。所以，績效評估制度是一個結合獎酬制度的衡量方式，在短期的衡量，應具有日常作業的控制系統及目標修正的功能；長期之下則為策略管理、規劃及達成之工具【70】。許士軍則指出，所謂『績效評估』在本質上係指管理活動中之『控制』功能。這種功能有其消極及積極意義，對消極而言，係瞭解規劃的執行進度與狀況，若有歧異並到達一定程度時，應採取修正之因應對策；而對積極而言，則希望藉由建立績效評估制度，能在事前或活動進行中，對於行動者的決策與行為產生影響或導引作用，使其努力目標能與組織目標趨於一致(goal congruence)【34】。我們都知道，企業的經營績效，不僅受本身策略行為的影響，所處產業環境與組織結構也會影響；而「績效評估」剛好可以協助企業去瞭解其所處的環境與趨勢，進而能夠衡量企業有關目標達成的程度。

組織為什麼要實施「績效評估」呢？因為它可以達成多項的組織目標【71】：

1. 管理者可以用績效評估作為人事決策的參考。

2. 組織可以藉著績效評估，找出訓練和人力發展的需求點。
3. 績效評估可以作為檢定人員甄選和人力發展方案之效度指標。
4. 績效評估可以作為組織對員工工作表現的回饋訊息，它讓員工了解，組織是如何看待他們的工作表現。
5. 績效評估可以作為組織內如何分派獎金的依據。

事實上，績效評估的重要目標，是為了員工的激勵。依據激勵員工的期望理論模式，其關鍵的要素就是「績效的表現」，特別是「努力與績效」以及「績效與報酬」這兩個要素聯繫的強度。要讓員工能夠發揮潛能，必須先讓員工相信，他們努力就會有滿意的績效；也必須讓他們相信，有了滿意的績效後，就會得到想要的報酬。而員工是否相信，努力後就會有好的績效表現，績效能否為他們帶來想要的報酬，這些都和員工是否知道，他們是如何的被考核評估有關。因此，如果員工對於其所要達成的目標不夠明確；如果組織用來衡量員工績效表現的依據模糊不清；如果員工懷疑其努力表現後的績效評估不正確；如果員工不認為達成組織的目標後會得到滿意的報酬，那麼組織就很難期望，員工可以好好的發揮他們的潛能來達成組織的目標。所以，員工的績效評估實施的好壞，將大大的影響了員工的行為表現，也直接影響到企業經營的績效。

至於績效評估應該如何來執行呢？鄭瀛川(2006)提出了六個基本步驟【22】：

1. 定義工作：先定義各個工作的職務內容以及評估的向度。
2. 蒐集情報：蒐集被評估者的績效表現資料。
3. 資料分類與分析：整理蒐集到的情報，依照評估向度，將員工或單位的工作表現資料加以分類、彙整。
4. 實際進行評估：依據評估向度之評價基準，階段性的進行評量，並決定員工或單位績效表現應得的分數與等級。
5. 調整：蒐集直屬主管所評定的第一次績效評估結果，與上一級和(或)上二級主管的績效評估結果，並參照相關員工及單位的績效評估成績，將員工或單位的考核成績作一適度的調整。
6. 結果的回饋與追蹤：把最後的評價結果回饋給該員工及該單位，同時給予指導、幫助，使其能在今後日常業務上活用。

而績效評估的方法有很多種，每一種方法都有它的優缺點，如果績效評估方法，選擇的不是很適當，那會造成組織內極度嚴重的管理衝突，那就不如不作績效評估了。因此，組織內各級幹部，應該各自貢獻所長，能夠針對自身的特性，提出並選擇適合的方法，才能讓組織的績效評估成功。一般組織內所採取的績效評估方法，及其優缺點就如下【表 8】所示：

【表 8】 績效評估方法優缺點比較表

評估方法	優點	缺點
評估尺度法	<ol style="list-style-type: none"> 1、設計簡單，既經濟又容易了解。 2、記分時有明確的範圍可遵循。 3、最後評定採計算分數，是較公平與準確。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、評估者容易受主觀格式所限定，難以表示真實意見。 2、各項因素的採用，很難完全適合受評估者的工作特性。 3、每個人對各項考績向度的評分標準可能不同，評定上易有爭議
檢核表法	<ol style="list-style-type: none"> 1、對受評估者的行為，容易作肯定明確的判斷。 2、容易使用，評估者不需要接受很多的額外訓練。 3、評估者只要對事實加以評估，無須對每個要素作不同的分辨。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、難以針對員工工作表現，作出有效的整理與分析。 2、不同的工作，需要有不同的檢核表。 3、評估時只憑評估者印象，加上對工作本身不評估，有失真實性。
強迫選擇法	<ol style="list-style-type: none"> 1、利用強迫選擇的方式，減少評估者的偏見。 2、容易使用，評估者不需要接受很多的額外訓練。 3、評估者只要對事實加以評估，無須對每個要素作不同的分辨。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、回饋不易，評估者與受評者雙方，很難由評估結果中，整理出受評者的行為準則。 2、評估題目的選擇與設計較困難。 3、有些敘述讓評估者難以選擇與取捨。
目標管理法	<ol style="list-style-type: none"> 1、以目標管理來激勵員工工作表現。 2、績效評估標準明確，員工表現達到目標代表績效佳，沒有達到目標代表績效待加強。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、目標訂定的難度不易掌握。 2、目標的達成與否，有時受到外在環境的影響。
行為定錨法	<ol style="list-style-type: none"> 1、尺度更正確。 2、標準更明確。 3、可以提供具體的回饋。 4、有系統的將重要事例分成各個構面，可使構面彼此之間更為獨立。 5、不同的評估者對同一個受評估者的評估，較能得到大致相同的結果，故本法較為一致可靠。 6、有助於提供回饋給受評估者，不只告知評分而已，還提供了具體行為例證。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、量表的發展，需要蒐集很多重要事例，並判斷各個重要事例的好壞，這個工作往往需要花費很多時間。 2、主管平時就要針對員工表現加以紀錄，因此主管日常業務中，花費在評估的時間可能會提高。
短文法/ 評語法	<ol style="list-style-type: none"> 1、對書寫能力強的評估者來說，是一向簡單的評估工具。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、主觀性太強，沒有共同的標準。

關鍵事例法	1、可以給予員工跟工作有關的回饋。 2、將具體的事實提供給主管作為輔導員工的參考。	1、量表的發展，需要蒐集很多重要事例，並判斷各個重要事例的好壞，這個工作往往需要花費很多時間。 2、主管平時就要針對員工表現加以紀錄，因此，主管日常業務中，花費在評估的時間可能會提高。
排列法	1、概念清楚簡單。 2、避免月暈偏誤。	1、評估者很難同時考慮到，所有受評者之間的差異情況。 2、評估過程中容易受到接近誤差的影響。
交替排序法	1、簡單易懂。	2、只能得到排名，無法得到其他資料。
配對比較法	1、概念清楚。 2、方法進步。	1、過程繁瑣。 2、比較人數不宜過多。
強制百分比分配法	1、符合統計學的常態分配，可避免評估者的偏誤現象。	1、以一定比例強迫評估者評估時，有失公平。 2、強迫選擇的方式，容易引起員工的不滿。
自我評估法	1、當員工對自我做評估時，可能會降低自我防衛的行為，可以更了解自己的不足，而與以加強補充，自我啟發。 2、決定自己要加強的部分，有助於個人達成未來的目標。	1、員工自我評估時，容易自我膨脹。
心理評估法	1、由專業人員作深入的評量，可以確定員工的發展潛能。 2、採用多種方法，可以從不同的角度，了解員工的發展潛能	1、方法的使用需要專業人員。 2、成本花費可能較高。
評量中心法	1、採用多位評估者，評估的結果可以較為客觀、正確。 2、採用多種方法，可以從不同的角度，了解員工的發展潛能。	1、工具的選擇或活動設計，較為費時費力。 2、花費昂貴，一些中小企業可能負擔不起。

資料來源：鄭瀛川，績效管理練兵術，PP. 145-147，2006

2.3.3 績效衡量指標的內涵與設計：

所謂的「指標」(indicators)是表示某一種變數隨著時間或地區的不同，相對於基準點的變化情形。它是一種統計測量時，能反應重要層面的主要現象，能對相關的層面進行加總或分化，以達分析研究的目的【35】。就組織的管理層面來說，「指標」是評估績效的一種量測工具，藉由指標的建立，管理者可以測量組織各項行為與作業的成果，並且評估各項活動執行的成效，因此，指標又可稱為「績效指標」。

李長貴【33】認為績效指標是績效管理和績效評估的依據，假如選擇過多的績效指標，做為績效經營管理的架構時，績效管理的激勵性和管理性作為，必然會減少，相對的控制措施是會增加的，結果是，當一家公司有這麼多的控制規範時，反而會損害或降低公司的經營績效。績效指標的主要體系，若可濃縮的話，可以歸納為「外在環境的績效指標」和「內在環境的績效指標」。外在環境的績效指標，是由顧客、供應商、債權人、及社區的觀點，來訂定績效指標標準；內在環境的績效指標，是由公司本身的績效指標標準，由所有者、員工、工會、公司目標、企業的組織體系、策略因素及競爭性價值等，來訂定績效指標標準。由於行業別的有效行為與無效行為，在績效行為中所涵蓋的變項不盡相同，所以行業別的績效指標，基本上的變項是一樣的，但行業特性上的績效指標，所選擇的變項卻不盡相同。

在傳統績效評估系統中，評估的指標大都取決於，財務報表中之財務相關特性資料，企業再根據這些財務指標來評估各相關部門之績效，並進行各評估結果與預定標準間的差異分析，作為未來決策之參考【72】。然而，在此以財務為基礎的績效評估系統中，往往出現若干問題，這其中包括了【73】：

1. 著重於改進個別部門的績效而非流程績效。
2. 對於高階管理人員績效無法評估，且無法作成本之回饋。
3. 評估指標往往與公司之策略目標不一致且無關聯。
4. 資訊之回饋機制通常延遲。

Lee (1985)【74】也指出這種傳統式以財務指標為績效評估的特點，是因為只重視短期效率及部門利潤之極大化，因而造成下列缺失：

1. 只重短期利益忽略長期。
2. 只重效率不重效果。
3. 與公司目標缺乏一致性及關聯性。
4. 只重視部門利益極大化，忽略公司整體利益極大化。

由於了解到企業界以財務指標，來做為企業經營績效衡量時，是有所偏差與不完整。所以，美國 KPMG於1990年贊助 Kaplan 與 Norton兩位教授，專案研究「未來的組織績效衡量方法」。在這個為期一年的研究當中，他們針對十二家績效評

估方法最先進的公司所做的研究後，提出了「平衡計分卡」(Balanced Scorecard)的觀念與做法。平衡計分卡，除了保留了傳統的財務衡量構面之外，還考量了顧客滿意、內部流程及組織學習等三個構面。因此，平衡計分卡是從四個構面，來作為衡量公司經營績效的指標，此四個構面分別是：

1. 財務觀點(Financial perspective)：由股東的觀點來考量，是衡量過去及現在的經營成果。
2. 顧客觀點(Customer perspective)：是從顧客的觀點來考量，對企業所提供之商品或服務，是否符合顧客的需求與期望，是否能夠讓顧客滿意，創造顧客的價值。
3. 內部流程觀點(Internal business perspective)：是從公司內部的角度來考量，利用公司內部的流程、決策、活動，尤其是跟顧客滿意有關的流程角度，來衡量營運績效。
4. 創新學習觀點(Innovation and learning perspective)：是從公司的創新與未來發展的角度來做考量的，公司需要不斷創新與改善，以找到企業的核心競爭力，創造顧客價值，有助於公司長遠發展。

從四個衡量的構面及考量的觀點，可以了解到所謂平衡計分卡，是可以得到下面四個平衡【75】：

1. 短期目標與長期目標之平衡。
2. 財務衡量與非財務衡量之平衡。
3. 落後指標與領先指標之平衡。
4. 內部績效與外部績效之平衡。

因此，績效指標不單從財務指標中尋找，品質、顧客滿意度、創新、市場佔有率等，這些非財物性指標，有時會比盈餘更能反映公司的經濟狀況和成長潛力。早在 1951 年奇異電器(General Electric)曾授權一任務小組，找出相當全面性的績效關鍵指標，包括有：獲利能力、市場佔有率、生產力、員工態度、公共責任、長期與短期目標間的平衡等【36】。

績效評核結果之所以常為人所詬病，主要關鍵乃在於績效指標的設計不恰當，因此，大部分績效評估的文獻，不論使用何種方法評核，在進行評核之前，都會訂定績效指標選取的原則，其重要的原則有【37】：

1. 完整性：所採用的績效指標，可以反映出受衡量單位的全部績效。
2. 客觀性：儘量使用可驗證且充分客觀性的根據及資料，作為衡量的憑據，避免使用太多的主觀因素。
3. 可控制性：各單位所訂的績效指標，均應要能為其所能控制，不致受上層或其他單位影響。換言之，若各部門的績效有受其他部門影響者，應儘可能不列入績效評核中。
4. 比較性：績效衡量時，其指標選擇應具有比較性，例如同一指標內，分別對各

期間加以分析比較；或同一期間內，各有關單位之間的比較。如此一來，方可使其績效衡量充分發揮激勵的作用，並能提供管理階層作決策所需之資訊。

5. 目標融合性：績效的衡量，除了能夠代表個別績效外，同時與組織的策略目標相配合，而無抵觸的情形出現。
6. 符合長期利益：單位的經營，應求生生不息，茁壯發展，各所屬單位亦應配合此一目標而努力；但一般績效的衡量，很容易促使各單位只顧近利，而忽略了長遠的計劃。短視的結果，會使組織未來的發展受到阻礙，故應極力避免。
7. 代表性：選取的指標應避免相關性與重複性，應選擇一個最具「代表性」者，使指標具有充分解釋能力，並可簡化評估作業之進行。

至於在組織內各項績效指標應該如何設計呢？由於行業別的不同，各地專家的研究方向也不一定相同，本文就以製造業的觀點來探討。1969年Skinner首先提出了品質、成本、時間與彈性四項競爭績效準則構面，其後有很多學者均使用此四項構面，作為相關研究的基礎。Leong等學者於1990年加入創新為第五項競爭準則【76】；而Hayes等人（1984）提出製造業的競爭優勢指標應包括下列五項因素【77】：

1. 低成本：產品單位成本（原料、勞動力）、總成本、機器設備壽命成本。
2. 高品質：報酬率、產品可靠度、產品修復率、產品品質提昇。
3. 交貨：準時交貨比率、訂定交貨日期。
4. 彈性：產品替代能力、同時生產不同產品、改變操作機器順序、修改產品的能力；即機器、製程、產品、數量、擴充的彈性程度。
5. 創新：產品、製程的創新等。

國內學者李建華、方文寶(1996)將各學者或機構所選的指標組合彙整如表

2.3.2. 指出一般企業組織績效評估之指標，其主要項目如下【38】：

1. 獲利力：如淨利、銷貨毛利率、投資報酬率等。
2. 生產力：如單位時間生產率、單位成本、每位員工生產量等。
3. 市場：包括銷貨量、銷貨額、市場占有率、產品種類數等。
4. 資源：指財務資源與實體資源之取得。
5. 創新：如開發新產品、提供新服務、取得專利權等。
6. 社會責任：指提高生活品質、避免環境污染、支援社會福利等。

依據以往有關績效衡量指標的文獻，各個研究者在不同的年代，所提出的績效指標組合會有所差異，【表 9】就整理出有關績效衡量的指標組合。

【表 9】 績效衡量指標組合表

研究者及年代	指標組合
Kitchings (1967)	財務、行銷、生產、技術。
Ansoff (1971)	收益成長率、銷售成長率、資產成長率。
Pfeffer (1972)	淨利率、股東權益收益率。
Ronun & Prien (1973)	缺席率、人員流動率、生產成本。
Child (1974)	稅前毛利、資產數、存貨週轉率。
Pennings (1975)	士氣、焦慮、總生產力、生產量。
Hunt & Osborn (1976)	工作滿足、工作效率。
Reimann & Negandhi (1976)	銷售與利潤成長率、缺席率、人員流動率。
Arndt (1977)	毛利率與勞動生產力。
Khond Walla (1979)	長期獲利率、利潤成長率、利潤穩定率。
NAA (1986)	淨利與每股盈餘、現金流量、投資報酬率、剩餘利益、品質、生產力、市場占有率、員工流動率、運送能力、新產品開發、製造彈性。

資料來源：李建華，方文寶，企業績效評估理論與實務，超越企管顧問股份有限公司，頁39，1996。



三、研究方法

3.1 研究方法的選擇

根據邱榮舉（2002）【39】指出一般所謂的研究方法（Method），是指蒐集與處理資料的程序。例如採用類似實地觀察、測驗、抽樣調查、比較研究、模擬等等的方式。一般可以分為三種，第一種是「非實驗的方法」（Non-Experimental method），其中又分為個案法（Case method）與文件分析法（Document analysis）；第二種是「準實驗性的方法」（Quasi-Experimental method），其中又包括抽樣調查（Sample survey）、比較研究法（Comparative method）、實地觀察（Field observation）、測驗（Test）、長期縱貫研究法（Longitudinal study）等等；第三種是「實驗性的方法」（Experimental method），其中包括控制群的設計（Control group design）、模擬研究法（Simulation）、博奕法（Game theory）等。基於本論文主題的特殊性，要了解研究對象T公司，其企業經營使用目標管理制度，對提昇其管理績效之影響。本論文以質性研究的方法為主，使用的是對單一個案研究，以半結構深度訪談的方式與次級資料的收集來進行，會使用質性研究的方法來撰寫本論文，其主要原因有二：第一是質性的研究方法對本研究主題較適用，因為，本研究主題只針對單一個案公司作分析，已經擁有該公司實際運作多年，大量的次級資料，不需要再對該公司作問卷調查；第二是透過與研究對象作較深入的溝通與互動，可得到其他方法無法呈現的資料。因此，本研究的研究方法，採用質性的單一個案研究法，將更能真實完整的表達研究的結論。

3.1.1 質性研究法：

質性研究（qualitative research）一詞，是指不是經由統計程序或其他量化方法，來獲得研究發現的任何類型研究。它可能指涉有關人們生活、生活經驗（lived experiences）、行為（behaviors）、情緒（emotions）和感覺（feelings）等的研究，也包括了有關組織功能（organizational functioning）、社會運動（social movements）、文化現象（cultural phenomena）及國家間互動（interactions between nations）等的研究。而質性分析是指涉詮釋資料的非數量化歷程，目的在於發現原始資料間的概念（concepts）和關係（relationships），然後將之組織成一個理論性的解釋架構（theoretical explanatory scheme）。這些資料可能包括訪談和觀察資料，也可能包括文件（documents）、影片（films）或錄影帶（videotapes），甚至是為其他目的而量化的資料，如人口統計資料等。質性研究是透過一種或多種的資料收集方法，對收集資料的詮釋，不是用數字或統計分析的化約方法來詮釋，但這並不是說，在研究裡有用到統計程度或量化資料的研究，都不屬於質性研究，只要是以質性研究的程序來進行分析，不管是否用到量化的資料，都算是質性研究。質性研究法強調的是，理論由資料產生而非預設理論，因此當資料收集與分析時，可

依被訪問對象與研究問題性質作調整，所獲得的資料較充足，也給予研究者較大的詮釋空間，以補量化研究法的不足。但是質性研究法強調『主觀性』與『參與性』，有可能發生『以偏概全』的效果，而影響研究的『外在效度』，且研究者的過於投入，也將影響研究的『內在效度』【40】。因此，研究者可藉由以下三點，來改進質性研究法的缺點【41】：

1. 在理論原則指導下，同時具有豐富經驗，才能對研究情境，保持高度敏感性，觀察到與理論旨趣相關的現象，排除主觀因素。
2. 著重系統比較，並增大樣本異質性，同時，不斷去尋找不同例子，來驗證與統合理論。
3. 事先就可能發生的現象或行為項目，編制類別化的表格，在觀察過程中，可將發生的行為事件分類填入，將特定行為分類並解釋。

3.1.2 單一個案研究分析法：

個案研究(Case Study)是透過收集、組織及分析資料，針對個案，探討綜合性與系統性有價值及較深入的訊息【78】，它也是社會科學領域主要的一種研究策略，可視為一種邏輯導向的思考過程，利用個案所呈現出對事實的陳述及問題的披露，以科學的方法有系統地收集和分析，由此獲得之相關資料，以循求解決問題的方法或途徑【79】。依據Yin(1989)的說法，個案研究的方法依據分析單位的大小與研究個案的數量，區分成四種類型，如【表 10】所示：

【表 10】個案研究方法之型態

	單一個案設計 (Single Case Design)	多重個案設計 (Multiple Case Design)
單一單位分析 (Single Unit of Analysis)	型態一 (Type I)	型態三 (Type III)
多重單位分析 (Multiple Unit of Analysis)	型態二 (Type II)	型態四 (Type IV)

資料來源：R. K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, Sage, p. 46, 1989。

1. 單一個案內的單一單位研究(型態一)：研究對象只有一個，且針對此對象內的一個單位做研究，例如對一家公司內的某一部門做研究。
2. 單一個案內的多個單位研究(型態二)：研究對象只有一個，且針對此對象內的多個單位做研究，例如對一家公司內的多個部門做研究。
3. 多重個案內的單一單位研究(型態三)：研究對象不只一個，而在各研究對象內，

只針對一個單位做研究，例如對多家公司內的一個部門做研究。

4. 多重個案內的多個單位研究(型態四)：研究對象只有一個，而各研究對象內，想要研究的單位也有多個，例如對多家公司內的多個部門做研究。

由於本研究只針對T公司一家公司來作為研究的對象，而研究的範圍是包括了在T公司內多個功能別部門，因此本論文的個案研究方法，是屬於上述分類中的型態二：單一個案內的多個單位研究。

3.1.3 深入訪談法：

質性訪談是社會科學研究中，最廣泛運用的收集資料的方法之一，主要著重於受訪者個人的感受(perception of self)、生活與經驗(life and experience)的陳述，藉著彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋，受訪者個人對社會事實(social reality)的認知【80】。訪談有許多不同的型式，以研究過程來區分，主要區分為「非結構式訪談」(Unstructured Interviews)、「半結構式訪談」(Focused or Semi-structured Interviews)及「結構式訪談」(Structured Interviews)三種。其中非結構式訪談，往往是以日常生活閒聊方式，或和知情(或靈通)人士/專家訪談來獲得資料；半結構式訪談是以「訪談大綱」來進行訪談，對象可以是個人或團體，主要是研究者利用較寬廣的研究問題，作為訪談的依據，導引訪談的進行，訪談指引(interview guide)或訪談表，通常在訪談開始前就被設計出來，做為訪談的架構；結構式訪談則是運用研究技術，來進一步澄清認知或決策活動(胡幼慧，1996)【42】。本研究以半結構式訪談的方式來進行，且作深度訪談(In-Depth Interviews)來深入探究受訪者真正的想法，讓研究主題更能真實完整的表達。

深度訪談指的是，希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素，並非單純用面對面式的普通訪談，就能得到結果的(文崇一、楊國樞，2000)【43】。深度訪談有別於單純訪談，深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。一般而言，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，但是，其所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據。然而，深度訪談的信度與效度，一向為學術界所詬病，如何證明本研究訪談的信度與效度呢？依據黃朗文(1999)【44】的說法，驗證訪談信度的方法有四：

- 1、如果重覆測量相同的特徵或狀況，應該得到相同結果，如果訪員對受訪者會造成某種程度的影響，則結果就不一樣。
- 2、由多人訪問也可以得到較高的信度。
- 3、將訪問所得答案記錄下來，由兩位評分者對相同錄音帶分別評分，再計算其相關。
- 4、將訪問所得答案記錄下來，由評定者對某一特定題目評定一致除以總次數，

可求出一致性，如果一致性未達80%以上，則訪問題目應該要修正。

至於驗證訪談效度的方法，是用調查所得答案和一件沒有誤差事物的測量，比較兩者之間相關或相符合的程度來評定。

不過，大部分的學者對於訪談信度與效度的研究，都是從「量化」的研究觀點來看。但相對於量化研究的信度與效度中，其內在效度是可以對應到質性研究之可信賴性(credibility)；而外在效度可對應質性研究之可遷移性(transferability)；而在量化研究的信度上，可對應到質性研究之可靠性(dependability)及可驗證性(conformability)。在可信賴性方面，深度訪談只要能透過立意抽樣等方法，找到符合研究目的、研究對象的人，並且能依照深度訪談的程序執行，就具有可信任性。在可驗證性方面，在深度訪談時，用客觀的角度去分析受訪者的主觀，再深入本質，以客觀的態度方法去找到事情的真象【45】，因此，深度訪談的信度與效度就可以獲得驗證。

3.1.4 資料的蒐集與訪談對象與題目：

由於本論文作者，與被分析個案公司的高階主管熟識，而且對於該公司的經營管理有所涉入，因此，可以百分之百拿到該公司歷年來，目標管理實績的次級資料，且對於應該訪問的對象與問題，也相當的了解與認識，就可以精確的掌握到訪談的內容，與受訪者的意思，因此，深度訪談的信度與效度是可以獲得驗證的。

1. 訪談的對象：依據研究主題，將針對該個案公司中，經(副)理級以上的主管作面對面的訪問，名單如【表 11】所示：

【表 11】T 公司個案訪談主管一覽表

編號	姓名	性別	年齡	職稱
1	S.L. Liu	男	52	董事長
2	A.S. Chen	男	53	總經理
3	D.C. Lee	男	47	生產部經理
4	S.C. Kuo	男	41	行銷部經理
5	Y.F. Lin	女	44	管理部副理
6	C.S. Huang	男	39	研發部副理

7	H.C. Jeng	男	34	品保部副理
8	Y.H. Chang	女	40	財務部經理
9	P.L. Lin	男	38	董事長特助

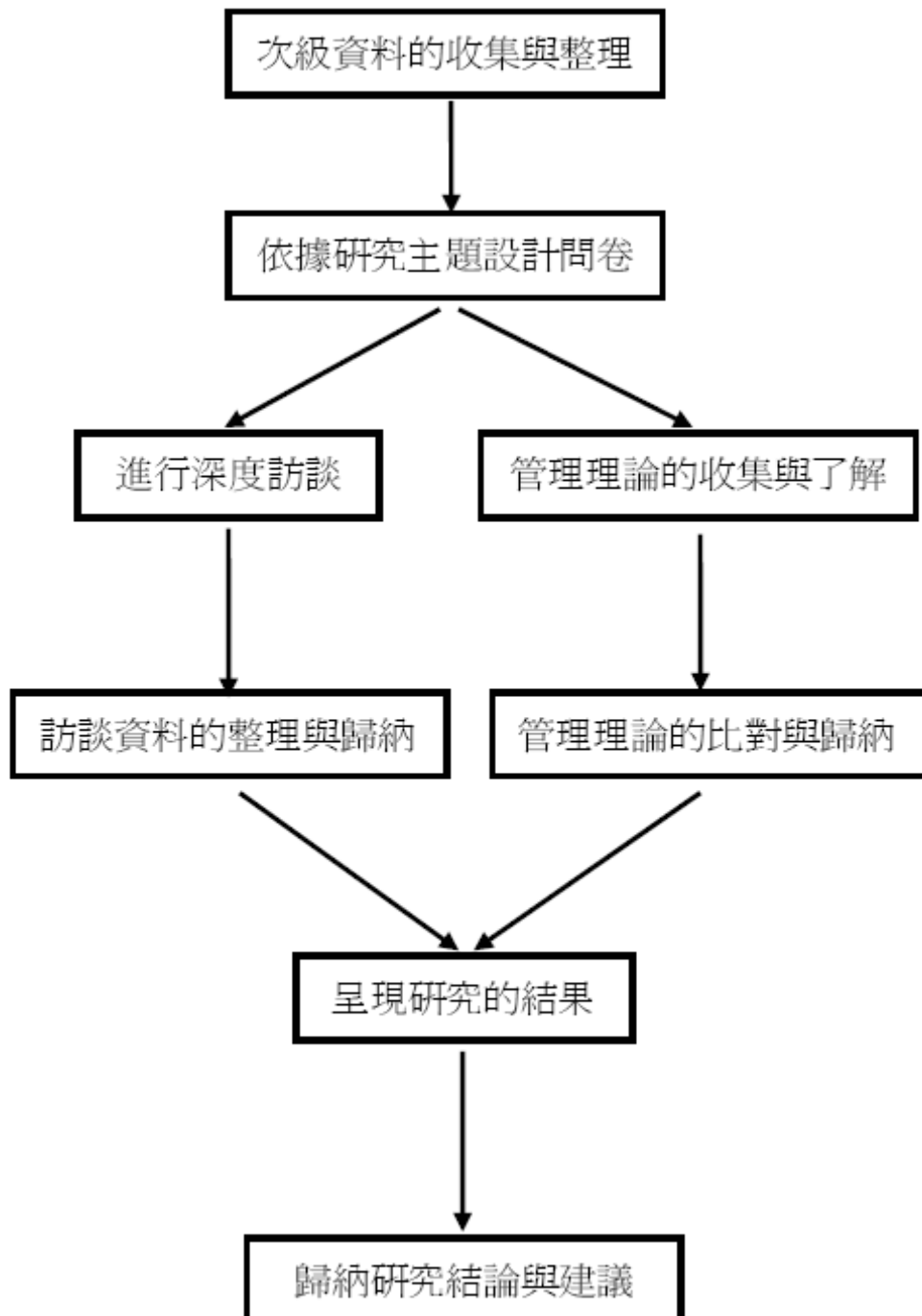
資料來源：本研究整理

2. 訪談的問題：

- (1) 請敘述公司所處產業的現況。
- (2) 公司經營的理念與核心能力為何？
- (3) 您認為公司的優勢、劣勢、機會、威脅為何？
- (4) 公司為什麼要推行目標管理制度？
- (5) 您認為在公司內推行目標管理制度，其成功關鍵因素為何？
- (6) 您認為目標管理制度在貴公司的推行有成效嗎？
- (7) 可以說明貴公司實施目標管理的程序為何？
- (8) 您在貴單位是如何執行目標管理制度的？
- (9) 您認為目標管理制度給貴單位帶來何種價值？
- (10) 如果公司沒有推行目標管理制度，會給公司帶來何種影響？
- (11) 如果公司沒有推行目標管理制度，會給您帶來何種影響？
- (12) 您認為貴公司哪種制度，對目標管理制度的實施成效，幫助最大？
- (13) 您覺得貴公司有需要用平衡記分卡(BSC) 制度，來取代目前的目標管理制度嗎？為什麼？
- (14) 以您在貴公司實施目標管理的經驗，您認為貴公司還有哪些地方的經營管理，還需要改進的？
- (15) 以您在貴公司實施目標管理的經驗，您認為台灣中小企業應該如何經營，才可以避免被淘汰？

3.2 研究架構

本研究係透過個案分析公司的次級資料，及對個案公司高階主管的深度訪談，來檢視個案公司於實施目標管理制度後，對於個案公司管理績效的影響探討，依據這樣的想法，本研究架構可以作成如【圖 5】所示：



【圖 5】 研究架構圖

3.3 管理理論的運用

根據與個案公司高階主管的深度訪談中得知，該公司於目標管理制度每年進行的當中，事實上，應用了目前在企管界的一些管理理論，這些理論不時出現在個案公司，在實施目標管理制度時的各個階段上，用來輔助這個制度的完整性與實用性，茲將這些管理理論，簡要說明如下：

3.3.1 PEST 分析模式：

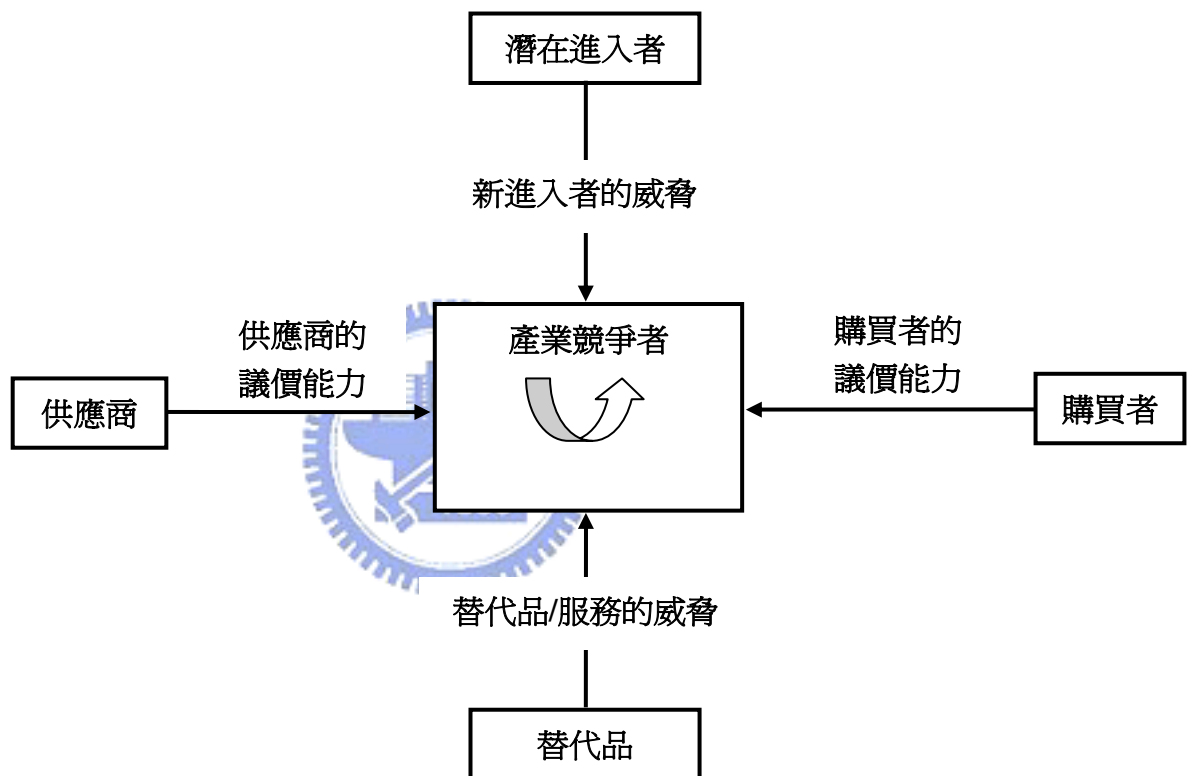
PEST 分析【81】是由 Neil Botten 於 1999 年提出，用來幫助企業檢驗外部總體環境因素的一種方法，Neil Botten 認為，企業必須時時刻刻偵測總體環境的變化，利用資源來調整企業結構，透過檢視嚴重影響總體環境各層面的重要因素，來提供給企業作選擇執行策略方向的重要參考依據。PEST 它包括了四個總體環境的層面，是下列英文單字部首字母的縮寫：

1. 政治環境(Political Factors)：政府各級單位都是，生產或贊助活動中的積極參與者，在政府政權發生改變的情形下，更須注意政府是否仍舊願意參與產業的資助，這包含了環保制度、國際貿易章程與限制、勞動法律、消費者保護、政治穩定性、政府組織與態度等。
2. 經濟環境(Economic Factors)：包含了經濟活動的未來走向、匯率、利率及貨幣政策、通貨膨脹率、失業率、家庭收入的成長、消費者信心指數、以及政府財經政策等。
3. 社會人文環境(Social Factors)：包含了目標市場的大小、收入的分佈、族群種類、生活型態、工作模式、社區人口組成與年齡分佈、娛樂需求型態、教育程度、以及家庭組成的改變等。
4. 科技環境(Technological Factors)：科技上領先享有較有利的地位，為了能夠競爭，應就特定科技環境加以監控，以改善潛在機會，這包含了政府研究支出、產業技術發展、新技術發明、能源利用與成本、資訊技術變革等。

PEST 分析方法在企業的策略價值創造中，扮演著一個重要的角色，由於 PEST 所分析的因素，往往超出企業所能控制，因此，這些因素，通常一方面被視為企業經營的威脅，另一方面，也被視為企業經營營的機會。值得注意的是，不同的洲際、不同的國家、甚至於同一個國家在不同的地區，其總體環境因素都會發生不同的差異，因此，PEST 分析通常是以國家這個單位來作分析。

3.3.2 五力分析模式：

五力分析模式(Five Competitive Forces)【82】是由Porter於1980年所提出，屬於外部競爭分析的一種，最常用於產業的分析。Porter認為競爭力是企業經營成敗的核心，而一個產業的競爭，不僅是原有的競爭對手，而是存在著五股「競爭作用力」(Competitive Forces)，彼此影響著企業的競爭態勢。這五大作用力如【圖 6】所示，分別是「新進入者的威脅」、「來自替代品的威脅」、「購買者的議價力量」、「供應商的議價力量」以及「現有競爭者之間的競爭狀況」，透過這五種作用力之分析，可以釐清產業之結構及競爭環境，找出不同的作用力對產業競爭態勢之影響程度。



【圖 6】Porter 之五力模式分析圖

資料來源：M. E. Porter，Competitive Strategy，Free Press，N. Y.，1980

這五種在產業競爭環境下的力量，說明如下：

1. 現有廠商間的競爭(Rivalry among the Existing Players)：分析現有市場上是否存在有強而有力的競爭者；從力量及規模來看，是否有佔據支配地位的競爭者，還是所有競爭者一律處於公平競爭的地位。在現有週遭同業的競爭對手中，若實力較弱，則企業有可能乘勝追擊，以提高單位價格，賺取更好的利潤。相對的，如果對方的競爭強度較大者，歷經價格的競爭下，會減少銷售中可能賺取的價差，而降低了利潤。

2. 新進入者的威脅(Threat of New Entrants)：分析新進入者進入市場的難易程度，有無存在著市場進入障礙。面對著新進入者的威脅，如其競爭力不強時，則企業可以挾優勢，將新加入者逐出市場，以謀取更高的利潤；如果是強悍的新進入者，則在「價格戰」的殘殺下，利潤的降低將難以避免。
3. 替代品或服務的威脅(Threat of Substitute Products or Service)：分析企業生產的產品或服務是否容易被取代，替代品的相對價格與性能如何；如果替代品擁有各種優勢，就會限制企業的未來發展，企業資源的投入，應該尋求其他的出路。
4. 購買者的議價能力(Bargaining Power of Buyers)：分析購買者的市場地位及其規模力量，以及購買者的採購數量。如果購買者（準客戶）具有能力，可購買大量的產品，因此，藉以向企業要求更低的價格及更好的服務，此時，即會增加公司在人力、物力等投資成本，可視之為另一種競爭威脅。
5. 供應商的議價能力(Bargaining Power of Suppliers)：分析供應商的市場地位及其規模力量，是否還有潛在供應商的存在，或者是有限的供應商在壟斷經營。



3.3.3 SWOT 分析：

SWOT分析【83】是由Ansoff 於1965 年所提出，他認為企業必須從內部和外部的角度，找出內部經營所擁有的優勢(Strength)與劣勢(Weakness)、外部環境所面臨的機會(Opportunity) 與威脅(Threat)，進而擬定因應策略，以提供一套系統分析的架構觀念。SWOT分析了四項要素如下：

1. 內部優勢(Strength)：分析企業或個體本身所擁有的長處與專才。
2. 內部劣勢(Weakness)：分析企業或個體本身所缺乏的長處與專才。
3. 外部機會(Opportunity)：分析企業外部環境所提供的機會與未來發展。
4. 外部威脅(Threat)：分析企業外部環境所存在的威脅與未來發展的壓力。

任何一個企業都必須清楚的了解到，企業本身的優勢與劣勢，並依照此優劣勢與外部的環境相結合，制定出一套與之相適應的企業策略，其中，SWOT 分析提供一個有用的工具。然而 SWOT 分析只是這個工作的第一步，要企業的一舉一動都要與外部環境相對應，對大部分的企業而言，都是一項艱鉅的挑戰，因此，Wehrich(1982) 【84】提出 SWOT 矩陣(SWOT Matrix)的概念，如【表 12】所示，將內部之優勢、劣勢，與外部之環境、威脅相互配對，利用最大之優勢、機會，與最小之劣勢、威脅，研擬出適當的因應對策，可分成四種策略型態，其中 SO 策略是指「強化優勢，利用機會」；ST 策略是指「強化優勢，減少威脅」；WO 策略是指「減少劣勢，利用機會」；WT 策略是指「減少劣勢，減少威脅」。

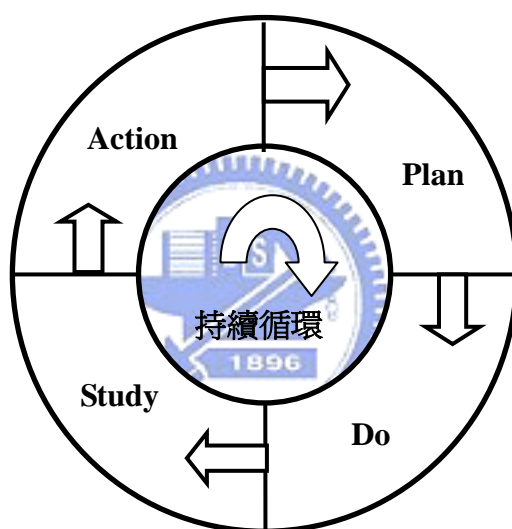
【表 12】 SWOT 矩陣

SWOT 矩陣		內 部 分 析	
		優勢 (S)	劣勢 (W)
外 部 分 析	機 會 (O)	SO 策略 (Max - Max)	WO 策略 (Min - Max)
	威 脅 (T)	ST 策略 (Max - Min)	WT 策略 (Min - Min)

資料來源：H. Wehrich, "The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis", Long Range Planning, April, 1982。

3.3.4 戴明循環(Deming Cycle)：

戴明循環，又稱為PDCA循環，它原本是由Walter Shewhart 所提出的方法論，所以稱為Shewhart Cycle，但由於戴明在二次大戰後，幫助日本成為製造業大國，且在1950 年修改了其導師Walter Shewhart所創的Shewhart Cycle，因此，在1950年日本將Shewhart Cycle改名為戴明循環 (Deming Cycle)。戴明循環與Shewhart Cycle的差異就在第三個步驟，戴明將原先的PDCA中的C(Check)，改成S(Study)，因為，他認為若只有「Check」則或許會少了些什麼，而「Study」是較為適當的。然而，還是有許多人還是習慣使用「Check」而非「Study」，習慣稱呼「PDCA循環」而非「PDSA循環」。戴明循環是一個品質改進的模型，它包括了持續不斷改善與學習的四個反覆步驟：Plan(計畫)、Do(執行)、Check(檢查)、Action(行動處理)，如【圖 7】所示：



【圖 7】戴明循環圖

資料來源：P. R. Scholtes，The Leader's Handbook，1998

1. Plan：包含了解現況、收集有效的數據、確認目的及目標、界定方向。
2. Do：執行計畫，並運用我們所得到的資訊，來達成所要的目的與目標。
3. Study：確定規劃的方案是否達到初期預估的效果，並觀察未來是否有機會，發生問題，找出新問題並進一步解決。
4. Action：採取改善行動，對流程標準化或改進。然後再回到步驟一(Plan)。

3.3.5 根本原因分析(真因分析)：

根本原因分析(Root Cause Analysis；簡稱 RCA)，是一種結構化問題處理解決的方法，它對於問題的發生，不是只關注發生問題的表面現象，而是用一種漸進式的手法，來逐步找出問題真正發生的原因，並加以解決。所謂的根本原因(有人稱爲「真因」)，是導致問題發生的最基本原因。

在企業內引起問題發生的原因可能很多，這其中包括了人員的因素、機器設備的因素、材料的因素、流程方法的因素、環境的因素等等，當問題發生時，企業內的人員，往往受到時間與資源不足的壓力，只願意解決表面的原因，而不管根本原因的解決方式，就成爲一種普遍的現象；然而這種急功近利的問題解決方式，是治標不治本的辦法，使的同樣的問題，免不了又會再發生，其結果是，讓企業一而再，再而三的重複對應同樣一個問題，浪費掉企業的寶貴的資源。因爲，任何一種問題的不同解決方式，就有不同的資源需求，能夠找到問題真正的解決方式，則公司的資源使用才不會浪費。

根本原因分析是一個系統化的問題處理過程，包括確定和分析問題的原因，找出問題的解決方法，並制定問題的預防措施。它執行的步驟是，提問爲什麼會發生目前的狀況？並對可能的答案作紀錄，然後逐一對每一個答案問爲什麼，並紀錄下原因，這種透過反覆問爲什麼的方法，能夠讓我們逐漸深入問題的核心，而找到發生問題的真正原因。找到根本原因後，要提出各種改變根本原因的方法，並且評估最佳得解決方案；最後解決方案實施有效後，必須依據解決方案實施的狀況，形成標準作業，以作爲未來預防的措施。所以，根本原因分析法實施的目標有三：

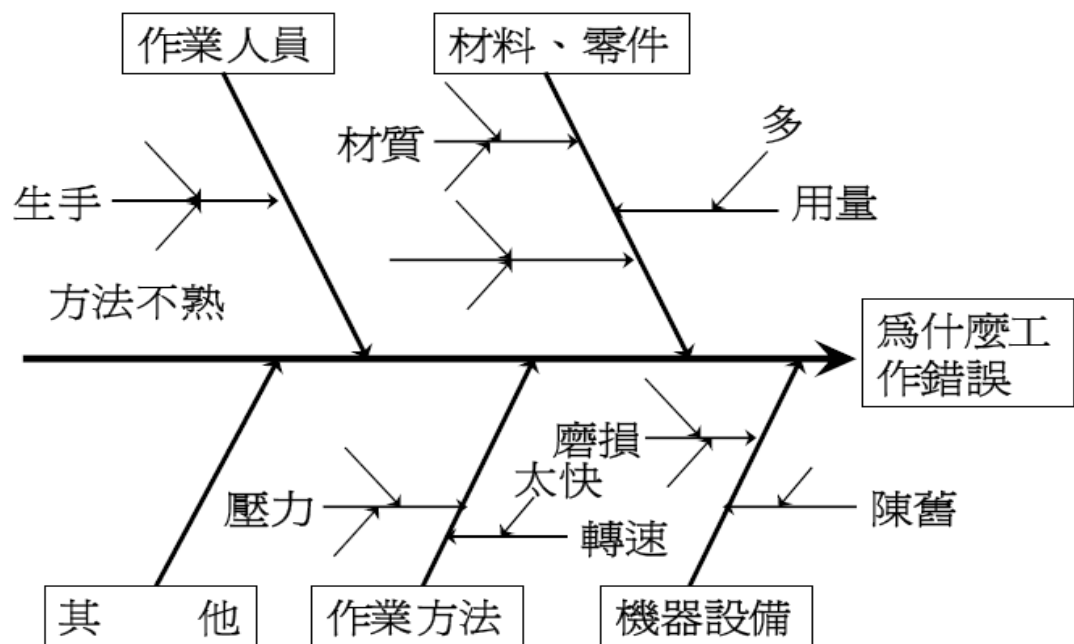
1. 找出真正的問題：到底發生了什麼。
2. 找出原因：爲什麼會發生。
3. 找出解決之道：什麼辦法可以真正解決問題，並防止同樣問題再發生。

3.3.6 QC 七大手法：

QC 七大手法是企業界經常使用的統計手法，用來紀錄、分析問題發生的原因，並尋求問題解決的辦法，它包括了七種手法，分別是特性要因圖、查檢表、柏拉圖、直方圖、散佈圖、層別法及管制圖。

1. 特性要因圖

特性要因圖，是將問題的結果(特性)，與可能影響該特性原因(要因)的關係，及原因影響結果的情形，表示於一張圖內，由於其形狀很像魚的骨頭，所以又被稱為「魚骨圖」，如【圖 8】是一個範例。



【圖 8】特性要因圖範例

資料來源：本研究整理

特性要因圖就是將結果與原因、目的與手段等關係整理關聯起來，使其成為易了解的圖形，因此可以用來：

- (1) 分析工程上的問題點，找出我們應該下對策的真正原因。
- (2) 從達成目的之手段當中，找出效率最好而最適當的手段。
- (3) 用來做工程管理，可作為源流管理使用。
- (4) 用來制定現場的操作標準，且作教育訓練用。

2. 查檢表

查檢表就是爲了所收集的數據容易登記與整理，而預先設計好的一種表格，它可以幫助每一個人，在最短時間內完成必要數據的收集。如【圖 9】是一個範例。

品 名：壁磚 日期：96.02.17

檢查總數：2000 檢查員：劉德華

種 類	查 對 記 錄	小 計
表面傷痕	正正正正正—	26
裂 痕	正正正正—	22
加工不良	正正正正正正	30
形狀不良	正正 —	11
其 他	正正 —	12
合 計		101



【圖 9】查檢表範例

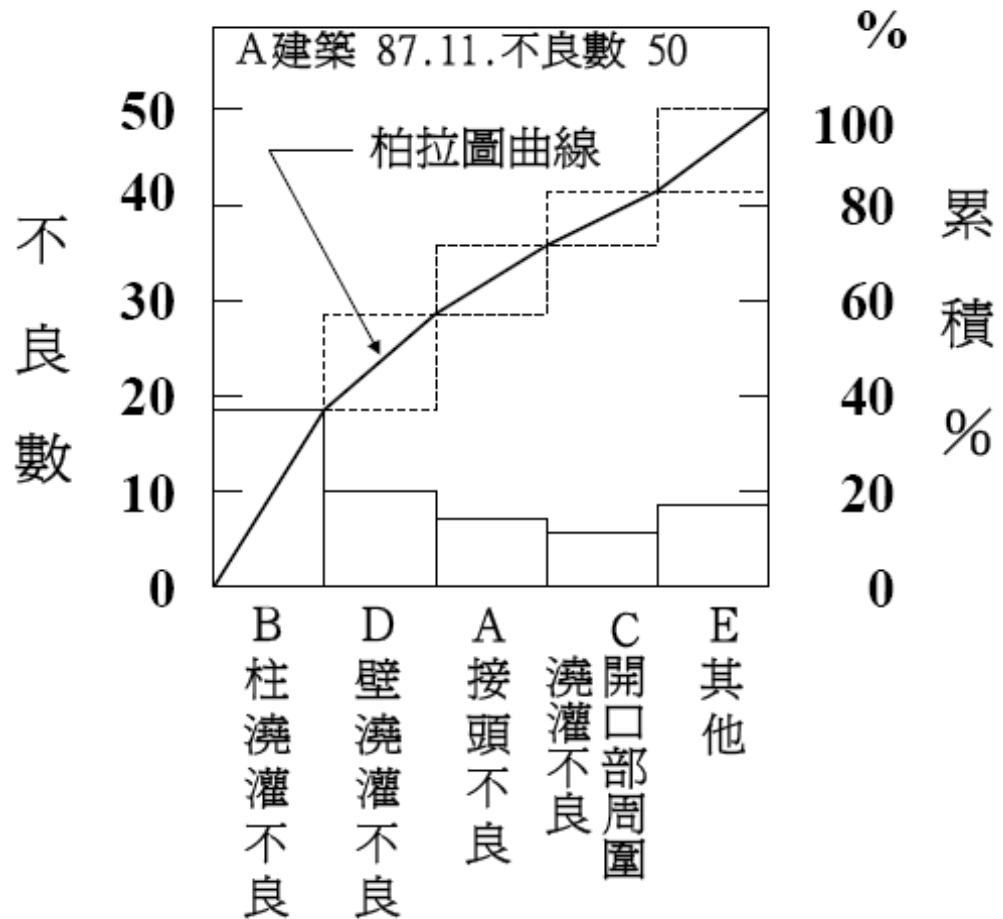
資料來源：本研究整理

查檢表有許多使用方法，但是大致可分爲以下兩種：

- (1) 調查用查檢表：爲把握分佈情形的全貌，或要收集何種缺點或不良項目，在什麼地方發生何種程度的數據之用。
- (2) 檢查用查檢表：將應檢查項目預先決定好，依此進行檢查確定。

3. 柏拉圖

柏拉圖是數據以項目別來作分類，並且按照比例的大小順序排列的圖。如【圖 10】是一個範例。



【圖 10】柏拉圖範例

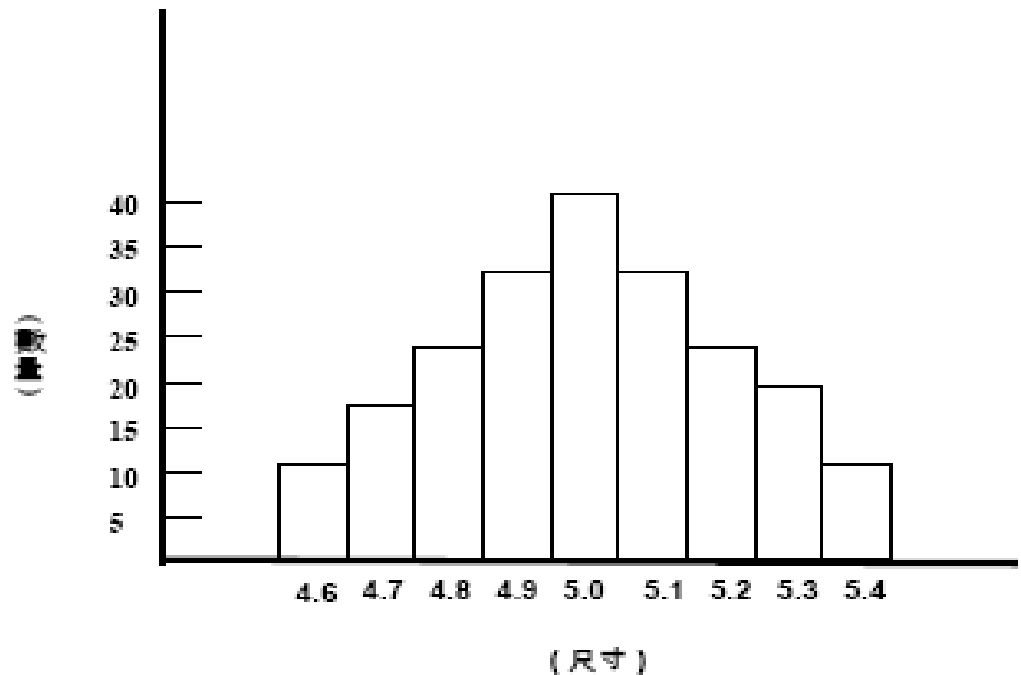
資料來源：本研究整理

柏拉圖是以前面幾個不良項目，作為改善的要點；對於圖後面的幾項不良項目，是可以先予以忽視的。它的用途可以作為：

- (1) 決定改善目標。
- (2) 明瞭改善後的效果。
- (3) 掌握重點分析。

4. 直方圖

直方圖是在某條件下，搜集很多數據，藉以調查數據的中心值及差異的情形，它可以讓我們很容易了解到一批品質的好壞。如【圖 11】是一個範例。



【圖 11】直方圖範例

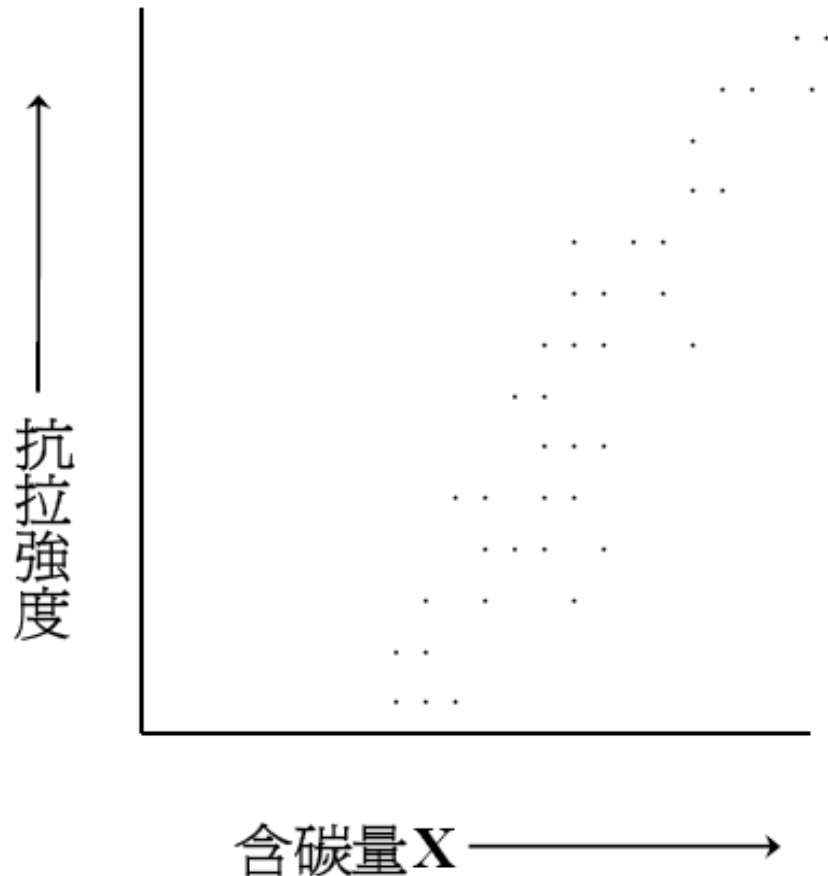
資料來源：本研究整理

直方圖它的用途可以作為：

- (1) 了解品質分佈的狀況。
- (2) 了解製程的能力。
- (3) 與規格作比較。
- (4) 整批品質的狀況

5. 散佈圖

將對應的兩組數據，分別點入 X Y 座標圖中，以觀測兩組數據間是否相關及其相關程度，這種圖稱為散佈圖。如【圖 12】是一個範例。散佈圖的應用較受到限制。



【圖 12】散佈圖範例

資料來源：本研究整理

散佈圖它的用途可以作為：

- (1) 了解兩種因素(或數據)之間的關係。
- (2) 發現原因與結果的關係。

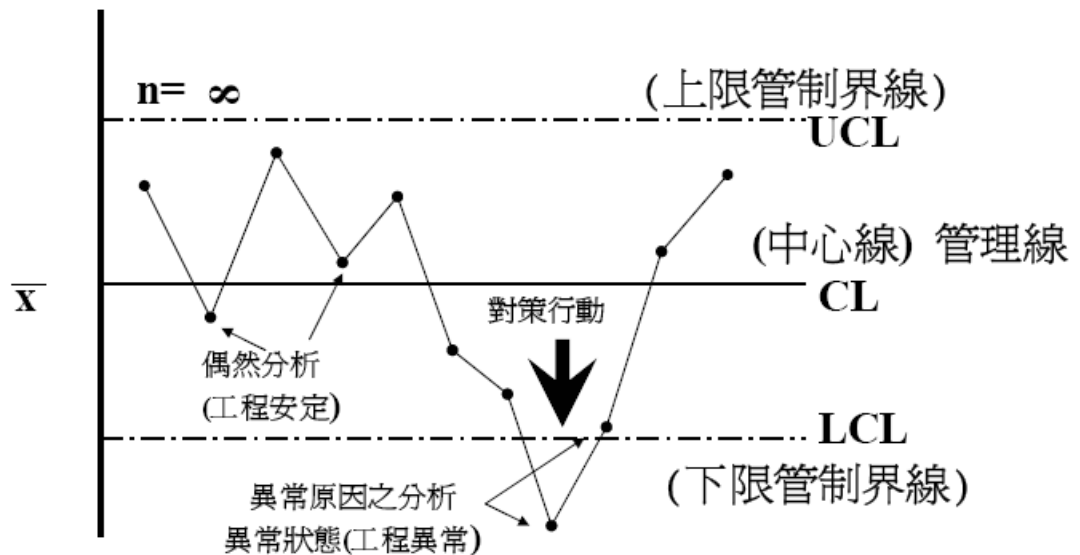
從散佈圖的繪製，可以讓我們了解到，兩種因素(或數據)之間會呈現，正相關、負相關或無相關的關係。

6. 層別法

區別原料、機械或人員等，分別收集數據，找出各層間差異，針對差異加以改善的方法為層別法。它本身並沒有固定的圖形，反而是借用其他手法的圖形來展現(例如直方圖)，只是它利用了層別區分的方法，來找出數據差異的因素，而作改善。其主要功用，在透過各種分類(分層)，依各類收集數據，以尋找不良所在或最佳條件以改善品質。

7. 管制圖

管制圖就是「以統計基礎計算管制界限，並據此來區分異常變異與正常變異的圖」，如【圖 13】，我們可以由此看到管制圖所具有的特徵。



【圖 13】管制圖範例

資料來源：本研究整理

常用的統計圖種類：

- (1) X-R 管制圖。
- (2) X 管制圖。
- (3) P 管制圖、n P 管制圖。
- (4) C 管制圖。

四、研究結果與發現

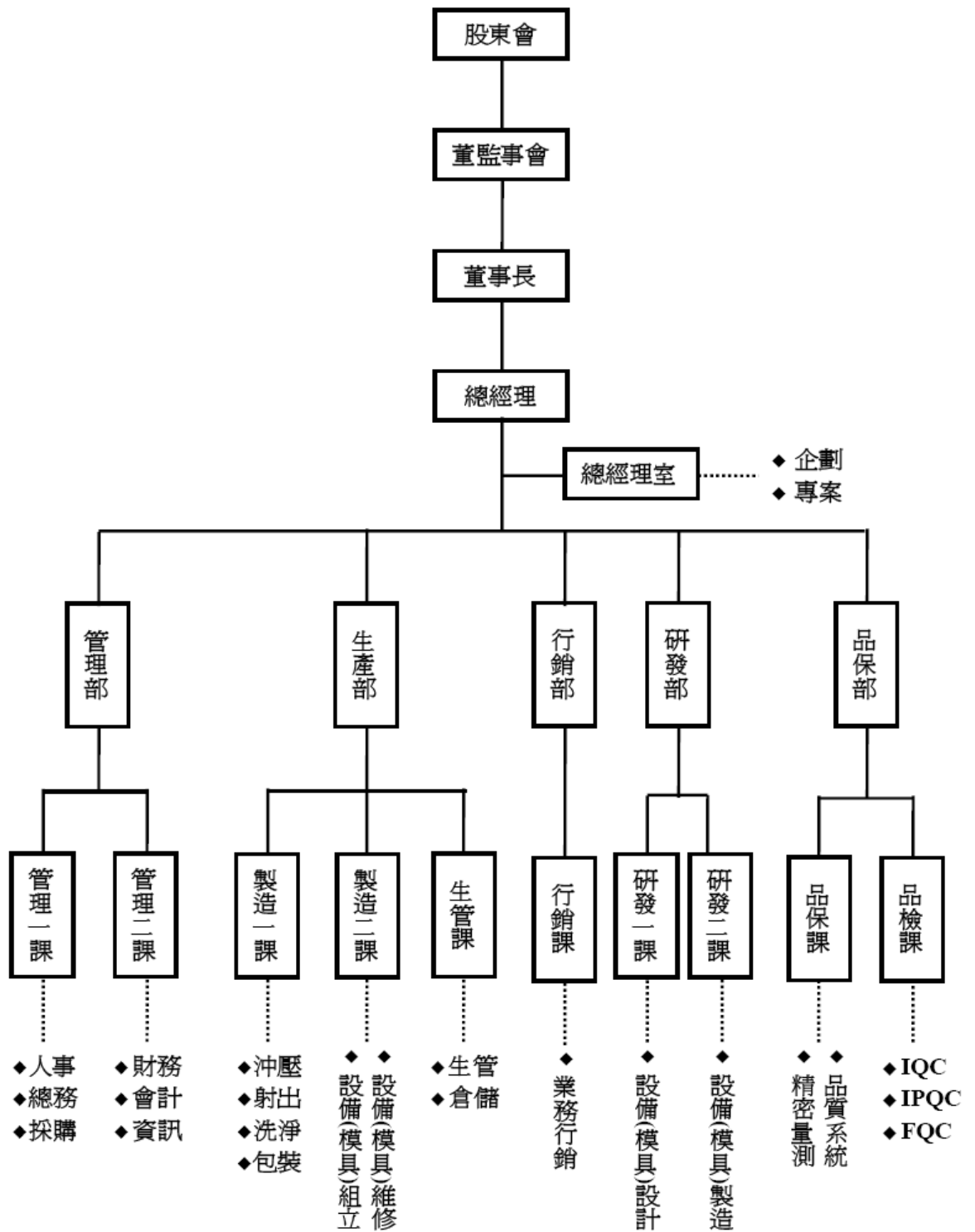
4.1 個案公司概况簡介

4.1.1 公司簡介：

1. 創立日期：1987 年 4 月。
2. 資本額(2007 年)：新台幣一億九千五百萬元。
3. 員工人數(2007 年 4 月)：142 人。
4. 營收淨額(2006 年)：新台幣五億三千六百萬元。
5. 公司所在地：台中市。
6. 公司沿革：
 - (1) 1987 年，在台中縣大雅鄉創立，資本額 NT\$300 萬元，員工 5 人，從事電子、開關等精密金屬沖壓連續模設計製造，上述精密部品沖製。
 - (2) 1989 年，增加照相機、通訊部品的模具開發、製造及部品沖製。
 - (3) 1994 年，遷入神岡，資本額 NT\$1500 萬，員工 20 人，廠房面積 500 坪，並導入高速精密金屬沖模開發、製造、部品沖製。
 - (4) 1997 年 11 月，神岡廠取得 ISO 9002 品質系統驗證通過。
 - (5) 1998 年 3 月，資本額擴充到 NT\$1 億元，購買台中工業區土地 1200 坪。
 - (6) 1999 年 10 月，擴建台中工業區新廠，廠房面積 3000 坪，計劃生產功率晶體導線架、SMD-LED、超精密級通訊電子連接器用腳架。
 - (7) 1999 年 12 月台中廠正式導入目標管理制度。
 - (8) 2000 年 4 月台中廠取得 ISO 9002 品質系統驗證。
 - (9) 2001 年 10 月單月份台中廠營收首度獲利。
 - (10) 2002 年 12 月台中廠取得 QS 9001 品質系統驗證。
 - (11) 2003 年增資到資本額 NT\$1 億 5 千萬元，員工人數 80 人。
 - (12) 2003 年 6 月 BGA 用散熱片獲得封裝大廠驗證通過並大量生產交貨。
 - (13) 2004 年神岡廠併入台中廠，神岡廠房出售。
 - (14) 2005 年取得 TS-16949 品質系統驗證。
 - (15) 2006 年增資到資本額 NT\$1 億 9 千 5 百萬元，員工人數 135 人，總營收淨額為 NT\$5 億 3 千 6 百萬元。ISO-14000 環境保護管理系統驗證通過。

4.1.2 公司組織與單位職掌：

1. 公司組織圖：個案公司依據功能別任務，分成 5 個部門 10 個課級單位的組織，其組織圖如【圖 14】所示。



【圖 14】個案公司公司組織圖

資料來源：本研究繪製整理

2. 部門工作職掌：

- (1) 公司組織的階層：個案公司組織的階層分成經營層、管理層、監督層與執行層。其中：
 - ① 經營層：指職位是董事長、總經理、副總經理者。
 - ② 管理層：指職位是經理、副理、課長、代理課長者。監督層：指職位是組長、代理組長者。
執行層：指沒有職位之員工同仁。
- (2) 個案公司幹部共通性職掌：
 - ① 承上：對上級所要求的績效(包含利潤目標、效率、品質)，積極努力地表現在各項管理活動上。
 - ② 啓下：對所屬員工賦予工作目標，提升所屬員工之工作意願與能力，塑造讓所屬不得不發揮潛力的工作環境。
 - ③ 計劃：為達成上級所賦予工作目標，展開人、時、事、地、物、方式之規劃，並經由安排、分派、執行、記錄、比較、控制、分析、改善、考核等作業完成。
 - ④ 協調：與同級職不同單位的主管保持聯繫，以便取得支持；與不同級職不同單位的員工保持和諧，以便取得合作。
 - ⑤ 報告：定期向上級主管報告管理活動的進度與結果以便使上級主管可以掌握狀況。
 - ⑥ 訓練：對不稱職的所屬員工施以教育訓練，定期地給予所屬員工新觀念，新技術，以提升所屬員工的工作意願與能力。
- (3) 董事長之職務分掌：
 - ① 代表公司處理一切事務。
 - ② 負有公司經營成敗之直接責任。
 - ③ 經營理念、品質政策、公司使命、願景之訂定。
 - ④ 公司營運之規劃及各項財務規劃之決策。
 - ⑤ 督導內部控制與內部稽核制度之規劃、推行、控制、考核。
- (4) 總經理之職務分掌：
 - ① 承接董事長之指示，負責公司之營運與管理。
 - ② 透過管理審查運作，確保事業群品質目標達成與品質承諾之實現。
 - ③ 生產、行銷、研發、品保、人事、財務、企劃等一切事務之督導。
 - ④ 提示或核定各單位間不能決定之事項。
 - ⑤ 督導品質系統運作之有效性與適切性。
- (5) 管理部的任務：供應人力、激勵士氣，並符合效率、品質、成本之原則。供應資金、成本規劃、帳務處理、稅務申報，並符合效率、品質、成本

之原則。供應外製設備、材料、物料、消耗品等，並符合效率、品質、成本之原則。

- (6) 生產部的任務：供應行銷之產品、商品、生產所需之計劃、材料，並符合效率、品質、成本之原則。
- (7) 行銷部的任務：供應訂單、創造收入，並符合準期、物美、價廉之原則。
- (8) 研發部的任務：供應樣品、自製設備及產品標準，並符合效率、品質、成本之原則。
- (9) 品保部的任務：供應品質規範、管制品質、制定品保系統、品質文件之管理、檢驗儀器、檢具之維護與管理、內外製設備零件檢測，並符合效率、品質、成本之原則。



4.1.3 公司使命、理念、願景與業務範圍：

1. 公司使命：以模具生產，給 3C 產業用的關鍵零組件，最佳提供者。

(The Best Provider of Stamped & Injected Parts in 3C Industries Field)

- (1) 【**模具生產**】指的是以衝壓模(Stamping Die)、射出成形模(Injection Mould)作為生產製造的工具。
- (2) 【**3C 產業**】指的是電腦產業(Computer)、通信產業(Communication)及消費性電子產業(Consumer Electronic)這 3 個領域的產品。
- (3) 【**關鍵零組件**】指的是模具精度要在正負 0.002mm 以下生產的零件，且其一般公差在正負 0.05mm 以內者。
- (4) 【**最佳**】指的是提供超過(或符合)客戶期望的價值，包括了品質、交期、成本、創新與服務。

2. 公司經營理念：誠信、穩健、利潤、共享。

3. 公司願景：

年度	2006 年	2007 年	2008 年
BGA、FC 用散熱片國內佔有率	22%	24%	26%
半導體用導線架營收國內排名	4	3	2
光電用導線架營收國內排名	7	6	5
員工平均每人年收入(NT\$)成長	12%	14%	15%

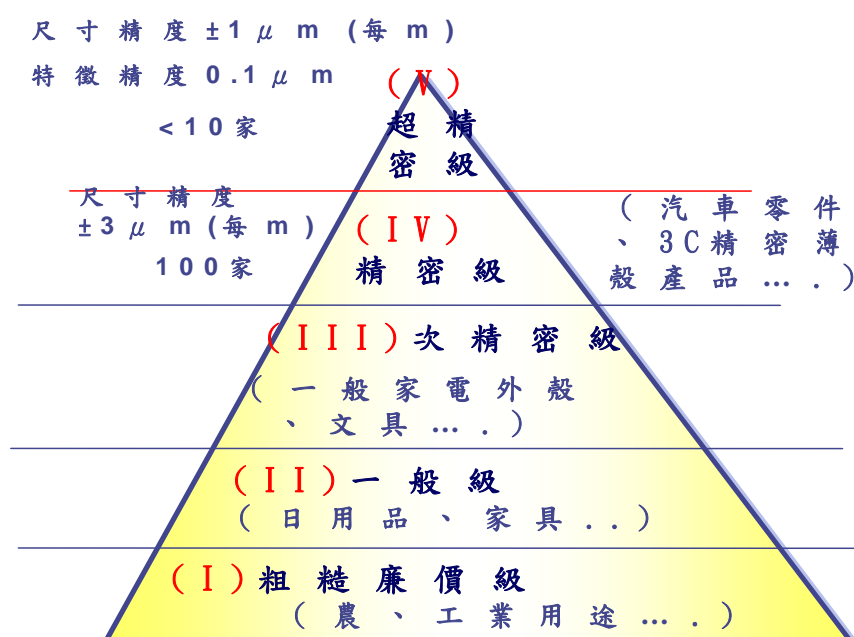
4. 業務範圍：

- (1)、精密連續沖壓模具與射出模具製造。
- (2)、BGA、Flip Chip 封裝用的散熱片(Heat-Spreader)。
- (3)、半導體(Semi-conduct)用之導線架(Lead-Frame)。
- (4)、發光二極體光電元件(LED Device)用之導線架。

4.1.4.產業概況：

1. 精密連續沖壓模具與射出模具產業：

根據經濟部產業技術資訊服務(Industrial Technology Intelligence Services；簡稱 IT IS)推廣計畫的報告，目前我國模具技術，依照廠商製造能力可分成五等級，尺寸精度在 $\pm 3\mu\text{m}$ 的廠商僅約 100 家，佔整體廠商數的 3%；而尺寸精度在 $\pm 1\mu\text{m}$ 且特徵精度達到 $0.1\mu\text{m}$ 的廠商則不到 10 家。如【圖 15】所示：



【圖 15】 我國模具廠商技術水準結構圖

資料來源：模具公會/金屬中心 ITIS 計畫整理

我國精微模具市場需求概況，根據該計畫分析，若以平均單價 5,000 元/ kg 以上，作為精微模具區隔，則我國 2004 年精微模具預估產值約為 30.7 億元新台幣，出口值與進口值分別是 11.2 億元及 39.4 億元。台灣精微模具市場需求規模已近 60 億元【如表 13】。隨著 3C 產品價格持續下降且功能外型多樣化及輕薄化的訴求增加，加上各系統廠紛紛提高關鍵零組件自製能力，未來台灣精微模具市場的成長潛力將會非常大。個案公司雖然也製造精微模具，但模具是他們的生財工具，也是該公司核心競爭能力之一，且牽涉很多模具開發製造的 Know-How，因此，模具並不要對外販售，而是幫客戶開發製造模具後，要求必須在個案公司內部沖壓、射出生產。模

具是工業之母，由於有模具的開發生產，使的所有商業化的產品，可以被大量且快速的生產，消費者才可以享受便宜且好用的產品。

【表 13】 2004 年我國精微模具市場規模

單位：NT 億元

2004 年預估	產值	出口值	進口值	國內總需求
精微模具	30.7	11.2	39.4	59.0
佔整體比重	5.4%	5.4%	53.2%	13.5%

資料來源：金屬中心 ITIS 計畫整理

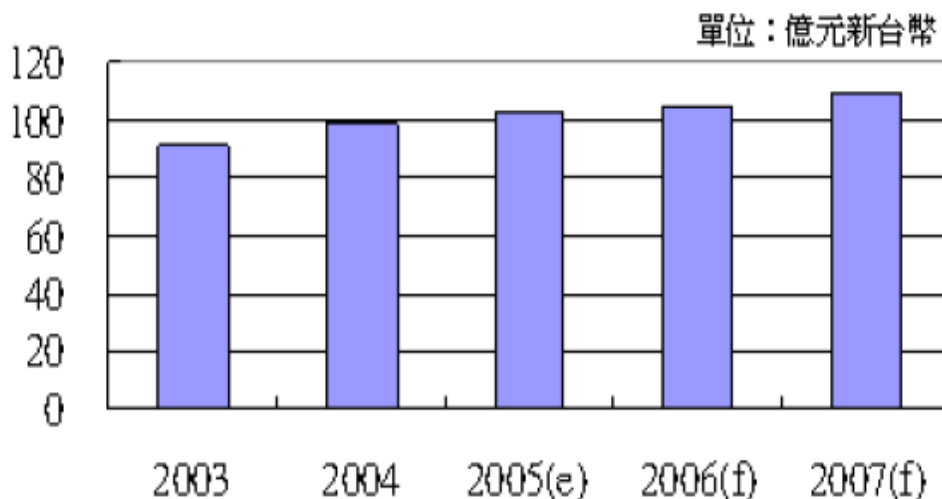
2. BGA、Flip Chip 封裝用的散熱片(Heat-Spreader)產業：

有關於台灣 BGA、Flip Chip 封裝用散熱片每年的用量，是沒有見諸於任何統計機構的資料內，只能以推估的方式去估計。BGA 及 Flip Chip 的封裝是屬於高階的封裝，也是目前台灣半導體封裝業發展的主流，但由於封裝的技術層次較高，且客戶可靠度的要求也較高，在台灣只有前兩大半導體封裝廠有大量的出貨，其餘封裝廠在 BGA 及 Flip Chip 的封裝品出貨量，只有極少數，因此，我們就以這兩大封裝廠的使用量來估計。依據個案公司 2006 年，出貨給第二大封裝廠的 BGA、Flip Chip 封裝用的散熱片，銷售值為新台幣一億八千萬元，佔該封裝廠的用量約在 50% 左右，而第一大封裝廠的營收大約是第二大的 1.2 倍。因此，我們可以估計，台灣封裝廠每年使用 BGA、Flip Chip 封裝用的散熱片的銷售值，約在新台幣八億左右。

3. 半導體用之導線架(Lead-Frame)產業：

導線架 (Lead Frame) 又稱為引線架、支架、花架、蜘蛛網等，在半導體封裝製程中，扮演上游晶片(Chip)和下游印刷電路板間電路連結的橋樑，它是封裝業的三大原料(導線架、金線及封膠)之一。導線架依其構裝領域不同可區分為：積體電路導線架、電晶體導線架及發光二極體導線架等三種。其製程方式主要分為兩種：一種是沖壓式(Stamping)，另一種是蝕刻式(Etching)。前者將合金材料引送至模具內，經由沖床之沖壓撞擊成型；後者係將合金材料經由蝕刻機輸送，利用化學藥液沖刷、侵蝕、殘留成所需形狀。個案公司是以沖壓式的方式

在生產。由經濟部產業技術資訊服務(Industrial Technology Intelligence Services；簡稱IT IS)推廣計畫的報告中說明，2005年我國導線架的市場規模，為新台幣102億元，相較於2004年的98.5億元，約有4.1%的成長；而預估未來幾年，由於受到承載機板材料的代替，封裝形式的更改，我國導線架市場，將不會出現大規模的成長，保守預估到2007年，將有109.5億元的規模，如【圖 16】所示。



【圖 16】我國導線架市場規模

資料來源：工研院 IEK-IT IS 計畫(2005/12)

4. 發光二極體光電元件(LED Device)用之導線架產業：

根據 IEK 的調查資料顯示，2005 年全球 LED 市場產值約 60.4 億美元，至 2008 年產值達 91.3 億美元，複合成長率約 14.1%，市場呈現穩定成長。2005 年預估我國 LED 產值 14.9 億美元，約佔全球產值的 24.7%。

LED 未來之成長性，主要著眼於高亮度 LED 及新應用市場，根據工研院產業經濟與趨勢研究中心(IEK)，所作調查報告顯示，2004 年全球高亮度 LED 市場規模約 54 億美元，估計 2005 年，微幅成長至 57 億美元，預估 2006 年，高亮度 LED 在應用領域不斷擴充下，市場規模可望成長至 63 億美元，年成長率達 10.5%。未來隨著高亮度 LED 發光效率的不斷提昇，及符合環保議題下，LED 可望逐漸取代 CCFL 成為大小面板的背光源發光源，因此，2007 年市場規模，可望進一步提升至 68 億美元，而 2008 年市場規模將正式突破 70 億美元，來到 71.5 億美元。而在汽車市場方面，目前 LED 在汽車用途，仍以車內照明為主，但已有車商逐漸將其應用於車尾燈、方向燈及第三煞車燈，車用市場需求量將逐漸提昇。另外，在京都協議書下，隨著全球綠色環保之成形，LED 具有節能

和環保等多項優點，取代傳統照明光源，將是未來的趨勢，因此，需求將會持續成長。

LED 後段封裝，主要是將晶粒封裝成不同的 LED，每一顆 LED 必需配合一支導線架，將晶粒黏於導線架後，經下游產業發展各類不同產品的應用。目前封裝後產品的類型有燈泡型(Lamp)、數字顯示，應用在平面顯示功能的元件上、點矩陣型，多數應用在交通號誌與看板，與表面黏著型(SMD)。目前手機仍是 LED 的主要應用領域，預估每年仍有 30%以上的成長性，再來取而代之的是汽車市場，2007 年後，照明與顯示器，則是 LED 產業新的成長動力。預期未來我國 LED 產業，在亮度提升，及應用面持續拓展所帶來的高度成長性之下，LED 用之導線架業務成長性亦屬可期，而個案公司所經營之 LED 用導線架業務，亦將同步受惠。



4.2 個案公司目標管理實施程序

4.2.1 個案公司經營管理制度實施程序：

1. 個案公司的目標管理制度，是包含在其經營管理計畫實施的程序當中，且目標管理制度是貫穿其經營管理計畫，最重要的因素，就如同【圖 17】所示：

【圖 17】 經營管理計畫制度實施流程圖

作業項目	輸入	董事會	總經理	管理單位	財務單位	行銷單位	其他單位	重點提示	品質記錄/文件 (輸出)
1 資料之彙集與整理	管理營運需求							收集資料	<ul style="list-style-type: none"> 公司外部經營環境變化的相關資料 公司內部管理得失的相關資料 市場、產業、產品、競爭對手外部標竿企業等之資料
2 資料之分析、檢討與會議	<ul style="list-style-type: none"> 公司外部經營環境變化的相關資料 公司內部管理得失的相關資料 市場、產業、產品、競爭對手外部標竿企業等之資料 							<ul style="list-style-type: none"> PEST 分析 競爭 5 力分析 SWOT 分析 	<ul style="list-style-type: none"> PEST 分析表 競爭 5 力分析表 SWOT 分析表 財務 5 力分析表 效率計算分析表 品質計算分析表 會議記錄
3 公司整體經營目標之設定	<ul style="list-style-type: none"> PEST 分析表 競爭 5 力分析表 SWOT 分析表 財務 5 力分析表 效率計算分析表 品質計算分析表 							目標項目	<ul style="list-style-type: none"> 1~3 年公司整體經營目標設定表 目標設定卡
4 審核與核准	<ul style="list-style-type: none"> 1~3 年公司整體經營目標設定表 目標設定卡 							簽核狀況	<ul style="list-style-type: none"> 經營計劃書 目標設定卡
5 編製公司未來 1~3 年銷售目標	<ul style="list-style-type: none"> 經營計劃書 目標設定卡 							目標項目	<ul style="list-style-type: none"> 1~3 年公司銷售目標設定表
6 審核與核准	<ul style="list-style-type: none"> 1~3 年公司銷售目標設定表 							簽核狀況	<ul style="list-style-type: none"> 1~3 年公司銷售目標設定表
7 編製銷售計劃與各部門目標	<ul style="list-style-type: none"> 1~3 年公司銷售目標設定表 							目標項目	<ul style="list-style-type: none"> 1~3 年各部門目標設定表

(接下頁)

(承上頁)

作業項目	輸入	董事長	總經理	管理單位	財務單位	行銷單位	其他單位	重點提示	品質記錄/文件 (輸出)
8 銷售計劃與部門目標之審核與核准	· 1~3 年各部門目標設定表		總經理	管理單位	財務單位	行銷單位	其他單位	審核狀況	· 1~3 年各部門目標設定表
9 編製各部門未來1~3年年度計劃	· 1~3 年各部門目標設定表		計劃內容	· 1~3 年各部門年度計劃					
10 審核與核准	· 1~3 年各部門年度計劃		審核狀況	· 1~3 年各部門年度計劃					
11 編製公司1~3 年年度經營計劃	· 1~3 年各部門年度計劃		計劃內容	· 1~3 年公司經營計劃書					
12 審核與核准	· 1~3 年公司經營計劃書		審核狀況	· 1~3 年公司經營計劃書					
13 召開經營管理會議公佈	· 運作檢討		召開時間	· 經營管理會議					
14 召開經營管理會議公佈	· 運作		記錄資料	· 執行結果					

(接下頁)

(承上頁)

作業項目	輸入	董事長	總經理	管理單位	財務單位	行銷單位	其他單位	重點提示	品質記錄/文件 (輸出)
15 控制與實績 提報	· 執行結果			↓	↓	↓	↓	統計資料	· 目標實績對照推移圖 (QR-931-36) · 目標執行差異檢討 表(QR-931-34)
16 召開目標執 行檢討 會議	· 目標實績對照推移 圖(QR-931-36) · 目標執行差異檢 討表(QR-931-34)		◇	▽				檢討記錄	· 會議記錄 (QR-931-06)
17 改善與更新 計劃	· 會議記錄 (QR-931-06)			↓	↓	↓	↓	更改計劃內容	· 目標設定卡
18 追蹤考核與 獎懲	· 目標設定卡		◇	▽				簽核狀況 追蹤結果	· 年度考核 · 目標執行差異檢討 表 (QR-931-34) · 獎懲公告

資料來源：個案公司資料，本研究整理

4.2.2 經營管理計畫制度實施程序流程(作業項目)說明：

1. 資料之蒐集與整理：

- (1) 所有單位應不定時從雜誌、刊物、報紙、網路等媒體或研究機構中，蒐集與整理下列資訊：國內外總體經濟重要指標之變化資料、國內外半導體與光電產業發展之變化資料、國內外導線架產業發展之變化資料、國內外模具產業發展之變化資料。
- (2) 所有單位應每月蒐集、整理並統計，各單位內各項管理得失之資料。
- (3) 財務單位應每月蒐集、整理並統計，公司 36 個月之連續性會計報表及競爭對手（如順德、一詮、金利等）與外部標竿公司(如鴻海)之財務資料。
- (4) 管理單位應每月蒐集、整理並統計，公司 36 個月之連續性人力統計表，並訂閱勞動基準月刊，以了解相關勞動法規。
- (5) 行銷單位於拜訪客戶之時，應主動蒐集與整理下列資訊：與公司業務有關之產品資訊，包括舊產品之成長趨勢，及新產品的開發方向；與公司相關之產品規格標準及發展趨勢；競爭對手之一切可知資料；客戶滿意程度之評估等。
- (6) 行銷單位應不定時到台灣半導體協會（www.tsia.org.tw）、美國半導體協會（www.semi.org）、聯合電子零件工程協會（www.jedec.org）等網站查詢、閱覽、下載、蒐集，並整理有關半導體市場之產品資訊，若有需要亦可購買“BOOK OF SEMI STANDARD”之“PACKAGEING VOLUME”書籍，作為半導體產品標準規範之依據。
- (7) 研發單位應訂閱「模具技術資訊」、「半導體科技」等雜誌，以了解產業技術新知。
- (8) 以上之資料應於每年 10 月的第 3 週前，整理分送各機能別單位，作分析檢討之用。

2. 資料分析與檢討：

- (1) 行銷單位應分析與檢討國內外總體經濟、半導體、光電、模具與導線架產業之變化，對公司收入與成本的影響。
- (2) 所有單位針對各自部門，分析與檢討各項管理得失，對公司收入與成本的影響。
- (3) 財務單位應分析與檢討，公司三年來各項經營指標能力，包含財務結構、償債能力、經營能力、獲利能力、現金流量等分析。
- (4) 行銷單位應分析與檢討，公司三年來銷量與銷價之成長趨勢，彙總銷售產品別、客戶別、地區別之實績，配合市場調查之資訊，了解競爭同業之優劣，預測未來 1~3 年，市場上新舊產品與新舊客戶之變化狀況。

- (5) 生管單位應分析與檢討績效管理之得失，並計算效率統計分析。
 - (6) 品保單位應分析與檢討品質管理之得失，並計算品質統計分析。
 - (7) 管理單位與總經理室，應於每年 10 月底以前召開，「公司內外環境分析與面對競爭研討會」，由總經理主持，各課級(含)以上主管參加，探討與分析公司所面對內外環境與競爭的狀況，並提出各種分析表，包括了 PEST 分析表、競爭力 5 力分析表、SWOT 分析表等資料。
3. 公司整體經營目標之設定：管理單位與總經理室，彙總各單位送達之資料分析，與 PEST 分析表、競爭力 5 力分析表、SWOT 分析表等資料，於 11 月的第 1 週前，設定公司未來 1 至 3 年整體經營目標。
4. 公司整體經營目標之審核與核准：
- (1) 公司整體經營目標應先送總經理與董事長審核。
 - (2) 總經理審核完成之公司整體經營目標，應再送董事會核准。
 - (3) 公司整體經營目標應於每年 11 月的第 2 週前核准確定。
5. 編製公司未來 1~3 年銷售目標：行銷單位，應依據公司整體經營目標、市場調查與分析及公司過去 36 個月的銷售實績，於每年 11 月的第 3 週前，編製完成公司未來 1~3 年的銷售目標。
6. 銷售目標審核與核准：
- (1) 行銷單位所編製之公司未來 1~3 年銷售目標，需經行銷部門主管之審核。
 - (2) 經審核完成之公司未來 1~3 年銷售目標，應於每年 11 月的第 4 週前經總經理核准確定。
7. 編製銷售計劃與各部門目標：
- (1) 行銷單位依據核准之公司未來 1~3 年銷售目標，及各種分析資料，於每年 12 月 5 日前，完成公司未來 1~3 年銷售計劃之編定。
 - (2) 公司其他單位，依據核准之公司未來 1~3 年銷售目標，及各部門所收集之資料，於每年 12 月 5 日前完成各部門未來 1~3 年目標設定。
8. 銷售計劃與部門目標之審核與核准：
- (1) 行銷部門主管應於每年 12 月 10 日前審核完成公司未來 1~3 年銷售計劃。
 - (2) 各部門主管應於每年 12 月 10 日前，審核完成各部門未來 1~3 年目標設定。
 - (3) 經審核完成之公司未來 1~3 年銷售計劃，與公司各部門未來 1~3 年目標

設定，應於每年 12 月 15 日之前，經總經理主管核准確定。

9. 編製各部門未來 1~3 年部門年度計劃：

- (1) 各部門應於 12 月 20 日前，依據已經核准之各部門未來 1~3 年目標及各項分析資料，來編製各部門未來 1~3 年部門年度計劃。
- (2) 財務部門應於 12 月 20 日前，依預算管理制度規定，編製公司未來 1~3 年財務預算書。

10. 部門年度計劃審核與核准：

- (1) 各部門未來 1~3 年部門年度計劃，應於每年 12 月 22 日前，經部門主管之審核確定。
- (2) 各部門未來 1~3 年部門年度計劃，應於每年 12 月 25 日前，經總經理核准確定。

11. 編製公司 1~3 年年度經營計劃：總經理室應於每年 12 月 28 日前，依據公司未來 1~3 年整體經營目標，及所有單位之目標設定與計劃編製書，綜合整理後，編製公司未來 1~3 年年度經營計劃，此經營計劃應能夠涵蓋下列項目：

- (1) 市場相關的事務：由行銷單位之資料而得。
- (2) 財務規劃與成本：由財務單位之資料而得。
- (3) 企業成長預期：由行銷單位之資料而得。
- (4) 工廠/設施計劃：由管理單位之資料而得。
- (5) 成本目標：由財務單位之資料而得。
- (6) 人力資源開發：由管理單位之資料而得。
- (7) 研發計劃、專案及其通常的財源：由研發單位之資料而得。
- (8) 預期銷售成果：由業務單位之資料而得。
- (9) 品質目標：由品保單位及管理單位之資料而得。
- (10) 顧客滿意計劃：由行銷單位之資料而得。
- (11) 內部品質和作業績效的主要指標：由品保單位與資材單位之資料而得。
- (12) 安全衛生及環保議題：由管理單位之資料而得。

12. 公司年度經營計劃書的審核與核准：已編製完成公司未來 1~3 年年度經營計劃書，必須於每年 12 月 30 日前，由總經理審核與核准確定。

13. 召開經營管理會議公佈：

- (1) 管理單位應依於隔年元月 2 日前，召開全公司之“經營管理會議”。

- (2) 全公司課級(含)以上主管均必須出席參加，由總經理擔任主席，於會中公佈公司未來 1~3 年經營計劃內容。

14. 目標執行與實績統計：

- (1) 各單位應依據各單位所設定的目標及所編製的計劃確實執行。
- (2) 各單位於未達成目標所執行各項計劃之同時，應收集各項相關之資料數據，並統計各項實績。

15. 控制與實績提報：

- (1) 各單位應依據所統計的實績與目標作比較，隨時控制計劃執行之確實性，與目標達成的狀況。
- (2) 依據計劃之執行所得到之實績，應作成各項統計表，並依“目標管理執行作業規定”之規定，在每月目標執行檢討會議召開之前，提報上月之資料到管理單位。

16. 召開目標執行檢討會議：

- (1) 由管理單位依據“目標管理執行作業規定”召開“目標執行檢討會議”，由總經理(或指定人員)主持。
- (2) 各單位主管應依所設定目標與實績作分析檢討。
- (3) 財務單位應針對同業競爭對手財務實績提出報告。
- (4) 業務單位或管理單位應針對標竿公司之財務實績提出報告。
- (5) 目標執行檢討會議之記錄由管理單位存檔，並負責跟催會議決議事項。

17. 改善與更新計劃：

- (1) 當各單位之目標與實績有發生差異時，應提出改善對策。
- (2) 原則上，當實績與目標值之差異連續 3 次以上，均在 $\pm 20\%$ 以上時，或大環境變更，足以影響目標之執行時，就應提出計劃之更新。
- (3) 所有更新的目標與計畫，必須經由上一級主管核准後才可以實施。

18. 追蹤、考核與獎懲：

- (1) 依據“目標管理執行作業規定”作業，追蹤各單位計劃與目標達成的成效。
- (2) 各單位主管應針對其所屬員工及目標執行狀況進行考核，以作為該主管之年度績效，並為職位與薪資調升(降)與年終獎金發放等依據之一。

由以上經營管理計畫的實施程序步驟上，我們可以分別出來，作業項目的第一

項到第十四項，是屬於 PDCA 循環的 P(Plan)階段；作業項目的第十五項，是屬於 PDCA 循環的 D(Do)階段；作業項目的第十六項，是屬於 PDCA 循環的 C(Check)階段；作業項目的第十七項到第十八項，是屬於 PDCA 循環的 A(Action)階段；而每一個單項作業，也都有它自己的 PDCA 循環，如此，各個小 PDCA 循環的累積，而形成整個制度的 PDCA 循環，而公司的經營管理，便持續的運作當中。

4.2.3 執行目標管理作業程序：

個案公司在推行整個目標管理制度，是包含到整個公司經營管理的範圍內的(如上所敘述)，在此範圍內，也包括了公司對所屬產業，競爭策略的制定。至於個案公司對其目標管理的作業相關程序，將再詳細敘述如下：

1. 公司層級目標卡的設定：以公司層級的眼光來看「目標」只有一個，那就是「利潤目標」，其他的目標，都是爲了要達成此一目標的手段。但個案公司爲了要讓經營管理上明確與簡單，並符合某些品質保證系統的要求，而將公司層級目標分成三種：成長目標、改善目標(品質目標)、任務目標。

- (1) 成長目標：以公司層級來看只有兩項，「營收成長目標」及「獲利成長目標」。
- (2) 改善目標(品質目標)：以公司層級來看，依照品質保證系統的要求，個案公司訂立了四項改善目標，分別是「製程品質異常件數」「產品不良報廢率(報廢金額)」「客訴事件」「銷退率(銷退金額及損失金額)」。
- (3) 任務目標：不是每年都會出現的目標項目，通常是屬於專案計畫方面的推動項目，例如：「7 月底前通過 ISO-14000 環境管理系統驗證」。

以上公司層級目標的訂立，將由總經理室負責，並且要在每年的 11 月第一週前，填寫於「年度目標設定卡」內，經總經理核准後，發行到各部門單位。如【表 14】是其中的一頁範例。

【表 14】 公司層級年度目標設定卡範例

XXXX 股份有限公司
西元 XXXX 年 年度目標設定卡

初次設定日期：XXXX年 XX 月 XX 日
第 X 次設定日期：XXXX年 XX 月 XX 日
頁 數： Sh x of x

公司目標：1. 營業淨收入：NT\$ XXX,XXX,XXX (X 億 X 千 X 百 X 拾萬元) ，2. 公司營業利益：NT\$ XX,XXX,XXX (X 千 X 百 X 拾 X 萬元)

目標項目	目標值	公式 (基準)	以往實績 (平均、總額)	重要度 (%)	審查 週期	施行策略
1. 總營收淨額	NT\$XXX,XXX K 元 (產品營收:XXX,XXX K 模具營收：x,xxx K 新產品營收：xx,xxx K 其他營收：xx,xxx)	ERP 系統資料 統計	NT\$ XXX,XXX K 元 (XXXX年 X 到 XX 月) NT\$XXXX 萬/月	xx%	月	1. 生產方面： 1.1 作好生產效率之管制 1.2 作好稼動率與產能之管制 1.3 作好生產通知單與外包達成率 1.4 作好庫存週轉，降低呆滯品與存貨 1.5 控制好各製程超耗比率 1.6 自主表面處理量產技術盡速發揮 1.7 取得 ISO-14000 環境管理系統驗證通過 2. 行銷方面： 2.1 作好接單與出貨達成率 2.2 作好銷售預測，順暢產銷機能 2.3 作好新客戶新市場開發 2.4 作好客戶服務，提高客戶滿意度 2.5 控制好退回與折讓比率 2.6 做好收帳作業，減少逾期款項 2.7 取得 ISO-14000 環境管理系統驗證通過
2. 營業利益	NT\$ xx,xxx K 元	財務部資料統 計	NT\$xx,xxx 元 (XXXX年 X 到 XX 月)	xx%	月	
3. 品質目標			(XXXX年 X 到 XX 月)	xx%	月	
3.1 製程品質 異常件數	x 件/月	3.1 記數	x.x 件/月			
3.2 產品不良 報廢率 (報廢金額)	x.xx %/月 xx 萬/月	3.2 (報廢數/生 產數)*100%	x.xx%/月 xx.x 萬/月			
3.3 客訴事件	x 件/月	3.3 記數	x.x 件/月			

核准： XXX XXX XXX 審核： XXX XXX XXX 製表： XXX XXX XXX

QR-931-37- B

資料來源：個案公司資料，本研究整理

2. 部門層級的目標卡設定：部門層級的目標項目是，延續於公司層級的目標及其施行策略；而各目標項目的目標值，是統計於以往的實績與今年公司的目標要求來訂立的；至於目標值的計算公式，則依據一般學術上的計算或事實來求得。部門層級的目標項目訂立原則，依舊是依循公司所訂立的原則，且項次不超過 6 項，部門層級的目標卡設定，由各個部門主管負責，於收到公司層級目標卡後，應收集以往的實績資料，並召集部門內各課級單位主管研商同意後，在每年的 12 月 15 日前，填寫於「年度目標設定卡」內，經總經理核准後，發行到部門內各課級單位。如【表 15】是其中的一頁範例。

【表 15】部門層級年度目標設定卡範例

XXXX 股份有限公司
西元 XXXX 年品保部 年度目標設定卡

初次設定日期：xxxx 年 xx 月 xx 日
第 x 次設定日期：xxxx 年 xx 月 xx 日
頁 數： Sh x of x

公司目標：1. 營業淨收入：NT\$ xxx,xxx,xxx (x 億 x 千 x 百 x 拾萬元) ，2. 公司營業利益：NT\$ xx,xxx,xxx (x 千 x 百 x 拾 x 萬元)

目標項目	目標值	公式 (基準)	以往實績 (平均、總額)	重要度 (%)	審查 週期	施行策略
1.本年度通過 ISO/TS16949品 保體系驗證	7 月前取得驗證	依進度表	N/A	xx%	月	1.成立推行委員會，負責整個系統的建立與運作，並定期召開委員會進行檢討。 2.外聘顧問公司進廠輔導，藉以輔助公司體制與制度之建立與執行。 3.定期督察各單位所屬作業規定是否執行與完整的記錄。 4.定期內部品質稽核與管理審查會用以檢討品質系統運作之狀況及各項規範執行成果 5.定期前往總管理處作系統導入與相關規範與執行之輔導。
2. 製程品質異常 件數	1 件 / 月 (沖壓-1 件/月) (入庫-0 件/月) (出貨-0 件/月) (電鍍-0 件/月)	次數統計	2 件 / 月 (沖壓-1 件/月) (入庫-0 件/月) (出貨-1 件/月) (電鍍-0 件/月)	xx%	月	1.加強品保之產品專業知識，落實 OJT 教育訓練，並追蹤教育訓練後之成效。 2.建立完整的檢驗標準，落實檢驗標準及程序，減少人員經驗不足或疏忽所造成之不良。 3.落實交接程序，使訊息或要求能全員一致，減少訊息斷層所造成之異常。 4.將製程異常記錄在沖壓履歷表及量測注意事項中，以利經驗傳承，減少異常重覆發生

核准： xxx xxx xxx 審核： xxx xxx xxx 製表： xxx xxx xxx

QR-931-37- B

資料來源：個案公司資料，本研究整理

3. 課級(含)以下層級的目標卡設定：課級層級的目標項目是，延續於部門層級的目標及其施行策略；而組級層級的目標項目是，延續於課級層級的目標及其施行策略；個人層級的目標項目是，延續於組級層級的目標及其施行策略；而不管目標設定的層級是在哪個位階，各目標項目的目標值，是統計於以往的實績與今年上一級的目標要求來訂立的；至於目標值的計算公式，則依據一般學術上的計算或事實來求得。目標項目訂立原則，依舊是依循公司所訂立的原則，且每個層級項次不超過 5 項，各層級的目標卡設定，由各層級主管負責，於收到上一級目標卡後，應收集以往的實績資料，並召集層級內下一級單位主管研商同意後，在每一層級相隔 1 週的時間內，完成填寫於「年度目標設定卡」內，並經上一級主管核准後，發行到層級內下一級單位。各層級的年度目標設定卡格式與部門層級用的都一樣，只是內容依據各單位的需求來訂立，而在課級層級以下的單位，為了做好目標設定卡上的目標值，又另行制定各單位的「日常管理表」與「專案時程計畫表」，如【表 16】是其中的一頁範例。

【表 16】日常管理表範例

XXXX 股份有限公司

XX 部 XX 課 組 日 常 管 理 表

年度：XXXX 年 製表日期：XXXX 年 XX 月 XX 日 頁次：Sh X of XX

公司目標：1. 營業淨收入：NT\$ xxx,xxx,xxx (x 億 x 千 x 百 x 拾萬元)

2. 公司營業利益：NT\$ xx,xxx,xxx (x 千 x 百 x 拾 x 萬元)

上級目標：1. XX 客戶年營收淨額 NT\$ XXXX 萬元

(1 月：xxx 萬元，2 月：xxx 萬元，3 月：xxx 萬元，4 月：xxx 萬元，

5 月：xxx 萬元，6 月：xxx 萬元，7 月：xxx 萬元，8 月：xxx 萬元，

9 月：xxx 萬元，10 月：xxx 萬元，11 月：xxx 萬元，12 月：xxx 萬元)

管 理 項 目	管理要求	審查週期	管理對象	管 理 重 點	負責人
1. 1 月份 XX 客戶的 訂單 ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx	超過 XXX 萬元 XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元	週	XX 客戶	1. 每天查核 XX 客戶的訂單 2. 每天計算 XX 客戶出貨的金額 3. 統計每天 XX 客戶退回與折讓金額	XXX XXX XXX
2. 2 月份 XX 客戶的 訂單 ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx	XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元	週		4. 每週客戶拜訪 5. 紀錄拜訪 XX 客戶對未來訂單的預測	XXX XXX
3. 3 月份 XX 客戶的 訂單 ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx ◆ 85xx	XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元 XX 萬元	週		6. 協同 XX 客戶新產品的開發	XXX

QR-931-38

核准：XXXXXXX 審查：XXXXXXX 填寫人：XXXXXXX

資料來源：個案公司資料，本研究整理

4. 目標執行之檢討：

- (1) 每月由管理單位排定「目標執行檢討會議」，由總經理主持，各部經(副)理級以上人員或指定人員參與會議。
- (2) 部級以下單位，應每週或每 2 週，召開各單位層級之目標執行檢討會。
- (3) 各課級(含)以下單位，應每週檢視之「日常管理表」與「專案時程計畫表」內，各項管理項目執行的狀況。

(4) 於各目標執行檢討會上，各報告單位應事先依各目標卡內，各目標所訂的” 審查週期”，收集此期間內，與目標項目有關的數據資料，統計製成「目標實績對照推移圖」，如【圖 18】就是一個範例。

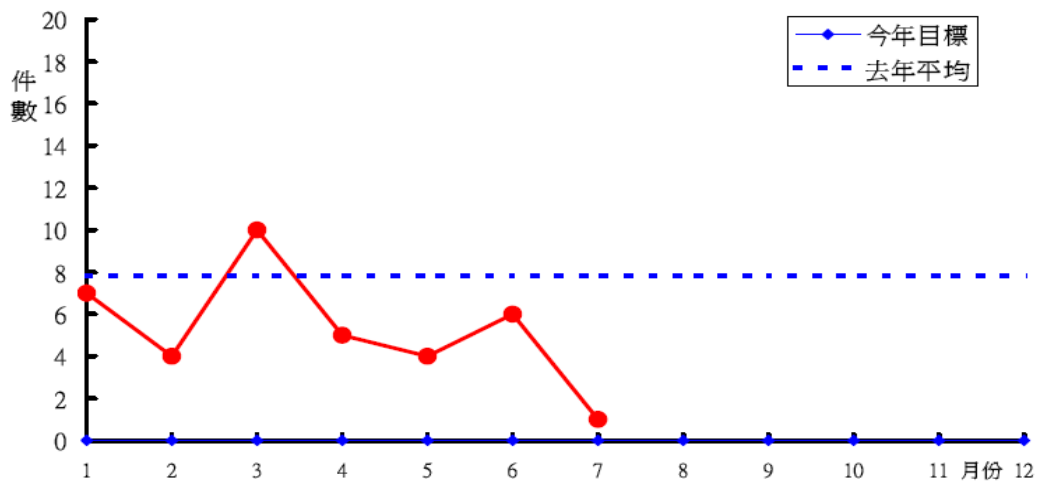
XXXXXX 股份有限公司

目標實績對照推移圖

目標項目：客訴事件品質

目標值：0件/月
計算公式：次數累計

單位：品保部



審查週期	去年 平均值	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合 計	今年 平均值
目 標	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0
實 績	公司內	7.4	7	4	10	5	3	6	1					36	5.1
	公司外	0.4	0	0	0	0	1	0	0					1	0.1
差 異	7.8	7	4	10	5	4	6	1						37	5.3
累計目標	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0
累計實績	7.4	7	11	21	26	30	36	37						168	14.0
累計差異	7.8	7	11	21	26	30	36	37						168	14.0
製 表 人		X	X	X	X	X	X	X						X	X
		X	X	X	X	X	X	X						X	X
		X	X	X	X	X	X	X						X	X
確 認		X	X	X	X	X	X	X						X	X
		X	X	X	X	X	X	X						X	X
		X	X	X	X	X	X	X						X	X

QR-931-36-A

【圖 18】目標實績對照推移圖範例

資料來源：個案公司資料，本研究整理

5. 若實績與目標有所差異時，(所謂差異是指((實績-目標)÷目標)在±10%以上者)，應填寫「目標執行差異檢討表」，針對差異項目進行分析檢討，並提出改善對策，如【表 17】就是一個範例。

【表 17】月目標執行差異檢討表範例

XXXXXXXX 股份有限公司

目標執行差異檢討表

製表日期：XX年 XX月 XX日

頁次：Sh 1 of X

單位：品保部課組

項次	目標項目	目標值 (累計目標值)	實績值 (累計實績值)	差異值 (累計差異值)	差異分析	改善對策	備註
2	客訴事件品質	0 件 / 月 (0 件)	1 件 / 月 (37 件)	1 件 / 月 (37 件)	1、8XXXX(SOT-23)支架毛邊有 4 枚，變形有 3 枚及銅屑附著等異常情形，係因： ① 此外觀異常皆為生產過程中，不定時跳屑以及收料不慎所造成的異常。 ② 人員未能及時檢出不良品，以致流入客戶手中。	① 線上：客戶反應後生產線停機清潔。 ② 已出貨：已出俱部份由客戶予以協助 sorting。 ③ 運送途中：06.07.24 出貨 1584 KP，批號為 60724034~36，經 sorting 後已無此異常。 ④ 增加每次外觀確認的頻率，並用隔層紙作為標示，若有發現外觀異常，立即往前追溯隔離。 ⑤ 包裝過程中，必須確認產品品質是否有變形及外觀不良，若有發現不良，應立即予以剔除，並反應現場單位。 ⑥ 品檢人員在製造現場巡檢時，需注意收料盒內是否有間隙現象，如有發現須抽出觀察是否有變形。 ⑦ 確認廠內生產盤號 060720-01~060721-03 未發現外觀異常現象。	

核准：XXXX 審核：XXXX 經辦：XXXX QR-931-34

☆

資料來源：個案公司資料，本研究整理

6. 每一季末統計(累計各月)，如果實績與目標有所差異時，(所謂差異是指((實績-目標)÷目標)在± 10%以上者)，就要利用 QC 七大手法及根本原因分析法，尋找差異真正發生的原因，並依據真因找尋對策。以下是利用 QC 七大手法中的柏拉圖、魚骨圖手法的一個範例，來展現年度目標執行差異時的報告，如【表 18】、【圖 19】、【圖 20】所示。

【表 18】 年度(季)目標執行差異檢討表範例

XXXXXXXXX 股份有限公司

目標執行差異檢討表

製表日期：XX 年 XX 月 XX 日

頁 次：Sh_1_of_XX

單位：品保部 課 組

項次	目 標 項 目	目標值 (累計目標值)	實績值 (累計實績值)	差異值 (累計差異值)	差 異 分 析	改 善 對 策	備 註
1	客訴事件品質	0 件 / 月	48 件 / 月	48 件 / 月	客訴事件超出目標值。 如柏拉圖及魚骨圖分析!	<p>一、人員</p> <ul style="list-style-type: none"> ●針對各類別產品生產條件、產品所須注意事項、檢測重點事項來教導相關人員並且於生產人員實做時從旁指導，使生產人員了解客戶對產品的需求。 ●透過每週週會進行產品品質的宣導及產品生產過程操作注意事項宣導，並且針對當週重點產品加強宣導。 ●每月月會時進行各異常事項的說明將相關的資訊公佈在資料公佈欄，供所有人員了解問題點在哪而能夠進一步去防止問題點的發生降低不良率。 ●除了對新進人員進行教育訓練外，還需要排定其他相關課程訓練來提升人員的素質能力。 	

核准：XXXX

審核：XXXX

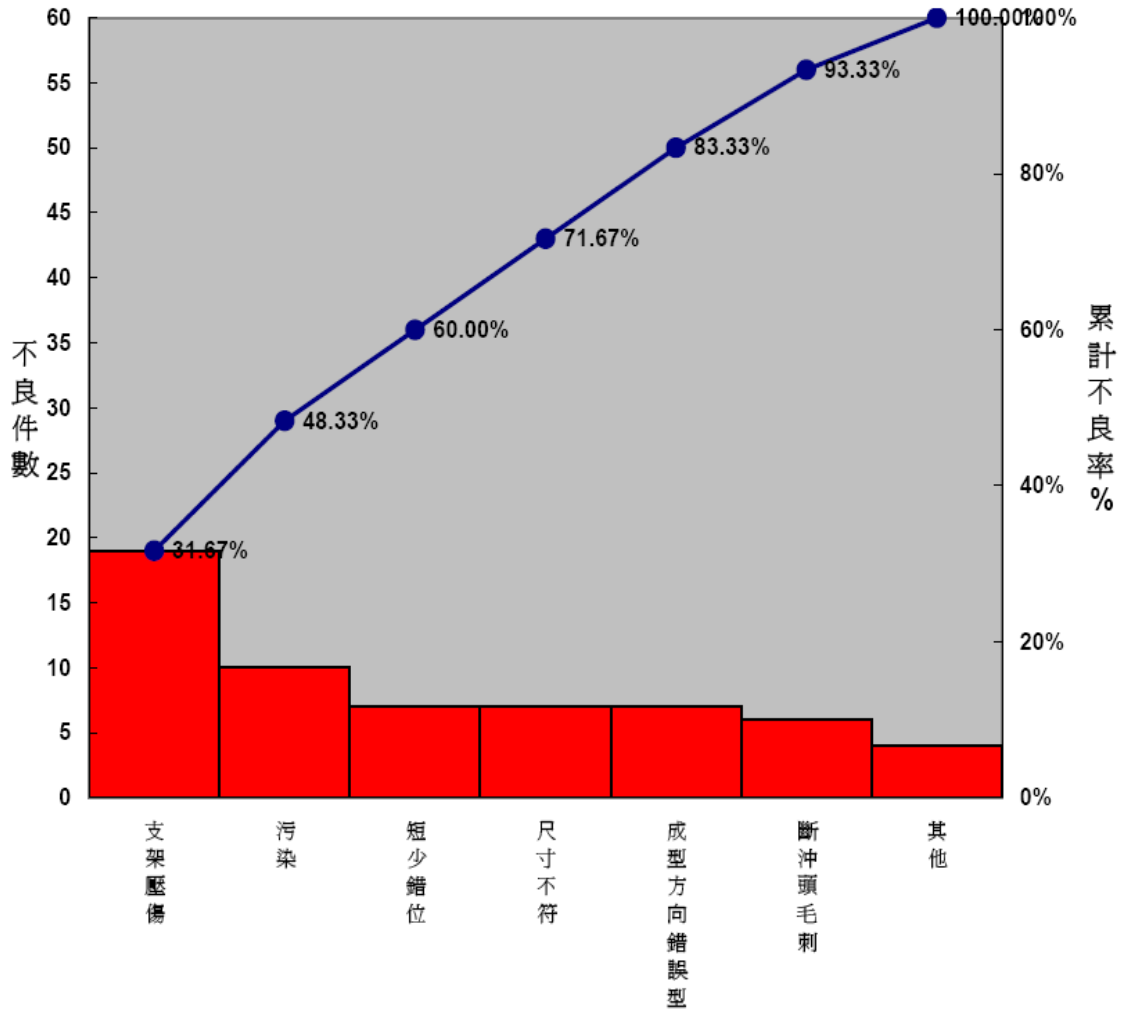
經辦：XXXX

QR-931-34

資料來源：個案公司資料，本研究整理

XXXXXX股份有限公司

XXXX年度客訴事件異常現象柏拉圖



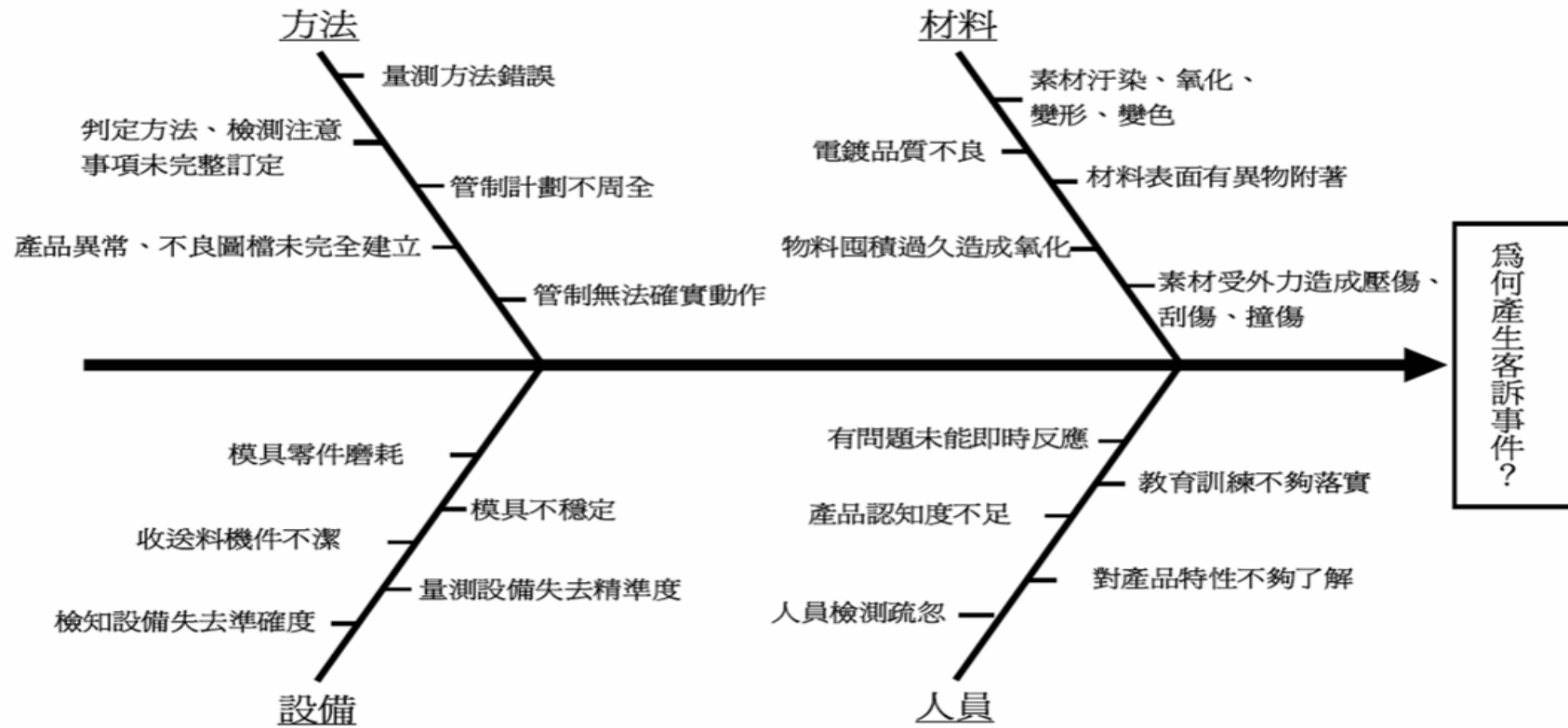
廠商	支架壓傷	污染	短少錯位	尺寸不符	成型方向錯誤型	斷沖頭毛刺	其他
件數	19	10	7	7	7	6	4
不良率%	38.00%	16.67%	11.67%	11.67%	11.67%	10.00%	6.67%
累計不良率	31.67%	48.33%	60.00%	71.67%	83.33%	93.33%	100.00%
累計不良件數	19	29	36	43	50	56	60

【圖 19】年度(季)目標實績檢討柏拉圖範例

資料來源：個案公司資料，本研究整理

XXXXXXX 股份有限公司

XXXX 年度客訴事件魚骨圖分析



【圖 20】年度(季)目標實績檢討魚骨圖範例

資料來源：個案公司資料，本研究整理

7. 目標之修訂：原則上，當實績與目標值之差異，連續 3 次以上均在 $\pm 20\%$ 以上時，或大環境變更，足以影響目標執行時，就應提出目標之修訂。

- (1) 公司總目標之修訂：於變更需求發生時，應由總經理召集主要經(副)理級以上幹部，會同研擬修訂。研擬修訂完成後之公司總目標，應由董事長核准後分發到各部，以做為修訂其他層級目標之依據。
- (2) 各層級單位目標之修訂：各層級單位目標有變更需求時，應由修訂該目標的層級主管，以必要的分析手法，提出充分的數據證明，與其上一級主管研商核准後，才可以修訂；研擬修訂完成的目標卡，應分發至相關上級單位備查，而其下之「日常管理表」與「專案時程計劃表」，也應該隨之修訂。

8. 目標績效執行之考核：

- (1) 每一主管應針對其所屬，進行目標執行狀況之考核，以作為該主管(或單位、個人)之年度績效，並作為職位與薪資調升(降)，與年終獎金發放等依據之一。
- (2) 目標執行績效之考核，應依據下列三項基準：目標達成的困難程度、主管執行目標項目的努力程度、目標執行的達成程度。

9. 個案公司目標訂定之原則：目標設定須符合 SMART 原則。

- (1) 具體的(**S**pecific)：目標項目之訂定必須明確、具體、一目了然。
- (2) 可衡量的(**M**easurable)：目標值最好是量化的，以便衡量。例如金額、百分比、次數等。
- (3) 可達成的(**A**chievable)：所訂目標值必須是有可能達到的，但又不能太容易達到，要使員工在一致努力下，才能達到的目標值。
- (4) 現實的(**R**ealistic)：目標設定講求實際需求的，與單位的任務性是相關的，可以展現單位的績效，且對公司績效有正面影響的項目。
- (5) 有時間性的(**T**ime frame)：目標的設定，必須明定在一個時間內的結果，而不是無限期的衡量。

4.3 個案公司實施目標管理的實績與績效

4.3.1 個案公司實施目標管理的環境分析：首先個案公司是按照 4.2.2 節的說明，由各個單位平時作資料的蒐集與整理，並且在每年 10 月底之前，召開所謂的「公司內外環境分析與面對競爭研討會」中，作出公司的 PEST 分析表、競爭力五力分析表及 SWOT 分析表，以作為公司未來目標的設定，以下是這些分析表的範例。

1、PEST 分析：

種類	改變或趨勢	對公司所屬產業的影響	對公司發展的影響
政治因素 (Political Factors)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 兩岸政治並不明朗，中共通過反分裂國家法。 (2) 國內環保制度與消費者保護愈趨嚴格。 (3) 勞動法令向勞方傾斜，新退休金制度實施。 (4) 藍綠朝野持續政治惡鬥，政治氣壓低迷。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 外資進入國內的投資減少。 (2) 國內產業的投資逐漸緊縮。 (3) 國內資金尋求海外投資。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 國內客戶來源相對減少。 (2) 原有客戶的成長受限，影響公司發展。 (3) 公司保有現金為主，保守投資，影響公司未來發展。 (4) 勞動成本稍微增加。
經濟因素 (Economic Factors)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 明年經濟成長率為 X.XX%，略低於今年。 (2) 台幣匯率走貶，預估明年底為美金一美元兌換 NT\$34.2。 (3) 家庭收入成長有限，人民消費保守。 (4) 失業率維持在 4% 左右，通貨膨脹率在 2% 左右。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 半導體產業成長率，中度成長；光電產業高度成長。 (2) 有利於外銷市場的擴展。 (3) 一般勞動人力供應充足，高階技術人力依舊缺乏。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 公司維持 20% 左右的成長。 (2) 有利於國外客戶的擴展。 (3) 勞動人力充足，員工流動的影響有限。 (4) 經濟發展不熱絡，員工對薪資福利的要求比較不強烈。

種類	改變或趨勢	對公司所屬產業的影響	對公司發展的影響
社會因素 (Social Factors)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 目標市場中，半導體產業中 度以上的成長；光電產業高 度成長。 (2) 國民教育水準逐年提高，碩 士以上人力供應充足。 (3) 優秀人力願意投入半導體與 光電產業。 (4) 服務業的比重逐年增加，製 造業則逐年減少。 (5) M 型社會趨勢逐漸成形，社 會、經濟、教育等條件，有 兩極化的趨勢。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 產業市場仍有可為，光電產 業加速投資；半導體產業中 度投資。 (2) 外資看好台灣充足且優秀的 人力資源，願意投資。 (3) 製造業的投資比重，雖然不 及服務業，但會集中於少數 產業，有利於公司所屬產業 的發展。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 半導體的產品有 15%左右的 成長；光電產業有 30%以上 的成長。 (2) 勞動人力充足，員工流動的 影響有限。 (3) 新進員工普遍學歷較高，而 薪資水準可以維持，勞動成 本沒有增加。
科技因素 (Technological Factors)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 政府以稅務手段鼓勵企業研 發。 (2) 光電技術處於蓬勃發展的階 段，隨時有新技術發表。 (3) 半導體產業技術依舊日新月 異，但成熟許多。 (4) 油價升高，能源利用的成本 也增加。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 產商投入研發的意願強烈。 (2) 取代性技術的出現，容易使 廠商的投資變為浪費，因此 投資評估變為謹慎。 (3) 新技術的誕生，代表新市 場，廠商對新技術的投資不 手軟。 (4) 油價等能源成本的增高，有 利於光電產業的發展。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 願意積極投入研發。 (2) 密切注意替代性技術的出 現，以便可以因應。 (3) 密切注意新技術的出現，適 時的跟上技術開發。 (4) 油價上升影響原物料成本， 公司購料成本增加；光電產 業繼續發展，有利於公司業 績。

2.競爭五力分析：

分類	對象	競爭者的優勢	對公司的威脅	因應策略
現有廠商間的競爭	散熱片	A1 (1) 公司小彈性大。 (2) 設備成本低廉。	(1)低價競爭。	(1) 採「領導」競爭策略。 (2) 維繫好客戶關係。 (3) 品質好與快速回應。
	半導體導線架產業	A2 (1) 國內龍頭廠，名氣響亮。 (2) 完整的模具開發製造能力。 (3) 包含沖壓、射出、電鍍、蝕刻等完整製程。 (4) 股票上市公司，資源豐富。	(1) 較大的客戶生意強碰。 (2) 人才流動，相互跳槽。 (3) 從日本原料廠商，作封殺競爭者購料的動作。	(1) 採取「跟隨」策略，不作正面的交鋒。 (2) 以快打慢，價格低 3-5%。 (3) 多開發非日本原料供應廠商。 (4) 制定更優良的制度提升福利。
		B2 (1) 完整的模具開發製造能力，但精密度較差。 (2) 設備成本低。	(1) 半導體客戶直接競爭。 (2) 採低價策略。	(1) 採「挑戰」及「利基」策略；對重要部分客戶採直接競爭策略。 (2) 採用國內的設備。
	光電導線架產業	A3 (1) 國內龍頭廠，名氣響亮。 (2) 製程齊全，模具自行開發。 (3) 股票上市公司，資源豐富。	(1) 光電客戶直接競爭。 (2) 以大廠的姿態壓迫公司的競爭。	(1) 選擇重要客戶入股。 (2) 採取「跟隨」策略。 (3) 創新製程以降低成本來競爭。 (4) 對 B3 競爭者採取挑戰策略。
		B3 (1)股票上櫃資源豐富。 (2)製程齊全，模具自行開發。	(1) 光電客戶直接競爭。	
		C3 (1) 公司小彈性大。 (2) 設備成本低廉。	(1) 低價競爭。	(1) 採「領導」競爭策略。 (2) 維繫好客戶關係。 (3) 品質好與快速回應。

分類	對象	新進入者的優勢	對公司的威脅	因應策略
新 進 入 者	模具業者	(1) 公司小彈性大。 (2) 設備成本低廉。 (3) 已具備技術能力。	(1) 低價競爭。 (2) 有潛在能力，生產可競爭的產品。	(1) 採「領導」競爭策略。 (2) 維繫好客戶關係。 (3) 品質好與快速回應。
	客戶	(1) 公司通常資源豐富規模大。 (2) 有自己的使用需求。 (3) 與自己的製程連成一氣，可以減少不良。	(1) 失去該客戶的訂單。 (2) 變成新的競爭對手。	(1) 採取保持關係策略，不作正面的交鋒。 (2) 以快打慢，價格低客戶自製的成本 5-10%。
	供應商	(1) 公司通常資源豐富規模大。 (2) 原料成本低廉。 (3) 與自己的製程連成一氣，可以減少不良。	(1) 直接競爭搶客戶。 (2) 可以採較低價策略。	(1) 採「領導」及「利基」策略；對重要部分客戶採直接競爭策略。 (2) 採用國內的設備與原料。
	其他	(1) 公司小彈性大。 (2) 設備成本低廉。 (3) 創新的程度較高。	(1) 直接競爭搶客戶。 (2) 低價競爭。 (3) 擾亂市場。	(1) 採「領導」策略；對重要部分客戶採直接競爭策略。 (2) 維繫好客戶關係。 (3) 品質與快速回應。

分類	對象	替代品的優勢	對公司的威脅	因應策略
替代品或服務的威脅	原料替代	<ul style="list-style-type: none"> (1) 成本低廉。 (2) 取的容易。 (3) 產品研發的需求。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 不再需要公司的服務與產品。 (2) 市場萎縮。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 如果使用原料仍為公司可提供，則採取跟進策略搶單。 (2) 如果使用原料不是公司可提供，則採取轉進策略，放棄此產業。
	製程替代	<ul style="list-style-type: none"> (1) 品質提升。 (2) 效率提升。 (3) 成本下降。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 不再需要公司的服務與產品。 (2) 市場萎縮 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 如果製程中仍需要公司提供的服務與產品，則採取跟進策略搶單。 (2) 如果製程中不需要公司提供的服務與產品，則採取轉進策略，放棄此產業。
	產品形式替代	<ul style="list-style-type: none"> (1) 新的產業市場。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 不再需要公司的服務與產品。 (2) 原有市場萎縮 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 如果製程新式產品中，仍需要公司提供的服務與產品，則採取跟進策略搶單。 (2) 如果製程新式產品中，仍需要公司提供的服務與產品，則採取跟進策略搶單。

分類	對象	購買者的優勢	對公司的威脅	因應策略
購買者的議價能力	散熱片	<ul style="list-style-type: none"> (1) 多為上市公司，規模與資源豐富。 (2) 市場訊息充分，議價能力強。 (3) 使用量大。 	(1) 可以取得較低成本的購買，壓縮公司利潤。	<ul style="list-style-type: none"> (1) 採「夥伴」策略。 (2) 維繫好客戶關係。 (3) 品質好與快速回應。
	半導體、光電	<ul style="list-style-type: none"> (1) 多為上市公司，規模與資源豐富。 (2) 市場訊息充分，議價能力強。 (3) 使用量大。 	(1) 可以取得較低成本的購買，壓縮公司利潤。	<ul style="list-style-type: none"> (1) 採「夥伴」策略。 (2) 維繫好客戶關係。 (3) 品質好與快速回應。
	用導線架產業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 多擁有利基的產品。 (2) 公司彈性大，較敢衝。 (3) 公司發展潛力大。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 價格取向，一直壓低購買的價格。 (2) 忠誠度較差，容易更換供應商。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 維繫好客戶關係。 (2) 共同開發新產品策略。 (3) 品質好與快速回應。

分類	對象	競爭者的優勢	對公司的威脅	因應策略
供應商的議價能力	國外原材料業者	(1) 規模極大的公司，資源豐富。 (2) 品質、交期穩定。 (3) 購買者指定用料。	(1) 採購議價的價格彈性極小。 (2) 交期及交貨量被控制。	(1) 採購國內原料。 (2) 有無替代品的可能。 (3) 要求客戶不要指定用料。
	國內原材料業者	(1) 交期快速。 (2) 採購價格較低廉。 (3) 可快速回應購買者的需求。	(1) 交貨品質的不穩定。 (2) 新原料開發的不足。 (3) 不供貨。	(1) 採購規格書的制定。 (2) 多開發幾家供應商。




3.SWOT 分析：

(1)SWOT 分析表：

	強勢方面 (S)	弱勢方面 (W)
內部分析	<p>(1) 擁有國內在精密沖壓與射出方面生產，最優秀的經營管理與技術團隊之一。</p> <p>(2) 能完全掌握產品生產的關鍵製程，包括模具設計、組裝、維修、沖壓、射出生產、局部電鍍等技術。</p> <p>(3) 經營團隊、技術人才，均有自有資金投資於公司，向心力強，人才穩定。</p> <p>(4) 模具自行開發設計與組裝生產，具有成本與彈性優勢。</p> <p>(5) 擁有客戶直接的支持與承諾訂單，客戶關係良好。</p> <p>(6) 公司規模尚小，反應快且彈性大。</p> <p>(7) 公司員工士氣高。</p>	<p>1、公司業界名望尚不足。</p> <p>2、產品線還太少，客戶集中度太高。</p> <p>3、表面處理的製程尚不完整。</p> <p>4、資金來源不足。</p>

	機會方面 (O)	威脅方面 (T)
外部分析	(1) 半導體與光電產業的規模持續擴大。 (2) 國內封裝廠的投資還在持續擴大。 (3) 大陸地區的封裝市場蓬勃發展。 (4) 新進競爭對手多年來並不多見，供應市場穩定且成長。	(1) 國內與國際的競爭對手經營已久，資源與名聲較優勢。 (2) 大陸競爭業者逐漸竄起。

(2)因應方面：

- 
- ①資金不足方面：逐步引進其他資本市場的資金，不作盲目的市場擴充，一步一腳印穩健的開發市場與事業擴展，公司股票預定 5 年內掛牌台灣櫃檯市場。
 - ②客戶與產品不足方面：吸引重要客戶資金的加入，形成夥伴關係；配合客戶與市場的需求，穩定的開發出模具、製程與產品，來擴大供應面。
 - ③競爭者方面：與強勢的競爭對手，短期內不作面對面的競爭，開發「門當戶對」的客戶對象，採取「跟隨」與「利基」的策略。
 - ④大陸競爭方面：短期內不理會大陸競爭者，可能的話，2-3 年選擇時機到大陸設廠。

4.3.2 個案公司實施目標管理與公司流程績效的對應：

1. 公司內部的流程：個案公司依據公司的經營管理，將公司內的所有作業，分成三個主要的關鍵流程：即顧客關鍵流程、管理關鍵流程及支援關鍵流程；而每一個關鍵流程，都有數個主要流程所構成。

(1) 顧客關鍵流程：這是依據顧客的需求來考慮的流程，它由六個主要流程所構成分別是：

- ①顧客需求流程：有關新接觸到公司(或潛力顧客)，潛力顧客想要從公司獲得什麼資訊與服務的流程。
- ②訂單管理流程：有關潛力顧客已經成為正式客戶，並且正式下訂單給公司的流程。
- ③產品設計開發與驗證流程：有關正式客戶需求的新產品設計開發，或產品設計變更，在公司內部應該經過的流程。
- ④產品生產流程：有關已經經過驗證，且可以大量生產的產品，大量生產的流程。
- ⑤產品交貨流程：有關已經生產完成，且出貨檢驗合格，要完成客戶訂單，將產品交到客戶手中的流程。
- ⑥顧客回饋流程：有關客戶接獲公司的產品或服務，針對這些產品或回物產生回饋的流程。

(2) 管理關鍵流程：這是依據公司管理上的需求來考慮的流程，它由四個主要流程所構成分別是：

- ①經營管理流程：有關公司內部為了完成各項目標，所必須經歷的流程。
- ②管理審查流程：有關公司任何差異發生，所作的改善行動，都必須與以追蹤的流程。
- ③內部稽核流程：有關公司內部依據各項法規、業界標準、公司營運需求等所制定的作業，需要定時、不定時與以抽查稽核，公司員工是否有按照規定作業的流程。
- ④改善流程：有關秉持好還要更好的原則，公司內任何作業，都應該時時有改善的發現，並予以提報的流程。

(3) 支援關鍵流程：這是依據要完成顧客與公司經營的需求，來考慮的流程，它由七個主要流程所構成分別是：

- ①文件管制流程：有關公司對內對外的文件、資訊、電子資料等的發行、儲存、變更、免發、銷毀等應規定的流程。
- ②品質保證管制流程：有關公司交付客戶的任何產品與服務，保證符合顧客需求的流程。
- ③人力資源管理流程：有關所有員工的選、育、留、用等的流程。

- ④採購管理流程：有關對外採購的管理流程。
- ⑤外包加工流程：有關對外發包的管理流程。
- ⑥設備維護管理流程：有關公司內及外部屬於公司資產的所有設備，其管理的流程。
- ⑦財務管理流程：有關公司內與錢有關係的流程。

2. 目標項目與衡量公式的決定：個案公司從公司成立的目的開始，往下展開，並決定各個部門單位的任務職掌；依據各單位的任務職掌，決定各單位必須達成的績效，再依據這些績效，決定了各單位的目標項目、計算公式及目標值。這樣找出來的目標項目，每個單位或許就有數十個，但個案公司依據目標管理的原則，要求每個單位，將各自要管理的目標項目，控制到三到五個左右，以免要管理的目標失焦。本研究整理個案公司在 2006 年，主要幾個單位所訂的目標項目、目標值及統計計算公式等資料，展現如【表 19】所示。而將這些目標項目、目標值及計算統計公式，跟公司的關鍵流程相對照，可以整理出如【表 20】的對照表。



【表 19】個案公司 2006 年部分單位目標設定事項整理表

單位	目標項目	目標值	期間	計算公式
管理單位	1.出勤率	96%	月	$(\text{實際出勤總時數} \div \text{應出勤時數}) * 100\%$
	2.加班率	20.0%	月	$(\text{實際加班時數} \div \text{應出勤時數}) * 100\%$
	3.離職率	3.0%	月	$(\text{月離職人數}) \div (\text{月平均人數}) * 100\%$
	4.採購交期準確率	95%	月	$(\text{實際交貨比數} \div \text{預計交貨比數}) * 100\%$
	5.採購物品允收率	95%	月	$(\text{實際允收比數} \div \text{實際交貨比數}) * 100\%$
行銷單位	1.銷售目標淨值	4.8 億	年	(年銷貨金額 - 一年退回折讓金額)
	2.銷售毛利率	23.5%	年	$(\text{年毛利總額} \div \text{年銷售淨額}) * 100\%$
	3.收款比率	95%	月	$(\text{實際收回貨款} \div \text{預計收回貨款}) * 100\%$
	4.出貨達成率	100%	月	$(\text{實際出貨筆數} \div \text{預計出貨筆數}) * 100\%$
	5.客戶滿意度分數	85 分	季	(前 20 大客戶客戶滿意調查表分數相加) \div 20
設計單位	1.新產品送樣達成率	100%	月	$(\text{實際送樣筆數} \div \text{預計送樣筆數}) * 100\%$
	2.量產型設備設計完成組數	2 件	月	次數統計
	3.量產新產品標準書建立份數	2 件	月	次數統計
	4.量產中產品製程改善件數	4 件	月	次數統計
設備製造單位	1.量產型設備製造完成組數	2 件	月	次數統計
	2.設備零件製造不良比率	0.6%	月	$(\text{月不良加工件數} \div \text{月總加工件數}) * 100\%$
	3.零件外包交貨準確率	100%	月	$(\text{實際交貨比數} \div \text{預計交貨比數}) * 100\%$
	4.高成本設備產能利用率	92%	月	$(\text{月實際加工總時數} \div \text{每月總產能時數}) * 100\%$
品保單位	1.製程品質不良件數	7 件	月	次數統計
	2.產品不良報廢率	0.5%	月	$(\text{月報廢金額} \div \text{月銷貨淨額}) * 100\%$
	3.客戶抱怨件數	4 件	月	次數統計
	4.銷退比率(金額)	0.3%	月	$(\text{月銷退金額} \div \text{月銷貨淨額}) * 100\%$
	5.管理審查追蹤事項達成率	100%	月	$(\text{實際完成件數} \div \text{預計完成件數}) * 100\%$
生產單位	1.製令達成率	100%	月	$(\text{實際製令完工筆數} \div \text{預計製令完工筆數}) * 100\%$
	2.產能利用率	75%	月	$(\text{月實際加工總數} \div \text{月總產能數量}) * 100\%$
	3.生產效率	91%	月	$(\text{實際生產數} \div \text{標準生產數}) * 100\%$
	4.原材料損耗率	4.5%	月	$(\text{實際用量} \div \text{標準用量}) * 100\% - 1$
	5.製程品質不良率	1.5%	月	$(\text{不良品數} \div \text{總生產數}) * 100\%$
生管物管單位	1.生產通知單達成率	100%	月	$(\text{實際生產通知單完工筆數} \div \text{預計生產通知單完工筆數}) * 100\%$
	2.外包交期準確率	100%	月	$(\text{實際交貨比數} \div \text{預計交貨比數}) * 100\%$
	3.外包不良損壞率	1%	月	$1 - (\text{外包允收數量} \div \text{該允收品項外包發包數量}) * 100\%$
	4.存貨週轉次數	1.0 次	季	$(\text{季銷貨成本} \div \text{季平均存貨金額}) * 100\%$
	5.庫存抽檢準確率	100%	月	$(\text{料帳符合筆數} \div \text{抽查盤點總筆數}) * 100\%$
企劃單位	1.內部稽核缺失改善比率	100%	半年	$(\text{實際缺失改善筆數} \div \text{預計缺失改善筆數}) * 100\%$
	2.各項專案達成率	100%	月	$(\text{實際專案完工日期} \div \text{預計專案完工日期}) * 100\%$
	3.預算達成比率	85-115%	月	$(\text{月實際預算費用} \div \text{月預計預算費用}) * 100\%$
財會單位	1.財務五力比率達成率	附表	季	附表
	2.稅前損益	6000 萬	年	每月累計
	3.借貸利息比率	2.5%	月	$(\text{每月利息支出費用} \div \text{月銷售淨額}) * 100\%$
	4.匯兌損失比率	0.25%	月	$(\text{每月匯兌損失金額} \div \text{月銷售淨額}) * 100\%$

資料來源：個案公司資料，本研究整理

【表 20】個案公司 2006 年目標管理與流程績效對照表

流程類別	目標項目	權責單位	衡量指標	衡量頻度	衡量公式	衡量依據	
顧客關鍵流程	顧客需求流程	1.新產品送樣達成率	行銷/研發	100%	月	(實際送樣筆數+預計送樣筆數)*100%	特殊訂單生產規格單
	訂單管理流程	1.銷售目標淨值	行銷	4.8億	年	(年銷售金額-一年退回折讓金額)	銷售單
		1.新產品送樣達成率	研發	100%	月	(實際送樣筆數+預計送樣筆數)*100%	特殊訂單生產規格單
	產品設計開發與驗證流程	2.量產型設備設計完成組數	研發	2件	月	次數統計	特殊訂單生產規格單
		3.量產新產品標準書建立份數	研發	2件	月	次數統計	特殊訂單生產規格單
		4.量產型設備製造完成組數	研發	2件	月	次數統計	產品開發時程表
		5.設備零件製造不良比率	研發	0.60%	月	(月不良加工件數+月總加工件數)*100%	機具零件製造不良率統計表
		6.零件外包交貨準確率	研發	100%	月	(實際交貨比數+預計交貨比數)*100%	廠商交貨準確率統計表
		7.高成本設備產能利用率	研發	92%	月	(月實際加工總時數+每月總產能時數)*100%	設備產能利用率統計表
		1.生產通知單達成率	生管	100%	月	(實際生產通知單完工筆數+預計生產通知單完工筆數)*100%	生產通知單
	產品生產流程	2.製令達成率	製造	100%	月	(實際製令完工筆數+預計製令完工筆數)*100%	製造指令(工令單)
		3.外包交期準確率	生管	100%	月	(實際交貨筆數+預計交貨筆數)*100%	外包加工單
		4.生產效率	製造	91%	月	(實際生產數+標準生產數)*100%	生產日報表
		5.產能利用率	製造	75%	月	(月實際加工總數+月總產能數量)*100%	生產日報表
		6.原材料損耗率	製造	4.5%	月	((實際用量+標準用量)-1)*100%	製造指令(工令單)
		7.採購交期準確率	採購	95%	月	(實際交貨比數+預計交貨比數)*100%	採購單
	產品交貨流程	1.出貨達成率	行銷	100%	月	(實際出貨筆數+預計出貨筆數)*100%	出貨申請單
		2.存貨週轉次數	生管	1.0次	年	(年銷售金額+年平均存貨金額)*100%	存貨週轉率統計表
3.庫存抽檢準確率		生管	100%	月	(料帳符合筆數+抽查盤點總數)*100%	庫存準確率統計表	
顧客回饋流程	1.客戶滿意度分數	行銷	85分	年	(前20大客戶客戶滿意調查表分數相加)+20	客戶滿意度統計表	
	2.客戶抱怨件數	品保	4件	月	次數統計	矯正預防措施改善處理單	
	3.銷退比率	品保	0.3%	月	(月銷退金額+月銷售淨額)*100%	銷退單	
營運關鍵流程	經營管理流程	1.銷售目標淨值	行銷	4.8億	年	(年銷售金額-一年退回折讓金額)	銷售單
		2.稅前損益	總經理室	6000萬	年	每月累計	損益表
		3.預算達成比率	總經理室	85-115%	月	(月實際預算費用+月預計預算費用)*100%	預算費用差異檢討表
		4.各項專案達成率	總經理室	100%	月	(實際專案完工日期+預計專案完工日期)*100%	矯正預防措施改善處理單
		5.財務五力比率達成率	財務	附表	年	附表	財務五力比率分析表
		6.品質目標	品保	如下	月	如品質保證管制流程	如品質保證管制流程
管理審查流程	1.管理審查追蹤事項達成率	品保	100%	月	(實際完成件數+預計完成件數)*100%	管理審查會議紀錄	
內部稽核流程	1.內部稽核缺失改善比率	品保	100%	月	(實際缺失改善筆數+預計缺失改善筆數)*100%	內部稽核缺失改善報告表	
改善流程	1.量產中產品製程改善件數	研發	4件	月	次數統計	改善計劃表	
支援關鍵流程	文件管制流程	1.文件變更時效達成率	品保	100%	月	(如期完成修改件數+總修改件數)*100%	文件制定變更申請單
		2.外來文件審核缺失筆數	品保	0筆	年	異常件數累計	外來文件審核表
	品質保證管制流程	1.製程品質異常件數	品保	7件	月	異常件數累計	矯正預防措施改善處理單
		2.產品不良廢廢率	品保	0.5%	月	(月報廢金額+月銷售淨額)*100%	報廢單
		3.客戶抱怨件數	品保	4件	月	次數統計	矯正預防措施改善處理單
		4.銷退比率	品保	0.3%	月	(月銷退金額+月銷售淨額)*100%	銷退單
	人力資源管理流程	1.出勤率	人事	96%	月	(實際出勤總時數+應出勤時數)*100%	出勤月報表
		2.加班率	人事	20.00%	月	(實際加班時數+應加班時數)*100%	加班單
		3.離職率	人事	3.00%	月	(月離職人數)/(月平均人數)*100%	離職單
	採購管理流程	1.採購交期準確率	採購	95%	月	(實際交貨比數+預計交貨比數)*100%	採購單
		2.採購物品允收率	採購	95%	月	(實際允收比數+實際交貨比數)*100%	品質不良通知及改善對策書
	外包加工流程	1.外包交期準確率	生管	100%	月	(實際交貨比數+預計交貨比數)*100%	外包工令單
2.外包不良損耗率		生管	1%	月	1-(外包允收數量+總允收品項外包發包數量)*100%	外包工令單	
設備維護管理流程	1.設備故障件數	製造	0件	月	件數統計	生產設備維修記錄表	
	1.收款目標	行銷/財務	95%	月	(當月應收實收金額/當月應收總金額)*100%	客戶別應收帳款歸併分析彙總表	
財務管理流程	2.借貸利息比率	財務	2.50%	月	(每月利息支出費用+月銷售淨額)*100%	損益表	
	3.匯兌損失比率	財務	0.25%	月	(每月匯兌損失金額+月銷售淨額)*100%	損益表	

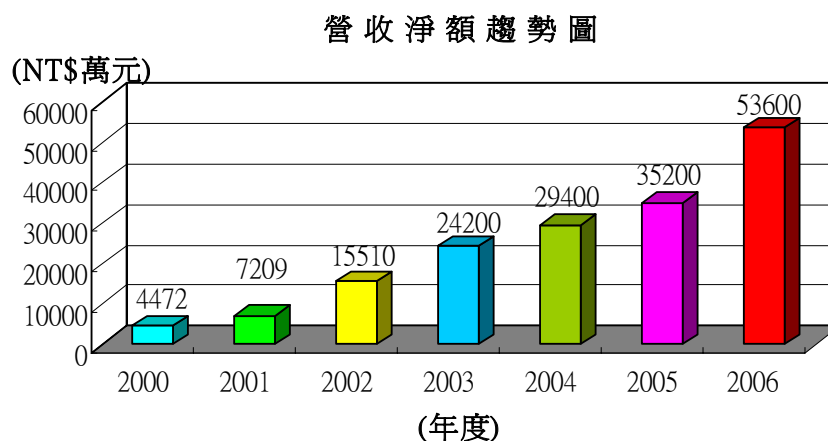
資料來源：個案公司資料，本研究整理

4.3.3 個案公司目標管理績效實績：

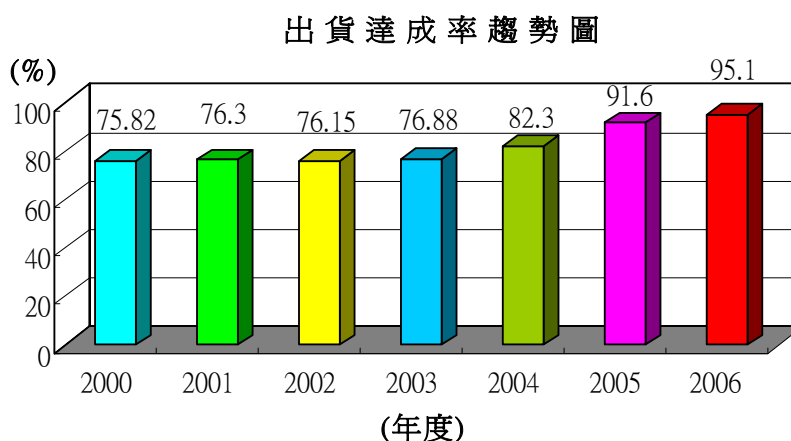
依據個案公司所提供，2000 年到 2006 年該公司執行目標管理制度，各單位別年度目標項目之目標值資料統計，實施目標管理制度，對各個單位管理績效的影響，會隨著時間、目標值統計的定義、公司規模等不同，而產生不同的影響。這些影響我們大概可以分成幾個方面來探討：

1、呈現正面的影響：在個案公司中，大部分的目標項目，是呈現屬於這樣的影響，它隨著時間的推移，看的出目標的績效有成長及改善的趨勢。這樣的目標項目包含了下列各項：

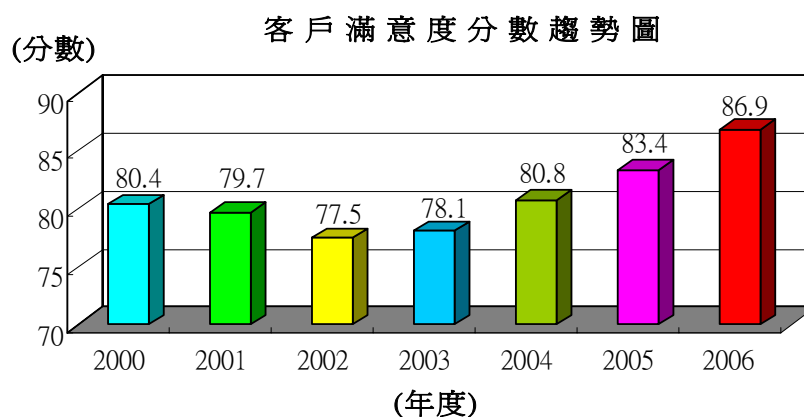
(1) 營收淨額：個案公司在這個項目上，七年來營收從 2000 年的新台幣 4472 萬元，成長到 2006 年的 5 億 3 千 6 百萬元，共成長了將近 12 倍。如下圖所示。



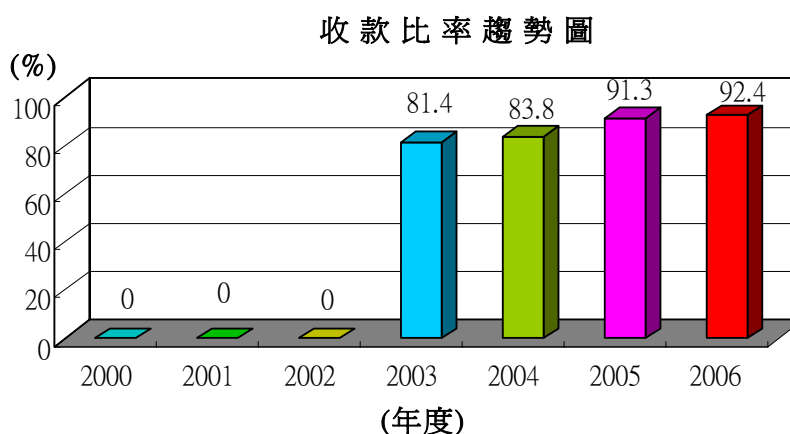
(2) 出貨達成率：個案公司在這個項目上，我們從 2000 年到 2006 年的資料得知，出貨達成率有逐年改善的趨勢。如下圖所示。



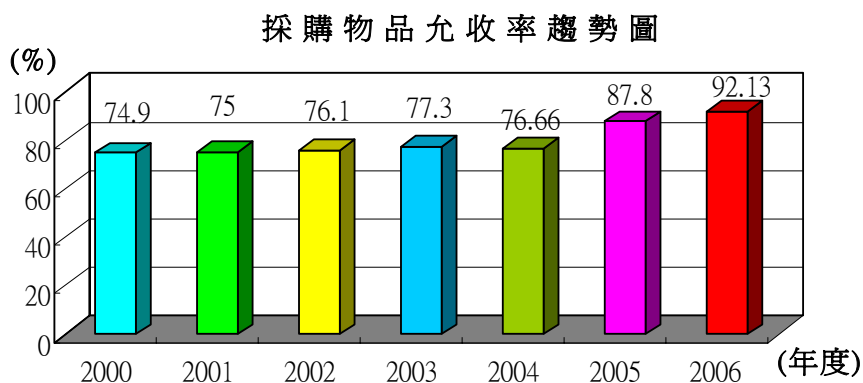
(3) 客戶滿意度分數：個案公司在這個項目上，我們從 2000 年到 2006 年的資料得知，客戶滿意度分數，從 2002 年到低點後，有逐年提升的趨勢。如下圖所示。



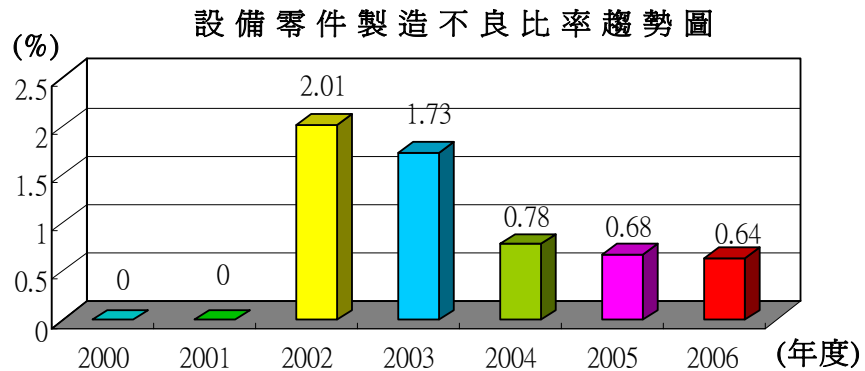
(4) 收款比率：個案公司在這個項目上，由於 2000 年到 2002 年沒有統計，因此我們從 2003 年到 2006 年的資料得知，收款比率，有逐年改善的趨勢。如下圖所示。



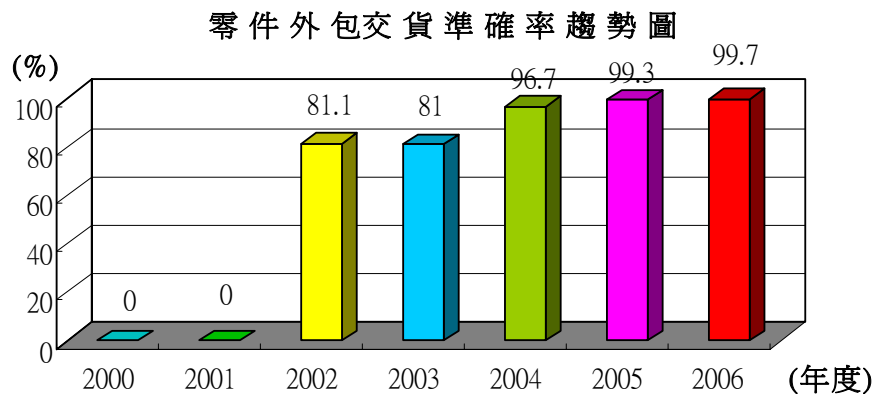
(5) 採購物品允收率：個案公司在這個項目上，我們從 2001 年到 2006 年的資料得知，採購物品允收率，呈現逐年改善的趨勢。如下圖所示。



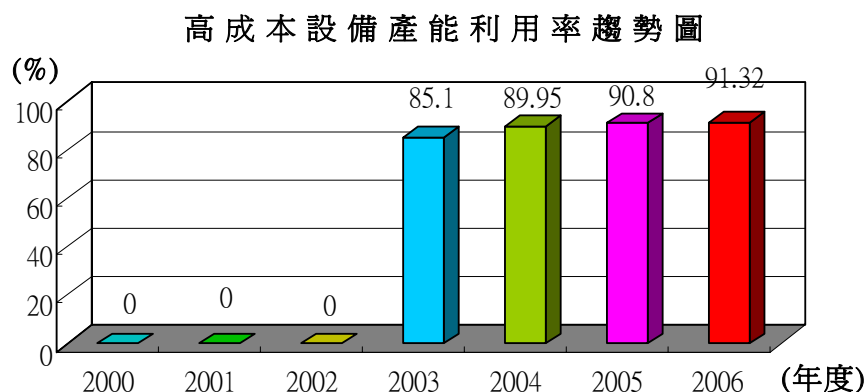
(6) 設備零件製造不良比率：個案公司在這個項目上，由於 2000 年到 2001 年沒有統計，我們從 2002 年到 2006 年的資料得知，設備零件製造不良比率，呈現逐年改善的趨勢。如下圖所示。



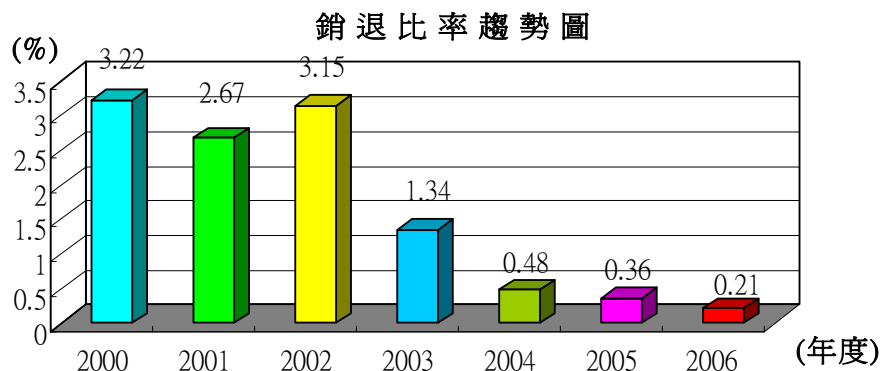
(7) 設備零件外包交貨準確比率：個案公司在這個項目上，由於 2000 年到 2001 年沒有統計，我們從 2002 年到 2006 年的資料得知，設備零件外包交貨準確比率，呈現逐年改善且穩定的趨勢。如下圖所示。



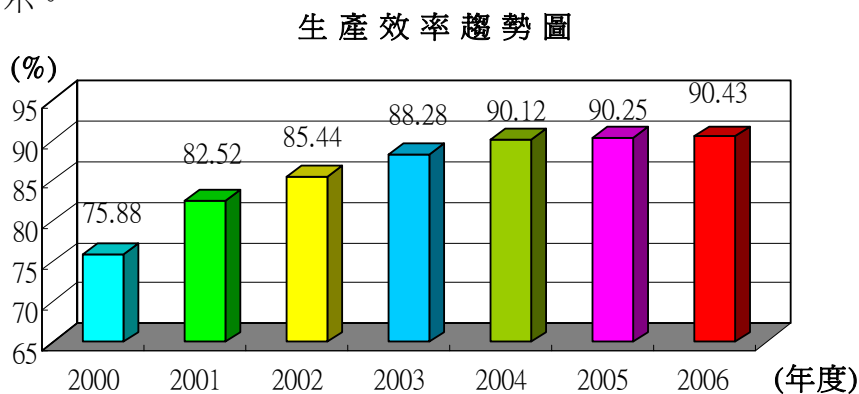
(8) 高成本設備產能利用率：個案公司在這個項目上，指的是模具零件製造設備中，高價位購置的設備利用率。由於 2000 年到 2002 年沒有統計，我們從 2003 年到 2006 年的資料得知，高成本設備產能利用率，呈現逐年改善的趨勢。如下圖所示。



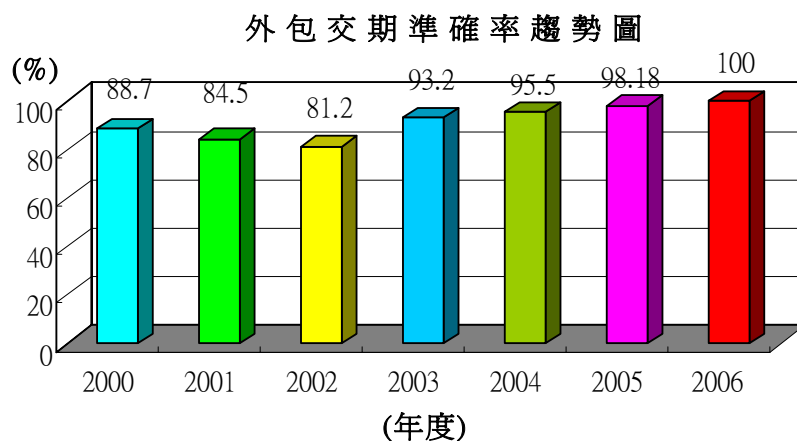
(9) 銷退比率：個案公司在這個項目上，我們從 2001 年到 2006 年的資料得知，銷退比率從 2002 年後，呈現逐年改善的趨勢。如下圖所示。



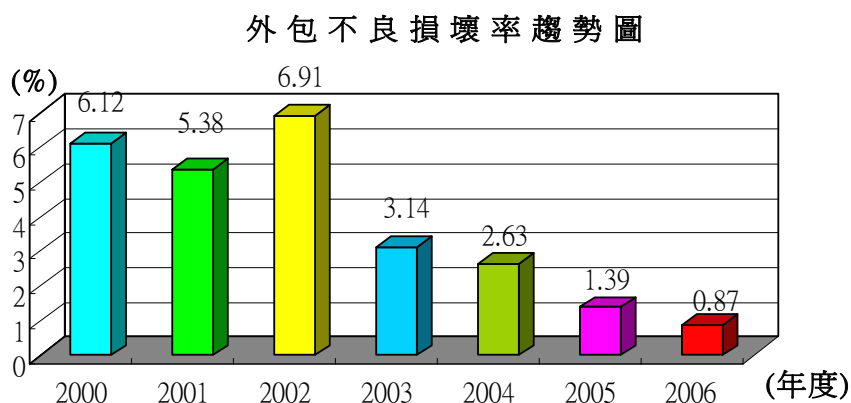
(10) 生產效率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，生產效率，呈現逐年成長的趨勢，且到 2004 年後呈現穩定的趨勢。如下圖所示。



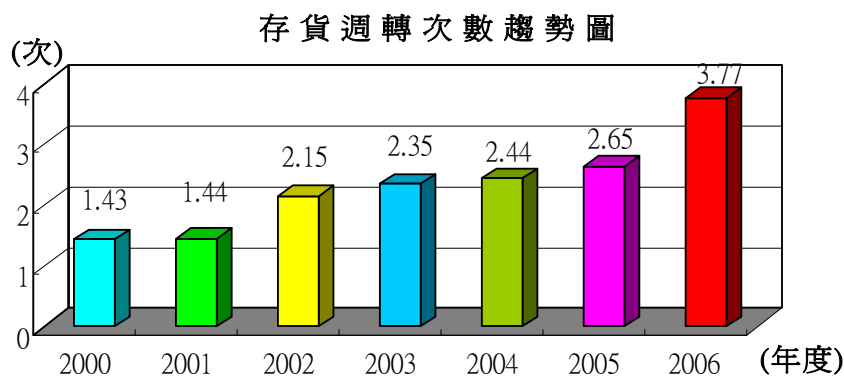
(11) 外包交期準確率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，外包交期準確率，從 2002 年起，呈現逐年改善的趨勢，且在 2006 年到達 100% 的準確，分析其原因，是因為從 2003 年起，公司在內部導入原先外包的製程，使的外包數量減少容易控管之故。如下圖所示。



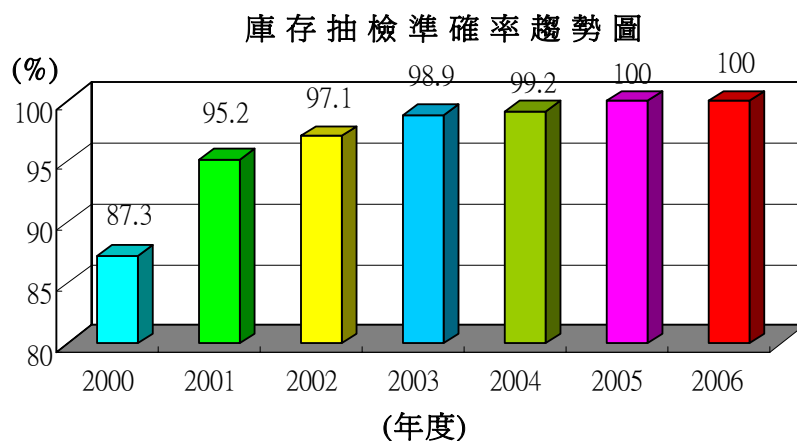
- (12) 外包不良損壞率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，外包不良損壞率，從 2002 年起，呈現逐年改善的趨勢。如下圖所示。



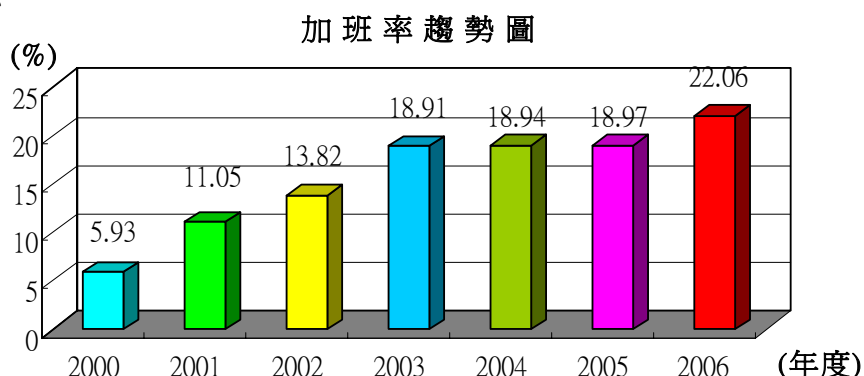
- (13) 存貨週轉次數：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，存貨週轉次數，呈現逐年改善的趨勢，其原因是庫存的增加，比營收的提升少之故。如下圖所示。



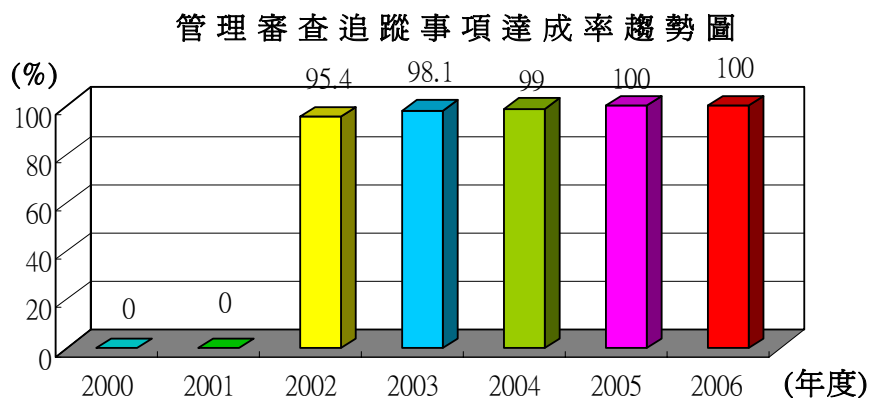
- (14) 庫存抽檢準確率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，庫存抽檢準確率，呈現逐年改善的趨勢，到 2005 年以後就達到 100%，其原因是 2003 年以後，公司導入 ERP 系統之故。如下圖所示。



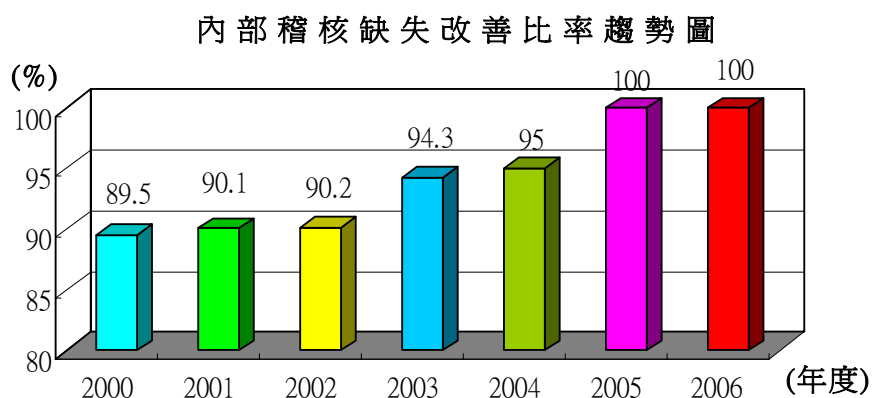
(15) 加班率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，加班率，呈現逐年增加的趨勢，其原因有可能與營收的成長有關。如下圖所示。



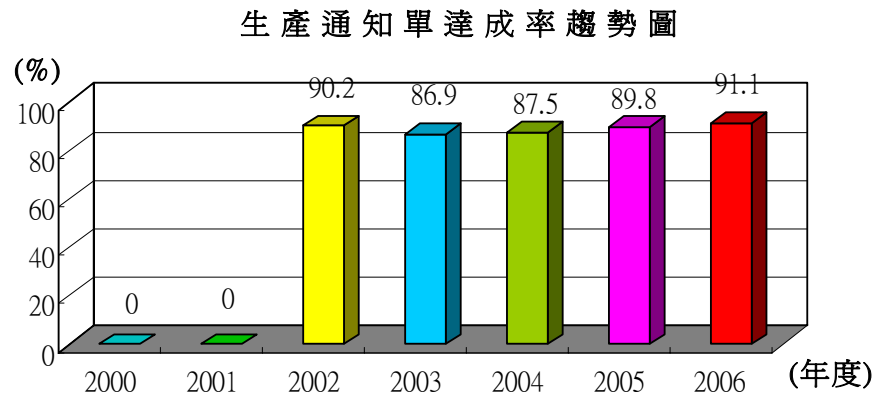
(16) 管理審查追蹤事項達成率：個案公司在這個項目上，從 2002 年取得 QS-9000 品質保證系統後才設定，到 2006 年的資料得知，管理審查追蹤事項達成率，呈現逐年改善的趨勢，到 2005 年起達到 100%，其原因有可能與營取得 TS-16949 品質保證系統有關。如下圖所示。



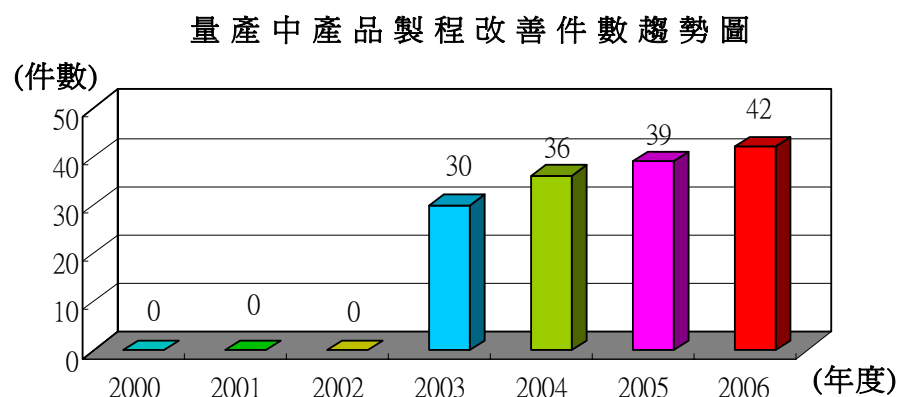
(17) 內部稽核缺失改善比率：個案公司在這個項目上，從 2000 年取得 ISO-9000 品質保證系統後才設定，到 2006 年的資料得知，內部稽核缺失改善比率，呈現逐年改善的趨勢，到 2005 年起達到 100%，其原因有可能與營取得 TS-16949 品質保證系統有關。如下圖所示。



- (18) 生產通知單達成率：個案公司在這個項目上，在前兩年沒有納入管制，觀察其 2002 到 2006 年的資料得知，從 2003 年起，生產通知單達成率有逐年改善的趨勢。如下圖所示。



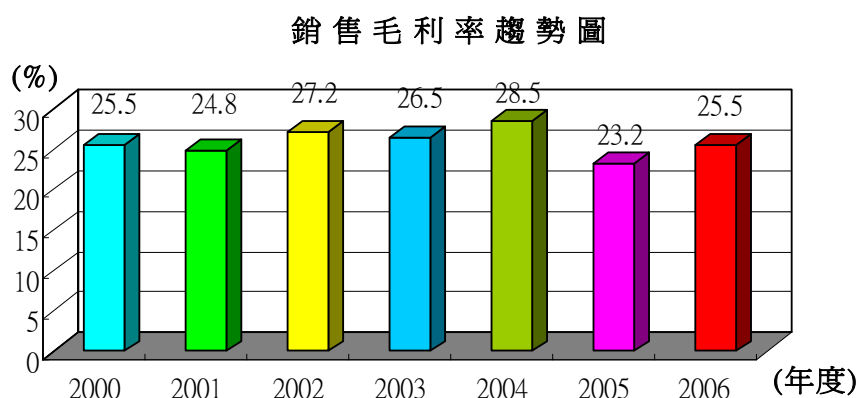
- (19) 量產中產品製程改善件數：個案公司在這個項目上，從 2003 年起，才開始有統計的資料，觀察 2003 年到 2006 年的資料，量產中產品製程改善件數，有逐年攀升成長的趨勢，其原因是因為，個案公司 TS-16949 品質保證系統的要求，及公司的鼓勵，如下圖所示。



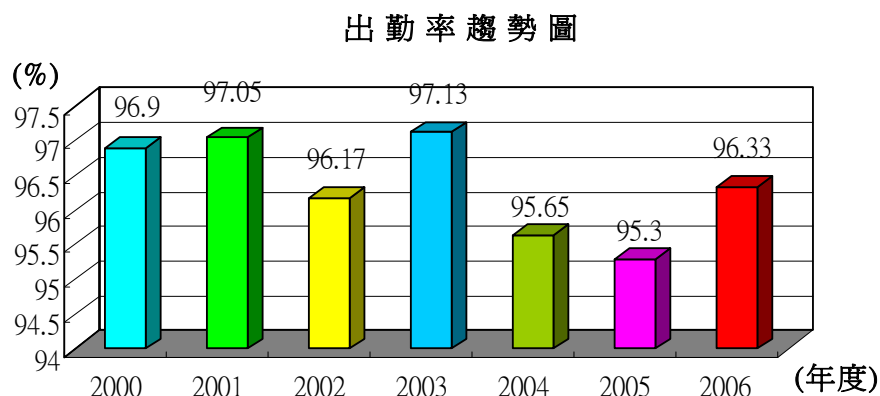
- (20) 各項專案達成率：個案公司從 2000 年起到 2006 年，每年都至少有一個專案在推行，其中，重要的專案事項包含了：2000 年是要取得 ISO-9000：2001 品質保證系統的驗證通過；2002 年是要取得 QS-9000 品質保證系統的驗證通過；2003 年是推動 ERP 系統的上線使用；2005 年是要取得 TS-16949 品質保證系統的驗證通過；2006 年是要取得 ISO-14000 環境保護管理系統的驗證通過等，而這些專案，也都列為公司目標管理制度內的「任務目標」當中作管控，當然，這些目標在個案公司的目標管理制度控制下，都如期的完成。

2、呈現穩定的影響：在個案公司中，有一部分的目標項目，是呈現屬於這樣的影響，從各年度的目標值推移，看不出目標的績效有成長及改善的趨勢或者是衰退及惡化的趨勢，它們維持一定的水準。這些項目包括了：

- (1) 銷售毛利率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其銷售毛利率呈現在 25%左右的趨勢，會造成一些波動的原因，有可能是產品組合及原物料波動所造成。如下圖所示。

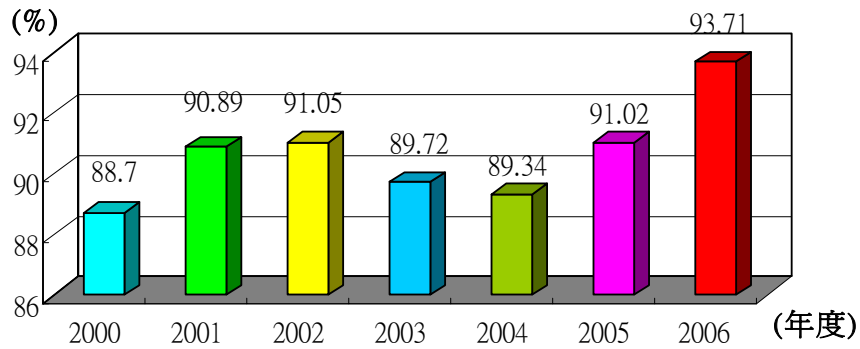


- (2) 出勤率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其出勤率滿穩定的維持在 96%左右的趨勢，如下圖所示。



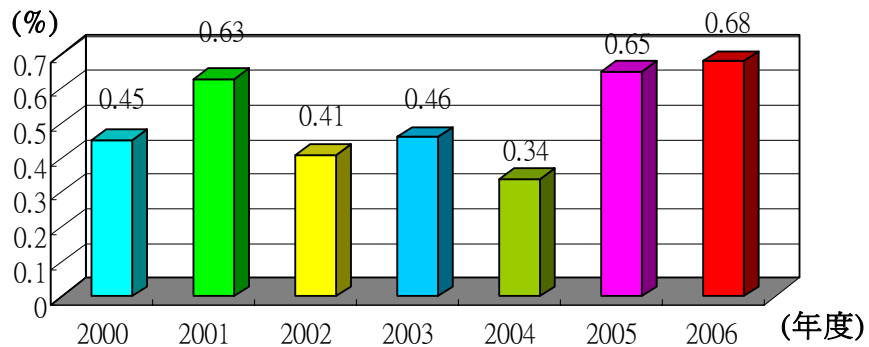
- (3) 採購交期準確率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其採購交期準確率，滿穩定的維持在 90%左右的趨勢，2005 年後準確率會提升，有可能與營收成長較高，採購筆數增加，造成分母變大有關，如下圖所示。

採購交期準確率趨勢圖



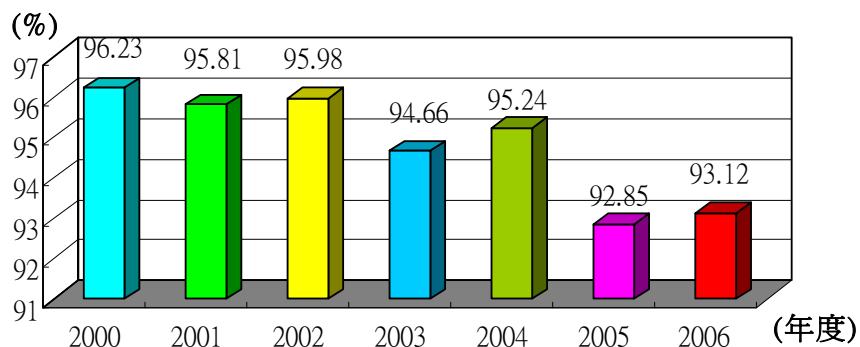
(4) 產品不良報廢率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其產品不良報廢率，滿穩定的維持在 0.5% 左右的趨勢，2005 年後產品不良報廢率會提升，有可能與銷售產品結構有關，因為散熱片的產品銷售增加，因為其生產不良率原本就遠高於一般導線架，且產品單價也高，所造成不良報廢率會提升，如下圖所示。

產品不良報廢率趨勢圖



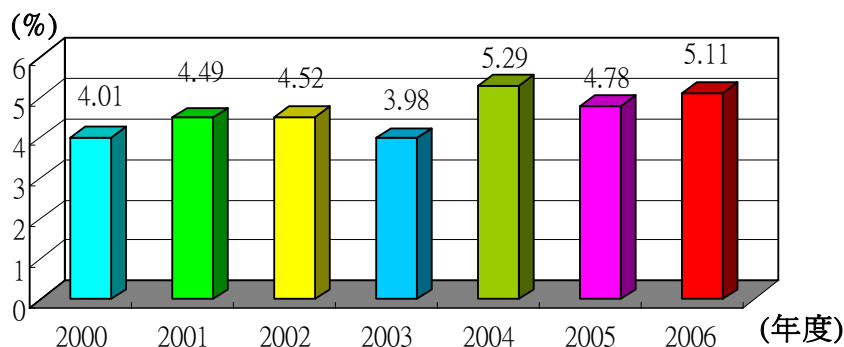
(5) 製令達成率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其製令達成率，滿穩定的維持在 95% 左右的趨勢，2005 年後製令達成率會下降，有可能與產品結構跟營收成長有關，因為散熱片的產品製程較為困難，完成製令的日期掌握度較差，另外營收成長，使的各項資源的使用滿載，生產單位在資源的調配上，容易有捉襟見肘的現象發生，使的製令不容易達到目標所致，如下圖所示。

製令達成率趨勢圖



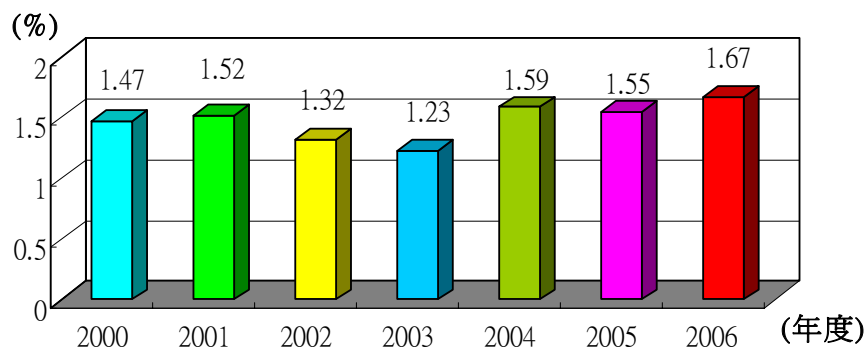
- (6) 原材料損耗率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其製令達成率，滿穩定的維持在 4.5%左右的趨勢，其損耗比率，有可能與產品結構有關，如果散熱片的產品營收較高，則原材料損耗率會較高；如果導線架的產品營收較高，則原材料損耗率會較低，如下圖所示。

原材料損耗率趨勢圖



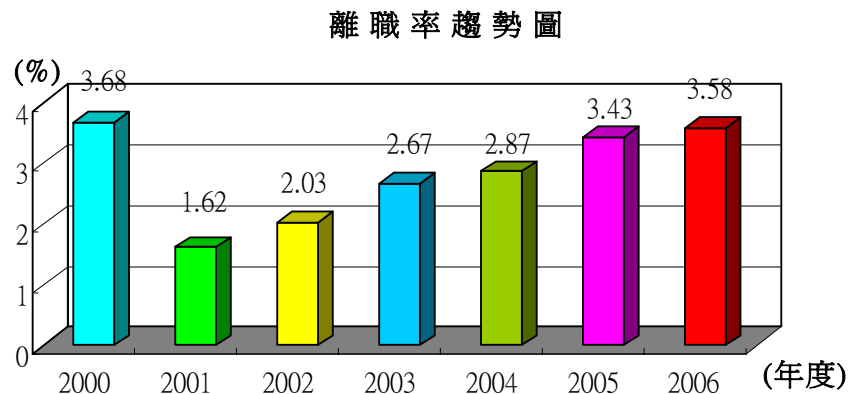
- (7) 製程品質不良率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其製程品質不良率，滿穩定的維持在 1.5%左右的趨勢，其製程品質不良率，有可能與產品結構有關，當同樣的營收，如果散熱片的產品營收較高，則製程品質不良率會較高；如果導線架的產品營收較高，則製程品質不良率會較低，如下圖所示。

製程品質不良率趨勢圖

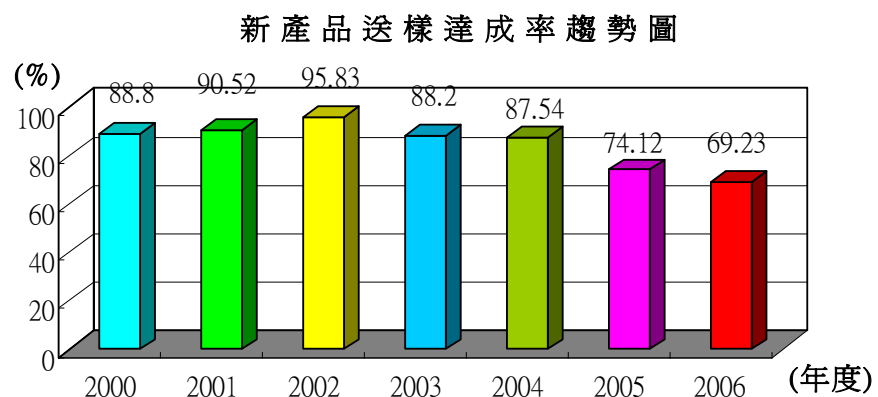


3、呈現負面的影響：在個案公司中，少部分的目標項目，是呈現屬於這樣的影響，它隨著時間的推移，看的出目標的績效有衰退及惡化的趨勢，然而進一步去探討，卻有它的因果關係及原因存在。

- (1) 離職率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其離職率從 2001 年起，有逐年攀高惡化的趨勢，其原因是因為，營收不斷的成長，新進員工持續的增加，工作量也不斷的攀升，但薪資福利並沒有同步的增加，以至於員工士氣受到影響，而表現在離職率上，如下圖所示。

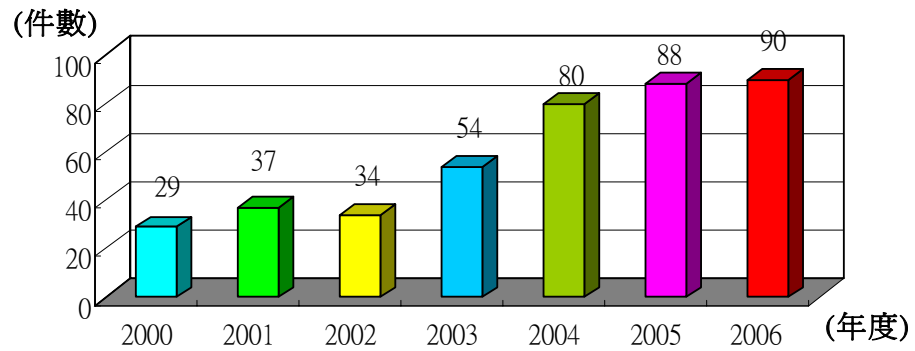


- (2) 新產品送樣達成率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其新產品送樣達成率從 2002 年起，有逐年下降惡化的趨勢，其原因是因為，由於營收不斷的成長，生產單位以出貨為優先處理的事項，而犧牲掉研發單位的新產品開發進度，以至於新產品送樣達成率逐年下降，如下圖所示。



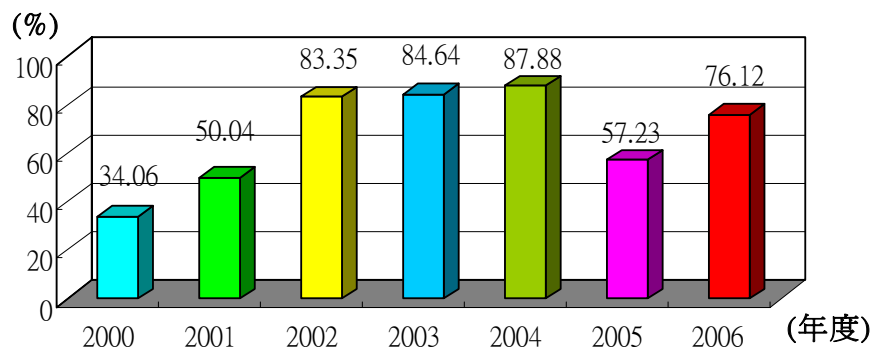
- (3) 製程品質不良件數：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其製程品質不良件數從 2002 年起，有逐年攀升惡化的趨勢，其原因是因為，由於營收不斷的成長，生產單位生產的數量龐大，以「件數」的方式作統計，當然會隨營收而增加，應該使用「比率」的方式來作統計，才可以知道本目標項目的實際績效，如下圖所示。

製程品質不良件數趨勢圖



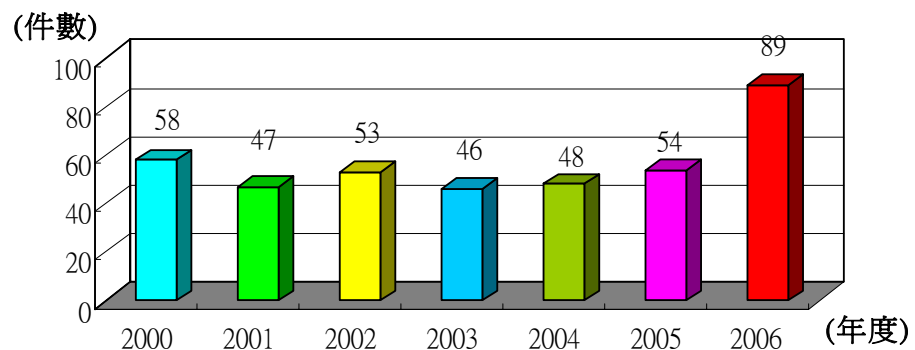
- (4) 產能利用率：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其產能利用率從 2000 年起，有逐年上升成長的趨勢，到 2004 年到達高峰，其原因是因為營收不斷的成長；而 2005 年後，產能利用率迅速下跌的原因是因為，公司擴充了 30% 的新設備，以至於產能利用率下降，如下圖所示。

產能利用率趨勢圖

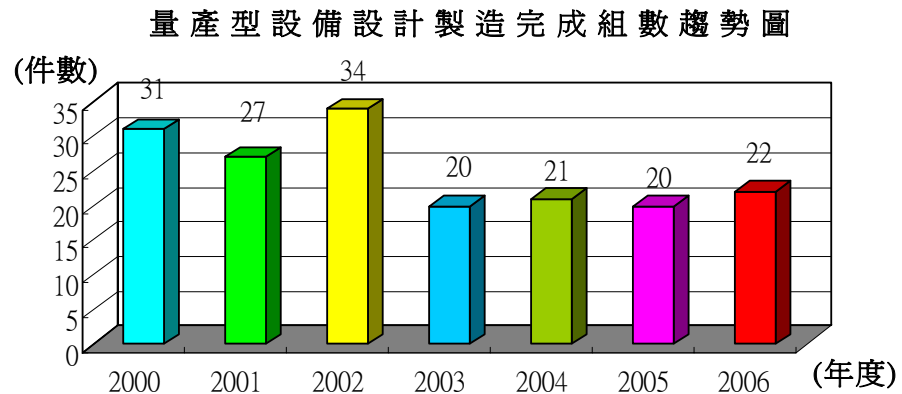


- (5) 客戶抱怨件數：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其客戶抱怨件數從 2003 年起，有逐年攀升惡化的趨勢，其原因是因為，由於營收不斷的成長，公司出貨給客戶的數量增加，以「件數」的方式作統計，當然會隨營收成長而增加，應該使用「比率」的方式來作統計，才可以知道本目標項目的實際績效，如下圖所示。

客戶抱怨件數趨勢圖



(6) 量產型設備設計、製造完成組數：個案公司在這個項目上，從 2000 年到 2006 年的資料得知，其量產型設備設計、製造完成組數，從 2003 年起，就穩定維持每年有 21 組左右的實績，其原因是因為，公司在 1999 年起，台中新廠開始營運後，爲了要爭取新客戶，自行出資開發較多組的 Open-Tools，到 2003 年後由於公司的聲譽已經穩定，自行出資開發的 Open-Tools 就予以減少，而以客戶出資的 Close-Tools 爲主，以至於有這樣的結果，如下圖所示。



i. 小結論：由於個案公司的財務資料事涉敏感，以至於有關於財務單位的目標，並沒有揭露出來。而由上面的資料分析我們可以知道，個案公司從 2000 年到 2006 年的目標管理制度的實施過程當中，對其部門管理績效的影響，有 60%的目標項目，是呈現出正面且改善的影響；有 21%的目標項目，是呈現出穩定的影響；只有 19%的目標項目，是呈現出負面的影響，但這些負面我們是可以找到原因的。而目標管理制度的實施，對部門單位而言，以行銷單位(正面影響的目標項目佔 80%)、設備製造單位(正面影響的目標項目佔 75%)、生管物管單位(正面影響的目標項目佔 100%)及企劃單位(正面影響的目標項目佔 100%)，最能呈現正面的成效；而以設計單位及品保單位，最沒有呈現正面的成效。

4.4 訪談摘錄：

4.4.1 請敘述公司所處產業的現況。

可參考第 4.1.4 節。

4.4.2 公司經營的理念與核心能力為何？

1. 經營理念：有四項經營理念

- (1) 誠信：指的是誠實信用，對客戶、供應商，員工等利害關係人，不要作輕易的承諾，但一經答應的事，無論如何都要做到；而任何有關利害關係人的事項，都應事先公開說明，誠實以對；對政府要誠實報稅，財務報表不作假。公司高層認為，「誠信」是經營公司第一要遵守的要務，特別是長久的來看公司經營，唯有秉持「誠信」的理念，才能讓公司長久的經營。
- (2) 穩健：一步一腳印，腳踏實地的經營公司，就是穩健的作為。由於每家公司的資源不同，所能承受的經營風險也不同，因此，公司的經營是，有多少的能力就作多少的事。公司要求所有員工，不要受到競爭對手、外在環境等因素的影響，而有角力的心態，凡事都不要太過於勉強，特別是會影響公司生存的事項，更要以保守的做法來因應。
- (3) 利潤：要時時刻刻明白並記得，公司經營的目的就是要先獲取利潤，任何會讓公司發生虧損的行為或決定，都不能作；公司明白告訴員工，可以容忍的最低利潤，只有在無虧損的狀況下，否則就放棄。
- (4) 共享：任何有利益價值的發生，公司不要只想獨享，而是應該與各利害關係人來共享。公司獲得利潤，除了分配給股東之外，更要來照顧員工的生計；而以利潤為基礎，可以提供給其他利害關係人，更好的價值與回饋。

2. 核心能力：是以技術加速度加服務所構成的核心能力。

- (1) 技術：指的是以精密的模具生產零件的技術，它包含了參與客戶的產品開發的技術、精密模具設計的技術、精密模具製造的技術、精密模具組立的技術、以精密模具生產的技術、精密模具維修的技術等技術的組合與統合。
- (2) 速度：不管是客戶的新產品開發，或者量產型產品設計變更，公司都要有辦法，比競爭對手完成的時間減少 10%左右。
- (3) 服務：公司雖然處在製造業領域，但讓所有員工明白，他們是在服務業內服務，以這種製造服務業的態度，來面對客戶的需求，顧客滿意，是公司最重視的品質目標。

4.4.3 您認為公司的優勢、劣勢、機會、威脅為何？

可參考第 4.3.3 節。

4.4.4 公司為什麼要推行目標管理制度？

公司剛成立時，規模小員工人數少，管理的困難度相對簡單，當時只要把生產跟行銷的事項做好，公司大概就沒有什麼問題，當初公司是沒有制度可言的。隨著公司規模的逐漸擴大，員工人數也多了起來，經營管理的事項，慢慢涵蓋了完整的生產、行銷、人事、研發、財務、資訊、企劃等機能，管理的幅度變的多且複雜，如果，繼續靠著以往「人治」的模式管理公司，會讓公司陷入危險的狀態，且為了培養公司的人才，公司高層開始思索，要建立一套適用於當時公司狀況的管理制度，剛好台中新廠要落成，大部分的公司事項都是新的，包含人員是新的團隊、產品是新的領域、硬體設備是新購置的，因此，決定在台中新廠，要實施一套管理制度來管理公司，以民國 88 年當時的狀況，台中廠經營團隊中。有多人在上市公司任職過，且該上市公司實施的目標管理制度算很有成效，因此，公司自然而然也就實施目標管理制度。

4.4.5 您認為在公司內推行目標管理制度，其成功關鍵因素為何？

- 1、共識：由於推動目標管理制度是全員參與的，因此，所有員工都必須清楚，公司推行這個專案的目的，是爲了讓公司及員工更好而作；是爲了讓公司更有競爭力，可以生存而作。所有員工有一致的共識，那麼，專案推行起來的阻礙便沒有了，也就可以成功。
- 2、決心：專案推行的過程中，一定有很多不同於目前作業的做法，甚至於增加了員工的工作負荷，造成很多員工的不安與反彈，這個時候，如果公司高層沒有展現必成的決心，將會使整個專案的推動士氣，一洩千里而遭致失敗。要讓員工清楚的了解到，不管碰到多少的困難，公司高層一定這個專案推動成功的決心。
- 3、支持：專案的推動，一定會給公司全員帶來額外的工作負擔，甚至於會動用到公司額外的資源，而推動的過程當中，必定也會參雜許多的挫折與不順暢，使的推動小組動輒得咎，如果沒有公司高層的全力支持，這個專案就容易被攻擊打擾，而使整個專案推動失敗。
- 4、訓練：新的管理制度，一定有它的理論架構跟實施程序，原本工作於公司內的員工，大部分都不會熟悉這個新制度，然而，要讓這個新制度發揮功效的人員，卻是這些實際作業的員工，因此，要不斷的對這些員工

教育訓練，讓他們了解到這個制度的原理原則，那麼就可以發揮制度的效用，專案的推動才能成功。

- 5、紀律：要發揮執行力的背後是因為有「紀律」，紀律規範著專案推動的時程、過程與成果，紀律也規範著新制度的落實與持續不斷改善精進，重視紀律，會讓公司內所有的計畫可以落實跟成功。

4.4.6 您認為目標管理制度在貴公司的推行有成效嗎？

當然是有成效，否則怎麼會將這個制度，在公司實施了將近 10 年。這個制度對公司的成效，在有形的方面，是讓各個階層的管理人員，知道當年度要管理的重點，要專注的管理目標是什麼；讓公司內所有的員工明瞭，各自要負責的工作範圍在哪裡，個人要專注的目標是什麼；讓公司各個單位，留下各種可以追尋的紀錄，知道如何不斷持續改善。在無形的成效方面，這個制度幫公司培養了人才，完全印證了「制度培養人才，人才健全制度」這句話。也讓公司經營階層，可以完整的掌握公司的狀況，不會有太多模糊的管理區塊。另外，可以從提供的檢討資料得知，公司實施目標管理制度的成效。

4.4.7 可以說明貴公司實施目標管理的程序為何？

可參考第 4.2.1 及 4.2.2 節。



4.4.8 您在貴單位是如何執行目標管理制度的？

可參考第 4.2.3 節。

4.4.9 您認為目標管理制度給貴單位帶來何種價值？

最大的價值是讓公司到目前還生存著，而且還可以繼續生存下去。這個制度讓我們時時刻刻都在查核，公司的經營管理狀況，一發現不利於公司的發展狀況產生時，我們可以迅速的採取改善的行動，來讓公司的經營狀況，維持在我們想要的狀態下。這樣的結果，是讓公司的所有狀況，是在掌握當中，我們很清楚我們的能耐，而且只做我們可以做的事情，如此，可以很安全的繼續生存下去。

4.4.10 如果公司沒有推行目標管理制度，會給公司帶來何種影響？

如果公司沒有推行目標管理制度，而且沒有推行其他類似的制度，應該會讓公司的生存遭受到很大的威脅，也或許現在公司已經不存在了。由於公司沒有

完整的管理制度，可以想像一，公司可能只能保持著小小的規模，每天爲了公司的生存在奮鬥；想像二，公司不知道爲什麼會持續的成長，每個單位每個人每天都忙的一團亂，到處都有新的問題出現，管理幹部到處在滅火，終究還是會危害到公司的生存。

4.4.11 如果公司沒有推行目標管理制度，會給您帶來何種影響？

對個人而言，如果公司沒有推行目標管理制度，會讓個人沒有機會去學習，這個制度的原理原則，也更沒有機會，透過執行這樣的制度，來了解公司、還有單位的經營管理狀況。站在單位主管而言，如果公司沒有推行目標管理制度，會讓每個單位所努力的方向不一致，抵銷了公司所有單位的努力，而讓公司的總目標難以達成，單位內沒有推行目標管理制度，則單位內的所有員工，不知道哪些目標是公司重要的目標，哪些目標是公司不重要的目標，如此，會浪費公司的資源，在不重要的事情上，個人一定常常在「打火」而疲於奔命。

4.4.12 您認爲貴公司哪種制度，對目標管理制度的實施成效，幫助最大？

目前公司除了以目標管理制度，作爲經營管理的主要依據外，事實上，也同時進行多樣的制度，來輔助這個管理制度的實施。如果要說，公司哪種制度，對目標管理制度的實施成效，幫助最大，我會認爲是 TS-16949 品質保證系統。因爲 TS-16949 品保制度，是以公司流程爲主軸，來作品質保證的展現，它不是只單單作產品的品質保證，它認爲控管好各項流程，才是做好品質保證的憑恃，這樣的做法，剛好配合目標管理制度的實施，因爲，「目標」的訂定是要的結果，然而這些結果，必須有完整的過程才可以達到，而 TS-16949 品質保證系統，就是講求流程控管的制度，它剛好是爲了要達成目標管理制度的目標而作。因爲所有 TS-16949 品保制度中，各流程所執行的結果，都會展現在目標管理制度的目標項目中，這樣一個搭配，使的目標管理的目標展現，可以有系統性的獲得實現。

4.4.13 您覺得貴公司有需要用平衡記分卡(BSC) 制度，來取代目前的目標管理制度嗎？爲什麼？

平衡記分卡(BSC) 制度是最近這幾年，在台灣的企業，很流行引進的一套經營管理制度，它也是一套很適合給企業使用的制度，不過，短期內我們公司並沒有要引進此套制度的計畫，原因是在於，目前公司的目標管理制度的運作，還很適合公司來使用的，而且目前公司的制度運作，已經不完全是目標管理制

度而已，事實上也跟平衡記分卡制度，相差不了多少。其實任何經營管理制度，都有它存在的價值，它們的原理原則都是一樣的，沒有好與不好的分別，因此，公司要推行哪套制度並不重要，重要的是，推行的制度必須是適合公司的狀況。公司對制度的推動，沒有預設何種立場，只要能給公司帶來更大的價值，公司就有興趣去推動，所以，公司不排除未來會推行平衡記分卡制度，但也或許未來又有一套新的經營管理制度的出現，來讓公司推動。

4.4.14 以您在貴公司實施目標管理的經驗，您認為貴公司還有哪些地方的經營管理，還需要改進的？

目標管理制度的實施，雖然讓我們清楚的了解到，公司在意的目標是哪些，也讓我們清楚的明白，在公司中哪些地方作的好，哪些地方還需要改進。然而，對於實施目標管理制度後，單位績效與員工績效的評核，卻一直是我們覺得頭痛的問題，每個單位或個人，都覺得自己的目標項目最重要，都覺得自己的目標對公司的貢獻度最大，都覺得自己的目標達成困難度最高，都覺得自己的努力最強大。當單位績效與員工績效的評核作的不好時，很容易讓公司的制度受到質疑，而影響到員工的士氣，而員工的士氣卻往往是，影響公司整體績效表現，最無形的關鍵所在，到目前為止，公司對單位績效與員工績效的評核制度，一直還沒有很完善的解決之道，也是目前公司經營管理制度中，最需要改進的地方。

4.4.15 以您在貴公司實施目標管理的經驗，您認為台灣中小企業應該如何經營，才可以避免被淘汰？

「一步一腳印」腳踏實地的經營公司，是最基本的認知。公司經營會失敗，大環境的影響或許有之，但大部分的失敗，都是公司本身的問題，特別是經營階層的決策失誤。經營階層必須清楚的了解到公司的能力，更要誠實的面對公司的能力，了解到公司有何種能力，才知道公司可以作多少的事；誠實的面對公司的能力，才可以讓公司作什麼事。

當公司草創的時候，就要思考公司未來的發展，為公司訂下完整且合適的經營管理制度，是替公司的生存立下最佳的保障，公司本身的實力跟能力，是公司最要專注的焦點，因為有了實力跟能力，就不怕外在的任何競爭，而充實公司本身的實力跟能力，是可以透過制度來培養的。「目標管理」制度是一個可以協助台灣的中小企業，在發展的過程當中，可以賴以推動實施的工具。

五、結論與建議

本章將針對研究分析的結果作一彙總，並整理歸納出幾項結論，並依據在研究中的一些心得，提供業界與後續研究者的一些建議。

5.1 結論

本論文研究的目的，是基於下列三項：

1. 提供一個成功的案例，給中小企業建議，創立一個能夠維持成長，不至於失敗的經營管理方式。
2. 透過對個案公司經營管理手法的研究整理，提供給個案公司未來經營管理發展的建議。
3. 透過對個案公司經營管理手法的研究整理，提供給中小企業，未來經營管理發展的建議。

經由本研究的整理，我們可以有以下的結論：

1. 目標管理的程序是很嚴謹的，而且與公司的經營管理程序是互相搭配的，透過目標管理制度的實施，可以使公司的經營管理計畫來實現。
2. 目標管理制度的實施過程，分別有運用了各種管理的理論，來輔助它的執行，這些管理理論包括了 PEST 分析、競爭五力分析、SWOT 分析、PDCA 循環、真因分析及 QC 七大手法等。
3. 目標項目得訂定、目標值及計算與統計公式的決定，必須與公司的使命、願景、策略及單位任務相結合，如此，才能讓單位與個人目標，跟公司的目標一致，讓員工在執行作業時，有一個正確的方向。
4. 公司目標訂定之原則：目標設定須符合 SMART 原則，即目標是具體的 (Specific)、可衡量的 (Measurable)、可達成的 (Achievable)、現實的 (Realistic)、有時間性的 (Time frame)。
5. 公司內部作業可以分成三個關鍵流程，即顧客關鍵流程、管理關鍵流程及支援關鍵流程。
6. 顧客關鍵流程是由六個主要流程所構成，分別是顧客需求流程、訂單管理流程、產品設計開發與驗證流程、產品生產流程、產品交貨流程、顧客回饋流

程。

7. 管理關鍵流程是由四個主要流程所構成，分別是經營管理流程、管理審查流程、內部稽核流程、改善流程。
8. 支援關鍵流程是由七個主要流程所構成，分別是文件管制流程、品質保證管制流程、人力資源管理流程、採購管理流程、外包加工流程、設備維護管理流程、財務管理流程。
9. 上述的各個流程，在公司內部，都有負責的單位把它列為的作業項目，這些作業項目，都有它的績效衡量指標，目標管理的目標項目及目標值，剛好可以和它相對照。
10. 個案公司從 2000 年到 2006 年的目標管理制度的實施過程當中，對其部門管理績效的影響，有 60%的目標項目，是呈現出正面且改善的影響；有 21%的目標項目，是呈現出穩定的影響；只有 19%的目標項目，是呈現出負面的影響，但這些負面我們是可以找到原因的。
11. 公司內部推行目標管理制度，其成功關鍵因素分別是：共識、決心、支持、訓練及紀律。
12. 中小企業實施目標管理制度是有成效的，在有形的方面，是讓各個階層的管理人員，知道當年度要管理的重點，要專注的管理目標是什麼；讓公司內所有的員工明瞭，各自要負責的工作範圍在哪裡，個人要專注的目標是什麼；讓公司各個單位，留下各種可以追尋的紀錄，知道如何不斷持續改善。在無形的成效方面，這個制度幫公司培養了人才，完全印證了「制度培養人才，人才健全制度」這句話。也讓公司經營階層，可以完整的掌握公司的狀況，不會有太多模糊的管理區塊。另外，可以從提供的檢討資料得知，公司實施目標管理制度的成效。
13. 個案公司目標管理制度的實施，對部門單位而言，以行銷單位(正面影響的目標項目佔 80%)、設備製造單位(正面影響的目標項目佔 75%)、生管物管單位(正面影響的目標項目佔 100%)及企劃單位(正面影響的目標項目佔 100%)，最能呈現正面的成效；而以設計單位及品保單位，最沒有呈現正面的成效。

14. 中小企業實施目標管理制度的最大價值，是讓公司可以繼續生存，因此，我們可以判斷，中小企業適時成功的實施目標管理制度，是可以讓公司持續的成長，而不至於失敗的一個好方法。
15. 個案公司實施目標管理制度的所有過程、程序、方法及成效，都顯現在本論文當中，我們更提供了實際的各項表單範例，個案公司實際作業的資料，目標管理的項目、目標值及統計計算公式等等資料，相信可以提供給台灣的中小企業一個示範，讓公司能夠維持成長，不至於失敗的一種經營管理方式。
16. 雖然本論文詳細提供了，個案公司實施目標管理制度的資料，然而這個成功的案例是有它的背景，並不一定適用於任何的公司，任何想要學習的公司，必須要依照自己公司的環境、資源等因素，調整制度實施的方式來適應，不能一味的抄襲，否則，未蒙其利，反受其害。切記！切記！

5.2 建議

在台灣由於經濟環境及民族性使然，就算是經濟環境多麼的不景氣，每年還是有為數不少的中小企業來成立。企業的成立並不是一件很困難的事，然而如何讓企業獲利、永續經營，這樣的期望才是最大的困難，因此，針對本研究結果與發現，我們特別提出以下的建議：

1. 對中小企業界：企業的經營面對著詭譎多變的競爭環境，應該隨時提高警覺，要不斷的加強企業的，不斷的改變來適應競爭環境，因此，建立一套完整且適合公司狀況的經營管理制度，是讓企業加強實力與能力的方法之一，也是讓企業生存有著更高保障的依據。「目標管理」制度的發表，雖然已經經過數十年，但它的原理原則，並不會因為時間的長久而有所變化，對於國內的中小企業界而言，不失為一套可以適用的經營管理制度，當然，我們是用它的原理原則，個案公司的成功，也只是提供一個範例，針對每家公司所有資源的不同，各家公司在實施此套制度時，仍然必須要依照自己的實際狀況，增加制度不足的部分，掌握重點發揮，絕對不可以閉門造車，更不能完全抄襲個案公司的例子。
2. 對個案公司：到目前為止，公司的經營管理都有上軌道，而且似乎也運作的很順暢，公司應該利用這個承平時期，更仔細的去評估分析，哪些制度的作為，是真正對公司的經營管理是正面且有價值的，而哪些制度的作為，卻對公司的經營管理是負面且無價值的，這是讓公司的管理水準更精進的方法。再則，公司同時運作實施的制度有許多樣，除了目標管理制度外，也包括了 TS-16949 品質保證系統、ERP 系統、內部稽核控制系統等等，公司應該更詳細的去評估，

這些系統間，重複的部分要拿掉；衝突的部分要調和；相輔相成的部分要發揮；如此才會讓公司的資源運用不至於浪費且有價值。最後，公司對於員工士氣的掌握必須要關注，因為不好的制度，是扼殺人才最好的方法，沒有好人才的公司是沒有未來的，如何讓公司繼續經營數十年且持續發展，人才是最重要的一塊區塊，因此，設計一套適用公司運作的績效評估制度，是個案公司應該馬上下去執行的事情。

3. 對政府的建議：中小企業由於規模小資源有限，在競爭環境的起跑點上，就已經輸給大企業了，然而中小企業一直以來，都是台灣推動經濟發展、穩定經濟成長的最大功臣，因此，政府相關單位，應該對於這些功臣，必須好好的與以照顧與提拔。由於人才的欠缺與資金的不足，中小企業在導入任何經營管理制度的能力上，都會顯的力不從心，中小企業要導入這些經營管理制度，最需要的就是人才與金錢，因此，政府相關單位，應該組成有經驗的企業經營管理顧問團隊，專門輔導中小企業，導入各項經營管理的制度，而對於願意導入經營管理制度的企業，政府除了對輔導費用與以補助外，也可以利用租稅的手段，來鼓勵中小企業，接受建立經營管理制度的輔導。

4. 對後續研究之建議：

- (1) 目標管理制度與公司內部其他各項管理制度，對公司的管理績效，其彼此的相關性為何？有無抵換(trade-off)的現象發生？值的去研究。
- (2) 實施目標管理制度，有多少的績效結果，真正是由於此制度的實施而發揮出來？各種目標項目，與目標管理制度的實施，呈現何種關聯性？
- (3) 目標管理制度與平衡計分卡制度實施，兩者對公司績效的影響比較，什麼樣特質的公司，適合引進目標管理制度；什麼樣特質的公司，適合引進平衡計分卡制度。
- (4) 中小企業經營最有可能經營失敗的關鍵因素為何？如何有效的預防呢？。

參考文獻

一、中文部份：

- 1、 經濟部中小企業處，2006 中小企業白皮書，台北，經濟部，2006 年。
- 2、 洪鉛財，” 會議引言報告” ，2005 年全國中小企業發展會議，台北，2005 年 5 月 12 日。
- 3、 朱榮三，企業經營管理的展開與整合實務，三版，著者發行，苗栗縣公館鄉，2001 年 2 月。
- 4、 經濟日報，中華民國 95 年 12 月 13 日 A3 版，台北。
- 5、 薛立敏，「中小企業認定標準之探討」，經濟前瞻，14-20 頁，2006 年 1 月 5 日。
- 6、 黃彥明，「中小企業品牌建立之程序與策略—以核心競爭價值為基礎」，私立銘傳大學，碩士論文，民國 94 年 6 月。
- 7、 于宗先，” 中小企業發展的基礎” ，第一屆中小企業發展學術研討會論文集，PP. 5~17，1994 年。
- 8、 郭崑謨，梁定彭，中小企業經營現代化之研究，復文圖書出版社，高雄市，1995 年 6 月。
- 9、 劉雅靜，「台灣中小企業面臨的困難與發展對策」，外國經濟與管理，34-36 頁，1997 年 12 月。
- 10、 周逸衡，「台灣中小型服務業的發展瓶頸與解決之道」，2005 年中小企業展望與對策研討會，PP.125~129，台中市，2004 年 11 月 11 日--12 日。
- 11、 幸田一男，目標管理的推行方法，產業能率短期大學，東京，1981。
- 12、 莊榮霖，「目標管理-基本觀念與實際運用（上）」，人事月刊，第 16 卷，第 6 期，4-9 頁，民國 82。
- 13、 劉毓玲譯，21 世紀的管理挑戰，頁 3-44，天下，台北，2000 年。
- 14、 李芳齡譯，管理的使命，頁 50-58，天下，台北，2002 年。
- 15、 齊若蘭譯，彼得杜拉克的管理聖經，頁 38-62，頁 482-494，遠流，台北，2003 年。
- 16、 林財丁，林瑞發譯，組織行為，5 版，滄海書局，台中，1998 年。
- 17、 孫本初，吳復新，組織發展，空中大學，台北，2000 年。
- 18、 許道然，「目標管理：理論與評論」，空大行政學報，255 頁，1998 年 5 月。

- 19、幸田一男，目標管理實務（1988），第2版，呂山海譯，書泉，台北，1997。
- 20、王忠宗，目標管理與績效考核，第1版，日正企管顧問，台北，2001。
- 21、張元寶，「台灣企業與外商企業目標設定差異性分析」，私立東吳大學，碩士論文，民國88年6月。
- 22、鄭瀛川，績效管理練兵術，第2版，汎果文化，台北，2006。
- 23、陳定國，實用目標管理學，華泰，台北，1981。
- 24、梁毓怡，「公部門目標管理應用之認知研究-以中部地區政風組織為例」，私立東海大學，碩士論文，民國92年6月。
- 25、陸耀文，「目標管理的實施與企業營運績效之研究－以某大陸台商為例」，國立清華大學，碩士論文，民國92年6月。
- 26、孫本初，公共管理，智勝文化，台北，1998。
- 27、羅耀宗譯，管理技巧手冊，第一版，哈佛，台北，1992。
- 28、陳蒼杰譯，目標管理的入門，初版，建宏，台北，2000。
- 29、李建華、方文寶，企業績效評估理論與實務，超越企業顧問股份有限公司，台北，1996。
- 30、郭昱瑩，「組織執行文化之建構：由績效管理談起」，研考雙月刊，29卷，2期，17-28頁，2005年4月。
- 31、黃彥強，「影響新創事業績效因素之探討－以集團新創事業為例」，私立朝陽科技大學，碩士論文，民國94年6月。
- 32、Robert Bacal 著，績效管理，邱天欣譯，麥格羅希爾，台北市，2002。
- 33、李長貴，績效管理與績效評估，華泰文化事業有限公司，台北，1997。
- 34、許士軍，績效評估－走向創新時代的組織績效評估，天下出版社，台北，2000。
- 35、張鈿富，「總體、地方、學校層級教育指標建構與運用」，國科會整合型計畫第一年研究成果報告，計劃編號：NSC 87-2411-H- 260-005-F16，1999。
- 36、高翠霜譯，「績效評估宣言」，哈佛商業評論－績效評估，天下文化，台北，2000。
- 37、陳世鴻，「台中港務局經營績效評核之研究」，台中港務局，九十二年度自行研究計畫，民國九十二年十二月。
- 38、李建華，方文寶，企業績效評估理論與實務，超越企業顧問股份有限公司，台

北，1996。

- 39、邱榮舉，學術論文寫作研究，翰蘆圖書公司，台北，2002。
- 40、許士軍，「定性研究在管理學上的重要」，中原學報，第 24 卷第 2 期，1-3 頁，1996。
- 41、朱美珍，「民生主義社會政策與軍人家庭關係之研究-已婚軍官角色衝突及其生活滿意之分析」，國立政治大學，中山人文社會科學研究所，博士論文，2002。
- 42、胡幼慧，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，巨流，台北，1996。
- 43、文崇一，楊國樞，社會及行為科學研究法(下冊)，東華，台北，2000。
- 44、黃朗文，標準化的調查訪問，國立編譯館，台北，1999。
- 45、萬文隆，「深度訪談在質性研究中的應用」，生活科技教育月刊，37 卷第四期，17-23 頁，2004。
- 46、P.R. Scholtes，鍾漢清譯，The Leader's Handbook(戴明領導手冊)，美商麥格羅·希爾，1998。



二、外文部份：

- 51、Clayton M. Christensen, Michael Overdorf, " Meeting the Challenge of Disruptive Change" , Harvard Business Review , March-April 2000 , PP. 67-76 , 2000 。
- 52、Peter F. Drucker , The Practice of Management , Happer & Row , New York , 1954 。
- 53、R.S. Kaplan , D.P. Norton , " The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance" , Harvard Business Review , January-February 1992 , PP. 71-79 , 1992 。
- 54、Peter M. Senge , The Fifth Discipline : the art & practice of the learning organization , Currency Doubleday , New York , 1990 。
- 55、Thomas L. Friedman , The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century , Farrar , Straus and Giroux , New York , 2005 。
- 56、G.P. Latham , G.A. Yukl , " A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations" , Academy of Management Journal , Vol. 18 , PP. 8-24 , 1975 。
- 57、R. L. Daft , D. Marcic , Understanding Management , Thomson , Ohio , 2004 。
- 58、George S. Odiorne , " MBO in State Government" , Public Administrative Review , January/February 1976 , PP. 28-33 , 1976 。
- 59、Simon H. A. , Administrative Behavior , Mac-Millan , New York , 1947 。
- 60、A. Maslow , Motivation and Personality , Harper & Row , New York , 1954 。
- 61、D. McGregor , The Human Side of Enterprise , McGraw-Hill , New York , 1960 。
- 62、E.A. Locke , G.P. Latham , A Theory of Goal Setting and Task Performance , Englewood Cliff , Prentice-Hall , New York , 1990 。
- 63、M.E. Tubbs , " Goal—Setting : A Meta—Analysis Examination of the Empirical Evidence" , Journal of Applied Psychology , August , PP. 474—83 , 1986 。
- 64、Stephen P. Robbins , Essentials Of Organizational Behavior , 8th ed. , Prentice-Hall , New York , 2004 。
- 65、A.P. Raia , " Goal Setting and Self-Control" , Journal of Management Studies , Vol. 1--2 , PP. 149-151 , Feb. 1965 。
- 66、S.J. Carrol , H.L. Tosi , Management by Objective : Application and Research , Macmillan Co. , N.Y. , 1974 。
- 67、Peter F. Drucker , Management Tasks , Responsibilities Practices. , Happer & Row , New York , 1973 。

- 68、Stephen P. Robbins , Organization theory : structure, design, and application , 3rd ed. , Prentice-Hall , New York , 1990 .
- 69、S.J. Carrol , C. E. Schneier , Performance appraisal and development of performance in organizations , Glenview Illinois : Scott Foresman , 1982 .
- 70、Evans , Hugh , Gary Ashworth , Mike Chellew , Andrew Davidson , David Towers , “Exploiting activity-based information: Easy as ABC” , Management Accounting , 74(7) , PP. 24-29 , Jul/Aug 1996 .
- 71、J.N. Cleveland , K.R. Murphy , R.E. Williams , ” Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates” , Journal of Applied Psychology , PP. 130-135 , Feb 1989 .
- 72、D. P. Keegan , R. G. Eiler , C. R. Jones , ” Are Your Performance Measures Obsolete” , Management accounting , PP. 45-50 , June 1989 .
- 73、R. L. Lynch , F. K. Cross , Measure up Yardsticks for Continuous Improvement , Basil Blackwell, Inc. , Massachusetts , 1991 .
- 74、C. Lee , ” Increasing performance appraisal effectiveness matching task types , appraisal process , and rater training” , Academy of Management Review , 10(2) , PP. 322-331 , 1985 .
- 75、Martinsons , Maris , Robert Davison , Dennis Tse , ” The Balanced Scorecard : A Foundation for the Strategic Management of Information Systems” , Decision Support System , 25 , PP. 71-88 , 1999 .
- 76、Ward , T. Peter , et al. , ” Competitive Priorities in Operations Management” , Decision Sciences , 29(4) , PP. 1035-1046 , Fall 1998 .
- 77、R. H. Hayes , S. C. Wheelwright , Restoring Our Competitive Edge : Competing through Manufacturing , John Wiley and Sons , New York , 1984 .
- 78、M.Q. Patton , . Qualitative evaluation and research methods , 2nd ed. , Newbury Park , CA : Sage , 1990 .
- 79、R.K. Yin , Case study research: Design and methods. , Sage , London , 1989 .
- 80、V Minichiello , et al. , In-depth Interviewing , 2nd Edition , Longman , Sydney , 1995 .
- 81、N. Botten , J. McManus , Competitive Strategies For Service Organization , Macmillan Press , London , 1999 .

- 82、 M.E. Porter , Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors , Free Press , New York , 1980 。
- 83、 Ansoff , H. Igor , Implanting Strategic Management , Prentice Hall , New York 1984 。
- 84、 H. Weihrich , ” The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis” , Long Range Planning , April , PP.174-196 , 1982 。

