

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

請閱讀下列個案後回答以下問題：

- 1.試分析金門陶瓷廠面臨那些管理問題(至少列舉您認為個案中最重
要的三個管理問題)?並說明為何您認為該問題是重要的(舉証或
推論)。(本題佔30分)
- 2.就上述您所提出的管理問題,提出如何對該管理問題進行分析,進
而對金門陶瓷廠所產生之管理問題提出解決對策。您所提出的每一
個論點,必須明白交代支持您論點的理由。(本題佔50分)
- 3.簡述高階經理人所應扮演的角色為何?您進修高階經理在職專班
(EMBA)對您的生涯發展有何影響?(本題佔20分)

作答注意事項：

- 1.把握時間,可擇重點論述。眾所周知之常識無須浪費筆墨及時間。
- 2.評分重心在於創意、思考方式、邏輯。
- 3.盡量使用圖、表之陳述方式。

本試題係兩面印刷

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

一、緒論

金門陶瓷廠成立於民國五十二年，為金門縣政府所屬之公營事業單位，由於中華民國已於九十一年元月一日起，正式加入世界貿易組織(WTO)，在面臨自由化、民營化、國際化及全球化的環境，又逢全球金融風暴效應，經濟景氣跌落谷底，加之大陸低價陶瓷之入侵，導致市場競爭日烈之壓力下，陶瓷廠深受衝擊，以往之優勢不復存在，競爭力低落，營運年年虧損，因此，如何積極推動再造工作，期能振衰起蔽，浴火重生，迎接市場挑戰，實為研究之主要課題。

陶瓷產業屬於一種傳統產業，產品替代性強，且生產難度不高，在全球化與高科技化競爭激烈的環境中，特別是面臨網際網路考驗時刻，企業如果缺乏一套有系統、有組織、有效率的經營模式，很難生存與發展，因此，不論企業身在何處，必需詳細規劃完整經營模式，運用本身核心資源來制定策略，以建立產品獨特性、差異化，構築競爭優勢及創造價值，達到企業永續經營的目標。

企業致勝之道，絕非單一因素所造成，需賴關鍵性成功經營模式，包含經營範圍、目標市場、品牌形象、價格策略、行銷模式，以及提供顧客利益等，一個企業採行經營模式作為競爭佈局，不僅可確保經營水準，更可提昇顧客利益。

二、案例公司之經營概況

2.1 台灣陶瓷工業的現況

從 1990 年代開始，國內陶瓷工業可謂相當成熟，在此一時期，由於國內外經濟景氣蓬勃，台灣也累積和擁有相當的技術和資金，引進自動化生產和快速燒成設備，因此內外銷市場曾盛極一時。近幾年來，由於國際區域性的經濟逐漸形成，貿易障礙日增，加上國內勞工工資上漲，同業削價競爭，建築市場由盛轉衰等因素，許多業者已呈現經營艱難的窘況，在市場、技術和管理等方面有待突破，其間部份業者，包括多數的上市(櫃)公司，產業外移或東南亞或大陸等地投資設廠者，比比皆是，如三洋瓷磚、白馬瓷磚及和成衛浴等公司。

陶瓷產業之分類

國內目前將陶瓷業區分為六大類，如表 1：

本誌提供西印網

1. 建築陶瓷—以生產地磚、壁磚、馬賽克、擠出面磚、窯燒花崗石等為主，目前較具規模者計 55 家之多。
2. 藝術陶瓷—各式各樣仿古花瓶、花盆、酒罇、陶瓷人像、交趾陶、西洋藝術陶瓷等，計有 17 家之多，陶瓷廠即屬於此一類型之產業。
3. 工業用瓷—各種電機用瓷器、耐火材料、精密陶瓷等，計有 22 家之多。

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

4. 日用瓷器—各式各樣碗盤、燉鍋、茶具、馬克杯、咖啡杯、陶爐器等，計有 16 家之多。
5. 原料及窯爐設備—陶瓷顏料、長石、高嶺土、石膏、矽酸鈷、白雲土、轉印紙、熔塊釉、珐瑯粉，窯爐設備等，計 23 家之多。
6. 衛生陶瓷—水洗馬桶、水箱、小便器、浴缸、廚房洗滌槽等，計有 13 家之多。

表 1 台灣陶瓷分類

分 類	產 品 內 容	主 要 廠 商	現 有 家 數
建築陶瓷	地磚、壁磚、馬賽克	三洋、國寶、凱聚、白馬、宏國等	55
藝術陶瓷	各式花瓶、仿古陶瓷、交趾陶等	金門陶瓷廠、市拿、台華	17
工業用瓷	耐火材料、機電用陶瓷器	大光、昆成、世昌、中榮	22
日用瓷器	茶具、碗盤、馬克杯	大同、全國、佳和、台芳	16
原料及窯爐設備	顏料、長石、高嶺土、生產設備	永昌、鑫發、松江、聯合	23
衛生陶瓷	水洗馬桶、浴缸、廚房洗滌槽	和成、德久、莊頭北、電光	13

資料來源：台灣磁磚暨衛浴瓷年鑑，創刊號(2001)，本研究整理。

市場規模與產值

台灣建築陶瓷在 1993、1994 年為鼎盛時期，陶瓷面磚在 1994 年的年產量為 14 萬 648 千平方公尺，創下歷史高峰，但此後因建築業轉下坡，陶瓷面磚的生產廠家和產銷逐年減少，1996 年年產值為 16,994 百萬元，2000 年年產值為 11,500 百萬元。目前國內之工廠大約 70 家，從業人員約 1 萬人，窯爐數約在百餘條內，但真正在生產的約僅半數而已。建築陶瓷的進口方面，主要來自西班牙、日本和義大利，三個國家的進口值佔我國總進口值八成以上；至於出口方面，已逐年遞減，主要是國內市場飽和，各家廠商紛紛開發高單價產品外銷，美國、日本及含香港在內的中國大陸，為近年來我國外銷的主要市場，建築陶瓷進出口值統計如表 2。

國內衛生陶瓷的廠商約有 15 家，家數比建築陶瓷廠少，其中和成、電光、莊頭北和德久等四家即占有約八成以上的市場，因其生產線已完全自動化，且產品品質與設計擁有國際水準之故，然而由於國內建築市場衰退，近年來銷售值則有逐漸減少的現象。衛生陶瓷的進口，受到國內建築廠萎縮和 1999 年 9 月 21

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

日中部大地震的影響，1998 年至今總進口值一直下降，如表 2，尤其歐美、日本貨品有逐年減少的現象。出口方面亦同樣逐年減少，主要市場仍以韓國、日本及中國大陸為主。

日用陶瓷類方面目前在國內大約有 25 家廠商，大多數屬家族式的小型工廠，主要以外銷為主，即使外銷，也以華人社區為主。近年來因國內工資上漲、土地成本高昂，有部分廠商已遷往中國大陸和越南等地，留在國內的業者，則正從產品設計、圖案、色澤等方面，往高品質和高價值的方面發展。由最近三年的出口情形看來，總出口值則是平穩的，但出口到英國及德國等地，均呈現衰退；而輸往美國、日本、法國和加拿大，則有逐年增加的趨勢。進口總值每年則呈現穩定的成長，五個主要進口國日本、韓國、泰國、英國和德國，對我國的出口則每年都有可觀的金額，表示我國日用陶瓷的產品和競爭力有待加強。

工業陶瓷業的項目可說繁多，從耐火磚瓦和其他特殊耐火建材、實驗室陶瓷用品、工業零組件，到太空科技、電子、生物醫學等工業和精密陶瓷均屬此大類。工業用及精密陶瓷與傳統陶瓷最大差別在於起始原料、粉體純度和燒結過程與結構等的不同，此項屬高科技產業，大多數產品皆由先進國家進口，乃因國內市場和研發經費問題，在我國大部份的產品目前還無法大量生產。我國工業陶瓷一向是從歐美等先進國家進口的多，而且有逐年增加的明顯趨勢，近年來自中國進口工業用陶瓷的金額也有大幅增加，值得注意。至於出口情形，近年來也有大幅成長的現象，1999 年比 98 年約有 10% 的成長、2000 年比 99 年更有約 20% 的成長，可見有相當的發展潛力。

在藝術陶瓷方面，廠商大約有 40 家，大都利用傳統的陶瓷技術，逐漸加上國外的設備和造型，目前也有少數廠商也發展出國人自有的特色，在我國的輸出品中，一直占有相當的地位。這類廠商大部分分布在鶯歌、新竹、苗栗等地，由於廠商多屬中小型企業，員工以二、三十人居多，在研發、設計、製程方面和銷售能力，均有待加強。藝術陶瓷的進出口，受到中國大陸的影響不小，在出口方面，因遭受到中國大陸的低價競爭，已使我國的出口值有連續下降的趨勢。進口方面，多年來自中國大陸方面的進口一直高居第一位；但西班牙、日本的產品仍有一定的金額，表示國內中、高產品的需求，仍有發展的空間。

瓷廠競爭分析與經營問題

陶瓷廠商依其產品不同而各有專精的領域及其發展方向，茲將 2003 年與金門廠營業項目相關廠商整理如表 3：

本試題係兩面印刷

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

表 2 陶瓷進出口值統計

單位：千美元

國家別	1999年		2000年		2001年		2002年		2003年1-7月	
	進口	出口	進口	出口	進口	出口	進口	出口	進口	出口
建築陶瓷	21481.11	611.38	47756.01	243.00	35549.01	798.40	35216.17	789.41	29190.76	3001.83
衛生陶瓷	2077.6	361.82	2732.91	295.97	3469.88	124.38	17481.33	3317.01	9512.68	1636.30
日用陶瓷	27000.73	2039.41	30192.83	2129.65	23199.35	1721.48	21800.14	10056.69	11995.1	391632.1
藝術陶瓷	3765.47	248.29	4616.6	131.03	100.97	51.03	3712.32	2137.31	2657.84	761.74
合計	54324.91	3260.90	85298.35	2799.65	62319.21	2695.29	78209.96	16300.42	53356.38	397031.97

資料來源：台灣區陶瓷工業同業公會網站(2003)，本研究整理。

瓷廠競爭分析與經營問題

陶瓷廠商依其產品不同而各有專精的領域及其發展方向，茲將 2003 年與金門廠營業項目相關廠商整理如表 3：

表 3 台灣藝術陶瓷廠商

區域	廠商	主要業務領域	備考
金門	金門陶瓷廠	藝術陶瓷、酒瓶容器	
	宏玻陶瓷廠	藝術花瓶	
	浯洲陶瓷廠	陶瓷飾品等	
	協隆陶瓷廠	酒瓶容器	
台灣	大同瓷器股份有限公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	中國古代陶瓷有限公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	台華陶瓷有限公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	市拿陶瓷有限公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	波克有限公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	忠和陶瓷有限公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	苗栗閩瓷工廠	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	唐馬陳企業社	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	同利陶瓷	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	陽明陶瓷企業社	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	裕榮窯業公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	新益源陶瓷公司	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
	新興陶瓷工廠	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶	
啟新陶瓷工廠	藝術瓷—花瓶、陶瓷人像、交趾陶		

資料來源：台灣瓷磚暨衛浴瓷年鑑，創刊號(2001)，本研究整理

本試題係為西印刷

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

以下以 Porter(1980)所提出的五力分析來分析其產業競爭，以了解產業的機會與威脅，以及影響獲利能力與競爭的各項因素：

1. 現有競爭力分析

- (1) 藝術陶瓷廠，遍及全台灣，尤其是以台北縣鶯歌鎮為主要基地，一向有「陶瓷之都」之雅稱，有加入工會者已有數十家，未加入工會之個體戶，更是滿街都是，消費者可選擇的廠商眾多，廠商之間之競爭壓力，自不在話下。
- (2) 一般而言，廠商會因其自身之專業能力與生產規模，來決定市場定位及產品策略，大廠商財力雄厚，設備與技術精良，會以差異化策略爭取客戶，而小廠商多會選擇一些制式產品，低價爭取客戶。
- (3) 國內勞工成本居高不下，一般均為大陸勞工之十倍以上，在講求利潤的目標下，近年來外移大陸者，比比皆是，甚至越南，也成為大陸以外的另一選擇，如莊頭北、和成，市場競爭之激烈，已趨向白熱化。

2. 潛在新進者的機會

- (1) 陶瓷生產設備並非屬於高科技的設備，一般廠商可以隨時進出，毫無障礙可言，屬完全競爭市場。
- (2) 藝術陶瓷之專業人才，制式產品可用轉印紙方式為之，經濟實惠，一般創作因人而異，可以隨興，可以自創，進入門檻低。

3. 供應商議價

陶瓷主要原料為瓷土，成本不高，每公斤單價，品質差者 6、7 元，且來源不虞匱乏，可以有充份議價能力，以取得最優惠成本。

4. 客戶議價能力

因能提供產品的廠商眾多，顧客擁有的議價力量愈大。

5. 替代品的威脅

- (1) 藝術陶瓷可供裝飾，但畢竟非民生必需品，可以要、也可以不要。
- (2) 消費者也可以其他替代品，如銅製品、玻璃製品、木雕等取代，自然受到其他替代品威脅。

藝術陶瓷所面臨的經營問題，有以下四大現象：

1. 成長趨緩

近年來受到國內 921 大地震，國際 911 事件之發生，經濟景氣跌落谷底，尤其遭受中國大陸產品低價競爭，使得出口值有連續下降的趨勢，顯見成長趨勢日趨緩慢。

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

2. 專業人才不易培養

藝術陶瓷創作美其名應與藝術、文化、專業結合，產品必須具有一定的水準，才能被珍藏，如果只是塗鴉式、或轉印紙燒製者，則毫無產品價值可言，唯這一方面人才的培養，非一蹴可及，影響藝術陶瓷的發展，甚為明顯。

3. 價格競爭壓力

受到景氣不佳，與同業競爭的雙重壓力下，價格競爭之壓力不言可喻，尤其目前諸多採購必須上網，導致只問能否得標，不在獲利與否，尤其是小三通通航以來，大陸產品更是名正言順入侵，使市場出現另一波價格戰。

4. 產業外移

加入 WTO 以後，全球經濟市場已步入「地球村」概念，天涯若比鄰，在臺灣勞工之成本居高不下的情況下，東南亞、中國大陸都是產業另尋第二春的最佳去處，產業外移已是阻擋不住的一波熱潮，讓台灣陶瓷業蒙上一層陰影。

2.2 案例公司發展歷程

沿革

金門位居中華民國福建省東南，舊名仙洲，為全國六大國家公園之一，又稱「海上公園」，金門島地質屬於火成岩，蘊藏大量優質瓷土、長石與石英等陶瓷礦物原料，自然條件有利陶瓷藝術發展，地方政府為開發地區瓷土，製造金酒公司酒瓶，創造就業機會，增加縣庫收入，乃由金門縣政府於民國五十二年成立金門縣陶瓷廠，為金門縣政府所屬之公營事業單位。

陶瓷廠佔地二萬八仟七二三平方公尺，位居金門島東南岸，前瞻南海碧波，後倚太武雄峰，依山傍水，景色秀麗。廠內擁有五立方瓦斯窯十座，新式電隧道窯二座，主要產品有酒瓶及藝術陶瓷等，酒瓶年產量可達一百五十萬支；藝術陶瓷則包括有青花、彩繪、鬥彩、三彩、結晶釉等各式單色釉，並與國立故宮博物院簽約生產仿古產品，獲得高度信賴與好評。

八十一年十一月七日，金門解除戰地政務，各項政策隨同開放，除金門地區已有二家民營陶瓷廠外，台灣陶瓷廠更是到處林立，其競爭之激烈，可謂空前絕後，由於公營事業機構決策有其一定之作業程序，靈活度不及民間企業，生產力、競爭力自然低落，加之員工各項福利齊全，待遇較之一般同性質民間企業高出二至三倍，生產成本負擔之沉重，可想而知，此外，主要客戶台灣省菸酒公賣局及金酒公司，隨著政府專賣制度之變革，及採購法之實施，陶瓷酒瓶之採購也由往昔獨家統包議價方式，轉變成必須上網公開競標之方式為之，使金門陶瓷廠面臨前所未有之競爭壓力與生存危機。

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

組織概述

陶瓷廠設廠長、副廠長，下轄行政課、企劃室、生產課、會計室及人事管理員等部門，現有職員 10 人，作業員 99 人，合計 109 人，組織架構如圖 1，主要課室業務概況如表 4。

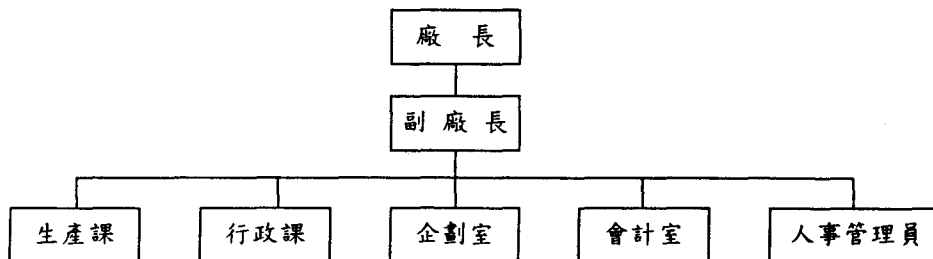


圖 1 陶瓷廠組織架構圖

表 4 主要課室業務概況

區分	業務職掌
廠長	承縣長之命，綜理廠務，並指揮監督所屬員工。
副廠長	襄助廠長處理廠務。
行政課	掌理印信、文書、檔案、庶務、機械維修、產品行銷、物料管理、出納及其他綜合業務等事項。
企劃室	掌理品質管制、技術訓練及產品開發等事項。
生產課	掌理生產管制、技術操作等管理事項。
會計室	依法辦理歲計、會計、統計及預算管制等事項。
人事管理員	依法辦理人事管理事項。

資料來源：陶瓷廠人事資料，本研究整理

人力資源概況

陶瓷廠目前員工 109 人，其中取得公務員資格者職員 10 人、作業員 99 人，其年齡、年資如表 5 及 6 所示。

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

表 5 陶瓷廠員工之年齡分析

年 齡	人 數		合 計	比 率
	員	工		
30 以下		2	2	1.8%
31-40	2	18	20	18.4%
41-50	6	69	75	68.8%
51-60		10	10	9.2%
61-65	2		2	1.8%
合 計	10	99	109	100%

資料來源：陶瓷廠人事資料，本研究整理

表 6 陶瓷廠員工服務年資

年資(年)	人 數		合 計	比 率
	員	工		
0-5				
6-10		5	5	4.6%
11-15	1	2	3	2.8%
16-20	2	7	9	8.3%
21-25	2	35	37	33.9%
26-30	2	33	35	32.1%
30 以上	3	17	20	18.3%
合 計	10	99	109	100%

資料來源：陶瓷廠人事資料，本研究整理

從表 5 及 6 得知，陶瓷廠年齡層偏高，70%達五十歲以上，人員老化，效率不彰，且有技術斷層之虞。

營業概況

陶瓷廠產品業務可區分為二大類，分別是藝術陶瓷與瓷酒瓶，概述如下：

1. 藝術陶瓷方面：其產品有青花、彩繪、鬥彩、三彩、浮彩、結晶釉、各式各樣單色釉、陶板畫、西洋藝術陶瓷等等，以及各式各樣仿古花瓶。
2. 瓷酒瓶方面：目前為國內最大規模瓷酒瓶生產廠商，擁有瓦斯窯十三座，全自動化電送道窯二條，年產各類酒瓶 150 萬支以上，足可供應金酒公司、台灣省菸酒公賣局等公司訂製之需。

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

陶瓷廠營運主要以瓷酒瓶為大宗，佔80%以上，其次為藝術陶瓷，表7為陶瓷廠主要產品佔營業收入之比重情形，顯示近三年來其變動率不大，以八十九年為例，瓷酒瓶營收比重高達91%，九十年達94%，九十一年達78%。

表7 主要產品營收比重

主要產品項目	佔89年 營業比重	佔90年 營業比重	佔91年 營業比重
瓷酒瓶	91%	94%	78%
藝術陶瓷	7%	5%	19%
木座、落款加工、其他等	2%	1%	3%
總計	100%	100%	100%

資料來源：陶瓷廠會計報告，本研究整理

營運概況

表8 陶瓷廠最近五年營運狀況 單位：元

年度	營業收入	營業盈餘	備考
87	66,968,088	-55,945,180	
88	96,585,325	-71,801,602	
89	200,677,930	+1,067,102	
90	114,756,528	+138,743	
91	75,639,193	-47,371,171	

資料來源：陶瓷廠會計資料，本研究整理

陶瓷廠最近五年之營運狀況如上表，八十七年及八十八年均呈虧損，八十九年進行再造工程，使得八十九、九十連續二個年度，出現些微盈餘。由於營業過度集中酒瓶製造，仰賴度偏高，經營上易生危機，目前依據採購法之規定，公家單位所有採購案，必須上網公開招標，陶瓷廠往昔獨家議價供應金酒公司瓷瓶之優勢已然消失，而公營單位之高用人成本等因素，要與民間廠商競爭，猶如緣木求魚，因此，經營之艱難，不言可喻，所幸採購法91.2.6修正公布：「公營事業採購供轉售或供製造、加工後、轉售之標的，得依政府採購法第二十二條第一項第十五款採限制性招標」，金酒公司向陶瓷廠直接採購瓷瓶之規定，獲得解套，使得陶瓷廠之營運暫獲疏解。

表9顯示陶瓷廠最近三年營運成果，由於訂單減少、成本偏高，競爭力低落，營運表現每況愈下，值得警惕，如不進行再造工程，後果不堪想像。

高階管理個案分析 試題 (限用答案本作答)

表9 陶瓷廠近三年營運成果 單位：元

	89年	90年	91年
營業收入	200,677,930	114,756,508	75,639,193
營業盈餘	1,067,102	138,743	-47,371,171
年平均員工人數	138	109	109
員工業績貢獻額	1,454,187	1,052,812	693,937
員工利潤貢獻額	7,732	1,164	-434,607
當年經濟成長率	5.86%	-2.18%	3.54%

資料來源：陶瓷廠會計報告，本研究整理

試題完