

企業營運的內部作業環境



企業所面對的內在環境因素有策略、經營規模、經營績效、所有權類型、員工態度、價值觀、員工能力、管理程序和方法、組織和資源結構、以及企業功能的人事、財務、生產、行銷、研究發展的運作等。企業需要藉由有效、良好的管理來控制其內在環境。

核心能力 (Core Competence)



一、基本概念

策略可以由外向內—先看環境再決定做什麼；也可以由內向外—先看自己最在行什麼。Hamel & Prahalad (1990) 是最早提出資源觀點的學者，他們認為企業要有競爭力，必須長得像一棵大樹：核心產品構成這棵大樹的主幹及較粗的枝幹。一般來說，核心競爭優勢的來源有資源及能耐。

(一) 哈默和普哈拉 (Hamel & Prahalad)(1990)

哈默和普哈拉將核心能力定義為某種可以使該企業有好的營運，同時滿足下列三個條件：

1. 提供消費者價值。
2. 對競爭對手來說不易模仿。
3. 這種能力能夠被應用在其他市場或產品上。

(二) 巴頓 (D.Leonard-Barton)(1992)

巴頓則認為，唯有該能力能夠在策略上將企業有所區隔，才能被稱為**核心能力**。

二、資源及能耐

(一) 資源 (Resources)

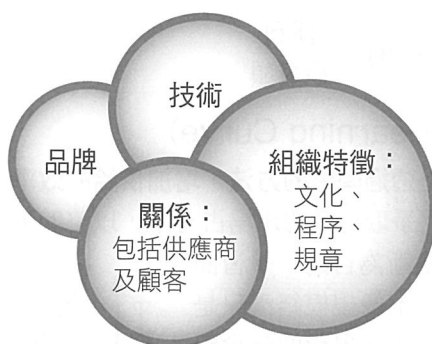
包括有形及無形的資源。人、錢、組織、專利、知識等都算。

(二) 能耐 (Capabilities)

能夠運用資源完成事情的能力。建立或維持競爭優勢的主要要素有效率、品質、創新及顧客回應能力等。

三、形式

核心競爭優勢可以用各種形式存在包括：



關鍵成功因素分析 (Key Success Factors)



所謂企業經營的**關鍵成功因素 (KSF)**，係指影響企業營運成敗的諸多因素中，**最為關鍵的少數核心要素**，當企業能在這些少數關鍵因素取得領先優勢時，比較容易成功。但是每個產業，由於特性不同，KSF 也會略有不同。

關鍵成功因素，可能是研發能力、專利權能力、規模經濟量產能力、資本雄厚能力、品牌優勢能力、最佳優勢、服務優良能力、產品創新能力、產品差異化能力、低成本報價能力、通路掌握能力、資訊科技能力等。

因此，企業為了勝出，必須觀察、培養及厚實他們在這個產業中的**關鍵成功因素**，形成他們的獨特核心專長及能力。

效率 (Efficiency)



一、效率的財務指標：投資報酬率 (Return on Investment, ROI)

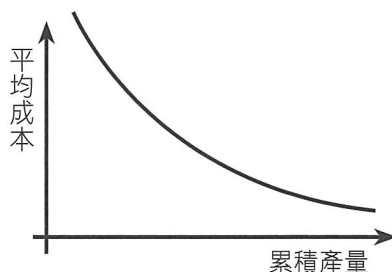
利潤與創造利潤所需投資額之間的關係，稱為投資報酬率，投資報酬率已被廣泛認為是衡量企業經營績效的有效方法。將相同風險的兩家公司之投資報酬率互相比較，可以觀察出兩家公司經營績效之高低。

投資報酬最明顯的來源是營業淨利，因此投資報酬率實質上乃是顯示營業淨利與產生淨利之投資金額間之關係。其基本公式如下：

$$\text{投資報酬率 (ROI)} = \frac{\text{淨利}}{\text{投資額}}$$

二、學習曲線 (Learning Curve)

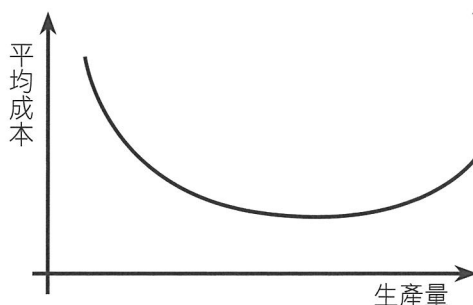
學習曲線就是透過學習的方法，增加供給的效率，進而配合價格競爭與傾銷等策略爭取更大的市場占有率，以協助生產者達到絕對市場優勢甚至獨占壟斷為目的。學習曲線是動態的，不像規模經濟只是一時的降低成本。累積的量會給予廠商減低成本的機會，但並不是自動減低成本，過去人們認為拿到市場占有率，成本就自動降低，這觀念也是需要改變的。



三、規模經濟 (Economies of Scale)

當廠商生產能力與產量增加時，由於大量採購原料使成本降低，產品每單位製造成本隨產量的擴大而下降所帶來的效益，稱為規模經濟。

規模經濟是由於一定的產量範圍內，**固定成本被認為變化不大**，那麼隨著產量的增加就可以分擔更多的固定成本，從而使總成本下降。



四、範疇經濟 (Economies of Scope)

單一廠商同時生產兩項以上物品和服務的成本比分別由專業廠商生產的成本更低廉，即是所謂的範疇經濟。導致廠商生產出現範疇經濟的原因，可能是來自多元化的經營策略、營運範疇的擴大、資源的分享、投入要素的共同、統一管理的效率、財務會計的優勢，導致生產成本降低的效果。



嚴選試題

- 從事財務分析時比率計算值愈高對企業愈有利的是： (A) 本益比 (B) 投資報酬率 (C) 負債比率 (D) 營業比率
- 成本領導策略通常透過效率與何項結合獲得競爭優勢： (A) 學習曲線 (B) 長尾理論 (C) 經驗曲線 (D) ABC 管理法
- 有關「生產規模經濟化」，下述何者有誤？ (A) 指當生產數量超過一定程度時，產品的單位平均成本反而下降 (B) 企業如要達成規模經濟必須大幅裁減人力 (C) 當企業聯合數個國家的市場進行統一的生產時，有可能達成規模經濟 (D) 規模經濟的來源包括採購上的優惠

B

C

B

精選試題



選擇題

- 下列哪一項不屬於企業的內部環境因素？
(A) 規模大小 (B) 科技水準 (C) 管理方式 (D) 以上皆是內部環境因素
- 社會文化環境因素對企業經營有重大影響，下列何者不屬於企業社會文化環境因素？
(A) 市場需求 (B) 教育普及程度 (C) 消費型態 (D) 傳統習俗

B

A