

以策略地圖的觀點探討精實生產推展-以 GSK 公司兩岸事業體為例

蔡水錕、莊銘國

E-mail: 9501085@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣汽車產業加入WTO後，面臨全球市場的自由競爭。企業為求生存必須降低成本，提升品質以增加市場競爭力。精實生產是現今世界各產業一致戮力推展的活動，能有效減少浪費、降低成本、提升生產力和品質，是最好的管理方法之一。企業為使策略有效落實執行，導入平衡計分卡規劃策略，並透過「策略地圖」的繪製幫助組織間的溝通，致力於整體策略的聚焦，讓組織資源集中於焦點策略，整合方向一致的團隊行動，努力於精實生產推展，創造企業價值與營運績效之極大化。本研究採個案研究方法，探討一家跨國公司在兩岸企業體，以「策略地圖」聚焦、連結、整合的觀點分別推展精實生產為研究對象，並以深度訪談及資料分析，建構合理命題。並針對研究命題推演，以文獻探討的理論推導及實務的驗證比對，進行邏輯的連結，使理論假設與實務的驗證獲得強化支持。本文研究結果發現：1.策略的有效執行與落實，對企業推展生產有實質增進的效能。2.精實生產推展的成功因素，關鍵在於企業有效的整合能力。3.透過企業內、外資源連結可提升精實生產推展的綜效。4.策略工具使用不同，影響精實生產在兩岸推展結果的差異。關鍵字：策略地圖，平衡計分卡，精實生產，汽車產業

關鍵詞：策略地圖；平衡計分卡；精實生產；汽車產業

目錄

目錄.....	xi	圖目
錄.....	xv	表目
錄.....	xvii	第一章 緒論.....
...1 第一節 研究背景與動機.....	1	第二節 研究目的.....
.....5 第三節 研究範圍.....	5	第四節 研究流
程.....	7	第五節 研究限制.....
.....8	8	第二章 文
獻探討.....	9	第一節 策略地圖.....
.....9	9	第
二節 精實生產.....	19	第三節 生產與作業管
理.....	36	第三章 研究方法.....
.....47	47	第一節 個案研
究法.....	47	第二節 研究架構與變項定義.....
.....50	50	第三節 資
料蒐集方法.....	53	第四章 產業分析與個案描述.....
.....58	58	第
一節 汽車產業概況.....	58	第二節 個案描述 GSK公司簡介.....
.....69	69	第三節 GSK公司的策略管理.....
.....75	75	第四節 GSK精實生產推展.....
.....93	93	第五章 個案分析與研究命題.....
.....116	116	第一節 個案分
析.....	116	第二節 研究命題.....
.....117	117	第六章 結
論與建議.....	125	第一節 研究結論.....
.....125	125	第
二節 研究建議.....	127	第三節 對後續研究者之建
議.....	129	參考文獻.....
.....130	130	中文部
份.....	130	英文部份.....
.....133	133	

參考文獻

參考文獻 一、中文部份 1.于泳泓譯(2002)，(Paul R Niven)著平衡計分卡最佳實務。商周出版社。 2.于泳泓、陳依蘋譯(2004)。平衡計分卡完全教戰守則。梅霖文化事業公司。 3.王派榮(1992)豐田生產方式運作之研究 台灣國瑞汽車公司及其協力廠之成功案例。中原大學企業管理研究所碩士論文。 4.朱道凱譯(1998) (Robert S. Kaplan, David P. Norton)著。平衡計分卡:資訊時代的策管理工具。臉譜出版社。 5.何月華譯(2003)，大野耐一著。大野耐一的現場經營。中衛發展中心。 6.吳品清譯(2005)，平衡計分卡實戰指南。麗勤管理顧問公司 7.李宏學(2003)。汽車製造商與零件供應商互動模式之建構研究以兩岸中衛體系為研究對象。中原大學企管研究所碩士論文。 8.李芳齡譯(2004)，(Jeffrey K.Liker)著。精實標竿企業的14大管理原則。美商李格羅希爾。 9.周旭華譯 (1998)，(Michael Porter)著。競爭策略—產業環境及競爭者分析。天下文化出版社 10.原其彬(2003)。台灣自行車廠商在中國之產銷策略研究 以領導廠商之子公司為例 大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。 11.國瑞協力會TPS自主研究會(2001)譯，大野耐一著。追求超脫規模的經營豐田生產方式。中衛發展

中心。12.許文治(1994)。NPS新生產技術的魅力。聯經出版事業公司 13.張家鳳(1991)。企業建立平衡計分卡以落實策略管理之個案研究。東吳大學企業管理研究所碩士論文。14.張倫譯(2002)，(William J.Stevenson)著。作業管理。美商李格羅希爾。15.陳正平譯(2004)，(Robert S. Kaplan、David P. Norton)著。策略地圖。臉譜出版社。16.陳志遠(2001)。資源建構與運用歷程之研究以台灣汽車零組件產業為例。國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文 17.黃一芳(2002)。產業環境多角化策略與經營績效之研究 - 以台灣汽車產業為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。18.黃楹進(2004)。精實製造。商訊文化 19.黃俊英(1994)。企業研究方法。華東書局 20.曾于佩譯(2005)，藤武志著。實用平衡計分卡。中國生產力。21.曾麗芬(2001)。實施平衡計分卡之問題研究—以某銀行為例。國立政治大學會計學系研究所碩士論文。22.楊錦洲(1995)。方針管理，中華民國品質學會。23.楊錦洲(2002)。生產管理新面貌 管理雜誌339期。24.遠擎管理顧問公司譯(2002)，(Robert S. Kaplan、David P. Norton)著。策略核心組織。臉譜出版社。25.蔡美金(2001)。台灣汽車零組件業發展策略，國際技術引進與市場拓展。國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文。26.鍾漢清譯(2004)，(James P.Womack)、(Janitl T.Jones and)著。精實革命 (Lean Thinking) 消除浪費創造獲利的有效方法。經濟新潮出版社城邦文化發行。27.譚伯群(2003)。競爭因素、製造策略、顧客滿意與組織績效之關聯性研究以台灣汽車零組件產業為例 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。28.魏宏達(2005)。汽車產業跨國併購策略探討-以台灣汽車零組件業在中國大陸併購為例。大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。二、英文部份 1.Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones(1998).Strategic Management Theory. 2.Jeffrey K. liker(2004). The Toyota Way: 14 management principles form the world ' s greatest manufacture. 3.James P.Womack (2004) Lean Thinking:banish waste and create wealth in your Corporation,2 nd ed. 4.Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (1993) “ Putting the Balanced Scorecard toWork, ” Harvard Business Review, Sep-Oct 1993, pp.134-147. 5.Kaplan, Robert S. and David P. Norton, (1993) “ Using the Balanced Scorecard as aStrategic Management System, ” Harvard Business Review, Jan-Feb 1996,pp.75-85. 6.Monden. Y.(1994) Toyota Production System ; second edition, 7.Nils-Goran Olve,Jan Poy,Magnus.wetter(2005) 8.Paul R.Nlven (2002) Balanced Scorecard STEP-BY-STPE. 9.Pfeffer & Salancik (1978) The External Control Of Organizations, New York Harper & Row. 10.Robert S. Kaplan、David P. Norton(2004).Strategy Maps:converting intangible assets into tangible Outcomes. 11.Robert S. Kaplan.David P. Norton(1999).The balanced scorecard:translating strategy into action. 12.Robert S. Kaplan.David P. Norton(2001)The Strategy-Focused Organization 13.Willian J.Stevenson (2002) Opertions management. 14.Yin & R. K.,(1994.) Case Study Research Design and Methods, USA : SagePublication,