

創造力優勢(生產管理/競爭管理)

作者：朱○○

壹、生產力/競爭力

一、什麼是生產力？

(一) 生產力是一種系統觀念下的產物。

所謂系統 (system)，乃是由許多份子(又稱為子系統，subsystem)所組成，各份子彼此之間相互關連和相互作用。

狹義地說，生產力是指一系統在某一期間(如一年)的產出水準與投入資源之比；廣義而言，則生產力是指一系統的整體效率。申言之，一個系統從其外界環境中引入資源，經過加工處理，然後製成產品或服務等產出(outputs)，這種轉換過程的效率，就稱為「生產力」。(產出／投入＝生產力是一種比率)

1. 生產力是產品之競爭力和獲利率的重要原因
2. 生產力加上效能可以定出競爭力和獲率(生產力+效能＝競爭力)
3. 轉型領導就是使系統的轉換過程發展效能，有高生產力即使組織創新擁有競心競能

即指開放系統的觀念：(1)投入與產出的比值；(2)運作過程的效率、效能，生產力係針對某一系統而言；(3)轉型領導在使系統有效能有生產力、有競爭力。

(二) 生產力乃是某一(些)產出與某一(些)投入之比率。

生產力所反映的，是產出與投入的實物(務)量(physical quantity)之比率，而非產出與投入的金額比。平衡計分卡可以計算非財務之無形資產(智慧、知識、創新)的價值。

由於一般的企業所擁有的會計紀錄，主要是以當期金額(current dollar)表示的價值(value)，因此衡量生產力時，必須將價值分為財務及非財務的單位價格(unt price)與數量(quantity)。所以，企業會根據投入與產出之數量求算生產力，以瞭解在不同時期(或不同企業)，為了生產一單位的產出所需投入數量之變動情形。

(三) 生產力是一種績效指標。

「生產力」一詞真正的涵義，乃是產出量除以投入量之比率，是一個中性的績效指標。而提高生產力則是每一個組織開放系統努力追求的目標，如管理學者戴夫特(Daft, 2001)就把生產力視為公司目標之一。此外，少數專家把「提高生產力的意識」(即抱負、願景、文化、效能)，逕稱之為「生產力」，乃是一種新的嘗試。

二、生產力的錯誤說法

生產力其實不只一個，而是一「族」(family)。

正確觀念：生產力是產量(或其他服務產出)除以投入(指耗用資源)的比率。

然而大多數人卻未曾細思下述事實：資源有許多種，包括人力資源、財力資源、機器設備和材料能源等。

1. 當我們僅考慮單一資源時，就可以訂出一種「生產力指標」。
例如考慮人力資源的運用效率時，就可以訂立勞動生產力指標(產出除以人力投入)；若考慮資本運用效率，則有所謂的資本生產力指標(產出除以資本投入)，其他尚有能源生產力、材料生產力等等。
2. 組織也可以同時考慮兩種以上的資源運用。例如視人力與資本二者為投入，則可計算資本—勞動生產力(在經濟學上稱為總要素生產力)。
3. 如果將一企業或一國的全部資源視為投入，可訂定所謂的總生產力或系統生產力指標。

因此，在某一領域內學者們研究的成果，到了另一個領域，可能就不適用(如企業、學校)。應多鼓勵管理學者與工程學者多研究生產力，多發表生產力文章以供各企業機構觀摩學習。

三、生產力的重要性

競爭就是在比較誰的生產力高，和誰的生產力成長得快，換句話說，競爭力就是比生產力和效能。

產業的興衰，本質上也是比較生產力高低及生產力成長快慢的結果。生產力不高或生產力成長緩慢的產業，都將逐漸被市場(無論是國內市場或國際市場)所揚棄。因此，曾有學者建議以「生產力」作為我國策略性工業的選擇標準。事實上，也許用「生產力潛力」一詞更為貼切。

凡是耗用資源較少而產出相同或產出較多而耗用相同資源的企業，都能夠立足於行業內。(競爭力強、生產力高、組織創新、知識智慧)

個人的成敗亦復如是，生產力較高的人(高自我效能的人)，也就是產出的價值較多的人，較能被社會所接受，也較能獲得較多的回報。

四、企業應滿足社會需要

所謂的社會需要指的是社會及消費者對產品(競爭力、生產力的產出)及服務的評鑑，也就是會對價值、效能、品質定出評鑑比較。

人類在地球上奮鬥生存的過程中，很自然地發展出所謂的「效用系統」，即對由其他團體所提供的產品，賦予某一「效用值」，此一效用值顯示個人為獲得該項產品所願意相對支付的價值，效用值就是品質價格的概念。

任何一個社會組織(企業或機構)，其所提供的產品、商品、服務、活動、個人、地方、理念、甚至於機構本身，都必須具有某一效用值，亦即能滿足社會上某些人

的需要和慾望，這些人才願意與此機構從事「交換(exchange)」，進而促進該機構的興榮發展。

企業也是一種社會組織，其產品自須具備滿足人類需要的潛力，才能確保本身的生存和發展。為此，企業必須以策略觀點觀察其所處的大環境，瞭解社會的需要，並進一步預測其變動趨勢，以提高產品對社會的效用值。我們從社會觀點來看，某產業所提供產品的效用愈大，正代表著該產業的「效能」較高。

例如資訊與通訊產業是當前效能最高的產業之一。但若從個別企業的觀點來看，則尚須考慮競爭狀況。

五、企業競爭類型：由競爭類型回頭檢視生產力的系統

企業面臨某種程度的競爭，「競爭」從廣泛到狹隘，可分成下列不同的層次：

(一) 需求競爭(interned competition)

以民生六大需求(食、衣、住、行、育、樂)為例，每個人在這些需求上追求不同程度的滿足，以使個人的總效用達到最大。但與時推移個人對不同需求的重視也會改變，這就造成滿足不同需求的企業(或產品)間的競爭。

(二) 功能競爭(interfunction competition)

消費者尚考慮用不同的方式來滿足。行銷學者柯特勒(Philip Kotler, 2001)特稱此功能競爭及需求競爭為「一般競爭(generic competition)」。

(三) 產品種類競爭(intertype competition)

產品的功能相同，但種類不同，彼此之間也會有競爭，造成此消彼長的局面。

(四) 產品形式競爭(interform competition)

種類相同而形式不同的產品，彼此也會競爭。

(五) 廠牌競爭(interbrand competition)

消費者對於某一廠(品)牌的偏好盾形，以及其品牌決策的擬定，就造成各企業間的競爭。企業如產製兩種廠牌(正品牌和副品牌)，其間的競爭對企業而言，可能較不嚴重，對於整個企業的市場佔有率也可能較有貢獻。

(六) 商店競爭(interstore competition)

一般性消費品，常出現於不同的零售店，因此零售店與零售店之間，也有競爭。如超級市場與福利品中心及青年商店間的競爭，以及不同超級市場(統一與7-up)間的競爭等。

就製造廠商而言，競爭有時可帶來好處。例如競爭使整個社會注意某項產品，進而促使總需要量增加(宏基上市使NB銷售量增加了二〇%左右)，就是競爭所帶來的好處；簡單地說，競爭使「市場」變大了。

但是，競爭同時也代表著總供給量或廠商數量增加。因此，個別廠商平均能分到的「市場佔有」(平均銷售量)之比例，將可能減少，再者，由於個別廠商增加產能所引起的競爭，可能的情形是使廠商的供給量大於所能爭取到的需要量。總結來說，在一般情況下，競爭會使個別企業蒙受不利。(競爭會產生供需失調，生產力高低會產生優勝劣敗)

貳、生產力的策略系統觀 (做對的事，指考量內、外系統的效能因素)

- 由產品策略提高效能 → 競爭力
 - 由供需競爭維持產品適存度 → 獲利率
- 定出效能指標

企業為求在上述前六種競爭中取得優勢，就必須提供適當功能、種類、形式的產品，以更能滿足消費者的需要。企業必須審慎地進行「策略規劃」，做出正確的產品決策，使其產品的效用達到最大，因而提高企業的「效能」。這種從企業個體的觀點來看供需及競爭態勢，也有學者稱之為企業或產品的「適存度」。

管理學者杜拉克(Drucker, 1964, p.5)也指出，企業首先要確定營運的「範疇(domain)」；而決定「生產什麼」，而這正是決定企業的「效能」或「適存度」，其高低實為企業成敗的首要關鍵。

一、產品策略：決定產品種類及定位的決策(把事情做對的策略)

- (一) 生產什麼產品。
- (二) 產品的品定位在那裡。

二、企業內部流程的運作和轉化與生產力管理

企業在決定生產何種產品之後，就必須善用其既有資源，設法在現有資源下，求投入資源較少(單位成本較低)，這就涉及「生產力(productivity)」問題。簡言之，此時企業所要兼顧的努力的是「效率」、「如何把事情做好」的管理，和「效能」、「如何做對的事情」的領導。(指生產力系統的內部流程管理及轉化，領導的運作系統)

不重視資源配置的社會，即使充滿著各式各樣的產品，也不見得能正確地滿足各類社會需要，這樣的社會就不能算是美好的社會。

就企業個體而言：

1. 錯誤的產品決策導致資源的無效配置，縱然產品精良，也非社會所需，故資源配置是企業運用策略規劃所應達成的效能之一。
2. 企業須以相同的資源謀求產出量(值)為最大，才能和生產相同產品的競爭廠商對抗。

三、生產力系統觀

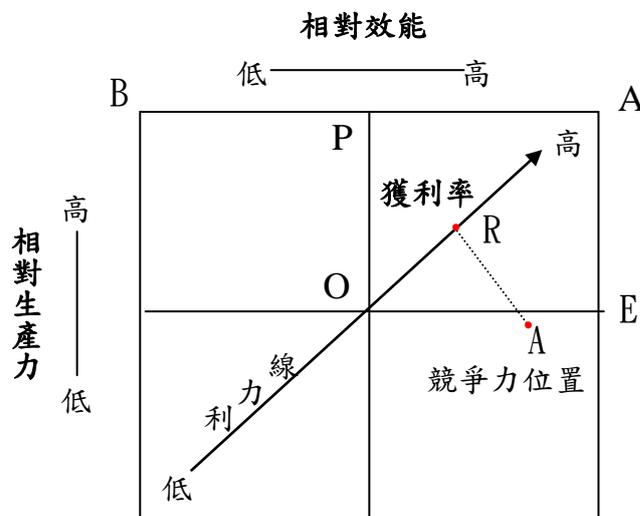
簡言之，一個企業的「相對效能」與「相對生產力」是企業之二大使命。(生產

- (二) 相對效能高而相對生產力低的企業，是指產品能滿足社會需要，市場供需對企業有利，但經營不善者。換句話說，經營者選對了行業，經營則不高明。此類企業通常也能獲利，但若有新競爭者加入市場，即將面臨危機。
- (三) 相對效能低而相對生產力高的企業。此時整個市場供給大於需求，競爭劇烈，而此種企業得力於經營得法，相對生產力高，所以當其他企業虧損時，它還可能獲利，或是虧損得較少。
- (四) 相對效能與相對生產力都很低的企業。此類企業的產品一方面不能適合社會需要或競爭過於劇烈，一方面又不能從事有效(有生產力)的經營，其命運必然是虧損或倒閉。

六、獲利率—即以獲利能力(獲利率)做為競爭力的指標

假定我們以獲利能力(profitability)作為企業經營的另一指標，則可以在圖中加一線由左下角到右上角獲利力直線，(如圖所示)。此圖顯示，在任何一個時點，企業的獲利力可從企業所在的點向利力直線作垂直線，其相交點就可代表該企業的獲利力。至於 O 點可表示正常利潤。

「獲利率」係依據產品在市場上的：(1)品質效能、(2)生產力來決定，所以此考量「產品組合策略」，並藉「相對效能」(市場時間因素)比較來分析個別組織競爭強弱所須具備的生產力。



效能、生產力與獲利率(由上圖競爭力的位置點可以算出獲利率)