

# 策略管理

## 內容大綱

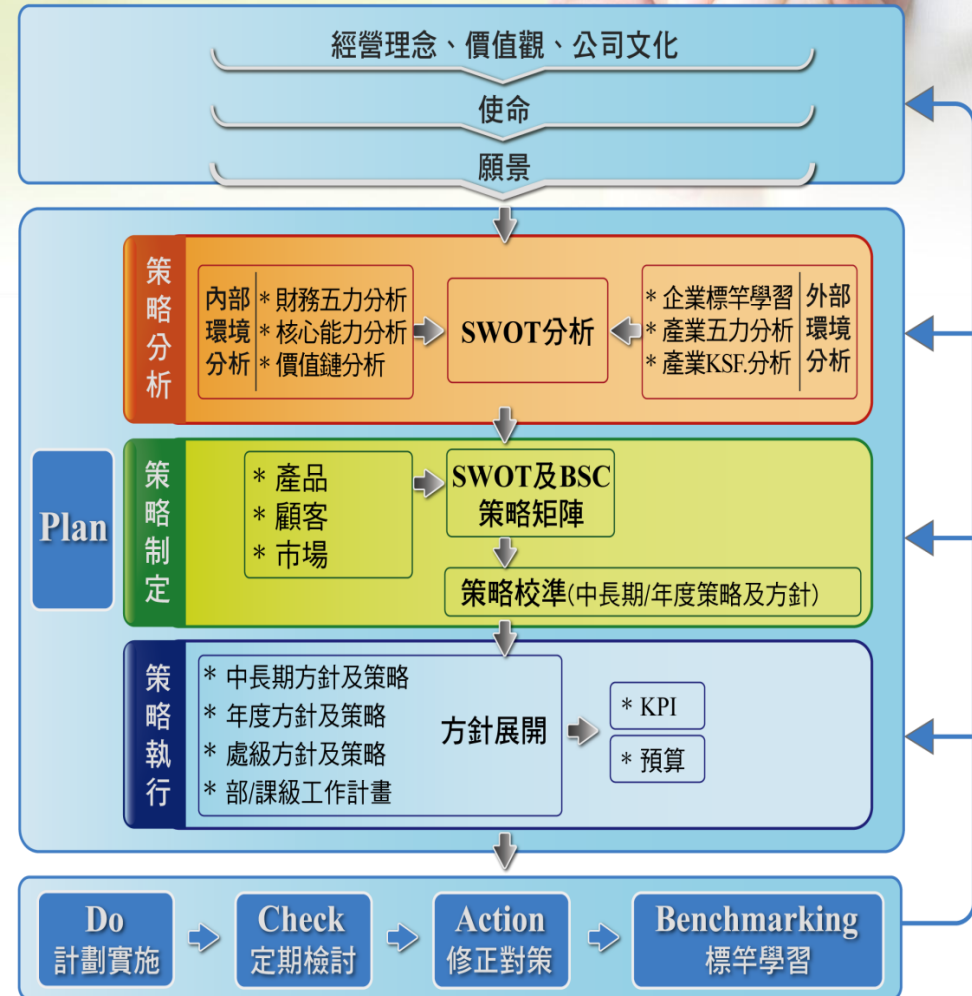


- 策略管理
- 標竿學習
- 大瓏價值管理

# 整體策略規劃

## 策略流程

- > 由董事長、總經理帶領經營團隊  
(高階參與、卓越領導)
- > 利害關係人利益  
(客戶、員工、供應商、股東)
- > 以行銷為導向  
(顧客為重)
- > 全員參與
- > 管理活動  
(著重事實管理、注重過程與成果、創新與速度)
- > 發展合作夥伴關係
- > 善盡社會責任
- > 持續改善



# 整體策略規劃

## 策略工具

經營理念/價值觀/文化/使命  
為出發點

訂定出公司的基本方針及願景

- SWOT分析
- 內外部環境分析
- 平衡計分卡
- 方針管理
- PDCA管理循環
- 標竿學習

### 大瓏企業股份有限公司 標竿制度辦法

#### 第一章 總則

##### 第一條：目的

為能從與優異企業或公司內不同部門之比較分析，了解公司或部門之不足處，進而制訂改善目標並執行各項改善措施，以強化公司或部門的核心競爭力，進而提升公司或部門的經營績效，特訂定此辦法。

##### 第二條：適用範圍

本公司推行標竿制度之活動，悉依本辦法執行。

##### 第三條：權責單位

本辦法由TQM經營品質小組負責制定、修改、廢止之起草工作；經總經理核准後方可實施。

#### 第二章 推行辦法

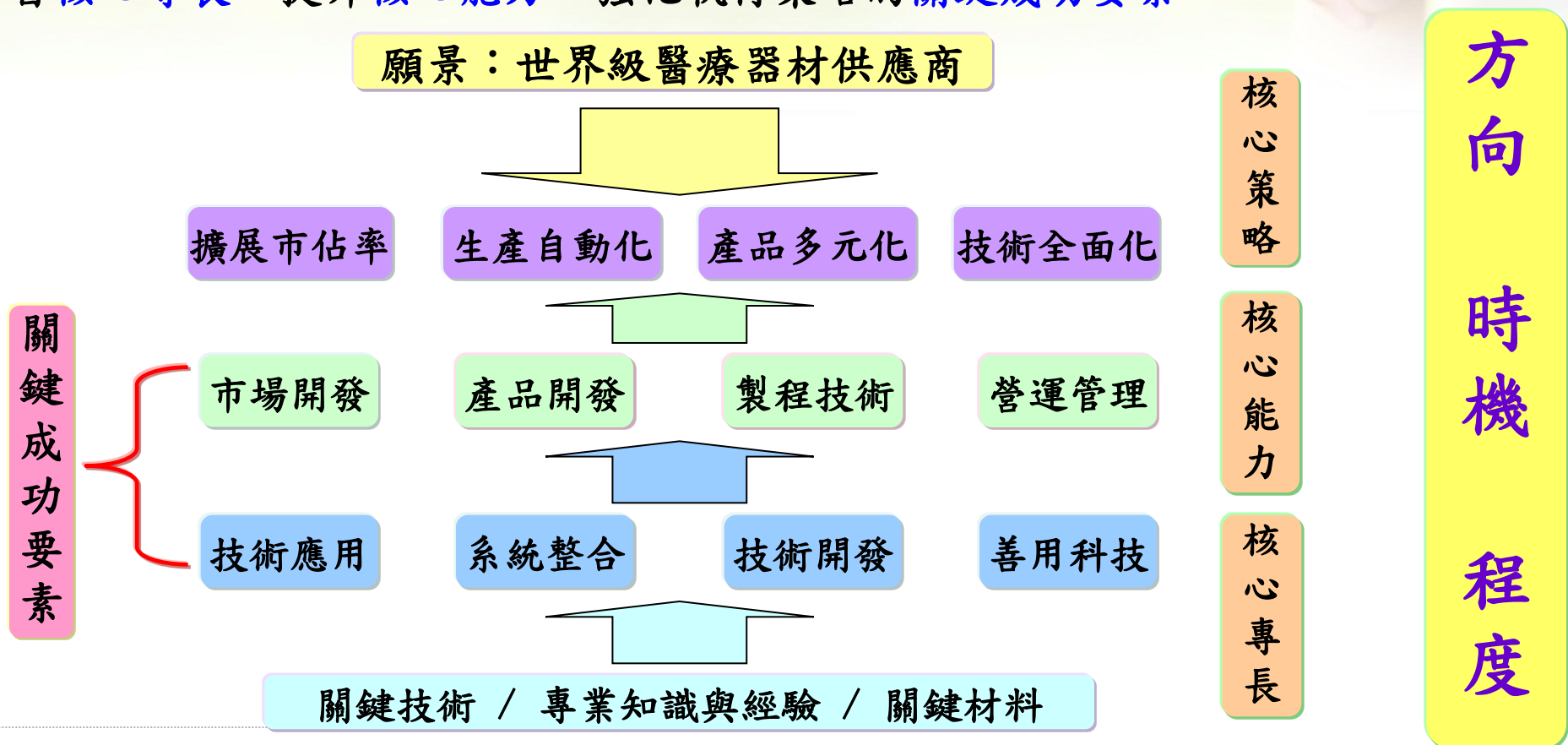
##### 第四條：意義

針對公司經營模式、市場策略、關鍵技術、流程績效、營運競爭等或部門工作流程、產品或服務等，蒐集主要競爭對手或其他公司或其他部門的有關標的之各項企業或部門資

# 整體策略規劃

## 策略發展

為實現世界級醫療器材供應商的願景，制定**核心策略**；  
以**關鍵技術**、**材料**與**專業知識**及**經驗**的優勢，  
學習**核心專長**，提升**核心能力**，強化執行策略的**關鍵成功要素**。



# 經營模式

## 五大核心能力

## 客戶的信賴



快速反應  
客戶RD變更

產品  
品質穩定

穩定的  
生產環境  
管制

完善  
客戶服務

法規認證  
完整

- 符合法規之研發流程
- 與客戶合作開發
- 具客製能力

- 品質系統
- 落實製程監控
- 自動化

- 環境監控
- 流程標準化
- 3Q驗證

- 誠信
- 市調精準
- Total Solution

- 醫療產業特性
- 法規資料庫

# 經營模式

建構客製化專屬團隊，推動經營管理改善活動，持續提升客戶滿意與組織管理績效。



# 策略演進

1987~1997

願 景

Made In Taiwan

醫療器材精品

生產滅菌完成品免檢入客戶發貨倉庫

策 略

與世界級醫療器材  
領導業者合作

成 果

1996年生產滅菌完成品  
(Made in Taiwan)

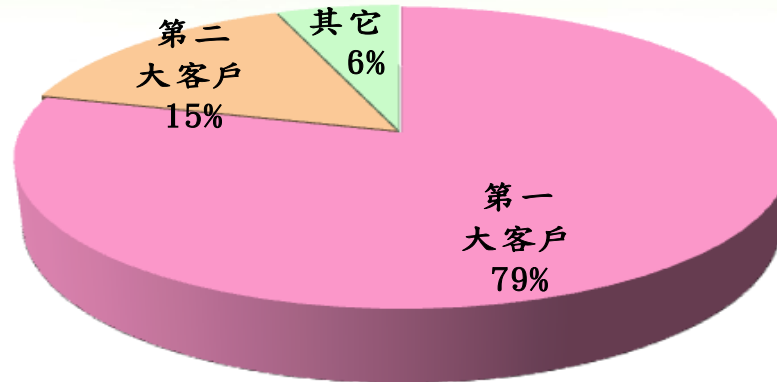
# 策略演進



## 狀況

## 客戶 & 市場 集中

USA: 100%



## 策略校準

分散市場(新市場)  
降低單一客戶佔營收比重



# 策略演進



1998~2008

願 景

技轉台灣扶植同業

分享、深耕生根台灣(材料、技術在地化)

策 略

- 分享經驗
- 供應商輔導
- 擴展新市場/新產品
- 發展自有品牌

# 策略演進



1998~2008

## 成果

- 營收成長
- 新市場：歐洲、加拿大、日本、紐西蘭、墨西哥、韓國、巴西、澳洲、泰國



- 新產品：骨科、微創、急救…
- 降低單一客戶佔營收比重
- 降低單一市場佔營收比重
- 微生物實驗室成立

# 策略演進

2009~2017

願 景



目 標

- 營收成長
- 新領域產品：儀器設備
- 新市場 / 新客戶
- 調整人力資源結構
- 單一客戶佔營收比重：40%以下
- 自有品牌佔營收比重：50%以上
- 實現產品概念的服務 ( Design House )



# 策略關聯

## 核心策略

- 增加產能 (面積、人員)
- 新市場
- 新產品

- 新技術
- 新領域
- Design House

擴展市佔率

技術全面化

傳承-永續經營

生產自動化

產品多元化

- 自動化設計
- 精實生產

- 高附加價值
- 產品差異化

# 策略執行與改進

## 策略執行與檢討：

公司依據董事長、總經理與各主管制訂之年度方針  
下展課級單位，並定期檢討、改善。

總經理方針  
年度目標  
方策

處、部方針  
目標  
方策

課級方針  
工作計劃  
日常作業

### 大瓏企業股份有限公司 2011年自動化課工作計劃

自動化課目標	目標值	方策	負責部門/負責人	生產目標	目標值	方策	負責部門/負責人	KPI	TARGET
導入自動化設備	導入自動化設備5件	E-Mono半自動組裝機	蔡宗源	補充產能	導入自動化設備5件	E-Mono半自動組裝機	蔡宗源	完成日期	7月
		導入PHP自動組裝機	李清文			完成日期	8月		
		導入R-III自動組裝機	李清文			完成日期	10月		
		E-Mono全自動組裝機	李清文			完成日期	12月		
		ISOS組裝機Rocker共用及產能改善	李清文			完成日期	12月		

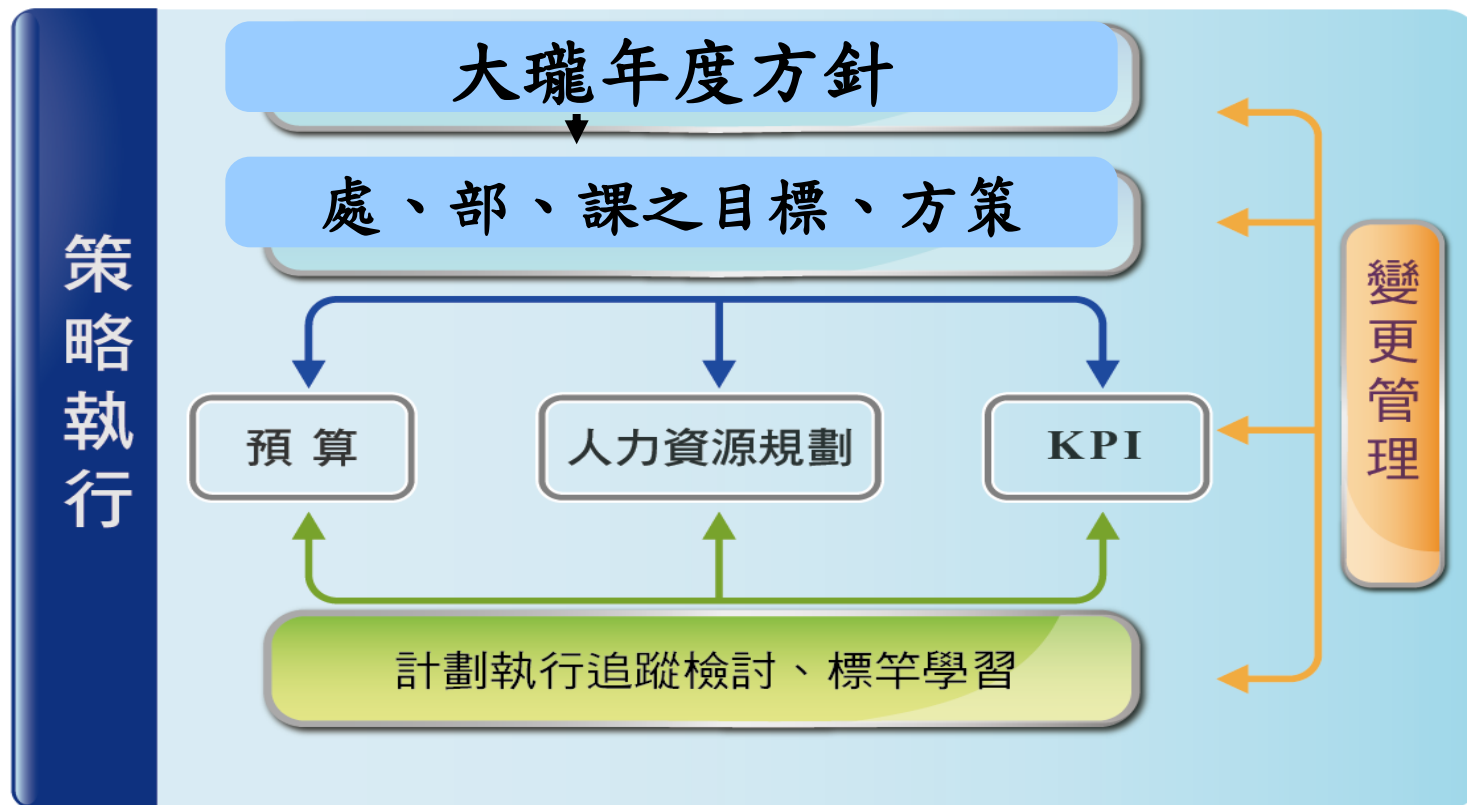
大瓏企業股份有限公司 2011年自動化課工作計劃									
生產目標	目標值	方策	負責部門/負責人	KPI	TARGET				
補充產能	導入自動化設備5件	E-Mono半自動組裝機	蔡宗源	完成日期	7月				
		導入PHP自動組裝機	李清文	完成日期	8月				
		導入R-III自動組裝機	李清文	完成日期	10月				
		E-Mono全自動組裝機	李清文	完成日期	12月				
		ISOS組裝機Rocker共用及產能改善	李清文	完成日期	12月				

部門會議  
日常工作管理  
KPI

# 策略執行與改進

## 策略執行與改進循環

各部門每月檢討，計劃執行過程中若遇外部環境丕變或窒礙難行時，於月會提出變更。



# 標竿學習

市場領導者  
為標竿學習對象

- 產品開發
- 擴展市場
- 客戶

營運績效

核心專長 / 核心能力

- 技術、專業能力
- 核心產品
- 目標市場



管理系統

- 品質管理
- LEAN
- 法規
- 持續改善

經營管理

- 品質
- 承諾
- 競爭力

全方位分析  
學習其優點



# 標竿學習

大瓏企業學習標竿企業之**核心價值、經營管理、管理系統與核心專長**等方面之優點，轉化為公司之**核心能力**：

項目	標竿對象	學習並內化為公司流程
核心價值	CVD/J&J/Philips	CARING 誠信 品質 合作夥伴 創新
經營管理	CVD/J&J/Philips	產品多元化 全球運籌
管理系統	CVD	法規部
	CVD	SPC
	CVD	CAPA
	CVD	PPAP
	CVD	PCM
	CVD	MSA
	CVD	COA and COC
	CVD	6 Sigma
	CVD	實驗室
	CVD,J&J	滅菌流程
	CVD	Process Validation (PCR/PCA)
	Philips/CVD	Drawing management and control
	J&J	3Q驗證
	J&J	QR071 物料物質管控
核心專長	CVD	電燒醫學
	CVD/J&J	Medical device packaging
	CVD	Pad print
	CVD/J&J	Scientific molding
	Philips	急救醫學/電鍍要求/標籤要求
	Arthrex	骨科電離子應用/金屬精密加工/Laser welding



超越

創新

學習



# 大瓏價值管理



共同價值觀  
Shared Values

- 善盡社會責任
- 創造就業機會
- 關懷人、產品、地球

員工  
Staff

- 教育訓練
- 工作輪調
- 全方位發展

策略  
Strategy

- 與世界級領導廠商合作
- 建立自有品牌
- 自動化精實化
- 發展新產品
- 創造高附加價值

技能  
Skills

- 授權
- 持續改善
- 多能工
- 工作熱忱

制度  
Systems

- 短期規劃
- 中長期規劃
- 財務控管

風格  
Style

- 公司文化
- 做對的、好的事
- 快樂的大瓏家庭

結構  
Structure

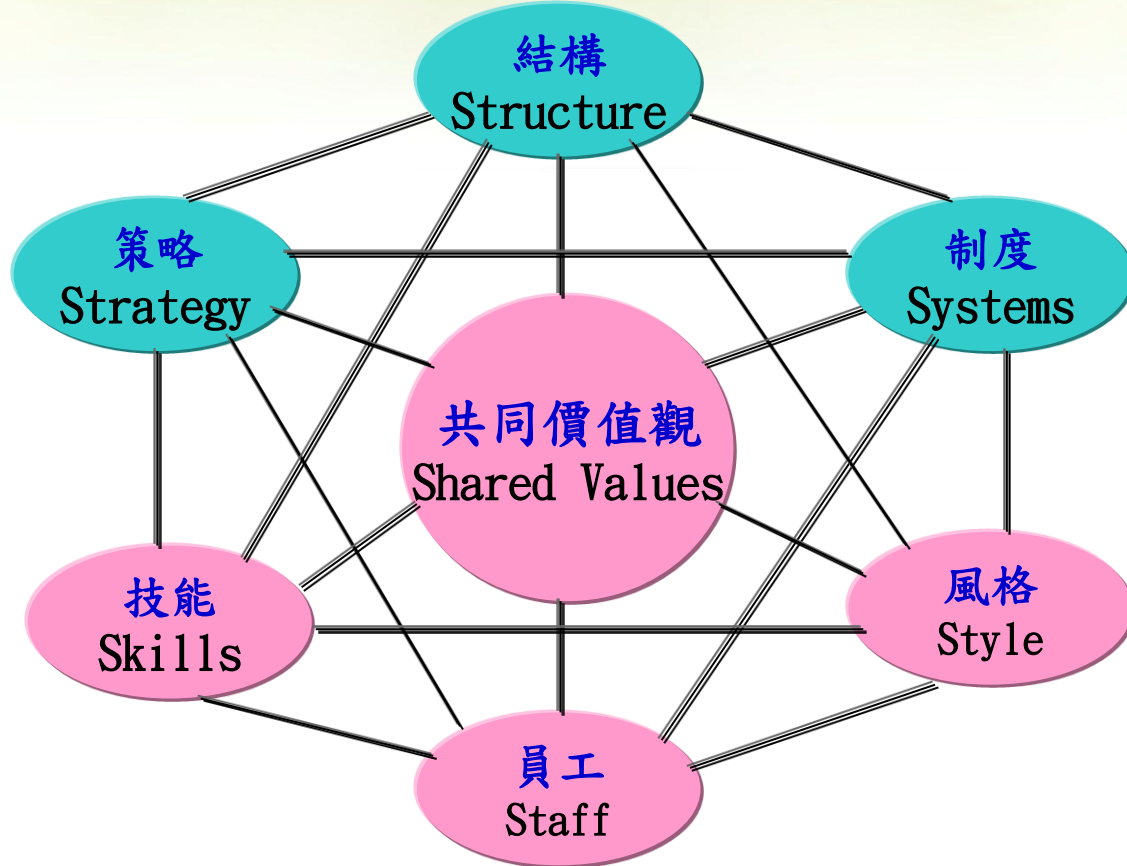
- 彈性化組織架構
- 客製化專屬團隊
- 穩健的財務結構

# 傳承—永續經營



## 永續經營

團隊  
文化



系統  
架構

# 持續改善

期許高瞻遠矚的觀察力，  
追求卓越，永續經營。

**Don't Look at Where we are,  
Look at Where We Need to Be and  
“Keep Moving Ahead”.**

