



逢甲大學學生報告 ePaper

平衡計分卡應用於凱撒衛浴

Application of the Balanced Scorecard in Caesar Sanitary Wares

作者：王家盈、林慈欣

系級：財稅三乙

學號：D0779934、D0738396

開課老師：羅勝議 老師

課程名稱：管理會計

開課系所：財稅學系

開課學年：一〇九 學年度 第 二 學期

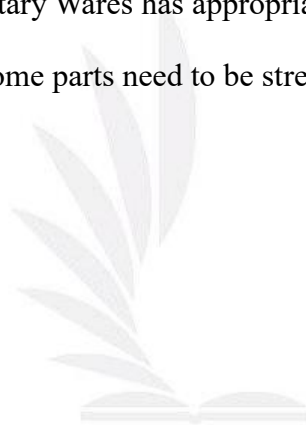
中文摘要

自中美貿易戰以來，所有從中國大陸銷往美國的衛浴設備皆被課徵10%~25%的關稅，因此有多家中國衛浴品牌將他們過剩的產能傾銷至越南及東南亞國家，且價格制定比原本東南亞市場的價格更加低廉。因為凱撒衛浴的營收來源主要就是來自台灣及越南，且於兩國的營收占比分別為63%及36%，因此凱撒衛浴相較於其他本土的衛浴品牌受到較大的衝擊。我們透過平衡計分卡對凱撒衛浴在財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面的策略進行分析，檢視凱撒衛浴的管理策略是否恰當。凱撒衛浴為達成營收成長的目標而制定的策略如下：降低成本、改善資產運用、穩固原有市場、開發不同消費族群及市場。我們的分析結果認為，凱撒衛浴的整體企業策略方向正確，但仍有一些部份是需要加強。

關鍵字：中美貿易戰、平衡計分卡的四個構面、企業策略、凱撒衛浴

Abstract

Since the China–United States trade war, the United States has imposed a 10 percent to 25 percent tariff on sanitary ware products sold from China. Therefore, China has been accused of dumping cheap sanitary ware products on markets in Southeast Asia. Caesar has been facing greater impact than other brands because main sources of revenue are Taiwan and Vietnam, Taiwan accounted for 63 percent and Vietnam accounted for 36 percent of Caesar’s total revenue in 2020. We analyze Caesar Sanitary Wares’ strategies through four perspectives of the balanced scorecard, and we find that Caesar Sanitary Wares has appropriate business strategies, however, the results show that it has some parts need to be strengthened.



Keyword :

Business strategies, Caesar Sanitary Wares, China–United States trade war ,
Four perspectives of the balanced scorecard

目次

壹、前言	P04
貳、公司簡介	
(一) 經營理念	P05
(二) 產品與重要技術	P06
(三) 業務內容	P07
(四) 營運概況	P08
(五) 公司策略	P09
(六) 公司面臨之挑戰	P10
參、平衡計分卡	P11
(一) 策略地圖	P13
(二) 提升生產力	P14
(三) 提升市占率	P17
肆、指標衡量方式	P23
伍、結論	P30
陸、參考文獻	P32

前言

1990 年代因為當時工業土地地價以及工資水準皆上漲，有多家的台灣衛浴廠商選擇至大陸設廠，但前往越南或是其他東南亞發展的廠商卻屈指可數，而凱撒衛浴為其中之一。此外，大部分的台灣本土衛浴品牌都是先於台灣深耕再擴展國際市場，唯獨凱撒衛浴反其道而行，先深耕越南市場再將產品回銷至台灣。凱撒衛浴主打低價及高 CP 值，但因為九牧、箭牌等衛浴品牌也採用了低價打入衛浴市場的策略，使得凱撒衛浴的低價優勢逐漸被削弱，因此我們選擇凱撒衛浴作為研究對象，透過平衡計分卡的分析來檢視凱撒衛浴企業管理策略的執行情況。

平衡計分卡¹是一種衡量績效及進行策略管理的系統，可以將企業的願景、策略、口號等等的抽象的企業策略，轉化為一組明確且相互平衡的績效指標，並透過財務構面、顧客構面、企業內部流程構面以及學習與成長構面，來衡量企業管理策略的執行情況。

此次分析，我們認為凱撒衛浴的管理策略方向大致正確，且 FFC 高溫耐火瓷為凱撒衛浴除了低價以外最具潛在競爭力的技術，若凱撒衛浴能將 FFC 高溫耐火瓷技術結合其所主打的低價優勢，則能使凱撒衛浴的產品於相同價位的品牌中脫穎而出。

我們對於凱撒衛浴的管理策略建議如下：分析目標客群的消費習性、訂定消耗標準、增加員工實際使用產品的機會、增加瓷藝光廊展示中心的設點及建立員工滿意度匿名問券調查機制，而我們將於本文的最後進行詳細的說明。

¹ 平衡計分卡是由 Robert Kaplan 及 David Norton 所提出，且於 1992 年正式發表

公司簡介

(一) 經營理念

凱撒衛浴的經營理念以『品質好還要更好，服務快還要更快』為宗旨，並且以『造瓷工藝的藝術化』、『衛浴工程的系統化』、『衛浴內涵的哲學化』作為實踐經營理念的方法與目標。

總經理蕭俊祥先生在創立凱撒衛浴這個品牌時，就認為品質是帶領公司走向衛浴領導品牌最重要的一項關鍵，因此以『品質好還要更好、服務快還要更快』為經營理念的宗旨。因為蕭總經理亦認為：「品牌就是責任，品牌就是榮譽」，因此凱撒衛浴品牌的定位也特別的強調「要讓消費者使用的方便與安心」。

為了實踐經營理念，凱撒衛浴將義大利古典風格與先進的造瓷技術進行結合，將『造瓷工藝藝術化』，追求精雕細琢的優美線條以及滑潤舒適的陶瓷觸感，將產品融合了視覺藝術與實用性，以提供使用者更加精緻的生活品味。

於設備及技術方面，凱撒衛浴引進了國外先進儀器設備及技術移轉，欲將『衛浴工程系統化』，全廠採用歐洲生產設備以及義大利技術，並將研發資源投入在產品的開發與功能的創新上，以期達到創新科學化及生產系統化的理想。

除此之外，凱撒衛浴也提出多一點人性關懷，少一點水源浪費的口號，以期達到『衛浴內涵哲學化』，目前已通過經濟部水利署的認證獲得省水標章，推出奈米抗污優瓷，使瓷器更易於潔淨，並啟動了環保標章的申請，讓衛生瓷器邁向節能減碳。

(二) 產品與重要技術

凱撒衛浴為瓷器、龍頭及浴缸之專業製造大廠，在越南產品線多元且完整，所生產的產品包括面盆、馬桶、給水器具、浴缸、浴櫃及各種衛浴週邊製品與配件，並提供衛浴設備修繕之服務。

產品主要原物料包括銅、瓷土、釉藥、瓦斯等；水龍頭、塑膠製品等供應商，將原物料鍛燒、上釉與成形的製造商皆是由越南凱撒所提供。

此外，凱撒衛浴還是亞洲第一個引進 FFC 高溫耐火瓷技術 (Fine Fire Clay) 的衛浴品牌。一般來說，衛浴瓷器由於是用注漿灌模方式，體積龐大，往往很難有直角、直線條一體成型的產品，多以圓弧與曲線條的造型呈現；而 FFC 能使泥坯在燒製過程中不變形、較不易破裂，所以衛浴造型設計將因此不受侷限，也讓凱撒衛浴的產品風格相當多元。

面盆浴櫃產品的一大特色便是透過模組化單品組合，小尺寸到大尺寸一應俱全，具有成本降低、加快開發式樣與速度等生產優勢。近期以科技衛浴為開發主軸，融合多項技術做出產品差異化，致力提供消費者更佳的产品使用體驗，例如：便斗結合新一代智慧離子感應技術、臭氧殺菌除臭技術運用、Microbubble 微氣泡花灑，達到深層清潔肌膚與保濕功效、龍頭專利反向彈跳排桿結構，增加龍頭使用壽命、以及高階功能電腦馬桶蓋開發。

	數位馬桶	面盆浴櫃組	龍頭
主要產品			

表 1、主要產品展示圖

(三) 業務內容 (108 年度)

(1) 瓷器類：馬桶、面盆、水箱、蹲式便斗、便斗等日常衛浴必需品，其銷售額占全部營收的 48.94%。

(2) 出水類：淋浴花灑、面盆龍頭、蓮蓬頭等衛浴給水器具，其銷售額占全部營收的 21.19%。

(3) 電子自動類：抽風機、衛浴用乾燥機、烘手機、換氣扇、沖水器等，其銷售額占全部營收的 9.01%。

(4) 浴缸類：獨立浴缸、壓克力浴缸、按摩浴缸、淋浴柱等，其銷售額占全部營收的 3.62%。

(5) 其他衛浴配件：馬桶蓋、化妝鏡、置物架、不鏽鋼浴室配件、水箱配件、淋浴門等，其銷售額占全部營收的 17.24%。

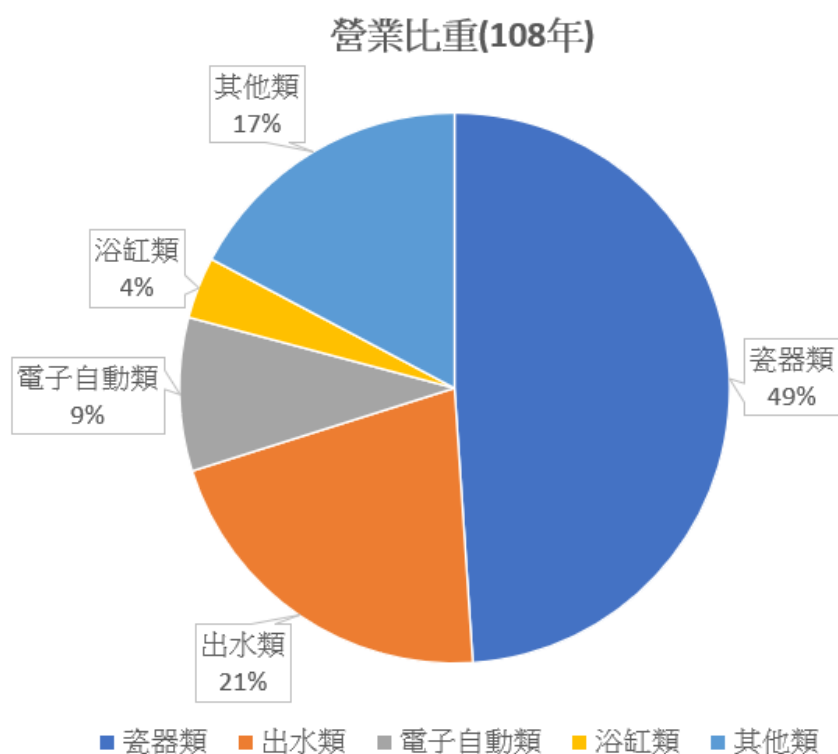


圖 1、凱撒衛浴 108 年度營業比重圓餅圖

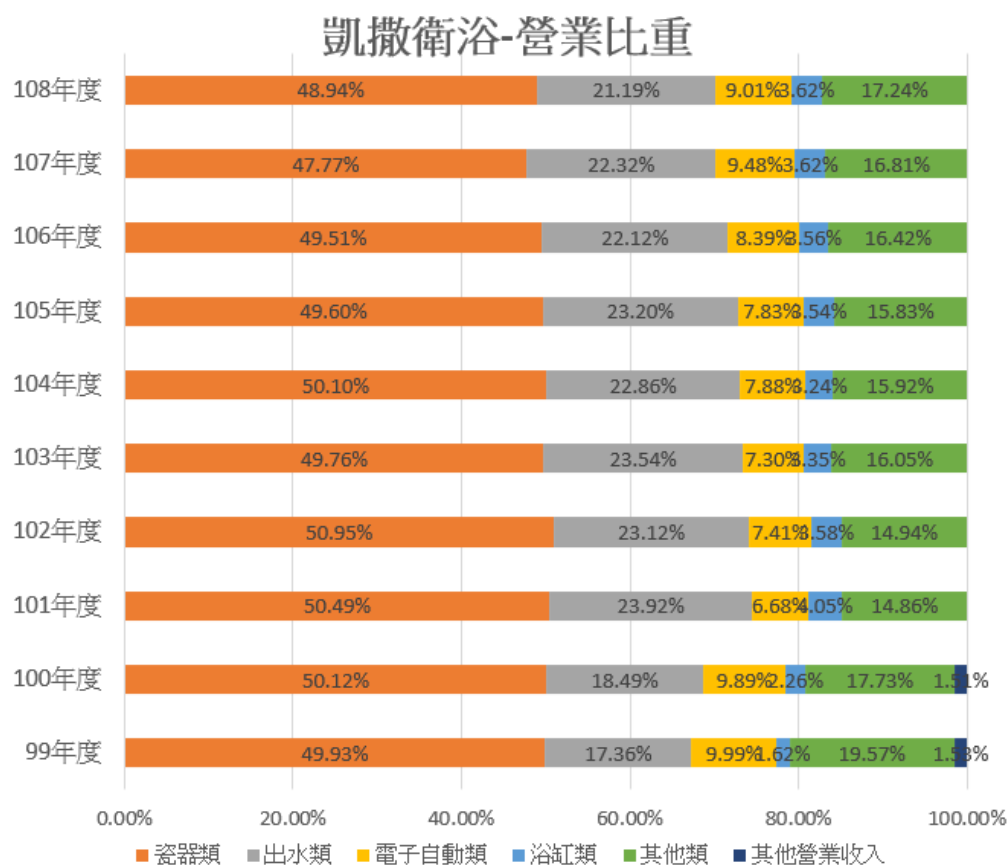


圖 2、凱撒衛浴 99~108 年度營業比重圖

(四) 營運概況

凱撒衛浴股份有限公司於民國 74 年成立(當時名為:聯拓精業股份有限公司)，民國 85 年轉投資越南凱撒衛浴股份有限公司，並於隔年於越南成立了瓷器一期廠，民國 92 年正式更名為凱撒股份有限公司，民國 102 年於台灣股票市場掛牌上市(玻璃陶瓷類)，主要經營業務為衛浴設備的製造及銷售。

凱撒衛浴目前於台灣的市占率約為 2 成左右，是國內衛浴產業中市占率第三名的企業，僅次於第一名的 TOTO 以及第二名的和成欣業。於此同時，根據「幸福空間 2019 Trend Brand 人氣居家品牌大調查」由 20~60 歲的消費者評比(有效樣本 2704 份) 12 家衛浴品牌，凱撒衛浴獲得了衛浴設備類的第二名。

凱撒衛浴的營收主要來源為台灣以及越南兩地，於 109 年 12 月 18 日中央

通訊社的產經新聞中顯示，凱撒衛浴於台灣以及越南兩地的營收占比分別為63%以及36%，而營業額中又以瓷器類為最大宗，從凱撒衛浴的108年的年報中可得知，其公司關於瓷器類產品的營收占比高達其營業額的48.94%。

(五) 公司策略

我們將凱撒衛浴的公司策略主要分為四個策略面，分別為生產管理、人事管理、行銷管理以及市場策略。

生產管理方面，凱撒衛浴導入自動化施釉、高壓注漿生產等製程改良的優勢能力降低成本，擴增位於越南工廠的產能，此外，透過引進FFC高溫耐火瓷精進生產技術、積極開發新型產品及創新設計，藉此提升其產品品質。

人事管理方面，凱撒每年皆會舉辦教育訓練提升員工競爭力、專業技能、知識和態度，並且定期進行年度考核及績效評估作為員工升遷的依據。

行銷管理方面，凱撒透過媒體廣告及設立實體展示間，以加強消費者對凱撒的品牌印象。

市場策略方面，過去凱撒主要走平價路線，客群主要集中在中價位市場，現在凱撒藉由製造高端技術的產品，以期擴展高價位市場，並且利用越南現有的國際合作優勢，繼續拓展東南亞市場。

(六) 公司面臨之挑戰

有關於凱撒衛浴目前所面臨的挑戰，我們將其大致分為三點來進行討論，分別為銀髮族市場競爭、中國品牌低價競爭與新建案以及公共工程市場進入困難。

越南市場的部分，凱撒衛浴在越南除了要面對中國品牌如九牧（JOMOO）和箭牌衛浴（ARROW）以低價攻勢，強調 CP 值不輸日本的賣點，搶攻衛浴產品市場以外，還需要面對 TOTO、INAX 兩大品牌的價格戰，市場削價競爭也影響了凱撒在越南的市場。

而國內衛浴市場的部分，過去由和成、電光、隆昌等品牌瓜分公共工程市場，而凱撒則是專注於修繕市場（市占率高達八成），由於公共工程一次需要的量極為龐大，過去凱撒因產能不足、良率不高，沒把握能順利交貨，因此在公共工程市場極少著墨（自公共工程市場獲得的營收低於凱撒衛浴總營收的 10%），但近年來越南廠良率逐步拉升，期望可以打入新建市場與公共工程市場，以擴大營運規模。

另外，台灣目前進入高齡社會，銀髮族對於居住環境的需求，帶動強調長輩使用安全及方便性的衛浴設備市場大幅成長，許多衛浴品牌都有推出針對銀髮族設計的一系列產品，市場競爭激烈，如何在眾多品牌中脫穎而出成為廠商的一大難題。

平衡計分卡

平衡計分卡為一套依據企業策略所製成的管理系統，其理念為找出除了財務衡量以外的「績效驅動因素」²。平衡計分卡可以將公司的策略轉化為績效的衡量指標，而這些衡量指標除了可以對企業的管理面進行診斷，還可以作為企業管理改善的參考依據。雖然平衡計分卡不能為企業創造出適合的營運策略，但是卻能有效地協助企業執行策略。

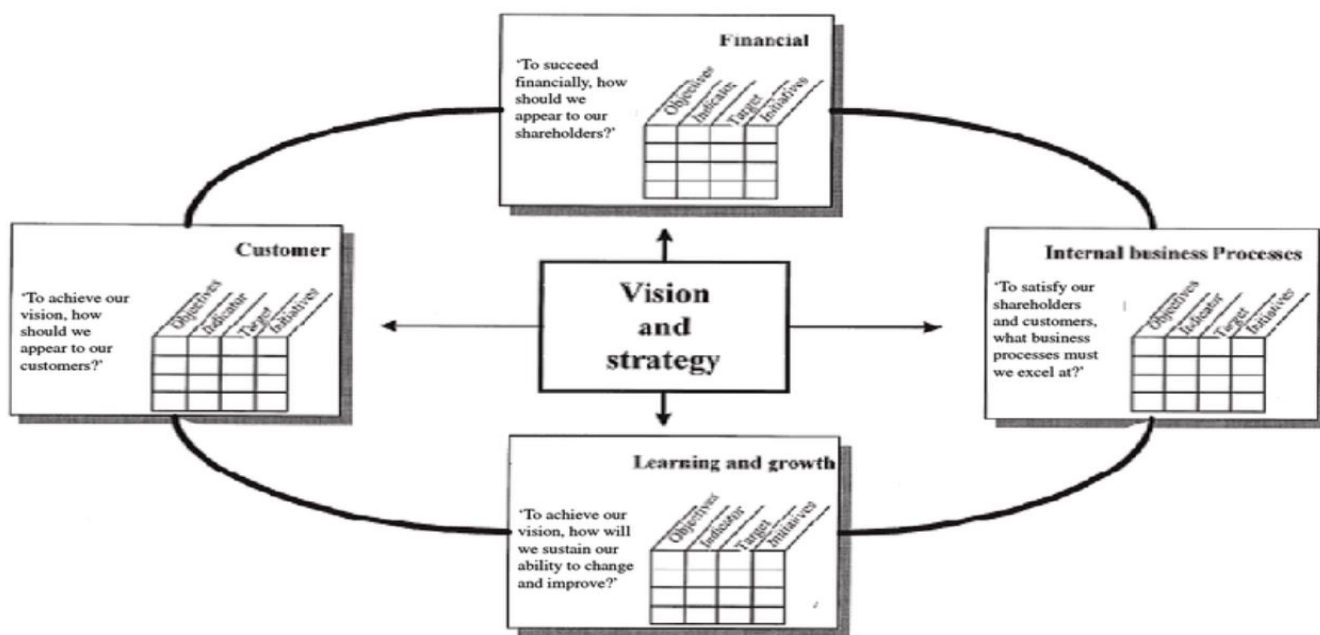


圖 3、平衡計分卡的架構

資料來源：Kaplan and Norton (1996a)

平衡計分卡分為四大構面，財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面，以下將針對各個構面進行說明：

財務構面

所顯示的意涵為要在財務方面取得成功，企業應該向投資人展示些什麼？因此我們需要對企業的過去績效進行衡量。

² 績效驅動因素 (performance driver)：相較財務成果而言的「領先指標」，讓「績效衡量制度」能與「策略」配合一致。

顧客構面

顯示為了要達成企業的願景，從顧客面向來看，企業應該要向顧客展示些什麼？因此我們透過顧客構面的分析，來幫助企業找出市場區隔，針對目標市場及顧客制定符合願景的策略。

內部流程構面

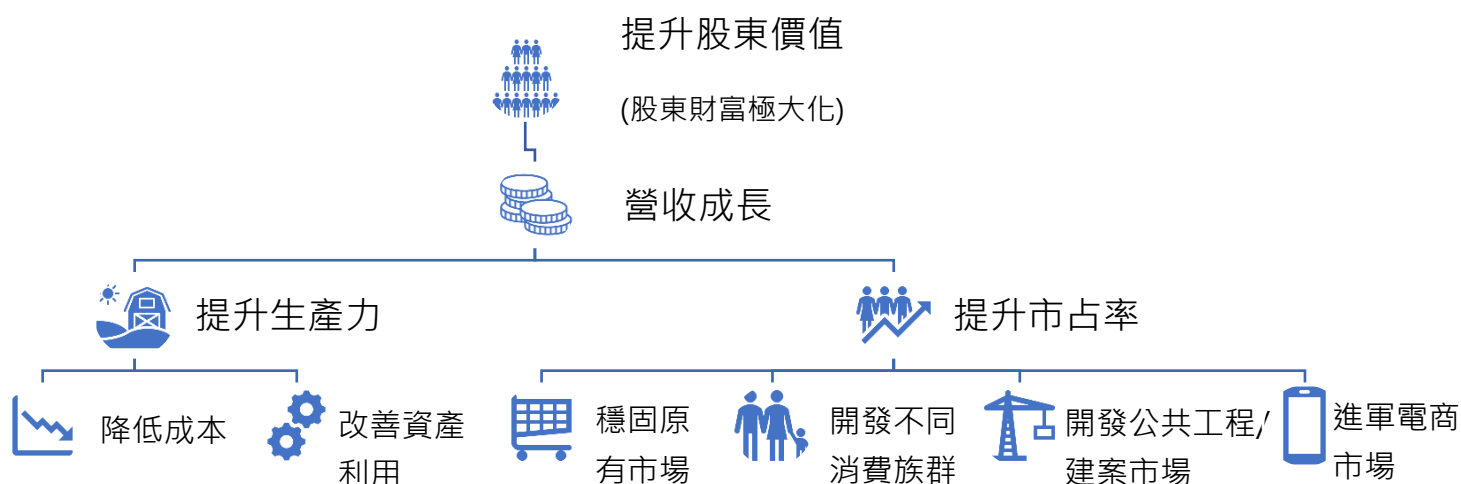
是為了滿足顧客及投資人所需，企業應該在那些業務上取得領先？因此我們需要對企業的成本、品質及時間進行衡量。

學習與成長構面

為企業為了實現公司願景，需要取得怎樣的進步來因應變革及發展？因此我們需要對企業的創新與學習能力及員工的職能表現等方面進行評估。

首先，我們先透過策略地圖來展示公司的願景以及策略，因為從策略地圖中可以清楚的了解企業各個面向的策略和整體目標的連結，以便對企業的策略進行進一步的平衡計分卡分析，接下來也將會採用上述的四個構面來進行凱撒衛浴的營運策略分析。

(一)策略地圖：



企業的經營目標在於獲取利潤，因為只要公司賺錢，投資人就會看好公司的前景，因此就會增加對公司的投資，而公司就可以將其所獲得的投資再投入到公司的營運及生產中，以產生更大的收益，且因為股東價值是使用公司股票的市價來進行衡量，所以當越多人增加對於公司的投資，公司的股票市值將會上升，進而使得股東價值上升。並且從財務管理的角度來看，提升股東價值，達到股東財富極大化是企業經營的主要目標，因此於此份報告中，我們將提升股東價值作為我們的主要目標。

藉由將資源有效配置，可以減少資源的浪費、增加產量，因此就有更多的產品可以進行販售，進而增加營收，除此之外，資源的有效配置也有助於改善凱撒衛浴原本因生產力不足而無法進入公共工程市場的難題。再搭配穩固原有市場與客群（平價市場）、開發不同(高價位)的消費族群，並結合本文前面所介紹之公司面臨的挑戰，分析進入公共工程與建案市場的策略，最後再結合現今網路趨勢，進軍電商市場，利用這四項小目標來提高市佔率，以達到未來整體營收增加的目標，而營收的上升也將可以達成企業提升股東價值的終極目標。

(二) 提升生產力：

為了使股東賺錢並且增加公司的價值(股東財富極大化)，我們以提升公司的生產力作為我們的第一大目標。所謂生產力，為生產要素的組合從投入到產出的過程，藉由生產力分析可以得知企業運用資產的效率。

在**財務構面**，我們可以藉由降低成本以及改善資產運用來達到提升企業生產力的目標，因此需要進行企業過去績效的評量。降低成本方面，我們選擇採用產品單位成本來進行衡量，並從中成本中檢視是否有不必要的浪費；改善資產運用方面，則需要找出公司資產運用的效率，因此採用資產報酬率來進行衡量，當資產報酬率越高時，所代表的是公司的資產運用的效率越高，賺錢的能力較佳。

在**顧客構面**，我們的目標為提供顧客更加優惠的產品價格以及創造出領先同業的產品技術(FFC)。因此我們以顧客滿意度、顧客忠誠度以及新客戶獲得率來進行衡量。顧客滿意度為顧客對於企業的服務以及產品使用上的實際感受與其期望值相比的程度。顧客忠誠度為顧客對某一企業的服務或產品產生情感，形成長期重覆購買該企業服務或產品的程度。新客戶獲得率可以反映出企業擴大市場占有率以及挖掘潛在市場的能力，同時，也可以從側面的反映出該企業於公眾心中的聲譽，因此新客戶獲得率也是企業提高市場份額的關鍵。藉由這三項指標，企業可以從顧客所提供的回饋中檢視本身的工作流程，找出不符合顧客滿意度的管理流程，並且制定出企業對於該管理流程的改善方案，並督促企業員工執行，使顧客滿意度提升。

在**企業的內部流程構面**，我們的目標為節約材料及物資的使用以及消耗，並且妥善分配資源，以將浪費降到最低。除了降低成本浪費之外，我們的目標還有改善生產技術和產品設計以及建立健全產品質量檢驗制度，制定消耗標準等等。因此為了檢視企業的內部流程，我們選擇採用勞動生產率、單位產品工時消耗以及材料/設備利用率來進行衡量。勞動生產率以及單位產品工時消耗可以檢視產品的勞動效率，可以從數據中找出不必要的時間消耗，並且將其進行消除。而材料利用率為材料被有效利用的程度，因此我們可以從此數據中找出材料是在哪個流程中產生浪費的。設備利用率則是為了檢視設備是否進行充分利用，此項指標是直接關係到投資效益的，當設備利用率提高，就等於降低了產品成本。

在**學習與成長構面**，我們的目標為鼓勵員工優秀的職能表現、培養員工的領導能力、採用能支援或者是可以進行流程改善的新技術以及協調業務與個人目標，因此我們採用員工平均產值、員工平均年受訓時數以及員工的意見回饋來進行檢視。員工平均產值為在核算期內，企業所實現的生產總值與所屬範圍內的員工的比值，由此可以看出企業無形資產的績效。採用員工平均年受訓時數則是因為員工的訓練屬於企業人力資本的累積，可以將企業的人力資本具體化。採用員工的意見回饋可以發掘出哪些政策還尚待改進，以及打造更好的工作環境以激勵員工，並且留住人才。

營收成長					
策略	目標		指標	目標	
	提升生產力			提升生產力	
財務構面	降低成本	改善資產運用	財務構面	產品單位成本	資產報酬率
顧客構面	優惠的產品價格	領先同業的產品(FFC)	顧客構面	① 顧客滿意度/穩定度 ② 新客戶獲得率	
內部流程構面	① 節約材料、物資消耗，妥善分配資源 ② 改善生產技術和產品設計 ③ 建立健全產品質量檢驗制度，制定消耗標準		內部流程構面	① 勞動生產率 ② 單位產品工時消耗 ③ 材料/設備利用率	
學習與成長構面	① 鼓勵優秀的職能表現，培養領導能力 ② 採用能支援改善流程的新技術 ③ 協調業務與個人目標		學習與成長構面	① 員工平均產值 ② 員工回饋意見 ③ 員工平均年受訓時數	

（三）提升市占率：

平衡計分卡每個環節與構面是相互影響的，前面我們已經介紹了有關提升生產力的策略與指標。過去因為公共工程市場需要的產品數量極多，凱撒的生產線無法負荷，因此一直無法進入公共工程市場，所以如果能提升生產力也會有助於凱撒開發此市場，以下將提升市占率，分為四個策略來達成，並且藉由平衡計分卡的四大構面協助完成。

策略 1—穩固原有市場

要想提升市占率，除了擴展新的市場以外，穩固原有市場才能在衛浴市場佔有一席之地，因此凱撒衛浴透過降低生產成本、提高產品的品質，主打完善的售後服務，只要消費者一通電話就可以到府維修，還可以配合上班族的時間，預約維修時間，提高顧客滿意度。凱撒衛浴也因其優良的顧客服務，而獲得「2018 年漂亮家居衛浴類理想品牌」第三名，以及「幸福空間 2019 Trend Brand 人氣居家品牌大調查」衛浴設備類冠軍，此也回應了『品質好還要更好、服務快還要更快』的企業經營理念。

雖然凱撒衛浴售後服務做的已經很好了，但我們建議凱撒衛浴可以再將客群進行更詳細的分類，以便精準掌握顧客喜好與市場趨勢；學習與成長構面則是不定期舉辦內部訓練課程，培育員工專業知識與技能，切合凱撒希望企業內部所培育出來的員工，都能憑藉職能上的高度專業性，受顧客愛戴。

衡量指標部分，透過浴櫃廠模組化的設計，達到成本降低、加快開發式樣與速度等生產優勢，藉由價格優勢吸引顧客，增加產品銷售數量，可以用銷售獲利率同時衡量銷貨成本與銷貨收入情況，調查顧客的退貨率和退貨原因可以藉此改善產品組合，甚至調整營運基礎架構的缺失。透過存貨周轉率可以了解產品的銷售情況。外界對品牌形象跟消費者心目中的評價，則能夠透過媒體的報導與可信任的網站或機構所做的市場調查深入了解公司產品的優缺點和待改善之處。最後，要好好經營一個品牌，除了產品本身優質以外，服務也是一大重點，透過了解凱撒每年的平均員工訓練時數，以及在員工訓練結束後給予小測驗，以檢視訓練成果，讓員工親身體驗產品則可以更

平衡計分卡應用於凱撒衛浴

清楚的向消費者介紹適合的產品。員工滿意度是企業的指南針，提升員工的幸福感和對公司的向心力，才能進而提高顧客的滿意度與企業競爭力，因此企業如果要長久穩定經營必須了解員工對企業的滿意度。

策略 2—開發不同的消費族群

目前凱撒衛浴為越南市場占有率第二大、台灣前三大的衛浴品牌，主打價格實惠、CP 值更高，現代簡約設計的產品吸引了年輕消費族群，並且在 2017 年看準了女性對於衛浴空間的重視，在居家衛浴設備的採購決策扮演重要角色，因此找來知名女藝人 Janet 擔任代言人，希望進一步強化其品牌形象，爭取更多女性消費者的認同。

凱撒衛浴致力於產品設計系列化及產品開發精品化，為了研發出更新穎的產品與技術，凱撒衛浴每年投入新產品之研發費用約 1700 萬至 3000 萬左右，2020 年年底跟生醫公司合作開發新的科技衛浴產品，融合多項技術做出產品差異化，鎖定不同的消費族群，進軍高價位市場，增加新產品的營收。

除此之外，因為員工是企業最重要的資產，聆聽員工的心得與回饋，透過各種升遷與福利制度激勵員工，各部門之間定時進行策略討論，評估績效，能使企業的目標更加順利的達成。

衡量指標部分，可以通過客戶營益率計算，幫助公司將有限的資源投入在真正可以讓公司獲利的消費者身上，而透過調查新客戶獲得率和銷貨成長率可以得知新開發的產品吸引了多少客戶，並結合營益率與研究發展費用率可以評估新產品帶給公司多大的獲利。新產品除了需要研發人員的努力外，還需要賣場或門市人員的銷售與推廣，員工的平均薪資、教育訓練時數與員工的流動率、福利制度相互結合，可以檢視公司對員工的激勵效果，是否能夠使公司的目標更順利達成。

策略 3—開發公共工程和建案市場

凱撒衛浴過去主要經營修繕市場，對於公共工程市場著墨較少，這幾年為了進入公共工程市場以及新建案市場，增加營收來源，拓展新市場的營收，除了調整產品設計的定位，因應「衛浴家具化」的趨勢，2020 年更投入 7 億元在苗栗建造發貨中心，在越南設立一萬坪的櫥櫃廠，並且在北中南部設立瓷藝光廊展示中心，讓消費者進一步認識產品，並且讓建商可以實地參觀，看見凱撒衛浴高品質又平價的優點，期望藉此在三年內將新建案的營收占比提高至四成。

衡量指標部分，我們透過衡量營業毛利率以及新建案的營收占比來得知進入新建案市場對於整體公司營收的影響；顧客構面則是藉由產品的銷售量，以及凱撒衛浴在公共工程市場、建案市場的市占率變化，綜合新客戶獲得率的計算來評估凱撒衛浴進入這兩個市場的成效；內部流程構面，產品的品質會影響品牌的口碑，因此產品品質的控管對於企業來說是相當重要的一個流程，凱撒衛浴可以記錄產品的不良率，並和顧客退貨率比較，找出需要加強品質控管的部分，生產力評估則可以用來了解利用擴廠提高產能是否有效率，還可以利用售後服務成本走勢來跟成立瓷藝光廊以前做比較，分析設立瓷藝光廊對產品銷售的幫助；員工是企業重要資產，員工的滿意度和流動率深刻影響企業的發展效率，凱撒董事長蕭駿翔曾表示：「你不要把人用到極限，大家開心工作，效率反而不會差，事情是做好不是做多，做好對公司才有利益。」因此，員工對公司的滿意度如果越高，流動率相對來說也會下降，能夠使企業更穩定長久經營。根據英國媒體《經濟學人》(The Economist) 報導，由 Christian Krekel、George Ward 和 Jan-Emmanuel de Neve 共同發表的論文發現，勞工的滿意度和企業成功息息相關且勞工士氣提高先於生產力提高，也對應了凱撒衛浴重視員工的理念。

策略 4—進軍電商市場

因應網路時代，線上、線下融合的新零售模式已經成為未來的發展趨勢，要求精準化、場景化的體驗式服務，需要電商平台和實體零售企業之間相互合作，通過大數據即時了解用戶的消費需求，但是這對於衛浴產業來說依然相當困難。因為衛浴設備無法在網路上實際體驗，因此消費者注重的是售後服務，此外，由於網路上消費族群還是以青年至中年為主，因此，品牌在做線上品牌推廣的時候，會主打設計年輕化、高 cp 值，這個特點與凱撒的產品定位不謀而合。

凱撒衛浴為凸顯產品差異化價值，於 2020 年推出「凱撒廚衛生活館」，線上購買還可以免費到府安裝，並享有售後服務「衛浴管家」、「呼叫水電達人」APP，只要線上預約即可到府維修，吸引上班族等忙碌族群，擁有比其他品牌更加完善的消費者售後服務，為的就是要鞏固顧客忠誠度，搶攻衛浴網購市場商機。

衡量指標部分，我們透過了解此通路的營收成長率來衡量凱撒衛浴在電商市場的發展是否有達到公司增加營收的目標；利用顧客的線上退貨率，並透過填問券抽好禮的方式吸引顧客做線上問券調查，了解顧客認為品牌產品有哪些缺點需要改進、以及顧客對於凱撒衛浴的品牌印象，加強線上通路售後服務的部分，增加品牌口碑；可以透過行銷推廣線上商城，並且依照通路的營業成本，針對不同的銷售通路給予不同的產品售價，舉例來說在網路商店方面因為可以節省一些像是實體店的租金等等的成本，因此可以祭出一些優惠，提供消費者更加低廉的價格。內部流程構面，雖然目前凱撒衛浴的展示中心和經銷商幾乎每個縣市都有，但還是有少部分地區只有一間經銷商，所以凱撒衛浴可以透過線上商城來吸引那些當地沒有凱撒衛浴設立展示中心，或是無法抵達展示中心的消費者，達到產品推廣的效果；學習與成長構面，可以招募具有電商相關經驗的人才經營凱撒衛浴的線上商城，並且透過產品的銷售數據分析顧客在不同的購買通路是否對於產品類型的偏好也不同，精準掌握住不同通路的顧客喜好，以應用於未來實體銷售和線上銷售策略的改進，使品牌獲得更多消費者的認可，提升凱撒衛浴在整體衛浴市場的市占率。

提升市占率				
策略 \ 目標	(1) 穩固原有市場	(2)開發不同消費族群	(3)開發公共工程/建案市場	(4)進軍電商市場
財務構面	降低成本	增加新產品的營收	拓展不同市場的營收	
顧客構面	提升顧客滿意度/忠誠度 (消費者理想品牌)	研發高階衛浴產品，以利 擴展高價位市場。	①用低價、高 CP 值吸引顧客 ②增加客戶實際體驗	針對通路定價
內部流程構面	將客戶分類，以便於分 析客戶的喜好、客群年 齡層。	提撥更多的研發資金，以 加強研發部門。	①擴廠、提高產能、加強品質 管控、流程優化 ②設立 " 瓷藝光廊"	設立線上購物網
學習與成長構面	①加強員工教育訓練 ②讓員工實際使用自家 產品，並提供使用回饋 ③售後服務	①聆聽員工的心得與回饋 ②激勵員工 ③定時進行策略討論	①用優渥的福利吸引人才 ②建立安全穩定的工作環境	①加強網路行銷 ②到府安裝/維修 ③分析此通路的銷售情況

提升市占率				
目標 指標	(1) 穩固原有市場	(2) 開發不同消費族群	(3) 開發新市場	(4) 進軍電商市場
財務構面	銷售獲利比率	客戶盈利率	① 營業毛利率 ② 新建案的營收占比	市場營收成長率
顧客構面	① 顧客退貨率 ② 顧客忠誠度/滿意度	① 新客戶獲得率 ② 銷貨成長率	① 銷售量 ② 市占率/新客戶獲得率	① 通路的營業成本 ② 顧客線上退貨率、問券調查
內部流程構面	① 存貨周轉率 ② 媒體正向報導的數量	① 營益率 ② 研究發展費用率	① 產品不良率 ② 售後服務成本走勢 ③ 生產力評估	加強行銷及推廣
學習與成長構面	① 員工滿意度 ② 平均員工訓練時數	① 員工訓練 ② 員工平均薪資	① 員工流動率 ② 員工滿意度	招募有電商經驗的人才經營

指標衡量方式

(一) 財務構面

由於凱撒衛浴企業策略是以提升公司營收做為標的，且透過提升生產力及提升市占率作為達成此目標的方式，因此其所制定的財務構面策略為(1)降低成本、(2)改善資產運用、(3)增加新產品的營收、(4)穩固原有市場及(5)拓展不同市場的營收。在選擇相對應財務構面下的策略衡量上，我們分別選擇了營業毛利率、資產報酬率、新建案營收佔比及銷貨成長率等四項指標來衡量相關的財務構面策略的績效，茲分別就各個衡量指標敘述如下：

1. **營業毛利率**=營業毛利額÷主營業務收入×100%

透過營業毛利率來觀察凱撒衛浴的產品以及服務的成本變化，並以此來衡量公司的產品價值、盈利能力以及公司控制成本的能力。

2. **資產報酬率**=(稅後淨利+利息×[1-稅率])÷平均總資產×100%

透過資產報酬率，我們可以看出凱撒衛浴公司整體的報酬率，且我們可以以此來衡量公司運用資產的效率。

3. **新建案的營收佔比**=新建案的營收÷總營收×100%

我們可以透過了解新建案或公共工程市場對公司整體營收貢獻了多少比例，來評估凱撒的這項策略是否有達到營收成長的目標。

4. **銷貨成長率**=(本年度銷售額-上年度銷售額)÷上年度銷售總額

因為衛浴設備的使用壽命較高，要透過固有的客群消費增加公司的營收並不容易，可以藉由開發高階、科技化衛浴產品來吸引不同的消費族群，達到營收成長的目的。透過科技衛浴銷貨成長率，與過去進行比較，可以知道新開發的產品帶動公司多少銷售額。

(二) 顧客構面

因為凱撒衛浴是一間注重顧客服務的企業，因此推出了多項的策略以期提升顧客滿意度，包括(1)優惠的產品價格、(2)領先同業的產品、(3)提升顧客滿意度/忠誠度、(4)研發高階衛浴產品、(5)增加客戶實際體驗及(6)針對通路定價。在選擇相對應顧客構面下的策略衡量上，我們分別選擇了顧客滿意度、顧客穩定度、新客戶獲得率、顧客退貨率、顧客忠誠度、銷貨成長率及市場占有率等七項指標來衡量相關的顧客構面策略的績效，茲分別就各個衡量指標敘述如下：

1. 顧客滿意度



透過顧客滿意度分析，我們可以從中知道顧客在使用產品後的實際感受，並以此來做為公司未來營運方向及產品改良的參考依據。

2. **顧客穩定度**：以一年中消費者的平均消費週期與最近一次來店消費距今之時間中間值月數的差值，可用以表示顧客的穩定程度，也可以從中觀察顧客在長期持續回購凱撒衛浴的產品的程度。

3. **新客戶獲得率**=(本期客戶數量-上期客戶數量)÷上期客戶數量

新顧客獲得率是我們於顧客構面中最重要的一項指標，因為衛浴市場中的產品使用期限通常較長，因此透過此項指標我們也可以看出凱撒衛浴的挖掘潛在市場的能力。除此之外，新客戶獲得率除了可以反映出企業擴大的市場占有率外，同時也可以從側面的反映出該企業於公眾心中的聲譽。

4. **顧客退貨率**=(退貨總數量÷出貨總數量)X100%

藉由顧客退貨率搭配務課滿意度分析，企業可以從中找出產品的問題，並且進行改善，甚至是進行企業營運基礎架構缺失的調整。

5. **顧客忠誠度**：顧客忠誠度是將顧客對於企業的忠誠程度進行量化，可以分為三種部份，企業整體的顧客滿意度、顧客重覆購買產品的機率以及顧客將產品推薦給其他人的可能性，因此透過此指標，我們也可以看出顧客重覆購買凱撒衛浴產品的程度。

6. **銷貨成長率**=(本年度銷售額-上年度銷售額)÷上年度銷售總額

透過銷貨成長率，我們可以從中了解凱撒衛浴的銷貨成長狀況以及企業發展能力，也可以從中得知企業新開發的產品吸引了多少新的消費者。

7. **市場占有率**=公司營收÷同業的總收 X100%

透過市場占有率的變化，結合新顧客獲得率以及凱撒衛浴產品的銷售量，可以從中來對凱撒衛浴進入公共工程市場以及新建案市場的成效進行評估。

(三) 內部流程構面

凱撒衛浴除了將資源進行有效的配置外，還設立了多種銷售管道，以期提高生產力與產品市占率來達成公司營收成長的最終目的，因此凱撒衛浴制定許多策略，包括(1)妥善分配資源、(2)改善生產技術和產品設計、(3)制定消耗標準、(4)客戶分析、(5)加強研發、(6)流程優化、(7)設立”瓷藝光廊”及(8)設立線上購物網。在選擇相對應內部流程構面下的策略衡量上，因此我們以勞動生產率、單位產品工時消耗、材料利用率、設備利用率、存貨周轉率、營業利益率、研究發展費用率、產品不良率、售後服務成本走勢及生產力評估等十項指標來衡量相關的內部流程構面策略的績效，各個衡量指標敘述如下：

1. **勞動生產率**=生產時間÷產品的數量

因為單位時間內所生產的產品數量越多，勞動生產率就越高，和過去比較有助於公司掌握應該改善哪部份的資產運用。

2. **單位產品工時消耗**:指個人在一個工作班內全部工作的消耗，包括生產及各項活動的時間消耗。

同時了解公司的單位產品工時消耗和勞動生產率互相比對，來找出哪項產品生產有不必要的時間消耗，並針對其進行改善。

3. **材料利用率**=合格產品中包含的材料數量÷生產該產品的材料總消耗量

可以知道材料實際上有多少是被有效利用，因此可以用來側面印證公司提升生產力、增加了產品檢驗制度後，瑕疵品的比例下降，是否能夠有效的減少材料的浪費。

4. **設備利用率**=每小時實際產量÷每小時理論產量×100%

從設備利用率的變化就可以知道，公司引進機械化設備，改善生產技術後，生產力是否有顯著的提升。

5. **存貨周轉率**=營業成本÷平均存貨

得知產品的銷售狀況，可以知曉公司的銷售能力，以及用降低成本以穩固原來的消費者不被其他廠牌低價策略所吸引後，對於公司存貨銷售情況的變化。

6. **營業利益率**=(營業收入-銷貨成本-營業費用)÷營業收入

比較實施開發不同消費族群與市場的策略前後，營益率的變化可以透露公司增加的營業收入與成本費用之間的關係，以及這些策略是否真的有效地讓公司營收增加。

7. **研究發展費用率**=研究發展費用÷營業收入淨額×100%

為了吸引不同消費族群，開發更高階、創新、科技化的衛浴產品，投入更多的研發費用是重要因素，此指標可以協助公司在有限的資金下控管投入的研發成本。

8. **產品不良率**=不良品÷產出的全部產品×100%

透過改善資產運用，降低產品的不良率以及增加產量可以幫助凱撒在進入需求量極大的公共工程市場時會更加有利。

9. **售後服務成本走勢**:是指企業在產品銷售後為消費者提供的一定服務而發生的費用。

優秀的售後服務是凱撒相對於其他同業的優勢，比較增加了水電維修 app 等關於售後服務前後的成本與營收變化，可以推估售後服務對於營收成長帶來的影響。

10. **生產力評估**:指評估部門對企業生產力的生產者、生產對象和生產資料進行綜合的全面性評估。

透過生產力評估，可以更清楚的知道凱撒目前和達到公共工程和建案市場所需的差距，更高的生產力才能更順利的進入這兩個市場，增加公司的營收。

(四) 學習與成長構面

員工滿意度是企業的指南針，提升員工的幸福感與對公司的向心力，才能進而提高顧客的滿意度與企業競爭力，且企業如果要長久穩定經營，除了需要提升員工滿意度外，還需要對於企業的銷售通路以及顧客消費行為有充分的了解，故我們認為凱撒可透過以下的策略來進行學習與成長構面的衡量，包括(1)員工職能表現、(2)協調業務與個人目標、(3)員工教育訓練、(4)員工回饋意見、(5)售後服務、(6)定時進行策略討論、(7)加強網路行銷及(8)分析通路銷售狀況。在選擇相對應學習與成長構面下的策略衡量上，我們分別選擇了員工平均產值、員工平均年受訓時數、員工滿意度、員工流動率及員工回饋意見等五項指標來衡量相關的學習與成長構面策略的績效，其衡量指標方式敘述如下：

1. **員工平均產值**=營業收入÷總員工人數

員工平均產值為在核算期內，企業所實現的生產總值與所屬範圍內的員工的比值，由此可以看出企業無形資產的績效。

2. **員工平均年受訓時數**=員工訓練總時數÷員工人數

員工的訓練屬於企業的人力資本累積，且員工也可以從員工訓練中對公司有更多的了解，因此企業不定期的舉辦內部訓練課程，可以培育員工專業知識與技能，使得企業所培養出來的員工都能具有高度的專業性，除此之外，讓員工實際使用自家的產品，也可以讓員工更加了解顧客的需求。

3. **員工滿意度**：員工滿意度的關鍵因素為薪酬、績效以及職業發展，且因為員工是企業最重要的資產，因此聆聽員工的心得與回饋、訂定各種的升遷管道與福利制度來激勵員工，以及安排各部門之間定期進行策略討論和績效的評估，可以使企業的目標能夠更加順利的完成。除此之外，

當員工在工作的幸福感提升時，員工對於公司的向心力是會增加的，然而當員工對於企業的向心力增加時，企業的競爭力也會增加，而這也有助於企業長久穩定經營。

4. **員工流動率**:指企業內部因員工的各種離職與新進所發生的人力資源變動，倘若企業有較高的員工流動率，此意味著企業的人事成本較高，因此企業於人才管理方面較大的改善空間，除此之外較高的員工流動率也可能會使企業的重要機密外洩，因此此項指標對於企業的發展效率具有深刻的影響。
5. **員工回饋意見**:我們可以從員工回饋意見中發掘出哪些政策還尚待改進，也可以依據員工所回饋的意見來打造更好的工作環境來激勵員工，並且留住所需的人才。



結論

越南市場目前除了有日本品牌 TOTO 在高價位市場殺價搶攻市占率以外，於中美貿易戰時，中國衛浴品牌外銷至美國的產品皆被課徵 10%~25% 的關稅，因此有許多的中國衛浴廠商都將其過剩的產能傾銷至越南及東南亞國家，且價格為原本越南市場價格的一半，而這會削弱凱撒衛浴原本的低價優勢，除此之外，雖然此狀況目前是發生在越南市場，但我們認為未來幾年也可能會發生在台灣市場。

因為凱撒衛浴為亞洲目前唯一擁有 FFC 高溫耐火瓷技術的衛浴品牌，且其他具有此項技術的歐美品牌產品價格較高昂，所以我們認為 FFC 高溫耐火瓷技術是除了低價以外，最具競爭力的優勢，因此凱撒衛浴可以將其原本所主打的低價優勢結合 FFC 高溫耐火瓷的獨特技術，發展多樣化的產品，使其具有比其他相同價位品牌更高的產品品質，成為凱撒衛浴的新特點。

利用平衡計分卡分析凱撒衛浴內部策略後，雖然凱撒衛浴大致上的策略方向正確，但仍有可以加強的地方，例如：

1. 分析目標客群的消費習性

我們認為凱撒衛浴可以針對目標客群進行詳細分析，尋找更精準的產品定位，藉由目標客群的消費習性與產品喜好分析的結果，在不同的銷售通路具有不同習性的消費者，對此凱撒衛浴應強調不同系列的產品，吸引不同消費族群。

2. 訂定消耗標準

藉由記錄生產的消耗，訂定應有的消耗標準，如：單位產品工時消耗、材料利用率、設備利用率等，可以找出不符合消耗標準的生產，減少資源的浪費。

3. 增加員工實際使用產品的機會

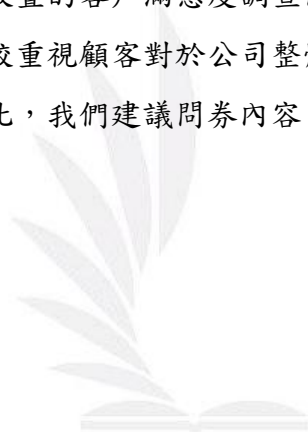
員工訓練的內容主要偏重在公司制度方面，內部訓練則是培養專業知識與技能，我們認為可以藉由教育訓練的機會，讓在前線服務消費者的員工增加實際使用產品的機會，可以使其提供更加貼近消費者的需求的產品介紹。

4. 增加瓷藝光廊展示中心的設點

目前在全台灣一共設立了四家瓷藝光廊，分別在台北、苗栗、台中、高雄；有產品展示的銷售據點本島一共 16 個，北部 3 個，中部 6 個，南部 5 個，東部 2 個。因為北部地區雖然經銷商很多，但是具有展示中心的實際上只有 3 個，相較其他地區稍顯不足，因此我們建議凱撒衛浴在北部再多設立一兩間展示中心，以供消費者實際選購。

5. 建立員工滿意度匿名問券調查機制

因為員工是公司最重要的資產之一，我們認為員工對於公司的滿意度是公司長久經營重要的一環，因此我們建議凱撒衛浴可以建立員工滿意度匿名問券調查機制，來從中瞭解員工對公司的想法，以及公司須進行改善的意見回饋。再者，我們發現凱撒官網所設置的客戶滿意度調查問券有一個缺點需要進行改善，就是它的問券內容比較重視顧客對於公司整體的滿意度，而非注重顧客在實際使用產品的回饋，因此，我們建議問券內容，偏向於顧客實際體驗的部分。



參考文獻

1. 行銷資料科學。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<https://aitmr1234567890.medium.com/>
2. 每日頭條。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<https://kknews.cc/>
3. 台灣資訊電子產業之企業人力資本、薪資與組織績效之關聯性研究－薪資
中介效果之檢驗。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<http://cbrd.scu.edu.tw/sites/default/files/QN-03.PDF>
4. MBA 智庫•百科。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<https://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A6%96%E9%A1%B5>
5. MoneyDJ 理財網。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<https://www.moneydj.com/kmdj/>
6. 凱撒衛浴官網。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<https://www.caesar.com.tw/GoWeb/include/index.php>
7. 新客戶獲得率。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<https://baike.baidu.com/item/%E6%96%B0%E5%AE%A2%E6%88%B7%E8%8E%B7%E5%BE%97%E7%8E%87>
8. 一分鐘看懂存貨周轉率 – 如何用存貨周轉率來分析公司好壞？上網時
間：2021 年 06 月 28 日，取自：
<https://rich01.com/what-is-inventory-turnover/>

9. 凱撒衛砸重金設廠攻建案市場。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20200923000313-260206?chdtv>

10. 凱撒衛浴改攻建案公共工程要當衛浴界小米。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

<https://money.udn.com/money/story/5930/5103722>

11. 凱撒衛浴挺進三大市場。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

<https://ec.ltn.com.tw/article/paper/1161435>

12. 【輕鬆讀懂平衡計分卡】平衡計分卡 4 構面：從績效衡量，到策略管理。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/2482>

13. 運用平衡計分卡提升團隊力，激發員工最大生產力。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0010144.html

14. 活用平衡計分卡。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001135.html

15. 5 分鐘！了解「平衡計分卡」。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/2489>

16. 平衡計分卡(balanced scorecard)。上網時間：2021 年 06 月 28 日，取自：

<https://blog.xuite.net/kc6191/study/13853241>