



國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士在職專班
碩士論文

探討汽車業經銷商績效評估模式
—以某汽車公司為例

A Performance Evaluation Model for Car Dealers in Taiwan

研究生：方駿逸

指導教授：余銘忠 博士

中華民國 105 年 6 月

探討汽車業經銷商績效評估模式

—以某汽車公司為例

A Performance Evaluation Model for Car Dealers in Taiwan


研 究 生：方駿逸

指導教授：余銘忠 博士

國立高雄應用科技大學

企業管理系碩士在職專班

碩士論文



**A Thesis Submitted to
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration**

June 2016

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 105 年 6 月

探討汽車業經銷商績效評估模式

—以國內某汽車公司為例

研究生:方駿逸

指導教授:余銘忠 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班

摘要

目前在台灣市場約有三十七家國內外汽車商，面對如此競爭的產業環境，對總公司而言如何有效衡量各經銷商的經營效率，以作為經營績效改善之管理依據，已成為各個廠家的重要課題。然而現行績效衡量機制不僅繁瑣，且採用固定權重計算總績效，容易造成不公平之衡量。

本研究應用資料包絡分析法(Data Envelopment Analysis, DEA)，以員工人數、總坪數、房租作為投入項，以實際銷售台數、年度營業額、續保件數、新車配件銷售額作為產出項，計算某特定日系汽車公司之北、中、南共 42 家經銷商於 2012 至 2014 年之相對經營績效。從中尋找經營績效較優良的經銷商，以作為其他同業公司學習與參考的資訊。研究結果發現 2013 與 2014 年之總體效率、技術效率以及規模效率皆有下列趨勢，且以雙北區及雲嘉南區最為明顯。雙北區人力運用得宜，但空間成本問題高居全台之冠。某家中彰投區經銷商則績效優良，公司排名與總體效率排名連續 3 年相符，可被定義為強勢效率單位。

關鍵字:汽車經銷商，績效評估，資料包絡分析法

A Performance Evaluation Model for Car Dealers in Taiwan

Student : Chun-I Fang

Advisor : Min-Chun Yu

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

Currently there are approximately 37 car companies of foreign or domestic brands in Taiwan. To face this competitive market, how to measure car dealers' operating efficiency so as to improve performance has been an important topic for headquarters. However, most companies have adopted cumbersome and time-consuming performance evaluation mechanism with fixed-importance criteria that will incur unfair measurement for dealers from different locations.

This research utilized Data Envelopment Analysis (DEA) to compute operating efficiencies for 42 car dealers around the country between 2012 and 2014. The number of employees, area of store's space, and rent of store are selected as input criteria, while the amount of cars sold annually, annual revenue, car insurance, and the amount of accessory sold are selected as output criteria. The results show that overall efficiency, technical efficiency and scale efficiency all decrease from 2013 to 2014, especially in Taipei region and Yunlin-ChiaI-Tainan region. Taipei region suffers from the skyrocketing cost of land and rent to offset high revenue. The dealer located in TaiChung-ChangHua-Nantou region is robustly efficient and its overall efficiency and ranking are in accordance with the company's performance report for three consecutive years.

Keywords: Car Dealers, Performance Evaluation, DEA

第一章 緒論

第一節 研究背景

一、台灣汽車發展歷程

汽車在日據時期就出現在台灣，但均是進口車。一直到 1953 年嚴慶齡先生（1909-1981）為響應先總統 蔣公「發動機救國」之號召，於 9 月 10 日創建「裕隆機器製造有限公司」（裕隆汽車官網，發展史）開始嘗試製造汽車，該公司的創立，開啟台灣戰後發展汽車工業的歷史，同時帶動台灣汽車相關產業的蓬勃發展。

裕隆於 1956 年試造首輛吉普車成功，並於雙十節公開展覽，當時汽車被視為高科技的工業產品，此舉也造成轟動。隔年與日產自動車株式會社簽訂技術合作合約，1960 年推出 1200 C.C 青鳥小轎車，開我國生產小型汽車之先河（裕隆汽車官網，大事紀）。1963 年政府頒布「汽車運輸業管理規則」，規定營業用小客車限用國產汽車。1965 年政府頒布「發展國產汽車工業辦法」，期限 4 年，禁止新設整車裝配廠，保護裕隆。

保護裕隆的政策一直到 1967 年之後，政府頒布了「國內汽車工業保護及進口外國汽車辦法」，放寬設廠規定，開放自由競爭來刺激汽車產業。隨著國外市場逐漸開放，1985 年政府開始實施「六年汽車工業發展方案」，大幅調低汽車關稅及國產化率，進口車越來越普遍。並放寬整車裝配廠設立之標準，各車廠開始自我設計新車型，當時已有裕隆—101、102、精兵，中華汽車—威利，羽田—銀翼、新象，三富—紅龍，大慶—金美滿，計八種車型由台灣自行設計。（中華民國汽車安全協會官網，汽車大觀園）

1998 年台塑集團進軍汽車產業，台塑集團與韓國大宇集團建立合作關係，

成立「台宇汽車公司」經銷大宇汽車，隔年推出國產化南韓大宇「MAGNUS」房車，跨出進軍台灣汽車製造業的第一步，但最後不堪虧損，於 2007 年結束營業。台灣國產車發展不易，直到了 2009 年裕隆集團自創品牌「LUXGEN」正式成立。在站穩國內市場後極力往國外市場發展，於 2012 年開始外銷多明尼加及越南；2013 年於俄羅斯建構全新廠房，同年 9 月正式進軍俄羅斯(納智捷汽車官網:品牌大事紀)。

有火車頭工業之稱的汽車產業發展不但象徵國家工業進步之程度，更反應國人生活之水平，回顧台灣汽車史發展，在擁有獨立生產製造的能力之前均是依賴進口。從發展初期只有在金字塔頂端才買得起的年代經過了 60 年的演變，直到汽車普及率高達百分之 50 的今天，汽車已成為國人日常生活不可或缺的代步工具，也作為身分地位、個人品味的象徵。

二、台灣汽車業經銷體系介紹

2010~2014 年國產汽車銷售量每年均達二十五萬輛以上的水準。(如圖 1-1)

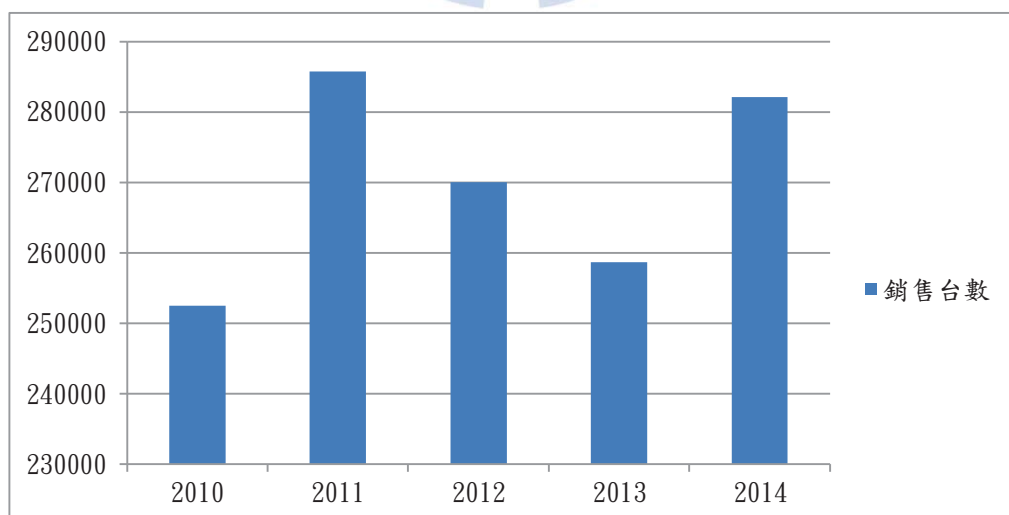


圖1-1 近年台灣汽車銷售台數

資料來源:台灣區車輛同業公會網站，2015

因應市場需求，銷售端也就是經銷商背負的任務也顯得非常重要。總公司方面為了將利益最大化、提升品牌形象以及市占率。不僅需要一套有效管理經銷商績效的評估機制，同時也需要一套完整的經銷體系。

1958 年成立的國產汽車股份有限公司為台灣第一家汽車銷售商(中華民國汽車安全協會:汽車大觀園)，初期是裕隆汽車之總經銷，1988 年 3 月與裕隆中止長達 30 年的合作關係。同年，該公司取得汽車製造廠執照，並與法國雪鐵龍簽訂技術合作合同並取得美國通用汽車之臺灣地區總代理權。

在台灣國內外汽車品牌眾多無法一一介紹，在此介紹 2 家具有代表性日系車廠的經銷體系。

1. 和泰汽車

和泰汽車創立於 1947 年，公司初期以貿易為主要業務，隨後陸續取得豐田、日野汽車及橫濱輪胎等知名品牌代理權迄今，是日本豐田汽車海外市場的第一家總代理商。總公司位於台北市，另有「新莊綜合園區」的售後服務本部及供應全省售後維修零件的「楊梅物流中心」，全國經銷商體系則分為小型車的國都汽車、北都汽車、桃苗汽車、中部汽車、南都汽車、高都汽車、蘭揚汽車及東部汽車與大型車的長源汽車經銷據點共有 147 個，維修據點有 163 個（TOYOTA 經銷據點共 108 個，維修據點共 120 個、LEXUS 經銷據點共 22 個，維修據點共 26 個、HINO 經銷據點共 16 個，維修據點共 17 個）。（和泰汽車官網，認識和泰汽車）

2. 台灣本田股份有限公司

成立於 2002 年 2 月的台灣本田股份有限公司是日本本田技研工業百分之百持股的海外子公司。成立初即購入屏東廠現址建設綠色環保生產中心，並於 2007 年分割獨立為「台灣本田汽車股份有限公司」。導入生產 Honda CR-V、

ACCORD、CIVIC、FIT 等車款。(台灣本田官網，大事記)公司成立後招攬符合條件的經銷商，再與經銷商訂契約販售車輛。目前擁有維修據點 48 個以及經銷據點 50 個。

總公司與經銷商之間存在一些權利與義務。基本上在銷售端的經銷商需要達成總公司所規定的各項目標、洞察市場需求，將顧客所期待的要望回饋給總公司。總公司方面有提供服務、營業相關的教育訓練與支援的義務，也可視經銷商各項規定指標的成績，給予獎懲，甚至可中止雙方合約。以上雙方大略的權利與義務通常都會清楚地寫在雙方的契約書內。

績效評估可以從各個評分標準清楚掌握經銷商的營運狀態。包含內部的管理指標、營收以及顧客管理等。各廠牌的評價機制大致上分可為激勵與懲罰兩種類型。總公司通常以營收、販售台數等指標去對經銷商做評價。得分高者給予購車優惠或是獎金激勵，未達標準者則給予罰款或扣除補助金額予以懲罰。

雖然制度不一定對每家經銷商都是公平的，但是藉由稽核、評估績效等作法，至少可以讓經銷商都可以保有一個最基本的服務水平。本研究對象目前採用激勵類型的評價機制，每一年總公司以固定的指標以及評分占比權重，選出績優的經銷商，並且予以購車優惠。

第二節 研究動機

本研究欲了解從經銷商角度認知的總公司與經銷商之間的夥伴關係，如何加強雙方的溝通與合作，以提升整體的營業與服務能力，進而創造總公司與經銷商彼此的互利及雙贏。

因為沒有考慮經銷商所在地點的先天性問題。例如當地人口數、消費能力、地理位置等重要參數。僅以固定的指標以及評分占比權重對經銷商做出評價，對部分經銷商而言不太公平。

也因為部分評價項目設計不妥，不滿評價制度，刻意不配合總公司各項政策，為了追求好的成績，製造假資料的案例也時有所聞。原本激勵的美意反倒是成了反效果。

本研究結合資料包絡分析法 (Data Envelopment Analysis, DEA) 與相關分析，藉此探討汽車經銷商之經營績效。將利用投入與產出項目建立資料包絡分析模型 (DEA)，找出對經銷商最公平的權重。來了解汽車經銷商效率變動之情況，並且分析各公司未來經營績效之趨勢。

第三節 研究目的

本研究以資料包絡分析法 (DEA) 衡量現有的評價制度，並找出一套最好最公平的評價制度有效的對經銷商進行評價。

1. 了解個案公司現有的作法與制度。
2. 利用資料包絡分析法 (DEA) 建構合理的經銷商績效評估模式。
3. 將改善辦法實際套用在經銷商上，期許研究結果不只對研究對象有所幫助，也可以提供汽車業界作為一個決策參考。



第四節 研究流程

本研究流程(如圖1-2)，在確立研究問題後，透過閱讀相關文獻發現資料包絡分析法無參數估計以及函數預設之困擾，可以處理類似本研究的多項投入與多項產出的問題。所以運用此方法進行分析，最後再提出結論與建議。

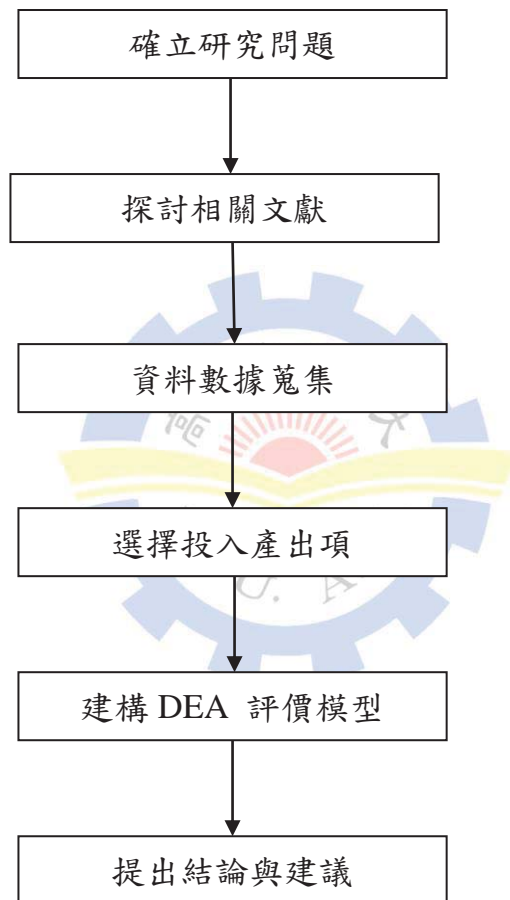


圖1-2 研究流程圖

參考文獻

一、中文部分

1. 丁玉青(2004)。「台灣汽車維修廠售後服務經營績效之DEA模式建構與分析」，東吳大學企業管理系碩士論文，台北市。
2. 王莉玲(2015)。「利用資料包絡分析法 (DEA) 於電子零組件產業之經營績效評估」。未出版之碩士論文，國立中央大學企業管理學系碩士論文，桃園縣。
3. 李世杰(2008)。「以平衡計分卡為基之服務鏈績效分析與評估--以汽車經銷商為例」。未出版之碩士論文，逢甲大學經營管理研究所，台中市。
4. 吳爭融(2012)。「台灣汽車經銷商經營績效分析-以 Y 汽車服務廠為例」。未出版之碩士論文，國立交通大學管理學院科技管理學程碩士論文，新竹市。
5. 吳萬益(1996)。「中美日在台企業經營環境、組織結構及策略運作互動關係之研究」。管理科學學報，13(1)，頁 1-19。
6. 林安邦(2005)。「台電公司各區營業處績效評估－資料包絡分析法非意欲因素模型應用」。未出版之碩士論文，真理大學管理科學研究所，新北市。
7. 徐中琦、許志忠(2011)。「台灣壽險業經營效率之研究－資料包絡分析法之應用」。台灣銀行季刊第六十二卷第二期。
8. 孫遜(2004)。「資料包絡分析法-理論與運用」，揚智文化，台北。
9. 陳金福(2009)。「應用 DEA 進行人壽保險公司營業據點行銷績效分析－以國華人壽南區營業據點為例」。未出版之碩士論文，國立雲林科技大學財務金融系，雲林縣。
10. 高強、黃旭男、Toshiyuki S.(2003)。「管理績效評估:資料包絡分析法」，華泰文化事業股份有限公司，台北。

11. 曾鈺秦(2015)。「運用非射線資料包絡分析法評估澎湖縣政府警察局派出所經營績效之研究」。未出版之碩士論文，國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所，澎湖縣。
12. 楊長林、黃靜蓮(2001)。「應用平衡計分卡於系所整體績效衡量」，龍華技術學院工業工程與管理系研討會論文，頁3。
13. 鄧子正(2003)。「建置各級政府執行災害防救工作績效評估機制之研究案」，行政院災害防救委員會委託研究報告，頁18。
14. 廖俊彥(2015)。「運用DEA模型於某單位營運績效評估之研究」。未出版之碩士論文，開南大學國際企業學系碩士論文，台南市。
15. 薄喬萍(2005)。「績效評估之資料包絡分析法」，五南圖書，台北。
16. 簡禎富(2015)。「決策分析與管理」，雙葉書廊有限公司，台北。



二、英文部分

1. Charnes, A., Cooper, W. W., and Rhodes, E. (1978), "Measuring the Efficiency of Decision Making Units," *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
2. Farrell, M. J. (1957), "The Measurement of Productive Efficiency, " *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 120(3), 253-281.
3. Golany and Roll (1989). "An Application Procedure for DEA", *OMEGA*, 17(3), 1, 237-250.
4. James, Christopher and W. Peggy (1990) "Borrowing relationship, intermediation, and the cost of issuing public securities", *Journal of Financial Economics*, 28, 149-177.
5. Lewin, A. Y., Morey, R. C., and Cook, T. J. (1982), "Evaluating the Administrative Efficiency of Courts," *Management Science*, 32, 514-538.
6. Norman, M. and Stoker, B. (1991). "Performance, efficiency and data envelopment analysis", in Norman, M., and Stoker, B. (eds.) *Data Envelopment Analysis: the Assessment of Performance* (pp.1-20) New York: John Wiley and Sons.
7. Schermerhorn, J. R., Hunt, J.M., and Osborn, R.N. (2002), *Organizational Behavior* (7th eds.). New York: John Wiley and Sons.

三、其他

1. 中華民國汽車安全協會:汽車大觀園。

http://www.carsafety.org.tw/about_car02.aspx

2. 台灣本田汽車官網:大事記

https://www.honda-taiwan.com.tw/auto/about_taiwan_milestones.html

3. 納智捷汽車官網:品牌大事。<http://www.luxgen-motor.com.tw/Message/Brand>

4. 裕隆汽車官網:發展史。<http://www.yulon-motor.com.tw/about/history.asp>

5. 裕隆汽車官網:大事紀。<http://www.yulon-motor.com.tw/about/milestone.asp>

6. 和泰汽車官網:認識和泰汽車

<http://pressroom.hotaimotor.com.tw/zh/article/XUhkAyzCZ>

