

中小企營商基準培訓指南－《市場開發》

培訓目的：

使各參與培訓的中小企僱主及高級管理人員，更容易從最佳營商典範的案例中學習及運用「市場開發」的知識、技能及態度。

1. 市場導向策略－群興有限公司
2. 市場定位（技術服務/產品）－電腦工業（自動化）公司
3. 細分市場策略－七海化工（集團）有限公司
4. 世界性的市場開發－威馬企業有限公司

培訓規劃：

一共 6 節，每節 3 至 6 小時，視乎參與培訓者之入門知識及經驗。

培訓程序概覽：

第一節：

活動內容： 以專題授課形式提供必需和基本之知識和技能，課題包括：

- (a) 市場導向策略－群興有限公司
- (b) 市場定位（技術服務/產品）－電腦工業（自動化）公司
- (c) 市場細分－七海化工（集團）有限公司
- (d) 世界性的市場開發－威馬企業有限公司

參考：

- (a) 市場導向策略－可參考 “Carpenter S. Gregory, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto (ed.) (1997) Readings on market-driving strategies: towards a new theory of competitive advantage. Addison-Wesley.
- (a) 市場定位（技術服務/產品）－可參考 “David Parmerlee. (1993) Identifying the right market. NTC Business Books.”
- (b) 細分市場策略－可參考 “Sally Dibb. (1996) The market segmentation workbook: target marketing for marketing managers. Routledge.”
- (c) 世界性的市場開發－可參考 “John Quelch and Rohit Deshpande (ed) (2004) The global market: developing a strategy to manage across borders. Jossey-Bass.”

第二節：

活動內容： 所有參與培訓者將分為討論小組，每一組別將指派一位小組指導員擔當誘導、帶領、訓練及指導各組員如何確認及評估最佳營商企業的關鍵成功領域內的每

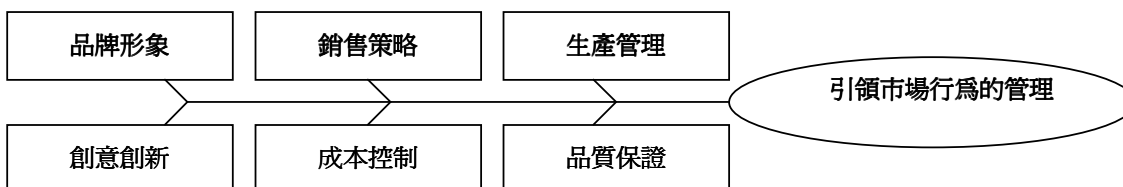
一關鍵成功要素（參考《香港基準參照：典範篇》）。小組指導員須幫助各參與培訓者能分辨各知識、技能及態度的要求，以達至深刻學習的結果。

參考：

個案 1：市場導向策略－群興有限公司

公司名稱： 群興有限公司

最佳典範： 「迎向客戶 驅動市場」



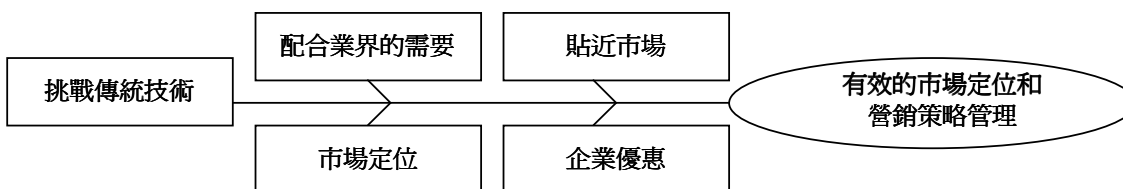
優質管理元素與成因

	品牌形象	創意創新	銷售策略	成本控制	生產管理	品質保證
領導才能	✓	✓		✓	✓	
人事管理	✓	✓	✓		✓	
方針與策略	✓		✓			✓
資源	✓		✓	✓	✓	
程序			✓	✓		✓
革新與學習	✓	✓		✓	✓	✓

個案 2：市場定位（技術服務/產品）－電腦工業（自動化）公司

公司名稱： 電腦工業（自動化）公司

最佳典範： 「填補技術空間 瞄準市場空隙」



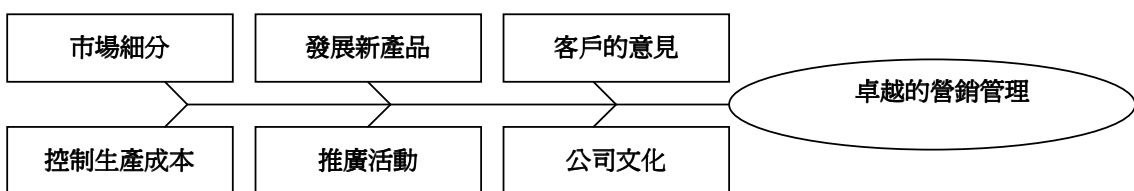
優質管理元素與成因

	挑戰傳統技術	配合業界的需要	市場定位	貼近市場	企業優惠
領導才能	✓	✓	✓		
人事管理					
方針與策略	✓	✓	✓	✓	✓
資源	✓	✓	✓	✓	✓
程序	✓		✓	✓	✓
革新與學習	✓	✓	✓	✓	

個案 3：細分市場策略—七海化工（集團）有限公司

公司名稱： 七海化工（集團）有限公司

最佳典範：「細分市場 控制成本」



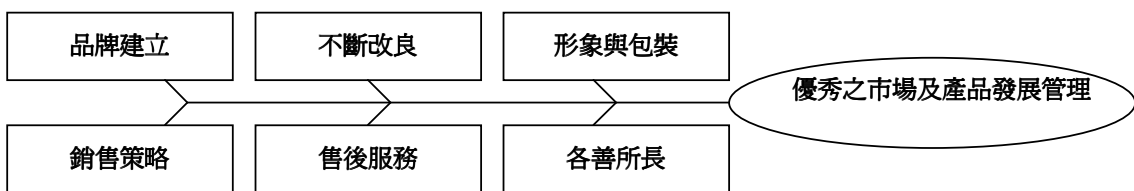
優質管理元素與成因

	市場細分	控制生產成本	發展新產品	推廣活動	客戶的意見	公司文化
領導才能	✓					
人事管理					✓	
方針與策略	✓	✓	✓	✓	✓	
資源	✓	✓	✓	✓	✓	
程序		✓		✓		
革新與學習					✓	

個案 4：世界性的市場開發(威馬)

公司名稱： 威馬企業有限公司

最佳典範：「國際化策略 OBM 轉型」



優質管理元素與成因

	品牌建立	銷售策略	不斷改良	售後服務	形象與包裝	各善所長
領導才能	✓		✓	✓		
人事管理				✓	✓	✓
方針與策略	✓	✓				✓
資源	✓	✓	✓	✓		
程序		✓				✓
革新與學習	✓		✓		✓	✓

第三節：

活動內容： 各參與培訓者須進行「了解自己」的練習。在每一最佳營商典範領域內，各參與培訓者將須回答如何辨識及評估自身企業現時的「流程」及「管理」。「流程」是導致成功達到優質實踐的關鍵習慣，要成功推行優質實踐，「管理」所涉及的 6 個管理工具/系統（領導才能、人事管理、資源管理、學習與轉變、程序、和策略）是不可能缺少的。每一項優質實踐要求不同管理工具 / 系統的組合。在餘下的時段，學員被分組討論，由每一小組指導員帶領下共同分享各學員的發現及體會。

參考：

最佳典範 1：市場導向策略－群興有限公司

(a) 流程檢討

關鍵流程	中小企現行之流程 －內容（什麼）；方式（怎樣）；主體（誰）	現有流程之效能分析 －目標及目標已實現的程度	現有流程之效率分析 －成本效益之考慮	現有流程之競爭力分析 －企業的活力是處於增強、維持或衰減狀態
品牌形象				
創意創新				
銷售策略				
成本控制				
生產管理				
整體的觀察結果				

(b) 管理檢討

	領導才能 【強或弱項, 強/弱項的程度】	人事管理 【強或弱項, 強/弱項的程度】	方針與策略 【強或弱項, 強/弱項的程度】	資源 【強或弱項, 強/弱項的程度】	程序 【強或弱項, 強/弱項的程度】	革新與學習 【強或弱項, 強/弱項的程度】	整體的強/弱項
品牌形象							
創意創新							
銷售策略							
成本控制							
生產管理							
整體的強/弱項							

最佳典範 2：市場定位（技術服務/產品）－電腦工業（自動化）公司

(a) 流程檢討

關鍵流程	中小企現行之流程 －內容（什麼）；方式（怎樣）；主體（誰）	現有流程之效能分析 －目標及目標已實現的程度	現有流程之效率分析 －成本效益之考慮	現有流程之競爭力分析 －企業的活力是處於增強、維持或衰減狀態
挑戰傳統技術				
配合業界的需要				
市場定位				
貼近市場				
企業優惠				
整體的觀察結果				

(b) 管理檢討

	領導才能 【強或弱項, 強/弱項的程度】	人事管理 【強或弱項, 強/弱項的程度】	方針與策略 【強或弱項, 強/弱項的程度】	資源 【強或弱項, 強/弱項的程度】	程序 【強或弱項, 強/弱項的程度】	革新與學習 【強或弱項, 強/弱項的程度】	整體的強/弱項
挑戰傳統技術							
配合業界的需要							
市場定位							
貼近市場							
企業優惠							
整體的強/弱項							

最佳典範 3：分細分市場策略－七海化工（集團）有限公司

(a) 流程檢討

關鍵流程	中小企現行之流程 －內容（什麼）；方式（怎樣）；主體（誰）	現有流程之效能分析 －目標及目標已實現的程度	現有流程之效率分析 －成本效益之考慮	現有流程之競爭力分析 －企業的活力是處於增強、維持或衰減狀態
市場分析				
控制生產成本				
發展新產品				
推廣活動				
客戶的保貴意見				
公司文化				
整體的觀察結果				

(b) 管理檢討

	領導才能 【強或弱項，強/弱項的程度】	人事管理 【強或弱項，強/弱項的程度】	方針與策略 【強或弱項，強/弱項的程度】	資源 【強或弱項，強/弱項的程度】	程序 【強或弱項，強/弱項的程度】	革新與學習 【強或弱項，強/弱項的程度】	整體的強/弱項
市場分析							
控制生產成本							
發展新產品							
推廣活動							
客戶的保貴意見							
公司文化							
整體的強/弱項							

最佳典範 4：世界性的市場開發－威馬企業有限公司

(a) 流程檢討

關鍵流程	中小企現行之流程 －內容（什麼）；方式（怎樣）；主體（誰）	現有流程之效能分析 －目標及目標已實現的程度	現有流程之效率分析 －成本效益之考慮	現有流程之競爭力分析 －企業的活力是處於增強、維持或衰減狀態
品牌建立				
銷售策略				
不斷改良				
售後服務				
形象與包裝				
各善所長				
整體的觀察結果				

(b) 管理檢討

	領導才能 【強或弱項，強/弱項的程度】	人事管理 【強或弱項，強/弱項的程度】	方針與策略 【強或弱項，強/弱項的程度】	資源 【強或弱項，強/弱項的程度】	程序 【強或弱項，強/弱項的程度】	革新與學習 【強或弱項，強/弱項的程度】	整體的強/弱項
品牌建立							
銷售策略							
不斷改良							
售後服務							
形象與包裝							
各善所長							
整體的強/弱項							

第四節：

活動內容： 從第三節專題討論關於成功企業個案中「認識自身公司與成功企業之間的縫隙」的發現，各參與培訓者將繼續在「什麼」（What）和「多少」（How Much）當中去揭發、反映、顯現自身公司與成功企業之間的差異。

參考：

最佳典範 1：市場導向策略－群興有限公司

關鍵流程	知識差距 －差距在哪裡 －差距有多大	技能差距 －差距在哪裡 －差距有多大	態度差距 －差距在哪裡 －差距有多大	整體的差距
品牌形象				
創意創新				
銷售策略				
成本控制				
生產管理				
整體的差距				

關鍵流程	知識差距 －差距在哪裡 －差距有多大	技能差距 －差距在哪裡 －差距有多大	態度差距 －差距在哪裡 －差距有多大	整體的差距
領導才能				
人事管理				
方針與策略				
資源				
程序				
革新與學習				
整體的差距				

最佳典範 2：市場定位（技術服務/產品）－電腦工業（自動化）公司

關鍵流程	知識差距 －差距在哪裡 －差距有多大	技能差距 －差距在哪裡 －差距有多大	態度差距 －差距在哪裡 －差距有多大	整體的差距
挑戰傳統技術				
配合業界的需要				
市場定位				
貼近市場				
企業優惠				
挑戰傳統技術				
整體的差距				

關鍵流程	知識差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	技能差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	態度差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	整體的差距
領導才能				
人事管理				
方針與策略				
資源				
程序				
革新與學習				
整體的差距				

最佳典範 3：分細分市場策略－七海化工（集團）有限公司

關鍵流程	知識差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	技能差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	態度差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	整體的差距
市場分析				
控制生產成本				
發展新產品				
推廣活動				
客戶的保貴意見				
公司文化				
整體的差距				

關鍵流程	知識差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	技能差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	態度差距 — 差距在哪裡 — 差距有多大	整體的差距
領導才能				
人事管理				
方針與策略				
資源				
程序				
革新與學習				
整體的差距				

最佳典範 4：世界性的市場開發－威馬企業有限公司

關鍵流程	知識差距 －差距在哪裡 －差距有多大	技能差距 －差距在哪裡 －差距有多大	態度差距 －差距在哪裡 －差距有多大	整體的差距
品牌建立				
銷售策略				
不斷改良				
售後服務				
形象與包裝				
各善所長				
整體的差距				

關鍵流程	知識差距 －差距在哪裡 －差距有多大	技能差距 －差距在哪裡 －差距有多大	態度差距 －差距在哪裡 －差距有多大	整體的差距
領導才能				
人事管理				
方針與策略				
資源				
程序				
革新與學習				
整體的差距				

第五節：

活動內容： 從不同的中小企個案學習中，專題組別將在本節中發表他們在不同的中小企個案中對於效能（effectiveness）、效率（efficiency），及個案學習的領悟心得（參考《香港基準參照：實習篇》）。

參考：

最佳典範 1：市場導向策略－群興有限公司

- 公司名稱： 優逸健康諮詢中心【傳播健康理念 擴大顧客網絡】
- 公司名稱： 俊傑補習社【主動迎向市場需求 建立業內領導地位】
- 公司名稱： 中天企業有限公司【品質服務贏客戶 風險管理闖神州】
- 公司名稱： 先達文具有限公司【強化人事制度 建立團隊管理】

最佳典範 2：市場定位（技術服務/產品）－電腦工業（自動化）公司

- 公司名稱： 宏昇科技有限公司【跟著市場走 鞏固新架構】

最佳典範 3：市場細分策略－七海化工（集團）有限公司

- 公司名稱： 華夏有限公司【產品多元化 決策系統化】
- 公司名稱： 勝意實業有限公司【拓展產品用途 突顯品牌特色】
- 公司名稱： 富淵集團有限公司【行系統重整 激發組織活力】
- 公司名稱： 振業五金首飾有限公司【細分市場 打通銷路】
- 公司名稱： 千美集團【塑造統一形象 拓展特許經營】
- 公司名稱： 新興實業有限公司【產品檔次差異化 主動營銷擴客源】
- 公司名稱： 新興實業有限公司【產品檔次差異化 主動營銷擴客源】
- 公司名稱： 永星旅遊貿易有限公司【分析創業大計 拓展海外銷路】

最佳典範 4：世界性的市場開發－威馬企業有限公司

- 公司名稱： 明譽國際有限公司【打造亞洲品牌 開拓海外市場】
- 公司名稱： 精良製品有限公司【加強設計力量 循序漸進轉型】

第六節：

活動內容： 個別學員將被問到有什麼策略來彌補在第四節所發現到自身公司與成功企業之間的差距，及定出推行之優先次序。

參考：

最佳典範 1：市場導向策略－群興有限公司

知識差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
技能差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
態度差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
其他差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					

最佳典範 2：市場定位（技術服務/產品）－電腦工業（自動化）公司

知識差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
技能差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
態度差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
其他差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					

最佳典範 3：市場細分策略－七海化工（集團）有限公司

知識差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
技能差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
態度差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
其他差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					

最佳典範 4：世界性的市場開發－威馬企業有限公司

知識差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
技能差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
態度差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					
其他差距	彌合策略	相關程度	重要程度	迫切程度	執行之優先程度
(1)					
(2)					
(3)					