

2018 新世代菁英會 X 競爭大未來

# 企業營運之 人才領導與管理

中華民國全國中小企業總會  
企資中心 營運長  
王怡雯 Bella Wang



# OUTLINE

---

壹 \ 中小企總簡介

貳 \ 二代大學簡介

參 \ 全球重大趨勢

肆 \ 接班關鍵議題

伍 \ 結語

---



# 壹、中小企總簡介

台灣中小企業佔全國企業家數的97.7%，為我國經濟磐石；本會成立於民國61年7月17日，迄今逾40個年頭，積極扮演政府與民間的溝通橋樑，不斷創新、凝聚共識，齊心一力為全國中小企業發展而努力。

同時，為積極協助中小企業永續經營發展，本會於各縣市成立中小企業協會，除強化地方服務網絡外，亦協助政府推動相關政策，深入地方基層，以提升中小企業的競爭力。

總部設於台北市大安區，共有8樓層辦公室、750坪辦公空間、3間獨立專案辦公室、650名工作同仁。



總統與本會林慧瑛榮譽理事長合影



現任理事長為逸新國際李育家董事長(右)

# 壹、中小企總簡介

## TOP 1

### 國家磐石獎聯誼會，46%上市櫃

中小企業最高榮譽獎項，歷年來得獎企業共計281家，46%為上市櫃。

由得獎企業主組成之聯誼會，舉辦跨業交流及海內外參訪活動。



## 20 縣市

### 中小企業協會 連結地方

輔導各縣市中小企業主及團體組織，  
成立在地縣市中小企業協會，交流  
中央與地方企業資源。



## 37 聯誼會

### 企業主、二代及高階經理人

由本會總經理班、企業二代班、女性領  
導人班、或是創新研究獎、新創事業獎  
等得獎企業組成之跨業聯誼會。



# OUTLINE

---

壹 \ 中小企總簡介

貳 \ 二代大學簡介

參 \ 全球重大趨勢

肆 \ 接班關鍵議題

伍 \ 結語

---



# 貳、二代大學簡介

## 一、二代經營沿革



本會自2009年起針對二代接班人開辦新一代企業家研習營



按照接班初期及成熟期不同需求設計課程，並協助接班人成立交流社團。



至今已辦理102期，歷年來共計培育2,931名接班人。



核心主軸為「成長扶持」與「共創永續」。



## 貳、活動背景

### 二、鏈結二代社群

本會一步一腳印，除用心經營所輔導成立之二代交流社團外，並往外連結各縣市二代產業社群，目前已有台中市機械業二代協進會、台中市建築不動產商業公會-新世代委員會、台中市企業家第二代跨業交流會、台中大里工業區二代卓越會等將加入本次會師活動。

另包括三三青年會；資誠PWC二代會、磐石/億載二代會亦陸續洽談中，希望能協助二代之間彼此認識，並產生商機、人脈等串連效益。



NEW  
GENERATION  
新世代委員會



中華民國全國中小企業總會  
五臨大會聯誼會



## 貳、活動背景

### 三、二代大學

接班複雜程度超越單純的企業經營，累積10年接班輔導經驗，我們創立二代大學，以專屬教練概念禮聘曾擔任過國際級企業的CXO們組成策略導師團，以實務經驗協助檢視、設計、提出建議，並適時導入各項政府與民間資源，打造專屬接班人的外部決策小組。



**校長** 陳來助

**天來創新生活產業(股)公司 董事長**

曾任友達總經理暨執行長，使友達光電成為國內第一大、全球前三大的TFT-LCD製造公司，是產業難得一見的全方位專家與執行者。50歲之後，跨界轉行到食品品牌業，提出台灣3.0創造百倍價值觀點，藉過去在科技界累積的經驗，將微熱山丘發展成具代表性的國際甜點品牌，具豐富跨域經驗與前瞻視野。



#### 新一代企業家研習營

短期密集培訓及深度交流，培養接班硬底子、更培養同儕革命情感



#### 一對一策略導師配對輔導

與策略導師一對一配對，近身學習企業經營及事業管理的智慧與經驗



#### 一對多經營主題分享

不定期舉行策略導師小聚活動，主題含括品牌行銷、國際化、公司治理、財務、併購及組織管理...等



#### 創二代新事業私董會

由新一代企業家、策略導師、其他大型企業CXO組成外部決策小組，共同協助創二代審視企業決策



#### 海內外企業營運資源、新創資源串聯

提供企業專業輔導資源、新創企業人脈資源轉介，並每年定期組成深度學習參訪團，與中小企業總會全球友好姐妹會交流



#### 新一代企業家大會師

每年一度與中小企業總會所有企業二代聯誼會，共同舉辦大會師，串聯全台二代人脈

# OUTLINE

---

壹 \ 中小企總簡介

貳 \ 活動背景說明

參 \ 全球重大趨勢

肆 \ 接班關鍵議題

伍 \ 結語

---



# 叁、全球重大趨勢



## 1. 氣候變遷

全球暖化引發極端氣候與地理災變，挑戰城市建設與治理。

關鍵數據：

- 19世紀全球氣溫平均上升0.9度。
- 海平面平均20公分，中淺層海均溫上升0.3度。

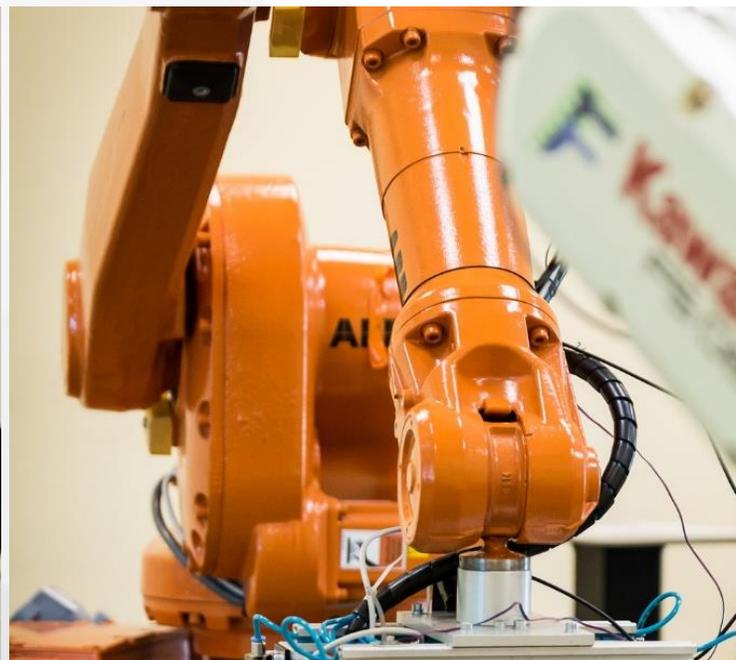


## 2. 高齡社會

2050全球邁入高齡社會，人口變遷催動經濟結構與社會轉型。

關鍵數據：

- 2050全球邁向高齡化社會，每5人就有1人是老人。
- 未來30年台日韓邁向全球最老。



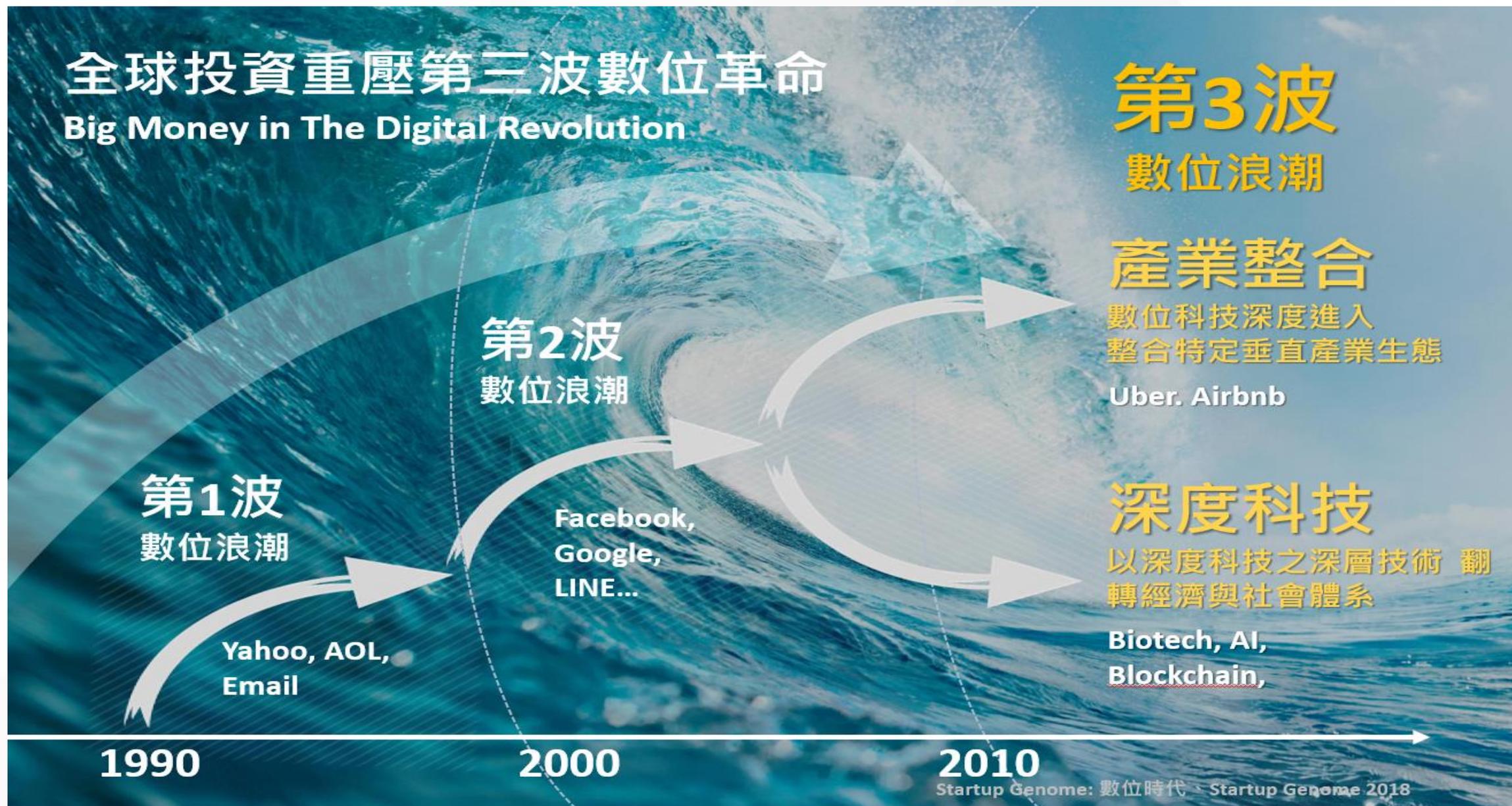
## 3. 數據智能

科技創新帶動生產效率，引發資本壟斷與勞工失業隱憂。

關鍵數據：

- 2055年，全球55%工作自動化。
- 2030年，平均約22.5%人工被機器取代，約6億既有工作消失。

# 叁、全球重大趨勢



### 叁、全球重大趨勢



我國中小企業現逾143.8萬家，其中又以家族企業占比最多，企業歷經長期發展成熟茁壯後，隨即而來是接班與轉型問題。依據經濟部《2018中小企業白皮書》所載，中小企業中雇主年齡達50歲以上占**53.45%**，大企業中雇主年齡達50歲以上占**84%**，但根據2016資誠家族企業調查報告，**臺灣只有9%企業具備健全接班計畫**。臺灣企業的未來發展，與這一世代的接班人息息相關，而現在，我們不得不面對重大企業斷層議題。

### 叁、全球重大趨勢

資誠聯合會計師事務所於2017年9月20日公布《2017 PwC全球家族企業接班人調查報告》，分析全球家族企業的接班趨勢及傳承議題。調查顯示，下一代(next generation)的家族企業領導人面臨代際差距(generational gaps)和文化改變。此調查報告的主要發現為：

- 82%的下一代認為創新非常重要；但只有15%認為創新是其企業目前的優勢。
- 75%的下一代認為其家族企業非常有必要具備因應數位世界的策略；但只有7%認為其企業目前做得很好。
- 75%的下一代對於發展企業有遠大的計畫，但26%表示很難讓這一代(current generation)認真地注意這些想法。
- 36%的下一代因其父執輩無法完全理解數位化的潛力及風險而感到沮喪。



# OUTLINE

---

壹 \ 中小企總簡介

貳 \ 活動背景說明

參 \ 全球重大趨勢

肆 \ 接班關鍵議題

伍 \ 結語

---



## 肆、接班關鍵議題

### 一、家族企業接班相對論



#### 廣隆光電 李耀銘董事長

世代接班，雙方都需要很大的智慧。「坦白說第一代交給第二代是一個非常難走的路，因為觀念上都不一樣，做法也不一樣，所以會有陣痛期，你（第一代）就要看得開，你就放給他（第二代）去做，要禁得起讓他摔，要禁得起讓他去跑，他如果是跑得倦了，就比較不會亂跑了，就比較會聽話。

#### 世豐螺絲 陳駿彥總經理

我覺得這種家族的東西，你要創造一個信任的感覺，首先要讓他們能夠信任你，再來就是你在工作上面的認真的態度，因為很多時候二代給人家的感覺會覺得說你就沒吃過苦，不會有憂患意識。這個信任關係是雙向的，交班世代要能信任、放手，相對的接班人也要審慎評估新作法的風險並勇於承擔責任。



# 肆、接班關鍵議題

## 二、家族企業接班常見類型



### 共同接班

- ✓ 兄弟姐妹，甚至不同世代共同接班經營



### 爭取信任

- ✓ 唯一接班者，但上一代尚不敢完全放手



### 磨合觀念

- ✓ 唯一接班者，雖獲信任但經營觀念不同

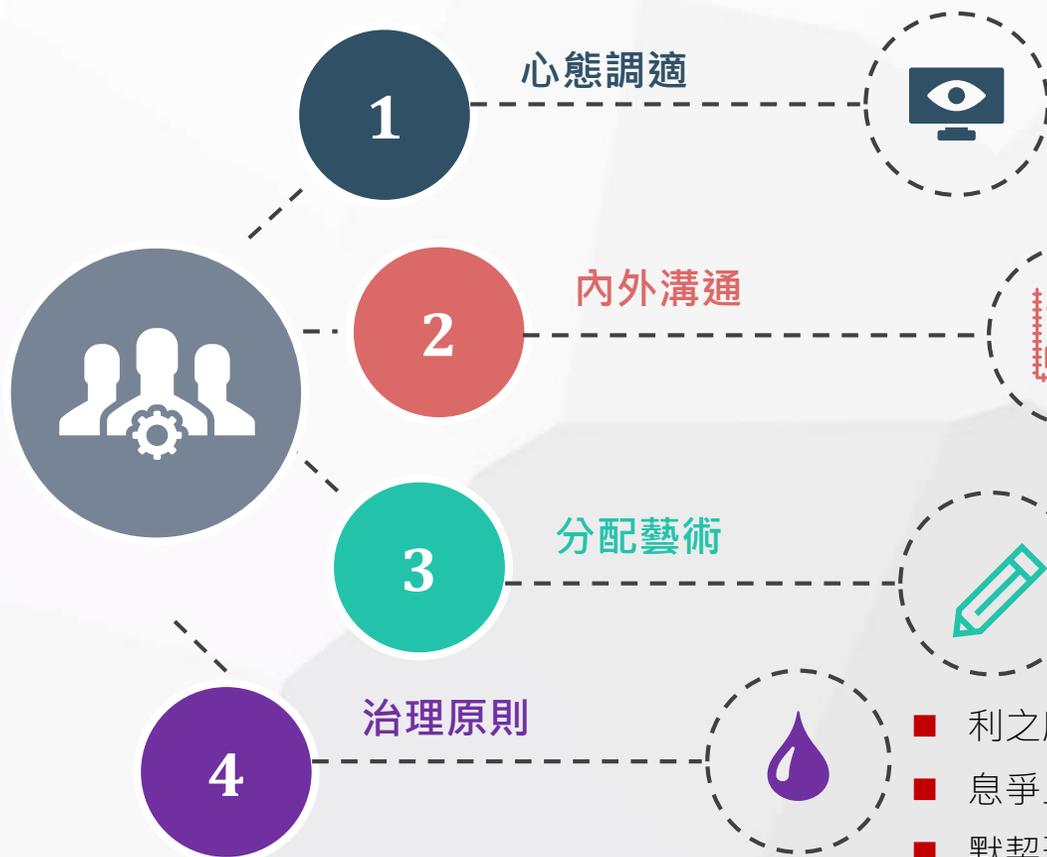


### 突圍創新

- ✓ 上一代的經驗，接班者不一定能夠適用。
- ✓ 時代科技改變，經營管理策略需求突破。

# 肆、接班關鍵議題

## 三、順利接班四大挑戰



- 很多爭議，是理念之爭，不是是非之爭。
- 很多問題，是政治議題，不是技術議題。
- 利益均衡，是感受問題，不是數字問題。
- 每個人的接班困境不同，無法從一而論。

- 上一代的文化、策略及制度，必須靠溝通來延續或改變。
- 長輩、同輩、員工到股東對事情的認知，皆有不同。
- 接班者接班前後，權力結構不同。
- 從懷疑、衝突、妥協到信服。

- 股權、權力、關心及責任。

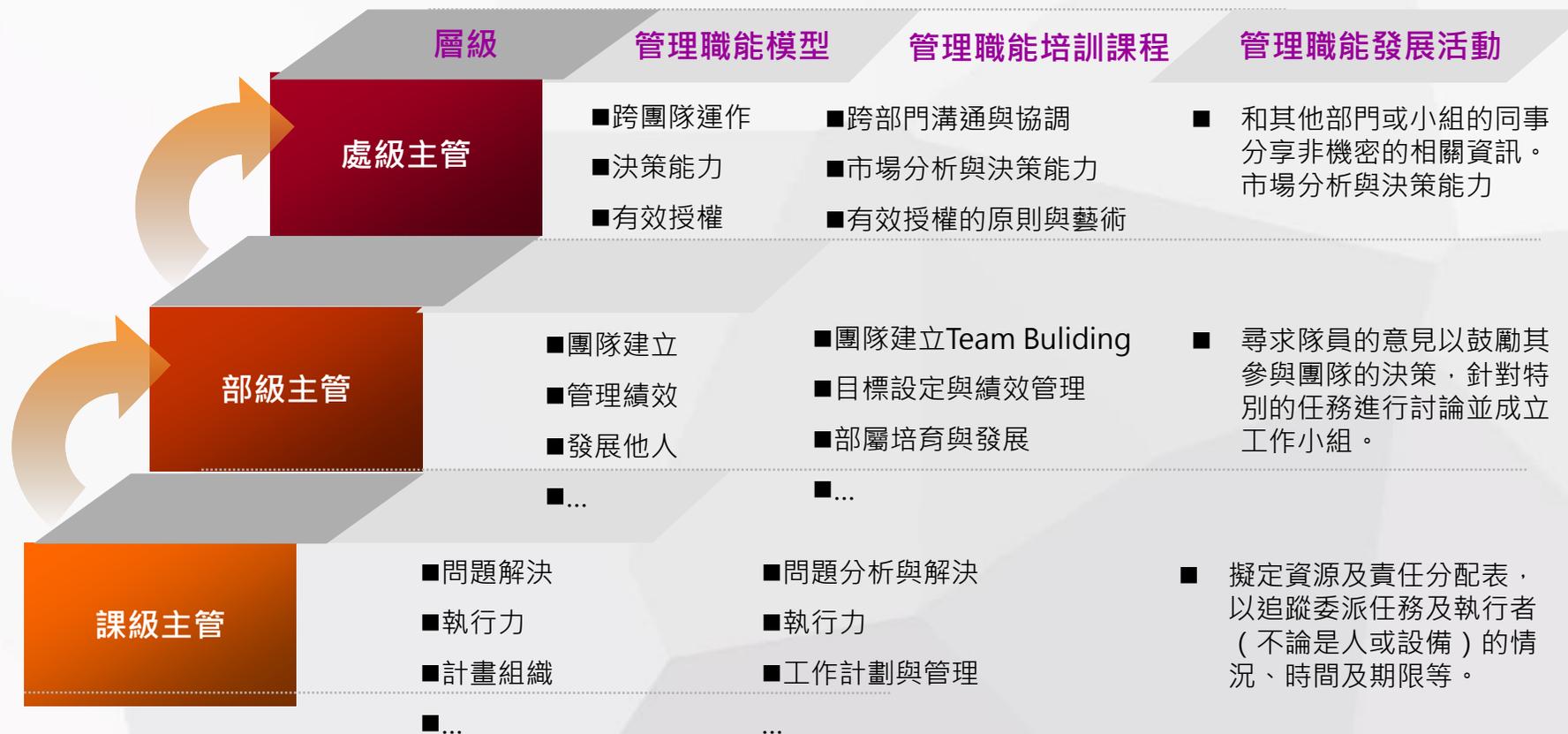
- 利之所趨，紛爭是必然的人性議題。
- 息爭止鬥，端賴於治理規範之形成。
- 默契形成，有賴於接班者：

- ✓ 正向的心態。
- ✓ 良好的溝通。
- ✓ 妥善的分配。

## 肆、接班關鍵議題

### 四、擬定接班梯隊發展策略

- 可運用之前訓練資源盤點結果與職能發展建議活動，針對團體職能盤點結果進行**團體發展計畫(GDP)**，並協助員工進行**個人發展計畫(IDP)**，其中包含訓練課程、職能發展活動建議等。



## 肆、接班關鍵議題

### 五、關鍵人才留任措施

- 持續創造留才條件必須落在市場高值
- 定期Review關鍵人才的發展狀況
- 確保在特定環境之下是否創造出卓越績效
- 規劃適當的下車機制



# OUTLINE

---

壹 \ 中小企總簡介

貳 \ 活動背景說明

參 \ 全球重大趨勢

肆 \ 接班關鍵議題

伍 \ 結語

---



## 伍、結語



Google 台灣董事總經理簡立峰博士

**台灣的未來在二代！**



**彎道超車**，車神舒馬赫（Michael Schumacher）的秘訣是比對手超前零點幾秒進入彎道，累積足夠的圈數就會領先對手好幾秒。

而**創二代**們，因為有從1、5甚至N開始的許多可能性，所以絕對能比對手超前進入彎道！

---

歡迎提問

---

