

第7屆中堅企業遴選作業說明會

說明會資料

 專注本業 |  深耕技術 |  布局全球 |

主辦單位：經濟部工業局

執行單位：財團法人中衛發展中心

中華民國 111 年 9 月

第7屆中堅企業遴選作業說明會

主辦單位：經濟部工業局

執行單位：財團法人中衛發展中心

時間地點：

台中場：111年9月20日(星期二)上午10時

集思台中新烏日會議中心富蘭克林廳(台中市高鐵東一路26號4F)

台北場：111年9月21日(星期三)下午2時

集思台大會議中心米開朗基羅廳(臺北市羅斯福路4段85號B1)

台南場：111年9月23日(星期五)下午2時

沙崙綠能科技示範場域E202會議室(台南市歸仁區高發二路360號)

活動議程：

上午場時間	下午場時間	議程	報告/主持
10:00~10:05	14:00~14:05	主辦單位致詞	工業局
10:05~10:25	14:05~14:25	第7屆中堅企業遴選申請機制說明	工業局/中衛中心
10:25~10:40	14:25~14:40	申請書撰寫說明	中衛中心
10:40~10:55	14:40~14:55	獲獎經驗分享	6th卓越中堅企業
10:55~10:10	14:55~15:10	評審經驗分享	審查委員
11:10~11:30	15:10~15:30	Q&A	工業局

第7屆中堅企業遴選作業說明會

中堅企業簡介及申請說明

主辦單位：經濟部工業局

執行單位：財團法人中衛發展中心

簡報大綱

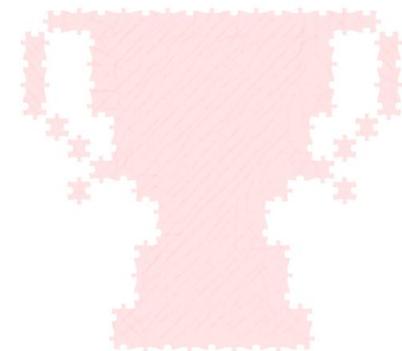
- 壹、中堅企業簡介
- 貳、申請作業
- 參、評審機制
- 肆、獎勵方式
- 伍、作業時程
- 陸、網站資訊及聯絡窗口
- 附件

壹、中堅企業簡介

一、隱形冠軍簡介

德國管理大師**赫曼·西蒙** (Hermann Simon) **提出**隱形冠軍**理論**，係指長期深耕專業技術，布局全球市場且極具競爭力之企業，條件如下：

- (一)市場地位：**全球前三名**，或**該洲第一名**(通常以市占率來定)。
- (二)全年營收：低於40億美元(註)。
- (三)對大眾的知名度低。



註：西蒙於2022年6月新書《隱形冠軍2.0》中，將隱形冠軍之營收調整為不低於50億歐元。

壹、中堅企業簡介

二、隱形冠軍之七大特質

- (一) **專注的企業目標**：隱形冠軍企業一般都有非常明確的目標。
- (二) **寧為雞首之市場定位**：要成為小市場的主宰者(雞首)，而在小市場做出大成績；很多雄心勃勃的企業家一旦稍微做大就想多元化，但是他們絕不！
- (三) **貼近並全面掌握客戶**：他們每一步擴張都在建立自己的子公司，而不是通過經銷商，因為經銷商是隨時可能跑掉的，而自己的子公司能把客戶關係牢牢地掌握在自己手中。
- (四) **價值導向為主要訴求**：如果你想成為全球市場的領導者，你的客戶也必須是全球頂級的客戶，那麼企業經營理念必須是價值導向而非價格導向。
- (五) **強調全方位創新**：產品創新不是隱形冠軍公司唯一的創新點，另外一個很重要的因素是流程的創新，實際上是服務的創新。
- (六) **與競爭對手短兵相接**：隱形冠軍公司經常在同一個地區，同城的競爭實際上是世界級的競爭，最強的對手都在一起。
- (七) **深化核心價值，不完全倚賴聯盟**：核心項目不外包、依靠自己的競爭優勢、深化核心價值，不完全倚賴聯盟。

壹、中堅企業簡介

三、中堅企業簡介

政府師法德國「隱形冠軍」經驗，於101年起開始辦理中堅企業遴選，引領企業提升技術專精，競逐國際市場領先地位，進而創造台灣產業成長新動能，提供國內優質工作機會。

(一)定義：

- 1 具適當規模
- 2 屬基礎技術紮實
- 3 在特定領域具有技術獨特性及關鍵性
- 4 具高度國際市場競爭力
- 5 以國內為主要經營基地

(二)精神：

「專注本業、深耕技術、布局全球」

壹、中堅企業簡介

四、遴選目的

- (一) 為表彰在特定領域技術或服務模式具有獨特性與關鍵性、具高度國際競爭力，且具有優異經營表現之卓越中堅企業，作為企業學習楷模。
- (二) 鼓勵在特定領域技術或服務模式具發展潛能之潛力中堅企業，持續深耕技術，競逐特定市場領先地位。



貳、申請作業

一、申請資格與方式



申請資格

申請中堅企業遴選，應屬須知項下「五、申請類別」之產業範疇，並符合下列資格條件：

- 1.依法辦理公司登記或商業登記。(如屬製造業者，應依法辦理工廠登記)
- 2.企業年營業額**200億元以下**或員工人數**2,000人**以下。
- 3.不得為財政部公告之重大欠稅營利事業。

*註1：曾獲選為卓越中堅企業者，證書有效期間內(有效期間為3年)不得再提出申請。

*註2：曾獲選為潛力中堅企業者，得再申請本屆卓越中堅企業之遴選。

貳、申請作業

一、申請資格與方式



申請方式

1.自行申請：

申請企業應於公告受理期間內，備妥申請文件(請見下頁)提出書面申請。

2.推薦申請：

由中央目的事業主管機關、地方政府或相關產業公(協)會推薦參與遴選時，除備齊申請文件外，並檢附受推薦企業意願書，提出書面申請。

加1分

貳、申請作業

二、應備文件

應備資料		說明	附電子檔
申請資料	附件1- 【申請表】	請蓋公司印鑑及負責人章	√
	附件3- 【實質審查申請書】x10份	請依五大評選項目分別填寫：領導與經營策略(20分) 關鍵技術或服務模式(20分)、研發創新(20分)、品牌(20分)、顧客與市場(20分)	√
	附件4- 【營造友善職場環境自我評量表】	依友善育兒、工作彈性及員工協助等面向，填寫公司具創意之作法及推動成效	√
證明及聲明文件	附件2- 【個人資料提供同意書】	公司負責人、本案聯絡人及申請資料所涉及之自然人皆須填寫簽名	√
	附件5- 【受推薦企業意願書】	申請時可請中央主管機關、地方政府或產業公(協)會推薦(非必要文件) →用以證明係推薦申請	
	【財務報表】	最近1年經會計師簽證之財務報表影本(請蓋與正本相符合章) →用以證明符合年營業額200億元以下	
	【勞工保險繳費清單】	勞工保險繳費清單之投保人數資料影本(請蓋與正本相符合章) →用以證明符合員工人數2,000人以下	

貳、申請作業

三、收件地址

- 截止日期：111年10月31日下午6點前
- 收件窗口：經濟部工業局(經濟部產業競爭力發展中心)
- 送件地址：台北市大安區信義路三段41-2號12樓

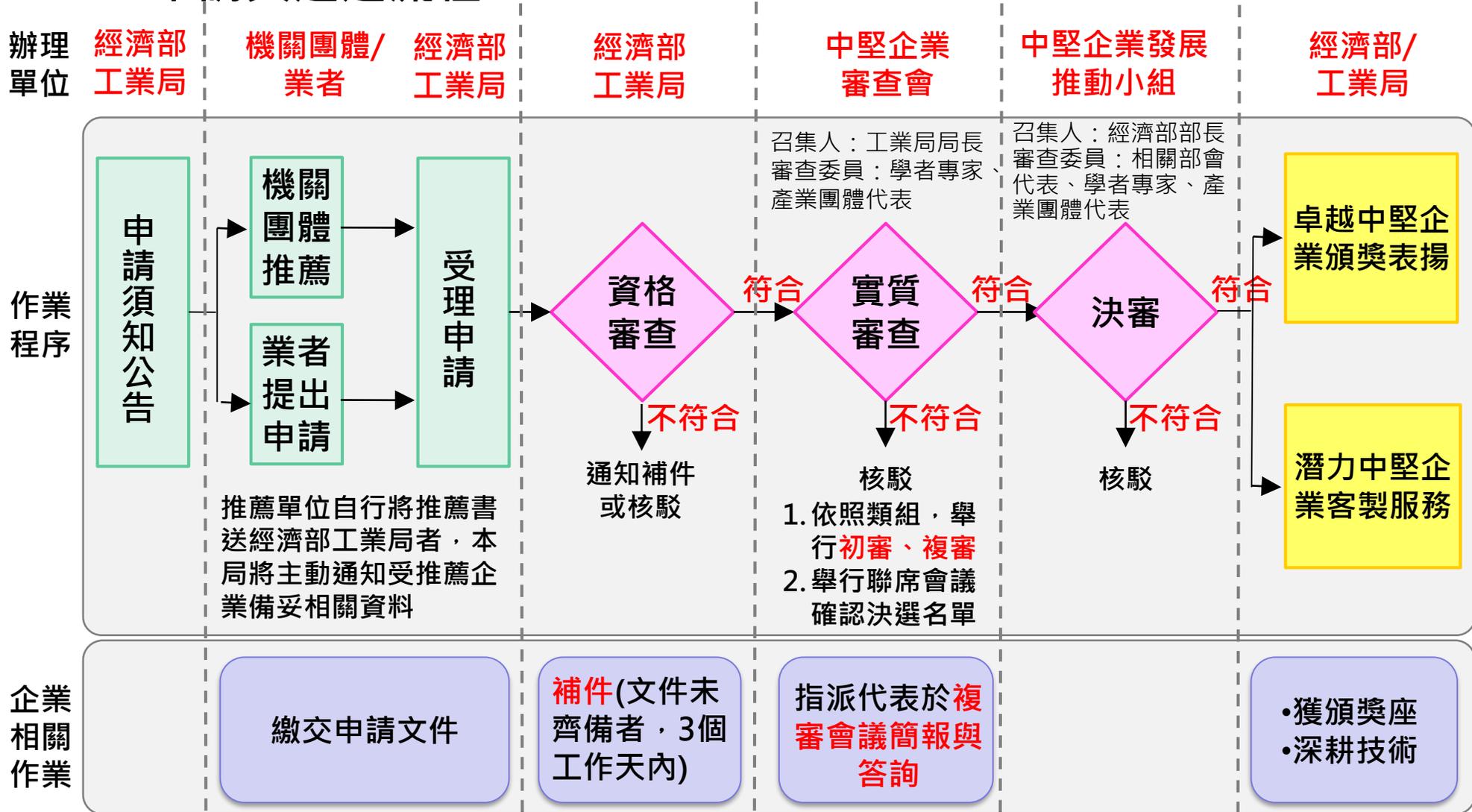
註：請於每星期一至星期五(非假日)上午9點至下午6點上班時間送件。

■ 收件時間認定：

- 1.透過中華郵政股份有限公司掛號郵寄方式：以中華郵政股份有限公司郵戳時間為準。
- 2.親送或非透過中華郵政股份有限公司掛號郵寄方式：以經濟部工業局收件時間為準。

參、評審機制

一、申請與遴選流程



參、評審機制

二、審查作業

資格審查

- 經濟部工業局收到企業申請文件後，進行**資格審查**；倘申請文件未齊備，應即通知申請企業補送；企業經通知後，需於**3個工作天內（不含通知當日）完成補正**。

初審
(書面審查)

- 依產業類型，分為**製造業類別(金屬機電、民生化工、電子資訊)**及**服務業類別(商業與文創服務、技術服務、網路服務)**等類組進行初審。
- 由類組召集人召開書審分組協調會，綜整提出類組推薦**複審名單**。

複審
(會議審查)

- 會議審查時，應由**企業高階主管出席簡報**，原則上每案審查40分鐘，其中**企業簡報20分鐘、詢答20分鐘**。
- 召開類組召集人聯席會議，擇優推薦一定比例之企業為卓越中堅企業決審候選名單，並決定潛力中堅企業名單。
- 進入複審企業，審查營造友善職場環境自我評量表，擇優推薦具創意作法且推動成效優良之營造友善職場優良中堅企業候選名單。

決 審

- 由經濟部**部長**召開中堅企業發展推動小組會議辦理決審，**決定卓越中堅企業及營造友善職場優良中堅企業名單**。

叁、評審機制

三、評選項目

領導與經營策略(專注於特定領域及市場，以價值導向為訴求，成為世界級或區域性領導企業為目標。)

評審中項	製造業	服務業
領導模式及經驗傳承	1.領導者具備活力與意志力等特質，擁有數位創新思維，融合權威式與參與式領導。 2.領導者與高階主管在位時間長，並 重視接班 團隊的磨練。	
經營理念	1.產品或服務以 價值導向 為主要訴求，而非價格導向。 2.公司治理、環境保護及 社會責任 ，追求永續經營。 3.提供品質優良之產品及服務，為客戶創造價值。	
企業目標	具有成為市場 領導產品或服務 、 業內最優秀 企業等明確目標，並在該領域可 參與市場規則 之制定。	
市場定位	在 特定領域 專精，成為 特定或地區性市場 的 主導者 ，找到利基點集中投資與耕耘，不分散投資至其他非專精領域。	
經營策略	1.與 世界級 的競爭對手直接 競爭 。 2.競爭策略運用品質與 服務創造優勢 ，以獨特差異化強勢捍衛市場地位。 3. 核心項目不外包 、依靠自己的競爭優勢、深化核心價值，自行生產多數設備。 4.以核心能力做為企業成長驅動力，兼顧市場與技術並持續掌握外部機會。	1.與 主要 的競爭對手直接 競爭 。 2.競爭策略運用品質與 服務創造優勢 ，以獨特差異化強勢捍衛市場地位。 3. 核心項目不外包 、依靠自己的競爭優勢、深化核心價值。 4.以核心能力做為企業成長驅動力，兼顧市場與技術並持續掌握外部機會。
組織文化	1.提供 優良的薪資與福利條件 ，並積極 營造友善職場環境 ，塑造員工強烈使命感與認同感，員工 流動率 較同業為低。 2.建置企業 獲利分享 員工之獎勵 機制 ，形塑 全體員工參與 之文化。 3. 近三年 每年有 80% 以上員工獲得 加薪 ，且員工薪資在同業平均水準之上。 4.積極 營造雙語 等國際化 環境 ，培育員工英文及其他外語能力。	

註：畫底線文字係製造業與服務業之差異部分

參、評審機制

三、評選項目

關鍵技術或服務模式(關鍵技術或服務模式在特定領域具有獨特性)

評審中項	製造業	服務業
關鍵技術或服務模式發展策略	具備良好且具潛力之關鍵技術或服務模式發展策略。	
關鍵技術或服務模式競爭力	擁有 <u>世界級特殊性Know-How</u> 、 <u>製造技術或服務模式</u> ， <u>領先全球競爭對手</u> 。	擁有 <u>特殊性Know-How</u> 、 <u>服務技術或服務模式</u> ， <u>透過全球在地化</u> 取得競爭優勢。
關鍵技術或服務模式成效	<ol style="list-style-type: none"> 1.<u>每位員工平均獲得專利權之數量或產值較同業更高</u>。 2.能運用關鍵技術持續推出新產品或服務，且關鍵技術具有足夠專利保護力。 3.具備相當額度之<u>技術移轉、授權金收入</u>。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.<u>每位員工平均營業額較同業更高</u>。 2.能運用關鍵技術持續推出新產品或服務，且關鍵技術具有足夠專利保護力。 3.具備相當額度之<u>技術移轉、授權、加盟金收入</u>。
發展潛力	<ol style="list-style-type: none"> 1.未來關鍵技術或服務模式具發展策略規劃與作法。 2.具備良好技術或服務<u>傳承制度</u>(如知識管理、人才培育與訓練機制等)。 	

叁、評審機制

三、評選項目

研發創新 (持續投入創新研發程度及成效)

評審中項	製造業	服務業
研發創新策略	<ol style="list-style-type: none"> 1.具備良好且具競爭力之研發創新策略。 2.具有良好客戶服務回饋機制，能將顧客意見轉化為創新來源。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.具備良好且具競爭力之研發及流程創新策略。 2.具有良好客戶服務回饋機制，能將顧客意見轉化為創新來源。
研發創新投入	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工參與流程、產品或服務等研發創新程度。 2.研發創新投入占公司總營收比例較同業高。 3.依最新產業趨勢(如數位轉型、淨零排放)，並應用先進科技進行技術或營運模式創新。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.員工與顧客參與流程、產品或服務等研發創新程度。 2.研發創新投入占公司總營收比例較同業高。 3.依最新產業趨勢(如數位轉型、淨零排放)，並應用先進科技進行技術或營運模式創新。
研發創新成效	<ol style="list-style-type: none"> 1.不僅在產品或服務上保持領先，並且運用改善手法，保持流程創新之領先。 2.運用創新滿足客戶需求，進而創造新的市場。 3.近3年獲得國內外相關研發創新獎項、認證或補助情形。 	
發展潛力	具備未來研發創新策略規劃與佈局。	

參、評審機制

三、評選項目

品牌(自有品牌經營方式及其成效)

評審中項	製造業	服務業
品牌發展策略	1. 成為 <u>世界級領導品牌</u> 之策略規劃。 2. 具明確之 <u>品牌定位</u> 與 <u>目標市場</u> 。	1. 成為 <u>全球或區域性領導品牌</u> 之策略規劃。 2. 具明確之 <u>品牌定位</u> 與 <u>目標市場</u> 。
品牌發展投入	1. <u>品牌經營投入</u> 經費占公司總營收比例較同業為高。 2. 品牌經營投入人力。	
品牌發展成效	1. 品牌 <u>市占率</u> 、 <u>知名度</u> 、 <u>忠誠度</u> 或 <u>指名度</u> 。 2. 近3年獲得國內外相關品牌獎項情形。 3. <u>品牌</u> 在國際間的 <u>授權狀況</u> (含授權的起始年度、授權的國家數量等)。 4. 品牌在商標申請與專利註冊情形(註冊國家、類別)。	1. 品牌 <u>市占率</u> 、 <u>知名度</u> 、 <u>忠誠度</u> 或 <u>指名度</u> 。 2. 近3年獲得國內外相關品牌獎項情形。 3. <u>品牌</u> 在國際間的 <u>授權狀況</u> (含授權的起始年度、授權的國家數量等)。 4. 品牌在商標申請與專利註冊情形(註冊國家、類別)。 5. <u>國內外直營或加盟授權的合約年度及店數情形</u> 。
發展潛力	具備未來品牌發展策略規劃與作法。	

參、評審機制

三、評選項目

顧客與市場(以國內為主要經營或生產基地，積極掌握國際市場及通路)

評審中項	製造業	服務業
顧客關係管理	<p>1.與客戶保持密切關係，特別是頂級客戶。</p> <p>2.成為客戶不可替代之供應商，有良好而長期之顧客關係。</p>	<p>1.具備主要消費客群之經營能力。</p> <p>2.會員數、顧客回流率、滿意度或回購率較同業為高。</p>
市場通路發展策略	<p>1.貼近並全面掌握客戶，以建立子公司或其他有效服務方式，掌握經銷通路及客戶關係。</p> <p>2.於目標市場自行設立據點或運用合資方式，來解決文化差異與國際管理。</p>	<p>1.貼近並全面掌握客戶，以建立子公司或其他有效服務方式，掌握經銷通路及客戶關係</p> <p>2.於目標市場自行設立據點或運用合資、授權方式，來解決文化差異與國際管理。</p>
顧客與市場經營成效	<p>1.已有相當比例營收來自國外市場。</p> <p>2.近3年獲利與營收成長情形良好。</p>	
主要經營或生產基地	<p>以國內為主要決策中心或價值創造基地，企業經營基地設置於國內，僱用在地勞工，創造在地就業機會，並可帶動上中下游關聯企業成長。</p>	
發展潛力	<p>具備未來顧客與市場發展策略規劃與作法。</p>	

叁、評審機制

四、獲選標準

獲選**卓越中堅企業**者，評選結果須達**80**分以上

獲選**潛力中堅企業**者，其評選結果須達**70**分以上

審查期間及過去**3**年內不得有**違反環境保護、勞工、食藥品安全衛生**等相關**法令**規定且**情節重大之缺失**，或涉入**重大爭議糾紛**，影響社會形象或民眾觀感

肆、獎勵方式



卓越中堅企業

名額：每年遴選約10~12家企業

獎勵：頒發「卓越中堅企業獎」獎座及證書，予以公開表揚。



潛力中堅企業

名額：每年遴選約50家企業

獎勵：頒發潛力中堅企業證書，由中堅企業服務團提供客製化協助服務(經濟部所屬單位並得提供優惠輔導措施)。

註：前述名額得視企業申請情形及評審表現等，酌予調整獎勵額度。

伍、作業時程

作業項目	作業內容	規劃時程
申請須知公告	●公告第7屆中堅企業申請須知	111年8月15日
受理期限	●申請企業繳交申請資料	公告日期至111年10月31日
資格審查	●審核申請企業資格是否符合	111年11月上旬
實質審查	●實質審查分初審(書面審查)及複審(會議審查) ●通過初審之企業，派高階主管代表進行簡報與答詢	111年11月下旬 ~112年4月下旬
決審	●選出約10~12家卓越中堅企業 ●選出約50家潛力中堅企業	112年5月下旬
頒獎典禮	●頒發卓越中堅企業獎	112年第3季

註：實際時程將依實際遴選作業情形調整。

陸、網站資訊及聯絡窗口

- 官方網站：<https://www.mittelstand.org.tw/>



- 聯絡單位：經濟部工業局(經濟部產業競爭力發展中心)
台北市信義路三段41-3號12樓
- 聯絡電話：(02)2701-0526 分機709周先生；分機712黃先生

一、隱形冠軍之十大條件

企業目標

- 成為且保持市場no.1
- 全球市場最優秀者
- 我來決定市場競爭規則

市場定位

- 我是該領域的專家
- 我只做專精的
- 市場範疇小但占有率高
- 找到利基絕不分散投資

全球化

- 擁有世界級特殊性 Know-How
- 與客戶直接建立關係
- 於目標市場設立據點
- 運用合資來解決文化差異與國際管理

客戶選擇

- 頂級客戶為目標
- 成為客戶不可替代之供應商
- 價值取勝而非價格

創新焦點

- 以產品及流程創新保持領先
- 以創新創造市場
- 每100名員工擁有10~30項專利

驅動力

- 核心能力為寶貴資源
- 兼顧市場與技術
- 持續掌握外部機會 (政策改變或市場消長)

競爭策略

- 品質與服務創造優勢
- 與最強對手同場競爭
- 強勢捍衛市場地位

外部關係

- 核心項目不外包
- 依靠自己的競爭優勢，不完全倚賴合作聯盟
- 深化核心價值，自行生產多數設備

員工文化

- 具強烈使命感與認同感
- 流動率極低
- 高效率工作
- 多設於鄉鎮而與當地結合，同時創造主要就業機會

領導者

- 活力與意志力為主要特質
- 融合權威式與參與式領導
- 平均在位20年以上
- 重視接班人的技能磨練

第7屆中堅企業遴選作業說明會

申請書撰寫說明

主辦單位：經濟部工業局

執行單位：財團法人中衛發展中心

壹、申請書撰寫原則

一、申請書撰寫原則

(一)撰寫方式

- 1.圖表優於文字：因圖表易於審查委員閱讀，建議多以圖表呈現，例如使用派圖呈現外銷區域或國家分佈比例。
- 2.文字分點並下標：因一大段文字不易讓審查委員抓住重點，建議文字儘量分點說明且加註標題，並可以加粗或畫底線方式標注重點。

(二)同業比較：資料來源建議查閱政府公開資訊(統計數據)或公會、研究單位統計報告，例如可至行政院主計處網站及經濟部統計處查詢薪資、離職率與營業額等資料。

(三)資料佐證：申請書相關佐證資料，可由廠商自行提供舉證或引用第3公證單位證明資料或產業調查資料，併同裝訂於申請書中。

(四)頁數說明：「重大事蹟摘要」請扼要說明，每項目請填列至少1項，至多5項，全部請勿填寫超過2頁，「自行評估說明」之頁數最多為30頁，申請書總頁數(含附件)原則上合計最多為100頁。

(五)檢附資料說明：提交之文件除申請書外，並一併附相關資料繳交，請條列說明檢附資料名稱，以利查閱。

貳、申請書撰寫重點

一、「領導與經營策略」撰寫重點

專注於特定領域及市場，以價值導向為訴求，成為世界級或區域性領導企業為目標

領導模式及經驗 傳承

領導者之特質、領導模式、數位創新思維、領導者與高階主管在位時間、接班團隊之養成

經營理念

企業核心經營價值與訴求、提供優良的產品或服務、企業社會責任、推動節能減碳、提升能源使用效率、行銷綠色產品或服務、維護生態環境

企業目標

企業願景、短中長期目標

市場定位

專注之利基市場、產品或服務之全球或區域地位、產品或服務之全球或區域市占率、產品或服務之世界排名

經營策略

企業競爭策略、競爭優勢、確保市場地位作法、核心能力

組織文化

提高員工之使命感、優良的薪資與福利條件、提高員工薪資之具體措施、塑造員工認同感及降低流動率之作法，以及公司獲利分享的獎勵機制、營造友善職場環境、營造雙語環境

貳、申請書撰寫重點

二、「關鍵技術或服務模式」撰寫重點

關鍵技術或服務模式在特定領域具有獨特性

關鍵技術或服務模式發展策略

短中長期發展策略

關鍵技術或服務模式競爭力

獨特性Know-How、製造/服務技術或服務模式、與競爭者之比較...等。
若是製造業業者，請強調製造技術或服務模式如何領先全球競爭對手；若是服務業業者，請強調服務技術或服務模式具有全球競爭優勢

關鍵技術或服務模式

專注之技術或服務、頂級客戶採用技術或服務比率、全球研發中心數、研發經費占營收比率、關鍵技術或服務模式之有效專利及保護作法、商標或著作權件數、技術或服務之全球或區域地位、供應鏈整合情形...等。

- 製造業業者，請強調每位員工平均獲得專利權之數量或是產值與同業相比之情形
- 服務業業者，請強調每位員工平均營業額與同業相比之情形

發展潛力

未來關鍵技術或服務模式發展策略規劃與作法、知識管理、人才培育機制

貳、申請書撰寫重點

三、「研發創新」撰寫重點

持續投入創新研發程度及成效

研發創新策略

短中長期發展策略...等。若是服務業業者，請強調流程創新策略之作法

研發創新投入

研發創新投入占公司總營收比例、與同業比較情形、數位化與智慧化科技應用、員工/顧客參與程度...等。若是服務業業者，請強調顧客參與研發創新程度、應用科技進行服務技術或模式創新程度

研發創新成效

產品、服務或流程保持領先之作法、運用創新滿足客戶需求情形、創造新市場情形、獲得國內外政府或專業機構研發創新獎項、認證或補助

發展潛力

未來研發創新策略規劃與佈局

貳、申請書撰寫重點

四、「品牌」撰寫重點

自有品牌經營方式及其成效

品牌發展策略

短中長期發展策略、品牌定位、目標市場

品牌發展投入

品牌經營投入經費占公司總營收比例、品牌經營投入人力

品牌發展成效

品牌獲國際評價情形、品牌價值、加盟授權狀況、商標全球或區域註冊情形、全球或區域銷售據點設立情形、全球或區域品牌地位、與國際知名大廠合作情形、全球或區域銷售總值...等。若是服務業業者，請強調國內外加盟授權合約年度及店數情形

發展潛力

未來品牌發展策略規劃與作法

貳、申請書撰寫重點

五、「顧客與市場」撰寫重點

以國內為主要經營或生產基地，積極掌握國際市場及通路

顧客關係管理

與客戶維繫良好關係之方式、成為客戶不可替代供應商之作法、會員數、顧客回流率或回購率...等。若是服務業業者，請強調主要顧客群之經營情形、顧客滿意度狀況與同業比較、會員回購率或回流率

市場通路發展策略

全球或區域經銷通路建置情形、解決跨國文化差異之策略、國際供應鏈管理情形、合資或授權方式開發市場...等。若是服務業業者，請強調開發目標市場/通路策略作法

顧客與市場經營成效

3年內之營業額、營業額成長率、毛利率、公司股價、每股盈餘(EPS)、EPS成長情形、國外營收占比

主要經營或生產基地

國內外經營或生產基地設置情形、創造國內勞工就業情形、帶動上中下游關聯企業成長情形

發展潛力

未來顧客與市場發展策略規劃與作法