

第7屆中堅企業遴選作業說明會

中堅企業評審經驗分享

林欣吾委員

111年9月

一、中堅企業定義

參考德國隱形冠軍定義，並考量台灣產業發展特性後，將中堅企業定義如下：具**適當規模**，屬**基礎技術紮實**，且在特定領域具有**技術獨特性及關鍵性**、藉**領導團隊與經營策略**的整合管理，成為具高度**國際市場競爭力**，並以國內為主要經營或生產基地之企業。

二、中堅企業審查流程

第一階段：資格審查

第二階段
初審 (書面審查)

第三階段
複審 (會議審查)

第四階段：決審

1. 審查方式：案件依產業屬性進行各類組分組書面審查
2. 審查重點：依評審五大項(領導與經營策略、關鍵技術或服務模式、研發創新、品牌、顧客與市場)，分別撰寫「優點/特色」、「缺點/建議事項」之審查意見。
3. 審查結果：每案推薦是否進入複審。

1. 審查方式：
 - (1)採會議審查，每場共5位審查委員，包括技術委員2位、經管委員3位(經管、財務及智財領域)
 - (2)企業出席簡報，每案審查40分鐘(簡報及詢答皆為20分鐘)
2. 審查重點：依評審五大項目逐項填寫審查意見(包含特殊優點、加強事項)，並綜整總體意見給予每案評分。
3. 審查結果：提出推薦卓越及潛力中堅企業名單，進入決審核決。

三、評選項目

隱形冠軍 七大特質

- 專注的企業目標
- 價值導向為主要訴求
- 寧為雞首之市場定位
- 與競爭對手短兵相接
- 深化核心價值不完全倚賴聯盟
- 強調全方位創新
- 貼近並全面掌握客戶

中堅企業五大評選項目



隱形冠軍 十大條件

- 領導者
- 企業目標
- 市場定位
- 競爭策略
- 外部關係
- 員工文化
- 全球化
- 創新焦點
- 驅動力
- 客戶選擇

四、各評選項目審查重點

一、「領導與經營策略」項目審查重點

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

四、各評選項目審查重點

二、「關鍵技術或服務模式」項目審查重點

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

四、各評選項目審查重點

三、「研發創新」項目審查重點

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

四、各評選項目審查重點

四、「品牌」項目審查重點

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

四、各評選項目審查重點

五、「顧客與市場」項目審查重點

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

五、評選關注重點

中堅企業是臺灣產業維持競爭力的中堅力量，評審時會關注是否在**技術專精**、**全球布局**及**經營績效**等方面有傑出表現，並附上詳細數據或佐證資料，若是表現普通或同業也能做到的部分，就不用著墨太多。

- (一) **考量**企業是否在**特定領域**之**技術或服務**具有**獨特性**及**關鍵性**。
- (二) 具有高度國際**市場競爭力**之特質(比如公司是否為國際知名大廠重要**供應鏈**廠商)。
- (三) 企業**經營績效**表現**亮眼**，如營收、EPS較同業高，或是隱定成長。
- (四) 某項**利基/主要產品**，**市場排名**或**占有率**為全球/亞洲前幾名。
- (五) 有**支持政府政策**且有卓越成效之事蹟，如**數位轉型**、**淨零碳排**、**ESG**、**產業創新**等。