

第7屆中堅企業遴選作業說明會

中堅企業評審經驗分享

日期：111年9月23日

國立高雄師範大學人力與知識管理研究所
謝秉蓉

大綱

- 我的企業有機會獲獎嗎？
- 舉辦卓越中堅企業獎及潛力中堅企業獎的目的？
- 如何呈現？
- 評選關注事項？

第7屆中堅企業遴選

TAIWAN MITTELSTAND AWARD

自111年8月15日至111年10月31日受理申請

專注本業 · 深耕技術 · 布局全球



我的企業有機會獲獎嗎?_1



第7屆中堅企業遴選
申請須知



一、目的

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，作為企業學習之楷模，及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，特辦理中堅企業遴選。

我的企業有機會獲獎嗎?_2

一、目的

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，作為企業學習之楷模，及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，特辦理中堅企業遴選。

目錄

一、企業營運概況

二、關鍵產品或服務之市場表現

三、未來3年營收表現推估

四、組織圖

五、重大事蹟摘要

六、自行評估說明

七、佐證資料

五、重大事蹟摘要

項目	重大事蹟內容
關鍵技術或服務模式	範例如下： ●專注於○○技術，國際頂級客戶○○有○○%採用本公司產品。 ●全球共設置○○個研發中心，研發經費占年營收○○%，專利計有○○件。 ●○○設備之良率○○%，為全球業界第○○名。 ●擁有全球唯一之○○技術。 ●為全世界唯一能將○○產品之供應鏈進行垂直(或水平)整合的廠商。 ●首創國內○○服務模式，引領國內同業標榜學習。
市場定位	範例如下： ●專注於○○產品製造(或鎖定○○利基市場)，生產之○○為全世界第○○大。 ●專業之○○製造商，全球○○產品市占率○○%，為全球第○○大。 ●○○產品市占率(或銷售值)為世界排名第○○。 ●國內少數同時在美、日及○○國家設立據點的跨國服務業者。 ●專精提供○○服務，為○○市場第○○大。
品牌通路發展	範例如下： ●獲 Interbrand、或○○調查機構評選為全球前○○大品牌，品牌價值達○○億美元。 ●以○○品牌行銷全球，商標全球註冊國家超過○○國。 ●於○○等目標市場設有○○家子公司及○○銷售據點(或建立○○產品之○○自有品牌，行銷○○等○○個國家)。 ●為○○之全球品牌第1名(或○○品牌成為世界級○○的領導品牌)。 ●成為○○等知名大廠之全球前○○大策略夥伴。 ●全球產銷總值突破新台幣○○億元，為○○產業全球產值最大之集團。 ●與國外○○產業知名公司○○、○○等合資、技術合作，建立國外品牌。 ●品牌授權歐洲、亞洲及○○等地區，共○○個國家。 ●累計會員或客戶數○○，顧客回流率或回購率達○○%。 ●在國內外○○地區展店，設立直營或加盟店達○○家。
經營績效	範例如下： ●110年營業額新台幣○○億元，較109年成長○○%，毛利率達○○%。 ●公司股價達新台幣○○元，每股盈餘(EPS)○○元，較109年之EPS成長○○%。
其他	範例如下： ●年投入新台幣○○萬元，辦理○○競賽，帶動○○產業之○○發展。 ●負責人○○投入○○產業超過○○年，○○年入選國際性之○○評比(或相關表揚)。 ●重視企業責任及環保價值，如推動節能減碳、提升能源使用效率、增加廢棄物處理績效、打造綠色供應鏈、行銷綠色產品或服務、維護生態環境等。

強調經營成效，例如：

- (一) 在特定領域之技術或服務具有獨特性及關鍵性(例如:產業規模與地位)。
- (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) 某項利基/主要產品，市場排名或占有率為全球/亞洲前幾名。
- (四) 企業經營績效表現亮眼，如營收、EPS較同業高，或是隱定成長。
- (五) 獲得獎勵補助、國內外獎項或表揚。
- (六) 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。

舉辦卓越中堅企業獎及潛力中堅企業獎的目的?

第 7 屆中堅企業遴選
申請須知



一、目的

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，作為企業學習之楷模，及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，特辦理中堅企業遴選。

如何呈現優異經營表現作為企業學習之楷模？

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

實質審查申請書p.19、20、21_六、自行評估說明

注意事項:

- (一)先釐清能造成「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」的**核心能力**為何？
- (二)強調**核心能力**(一至五項，其他項目仍要有內容)的**投入**及**經營管理做法**及**成果**，例如：
 - ✓ 計畫/組織/領導/控制
 - ✓ PDCA:計畫/執行/評估/改善
 - ✓ 辦法/機制、科技/系統、人員、文化
- (三)項目內容必須一致，例如「領導與經營策略」須與其他項目內容一致，若公司的策略之一為研發創新，則核心能力應有「**研發創新**」，並且強化其內容的呈現。

各評選項目審查重點_「領導與經營策略」

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

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、ESG

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

各評選項目審查重點_「關鍵技術或服務模式」

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

各評選項目審查重點_「研發創新」

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

各評選項目審查重點_「品牌」

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(如何經營品牌)、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

各評選項目審查重點_「顧客與市場」

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

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。

評選關注事項(自我檢核)

一、我的企業有機會獲獎嗎？

實質審查申請書p.18_五、重大事蹟摘要

- 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**
- 如何凸顯:利用國際/產業平均、利用比率值/成長趨勢、利用國內外獎項或媒體報導
- 呈現:**重大成效**重於**成果**

二、舉辦卓越中堅企業獎及潛力中堅企業獎的目的？

實質審查申請書p.19、20、21_六、自行評估說明

- **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**企業學習之楷模**
- 強調**核心能力(一至五項)**的**投入與經營管理作法**
- 呈現:**一般/中上成效**與**成果**

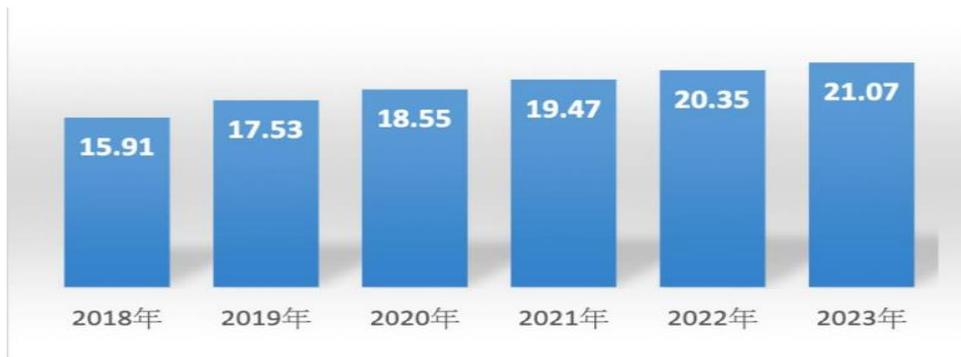
三、附上詳細**數據**或**佐證資料**

四、第一及二項具有**連結一致性**(例如:**X**技術獨步全球，擁有多項專利，但是沒有研發作法)

五、中堅企業強調企業的**傑出表現**，若是表現普通或同業也能做到的部分，就不用著墨太多。

數據或佐證資料_1

- 文件：證書、辦法、藍圖、表格、照片、會議記錄、報告、報導、網頁等。
- 機制/流程：以流程圖表示
- 科技/系統：系統畫面及簡介
- 人員：教育訓練時數、活動照片等
- 文化：網頁、報導實例、活動照片等



某一食品公司的2018~2021銷售業績及2022~2023銷售預測

四、競爭分析及行銷策略規劃

(一)競爭分析比較

1. 國內無真菌肉產製。

比較國內其他肉品替代商品研發單位之開發內容方向且與本計畫之異同。

國內單位	蛋白來源	開發內容	研發方向
	植物蛋白	低碳	與日本官民團體 GFVC 合作
	植物蛋白	擠壓技術	開發肌理技術
	真菌蛋白	發酵技術	如計畫說明
	植物蛋白	擠壓技術	乾式素肉胚廠
	植物蛋白	擠壓技術	濕式素肉胚廠
	植物蛋白	擠壓技術	濕式素肉胚廠
	植物蛋白	調味加工	調味加工廠
	植物蛋白	調味加工	調味加工廠

2. 植物肉製造廠商()對真菌肉原料具有高度興趣。

對比於植物肉素胚(豆類蛋白擠壓成型)，本品在口感擬真性上更像動物肉品質地，且無強烈異味(如豆味)更是現行植物肉製造廠商最感興趣之原因。

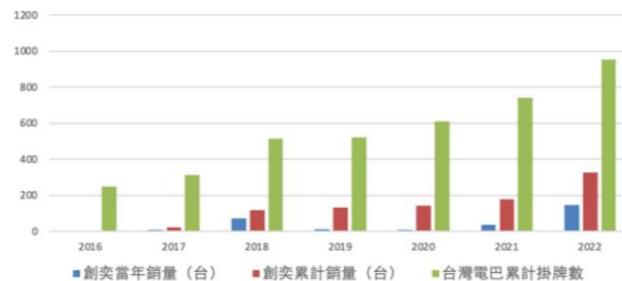
項目	真菌菌絲	植物蛋白
1.價格	真菌蛋白 400 元/KG	大豆蛋白 210 元/KG 豌豆蛋白 380 元/KG (因通膨可能再漲)
2.來源	本土發酵自產	國外進口
3.味道	無異味	豆味
4.農藥殘留	無	有風險
5.生產週期	3 天	栽種 7 個月
6.加工	離心或過濾固液分離，廢棄物少。	萃取、乾燥、加水擠壓乾燥，廢棄物高，如豆渣。
7.口感	肉感擬真性佳	略遜一籌
8.膳食纖維	含幾丁質纖維，>25%	不含幾丁質，豆類纖維<5%
9.必需胺基酸	50%	43%-44%
10.基改	WT type	基改為主
11.菇類添加	純菌絲蛋白	添加菇類子實體*

註：目前上市植物肉額外添加菇類子實體解碎以增添膳食纖維及製造口感差異性，非主要蛋白質來源(菇類子實體蛋白質含量詳見下表)

數據或佐證資料_2

2. 銷售據點及分布、主要客戶

國內市場方面，電動巴士產品由 2016 年至 2021 年銷售狀況如圖 2 所示，其中主要客戶為首都集團，Ibus 集團，中興統聯集團，興南客運等，已運行於全台。由於高妥善率、低電池衰退率以及最佳的能耗，**國產** 能源電動巴士在 2018 年銷售佔比為台灣第一，統計 2020-2022 年 5 月台灣電巴領牌數，共增加 433 台(954-521)，**國產** 銷售數 194 台(286-92)，以近三年分析，**國產** 電巴於台灣市場佔有率達為 44.8%。



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
突當年銷量 (台)	2	8	71	11	10	38	146
突累計銷量 (台)	2	10	81	92	102	140	286
台灣電巴累計掛牌數	249	313	514	521	612	743	954
累計市場佔有率	0.8%	3.2%	15.8%	17.7%	16.7%	18.8%	30.0%

統計至2022.5

圖 2 電動巴士銷售狀況

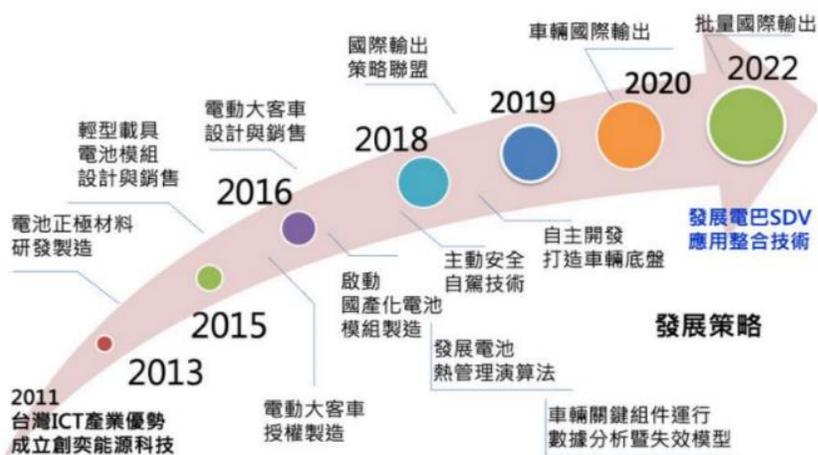


圖 1 能源公司發展里程碑

投入/經營管理作法 v.s. 成果 v.s. 成效

實質審查申請書p.19、20、21_六、自行評估說明

實質審查申請書p.18_五、重大事蹟摘要

研發創新 示例

投入/經營管理作法	成果	成效
<ul style="list-style-type: none"> 全球共設置○○個研發中心 研發人才○○人 研發經費占年營收○○% 專利維運經費占年營收○○% 創新研發策略及研發獎勵機制 	<ul style="list-style-type: none"> 新產品○○件/年 專利○○件/年 	<ul style="list-style-type: none"> 擁有全球唯一的○○技術 為業界首創○○服務模式 獲得國內外研發/創新獎項 (業界平均獲獎數量)

品牌 示例

投入/經營管理作法	成果	成效
<ul style="list-style-type: none"> 品牌授權歐洲、亞洲及○○等地區，共○○個國家。 於○○等目標市場設有○○家子公司及○○銷售據點 品牌專業經理人○○人 品牌維運經費占年營收○○% 	<ul style="list-style-type: none"> 以○○品牌行銷全球，商標全球註冊國家超過○○國。 一共有○○品牌 	<ul style="list-style-type: none"> 獲○○調查機構評選為全球前○○大品牌，品牌價值達○○億美元。 品牌經○○市調結果為消費者心中第一名。