

土城扶輪社 講座

協助二代接班甘苦談

企業變革提升經營績效

日期：2018年8月01日(三)

講師：邱煥濤 顧問師

課程綱要

- 自我介紹與三個成就感
- 一、中小企業與家族企業
- 二、現階段台商的中小企業
- 三、組織變革及認識本身企業
- 四、因應對策及轉型升級之道
 - 1. 人員管理效能及組織績效提升
 - 2. 產品或技術升級→垂直整合或水平分工
- 五、二代接班實例分享：某廢水處理設備廠商
- 六、結語

自我介紹 邱煥濤 HTC

學歷：

省立新竹高工機工科 1973~1976

高雄工專機械科製造組(二專) 1977~1979

政治大學企業經理進修/高級班 1986~1989

元智大學管理學院EMBA碩士 2014~2016

獲頒103級EMBA在職專班學業優良金質獎章

及獎狀及獎學金 (第一名)

勞委會職訓局聘書與名牌



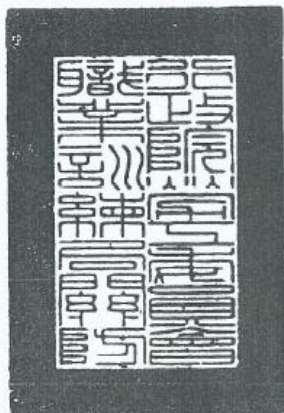
聘書

CERTIFICATE OF APPOINTMENT

茲敦聘

邱煥濤 先生擔任企業訓練聯絡網工作
實施計畫訓練品質服務團顧問，聘期自民國九十六
年一月十八日起至民國九十六年十二月三十一日止
此聘

This is to certify that CHIU, HAUN TAO
holds the post as a Taiwan TrainQuali System (TTQS)
Consultant of Business Training Networking Project
from Jan.18 to Dec. 31, 2007.



行政院勞工委員會
職業訓練局
Bureau of Employment and Vocational Training,
Council of Labor Affairs, Executive Yuan

局長 陳益民
Director General Chen, Y-Min

Issue Date: 2007/01/18

中華民國九十六年一月十八日

職令字第0960003078號



行政院勞工委員會
職業訓練局
九十二年度補助企業辦理進修訓練計畫
實地訪查委員

邱煥濤



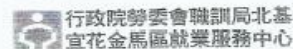
行政院勞工委員會職業訓練局
九十四年
協助企業人力資源提昇計畫-個別型
實地訪查委員

邱煥濤



行政院勞工委員會職業訓練局
九十三年度
協助企業人力資源提昇計畫-個別型
實地訪查委員

邱煥濤



行政院勞委會職訓局北基
宜花金馬區就業服務中心
94及95年度多元就業開發方案
諮詢輔導計畫-輔導團

輔導委員

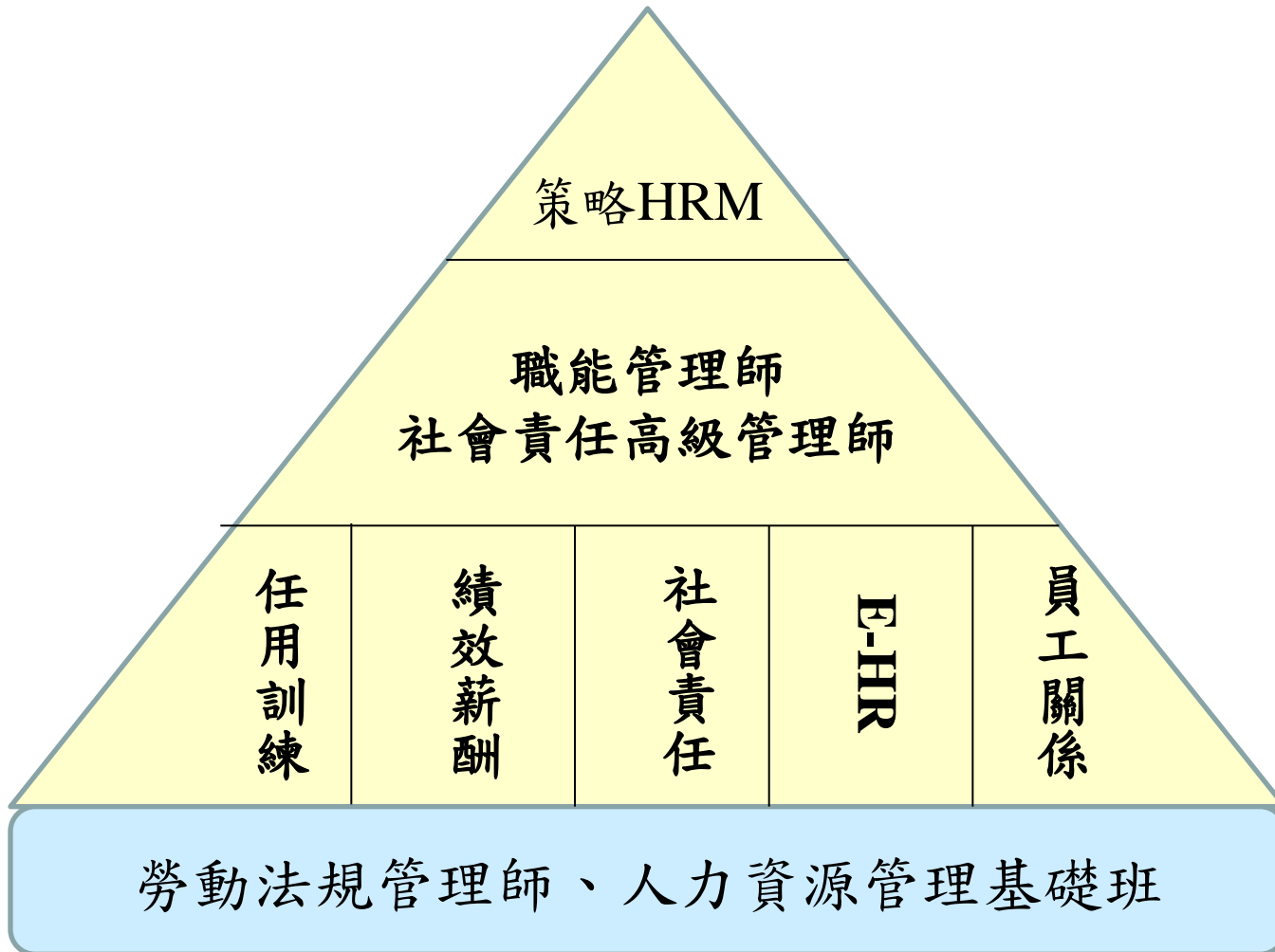
邱煥濤

社團法人中華民國中小企業協會
電話：(02)2366-0812 分機 118 / 125
傳真：(02)2369-7673 / 2369-7675
地址：臺北市羅斯福路2段95號8樓
e-mail: jobnpo@nasmc.org.tw

2006年人力創新獎-專業社團類 勞委會李應元主委頒獎



人力資源管理師 證照體系圖



元智EMBA學業優良獎狀及獎學金



元智大學財管組匯款通知

邱煥濤 收到: 敬啟: 邱煥濤 2016.7.03 啟: 陳雅娟 [gaychen@saturn.yzu.edu.tw] 郵件日期: 2016年7月2日 上午 11:08 至: 邱煥濤 主旨: 元智大學財管組匯款通知 下午 05:04

陳雅娟 [gaychen@saturn.yzu.edu.tw]

至: 邱煥濤

2016年7月5日 上午 11:08

您已於 2016/7/3 下午 05:04 回覆:

付款對象: 邱煥濤

| 指定匯入帳號 | 總付金額 | 匯費 | 實付金額 | 入帳日期 | 摘要 |
|----------------|-------|----|-------|---------|------------------------|
| 00900400727966 | 5,000 | 0 | 5,000 | 1050701 | 學務處<雜:10410312>學業金獎獎學金 |
| 合計 | 5,000 | 0 | 5,000 | | |



學業優良金質獎章獲獎通知

親愛的同學您好：..

因您於元智大學管理碩士在職專班就學期間表現優異，學業成績均達標準並經 EMBA 班務會議通過授予學業金質獎章、學業優良獎章。..

並推薦為 105 學年度「斐陶斐榮譽學會」會員，請您協助配合以下事項，若有問題煩請與稚敏聯繫，謝謝。..

1. 首先，請同學務必確認個人 Portal 中的"英文姓名"是否正確無誤，未填寫英文姓名者請登入 Portal 補上。..

2. 接著，請核對表中的英文姓名是否跟個人 Portal 一樣，其他資料也請再次確認。..

煩請您務必於 **4/20(三)中午前** 回覆，未回覆者則視為無誤。..

1. 已確認，資料皆正確。..
2. 表中資料有誤，應更改為_____。..
3. 個人 Portal 英文姓名已補上_____。..

*學業金質獎章得獎學生經確認無法於當學年度六月畢業者，則取消其得獎資格，由各系所另行推薦人選。..

| 1042 學期管理學院管理碩士在職專班 學業金質獎章名單 | | | | | |
|------------------------------|----------|----|---------|------|----------------|
| 獎項名稱 | 系所別 | 班級 | 學號 | 中文姓名 | 英文姓名 |
| 學業金質獎章 | 管理碩士在職專班 | 2A | 1036852 | 邱○濤 | CHIU, HUAN-TAO |

| 1042 學期管理學院管理碩士在職專班 學業優良獎章名單 | | | | | |
|------------------------------|----------|----|---------|------|----------------|
| 獎項名稱 | 系所別 | 班級 | 學號 | 中文姓名 | 英文姓名 |
| 學業優良 | 管理碩士在職專班 | 2A | 1036852 | 邱○濤 | CHIU, HUAN-TAO |
| 學業優良 | 管理碩士在職專班 | 2A | 1036813 | 張○穆 | Chang, Mu-Jung |
| 學業優良 | 管理碩士在職專班 | 2A | 1036808 | 林○雅 | LIN, CHIEN-YA |
| 學業優良 | 管理碩士在職專班 | 2A | 1036825 | 許○英 | HSU, YUEH-YING |

元智大學學業獎章審查細則網址：<http://www.yzu.edu.tw/admin/so/files/regulations/c/1-32.pdf>，

以上，若有問題敬請您回覆，謝謝！..

敬祝 順心。..

稚敏敬上。..

梁稚敏 Dorota Liang

元智大學管理學院 管理碩士在職專班(EMBA Program)

32003 桃園市中壢區維多利亞路 135 號 60502 室

TEL : (03)4638800#6071,(03)4620281

FAX : (03)4358912

E-mail : dorota@saturn.yzu.edu.tw



邱煥濤 顧問 簡介

- 學歷：元智大學管理學院經營管理研究所 EMBA 碩士畢
103級EMBA 學業優良金質獎章及獎狀及獎學金
- 經歷：聲寶公司人力資源處訓練中心主辦
光寶科技公司人事部訓練課課長
國勝實業公司工業關係部人事主任
倚天資訊公司人力資源處經理
華宇電腦公司管理部經理
中華人力資源管理協會副秘書長、秘書長 (11年)
東貝光電科技公司顧問、兩岸管理處處長、總經理室特助 (96~99年)
勞動部勞動力發展署桃竹苗分署 TTQS在地輔導服務暨小人提計畫顧問師
- 專長：策略/目標管理/KPI/績效考核/績效管理/職能管理模型/職能分析與應用
台灣/中國大陸人力資源管理相關法令/勞動相關法令/安衛法令/任用管理
薪資管理/獎金制度/員工福利/分紅制度設計/職等職位晉升/求才選才面談
訓練發展/年度教育訓練計畫/人力資源管理/工作中培訓與能力評鑑
擅長兩岸人資管理制度設計與整合/組織變革提升績效/關鍵人才的管理
擅長SA 8000/EICC/CSR 社會責任系統/制度設計與整合

人資管理專案輔導實績

●製造業：人力資源專案

- 東貝光電科技股份有限公司
- 宏全國際股份有限公司
- 美哲塑膠製品有限公司 東莞廠
- 進聯工業股份有限公司
- 記銘工業股份有限公司
- 承隆能源科技股份有限公司
- 五惠食品廠股份有限公司
- 台灣卜力斯股份有限公司

訓練發展制度/TTQS、EICC診斷輔導

組織變革與績效提升輔導 (2012-2013)

組織績效提升計畫輔導 (2012-2013)

人力資源管理制度輔導計畫 (2013-2014)

人資管理制度及提升組織績效輔導(2016-2018)

建置績效管理制度計畫輔導(2017/07~12月)

組織績效提升計畫輔導(2017/12~2018/3月)

人資管理與績效制度輔導常年顧問 (2014-2015)

大陸人資管理與績效輔導常年顧問 (2015-2016)

獲頒2015年「第九屆桃園市績優企業卓越獎」獎項：青年創業類獎(2015/12/01)

人資管理與績效制度輔導常年顧問 (2016-2017)

獲頒2016年「第十屆桃園市績優企業卓越獎」獎項：服務品質類獎(2016/12/28)

●服務業：人力資源專案

- 1111人力銀行
- 宏泰建設企業機構
- 新聯揚建設行銷集團
- 建華金融票券公司
- 媚婷峰集團
- 美嬋泰實業股份有限公司
- 鬍鬚餐飲連鎖股份有限公司
- 京星港式餐飲股份有限公司

經營管理制度常年顧問

薪資/績效管理專案輔導

目標/績效管理制度導入輔導

人力資源管理制度輔導

人力資源管理制度輔導

人力資源管理制度輔導

人力資源管理制度輔導

人力資源管理制度輔導

人資管理專案輔導實績

●人力資源專案

- 義發科技股份有限公司
- 鬍鬚張股份有限公司
- 恩得利工業股份有限公司
- 安齊電子股份有限公司
- 儀大童裝股份有限公司
- 福懋油脂股份有限公司
- 台灣住礦股份有限公司
- 鴻源汽車股份有限公司
- 富味鄉食品股份有限公司
- 財團法人艋舺龍山寺
- 京懋建設股份有限公司

人力資源管理制度輔導
人力資源管理制度輔導
薪酬管理制度輔導
人力資源管理制度輔導
人力資源管理制度輔導
績效管理與KPI導入專案輔導
組織制度變革與建置專業職能輔導
工作規則核備/人事薪資制度合理化輔導
職能分析/訓練發展制度/TTQS診斷輔導
安全衛生管理制度輔導 (2016)
薪資與人事管理制度輔導 (2016)

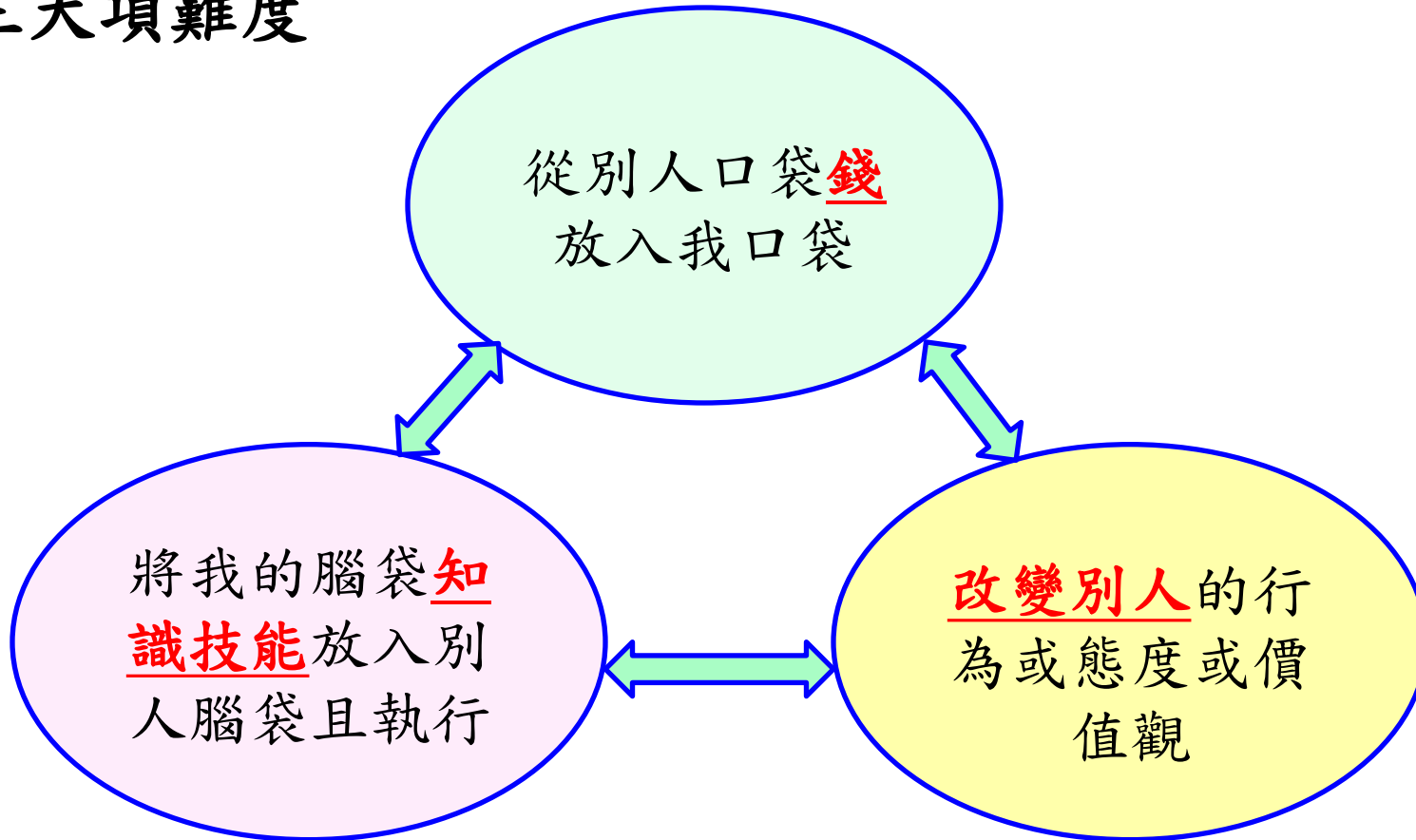
●其他

- 中華民國勞資關係協進會
- 桃園縣工業會
- 職訓研究發展中心
- 莊周企管顧問公司
- 勞委會職業訓練局
動部勞動力發展署 桃竹名分署
- 仲悅企管顧問公司
- 富士略智庫顧問公司

勞務管理診斷顧問
人力資源管理制度診斷
企業教育訓練診斷
勞基法擴大適用服務業之人資制度輔導
TTQS專案講師、顧問暨評審委員(1997-2007)
特約輔導顧問 (2012-2016)
人資管理專案特約資深顧問師 (2012-2016)
人資/績效管理專案特約資深顧問師 (2012-2016)

管理顧問的企業變革工作挑戰

三大項難度



一、中小企業與家族企業

• 台灣中小企業定義及現員工人數

| 行業別 | 條件 資本額/銷售額 | 員工人數 | 現員工人數 (單位：千人) | | |
|------|---------------|--------|---------------|--------|-------|
| | | | 2014年 | 2015年 | 2016年 |
| 製造業 | NT\$ 8千萬元 | 200人以下 | 8,669 | 8,759 | 8,810 |
| 其他行業 | NT\$ 1億元以下 | 100人以下 | 78.25% | 78.22% | 78.19 |

表 2-1-8 2011 年至 2016 年中小企業家數及比率－按經營年數

單位：家；%

| 年 別 經營年數 | 2011 年 | 2012 年 | 2013 年 | 2014 年 | 2015 年 | 2016 年 | |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| | | | | | | 中小企業 | 大企業 |
| 家數總計 | 1,279,784 | 1,306,729 | 1,331,182 | 1,353,049 | 1,383,981 | 1,408,313 | 32,645 |
| 成立未滿 1 年 | 7.78 | 7.34 | 7.42 | 6.94 | 7.10 | 6.77 | 0.51 |
| 1-2 年 | 7.20 | 7.44 | 7.12 | 7.59 | 6.86 | 7.04 | 1.82 |
| 2-3 年 | 5.88 | 6.15 | 6.37 | 6.16 | 6.62 | 5.92 | 2.06 |
| 3-4 年 | 5.04 | 5.14 | 5.39 | 5.61 | 5.46 | 5.85 | 2.35 |
| 4-5 年 | 4.79 | 4.51 | 4.59 | 4.80 | 5.03 | 4.93 | 2.27 |
| 5-10 年 | 22.30 | 21.53 | 20.43 | 19.57 | 18.50 | 18.31 | 13.28 |
| 10-20 年 | 25.05 | 24.93 | 25.17 | 25.03 | 25.47 | 25.81 | 33.25 |
| 20 年(含)以上 | 21.96 | 22.95 | 23.52 | 24.30 | 24.96 | 25.37 | 44.47 |

資料來源：整理自財政部財政資訊中心，營業稅徵收統計原始資料，2011-2016 年。

家族企業定義及其現象

- 台灣家族企業定義

一群具有血緣或姻親關係的人，共同籌設創立及經營企業，其股份佔50%以上，企業高階主管至少有二位以上家族成員，其中包含財務及人事主管。

- 2012 中小企業白皮書統計中小企業有1,279,784 家，獨資經營有725,893家，佔總數56.72%。

- 依據《富士比》雜誌2009年報導：家族企業佔全球企業總數約80%，英國75%，印度、拉丁美洲及中東95%
中文版中國A股上市民營企業，其家族企業佔一半

家族企業的二代接班及其傳承

- 中國大陸某外商證券做家族企業研究統計發現東亞地區家族企業**順利成功交棒二代接班佔15%**，但能順利傳承至第三代的企業僅剩**2.0%**。
- 依據2010《富士比》中國**A股上市民營企業**，其**家族企業佔一半**，已完成**二代接班的企業僅佔7.0%**。
- 2006《財訊》雜誌報導「老企業家新接班人」指出【**第一代拚、第二代等、第二代洋**】。
- 某跨國會計事務所對全球家族企業傳承及接班做調查發現台灣**家族企業有三分之一是上市上櫃公司**，其中**超過一半**家族企業正**面臨接班的挑戰**。

台商經營層傳承二代接班的情況

- 陳明璋指出台商企業傳承接班：「一般都是傳子不傳賢，傳子不傳女，傳內不傳外，最後是傳親不傳專業經理人」
- 第一代創業者年邁，面臨二代接班意願與能力壓力部份有一代不滿、二代不爽，內部失和及外部失焦
- 第一代創業者交班傳承常見的困難：
 1. 誰來接班力？人選
 2. 如何接班？模式與方法
 3. 接什麼？接班計畫如何做
- 二代接班者常見的困難：
 1. 能力與意願差距
 2. 變革與挑戰的阻礙
 3. 人才與團隊不足
- 家族傳承接班三項主要因素：
 1. 創業者認為船到橋頭自然直而忽略
 2. 接班人練習及自我修正的機會沒有給予或時間不夠
 3. 高度複雜度的練習機會及時間少或不足

台商企業管理未到位的現象

- 老闆看到員工作業不符標準當場開罵或唸，事後不處理
- 老闆心情不好開會從頭罵到尾，會議指示又不追蹤了解
- 有親友關係的主管或二代噓聲，老闆不知如何面對
- 老闆講話或開會二代與主管噓聲，會後意見很多
- 老闆強調重視管理制度，今天公布但明天要求修改或私修
- 老闆主導上市或上櫃建立管理制度，但成本導向不調整
- 會議報告流水帳，沒有報表與數據印證或深究問題與成效
- 主管年資深管理方法老舊，叫不動就自己來→當好好先生
- 員工資深工作態度漸油條會計較，不成長卻要求調高薪資
- 外部新進員工任用與職務所需工作特質相衝突，流動率高
- 主管或資深工程師有明顯傳承藏私現象，不願教導新人

二、現階段台商的中小企業

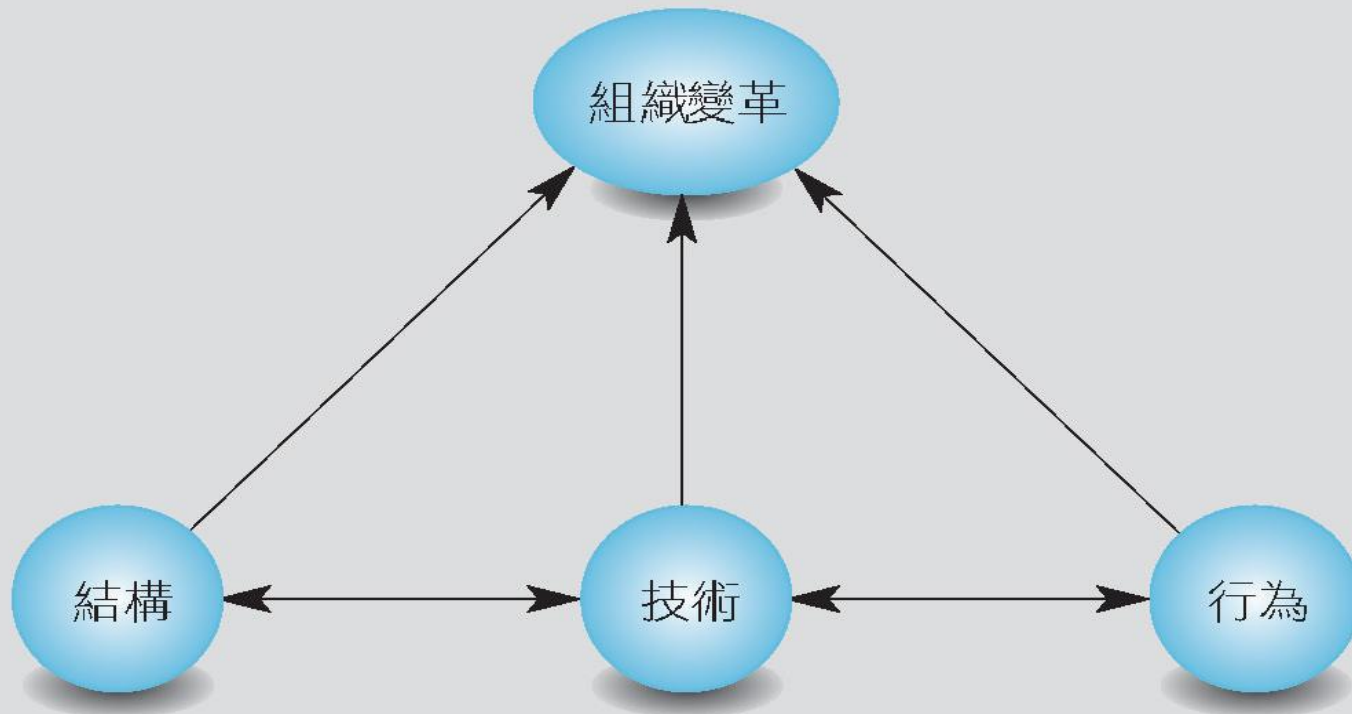
- 中小企業資源不足：資金、技術、人才
- 僅從事台灣內銷者，競爭激烈利潤微薄
- 內需市場經濟規模小，建立國際知名品牌難度高
- 經營者傾向成本導向，量入為出為主
具創新研發者，邁入中大型企業
- 經營高層建立制度，也是創造例外或制度破壞者
- 第一代創業者年邁，面臨二代接班意願與能力壓力
部份有一代不滿、二代不爽，內部失和及外部失焦
- 員工是親戚朋友比例不低且任重要主管，同質性高
- 經營策略較保守，缺乏創新，成長緩慢不易做大
- 員工人數100人以下者均採師徒制培訓專業及主管
- 有傳承藏私，或主管管理能力明顯不足之現象

現台商在管理上的困境

| 管理制度 | 人員管理 |
|--|--|
| 1.有ISO制度,但記錄文件未落實 2.導入生產 <u>管理系統要求速成</u> 3.有訂目標KPI, <u>無激勵工具</u> 4.日.週及月報 <u>會議功能不健全</u> 5.工作報告及管理報表未適時反應問題分析及解決方法 6. <u>無績效管理制度</u> 或不健全 7.各類 <u>管理制度連結度</u> 明顯 <u>不夠</u> 8. <u>老鳥挑好做的工作,菜鳥困難做</u> | 1.組織層級.職等職位不明確 2.員工 <u>年資兩極化：明顯斷層</u> 3.薪資中等, <u>不易吸引好人才</u> 4.主管及員工 <u>能力成長緩慢</u> 5.採師徒制培育人才 無 <u>系統性工作中培訓/評鑑</u> 6.面對 <u>親臣,老臣及功臣</u> 7.主管跨部門溝通協調力弱 8.主動性不足,老闆交辦為主 |

三、組織變革及認識本身企業

◆Leavitt 的變革模式



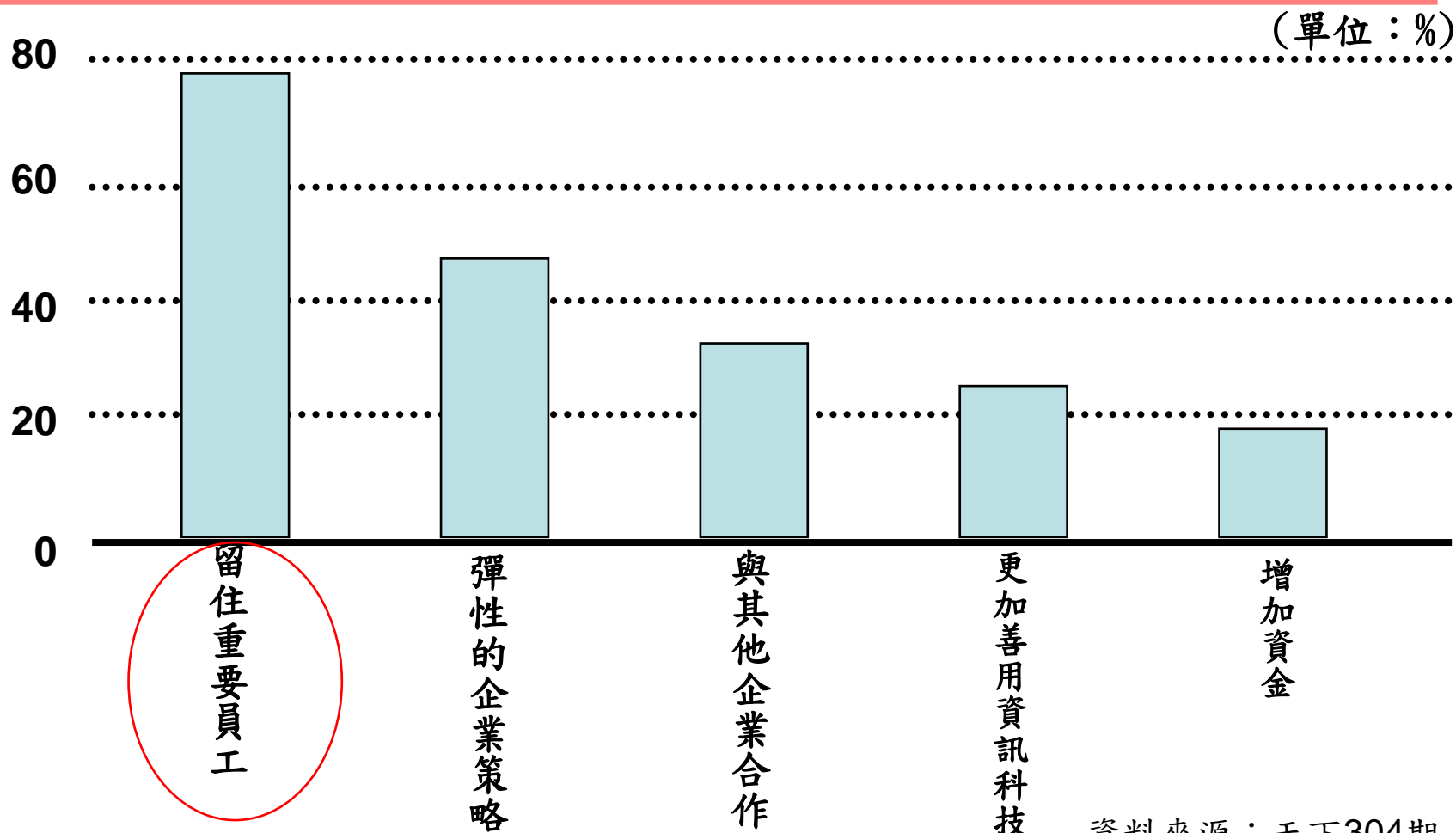
▲圖 17-3 Leavitt 組織變革的途徑

推動組織與制度變革的挑戰

• 推動組織變革的歷程與員工心裡

| 團隊合作 | 員工學習 | 自尊 | 反應 |
|---|---|--|--|
| <p>1. 變革團隊成立 (Forming)</p> <p>2. 內部爭執 (Storming)</p> <p>3. 協調</p> <p>4. 執行 (Performing)</p> | <p>1. 逐漸面對變革 (Unfreeze)</p> <p>2. 接受改變 (Change)</p> <p>3. 完成變革 (Refreeze)</p> | <p>1. 固執成見 (Immobilization)</p> <p>2. 懷疑 (Disbelief)</p> <p>3. 沮喪 (Depression)</p> <p>4. 接受事實 (Acceptance of reality)</p> <p>5. 重新尋找自我在組織中的義意 (Searching for meaning)</p> <p>6. 內化 (Internalization)</p> | <p>1. 震驚 (Shock)</p> <p>2. 抗拒 (Defensive retreat)</p> <p>3. 承認 (Acknowledgement)</p> <p>4. 接受 (Adaptation)</p> |

人才是寶貝--未來讓企業成功要素



資料來源：天下304期

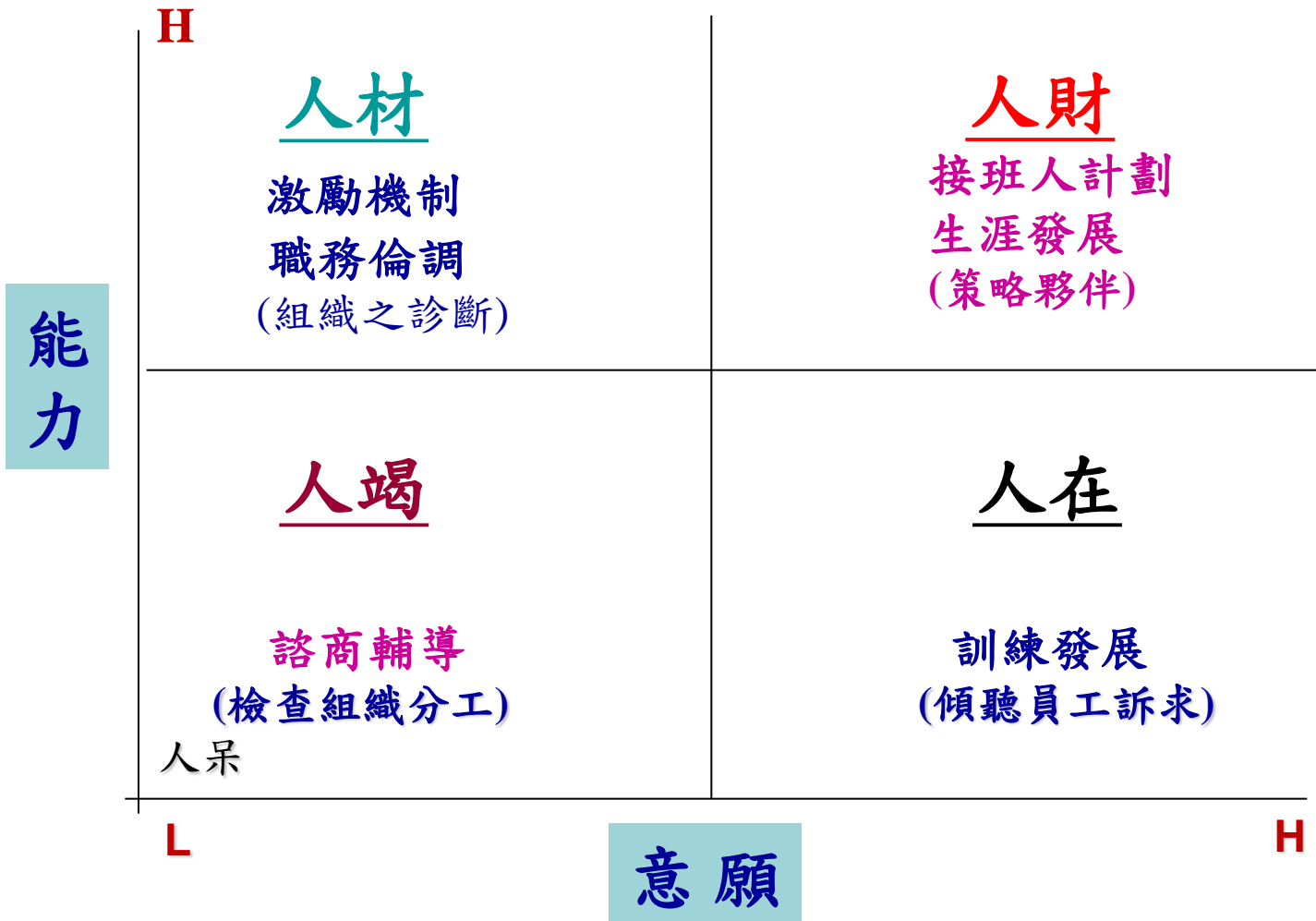
員工管理-五代同堂的不同觀念

| 年級 \ 項目 | 年代 | 特徵 | 工作期待 | 備註 |
|--------------------------------|----------------------------------|--|---|--|
| 四年級生 (40-49年) | 1950年後 1950-1959 | 勤勉.為公司賣力 服從.遵守紀律 | 終生僱用 終生就業 | 舊人類 資方逼退危機感 |
| 五年級生 (50-59年) | 1960年後 1960-1969 | 退休條件變差 後輩取代之夾心 | 不輕易換工作 加強自我訓練 | 舊人類LKK SPP X世代 |
| 六年級生 (60-69年) | 1970年後 1970-1979 | 為自己快樂工作 工作帶來成長 挑展與學習 | 體驗人生 開發自我 | 過氣的新人類 新新人類 Y世代 |
| 七、八年級生 (70-79年) (80-89年) | 1980年後 1980-1989 1990-1999 | 熱愛自由與自我 看重工作的意義 不喜面對面溝通 多用M&M溝通 | 過得好玩/精彩 快速成長/高薪 勇於嘗試/活動 健身房/戶外運動 會比較/計較 | E、N或I世代 月光/草莓/快閃 舞台小/ <u>自信弱</u> <u>抗壓性較弱</u> <u>耐心/專注力弱</u> |

不同階層人才適任的重要特質

| 項目 | 基層中階主管 | 資深技術/行政 | 新鮮人 | 作業員 |
|--------|---|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| 重點 | <p>自我挑戰</p> <p>企圖心</p> | <p>上進心</p> <p>責任感</p> | <p>責任感</p> <p>學習成長</p> | <p>責任感</p> <p>配合度</p> |
| 工作職能內涵 | <p>● 責任感：</p> <p>1.對所負責之工作是否有強烈的責任感</p> <p>2.是否能準時且高品質的完成上級主管所交付之工作</p> <p>● 上進心</p> <p>1.持續性的學習 2.積極改善或創新現有工作專案與作業流程</p> <p>3.有具體的學習成長計畫與改善行動</p> <p>● 企圖心、自我挑戰</p> <p>1.對自己所帶領的團隊，自我要求高，精益求精</p> <p>2.對學習成長、業務目標、內外關係拓展，持續追求卓越</p> <p>3.喜歡自我挑戰與要求部屬追求更高目標</p> | | | |

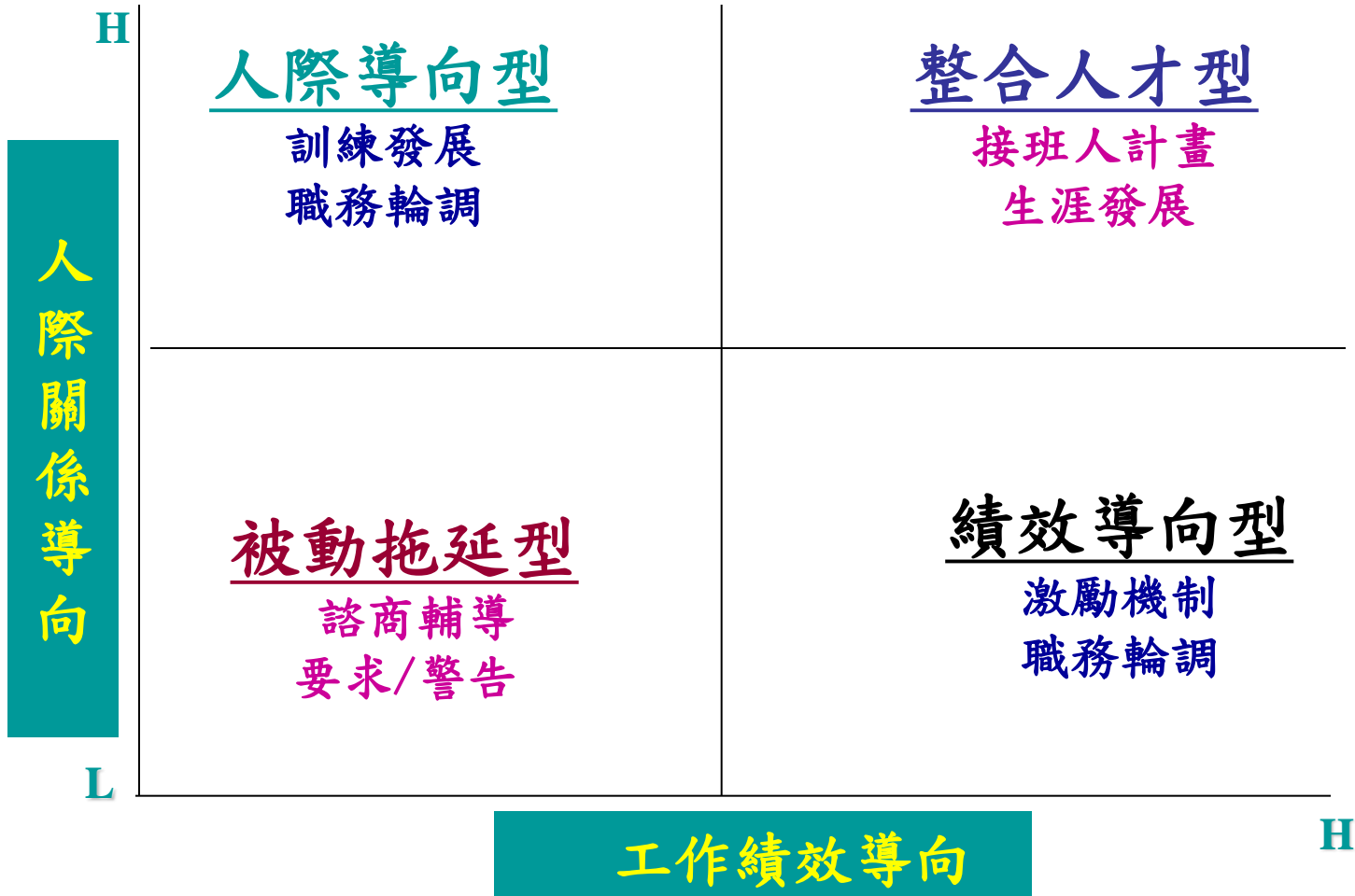
不同類人才的人力發展方法



員工學習不同階段的焦點

| 目標 期間 | 學習目標 | |
|----------|-------------|------|
| | 工作 | 自我 |
| 短期 | 績效 | 工作態度 |
| 長期 | <u>調適能力</u> | 自我認知 |

瞭解自己領導風格的管理方格



不同人才的領導員工方式

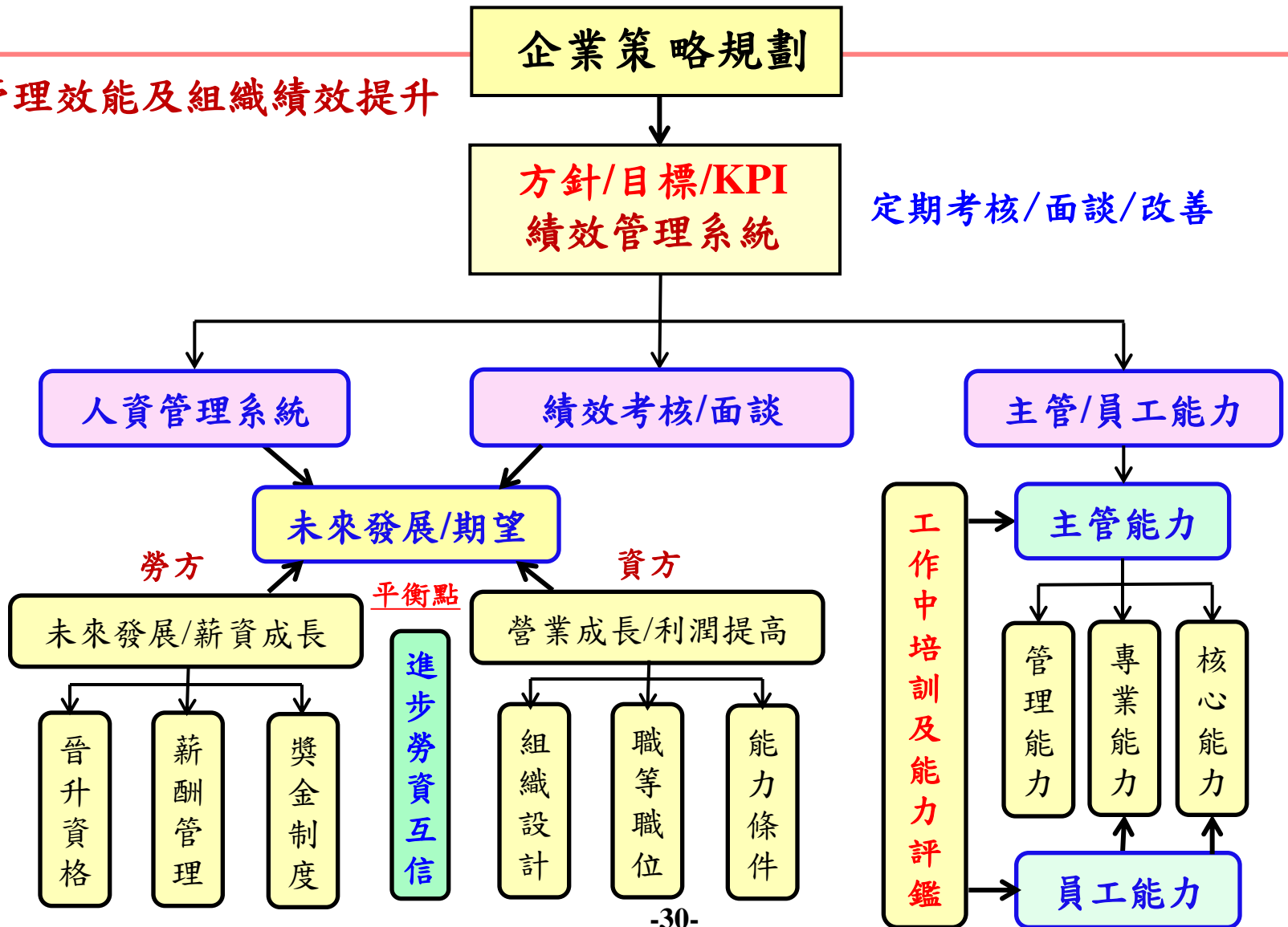
| 技能 \ 意願 | 高 | 低 |
|---------|----|----|
| 高 | 授權 | 支持 |
| 低 | 推銷 | 指示 |

主管扮演三種角色的心理課題

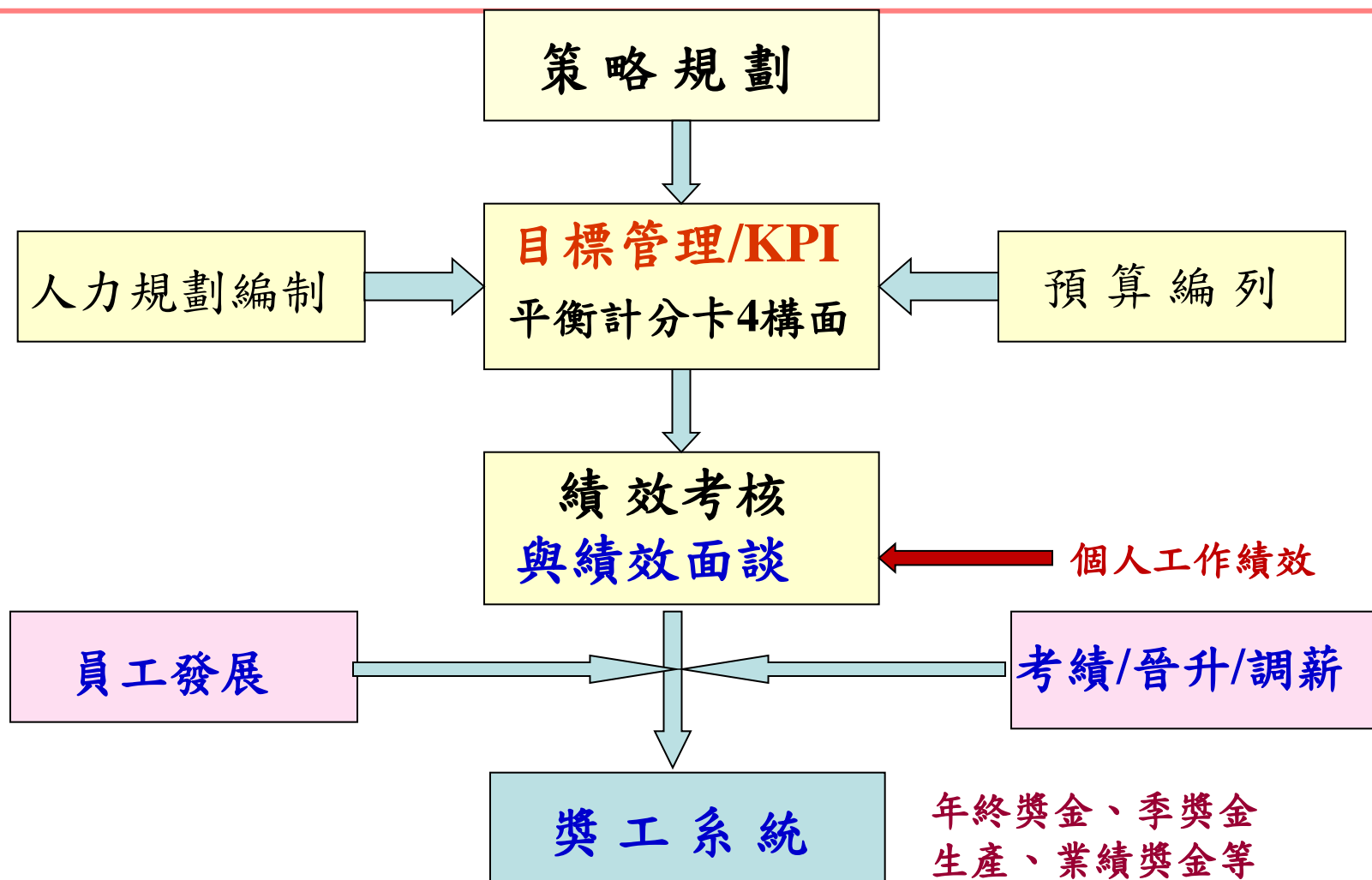
| 項目 \ 角色 | 經理人 | 教練 | 導師 |
|---------|-----------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 觀點 | 部門的 | 個人的 | 公司的 |
| 權責 | 直接 | 溝通與回饋 | 間接 |
| 督導 | 目標KPI/績效 改善績效 | 內省能力 培育教導責任 | 自我責任感 督導執行 |
| 關注 | 生產力 | 個人成長 | 學習能力 |
| 心理課題 | 圓融幹練 發揮影響力 勇於挑戰 | 關懷支持 精益求精 決策果斷行動快 組建高效能團隊 | 諮商輔導 擴大視野 未來成長與發展 |

四、因應對策及轉型升級之道

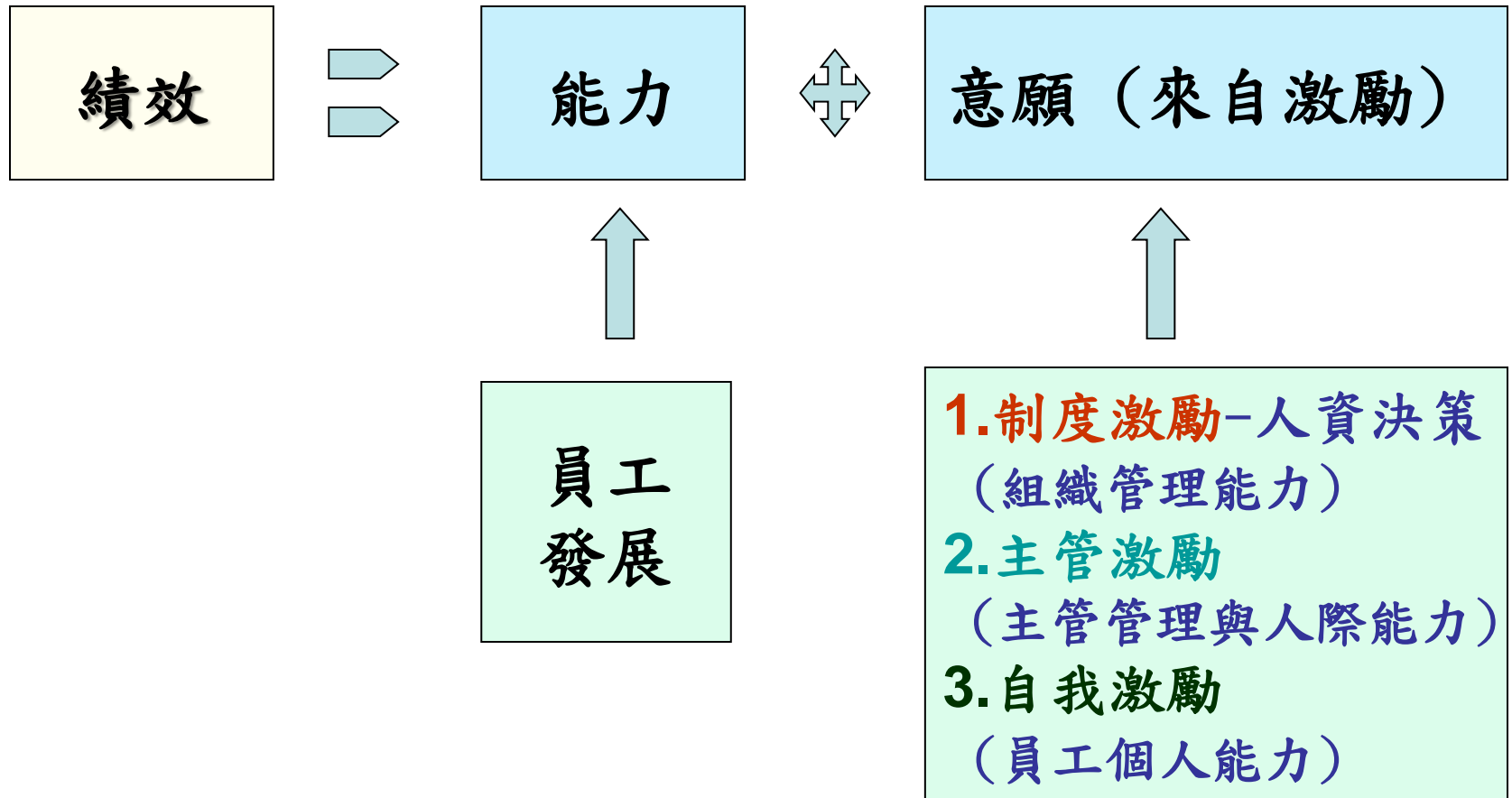
1. 管理效能及組織績效提升



目標KPI及考核提升工作績效連結激勵制度



激勵/提升工作績效的方法



企業變革與提升績效-三階段輔導

一、診斷階段

訪談一級主管診斷問題

診斷報告/目標KPI展開

宣導說明/明確任務

二、變革方法

組織調整與制度變革

新訂薪酬與晉升制度

生產/業績季獎金制度

主管培訓與能力評鑑

二、實施

公佈實施/宣導

每月定期檢討目標KPI

修改人事管理規章

二、年度終了

半年/年度績效考核

年終/績效獎金連結發放

考績優者 2-3年晉升

年中分紅依績效/職位

三、後續輔導

長期諮詢服務

協助指導刪修

法令訊息傳達

聘任1-2常年輔導顧問

2. 產品品質或技術升級→提升附加價值

1. 原代理進口機器設備轉型研發 自我品牌的產品
如發展品牌「Passal」，專業生產百事樂壓濾機、雙膜片壓濾機廢水處理設備（技術發明或改良之專利證）
2. 研發技術產品獲得政府頒發之 專利證照，並建立銷售管道與行銷通路
3. 從 代為加工 發展 自我品牌，並在新增網路銷售營造網路族口碑
4. 參與 台灣或亞洲地區相關 產品的競賽得獎（前三名）
提高產品售價（如茶葉、餐飲…等提升附加價值）
5. 企業的產品向上垂直整合或水平分工展開之投資
→如餐廳往上游農產品契作合約…等
6. 產品代工基地外移中國大陸或東南亞低薪區域生產
→如台灣製造業生產基地外移中國大陸

五、二代接班實例分享

1. 二代接班的五大面向

- 協助企業創業老闆「整理」公司，讓企業放心交班，並確認二代有意願與能力接班
- 協助適度調整、調動或安頓公司的老臣與資深主管，讓二代接班人增加助力，減少企業變革的阻力
- 協助二代接班人提升自己能力，培養自己的資源
- 協助判斷二代接班人的能力、自信、視野、膽識；必要時向外約聘顧問或資深技術主管協助研發產品
- 協助二代接班好如判斷多角化經營方向及策略聯盟選擇對象

2、二代接班的歷練與培訓

◆依據AMA美國管理協會AKMS模式

A Awareness 認知階段

K Knowledge 知識養成階段

M Motivation 激發行動(激勵)

S Skill 技能培養

一、認知階段

- 1.共同面對問題
- 2.與創業老闆《交班》相關
- 3.與接班人相關
- 4.其他重要關係人：功臣、老臣、親臣

二代接班 → AKMS模式

二、知識養成階段：學習接班前、中、後的知識

1. 共成功接班範例是如何做？有何借鏡之處
2. 本企業接班的成敗關鍵
3. 接班人需要的重要知識與能力
4. 接班重要關係人：高階主管（功臣、老臣、親臣）
5. 建立外界資源人脈與知識庫的了解

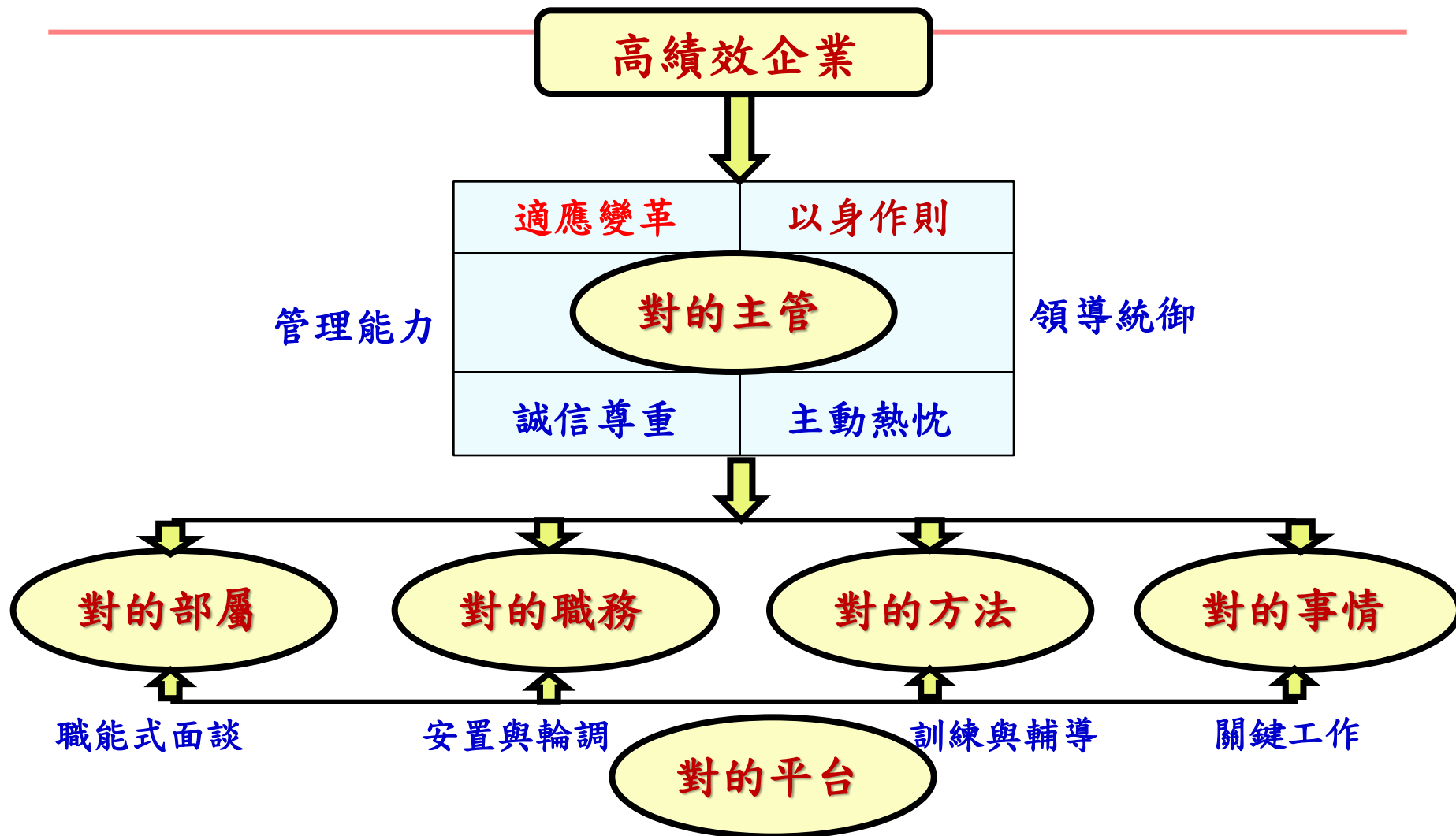
三、激發行動階段：即知即行的強烈動機

1. 激發創業老闆《交班》及二代《接班》的方法
2. 激發其他關鍵人物逐漸放手的漸進方法

四、技能養成階段：培養必要的的能力與技巧

1. 定期開會溝通並用目標KPI數據說明績效及持續進步
2. 僱用與管理專業經理人的能力 → 口服且心服

高效能企業應做六項：對的決策



三、結語

1. 變革成功前題：勞資和諧中上具互信，成功/投資決心
變革時機：遷廠、購併、不景氣、新老闆、領先競爭者等
變革期間：不是速食餐，需持續1-2年成效定會彰顯
2. 企業變革成功：
最高經營者以「變」因應萬變與不變
中高階主管以「應變」面對萬變與不變
基層主管及員工以「不變」面對萬變與不變
3. 企業變革成功，強化組織績效與管理效能
4. 二代接班要成功，能力與意願為主要，更要歷練/培養
5. 讓二代接班好還要更好，無縫接軌更上一層樓
6. 培訓難→內外向、興趣、意願、自信、視野、膽識

Facebook 邱文軒



簡介

新增臨時個人簡介

- 在科建管理顧問股份有限公司擔任管理顧問
- 在台灣卜力斯股份有限公司擔任副總經理
- 在勞動部勞動力發展署 桃竹苗分署擔任 Consultant
- 在普實擔任人事部教育訓練中心主幹
- 之前在東貝光電科技股份有限公司 (Unity Opto) 擔任 Consultant
- 之前在社團法人中華人力資源管理協會擔任 Secretary General
- 之前在倚天資訊擔任人資部經理
- 之前在國勝實業股份有限公司擔任人資部人事主任
- 之前在光寶科技股份有限公司擔任課長
- 就讀元智大學商學院 企業經營管理系

撰寫貼文 相片/影片 直播視訊 生活要事

在想些什麼?

相片/影片 感受/活動

公開 發佈

邱文軒 剛剛 · 公開

企業留才的關鍵決策

就公司的角度留才的關鍵決策有三項:

1. 留住需要且關鍵人才

(1) 擁有特殊才能與經歷，在市場上很難找到，可為公司帶來很大的影響，如提升技術、專業或管理能力與素養者…… 更多



已加入 通知 分享 更多

撰寫貼文 新增相片/影片 直播視訊 更多

留個言吧.....

相片/影片 私人聚會 影片趴 更多

最新動態

邱文軒 7月15日下午6:07

留住關鍵人才的方案

- ◆所謂關鍵人才

- 擁有特殊才能與經歷，在市場上很難找到，可為公司帶來很大的影響，

新增成員 嵌入邀請函

+ 輸入姓名或電子郵件地址.....

成員 60位成員

本週有 2 位新成員，撰寫貼文來歡迎他們吧!

成員推薦 隱藏

朋友

- 張德弘 新增成員
- 蕭文岳 新增成員
- 黃彥森 新增成員

Q & A

感謝 知-悟-行

聯絡方式:MB 0926-779511

Email : htchiu2@gmail.com

Facebook 邱文軒

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100003777279424&lst=100003777279424%3A100003777279424%3A1490597675>