



經濟部工業局110年度 「中小製造業接班傳承數位轉型」 主題式研發計畫補助

溝通會議



經濟部工業局



INDUSTRIAL DEVELOPMENT BUREAU,
MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS
經濟部工業局

簡報大綱



壹、背景緣起



貳、策略方向



參、補助內容



肆、審查說明

壹、背景緣起

緣由

• 傳承危機：

台灣有5成以上的**第一代中小型企业**尚未啟動接班^(註1)，因較**不熟悉數位科技**，且**無法完全信賴**下一任**接班人**；**接班人**雖有意改變經營模式、導入新科技，但**缺乏機會**。

• 通路/市場變動：

傳統銷售通路(透過電話、e-mail下單或實體店面消費)**式微**，且**疫情加速市場與產業生態改變**，到2025年**75%的企業領導者**將**利用數位平台**調整價值鏈，以**適應新的市場**^(註2)。

策略

• **唯一支持接班傳承**：計畫提供資源，藉由**雲世代接班人**之**創新思考**模式，協助中小型製造業加速**數位轉型**進行，並展開接班傳承之**創新商業模式**。

• **導入數位新科技**：以**數位科技**拓展**新市場 / 通路**，**提升數位轉型成功率**。

目標

- 透過數位轉型提升產業附加價值及拓展**海外市場**，走向業務創新帶動**員工加薪**。
- 協助雲世代年輕人接班傳承，讓中小型製造業升級轉型。
- 四年整體目標：
 - 1.員工薪資調升，**每年成長**高於次領域**過去5年複合成長率**。
 - 2.海外市場突破，**海外營收占比**高於次領域**過去5年平均值**。

貳、申請需知

一、補助對象與資格(1/2)

本計畫鼓勵具有**接班規劃**之**中小型製造業者**單獨提案申請，或與其他中小型製造業者聯合提案，計畫相關之業者應符合下列條件：

(一) 中小型製造業者：

1. **合併營收**須**20億元**以下(以過去1年或過去3年之平均孰低者計)，若屬**中堅企業**，可放寬至**合併營收100億元以下**(以過去1年或過去3年之平均孰低者計)，若為共同提案，則所有共同提案廠商皆須符合。
2. 所有參與提案廠商均須為中華民國境內**依法登記**成立之獨資、合夥、有限合夥事業或公司，且非屬銀行拒絕往來戶，且其公司淨值應為正值。
3. 所有參與提案廠商**不含本國設立及外國**營利事業在台設立之**分公司**，並以製造業為限，須依法辦理**工廠登記**(依法免辦工廠登記者應檢附主管機關核發之證明文件)。
4. 本次申請計畫內容曾獲本計畫或其他政府計畫補助者不得申請。
5. **不得有陸資**投資，依經濟部商業司商工登記公示資料查詢服務公告資料或依經濟部投資審議委員會陸資來台投資事業名錄進行認定。

註：公司淨值之認定，以申請時最近一年度會計師財務簽證之查核報告書為準；若無會計師簽證之查核報告書，則以營利事業所得稅結算申報書之財務報表為準。公司於計畫申請當年度始登記成立者，得以公司設立登記資本額查核報告書，以及最近一期會計師期中查核/核閱報告或申請前一個月之自編財務報表代替。如公司淨值原為負數，但於計畫申請前因辦理增資，期中財務報表已轉為正值，視同符合申請規定。

貳、申請需知

一、補助對象與資格(2/2)

本計畫鼓勵具有**接班規劃**之**中小型製造業者**單獨提案申請，或與其他中小型製造業者聯合提案，計畫相關之業者應符合下列條件：

(二)接班規劃：

1. 由提案業者出具**公司**大小章**用印**之推薦函，說明計畫主持人為現有**決策層級認可**之**企業家繼任者**或**專業經理人**，並說明此雲世代接班人處於**準備接班**或**正在接班**狀態中。

貳、申請需知

二、補助標的(1/3)

(一) 計畫鼓勵**雲世代接班人**，展開接班傳承加速數位轉型。

(二) 計畫鼓勵中小型製造業者透通產銷，健全原有之**供應鏈管理系統**與**顧客關係管理系統**基礎，朝兩大補助主題(**新市場開發**、**新通路拓展**)至少一項，**試行創新商業模式**。
須包含以下內容：

1. 創新商業模式：

企業以**新市場開發**(創造新的客群)或**新通路拓展**(創造新的服務傳遞管道)為主題，**處理其與客戶和供應商事務**，並**獲取價值**的整體**流程**。至少須包含關鍵客戶、價值主張、市場機會、競爭優勢、執行方式等。

貳、申請需知

二、補助標的(2/3)

(二) 計畫鼓勵中小型製造業者健全原有之**供應鏈管理系統**與**顧客關係管理系統**基礎，朝兩大補助主題(**新市場開發**、**新通路拓展**)至少一項，**試行創新商業模式**。

須包含以下內容:

2. 客戶關係管理系統:

應用數位科技整合**所有與客戶相關聯的活動與數據**以**維繫客戶關係**之系統，如銷售、行銷、客服和電商，各功能皆屬之^註。

- 可參考數位科技如：ChatBot、圖面管理系統、RPA、BI商業智慧、AI人工智慧、區塊鏈、AI銷售預測、BI商業智慧、線上專家客服、聊天機器人、技術共享知識庫、AR、VR、穿戴式裝置、行動裝置...等。
- 例如：整合**圖面資料庫**，協助客戶快速查找產品資料，並可即時報價及粗估交期，由**RPA**(流程機器人)協助業務接單，將資訊整合至**雲端**，並整合**區塊鏈**技術保全資訊安全，作後續**AI銷售預測分析**應用。

註:客戶關係管理系統功能別定義，參考自SAP 什麼是客戶關係管理(CRM)

<https://www.sap.com/taiwan/insights/what-is-crm.html>

貳、申請需知

二、補助標的(3/3)

(二) 計畫鼓勵中小型製造業者健全原有之**供應鏈管理系統**與**顧客關係管理系統**基礎，朝兩大補助主題(**新市場開發**、**新通路拓展**)至少一項，**試行創新商業模式**。

須包含以下內容:

3. 供應鏈管理系統:

應用數位科技整合從**原物料**的採購到**最終產品**的交付，與產品或服務相關的管理系統，如設計、計劃、製造、配送等各功能皆屬之^註。

- 可參考數位科技如：PDM、RFID、RPA、IoT、5G、AGV、數位戰情室、AI人工智慧、區塊鏈、圖面管理系統、庫存管理、生產履歷...等。
- 例如：掌握**生產履歷**，製造資訊**雲端化**，並整合**區塊鏈**技術保全資訊安全，以RFID整合現有**庫存管理**加強即時採購及交期的掌握。

註: 供應鏈管理系統功能別定義，參考自SAP 數位供應鏈成功案例

<https://www.sap.com/taiwan/products/supply-chain-management.html?pdf-asset=18ce1f21-427d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=1>

貳、申請需知

三、申請計畫應注意事項

1. 提案廠商應設立**計畫主持人**，計畫**主持人**須由**接班人擔任**。
2. 計畫**主持人**建議須**為**公司之**決策層級**，如總經理、副總經理、協理或直屬總經理之部門主管。
3. 申請廠商於申請時，須描述目前的**資訊系統架構及數位化程度**，且本計畫補助範圍**不包含**廠商的**企業資源規劃(ERP)** 以及**製造執行系統 (MES)**系統建置。
4. **雲端服務支出佔資訊系統支出至少20%**^註

註：專案計畫執行期間內雲端服務供應商申租雲端平台及運算設備產生之費用

貳、申請需知

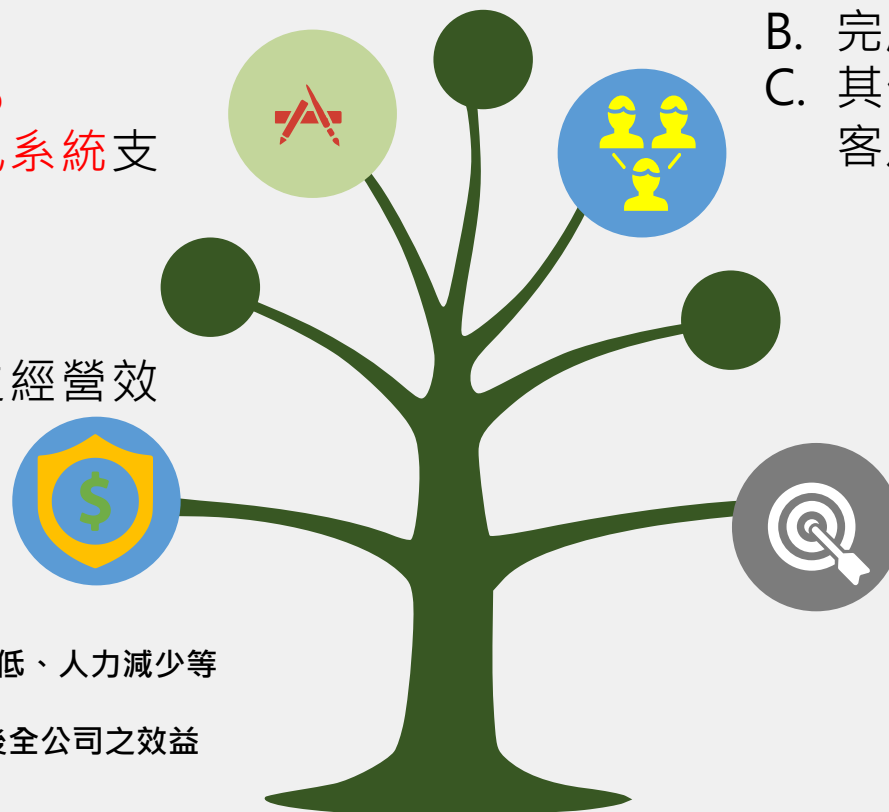
四、預估效益

(1) 量化指標：

- A. 員工薪資成長高於所處產業過去5年複合成長率
- B. 海外營收提高至少3%
- C. 雲端服務支出佔資訊系統支出至少20%
- D. 投資報酬率(ROI)
- E. 人均產值提升
- F. 其他證明本案效益之經營效益指標(註1)

(2) 質化指標：

- A. 強化接單能力
- B. 完成接班之效益
- C. 其他證明本案效益之客戶採用指標(註2)



註：

- 1. 如網站觸及率、回購率、運輸成本降低、人力減少等
- 2. 如綠色指標
- 3. 前述關鍵客戶創新商模之效益/結案後全公司之效益

參、提案重點

計畫內容	計畫可行性-市場面	(1) 競爭優勢：國內外產業市場現況與國際趨勢具體掌握 (2) 市場分析：提案廠商之商模、市場經營、通路、供應鏈、客戶之現況(須含關鍵客戶現況及需求說明)。 (3) 預估效益：訂定關鍵客戶之效益指標、訂定必要效益，優於同業或參考國際標竿之質化、量化效益。
	計畫可行性-技術面	(1) 提案廠商之數位化能力：包含SCM、CRM、資訊系統及廠內設備現況(含資訊系統架構圖示說明)。
	計畫風險評估	(1) 於財務面、決策面或技術面、因產業變化或遭國內外政府干預之可能性分析或其他風險及因應對策。
	計畫執行管理機制	(1) 接班傳承：說明組織企業文化、接班人策略藍圖(願景、目標、行動策略、具體作為)、接班傳承團隊決策模式與公司治理訓練等規劃，及與先前之對照。 (2) 轉型內容：選定關鍵客戶，以新通路或新市場觀點說明創新商業模式至少須包含價值主張、市場機會、競爭分析、執行方式、收益流及其因應之關鍵活動等。 (3) 支援轉型作法：以供應鏈管理系統、客戶關係管理系統優化為重心，說明支援轉型之數位科技與工具，應用並串接於新商模。
實施方法	驗證作法	(1) 商業驗證POB包含SCM與CRM系統建置範疇及新商模至少3個月試營運，且須於結案時達成預期效益，需包括關鍵活動之收益流。
	經費、人力編列合理性	(1) 經費、時程、人力及查核點規劃 (2) 上述量化效益須列入查核點，且具量化指標，POB須納入查核點。
團隊組成	提案廠商	(1) 提案廠商：接班人須擔任計畫主持人、過去經歷及其目前擔任之高階主管職務、現任決策者目前職務、數據治理(數據收集、數據分析及資料研究)團隊，其中須含IT、OT團隊成員。
	委外業者	(1) 技術服務、SI與委外業者清單、雙方對口人員與分工作法、承接作法

肆、審查說明

審查項目	審查原則	評分占比
1. 計畫可行性	(1)競爭優勢：國內外產業市場現況與國際趨勢具體掌握，以國際標竿為願景訂定目標，且產出之競爭分析需有量化數據。 (2)市場分析：提案廠商之商業模式、市場經營、通路、供應鏈、整體客戶與關鍵客戶之現況與需求。 (3)提案廠商之數位化能力：包含供應鏈管理、客戶關係管理、資訊系統及廠內設備現況，應具可支撐本計畫之數位能力。	10%
2. 計畫風險評估	於財務面、決策面或技術面方案或因產業變化或遭國內外政府干預、以及其他其他風險考量完整預防規劃，及因應對策之有效性。	
3. 計畫執行管理機制	(1)接班傳承：藉由雲世代接班人之創新思考模式，將數位轉型落實成為DNA，說明企業文化、接班人策略藍圖(願景、目標、行動策略及具體作為)、目前決策模式與接班傳承團隊決策模式之對照與公司治理訓練^{註1}等規劃，結案時須完成新制度規劃與階段性接班工作。 (2)轉型內容：選定關鍵客戶，思考擴大自身優勢與可行性，以新通路或新市場觀點說明欲透過本計畫建構之創新商業模式，至少須包含價值主張、市場機會、競爭分析、執行方式及因應之關鍵行為等。 (3)支援轉型作法：廠商須已具備資訊化與數位化能力，說明支援轉型之數位科技與工具，應用並串接於新商模，並以供應鏈管理系統、客戶關係管理系統優化為重心。	40%

註1: 依據「[上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點](#)」第3條第2項第2款

104年1月1日起實施-新任者就任當年度進修12小時，新任者次年度及續任者每年應進修6小時。

「[上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點](#)」第24條

107年12月27日起實施-公司治理主管除初任者應自擔任此職務之日起1年內至少進修18小時外，每年應至少進修12小時。

建議可於證交所公司治理中心選擇課程進修，並規劃接班團隊之公司治理培訓。

<https://cgic.twse.com.tw/training/chPage?isDirector=true&format=&max=10&offset=20>

肆、審查說明

審查項目	審查原則	評分占比
4. 預估效益	(1)質化效益:如強化接單能力、完成接班效益、其他證明本案效益之客戶採用指標等。 (2)量化效益: 如 關鍵客戶之效益指標 、投資報酬率(ROI)、 ^{註2} 員工薪資提高、 ^{註3} 海外營收提高以及其他證明本案效益之經營效益指標。	30%
5. 驗證作法	商業驗證POB包含 SCM 與 CRM 系統建置範疇及 新商模 至少3個月 試營運 ，且須於結案時達成預期效益， 需包括關鍵活動之收益流 。	
6. 經費編列合理性	經費、時程及查核點，需具量化指標，上述量化效益與POB須列入查核點。	10%
7. 人力編列合理性	(1) 提案廠商：接班人須擔任計畫主持人、過去經歷及其目前擔任之 高階主管職務 、現任決策者目前職務、數據治理(數據收集、數據分析及資料研究)團隊， 其中須含IT、OT團隊成員 。	10%
	(2)委外業者：技術服務、SI業者與委外業者清單、雙方對口人員與分工作法。	

其他加分項目

- 1.獲得獎項與專利。
- 2.通過工業局技術服務能量登錄制度並登錄在案，須檢附「經濟部工業局技術服務機構服務能量登錄證書」。
- 3.僱用具技術士證照人員。
- 4.申請業者之負責人為女性、企業整體女性員工人數達三分之一或女性主管達三分之一者。
- 5.經審查符合「經濟部輔導及獎勵主管事業機構成立關係企業僱用身心障礙者辦法」第4條規定之企業。
- 6.支持「經濟部產業人才能力鑑定」之業者，並願意優先面試、聘用、加薪獲證者，並鼓勵員工報考或作為能力考核及訓練發展之參考

肆、審查說明

1. 「海外營收提高至少3%」與「員工薪資成長高於次領域過去5年複合成長率」，皆為執行計畫至少須達到之必要效益：

(1)海外營收提高至少3%認定基準：

計畫結案年任一季海外營業金額，較計畫啟動年之平均海外營業金額增加至少3%，或計畫結案月之海外營業金額，較計畫啟動年整年度平均或同期之海外營業金額增加至少3%，以營業人銷售額與稅額申報書(401報表)之零稅率銷售額作為認定憑證

(2) 員工薪資成長高於次領域過去5年複合成長率認定基準^{註1}：

計畫結案月全體員工或關鍵員工之本(底)薪，較計畫提案月全體員工或關鍵員工^{註2}之本(底)薪成長高於次領域過去5年複合成長率^{註3}，不含獎金、津貼、加班費等非本(底)薪項目，以企業薪資條作為認定憑證^{註4、5}。

註:

1. 廠商可自行參考主計處薪資與生產力統計年報近5年(105-109年)各產業員工每人每月總薪資之複合成長率(CAGR)訂定之。
2. 關鍵員工：須至少以參與計畫之研究發展人員(有編列人事費)人數的 20%(無條件進位)。例：參與計畫之研究發展人員人數 17 人，其關鍵人員須至少為 4 人。
3. 提高薪資之員工，不含試用、實習、約聘、派遣人員。
4. 企業不得為應付計畫必要效益需求，而於計畫結案後逕自調降員工之本(底)薪。
5. 工業局或執行單位得對獲補助業者追蹤相關效益。

簡報結束 敬請指教

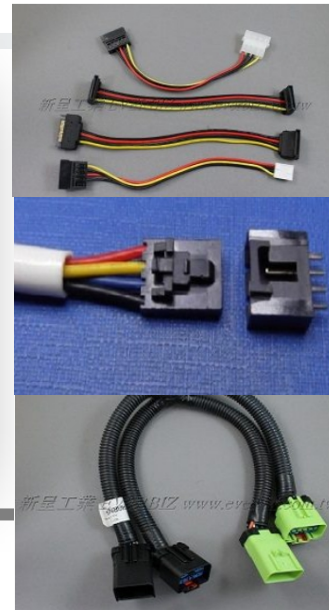


案例說明



EBC 新呈工業

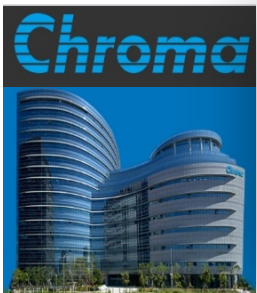
- 成立：1990年12月12日
- 接班現況：陳泳睿目前為總經理，協助父親陳星天董事長經營，尚未完全接班
- 既有市場：以**專業客製化電子線束技術**，客戶為服務電腦周邊線、光學監控用線組、電源線組等業者
- **預打入之新市場：電動車電池檢測**



新市場：電動車電池檢測

目標：➢ 海外營收 **↑5%**
➢ 關鍵客戶**致茂**營收佔比**增加 50%**

關鍵客戶：致茂電子



- 為**精密測試與量測儀器商**，積極致力於提高電動汽車測試性能，正開發靈活的電力測試平台，和再生電池測試系統及**電動車電池測試系統**
- 目前新呈工業為致茂電子之供應商，**致茂來自新呈營收佔比約2.5%**

● 致茂電子自動化測試設備打進特斯拉**電動車無線充電市場**

電動車產業鏈



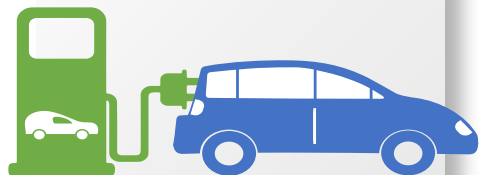
案例說明

EBC 新呈工業 電子線材設備供應商
電子零組件製造業

 **效益:** 交期 45天→30天
報價 2小時→1分鐘
設計 7天→0.5天

STEP 1

**確認
價值主張**



**打入電動車
供應鏈**

生產符合汽車電池
檢測設備
(ISO14229)協定之
線材。

STEP 2

**立定
關鍵客戶**



致茂電子

致茂電子為自動化
測試設備商，為特
斯拉**電動車無線充
電設備供應商**

STEP 3

運用數位工具



圖面資料庫
Chat Bot
AI銷售預測
雲端報價系統

由Chat Bot整合圖面
資料庫，協助客戶快速
查找資料，以雲端報價
系統來即時詢問報價及
初估交期，將資訊整合
至雲端。並以AI銷售預
測後續整合快速採購及
交期的掌握。



PDM

生產履歷

RFID

- 為達到快速量產，提供客戶參與PDM模組化設計，縮短產品設計溝通時間快速進入生產階段。
- 掌握生產履歷，製造資訊雲端化，並整合區塊鏈技術保全資訊安全，以RFID整合現有庫存管理加強即時採購及交期的掌握。