

# 經濟部中長程個案計畫

中小企業接班傳承高值成長計畫

(114 年 1 月至 118 年 12 月)

113 年 4 月

# 目錄

<b>壹、計畫緣起 .....</b>	<b>1</b>
一、政策依據 .....	1
二、未來環境預測 .....	2
三、擬解決問題之釐清 .....	5
四、社會參與及政策溝通情形.....	7
<b>貳、計畫目標 .....</b>	<b>8</b>
一、目標說明.....	8
二、達成目標之限制.....	11
三、績效指標、衡量標準與目標值.....	12
<b>參、現行相關政策及方案之檢討 .....</b>	<b>14</b>
一、相關政策簡介.....	14
二、相關聯計畫現況與檢討.....	16
<b>肆、執行策略及方法 .....</b>	<b>18</b>
一、主要工作項目 .....	19
二、分期年執行策略.....	21
三、執行步驟(方法)與分工 .....	22
<b>伍、期程與資源需求 .....</b>	<b>30</b>
一、計畫期程.....	30
二、經費來源及計算基準.....	30
三、經費需求（含分年經費）及與中程歲出概算額度配合情形 .....	30
<b>陸、預期成果與影響 .....</b>	<b>32</b>
<b>柒、財務計畫 .....</b>	<b>35</b>
<b>捌、附錄.....</b>	<b>36</b>
一、替選方案 .....	36
二、風險管理 .....	36
三、相關機關或民眾參與情形 .....	41
四、中長程個案計畫自評檢核表 .....	42
五、中長程個案計畫性別影響評估檢視表 .....	45
六、中長程個案計畫自評結果 .....	53

## 圖目錄

圖 1：中小企業接班傳承重要性 .....	2
圖 2：企業發展生命週期與第二曲線.....	5
圖 3：計畫願景與目標 .....	8
圖 4：相關聯計畫執行成果(1) .....	16
圖 5：相關聯計畫執行成果(2) .....	16
圖 6：計畫推動藍圖 .....	18
圖 7：針對接班傳承企業各階段需求提出不同班別規劃.....	19
圖 8：分期年執行策略 .....	21
圖 9：策略一「接班傳承，永續經營」 .....	23
圖 10：策略二「創新商模，高值轉型」 .....	25
圖 11：策略三「種子教練，學習擴散」 .....	28
圖 12：預期成果與效益 .....	32

## 表 目 錄

表 1：績效指標、衡量標準與目標值.....	12
表 2：產業推動、人才培育相關計畫.....	14
表 3：接班傳承計畫方案差異比較.....	15

# 壹、計畫緣起

## 一、政策依據

臺灣中小企業向來是我國經濟發展的磐石，是社會安定的力量；目前已有 163 萬家(占全體企業家數約 98%)，創造就業超過 913 萬人(占全部就業人口約 8 成)，對臺灣經濟與就業市場扮演重要角色，然而，因應近期地緣政治增溫、全球供應鏈重組、各國升息抗通膨，導致全球經濟發展趨緩，政府提出「中小企業整體競爭力提升方案」，期進一步強化臺灣經濟韌性，打造更具競爭力的新世代中小企業。

人才是經濟成長與國際競爭力的基礎，亦為中小企業提升競爭力的關鍵，著眼未來國家 30 年發展所需，為積極解決數位轉型與產業人才缺口，應培育六大核心戰略產業所需之科技人才，部署我國數位轉型、淨零轉型所需人才，厚實人力資本，奠定產業創新發展基石。

### (一) 行政院「中小企業整體競爭力提升方案」

對應國際趨勢及中小企業面臨之問題與需求，行政院指示經濟部協同相關部會合作，推動「中小企業整體競爭力提升方案」，以「創新加值、淨零碳排、數位轉型、在地共榮」等政策主軸，推動各項精進作法，如運用新創推升企業能量、透過產業合作帶動創新、串聯供應鏈合作以提升技術或服務價值等，協助中小企業加強經營韌性，提升整體競爭力。

## 二、未來環境預測

根據《2023 年中小企業白皮書》資料顯示，臺灣中小企業家數超過 163 萬家，其中 50 歲以上雇主約占 56.1%，將陸續進入傳承階段，然現階段尚有三分之一的企業掌權者未針對傳承問題進行規劃。此外，我國有近八成人力在中小企業任職，若中小企業因接班失敗而倒閉，將連帶影響工作人口生計，顯示中小企業接班傳承不僅是經濟課題，亦為重要社會議題。Dell、PwC 等數位轉型調查研究報告亦指出，中小企業普遍在數位轉型、淨零轉型等出現急迫需求。因此，本計畫針對未來整體環境情勢進行分析預測，俾利後續擬定推動策略協助中小企業加速接班傳承。

轉型  
需求

依據《2023年中小企業白皮書》、Dell、PwC 等數位轉型調查研究指出，中小企業普遍在數位轉型、淨零碳排出現急迫需求

接班  
傳承  
議題

《2023年中小企業白皮書》指出，臺灣中小企業家數超過163萬家，現階段尚有1/3的企業掌權者，並未針對傳承問題展開規劃，而我國有近8成的人在中小企業任職。倘若中小企業無以為繼，對臺灣社會安定將造成非常嚴重的影響。



因應中小企業數位及淨零轉型契機，以二代接班團隊推動企業高值轉型，並為公司建立戰功，加速接班傳承。

圖 1：中小企業接班傳承重要性

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

## **(一) 政經面：地緣政治增溫及全球經濟趨緩，提升數位韌性刻不容緩**

經濟合作暨發展組織(OECD)2022年《經濟展望報告》指出，由於俄烏戰爭引發的能源衝擊持續刺激通貨膨脹，增加全球風險；而全球供應鏈重組、各國升息抵抗通膨，則導致全球經濟發展趨緩。國際情勢亦影響臺灣景氣，臺灣經濟研究院《景氣動向調查》指出，國內製造業受到全球景氣影響，終端市場需求疲弱，持續調整庫存，對於投資亦持保守態度。

臺灣中小企業充滿活力彈性，兼具靈活創新的特性，在各行各業產生許多隱形冠軍，向來是經濟發展磐石及安定社會的力量，因此，面對風險遽增的政經情勢，如何透過數位轉型提升數位韌性刻不容緩，藉由數位工具，讓企業在面臨各種不利情況時增加抵抗能力，並能從打擊中迅速恢復，強化自身體質。

## **(二) 社會面：勞動力問題嚴峻，企業透過數位工具提升效率並改善環境**

依據國發會統計，臺灣已成為高齡社會(65 歲以上達 14%)，推估於2025 年邁入超高齡社會(65 歲以上達 20%)；而 15 至 64 歲工作年齡人口數目，自 2015 年已逐年下降。在高齡人口占比逐漸上升及生育率持續低迷的雙重影響下，預期未來勞動力人口補充將面臨嚴峻考驗，尤其對中小企業而言，員工召募將更為困難。

因此，如何透過數位工具協助員工提升效率極為迫切，透過數位轉型打造企業形象、建構友善職場環境更是重要課題。

## **(三) 環境面：淨零減碳已是國際趨勢，做為全球供應鏈一員應加速轉型**

全球已逾 130 個國家宣示 2050 年達成淨零碳排，各大品牌商及代工大廠也同時開始要求供應鏈提供碳排放數據，歐盟 CBAM 氣候變遷法規也已經上路；預料未來全球氣候監管將日益嚴格，加上責任消費偏好的興起，以及企業商譽與氣候風險管理的需求，供應鏈業者亦須配合實施。

在永續發展新世代中，中小企業需正視與優先採取氣候行動，為淨零

排放及早做好規劃與準備，加速減碳腳步，運用數位工具強化減碳能力，才能不被環境淘汰。

#### (四) 技術面：中小企業宜強化數位化能力，銜接 AI 應用

新經濟時代下，產業透過各種創新數位科技，結合跨域整合平台與創 new 服務模式，重新塑造 B2B 及 B2C 使用者之商品與服務的買賣結構和經濟價值，帶動數位科技產業、數位科技應用產業以及創新數位科技產業蓬勃發展。然而，臺灣在國際分工角色上多為代工角色，但硬體思維難創造更高的附加價值，而新興解決方案多建立在大廠既有能量加上創新技術解決方案，因此可積極協助中小企業進行轉型，串聯上下游或異業結合，以創造新的產業價值鏈。

面對數位科技的快速發展與日益變革，中小企業惟有提升數位技能，加速數位轉型，才能因應市場快速變化，尤其生成式 AI(Generative AI, GenAI)快速改變產業環境，目前可處理文字、語音、聲音、圖像、音樂、視訊等，亦能發展各種數位工具，正快速衍生各種新的應用市場。

「新加坡企業發展局」(ESG) 於 2024 年 2 月推出首個「中小企業生成式人工智慧 (GenAI) 沙盒」，支持企業體驗生成式 AI 解決方案，預計包括零售、餐飲、教育，以及旅館在內的大約 300 家中小企業將能從中受益。而針對製造業，未來若能掌握並蒐集老師傅的所熟知的關鍵數據，協助產業解決經驗斷層所帶來人才短缺之困境，同時藉由新舊科技的整合，讓關鍵數據餵養生成式 AI 系統，以生成式 AI 技術為基底建構 AI 經驗傳承體系，並進行產業效益的驗證，相信可實際應用 AI 經驗傳承體系以協助企業發展。

### 三、擬解決問題之釐清

依據經濟部統計，2022 年臺灣中小企業家數超過 163 萬家，占全體企業達 98%以上，創歷年新高；就業人數 913 萬 2 千人，占全國就業人數 8 成；銷售額超過 28 兆元，占比超過 5 成；出口額達到 3.6 兆元，年增率超過 7%，顯示中小企業為維繫經濟與社會安定的重要基石，是臺灣經濟發展之中流砥柱。然而，中小企業面臨數位、淨零轉型與接班傳承的雙重挑戰，亟需政府挹注輔導資源進行協助。

《2023 年中小企業白皮書》亦指出，以 60 歲為交接班臨界點，臺灣中小企業已經有超過 6 成以上陸續進入傳承階段，但現階段掌權者仍有 1/3 未展開規劃。PwC Taiwan《2023 年全球暨臺灣家族企業調查報告》指出，臺灣家族企業掌權者在 65 歲以上的受訪者占 20%，略高於全球的 13%，而臺灣家族掌權者第三代以上者比例為 3%，低於全球的 28%，顯示富過三代的百年企業在臺灣少之又少，上述發現警示企業之接班傳承應趁早規劃。臺大連勇智教授《家族企業接班傳承分類模式研析》顯示，從家族掌權者之階段性任務與挑戰中，於創立企業並成功累積企業核心競爭力後，即應面對如何完善家族接班與治理機制、結合創造第二成長曲線，為企業帶來經營動力。

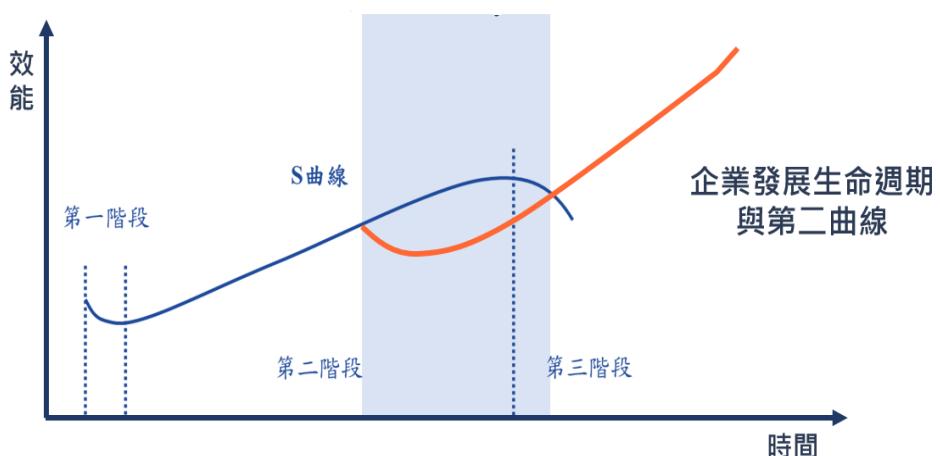


圖 2：企業發展生命週期與第二曲線

資料來源：家族企業接班傳承分類模式研析(2022 年)

針對上述中小企業接班傳承問題，可藉由為促進中小企業數位及淨零轉型契機，推動其高值轉型以加速接班傳承。擬定三項對策如下：

### **(一) 接班傳承，永續經營**

家族企業接班傳承的文化形塑過程中，企業必須建立數位轉型的能力並融入於企業文化之中，尤其組織專有優勢或核心技術如何由第一代傳遞到第二代與梯隊甚為關鍵，此為推動第二成長曲線的基礎；藉由外部專家輔導團隊，協助研擬轉型指引與整合式數位導入，重塑新思維，透過數位化傳承核心技術、企業價值，改善企業營運流程與生產製程，創造年輕人願意投入的環境，俾利企業代代相傳，永續經營。

### **(二) 創新商模，高值轉型**

面對新的感知元件、物聯網興起、大數據分析、人工智慧等創新科技，中小企業應依據本身營運需求導入運用，須判斷如何運用數據資料進行分析，進而運用在企業的各種決策，提升營運效率或解決營運困境，並透過場域驗證體現商業價值；運用外部創新策略，協助中小企業快速升級轉型，或介接具規模的產業聯盟，透過試煉尋求切入高值化供應鏈之機會。

### **(三) 種子教練，學習擴散**

推動第二成長曲線外部關鍵則在如何促使第二代承接網絡關係，整合員工、供應商、顧客或消費者等不同的利害關係人，深化橫向連結，多角化經營以提高競爭力。因此，應協助企業介接二代社群、公協會、產業供應鏈等，培育種子教練，透過二代引動二代加速擴散，運用資源共享與跨業合作的分享機會，傳承實務經驗與技術模組，進而擴散產業效益。

## 四、社會參與及政策溝通情形

### (一) 藉助專家學者研究能量，協助完善相關政策執行規劃

我國中小企業涵蓋業別廣泛，為使本計畫推動方案更加完善，將持續徵詢相關領域之產官學界專家學者建言，集結各方研究與多元觀點，並訪問中小企業典範個案，共同討論與評估政策推行方向(包括接班傳承關鍵成功要素、如何透過新創協助中小企業加速數位轉型等議題)。期能在政策推動上方向更為周延，且符合多方需求，促使企業與外部單位攜手合作，槓桿相關資源更加成長茁壯。

### (二) 促進跨域交流，媒合潛力新創與中小企業共創合作

全球社經環境變動快速，從新冠疫情、地緣政治變動劇烈到 AI 等科技革新加速發展，世界趨勢瞬息萬變，透過跨域交流建立社群夥伴關係，已是當今企業永續經營必備的要件。企業可以藉由拓展人脈與社群交流，獲得新的知識、技術與資源，激發創新火花。新創企業擁有創新技術與思維，而中小企業則擁有豐富的產業經驗與試煉場域。透過本計畫推行之新創與中小企業攜手合作，新創企業可以將創新技術導入傳統產業，為中小企業帶來新的活力；中小企業則可以透過新創企業的創新思維，提升競爭力，相輔相成取得雙贏。

## 貳、計畫目標

### 一、目標說明

依據未來環境預測，顯示面對整體環境趨勢變動，企業數位轉型程度十分關鍵，有超過 4 成的家族企業十分重視提升數位能力的投資，除了在營運上透過數位技術帶來自動化與效益改善之外，企業更必須面對來自客戶對於數位化管理與新法規遵循的期望，以及客戶信任，也是與其他廠商競爭的差異之處。因此，數位能力的提升與強化，是讓企業績效成長的主要因素。而觀察國際趨勢，2050 淨零碳排目標已是全球共識，更有逾 130 個國家響應 2050 年淨零排放（Net Zero）環境永續目標，歐洲「碳邊境調整機制（CBAM）」也啟動試行，臺灣作為全球產業重要的供應鏈夥伴，啟動淨零轉型已是箭在弦上。

綜上述，臺灣中小企業的新世代接班者啟動數位轉型、淨零轉型，將是二代承先啟後、永續發展的重要歷程與工具，亦是經濟發展、社會安定的重要力量，因此，本計畫願景為「協助中小企業接班傳承，創新拉升第二成長曲線」。



圖 3：計畫願景與目標

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

## **(一) 主軸一：創新驅動傳承，企業促轉型**

《2023 年全球暨臺灣家族企業調查報告》指出臺灣家族企業未來兩年正面臨四大挑戰，包括業務拓展、數位力與產品技術研發、企業創新思維、永續發展與社會責任；面對即將到來的挑戰，77%的臺灣家族企業主認為「保護企業核心業務」為首要任務，代表「傳承」的重要性，而「拓展新市場/新客戶」次之，顯示「創新」的關鍵價值。因應未來環境，中小企業須加快數位轉型的腳步，藉由轉型改良企業體質，以持續掌握關鍵核心業務，提升管理效率及市場拓展競爭力。

數位轉型的第一步是數位藍圖梳理，惟有盤點內部數位化程度，才能有效開展，進而從小範圍實測試驗，分階段導入數位工具；《2022 臺灣中小企業轉型現況及需求調查》則指出數位轉型非一蹴可幾，隨著企業投入各種數位工具，便開始產生各種數位化資料，面臨數據分析與規劃能力的挑戰，需要系統性、持續性挹注輔導資源，透過內外部創新帶動企業轉型，提升接班傳承成功機率。

## **(二) 主軸二：整合跨域共創，接班拓商機**

多數家族企業認為取得家族成員、內部員工的信任至關重要，尤其深受內部重要關係人信任的企業能獲得較佳的成長；家族企業大多以家族成員為核心，在數位轉型過程中，須與成員持續溝通交流以凝聚共識；隨時時代演變，更應取得外部重要關係人的信任，如客戶、公眾、上下游/跨領域企業，透過資源共享與跨業合作的分享機會，加強拓展橫向連結以擴散效益。

因此，協助中小企業提升跨域、跨業之交流互動機會，運用市場需求帶動傳統企業改革創新，並協助企業二代拓展市場商機，透過實績確立提升在家族企業中的話語權。

計畫全程目標及重點工作項目擬定如下。

**1. 接班傳承・永續經營：優化中小企業體質，提升數位淨零知能與傳承永續價值**

- 企業兩代之間共學共作，傳承永續價值
- 強化接班團隊培育，建構企業數位與淨零轉型基底

**2. 創新商模・高值轉型：介接外部資源激發創新，引導企業發展商模驗證，突破既有市場**

- 攜手新創產品實證，催生創新解決方案
- 建構產業合作鏈，需求導向加速轉型

**3. 種子教練・學習擴散：賦能企業接班人，內外擴散學習效益加深橫向連結**

- 形塑接班轉型學習歷程，企業種子社群擴散
- 深化企業橫向連結，帶動跨業合作

## 二、達成目標之限制

### (一) 臺灣中小企業面臨諸多轉型與接班議題

中小企業在臺灣經濟中扮演著重要的角色，然而，隨著全球化、數位化等趨勢的蓬勃發展，同時也面臨著諸多轉型與接班議題。在內部經營方面，我國中小企業普遍面臨老師傅退休、數位人才缺乏、年輕人才招募不易，以及二代接班等議題。在外部競爭上也面臨全球產業競合、客戶高度關注環保意識，以及數位科技帶來的產業衝擊。後疫情時代消費型態改變，加上淨零浪潮來襲，尤其臺灣中小企業為出口導向，歐盟碳邊境調整機制更是在 2023 年開始衝擊我國金屬扣件業，隨之而來的美國清潔競爭法案等相關國際議題接踵而至，都將對我國中小企業永續經營帶來重重挑戰。

### (二) 中小企業面對數位轉型、淨零轉型之準備程度有所不足

依據「2022 臺灣中小企業轉型現況及需求調查」報告中指出，中小企業在轉型中有 35.6% 認為經費不足、33.7% 缺乏數位技能與人才，且尚有 18.9% 缺乏對市場與客戶資料的深入分析。根據 Dell、PwC 等針對全球數位轉型的調查研究顯示，雖然我國逾八成企業意識到數位轉型之重要性且為當務之急，但卻不知從何著手，且近七成企業缺乏數位轉型人才與團隊，故難將數據轉化成經營決策。

爰此，本計畫將積極媒合具潛力之新創與對數位及淨零轉型需求孔急之中小企業，促成新創與中小企業攜手合作，解決中小企業數位轉型困境，同時提供新創產業試煉場域，使新創與中小企業共同邁進，帶動數位轉型、淨零轉型之發展。

### 三、績效指標、衡量標準與目標值

#### (一) 全程績效指標(Endpoint)

本計畫依推動目標訂定全期績效指標、衡量標準、目標值及分年績效指標(如下表)，依性別平等政策綱領之精神，於執行計畫時，相關會議以任一性別達 1/3 以上之原則，受益對象不分性別一律平等，以營造多元共治、資源共享與平權共贏之永續社會。

1. 接班傳承・永續經營：培育中小企業接班團隊 7,500 人次、促成階段性接班 30 案。
2. 創新商模・高值轉型：打造共創解決方案 30 案、帶動企業商機新臺幣 10 億元。
3. 種子教練・學習擴散：培育種子教練 60 位、促成跨業合作 36 案、引動社群活動 30 場次。

#### (二) 分年績效指標(Milestone)

表 1：績效指標、衡量標準與目標值

目標	績效指標	衡量標準	114	115	116	117	118	總計
接班傳承 永續經營	培育中小企業接班團隊	人次	1,100	1,600	1,600	1,600	1,600	7,500
	促成階段性接班	案	6	6	6	6	6	30
創新商模 高值轉型	共創解決方案	案	6	6	6	6	6	30
	帶動企業商機	億元	2	2	2	2	2	10
種子教練 學習擴散	培育種子教練	人次	10	10	10	15	15	60

	<b>促成跨業合作</b>	<b>案</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>36</b>
	<b>引動社群活動</b>	<b>場次</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>30</b>

資料來源：本計畫整理（2024年4月）

## 參、現行相關政策及方案之檢討

### 一、相關政策簡介

經濟部項下針對企業量身打造經營管理、接班傳承與創新育成等相關措施，包括產業推動及人才培育計畫整理如下。

表 2：產業推動、人才培育相關計畫

計畫名稱	重點內容
中小製造業接班傳承數位轉型	協助中小型製造業運用現有營運模式結合新科技應用以創造新商業模式，並輔導公司進行數位轉型。
中小企業經營管理與創業育成人才培育	提供中小企業各階段之能相關免費線上與實體課程，開設經營與接班培訓。
製造業人才培育	推動產業培訓課程，建立產學研合作鏈結。
服務業人才培育	針對零售、物流及餐飲業之中高階人才規劃數位轉型相關實體培訓課程。
國際企業經營人才培育	培育外貿實務人才，辦理各式國際業務專長相關培訓課程。
數位人才培育	針對青年開設數位人才培訓課程並考取國際數位認證。
產學合作人才培育	針對產業需求，企業與學校合作開設產業碩士專班；與技職體系合作，與業界共育技術人才，暢通就業管道。
企業人力資源提升及勞工自主學習	針對產業企業培訓與個人自主提升能力進行相關輔導與補助。

資料來源：本計畫整理（2024年4月）

綜觀之，經濟部下轄人才培育相關計畫多以業別與需求為標的設計相關課程與補助措施，如針對製造業、服務業或數位人才等規劃相關線上或實體培訓，較無專為中小企業規劃整體數位或淨零轉型所需之人才培育資源。因此，本計畫為中小企業規劃轉型客製化輔導機制，依企業需求量身打造專屬線上課程，如提升企業內部接班團隊提升產業經營、接班傳承與國際脈動等知能，並透過共學班、實戰班等規劃，評估診斷中小企業數轉程度後，依中小企業痛點與需求，提供相對應諮詢協助、應用解方，並帶動企業學員相

互交驗，分享經營點滴與轉型規劃，一起攜手共榮共好。

其中，針對經濟部產發署項下「中小製造業接班傳承數位轉型」補助計畫進行差異說明，該計畫僅針對「中小製造業」進行補助，不包含零售業、物流業與服務業等範疇，且係屬純補助計畫，未提供輔導、人才培力等協助。

表 3：接班傳承計畫方案差異比較

差異比較	中小製造業 接班傳承數位轉型	中小企業 接班傳承數位成長計畫
企業申請類別	限定製造業	不限業別
企業新創攜手合作	無強調導入新創企業	本計畫重要工作項目之一
專屬課程	無針對企業需求設計	依企業需求量身設計，提供各類經營、減碳等國際趨勢脈動課程
輔導團隊	提供補助聘請外部顧問	產業教練、數位導師雙軌輔導

資料來源：本計畫整理（2024 年 4 月）

轉型過程中勢必遭遇種種考驗，除找出企業經營痛點之外，接班傳承議題更是重大的挑戰，本計畫針對中小企業除挹注輔導資源、培育接班梯隊外，亦推動潛力新創導入創新技術於中小企業場域落地驗證，且鼓勵中小企業接班團隊成立社群、建立連結、促進交流，相較於補助計畫，更為強化客製化輔導及人才培育，協助企業進行轉型藍圖梳理並定錨方向，並落實推動導入轉型工具。

## 二、相關聯計畫現況與檢討

相關聯計畫於110-113年成功打造「N世代學苑」，已匯集產業教練、數位導師、中小企業接班團隊與新創企業能量，引導接班梯隊釐清企業中長期轉型目標與公司永續經營願景，培育企業並建立短中長期發展藍圖，建構數位傳承模組、提升企業人力資本，藉由研析發掘第二曲線發展的需求。



圖 4：相關聯計畫執行成果(1)

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)



圖 5：相關聯計畫執行成果(2)

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

相關聯計畫累積三年成果，已培育企業 328 家次，建立短中長期發展藍圖，建構數位傳承模組、提升企業人力資本、進而達成階段性企業接班任務，累計促成 36% 企業接班人在輔導後提升職權，如升任核心職務、職務增加或擴大等；惟針對中小企業接班傳承痛點與外部環境變動因素進行檢討評估後，應於基礎之上新增工作，運用接班傳承及數位淨零雙軌轉型、外部創新、加深橫向連結等方式，進一步幫助接班人強化企業核心價值，擴大計畫效益。

## 肆、執行策略及方法

為打造經濟與社會安定的重要基石，挹注中小企業接班傳承續航動力，本計畫透過三項策略，包括「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」進行推動，除了導入數位傳承一代企業的核心精髓外，也協助其組織接班梯隊共同學習；透過新創企業帶動外部創新，朝產品及服務高值化轉型邁進，媒合二代企業與產業聯盟合作拓展商機；藉由種子教練，將企業學員培育模式擴散到各個產業鏈；透過國際論壇、私董會或海外商談會等形式，促成二代企業之間的交流媒合，達成異業合作、拓展海外商機。除協助企業數位轉型，在淨零轉型方面將以建構企業碳盤查能力、提升企業減碳能力及協助企業掌握資訊三方向進行培訓，包括一般基礎 ISO14064、ISO14067、ISO50001 等環境能源相關標準認證課程，及運用創新數位工具進行籌組綠色/韌性供應鏈合作夥伴，以帶動永續商業模式發展。

透過雙軌轉型，為企業創造內部成長、外部協力、企業創新、永續發展的循環，促成兩項主軸「創新驅動傳承，企業促轉型」、「整合跨域共創，接班拓商機」之達成，期帶動企業快速啟動第二曲線，引導企業永續發展。



圖 6：計畫推動藍圖

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

## 一、主要工作項目

### (一) 接班傳承，永續經營

推動策略上，擬在企業接班轉型中最上層的策略傳承階段辦理「經營領袖班」及「傳承培訓班」，彙整國際趨勢與市場變化提供管理階層的知能提升，並藉由企業接班人的分享與對談，建立跨代思維與接班決心；接下來在團隊建構與數位揀選階段，辦理「潛力企業共學班」及「標竿企業實戰班」協助釐清企業方向，透過輔導資源挹注促進企業傳承與接班人才團隊數位領導能力養成，帶領企業凝聚轉型梯隊、擘劃轉型藍圖並思考適切的數位工具整合，進而帶動公司進入數位與淨零轉型，同時建立線上學習平台，提供企業人才網實混成之多元學習管道。



圖 7：針對接班傳承企業各階段需求提出不同班別規劃

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

藉由上述知識培力與實務操作累積，有效強化企業接班梯隊實力與接班準備度，以數位或淨零轉型的工具、系統所帶來的外部刺激，引動企業內部進行流程轉型與企業文化再建構，並以達成階段性目標增加接班團隊的信心與企業一代及老臣的認同感，將企業一代所累積的競爭優勢與接班團隊帶來數位工具激化融合，形成中小企業接班傳承的第一步驟。

## **(二) 創新商模，高值轉型**

在 AI、5G 通訊等數位應用蓬勃發展的時代，中小企業更需要積極導入數位應用，強化創新能量，促進中小企業升級轉型。新創企業是經濟發展的活水源頭，也是中小企業轉型的重要推手。新創企業的創新技術與思維，可以為中小企業帶來新的活力，透過商模驗證協助中小企業提升接班傳承競爭力。

此外，在中小企業的接班態勢抵定後，便有待驗證企業競爭優勢與數位方案揉合的結果，透過邀請國內具規模的產業聯盟例如半導體、車用供應鏈聯盟，舉辦「供應鏈平台媒合會」，向中小企業展示高值化供應鏈所需要的配置與要求，實際檢驗中小企業在產品優化、商業模式、內外部管理流程等方面需要提升或轉型之切入點，藉由在業界具領先地位、獲得產業獎項之典範企業帶領，實際給予中小企業建議並給予驗證機會，催化中小企業朝向高值化轉型的機會。

## **(三) 種子教練，學習擴散**

協助企業介接二代社群、公協會、產業供應鏈等，透過資源共享與跨業合作的分享機會，傳承實務經驗與技術模組，並輔導中小企業成為種子教練，向外擴散學習經驗與轉型模組，進一步提高轉型輔導的外溢效果，引動產業共享學習成果。期透過三個推動構面來實現本階段執行效益。

1. 培育接班傳承企業學員成為產業公協會的接班傳承數位創新的種子教官，建立產業供應鏈轉型示範案例並推動創新轉型人才培育工作。
2. 運用多元數位學習模式，與多方共創各產傳承轉型研習課程，提升傳承轉型人才的永續影響力。
3. 接軌多元培育管道，深化企業橫向連結，帶動跨業/跨域融合開創事業

## 二、分期年執行策略

在分年推動目標上，全程以 5 年為期，114 以加速優化為目標，在第一年建置輔導案例與供應鏈對接模組；115-116 年以突破躍升為目標，期待引導企業發展商模驗證；117-118 年以循環擴散為目標，收斂學員的學習歷程，轉化為對外的模組外推，以五年分階段逐步強化在數位淨零轉乘及傳承永續價值、外部資源的激發與突破、賦能企業橫向連結。

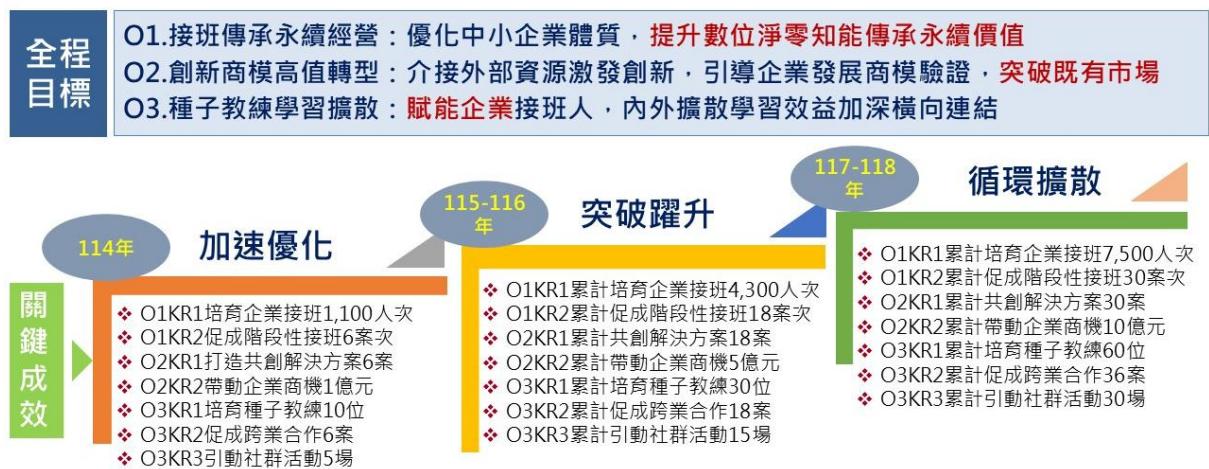


圖 8：分期年執行策略

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

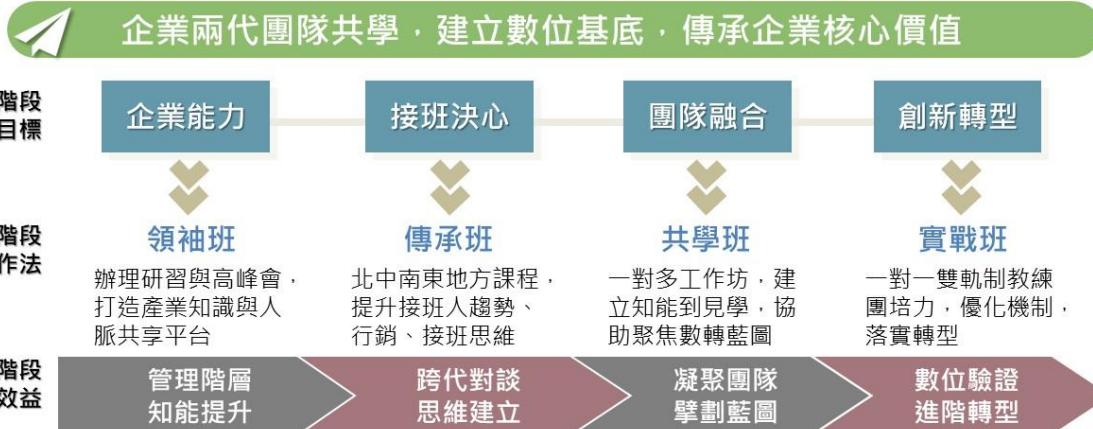
### 三、執行步驟(方法)與分工

因應未來產業環境變動，數位轉型與淨零轉型均是重要關鍵，因此，為協助二代接班傳承並維持競爭力，本計畫持續透過學習培訓、企業輔導等方式，協助企業提升數位化能力以進行淨零轉型，透過運用數位工具驅動並達到碳排放資料可被確信、可追蹤與流程整合，將持續朝運用數位AI工具進行推動，不僅可協助中小企業助力二代接班與企業傳承，並結合數位轉型和淨零轉型的雙軸路線發展，讓臺灣中小企業持續維持在全球供應鏈競爭力。

#### (一) 接班傳承，永續經營

中小企業在進行新舊世代接班時，許多接班者在此時承擔延續企業精神的使命，同時又需要肩負起讓企業更好的期待，因此世代接班時刻亦是企業流程制度與數位升級轉型的重要契機。據此概念設計及推動輔導機制，提供具接班與數位議題的企業所需輔導與資源。

因此，策略一聚焦在企業的接班轉型輔導，透過企業兩代共學，以領袖班、傳承班帶來市場趨勢與接班經驗分享，擴展一代的產業視野、建立二代的接班思維與信心；透過共學班帶動企業接班團隊一起上課、凝聚向心力，傳授知能在前，規劃數轉藍圖在後，最後以實戰班雙軌制教練培力，協助落實驗證，幫助企業建構智慧、淨零雙轉型，以實際的績效提升建立接班人功績，透過數位基底傳承企業核心價值，創造接班態勢。



- 完整建構企業接班團隊從建立思維、知能提升、期程規劃到具體推動，過程提供陪伴式輔導與驗證，幫助企業**智慧化、低碳化**雙轉型，以實際的績效提升建立接班人功績，創造接班態勢與企業永續經營。

圖 9：策略一「接班傳承，永續經營」

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

當中小企業邁向 30 年接班大關，接班傳承除表面的企業經營權轉移外，在企業文化延續、經營管理變革、人力與技術經驗傳承、客戶關係改變等面向，是否能在接班的過程將企業優勢延續與傳遞，需要企業主與接班團隊全盤討論推演，透過新興市場趨勢、供應鏈需求盤整、數位潮流等，在取得共識後才能有效推動公司內部的數位建置、組織變革甚至是企業轉型工作。在這個階段，透過企業易子而教、邀請一代共同拜訪同業數位標竿，由典範企業主作為產業教練協助溝通等措施，可以幫助企業一二代間加速及順暢取得共識。

許多企業草創時透過強人領導白手起家，即便企業二代間取得策略共識，但現今市場環境需要更多元與綿密的團隊彼此串連。在這個階段，協助二代領導梳理與接班團隊的未來願景，強化相互溝通的方法機制，並藉由共同規劃未來藍圖取得企業轉型共識，才有推動企業轉型的立基點。透過邀請導師前往企業端進行團隊工作坊，找到企業一二代間的關鍵第三人，

成為團隊間磨合與潤滑的角色，會是驅動接班團隊上軌道的捷徑，進而讓團隊擁有共同目標與使命感，豐厚企業人才。

在企業轉型的過程中，從最初的工具挑選、企業體質梳理，到導入與上線執行、除錯等，需要確實透過前期的策略傳承樹立方向、團隊建構凝聚共識，才有可能順利引動員工導入新系統並落地使用。針對啟動數位或淨零工具導入這個過程，邀請系統商以外的顧問居中協調，以中立的立場協助企業審視系統的價值與適性，可以客觀的為企業判斷該如何向系統商發問，從應該挑選怎樣的工具、同類型的工具如何挑選、既有工具與新工具的串接、既有工作流程與數位流程間的適配、要求員工配合的激勵與懲罰措施、上線後修正與優化路徑等，步步都是企業進行數位或淨零轉型過程所需考量的重要關卡。

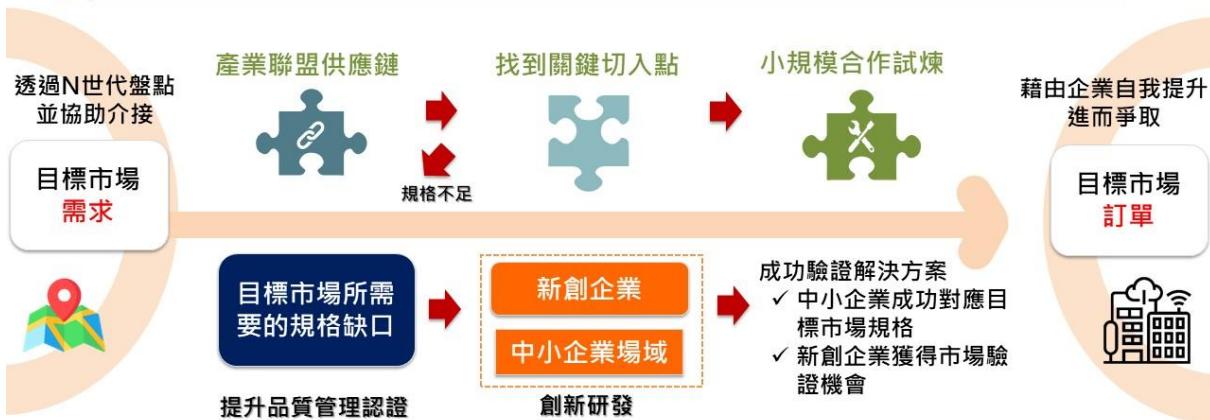
在進入初階數位化後，持續協助中小企業強化內部數據庫，運用「數位」傳承老師傅智慧，「數位」傳承各式企業流程關鍵，並朝智慧化邁進。

## （二）創新商模，高值轉型

近年全球商業環境受疫情、中美貿易戰、烏俄戰爭等世界變動因素影響，促使中小企業採行更多元的數位應用加強內部管理及顧客溝通，必須持續增進市場反應能力，以及強化企業定位及產品優勢。透過外部刺激，例如與新創企業共同思考產業痛點解方、尋求高產值供應鏈提供對應需求與生產規格，促使企業管理階層思考公司的關鍵能力，運用既有優勢與經驗，找出企業可能發展的新局。

策略二則進階為接班人創造機會，透過建構產業合作鍊，攜手新創實證，以需求導向加速轉型。計畫將協助盤點企業學員所對應的高階目標市場，或是相關的產業聯盟，透過介接供應鏈需求，幫助企業學員找出利基市場的切入點，並協助針對規格缺口提供內部的管理認證課程、和外部的新創企業創新研發，以期達到符合市場規格，接著以小規模的合作試煉，向高階供應鏈揭示企業的準備度，進而爭取目標市場的訂單機會。

## 建構產業合作鏈，攜手新創實證，需求導向加速轉型



- 以重點市場的產業供應鏈需求出發，找到小廠可切入的關鍵
- 運用新創快速且靈活彈性，引導企業進行外部創新

圖 10：策略二「創新商模，高值轉型」

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

### 1. 運用新創快速且靈活彈性，引導企業進行外部創新

企業在接班傳承過程中，必定會面對來自外部及內部的各項挑戰，除持續提升接班梯隊能力、擴大接班梯隊成員外，亦應透過外部資源來協助企業加速應對外在環境變化，也較容易將創新的風險控制在可接受範圍內。將企業面對的挑戰整理成為具產業共通性的企業命題後，邀請新創企業提供解決方案。以此架構除了可以透過新創企業的技術能量及彈性開發能力為企業提供創新解決方案，也將中小企業對產業的實際營運經驗分享給新創企業，讓新創企業依產業實際需求發展兼具創新性及可行性的解決方案。

中小企業在運用新創創新解決方案試煉後提升營運能量並建立成功案例，而新創企業所發展的創新解決方案也經過實證，已經具備持續推廣的基礎。在中小企業完成新創企業創新方案的實際驗證後，即可將自身場域轉化為示範場域，並提供後續的推廣

資源，結合中小企業在產業上下游累積的長期信任，協助將創新解決方案對外推廣，帶動產業鏈的整體價值提升。

能通過遴選的中小企業，大多也是產業中的領先企業，多數在所屬產業公協會也具有相當影響力。將曾參與計畫的代表性企業做為案例，結合推廣資源並持續優化新創解決方案，可望協助整體產業達成轉型升級。新創企業擁有創新解決方案的產權，自然會為企業的成長及經營持續開拓客戶，若可以投入推廣資源協助新創企業加速擴散，不僅有利整體產業升級，亦可強化新創企業營運實績，為後續募資及爭取客戶帶來幫助，協助新創企業成為中堅中小企業的新血。

新創企業所能提供的解決方案，大多是協助企業解決某個營運環節的特定問題，蒐集並應用數據為企業提供解決方案。但隨著企業持續在不同環節導入各項解決方案，持續累積的各項數據會凝聚出更多潛在的價值，但數據分散於不同系統所形成的數據孤島，卻會讓企業難以將數據的價值最大化。將已有與新創企業合作經驗之中小企業做為示範案例，邀集更多新創企業參與共創，促成新創合作服務共同客戶之標竿案例，引導新創企業主動進行交流與合作，為中小企業提供可逐步導入且具備良好擴充潛力的整體解決方案。

## 2. 以重點市場的產業供應鏈需求出發，找到小廠可切入的關鍵

國內中小型企業多以毛利低、大量生產的製造業為主，初期思考提高企業營收的方式以提高單價、產品轉型為主，但要想介接高價供應鏈市場，例如從花園塑膠水管到半導體工廠輸出管線，除了從材質下手，需要從製造規格到管理手法等進行全面提升，計畫預計從商情資料及產業報告中進行初步分析，並進一步媒合企業與產業聯盟進行交流，明確從聯盟的生產規範到需求給予轉

型目標，企業可先針對缺口思考管理與品質認證，由計畫提供認證課程與，諸如 ISO9001 品質管理認證、內部稽核人員培訓課程、TIIBS 管理專業能力認證等，幫助企業建立對接的基礎。

計畫擬透過與產業供應鏈聯盟合作，以投資說明會的概念舉辦對接，媒合小規模試鍊機會，協助有準備度之企業對接高值化產業鏈，透過聯盟開出供應鏈需求，並由計畫協助中小企業在製程與管理面提升素質，以強化中小企業體質，再進一步搭橋高階供應鏈業者，給予訂單試煉之機會，以實質需求幫助企業加速轉型。

### （三）種子教練，學習擴散

為因應 2030 年產業競爭與永續發展的企業人才需求，透過線上串接國際中小企業學習機構或各國中小企業輔導機構，提升臺灣中小企業傳承轉型人才國際競爭力；透過海外二代網絡帶動創新商模合作契機，線上辦理各產業的供應鏈創新商模工作坊，除分享接班態勢與同溫層支持體系，建立創新商業模式與數據服務團隊。策略三預計以企業學員做為種子教練，透過多元方式向外擴散學習歷程，進而帶動跨業交流與合作機會。

後續將銜接相關聯計畫成果，培訓接班傳承企業校友成為種子教練，鏈結產業公協會二代會、海外商會等組織，將培育模式擴散到各個產業鏈；亦與國內外接班培育公協會合作，協助我國二代企業與接班梯隊，透過線上課程或相互參訪方式進行共學，以掌握海外經營管理文化、海外市場經營等 KNOW-HOW；並透過國際論壇、私董會或海外商談會等形式，促成二代企業之間的交流媒合，達成異業合作、拓展海外商機，透過市場拓展協助二代企業快速成長，如國際新市場布局及前進東南亞市場等。



## 形塑接班轉型學習歷程，橫向連結帶動跨業合作



圖 11：策略三「種子教練，學習擴散」

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

### 1. 企業種子教練，擴散韌性接班

針對企業學員提供培訓資源，帶動企業學員成為專業種子教練，並串接企業所屬的產業公協會、二代會辦理分享活動，讓學習效益擴及企業的產業網絡，以及同溫層之中，打造學習型組織，讓二代種子教練帶動更多二代企業投入轉型，擴散效益。接軌跨域管道，外部商機擴散：建構多元培育管道，除了給予企業種子教練更多舞台，也連結產業專家共同發展供應鏈實務課程、工作坊、線上學習平台等，透過跨域/跨業學習提升二代企業競爭力；針對成功轉型升級的二代企業組織，除持續挹注學習資源外，亦透過海外市場商談與投資私董會等，針對不同的經營議題、策略目標，邀請具有豐富企業實務經驗企業家、專業人士、投資者、顧問等，加入海外市場商談會或私董會陣容，聚焦單一主題形成決策智庫，以促成異業合作及商機擴散機會。

## 2. 接軌跨域管道，擴散外部商機

透過主題式市場商機研討、典範案例分享或供應鏈價值創造商談媒合的形式，進行傳承轉型學習與交流。亦經由收集國際市場動態與需求、中小企業發展網絡、商務行為、市場商機等資訊，以強化企業二代之間的橫向連結，共學共好並帶動異業合作，共同開創事業或新服務。如安排有海外商務需求的企業，對接國外商會或企業，讓我方企業學員與在地企業在線上進行對話，交流輔導模式與討論商機媒合機會。

## 伍、期程與資源需求

### 一、計畫期程

(一) 114 年至 118 年。

### 二、經費來源及計算基準

(一) 經費來源：本計畫所需經費，擬由本部循預算程序，編列於 114 年度至 118 年度之中小企業發展基金預算，並由國庫分年增撥中小企業發展基金支應辦理。

### 三、經費需求（含分年經費）及與中程歲出概算額度配合情形

#### (一) 經費需求

執行本計畫所需總經費約為新臺幣(下同)350,000 千元整，其中經常門 350,000 千元，資本門 0 千元。各年度經費預算編列金額分別為 114 年度預算經費 60,000 千元、115 年度預算經費 72,500 千元、116 年度預算經費 72,500 千元，117 年度預算經費 72,500 千元，118 年度預算經費 72,500 千元，其中 114 至 118 年每年經費 10,000 千元(5 年合計 50,000 千元)係整併原中小企業發展基金支援輔導業務辦理領袖傳承培訓業務，另擬於 114 至 118 年新增需求計 300,000 千元，合計全程計畫經費 350,000 千元，分年經常門及資本門經費如下：

#### (一) 分年經費表(單位：千元)

	114 年	115 年	116 年	117 年	118 年	總計
經常門	60,000	72,500	72,500	72,500	72,500	350,000
資本門	0	0	0	0	0	0
合計	60,000	72,500	72,500	72,500	72,500	350,000

(二) 各分項經費細表(單位：千元)

	經常門經費						資本門經費						經常門與資本門經費加總					
	114 年	115 年	116 年	117 年	118 年	合計	114 年	115 年	116 年	117 年	118 年	合計	114 年	115 年	116 年	117 年	118 年	合計
分項一：接 班傳承 永續經營	25,000	30,000	30,000	30,000	30,000	145,000	0	0	0	0	0	0	25,000	30,000	30,000	30,000	30,000	145,000
分項二：創 新商模 高 值轉型	20,000	22,500	22,500	22,500	22,500	110,000	0	0	0	0	0	0	20,000	22,500	22,500	22,500	22,500	110,000
分項三： 種子教練 學習擴散	15,000	20,000	20,000	20,000	20,000	95,000	0	0	0	0	0	0	15,000	20,000	20,000	20,000	20,000	95,000
小計	60,000	72,500	72,500	72,500	72,500	350,000	0	0	0	0	0	0	60,000	72,500	72,500	72,500	72,500	350,000

## 陸、預期成果與影響

全球 ESG 永續轉型以及產業 AI 發展，儼然是臺灣中小企業在傳承接班後所要因應的重要課題。此外，循環經濟商業模式與 AI 產業應用已逐漸地改變世界市場的競爭生態，促使全球產業供應鏈格局翻轉。永續轉型發展與產業 AI 應用帶來的挑戰，不只是經濟層面，更觸及到國家及社會層面；其涉及並引發的產業、勞工與技能、及法規制度等議題，均普遍發生於各個國家。因此，為讓臺灣中小企業及早因應，透過本計畫推動，預期達成以下效益。

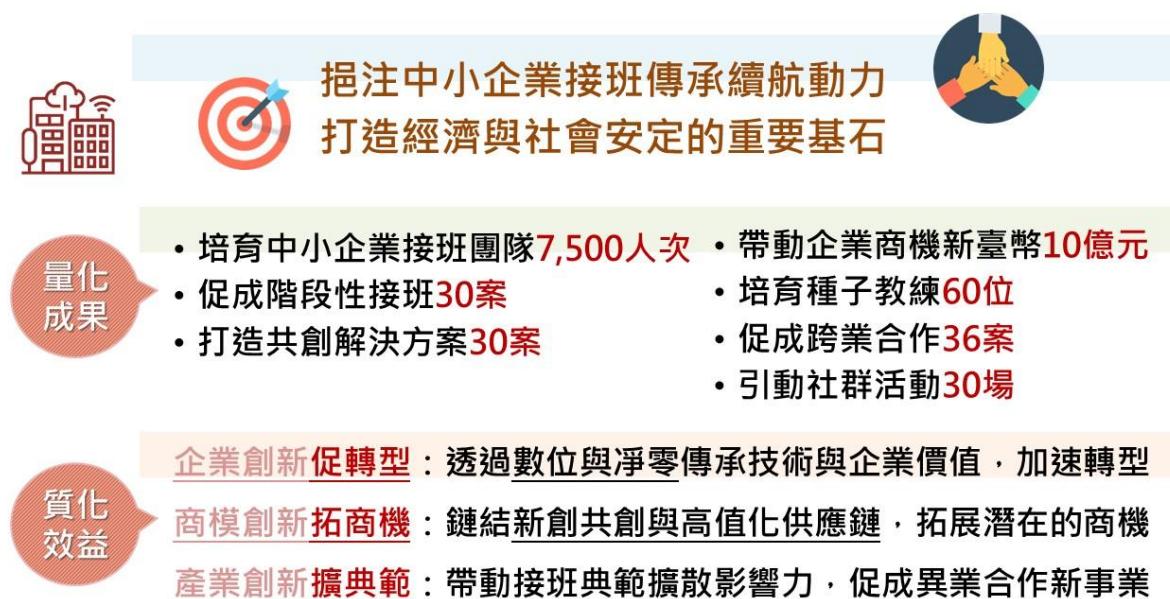


圖 12：預期成果與效益

資料來源：本計畫整理(2024 年 4 月)

### 一、促轉型：透過數位化傳承技術與企業價值，加速轉型

(一) 培養中小型企業之內部傳承接班與數位永續轉型的團隊，及匯集外部產業輔導專業顧問，以蓄積企業轉型動能及落實轉型於企業營運，並形成典範案例以加速整體產業之轉型永續發展。

(二) 藉傳承轉型學習之共同理念與同儕效益，形成中小企業傳承轉型人網絡，並透過產業公協會的青年會，帶動中小企業在推動供應鏈轉

型永續發展時，在相互支持、學習及合作中落實企業傳承轉型。

(三)建立中小企業傳承轉型示範案例、產業供應鏈轉型永續發展模式及強化開拓國際市場之能力，引領產業朝向發展數據服務之創新商業模式，並帶動中小企業轉型發展循環經濟之永續服務。

## 二、拓商機：鏈結新創共創與高值化供應鏈，拓展潛在的商機

(一)在全球供應鏈重組、電動車趨勢、AI 及太空等科技應用，全球碳排淨零趨勢等因素帶動下，及臺灣在全球半導體市場的策略地位愈加重要。本計畫將透過加值中小企業傳承轉型人才跨域實務發展能力，並培育金屬扣件、塑膠射出與製品、智慧機械、前瞻材料研發等產業轉型輔導能力、設計服務業數位管理及商業模式、AI 跨域應用創新能力等，以創造相關產業/領域新價值。

(二)透過「中小企業與新創共創」機制，與產業公協會領頭羊、國內外供應鏈併購投資機構合作，以實際客戶需求與創新服務專案培育循環經濟管理人才，建構產業 AI 應用人才試煉場域，促進產業國際市場落地應用或發展解決方案，兼顧產業創新應用發展，促進產業落地應用及產業轉型，切入高值化供應鏈。

## 三、擴典範：帶動接班典範擴散影響力，促成異業合作新事業

(一)為帶動接班中小企業數位轉型及淨零轉型，本計畫持續培育中小企業傳承轉型中高階經營領導人，及循環經濟創新商模輔導顧問所需 AI 應用能力，藉由與產業公協會青年會合作，以區域性特色產業建立供應鏈轉型永續發展典範案例，及推動傳承轉型人才培育機制，加速我國產業轉型創新永續發展。並進一步與國際中小企業人才培育機構接軌，及提升海外台商跨境學習傳承轉型資源，帶動臺灣中小企業的供應鏈轉型創新價值升級、產業國際化永續發展。

(二)建構中小企業傳承轉型與產業 AI 應用人才培育機制與豐富學習平台資源；鏈結國際中小企業人才培育機構學習資源，共同規劃實務

國際市場落地拓展教材與投資私董會工作坊。透過推動人才培訓、產學合作培育及國際交流接軌等方式，培養包含 ESG、AI 技術應用及國際跨域等產業數位人才，提升臺灣中小企業的專業人才素質。

(三)全球各國的 2050 淨零排放路徑藍圖紛紛提出，政府也已擬定永續發展規劃並積極推出許多綠色補助與諮詢輔導及資金融通等資源。本計畫為協助全球供應鏈重要的臺灣中小企業台商因應挑戰與掌握產業轉型永續發展商機，透過主題式市場商機研討、典範案例分享或供應鏈價值創造商談媒合的形式，進行傳承轉型學習與交流，深化橫向連結並促成異業合作，促使二代轉型企業共同發展新事業/新服務。

## 柒、財務計畫

本計畫為中央主辦計畫，其經費依中央主管相關法令規定，由本部依中央各級機關辦理預算相關辦法，需求經費將以爭取新增預算辦理之。目前需求經費均依可掌握之單價及數量等資訊估算，執行本計畫所需總經費約為新臺幣 350,000 千元，其中經常門 350,000 千元，暫無編列資本門需求。(詳見本計畫「伍、期程與資源需求」)。

本計畫非公共建設計畫、亦無民間機構參與，且非屬自償性質，無設定特定之財務目標指標。本計畫主軸為協助中小企業接班傳承，攸關經濟社會安定發展，以工作內涵設定成果型及工作量能評估指標，並配合政府機關預算執行管考機制進行管考。倘後續經審議核定之經費不足以支應本案全數工作項目執行所需，將依目前已知之接班傳承關鍵問題，針對重要性排序執行優先次序。

## 捌、附錄

### 一、替選方案

本計畫依據本部施政重點規劃，且部分工作項目為延續性之重要施政工作項目，倘後續經審議核定之經費不足以支應本案全數工作項目執行所需，將擇重要之工作優先推行，例如培育中小企業接班團隊、促成階段性接班、打造共創解決方案、培育種子教練、促成跨業合作等。

### 二、風險管理

#### 【第一部分】：計畫現有風險圖像

嚴重 (3)			
中度 (2)			
輕微 (1)	計畫執行未能達成預定成效		
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

## 【第二部分】：計畫風險評估及處理彙總表

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
1.補助計畫執行未能達成預定成效	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 輔導企業重複申請相似計畫或申請其他政府機關補助而未如實陳述</li> <li>● 輔導企業提案核定後因內部行政效率不佳，造成計畫進度落後或成果落差，或受其他不可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提案申請階段，提案單位需自行揭露近3年曾參與之政府相關計畫或申請中之計畫；受理提案申請後進行勾稽比對避免資源重置</li> <li>● 審查會議針對計畫團隊過往</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 造成政府資源重複挹注，或有計畫成效重複認列之情形，有損外界對政府觀感</li> <li>● 政策或計畫目標未能達成或影響預算執行率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 發生機率：低(1)</li> <li>● 說明：透過標準化流程與審查制度，以及定期追蹤及會議檢視，即時掌控計畫內容及執行情形，將發生機率降至最低。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 影響程度：輕微(1)</li> <li>● 說明：依現行審查機制，重複補助發生之機率低，若有資源重複挹注之情形亦能立即取消補助。依現行管控機制，少數進度落後之計畫或</li> </ul>	風險=1 低(1)*輕微(1)	定期將補助計畫服務導入之企業或店家名單會同相關機關勾稽比對避免資源重置	發生機率：低(1)	影響程度：輕微(1)	風險=1 低(1)*輕微(1)

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
	抗力因素 影響計畫 執行成效	執行績效 及提案計 畫內容可 行性進行 嚴格審 查。  ● 定期辦理 現地訪查 或期中期 末審查會 議，嚴格 管控計畫 執行  ● 專人定期 追蹤計畫 進度與績 效指標  ● 透過計畫 輔導團隊			遇突發狀 況，多能 即時通 報、輔 導，將影 響程度降 至最低。					

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
		關懷計畫 執行內容 與方向								

### 【第三部分】：計畫殘餘風險圖像

嚴重 (3)			
中度 (2)			
輕微 (1)	計畫執行未能達成預定成效		
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

極度風險：0 項(0%)

高度風險：0 項(0%)

中度風險：0 項(0%)

低度風險：1 項(100%)

### 三、相關機關或民眾參與情形

本計畫主要由執行機關進行，然如有專業性與人力上之需求，會依照狀況委請相關專家顧問、專業團隊執行，並由執行機關負責監督並驗收成果。然由於每一項工作項目所需專業性與人力需求不一，因此需視執行機關能力需求而定，無法概括之。

在民眾參與情形部分，本計畫全程聽取產業需求與建議，規劃階段持續與企業、公協會等組織進行溝通互動，執行階段將協助二代企業介接二代社群、公協會、產業供應鏈等，於交流過程中納入民眾意見，運用資源共享與跨業合作的分享機會，傳承實務經驗與技術模組，擴散產業效益；並視計畫執行情形，邀請產業、專家召開會議，提供未來計畫方向與執行寶貴建議，滾動式修正計畫，俾加速推動中小企業接班傳承高值成長。

#### 四、中長程個案計畫自評檢核表

檢視項目	內容重點 (內容是否依下列原則撰擬)	主辦機關		主管機關		備註
		是	否	是	否	
1、計畫書格式	(1)計畫內容應包括項目是否均已填列(「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」(以下簡稱編審要點)第5點、第10點)	V		V		
	(2)延續性計畫是否辦理前期計畫執行成效評估，並提出總結評估報告(編審要點第5點、第13點)		V		V	本計畫非屬延續性計畫
	(3)是否本於提高自償之精神提具相關財務策略規劃檢核表？並依據各類審查作業規定提具相關書件		V		V	本計畫非屬公共建設計畫，且不具自償性
2、民間參與可行性評估	(1)是否評估民間參與之可行性，並撰擬評估說明(編審要點第4點)		V		V	本計畫非屬公共建設計畫，且不涉及民間參與事項
	(2)是否填寫「促參預評估檢核表」評估(依「公共建設促參預評估機制」)		V		V	
3、經濟及財務效益評估	(1)是否研提選擇及替代方案之成本效益分析報告(「預算法」第34條)		V		V	無設定特定財務目標
	(2)是否研提完整財務計畫		V		V	
4、財源籌措及資金運用	(1)經費需求合理性(經費估算依據如單價、數量等計算內容)	V		V		本計畫非屬公共建設計畫，且不具自償性
	(2)資金籌措：本於提高自償之精神，將影響區域進行整合規劃，並將外部效益內部化		V		V	
	(3)經費負擔原則： a.中央主辦計畫：中央主管相關法令規定 b.補助型計畫：中央對直轄市及縣(市)政府補助辦法、本於提高自償之精神所擬訂各類審查及補助規定		V		V	
	(4)年度預算之安排及能量估算：所需經費能否於中程歲出概算額度內容納加以檢討，如無法納編者，應檢討調減一定比率之舊有經費支應；如仍有不敷，須檢附以前年度預算執行、檢討不經濟支出及自行檢討調整結果等經費審查之相關文件		V		V	
	(5)經資比1：2(「政府公共建設計畫先期作業實施要點」第2點)		V		V	
	(6)屬具自償性者，是否透過基金協助資金調度		V		V	
	(1)能否運用現有人力辦理	V		V		以現有人力辦理
5、人力運用	(2)擬請增人力者，是否檢附下列資料： a.現有人力運用情形 b.計畫結束後，請增人力之處理原則 c.請增人力之類別及進用方式 d.請增人力之經費來源		V		V	
	(1)涉及跨部會或地方權責及財務分攤，是否進行跨機關協商		V		V	本計畫無涉及跨部會或權責及財務分攤
	(2)是否檢附相關協商文書資料		V		V	

檢視項目	內容重點 (內容是否依下列原則撰擬)	主辦機關		主管機關		備註
		是	否	是	否	
7、土地取得	(1)能否優先使用公有閒置土地房舍		V		V	本計畫無取得土地需求
	(2)屬補助型計畫，補助方式是否符合規定 (中央對直轄市及縣(市)政府補助辦法第10條)		V		V	
	(3)計畫中是否涉及徵收或區段徵收特定農業區之農牧用地		V		V	
	(4)是否符合土地徵收條例第3條之1及土地徵收條例施行細則第2條之1規定		V		V	
	(5)若涉及原住民族保留地開發利用者，是否依原住民族基本法第21條規定辦理		V		V	
8、風險管理	是否對計畫內容進行風險管理	V		V		
9、性別影響評估	是否填具性別影響評估檢視表	V		V		
10、環境影響分析 (環境政策評估)	是否須辦理環境影響評估		V		V	本計畫無涉及環境影響
11、淨零轉型通案評估	(1)是否以二氧化碳之減量為節能減碳指標，並設定減量目標		V		V	本計畫非屬涉及臺灣2050淨零排放路徑、淨零科技方案及淨零轉型十二項關鍵戰略相關子計畫
	(2)是否規劃採用綠建築或其他節能減碳措施		V		V	
	(3)是否強化因應氣候變遷之調適能力，並納入淨零排放及永續發展概念，優先選列臺灣2050淨零排放路徑、淨零科技方案及淨零轉型十二項關鍵戰略、臺灣永續發展目標及節能相關指標		V		V	
	(4)是否屬臺灣2050淨零排放路徑、淨零科技方案及淨零轉型十二項關鍵戰略相關子計畫		V		V	
	(5)屬臺灣2050淨零排放路徑、淨零科技方案及淨零轉型十二項關鍵戰略之相關子計畫者，是否覈實填報附表三、中長程個案計畫淨零轉型通案自評檢核表，並檢附相關說明文件		V		V	
12、涉及空間規劃者	是否檢附計畫範圍具座標之向量圖檔		V		V	本計畫無涉及建築設計或空間規劃及政府辦公廳舍興建購買等
13、涉及政府辦公廳舍興建購置者	是否納入積極活化閒置資產及引進民間資源共同開發之理念		V		V	
14、落實公共工程或房屋建築全生命週期各階段建造標準	是否瞭解計畫目標，審酌其工程定位及功能，對應提出妥適之建造標準，並於公共工程或房屋建築全生命週期各階段，均依所設定之建造標準落實執行		V		V	
15、公共工程節能減碳及生態檢核	(1)是否依行政院公共工程委員會(下稱工程會)函頒之「公共工程節能減碳檢核注意事項」辦理		V		V	
	(2)是否依工程會函頒之「公共工程生態檢核注意事項」辦理		V		V	
16、無障礙及通用設計影響評	是否考量無障礙環境，參考建築及活動空間相關規範辦理		V		V	

檢視項目	內容重點 (內容是否依下列原則撰擬)	主辦機關		主管機關		備註
		是	否	是	否	
17、高齡社會影響評估	是否考量高齡者友善措施,參考WHO「高齡友善城市指南」相關規定辦理		V		V	本計畫無涉及高齡友善措施
18、營(維)運管理計畫	是否具務實及合理性(或能否落實營運或維運)	V		V		本計畫為中長程常態性執行的必要社會發展計畫，具務實及合理性
19、房屋建築朝近零碳建築方向規劃	是否已依工程會「公共工程節能減碳檢核注意事項」及內政部建築研究所「綠建築評估手冊」之綠建築標章及建築能效等級辦理		V		V	本計畫無涉及建築設計或空間規劃
20、地層下陷影響評估	屬重大開發建設計畫者，是否依「機關重大開發建設計畫提報經濟部地層下陷防治推動委員會作業須知」辦理		V		V	本計畫非屬重大開發建設計畫
21、資通安全防護規劃	資訊系統是否辦理資通安全防護規劃		V		V	本計畫無涉及資訊系統

主辦機關核章：承辦人

單位主管

首長

主管部會核章：研考主管

會計主管

首長

## 五、中長程個案計畫性別影響評估檢視表

### 【第一部分—機關自評】：由機關人員填寫

【填表說明】各機關使用本表之方法與時機如下：

#### 一、計畫研擬階段

(一) 請於研擬初期即閱讀並掌握表中所有評估項目；並就計畫方向或構想徵詢作業說明第三點所稱之性別諮詢員（至少1人），或提報各部會性別平等專案小組，收集性別平等觀點之意見。

(二) 請運用本表所列之評估項目，將性別觀點融入計畫書草案：

1、將性別目標、績效指標、衡量標準及目標值納入計畫書草案之計畫目標章節。

2、將達成性別目標之主要執行策略納入計畫書草案之適當章節。

#### 二、計畫研擬完成

(一) 請填寫完成【第一部分—機關自評】之「壹、看見性別」及「貳、回應性別落差與需求」後，併同計畫書草案送請性別平等專家學者填寫【第二部分—程序參與】，宜至少預留1週給專家學者（以下稱為程序參與者）填寫。

(二) 請參酌程序參與者之意見，修正計畫書草案與表格內容，並填寫【第一部分—機關自評】之「參、評估結果」後通知程序參與者審閱。

三、計畫審議階段：請參酌行政院性別平等處或性別平等專家學者意見，修正計畫書草案及表格內容。

四、計畫執行階段：請將性別目標之績效指標納入年度個案計畫管制並進行評核；如於實際執行時遇性別相關問題，得視需要將計畫提報至性別平等專案小組進行諮詢討論，以協助解決所遇困難。

註：本表各欄位除評估計畫對於不同性別之影響外，亦請關照對不同性傾向、性別特質或性別認同者之影響。

計畫名稱：中小企業接班傳承高值成長計畫

主管機關 (請填列中央二級主管機關)	經濟部	主辦機關（單位） (請填列擬案機關/單位)	經濟部中小及新創企業署
-----------------------	-----	--------------------------	-------------

壹、看見性別：檢視本計畫與性別平等相關法規、政策之相關性，並運用性別統計及性別分析，「看見」本計畫之性別議題。

評估項目	評估結果
1-1【請說明本計畫與性別平等相關法規、政策之相關性】 性別平等相關法規與政策包含憲法、法律、性別平等政策綱領及消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）可參考行政院性別平等會網站（ <a href="https://gec.ey.gov.tw">https://gec.ey.gov.tw</a> ）。	為協助中小企業接班傳承，本計畫透過三項策略，包括「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」進行推動，期帶動企業快速啟動第二曲線，引導企業永續傳承發展，爰工作項目無涉及性別、性傾向或性別認同等特定性別傾向；相關執行策略及方法，考量落實憲法、性別平等政策綱領「就業、經濟與福利篇」之基本精神與內涵。

評估項目	評估結果
1-2【請蒐集與本計畫相關之性別統計及性別分析（含前期或相關計畫之執行結果），並分析性別落差情形及原因】 請依下列說明填寫評估結果：	本計畫無涉及特定性別傾向，新期程計畫執行過程中將持續蒐集、強化與本計畫相關的性別統

<p>a.歡迎查閱行政院性別平等處建置之「性別平等研究文獻資源網」(<a href="https://www.gender.ey.gov.tw/research/">https://www.gender.ey.gov.tw/research/</a>)、「重要性別統計資料庫」(<a href="https://www.gender.ey.gov.tw/gecdb/">https://www.gender.ey.gov.tw/gecdb/</a>)（含性別分析專區）、各部會性別統計專區、我國婦女人權指標及「行政院性別平等會—性別分析」(<a href="https://gec.ey.gov.tw">https://gec.ey.gov.tw</a>)。</p> <p>b.性別統計及性別分析資料蒐集範圍應包含下列3類群體：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①政策規劃者（例如：機關研擬與決策人員；外部諮詢人員）。</li> <li>②服務提供者（例如：機關執行人員、委外廠商人力）。</li> <li>③受益者（或使用者）。</li> </ul> <p>c.前項之性別統計與性別分析應盡量顧及不同性別、性傾向、性別特質及性別認同者，探究其處境或需求是否存在差異，及造成差異之原因；並宜與年齡、族群、地區、障礙情形等面向進行交叉分析（例如：高齡身障女性、偏遠地區新住民女性），探究在各因素交織影響下，是否加劇其處境之不利，並分析處境不利群體之需求。前述經分析所發現之處境不利群體及其需求與原因，應於後續【1-3找出本計畫之性別議題】，及【貳、回應性別落差與需求】等項目進行評估說明。</p> <p>d.未有相關性別統計及性別分析資料時，請將「強化與本計畫相關的性別統計與性別分析」列入本計畫之性別目標（如2-1之f）。</p>	<p>計與性別分析。</p> <p>(1) 政策規劃者(研擬及決策人員)：本計畫於研擬及決策階段，男女比例為3:3，符合任一性別不少於三分之一。</p> <p>(2) 服務提供者：相關聯計畫服務提供者性別分別為男39%、女61%；因本計畫執行廠商眾多，後續擬提醒廠商，計畫執行人力以任一性別不少於三分之一為原則。</p> <p>(3) 受益者：依據行政院2022年性別圖像報告，中小企業女性負責人家數持續增加，女性參與市場經濟及擔任決策階層情形逐漸擴增，約占37%；而相關聯計畫輔導之企業接班梯隊學員性別比例為男57%、女43%，女性成員比例(43%)略高於母體比例(37%)，顯示本計畫受益者性別多元，平權賦能予各種性別族群，所提供之輔導資源、諮詢協助等符合不同性別者輔導需求。</p>
--	--

評估項目	評估結果
<p><b>1-3【請根據1-1及1-2的評估結果，找出本計畫之性別議題】</b></p> <p>性別議題舉例如次：</p> <p><b>a.參與人員</b></p> <p>政策規劃者或服務提供者之性別比例差距過大時，宜關注職場性別隔離（例如：某些職業的從業人員以特定性別為大宗、高階職位多由單一性別擔任）、職場性別友善性不足（例如：缺乏防治性騷擾措施；未設置哺乳室；未顧及員工對於家庭照顧之需求，提供彈性工作安排等措施），及性別參與不足等問題。</p> <p><b>b.受益情形</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①受益者人數之性別比例差距過大，或偏離母體之性別比例，宜關注不同性別可能未有平等取得社會資源之機會（例如：獲得政府補助；參加人才培訓活動），或平等參與社會及公共事務之機會（例如：參加公聽會/說明會）。</li> <li>②受益者受益程度之性別差距過大時（例如：滿意度、社會保險給付金額），宜關注弱勢性別之需求與處境（例如：家庭照顧責任使女性未能連續就業，影響年金領取額度）。</li> </ul> <p><b>c.公共空間</b></p> <p>公共空間之規劃與設計，宜關注不同性別、性傾向、性別特質及性別認同者之空間使用性、安全性及友善性。</p>	<p>綜合1-1及1-2評估結果，本計畫已於計畫研擬、決策及發展之過程中，納入性別觀點考量，說明如下：</p> <p>(1) 參與人員：本計畫於研擬決策、執行推動階段，任一性別不少於三分之一。</p> <p>(2) 受益情形：依據行政院2022年性別圖像報告，中小企業女性負責人家數持續增加，女性參與市場經濟及擔任決策階層情形逐漸擴增，約占37%；而相關聯計畫輔導之企業接班梯隊學員性別比例為男57%、女43%，女性成員比例(43%)略高於母體比例(37%)，顯示本計畫受益者性別多元，平權賦能予各種性別族群，所提供之輔導資源、諮詢協助等符合不同性別者輔導需求。爰擬定</p>

<p>①使用性：兼顧不同生理差異所產生的不同需求。</p> <p>②安全性：消除空間死角、相關安全設施。</p> <p>③友善性：兼顧性別、性傾向或性別認同者之特殊使用需求。</p> <p><b>d.展覽、演出或傳播內容</b></p> <p>藝術展覽或演出作品、文化禮俗儀典與觀念、文物史料、訓練教材、政令/活動宣導等內容，宜注意是否避免複製性別刻板印象、有助建立弱勢性別在公共領域之可見性與主體性。</p> <p><b>e.研究類計畫</b></p> <p>研究類計畫之參與者（例如：研究團隊）性別落差過大時，宜關注不同性別參與機會、職場性別友善性不足等問題；若以「人」為研究對象，宜注意研究過程及結論與建議是否納入性別觀點。</p>	<p>新期程計畫接班團隊性別目標為任一性別不少於三分之一。</p> <p>(3) 傳播內容：本計畫受益對象為中小企業，於執行過程中所規劃之文宣，擬針對不同對象，設計不同宣傳管道，採取不同傳播方法；傳播內容皆以中性表達為訴求，無性別歧視之語言、符號或案例；於計畫說明會進行性別平等、性平意識等宣導。</p>
---	--

## 貳、回應性別落差與需求：針對本計畫之性別議題，訂定性別目標、執行策略及編列相關預算。

評估項目	評估結果
<p><b>2-1【請訂定本計畫之性別目標、績效指標、衡量標準及目標值】</b></p> <p>請針對1-3的評估結果，擬訂本計畫之性別目標，並為衡量性別目標達成情形，請訂定相應之績效指標、衡量標準及目標值，並納入計畫書草案之計畫目標章節。性別目標宜具有下列效益：</p> <p><b>a.參與人員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①促進弱勢性別參與本計畫規劃、決策及執行，納入不同性別經驗與意見。</li> <li>②加強培育弱勢性別人才，強化其領導與管理知能，以利進入決策階層。</li> <li>③營造性別友善職場，縮小職場性別隔離。</li> </ul> <p><b>b.受益情形</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①回應不同性別需求，縮小不同性別滿意度落差。</li> <li>②增進弱勢性別獲得社會資源之機會（例如：獲得政府補助；參加人才培訓活動）。</li> <li>③增進弱勢性別參與社會及公共事務之機會（例如：參加公聽會/說明會，表達意見與需求）。</li> </ul> <p><b>c.公共空間</b></p> <p>回應不同性別對公共空間使用性、安全性及友善性之意見與需求，打造性別友善之公共空間。</p> <p><b>d.展覽、演出或傳播內容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①消除傳統文化對不同性別之限制或僵化期待，形塑或推展性別平等觀念或文化。</li> <li>②提升弱勢性別在公共領域之可見性與主體性（如作品展出或演出；參加運動競賽）。</li> </ul> <p><b>e.研究類計畫</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①產出具性別觀點之研究報告。</li> <li>②加強培育及延攬環境、能源及科技領域之女性研究人才，提升女性專業技術研發能力。</li> </ul> <p><b>f.強化與本計畫相關的性別統計與性別分析。</b></p>	<p>■有訂定性別目標者，請將性別目標、績效指標、衡量標準及目標值納入計畫書草案之計畫目標章節，並於本欄敘明計畫書草案之頁碼：本計畫依性別平等政策綱領之精神，於執行計畫時，相關會議以單一性別達三分之一以上之原則，受益對象不分性別一律平等，以營造多元共治、資源共享與平權共贏之永續社會（計畫書 p12）</p>

g.其他有助促進性別平等之效益。	
<p style="text-align: center;"><b>評估項目</b></p> <p><b>2-2【請根據2-1本計畫所訂定之性別目標，訂定執行策略】</b></p> <p>請參考下列原則，設計有效的執行策略及其配套措施：</p> <p><b>a.參與人員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 本計畫研擬、決策及執行各階段之參與成員、組織或機制(如相關會議、審查委員會、專案辦公室成員或執行團隊)符合任一性別不少於三分之一原則。</li> <li>② 前項參與成員具備性別平等意識/有參加性別平等相關課程。</li> </ul> <p><b>b.宣導傳播</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 針對不同背景的目標對象（如不諳本國語言者；不同年齡、族群或居住地民眾）採取不同傳播方法傳布訊息（例如：透過社區公布欄、鄰里活動、網路、報紙、宣傳單、APP、廣播、電視等多元管道公開訊息，或結合婦女團體、老人福利或身障等民間團體傳布訊息）。</li> <li>② 宣導傳播內容避免具性別刻板印象或性別歧視意味之語言、符號或案例。</li> <li>③ 與民眾溝通之內容如涉及高深專業知識，將以民眾較易理解之方式，進行口頭說明或提供書面資料。</li> </ul> <p><b>c.促進弱勢性別參與公共事務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 計畫內容若對人民之權利有重大影響，宜與民眾進行充分之政策溝通，並落實性別參與。</li> <li>② 規劃與民眾溝通之活動時，考量不同背景者之參與需求，採多元時段辦理多場次，並視需要提供交通接駁、臨時托育等友善服務。</li> <li>③ 辦理出席民眾之性別統計；如有性別落差過大情形，將提出加強蒐集弱勢性別意見之措施。</li> <li>④ 培力弱勢性別，形成組織、取得發言權或領導地位。</li> </ul> <p><b>d.培育專業人才</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 規劃人才培訓活動時，納入鼓勵或促進弱勢性別參加之措施（例如:提供交通接駁、臨時托育等友善服務；優先保障名額；培訓活動之宣傳設計，強化歡迎或友善弱勢性別參與之訊息；結合相關機關、民間團體或組織，宣傳培訓活動）。</li> <li>② 辦理參訓者人數及回饋意見之性別統計與性別分析，作為未來精進培訓活動之參考。</li> <li>③ 培訓內涵中融入性別平等教育或宣導，提升相關領域從業人員之性別敏感度。</li> <li>④ 辦理培訓活動之師資性別統計，作為未來師資邀請或師資培訓之參考。</li> </ul> <p><b>e.具性別平等精神之展覽、演出或傳播內容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 規劃展覽、演出或傳播內容時，避免複製性別刻板印象，並注意創作者、表演者之性別平衡。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>評估結果</b></p> <p>■有訂定執行策略者，請將主要的執行策略納入計畫書草案之適當章節，並於本欄敘明計畫書草案之頁碼：本計畫依性別平等政策綱領之精神，於執行計畫時，相關會議以單一性別達三分之一以上之原則，受益對象不分性別一律平等，以營造多元共治、資源共享與平權共贏之永續社會(計畫書p12)</p> <p>(1) 性別策略：為達成接班團隊性別目標為任一性別不少於三分之一之目標，擬持續針對「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」進行推動，提供輔導資源協助數位轉型、淨零轉型；並持續於計畫說明會進行性別平等、性平意識等宣導。</p> <p>(2) 性別平等促進：後續於委託民間辦理計畫業務時，將鼓勵其促進性別平等的作法，提醒廠商營造性別友善職場環境。</p>

<p>② 製作歷史文物、傳統藝術之導覽、介紹等影音或文字資料時，將納入現代性別平等觀點之詮釋內容。</p> <p>③ 規劃以性別平等為主題的展覽、演出或傳播內容（例如：女性的歷史貢獻、對多元性別之瞭解與尊重、移民女性之處境與貢獻、不同族群之性別文化）。</p> <p><b>f.建構性別友善之職場環境</b></p> <p>委託民間辦理業務時，推廣促進性別平等之積極性作法（例如：評選項目訂有友善家庭、企業托兒、彈性工時與工作安排等性別友善措施；鼓勵民間廠商拔擢弱勢性別優秀人才擔任管理職），以營造性別友善職場環境。</p> <p><b>g.具性別觀點之研究類計畫</b></p> <p>① 研究團隊成員符合任一性別不少於三分之一原則，並積極培育及延攬女性科技研究人才；積極鼓勵女性擔任環境、能源與科技領域研究類計畫之計畫主持人。</p> <p>② 以「人」為研究對象之研究，需進行性別分析，研究結論與建議亦需具性別觀點。</p>	
<p><b>評估項目</b></p> <p><b>2-3【請根據2-2本計畫所訂定之執行策略，編列或調整相關經費配置】</b></p> <p>各機關於籌編年度概算時，請將本計畫所編列或調整之性別相關經費納入性別預算編列情形表，以確保性別相關事項有足夠經費及資源落實執行，以達成性別目標或回應性別差異需求。</p>	<p><b>評估結果</b></p> <p>■有編列或調整經費配置者，請說明預算額度編列或調整情形：本計畫受益對象為中小企業，於執行過程中所規劃之文宣，擬針對不同對象，設計不同宣傳管道，採取不同傳播方法；傳播內容皆以中性表達為訴求，無性別歧視之語言、符號或案例；於計畫說明會進行性別平等、性平意識等宣導，預計併同宣傳活動編列經費20萬元，以達成接班團隊性別目標為任一性別不少於三分之一之性別目標。</p>

**【注意】** 填完前開內容後，請先依「填表說明二之（一）」辦理【第二部分—程序參與】，再續填下列「參、評估結果」。

## 參、評估結果

請機關填表人依據【第二部分—程序參與】性別平等專家學者之檢視意見，提出綜合說明及參採情形後通知程序參與者審閱。

<b>3-1綜合說明</b>	<p>為協助中小企業接班傳承，本計畫透過三項策略，包括「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」進行推動，期帶動企業快速啟動第二曲線，引導企業永續傳承發展，受益對象不分性別一律平等，以營造多元共治、資源共享與平權共贏之永續社會。</p>
<b>3-2參採情形</b>	<p>3-2-1 說明採納意見 後之計畫調整</p> <p>(1) 性別平等相關法規政策相關性評估之合宜性：已補充本計畫主要工作項目，以及無涉及特定性別</p>

(請標註頁數)	<p>傾向的理由，同時修改與性別平等政策綱領相關部分(如p45, 1-1)。</p> <p>(2) 性別統計及性別分析之合宜性：已補充政策規劃者(研擬及決策人員)、服務提供者及企業學員性別比率，亦已補充計畫執行過程中將持續蒐集、強化與本計畫相關的性別統計與性別分析，(如p45-46, 1-2)。</p> <p>(3) 本計畫性別議題之合宜性：依據行政院2022年性別圖像報告，中小企業女性負責人家數持續增加，女性參與市場經濟及擔任決策階層情形逐漸擴增，約占37%；而相關聯計畫輔導之企業接班梯隊學員性別比例為男57%、女43%，女性成員比例(43%)略高於母體比例(37%)，顯示本計畫受益者性別多元，平權賦能予各種性別族群，所提供之輔導資源、諮詢協助等符合不同性別者輔導需求(如p45-46, 1-2)。</p> <p>(4) 性別目標之合宜性：參考相關聯計畫輔導之企業接班梯隊學員性別比例，分別男57%、女43%，擬定新期程計畫接班團隊性別目標維持任一性別不少於三分之一，(如p46-47, 1-3)。</p> <p>(5) 執行策略之合宜性：已補充性別策略與性別平等促進如(如p48, 2-2)。</p> <p>A. 性別策略：為達成接班團隊性別目標為任一性別不少於三分之一之目標，擬持續針對「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」進行推動，提供輔導資源協助數位轉型、淨零轉型；並持續於計畫說明會進行性別平等、性平意識等宣導。</p> <p>B. 性別平等促進：後續於委託民間辦理計畫業務時，將鼓勵其促進性別平等的作法，提醒廠商營造性別友善職場環境。</p> <p>(6) 經費編列或配置之合宜性：已補充達成性別目標之相關經費(如p49, 2-3)。</p>
3-2-2 說明未參採之理由或替代規劃	無。

### 3-3通知程序參與之專家學者本計畫之評估結果：

已於113年4月14日將「評估結果」及「修正後之計畫書草案」通知程序參與者審閱。

- 填表人姓名：       職稱：       電話：02-2368-0816 填表日期：113年 04 月 11 日
  - 本案已於計畫研擬初期■徵詢性別諮詢員之意見
  - 性別諮詢員姓名：       服務單位及職稱：       身分：符合中長程個案計畫性別影響評估作業說明第三點第1款
- (請提醒性別諮詢員恪遵保密義務，未經部會同意不得逕自對外公開計畫草案)

## 【第二部分—程序參與】：由性別平等專家學者填寫

程序參與之性別平等專家學者應符合下列資格之一：

- 1. 現任臺灣國家婦女館網站「性別主流化人才資料庫」公、私部門之專家學者；其中公部門專家應非本機關及所屬機關之人員（人才資料庫網址：<http://www.taiwanwomencenter.org.tw/>）。
- 2. 現任或曾任行政院性別平等會民間委員。
- 3. 現任或曾任各部會性別平等專案小組民間委員。

### (一) 基本資料

1.程序參與期程或時間	113年 4 月 11 日至 113年 4 月 12 日
2.參與者姓名、職稱、服務單位及其專長領域	經濟統計、中小企業、勞動經濟
3.參與方式	<input type="checkbox"/> 計畫研商會議 <input type="checkbox"/> 性別平等專案小組 <input checked="" type="checkbox"/> 書面意見

### (二) 主要意見（若參與方式為提報各部會性別平等專案小組，可附上會議發言要旨，免填4至10欄位，並請通知程序參與者恪遵保密義務）

4.性別平等相關法規政策相關性評估之合宜性	請補充本計畫主要工作項目，以及無涉及特定性別傾向的理由，同時建議修改與性別平等政策綱領相關的部分主要為就業、經濟與福利篇。
5.性別統計及性別分析之合宜性	建議補充政策規劃者(研擬及決策人員)的性別參與比率。由於本計畫已有前期輔導資訊，建議補充前期企業學員性別比率，以作為114-118年性別目標之參考。對於服務提供者，建議未來仍宜統計計畫執行人力之性別，以避免性別落差過大。建議補充計畫執行過程中將持續蒐集、強化與本計畫相關的性別統計與性別分析。
6.本計畫性別議題之合宜性	由於並未說明本計畫前期輔導之企業學員性別比率，建議補充說明該比率是否偏離母體之性別比率？是否需要就受益對象與規劃相關活動或辦理計畫說明會時，考慮不同性別者對輔導需求與公共空間的需求差異。
7.性別目標之合宜性	建議參考過去執行成果，擬訂本計畫中小企業接班團隊以及種子教練的性別目標。
8.執行策略之合宜性	建議針對性別目標，補充達成性別目標的策略。另外，在委託民間辦理業務時，也建議透過鼓勵促進性別平等的作法，協助廠商營造性別友善職場環境。
9.經費編列或配置之合宜性	若擬訂中小企業接班團隊與種子教練的性別目標，建議宜按比率列為達成性別目標的相關經費。

10.綜合性檢視意見	<p>本計畫主要為協助中小企業培育新興科技數位人才，啟動接班人培育計畫，提高傳承經營、開拓商機與推動學習擴散效果，打造新一代的中小企業，為經濟與社會安定奠立永續基石，對我國經濟發展至關重要，建議持續推動本計畫。整體而言，本計畫以中小企業為對象，並未特別涉及不同性別、性傾向或性別認同之相關輔導與推動，故未有違反性別平等精神之作為，亦未有致某一性別者不利或得利之影響，惟建議在擬訂相關性別目標時仍宜參考母體的性別比率，以及過去的執行成果，作為擬訂性別目標、推動策略與性別經費的參考。</p>
(三) 參與時機及方式之合宜性	建議提供較為充裕的時間供性平委員檢視。
本人同意恪遵保密義務，未經部會同意不得逕自對外公開所評估之計畫草案。 (簽章，簽名或打字皆可) _____	

## 六、中長程個案計畫自評結果

- (一) 計畫名稱：中小企業接班傳承高值成長計畫
- (二) 評審委員：劉 OO、胡 OO、成 OO
- (三) 審查意見及回復

序號	審查意見	回復說明
1	<p>(1) 「N 世代學苑」計畫在過去三年已成功匯集產業教練、數位導師、中小企業接班團隊與新創企業能量，引導接班梯隊釐清企業中長期轉型目標與公司永續經營願景。此計畫在前述基礎上，接續推動我國新興科技數位人才培育，協助企業接班傳承，運用「創新驅動傳承，企業促轉型」、「整合跨域共創，接班拓商機」兩項創新主軸，透過「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」進行推動，期帶動企業快速啟動第二曲線，引導企業永續傳承發展。整體而言，計畫願景與目標完全符合當前中小企業轉型升級發展的需求，執行策略具有創新型，執行方法十分合宜，具有可行性，預期成果效益也十分顯著，值得肯定。</p> <p>(2) 此計畫採數位、淨零，並媒合 AI 新創與企業共創解決方案，企業在完成新創企業創新方案的實際驗證後，即可將自身場域轉化為示範場域，並協助將創新解決方案對外推廣，帶動產業鏈的整體價值提升。此計畫之精進推動做法與過往計畫具有差異化特色，將 AI 新創的創新方案導入場域進行驗證、商模創新、以及後續推廣等，做法具有創新特色，值得肯定。</p> <p>(3) 本計畫聚焦接班傳承與創新商模，進而透過組織學習，擴散高成長效益，計畫扣合政府數位人才培育政策，策略方向明確論述清楚，應有助於達成協助中小企業二代傳承與拉升二次高值成長之目標。</p> <p>(4) 相關績效指標設定尚能符合計畫經費編列之進程。</p>	謝謝委員肯定。

	<p>(5) 藉由「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」等三項策略推動高值轉型以加速中小企業接班傳承，為符合產業需求與具備合理可行性的策略，近三年「N 世代學苑」成功匯集產業教練、數位導師、中小企業接班團隊與新創企業能量，也已有不錯的成效。</p> <p>(6) 旨在培育中小企業內部的接班團隊和數位轉型團隊，並結合外部的產業專家顧問，以此加強企業轉型的動力並實際應用於企業營運。此外，透過創建成功轉型的典範案例，有助於加速整個產業的持續轉型發展，並對於國內中小企業的接班傳承也有顯著影響。</p>	
2	高值成長為此計畫與過往其他中小企業接班轉型成長計劃的主要差異，因此建議在成果效益呈現上宜更為積極一些。例如第一年計畫之帶動企業商機僅設定 1 億元的目標，似乎略微保守。既然五年計畫成果為帶動企業商機 10 億元，則建議第一年計畫成果即應能產出 2 億元商機的成果效益，以彰顯此計畫的高值成長特色。	謝謝委員建議，已調修計畫第一年商機成果效益。
3	由於過去已有三年 N 世代接班傳承計畫之經驗，並已提出相關檢討與回應對策，建議後續執行計畫時可彙整過去二代接班類型與問題，進而回饋到本計畫在企業輔導手法時的修正與參考依據。	謝謝委員建議。後續將於細部計畫補強過去二代接班類型與問題，以做為企業輔導參考依據。
4	數位 AI 與淨零碳排是當前政府施政重心，計畫已有在「肆、執行策略及方法」一章略作說明，且有在「陸、預期成果與影響」的質化效益部分論述相關課題，惟執行方法與效益之間的關聯性尚有再加強論述的空間。建議後續可再思考如何藉由數位轉型與 ESG 議題助力二代接班與企業傳承。	謝謝委員建議。因應未來產業環境變動，數位轉型與淨零轉型均是重要關鍵，因此，為協助二代接班傳承並維持競爭力，本計畫持續透過學習培訓、企業輔導等方式，協助企業提升數位化能力以進行淨零轉型，透過運用數位工具驅動並達到碳排放資料可被確信、可追蹤與流程整合，將持續朝運用數位 AI 工具進行推動，不僅可協助中小企業助力

		二代接班與企業傳承，並結合數位轉型和淨零轉型的雙軸路線發展，讓臺灣中小企業持續維持在全球供應鏈競爭力。
5	此外，國際接軌亦為重要課題。依計畫所述，我國二代接班情況尚不如國外先進國家，建議可思考如何借鏡國外二代接班經驗，或提供互動交流活動，以協助我國中小企業能順利傳承並持續成長。	謝謝委員建議。為協助我國二代企業借鏡國外二代接班典範，本計畫將與國內外接班培育公協會合作，協助我國二代企業與接班梯隊，透過線上課程或相互參訪方式進行共學，以掌握海外經營管理文化、海外市場經營等 KNOW-HOW；並透過國際論壇、私董會或海外商談會等形式，促成二代企業之間的交流媒合，達成異業合作、拓展海外商機，透過市場拓展協助二代企業快速成長。
6	前期執行檢討的部分還可以更深入，請補強說明推動困難點或產業面臨問題。	謝謝委員建議。相關聯計畫推動初期逢 Covid-19 疫情高峰期，故在企業交流多採用少人數活動或線上講座等，較缺少實體見面，凝聚力略為薄弱，後續透過成立校友會，並推動種子教練策略，強化學習擴散。另在產業面臨問題除學習智慧化應用、拓展商機外，因應各方成本持續升高、人力聘僱困難等問題，如何搭配數位化加強內部管理亦有大量需求，在企業輔導學習課程部分將會著重流程梳理、持續協助中小企業強化內部數據庫，並朝智慧化邁進。

7	<p>建議簡要說明為何採用此三個執行策略促進兩個主軸的達成，讓目標、主軸與策略的連結更緊密。</p>	<p>謝謝委員建議。本計畫透過三項策略，包括「接班傳承，永續經營」、「創新商模，高值轉型」、「種子教練，學習擴散」進行推動，除了導入數位傳承一代企業的核心精髓外，也協助其組織接班梯隊共同學習；透過新創企業帶動外部創新，朝產品及服務高值化轉型邁進，媒合二代企業與產業聯盟合作拓展商機；藉由種子教練，將培育模式擴散到各個產業鏈；透過國際論壇、私董會或海外商談會等形式，促成二代企業之間的交流媒合，達成異業合作、拓展海外商機。綜上述，為企業創造內部成長、外部協力、企業創新、永續發展的循環，促成兩項主軸「創新驅動傳承，企業促轉型」、「整合跨域共創，接班拓商機」之達成。</p>
8	<p>執行策略「種子教練，學習擴散」成效在學習擴散與共創著墨較少，建議可以針對本計畫提升學習擴散與跨域共創的效益多做說明。</p>	<p>謝謝委員建議。本計畫在策略三「種子教練，學習擴散」方面，將銜接相關聯計畫成果，培訓企業校友成為種子教練，連結產業公協會二代會、海外商會等組織，將培育模式擴散到各個產業鏈；亦與國內外接班培育公協會合作，協助我國二代企業與接班梯隊，透過線上課程或相互參訪方式進行共學，以掌握海外經營管理文化、海外市場經營等 KNOW-HOW；並透過國際論壇、私董會或海外商談會等形式，促成二代企業之間的交流媒合，達</p>

	成異業合作、拓展海外商機， 透過市場拓展協助二代企業 快速成長，如國際新市場布局 及前進東南亞市場等。
--	--