

政策議題研析（貳）

中小企業輔導體系定位創新作法之研析

(本項議題內容提供 6 月 30 日第 1 次策略規劃會議背景
資料參考之用，其研析內容並不代表委託單位看法)

委 託 單 位： 經濟部中小企業處

執 行 單 位： 台灣綜合研究院

中華民國 97 年 6 月

目 次

第一節 研究動機與目的-----	1
第二節 企業經營特性與對政府之輔導需求歸納----	2
第三節 中小企業輔導體系運作現況檢視-----	12
第四節 中小企業輔導體系運作問題分析-----	19
第五節 中小企業輔導體系變革策略規劃-----	28
附件：中小企業輔導體系簡介-----	41

中小企業輔導體系定位創新作法之研析

第一節 研究動機與目的

眾所週知，長期以來中小企業受到廠商規模偏小、先天條件較為不足等不利因素限制，在成長發展過程中，通常必須透過外部成長模式，藉以解決其不易利用內部成長模式所存在之問題。是故，政府中小企業部門如何結合相關單位輔導資源，建立各項中小企業輔導體系，以作為協助中小企業經營之政策工具，則是顯得格外重要。

事實而言，政府在 1960 年代台灣經濟開始起飛的同時，就已成立「中小企業輔導工作小組」，以作為協助國內中小企業經營的窗口；不過，透過有組織、系統地對中小企業之輔導，則是民國 80 年中小企業發展條例正式制頒，依據法令設置中小企業輔導體系之後，邁入另一新的階段。

儘管中小企業輔導體系設置多年以來，在輔導中小企業經營上，不論管理的創新，或是技術之研發，的確有其不可磨滅之貢獻。但是近些年來，隨著國內、外經營環境急遽變化，中小企業所面對的經營問題與對政府之輔導需求，亦有極大不同，因而在輔導工作供需上出現部分落差，使得現行中小企業輔導體系在執行上恐將必須配合調整，例如：群聚輔導模式亟需建立、分級輔導制度有待推動等，這些均是未來為了滿足中小企業輔導需求，值得加以調整之處。

爰此，本項議題研究目的，除了利用相關文獻資料，先就中小企業經營特性，以及對政府之可能輔導需求作一概述之外，針對現行中

小企業輔導體系運作現況進行檢視，同時另就其在運作上所存在的限制深入探討，最後再就中小企業輔導體系未來在推動上較具體可行之變革策略加以規劃，俾以促進中小企業輔導資源效率，進而提升中小企業輔導體系功能。

第二節 企業經營特性與對政府之輔導需求歸納

一、經營特性

依據諸多中小企業相關研究文獻或調查報告資料顯示，長期以來台灣中小企業在經營上所表現的內、外在特性，大致可以彙整歸納如下：

(一) 內在經營特性方面

1. 憑藉彈性、靈活特性，發揮高度興業精神

台灣中小企業業主往往憑藉彈性、靈活特性，有效利用其在生產、行銷等專業領域上專精利基優勢，努力不懈投入經營事業。另一方面，則是秉持冒險犯難意志，在遭遇挫折時，亦能再接再厲，屢仆屢起重建企業，使得台灣中小企業能夠生生不息，充分發揮高度興業精神。

2. 透過模仿學習與經驗累積，快速因應環境變化

雖台灣中小企業廠商規模普遍較小，但相對市場需求變化反應能力較強，加上又能從不斷模仿學習中提升管理能力與技術水準，以及

從經驗累積中強化決策過程與資源效率，因而可以快速因應環境變化。

3. 所有權、經營權集中，較為缺乏專業分工模式

雖目前國內對於中小企業廠商家數之中以家族經營型態為主之比重尚無較正式的統計，但依據歷年經濟部所公佈的中小企業白皮書資料統計顯示，若將中小企業獨資廠商視為家族經營型態，則其比重均維持在六成左右。這些獨資廠商在經營上所表現出來的特性，包括：

- 家族成員承攬與控制絕大部分企業功能，例如採購、生產、行銷、財務、人事、投資等企業重要決策。
- 經營資金不足之時，家族企業寧可從親友或地下金融管道中籌措舉債，不太願意外來資金影響其所有權與控制權，加上財務結構及會計制度大多不夠健全，所以不易自資本市場上獲取中、長期經營金。

4. 廠商規模與經營資源限制，不利升級轉型

中小企業由於廠商規模普遍較小，在生產製造方面，因經濟規模不大與設備不足，極易受到原料價格波動影響，而使得其生產成本偏高；在行銷拓展方面，因資訊運用程度偏低與市場資訊掌握不足，往往為了爭取訂單採取削價競爭，而導致獲利有限；在人力資源方面，因工作環境不佳與待遇福利較差，員工流動頗為頻繁，而使得人力培育不易；在研究發展方面，因專業人力欠缺與技術能力不足，而導致創新不易；在資金籌措方面，因財務透明不足與會計制度欠缺，而使得融資貸款不易，這些均是長期以來所存在之問題，不利升級轉型。

(二) 外在經營特性方面

1. 產業屬性鬆散，極易形成競合關係

中小企業憑藉彈性、靈活特性，雖廣分布於各行各業，但產業屬性並不明顯，彼此為了各自利益追求，或可維持高度的競爭關係，同時亦因共同利益需要，或可維持複雜的合作關係，亦即廠商在經營上彼此之間，常採單打獨鬥，或是選擇短期合作，並無較明確的共同目標。

2. 有效利用產業網絡，充分扮演協力支援角色

在台灣產業發展過程中，以中小企業廠商供應為主的原物料及零組件所構成的完整垂直與水平合作產業體系，形成產業聚落(Industrial Cluster)連結產銷合作通路，此乃長期以來台灣產業具有國際競爭優勢最重要的關鍵所在。

3. 從事加工代工為主，極易受到外在因素影響

依據許多相關研究調查指出，台灣擁有豐沛質佳且又低廉人力資源，所以長期以來台灣中小企業在產業結構中，大多以單純技術加工為功能，擔任產業上游廠商之加工廠商，或是以 OEM 為型態，成為國際企業之代工廠商。由於其廠商規模較小，調整產量容易，頗具經營彈性，雖能夠充分配合合作廠商需求，發揮填補性、配合性作用，但亦因如此，在產銷活動上極易受到上游廠商或國際企業經營因素影響。

4. 進出市場頻率頗高，不利產業技術累積

在數量頗龐大的中小企業中，除了極小比例屬於資本較密集、技術密集的廠商需要具有規模的機器設備廠房與複雜的技術投入之外，絕大多數廠商在經營上固定資產投入不多、產品技術層次較低、營運資金較少及人力資源不多。亦因如此，使得中小企業常因成本回收較快與進入障礙相對較低，造成過多廠商進入同一市場，使得利潤急速下滑，甚至因不堪虧損而退出市場，不但導致中小企業進出市場頻率相對較高，廠商經營年數相對較短等現象，而且更加不利產業技術累積。

二、對政府之輔導需求

台灣中小企業所擁有之彈性、靈活等經營特性，雖可以不斷在經濟成長或產業發展過程中作出極大貢獻，但卻因受到廠商規模較小及先天資源較為不足等因素限制，導致在創業、成長、發展、轉型等過程中，必須藉由「外部資源」協助解決其內部資源限制所存在之問題。茲將其經營問題上對政府之可能輔導服務需求，分別彙整歸納如下：

(一) 改善經營環境需求方面

1. 提供公平合理法規環境需求

政府法規適切與否對於中小企業而言，其所衍生過高的法規成本將會影響其經營活動。由於中小企業不但在法規制定過程上，無從參與研擬機會，而且在政策形成過程中，更是缺乏表達意見管道。亦即政府機關在立法過程中，若未能衡量制(訂)定或修正法案對中小企之衝擊，將可能導致中小企業在經營上遭遇更多風險。是故，今後政府

從中央至地方必須加強循序推動藉由創新中小企業政策及法規調適機制，提供中小企業公平合理發展法規環境，俾以降低新的法規推行之後對中小企業可能造成之衝擊，進而提升政府機關進行法規調適分析作業效率。

2. 提供新興領域創業創新育成機制需求

隨著知識經濟時代來臨，中小企業在經濟或產業活動上所扮演的角色，已經由過去增加就業及提供中低階層勞動人口工作，轉變為厚植經濟成長與活絡新興產業發展動力。在面對經營環境變化下，政府自 85 年起開始積極推動中小企業創業創新育成體系，雖迄今業已先後衍生千家以上新創事業，惟為能配合國家中、長程發展願景與政策發展方向，未來創新創業育成體系在執行上，實有必要加強篩選新興領域，積極扶植適合於中小企業創新創業的技術型與知識型產業，同時推動各項客製化、整合性服務體系。

3. 提供促進商機媒合交流平台需求

過去長期以來，中小企業在對外貿易上大多透過自行代工出口為主，對於創造外匯累積有正面的貢獻；不過，近些年來，在經濟自由化發展與產業全球化風潮下，除了帶來更多競爭對手之外，由於國際貿易壁壘盛行與新興國家崛起，迫使中小企業外銷市場逐漸受到擠壓，加上缺乏國際行銷通路經營相關經驗，導致在國際商機的開拓、全球貿易之談判能力上存在許多劣勢。亦因如此，未來政府除了儘速整合國內、外官方與民間窗口之外，亟需積極辦理各種形式中小企業商機媒合交流平台，協助中小企業直接面對市場掌握國際市場資訊，進而成功取得國外商機。

4. 提供便捷資金融通管道需求

資金籌措不易與取得管道有限，是長期以來中小企業在經營上謀求生存發展最大的瓶頸所在。不可否認，此與中小企業經濟規模與有形資產不足有關，加上國內無形資產評價與融資體系尚未健全，以及創投資金仍然以科技企業為主要投資對象。因此，國內中小企業在資金調度上，大多仍以親戚朋友或民間金融機構抵押質借為主。是故，政府除了加強協助中小企業低利或利用各項專案貸款取得融資之外，擴大信保能量提供多元貸款，同時透過各項公共基金投資與信用擔保，短期以篩選符合國家發展方向的投資對象為主，中、長期則是帶動民間資金參與投資；此外，導入專業經營管理制度，健全中小企業財務體質。

5. 提供適宜工商活動用地需求

過去，許多中小企業依賴當地投入要素成本(土地、人力、物料、製程等)作為競爭優勢；不過，近些年來隨著要素成本不斷上揚，加上在現代社會發展與生活品質追求下，部分製造產業逐漸受到都會地區排擠，迫使許多企業將生產工作移轉至海外進行投資設廠。然而，晚近二、三年來，由於部分海外地區經濟調控政策改變，原有成本優勢趨弱，加上海外資金取得不易等問題，陸續出現台商回流現象，尋求新的事業商機。另一方面，由於台灣產業結構已由原有製造業為主的型態，轉型為以服務業為主之型態，尤其面對知識經濟潮流與資訊科技進步之下，衍生許多以中小企業模式的新興產業發展。是故，如何透過已定奪的土地優惠措施，協助傳統中小企業取得適宜工商用地之外，更要協助新興中小企業透過新定、擴大或變更都市計畫，以解決

其新創事業所需要的土地取得之問題。

6. 提供地方輔導服務網絡需求

依據經濟部中小企業所公佈之白皮書資料統計顯示，目前國內共有 124 萬餘家中小企業，若以其規模加以細分，其中 80% 以上屬於以獨資、合夥為主的小、微型企業。這群頗龐大的小、微型企業所包括的業種與業別繁多且又複雜，其所需求的政策措施也存在著相當差異。由於現行中小企業輔導資源分散相關部會依據執掌進行分工，卻易造成政府輔導資源分散，往往因單一窗口缺乏與文書作業重複，而造成現行中小企業輔導體系輔導成效不易顯現或重複。是故，如何整合與強化既有地方輔導服務網路資源與功能，直接而即時面對中小企業各種經營問題所需要之輔導服務需求，導入不同支援政策與輔導措施，提供「在地申請、在地服務」單一整合窗口及系統輔導服務工作，實為重要課題。

(二) 強化經營體質需求方面

1. 共同需求

(1) 協助加速傳統群聚產業升級轉型需求

台灣中小企業經由五、六十年來努力，不但已發展許多國際著名的新興產業，同時更孕育不少具有豐富文化與在地特色的傳統群聚產業。惟因近些年來，受到諸多內、外在因素影響，導致部分傳統群聚產業發展有逐漸凋零之現象。由於這些頗具有代表性與知名度的傳統群聚產業發展與否，不但有活絡地方經濟的功能，而且更是有增加就業機會之意義。是故，未來實有必要透過「創新技術」協助這些傳統

群聚產業升級轉型，以及更進一步衍生新產業或新產品。亦即整合產、官、學、研各界能量，鼓勵異業整合與現有技術應用，積極輔導升級轉型，再造產業發展活力。

(2) 協助提升人力素質需求

由於中小企業受到廠商規模偏小、經營格局不大的限制，加上工作環境欠佳與待遇福利不如之劣勢，通常較為忽視「選、育、留、用」人力資源策略，因而往往影響其升級轉型。是故，未來在提升中小企業人力資源質量上，除了加強配合政府相關單位推動各項人才培訓計畫，以及協助延攬海外科技人才計畫之外，在研發替代役男進用上，協調內政部及國防部考量中小企業需求，提供充足研發人力；此外，於研擬外勞政策時，更要配合中小企業經營特性，彈性核給合理人數，以解決基層勞力短缺之困境。

(3) 協助增加創新研發能量需求

1990 年代之前，台灣中小企業憑藉比較利益優勢，在國際企業專業分工與全球佈局下，扮演產業供應體系之中專業代工製造角色。但是，90 年代之後，中國大陸藉由低廉生產要素成本迅速發展成為全球最大製造基地，國內廠商在降低成本考量下，紛紛將生產製造活動移轉到大陸，此舉不但造成中小企業長期在中衛體系下倚賴大量化、規格化產銷模式產生變化，而且帶給中小企業走向獨特性與差異化營運模式轉型壓力。是故，政府除了擴大提供經費補助，鼓勵中小企業申請創新研發之外，更要整合公、民營創新研發相關支援服務體系，協助中小企業降低創新研發投資成本與風險，以提高新技術與新產品之成功機會，進而保有競爭優勢。

(4) 協助建立符合國際環保標準需求

最近以來，隨著全球氣候暖化變遷效應及自然資源日益枯竭壓力，促使各國開始對環境保護的重視，訂定國際環保規範，減少 CO2 排放，以免破壞大氣氧層。另一方面，則是為了減少自然資源過度開放，降低廢棄產品所帶來的環境污染，廢棄產品回收再生利用，已成為未來產品在設計、生產製造所必須考量的方向。其中，包括歐盟已於 2003 年 2 月所通過的 WEEE 指令，規範電子產品分類、回收、處理行為等，以及 RoHS 指令，規範禁用 6 種化學物質等，並且自 2006 年 7 月 1 日起，廠商若不配合上述規範，其產品將會被禁止於歐盟市場銷售。很顯然地，面對國際環保規範日嚴之下，政府必須協助中小企業即早因應建立符合國際環保標準生產作業流程，以免被排除於全球市場之外。

2. 個別需求

除了上述強化中小企業經營體質共同輔導服務需求之外，由於其廠商規模落差極大，各自在經營上所面對的問題並不相同，因而其所迫切的輔導服務需求亦是有所差異。茲將其分別彙整歸納如下：

(1) 中型企業

- 自主研發能力仍屬薄弱，有待透過 SBIR 計畫、產學合作管道，協助提升產品附加價值與創新。
- 自有品牌缺乏、國際行銷人才不足，有待透過品牌行銷輔導計畫，協助全球市場佈局。

- 擴張快速造成資金缺口，有待協助建立財務管理與危機預警制度，降低突發風險。
- 創新產品或技術市場風險仍高，智財融資取得不易，有待透過公共基金（例如國發基金、信保基金）投資，協助市場開拓。

（2） 小型企業

- 生產技術層次偏低與產品附加價值不高，有待透過輔導體系或產學合作，協助提升創新研發水準，強化競爭優勢。
- 代工接單為主、行銷通路欠缺，易受訂單來源不穩定波及，有待協助提升產品品質與掌握市場資訊，進而融入跨國企業供應體系。
- 員工人數不多，內部訓練機制建立不易，有待透過產業內部共同培訓或網路大學、企業在職專班等機制，協助培訓各項專業人才。
- 資金籌措能力不足與管道有限，有待透過各項專案貸款或信保基金信保融資，協助取得企業成長發展所需資金。

（3） 微型企業

- 從事加工、代工生產或零售交易為主，成本偏高且極易受到外在因素衝擊，有待透過產業 e 化輔導，協助其建立電子商務拓展行銷空間。

- 企業規模偏小，經營資源有限，有待透過產業公、協會或地方輔導服務網絡提供資訊及諮詢，協助其掌握市場資訊動態。
- 家族經營色彩較濃，財會制度不夠健全，有待透過講習、群聚輔導、短期診斷方式，協助其建立經營管理制度。
- 自有資金比重偏高，個人與公司財務之分際模糊，不利取得金融機構融資，且易受突發事件波及企業經營，有待透過小額簡易貸款或相對信保融資，協助其取得緊急週轉融資與健全財會制度。

第三節 中小企業輔導體系運作現況檢視

一、中小企業輔導體系設置沿革

(一) 中小企業發展條例制頒之前階段

回顧台灣中小企業輔導體系發展過程，應可溯自民國四〇年代初期，政府利用「中美基金」作為輔導中小企業政策工具，提供小型工廠融資貸款及商業貼現協助週轉。不過，政府針對中小企業輔導工作進行規劃與執行，則是五〇年代經由二期經濟建設計畫完成之後，中小企業在輸出導向政策，以及美、日等國家跨國企業來台投資設廠擔任其代工加工下開始蓬勃發展。此一契機，政府為能擴大協助中小企業在經營上所面對的問題，乃於民國 55 年正式成立「中小企業輔導工

作小組」，以作為輔導中小企業成長發展，以及規劃中小企業輔導工作方向之窗口，其中包括：訂定中小企業輔導法令、成立綜合輔導體系、設置中小企業信保基金、規劃中小企業融資貸款等措施。

簡單地說，中小企業發展條例制頒之前，政府在輔導中小企業工作上，包括：中小企業輔導專責機構的設置，或是中小企業輔導準則之訂定，乃至「中小企業信用保證基金」的推動，以及「中小企業聯合輔導中心」之成立等，係為配合當時政府促進台灣經濟成長與致力產業發展所規劃的政策目標推動之下，逐漸形成輔導體系架構雛形。

(二) 中小企業發展條例制頒之後階段

中小企業輔導工作經過三十餘年發展變遷，直至民國 80 年制頒「中小企業發展條例」之後，政府對中小企業之輔導工作始又邁入另一新的里程。亦即中小企業輔導政策與措施，終於有正式的法令作為依據，針對中小企業輔導作一有系統的規劃與執行；其中，「中小企業認定標準」、「中小企業發展基金收支保管及運用」、「中小企業輔導體系及實施辦法」等三項乃為其最重要的政策工具。

爰此，政府中小企業部門依據上述「中小企業輔導體系及實施辦法」，自民國 81 年 7 月起，分別設置經營管理、財務融通、資訊管理、生產技術、研究發展、工業安全、污染防治、市場行銷（分成國內市場行銷與國外市場行銷）等八大輔導體系；之後，又於民國 83 年 7 月再行設置品質提升、互助合作輔導體系，以及民國 95 年為能促進創

輔導體系名稱	主辦單位	協辦單位
財務融通輔導體系	中小企業處	智慧財產局
經營管理輔導體系	中小企業處	商業司、工業局
資訊管理輔導體系	中小企業處	商業司、工業局、技術處
互助合作輔導體系	中小企業處	技術處、工業局、國際貿易局、商業司
品質提升輔導體系	中小企業處	工業局

二、中小企業輔導體系運作機制

(一) 輔導體系定位現況

中小企業輔導體系設置完成之後，在輔導工作目標市場定位上，則是透過中小企業輔導工作會報平台，依據每一輔導體系主、協辦單位配合其業務職掌進行任務規劃、資源整合、提案執行及成果評估。至於中小企業輔導體系在推動上，除了經濟部中小企業處擔任其協調聯繫與執行輔導工作之外，另有經濟部工業局、國貿局、技術處、商業司、智財局、投資業務處、加工出口區管理處等單位共同參與輔導工作。亦即每一輔導體系相關主、協辦單位每年透過公務或科專預算編列經費，同時規劃輔導工作方向，以委辦計畫之方式交由相關研究機構、法人團體、產業公會、顧問業者等輔導單位，分別執行各項輔

導工作計畫，可以說是形成一個頗完整的中小企業輔導工作分工體系。

(二) 輔導體系推動現況

1. 輔導工作目標規劃方面

- (1) 輔導工作所規劃之輔導方向，或許各項輔導體系主、協辦單位業務職掌有所不同，因而在推動上仍以透過每季輔導工作會報作為輔導規劃考量為主，相對較少橫向聯繫協調進行整體綜合輔導規劃。
- (2) 輔導工作所規劃之輔導對象，或許長期以來較為偏向以生產導向為主的產業政策，因而在推動上仍以製造業作為輔導規劃考量為主，相對較少針對服務業提供較整體的輔導規劃。
- (3) 輔導工作所規劃之輔導範圍，或許各項輔導體系所提供的輔導工作項目較適合具有一定規模以上廠商之需求，因而在推動上仍以卓越、中型規模個別企業作為輔導規劃考量為主，相對較少針對小型、微型規模個別企業進行輔導規劃。
- (4) 輔導工作所規劃之輔導內容，或許長期以來並未蒐集彙整歸納建立一個較完備的中小企業輔導需求資料統計，因而在推動上仍以採取供給面輔導規劃考量為主，相對較少配合需求面進行輔導規劃。

2. 輔導工作經費配置方面

- (1) 配置中小企業輔導工作經費額度差異頗大

若以中小企業輔導體系輔導工作會報所提供之 95、96 年度各項輔導體系投入經費加以觀察可以發現（如表 1），近二年來投入經費約

為 120 億元左右。不過，由於各項輔導體系主、協辦單位業務職掌不同，其配置差異頗大，其中又以研究發展及市場行銷兩大輔導體系投入最多。

表 1 95 與 96 年度中小企業輔導體系經費投入統計 單位：元

體系名稱	95 年度投入中小企業輔導經費	占輔導體系總經費比重(%)	96 年度投入中小企業輔導預算	占輔導體系總預算比重(%)
財務融通	31,648,000	0.25%	29,800,000	0.25%
經營管理	37,703,000	0.30%	51,527,400	0.43%
資訊管理	535,136,541	4.28%	556,928,950	4.65%
互助合作	26,449,000	0.21%	24,728,320	0.21%
創業育成	237,367,000	1.90%	230,415,400	1.93%
市場行銷	3,049,046,000	24.38%	2,469,522,000	20.63%
品質提升	133,730,000	1.07%	124,300,000	1.04%
研究發展	8,276,253,687	66.18%	8,302,759,000	69.37%
工業安全	33,283,000	0.27%	59,530,000	0.50%
生產技術	51,453,880	0.41%	38,594,000	0.32%
污染防治	93,075,000	0.74%	80,243,000	0.67%
總計	12,505,145,108	100.00%	11,968,348,070	100.00%

資料來源：經濟部中小企業輔導體系 96 年度第一次輔導工作會報。

(2) 配置中小企業輔導工作經費額度統計不易

現行中小企業各項輔導體系係按其主、協辦單位業務需求，各自編列經費，透過委辦交由相關輔導單位執行中小企業各項輔導工作。由於輔導工作經費編列來源不一，例如部分輔導體系輔導工作經費係以全體企業作為輔導對象，並未進行分級輔導，所以難以釐清其中多少比重投入中小企業輔導工作，因而僅能呈現其整體統計。

3. 輔導工作計畫執行方面

(1) 輔導工作項目

雖各項輔導體系因輔導工作目標相異，而其工作計畫執行內容亦有不同，但其項目大致仍可歸納分成：

A. 提供諮詢服務：

此一項目係指，透過現場、電話、傳真、網際網路等方式，針對廠商個別需求提供關於創業資訊、融資問題、財務管理、會計制度、經營管理、企業資訊化、創業資訊、市場商情、生產技術及各項法規等諮詢服務。

B. 進行短期診斷：

此一項目係指，廠商在透過諮詢服務後，針對企業融資、財務制度、債權債務處理、經營管理、污染防治知識、生產技術及市場行銷等問題，委派輔導專家進行訪視或短期診斷，經由診斷報告說明改善途徑與執行方案，提供廠商作為調整企業運作模式參考。

C. 實施長期輔導：

● 個廠輔導

此一項目係指，針對個別廠商經進行短期診斷之後，配合其需求提供財務會計制度、經營管理制度、資訊管理、品質管理、工業安全、污染防治、生產技術等，委派輔導專家實施駐廠輔導，提出各項改善計畫及落實改善成果。

● 共同輔導

此一項目係指，針對具有合作意願廠商，透過共同開發新產品、引進新技術、共同生產製造、共同市場行銷等，委派輔導專家實施集體輔導；此外，工業區內群聚廠商，則是採取區域聯防合作方式，降

低工業災害發生可能及損失。

D.提供研發經費補助：

此一項目係指，透過提供研發經費補助，鼓勵企業進行研發工作，提高提升自主研發能力。

E.辦理人才培訓：

此一項目係指，配合廠商財務會計、經營管理、市場行銷、研究發展等相關領域定期辦理人才培訓課程，提供中小企業人員培訓管道。

F.執行廣宣活動：

此一項目係指，配合各項輔導工作，開辦說明會、研討會、專題演講及案例發表等廣宣活動，推廣各項輔導體系工作內容，提供相關輔導資訊。

(2) 輔導工作作法

A.現行輔導工作計畫輔導對象，除了地方特色產業或商圈之外，仍以偏向針對個別廠商需求進行診斷或輔導為主，相對較少針對屬於群聚產業廠商需求，實施集體診斷或輔導。

B.現行輔導工作計畫輔導範圍，每一輔導體系主、協辦單位依據業務職掌，仍以針對個別廠商採取單一功能輔導為主，較為不易配合部分個別廠商多元輔導需求，實施聯合輔導。

C.現行輔導工作計畫輔導模式，仍以廠商共同需求進行輔導為主，相對較少配合廠商規模大小不同需求，採取分級輔導。

D.現行輔導工作計畫輔導內容，仍以廠商共同需求進行輔導為主，相對較少配合廠商生命歷程（創業、成長、發展、轉型階段）不同需求，採取差異輔導。

4. 輔導工作成果評估方面

(1) 質化評估：

整體輔導體系透過每季定期召開中小企業輔導工作會報程序，針對輔導工作計畫推動方向執行情形進行評估，以作為輔導工作方向調整與內容改善之參考。

(2) 量化評估：

每一輔導體系業務主、協辦單位每年透過委辦計畫管考系統訂定各項量化指標，針對輔導工作計畫實施項目達成情形進行評估，以作為下一年度輔導工作目標規劃與經費編列之依據。

第四節 中小企業輔導體系運作問題分析

溯及上述，中小企業輔導體系設置迄今業已接近 20 年，儘管歷年以來各項輔導體系業務主、協辦單位投下不少人力、經費，配合執行各項輔導工作，在協助中小企業改善經營體質與強化競爭能力上，的確顯現一些初步成果。

然而，近些年來，由於經濟環境急劇變化及產業結構大幅轉型，尤其面對知識經濟的發展與資訊科技之進步，使得中小企業未來在經營上所迎接的挑戰與在輔導上所迫切之需求亦有不同，因而多年以來中小企業輔導體系定位，以及其所採取的輔導作法，似有必要更進一步重新加以檢視，同時因應中小企業輔導需求方向作一妥適調整，俾

使政府極有限的輔導資源，能夠充分發揮其預期效益。茲依據初、次級資料，將現行中小企業輔導體系在輔導工作運作上所存在之問題，分成輔導體系輔導工作定位與作法兩大構面，分別加以歸納：

三、輔導體系輔導工作定位問題

(一) 輔導工作目標市場略顯模糊

中小企業輔導體系設置迄今多年，雖在中小企業輔導工作推動上，均有透過每季所召開的中小企業輔導工作會報作為輔導體系主、協辦單位之間聯繫協調平台，但誠如前揭所述，由於各自業務職掌或需求不同，通常較為不易明確針對輔導工作目標市場規劃作一整體性或區隔性定位，以致其輔導工作計畫在推動上極易產生：

1. 未能依據廠商經營規模（卓越、中型、小型、微型）大小不同需求，明確定位其輔導工作方向，以及據以研擬較妥適之輔導策略。
2. 未能依據廠商生命歷程（創業、成長、發展、轉型）階段不同需求，明確定位其輔導工作目的，以及據以研擬較妥適之輔導策略。

(二) 輔導工作權責劃分有待釐清

另一方面，則是長期以來中小企業輔導體系各項輔導工作計畫在規劃的同時，除了配合政府特別或重大政策之外，均按其業務職掌或需求作為規劃依據，通常較少邀請縣市政府、地方工商團體、相關輔導單位參與研擬，以致其輔導工作計畫在推動上極易形成：

1. 未能依據中央、地方政府權責差異，明確定位其輔導工作範圍，以及據以研擬較妥適之輔導分工工作計畫。
2. 未能依據中央、地方政府資源差異，明確定位其輔導工作層次，以及據以研擬較妥適之輔導分工工作計畫。

四、輔導體系現行輔導工作作法問題

(一) 輔導工作目標規劃方面

1. 各項輔導體系主、協辦單位業務職掌不同，較為不易透過輔導工作會報進行整體輔導規劃

現行中小企業輔導體系在運作上，雖目前每季均有召開「經濟部中小企業輔導體系輔導工作會報」，以作為輔導體系之間的橫向聯繫協調平台，但多年以來加以觀察可以看出，似乎尚有許多改善空間。

探究其原因，此乃現行中小企業輔導體系在推動上係由各項輔導體系主、協辦單位分別研擬各項輔導工作計畫配合辦理，由於其業務職掌不同，輔導分工劃分頗為細緻，所以既有輔導工作會報大多較偏向於輔導工作業務推動現況報告，較少針對中小企業在經營上所迫切的輔導需求及在輔導工作上所採取之輔導模式，進行深入檢討與提出較具體可行的改善建議，進而做出較整體性、創新性之輔導工作規劃。亦即現行中小企業輔導工作會報召開，其「形式上」意義大於「實質上」功能。

2. 各項輔導體系縣市政府投入參與有限，較為不易配合地方產業發展特性作一整體輔導規劃

國內 123 餘萬家中小企業之中，超過 7 成以上屬於以小、微型規模經

營型態的企業，這些企業在成長發展過程中，雖大多市場交易對象特定與行銷範圍侷限，但其在經營上卻又與地方之經濟活動息息相關。一般而言，地方政府相對較能掌握這些為數頗龐大的小、微型企業在經營上所存在之問題與所迫切之輔導需求；不過，長期以來，政府中小企業部門在主導整體中小企業輔導政策策略規劃過程中似乎較少邀請縣市政府投入參與，以致在中小企業輔導工作推動上較偏重於由上而下模式，往往忽略地方產業發展特性作一整體輔導規劃。

不可否認，目前政府中小企業部門在中小企業輔導工作推動上所採取的由上而下模式，除了地方政府投入參與稍顯不足有所影響之外，地方輔導網絡功能不夠健全，乃是其關鍵所在。是故，未來若要落實輔導工作地方化、普及化，如何促使縣市政府積極投入參與中小企業輔導工作規劃，同時整合地方輔導網絡資源，配合地方產業發展特性與輔導需求，提供地方中小企業較妥適的輔導工作計畫，至為重要。

3. 各項輔導體系輔導工作需求調查分析機制建立時間仍短，較為不易配合業者期待調整輔導策略

在落實推動縣市政府積極投入參與中小企業輔導工作的同時，由於中小企業廠商規模不一、內部條件差異頗大，加上產業屬性複雜、分布廣泛，對於中小企業經營活動所存在之問題及所迫切之輔導需求相關基礎資料能否有效掌握，是中小企業輔導工作在研擬規劃上不可或缺的基本條件。

但是，長期以來政府對於中小企業在經營上所面對的問題與所迫切之輔導需求，或是對於日常所接獲的求助事項與所反應之案例，進行系

統性、整合性調查分析機制可以說是尚在建立階段，相關資料統計並不完整，所以目前各項輔導體系仍是採取由上而下逕行研擬規劃與推動執行各項輔導工作做法，因而極易產生所研擬規劃之輔導工作計畫內容，無法真正解決與滿足中小企業業者輔導需求。

4. 各項輔導體系輔導工作分級或分段輔導規劃缺乏，較為不易配合各種型態業者需求調整輔導策略

中小企業經營規模大小不同，其輔導需求相異；尤其從創業、成長、發展至轉型過程中，每一階段企業所面對的經營環境與目標不同，其所存在的問題與所需要之輔導需求亦是相異。此外，加上企業經營型態不同，其輔導需求也是相異，以及企業市場定位不同，其輔導需求更是相異。亦即在面對日益複雜經營環境下，中小企業對輔導之需求，不但已從單一性質，轉為多元面向，而且成長發展過程之中，其不同規模或不同階段更有不同經營問題與不同輔導需求。

然而，或因輔導工作主、協辦單位分散，以致輔導工作計畫在規劃上，並非依據整體中小企業發展策略目標作一綜合規劃，而是各項輔導體系主、協辦單位配合其業務職掌與需求方向進行規劃，以致在輔導工作規劃上，較為不易針對不同經營規模或不同經營階段所存在之輔導需求進行規劃。

(二) 輔導工作經費配置方面

1. 輔導工作經費投入規模差異甚大，較為不易配合整體輔導工作目標進行配置

依據各項輔導體系所公佈的資料統計顯示，中小企業輔導體系所

投入的輔導經費來源大致分為公務預算、科專計畫預算等。不過，若從現行各項輔導體系輔導資源配置加以觀察可以發現，或因各自輔導工作目標與內容相異，其公務預算所投入之輔導資源差異極大，加上部分輔導體系輔導資源涵括在某項「科專計畫」預算內編列，其中究竟能夠配置多少比重投入中小企業輔導工作，不易加以劃分。亦即在目前中小企業輔導體系架構下，既有輔導工作經費投入多寡，係按其每輔導體系各自主、協辦單位配合其業務職掌與需求方向重要與否逕行編列，因而較為不易配合整體中小企業策略目標進行配置。

2. 輔導工作經費投入仍以卓越、中型廠商輔導為主，較少針對小型、微型廠商輔導進行配置

1980年代中期以後，由於受到國內、外經營環境急遽變化影響，生產要素成本大幅提升，加上中國大陸、越南等後進新興國家挾藉廉價土地、充沛人力優勢崛起，在原有比較優勢逐漸喪失下，服務業取代製造業成為產業發展主體。不過，若從現行中小企業輔導體系架構及輔導工作經費配置來看卻又發現，目前中小企業輔導資源大多仍以集中卓越、中型企業輔導工作為多，特別是製造業，相對佔廠商家數高達九成以上的小型、微型企業輔導資源配置，仍是顯得較為不足，尤其是已成為台灣產業發展主體的服務業所配置之輔導工作經費比重，似乎並未隨著產業結構調整有所明顯增加，此對今後加速產業結構升級，恐將形成不利影響。

(三) 輔導工作計畫執行方面

1. 輔導工作計畫仍以偏向單一對象為主，猶待依據經營規模大小實施分級輔導

依據歷年經濟部中小企業白皮書所公佈的統計資料顯示，在國內123餘萬家中小企業中，屬於小、微型規模企業（資本額1000萬元以下）佔全部中小企業廠商家數的九成，其中資本額未滿100萬元廠商更是接近五成。雖政府對中小企業之輔導不遺餘力，但不同規模企業所面對的經營問題與所迫切之輔導需求有所不同，因而在輔導上必須採取分級輔導作法，如此才能滿足不同經營規模企業需求。

不過，我們從現行中小企業輔導體系所規劃的各項輔導工作計畫中加以觀察可以看出，長期以來其所採取的輔導做法卻是大多屬於功能性、單一化，並未實施分級輔導作法。是故，未來實有必要針對卓越、中型、小型、微型企業配合經營規模不同其所可能衍生之輔導需求，提供較適宜的輔導工作計畫，落實實施分級輔導。

2. 輔導工作計畫仍以偏向共同目標為主，猶待配合生命歷程階段採取差異輔導

除了中小企業經營規模大小不同，其所存在的輔導需求有所差異之外，中小企業生命歷程從創業、成長至發展、轉型階段不同，其所可能衍生之輔導需求亦會有所差異。若以經營資金來說，在創業初期，因財力、信用不足而可能較為需要創業貸款；在成長階段，因生產規模擴大、交易日益增加，而可能較為需要透過信保金融融資；在發展階段，因經營規模或市場層面延伸，而可能較為需要各項專案融資、創投資金或上市取得資金；在轉型階段，因企業存在不利因素，而可

能較為需要協助重建再生，亦即每一經營階段所面對之問題不同，其對輔導之需求亦會有所差異。

3. 輔導工作計畫仍以偏向個案輔導為主，猶待評估產業或企業關聯落實群聚輔導

誠如許多研究報告顯示，部分產業或廠商成長發展過程中，或因水平合作關係，或因垂直供需關係，在地理位置近接與運輸成本節省考量下，極易逐漸集中形成群聚產業。由於這些群聚產業廠商之中，除了少數之外，大多屬於以中小企業規模經營型態的廠商，例如台中縣大里市的手工具業、台中市西屯區的自行零組件業、高雄縣岡山市的螺絲螺帽業、彰化縣社頭鄉的織襪業等，均是屬於典型群聚產業實例。

但是，長期以來中小企業輔導體系所實施的各項輔導工作計畫之中，除了近年資訊管理及互助合作輔導體系因配合推動電子商務行銷或地方特色產業發展，而實施一些產業群聚輔導工作計畫之外，大多採取個案診斷輔導作法。是故，未來若要提升輔導體系功能，在改善個案診斷輔導品質的同時，實有必要從產業供應鏈或產品價值鏈的關聯，針對以中小企業為主的群聚產業或企業，配合其共同輔導需求，實施各種不同內容群聚輔導計畫，俾以擴大輔導效益。

4. 輔導工作計畫仍以偏向集中相關專業團體為主，猶待連結地方輔導資源推動分工輔導

事實而言，輔導工作計畫執行能否普及深化，地方輔導團體資源有無有效連結，是其最重要之關鍵所在。然而，若從現行各項輔導體

系各項輔導計畫在推動上所委託的輔導單位分佈來看可以發現，除了互助合作、地方特色產業等極少部分輔導工作計畫尚有連結地方輔導團體參與輔導之外，大多集中委託部分全國性且知名度較高專業輔導團體執行相關輔導工作計畫。雖這些單位專業輔導能力無庸置疑，但其對地方產業發展現況之瞭解恐較不如地方相關輔導團體，因而往往造成其所提供的輔導內容、手段等，與地方中小企業所預期之目標有所差異，使得部分輔導工作計畫輔導成果大打折扣。

(四) 輔導工作成果評估方面

1. 輔導工作多元評估指標不足，難以彰顯實際輔導成果

輔導效益評估制度建立與否，攸關輔導資源效率，輔導效益評估指標公正與否，影響輔導資源配置。從上述中我們可以看出，現行各項輔導體系輔導工作分屬不同主、協辦單位，其輔導工作計畫內容亦是配合業務職掌或需求推動逕自規劃，由於各項輔導工作計畫投入輔導期間、內容不一，以致難以建立較客觀的評估制度與較公正的評估指標。

亦因如此，從近年中小企業輔導工作成果所公佈的統計資料可以發現，輔導成果多以舉辦各式活動、課程、座談等場次多寡及參與活動人次，或是輔導家次、投資金額等項目，作為量化統計指標。然而，這些量化指標通常僅能表示其輔導工作計畫內容辦理情形，無法顯現其所衍生之成果。

2. 輔導工作後續追蹤制度缺乏，不易掌握長期輔導成果

一般而言，廠商在接受輔導後，其輔導工作內容是否滿足業者預

期效益，通常無法隨即可以顯現，而是均需經由一段時間觀察之後，始能作出較合理的比較分析，以及正確指出其接受輔導前後所存在之落差。

目前中小企業輔導體系各項輔導工作在輔導廠商後，雖均有針對廠商「服務滿意」程度進行調查，但並未針對這些曾接受輔導的廠商定期實施後續追蹤，以致無法實際瞭解其所衍生輔導效益的多寡，以及輔導工作內容值得改善之處。

第五節 中小企業輔導體系變革策略規劃

中小企業輔導體系設置之後，經由多年積極推動，對於協助中小企業改善經營體質、強化競爭能力，或是對於提升生產品質、延伸市場空間等方面，的確有其正面的貢獻。然而，隨著經濟自由化潮流與產業全球化趨勢，加上近些年來知識經濟的發展與數位科技之進步，中小企業在經營上所面對之問題日益複雜，因而對政府之輔導需求更加多元。在此一情形下，現行中小企業輔導體系定位與作法，實有必要作一適度變革，俾以充分發揮其應有功能。

五、中小企業輔導體系定位研擬

(一) 輔導工作願景

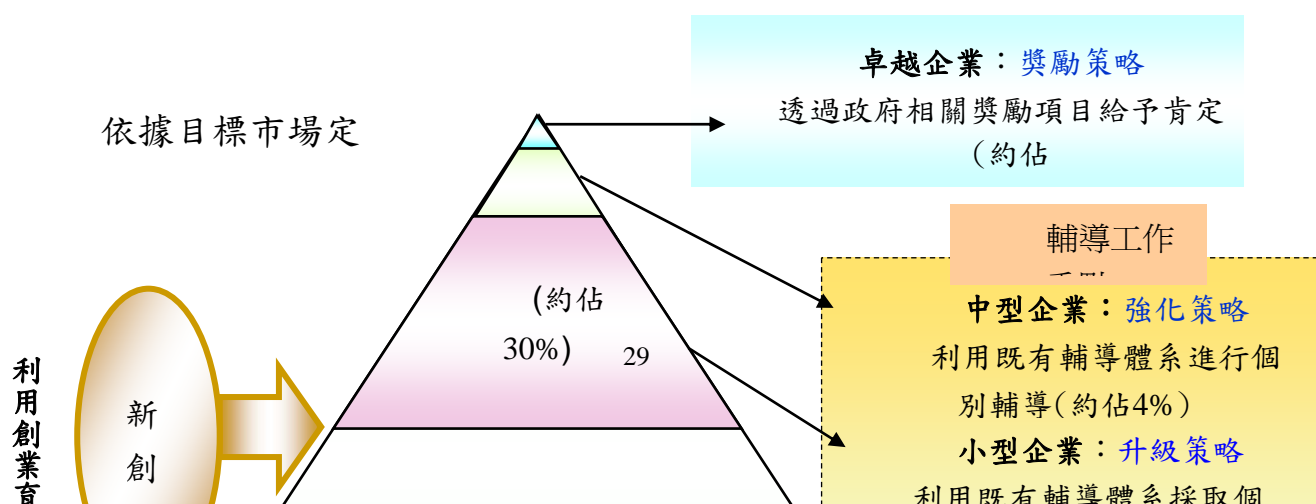
由於中小企業輔導體系已成為中小企業輔導最重要的政策工具，是協助中小企業升級轉型不可或缺之輔導資源。因此，未來在輔導體

系定位上必須配合中小企業經營特性與環境變化，提供最妥適之輔導工作計畫，俾以讓其成為中小企業「深入體會（專精化）」兼俱「有所感受（普及化）」的輔導政策工具作為輔導工作願景。

（二）輔導工作目標

由於中小企業進出市場頗快，加上政府輔導資源有限，在秉持深化兼具普及輔導工作原則下，未來中小企業輔導工作目標，大致可以分成兩大層面：

1. 針對具有發展潛力性、競爭性的卓越及中型企業，以及部分具有新世代成長性之新興小型企業（共計約佔中小企業家數的 10~15%）提供專精輔導。
2. 針對具有促進社會安定、增加就業機會的小型、微型企業，包括地方特色產業、商圈、傳統市場、SOHO 族群等（約佔 80~85%）提供適宜輔導。



（三）輔導工作策略

配合前揭中小企業輔導工作願景與目標，未來在中小企業輔導工作策略規劃上，大致可以分成：

1. 群聚化：

依據產業關聯程度，分成同業、異業群聚，針對組織型態需求不同進行輔導。

2. 分級化：

依據企業規模大小，分成卓越、中型、小型、微型企業，針對規模需求不同進行輔導。

3. 階段化：

依據企業生命歷程差異，分成創業→成長→發展→轉型（再生）階段，針對階段需求不同進行輔導。

4. 地方化：

依據權責劃分範圍，分成中央、地方政府，針對目標市場需求不同進行輔導。

依據權責劃分定位

權責劃分	主管機關	執行單位	輔導對象
中央政府	1.經濟部工業局、國貿局、商業司、中小企業處、技術處等 2.相關部會	透過輔導體系委託專業輔導團體	卓越企業 中型企業 新興小型企業
地方政府	1.北、高市政府建設局 2.縣市政府建設局	連結地方工商服務網路、鄰近大學院校、專業輔導團體	小型、微型企業（包括：地方特色產業、商圈、傳統市場、SOHO 族群）

六、中小企業輔導體系創新作法建議

（一）輔導工作目標規劃方面

誠如上述，現行中小企業輔導體系輔導工作在規劃上，依據中小企業經營問題及對輔導之可能需求，雖均按其主、協辦單位業務權責採取橫向分工執行，但近些年來，隨著產業結構的調整及經營模式之改變，中小企業經營問題及對輔導之需求，已由單一面向轉為多元面向。

因此，未來中小企業輔導體系輔導工作在規劃上，除了提升現行輔導工作會報功能之外，目前中小企業輔導體系所實施的分工模式，實有必要作一適度調整，以利政府輔導工作規劃與業者之輔導需求方向結合。

另一方面，則是邀請熟悉地方產業發展的縣市政府之參與，是輔導工作目標規劃不可或缺的一環。此外，更要透過座談溝通管道，積

極歸納縣市政府與民間輔導團體、學者專家對輔導工作之看法，俾使中小企業輔導工作目標規劃更加符合中小企業輔導需求。至於其輔導策略包括：

1. 提升輔導工作會報機制，有效整合輔導工作資源效率

中小企業輔導體系運作以來迄今為止，雖每季定期召開輔導工作會報，但若就多年以來其扮演輔導體系之間輔導工作規劃功能加以觀察，似乎尚有改善空間。探究其原因，乃是每次輔導工作會報較少針對中小企業輔導需求深入分析，以及配合其輔導需求針對之後輔導工作作一規劃。亦即目前中小企業輔導體系輔導工作會報辦理模式，可以加以簡化分成期中、期末兩次召開，同時明確定位其目的。是故，未來在作法上建議：

- (1) 每一年度期中輔導工作會報，先行針對中小企業各大輔導體系輔導工作執行現況進行檢視，同時配合中小企業輔導需求變化，提出必要調整。
- (2) 每一年度期末輔導工作會報，則是針對年度中小企業各項輔導體系輔導工作執行之後成果作一評估，以及依據中小企業輔導需求最新調查統計進行規劃，俾以提供下一年度輔導工作執行重點的依據，以及作為輔導工作經費投入調整之參考。

2. 擴大輔導工作規劃參與機制，積極推動輔導工作地方深耕

縣市政府投入參與程度多寡，是中小企業輔導工作能否深耕的關鍵所在。此乃由於縣市政府不但熟悉地方產業發展特性，而且瞭解地方輔導資源配置，因而除了在中小企業輔導政策規劃上，能夠同時聽取縣市政府、產業團體、研究機構意見，調整現行由上而下模式之外，

如何激發縣市政府積極投入參與輔導工作，至為重要。是故，未來在作法上建議：

(1) 擴大邀請縣市政府參與中小企業輔導工作會報，除了有效掌握地方產業發展特性與對輔導之需求之外，更可藉此建立中央與地方輔導工作之分工模式，俾使中小企業輔導體系向下紮根。

(2) 推動縣市地方政府行政組織架構之下，設置中小企業專責行政單位，例如：中小企業課或中小企業股，作為地方中小企業輔導工作聯絡協調窗口(協調中心)，負責研擬規劃與整合推動地方各項中小企業輔導工作計畫。

(3) 透過補助誘因兼俱競爭機制，鼓勵縣市政府依據地方產業發展特性需求，自行研提輔導計畫，配合中小企業輔導體系共同投入參與輔導工作。

(4) 協助縣市政府整合地方輔導資源，設置中小企業輔導團隊，從事地方特色產業、商圈、傳統市場等 SOHO 族群等以小型、微型企業為主的企業輔導工作。

3. 健全輔導工作需求調查分析機制，減少輔導工作供需落差

除了上述提升輔導工作會報機制、擴大輔導工作規劃參與機制之外，有效掌握中小企業輔導工作需求，是在輔導工作規劃上不可或缺的一環，如此才能使得所推動的輔導計畫工作內容，能夠滿足各種不同規模、相異型態中小企業輔導需求。是故，未來在作法上建議：

- (1) 健全調查分析機制，隨時透過地方輔導網絡（包括產業公、協會）、學術研究機構、政府相關單位、輔導體系執行單位等管道，蒐集彙整中小企業經營問題，俾以即時掌握其對政府之輔導需求，以作為中小企業輔導工作規劃及輔導工作經費配置之參考。
- (2) 定期舉行中小企業輔導體系策略規劃會議，針對中小企業經營環境與未來發展趨勢，以及配合前揭中小企業經營問題與輔導需求進行探討，以作為調整中小企業輔導工作推動方向與實施策略之依據。

(二) 輔導工作經費配置方面

中小企業輔導工作經費投入配置有無充足、合理，攸關輔導工作是否落實普及、深化。從前揭統計資料中可以看出，由於現行中小企業每一輔導體系主、協辦單位各自配合其業務職掌與需求，每年其所編列的輔導工作經費差異頗大，使得輔導工作難以進行整體規劃。

因此，未來中小企業輔導體系輔導工作經費在配置上，除了依據中小企業輔導需求方向及其對輔導需求之多寡，協調其主、協辦單位配合編列配置之外，更重要的則是，因應產業結構轉型變化，必須針對服務相關產業增加投入輔導工作經費，以及長期以來在取得輔導資源較不均的中、南部及偏遠地區中小企業，亦能分享較合理的輔導工作經費，俾以促進地區均衡發展。至於其輔導策略包括：

1. 擴大服務業輔導工作經費，促進社會經濟活力

若從現行中小企業輔導體系所規劃的輔導工作方向論之，或因既有輔導體系主、協辦單位業務職掌關係，以致在輔導工作經費配置上似乎仍以集中製造業為主，相對投入已成為未來台灣產業發展主流的

服務業輔導工作經費配置略顯不足。是故，未來在作法上建議：

- (1) 針對新興服務業，例如電子商務、技術服務、休閒旅遊、物流運輸、會議展覽等較具有產業關聯之新興產業經營環境條件進行改善，提供適切群聚輔導工作計畫，俾以提升其附加價值與競爭優勢。
- (2) 針對傳統服務業，例如商圈市集、批發、零售、餐飲、地方特色產品等既有微、小型傳統產業經營管理能力進行改善，透過共同輔導工作計畫，提升其形象與服務品質，以利加速升級轉型與增加取得商機。

2. 增加傳統製造業輔導工作經費，協助企業升級轉型

- (1) 針對群聚傳統製造業（例如：螺絲螺帽、工具機、手工具、自行車零組件等）產品品質改善與行銷網路佈局，提供妥適輔導工作計畫，以利提升其附加價值。
- (2) 針對基礎傳統製造業（例如：模具、電鍍等）生產技術研發與廢棄污染防治，提供長期輔導工作計畫，俾以支援相關產業發展。

(三) 輔導工作計畫執行方面

近些年來，由於經營環境的劇變，引發經營模式之調整，使得中小企業在經營上所面對的問題日益複雜。此外，加上中小企業成長發展過程之中，並非每一行業均要擴大經營規模，其大小差異頗大；再者，中小企業從創業、成長至發展、轉型階段，亦因經營目標有所不同，其所迫切之輔導需求更加多元。

因此，未來中小企業輔導體系在進行整併的同時，除了輔導工作

計畫必須評估廠商因經營規模差異而所產生的輔導需求不同，提供分段輔導之外，以及因應部分產業因歷史或地理關聯所形成的群聚產業，例如以小、微型企業經營型態為主的地方特色產業、商圈企業等，以及具有產業供應鏈或產品價值鏈關聯所發展的群聚產業，例如：工具機、自行車、紡織、電子、資訊、生技等提供多元性、全方位群聚輔導，俾使輔導工作充分發揮其成果。至於其輔導策略包括：

1. 依據廠商規模型態不同輔導需求，落實分級輔導

依據中小企業認定標準，其經營規模大致可以分成卓越、中型、小型、微型四種型態。由於經營規模不同，其在輔導上所可能之需求亦有差異。是故，未來其分級輔導作法：

- (1) 卓越企業：此類企業大多成立時間較長，而且在國內、外市場上具有一些知名度或佔有率，甚至早已建立自有品牌與自有行銷網路。因此，在廠商輔導策略目標上，採取「獎勵策略」作為輔導主軸，輔導其上市、上櫃之外，協助其提升研發水準與建立海外行銷網絡。
- (2) 中型企業：此類企業大多已有一定規模，其在經營上，除了財會制度較為健全，資金籌備管道較多之外，產品品質符合一定水準或具有國際市場競爭能力，以及扮演大型跨國企業產品組裝或專業分工供應角色。因此，在廠商輔導策略目標上，採取「強化策略」作為輔導主軸，採取個別長期輔導模式，協助其提升產品品質、自創品牌，同時協助其加強創新發展、進行海外市場佈局。
- (3) 小型企業：此類企業大多仍在成長階段，這些廠商在經營上受到規模較小、自有資源較為不足等限制，加上現代經營管理制

度不全，通常必須透過外部成長模式協助其成長發展，尤其生產條件或服務需求範圍，往往因為外在環境因素變化而被迫喪失原有市場空間。因此，在廠商輔導策略目標上，採取「升級策略」作為輔導主軸，採取長期輔導、短期診斷兼俱模式，加強改善企業經營體質與管理制度，以利提高生產力與競爭力。

- (4) 微型企業：此類企業大多屬於創業初期階段，或是經營範疇限制，例如地方特色產業、商圈，以及近些年來利用知識科技創業所衍生的新興服務業或 SOHO 族。雖微型企業數量頗為龐大，但其經營空間有限、雇用員工不多，相對輔導需求較少，採取「扶植策略」作為輔導主軸，採取集體診斷輔導工作模式，協助其發展企業特色與專業技能，並且提供公平經營環境與保障生存空間，俾以增加雇用機會及促進社會安定。

2. 依據廠商群聚模式不同輔導需求，實施共同輔導

由於部分產業或廠商在產銷活動過程中，因彼此供應關係或交易型態而發展形成群聚產業，這些產業廠商絕大多數屬於小型或微型企業，其生存與否，對於促進社會安定有極大之貢獻。是故，未來在輔導作法上建議：

- (1) 針對同一行業群聚產業，透過該項產業核心大型企業，採取提攜策略共同輔導與其供應關係的中小企業改善產品品質與生產技術水準。
- (2) 針對具有供應關係群聚產業，透過中心廠商參與，採取中衛策略輔導其衛星廠商提升產品品質與技術創新，以利建立穩定合作關係。
- (3) 針對具有地方特色群聚產業廠商，採取合作策略共同輔導作法，協助廠商共同進行產品設計、廣告促銷、e 化行銷、人才培

訓等方式，促使廠商建立產品特色及提升服務品質，俾以建立產品形象與擴大市場行銷。

- (4) 針對因交易活動而形成群聚廠商，採取共生策略集體、個別兼具輔導作法，協助廠商利用 e 化管理、人才培訓、集體行銷等方式，促使廠商共同建立產品形象、提升服務品質與拓展市場。

3. 依據廠商生命歷程不同輔導需求，推動階段輔導

- (1) 創業階段：此類企業仍在草創初期，其經營規模大多不大，因其企業資源較為缺乏、信用不足，故在輔導作法上建議：協助其籌措創業資金、建立經營管理及會計制度、拓展市場等。
- (2) 成長階段：此類企業歷經創業階段，其經營規模因產品打開市場而快速擴大。不過，由於其企業資源或信用不及其成長速度，所以在輔導作法上建議：協助其避免擴張過速，忽略企業經營管理制度，包括輔導其利用信保基金、加強品質管理、重視人才培訓、善用資訊科技及建立市場行銷管道等。
- (3) 發展階段：此類企業經過成長階段，大多具有一定規模，而且在國內、外市場上具有一定知名度或佔有率，因其企業逐漸邁入成熟階段，故在輔導作法上建議：協助創新研發、自創品牌、利用各種專案貸款增加資金運用，建立海外行銷網路等。
- (4) 轉型階段：此類企業大多已過頂峰階段，因其市場競爭優勢逐漸退化，甚至發生企業經營危機，故在輔導作法上建議：除了輔導其產品創新之外，協助其進行企業財務評估、重整，或是協助其進行部門整併、結束等，俾使企業升級轉型重新出發。

(四) 輔導工作成果評估方面

中小企業輔導工作成果評估制度是否建立與輔導工作成果指標是否客觀，是影響輔導工作經費能否合理有效配置與檢視輔導工作能否

達到預期目標的關鍵所在。亦即目前中小企業輔導體系各項輔導工作計畫在執行完成後，雖均有公佈執行內容及成果，但從其統計資料中卻又無法真正看出各項輔導計畫執行過程所存在的困難或是呈現其實際所衍生之效益。

因此，未來若要提升中小企業輔導體系整體輔導實質效益，除了落實輔導工作成果評估機制之外，實有必要另在一定期間之後進行後續追蹤，以利更進一步比較分析其所衍生的實質效益。至於其輔導策略包括：

1. 落實輔導工作成果評估機制，據以反映輔導工作成效缺失

誠如上述，中小企業輔導體系每一輔導工作計畫係由主、協辦單位依據其業務職掌或需求進行規劃，由於輔導工作目標涉及頗廣，其輔導計畫工作內容更是多元，每一輔導工作計畫執行之後所呈現出來的數字，將會隨著其輔導工作內容不同有所差異。亦因如此，現行所採取的輔導工作成果評估模式，未來在作法上建議：

- (1) 每一年度期末除了先由中小企業每一輔導體系協調中心進行輔導成果統計之外，另於下一年度委託學術機構，針對前一年度每一輔導體系各項輔導工作實施輔導成果評估，同時更進一步歸納輔導需求所在，以作為之後創新輔導工作及調整輔導資源之依據。
- (2) 配合輔導計畫工作內容不同，訂定多元評估指標，包括從「質化」評估指標中瞭解各項輔導計畫實施成果，以及從「量化」評估指標，例如：增加投資金額、增加就業人數、提高生產力、提高銷售值等項目中掌握各項輔導計畫所衍生之效益。

2. 推動後續追蹤成果評估機制，據以調整輔導工作政策方向

由於現行中小企業輔導體系所推動的輔導計畫工作內容極為多元，其中部分項目在完成執行後，或許隨即可以從統計數字中呈現其輔導工作成果；但是，仍有部分項目，例如：個廠長期輔導、示範廠商輔導等所衍生之效益，包括：研發件數、投資金額等，並非在透過輔導工作計畫輔導後即可看出，而是必須經一段時間後，才能針對其接受輔導前後所呈現之差異，作一較客觀的比較分析。

是故，未來若要實際瞭解輔導體系各項輔導工作計畫所衍生之效益，實有必要定期另行委託研究機構，針對一些屬於長期性、示範性輔導計畫，經完成輔導一定時間後進行成果追蹤評估，同時作一比較分析，俾以有效掌握其輔導工作效益，以及作為之後輔導工作政策方向調整依據。

附件：中小企業輔導體系簡介

輔導體系	輔導工作計畫	主管單位	
創業育成輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助創新育成中心 ● 中小企業創業諮詢服務計畫 ● 中小企業創業創新養成學苑 ● 創業家圓夢坊 ● 婦女創業輔導計畫 	經濟部中小企業處	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 飛雁專案 	行政院青年輔導委員會	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣技術交易機制發展計畫 	經濟部工業局	
財務融通輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資中小企業100億元計畫 ● 中小企業財經知識推廣計畫 ● 中小企業財務主管人才培訓計畫 ● 中小企業融資診斷輔導後續追蹤計畫 ● 銀行融資服務窗口非財務面教育訓練計畫 ● 中小企業政策性專案貸款 ● 中小企業財務金融服務團 ● 促進中小企業智慧財產資金融通 ● 中小企業融資診斷輔導計畫 	經濟部中小企業處	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接信用保證 ● 火金姑（相對保證）專案 	信保基金	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業鳳凰—婦女小額貸款 	行政院勞工委員會	
經營管理輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 輔導中小企業建立品牌行銷管理計畫 ● 中小企業經營管理個案輔導 ● 整合輔導資源及經營管理推動計畫 ● 中小企業法歸服務與權益促進計畫 ● 中小企業因應消費者保護計畫 ● 中小企業科技研發人才養成計畫 ● 中小企業經營管理顧問暨輔導服務人員培訓計畫 ● 協助中小企業提升技術应用能力暨商機媒合活動計畫 ● 經濟部產業升級列車計畫 ● 整廠輸出輔導計畫 ● 協助中小企業參與政府採購服務中心工作計畫 	經濟部中小企業處	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業專業人才培訓計畫 ● 推動產業人力扎根計畫 ● 產業碩士專班計畫 	教育部 經濟部工業局	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 供銷與物流整合技術發展計畫（物流人才培訓補助） 	經濟部商業司	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 國際企業人才培訓 ● 中小企業經營領袖研究班計畫 	經濟部國際貿易局	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業人才投資方案 	行政院勞工委員會	
品質提升輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 推動中小企業企業知識管理運用計畫 ● 推動中小企業聯結產業供應鏈 ● 中小企業品質管理提升計畫 ● 推動中小企業型汽車零組件產業品質能力計畫 ● 中小企業因應國際綠色供應鏈輔導計畫 ● 提升體系供應鏈價值及品質輔導效能計畫 ● 提高經營管理品質計畫 	經濟部中小企業處	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 促進企業卓越經營計畫 	經濟部工業局	

互助合作 輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方特色產業輔導計畫 ● 實質合作輔導計畫 ● 中小企業互助合作及推廣計畫 ● 中小企業合作交流會輔導計畫 	經濟部中小企業處
	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方群聚產業輔導計畫 ● 創意生活產業發展計畫 	經濟部工業局
	<ul style="list-style-type: none"> ● 商圈推展計畫 	經濟部商業司
資訊管理 輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業別電子商務營運計畫 ● 企業經營服務e網通計畫 ● 縮減產業數位落差計畫 ● 中小企業資化諮詢及診斷輔導計畫 ● 中小企業資化服務團計畫 ● 中小企業電子化人才培訓計畫 ● 中小企業網路學習計畫 ● 中推動中小企業知識管理運用計畫 ● 推視訊遠距中小企業電子化輔導效能計畫 ● 推動中小企業聯結產業供應鏈計畫 	經濟部中小企業處
	<ul style="list-style-type: none"> ● 資訊服務業領航計畫 ● 資訊服務業發展計畫 ● 資訊服務業推廣計畫 ● 產業全球運籌電子化擴散計畫 	經濟部工業局
	<ul style="list-style-type: none"> ● 商業e化體系輔導推動計畫 ● 產業物流發展暨國際接軌推動計畫 	經濟部商業司
市場行銷 輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 我國具有競爭力產業拓展海外市場計畫 ● 2007年連鎖店通路拓銷計畫 ● 貿易尖兵計畫 ● 全球採購中心計畫 ● 協助廠商全球佈局計畫 ● 國際市場開發中心拓銷計畫 ● 台灣機械通路推廣計畫 ● 輔導汽車零組件專業貿易商計畫 ● 品牌台灣發展計畫 ● 國際知名品牌策略聯盟服務專案 ● 協助廠商併購國外品牌及通路計畫 ● 自有品牌推廣海外市場貸款 	經濟部國際貿易局
	<ul style="list-style-type: none"> ● 連鎖加盟服務事業行銷拓展計畫 ● 台灣美食行銷推廣計畫 ● 優良服務GSP(含連鎖加盟)認證輔導及宣傳計畫 	經濟部商業司
	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業商機媒合及技術交流列車活動 	經濟部中小企業處
生產技術 輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業即時技術輔導計畫 	經濟部工業局 經濟部技術處
	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業升級轉型整合服務計畫 	經濟部技術處
	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣美食科技化服務及創新整體機制暨輔導計畫 	經濟部商業司
污染防制 輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業綠色技術輔導與推廣計畫 ● 因應國際環保標準與清潔生產輔導計畫 ● 工業廢棄物清除處理與資源化輔導計畫 	經濟部工業局
工業安全 輔導體系	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業安全與環境衛生改善計畫 ● 產製程與產業工作環境改善計畫 	經濟部工業局

研究發展 輔導體系	● 協助傳統產業技術開發計畫CITD ● 主導性新產品開發輔導計畫	經濟部工業局
	● 小型企業創新研究發展計畫SBIR ● 小企業開發產業技術計畫ITDP ● 示範性科技應用計畫ITAP ● 創新服務業界科專計畫ISP ● 科技應用與服務業界科專推動計畫 ● 法人科專計畫	經濟部技術處
	● 協助服務業研究發展輔導計畫	經濟部商業司
	● 協助中小企業取得政府補助資源計畫	經濟部中小企業處
	● 擴大延攬海外科技人才專案計畫 ● 延攬海外科技人才廣宣業務 ● 海外科技人才供需資訊之調查與運用 ● 海外科技人才媒介作業 ● 行政院延攬海外科技人才訪問團	經濟部投資業務處

註：各輔導體系之主辦單位以**粗體字**註明，其他則為該輔導體系之協辦單位。