



經濟部中小企業處

管理顧問服務科技發展計畫

99 年度管理顧問產業供需調查與研究報告

主辦單位：經濟部中小企業處

執行單位：財團法人中國生產力中心

中華民國 99 年 12 月

(一)管顧產業調查結果分析

1.管顧產業現況描繪

(1)98 年管顧產業經營分析

從回收之 1127 家管顧業者問卷分析發現，管理顧問公司規模普遍較小(專職)，以 4 人以下為最，占 45.70%，其次為 5~9 人所組成的公司，占 30.40%，100 人以上較具規模者最少，僅占 1.00%，另外，管理顧問公司為經營成本考量，除了專職顧問外，會增加兼職顧問以增加輔導能量，調查結果顯示有 44.72% 的公司有兼職人員的僱用，詳細請參表 1-1。

表 1-1 99 年管理顧問業專職員工人數與營業額分佈

專職員工人數	次數	百分比	兼職員工人數	次數	百分比
4 人(含)以下	515	45.7%	無兼職人員	611	54.21%
5~9 人	343	30.4%	4 人(含)以下	302	26.80%
10~19 人	164	14.6%	5~9 人	100	8.87%
20~49 人	74	6.6%	10~19 人	61	5.41%
50~99 人	20	1.8%	20~49 人	28	2.48%
100~199 人	7	0.6%	50 人以上	13	1.15%
200 人以上	4	0.4%	未填	12	1.06%

展望未來 3 年管理顧問公司平均人力增減狀況，仍以維持現況或少量增減為主，佔 62.50%，其次為預期未來會有較樂觀的發展空間，因此人力晉用將成長 30% 以上(13.00%)，詳見表 1-2。

表 1-2 管理顧問業未來 3 年人力增減預期

100~102 人力增減預測	家數	百分比
負成長	34	3.00%
沒有明顯成長或減少	704	62.50%
成長少於 5%	60	5.30%
成長 6~10%	77	6.80%
成長 11~20%	66	5.90%
成長 21~30%	39	3.50%
成長 31~50%	43	3.80%
成長 50% 以上	104	9.20%

在營業據點方面，目前仍以 1 個據點者為最，佔 86.67%，其次為 2~3 點者(10.92%)；對未來 3 年的擴展預期，持平者為最，佔 82.17%，其次為增加者(17.30%)。(詳見表 1-3)

表 1-3 管理顧問業 99 年經營據點(台灣)暨擴展預期

99 年經營據點	家數	百分比	100~102 擴展預期	家數	百分比
1	979	86.87%	增加	195	17.30%
2~3	113	10.92%	持平	926	82.17%
4~6	23	2.03%	減少	6	0.53%
10	2	0.18%	合計	1127	100.00%

由公司營業額分佈狀況觀之，以每年 500 萬以下者為最，占 58.0%，其次為 500 萬~1000 萬者，占 21.0%；96~98 年平均營業額成長狀況以沒有明顯成長或減少者為最，佔 42.68%，有正向成長者佔 32.39%。而在近 3 年業績有成長的 365 家管顧公司裡，促使其營業額成長的關鍵主要業務區域為台灣，其次為大陸市場。另外，由業務的分佈狀況觀之，96~98 年平均營業額較高與成長較多之管理顧問業多數國內外業務均有，且國內外業務皆有者佔 40% 以上。(詳見表 1-4~1-6)

表 1-4 管理顧問業 96~98 年營業額暨增減狀況

96~98 年營業額	家數	百分比	96~98 營業額增減	家數	百分比
500 萬以下(不含)	617	58.0%	負成長	281	24.93%
500 萬~1000 萬(不含)	223	21.0%	沒有明顯成長或減少	481	42.68%
1000 萬~3000 萬(不含)	158	14.8%	成長少於 5%	98	8.70%
3000 萬~5000 萬(不含)	25	2.3%	成長 6~10%	135	11.98%
5000 萬~1 億(不含)	22	2.1%	成長 11~20%	73	6.48%
1 億~3 億(不含)	13	1.2%	成長 21~30%	32	2.84%
3 億~6 億(不含)	4	0.4%	成長 31~50%	8	0.71%
6 億以上	2	0.2%	成長 50%以上	19	1.69%

表 1-5 管理顧問業 96~98 年營業額成長區域

96~98 平均營業額增減區域	台灣	日韓	大陸	歐美	東南亞	其他
成長少於 5%	90	2	13	1	3	0
成長 6~10%	125	0	19	3	0	1
成長 11~20%	63	0	21	0	0	0
成長 21~30%	25	3	12	2	1	0
成長 31~50%	7	0	2	0	1	0
成長 50%以上	14	0	8	0	0	0
合計	324	5	75	6	5	1

表 1-6 管理顧問業 96~98 年營業額成長區域

96~98 平均營業額	完全國內業務		完全國外業務		國內外業務均有	
500 萬以下(不含)	489	79.26%	2	0.32%	126	20.42%
500 萬~1000 萬(不含)	147	65.92%	0	0.00%	76	34.08%
1000 萬~3000 萬(不含)	91	57.59%	0	0.00%	67	42.41%
3000 萬~5000 萬(不含)	10	40.00%	1	4.00%	14	56.00%
5000 萬~1 億(不含)	9	40.91%	0	0.00%	13	59.09%
1 億~3 億(不含)	6	46.15%	1	7.70%	6	46.15%
3 億~6 億(不含)	0	0.00%	0	0.00%	4	100.0%
6 億以上	0	0.00%	0	0.00%	2	100.0%
負成長	225	80.07%	1	0.36%	55	19.57%
沒有明顯成長或減少	362	75.26%	2	0.42%	117	24.32%
成長 10%以內	148	63.52%	2	0.86%	83	35.62%
成長 11~30%	49	46.67%	0	0.00%	56	53.33%
成長 31~50%	2	25.00%	0	0.00%	6	75.00%
成長 50%以上	5	26.32%	0	0.00%	14	73.68%

進一步分析管理顧問業營收結構，整體而言以「企業諮詢診斷/輔導」為最，佔 34.30%；其次為「教育訓練」，佔 17.90%。再者，由各管理顧問公司的營收佔比觀之，營收 50% 來自「企業諮詢診斷/輔導」者共 423 家，營收 50% 來自「企業投融資/稅務/財務服務」者共 200 家，「教育訓練執行」超過 50% 者共 187 家。

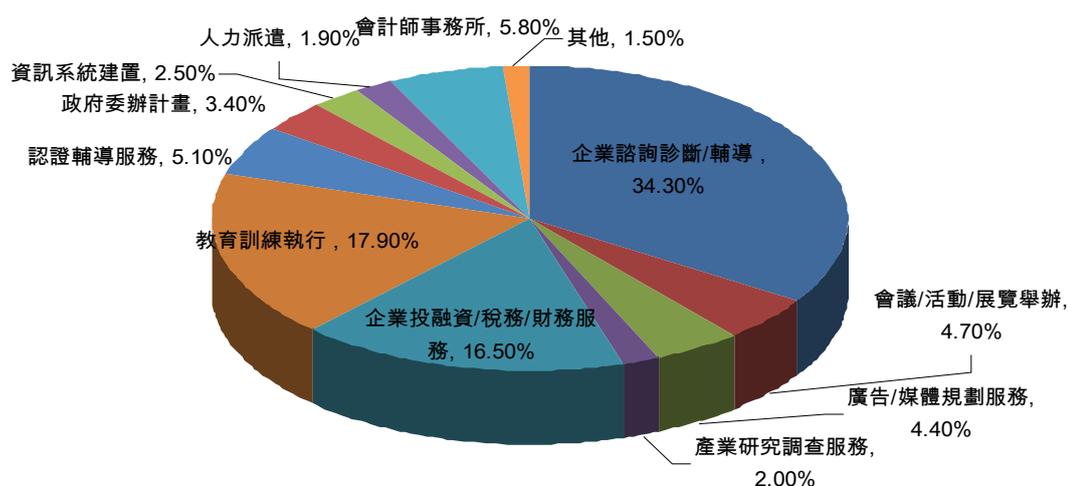


圖 1-1 管理顧問業營收來源分佈(N=1,127)

呈上，依據今年調查之結果進行產值推估，推估模式係採均值推測，利用調查完成之樣本，計算各領域營收平均值，再將各領域營收平均值乘以統計之管理顧問業總家數，以推估各領域之總產值及整體管理顧問業總體產值。本次調查目前有效蒐集 1,127 家管理顧問業者之問卷資料，產值推估將利用此 1,127 份有效樣本計算之平均營收，推估管理顧問業(母體數：1,839 家)整體產值狀況。惟部分問卷，業者拒絕回答營業收入之問項，此部分將利用業者填答之員工人數採取迴歸插補法進行資料插補，以完善整體資料。透過階段逐步推算，推測 1,839 家管理顧問業者各領域年產值分別約為「企業諮詢診斷/輔導」92.46 億元、「會議/活動/展覽舉辦」20.18 億元、「廣告/媒體規劃服務」17.48 億元、「產業研究調查服務」14.05 億元、「企業投融資/稅務/財務服務」18.51 億元、「教育訓練執行」40.79 億元、「認證輔導服務」12.25 億元、「政府委辦計畫」36.62 億元、「資訊系統建置」5.70 億元、「人力派遣」16.72 億元、「會計師事務所」6.04 億元、「其他」3.45 億元，而整體管理顧問業總體產值為 284.25 億元。

另外，探討管理顧問業 96~98 年營業增減變動的原因，以「市場需求增加或減少」為最，佔 55.90%，「環境經濟情勢」居次，佔 54.13%，其次為「口碑與品牌建立」(41.44%)及「開發新顧客」(40.46%)。再者，96~98 年營收未明顯成長之原因，多將原因歸究為「大環境經濟情勢的不穩定或不佳」；而業務收入有明顯成長的公司則認為其營收成長的原因來自於「多年來品牌建立、在地關係耕耘與口碑相傳、開發新顧客群、跨足新領域或新市場，以及經濟環境的復甦帶動企業躍升需求」。(參表 1-7)

表 1-7 管理顧問業 96~98 年營收增減原因

營業額增減原因	次數	選取百分比	營業額增減原因	次數	選取百分比
海外區域開拓	88	7.81%	合併/增資	45	3.99%
開發新顧客	456	40.46%	競爭激烈	361	32.03%
擴充與強化人力結構	202	17.92%	策略聯盟	163	14.46%
環境經濟情勢	610	54.13%	採低成本策略	108	9.58%
市場需求增加或減少	630	55.90%	口碑與品牌建立	467	41.44%
產品、技術及服務創新	278	24.67%	能量不足待提升	164	14.55%
公司服務屬性轉型	130	11.54%	其他	16	1.42%

(2)100~102 年管顧產業發展趨勢

66.99%的管理顧問業者對未來的情勢明顯看好，意即預期未來3年營業額將成長者多，其中，預期未來成長6~10%者，佔22.98%，其次為成長11~20%者，佔15.26%；另外，認為沒有明顯增減者，佔28.57%。由此可知，管顧業者們普遍認為未來3年的市場商機明確或有機會可探尋，因此未來3年計畫推展的策略除了「深耕現有產品、服務」，更期盼透過新領域的開拓、新技術的引領、新產品的導入與創新服務模式帶來新商機。(參表 1-8)

表 1-8 管理顧問業 100~102 年營收預期與發展策略

100~102 年營業額預期	家數	百分比	100~102 年發展策略	家數	百分比
負成長	50	4.44%	深耕現有產品或服務發展	548	48.62%
沒有明顯成長或減少	322	28.57%			
成長少於5%	164	14.55%	開拓新市場	490	43.48%
成長6~10%	259	22.98%	發展新產品或服務	445	39.49%
成長11~20%	172	15.26%	擴大規模	221	19.61%
成長21~30%	93	8.25%	降低成本	224	19.88%
成長31~50%	29	2.57%	其他	9	0.80%
成長50%以上	38	3.37%	無具體規劃	23	2.04%

註：發展策略「其他」者，包括強化核心能力、管理制度面的精緻化、增加專業度、提升效率。

再者，若將管理顧問業者依對未來3年營業預期分群，比對其未來3年預計推展的計畫，結果發現對未來3年抱持負成長看法的管顧業者認為深耕現有產品或服務的發展是未來主要經營策略，他們認為在既有顧客群努力，深化企業對顧問師的依賴是主要的策略，其次才是投入少量的心力從事新品或服務的研發；保守投資群者亦有相似看法，唯在發展新產品、開創新服務與拓展新市場上額外投入些努力；另外，在穩健投資群則認為開拓新市場與發展新產品或服務才是最主要的未來發展策略，當然，現有的產品亦需深化、現有的服務品質仍需維持耕耘；最後，樂觀投資群則認為未來的商機在於開拓新市場、發展新服務或商品，同時，擴大現有營運規劃，才能擴大發展契機。(詳參表 1-9)

表 1-9 管理顧問業 100~102 年營收預期與發展策略

100~102 年營業額預期/策略	深耕現有產品/服務	擴大規模	發展新產品或服務
負成長	31	4	10
保守投資群(成長率<5%)	299	56	140
穩健投資群(成長率6%~20%)	179	111	208
樂觀投資群(成長率20%以上)	39	50	87

面對未來3年的經營發展，管理顧問業仍有擔心的地方，他們認為最大的挑戰在於「環境經濟情勢」的不確定，像是2008~2009年的金融海嘯對企業衝擊大，影響層面廣，對服務對象為民間企業的管理顧問業者，無疑是嚴峻的考驗。再者，企業外移的擴延性，亦對台灣管理顧問者產生經營壓力。另外，「競爭激烈」與「市場拓展」對管理顧問業者也是一項考驗，隨著企業市場佈局與開拓的腳步，管理顧問業要先佔商機必需跟隨，踏出台灣，首先面對的是選擇，要追隨台商的拓點策略嗎？接踵而至的，即國際管理顧問公司的競爭，以及當地管顧公司的地主優勢。談到這個問題，就接續影響到「顧問公司人才能量」的充足性，以及「管顧公司本身口碑與品牌」強勢性等關鍵問題。(參圖 1-2)



圖 1-2 管理顧問業 100~102 年經營挑戰

進一步將管理顧問業者依對未來3年營業預期分群，比其認為未來3年經營的挑戰，負成長群與保守投資群皆認為環境經濟情勢的不穩定帶給管顧業發展衝擊，另外，既存的市場拓展問題與競爭激烈亦是導致在未來3年發展不看好的原因。在面對不確定的未來，若然過度保守或負面思考，那麼可能的商機稍縱即逝，若不積極尋找下一個3年、5年的出路與企業穩健經營的可能，那麼在下一波大發展來臨之前，即會消失在競爭中。

反觀穩健及樂觀投資群的業者則認為，未來的發展環境經濟/市場拓展固然重要，但管理顧問業的核心—「人」—也就是顧問師們能量更是他們關注的核心，這個競爭決戰點即在顧問們的國際接軌能力、知識內涵能量、工具持續更新性以及接軌企業發展軌跡的能量是更重要的核心關鍵競爭力！(參表 1-10)

表 1- 10 管理顧問業 100~102 年營收預期與發展策略

100~102 年營業額預期/挑戰	管理/領導能力	新產品/工具	融資能力	經濟情勢	市場拓展	人力成本	風險管理	競爭激烈	人才能量	財務問題	口碑/品牌
負成長	4	2	4	31	21	13	2	20	8	0	3
保守投資群(<5%)	97	78	28	257	186	105	58	182	104	24	93
穩健投資群(6%~20%)	87	104	46	205	164	88	53	151	152	33	123
樂觀投資群(20%以上)	30	24	23	63	58	31	23	28	61	13	44
合計	218	208	101	556	429	237	136	381	325	70	263

(3) 管理顧問能量與培訓盤點

整體而言，顧問師的專長以「管理制度」為最，其次為「策略與營運管理」、「財會管理」，能量較弱者為「品牌/形象企劃」。更進一步分析其內涵，發現「專案管理」已成為顧問師們必備的能力—成本、時間與績效三者的權衡。再者，若以顧問師輔導的資歷分群探究其專業能量分佈，結果顯示資淺顧問群(新銳顧問師)在「品牌/形象企劃」及「生產作業管理」類之能量較弱，「管理制度」中之教育訓練的規劃與知識管理規劃與推動輔導能量較強；專業顧問群的能量偏重 3 大類-「管理制度」、「財會管理」及「專案管理」，此一結果與目前管理顧問業之分佈相似，然輔導能量較弱者為「品牌/形象企劃」；資深顧問群的輔導能量較為平均，能量較弱在於「資訊管理」與「品牌/形象企劃」。(表 1-11、1-12)

表 1- 11 管理顧問師專長領域分佈

專長	1 年以下	1~未滿 4 年	4~未滿 7 年	7~未滿 10 年	10 年以上	總計
管理制度	318	999	1193	1438	3103	7051
行銷與銷售管理	214	344	510	323	1066	2457
品牌/形象企劃	20	72	77	76	265	510
生產作業管理	6	157	534	902	1073	2672
財會管理	72	685	747	1091	1768	4363
資訊管理	12	79	142	451	323	1007
策略與營運管理	85	556	722	818	2193	4374

表 1-12 管理顧問師年資與專長分佈狀況

	新銳顧問師 (未滿 4 年)	專業顧問群 (4~10 年)	資深顧問群 (10 年以上)
人力資源制度規劃	221	431	535
組織制度規劃	232	486	551
教育訓練制度規劃/推動	276	562	585
薪酬制度規劃	164	345	450
企業文化再造/共識營	157	386	471
知識管理規劃/推動	253	401	489
產品/服務/商圈/城市等行銷策略規劃	208	322	402
市場/店面/通路拓展評估與規劃	147	280	356
企業公共關係經營/規劃	203	231	308
企業識別系統規劃/建置	52	87	152
物流體系規劃/建置	28	51	108
現場作業流程/製程改善	32	341	309
研發創新規劃	26	325	236
品質管理(TQM..等)	58	383	278
驗證輔導(ISO、HACCP、5S...等)	46	369	249
企業財務規劃/投融資方案企劃	194	465	450
企業避險/稅務規劃/多元理財方案企劃	199	466	440
企業會計制度導入/設計	184	454	447
企業營運計畫擬定輔導	163	408	412
資訊系統導入/設計	45	302	165
應用軟體運用/設計	43	270	147
企業策略規劃協助	171	353	471
事業單位策略規劃協助	133	278	430
功能部門策略規劃協助	94	268	404
企業策略執行/推動輔導	131	309	435
公司體質改善	112	330	451
專案管理	237	546	631
課程規劃	200	489	568

(4)管理顧問海外經營現況

從回收之 1127 家台灣管理顧問業之國內外業務分佈狀況分析發現，僅 0.40% 完全為國外業務，29.40% 為國內外業務皆有。進一步分析海外經營型式，與當地管顧公司合作及與當地台商/華商機構、協會合作各佔 31.50%，這個結果顯示台灣管理顧問公司為建立與當地企業人脈，或更深入瞭解當地市場、降低經營風險，會優先選擇與當地企業或台商協會/華商協會合作。

就海外經營分佈現況觀之，仍以大陸市場為發展主力區域，其中，又以

長三角經濟區為最，其次為珠三角經濟區、京津冀經濟區及深圳經濟區；在最重要的經營區域分析中，亦發現台灣管理顧問業的決戰戰場設於長三角經濟區，其次為珠三角，這個結果與目前大陸台商經營分佈相似，由此更證實台灣管理顧問業在大陸的經營方式與業務佈局與台商企業、台資協的息息相關。(表 1-13)

表 1-13 管理顧問師海外經營分佈狀態

海外經營分佈	次數	百分比	排名	最重要區域	百分比	排名
京津冀	78	23.30%	3	18	5.40%	4
珠三角	154	45.80%	2	65	19.30%	2
遼寧沿海	25	7.40%		0	0.00%	
長三角	220	65.50%	1	141	42.00%	1
深圳經濟區	68	20.20%	4	13	3.90%	
成渝經濟區	33	9.80%		5	1.50%	
關中天水	21	6.30%		1	0.30%	
中原城市	26	7.70%		3	0.90%	
廣西北部灣	26	7.70%		2	0.60%	
山東半島	20	6.00%		0	0.00%	
江蘇沿海	48	14.30%	6	7	2.10%	
海峽西岸	65	19.30%	5	9	2.70%	
越南	29	8.60%		6	1.80%	
馬來西亞	24	7.10%		5	1.50%	
泰國	12	3.60%		1	0.30%	
新加坡	31	9.20%		7	2.10%	
印尼	14	4.20%		2	0.60%	
菲律賓	13	3.90%		2	0.60%	
日韓	19	5.70%		5	1.50%	
歐美	39	11.60%	7	27	8.00%	3
其他	15	4.50%		17	5.10%	

就海外輔導之企業的產業型態，以製造業為最，佔 47.90%，其次為服務業(40.20%)，且以中小型企業佔多數(64.50%)，輔導或培訓範疇以企業管理制度為多，其次為策略及營運管理、行銷管理，而財會管理部分仍較少。此一結果顯示管理顧問業被借重的領域已逐漸從「生產管理」-偏工廠現場面生產流程改善、精實，轉向企業經營體質面的建構，包括人力資源(HR)的體制齊備化、教育訓練制度的完整性…等。另外，由於企業之永續經營策略，因此對未來 3~5 年的發展策略規劃，對企業經營而言亦扮演相對重要的角色，因應這樣的需求，更顯台商高端人才能量的不足，需借重管理顧問業能量的協助。再者，由於大陸市場內需市場的廣大商機，帶動製造業、服務

業內銷需求，台商企業更是冀望管理顧問業協助其企業行銷/銷售拓展策略的擬定與落實。

最後，檢視台灣管理顧問業國際接軌、海外發展的能量，從調查結果顯示，「能力/人力不足」是當前管理顧問業者們面臨的共同問題與挑戰，許多資深管理顧問經營者認為，面對海外可能的市場商機，若然因資訊、知識、接軌能量上的不足而影響佈局，著實可惜！但「顧問師能量」的接軌力，就現階段來看不論是外語能力、亦或新知新訊的補給，以及海外市場發展的掌握度皆略顯不足。再者，海外佈局高昂的經營成本，亦是致使許多管理顧問業裹足不前的原因，海外子公司，或是個案式的海外服務，其實往來的通勤成本、或是實際上為了要海外拓展所需之市場評估調查費用、立地調查費用，乃至台灣高端人才海外服務的額外成本、當地聘僱人員之培訓成本與風險等，對大型管理顧問公司而言是一項大型投資，更遑論台灣管理顧問業結構以中小型居多數，經營成本的考量是一大阻力與關鍵。

(5)管理顧問對大陸台商經營現況的洞見

表 1-14 為管理顧問業認知之大陸台商目前經營課題與瓶頸，分析結果顯示「新法實施成本提高」、「人民幣升值利潤減少」及「經濟政策變動」是顧問們認為影響大陸台商經營的前三大因素。特別值得一提的，是大陸經營政策變動對台商經營牽動的連帶影響，在過去的四十年，台商赴大陸投資的板塊是隨著大陸對台資開放與鼓勵招商優惠所致，因此，從一開始的珠三角、深圳開始，漸漸的大陸為了提高各省、城市的競爭力與商機，逐漸開拓新的經濟區，舊有經濟區則因過度開發而耗損天然資源，因此近幾年為了城市的國際競爭力與都市化，開始將帶動區域發展的高耗能、高污染製造業工場驅趕至新興區域，另外引進高科技大廠及服務業帶動週邊就業力與都市邊際效益，這些政策性的變革對台商的衝擊近幾年甚鉅，也是使許多台商希望轉型升級、移往內陸或鮭魚返鄉的因素。

表 1- 14 管顧業對大陸台商經營現況洞見

項目	次數	百分比	項目	次數	百分比
人民幣升值利潤減少	579	51.4%	同業競爭差異性低	299	26.5%
都市發展策略變動大	336	29.8%	世界工廠全球競爭	311	27.6%
全球經濟成長趨緩	295	26.2%	幅員廣大物流能力低落	280	24.8%

項目	次數	百分比	項目	次數	百分比
經濟政策變動	531	47.1%	新法實施成本提高	641	56.9%
原材料漲價	472	41.9%	其他	110	9.8%
台商優惠策略減少	411	36.5%			

註：其他包括-人力資源(文化差異衍生的溝通協調、人員素質、員工管理、薪酬制度、人才養成不易等)、社會事件影響力大(鴻海跳樓)、政治政策與法規的差異、稅務、台商面臨轉型升級壓力(陸商學習速度快，台商不輔型升級、不創新增加附加價值，是很難生存的!)，另外，台幹要承擔的是更高層次的責任，心態與能力準備度皆不足。

另外，管理顧問業者更進一步探究內部經營層面台商可能面臨的問題，分析結果發現目前台商普遍存在人力僱用制度與企業文化認同與價值認知的問題，包括勞動人口的不足、招工不易、以及大陸籍員工對工作成就與價值認知的差異…等，其實這樣的結果呼應了目前台商在大陸經營所面臨的困境與大陸經濟環境的趨勢造就勞動人口對工作的認定已然與過去 10 年完全不同！再者，台商企業大陸經營團隊策略規劃、前瞻且高端人才的不足，以及對大陸市場情資不豐沛及大陸當局經濟政策與都市發展政策情勢判讀的不明朗，使得台商企業面對競爭、國際企業亞洲佈局的挑戰，倍感壓力與沉重，決策者對未來 3~5 年拓展及競爭策略擬定更顯無法精準描繪，因此在這個部分的掌握多企盼管理顧問的協助與支援。

再者，由這個調查結果也發現大陸台商發展軌跡已然從過去單純設廠生產製造、機器廠房設備與品質控管的歷程，逐漸邁向經營管理的層面，這意味著 2 個意義，其一為台商於大陸發展至一個段落，專業化生產技術已完全導入，企業規劃也逐漸擴張，需要的是更具制度面的企業經營；其二，過去台商企業在大陸是以代工出口為主，以沿海為生產聚落是常見的現象，但近年來外銷出口市場需求的下降，反觀大陸卻是從世界工廠轉型成為世界市場，因此經營內需市場的需求提高，對大陸市場的掌握度變成相對重要。

表 1- 15 管顧業對大陸台商經營改善需求的洞見

經營面向	改善需求內涵	次數	經營面向	改善需求內涵	次數
管理制度	人力制度改善	461	財會管理	企業財務規劃	195
	薪酬制度調整	357		投融資規劃	164
	企業文化重塑	416		稅務規劃	230
行銷管理	市場商機挖掘	215		會計制度	166
	物流機制建立	181		營運計畫擬定	189

經營面向	改善需求內涵	次數	經營面向	改善需求內涵	次數
	行銷與銷售規劃	249	資訊管理	資訊系統導入	200
	品牌經營	273		資訊系統推廣運用	204
生產作業管理	流程、製程改善	226	策略/營運管理	整體策略擬定	372
	研發與創新	235		轉投資事業規劃	245
	成本降低	194		經營體質改善	391
	品質管理	254		競爭優勢建立	365
	認證	162		轉型升級策略擬定	337
			移轉區域評估	254	

管理顧問業普遍認為，因為大陸台商目前面臨企業經營與發展的關鍵點，攸關未來 3~5 年台商在大陸競爭板塊的變化，因此，洞悉企業問題，掌握企業需求，並適時提供台商協助與支援，將是管顧業創價的空間，據此，80.3%的管理顧問業認為「未來 3 年輔導商機」是看好的，有許多管理顧問業可複製台灣企業成功轉型經驗，「知識經驗外銷」大陸。

(二)企業顧問需求分析-大陸台商

從近半世紀台灣對外投資之統計資料中可發現，台灣對大陸投資的金額與件數一直是高居第一位(累積件數：38,418，累積金額：93,124,044 千美元)其次為香港(累積件數：1,357，累積金額：1,057,290 千美元)，這顯示了其實因同文同種、文化差異相對小以及地緣關係對台商投資的優勢，再者，也因過去大陸勞工工資低廉，造就台灣大廠生產製造外移大陸生產基地。自從中國大陸加入 WTO 後，由於投資環境發生變化，新的市場開放措施所帶來的商機-世界工廠的興起，吸引了全球各地企業的關注與投資，中國大陸-成了全球聚焦的核心與亞洲佈局的首選。

目前台商投資的重點區域仍屬東部沿海地區。根據經濟部投資審議委員會的調查顯示，台商在江蘇、廣東、福建、浙江及河北等沿海地區合計投資金額佔對大陸投資總額的 91%，在實際利用台資金額的排名中，排在前 10 名的省份和直轄市依次為廣東、江蘇、福建、浙江、上海、山東、天津、遼寧、湖北和北京，而前 10 名實際利用台資金額就佔台商投資總額的 87.41%，其中江蘇和廣東累計投資台資金額 631 億美元，累計台商註冊數 26,900 家，實際利用台資 390 億美元，可以說佔據了台商投資的一半以上。另外，再由經濟部投資業務處之統計資料可印證了台商對大陸投資近 1 年

來的佈局(累積至 2010 年 9 月)，投資金額較大的分別為江蘇省、廣東省、上海市，此三者佔投資金額的 67.31%，唯近年來因大陸經濟推展策略與佈局，經濟區的不斷開發與積極西進，帶動許多台商遷移內陸與經濟區發展，據資策會產業情報研究所大陸市場研究中心近 2 年對大陸市場的觀查分析、2010 年電電公會中國大陸地區投資環境與風險調查報告以及經濟部投資業務處之統計資料顯示，近 1 年來台商大幅拓進大陸市場的區域為四川省(重慶市、成都市)。另一近年提出因文化及地理關係鄰近台灣的海西經濟區，福建、廈門等城市因其推動「先試先行」，使得近 1 年來投資的金額與件數上皆有明顯的成長。

表 2-1 台商大陸投資金額與件數統計(累積至 2010/09)

地 區	件數	核准金額	去年同期金額	與去年同期比較		佔核准金額比率
江蘇省	172	3,387,479	1,529,710	1,857,769	121.45%	32.51%
廣東省	119	2,048,470	879,836	1,168,635	132.82%	19.66%
上海市	102	1,578,730	590,429	988,301	167.39%	15.15%
福建省	43	554,481	118,521	435,960	367.83%	5.32%
重慶市	16	348,227	8,048	340,179	4226.94%	3.34%
四川省	17	190,295	31,801	158,494	498.40%	1.83%
北京市	27	156,801	33,329	123,472	370.47%	1.50%
河北省	5	129,794	30,615	99,178	323.95%	1.25%
湖南省	5	97,809	2,893	94,916	3280.81%	0.94%
西北地區	7	77,387	4,000	73,387	1834.65%	0.74%
雲南省	1	75,189	2,540	72,649	2860.07%	0.72%

資料來源：經濟部投資業務處,2010

中國大陸—從過去這四、五十年來都是台商佈局、投資的重要據點，除了地理位置鄰近之外，主要的原因是同文同種的民族感-文化衝擊低，大陸頻對台商招商，並擬訂許多優惠措施、低廉的工資成本、土地取得成本，資源取得成本，以及廣大的腹地。但過去十年來，大陸一個一個經濟區的興起與發展，都市革新計畫、中央落實多次五年革新實施策略等，台商的原以為的優勢已逐漸消失。再者，因大陸的經濟改革釋放市場商機，吸引全球企業紛紛進駐，並擇為布署亞洲市場重要據點。

台商面對這般競爭態勢、員工意識高漲、經營成本提高、大陸政策變化…等壓力與改變，若然靠企業自己努力轉型升級與自我能量躍升固然可

行，但若有管理顧問的從旁協助，提供產業趨勢與市場發展情報、大陸經
營商機覓尋等，躍升的速度與花費的成本將會使事半功倍。

1.回收問卷基本資料分析

(1)回收問卷狀況

針對製造業與服務業 2 大產業之中小企業進行顧問需求問卷調查，預計
2 大產業共須完成 1,068 份有效問卷，問卷回收截止至 9 月底；調查對象以
大陸台商企業，且已經在大陸地區進行量產，或實質佈點營運者為主。製造
業總共回收有效問卷 806 份，服務業總共回收有效問卷 266 份，2 大產業總
有效回收份數為 1,072 份，以達信賴水準 95%，抽樣誤差 3%(詳見表 2-2)。

表 2-2 各產業回收狀況表

產業	產業細項	調查回收份數
製造業	--	806
服務業	住宿餐飲業	45
	非住宿餐飲業	221
總計		1,072

(2)基本背景分析

以從回收 1,072 份有效問卷中分析結果發現，整體而言台商企業 98 年
營業額以 1~3 億最多(24.63%)，若分產業觀之，服務業則以 1000 萬以下較
多，其次為 1~3 千萬；製造業因規模往往較大，因此營收額較服務業多，以
1~3 億為最，其次為 6 億以上。(參表 2-2)

服務業 98 年台商企業在陸員工人數以 100 人以下為最，其次為 101~300
人；製造業則以 101~300 人為最，其次為 100 人以下、801~2000 人。此二
者皆與產業本身的屬性與特質有關。(參表 2-3)

表 2-3 台商企業 98 年營業概況

98 營收(單位：NTD)	家數	百分比	服務業	製造業
1000 萬以下	131	12.22%	88	43
1 千~3 千萬	98	9.14%	39	59
3 千~5 千萬	138	12.87%	37	101
5 千萬~1 億	137	12.78%	34	103
1~3 億	264	24.63%	34	230
3~6 億	134	12.50%	15	119
6 億以上	170	15.86%	19	151
合計	1072	100.00%	266	806

表 2-4 台商企業大陸員工人數概況

98 員工人數	家數	百分比	服務業	製造業
100 人以下	354	33.02%	188	166
101~300 人	258	24.07%	57	201
301~500 人	167	15.58%	20	147
501~800 人	117	10.91%	1	116
801~2000 人	176	16.42%	0	176
合計	1072	100.00%	266	806

2.大陸台商投資現況分析

調查結果顯示，目前台商大陸佈局投資設點最多者為珠三角(438 家)，長三角(330 家)、深圳(278 家)及江蘇沿岸(253 家)，緊追在後的是京津冀與海西經營區(各 101 家)最少的是關中天水、中原城市、遼寧沿海、北部灣；就產業別觀之，服務業以長三角為最(92 家)，其次為珠三角(90 家)、江蘇沿海(59 家)及深圳(53 家)；製造業則以珠三角(348 家)為最，其次為長三角(238 家)、深圳(225 家)及江蘇沿岸(194 家)。(參表 2-5)

表 2-5 99 年台商大陸佈局地區概況

投資區域	服務業	製造業	合計
京津冀	41	60	101
珠三角	90	348	438
遼寧沿海	10	16	26
長三角	92	238	330
深圳	53	225	278
成渝	12	23	35
關中天水	1	6	7
北部灣	10	22	32
中原城市	10	18	28
山東半島	13	29	42
江蘇沿海	59	194	253
海西	37	64	101

在投資區位的選擇方面，因產業別的不同而略有差異，以服務業來說，多位於一般市區(54.35%)，此舉有利服務業的推動與利潤創造、另外，與服務業大陸佈局的業務屬性有關—市場行銷、連鎖加盟事業等；而製造業則因

耗工耗能，需要大量的勞力投入、廠房設施設備多，因此需要土地空間多、水電優惠、以及製造聚集之區位，因此多位於經濟開發區內(35.85%)。(參表 2-6)

表 2-6 99 年台商大陸佈局地區概況

投資區位屬性	服務業	服務業	製造業	製造業	合計	百分比
經濟開發區	54	16.77%	351	35.85%	405	37.78%
一般市區	175	54.35%	223	22.78%	398	37.13%
經濟特區	25	7.76%	150	15.32%	198	18.47%
高新技術區	15	4.66%	101	10.32%	175	16.32%
保稅區	52	16.15%	146	14.91%	116	10.82%
其他	1	0.31%	8	0.82%	9	0.84%
合計	322	100.00%	979	100.00%	1301	

另外，從台商在大陸投資與進行之業務屬性分析中可發現，服務業多以「市場行銷(20.68%)」、「貿易、批發(17.27%)」、「連鎖加盟事業經營(11.45%)」及「售後服務(8.23%)」為多，台灣服務業有許多連鎖加盟知識出口到大陸，以及大陸連鎖總部設立發展當地連鎖事務、大陸設立售後 CALL CENTER 基地等現況一致。特別值得探討的，是近幾年台灣連鎖服務業兩岸佈局一直是熱門話題，從大型連鎖餐飲大陸設點(例如：王品集團、統一生活事業…)，到小吃類連鎖加盟業務拓展(例如：傳香國際、永和豆漿…等)，以及台灣林立連鎖咖啡店(例如：85 度 C...等)，服務業不斷透過飲食文化滲透大陸市場，從原先的小試身手-單點探路，到近 10 年來的台商聚集城市與一線城市擴展，到大陸區連鎖總部成立...等，由這些市場商機的後續效益可預期的龐大！(參表 2-7)

製造業在大陸經營與業務屬性則以「生產/製造(39.16%)」為最，其次為「接單/排程(12.08%)」、「研發/設計(10.17%)」、「市場行銷(7.64%)」及「產品出貨物流(含出口)(7.64%)」。從這個結果顯示，目前仍有許多製造業以大陸作為生產製造基地，從投資佈局區位與從事之業務屬性觀之，佈局於珠三角之製造業業務項目為「生產/製造」者佔 88.21%，長三角者為 87.81%，深圳者為 82.22%，江蘇沿海為 85.05%，海西經濟區為 93.75%，由此可見多為高能耗、高人力之類型。另外，在進出口物流部分，江蘇沿岸則為目前台商相對倚重的區域。(參表 2-8)

再者，從近年來台商的經營型態與大陸市場的需求觀之，許多台商開始有市場行銷的業務類型，其因為大陸市場轉供應內需，因此許多製造業亦面臨逐漸轉型，及增加高值化的業務項目。

表 2-7 99 年台商大陸佈局地區概況

大陸經營/業務屬性	合計	百分比	服務業	百分比	製造業	百分比
生產/製造	730	68.10%	33	6.63%	697	39.16%
市場行銷	239	22.29%	103	20.68%	136	7.64%
接單/排程	234	21.83%	19	3.82%	215	12.08%
貿易/批發	220	20.52%	86	17.27%	134	7.53%
研發/設計	220	20.52%	39	7.83%	181	10.17%
產品出貨物流(含出口)	157	14.65%	21	4.22%	136	7.64%
售後服務	142	13.25%	41	8.23%	101	5.67%
原物料進貨物流	94	8.77%	14	2.81%	80	4.49%
總管理處(策略規劃、人資管理、培訓規劃)	81	7.56%	37	7.43%	44	2.47%
連鎖加盟事業經營	69	6.44%	57	11.45%	12	0.67%
市場研究/調查	40	3.73%	20	4.02%	20	1.12%
財務調度	38	3.54%	15	3.01%	23	1.29%
其他	14	1.31%	13	2.61%	1	0.06%
總計(母體)	1072	100.00%	498	100.00%	1780	100.00%

表 2-8 99 年台商製造業大陸佈局與業務屬性分析

投資區域	製造業	生產/製造	市場行銷	接單/排程	貿易/批發	研發/設計	產品出貨物流	售後服務	原物料進貨	總管理處	市場研究	財務調度	連鎖加盟
京津冀	60	47	18	20	21	21	13	12	13	9	4	3	5
珠三角	348	307	64	95	66	72	63	33	28	12	6	9	3
遼寧沿海	16	14	7	8	4	8	8	7	5	3	3	1	1
長三角	238	209	51	68	37	58	28	43	21	12	4	8	6
深圳	225	185	34	72	47	58	49	35	38	11	5	4	2
成渝	23	22	8	7	5	6	8	3	3	2	2	0	2
關中天水	6	4	2	2	4	3	1	1	2	2	2	0	2
北部灣	22	18	5	12	8	11	8	7	10	4	4	3	2
中原城市	18	16	7	9	5	8	8	6	4	4	1	0	3
山東半島	29	26	14	14	8	12	8	7	6	6	2	2	2
江蘇沿海	194	165	40	56	36	49	38	32	27	16	5	6	4
海西	64	60	15	20	12	18	16	11	9	7	4	2	1

3.大陸台商經營課題與改善需求分析

從回收 1,072 家企業資料分析發現，整體而言「員工心態/態度」與「員工流動率」是現階段重要的經營課題，其餘八大問題依序為「產業同質性高，競爭激烈」、「經營成本過高」、「人才養成機制缺乏/培訓資源不足」、「現場改善與產品品質掌握不易」、「因應法令之薪酬結構調整」、「策略規劃/決策能力待提升」、「文化差異的經營策略調整」及「製造流程、製程改善/精實」。綜合上述十項主要經營課題，其主要集中於三大面向，分別為與「當地文化、人員心態及培訓能量」、「全球競爭市場之企業經營力」及「生產作業管理」。(詳見表 2-9)

表 2-9 台商經營課題

	服務業	製造業	合計
因應大陸經濟/都市發展/企業經營政策之課題			
因應法令之薪酬結構調整	132	495	627
因應政策投資區位移轉評估能力不足	106	400	506
轉型升級策略方向不明	96	452	548
因應法令之會計制度調整	105	373	478
因應大陸全球競爭市場之企業經營力提升之課題			
市場商機與需求不明確	105	388	493
產業同質性高，競爭激烈	169	563	732
策略規劃/決策能力待提升	139	483	622
當地企業能力提升與學習速度快	143	440	583
企業知識管理導入缺乏	131	397	528
經營成本過高	147	533	680
因應大陸全球競爭市場之企業競爭力提升之課題			
品質管理-品質待提升	132	472	604
供應鏈管理-效能待提升	126	431	557
品牌管理-經營不易	144	386	530
品牌/產品行銷-能力不足	129	376	505
人員服務-服務技能與品質有待加強	165	439	604
通路拓展不易	140	382	522
研發/創新能力不足	109	416	525
物流系統缺乏	94	280	374
店舖管理能力缺乏	97	244	341
因應當地文化、人員心態及培訓能量之經營課題			
文化差異的經營策略調整	148	473	621
員工流動率高/員工忠誠度不高	176	582	758

	服務業	製造業	合計
員工工作心態/度	195	575	770
人才養成機制缺乏/培訓資源不足	152	508	660
生產作業管理之經營課題			
製造流程、製程改善/精實	101	507	608
現場改善與產品品質掌握不易	122	511	633
需通過 iso、haccp 等品管要求	89	338	427
財務規劃之經營課題			
企業財務/投融資劃能力不足	110	326	436
投資稅務避險劃能力不足	98	316	414
營運規劃能力不足	124	412	536
企業境外金融服務需求	100	276	376
資訊系統運用之經營課題			
資訊系統應用及推動能力不足	122	374	496
資訊系統管理流程缺乏	115	373	488
物流/庫存管理系統缺乏	111	367	478

再進一步分析服務業與製造業，發現此二產業相同處在於大陸的台商普遍面臨到的問題—「因應當地文化、人員心態及培訓能量」的缺口、不足與差異導致的員工工作心態/態度與流動率高及忠誠度不佳。其次即在於全球競爭趨勢使然。再者，「策略規劃/決策能力」的部分台商的能量是相對弱的，其一、當地政策的變化迅速，台商面對突如其來的變化應接不暇；其二、台商面對全球競爭的大陸市場瞭解不深，台幹決策擬定能力亦不足；不同的部分，即在於服務業在大陸的品牌管理與經營不易，由於大陸的仿冒技術強、山寨文化盛行，從這個問題也衍生出大陸人的強項所在，他們學習仿效的速度很快，若然台商要在當地成為強勢品牌，許多環結的經營變的非常重要！另外，由於服務業的重要元素即為「人員服務」，以目前大陸服務品質、素質的現況來看，人員服務的心態、技巧皆有待提升。

表 2-10 服務業、製造業台商前十大經營課題

	排序 1	排序 2	排序 3	排序 4	排序 5
服務業	員工工作心態/度	員工流動率高/產業同質性高， 員工忠誠度不高	競爭激烈	人員服務-服務 技能與品質有待 加強	人才養成機制缺 乏/培訓資源不 足
製造業	員工工作心態/度	員工流動率高/產業同質性高， 員工忠誠度不高	競爭激烈	經營成本過高	現場改善與產品 品質掌握不易

	排序 6	排序 7	排序 8	排序 9	排序 10
服務業	文化差異的經營策略調整	經營成本過高	品牌管理-經營不易	當地企業能力提升與學習速度快	策略規劃/決策能力待提升
製造業	人才養成機制缺乏/培訓資源不足	製造流程、製程改善/精實	因應法令之薪酬結構調整	策略規劃/決策能力待提升	文化差異的經營策略調整

另外，從台商經營問題以及台商企業、專家訪談中整理出三個現階段台商大陸發展面臨的問題與需要深入探討的課題—「缺工」、「價值認知」與「品牌通路」。下列分述之：

(1)基本工資上揚，連帶誘發沿海城市缺工：

從勞動力供給端觀之，過去因沿海台資企業工資相對優渥，許多內陸城市農民工為家計外出賺取工資，因此，製造業在大陸視為能滿足廣大勞動力需求的產業。而且，隨著勞動合同法、員工意識、消費能力的上漲，帶動沿海城市物價上漲、工資上揚，而內陸農業政府實施「農村經濟-發展在地特色產業，改善農民生活品質」與「各地區域經濟推動-增加各地就業機會」，農民工多半權衡工資與物價後，選擇回到自己的家鄉工作，造成沿海缺工問題浮現。

再者，回到企業端檢視，「基本工資調整，牽動製造業經營成本的上揚」這個問題浮現勞力高度密集型產業的經營隱憂。過去大陸被喻為世界工廠是因土地、勞力、物料等成本低廉，具有投資的相對優勢，但近幾年來人力成本不斷提高，特別是2010年，大陸許多城市工資皆有20%以上的調整，以台商較多的幾個城市調整狀況來看，「上海」最低工資調至1120元、「深圳」1100元、「東莞」920元、「蘇州市」960元…等(資料來源：2010年中國大陸地區投資環境與風險調查，電電公會)。人力成本的提升對台商企業無疑是很龐大的經營壓力。

(2)台商大陸佈局之人力資源策略低知識性價值創造：

台商企業大陸經營早期以出口為主，選擇在大陸沿海從事勞力密集度高的事業，過去十幾年來，追求的都是成本降低、精實生產，在品質卓越的發展計畫裡，著重於廠房設備的現代化與機器設備的專業化，不斷透過機器設備的革新，節省員工訓練時間與縮短上工時間，壓低生產成本。這樣的員工學習與工作價值在這幾年的全球化與受國外企業員工培訓制度下有所改變，加上大陸政策「一胎化」、「高端教育推動」，問題逐漸浮現。

大陸一胎化政策實施後，家庭人口銳減，加上政府大力推動各區域經濟的發展，改善經濟貧富差距問題，使得家庭收入與所得逐漸增加，生活水平提高，再加上政府推動高端教育，提升人才素質。因此，許多此一世代人力水平提高，對工作價值的認知也從「勞力賺取」變成「知識獲得」。在這樣的情況下，台商傳統產業員工能力養成與培訓知識涵量相對低之下，員工忠誠度亦相對低，缺工、轉職多。

(3)外銷市場不景氣，內需市場商機大增，品牌通路與服務業成為決戰關鍵：

由於過去歐美等重要外銷市場活絡，因此台商企業外移大陸多半是為降低製造成本。但近幾年來，台灣重要外銷市場不景氣，而大陸市場因消費所得的提高，內需商機漸漸明朗。對台商企業而言，在台灣經營成功多以「代工」起家，到了大陸投資，仍以代工國際品牌為主，少有自創品牌。其實這在大陸要有好的發展或是取得大陸政府支持鼓勵是很大的阻礙。在大陸十二五政策裡，談到「自主創新」的優惠條款，大陸為鼓勵企業自主創新與發展自有品牌，擬在未來的政府採購裡列入優先購買清單，台商企業在大陸經營的經營策略勢必受此政策衝擊。

再者，談到台商服務業的推動，過去台商大陸投資多以「製造業」為重，少有服務業的發展，近年來透過連鎖加盟的大陸拓展，開始有台灣品牌進入大陸市場，透過台灣連鎖加盟品牌的佈局，逐漸的改變台商企業用人策略。從台灣的服務業與大陸現行服務業的品質來看，台灣在服務人員的素質上仍是優於大陸，故以大陸消費的成長軌跡與大陸十二五政策的發展與突破來看，台商服務業是可發展與著力的地方。

綜合上列三項問題「員工價值認知與工作心態的改變，導致製造業缺工」、「基本工資調整，牽動製造業經營成本的上揚」以及「台商大陸佈局之人力資源策略為低度與當地深度互動與聯結」。近年來因這些問題陸續浮現，帶給台商企業許多衝擊，特別是勞力密集型企業，都面臨轉型升級，希望透過服務化、自動化，強化經營能力，另外，也企盼透過品牌內銷順應商機削弱變革帶來的衝擊。

4.大陸台商未來發展分析

(1)未來發展區域

從未來 3 年的台商大陸佈局狀況與預測觀之，服務業以「長三角」為首選，大城市服務業發展更為活絡，其次為珠三角、江蘇沿岸、京津冀及成

渝經濟區；製造業則以「珠三角」為首選，後續為長三角、江蘇沿岸、深圳及成渝經濟區。針對這樣的發現，進一步分析經濟部投資業務處統計資料顯示，「成渝經濟區-成都市」將會是下一個服務業發展的聚集地。(表 2-11)

表 2- 11 服務業、製造業台商未來發展區域

經濟區域	服務業	製造業	合計
京津冀經濟區	58	95	153
珠三角區域	90	291	381
遼寧沿海經濟區	35	45	80
長三角區域	97	244	341
深圳經濟區	48	155	203
成渝經濟區	51	101	152
關中天水經濟區	12	31	43
廣西北部灣經濟區	26	56	82
中原城市經濟區	41	77	118
山東半角藍色經濟區	25	79	104
江蘇沿海經濟區	66	229	295
海峽西岸經濟區	46	75	121
越南	32	149	181
馬來西亞	16	39	55
泰國	7	46	53
新加坡	16	25	41
印尼	18	54	72
菲律賓	10	29	39
日韓	18	42	60
歐美	15	52	67
其他	9	30	39

2. 未來發展預期

96~98 年台商實際營運增減狀況以增長 6~10% 者最多(服務業 64 家，製造業 220 家)，其次為沒有明顯增長(19.87%)。其中，增長於 5% 以內者約 17.35%(186 家)，增長 11~20% 者亦達 14.27%(約 153 家)。相較於過去的 3 年，台商對未來 3 年大陸市場經營的預測普遍看好，特別是認為未來將有 6~10% 成長的為最，其次為增長 11~20%。再由分產業觀之，服務業認為增長 11~30% 約 29.70%，製造業則約 27.66%，就對未來較大幅成長的預期來說，服務業的前景是比較看好的！(參表 2-12)

表 2- 12 100~102 年台商預期營業狀況

100~102 年 增長情況	服務業	百分比	製造業	百分比	合計	百分比
負增長	3	1.13%	26	3.23%	29	2.71%
沒有明顯增長	20	7.52%	103	12.78%	123	11.47%
增長少於 5%	40	15.04%	148	18.36%	188	17.54%
增長 6~10%	89	33.46%	250	31.02%	339	31.62%
增長 11~20%	52	19.55%	158	19.60%	210	19.59%
增長 21~30%	27	10.15%	65	8.06%	92	8.58%
增長 31~50%	15	5.64%	33	4.09%	48	4.48%
增長超過 50%	20	7.52%	23	2.85%	43	4.01%
合計	266	100.00%	806	100.00%	1,072	100.00%

另外，就影響台商大陸未來 3 年的發展主因來看，服務業與製造業相似，面臨的主要問題為人力成本過高、競爭激烈、人才能量不足、市場拓展問題及環境經濟情勢的不確定。這個結果與前述提及其目前認為的經營問題是一致的。由此可見雖然他們對未來的前景是樂觀的，但仍企盼這些阻礙台商大陸發展的因素能立即見到有效的改善方略。(見表 2-13)

表 2- 13 100~102 年台商預期營業狀況

問題	服務業	製造業	合計
管理及領導能力	79	274	353
市場拓展問題	122	307	429
人才能量不足	105	400	505
新產品/管理工具開發問題	45	237	282
人力成本過高	108	514	622
財務管理問題	46	136	182
融資能力	79	164	243
風險管理	71	224	295
口碑與品牌建立	86	162	248
環境經濟情勢	116	358	474
競爭激烈	125	413	538
其他	4	6	10

最後，對於未來台商的投資腳步是放慢或是回台的問題，多數台商仍是支持繼續深入大陸佈局，同時也希冀台灣能扮演更高端高值的角色—企業核心價值的營造與創造。調查結果顯示，在未來三年的大陸與台灣經營規劃分析中發現，呈現負成長的企業希望未來三年能回台投資，以及將台

灣規劃為以接單/排程為主；預測未來成長低於 10%者則希望台灣扮演的角色為接單、排程、研發、設計與行銷；預測未來成長高於 11%者(到超過 50%)，皆希望未來能擴大對大陸的投資與生產，以及將核心能耐-研發/設計/行銷放在台灣。(表 2-14)

表 2- 14 100~102 年台商對台灣及大陸經營規劃

規劃	服務業	製造業	合計
擴大對大陸投資生產	132	362	494
台灣母公司繼續生產營運	76	281	357
台灣以接單/排程為主	56	316	372
台灣主研發/設計/行銷	110	349	459
完全結束台灣業務	8	43	51
希望回台投資	43	114	157
其他	5	10	15

(三)管理顧問業與台商企業服務需求缺口分析與產業發展策略

1.管顧能量與企業需求缺口

由台灣現行管理顧問師的能量與專長來看，整體而言在教育訓練制度規劃(1423 人)的能量最強，其次為專案管理(1414 人)、組織制度(1269 人)、課程規劃(1257 人)、人力資源制度規劃(1187 人)，以及知識管理(1143 人)。再由輔導資歷來看能量的分佈可發現，資淺顧問群(新銳顧問師)在「品牌/形象企劃」及「生產作業管理」類之能量較弱，而能量較強的項目為「管理制度」中之知識管理規劃與推動；專業顧問群的能量偏重 3 大類-「管理制度」、「財會管理」及「專案管理」，此一結果與目前管理顧問業之分佈相似，然輔導能量較弱者為「品牌/形象企劃」；資深顧問群的輔導能量較為平均，能量較弱在於「資訊管理」與「品牌/形象企劃」。

比對台灣中小企業經營管理面臨的問題與台商企業經營需求可見，中小企業的經營瓶頸在於市場動態資訊的缺乏、專業企劃人才的不足、行銷能量及品牌經營能力的不足、員工培訓機制的不完備、人員管理能力的不足以及企業發展策略規劃與國際競爭力不足(行銷/品牌、管理制度、教育訓練、策略規劃)；而台商企業面臨的問題又可依產業別不同有所異，但整體而言多為管理制度、教育訓練、服務能量、品牌通路、品質精實以及法令策略上的問題，就服務業普遍所面臨的問題觀之，多與員工工作態度與心態、人員服務的素質、人才培訓的機制、品牌管理以及企業佈局的策略規劃與擬定有關；而製造業則與員工工作心態、經營成本(含工資上漲)與策略

規劃能量不足有關。在改善需求的面向，服務業與製造業在改善需求較為急迫者，多為與大陸經濟/都市發展/企業經營政策相關之課題。與近年來大陸因經濟改革、都市經濟等趨勢下所衍生出對投資者及台商衝擊一致。

由台灣產業發展觀點分析，產業升級、創新加值與品牌行銷為台灣產/企業的發展方向與藍圖，面對這樣的市場與產業需求，「研發創新」與「品牌/形象」是企業企盼管顧業者協助的部分，更是價值提升的關鍵，而這正是目前現職顧問師最缺乏待提升的能量！

2.前進大陸之發展策略

綜合大陸台商經營提升需求、未來拓展區位，以及因應大陸十二五規劃綱要之產業升級推動，顯現出幾個台灣管理顧問業可能之未來商機。

首先，在大陸台商經營提升部分又可分成幾個提升需求點，其一，過去台商企業多數分佈在沿海區域，由於大陸經濟策略的改變，促使目前台商面臨由沿海時移往內陸發展；其二，台商企業勞力密集代工為多，工資上漲致企業經營成本提高，再者，缺工問題對台商企業亦產生衝擊；其三，外銷削弱內需增加，台商企業缺乏對大陸內需市場的瞭解與掌握度；最後，台商多為代工，少有自創品牌經營，因此在自主創新的政策下，競爭能力略顯低落。

針對台商大陸經營的問題，台灣管理顧問業應可提供轉型升級的輔導，透過多元化管理工具協助企業發掘影響經營關鍵問題並加以改善。例如，在區位的移轉評估，針對不同產業的經營屬性，搭配環境條件，找到最適發展區域，亦或企業人才訓練機制的規劃與建立，甚至協助企業建立人才培訓基地，有效協助台商大陸佈局之高端人才能量養成。

最後，在服務業發展方面，大陸服務業正進入積極推動期，特別是內需市場的擴張，台灣服務業的服務品質較卓越，因此管理顧問業可複製台灣服務業的成功經驗協助大陸服務產業改革精進，提供大陸服務業改善與提升策略，像是餐飲管理、飯店管理或是連鎖加盟業的品質提升…等，另外，服務人員的服務態度與品質，亦是管理顧問業可著墨之處。