

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

協助客戶二代接班與客戶關係維繫
—以台中精機為例

Assistance for the Second-Generation Successor of Customers
and Customer Relationship Maintenance

—A Study of Victor Taichung Machinery Works Co.,Ltd.

指導教授：黃延聰 博士

研究生：胡鴻霖 撰

中華民國 106 年 6 月

論文名稱：協助客戶二代接班與客戶關係維繫-以台中精機為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2017 年 6 月

研究生：胡鴻霖

指導教授：黃延聰博士

論文摘要：

本研究旨在探討台灣工具機製造業者針對台灣客戶的訂購續航力逐漸衰退，探討尋找因應之道，台灣這三十幾年來的經濟奇蹟都是靠小型工業社或小型公司撐起，而這些小型企業經過長久以來的努力贏得客戶的肯定，隱身為產業的隱形冠軍，公司規模雖不大但競爭力十足，雖市場競爭嚴苛，但仍能屹立不搖。但近年來創業者年事漸高體力退化，衍生公司延續的問題，兒女不願接班，投資意願低落，無法持續經營且漸漸萎縮，台灣的傳統狀況這些小型企業都必須有血緣的下一代願意投入接班才能接續企業經營，身為工作母機製造廠的台中精機，思考探討以較大型企業之資源與經驗，協助小型企業的客戶接班順利進行，進而穩定客戶企業之經營甚至使之發揚光大。

經過研究者深入參與台中精機協助客戶二代接班的過程，將同質性的客戶集結成班，透過課程學習台中精機經驗，過程中客戶二代彼此分享經驗，相互學習成長，增加接班信心，透過觀察研究及問卷調查，參與的學員均表達非常正向的認可，對企業穩定經營具共好的正相關，最終向工具機製造業者持續採購機台，讓工具機製造業者穩定經營成長。

研究結論跳脫商場上的爾虞我詐、只想從對方身上取得利益的思維，轉而思考產品之販賣者與產品之買收者共同把餅做大，以共好的心態幫助彼此，共創雙贏，以全新的顧客價值主張贏得顧客信賴，進而企業得以永續經營。

【關鍵字】 顧客價值主張、二代接班、轉型升級

Title of Thesis : Assistance for the Second-Generation Successor of Customers
and Customer Relationship Maintenance —A Study of
Victory Taichung Machinery Works Co.,Ltd.

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2017)

Student Name : Hu, Hung-Lin

Advisor Name : Huang, Yen-Tsung Associate Professor

Abstract :

This study investigates the solutions for the declining purchase of domestic customers of Taiwan's machine tool industry. Over the past three decades or so, Taiwan's economic miracle has been propped up by small industrial works or small companies. These small enterprises have become the hidden champions for their long-time efforts that earned customer recognition. They may be small in scale, but they are definitely competitive; the market may be demanding, but they always stand to the last. However, as the founders of these machinery works are ageing and physically weaker than they were, and their children are unwilling to continue their business, business continuation has become an emerging issue. As they are reluctant to make investments, the machine tool industry is difficult to continue and declining. It is a tradition of Taiwan that only the second generation by blood is willing to succeed the family business that these small companies can continue operations. As a machine tool manufacturer, with the resources and experience of a larger enterprise, Victory Taichung Machinery Works assists customers that are small enterprises on smoothly passing down their business to the second generation and thereby stabilizing and even carrying forward their operations.

After deep involvement in Victory Taichung Machinery Works' assistance for the second-generation succession of its customers, the researcher found that Victory Taichung Machinery Works put homogenous customers in the same class for them to learn the experience of Victory Taichung Machinery Works. In the class, the successors of customers shared their experience, learn and grow with one another to strengthen confidence in the succession. The observation and survey of this study found that participants have a positive recognition of Victory Taichung Machinery Works' assistance. In addition, this assistance can stabilize the Victory Taichung Machinery Works' relationship with these customers for the common good. Finally, they continue their purchase from machine tool manufacturers to secure their stable business growth.

This study also found that this example has leapfrogged the traditional mindset of businesspersons who cheat and takes advantage on others. Instead, sellers team up with buyers to expand the market for the common good of and create a win-win situation for both parties. By winning customer trust with this brand-new customer value proposition, sellers can achieve sustainable operations.

Keywords: customer value proposition, second-generation succession, transformation and upgrading.

目 次

口試委員會審訂書.....	I
論文摘要.....	II
ABSTRACT	III
第一章・緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究問題與目的	3
第三節、研究流程	3
第二章・文獻探討	4
第一節、二代接班問題	4
第二節、關係行銷	5
第三節、供應商夥伴關係	7
第四節、顧客忠誠	8
第三章・研究方法	11
第一節、個案研究法	11
第二節、研究對象	12
第三節、資料收集方式	14
第四章・個案分析	18
第一節、台中精機作法的起心動念與價值流程	18
第二節、薪火相傳研習班的舉辦	19
第三節、替客戶找人才-產學合作平台	23
第四節、成立客戶 E 學院便利客戶機台程式編寫學習.....	26
第五節、成立「顧客創值應用中心」	27

第六節、協助二代接班的成效	27
第五章·結論與管理意涵.....	30
第一節、結論.....	32
第二節、研究意涵.....	32
第三節、研究限制與後續研究建議.....	33
參考文獻.....	35
附錄一：小型公司實際訪談案例.....	38
附錄二·台中精機薪火相傳研習班意見調查表.....	42

表 次

表 2-1 相關二代接班的組織	5
表 3-1 台中精機服務三代情，薪火相傳系列報導採訪明細	14
表 3-2 個案研究資料庫目錄	17
表 4-1 薪火相傳研習班議程表	20
表 4-2 薪火相傳研習班舉辦時程表	22
表 4-3 台中精機產學合作平台簽署學校	26
表 4-4 台中精機客戶二代進入該公司年資分佈	28
表 4-5 台中精機客戶二代進入該公司職務與目前職務差異	28
表 4-6 台中精機客戶二代願意接班意念	28
表 4-7 台中精機客戶二代與資深員工溝通狀況	28
表 4-8 台中精機客戶二代與上一代的溝通狀況	29
表 4-9 台中精機客戶二代普遍遇到的經營狀況	29
表 4-10 台中精機客戶二代員工的招募狀況	29
表 4-11 台中精機客戶二代對往前至學校人才截流的認同狀況	30
表 4-12 台中精機客戶二代對台中精機的認同狀況(一)	30
表 4-13 台中精機客戶二代對台中精機的認同狀況(二)	30
表 4-14 台中精機客戶二代認同客戶家族理念狀況	30
表 4-15 台中精機客戶二代願意與台中精機長期互動的意願狀況	30

圖 次

圖 1-1 研究流程.....	3
圖 2-1 工具機製造業者的發展趨勢.....	6
圖 4-1 台中精機作業的價值流程.....	9
圖 4-2 薪火相傳研習班活動相片.....	23
圖 4-3 產官學合作概念圖.....	25
圖 4-4 大學技術業師概念.....	25
圖 4-5 台中精機客戶 e 學院畫面.....	26

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

范博宏與莫頓·班奈德森(2015)合著的接班人一書談到：「他們對歐洲和亞洲的家族企業進行研究，他們發現大多的家族企業在下一代進行接班後都不再興旺。在香港、新加坡和台灣的上市企業當中，約有一半以上的企業價值在繼承的過程中蒸發」。就實際從各方面的觀察也確實是如此，而本文主要是在探討小型企業而非上市公司，在嬰兒潮那一代出生的創辦人都已經到了退休的年紀，所以未來將有許多中小企業將會面臨傳承或歇業的抉擇。

且根據經濟部 2015 中小企業白皮書第 7 章之資料表示在台灣經濟高成長時期所創立的中小企業，已經邁入了企業生命週期中的成長期階段，開始面臨舊有的經營模式無法持續的創造新客戶價值，或者是組織的營運模式僵化等等問題，再加上第一代經營者或創業者已步入老年階段，在體力與創新思維不如過去豐沛的情況下而萌生退意，使得這些中小企業陷入了「中高齡危機」。為了讓這些陷入中高齡危機的中小企業重新再找回以前新創階段的活力，結合了「經營轉型」與「傳承接班」概念的「接班轉型」策略，成為我國中小企業再造創業家精神的重要課題。

經濟部中小企業處針對我國中小企業如何以「接班轉型」達成再成長的目標，就其背景問題分析與訪談結果，提供之協助包括：「促進大專院校開設具市場導向功能的經營管理學程，培養新一代接班人的好奇心與創意思維」、「媒合接班轉型所需之專業管理人才形成專業接班團隊，做好因應新商機到來的準備」、「整合現行傳承接班知識交流平台，提供不同接班型態所需之交流服務機制」、「盤點中小企業傳承接班狀況，提供接班規劃諮詢或媒合專業經理人才，創造中小企業永續發展契機」、「鼓勵中小企業新一代傳承接班人爭取創新獎項，再造成熟型中小企業的創業創新精神」、「建構連結學研法人與民間專業顧問諮詢公司，因應中小企業接班轉型長期諮詢需求」、「強化中小企業新世代經營之異業合作機制，導引接

班轉型朝向專業化、品牌化與國際化方向發展」等等。

台灣這三十幾年來的經濟奇蹟都是靠小型工業社或小型公司撐起，這類小型企業無一套規範的制度規章，員工數亦不多，所有的經營管理端在老闆一個人身上，這些創業者非常辛勤的工作，不怕辛苦工作彈性極大，為國家默默爭取了很多外銷訂單，雖近十年電子產業興起取代了這些小企業的光環，但這兩、三年來電子產業逐漸被大陸的紅色供應鏈打擊，亦逐漸失去光環。

這些小型企業經過持續不斷的努力贏得客戶的肯定，隱身為產業的隱形冠軍，公司規模雖不大但競爭力十足，雖市場競爭嚴苛，但仍能屹立不搖，但近年來創業者年事漸高體力退化，衍生公司延續的問題，兒女不願接班者，投資意願低落，無法持續經營且漸漸萎縮，這些傳統的小型企業都必須有血緣的下一代願意投入接班才能接續企業經營，而下一代沒有上一代的韌性與吃苦耐勞的特性，但下一代有新思維與成本管理概念，故研究思考探討以較大型企業之資源與經驗，協助其小型企業的客戶接班順利進行，進而穩定客戶企業之經營甚至發揚光大，最終向工具機製造業者持續採購機台，讓工具機製造業者穩定經營成長。

第二節 研究問題與目的

「顧客滿意與顧客關係維繫」一直都是每個永續經營的公司所追求的終極目標，在產品同質性逐漸提高的情況下，除了產品的性能優越、品質穩定、品級提升、研發能力的提昇外，如何聽取客戶的心聲，幫助客戶創造價值、提升客戶獲利，進而獲得客戶的永續青睞，增加其對公司的貢獻度與忠誠度，將是企業日後生存的磐石。

工具機業者的經營模式從以前的生產導向→發展到顧客導向，→進而到顧客的服務導向，→到目前的創造顧客價值等時代潮流的改變，使得企業經營者必須思考因應之道，因此鞏固現有顧客、持續的顧客互動、提供長期且多面相的客戶價值、注重長期的顧客關係經營才是目前企業經營的王道。因此發展適當的關鍵顧客關係和顧客區隔來創造促進公司經營績效，落實執行顧客關係管理來創造長

期顧客關係，了解公司與顧客的共同價值，與客戶利益相結合的形式來制訂策略，提升產品績效下與顧客的關係，滿足顧客的需求，使顧客有優越的體驗，故公司應進行實際作為，以提升客戶終身價值的思維來進行完整的公司價值創造。

針對上述的研究背景與動機，擬定出以下之研究問題：

- 一、台中精機如何協助小型客戶的延續經營與二代接班？成效如何？
- 二、台中精機協助客戶二代接班能否增進客戶關係與忠誠度？

針對上述問題，本研究將以小型企業家族、客戶二代接班為研究系絡，研究定位為探索性研究，採行個案研究法進行探討。

第三節 研究流程

針對這個產業的背景狀況找出研究問題，進而蒐集此產業特性及發展等相關文獻進行探討，接著，採用個案研究方法進行探索性研究，藉由收集大量的次級資料及觀察台中精機的作法，進而找出此行業穩定經營的建議，研究流程如下圖所示。

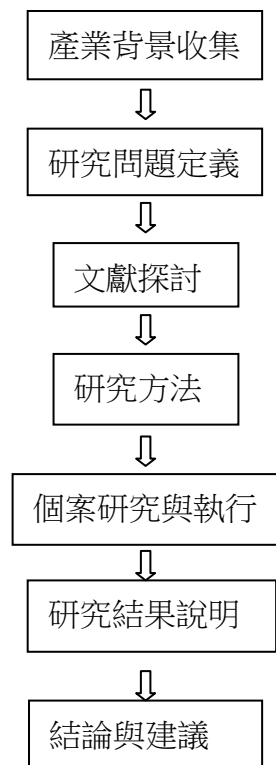


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

為了探討台中精機協助客戶二代接班，試圖增進客戶關係與忠誠度之個案，本章探討相關文獻以形成概念與理論基礎：首先探討二代接班之問題；接者說明台中精機的作為是一種 B2B 的關係行銷；最後探討上下游關係中的顧客忠誠。

第一節 二代接班問題

二代接班在目前是一個嚴重且嚴肅的課題，台塑集團近期又啟動二次接班，將所有權與經營權分離，算是接班蠻成功的案例。但如長榮集團就產生家族鬥爭，同父異母的兄弟爭奪經營權，導致公司內部人心惶惶，股價大幅滑落，范博宏與莫頓·班奈德森(2015)合著的接班人一書也提到了德國，日本幾個百年企業的傳承經典，范博宏也致力扮演著家族傳承的顧問角色，協助企業能尋找一個適合的模式讓企業能基業長青，其精神非常令人敬佩。但此研究主要是針對台灣的小型公司，就是只有十多名員工甚或二、三十名員工的小企業，台灣的這些小型企業，老闆技術本位，技術一流，在台灣工業化初期，靠著勤奮專注用心、技術紮根，贏得客戶的信任，但在管理面、財務面、廠房整頓方面均沒有用心，隨著工業化的普及，投入者增加，製造供過於求，又經歷了亞洲金融風暴、美國次級房貸等金融危機，小型企業之經營更顯困境，因為管理面、廠房整頓方面沒有積極整理，導致年輕人不願投入，創業者之兒女不願接班，部分創業者雖期待優秀員工能夠接棒，但幾經磨合彼此產生的不信任或各自私心，終究無法延續，轉而要求兒女能回廠接班。被要求回廠的兒女，發現廠房油污，作業環境不良，老員工不願配合的相關問題陸續衍生，降低接班的意願。

台灣中小企業的平均壽命只有十三年，超過十三年的企業，也面臨嚴峻的接班人問題。因此有八成的台灣工作人口及其家屬，隨時受到中小企業倒閉的威脅與影響。所以這些中小企業主及其員工是要就此邁向毀滅，或是把這些危機當作轉機呢？台灣中小企業一向都是很有活力的，為台灣締造了無數的經濟奇蹟，只要企業能夠存活下來的，經過這二、三十年以後都有很不錯的成就。雖然目前經

營的很好，但其實全台灣的中小企業都面臨了大致相同的致命威脅，那就是企業接班人的問題。因為小企業資源及人才都有限，接班人往往一兩個錯誤的決定，就會使經營了多年的企業在短期內致命。一旦接班過程不能成功，企業就會面臨毀滅。

在過去，企業的創業者和接班人除了跟在父執輩前「見習」以外，並不知道該如何有計畫性的培訓接班人，也不知該如何評鑑哪些人可以來接班，接班者應該有哪些相關知識等，而規模較小的家族企業，更往往缺乏願意接班且又有能力的家族繼承人。因此中華民國全國中小企業總會陸續舉辦中小企業傳承論壇，以著扎根、創新、拼轉型作為主題，邀請具有豐沛創新能力的二代接班者，希望藉由其接班成長的經驗分享，帶給台灣家族企業嶄新的價值思考。而在台灣中部的傳統產業也成立 G2 聯誼會，成員皆為中部地區傳統產業的二代接班人(均為有血緣關係的二代或女婿)，定期舉辦成員間的工廠觀摩、專題演講等等活動。

在范博宏與莫頓·班奈德森(2015)合著的接班人一書之後記也提到，維持家族企業的可持續性的關鍵，是瞭解家族的特殊資產和無形財富的重要性，成功的創業者知道如何能加強家族的特殊資產、如何培養並激勵家族的成員，從而克服內部、外部的路障，以期能達到持續經營的目的。

表 2-1 相關二代接班的組織

「傳二代」子弟兵，都在這練功！
——台灣傳產二代社群

名稱	成員	性質	參加條件
台中精機客戶 家族薪火相傳 研習班	約 60 位 台灣模具王上莊、 車床刀塔王六鑫等 機械加工業二代	不定期，以 工廠管理、 設備保養等 研習為主	台中精機找合 作較久、有潛 力客戶、代理 商二代加入
G2 (Generation2)	約百位 上銀、台中精機、 慶鴻等機械業二代	每月固定聚 餐等社交聯 誼活動	45 歲以下、機 械業二代、成 員推薦
走思會	近 20 位 包括旭榮集團執行 董事黃冠華在內成 員，多為傳產二代	每月定期讀 書會	既有成員推薦， 至少 4 個月入 會觀察，後經 全員投票通過

整理：萬年生

(資料來源：商業週刊 435 期)

第二節 關係行銷

所謂的行銷(Marketing)即表示讓產品好賣的所有活動與行為，例如廣告、促銷活動、銷售手冊的製作、技術手冊的製作、型錄的製作、可靠的產品品質、良好的公司形象、品牌的知名度、迅速及時的服務時效及服務品質等等。

而所謂的銷售或業務(Sales)即表示將產品賣好的所有活動與行為，例如業務與客戶間良好的互動關係、業務人員具有符合客戶需求的專業知識、業務人員的積極勤勞拜訪、業務人員具有客戶的同理心及業務人員豐富的銷售技巧等等。

關係行銷的三種連結，即財務性連結、社交性連結與結構性連結，傳統的關係行銷認為財務性連結與社會性連結非常重要，也殊多研究探討，但這兩種連結很容易因為某種關係或事件的變異而產生變化，關於結構性連結反而較少著墨，也較無使力點，此研究旨在探討公司如何在各個層次運用策略來達到績效極大化，藉由公司內部或公司外部之關係價值的脈絡加以組合成一些重要的信念與政策，公司協助客戶二代接班，讓二代接班者(也就是未來購買機台的決定者)對公司產生信賴，長期的與客戶互動，進而產生命運共同體的狀況，客戶如能持續的穩健成長，公司才有源源不斷的訂單挹注。

因此本節主要是藉由理論與文獻的探討針對台灣工具機業行銷中的關係及行銷的方式，衍生至關係行銷的演進，進而探討客戶家族傳承對經營的重要



圖 2-1 工具機製造業者的發展趨勢

台灣的製造業在全球佔有非常重要的地位，尤其是工具機對於世界各行各業有著重大的影響力，也是幫助台灣各類產業發展的重要幕後推手，因此被稱為「工業之母」，有了工具機才能夠製作各式各樣的零件，打造各種產業所需要的機械相關零件與設備。由圖 2-1 得知工具機早期主要以生產為導向，只要機械生產的出來，客戶就依照操作手冊使用，此階段注重在機台的品質。接者隨客戶加工技術不斷的精進，以及客戶所加工的零件公差要求越來越嚴苛，每家工具機廠的客戶也各自發展出自己的精進技術，會要求工具機廠商針對其特殊需求客製機台的不同機能，以符合加工出來的零件精度高而且尺寸穩定，且加工的效率也要更好。但當這些加工老師傅慢慢老化，新的接手者除了依老師傅的方式加工，也會要求工具機廠商要能結合周邊的設備，幫忙其試車、打樣等整合的服務。而現在更演進需有整合自動化、智慧化的規劃能力，以替客戶創造價值為主之結構性連結的關係行銷模式。

經營企業如何創造並持續保持高度的競爭優勢，一直都是策略管理的核心議題。經過多年的論述後，大多數學者一致認為，企業之所以能夠維持高的獲利狀態並持續的發展，主要原因來自於企業建構了可持續的競爭優勢 (Rumelt, Schendel

& Teece, 1994)。在這樣的論點下，各家學者陸續提出不同的理論來解釋競爭優勢，很多學者提出競爭優勢的定義，從早期的 Ansoff(1965)到近期的大前研一，每一位學者對競爭的定義大都著重在競爭的範疇，但從東海大學許恩得教授的最新的論點，維持可持續的優勢，不一定是競爭優勢，而是找出社會或客戶的需求以幫助人的心態出發，持續的幫助別人成功，進而自己可持續的成功，這應是關係行銷中結構性連結昇華的一種思維。

Berry (1983)是最早將「關係行銷」一詞引進近代行銷觀念的學者之一，他認為這一新的思考邏輯可定義為：吸引、維持及強化顧客關係。過去雖已體認到顧客的網羅與維繫皆是行銷職責的一部份，但此一觀點則特別強調「行銷的關係觀點」，也意謂著留住顧客與發展顧客關係對公司是同等重要的，就長期而言，它們皆比顧客網羅更加重要。若將顧客類型再加以區分，也就是更進一步的強調，並非所有的顧客都要以相同的方式來對待之，所以關係行銷則應必須以不同的思維來執行，依客戶的身份地位與價值採取不同的對待方式。

在 John Egan 著，方世榮譯(2005)的關係行銷中提到關係行銷在二十一世紀已經邁入了知識經濟社會，企業比以前更重視智慧資本，所謂智慧資本乃是包括人力資本、結構資本及關係資本，其中關係資本就是指企業若擁有雄厚的關係資產，將可為公司創造更大的價值，關係資本的建立與累積，也有助於提升人力資本與結構資本，由此可知：「關係」對企業經營的相對的重要性，因此，我們或許可以將這個時代稱之為「關係的時代」(Relationship Era)，所以在關係時代的社會裡，企業如何有效的建立、發展及維持關係，將決定企業永久的生存與發展。

所以人脈在經營事業和商場上更是極為重要，而人脈之網路因個人而有所差異與不同，但家族企業家或創業者可以透過家庭與社會活動，將其個人的人脈轉移給其子女。因此客戶的接班成功與否關係著客戶是否較能夠永續的經營，這是經營者應所關注的，但假如客戶比自己經營的公司規模大很多，則客戶的接班成功與否自己根本使不上力。但假如客戶之經營規模比自己小很多，則協助客戶二代接班順利，身為供應商的工具機廠就應該有使力的地方。

第三節 供應商夥伴關係

顧客與供應商之間的夥伴關係有著許多種不同的形式與面向，但廣泛的表示為垂直供應鏈內任何的雙向關係，所以供應商夥伴關係乃「顧客夥伴關係」的另一面，而目前最普遍的說法就是所謂的「企業對企業」(B2B)的關係。

在 John Egan 著，方世榮譯(2005)的關係行銷一書提到，根據 Brennan(1997)的說法，與顧客走上夥伴關係一途，其最主要目的在於能夠改進價值創造系統之運作的效率。他直截了當的指出：如果對整體系統的效率沒有任何的改進，則夥伴關係一方的獲利將以另一方作為犧牲的代價，這個時候雙方處於「零和遊戲」的局面，將又會回到傳統的敵對關係。夥伴關係只有處在「正數和的遊戲」才得以繁榮與興盛，這時採用夥伴關係的方法來做生意才會有實質的經濟利益。

因此供應商要能深入的瞭解顧客的需求，且顧客也會積極的提供有關產品開發的具體建議。供應商的人員更能熟悉顧客之「做生意的方式」，這樣一來將有助於降低對顧客的誤解，以及加快改進回應的速度。假如供應商在新產品開發的早期階段就讓顧客參與，將愈能加速新產品上市的速度，所開發出來的產品將也能更符合客戶的需求。

在 John Egan 著，方世榮譯(2005)的關係行銷一書也提到，夥伴關係的發展也是要發費成本的，Brennan(1997)認為採夥伴關係之顧客與供應商，也可能有潛在的成本產生，包括基於激烈競爭所產生出來的市場誘因將會減少(或變的不明顯)，亦即供應商與顧客可能因為自滿而帶來的風險，對於不佳的夥伴給予負擔沈重的過渡承諾之風險。所以任何一種策略的發展，在進一步與任何一個顧客要有夥伴協議之前，都必須經過相當謹慎的評估成本與利益的階段。

第四節 顧客忠誠

在營銷的實際運行中，顧客忠誠被定義是顧客購買行為的連續性。是指客戶對於企業產品或服務的依賴與認可，堅持長期購買與使用該企業產品或服務過程中，所表現出來在思想和情感上的一種高度信任忠誠的程度，是客戶對於企業產

品在長期的競爭中所表現出優勢的綜合評價。而顧客忠誠度更是指顧客忠誠的程度，是一個量化的概念。顧客忠誠又指由於質量、價格、服務等多數因素的影響，使得顧客對於某一企業的產品或服務產生了感情，形成偏愛且長期重複購買該企業產品或服務。在 John Egan 著，方世榮譯(2005)的關係行銷一書有提到有關於商業活動忠誠度的本質，有兩種主流的觀點(Javalgi and Moberg,1997)：以購買行為的觀點來定義忠誠度，通常是強調客戶購買的次數，並藉由監測這類購買和品牌轉換的情形來衡量此一變數。另一種是以態度的觀點來定義忠誠度，它融入了消費者的偏好與對某一品牌的傾向，作為決定顧客忠誠度的標準。

企業希望顧客對你忠誠，就應從顧客的價值創造方向思維，現在的顧客關係完全不能從銷售端的方向來思考，我們必須瞭解所有參與者彼此相互依存的關係，我們必須用其他參與者的觀點來看事情，瞭解對方將會如何來回應你的新策略，競合無所不在，經營者在思考商業策略時不要一味只想著競爭，一直想如何從競爭者手中將客戶搶過來，因為假如隨時都抱著備戰的心理狀態，將會讓經營者錯失把餅做大的機會。

在商業的策略中不一定要犧牲別人，這樣的觀點與思維可讓公司更容易找到最佳的策略，無論這個策略是合作、還是競爭，從亞當.布蘭登伯格、貝利.奈勒波夫著，黃婉華、馮勃翰譯(2015)之競合策略案例來說，在商業競爭中，有時候打敗別人是最佳策略，「人輸我贏」才是正解，但不應該在一開始的時候就假設這是唯一的可能性，在更多的狀況下，最佳策略可以帶來不只一位的贏家，在競合策略的殊多案例中發現，有很多企業都成功的把餅做大，讓自己能夠分到更大塊的餅，在爭取分餅的同時，也該去思考怎樣才能把餅做大，協助客戶二代接班成功就是抱著這樣的心態而產生的最佳方策。

商業經營在做餅的時候是合作狀態，但在分餅的時候是競爭狀態，這樣的二元性很容易讓人覺得商業上的關係自相矛盾，但成功的關鍵在於能夠適應這種二元性，協助客戶二代接班成功所提供的論點就是提出把餅做大的方法，客戶成功增加業績，相對的向產品提供者增購機台，相對提高產品提供者之營運績效。

產品提供者如何來建立顧客忠誠，就如同以上所述與客戶共同把餅做大，「以終為始」以客戶的需求為目標與動力，處處替客戶著想如此善性循環將能使企業生生不息。

第三章 研究方法

第一節 個案研究法

從相關文獻的探討中，發現有關工具機產業的研究，大都在工具機相關的生產模式、工具機相關技術的發展，以及工具機國際行銷的商業模式等等的研究階段，針對台灣本土工具機製造廠商的客戶關係經營的個案研討並不多見。

關於研究方法，主要有定量與定性分析兩大主流，一般統計分析之定量研究方法，對於理論架構清楚且變數間有因果關係時較為適用。但對理論架構還需要發現與探索，那定性研究方法就較適合。定性研究所提的論述，主要是來自情境或事件的收集、歸納，研究的發現不在於驗證變數間的關係，而在於實際的資料彙整，以盡量釐清此方向的清晰度。

個案研究 (Case Study Research) 是定性研究常用的方法，是進行社會科學研究的方法之一，個案研究是一種實徵研究 (empirical inquiry)，也就是在真實的背景情況下，研究當時的現象，本研究探討台中精機協助客戶二代接班的起心動念及中心思想，其所形塑的企業文化，能否讓其公司穩健經營為研究的終極目的。

個案研究的本質，是它試著闡明一個或一組決策：為什麼它們會被採用、如何來執行、以及會有什麼樣的結果 (Schramm, 1971)。學者 Yin 認為個案研究是定位在一種周延而完整的研究策略 (research strategy)。個案研究法之研究設計應該包括五個元素：研究的問題、研究的命題、研究的分析單元、連結資料的邏輯、解釋研究發現之準則。

完整的研究設計包含一個與研究主題相關的理論，理論不只在定義研究設計和資料蒐集時有非常大的幫助，更是推論個案研究結果的主要工具。研究者的目的是要擴展與推論理論，因此選擇每一個之個案研究就像實驗研究者在選取新的實驗主題一樣。

本研究只選擇單一個案進行個案研究法做為本研究之研究策略，主要是影響企業穩健經營的因素非常多，諸如現金流、應收帳款、產品策略、市場區隔等等因素眾多，非單一客戶關係管理之面向，因此使用單一個案研究，以期能聚焦針對台中精機的作法找出協助企業穩定經營的相對應方策，分析協助客戶二代接班策略執行的過程，及探討其對工具機業持續經營的影響。

第二節 研究對象

成立於西元 1954 年的台中精機，由傳統工作母機牛頭刨床、皮帶式車床開始做起，從被稱為「黑手業」傳統機械行業進而發展到目前被認定為高附加價值、關聯性大、低污染、替代性小、技術密集及發展潛力雄厚的高科技產業，對台灣工業的發展與升級具積極的貢獻

在 1954 年 9 月 30 日，故黃奇煌董事長與李道東常董，在台中「草尾仔埕」(現正義街)向人租屋簷為廠，製造牛頭刨床，台中精機於焉誕生。於 1960 年遷廠至現長春公園附近，建地六十坪，員工增加至三十餘人，並增加製造皮帶式車床，同時間正式登記設廠。在 1964 年購地六百五十坪，於台中市永和街建廠，改組為股份有限公司，員工增加到八十餘人，並開發完成皮帶式普通車床與直結式牛頭刨床，奠定台中精機成為台灣工作母機製造業先趨之基礎。

基於訂單業務增加之需要，在 1973 年再購得七千餘坪土地，於中港路建設現代化之新廠(即台灣大道廠)，完成鑄造廠、加工廠在內之一貫生產系統，每月生產工作母機百餘台，資本額增至新台幣三千萬元。並於 1981 年自美國引進事務電腦，將財務、人事、營業、生管等皆電腦統一管理，使公司經營企業化、生產體系科學化、事務合理化提昇效率。在 1988 年 1 月更正式成立塑膠機事業部，為塑膠射出業注入一股活力。

台中精機於 1990 年 5 月公開舉行股票上市前業績發表會，當年 11 月 30 日股票正式掛牌上市。在 1992 年前進中國大陸市場，成立天津、上海據點。

1993年9月台中精機榮獲全國第一家通過德國 TÜV 公司驗證的 ISO 9001 認證登錄的工具機廠商。在 1994 年 10 月台中精機榮獲第五屆國家品質獎，肯定台中精機在品質提升及企業轉型升級所作的努力，且經全國工業總會評選為該年度十大工業自動化績優廠商。1997 年 8 月台中精機通過德國 TÜV 公司認證 ISO 14001 環保系統認證。

但於 1998 年 11 月 17 日因金融風暴及股票市場資金操作不當，台中精機發生了很大的財務危機，股票被暫停交易。經過財政部協助企業經營資金專案小組決議，通過對台中精機之財務紓困案。1999 年 7 月向台中地方法院提出緊急保全處分及聲請重整，同月法院裁定核准保全處分，使台中精機免於因債權人強制執行處分而停業或破產之厄運。

2000 年 3 月 25 日法院宣判台中精機進行重整，裁定總經理黃明和、工會代表及銀行代表等三人為重整人。2002 年 12 月 31 日台中精機重整案獲得債權銀行團表決通過。2004 年 2 月 17 日台中地方法院裁定台中精機重整計劃案，奠定台中精機的重整基礎，當年台中精機之營業額創下成立 50 年來的新高達 38.8 億元。台中精機進而在 2005 年 3 月完成減資與再增資作業，公司資本額調整為新台幣 11 億元，並正式開始執行重整的償債計劃。

2010 年當時的總統馬英九先生於 4 月 16 日蒞臨參訪台中精機並舉行產官學 ECFA 高峰論壇。於 2011 年 7 月台中精機榮獲建國一百週年「台灣百大品牌」殊榮。2012 年 2 月 6 日台中精機啟動 VPS(台中精機之精實生產改善活動)第二階段活動，以培養基層員工改善和發現問題、解決問題的能力與思維，塑造整體台中精機追根究柢和問題改善的企業文化。

2013 年對台中精機來說是極為重要且關鍵的一年，當年 4 月 22 日台中精機提前五年償還所有重整的債務，實質完成公司重整所有的程序。

2013 年 9 月 7 日台中精機舉辦「2013 精機客戶回娘家聯歡活動」。當年 10 月 9 日台中精機榮獲經濟部國家產業創新獎—績優創新企業獎。11 月 9 日台中精機

舉辦「60週年慶運動嘉年華會」。11月12日台中精機申請台中市精密機械科技創新園區二期產業用地獲得核准。

2013年11月15日台中精機獲台中地方法院重整完成裁定確定，歷時14年公司重整宣告完成。

2014年台中精機推動「服務三代情-薪火相傳」系列活動，包含精機客戶家族系列報導及薪火相傳研習班。2015年3月18日台中精機榮獲日本設備維護協會之TPM優秀賞殊榮，2017年3月23日台中精機再榮獲日本設備維護協會之TPM優秀繼續賞殊榮。

台灣這三十幾年來的經濟奇蹟都是靠小型工業社或小型公司撐起，這類小型企業無一套規範的制度規章，員工數亦不多，所有的經營管理端在老闆一個人身上，台中精機國內的客戶約80%屬於這種類型，貢獻國內業績約50%之重，這些客戶創業者非常辛勤的工作，不怕辛苦工作彈性極大，為國家默默爭取了很多外銷訂單，經過長期持續的努力贏的客戶肯定，但年事漸高體力退化，衍生公司延續的問題，因為信任與人脈的傳承關係，台灣傳統的這些小型企業都必須有血緣的下一代才能接續，台中精機希望藉以大型企業之資源與經驗，協助小型客戶接班順利進行。

第三節 資料蒐集方式

在資料蒐集方面，根據Yin(1984)提出的多重證據來源，以此來增加本研究之建構效度與信度。本研究利用次級資料的蒐集，如精機通訊中的客戶訪談、顧客問卷調查資料、以及實地觀察等方式蒐集資料。

一、次級資料來源

藉由大量的客戶訪談資料之蒐集，進行深度瞭解並增加本研究之建構效度。本研究主要以實際資料為資料來源，藉由研究者親自主導相關的活動進行資訊之蒐集，再藉由次級資料—精機通訊對於多位客戶的訪談等，將所有可供利用之報導資料納入次級資料，以檢選出與本個案有關的資料作為參考依據。

台中精機透過媒體組與記者針對有價值客戶進行深度訪談，是藉由與受訪者之間的互動，瞭解客戶目前的經營現狀及進一步對討論主題有所發現，透過深度訪談法，可以探索出新的觀點，發展出新的架構，對客戶問題的進一步了解，試著提供另一種全新的方式，來解決客戶經營衰退的主因。要對受訪者所表達的意見，給予客觀的判斷，並剖析其較深層的涵義，最後透過受訪者對研究主題中現象的描述，可以提供研究者自另一種角度檢視該研究主題，如此研究者不會侷限於自己的思考。

表 3-1 台中精機服務三代情，薪火相傳系列報導採訪明細

期數	公司名稱	採訪時間	採訪記者	隨行人員
76	1 勝煌股份有限公司	2014/06/19	陳文蔚	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/慶華興
76	2 盈元機械股份有限公司	2014/06/19	陳文蔚	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/今湛
76	3 顯力機械有限公司	2014/06/20	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/高根
76	4 興曜機械工業有限公司	2014/06/20	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/宏鑫
76	5 昭和興精機有限公司	2014/06/23	陳文蔚	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/王照仁
77	6 進機工業股份有限公司	2014/08/12	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳
77	7 利裕工業股份有限公司	2014/08/12	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/鉞鑫
77	8 上和精密股份有限公司	2014/08/14	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳
77	9 鴻崧機械工業股份有限公司	2014/08/14	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/旭鋒
78	10 六鑫股份有限公司	2014/09/29	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/雅科
78	11 禾陞精密工業股份有限公司	2014/09/29	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/國峰
78	12 貫博企業股份有限公司	2014/10/01	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/廣榮
78	13 余達工業股份有限公司	2014/10/01	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲
78	14 松鼎工業股份有限公司	2014/10/06	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/鉞鑫

79	15 世豐機械公司	2014/12/05	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/中琪
79	16 西河企業社	2014/12/05	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/勇機
79	17 永根機械股份有限公司	2014/12/12	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲
79	18 博詳企業有限公司	2014/12/12	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲
80	19 川藤工業股份有限公司	2014/12/15	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/鉞鑫
80	20 楊毅企業股份有限公司	2014/12/15	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲
80	21 泰正企業社	2014/12/22	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳
80	22 淳鑣進股份有限公司	2014/12/22	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/今港
81	23 中台工業社	2015/04/09	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/雅科
81	24 宏斌氣動工業股份有限公司	2015/04/09	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/旭鋒
81	25 益廣嘉精密機械有限公司	2015/04/22	湯光慧	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/鉞鑫
81	26 一帆股份有限公司	2015/04/30	湯光慧	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/宏鑫
82	27 和頌企業股份有限公司	2015/05/18	湯光慧	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/高根
82	28 興炳精機股份有限公司	2015/05/18	湯光慧	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/高根
82	29 詮吉有限公司	2015/05/21	湯光慧	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/慶華興
82	30 政秀企業有限公司	2015/05/21	湯光慧	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/中琪
83	31 右新工業股份有限公司	2015/07/27	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/國峰
83	32 金沅興興業有限公司	2015/07/27	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲
83	33 達彬企業有限公司	2015/07/31	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/高根
83	34 立佳精密有限公司	2015/07/31	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/高根

84	35 盛源企業社	2015/10/05	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲
84	36 台灣研新股份有限公司	2015/10/05	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/宏鑫
84	37 麗晴工業股份有限公司	2015/10/12	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/林世軒
84	38 呈達精密工業有限公司	2015/10/12	鄭懿瀛	簡任鍾/蕭淑芳/蔣明憲/林世軒

二、實地觀察

研究者親身規劃主持過五期台中精機薪火相傳研習班的舉辦，並主持黃董事長與研習班學員的座談，對協助二代接班有較深入的瞭解，並得以將實地觀察所得與產業報告、蒐集的檔案資料和文件以及深度訪談結果，做一比對及驗證，以增加本研究結論之可行性。發展一連串的證據鏈，以增加本研究之建構效度。

三. 建立個案研究資料庫，以增加本研究之信度

在研究過程中所蒐集到之多重初、次級資料，透過建檔分類方式將其完整呈現，以供日後相關研究者之檢索，本研究之個案研究資料庫目錄，如表 3-2 所示。

表 3-2 個案研究資料庫目錄

資料類型	資料內容	資料記錄方式及存放位置
初級資料	研究者親自參與觀察	研究者擔任 15 年工具機國內行銷主管的實務經驗
次級資料	客戶訪談資料	http://www.or.com.tw 台中精機通訊 76 期至 84 期
次級資料	客戶問卷調查資料	客戶二代親自填寫存於台中精機

四、研習班後之問卷調查

台中精機做的問卷調查資料系針對參加過台中精機薪火相傳研習班的學員進行問卷調查，共回收 58 份問卷，並針對學員特性進行分類，依其特性不同、需求不同、狀況不同、困難點不同，提供客制化的協助。

第四章 個案分析

第一節 台中精機作法的起心動念與價值流程

台中精機黃明和董事長在這兩年內親自拜訪近 200 家客戶，深深瞭解到目前台中精機的客戶群背後潛藏的最大問題在於世代交替、接班傳承，因此啟動了「精機一甲子，品質一輩子，服務三代情，薪火相傳」專案，開啟了關係行銷客戶關係經營的另一全新模式。透過營業單位與服務單位持續的市場情報收集，注意以及關切此產業客戶針對經營環境的變化，面臨了哪些問題的挑戰，收集其問題點後公司內部進行探討協助對策。

透過台中精機精機通訊的媒體組與記者進行客戶的深度採訪，並於兩個月一期的精機通訊刊登，台中精機大量收集這些採訪資料，彙整大部分客戶的共同問題提出以下對策並積極執行：舉辦客戶二代薪火薪傳研習班，研習班以研討會的方式進行公司之經驗分享。進而利用產學合作平台而替客戶找人才。並將每班客戶二代成立群組相互交流。再依行業屬性別加強互動，以期真正幫助客戶。

在召開客戶薪火相傳研習班時，篩選優質客戶且實際有接班問題者，且未來購機潛力大者為優先，發出邀請函邀請參加研習班，為達效果學員盡量控制在 20 人左右，每期安排一位業務助理小姐做為當期薪火相傳研習班的聯絡秘書，主動聯繫當期各學員，以期能達到最大效益。

在這些客戶資料收集過程中，真的也有部分客戶因沒有子女接班，營運之規模逐漸縮小，甚至希望將其廠內機台委託轉賣。

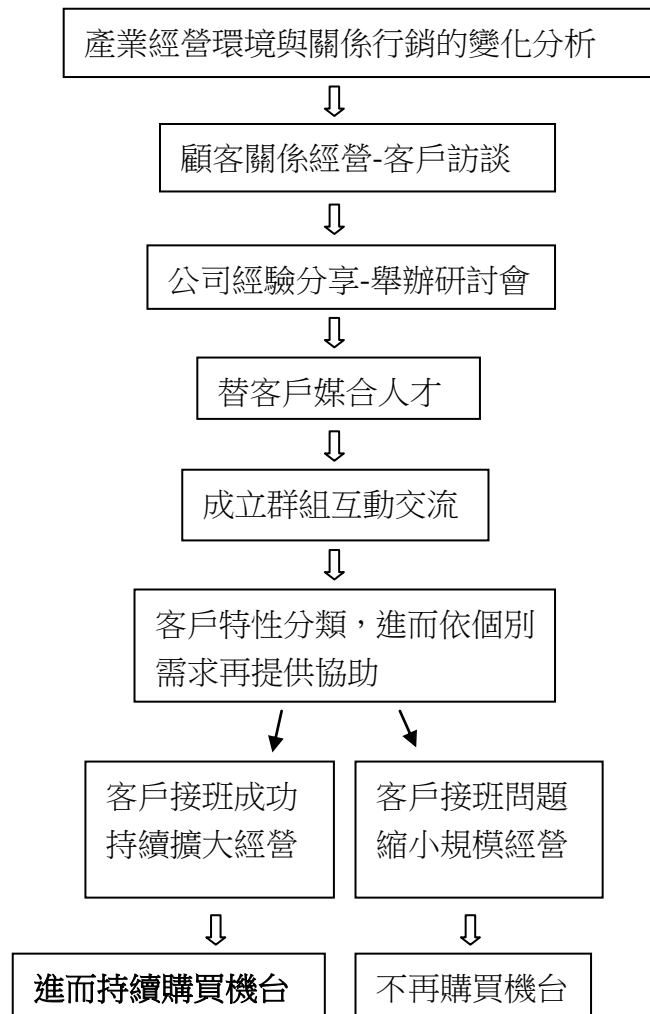


圖 4-1 台中精機作業的價值流程

第二節 客戶家族-薪火相傳研習班的舉辦

已經經營超過 60 年的台中精機，黃明和董事長喊出「精機一甲子，品質一輩子」的口號深植人心，隨後再推出「服務三代情-薪火相傳」活動，為購買公司機台的加工客戶第二代密集開班授課，擬把台中精機 60 年來在高階工具機加工應用技術、TPS 生產管理與國際市場行銷等方面累積的經營心得與成功經驗傾囊相授，讓客戶的第二代有更高的自信與接班意願。

台中精機黃明和董事長表示：「近年來國內市場由於台商回流，重新思考於台灣設置高端設備，生產較高附加價值產品，因此對於設備及自動化的需求均有明顯的成長，為了確實瞭解市場制訂公司策略在這兩年內親自拜訪近 200 家客戶，

在拜訪洽談的過程中深深體會到客戶們面對最大問題在於世代交替、接班傳承，因此在『服務三代情、薪火相傳』的理念下積極推動『台中精機客戶家族薪火相傳研習班』活動，透過課程的規劃，希望能夠協助客戶提升接班人的產品及加工技術，強化管理能力與技巧，更希望透過人才截流觀念幫助客戶解決缺員問題，進而順利接班經營並擴大營運規模。台中精機從早期的家族企業、企業家族到產業家族，現在更進一步延伸至客戶家族，希望能整合上、中、下游產業鏈的力量，再一次帶動精密加工業的轉型與升級。」

台中精機持續召開薪火相傳研習班，將客戶的第二代以約 20 人為一班開班，將公司執行 TPM 經驗分享及讓這些二代接班人互通有無共同成長。以客戶關係管理與顧客價值主張之思維出發，以幫助客戶更成功的方針前進。台中精機成立客戶家族之目的即共同提升台灣的接單競爭力，後續薪火相傳研習班通訊錄之建立及後續之聯誼活動，以互助的心情出發，大步邁進。

表 4-1 薪火相傳研習班議程表

日期	時間	項目	工作分配	場地
9 月 12 日 星 期 五	09:00~09:30	貴賓報到(60週年影片欣賞)	引導貴賓入座 貴賓簽到及發放識別證	簡報室
	09:30~09:50	董事長致詞(15分) 幹部介紹(5分)	研習班主席/黃明和董事長 主持人/胡鴻霖協理 列席主管：陳燦輝總工程師/ 許文治副總/邱仕華副總/ 林 元德協理/張安輝經理	簡報室
	09:50~10:00	貴賓自我介紹(10分)	主持人/胡鴻霖協理	
	10:00~10:15	a.台中精機客戶家族簡介(5分) b.客戶家族徵才博覽會說明(5分) c.加工,製造產業展望分析(5分)	說明人：胡鴻霖協理	簡報室
	10:15~10:25	TPM 活動經驗分享 a.自主保養—日常保養(5分) b.計劃保養—專業保養(5分)	製造事業處	簡報室
	10:25~10:35	Tea time(交流&茶點時間)10分	協助/施羽珈、蔣明憲	簡報室

10:35~11:30	TPM 活動經驗分享(加工) c. ICT 系統介紹—現代化生產管理(5 分) d.加工現場自主保養參觀(50 分)	製造事業處	加工現場
11:30~11:35	喝水&休息(5 分)		
11:35~12:05	TPM 活動經驗分享(裝配) e.組裝現場自主改善參觀(15 分) f. NC、M/C、大型機生產線參觀(15 分)	CNC 工具機事業處	組裝現場
12:10~14:00	三元商業午餐&交流互動		三元韓式
14:00~14:20	顧客創值應用中心業務說明 a.工藝分析(5 分) b.試車、打樣(5 分) c.工件介紹(10 分)	創值應用中心	簡報室
14:20~14:40	車銑複合機應用介紹(20 分)	應用組	簡報室
14:40~15:00	五軸機應用介紹(20 分)	應用組	簡報室
15:00~15:10	Tea time(交流&點心時間)	協助/施羽珈,蔣明憲	簡報室
15:10~16:30	綜合座談會(80 分)	研習班主席/黃明和董事長 主持人/胡鴻霖協理 陳燦輝總工程師/許文治副總/ 邱仕華副總/林元德協理/ 盧春生協理/張安輝經理/ 林雅書經理/吳文彬經理	簡報室
16:30~16:40	頒發結業證書-媒體拍照 團體合照(在精機看板前)	董事長	簡報室
16:40~	&賦歸		

當天的課程包括台中精機客戶家族自我介紹，加工製造業的展望分析，TPM 自主保養與計畫保養、ICT 系統介紹，組裝現場自主改善，及車床、綜合加工機生產線參觀，顧客創值應用中心導覽與車銑複合機、五軸機的應用等，內容豐富多元且實用，讓到場的學員聽的津津有味。下午全體學員與黃董事長及公司高階主管面對面座談，暢談接班的心路歷程與面臨的各種經營挑戰，學員也非常踴躍發問經營難題，黃董事長並一一的回答學員的問題。

在與學員的互動座談中，回顧傳統機器在不同世代的產品演進，整理出台灣精密機械加工產業的脈絡，也見證著台灣傳統機械產業的進步與傳承，更在與客

戶的互動過程中，發現早期許許多多和台中精機共同攜手奮鬥的客戶，現在也開始面臨世代交替的傳承問題，有的公司已成功順利的交班，創辦人功成身退居於公司幕後。有的公司或企業社則正要進行技術與經驗的傳承，欲再次開創新局。在台中精機客戶第二代接班過程中，難免遭遇許多公司經營治理上的挑戰，例如第二代並非機械本科出身，將如何在技術上尋求突破，要如何管理才能有效提升產品品質與效率，面對市場的高度競爭，要如何求新求變，才能找到新的訂單，而精密機械加工業的發展方向，又要如何轉型才不會被淘汰出局等，凡此都是二代學員們相當關注的問題。

黃董事長又說：「台中精機願意把 60 幾年來累積的寶貴經驗技術，以及對產品品質一貫的堅持，繼續為所有客戶服務，台中精機從父執輩白手起家創業，到我接手經營持續成長，乃至目前第三代也開始進入公司學習，同樣也是在實踐薪火相傳的使命，我們樂於將台中精機三代傳承的經驗更具體的與精機家族客戶分享，期望透過一系列薪火相傳研習班的舉辦，能帮助大家解決二代接班所面臨的各種經營難題，再創事業新高峰。」

課程結束後並由黃董事長親自逐一頒授結業證書並合影留念。

表 4-2 薪火相傳研習班舉辦時程表

期別	舉辦日期	參加人數	備註
第一期	103.9.12	20	
第二期	103.12.17	20	
第三期	104.3.26	20	
第四期	104.8.21	20	
第五期	104.12.29	20	



圖 4-2 薪火相傳研習班活動相片

第三節 協助客戶找人才-產學合作平台

台灣中小企業，新進技術人力嚴重不足，而新進人力又良莠不齊，這棘手的人才斷層嚴重延滯企業的發展。究其源由，因這十多年來的教育改革，在技職教育策略的落差，導致青年學子不以選擇技術職類為重，就算進入技術職教殿堂，也是以升學、研究為主，缺乏精習實作應用的養成教育，如此落差造成了實務技術傳承的危機。因此，業界、職教單位，這幾年的持續檢討反應，政府也體會這嚴重的教育偏頗現象，全力謀求導正修補，於民國 103 年起由教育部正式大力推動「技職再造」的補救改善策略，投入大筆財力、物力、人才，希望在未來幾年，能挽救此危機，重新再次創造台灣技術職業教育輝煌的黃金年代，奠定未來台灣技術發展的百年基石。

在這過去一年多來技職再造推動的過程，發現目前技職教育體系，其實蓄積了對未來機械產業發展的巨大隱形能量，而如何有效的導引這股力量，應用到產業未來的發展，是很有意義，且有極大價值的工作。如目前技職體系在設備儀器、師資、技術人力，各校都有深厚的積累。但礙於過去士大夫保守的觀念，很可惜

多數是隱於校園未能為業界所知。但時代改變，學校經營競爭激烈及社會觀念的開放，所以學術園地也將大幅開放，蔚為趨勢潮流。

有鑑於此歷史關鍵時刻，台中精機與科冠公司，自 104 年度起新籌組「精科產學合作平台」(精科：寓意台中精機與科冠公司共同合作)，將新致力於產學合作的推展提供新概念的服務。透過與各科技大學簽屬產學合作平台協議，密切啟動下列工作：

一、建立業界技術研發基地：

由學校整合校內機具儀器、師資人力及技術累積，針對各區域內台中精機的中、小企業客戶廠商提供各類技術服務。如：五軸加工機產品打樣、三次元量測、材料機械性質試驗、工業機器人規劃、申請計畫、人員代訓及客制化技術鑽研合作項目等。

二、產學間密切技術經驗交流：

就學校教學實務所需，透過此平台向產業界延聘經驗豐富的業界老師，到校指導教學，開創新教學單元使業界的技術得以傳承，校方的教學更加務實靈活。而產業界亦可透過此平台與校方共同規劃符合業界所需的新課程，培養所需的新戰力，長期合作培訓未來發展所需的各項技術人力。

三、學校將成為企業截流人才、提前培訓的人力儲訓基地：

目前人力就業新模式，已與以前有很大的不同，如只是登報或網站或媒介徵才，已很難找到對此產業有興趣之優秀的人選。目前在各科技大學的學程，開始推廣大四生可全年在校外實習的就業模式，如能透過產學合作，有效的協助推薦大四生全年的實習培訓，畢業後留原單位就業，因已有技術實作，就可成為單位的即戰力。在培訓成本、就業穩定性、公司願景共識，將有極大的助益。

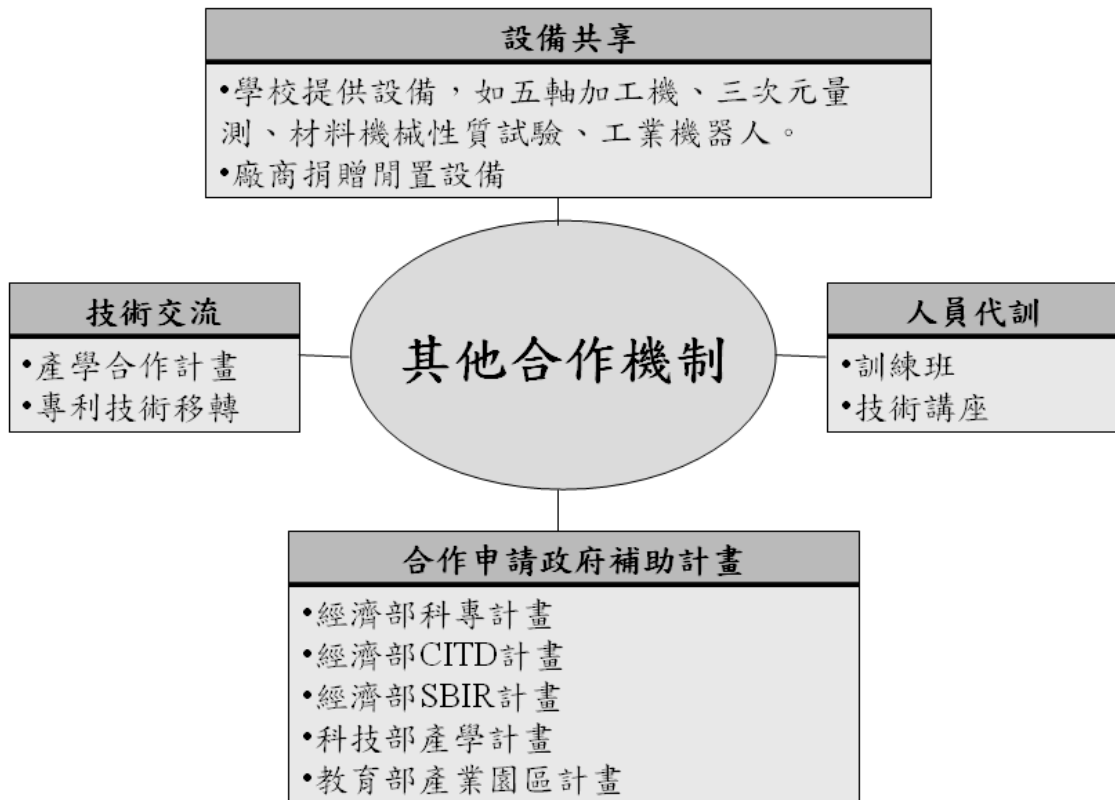


圖 4-3 產官學合作概念圖

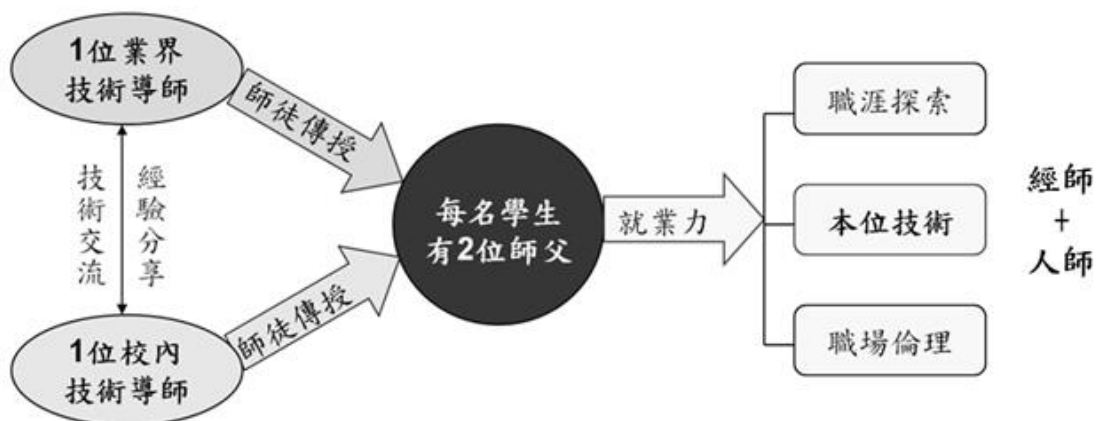


圖 4-4 大學技術業師概念

師徒制的執行方式即每名學生都必須於大二之前找到 1 位業界技術導師及 1 位校內技術導師，校內外共 2 位師父。業界技術導師在學生大一入學後，即可開始物色適合的徒弟。學校建立媒介平台，讓學生了解每位技術導師的技術內涵，也讓技術導師了解每位學生的技術傾向。每位業界技術導師的徒弟，每年以不超

過 4 名為原則。校內外技術導師互相配合支援，業界技術導師每學期指導徒弟 2 次(含)以上(視個人時間而定)，其餘時間由校內技術導師幫忙指導。業界技術導師指導徒弟的形式、方法不拘，學校會建立平台，讓技術導師彼此交流指導方法。業界技術導師既是經師、也是人師，教技術也教做人也就是職場倫理，同時引導徒弟大四前往自己的公司實習、畢業後繼續留任。

目前台中精機已與 5 所科技大學簽署產學合作平台備忘錄，共同強化學校實務教學，及學生依性向充分就業的方向邁進。

表 4-3 台中精機產學合作平台簽署學校

簽署日期	簽署學校	學校所在	備註
104.5.12	台北城市科技大學	新北市	
104.6.26	中州科技大學	彰化縣	
104.12.19	蘭陽技術學院	宜蘭縣	
105.6.26	吳鳳科技大學	嘉義縣	
105.9.20	萬能科技大學	桃園市	

第四節 成立客戶 e 學院便利客戶機台程式編寫學習



台中精機客戶 e 學院

圖 4-5 台中精機客戶 e 學院畫面

台中精機以往就有提供客戶員工免費程式教學，每月一期每期五天晚上，客戶員工這五天晚上都在下班後到台中精機上課。現今台中精機的客戶只要提出申請，台中精機客戶 e 學苑會給一組密碼進入此網站，上面設計了互動式的程式教學，客戶員工就不用奔波來上課了，且這網站也提供給學校進行學生的程式教學用。開設客戶機台一、二級保養課程，加強二代接班人機台保養觀念與技術，減少機台故障停工之損失。

第五節 成立「顧客創值應用中心」

台中精機再成立了「顧客創值應用中心」，針對客戶工件進行設備選用、製程規劃、加工精度可達成性評估，夾治具規劃設計製造，工件工藝分析(工序、刀具、夾治具建議、CYCLE TIME 估算、產能評估)，試加工、打樣、最佳化參數，客製化機能規劃、設計、製造，自動化規劃、設計、製造(單機、產線)，Turn key 鑰匙工程(程式、刀具、夾治具、成品)，整廠規劃，提供客戶各項最佳解決方案，整合公司技術團隊，為客戶提升設備效益，創造最高附加價值。

從刀具、程式、效率、加工試車到產能分析，協助客戶接單技術評估、產品估時、切削應用分析、產能稼動率、治具設計、自動化設備到產線規劃，以最經濟的成本效益為客戶規劃最適切的產品需求，達到最高的投資報酬率。

成立「顧客創值應用中心」對客戶二代接班亦有關鍵的幫助，老一代的創業者從客戶的各種要求中突破困境，但客戶的要求越來越複雜，二代接班者往往沒有老一代創業者的紮實技術，針對困難工件台中精機提供此服務，大大的增加了二代接班者的接班信心。

第六節 協助二代接班的成效

台中精機協助客戶二代接班的成效如何？能否增進客戶關係與忠誠度？藉由研習班學員的問卷調查可以瞭解客戶的感受與想法。本研究針對參加過台中精機薪火相傳研習班的學員進行問卷調查，共回收 58 份問卷，並針對學員特性進行分類，依其特性不同、需求不同、狀況不同、困難點不同，提供客制化的協助，彙

整後將持續展開此活動的另一個階段的開始，讓台中精機將薪火相傳的活動延續下去，真正對客戶持續互動且有幫助客戶。以下為問卷統計摘要：

表 4-4 台中精機客戶二代進入該公司年資分佈

您進入貴公司的年資？				
尚就學	1 年內	1~3 年	3~5 年	5 年以上
1	2	11	13	29
2%	3%	20%	23%	52%

表 4-5 台中精機客戶二代剛進入公司職務與目前職務差異

剛進入公司時擔任的職務是？						
管理職	技術職	人事職	財務職	總務職	業務職	其他
13	38	1	1	1	10	4
您目前擔任的職務是？						
管理職	技術職	人事職	財務職	總務職	業務職	其他
36	27	4	2	3	15	0

表 4-6 台中精機客戶二代願意接班意念

您是何種情況下決定進行接班準備？						
使命感 責任感	對於本行 有興趣	提昇公司 企圖心	家族期待	不忍心父母 的辛苦	公司遇到營運 或轉型瓶頸	其他
36	17	17	16	21	7	2
31%	14%	15%	14%	18%	6%	2%

表 4-7 台中精機客戶二代與資深員工的溝通狀況

您目前對於資深員工的溝通是否存在問題？			
溝通無礙	意見相左， 但可溝通	無法溝通	其他
15	38	1	2
27%	68%	2%	3%

表 4-8 台中精機客戶二代與上一代的溝通狀況

您目前對於上一代理念溝通是否存在問題？				
理念相同	理念不同，但可 互相說服	理念完全不同，上 一代要求延續	理念完全不同，希望 推行自己的新觀念	其他
14	32	5	4	2
25%	56%	9%	7%	3%

表 4-9 台中精機客戶二代普遍遇到的經營狀況

您目前公司遇到的問題，依重要度為？			
人力資源	管理提昇	技術提昇	自動化
28	49	19	4
28%	49%	19%	4%

表 4-10 台中精機客戶二代員工的招募狀況

我公司在人員的招募上很困難				
非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
28	32	29	11	0
28%	32%	29%	11%	0

表 4-11 台中精機客戶二代對往前至學校人才截流認同狀況

您認同在學校提前找尋與培育員工的作法嗎				
非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
14	31	9	1	0
26%	56%	16%	2%	0

表 4-12 台中精機客戶二代對台中精機的認同狀況(一)

經此活動讓我對台中精機更加認同				
非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
27	25	4	0	0
48%	45%	7%	0	0

表 4-13 台中精機客戶二代對台中精機的認同狀況(二)

經此活動讓我對台中精機的相關承諾更有信心				
非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
19	31	6	0	0
34%	55%	11%	0	0

表 4-14 台中精機客戶二代認同客戶家族理念狀況

台中精機以幫助客戶成功的作法與態度我很認同				
非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
25	28	3	0	0
45%	50%	5%	0	0

表 4-15 台中精機客戶二代願意與台中精機長期互動的意願狀況

我希望能與台中精機的團隊維持長期的互動				
非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
26	27	3	0	0
47%	48%	5%	0	0

綜合問卷結果回應研究評估：台灣小型企業有其競爭力，但因規模小導致新一代年輕人不願投入，又加上媒體的推波助燃，年輕人都往服務業發展，傳統技術產業幾乎斷層，因應之道透過老闆之子女投入公司經營，以其年輕人的思維相對應員工，透由大公司的引導促使客戶之下一代願意接班，進行改善工廠環境，挑戰創新流程與產品，提高產品的附加價值，使傳統小型產業持續經營進而發揚光大。

台中精機開立加工課程，輔導客戶第二代逐漸進步，並推薦經營管理課程或書籍提供二代參考，並針對有心提昇精進的客戶給予支持並提供 TPM 手法、品質、技術等協助。鼓勵客戶第二代以循序漸進方式，先做出成績讓上一代認同後，再漸漸影響上一代，讓上一代的經驗結合新一代的新思維再創新局，並加強產學合作平台的運作，人才截流，提早至科技大學甚至高工尋找相對應的人才，讓小企業持續營運成長。學員們均持非常正面的肯定，目前更進一步成立台中精機客戶二代聯誼會，定期互動學習。

第五章 結論與研究意涵

第一節 結論

現在的年輕人都想往福利好、制度佳的大公司，但相對小公司老闆親力親為，亦沒建立完整制度，想要有專業經理人撐起公司經營沒有足夠的舞台，且老闆本身亦不信任專業經理人，這可從精機通訊連續專訪約 30 家小型工廠看出端倪，只能由有血緣關係的子女進行類似繼承的觀念與態度，承接起公司的經營，因此小型公司能否持續經營，二代接班非常重要。

一、台中精機如何協助小型客戶的延續經營與二代接班？成效如何？

透過客戶家族薪火相傳研習班的舉辦及透過產學合作平台幫客戶找人才、及成立客戶 e 學院便利客戶機台程式編寫學習，持續不斷的與客戶精進，二代接班者對該公司的經營漸有新思維，從研究期間與客戶的互動及問卷調查，成效顯著，這是永續經營的企業必須持續不斷的精進作業。

二、台中精機協助客戶二代接單能否增進客戶關係與忠誠度？

透過問卷調查分析，極高比例的客戶認同此一活動，且透過問卷調查瞭解各個客戶於接班上不同的問題，台中精機再提供差異化的客戶輔導，真正達到實質輔導的管理意涵，進而實際增加顧客之忠誠度

第二節 研究意涵

一、理論意涵

西方的關係行銷較著重短期的利益互動，強調投入的行銷費用，要能與實際營業額立即產生關連性，而台中精機經營策略及公司於市場上的定位，是持續永續的經營，朝向百年企業前進，此一明確的經營理念，經由協助客戶二代接班的活動被全公司同仁及主管所認同。台中精機的理念與政策，即為穩定獲利、創新產品、不追求迷信於市場佔有率，而致力於追求顧客佔有率，全力與永續經營的顧客產生良好的互動，建立起永久配合的夥伴關係。在台灣的機械加工產業，有著從夫妻倆的小型純加工業到技術專精的模組供應商所形成的產業群聚優勢，產

品品質的穩定進而對產品可靠度的信心，形成高度的品牌認同度將是能否存活的關鍵所在。

客戶是公司生存的命脈，了解客戶的特性與類型，行銷企劃才有所依據，企劃重心才不致偏差。以工業之生產財而言，它不只需重視客戶類型，還要特別注意其地理位置之分佈，以及所從事的行業，甚至進行客戶歷年來的交易狀況，因此顧客關係的研究更趨重要。現今之經營模式已不同於以往之行銷與銷售，市場產生極大的變化，全球性的供過於求，消費者意識的抬頭，全球的市場開放，甚至於大陸與台灣兩岸的情勢變化，這在在都考驗著公司經營者的智慧，公司亦面臨著前所未有的挑戰，需有敏銳的判斷與不斷的學習，才能於事業經營上，踏的穩健，走的平穩。目前的加工市場趨勢朝向高速化、高精度、複合化，客戶的需求也朝智能化趨勢演進，需提供智能化的人機介面、智能化即時監控維護、智能化自動加工系統，朝向製造業服務化的潮流演進，依以上發展趨勢整體的客戶服務，替客戶創造價值是未來製造業必須完全面對且徹底執行的任務。

台中精機針對客戶發展與維持關係的策略與做法對於其他一樣面臨同樣問題的產業或企業，有一參考價值或意義→即是替客戶創造價值，例如協助客戶二代接班順利、幫客戶找人才、善用電子資訊產品連結公司與客戶、成立顧客創值加工應用中心及五軸代工中心，協助客戶承接高難度訂單等。

二、管理意涵

台灣的小型企業或加工社針對接班轉型的協助與資源相對較少，大型工具機廠針對其客戶(尤其小型加工廠)，提供實質的協助，經過以上的分析、研究，台中精機的客戶第二代所面臨的技術、管理，接單等問題，藉由薪火相傳研習班的舉辦，參與學員可進行討論聯誼，互通有無彼此學習成長。至於人才短缺問題，透過人才截流的理念提前到科技大學尋覓人才，提早讓學生與客戶廠家磨合，技術得以傳承交接，強化客戶營運動能。架構網站成立 e 學院網路程式學習讓 CNC 程式學習更便利，及成立顧客創值應用中心，替顧客解決接單打樣等困難性的事

務，以此四大結構性連結的方式，與客戶產生穩固的關係，進而挹注台中精機不間斷的訂單，共創雙營，共同朝永續經營方向邁進。

第三節 研究限制與後續研究建議

一、研究限制

此研究以實際作業與客戶的大量訪談，而推理出結論，但對經營的實際營收業績無法及時連結驗證，需長時間的經營與持續不斷的互動，才能與同業產生差異，因此期待 3 年或 5 年後有後進依此議題進行台中精機與同業的經營狀況進行數據收集與分析，以加強此研究的可信度。

二、研究建議

建議後進研究方向針對小型客戶接班後其公司資產與價值進行分析，以理解接班狀況與實質經營的正相關，並驗證客戶接班成功對工具機業者實際業績挹注的資料收集與比對。

參考文獻

一、中文文獻

1. 大前研一著，黃宏義譯(1986)。策略家的智慧。台北。長河出版社。(原著出版年:1985)
2. 于卓民，李吉仁，陳厚銘(2007)。邁向企業與管理研究的永續成長-“台灣企業與國際競爭力”專刊引介，台大管理論叢,18.15-19
3. 方世榮譯(2005)。關係行銷(原作者：John Egan)。台北市：五南圖書
4. 台中精機(2014)。精機通訊 76 期。台中市：台中精機
5. 台中精機(2014)。精機通訊 77 期。台中市：台中精機
6. 台中精機(2014)。精機通訊 78 期。台中市：台中精機
7. 台中精機(2014)。精機通訊 79 期。台中市：台中精機
8. 台中精機(2014)。精機通訊 80 期。台中市：台中精機
9. 台中精機(2015)。精機通訊 81 期。台中市：台中精機
10. 台中精機(2015)。精機通訊 82 期。台中市：台中精機
11. 台中精機(2015)。精機通訊 83 期。台中市：台中精機
12. 台中精機(2015)。精機通訊 84 期。台中市：台中精機
13. 李明軒、邱如美譯，(1999)。競爭優勢(上)(下)(原作者：Micheal E. Porter)
14. 李志華(2013)，接班人：台灣中小企業存亡關鍵。台北市：大塊文化
15. 周海濤、李永賢、張蘅譯。個案研究設計與方法。(原作者：Robert K. Yin)。台北市：五南圖書
16. 亞當.布蘭登伯格、貝利.奈勒波夫著，黃婉華、馮勃翰譯(2015)。競合策略。台北市：雲夢千里
17. 林錦玉(2011)。工具機製造廠商經營策略之研究。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園市
18. 范博宏、莫言.班奈德森(2015)。接班人計畫。台北市：商周

19. 徐世同、楊景傳編譯，(2017 十五版)。行銷管理(原作者：Philip Kotler, Kevin Lane Keller)。許恩得(2015)。聖經教你的 29 堂領導課。台北市：天下
20. 游伊甄(2016)。智慧運轉，啟動台灣-台灣精密機械的成長歷程。新北市：城邦
21. 經濟部。2015 中小企業白皮書(2016)。台北市：經濟部中小企業處
22. 萬年生(2015)。商業週刊 435 期
23. 赫曼.西蒙著，張非冰 等翻譯(2015)。隱形冠軍。台北市：天下

二、英文文獻

1. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor(2003),*The Innovator's Solution:Creating and Sustaining Successful Growth*, Harrard Business
2. Michael E. Porter(1998), *Competitive Strategy*, Free Press
3. Moreno,A.M., & Casillas, J.C. (2008). *Entrepreneurial orienration and frowth of SMEs:A causal model*. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3),507-528

附錄一：小型公司實際訪談案例(採訪記者：陳文蔚)

小型公司代表案例(一)-台中精機精機通訊 76 期

勝煌股份有限公司-田庄囡仔黑手出頭天 勝煌兩代傳承鄉里讚，位於台中大安翠綠的田野間，滿是稻田圍繞的工廠，這是勝煌機械蔡輝煌與弟弟蔡輝欽 28 年來，一步一腳印打造出來的一片天，更是鄉里間傳為佳話的創業模範。從第一台高速車床開始，就是台中精機的忠實客戶，跟著台中精機導入 CNC，讓他握緊美國客戶訂單，一路打拼至現在擁有兩個廠區規模，業績蒸蒸日上，近年即便已把棒子交給第二代，依舊與台中精機維繫密不可分的伙伴關係，默默的傳承著一種相知相惜的情分。

回想創業過程，41 年次的蔡輝煌比起其他黑手，算是創業晚的。早年家裡務農，田又少，蔡輝煌 10 幾歲就去學齒輪加工，後來考量台中齒輪加工業少，才又轉學車床，因為算命一句不要太早自己做，冥冥中，蔡輝煌真的也一直都在為別人服務，直到 36 歲才找 45 年次的弟弟蔡輝欽一起回鄉創業，無巧不巧正應驗當初算命師的鐵口直斷。

早期勝煌跟一般的家庭式工廠沒有兩樣，靠著台中精機耐操好用的高速車床，做出口碑，然隨著機械性能的精進，在客戶的建議下，跨入 CNC 機種。蔡輝煌回憶，當時買一台 TNS-2 要價 200 多萬，足以買當地 3000 坪的農地，對農家出身的兩人，是非常掙扎的投資，蔡老闆透露，當初還特地跑去大甲媽祖尋求解答，也因為一念間決定跨入 CNC，讓勝煌得以發展至今天的規模。

父執輩當榜樣 第二代互助合作共打拼

蔡輝煌一直秉持「自己做不如兄弟一起做」的信念，與弟弟一起創業，兩人合作無間，蔡輝煌育有 3 男，蔡輝欽也育有 2 子，5 個小孩從小在工廠裡長大，看著父親與叔叔如何相互扶持，從兩個田庄囡仔到擁有兩個機械廠的黑手老闆，更讓鄉親們刮目相看，還成為地方佳話，現在 5 個第二代的孩子，承襲著父執輩的精神，也都全部投入自家事業，把勝煌經營的有聲有色。

蔡輝煌三個兒子中，老大體育科班、老二學資訊，都非本科出身，但從小耳濡目染的「黑手囡仔底」，讓兩人對機械設計、操作很快就能上手，現在公司的業務、技術均由兩人全權處理，更帶著弟弟和叔叔的兩個兒子一起打拼。

蔡輝煌一路走來，灌輸下一代一個「錢不用賺很多，只要需要時不用向人借就好」的觀念，創業以來，不曾貸款添購設備，但奇怪的是，每次要投資新的設備，手上的資金就剛好夠用，而且從不計較設備投資後的回收期，但訂單卻自然不間斷的出現，似乎也印證「知足常樂，終獲福報」的俗諺。

在第二代的投入下，勝煌現在已經有了兩個廠，18 台工作母機的規模，第二代接班人蔡偉民不諱言，在投入家族事業這幾年來，多少也和父執輩有觀念的差異，甚至曾經一度想放棄，但想到父執輩努力打拼出來的事業，思考許久後還是留了下來。第二代畢竟也有第二代的想法，蔡偉民跟其他弟弟們表明，要他們不必放棄自己的興趣，工作上更要專注投入，還可以試著把興趣融入，讓工作更有趣，才能一起打拼延續父執輩的努力成果。

期覓得工業區廠房 肯定精機協助客戶方案

除此之外，蔡偉民也考慮若有覓得適合地點，便要將廠房移到工業區，讓兩廠可以合併，使工作流程更符合現代化標準，同時朝擴大客戶範疇，以及多元化產品發展，提升產品品質與高階客戶取向，因此對台中精機近年成立客戶創值中心，為中小型客戶提供專案的解決方案，協助客戶提升競爭力的作法抱以高度肯定。

然而與其他機械廠一樣，勝煌也面臨人才缺乏的問題，蔡偉民透露目前雖有請外勞協助，但溝通上較好的本勞以及具有機械背景的專才，仍是勝煌最想用人，可惜曾登報一整年都找不到合用的人才。對於台中精機下半年擬辦理為客戶聯合徵才的活動，勝煌甚感期待也感謝台中精機長期對客戶的照顧，期許在聯合徵才上，能透過台中精機的協助，找到適合的夥伴來幫忙。

勝煌兩代努力的打拼，猶如創造台灣經濟奇蹟的各個中小企業的縮影，樸實的臉孔下，個個身懷絕技，樂天知命的勤奮工作著，台中精機則以提供更精密的設備與服務，一路相伴左右，創造出魚幫水、水幫魚的共生共榮體系與版圖。

小型公司代表案例(二)-台中精機精機通訊 76 期(採訪記者：鄭懿瀛)

顯力機械有限公司-不離不棄 顯力機械做好雙接班準備，以生產成型輪為主的顯力機械公司創立於 1991 年，創立初期，只是一家位於高雄市三民區的小工廠，員工兩人、兩台傳統高速車床，老闆吳順德「校長兼撞鐘」，創業維艱。

8 年後，吳順德的努力做出了成績，公司遷移至阿波羅工業區，廠房從原來的 30 多坪擴增至超過 100 坪，且引進 CNC 車床數台，大幅提高生產效率：進而在 2010 年二次擴廠，並遷至烏松區佔地 500 多坪的現址，在陸續增購的 7 台 CNC 車床、2 台傳統高速車床和 2 台 CNC 銑床合力運轉下，開創顯力的一片天。

行動力挺，不離不棄，自稱個性比較「龜毛」的吳順德說，當初要購買車床的時候，有人跟他建議 A 品牌、有人跟他建議 B 品牌，但是他卻堅持要自己去看機台合不合用。「我看過台中精機的機台後，覺得好用，而且售後服務真的沒話說，才決定購買 CNC 的產品。」

吳順德指出，顯力生產的成型輪數量約佔台灣總生量的 8 成，過去沒有 CNC 時，只能手動生產，使用 CNC 車床後，製程縮短，精準度更高，品質也獲得明顯提升。而且，過去使用的人工數與現在相比為 6:1，生產效率與生產成本都有長足進展。

1999 年，當台中精機最低迷的關鍵時刻，忠誠度 100%的吳順德應台中精機南區代理商陳正欽的邀請，專程前往台中大度山台中精機總公司，以實際行動力挺，不離不棄，即是緣起於與台中精機一起成長、打拼的點滴記憶。

第一線接班：父傳子，49 年次的吳順德育有二子一女，其中，次子吳逸華畢業於大葉大學工業管理系，退伍隔天就到顯力上工，是吳順德積極培養的第二代

接班人選，目前已在第一線操作 CNC 銑床 3 年以上的時間，並學以致用，引進現代化的廠區管理作法，為顯力注入了新觀念與新希望。

事實上，吳逸華是在進入大學之後才開始接觸與家族企業相關的專業知識，他曾在大二時和課程小組成員一起前往台中精機參觀，並將台中精機現代化的「廠區流程路線」寫成報告，成為其日後改進顯力廠區加工流程動線的參考依據。

大四時，吳逸華第二次到台中精機參觀，並對廠區管理及倉儲、物流等項目進行研究。顯力二次擴廠後，吳順德又向台中精機購買了 3 台 CNC 車床，而其擺放位置，就已參考吳逸華的專業意見。

現在，已在第一線磨練過 3 年的吳逸華，儼然是顯力的關鍵人物，除了現場管理知識的引進外，他還秉承父命，積極透過網路科技，向中國大陸探詢模具整台輸出的可能性，也向美國市場接洽代工的管道及報價。

吳逸華說：「我希望台中精機未來能夠協助我們作高階人才的訓練，以及各項新技術、新設備和軟體研發的指導，以便顯力能在少量多樣的產品策略上，取得更大的競爭優勢。」

第二線接班：婆傳媳，除了第一線接班準備工作已經成形之外，顯力的第二線接班態勢也已接近完成，而負責這項傳承任務的，是吳順德的賢內助鄭妙英以及媳婦徐美娟。吳順德指著工廠內的 CNC 車床說，很多人來工廠參觀，都會問：為什麼車床旁邊要裝一支對講機？其中的原因，正是顯力比別人具優勢競爭力的秘訣，因為在第二線的辦公室內，老闆娘鄭妙英會立即因應第一線的需求設計或修改程式，既節省溝通的時間，整個流程也才會井然有序。

2013 年底，吳逸華迎娶了美嬌娘徐美娟，新媳婦立即加入了顯力的工作團隊，開始跟著婆婆學習設計程式，以及如何扮演賢內助的角色。

有了妻、兒、媳婦的齊心合作，吳順德開心地說：「希望能為顯力找到更好的利基，再創另一個 30 年的企業生命。」透過以上的分析與實際訪談，並以幫助人的心態出發，協助客戶二代接班成功順利，乃是保持台中精機持續不斷永續經營的契機。

附錄二：



台中精機薪火相傳研習班意見調查表

親愛的薪火相傳研習班學員您好：

非常感謝您參加台中精機薪火相傳研習班，舉辦迄今已經完成五期，雖然在每次活動結束後各位學員都收獲滿滿，後續也透過 Line 群組互相聯繫、分享資訊、解決問題，但為了持續提供各位協助，以下問卷煩請您親自填寫，台中精機彙整後將持續展開此活動的另一個階段的開始，讓台中精機將薪火相傳的活動延續下去，真正對客戶持續互動且有幫助客戶！

台中精機廠股份有限公司 敬上

【學員資料】

姓名：	先生 小姐	公司名稱：	_____
部門：	_____	職稱：	_____
公司地區：	_____	電話：	_____
		傳真：	_____

您公司目前員工共：_____位，機台，車床_____台，中心機_____台，塑膠機_____台，

年平均營業額：_____。

1、您目前？

已婚 未婚(未婚者請跳至第 4 題)

2、您的另一半有在公司服務嗎？

有 無(無者請跳至第 4 題)

3、您另一半在貴公司的年資？

尚就在學 1 年內 1~3 年 3~5 年 5 年以上

4、您進入貴公司的年資？

尚就在學 1 年內 1~3 年 3~5 年 5 年以上

5、您何時接觸公司的相關作業？

國中時期 高中(工)時期 大學時期 研究所時期 進入社會後
_____年

6、剛進入公司時擔任的職務是？(可複選)

管理職 技術職 人事職 財務職 總務職 業務職 其
他：

7、您目前擔任的職務是？(可複選)

管理職 技術職 人事職 財務職 總務職 業務職 其他：
其他：

8、您是何種情況下決定進行接班準備？(可複選)

使命感、責任感 對於本行有興趣 提昇公司的企圖心 家族期待
 不忍心父母的辛苦 公司遇到營運或轉型瓶頸 其他：_____

9、您的原專長？

工科 商科 管理類 其他：_____

10、您目前對於資深員工的溝通是否存在問題？

溝通無礙 意見相左，但可溝通 無法溝通 其他：_____

11、您目前對於上一代理念溝通是否存在問題？

理念相同 理念不同，但可互相說服 理念完全不同，上一代要求延續
續

理念完全不同，希望推行自己的新觀念 其他：_____

12、您目前公司遇到的問題，依重要度為？

① _____ ② _____ ③ _____

④ _____ ⑤ _____ ⑥ _____

13、您希望台中精機再為您做哪些事，依重要度為？

① _____ ② _____ ③ _____

④ _____ ⑤ _____ ⑥ _____

填表說明：您目前的狀況，請在適當空格(□)內，打 ☑		意向相輔程度				
		非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
1	我已充實接班必備的能耐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我在公司已營造接班的態勢	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我已替公司開啟更寬廣的門路	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	我公司在人員的招募上很困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的車床操作技術純熟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我的中心機操作技術純熟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我的射出成型機操作技術純熟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我的程式編寫能力佳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我對公司的行銷業務很瞭解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我的加工應用技術佳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我的另一半願一起投入接班任務(未結婚者不用回答)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

「精科產學合作平台」主要的服務內容：1、讓學校幫助業界技術研發。2、產學間密切技術經驗交流。3、讓學校幫產業提前培訓人才。 填表說明：您對於精科產學合作平台的認識，請在適當空格(<input type="checkbox"/>)內，打 <input checked="" type="checkbox"/>		意向相輔程度				
		非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
1	您知道台中精機有成立精科產學平台嗎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	您清楚台中精機-精科產學平台的功能嗎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	您願意加入與科技大學互動的廠商嗎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	您認同在學校提前找尋與培育員工的作法嗎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	您願意與您公司附近的科技大學老師時常互動嗎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	您願意擔任科技大學的業界講師嗎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

參與台中精機舉辦薪火相傳研習班後，就您的認知，請在適當空格(<input type="checkbox"/>)內，打 <input checked="" type="checkbox"/>		意向相輔程度				
		非常同意	同意	尚可	不同意	非常不同意
1	經此活動讓我對台中精機更加認同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	經此活動讓我對我公司的接班意願更強	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	經此活動讓我覺得台中精機的企業家族的理念很好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	經此活動讓我認識了志同道合的同學	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	經此活動讓我對台中精機的機台更有信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	經此活動讓我對台中精機的相關承諾更有信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	台中精機以幫助客戶成功的作法與態度我很認同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我希望能與台中精機的團隊維持長期的互動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>