



(附件四)

經濟部中小企業處

管理顧問服務科技發展計畫

102 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 102 年 12 月

一、研究目的

綜觀產業發展策略之重要政策研擬，多參考二大核心情報資訊，其一、為外部環境—即經濟因素、政治因素、社會因素及科技因素；其二、為產業發展歷程與現況—擴大解釋範圍包括微觀產業現況、競爭態勢、宏觀產業重要議題探究。然而觀察近幾年台灣管理顧問業與企業發展趨勢變化發現，雙方存在許多資訊蒐尋與專屬陷入成本，加上同業競爭紅海掠奪，造成管理顧問產業「量」的成長並未帶動「質」的實際效益提升，著實存在諸多問題。另外，透過 102 年度管理顧問業產業供給與需求端的普查結果發現，在供給端的管理顧問業，經過普查後發現實際仍在營運的企業家數約為 1,890 家，另外，從近幾年各種研究報告皆顯示出，管理顧問產業與台灣企業發展習習相關，受大環境金融衝擊，以及企業發展趨勢與版圖移轉之影響，連帶使得台灣管理顧問業之發展面臨極大轉型升級之衝擊，再者，由於進入門檻低、競爭態勢轉強而致使的品質、價值認同度式微，使得管理顧問業發展未如預期，這些因素不斷減損管顧業的存在價值，促使政府、產業及企業應更正視此項問題。

有鑑於此，本研究針對管理顧問供給端進行恆常性產業結構盤點，除了基本服務能量的盤點，藉由此次管理顧問供給端的問卷調查，以瞭解目前顧問服務能量範疇、業務屬性、以及產業環境現況；並深入了解管顧業的布局概況、海外輔導能量以及海外經營的情形；進一步明確化該產業產值、提供的服務能量、商機拓展情況。

除了管顧能量盤點之外，面對目前全球化的趨勢，台灣企業面臨很大的轉型與經營危機。其企業面臨的全球性經濟環境的影響與國內產業現況的變遷，其管顧諮詢相對會有很大的需求。

二、研究對象

本次供需調查分為兩大類，包含供給端之「管理顧問業現況調查」，及需求端之「台商顧問需求調查」。另外，為了更了解目前台灣顧問產業的輔導能量，今年度增加「國內營運據點分布情形」、「海外投資、經營概況」。在研究對象的界定上，亦依循劃分如下：

管理顧問產業供給端之對象：2012 年所完成之管理顧問業調查，以工商普查中行業分類為「7020 管理顧問業」名單做為清冊，並補充中華電信黃頁、企管顧問華人資訊網、企顧協會網站、104 黃頁、104 講師中心、青輔會青年創業顧問資料庫、1111 黃頁……等工商普查未列入之名單，之後先透過經濟部商工資料查詢系統比對，刪除營業項目非管理顧問業或未正常營運之業者；再進一步以電話訪查，瞭解該企業實際營運項目，並刪除實質營業內容不符合主計處行業標準 7020 規範之業者後，合格之業者名單為 1,890 家。因此今年調查即以此進行調查樣本數。並補強 2012 年調查完成後所新設立之管理顧問業者名單，補強方式為：a. 重新整合前年度之資料庫。b. 篩選經濟部商工登記資料庫每月新設立公司行號名單。

由於管理顧問產業特性及問卷內容所需，調查對象為管理顧問業經營者或高階經理人，希冀透過管理顧問公司經營者之前瞻觀點與見解，充份瞭解與洞悉管理顧問產業全貌與發展趨勢，有助於政府管理顧問產業策略之擬定。

管理顧問產業需求端之對象：台商管理顧問服務需求調查上，主要為次級資料蒐集，其次級資料的對象為來自各財經、管理類雜誌報導之資訊，及研究單位智庫之報告，來分析企業的投資機會與威脅，及可行的因應對策，做為本次調查必要性之立論基礎。主要對象包含目前台商在大陸地區與東南亞地區的投資概況，藉以此來了解目前台商企業海外經營困境與威脅。

三、研究設計

(一)問卷設計

為完整洞悉管理產業形貌與繪製產業輪廓，在問卷針對顧問服務供給端與需求端進行差異化設計，在顧問服務供給端部分，依據 101 年管理顧問業需求調查問卷為基礎外，更參考會展產業、工程顧問、其他產業調查問卷內容及報告、中小企業白皮書之顧問服務業發展現狀及目前經濟部政策的考量，同時考量管理顧問產業特性、研究目的與領域專家、業者及學者之建議研擬。問卷構面包含三大部分，一為產業基礎盤點，包含「營業收入來源」、「就業人數」、「員工組成」、「營運據點分布」、「營運據點分布」、「海外分布概況」、「目前海外經營協助需求」等。二為服務能量調查，包含「海外輔導產業類型」、「境外輸出模式」。第三部份為產業經營狀況與未來發展，包含「營業額增長現況與未來預期」、「未來管顧業景氣指數」等。此為三大部分所建構，作為計畫推動與政策方向擬定之依據。

在台商顧問需求端上，主要參考電電公會(TIMMA)每年大陸地區投資環境與風險調查，以及大陸地區相關調查內容，彙集出幾項本年度調查重點，包含「企業投資區域」及「台商海外經營現況與未來策略」，來了解大陸台商企業對於管理顧問產業之需求及現況。並輔以其他相關台商目前投資趨勢與經營需求次及資料，與請益領域專家與業者，以及中國生產力中心高階主管群，依循專家學者意見進行調查。

最後，藉由管顧業供給能量盤點與台商需求端的調查，找出供需兩端的服務缺口，並透過雙方之輔導能量與需求分析，提供適合的輔導商機與擬定相關的策略方向；且透過次集資料的蒐集與其他市場的調查，提供台灣管顧業標竿學習的依據，並配合目前管理顧問認證機制、知識平台等協助方案，進而提升台灣管理顧問的競爭力，擴大輔導能量與產值。

(二)調查方式

為求調查結果的可靠性、確實性，以及便利性，量化與次及資料蒐集方式並行，各種調查之使用方式分述如下：

1. 管理顧問產業調查

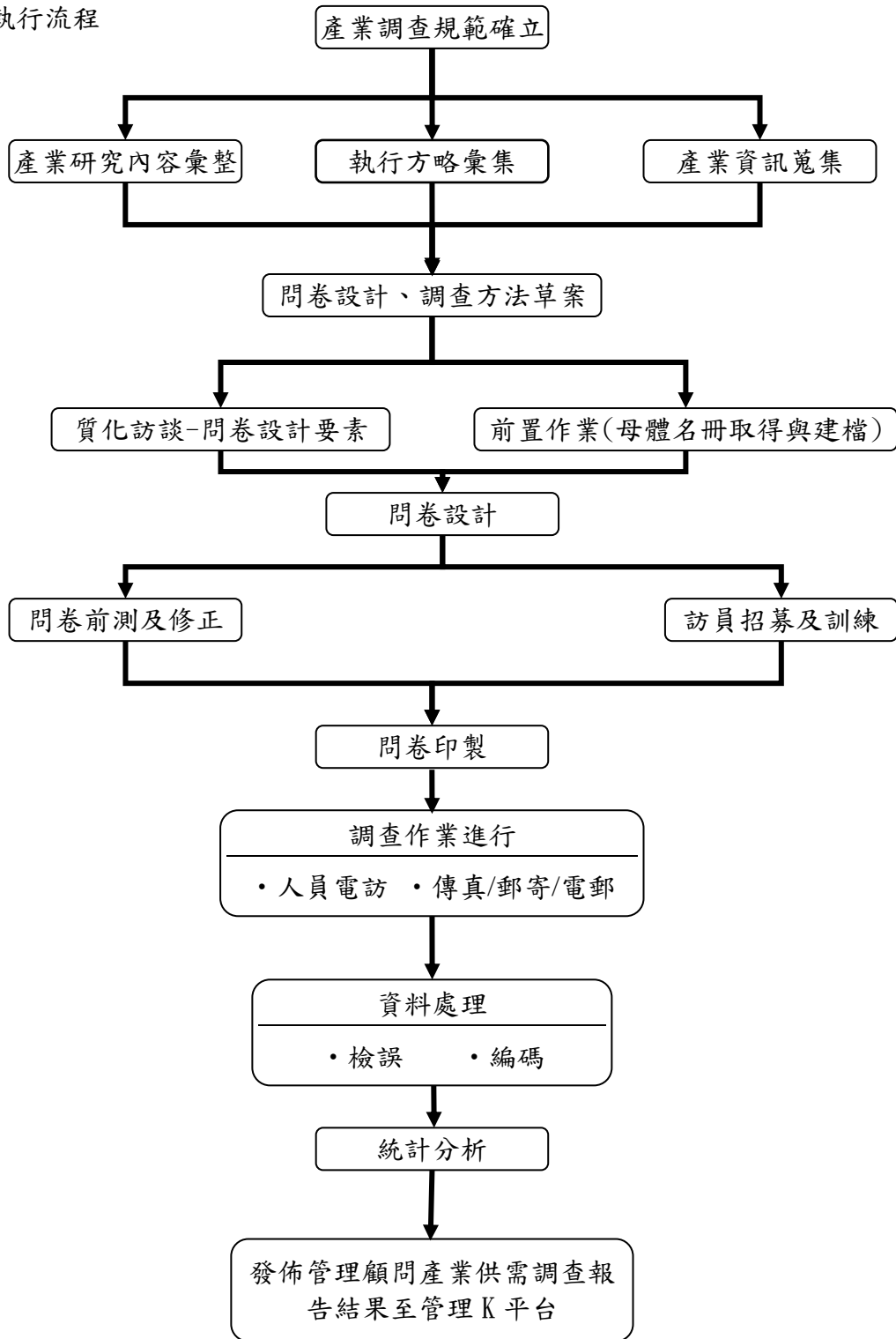
供給端調查主要會是透過量化方式進行，量化調查部分採以「人員電訪」、「傳真問卷」以及「電郵問卷」三種方式並行，母體樣本為目前仍在營運的管理顧問公司(截至 102 年 11 月底為止調查母體名冊為 1,890 家)。本次以此共回收 620 家。首先，會以人員電訪方式徵詢及確認受訪者姓名、職稱，並進行約訪，些下來會將問卷事先傳真或電郵方式寄給受訪者，最後在約定時間進行人員電訪，由於問卷中會有開放題，因此電訪人員會在進行過程中確認題目，並檢視各題項填答狀況，以確保問卷有效性。

由於管理顧問產業先前並未有研究單位進行深入研究，有的僅在於顧問服務品質的質量探究，缺乏對產業發展脈絡的全觀性論述，為此，希冀透過量化調查瞭解管理顧問產業全貌、盤點管理顧問師及講師服務能量，同時藉由次級資料與質化訪談，更深入明確化管理顧問業者對顧問「質」的提升建議、對產業未來發展的期待、以及強化產業問題掌握的精確度，準確的擬定產業整體發展策略之建議。

2. 台商顧問需求調查

企業端顧問服務需求調查對象以大陸台商為主，並輔以擴大至為東南亞台商，分析比較兩者市場差異性。由於台商散佈區域廣，因此將以調查為主並輔以次級資料進行分析。在調查部分，分為下列三種，其一為目前主要投資地區的政經環境進行分析，了解海外投資佈局之競爭策略思維，與據點策略擬定之戰略性考量因素；其二為台商企業在目前的未來布局規畫，深入探究台商未來企業經營的顧問需求可能；其三為剖析大陸台商發展策略、經營趨勢瓶頸，以及當地經濟發展之現況…等。

(三) 調查執行流程



(四)分析方法

在量化分析的部分，本研究採取下列幾種分析方式，研讀與解釋分析結果及意涵：

1. 描述性統計

描述性統計的目的是在於將大量的量化資料加以匯整，並詮釋其背後的的意義，以管理顧問產業供給端來說，透過描述性統計描繪出管理顧問產業現況、經營方式、輔導能量…等，另外，將其問卷資料與次集資料編列成次數分配表與相對次數分配表，以及繪製的長條圖、圓餅圖，趨勢圖等，可瞭解產業的發展趨勢、經營現況的瓶頸等；可以台商的需求調查描述，加以交叉分析，描繪出管顧業的服務缺口與未來的發展依據。

2. 迴歸分析

迴歸分析的使用目的在於解釋和預測，在本研究是用以推估管理顧問業之產值。透過線性迴歸模式的建立，確認「員工人數」是可以顯著預測業者之營業收入，並藉由此顯著之預測路徑，推估管理顧問產業之整體產值。

3. 效度分析

為確保問卷內容能有效切合產業現況盤點與產業供給需求調查，故在問卷設計之初即對問卷設計一事進行內容效度評估，同時進行領域專家、業界先進及學院單位之專家訪談，明確問卷設計方向，以及調查結果呈現方式。

4. 質化分析

為更深入了解台灣管顧業的市場現況與補足量化調查的不足，利用人員的訪談與業者深入互動的資料蒐集，藉由訪談記錄的匯整與交流互動，可以完整的描繪出整體產業的現況與未來發展。

四、102 年度管顧產業供給分析

(一)102 年管顧產業經營現況

1. 產業現況描繪

目前台灣的管顧產業在營運規模仍較小，規模為 10 人以下佔將近 8 成。若以專職與兼職員工來看；多數企業在專職人數上已 4 人(含)以下為多，佔 51%；比去年略減 2.5%。而兼職員工上，則比去年減少。若由顧問的國籍上區分，仍以本籍顧問為主，佔 9 成以上。

從今年的員工結構來看，管顧公司的招募上，專職員工人數為下降，兼職員工部分為上升，且以本土人才為主要；在國際人才招聘上仍偏少；而總就業人數預估為 2.083 萬人。

表 4-1 101 與 102 年管理顧問業專職員工人數

專職員工人數	101	102	兼職員工人數	101	102
4 人(含)以下	53.5%	51.0%	無兼職人員	45.9%	55.2%
5~9 人	24.0%	27.0%	4 人(含)以下	31.8%	25.5%
10~19 人	13.8%	11.4%	5~9 人	7.6%	6.6%
20~49 人	6.1%	6.0%	10~19 人	4.5%	4.4%
50~99 人	1.6%	2.0%	20~49 人	4.5%	2.3%
100~199 人	0.3%	1.1%	50 人以上	0.6%	0.6%
200 人以上	0.6%	1.5%	未填	5.1%	5.5%

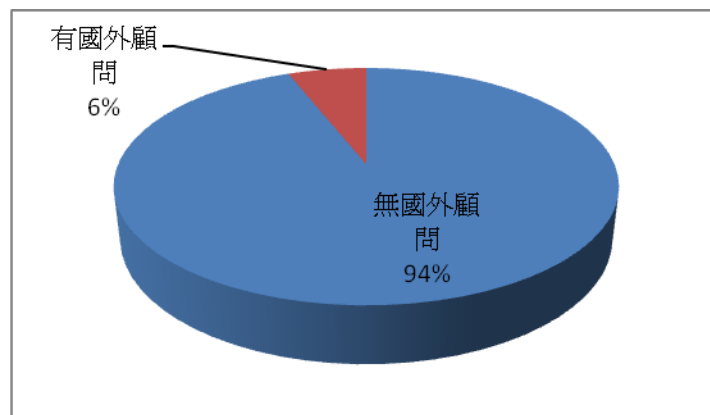


圖 4-1 國內管顧業外籍顧問佔比

在營業額方面，以 300 萬以下(不含)為多數，佔 54.0%。增減率上，為持平比例較高，佔 47.3%；整體正向成長比例為 21.4%；較去年減少 8.4%。整體而言，台灣國內管顧業仍以為中小型企業為主體，值得注意的是今年的成長略低於去年。

表 4-2 管顧業營業額

99~101 年營業額	百分比	99~101 營業額增減	百分比
300 萬以下(不含)	54.0%	減少 5%以上	25.0%
300 萬~500 萬(不含)	14.9%	減少少於 5%(不含)	6.4%
500 萬~1000 萬(不含)	14.7%	沒有明顯差異	47.3%
1000 萬~3000 萬(不含)	10.5%	增加少於 5%(不含)	4.6%
3000 萬~5000 萬(不含)	1.8%	增加 5~10%(不含)	9.7%
5000 萬~8000 萬(不含)	1.4%	增加 10~20%(不含)	4.1%
8000 萬~1 億(不含)	0.5%	增加 20~30%(不含)	2.1%
1 億以上	2.2%	增加 30%以上	0.9%

在今年管顧營收方面，管顧業的營收來源主要仍以「企業諮詢診斷/輔導為」大宗，佔 62.8%，較去年減少 6.3%；其次為「教育訓練執行」，佔 38.4%，較去年減少 6.8%；再者為「企業投資/稅務/財務服務」，佔 23.7%，較去年減少 0.5%。

值得注意的是，其中「產業研究調查服務」、「廣告/媒體規劃服務」與「會議/活動/展覽舉辦」分別成長 2.9%、1.9%與 1.3%。顯示，目前國內管顧業仍以企業經管諮詢服務為大宗，但隨著企業的轉型需求與經濟變化，在產業研究調查、增加公司曝光度與產品的行銷方面需求上升；代表企業需求隨經濟景氣的影響，較以往注重產業發展方面來擬定企業經營策略，以及拓展公司產品與品牌能見度。

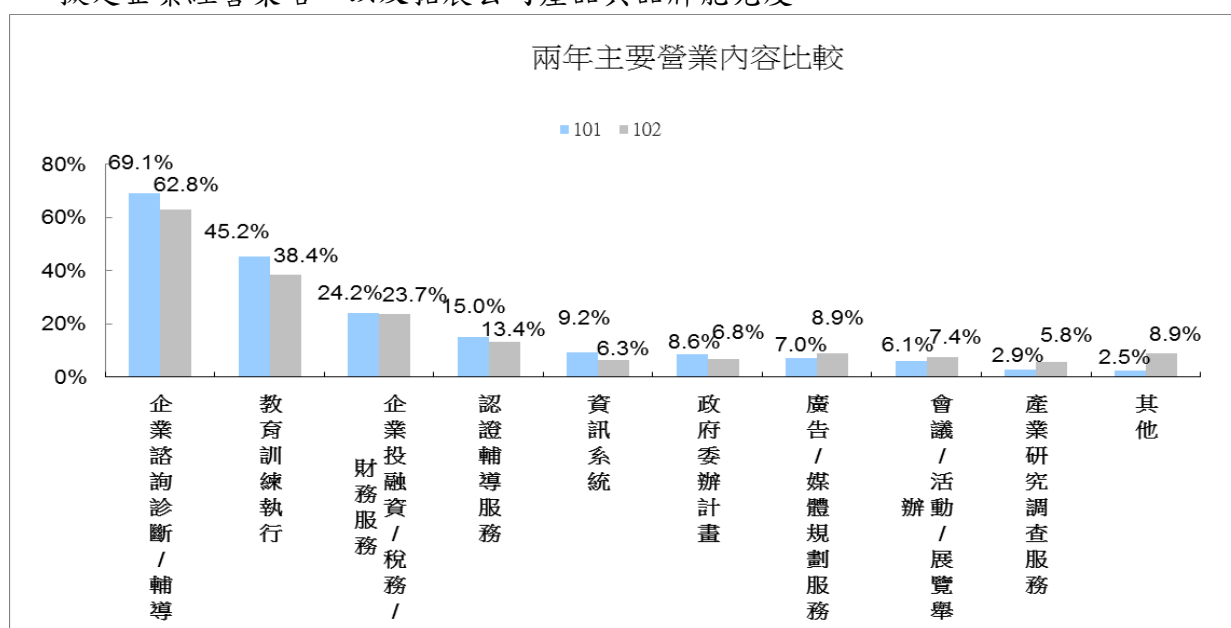


圖 4-2 管理顧問業營收來源分布分析 單位:相對次數%

2. 管顧產業產值推估

(1) 推估模式

採用均值推測，利用調查完成之樣本，計算管理顧問業者營收平均值，再將營收平均值乘以統計之管理顧問業總家數，以推估整體管理顧問業總體產值。

本次調查有效蒐集 620 家管理顧問業者之 101 年度營收資料，產值推估將利用此 620 份有效樣本計算之平均營收，推估管理顧問業（母體數：1,890 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。

$$\text{管理顧問業總體產值} = \sum \left\{ \left[\frac{\sum_{i=1}^{620} A_i}{n} * N \right] \right\}$$

A_i ：受訪業者 101 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 620$

n ：管理顧問業抽樣之樣本個數

N ：管理顧問業母體個數

(2) 產值推估說明

Step1：營業收入插補

針對問卷營業收入題項有拒訪之部分，採用迴歸插補法透過員工人數之資料進行營收資料的插補。首先將完整回覆營業收入及員工人數之問卷資料匯入統計分析程式 SPSS 中，選取線性迴歸模式發現「員工人數」可顯著估計業者之營業收入 ($P < 0.01$)，配適出營業收入與員工人數之迴歸估計式為：

$$Y_i = 0.94X_i - 32.076$$

Y_i ：營業收入(萬元)

X_i ：員工人數(人)

將營業收入有缺漏之資料，利用員工人數帶入迴歸估計式中計算之估計營業收入值，插補遺漏之問卷資料。

Step2：平均營收計算

將營業收入資料插補完成後，620 家管理顧問業者總體平均營收為 1,743.25 萬

元。

$$\text{平均營收} = \frac{\sum_{i=1}^{620} A_i}{n} = 1743.25 \text{ (萬元)}$$

A_i ：受訪業者 101 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 620$

n ：管理顧問業樣本個數

Step3：產業家數統計

本次管理顧問產業的現況調查採取普查調查，共計完成 620 份有效樣本，另外目前管理顧問業者的總體家數則普查之母體清冊為 1,890 家。

Step4：總體產值推測

$$\text{管理顧問業總體產值} = \sum \left\{ \left[\frac{\sum_{i=1}^{620} A_i}{n} * N \right] \right\}$$

$$= (1743.25) * 1,890$$

$$= 3,294,742 \text{ (萬元)}$$

A_i ：受訪業者 101 年度之營收， $i = 1, 2, 3, \dots, 620$

n ：管理顧問業樣本個數

N ：管理顧問業母體個數

透過上述四個階段逐步推算，推測 1,890 家管理顧問業者整體管理顧問業總體產值為 329.47 億元。

(二)102 年管顧業拓展現況

1. 拓展現況：

根據調查顯示，台灣管顧產業目前在國內據點上目前國內管顧業的據點分布，主要以北中南會區為主，占八成左右，估計 99 年至 101 年間，都會區的管顧業者家數成長約 9.38%。顯示，管顧產業為伴隨產業與知識密集度高的產業，易形成一產業聚落。

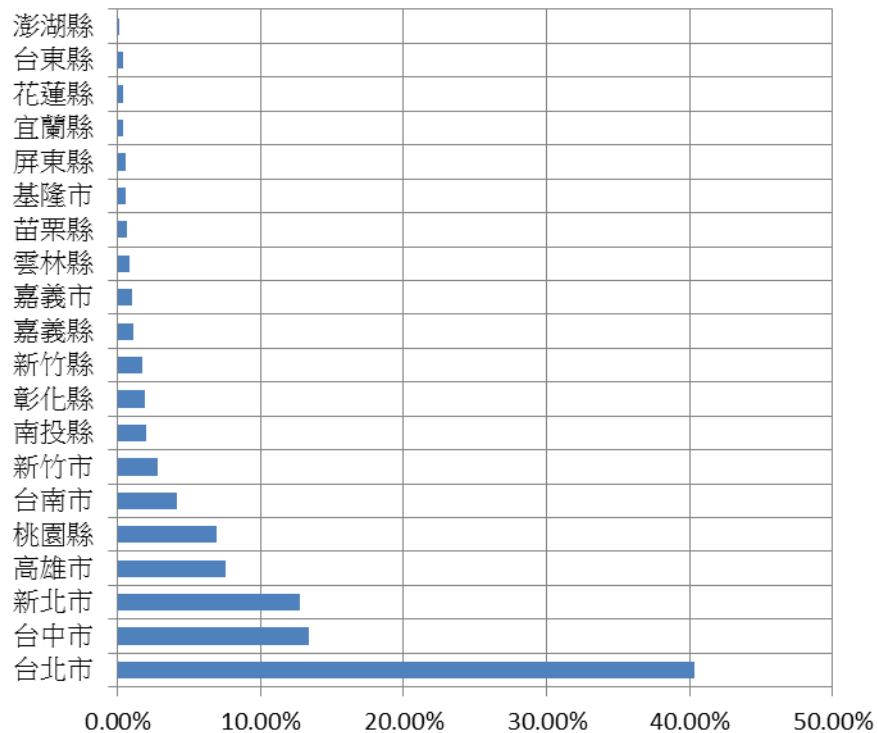


圖 4-3 國內據點分布 單位:百分比

根據調查 102 年的經營據點上仍是單一據點為主，目前仍以單一據點者為最，佔 70.27%，其次為兩個據點(13.51%)。若以業務內容來看，國內業務為最，佔 62.8%。顯示，目前國內管顧業在經營上仍以單一據點為多，且以國內業務為主要業務範疇。

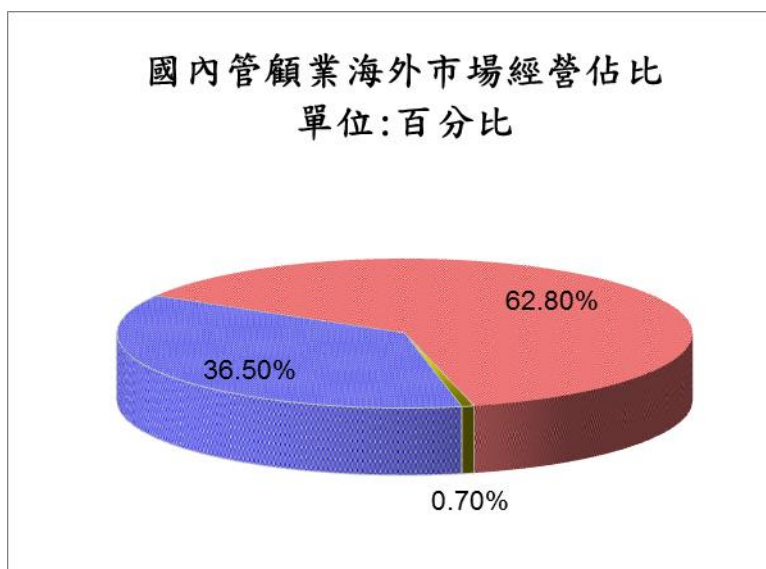


圖 4-4 管顧業國內外業務佔比 單位:%

展望未來 102~103 年海外據點分佈來看，以大陸為最，佔 72%；其次為歐美 8%、馬來西亞 4%。顯示，管顧業在布局上仍以大陸為主要區域，這與台商企業海外佈局是息息相關的。而針對大陸的重要發展區域來分析，以長三角為最，佔 42.86%；其次為京津冀經濟區(33.33%)、珠三角區域(29.76%)。顯示，台灣管顧業在分佈上主要以都會區為主，並隨台商大陸布局的區域據點設立。

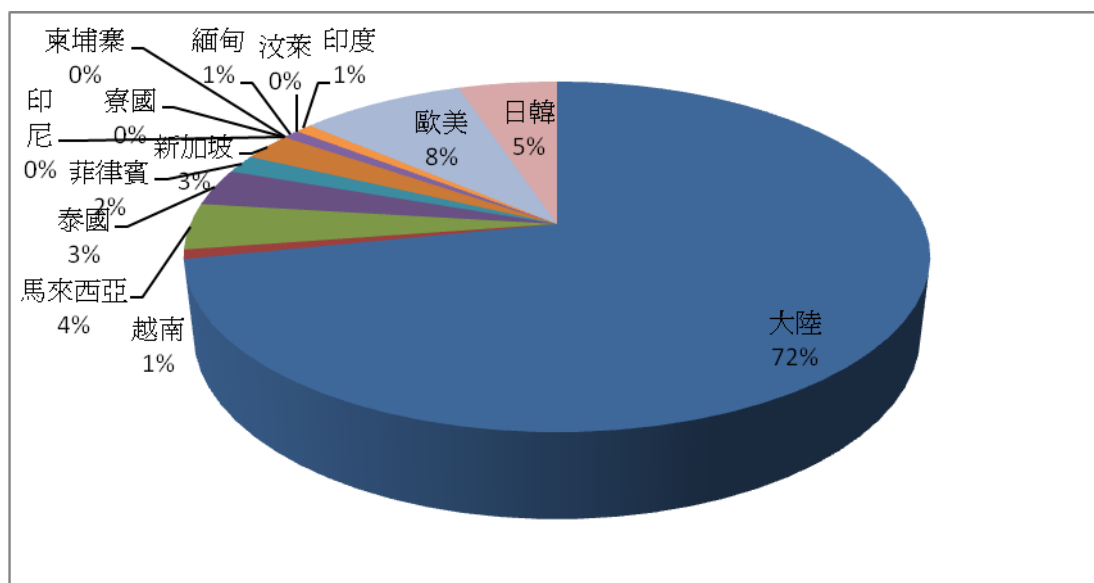


圖 4-5 展望 102~103 年海外據點區域

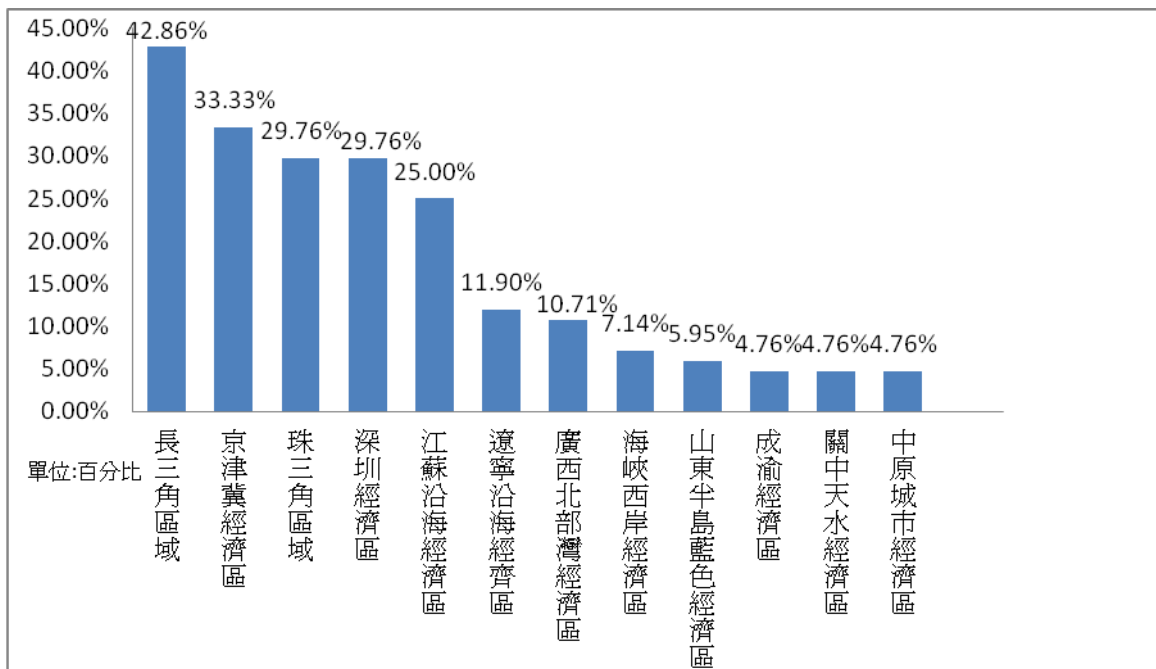


圖 4-6 大陸業務重點發展區域

2. 境外輸出模式

目前國內管顧業境外服務的方式，以「派顧問師出國提供服務」為最，佔 70.29%，其次為「在台灣透過網路或電話提供服務」，佔 44.20%；再者為「在海外設點提供服務」佔 29.71%；「邀請海外客戶來台接受服務」18.84%。可見，台灣管顧業者在資源有限的情形下，偏向以派出顧問前往當地輔導或虛擬方式來提供服務為主要方式。

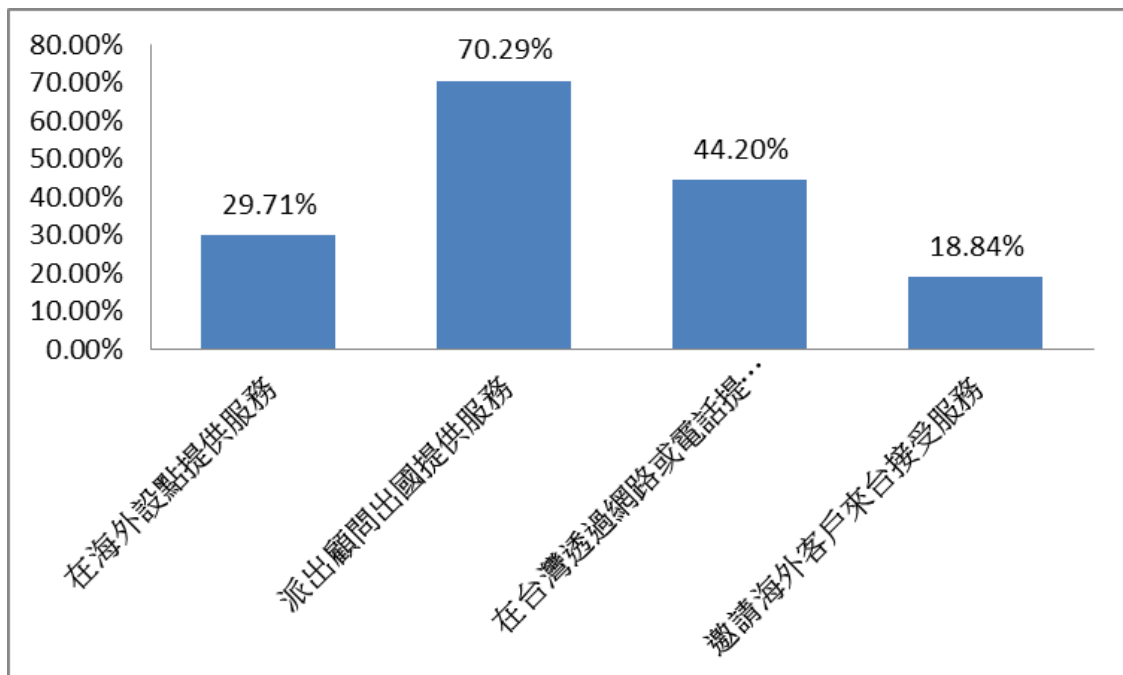


圖 4-7 主要境外輸出模式

單位：%

3. 海外投資與經營現況：

(1) 海外經營型態

目前台灣管顧業在海外經營型態上，以獨資駐點拓展為最，佔 30.43%；其次為與當地管顧公司合作及與當地台商/華商機構、協會合作，分別為 28.26%、27.54%。顯示，在海外經營上仍以獨立拓展為主，但與配合當地管顧業與在地單位合作方面，佔很大的比例，顯示在地化的經營是管顧業者在前往海外拓展的主要經營現況。

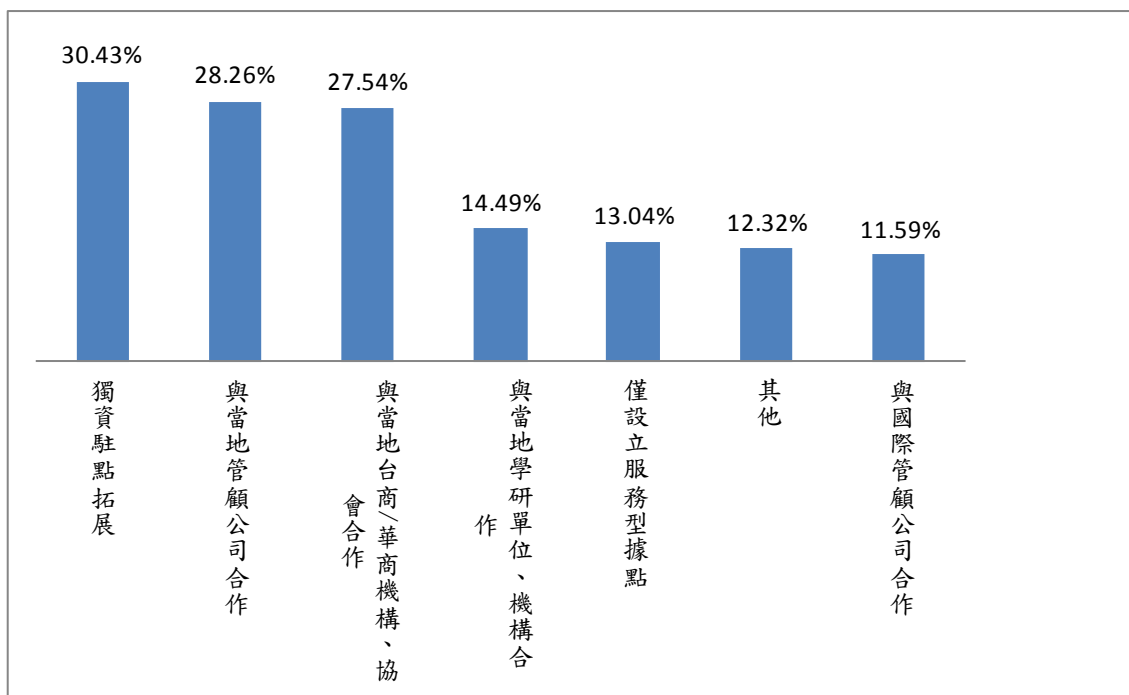


圖 4-8 管顧業海外經營型態

(2) 海外輔導內容

台灣管顧業在面對海外企業輔導需求上，主要以提供企業管理制度為最，其次為行銷管理與策略與其他營運管理。顯示，主要仍以提升企業經營管理層面為主，值得注意在行銷管理上也逐漸為企業所重視的領域。此外，根據調查顯示，在輔導外商企業上，有一半以上的管顧業者有輔導的經驗，顯示，外商企業在面對在地化經營上，台灣管顧業仍占有一席之地。

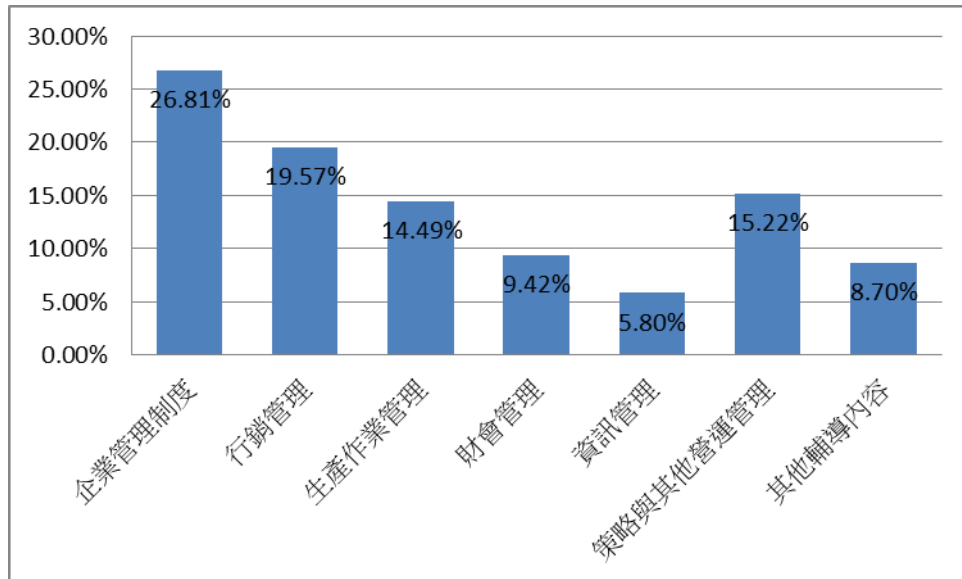


圖 4-9 管顧業海外輔導內容 單位:百分比

4. 海外經營需求

根據調查顯示，管顧業者在經營的困難上，以能量擴充不易為最，佔 33.33%，其次為能力/人力不足與國際景氣影響，分別為 29.71%與 26.81%。顯示，管顧業者主要還是以自身能量以及經營成本為考量。

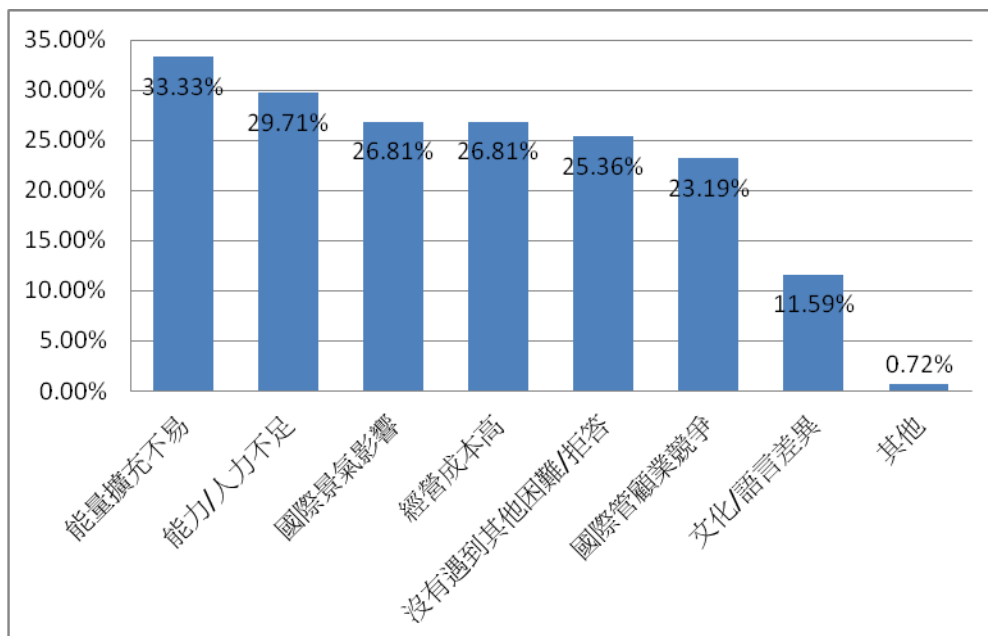


圖 4-10 管顧業海外經營困難 單位:百分比

(四) 未來展望

1. 管顧產業發展趨勢

綜觀未來管顧產業的發展趨勢來看，投資方面，以保守投資為最，佔 72.6%，顯示多數業者對於未來拓展上是趨於保守的。以人力招募來看，72.3%為趨於平穩，無明顯的徵才傾向。顯示，未來台灣管顧業在未來成長抱持觀望的態度下，皆無明顯的營收成長與徵才意願。

表 4-3 預期未來 3 年(103~105 年)平均營業額增長狀況

102~104 年平均營業額	百分比
保守投資群(成長率<5%)	72.6%
穩健投資群(成長率 5%~20%)	22.7%
樂觀投資群(成長率 20%以上)	4.7%

表 4-4 預期未來 3 年(103~105 年)每年平均營業額減增長情形

103~105 人力增減預測	
減少 5%以上	4.8%
減少少於 5%(不含)	3.2%
沒有明顯差異	72.3%
增加少於 5%(不含)	5.2%
增加 5~10%(不含)	7.2%
增加 10~20%(不含)	3.7%
增加 20~30%(不含)	1.7%
增加 30%	2.0%

2. 管顧產業環境指數調查

今年度管顧產業環境指標調查方面，面對大環境景氣的影響與企業轉型升級的需求變化，管顧產業在各項指標上，皆比同期在看壞程度上升。在「營運成本趨勢」上，看壞程度最高，佔 67.25%。而在「人力資源發展趨勢」上，看好程度為最高，佔 46.23%。

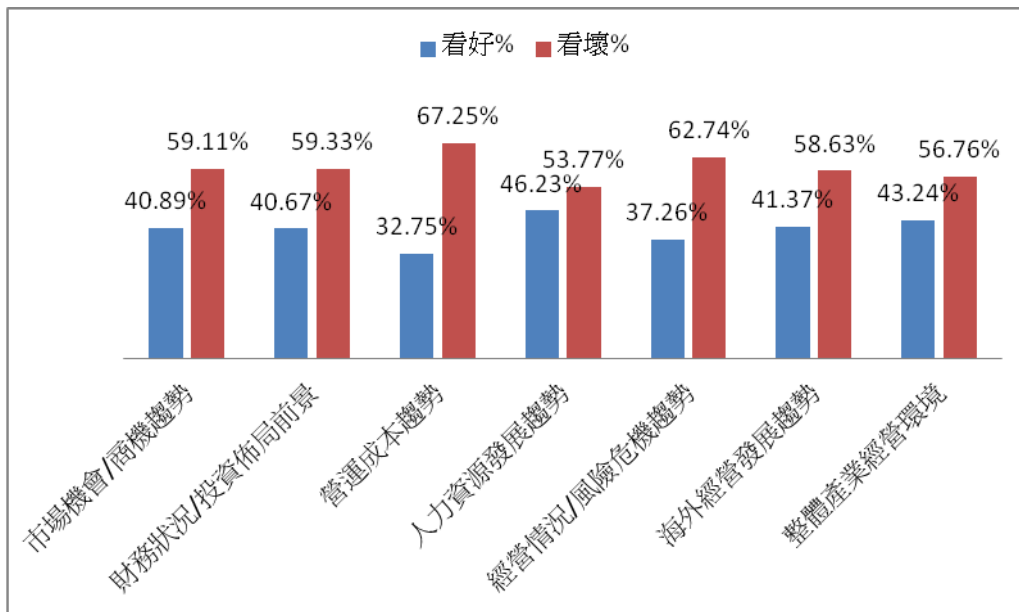


圖 4-11 管顧產業對於未來一年的景氣指標

五、台商顧問需求分析

(一) 台商投資現況分析

根據顯示，回顧台灣近十年台商投資布局的策略上，顯示中國大陸仍為台商對外投資的首選，以 2010 年來看，中國大陸為 83.81%；其次為東南亞地區的 6.23%。整體來看，以 2002 年為轉折，至此大陸便佔投資比例一半以上；其次，為美國與東南亞地區；而東南亞地區尤其在近期，有逐漸取代美國成為第二大的投資地區。

1. 大陸投資現況

從海外投資比例來看，顯示大陸投資仍為台商的首選，而投資件數部分，除了 2008 年金融危機以外，趨於平緩，不在以量取勝；而金額方面則呈現穩定成長。值得注意的是，在簽定 ECFA 後，件數與金額上自 2008 年以來，皆呈現穩定成長；但在 2011 年首度呈現下滑趨勢。

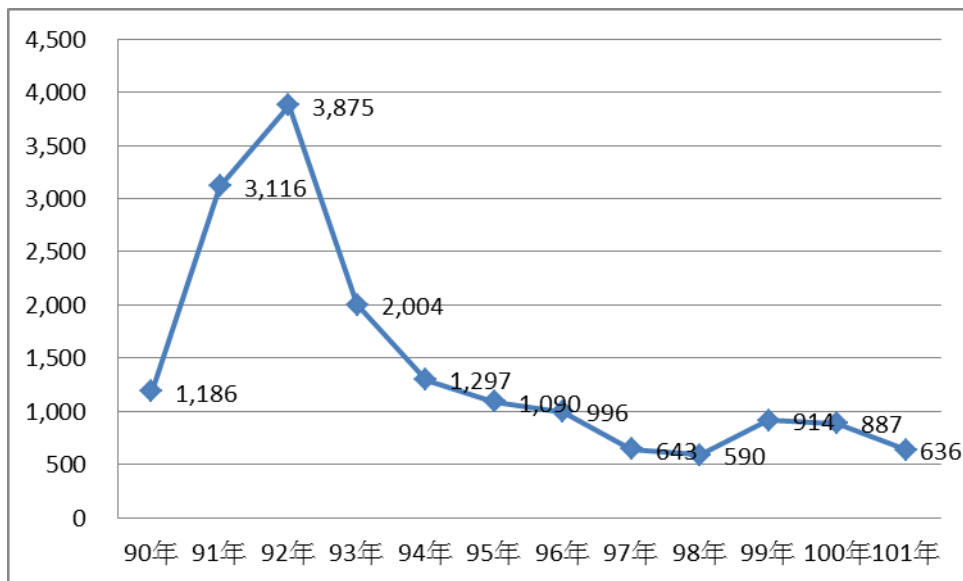


圖 5-1 2000~2012 年大陸投資件數統計 單位:件數

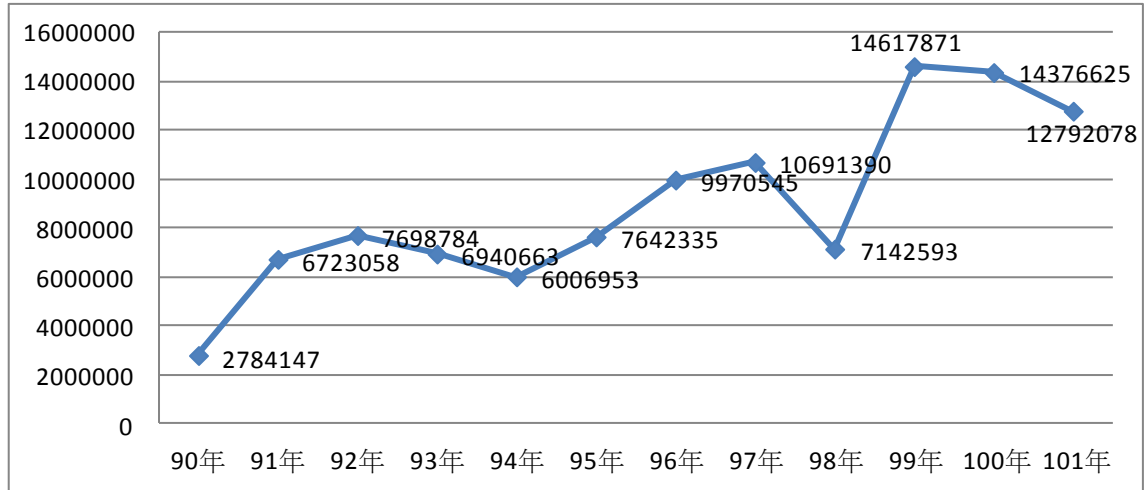


圖 5-2 2000~2012 年大陸投資金額統計 單位:千美元

3. 東南亞投資現況

根據經濟部投資業務處(2011年)統計，東南亞為目前台灣對外投資的第二大地區，而根據東協來做調查；如下圖顯示，在在件數上除了98年的下滑外，東南亞皆呈現穩定投資，值得注意在近年來件數下滑下，投資金額上卻不降反升，去年度更大幅成長。

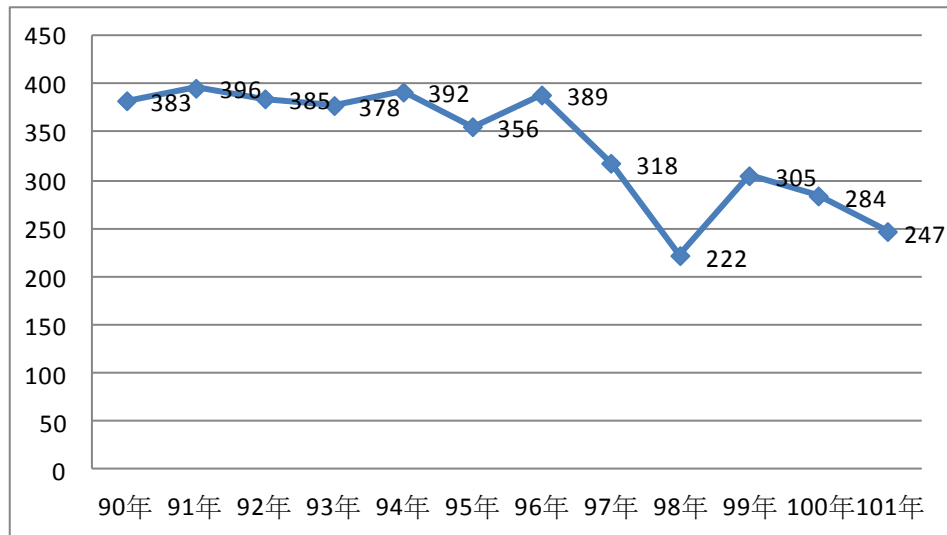


圖 5-3 2000~2012 年東協投資件數統計 單位:件數

註:東協國家指的是泰國、馬來西亞、菲律賓、東普賽、越南、印尼

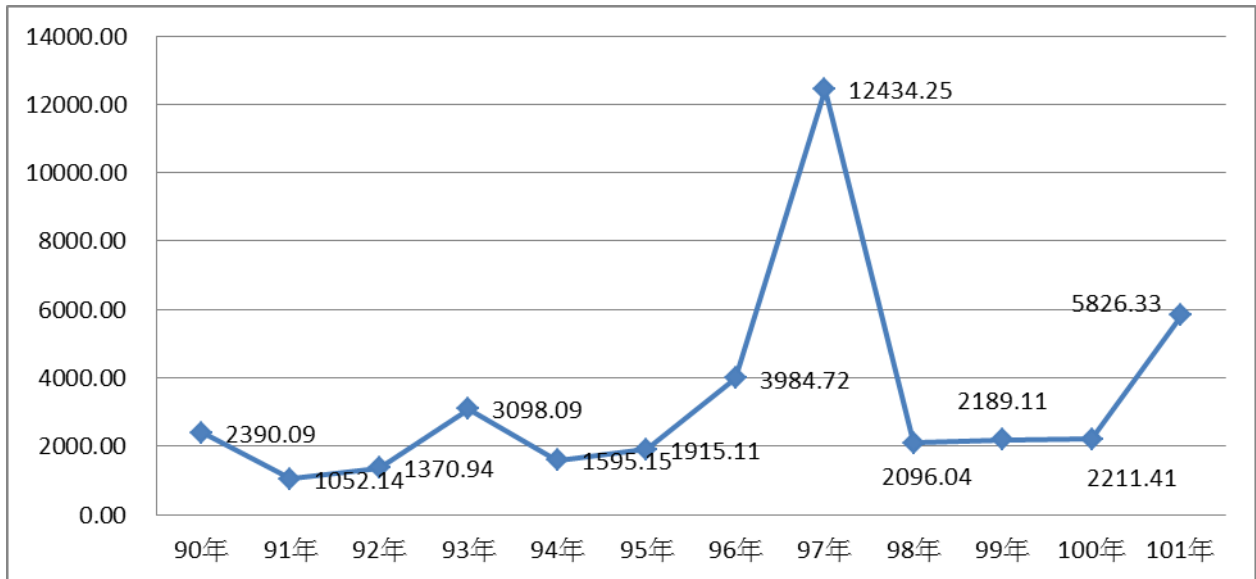


圖 5-4 2000~2012 年東協投資金額統計 單位:百萬美元

註:東協國家指的是: 泰國、馬來西亞、菲律賓、東普賽、越南、印尼

(二) 台商海外拓展與布局

1. 發展區域

以中國投資來看，根據表所示，若以高科技產業來看，則「上海」為首選，其次為成都、崑山等。傳統產業方面，以「崑山」為首選，其次為成都、重慶等。服務產業部分，則以「成都」為首選，其次為上海、北京等。可見，目前台商布局以長山角、西三角與環渤海三大區域為主要投資選擇，其中，在十二五政策的趨使下，西三角地區已成為台商布局的考量，以成都為代表來看，在傳統產業與服務業產業的佈局上都佔很重要的腳色，顯示西部地區已成為消費市場與勞力供給的大本營。

表 5-2 服務業、傳統產業、高科技產業台商未來投資城市

排名	台商未來布局城市依產業別排行		
	1.高科技產業	2.傳統產業	3.服務產業
1	上海	昆山	成都
2	成都	成都	上海
3	昆山	重慶	北京
4	蘇州	廈門	廈門
5	無錫	南通	杭州
6	北京	西安	大連
7	重慶	淮安	寧波
8	天津	合肥	重慶
9	廈門	南京	廣州
10	杭州	蘇州	深圳

資料來源：TEEMA2013 大陸地區投資風險評估報告

2. 未來發展預期

根據 2013 年 TEMMA 報告顯示，目前台商在大陸未來的績效呈現下滑的趨勢，2013 年有 52.71% 的台商認為績效成長預期為負成長，又以 -10% 至 -50% 為最，佔 25.02%，其次為 -1% 至 -10%；而認為績效成長預期為正成長有 29.09%，其中成長 1% 至 10% 為最，佔 14.11%；其次為 10% 至 50%，佔 9.65%。顯示，目前整體台商在績效成長方面，都比去年表現下滑；正面臨轉型與環境的考驗。

表 5-4 2011~2012 台商在中國大陸經營績效分佈

2011 大陸事業淨利成長	百分比	2012 大陸淨利成長預測	百分比
1. -50%以上	0.5%	1. -50%以上	3.30%
2. -10%至-50%	6.3%	2. -10%至 -50%	25.02%
3. -1%至-10%	32.9%	3. -1%至 -10%	24.39%
4. 持平	24.8%	4. 持平	18.19%
5. +1%至+10%	17.3%	5. +1%至+10%	14.11%
6. +10%至 +50%	11.5%	6. +10%至 +50%	9.65%
7. +50%至 +100%	5.6%	7. +50%至 +100%	4.75%
8. +100%以上	1.2%	8. +100%以上	0.58%

資料來源:2013 TEEMA 台商在中國大陸經營績效分佈，本研究整理

而若拿這兩年的變化分析可以發現，台商在大陸未來投資上，呈現持續下滑的趨勢，在正向成長的比例上，從 2012 的 35.6% 下滑至 2013 年的 29.09%。相對在負成長比例上，從 2012 年為 39.7% 成長至 2013 年的 52.71%。總體來說，在未來投資大陸方面，台商普遍抱持著負面的態度。

從過去四年的趨勢來看，目前赴大陸投資生產仍是台商的首選，佔 46.34%；其次為大陸母公司生產營運為 46.12%。由下表可知台商對於擴大對大陸投資生產所佔的比例有逐年減少的趨勢，反之，回台灣母公司繼續生產營運的比例，卻逐年上升，尤其到今年，其所佔比例最接近對大陸投資生產；只差距 0.22%。而今年度在關閉台灣廠房部分，為 11.18%，是近五年最少的比例。在台回台投資部份，仍持平；反而在台融資上市部分連續四年呈現成長趨勢，尤其今年更成長近兩倍。目前大陸經濟發展與十二五政策趨使下，以往誘使台商赴大陸投資的成本因素，以逐漸消失；隨著沿海產業升級、工資上漲、外來投資的競爭，台商已逐漸改變對大陸投資的模式。

表 5-5 2009~2013 台商未來佈局規畫

企業未來 佈局規畫	2009	2010	2011	2012	2013
1.擴大對大陸投資生產	52.32%	53.02%	50.95%	49.39%	46.34%
2.台灣母公司繼續生產營運	41.77%	37.20%	40.68%	44.49%	46.12%
3.台灣關閉廠房僅保留業務	13.79%	19.25%	15.24%	13.22%	11.18%
4.結束在台灣業務	4.02%	9.47%	7.69%	6.60%	8.63%
5.與陸資企業合資經營	-	6.42%	5.37%	6.40%	7.14%
6.希望回台投資	5.80%	6.57%	5.26%	5.90%	4.56%
7.希望回台上市融資	-	1.41%	2.54%	2.92%	4.08%
8.其它	7.61%	6.57%	7.12%	7.92%	7.02%

資料來源:2009~2013 TEEMA 受訪廠商經營現況:企業未來佈局規畫

六、管理顧問業與台商企業之服務缺口分析與發展策略

(一)管顧能量服務發展與環境分析

台灣管理顧問公司規模普遍較小(專職)，以4人以下為最，佔51%，其次為5~9人所組成的公司，佔27%，100~199人以上較具規模者最少，僅佔1.1%；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55.2%的公司有兼職人員的僱用。而針對未來三年之用人規劃，預計會有微幅成長，顯示對景氣仍抱持樂觀預期。在營業據點方面，目前仍以1個據點者為最，佔70.27%，其次為2點者(13.51%)。

由公司營業額分佈狀況觀之，以每年300萬以下者為最，佔56%，其次為300萬~500萬者，佔14.9%；99~101年平均營業額成長狀況以沒有明顯成長或減少者為最，佔47.3%，有正向成長者佔21.4%。另外，由業務的分佈狀況觀之，99~101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。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62.8%；其次為「教育訓練」，佔38.4%；再者為「企業投融资/稅務/財務服務」，佔23.7%。

關於業務開拓狀況，由於台灣管理顧問公司規模小，69.03%公司僅服務國內客戶，有21.61%公司有經營國內外業務均有。進一步分析海外經營分佈現況觀之，仍以大陸市場為主力區域。其中，又以長三角經濟區域為最，佔42.86%，其次為京津冀經濟區，佔33.33%，再者為，珠三角經濟區域，佔29.76%。前述結果與目前台商在大陸經營分佈相似，長三角、珠三角及深圳為台商大陸佈局以來熱門區塊，發展的早，企業多；而京津冀則是大陸推環渤海經濟區策略，及北京為一級首都所致。因此，台灣管理顧問在大陸的經營方式與業務佈局與台商企業經營區域息息相關。在未來發展上，隨著大環境與景氣變化，管顧業者在今年度的產值成長率比去年同期下降，且對未來展望大多表示悲觀；這與國內管顧業者大都以中小型為主，且僅提供一、兩項專門領域工具有很大的關係。而根據調查表示，在面對未來拓展業務上，表示能量不足、能力/人才的不足的與國際景氣影響等為需克服的問題。顯示海外市場之拓展，管顧業者有很大能量不足的問題。因此，如何將其管顧業者的能量聚集並擴大輔導能量，並且協助克服外部資源及資訊蒐集的不足，是未來管顧產業需要面對的議題。未來將以透過顧問產業間的益業結盟與跨能量之整合會是未來管理顧問產業在質量提升上之主要思維。此外，越來越多顧問業者走向將其專業經管知識進行海外輸出，瞭解海外市場經管需求，

提供海外市場資訊也是管顧業發展海外市場的重要課題。

(二) 台商企業需求與未來經營發展

台商海外的發展上，根據調查顯示仍是以大陸為主要的投資地區，但隨著全球化的影響與大陸政經的影響下，台商在投資大陸的金額與件數都比同期下滑。但在，東南亞方面卻成為台商的第二大市場。過去台商以往在投資海外的勞力驅動因素，在面對經濟環境的影響與勞資上漲下，如何提升生產效率與有效的人力資源管理是重要的課題。其中，在大陸市場上，面對當局政策影響下，如何在當地拓展內銷市場，成為台商最主要的課題。而東南亞地區則需考量當地的人才培育與策略布局。

(三) 管理顧問業發展挑戰與未來發展策略

綜合管顧業的供給與台商的需求調查，可以看出目前管顧業發展的挑戰以及未來的商機。根據管顧業的供給能量以及環境的調查可以顯示出可能的經營挑戰。

首先，在管顧業經營的發展上，可以分類出幾點挑戰：

1. 目前管顧產業的大多以中小企業型態經營為主，很難與國際級大型管顧公司比擬。此外，在研發產品、提供的服務品項及能量上都略顯不足，使得管顧產業景氣很容易隨大環境的影響以及陷入紅海市場進行價格競爭。在海外拓展上，仍以派出顧問師為主。
2. 國內管顧業者在服務上較著墨於中小型企業，在資源與能量有限下，經營層面上無法像向外資管顧業能夠提供廣泛的服務。尤其，目前國內外資顧問公司都以在地化的方式提供服務。在海外布局上，以中國市場最有商機，其中台商最近幾年不論投資績效以及布局區域皆有很顯著的變化，顯示台商在大陸正在面對轉型與升級的壓力，此正式台灣管顧業的大好商機。
3. 國內管顧業者在海外輔導困難上，皆面臨能量不足以及人力上的不易取得，顯示在未來發展上，如何擬具管顧業者的能量，以此來產生足夠的輔導能力。藉此提高拓展的機會以及未來的發展。

有鑑於上述三點的挑戰，本研究針對台商需求與外資顧問業者的調查，國內顧產業可以提供的輔導商機與未來的策略如下：

1. 台灣管顧業者因環境的因素，大多已具市場化與輔導中小企業的經驗，在目前面臨轉型的海外台商，是可以提供自身在經管輔導的能量，輔導大陸台商進行升級轉型的輔導。
2. 由於台灣市場的開放性與自由度，台灣內產業界在面臨國際接軌以及人才的培育上，皆較大陸具優勢，未來可以成為中華地區的管理顧問的搖籃，並利用本身在近幾年服務業的發展優勢，進而將服務創新的技術帶進大陸市場。
3. 在大中華市場上，雖面臨外資與當地管顧業者的競爭，但在台商的需求上，台灣顧問公司是具有優勢的，此外，大陸在面臨轉型升級的壓力下，在工資上漲、外銷動能不足等，許多當地政府也面臨經濟特區的企業出走或轉型，可藉此當地政府與台灣管顧業的合作下，提升當地的台商或企業升級。
4. 在市場經營上，外資顧問業者掌握大部分的跨國與大型企業，但在提供服務與成本的平衡上，服務方式上大都以 B2B(企業對企業的方式)進行輔導。教無法深入中小型與終端消費者身上，因此，台灣管顧業者可以利用較彈性的經營策略，與外資顧問者一同擴大管顧市場，並藉此可提高台灣管顧業的輔導素質與發展。

整體而言，台商的需求是未來台灣管顧業者的商機也是挑戰，如何找握企業需求，提供符合合乎企業需求的服務是未來管顧業經營的課題。同時，在面對外在環境的改變與競爭下，提升台灣顧問產業的智財權素質與培育管顧人才機制，是未來台灣管顧業在大中華區扮演重要角色的重要因素機會。

附件、102 年管理顧問產業現況問卷

核定機關:行政院主計總處

核定文號:主普管字第 1020400651 號

-管理顧問產業現況調查問卷-

行政院經建會鑑於管理顧問業為產業知識經濟的重要推手，產業關聯性動見觀瞻，特責成經濟部中小企業處針對我國管理顧問業發展擬定計畫，挹注輔導資源以協助管理顧問業競爭力提升，此問卷調查將作為重要策略方針研擬之依據，相關統計內容謹作為規劃參考，絕對杜絕流作它用，請放心填寫，攜手為我國管理顧問產業的永續蓬勃發展做出貢獻。

聯絡方式：02-26982989#2637

傳真方式：02-26984978 / 02-26984863

中國生產力中心管理顧問業服務科技發展專案團隊 敬上

一、公司基本現況

1.請問貴公司營業收入的來源(請選擇最重要三項填入代號)：

- 1.企業諮詢診斷/輔導(包括產品/服務/企業經營課題/佈局/通路/展店等發掘與改善協助…等)
- 2.教育訓練執行(包括：課程舉辦、企業內訓辦理等)
- 3.認證輔導服務(包括：ISO、GSP、HACCP…等認證導入/服務…等)建置
- 4.資訊系統
- 5.企業投融資/稅務/財務服務(包括投融資諮詢/規劃、兩岸稅務諮詢/規劃…等)
- 6.產業研究調查服務(包括產業研析、市場調查、企業徵信…等)
- 7.廣告/媒體規劃服務(包括圖書/教材出版、廣告企劃、公關行銷…等)
- 8.政府委辦計畫
- 9.會議/活動/展覽舉辦(包括專業展覽/會議/活動之規劃與辦理…等)
- 10.其他 _____ (請說明)

最主要_____；次要_____；再次要_____

下列題組，請問貴公司的營業據點佈局狀況：

2.請問貴公司 101 年台灣國內營業據點分佈區域與數量：

- | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1.台北市 | <input type="checkbox"/> 2.新北市 | <input type="checkbox"/> 3.基隆市 | <input type="checkbox"/> 4.宜蘭縣 | <input type="checkbox"/> 5.桃園縣 |
| <input type="checkbox"/> 6.新竹市 | <input type="checkbox"/> 7.新竹縣 | <input type="checkbox"/> 8.苗栗縣 | <input type="checkbox"/> 9.台中市 | <input type="checkbox"/> 10.彰化縣 |
| <input type="checkbox"/> 11.南投縣 | <input type="checkbox"/> 12.雲林縣 | <input type="checkbox"/> 13.嘉義市 | <input type="checkbox"/> 14.嘉義縣 | <input type="checkbox"/> 15.台南市 |
| <input type="checkbox"/> 16.高雄市 | <input type="checkbox"/> 17.屏東縣 | <input type="checkbox"/> 18.花蓮縣 | <input type="checkbox"/> 19.台東縣 | <input type="checkbox"/> 20.澎湖縣 |

共_____處；

3.請問貴公司展望 101~102 年台灣營業據點狀況： (1)增加 (2)持平 (3)減少

4.請問貴公司國內外業務之營業狀況：

- (1)完全為國內業務(如為完全國內業務，請跳答第 8 題)
- (2)完全國外業務
- (3)國內外業務均有:國外營收佔貴公司總營收的比例為_____ %

5-1 請問貴公司有哪些海外據點：(國家/地區)_____、_____、_____

5-2.請問貴公司的目前主要境外服務輸出模式為：(可複選)

- 在海外設點提供服務 派出顧問師提供服務
- 在台灣透過網路或電話提供服務 邀請海外客戶來台接受服務
- 其他，請說明_____

6.請問貴公司 102~103 年海外營運據點最重要區域：(可複選)

- (1)大陸(接續 6-1) (2)越南 (3)馬來西亞 (4)泰國
- (5)菲律賓 (6)新加坡 (7)印尼 (8)寮國
- (9)柬埔寨 (10)緬甸 (11)汶萊 (12)印度
- (13)歐美 (14)日韓 (15)其它，請說明_____

6-1.請問貴公司大陸業務重點發展區域為何？(可複選)

- (1)京津冀經濟區 (2)珠三角區域 (3)遼寧沿海經濟區
- (4)長三角區域 (5)深圳經濟區 (6)成渝經濟區
- (7)關中天水經濟區 (8)中原城市經濟區 (9)廣西北部灣經濟區
- (10)山東半島藍色經濟區 (11)江蘇沿海經濟區 (12)海峽西岸經濟區

7.請問貴公司 102 年海外投資、經營狀況：

(1)請問貴公司海外經營型態：(可複選)

- (1)與當地管顧公司合作 (2)與國際管顧公司合作 (3)與當地學研單位、機構合作
- (4)與當地台商/華商機構、協會合作 (5)僅設立服務型據點 (6)獨資駐點拓展
- (7)其他，請說明_____

(2)請問貴公司海外輔導產業類型、規模及內容：

輔導產業別	規模	輔導內容(依平均輔導次數多寡排序)
製造業_____ %	大型企業_ % 中小企業_ % (參考備註)	_____ 企業管理制度(包括：人力/薪酬/組織制度、企業文化…等)
批發/物流業_____ %		_____ 行銷管理(包括：產品/服務/商圈/城市/市場/通路/品牌規劃與經營…等)
服務業_____ %		_____ 生產作業管理(包括：流程製程改善、研發創新、品管、認證輔導…等)
其他_____ %		_____ 財會管理(包括：財務/投融資/避險/稅務規劃、會計及營運計畫擬定…等)
(各比例)		_____ 資訊管理(包括：資訊系統導入與運用…等)
		_____ 策略與營運管理(包括：公司/事業/功能層級策略規劃、體質改善…等)
		<input type="checkbox"/> 其他：(請說明)_____

(3)請問貴公司是否有輔導外商子公司？ 沒有 有，請詳述輔導類型_____

(4)請問貴公司海外經營困難：(可複選)

- (1)國際管顧業競爭 (2)文化/語言差異 (3)能量擴充不易 (4)國際景氣影響
- (5)能力/人力不足 (6)經營成本高 (7)其他_____

8.請問貴公司目前員工人數(以公司勞健保投保人數為基準)：

實際值：_____人，其中貴公司的顧問人數_____人；另外，兼職顧問人數_____人

8-1 請問貴公司顧問團中是否有外籍顧問

- (1)無 (2)有 佔總顧問人數比例為_____%

8-2 展望 103~104 年平均每年員工人數增減情形：

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1)減少 5% 以上 | <input type="checkbox"/> (5)增加 5~10%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (2)減少少於 5%(不含) | <input type="checkbox"/> (6)增加 10~20%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (3)沒有明顯差異 | <input type="checkbox"/> (7)增加 20~30%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (4)增加少於 5%(不含) | <input type="checkbox"/> (8)增加 30% 以上 |

二、公司經營狀況

9.請問貴公司民國 99~101 年的平均每年營業額(NTD)：

實際值：_____元

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> (1) 300 萬以下(不含) | <input type="checkbox"/> (5) 3000 萬~5000 萬(不含) |
| <input type="checkbox"/> (2) 300 萬~500 萬(不含) | <input type="checkbox"/> (6) 5000 萬~8000 萬(不含) |
| <input type="checkbox"/> (3) 500 萬~1000 萬(不含) | <input type="checkbox"/> (7) 8000 萬~1 億(不含) |
| <input type="checkbox"/> (4) 1000 萬~3000 萬(不含) | <input type="checkbox"/> (8) 1 億以上 |

10.請問貴公司民國 99~101 年的平均每年營業額增減情形：

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1)減少 5% 以上 | <input type="checkbox"/> (5)增加 5~10%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (2)減少少於 5%(不含) | <input type="checkbox"/> (6)增加 10~20%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (3)沒有明顯差異 | <input type="checkbox"/> (7)增加 20~30%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (4)增加少於 5%(不含) | <input type="checkbox"/> (8)增加 30% 以上 |

11.請問貴公司預期未來三年(103~105 年)的平均每年營業額增減情形：

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1)減少 5% 以上 | <input type="checkbox"/> (5)增加 5~10%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (2)減少少於 5%(不含) | <input type="checkbox"/> (6)增加 10~20%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (3)沒有明顯差異 | <input type="checkbox"/> (7)增加 20~30%(不含) |
| <input type="checkbox"/> (4)增加少於 5%(不含) | <input type="checkbox"/> (8)增加 30% 以上 |

12.下列請就您認為未來一年(民國 103 年)環境景氣進行預期評估：

12.1 管顧業市場機會/商機趨勢： 看好 看壞

12.2 管顧業財務狀況/投資佈局前景： 看好 看壞

12.3 管顧業營運成本趨勢： 看好 看壞

12.4 管顧業人力資源發展趨勢: 看好 看壞

12.5 管顧業經營情況/風險危機趨勢: 看好 看壞

12.6 管顧業海外經營發展趨勢: 看好 看壞

12.7 管顧業整體產業經營環境: 看好 看壞

S1.公司名稱：_____ S2.填答人：_____ S3.職稱：

_____ S4.Email：_____ S5.聯絡電話：

備註:本標準依據中小企業發展條例（以下簡稱本條例）第二條第二項規定訂定之第二條，所稱中小企業，指依法辦理公司登記或商業登記，並合於以下基準之事業：一、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下者。二、除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下者。各機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事項，得以下列經常僱用員工數為中小企業認定基準，不受前項規定之限制：一、製造業、營造業、礦業及土石採取業經常僱用員工數未滿二百人者。二、除前款規定外之其他行業經常僱用員工數未滿一百人者。