

〈會計師看時事〉

中小企接班計畫 四點切入

■李介文

根據經濟部最新出版《2022年中小企業白皮書》，2021年台灣全部企業總數約為161萬，中小企業占大多數，超過159萬家，占比逾98%，且中小企業老闆50歲以上占比超過55%。接班計畫對大多數企業是一個重大挑戰，根據Deloitte人力資本趨勢報告指出，受訪者有86%認為接班計畫是「緊急」或「重要」的，但僅有14%的人認為已經做好接班計畫的準備。

由此可見，領導者雖了解接班計畫的重要性，但了解到實際執行之間頗有落差。對部分中小企業而言，接班需求

雖然迫在眉睫，但並非所有企業都有健全的接班計畫與政策。依據Deloitte insights「有效接班人計畫的極致目標」文章指出原因有四：

一、非首要工作任務：接班計畫需要數年規劃，較難於短期間獲得成果。相對於其他企業管理運作而言，接班計畫非緊急議題。唯有在接班需求迫切時，企業才會正視接班問題。

二、誤解計畫本意：培養接班人具有持續性，是企業發展人才永續的長遠策略。但接班計畫常被視為是應付眼前需求的救急措施，若培養合適且可勝任當前職務的接班人，在位主管可能無法換血的危機感，進而產生影響士

氣的反效果。

三、責任及分工不明確：相比公司營運的其他功能與行動，接班計畫的執行流程與各單位之間的承接與分工通常較不明確，運作模式模糊，且有更多「人性」層面的考慮要素。這也導致接班計畫難以推動與落實。

四、缺乏科學化的接班標準：企業選拔接班人員時易受內部政治考量影響，選拔標準為此人立場是否為己方派系成員，導致接班人無法受到客觀且量化的標準及評價。

對於規劃接班計畫，動態來信建議企業從下述四點開始切入：

首先，接班人計畫應運動績效，將接班人計畫績效視為主管個人績效

或升遷條件，給短期或長期激勵，使主管了解培養接班人有其個人職責。

其次，確立接班人計畫責任。接班人計畫中，不明確的責任歸屬導致低計畫參與度。唯有釐清權責主體及協作對象，才能建構接班人計畫推動的基礎。

第三，評估接班人的標準並完善學習旅程。企業應透過科學化分析評估接班人應具備的經驗及專業知識，系統化制定接班人養成路徑；此外，接班人計畫是為企業人才永續作準備，而非立即取代現任主管，對於該角色的需求應考慮公司未來發展策略、市場變化，而非僅以現任主管的能力或職責設定標準。

第四，設立接班人計畫短期目標

並長期追蹤。接班人計畫是長期且持續的任務。時有改進或長期目標，應將計畫合理拆解至每年或每季工作中，設定短期目標並定期追蹤，避免因計畫時程較長而忽視此項工作。

面對市場快速且劇烈的變遷，透過人才接班來強化企業自主變革的創性體質是提升企業效能的最佳解。接班人計畫是長期且持續的任務，需透過全方位組織診斷、評估領導職能，協助企業定義關鍵人才與職位，建立養成地圖以完善人才培育及輪轉機制，落實接班人計畫，以實現企業人才永續發展，循序漸進地提升其影響力的企業變革與組織革新。

（作者為企業家信託永續發展服務團隊執行副總經理）

智・慧・經・營

黃晴雯 帶百貨金雞母落實ESG

遠東SOGO董事長

淨零永續 成績亮麗

■何秀玲

SOGO董事長黃晴雯在今年周年慶行前會上，引用中華經濟研究院的預測向與會的主管表示，2023年國內經濟成長率從去年年底2.72%下修至1.38%，「今年會是辛苦的一戰。」隨即播放周慶古詩詞Line Friends的走秀影片，她話鋒一轉，「今年周慶，我們把春燕帶回來，對不對？」現場員工齊聲高喊「對」，一掃景氣不確定的陰影，帶動士氣振奮高昂。

剖析數據 激勵員工

這是自2007年底黃晴雯擔任SOGO董事長以來，她領導的第17個周年慶。從事零售業的媒體人，站在流行前線端著華麗的百貨人，黃晴雯總是以身作則與團隊，引導同仁瞭解國際趨勢並激勵員工，率領SOGO屢次創下國內外百貨零售紀錄，更進一步長相輝映永續，帶領公司轉型創新，締造史上最佳營業成績與最高企業價值。

這也讓黃晴雯今年榮獲台灣英商會（BCCT）「優良企業貢獻獎」（Better Business Award）之「最佳企業領袖獎（Business Leader of the Year）」，是該獎項設置以來，獲得此殊榮的零售第一人。

她逐步引導原本只著重營收的百貨，結合核心職能，發揮海陸空影響力，成功將SOGO從「百貨金雞母」，提升為締造諸多國內外第一的「永續經營生力軍」，榮獲國內外逾160個獎項。

諸多零售界首創之舉，使黃晴雯2018年成為台灣女性獲得「亞洲頂尖永續超級女性（Asia Top Sustainability Superwomen）」獎項的第一人，今年更獲頒台灣英商會「最佳企業領袖」獎。

黃晴雯分享經營企業的最高心法，在於「洞察到五年之後、行動在兩年之前」。因為看到氣候變遷與全球化所帶來的衝擊，環境、社會與公司治理的環環相扣，ESG必然成為全球標準；她在台灣零售業率先有系統性地推行永續，帶領

SOGO自2015年起，原創台灣、甚至亞太第一的紀錄。

比如率先與廠商簽訂「企業社會責任條款」，確保供應鏈的永續良善；率先採用一次性與美耐具餐具，帶動台灣百貨業的「新食器時代」；率先與政府共同研擬服務業的誠信查規則，拿到亞太第一張零售業認證。

超前部署 共創多贏

如今，台灣已將2050淨零目標入法，逐步制訂相關的獎勵與罰則，SOGO早站在零售業領先位置，有以持之。

黃晴雯的另一個經營的心法，是「善待利害關係人，共創多贏」。按慣例，實體百貨業身處海陸空的第一排，黃晴雯卻在這時候推動SOGO全面改革，「在艱難的時候，具體的作為可給廠商、員工士氣，才能讓他們知道，我們對前景的決心與信心。」

SOGO與廠商共體時艱，開闢新商機，提供員工優於法令的防疫補貼措施，並連續兩年加薪，並創造出史上最佳的周年慶業績，以及最高的EPS與營業利益成長率。改革成效也反映在客層年輕化、入店客數與轉帳率等，均成長三成以上。

當年從媒體轉戰零售，跌破一堆人的眼鏡，現在成功帶領SOGO走過內外環境的一個個低谷，不斷攀升高峰，黃晴雯經常被問到職涯轉折的昇降能力，她認為產業知識可助學培養，成功關鍵是昇降之前，的選擇、勇氣，以及昇降之後的毅力、信心，「路走對了，就不怕遠，毅力會帶你到達終點。」她堅定地說。

當年從媒體轉戰零售，跌破一堆人的眼鏡，現在成功帶領SOGO走過內外環境的一個個低谷，不斷攀升高峰，黃晴雯經常被問到職涯轉折的昇降能力，她認為產業知識可助學培養，成功關鍵是昇降之前，的選擇、勇氣，以及昇降之後的毅力、信心，「路走對了，就不怕遠，毅力會帶你到達終點。」她堅定地說。

當年從媒體轉戰零售，跌破一堆人的眼鏡，現在成功帶領SOGO走過內外環境的一個個低谷，不斷攀升高峰，黃晴雯經常被問到職涯轉折的昇降能力，她認為產業知識可助學培養，成功關鍵是昇降之前，的選擇、勇氣，以及昇降之後的毅力、信心，「路走對了，就不怕遠，毅力會帶你到達終點。」她堅定地說。

〈頂尖業務〉

善用視訊 降低銷售門檻

■謝克群

新冠肺炎疫情全球爆發，帶走許多寶貴的生命，也對人們生活和做生意的方式造成很多改變，這些改變有好有壞。但疫情讓大家對於線上會議的接受度大幅提高，這對於我們無紙商務來說足個非常好的轉變。

從實務經驗觀察，一開始客戶都是被使用視訊來溝通工作上的事情，漸漸也能接受業務員跟他們線上約訪討論一些購買的細節，到最後變得有時候更傾向線上會議就好。

面對這樣的改變，有些業務員還是無法適應，疫情一放緩又回到過往熟悉的銷售模式。但我認為這樣的變化會能提升銷售的好機會，盡量使用視訊跟客戶溝通，經營一段時間下來發覺不只溝通成本低、成交效率提高，甚至讓我在時間上的運用更彈性。以下三個實踐視訊銷售的心得，跟大家分享。

一、給彼此更多心理空間，提升客戶的安心感

對於客戶而言，要出來談論保險相關的議題，常讓他們比較容易感到防範。但透過線上會議的形式，大部分的人都比较放鬆，願意說出更多關鍵資訊。因為在線上會議時，客戶通常在家中的環境，有時候甚至連鏡頭都沒有開，這樣的方式給彼此更多的空間，無形中提升不少信任感和安全感，是個值得深研的溝通方式。

二、業務員減少由申辦值，大幅提升工作效率

視訊對談對業務員來說更是一個福音。我常常跟客戶約晚上回到家後的線上會議，晚上七點一場，九點半還可以再一場，拜託路科技助我，我可以突破空間的限制，在全台各地做無縫的切換。除了省下交通的成本和身體的勞累之外，更重要的是我可以有更多的時間陪伴在家人身邊，陪伴他們。

三、磨練簡報技巧，利用互動環節增加交流感

線上對談有許多好處，當然有該注意的事項。視訊會議最怕的是對談失焦和沒有話題討論，所以事前對談內容的規劃是最重要的。它就像是一場商務簡報，我們需要在一段時間內快速引起對方的興趣和關注，然後有系統地帶出對方有價值的内容，才能發揮視訊對談最大的優勢。因此，平常就要有針對簡報的設計和表達技巧，對談時搭配預先製作的簡報，可以有效讓客戶我們想給予的觀念，而多設計一些互動的問題和環節，一方面讓簡報更動聽，一方面也能夠收集到客戶更多的資訊。

線上與客戶對談是一種很專業的業務行銷方式。目前不管你是自己來找我諮詢或是轉介紹來的客戶，我都會在簡報流程中，盡量安排一次以上的線上會議，讓整個成交的過程中有更多聯繫相關的層次感和節奏感。在此鼓勵大家多利用這種新方式去與客戶互動，相信會有不同的啟發。（作者為資深保險顧問）

黃晴雯多番零售界創舉，2018年成為台灣女性獲得「亞洲頂尖永續超級女性」獎項第一人，今年更獲頒台灣英商會「最佳企業領袖」獎。

SOGO / 提供

〈策略行銷〉

建商為客戶打造舒適的家

■陳美玲

房地產進入「個案表現」、「區域表現」新格局，嘉新建設總經理賴嘉鴻表示，建商同時面臨高建築成本、買方購買力創新、消費者對生活品質要求高等三大難題考驗，如何利用自身專業、透過規劃設計讓客戶需求最大化，不但是建商建設最大特色，也是旗下建案關切關鍵。

賴嘉鴻分析，近二、三年通膨影響下，國際原物料大漲，加上國內少子化及營建業原本年輕的勞動力投入減少，缺工料漲造成營造成本大漲至三成。開發商在經營上不僅一方面要面對高建築成本壓力，另一方面買方也因通膨關係削弱購買力，尤其客戶對生活品質要求高，如何規劃出符合買方需求的「高質化產品」，如何平衡相互衝突的三大難題，是目前所有開發商最大的

挑戰，而克服眼前困難，建商自身專業度、經營管理能力高低，成為關鍵。

他表示，對專注經營不動產開發的建商來說，過去一個建案從動工到完工大約二至三年，現在一個案子平均要耗費四至五年才能回收資金，且銀行放貸條件緊縮，光足土庫建設五成、其中一成開工才能動工，也促使建商購地須先自備六成自有資金，另外土庫建商還須提高至3%，建商在金融借貸成本提高、高建築成本以及建案資金回收期拉長等多重壓力下，同時又要面對客戶對居住品質的要求、購買力因通膨關係等不利因素，建商不論在客戶或建案的經營管理上必須步步為營，才能維持獲利。

他指出，即便近兩年政府頻出手調控房市，不遏至今，土地、原物料價格仍居高不下，且營建業又面臨土庫最難缺工潮，人工工資不

斷攀升，光是這三大成本就讓建商吃不消；面對這一切，嘉鴻的做法是手中留有一定程度的自有資金，且建案工役率先發包，將成本控制、穩定後，再進行銷售。

賴嘉鴻強調，不少同業基於成本考量，大幅縮減建築品質，但嘉新建設卻在房、消費者居住品質兩者之間，透過自身專業、利用規劃設計去平衡以衝突的兩端，並轉化為嘉新建設的品牌特色。

他表示，嘉新建設品牌理念就是為客戶打造「最舒適的家」，國際擁有逾20年的房產規劃及銷售經驗，專業度與業界聲譽歷久；與此同時，團隊多是有經驗的六、七年級生，這點與目前市場上主力屬年輕輩相當，因此了解買方對住宅「舒適度」、「高坪效」的要求，而這正是嘉新建設的強項。

賴嘉鴻分析，新屋開價後，民眾對於「健康宅」有需求，如何將

陽光、空氣、水等自然元素導入住宅，並讓其效益極大化，這成為嘉新另一大特色。

他舉例，同樣是規劃17至19坪小兩房，或是26坪二加一房產品，公司位於紅樹林的「嘉新泰泰、氣之森」的大面寬設計，首先客廳應能進兩米五至兩米九左右，讓居住者舒適感更佳，減少空間壓迫性；再者，客廳、臥室引入光線更多，採光度更佳，提升居住生活品質。

另外像是位於台北市吉林路、民生東路口的「嘉新一個」，加裝太陽板設計，未來社區有機會將額外的太陽能電力賣給台電，售電收入可變換用在社區管理費、或住戶電費上，不僅能提升社區管理、減輕客戶負擔，有益減碳。這些投入在建築規劃設計上的用心，已正面獲得消費者的肯定。

賴嘉鴻指出，用心規劃的建商才能被自住客看見。