

聯合艦隊對接

企業M&A的投後管理和激勵

佳世達科技
Danny Lin
2020.11.18.

Agenda

- 佳世達近年藉由聯合艦隊模式進行轉型，在M&A投資後，需要快速有效與新成員對接，使雙邊取得資源，跳脫原有框架找到新的成長動能。
- 在聯合艦隊的大策略架構下，HR應該扮演何種角色，需要做那些事情，如何把這些重點做好？
- 學員將學到：
 - 企業M&A的投後管理SOP
 - 聯合艦隊對接時，HR的重點項目（KPI / 薪酬 / 員工關係 / 訓練學院資源 / 組織位評 / 持續改善CIP）

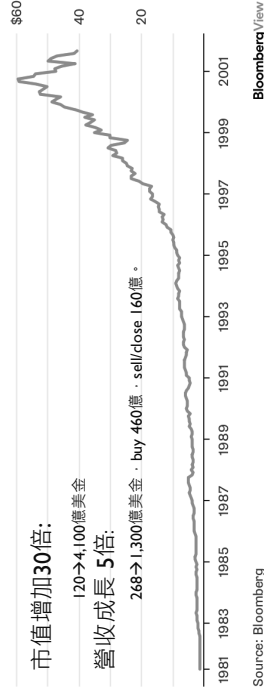
2

Confidential. © BenQ Corporation. All rights reserved.

前言

The House (of Cards) That Jack Built

GE stock price during Jack Welch's tenure as CEO (1981-2000)



4

Confidential. © BenQ Corporation. All rights reserved.

BenQ

**GE 前執行長
Jack Welch**

「人才管理是主管最重要的工作，
發掘、考核、培育人才，
占我60% ~ 70%時間」。

讓員工感覺很有價值。
希望周圍的人都能成功。

**併購成功的關鍵：公司HR理念制
度能否整合。**

Photo from <https://img.fox.com/yahoo/saving-the-jack-welch-battle>

5 Confidential © BenQ Corporation, all rights reserved.

明基 佳世達集團

**Bringing Enjoyment
'N Quality to Life**

2018 湯森路透全球科技百強

2019/2020 亞洲最佳雇主

2018 THOMSON REUTERS
TOP100
GLOBAL TECH LEADER

Qisda

BenQ

14 上市櫃公司 · 1,698 億營收 · 26,000+ 員工

6 Confidential © BenQ Corporation, all rights reserved.

BenQ

電子業困境：低毛利

RISK

Value

Patent & Technology

Brand & Service

Fabrication

R & D (Global Core)

Manufacturing

Marketing

Result

Source from Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Smiling_curve)

7 Confidential © BenQ Corporation, all rights reserved.

BenQ

佳世達願景與佈局

**2022年醫療和解決方案等
高附加價值事業營收過半**

8 Confidential © BenQ Corporation, all rights reserved.

聯合艦隊



投後管理SOP

投後管理SOP

4 大步驟
5 大心法
6 大項目



投後管理SOP-4大步驟



判斷型態
與轉別

確認組織
架構

成立
Task Force

對接
Working
Committee

談5大心法前...

Owners

完成一輩子的願望 (成長/交棒)
共享未來新創獲利 (綠權)

經理人/員工

擔心 job security/現有福利/畏懼改變
新主管領導風格/管理方式/能力
未來發展/福利分享

◆ 保健/激勵 ◆
◆ 公園/下水道 ◆

Photo from <https://www.pexels.com/photo/304440/>

投後管理SOP- 5大心法

BenQ

1. Joint Workshop
2. 煥然一新的環境重整
3. 新願景 新贏的策略執行方法
 - 達到新願景的資源總盤點
 - 缺甚麼補甚麼 加法哲學
4. KPI管理
5. 複製 Inorganic成長模式

14 Confidential © BenQ Corporation. All rights reserved.

HR的角色: M&A Phases

BenQ

立案/成案	公告	投後
- 加入DD團隊 - HR相關項目盤查 ✓ 組織、制度 ✓ 關鍵人才 ✓ 退休金	- 擬定員工溝通計劃 - 人事布局 - 成立整合Task Force	- 舉辦Joint Workshop - 新環境新氣象 - Working Committee運作 - 制定願景/KPI - 組織檢視 - 整合制度 eg 薪酬福利 - 學習與傳承

15 Confidential © BenQ Corporation. All rights reserved.

投後管理SOP- HR 6大項目

BenQ

KPI	C&B	員工關係	L&D	IPE	CIP
1. 進駐策略執行 2. CEO一級主管 / 主管 KPI 設定 & 結果	1. 人事費用預算 2. 調薪預算 3. 獎金預算 4. 薪委會 5. 年度行事曆	1. 大型活動 2. 年度雅集 3. 集團保險方案 4. 差旅solution	1. 訓練系統銜接 2. 訓練課程共享 3. CEO 課程 4. OBP	1. 原CEO位置 2. 輔導層級與構 3. 校正 4. 協助一級主管 位評	1. CIP訓練 2. 專案獎勵輸入 3. 達到財務目標

糧草先行

16 Confidential © BenQ Corporation. All rights reserved.

