



新北市中小企業榮譽指導員協進會 X 鼎新知識學院

二代接班 問題與困擾



WALRUS
大井泵浦

創造幸福方程式

大井泵浦總經理黃錦雲



主要經歷：

- 現任大井泵浦工業(股)公司 總經理
55年企業有30年經歷的二代專業經理人
- 臺灣工具機暨零組件公會 (TMBA)
一粒米聯誼會
第三屆副會長、第四屆會長
- WALRUS 大井泵浦：臺灣市占率第一的水泵品牌公司，曾榮獲「臺灣精品獎」、「潛力中堅企業」，亞洲三大設計獎之一韓國K-Design設計大獎



WALRUS
大井泵浦



CONTENTS

方程式一 三環模式

解答：釐清家族與企業間的關係

方程式二 知識螺旋

解答：尋求有效的接班傳承方法

方程式三 自我覺察

解答：解決內心困擾、家庭與組織的根本問題

案例 WALRUS大井泵浦

用實例分享企業如何創造接班幸福方程式

3

困擾~



4

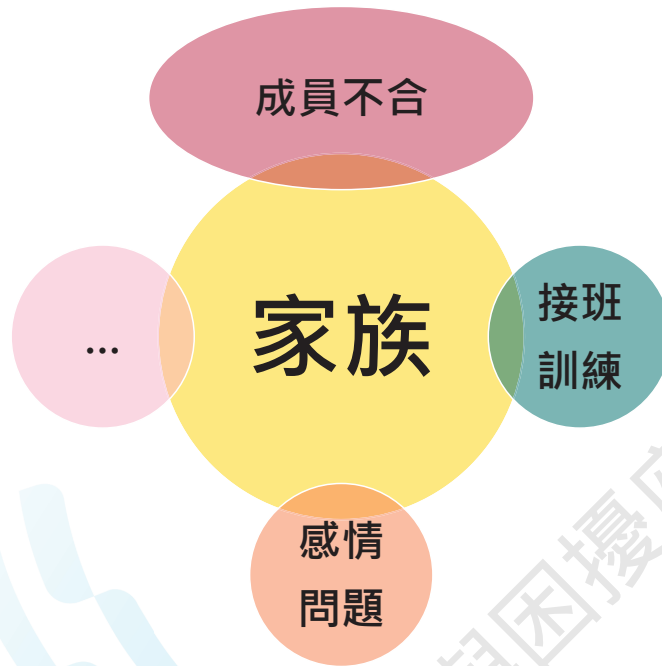
家族企業的困擾



企業經營面的困擾



家族內部的困擾



所有權的困擾





WALRUS
大井泵浦

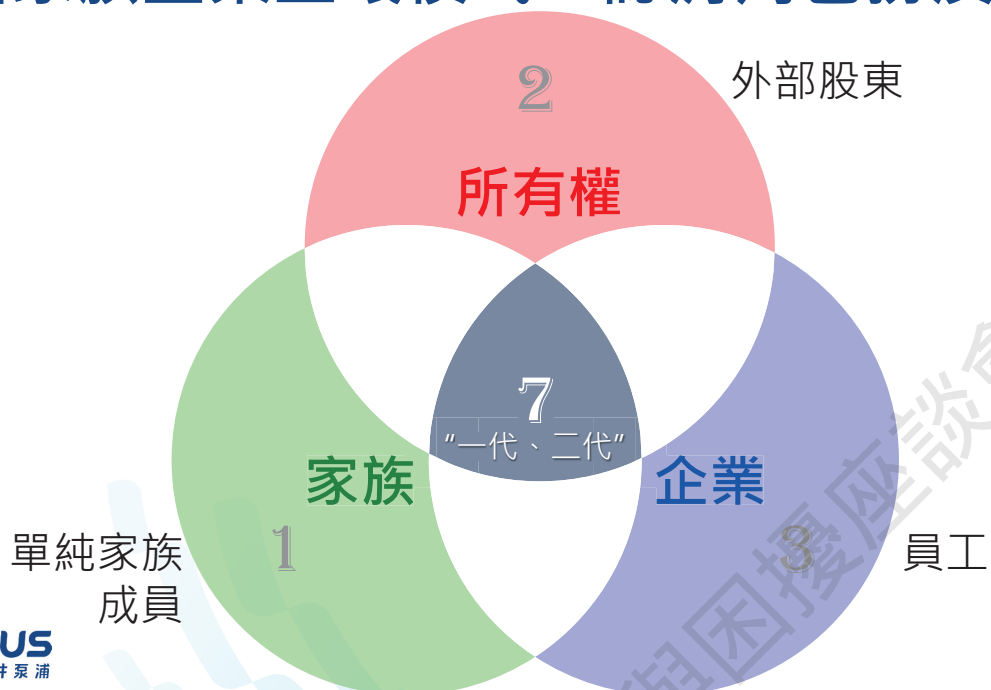
方程式一 三環模式

解答：釐清家族與企業間的關係

三環模式→認清角色扮演

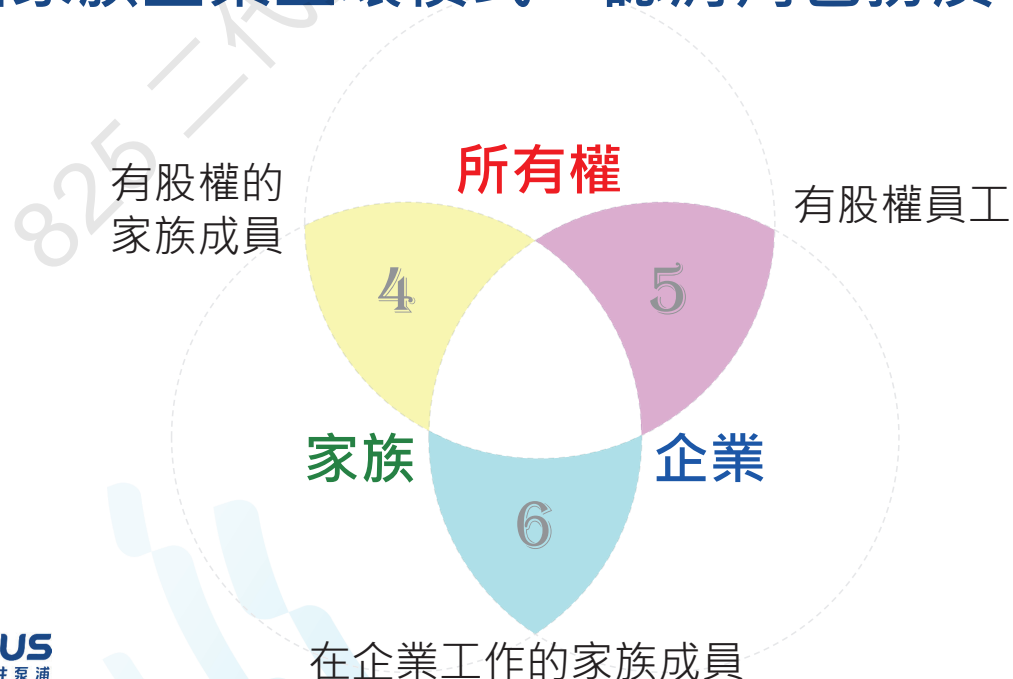


盤點家族企業三環模式→認清角色扮演



11

盤點家族企業三環模式→認清角色扮演



12

盤點家族企業三環模式→認清角色扮演

在企業工作並擁有
股權的家族成員
(核心人物)



企業主的困擾→從利(\$)\$角度切入

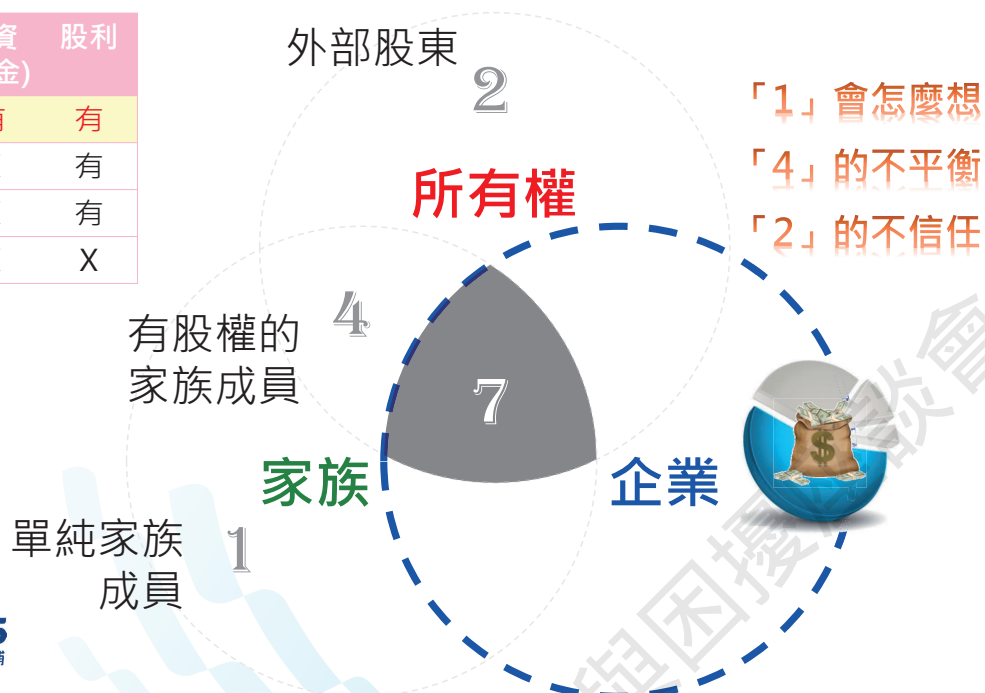
「1」會怎麼想
「6」的不平衡
「3」的心不滿



角色	薪資 (獎金)	股利
7	有	有
6	有	X
3	有	X
1	X	X

企業主的困擾→從利(\$)角度切入

角色	薪資 (獎金)	股利
7	有	有
4	X	有
2	X	有
1	X	X



家族企業的三環模式





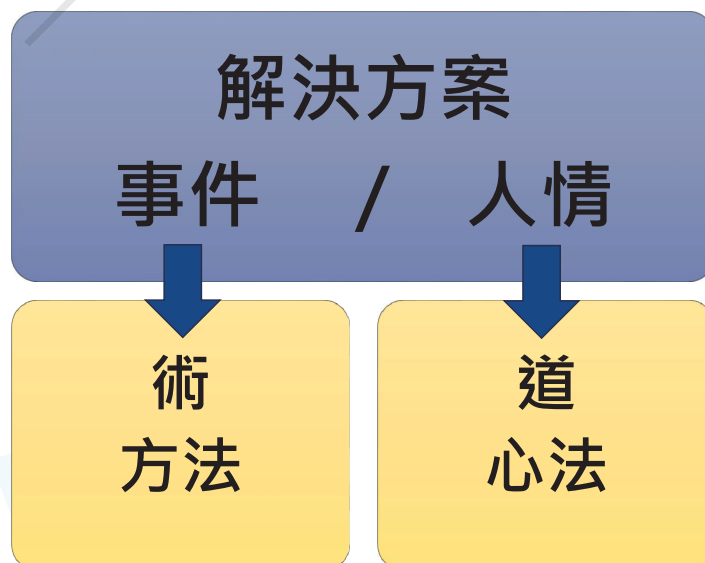
WALRUS
大井泵浦

方程式二 知識螺旋

解答：尋求有效的接班傳承方法

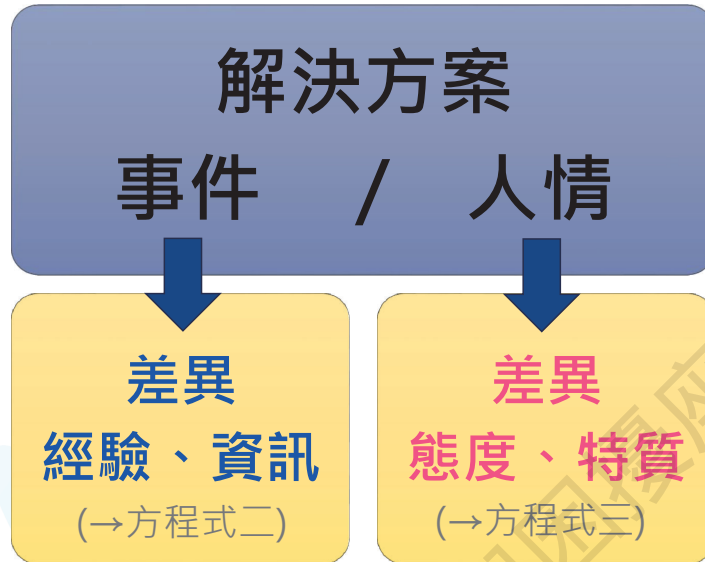
處理「事情」 = 處理「事件」與「人情」

解決三環不同的困擾



有效處理「事情」的關鍵要素

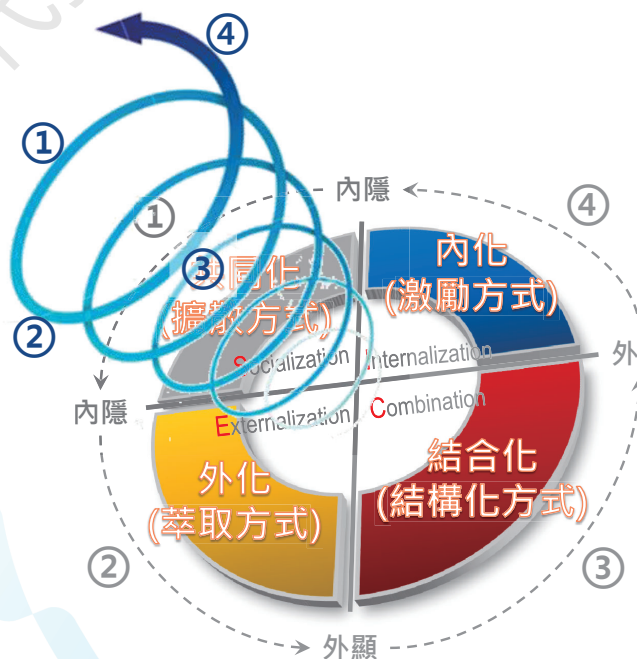
解決三環不同的困擾



SECI知識螺旋

內隱知識：記憶體個人行為與特質，如想像力、技巧、直覺、解決突發狀況能力等等

外顯知識：可清楚呈現，有條理且系統化，能放諸四海皆準者



共同化
(內→內，擴散方式)：
對話、會議討論、
經驗分享、指導

外化
(內→外，萃取方式)：
書面化、資料化

結合化
(外→外，結構化方式)：
流程化(ISO)、管理辦法、
信息化、品牌CIS、
學習體系、知識傳播

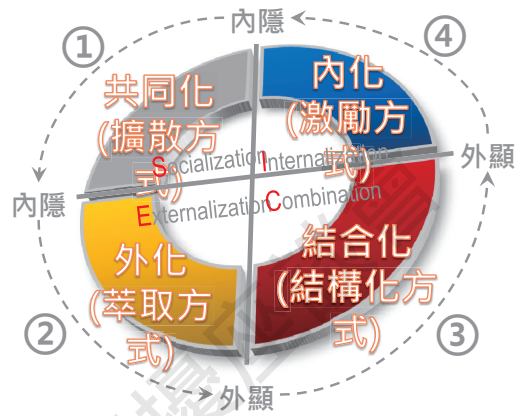
內化
(外→內，激勵方式)：
激勵方法、賞罰分明、
參與訓練、自我學習

接班傳承方程式：SWOT_SECI Model

兩代間的不同優劣勢
(應用SWOT分析)



建立傳承體系
(應用SECI模式)



接班傳承矩陣：SWOT_SECI Model

知識螺旋 (接班、傳承)		角色1 (SWOT)	創業主(資深者)	
			優勢S	弱勢W
角色2 (SWOT)		SECI	內隱知識	外顯知識
接班人	弱勢W	內隱知識	① 共同化 (擴散方式)	④ 內化 (激勵方式)
	優勢S	外顯知識	② 外化 (萃取方式)	③ 結合化 (結構化方式)

接班傳承第一步：願意講、願意聽

知識螺旋 (接班、傳承)			創業主(資深者)	
			優勢S	弱勢W
			內隱知識	外顯知識
接班人	弱勢W	內隱知識	共同化 (擴散方式)	內化 (激勵方式)
	優勢S	外顯知識	外化 (萃取方式)	結合化 (結構化方式)

接班傳承第二步：書面化、資料化

知識螺旋 (接班、傳承)			創業主(資深者)	
			優勢S	弱勢W
			內隱知識	外顯知識
接班人	弱勢W	內隱知識	共同化 (擴散方式)	內化 (激勵方式)
	優勢S	外顯知識	外化 (萃取方式)	結合化 (結構化方式)

接班傳承第三步：系統化、資訊化

知識螺旋 (接班、傳承)			創業主(資深者)	
			優勢S	弱勢W
			內隱知識	外顯知識
接班人	弱勢W	內隱知識	共同化 (擴散方式)	內化 (激勵方式)
	優勢S	外顯知識	外化 (萃取方式)	結合化 (結構化方式)

接班傳承第四步：藉由外部組織、激勵制度

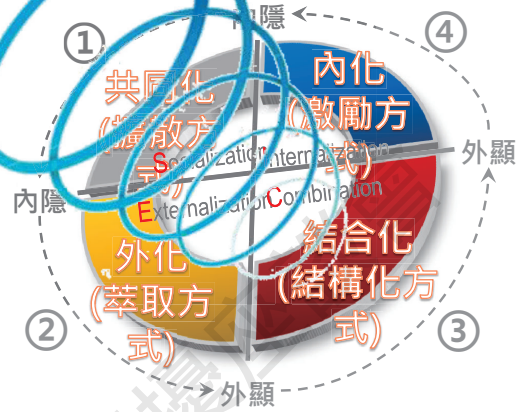
知識螺旋 (接班、傳承)			創業主(資深者)	
			優勢S	弱勢W
			內隱知識	外顯知識
接班人	弱勢W	內隱知識	共同化 (擴散方式)	內化 (激勵方式)
	優勢S	外顯知識	外化 (萃取方式)	結合化 (結構化方式)

接班傳承方程式：SWOT_SECI Model

兩代間的不同優劣勢
(應用SWOT分析)



建立傳承體系
(應用SECI模式)



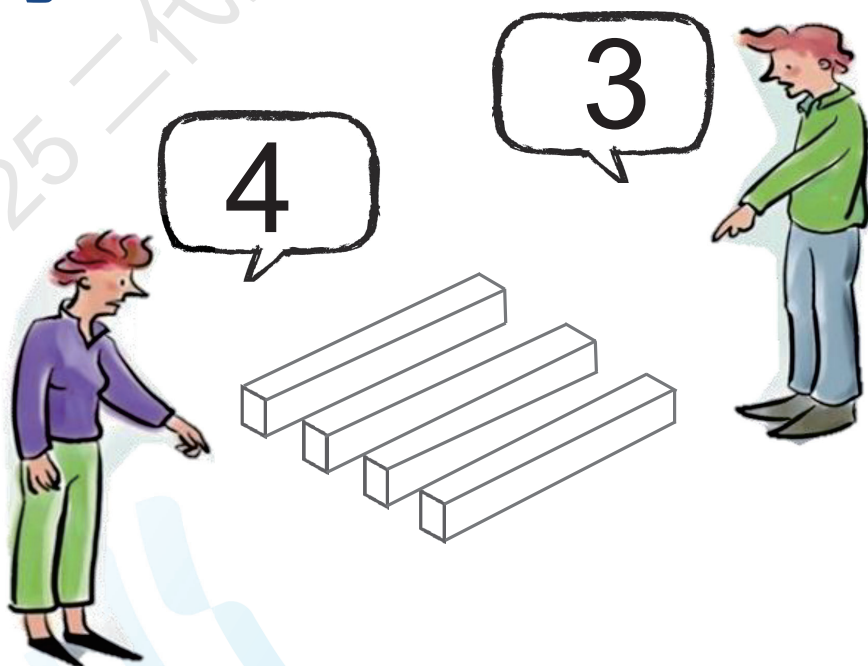
方程式三 自我覺察

解答：解決內心矛盾、家庭與組織間根本問題

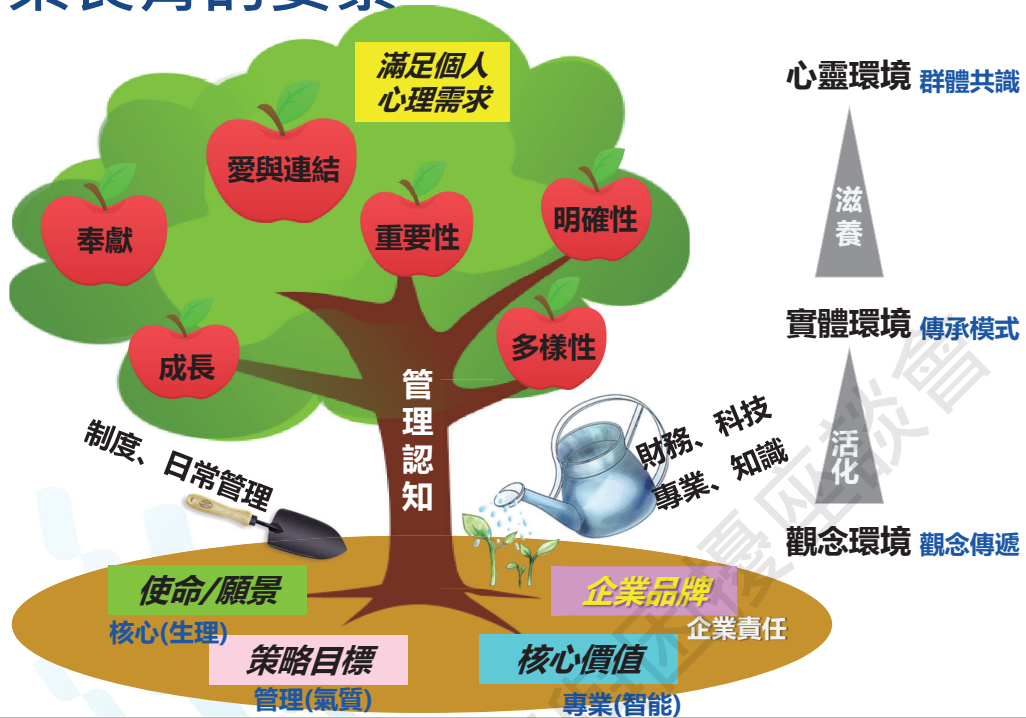
沒有人願意把自己給搞砸！



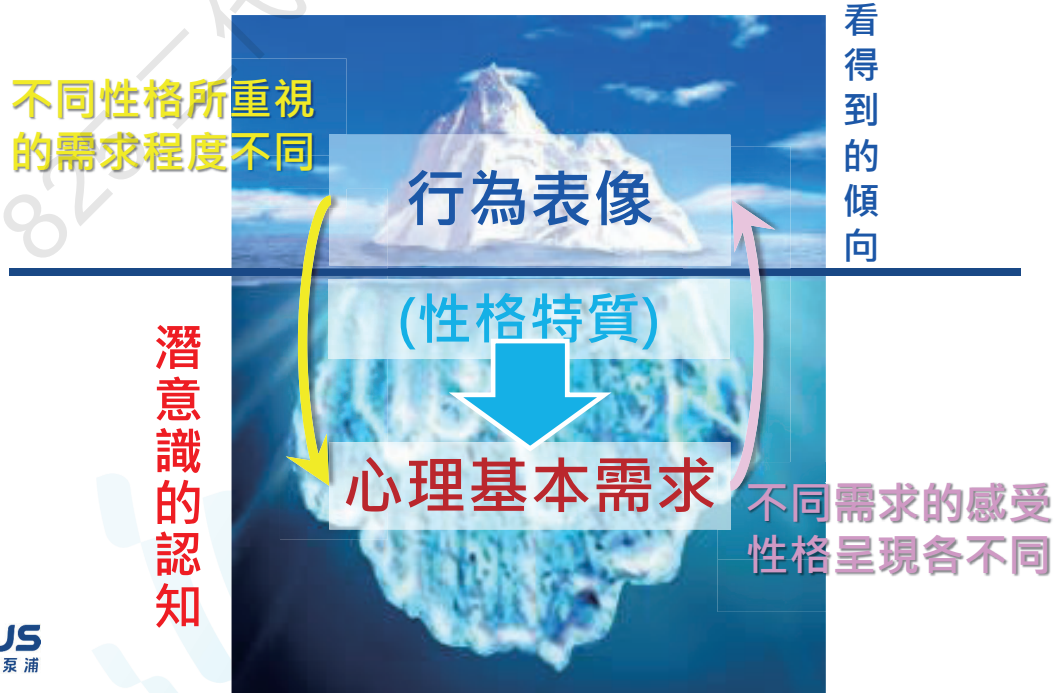
換位思考



企業基業長青的要素



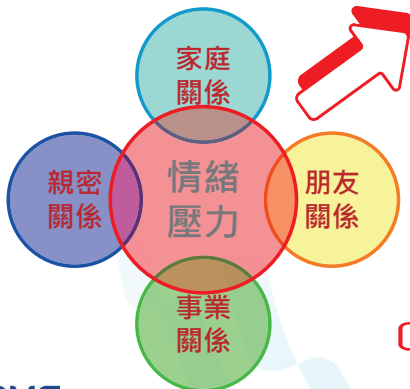
覺察困擾「人」多是心理基本需求未被滿足



性格特質探索 ~ 瞭解人格特質



性格模式



情境互動



心理基本需求

覺察衝突的差異：應用性格模式

透過心理學的四對性格(榮格)作為科學化之行為分析

四對性格傾向



性格傾向主要特徵

透過心理學的四對性格(榮格)作為科學化之行為分析

① 適應性→對環境趨近或適應性的程度

強 → 弱

外向型[E] ↔ 內向型[I]：面對適應環境，自我動力、驅動的根源

獨立型[J] ↔ 依賴型[P]：在所面對的環境下，生活方式的傾向

② 敏感性→對情境敏感性或情緒化的程度

弱 ← 強

實感型[S] ↔ 直覺型[N]：對情境資訊的收集方式，對事情的認知

理智型[T] ↔ 情感型[F]：認知情境後，自我行為的決定能力

性格傾向主要特徵：動力的根源、方向

外向型

+2
+1

象徵代表：嘴
主要特徵：傾向於先說後想，行動常優於思考，廣度優於深度；容易心不在焉。喜歡參加會議時積極發表自己之意見，如果沒有陳述自己之觀點，會很不爽快並喜歡與大家一起腦力激蕩。
精力來源：人群
時間認知：時間是可以被征服及利用的，預留與人交流的時間
情緒念頭：當歡樂聚會結束之後會感到一股莫名之失落感
衝突對話：我在向你解釋，你到底有沒有聽

內向型

-1
-2

象徵代表：耳
主要特徵：習慣先思後行，容易給別人『靦腆』的印象
參加完會議或社交活動之後，需要獨處恢復精力
精力來源：單獨充電
時間認知：時間是一種概念，給沉思的時間
情緒念頭：一想到要參加這個活動就感到緊張
衝突對話：你只會到處宣揚，下次不告訴你了

性格傾向主要特徵：資訊收集

實感型

← -2 -1

象徵代表：手(看得見·摸得到)

主要特徵：慣於依事實·具體資料進行工作·喜歡有明確指令與具體的問題與答案。

事物認知：習慣以眼見為憑做為對事情之認知·較缺乏全面性構想。

時間認知：時間就是現在·是精準的·是絕對的。

情緒念頭：這個計劃都還不清不楚就要執行·讓我很質疑。

衝突對話：不交待清楚·就憑你這豬腦袋·你會懂嗎？

直覺型

+1 +2 →

象徵代表：腦(未來/未知感興趣)

主要特徵：好出謀劃策略·做是另一回事·對未來發展可能性較感興趣·喜歡探索事物背後的關聯。

事物認知：習慣以可能性做為對事情之認知·傾向籠統方式的回答

時間認知：時間是一種未來性·時間是相對的

情緒念頭：我很訝異這麼簡單的計畫怎麼還有人聽不懂

衝突對話：少囉唆·請講重點好嗎

性格傾向主要特徵：行為決定

理智型

← -2 -1

象徵代表：事(行事堅定直接·不囉嗦)

主要特徵：自許真理愈辯愈明·以自己的客觀公正自豪·與他人意見不合·會直接告訴對方·喜歡探究把事情搞清楚!!!

時間認知：時間是一種可運用資源·運用於處理事情之資源

情緒念頭：我對這會議所作的決策過程感到憤怒

衝突對話：我也沒說什麼·你幹麻哭嗎？小題大作！

情感型

+1 +2 →

象徵代表：人(非常在乎別人感受)

主要特徵：做事傾向自我色彩；寧願息事寧人·不求爭辯是非·非常在乎別人的感受·過於滿足別人的要求·在決定事情·傾向主觀感受。

時間認知：將時間定義於人時間是人與人之間的一種關聯

情緒念頭：這件事情的結果讓我感到悲傷·寧願息事寧人。

衝突對話：說話那麼傷人·真沒良心！容易出爾反爾之觀感。

性格傾向主要特徵：生活方式

獨立型

+2
+1

象徵代表：剛(講究秩序)

主要特徵：做任何事都井井有條，陳述個人意見時，易被誤會你火氣大，講究秩序，喜歡分門別類，有系統擺設

時間認知：時間是一張時間表，時間是可以計畫和控制的，做事喜歡一氣呵成。

情緒念頭：我很討厭沒有在規劃裡的事情發生

衝突對話：不是早說好了嗎？怎麼到現在還沒動作！

依賴型

-1
-2

象徵代表：柔(習慣做最後一秒鐘的廝殺)

主要特徵：做事容易依興趣而為，不求絕對明確，常『視情況而定』，喜歡嘗試新東西，常選擇不同方式處理同一事情

時間認知：時間是可以彈性並允許增加的

情緒念頭：我很懊悔當初沒有早一點準備

衝突對話：你以為你是誰阿！你說了就算了嗎？

性格傾向分析

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型 ESTJ	速戰速決型 ESFJ	積極行動型 ENFJ	積極敏銳型 ENTJ	獨立型	外向型(☺)
率直情感型 ESTP	開朗活潑型 ESFP	謹慎小心型 ENFP	外向敏感型 ENTP	依賴型	外向型(☺)
穩重執著型 ISTP	沉著冷靜型 ISFP	深思熟慮型 INFP	細膩敏銳型 INTP	獨立型	內向型(☹)
內向固執型 ISTJ	內向謹慎型 ISFJ	溫和小心型 INFJ	敏銳執著型 INTJ	獨立型	內向型(☹)

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

家族企業的「家庭組合」

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

爸爸：董事長兼總經理
 媽媽：管帳管人
 姊姊：業務
 弟弟：研發(接班人選)

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型	速戰速決型	積極行動型	積極敏銳型	獨立型 (C)	外向型 (E)
率直情感型	開朗活潑型 爸爸	謹慎小心型 姊姊	外向敏感型	依賴型 (P)	
穩重執著型	沉著冷靜型 弟弟	深思熟慮型 媽媽	細膩敏銳型	獨立型 (C)	內向型 (I)
內向固執型	內向謹慎型	溫和小心型	敏銳執著型		

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向



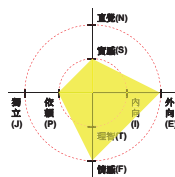
善用組織報告瞭解組織現狀

快速進展型	速戰速決型	積極行動型
率直情感型	開朗活潑型	謹慎小心型
穩重執著型	沉著冷靜型	深思熟慮型

1

性格落點分析

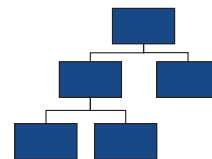
組織成員特質
落點分佈
“特質分佈”



2

個人與組織的
雷達分佈圖

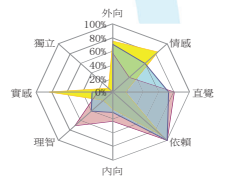
個別與群體差異
客觀分析
“組織特質”



3

組織盤點

人才盤點放對位置
“適才適所”





WALRUS
大井泵浦

案例 WALRUS大井泵浦

用實例分享企業如何創造接班幸福方程式

小結

方程式一 三環模式 釐清家族與企業間的關係

方程式二 知識螺旋 尋求有效的接班傳承方法(事件)

方程式三 自我覺察 解決內心困擾、家族與組織的根本問題(人情)

預見未來，精進當下

- 多塊木板構成的木桶，其價值在於其盛水量的多少，但決定木桶盛水量多少關鍵因素，不是最長的板塊，而是最短的板塊。
- 「產銷人發財」的能力強弱不齊，而弱勢部分往往影響整個企業的發展。

短板



找出短板，投入資源，拉高木桶水位

注入創新
湧出美好



二代接班 問題與困擾



認識自己與團隊優劣勢

角色思維的試煉，換位思考的突破點

賀德崇 主講



賀德崇
Kevin



SI集團 崇耀國際 總經理
負責教育板塊市場

共同創業(教育/互聯網商業模式)

大學講師 / 職涯,創業業師 (講師證書: 第092297號)

學校教學科目:

統計學、管理數學 (數學類)

資訊管理、管理資訊系統 (信息類)

臺灣成功大學 工業管理 碩士(MBA)

2013與臺灣大學醫學院杜宗禮博士于北京國際性心理學學術會議發表期刊

受邀LTHD 2013於香港理工大學發表「人才戰略創新模式」

受邀LTHD 2012於臺灣實踐大學發表「人才銀行大學」並擔任論壇主持人

資策會應用軟體專案開發人才課程 講師

巨匠數字學習中心 講師

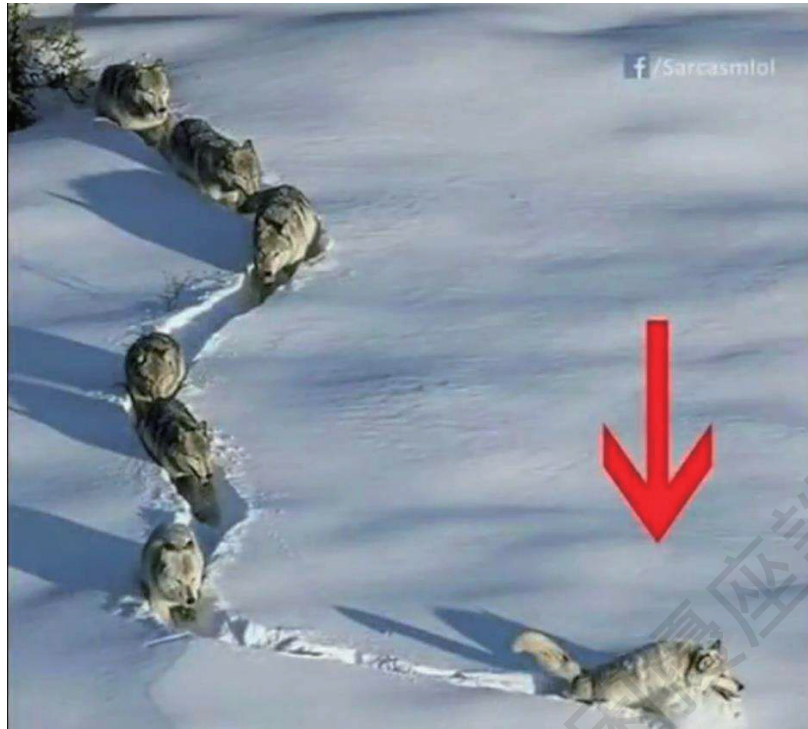
06,07年軟體協會短診輔導顧問師 (輔導廠商榮獲最高補助)

企業人力資源教育訓練、諮詢輔導 顧問

大學學生職能輔導、講座 輔導顧問、講師

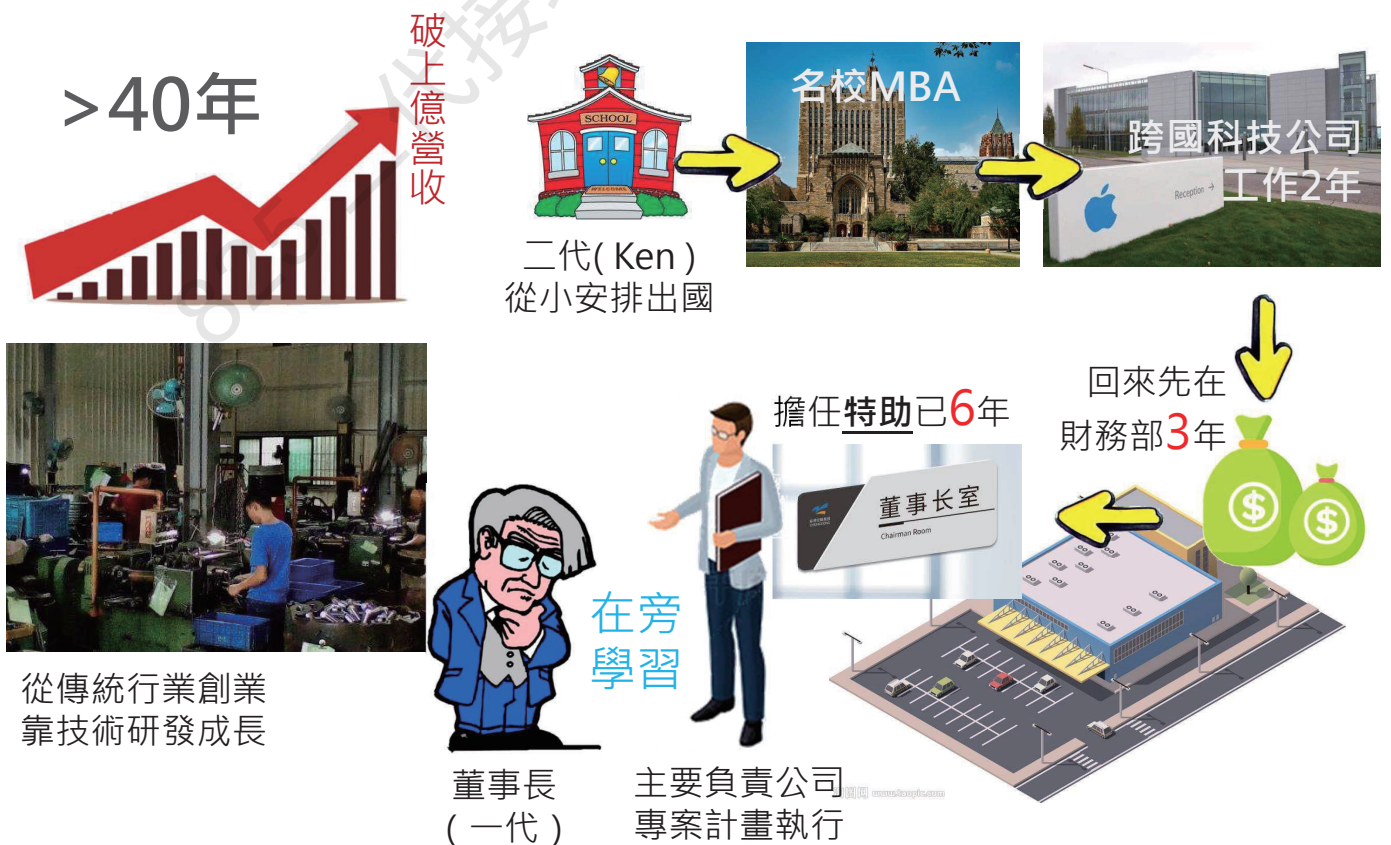
國中、小學、園所老師親職講座 講師

開疆辟土的創業者經驗難以模仿、傳承



在未知的前方，需要極大的勇氣、看機會、判誤經驗與抗壓回復力

案例：兩代的基本背景



案例：兩代互動關係 ”事件” 衝突

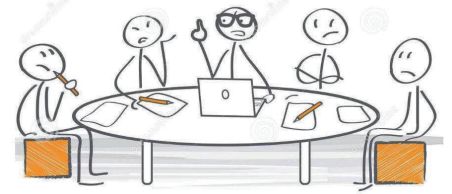


沒有放手獨立被信任的感覺

引爆點：
計畫延遲時程受到損失



Ken認為是父親決策不定所致；
父親認為身為負責人的兒子
要負起責任；



會議桌上不留情面的被批
思考不完整



所規劃的企劃案常常被修改
的跟當初計畫的不同



又常常被數落出國念MBA
也沒比較厲害，書白念了

誰是對的？情境權威者有絕對的裁量權！



讓對方完全屈服，
我真的就贏了嗎？

都對，也都不對，
該如何化解歧見？

沒有人願意把自己給搞砸！



探索自己是開發自己 第一步

答題完，記得自行保留報告結果

自己答題

瞭解別人眼中的自己

自己答題

掌握對人的敏感度

作答後
報告

清楚表達，讓對方能『知其然而不知其所以然』，切勿相互批評或只停留在事情的表象，亦或各自執拗在自己的想法及情緒中。

返回首頁

保存報告



測評結果

性格傾向

內向型取向：精力來源-單獨充電

行為傾向：聽

情感表達較為含蓄

擅於傾聽

喜歡安靜獨處

深度優於廣度

三思而後行

測評結果

性格傾向

敏感度低

喜歡有明確指令與規範

同理心較弱

思考不夠全面

見樹不見林

連結性較不足

有股打不倒的精神

施做結果會有四個落點

敏感性低(實感) 敏感性高(直覺)

②	①	外向
③	④	內向

上下二代關係性格差異可能的誤解

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)		
理智型(T)	情感型(F)	理智型(T)		
快速進展型	速戰速決型	積極行動型	積極敏銳型	獨立型 (I)
率直情感型	開朗活潑型	謹慎小心型 上代	外向敏感型	依賴型 (P)
慎重執著型	沉著冷靜型	深思熟慮型	細膩敏銳型	獨立型 (I)
被罵了都還不知道哪裡錯 想太多，跟不上想法 很困擾變來變去的決定 常常不清楚該如何做起 聽的重點容易在執行面上		溫和小心型	敏銳執著型	

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

① ② ③ ④

上下二代關係性格差異可能的誤解

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型	速戰速決型	積極行動型	積極敏銳型	獨立型 (I)	外向型 (E)
率直情感型	開朗活潑型	謹慎小心型 下代	外向敏感型	依賴型 (P)	
穩重執著型	沉著冷靜型 上代	深思熟慮型	細膩敏銳型	獨立型 (I)	內向型 (I)
內向固執型	內向謹慎型	內心的想法~ 對要求細節而產生的壓力 對自己容易沒自信 工作容易沒有成就感 很在乎上代對自己的評價 常在做後悔的決定		獨立型 (I)	

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

上下二代關係性格差異可能的誤解

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型	速戰速決型	積極行動型	積極敏銳型	獨立型 (I)	外向型 (E)
率直情感型	開朗活潑型 上代	謹慎小心型	外向敏感型	依賴型 (P)	
穩重執著型	沉著冷靜型	深思熟慮型 下代	細膩敏銳型	獨立型 (I)	內向型 (I)
內向固執型	內心的想法~ 感覺跟不上腳步、要求 負責任，擔心焦慮，壓力大 很在乎上代對自己的評價 什麼都好，什麼都不好 猶豫，太多顧忌的決定	溫和小心型	敏銳執著型	獨立型 (I)	

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

容易出現誤解、衝突差異的組合

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)		一代 二代
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)	
快速進展型 ESTJ	速戰速決型 ESFJ	積極行動型 ENFJ	積極敏銳型 ENTJ	獨立型 (I)
率直情真型 ESTP	樂於助人型 ESFP	樂於助人型 ENFP	外向敏感型 ENTP	依賴型 (P)
穩重執著型 ISTJ	內向謹慎型 ISFJ	溫和小心型 INFJ	細膩敏銳型 INTP	獨立型 (I)
內向固執型 ISTJ	內向謹慎型 ISFJ	溫和小心型 INFJ	敏銳執著型 INTJ	外向型(E) 內向型(I)

很多開創型在工作上此特質傾向
容易沒成就感 (做好是應該的) (被嫌不是重點)
容易打擊自信 (得不到鼓勵讚美) (懷疑自己不夠好)

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

接受不同的性格差異

瞭解 差異 → 認同

接納 差異 → 突破

尊重 差異 → 習慣

欣賞 差異 → 信念

享受 差異



只要改變觀點，生活與工作會不一樣

不同性格的內心規則

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型 ESTJ 有企圖心 率直情感型 ESTP	速戰速決型 ESFJ 有企圖心 開朗活潑型 ESFP	積極行動型 ENFJ 很熱情 謹慎小心型 ENFP	積極敏銳型 ENTJ 很熱情 外向敏感型 ENTP	獨立型 (I)	外向型 (E)
穩重執著型 ISTP 很小心 內向固執型 ISTJ	沉著冷靜型 ISFP 很小心 內向謹慎型 ISFJ	深思熟慮型 INFP 有耐心 溫和小心型 INFJ	細膩敏銳型 INTP 有耐心 敏銳執著型 INTJ	依賴型 (P)	
				獨立型 (I)	內向型 (I)

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

不同性格的心理重視

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型 ESTJ 懂我、瞭解我 率直情感型 ESTP	速戰速決型 ESFJ 懂我、瞭解我 開朗活潑型 ESFP	積極行動型 ENFJ 喜歡、肯定我 謹慎小心型 ENFP	積極敏銳型 ENTJ 喜歡、肯定我 外向敏感型 ENTP	獨立型 (I)	外向型 (E)
穩重執著型 ISTP 務實、講道理 內向固執型 ISTJ	沉著冷靜型 ISFP 務實、講道理 內向謹慎型 ISFJ	深思熟慮型 INFP 尊重、體貼我 溫和小心型 INFJ	細膩敏銳型 INTP 尊重、體貼我 敏銳執著型 INTJ	依賴型 (P)	
				獨立型 (I)	內向型 (I)

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

不同性格的話題內容

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型 ESTJ 率直情感型 ESTP	速戰速決型 ESFJ 開朗活潑型 ESFP	積極行動型 ENFJ 謹慎小心型 ENFP	積極敏銳型 ENTJ 外向敏感型 ENTP	獨立型 (I)	外向型 (E)
穩重執著型 ISTP 內向固執型 ISTJ	沉著冷靜型 ISFP 內向謹慎型 ISFJ	深思熟慮型 INFP 溫和小心型 INFJ	細膩敏銳型 INTP 敏銳執著型 INTJ	依賴型 (P)	內向型 (I)

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

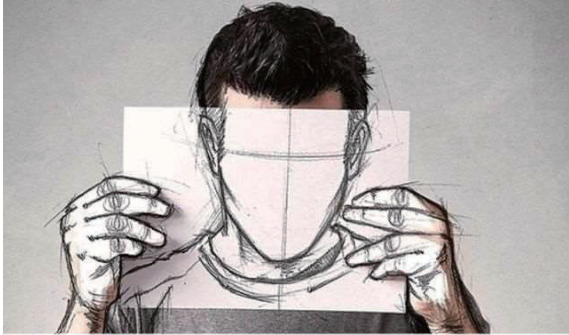
不同性格的溝通模式

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型 ESTJ 率直情感型 ESTP	速戰速決型 ESFJ 開朗活潑型 ESFP	積極行動型 ENFJ 謹慎小心型 ENFP	積極敏銳型 ENTJ 外向敏感型 ENTP	獨立型 (I)	外向型 (E)
穩重執著型 ISTP 內向固執型 ISTJ	沉著冷靜型 ISFP 內向謹慎型 ISFJ	深思熟慮型 INFP 溫和小心型 INFJ	細膩敏銳型 INTP 敏銳執著型 INTJ	依賴型 (P)	內向型 (I)

外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

「認識自己」是指哪些？



性格特質 (行為傾向)

利用五種擬人化情感展開萊莉同家人遷居舊金山後適應新環境的心理變化



情緒類型 (情境感受)



誰是對的？部門都是站在負責任的態度做事

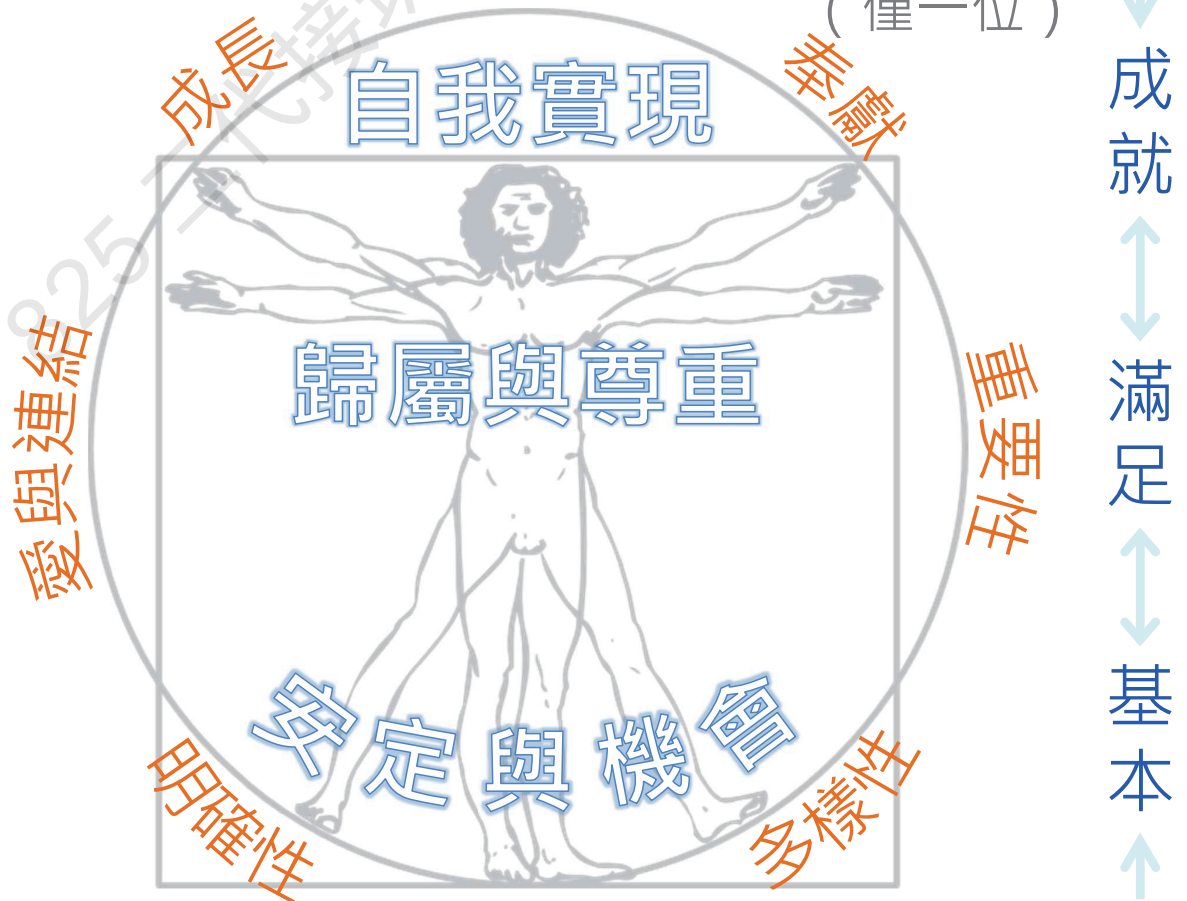


沒人想搞砸自己，可能是帶著誤解的墨鏡



米開朗基羅【創世紀】~ 《創造亞當》

從工作動機需求看 老臣 與 “錦衣衛” (僅一位)



欣賞差異、享受差異



接納/尊重差異：更容易達成共識

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感


實感型(S)		直覺型(N)			
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
快速進展型 ESTJ	速戰速決型 ESFJ	積極行動型 ENFJ	積極敏銳型 ENTJ	獨立型 (I)	外向型 (E)
率直情感型 ESTP	開朗活潑型 ESFP	謹慎小心型 ENFP	外向敏感型 ENTP	依賴型 (P)	內向型 (I)
穩重執著 ISTP	著冷靜型 ISFP	深思熟慮型 INFP	細膩敏銳型 INTP		
內向固執型 ISTJ	內向謹慎型 ISFJ	溫和小心型 INFJ	敏銳執著型 INTJ	獨立型 (I)	



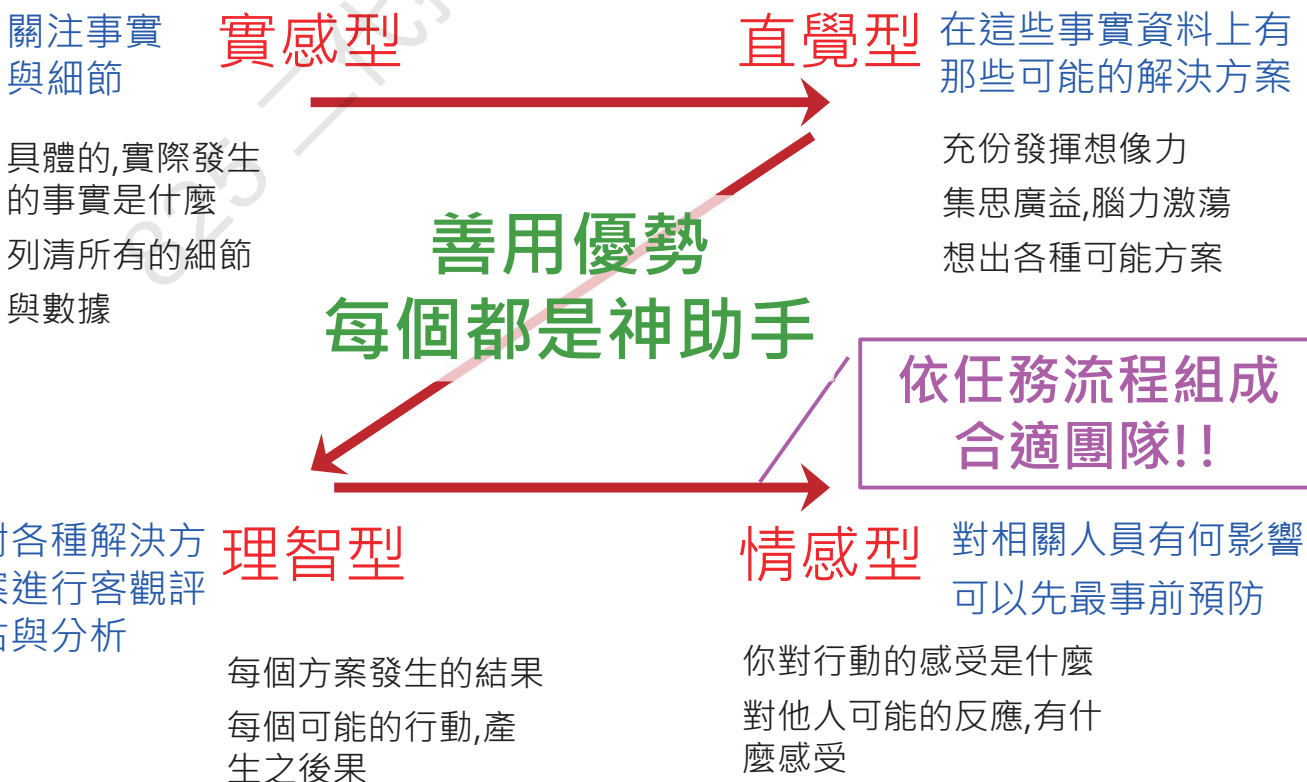
外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向

欣賞差異：建立高績效的團隊

低敏感 ← 感性取向 → 高敏感

		實感型(S)		直覺型(N)			
		理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)		
業務 技術 行政	快速進展型 ESTJ	速戰速決型 ESFJ	積極行動型 ENFJ	積極敏銳型 ENTJ	獨立型 (E)	外向型 (E)	外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向 
	開朗活潑型 (老臣)	謹慎小心型 (少主)	外向敏感型 ENTP	依賴型 (P)	內向型 (I)		
	沉著冷靜型 (老臣)	深思熟慮型 (忠臣)	細膩敏銳型 INTP	獨立型 (E)			
	內向謹慎型 ISFJ	溫和小心型 INFJ	敏銳執著型 INTJ				

享受差異：用不同性格優勢組成夢幻團隊



認同差異，肯定價值

覺察(自我)

→理解(差異)

→諒解(行為)

→欣賞(不同)

改變自己觀點：誰都可以是神隊友

傳承資源，傳承創業精神





休息一下

下一節主題

「如何賦能二代接班」

825 二代接班的問題與困擾研談會