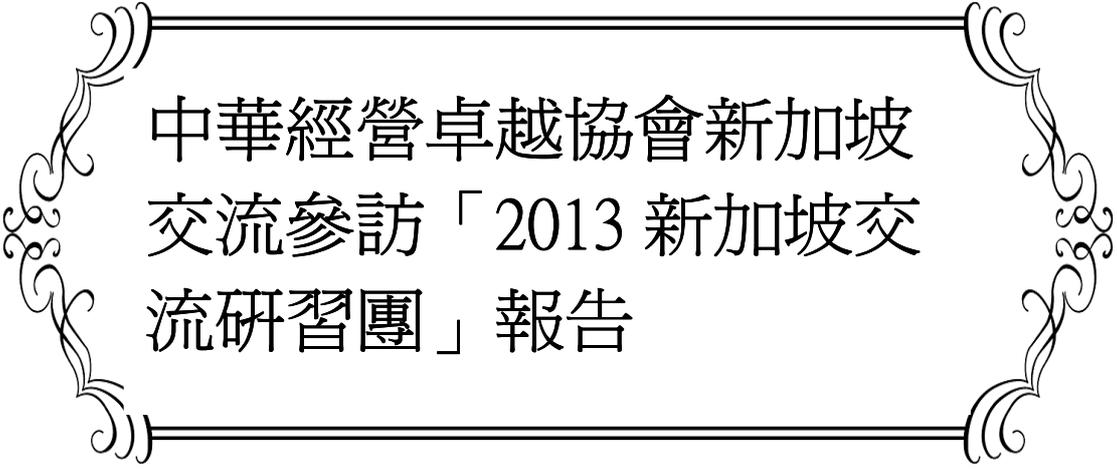


出國報告(出國類別:參訪)



中華經營卓越協會新加坡
交流參訪「2013 新加坡交
流研習團」報告

服務機關：臺中市政府地方稅務局

姓名職稱：分局主任 江永豐

稅務員 林柏良

派赴國家：新加坡

出國期間：102年4月21～27日

報告日期：102年7月26日

目 錄

壹、摘要.....	3
貳、團員名單及行程表.....	3
參、目的.....	5
肆、參訪企業簡介.....	6
伍、參訪研習內容.....	10
陸、心得與建議.....	21
柒、參訪花絮.....	28

壹、摘要

中華卓越經營協會為促進卓越企業團體合作交流，特別籌劃參訪新加坡經營卓越的企業機構，觀摩其典範企業在其專營領域之卓越表現，此次參與交流研習團的企業團體來自各行各業有製造業、服務業、金融業、醫院、學校及政府機關，包括玉山銀行、台中精機廠、成大醫院、欣興電子、淡江大學、新光人壽、臺中市政府地方稅務局及中衛發展中心等，會員代表共計18名，今年選擇標竿學習的對象共7個單位，分別是星展銀行、新加坡製造商總會、新加坡航空公司、超級集團、新加坡中央醫院、新加坡國立大學及聯華電子，各參訪企業都有其獨特有的見解與策略，很多地方值得我們學習，例如，星展銀行以「了解客戶、快速服務」發想創新提供多元化金融服務，新加坡航空公司「創造需求、以客為尊」之高水準的服務品質，締造亮眼績效，超級集團領導者在「沒有最好，只有更好」以及品牌差異化的經營理念，讓集團在東南亞獨占鰲頭，新加坡中央醫院以病人為中心及人性化、自動化的服務流程設計，創造國際級醫療體系，聯華電子運用各種品管分析手法解決問題，使公司獲致卓越的經營績效，新加坡國立大學菁英政策，「著重好的執行與創意」造就了亞洲排名第2名大學等，本次參訪的各個企業單位，經營政策與手段幾乎都是環繞在「以客為尊」核心理念來提供服務，這也是我們努力追求的目標。

貳、團員名單及行程表：

一、團員名單

NO.	服務單位	姓名	職稱
1	淡江大學	徐錠基	秘書長
2	淡江大學	鄭德成	學生事務處職涯輔導組 組員
3	淡江大學	周依蓓	教務處註冊組 組員
4	台中精機	許文治	總管理處 副總經理

5	台中精機	賴秀春	總管理處 專員
6	欣興電子	陳啓翔	副廠長
7	中衛中心	游志華	產業經營部 經理
8	中衛中心	黃怡鈞	行政企劃部 經理
9	中衛中心	吳麗瓊	產業經營部 管理師
10	新光人壽	黃錦斌	綜合企劃部 經理
11	成大醫院	邱淑貞	品質管理中心 副主任
12	成大醫院	李經維	整形外科主任/教授
13	玉山銀行	蔡政達	金控總部 經理
14	玉山銀行	林威宏	財務金融處 襄理
15	玉山銀行	林理揚	法人金融事業處 襄理
16	臺中市政府稅務局	江永豐	東山分局 主任
17	臺中市政府稅務局	林柏良	企劃服務科 稅務員
18	中華卓越經營協會	王淑君	專員
19	世邦旅行社	陳姿吟	導遊

二、交流研習行程表：

4/21(日) 第一天

台北/新加坡樟宜機場

早上集合於中正機場，辦理好登機手續後，搭乘豪華客機前往東南亞最美麗的花園城市—新加坡。它是東南亞治安最好的國際都會城市，不但匯集了世界各國的美食佳餚，更是一處免稅的購物天堂。

4/22(一)第二天

早上：DBS 星展銀行（企業團體參訪）

下午：新加坡製造商總會（SMF）（企業團體參訪）

4/23(二)第三天

早上：景點參觀 One Fullerton 魚尾獅公園、濱海藝術中心

下午：新加坡航空（Singapore Airlines）14:20~16:15

魚尾獅公園作為新加坡旅遊局標誌的魚尾獅首次亮相於 1964 年。這個矗立於浪尖的獅頭魚身像很快就變成了新加坡的象徵；濱海藝術中心是新加坡首屈一指的表演藝術地點，因造型獨特的圓頂，被新加坡人取了個既新切又貼切的綽號-榴槤，也成為了新加坡的新地標。

4/24(三)第四天

早上：超級集團（超級咖啡）

下午：市區觀光

4/25(四)第五天

早上：新加坡中央醫院（SGH）9:00~11:00

下午：環球影城

4/26(五)第六天

上午：新加坡國立大學（NUS）

下午：聯華電子（UMC-SG）

4/27(六)第七天

聖淘沙飯店自由活動~新加坡—台北

SQ-878 11:55~16:40

早餐後飯店自由活動而後整裝導遊專車接送前往樟宜機場搭機返回台灣，結束愉快的新加坡之旅。

參、目的

標竿學習見賢思齊，「2013新加坡卓越經營交流研習團」即為促進卓越企業團體之會員合作交流，發揮標竿學習成效改造自身單位營運思維，創造企業另一高峰，此次參訪的每個單位都是一時之選，也都有其獨到的見解、經營理念與成果，無論是宏觀的經營理念，還是細部的作業流程，各參訪單位都有其特有的策略與做法，值得借鏡學

習並藉由會員參訪心得分享、觀摩學習，進而轉化會員自身團體優勢，精益求精強化經營體質、提升企業競爭力，邁進國際卓越企業之林。

肆、參訪企業簡介

一、 DBS星展銀行 (DBS Bank Limited)

星展銀行成立於1968年，星展集團控股有限公司為星展銀行的控股公司業務遍及15個市場，是亞洲最大的金融服務集團之一，按資產總值計算，星展銀行是新加坡規模最大的銀行，在香港也是一家主要銀行之一，星展



圖一：金融中心

所取得的AA- 級和Aa1級信貸評級屬亞太區內銀行業最高評級之一，身為亞洲銀行專家，星展憑藉對亞洲文化的深刻理解與見地，致力為客戶服務，並與客戶建立持久的夥伴關係，星展于亞洲與中東地區提供全面的金融服務包括大型及中小型企業銀行服務、個人銀行及批發銀行服務，星展立志擴展其泛亞洲業務，透過在中國大陸、香港和臺灣日益增長的業務網路，促進兩岸三地與日俱增的貿易與投資。同時，星展在印尼和印度等快速增長中的國家也將著重擴大全面持續性的服務。

二、 新加坡製造商總會 (Singapore Manufacturing Federation, SMF)

(一)新加坡製造業總會 (SMF)

成立於1932年。其主要是推動生產力及創新的組織，服務對象涵蓋製造各個領域，對經營能力提升及產



圖二：SMF 商標

業關係鏈結有其獨到之處。

(二)SMF有10個部門服務於不同行業的特定需求，以及6個卓越中心，提供全面性的服務，讓會員們提高競爭力、技能和利用展新技術。從跨國公司到中小企業，擁有會員超過3000個企業會員，其成員來自卓越的製造業廠商，透過與政府的緊密聯繫，以客觀的態度，推動國內企業的發展，促進與政府之間的協商溝通，成為全國性服務的機構。

三、新加坡航空公司（Singapore Airlines）

(一)新加坡航空公司（新航）成立於1972年，最初以10架飛機提供往來全球18個國家22個城市的飛航服務。新航以現代化的機隊、創新產品與服務，以及市場的領導地位，迅速躍升為國際性的航空公司。於2007年創下航空界歷史性的紀錄，成為全球首家飛航空中巴士A380的航空公司。



圖三：波音客機模型

(二)在提供標準化服務和提供個性化的服務之間不斷的平衡，及提升適應市場是新加坡航空公司領先之道。憑藉高水準的服務品質與營運表現，在優質服務方面享有盛譽，新航連續獲得了100多項國際大獎。秉承公司一貫的傑出服務與創新精神，新航將不斷進步，一如既往地為乘客提供最優秀的服務，以及全球航線的最佳選擇。

四、新加坡超級集團有限公司（Super Coffeemix ManufacturingLtd.）

(一)新加坡超級集團有限公司，為新加坡知名企業，成立於1987年，是世界3大咖啡製造廠之一，也是東南亞



圖四：超級集團總部

最大的咖啡供應商(市佔率僅次於雀巢、卡夫食品(Kraft)旗下的麥斯威爾)，產品以即溶飲品為主，其分銷網路遍佈歐洲、東南亞和其他亞洲國家，為東南亞國家能見度最高的品牌，世界兩大的即溶咖啡雖由Maxwell 麥斯威爾及雀巢咖啡獨占鰲頭，不過超級咖啡藉由地緣之便，在咖啡豆產地之一的東南亞，生產出具有價格競爭力的咖啡粉以及奶精等相關產品，並率先切入餐飲通路市場，及為許多知名品牌代工生產，在集團董事主席及員工分工合作下成功的竄至全球第三大即溶咖啡的位置。

(二)超級集團為新加坡100 大最具價值品牌企業第42 大企業，曾獲獎項有先驅獎、成長獎(品牌增值最大獎)及品質優越獎，超級集團旗下擁有SUPER、OWL、SUPER POWER 等超過10 個自有品牌，300 種商品，產品包含各式即溶飲品，包括咖啡、麥片、泡麵、罐裝飲料等，擁有廣泛及設備優良的內部生產線，考量成本因素咖啡粉生產地，產品製造已從新加坡擴展至馬來西亞、中國大陸、新加坡、泰國、越南以及緬甸等6 個國家15 個先進生產基地，並在亞洲各地建立了廣泛的零售市場。

五、新加坡中央醫院

(一)新加坡中央醫院是新加坡歷史最悠久的公立醫院，創立於1821年，同時也是當地規模最大的急症醫院和全國轉介中心—擁有29種醫學專科、1,500張病床及400名專科醫生，再加上先進的設備和多元化的醫療照顧，於2005年獲得美國醫療機構屬下國際聯合委員會認證全球為第二大醫院。



圖五：中央醫院 logo

(二)該醫院致力於對品質的承諾：在醫療品質上力求保障病人的

安全、提供綜合型的診療；而在服務品質上，則追求「無縫服務」，專注病人的個人需求與照護。對此，中央醫院發展出完善的醫療人員培訓組織，如進修醫學院(PGMI)及模擬醫療教育。

六、新加坡國立大學(National University of Singapore, NUS)

(一)是新加坡共和國第一所大專學

府，是亞洲最負盛名的大學之一。根據2012年QS世界大學排名，新加坡國立大學全球排名第二十五位，在亞洲排名第二。學科門類齊全，擁有13個學院，設有人文和社會科學、理學、工學、商學、法學、建築學、學、楊潞齡醫學院和楊秀桃音樂學院。另有李光耀公共政策學院，東亞研究所等機構。



圖六：國立大學 logo

(二)現有來自70多個國家32000多名學生，校園內還分布著淡馬錫生命科學研究所(TLL)和屬於新加坡科技研究局(Agency of Science, Technology and Research or A*STAR)的數據存儲研究所(DSI)，信息研究所(I2R)，材料研究和工程研究所(IMRE)，分子細胞生物研究所(IMCB)等高級研究機構。

七、聯華電子-新加坡公司(UMC-SG)

(一)聯華電子為世界一流的晶圓專工公司，成立於1980年，是台灣第一家上市的半導體公司，更在台灣半導體業發展史上扮演舉足輕重的角色。旗下現有一座6吋、七座8吋與二座12吋晶圓廠，先進製程技術涵蓋電子工業的每一應用領



圖七：歡迎參訪團到來

域，並率先採用嶄新的製程技術及材料，其中包括銅導線技術、低介電值阻絕層、嵌入式記憶體、混合訊號及射頻元件製程。領先全球，首先導入銅製程及量產；發展先進製程，使90奈米製程量產及12吋晶圓快速量產。聯電同時也是首先產出65奈米製程晶片給客戶之晶圓專工公司，並與數家國際大廠緊密合作，積極投入45及32奈米製程的研發，並獲得卓越成就。

(二)由台灣聯華電子（1995年第六屆國家品質獎得主）成立聯華電子新加坡分公司，簡稱UMC-SG，擁有完善的12吋晶圓製造技術，先進的自動化設備、成熟的缺陷密度與具競爭力的生產週期，加上客戶導向的產能擴充計劃，使得聯電成為滿足客戶需求的最佳晶圓專工選擇，利用當今最新技術與材料，如嵌入式DRAM、銅連接等提供優質產品以滿足顧客需求，在國際IC市場競爭中取得領先地位。



圖八：互贈紀念品

(三)基於其在製造營運上創新改善的優異表現。經來自英國、日本與新加坡的評審團隊一致推薦，新加坡政府特頒予新加坡2008年MAXA營運卓越獎，以肯定聯華電子新加坡分公司在製造營運上的卓越成就已達國際最高水準。

伍、參訪研習內容

一、 DBS 星展銀行

(一)到達新國金融區，大樓雄偉氣魄震撼人心，大樓安檢更不在話下，這次中華卓越經營協會的參訪團，第一站就來到了位於新加坡新金融區的 DBS 總部

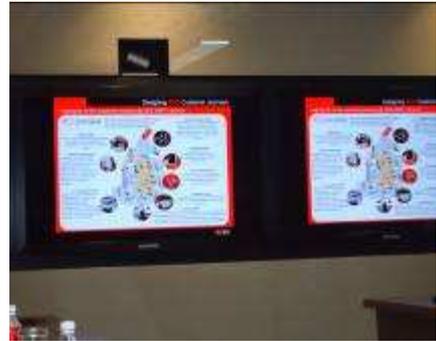


圖九：DBS 大樓鳥瞰

大樓，此行參訪分兩個部分，首先安排在簡報室聽取相關人員專業報告，含組織重新定位及品質精進，之後再參觀設置於該總部大樓之分行。

(二)組織重新定位

2010年，爲了因應亞洲崛起的新趨勢，並結合 DBS 本身於亞洲市場發展的優勢，DBS 開始重新思考自己的定位，以 WHO、WHAT、HOW 以及 WHY 等 4 個 W 詢問自己，如何做到「來自於亞洲，所以最了解亞洲」的金融服務。



圖十：簡報內容

來自於各區域的領導人齊聚一起，經過兩天的密集討論，討論出 96 個 Asian Service，並在公司內部經過 6 個月的時間凝聚共識，最後濃縮爲 3 個簡潔的項目：

Respectful、Easy to deal with、Dependable → **RED**，同時象徵了 DBS 的企業代表色（紅色），也象徵著 DBS 發展中國市場的雄心，並成爲 DBS 內部統一的溝通語言。定義了 RED 之後，進一步思考，該如何打造 RED 文化，落實到組織的每一個角落？於是 DBS 開始檢視既有的服務流程、面臨的重要問題與挑戰，透過界定出關鍵成功因素（包括經營團隊的支持、建立 Know-how、因應問題的技能等），接著啓動 PIE（Process Improvement Event）計畫，付諸執行，再藉由正面案例的支持，逐步將 RED 文化與 PIE 計畫擴展至轄下的 6 大市場。

(三)分行實地參觀

簡報完後 DBS 接待人員帶我們參觀總部大樓內的分行樣貌，以瞭解 DBS 對於第一線營業單位如何讓民眾感受 DBS 的用心及溫馨。

1. 體驗牆

顧客可透過手勢與全亞洲最大人工智慧螢幕進行互動，內容包括關於 DBS 的介紹，DBS 所贊助的計畫與活動等，增添顧客與銀行接觸時的趣味性與互動



圖十一：體驗牆

2. 顧客等候區

舒適沙發座椅旁提供 iPad 供顧客使用，內建 DBS 行銷訊息與小遊戲，藉由等待時加強銀行重點宣傳



圖十二：顧客等候區

3. 企金櫃檯

落實顧客分流，依辦理業務不同提供不同櫃台服務，避免排擠效應增進服務效率。



圖十三：快速服務櫃台

4. 快速服務櫃檯

非現金交易的櫃台服務，例如更新或申請信用卡，快速服務線節省顧客大部分時間。

5. 理財服務專區

兼具未來感與隱密性的隔間設計；專區除提供諮詢服務並可獨立完成交易。



圖十四：理財服務專區

6. 自動化存錢機

可存紙鈔及硬幣。



圖十五：自動化存錢機

二、新加坡製造商總會(簡稱 SMF)

(一) 交流團至新加坡製造商總會

參訪以座談方式進行，首先由

SMF副會長李雪林致詞：

新加坡為擴大國際觀機會遂與多國簽訂合作協定，並在第三國積極覓尋投資機會，新加坡居民 40%不是在新加坡出生，但是國家認同感 100%，全球 500 大企業都在新加坡布局，且政府早就就規劃往高科技發展，近五、六年來生物科技、醫藥、醫療等相關產業更是蓬勃發展，且全球前十大藥廠有八家在新加坡都有設廠生產；在在顯示新加坡政府利用此平台吸引大型企業來新加坡發展的高瞻遠矚，此特有狀況與台灣是有所區別的，也可能與台灣有互補性和合作機會。



圖十五：簡報內容

(二) 參訪團團長徐錠基（淡江大學秘書長）致謝：

感謝協會安排參訪的機會，此次參訪團團員所屬單位在國內都是受肯定優良服務企業或機關，都是政府服務品質獎得主，此行選擇新加坡企業參訪主要是標竿學習，新加坡在金融、服務、教育、製造都有傑出表現，希望本團不同領域的團員，能利用此次參訪行程進行異業學習、隨後一一介紹參訪團員。



圖十六：徐團長感謝協會

(三) 國際貿易處高級經理劉清華：

談及SMF Logo沿革、SMF使命、SMF願景、SMF會員、組織結構、扮演角色，目前SMF有六大卓越中心：

1. 中小型企業中心（EDC）：2005年與標新局創建，為二萬多家中小型企業提供協助，扶持、資助計畫多達168項。

2. 企業實習中心（CCL）：培訓中心有45年歷史，200多個課程，每年至少培訓一萬人次。

3. 高等教育學院（SMF Institute）：2003年政府與勞動力發展局聯合資助，與12所世界知名大學合作，每年學生3,000人左右，90%以上是本地學生，發展職場實習計畫與13家公司合作，可頒發文憑的獨立教育機構。

4. 新加坡物品編碼中心（GS1）：為全球標準中心，目前全球有120多個編碼中心。

5. 標準發展機構（SMF SDO）：為政府管理通用工程和安全標準、食品標準、生物製藥標準三個委員會，由SMF管理和推廣，政府可有餘力成立其他委員會。

6. 新加坡創新與生產力中心（SiPi）：每年至少提高3%生產力為目標。



圖十七：參訪合照留影

(四) 鄧副秘書長：

述及現存問題、全球化佈局並表示台灣中小型企業強而靈活，新加坡則靠跨國大型企業，中小型企業很多問題仍待解決，因而發展CCDP（Capacity & Capability Development Program）模式，全方位服務配套，派專業人才幫公司診斷，進行產量與能力診斷並同時進行管理課程培訓以及成立產量和能力發展中心。



三、新加坡航空公司

協會用心安排參訪新航訓練中心，該中心為新加坡航空最重要的人員訓練基地，除提供新進人員職前訓練外，亦提供在職訓練、幹部訓練等，對象含括空地勤人員及相關業務支援人員等。此次行程亦分兩部分，新航經營現況分享及實地參訪：

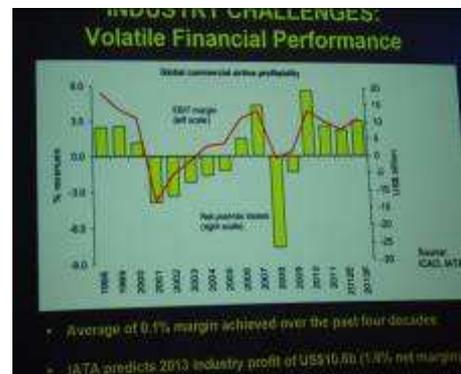
- (一) 首先由新航公共事務副總Mr. Nicholas Ionides接待，為參訪團成員介紹新航目前營運狀況及經營挑戰，分享了新航經營的核心價值及營運策略，並述及新航在面對產業競爭中的發展方向與對策，讓參訪團獲益良多。

(二)實地參訪：

- 1.新航安排位於訓練中心三樓之乘服員機艙服務訓練中心，可以看到各式機艙以1:1比例模擬實體客艙，包含B747、B777、A300、A340



圖十八：簡報內容



圖十八：簡報內容



圖十九：新航訓練中心

等等，甚至也依不同機型設置頭等艙、商務艙、經濟艙等機艙以及附屬作業準備區，依據不同航線、機型、艙間進行服務模擬訓練，透過學員分組方式扮演旅客與空服員，由教官設定不同突發狀況考驗學員臨場處理能力，同時會依據不同國籍旅客以不同語言進行實地模擬，讓學員充分體驗在實體環境中所可能面臨之所有狀況，所有受訓同仁必須接受機艙服務訓練課程並通過考核才能進行實地服務。

2. 接著至機艙逃生訓練中

心，為了商業保安即使有新航接待人員引導，仍須由新航警衛人員確認陪同方得進入，在訓練場可以看到由波音及空中巴士的實體前段機身所構成艙外逃身訓練場，讓人震撼。



圖二十：新航訓練中心

3. 最後參觀水上逃生訓練中心

這裡可以看到一個大型深水泳池模仿大海的訓練場所，岸邊有模擬機艙逃生梯及相關設備，所有受訓機組員在教官的指導下模擬飛機遭遇緊急事件實際落水狀況，並由學員扮演乘客與機組員，有人扮演受傷乘客演練傷患海上逃生救助程序，所有受訓成員透過作業講解、狀況模擬、教官指導等程序重複各項訓練環結，務求學員在結訓前熟練各項作業，確保實地執勤時有足夠應變能力與反應保護乘客安全。



圖二一：張董事主席財報分析

四、新加坡超級集團有限公司

(一)早上離開飯店後直驅新加坡北岸工業區超級集團新加坡總

部，原規劃參觀馬來西亞生產線，但因出入境手續繁雜，最後決定由集團張董事主席騏牧先生及集團執行董事黃福成先生以簡報及座談方式介紹該集團經營理論，簡報從品牌廣告微笑



圖二二：黃執行董事簡報

的咖啡滋味開始，續述及該集團自成立以來採取擴張策略，而建立一個強大的企業，今天，集團擁有一體化的業務模式，採用了聚焦成長雙引擎策略包含兩個重要的業務分部：商業消費類產品分部和食品配料分部，來推廣他們的品牌實力，並奠定了經營成果，每年銷售 75 億杯咖啡，為東南亞市場龍頭，並主導即溶咖啡與即溶麥片市場銷售額。

(二)喝杯咖啡喝杯水，由集團張董事主席介紹集團營收部分，2012 年約新加坡幣 18 億元，即約新台幣 430 億元，與 2011 年比較成長 18%，每股淨值提高至 71.55 新分，淨盈利同比增長 29%，現金股息每股 5.1 新分，本年度總股息增加至每股 7.1 新分，同比增長 22%。



圖二三：簡報內容

(三)最後由徐團長一一介紹參訪團員，並做意見交流，團員提出的問題均由張董事主席親自回答，重點如下：

為維持全球化生產體制所持策略是，集團為世界第三大品牌，原料需求量極大，原料需求量大品質就較難控制，所以原料要自產，但原料來自原豆，購進原豆時要知道農民生產成本，也要知道多少原豆能產出多少原料，各

個層面都須精打細算，所以集團不僅需要人才也靠努力，時時注意原豆價格波動，主事者掌握波動精準下單，將原料成本降至最低，提高產品競爭力，再者除上述原料成本考量外，硬體設備必須一併納入，所以維持一體化經營模式除考量設廠國當地政府政策以及法律環境外，集團設備、技術均自行研發，產品部分，分咖啡喜愛者與咖啡需求者，特別注重東南亞市場動向，每當有新產品開發時都會做產品評估，了解市場接受程度再做行銷，雖然全世界都在高呼「少糖口號」，但是忠於咖啡口感及原味並依實際市場銷售情形全糖銷售量還是最好，故生產比重還是會依市場導向而定，集團雖跨越 6 個國家，國情民俗均有所不同，公司制度、業務推展及人事管理，子公司均以母公司政策為主，命令一致性，一條鞭方式統一執行，除高階管理人外，各子公司之間甚少職務異動。

五、新加坡中央醫院

新加坡中央醫院（SGH）是新加坡的旗艦醫院，為了方便參觀解說我們一行人分為兩組：一組參觀「門診部藥局」，一組參觀「當天入院手術中心」。

(一)門診部藥局：此一部門以前從醫師開立處方到領取藥品的過程，幾乎都由人工作業處理而且也會出現重複處理流程，非常浪費人力物力，作業依賴人力也增加疏失錯誤的機會，鑑於此，醫院改



圖二四：取藥傳送帶



圖二五：自動取藥區

變流程與硬體設施，從開藥、接單、批價作業，利用條碼、輸送帶、藥袋籃一連貫作業包含機器自動取藥，大大提升提升發藥效率與降低人為疏失錯誤率。

(二)當天入院手術中心：

此一部門設置在一樓黃金地段，選擇此一樓層，可以省卻病患上下樓層所耗費的時間成本及體力，提升效率與病患的舒適度、方便性，中心內配置了25間手術室，可容納量全院手術數量的60%。

這個中心的設置，明顯減低病房占用率與整體費用支出，入院過程得以簡化，入院到出院的療程時間縮短，連帶使得全院總平均住院日數減低，由於轉運的空檔虛耗降低，減少了錯誤發生的機會；在此同時，醫護人員的時間、心力，也得以儉省、集約，而更有餘力專注於醫療業務的核心活動。

現場佈置質樸雅緻、寬敞明亮，環境保持清新寧靜，號誌清晰，準備區、等候區有巧妙的區隔，既能注重隱私，又顧及機能性，不致干擾動線與視線；由於安排時程得宜，病友會依時、依序報到，條理井然，看不到擁擠喧鬧、爭執不耐、倉促緊迫的氣氛！



圖二六：當天入院中心



圖二七：手術情形

(三)「自動訪客管理系統」

在94年H1N1流行感冒威脅全球前，中央醫院訪客管理

制度，是採取最傳統式的人工登錄作業，此方式浪費時間與人力外，也難以有效管理控制訪客人數，及製造病人與家屬相互感染機會，甚至也間接影響病房病患安全（包括竊盜、傷害、隱私侵犯與罹患傳染病機會）。



圖二八：訪客管理系統

改善措施包括：設置自動登記台與自助式入口閘門；來訪者必須出示附有相片的身分證明文件，在自動登錄機器完成條碼領取，而後才能經由讀卡機控制的自助式入口閘門進入管制區，每位病患每天僅限四名訪客到訪，全程不需經過人工作業，迅速便捷也不會發生錯誤，更便於管理；值得一提的是，自動登記台前，有活潑生動的卡通插畫，幫忙訪客了解操作程序；而主角是一個開心歡笑的小女娃，只要看她一眼，就足以令來訪者一掃陰霾，心境頓開。

六、新加坡國立大學

新加坡國立大學為本次參訪唯一的學術單位，負責接待的是該校的工業與系統工程學

系，由該系系主任董潤楨教授及由來自台灣任教該系之宮大川教授、黃伯瑞助理教授與本團團員們進行交流，整場交流以很輕鬆的方式進行，然而或許是參訪之單位為學系，交流的內容對於學校整體運作



圖二九：感謝攻教授接待

並無太多著墨，亦未觸及品質管理之領域，而是從新加坡的經濟發展、教育方向、社會政策至醫療體系等各個層面談起，

學校校務則著重在該系運作現況介紹，工業與系統工程學系創立於 1972 年，是目前新加坡唯一的工業與工程相關學系，該系應屆畢業生的就業狀況極佳，平均月薪約為新加坡幣 3,900 元，甚至可高達 1 萬 2,000 元，該系的教學內容以管理科學為主，所學可以應用在各個層面，並獲得 IBM 之贊助合作，共同成立供應鏈研究中心。

七、聯華電子-新加坡公司

聯華電子於2001年興建新加坡分公司（以下簡稱UMC-SG），廠方安排林啓良顧問、人資處長劉清福先生、丁聖偉、李合立及曲天歌經理作經驗、知識交流分享及總部管理大樓實地參觀，首先介紹該公司員工為多國籍組成，一半以上來自中國大陸，三分之一以上具有碩士學歷，總人數約1,700人。

公司剛設立量產初期，因為是多國部隊欠缺共同語言，團隊合作較困難，距離台灣總公司太遠支援困難，因而導入TQM，一個遠在新加坡新廠由兩岸四地工程師，於短短二年內進步神速，績效超越母廠，製造能力提升20%，產品交期縮短44%，間接提升客戶信心與工程師解決問題能力。



圖三十：聯電員工組成



圖三一：歷次得獎情形

陸、心得與建議

一、DBS 星展銀行

這次的參訪深深感受到DBS同仁的盛情款待，也體認到他們對顧客服務品質的要求，因而創造出新想法新的做法，此外，看

到新加坡這5年來經濟發展的再一次躍進，從優秀邁向卓越，發現的確有許多值得學習的地方。

(一)他們充分利用現代科技，站

在顧客立場思考因而發展出先進而新穎分行營運模式，諸如利用亞洲最大人工智能螢幕，佇立門口代表星銀與顧客做最大的互動，在這裏可藉由手勢以獲得最新的DBS亞洲的見



圖三二：DBS 星展銀行合照

解和最新的DBS福利獎勵措施；在顧客等待區平板電腦充分利用，化解久候不耐及利用時機宣傳業務，還有快遞服務線，客戶等待服務同時可以選定交易所需的電子表格，事先填妥再傳送至服務櫃台，如此完全無紙化交易，既能節省交易時間又節能省碳。

(二)星展銀行溫馨創新做法，讓我們有新思維新想法：

1. 納稅義務人等待服務時設置設置雙螢幕，連結櫃台服務主機可作問卷調查(收集民意作為業務改善依據)及重點業務宣導，充分利用面對面第一時間接觸。
2. 設置大型螢幕互動區，由納稅義務人自行選擇所需資訊查閱，藉由互動增加納稅義務人與本局接觸時有趣性，拉近彼此距離。

二、新加坡製造商總

(一)順應製造業的新局面，SMF 要領導的是製造業，不只是製造商或廠商，現在也納入設計、工程和第三方物流服務業，製造業已經不只是工廠，製造商不管有工廠沒工廠，日益需要為客戶提供全套產品和方案，設計、工程以及第三方物流等服務同樣不可或缺，領導者宏觀態度，決定企業高度，新加坡國土雖小卻有世界最佳空港、海港、位居

世界的 3 大煉油中心，世界排名前 25 大全方位物流企業，新國佔 21 家，台灣應積極尋求合作機會互補互利創造雙贏機會。

(二)不斷學習是業務成功的關鍵因素，當今不斷變化的商業環境要求有競爭力的勞動力技能和製造能力的最新發展的配合，SMF 致力建設一個熟練的勞動力 and 製造的專業知識之專業人士、經理、高級管理人員、技術人員 (PMETs)，爲了廣泛培養高品質的企業人才，職場實習計畫能增加學生的工作經驗，又能爲本地製造業培養生力，是一個雙贏計劃，製造業佔新加坡國內生產總值約 25%，是新加坡經濟的重要支柱，新政府積極協助中小企業栽培本地人才，協助年輕人尤其是讓理工學院和工藝教育學院的畢業生知道，加入中小企業是有大好事業前景的。

(三)新加坡的企業可以把全世界當作腹地來發展國際化的企業，近 20 年來均爲台灣前 10 大貿易夥伴，雙邊經貿關係密實，台灣亦可藉與新加坡良好的合作關係，充份汲取並累積相關經驗與資訊後，進而轉化爲台灣自身之國際優勢，曾經擔任駐新加坡代表史亞平女士，歸納出新加坡最值得學習五件事有：成功的族群融合政策、完善的政府育才政策、環保綠化政策、聞名國際的政府效能、以法爲基礎的高薪養廉，提供台灣未來於國家整體發展改革上之參考。

三、新加坡航空公司

(一)當獲知此次參訪是搭乘新加坡航空公司飛機，對於怕搭乘飛機的我，落下一顆心裡大石頭著實安心多了，因爲之前飛安報告，新航幾乎無人爲疏失，新航服務品質真是優質，本次的參訪讓我們更進一步的實地了解新航，對旅客如何用心與承諾。親切服務是新航標榜，進入機艙引導旅

客的盡是滿面笑容新航空服人員，總是先一步主動詢問有何需要，一下子遞送溫熱的擦拭手巾，一下子又是專用耳機、毛毯真是讓人倍感溫馨；旅行最大的期待就是機上免費餐點，可知這是新航首創，廣獲好評後其他航空公司相繼模仿比照辦理，如今旅客皆能在旅行航程中享受美味佳餚。**新航得知旅客需要，滿足旅客需要，難能可貴是創造旅客需要。**

(二)服務過程中是否發自於心，從服務人員細微的動作、親切的舉止及主動的關懷，我們知道新加坡航空的確是做到這點，相同的道理納稅義務人或許這一輩子只有這麼一次到機關申辦業務，此時一線服務人員態度是如此重要，有優質服務他一輩子都認為稅務局是一個服務良好機關，反之則否，所以與納稅義務人互動的那一剎那就決定他的印象，服務不能做作，而是在於服務理念的落實、服務思維的融入如此自然而然所散發的就是發自於心服務！

四、新加坡超級集團有限公司

超級集團張董事主席震撼名言：**沒有最好，只有更好**

一個企業之所以會廣受歡迎，除品牌形象佳，品質好外更重要的是領導者態度，集團自 1987 年成立迄今已逾 25 年，推出了 3 合 1 咖啡的概念，因為他們相信可口的飲料應該是**方便和實惠**，於是乎著重品質改善再改善，不滿於現狀積極改善產品，經過一系列的戰略擴張和收購，成為東南亞最大品牌。

(一)超級集團之所以成功不外乎以下幾個因素：

1. 整合一體化經營模式。
2. 持續強化知名品牌產品組合，區別不同族群分別行銷，躍升企業排名。
3. 以先進生產技術擴展行銷據點，行銷全球 52 國。
4. 戰略性產能設施，廠房設備外移東南亞其他國家及中國大陸，以求最低工資成本。

(二)永不滿足，也是集團成爲東南亞最大原因之一，超級集團在 1994 年，於新加坡證券交易所公開上市到今，在 6 個不同國家建立了 15 個戰略生產設施，集團並不以此爲滿足，對消費者和客戶提供的服務，一直強調今天要比昨天更好，只要客戶保持滿意，就值得他們花時間、精力，它是一個承諾，他們也繼續保持，所以才能成爲一個世界級的偉大的食物和飲料製造商，今天要比昨天更好，這一個理念頗值得借鏡深思。

(三)另外從商標微笑含意透露出樂觀的精神及使命感，才能創造美味產品，也才能更積極主動地尋求新見解開發新產品，並推動新的商業機會及創建一個合作和開放的環境，企業好合作夥伴也能跟著好，成爲幸福的合作夥伴，這是包容性和開放性的文化，是一個簡單的概念，它推動集團的成功，也讓他們超越有形的國家境界幫助合作夥伴取得成功，樂觀進取以及包容性也頗值得吾人學習。

五、新加坡中央醫院

(一)新加坡中央醫院（SGH）是新加坡的旗艦醫院，跨越兩個世紀爲病人提供全方位的醫療特色服務，SGH 有國家最先進的醫療設施爲後盾，致力於提供多學科的醫療並以團隊爲基礎提供病人優質的護理服務，已被認爲是世界上最好的醫療機構之一。

(二)連同 5 個國家級專科中心位於 SGH 校園內，患者可以隨時獲得 37 個臨床專科，包括血液科，腎臟內科，核醫學，整形外科，病理科和整形外科（燒傷）被確立爲國家轉介中心。它還擁有全方位的專職醫療服務，包括臨床營養學，醫務社會服務，職能治療，藥劑學，物理治療，和言語治療。

(三)SGH沒有讓人身處醫院冷漠無助感覺，舉目所見窗明几淨，標識清晰，購物小舖、咖啡廳如置身精品中心，不

見擁擠的人流緊張的情緒，寬而長的走廊配合精美油畫等藝術品及各個角落都有休息的座椅加上獨特光線設計，而給人一種關懷、溫馨認同感。

- (四) 憑借著獨特的模式和先進的理念，SGH在醫療服務過程中始終強調以病人為中心，全部醫療服務圍著病人轉，而不需病人這裏拍片，那裏化驗，頻繁“轉戰”，提供著真正的“一條龍”服務。這主要得益於集團化管理下資源的有效整合和利用，同時必不可缺的是醫院內部人性化的設計。病人在一個地方即可獲得所需的各種醫療服務，有關的樣本通過天花板上的四通八達的傳送帶傳送到醫院的各個角落，無需勞動病人“大駕”，一條龍的設計理念如同我們全功能服務櫃檯單一窗口，辦理不同業務無須樓上樓下或甲櫃檯乙櫃檯來回奔飽，一站式萬事達，不過也僅止於機關內單一窗口，至於跨機關一條龍服務理念，似乎不多見，期望未來能樂見其成，總體而論，這次參訪收穫頗多，心靈充實而滿足。

六、新加坡國立大學

本次參訪學習到世界一流大學重要的成功辦學方向如下：

- (一) 跨領域的教學模式：致力為學生提供全方位的綜合性教育，採取跨科系、跨領域的學習模式，除了課堂上的學習，亦重視體驗式的教學，並提供許多跨領域的學習機會，有助於學生開拓視野、累積實作經驗。
- (二) 提供各項交換學習計畫：透過學生交換、雙學位、併行學位及聯合學位等各種計畫，讓學生到世界頂尖大學修讀部份課程，並在全球重要城市設立海外學院，引介學生至當地的創業或學術中心修讀制定課程及接受創業培訓，拓展學生的知識面與全球視野
- (三) 尋求特色、脫穎而出：回顧過去15年新加坡的經濟發展歷程，是由原先勞工密集社會結構，發展至現今科技社

會的階段，而新加坡國立大學本身也由原先的教學型大學轉型為研究型大學，至今更成為符膺知識社會結構之企業化經營大學。更進一步來看，該校除了發展自身特色，也嘗試在其中找出與其他國家學校不同之處，以做為相互競爭之利器；如何以其本身與他校之間的差異做為超越的跳板，使本身之特色脫穎而出，成為發展世界一流大學的重要因素。

七、 聯華電子-新加坡公司

台灣聯華電子於 1995 榮獲國家品質獎，也是「世界一流公司」之一，主要原因就是管理階層以身作則，帶領全體員工落實全面品質管理，不斷透過教育訓練讓員工清楚了解 TQM 之重要性及獲得全體員工的支持與認同，凝聚員工向心力，激發工作熱忱，除了達成股東報酬目標外，最終實現公司核心價值「客戶導向」的最佳表現。

(一) 管理階層的積極參與：

參訪的公司或多或少都有專責的部門去進行整個企業體的組織流程改善，能成功改善公司的體質主要是管理階層的積極參與及資源的投入，並明確告知員工公司的願景，在獲得全體員工的支持與認同後，才能凝聚向心力，激發員工的工作熱忱。

(二) 員工持續的教育訓練：

因為創新是企業向前邁進持續成長的動能，所以必需適時安排員工接受專業知能、創新服務等訓練課程，以激發員工思考、提升視野。並鼓勵研究創新，大膽嘗試流程改變，容許員工因嘗試改變所發生的錯誤。

(三) 品質改善無止境：

品質改善的工具大家都能琅琅上口，如 TQM、PDCA、平衡計分卡、六標準差及提案制度等，在在都是利用品管工具不斷尋找及剖析問題，並找出最佳解決辦法，以

達到改善的目的，同時要心存「沒有最好，只有更好」
理念，如此品管將會持續精進，永不停歇。

柒、活動花絮



環球影城-參訪團合照留影



超級集團-參訪團合照留影



中央醫院-參訪團合照留影



新航逃生訓練-參訪團合照留影



新航博物館一角



新國魚尾獅-參訪團合照留影



新航總部-參訪團合照留影



環球影城一角



體驗模擬頭等艙



體驗模擬頭等艙