

公務出國報告(出國類別：考察)

2014 日本九州卓越經營交流研習團出國 報告書

服務機關：臺中市政府地方稅務局

姓名職稱：簡淑芬主任秘書、鄭琍玲股長

派赴國家：日本

出國期間：103 年 5 月 14 日至 18 日

報告日期：103 年 8 月 6 日

目 錄

壹、摘要	1
貳、出國人員名單	2
參、目的	2
肆、過程	
一、行程概要	3
二、東陶機器株式會社(TOTO)	3
三、泡泡玉親膚石鹼株式會社	7
四、豐田汽車九州公司(TOYOTA)	11
五、國立九州大學病院	14
六、黑川溫泉觀光旅館協同組合	16
七、國立九州博物館	20
伍、建議	22

壹、摘要

社團法人中華卓越經營協會係由國家品質獎得獎者成立為追求團隊、卓越、優質、前瞻的跨產業平台，該協會目前共有 59 個會員，本局亦為會員之一，為增進會員間經營分享、交流精進與學習，發展卓越經營模式與知識能力，每年均會辦理海外參訪及觀摩活動。

今年舉辦之國外參訪活動為「2014 日本九州卓越經營交流研習團」，九州是日本西南部的一個島，為日本本土四大島之一，面積約 3.79 萬平方公里，主要的農產品有米、茶、煙草、甘薯和大豆；絲也被廣泛生產。重工業主要集中在北部的北九州和大分一帶，九州最大的城市為福岡，兼具港口及主要的重工業中心，目前是日本高科技產業的主要集中地。

本次參訪包含製造業、服務業、病院及博物館，面向廣泛行程緊湊，觀摩的單位有東陶機器株式會社(TOTO)、泡泡玉親膚石鹼株式會社、豐田汽車九州公司(TOYOTA)、國立九州大學病院、黑川溫泉觀光旅館協同組合及國立九州博物館等先進產業技術之企業及機關，他們在服務化流程、專精領域、綠能創新及品質管理推動之卓越表現，以及追求優異的經營品質、強化本身競爭優勢之作法，在在均是值得標竿學習的對象。



貳、出國人員名單

職稱	姓名	出國地點	出國日期
主任秘書	簡淑芬	日本九州	5月14日至18日
股長	鄭琍玲	日本九州	5月14日至18日

參、目的

政府部門在民眾的期待下，不斷的在改變，而行政院為了鼓勵政府機關，特別舉辦政府服務品質獎競賽，俾使政府服務與時俱進，更貼近民意，滿足民眾的需求。如何簡化讓服務流程更便捷、更透明，如何提供優質的洽公環境及服務設施，服務人員專業能力及服務態度的親切度、主動程度的提升，如何鼓勵員工提供創意點子等，皆讓政府部門費盡心思，為了精益求精，惟有透過參訪活動，從不同的領域學習追求進步，期望提供民眾更優質的服務。

日本企業對於產品品質的要求有目共睹，而且對於研發創新亦不間斷，以生產衛生設備為主的東陶機器株式會社(TOTO)，位居日本第一品牌，這家企業能夠百年屹立不搖，就在於不斷的研發新產品滿足民眾的需求；豐田汽車九州公司(TOYOTA)經歷金融風暴及311地震，仍能將汽車銷售量推向世界第一的原因，即是他們追求高品質及高效率所建立的標準生產作業流程，這些優質企業就是這次參訪學習的目標。

肆、過程

一、行程概要

時間	地點	行程摘要
2014/5/14	桃園－福岡	下午 2 點搭機，2 小時後到達日本，已是當地時間下午 5 點。
2014/5/15	日本九州	參訪東陶機器株式會社(TOTO)、泡泡玉親膚石鹼株式會社及豐田汽車九州公司(TOYOTA)。
2014/5/16	日本九州	參訪國立九州大學病院
2014/5/17	日本九州	參訪黑川溫泉觀光旅館協同組合
2014/5/18	福岡－桃園	上午參訪國立九州博物館，下午返臺。

二、TOTO 東陶機器株式會社

(一)企業概要

Toyo Toki Co. Ltd. 由大倉和親先生於 1917 年創立，最初名為東洋陶器株式會社，隨後更名為 TOTO 東陶機器株式會社。創立之初，TOTO 秉承「普及衛生產品推動社會發展」的信念，以為居住生活空間提供「乾淨清潔」的價值，第二階段則以「提供優良產品」和「獲得顧客滿意」為志向，持續努力為社會發展作貢獻，第三階段隨著社會變化，TOTO 商品以提供節水和節電等「環保性能」，以及方便所有人使用之「通用設計」等新價值為努



TOTO 的產品

力之目標。TOTO 在 1998 年取得 ISO9001 認證，1999 年取得國際環境標準 ISO14001 認證，2003 年獲得世界 TPM 優秀獎。



TOTO 的社訓

TOTO 的社訓「愛業至誠 良品と均質 奉仕と信用 協力と發展」，即代表該公司堅持服務至上，致力於改善客戶高品質生活方式的決心，團結一致支持社會的進步與發展。該公司之企業理念，一、創造以水為中心的豐富舒適生活文化。二、透過各種提案，追求超過客戶

所期待的滿足。三、努力不懈的研究開發，提供高品質的產品與服務。四、珍惜有限資源與能源，保護地球環境。五、尊重每個人的個性，實現活躍的工作崗位。

東陶機器株式會社主要產品為衛生陶瓷(馬桶、小便斗、臉盆、洗手檯)、衛生間全套設備、便座、浴缸、浴室成套設備、水龍頭配件、廚房成套設備、浴室暖房乾燥機、烘手機及浴室配件等，新產品有環保建材(陶瓷建材、海潔特塗料等)、陶瓷(精密陶瓷、光纖通信零件等)。

TOTO 為了滿足世界各地不同消費者的需求，在 40 多年前已經將 UD(通用設計)作為研究開發的重點課題，2006 年創立 UD 研究所，研究人員反覆與試用者進行對話和驗證等，主要就是要設計出不論是年齡和性別、身體狀況、國籍、語言、知識、經驗等所有人都可以舒適安全使用的產品，讓這個「每人每天必用之物」

給使用者更多關愛。

TOTO 在全世界設立了 29 家集生產、開發、行銷為一體的分支機構。以高品質、高工藝水準，使使用者享受衛生、健康、舒適的生活是公司一貫追求的目標。更以其尖端的科技、卓越的性能、致力於環保的企業理念，贏得了全球使用者的共同信賴。

(二) 實際觀摩紀錄

本次參訪 TOTO 小倉第一工廠，該工廠佔地面積 19 萬 3,600 平方公尺，從業人員 2,835 人，生產線維持在 600



以太陽能為電力來源

人左右，以太陽能作為工廠電力來源。該廠廠長先以簡報介紹 TOTO 的歷史，主要客戶分布在亞洲地區，該公司非常重視研究發展，早在 1912 年就成立陶器研究所，現在則以環境保育為經營目標，成立地球環保委員會，研發出只需要用水量 3.8 公升即可洗淨的馬桶，比與原來需用水量 13 公升的馬桶，足足節省 9.2 公升的水，達成減少碳排放量的目的。接著參觀利用領導全世界的最新技術製造出來的馬桶和洗手台等，從成型、施釉到加熱成型的製程。



節省 9.2 公升水量的馬桶

陶器主要原料有陶石、長石、黏土，用水混合後須放置 20 小時，再以模型成型，接著烘乾、檢驗、上色施釉、燒成陶器、品質檢查、組立、包裝出廠。為維持陶器品質，工廠室內溫度必須維持 28°C 恆溫；為了安全、節省時間及提高

工作效率，廠內走道利用顏色區隔；該工廠係採用 16 種產品混線生產，所以現場作業解說圖非常詳細，例如海綿的使用期限亦有說明，讓現場工作人員及參觀者一目了然，以確保品質維護成本。

TOTO 在環境保護方面，推動工廠內廢棄物回收再利用，例如將造型工序中產生的廢棄石膏作為水泥的原料、廢棄的樹脂模具及燒成後的不良品作為道路或地磚的原料等，另外為了減少二氧化碳的產生，將衛生陶器加熱成型所使用的隧道窯爐所使用的柴油轉換為更為環保的天然氣，以實現零排放的工廠為目標。

最後，我們參觀「TOTO 歷史博物館」，該館展示大正時代～昭和初期的衛生陶瓷、水龍頭、餐具、在原總理大臣官邸和國會議事堂等著名建築實際使用過的器具等，讓參觀者瞭解 TOTO 將近百年的製造歷史，展品中的戰前衛生陶瓷和餐具，已被日本經濟產業省認定為「近代產業遺產」。

(三)研習心得

TOTO 百年企業屹立不搖，主要關鍵在於 TOTO 研發新產品的腳步從不停歇，簡介的封面寫著「因為是每人每天必用之物」，為了完成每人每天必用物品是舒適、清潔，而且具有節能減碳功能的使命，唯有不斷的研究創新，如馬桶是利用水的衝力才能沖洗乾淨，該公司即開始研究如何以少量的水完成沖洗，經過不斷測試結果，發現將原往下注水方式改變成漩渦式沖水，即可由 13 公升用水量減少到只需 3.8 公升，不但為消費者省錢亦達到節能的目標，也為公司帶來商機。該公司自成立以來除對於研發部門的重視外，亦有制訂內部獎勵制度，如職場環境改善賞，鼓勵員工提

案改善工廠環境等等，看到私人企業對於環境保護的重視，真是感到佩服！



TOTO 公司人員現場解說情形



參觀「TOTO 歷史博物館」

三、泡泡玉親膚石鹼株式會社

(一) 企業概要



成立於 1910 年的泡泡玉親膚石鹼株式會社，至今已有百年的歷史，前身是福岡縣北九州市銷售日用品的「森田范次郎商店」，1919 年改制為會社，主打產品是用於剛剛開始普及的洗衣機合成洗滌劑。1971 年，日本國鐵(現 JR)發生一直使用

洗刷火車車廂的洗滌劑，用後車廂會生鏽的問題，因此向泡泡玉

親膚石鹼株式會社訂購無添加粉末肥皂，是為該會社一個決定性轉機。當時的社長森田光德，研發製造超出日本工業標準的無添加肥皂(肥皂成分 96%，水分 5%)，為了驗證產品是否成功，社長親自試驗，結果困擾他 10 年的濕疹完全消失，而再使用自己公司生產的合成洗滌劑，濕疹再次出現，自此會社即停止銷售一直是主要產品的合成洗滌劑，而轉向生產銷售無添加的肥皂，並積極進行產品開發。但是這個決定使會社的銷售額驟減 99%，員工從 100 人減少到區區 5 人，惟社長仍堅持理念繼續生產無添加肥皂，直到 17 年後環保意識抬頭，無添加肥皂終於被大家所接受，成為人們的愛用品。

泡泡玉親膚石鹼株式會社為了研發新產品，拓寬企業成長範圍，與北九州市消防局、北九州市立大學及古河科技材料株式會社合作，從 2001 年開始共同研究開發新的滅火劑，2007 年 10 月，開發了高度生物分解性的低環境無毒性肥皂系列滅火劑“奇蹟泡沫”，亦因此在表彰教育機構、研究機構和民間企業合作之活動「產官學合作功勞者表彰」中，獲得了總務大臣獎。

泡泡玉親膚石鹼株式會社於 1970 年創先在日本生產無添加、無公害之石鹼清潔產品，其所有石鹼皆堅持古法製作，產品溫和，每一塊泡泡玉親膚石鹼的誕生，都是堅持採用 100%天然油脂、米糠等成分，長達 7-10 天耗時、費工、高成本的釜製法製作，成分天然，堅持無色、無味、無添加，不僅是日本製作無公害清潔用品的先驅，更提出以「維護身體健康和潔淨的水」與環保並重的理念，不斷研發新的產品，創造了保護人與環境的肥皂傳奇。

(二) 實際觀摩紀錄

進入泡泡玉親膚石鹼株式會社，該會社推廣行銷組組長隨即引導我們到擺設有該會社產品之會議場所，觀摩行程分為播放簡介影片、參觀工廠及意見交流三部分，簡介影片以



泡泡浴的產品

說故事方式敘述該會社如何轉型及無添加肥皂製作過程，影片中日本國鐵人員請該會社森田光德社長協助找出不會讓車廂生鏽的方法，社長知道這不是一件容易的事，但還是接受國鐵的委託，於是會長開始思考為什麼一般的洗潔劑會讓車廂生鏽，難道是因為添加漂白劑、螢光劑等化學原料所致，於是就決定僅以米糠、水、鹽和油脂等原料中和和皂化，不添加任何化學原料製造肥皂，經由國鐵測試結果，車廂用無添加肥皂粉洗過後就確實不再生鏽，社長自己亦親身測試，也使他多年的濕疹無藥而癒。泡泡玉親膚石鹼株式會社經過這次的事件，決定轉型生產無添加肥皂，為人體健康及環境保護盡心力。

泡泡玉的工廠每天要生產約 2 萬 4,000 個肥皂，攪拌原料的熔爐有 3 層樓高，爐中有一支大釜不停的在攪拌，且為維護肥皂的品質，由有 10 年以上經驗的員工負責嚐試味道，參觀工廠的時候，解說人員也邀請我們嚐嚐肥皂半成品。肥皂包裝前是由員工以目視檢查有無刮痕，有刮痕的肥皂一律淘汰重新製作。整箱包裝完成的肥皂，由輸送帶送往倉庫，倉庫管理完全自動化。



泡泡浴的商標

為了行銷無添加肥皂，該會社以可愛造型的泡泡娃娃為商標，並且參與當地慶典活動、邀請小學生參觀工廠寫感言、現任社長森田隼人拍攝廣告或邀請知名藝人宣傳等；泡泡玉的產品多樣化，其實是利用產品油份不同作為區隔，例如利用橄欖油製造的純植物性肥皂、牛油製造的一般肥皂等，該會社亦有提供客製化肥皂的服務，即依照客戶要求的成份製造。

在進行意見交流的時候，除了說明產品的種類外，也讓我們體驗合成洗潔劑和無添加肥皂的不同，會社人員將現場電燈切換成螢光燈，結果每個人身上都閃閃螢光，而組長手上用無添加肥皂洗過的毛巾則是黯淡無光，充分揭露市面上銷售的合成洗潔劑均有添加螢光劑，真是超震撼的體驗，這也是該會社行銷手法之一。

(三)研習心得

泡泡玉親膚石鹼株式會社屬傳統產業，又堅持以環保無添加製造產品，因此如何與市面上眾多低成本之合成洗潔劑競爭呢？而且還創造出高營業額，主要是該會社行銷策略的成功，第一成立觀光工廠，讓消費者參觀工廠親身體驗無添加化學原料的好處，取得大家信任，進而購買他們的商品，另外因為工廠對外開放，勢必作好 5S 管理外，員工也不敢偷懶；第二邀請小學生參觀工廠寫心得，並把他們的心得貼在商品展示場的牆壁，使小朋友留下深刻印象，從小培養對品牌的忠誠度，養成使用他們商品的習慣。

第三出版書籍，1991 年森田光德社長出版「自然流“石けん”讀本」，使無添加肥皂訂購量直線上升，該會社又陸續出版「好信樂」、「ススメ！石けん生活」、「無添加を科學する」及「シャボン玉石けん」の挑戰等書籍，利用閱讀作深入人心的行銷。



播放簡報及意見交流



參觀工廠



石鹼製成品包裝設備



自動化倉儲管理

四、豐田汽車九州公司(TOYOTA)

(一)企業概要

成立於 1937 年的豐田集團，總部設在日本愛知縣豐田市，是第一個達到年產量千萬台以上的車廠，更是日本第一個一年賺進一兆日圓的最高獲利企業，也是全世界排名第一的汽車生產公司，以高效率、高品質、高利潤的流程化生產為標誌。



豐田概念車

“豐田式生產管理”是以獨具特色的現代化生產方式，順應時

代的發展和市場的變化，經歷了多年的探索和改善，逐漸形成今天這樣包括經營理念、生產組織、物流控制、質量管理、成本控制、庫存管理、現場管理和現場改善等在內的較為完整的生產管理技術與方法體系，充分表現了豐田管理模式最有價值與生命力的內容。

(二) 實際觀摩紀錄

位於九州的豐田公司廠房，在 1991 年成立，南北長約 2 公里，東西寬 700 公尺，員工約 6,000 人，生產線分成早、晚班，產能約 1,700 台/月，但是採訂單生產，所以每月沒有一定的生產量。這次公司特別安排我們參觀高級車 LEXUS 的組裝和塗料工廠。

接待人員告訴我們，廠區以乾淨和安靜為目標，所以當我們進入組裝工廠時，和想像中製造汽車工廠應該到處都是油漬、零件雜亂擺放及充斥吵雜聲音完全不同，映入眼簾是非常整齊潔淨的生產線，零件一箱箱擺放在生產線旁邊，組裝人員需要時即可隨時補充。我們對於從一個空車殼到組裝完成至測試的過程，都不禁佩服豐田公司，整個組裝過程環環相扣，絕沒有冷場，接待人員表示一輛汽車組裝和塗料只要 19 個小時就能出廠。

該公司組裝生產特色(1)每個螺絲上的的力(扭力)都會作成紀錄，類似醫院的病歷卡，(2)每輛汽車出廠後若發生問題都可以透過電腦追查，(3)因為引擎非常重，於是利用人體工學改成由下往上組裝，鎖螺絲也由充氣式扭轉改成電動式扭轉，廠區噪音因此獲得改善，(4)全生產線採自工完結機制，即自己工程自己完結，所以生產線旁設置拉線，若發現上一線組裝過程有缺失導致汽車有瑕疵或異常，員工並不會自行解決，而是立即拉線暫停組裝，並以

無線通知主管人員馬上進行處理。

豐田公司塗料工廠的目標是做到全世界最好及維持環境安靜，汽車塗料過程分為裏層由人工負責噴漆，外層由機械手臂負責。豐田公司係採混線生產，每台車的顏色都不同，所以顏料提供的時點相對重要，機械手臂從櫥櫃中拿取顏料後，新的顏料就自動上架，完全由電腦控管。為了做到全世界最好的塗料，豐田特別設置檢驗室，利用紅、藍、綠燈檢測已完工之汽車表面塗料有無斑點，再分白天和傍晚查看車體顏色是否一致；有斑點的汽車就交由專業達人處理。

(三)研習心得

TOYOTA 豐田汽車九州公司經歷金融風暴、311 地震，但仍能創造高營業額，真的是奇蹟嗎？為什麼豐田生產的汽車非常受到消費者的喜愛呢？經過這次的參訪親眼目睹生產過程，終於明瞭豐田從谷底又爬上頂峰，絕對不是奇蹟，而是該公司對於產品品質嚴格控管及建立 SOP 標準生產流程；一輛汽車的完成必須安裝上萬個零件，經過 1,700 種檢查項目，再到試車跑道測試沒問題才能交到客戶手中，過程繁瑣耗時，豐田公司深知節省時間就是節省成本，唯有精準掌握每一步驟，始能提高生產效率，獲得高利潤。





豐田汽車公司展示場

五、國立九州大學病院

(一) 企業概要



九州大學病院於 1867 年成立，前身為黑田番西洋醫學的贊生館，後來又變更名稱為福岡縣立醫院，已有百年的歷史。該院的理念為讓病患滿意，醫療人員能致力提供優質的

醫療照護，基本政策為(1)推動地域醫療的合作與貢獻，(2)充實基層醫療，(3)培養醫療人員成為全人醫療，(4)促進精通專科照護之醫學研究，(5)國際化醫療的推進。

九州大學病院分別設有醫科及齒科兩大部門，醫科部門分為 35 個科別，齒科部門分為 12 個科別，共計有 1,275 床的特定機能病院(相當於臺灣的醫學中心)，每日門診量約 2,700 人，在醫學研究及臨床實務上皆有傑出表現。

(二) 實際觀摩紀錄

我們到達九州大學病院後，即至該院簡報室，由水元副院長、延原事務部長、黑石課長、版井課長、井芹課長及池田看護長進行

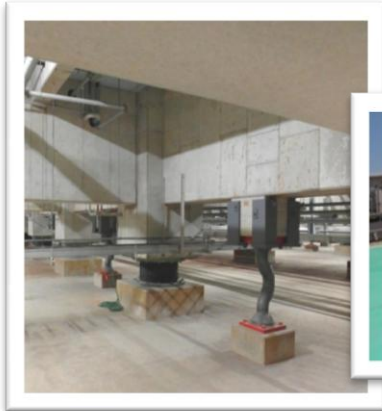
觀賞簡介、業務介紹、意見交流及實地參觀，簡介內容包括醫院的成立歷史、理念、基本政策、各科部組織介紹，目前醫院營運情況及醫療安全管理。

九州大學病院對於病人規範 7 項權利 6 項義務，讓醫病之間能夠互相尊重，並設計病人手環，點滴、心電圖及 X 光片都會貼上個人資訊以資核對，保障醫療安全。每年年初該院每部門必須訂定年度安全管理目標及建議，每月會進行交流溝通，年末再由各科部提出檢討報告進行發表，優良者給予獎勵以茲鼓勵。

對於客訴案件，該院設置有相談支援室，遇有醫療糾紛時由醫療管理科進行調解，必要時亦有法律顧問會協助，目前日本已有「醫療調解員」之制度，對於了解醫療之爭議、降低醫療訴訟與解決醫療紛爭有所助益。

實地參觀部分，該院安排我們參觀頂樓直升機升降平台、地下室免震設備及遠距醫療中心(Telemedicine Development Center of Asia)。九州大學病院遠距醫療中心於 2008 年 10 月成立，連結了超過全球 30 個國家的 200 多個醫院或機構，平日積極從事亞太到全球各地最新醫學知識與外科技術方面的資訊傳遞，每個月均有數個正式節目上線，九州大學的亞太醫學網計畫亦是利用遠距醫療中心進行教學，因此該中心已成為各國間未來醫學教學研究溝通之重要平台。





病院地下室免震設備



直升機停機坪



遠距醫療中心(Telemedicine Development Center of Asia)

(三)研習心得

近年來我國經常發生病人家屬毆打醫護人員事件，參觀了九州大學病院，是因為醫療人員與病人確實遵守病院的規範的關係，所以看到病人及家屬均非常安靜坐著耐心等待，走道沒有人走來走去，不像我們的醫院則是感覺人潮很多很吵雜，且少了一份耐心，不禁感慨我們禮儀之邦的稱號已消逝，另一個原因就是國外醫院的醫療費用昂貴，抑制民眾至醫院看病之意願，而我們因為有健保制度，在醫療費用便宜的情形下，至醫院看病的民眾比較多，影響了醫院的醫療品質。



九州大學病院安靜的走廊

六、黑川溫泉觀光旅館協同組合

(一)企業概要

位於阿蘇山的北部，地處深山處的黑川溫泉，屬於自然湧泉，當地居民原以務農為主，經營旅館僅是副業，1964年隨著公路開發，觀光客一時湧入，居民開始認真經營溫泉旅館不再務農，直到1983

年有旅館經營者想活絡黑川地區，號召當地旅館業者共同成立協同組合，一起改造黑川溫泉社區。



黑川溫泉社區

黑川溫泉的泉源屬於溫度較高的熱泉，大多超過 90°C，所以當地居民利用地形優勢，建造露天風呂，旅館以小型和風式、沉靜、平和色調的建築為主，沒有高樓層且豪華的旅館設備，所以精心經營出一種充滿情調的露天風呂。

黑川溫泉觀光旅館協同組合分成環境班、企劃班及看板班，環境班負責找適合種植之樹種改善環境，企劃班負責行銷規劃，看板班負責整個溫泉區看板設計維修。在行銷方面，企劃班設計了讓遊客們巡遊泡湯的「溫泉手形」憑證，每個販賣日幣 1,200 日圓，可以有 3 次泡湯機會，因為價格優惠，自此受到媒體關注報導，一舉成為頗負盛名溫泉街，在日本的人氣度排行榜名列前茅。

(二) 實際觀摩紀錄



筑後川

黑川溫泉區的旅館係圍繞著筑後川所建造，洋溢著庭院造詣的悠靜氣息及濃厚的日本風情，該區旅館業者本來是各自為政，也

曾經風光一時，但後來遊客減少漸漸沒落，自治會會長為我們說明，為重振黑川溫泉區的繁榮，於是第一任會長一一說服各旅館業者，共同組成黑川溫泉自治會，以其為中心並進一步構成老人會、婦女會、黑川溫泉觀光協會、黑川溫泉觀光旅館協同工會等組織來進行觀光社造相關活動。

自治會成立後，改造黑川溫泉的第一步就是植樹，且為營造出當地特有景色，樹種均特別挑選，以利用大自然的變化(如楓葉)吸引遊客。同時拆撤雜亂林立的招牌與看板，統一以木製材質設置共同招牌與看板，社區營造協定中對於建築物也有規定，屋頂和外牆的顏色要使用沉穩、平和的色系，如黑色、灰色、茶色、淺咖啡色等，且以小型木造建築為原則。其他如電話亭、自動販賣機、橋和車道護欄等週邊設施也有色系與材質上的規定。



標示牌、建築物色系一致

黑湯溫泉泡湯憑證「溫泉手形」係由自治會委請當地老人會以小國杉製作，背面有3張貼紙，代表遊客有3次泡湯機會，以一個售價1,200日圓來說，遊客使用一張貼紙，旅館可以賺取250日圓的收入，而黑川溫泉觀光旅館協同組合則是獲得450日圓的收

入，作為黑川地區社區營造的經費。



現任會長介紹黑川溫泉由來



泡湯憑證「溫泉手形」

(三)研習心得

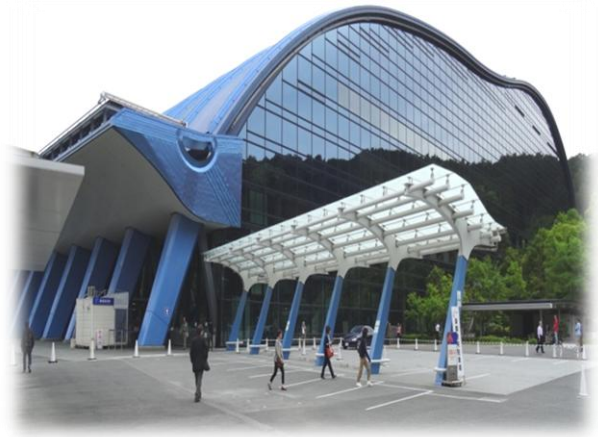
走在黑川溫泉社區，讓人感受到一種舒適恬靜，綠意盎然，雖然每一建築色調相同，但因樣式不同而各有特色，不禁讓人想到我們國內的溫泉區，大部份都是水泥建築，夾雜在青翠的山間頗不協調。黑川溫泉觀光旅館協同組合結合大自然以植樹營造社區特色，我們則是砍樹與大自然爭地，為了獲利過度開發結果，造成如廬山溫泉旅館倒塌事件，日本人保護大自然的用心值得我們學習。

相同行業本是互相競爭的，但是黑川溫泉區觀光旅館業者卻能合作成為生命共同體，其實是他們非常清楚競爭結果必然會以削價吸引遊客，最後導致利潤降低或無利潤可言而倒閉，於是透過販賣「溫泉手形」泡湯憑證讓大家能維持一定利潤，而為吸引遊客上門，旅館業者亦必須用心經營，這個行銷策略使消費者與業者雙方互利，可供國內溫泉業者及公部門在推動觀光政策之參考。

七、國立九州博物館

(一) 企業概要

位於太宅府的九州國立博物館於 2005 年開館，是繼東京、京都、奈良之後的第四所日本國立博物館，規模屬國立博物館之最大。在奈



國立九州博物館

良和平安時期，太宅府作為行政區，設置了許多政府辦公室，處理亞洲大陸的外交關係，日本為了將太宅府的歷史呈現世人，遂以「亞洲史觀點掌握日本文化的形成」為主題成立九州博物館，該館特色是與週遭環境、觀光發展整合的社區文化商圈設計相當成功。

(二) 實際觀摩紀錄

國立九州博物館是一棟非常特別的建築物，它依山而建，建築本身的外觀以曲線型屋頂象徵著起伏的山脈，全為玻璃帷幕，反映出天空雲彩與山景，甚為美麗。



國立九州博物館平面圖

博物館寬度 80 公尺、長度 160 公尺、高度 36 公尺，腹地面積 16 萬平方公尺，建築面積 1 萬 5,000 平方公尺，整面天花板都是使用九州各地的杉木木材建造而成，具有通風效果；為了保護歷史文物免於受到地震破壞，導

覽人員特別介紹該館除了屋頂採用耐震材質外，底層則是為免震裝置，可以防止地震來臨時，歷史文物因為搖晃摔壞。

進入該館映入眼簾是一個挑高寬敞的大廳，展覽主廳是在 4 樓，並按照時間順序分為 5 個區域，第 1 區展出的時期：舊石器時代～繩文時代，第 2 區展出的時期：彌生時代～古墳時代，第 3 區展出的時期：古代奈良～平安時代，第 4 區展出的時期：中世鎌倉～室町時代，第 5 區展出的時期：近世安土桃山～江戶時代，特別展覽則在 3 樓展出。



博物館大廳

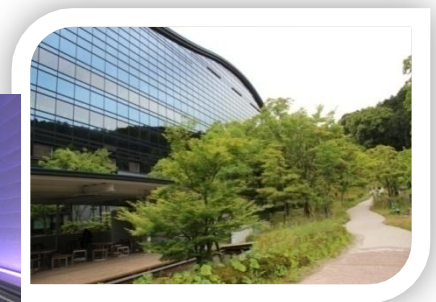
為了讓博物館與太宅府行政區結合，特別以自動扶梯及活動人行道連結 2 個區域，於是從商店區/太宅府天滿宮/九州博物館連線形成一個非常具有歷史特色的觀光景點。



太宅府天滿宮



活動人行道



九州博物館

(三)研習心得

從國立九州博物館可以看到日本為保存歷史文化的用心，從建築外觀、結構、耐震到免震，都是以最先進的技術完成，而且對於整體社區營造亦不遺餘力。目前興建中即將完工的臺中國際歌劇院即是由日本名建築師伊東豐雄所設計，將來勢必吸引觀光客前來參觀，因此可以參考國立九州博物館的作法，以歌劇院為中心，把位

於其週邊的新市政中心、新光三越及大遠百商圈、秋紅谷公園、惠來遺址公園、文心森林公園等納入規劃，成為一個觀光勝地，吸引更多的觀光客，進而帶動臺中市其他觀光景點，將大臺中發展為觀光旅遊城市

伍、建議

日本向來對於品質管理即非常重視，此次參訪更見識到他們對於環境保護亦是不遺餘力，除了參訪的單位重視環保外，在日本的街上幾乎都看不到機車，且常看到山坡上架設一大片供發電用的太陽能板。「日本能，我們為什麼不能？」當然，我們近年也努力推動環保政策，例如禁用塑膠袋、免洗碗筷等，但都無法落實，因此建議從教育、節能方面加強及改善，提高行政效率則從鼓勵創新提案及建立標準作業程序著手：

一、環保觀念從小紮根

如果要讓一個人的環保觀念根深蒂固，只有一個辦法就是從小培養做起，生產環保洗潔劑的泡泡玉，行銷手法之一就是安排小學生至工廠參觀寫下心得，要讓他們理解化學物質對身體的影響，並種下必須使用環保產品才能保護自己及環境的種子。改變一個人的思想是很困難的，譬如臺中市要推動低碳城市，將禁止機車行駛部分道路，這項措施引起機車族的反彈，不便利的原因將節能減碳，防止地球暖化的呼籲拋諸腦後，所以保護環境的重要觀念必須從小教育，才能深植於心。

二、建立公共運輸交通網絡

目前國內汽、機車的數量約有 2,100 萬輛，使用的能源及排

碳量相對高，為了減少汽、機車的排碳量，規劃綿密的公共運輸交通網絡是必要的，讓搭乘公共運輸工具便利性高於使用汽、機車，才能使汽、機車逐年減量，達到節能減碳的效果。

三、政府單位全面設置太陽能發電板節省能源

日本自 1979 年即實施節能法，迄今已有 35 年，這次至日本參訪的企業如 TOTO 係採用太陽能作為公司電力來源，而美國於 2009 年通過聯邦政府及地方政府建築節能改建法案，我國亦應加緊腳步，利用太陽能作為再生能源，從政府單位開始做起，全面設置太陽能板收集太陽能作為電力來源，並進而推廣至私部門，共同為節省能源努力。

四、鼓勵創新訂定獎勵制度

TOTO 的技術創新、泡泡玉及 TOYOTA 的產品創新，以及黑川溫泉協同組合的模式創新，才使這些企業能在遇到環境改變、金融海嘯或天災等



TOTO 鼓勵員工提案並訂定獎勵等級

能夠繼續生存，保有企業的競爭力，可見創新的重要性。雖然政府機關並沒有企業的生存問題，但是一成不便僵化的制度及作法，已無法滿足民眾的需求，所以政府部門亦必須推動創新機制，訂定獎勵制度鼓勵部屬踴躍提供創意點子，活化政府機關。

五、建立標準作業程序提高行政效率

政府機關的行政效率常常受到民眾所批評，主要是在法令的規範下，行政程序非常繁瑣，處理時間變長導致行政效率降低，

但 TOYOTA 生產一輛汽車必須安裝上萬個零件，且必須經過 1,700 種檢查項目，繁瑣的程序卻仍能在 19 個小時內完成出廠，關鍵在於 TOYOTA 建立標準生產流程，每一步驟以看板標示重點，他們有一句名言「必要的東西在必要的時間出現，如果出現不必要的東西就是浪費」。行政程序繁瑣，惟有建立標準作業程序，讓承辦人員有所依循，減少重工節省時間，提高行政效率。