

公務出國報告(出國類別：考察)

2015 日本京都名古屋  
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：葉國居副局長、林英傑股長

派赴國家：日本

出國期間：104 年 5 月 26 日至 104 年 5 月 30 日

報告日期：104 年 8 月 18 日



# 目 錄

壹、 摘要-----	2
貳、 出國人員名單-----	3
參、 目的-----	3
肆、 過程-----	4
一、 行程概要-----	4
二、 MEIDOH 株式會社三好工場 -----	4
三、 TOYOTA 豐田汽車公司田原工場-----	7
四、 DENSO 日本電裝株式會社-----	10
五、 月桂冠大倉紀念館-----	13
六、 神戶幸福村-----	14
伍、 心得 -----	16
陸、 建議-----	21

## 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、前瞻的跨產業平臺，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「2015 日本京都名古屋卓越經營交流研習團」，京都是一座擁有悠久歷史的城市，多次成為首都，乃日本政治及文化的中心；名古屋則是日本人口第四多的城市，為中部地區的商、工業、交通的中心。本次參訪包含製造業及服務業，行程多元豐富，觀摩的單位有 MEIDOH 株式會社三好工場、TOYOTA 豐田汽車公司田原工場、DENSO 日本電裝株式會社、月桂冠大倉紀念館及神戶幸福村等先進產業技術之企業及機構，他們在品質管理、推動創新、品牌經營、老人及身心障礙者社福政策執行之卓越表現及作法，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
副局長	葉國居	日本名古屋、京都	5月26日至5月30日
股長	林英傑	日本名古屋、京都	5月26日至5月30日

## 參、目的

行政院為了樹立良好的政府機關形象，特別舉辦政府服務品質獎競賽，促使各級機關落實服務品質的推動工作，透過表彰卓越服務機關，希望達到擴散標竿學習效益。身為站在最前線的地方稅務局，協助民眾完成納稅義務，如何拔鵝毛，不讓鵝呼聲大叫，服務就顯得更形重要。如何讓服務更符合民眾的需求？如何讓申辦流程更簡便、更透明？如何提供優質的洽公環境、服務管道及介面？如何鼓勵第 1 線員工提供創新服務的點子？著實須費盡心思，為了精益求精，希望透過參訪活動，從不同的領域學習追求進步，期望在有限的預算下，提供民眾更多優質的服務。

日本企業對於產品品質的追求是世界一級的，總能透過不間斷的創新與改善，提升產品及服務的魅力。一家主要生產螺絲的傳統產業 MEIDOH 株式會社，如何為產品找到不可取代性？豐田汽車如何在經歷金融風暴及 311 地震後仍穩站世界第一的銷售量？DENSO 日本電裝株式會社如何從豐田汽車公司的一個部門，成為多元產品的世界先趨？月桂冠大倉紀念館如何訴說清酒在傳統與創新的取捨？神戶幸福村如何營造一個適合高齡、身障者及一般民眾的宜居社區？透過參訪學習這些優質企業所採行的管理策略及創新模式，就是此行的目的。

## 肆、過程

### 一、行程概要

時間	地點	行程摘要
5月26日	桃園－ 名古屋中部機場	中午12點搭機，到達日本機場已是當地時間下午3點50分。
5月27日	名古屋	參觀名古屋城及熱田神宮、參訪MEIDOH株式會社三好工場。
5月28日	名古屋	參訪TOYOTA豐田汽車公司田原工場、DENSO日本電裝株式會社。
5月29日	京都、名古屋	參訪月桂冠大倉紀念館、神戶幸福村。
5月30日	大阪關西機場－ 桃園	上午11點搭機返臺。

### 二、MEIDOH株式會社三好工場

#### (一) 企業概要

MEIDOH 株式會社創立於西元 1924 年，主要生產螺絲等零組件，2014 年營業額達 299 億日幣。1999 年由第 3 任社長長谷川裕恭接任，致力於日本其它地區增設廠房，並將事業版圖擴張至海外，員工人數也逐漸增加，現已超過 1,000 人。2009 年 MEIDOH 成為豐田主要汽車廠最大的供應商，並在 2011、2012、2013 及 2014 連續四年獲得豐田品質管理優秀獎，更榮獲 2010、2013 年戴明獎。2015 年目標成為最大的螺絲生產工廠，為了達成這個目標，MEIDOH

致力於再強化技術水平及過程管理能力，以提升優越競爭力。近年來展現出相當卓越的製程零不良率，並完全防堵不良品流入市場。

## (二) 實際觀摩紀錄

MEIDOH 株式會社非常重視產品品質及員工福利，以永續發展、提升員工福利及能力為使命，並以誓言要成為業界的 No.1 為願景。長谷川社長於 1999 年發表 7 大策略方針，包括：1. 因應中長期變化，明定未來方向，提升員工視野。2. 員工可參與公司經營，提升忠誠度。3. 不論年資、性別、學歷，以工作能力來決定薪資及升遷。4. 隨著公司成長的需要，持續辦理員工在職訓練。5. 維持企業形象。6. 給員工一般基準以上的待遇。7. 針對未知的挑戰，持續改變公司體質，以提升公司魅力。因公司有好的福利並尊重員工的創意，使員工更願意替公司付出，迄今公司的業績持續成長 3 倍。

2005~2007 年 MEIDOH 株式會社依據公司當時狀況之數據分析，產品不良率雖未增高，但延遲交貨的比率卻有增加。為追求成為業界的 No.1 的願景，降低不良品率為最重要的課題，2008 年透過申請日本品質管理最高獎項－戴明獎，持續推動全面品質管理（TQM），以團隊合作達成高品質的產品績效，進而創造最佳的競爭力，分別於 2010、2013 年榮獲戴明獎。MEIDOH 公司推動之策略方針及行動方案說明如下：

### 1. 創意提案制度

養成員工時常思考之習慣，目標設定每人一個月 10 個，另由評

審會議評定具優良創意者，則發放獎金鼓勵。

## 2. 改善開發發表會議

定期召開改善開發發表會議及與各部門幹部午餐會議，藉以傳達社長之經營理念、公司營運的策略目標，充分的意見表達及良性的溝通，及提出工作創新或改善措施。

## 3. 全面品質管理檢測

強化公司內部品質控管，以期提升工作效率與服務品質。在產品品質方面，他們引進自動化設備，透過品質標準的生產品質保證系統，減少材料浪費並改善不合理的生產過程，而社長也會親自至工廠巡視，直接與現場人員溝通指導。

## 4. NEW 5S 活動

定期召開 TQM 小組會議、品質改善會議，以提升產品品質，此外公司也積極推廣品管圈活動，激發員工創意，也因落實品質管理制度，問題產品明顯大幅下降。

在實際參觀中，MEIDOH 雖然是單純製造螺絲的公司，但對每一根螺絲的品質都非常講究，引入測量裝置後，徹底消除浪費和不合理的生產步驟。尤其重要的安全品質熱處理，徹底通過品質標準的生產品質保證系統，例如，測量條件完全由管理條碼系統檢測。

參訪過程亦發現作業員工中有巴西籍人士，而外籍期間工佔總員工人口約二成，是因應 2008 年發生全球金融海嘯，MEIDOH 當年度業績掉到 6 成左右，為加強風險管理及營運彈性，而聘用外籍期間工，當危機發生時，才能快速反應；該公司也表示若期

間工作表現優異，也有可能轉任成正式職員。因有良好的制度及薪資福利，員工們也更願意為公司付出，不過 MEIDOH 表示還是有一些問題需要持續改善，例如：工廠的噪音、粉塵問題，在工作環境品質上還有進步的空間；另外，公司雖有輪調制度，但在執行上仍有問題存在，這些都還需要一一克服，不過也讓我們看到他們不斷在尋求突破與進步，這種精神是值得我們效法的。

### 三、TOYOTA 豐田汽車公司田原工場

#### (一) 企業概要

成立於 1937 年的豐田集團，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。更於 1965 年及 1970 年兩次獲戴明獎。

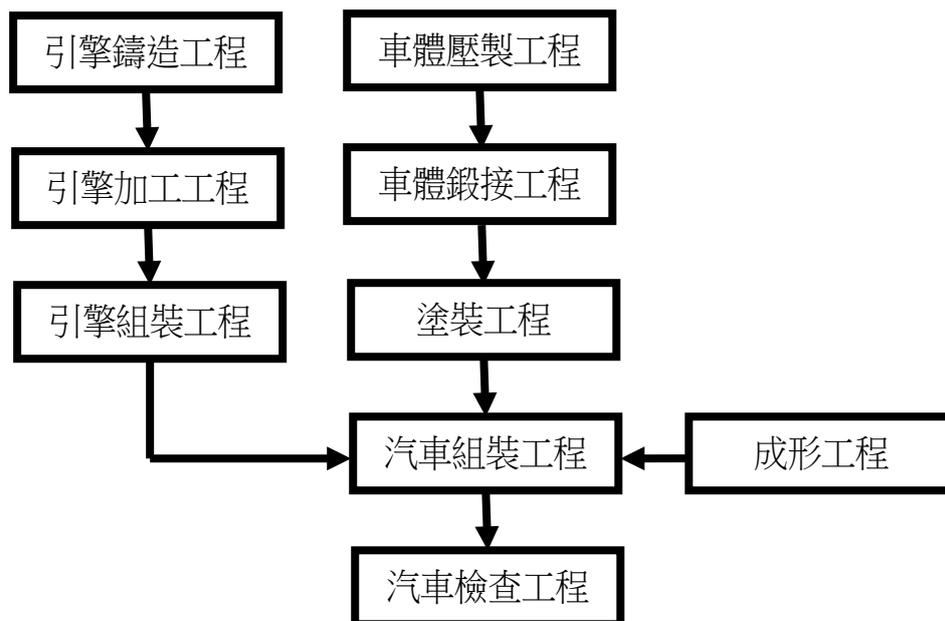
“豐田式生產管理”是以獨具特色的現代化生產方式，順應時代的發展和市場的變化，經歷了多年的探索和完善，逐漸形成和發展，成為今天這樣包括經營理念、生產組織、物流控制、質量管理、成本控制、庫存管理、現場管理和現場改善等在內的較為完整的生產管理技術與方法體系，充分表現了豐田管理模式最有價值與生命力的內容。

#### (二) 實際觀摩紀錄

位於愛知縣之田原工場，在 1979 年成立，南北長約 3 公里，東西寬約 1.3 公里，土地面積 370 萬平方公尺，建物面積 101 萬平方公尺，包含 3 個組裝工廠、2 個車體工廠、1 個成形工廠、1 個塗裝工廠、2 個機械工廠、2 個鑄造工廠、1 個部品工廠、1 條

測試跑道及直升機停機坪等設施組成。生產線分成早、晚班，採  
訂單生產，所以每月沒有一定的生產量，生產車型為 4-RUNNER、  
LAND CRUISER、LAND CRUISER PRADO GX、LEXUS，2014 年度產能  
約 35 萬 8,000 臺。

汽車生產流程如下圖：



本次首先參訪組裝工廠，入口處設有解說看板，經由專業導  
覽人員的詳細說明，得知工廠的三大目標為 1.高品質的確保、2.  
作業環境的改善、3.作業效能的提升。另外，值得一提的是該工  
廠每日可組裝 825 輛汽車，平均每 63 秒一輛，速度實在驚人，真  
是由衷的佩服豐田汽車公司的生產力，更想一探究竟。在步入作  
業區之前，映入眼簾是一道綠色拱形框架的安全門，提醒進入的  
人在內心告訴自己一切以安全為優先，作業人員並在此處自我檢  
查服裝是否合格，通過安全門後，通道地面繪有灰色、綠色、灰  
色，並以白線區隔色塊，中間的綠色區域是供觀摩及非作業人員  
移動使用，左右兩側灰色為作業人員及車輛運送組裝零件的區

域，由此可知，豐田在作業環境的安全是下功夫在執行，不是喊一喊口號而已。

一眼望去，生產線的環境就是 5S 的標準，而且每個作業區都有懸掛數位看板，顯示今日生產車輛的型號、數量、顏色、零件的存放位置，讓每個作業人員都可以明確並隨時瞭解。生產線是以輸送帶為主軸，將車體不停的往下一個作業流程運送，由人員或配合機械手臂進行相關零組件的安裝，以現場觀摩天窗組裝為例，作業人員 1 人將天窗安置在機械手臂做成的工作椅後，人員乘上工作椅按下按鈕，人員及天窗隨著工作椅滑入車體內，人員進行安裝後，人員再按下按鈕，隨著工作椅移出車體，即完成本項的作業程序，經由導覽人員解說，得知本項作業原先須要 2 人合力才能完成，經過機械手臂及工作椅的設計開發，不但可以節省 1 個人力，並可提供作業人員良好的工作姿勢，又提升工作效率，由此可知，該工廠在作業環境改善及作業效能提升等目標上是積極落實的。

車輛組裝完成後，輸送帶便進入品質檢查的作業程序，主要分為外觀及內部機能檢查等兩大類，車輛外觀檢查是在 5 倍照度的日光燈下，由作業人員以眼睛進行識別烤漆顏色、型號、客製化項目是否正確及有無瑕疵；另外透過機器設備進行 2,000 項以上的內部機能檢查，就是要確保高品質目標的達成。另外，全生產線採自工完結機制，即自己作業自己完結，所以生產線旁設置拉線，若發現上一流程組裝有缺失或瑕疵，員工並不會自行解決，而是判斷異常嚴重程度，立即拉白線或紅線暫停生產線，以無線

通知主管人員馬上進行處理，並由上一流程人員自行完成改善，透過此機制除可釐清責任歸屬外，並賦予每一作業人員皆有追求卓越品質的主動權，因為唯有現場作業人員才能接觸不良品發生的當下。

最後參觀的是碼頭，田原工場臨碼頭而建，不但可以節省將車輛送至碼頭的運費成本，又可免去廠內存放車輛的空間，直接將車輛停放在碼頭的停車場，但是為了符合停車場最多置留 4 日的規定，豐田公司採訂單生產就顯得格外重要，因為停車場上的每一輛豐田汽車都非庫存品，而是等待著主人接他回家。碼頭最多可停放 4 臺貨輪，每臺可載運 5,000 輛車，2 日即可完成裝載及定位工作，由於車與車的距離只有 10 公分，所以裝載駕駛人員須通過 3 至 4 年的訓練才有辦法擔任此項工作，由此足見日本人在標準化作業流程及細節的專注力，確實高人一等。另外，佇立在碼頭的 8 座風力發電機，轉動的扇葉滿足了附近工廠部分的用電需求，是日本發展乾淨能源政策的具體實踐。

#### 四、DENSO 日本電裝株式會社

##### (一) 企業概要

日本電裝株式會社成立於 1949 年，原為豐田集團零部件工廠的電裝部門，獨立後發展至今，其在 38 個國家和地區設有 220 家關係企業，集團人數 14.6 萬人，全球聯合銷售額為約 4 兆 959 億日元，營業利潤 3,777 億日元。電裝公司提供汽車前沿技術、系統以及零件，在環境保護、發動機管理、車身電子產品、駕駛控制與安全、信息和通訊等領域，並提供多樣化的產品及其售後服

務，包括汽車空調設備和供熱系統、電子自動化和電子控制產品、燃油管理系統、散熱器、火花塞、組合儀錶、過濾器、產業機器人、電信產品以及信息處理設備。目前，電裝共有 21 種產品排名世界第一，DENSO 集團已躍升日本排名第一、世界頂級的汽車零件頂級供應商公司。

## (二) 實際觀摩紀錄

「品質的電裝」是 DENSO 的核心價值，建立初期流動管理制度，讓品質掌控從設計開始，不僅明顯降低不良率，更大幅縮短不良品的改善時程。另外，認為要確保製造品質，第一線生產人員扮演重要角色，因此將現場人員進行編組，每月生產線停工兩個小時，由各組人員自訂議題，討論如何改善品質與效率；每年舉辦一次品管圈大會，由各事業體提案冠軍代表參加選拔，獲獎者將獲得社長公開表揚與獎勵，此作法讓人人為了提升品質而努力，成為一個正向的循環，讓電裝能夠不斷的精益求精。

參觀「電裝展覽中心」，首先映入眼簾的歡迎區是 11 公尺寬極具震撼力的大型螢幕，展覽中心共分為 8 大區域，展示電裝的過去、現在與未來。透過互動式設備，讓參觀者體驗電裝在「環保」、「安全」、「舒適」、「便利」的最新產品與技術；並展示電裝自創立以來在產品生產技術、環保措施和企業社會責任所做的努力。最後一站來到「電裝劇院」，透過 7 個大型可動式螢幕上生動的影像，帶領大家進入電裝理想的未來汽車世界，體驗電裝的創新與想像。

高棚製作所區分 501~504 四個工場，分別生產不同零組件，

我們所參訪的 501 工場是全球電裝關係企業的示範工場，主要生產儀表板，令人驚訝的是它能那麼靈活的對應客戶小批量、多品種的需求，從材料到產品組裝，中間有許多細微而繁複的製程，例如樹脂成型的精度要到 0.01mm，且產品還要能夠因應世界各地區不同溫度的變化；再如儀表板上的文字印刷，要印 14 次才能成為成品，印刷過程中油墨不得斷裂；又如電子电路板的組裝、焊接採用 QR 條碼儲存資訊，焊接檢查以紅黃綠光從各角度檢查；還有儀表板的心臟-步進馬達的組裝標準化等，顯示其管理策略的精確。

承襲豐田「Just in Time」的管理模式，讓正確的物資，在正確的時間，流動到正確的地方，避免人力、物力的浪費。該公司自行開發的各型專用機及機器人配合無人化生產線，透過 QR Code 的管理，以秒為單位追溯生產資訊，經由追蹤系統希望生產線能達到 100%良品。至於有些無法達到全自動化的產品，則採用 U 型單元生產方式，訓練員工依照標準程序作業執行，且 U 型單元能快速換線換模，進行製程產品轉換，以迅速因應市場的需求，創造顧客期望的價值。以燈號管理生產線上每臺機器，讓現場人員可迅速掌握機器運作情形，降低生產線暫停的風險。DENSO 平均庫存僅 0.5 天，雖有上億元的自動化倉庫卻甚少使用，認為低庫存才能發掘冰山下潛在的問題，更可面對瞬息萬變的國際情勢。

另外，DENSO 始終認為“人”才是公司最寶貴的資產，非常重視人員的教育訓練，目前是日本擁有自己的技術學校的 4 家公司之一，並認為唯有現場作業人員具備足夠的專業，才能讓品質獲

得保障，讓生產流程有所精進，因此特別設計「保全(匠)」、「安全&環境」、「檢查(極)」、「EF」、「QC」等 5 個道場，分別就不同項目、不同層級的人員與專業技能進行教育訓練，透過持續的學習精進，期能達到最高品質的目標。

## 五、月桂冠大倉紀念館

### (一)企業概要

月桂冠株式會社營運的釀酒博物館，位於京都盆地南端的伏見城，建於 1909 年，於 1982 年開放參觀，對伏見的釀酒程序與日本酒的發展歷程進行了淺顯易懂的介紹。除了按照釀酒程序展示釀酒工具之外，還有各類酒器，以及介紹月桂冠創業以來，歷史沿革的史料，並在館內播放釀酒歌，重現出當年酒窖的氛圍。月桂冠歷時三百年，依舊站穩日本清酒第一品牌，在於它仍舊堅持用日本傳統的釀酒工法製酒，而月桂冠大倉紀念館就是把日本引以為傲的釀酒工藝展現在世人面前。

### (二)實際觀摩紀錄

走進位於京都伏見城巷弄內的月桂冠紀念館，外觀呈現日式傳統建築，以及日本製酒賣酒店鋪才會掛上的綠色球體識別，呈現本棟建築為專門製作及販賣月桂冠酒品的地方。踏入園區內，第一眼看到的是月桂冠的 378 年歷史年表及簡介，還有一張手繪地圖，呈現當時月桂冠在京都的地理位置，及使用伏見水的河道、出口的港口的相對位置。走進釀酒區，可生飲到伏見之水，證明伏見水的甘甜造就月桂冠成為御用酒的重要元素，被指定為「京都市有形民俗文化財」的 6,120 件釀酒器具，則依釀酒程序呈現在參觀者眼前。

因為此園區仍進行小型的傳統釀酒作業，園區內不時飄散著蒸米與醪發酵的縷縷清香，搭配不斷播放造酒作業時傳唱的「造酒之歌」，瞬間把參觀者帶入江戶時期人工釀酒的盛況。另外，紀念館內亦設立商舖，限定販售於本館人工釀造的清酒，勾起參觀者非在此地消費的購酒意願。

## 六、神戶幸福村

### (一)企業概要

神戶幸福村乃於 1971 年由神戶市長所提出之構想，並且於 1989 年 4 月 23 日正式開幕及營運。其目的為幫助殘疾人士及高齡者，使其能夠自主、正常參與社會活動，並且讓神戶市民能有互相交流、對於殘疾人士與高齡者能加深理解，以達建立和諧社會氛圍為目的之綜合區域。其佔地總面積共為 205 公頃，其中都市公園佔地約 159 公頃(77.5%)，福利設施區域 46 公頃(22.5%)，區內設施區分三類如下：1.社會福利相關設施：其相關身障人士之設施包含身體殘疾者、智力障礙者、身心障礙兒童、認知障礙老人照護等設施。2.學習、交流與放鬆身心設施：包含宿泊館、溫泉健康中心及老人大學等設施。3.戶外體育和休閒設施：含露營設備、球類運動等設施，供神戶市民使用。

### (二)實際觀摩紀錄

幸福村乃由市政府補助一定比例之經費，並委託「財團法人神戶市民福利振興協會」經營，園內設施每 4 年進行投標，並委由各項園區設施之業者經營管理，其中志工服務人員約佔工作人員之 10%，其工作主要內容為：帶領活動、引導遊客、協助視障者導讀

等。園區設備使用者包含有一般遊客、身心障礙者及高齡者（65歲以上老年者），為創造對於身心障礙及高齡者之友善措施，其使用園內設備所需支付之費用約為一般遊客的二分之一。另園區內所有設施皆為無障礙設施，以利身障人士及高齡者便於使用。針對相關設施之入住申請，為服務市民，其申請資格為神戶市民為主。

第二部分為參訪「湊川附屬醫院(認知症專門醫院)」，該醫院設置於 2001 年，針對患有認知障礙者，在治療、生活等方面遭遇困難的老年人提供持續性健康照護、管理及恢復生活機能的醫療照護及護理。針對認知症治療病房之總病床數為 100 床，除一樓的行政、診療、檢查等區域外，二、三樓各設置 50 床病房；另可容納 50 名重度認知症日間照護患者，以作為患者在宅療護之支援，該醫院配置醫師、護理師、護理照服員、社工師、職能治療師、營養師專科醫療人員，提供認知障礙患者在醫療、護理及生活機能訓練之治療及照護。

當日參訪時由該院社工師帶領本參訪團進行病房設備介紹，一進入病房區時，其門窗皆為上鎖，病房出入皆由工作人員控管，以防患者自行遊蕩而走失，病室內含個人房、2 人房及 4 人房，病室內鮮少有個人物品，以防患者自傷或傷人，且無電視設備，以防患者有模仿或情緒激動行為；病室亦無浴室設備，所有的盥洗設備，如洗手臺，皆設置於同一區域，以利教導及協助執行日常生活，並於團體中共同學習；沐浴設備部分，其浴室除有協助沐浴用具如座椅、床、輪椅設備外，另有泡澡設備提供泡澡服務，並設有無障礙設施，輪椅可進入。

在約束使用部分，須經醫師評估後才能使用，以預防患者掉落或躁動行為等，並且須每 30 分鐘探視病人，確定病人約束安全。若患者需要急性醫療照護時，可支援之急性醫療機構院所路程約只 10 分鐘車程，以達後續照護之即時性。

## 伍、心得

### 一、投身品質獎的淬鍊

MEIDOH 公司參與品質獎活動，最主要的意義是藉此活動來檢視公司的品質管理，在挑戰的過程，公司和員工都能學習和成長，強化公司體質和累積持續進步的能量，透過資料整合、檢討及不斷改善，增加競爭力，對公司形象及營運等提升。社長不但透過「品質改善會議」下決策，針對有問題的產線追究與檢討原因，訂出改善期限並且確定有落實執行。社長更親自到現場用眼睛看，並定期每月和員工溝通環境面、經營狀況以及希望員工做到的事情。如此長久且持續的讓員工直接聽到社長談話內容，並且再以書面化向員工宣導，社長的想法便能夠日積月累，滲透到員工身上，並塑造成一種企業文化。

### 二、需求導向的創新改革

創新，這個幾乎是所有機關、或公司行號都會喊上的口號，但要如何的有效推展呢？在豐田汽車公司生產過程的每一環節中，都可以見到創新精神的貫徹執行，從自動化機械手臂等技術力的引進，並設計出與人員配合執行的最佳化工作模式及標準流程，必定是經歷長時間的持續革新與改善，方能達成。這不僅僅為該公司提供高效率的生產力及高品質的產品，並營造一個整潔、安全及良好作業姿勢的工作環境。

產品的物流程序，可能決定著公司的存亡。在傳統模式，是根據市場調查開發出可能符合顧客需求產品，然後進行大量生產以降低成本，再經由銷售通路，產生顧客的消費行為。然而，現今是一個顧客需求愈來愈多元化的時代，一味的大量生產，可能導致大量庫存品，造成公司週轉不靈的現象。尤其，豐田汽車公司的產品體積龐大，製造成本高，並不適合如此的物流模式，所以改採訂單生產模式，讓汽車成品零庫存，不但可以節省庫存成本，並大大的提升現金的週轉能力。可是這個生產模式需要高效率、高品質的生產力，畢竟，顧客不可能願意等太久或等到的是一個瑕疵品。豐田汽車公司不但讓所有生產線都達到高效率及高品質，也透過獎勵制度及競爭模式，讓相關衛星工廠的生產力及品質也提升到要求的水準。綜上，就是豐田汽車公司何以成為全世界排名第一的汽車生產公司，並在經歷金融風暴、311地震後，仍然屹立不搖。

### 三、尋找海平面下的冰山

「先進、信賴、群策群力」是「電裝精神」的三大核心理念，也是 DENSO 世代相傳的經營之道和共同的價值觀。對於基本理念的教育，除了不斷要員工思考「電裝是為了什麼而存在？」，同時也勉勵員工要不斷凝視著世界與未來，要思考創造出什麼價值才能貢獻給人們更高的幸福，因為這是 DENSO 永續存在的必要條件。

此外，DENSO 的經營方針非常明確，對內用心製造出有魅力的商品以滿足顧客需求，對外要能掌握社會的變化先機，才能夠拓展全世界的市場。在面對瞬息萬變的國際情勢下，DENSO 採行的策略是將平均庫存降到 0.5 天，如果冰山是問題，海平面的高度就是庫存的天數，

當平均庫存天數愈低時，不但可以有效降低庫存成本，還可將海平面降低，讓如冰山的問題大量的浮現出來，再透過品質管理流程，進行持續的改善，以免成為日後侵蝕公司利益的問題。

#### 四、創新與傳統的取捨

三百多年的釀酒廠如何在創新與傳統間取得平衡，月桂冠的經營理念是「品質、創造力、人間性（人情味）」，不能改變的是品質至上，但必須改變的是販售方式，因此員工在堅持傳統及持續改善中不斷地替百年企業找出生存之道，月桂冠從三個方向進行變革：

1. 換容器：月桂冠堅持傳統的釀酒工法步驟，卻運用科技手法進行量產，從陶罐改成玻璃瓶就是一個改革，玻璃瓶讓月桂冠更能商品化，並銷售全球二十幾個國家。
2. 成立大倉酒造研究所：專門研究如何用科學方式釀酒，於 1990 年成功開發了不含防腐劑的酒，市場上大受歡迎，讓月桂冠的酒更天然香醇，迄今仍屹立不搖。
3. 改變販售方式：改變以往消費者走到酒鋪賣酒的習慣，成為第一間在火車站販售清酒的公司，最近也開始走向電子商務模式，加大清酒的消費者族群。

#### 五、老人與身障者的人本樂園

日本社會正面臨二個問題：「高齡化社會」及「嚴重的世代區隔」。幸福村的設立可以解決以上二個問題，前者是透過幸福村裡醫療保健及學習交流等設施，讓老人能實現自立和參加社會活動；後者則透過戶外體育活動和娛樂休閒設施，強化家族的凝聚力。目前使用者為高齡人士占 50%、身障者占 10%、社會大眾占 40%。

對於無法自理的認知或失能障礙者，僅須提供先進、可維持生命的醫療器材；還是做到以「人本關懷」為主之照護。畢竟，他們是一個存在的生命個體，也值得獲得重視、關懷、平等及舒適的照護，而非僅是延續生命的照護方式。況且，沒有人可以向你保證，你不會成為下一個「他」。

目前臺灣長照法已立法通過，但是投入長照照護之護理師普遍臨床經驗不足，對於全人照護、老人照護等相關專業能力也顯不足，因此，如何吸引有經驗之護理人員投入以提升照護品質，仍有其努力空間。另外，由於保險制度的不同，國內家庭需負擔此類病人的醫療費用相對高，故僅能花費 1.8~3 萬元將患者安置於機構內，但客觀而論，當僅用 1 萬多元的費用而要獲得良好的照護品質是值得深思及檢討的。還有，增進民眾對於長期照護的認識及接受度，仍需持續的宣導。惟有達到如同神戶幸福村設置目的：「市民互相交流、對殘疾人士與高齡者能理解，以達和諧社會氛圍」，才是永續經營的作法。

依據國發會統計，臺灣在 2061 年，人口會少於 1,800 萬，65 歲以上高齡人口占比將達 41%，這也意味著政府機關未來服務的對象多數為高齡者。而 2013 年我國婦女平均一生僅生育 1.065 個子女，生育率世界最低，臺灣少子化現象甚至是國安層級的問題了，這也表示未來青壯年為了撐起國家，不管男性或女性都必須投入職場，家中無人可以照護高齡者，獨居老人的比率將日益提高，最後需由政府機關出面安排這些民眾的生活照護。另外，現行對於失智或失能而無法自理的身障者，多數由家人僱用外籍看護工做居家照護的

工作，惟隨著引進外籍勞工所屬國家的經濟發展，僱工成本日益提高，而僱工人力來源日益減少，實非長久之計。政府機關應未雨綢繆，在臺中市重要的生活圈，透過都市計畫，並結合醫療產業及社區資源，逐步開發如同神戶幸福村的社區，方能符合未來人口結構變化所產生的需求。

## 六、自動產業一條龍

在豐田汽車公司生產過程中，看見自動化機械手臂等技術力，可以想像未來的工廠將是屬於自動化機器人的天下，那臺灣在這個領域的發展是如何呢？根據經濟部工業局統計，臺灣機器人 2014 年產值約達到新臺幣 550 億元，智慧自動化整體產值更將突破 1 兆元，顯見智慧型機器人產業的發展已是臺灣非常重要的產業。然而，據研調機構 IEK 估計，目前全球機器人產值達 300 億美元，2018 年將成長至 700 億美元，成為一項新興且龐大的潛力產業，臺灣在這個產業仍有很大的努力空間。政府機關不但需要協助精密機械及其他相關產業整合發展，更要思考下列問題：人在生產線的工作將被取代，那我們的下一代要靠什麼養活自己？那就是成為自動化機器人相關產業的技術力的一員，在這產業最重要的就是研發能力，其能力養成頗為費時，須從小紮根學習，應鼓勵各國民教育學校成立相關社團，引起學生的學習動機，並協助坐落本市的技職或大專院校成立相關系所，並結合產業舉辦自動化機器人相關競賽，才能厚植人才實力。另外，在臺中港區協助產業成立組裝廠房並由碼頭直接外銷，完成自動產業一條龍。

## 陸、建議

### 一、看見你要的官網

在一個以網路資訊為溝通介面的現代，政府機關的全球資訊網就顯得愈來愈重要，但是在網頁介面的呈現方式要如何符合民眾的口味呢？豐田汽車公司徹底的需求導向的創新改革模式應可借鏡，一般官網最容易令人詬病的問題，並非內容不夠充實，而是內容太繁雜，網頁充斥著各式各樣的政令宣導，但未必是民眾想要看的，如何解決？透過 google 分析工具及問卷調查等方式找出民眾真正需求是什麼，將排名前 5 名的資訊或功能置於網頁結構的第 1 層，其餘的功能全部收到第 2 層或第 3 層。至於網頁的模版排列方式，可以參考 Facebook、Line，它們能夠受到普羅大眾的喜愛，就是介面及操作方式超簡單，幾乎是靠直覺就可以上手。政府機關唯有替其官網進行上述的瘦身及改革，才有可能對民眾說：這是「看見你要的」官網。

### 二、宣導活動要六到

不管是地方稅務局或其它的市府一級機關的法令規定或政策，皆需透過活動來貼近民眾並進行宣導，在月桂冠大倉紀念館的經營模式，可以尋得借鏡之法，那就是「六到」，見到—酒具及文獻資料的陳列、聽到—播放釀酒歌、聞到—酒香的逸散、食到—品嚐清酒、摸到—現場取一瓢伏見水飲用、買到—販售該館限定的清酒，以上是針對人的眼、耳、鼻、舌、身、意等六識所設計，已滿足人接觸一個環境場域的所有感官，實為巧妙的銷售手法。如果可將這「六到」導入平日的政策宣導活動，例如將六到與宣導事項結合成

六個關卡，形成「六到輪迴」的闖關模式，應可收良好的宣導效果。

### 三、耗材採購彈性化

民眾對政府的要求日益提高，但政府機關的財政卻是愈來愈窘困，節流是一個必然的趨勢，行政院已從上到下要求各機關落實水電等經常費用進行必要的管控措施，顯有成效。但在碳粉等類高單價耗材的管理，尚無精確的管控方式，以有效降低此類的行政費用。為此，DENSO 降低庫存量的方式，以發掘更多如冰山般的問題，再加以逐一改善的方法，值得一試。鑑於列表機等資訊設備汰舊換新速度頗快，如大量庫存碳粉，不但有占用空間、久易受潮等問題，甚至可能發生碳粉尚未用完，但列表機已經汰換了，形成浪費。降低庫存應可有效解決此類問題，但為避免產生碳粉數量不足使用的情形發生，應可透過訂定彈性的採購契約，如每種型號庫存 2 支碳粉，開封 1 支使用後立即下單請廠商補貨，每一季總結付款 1 次。應可避免報廢碳粉所生資源浪費，大於集體採購所節省的經費此類情形發生。