

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：

國家品質獎得獎者聯誼會 2006「新加坡交流研習團」報告

頁數 16 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

國家品質獎得獎者聯誼會/許愛琴、陳彥宏/(02)2751-3468 分機 313、365

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

陳守信/台中市稅捐稽徵處/處長/(04)22585000-301

陳勝雄/台中市稅捐稽徵處/民權分處/主任/(04)22296181-666

簡淑芬/台中市稅捐稽徵處/資訊課/課長/(04)22585000-501

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：95/04/16 ~ 95/04/22

出國地區：新加坡

報告日期：95/07/10

分類號/目：工商經濟/工商管理

關鍵詞：新加坡、品質管理

摘要

全面品質管理是一個長期且持續性的組織推動策略，以滿足顧客的滿意度為目標，使產能最大化，成本最小化，而要達到這個目標就必須由組織內全部人員的參與方能達成。全面品質管理是一種管理的概念，藉由激勵員工，使員工主動投入工作並發揮最大的生產力，提昇組織的競爭力，透過小組間的協同合作以提供員工達到自我實現及工作的樂趣，提昇產品品質，降低差異性和提高平均良率，則可促使生產力自然大幅提昇。

目 次

一、目的.....	3
二、參訪行程.....	4
三、參訪研習內容.....	6
(一)、3M Singapore Pte Ltd (Woodlands Plant)	
(二)、國立大學醫院	
(三)、花旗銀行 Citibank Regional Cash Process Management Unit	
(四)、SPRING Singapore	
(五)、聯電	
(六)、飛利浦	
四、心得與建議.....	10
五、附錄(參訪照片).....	24

一、目的

國家品質獎得獎者聯誼會為服務會員，特別籌劃本交流團前往亞洲四小龍之一～新加坡，觀摩其典範企業在其專營領域之卓越表現及跨國企業以其為亞太中心的策略營運作標竿學習，藉由會員之交流分享經營心得，相互觀摩學習，使會員們持續追求卓越、精益求精，強化經營體質、提昇企業競爭力，邁進國際卓越企業之林。

二、參訪行程

日期	參訪行程
4/16 (日)	下午 台北—新加坡 (新航 SQ871 14:10-18:30pm)
4/17 (一)	景點參觀 (聖淘沙、萬象館等)
4/18 (二)	上午 參訪 3M 下午 景點參觀 (小印度知性之旅、讚美廣場等)
4/19 (三)	上午 參訪 國立大學醫院 下午 參訪 花旗銀行
4/20 (四)	上午 參訪 SPRING Singapore 下午 參訪 聯電 晚上 景點參觀 (夜間動物園)
4/21 (五)	下午 參訪 飛利浦
4/22 (六)	上午 景點參觀 (藝術中心、文化館等) 下午 新加坡—台北 (新航 SQ030 17:05-21:40pm)

企業簡介：

1. 3M: 3M Singapore Pte Ltd (Woodlands Plant) 為 2003 新加坡國品獎得主，主要製造軟性電路板並應用於 IC 封裝的載板、STN、CSTN、TFT-LCD、OLED 等驅動 IC 載板、墨水匣、電路板、助聽器電路板、硬碟讀取頭等產品。
2. 國立大學醫院：新加坡唯一大學醫院，也是唯一獲得 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 肯定的醫院，以服務病人為首要考量。所獲榮耀有：連續三年獲得新加坡醫療獎（金獎）、亞洲醫院獎之最佳技術服務改善獎、新加坡品質等級，領導人亦獲得醫療領導獎之肯定。
3. 花旗銀行：Citibank Regional Cash Process Management Unit 為 2000 新加坡國品獎得主，提供 60 種以上涵蓋跨區基金轉移、國內支付和流動資產管理的資金管理服務。並多次獲得花旗銀行全球品質獎、最佳資金管理與交易服務銀行獎等榮耀之肯定。

4. SPRING Singapore:新加坡國品獎主辦單位，以及全球卓越模式平台 GEMs 之成員。
5. 聯電：由台灣聯電（1995NQA 得主）、德國英飛凌半導體和新加坡經濟發展局共同投資的十二吋晶圓廠，以全球佈局、專業利基產品、掌握國際人才及風險管理等策略發展其核心競爭力。
6. 飛利浦：Philips Electronics Singapore Pte Ltd(DAP factory) 為 2000 新加坡國品獎得主，主要產品為家用電器及個人護理產品，以傑出之創新能力及可轉換顧客和市場需求為新產品之創新流程，為其核心競爭力。

三、參訪研習內容

(一). 3M: 3M Singapore Pte Ltd (Woodlands Plant)

1902年，3M在美國明尼蘇達州雙港市5個年輕人的夢想中創立，一路走來曾經面臨經營危機，也在危機中創造出了轉機而蓬勃發展，幾經轉折，奠定了3M今日全球的多角化經營的科技公司，其產品可發現於下列市場中：消費者和辦公室；顯示和圖表；電子和通信；醫療保健；工業和運輸以及安全、保全和防護業務。所以3M是以實用型的創新方案協助客戶解決問題的改革專家。

3M是挑戰創意、求新求變的企業，並鼓勵同仁們的想像力無遠弗界地自由翱翔，突破所有藩籬以滿足顧客的需求。同時尊重個人、啟發潛能，視其所擁有的7萬餘位同仁為最寶貴的資產，並認為經由同仁的創造力才能達到公司不斷成長的目標；而尊重個人的權利、尊嚴、價值及充分的工作自由，則為促進同仁創造力的原動力。

3M相信接近顧客、共同成長。在美國本土以外的35,000餘名子公司同仁中，僅不到300位的美國公民，其餘皆為當地甄選出之優秀人才，因為3M相信只有他們才是瞭解當地需求的最佳人選，也憑藉他們信實、積極的人格特質帶動公司深入當地，創造更多的就業機會，更多的社會財富及更穩健的成長。

3M在全球共生產銷售近60,000種產品，更擁有精密塗佈、超薄膠膜、黏著劑、特用化學、不織布材料及顯微複製、光學技術等多項專精科技。所有產品與科技被大量地應用在工業製造、醫療保健、電力電信電子、交通安全、辦公用品及家庭保潔等範疇。3M產品的多元，在使用的便利及品質的優異已獲得廣泛的認同。

為突破執行積效導入六標準差經營管理理念，在2001年訓練全球超過36,000名受薪員工以六標準差的方式執行業務。單是2004年以這訓練，完成超過12,000六標準差項目而改

革流程、成本節省和增加價值。

(二). 國立大學醫院：

新加坡國立大學附設醫院 NUH (National University Hospital) 1985 首次公開對民眾門診作為新加坡第一改組的醫院。是唯一一家醫院在新加坡同時達到三項 ISO 認證- ISO 9001:2000 (品質管理系統); ISO 14001:1996 (環境管理系統); 並且 OHSAS 18001:1999 (職業衛生& 安全管理系統) (2002 年 12 月)。

新加坡國立大學附設醫院的核心價值



- Social Responsibility：社會責任
- Collegiality：授權
- Compassion：慈悲
- Integrity：誠實
- Learning & teaching：知識分享
- Professionalism：專業
- Excellence：完美
- Respect：敬業

品質政策：

- 提供患者高品質的照護及服務
- 對職員提供安全和完善的工作環境
- 向社會全民負責

(三). 花旗銀行：Citibank Regional Cash Process Management Unit

亞太區域現金處理管理單位(RCPMU)設立於1992年為適應對高品質現金管理交易處理的成長需要。RCPMU的管理哲學，"You build it, they will come"，強調它的要求是達到最優服務。在這要求背後的驅動力量顯見來自它的高階管理團隊的領導能力。

RCPMU特別強調人員管理的重視。這些顯示在它的人員訓練費用的給付超出全國平均的人員教育訓練費用。每名員工每年接受8天教育訓練。所有員工須參加建議計劃和品質改進專案。為達到客戶滿意度的策略，RCPMU使用各種各樣的方法建立和維護顧客關係並搜集他們服務滿意度回應。這些包括服務水準協議、顧客拜訪、顧客服務檢討及消費者調查。它並且率先在在網路上使用24小時"One-Point Contact"系統提供對顧客的快速回應。

RCPMU確認處理效率和完善服務將帶來許多好處。它的最重要的成就包括Citibank全球品質獎；Euromoney和Asiamoney評獎為最佳的現金管理和交易服務銀行；以及Finance Asia's Cash Management House.所有這些結果使RCPMU獲得金融業中優秀交易處理中心的美名。

(四). SPRING Singapore:

SPRING Singapore的工作是在充滿生氣的新加坡經濟中加強企業的競爭力。透過該單位的協助與輔導，包括改善融資取得與提供援助，及開發全面適用的標準和一致的架構作為企業競爭性的基礎，幫助企業提高生產力和創新能力以增加進入市場和取得商機的能力。

(五). 聯電：

由台灣聯電、德國英飛凌半導體和新加坡經濟發展局共同投資的十二吋晶圓廠，以全球佈局、專業利基產品、掌握國際人才及風險管理等策略發展其核心競爭力，於1995獲得新加坡

NQA 獎項。

研發先進技術提供客戶更高效能、更低成本的製程，一直是聯電研發團隊的座右銘，更不斷在量產良率的提昇突破進展，以提昇公司獲利能力。聯電在技術上除了自行研發技術平台外，並與多家大型整合型半導體公司合作，在先期研發階段，即為其量身訂造，共同開發製程技術，使研發到量產的時程縮到最短，創造雙贏的商機。

人力資源是聯電最重要的資產，聯電提供同仁優渥的薪酬待遇及優質的工作環境，更提供完善的福利制度與休閒設施，讓同仁工作、生活、休閒能獲得均衡之發展。並配合個人成長與公司需求，提供全方位的培訓課程及個人發展協助。

(六). 飛利浦：Philips Electronics Singapore Pte Ltd(DAP factory)

1970 Philips 以自荷蘭母公司供應成套組裝鐵製套件的目的，在新加坡開始了它的家用電器和個人保健(DAP)事業。目前鐵製品大約佔它的 80%，吹風機佔 20% Philips DAP 的使命和價值在於透過創新、優質、人因來為它的顧客創造價值。在 DAP 的高級主管確認經由他們的主動參與各式各樣的持續性改善和工作考核活動而達到他們的使命和價值。他們帶領交叉功能的突破改善團隊，來輔導持續改善的團隊，和實踐"Management by Walking Around"。突破和連續改善的目標則透過平衡計分卡來追蹤記錄。

Philips DAP 非常重視員工不同的潛能開發。它大筆投資在教育訓練，每個員工接受 5.8 天的年度訓練。勞工管理關係經由開放式溝通、透明評估和獎勵系統以及員工教育訓練來改善。Philips DAP 的成功主要歸因於它的創新能力。過去三年期間 DAP 註冊了 20 個新產品專利。這些新產品佔超過它 1999 年移轉的三分之二。它的鐵製品被歐洲市場上的消費者雜誌評為 "best buys(最佳商品)" 的好評。

四、心得與建議

(一). 綜合心得：

新加坡係海港城市國家，地處麻六甲海峽的東南端，扼控太平洋與印度洋的通道，北方及東方是馬來西亞，南邊及東南為印尼，地理位置優越，成為亞太中心樞紐，再加上基礎設施完善，營運效率高，這也使得新加坡成為全球最繁忙的貨櫃港及航空轉運站之一。

在參訪期間發現，新加坡政府秉持企業家精神、鼓勵創新與冒險，大力推動經濟國際化、自由化、高科技及發展成為環球城市中心。積極爭取外來投資、協助國內企業升級，以提升生產力成為跨國企業，以極小化新加坡經濟的脆弱性，增加產官學界就經濟問題的對話，以中和彼此認知上的差距，同時平衡發展製造業與服務業雙引擎，吸引海外專業人才流入，以強化與累積人力資源。亦隨時檢討政府政策，以消除可能阻礙，積極扮演管理者角色創造更好的環境。

在觀摩典範企業其專營領域之卓越表現所採用之管理理念，不外乎 TQM、TPM、5S、6 σ 、DMAIC、QCC 等流程改進及管理系統，綜合其經營管理特色如下：

1. 重視內外顧客滿意度：

以市場需求為導向不以生產為導向，以客戶需求為導向不以公司為導向，以員工福利為導向不以公司盈餘為導向，領導者實際參與分享經驗、傾聽民意、走動管理深入員工，並透過各項檢討會方式提昇工作效率及服務品質。

2. 辨別關鍵優勢：

領導者參與程度影響成敗；關鍵人物投入與否影響結果。

3. 採用傑出企業框架：

向優異機構參訪學習；邀請傑出領導者分享經驗。

4. 擁有共同的目標與高標準：

成立問題解決小組，集合專業人員，將各產品流程導入6σ經營理念，檢討專案改善及執行績效，並溶入生活中，或對產程、產品以QCC品質管理，對組織則採TQM管理手法。

5. 提倡質量與安全的企業：

重視教育訓練，採用Online-learning、就地訓練、在職訓練、專業訓練，標竿學習進行改善、建教合作等方式提昇工作品質及職業技能，同時提供員工高品質安全和完善的工作環境。

6. 鼓勵創新及創意：

認為創新才能達到公司不斷成長的目標；而團隊創意更能凝聚組織向心力。

(二). 建議事項：

1. 這次參訪的各家企業有個共同的特點就是在人才培育方面不遺餘力，把人才的育成列入公司的重要政策，稅捐稽徵機關係屬專業單位，人員流動率高，因此建議新進或職務異動人員於任新職前能接受實務專業訓練，瞭解單位目標、服務禮儀、專業技能、電腦操作等3天職前訓練課程。
2. 與鄰近大專院校建教合作，提供就業機會，鼓勵學子奮發向上，因為他們最瞭解在地的需求，希望憑藉他們穩住人員流動率，傳承工作經驗。
3. 在建構服務導向政府型態時，適時將資訊作業導入全面品質管理策略，以提昇行政處理效能及為民服務品質。

一個持續進行的長程計畫，必須是一個有系統化的實施計畫，和明確一致的領導方向。政府部門不應只是以管理為主，而應以顧客導向出發，建立高服務效能的政府，是以，政府施政理念與價值觀和各級人員的積極參與，是全面提昇為民服務品質重要的成功因素。

五、附錄(參訪照片)

參訪 3M



參訪國立大學醫院



參訪花旗銀行



參訪 SPRING Singapore



參訪聯電



參訪飛利浦

