

出國報告（出國類別：實習）

國家品質獎得獎者聯誼會

2007 兩岸標竿企業交流研習報告



台 | 中 | 市 | 稅 | 捐 | 稽 | 徵 | 處
REVENUE SERVICE OFFICE, TAICHUNG CITY

服務機關：台中市稅捐稽徵處
姓名職稱：處 長 陳守信
課 長 夏錦秀
課 長 林麗芬
課 長 陳國元

派赴國家：中國大陸

出國期間：96年4月21~27日

報告日期：96年5月17日

摘要

不要看超市上架的產品是什麼，要看消費者籃子裡放了什麼。

標竿學習是以企業為師，觀察優良企業服務態度與做法，企業重視的不是擺放多少產品供消費者挑選，而是消費者選擇那些產品，消費者真正需要的是什麼？站在消費者的立場來思考及生產，生產過程中注入品質管理手法，藉由創新及研發，一方面降低成本，一方面提高質量，來滿足顧客的滿意度為目標，進而達到行銷的目的。

企業之所以長盛不衰的根本原因，就是創造，即創新+製造；創=創新未來，造=用心製造；要永無止境的學習，追求技術創新的極限，大膽嘗試錯誤的勇氣，經由全面品質管理及全員用心投入生產行銷，使企業茁壯，由小變大，由本土化到國際化，由單一企業經營到集團經營，其間過程雖然艱辛，但在累積相當資產後，均不忘善盡企業的社會責任，投入公益事業，支援貧困地區教育，例如捐建學校，捐款濟災，設立慈善基金等，「取之社會，用之社會」，回饋社會，為顧客創造價值，為股東創造利益，為員工創造前途，為社會創造繁榮，營造和諧社會，成為多方共贏的局面，這就是所謂標竿企業，值得公私有企業和政府機關團體共同來學習的。

目次

一、目的	3
二、參訪行程	4
三、參訪研習內容	5
(一)、杭州頂益食品股份有限公司	5
(二)、萬向錢潮股份有限公司	7
(三)、昆山統一企業食品有限公司	8
(四)、上海貝爾阿爾卡特股份有限公司	10
(五)、上海移動通信股份有限公司	11
(六)、信義房屋股份有限公司	13
(七)、中國質量協會	13
四、心得與建議	14
(一)、綜合心得	14
(二)、建議事項	17
五、附錄(參訪照片)	19

一、目的

中國大陸、蘇俄、巴西和印度號稱金磚四國，本世紀挾著幅員遼闊，豐富物產及人力資源迅速崛起，在經濟上、科技上將與歐美國家分庭抗禮，其一舉一動，動見觀瞻，向為世人所密切關注，尤其中國大陸近幾年實施改革開放，頂著 2008 年奧運的光環，戮力各種基礎建設，早已成為世界的工廠，世界的市場，為全球企業必爭之地；地處長江三角沿海的上海、杭州城市，富庶繁華，素有「遠東明珠」、「十里洋場」、「上有天堂，下有蘇杭」的美譽；上海為迎接 2010 年萬國博覽會，更大興土木，處處工地，時時躍進，整裝待發，展現活力，充滿商機；各大企業為爭一席之地，紛紛進駐，全世界前 500 強企業，有一半以上，早已在上海浦東佈署，建立灘頭堡，台商亦不例外。

台商為了生存及發展，在政府無強力奧援作後盾下，孤懸西進奮鬥，除寄以關懷外，處在競爭激烈環境下，猶能生存進而成為標竿企業，必有一套過人營運的法則；中國大陸從計劃市場到市場經濟開放不久，在大鍋飯因襲陋習下，私人企業及個體戶體質脆弱，加入 WTO 後，當世界大多數的大企業就像水流濕火就燥一樣，蜂擁而上，其猶能承受外來強敵挑戰的壓力，繼續茁壯成長；大陸和我們同文同種，無語言障礙，溝通容易，藉由參訪及交流，瞭解廠商如何因應求生存並和國際接軌，創造出藍海策略，均有深入瞭解必要。

本次藉由參訪台商、外商及大陸本土企業，觀摩其研發創新及品質管理，追求卓越，開創核心價值，運用質量管理方法，提升競爭力及客戶滿意度的種種服務作法，值得肯定及供我們借鏡。本處期能引進標竿企業的新觀念及做法，持續改善並提升服務品質，精益求精，追求進步。

二、參訪行程

日期	參訪行程
4/21 (六)	下午 台北—香港-杭州 (CI613 14:25-16:10, MU 596 17:25-17:25pm)
4/22 (日)	景點參觀 (船遊西湖、花港觀魚、雷鋒塔、虎跑泉等)
4/23 (一)	上午 參訪杭州頂益食品公司 下午 參訪萬向錢潮公司
4/24 (二)	上午 杭州-周莊，參觀周莊水路通運系統。 下午 周莊-昆山-上海，參訪昆山統一企業公司
4/25 (三)	上午 參訪上海貝爾阿爾卡特公司 下午 中國質量協會、信義房屋公司專題演講及意見交流。 晚上 景點參觀 (浦西古建築)
4/26 (四)	上午 參訪上海移動通信公司 下午 景點參觀 (豫園及老上海徒步區) 晚上 景點參觀 (浦東及夜遊黃浦江)
4/27 (五)	上午 景點參觀 (東方明珠塔等) 下午上海-香港—台北 (MU705 13:00-15:35, CI614 17:35-19:15pm)

企業簡介：

1、杭州頂益食品股份有限公司 (台商)

從台灣的「鼎新油廠」發跡，1974年更名為頂新製油實業公司。1988年開始在大陸投資設廠，推出「頂好清香油」及「康萊蛋酥卷」，銷售量一直無起色。

嗣後在天津經濟開發區生產「康師傅—方便麵」，並以天津為中心向外拓展，以每500公里設置一個生產工廠為準，目前在哈爾濱、瀋陽、青島、西安、重慶、武漢、杭州、廣州、福建、昆明、新疆等設廠生產方便麵，遍佈中國大陸北、南、東、西部，建立起強大的通路配送系統。目前年銷量高達65億包方便麵，執食品業的牛耳。

1998年頂新正式入主台灣味全公司，在味全斗六廠規劃生產線，在2002年12月初正式生產銷售。

2、萬向錢潮股份有限公司(大陸本土企業)

現任主席魯冠球，於1969年帶領6個農民，以4,000元人民幣，投入「寧圍公社農機廠」的鐵匠舖，發展至今，擁有3萬餘名員工，100多億元資產，為國家520家重點企業及國務院120家試點企業集團之一，在大陸境內擁有32家製造企業，在國外，美、

英、德、加拿大、澳大利亞等 8 個國家，有 26 家公司。主要產品為汽車底盤及懸吊系統、製動系統、傳動系統、汽車橡膠密封件、軸承、滾動體、工程機械部件等。1993 年在深圳證券交易所掛牌上市。

3、昆山統一企業食品有限公司(台商)

於 1993 年 5 月成立，位於外商雲集的江蘇省昆山市經濟技術開發區，東臨上海，西毗蘇州、無錫、常州，以江、浙為主要市場，占地面積 400 畝，擁有員工 3,500 名，投資總額 9,000 萬美元，是目前統一集團在大陸投資規模最大的企業。主要生產經營速食麵、純茶飲料、果汁飲料、調味茶飲料、乳品、醬油等。總廠長為郭淦水，PET 採無菌生產，一分鐘 600 瓶。

4、上海貝爾阿爾卡特股份有限公司(外資企業)

前身為上海貝爾公司，設立於 1984 年 1 月，註冊資本額 2,280 萬美元，是合資企業，中方占 60%，外方占 40%。嗣於 2002 年 5 月 28 日與阿爾卡公司合併而成上海貝爾阿爾卡特股份有限公司(Alcatel Shanghai Bell, 簡稱 ASB)，是第一家外商投資通信業股份制的公司。產品有端到端的產品線，覆蓋固定，移動和專網通信市場。

5、上海移動通信股份有限公司(大陸國營本土企業)

2000 年 4 月 20 日成立，註冊資本額 518 億元人民幣，資產規模超過 4,000 億元，是中國移動（香港）有限公司下屬全資子公司，集團公司在大陸境內有 31 個子公司，並在香港和紐約上市。

主要經營上海地區的數字蜂窩移動電話（網號 134-139，159）、IP 電話、網際網路接入及相關的資訊服務、技術開發、技術服務等業務。

三、參訪研習內容

(一)、杭州頂益食品股份有限公司

創辦人魏和德，1958 年於故鄉彰化縣永靖鄉創立「鼎新油廠」，從事油脂煉製工業，老大魏應州、老二魏應交、老三魏應充、老四魏應行繼承其事業，後來政府開放大陸政策，乃往大陸發展，先後在內蒙古、北京投資，以來自台灣的食用油，定位高品質形象，

打出用頂好清香油，頂有面子的廣告。因 80 年代，大陸人民經濟水平低，購買力不足，僅求溫飽，尚無法顧及面子問題，清香油包裝雖精美，但十幾塊的價格，與當地散裝油比較仍貴，超出人民的預算，銷售量不佳，初期跌跌撞撞，幾乎血本無歸。

在大陸期間，老四魏應行，東奔西跑，常在火車上吃著從台灣帶去的泡麵，一路上，同車的大陸人，看著他吃的泡麵和大陸的不同，非常好奇，常圍著問在那裡可買得到，便靈機一動，想設泡麵廠的念頭。當時大陸只能買到兩種方便麵：一種是外國進口的泡麵，在機場或飯店販售，每包在人民幣五至八元間，價格高，非一般人消費得起；另一種為大陸業者所生產的袋裝麵，每包在一元以下，價格低廉，品質低落，風味欠佳。大陸市場上仍無一種適合一般老百姓的方便麵，如有價格介於高價及低價間的中價位，例如二至五元的價格，應有利可圖。後經由市場調查，發現大陸人重口味，且各省口味不同，不能以放諸四海皆準的台灣口味來行銷，乃按不同省份的口味，生產「康師傅－紅燒牛肉麵」，以天津為生產基地。康師傅的命名由來，則以大陸對專業立場的尊稱為「師傅」，例如廚師、司機習慣均稱師傅；姓氏則以健康的「康」字，塑造健康美味的食品形象。

當時廣告費用尚不高，利用中央電視台的黃金時段，展開強烈廣告攻勢「香噴噴，好吃看的見」，又大陸觀眾對台灣產品普遍好奇心理。果然有效，成為家喻戶曉的產品，掀起搶購熱潮。大陸人一想到方便麵，便想到康師傅；想到康師傅，便想到方便麵，康師傅儼然是方便麵的代名詞，已建立口碑。康師傅方便麵的推出，不但抓住「先機」，更搶到「第一品牌」的形象，塑造成康師傅傳奇。

1998 年頂新正式入主台灣味全公司，因台灣尚未開放大陸地區的麵食產品進口，乃併購彰化品川麵廠，向日本購置機器設備，並在味全斗六廠規劃生產線，在 2002 年 12 月初正式生產銷售。

該公司從原料採購至產品，均有嚴密的供料系統、物流系統，例如供應商 185 家，100%通過 GMP，有 95%通過 ISO90001 認證。對於成本、溫度、數量等均能即時掌控，產品出廠不超過 2 小時，裝載車子已待命運送，如此，不致造成大量庫存，須建大量倉儲問題，小企業可有庫存，大企業不能有庫存，這要從管理著手；對於機器設備保養採 TPM，即「你我做設備保養與維護」務必做到零故障、零不良、零災害，全員參與；改變觀點，從「要我保養」，到「我要保養」的自主保養。

1995 年榮獲中國保護消費者協會「向消費者推薦信得過產品」、最暢銷國產品金橋獎、中國公共關係協會「全國企業形象最佳單位」、中國食品科學技術協會「中國優質食品」及「外資企業納稅大戶」稱號。

(二)、萬向錢潮股份有限公司

萬向公司位於杭州市蕭山國家級經濟技術開發區內。1969 年 7 月由當初的 4,000 元起家，到現在資產超 100 億元的跨國集團，過程也是艱難困苦的。

1969 年時，大陸實行的是計劃經濟，工廠開張，首先要解決的是原材料問題，可是一個小小的公社企業，無法掌控原材料的調撥及買賣。當時的魯冠球無時無刻，到處打探廢鋼材的資訊，後探聽杭州織帶廠有 300 噸廢鋼零料，急於出售，乃連夜坐火車趕赴，終如願買到這批材料，產出第一批產品犁刀。

1980 年，魯冠球將 43 萬元不合品質的產品萬向節，送到廢品收購站，全廠員工因而少了半年獎金，來強調品質是企業的生命線，「先生產後生活」，規定每年稅後利潤的 80% 用於技術投入；「先品質後產量」，建立產品檢測中心進行檢查；「先上學後上班」，辦起職工業餘學校，讓員工邊學文化，邊學技術；「先制度後製造」，全面推行品質管理，落實每道工序的品質。

80 年代開始走專業化，專門生產汽車配件，把握改革開放時機，提出「立足國內、面向國際、紮根企業內部、腳踏實地工作」的方針。90 年代，提出「大集團戰略、小核算體系、資本式運作、國際化市場」的策略，以「衝出國門，走向世界」為口號，專業加工廠變成企業集團，國際市場，只要產品品質優良，出口就有市場。

在發展過程中，經常碰到國外的反傾銷，主席魯冠球認為：不管怎樣反傾銷，關鍵在於如何提高企業素質，要有先進技術，先進工藝，走向世界的過程，就是學習提高的過程。在這一過程中，只有老老實實，甘為人下，潛下心來，學到真本領，才能有前途。該公司在國際市場上走來連爬帶滾，終於實現三個接軌，與國際跨國公司接軌、與國際先進技術接軌、與國際主流市場接軌。

管理方式，在 70 年代以前，是多角化產品生產，採用工場作坊式管理，憑個人經驗探索發展。80 年代到 90 年代，以國內外先進管理方式，推行直線職能制管理、總廠式管理、集團化管理、M 模式管理；本世紀採文化管理，以「人人頭上一方天，個個爭當

一把手；兩袋投入，員工身心與物質受益；一天做一件實事、一月做一件新事、一年做一件大事、一生做一件有意義的事」自勉。

該公司將市場區隔為國內配套市場、國外配套市場及售後維修市場；競爭策略採需求差異性分析、競爭對手分析、顧客價值分析，一廠一策，個性化服務；三位一體服務，雙向溝通機制，建立配送倉庫零距離，準時供貨；對於電話、通信、傳真等投訴管理流程，限 68 時內回應。以客為尊，注意經營績效，並經由第三方及公司調查客戶滿意度，將結果分析、處理、改進、追蹤。那些因素影響創造價值，每月提出評估，將創造價值的擴大，將非創造價值的減少，實施結果，滿意度提升，銷售量增加，抱怨數銳減。

參訪該公司工廠，廠內標示著：「管好上級，管好下級，管好親朋，管好子女，管好自己。」、「今天工作不努力，明天努力找工作」字語，公佈欄內，將獲獎金薪資較高的前 10 名員工姓名公佈，作為員工學習的標竿。

70 年代萬向日創利潤 1 萬元；80 年代日創利潤 10 萬元；90 年代日創利潤 100 萬元，現日創利潤 600 萬元；為實現「奮鬥十年添個零」的目標，以每年的增長率不得低於 25.98% 的速度發展，在十年之內讓員工最高年薪達 1,000 萬元，應指日可待。

2003 年列中國民營企業競爭力排行第 3 位、中國工業企業排名第 45 位、中國企業 500 強中第 123 位。1986 年獲得全國企業管理優秀獎——金馬獎，1989 年「企業改革十年創新獎」、國家銀質獎、全國品質管理先進企業，2002 年被評為「全國品質效益型先進企業」及 ISO9000 品質體系認證，2006 年全國質量管理獎(CHINA QUALITY MANAGEMENT AWARD，簡稱 CQMA)。

(三)、昆山統一企業食品有限公司

統一企業 1967 年成立，現任總裁林蒼生，在大陸則為林武忠，從臺灣本土發跡，漸漸擴展到海峽對岸、亞洲、全世界；從早期的麵粉製造業，逐步拓展到飼料、油脂、食品、飲料、乳品等事業，產業領域橫跨食品、零售、物流、金融、貿易、租賃、證券、保險、藥品、營建、生物科技及休閒產業，多角化經營，由點、線、面到全球的版圖擴張，區域涵蓋美國、加拿大、大陸及東南亞等國家。

最早在大陸投資設廠的是 1992 年 1 月 13 日，於新疆成立統一企業食品有限公司，與一般企業選擇沿海經濟發達地區來投資設廠的看法不同；1993 年 5 月在昆山成立公司，1998 年成立統一企業(中國)投資有限公司，以上海為中心，將沿海城市如深圳、上海、天津、北京、瀋陽、哈爾濱等作為縱向投資，沿著長江以上海、武漢、重慶、成都

等作為橫向投資，完成大陸重點城市的生產佈局，並將大陸市場劃分為七大區域，如東北區、華北區、華東區、華南區、華中區、西南區及西北區域等。目前員工 19,000 人，營收額 140 億人民幣，其中果汁飲料占 34%，茶飲料占 30%，方便麵占 30%。為 2008 年奧運贊助廠商，響亮的口號是「今天一碗麵，明天一面金」。

該集團有 200 多家企業，按不同事業特性，旗下分五大次集團，如食品製造、流通、商流貿易和投資等次集團。採分層負責管理方式，將總部的管理權，一部分下放到次集團，由其負責自身領域的絕大多數經營管理和戰略決策。在各次集團下，按照經營行業的不同，將公司劃分為群公司來管理。例如在食品製造次集團下，又劃分為食糧群公司、速食群公司、飲料群公司、低溫群公司、冷藏群公司、保健事業群公司、流通群公司等。產品則有飼料、麵粉、油脂、速食麵、麵包、非酒精飲料、乳製品、冰食品、冷凍調理食品、肉製品、醬味調料等數十種，每一種產品則有可能在不同地區設立分廠。總部僅保留戰略決策、經營方向、業務轉型等重大權限。此種在全球化佈局中的垂直集團管理模式，與次集團組織相結合，形成嚴密的矩陣式管理體制。

該公司不論何時何地，一切均按照企業規章制度正常運作。以統一超商部的門市店鋪作業手冊為例，其中就有每一項工作的方法(Know-how)和標準，各種檢核表格，巨細靡遺。教店長如何面試工讀生?面試什麼問題?如何開盤損會議?召開門市會議的技巧等;甚至教店長如何處理員工抱怨，包括處理抱怨的各種技巧等各項作業都有明確的規定。對於原物料品質管理，有原物料入貨品質驗收管理;建立全國統一的原物料成品標樣標準、嚴於國際的成品出廠標準及建立成品召回制度等，重大事項除應由公司高層決策外，各級管理人員都有相對應的管理權限，應由自己完成的工作由自己完成，不屬於自己的工作則向高層反映。

統一堅持人才就在身邊，升遷的機會都從在職優秀員工中選拔，中高層以上的職位基本上不向外面挖角，共同的特色是：均從統一公司基層做起，熟悉統一的運作機制，有豐富的管理經驗，並有很強的企業歸屬感。同時也堅持公開、公平、公正的企業文化，淡化家族色彩，注意防止親朋引戚的黨派產生。只要努力，有能力，有成效，就有逐級高升的希望。因此，形成了很強的企業凝聚力和員工向心力。

自創業以來，即遵循「三好一公道」，即「質量好、信用好、服務好、價格公道」的經營理念;強調品質是企業的生命，嚴格實施三不政策，「不採購不選用不良原物料，不設計不生產不良產品」，集團董事長高鴻愿及多位副總經理，以多角化經營、宏觀眼

光、重視人才等方針，塑造出「誠實苦幹、創新求進」的立業；始終以創建有德有才的團隊為本，追求卓越的企業文化，服務客戶、改善質量、創新產品，並懷抱對生命的熱愛，以人性本位的企業關懷，不斷延伸經營領域，創新求進，精益求精，提供最優良的商品與服務。

關心基層員工生活，對於員工男女宿舍，營造成家的感覺；建立和諧及成長的團隊；員工識別證背面均標示著：「質量方針，超越顧客期望」，員工賞罰分明，例如發現少放調味包，獎金 20 元，食品內發現一根頭髮獎金 10 元，其所以獎勵，是因這些可減少投訴率；發現員工有缺失，扣 20 元，頂撞上司扣 10 元，以資警惕。大陸的抱怨率比台灣多，故對品質更重視，事前預防，重於事後補救，2007 年投訴率降低 20%。

1998 年至 2002 年連續五年，昆山市政府表揚「最佳外資企業」及「外資企業納稅大戶」榮譽頭銜，並通過 ISO9001/2000 質量管理體系及先進技術企業認證。

(四)、上海貝爾阿爾卡特股份有限公司

由國有企業上海貝爾公司，與在華的阿爾卡特公司合併而成，中方和阿爾卡特各提名 4 名董事，董事長由國家人事部及國資委任命的袁欣擔任，總經理由阿爾卡特提名的狄加擔任。

阿爾卡特擁有 50%加 1 股，其餘 50%股份由中方擁有，因阿爾卡特多了黃金一股，使得新成立的公司，其營收須計入在歐市的財務報表；又因中方少了一股，阿爾卡特公司得在中國設立研發中心，並開放其全球技術庫，在新公司所獲的專利，全部歸新公司所有；用這一股換來全球最新技術資源，上海貝爾阿爾卡特不但能直接共享阿爾卡特全球先進的技術，而且建立了自主研發和技術創新體系。很多跨國企業在中國投入經費，設立很多研發中心，充其量只是運用中國廉價的人力資源，技術產權仍歸外國所有；研發在中國發生，但產生的經濟效益卻在國外。相較之下，上海貝爾與阿爾卡特合併的象徵意義，在於通過股權的轉讓，換來前瞻的技術，技術產權屬於中國，可參與全球的研發，建立起具國際水準的研發能力。

其經營模式是本土化+國際化，核心競爭力之一，是與全球信息技術同步在本地研發，亦是阿爾卡特全球寬頻接入、NGN、3G、和光領域研發中的重要組成部分，公司提供端到端的解決方案，三大主要業務是固定網路、移動網路及企業專網。含蓋數據通信網路，智能光交換網路、網路應用、系統集成與服務、多媒體終端等。

人才是上海貝爾阿爾卡特的第一財富，在公司日常經營管理中，貫徹「以人為本」

的經營方略，變成實際行動，從引人、育人、用人到留人，整個過程都表現了這一哲學。

採用阿爾卡特先進的全球績效管理系統(Global Performance Management Plan，簡稱 GPMP)。其目標設定依照 SMART 原則，即具體(Specific)、可測量(Measurable)、可實現(Achievable)、關聯性(Relevant)、有具體的時間表(Time-framed)，將公司目標，部門目標和個人目標緊密結合。對於表現優異的員工，將其納入阿爾卡特全球高潛質人才庫或關鍵人才庫，給予更大的發展空間；優異的前十名員工，獎賞至國外旅遊；對於表現低於期望的員工，公司會幫其分析原因，制定改進計畫；又設有孔明獎，鼓勵員工提供建議的平台，把員工的意見分送到各部門改進，以團體智慧解決問題，並加以紀錄，給予獎勵。

該公司的文化如下：

- 1、核心價值觀：客戶至上、勇於創新、精誠合作，盡職盡責。
- 2、使命：為客戶量身定制通信解決方案、為股東提供合理的投資回報、為員工創造發展的機會。
- 3、願景：成為具有強大綜合競爭力國際化的中國公司；成為提供整體網路解決方案的全球信息與通信市場的領導者之一。

2005 年「世界 500 強在華投資最佳企業」排行榜之關愛員工子榜中，排名第八位。由中國企業評價協會主辦的 2005 首屆中國人力資源管理大獎十佳企業評選中排名之第六位；在財智 2005 中國人力資源年度評選中，名列通信、信息技術和網際網路行業「最佳雇主獎」第五位、中國電信行業的自主創新領袖等榮譽，2000 年獲 ISO14001 認證；並通過 ISO9002、TSI6949 和 QS9000 等品質體系認證。2002 年全國質量管理獎提名獎、2005 年全國質量管理獎、2005 年中國企業 20 強最佳雇主獎第七名、2006 年最具市場競爭力品牌、2006 年上海市知識產權示範企業、連續四年最佳發明奉獻獎等，2007 年更進一步申報亞太國際質量獎。

(五)、上海移動通信股份有限公司

該公司以長期利益為導向，除為投資者創造價值外，並對消費者權益加以維護，營造雙贏的局面；研發開展數據業務，如手機電視、移動訂票和手機錢包等新業務。

對站在第一線接話線的員工，設計一種叫「週晴雨表」，在上班前由員工勾選自己的心情是好、不好、平靜。如屬不好，管理人員會請其暫停接話線的工作，以免員工個人情緒不佳，影響服務品質。又其桌子有特殊設計，可將茶杯擺在抽屜內，不用擔心會

傾倒，如此可保持桌面整齊。

公司與客戶的關鍵支持流程(KSP)，類似一般的作業流程(SOP)，客服中心設呼入、呼出、網路、抱怨部門，分別把影響性重大的步驟流程標明。員工照作業流程，如發生錯誤不罰，但會據此修正流程，例如某媒體告訴呼叫中心的員工說，過年公關部門電話打不通，員工按流程報告專業部門，但問題仍未解決，事後公關部門說未接到通知；只因員工當時沒說「我找到公關部門的人，再請他打給你」，因而修改流程，要接聽的員工告訴媒體，二天內公關部門的人會回答，然後再追蹤有無回復。

另外呼叫中心 24 小時服務，每位員工接聽抱怨電話 8 小時，壓力大，中間有咖啡時間，適度調息，例如工作 2 小時後，休息 10 分鐘等。對於員工職業生活引領成長，打字、溝通、技能等最低分標準 85 分，班長須具備一定的技能，總經理須具備溝通能力等，員工通不過，就利用業餘時間培訓；實施強行淘汰制，員工績效不彰的給予「友情提示」，並加以輔導。

此外該公司的文化如下：

- 1、核心價值觀：正德厚生，臻於至善。
- 2、使命：創無限通信世界 做資訊社會棟梁。
- 3、願景：成爲卓越品質的創造者。
- 4、對利益相關者的承諾：
 - (1)對客戶的承諾：做爲客戶提供卓越品質的移動資訊專家。
 - (2)對投資者的承諾：做最具價值的創造者。
 - (3)對員工的承諾：成爲員工實現人生價值的最佳舞台。
 - (4)對合作夥伴的承諾：成爲引領產業和諧發展的核心力量。
 - (5)對同業者的承諾：成爲促進良性競爭、推動共同主導的營運商。
 - (6)對社會的承諾：做優秀企業公民。

該公司推展「誠信服務，滿意 100」活動，要用百分百努力，換取客戶百分百滿意，提出八項服務承諾，包括：全面啓用新版入網協定、實施「收費誤差，雙倍返還」、「先提醒，後停機」、提供透明收費資訊、實施業務定制客戶確認、48 小時首次回復客戶投訴、實現電子化自助服務、專線受理不良資訊舉報等服務措施。

連續 6 年被美國財富雜誌評為世界 500 強，最新排名第 202 位。中國企業聯合會和中國企業家協會組織，列為中國企業 500 強綜合榜第四位，服務企業 500 強第二位。成為上市公司連續三年入榜「全球 400 家 A 級最佳大公司」的唯一中國企業。

先後獲得全國五一勞動獎狀、全國質量效益型先進企業、全國用戶滿意企業、全國創建文明行業示範點、全國模範職工之家、全國質量管理獎、亞太質量管理獎、全國企業文化優秀獎和上海市文明單位三連冠等榮譽稱號。

(六)、信義房屋股份有限公司

信義集團擁有 1000 家直營仲介店，1400 家加盟店，可分四個事業群，不動產事業群，下有信義房屋、信義代書、信義鑑定；資產管理事業群有安信建經、大家建設、義富資產管理、仲誠資產管理；中國事業群則在上海、北京、蘇州、浙江設有公司；文化公益事業有信義文化基金、出版社、政大不動產研究中心。集團營收新台幣 400 億元。

經營理念是「信義立業，止於至善」，即全面品質管理中強調的「不斷的學習與持續改善」；品質政策是「品質就是信義，信義就是該做的事說到做到」。該公司實施全面品質管理可分為四個階段，萌芽期 1981 至 1991，該期為品質文化塑造，客戶滿意系統，並於 1991 年成立 TQM 委員會；發展期 1992 至 1998，1992 為品質元年，有流程管理、日程管理及品質改善活動；成熟期 1999 至 2006，創新管理、滿分服務、關懷行動、關鍵時刻。精進期 2007 至 2012，服務新典範，信義新成長。並運用 PDCA+B 的管理手法，即 Plan、Do、Check、Action、Benchmarking，說到做到。以長遠的眼光，求名當求萬世名，計利當計天下利；以人為本，從事公益事業不遺餘力，設至善獎學金，資助南投縣信義鄉國小、國中清寒學子，已有 6 年，嘉惠近千人；此外援助桃芝風災子女，實施安學計畫，計有 74 位。

該公司品質管理績效顯著，獲第 16 屆台灣質量企業獎、第 17 屆台灣質量個人獎、勞委會第 1 屆人力創新獎、2005 年天下雜誌主辦卓越服務獎、2007 天下雜誌主辦第 1 屆企業公民獎、2005 遠見雜誌主辦傑出服務獎、2006 及 2007 企業社會責任楷模、2004 至 2006 三年蟬聯壹週刊服務第一大獎房仲類首獎、讀者文摘 2007 信譽品牌白金獎、2006 最佳企業雇主獎等。

(七)、中國質量協會

中國質量協會(China Association for Quality, 簡稱 CAQ)，1979 年 8 月 31 日成立，是國務院國資委領導下和國家質檢總局指導下的全國性質量組織。現任會長為全國

政協常委陳邦柱，秘書長為馬林小姐，目前擁有冶金、輕工、紡織、石油、郵電工業、科學技術、軟體等 19 家分會和上千家會員。

該協會與美國質量學會（ASQ）、日本科技聯（JUSE）、歐洲質量組織（EQQ）和中國科學院、清華大學、中國人民大學等，在質量研究與推廣等方面廣泛合作。

使命：是傳播先進的質量理念、方法和技術，組織各種形式的全國性質量推進活動，提供專業化的質量服務。

願景：成爲中國最權威、最有影響力的質量組織。核心價值觀是質量、誠信、人本、創新。

組織文化：崇尚幹事講奉獻的精神；堅持公正自律的精神；追求自身質量的精神。樹立顧客至上的意識；團隊合作的意識；重視結果的意識；守時守信的意識；以及學習進取的意識。

核心業務：會員發展與服務，質量研究，質量評價，質量培訓，質量諮詢，質量認證，質量資訊，質量激勵、國際交流和質量推進活動、全國質量獎評審、全國質量管理小組活動；全國用戶滿意工程；中國質量學術論壇和中國質量技術進步獎；全國六西格瑪推進活動和中國質量月活動等工作。

2004 年被民政部評爲全國先進民間組織，2003 年國家經貿委頒 2002 年先進行業協會，1997 年中國科學評爲 1991-1995 年度先進協會等榮譽。

四、心得與建議

(一)綜合心得：

- 1、「強者創造機會，智者把握機會，弱者等待機會，愚者放棄機會」。從康師傅方便麵傳奇可知，在火車上吃著台灣泡麵，大陸人士圍觀等，居然能想到有市場需求，可開設泡麵廠的念頭；並經由市場調查，生產適合大陸各地區口味的方便麵，以當地消費者的立場來思考，所以才能成功；同樣我們爲民服務，也是要站在納稅義務人的角度來考慮，才能獲得民眾的滿意度，提升服務品質。本處多年來推動「以客爲尊」之服務理念，處處站在納稅義務人角度思考問題，例如研發創新之題材均以：(1) 納稅義務人來函或來電建議之問題。(2) 各項座談會所蒐集之建議。(3) 辦理業務過程中發現較常犯之錯誤而影響其權益者。(4) 法務課處理違章案件中，納稅義務人易犯之問題等等，逐項研究改善，對解決納稅義務人問題，減少抱怨，頗有助益。
- 2、頂新集團抓住「先機」，利用當時低廉電視廣告費用，於黃金時段，主打廣告攻勢，

順利建立第一品牌形象。萬向公司主席魯冠球，把握改革開放時機，把績效與員工的利益緊緊掛鉤，讓員工入股，企業與員工休戚與共，形成生命共同體，此種創造時機，把握機會，創新品牌，讓企業起死回生，語云：「成功不是偶然，失敗不是命運」，其創新精神均值得借鏡效法。

- 3、康師傅命名，創意形象，讓人想到方便麵，便想到康師傅；想到康師傅，便想到方便麵，康師傅已是方便麵的代名詞，口碑相傳；這不禁聯想到一個七星級帆船飯店，就會想到杜拜；想到杜拜，就會想到七星級帆船飯店，一個產品行銷一家公司；一間飯店，行銷一個城市。
- 4、頂新集團按不同省份的口味，例如四川喜愛辣味，因地制宜生產方便麵，就像我們為民服務，要針對男女不同、地域不同或年齡層不同分別作服務宣傳，始有實效。
- 5、頂益公司對於機器設備保養採 TPM，你我做設備保養與維護，全員參與；並改變觀點，從「要我保養」，到「我要保養」的自主保養，不但節省保養成本，使員工更充分瞭解機器之性能，值得學習。
- 6、萬向公司為大陸本土企業，在原屬封閉的計劃市場內，能努力與國際接軌，讓產品先走出去，人走出去，企業走出去，成為跨國公司，闖出一片天；頂益食品公司、統一公司等台商出走，人出走，產品回走；自由經濟，市場法則，價格機能在指導，如何提高質量，降低成本，創新研發，人才培育等益顯重要。
- 7、萬向公司「管好上級，管好下級，管好親朋，管好子女，管好自己。」管好上級，匪夷所思，先從管理別人開始，最後再管好自己，實不敢苟同；應改為「管好自己，管好子女，管好親朋，管好下級，聽從上級」，由自己先做起，這與正心、修身、齊家、治國、平天下一樣，由己往外擴散，對於上級不能管，應服從指導。惟員工本身如能行為端正，積極任事，成為員工楷模，則即使有品德均不佳的主管，也因此而不敢有非法之要求，應也可謂已達成「管好上級」的目的。
- 8、「今天工作不努力，明天努力找工作。」這與「少壯不努力，老大徒傷悲。」、「今天不努力，明天淪幫傭。」同樣勉勵把握現在，努力工作，溫馨警示。
- 9、統一公司員工識別證背面標示著：「質量方針，超越顧客期望」，提醒員工注意質量，值得仿效。
- 10、建立員工獎懲制度。員工平均薪資 1,960 元，如以人民幣 1 元兌換台幣 4.5 元計算，平均薪水折合台幣 8,820 元，有缺失扣錢，有表現的獎勵。萬向公司將獲獎金薪資

較高的前 10 名員工，2,500 元至 2,890 元不等，公佈姓名；上海貝爾阿爾卡特公司則獎賞至國外旅遊等，作為員工學習的典範。

11、所參訪企業，均關心基層員工生活，各項員工休閒設施完善，且協助員工適當調適心情，釋放壓力。本處於新大樓興建時，即規劃設置韻律教室，桌球室、健身室、大禮堂兼具羽毛球館、員工餐廳、藝文走廊等與員工福利相關之設施，供同仁於公餘之暇，有舒壓調適之場所，這應是本處每人工作量三倍於台北市、高雄市稅捐處，而仍能維持高效率與品質，且屢屢得獎之重要原因。

12、上海通信公司每天上班前，請第一線的員工，在一週的週晴雨表，勾選自己的心情是好、不好、平靜。如屬不好，請其暫停第一線的工作，俟其心情平靜後，再投入服務的工作，以免個人情緒，影響到整個機關的形象。

13、中國質量協會努力推動用戶滿意工程、質量管理知識技術和方法，實施 GB/T19000, ISO9000、14000、18000 諮詢認證工作，引導企業走向質量效益發展道路，邁向追求卓越等，不遺餘力，深受到企業、政府和社會各界好評。會長為全國政協常委兼任，具有半官方色彩，較具有行政資源及影響力；我國則純由民間中衛發展中心、環球國際驗證機構等負責推動，少一點公權力，對政府機關、公營事業及私人企業無強制力；一個機關是否實施質量管理來改善績效，提升服務品質及客戶的滿意度，端賴領導者一個人的眼光及魄力，尚未建立一個普遍標準規範，讓全國各行政機關同時推動學習先進的質量管理方法和技術。

14、標竿企業之所以卓越，均積極採行 TQM、TPM、5S、6 σ 、DMAIC、QCC、PDCA、PDCA+B 等品質管理手法，企業管理耳目一新，通過認證，質量達到一定的水平，受各方肯定，獲獎無數；尤其在有關食品檢驗機構經由市面抽樣檢驗，亦均能達到規定標準，獲得品質保證，讓消費者安心，銷售量激增。又類似萬向公司將 43 萬元不合品質的產品，送到廢品收購站，來強調品質是企業的生命線，「先生產後生活」，將每年稅後利潤的 80%投入技術研發；「先品質後產量」設產品檢測中心進行檢驗，通過質量檢測後再生產，在在顯示品質比產量重要。

15、重視客戶的滿意度。運用 ISO9000 的管理思想和方法，建立「以客戶為中心」持續改進，追求卓越，才能獲得長期的競爭優勢，贏得客戶的信賴與忠誠。經由第三方及公司利用問卷調查法、抽樣調查法等，瞭解客戶需求及滿意度，轉化為處理的標準或規範，將結果分析、處理、改進、追蹤。那些因素影響創造價值，每月提出評

估，將創造價值的擴大，將非創造價值的減少。

- 16、均重視人力培育。人力資源是企業之本，人才是上海貝爾阿爾卡特的第一財富，經營成敗的關鍵在於員工素質的高低。均加強提高各級人員的質量意識、職業道德以及工作能力。例如對員工的紀律和工作活動有更高的要求；與員工的溝通方式由單向改爲雙向或多向，保持溝通平台管道暢通。
- 17、標竿企業均不怕人才被挖角，除有健全的制度外，對於人才有計畫有多種管道的培育方法，福利好，員工有歸屬感，不是待遇挖得動。
- 18、改進沒有停歇，企業獲得認證後，怕因而出現自滿和鬆懈怠慢情況，影響到質量。爲此，企業均以如何保持質量管理的有效運行和持續改進爲努力的課題，藉由後續的追蹤及參與標竿學習參訪研討，吸取新知，持續進步，誠然「素質決定命運，知識改變命運」。本處於民國 89 年推動 ISO9002 認證時起，至民國 92 年獲得服務品質獎及國家品質獎後，至目前，每年均安排數次到標竿企業或機關參訪，圖使主管及同仁能有學習機會，並激發其改革及創新之動力，也因而提出若干創新措施而獲得如金檔獎、金斧獎等獎項，值得持續推動實施。
- 19、企業均訂有規章制度及標準作業程序，員工按標準作業程序操作，有錯不罰，但會據此修正作業程序，加以改進。本處所實施之知識管理(KM)，其目的即在建立標準作業程序(SOP)，供同仁辦理業務遵循之基準；同時於知識文件中導出工作經驗、易犯錯誤、解決方法等隱性知識。實施以來，對同仁工作效率之提升，助益甚大，來訪之其他國、地稅務機關，莫不稱羨。

(二)、建議事項：

- 1、先有員工滿意，才有顧客滿意。休閒設施完備，福利待遇等獲得員工滿意，升遷考核公正客觀，自會凝聚同仁向心力，並以在此機關服務爲榮，來服務顧客，讓顧客滿意。
- 2、重視標竿學習，以公、私部門不同體系，互相激發獨特的創意，就像杜拜填海造就棕櫚島、建造世界最高的杜拜塔、世界最高的旋轉摩天的樓一樣，講求創意，追求第一。
- 3、上海貝爾阿爾卡特公司，從 2000 年獲 ISO 認證，2002 年質量管理提名獎，到 2005 年獲得全國質量管理獎，歷經 5 年，可見質量管理審查嚴謹，得獎不易；我國第 10 屆及今年第 17 屆國家品質獎均從缺，表示寧缺勿濫，惟爲推動質量管理及加強爲民

服務觀念，深入企業團體組織及政府機關，對於尚未達品質獎最高標準的單位，不仿頒個提名獎，鼓勵其有繼續向前衝的勇氣，不要在起跑線上即判決出局，讓其棄權敗退。

- 4、為提高國家競爭力，應鼓勵獲得國家品質獎的標竿企業，繼續申報亞太國際質量獎，向世界一流企業邁進。
- 5、標竿企業均不怕人才被挖角，除有健全的制度外，對於人才有計畫有多種管道的培育方法，福利好，員工有歸屬感，不是待遇挖得動。人力資源是企業之本，人才是機關的第一財富，應多鼓勵培育人才。
- 6、每天上班前，請服務第一線的員工，在一週的週晴雨表，勾選自己的心情是好、不好、平靜。如屬不好，暫停其第一線或櫃台的工作，俟其心情平靜後，再投入服務的工作，以免個人情緒，影響到整個機關的形象。
- 7、統一公司員工識別證背面標示著：「質量方針，超越顧客期望」，提醒員工注意；機關推動資通安全、落實品質研發，亦可在識別證背面標示警語。
- 8、運用 PDCA+B(Plan、Do、Check、Action、Benchmarking)，即 PDCA 之外，加上標竿學習。於計畫、執行、管制檢討、改善之外，加上標竿學習；從法制外之學習引進創意，以修改原計畫，俾使機關於推動業務的流程中，透過檢討與學習，而使業務流程更臻完善。
- 9、全員參與 TPM，「你我做設備保養與維護」，擴大到政府機關。本處原對於環境清潔區域等，均已設有認養機制，成效斐然。如能將電腦設備，亦納入 TPM，訓練員工簡易排除故障之知識，對工作效率的提升與電腦故障率的降低，均有裨益。
- 10、本處各項業務，均訂規章制度及標準作業，且建立知識文件，供員工操作遵循，如員工按作業程序或知識文件辦理，有錯不罰，但應修改作業流程及知識文件。

參訪杭州頂益食品公司



萬向錢潮公司簡報







昆山統一企業公司簡報





參訪上海移動通信公司





上海貝爾阿爾卡特公司簡報



