

出國報告（出國類別：實習）

國家品質獎得獎者聯誼會

2008「日本交流研習團」報告

服務機關：臺中市地方稅務局

姓名職稱：局 長 陳守信

科 長 林麗芬

科 長 鄭淑惠

股 長 湯雅玲

派赴國家：日本

出國期間：97年4月20~26日

報告日期：97年7月14日



臺|中|市|地|方|稅|務|局
LOCAL TAX BUREAU, TAICHUNG CITY

摘要

心思有多細膩，服務就有多感動。

面對政府與全球接軌的各項政策，各行政機關在提升為民服務品質各項作為，除已熟悉品質管理以 PDCA 的執行流程，亦透過國家品質獎、行政院服務品質獎得獎者辦理的觀摩參訪活動進行標竿學習(Benchmarking)活動，使得品管執行流程已形成 PDCA 完整的價值鏈結，由過去符合規範的管制觀念，趨進至滿足需求、讓民眾感動的管理與策略觀念，更進而以民眾需求為中心、全員參與、持續改進的全面品質管理核心價值，循環不已提升行政績效與公共服務品質。

此行參加國家品質獎得獎者聯誼會「2008 年日本交流研習團」活動，深刻體驗日本優質企業的經營與服務品質，有的企業不以創造利潤為目的而係以創造歡樂與感動為目的，有的企業善盡社會責任推廣節能環保、愛護地球的產品與教育，有的企業不避諱談及失敗的經驗並分享成功經驗；並與產、官、學者，彼此分享學習心得並經驗交流，達成標竿學習的目的。

目 次

壹、目的.....	1
貳、參訪行程.....	1
參、參訪研習內容.....	2
一、日本經營品質協會(Japan Quality Award Council).....	2
(一) 日本經營品質獎獎項結構層次	
(二) 核心價值與評審標準	
(三) 日本經營品質獎與我國國家品質獎之比較	
二、東京迪士尼 (Tokyo Disneyland)	7
(一) 迪士尼簡介	
(二) 研習內容	
(三) 研習心得	
三、馬獅達克公司 (MASAC CO., Ltd.)	9
(一) 公司簡介	
(二) 研習內容	
(三) 研習心得	
四、先鋒公司 (PIONEER Corporation)	12
(一) 公司簡介	
(二) 研習內容	
(三) 研習心得	
五、三洋公司太陽能方舟博物館 (SANYO SOLAR-ARK)	14
(一) 公司簡介	
(二) 研習內容	
(三) 研習心得	
肆、本局稽徵與服務現況.....	16
伍、心得與建議.....	18
陸、後記.....	20
柒、附錄 (參訪照片)	21

壹、目的

- 一、本局配合打造本市為「文化、經濟、國際城」之施政擊劃，除努力達成市稅預算之外，亦深耕以民意為導向、愛心辦稅為理念之為民服務工作，冀盼能讓民眾心悅誠服納稅，提升公共服務品質。為此，研採導入企業性、服務性、親和性的品質管理手法，確實推動各項品質管理計畫、研發制度與創新專案，並藉由參訪先進國家優良機關團體或企業的全面品質管理及創新服務作法，從中獲取服務創新精進方案的構想，將其運用於業務，著實讓稽徵效率與為民服務品質提升。
- 二、很感謝台中市政府長官讓本局有機會參加國家品質獎國外參訪活動，能與國內知名產、官、學者同行，彼此經驗交流切磋新知，激勵創新思維，收穫甚豐。日本向以經營品質管理聞名，本次參訪對象有日本經營品質協會、東京迪士尼、MASAC CO., Ltd.、PIONEER Corporation 及 SANYO SOLAR-ARK 等 5 家企業團體，對於該等公司、團體在服務品質與管理之績效，確實值得我們效法學習。

貳、參訪行程

日期	參訪企業	特色
4月21日(一)	日本經營品質協會 (Japan Quality Award Council)	1.品質獎獎項結構 2.核心價值與評審標準 3.推動組織 4.與我國國家品質獎比較
4月22日(二)	東京迪士尼 (Tokyo Disneyland)	1.由創造幸福出發 2.完善的教育訓練 3.不可更換順序的魔法語言 S.C.S.E
4月23日(三)	馬獅達克公司 (MASDAC Co.,Ltd)	1.提升自我品牌價值 2.Tokyo Banana 成爲東京第一品牌 伴手禮 3.公司基本方針—水律五訓

4月24日(四)	先鋒公司 (PIONEER Corporation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調市場顧客觀點 2. 重視員工專業意識 3. 追求產業技術創新 4. 落實企業社會責任
4月25日(五)	三洋公司太陽能方舟博物館 (SANYO SOLAR-ARK)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 太陽能方舟的技術 2. 太陽能電池科學館 3. 太陽光電發電系統

參、參訪研習內容

一、日本經營品質協會

(Japan Quality Award Council)



1990年代的泡沫經濟讓日本企業對於品質管理觀念有重新的思考，領悟到「顧客」的重要性。品質管理觀念因而從原來的製造導向 (manufacturing-oriented) 轉變為服務導向 (consumer-oriented)；而立意於表揚管理結構的改革及持續改善企業之日本經營品質獎，也因此於 1995 年 12 月設立。



2008年4月21日(財)JQAC 社会經濟生産性本部
經營品質推進課課長鵜野沢達夫先生簡報「經營品質向上活動について」

(一) 日本經營品質獎獎項結構，分三層次



1、日本經營品質獎

為最高層級，亦是企業推動全面品質管理之最高榮譽表揚。獎項成立於 1995 年，獎項分企業(4)、中小企業(2)以及地方政府單位(2)，並限定各獎項最高頒獎家數(括號中數字)，此與台灣國家品質獎每年限頒發 8 座獎座之立意相似。

2、單位自評階段

此為企業組織自我評析階段，雖不接受表揚，卻是邁向經營品質獎重要過程。JQA 為達到 TQM 觀念普及全國之目標，除編訂基準書供各組織內部進行評核外，亦規劃自評人員(Self-Assessor)的培訓及認證。自評人員的培訓自 1996 年開始，其時僅 187 人，然至 2004 年為止，具自評人員資格者已達 6,000 人。

3、地方品質獎

亦使用 JQA 相同的標準(Criteria)進行評核，為 JQA 展開的基礎。

以上三個層次即為日本經營品質學會於日本展開活動的基本架構。

(二) 核心價值與評審標準

JQA 之核心價值共 7 大項，由四項理念(Concept)展開，而表現於 8 大評審項目上。

(三) 日本經營品質獎與我國國家品質獎之比較：

日本經營品質獎與我國國家品質獎在制度面及獎項內涵或有異同，為便於比較，僅列表分析如下：

我國國家品質獎與日本經營品質獎比較

項目 \ 獎項	我國國家品質獎 (NQA)	日本經營品質獎 (JQA)
A. 制度面比較		
主導單位	經濟部工業局	(財)社會經濟生產性本部
執行單位	(財)中衛發展中心	(財)日本經營品質協議會
資金來源	政府編列預算 廠商配合款 出版品收入	接受捐款 相關輔導費用 報名費用 出版品收入
主要組織層級	大委員會 小委員會 工作小組	日本經營品質獎委員會 判定委員會 審查委員會 審查員選考委員會 表彰制度檢討委員會 人才開發委員會
地方合作組織	無	各地經營品質協議會 生產性機關
與其他品質獎項之交流	無常態性之交流	GEMs 成員之一
各級委員遴選方式	推薦報核	無
委員升級制度	無	無
各級委員代謝機制	自 93 年起，依績效每年更換 1/3	無

委員訓練課程	一日	無
獎項升級機制	無	無
自評制度	申請單位須提供自評手冊	申請單位須提供自評報告
自評人員培訓	規劃相關課程	自評師(Self-Assessor)認證
主要活動	推廣說明會 得獎者發表會 觀摩會	受獎企業報告會 美國國品獎考察團 說明會 標竿推進會議
提供服務	提供諮詢	提供諮詢 輔導廠商
販售之刊物書籍	得獎者發表會資料 評審標準參考手冊 自評手冊	JQA report 評核基準手冊 美國國品獎考察團報告書 評核標準對照手冊
B、獎項內涵比較		
理念	TQM	TQM
核心價值	<p>10 項</p> <ul style="list-style-type: none"> • 卓越領導 (Leadership) • 顧客為重 (Customer-driven Quality) • 重視員工 • 創新與速度 (Creating “Knowledge”) • 持續改進 (Continuous Improvement) • 全員參與 (Participation by All) • 著重事實管理 • 專注過程與成果 (Emphasis on Process & 	<p>12 項</p> <ul style="list-style-type: none"> • 以顧客需求為中心，滿足或超越顧客的需求 (Customer Centered) • 強化互利的跨組織關係 (Value of each Party) • 為各利害關係人創造價值 (Development of Partnership) • 重視企業倫理與社會責任 (Social Responsibility) • 依據事實或資訊作規劃、決策與控制 (Innovation and Speed) • 經由組織與個人的持續學習，培養組織各方面的能力 (Management by the Fact) • 以流程管理產生功能互動，同步與快速反應 (Function of Interaction)

	<p>Result)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 發展合作夥伴關係 (Partnership) • 善盡社會責任 (Social Responsibility) 	<ul style="list-style-type: none"> • 過程與結果並重 (Emphasis on Process & Result) • 以系統整合來產生卓越績效 (Performance of Integration) • 持續改進、創新與保持靈活性 (Continuous Improvement) • 鼓勵全員參與 (Participation by All) • 重視各級主管的領導能力 (Leadership Excellence)
評審標準	<p>8 項</p> <ul style="list-style-type: none"> • 經營幹部的領導統御 (Leadership) • 經營的社會責任 (Social Responsibilities of Management) • 對於顧客和市場的理解與因應 (Understanding & Interaction with Customer and Market) • 策略的規劃與展開 (Strategic Planning & Deployment) • 個人及組織能力的提昇 (Individual & Organizational Ability to Improve) • 創造顧客價值的流程 (Value Creation Process) • 資訊管理 (Information Management) • 活動結果 (Activity Results) 	<p>8 項</p> <ul style="list-style-type: none"> • 領導與經營理念 • 策略管理 • 研發與創新 • 顧客與市場發展 • 人力資源與知識管理 • 資訊策略、應用與管理 • 流程 (過程) 管理 • 經營績效

二、東京迪士尼

(Tokyo Disneyland)

(一) 迪士尼簡介

- 1、 迪士尼樂園的創始人爲華特·迪士尼，本身由漫畫、動畫電影到主題樂園的建置，其以貫徹求新求變的創意理念，爲顧客帶來夢想與歡樂，而東京迪士尼則延續此理念來進行園區的規劃。
- 2、 當初爲加速拓展全球的知名度，選擇於亞洲進行樂園的建置，最後落腳日本東京，當時認爲太美國化的樂園難以爲日本人接受，因此選擇放棄經營權，只收取 10%的門票收入，5%的餐飲收入及特許收入，但東京迪士尼卻出乎意料的大受歡迎。
- 3、 自 1983 年設立，今年已邁入第 25 個年頭，於 4 月 15 日開始舉行 25 周年慶的活動。面積約 494 英畝，2 個主題樂園（東京迪士尼與迪士尼海洋，後者爲 2001 年開幕），園區內共 7 間迪士尼酒店。入場費爲 5500 日圓。迪士尼最爲人所讚賞的，爲其完善的員工訓練，員工除學習「迪士尼傳統」、知道迪士尼歷史與高水準的服務品質外，更重要的是，他們必須了解工作的使命乃在於「創造歡樂」，並建立以身爲迪士尼員工爲榮之心態。

(二) 研習內容

- 1、東京迪士尼樂園顧客本位經營的內涵指標，就是強調 SCSE。亦即：安全 Safe、禮貌 Courtesy、秀場 Show 及效率 Efficiency。
 - (1) 安全：所有遊樂設施必須確保 100%安全。把顧客的生命安全，當成頭等大事。東京迪士尼開業 18 年來，從沒有發生過重大設施安全不當事件，是一個可以讓人放心與信賴遊玩的地方
 - (2) 禮貌：所有在職員工、新進員工、甚至高級幹部，都必須接受服務待客禮貌的心靈訓練，並成爲每天行爲的準則，東京迪士尼的服務人員，要被評價成爲最具禮貌的服務團隊。
 - (3) 秀場：東京迪士尼樂園安排很多正式的秀場，以及個別的代表人物，主要都是在勾起參觀顧客的趣味感、新鮮感與好玩感。

- (4) 效率：工作人員的行動效率。例如每個人都扮演好自己的角色，努力工作，避免聊天。
- 2、華特迪士尼對遊樂園員工的進步，做了一種大膽的投資：他創立了一座大學，名為「迪士尼大學」，也是全世界第一座公司大學，主要的課程是「訓練更優秀的對客服務」。所有新進員工，到迪士尼樂園任職，都是從傳統課程開始。
 - 3、實施工作人員的表彰制度，給予工作團隊的讚美，設有最佳笑容獎、最佳工作人員。
 - 4、實施工作人員的檢定制度，每年舉辦 2 次，目標為提升服務人員的知識成長，製定標準服務基本手冊，以手冊為基本，再為表現自己；檢定目的為了解基本內容及表現自己。
 - 5、結語：世界上的人們都能在夢裡見到創造、設計與建設出最美好的樂園；但能夠把夢想化成現實的也只有人類。

(三) 研習心得

- 1、我們都知道，便利商店商品價格比一般商店貴，但它卻能夠打敗傳統的店，原來它是賣了便利給人們。那麼迪士尼賣什麼？沒錯它是賣歡笑給人們。世界各地樂園何其多，而迪士尼卻始終是遊客的首選，原因在於其用歡愉回憶滲透顧客的心，用貼心服務維繫住看不見的關係，製造源源不絕的歡樂，完全融入顧客的情境。
- 2、東京迪士尼面面俱到的顧客服務，在園區內沒自動販賣機，就是因為他們認為自動販賣機不會賣給顧客親切的微笑和招呼，顧客也買不到和工作人員的互動。在此我們亦學習到加強與納稅人之互動及親切的服務，可以提升顧客滿意度。
- 3、樂園體驗行程裡的亞馬遜叢林探險之旅，是由一名嚮導的工作人員，駕駛著小船帶領遊客欣賞沿途的叢林風光，途中均以日文介紹，由嚮導人員的表情猜測，可能是在介紹沿途的景色及探險，見她以唱作具佳的表情及語氣介紹劇情，無形中我們也融入此一歡樂情境，喔！原來我們才體會，製

造快樂動力的主要來源是人，而不是這些硬體設備。

- 4、成功行銷的東京迪士尼樂園，確實帶給我們很大的啓示。以「顧客導向」、「顧客第一」的行銷口語浪潮中，如何實踐貫徹它們的內涵與精髓，確可供為我們借鏡之用。



三、馬獅達克公司

(MASDAC Co.,Ltd)

(一) 公司簡介

- 1、MASDAC 為一以生產烘培用機器為主的企業，其生產的各式機器深受產業內生產蛋糕、煎餅之廠商所信賴，本身更以獨特的蛋糕生產與系統設計的專業知識聞名業界。此外，亦進行蛋糕、月餅等相關食品的生產，近年來也陸續進行食品工廠的建置。而 MASDAC 最為人所熟知的，則屬「Tokyo Banana」的生產線，該生產線於 1992 年 10 月正式生產，經歷 16 年，成功將 Tokyo Banana 推上日本東京最著名的伴手禮品。
- 2、成立時間：1957 年 3 月；資本額：210,000,000.-Yen；員工人數：200 人；海外據點：荷蘭阿姆斯特丹、中國上海。
- 3、該公司成立初期名稱為「新日本機械工業株式會社」；1986~1987 年，該公司所開發之萬能製果機陸續獲獎；1990 年該公司創立「MASDAC」品牌；2004 年陸續成立上海、歐洲分部；2005 年取得 ISO9001：2000 認證；2006 年獲

得美國食品烘焙協會 AIB 標準「SUPERIOR」評分認證；2007 年公司成立 50 週年，公司更名為「株式會社（MASDAC Co.,Ltd）」；2007 年底新食品工廠工程完成。

（二）研習內容

1. 現場參觀：分二批交叉參觀 MASDAC 公司食品工廠部製作 Tokyo Banana 的過程及食品展示區，可感受該公司亟欲呈現 1992 年「Tokyo Banana」生產線正式上線，經歷 16 年成為東京第一品牌伴手禮的生產能力。廠方人員表示公司雖是營業額不滿 100 億日圓的中小企業，卻是製菓機械製造商唯一的一家製作 Tokyo Banana 點心，安全又安心的良好廠商，在點心業界更是公開其充滿特點的生產過程的企業。

2、研習與座談交流

（1）MASDAC 公司現任社長增田文治先生在百忙中，親自為我們介紹由他父親增田文彥先生自 1957 年創立開始至目前由其擔任社長，51 年期間的經營與發展沿革。創建人因緣際會在東京上野公園入口人群聚集的地方，旁觀友人操作全自動機器實地演練製作豆沙包，對於點心居然能帶給人們幸福感到驚訝，便下定決心從事製造能大量的生產並將手工製作的味道原原本本的表現出來的機器開始。本次參訪即是透過該公司重要的客戶台灣白木屋食品（甫於今 97 年 3 月榮獲我國第 18 屆國家品質獎）的推薦，因此有機會見識該公司製造精良食品機械的傳奇。

（2）該公司的經營主題，從 1999 年到 2002 年「強化財務體質與擴大收益性」，2005 年取得了 ISO-9001:2000 認證，2006 年食品事業部於 AIB（American Institute of Baking）的食品安全稽查取得了 Superior 評分認證（最高位），制定了 AIB 食品安全統一標準，進行工廠內外的稽查。在 2007 年更以創業 50 周年為契機，將公司名稱從新日本機械工業股份有限公司變更為「株式會社 MASDAC」，而且以「製造更加

美味可口、更加新穎拔萃的糕點」作為公司的宗旨，因達成財務體質的強化與收益性的擴大、品質保證的確立與顧客滿意度的提高等目標，策劃再次成長戰略，以 MASDAC 品牌價值的提升為目標。

- (3) 接著，談及公司的經營手法，其於 1999 年 6 月受命擔任社長，將原本以資歷序列論薪改革為以成果分配的薪資體制，架構 MC21 (Masdac's Creation for 21st Century) 的經營理念為基礎，實踐中期經營方針、經營計畫。在 2000 年雪印乳業發生了大規模的食物中毒事件，該公司在危機處理方面，認為光靠食品事業的經營風險相當的大，必須緊急重建機械事業的結論，並進行與機械部全員面談，確認經營理念、向量的方向性，將向量方向性不一致者調職到食品部，也鼓勵自主退休，結果原有 130 名員工的機械事業部減少為 100 名，更以機械事業部顧客之需求作為機種的開發，使機械部於 2001 年恢復收益，2007 年將機械工廠改建為食品工廠，將 Tokyo Banana 由原持續年利率 10% 提高了 40% 成為 50% 的生產能力，同時向點心業界公開其生產 Tokyo Banana 實現安全安心的最新食品工廠。
- (4) 最後以其身為社長最重要的工作，需明白確立未來展望，傳達給社內、社外，並且透過社外活動感受經營環境的變化、來策定經營計畫，然後領導員工實踐。
- (5) 最特別的，社長認為比什麼都重要的是，身為名譽理事長的父親，教導他開發機械的創意、誠意與熱忱，並特別闡述該公司引用源自中國的《水律五訓》¹ 做為公司經營的基本方針，在每月初向員工訓示，謹

¹ 源自中國的《水律五訓》

水：能自由行動，也能觸動他人、影響他人。

水：遇到障礙能激起水花，氣勢更勝百倍。

水：川流不息，能走出自己的路。

水：自身潔淨，能為他人洗滌汙濁，也能包容汙垢。

水：充滿大海，蒸發變成雲、雨，結凍變成晶瑩剔透的冰雪，但始終未喪失它的本性。

記要實現「希望讓世界上人們吃到點心，過著幸福的生活。」的願望。

（三）研習心得

- 1、曾田文治社長在 1999 年上任後立即將「強化財務體質與擴大收益性」作為企業第一要務，充分展現其領導人應具備果斷之特質。因此造就未來營利大幅提升。
- 2、企業的經營不同於個人的成長，雖然都有大環境變化所造成不可抗力的因素，無法預測甚至無法克服。但個人只需對自己負責，企業不同，它需對員工、對客戶、對社會甚至對國家負責，所以必須清楚體認外在環境的變化，瞭解顧客的需求，替顧客解決問題，更重要的必需迎上世界潮流不斷創新研發、以信用作為最有力的競爭力。所以，當增田文治社長談及為其經營方針，必需與全員面談，確認經營理念及方向性是否與其一致，同時進行鼓勵自主退休，及以成果分配薪資的改革新制等，也許會剝奪一些人的既得利益，但以永續經營、為大多數人利益的觀點思考，正是企業經營者需要智慧與魄力方能達成的。

四、先鋒公司

（PIONEER Corporation）

（一）公司簡介

- 1、成立時間：起源於 1937 年，正式成立於 1947 年 5 月。員工人數 37,622 人。
- 2、PIONEER 的企業經營，近年來逐漸提高對於顧客的重視，強調市場顧客的觀點，重視員工專業意識，並透過研發的投入來整合顧客需求，將顧客需求具體化為產品，並追求產業技術的創新。此外，也積極落實企業社會責任，使用對於環境較不造成傷害的原料來進行生產。PIONEER 透過一系列的措施不斷追求品質的改善，於 2002 年榮獲日本經營品質獎。
- 3、主要產品：包括大尺寸的電漿電視和高品質的家庭劇院等相關的設備，而名為” KURO” 的電漿電視為 PIONEER 看好為下一世代的新產品，其欲

透過整合 KURO 和家庭劇院的其他產品，包括 Blu-ray Disc players、多頻道的揚聲器和環熱音響，創造出顧客腦海中前所未有的客廳新風貌。此種價值的傳遞正是立基於其獨特的製造哲學與企業策略。

（二）研習內容

- 1、「讓更多的人聽到更感動的聲音」是創辦人松本望先生創立先鋒公司的理念，以前面的產品研創軌跡，PIONEER 公司正如其名，為業界第一。雖然如此，該公司也有失敗的經驗，而改善求進步是起死回生的不二法則。
- 2、經營 KTV 影音產品失敗原因，（1）客戶走向未看見（2）他業競爭（3）時代變革。
- 3、PIONEER 公司總結教訓，引進 CS²經營體系，透過 SS（Social Satisfaction）、CS（Customer Satisfaction）、ES（Employee Satisfaction）經營，透過對外的見、聽、聞，設置免付費電話，全年無休的客服中心；對內的社員滿意度調查，了解社員意識的變化；建立公司上下部屬的信賴關係，重新出發改革。基於以上失敗、改革、進步的成長理由，於 2002 年獲得日本經營品質獎。
- 4、2002 年獲日本經營品質獎，得獎理由，走在時代尖端，追求先進娛樂產品；公司風格不講究階層關係。3578 億日幣產品銷售額中獲利金額有 221 億日幣。

（三）研習心得

- 1、從飯店所在的新宿區到達黑目區 PIONEER 公司，看見公司對面店家三、四樓窗台間佇立著一隻烏鴉，正沉浸於新奇的感覺，公司門口已有人員展現微笑，迎接我們，進入大廳後，映入眼簾的是我國與日本的國旗，感動在場的每一位團員，不僅如此，連簡報的第一頁，都以我國國旗為畫面表示歡迎。此行對於日本公司服務品質及禮貌的體現，留下了深刻印象。

² CS 為 Customer Satisfaction 的縮寫，意指顧客滿意的經營體系或法則。

- 2、PIONEER 公司派了 2 名非常優秀的主管，為我們做二階段的簡報，中間休息時間準備二種飲品：咖啡與紅茶，廁所空間雖然不大，但電燈仍設置可分區照明的開關，廁所外的分類垃圾桶及分類說明很詳細；同時在廁所外張貼了該公司推行綠能環保活動，宣示善盡社會責任的行動。
- 3、參訪 PIONEER 公司研習了他們的失敗與成功經驗，再聽了元智大學資訊學院張院長分享心得，他認為企業在追求世界第一的目標，必須同時兼顧與其他競爭者的差異性，考量產品功能、價格、品質，做出符合公司利益的市場區隔性，企業經營充滿挑戰與智慧，與公部門有一大部分需配合政府的法令與政策走，差異極大。另元智大學許士軍教授認為在組織中推動 TQM³ 追求品質，90% 來自態度，10% 來自知識，而態度改變的層次：高階管理人員，需了解品質是一種長期的努力和使命；中層管理人員，需了解如何引導整個組織對於品質的使命感認知；基層管理人員，需了解「第一次就做好」（doing it right the first time）的觀念；而網路時代的來臨，對於企業生命週期觀念的改變，推翻了經濟學 MPP（邊際效用遞減）理論。他們的分享對照此行參訪研習課程，讓我們獲益良多。

五、三洋公司太陽能方舟博物館

（SANYO SOLAR-ARK）

（一）公司簡介

SANYO SOLAR-ARK 為世界上最大的太陽能發電廠，為三洋電機株式會社於 2002 年 4 月正式開館，全長 315 公尺，高 37.1 公尺，每年發電量 53 萬 kWh。在 solar-ark 的中心有一太陽能實驗室，於 2005 年建造完成，為日本第一個戶外的太陽能博物館。

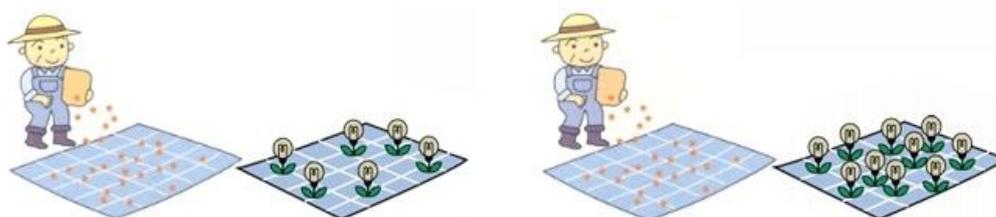
（二）研習內容

³ TQM 為 Total Quality Management 的縮寫，意指全面品質管理。全面品質管理（TQM）是 1980 年帶的專業用語，經過 ISO 9001 品質管理系統標準的發展漸漸融入實際環境中。隨著 ISO 9001：2000 標準流程模式最新的改變，也更完整具體的發展，全面品質管理（TQM）是一種品質可以被管理和品質是一個流程的觀念。

- 1、三洋太陽能光電板特色是（1）陰天還能發電（2）光電板壽命長（3）效率高。（4）重量輕、面積小(省裝置費與裝置面積)（5）品質獲得國際肯定。
- 2、三洋太陽能光電板由單晶、與薄膜非晶矽的混合體所組成。在單晶外多加了 2 層薄膜非晶，非晶矽在低照度下 200Wm^2 還可以發電。SANYO 光電板經過國際 JISC、IEC 認證，可保用 20 年以上時間。HIT 的太陽能電池為確保電力與機械上的標準與高效能品質，模板經過嚴格的審查和測量，並通過 ISO9001 與 ISO14001 的標準認證
- 3、SANYO(三洋電機株式會社)的 HIT 太陽電池是最高效率的薄膜單晶矽所組成的，可提高模版效率；HIT 190W 只有 $200\mu\text{m}$ 的薄度（普通的矽晶體太陽電池有 $350\mu\text{m}$ 的厚度）。HIT190W 與傳統的 150W 相比，每年大約可增加提供 36% 的功率輸出。太陽能電池的能源來自於取之不盡用之不竭的陽光，不會產生噪音及任何污染物質，可靈活運用在其他產品。

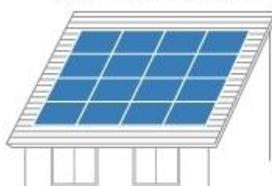
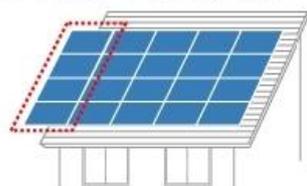
SANYO

相同面積的太陽電池HIT有更高的發電量
HIT190N1轉換效率為16.2%為同業最高



多晶矽太陽能模板150W

HIT190BならOK!



高轉換效率、高W數の出力
減少20%の裝置面積得以實現多晶150W

（三）研習心得

- 1、在家居環境中使用太陽能，可以大大地節省電能，例如太陽能發電和太陽能熱水器是現代環保家居中。目前政府爲了獎勵環保，雖提供了申請補助款，惟該獎勵偏低與未大力宣導，因此民眾使用率仍偏低。
- 2、在產業部分，依促進產業升級條例，公司得在合乎規定用途項下支出金額百分之五至百分之二十限度內，自當年度起五年內抵減各年度應納營利事業所得稅額。
- 2、世上有取之不盡用之不絕而且不必花錢就可以有隨手取得的能源是太陽能；因全球油價節節高升，市場對太陽能電池的需求亦快速增長。目前我國對太陽能的使用尙未普遍，以臺灣之天候條件而言，應最適宜推廣使用，因此若能由政府所屬各單位率先利用太陽能，可以大大地節省電能。

肆、本局稽徵與服務現況

自民國 92 年同時榮獲行政院服務品質獎整體獎及國家品質獎特別獎之後，持續秉持「創新思維、持續改善、全員參與、激勵貢獻」四項策略，賡續執行「全面提升服務品質方案」的「優質洽公環境」、「落實品質研發」、「便捷服務程序」、「重視民情輿情」、「善用社會資源」五大工作重點，達成「稅收徵績」外，更有計畫、有組織、有進程的研採全面品質管理及優質創新作法，透過 PDCA 的品管執行手法應用在稅務行政上，持續循環不息，將稽徵效率與服務品質往上提升，於 97 年起爲遵循研考會新頒「政府服務創新精進方案」作爲評核爲民服務品質的續階計畫，茲將本局因應變革之稽徵與服務現況重點摘述如下：



◆ 便民標準服務構面

一、提升服務品質，深化服務績效

- (一) 訂定 97 年度提升服務品質執行計畫及執行項目表、為民服務工作系統圖。
- (二) 實施環境品質 5S 管理與評比，提供親善綠美內外環境。
- (三) 持續推廣「文心藝廊」展示活動。
- (四) 提供便利的停車空間、無障礙環境設施、2A 雙語網站等舒適溫馨便利的洽公空間與行政設備。
- (五) 建立資訊安全管理系統。
- (六) 辦理講習訓練、課程，以提升員工服務禮儀與專業知能。
- (七) 建置稅務知識管理知識庫系統，以達到知識分享與擴散。
- (八) 辦理電話禮貌測試與服務工作人考核與獎勵，惕勵員工提升服務品質。
- (九) 加強辦理租稅宣導活動，透過發布新聞傳播媒體、講師宣導隊、編印文宣並善用網路完整密集宣導。

二、便捷服務程序，確保流程透明

- (一) 整合全功能服務櫃台，提升單一窗口全功能服務程度。
- (二) 規劃成立「電話客服中心」，提升專業、品質、效率之便民服務作業。
- (三) 辦理得來速免下車服務，受理民眾電話預約申辦服務，省卻民眾尋找車位及等候時間。
- (四) 開辦安全便利的直撥退稅業務，減少納稅人兌領退稅款往返時間及節省郵寄退稅支票之郵資成本。
- (五) 受理土地（房屋）所有權移轉現值申報快速發單申請，對符合作業規定要件者，於 30 分鐘內完成核發土地增值稅免稅證明書及契稅繳款書。

三、探查民意趨勢，建立顧客關係

- (一) 訂定「臺中市地方稅務局受理人民陳情案件處理要點」，規範處理期限及標準作業程序。
- (二) 對於民眾陳情建議抱怨及新聞輿情等案件，審慎、迅速、正確地處理問題，並進行後續的追蹤處理。
- (三) 依據網站、各類民眾意見信箱，統計分析案情類別及辦理滿意度調查。

- (四) 辦理 MSN & Skype 即時通訊服務，鼓勵民眾以網路代替馬路。
- (五) 參與公益團體、社區及專業代理人舉辦活動或辦理座談會，加強宣導及溝通。
- (六) 主管人員不定期走入社區，主動探知民眾心聲及協助處理稅務問題。

◆ 資訊流通服務構面

四、豐富服務資訊，促進網路溝通

- (一) 主動公開相關資訊於網站，並有效正確連結相關網站、積極維護網站各資訊內容正確。
- (二) 規劃網站(頁)資訊檢索配合電子化政府入口網，提供主題、施政與服務等分類檢索。
- (三) 提供檢索功能說明、使用範例、資訊檢索建議，另提供進階檢索功能，以方便民眾操作使用。
- (四) 建置多媒體導覽服務站，提供 360° 實景環繞之空間導覽、業務介紹、文心藝廊等八大單元，便利民眾進行各項資訊查詢、瞭解所處環境位置，以順利完成所需辦理事項。
- (五) 持續擴展契稅、土地增值稅及印花稅網路申辦，加強推廣使用率高且適合線上服務的項目。
- (六) 結合公文收發管理系統，開辦 117 項線上申辦(報)服務與即時回覆機制。

◆ 創新加值服務構面

五、創新服務方式，整合服務資源

- (一) 與台中行政執行處跨機關合作，建置欠稅移送無紙化系統。
- (二) 與民政處及全市 8 戶政事務所跨機關合作案，辦理代收姓名變更、稅單投遞地址異動申請等作業。
- (三) 建置繳款書影像掃描及內部網路派送系統，提升劃解銷號效率。

伍、心得與建議：

- 一、因稅捐單位人員流動率高，而在業務方面又具有其專業特質，因此在人才培育方面格外重要；參訪東京迪士尼，其在人才培訓方面，可作為效法的楷模。除規劃專業(基本)課程與進修課程外，實施員工的檢定制度亦可

提升我們的服務績效。本局目前規劃成立「客服中心」，遴選局內優質員工擔任 Call Center，針對語音客服系統包含地價稅等 13 大類 118 項服務項目，逐項按照所涉法令、實際案例、應備證件、服務管道及實機操作與線上測試，陸續辦理四階段全方位的教育訓練，期能達成「一通電話、全程服務」的便利性。

二、日本經營品質獎得主三年內須每年做自評發表會，其作法確可提升服務品質，因此建議各市府單位亦可由各單位辦理自評。

(一)本局已榮獲國家品質獎、行政院服務品質獎整體績效獎及落實品質研發單項獎項，因此日後不論再參賽與否都可以設一個自評機制，如果參賽則做為賽前自我檢視，若不參賽則做為品質維持的自我檢測機制。

(二)市府的其他團隊亦可設一個自評機制以提升服務品質，或做為參賽前的自我檢測。

三、在傳統社會中，企業的經營者對於所謂的「社會責任」大多是抱著一種感恩的心，以「取之於社會，用之於社會」的觀念來做一些公益的事，以回饋社會。4 月 22 日是世界地球日，世界各國均在此時發起各項環保活動，以喚起更多人關懷地球的心。本局亦可將每年四月份訂為「臺中市地方稅務局地球日活動」，舉辦與環保主題相關之活動，致力成為綠色（環保）的政府機關而努力。

四、近年來，本局雖然稽徵業務、為民服務品質方面均獲得佳績，但全局同仁對於「創新思維、持續改善、全員參與、激勵貢獻」四項策略，不敢或忘。什麼是為民服務的最終目的？讓民眾心悅誠服繳稅。如何讓民眾心悅誠服？即是提供民眾關心的、看得見的、感受得到的服務，所以，有了獎項，莫要自滿，該回過頭來看看，什麼是與民眾最貼近緊要的事？還有甚麼是我們該務實努力的呢？本局正在推動的全功能櫃台整合業務、規劃電話客服中心並致力線上申辦、網路申報服務程度擴增，期能將民意落實在便民標準服務、資訊流通服務、創新增值服務等三大構面予以友善回應與改善。

陸、後記

此行參加國家品質獎聯誼會七天六夜「2008 日本交流研習團」參訪活動，令人印象深刻的是第一晚元智大學前詹校長都跟我們一起血拼藥妝店，第一天晚上就把整條街的曼秀雷敦藥膏、露露感冒藥、維他命 B 群等藥品一掃而空，驚人的購買力，讓人佩服。到了大阪發現很多藥品比東京便宜，大夥兒一起懊惱；最後一天在關西機場，大夥兒仍不放棄伴手禮的補充，大肆採購，買不到的還請求團員割愛出讓，哈哈…

錢還買不到伴手禮，可愛吧！
而此行的點點滴滴，也將在我們心中留下美好回憶。



東京街頭，與原智大學前詹校長完成一趟心靈與物質大豐收之旅



2008年4月21日於台北駐日經濟文化代表處聽取日本品質經營協會
經營品質推進課課長鵜野沢達夫先生簡報「*経営品質向上活動について*」



結束日本品質經營協會的提升經營品質活動之研習，要離開台北駐日
經濟文化代表處時，巧遇當時經濟部長陳瑞隆先生，與學習團員合影



2008年4月22日參訪東京迪士尼樂園
松本浩一先生簡報「東京迪士尼服務的基本理念」



聽取東京迪士尼松本浩一先生簡報時，侯會長與團員們熱烈提問並勤作筆記。



2008年4月23日參訪馬獅達克公司（MASAC CO., Ltd.）侯會長代表國家品質獎聯誼會致贈紀念品與該公司社長增田文治先生。



團員們準備好筆記本，移動腳步要參觀馬獅達克公司（MASAC CO., Ltd.）食品工廠部製作 Tokyo Banana 的過程及食品展示區。



2008年4月24日參訪先鋒公司 (PIONEER Corporation)，該公司簡報他們失敗與成功的經驗，團員們專心聽講。



先鋒公司 (PIONEER Corporation) 以客為尊的服務心思，令人印象深刻，離開時在公司大廳中、日兩國國旗前大合照。



2008年4月25日參訪三洋公司太陽能方舟博物館（SANYO SOLAR-ARK），侯會長與館長相見歡。



團員們對於太陽能方舟博物館內的各項有關偉大的太陽能體驗學習，倍感興趣。



在三洋公司太陽能方舟博物館前合照，深刻體驗人類愛護地球所做的反省與努力。



參訪學習之路漫長、有趣、驚奇，中、壯、青的帥哥團員看過來—認真的男人最有魅力。