

台中市稅捐稽徵處參加韓國產業交流研習團（Friendship Visiting to Korea 2004）報告

主辦單位：國家品質獎得獎者聯誼會（台中市稅捐稽徵處為會員
並參加其年度參訪活動）

研習期間：2004 年 4 月 11 日—16 日，計 6 天

參加成員：國內知名企管專家高辛陽、林英峰、許士軍等教授、
元智大學、萬芳醫院、豐原醫院、英業達、車王電子、
中鋼、友旺科技、光陽工業、全興工業、明基電通、
金寶電子、泰山企業、裕隆汽車、福特六和汽車、聯
華電子等國家品質獎得獎之機關團體。

台中市稅捐稽徵處參加同仁：陳處長、財產稅課 夏錦秀、謝孟妙、
服務課 楊琇琇

報告人：財產稅課 謝孟妙

參訪企業：

企業名稱	產業別
三星集團	半導體業
三星集團	LCD 產業
三星集團	人力開發院
韓國遊戲產業開發院	遊戲軟體

現代汽車蔚山工廠	汽車工業
(株) 星宇 HITECH	汽車衛星工業

參訪心得報告：

三星電子公司通常很少對外開放參觀，透過英業達李詩欽總裁及中衛中心之安排，特別有此參訪之機會，團員們都格外興奮。

未參訪前曾看到以下關於三星公司之相關報導：「該公司目前計有 88,000 人（韓國國內 61,000 人，國外 27,000 人），分佈於 46 個國家，設有 89 個基地，已成為一個「韓國第一」及「世界級」的公司，在 2002 年三星的市價總額首度超越日本新力公司之際，韓日兩方的輿論皆譁然，日本人也爭相研究三星電子是如何超越新力的，而韓國的輿論更是高興地報導，學習自日本的三星電子，不到 30 年的時間就超越了日本……」等語，此更引起我期待參觀之興趣。

在三星公司部分：主辦單位安排了一天半的時間，分別參觀了半導體、LCD、人力資源發展等部門，摘要簡介如後：

三星電子公司包含了資訊通訊、半導體、數字媒體、LCD、生活家電等事業單位，於 1974 年進入半導體事業領域，依其簡報資料，其半導體產值市場佔有率雖不如 INTEL 公司，但其爭取世界

第一的企圖心，是一股不容忽視的力量。2002 年三星電子公司總市值是超越了 SONY，當然，超越市值不見得超越競爭力，但三星公司在零售、行銷方面，確實有獨到之處，以三星手機為例：在中國大陸工廠生產線工作之作業員，願意花兩個月薪水購買一支價值 3,000 元的三星手機，足見其魅力。李會長舉出「韓國人生男孩要如三星集團董事長李健熙、大學生以進入三星公司為榮」等兩例說明三星公司在韓國人心中的榮耀與地位。

三星公司的成功，不無原因，李會長也開玩笑地說：「三星的領導人有此一說，除了太太、小孩之外，皆可換」，可見其改革的決心。會中蔡副會長曾提問：2010 年要成為 The leading company，如何作 Human resource planning？三星公司回答：有三個 PI(Personnel Innovation、Product Innovation、Process Innovation) 亦即人事創新、產品創新、流程創新，一直是他們公司努力且持續改革之方向，也已形成了三星人的文化。三星電子公司廠區約有 240 餘公頃，規劃完善，廠區漂亮，午休時間員工活動其間，儼然置身於一座大學城。

4 月 11 日下午參觀三星電子公司的 LCD Business，是世界最大的 LCD 生產基地，三星公司簡介其生產 LCD 的歷史、想建立品牌之努力方向以及公司於 2000 年開始推動 6 Sigma 運動之始末及

體驗到 6 Sigma 帶來之提高品質及減少不必要浪費之效率以及該公司以擴大市場為首要目標及該公司之技術、物流、管理等問題。

林英峰教授、元智大學詹校長、蔡副會長分別問及三個問題：

一、三星公司要做好品質？其中技術、公司文化、品質制度雖均屬重要，其中又以何者居首要？三星公司回答以公司文化為最重要。

二、人力資源如何跟上 LCD 技術成長之需求？該部門回應係與國內、外學校及產界作交流

三、問及該公司還談 TQM 嗎？們的回答是：TQM 已經融入三星人的生活中了。

其實於參訪三星公司之過程中，發現三星公司除了保持並加強推廣頭等事業外，對於下一代的新事業，更是積極進展中。對於提高國際化、競爭力及研發方面，更是全面化地不段改革，例如以前無國外之高級幹部，現在已增設，即是為了擴大國際競爭力，其實處處都可感受到他們努力爭取世界第一之野心，介紹影片中有句廣告詞--「體驗三星電子，就如同提前體驗人類的未來」，由此足見其企圖征服未來之雄心。

4 月 12 日上午，參訪三星集團人力開發院，我們可以這麼說：那是一個以人為本、注重線上學習及不遺餘力推動 e 化學習的人

力資源發展中心及網絡化的學習中心，由職員與領導者共享三星之核心價值，由參訪過程中，我們知道人力開發院是集團的戰略支援組織，也是藉以傳達該集團董事長之經營哲學及理念之機構，我們了解了一些三星人力開發院在組織中所發揮的功能：

- 一、三星 MBA：送員工至國外知名大學研修一年，培訓期間兩年。
- 二、新進職員進行為期 26 天 25 夜的教育訓練，這是作為三星人之基本培訓，使之對於三星的歷史、傳統及經營哲學有所了解，並據以培養 21 世紀需要的創新、合作及極限的精神。
- 三、夏季修煉大會：各系列公司演出主題節目如：爬山活動、與高級領導談話活動等，使之由經營領導到新入職員共享體成總結核心價值。
- 四、SEP (Samsung Executive Program)：對象是骨幹部長，期間是五個月，其目的是為了培養具有國際競爭力之下一代。
- 五、實施地域專家制度，為了培養國際化專門人才，作為國際化尖兵，受訓者其語言及對各地民情都要達到一定水平，其派遣地區是世界各地 58 個國家，期間為一年。

六、培養海外法人代表 (PEARL) 即培養國際化領導及經營骨幹幹部，期間是八週。

七、培養當地化之能力如英、日、漢、西班牙語之訓練，期間是 10 週。

結束了三星集團的參訪活動，我們來到韓國國家級的機構——韓國遊戲產業開發院，該機構承辦了韓國年度 WCG 大賽，負責推廣手機遊戲、線上遊戲及遊戲機遊戲，產值達 3 兆 4 千億韓幣，並以每年增加百分之 20 之比例成長，目前線上遊戲排名第一，並與美、日並列為世界三大遊戲國，由本次之參訪及與該院人員之互動中，可略知以下幾個要項：

一、遊戲產品的生產過程是要經過：企劃、劇本、系統程式設計、計畫、繪圖、及測試等過程，不過不同產品其開發過程及花費也會有所不同。

二、培養整合開發人才是運用私人補習班及大學相關科系加以培養的。

三、韓國遊戲產業開發院目前約有 60 位職員，有 50 家遊戲開發商進駐，遊戲產業開發院即要負責推動這 50 家遊戲開發商之績效，而此處吸引廠商進駐之主因是租金便宜、資訊蒐集容易。

四、韓國遊戲產業發展成功之因素在於韓國寬頻普及、超高速的 Internet 及租稅的減免方案。

五、在韓國約有 40 個大學設有相關科系，而其中培養遊戲業人才頗富盛名的亦不少，而世宗大學是不錯的一家。

六、本項參訪，亦有不少團員提問有興趣之問題：如遊戲軟體因不同於有形產品，要如何掌握品質？其回答是該院內設有認證單位，如達到其品質即可發行；韓國如何因應遊戲產業所產生之負面影響？其回答是必有副作用，而媒體要適時地宣導如玩遊戲學英文或警示玩家避免上癮（中毒）等正向之誘導。

在高速公路上奔馳了好幾個鐘頭的車程，來到韓國古城——慶州，因為次日將參觀現代汽車蔚山工廠及出口專用碼頭。

現代汽車（HYUNDAI）於西元 1967 設立，設有蔚山、牙山、全州等三個廠，在 2003 年生產品 1,965,000 輛，其中出口佔百分之 68；內銷佔百分之 32，在印度、中國、土耳其等地設有海外工廠，以北美及歐洲為最主要之出口地。現代汽車很清楚地界定其品質管理的方向及中、常期的品質目標為確保新產品之競爭力、改善未來商品之競爭力及其經營之核心戰略即：強化商品競爭力、提高商標價值、展開當地化戰略、提高製品品質及

提高製品知名度等。

套用一句現代汽車的廣告台詞：他們的企業正向世界中心奔馳、用汽車開創道路、用汽車開創世界，公司也表示在過去、現在及未來，「品質經營」一直是現代汽車的基本哲學，其企圖成為「世界級公司」之架勢實與三星電子公司不相上下。在引導我們做現場參觀時，我注意到他們的廠區，有人造河、天鵝優游其中、河畔及各廠區間佈滿了鮮紅的杜鵑，當然還有一位美麗的中文解說小姐，陪伴我們現場參觀之行程，工廠內機械手之組裝汽車及產能計時器清楚地告訴我們平均每 50 秒可生產一部汽車，這些對我而言都是個新鮮的經驗，除此之外，現場放置改善前後之組裝模型及工作人員之工作流程表亦值得學習，日後亦可運用於工作上，另外，該公司所陳列 800CC 既小又輕巧的汽車製成品也吸引了大家的目光，每隔兩小時該工廠會全部停工 10 分鐘並播放著輕快的兒歌也給人耳目一新之感。

在出口專用碼頭，見識到可以載運 3,400 台及 4,800 台汽車之大型貨輪，美麗的解說小姐更告訴我們現代汽車公司內有 400 名員工，每天的工作就是將準備出口的汽車由工廠開至碼頭，日復一日地往返，真是佩服他們對工作之耐力及毅力。

接著也乘車參觀了現代重工業，是屬於移動式工廠之型

態，其造船業位居全球第 4 位。當日午後也參觀了現代汽車之衛星工廠－（株）星宇公司，該公司是汽車零件廠，有華籍員工百餘位，在北京及無錫均已設廠，在座談會中了解到該公司 6 Sigma 之推動情形及與現代汽車合作之情形，座談會後也參觀了該公司之組裝線。

每天結束參訪行程的回程上或是在李會長宴請大夥兒之際，主辦單位都會用心地請與會的團員分享參訪之心得，能夠聆聽「專家的感想」也是本次行程的另一項收穫吧，也藉由此處稍加紀錄（因非專業恐有疏漏，尚請見諒）。

- 一、理論常是跟在實務之後，而代工生產只作有把握之事，不作浪費之事，所以常有理論與實務操作上之距離，似宜適時鼓勵允許嘗試錯誤，而且由領導者設定格局、設定標準，公司才会有願景及實現時。
- 二、營運措施如採價格競爭是容易被趕上的，而採特殊、突出、差異化之競爭，較易佔優勢。台灣大部分是發展較低層次之世界第一，而韓國發展高附加價值之世界第一，所以台灣應由高附加價值、高品質、高單價之產品切入。
- 三、昔韓國各產製品常給人品質差之印象，透過此次參訪可以感受到他們企業的組織文化及執行力都增強了，由他們的努力

中看得見他們的進步。

四、團員中有人認為：成功的公司都很相似，就如奇異公司、三星公司都曾大力推動 6 Sigma，也都很重視研發工作。

五、由中衛中心的蘇總經理、裕隆、福特及全興公司人員分享其參訪汽車產業之心得：What' s Quality？客戶的反應很重要，但是如何將客戶語言轉換成工程語言，轉換成品質改善之指標，IQS 是個初期指標（買車三個月內），而另一個指標是 Apeae 指標，指長期使用之指標（是一個正面指標），如果 IQS 指標與 Apeae 指標都好，其銷售一定好，但如果只有 IQS 指標表現良好，則銷售不一定好，以現代及裕隆汽車作比較，其指數愈低者愈好。另就汽車業而言，汽車是國際性產品，要用世界的角度來看其發展，台灣及大陸均於 1953 年間開始發展汽車業，而此次大陸捨棄其他大廠而選擇 HYUNDAI 汽車作為合作對象之因，主要有四個因素：

- （一）技術差距不大，雖具有挑戰性但學習可行性高。
- （二）願投資於研發。
- （三）企圖心強。
- （四）汽車為韓國重點發展之產業。

看了三星及現代汽車都發現他們有一股企圖心想成為世界前五

大企業，也都是韓國重點企業之重心，一路感動過來、舉手投足都是世界級之架式。

所謂心得應該是紀錄與感動之結合，因為並無從事於產業界，所以僅用很不專業之方式，記錄了淑貞小姐要我作的報告。回想起六天的韓國研習與行程，以下的景象是比較令我記憶深刻的。

記得：

- 我們的導遊孔先生在剛下飛機那一天就告訴我們韓幣的種類、兌換比例、如何用於自動販賣機及 10 元韓幣之用途僅用於撥打一通室內電話等事，因為第一次到韓國，所以往後幾日所經歷的、所聽的樣樣都是新鮮事。
- 來到月尾島，河堤邊、遊樂場，所有的路樹都盛開著櫻花，雖有不少的小販叫賣，有點類似台灣風景區叫賣烤魷魚的攤子，也有正兜售玩具的販子，但是櫻花是迷人的，馬上讓人感受到北國風情，也暫時拋開了台灣忙碌的生活，展開六天的學習之旅。
- 搭上海鷗船，大夥兒的心情都開始放鬆，海風吹亂了頭髮，也牽引了隨船搶食蝦味鮮的海鷗，我拋著蝦味鮮、吃著蝦味鮮，不知道大夥兒是不是跟我一樣，有如兒童正釋放著喜悅

的能量，這大概就是心靈心理學上所講正面且向上的能量，
或是我內心已失落的「完整兒童」吧！

○大夥兒或跪或盤腿吃著人蔘雞，儘管東西再好吃，或許雙腿還是覺得不是滋味，不過這樣的吃法、坐法還有好幾回，這可苦了一些平時缺少運動的先生、女士們，不過應該是個難忘的經驗，當晚駐韓國台北代表部代表李在方先生也與大家共進晚餐，是個美好的夜晚。

○迎著晨光，放眼看去五顏六色的寒帶花種皆有之，美不勝收，車子開上荊仁高速公路，正往三星公司的路上，滿山遍野的野杜鵑與迎春花，黃紅相間再搭上高緯度的林相，景色宜人，當我的目光一直在欣賞著「那一小叢一小叢的野杜鵑灑在綠地之美」時，孔先生正介紹著韓國四季分明：有著黃色的春天（迎春花）、綠色的夏天（夏天發新芽）、紅色的秋天、白色的冬天，看來的確與熱帶氣候的台灣有所不同。

○記得第一天參訪活動結束後，回到旅館，我們的陳處長發揮了他擅於搭地鐵之本領，帶著地圖、領著他的子弟兵及幾位團員，一起夜遊明洞，讓我們的行程多了幾分自由行的意味，也因為多了這一次搭地鐵的機會，讓我思考了一個問題，日本人、韓國人、台北人搭地鐵之不同處，不過未逢白天上班

日搭地鐵之盛況，所以沒機會見識到導遊孔先生所謂之「PUSH MAN」。

- 參觀完三星人力開發院，正走往湖巖美術館的路上，聽見走在前面的元智大學詹校長對我們的團員說：「此地滿山遍野的櫻花齊放，是因為櫻花樹在短短的幾週內要釋放能量、釋放壓力，所以搶時間開花、百花盛開，才有如此之美景，就如人承受了很大的壓力，也要釋放．．．。」聽了詹校長對於櫻花開花之詮釋，向來喜歡花的我，驚訝！讚嘆！感動不已，因為總是欣賞櫻花的美，從來不曾想過櫻花為什麼會百花齊放？

- 來到韓國最古老的城市—慶州，就如導遊孔先生所說的，這是一座沒有圍牆的博物館，古物、古塚似不少，不過因為我們是有著五千年悠久歷史的泱泱大國，所以對古文物沒有留下太多印象，倒是大家卸下了「參訪與學習」的任務，豪飲慶州「法酒」的那一夜讓我難忘，許經理頓時成了紅眼睛的小白兔，陸美人與好多先生、小姐們似乎都有幾分醉意，陳副總與邱副總都有好酒量，還有各路的英雄好漢，也都喝得開心，不過這一切都要謝謝蔡副會長請大家喝了好酒，才有這麼愉快的夜晚，回飯店時我們的陳處長在車上即興與大家

分享了「新警察」的故事，引起大家開懷大笑，這些趣事都還記得嗎？

- 團員中有人分享了「賣不好品質的產品是犯罪的行為」的觀念，亦即說明了用激勵的方法來改善產品的品質。另「If you can dream it , you can do it .」那一行斗大的字是我在韓國遊戲產業開發院外面的大橫樑上看見的，除外，夜遊漢江及在孔先生之口令下匆匆一瞥之青瓦臺，這些點點滴滴都是令我難忘的韓國之旅，這不但是一趟學習之旅，對我而言更是一趟知性之旅。

、