

2015 社團法人中華卓越經營協會

日本京都・名古屋卓越經營交流研習團

研習報告



2015.05.26～05.30

2015 日本京都、名古屋卓越經營交流研習



目 錄

壹、序言	3
貳、參訪單位心得	
一、MEIDOH 株式會社	
(一) 企業概要	5
(二) 觀摩實錄	7
(三) 研習心得	10
二、豐田汽車田原工場	
(一) 企業概要	12
(二) 觀摩實錄	12
(三) 研習心得	15
三、DENSO 日本電裝株式會社	
(一) 企業概要	21



(二) 觀摩實錄	22
(三) 研習心得	25
四、月桂冠株式會社	
(一) 企業概要	30
(二) 觀摩實錄	30
(三) 研習心得	31
五、神戶幸福村	
(一) 企業概要	33
(二) 觀摩實錄	34
(三) 研習心得	36
參、綜合心得	39
肆、團員資料	41
伍、活動花絮	44



壹、序言

2014 年接下中華卓越經營協會（CEMA）會長的棒子後，延續前二任會長向品質標竿企業學習精進的理念，於 2015 年 5 月 26 至 30 日組團赴日本關西地區，向 MEIDOH、TOYOTA、DENSO、月桂冠及神戶幸福村等在製造、服務領域之標竿企業觀摩學習，期能發揮會員間見賢思齊之綜效。

CEMA 的前身是國家品質獎聯誼會，於 2010 年正式轉型成為一個正式的法人組織，當時就訂定了藉由向卓越標竿學習、會務與國際觀點接軌的推動方向；因此，每年 CEMA 的國際觀摩都受到會員企業的高度肯定，至今已進行了美西、新加坡、日本九州、日本京都、名古屋等卓越經營交流研習團，每次交流結束後，CEMA 更透過內部的分享，把卓越經營的精神向會員企業紮根。如 2011 年美西交流研習團，把「創意思考」（Design thinking）的思惟引進了會員企業，將創新能量、重視永續價值的觀念與作法帶進工作與生活中。

本次參訪內容多元豐富，行程順利流暢，從五天的行程我們見識到要成為一家卓越的企業，領導人是如何用黃金圈的 WHY 來留住人才，並透過人員培訓及即時獎勵等手法，肯定把工作做好的員工，鼓勵員工追求品質，並在工作上精

進，特別要感謝日本科學技術連盟（JUSE）及受訪企業的協助與熱誠接待、中華卓越經營協會理監事的指導、秘書處的精心安排，同時也要感謝全體團員的合作與努力，希望此次參訪之行所獲得許多寶貴的經驗，可資各界參考借鏡。

團長 泰山企業 詹岳霖



貳、參訪單位心得

一、MEIDOH 株式會社

榮剛材料／曾昭勝

淡江大學／羅淑華 俞彥均

(一) 企業概要

MEIDOH 株式會社 (MEIDOH CO., LTD.) 創立於西元 1924 年，在 1932 年成為豐田汽車的關係企業，主要生產螺絲等零組件，1950 年改組為法人，資本額為 5,000 萬日幣，迄今年營業額達 299 億日幣。1999 年由第 3 任社長長谷川裕恭 Hiroshi Kyo 接任，致力於日本其它地區增設工廠，並將事業版圖擴張至海外，員工人數也逐漸增加，現已超過 1000 人，能有這樣的規模，主要是長谷川社長不斷強化組織能力，持續推展全面品質管理 (TQM) 活動，基於全面品質管理原則進行機制建立，使公司產品具市場競爭力，更重視員工視野、福利及能力的提升；自 1999 年就任以來，公司業績持續成長 3 倍。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。

• 資本金	5 千万円	1924 年	名古屋にて明道鉄工所創業
• 売上高	281 億円 (12 年度)	1938 年	トヨタ自動車の協力工場となる
• 従業員	1,037 名 (13 年 7 月 1 日現在)	1985 年	TQC 活動開始
• 土地	122,000 m ²	1991 年	㈱メイドーに社名を変更
• 建物	83,000 m ²	1992 年	トヨタ品質管理賞優良賞受賞
• 生産拠点	3 工場	1998 年	TPM 優秀賞受賞
• 関連会社		1999 年	ISO 9002 認証取得 (2002 年 9001 認証更新)
国内	6 社	2000 年	ISO 14001 認証取得、藤岡工場開設
海外	5 社	2006 年	TQM 強化宣言
		2009 年	三好工場開設
		2010 年	デミング賞実施賞受賞
		2011 年	トヨタ品質管理優秀賞受賞
		2012 年	トヨタ品質管理優秀賞受賞 (連続受賞)

圖 1：MEIDOH 規模及沿革



圖 2：MEIDOH 日本國內工廠分布圖



特徴ある製品	シェア・順位など	主な使用部位	特徴
 高強度ボルト	トヨタ自動車への高強度ボルト納入実績No.1	<ul style="list-style-type: none"> ・コンロッド ・シリンダーヘッド ・クランクシャフト ・リングギア ・ベアリングキャップ 	絶対品質の信頼性が必須な製品。トヨタ自動車の市販車史上、最高強度(14T)のコンロッドボルトを我が社が開発し初採用して頂いた。
 長太物ボルト	長物太物冷間鍛造設備所有台数日本No.1	<ul style="list-style-type: none"> ・パンタジャッキ ・サスペンション ・ステアリング ・牽引フック ・ボディマウンティング 	全長390mmの長物ボルトや軸径φ42mmの太物ボルトで、自動車部品点数の削減や組付け作業工数の低減に貢献している。
 特殊機能ボルト	軸力管理システム(Mソニック)の実用化世界初	【開発品名称】 <ul style="list-style-type: none"> ・リムービン ・グルービン ・ブローディン ・リムブローディン ・Mソニック ・タフフランジ 	締結時の焼付き防止ボルトや軸力管理システム、安価な高剛性ボルトなどで多くの顧客の困りごとを解決している。
 精密冷間鍛造品	小物～大物までの精密冷間鍛造設備ラインナップ日本No.1	<ul style="list-style-type: none"> ・エンジンマウント ・ステアリングギア ・CVT ・VVT ・シフトロックソレノイド ・プランジャー 	左右非対称形状や段付き内径品、ネットシェイプを目指した高精度冷間鍛造品で顧客の部品コストの低減を図っている。

圖 3：MEIDOH 主要生産産品

(二) 觀摩實錄

參訪行程依兩個主題進行，先是由 MEIDOH 株式會社接待人員做簡報，介紹公司概况及推行全面品質管理的現況，接著實地參訪三好工場－螺絲製造工廠。

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，使公司成為有魅力的公司。自 1999 年長谷川社長就任以來，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高。為追求成為業界的 No.1 的願景，降低不合格品率為最重要的課題；因此，2008 年透過申請戴明獎，使持續推動之 TQM 工作更為強化、落實，推動過程特別強調人材育成及品質意識，全員參與持續不斷的改善，以團隊合作達成具高品質的產品績效，進而創造最佳的競爭力，分別於 2010、2013 年榮獲戴明獎。

戴明獎是日本品質管理最高獎項，也是世界三大品質獎項之一。MEIDOH 公司推動全面品質管理 (TQM) 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工會幹部午

餐等會議，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. NEWS 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 QC 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。

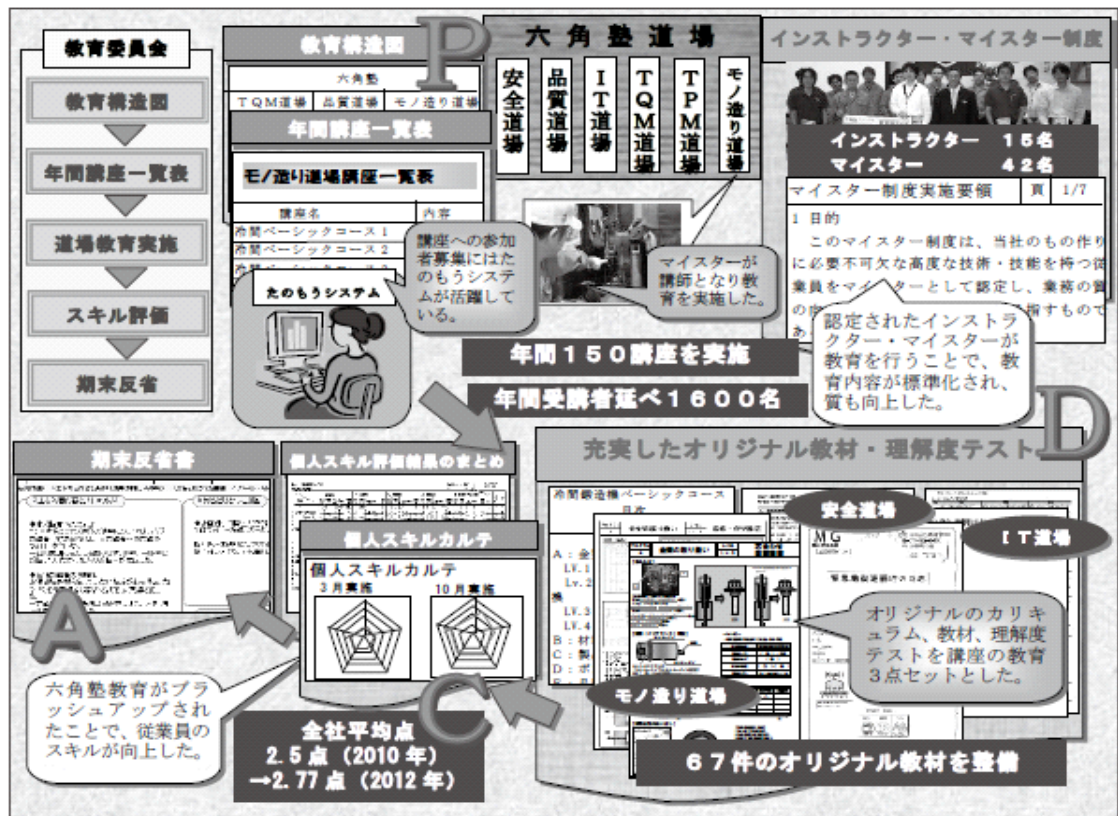


圖 4：MEIDOH 活動推行規劃

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，其中之一是一個重要的安全過程的熱處理，在表面處理過程中，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，此舉竟是因 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；公司也表示若期間工表現優異也有可能轉任成正式職員，也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，如：工廠的噪音、粉塵問題，在環境防護上還有進步的空間；公司雖有輪調制度，但在執行上仍有問題，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。



圖 5：全體團員與 MEIDOH 株式會社人員合影

(三) 研習心得

戴明獎是日本品質管理最高獎項，也是世界三大品質獎項之一。戴明博士從 1950 年到日本指導品管後就一直繼續長達近四十年，他向日本早期的經營者灌輸品質經營的理念及重要性，奠定了日本 TQC 或 CWQC 的基礎。日本科學技術連盟於 1951 年起開設此獎項，獎項分為「個人獎」及「應用獎」，每年頒發予在品質方面作出重大改進的個人或公司。目前獎項委員會會長由日本經濟團體連合會會長兼任。

MEIDOH 公司於 2010、2013 年榮獲戴明獎。2005~2007 年 MEIDOH 株式會社當時面臨困境，為打破現況，透過申請戴明獎，檢視公司的品質管理問題，逐步改善並強化全面品質管理活動，自 1999 年長谷川社長就任以來，迄今公司的業績持續成長 3 倍。MEIDOH 公司可以說是戴明理論之實踐者，建立堅定不移提高產品品質與服務的目標，把品質問題從工廠，轉移到每個管理者的桌面上，並塑造成一種企業文化。

具領導風範的管理者，會在願景與使命感的驅使下，創造一個讓員工樂於工作與學習的環境，管理者能指引明路、能跟催問題之解決、能溝通願景目標、能回報員工對達成目標的努力，能協助部屬得到應有的教育與訓練，以提升他們的知識、技能與能力，使他們知道如何從事品質改進的活動。MEIDOH 公司藉由各種會議及旅遊活動傳達社長的經營理念，藉由獎勵制度，激勵同仁工作士氣，共同營造和諧的工作氛圍與環境；藉由創意提案制度，彙集個人與集體智慧，創造知識經濟價值，提高企業應變與創新能力。

在產品品質方面，引入量測裝置設備，透過品質標準的生產品質保證系統，加強品質控管。但靠最終檢驗來改進品質已太遲；因為品質問題發生在製程而非產品，惟有認真貫徹預防的原則，不讓它發生才是正確方法。在產品生產的設計階段針對產品的薄弱環節加以改進，製造階段盡量把不合格品

消滅在發生之前，檢驗階段，及時反應品質信息並認真處理，藉以提高產品品質、顧客滿意度和員工滿意度。

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，有莫大助益，也肩負更深層的期許。

※ 研習心得

泰山企業／孫琳鳳 沈國炯 蔡麗娥

連續兩年得到 TPM 大賞以及兩屆戴明獎的肯定，並且達到製程零不良率，Meidoh 株式會社的關鍵 Key Learning 在於「人才的育成」與「品質第一」。「人才的育成」首重「員工習慣的養成」，以「創意提案制度」和兩個月一次的「改善開發會議」讓員工養成時常思考的習慣，改善從自身做起，提案越多越好，目的在於讓全公司的員工都知道如何解決問題，通過審核者即發給提案獎金。

工作現場則貫徹「TQM 檢驗」，社長每個月至少一次親自到現場和員工面對面溝通，並且給予回饋。員工也養成好習慣，發現問題會在現場討論並改善，不會讓不良品流到市面上；此外以「5S 檢查」強化製造的基盤，強調用「心」做起，養成好的習慣。

「品質第一」則著重在「品質意識的提升」。社長在「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。另外更透過改善活動的滲透以「防止再發」，社長親自到現場用眼睛看，並定期和員工溝通環境面、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。

二、豐田汽車田原工場 (TOYOTA)

臺中市地方稅務局／葉國居 林英傑

(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 年兩次獲得戴明獎。

“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) 觀摩實錄

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，敷地面積 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 台。



圖 6：田原工場生產車種

汽車生產流程如下圖。

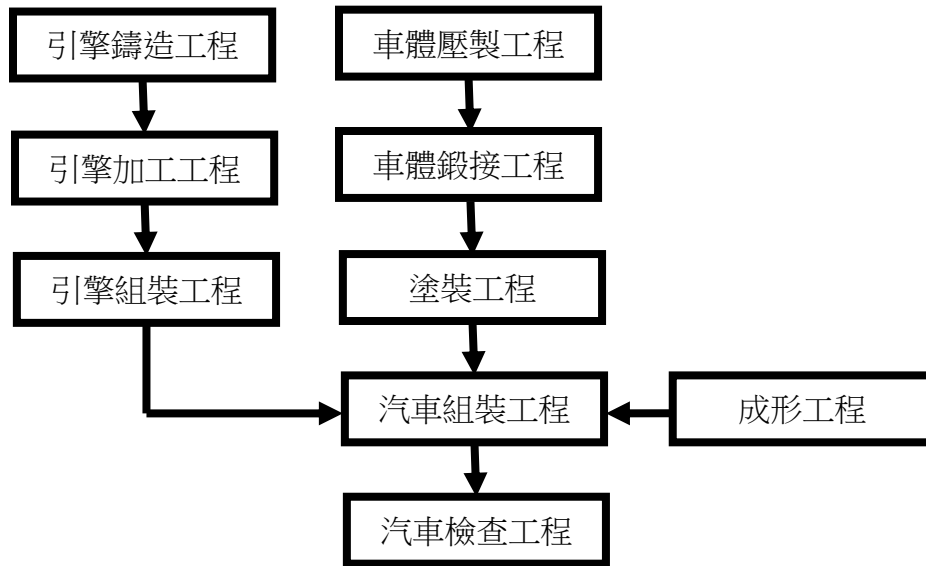


圖 7：生產流程圖

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足功夫在執行，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，而是等待著主人接它回家。碼頭最多可停放 4 台貨輪，每台可



圖 8：TOYOTA 田原工場碼頭鳥瞰圖

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。

(三) 研習心得

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，並營造一個整潔、安全及良好作業姿勢的工作環境。

一條拉線的設計，足以證明該公司為了追求高品質的堅持，願意授予每一位作業人員都有停止生產線的權利，並建立自工完結機制，不但將 TQM 的精神烙印在員工的心裏，而且使員工不敢輕忽自己所擔負的責任，遠比只透過產品檢查來確保品質的方法，顯然高明許多。

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。



圖 9：團員於 TOYOTA 田原工場合影

※ 豐田汽車田原工場 (TOYOTA)

欣興電子／葉進鑫

(一) 企業概要

田原工場在 1979 年 1 月開始運作，目前是豐田最大的工廠，每年生產 510,000 輛以上的汽車，450,000 部發動機，是最自動化的工廠之一。工廠約有 1,500 個機器人，自動化的程度高達 95%，集中在壓製和焊接的操作上。特別的是，J.D.Power and Associates 諮詢公司三度頒發白金獎項，封它為全世界最有效的工廠，生產每一輛車都有最低的出錯率。田原工廠因良率著稱，全

球慕名者遠道而來。《底特律新聞報》稱讚它是“標竿中的標竿”。TOYOTA 田原工場位於愛知縣田原市濱海地區，1989 年開始製造 LEXUS 車款。主要生產車型以外銷為主，部分內銷。田原工場的企業概要與生產車種如下：
(由於 TOYOTA 限制攝影，所以文中插圖取自參觀時所提供之導覽資料)



圖 10：豐田汽車田原工場企業概要與生產車種

(二) 觀摩實錄

本次參訪未能安排公司簡報是一大遺憾，我們直接被安排到現場參觀。參訪人員分成兩組，約 12 人為一組，直接由導覽人員帶領到工廠參觀。田原工廠廠區配置圖如下，主要生產區有車體工場、成形工場、鑄造工場、機械工場、組立工場。本次參訪主要在組立工場區，包含後段組裝與檢查工程。

廠房中因為有搬運車在穿梭，所以行人的路線與車輛的動線有適當的區隔，行人步道路面皆為綠色，導覽小姐特別要求我們參觀的過程中要在綠色的步道內，工廠方面也另外安排一位男士在我們行進間適時指揮附近行進車輛，提高安全。



組立工程 Assembly Process



ボデー&シャシーの自動搭載工程では、働く人に負担のかかる上向き作業を無くした。

Body and chassis installation is fully automated to eliminate difficult overhead work.



サブラインでインストルメントパネルを作り上げることで、室内作業が不要となった。

By completing the instrument panel module on a sub-line, work inside the vehicle became unnecessary.

検査工程 Inspection Process



熟練した検査員の目と手の感覚が見栄え品質を再確認する錆装検査。

At trim inspection, skilled inspectors confirm quality with a series of visual and touch checks.



最新設備と検査員の鍛えられた感性が、快適な走りと安全性をチェックする機能検査。

At functional inspection, ride comfort and safety is checked by the latest equipment and highly experienced inspectors.

圖 11：田原工場配置圖

廠房中的各式組中零件透過搬運車與自動傳輸設備送到組裝當站，透過訓練有素的工人依照自動化進行新車組裝工作。我們有參觀儀表板、車窗、座椅等組裝，導覽小姐也特別說明安燈系統現場的操作，讓我們了解現場發生問題時，工作人員如何透過安燈系統（看板、燈號、音樂）尋求小組主管的支援。

參觀完工廠，我們上遊覽車進入碼頭區。導覽小姐在車上說明，在停車場約有上萬的各款式新車，也有其他廠牌的進口新車，透過田原碼頭的貨輪銷售到日本國內外。

(三) 研習心得

1. 參觀的標準化作業：

能夠參觀世界一流的汽車生產工場是本次參訪行程中最令人振奮的一件事，本次現場參觀有一套非常標準的導覽解說，所以一位非汽車專業的小姐也能勝任。不過相較於 DENSO 參訪時，派出資深有經驗的主管說明，並樂於分享製造現場的經驗，TOYOTA 的參訪似乎比較制式化無法深入。不過豐田管理的書充斥市場，有興趣的人自然可尋得所需資料。

2. 高難度的接單式生產：

現場的每一台車在生產線流動，每一部車都根據客戶下單的規格生產組裝。生產線人員根據每一張工單進行該站生產作業，由於每一台車都有不同的生產條件，自動化與 JIT 的生產技術讓生產線平穩的流動實在令人莫名的感動。

3. 完整的新人訓練課程：

由於豐田生產約一分鐘生產一部高級車，產線的重大問題便會造成生產線的停頓。如何培養一位稱職的現場員工也是很好奇的地方。返台後在網路上搜尋得知，所有工作人員到生產線前，必須經過約三天的訓練課程，每一生產站的工作項目都要在固定時間內正確地完成才能派發到現場。由於生產線多數時間是重複性的動作，在枯燥的工作環境下，很好奇如何維持人員的穩定性。

4. 安燈系統的進化：

豐田的安燈系統廣為製造業界採用，即使現在有更為先進的安燈系統，但是豐田仍採用拉繩式的安燈系統。在參訪日本幾家製造業的過程中，充分理解豐田問題處理思維。在碰到問題時，不要急著引進新的設備或管理手法，要多思考現況是否還能改善，舊的設備與技術若是有效，又何必捨棄。

5. 更多資訊：有興趣進一步了解田原工場，建議可上網絡搜尋 TOYOTA 田原工場，網上有不少報導資訊與圖片可供參考。

※ 研習心得

泰山企業／孫琳鳳 沈國炯 蔡麗娥

對於工作環境的安全，豐田汽車有它自成一套的堅持。「安全之門」是進入組裝工場的第一道關卡，每個員工經過這個門時要以食指指著上方「安全第一」字樣並複誦出來；此外，每個員工也會寫下對於「安全」的心願並公開揭示，這些措施的目的在在都是要提醒所有從業人員，要確實遵循安全規定。

另一方面，豐田更是注重作業現場的改善，每個工站都具備了「確保高品質」、「提升作業環境」、「提升作業性」這三大特性。舉例來說，安裝儀表板和天窗的機械手臂同時也要符合作業人員的身高，他們才有足夠的空間在車內操作，不用彎腰駝背也不會太辛苦；屬於重度勞動的膠裝作業盡量改用機械手臂，以改善作業人員的負擔；座椅的安裝確認需要特別細心謹慎，因此限定老手以提升作業性。在現場改善的部份，嚴格教育員工如有發現問題要停下工作不要逞強，並且就地直接開會討論以解決問題。

在觀察組裝現場後，我們不難理解為什麼豐田汽車的基本精神就是「改善」，而且要「始於改善，終於改善」，唯有以員工的需求做為改善的出發，讓員工好做事，員工自然能夠做好事。

三、DENSO 日本電裝株式會社

玉山銀行／張瑜珍 陳佩芬

(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，DENSO 集團已躍升日本排名第一、世界頂級的汽車零部件供應商，並逐步擴及非汽車領域。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，年營業額達 359 億美元。

從豐田獨立初期，電裝體制尚未健全，產品不良率高，為提高產品品質於 1953 年和國外技術合作並成立技能養成中心，終於 1969 年獲得以追求卓越品質為精神的「戴明獎」，「品質的電裝」就此成為其的核心價值，深植每一位電裝人的心中。電裝並不因獲獎自滿，反而更積極導入流程管理，從不間斷的追求品質。在貿易自由化的年代更體認到面對全球競爭市場，品質保證才能保有競爭力。

面對市場競爭，除了品質的掌握，更必須有領先市場的產品與思維，電裝重視研發與創新，積極投入新產品與新技術的研發，其研發經費佔營收 9%，全球擁有 38,000 個專利。

電裝致力於創造一個人、車與地球和諧共存的社會，期許在不損害環境與社會的前題下，所設計製造的產品不僅有助於汽車生產，更能提生使用者價值，為此他們不斷的提升技術、完善體系，不斷研究、不斷培育人才，不斷的與夢想靠近。



圖 12：電裝總公司

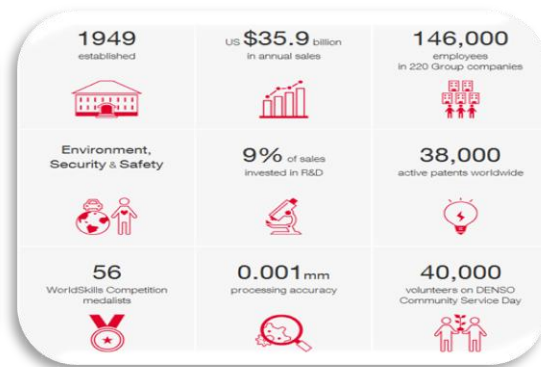


圖 13：電裝概況

(二) 觀摩實錄

實地參觀分為「電裝總公司」、「高棚製作所」兩個部分。

1. 電裝總公司：

(1) 「品質向上活動」簡介：「品質的電裝」是電裝的核心價值，成立數十年來「品質」始終是電裝的堅持，從 SQC→TQC→TQM 持續精進其品質管理。

A. 品質保證的管理：

(a) 初期流動管理：從產品企劃→設計試作→生產準備→實際生產，每個階段透過品質保證會議，確認設計者的想法確實被傳遞與執行，確認產品是否適合量產，以及量產後的情況。當然資源必須被有效運用，根據創新及重要性區分產品等級，對應不同的決策層級，然其基本精神是相同嚴謹的。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。

(b) 重點管理：根據「S：Safety(產品安全)」、「E：Emission(排放氣體)」、「R：Regulation(法規)」、「F：Fahren(行走機能)」、「C：Critical(重要機能)」分別訂定其管理要項及評量指標，縝密的規範與落實，最終目的就是希望生產讓顧客安心的產品。

B. 品質提升成為全民運動：電裝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 QC 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，讓品質精進成為全民運動，電裝從上到下人人重視品質，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。

- (2) 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。



圖 14：電裝的理念



圖 15：電裝劇院

2. 高棚製作所

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。



圖 16：高棚製作所

- (1) 精準的管理策略：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。透過 QR Code 的管理，確實掌握產品的生產履歷，有問題可立即全面性的處理。以燈號管理生產線上每台機器，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。
- (2) 5 種道場：DENSO 非常重視人員的教育訓練，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。

(三) 研習心得

1. 核心價值的堅持：「品質」是電裝最重要的核心價值，數十年來對品質的執著，在不同階段引進不同管理制度，讓品質的提升成為全民運動，成為全球電裝的企業氛圍，進而形成正面的力量，讓良善的循環一直持續發酵，更因此讓日本的電裝成為世界的電裝。
2. 對人才的重視：電裝始終認為「人」是公司最寶貴的資產，並堅信唯有重視員工的職涯發展，才能讓員工和公司一起跳躍性成長。電裝是日本少數設立工業學校的企業，自行培育優秀人才；電裝的員工除了接受新人專業培訓，讓心理和實務能快速融入新的工作環境以外，為了促進員工發展，公司更規劃進修課程，針對不同職位不同資歷的人員設計各類課程，讓員工在職場上有成長、有挑戰。
3. 永續經營的理念：保護生命、保護地球，為後代子孫創造美好未來，是電裝始終如一的想法；致力於創造一個人、車與地球和諧共生的社會，為所處的產業、為地球、為地球上的人們不斷提升產品品質，是電裝努力的目標。電裝認為最受尊敬的企業必須同時滿足顧客、股東、員工、供應商及社區民眾等利害關係人，獲得他們的認同、信賴、喜愛、支持及肯定，才是一家卓越企業。電裝的經營理念，讓人感受到企業在追求獲利的同時，也必須重視企業社會責任的落實，才能達到永續經營。

※ DENSO 日本電裝株式會社

中衛中心／陳振昌 濮若樺

(一) 企業概要

電裝株式會社(DENSO CORPORATION)原為豐田集團(Toyota)零件工廠的電裝部門，創立於1949年12月16日，獨立初期資本額為1,500萬日元，員工人數為1,445名，在日本愛知縣刈谷市成立了“日本電裝株式會社”，並開始

運營。截至目前電裝分佈在全球有 35 個國家，資本額為 1,874 億日元，員工人數 140,000 多名，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，發展至今，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) 觀摩實錄

DENSO 集團超越半世紀，除了奮力不懈的投入外，“價值觀”與“信念”的無形資產，更是世代相傳的經營理念，也就是所謂的電裝精神。電裝精神又包含了先進、信賴、群策群力三大內含，先進表示的理念是預見、創新、挑戰；信賴表示交流、團隊合作、人才培育；群策群力則是品質第一、現地現物、改善。製造出令人滿意，充滿溫馨喜悅的產品，為社會貢獻。

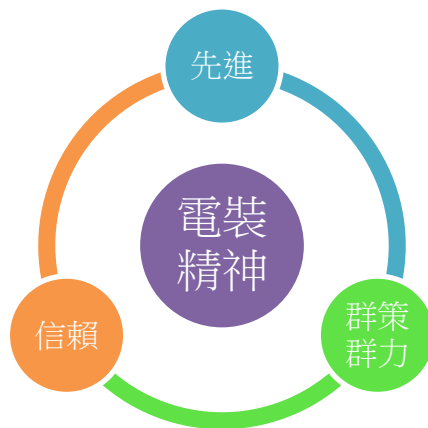


圖 17：電裝精神

該公司雖然是一家具有 60 多年歷史的公司，但卻不斷的創新，QR code、

條碼均是由電裝所發明的，以紅、藍、綠三色燈進行檢查，每項產品均有生產履歷表，可快速了解問題，防止再發。在 1998 年啟用 501 生產線，採無人化機械生產，以一條龍方式達到 100% 良品。

DENSO 始終認為“人”才是公司最寶貴的資產，目前日本有四家公司擁有自己的技術學校，DENSO 即是其中之一。DENSO 公司堅信，只有以負責任的態度為員工的未來描繪出成功的職業生涯發展，才能將每個人的成長和發展聚合成為公司的跨越性發展。因此每位員工在進入公司後均接受新入培訓，從心理層面到實務操作層面都要能儘快熟悉和融入新的工作環境中。為了促進員工的發展，除了 OJT(在職訓練)之外，還為每位員工提供進一步的研修機會，除了一般性的能力提升課程之外，針對各部門、各個職務的專業課程均有前輩來帶領指導。電裝公司對核心人才亦實施終身培訓，各個職級設置不同等級的專業能力提升課程和綜合能力發展課程；同時針對管理人員開發各種管理類課程，包括基本管理技能研修、指導育成能力研修、績效評價訓練、領導力研修等。

總公司設有品質管理部，負責全面品質管理並支援事業部，各事業部設有品質保證部，負責製品的品質保證。公司每季召開 CS 向上會議，為品質最高會議，會議體制配套有事業部 QC 診斷、品保(技術、製造)部長級會議、監查改良會議及品質保證會議等。品質保證在初期流動管理要追求工程的早期安定化；在重點管理要確保市場不得發生任何一件致命的問題；在確保設計品質要追求「總智·總力」，運用 FMEA 及 Design Review 防止未然，認為不能預測就無法防患；在確保製造品質要作業簡單化，運用標準程序書及作業訓練，培育長期皆能維持正確作業的人才。對應品質不良要早期發現、早期解決，徹底追究發生原因，防止再發生。

我們在參觀高棚製作所 501 工場時，也驚訝於儀表板生產居然能那麼靈活

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。

在柔性化、高效率的拉式生產系統中，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，採後補貨的自動物流方式，透過激光刻記來管理生產履歷，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。

DENSO 以“面向世界與未來，創造全新的價值，為人類的幸福作貢獻”作為公司的使命。電裝將“把關愛和喜悅傳達給全世界的人們”視為公司追求的形象。立志於為實現不用擔心環境負擔和交通事故、能夠享受舒適的駕乘和方便性的汽車社會而不斷努力。

(三) 研習心得

DENSO 公司的使命是透過新價值創造人類的幸福，對未來世界進行創新發想，綜合展覽廳可以參觀到電裝的過去、現在及未來，歡迎區窗內窗外成為一體的綠化區，讓參觀者感到舒適，展覽廳內則展現汽車的先進產品、技術的立體影像，在模擬駕駛室可以體驗未來技術等，致力於創造人、地球與車和諧共生的汽車社會，所以不斷創新、提升技術、研究及培育人才，充分感受到該公司對製造產品的熱情，以及不斷地以領先一步為目標的先驅精神。



圖 18：綜合展覽廳歡迎區



圖 19：綜合展覽廳

DENSO 公司原先是豐田集團（Toyota）零件工廠的電裝部門，因此在品管方面從 QCC、TQC 到 TQM 做的相當落實。每個月進行 2 小時 QC 活動討論，此時生產線全面停止作業，透過大家的智慧進行改善，每 3 個月則由社參與 CS 向上會議，每逢秋天進行圈之發表，獲獎圈則代表公司參與全日本競賽，甚至於海外觀摩學習，進行獎勵，對品質的要求不遺餘力，於 1961 年榮獲戴明獎，以傳統日本式的企業管理、積極革新、發揚職人精神及跨文化的經營哲學，趨近百分之百的良率，帶領 DENSO 邁向「最高品質」，這一點值得國內企業多加學習的。

（資料來源：智庫百科、台灣電綜網站）

※ 研習心得

泰山企業／孫琳鳳 沈國炯 蔡麗娥

「先進，信賴，群策群力」是「電裝精神」的三大核心理念，也是電裝集團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，因為這是電裝公司的使命。

此外，電裝公司的經營方針也非常明確，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；對社會重視大自然生態，致力與社會共生，對員工則尊重每個員工的個性，

以創造出一個有活力的企業。

「重視工作態度」也是電裝精神之一，鼓勵員工發揮想像力多提出 idea，並且要付諸行動；大家要同心協力才能挑戰明天，最重要的是隨時隨地磨練自己，讓所有人能夠信賴。

四、月桂冠株式會社

泰山企業／孫琳鳳 沈國炯 蔡麗娥

(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約 400 件釀酒工具之外，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。

如果說月桂冠只是一間販賣日本清酒的酒舖，相信月桂冠會相當的委屈，因為它之所以歷時三百年歷史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) 觀摩實錄

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舖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，映入眼簾的是月桂冠的 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，6,120 件被指定為「京都市有形民俗文化財」的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。

(三) 研習心得

三百多年的釀酒廠如何在創新與傳統間取得平衡，是此行大家都想知道的問題。解說者表示，月桂冠從三個方向變革：

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，迄今仍迄立不搖。
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。

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。



圖 20：全體團員於月桂冠大倉紀念館留影合照

※ 研習心得

中衛中心／陳振昌 濮若樺

京都的風土地利塑造了月桂冠這家特色企業，當我們在大倉紀念館試飲到伏見之水，只有這樣甘甜的水質，加上流傳三百多年的釀酒技藝及民間故事，以及對品質的堅持與行銷的網絡，才能讓月桂冠依舊站穩日本清酒第一品牌，外銷世界 50 餘個國家，雖然它也有現代化的製酒工廠，但仍舊堅持保留日本傳統的釀酒工法，而大倉紀念館的人文地產景更將地方特色產業的要素加以融合，讓參觀者的眼耳舌鼻身五感都有體驗，是一個朝向六級產業發展的企業標竿。

在這保持傳統釀酒設施的園區，讓參觀者從釀酒的水、米、酵母開始認識，園區的酒窖仍然維持生產，可以看到酒發酵的各階段情境，親身感受到整個製酒的流程，紀念館也展示造酒的各種用具、演進的各代商品及珍貴的釀酒歷史文物，最後在品酒處提供三種不同清酒的試飲，拉近了與消費者的距離，整個參觀過程充滿感性與知性的體驗，讓我們在京都的行程可以說是一趟人文之旅。

五、神戶幸福村

成大醫院／李政昌 邱淑貞 陳容卿 郭雪敏 賴政坪 江欣怡

(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。



圖 21：神戶幸福村

其設置的理念為：

1. 透過給予殘疾人士及高齡者...等身心障礙等之必要訓練、護理與指導等整合性服務，以幫助其自立及正常參與社交活動。
2. 促進殘疾人士、高齡者、兒童、婦女...等所有市民間的交流。
3. 改善神戶市之福利事業，並提供研究、開發、諮詢...等服務。
4. 提供神戶市民休閒及放鬆之場域。
5. 透過加強福利、保健、醫療、教育...等相關領域之協調合作，以提供更加整體、綜合性之福利服務。

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、認知障礙老人照護之設施。如：本次規劃參訪之湊川附屬醫院(老年癡呆症專門醫院)、神戶康復醫院(協助患者回歸社會提供康復指導)等共 10 項設施，涵蓋了從復健、謀生訓練、養護及治療等全方面之照護機構，考量到身心障礙及高齡者之各項需求及照護。

2. 學習、交流與放鬆身心設施：包含宿泊館(市民休息、住宿交流場所，亦是營運管理及行政企劃中心)、溫泉健康中心(利用溫泉進行保養及增進健康、增強體力之場所)及老人大學(3 年制，高齡者亦可在此大學任教，教授專門知識及技能)7 項設施。
3. 戶外體育和休閒設施：含露營設備、球類運動...等 16 項設施，供神戶市民使用。

(二) 觀摩實錄

此次參訪主要分為兩部分，第一部分由該機構志工進行單位簡介，並以影片介紹幸福村建立目的及相關設施。

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。



圖 22：機構志工進行單位簡介

園區設備使用者包含有一般遊客、身心障礙者及高齡者（65 歲以上老年人者），且為達友善於身心障礙及高齡者之措施，其使用園內設備所需支付之費用約為一般遊客的 50% 費用，並且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。針對於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，提供此類老年人之家族給予療養、照護及護理...等方面之幫助。

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、三樓各設置有 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...等專科醫療人員，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(分兩梯次)進行病房內設備參訪，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 (wandering) 而走失，病室內含個人房、2 人房



圖 23：湊川附屬醫院(認知症專門醫院)

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，如洗手台，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(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。

在該機構推動醫療品質及病人安全部分，雖此次參訪時，機構人員未多加著墨，但從機構提供之資料得知，該機構設置醫療安全部門，針對醫療安全管理、精神藥物管理檢討、醫療設備安全、院內感染預防對策、感染性廢棄物處理、入院者出院支援...等設有委員會，每月或定期進行檢討各項醫品及病安議題，且院長親自參與各項委員會業務。

(三) 研習心得

在參訪的過程中，令人震撼的是，幾乎沒有一位住民(患者)身上留置鼻胃管或導尿管，或許對於參訪的我們只是匆匆一撇，但卻讓人印象深刻，這就或許是真正做到以「人本關懷」(caring)為主之照護，尊重這群認知障礙者也是個體，也值得獲得重視、關懷、平等及舒適的照護，而非僅是延續住民們生命的照護方式。或許引人深思的是，在這類病人的照護上，是否關懷、尊重個別性的照護，比先進、可維持生命的醫療器材來得重要。而這部分也是

國內在建置此類機構時，一個可供參考及模範之典範。

另外，台灣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仍有其努力空間，以協助提升其照護品質；另一部分，也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、檢討的。

目前台灣長照法已立法通過，但如何促進長期照護品質改善、增進民眾對於長期照護的認識及接受度，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。



圖 24：全體團員於神戶幸福村留影合照

(資料來源：http://feel.kobeport.org/_tw/sightseeing/spot/?sid=166、<http://www.shiawasenomura.org/facilities/annex.html>)

※ 研習心得

泰山企業／孫琳鳳 沈國炯 蔡麗娥

幸福村是名古屋市政府為了幫助高齡者與殘疾人士能夠自立、正常參與社區活動所設立的綜合福利區域。使用者高齡人士佔 50%、身障者佔 10%、社會大眾佔 40%。目前日本社會正面臨二個問題：「高齡化社會」及「嚴重的

世代區隔」。幸福村的設立就是為了解決以上二個問題而誕生，前者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。

此次參訪我們發現有許多健康的老人可以參加幸福村裡的互動社團，例如加入老人大學、羽毛球聯誼社、與家人在露營區露營...等社交活動，他們因為健康能夠自理，在晚年能夠在社會福利的支持下，快樂過晚年；但也有一部份人，住進了康復醫院、認知失能照護醫院，坐在輪椅及臥在病床，透過醫療程序渡過晚年。

台灣現也逐漸邁入高齡化社會，據統計到了 2025 年平均只有 2 個年輕人在照顧 1 位老人，因此 5 月 20 日台大竹東分院院長王明炬來泰山演講時才強調「預防醫療」的重要性，與其花錢在看病吃藥，不如集中費用在自我健康檢查上面，他呼籲我們年輕時應照顧好自己的健康，注意飲食均衡、多多運動，同時用健檢投資自己的健康，早期發現病徵、早點預防及治療，為晚年生活打下健康的根基。

成大醫院副院長李政昌也是此次日本行的成員之一，他本身也很主張預防醫療，他說「勸人做健檢等於做善事」，鼓勵大家在日常生活的各種機會裡，多多勸人健檢，多多行善，減輕下一代的負擔。

參、綜合心得

一、社長自己做起

經營者以身作則，甚至在面臨企業困境時，亦能領導部屬發揮戰力、扭轉乾坤，就如同 MEIDOH 株式會社社長谷川社長在 1999 年企業經營困難時接任，善用戴明管理理論，擬定 7 大策略方針，每月皆進行品質 TOP 點檢，迄今已達 220 次，每兩個月辦理改善開發發表，迄今亦達 113 次。由社長自身持之以恆做起，堅定不移提高產品的品質水準，並親臨作業現場與員工互動及確認，劍及履及，才能落實管理。

二、員工參與創新

創新幾乎是所有機關、或公司行號都會喊上的口號，但要如何的有效推展呢？我們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，集合眾人之力方能達成。這不僅僅為公司提供高效率的生產力，並營造一個整潔、安全及良好作業姿勢的工作環境。

三、品質向上活動

我們參觀日本電裝時，感受到在超越半世紀的經營歷程中，除了奮力不懈的投入外，“價值觀”與“信念”的無形資產，更是世代相傳的經營理念，也就是所謂的電裝精神。「品質的電裝」是電裝的核心價值，成立數十年來「品質

」始終是電裝的堅持，從 SQC→TQC→TQM 持續精進其品質管理。品質向上活動包含初期流動管理、重點管理等品質保證的管理，以及推展品質提升成為全員運動，讓品質精進成為從上到下人人所重視。

四、感質場域體驗


一個三百多年的老企業如何在創新與傳統間取得平衡，是此行大家都想知道的問題。月桂冠之所以歷經 378 年歷史依舊站穩日本清酒第一品牌，外銷世界 50 餘個國家，雖然它也有現代化的製酒工廠，但仍舊堅持保留日本傳統的釀酒工法，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，此園區不時飄散著蒸米與醪發酵的縷縷清香，搭配「造酒之歌」，瞬間把參觀者帶入江戶時期人工釀酒的親身體驗，我們在京都的行程可以說是一趟人文之旅。

五、幸福社會照護

台灣現也隨日本之後逐漸邁入高齡化社會，本次參觀的幸福村是名古屋市政府為了幫助高齡者與殘疾人士能夠自立、正常參與社區活動所設立的綜合福利區域。在參訪的過程中，令人震撼的是，幾乎沒有一位住民(患者)身上留置鼻胃管或導尿管，或許對於參訪的我們只是匆匆一撇，但卻讓人印象深刻，見微知著，值得台灣思考學習如何真正做到以「人本關懷」為主之照護，預防醫療及幸福照護的推展仍待大家共同努力。

肆、團員資料

◎ 團長 Regimental commander

No	相片 Photo print	姓名 Name	服務單位 Company	職稱 Title
1.		詹岳霖 CHAN, YEH-LIN	泰山企業股份有限公司 Taisun Enterprise Co., Ltd.	董事長 Chairman

◎ 團員 Members

No	相片 Photo print	姓名 Name	服務單位 Company	職稱 Title
1.		葉國居 YEH, KUO-CHU	臺中市政府地方稅務局 Local Tax Bureau, Taichung City Government	副局長 Deputy Director-general
2.		林英傑 LIN, YING-CHIEH	臺中市政府地方稅務局 Local Tax Bureau, Taichung City Government	股長 Head
3.		李政昌 LEE, JENQ-CHANG	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	副院長 / 教授 Deputy Superintendent & Professor
4.		邱淑貞 SHU-CHEN CHIU	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	品管中心副主任 Vice-Director
5.		陳容卿 CHEN, JUNG-CHIN	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	病理部技術主任 Supervisor

6.		郭雪敏 KUO, HSUEH- MING	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	健康與國際醫療中 心副主任 Deputy Director
7.		賴政坪 LAI, CHENG- PING	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	資訊室副主任 Deputy Director
8.		江欣怡 CHIANG, HSIN-I	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	品質管理中心醫品師 Quality Management staff
9.		曾昭勝 TSENG, CHAO- SHENG	榮剛材料科技股份有限公司 Gloria Material Technology Corp.	副廠長 Deputy Director
10		葉進鑫 YEH, CHIN- HSIN	欣興電子股份有限公司 Unimicron Technology Corp.	資深經理 Sr. Manager
11		張瑜珍 CHANG, YU- JANE	玉山商業銀行股份有限公司 E.SUN Commercial Bank, LTD.	顧客服務處 經理 Manager
12		陳佩芬 CHEN, PEI- FEN	玉山商業銀行股份有限公司 E.SUN Commercial Bank, LTD.	法人金融事業處 副科長 Deputy Chief
13		羅淑華 LUO, SUE- HUA	淡江大學 Tamkang University	秘書 Secretary

14		俞彥均 YU, YAN-CHUN	淡江大學 Tamkang University	護士 Nurse
15		孫琳鳳 SUN, LIN-FENG	泰山企業股份有限公司 Taisun Enterprise Co., Ltd.	公關管理處處長 Director
16		蔡麗娥 TSAI, LI-E	泰山企業股份有限公司 Taisun Enterprise Co., Ltd.	人力資源處管理師 Administrator
17		沈國炯 SHEN, KUO-CHIUNG	泰山企業股份有限公司 Taisun Enterprise Co., Ltd.	董事長室督導 supervisor
18		陳振昌 CHEN, CHEN-CHANG	財團法人中衛發展中心 Corporate Synergy Development Center	執行副總經理 Executive vice president
19		濮若樺 PU, JO-HUA	財團法人中衛發展中心 Corporate Synergy Development Center	專案經理 Project Manager
20		王淑君 WANG, SHU-CHUN	社團法人中華卓越經營協會 Chinese Excellent Management Association	專員 Specialist

伍、活動花絮

