

社團法人中華卓越經營協會

2018 韓國卓越經營交流研習團

研習報告



2018.06.26 ~ 06.30

2018 韓國卓越經營交流研習



目 錄

壹、序言	3
貳、參訪單位心得	
一、三星首爾醫院	
(一) 醫院概要	4
(二) 觀摩實錄	5
(三) 研習心得	12
二、延世大學塞布蘭斯醫院	
(一) 醫院概要	14
(二) 觀摩實錄	14
(三) 研習心得	17
三、建國大學	
(一) 學校概要	17
(二) 觀摩實錄	19
(三) 研習心得	21



四、首爾大學盆唐醫院	
(一) 醫院概要	23
(二) 觀摩實錄	25
(三) 研習心得	28
五、11street	
(一) 企業概要	31
(二) 觀摩實錄	32
(三) 研習心得	34
六、專題演講－通過綜合創新活動來提高企業競爭力	
(一) 前言	36
(二) 參訪實錄－綜合創新模型 IMI【Inovation Management Integrated】介紹	36
(三) IMI 實際案例	44
(四) Q&A.....	50
(五) 結論.....	51
參、綜合心得	52
肆、團員資料.....	54
伍、活動花絮.....	57

壹、序言

一步一腳印 精進品質

本會多年來持續辦理海外交流研習，此次安排「2018 韓國卓越經營交流研習團」，本團由成大醫院、台中精機、淡江大學、中衛中心及本會秘書處等 15 位代表組成，於 6 月 26 日至 30 日參訪韓國獲得國家質量管理獎的優秀單位，見習收穫豐碩，乃請本團團員集思廣義，彙整考察見聞成冊，以茲記載。

在韓國標準協會（KSA）的協助下，經過 5 天 4 夜的參訪行程，我們觀摩了韓國著名的醫院、大學、電商公司、聆聽專題演講，也實地在首爾地區體驗文化創意發展中的風土人情，感受到處處有故事、事事有巧思；有些前瞻作法，例如綠建築、智慧化、創新力等這些進步的具體案例，不僅已呈現在我們所參訪的優秀企業機構，甚至在街頭巷尾，也都可以感受到這份進步的原動力，讓人覺得驚喜。



感謝所有在參訪過程中，熱忱接待及分享經驗的韓國朋友們，沒有你們的熱情與專業，我們的收穫不會如此豐碩；也感謝所有團員及協會同仁的投入，沒有大家的努力與合作，我們的體會不會這麼令人回味；一步一腳印，讓我們大家一起將品質精進，邁向卓越！

團長 陳振昌

中華卓越經營協會 秘書長

中衛發展中心 執行副總

貳、參訪單位心得

一、三星首爾醫院

成大醫院／李政昌 邱淑貞 李麗娟 張瑩如
陳鵬升 王維芳 陳水旺

(一) 醫院概要

三星醫院（韓語：삼성의료원，英語：Samsung Medical Center，英語意譯三星醫療中心），是三星集團於韓國首爾的一家綜合設施，位於首爾江南區逸院洞，於 1994 年 11 月 9 日創立，由三家醫院及一所研究中心綜合而成。1997 年 3 月起，作為成均館大學的教學醫療院。（資料來源：維基百科）

20 年來，首爾三星醫院深受廣大患者和家屬的喜愛，獲得了極大鼓舞，曾經連續 14 年榮登國家顧客滿意度指數（NCSI）榜首，連續 16 年榮登韓國顧客滿意度指數（KCSI）榜首，連續 12 年榮登韓國標準服務質量指數（KS—SQI）榜首，作為頂級醫療中心還連續 12 次被評選為醫療領域的品牌名星。此外，醫院在 2012 年提出了新的理念“展望 2020，用醫療創新帶來快樂”，希望通過實現“快樂創新 2020”的理念，以努力建設成為世界先進的醫院。

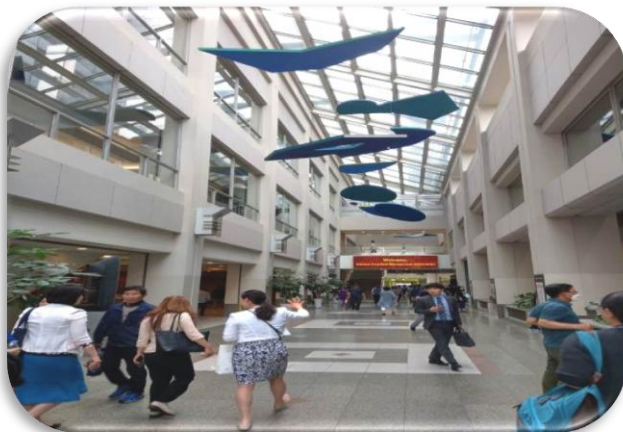


圖 1：三星醫院主建築

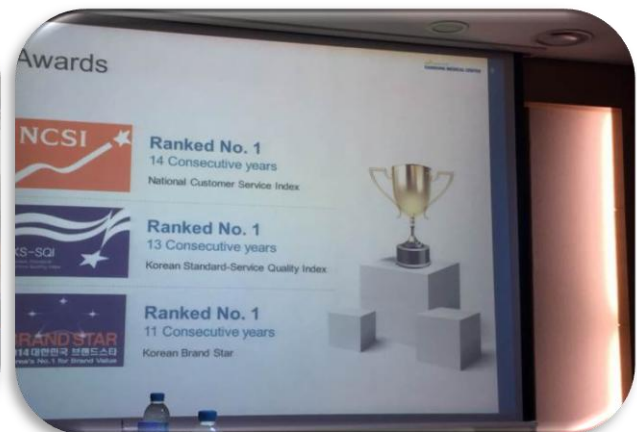


圖 2：服務品質獲獎情形

三星首爾醫院為 13461.16 平方米由主樓（三星首爾醫院主樓）、副樓（國際醫療服務中心）、癌症醫院、質子治療中心等構成，負責重症疾病中心的手術與住院的原有院區，以及包括國際診療中心的門診及最尖端醫學研究所，三星醫院擁有近 8 千名員工，其中包含了 1,400 名醫師、2,400 名護理人員及 1,000 名研究人員；擁有 2 千張床位、佔床率約 90%、ICU 病床 178 床、2 百間門診診療間，每日門診量大約 10,000 至 11,000 人，以及 56 間手術室，為韓國第三級綜合醫院，待醫科大學教育設施的新院區落成後，便可集中醫院、研究所、學校、企業性的綜合醫學研究，不僅將大大提升韓國醫療競爭力，並且會成為將醫療、生物產業聯繫起來的世界醫療中心。



圖 3、4、5：醫院簡介

(二) 觀摩實錄

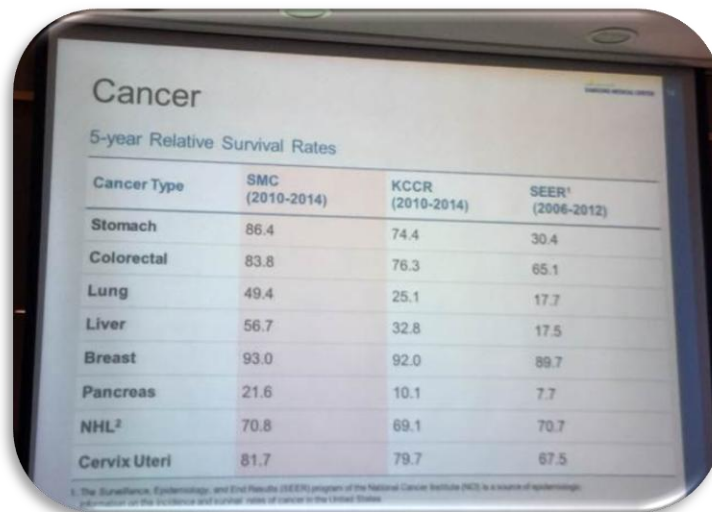
本次參訪三星醫學中心，由品質單位的人員接待並與我方人員舉行意見交流會議。

參訪行程首先是醫院簡報、醫院 IT 系統簡報及意見交流。醫院簡報中主要是介紹醫院的特色醫療如下：



圖 6、7：醫院特色醫療介紹

癌症醫院 2008 年 3 月成立，地下 8 層建築，共有 655 個病床，作為單一建築為亞洲最大的規模，通過針對不同癌症的關聯科室協診，具備了最快最準確的治療系統，並與癌症研究所一起共同研究癌症發生原因，以及新的診斷方法和治療方法。癌症中心擁有腹腔鏡大腸切除術、機器人手術等尖端手術方法，以及 PET-CT、螺旋斷層放療系統、IGRT、MR-HIFU 等尖端設備，2008 年實施了 1,500 餘例大腸癌手術、1800 餘例胃癌手術等創世界紀錄，癌症患者的 5 年生存率也達 73.6% 等，已達到世界的水準。



Cancer			
5-year Relative Survival Rates			
Cancer Type	SMC (2010-2014)	KCCR (2010-2014)	SEER ¹ (2006-2012)
Stomach	86.4	74.4	30.4
Colorectal	83.8	76.3	65.1
Lung	49.4	25.1	17.7
Liver	56.7	32.8	17.5
Breast	93.0	92.0	89.7
Pancreas	21.6	10.1	7.7
NHL ²	70.8	69.1	70.7
Cervix Uteri	81.7	79.7	67.5

1. The Surveillance, Epidemiology, and End Results (SEER) program of the National Cancer Institute (NCI) is a source of epidemiologic information on the incidence and survival rates of cancer in the United States.

圖 8：近 5 年癌症病患存活率表

國際醫療服務中心，係利用最尖端醫療設備實施精密體檢，並由各領域最一流的醫生組成的 70 餘名醫護人員，提供準確的診斷和可信賴的健康諮詢。不僅針對體檢顧客的體檢履歷、家族病史進行安排，而且還根據本人的生活方式安排量身訂製式的體檢內容，還提供癌症方面的專業檢查，而且還可全程提供專業人員的陪同，經精密診斷後，與三星首爾醫院的門診連結，提供最佳診療。

質子治療中心於 2015 年 12 月成立，該中心已經在北京明德醫院建立轉診中心，免費為中國患者提供轉診服務，三星首爾醫院質子治療中心自從 2011 年 10 月奠基以來，經過 4 年 6 個月的準備，於今年 4 月開始正式提供質子治療服務。三星首爾醫院質子治療中心自從醫院成立以來，始終引領著韓國醫療產業的發展，而現在還可以為大家提供高品質的放射治療服務。以 60% 光速打擊消滅癌症，最大程度減輕對正常組織的副作用。質子治療是一種最新的治療方法，通過將構成氫原子核的質子加速到 60% 光速後發射到患者身體，以此破壞癌症組織。區別於現有的放射治療，因具有被稱為「布拉格峰 (Bragg Peak)」的特性，質子在到達癌症組織時幾乎不會對其他的正常組織產生影響。



圖 9：先進的醫療技術、設備



圖 10：質子治療服務



心血管中心是 2014 年 3 月成立，現營運有 5 個專門小組，包括冠狀動脈、瓣膜衰竭、先天性心臟病、心律失常以及血管疾病，2009 年與美國梅奧醫院一起合作在亞洲最先引進心臟專用 MRI 和 CT 並設立了圖像中心。冠狀動脈介入手術大部分可當日出院，在慢性冠狀動脈閉塞、左主幹狹窄等方面的治療成果突出，冠狀動脈迂迴手術的 90% 不需體外循環。該中心至今實施 3,000 例手術，手術成功率達 99%。實施的 400 例針對大動脈瓣膜狹窄症的瓣膜置換手術，在醫院內在死亡率為零。

臟器移植中心由肝、幹細胞及小腸移植小組、腎臟移植小組、胰臟、胰島移植小組、心臟移植小組、肺移植小組組成。此外，本中心還擁有最優秀的藝員組織庫、24 小時腦死亡捐助管理團隊、ICU 重症臨護醫生團隊、通過加強每個部門之間的協調與合作，為患者提供更加優質、可靠的醫療服務。另配備一站式門診診療所，設置由專業醫生與協調員負責管理的 IV 室、教育諮詢室，為所有器官移植手術患者提供術前、術後的醫療諮詢服務。

腦神經中心針對不同疾病如腦中風、腦腫瘤、老年癡呆、癲癇/睡眠障礙、以及障礙、運動障礙、末梢神經/肌肉疾病等配備專門治療小組、神經阻斷小組、伽馬刀小組等，並且為這些專門診療小組分別配備專業護士和協調員。此外，還有專業的護士嚮導提供解釋說明服務。因此，腦神經中心能為病患提供最高水準的診療服務。

接下來是醫院 IT 系統的簡報，由三星醫學中心 IT 負責人特別專門向我方說明目前三星醫學中心導入智慧醫療系統之應用情形，並於會議後帶領我方進行院內參訪。在智慧醫療系統的建置與導入上，三星醫學中心於 MIS 系統上設有 SMIS、PACS、EMS、臨床病理自動化系、物流自動化、智慧預約掛

號取處方籤設備等智慧醫療之應用，藉由結合三星集團研發科技 與智慧手機應用，院內醫師可透過 Doctor smart 手機應用程式與院內 MIS 系統進行連結，並利用 Doctor smart 提供病理治療之指示，隨時掌握病人健康狀況。



圖 11-16：IT 系統智慧醫療之應用說明



圖 17-24 : IT 系統智慧醫療之應用說明



圖 25-28 : IT 系統智慧醫療之應用說明

再接下來是參訪癌症醫院 1 樓大廳服務空間、地下 1 樓癌症教育中心及大門出口。



圖 29 : 1 樓大廳的電子資訊看板

(三) 研習心得

本次行程，感謝協會給予這個機會，讓我們能到韓國三星首爾醫學中心去參觀，不過這次給我最大的震撼，是在智慧醫療系統的建置與導入上，三星醫院已於 MIS 系統上設有 SMIS、PACS、EMS、臨床病理自動化系、物流自動化、智慧預約掛號取處方籤設備等智慧醫療之應用，藉由結合三星集團研發科技與智慧手機應用，院內醫師可透過 Doctor smart 手機應用程式與院內 MIS 系統進行連結，並利用 Doctor smart 提供病理治療之指示，隨時掌握病人的健康狀況。

另外三星醫院的 E 化是具有完整性，且全方位 E 化無死角，並從踏進醫院大門、報到、掛號、候診、排檢查、看診、手術安排、住院規劃、到出院結帳，都是無紙化作業，病人只要拿著自己的手機，就可依照手機裡 APP 的指示，完成作業。

這些功能省了非常多的人力成本及冗長的紙上作業，使得等待時間縮短，更減少人為疏失的發生，當然這不是說櫃台或服務台完全沒工作人員，還是有一定數量的行政人員在服務，不過這些行政人員的工作，主要是在於導引病人，教病患如何使用手機系統來結合醫院 APP，進行掛號報到等整體作業，比如說一些初診的病人在行政人員的協助下，他只要使用自己的手機，進入醫院 APP 中輸入個人基本資料，再到櫃台的機器去感應一下，就完成初診報到及掛號了，完全不必等待櫃台叫號，若是複診病人，那就更簡單了，登入自己手機中的醫院 APP，就可以直接線上掛號，掛號完成便可去候診室等待看診。

更棒的是這個軟體的功能，會在手機上顯示目前醫師看到第幾號病人，你是第幾號，還有等幾個病人就輪到你；當病人太多，系統還會建議你可以先去咖啡店或書店去逛一逛，剩下三個病人時系統還會經由手機來提醒你，該回去診間準備看診了，此項功能能有效疏導門診擁塞情況，並且減少病人因久候不耐而引起的不滿，增加病患就診滿意度。

當然還有領藥結帳及診斷證明書，都是可以經由手機感應就能完成作業，那有些上了年紀的老病人不諳 3C，可在相關的櫃台由行政人員引導協助及手工電腦打字提供服務，同時也會教導如何使用這些 E 化設施，讓下次看診病患便能自行掛號，所以三星醫院病人雖多，卻井然有序，不覺得壅塞，順暢的流程能確實做好病人分流，讓病患不會在醫院待太久的時間，減少病患抱怨，以及院內傳染的風險，這點是我們醫院可以好好學習的地方。

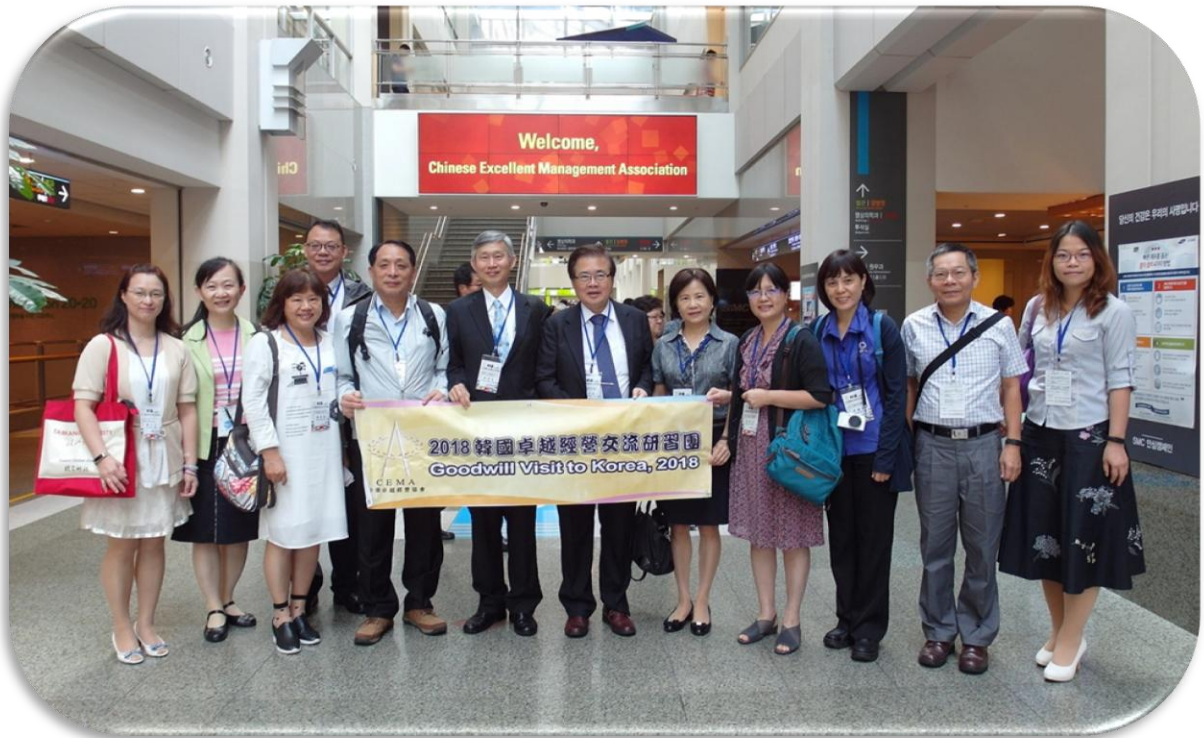


圖 30：全體團員於三星醫院留影合照



二、延世大學塞布蘭斯醫院

成大醫院／李政昌 邱淑貞 李麗娟 張瑩如
陳鵬升 王維芳 陳水旺

(一) 醫院概要

1. 成立於 1885 年的延世大學 Severance 醫院，擁有 2,000 多張病床，由 5 個專科醫院，8 個專科中心和 15 個癌症診所組成。獨特的優勢在配備了最先進技術的世界級醫療團隊提供的全方位手術和治療，2007 年首次在韓國獲得美國醫療衛生機構認證聯合委員會國際部（Joint Commission International， JCI）認證，在韓國最先引進了手術機器人，是亞洲最大的機器人手術的核心主力機構，為醫院資訊科技（Information Technology， IT）系統的領導者。
2. 醫院規模為病床 2,428 床、員工數 6,622 人、門診量 8,945 人/日、住院量 2,198 人/日、平均住院日 7.3 天。
3. 達文西機器共 7 台，至 2018 年 6 月達文西機器手術已累計達 20,000 人次。

(二) 觀摩實錄

1. 一開始到達延世大學賽布蘭斯醫院，就搭乘很長的手扶梯至大廳，大廳非常寬廣，顛覆我們傳統觀念，認為醫院大廳就是在一樓。高聳的大廳讓人感覺到類似飯店的氣氛，服務台的人員也是站著服務，其中的布置也常有呈現醫院的院史發展等資料。



圖 31：醫院服務台



圖 32：院史展示區（1）

2. 癌症資訊中心：空間寬廣，讓病人或家屬可以容易找到正確的訊息。
3. 由於該院面積廣大，分散在不同棟的建築物，故該院的指標採顏色管理，以利找到目標地點。



圖 33：院史展示區（2）



圖 34：建築物指標顏色管理

4. 印象深刻為了塑造病人休憩地方，故在室內建造了人工森林，即使下雨，病人還是可以到這地方休息。

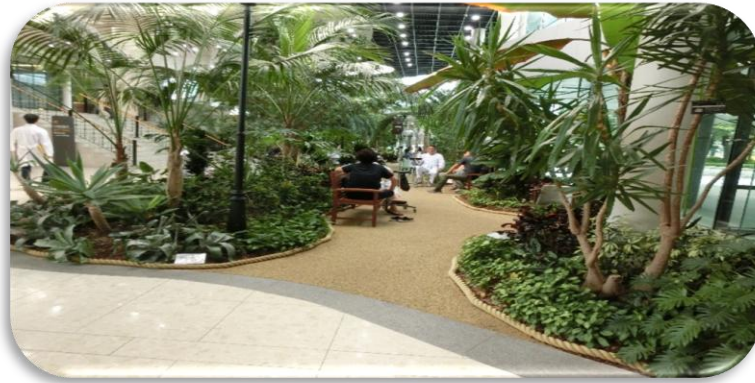


圖 35：院內人造森林休憩區

5. 門診時間表採電子化，於大廳大螢幕顯示。



圖 36：門診時間電子看板

6. 自助繳費機具有多元化功能，除繳費外，當插上病人卡之後，還可以顯示病人當天要執行的醫療項目。



圖 37：自動繳費機 (1)



圖 38：自動繳費機 (2)

(三) 研習心得

1. 無紙化是韓國三級醫院的現況，故醫院的資訊系統更顯重要。
2. 韓國對大型醫院的興建並無限制，反觀與台灣醫療環境有很大不同，台灣醫學中心一般病床都無法擴建，且要求門診量必須逐年減少，故台灣醫學中心經營須面臨更大的挑戰。
3. 這次參訪的三家韓國醫院都是大型醫院，故環境的寬廣是另人羨慕的，但同時也面臨傳送的問題，因此，資訊化的作業更顯重要。



圖 39：全體團員留影合照

三、建國大學

淡江大學／陳玉芝 吳恩慈

(一) 學校概要

建國大學（Konkuk University）總校位於韓國的首都首爾，在忠州市設有分校。建於 1946 年，原為朝鮮政治學館，由韓國獨立運動家劉錫旭創辦，1959 年升格為綜合大學，1990 年校名改稱「建國大學」。以「兼備學術與技



能的實踐教育」作為其主要教育方針，2017 年榮獲韓國最高獎項之國家質量管理獎。

該校設立專業廣泛，文理科兼備，設立商、法科、建築等 19 個學院，有言論廣告等 12 個研究生院、38 個附屬研究所，開設了 160 多個專業，現已擁有 2 萬多名在校生，專業領域以經濟、貿易、法律、房地產、藝術設計、電影、宇宙工程、遺傳學等聞名。2004 年商學與經濟學院在經濟學科研究領域評價中曾獲得韓國第一名、宇宙工程學科亦名列前茅。2013 年泰晤士報高等教育亞洲大學排名第 92 名，2016 年 QS 亞洲大學排名第 158 名。

自 1998 年起，建國大學外語學院開始提供旅韓外籍人士韓國語課程，透過教授或學生之間的交換，協助外籍人士更能融入韓國文化、深入韓國的社會生活及舉辦共同研討會等推進文化交流，學校提供外籍生住宿外，對於國際學生在建國大學附屬醫院可以享受所有的醫療保險待遇；目前與 51 個國家，約 323 餘所優秀大學建立姐妹關係，台灣的姊妹校有 5 間，分別為：

學校名稱	簽署日期
文化大學	1975年01月
中興大學	1978年01月
東海大學	1982年01月
中央大學	2005年03月
台灣科技大學	2008年05月



圖 40：建國大學校區（1）

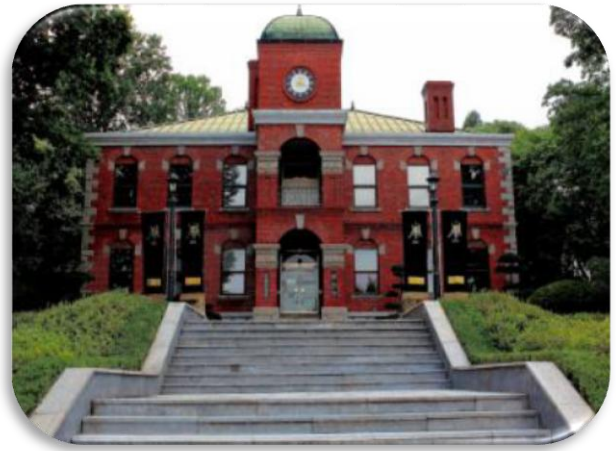


圖 41：建國大學校區（2）

（二）觀摩實錄

參觀分兩部分，首先由戰略副校長朴宰民（商學院教授）帶領參觀經營創新館（KU Smart Factory），再透過簡報介紹學校現況及經營理念。

經營創新館（KU Smart Factory）是該校新設立的館室，館內共 2 樓層，1 樓有公共空間設立桌椅提供學生討論使用，亦提供飛行器、機器人之飛行與行動測試開放空間、AR 技術創生空間（使用 HTC 之 AR 技術工具）、電腦 3D 繪圖掃描與列印、成品製作切割室等，學生透過此些空間與技術，可研發相關產品參與競賽或創業。2 樓有大小不同的會議討論室，在學期間，學校開設相關課程訓練學生專業知能，待學生學習後，提供 24 小時使用登記。參觀當日學校已開始放假，但該館 2 樓會議室共有 5 組學生準備參加機器人機械製作決賽，學生日以繼夜檢討並修正機器人機械行動動作使其完美，每組要在決賽時提出最完美的成品出賽，驗證學生的學習熱誠需要配合老師教導，創造學生想要「會」、「學習」的動機。

簡報當中提及，建國大學於 1930 年成立，由 Yoo, Suk-Chang 博士與其他 45 名愛國人士一起創辦社會營中央診療院，於 1934 年更名為「社會營民眾醫院」，1959 年 2 月 6 日升級綜合大學建國大學，1990 年校名改稱「建國大學」，1980 年又在忠州（Chungju）建立了校區，學校本著「誠、信、義」的校訓，以升級為綜合大學建國大學、學術和技能兼併的實踐教育、實施使教育生產化、生產教育化的實質教育為教育方針，目前學生人數 23,273 人，外籍教授人數占教師比為 11.32%，共培養約 21 萬畢業生，成為社會各界的中流砥柱。

朴副校長認為學校教育是永續經營，學校除教育學生之目的及教育方針外，在管理經營方面仍以「財政」為重，雖然本校的財團在韓國是僅次于延世大財團的第二大財團，仍屬私立學校，向政府爭取的經費有限，還需其他方面支援，如校友捐款等來增加學校收入，所以學校如何永續經營的理念是非常重要的。得到韓國 KSA（韓國標準協會）品質管理認證，2017 年榮獲韓國最高獎項之國家質量管理獎，一步步實踐學校教育方針，也期許規劃於 2020 年能名列韓國前 5 大大學排名及全球排名 100 大學校為目標。



圖 42：朴副校長簡介



圖 43：朴副校長介紹經營創新館

(三) 研習心得

無論台灣或韓國，「十年樹木，百年樹人」，教育是國家百年大業，不但為國家培育優秀人才，潛移默化社會風氣，建立正確價值觀念，更是促進國家進步向上提昇的原動力。大學課程，大學生除應重視自然科學的基礎教育外，更應重視人文與社會學科，以及強化國際知識。

面對世界潮流，少子化趨勢下，大學學校領導人應要提早並做規劃，建國大學建議從下列面向做考量，增加交換學生或與姊妹校互換教授，進行共同合作研究，提升大學聲譽與學生競爭力，增加合作夥伴及支持、跟他校合併，強化自校力量培育人才。

另一方面，韓國大學畢業生就業的選擇，首先考公務員，其次到公司就業，最後才選擇創業。建國大學 2014 年開始連續 5 年入選政府的「創業先導大學培育事業」，而全國只有 40 所大學能入選該事業，建國大學一直積極為學生們提供多種有創業的課程以及有針對性的創業資金支援，可以說建國大學為青年創業鋪平了道路，因此才會取得這樣優異的創業成績。2016 年組建的創業戰略處也一直積極地幫助學生將大學生活與創業以及就業相連接起來，今年入學的新生還要求必須參與「CMS 未來諮詢」教養課程的學習，這也是創業戰略處推出的策略之一。2018 年上學期開設了 55 個有關創業的講座，學生們通過課程的學習就可以勾勒出自己的一個明確的未來藍圖，且建國大學現在還支援著 49 個校內有關創業的社團，從各社團中發掘具備創業可能性的學生，並幫助學生將創業方向能夠更為具體的實現在企劃書、新產品

製作、申請專利等方面。除此以外，建國大學校內規劃創業基金，提供資金協助教授或學生將專業發展為產業。

台灣的大學畢業生就業市場目前處於高學歷高失業率下，雖然政府一直積極為勞方爭取加薪、休假等各項福利，但面對市場不景氣環境下，以中小企業為主軸的台灣企業家，大部份企業主根本難以配合政府的政策，造成廠商成本增加及負擔，導致雙輸的局面，人才的流失，亦無法提升競爭力，政府應考量業者的意見，思考取得勞資方平衡的配套措施，才能重振國家經濟。

這次的參訪，讓我了解教育無國界，除了利用學校現有的優勢，提供舒適的環境及硬體設備外，如何吸引學生就讀，及增加學生學習、進修意願，培育人才，讓學生畢業後能融入社會，提昇台灣產業競爭力是一個很重要的課題，也為學校開創競爭優勢。



圖 44：全體團員於建國大學留影合照

四、首爾大學盆唐醫院

成大醫院／李政昌 邱淑貞 李麗娟 張瑩如
陳鵬升 王維芳 陳水旺

(一) 醫院概要

成立於 2003 年首爾大學盆唐醫院 (SNUBH)，位於首爾京畿道城南市盆唐區，為大學附設綜合醫院，也是國家級中央醫院，相當於國立醫學中心等級，2012 年擴大到 1,300 病床規模。服務對象除本國國民外更有來自世界各地的民眾，提供高水準的醫療服務。服務科別包括：內科、外科、胸腔外科、神經外科、整形外科、整容外科、產科、小兒科、皮膚/整容、脊椎/關節治療、牙科、眼科、婦科、耳鼻喉科、傳統韓醫、體檢及其他科等具有 23 個診療科。開院以後在短時間內迅速發展，在癌症醫院建置腦神經診治中心後，隨即成立可同時治療多種疾病 10 個整合診療中心，如：癌症全人診療中心、老人醫療中心、神經科學臨床中心、心臟中心、呼吸治療中心、關節疾病及重建中心、脊椎治療中心、腸道疾病治療中心、健康促進中心、國際健康照護中心等。首爾大學盆唐醫院不但具備提供世界級診療，在韓國醫院中排名更是連年位居翹楚。



圖 45：首爾大學盆唐醫院 (SNUBH)

首爾大學盆唐醫院的前身是一濟眾院，建自 1885 年韓國第一個國立醫院，以光輝院為名，醫院原在艱困環境下設立才逐步開創新局，到 2003 年在佛國山和炭川建立盆唐醫院，與母醫院的首爾大學醫院緊密維持協力關係，是韓國最早因應老人及成人疾病專責的醫院，此服務也成為其重要的特色。主要是因為韓國老年人口（65 歲以上）人數迅速增加，老人醫療的需要激增，再加上老人疾病治療收益低，所以民間醫院承接意願不高，故盆唐醫院首先建構全國性老人醫療中心和老年病人特別住院部。老人醫療中心專科醫師進行整合治療，可同時幫忙診治有多種慢性疾病和退化性疾病的長者。同時培養對於老人及成人疾病專科的國際醫事人才，積極展開對於老人疾病相關研究。

首爾大學盆唐醫院是非常資訊化的醫院，也是韓國首創去紙化的代表醫院，醫院管理系統除了高端物流管理子系統支援之外，把單獨開發的 EMR 和 IT 技術應用在醫療領域，以資訊系統處理病人診療紀錄（EMR），達到可使用手提電腦、PDA、手機等設備隨時隨地查詢病人醫療記錄的環境，建立電子病歷獲得世界級 HIMSS Analytics 醫療資訊最高階 7 等級的國際認證。

該院非常重視國際籍服務對象，建構各種語言的醫療服務及資訊，提供貼心的服務相當具有特色，尤其是對中東地區民眾的服務令人印象深刻，可作為國內有心經營國際醫療醫院的參考，服務包括：提供出院時的送站服務；配備會講俄語、阿拉伯語、中語、英語的醫療服務專員；提供酒店預訂代辦機構；提供西餐、清真菜品；播放俄羅斯、阿拉伯電視節目節目；提供

Free WIFI 的環境等，讓來院接受服務的病人感受到備受尊榮的服務，也無怪乎其國際醫療及旅遊醫療之蓬勃發展。

(二) 觀摩實錄

參訪首爾大學盆唐醫院是安排在交流活動的第三天，於 6 月 28 日下午到達該院，經接待人員導引至圓形大會議室進行簡報，了解盆唐醫院以病人為中心的服務理念，注重個案的生活品質，應用世界級的教學、研究及醫療服務幫助個案達到促進健康的目的。同時也介紹醫院建置的沿革及設計，目前提供的服務成果及未來的願景。首爾大學盆唐醫院總床位數 1,400 床，平均住院日數 6.5 天，門診就診量約 7,000 人次/天，國際醫療門診量約 10,000 人次/天。接著是參觀門診服務的診區及研發的設施，先到國際健康照護中心，提供國際病人或客戶獨立專屬就診空間，尤其是對於中東地區來診的病人，提供貼心服務，現場包括指引、看板、單張、標示等除韓語、英語外就是阿拉伯語，令人印象深刻。

由於醫院平均住院日數只有 6.5 天，診療合作中心就是幫助病人出院前安排可銜接社區醫療機構的服務中心，工作人員經過與病人家屬評估後再推薦可轉介的醫療合作機構，也會聯合出院準備服務、居家護理等服務。院內資訊系統經由醫師、護理師與資訊工程師合作利用三年的時間開發，使全院無紙張病歷，完全資訊化，病人在門診持診療卡可在自助式平台查詢繳費資訊、處方內容、診間進度及醫院導覽等（圖 46）。



圖 46：門診自主式查詢系統



圖 47：健康促進中心

眩暈中心（Dizziness Center）是整合耳鼻喉科、神經內科、精神醫學三科聯合治療中心，提供病人暈眩檢查及治療之門診。癌症全人診療中心（Comprehensive Cancer Center）則採取預約制，如果來不及先行預約，將以急診掛號處理。走進特區病房就被提醒禁止拍照，原來這就是具備五星級飯店設計等級的病房，此區共有 14 間單人 VIP 病房，病房格局及設備之豪華令人咋舌，全區分為三種等級，普通 VIP 病房具備病人獨立空間，病房費約為 80-100 萬韓圓；中等 VIP 病房具備病人房外還有會客室，病房費約為 120 萬韓圓；豪華 VIP 病房具備病人房、會客室外還有家屬房，病房費約為 150 萬韓圓。雖然收費較高，但也是常常滿床，民眾是一床難求。

接待人員導引我們看護理站的電子白板（Best Board），因為有實況住院資訊也是禁止拍照，由首爾大學盆唐醫院的資訊子公司負責開發，將病人所有相關資訊全部整合在一套系統上，非常方便醫療團隊在任何地方查詢使

用。包括查閱病房住院病人病況、各種檢查結果、影像檢查結果、用藥資訊、病歷記載、全院跨區查房、護理白板、急門診資訊全部都在一個系統中作業。在此白板中有急診動態查閱部分，以顏色管理呈現急診各區病人動態，甚至包括急診品管指標，如目前來診留置已經大於 3 小時人數、大於 24 小時人數，都能在白板上一一查閱。護理人員的排班系統、交班功能一應俱全，透過病房 Charting Nurse 排定個案，在白板系統依病人病情狀況及接班護理人員能力分配個案，接班者就可以在白板上預先可以看到自己即將照護病人狀況，隨時與交班者討論，從中也窺知該院對資訊開發強大的能力。

首爾大學盆唐醫院很重視預防醫學，很早就建立健康促進中心（Health Promotion Center）（圖 47），服務也是採取預約制，大部份健康檢查民眾都預約在上午執行較多，與病人檢查前要禁食有關，如有預約在下午者反而給予優惠，期待能疏散服務高峰需求。健康促進中心總容量可同時執行 100 人次的健康檢查，平常僅預約到 80 人次，以維持最佳的服務品質。大部分的健康檢查套裝項目都會很有效率地在 2-4 小時內完成。最有特色的應該是其對健康檢查安排的動線規劃，預約民眾到櫃檯報到、繳費（圖 48），另備會客室（圖 49）可提供健檢客戶或家屬休息之用。健檢客戶更衣後，就進入中心的內走道（圖 50），到診間接受診察，循著內走道的圓形中庭走進一間一間的診察室一圈，即完成健康檢查的項目與安排。各診區內的設計與規劃都非常舒適溫馨（圖 51），華麗的設計讓接受健康檢查的客戶不覺得是身處在醫院做健康檢查，可以盡情放輕鬆完成身體的檢查。



圖 48：健康促進中心報到櫃台



圖 49：健康促進中心休息室



圖 50：健康促進中心診區內走道及各診前服務台



圖 51：健促中心婦女診察區

(三) 研習心得

有幸參訪首爾大學盆唐醫院，其位階為國內的公立醫學中心，同樣肩負教學、研究、服務使命，服務量相當可觀，尤其是國際醫療服務部分，更是其重要特色之一。從其電子白板上對於急診醫療品管指標的設計，就想到該院對於醫療品質的重視，無怪乎能成為韓國民眾就醫的首選之一。護理站的展示電子白板的功​​能，不但整合該區病人現況，更能查閱全院病人醫療資

訊，同時也包括跨不同運作體系（門急診系統）的相關醫療資訊。還有為護理人員開發的管理功能，不得不讚賞其醫療電子資訊開發的能力，能符合醫護人員使用需求，讓臨床醫事人員能輕鬆處理病人問題及數據管理，也才能將更多時間貢獻到臨床實務上，嘉惠民眾，提升服務品質。

醫院照顧員工，提供員工餐廳，但對於臨床超時工作報加班狀況較為嚴格，加班時數要 4 小時以上才能報加班，4 小時以下都算是自行奉獻服務時數，顯見本國對於基層醫療同仁的工時規範較為符合人性化與合理性。

對於健康促進中心健康檢查動線環境設計，確實較順暢且容易，只要走完一圈健康檢查中庭的診區就完成全部需要的檢查，也能精準掌握檢查的時效性，符合一般民眾對其效率的期待。而醫院內多項友善服務的設計頗值得學習，其提供多國語言及就診環境（阿拉伯文化吸引中東國際病人來診）、提供清真認證伙食、多國語言的電視節目等。盆唐醫院強調以病人為中心的服務，不但提供國際級的醫療服務水準，也注重人文環境的設計與規劃，門診大廳是三層樓挑高設計（圖 52），視覺寬敞無壓力，且有各種藝術品展示，提供人文關懷的溫馨環境（圖 53），有培育及聘用異國語言專業人員協助，處處可見其注重病人需要。

此次參訪交流盆唐醫院雖然只有短短下午，但能對韓國公立大學醫院醫療現況有進一步認識，大部分的醫療實況與國內醫學中心相近，其對病人服務的用心確實隨處可見，學習收穫豐盛。



圖 52：門診挑高設計大廳

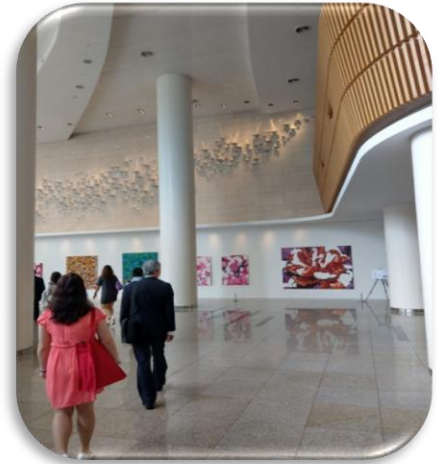


圖 53：醫院大廳旁人文走廊



圖 54：全體團員於首爾大學盆唐醫院留影合照

五、11street

中衛中心／陳振昌 許伊萍

(一) 企業概要

SK planet (11Street) 隸屬於韓國 SK 集團，是韓國第三大跨國企業，主要以能源化工、信息通信為兩大支柱產業，旗下有兩家公司進入全球五百強行列。目前 SK 集團及其附屬機構橫跨不同產業領域，在全球擁有 30,000 多名員工、124 個辦事處和 96 個子公司。世界五百強排名第 57 位，年營收達 808 億美元。2013 年「財富」雜誌的全球 500 強排名上，SK 集團位居第 57 位。

在能源領域，SK 是韓國最大的綜合能源化工企業。蔚山煉油廠擁有每年 4200 萬噸原油加工能力，是全球同行業最大的單一煉油工廠之一。SK 在節能、環保、運營方面的管理技術得到國際同行的認可，多年來連續被世界煉油業權威評估機構索羅門評為全球石化行業效率最高的企業。

SK 還是電訊領域的先趨者。1996 年，SK 在世界範圍內首次成功實現了 CDMA 的商用，並實現了在世界首次推廣 2.5 代 CDMA 2000 1X 服務和 3 代同步方式 IMT-2000 等移動通信方面的成功。SK 電訊是韓國最大的移動通信運營商，在韓國的市場佔有率達到 50% 以上。SK 電訊擁有多項專利技術，在第三代通訊技術 CDMA 2000 和 WCDMA 領域擁有多項成熟的應用經驗與技術。

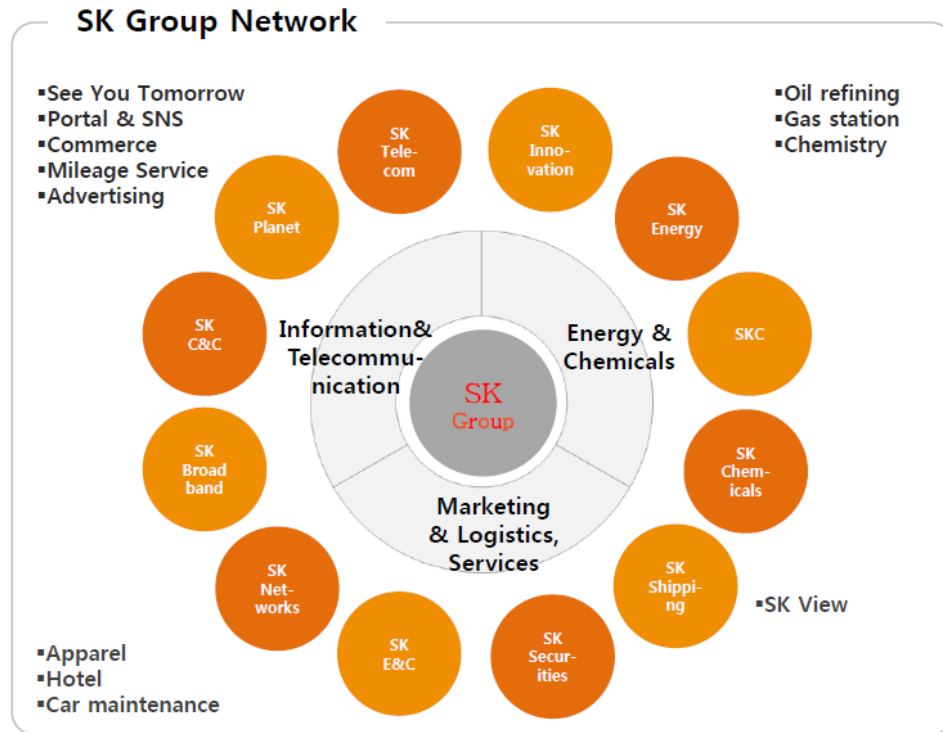


圖 55：韓國 SK 集團分佈現況

(二) 觀摩實錄

韓國的電商模式與其它國家不同，B2C、C2C 都不是真正意義上的 B2C 和 C2C。B2C 被稱為 Shopping Mall，不做庫存而是與供貨商簽約，消費者下單後再通知供應商送貨給平台。C2C 被稱為 Open Market，賣家絕大部分是企業，定價、庫存、發貨都由賣家自己掌握。流通巨頭樂天旗下的「LOTTE.COM」、新世界集團旗下的「SSG.COM」等是這塊市場的重要競爭者。

參訪與 Gmarket、Lotte 並列前三大的跨境電商平台 SK planet (11Stree)。11Stree 是由韓國電信大鱷 (SK Telekom) 在 2008 年出資建立的電商平台，目前的員工總數約達 1,000 人，截止至 2018 年第一季平台的成

交總額達 8.5 兆韓元，平台已註冊會員約有 2,650 萬名，銷售品項超過 6,500 萬。目前站上前五大銷售最好的品類依序為 3C 電子（本國就很競爭；但電競週邊配備，台商有機會）、休閒運動（腳踏車週邊零配件，台商有機會）、食品（新穎口味的韓式包裝，台商有機會）、生活用品、雜貨。

為協助加入平台的供應商 11Stree 成立 SELLER ZONE 提供賣家訓練一條龍的教學，從建站、拍照、美編、文案、產品上架前市調等全數輸出 knowhow，並針對站上會員率先提出四大保障（假貨賠償、比價損失、送貨延遲、買家貨損）打造互信公平、保護買家的交易環境，直接賠償買家損失，以提高平台形象及累積消費者品牌忠誠度。同時導入 Big data 大數據分析及 AI 智慧購物達人服務，除提供賣家上架前的市場評估數據，也為買家提供不定時客製化購物推薦。

特別值得一提的，11Stree 以附屬於韓國第三大 SK 集團資源整合輸出實力，從 2012 年起成功擴展跨境電商平台業務，目前已在土耳其（n11.com）、印尼（elevenia.com）、馬來西亞（11stree.my）、泰國（11stree.co.th）成立跨境平台，其中又以土耳其站表現最亮眼，其成交總額達 405 萬美元。其跨境主力市場占比分別為中國 36%、澳洲 13%、日本 10%、美國 9%、加拿大 6%，11Stree 也成為中國電商消費者首選的韓國跨境平台，同時為因應跨境比重最高的物流成本，11Stree 在各國成立自己的物流發貨中心並與當地 EMS 業者合作，將產品在最短時間內送達超過 102 個國家。未來台灣業者也可依循其合作模式，藉勢拓展東協市場。



圖 56：全體團員於 11street 留影合照



圖 57：11Stree ZONE

（三）研習心得

韓國的經濟突飛猛進，與其政府政策及國內大型企業合作雙贏的全力支持息息相關，本次參訪的 SK planet（11Stree）就是其中相當典型的案例。其

母公司 SK (SK Telekom) 為韓國第一大電信運營商 (SK 電訊、KTF 和 LGT)，其市場佔有率依序約達 53%、30%及 17%。2017 年 Akamai 公布第一季全球網路報告，韓國連續 11 季蟬聯網速最快國家，其次是香港、挪威。台灣網速成長 48%，在全球排名 18，亞太地區排名第 5，僅次於韓國、香港、新加坡及日本。因應國內電信運營服務的涵蓋率成功趨動電子商務的蓬勃發展，行動購物的便利性、社群媒體的操作、網紅名人的代言、素人的體驗分享，都讓 SK planet (11Stree) 平台鉢盆滿溢，年年營收創新高。

自許為「太陽的後裔」韓國本國人民的民族團結性，不得不讓人深感敬佩。參訪期間我們顯少在首爾街頭看到外國品牌的汽車，韓國前三大企業集團其商業觸角已經幾乎涵蓋人民的（食、衣、住、行、育、樂），並深耕至各類產業發展及直接驅動國家整體競爭力。我們驚見連傳統的韓式伴手禮（海苔）都有三星的 LOGO 在包裝上面，大企業強勢影響民生的指標意義已經無庸置疑。另外韓國人民的一致排他性也在許多層面顯現於商業發展中，故許多外國企業在韓國拓展市場時面臨極大考驗。

台灣具競爭力之產品如半導體、自行車、工具機及食品等，廠商可透過中衛中心及其業界合作夥伴整合資源，先行至當地拜訪市場領導企業深度考察，瞭解實際營運情況、行銷通路、產品專業性等能力，做為日後合作契機之多方評量作業。

六、專題演講—通過綜合創新活動來提高企業競爭力

講者：金載修 【Lean Six Sigma 培訓員、韓國國家品質獎評委】

台中精機／許文治 賴秀春

(一) 前言

韓國標準協會（Korean Standards Association，簡稱“KSA”）於1962年依據產業標準化法第32條正式成立，是韓國產業通商資源部下屬的非營利公益法人，50年以來始終活躍於標準、認證、培訓及社會振興領域，是提供綜合性知識服務的大型專業機構，是韓國唯一一家具有KS認證培訓資格的機構，為了跟客戶共同實現可持續發展傾力而為。目前KSA由首爾總部、12個地區中心、5個辦事處以及中國事務所構成，員工總數393名，會員公司約達5,000家。

(二) 參訪實錄—綜合創新模型IMI【Innovation Management Integrated】介紹

IMI Model 概要

以前整體社會採用許多創新模型，一般都是盲從模型，創新專注於經營到實施中，但每個部門認知都不同，到企業進行資訊諮詢時，員工都會告知專家不要太專注、太認真，因為老闆為了提高效率，隨時會進行各種創新模式，反覆不斷，最終卻毫無成效。究其原因都是未能理解及改變思維，建立公司的願景和理念，只用方法和手段盲目施行，是無法達成企業的最終目標。

1. IMI 綜合創新模式的定義

主要是針對生產型企業進行管理創新活動的全面診斷，找出主要問題提供質量、成本、體系人事在內的各個領域解決方案，支援企業決策有效引導個階段實施方法最佳的綜合性方法論。



圖 58：IMI Model 概要

綜合創新模式的特性：

- (1) 使經營者獲得企業成長所必需的洞察力。
- (2) 引導企業有效分配和利用有限資源。
- (3) 提供能夠同時獲得長/短期成果的綜合模式。

2. IMI 模式的架構

實行只是方法、手段，若無完整的架構不能達成企業最終目標，應該改變思維，建立理念願景將目標轉換成為實行方法，逐步施行。

IMI 基本框架是由 PDCA 所組成的簡單結構，其基本路線是要不斷追求變化，持續循環改善。

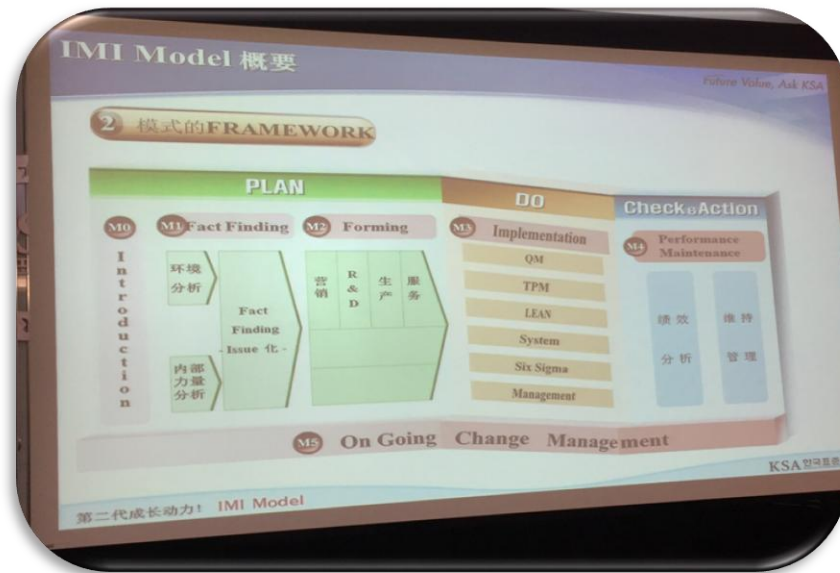


圖 59：IMI 模式架構

3. IMI Model 的具體步驟

IMI Model 是由 M1~M5 再細分成 15 個小步驟。

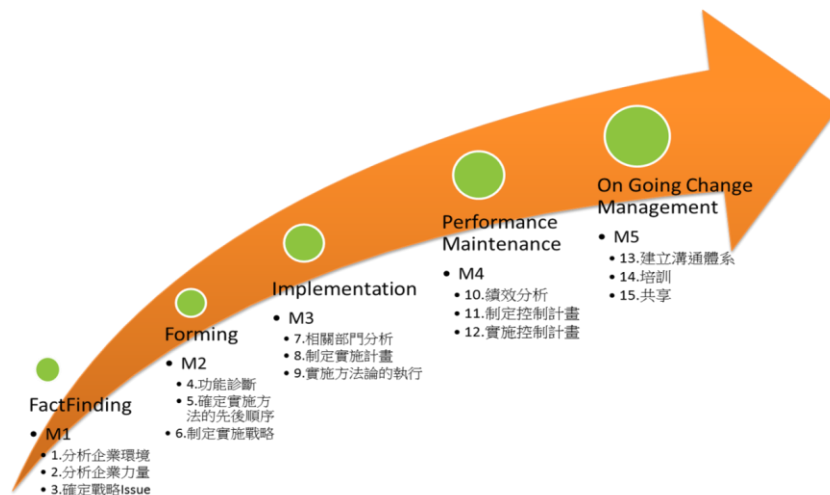


圖 60：IMI 步驟

- M1：現況把握，解析企業外在環境及企業本身的核心能力和弱勢
同時掌握問題真因，確定戰略課題。
- M2：功能診斷及決定如何解決問題方法工具，並制定立相關實施
戰略。
- M3：實施階段成立推動組織，啟動全公司相關部門參與，制定實
施計畫推動。
- M4：透過施行進度和階段結果進行分析檢討，以確保目標的達
成，並以分析結果再進行建立維持成效戰略。
- M5：建立公司員工間活動的溝通體系，持續人才培育，對成果進
行分享及水平展開。

4. IMI Model 的實施方法

很多公司生產的產品都很類似，只是生產地區不同；透過 M1~M5
過程導出成果，並將結果分享給其他地區工廠或子公司，以最低成本
達到最好水平展開的成果分享。

IMI Model 的實施方法

M3 和 M4 的活動展開，是將企業的各项活動導入此架構，企業進
行輔導時，會分二個層面分別進行開展：

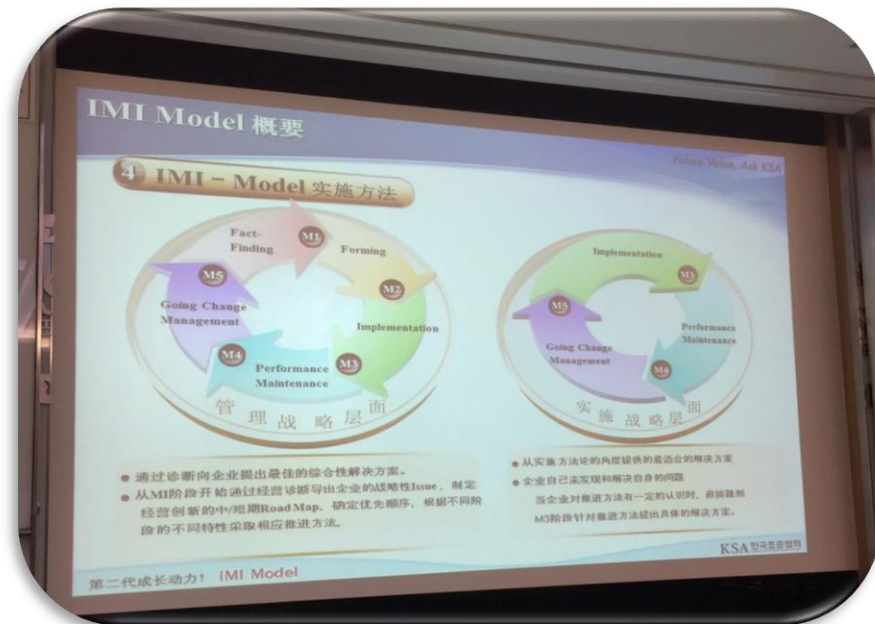


圖 61：IMI Model 實施方法

(1) 經營戰略層面：

由現況掌握開始進行經營診斷找出企業的戰略性課題，制定經營創新的中短期路徑圖，確認優先順序根據不同階段的特性採取相對應的推動方法及最佳的綜合性解決方案，在管理層面而言，應注意與公司戰略無關的業務會浪費成本。

人力資源、時間等皆須予以排除，應以提高附加價值為改善主軸，舉例而言：在韓國老一輩認為只要努力認真工作就是好，不分晝夜工作是最好的模式，甚至引以為傲，如今價值不在於工作時間，而是為公司創造價值。

(2) 實施戰略層面：

企業要自己來發現和解決自身的問題時，當企業對推進方法

有一定的認識時就可以直接針對推動方法提出具體的解決方案執行。

到企業培訓輔導時常面臨的障礙：

- a. 諮詢師的能力、技術：從管理實施層面提供資訊協助。
- b. 公司層面員工的能力：準備易理解相關手冊指南幫助成員理解任務內涵，以小組方式進行企業輔導服務。
- c. 活動系統需要展開到研發、製造、管理各環節，要看到成果，需要有標準評估指標，所以如何制訂相對性指標是很重要—COPQ 指標，韓國統計局發表數據，需比以前差距 30% 左右，作為工作制訂的方向。

企業的目的是創造利潤，其創造方式不外乎是：

- a. 提高售價—但在競爭激烈的環境下幾乎是不可能。
- b. 降低生產成本。

大都從材料、人工方面進行，但材料降低涉及到產品品質，而人工方面更抵不過中國、東南亞的低廉人工費用。所以可選擇的方法就是降低COPQ (cost of poor quality) 來管理評分指標，韓國統計局常發表此數據以降低 30%作為工作制定的方向。實施過程中如何激勵員工讓活動更有活力 員工有成就感是很重要的課題，一些管理者為鼓勵員工創新，會以創新所得到的

附加價值當獎勵，獎勵方法各公司不同，一般公司 A:以成果 1% 現金支付當獎勵，員工拿來喝酒請客，反而虧本；B:辦理海外旅遊，到非獎勵到的地方旅遊效果有限。所以有公司擬訂若 3 年連續績效優異，會辦理員工夫妻同遊歐洲，給公司帶來更好效果；所以獎勵制度要根據公司情況來制訂和利用。

5. IMI Model 預期成果

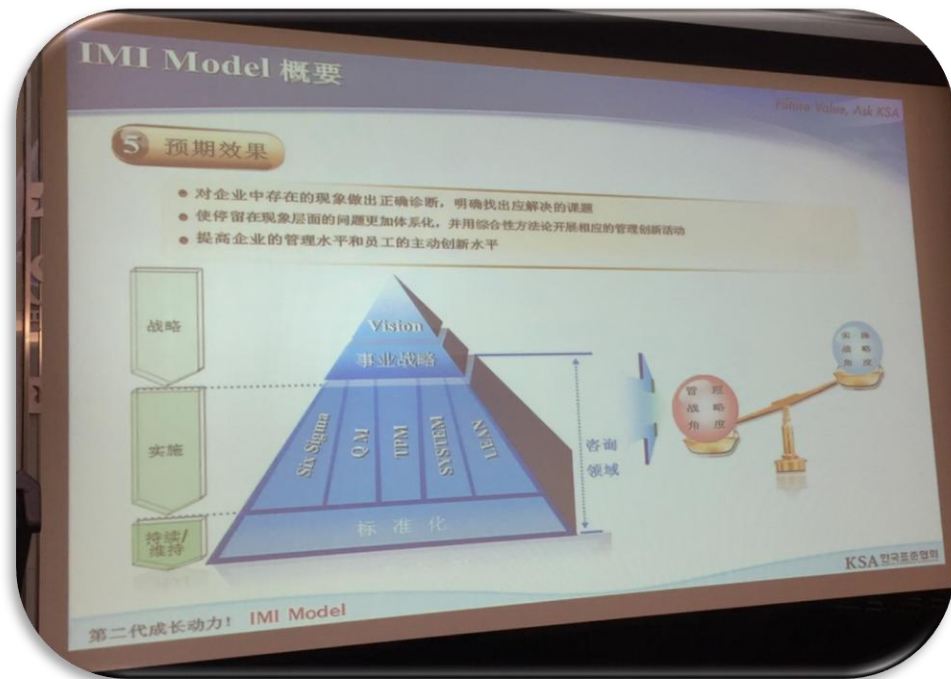


圖 62：IMI Model 預期成果

綜合 IMI 模式最大優點是全體員工可朝向公司經營方向走，以前只要為公司賣時間、賣力就是最好的員工，現在最好的員工是指效率高、成果好，以前員工常周末假日加班，現在員工關注的是上班時間效率性，讓上班時間有效化，創造最好成果；在韓國企業評價員工有二個層面：

- (1) 若員工可自行改善解決問題，可為其設計戰略導進任務並可獨立完成者，此員工是為公司人才。
- (2) 只能機械化動作，一個口令一個動作，出賣時間勞力聽命行事者，此員工視為公司苦力。

如何判斷上述（1）或（2），可以交辭呈試探看看，若為人才，上司不會簽字還會晚上請喝酒，一直說服留在公司，但如果是苦力，則馬上簽名，有一家韓國大企業，有一能力很強員工寫了辭呈，主管說服了一個月留他不成，高管找此主管問明原因，才知有另一家資訊公司給他二倍薪酬，最後老闆交代人事部門薪資比照此資訊公司，此員工看老闆認可自己，最後留下來，並賣力為公司工作。

如何透過 IMI MODEL 來建立員工教育訓練體系，提升員工實際能力是非常重要的課題，可參考以下步驟進行：

- (1) 分析員工業務流程。
- (2) 分析員工完成業務所需能力。
- (3) 分析員工本身能力及欠缺甚麼能力。
- (4) 接受並培養其欠缺之處能力。
- (5) 員工評價以一年為單位，讓員工對自己能力有確切了解不斷提升自己。

整體而言施行 IMI 可達成以下預期成果：

- (1) 對企業中存在的現象，做出正確診斷，明確找出應解決的課題。
- (2) 使停留在現象層面的問題更加體系化，並用綜合性方法論開展相應的管理創新活動。
- (3) 提高企業的管理水平和員工的主動創新水準。

(三) IMI 實際案例

1. 外部環境分析

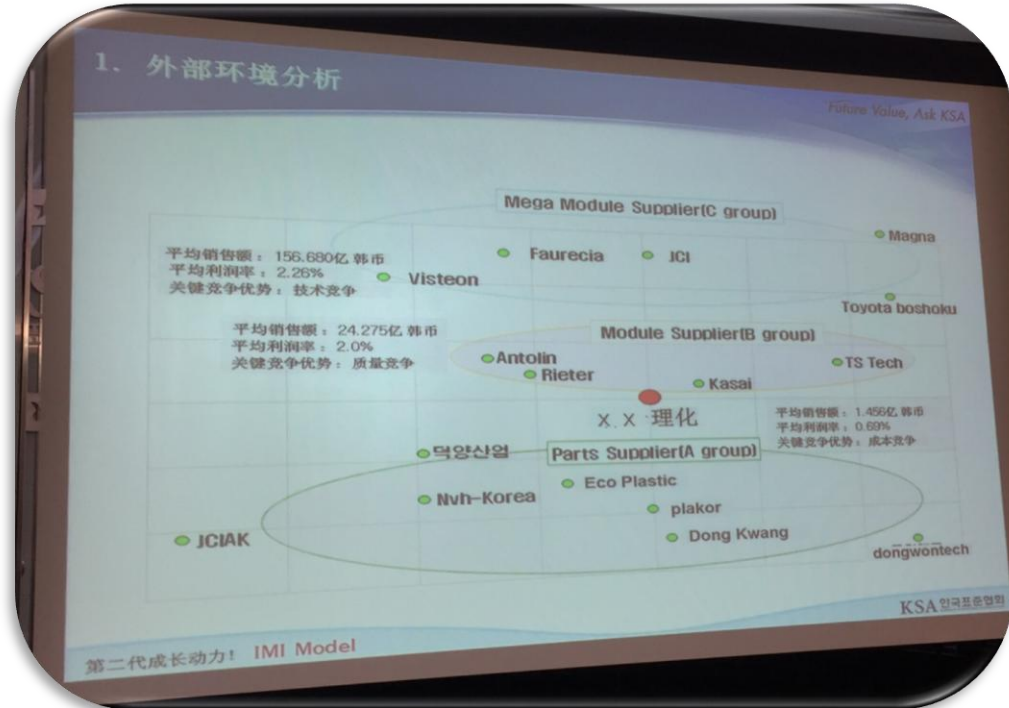


圖 63：外部環境分析

實際諮詢的化學公司，目前是世界排名 100 名左右，預計 2018 年

擠進世界排名 50 名內，是屬於中間階段公司。

2. 創新活動方向的重新制定



圖 64：創新活動方向的重新制定表

採用很多不同創新模式，為何都沒有成效，努力創新但沒有戰略，與高管討論新戰略目標，銷售額必須達到 5 兆韓元，銷售利潤率訂為 8%，公司國外法人有中國、波蘭、俄羅斯，企業文化不符合全球化、國際化；創造國際性企業是特別重要環節。

3. 願景、目標、關鍵業績指標的重新設定



圖 65：願景、目標、關鍵業績指標的重新設定

關鍵業績指標方面，從財務效益、客戶滿意度、流程改善、學習增長制訂相關指標、成果指標聚焦在如何實現、達到企業所樹立的成果目標。

4. 綜合經營創新活動體系

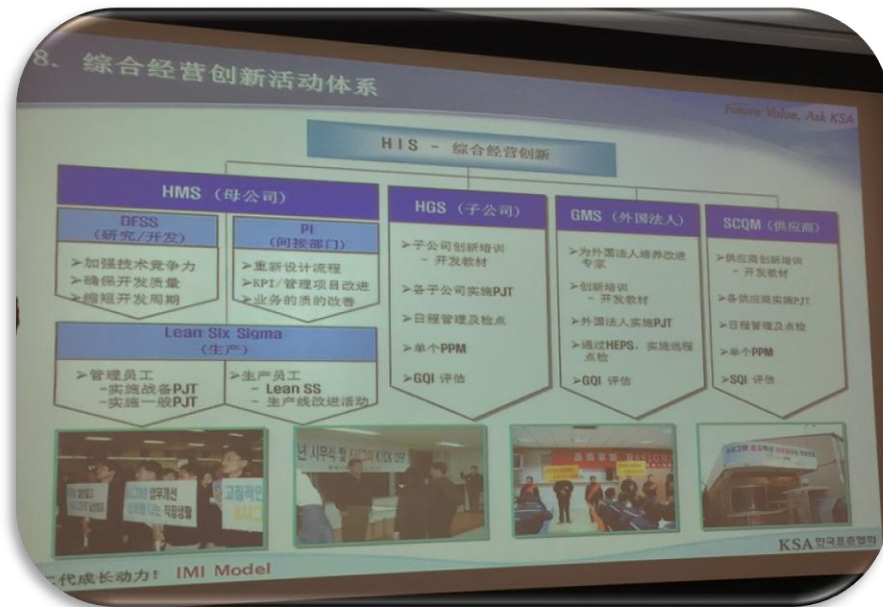


圖 66：綜合經營創新活動體系

另外，制訂 Master Plan 除了總部外，其公司創新活動也都導入海外子公司或供應商，因為總部做好一切活動，但供應商零組件若東西不好，會影響質量，再者子公司和海外法人人數少，也很難自行進行創新活動，所以要邁向整合性創新活動，公司內部不管從事研發、管理或生產部員工，所有部門都要列入創新活動主體；以前創新活動都是生產部員工，而非管理部員工，為了提高客戶滿意度，必須從研發商品，戰略開拓業務，管理和其他部門都須參與，其中研發、管理部門最不喜歡創新，開展創新活動，要樹立制度或常態性活動讓研發、

管理部門長期參與活動當中。

5. 進行會議體制

9. 运行会议体制

由CEO主持召开经营会议、部门长会议及综合经营创新大会，以倡导者为单位进行管理。

分类	主要内容	评价项目	主题	周期	
全员	经营会议	· 国内外主要经营计划及业绩综合报告 · 协调经营上重要事项	· 经营业绩与经营效率 · 重要事项	CEO	~12/月
	综合质量会议	· 国内外生产质量状况 · 国内外初期质量状况 · 质量活动	· 过程效率 · OIOP · 解决投诉	质量总部	~12/月
	综合创新质量经营大会	· 制造、S&S、支援部门的优秀课题颁奖 · 最佳优秀、优秀 · 供应商的优秀课题颁奖 · 最佳优秀、优秀	· 课题合理性 · 改善效果 · 目标达成率	质量总部	~12/年
各部门	倡导者课题汇报	· 课题评价及选择 · 课题进展管理 · 解决课题实施过程中存在的障碍	· 课题选择 · 课题评价 · 进行过程的合理性	各部门	~12/月
事务局	财政收益评价委员会	· 课题推进成果评价 · 课题推进的第一年，评价有、无成果 · 课题推进的合理性	· 课题推进的合理性 · 时间上的有、无成果	经营事务局	~12/年
	MRD座谈会	· 有关汽车材料战略及技术的课题开发、开发地展开 · 通过研究方案，开发出适合本公司课题的工具	· 课题选择	经营事务局	~12/年

一代成长动力! IMI Model

KSA 韩国三星集团

圖 67：進行會議體制

韓國有全國評比活動來看誰的創新成果最好，QCC 大會以前只有韓國企業參加，現在東南亞、中國法人也參與創新活動，有時中國法人發表更精彩。透過一系列活動評審和競賽，可以提高參加者的活動熱情。

韓國舉行全國 QCC 大會已有 44 年歷史，此公司終於拿到總統獎等 16 項，除了創新層面，國家品質經營大會也拿到二項金獎，獎項雖不能成為公司目標，但對公司有很大鼓勵作用，此實例公司指導了 14 年歷史。

6. 綜合管理創新活動案例

(1) 現場改進活動的開展



圖 68：綜合管理創新活動案例（1）

- a. 七大浪費消除活動：分析浪費原因，透過改善活動以降低成本。
- b. 5S 活動：以前 5S 以打掃為主，現在是整個體系改善活動。
- c. 流程改善：以前以改善為主，現在是透過軟體來分析流程對不對，分析合理性，生產效率和品質，以前是生產者問題，現在責任則在技術人員身上，可追溯根本解決之道並尋找優化方案。

(2) Lean Six Sigma 活動

Lean 最早在日本 TOYOTA【TPS】運用，韓國再結合 TPS 取長補短成為 Lean Six Sigma 體系作為現場改善，Six Sigma

Lean 以前是目標，現在是實行過程中工具，而在實施過程中對公司幫助最大就是 IT 的應用，其所提供的統計軟體最重要，以前沒有軟體時，大都用計算器告訴員工如何算出分數，由於計算過程太漫長太累了，等導出結果，都沒來得及告訴員工此結果要做甚麼；現在只要教他們自己計算 2.3 秒鐘就有結果，對培訓人員而言，此方法非常簡單且實用，很快可運用此結果到實際業務，提供高管層訊息協助快速正確決策，員工更可拿新數據說服傳統員工的經驗法則。



圖 69：綜合管理創新活動案例（2）

(3) 實施戰略性課題

開展時給員工制訂路線圖，以此完成不同任務改善活動，不同部門不同路線圖，組織許多研究會活動可以創造多項專利，

實用案例，對企業而言是很重要成效指標，最後生產效率、銷售額、供應商質量水平都獲得很大提升。

(四) Q&A

公司個案推動 14 年，真是耐心的馬拉松長跑，請問：

1. 整合性非常高的活動，成功關鍵為何？
2. 整個活動推動是否有優先次序？初步成果大約幾年？
3. IMI 可否適用所有行業？
4. 員工激勵誘因除旅遊外，是否有其他替代方式？

Ans：

1. 關鍵在於經營階層的決心及參與成員選擇和 TPM、Lean Six Sigma 專家之間的溝通，制訂框架容易實行與否，並制訂路線圖截長補短的。
2. (1) 經營階層說服員工的意識和觀念改變為優先並組織專業團隊。
(2) 初步成果至少需要五年才有成效，現在出現的難題是經營者只能等 3 年，為了向經營者報告，需先提指標性階段成果。
3. IMI 主要是對生產型企業進行管理創新活動，最近對於服務型企業已有多家進行改善活動，運用 IMI 各項改善手法。
4. 目前對於獎勵誘因，以辦理夫妻同遊帶來更好的效果，當然獎勵制度需要根據各公司情況來制訂及運用。

(五) 結論

IMI 是愈來愈被企業採用的品質改善與績效提升的管理工具與方案。然而，IMI 結合的管理思維，以系統性的考量其整合的方式與效益，方可達到發揮預期的綜效。



圖 70：全體團員於 KSA 協會留影合照

參、綜合心得

本研習團歷經許久的籌劃及五天的韓國參訪，觀摩了許多家整合智慧應用、創新品質管理的卓越機構，參訪過程可以說處處都精彩，讓人大開眼界，除了在各觀摩企業團體見習到前述值得學習之處，也再分享幾個整體的綜合心得想法：

一、以病人為中心，提昇智慧醫療服務

多年來推動智慧醫療是各家醫院積極且重視的課題，參訪三家醫院後，我們感受到韓國醫院對於醫療服務與資訊科技的整合、E化及數位化作業的落實，以病人為中心，在醫療器材、物聯網、大數據三者相輔相成之下，提昇醫療服務品質，進一步有效減少醫療成本，而臺灣所面臨政策與法規監理的要求下是否能夠突破，掌握智慧醫療趨勢，是目前政府及產業界仍需努力的挑戰，我們期待未來翻轉現行醫療模式，開啟智慧醫療新契機！

二、尋求教育特色，致力創業人才培育

韓國面臨年青人高失業率的經濟時代，高等教育被視為進入職場的唯一條件，但在韓國大企業的壟斷下，就業市場上求職的困難度更加提昇，

有感於新創企業已成為全球趨勢，政府不斷致力於推動新創企業發展，因此要如何與他校之間的差異做為超越的跳板，使本身之特色脫穎而出，積極培養創新能力的創業人才，可作為學界參考的思維。

三、創造品牌價值，積極發展跨境電商

由於政府的大力支持與推動，透過文化產業交流輸出，使得韓國在國際上整體競爭力提昇，參訪韓國電商 11Stree 平台從中發現，他們以「多元化」的產品內容，將韓國品牌打入東南亞市場，積極的發展多元的跨境電商，雖然近年來這股文化風暴似有趨弱之勢，但對於臺灣產業要如何創造品牌價值、行銷策略規劃，也帶給我們一些學習思考的方向。

四、創新管理思維，持續全面經營改善

企業不斷的要挑戰自己，可利用不同的改善手法，進而協助企業組織體質持續的強化效益，引領企業朝向正確方向，而無論是哪一種類型的改善活動，都需要企業全員持之以恆、一步一腳印落實的執行，因唯有持續不斷的改善行動，翻轉創新思維，才是企業永保競爭實力。

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.		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
			社團法人中華卓越經營協會 Chinese Excellent Management Association	CEMA 秘書長 Secretary General of CEMA

◎ 團員Members

No	相片 Photo print	姓名 Name	服務單位 Company	職稱 Title
1.		許文治 HSU, WEN- CHIH	台中精機廠股份有限公司 Victor Taichung Machinery Works Co. , LTD.	副總經理 Deputy General Manager
2.		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
3.		賴秀春 LAI, SHIU- CHUN	台中精機廠股份有限公司 Victor Taichung Machinery Works Co. , LTD.	專員 Specialist
4.		邱淑貞 CHIU, SHU- CHEN	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

No	相片 Photo print	姓名 Name	服務單位 Company	職稱 Title
5.		李麗娟 LI, LI-CHUAN	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	醫療事務室主任 Dept. of Medical Affairs Director
6.		張瑩如 CHANG, YING-JU	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	護理部主任 Dept. of Nursing Director
7.		陳鵬升 CHEN, PHENG- SHENG	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	秘書室主任 Secretary Room Director
8.		王維芳 WANG, WEI- FANG	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	教學中心副主任 Education Center Vice- Director
9.		陳水旺 CHEN, SHUI- WANG	成功大學醫學院附屬醫院 National Cheng Kung University Hospital	資材供應室主任 Dept. of Material Supply Director
10		陳玉芝 CHEN, YU- CHIH	淡江大學 Tamkang University	總務行政專員 General Affairs Specialist

No	相片 Photo print	姓名 Name	服務單位 Company	職稱 Title
11		吳恩慈 WU, EN-TZU	淡江大學 Tamkang University	學生事務處 研究助理 Office of student affairs assistant
12		許伊萍 HSU, YI-PING	財團法人中衛發展中心 Corporate Synergy Development Center	行銷顧問 Marketing Consultant
13		沈芳品 SHEN, FANG- PIN	社團法人中華卓越經營協會 Chinese Excellent Management Association	專員 Specialist
14		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

