

出國報告（出國類別：其他）

國立臺北科技大學經營管理 EMBA 「海外管理實務觀摩與研習」報告書



服務機關：國立臺北科技大學

姓名職稱：胡同來教授兼系主任、蔡瑤昇副教授、廖森貴副教授、耿慶瑞副教授

派赴國家：日本名古屋

出國期間：101 年 7 月 4 日至 7 月 8 日

報告日期：101 年 9 月 10 日

摘要

隨著時代的演進，全球化的經營，整合世界、放眼全球，宏觀的企業經營，為一大重要課題，日本地區的廣大市場亦為財經重地。本課程規劃期望在通過參訪日本名古屋，體驗不同風俗民情塑造的企業面貌。故此經管 EMBA 於 101 年 7 月 4 日至 7 月 8 日前往日本名古屋辦理「海外管理實務觀摩與研習」課程。

本校經營管理系主任暨研究所所長胡同來率領本系師生前往日本名古屋，針對當地企業本多物流物產管理株式會社、TOYOTA 豐田自動車株式會社、萬國造船津事業所、名古屋城堡飯店等進行參訪活動，參與成員包括本系蔡瑤昇副教授、廖森貴副教授、耿慶瑞副教授，以及多位 EMBA 專班學生。

透過實際與當地企業交流，對日本企業的經營作實際探討，讓學生充分瞭解不同地區的管理文化和經驗，每家企業都展現日本企業的堅持以及認真的態度，亦透過此次的參訪活動，與當地企業進行了全面性的交流。

目次

摘要	1
目次	2
壹、出國動機與目的	3
貳、出國行程與企業背景	3
參、會議與學術參訪重點	5
肆、心得與建議	8
附錄 學術會議與參訪照片	10

壹、出國動機與目的

隨著時代的演進，全球化的經營理念，整合世界各角落的企業版圖，為一大重要課題。日本地區於貿易市場向來佔有舉足輕重的地位，長久以來的工業發展與演進，更是讓日本成為世界數一數二的工業強國。本課程規劃期望通過參訪日本名古屋當地企業，進行交流活動，除了探討傳統的議題外，更針對海外經營管理實務作實際探討，讓學生充分瞭解不同地區的管理文化和經驗，希望能藉由此次的參訪，進行全面性的交流。EMBA 班除在校內進行研究外，更應向外走，將視野放寬至海外，增加能見度。

此外，透過所上教授群的隨行，目地更期望教授們可將理論驗證於實務，並以實地參訪的親身經歷再一次驗證與總複習，也可擴大教學與研究視野，增加國際觀。

經管 EMBA 班學生組成為企業中高階主管，其中多為董事長、總經理與高階管理階層，為了讓學生的學習更多元豐富，且可以增進教授與 EMBA 班學生互動，不僅對外可以增進校譽，提高對學校的滿意度，亦可增加本校 EMBA 競爭力，對未來招生及校外風評皆可大大提高。

貳、出國行程與企業背景

EMBA 班此次出國期間自 7 月 4 日至 7 月 8 日，共計五天行程，主要安排與本多物流物產管理株式會社、TOYOTA 豐田自動車株式會社、萬國造船津事業所、名古屋城堡飯店等知名企業進行參訪活動，雙方互動良好，收穫極為豐碩。參訪行程與企業背景介紹如下：

參訪行程	
日期	參訪企業
7/4 (三)	抵達名古屋、本多物流物產管理株式會社
7/5 (四)	TOYOTA 豐田自動車株式會社
7/6 (五)	萬國造船津事業所
7/7 (六)	名古屋城堡飯店
7/8 (日)	返回台灣

一、本多物流物產管理株式會社

本多物流物產管理株式會社位於愛知縣，成立於 1963 年 12 月 (昭和 38 年)，現任負責人為本多 滿先生，資本額 4,500 萬日幣，員工人數約 1,200 名，主要業務內容為物流(3PL)、物流諮詢、物流系統開發、不動產物流、地產與資訊服務。公司業務之主軸為汽車零件的物流管理，同時以整合物流之服務，來滿足顧客不同的需求。歷經四十年來，參與承包世界知名的汽車製造廠之物流服務的實務經驗，已累積極多的物流專業技術，並專注於簡化不必要的作業步驟，以減少浪費達到成本管理。

二、TOYOTA 自動車株式會社

豐田汽車公司(トヨタ自動車株式会社)是一家總部設在日本愛知縣豐田市和東京都文京區的汽車工業製造公司，屬於三井財閥。豐田不僅為亞洲區中第一位，更於 2008 年首次在汽車銷售量超越通用汽車，成為全世界第一位的汽車生產廠商。而豐田亦是凌志、大發及日野品牌的母公司及富士重工業(速霸陸汽車母公司)的最大股東。日本通稱「トヨタ」英語標記為「TOYOTA」，在豐田集團內簡寫為「TMC」。現任社長是豐田章男。

三、萬國造船津事業所

日本萬國造船株式會社是日本第二大造船企業，擁有三家造船廠，能夠製造

VLCC、VLOC、巴拿馬及好望角型散貨船等多類型船舶，實力雄厚，在世界造船行業享有盛名。1969 年為因應日本高度成長期，N.K.K. 對於 VLCC 等大型船舶的需要而開設。津船廠擁有世界上少數能建造負責運輸礦砂、煤炭的大型散裝貨輪(海峽型散裝貨輪)的實際成績，也曾建造多艘蘇伊士運河極限型散裝貨輪。配置大型且效率化的生產線，擅長建造 30 萬噸級的超級油輪(VLCC)、好望角極限型油輪、LPG 船以及儲槽全埋式 LNG 船。因應多樣化需求的大型船舶建造中，發揮高度的技術能力及獨創性

四、名古屋城堡飯店

名古屋城堡飯店為名古屋代表性飯店，於 2005 年加入 Westin 的行列，名古屋城堡飯店亦成為為許多皇室成員首選飯店。經營理念為滿足客人需求，勇於接受挑戰，成為飯店業者的典範。名古屋城堡飯店透過全體同仁共同討論，後經過董事會通過的六個行事準則為：安心、品質、了解客人、應變、創新與員工發展。

參、會議與學術參訪重點

一、本多物流物產管理株式會社

物流管理是將製成產品，從工廠運送到中間商或顧客手中的程式。透過「本多物流」Mr. Hattori 的簡報內容及參觀 C.A.B. CLOTHING CO., INC 服務之外包夥伴日立物流之現場實際作業，了解到「本多物流」在出貨與進貨之間，以第三者的身份，為業主提供大宗貨物服務，包含規劃、建置、庫存控制、倉儲管理及交貨運輸等，此從業主貨品到達，至發貨予顧客之間的運作過程，「本多物流」即為 3PL 的身分與主體。

日本在物流業的發展，包括自動化倉儲物流設備、堆高機、升降電梯、紅外線、防盜系統、防呆系統、儲位規劃動線、危機處理機制、對貨架式、棧板式貨物管理的敏感度、環境乾淨整潔等，無庸置疑是首屈一指的。「本多物流」現場環境整潔、倉儲動線精確簡單，管理情形井然有序，一目了然。「本多物流」雖然因成本考量未如預期的全面採用自動化設備，但人工管理亦可有高效率的作

業，實為令人佩服。但也驗證「本多物流」可藉由第三方物流供應商帶來的規模和成本收益，採取靈活度不同的物流策略，創造企業更高的利益。

二、TOYOTA 自動車株式會社

透過參訪的過程，了解到 TOYOTA 在海外拓展的方式分為銷售、生產、研發、管理，臺灣目前位於生產階段；全球商業操作採取的策略是逐步在地化；企業 DNA：TOYOTA 模式主要是「持續地改善（Continuous Improvement）」和「對於人的尊重（Respect for people）」。說明會中 Mr. Masashi Honda 表示 TOYOTA 的競爭力在於對現場的重視，更提到 TOYOTA 對汽車品質追求的是前味（看到 TOYOTA 的車子就想坐）、中味（實際坐了感覺很棒）、後味（下車後還會懷念 TOYOTA 的車子），這三味的定義很清楚也很令人贊同。

進行交流時，談到對於鋼板價格上漲、日圓升值的問題，Mr. Masashi Honda 表示公司會盡可能地吸收成本，不要反映在車價上，為了壓低成本，改向海外進口原物料，若真的非漲價不可的國家，就漲價，配套措施為改善生產線，或生產後不經過日本出口，改透過其他國家出口（如：韓國），由此可知，TOYOTA 藉由縮減公司作業之非必要資源與延誤，而將附加價值最大化的營運系統。精實系統包含了公司的營運策略、製程設計、品質管理、限制管理、佈置設計、供應鏈管理及科技與存貨管理，確實不愧為精實系統的先驅和最佳代言人。

三、萬國造船津事業所

企業面臨著技術創新加速、國際競爭激烈、顧客需求日益多樣化及不確定性，對企業的經營的挑戰越來越大，如何因應環境遂成為企業經營的重要課題。萬國造船公司深知其面臨的競爭對手，最主要是來自於中國及韓國的造船業，如何在競爭環境中脫穎而出，是萬國造船公司首要解決的課題。該公司在瞭解客戶的低成本需求下，透過不斷的研發創新，使其建造的船隻較其它國家或其它競爭者所建造的船隻可耗用較少的燃料，以符合客戶低成本的需求，經過這次參訪，明瞭公司要能永續發展，須有其核心競爭力，而瞭解客戶需求，不斷研發創新正是萬國造船公司的核心競爭力。

津事業所平均一年供應 25 艘到世界各地。因應多樣化需求發揮，研究新的技術提升性能可以節省燃料，擁有船體建造技術、非自外買進組裝。每年全球市場新船需求量約 4,000~5,000 萬噸左右。繞行造船廠區參觀，看到一塊塊龐然大物的船舶零件，以及參觀建造中的大型船舶及造船研究所，著實令人大開眼界。

因應造船業市況不佳對策如下：

- (一) 協助船東向銀行借款、擔保船東貸款、部份融資費用由造船廠負擔等。
- (二) 造船能力提升，節省燃料，才得與中國及韓國市場競爭。
- (三) 低阻力、高效率的船型開發。
- (四) 消滅-25 %溫室氣體（GHG）、油耗性能世界 NO.1 以確保訂單。

四、名古屋城堡飯店

負責解說的人事創新主管三浦小姐，說明服務文化的推進，必需讓準則落實到每位員工，如：每天早上朝會集體複誦準則；別上飯店的胸針，視為驕傲的象徵，讓員工能以在名古屋最具代表性的飯店服務為榮。

「時時刻刻為他人著想」及「具熱忱服務的心」。溫泉飯店主打為黏著客人的服務，而一般飯店則與客人稍有距離，所以更需要觀察客人的需求，對員工訓練經營準則更能顯示核心品牌價值。針對每位客人（personal）作服務（客製化），主動提出對應（自發性的化作行動），服務後讓客人感覺良好，為其品牌價值，非採填鴨式的訓練，而是激發員工的熱忱，以達成：

- (一) 讓員工先熱愛自己的企業、自己的工作。
- (二) 使員工把握服務的機會，對客人作出最佳的回應。

任用員工的條件是健康、開放、喜歡與人來往，學歷並非主要考量。飯店的主官階層多有受心理學的訓練，可從表情、舉止看出員工的特性。談到如何留住員工，三浦小姐表示二、三十年前的離職率約在 30%，目前維持在 10%。首先，飯店必須先熱愛員工，高層常主動找員工聯絡感情，像是 CEO 二村先生就認識五百位員工，幹部需身先士卒，讓員工尊敬，自然會服從其指示。

肆、心得與建議

一、資訊情報流的應用：

從本多物流及豐田汽車的參訪過程中可以發現高度的資訊情報的應用，本多物流公司由物料的收件、倉儲、訂單產品的分裝及出貨的管理都利用條碼來做管理，除了可以減少人工的錯誤，更可以提高效率。豐田汽車更是將資訊流發揮到淋漓盡致，生產線上可以作的不同車型混合生產且物料自動分類及投遞到定點，而部分需由人工投料的部分，更利用燈號及看板來做管制，讓人對於豐田汽車的JIT及自動化留下深刻的印象。

二、專注於企業的核心價值：

從環球船廠專注本業、精益求精來塑造無可取代的競爭力；名古屋城堡飯店強調員工訓練將以客為尊的企業文化深植員工內心，顯示出國際級的成功企業在成功的背後，都有獨特的核心競爭力並隨時加入創新優化的元素才能維持永續的競爭力。

三、對工作及人的尊重：

從參訪過程中，可看到參訪企業的員工對於所屬公司的向心力及對所負責工作的尊重是讓人印象深刻的，如在豐田汽車看到開送料車的員工落實「指差確認」動作，而後來在電車上也看到駕駛員做同樣動作。企業努力不斷改善工作環境，員工確實遵守工作手則，認真的把每一件工作做好，我想就是這樣文化精神使日本成為世界強國。

參訪這些具代表性的國際知名企業，其組織策略、產業、定位、文化各有其不同，有的強調嚴謹，有的重視品質，各有其核心價值。但是在他們各自產業上，面對各自的困境，確實都提出其有效的一套應對策略。具體建議如下：

一、積極面對與革新

走訪這些知名企業，發現了他們所用盡心力的堅持，他們講究精緻的文化，從生活處理上的細節，與對工作過程中所履行個人角色扮演的義務與責任，他們

都相當克盡本分。建議亦可應用到台灣的產業上，積極學習日本人面對生活的態度，誠懇的面對過去的歷史記憶，並且以革新的態度，並非一昧的排擠或追求，守舊與革新可以同時並存。

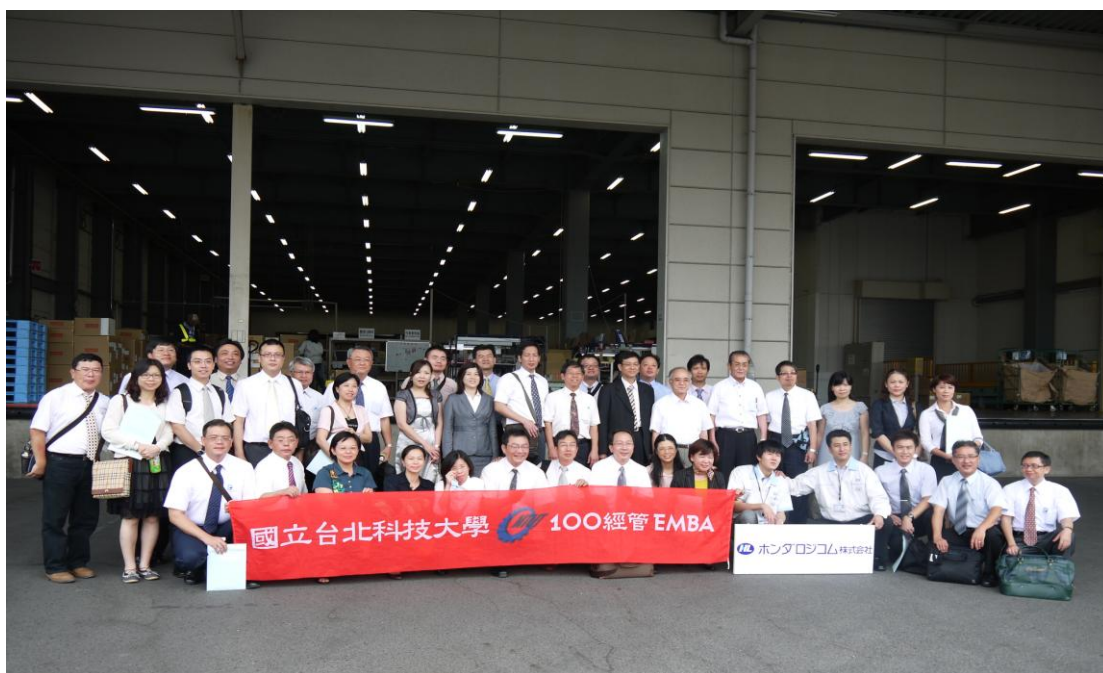
二、順勢因應外在環境變遷

隨著世界日新月異的科技，全球化的來臨代表著在經營上不再像以往一樣單純，外國的競爭者挾帶著技術上亦或是成本上的優勢，進入到日本國內企圖分割市場，有許多以往不曾考慮的外在因素，公司必須隨時的注意外在環境的變遷，持續改變內部組織結構去符合當下社會，甚至得預先改變以因應未來趨勢，才能持續保持其競爭優勢。

附錄 學術會議與參訪照片



本多物流物產 Mr. Hattori 逐一步驟講解物流處理過程



臺北科大經管 EMBA 參訪團與本多物流同仁合影紀念



臺北科大經管 EMBA 參訪團聚精會神聆聽 TOYOTA 公司簡報



臺北科大經管 EMBA 胡同來所長代表致贈感謝狀與 TOYOTA 本多先生



臺北科大經管 EMBA 胡同來所長代表致贈錦旗與二村總支配人(CEO)



臺北科大經管 EMBA 參訪團與 Westin Nagoya Castle Hotel 同仁合影紀念



擁有卓越造船技術，讓人讚嘆不已的萬國造船津事業所



臺北科大經管 EMBA 參訪團於萬國造船津事業所合影紀念