

「韓國企業經營與觀光產業研習會」

出國報告

目 錄

第一章	前言	1
第二章	浦項綜合製鐵株式會社(posco)	7
第三章	韓國觀光公社	26
第四章	可瑞安(crown)製果株式會社	55
第五章	GM 大宇自動車工廠	68
第六章	LG 企業	77
第七章	三星電子公司	95
第八章	結論與建議	112

第一章前言

十月五日，我們抵達韓國著名的蜜月島—濟洲島時已經黃昏了，在暮色中，我們很快的找到一家人蔘雞小店。樸實簡單的店面，憨直的主人，料好實在的湯頭，無限供應的泡菜．．．。這是我們對韓國的第一印象。而在後來六天的考察行程裡，我們也一再遇見這樣堅守基本價值的韓國人，還有在全球化潮流中，仍堅持這種韓國價值觀的企業，如同漢城夜空下眾多的紅色十字架，深深的感動我們。

我們的團員來自全國各地方政府（附件一團員名冊），由行政院人事行政局主任秘書吳三靈先生親自領軍（因此，僅有的一點渡假心情，也立刻煙消雲散了）。一開始，大部分的團員彼此並不認識，在行前訓練時，大家都顯得相當矜持，但六、七天下來，搶吃烤肉、泡菜，不分彼此，已經和樂融融了。

考察的行程相當密集（附件二參訪行程），在有限的時間內，要把韓國五花八門的企業一覽無遺，確有困難。所以所參訪的六家企業或機構，可謂一時之選，各單位的參訪重點訴求如表一。

表一 參訪企業機構之重點訴求

企業/機構名稱	產品類型	參訪訴求
浦項製鋼廠(POSCO)	鋼鐵	1. 國營企業如何成功民營化，並進一步吸收外資？ 2. 一個傳統鋼鐵製造業如何處理社區對環保議題的關注，及如何參與社區發展、塑造企業形象、
觀光公社	觀光推廣與景點建設	1. 觀光機構如何宣傳國家觀光、服務遊客？

		2. 半官方機構如何直接參與經營觀光事業？
CROWN 製果株式會社	餅乾糕點	1. 一個與台灣義美食品合作的廠商，如何藉著策略聯盟開闢國際市場？ 2. 高熱量的傳統糕餅製造業如何因應時代健康訴求？
GM 大宇自動汽車	汽車	1. 被美國 GM(通用汽車)併購的大宇汽車，在滿一年後營運情況如何？ 2. 被併購後的公司如何處理人員問題及技術整合問題？
LG	化學與能源、電子與通信、金融和服務業	韓國第三大企業，如何藉著研究創新，不斷擴大產品層面？
三星企業	半導體、通訊、數位媒體、生活家電	1997 年亞洲金融風暴面臨破產的企業，如何起死回生？

在短暫的參訪行程中，我們遇到了屬於亞洲式的溫情款待，也看見這個亞洲四小龍之一的國家，如何以傳統穩健踏實的方式，面對瞬息萬變的國際市場。當然，另一方面，由於每個企業機構政策不同，及受限於接待人員對公司的瞭解，參訪過程難免有「實問虛答」的情形，所謂「不以金針渡與人」。因此，本報告內容除了參訪所見所聞，尚綜合了行前及回國後之資料整理分析，例如企業提供的年度報告(annual report)等。此外，我們也發現成功企業機構有某些相通特質，例如重視員工品

格、研發創新、重視企業形象、重視傳統基本價值、放眼全球市場等，這些我們將在文末討論。

最後，我們要表達對行政院人事行政局及其所屬地方研習中心的感謝。他們用心而專業的準備、安排，使我們在雖然很短的時間內卻收獲良多。我們也要感謝外交部駐韓代表處，除了對我們的參訪提供多方協助外，也給予我們最熱情的款待。他鄉遇同胞，又逢國慶，我們更體認到外交艱難處境，在此要表達對駐外人員深深的敬意。最後要感謝我們彼此，藉著旅程中的交流，使我們發現，人蔘與益友，對人均有好處。

第二章浦項綜合製鐵株式會社 (POSCO)

第一節 POSCO 發展沿革

一、沿革

1、浦項綜合製鐵株式會社 (POSCO) 原為韓國第一大國營企業製鋼廠，於 1968 年 4 月 1 日成立，以對日請求權資金為基礎，在新日本製鐵等日本企業界的技術合作之下，於 1970 年 4 月，選定韓國東海岸浦項設廠開工。旗下擁有浦項鋼廠、光陽鋼廠二大工廠，其中浦項鋼廠位於韓國慶尚北道浦項市南區桂通洞 1 番地，佔地 277 萬坪；光陽鋼廠位於金南光陽市金湖洞 700 番地，佔地 307 萬坪。

2、浦項鋼廠分四期建廠：

第一期：1970.4.1 至 1973.7.3 日，第一號高爐（容積 1,660 立方公尺）開始生產。

第二期：1973.7.3 至 1976 年興建第二號高爐（容積 2,250 立方公尺）。

第三期：1976 年至 1978.12.8 日興建第三號高爐（容積 3,795 立方公尺）。

第四期：1978.12.8 至 1981.2.18 日興建第四號高爐（容積 3,795 立方公尺）。

四期依次完工興建，至 1981 年 7 月間，生產熱扎捲鋼一貫作業系統的第二熱扎工廠正式開工，從而建立起年產粗鋼 850 萬噸的體系。總工程費計為內資 8,082 億圓，外資 19 億 5,700 萬美元。除了高爐之外，還包括 3 座 100 噸、3 座 300 噸轉爐；熱扎設備（厚 1.2~12

- 裡，寬 1.27 公尺)；冷扎設備 (厚 0.15~1.7 裡) 等在內；1985 年產量再提升 950 萬噸，迄今 2003 年粗鋼年產量更提升為 1,216 萬噸。
- 3、光陽鋼廠分三期建廠：第一期：自 1985.3.5 至 1987.5.7；第二期：自 1987.5.7 至 1988.7.12；第三期：自 1988.7.12 至 1990.12.4 日完成。
- 4、1988 年 6 月 10 日公司於國內上市。
- 5、1994 年 10 月 14 日公司於美國上市。
- 6、2000 年 10 月 4 日完成民營化。

二、營業據點

韓國是最重要的市場，其營業據點除位於漢城辦事處外，分布於世界主要地區之海外辦事處共有七處，負責銷售、顧客服務和經營公共活動等職能。

三、公司成員

2003 年職工人數約計 19,000 餘人(詳見表一)，其中浦項鋼廠 9300 餘名，光陽鋼廠 7200 名，總部及國外辦事處約為 2600 餘名。

表一 人員現況及人力構成一覽表

單位：人

年度別 人數	1998	1999	2000	2001	2002	2003
用人數	19,263	19,485	19,275	19,195	19,169	19,228

四、資本與股東

1980年純益為108億韓圓，政府出資比率降低至50%以下；於1988年6月10日公司股票正式發行上市，並於2000年10月完成民營化，以所有權和經營權分離的專業經營體制，成功轉型為擁有61%外資股份的全球化企業，目前為世界第三大煉鋼廠。2002年底POSCO的資本額為180,000億韓圓（160億美元），其中自有資本占65.7%（詳表二）。股份構成中，外資占61%一般投資占29%，公司持股10%，是一全球化企業（詳表三）。

表二 自有資本比率一覽表

單位：%

年度別	1998	1999	2000	2001	2002
自有率	46.7	52.7	53.1	57.9	65.7

表三 股東構成比率一覽表

單

位：%

年度別 類別	1997	1998	1999	2000	2001	2002

一般 股東	40	38	42	35	25	29
公司 持股	2	3	5	16	13	10
外國人	25	38	43	49	62	61
本國產 業銀行	14	21	10	0	0	0
政府	20	0	0	0	0	0

五、營業概況

2002年營業總額為韓幣11兆7千億(約100億美金),稅後純益為韓幣1兆1千億(約10億美金)。(詳表四)

表四 銷售額、營業利潤、純利潤一覽表

單位：億韓圓(億美元)

年度別 類別	1998	1999	2000	2001	2002
銷售額	111,380 (101.3)	106,960 (97.2)	116,920 (106.3)	110,860 (100.8)	117,290 (106.6)

營業 利潤	17,200 (15.6)	18,200 (16.5)	20,990 (19.1)	14,290 (13.0)	18,340 (16.7)
純利潤	11,230 (10.2)	15,580 (14.2)	16,370 (14.9)	8,190 (7.4)	11,010 (10.0)

第二節 POSCO 銷售與投資政策

一、銷售政策

公司的銷售政策致力於使公司的基本生產力要能滿足國內市場的需求，且運用最大的生產力尋求海外的銷售，以擴大國際市場地位獲得外匯：

1、國內市場：

在 2002 年，國內銷售額達到總銷售額的 69.5%，鋼鐵產品在韓國的總銷售量增加 14.2% 達到 43.7 百萬噸，主要是因為韓國的造船業與製車工業強大的需求量。

2、海外市場：

出口量與海外銷售量在 2002 年已達到總銷售量的 30.5%，其中 76% 是在亞洲市場，而中國大陸是 2002 年最大的出口量市場，銷售量 280 萬噸達到公司鋼鐵產品出口量的 30.6%，其出口至大陸的主要產

品為軋軋過的鋼產品和無暇鋼鐵產品，公司出口至日本降低了 12.8 %，主要是因為公司將市場注意力集中於大陸、印尼、馬來西亞等，其主要原因是因能從中獲得較高的利潤。

2002 年出口至北美、歐洲、中東等提高至 29.7% 約 130 萬噸是出口量的 13.9%。(詳見表五)

表五 年度銷售一覽表

單位：億韓圓（億美元）

銷售市場	2002 年	2001 年	2000 年	比例
韓國國內	95,310 (88.6)	85,070 (77.3)	91,600 (88.3)	66.5%
大陸	20,890 (19.0)	20,370 (18.5)	18,720 (17.1)	13.6%
日本	6,500 (5.9)	6,920 (6.3)	9,320 (8.5)	6.8%
亞洲 (除大陸、 日本)	10,690 (9.7)	8,220 (7.5)	8,550 (7.8)	6.2%
南美	4,730 (4.3)	3,860 (3.5)	5,330 (4.8)	3.9%
歐洲	1,500 (1.4)	1,420 (1.3)	1,720 (1.6)	1.2%
中東	50 (.05)	60 (.06)	660 (.6)	0.5%
其他	3,890 (3.5)	5,290 (4.8)	1,870 (1.7)	1.3%
總計	143,550 (130.5)	131,210 (119.3)	137,760 (125.2)	100%

3、競爭力：

公司是世界第三大的鋼鐵製造廠，在 2002 年公司生產超過 281 萬噸的天然鋼鐵，全球 3.2% 的天然鋼鐵的消耗量在韓國，而最接近 POSCO 公司的競爭者是 INI 鋼鐵，其天然鋼鐵年產量為 770 萬噸。

二、POSCO 的股息制度

公司擴展的時期，投資成本的需求妨礙到每個重要股息的分布，為完成主要的擴大範圍計劃，並於 90 年代後期開始民營化，在 1998 年至 2002 年期間，公司平穩的增加股息利率從每股 25% 面值到 70% 面值。

在 2002 年公司由以前面值為本的股息制度改為關係企業成就的收入為本的標準，在這新的標準下，從 1998 年至 2002 年期間，股息的支出利率由 10% 被提高至 26%。大致上來說，公司股息決定反映出企業的真實的成就。

三、POSCO 的中階段投資策略

公司計畫至 2007 年總投資額達到一千一百三十億韓圓，就如同公司尋求提升公司內在價值，由 2002 年底的二千億韓圓到三千三百億韓圓，並同時注重在建立公司與投資者的價值觀念，預計投資 70% 於國內鋼鐵公司、15% 在海外公司和剩餘的 15% 於非鋼鐵生意。

公司主要的策略採取實現中階段目標，含：

- 1、持續整合 POSPIA (POSCO 原名為 POSPIA 至 2002 年 3 月才更名) 資訊系統的創新，隸屬於進行中的程序創新的範圍。(此資訊系統包括研發創新、品質保證、電子商務、內部管理、ERP、環保、回收等系統之整合)
- 2、提升全球化的競爭策略直至主要產品的市場佔有率提高，並研發策略性具有影響公司核心能力的新商業。

第三節 POSCO 經營理念

「資源有限，創意無限」----為 POSCO 公司的經營理念。

一、建立綠色鋼鐵企業

公司努力使企業的煉鋼廠成為不破壞環境的基準點，公司的雙軌政策注重於確定外洩物和廢液能在完善的控制程序下降低並清除污染，在 1999 年開始主動建立企業的煉鋼廠清潔與綠化，重視環境設備的提升，並增加工作環境內與週遭的綠化，從開始的那些年，公司持續採用清潔的生產程序、燃料、原料於公司的運作期間，並於 2002 年投入 176.6 兆韓圓，提升污染控制設備，未來 5 年預計在投資 510 兆韓圓，已確定公司的煉鋼廠是工業中最清潔且達到綠化工業。

二、使次產品成為資源

在 2002 年，公司持續建設創新應用程序於公司的次產品，推動非常壯觀的 97% 回收率，目前已完成 100% 的熔渣回收率，原料的應用如接合劑和路基原料為 75% 次產品流向，在一年中，公司回收 570 萬噸的小顆粒熔爐渣（接合劑的替代物），相對的清除 455 萬噸的二氧化碳液，公司回收無法使用的熱氣至地方區域性的熱氣系統，並阻止額外的 6 萬 6 千噸的二氧化碳產生。

三、POSCO 營運政策：

公司的目標是維持和增強為世界鋼鐵製造業的一員，在反映全球生產能力過剩與全球鋼鐵需求少的情況下，公司努力於：

- 維持國內關鍵性產品的市場領導地位。
- 維持堅強的海外顧客群，利用外幣的靈活性，提供對抗國內市場需求薄弱的時刻。
- 選擇性的進行在其他國家的投資，如大陸。
- 注重提升顧客的滿意度，引進新的企業程序而帶來較好的標準，並提供較高的顧客服務品質。
- 增加較高的銷售利潤與較高的附價值產品。
- 進行重要研究，建立領導技術和提升產品品質，並建立與提高公

司的設備。

- 維持審慎的財務管理政策。
- 發展電子商業系統，提高利潤、運作效能、與顧客滿意度。
- 建立特殊任務的次委員會、實施審計委員會，以改善公司管理與外在董事的關係。
- 選擇性的尋求工業成長機會之產業，如生物科技、資訊技術等產業。

四、POSCO 產品策略

POSCO 是以總部、浦項和光陽二個製造工廠的體制經營，以年產粗鋼 3,000 萬噸的產量成為世界第三大鋼鐵公司。其產品策略：浦項廠以 35 年間的生產技術為基礎，以少量多樣化為其生產特性；而光陽鋼廠則以新生產設備為基礎，以少品種大量生產的生產體系。(詳見表七)。兩廠間互為補充關係。產品大致分類為熱扎、冷扎、厚板、線材、矽鋼片和不鏽鋼等六大產品類別，2002 年產量為 2807 萬噸(詳見表六)，冷扎和熱扎產品占總體銷售量 68%。其中外銷比率占 23%，出口到日本、美國為主等全世界 60 多個國家。其各類產品年產量及用途(詳見表八)。

表六年度別粗鋼產量一覽表

單位：萬噸

年度別 產量	1998	1999	2000	2001	2002
年產量	2,558	2,654	2,774	2,783	2,807

表七 浦項鋼廠、光陽鋼廠概況一覽表

區分	佔地	粗鋼生產量	主要產品	特徵
浦項鋼廠	277 萬坪	1,216 萬噸	熱扎、冷扎、 厚板、線材、 矽鋼片和不 鏽鋼	品種多、少 量生產
光陽鋼廠	307 萬坪	1590 萬噸	熱扎、冷扎	品種少、大 量生產

表八 POSCO 主要產品及其用途

產品 名稱	熱扎 鋼卷	冷扎	厚板	線材	矽鋼片	不鏽鋼
產量 (萬)	2096	892	305	184	59	124

噸)						
用途	用於汽車、建築材料、鋼板、加電	用於家電、汽車、食品容器	用於船舶、橋樑及建築線	用於螺絲、釘子、鋼絲網	用於電信、電子產品	用於廚房用品、管子、醫療機器及機械產品

第四節 POSCO 營運管理

一、POSCO 煉鋼製程

POSCO 具備製鐵—製鋼—壓延三階段生產製程之綜合鐵工廠，所有的製程都透過電腦控制：

(一) 製鐵流程

製鐵部門負責將鐵礦石融化生產出鐵水，由原料處理、燒結、Cokes 及高爐等流程煉製。在高約 100 米的高爐中裝入焦炭和鐵礦石後，通過熱風爐約攝氏 1,200 度高溫之熱風，利用焦炭燃燒所產生的熱量把鐵礦石融化成鐵水。

(二) 製鋼—煉鑄流程

把從製鐵流程中得到的鐵水和廢鋼、石灰石等副原料一起放入電

爐，再吹入高純度的氧氣，碳等不純物質就會被燃燒掉，製作成鋼水，再經由連續鑄造設備，生產出 slab 及大方坯的中間材料。

（三）壓延流程

把中間材料 slab 和大方坯加熱到高溫後，根據不同產品的特性，經過壓延工廠的壓延後，加工成熱扎、厚板和船板等中間產品。第一次生產出來的熱扎卷經過再次壓延後，被加工成冷扎、矽鋼片等高附加值的產品。

製程現場（一）

製程現場（二）

二、POSCO 研究發展

POSCO 成為世界第三大鋼鐵企業，其發展的原動力中最為核心的要素就是果斷的技術開發投資和堅持不懈的研究活動。公司自成立後即設立了技術研究所，每年並以銷售額的 1.7% 投入研究開發。1986 年成立了國內首設之研究中心大學——浦項理工大學，為 POSCO 提供高層次的研究發展機會；1987 年設立浦項產業科學研究院；1994 年設立社內技術研究所，將生產現場、研究所和大學的研究機能結合，形成了

POSCO 獨有的技術開發體系，促使研究開發成果豐碩---如正在進行的熔融還原製鐵法、新鑄造技術等革新技術和新鋼種的研發，以及以新材料開發為主的尖端情報通信技術的研究開發，創造 POSCO 美好的未來。

三、POSCO 經營管理

(一) 品質政策

1、推行 6-Sigma 作為企業文化

在九〇年代資訊科技與網際網路風起雲湧之際，以熱扎、冷扎、厚板、線材、矽鋼片和不鏽鋼為主要產品的 POSCO，如何以低成本、高品質、並且快速交貨來滿足市場客戶之需求，並維持高市場佔有率與利潤率呢？這個答案就是 POSCO 認知到「六個標準差」(6-Sigma) 品質水準是創造競爭優勢的關鑰，這是一種以八〇年代強調「策略管理面」與「人性意識面」的全面品質管理為基礎，統合統計品管方法，將品質推上低於百萬分之 3.4 不良率的目標，也就是讓理想中之「零缺點」目標能過經由有效的科學方法控制，而獲得實現。POSCO 除了於 1999 年通過 PI (Process Innovation)，縮短製程的改革，公司內的所有業務程序完全按照以顧客為中心的原則進行了再設計，通過建構數字化經營體制，提升業務速度和效率。並導入 e-business，大幅縮短了貿易過程，並提高貿易透明性，以快速交貨來滿足市場客戶之需求。POSCO 不以此為滿足，另外一方面繼續推動第二階段的 PI 革新，全面推展 6-Sigma 施行，以因應外在環境變化，以 6-Sigma 的世界級品質水準，來創造 POSCO 企業競爭優勢。

2、推動程序創新提昇品質水準

POSPIA 整合資訊系統是 2001 年 7 月 2 日開發完成，給予公司成功不可缺少的世界級的重機器與軟件，6 Sigma 目前正對公司人員從事相同的工作，逐漸灌輸持續創新有價值資產的文化，以保持公司持續成長並準備迎接好與壞的時機。公司著重雙方面工廠與商業的程序，第一目標是提高公司的生產力，並開始與 6 Sigma 教育訓練、實習機會、創造一個有益個人建設且投入的工作環境。第二目標是設立一個工作過程根本改變的平台，如申請 6 Sigma 證書和統計學的方法，重新策劃現實世界工作與解決問題的程序，最後目標是設立一個持續改進過程的方向、增強顧客滿意度、拯救現實世界存在。準備 5 個月後，公司於 2002 年 5 月開始 6 Sigma 的第一波任務，於 11 月進入第二波，公司完成共 82 件計劃並提升公司的全面的 sigma 比率由 2.2 增加到 3.6，年產量成本降低 6.64 億韓圓。

（二）程序創新提升組織效能

公司推動“PI” 根本的目的是使投資者與公司的價值增至最大限度，此經由提高商業的效能和明確的商業程序，重新組合圍繞著顧客與完整的 ERP 基礎資訊結構。第一階段的主要計劃首次公開於 1999 年 1 月，並於 2001 年 7 月 2 日獲得投產 POSPIA 綜合資訊系統的爆炸式變革，公司將在 2003 年貫徹能持續提升公司組織效力的網絡式公司入口系統。

由檢查 PI 完成得推知公司訂貨到達時間已大幅度的從 30 天說短為 14 天、國內履行準時送達制度由 74% 提高為 97%、而產品庫存量也由 1 百萬噸降低到 40 萬噸左右。PI 第二階段或“PI-2” 開始於 2002 年 1 月且目前擴展中的權利包含了顧客與供應者間的關係管理，公司相信當它於 2003 年底完成，POSCO 將會真正地具備最好的商業系統制度。

（三）電子商務創新

公司加入電子商業革命於 2000 年 8 月 30 日，並開始公司的 Steel-N.com B2B 電子商業活動，其主要產品為熱軋、厚板、冷軋和其他產品，且商業註冊的銷售於 2002 年已有 1 百 20 萬噸是 2001 年 60 萬噸銷售量的二倍。

Steel-N.com 縮短後勤供應鏈，因避免了中盤商售價差額，節省最後消費者的費用，但最主要的受益者是以前無法直接向公司訂貨的少數顧客，這些顧客現在已能輕易地經由網路向公司購買所需產品，亦使得這些顧客與公司減少過多的庫存量和其他費用，另外的主要利益是網路購物開始洋溢著非合乎規定產品折扣、抬高真實的銷售價格。

(四) 員工教育訓練

POSCO 本著「企業以人為本」的精神，在建設的過程中，對人員的選拔和海外研修來培養能夠對 POSCO 的明天負起責任的專門人材方面，一直是捨得大力投資。POSCO 深信員工的訓練與發展價值，除了員工的密集訓練課程外，更重視個人領導事業發展課程，使員工在他選擇扮演角色或擔任工作崗位能充分發揮他的技能，成為 POSCO 成功的有力支柱。2002 年 POSCO 對公司內所有主要部門開設一門管理成功計畫的課程，並建立一個個人競爭發展團隊來檢視明日領導人的訓練。2003 年並開辦「e 化領導學院」，為期一年，訓練員工幹部對事業發展課程，為培養全球化人材全力投入。

為了因應終生職業時代，員工從進入公司到離開公司，POSCO 根據不同的年齡設置了 Life Plan 方案，並建構了包括自願取得專業資格證等以自我為主導的學習體系。另外，為了趕上 e 化時代，在所有領域擴大了網上教育課程，2002 年參加人員達到了 156,377 人次。(詳見表九)

表九 年度別教育訓練

區分	單位	1999	2000	2001	2002
教育人員	名	55,265	64,960	75,146	185,241

集體教育	名	55,265	44,701	33,124	28,864
網上教育	名	--	20,259	42,022	156,377
職員平均教育天數	日	7.77	8.72	11.03	24.9
職員平均教育次數	次	2.62	3.19	3.7	9.5

(五) 製程改善

POSCO 的 FINEX 製鐵程序相對於依鼓風熱氣流的熔爐常規程序所使用的直接轉化細鐵礦和非焦炭煤塊，FINEX 提煉降低了處理生產熔金屬的品質，這是一套有利於生態的過程設計且符合提升 21 世紀嚴格的環境控制規章。

公司開始 FINEX 試驗室測試程序於 1992 年，並於 1999 年 6 月完成試驗性的設備，每天生產 150 噸的熔金屬，而每年生產 60 萬噸的示範設備是目前建設中並預定於 2003 年 5 月完成。

FINEX 程序排除了需要燒結物與焦煤設備規定，以進行使用傳統鼓風熱氣流熔爐處理原料加工，且令人印象深刻的是降低外洩物散發也著手投資成本一只產生 6% SO_x、4% 的 No_x 和 21% 的灰塵。

五、POSCO 環境保育與社區環保

(一) 環境保育

1976 年 7 月 POSCO「ISO 1400」認證通過，也奠定了環境管理系

統之基礎。為了實現先進的環境經營，引入流程評價、環境會計和綠色等先進的環境管理方法，2003 年開始至 2007 年止為期五年間，將計劃集中投資 5100 億元，捨棄以前作為預備處理工程的 Cokes 工序和燒結工序，引進以能將污染物質的產生量降低到原來的十分之一之 FINEX 新制鐵技術，並於廠區內設置有環境監測中心，分設十一個監測點，全天候監測，以降低對鄰近社區之環境危害。(詳見表十)

表十 環境改善設備投資額一覽表
美元)

單位：億元 (億

年度別 金額	2003	2004	2005	2006	2007
改善設備 金額	1440 (1.3)	1230 (1.1)	670 (0.6)	820 (0.7)	940 (0.9)

(二) 社區環保

POSCO 本著「取之社會，回饋社會」的信念，懷著當地社會的發展就是 POSCO 的發展理念，與社區共同發展：

1. 發動全體職員自動參與社區之互助和自願活動，將 POSCO 和當地社區緊緊相連。
2. 為當地居民修建公園、參與建立文化藝術會館和交誼中心、開放白雲藝術館。
3. 設立浦項 Steelers 和全南 Dragons 兩支足球隊，以增強當地居民的集體感和凝聚力。

POSCO 環境監測

第五節、心得與結論

本小組在 POSCO 參觀二小時，從公司簡介、現場觀摩至問題討論及參觀 POSCO 博物館，深深體會一個大型公司的建立，領導者要有堅忍不拔之精神，並且要有奉獻犧牲之全體員工的協助才有可能成功，同時要有不斷追求創新與改善才能永續經營，更希要與當地社區共同生存與發展才能永續發展；雖然 POSCO 號稱社區環保做的很好，本著「取之社會，回饋社會」的信念，惟在我們參觀完畢後適逢公司門口有一群抗爭民眾，經查詢得知其抗爭之理由為「POSCO 環境管理監測系統所測之資料不公正」、「POSCO 回饋社區之經費與所造成環境污染損失不成比例」（見下圖）

從此次之觀摩活動深深感覺，一個成功的永續經營企業必須做到如下幾點：

- ◇ 全球化的策略才能提升企業競爭力。
- ◇ 與股東、顧客、國民共存的企業才是永恆的企業。

- ◇ 堅持不懈的研發活動是企業成長之原動力。
- ◇ 永續成長與取得特有技術為企業根基。
- ◇ 以不斷的改善作為企業文化。
- ◇ 人才培育是企業未來發展之原動力。
- ◇ 與地區社會共同發展企業才能永續發展。

有遠見、不斷衝刺與接受挑戰是企業成功之鑰

看似平靜的海卻蘊藏豐富資源

第三章 韓國觀光公社

第一節 韓國觀光公社介紹

(一) 韓國觀光公社成立緣起

韓國觀光公社(Korea National Tourism Organization)是依據「國際觀光機構法」(Internation Tourism Organization law)於1962年6月26日成立的大韓民國政府投資機關。該機構的目的在於振興韓國國內旅遊事業，開發和發展旅遊資源，教育培養旅遊領域人員。公社的主要業務是使以韓國人及外國人在內的所有旅遊者的韓國國內旅遊更活躍發展。

(二) 韓國觀光公社重大業務里程

1960年代：構築旅遊業基礎

1961—制定〈觀光振興法〉

1962—國際觀光公社（現韓國觀光公社）成立，直接經營飯店（華克山莊、半島、TOWR和朝鮮飯店等），阿里郎計程車公司和大韓旅行社等，開始推行旅業從業人員資格認證制度。

1968—外國旅客突破10萬人次（10.3萬人次）。

1969—設立飯店學校（現觀光人力開發院）及設立東京分公司。

1970年代：將旅遊業作為國家主要戰略產業大力發展。

1971—慶州普門旅遊區開發。

1973—雪嶽洞旅遊區開發。

1975—設立慶州觀光開發公社（子公司）

1977—設立旅遊投訴中心及慶州飯店學校（慶州觀光教育院）成立。

1978—外國遊客突破100萬人次（108萬人次）

1980年代：振興國外旅遊和國內旅遊事業

1980—成立濟州觀光開發公社（子公司），濟州中文旅遊區開發方案提出。

- 1982—改稱「韓國觀光公社」及濟州中文旅遊區開發。
- 1983—舉辦 ASTA 年會（American Society of Travel gents）。
- 1986-1988—組成觀光策劃團，支援 1986 年亞運會和 1988 年奧運會（參與宣傳及大會營運）。
- 1986—旅遊服務展示館開館。
- 1988—外國遊客突破 200 萬人次（234 萬人次）。
- 1989—合併接管濟州觀光開發公社。
- 1990 年代：為提高旅遊業的國際競爭力，全力改善旅遊服務環境；隨著國民旅遊人數劇增和多樣化需求，顯示全民旅遊時代已經到來。
- 1991—外國遊客突破 300 萬人次（320 萬人次）。制定海南花園旅遊區開發計劃。
- 1993—支援大田博覽會，成立西南觀光開發公社（子公司）。
- 1994—舉辦韓國旅遊年紀念活動，（漢城定都 600 年紀念活動等，共策劃主辦 308 個文化旅遊活動），主辦三大活動（年會、旅遊交易展、世界分會會議）。
- 1995—接管合併西南觀光公社。
- 1996—韓國觀光公社英文名稱由 KNTTO。
- 1997—建設經營注文津家庭飯店。
- 1998—外國遊客突破 400 萬人次（425 萬人次）。
- 1999—慶州觀光教育院關門。
- 2000—外國遊客突破 500 萬人次（532 萬人次）。

（三）韓國觀光公社主要業務

1. 韓國旅遊的海外宣傳以吸引外國遊客。
2. 成立海外組織，作為韓國旅遊海外宣傳的前哨基地。
3. 加入國際旅遊機構活動以及促進國際交流。
4. 申辦國際會議以及支援在韓國國內舉辦國際會議。
5. 提高國民旅遊意識以及創造健康的旅遊風氣。
6. 為國內外遊客提供方便和資訊諮詢。
7. 支援企業或地方自治團結的旅遊振興活動。

8. 調查研究旅遊和發行資料。
9. 創建旅遊區域和擴建國民休息空間。
10. 修建旅遊設施和樹立模範。
11. 舉辦旅遊翻譯諮詢員和飯店負責人的資格考試。
12. 開創附屬事業，為振興旅遊業提供資金。

(四) 韓國觀光公社組織結構

理事會

監查

監察室

社長

秘書室

經營本部

— 經營企劃室

— 總務處

— 非常企劃室

海外振興本部

— 海外振興處

— 市場支援處

— 商品開發處

— 會議處

國內振興本部

— 國民旅遊處

— 旅遊環境改善團

— 地自体協力体

— 宣傳室

— 北韓事業組

營業團

— 旅遊人力支援中心

— 濟州支社

— 西南支社

（五）韓國觀光公社總部及海外支社

總部：

總部地下設有旅遊諮詢中心（Tourist Information Center）。有精通英語、日語、漢語提供旅遊諮詢資訊，還可以獲得與韓國旅遊相關的地圖和各種小冊子，此中心內旅遊交通預約，出租PDA，免費網吧等服務。

海外支社：

目前，韓國觀光公社為海外宣傳旅遊、開發海外市場，全球共設20個支社，業務是向當地居民介紹韓國以增進對韓國的理解，提供具體的韓國旅遊資訊，參與當地旅遊市場和廣告活動，協助其他與韓國旅遊有關的國際展覽和廣告活動，協助其他與韓國旅遊有關的國際展覽和各種活動。

美洲（4個支社和1個代表部）

- Los Angeles（支社）洛杉磯
- New York（支社）紐約
- Chicago（支社）芝加哥
- Toronto（支社）多倫多
- Hawaii（代表部）夏威夷

亞洲（5支社和1個代表部）

- Hong Kong（支社）
- Singapore（支社）
- Taipei（支社）
- Bangkok（支社）
- Beijing（支社）
- 北京 代表部

歐洲（4個支社）

- Frankfurt 法蘭克福
- Paris 巴黎
- London 倫敦
- Moscow 墨西哥

日本（5 個支社）

- Tokyo 東京
- Osaka 大阪
- Fukuoka 福岡
- Nagoya 名古屋
- Sendai 仙台

澳洲（1 個支社）—Sydney 雪梨

第二節 韓國觀光公社業務推廣情形

（一）營運綜合旅遊服務中心

- 韓國觀光公社營運的旅遊服務中心：總部、仁川、金海和濟州國際機場。
- 總部旅遊服務展示館
- 旅遊服務和旅遊商談（電話、訪問、網際網路與書信等）
- 提供旅遊手冊
- 資料室
- 網吧
- 影像資料
- 放映館
- 著名技藝傳人作品展銷館
- 旅遊服務熱線：（1330, 全國/080-757-200, 漢城以外地區/提供英、日和中央服務。）

(二) 旅遊信息網服務 (www.visitkorea.or.kr)

提供旅遊指南、旅遊流計資料、市場動向等有關旅遊的信息。
韓國旅遊海外宣傳網 (www.four2kovea.com)

(三) 旅遊信息自動應答服務 (134) 及傳真服務

24 小自動服務系統

(四) 海外支社業務

- 開拓海外市場
- 建立針對各種不同市場各種戰略。
- 在韓外國人宣傳韓國旅遊。
- 支援邀請旅遊業、輿論界及有關人士訪韓，體驗韓國旅遊。
- 策劃文化、美容、料理為主題的各種旅遊項目。
- 吸引來韓修學旅行。
- 吸引獲嘉獎遊客。
- 國外電視廣告。
- 支援營銷活動
- 調查國外遊客的動向及主要旅遊市場調研。
- 提供旅遊統計資料和市場信息。
- 製作與發行宣傳刊物和影像資料。
- 發行 (韓國旅遊消息)
- 實施旅遊攝影公募展。
- 各大市場的招引對象及主要業務

區分	吸引對象	主要業務
日本	女性、青少年和家庭等	<ul style="list-style-type: none">· 文化交流 (插花和茶道等)· 參與型旅遊 (休閒娛樂等)· 歷史文化遊· 美容遊、青少年修學旅行· 購物和婚禮遊項目

亞洲	家庭、企業獲嘉獎人員	<ul style="list-style-type: none"> · 季節遊（紅葉、滑雪等） · 購物遊（中低檔購物項目） · 產業視察等
歐、美洲	高收入層、老年層、韓裔和韓國有關的人員	<ul style="list-style-type: none"> · 開發與周邊國家相連的旅遊商品（香港、中國、日本） · 開拓韓裔或與韓國有關聯的市場（跆拳道、參戰勇士、海外收養嬰兒等）

（五）招引國際會議

- 與地方自治團體和有關企業共同展開招引國際會議的宣傳活動
 - 已成功招引 2001 年中南美旅遊行業協會（COTAL）年會 和交易展在慶州舉行。
- 支援招引和主辦國際會議
 - 向有關團體提供國際會議諮詢服務，支援國際機構人士來韓探訪。
 - 提供國際會議營運諮詢和海外宣傳，提供韓國觀光宣傳資料。
- 海外宣傳
 - 廣告、報紙及網上宣傳
 - 參加有關國際會議和展覽會
- 教育養成國際會議專門人才
- 搜集資料，提供信息
 - 調查國際活動舉辦計劃和成績，以及國際會議的舉辦意向。
 - 發行國際會議便覽，韓國國際會議產業現狀，國際會議設施導覽等手冊。
 - 通過旅遊信息數據庫，因特網提供信息。

（六）國際合作

- 與國際機構的合作

- 與 PATA、ASTA、EATA、WTO 等旅遊方面的國際機構合作，展開共同宣導活動。
- 與 APEC、OECD 等地區合作體的旅遊部門展開合作活動。
- 文化交流事業
- 支援駐韓美軍家屬訪韓、事業、參戰勇士、海外收養韓裔嬰兒等與韓國有關聯人士的訪韓活動。

(七) 韓國旅遊年紀念活動和宣傳活動

- 白雪之國文化節
- 韓國大酬賓
- 濟州國際鐵人三項賽

(八) 開發旅遊項目和旅遊文化活動

- 開發駐韓外國人參具的旅遊項目。
- 傳統飲食演示會，指定傳統餐廳。
- 舉辦各種休閒娛樂活動。

(九) 支援 2002 世界杯足球賽和 2002 釜山亞運會

- 與世界杯足球賽組織委員會。
- 為迎接世界杯足球賽，構築住宿設施的預訂網。
- 各種鼓勵全民參與的宣傳活動。

(十) 地方自治團體

- 與地方自治團體聯合建立合作網路。
 - 與地方自治團體主辦旅遊協議會。
 - 支援地方自治團體的促銷活動及旅遊商品開發。
 - 支援地方自治團體的公務員旅遊教育培訓。
- 支援地方自治團體主辦大型活動和文化節。
 - 宣傳地方自治團體的大型活動和旅遊項目的商品化
 - 宣傳政府指定文化節和旅遊項目的商品化。

(十一) 有關機構

- 與旅遊業界團體的共同事業（業務協定，合作和共同事業

等)。

- 支援旅遊業界主管的大型活動 (KOTFA 等)。
- 改善旅遊業界制度，提供諮詢服務。
- 主管全國旅遊紀念品公募展。
- 用電子郵件向業界提供旅遊信息。

(十二) 改善國內旅遊環境

- 迎接世界杯足球賽，改善旅遊環境“五大宣傳”活動。
- 改進外語服務
- 一營運義務翻譯人員制度。
- 一改進全國旅遊標牌事業。
- 公廁清潔文化確立
- 一評選五個最乾淨的和五個最髒的公廁。
- 改進計程車服務
- 飲食文化先進化事業
- 加強中低檔住宿設施的預訂系統

(十三) 全民“熱情、清潔”文化確立

- 保護旅遊環境活動
- 提高國民意識的廣告宣傳
- 評選韓國旅遊大獎
- 向小學生和青少年推動旅遊宣傳活動
- 為殘疾人、無家長保護青少年、孤兒等旅遊弱勢族群實施福利旅遊。

(十四) 再培訓旅遊從事人員/實施及管理旅遊從事人員國家資格考試

- 研修教育：導遊、旅遊商品、開發人員、旅行業界管理者、中低檔飯店的領班等旅遊業從事人員的再培訓課程。
- 示範教育：以導遊資格考試合格人員中的求職為對象。
- 其他教育：導遊素質教育並發行資格証，以市場業主、計程車司機、住宿和餐飲行業人員為對象實施熱情服務教育。

(十五) 旅遊業從事人員國家資格考試：導遊和飯店管理人員。

(十六) 南北韓旅遊合作事業

1. 建立南北韓旅遊交流合作的基礎

- 支援南北交叉旅遊。
- 支援民間南北韓旅遊交流事業。
- 參與剛山觀光事業。

2. 建立韓半島旅遊宣傳系統

- 南北韓攜手在國外進行旅遊宣傳。
- 開發連接南北韓的旅遊項目。
- 南北韓旅遊業人員的相互交流。

3. 搜集和分析北韓旅遊資料

- 分析北韓旅遊動向。
- 搜集北韓旅遊資料。
- 調查北韓旅遊資源，進行可行性開發研究。
- 促進投資北韓旅遊資源開發。

4. 開發旅遊區

- 建設濟州中文、海南花園、慶州普門和甘浦旅遊區。
- 為活躍地方自治團體的旅遊項目開發，提供諮詢服務。
- 調查新旅遊資源，研究旅遊開發方案。
- 為旅遊區建設，展開吸引國內外民間投資事業。
- 支援地方自治團體的旅遊開發及吸引外資。

(十六) 籌資事業--為振興旅遊事業，展開籌資活動 “DUTY FREE KOREA”

- 機場免稅店：仁川國際機場、金海和濟州國際機場。
- 海港免稅店：仁川、釜山和平澤的國際港口客運站。DUTY FREE KOREA 機場免稅店
- 韓國觀光公社金浦機場免稅店遷至仁川國際機場，並改稱為“DUTY FREE KOREA 機場免稅店”。同時，金海、濟州免稅店進行全面修繕。
- 更方便，更寬濶，更豐富多彩的世界名牌，更優質的國產商

品，熱情的服務，韓國觀光公社免稅店提供與眾不同的購物樂趣。DUTY FREE KOREA 網上免稅店

- 2001年1月1日網上免稅店開業，旅客可以出國前在飯店客室，家中或網吧點擊購物，節省時間。
- 在網上購買世界名牌商品，價格低於一般免稅店。
- 機場免稅店的收入，全部用於振興國家旅遊宣傳事業。

(十七) 台灣觀光行政組織及政策介紹

- 觀光行政組織

- (1) 交通部

- 觀光局

- 路政司（觀光科）：負責督導業務

- (2) 院轄市

- 台北市政府交通局（第四科）

- 高雄市政建設局（第六科）

- (3) 地方政府—各縣市政府

- 觀光局組織編制

企劃組：1. 年度計畫之釐訂. 2. 觀光法規之審訂、整理、編撰. 3. 觀光市場調查、研究觀光統計資料之蒐集、分析、彙編. 4. 各項觀光計畫之研擬及執行之管考. 5. 本局電腦資訊業務. 6. 行政院觀光推動小組幕僚作業。

業務組：1. 觀光館業、旅行業及領隊、旅遊人員之管理輔導. 2. 觀光旅館業、旅行業執照之核發. 3. 旅行業導遊與領隊人員甄訓及觀光從業人員培訓. 4. 推廣國人國內旅遊. 5. 觀光社團之輔導推動. 6. 輔導民間團體舉辦台北中華美食展活動。

技術組：1. 觀光資源之調查規劃. 2. 風景特定區等級評鑑. 3. 國家風景特定區規劃、開發建設. 4. 國家風景特定區經營管理之督導. 5. 地方觀光遊憩地區規劃，整建及公共設施工程協助. 6. 觀光及遊樂地區經營管理與安全維護督導考核. 7. 近岸海域遊憩活動推展. 8. 配合辦理創造城鄉新風貌. 9. 國際觀光旅館建築與設

施標準之審核. 10. 獎勵民間投資重大觀光遊憩設施之推動及審核。

國際組：1. 整合我國觀光資源開發觀光產品. 2. 製發各式觀光文宣品. 3. 建立及維護國外文宣體系. 4. 主辦及輔導相關團體辦理國際觀光推廣活動. 5. 聯合民間業界辦理國際觀光推廣活動. 6. 推動國際觀光公關事宜. 7. 負責本局駐外辦事處之聯絡事宜. 8. 協助爭取及舉辦國際會議來台舉行. 9. 處理國外旅行團在國內旅遊相關事宜. 10. 辦理台北煙會.

國民旅遊組：1. 觀光遊樂設施興辦事業計畫之審核及証照核發事項. 2. 海水浴場申請設立之審核事項. 3. 觀光遊樂事業經營管理及輔導事項. 4. 海水浴場經營管理及輔導事項. 5. 觀光地區交通服務改善協調事項. 6. 國民旅遊活動企劃、協調、行銷及獎勵事項. 7. 地方辦理觀光民俗節慶活動輔導事項. 8. 國民旅遊資訊服務及宣導推廣相關事項. 9. 其他國民旅遊業務事項.

旅館業查報督導中心：1. 督導地方觀光單位執行旅館業管理與輔導工作提供旅館業相關法及旅館資訊查詢服務，維護旅客住宿安全. 2. 辦理旅館經營管理人員研習訓練，提昇旅館服務水準.

● 觀光遊憩區管理体系

行政院觀光發展推動小組

召集人（政務委員）

委員（各相關部會次長及業者學者）

執行幕僚（觀光局）

觀光局（風景特定區、海水浴場、民營遊樂區）

營建署（國家公園）

行政院農委會（休閒農業、森林遊樂區）

行政院退除役官兵輔導委員會（國家農（林）場）

教育部（大學實驗林、高爾夫球場）

經濟部（水庫、國營事業附屬觀光遊憩地區）

● 觀光政策目標及施政重點

觀光政策目標：「打造台灣成為觀光之島」，並擬定觀光政策發展主軸。

--在「供給面」建構多元永續與社會生活銜接的觀光內涵：以本土、文化、生態之特色為觀光內涵，整體規劃、配套發展、建構友善、優質旅遊環境。

--在「市場面」採取行銷優質配套遊程的策略：迎合國內外觀光不同的需求，廣拓觀光市場，發揮兼容併存多方效益。

施政重點

--積極推動「21世紀發展觀光新戰略行動執行方案」具體措施落實「國內旅遊發展方案」具體執行計畫。

--研訂「觀光政策白皮書」，依據觀光政策目標，擬定觀光政策、策略、措施，並落實具體可行之中長程執行計畫。

--完成「發展觀光條」及相關法規之修正與制定。

--辦理國際觀光宣導推廣工作計畫，推出以台灣待客濃厚人情味為訴求主題之觀光形象圖誌「Touch Your Heart, Taiwan;另因應 911 事件推動觀光振興措施，以活絡來台旅遊市場」。

--完成「台灣資訊網」之建置，透過網際網路提供旅客完善的資訊，以強化行銷管道。

--辦理觀光資源開發建設，積極推動本局所轄國家風景區之各項觀光建設，以提供遊客高品質之遊憩環境。

--營造觀光新環境，以 BOT 及 BOO 方式，鼓勵民間參與投資建設觀光遊憩設施。

--擬定「溫泉觀光整體開發建設計畫」，辦理遴選之示範溫泉區與整建溫泉區之規劃，開發及整建工作。

--篩選十二項具地方特色之民俗節慶活動，輔導其國際化、觀光化、產品化以提昇地方節慶活動內涵，並推向國際市場。

--配合開放大陸人士來台觀光政策，研擬相關配套措施。

● 觀光調查統計分析

來台旅客與出國人數比較

年	來台旅客 (人)	出國人數 (人)
89	2,624,037	7,328,784
90	2,617,137	7,189,334

來台旅客居住分析

國家	日本	東南亞	香港	美國	其他	歐洲	韓國	澳洲 紐西蘭
百分比	37.11%	18.24%	15%	12.97%	6.49%	5.65%	3.16%	1.38%

來台旅客目的分析

目的	觀光	業務	未列明	探親	其他	會議	求學
百分比	37.86%	31.93%	13.72%	10.19%	3.97%	1.31%	1.01%

● 觀光旅館

90年台灣地區國際觀光旅館計58家，客房17,815間，觀光旅館25家，客房2,974間，合計83家，客房總數20,789間。

● 觀光局人員編制

以前123人，目前204人

● 台灣觀光協會

1. 緣起：

於民國45年11月29日成立，係財團法人組織，為非利目的的公益社團，凝聚國內觀光事業資源，促進我國經濟繁榮，造福全民為最終宗旨。

2. 主要任務

提供獎金培養觀光人才與師資。

配合政府政策，在國際間辦理推廣宣傳，加強國際青年交流，促進整體經營發展。

接受政府委託辦理台北國際旅展、中華美食展及觀光與美食

人才教育訓練，提昇觀光服務與中華美食品質。
接受政府委託設置我國海外各地辦事處，加強觀光客招徠及國際相關組織交流。
協助地方政府觀光社團發展觀光事業。
研擬相關可行方案，提供政府為目的。
接受中外旅客申訴，協尋遺失物及旅客權益受投訴協調。

第三節 韓國觀光公社展望

- 面向“21世紀旅遊強國”的振興旅遊之專門機構。
- 積極制定應對以網際網路和數字化為特徵的21世紀戰略方向。
- 使韓國發展成為世界旅遊中心。
- 將旅遊產業培育為國家戰略事業。
- 以核心力量和專門性發展為具備競爭力的NTO。

第四節 參訪韓國公社座談實錄

- 韓國觀光公社海外市場常務理事崔部長引言：

非常歡迎各位光臨韓國，我以前在1986-1992及1994-1997期間奉派至台北服務六年，所以非常熟悉台灣，所以和各位見面感到非常的高興。

我以前在台北工作時候，經常和各個單位的領導負責人見面，跟貴國合作相當愉快，互相交流時間也很多，仍謝謝光臨本公司。

- 行政院人事行政局吳主任秘書三靈致詞：

崔部長、胡部長今天很高興有這機會來貴國訪問，今天來這裡訪問有二個主題，一個主題是有關觀光產業及管理，另外一個主題是企業管理及服務，所以「觀光公社」是我們參訪很重要的機構，台灣新政府成立之後，正在大力推動觀光事業，台灣近年也面臨經濟結構的轉型，企業經營的成本提高，所以許多較不具競爭力的傳統產業，移到中國大陸或東南亞，國內有相當的人口因而失業了，這種傳統產業從業人員失業，要再就業就非常困難，所以我們政府就採取了要振興我們的觀光產業，讓觀光產業吸納很多中高齡的失業人口。此外，我們也面臨另外一個壓力，就是在公元2008年是中共舉辦世界運動會，接著是上海的世界博覽會，在這種狀況之下，世界的眼光，都會投注在

中國大陸那邊，台灣就會被邊緣化，在這樣的情況之下，我們很希望透過我們這一段時間，好好去整頓整理，讓我們國內台灣觀光景點可以更好、更漂亮，所有的旅遊系統都能很清楚很明瞭，讓外國的觀光客人到了台灣以後，花很低的成本，享受很高的旅遊品質。這樣的一個作法，在我國中央採取了一些相關的策略，包括推動國民旅遊卡，國民旅遊卡就是經由銀行、觀光的產業的結合，運用電腦的技術連線，發行一種卡片，國民使用這卡片去消費時，可以享有優待，鼓勵大家去消費，進而帶動整個觀光產業的市場，解決中高齡人口失業的問題，我們的工作分工，中央機關有交通部觀光局來處理，我想崔部長都很清楚，在地方的這一部份，就需要地方政府積極來配合，所以本次參訪的主要成員為各縣市政府負責有關這領域部份課長級以上的同仁，希望學習貴國處理觀光的事務經驗，來做為我們改進很重要的參考。

- 韓國觀光公社崔部長先生：

團長說很對的，我們也面臨這樣的問題，我們大部分農村的產業已經衰敗了，大陸的產品及各國的農產品便宜，韓國農產品比這些國家貴5-6倍，農產品因受政府保護是很大的問題，還有製造產業也跟團長說的一樣，競爭力跟大陸、東南亞各國比相對弱很多，所以我們傳統產業也移到泰國、馬來西亞這些國家，我們是以發展高科技產業為主，所以與台灣發展情形是大同小異的，我在大陸工作的時候，看到好多台灣企業家來大陸工作，開設工廠，經營企業等對台灣的產業可能形成空洞化，所以我們朝向各個地方來開發成為一個觀光地區，期使觀光產業化。據調查本國52%為觀光企業，相對台灣地觀光資源很豐富，但是外國人都不知道，譬如貴國花蓮、故宮博物院還有墾

丁國家公園，中部山區溫泉等遊憩資源都非常豐富，但是觀光設施方面就比較落後，比較沒有投資，所以自然資源已經夠了，但是中央政府如繼續投資不夠，人民的反應不足，若能改善以上問題，相信定有成績。

● 嘉義縣政府李梨瑜副局長問：

部長還有各位長官，很期待來這邊參訪，請問部長。①部長曾在台灣住很久，在台灣出任官方的單位，就部長看法，台灣觀光的組織與韓國觀光的組織有什麼不同；譬如，台灣旅遊資訊方面不足，台灣觀光局與韓國觀光文化部有什麼不同。②整個旅遊資訊的整合，韓國這邊是如何整合；譬如商家資料、交通、旅館、餐廳，如何彙整，怎樣整合。③韓國最近也在結合一些明星，一些戲劇重新塑造韓國的國家形象，請教部長在國際宣傳上，韓國政府目標是希望塑造韓國整個旅遊形象是什麼？

崔部長答：

韓國和台灣觀光資源與大陸、日本、東南亞國家比較沒有競爭力，但是我們開發有一點朝向軟體方向，所以台灣一年都是綠色以綠色觀光較為適當，北方大陸人非常喜歡南方綠色地方，如台灣、新加坡、馬來西亞、海南島等都具有競爭力，但台灣之條件比其他國家都好，因為韓國、中國、日本人喜歡洗溫泉，且台灣的一年都是綠色的，打高爾夫球是相當適當地，日本、韓國冬天有三個月不適合打高爾夫，而且價格很高，但台灣雖然土地不多，但綠色很多，開發這些娛樂設施吸引外國觀光客較有競爭力，還有台灣南部還沒開發地區還有很多，墾丁地區開發投資還不夠，澎湖也是還沒有開發觀光等，還有台灣比較佔優勢中，有如少數民族的文化、山地舞這些皆有特色，這比韓國好。韓國文化遺產比較多一點，譬如寺廟、故宮還有王

朝時代的文化，保存比較好一點，然後自然四季分明也是優勢，尤其在冬天吸引東南亞各國的觀光客來到韓國滑雪等優勢，比較喜歡在韓國看雪景，體驗冬天下雪的差別，台灣觀光局與韓國文化觀光部情形差不多，經費支持是很重要的。所以韓國主要努力是提高國家的競爭力，第一，是高科技產業，譬如 PDP. SH. HBH 這些還有其他高科技方面。第二，是貿易方面，汽車高科技的產品，最近有一點改變，是農村問題的改良，將觀光納入系統的一部份。第三，是觀光旅遊系統部份，我們開發一種現金卡，適用各個旅遊觀光點、商店、飯店或計程車等，目前還在開發，明年觀光公社結合系統，會將這系統試用再慢慢擴大到全國。

明星方面不是由政府計畫栽培的，是由資優青少年中挑出來的，由 2002 年 Well come 挑選比較多，我們政府開放青少年國際化，自己吸引外國的文化，尤其是美國、日本的文化，韓國傳統文化融合產生比較新的文化背景，韓國青少年往這文化活動當中，我們把 2002 年世界杯表現出來青少年文化，這些競爭非常激烈，競爭出來的文化是非常有競爭力的。

韓國出國留學的人多，學習理工、文化、藝術方面較多，目前韓國新一代之價值觀方面已有改變，注重旅遊文化為主、賺錢已排在第二順序了。

● 苗栗縣政府林文雄副局長問：

請問貴國在推動觀光旅遊業的時候，公部門和私部門方面如何配合，根據我們所了解觀光公社雖然是公家的，但是經營方面都是私人在經營，公部門和私部門是如何去分工，在推動業務當中是否遇到政策和制度相關的阻力，及如何去因應？

崔部長答：

觀光公社屬於觀光文化部，我們是文化觀光部的下屬機構，觀光文化部有觀光局，觀光局內只有幾十人工作人員，他們負責預算計畫之政策方向，我們是執行機構負責專業化的工作，我們韓國觀光公社支援專業工作已達 25 年，所以在過去 25 年間我們已經累積相當多的經驗與知識，所以我們觀光公社提出來的計畫予觀光局或觀光文化部，再提出給中央政府，決定執行政策，再由公務員來執行，來解決觀光的問題。韓國觀光公社效率上比較容易推動，容易接觸，因為觀光公社屬民間企業，具有政府的信用及民間的效率，所以觀光公社能做較寬廣的工作。

● 苗栗縣政府林文雄副局長問：

請問你們的經費是不是由觀光局編列給你們，還是由你們自己經營所得。

崔部長答：

經費部份分二個部分，一個是由自身機場免稅商店，經營所得佔 50%，另 50%是由中央編列。

● 苗栗縣政府林文雄副局長問：

請問你們每年投資多少預算，這邊大概有多少人力，國外有多少機構，如何管理。

崔部長答：

現在全部人力有 715 人，國外有 62 人，海外有 20 個辦事處，然後預算方面每年編列不同。

管理方面中央政府去評價 13 個地方政府機構，由評價團體每年一次舉行評價，評分若不佳時將反應到員工薪水。

預算投入多少是不確定，所以以政府評價達到目的。所以觀光公社每一部門也都需要自我評價，由每個月評價

成效，員工就會有不同的薪水。

譬如濟州島的中文觀光地區也是觀光公社自行開發，投入約 350 億韓幣但投資還是不足，他的開發模式類似台灣之國家公園開發。

● 行政院人事行政局吳主任秘書三靈：

我國也正在推動績效獎金制，基本上公務人員薪水是法律明訂，不容易改變，我們正在推動績效管理制度，按照評價給予績效獎金，好的獎金多一點，不好的獎金少一點。

● 苗栗縣政府林文雄副局長問：

貴國在舉辦奧運的時候，你們有增設很多的硬體設施，奧運之後在管理上有什麼做法？有什麼較成功的案例？在觀光事業如何結合？

崔部長答

我們辦奧運會的時候與觀光結合，這是一個很好的機會可提高國家的形象，本國在辦奧運會、世界杯足球賽等是非常重要的關鍵，體育運動原是單純運動項目，由觀光部門來長期的投資，故辦理奧運會我們提高了各個飯店水準、數量也較增多，住房率提高，相對國民水準也提高了。

觀光公社推動觀光服務事業的質量，然後另一方推動國際化，譬如衛生方面、接待方面和對外國人的對話方面，宣傳活動等。

如濟州島等觀光勝地，地方政府努力做這些活動，現在都有國際會議中心，全國共有 7 個漂亮國際會議中心，目前還有 6 個城市在做國際會議中心，現在濟州等國際會議中心可容納 7000 人，辦理國際會議相當方便。

● 苗栗縣政府林文雄副局長問：

再請問觀光公社與地方政府如何結合在一起。

崔部長答：

觀光公社是以海外推廣比較多，地方政府範圍比較大，但開發能力較不足等，但每個地方均不相同，譬如漢城就像台北一樣，經費上較充足，觀光資源由我們來推廣，經常與地方政府開研討會雙向溝通，以中央政府的立場來向他們規劃溝通。

譬如有時候我們辦理廁所評價，評價最佳 5 間廁所及最差的 5 間廁所，公開發表以後，廁所最差的地方政府很生氣，來公社抗議，但結果現在最差已經沒有了，由於競爭激烈，現在的化粧室都已經美化了，另公社也評價較佳 100 個餐廳，都非常乾淨，我們每一年再一次調查，若品質下降，我們就取消他的資格，這樣也可以提高他們之間的競爭力。

● 苗栗縣政府林文雄副局長問：

最後再請教，我們常在新聞媒体看到貴國產業抗爭等事宜，新聞媒体負面的報導在貴國推動觀光是否有遇到阻力？

崔部長答：

我們經常在媒体報導上原則都用比較好部份，有時候是很容易的，但大部份是不容易控制地，本國觀光旅遊以出國旅遊比較多，去年有 712 萬人，反而到韓國旅遊的有 535 萬人，有外匯收入的差異，造成很大的負擔，這些統一發表時每月統計可支出及收入之差異。

還有旅客不方便的事如餐廳方面，旅行社有 2700 個競爭激烈，他們費用是全包的費用，雖然住的不錯，但是吃的東西較不足，還有購買東西也造成很大的問題，再來就是語言上的問題，各個地方政府在路標方面不對或語言

不通發生的等等問題都常發生。

● 行政院人事行政局吳主任秘書三靈問：

我國現正在大力推動國際化，要與世界接軌，如我們路標、商店招牌要加外國語文，國民英文能力也經由學習大力的提昇，這次來此訪問今天已是第三天，眼見很多商店的招牌都是韓文，沒有英文或其他的華文，外國人到貴國來時感覺，與到台灣來感覺是相同的，他不了解店內是在做什麼，這一部份，你們是否有什麼計畫來做一些的改變。

崔部長答：

吳主秘你提出的問題，非常好，台灣的問題也就是我們的問題，在台灣招牌有的選擇漢字，有的選擇英文，但99%都是漢字因為它比較方便，在韓國也是一樣選擇韓文，因為國內比較方便，因為大部份來消費的是韓國人，但是我們比較痛苦的事是外國人來時怎樣找到適當餐廳及適當的場所，這也是很大的問題，所以我們通過一個計劃，預計把一個比較國際化的餐廳，把招牌更改為英文、中文的一種措施。

● 行政院人事行政局吳主任秘書三靈：

如果一個企業由他自己負擔來更換，對企業來說也是正面的，但是需由政府計畫來主導推動。

崔部長答：—所以當外國人遊客人次多時，企業自然地自動會來配合，但是韓國國際化計畫尚待繼續推動。

● 澎湖縣政府劉淑玲課長問：

第一天有參訪濟州島，發現與澎湖非常類似，我想請教你們在濟州島有發展一個中文旅遊區，為什麼會選在那個地方，他的特色在那裡？他吸引人的地方是那些地方？我發現在那地方有非

常多的大陸遊客，是否有特別的行銷方式特別到大陸去行銷，所以會有很多大陸遊客，但沒有外國人？濟州島每年觀光人次有多少？

崔部長答：

濟州島是我國最大的島嶼，裡面有韓國最高的山（1950公尺）環境很漂亮，而且比較有文化特色，氣候溫和，從1972年開始開發南部、西北部一帶的觀光，所以目前投資7000多億，韓國現在有很好飯店，還有靠海的高爾夫球場，離島設施的開發目前已完成了70%，很多外國人喜歡在這裡投資，還有濟州島是觀光中心，中國人非常喜歡這裡，以前台灣人也很有興趣，台灣直航濟州島，四天五夜旅遊一種博奕場旅遊8個飯店內設有博奕場外國人才可以住進，本地人不可以住進，僅開放1處博奕場給本地人，其他城市仁川、漢城、慶州、釜山各有一處博奕場，含濟州島8處全國共12處，以前台灣人遊客多，現在中國及日本遊客較多，但西方人在自己國家本來就有很多這類型場域，所以比較不喜歡以單純博奕場為目的，濟州島訪問人約40萬人含國內到濟州島共有200萬人次，現在中國人非常喜歡濟州島，還有東西亞國家也喜歡濟州島環境、氣候還有旅遊項目、騎馬、遊艇、浮潛、打獵、登山、高爾夫、釣魚、射擊所以濟州島非常有旅遊發展。

● 屏東縣政府徐芬春主任問：

請教觀光公社比較着重在推廣國外業務，你們是否有策略聯盟，尤其在開發階段經費不足，是否有考量國際招商。

崔部長答：

當然我們有考量國際招商，現在正與美國拉斯維加斯經營廠商協商投資到濟州島，投資經費約29億美金，其中飯店涉及法令如高度等正在修改中，我們也投資開發在南部迦

邇南道南部海岸的大規模觀光地區，但還沒有找到適當投資者，外國人喜歡投資後能吸引帶來觀光客，以前台灣國民黨事業中華開發公司也曾考慮過，在這裡投資，但最後放棄了。

● 澎湖縣政府劉淑玲課長問：

有關博奕場的稅收給當地居民多少回饋金，並投資在濟州島內。

崔部長答：

現在沒有，地方稅由地方政府統籌應用，中央稅有一部份也分給地方政府應用，由法律上訂定分配比例。當地居民以前反對博奕場的設置，會影響他們原本的生活環境，所以當初買土地非常困難，花了 10 年以上的時才說服取得土地。

● 台中市政府黃崇典副局長問：

剛剛部長所提投資之初，購地的困難，在台灣目前有訂定「促進民間參與公共建設例」當民間投資觀光成休閒產業企業有困難時，政府可以動用公權力，不知韓國是否有相同的作法？台灣最近幾年在觀光及追求經濟的發展，觀光景觀上的破壞是相當的嚴重，所在台灣發展觀光上，預計訂定景觀法，其中有一項是針對景觀道路，主要觀光路線去做整頓，我在韓國看到市區招牌上的管理，不像台灣市區招牌非常的零亂，韓國是否有嚴厲的法規去規範招牌？

崔部長答：

其實我們法律，整體規劃非常完整的，但是由各個商店自己規劃就會有不同，法律執行管理非常不容易，中央政府條件比以前還不好，以前是軍事政府的時候比較容易，統治者兼管整個系

統，現在民意抬頭，所以民間的意見，我們整理後呈送給政府參考。

韓國民族意識非常強勢，如沿海岸線的開發，民間有很大意見，居民的反對很多，常有示威活動，警察與居民易造成衝突，但在台灣也是一樣地發生，所以觀光發展與居民一起參與是非常重要的，觀光發展不是破壞自然環境，而是保護自然環境，開發旅遊找出自然的平衡點，台灣在這方面比韓國要弱一點。

第五節 小結：

一、結論

由以上之訪談，韓國經驗可以借鏡之處，整理如下：

1. 產業轉型--配合國家環境、資源及文化將傳統產業轉型，發展高科技類為主要產業，以應變遷之時代。
2. 促進「競爭文化」--如評價制度建立，由政府委由評價團體定期來評價，評分結果，將反應到員工薪水之多寡，以提高國家有競爭力。
3. 執行機構專業化--執行機構委由民間專業企業團體執行，政府負責政策計畫，以提高執行效率及專業化。
4. 提高國家的形象，邁向國際化---如韓國辦理國際體育活動，提高國際知名度，也因為辦理奧運會、世界運動會提高了各個飯店水準及數量，住房率提高，相對國民水準也提高了。
5. 政策應結合民意—如韓國濟州島開發，遇到居民反對造成土地取得費日耗時，與當地居民溝通協調，促進地方產業提昇及當地觀光產業，共同推動觀光事業，提昇國際形象。

二、建議及討論事項

1. 依據交通部觀光局統計資料國內旅遊區九十年主題旅遊區遊客佔第一位，但是國內目前大型遊樂區之開發尚有待努力開發更寬廣之空間，以本次參訪韓國觀光公社經驗，國內擁有天然之景色資源，但缺乏整體規劃以推動國內以主

題觀光旅遊之休閒遊樂區。

2. 目前國內以提倡國內旅遊消費為主，所以其配套措施有國民旅遊卡、民宿及農民休閒農業等，尤其提倡旅遊最主要的有觀光旅館房間數、吃飯餐廳、購買禮品等地點及其消費價格等配套措施，據觀光局九十年統計資料國內國際觀光旅館計 58 家，客房 17815 間，觀光旅館 25 家，客房 2974 間，合計 83 家，客房總數 20789 間，國內觀光旅館數偏低造成國外團體至國內觀光旅遊時住宿問題及旅遊品質，且國內目前以民宿為主均為小規模方式經營，無法與旅遊單位整合預訂房間，常造成旅行團體無法推動原因之一；國內旅館公其他共設施較為缺乏，無法吸引遊客定點旅遊尤其是紐西蘭、澳洲、歐洲及美國等外國觀光旅客，若公共設施稍具規模者其消費較東南亞國家為高，故較難與其他國家競爭，為其原因之二；吃飯餐廳與旅行社之整合是相當重要，由其是衛生問題及餐廳格局規劃，要能配合團體單獨性，以避免吵雜而影響國家整體形象等，為其原因之三；國內紀念性商品尚未統一化，且其購物中心大部份都是小規模經營，至國內較無法購買經包裝後具特色之禮品供觀光旅客採購，無法營造大量消費以促進國內經濟，故雖有國外旅客至國內觀光旅遊，但並未促進國外旅客於國內消費，為其原因之四。針對以上原因，讓旅遊國際化、價位平價化、景點特色化、商品特色化，讓目前推動之國內旅遊跨出為國際旅遊，政府應委託專業單位專案研究可行之方法解決之。
3. 目前韓國政府觀光工作僅執行政策面，而成立專業團體觀光公社去執行實務面，以避免政府執行許多困難度；反觀國內觀光業務政府政策方面及實務方面均參與，投入許多人力在經營方面，由於政府本身從事經營層面較一般企業經營僵化、沒有靈活度，造成競爭力較民間企業效力差，

且在國內之觀光學/協會有中華民國旅行業品質保障協會、中華民國旅行業經理人協會、中華民國民族旅遊領團解說員協會、中華民國觀光領隊協會、台北縣觀光協會、台灣觀光協會、台灣觀光領團人員發展協會、美國旅遊推廣協會及財團法人台灣觀光協會等十個協會，較無法集中專業資源共同協助政府採類似韓國觀光公社模式，由專業人員從事專業工作以減輕政府人力投資及效益不彰等問題；尤其國內觀光旅遊資源分屬於不同主管單位，如觀光局之風景區特定區、海水浴場、民營遊樂區，內政部營建署之國家公園，行政院農委會之休閒農業及森林遊樂區，行政院退除役官兵輔導委員會之國家農(林)場，教育部之大學實驗林及高爾夫球場，經濟部之水庫及國營事業附屬觀光遊樂區等，較具觀光資源地點分屬七個行政單位管理或督導，因所引用法源不同故管理及督導均不相同，應整合歸屬由一單位主導並儘量採委託民間經營方式經營，以提昇競爭力並減少政府人力投資。

4. 觀光是提昇國家國際形象重要管道之一，韓國利用大型體活動及國際會議之召開以配合觀光業務之推廣，國內較缺乏大型及設備完善之體育設施及國際會議場所，較無法與觀光整合推動，依觀光局九十年辦理大型觀光活動及爭取國際會議有九十年高雄燈會、二〇〇一年台北中華美食展、二〇〇一台北國際旅展及主辦 PAPA 理事會等，應多爭取國際會議發展空間。
5. 韓國體育活動相當興盛，世界上已具知名度，本國最近棒球運動之熱絡，可以通過參與各項體育和休閒娛樂活動，享受高品質的生活，政府應投資建設硬體設施，興建體育場(館)，舉辦大型體育活動，以提昇國家於國際間的形象，並促進觀光產業，提昇飯店及國民水準；亦可參考韓國競技場，活動辦完後其他空間設施可 BOT 或 OT 與廠商經

營，以增加設施維護費用並維持延長設施之使用年限。

第四章可瑞安（CROWN）製果株式會社

第一節 可瑞安（CROWN）發展沿革

可瑞安（CROWN）製果株式會社係以生產餅乾、糖果為主經營相當成功的中大型民間企業，在韓國頗具知名度。該公司秉持「感動經營」的理念，以討好消費者的口腹之慾為依歸，充分落實「以顧客為導向」的企業經營基本定律；除此之外，它還運用高科技生物技術，研發所謂預防病變、老化、變聰明的營養糕餅，以便搭上未來高機能食品之發展主流；更難能可貴的是，在全球經濟不景氣、失業率驟昇的悲觀氣息中，該公司仍能維持以內銷為主的傳統產業制度，一枝獨秀，年年茁壯，充分展現出企業家踏實的精神。

一、沿革

1947 設立永一堂糕點

1956 商號變更為 CROWN 糕點

1968 轉換為 CROWN 糕點公司法人組織

1969 墨洞工廠竣工

1976 股票上市公司（資本額七億函圀）

1982 設立白浦文化財團（獎學及社會、文化工作）

1983 安陽工廠竣工

1987 牙山工廠竣工

1988 設立 CROWN ENGINEERING,CROWN SNACK,CROWN 麵包店，施行第一次公司面貌綜合工作

1991 光州工廠竣工

1995 設立 CROWN TRAN

1997 鎮川、慶山工廠竣工，施行第二次公司面貌綜合工作

1999 總公司辦公樓遷至江南，榮獲 ISO 認證

2000 榮獲 HACCP

CROWN 安陽工廠全景

CROWN 鎮川工廠全景

CROWN 牙山工廠全景

二、組織人力

可瑞安（CROWN）製果株式會社組織人力方面計有研發、生產、營業、管理及財經等五個部門，茲表列如下：

部門	名稱	人數	備考
研究/發展	中央技術研究所	30 人	
生產	安陽工廠（餅乾） 鎮川工廠（糖果、巧克力） 牙山工廠（點心） 合作工作部（進口、外購）	975 人	
營業	總部：一部，四組 一線：二部，九分店，八組，七十七的營業所	1,274 人	
管理	規劃、電算、總務、管材，購貨	48 人	
財經	財經部（經理、資金）	13 人	
合計		2,790 人	

第二節 經營理念

一、創業理念

食為生命之本（Food is Life）：溫飽問題為人們生存的必須手段，

CROWN 以食為生命之本的人類精神，以獨到的產品研發和獨一無二的味道，貢獻於國民健康和國家發展的精神。

研發人員兢兢業業，作為一線生產後盾。

二、 企業理念：CROWN 是與顧客一起創造新價值的”真”企業；真企業＝頭等企業、可靠企業、正直企業。

三、 經營方針：實現通過”創新和新鮮度”的顧客滿足

1. 創新：造成創新而圓滿的企業文化。如自我研發、組織學習、提高智力及共享等。
2. 新鮮度：讓顧客感到新鮮。

四、 經營理念

以英文字 CROWN 字母為首字：Creating Resources for Optimizing Wellness through Nutrition

五、 顧客滿足服務

1. 顧客信賴的企業：具備以顧客為我親人的態度，和顧客一起創造，尊重顧客需求的挑戰精神。
2. 員工感到生命價值的企業：作為每個員工實現自我的生活樂園，創造出有自律、創新、責任精神的進取性團體文化。
3. 認定社會價值的企業：遵守社會的倫理、道德標準，並通過創造能夠貢獻於地區、國家、人類社會的新的價值，實現共同體社會。

CROWN 形象標誌，代表品質保證。

第三節 參訪實錄

一、參訪目的

綜觀全球高科技產業掛帥的企業經營中，我們很難看到傳統產業能夠不畏產業結構調整的風浪，在飄搖的環境中，繼續堅持創業理想、深耕本土而巍峨，屹立不搖。尤其國內，傳統產業外移情形相當嚴重，甚至利用國外廉價勞工、過時的生產器具，達到降低成本目的後，轉而回銷國內，打擊同業，讓根留本土的企業更顯風雨飄搖。雖然仍有部分堅持理念的私人企業，努力經營，試圖在夾縫中求生存，但在形勢比人強的企業環境中，業績逐漸滑落，盛況不在，甚至奄奄一息。我們很高興找到了韓國可瑞安（CROWN）製果株式會社，它是韓國傳統產業的代表，根留本土，無懼於外來強鄰，尤其是日本同質性企業的競爭，持續不斷的深耕、茁壯，令人嘆服。有人歸因於韓國人強悍不服輸的民族性使然。為了追根究底，茲將本次參訪目的敘述如下：

1. 探討可瑞安（CROWN）製果株式會社創業的核心價值？以及其激勵功能？
2. 分析可瑞安（CROWN）製果株式會社對於行銷通路的開發與掌控？
3. 了解可瑞安（CROWN）製果株式會社處理消費者爭議的態度與方法？
4. 探討可瑞安（CROWN）製果株式會社對於勞資糾紛事件的態度及因應？

綜合上述，本報告將提出具體意見，俾提供改善企業經營之參考。

二、參訪過程

2003年10月8日（星期三）早上，參訪團一行由團長吳主秘三靈帶領下，驅車前往安養市東安區的可瑞安（CROWN）製果株式會社安養廠，車抵場區之內，抬頭一望，稍嫌古舊而擁擠的廠房映入眼簾，頗不符期待。常務理事金仁浩先生已親率幹部佇立門前列隊恭候，吳主秘率團員們魚貫下車，雙方一一握手寒暄，行禮如儀。

進入簡報室，就座，桌上擺著一盤盤公司所生產餅乾製品，外加熱茶一杯，服務人員身著公司制服，笑容可掬，殷切而貼心招呼著。一種尊榮感油然而生，不禁自忖著：這是一家訓練有素的公司。

簡報過程二十分鐘，不長不短，內容從公司創始的艱辛，經過改革後蛻變、成長，迄今羽翼豐腴，業績扶搖直上，彷彿一篇耳熟能詳的抗戰建國史。口說無憑，眼見為真，不知何時，一排防護衣套已悄然備妥，接待員工親切的指導團員穿著，整裝就緒，在解說人員帶領下，一行人沿著場區生產線進行參觀。

由於場區不甚寬廣，生產線的安排跨越平面，上下空間交錯，以致從麵粉原料搗揉、混水、入模、壓片、烘焙、夾心、包裝、裝箱等產製過程，有點亂，看得霧煞煞。套用詩人一句話：那山已看見，轉了個彎又隱去。據解釋，這是節約空間的設計，也許吧！除在線上轉折點出現幾名作業人員外，機器以固定頻率發出低沉的運轉聲，氣氛中瀰漫著香甜的餅乾味。解說人員說，每種產品都由類似的生產線精製而成，生產線長度較短者約三百公尺，也有長達五百公尺者。難怪，參觀一條生產線結束，竟花大約半個小時，步出門外，感覺有點腳酸。

返回簡報室，桌上餅乾熱茶已全數更新，座談會開始，團員相繼提問，鞭辟入裏，公司管理部門、生產部門主管相繼接招。但由於語言隔閡的關係，若干議題，翻譯者雖然賣力尋求信、達、雅詞句，終不可得，只能忍痛讓它咻的一聲飛過去，假裝已經獲得回應；韶光易逝，轉眼迫近晚飯開動時刻，為五臟計，就不為難他們了。

後來，吳主秘轉達該公司金仁浩常務的話，對於團員熱烈提問與深入的探討感到佩服，願將這種認真學習的態度作為訓練員工的教材，這也算是一種教學相長吧。

吳主秘代表參訪團致贈一幅龍騰交趾燒給金仁浩常務，表達感謝之意。

吳主秘致詞表示：學習韓國經驗，增進兩國友誼關係。

第四節 參訪心得

國內電子企業龍頭台機電董事長張忠謀認為：在新經濟體制下，「創新」成為主流價值，社會價值觀的轉變，有幾個重大的改變，最大的贏家可能是創新。大陸工程總經理殷琪建議「用核心價值駕馭改變」。他個人的核心價值是「integrity」，中文解釋是正直或誠實。處在科技的環境裡，殷琪認為：當你擁有所謂的核心價值時，也許可以活得更踏實一點，在面對世界、面對改變時，更能夠在這個過程中穩定地經歷、學習。宏碁集團董事長施振榮則認為，誰貢獻多，誰就擁有新世紀。他說，在這個新的世紀，要有新的思維：要以人文科技豐富人生；以創新價值提高競爭力。華碩電腦董事長施崇棠則認為，除了正直和誠信之外，崇本務實、high tech, high touch 加上速度導向的競爭觀，最後還要做到「無我利他的愛和服務」，所有的宗教到最後都談到這樣的層次。

基此，創新、誠信、競爭應是受到企業界普遍接受的核心價值。可瑞安（CROWN）製果株式會社經營者以「感動」顧客的心為懸念，充滿人性化，東方人重視「民以食為天」，這也顯示食品業較其他企業更重視顧客心理滿足的程度。因之，參訪中我們發現，可瑞安公司的員工大都充滿自信，上至經理級以上幹部，

下至生產線上作業員工，到處洋溢著貼心、禮貌的笑容，這是企業文化最生動的表現，也顯現公司核心價值的深植程度，值得學習。

其次，從通路的觀點而言，眾所週知，從製造到店面，層次傳銷愈少越好，除可免除不當剝削與管制之外，更使產品能夠完全貼近消費者（代表誠信與責任），提昇顧客購買慾。所以，廠商如能掌控各式產品的通路，將獲得可觀的利益，包括非產品銷貨收入。在物流界中，我們時常聽到這樣的一句話：7—11 所銷售的貨品中並沒有 7—11 所生產製造的產品。明確的說，如果通路窄化，只賣自己的產品是無法在競爭市場上生存的。以台灣神腦集團在一九九〇年創立聯強國際為例，初期，僅在自身電腦的通路上進行物流交易，一九九四年與英商 LEX 合作之後（分別擁有 50% 股權），逐漸以策略聯盟的全球佈局，系統整合物流通路，因而創造出斐然的成果。從合作初期的年營收新台幣十四億元，不到十年間，二〇〇一年的年營收竟達四百七十億元，成長數十倍之多。神腦國際董事長苗豐強認為，從歷來的發展趨勢，很明顯可以看出，企業的經營已經從製造中心、通路中心到目前客戶中心；雖然價格可能越低，毛利可能越少，但從賺取的附加價值如節省時間成本、減少庫存資金壓力、靈活投資等方面，其實讓企業體更具活潑性與機動性，更能符合現代社會快速反映市場的需求，提昇世界經營的能力。而可瑞安（CROWN）製果株式會社雖然與我國義美、旺旺等企業具有策略聯盟關係，但企業整體仍大部份以直營內銷通路為主，外銷只佔不到一成比例，如以通路的觀點而言其實是不足的（即使也擁有自己店面），堅守自我品牌已非現代企業生存靈丹，如能採取併購方式將國外經銷商化為通路，運用電腦平台系統化管理，相信更能將企業推向另一個高峰。

而參觀食品產業，就不能不了解業界處理消費者爭議問題。舉最近在國外發生消費者食用果凍造成意外案件而引發官司纏訟的盛香珍餅業為例，我們不難想像，即使小到連果凍如此不起眼的產品，都能造成消費者無比傷害而因發軒然巨波，企業除了得付出巨額賠償金之外，也賠掉企業形象，不可不防。座談中，當團員提問是否遇有類似案件，以及如何解決時，可瑞安代表僅以輕描淡寫的回應指出，該公司迄未發生重大消費者糾紛，只有極少數個案，而且都已圓滿處理。我們認為，「形象」為企業最為珍貴的資產，是員工全體多年來辛苦努力的成果，型塑不易，在顧及企業形象的最高指導原則下，不足為外人道是可以理解的。個

人認為，其實不回答也會是很好的回答，畢竟，對於不利內部訊息的流通，能夠保持高度警覺性，應是企業起碼的自保之道，值得學習。

再則，在勞工保護法律相當進步的韓國，勞資糾紛所導致的勞工運動幾乎是家常便飯。可是在可瑞安（CROWN）製果株式會社，卻未曾發生過類似事件，究其原因，除了優異的領導基礎以及優質的企業環境之外，我們認為，也許跟該公司並無所謂股票分紅制度有關。股票分紅會讓員工持有越來越多的公司股票，積極參加公司經營，但另一方面也需分擔虧本的風險。傳統產業與新貴電子產業不同，基礎穩固，已難運用股份套利，員工在額外利益無法確保下，未必有直接參與公司營運的興趣，情緒也較為安定。而探究勞工運動的原因，社會運動理論大師戴維思認為：當期望與實際所獲得的利益產生尖銳性的逆轉時，於是勞工運動發生。因此，只要能給予員工優越的酬勞、良好而安全的產銷工作環境，基本上已具有穩定軍心的作用；從該公司管理部門的年流動率為零，及營業部門年流動率僅 10 % 的數據中，可見其勞資關係相當穩固，勞工運動也就無從發生。

團員踴躍發問情形

第五節 結論與建議

- 一、 核心價值係企業生存發展不可或缺的精神基礎，大都由企業領導者所型塑，必須讓公司員工充分的理解其內涵，並且深化至公司營運之中，不可偏離。核心價值除了具有固定的內部激勵作用之外，更可以藉以塑造公司外部的形象，如果因而引起消費者認同，對於產品的行銷和品牌的無形認證，都有實質的幫助。因此，建議每家企業體都應創造屬於自己的核心價值。
- 二、 台灣的企業已經從過去 *made in Taiwan* 的經營方式 轉換成 *made by Taiwan*。換言之，過去強調生產部門的情況已遠，取而代之的是以裝配及行銷為營運主軸。並且透過併構、合資等方式擴大市場開發，讓產品穿越內銷的限制，前進外銷市場，如此才能避免招致邊緣化的命運。故企業注重所謂金流、物流、資訊流三大匯流排的整合，並使用電腦平台的加以操作。畢竟，有了健全的流通體系，才可以節省大量的時間，壓

低成本，創造出任何可能的附加價值。直接由製造產品中獲利的企業勢將日暮西山，取而代之的則是多元性質的流通產業，這一切基礎，都將建立在 e 化的電腦平台上面。

三、就食品業而言，為了消彌消費者爭議，政府除了須健全相關食品驗證法律之外，企業本身也要訂定高標的品質管制措施，嚴格執行，這是防範的第一步。接著，對於產品的研發應考慮的對嬰幼兒的適應性，如有任何疑慮，寧願放棄產品上市，至少也應加強包裝上文字上的敘述，提高豁免的程度。

四、勞資糾紛是企業經營的致命傷，可瑞安（CROWN）製果株式會社的優酬、勞工安全及無股票分紅制度可提供企業參考。我們深覺，企業在遇有大變革時，應首重與員工方面的溝通，在互諒互信的基礎上，唇齒相依，才能創造企業生命的第二春。

五、總之，二十一世紀的企業應建立在以客戶為中心的終極目標之上。憑恃資訊網路的四通八達，無遠弗屆，未來的產銷市場，將掀起一場腥風血雨的通路大戰。因此，發展出一套屬於自身企業特質的產銷與異業結盟的共構體系刻不容緩。我們也認為，企業不但要在自己領域上創設出各種優質的企業文化，領導社會風氣，我們更衷心盼望，企業能與消費者、社會一起脈動，互信互賴，並透過不斷的回饋機制，在追求私利之餘，成為公益的最大供應商。

第五章 GM 大宇自動車工廠

第一節 GM 大宇之系統背景介紹

GM 總部設於美國，旗下經營了許多知名的汽車品牌，主企業與關係企業員工人數多達 342,000 人。成立於 1908 年，已是全球最大的汽車製造者——製造廠遍及世界 30 地，生產的汽車更遍布 190 個國家——市場佔有率高達 15%。它的營運區域劃分為：北美、歐州、亞太、拉丁美洲、非洲、及中東。

所銷售的客車品牌有：Chevrolet，Pontiac，Buick，Oldsmobile，Cadillac，GMC，Saturn，HUMMER，Saab，Opel，Vauxhall，以及 Daewood (大宇)車系。所使用的零配件則亦皆由 GM 公司自己的服務零件部門負責處理。

在大宇汽車加入 GM 全球體系(稱 GM 大宇；GM Daewood)之後，競爭力大幅提昇，在汽車界的地位更形鞏固。

GM 大宇(GM Auto & Technology)成立的三個主要營運支柱是：韓國市場、產品研發與製造、以及 GM 全球網路的資源運作。這樣堅強的合作陣容使得 GM 和 GM Daewood 兩方皆互蒙其利，在世界舞台上亦便更具競爭力。

這項合作關係中，其中重要的一環便是大宇善用 GM 全球的採購實力之利。基於對合資協力廠品質與生產力改善與提昇的要求，雙方合作之後，韓國本國內的協力廠最後也因此具備了國際市場的競爭力。”購自韓國”計劃提供了許多韓國國內零件供應商進軍到國際市場的機會。未來，這些契約金額將可達美金 5 億元。大宇 GM 認為這樣的貢獻是作為回饋韓國汽車製造業的一種企業責任。

大宇被 GM 併購關係讓雙方漁翁得利。GM 大宇如今具備高水準的製程技術也己成為 GM 公司爭相派員前來學習的對象。

第二節工廠生產能量

○ Gunsan 廠



成立於 1997，運作流暢，最新也是設備最先進的工廠。附近 2 公尺內就是零件供應中心。離可停靠 5 萬噸重船隻的深水港口亦僅 1.5 公里距離。

佔地：1,221,000 平方公尺。

生產車種：Lacetti, Rezzo

產能：260,000 台

○ Changwon 廠

成立於 1990，強調品管，採兩班制。為小型車與訂製車的生產中心，目前全球暢銷的 Matiz 即來自於此。

佔地：730,000 平方公尺

生產車種：Matiz II, Damas, Labo

產能：210,000 台

○ Bupyung 廠

DIMC 為 GM 大宇的姊妹公司，是大宇 GM 設計製造與管理大本營。1962 開始製造車輛，1971 開始生產引擎。是亞洲第一家汽車生產工廠獲得 ISO 9001 認證的公司。最著名的是訓練有素的工作人員與有效率的空間力利用。

佔地：990,000 平方公尺，因離漢城市區近，經常成為訪客探訪韓國工業的對象

生產車種：Kalos, Magnus

產能：400,000 台

○ Vietnam 廠

—GM Daewood Vietnam Auto & Technology—

國外的生產基地。位於越南的 Cielo。1996 開始組裝汽車。在越南，其市場佔有率是外國車當中最最高。並且在 2002 年是第一家出口汽車的汽車製造公司。

佔地：48,044 平方公尺，

生產車種：Matiz, Lanos, Nubira, Magnus

產能：20,000 台

第三節 GM 大宇之經營理念

產品工程總裁 Ki-Joan Yu 表示：「GM 大宇有最傑出的設計及技術

團隊。設計是種藝術，不是科學。我們的設計團隊與工程單位緊密的合作在一起，不僅提供客戶美麗外觀的汽車，也同時具備駕駛樂趣，操控穩定，並符合路況環境需求的各項優點。那是件了不起的工作，而我們的團隊各個專精於此。我真的要說，我們以他們為榮。」

GM 大宇的未來要靠創新。位於 Bupyung 的技術中心肩負了此一重要的使命。GM 大宇的國內及全球行銷策略都非常重視想像力、創造力、及汽車製造技術的開發。而 GM 在全球累積的製造技術更是 GM 大宇在國際汽車市場的重大資產。

GM 大宇的設計團隊發揮獨特的設計理念，發展出一系列國際性的車種。這些車種不管是在廢氣排放、油耗、穩定度、舒適、安全、及外觀上都符合世界性高標準。

GM 大宇製造工程中心負責研究製造技術，將新的設計帶到製程，研究生產效率、品質管制、及領先技術的應用。在同步工程，工廠自動化，制定先進製造系統上居於領導地位。

一、以消費者為中心的設計理念

開發一個新車種需要結合科技和人為的努力。GM 大宇每開發一款新車都能以極短的準備時間達成使命，同時又能達到最大的顧客滿意度。以前汽車的製造從設計概念到生產完成通常需要兩年時間，但是 GM 大宇可以在 18 個月內完成，遠比 GM 的標準還要快速。如此的效率，在 GM 所有生產單位當中，排名前 10%。但是 GM 大宇仍不滿意，希望繼續研究，以更短的開發時間推出新車。為了達到全球消費者高標準的要求，GM 大宇採用精簡的組織架構、自動化的先進技術與設備，致力生產品質精良的汽車。

消費者選車時，安全是重要的考量。而安全的設計也必須能讓消費者覺得方便好用，但又不增加車子的成本或重量。因此 GM 大宇不斷針對材料和設計進行各種不同的測試，以便能推出各種安全的汽車，達到重要的生產目標。

以 Lacetti 為例，在其大量生產前，都曾在世界各地，在各種極

端條件下，進行各式各樣的安全測試。這些測試包括耐用測試、極熱與極冷氣候測試、登山測試、撞擊測試、暴風雨天氣調整測試。這些國家有英國、澳洲、西班牙、瑞典、中國大陸、及美國。

另外，針對搭乘的舒適性，也進行了許多如引擎道路震動測試、吸震測試、安靜測試、駕乘測試、視線測試、內外燈光測試、及駕駛乘客動學測試等。汽車上市前不僅有各種形式的測試，正式於市場銷售後，其最嚴苛的考驗，就是顧客。因此 GM 大宇廣聽顧客的意見回饋，努力確保顧客最大的滿意度。

二、效率及團隊合作

GM 大宇相信人員和承諾是決定品質的關鍵。主管與員工都體認到它們所製造的車子與顧客的安全與滿意度息息相關，因此在每一個製造流程，無不竭盡所能地貢獻它們的心力，全力以赴，而這正是決定 GM 大宇成功的主要原因。

生產營運副總裁 Mr. Lee 表示，在如此競爭激烈的環境中，GM 大宇成功的營運之道來自於勞工與管理階級良好的關係。雙方經常以開放的態度進行溝通。產品品質與員工投注心力與否息息相關，也會連帶的影響顧客的滿意度。在 GM 大宇，員工與管理階層都能竭盡所能地營造良好的互動關係，並致力確保製造出品質精良的汽車。

三、GM 大宇的全球行銷

GM 大宇傾聽韓國及全世界顧客的聲音，也是 GM 全球網路中的好夥伴。顧客想買什麼樣的車，是我們第一優先考量，務必以最短的時間交付到它們手上。我們與顧客之間的關係不會因買賣的完成而結束，反之銷售行為是我們與顧客建立關係的起點。我們會盡各種努力讓顧客因為擁有一部 GM 大宇汽車，也擁有非常正面而且是值回票價的體驗。

第四節 世界觀

GM 大宇車暢行無阻。自從納入 GM 的全球體系之後，DM 大宇的遠景更是指日可待。在歐洲及大洋洲等大宇品牌較有名的地區，汽車是以 Daewoo 品牌銷售。然而在其它地區包括北美洲，則採合作方式以 GM 品牌銷售。

在印度與泰國，GM 大宇販售的是 Lacetti 一型的車，名為 Chevrolet Optra。在中國大陸市場，透過 GM 與當地 Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) 合作，生產兩款車。Shanghai GM 組裝的是 Lacetti 變款車，Buick Excelle，而 SAIC-GM-Wuling 組裝的是 Matiz 變款車，Chevrolet Spark。GM 大宇仍然持續外銷到以往的中東及澳洲市場。總而言之，GM 大宇深信全球四大洲 120 多個國家，都有市場。

GM 大宇所生產製造的車有 65% 是外銷，在 GM 體系中所佔比例最大。未來，全球市場的成功會是持續帶動成長的主要因素。我們深信結合大宇和 GM 的行銷網路，我們的全球市場行銷一定會成功。

第五節對社區的貢獻

對 GM 大宇而言，成功必須有經濟、社會、及環保三層意義。作為一個負責任的企業公民，GM 大宇認為對營運所在的社區乃至國家，都應該要有所回饋。除了慈善捐款以外，GM 大宇也參與了許多社區性的活動。GM 大宇也鼓勵員工積極參與社區慈善活動。我們將持續與大學合作，支持文化活動及推動志工服務。

第六節小結

一、員工對 GM 跨國併購的看法為成長、挫折、再成長的歷程，與

GM 合併可達到互補的作用。互補的事實在 GM 主廠以大型車種為主，而大宇一向以小型車見長，在產品上效益明顯；GM 以購併大宇為進入亞洲市場的策略運用，而大宇汽車則以此擴展國際通路。

- 二、 GM 大宇所生產的車種之零件自製率為 90% 以上，行銷通路則 30% 為直銷、70% 為代理商，主要都以降低成本考量。
- 三、 GM 總廠對大宇採嚴格之會計控管，並實施績效獎金制。高階管理人員需適應以英文交談並與總廠進行視訊會議，基層員工則在職務輪調及海外任職方面有更多的機會，此為跨國購併後的文化差異表現。
- 四、 高階管理人員認為 GM 導入的投資金額不如預期，新車型的開發過於遲緩，對購併結果有些失望。
- 五、 大宇於被購併之後，所有員工努力適應 GM 之管理模式，相互折衝找出解決困難的關鍵因素，克服挑戰，已有成效。如 2002 年曾辭退 7500 名員工，但於購併滿一年後，員工流動率、離職率均大幅降低，而年銷售量也成長一倍，因而 2003 年首度調薪，為近 3 至 4 年來首見。

第六章 LG 企業



第一節 背景介紹

LG 是營業額高達 92 萬億韓圓（約 810 億美元）、在全球擁有 10 萬名雇員的大型企業集團。LG 於 1947 年從化工起家，1958 年進入電子行業。目前 LG 的四大事業領域是：化學與能源、電子與通信、金融和服務業。LG 目前是韓國第三大公司，屬下有 44 家公司，在全球有大約 300 個辦事處和下屬企業。

LG 的歷史，是以過去 50 年間在研究和開發、技術革新方面取得的巨大成績裝點而成的，也可以說是一部韓國產業技術發展史。LG 對於研究和開發和先鋒精神的深刻信仰，源自公司創建者具仁會先生締造的經營哲學：追求“**和諧、先鋒精神和研究開發**”，它激勵著 LG 在韓國產業技術的開發上始終發揮領導作用。從 1952 年第一個塑料日用消費品到第一台收音機、冰箱、空調器和洗衣機，所有韓國的第一都是由 LG 創造的。LG 不僅僅是韓國的第一，透過開發奎諾龍(Quinolone)類抗生素、數位電視的核心晶片和 60 英寸電漿顯示器，LG 已躋身於世界技術先進公司的領導行列。

LG 目前擁有 80 多個研究開發中心，在韓國企業界雄居榜首，並正在投入巨大資源，以使自己在先進技術上擁有世界級的競爭力。

LG 研究開發中心以其豐富的資源，包括高水平的研究和最先進的儀器，已向 21 世紀新科技的未來敞開了大門。

LG 的重要發展時期

1960 年代:基礎產業建設時期

1960 年是 LG 為步入新領域產業進而成長為大的企業集團而修築基盤的時期。以化工與電子為支柱，LG 在 1962 年投入電線架設，從而拓展了其電器電子產業的領域。1967 年設立的 LG 煉油作為韓國第一家民間煉油企業，成為 LG 全面發展的起點。由此，LG 在作為領導韓國化工、能源、電器、電子工業的先驅企業的同時，也迎來了充滿希望的 70 年代。

1970 年代:確保穩固成長實現產業擴展

倡導"先鋒精神"與"以人為本"的企業經營方針的 LG 第一代董事長 具仁會(蓮庵)突然病逝，1970 年 1 月，具滋暻接任 LG 最高經營者之位。這位 LG 的第二代董事長，應國家經濟以出口為發展動力的政策需要，提出"穩步成長與挑戰精神的結合"，加速了企業發展的步伐。邁入 70 年代，LG 開始全面致力於高精尖產業，以晉身世界級企業的行列。在這一時期，LG 接連設立了 LG 火災海上保險、LG 投資證券、LG 石油化工， LG 半導體等公司，從而以化工與電子兩大產業為架構，大力推動石油化工、精密化工、能源、半導體等尖端產業、同時在金融業、流通業、服務業等產業的拓展，使 LG 在世界舞台上嶄露頭角。

1980 年代:展開全球化及發展尖端科技時期

80 年代，LG 在 70 年代高速成長的基礎上，實現了在美洲、歐洲、中東等地的當地工廠竣工，從而成長為向海外出口資本與技術的國際性企業集團。另一方面，LG 不斷促進產業多樣化，設立或接收了 LG 所投資等共 18 個姊妹公司和公益法人，大力擴展其事業。1987 年， LG 在漢城汝矣島的 LG 總公司 TWIN 大樓竣工，大展公司風采，自 1988 年，為實現產業經營的未來化，LG 開始推行 F-88 項目和 V 項目，這些項目的實施，改善了高度生長過程中出現的重複

投資等經營低效性，並也為企業的整體組織改革做了準備。

1990 年代:面向新世紀的大革新

從 80 年代末，透過經營革新積極適應時代變遷的 LG，於 1990 年 2 月對外宣布了"21 世紀經營構想"，制定出"以人為本的經營，為顧客創造價值"的企業經營理念，構築了迎接第二次革新的理念和體制。

LG 化工的 Youchon 石油化學工業區在 1990 年 5 月竣工，實現了韓國企業最早的從煉油到制品加工的石油化工產業一條龍，並成為具備各種生活用品，塑料建築材料，精密化工，尖端醫葯品生產的世界規模的綜合性化學公司。LG 電子還在 1990 年成為韓國最早洗衣機總生產量達 500 萬台的企業，以此為開端，1991 年電視產量達 5000 萬台，1995 年電冰箱產量 2000 萬台，從而展開了韓國家電產業史上燦爛的一頁。

LG 不斷加速發展未來戰略型產業，1995 年成功地將 CDMA 方式的數位移動通信系統商用化，從而被選定為個人通信系統(PCS)的共同開發企業。1996 年獲得 PCS 產業權，邁出了成為綜合性通信產業的第一步。

LG 在 1995 年將其集團的名稱"樂喜金星"(Lucky GoldStar)改為"LG"，具本茂接任第三代董事長，並提出"透過正道經營成為世界一流企業"以面向新時代。

LG 如何渡過金融危機

1997 年末的韓國金融危機將韓國各大小企業推向了前所未有的困境中。在這一危難時刻，LG 透過進行大規模引進外資等財務體制改革，關閉虧損企業，構築責任制經營等手段實現了產業結構的整頓調整，同時即刻將全部精力投入於未來的產業發展。這時 LG 透過設立 LG 家庭購物，LG 電訊，LG 網際網路等公司，與通信網路際網路時代同步發展，為 21 世紀新產業的開拓打下了堅實的基礎。

LG—21 世紀韓國的工業先導

新世紀到來，LG 接收了代表韓國民間通信的-DECOM 公司，作為

有線無線通信產業的專業企業，LG 巍然聳立於 21 世紀情報通信產業領域中。LG 從此在化工、能源、電子、通信、金融及服務等產業方面，成為了具備專業性的世界性企業集團。

21 世紀，LG 將繼續為未來型產業進行集中投資，不遺餘力。為此，LG 在化學領域裡以奎林抗生素等新藥開發為主，致力於生命科學，開發新的顯示器產品如第二代電池，新顯示裝置等。在電子領域裡，LG 正為數位電視、電漿顯示器與顯示器製品等研究開發而全力以赴，以在 21 世紀數位化時代確保其工業領袖的穩固地位。另外，在其資訊通信領域裡，透過在 CDMA 技術的基礎上開發新一代移動通信系統 IMT-2000 系統，可在未來通信市場上成為佼佼者。

第二節 LG 的經營管理

一、LG 的成長經營策略

LG 一直在實施“選擇”與“集中”戰略，以期提高其國際競爭力。增長潛力不足的業務已被清理、出售或轉至中小型企業。LG 正在計畫將其組織結構從互相依賴的企業集團改變成為共同享有 LG 商標和經營哲學的獨立企業的聯合體。

LG 的新經營哲學

LG 的指導理念是：研究和開發、進取與和諧。基於此指導理念 LG 人共同擁有和相信公司的兩大哲學：“為顧客創造價值”和“尊重人格的經營”。

尊重人格的經營：人是發現和創造新價值的根本因素。LG 有組織的活動尊重每一個員工的獨創性和個性，並集中力量在每一個事業領域培養有競爭力的專業人才。

為顧客創造價值：其目的是為顧客持續地創造新的價值。在為顧客創造價值的過程中，LG 將自然地創新和開發顧客所需的產品和服務，使更加接近 LG 的目標 創造最高的價值。

公司的經營哲學是透過“尊重人格的經營，為顧客創造價值”。LG 在經營上追求數量和質量的最高境界，培養顧客滿意的形

象，創造有回報的工作環境。在這些哲學的基礎上以及根據 LG 的經營憲章，LG 極力推行擔負責任的自主管理，高舉市場經濟自由和公平競爭的原則。因為 LG 致力於實現 LG 成為世界一流的國際企業的目標，LG 將不懈地與 LG 利益相關的力量，一起在互信合作的基礎上追求共同的利益。因此，LG 決意訂定並遵循 LG 的經營憲章，把它作為價值衡量和道德行為的準繩。

LG 的經營憲章

第一條：對顧客的責任和義務

LG 高度尊重顧客的觀點，因為 LG 相信，顧客是真正構成了 LG 事業的基礎。LG 透過不斷地向顧客提供實際的價值，努力去獲得顧客們無條件的信任。

1. 尊重顧客：高度評價顧客們的意見，並自始至終盡力滿足他們的真正要求。因此，LG 把顧客們的意見當作是決策和實施的最起碼的標準。

2. 創造價值：努力去為顧客創造價值，因為只有令顧客滿意，LG 才能建立起繁榮的基礎。LG 不斷地創造能完全有益於顧客和能令顧客滿意的實際價值。

3. 提供價值：LG 一向對顧客以誠相待，有諾必踐，並以合理的價格向顧客提供高質量的產品和服務，迅速和準確地回應顧客的要求。

第二條：公平競爭

所有業務交易都在所有參與實體均被保證有同等機會進行公平競爭的原則下進行。LG 透過公平和透明的交易來建立信任和合作關係。這種合作關係是建立在長期互利合作的基礎上的。

1. 追求自由競爭：LG 信奉自由市場經濟體系的原則。因而，追求自由競爭，透過高質量的產品和服務來贏得顧客的信任。LG 公平而有能力地和對手們進行競爭，但決不強行侵犯他們的利益，或者揭露他們的弱點。

2. 遵守法律法規：LG 在國內和海外開展經營活動時，嚴格遵守

當地法律和法規、尊重當地習俗。

第三條：公平交易

在全球展開的一切經營活動遵守所在國家的有關法律和規定。與此同時，LG 僅僅透過公平和正當的手段在國際市場上體現 LG 的競爭優勢。

1. 機會均等：對尋求成為 LG 合作伙伴的所有有資格的公司提供同等的機會。所有的申請者都被登錄在案，並透過公平而客觀的評估程序來進行選擇。

2. 公平交易程序：所有交易都是在公平的環境下進行的。交易的條款和程序由參與者商討決定。從未發生任何形式的居高臨下的不公平的交易。透過合適的程序和及時的手段來交換有關交易的資訊。雙方在共同採取補充手段的常規基礎上決定交易的結果。

3. 共同成長：LG 透過提供技術上和管理上的支持，幫助經銷商和賣主透過加強他們的競爭力來實現長期的成長。共同享受到了來自業務革新的成果。並將致力於與 LG 的經銷商和賣主的共同努力和合作，來加強健全貿易環境和維持公平的貿易體系。

第四條：雇員的基本道德規範

基於對誠實和公平的強烈信念，LG 的員工建立起了合理的價值體系並透過不斷的自我完善和力求完美的表現來克盡己責。

1. 基本道德規範：LG 的員工們以公司為榮，並且經常保持誠實和公正的態度。LG 的員工們保持高標準的道德，並且不斷進取，保持他們個人的尊嚴和公司的榮譽。

2. 克盡己責：LG 員工們根據他們的志向和公司的政策，忠實地履行他們的職責。LG 的員工盡可能以最完美的方式、根據有關法律規定來完成所賦予的職責。LG 的員工保護和維護公司的財產，決不洩漏公司機密。LG 的員工透過與同事和有關部門的公開交流與合作，竭力提高他們的工作效率。

3. 自我發展：LG 的員工各自擁有楷模雇員的理想形象，透過持續的自我實現，堅持不懈地改善自我形象。

4. 表現力求完美：LG 的員工在誠實和力求完美的基礎上完成他們的工作，努力創造一種更好的工作環境。在工作時，LG 的員工不接受來自任何利益相關業體的經濟上的好處，以免妨礙公平判斷。在履行職責和個人生活中，LG 的員工不會從事任何社會標準認為不道德和不規範的行為。

5. 避免與公司利益發生衝突：LG 的員工避免任何個人行為和個人關係與公司利益發生衝突。LG 的員工在不經上級批准的情況下，不使用公司財產來謀取個人利益。

第五條：公司對員工的責任

LG 努力尊重其員工的尊嚴，根據他們的能力和表現給予公正的對待。LG 努力培養員工們的創造能力。

1. 尊重人格：LG 以信任和友愛對待每一個員工，並尊重每個員工的人格尊嚴。LG 透過向他們灌輸工作中的主人翁精神，盡最大努力幫助員工贏得榮譽和完成個人職責。LG 建立了員工們完美履行他們職責所必需的制度和教育方針。

2. 公平待遇：LG 根據員工的能力和才能，向他們提供平等的機會。LG 採取公平的措施來評估其員工們的能力和表現，並給予相應的報酬。

3. 激發創造力：LG 竭盡全力創造一個有益於創造性思維和自主行為的工作環境。LG 以長遠眼光開發和管理人力資源，並為培養員工的能力提供有力的支持。LG 創造一種**成熟的組織文化**，它注重於互信、理解和尊重個人的生活方式。

第六條：對社會和國家的責任

LG 透過積極的經營活動，努力發展出色而可信賴的企業體，為國家福利和社會發展作貢獻，並保護股東的利益。

1. 合理的事業發展：LG 無論在國內還是在國外開展其事業，都尊重社會價值。在穩定增長的基礎上擴大其事業領域。

2. 保護股東利益：LG 透過切實有效的經營活動，贏取穩定的利潤，以此來保護股東的利益。

3. 為社會發展作貢獻：LG 透過創造就業機會、支付稅金和推進文化福利事業為國家和社會發展作貢獻。

4. 保護環境：LG 全力阻止環境汙染，採取保護珍貴自然資源所必需的一切必要措施。LG 將竭盡一切努力，盡可能地減少環境汙染，防止在經營活動中可能發生的事故，並採取措施保護自然環境，為 LG 員工的全面健康和 LG 從事業務的社會共同體作貢獻。

環境、安全、健康問題的重要性與日俱增，並要求它在 LG 的業務領域中發揮更加活躍的社會作用。與此同時，環境和健康政策為創造和培育新價值提供了新的機會。在這種社會潮流的推動下，LG 更加認識到，環境、安全和健康是在管理活動中需要討論的重要課題。

LG 透過所積累的經驗和新開發的技術，以及與地區社會開展緊密的合作，致力於改善環境、安全和員工的健康。

所有 LG 的員工致力於忠實完成每一個人的職責，以便為創造一個繁榮的明天奠定基礎。LG 將在管理活動的每一個階段認真考慮環境、安全和健康問題，並把它當作為顧客創造價值的機會。合理的事業開發。在 LG 經營活動所在的所有國家和地區，在與環境、安全、健康有關的任何方面，LG 將制定嚴格的標準，並嚴格遵守這些標準，致力於改善環境、安全作業和人們的健康。

董事長的訓勉

百尺竿頭、更進一步，闊步邁向“一等 LG”

親愛的 LG 全體員工們：

充滿希望的新年的黎明已經破曉。謹祝全體員工家庭美滿、萬事如意。

一年前，我曾在這裡宣布了“一等 LG”的目標。去年，LG 在全體員工的共同努力下，創獲了有史以來最輝煌的成果。

LG 已躋身領先地位的事業項目與第二位的差距繼續拉大，進一步鞏固了領先地位。同時，LG 還憑藉堅定的信念和開拓型經營，開創了一批挑戰世界第一的新事業項目。LG 奔向世界第一的起跑點

上，無疑已獲得了充足反彈向上之作用力。LG 的未來，令我充滿信心和激情。我謹藉此機會，向獲得以上成果的國內外員工表示衷心的感謝。

各位員工們為了實現“一等 LG”的目標，今年我們更要加倍努力。自韓國發生金融危機以來，我們透過艱苦的努力，不斷改善經營環境，使公司的財務結構更加堅實。同時，控股公司也將於即日內上市，公司經營的透明度也將更上一個台階。我們要以累積的經驗和知識為基礎，朝著“一等 LG”的目標闊步邁進。但是，這個目標不是一朝一夕能夠實現的。眾所周知，今年的經營環境很不明朗，但我們不能因此而退縮。只要我們放眼未來、堅定信念、不夠努力，就一定能夠成功。今年，全體員工要竭誠努力，使公司向著“一等 LG”的目標更進一步。為此，我和各位員工要努力解決以下幾個課題。

第一要培育“能夠領導 LG 未來的代表性事業”。

從長遠看，要傾力打造能夠使 LG 的面貌煥然一新的骨幹事業。LG 正在開展的事業項目中不乏十年、二十年後能夠領導 LG 走向繁榮的充滿希望的事業。LG 正在涉足的事業項目也都顯示出無窮的潛力。當務之急是，如何傾力打造這些事業項目，把它們培育成為名副其實的 LG 的代表事業。同時，不能疏忽的是不斷尋覓新的機會和可能性，使之成為 LG 自己的東西。“一等 LG”的成功與否在於如何尋覓能夠領導 LG 未來的事業項目和培育它。我們要牢記這一點，放眼未來、齊心協力，培育 LG 的遠大理想。

第二“經營方式”要與“一等 LG”相匹配，並要實現差別化。

一直以來，LG 透過 6 Σ 等革新活動，使生產領域的競爭力提高到相當高的水平。但是，縱觀日益強大的中國便可知道，如果僅依靠現有的力量，LG 將無法維護立足之地。除了生產力量外，LG 還應在“營銷”、“研發”和“事業模式”中尋找新的差別化的源泉。只有這樣，LG 始能得到顧客的信賴，成長為“最好的品牌”，進而不斷邁向“名符其實的一等 LG”的目標。現在，我們應該果斷地擺

脫過去的思維方式，實現差別化、提高競爭力。

第三要營造“生機勃勃的組織文化”。

我個人從未忘記過在業務的第一線上奮鬥、夜以繼日工作的各位員工們。各位員工的每一滴汗水都不會白流，獲得的每一項成果都將得到相應的褒獎。

同時，我還將努力為各位員工營造一個生機勃勃的組織氛圍，使各位員工們能夠與公司共同成長，擁有充滿希望的未來。謹希望攜手把 LG 打造成人們選擇工作單位時的首選公司，能夠寄托自己的希望並與之共同發展的理想型工作單位，招攬天下優秀人才，讓他們放開手腳施展才華，開創更美好的未來。

各位員工們我們朝著“一等 LG”的所有努力，必須以“正道經營”為基礎。LG 所追求的不應該是單純的短期成果，而是能夠延續五十年乃至一百年的第一流的事業。曾幾何時，一些航空母艦級的大型企業，因只顧及眼前利益而走上了沒落之路，這對 LG 來說是很好的前車之鑒。

只有乾淨、健全的企業，才能夠成為長期受到尊重的偉大的企業，我們要牢記這一歷史定律，把堅持到現在的“正道經營”繼續堅持下去。衷心希望各位員工與我一道，憑借用自己的雙手開創“一等 LG”^{的既定信念}，開闢新的一年——2003 年。謝謝！

會長

具本茂

LG 的取才原則

忠實於基本的人

所有發展與革新都要從基本出發。只有在忠實於基本的過程中直接確認成果，透過成功的經驗，不斷提高追求目標，才能成為“世界超優良企業”。在選拔新職員時，LG 也十分重視那些甚至有些愚直地忠實於基本，並且從中探求事物本質與真理的純潔的年輕人。

具有創新精神的人

學識廣博學位高雖然重要，但公司更需要的是能利用已有的知

識，創造出新的價值和構思的具有創新精神的年輕人。他們應該在現場而不是在書桌上，應該付諸行動而不是紙上談兵，應該摒棄抽象的觀念，投身於實實在在的研究，不斷否定以往的方式，不斷追求新的事物。只有不斷進取，投入全部精力解決問題的執著精神才是可以實現顧客滿足的原動力。公司需要的是即使為解決很小的問題也不辭疲勞，全力以赴的年輕人。

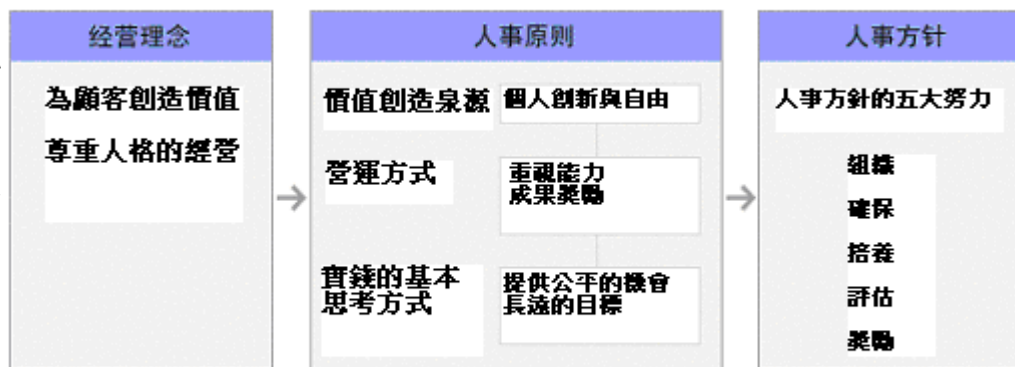
具有正確的價值觀的人

公司需要的是不僅具有主見而且還能與他人很好地合作，擁有謙讓合作精神的人。他們具有即使犧牲自己，但願透過各種活動，為社會做貢獻的犧牲精神，具有不妥協正直的人品。**為感動顧客全力以赴**的人才才是力爭成為“國民企業”的公司所必需的人才。

向著世界最高水平不斷挑戰的人

在全球化時代，要與世界優秀企業競爭，就需要大量**勇於向世界最高水平挑戰**的人才。企業真正需要的人才不僅應具有較高的外語水

關知
加視
個性
化與
發揚
為將
公司



人事組織營運原則

為實現為顧客創造價值，尊重人格的經營理念，LG 制定了以下的人事組織營運原則：

個人的創新是創造價值的源泉

為使每個人都充分發揮創新精神，公司重視個人的個性與多樣

性，個人的創新與自由是價值創造的泉源。

能力是創造成果的原動力

按照每個人的能力水平，開展能力培養活動，樹立必要的條件和程序加以運營，自律能力是創造成果的原動力。

成果獎勵制是增加積極性的核心

對已實現的成果進行公正的評價，按照個人及組織的貢獻度實施獎勵。

機會均等是信賴的基礎

按照每個職員的能力與素質提供公平的機會。

長遠的目光是人事與組織運營的基本思想

從長遠的觀點有體系地推進人事決策及有關活動。

第三節參訪 LG 企業所設的科學館(LG Science Hall)

安排參訪的 LG 總部位於漢城特別市方登浦區汝矣島洞房 20 番地，宏偉的 LG TWIN 大樓西館 3 樓為 LG 企業所設的科學館(LG Science Hall)，一進入科學館呈即呈現了二十世紀偉大的科學家的巨大相片。

第一站是視聽歷史館，在這兒可從各種生活用品的變遷了解到 LG 的昨日、今日及其未來。昨日的 LG 是一家生產牙膏香皂、牙刷及 40，50 年代電視機、收音機、洗衣機等制品透過影帶的介紹，其次透過 50 年代的廣告影片可以將當時的時空背景相互作比較。

第二站是能源世界，在這兒可目睹能源的基本原理及石油探採作業和在未來將來被使用的各種能源包括能源的生產開採、生產的模型與現場的介紹，並教育下一代未來高效率低污染的能源型態。

第三站是生命科學館，在這兒可以瞭解人體構造、消化過程及疾病的發生與預防，包含不斷研究開發改良的動植物遺傳學培育出混種蔬菜，利用尖端技術生命工學預測了幾十年後的面孔，殷世熙學長親身體驗模擬了六十年後的模樣，大家一致認為很像木乃伊再世。

第四站是材料、環境館，在這兒展示了 LG 開發出不污染環境，可自然分解的新材料及污水處理數值至 1ppm 可減少污物 90% 的尖端淨化劑，並可預見新科技帶來的潔淨環境。

第五站是新材料、新科技館，透過研究開發出各種尖端的材料，可預見未來生活的雛型，並藉由科學劇的演出，將科學原理進行戲劇化，趣味橫生。

第六站題由尖電腦技術組成的超媒體館，展示了由 LG 獨家開發出綜合文學與音效，平面及立體映像和電腦的多元化媒體系。可超越時間與空間處理及傳送情報資料。

第七站是超空間學習館，展示遠距教學的教育系統。

第八站是幻想體驗館包括虛擬籃球賽、虛擬網上購物、虛擬特級滑雪車，戴上立體眼鏡即可享受滑雪的刺激。

第九站是機器人館，展示了由 98 個小零件所組成的世界上最小的機器人，另有畫家機器人及可彈奏彈琴的機器人，機器人畫家並現場露了「一手」即時寫生，黃崇典學員有幸得到機器人的青睞當場素描了一張，架勢十足可是卻素描程度仍有待加強，要靠素描謀生恐須加強努力。

最後一站是立體電影館，戴上立體眼鏡欣賞了時空旅行的影片。

LG 可以由生產牙膏香皂的公司發展到擁全球員工十萬員工之尖端科技公司，成長的歷程及奮鬥的精神確實令人敬佩。本科學館著重於未來的科技所想像的世界，現場可見到許多參觀的小學學童，一方面教育了兒童未來科技的概念，一方面可讓學童瞭解 LG 的科技發展領域，並可塑造正面的企業形象，同時培養未來認同 LG 的消費人口。由於未連繫到 LG 的管理階層，因此祇能就搜集到的資料加以分析探討。

第四節 他山之石

二、“選擇”與“集中”戰略使決策精準有效率

從 LG 的發展歷史可以瞭解到 LG 掌握了時代的潮流，其選擇與

集中的策略，實施“選擇”與“集中”戰略，即時淘汰了未具競爭力之事業部門，並且不斷的探索未來的趨勢產業，因此可以在充滿競爭的產業中，不斷的保持優勢，選擇與集中的戰略並非了不起的創意，而在於操作面，在於敏銳的判斷力，與果斷的決策力，企業才能讓龐大的企業保持優勢。此可提供政府於制定政策的時候更精準，有效率思考。

穩定與前瞻兼容的精神保持企業領先的地位

和諧、先鋒精神和研究開發” “先鋒精神”與“以人為本” “穩步成長與挑戰精神的結合，就一個企業而言現階段的研發是保持未來領先的最好方法，不斷的創新研發，和諧成長更穩定，而先鋒的宗旨則提供了挑戰的動力，向著世界最高水平不斷挑戰的人、長遠的目光是人事與組織運營的基本思想向著世界最高水平不斷挑戰的人，因此培育了“能夠領導 LG 未來的代表性事業”。

儒家思想與自由、公平、透明的理念凝聚了企業的向心力

以 LG 而言，企業的目標似乎均為有領導力之董事長的由上而下的帶領，而全企業的人亦均能奉為主臬，而形成內部的穩定力量，此與公司所強調的道德儒家思想及公平公開透明的人事制度顯然有極大的關係，因此可以讓 LG 不受韓國有名的工運影響公司的成長。依儒家的倫理觀經常導致制度過於僵化，但由 LG 似乎看不到僵化的現象，推其原因應與其公司除儒家道德思想的推崇外，更結合了現代化企業所需具備的自由、公平競爭、透明、責任中心及績效獎勵制度，值得效法。

感動顧客的經營維繫了企業的榮景

為 21 世紀經營構想，制定出 “為顧客創造價值” 和 “尊重人格的經營”，為感動顧客全力以赴的人才是公司所必需的人才。LG 經營的憲章明白指出，以顧客為導向的理念，強調對顧客的責任和義務，高度尊重顧客的觀點，LG 透過不斷地向顧客提供實際的價值，努力去獲得顧客們無條件的信任對顧客以誠相待，有諾必踐，並以合理的價格向顧客提供高質量的產品和服務，迅速和準確地回應顧

客的要求。因為只有令顧客滿意，LG 才能建立起繁榮發展的基礎。

公平交易互榮共利是永續經營的基礎

LG 的永續經營的理念，在經營憲章中並指出，所有業務交易都在所有參與實體均被保證有同等機會進行公平競爭的原則下進行。LG 透過公平和透明的交易來建立信任和合作關係，並信奉自由市場經濟體系的原則。因而，追求自由競爭，透過高質量的產品和服務來贏得顧客的信任。

營造“生機勃勃的組織文化”，以“正道經營”公平並以共同成長的理念對待每一位企業合作的伙伴，對尋求成為 LG 合作伙伴的所有有資格的公司提供同等的機會透過公平而客觀的評估程序來進行選擇。強調公平交易程序，交易的條款和程序由參與者商討決定。從未發生任何形式的居高臨下的不公平的交易，同時嚴格遵守當地法律和法規、尊重當地習俗，並且透過提供技術上和管理上的支持，幫助經銷商和賣主透過加強他們的競爭力來實現長期的成長，讓企業不斷的成長更是永續經營的基礎。

誠實公平是企業無形的動力

基於對誠實和公平的強烈信念，LG 的員工建立起以誠實和公正的基本道德規範，以公司為榮，保持高標準的道德，並且不斷進取，保持他們個人的尊嚴和公司的榮譽。因此員工對公司也忠誠保護和維護公司的財產，決不洩漏公司機密。各部門間合作無間公開交流，形成的企業文化使得員工各自擁有優越感，堅持不懈地改善自我形象，在不經上級批准的情況下，不使用公司財產來謀取個人利益，員工不接受來自任何利益相關業體的經濟上的好處，以免妨礙公平判斷，此依誠實公平所建立之榮譽價值觀形成一股無形的動力。

強調國家社會責任建立良好的企業形象

贏取穩定的利潤，以此來保護股東的利益，透過創造就業機會、支付稅金和推進文化福利事業為國家和社會發展作貢獻。採取保護珍貴自然資源所必需的一切必要措施，盡可能地減少環境汙染，防止在經營活動中可能發生的事故，透過所積累的經驗和新開發的技

術，以及與地區社會展開緊密的合作，致力於改善環境、安全和員工的健康。LG 特別強調對社會和國家的責任建立了良好的企業形象。

信賴與尊重是個人創新創造價值的源泉

LG 看待人才的方式，訂定了忠實於基本的人、具有創新精神的人、具有正確的價值觀的人的取才標準，深信個人的創新是創造價值的源泉能力是創造成果的原動力成果獎勵制是增加積極性的核心機會均等是信賴的基礎長遠的目光是人事與組織運營的基本思想，在取才原則中所提到十分重視那些甚至有些愚直地忠實於基本，並且從中探求事物本質與真理的純潔的年輕人的理念的確令人感動。

取才標準與績效獎勵的人事制度建立成熟的組織文化

LG 明白揭示公司對員工的責任，努力尊重其員工的尊嚴，根據他們的能力和表現給予公正的對待，培養員工們的創造能力。向他們灌輸工作中的主人翁精神，盡最大努力幫助員工贏得榮譽和完成個人職責。公平的待遇，提供平等的機會，採取公平的措施來評估其員工們的能力和表現，並給予相應的報酬。LG 竭盡全力創造一個有益於創造性思維和自主行為的工作環境以激發創造力。LG 以長遠眼光開發和管理人力資源，並為培養員工的能力提供有力的支持。LG 透過互信、理解和尊重個人的生活方式創造一種成熟的組織文化，而組織文化正是企業生生不息的活力來源。

推動企業革新以品質實現差別化、提高競爭力

除經營方式外為實現“一等 LG”的目標，LG 透過 6 Σ 等革新活動成長為“最好的品牌”，實現差別化、提高競爭力。6 Σ 是一種關注流程追求「最小變異」的經營管理思維，借用統計學上的常態分配與機率模式，來主導企業的戰略與戰術，此之經營管理理念在強力且有效的管理工具的配合之下，大可從公司營運策略、管理方式一路做到產品研發、製程改善(作業改善)、品質提升、到售後服務滿意度的提升。在統計學定義而言：六標準差 (6 Σ) 是指在完美情況下每 10 億個量測值中，其缺點只有 2 個機會，亦即 2PPB (Part Per Billion)，也就是良品率有 99.9999998%。就實務上而

言：六標準差（ 6σ ）是一種邏輯理念及改善手法，運用策略、文化改變及各種管理與統計工具整合一起使用，而達到顧客滿意、成本降低、獲利增加及追求完美的目標。六標準差的趨動要素在於洞悉顧客之需，嚴格使用事實、資料、統計分析，以及全力關注業務流程的管理、改善和創新。

由於工具使用的巧妙及借力使力的拿捏判斷， 6σ 除了用在製造業、服務業等企業外，更能在人治、人控色彩強烈的政策擬定、政策執行、戰略規劃上有積極的效果，常見的運作方式則為專案改善及執行，諸如：財務管理、存貨減少、呆料降低、人力精實、流程改善、不良率打除、品質無缺點、研發自主、風險管理、顧客滿意度提升等，其績效非常顯著。在國內企業已有推行，在政府機關應可與績效管理制度結合值得推運與運用。

象徵未來的臉 — 征服未來的臉

LG 在 1995 年將其集團的名稱"樂喜金星"(Lucky GoldStar)改為"LG"，其 LOGO「象徵未來的臉」是將世界、未來、年輕、人、技術等五種概念與感情形象，它的基本的構是把英文" L" 與" G" 在圓型圖案中形象，主要體現 LG 以人為中心的經營理念。並且將紅定為基礎色調是表示溫暖與親切帶給全球顧客，同時也體現 LG 力爭成為全球具爭力的企業的意志，LG 正在計畫將其組織結構從互相依賴的企業集團改變成為共同享有 LG 商標和經營哲學的獨立企業的聯合體，在韓國大街小巷幾乎均可看到這個標緻，這個親切可愛的 LOGO 似乎已整合了企業形象與品牌，並已成功征服了每一個消費者的心。

▶

第七章 三星電子公司

第一節 三星電子公司發展沿革

一、三星子公司的發展簡史

三星電子公司於 1969 年創立，早期以生產電視機及家電用品為主，1983 年開始生產個人電腦，從此跨資訊業，隨著 DRAM 的研發，並逐步調整業務重心，1998 年投入手機市場及 PDA 電話，其資訊產品在國際市場已取得相當的佔有率。由其發展簡史，可以看出三星子公司的幾個關鍵進程，而進入 2000 年以後，則是三星電子公司最輝煌的時代。

1. 毅然邁向電子工業之路(1969-1979)

- | | |
|-----------|---------------|
| 1969/1 月 | 公司成立 |
| 1970/11 月 | 三洋開始生產黑白電視機 |
| 1971/1 月 | 首次出口黑白電視機至巴拿馬 |

2. 奠定發展基礎(1972-1974)

- | | |
|-----------|---------------|
| 1973/8 月 | 總部遷往水原，業務迅速發展 |
| 1974/12 月 | 收購韓國半導體公司 |

3. 利潤增長(1975-1976)

- | | |
|----------|-----------------|
| 1976/4 月 | 完成 14 吋彩色電視機之研發 |
| 10 月 | 生產第 1 百萬部黑白電視機 |

4. 迅速發展階段，增長飆升(1977-1979)

1978/5 月 生產第 4 百萬部彩色電視機(數量冠全球)

12 月 出口總值高達 1 億美元

5. 克服經濟困境，積極發展科技(1980-1982)

1980/3 月 收購韓國電訊公司

1981/2 月 生產第 1 百萬部彩色電視機

1982/12 月 韓國電訊公司改名為三星

半導體及電訊公司在出口及發展方面佔領導地位

6. 領先出口業績(1983-1985)

1983/3 月 開始生產個人電腦(型號:SPC-1000)

1984/2 月 公司改名為三星電子有限公司

12 月 年銷售量超越 1 萬億圓

7. 揚威海外(1986-1989)

1986/5 月 榮獲韓國管理協會頒贈'86 最出色大獎

7 月 完成 1M DRAM 的研究發展

8 月 生產第 1 千萬部彩色電視機

1987/5 月 在加州 Santa Clara 及日本東京設立研究所

9 月 在澳洲設立銷售分公司(SEAU)

在加拿大設立銷售分公司(SECA)

- 10 月 英國廠房竣工;開始生產微波爐、錄影機及彩色電視機
- 1988/10 月 在法國設立銷售合資公司(SEF)
在泰國興建場房(TSE)
麥西哥廠房竣工及投產
- 11 月 三星半導體及電訊公司與三星電子合併
(以家電、電訊、半導體為核心業務)
- 1989/5 月 完成 4M MASK ROM 之研發
- 12 月 半導體銷量排名全球 13 位

8. 邁向下一世紀(1990-1993)

- 1990/11 月 完成 16M DRAM 之研究發展
- 1991/10 月 完成 pen-based 筆記簿型電腦之研究發展
- 12 月 出口總值達至 40 億美元
- 1992/3 月 完成 8-bit 微型控制器之研究發展
- 4 月 完成 1.4" TFT 彩色液晶顯示屏之研究發展
完成 4M SRAM 之研究發展
完成超迷你電腦之研究發展
生產第 1 千萬部工業用機械人
- 8 月 完成流動電話系統之研究發展

- 9 月 完成全球首創 64M DRAM 之研究發展
- 10 月 榮獲 A 級國際信貸評級
- 11 月 出口總值高達四十億美元(開創韓國企業新紀錄)
- 完成 250MB 硬碟機之研究發展
- 12 月 實行單一總裁制, 管理架構更趨一體化

9. 邁向 2000 年 (1994-1996)

- 1994/4 月 興建半導體器材廠房(韓國 DNS)
- 8 月 完成全球首創 256M DRAM 之研究發展
- 11 月 為傷殘員工成立 Mukoonghwa 工廠
- 1995/2 月 購入美國 AST Coin(電腦生產商)40.25%股權
- 4 月 與東芝合作進行 64M 快閃 Flash 記憶晶片之技術研究
- 10 月 完成 22" TFT 液晶顯示屏之研究發展
- 英國 Wynyrd Park 竣工
- 11 月 出口總值高達 100 億美元(開創韓國企業新紀錄)
- 12 月 完成世界首創 1G 同步 DRAM 之研究發展
- 1996/3 月 開始生產三星 Austin 半導體

- 9 月 首家半導體公司榮獲 ISO 14000 證書
- 10 月 完成 1G DRAM 之研究發展
- 1997/1 月 宣佈第二階段新管理制度
- 5 月 展開 Mechatronics(機械人)業務
- 中國公司獲選為奧運會流動通訊產品指定供應商
- 1998/4 月 收購美國 3DO 之半導體分部
- 6 月 運輸 PCS 手機至美國 Sprint 公司
- 發展 800MHz Alpha 中央處理器技術
- 7 月 發展全球最輕 CDMA 流動電話(137 克)
- 簽約成為 Nagano 冬季奧運會流動通訊產品指定供應商
- 9 月 出口全球最高速中央處理器(533MHz)
- 推出韓國首部 PCS 手機
- 10 月 發展世界最大型 TFT 液晶顯示屏(30")
- 參與 cdmaOne 集團之 IMT-2000 標準化進程
- 完成全球最大型 30" TFT 液晶顯示屏之研究發展

- 12月 參與 MPEG LA
- 發展全球最輕 PCS 手機(105g)
- 1998/2月 為 Nagano 冬季奧運會供應產品
- 推出全球首創 128M SDRAM
- 3月 完成全球最輕 PCS 手機之研究發展
- 於德克薩斯州 Austin 動工興建半導體工場
- 完成全球首部高解像度數碼錄影機
- 4月 生產世界首創 256M SDRAM
- 5月 高踞全球 TFT 液晶顯示屏市場佔有率榜首
- 7月 完成 64M Rambus DRAM 之研究發展
- 8月 完成平面電視機之研究發展
- 10月 大量生產全球首創之數碼電視機
- 12月 成為曼谷亞運會影音及家電產品指定供應商
- 簽訂價值 2 千 1 百萬美元之合約，
- 為澳洲 Hutchison 電訊提供 CDMA 系統
- 1999/1月 售出超過 5 百萬部流動電話
- Intel 公司投資 1 億美元合作生產增速
- RDRAM
- 2月 合作發展 Combi-Card 晶片

- 4 月 發展全球首部 3D TFT 液晶顯示屏
- 6 月 發展全球最高速 1 GHz 中央處理器
全球首度大量生產 256-megabit SDRAM 晶片
發展全球首創 1Gb DDR SDRAM
- 7 月 全球首度大量生產全線數位電視機
- 9 月 Kiheung 工場正式被列為"世界最安全工場"
- 10 月 為 IMT-2000 發展核心零件、手機及有關系統
宣佈全新企業口號"三星電子數位世界歡迎您"
"
- 11 月 宣佈千禧新展望"領導數位化革命"
- 12 月 動工興建全新半導體大樓

10. 邁向新世紀 (2000-)

- 2000 發表 PDA 電話
2000 年雪梨奧運宣布三星手機為官方用手機
三星與微軟合組次世代手機策略聯盟
成功開發 512Mb DRAM
開發出世界最小的 SRAM 組
- 2001 Global Finance 票選三星電子為世界年度最佳公司

256Mb Rambus DRAM 進入量產

成功開發世界第一台 40 吋 TFT LCD

發表十六和弦手機

三星手機位居美國市場銷量龍頭

三星手機獲得法國最佳品牌大獎

三星 TFT-LCD 銷量連續第三年位居世界第一

2002

發

表高解析度彩色手機

19 吋液晶螢幕進入量產

發展 W-CDMA 手機

Business Week 票選三星電子為世界 IT 100 強之首位

三星電子品牌價值為 83 億美元及品牌價值成長幅度冠於

世界各家公司

發表世界最薄電漿電視

1GHz Rambus DRAM 進入量產

成功發展世界最大 TFT-LCD 電視螢幕

二、三星的業務概況

1. 三星電子專注於四大業務範疇, 包括住宅網絡、辦公室網絡、流動網絡及核心零件業務, 致力生產全球最尖端的 21 世紀數位配件, 贏得全球讚譽。
2. 三星電子以全球客戶為目標群, 於世界各地設立了 25 個生產

基地, 共 59 間銷售分公司遍佈全球 46 個國家, 在國際聯繫方面佔盡優勢。

3.

知識
積極

4.



為員
軍潛
社會
話更
星電
時代
。

第二節 三星電子公司的理念

一、三星子公司的經營宗旨

1. 令顧客與股東滿意,是三星電子的首要經營宗旨

三星深明公司的將來全賴顧客的支持,因此致力滿足客戶的需要,並秉承一貫宗旨,結合尖端科技與優質服務,提供切合顧客需要的產品,一切以客為尚。三星電子堅守著「為世界創造新生活」的經營信念,全力創建,為人類帶來更美滿愜意的生活。

2. 為股東賺取最大收益是三星電子的首要目標之一

三星努力保持高利潤、健康財政狀況及精良業務架構,並藉此不斷拓展業務,鞏固國際地位。

二、公司理念

"我們貢獻人才與技術,開發卓越產品及優質服務,令世界更
美滿."

這是三星公司過去半個世紀以來所堅守的企業信念,面對競爭劇烈的全球市場,三星需要最出色人才:技巧熟練、合作性強、能適應不同文化背景、充滿自信、具創意、勤奮、目光遠大。三星著力吸引及培育優良人才,同時營造有利於人才發展的企業環境,唯有如此,才能滿足顧客需要,並令公司穩健增長。一方面為社會作出貢獻,一方面謀求商務發展,這兩項目標早已體現於三星的企業文化之中。三星深信投入社會事務是每個人的義務,隨著時代的遞行,三星更篤信:作為廿一世紀的企業,貢獻社會是贏取公眾信任與支持的不二之法。"與顧客緊密溝通,與當地社區密切聯繫,積極面對挑戰"這是宗旨已成為我們員工的信條。"與顧客並肩,挑戰世界,創建將來"正是三星的生存之道。



三星商標採簡單的藍底白字，以藍底表示沈穩，予以可信賴的感覺；白字則是三星的英文拼音，要讓三星成為世界通用的共同品牌之用心相當明顯，而 S 與 G 分別在藍底邊緣並造成局部的空白，則表示與世界接軌之意。

第三節 三星電子公司的現況

一、三星電子公司事業體的整併

三星電子在 1997 年受亞洲金融風暴影響，負債高達 17 兆韓元，負債比率為 200%，幾乎等同破產。起因在三星的事業非常龐雜，從電視、冰箱、音響、微波爐、吸塵器、DRAM、SRAM、映像管、顯示器、個人電腦到無線呼叫器等，就像一家科技雜貨店，缺乏營運重心和成效，在 1997 年一個月就虧損 50 億台幣。1998 至 1999 年，在執行長尹鍾龍和所有一級主管預先寫下辭呈的大改革行動中，三星破釜沉舟整頓 34 種事業和 52 項產品，以及海外 12 家虧損的分公司，並把原本持有的韓國惠普（HP）股份全賣回給美國惠普，專心經營本業。在員工方面，三星從 8 萬 5000 人減至 5 萬 4000 人，大幅砍掉 36% 的人力。並將三星將事業體整合為四大塊：

1. 「半導體」：記憶體晶片、液晶面板等
2. 「通訊」：手機、集線器等
3. 「數位媒體」：筆記型電腦、PDA、光碟機等
4. 「生活家電」：微波爐、冰箱、電漿電視等，而貫其中的主軸是「數位科技」。

2002 年對於許多世界知名的企業而言是個充滿挑戰且需面對相當嚴厲考驗的一年，三星以嚴謹及創造力回應這些挑戰，卻刷新了多項

記錄，是三星公司自 1997 年歷經亞洲金融風暴以來成果最豐碩的一年。

二、三星電子公司管理營運的改善

2002 年 1 月份三星公司進行部門重整，並大力推動

『Digital-ε Company』。Digital-ε Company 包括兩個部份：

1. 生產數位化的產品：行動電話、電冰箱、空調、微波爐及真空吸塵器都應用了數位化的技術，且各項產品間可以透過數位方式有更好的連結，朝向數位家電網路王國邁進。
2. 採用 E 位方法提高營運效率：將研發、生產過程及與客戶、合作夥伴間的營銷一併連接起來，用訓練有素行之有效的方法，把三星的價值帶到供應鏈上的每個環節，並且連結企業資源計畫支持管理產品數據和客戶間的關係。經過近一年的努力，公司的四大業務範疇有更緊密的連結，且都充滿活力與創造力。三星的競爭力來自產品多樣化的策略，三星目前已是世界第三大的手機製造商，更是繼 Intel 之後的世界第二大半導體製造廠，更持續保持世界第一大電視機製造廠的龍頭地位。產品的市場佔有率高，使得營業金額與淨利也雙雙創下新高。

三、三星電子公司改善後的績效

2002 年三星公司各項產品市場佔有率排行榜

產品	市場佔有率	排名
TV	10%	1
Monitor	22%	1
VCR	25.1%	1
DVDP	14.8%	2

Camcorder	15.1%	3
Printer	9.6%	3

三星公司 2002 年與 2001 年滙總損益表

	2002	2001	2002	2001
		百萬韓元		千美元
銷售				
國內	₩12,148,215	₩10,509,895	\$10,123,513	\$ 8,758,246
出口	28,363,348	21,870,480	23,636,123	18,225,400
總銷售額	40,511,563	32,380,375	33,759,636	26,983,646
銷售成本			22,454,888	20,428,944
	26,945,866	24,514,733		
毛利			11,304,748	6,554,702
	13,565,697	7,865,642		
行政費用			5,267,521	4,641,923
	6,321,205	5,570,308		
營業利潤			6,037,227	1,912,779
	7,244,672	2,295,334		
非營業收入				
利息	248,581	126,455	207,151	105,379
外滙	292,696	239,248	243,913	199,373
滙差	56,957	47,386	47,464	39,488
其它			1,583,686	1,172,845
	1,900,423	1,407,414		
總非營業收入			2,082,214	1,517,085
	2,498,657	1,820,503		

四、三星電子公司的國際評價

與 2001 年相較除了銷售額衝高至 40.5 萬億韓元外，銷售額增長了 25%，營業收入更顯著增長了 216%，也贏得世界上各評等公司的青睞，佳評如潮：

1. Asset Benchmark Research 稱三星公司為『韓國最佳的公司管理』
2. Finance Asia 評選三星公司為『亞洲最佳管理公司』
3. Investor Relations 稱讚三星公司為『亞洲最佳的股東價值流通』、『最佳投資回報的韓國公司』
4. 慕迪 (Moody's) 將三星公司之信譽等級增加到 Baal
5. 標準普爾 (Standard & Poors) 在 11 月將三星公司的信譽等級提高到 A-
6. 商業周刊在年度 IT100 強排名中將三星公司列為世界 IT 公司第一
7. Interbrand 評量品牌價值快速增長 30%，由 2001 年的全球 42 位 (品牌價值 64 億美元) 躍升為 34 位 (品牌價值 83 億美元)；2003 年 9 月所公佈的資料顯示，三星公司更推進到全球第 25 位 (品牌價值高達 108.5 億美元)

雖然歷經 1997 年亞洲金融風暴的浩劫，但經過企業精簡與整體品牌營造後，已於 2002 年清償所有負債，同時預期每年可創造高達 7 兆韓元以上的淨利，根據 Interbrand 公司品牌價值調查，三星公司在短短兩年的休養生息之後，就於 1999 年正式進入世界前 50 大品牌，位居第 43 名，不得不令人刮目相看；之後排名年年上升，2003 年已竄升到全球第 25 名，無怪乎我國同質性的明基及友達公司不約而同的稱三星公司為「可敬的對手」。

第四節 三星公司最值得借鏡之處

1. 堅持技術領先

三星公司致力於技術的領先最令人印象深刻，緊盯日本是三星過去一貫的策略，三星成立第一年就和三洋合作，後來又陸續和 NEC、東芝、夏普和新力往來，目前三星高層仍保持每

年和這些日本企業舉行經營交流會議。如果無法從日本取得技術，三星也會想辦法向美國買，不計血本從美日引進再大舉投資。因而很多技術領域三星都很早就跨入，也累積了相當多可貴的經驗。至今，三星掌握許多關鍵的零組件，讓許多同質性的公司難以抗衡，也成功的及早切入並佔有市場。

2. 注重研發

三星公司每年投入研發的經費高達，申請的專利不計其數，2001年獲得美國專利共1450件，在世界所有企業中排名第五。自1997年後，三星每年都到海外招募一流名校MBA畢業生，不限韓國人，錄取後加入三星的策略小組，規畫公司長期發展方向。集團中目前共有17000名研發人員，目前有1500位具博士學位的員工，為南韓現有最大的人力庫，尤其難得的是這1500名博士來自世界各地，也使三星更具國際競爭力，但三星公司仍持續招募博士員工，預計達到3000名規模，除了注重金字塔頂端菁英階層外，三星公司也從電玩遊戲、文藝創作乃至駭客集團中挖掘不同的人才，用來從事產品創意及設計工作，藉由創新與設計使三星公司的產品脫離以往被視為二、三流產品的困境。當多數的同業對於2003年的資本支出保守，以因應寒冬，三星卻大手筆把2002年賺到的60億美金預計投資在研發和擴廠活動，超過科技業龍頭Intel的39億支出，成為2003年全球最敢花錢的企業。

3. 以人力素質引領數位世紀

三星公司一直深信人力素質是公司成功的關鍵因素，因而非常注重科技技術及行銷人員的培訓，在執行上包括內部訓練與國內外大學合作，培訓課程除了科技產業的發展趨勢外，注重學習取向、在地取向及任務取向，與公司的營運表現及未來發展息息相關。每個事業體部門都有各自專屬的訓練機構，如半導體（Semiconductor，CDI）、數位媒體（Digital Media，21Academy）、通訊（Communications，Koo-Mi）等都是很好的

事例。對新近員工的訓練更是著力甚深，除了工作上迅速上手的技能外，也幫助員工了解企業文化、公司遠景，協助員工自我定位並規畫未來的生涯發展。

4. 致力於品牌工程

三星是近年來全球最受矚目的科技品牌，在英國 Interbrand 世界 100 大品牌調查中，三星是非日本的亞洲國家中唯一入榜的一家，也是近年來排名躍進速度最快的一家；三星的行動電話、液晶顯示器、數位家電現於東亞及世界各市場所向披靡。三星所急於實現的夢想是 2005 年躋身亞洲第一級的世界品質，趕上新力和 Panasonic。三星的品牌工程進行得極為有效，改變以往四大事業部下的 80 多位產品經理各自運用資源行銷自己產品的舊有模式，現在統一整合於單一品牌之下共同行銷；過去不同的產品有不同的視覺印象，現在則設計、包裝、型錄以及觀感全都一致化；過去強調交易與買賣，現在則強調建立顧客的關係，也注重顧客關係的管理，培養顧客的忠誠度與重覆購買產品的意願。

自 1999 年三星找來韓裔美國人金姆（Eric Kim）擔任全球行銷長，即回收旗下各事業分交給 55 家廣告公司的行銷工作，交給知名的 FCB 公司規畫，統一三星形象；更編列大筆預算打廣告，2002 年的廣告費用為 4 億美金，此外，還贊助各個世界性的重要活動（如鹽湖城冬季奧運等），透過各種管道把三星推到全世界觀眾面前。注重個別化的設計也是三星成功進入世界各國市場的另一重要利器，三星在韓國有設計部門，但在美國銷售的產品卻不惜花錢請美國的設計公司重新設計外型，以貼近當地市場的口味，讓消費者覺得三星是親切的 brand，而不是眾多突兀的外國產品之一。

第五節

心得結論

一、參訪心得

從瀕臨破產邊緣的 1997 年到成果豐碩的 2002 年，繼而邁入更加穩定成長、也加速國際化的 2003 年，三星的成功絕非偶然。微利時代來臨，高科技產業已逐漸脫去高獲利的光環，相對的，經營風險卻不斷提高；殺價競爭、流血輸出使得相關產業更等不到春天的燕子，三星的成功絕不僅是一篇精采的故事而已。

由科技雜貨舖到 Digital-ε Company，我們看到改革時破釜沈舟的決心，也感受到不斷與時俱進且靈活的營運策略調整，更見識到品牌經營的威力，也驚訝於這些因子在適當時機所交互產生的價值與所能發揮的邊際效益。走訪三星之後，才真正領略韓國企業的剽悍。

二、建議事項

比照三星電子公司與國內的同質性廠家，在技術、經營管理、行銷方面都勝出之處，對國內的現況有如下的建議：

- ◇ 加強技術之研發，政府應協助甚或補貼專利的申請
- ◇ 行銷是一門很奧妙的學問，我國的產品尤應加強在國際行銷及品牌的經營；宏碁的 Acer 及近來強力主打 BENQ 是個很好的例子，但不夠普及
- ◇ 三星電子公司非常注重在職訓練，各部門均設計切合需要的課程，協助員工更於公司內適性發展
- ◇ 贊助國際活動可以提升企業形象，並加深品質印象，國內廠商在此一方面更再加強其積極性
- ◇ 政府不斷舉辦國際招商活動，預備辦理「台灣博覽會」是正確的方向，國內廠商應把握機會，共同參與

第八章 結論與建議

第一節 結論

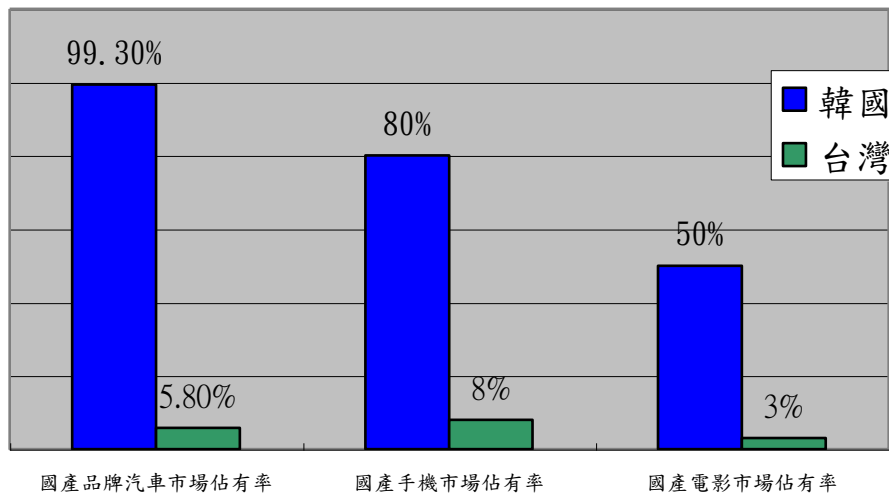
在韓國的一個星期中，學員們打開澄淨的心，大量的吸收所有的資訊，也透過與企業管理階層的深度對話以獲取更多、更有價值的經驗，期望在回國後能有適當的時機加以運用與驗證。

整體而言，韓國的各項產業長久以來和我國都是處在『你消我長』競爭關係狀態。因著政府著眼及著力的不一致，企業的表現當然也就有所不同。本次參訪獲有以下結論：

- 一、 韓國的大型企業有兩大特徵，於企業內部非常注重核心價值的凝聚與傳承；對外則講究企業形象的塑造，認養球隊或參與社區活動已成為一種企業文化。
- 二、 高科技產業近年來的發展令人印象深刻，動態隨機存取記憶體（DRAM）、半導體工業等相關技術已在世界上取得領先地位；企業累積數十年研發的歷程，已有甜美的果實。
- 三、 自 1998 年以來，觀光產業開始引起了人們的注意。有關部門重新改善各種觀光設施，大力開發韓國獨特的觀光商品。韓國觀光精品店與其說是購物場所，不如說是能夠親身體驗韓國傳統與現代文化的場所，與此同時，它還是可以把韓國獨特的魅力和形象展現給世界的場所。
- 四、 韓國人於消費時堅守「身土不二」策略，這是韓國農產品外包裝上面常見的標語，意思是訴諸消費者，「身在這片國土上，請不要二心」，請支持韓國農產品。事實上韓國各行各業中，愛用國貨的現象十分明顯。汽車、手機、家電等超過八成都是韓國貨，

就是明顯的例子。

韓國人愛用國貨



第二節 建議

本次參訪以韓國的大型企業為主，在屬性上涵括傳統企業與高科技產業，有相當多值得我國借鏡之處，茲提出如下建議：

一、 政府與企業的策略

韓國政府極力扶植大型企業為眾所周知，就重點產業的選擇及投入也非其他亞洲國家所能及，但卻極少採取保護措施。大型企業為了提高競爭力，逐步開放民營，在各項配套措施得當的情況下，浦項製鋼廠是極為成功的例子。企業經營不善，企業體自行裁員、尋求外援甚或被購併都是可能的解決之道，韓國政府也不插手，大宇汽車為美國通用所購併之後更具國際視野，也是可取之處。反觀我國，大型企業受到過度保護，不論是傳統產業（如汽車、食品）或高科技產業（如 DRAM、手機）等都受到稅賦上的保障。長久以來已養成依賴性，所有優惠的終止期限卻是一延再延，企業主卻極少反思如何由內部的控管來因應外在因素的劇烈改變。為了提振台灣整體的競爭力，開放民營、保護措施的適度解除都應按照時程逐步推動。

二、 觀光產業方面

1. 依據交通部觀光局統計資料國內旅遊區九十年主題旅遊區遊

客佔第一位，但是國內目前大型遊樂區之開發，有待努力的空間非常寬廣，以本次參訪韓國觀光公社經驗，國內擁有天然之景色資源，但缺乏整體規劃，主題觀光旅遊之休閒遊樂區未做系統建置與開發。

2. 目前國內以提倡國內旅遊消費為主，並以國民旅遊卡、民宿及休閒農場等為推動的主軸。但對於攸關旅遊品質的多項因素，如觀光旅館房間數、餐廳、購買禮品等地點及其消費價格等配套措施則還待加強。據觀光局九十年統計資料國內國際觀光旅館計 58 家，客房 17815 間，觀光旅館 25 家，客房 2974 間，合計 83 家，客房總數 20789 間，國內觀光旅館數偏低造成國外團體至國內觀光旅遊時住宿問題及旅遊品質難以維持。雖然國內民宿有其特色，但目前多以小規模方式經營，無法與旅遊單位整合預訂房間，是旅行團體無法協助推動，故難以蔚成氣候；國內旅館其他公共設施較為缺乏，無法吸引遊客定點旅遊，尤其是紐西蘭、澳洲、歐洲及美國等外國觀光旅客；若公共設施稍具規模者其消費較東南亞國家為高，故較難與其他國家競爭。至於餐廳與旅行社之整合是相當重要，尤其是衛生問題及餐廳格局的規劃，要能配合團體單獨性，以避免吵雜而影響國家整體形象。此外，國內紀念性商品尚未統一化，且購物中心大部份都是小規模經營，導致至無法提供具特色之禮品供觀光旅客採購，無法刺激消費慾望，引起大額消費以促進國內經濟，故雖有國外旅客至國內觀光旅遊，但並未促進國外旅客於國內消費，殊為可惜。針對以上原因，讓旅遊國際化、價位平價化、景點特色化、商品特色化，讓目前推動之國內旅遊跨出為國際旅遊，政府應委託專業單位專案研究可行之方法解決之。
3. 目前韓國政府觀光工作僅執行政策面，而成立專業團體觀光公社去執行實務面，以避免政府執行許多困難度；反觀國內觀光業務政府政策方面及實務方面均參與，投入許多人力在經營方

面，由於政府本身從事經營層面較一般企業經營僵化、缺乏靈活度，造成競爭力較民間企業效力差，且在國內之觀光學/協會有中華民國旅行業品質保障協會、中華民國旅行業經理人協會、中華民國民族旅遊領團解說員協會、中華民國觀光領隊協會、台北縣觀光協會、台灣觀光協會、台灣觀光領團人員發展協會、美國旅遊推廣協會及財團法人台灣觀光協會等十個協會，較無法集中專業資源共同協助政府採類似韓國觀光公社模式，由專業人員從事專業工作以減輕政府人力投資及效益不彰等問題；尤其國內觀光旅遊資源分屬於不同主管單位，如觀光局之風景區特定區、海水浴場、民營遊樂區，內政部營建署之國家公園，行政院農委會之休閒農業及森林遊樂區，行政院退除役官兵輔導委員會之國家農(林)場，教育部之大學實驗林及高爾夫球場，經濟部之水庫及國營事業附屬觀光遊樂區等，較具觀光資源地點分屬七個行政單位管理或督導，因所引用法源不同故管理及督導均不相同，應整合歸屬由一單位主導並儘量採委託民間經營方式經營，以提昇競爭力並減少政府人力投資。

4. 觀光是提昇國家國際形象重要管道之一，韓國利用世界性年度定期舉辦的活動及國際會議之召開以配合觀光業務之推廣，所產生之邊際效益甚為可觀、也極其成功。在釜山參訪期間，正逢「亞洲影展」於當地舉辦，由國際機場至盛會所在的鄰近街道，大型旗海飄揚，十足展現其在國際間的能見度。國內較缺乏大型且設備完善之演藝設施及國際會議場所，尚無法與觀光整合推動，可列為未來的重要改善措施。依觀光局九十年辦理大型觀光活動及爭取國際會議計有：二〇〇一年高雄燈會、二〇〇一年台北中華美食展、二〇〇一年台北國際旅展及主辦PAPA理事會等，未來應多爭取國際會議及國際性活動的舉辦，多管道的擴大觀光產業的發展空間。
5. 韓國體育活動相當興盛，世界上已具知名度，韓國當局也將其

列為推動觀光的路徑之一，二〇〇二年與日本共同主辦的世界盃足球賽，相信國人還記憶猶新。台灣棒球運動一向熱絡，應是可以為結合體育和休閒娛樂活動，帶動高品質生活，並推動觀光產業極值得開發的活動項目之一。政府應投資建設硬體設施，興建體育場（館），舉辦大型體育活動，以提昇國家於國際間的形象，並促進觀光產業，提昇飯店及國民水準；亦可參考韓國競技場，活動辦完後其他空間設施可 BOT 或 OT 與廠商經營，以增加設施維護費用並維持延長設施之使用年限。

6. 韓國觀光產業的發展現況與我國近似，所面臨待突破的瓶頸也雷同。外在環境標示不理想，加強國際化是首要之務，而整體觀光資訊的整合上也還有努力空間。近來在觀光的推動上很努力，也利用多種管道進行。硬體建設的投資、韓劇宣傳等，但在觀光產業鏈的整合上較弱，刻意營造購物天堂與濟州島開放賭場設置並不能發揮特色，帶動觀光熱潮。歐克山莊的沒落已是警訊，旅遊景點仍無法串連及有系統的拓成一個完整的面，對觀光的發展較為不利。
7. 韓國的文化及飲食均很有特色，應善加利用以發揮加乘效果。對照到我國亦相似，古蹟活化與再利用應該更有效率的推廣，餐廳中附設小型的傳統及民俗表演應屬可行，一如現在一些大型旅館有迎賓舞的表演一般。特有的文化應是隨處可見的，而不只是在特定場所、特定的時段純演出。

三、 產業方面

1. 所訪視的大型企業都很注重企業形象及社會回饋，公司也都訂有各自的核心價值，與員工一起共同塑造永續經營的理念。在形象塑造上強調改善人類生活的貢獻，並且與生活密不可分，持續並進等中心旨意，最教人印象深刻。此外，韓國的大型企業所展現出來雄倨天下的決心也昭然若揭，浦項製鋼廠所拍攝的一支形象廣告以「What we shape Korea today, we shape the world tomorrow」為片尾語、三星公司所戮力以赴的「第一主

義」都是很好的事例。所領略到的不只是一個公司的未來，更是韓國人暢行世界的另一種驕傲。

2. 訪視大宇汽車後，對跨國企業購併的文化適應問題印象深刻。也對 GM 全球化的管理與評鑑方式產生興趣，有機會應可以再加深入探析。GM 接管大宇適滿週年，年產量即提高百分之百，並且有能力調薪，這些都是令人刮目相看的實績。CEO 及 CFO 均由美國本土派駐，以嚴格的會計制度及彈性靈活的人力調度讓本土員工有些難以適應，但員工勤練英文以視訊會議進行溝通，在量產及總體風險評估上更具有國際視野並提升競爭力則是已達到的效果。大宇公司的後續發展值得再予追蹤，度過 2003 年的磨合期，2004 年預估將會漸佳境，也許五年後世人又將發現另一個開創新局的浴血鳳凰在韓國榮耀登場。
3. LG 與三星電子跨足的經營領域非常廣泛，在員工的生涯規畫與在職訓練的實施上也有所體認，投注非常多的心血。儘管兩國企業的經營模式不同，但人力資源才是企業未來競爭力的關鍵卻是不爭的事實。台灣的企業主，對員工的培訓向來不甚熱衷，核心價值、企業願景不只未能獲得全體職工的認同，也未能打動人心，無法讓員工有榮辱與共的向心力，造成人才的流動性高，企業主也常慨嘆職業倫理的蕩然無存。或許應該鼓勵企業進行員工生涯發展工作，讓技術與經驗得以有效傳承。
4. 韓國的大型企業非常注重社會回饋，也儘量參與國際公益活動。在體育團隊的支持上不遺餘力，不僅在國內養足運動人口，更能有揚國際的機會，在大型賽事的爭取上較為有利，則是另一重收穫。我國的國際公益活動向來由佛光山、慈濟等社福團體領軍，有助台灣的形象塑造，但在個別產品形象上並沒有因此而有任何的加分作用。在講求國際行銷的今日社會，大型企業在國際社會的角色扮演，應朝更積極參與的方向發展。
5. 韓國的工運盛行，工會組織常影響公司的正常營運，而且抗爭手段激烈，社會成本耗損嚴重，間接造成產業發展受阻。我國

近來勞工權益高張，也常見類似的舉動，工會組織的運作與管理有待政府妥善因應。

6. 政府推出「挑戰 2008」的計畫，也提出具體的進程與策略，國際招商與博覽會等提升台灣總體形象的活動應鼓勵大型企業多多參與。

附件一

行政院人事行政局 九十二年赴韓國研習人員名單		
服務單位	職稱	姓名
行政院人事行政局 Central Personal Administration	主任秘書（領隊）	吳三靈 Wu, San-ling
台北縣政府 Taipei County	課長 Chief	陳昌義 Chen, Chang-yi
基隆市政府 Keelung City	課長 Chief	楊景勻 Yang, Ching-yun
桃園縣政府	課長 Chief	洪淑惠 Hung, Su-hui
苗栗縣政府 Miaoli County	副局長 Deputy Director	林文雄 Lin, Wen-hsiung
新竹市政府 Hsin Chu City	副局長 Deputy Director	魏炯彰 Wei, John-chang
台中市政府 Taichung City	副局長 Deputy Director	黃崇典 Huang A-dien
彰化縣政府 Chang Hwa	課長 Chief	楊麗琴 Yang Li-chin
南投縣政府 Nantou County	課長 Chief	白峻成 Pai, Chun-cheng
嘉義縣政府 Chiayi County	副局長 Deputy Director	李梨瑜 Lee, Li-yu
台南市政府 Tainan City	稽查員 Inspector	林延彬 Lin Yen-pin
台南縣政府 Tainan County	課長 Chief	殷世熙 Yin, Shih-his
台東縣政府 Taitung County	課長 Chief	羅文奇 Lo, Wen-chi
屏東縣政府 Pintung County	主任 Chief	徐芬春 Hsu, Fen-chuen
澎湖縣政府	課長 Chief	劉淑玲 Liu, Shu-ling
連江縣政府 Lien-Jiang County	課長 Chief	陳玉利 Chen Yu-li
地方行政研習中心 Regional Administration Development Institute · CPA	組長	倪洪運 Ni, Horng-yunn
地方行政研習中心 Regional Administration Development Institute · CPA	專員 Executive Officer	洪淑娟 Hung, Shu-chuan

地方行政研習中心 Regional Administration Development Institute · CPA	專員 Executive Officer	戴淑英 TAI, Shu-ying
地方行政研習中心 Regional Administration Development Institute · CPA	科員 Officer	李玉惠 LEE, Yu-hui
地方行政研習中心 Regional Administration Development Institute · CPA	科員 Officer	高夢璟 Kao, Meng-ching

附件二

參訪行程表

日期	行程	地址	備註
10月5日 (星期日)	12:50 搭台北往漢城泰航 TG634 16:15 抵漢城 轉濟洲島(OZ8961 18:50/19:55) 參訪濟洲島市中心		住濟洲島
10月6日 (星期一)	城山日出峰 綠茶館 下午轉釜山		濟洲島 住釜山
10月7日 (星期二)	10:00 參訪浦項製鋼廠 12:00 浦項製鋼廠午宴 下午轉漢城	慶尚北道浦項市南區桂通洞1番地	吳勳甲課長 054-220-0578
10月8日 (星期三)	09:00 參訪韓國觀光公社 15:00 參訪 CROWN 製菓株式會社安養生產工廠 18:30 CROWN 製菓株式會社晚宴	漢城市中區茶洞十油編100之180 京畿道安養市東安區冠梁洞810番地 高麗莊餐廳(江南宣陵)	劉鎮鎬課長(接代)02-729-9600 崔在根先生(主講) 031-420-4900 金夢玉部長 02-3415-2711 金京鎬副社長宴請全團
10月9日 (星期四)	10:00 參訪 GM 大宇自動車工廠 14:45 參訪 LG Science Hall	仁川市富平區清川二洞426之1 漢城市汝矣島 LG 雙子星大廈西座3樓	孫炳學理事 032-520-2077 李惠英小姐 02-3773-1054
10月10日	13:30 參訪三星企業(1730) 18:00 出席慶祝中華民國九十二年國慶酒會—新羅 Hotel	漢城市中區獎忠洞2街202番地	林秘書亨通 02-399-2773
10月11日	參訪漢城市中心 泰航 TG635 17:30 約晚間7時飛抵台北		