

出國報告（出國類別：其他(企業參訪)）

2013 年「跨國企業經營實務」—— 馬來西亞、新加坡參訪報告

服務機關：國立高雄應用科技大學企管系

姓名職稱：黃義俊教授兼系主任

派赴國家：馬來西亞、新加坡

出國期間：102 年 4 月 14~20 日

報告日期：102 年 7 月 16 日

一、摘要

2013 年跨國企業經營實務課程，由本人黃義俊- 企管系教授兼主任，以及 EMBA 執行長李政峰教授、陳榮方老師、楊敏里老師等四位老師，帶領 20 位高階經營管理碩士在職專班以及碩士在職專班的學生，展開我們期盼已久的跨國企業參訪馬來西亞、新加坡之旅。感謝本次活動總幹事王淑玲同學及各位幹部熱情參與及細心縝密的規劃行程，得以讓本次參訪圓滿成功。

行萬里路，勝讀萬卷書，此行跨國企業經營實務課程參訪，不但使同學們增廣視野，並且了解各國文化與生活水平差異。此次跨國企業經營實務課程的成功歸功於本校海外校友們的參訪公司的安排與行程上的支持，因此要特別感謝他們。此次跨國企業經營實務課程參訪，不但使同學學到書本以外的知識，更連繫了國內外校友的情感，獲益良多。

關鍵字：跨國企業經營實務、馬來西亞、新加坡

目次

一、摘要.....	2
二、本文	
(一) 目的.....	4
(二) 過程	
1. Malaysia Paper Carton Manufacture Sdn. Bhd. 企業參訪.....	4-5
2. PeterLabs Holdings Berhad 企業參訪.....	6-7
3. ASESG 拜會活動企業參訪.....	8
4. 赫比(新加坡)集團拜會活動企業參訪.....	9-10
(三) 心得及建議.....	11-12

二、本文

(一) 目的

國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理碩士在職專班(EMBA)2013年「跨國企業經營實務」參訪課程，主要是讓同學能透過跨國企業實際參訪學習，讓理論與實務的結合應用，藉以擴展國際視野以提升學生全球化管理專業的知能。

(二) 過程

此次參訪的企業共有四家，位於馬來西亞紙盒製造廠有限公司及 Peter Labs Holdings Berhad 兩家公司，另外兩家則是新加坡的日月光公司及赫比公司。

1. Malaysia Paper Carton Manufacture Sdn. Bhd. 企業參訪

日期: 2013.04.16, AM

(1) 公司背景

設立於 1973 年 10 月 5 日在馬來西亞吉隆坡甲洞工業區建立，廠房面積為 45,600 平方英尺，目前員工人數為 70 人。

(2) 產品

- offset printing
- display stand
- carton boxes
- paper board printing

(3) 品質

在 1994 年 3 月 9 日我們公司擁有 MS ISO 9002 品質體系認證，並在 2002 年升級到 MS ISO 9001：2000 品質體系且於 2010 年再次升級到 MS ISO 9001：2008 品質體系。

政策部份：

客戶、業務處理及製造至上。

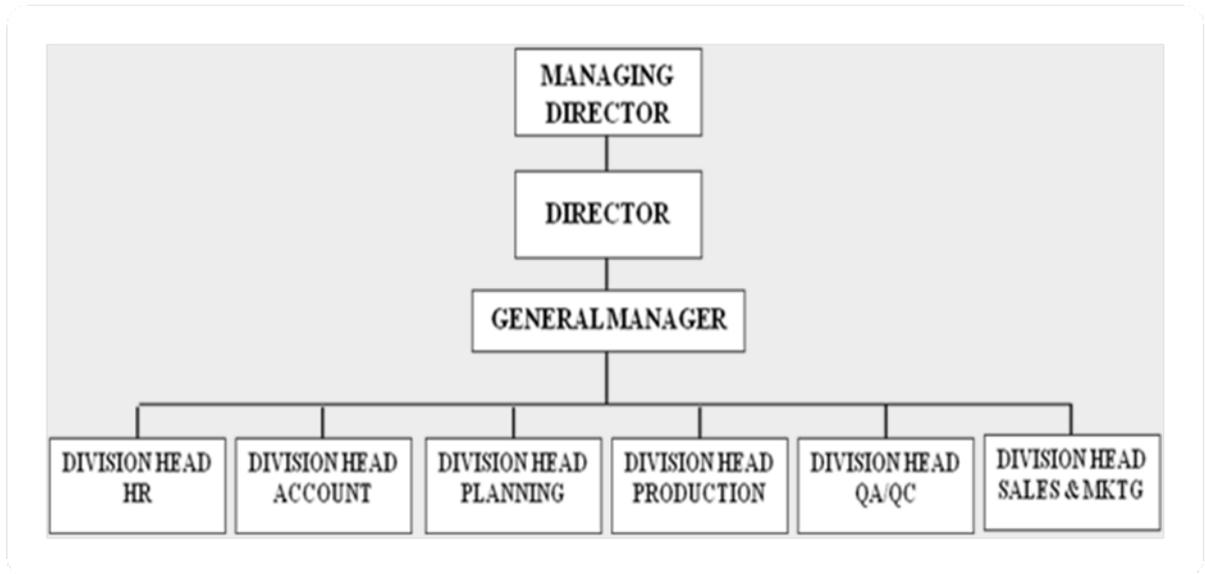
目標部份：

-持續改善品質及生產力

-提升總客戶滿意度

-發展長期生意夥伴

(4) 組織結構



(5) 參訪照片



2. PeterLabs Holdings Berhad 企業參訪

日期: 102 年 4 月 16 日, PM

午餐後，師生由當地校友總會陳玉兔分會長陪同前往此行第二個參訪目標 PeterLabs Holdings Berhad 公司。

PeterLabs 是一個提供動物健康和營養產品及服務的公司，是開發、製造與銷售動物健康和營養產品的專家。其產品包括飼料添加劑預混料，抗菌、驅蟲藥，多種營養補充劑，益生元，益生菌，酶，黴菌抑制劑和毒素結合劑，消毒劑和其他產品。該公司所設計的動物營養與保健產品可大幅提高動物生產力，以及對環境的污染。

PeterLabs 於 2011 年 7 月成功上市。

PeterLabs 創辦人雖是馬來西亞人，但當年是到臺灣大學念完獸醫碩士後才創辦該公司，故與臺灣亦有一段淵源。

企業價值觀：

“PeterLabs always share” 是該企業的價值觀。

S:Sustainability(永續性)

H: Honesty(誠實)

A:Accountability(負有責任)

R:Responsibility(責任能力)

E:Efficiency(效率)

而這些內涵正是一般企業應該具備的條件。

基本上來說，PeterLabs 屬於貿易商，其營運分配如下：

1. PeterLabs Sdn Bhd：畜牧產品，諸如維他命之類營養品。
2. Osmosis Nutrition Sdn Bhd：生產線
3. OMS Resources Sdn：砷硫鉍酸、磷、鈣補充…水產等。
4. Biojava Sdn Bhd：出口貿易。

也就是說，PeterLabs 除了自己生產之外，也代理美國、英國、中國、臺灣…等各國產

品，依顧客需求提供合適的飼料添加營養品。

該公司在每個地區都有專人負責行銷，並配合顧客進行實驗。另外，也透過聚餐、參展、研討會等活動，與各地客戶交流與交換意見，以便更加瞭解顧客的需求。除此之外，該公司也經常到畜牧場拜訪客戶，隨時提供農民技術上的支持，以幫助農民有更好的收益。

爲了符合“PeterLabs 經常分享”的企業價值，該公司特地出版「PeterLabs 簡報」期刊，其創刊的宗旨主要在提供有關畜牧業生產和管理課題的資訊給畜牧業生產者與專業人士。提供客戶良好的服務，回應客戶的資訊，並與客戶保持良好的關係。

主要產品介紹：

由於馬來西亞是世界第二大棕櫚油生產國(第一大是印尼)，而 PeterLabs 所生產銷售的動物營養添加劑，其中的 Osmofat100 與 Osmofat300 兩種產品，即是由棕櫚樹的果實所提煉而來，故 PeterLabs 公司在該產業中有其先天的優勢條件。

Osmofat 富含安全的植物性脂肪，額外添加卵磷脂之後，除了能增加動物對於能量的攝取，強化動物的消化能力，增強動物對疾病的自然抵抗力之外，更能增加瘦肉的比例，提高屠體的品質，以及刺激生育改善生產量。

參訪照片



3. ASEG 拜會活動企業參訪

日期:2013.04.19, AM

ASE 新加坡私人有限公司（前身爲伊勢實驗室新加坡），它是一間在新加坡的測試解決方案的領先服務提供者之一。在 1999 年收購日月光集團，主要目標是半導體的更綜合的供應鏈提供即時服務並以滿足客戶的需求封裝、測試東盟群集中。因這次合併，ASE 新加坡完全能夠支援完全交鑰匙解決方案中測試開發、組裝和測試。

ASE 新加坡提供技術能力上前端測試包括測試開發的 IC 晶片、晶圓探針和 IC 封裝測試服務以及其客戶群包括一些世界上最大的矽片鑄造廠的集成設備製造商（Idm）和無晶圓廠公司在美國、歐洲和亞洲。ASE 新加坡廣泛的精密的測試平臺上擁有豐富的經驗。在新加坡的製造業設施被認 ISO9001、ISO/TS16949 及 OHSAS 18001 認證，以滿足客戶不斷變化的要求下。

ASE Singapore 的使命

我們的使命是向我們的夥伴在半導體製造，作爲 '解' 測試、裝配及包裝-正朝著完全驚訝的客戶提供戰略獨立！！

日月光集團所提供的服務能力與綜合製造使 ASE Singapore 能夠爲客戶提供高度的靈活性和效率。ASE 在新加坡，不斷努力超過客戶的要求，提供製造測試對半導體行業的解決方案。

參訪照片



4. 赫比(新加坡)集團拜會活動企業參訪

日期:2013.04.19, PM

在製造行業中，「赫比」是一家擁有全球 20 多個工廠，員工將近 20,000 名的新加坡上市公司，廠房總面積超過 25 萬平方米，目前年營業額為 230 億新臺幣。從 1997 年到 2001 年，連續五年入選新加坡“50 家最佳企業”。它的創始人，現任執行董事長正是畢業於高雄工專一現為國立高雄應用科技大學，並被業內譽為傳奇人物的姚曉東先生。

赫比國際有限公司是 1980 年在新加坡成立，最初是模具製造廠，只有 6 名員工，規模很小，創始人姚曉東先生的創業之路也是從艱難中奮鬥開始。創辦之初，公司連續虧損了 3、4 年。公司的總投資額由最初的新加坡幣 5 萬元到僅餘 9 萬元，但壞帳超過 15 萬元，公司營運情況並不樂觀。然而姚曉東先生並沒有因此被困難打倒，反而更積極地面對。當時，他對自己做了三個承諾：一、絕對不會因為走投無路而自殺；二、除非法院裁定要求公司停止營運，否則絕對堅持營運下去；三、如果被裁定要停止營運，也要先解決債務問題後再回臺灣打工。命運之神永遠是青睞強者的，姚曉東先生和他的赫比公司並未因此困境而一蹶不振，反而越挫越勇。到 2008 年時，赫比公司已經變成國際化的公司，除亞洲外，在歐、美等地也設有製造工廠，員工橫跨全球，資產超過 180 億新臺幣，廠房總面積超過 25 萬平方米的集團公司。一直到今天許多人仍然認為這是一個奇蹟。

(1) 公司營運方向及策略

- 加強擴大 ODM 及 EMS 事業群
- 客戶群多角化經營
- 開發新製程及新技術
- 自動化開發
- 加強著重於精益生產並落實執行
- 透過垂直整合來改善規模經濟
- 透過組織一致化來加快營運效率

(2) Management Philosophy 管理哲學

- 奉獻精神 – 奉獻不是犧牲妥協
- 人文本位 – 對人的尊重以及愛護
- 結果導向 – 結合績效與獎勵
- 行為準則 – 拼搏不懈、清廉自守、謙虛有禮、守法遵紀
- 預期效果 – 和諧而有生產力 造福個人與社會

(3) Management Tools 管理工具

- 執行力基礎
- 問題追蹤表
- 生產數據管理系統
- 看板管理体系
- 模具廠數據蒐集及管理体系

(4) Success Formula 成功秘訣

- 整体性模具品管体系
- 生產管理訊息系統
- 有機管理体系
- 量化規模經濟管理

(5) 參訪照片



結束前與高階幹部合影，為此拜會活動劃下完成的句號。

(三) 參訪心得

企管系高階經營管理研究所 101 級 EMBA「跨國企業經營實務」的課程，業於 2013 年 4 月 14~20 日圓滿結束。本次參訪改變以往參訪大陸之方式，選擇馬新之跨國企業經營實務為主參訪課程，讓老師與學生均獲益良多。這次的課程成功可以歸納於下列三點：

1. 事前規劃夠周詳：此次行程主要規劃參訪馬新之跨國企業，透過本系師長的人脈，安排到馬新之跨國企業參訪。加上校友及相關老師的協助，讓此次馬新之跨國企業參訪順利與實質的收穫。在行程的安排上由101級EMBA的學生王淑玲透過國益旅行社精心統籌規劃安排下，使得本次參訪行程倍加順暢；再者，事先明確的責任分組，讓參與人員知道自己份內工作，不致於茫然無措；另外，事先準備詳細的簡介說明與豐富的禮(贈)品，讓受訪單位感受到我們的誠意。
2. 行程特色:本次企業參訪包括：馬來西亞的 Malaysia Paper Carton Manufacture Sdn. Bhd 與 Peter Labs Holdings Berhad 及位於新加坡的日月光集團與赫比集團中心。首先，是馬來西亞紙盒公司，於 1998 年股票上市，雖然已是上市公司，但從工廠的設施及佈置，可看出此公司的經營是穩健務實。其次，Peter Labs Holdings Berhad 是一家生產動物飼料的添加劑、獸藥、環境維護產品和生物的上市公司，雖然沒有安排參觀工廠，但在黎博士詳細的解說下，如親臨其境，並對其公司也有一番深刻的了解。再者，日月光新加坡公司主要是半導體封裝及測試公司，其綜合了供應鏈提供並即時服務並滿足客戶的需求，在新加坡創造了世界上最大的矽片鑄造廠的集成設備製造商。在周處長的解說下了解了日月光新加坡公司的競爭核心及其未來的目標，身處日新月異的科技業，唯有不斷的比競爭者多先行一步、多想一下，才能立於不敗之地。最後，參訪-赫比(新加坡)集團，目前全球擁有 20 多個工廠，員工將近 20,000 名的新加坡上市公司，廠房總面積超過 25 萬平方米，目前年營業額為 230 億新臺幣。從 1997 年到 2001 年，連續五年入選新加坡“50 家最佳企業”。它的創始人，現任執行董事長正是畢業於高雄工專一現為國立高雄應用科技大學，並被業內譽為傳奇

人物的姚曉東先生。

赫比公司成立之初是模具製造廠，只有 6 名員工，規模很小，創始人姚曉東先生的創業之路也是從艱難中奮鬥開始。創辦之初，公司連續虧損了 3、4 年。然而姚曉東先生並沒有因此被困難打倒，反而更積極地面對。姚曉東先生和他的赫比公司並未因此困境而一蹶不振，反而越挫越勇。到 2008 年時，赫比公司已經變成國際化的公司，除亞洲外，在歐、美等地也設有製造工廠，員工橫跨全球，資產超過 180 億新臺幣，廠房總面積超過 25 萬平方米的集團公司。一直到今天許多人仍然認為這是一個奇跡。

從這些企業參訪的經驗，讓我們感受到國外企業的經營均有其標準並與國際接軌，台灣企業不可等閒視之，應加強創新能力以應變急速全球化的競爭。

3. 團結和諧：此次參訪安排於四月中旬雖然在馬新是很熱的天氣，但所有參訪團員不畏熱浪，在參訪活動時每位團員們，不分彼此團結和諧，有錢出錢、有酒出酒、有力出力，不去計較那麼多，讓這次參訪順利圓滿。再者，此次參訪活動的每位同學發揮個人的潛能與凝聚力，不論在聽簡報上、參與討論上、拍團體照相上、在餐會上，均能自動自發、主動參與，讓受訪單位見識到高應大企管系碩士生的認真、團結、熱情與和諧有秩。

因此，最後在此，對於這次所有參訪團員的表現，我要說大家都很「讚」！

(四) 具體建議

1. 馬來西亞的民族包括：馬來西亞裔、印度裔與華裔等三大族群，其中華裔約佔 25%。在文化上，其文化多元，而且各民族保有自我的文化，民族間亦能互相融合，值得讓我們借鏡與學習其如何包容多種族與多文化的政治體制。在經濟上，經政府與人民的努力，其經濟實力已迎頭趕上亞洲其他地區。尤其華人在商業上的投資與努力讓華人握有實質的經濟實力。未來有機會，值得再次安排學生參訪馬來西亞，了解當地的政經發展與跨國企業經營實務。
2. 新加坡經 2002 年後政府轉型為生技科技產業，目前已大幅領先台灣的經濟發展。

在生技科技產業的發展上，新加坡政府投入最多資源的領域是生命科學，2003年，占地兩百萬平方呎的生物醫學研究中心「緯壹生化科技園區」(Biopolis)成立，就是明證。緯壹園區已成為全球公認的幹細胞研究中心。吸引人才與企業的優越環境-科學家受緯壹園區良好的設備與福利設施吸引而加入（當局宣稱附近有美食餐廳、世界級的零售店、極限運動設備、各式各樣的文化區）。建議未來可以進一步參觀與深入了解其營運模式。

3. 新加坡引進博弈觀光服務業，鼓勵外國觀光客但限制當地人進入賭場的措施，並未造成當地治安的敗壞值得我們學習。尤其博弈觀光服務業帶動週邊產業的發展進而帶動國家整體經濟發展，其博弈觀光服務的管理，值得進一步參觀與深入了解其營運模式。