

出國報告（出國類別：其他-參訪）

臺北大學 EMBA16

海外參訪研究團

服務機關：國立臺北大學企業管理學系

姓名職稱：邱光輝教授、古永嘉教授

派赴國家：日本

出國期間：104年5月16日~5月20日

報告日期：104年8月30日

## 摘 要

本次國立台北大學選修課【國際投資管理】之課程綱要需進行海外參訪活動，使 EMBA 學生在修習課程之外，也能同時進行實務上的觀摩與學習，因此特別安排海外參訪行程。

EMBA16 本次參訪地點為日本名古屋的大津市與大阪的吹田市，參訪公司包括：豐田技術博物館產業技術紀念館、三菱電機名古屋製作所、朝日啤酒吹田製造工廠。參訪活動中受益良多，具有以下幾點收穫：

(1)參訪豐田技術博物館產業技術紀念館，讓學員了解日本企業在面對本業環境的變動逐漸失去以往的優勢，而所面臨的挑戰是不斷地從四面八方而來，學員們也了解到日本企業面臨組織變革時與轉型時、是如何突破困境的。

(2)參訪三菱電機名古屋製作所，讓參訪學員了解到在日本企業文化中，高精密電機產品，如何有效地將生產流程細分的更詳細，也瞭解到他們對於生產中心的營運模式。

(3)拜訪朝日啤酒吹田製造工廠，使學員們了解朝日啤酒在生產管理上品質的要求與努力，也讓人體會到如何企業不光只是專助於自己本業，在環境上的維護與 CSR 都是必須討論的課題。

整體而言，經由本次海外參訪研究及與參訪公司主管之間的意見交流，讓為期五天的參訪活動受益良多，成果豐碩。

# 目 錄

一、	出國緣由 .....	4
二、	參訪時間與對象 .....	4
三、	參訪人員 .....	4
四、	參訪目的 .....	4
五、	參訪過程 .....	5
六、	心得與建議 .....	7
	附錄 .....	11

## 一、出國緣由

EMBA「國際投資管理」課程為修習課程之學生帶來投資管理之知識，並配合在職學生們的需求增加實務面的參訪活動，結合投資學所修習而來的理論與實務操作的經驗，且為邁向「國際化」的目標，培養國際觀與親身體驗國際經濟動向，為此特別安排海外參訪活動。

## 二、參訪時間與對象

參訪期間為民國 104 年 5 月 16 日至 20 日，共 5 日，地點為日本名古屋的大津市與大阪的吹田市，參訪公司包括豐田技術博物館產業技術紀念館、三菱電機名古屋製作所、朝陽啤酒吹田製造工廠。

## 三、參訪人員

本系「國際投資管理」課程為碩士在職專班選修課程，帶隊老師為系主任邱光輝教授、古永嘉教授，帶領本課程選修學生包括碩士在職專班 EMBA16 學生 30 人及小助理 2 人，共計 34 人（詳細名單如附錄）。

## 四、參訪目的

參訪活動中以在設廠整體環境探討及生產規劃等兩大主題進行深度參訪，同時也為讓學員了解以下幾點：

1. 參訪豐田技術博物館產業技術紀念館，讓學員了解日本企業在面對本業環境的變動逐漸失去以往的優勢，而所面臨的挑戰是不斷地從四面八方而來，學員們也了解到日本企業面臨組織變革時與轉型時、是如何突破困境的。
2. 讓學員了解在日本生產規劃，如何與現今高自動化生產結合並維持品質。
3. 使學員們體驗日本在專注於業內營運時兼具社會責任之方法，並藉此了解台日兩地商業的差異化。

為因應「國際投資管理」課程之需求，安排本次海外參訪活動，讓碩士在職專班的學生可以具體了解廠商在海外經營的現況，以增進學生的知識，並結合工作上的實務經驗，進而提升個人競爭力。

## 五、參訪過程

本次參訪活動由參觀豐田技術博物館產業技術紀念館揭開序幕。豐田技術以製造樞紐為主，描述過去豐田紡織廠從無到有的歷史，緊接著轉型為汽車展業，提供專業化樞紐以創造市場區隔。主要競爭對手為各大廠牌汽車生產公司。早期公司走向因應大戰期間被迫轉型，創始者豐田先生與德國簽訂專利合約協同開發汽車，也因此將工業革命所帶來的影響更加擴散。Toyota 汽車的創辦人、同時也是日本汽車工業的先驅者：豐田喜一郎，他為後人所留下的「Toyota Production System, TPS 豐田生產系統」，不但成功地讓 Toyota 按步就班地由「日本第一」發展成今天「世界第一」的規模與水準，擁有 14 家子公司的大型集團，並在美國、加拿大等地投資設立工廠，世界五大洲均有完善的產銷據點，且獲利驚人。甚至就連遠在德國的 Porsche，都在 1991 年導入豐田生產系統，大量降低庫存成本、生產效率大幅提高為許許多多企業立下了難以達成的標竿。

第二站參訪的企業為三菱電機名古屋製作所，三菱電機為日本境內生產控制機器產品與機電體化製造商，目前海外據點在中國分別是大連、常熟與廈門，其他分別為泰國、印尼。運用自己在做為使用者時積累的技術經驗，幫助客戶解決存，與合作夥伴緊密合作，廣泛滿足客戶的要求在的課題是三菱電機的宗旨，讓我們實地參觀了生產線中心，親眼觀看他們的製作與製程。人力資源方面運用教育主任制度，維持員工的專業性，另外對於員工的休閒運動方面極為重視，目前分別擁有日本職業女、男籃球隊各一，針對名古屋的學生多次舉辦訓練營，努力為地方做貢獻。

第三站來到了著名的啤酒製造商朝日啤酒吹田製造工廠，在日本的大街小巷所有的餐廳或者是便利商店等...，幾乎隨處可以看到一排屬於朝日啤酒的產品架。朝日啤酒經營理念以健康的產品與優質的服

務，贏得了許多死忠顧客的熱愛，參訪主要以啤酒工廠參觀，由專職的嚮導帶領啤酒製作全過程。通過視頻對朝日啤酒工廠進行解說，原料展示，製造工序參觀，最後可以試飲朝日啤酒。

有關本次參訪活動相關照片檢附如後：



拍攝地點：名古屋市西區豐田技術博物館產業技術紀念館



拍攝地點：三菱電機名古屋製作所

拍攝地點：邱主任致贈本系錦旗



拍攝地點：ASAHI 名古屋工廠

拍攝地點：ASAHI 名古屋會議廳門口

## 六、心得與建議

讀萬卷書不如行萬里路，台北大學 EMAB 學習生涯中，除了日常研習講堂上教授的個案探討與學術理論外，亦規劃了不少國內企業的參訪學習，更加難得的是藉由選修「國際投資管理」課程，讓同學們到海外企業訪察、實地研究，由邱光輝系主任、古永嘉教授跨海指導，更是讓參訪互動過程，實際探查與訪談中體驗到課堂上驗證。

國際投資管理的課堂上，學習到生產要素的種類可歸為：1. 勞動力 (labor)、2. 資本 (capital)、3. 土地 (land) 以及 4. 企業家精神 (entrepreneurship) 等四類。前三項或許容易理解與定義，然「企業家精神」沒有量化值，更沒有實體可以顯現，卻在此趟接觸日本企業中悟到重要性。除此之外也了解到企業對於社會責任的熱誠，我們在最近的距離接觸到、感受到，也感動到！從成立基金會、地方運動推廣、到環保議題，面面俱到，一間成功企業再透過淬煉過後，還能夠回饋於社會，創造雙贏的局面，令人敬佩，在擁有與市場區隔的創新與核心技術、致力專注於利基市場，並真誠地與客戶建立長期互信互賴的夥伴情誼，以及塑造穩定、具有面對國際市場能力的經營團隊等。這些站在世界競爭第一線的高度，我們仰之彌高。

大河魂精神在這塊世界市場的競爭舞台中，不斷的調整步伐，經營創新才能持續在市場上發光發亮，特別是製造業與傳產業的發展如何創造更高的價值更是無法令人想像課題，此次製造業與傳產業，特別對於提出幾點心得：

### 1. 人力方面：

- 1-1. 自動化，人力的精簡與製程的簡化。大幅縮減人力成本，整體供應鏈可以更加專注於產品與作業流程劃分，加速生產流程。
- 1-2. 人力資源政策逐漸推向員工發展多樣化，女性員工職業生涯規劃。但是勞動市場現況存在著高流動率與薪資不斷上漲的問題，且問題的嚴重性未來不減。
- 1-3. 考慮到人工成本未來必然會上升，全面性自動化名古屋製作

所為 e-F@ctory 示範廠是必然要走的趨勢。但因為產品的細緻度、多樣化、批量小，都讓自動化生產的腳步停滯，但日本企業的師徒制度鞏固與培訓企劃相信這將成為經營管理者最重要解決問題的武器之一。

1-4. 面對國際化的挑戰因應營運當地環境變化的狀況，僱用適當的在地人才協助公司經營，可以增進公司營運之平穩。

## 2. 市場環境方面：

隨着許多日本大型製造業企業的壯大，以及它們在海外事業的成熟，商社對它們的服務功能逐漸弱化。因此，商社更加注重在世界範圍內尋求成長型企業，以少量投資參股（10%左右）於這些製造企業的方式建立商業上的伙伴關係，以便通過穩定的代理關係為其充分發揮在國際貿易和商品物流營運上的資金、信息、組織和人才等方面的綜合實力

## 3. 領導與組織管理方面：

CEO 照顧員工的宗旨與清楚的經營願景，致力於尊重人的生命的精神，強調運行安全，每個人都努力營造出合適與安全的工作環境，安全調動集體，做出好的產品，並努力促進社會的發展。

## 4. 組織文化方面：

4-1. 各具有悠久歷史的國際知名企業，其產品行銷全世界，能屹立不搖的因素很多。毫無疑問，保持競爭力，持續不斷的研發與創新應該是其中原因之一。本次實際現場參觀除了一睹日本人做事嚴謹，有條不紊，循規蹈矩態度，對於工廠自動化管理及產品生產的過程也印象深刻，特別是將生產管理資訊化且全面性的導入所有製程，提高生產效率，降低浪費等作法符合新的潮流，亦值得國內相關產業學習。

4-2. 三菱電機組織保持高度競爭力，也可說明技術是企業，產業最大的依靠與根本。缺乏技術與人才的企業往往只能曇花一現，在強調行銷與包裝的社會，其實不能忽略產品的本質。



## 5.經濟體方面：

如何以海島型經濟之成功模式做為典範強化台灣經濟並攻占世界最大經濟體大陸內需市場？是現今台灣與日本所應思考的差異化之所在。

另外，製造業與民生業之經營模式也有很大的差異，特別是此次參訪不同產業的大公司後，同樣地對製造業—三菱電機有不同的迴響與感觸。

能在激烈的全球競爭中取得優勢地位的事業為目標，努力擴大基於全球化視點的事業，加強日本國內與海外的通力協作，強化在市場營銷、研究開發、資金支持等方面的經營基本要求的全球化合作，強化事業推進體制。作為一家富有社會責任感的企業，三菱電機一直積極支持全球範圍內的知識產權保護，並通過不斷研究新的技術和產品推進環境保護事業。

另外透過同學們互相討論之下，依序討論出三菱商品策略

1. 領先於重化學工業領域，擁有著被日本稱為最大的綜合重工業公司的三菱重工業。三菱重工業在造船、機械、飛機等領域廣泛地涉及重工業產業。且旗下還擁有建設機械方面的三菱和汽車方面的三菱汽車。
2. 擁有強大的資金融通能力。三菱銀行、三菱信托銀行、明治生命、東方海上火災等的三菱金融機構的綜合資金融通能力是出類拔萃的，當然在戰後長期穩定的貸款經營下資金融通能力的強大對三菱集中各企業發展起了推動作用。

## 未來期許

正如三菱電機 100 週年進步，企業重點是放在應用核心技術為社會做貢獻，提升全球各地，努力通過創新來創造一個更加美好的未來生活質量，並確保一個更可持續的世界。為了實現此目標，我們將繼續改善我們過去的思維，透過服務和經營活動，幫助改變地球的環境變得更好。成為全球領先的綠色公司，是台灣許多產業效仿的典範。

另外二位與會師長也給了些許建議，食品產業要創新，可結合科技上的技術，如：QR Code 就是一個可與連鎖商店經營結合的創新模式，藉由消費者自由掃描條碼可立即訂購，推動更多電子商務模式，透過資料的蒐集與累積，藉由資料探勘挖掘出有利資訊，幫助企業擬定策略與規劃，更可以讓公司生產線上藉由 QR Code 追蹤每項產品生產的原料，進一步地推進食品安全的觀念至消費者身上；另外，要擴大市場就要關注「市場占有率」，而不是一味的在意通路有多少、規模有多大，當一個龍頭產業看不見競爭對手時，這個公司就要有相當的危機意識，畢竟產業的變化瞬息萬變，不容許一刻的鬆懈；一間公司的發展前景，端看領導人的視野，永續經營更要看領導人的智慧，想要成就百年經營的公司，在品牌精神、形象上更要清楚定義，更要不斷思考公司走向，不斷調整，期望藉由此次海外參訪寶貴的經驗中，可以讓學員們都感到滿載而歸。

最後，感謝「三菱電機名古屋製作所」、「朝日啤酒」及「豐田汽車技術博物館」接受我們臨廠的參訪，詳細地提供其企業在當地經營的過程與心得分享，此次參觀行程所安排的行程及內容，給予參訪者備感尊重，這也顯示一個全球性企業的視野高度及文化素養，除了行銷該企業也盡到了社會責任。

## 附錄

### 壹、參訪公司簡介

#### 一、豐田汽車技術博物館

##### ➤ 企業基本資料

公司名稱	豐田汽車公司 (TOYOTA MOTOR CORPORATION)
總裁兼 首席執行長	豐田章男
總公司	Yubinbango471-8571 豐田市，愛知縣豐田町 電話：(0565) 28-2121
東京總部	Yubinbango112-8701文京區，東京後樂園1丁目4號18號 電話：(03) 3817-7111
名古屋辦事處	Yubinbango450-8711名古屋愛知縣，中村區名站4丁目7號1號 電話：(052) 552-2111
創立日期	1937年8月28日
資本額	3970萬日元 (2014年5月)
員工數(合併)	338875人 (3月31日2014年)

##### ➤ 豐田產業技術紀念館

成立於1994年、佔地12,605坪的豐田產業技術紀念館，座落在日本愛知縣田自動織機製作所(豐田紡織株式會社的前身)廠房的舊址，成立目的除了是為了將集團舊址所留下的建物做有效的利用，留下珍貴的傳統紡織技術與汽車生產器具等外，也期望能夠透過寓教於樂的參觀方式，讓所有參觀民眾都能夠深刻體認豐田集團與Toyota汽車一路走來的奮鬥過程。

#### 二、三菱電機名古屋製作所

##### ➤ 企業基本資料

公司名稱	三菱電機名古屋製作所
地址	愛知縣名古屋市東區矢田南五丁目1番14號
創業	1921年(1月15日)
公司設立	1924年(大正13年)
資本額	1,758億日圓
年營業額	3.6兆日圓(2012年3月31日)
員工人數	1,970名(2010年)

主要業務	重電系統部門、產業機構部門、情報通信系統部門、電子媒體部門、家庭電器部門、其他部門。
------	--

➤ 公司介紹

以培養和強化能在激烈的全球競爭中取得優勢地位的事業為目標，努力擴大基於全球化視點的事業，加強日本國內與海外的通力協作，強化在市場營銷、研究開發、資金支持等方面的經營基本要求的全球化合作，強化事業推進體制。作為一家富有社會責任感的企業，三菱電機一直積極支持全球範圍內的知識產權保護，並通過不斷研究新的技術和產品推進環境保護事業。

三、朝日啤酒廠

➤ 企業資本資料

公司名稱	朝日集團控股株式會社 (Asahi Group Holdings, Ltd.)
註冊地址	日本東京都墨田區吾妻橋 1-23-1，郵編：130-8602
設立時間	1949 年 9 月 1 日
負責人 (CEO)	泉谷直木
資本額	1825.31 億日元
員工人數	274 (截至 2013 年 12 月 31 日)

➤ 公司介紹

在日本擁有 200 年歷史的朝日ビール，藉著自家公司產品的力量&日本市場成功發展，積極在海外等地進行佈局。以最高的品質及充滿心意的行動，追求客戶的滿足感，期能在世界人們的健康上，對「實現豐裕社會」有所貢獻。

貳、海外參訪人員名單

編號	姓名	性別	目前服務機關	部門/職稱
1	邱○輝	男	國立臺北大學企業管理學系	教授
2	古○嘉	男	國立臺北大學企業管理學系	教授
3	陳○奇	男	台○石○股份有限公司	台○石○股份有限公司 營運處經理
4	許○鉉	男	藍○國○餐飲股份有限公司	董事長
5	陳○昇	男	上○食○股份有限公司	管理部/總經理
6	陳○誠	男	大○建○股份有限公司	副總經理
7	鄒○熙	男	台○亞德○股份有限公司 (A Taiwan)	Sales & Marketing 副總經理

8	鄭○馨	女	弘○聯○會計師事務所	所長
9	劉○松	男	匯○汽○股份有限公司	廠務部/部長
10	呂○萍	女	富○媒○科技股份有限公司	財會處/處長
11	邱○文	女	翰○法○事務所	法律部門/律師
12	林○田	男	板○實○有限公司	管理部/總經理
13	李○成	男	匯○汽○股份有限公司	人資總務部/部長
14	林○景	男	合○室○設○工程有限公司	管理部/總經理
15	陳○堅	男	緯○營○股份有限公司	董事長
16	李○鐘	男	力○科○股份有限公司	財處會計/協理
17	楊○芝	女	台○富○全錄公司	營業區處/營業處長
18	何○儀	女	台○電○工○股份有限公司	財務部/主任
19	陳○樺	女	富○媒○科○股份有限公司	作業支援部/部長
20	劉○山	男	青○蘭○生○科技有限公司	管理部/總經理
21	溫○良	男	國○電○股份有限公司	第一事業部/副理
22	陳○洋	男	百○實○有限公司	執行長
23	葉○燕	女	松○集○-群○科技股份有限公司	財務部/經理
24	吳○賢	男	台灣百○佳○格翰股份有限公司	業務部門/全國業務經理
25	張○閔	男	台○○○股份有限公司	淡水分行/副經理
26	許○涵	女	國○綜合○券股份有限公司	總公司經紀部營業處 業務協理
27	宋○峰	男	凱○媒○服務(股)	資訊部/總監
28	巫○惠	女	聚○實業○份有限公司	財務部/副理
29	卓○珍	女	永○生技○問股份有限公司	總經理
30	劉○德	男	金○空○份有限公司	設計部/協理
31	劉○美	女	天○國際○內裝○設計有限公司	總經理
32	黃○菁	女	見○公司	銷售工程師
33	吳○皇	男	國立臺北大學企業管理學系	碩士生
34	宋○馨	女	國立臺北大學企業管理學系	碩士生