

國立中正大學出國報告

出國類別：考察

「企業海外參訪研習」

服務機關：國立中正大學企業管理學系

帶隊老師：艾昌瑞 副教授、鄭祥麟副教授

參訪國家：日本

參訪時間：106年5月17日～5月21日

報告日期：106年6月2日

摘要

近年來台灣企業海外經營比重日漸提高，許多在職專班學員均有赴海外參訪研習之需求，為配合此一趨勢，並提昇本系在職專班吸引力。藉由本課程使學生提升國際能見度並廣泛的深入研究與全球商業和管理有關的課題企業。海外參訪研習課程是本系碩士在職專班的海外移地教學重點規劃之唯一選修課程。每年新生入學一個學期之後，由同學偕同系上教師共同規劃海外參訪教學之內容與行程安排。今（2017）年由艾昌瑞副教授及鄭祥麟副教授共同授課，帶領碩士在職專班同學與眷屬一行共 29 人造訪位於日本關西地區之京瓷 Kyocera 公司、獅王化工、雪印乳業及 Toys R Us 神戶物流中心進行為期五天四夜之參訪。參訪活動中除參觀各公司經營理念並瞭解工場之生產流程外，參訪活動中亦有機會與日方企業代表進行企業經營管理相關之問答，除可進一步了解日本企業特殊經營模式之外，亦可透過與教授間之對話與討論，以及參訪後安排參與學生進行個案討論，深化海外參訪之見學，對碩專班學生日後在職場上的工作表現應有相當助益。

關鍵字：日本企業、企業文化、企業營運

目次

壹、參訪目的.....	4
貳、參訪行程.....	4
參、參訪心得.....	5
肆、參訪建議.....	12
伍、參訪照片.....	15
陸、附錄-參訪手冊	

壹、 參訪目的：

企業管理學系（以下簡稱本系）碩士在職專班開設之「企業海外參訪研習」課程，為每年於暑假期間開設之選興課程，提供在職進修的專班同學海外移地教學與企業參訪之機會。選修者除能事先選擇國外有經營模式特色之企業進行訪視之外，並能藉由參訪前之文獻資料收集與問題彙整，以及事後進行參訪個案企業經營現況報告之討論，進而了解參訪國家之企業在各類經營議題上的操作模式、實際表現、值得效法之處、以及可能存在的問題。

貳、 參訪行程

2017「企業海外參訪研習（一）」課程，選定參訪之國家為日本，參訪企業之行程集中於日本近畿地方（關西地區），主要為京都、神戶與大阪之企業、工廠與商業設施見學（行程詳下表）。以下即依出國日程順序，依參訪日程分別陳述各項行程之內容：

日期	行程
5/17	早上：搭機台北至大阪 參觀：京瓷 KYOCERA 巨蛋
5/18	參訪：LION 獅王化工 參訪：Toys " R " Us 神戶物流倉儲、運輸資訊整合中心
5/19	參訪：雪印乳業之 Supply Chain Management 系統 參訪：京瓷 KYOCERA 稻盛和夫之經營實務
5/20	參觀：京都市中心
5/21	參觀：東急手創館 晚上：大阪搭機回台

參、 參訪心得

一、五月十七日

此行參與海外參訪行程含教師、學生、學生之家眷及領隊共 29 人，搭乘五月十七日上午 8:20 由桃園國際機場出發之中華航空 CI 190 班機前往大阪關西機場，抵達當地後隨即驅車前往大阪，餐後參觀歷史悠久之旅遊觀光景點-大阪城，該景點包括了 13 處被日本政府力為重要文化遺產的建築；尤其是氣勢宏偉的城門其沿著護城河建設的塔樓。

大阪城是 1583 年豐臣秀吉在石山本願寺的遺址上建造的，至今已有 400 多年的歷史，是日本最大城堡。現存的大阪城為民間人士在 1931 年集資重建。大阪城的中央為鑲銅鍍金巍峨宏偉的天守閣（入閣需另購門票，因時間有限，領隊建議不要進入），屋簷上裝飾鍍金的魚和老虎，十分壯觀雄偉。城堡遺址目前被規劃文大阪城公園，內有天守閣、西之丸庭園、大阪城音樂堂、大阪城演奏廳、大阪城弓道場、修道館、大阪城國際平和中心等設施，全區占地 106.7 公頃。園內種植多種植物，以染井吉野櫻為主，主要分佈在西之丸庭園，北區還有桃園、紅葉的追憶林等設施，風景四季各異；由於位居大阪城中心，深受大阪城居民與觀光客的喜愛。在正式展開緊鑼密鼓的行程前，5/17 晚上就先從野球觀戰了解日本當地的風土民情。"京瓷大阪巨蛋"是 5/19 參訪之企業[京瓷株式會社]的冠名球場，當日賽事為《歐力士 vs.軟銀》，場內、外發現許多有別於台灣職棒的經營模式，這趟見學之旅的前哨站，讓參與學員進一步體驗日本文化，更增添不少精彩回憶。

二、五月十八日(上午)

本日上午用完早餐後即直接驅車前京都郊區，前往日本知名的獅王化工公司。

獅王主要產品有：日用清潔劑、牙膏、牙刷..等日用品。而今日所參觀的工廠主要是製造牙膏、牙刷為主。一進到獅王的會議室，大大映入眼簾的是「歡迎中正大學參訪」的字樣，讓師生有倍受禮遇的感動。

獅王牙膏、牙刷，已經成為日本家家戶戶必用的產品，其品牌定位已深植人心，這都是因為獅王長久以來對於產品品質的堅持與產品的研發能力。在看完獅王的簡介與參觀工廠之後，發現任何一個製造環節與流程，都非常的重要，單單針對任何效能的牙膏配方也是一樣，所有的原料成份、用量、添加順序…等等，都會影響產品的完整性。而其中印象最深刻的是牙刷如何利用銅片將尼龍毛固定在牙刷上，表示人類因需求而創造出商品，進而改變人類使用的方便性。

獅王在製造製程上有其特別要求之處，因為涉及到人們食用之產品，所以在進入製成區特別要求無塵室等級的清潔動作。在製程生產上已導入自動化生產模式，大幅降低人工需求，但在品質是則要求品管檢驗每項產品如牙刷上有無瑕疵，在牙膏製程上則逐批檢驗，待檢驗合格後才可出貨，符合國際 ISO 品質認證標準，故使其產品在日本及世界各地佔有一席之地。

獅王在經營上導入企業社會責任(CSR)系統，使公司每一位員工都能秉持公司成立宗旨「獅王家品秉持著「提供潔淨、舒適、健康的生活」的公司政策宣言，長期以來遵守法律規範，提供讓顧客「安心、安全」的商品及服務，並致力於使企業能對社會有所貢獻而努力。」，讓每位員工能真正願意為這間公司盡心盡力，也使每項生產的產品能夠安全的、健康的讓每位消費者使用。

在問答過程中，獅王提到其最大的競爭廠家是：花王。其產品雖然與花王也有許多的重疊，但是仍略有些差異，獅王主力產品專注在牙膏、牙刷進而發展其他家庭生活使用之清潔劑等，而花王則是主力在洗髮、洗面乳等產品，各有其所長之處。如能在本業中立足，再藉由創新研發能力，未來將有永續經營之目標。

三、五月十八日（下午）

中午用完餐之後，即驅車前往中午在緊湊地用餐後，巴士在從神戶市轉進到兵庫縣鄉間小路，14:30 抵達位於三木市的 Autobacs seven logistics center. 由接待人員田中廣課長級音松博之擔當安排在會議做 40 分鐘的 Autobacs seven 公司簡報後，進行一個半小時的物流中心參觀。

參觀過程有自動分類機、DPS 檢貨系統(摺疊式塑膠箱自動成型機)、自動倉庫系統.Autobacs 基本觀念最重要的是高品質的店鋪服務,藉由物流完成(1)以店鋪陳列的商品來進行檢貨及包裝

(2) 正確檢貨、錯誤發生率低的檢貨作業，以提減少出貨的錯誤率

(3) 不用打開包裝，收貨商品可以用刷條碼知道內容物

(4) 前一天隔日店鋪到貨的數量事先通知

學生們經過參觀後再回到會議室後，分別提問了數個問題，其中有些問題可能涉及公司機密，負責回答的人員以公司營運方針非基層可以了解為由婉拒回答，不過整體而言 autobacs 人員覺得本團學員有別於其他參訪團，問題的深入性與踴躍提問留下深刻印象，最後由艾老師鄭老師代表本團致贈紀念品與中正企管旗與合照留念畫下拜訪句點。師生離開時，全體員工列隊，並且在公司門口「目送」離開，直到看不見時，他們才回到自己的工作崗位。

傍晚驅車前往位於兵庫縣縣廳所在地之神戶市神戶港，此區域為日本近代早期對外通商開港之港口之一，因此留存大量和洋交融之建築與歷史文物。參訪學員稍事休息後，一行人在引領下至神戶港 Moisac 用餐，餐後自由至港邊散步或至附近新興之商業購物中心地區參觀。

四、五月十九日（上午）

本日一早即驅車前往雪印公司京都工廠池上製造所，該工廠於 2001 年開始運作，它是一種高混合低量生產工廠，主要生產優格製品與蔬果汁，每天超過 80 個產品，京都工廠池上製造所廠坐落於四周由稻田所圍繞的鄉間，該工廠為 24 小時運作生產的工廠，在夜間照明方面為了不影響四周圍稻田農作物的生長，雪印公司在廠區照明上也特別設計過，廠區汗水部分則在汗水處理池利用獨特的微生物分解技術將污染物分解沉澱，乾淨的水在進行流放，沉澱後的污泥則用機器脫水方式製成肥料，廠區所有廢棄物皆徹底分類回收處理，落實環境友善的公司政策，並取得 ISO14001 認證。

當天參訪首先由管理部安排介紹廠區生產管理管理要點，以及廠區分佈設計及資源回收能源利用等設施，在引導參訪人員至產線每一站參觀生產製作過程

並解說該工序的重點事項，因該工廠為食品生產工廠因此特別設計參觀通道，藉此讓現場工作人員與參訪人員不會有接觸進而降低產品被汙染機會，二樓均質加熱殺菌區以正壓方式避免人員進出時汙染物進入廠區，該區壓力控制在 1.2 個大氣壓，廠區上方以不銹鋼進行隔間避免落塵產生，充填包裝生產區多於廢棄的鋁箔回收製成鋁錠出售，可再做為工業用原料。

京都工廠池上製造所負責生產飲料這部分為代工生產業務，生產線有五條年產量 10 萬噸，這部分的生產業務佔目前工廠的產量百分之五十，物流運輸部分由自己，配送到自己的通路商不委外運送，雪印公司因公司政策，本身不經營自己的牧場，池上製造所負責收購京都地區的牧場鮮乳進行加工製作成產品出售，夏季時京都地區牛乳產量較低時，則收購北海道地區牧場鮮乳，透過兩天時間的運輸將至池上製造所。

產線參訪後由學生提出對於本次參訪過程中觀察到的一些問題進行提問，最後由鄭祥麟教授致贈感謝狀給予接待之日方人員，並與全體參訪師生合影留念，為這次的雪印公司京都工廠池上製造所參訪行程畫下完美的句點。

五、五月十九日（下午）

午餐後前往京瓷株式會社位於京都的總部大樓，首先是到二樓簡報室觀看介紹京瓷的影片，再由京瓷公司代表井川宗次先生說明京瓷創辦人稻盛和夫的經營理念及社訓，公司發展歷程、經營概況與營業範圍，川井宗次先生對於全團團員聚精滙神專注聆聽留下極佳的印象。

之後移動到京セラファインセラミック館，京瓷精密陶瓷館，展館按照年代展示自 1959 年成立以來，京瓷開發出的大量產品，介紹精密陶瓷的基本知識和特性以及半導體產業及陶瓷封裝產品的歷史與精密陶瓷的技術變遷。在總部的一樓的京瓷美術館中，豐富的藝術珍藏包括乾隆玻璃、現代日本畫、西洋畫、雕刻作品，以及具有獨特光澤的精密陶瓷茶具，”玉瓷”是京瓷美術館中的代表作品。接著前往稻盛資料館，一、二樓是稻盛和夫的成長歷程、參與經營的企業概要、創建京瓷並將其培育成為世界級精密陶瓷公司的歷史、發展 KDDI 綜合通信公司的經歷，及受日本政府之邀接手重建日航並使其重新上市的事跡。

壓軸登場的是三樓，稻盛和夫人生哲學和經營哲學的介紹，包括創辦人稻盛和夫的成長歷程，從松風工業的技術員離職後，籌資創業的過程，將其人生哲學及經營哲學，座右銘「敬天愛人」、變形蟲阿米巴「全員參與」經營等核心概

念不藏私的大公開，稻盛和夫也以一顆「利他之心」開展了眾多社會活動。最後由於時間因素無法進行 QA，但在井川宗次先生幽默及詳細的介紹下，參訪學員們對於京瓷株式會社都有更深一層的了解與認同。

六、五月二十日

本日參訪八坂神社，神社的大殿被稱為「祇園造」，為日本獨特的神社建築。餐後轉至清水寺；清水寺是世界文化遺產之一，為木造之千年古寺，是日本京都最古老的寺院，山號音羽山。清水寺是棟樑結構式的寺院，正殿依附懸崖峭壁建造而成；正殿前為懸空的舞台，由 139 根高 12 公尺的巨大檜木並列支撐著，被譽為國寶級的清水舞台」。寺院建築不用一釘一鐵，六層檜木築成的木台為世上罕有。

寺中正殿旁有一小山泉瀑布，順著音羽山湧出，流水清澈，被稱為音羽瀑布。音羽瀑布因有金色水之稱，亦稱延命水，被列為日本十大名水之首。寺方特別運用音羽瀑布，製造成三條飲水線，分別代表智慧、健康與姻緣；聽說喝了一口可以祈求智慧、健康與姻緣，但只能喝一口，喝多無用。常見觀光客大排常龍，只為品嚐山中冷泉，也為祈求心中宿願。之後則驅車前往用餐。時間有限的情況下，在領隊的安排下只參觀了夢舞台的奇蹟之星植物園。該展館分為六個展廳：乾旱植物展廳、熱帶花園展廳、花&綠共生展廳、慰藉療癒展廳、花卉秀展區、以及羊齒植物展廳；此外還設計了天井與戶外花園，強調多種生物物種的共生概念，堪稱是一所「生命博物館」。希望參訪群眾能藉此審視自己與大自然的植物之間的伙伴關係，重新認識植物的美力與維護它們存在的重要。

七、五月二十一日返國

最後一天，領隊安排至阿倍野 Q' s Mall 之東急手創館參觀，讓大家自由活動自行用餐，讓同學們可以採購一些伴手禮。下午在前往機場途中也順道繞進 Rinku Premium Outlet，其位在關西國際海上機場對岸，車程只要 15 分鐘。Outlet 正式名稱為工廠直營店，俗稱為暢貨中心，專賣過季品。台灣原本沒有這一類的暢貨中心，直到 2015，桃園高鐵附近開設華泰名店城 Outlet，2016 在新北市林口開了三井 Outlet Park 之後，台灣也算有了專賣過季品的銷貨場所。在 Rinku

Premium Outlet 這段時間是回台灣之前最長的自由活動時間，學員可自由活動或進行購物、或自由攝影留念、或喝下午茶、或討論準備返國後於七月 15 & 31 日上課時將進行之參訪企業個案與心得報告。

肆、 參訪建議

一、參訪行程安排

此次日本參訪行程之參訪地點及行程安排，主要由企管系 EMBA 專班同學負責接洽，並與專門負責商展及海外企業訪查團之旅行社進行協商與安排。雖然參訪地點皆位於關西地區，交通情況有時不是太暢通，常常碰上塞車狀況。因安排行程的領隊頗有經驗，加上參訪學員的時間觀念相當良好，每次都可以提前抵達受訪公司進行參訪。在時間方面，我們觀察到日本人時間管理的精準以及待客之禮遇程度，例如，雖然我們提前半小時到達雪印，但仍須依照原先的時間安排等候才能進行參訪。不過，在參訪的四家企業中，有三家企業在無另外參訪團體的考慮下，仍會以「顧客導向」觀念為出發點，提前接待我們，甚至延長參訪時間，讓我們感覺「備受禮遇」。

二、事先分組收集參訪企業資料與問題

此次行程安排上以半天參訪一家企業為原則，同一天參訪企業的地點也會考慮車程的遠近，以利時間掌控；因此整體的行程進行的非常順利，不但讓參訪企業有時間進行完整介紹，也讓我們有充裕的時間進行問答。同時，本課程要求參訪學員需於出發前分組就日方企業之背景進行深入研究與彙整資料，並事先設計想在參訪時提問的經營問題，加上參訪企業也都準備了足夠的時間進行參訪與問答，同學提問非常踴躍，每一次都讓日方企業接待人員回答問題到超過原訂結束之時間，相信參與訪問日本企業之所有同學與老師們在參訪面對面接觸的過程中，都能進一步地了解到日本企業實務運用與執行上的情形。

三、領隊需有豐富經驗

此次領隊陳春久先生日文流利且經驗豐富，曾多次帶領政府部門的參訪團體至任本多家企業交流；且陳先生在日本有相當豐富的人脈，在參訪企業的安

排上比較方便。另外東福旅行社之劉錦紋總經理亦同時擔任翻譯工作，有更多交流機會。同時，在參訪行程移動的交通過程中，領隊與帶隊的陳老師都會把握機會於參訪地點的車程之間，針對目前日本企業經濟發展的趨勢、企業經營的現況、以及有關參訪企業文化、甚或一般社會文化等相關問題提供詳細說明與介紹，偶而還能進行多面向討論；不僅讓同學們、連帶也讓老師們有機會教學相長，彼此皆能獲得更多收穫。

四、參訪學長姐經驗分享

建議明年度進行企業海外參訪行程規劃時，可請學長姐與學弟妹舉辦參訪座談會。一方面可提供參訪經驗分享，讓學弟妹可透過「分享」的方式進行學習，二方面也可讓學弟妹事先了解參訪時的各種情況。當然各國的企業文化大不相同，每次參訪的國家有會有差異，不過，經驗分享的座談會也能促進學長姐與學弟妹之間的情誼，提升對企管系的認同感與向心力。

五、日本企業經營精神複製

一般的參訪只重視技術的層面，希望以最有效率的方式學習與模仿，忽略的能永續經營的精神層面。日本企業非常注重環保與工安，即使在經濟不景氣的大氣候下，有些企業雇用很多季節性勞工，但不會因非正職員工而忽略工安。另一方面，日本企業對環境的保護已成為經營企業的基本條件。從台灣去日本參訪的學員，如何將這些重視環境保護與重視勞工的精神導入參訪目前的工作環境，才是進行參訪學習的重要關鍵。

伍、參訪照片









