

出國報告（出國類別：參訪）

2017 泰國卓越經營交流研習團

服務機關：國立成功大學醫學院附設醫院

姓名職稱：吳俊明副院長、趙庭興主任秘書

派赴國家：泰國

出國期間：106/05/23-106/05/27

報告日期：106/07/28

摘要

財團法人中華卓越經營協會（CEMA）是由獲得國家品質獎的機關團體組成，每年都會舉辦團體會員參訪國外知名卓越經營企業的活動，藉由異質卓越經營企業之標竿學習，學習跨領域的卓越經營模式，並且異中求同，以做為本機關團體成長的借鏡並培養卓越經營領導人。

本院在獲得國家品質獎肯定後，亦獲邀加入這個協會，並且幾次由院長率隊或選派主管代表隨團參訪。配合政府新南向政策，本年度協會安排泰國之卓越經營企業為參訪對象，包括：朱拉隆功大學、南僑（泰國）公司（萬磅廠）、泰國創意設計中心、泰國匯商銀行、曼谷醫院、泰金寶電通等，其中南僑（泰國）公司以及泰金寶電通為優秀台商海外公司。本院派出吳俊明副院長及趙庭興主任秘書，於 106 年 5 月 23 日到 106 年 5 月 27 日隨團交流研習。由協會會長淡江大學張家宜校長及副會長榮剛集團陳興時總裁率領 18 位團員赴泰國。本院代表此行目的包括：尋求臺灣企業發展的利基，並給予政府建議；藉由參訪泰國最古老也是最頂尖的綜合大學，學習吸引國際優秀教師與學生之策略，並且開啟建立密切合作關係之契機；藉由參訪提供國際醫療服務最著名的醫院，學習如何提升臺灣國際觀光醫療服務之策略，並提供政府改善臺灣觀光醫療環境之建議。

此次參訪獲益良多，不止觸發很多心得感想，並且針對本院、本校以及中央政府相關部門，提出不少建議。期盼能提升本院校之卓越經營，並進一步改善臺灣相關環境。

目次

一、目的.....	1
二、過程.....	2
三、心得.....	10
四、建議.....	13

一、目的

- (一) 配合政府新南向政策，尋求臺灣企業發展的利基，並給予政府建議。
- (二) 藉由參訪異質性企業，學習跨領域的卓越經營模式，並且異中求同，以做為大學醫院經營的標竿。
- (三) 藉由參訪泰國最古老也是最頂尖的綜合大學，學習吸引國際優秀教師與學生之策略，並且開啟建立密切合作關係之契機。
- (四) 藉由參訪提供國際醫療服務最著名的醫院，學習如何提升臺灣國際觀光醫療服務之策略，並提供政府改善臺灣觀光醫療環境之建議。

二、過程

財團法人中華卓越經營協會（CEMA）是由獲得國家品質獎的機關團體組成，每年都會舉辦團體會員參訪國外知名卓越經營企業的活動，藉由異質卓越經營企業之標竿學習，學習跨領域的卓越經營模式，並且異中求同，以做為本機關團體成長的借鏡並培養卓越經營領導人。本院在獲得國家品質獎肯定後，亦獲邀加入這個協會，並且幾次由院長率隊或選派主管代表隨團參訪。配合政府新南向政策，本年度協會安排泰國之卓越經營企業為參訪對象，包括：朱拉隆功大學、南僑（泰國）公司（萬磅廠）、泰國創意設計中心、泰國匯商銀行、曼谷醫院、泰金寶電通等，其中南僑（泰國）公司以及泰金寶電通為優秀台商海外公司。本院派出吳俊明副院長及趙庭興主任秘書，於 106 年 5 月 23 日到 106 年 5 月 27 日隨團交流研習。由協會會長淡江大學張家宜校長及副會長榮剛集團陳興時總裁率領包括榮剛集團、成大醫院、玉山銀行、元智大學、臺中市地方稅務局、大瓏企業、中衛等 18 位代表赴泰國曼谷。此次參訪行程整理如下表：

日期	行程內容
5 月 22 日 (一)	<ul style="list-style-type: none">● 過境（臺南 — 桃園）。
5 月 23 日 (二)	<ul style="list-style-type: none">● 起程（桃園 — 曼谷）。● 參訪朱拉隆功大學。
5 月 24 日 (三)	<ul style="list-style-type: none">● 參訪南僑（泰國）公司（萬磅廠）。● 參訪 TCDC 泰國創意設計中心。
5 月 25 日 (四)	<ul style="list-style-type: none">● 參訪泰國匯商銀行。● 參訪曼谷醫院。
5 月 26 日 (五)	<ul style="list-style-type: none">● 參訪泰金寶電通。

5 月 27 日
(六)

- 回程（曼谷 — 桃園 — 臺南）。

以下依時間序，分參訪單位詳述。

（一）朱拉隆功大學

朱拉隆功大學位於曼谷市，當地人簡稱為朱拉，因創始人拉瑪六世瓦吉拉伍德國王為紀念朱拉隆功國王拉瑪五世而得名。該校創立於 1917 年，今年為一百周年慶，目前是泰國最古老同時也是最頂尖的大學。朱拉隆功大學在 2016-2017 年 QS 世界大學排名中，居世界第 252 位，在亞洲排名中居第 45 位，泰國大學中排名第一。該校為綜合性大學，近年更成立國際工程學院，藉由全英文授課培育國際化高等工程人才。

首先由國際處處長以及商學院副院長，率同幾位重要國際事務幹部接待（圖一）。從簡報中也得知該校近年來發展的重點項目，包括 Aging Society（高齡化社會），Digital Economy and Robotics（數位經濟及機器人），Inclusive Community and Smart City（包容性社區及智慧城市），Sustainable Development（Food, Energy & Water）（永續發展：食物、能源、水）等。會議中也有重要的問題討論包含如何平衡創新與傳統該校是否建立機制以確保該校所制定的理念與發展策略可以被落實、本校與該校如何建立合作關係、如何吸引國際人才交換意見。最後做校園行禮（圖二），並參觀博物館。



圖一、與朱拉隆功大學代表合影

圖二、朱拉隆功大學巡禮

（二）南僑（泰國）公司

泰南僑是臺灣南僑公司的海外分公司，跟臺南僑不同，泰南僑以發展食品加工為主。泰南僑早在 1989 年就設廠，是最早進入泰國的臺商之一，亦是集團海外第一個生產基地，同時工廠佔地也是集團最大的。由於泰國是全球最大稻米輸出國，因此該公司掌握此利基，積極從事米果製造與代工，成功打造出賓賓米果、脆笛酥、小廚師等知名品牌。該公司鎖定高利潤高附加價值的加工食品，其中 85% 產品外銷世界，令人印象深刻的是通過回教食品「Hala」認證以及猶太教食品「Kosher」認證的米果。

經泰南僑李勘文副總裁簡報後（圖三），由魏亦堅副總經理率同廠長等高級幹部帶領團員參觀工廠。由於泰南僑工廠在泰國享有極高知名度，該廠在綠色環保部份也是該國的表率之一，因此吸引許多參觀人潮，故該公司以觀光工廠的規格建置，經由透明玻璃設計，訪客可以清楚觀察整個生產過程。工廠實施 5S 活動已超過 20 年，運用顏色辨識落實在現場目視化管理上。包括照明開關按鍵顏色與關聯燈管的對照，以及不同顏色的塑膠容器放置不同之材料或成品；工人穿著的衣服亦可以清楚辨識層級。從參訪過程中得知目前產品最大競爭者是中國大陸，主要是山寨食品充斥。然該公司取得諸多品質認證，食品安全有保證，基本客戶還在；該公司亦表示，未來稻米加工食品最大競爭國家推測是印度，公司也在積極因應中。



圖三、簡報場地合影

（三）泰國創意設計中心（TCDC）

因應 1997 年金融風暴造成經濟泡沫化以及對泰國製造業的衝擊，泰國總理啟動一系列產業發展計畫，其中創意設計的發展，從泰國傳統的委託代工、設計加工，升級至品牌製造，大幅提高產品之附加價值。泰國創意設計中心就是在這樣的氛圍下建立的（圖四），主要的功能在成為設計創意之學習中心、輔導提升設計創意之價值。因此服務的對象層級甚廣，舉凡一般民眾、學生到專業設計人員，均可以利用這個中心的資源。中心分為展覽館與全亞洲最大的設計圖書館兩大部分，圖書館擁有超過 32,000 冊的出版物、210 期以上的雜誌期刊、影片與多媒體素材。該中心還有一個很特殊的部門，就是亞洲第一的材料資料室

（Material ConneXion Bangkok），跟全球十一個中心連線，提供超過 7,500 個材料材質之資訊供設計者做參考並協助取得材料，而且隨時更新資料。將材料與設計結合才能產出令人驚豔的創意產品，這是值得臺灣借鏡的地方（圖五）。



圖四、TCDC 之 Logo



圖五、TCDC 參訪合影

(四) 泰國匯商銀行 (SCB)

泰國匯商銀行 1907 年成立，為泰國第一家本土的金融機構（圖六）。獲得皇家特許使用皇家徽章做為該銀行標誌，並於 1993 年正式更名為泰國匯商銀行（SIAM COMMERCIAL BANK PUBLIC COMPANY LIMITED）。SCB 是泰國目前資產淨值前三大的企業，共有九百多間分行，並且於中國、香港、東南亞諸國均有分行。SCB 集團目前共分為五大事業群，包括；銀行、證券、人壽保險、資產管理以及數位金融，集團發展十分多元，服務客群也相當廣泛（圖七）。



圖六、SCB 總部外觀

圖七、SCB 參訪合影

(五) 曼谷醫院

(以下此段摘自筆者同時在中華卓越經營學會發表的 2017 泰國卓越經營交流研習團研習報告) 泰國是東南亞第二大經濟體，世界第 28 大經濟體，每年共有 22,000,000 名觀光客造訪，觀光醫療世界第一，全泰國共有 55 家醫院通過美國醫院評鑑(JCI)。曼谷醫院(圖八)隸屬於曼谷杜斯特醫療系統(Bangkok Dusit Medical System; BDMS)集團，為泰國著名之私人醫療機構，曾經通過 JCI 評鑑。該集團是世界上最大的醫療體系之一，旗下共擁有 45 家醫院(泰國 43 家，柬埔寨 2 家，共 14 家通過 JCI 評鑑；總床數 8,031 床；每日門診總量 27,000 人)，無論在淨利率、市占率或總收入均名列前茅。BDMS 集團包括中高級轉診醫院，醫療照護服務則涵蓋各階層民眾(從中低收入至高收入及國際病患)。



圖八、曼谷醫院外觀



圖九、問題與討論

實地觀摩首先由曼谷醫院代表做十分鐘之醫療體系簡報，簡報中提到醫療體系是以輻狀 (Hub and Spoke) 的概念，建立高階轉診醫院與衛星醫院之間的連結，進行包括醫師、護師、儀器設備支援、病患回轉等交流，提供完整、高品質、

有效率之醫療服務，為未來體系擴展建立一個平台。強調顧客經驗管理 (Customer Experience Management)，重視顧客感受。並運用各種工具以及數據分析提供疾病預後照護品質之評估，包括臨床路徑、疾病登錄、品質指標、流感監測、門診病人人流監測、出院看板、醫療儀器設備使用率等等。曼谷醫院的醫師大多數都在歐美亞先進國家醫院接受訓練，大多為外籍醫師。BDMS 醫療體系跟各領域世界首屈一指的醫療中心都有密切且深度合作，例如跟美國德州 MD Anderson 腫瘤中心締結姊妹醫院，跟美國史丹佛大學簽訂有關骨科之學術交流合作等等。曼谷醫院總共有七棟建築，包括腫瘤中心、心血管中心，甚至提供病患家屬住宿之宿舍飯店。曼谷醫院的腫瘤中心、心血管中心均是泰國第一個私人醫院所成立的。共有 3,000 名員工，一天門診量約四千人。接下來問題解答時間再由團員提問，討論非常熱烈 (圖九)，有些問題需要進一步瞭解，會後才能回答。曼谷醫院約四分之一的病人來自國外，包括美國、英國、新加坡、大陸、柬埔寨、越南等。泰國人自詡醫療品質高加上醫療費用低廉，因此能夠吸引許多國際醫療的客群。尤其是實施公醫制的英國，手術往往需要排到半年到一年，因此泰國高效率的醫療就具備相當的吸引力。他提到曼谷醫院國際醫療成功的關鍵，在於醫師海外訓練、醫療技術進步、與世界知名醫學中心合作，以及基於泰國人好客的民族個性而提供的優質服務。另外 BDMS 醫療集團針對國際醫療設有市場行銷部門，跟許多國家的外交單位及非政府組織合作，在推廣宣傳上有極大助益。接下來團員分成兩組分別進行醫院參觀，本組帶往健檢中心、心血管門診及心臟復健區，還有國際門診分區 (包括中文專區、越南專區、柬埔寨專區、日文專區等) (圖十)。



圖十、華語門診專區

（六）泰金寶電通

金仁寶集團始於創立於 1973 年之金寶電子，旗下包括仁寶電腦、泰金寶電通、威寶電信等都是非常知名的企業。泰金寶電通於 1989 年在泰國馬哈差（Mahachai）成立，以原廠委託製造代工、專業電子代工代客製造服務，生產各種電子資訊產品，服務對象皆為世界知名大廠。

實地觀摩由總經理帶領下，到硬碟生產線以及研發實驗室參觀。首先參觀所有生產線的監控分析中心，工程師們能夠從螢幕清楚監控目前生產線上所有產品的進度，根據系統自行產生的各種報表以及圖示，可以進一步瞭解產品良率、產出數量以及異常點。經由鄒經理詳細解說，可以知道泰金寶運用大數據，建置一套相當完善的監測系統，以進行各項的數據分析。除了可以精簡生產線上監測工程師人力，並可以提早找出機器零件故障之跡象，提早更換以減少生產線停止之損失。在生產線上很多人力都已經被機器手臂所取代，機器手臂模擬人工動作之軟體系統由泰金寶電通自行設計，生產效率則大幅提高到 700%。鄒經理強調生產自動化前，必須完成最確實的精實，這樣的自動化才是最有效率也才能將成本壓到最低。令人驚艷的是泰金寶還自行研發無人運送物料機的相關系統與硬體設備，在現場可以看到一台又一台的無人運料機在原物料端、生產線端、倉儲端持續地穿梭運作，令人印象深刻。泰金寶與客戶端聯結的部份相當緊密且全面，協助客戶從定單、生產、倉儲、出貨、物流，一次完成客戶後續要做的事。研發實驗室其中一部分，就是在研發生產無人運送物料機。鄒經理提到現在流行的工業 4.0，其實泰金寶很早就意識到這個趨勢，並且投入推動革新，因此這個廠成為金仁寶集團標竿學習的對象。

三、心得

- (一) 從朱拉隆功大學的參訪，我感受到該校在國際化上的努力，朱拉隆功大學為了吸引更多國際學生到此就學，在軟體上延攬了很多外籍教師（當然從代遇、福利、住宿等給予很多誘因），也興建了國際師生的宿舍大樓社區解決了住宿問題。該校的研發也很有遠見，並且與社會與環境接軌，從新近該校的努力方向不難窺出。也為這些重點項目（高齡化社會、數位經濟及機器人、包容性社區及智慧城市、永續發展：食物、能源、水），分別成立創新中心（innovation hubs）來實驗與測試各種創新想法，這些都值得我校藉鏡。
- (二) 從泰南僑的參訪，我深深感受到一個企業到洪荒之地開疆闢土，必須投入的熱情和決心。重點是必須落地生根，而要員工能夠死心塌地無後顧之憂，一定要解決員工眷屬就養、就學、就醫等等生活上的問題。臺籍幹部的小孩從小到大的學費全部由公司負擔，更不用說員工眷住宿的問題。這讓我想到了斗六分院經營最大的問題——人才在地化。泰南僑的成功另一個關鍵是遠見，在臺商爭相到大陸投資的年代，該企業看到了藍海，領政府之先到泰國設廠需要很大的勇氣，讓我體會到領導者的睿智與膽識，值得我輩效法。最後善用當地的特產與特色，開發出高附加價值的產品，更是充滿創新智慧。
- (三) 從參訪泰國創意設計中心，我感受到泰國政府如何將這攸關產業加值升級的概念向下紮根的努力，並且提供創意設計人才全力發展舞台的誠意。反思臺灣政府對於文化創意產業，僅止於跟商業掛勾的產品展示銷售，缺乏向下紮根以及協助創意設計人才全力發展的規劃，可惜了臺灣很多的發明人才。

(四)從參訪泰國醫院(以下此段摘自筆者同時在中華卓越經營學會發表的 2017 泰國卓越經營交流研習團研習報告),我的感受是令人印象深刻的國際觀光醫療,泰國能為什麼臺灣不能:臺灣有世界一流的醫療技術、先進的醫療設備(曼谷醫院的醫療設備臺灣大多數的醫學中心都有,但臺灣有些尖端醫療科技設備,曼谷醫院並沒有)、天資聰穎的醫療人員、醫療費用低廉(比泰國更低)、臺灣人好客友善絕對不輸給泰國人、臺灣醫護人員的英文能力絕對不輸給泰國人、曼谷塞車世界第一,很多人猜不透為何泰國的國際觀光醫療居世界領導地位,反觀臺灣在這部分只是插花點綴。個人認為有幾個原因,首先是床位問題。臺灣醫學中心的急性病床佔床率接近百分之百,臺灣醫院若要大力推展國際觀光醫療,勢必要增建大樓並增加急性病床。然而衛福部規定醫院增加急性病床必須通過嚴格審查(床位與人口數連動),現在大型醫院要再增加急性病床比登天還難。反觀泰國就比較沒這部分的問題,因此可以盡全力發展國際觀光醫療。因此臺灣若要迎頭趕上,法令鬆綁是最重要的關卡,應該開放床位給國際觀光醫療專用;民眾也應該對臺灣醫界要有信心,開放國際觀光醫療並不會損及國人之就醫權利。其次是觀光業的相輔相成,臺灣觀光客人數近年來頗有成長,但是跟世界或亞洲觀光大國相較,仍有很大的改善空間。去過馬來西亞、普吉島、峇里島旅遊之後,個人覺得臺灣的觀光資源及條件並不亞於這些知名的旅遊景點,但是國際知名度卻遠遜於這些地方。除了政治因素外,政府的國際宣傳仍須努力(君不見馬來西亞或泰國在美國有線電視新聞網每節新聞間密集放送觀光形象)。第三、政府應導正臺灣醫學美容之亂象,目前衛福部對於醫美並沒有納入正規管理,導致非科班出身非專業之醫師拚命投入醫美市場,劣幣驅逐良幣。另外醫美定位不明,導致擁有先進設備優秀專業醫師之醫學中心,反而較少投入這部分經營,坊間醫美

診所卻如雨後春筍般紛紛設立，但正因為如此，臺灣只能著墨在低階之醫美。對於觀光高階美容整形，卻無法像南韓泰國如此蓬勃發展。第四、臺灣醫院鑒於提高醫療品質病人安全，以及為國際醫療鋪路，應盡量申請通過 JCI 評鑑。臺灣醫師應盡量通過歐美之醫師證照考試或到歐美知名醫療中心訓練，以建立國際人士對臺灣醫療之信心；政府也可以考慮外籍醫師在臺灣執業鬆綁之可能性。此外，參訪曼谷醫院以及泰南僑獲得共通心得，就是如何運用並發揮在地特色（觀光之於曼谷醫院，米之於泰南僑）。眾所皆知醫療品質病人安全以及特色醫療是醫院經營之二本柱，從這次的參訪又再度獲得證實。

（五）從泰金寶電通的參訪，我再次感受到一個企業到洪荒之地開疆闢土，必須投入的熱情和決心。該企業的遠見與創新，尤其在大數據、自動化等工業 4.0 顯學上領先群倫，研發再研發，創新再創新，深感佩服。

四、建議事項

- (一) 臺灣的大學都在努力國際化，但是臺灣在爭取優秀外籍教師與外籍學生的硬體及軟體條件，與國外大學比較大多缺乏競爭力。甚至最近公教退撫制度的改革，卻可能併發本土優秀教師出走的後遺症。政府除了頂大計畫外，投入在這個地方的資源非常有限；由於資源有限，所以在分配上到底是均有均貧還是補助在刀口上，值得深思。建議成大校方能派員到泰國朱拉隆功大學，深入標竿學習並且與該校建立深度合作關係，以拓展本校之國際視野。並且建議教育部，應好好思考公教退撫制度改革對於本土大學教師所帶來的衝擊，如何因應。
- (二) 建議成醫能效法泰南僑以及泰金寶電通，思考如何努力讓人材在地化，讓斗六分院的醫師能夠落地生根。
- (三) 建議臺灣政府對於文化創意產業之協助，不僅止於產品展示銷售，應效法泰國政府向下紮根以及協助創意設計人才全力發展(包括材料的資訊與取得、創意加值、專利申請、商業移轉等等)。
- (四) 臺灣若要全力發展國際醫療，法令鬆綁是最重要的關卡，應該開放急性床位給國際觀光醫療專用；說服民眾對臺灣醫界要有信心，開放國際觀光醫療並不會損及國人之就醫權利。觀光是無煙囪工業，政府應協助業者如何將觀光產業升級而不是炒短線似的運作，並且加強國際宣傳，才有可能帶動觀光醫療產業之蓬勃發展相輔相成。政府應導正臺灣醫學美容之亂象，衛福部對於醫美應納入正規管理。