



## 2014 韓國全球化經營模式考察

服務機關：經濟部加工出口區管理處

姓名職稱：專員鄭森清/技士李文善

派赴國家：韓國

出國期間：103 年 11 月 3 日-103 年 11 月 8 日

報告日期：104 年 1 月 27 日

# 摘 要

## (一)財團法人中國生產力中心主辦「2014 韓國全球化經營模式考察」活動

中國生產力中心透過與亞洲生產力組織 (Asia Productivity Organization) 界接合作，共同策劃於 103 年 11 月 3 日至 11 月 8 日，深入考察韓國企業全球化經營模式與創新策略，觀察及交流其經營心法，期望讓本國企業在面臨國際化的競爭之下，能從不同角度開創出符合自身企業之「轉型升級」及「國際經營」的商業模式，以達全球經營與追求成長的目標。

## (二)考察目的

1. 了解韓國企業如何策略性的經營全球品牌，開創出讓世界各國消費者接受的高質化產品或服務。
2. 考察韓國企業全球化經營模式與創新策略，並藉由觀察及交流方式引導出符合自身業務轉型的經營或管理模式。

## 目 次

壹、	目的.....	2
貳、	行程.....	3
參、	參訪內容.....	5
肆、	參訪心得與建議事項.....	28

## 壹、目的

韓國企業在面板、半導體、手機及造船、汽車、石油化學等產量排名全球前 5 大。近年來，韓國政府為積極吸引外人來韓投資，制定獎勵外人投資之「外人投資促進法」，設立仁川、釜山/鎮海、光陽港、黃海、新萬金/群山及大邱/慶北等 6 個經濟自由貿易貿易區（Free Economic Zones-FEZs），期藉由提供租稅及免除關稅等優惠及完善生活機能、行政資源等特區待遇，吸引外資，加速韓國經濟發展。

本國與韓國產業結構類似，且因該國投資成本較高、市場過度保護、強勢工會及語言障礙等因素，臺商在該國投資業別以金融、電子產品製造業、貿易及服務業等為主。長期以來，兩國貿易呈現本國對該國入超，透過此次參訪，期望觀察該國產業化順利升級轉型為全球化大廠（企業）之主、客觀因素。

本次參訪對象包括法人韓國生產力中心、韓國能率協會及企業三星創新展覽館、鮮京電信、延世大學醫院、大韓航空及科邁世公司，具有韓國全球化之成功經驗與管理模式，相關實務經驗可作為日後加工出口區營造優質投資環境與經濟部加工出口區管理處行政運作參考。

## 貳、行程

日期	國家	參訪地點/機構名稱	工作事項
11/3 (一)	本國→ 韓國	啓程：本國→韓國	啓程
11/4 (二)	韓國	<b>參訪韓國生產力中心 (Korea Productivity Center)</b> 韓國生產力中心爲亞洲生產力機構 (Asian Productivity Organization) 之韓國區代表，長年推動韓國顧客滿意指數調查(The National Customer Satisfaction Index)及全國品牌競爭力指標調查 (National Brand Competitiveness Index)，透過互動交流，可深入瞭解韓國企業開創顧客體驗的創新商業模式。	參訪/座談/意見交流
11/5 (三) 上午	韓國	<b>參訪鮮京電信公司 (SK Telecom)</b> 舞動雙手，就能收發 Email，整理照片、還能和螢幕裡的影像互動！“以人爲本、傳遞幸福” SK 集團，建造 SK TELECOM 鮮京電信 T.U.M 未來行動生活科技應用體驗館。	參觀/座談/意見交流
11/5 (三) 下午	韓國	<b>參訪三星創新博物館 ( Samsung Innovation Museum)</b> 三星創新博物館於 204 年 4 月啓用，位在南韓水原 (Suwon) 三星數位城市 (Samsung Digital City) 開設 5 層樓高的博物館，展示三星歷年開發產品，觀察三星最新顯示技術與未來展望。	參觀/訪談/意見交流
11/6 (四) 上午	韓國	<b>參訪延世大學醫院 ( Severance Hospital)</b> 延世大學醫院具有 130 多年歷史，一直被譽爲亞洲最國際化、最先進的大型綜合醫院，擁有世界 No.1 的達芬奇手術系統、世界最高水準的胃癌治療	參觀/座談/意見交流

		術，醫院接診的病人當中，包含各國的領袖以及名流政要，連續三年位居韓國大學醫學院領域顧客滿意度、韓國消費者 Well-being 指數(KS-WCI) 第一，透過此次參訪，瞭解醫療機構全球化經營模式，以及以顧客為中心之服務設計。	
11/6 (四) 下午	韓國	<b>參訪大韓航空 (Korean Air)</b> 大韓航空是大韓民國最大的航空公司，也是亞洲最大規模的航空公司之一。大韓航空業務客、貨並重，是亞洲操作最多波音 747-400 型貨機的航空公司。	參觀/訪談/意見交流
11/7 (五) 上午	韓國	<b>參訪韓國能率協會 (KMA)</b> 韓國能率協會為一民間資本投資設立的企業管理培訓集團，旨在協助及增強韓國企業在國際舞臺上的競爭力，透過績效管理技術(HPT)，協助韓國企業建立全球化經營的人才管理績效制度。	參訪/座談/意見交流
11/7 (五) 下午	韓國	<b>參訪柯邁士科技公司 (Commax)</b> 柯邁士科技公司已成立 46 年，其監視器及安防產品出口到世界 120 個國家，於 2014 年榮獲 iF 設計獎、韓國中小企業生產力獎優勝，並且連續 9 年榮獲韓國消費者論壇第一品牌大獎等殊榮。	參訪/座談/意見交流
11/8 (六)	韓國→ 本國	<b>1.東大門設計中心</b> 2014 年 3 月開館，以追求創新想法、多元人才與更美好的生活為目標的複合設計中心。 <b>2.北村韓屋村</b> 北村為韓國文化、歷史、風格及藝術的集散地，可實地體驗到韓國文創之美。 <b>3.返程：韓國→本國</b>	文化體驗/團員交流考察心得/回程

## 參、參訪內容

### 一、韓國產業發展與企業成長推手-韓國生產力中心深度交流

#### (一)公司簡介

韓國生產力中心（Korea Productivity Center）創立於 1957 年，為韓國政府支持下所成立之非營利組織，營收超過 1,000 億韓元(28.6 億台幣)，主要服務項目包括國家生產力以及公共服務訓練、輔導諮詢、資格認證、產業研究、調查分析等五大領域之整合性解決方案。

該中心致力推動「韓國顧客滿意指數調查(The National Customer Satisfaction Index)」、「品牌競爭力指標(National Brand Competitiveness Index)」等調查，為該國受推崇與重視之管理指標。

#### (二)參訪內容

本次拜訪目的在於瞭解韓國生產力中心如何推廣管理工具及協助企業發展，互相交流，而訪談中該中心也針對目前主力推動之管理工具及進行說明：

##### 1、KOREA PRODUCTION SYSTEM

(1)目的：有鑑於大中小型企業生產競爭力之鴻溝逐年加大，期縮小大、小型企業的生產力差距。

（韓國面臨經濟重大衝擊，且海外管顧公司進軍韓國帶來利弊兩面的影響，其中西方思維的刺激也與韓國傳統思維呈現矛盾，韓國企業對於海外公司的期待逐漸衰退。）

(2)對象：附加價值低之中小型企業。

☐線上資訊：建置專屬網頁，針對不同使用者提供手冊規範，並提供不同的案例，企業可找到適合自己的案例仿效，按部進行，即便效果不彰，也必有效果

☐推動工業用的 KPSS：

該項系統工具依企業規模，分為大中小型企業，由大型企業

與中小型企業形成策略聯盟，其中大型企業出資挹注中小企業發展，提升中小企業競爭力同時也強化整合產業鏈，間接強化大企業的競爭力。

(3)特色：針對韓國企業製造的獨特面系統，將適用於國外生產力指標工具，加入在地化考量，協助韓國企業能運用該工具同時達成國際化標準及反映韓國製造業的公司文化，並協助其革新制度。而該項管理工具藉由實際輔導案例的開發，也能將輔導經驗回饋至管理系統及吸引更多專家的加入。

(4)工具面：在目標指引下，具有 6 大原則、30 項核心活動及 140 項評價項目，藉由了解各個評價項目的層級，來開發專屬受輔導對象最佳規劃藍圖與改善方案。(產出專屬「使用手冊」)。

## 2、NCSI,CS Consulting(顧客滿意度諮詢)

透過一套符合科學、邏輯的方法，將抽象的顧客感覺以具體檢視指標標示出來，即是一般所稱「顧客滿意度指標」。

後續幾天參訪行程與受訪企業互動過程中，不管是鮮京集團、大韓航空，還是延世醫院，對於顧客滿意度之重視已與公司願景與營運目標深度連結。尤其是延世醫院為提升服務滿意度，深入解析顧客抱怨，實際改善醫療服務品質也提升顧客滿意度。也間接感受到該項指標明顯受到韓國企業的擁護與重視。

## 3、面對挑戰與轉機

- ☐需求不足（大企業已完成各項諮詢、中小企業已知管顧工具重要性但經費不足）。
- ☐新型態的管理產品不足。
- ☐對諮詢顧問業所提解決方案效果的疑問。
- ☐公司內部自行成立諮詢單位。
- ☐高難度的諮詢涉及機密性，基於保密條款也難與外界交流。
- ☐解決方案緩不濟急。
- ☐小型公司專業性不足，服務費用有限，導致服務產出品質受影響。
- ☐政府重視指標性企業。
- ☐管顧業品質良莠不齊。



#### 4. 思考解決之道

- (1)外部競爭往好處想，也算是刺激公司的進步及發展，且外國公司的文化及作法不一定適合韓國。
- (2)建立國內公信指標及獎項頒布之公正形象：如顧客瞭解要提升 NCSI 指標，找評斷該指標的公司最有用。
- (3)宣導投顧評估之重要性及展現委託案件改善成果。
- (4)開發海外市場：中國。

#### (三)感想

**管理工具雖不是萬能，卻能幫助企業找到結構性的問題：**公部門推動產學媒合及產業輔導，會遭遇到與韓國生產力中心同樣的挑戰，包括大公司內部自行成立專責的研發或培訓部門、小型公司人力與專業不足、高難度的輔導涉及機密性等等，如果建立良好的推動範例，並思考突破之道，還是能協助企業脫胎換骨的。

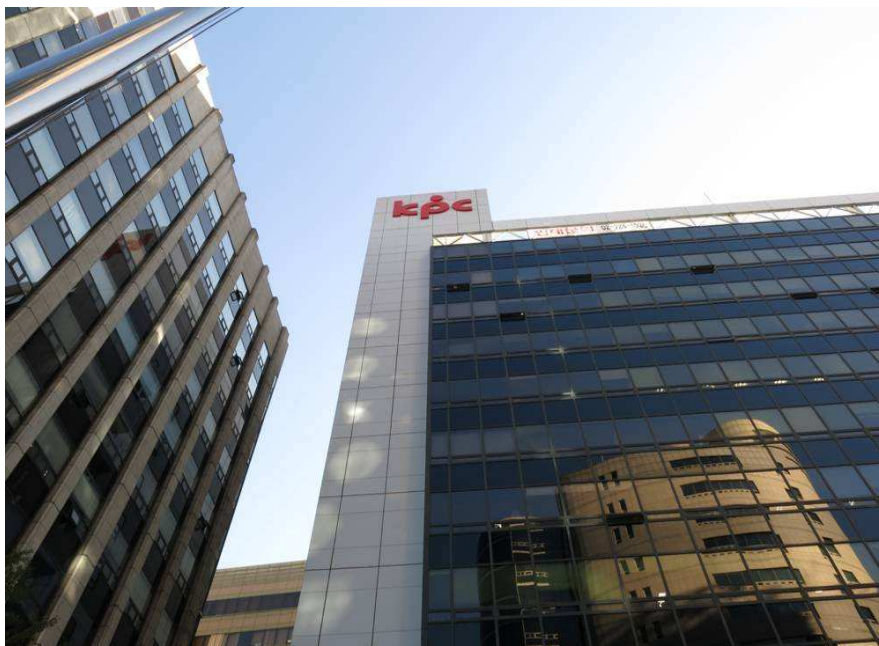


圖 1. 韓國生產力中心外觀



圖 2.與韓國生產力交流情形

## 二、鮮京電信提供未來行動生活科技應用體驗

### (一)公司簡介

鮮京電信（SK Telecom）創立於 1984 年，為韓國電信市場龍頭，現有 5,000 餘名員工，總用戶數 2,700 萬個，相當於我國中華電信，市占率超過 5 成。

2011 年 7 月推出 4GLTE（第 4 代移動通訊技術）產品，擁有全球最快 LTE 技術；韓國現積極佈局 5G，鮮京電信已和三星電子宣布和合作研發 5G 行動通訊技術，預定在 2018 年韓國平昌冬運和 2020 東京奧運時發佈 5G 新產品。

### (二)參訪內容

本次參訪地點為鮮京電信總部一、二樓，有座全球最夯的 T.um 行動服務體驗館（SK Telecom ICT Museum），除了展演未來行動生活情境，更用來證明 SK 電信最新行動寬頻與網路科技實力。透過體驗，更瞭解行動網路對於未來生活廣泛性應用，帶來便利與生活型態的改

變。

參訪過程藉由 T.key 通聯網路連接全館進行體驗，並由屬於自己的數碼朋友 T.me，陪同體驗全程，有感於韓國大型企業與消費者間的對話方式，除培養消費者忠誠度外，銷售行為延伸至消費者教育，對於未來的產品會有所期待與認同。

鮮京電信為讓本次參訪人員，更瞭解消費者滿意對於公司經營的重要性，另針對上開課題進行簡報與互動交流：

1、首重與顧客、社會共享的幸福：自 1997 年開始「以顧客為中心的哲學」，將顧客的最大幸福視為首要目標，在 1997 年至 2000 年以消費者滿意度為主，2001 年至 2008 年著重顧客價值的實現、顧客經驗，因應智慧型手機的普及，近年革新「顧客中心」的作法，將「顧客中心」接軌傳銷部門，以「信任、優惠、經驗」作為目標。

2、採取作法如下：

(1)主管階層以身作者以消費者的立場率先體驗公司的產品與客戶服務，直接造訪店家、用戶，或者傾聽客訴等。

(2)邀請部落客體驗，並提供建言，感受環境的變化。

(3)顧客參與全流程開發及辦理顧客需求座談會。

(4)每月召開顧客中心回應會議，處理新議題、需求與抱怨。

☐針對代理商（店）提供服務標準化作業流程，進行單店服務滿意度調查，並提供優惠給滿意度較高的店商。

☐不定期提供使用者正確的使用訊息，如協助銀髮族使用手機。

☐使用者安全服務，如針對幼童開發的手機服務。

☐設法解決高使用費者困擾，如提供使用量與金額優惠、確認是否為本人使用等。

☐不中斷服務，如大型活動、海外服務。

☐向忠實的顧客致敬，如邀請 30 年的老客戶參加慶祝活動。

☐開發潛在客戶。

☐通話品質的保障：以 3 倍快的移動通訊技術廣受肯定。

☐訪詐騙、廣告信，如「T 電話」可協助顧客判別是否接通。

☐「百年郵件」，讓人感受到幸福的預發郵件。

針對該公司連年獲得顧客滿意的評價，該公司一再強調盡最大努力達成「與顧客同步發展，共享幸福」的目標，並回答本次考察團提問：「如何凝聚公司全員共識」，回覆重點包括：該公司透過包括由主管率先體驗，站在顧客角度思考，並透過新進與在職人員訓練及落實代理商獎勵制度等。方法看似簡單，能真正達成目標，應有其堅持之處。

果然，再次發問，公司長年保持滿意度第一名，該如何訂定進步的目標，得到的答案：「尋求其他的評定指標，並以超越顧客滿足為目標；或尋求其他部門的成功經驗，及向英、美等國或其他領域的優秀業者借鏡」。（註：該公司連續 17 年獲 NCSI 與 KCSI 調查第 1 名，連續 15 年獲得 KS-SQI 第 1 名肯定。）

### (三)感想

1. **公司願景結合經營目標如虎添翼**：與顧客同步發展，共享幸福是願景也是目標。透過組織教育訓練、主管以身作則、通路商獎勵、優秀服務人員選拔等落實公司願景，引導個人發展願景與組織願景趨於一致，建立有利公司經營目標實現的環境。
2. **革命性產品推出前先讓消費者體驗感受**：T.um 行動服務體驗館教育消費者，也培養未來的消費族群，等到產品真正推出後，大家就會順理成章的想要使用它。
3. **以顧客立場思考，強化核心能力**：一抵達韓國機場，手機 wifi 服務滿格（自然是鮮京電信），手機簡訊隨即通知該電信無線漫遊的短期使用費率，申辦短期通訊服務的櫃位也在動線明顯處適時出現，讓人強烈感受到其服務的便利性，難怪多年蟬聯該國消費者滿意度調查第一名。



圖 3.鮮京集團大樓 1 樓

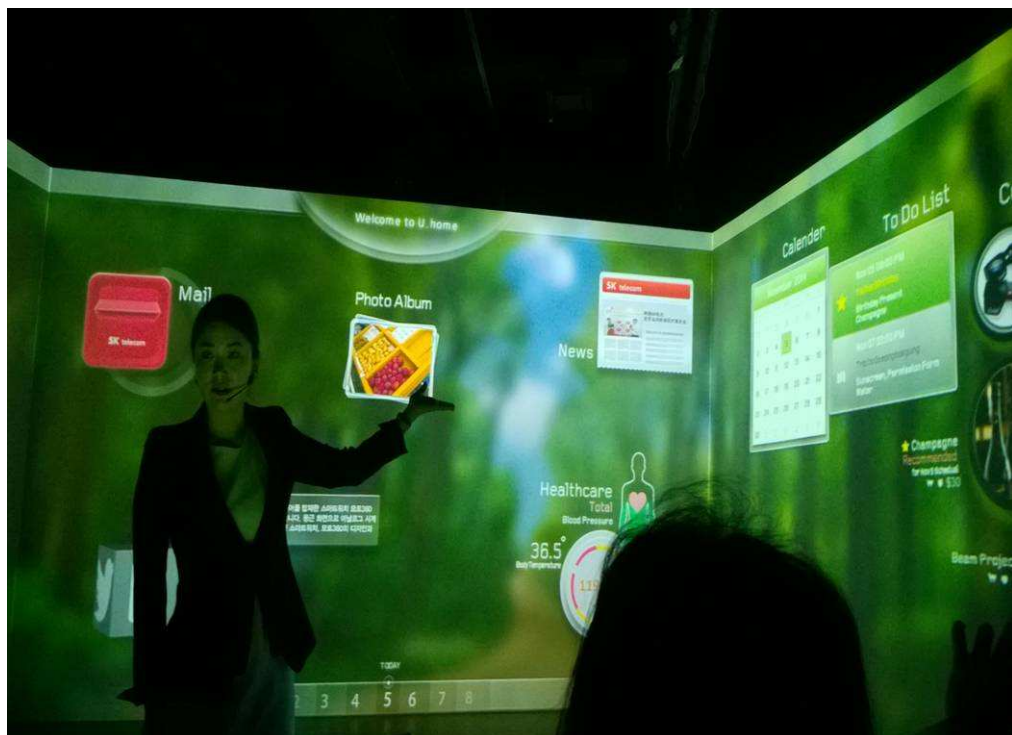


圖 4. U.Home 體驗:打造未來之家，主要以手機透過無線網路控制未來居家生活。



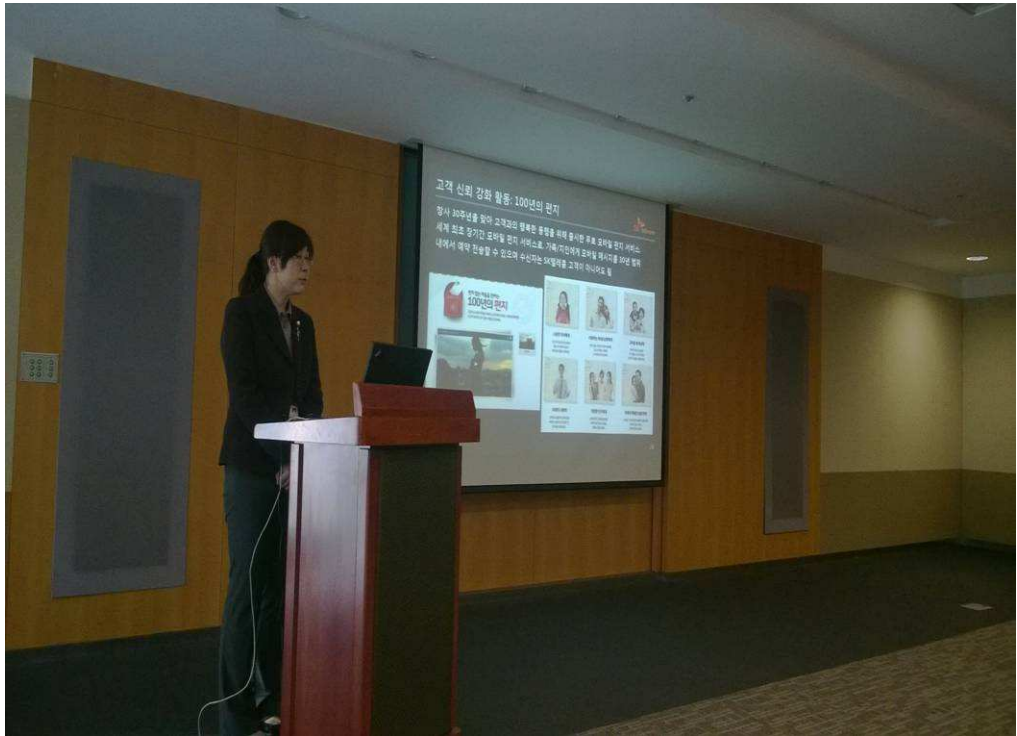


圖 5. (1)100 年的信:提供由顧客給家人或朋友發未來信件。(僅 30 年),  
(2)小孩智能手錶:三大功能,不能打 Game、GPS、手機功能。

### 三、新科技、新未來-參訪三星創新博物館

#### (一)公司簡介

三星(Samsung)為世界知名科技廠,其產品及品牌的創新力令全球有目共睹,設立於 1969 年,是三星集團旗下的子公司,為全球及韓國最大的消費電子產品及電子元件製造商之一、世界最大智慧行動電話製造商,也是全球營收最高的電子工業公司之一。

《韓國先驅報》報導,三星將是奧運的官方合作夥伴,負責提供智慧型手機、平板、筆電、桌電等,供奧運選手使用,2018 年韓國平昌冬運和 2020 東京奧運,三星將攜手鮮京電信向全球展示 5G 科技。

#### (二)參訪內容

本次參訪地點為充滿歷史與教育意義的三星創新博物館(Samsung Innovation Museum),於 2014 年 4 月 21 日啓用,位在南韓水原(Suwon)三星數位城市(Samsung Digital City)當中,為 5 層樓高的博物館,占地總坪數約 10,950 坪。館內以發明家時期(The Age of

Inventors)、產業革新時期(The Age of Industry Innovation)與創作時期(The Age of Creation)為主題。

館內收集了超過 150 個具有代表意義的發明產品，而其中第 3 個展廳展示已經應用在門市、廣告、醫療、智慧家庭等現階段相關領域的創新技術。其對於智慧科技之推廣運用，及依使用主題及產業別分區展示方式，特別令人印象深刻。討論時，同團團員特別指出該項展示猶如「IKEA」，將商品依使用用途及情境營造，推廣使用。

本國電子業及面板業者技術專精、生產效率及物流整合能力等均不輸韓國業者，惟於推廣運用上，如能參考該公司奉為圭臬的「顧客體感服務」，思考除創新技術外，也能創新服務與創新運用。如 Apple 不斷推陳出新的資訊通訊產品，結合 Apple Store 銷售軟體的營運模式，創新不再只是硬體改進，而是提供新的服務及商業模式，創造出新商機。

該公司的企業標誌為「3 星」，意思是「更大、更強、永遠」，並通過數位高科技為消費者詮釋一種全新的生活方式和態度。透過科技應用及顧客體驗服務，深入瞭解三星集團研發創新經營思維。

其次，針對韓國科技產業如何建立一套全球人才育成計畫及訓練系統，由本次考察團團長及中國生產力中心總監帶領團員進行分享交流。討論內容包括策略性人才發展與管理系統，培養出家族企業接班梯隊，以促進員工的創新能力，發展出全球企業的人才驅動力。

三星全球人才核心價值-第一主義，其經營哲學以「人」為中心，主張人才第一、人盡其用，並透過系統化運作達成人才間合作無間，發揮最大力量，該公司每年到美國、歐洲、中國、俄羅斯等國家進行徵才，2009 年新進員工之海外員工數占 46%。

為培訓國內外菁英，該公司由其人資發展中心籌辦三星全球人才培訓體系，每年開立上千個訓練課程，內容劃分為四大領域：1. 核心價值及領導、2. 儲備幹部培訓 3. 全球核心能耐 4. 專家訓練。

其中，「地區專家訓練作法 (Regional Specialist)」，係篩選出色之管理人員作為培訓對象，先於國內接受語言訓練，再分派至不同國家 1 年，這些「地區專家」最重要的任務是充分學習當地的語言、

文化及風土人情，這個方式讓該集團看到統計數據外的文化、民情及生活習慣，有利其全球化步局。(資料來源：CPC 及 KPC)

### (三)感想

#### 1.顧客滿足既不單純，也難以數據論斷

藉由三星公司瞭解，由科學數據及問卷可以分析出何項商品賣的最好最受喜愛，但是要瞭解當地客群的真正想法仍是要親自體驗。

#### 2.美感的體驗消費是趨勢

三星創新博物館館內呈列各年代之代表產品及品牌(例如 Osram 燈泡、Sony 電視)，後再說明三星該項產品目前發展成果，藉以說明以前某品牌是代表性，現在三星已超越並做到更好。

創造時代展區佈置氣氛很像在逛 IKEA，讓商品展覽更貼近生活感受，並會觸發觀賞者想親自體驗的氣氛，而引發消費者主動參與體驗與試用，就是成功的行銷方式。

#### 3.推廣產品結合公益，可建立正面的社會形象

三星創新博物館區分主題展現其智慧科技應用於不同產業及生活領域的樣貌，回國後留意到一則新聞，報導主題為三星公司首度投資本國校園，挑選全台 7 所國小建置「智慧教室」。

這 7 所種子學校不是偏鄉，也非都會區的學校，但卻長期缺乏數位學習資源，決定投資數位設備，包括 30 台平板電腦、一台桌上型電腦、一台伺服器、75 吋觸控電子白板、平板充電車集無線網路分享設備，以及內建教學軟體，可以讓教師與學生互動學習，建立以學生為中心的教室。

相較於國內企業捐助學校採用過去庫存機種，也無軟體支援。對於受惠的學生會產生不同的評價，而不管是好的評價或壞的評價，在網路世界都會放大，就像童話中「國王的驢耳朵」，最後人盡皆知。





圖 6-10.主題式陳列，成功營造打動顧客的陳列情境。

#### 四、醫療服務國際化經營模式-參訪延世大學醫院

##### (一)公司簡介

延世大學醫院（Severance Hospital）成立於 1885 年，已具有 130 年發展歷史，為韓國第一所西式醫療院所，也是韓國歷史上最悠久的醫院，目前為韓國最頂尖的醫院之一，擁有世界第一達芬奇手術系統及世界最高水準胃癌治療術。

專精於病患照顧經驗領域，為韓國第 1 家獲得 JCI（Joint Commission International，以最高照護標準要求及注重病人安全認證）的大學醫院，該醫院已連續 3 年榮獲韓國 KS-WCI（Korean Standards-Wellbeing Consumer Index，消費者健康指數），及韓國 NCSI（National Customer Satisfaction Index，國家消費者滿意度指標）第 1 名肯定。

##### (二)參訪內容

延世醫院核心目標為重視顧客滿意及安全，本次參訪目的係針對其榮獲 JCI 國家級標準認證的「以顧客為中心的服務經營模式」，進行瞭解與互相交流，訪談中該團隊針對其服務改進過程進行解說與交流。

15 年前（1999 年）由韓國生產力中心調查公布的消費者滿意度調查（NCSI）排名第 15 位，讓向以服務病患為職志的延世醫院，感受到來自顧客端不滿意的警訊，於是深入分析顧客（病患）不滿意的原因，並歸納出主要抱怨項目包括：

- 1、醫院設備因歷史悠久逐漸老舊。
- 2、該醫院為延世大學附設醫院醫生多身兼教授職位，態度保守，評價不佳。

針對上開不滿意訴求，該院隨即成立顧客滿意專責改善單位，並向萬名員工（包括醫生、護士、醫務人員等）展開內部教育訓練，首先規劃外聘講師，卻發現效果不彰，經檢討認為委外辦理的訓練課程，並無法在醫院形成風氣與文化。

經討論後，決定成立內部訓練專責單位（臨編性質，但長期存在），並先篩選 20 名制度內種子教師（多為護士），另有醫生、藥師協同兼任講師，訓練週期高達 2 年，並組成內部教育團隊，進行內部禮儀教育，由醫院各階層人員來組成（醫生、護理師、藥師、行政人員、清掃人員），除本身自行工作外，必須配合教育講課及部門查核。此外，定期排定部門查核及教育，檢視顧客滿意度回復情形。其他重要改善作為，包括：

#### 1. 針對 NCSI 提升支兩項制度

##### ☐VOC (voice of customer)

類似處長信箱的功能，供民眾作為服務問題提訴平台，VOC 會經由專門人員初步篩選，嚴重的問題會提供總經理親自審閱內容，並親自回復。

##### ☐Service Alert

擬定各項服務之 SOP，確實執行。每 3 個月選定服務優秀人員給予獎勵，並針對 VOC 截取各部門顧客抱怨內容，提供部門各主管及員工了解。

- 2.改善醫院內部設備與院區整體環境，近年已成為附近大學生(、梨花)選擇作為談戀愛場所之一。
- 3.每週參訪(查核)部門1次，瞭解顧客服務狀態。
- 4.創新患者狀態手鍊：
  - (1)患者手鍊：包括病患條碼(方形貼紙)、患者情形(圓形貼紙/DNR：拒絕心肺復甦術、allergy 過敏性反應、FR 跌倒風險、RE 四肢受限)、疼痛程度(圓形貼紙/依疼痛等級區分貼紙顏色)。
  - (2)職員證的標示：相對應的配套措施則是醫護人員的職員證上也貼上代表不同急救能力的標識，而區分病患疼痛等級的小型評量尺也可置放於職員證上。
- 5.重視緊急災害應變處理方式：院區廣大且多為病患，院方十分重視防災工作，並以簡單的方式處理，即將不同的災害等級及應變方式製作成小卡片，統一置放於職員掛牌內，並施以內部教育訓練。方式雖然簡單卻十分可行，當遭遇緊急狀態時，自胸前拿出處理資訊，會比存放於電腦檔案、資料夾，更能即時回應處理。
- 6.病床均有按摩功能，以減輕病患終日臥床的痛苦。

隨後，由專人引導參訪該醫院新建大樓及設施，該棟醫療大樓空間挑高透光，院內診間搭配藝術空間設計，及完全無藥物及消毒水的顧客滿意環境，另針對廣大的醫療院區也提供了貼心的「患者停車即可以車牌辨識掛號」的電子化服務系統。

現在的延世大學醫院，除擁有最好的專業技術，更獲得顧客滿意最高評價。(2014、2012、2013年NCSI第1名，2013、2012、2011年GCSI第1名)

### (三)感想

#### 1.即使最封閉的專業系統，也需推動服務禮儀教育

該醫院因成立久且醫生醫術精湛，整個醫療團隊與醫療設備因長期專業優勢，逐漸造成顧客(病患)的抱怨，當院方歸納出病患抱怨集中於醫護人員服務態度時，就針對問題進行改善方式，推動教育訓練，當外部講師成效不彰，即修正培養內部種子教師，並提供種子教師獎勵與榮譽。

#### 2.組織目標終需回歸使命與願景

該醫院近年致力改善與提升顧客滿意度，始終堅持的核心價值則是令顧客滿意的醫療品質與病患安全回家，2014 年醫院的目標為：「**We will never give up**」，正與願景及使命（With the love of God，free humankind from disease and suffering），前後呼應，相互貫徹。

### 3. 面對問題，擁抱變革，帶來組織成長蛻變

延世醫院以顧客安全為目標，逐步針對病患抱怨，改善設備、人員態度及相關專業作為，貫徹的執行力與改變的成果，實質推動了組織發展與進步。



圖 11. 新建醫療大樓設備新穎美觀，空間明亮寬廣，空氣中無藥物及消毒水味道。

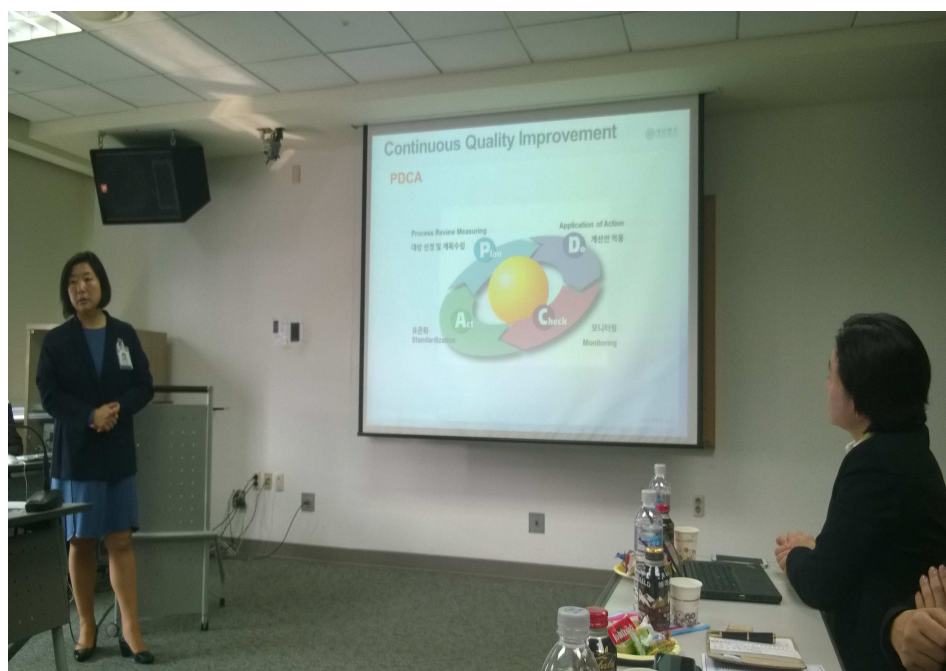


圖 12.內部訓練專責單位的種子講師與考察團一行人交流討論。

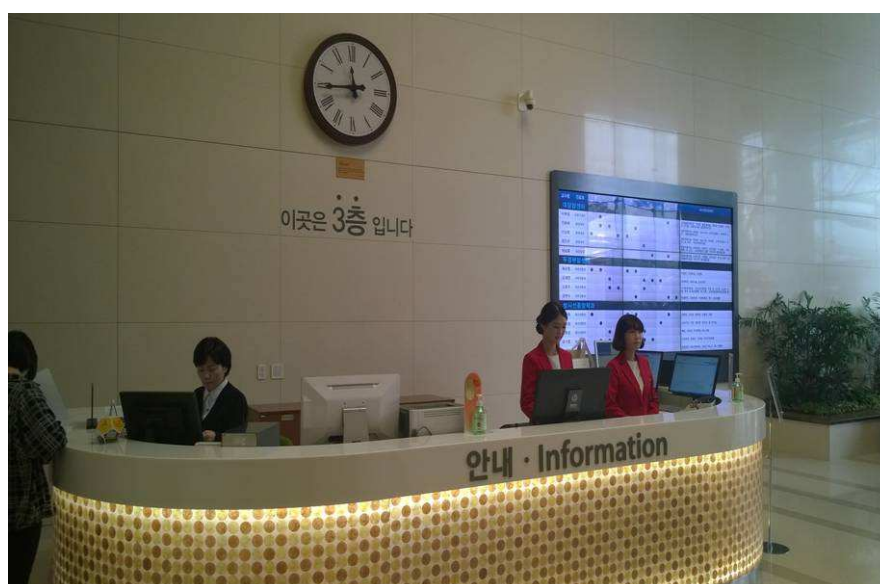


圖 13-15.醫院內部有如大飯店及百貨公司，搭配方便的電子化設備。





圖 16. 醫院營造藝廊空間，撫慰病患因病就醫的焦慮。

## 五、參訪大韓航空

### (一)公司簡介

1962 年成立的大韓航空 (Korean Air Lines)，前為南韓政府所擁有的國營航空公司。1969 年被韓進集團 (Hanjin Transport Group) 收購，成為一家私營航空公司 (Korean Airlines)，並於 1984 年，英文名稱改為 Korean Air，並以天藍色為飛機的主體色調。大韓航空主要經營貨運及載客服務，共有 147 架飛機，121 客機，26 架貨機。2005 年全年總延噸公里居全球第 3，僅次於專營貨運聯邦快遞 (FedEx) 和優比速快遞 (UPS)。

### (二)參訪內容

本次參訪希望透過交流了解大型服務業對於提升顧客滿意度的管理作法。該公司採取作法如下：

- 1、成立 VOC (VOICE OF CUSTOMER)，直接赴現場檢查服務狀況。
- 2、每 3 個月表揚優秀工作人員，在網路上公布需改善事項。
- 3、部門主管適時主動回應部分顧客建言。(每年 6 萬件的 VOC 案件，其中 80% 以上，只是一些對於服務的疑問，就快速處理。)
- 4、擁有韓國最棒的飛機維修技術及符合各國當地口味的飛機餐。

5、已於 2014 榮獲韓國 NCSI 評比第一。

### (三)感想

#### 1.公司願景與使命，隨環境改變，與時俱移

大韓航空與本國 1959 年成立之中華航空公司，均肩負國家從戰爭後重新發展的使命，具有官方色彩，過去大韓航空的使命為：「輸送報國」(發展航空及海運)。因此，該公司發展出世界屬一屬二的貨運量，卻與華航同樣曾遭受人員晉用管理不當，面臨業界質疑飛航安全不佳的困擾。

隨者民營化的腳步與科技的進步，兩者都逐漸擺脫當初飛安的問題。大韓航空公司自許提供高品質與眾不同的服務，並期待：「不管您在何處，大韓航空永遠與您同在（WHERE DREAMS ARE MADE）」，並透過使用最新型客機、強化飛機維修保養技術、提供尊貴舒適服務、培養優秀人才等，達成完美而安全的服務。

#### 2.危機促成反省並影響資源配置

大韓航空於 1990 至 2000 年間，發生頻繁的飛安事故，恰逢我國華航公司發生大園、澎湖空難期間，該航空公司於 1986 年成為韓國首家引進 3 引擎麥道 MD-11。目前大韓航空的主力機隊為波音 747、波音 777、空中巴士 A330 及空中巴士 A380，並與波音公司成立策略夥伴關係。

## 六、全球化人才管理體系-參訪韓國能率協會

### (一)公司簡介

韓國能率協會（KMA）成立於 1962 年，為一民間資本投資設立的終生教育、企業管理培訓集團，主要分為三部分，KMA 主體、諮詢協會（KMAC）、認證院（KMAR）。

1、KMA 業務：主在辦理各項領域管理人員培訓課程。近年理念：要從韓國第一，發展成世界第一；正積極擴展中國、俄羅斯、印度、巴西等海外市場。

2、KMAC 業務：進行消費者評估（KSCI、NSCI、企業品質價值等）、企業諮詢及人員管理技術 HPT。

3、KMAR 業務：進行認證服務，ISO9001(品管系統)、14001(環境管理系

統)、22000(食品安全衛生管理系統認)及 OHSAS18001(職業安全衛生管理)。

## (二)參訪內容

韓國能率協會以成為「Asia's NO.1 knowledge provider」為目標，主要在協助及增強韓國企業在國際舞臺上的競爭力。願景為「每一位韓國國民都是潛在客戶，提倡從企業培訓至終身教育。」

期透過推動人員績效管理技術(Human performance management technology，簡稱 HPT)等管理工具，能協助韓國企業建立全球化經營的人才管理制度。簡介人員績效管理技術如下：

認為一般的管理策略都以「物質性」觀點出發，HPT 則聚焦於「人」的觀點，利用管理工具來提升人的績效，透過 10 項標準作業內容，有系統的方式以員工在工作上的表現及狀況，藉由「評估」與「回饋」來提昇部屬工作表現，進而開發員工潛力，以回饋於公司經營成效。其心法為：「Finding root cause with system view」。

## (三)感想

### **意外的禮物：獲邀參加高階管理人員早餐會報(Leaders Morning Forum)**

韓國能率協會為歡迎來本考察團，邀請我們參加該會主辦的高階管理人員早餐會報，由於非原訂行程，於獲得團員認可的情況下，準時出席 6 時 50 分的晨報，約 600 多名企業家聚集一堂，時間一到會場即座無虛席，連備用座位也無空位。

該晨會成立的目的為「感召每個組織、人的精神（即互相學習）」，本場次主講人是韓國銀行組織改革組長及總裁顧問，主題：「企業邁向持續成長道路的領導力」，會中的高階主管們無人交談、亦無手機聲，講題內容為經營心法，既非政策方向，亦非管理工具，卻能吸引這些西裝革履的高階主管邊吃早餐、邊聽演講，而且該晨會每月即召開一次，還能凝聚人氣，十分難能可貴。

圖 17、聽取 KMA 簡介人員績效管理技術。





## 七、韓國標竿中小企業的成長秘密-參訪科邁士科技公司

### (一)公司簡介

科邁士（Commax）科技公司成立於 1968 年，行銷 120 個國家，致力於大樓對講機、智慧家居領域的發展，公司主要生產電子通訊設備，包括內部電話、可視門鈴電話、監控系統等產品，榮獲韓國「企業生產力獎」殊榮，連續 5 年評為品質競爭 50 強企業，透過此次參訪，瞭解中型企業成功的秘訣。

### (二)參訪內容

該公司首先帶領考察團參觀該公司產品展示，由早期傳統式對講機，至最新充滿現代設計感及科技化的新產品，讓人感受公司的進步，也了解到其核心產品即為對講機，並規劃產品結合智慧生活科技的推廣運用（模擬影片），展示其邁向智慧化生活的決心與技術。

該公司所生產的產品在全球 120 個國家都有銷售（本國也買的到），其願景為透過智能家居的解決方案創造生活價值，目前為了達成 2020 年營業額成長 20% 的目標，在海外發展策略上，訴諸軟件及硬件均本地化（零件本地化；本地生產），海外佈局計劃包括：中國（2014）、俄羅斯（2016）、土耳其（2018）、印度（2015）、巴西（2017）。

該公司的企業管理文化為習慣於每日上午 7 時 30 分召開晨間會議，針對生產問題及經營困難討論，不找到解決方案或執行方向不結

束，會中除內部成員外，會適時邀請外部專家共同出席研商，研究議題包括最佳解決方案、改革生產線（如何解決少量多樣的生產問題），較少的損耗（minimize loss），並藉由會議的召開，強化公司意志。

另該公司因經營者著重設計，除親自召開設計會議，也於 7、8 年前成立了設計部門，該公司從設計至銷售都由內部人員擔任，好處是面對競爭及顧客反應，可隨時應變；公司名稱「Commax」也因應國際化定調，意即溝通最大化的意思，為其公司產品特性及營運特色下了最佳的定義。

### (三)感想

1. **願景成敗取決於經營者的決心：**何飛鵬曾提到：「他的說法，驗證了世間所有成功的道理：聚焦、專一、全力以赴、精益求精，極致的自我要求」（商業周刊第 1411 期）。該公司的核心技術為監控系統，除了貫穿 CEO 理念，結合設計與智慧生活作為未來發展目標，製程改善時也運用監控技術分析最高效員工的動作流程（Time Prism），以原先計時之方式，改為攝錄作業員工作情形，去除多餘的動作，降低人為因素對於品質及產量的影響，解決了公司因客製化而衍生出少量多樣的問題，無法以單一製程生產或包裝的困擾。
2. **經營者關注處成為資源配置的重心：**公司的經營注重人資管理、創新管理及企業倫理。經由每次晨報來解決公司最重要的生產問題，並形成公司的組織文化，晨報時間長短不拘，是否邀請專家也視問題性質，專注改善生產問題來支持營業額成長（目標）。另外，該公司 CEO 考量全球化發展，擬訂海外設點推廣計畫，並將設計列為發展重點，近幾年榮獲該國多項設計獎座的肯定。



圖 18、19. (左) 科邁士 (Commax) 科技公司為歡迎考察團特別請曾研習中文的員工進行公司簡介, (右) 該公司製程部門主管進行補充說明。

## 八、韓國文創進軍亞洲文化體驗--東大門設計中心及北村韓屋村

### (一) 參訪簡介

#### 1、東大門設計中心

東大門設計中心係為促進韓國設計領域發展而設立, 已於去 (2014) 年 3 月 21 日在首爾中區正式開幕。由伊拉克裔的英國知名女性建築師札哈·哈蒂 (Zaha Hadid) 設計而成, 整體建築物外觀毫無稜角或直線, 猶如飛船般, 非傳統建物形態。

內部由 5 個主題空間組成, 包括提供展覽、會議及表演功能的藝術廳 (Art Hall)、專屬小朋友的博物館 (Museum), 以及提供文創用品等銷售的設計工坊 (Design Lab) 等。

東大門設計廣場 (DDP) 代表: 「**Dream** AND IMAGINE A BETTER WORLD. **Design** your creative ideas and your life, and **Play** creatively for the betterment of human life in DDP.」, 以追求嶄新思考與生活的複合設計中心為目標。

#### 2、北村韓屋村

韓屋村是一座韓國村莊, 鄰近景福宮、昌德宮和宗廟。該村以韓屋和傳統韓國建築風格的小屋聞名。隨處可見韓屋、博物館、工作室等, 來到這裡的遊客可以體驗到韓國固有的文化精髓。

2009 年, 北村韓屋村被聯合國教科文組織頒發亞太區文物古蹟保護

獎傑出項目獎以表揚其復修成果。

## (二)參訪內容

由於時間緊湊，僅能重點式體驗其文化，兩處文創區域一古一今，顯現出不同的文化風情。東大門設計中心位於百貨商圈附近，結合本國文化中心與創意市集等功能，且因交通方便，成為觀光客與韓國人民拍照打卡、旅遊的熱門地點。

停留韓國期間，考察團成員曾恭逢其盛，在前一晚參觀該中心限期展示大型的布置藝術作品「光之玫瑰」，黑暗中數以千計的玫瑰，具有「數大便是美」的魅力，也吸引了眾多年輕男女駐足。雖然，該設計中心能否成為扶植文創產業的據點，尚待觀察，但已成功引起話題。

北村韓屋村具歷史與文化價值，週邊商業活動與藝術活動相輔相成，成功運用經過 600 年歷史所形成的文化氛圍，提供週邊文創與觀光產業最佳的宣傳與亮點，該村保存歷史古蹟之餘，還能發展出許多各具特色的咖啡店。在不協調中，竟也自成一格。

## (三)感想

文創產業必須與歷史、文化或在地特色結合，並成為群聚或關聯產業，相互扶持，才能維持長久的吸引力。僅依賴硬體設施與政策引導只能是起點，就像宗教類文創產業或園區，如果離古廟、禪寺等太遠，則原來形成的宗教氛圍即會喪失，徒留場地與商業設施，不容易長期凝聚人氣，此外，交通流量及對當地景觀的維護，也應予以尊重。



圖 20. 東大門設計廣場展演空間配置圖。

## 肆、心得及建議

### 一、心得

本國產業面臨結構轉型的關鍵時期，除營運成本日益嚴苛，已不具備低廉的人力及土地的成本優勢，加上區域經濟合縱連橫的趨勢，讓本國企業以價格競爭力換取訂單的方式，越來越難駕馭日趨複雜的全球市場，反而是創造與培養消費者需求的產品，輕鬆稱霸、整合現有產業鏈，如美國鍍金的「蘋果（Apple-iPhone）」、韓國三星手機等。

反觀本國政府部門，目前也面臨與產業界相同問題，即單向規劃、上位思惟的政策產出方式，已不符合被服務對象的期待，政府部門正面臨如何看待「顧客抱怨」，並回饋給社會大眾一個可被實現的願景。

政府本質即具有統治性及服務性，如何平衡這二項基本職能，考驗著我們的服務熱忱與智慧。尤其，當韓國人告訴參訪團，「不是我們愛用國貨（三星），是三星對我們真的很好。」，以及，「韓國世越號郵輪沉沒案，我們朴槿惠總統難過得哭了」，以上言論，對照於本國政策推展面臨挑戰，以及社會不信任財團的氛圍逐漸漫延，參訪團成員聞此言，充滿感慨。

有鑑與此，針對行政溝通及政策宣導，逐步採用有感、易懂的方式，不單純強調宏觀面，而是直接切入社會最關心的議題，並嘗試營造更友善的溝通環境，機關部門透過民間慣用的發聲工具（如國發會透過網路工具，溝通自由經濟示範區政策），或與意見領袖、青年團體對話，讓政策能以更親民的樣貌被理解，凝聚社會共識。

只是，民意如流水，在贏回服務滿意度的前提下，各部門對內仍應以機關「願景」與「使命」為依歸，就像能率協會所提到：「解決方案仍應回歸問題根源（Before designing solution, finding root cause）」，當系統性問題未改善，頻繁更動人員，造成經驗斷層，易形成惡性循環。

規劃短期的解決方案就如同「頭痛醫頭，腳痛醫腳」，症狀獲得疏解，卻延誤真正的治療，屆時，新問題將引發另一波民怨，政府部門終將淪為救火大隊，疲於奔命。

此次參訪中，拜訪範圍涵蓋顧問服務業、大型企業、中型企業、文創體驗等，拜訪期間就韓國企業如何發展公司遠景及顧客滿意等議題充分交

換意見及經驗學習，也簡單歸納出下列心得：

### 1.願景決定組織最優先且最核心該做的事

**組織發展理論創始人沃倫·本尼斯(Warren G.Bennis):「願景是領導者經營組織的一種夢想。」**

三星的 logo 中三道光芒即代表其經營核心理念：更大、更強、永遠，也宣示經營者對於組織的期許、承諾與願景。該公司將其落實於人力培訓體系，並遵循已故董事長的經營哲學，始終以人爲核心，並堅持第一主義，用最優秀的人才，而且合作無間、適才適用。

根據韓國生產力中心所提供的資料，在 2009 年新進人員數 27,418 人中，海外員工占比達 46%。三星用人以全球化思惟考量，對照其願景，不言可喻。而其創新願景館中展示各項主力產品發展過程，該公司永不缺席，不斷創新直至技術獨步全球的堅持，也宣示同樣的決心。

正所謂人因夢想而偉大，夢想也因人才得以實踐，聚焦組織成員共同努力的方向，就是組織願景及目標。

### 2.願景在危機中讓組織看清革新方向

參訪團在延世醫院參訪中，清楚感受到，明確的組織願景如同黑暗中的明燈，看清路在何方。延世醫院能從客訴中歸納出「醫院設備老舊」及「醫療人員態度不佳」是最重要的問題。而進一步配置人力資源與經費，實際落實改善，才是成功關鍵。

首先，新建醫療大樓，除了購入最新醫療設備，也因該醫院屬第三級轉診的醫院，爲了讓重症病人降低「就醫」的刻板印象，新蓋醫療大樓媲美大飯店及百貨公司，而且無藥水味，讓人減輕就醫的壓力。

其次，爲改善服務態度而成立的內部教育推動團隊，致力於服務禮儀的改善、緊急處理的標準化作業，爲了改善診療品質更成立了 100 多個團結圈，不僅改善服務滿意度，更保障病人的照護品質；讓病人安全回家，是目標，也是目的。

### 3.願景建立顧客忠誠度，也讓組織永續發展

鮮京電信與三星集團建立公司願景，除了凝聚組織內部向心力，也提

供使用者對未來的憧憬，願意跟隨產品的進步與創新，進入一個可能更方便、理想的生活。正如同阿里巴巴集團 CEO 馬雲曾說過：「你為現在的年輕人解決問題，未來他們也會解決你的問題」。而韓國大企業的成功經驗則告訴我們：你為顧客提供現在與未來的解決方案，他們也將成為公司最忠誠的擁護者。

當鮮京電信大力的宣揚「與顧客、社會共享的幸福」，並邀請使用 30 年的客戶共同參與慶祝，向忠實顧客致敬那一刻，該公司的品牌形象與組織願景，將同步深植於使用者及成員的內心。

## 二、建議事項

此次赴韓參訪後，深刻瞭解到組織與社會群體「凝聚共識」之重要性，韓國自 1997 年亞洲金融風暴後，韓國政府、業界及人民等一心向上提升國力，也帶來近年經濟佳績，韓國貿易額占世界貿易比重亦逐年上升。在新興國家中，韓國經驗成為可仿效的目標，而韓流文化帶來的風潮，在東南亞國家已蔚為風潮，而這些影響都會直接、間接進一步充實韓國國力與經濟競爭力。

目前，決策階層正在省思政策形成的模式，行政溝通方式也在改變。由於找到政策方向至達成施政目標，需要經歷過渡期，期間如果無法管控推動期程或進行良好的溝通，在效果顯現前則將產生新問題，政策方向就得再轉彎，再次歷經過渡期，所以，如何縮短過渡期，需要各機關、部門具備明確得的目標辨識，並能訂定指標、具體作法，依限完成。

考察韓國標竿企業發展全球化經營的經驗，除可作為未來優化園區經營環境參考外，更重要的是，公部門的行政管理面如何借重該等企業經營思維，將企業願景與顧客滿足整合思考，從政策管理者的角度轉為被服務對象的角色，建議作法如下：

### 1. 機關目標應以願景為依歸

「第五項修練」(The Fifth Discipline) 作者 Peter Senge：「願景即是歷程 (visioning as a process)」。

願景是藍圖、是架構，也是理想，需要系統性的目標來實現。目標應有具體作為，而且可量化、依實際考量可達成，以及有完成期限的。



藉由韓國生產力中心及韓國能率協會的參訪經驗中，理瞭到產出效能不僅在於擁有專業技術，儘快解決問題，而是藉由管理程序及步驟，依據相關指標來檢視問題，亦非常重要。考核機制在行政機關中，即類此功能。各機關依任務、願景及核心功能，研提各項指標、計畫、具體措施、重點工作，並訂定完成期限與預期效益，而研考單位則透過管考機制，檢視各項重要工作能否按部就班達成。

行政院透過二級機關施政計畫落實重要政策計畫並進行績效管理，而二級機關對部屬（三級）機關或部內單位則以績效目標檢視與評核重要業務植執行度，三級機關視需要對所屬（四級）機關或內部單位，以年度重點工作來認定工作成效。反之，上位規劃方向偏離願景目標，或各級機關執行過程未能聚焦施政方向，都可能會造成產出結果無法達成施政目的

因此，機關願景應被重視，並廣受到機關成員的瞭解，尤其是面臨行政變革或組織改造之際，深度且反覆的探討「組織願景」及策劃發展目標是重要且不可或缺的過程，適度的引導，除可讓機關成員成長，對於重點工作的認定將較具一致性。

## **2.願景目標可用來檢視行政資源分配的合理度**

公部門能支配的行政資源，不論時間、人力、物力以及經費都是有限的，如何合理分配上開支源，除了有賴機關首長的決策，宜以願景作為導引，並應考量風險性。

如大韓航空面臨的飛安疑慮，就是風險影響組織目標達成，此時，購置新型飛機與強化維修系統，以及改善人事管理，就成了資源配置重點。三星集團與延世醫院則為了達成願景，以最好的薪資選擇最頂尖的人才，這也是行政資源充分支援組織願景的參考案例。

當然，資源配置錯誤不但會造成浪費，也會排擠重要工作的執行，不利願景與目標的推動。

## **3.以顧客滿意程度來檢視施政成果**

為完成願景目標，訂定策略目標、指標與具體作法十分重要，但前提是能否設身處地為被服務者設想，發掘問題，提供具體解決方案，並限時完成，這比廣宣施政成果，更能深入人心。

如同延世醫院體貼重症病患的痛苦、重視顧客抱怨，願意改善服務禮儀與醫療設施、環境。該醫院早期處理客訴案件以不滿事項為主，改革後，申訴案不滿事項降至 5%，顧客滿意度由 2005 年 65%，提升至 93%。

所以，政府部門除採用能與社會接軌的溝通工具或平臺，並應成立深入分析問題的單位、專案小組，十分重要，如果考量機關內部同質性過高，無法發現根本問題，可以委託外部團隊或專家學者協助。

#### **4. 組織成員對組織目標的正確解讀，十分重要**

藉由 SK Telecom、延世醫院及大韓航空的參訪，實際感受到即使擁有最好的技術及設備，也應重視自身服務態度及顧客滿意度，而且藉由教育訓練及成立專屬單位或部門，讓全組織成員均體驗到公司的決心，願意配合組織目標改變慣性作法，如同延世醫院的醫生多兼任教學教授，位高事繁，願意認同醫院改善顧客滿意的作法，遵從禮儀訓練，改變與病患的溝通方式，難能可貴。

未來，公部門藉由「學習型組織」的建立、對內召開策略規劃會議或對外與大師對談等，可將機關願景作為主題或前提，藉由內、外部人員及不同目標、情境的探討，可幫助機關成員瞭解機關願景，並深化為機關文化。屆時，各項業務的推動與資源的配置也能聚焦在最重要的事物上。

### **三、結語**

經濟部加工出口區管理處戮力提供優質投資環境及推動園區廠商升級轉型，並積極打造一個讓產業及員工安心生產的環境，園區廠商及員工的肯定，常是我們檢視服務產出良窳的正向指標。

未來，對外如能透過溝通作法的改善，更貼近廠商需求，進一步提升服務滿意度，對內持續探討願景、目標，研提出各項完備園區環境及驅動廠商升級轉型的具體作法，俾提供投資者與員工一個可以實踐創業、營業、生產的理想基地，及建立一個可永續發展的產業區域，最後，讓入區經營與工作的人都能感受到幸福，是值得努力的目標，也是政府部門不可取代的使命。

題名：2014 韓國全球化經營模式考察

出版機關：經濟部加工出口區管理處

地址：811 高雄市楠梓區加昌路 600 號

網址：<http://www.epza.gov.tw>

承辦單位電話：(07)3611212 轉 122

製作單位：經濟部加工出口區管理處

資料維護單位：經濟部加工出口區管理處

出版年月：104 年 11 月

檔案格式：PDF

系統需求設備：可上網

GPN：4710402001

著作權管理訊息：聯絡人：鄭森清

聯絡電話：(07)3611212 分機 124

聯絡地址：811 高雄市楠梓區加昌路 600 號