

嘉義縣政府 105 年度縣政人才培訓躍升計畫

6 月 22 日(星期三)企業參訪報告

組別	第三組	服務機關(單位)	新聞行銷處
姓名	范書銘	職稱	科長
<p>一、 宏遠紡織生態工業園區及港香蘭觀光工廠(至少 800~1000 字)</p> <p>(一) 請試著描述彼此特色，並比較兩者之間異同。</p> <p>(二) 針對上述特色或差異，您覺得可以如何運用於本縣?</p> <p>當車子開進宏遠紡織生態工業園區，讓我震驚的是，這是我以前所熟知的傳統產業廠區的樣子嗎？完全顛覆我的印象！會如此震驚，是因為個人在入公職之前，有近 10 年在民間上班，正好是傳統產業的機械業。腦海中的印象是吵雜、油污，以及一堆廢料。令我意想不到的，竟有置身公園綠地的感覺，蟬鳴鳥叫，環境氛圍充滿「和諧」。想必這是企業經營者將「經濟、環境和社會永續發展的三重盈餘」的理念，成功灌輸給所有員工的成果。</p>			

生物技術產業被譽為 21 世紀的明星產業，近年，我國政府也將生技產業列為國家重點發展目標之一；同時，在行政院民國 91 年 5 月所頒定之「挑戰 2008：國家發展重點計畫」的推動下，更輔以多項配套措施，可望加速生技產業的快速升級。本次企業參訪另一案例－港香蘭，可以說是從傳統製藥產業，成功跨足現今最夯的生技業的代表性案例之一。此外，港香蘭成功引用環保設計，榮獲國內生技藥廠唯一且第一家「綠建築銀級標章」，也可說是觀光工廠的另一賣點。

個人認為，兩者均是由本業創造附加價值（觀光工廠）之典範。紡織與製藥皆屬於傳統產業，宏遠每 5 年轉型一次，港香蘭每 15 年增設一廠。正因為與時俱進，企業才能找到存續的動力；正因為找到產品的價值，企業才能有屹立不搖。個人也從這 2 家企業經營模式，體認到三個值得借鑑之關鍵要素：

一、面對競爭，唯有創新，品質取勝。

近幾年中國大陸崛起，有如排山倒海之勢。參訪過程中，宏遠、港香蘭接待人員不止一次提到中國大陸—世界工廠生產力所帶來的威脅。不僅是生產規模上的威脅，在技術上亦急起直追。

因此，2003年宏遠轉型戶外運動服領域，設立了尖端技術研究所，發展塗佈、貼合等高單價的機能性技術，從物理紡織進入化學紡織，開始生產各類功能性膜料；原本傳統的紡織業慢慢轉變為高科技產業，帶動了整個產業的提升。

而港香蘭則轉型應用生技，從「治療醫學」跨足「預防醫學」，以現代化科技研發製造便利性與生活化之機能性保健產品。

二、要生存，就要轉型，同時發掘附加價值。

宏遠本業是紡織，而港香蘭本業則是製藥。在台灣，紡織一度淪為黃昏產業；論中藥材，台灣有高達9成以上的中藥材是來自於中國大陸。如何生存？是企業經營者所面臨極為嚴峻的考驗。

誠如上述，宏遠看到了生產一般布料，終有一天將不敵中國的生產規模，而轉型研發生產機能布料；港香蘭則搭上21世紀明星產業列車，跨足生物科技。

當然，轉型並非輕而易舉可完成，這其中涉及太多影響成敗因素，不在此討論。這裡要強調者，隨著科技的發展，任何一樣產業都可能面臨淘汰，能夠嗅到轉型契機者，便有生存下來之可能。

說到附加價值，我們不難發現兩者均在企業轉型中，選擇去開展相同的附加價值－觀光工廠。當然，附加價值可以不止

一項。

三、積極認證，接軌國際，奠定競爭實力。

取得多項國際認證，造就了宏遠、港香蘭國際競爭實力。當

企業能夠以國際規格標準進行生產，維護品質與食品安全管

制，則產品便越能順利外銷國際。尤其，國際對於節能減碳

之意識，日益高張；未來，政府如何與企業合作，積極參與

國際認證，提升企業、國家競爭力，正是參訪這2家企業帶

給我們沉重之省思。

目前縣府正積極推動嘉義新時代政策，對外正式說法，乃是

與日俱進、精益求精、永不停歇的施政過程，期能導入國際視野，

以全球在地化的精巧實力，推動嘉義縣於農業、產業與文化觀光

的結構性轉型，進而創造城鄉發展的新典範。綜合上述參訪後之

個人想法，以及縣府推動嘉義新時代之政策理念；個人淺見認為，

可從「鼓勵轉型」→「扶植創新」→「輔導認證」三階段著手。

前揭三階段，縣府目前已有一些推動中的作為，容再檢視執行力

度與投入之能量，或能有所突破：

一、鼓勵轉型：

縣府為輔導具觀光教育或產業文化價值，實際從事製造加工

之工廠，將其產品、製程或廠地廠房供遊客參觀之傳統產業

轉型，已訂有『推動嘉義縣傳統產業轉型輔導計畫』，亦具

成效。未來如能強化投入輔導之能量，協助業者創造「感動

經濟」，亦即透過各種整合式的服務，例如活動參與、休閒

娛樂、餐飲、空間營造、文化藝術、教育學習等，滿足消費

者之五感需求，讓消費者擁有美好的體驗價值與感動（吳政

峰，2012）。不失為創造本縣傳統產業第二春的選項之一。

二、扶植創新：

縣府為鼓勵各單位暨所屬機關員工研提創新措施，針對法制再造及流程簡化等，進行法規鬆綁與強化便民服務，已舉辦多次「創新嘉園-加減乘除創意點子王」競賽。假如，縣府也能辦理類似的競賽，鼓勵傳統產業業者或有意創業者提案，獲獎者列為重點扶植對象，輔以優惠的輔導及補助措施，所謂重點扶植對象，當然有別於上開通用輔導對象，或可達致輔導轉型之加成效應；且接受重點扶植產業，將可成為本縣傳產轉型之標竿，起到領頭羊的功用，讓更多傳產起而效尤。

三、輔導認證：

在農業生產認證方面，縣府於 2016 年 5 月 17 日與 GLOBALG. A. P. 德國總部代表副總裁暨行銷經理 Flavio Alzueta 和亞洲區經理周鑫（Zhou Xin），簽訂合作備忘錄（MOU），讓嘉義縣農產能符合國際標準並與全球接軌。

在鼓勵傳統產業轉型之後，如何讓轉型後的產業具備國內市場，甚或國際市場競爭力，才是挑戰的開始。因此，針對轉型的傳統產業，我們應該給予更有力的支援，輔導甚至補助，參與國內外重要認證。也唯有取得認證，才能與國際接軌，打開國際市場，維持產業轉型後的競爭力與存續力。

二、針對南科工業園區的簡報重點，您有哪些啟發?(至少 600 字)

林威呈局長鏗鏘有力的簡報，讓我在此行獲得可貴的啟發，尤其一句「公務員盡職任事，但不能失了尊嚴！」

簡報中，林局長說到好幾個小故事，都是當初南科開發過程中，他與同仁如何從一片泥濘中挺過的歷程。當他面對民意代表無理的要求時，仍挺直身軀，據理力爭，無所畏懼，寧可失了職位，也要堅持為下屬抱不平，以及堅守公務員的尊嚴！林局長還

說，過去多年，政府有很多青創計畫在進行，但是許多案例擺在眼前，台灣的年輕人，得不到奧援，辛苦研發的成果，被外國企業（包括中國大陸）收購。身為南科管理局的局長，他要結合企業的力量，培訓優秀人才投入產業的創新研發；也鼓吹成功的企業家站出來，給年輕人精神上的支持，讓年輕人知道，任何成功的前提，是無數次失敗經驗的積累結果，在失敗中汲取養分，終將成功。此外，林局長還提到了「以在地食材，創造在地收益」的理念，非常值得參考。也就是說，南科工業園區有近7萬員工，午餐便當以60元計算，一日有420萬元消費力，整年有數億元消費力，假如這些便當都使用山上區或者周邊區的在地農產，可創造農民可觀收入。假使，這個想法運用在本縣國中小學營養午餐供應上，或許有值得參考之處。

聽完林局長一席話，不覺心中感慨萬千，有太多公務員堅守

崗位、認真盡職，為何社會大眾對於公務員的評價偏向負面。歷史的包袱，或許是公務員須概括承受的原罪，但是新一代已無享有過去公務員諸多優惠，為何公務員仍處於一片撻伐聲中？當然，這龐大的國家體系，一定有該檢討之處，但也不能忽略大多數勇於任事的公務員。是應該適時適當為公務員打氣的時候了！公務員被拿出來檢討，不應該隨著經濟景氣好壞輪迴，而是應該回歸於用人、管理機制，去蕪存菁，該淘汰者不留，該獎勵者適時，定有助於導正風氣、提升士氣。

三、參與密室逃脫活動中，您於團體中是扮演何種角色(EX. 領導者、探索者、觀察者…)?您覺得參加密室逃脫活動，帶給您哪些體認? (至少 600 字)

這是一次難得的情境式體驗活動，必須透過團隊的腦力激盪與和諧運作，才能順利逃脫。每個人都有其角色與功能，而且可

能因場景的不同，角色互換。古云：「善謀者勝，善變者贏」，所謂「謀」與「變」，不外乎蒐集必要資訊，以及因時因地因人因事制宜，權衡輕重得失，做出正確決斷；運用在這次密室逃脫活動，可以說非常貼切！

雖然是分組活動，但個人認為，以行政組織的分類而言，這樣的小組，非屬「首長制組織」，個人認為應歸類為「權變組織」，又因情境變化場景，每一場景的領導者，可能由不同人擔任，亦含有「專案組織」特性。換言之，在本次密室逃脫活動中，5個關卡，個人扮演角色，「時而領導、時而探索、時而觀察」。正因為是功能取向的權變組織，才能跳脫傳統的窠臼與制式的運作模式，在有限時間內解題（提出正確方案），順利逃脫（解決問題）。

美國社會心理學家菲德勒(Fiedler)所提出的領導權變理論

(contingency theory of leadership)告訴我們：任何策略制度的擬定，在不同環境下，都應有不同的作法，亦即策略與其所處的環境必須要能配合才能產生效果，再好的策略放在不適合的環境下都無法產生績效。假如，我們將每個密室逃脫的關卡，都看成是面臨一次的危機事件，因應不同的情勢，危機處理也必需權變，審時度勢，沒有放諸四海皆準的標準答案。

透過密式逃脫活動，除了讓個人領略到團隊合作的可貴外，也提醒自己，要適時調整自己在組織中的角色，可發揮出更全面的效益。換言之，藉由理解菲德勒「領導權變理論」所引申出來的概念，個人在組織中角色，必須要導入「生態」的概念，才能因外在環境的變化，適時調整，以發揮應有的功能。

四、 整體而言，對於本次企業參訪活動，您有什麼收穫及建議？
(至少 600 字)

誠如袁鶴齡博士上課教授：危機是一種對組織目標及價值構成嚴重威脅的情境或事件，它一方面破壞了既有的現狀，另一方面亦迫使領導者必須在不確定的情境及有限的時間內，做出一連串的決定，適當的處理危機不但能化危機為轉機，更能化危機為利基。

僵化的組織，危機意識、應變力必然薄弱。是故，宏遠、港香蘭意識到必須與時俱進，進行轉型，企業才能存續。運用在公務門，亦是如此！即便組織這部大機器，不是說改變就能改變，但是核心思維必須轉型。每日都可能發生危機事件，例如毛小孩悶死事件、軍隊虐狗事件、華航空服員罷工事件…。唯有思維改變，才能預防危機於未然。

公部門體系是一部龐大的機器，公務員就有如機器的零件，

每個人有每個人的功能，當所有零件都能發揮功能時，機器運轉才會正常。當個人聽完南科管理局林局長一席話，五味雜陳。長久以來，社會大眾是否已經忽略了「給予公務員適時的激勵」這樣的思維。身為公僕，為民服務，理所當然！但是在改革浪潮下，當公務員成為眾矢之的時，適時的激勵，必然不可或缺。就有如替各零件補充潤滑油，機器才能維持運轉，減少故障，甚至提升生產效益。

參加這次企業參訪活動，實在受益良多，個人整理出八點心得，與大家分享：

- 一、有創新才有競爭力，有競爭力才能生存；要與國際接軌，認證不可少！
- 二、與環境和平共處，共享永續。
- 三、創造價值，而非價格，附加價值不容小覷。

四、公務員也需要被激勵！公務員盡職任事，但不能失了尊嚴！

五、培養觀察力，彈性調整自己在組織中的角色，發揮一顆小螺絲釘的力量。

六、要培養危機意識與應變力，民眾不在乎我們已經做了多少，只在乎還有多少沒做！

七、身為公務員，不要只考慮眼前發生的問題，要隨時準備因應最惡劣的情勢。

八、要成功，必須有「我不是第一，但是唯一，誰人跟我比！」的胸懷與氣度！

至於建議部分，已在問題一提出個人淺見，爰不在此贅述。