

The Victor Way

文●劉仁傑

台中精機不久前剛剛度過52歲的生日。52年的歷史，固然反映了台灣工具機產業的縮影，甚至也反映了這個行業在經營管理上的摸索歷程。不論是作為一位產學合作夥伴，或者是作為一位以產業管理研究為終身職志的學者，對台中精機的期待特別深刻。

打造新生產線，分享榮譽

從牛頭刨床到車銑複合機、從零到五十億，精機人有一份驕傲：華人世界工具機的第一品牌。那是由組成精機的每一個夥伴胼手胝足累積的成果。夥伴關係中的每一個人也許懷抱著不同的理想，但在中精機這一個歸屬之地，找到了實現願景的方式，也促進了精機成長。

我於1991年取得學位回國服務，也在同一年，與台中精機結緣。加工部門合理化、塑膠機生產線變革、鑄造流程變革等，讓我有機會與精機同仁一起打造新生產線。1996年9月30日的廠慶，我從已故黃奇煌董事長手中獲頒「榮譽精機人」紀念牌，是迄今置於研究室的眾多獎牌中，我最喜歡的一項榮譽。

十年來，台中精機曾經大起，也曾經大落。經過時間的沉澱，精機同仁感受到那段大起的虛幻。而在那段大落的日子，多數的同仁仍堅守崗位，主力協力廠與主要客戶一路相挺，我們看到台中精機與伙伴間的真情流露、有情有義。

但是，我的最近觀察發現，這種「有情有義」的價值觀，並沒有根植於經營管理能力的精進，也沒有進一步轉為企業競爭力。譬如：精機人與協力廠以非正規作戰的方式達成日益嚴苛的市場需求，接同業不願意接的高難度訂單、短交期訂單。從我的角度觀察，是在客觀條件與同業相去不遠的情況下，精機人以50分的組織能力交出70分的市場成績，不能說是一種管理的精進。

50分能力交出70分成績

為了要達成70分的市場成績，我們解決問題的方式通常以「就地合法」的妥協方式達成目標，沒有追究問題產生的複雜結構。以主軸流程為例，全流程累

積的庫存量平均在半年以上，最長紀錄甚至超過13個月。同時，這也意味著零組件圖面設計變更後需費時半年到一年客戶才能享受到新的設計。現場裝配重工比例估計超過40%，肇因於預測無法準確、協調不良、備料問題、批量處理等等。部分單位主管花費在追料的時間即佔去核心工作量的50%。而流程中累積的各種問題常在最終組裝現場一次湧現。

過去10年，豐田汽車致力於組織能力提升，發展了競爭者難以模仿的豐田模式(The Toyota Way)。歐洲的品牌、美國的策略曾一度成為全球產業的典範。現在看來，似乎日本的組織能力才真正經得起考驗。豐田汽車平均報酬率高出同業八倍，連年成為世界最賺錢的汽車製造商。

台中精機已經走過谷底、脫離低潮，但市場的壓力也越來越大。華人世界工具機第一品牌是否經得起時間考驗？從市場反饋至工具機製造廠的力道亦有增無減；中國大陸的急起直追，同時壓迫我們在交期無法拉長的情況下挑戰高度客製化訂單。事實上，我們組織能力提升的速度，卻遠低於市場壓力的成長。

因此，組織能力的提升如同弦上之箭，有不得不發的趨勢。成功如豐田模式，組織能力的提升與企業文化密不可分，中精機欲將組織能力提升，員工與企業主共同創業的夥伴關係、與協力會共存共榮的默契，勢必具體融入組織能力之中，才能形成讓競爭者學不會、學不像的The Victor Way (精機模式)。

以豐田為師，全面提升能力

我認為，中精機組織能力的提升，要以豐田模式為師，結合中精機重視夥伴的企業文化，以及合理化手法的技術實務流程精進。整體而言，有三個重點，亦即合理化手法、學習型組織與治理願景，如附圖所示。

首先，在合理化手法方面，要以拉式生產、先進先出、庫存管制的觀念，徹底杜絕待料、重工等物流與資訊流間種種導致生產流程混亂的浪費，在組裝、加工、開發、銷售現場實現「一次做好、一次做對」的精實生產系統。60分也好，忍耐短期損失，全面進行落實。



其次，長期的合理化必須架構在以解決問題為核心的學習型組織之上。「前事不忘，後事之師」，關鍵在於解決問題能力。從設計到量產，問題要回到設計的原點，才可能真正養成發現問題的敏感程度，以及克服現場問題的能力。組織內部成員自主解決問題的學習和進化能力，是維持組織持續合理化、精益求精的關鍵。

最後也是最重要的，學習型組織變革需要透明的治理願景來帶動。激勵制度如KPI、配股等促進公司往學習型組織的目標調整，連結員工的努力與應得的收穫、期盼的價值。讓員工認知付出不但是為公司賣命，更是為自己打拼的革命情感。經濟意義固然不可忽視，投入過程的學習，以及達成目標的成就，更為具有長期競爭力的組織所不可或缺。

The Victor Way是金字塔結構的緊密共同體，從現場流程的變革實施精實製造與精實產品開發；立足長期視野，與從業員、協力廠建立夥伴關係，塑造學習型組織，強化問題解決能力；到透過建立公司治理機制，宣示願景，匯集組織力量，強化學習型組織，全面拉開與競爭者的距離。

邁向卓越之路

在The Victor Way構想下，作為公司夥伴的一員，包括經營者與所有從業同仁，「能追求到何種程度成就」可以由自己決定。態度決定成就，我們希望有一天，台中精機同仁獲得分紅配股所取得的另一筆退休金，能讓同學羨慕、讓妻子佩服；我們更希望有一天，台中精機是許多同仁的年幼稚子都能朗朗上口的領導品牌、是職場新鮮人必爭之地。

年過半百的台中精機也許不必有危機意識，因為最壞的時機已過，未來不可能也不會太糟。但是，我覺得這樣的人生太平淡。台中精機的歷史定位，需要包括經營者與所有從業同仁的脫胎換骨決心，以及共同開創的信心。

作為一位台中精機的產學合作長期伙伴，我的期待是希望有一天，最好在退休之前，能寫一本叫做「The Victor Way」的書，紀錄這一段邁向卓越之路。

現任東海大學工業工程與經營資訊系教授，曾任日本大阪市立大學商學部客座教授、美國賓州大學華頓商學院訪問學者。

劉仁傑 老師

研究室：04-23594319 # 130