



左起：  
陳金柏總經理、  
明石教授、  
筆者、  
土井隆社長

## 明石芳彥教授的春酒感言

文 / 劉仁傑老師

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。 / 研究室：04-23594319 # 130

大阪市立大學明石芳彥教授長年與我進行合作研究，連續4年到台灣進行企業研究，曾經參觀過台中精機與工具機零組件廠。今年他訪問南部科學園區日商，參觀中台灣的友達光電與靄崙科技，並於3月4日晚間應邀參加在裕元大飯店舉行的台中精機聯誼會春酒活動。

雖然對台灣的企業並不算陌生，但是類似此次非常近距離的與企業經營者、高層幹部聯誼，甚至有機會聆聽M-Team廠商的現場改善成果報告，卻十分新奇。他個人對我提及三方面的重大感言，為了分享本刊讀者，我特別在徵求他的同意下，在本欄予以揭露。

### 感銘廠商發表，遙想日本當年

明石教授雖然不懂中文，經過親身感受報告者的神情與

現場氣氛，仔細觀察5家廠商的投影片報告資料，認為是非常成功。他認為，提供這樣的一年一度機會，讓在現場流過汗、用過心進行改善的現場幹部發表，非常有意義。這個過程，讓他想起日本企業受到國際矚目的往事。

1966年的日本全國品管圈大會，正好到日本訪問的國際品管大師朱蘭(J. M. Juran)特別前往聆聽。當他從大會的報告中知道，松下電器公司的3位現場作業員，將推動品管圈活動的現場改善成果在公司內部發表，感到非常訝異。因為在西方，一般作業員不關心改善，現場幹部或工程師的專業人士也不可能讓他們有機會參與改善，更遑論在廠內發表。朱蘭並因此更改數月後在瑞典斯德哥爾摩舉行的歐洲品質管理研究大會(EOQC)的專題演講題目，介紹日本品管圈活動的特

徵，更於會後開設關於日本品管圈活動的特別討論會。

他說，現場改善活動暨成果發表，展現平凡的人有能力進行不平凡的改善成果，這是給投注過努力的當事人最好的回報。他進一步相信，只要持續推動M-Team改善活動，從業員能夠擁有更好的能力與自信，其結果將反映在員工問題發現與解決能力，以及企業的組織能力。

### 能力提升，組織活絡

他十分關心這種從業員問題發現與解決能力的產生過程。譬如是否有定期的教育訓練、是否實施計畫性的現場指導、是否有能力提升的目標...等。這或許正是M-Team與VPS的內涵或目的。我利用機會讓他了解近年台灣企業的變化，特別是A-Team與M-Team等變革活動的趨勢與內容。

明石教授認為他參觀過的台灣企業，都具備按照規定，進行規格品製造的十足能力。今後的挑戰可能包括：關注顧客面臨的難題，並類推進行提案型營業的能力；透過與客戶對話的頻度與速度，正確傳達除了價格之外，滿足客戶真正需求的能力。他期待，問題發現與解決能力的提升，能夠逐漸挑戰此類更高層次的問題，讓組織更有活力，與企業的獲利以及永續經營相結合。

可能大家會問：現場管理與工程管理的積極改善，結合高層的方針管理，應該發展到何種層次？為甚麼有些組織可以持續精進？他說，能夠認知自己應該做些甚麼的從業員愈多，經營者能持續擁有自己的挑戰目標，且具達成目標的企圖心或組織活力愈強，就愈能孕育與擴散。因此，這種氛圍結合企業經營理念的滲透，有時候遠比技術水準的進步重要。

我近年的產業研究與企業諮詢經驗顯示，「精實變革的成敗關鍵不在能夠教導的技術與方法，而在如何讓組織充滿活力」。顯然與明石教授的上述看法，有異曲同工之妙。

### 台灣中小企業印象

在春酒會場企業經營者間的熱絡互動，也讓明石教授印象深刻。這種結合濃郁人情味的企業間人際互動，在日本產業社會似乎已經日漸淡薄。長期研究創業精神的他，似乎在台灣中小企業主的身上，找到了日本企業的某種失落。這一點呼應他從靄崙科技集團的發展與成長，所看到的旺盛企業家精神。

靄崙科技從製造強電盤、控制盤起家，隨後因進口所需零組件而發展貿易事業，成為多家重要廠商的台灣總代理；也因為零組件的需求，發展了PCB模組事業與空壓機器事業；近年更結合台灣面板產業

發展需要，設立新企業，進行FPD設備的設計與製造，並且卓然有成。

聆聽完陳金柏總經理的事業發展過程與相關性說明，明石教授說他不懂其中的技術，相關網絡卻讓他印象深刻。他認為大致有三個環環相扣的過程。第一，從自己專業技術的機械零組件出發，持續因應電子技術、素材與加工方法的變化，因應客戶需求衍生出新事業。第二，新事業發展過程，不過度依賴企業內部的經營資源，致力於與外部企業合作的基本姿態。第三，在與外部組織的合作過程，不僅著眼於眼前的生意，持續透過共同努力突破工作上的難題。

他認為，這個過程具備「發現商機」、「被迫學習」的特質，中小企業主間人際關係的潤滑作用，可能是能夠持續發展新事業、持續在同業間維持競爭優勢的關鍵。