



晉江大講堂

文 / 劉仁傑 老師

拜兩岸產業界吹起精實變革風之賜，大陸演講邀約仍多。最近應邀在福建省晉江市五百多名當地企業家參與的晉江大講堂，分享個人心得。面對面臨經營環境寒冬的中小企業負責人或創業家，講授自己堅信的精實變革真理，固然有傳道解惑之樂趣，有機會與充滿生命力的區域產官人士交流，洞察中國經濟問題本質，體會經濟發展過程的諸多面向，深感不虛此行。

晉江市是中國福建省下轄縣級市，位於福建省東南沿海，泉州市東南部，東南瀕臨台灣海峽，南與金門島隔海相望。總面積720平方公里，常住人口約160萬人。當地官員的簡報顯示，晉江不僅是福建省綜合實力最強的縣市，也是中國經濟最發達縣市之一，擁有中國鞋都、中國拉鏈之都、中國休閒服裝名鎮、品牌之都、世界夾克之都等美譽。

以學習型城市自許

「晉江大講堂」由中共晉江市委、晉江市人民政府主辦，中國移動通訊贊助，博思管理諮詢公司協辦。據說是本於晉江人向來注重學習，相信從「愛拼才會贏」到「學習才會贏、創新才會贏」的理念，是晉江產官人士自發性，從2009年4月起不定期舉辦的一項大型演講活動。

主辦單位邀請我前一天抵達，當天上午由了解當地產業概況。晉江市委宣傳部長黃春輝暨主管同仁，為我準備了豐富的資料。我特別喜歡他們送的幾本關於晉江產業經濟發展的研究書籍。

我提早10分鐘到達演講會場，發現前兩排配有名牌，都是晉江市的官員，整個會場約25排，據說可容納600人。主持人晉江市委宣傳部長黃春輝，只用3分鐘介紹我的簡歷、演講的主題與意義，就把三個小時交給我。

特別是完全沒有冗長的官員致詞，迥異於我在大陸參加過的各種論壇，讓我十分訝異。顯然，大會重視的不是「大講堂活動」，而是演講內容。

我演講的主題是「精益戰略與企業轉型」，入鄉隨俗，為了拉近聽眾的距離，我用大陸常用的精益取代台灣常用的精實，投影片也轉成簡體字版。

我開宗明義即指出，中國的政府主導型經濟，以達成GDP高成長率與政府收入



晉江演講門票



晉江大講堂會後與工作人員合影

最大化為目標。1995-2005年間實質人工成本沒有成長，對全球消費市場作出重要貢獻。2008年金融危機迫使高投資、高淨出口、低消費的『兩高一低』國民收支結構崩解，2010年起，企業面臨史無前例的通膨、缺工挑戰。

精益戰略與企業轉型

傳統製造產業正面臨史無前例的環境劇烈變遷，如何進行升級轉型，已經成為企業經營者最大的挑戰。從理解精益戰略對企業轉型的重要性出發，借用日本與台灣先進企業實務經驗，解析傳統製造企業面臨的挑戰與變革之道。基於成衣與製鞋相關產業是當地最重要的產業，我特別詳細解說製鞋業過去5年精實系統的實踐成果，引起與會者的高度興趣。

我特別呼籲與會企業負責人，一定要創造價值，才能給員工安定的生活。薪資追不上物價，如何讓員工擁有願景？事實證明，著眼於市場或後製程的需求，打破計件制度與批量生產，貫徹單件流與店面管理，才能消除浪費、創造價值。致力於實踐精實變革，就是共同追

求物質文明的決心；配合願景論述，與資深員工共同打拼與學習，讓精實思想在廠內遍地開花，就有機會讓整個公司洋溢精神文明。

中途的休息時間與雙向交流時間，似乎集中在我呼籲的打破計件制度。據說晉江地區的企業，95%以上採取計件制度。事實非常明顯，計件制度重視數量遠超過品質，無法激勵員工忠於特定企業與精進技能。戰後的日本、1990年以前的台灣，一樣曾經充斥論件計酬的薪資制度，在升級轉型過程，已成歷史名詞。

我不確定我的演講是否對台下的企業負責人造成衝擊，但顯然對於參與大會的博思管理公司顧問師，產生了震撼。與他們雖然接觸不算多，他們成為專業顧問的學習慾望與企圖心，讓我印象深刻。像國際上知名產業群聚一樣，如果晉江擁有吸收各路英才的高度，一定能夠支配明日的產業發展。

共同追求物質文明與精神文明

晉江之行，要從去年6月間接到一位大學教授的電話開始，他受到執行此案的博

思公司唐革生總經理請託。幾經折衝協調，四個多月後我終於專程前往。

人脈是很奇特的名堂。2003年，我應寶成國際集團邀請，協助廣東省中山市三鄉廠區的精實系統推動，身邊跟著的一群中專或本科畢業的新進幹部。2007年我在胡志明市協助翔鑫堡集團，身邊則跟著一群中階大陸優秀幹部。兩位在不同年代萍水相逢的年輕朋友，現在都在博思任職顧問師，他們分別向唐總提及，促成晉江市的演講邀請。

回程路過廈門，台商朋友問我：面向大陸產官人士或本土企業的邀約，是否有理念上的矛盾問題？我的回答是：管理學「追求善的有效實踐」，主張企業帶領同仁塑造願景、共同追求物質文明與精神文明；我是管理學的傳教士，只要認同這個觀點，我責無旁貸。