

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

林信義資政

文=劉仁傑 老師

相對於《豐田生產方式》作者大野耐一，三菱汽車的荒井齊勇知名度雖然不高，卻是最早帶動台灣現場改善的人物。1989 年作者進行博士論文的實證研究，中華汽車副總理林信義，對我談及荒井齊勇著書《あらばん学校：日本の生産技術の原点》，以及如何將日本生產模式移轉到中華汽車，迄今仍然印象深刻。

從這個角度，林信義應該是台灣最早理解日本生產模式的大前輩。最近一些名著重新出版，我個人有幸與他一同應邀撰寫推薦序，實感與有榮焉。



向訪客解說電動車產業的機會與挑戰



作者簡介

現任東海大學工業工程與經營資訊學系暨研究所教授
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

汽車產業的電動化暨平台化

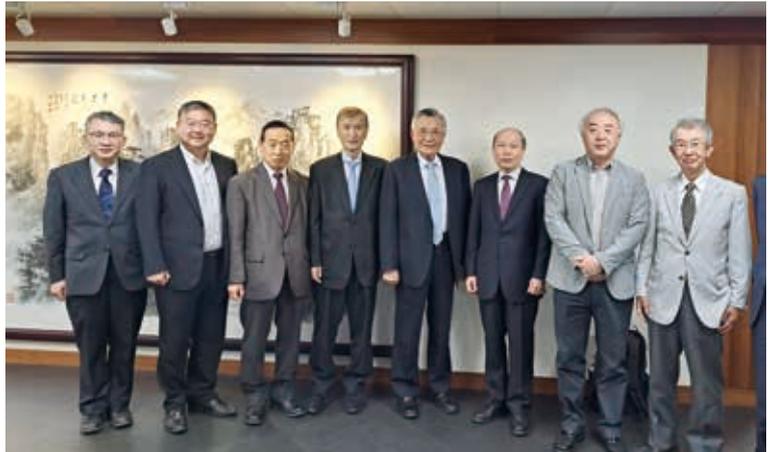
2023 年 3 月，板垣博教授領導的日本生產系統移轉東亞研究團隊，在我的安排下訪問了林信義。迥異於過去日本製造業的全盛期，大家更關心的是汽車產業電動化暨平台化趨勢，以及台灣的機會與挑戰。

林信義在 2000 年從政之前，是台灣知名度最高的專業經理人。歷任經濟部長、行政院副院長、工研院董事長等要職，近年則擔任總統府資政。因為沒有強烈的意識形態色彩，在公正性上獨樹一幟，維持其政策影響力的同時，經常成為產業界人士請益的對象。

他用挑戰非常大，形容當前的汽車產業變局與台灣機會。他說，汽車與智慧手機不一樣，不能在行進間重新設定。同時，在安全考量下，品質需經過非常嚴格的確認。他認為鴻華先進、MIH 平台具備關鍵零組件與軟體的優勢，已經在領先的特斯拉汽車中展現了一定的實力。因此，台灣的真正優勢或許不在整車，而在設計服務、共同車架與代工。



中華汽車品牌館紀錄林信義功績



左 4 起板垣博教授、林信義資政、作者

關注這個趨勢、長期研究汽車產業的夥伴吳銀澤教授對我說，他持續關注現代汽車與鴻華先進。現代起亞集團不僅 ICT 領先，現代 Mobis 的模組化能量不容小覷；鴻華先進則反映了台灣獨樹一幟的代工能力。

因此，當我們走進中華汽車，看到產線上流動著英國百年品牌 MG，面對當前電動車市場的百花齊放，不禁燃起對於台灣代工優勢與切入機會的憧憬。

可持續的中華汽車

包括被中華汽車視為 2022 年國際合作重要突破的 MG 車，中華楊梅廠的多種少量生產模式，恐怕是舉世無雙。年產 5 萬輛中，包括商用車與轎車。以商用車為例，最近用組裝 3 合 1，車體 2 合 1 的小型化產線，強化結合接單、零組件供應與生產的彈性化，展現了高水準的數位科技應用。其中同時生產 6 車種的車體焊接工程，手作業結合 28 台機器人，不僅達成高平衡率，直通率亦達到 98.5%。

1989 年起作者曾經對中華汽車現場做過深入觀察。學習日本模式的現場主義與持續改善，中華汽車還兼具緊扣從業員情感、經營者誘導、重視合理分析等特質。這些特質，讓中華汽車在 1990 年代，創造了台灣第一的全盛期。同時，轉投資的福建東南汽車也在 2000 年代，締造了最高獲利的佳績。

中華汽車的經營理念之首是和諧 (Harmony)，特別是透過成果的公平分配，建立員工的向心力與良性互動。林信義說，中華汽車在 1995 年設立幼稚園，讓上下班成為親子溝通的寶貴時間；在年度園遊會上看到同仁子弟的成長、畢業園生回來擔任老師，都感到無比欣慰。

即使林信義在總經理與副董事長任內，帶動了中華汽車的兩岸高峰，做為專業經理人，行事一向低調。在經過從政旋轉門後應邀回任中華汽車董事，仍然維持其一貫的風格，如同中華汽車品牌館對他的功績的扼要紀錄，卻讓中華汽車同仁永難忘懷。

我個人看過全盛期年產 12 萬輛的盛況，對比今天的 5 萬輛，現場改善的創意與多能工的靈活性，卻毫不遜色。正如同我在參訪當天所說：「中華汽車的同仁是公司最大資產，期待文化結合人資的組織能力，有機會在全球汽車百年劇變中創造第二次高峰。」

經營理念的原點與台中精機

1989 年與林信義結緣，當時完成工廠調查之後，在台北辦公室的訪談，迄今難忘。雖然這次話題多了從政點滴，34 年間不變的是「員工第一」。他說：企業經營首先要重視從業員，「企」拿掉了人就停止了。「業」的左右對稱則反映事業經營的平衡意涵，關鍵在員工的用心。這些理念不只反映在他的專業經理人職涯，也反映在中華汽車的經營理念。

他是獨子，上有 6 位姊姊，目睹父親從很窮的學徒打拚起來。他看到父親經營木材行，拒絕為公家機關虛開發票、堅持做生意要有誠信，就如同為他取名「信義」，影響他的一生。父親給他的另一個遺產是重視員工生計，據說是源自做大阪木材生意的體認。因此，他雖然沒有承接父親的事業，卻承襲了「企業經營對內要調和同仁的情感與利益、對外要重視誠信」的理念。

最後分享 1999 年的一段往事。台中精機下市後，黃明和董事長曾透過我聯繫林信義，邀請中華汽車評估參與的可能性。林信義派遣幕僚訪視後曾回電給我，表達對體質良好廠商的不捨。當年台中精機因為負債過高未能尋得買主。檢視這 24 年的浴火重生、重回工具機企業領先群，應歸功於經營團隊與員工所建構的長期信譽，特別是得到銀行團、經銷商與協力廠等利害關係人的支持；而這個經驗的傳承，已成為台中精機可持續經營的無形資產。