

# KNOWLEDGE FOCUS

## 經營與管理

### 回首來時路

文＝劉仁傑 老師

6月28日，我在年度TPS大會講授最後一堂課，參加由大會與本系合辦的傳薪晚宴。回想從留學日本的埋首典籍、訪問企業，到返國後的研究、教學與現場實踐，留下許許多多的機緣。

晚宴席開9桌，成員跨越產業與世代。產業界貴賓32人來自27家企業，是從報名研討會的貴賓中邀請；東海師生31人包括TPS修課學生與本系教師；我的碩博士生組成的「傑友會」，也限量推出了30人。

### 神戶大學與台中精機

台中精機許文治副總經理是34年的老朋友，感銘於兩場盛會的內涵與溫馨，恭喜我在人生階段性的工作生涯劃下圓滿句點。他贈送的一段文字，寫到了我的內心深處。

「接下來相信您在這個堅實基礎上，可以不用如此辛苦了！但一定可以讓您隨心所欲的自由揮灑，開創另外一個新思維的人生…」

回首來時路，神戶大學提供了知識體系的源流，台中精機則是第一個實踐場域。這個過程讓我堅信：可持續的實踐來自好的理論。

在神戶大學留學6年，主攻製造管理，用相對於歐美精英主義的現場主義作為基礎，歸納出現地現物思維取向的「日式生產理論」。1990年前後，實地訪問了約50家



#### 作者簡介

現任東海大學榮譽教授、大阪公立大學客座教授  
精實系統知識應用聯盟主持人 (<http://lean.thu.edu.tw/>)  
曾任美國賓州大學華頓商學院訪問學者

的日本企業。其中，Mazak、Okuma、OKK、三菱汽車、豐田汽車、大發汽車、亞瑟士、日星化成的觀察與訪談，為這個理論注入了豐富的生命力。

做為初生之犢，很幸運遇到知音。1991年剛回國，就接到黃明和董事長（時任執行副總）的電話邀約，在台中精機的年度目標管理會議，粉墨登場。次年應邀指導現場變革。從今天看來，當初的塑膠機跑馬場、MC新幹線，堪稱是全球機械產業裝配節拍化的先聲，在當時的環境條件下非常不簡單。



神戶大學宗像正幸研究室 (1991)



台中精機率先實施裝飾節拍化 (左為故黃明國總經理,1996)

匯集 5 年產學合作成果的著書《企業改造》(中衛), 奪得 1998 年經濟部金書獎, 傳為美談。猶記得已故黃明國總經理, 不僅一路熱心推動, 還特別陪同我前往台北領獎。1990 年代是台中精機的第一次全盛期, 因緣際會, 我一直引以為榮。

## TPS 的源流就是顧客價值

如同新廠區大廳依然展示著 1998 年護盤失利負債 67 億的新聞報導, 台中精機歷經了漫長的重整, 以及因應市場變化的顧客價值創造摸索。長期與使用顧客的綿密互動心得, 台中精機朝向客製平台策略的收斂, 日趨成形。回顧 2014 年前後的谷底, 台中精機的營業額甚至一度落後同屬 M-Team 聯盟的永進機械與台灣麗馳。同仁的沉著與投入, 最近 5 年已經回復到領先群。

剛剛出版的天下兩千大專刊顯示, 2023 年台中精機營業額排名工具機整機企業第二名、金屬切削類第一名(附表)。這個結果說明, 顧客價值才是王道, 成型工具機廠的躍進, 也與緊扣顧客使用流程、避開價格競爭有關。我們依稀看見, 台中精機正聯手顧客與供應商, 致力於第二次全盛期的打造。

## 台灣工具機六大企業 (2023 年)

1	金豐機器工業	67.19 億元
2	台中精機廠	65.83 億元
3	東台精機	62.74 億元
4	永進機械工業	45.43 億元
5	協易機械工業	34.98 億元
6	威立機電	33.03 億元

資料來源:天下雜誌,單獨採計(東台精機不含榮田精機)

年歲的象徵之一, 是應邀請傳承、談經驗。在機械公會舉辦的一場大型演講, 莊大立理事長對我說:「今天大家談的 TPS 或精實系統, 就是 1990 年代您談的製程合理化, 我們都聽過。」

莊大立比我年輕 8 歲, 雖然經常見面, 近距離交流對話, 還是第一次。

不僅機械公會的理事長年輕, 工具機公會的陳伯佳理事長更年輕, 他回台投入產業時, 剛好趕上自行車帶動的 TPS 學習風潮。陳理事長應邀到今年的 TPS 大會站台, 講述領導永進機械的胸有成足, 展現了宏遠的策略與企圖心。

我對兩位理事長都表達了個人的期待, TPS 的源流就是顧客價值, 是深層的消除浪費; 在台灣工具機產業史無前例的艱困之際, 兩位理事長的上任, 是名副其實的任重道遠。

## 宣告自由揮灑的新人生

很多產業界友人留言給我, 提到過去的互動, 或是受惠的往事, 很讓我感動。一位總經理說 10 年前在前一家企業我帶他入門, 現在得到充分信任, TPS 讓新東家如虎添翼; 另一位說, 故事從我的一場視察演講開始, 十年磨一劍, 現場已經不必忙於救火了。回台任職的 34 年間, 我在產業界留下的足跡, 應該等同於學術界, 而我指導的百名碩博士生九成五進入了產業界。

我一向不將工作帶入家庭。不論在學校、企業或公開場合, 不會看到我的家人。最後一堂課的尾聲, 在象徵將課程傳承給朱治垣老師的儀式之後, 非常意外地出現了神秘嘉賓, 是從東京趕來的女兒瑾瑩。這種公私混同, 一時之間我還適應不過來。似乎也宣告, 更自由揮灑、不受拘束的新人生, 正式開始。



宣告交棒年輕夥伴 (左起黃欽印院長、李明擇總經理、陳伯佳總經理、作者、蔡裕慶董事長、王慶華董事長、卓文恆董事長、許文治副總經理、朱治垣助理教授)



神秘嘉賓獻花