

KNOWLEDGE FOCUS

經營與管理

機緣與機制

文＝劉仁傑 老師

121 期本欄「回首來時路」刊出後，迴響熱烈。細讀內涵，可歸納成兩群。一群是「為何起心動念到日本深造？如何跨越語言鴻溝？」來自不同年代的同窗；另一群則來自產業界夥伴：「如何培育學生？人才孕育是否有訣竅？」本文回顧早年學習日文與留學日本的機緣，以及返國服務後團隊營運的機制，作為回應。

1970 年代後期，東海大學維持著大一與大二的英文必修，由美籍教師授課。這個強調口語的英文課程不僅知名全國，「何時出國？」經常成為畢業前夕的問候語。

徬徨、日語學習與留學日本

我個人學習日文的背景之一，正是來自這個英文口語課程的挫折。面對當時一個比一個厲害的東海同學們，深感若只依靠英文，不可能有美好的未來。

另一個背景，則是受到日本競爭力嶄露頭角的影響。1979 年哈佛大學教授傅高義出版《日本第一》，讓全球關注到日本的 GDP 成長、高品質與高效率。我開始認為留學日本可能是一個具有潛力的選擇。

徬徨的大四，有幸與同學林師棋一同到補習班學習日文，打下了寶貴的基礎。猶記得當時都搭他的機車前往，既能省時又可相互敦促。林師棋的英文非常好，服完兵役即留學美國，成為美國汽車業界的頂尖工程師。有一次他回東海看我，聊起那段年輕往事，提及羨慕我學習日文有



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

成、拿到日本博士。

其實，從日語學習到順利留日，有兩件不能不提的難得機遇。

一件是軍旅生涯。我完成預官訓練即隨同部隊移防金門，歷經超過半年的基地訓練與旅對抗演習，退伍前擔任大約十個月的獨立排長。對照身心俱疲的部隊演練，格外珍惜得來不易的獨立自由時間。依稀還記得，除了依規定緊盯哨所衛兵之外，幾乎全力投入日語的錄音帶學習。

另一件是資訊的適時取得。鍾漢清（華人戴明學院負責人）是東海工



大四投入日語學習（左為林師棋）



在金門擔任獨立排長



使用 34 年的 TPS 教室與唯一合影

工系的學長，學建築的鍾夫人劉玉燕則是留日學姊。她考上 1984 年度日本政府公費啟程日本時，轉來所有的考試資料和補習班資訊。我也非常幸運，在兼顧企業的工作之下，考上了 1985 年度日本政府公費獎學生（日本台灣交流學會獎學生）。

「讓學生知道該如何做」的機制

另外一個幸運，是取得博士學位後只寫過一張履歷表，應徵我服務 34 年的東海工系。中台灣的產學合作環境，讓強調實作的 TPS 課程，很快獲得關注。在校內得到學生青睞，研究團隊迅速成形，同時台灣中部產業界也相繼投入 TPS 的學習與實踐，與他們在國際競爭中逐漸勝出，相得益彰。

我一手打造的 TPS 課程與產學合作機制，平均每年有 25 位學生修習、與 8 家企業合作、由研究生擔任助教。TPS 課程成果、研究生訓練、企業輔導與學術研究，滾動出產學互動盛況，讓我主持的精實系統知識應用聯盟，從中台灣擴張到北部、南部與海外。包括台灣引興、力山工業、矽品精密、鉍基手工工具等合作企業經常對我說：「受過 TPS 課程訓練的東海學生，就是與眾不同…」，倍感欣慰。

累計八百位 TPS 學生與百位碩博士生的訓練，就是借

景上述天時與地利，形成一種自稱「讓學生知道該如何做」的機制。換句話說，扮演好課程教學或研究指導的同時，將重點放在塑造產學合作或學術研究風評、學長姐貢獻與學生自信，一種自我要求的良性循環。從這



讓研究生隨行的 TPS 現場指導（威立機電）

個角度，學生的培育重點不在於老師的系統教學或耳提面命，而在於讓學生們能夠相信自己「有為者亦若是」。

我看過許多一流的企業製造現場，都存在著類似的情景。換句話說，現場領導人的個人能力固然重要，更重要的是存在著讓同仁「輸人不輸陣，相信自己做得到」的機制與氛圍。

我個人對歷年相繼投入團隊的研究生、勇於挑戰 TPS 課程的修課學生，存在著謝意與敬意。而真正讓 TPS 課程名不虛傳，提供實作現場的合作企業，更是舉足輕重。企業培育員工與我們訓練學生，實際上擁有高度的共同特質。盡管環境劇烈變遷，我們發現企業的年輕同仁與每年選修課程的學生，在需要鼓勵與願意投入的本質上，並沒有太大的差異。我經常與合作企業的經營者共勉：「年輕夥伴的工作態度是我們的一面鏡子，百年樹人饒富價值與潛力。」

「非典型歷程」的意涵

返國服務後繼續進行日本企業研究，在教學、研究與服務成果上留下了一些紀錄，其中著書 5 度奪得經濟部金書獎（紀錄保持人），最讓我引以為榮。受惠於超過 25 年的全球 TPS 學習風潮，曾應邀在 16 國的製造現場，講授實踐 TPS 的價值創造原理。這些通俗管理著書，是兼具理論與實踐的一項見證。

精實系統知識應用聯盟網站，收錄了 162 家曾經報名參與 TPS 研討會的企業資訊。若加上曾經支持我從事研究工作的企業，總數應該超過兩百家。我從東海大學退休後在台日兩地生活，並在專長範圍維持與兩地企業的互動，希望繼續為共創活力充沛的產業社會，略盡心力。

學術同仁曾用「非典型」形容我的留學日本、研究課題、學生指導與團隊營運。長期以來，大學暨教師評鑑指標的不夠多元，大學科系設置畢業門檻的過度單一，被認為無助於提高學術水準與促進學生學習。本文前述非典型學習抉擇與指導經驗，多少反映了學術多元發展的必要性，以及學生多元學習的雄厚潛力。