

《最強工廠跨國實戰 掌握 48 個成功關鍵》 試讀本



序章 如何實現「GOOD FACTORY」

何謂「GOOD FACTORY」

「日本能率協會」為強化日本製造業的製造能力，投入各種努力，自 2011 年起，以全亞洲為對象，新引進優良工廠的表揚制度。

這個表揚制度不分國內外，著眼各地工廠提升生產效率、品質，乃至於致力投入各種體質革新活動的事例，廣泛觸及相關過程、成功要因、現場智慧、每位工作人員的意識改革、社會貢獻等內容，並表彰上述成果，使其成為日本製造業典範。

「GOOD FACTORY 大賞」即為此表彰制度的總稱，近 7 年之間已表揚國內外 44 間工廠。

「GOOD FACTORY 大賞」由以下 4 種獎項構成：

- ① 製造業過程革新賞
- ② 製造業人才養成貢獻賞
- ③ 製造業 CSR (Corporate Social Responsibility : 企業社會責任) 貢獻賞
- ④ 工廠管理 (Factory Management) 賞

「GOOD FACTORY 大賞」的一大特徵就是，各公司工廠或事業所中，只要具備以上任一項足以傲視群雄的優良要素就能報名。而「GOOD FACTORY」則指獲獎，又或具備獲獎水準的所有工廠。

我們在這 7 年之間，持續詳盡研讀各公司龐大的報名資料，訪查當地工廠。每次造訪，各公司的改革活動總會為我們帶來全新的感動、驚奇與敬意。根據長期以來累積的珍貴資訊，重新審視所謂的「GOOD FACTORY」，針對優良工廠可以列舉出這些項目：

- ① 具備改革活動的明確理由
- ② 高層對於改革活動擁有強烈決心

- ③有計畫推動管理循環 (management cycle)
- ④讓所有從業人員了解「改革活動在做什麼」
- ⑤具備有組織地執行改革活動的機制
- ⑥能夠持續實施改革活動
- ⑦持續培養支撐改革活動的人才
- ⑧藉由改革活動回饋社會
- ⑨將改革活動的成果可視化
- ⑩藉由改革活動，打造出溝通無礙、資訊透明的組織文化

許多工廠無疑歷經艱難險阻，才達成上述各項目。

但是克服各種困難、成功達成改革活動的「GOOD FACTORY」事例，應該也能成為其他工廠的重要參考。

實現「GOOD FACTORY」應該思考的事項

本書將從第 1 章開始介紹各工廠致力投入「GOOD FACTORY」的事例或具體要訣，不過想要參考這些事例，將自家公司的工廠打造成「GOOD FACTORY」，有件事情非常重要。那就是，不能對其他公司的事例照單全收，必須另下工夫，投入適合自家公司的獨到努力。

有許多企業事例，呈現出的都是順應各公司環境或情況，投入不同苦心的結果。所以引進自家公司時，先應該釐清重視哪一點，還有其中關鍵為何就會非常重要。必須清楚認知自家工廠的工序，繼承自身獨特文化、傳統或歷史而形成的前提下，逐漸將自家工廠打造成「GOOD FACTORY」。

在此，首先針對赴海外工廠就職的人最先該做些什麼、注意些什麼，據此介紹打造「GOOD FACTORY」應該思考的事項。

確認工廠進軍海外的前因後果，並共享相關資訊

一般企業或工廠打從進軍海外，直到成為「GOOD FACTORY」，將歷經以下步驟：

步驟 1：檢討中期經營戰略、事業計畫，調查後決定進軍海外

步驟 2：確保用地，讓工廠建設與生產準備臻於完備

步驟 3：工廠開始運轉，歷經初期流動時期邁向穩定作業

步驟 4：從穩定作業逐漸發展成為「GOOD FACTORY」

雖說都是「海外工廠」，其中有進軍海外達 20、30 年，也有歷史只有短短 1、2 年的工廠。不論何者，首先都必須確實掌握自家公司是基於何種經營策略進軍海外，還有事業計畫的內容為何。

因為舉凡如自家工廠的事業領域、範圍，零件調度流程、工序設計、工廠管理方法、人才培養的思維等，諸如此類進軍海外時的決定事項，大多都必須根據上述內容調整。另外，也請事先確認工廠進軍海外時，是如何向設廠國或地方自治體說明的，當時又有何種限制。不論工廠歷史長短，確認工廠沿革、經歷乃至於過去活動，對於今後的企業戰略而言都是不可或缺的。

應該確認的事項，有以下幾點：

- ①生產機種、生產數量、新產品計畫啟動等變遷
- ②從業人員人數及細項（含日籍外派者）
- ③組織、體制演變或管理幅度等變遷
- ④勞資關係、發生事件、法規變遷
- ⑤人才培養措施
- ⑥專案計畫、現場活動推動措施
- ⑦CSR 各項措施及主題
- ⑧例行活動、福利保健等勞資相關措施

確認上述事項在什麼情況下決定，結果又是如何，是很重要的。投入工廠營運的各種努力，如果無法獲得在現場長期持續工作的當地人接受，就難以實現。正因為如此，才需要確實整理、掌握過去狀況。

儘管對於日籍外派人員而言是頭一遭，當地人過去卻可能經歷過。在外派工廠中，或許可以從好好學習過去發生過什麼，共享工廠進駐當地的前因後果、歷史等相關資訊做起。

經常性商討工廠的未來藍圖，明確揭示目標樣貌

許多「GOOD FACTORY」絕對會致力投入的，就是明確揭示自家工廠以何種樣貌為目標的「未來藍圖」。

日本企業大概是在 1980 年代中期，開始積極進軍海外。當初，許多企業都將工廠進駐海外視為日幣升值的因應對策，藉此謀求低廉人事成本。

之後，在因應全球化的必要性日益升高、新興國家市場可能隨著經濟發展逐漸擴大等背景影響下，進軍海外步調更為加速。結果，海外工廠的目的或存在意義也開始變得多樣化，在海外發展的型態也大幅變化。

如今不論任何工廠，被賦予的任務不再只是集團內部提升效率性或生產性的據點，更是

對進駐國或區域的獨立自主，或是全球經濟而言的核心存在。各工廠身處於這種全球化的複雜環境中，都會與當地從業人員共同商討自己本身的目標為何、理想樣貌、未來藍圖，明確揭示日後希望實現的樣貌，並與所有員工相互確認共同願景。

揭示工廠目標，就是揭示工廠的存在意義，對於工作者而言，也等同於明確揭示本身的成長樣貌。業績（生產量、生產額）或利潤等業績目標固然重要，明確揭示公司的目標樣貌或面對員工的態度，對於工廠的中長期營運非常重要。

洞悉成長時期，投入相關措施

傾聽曾外派到海外工廠的人士談話，可以聽到各式各樣的意見。

「當地員工只會按照指示辦事」、「日本長期沿用的那一套在那裡都不管用」、「當地沒人懂生產管理」等，似乎初來乍到就必須面對許多課題。

但是，有很多企業都解決了那些課題，歷經變革成為「GOOD FACTORY」。成長蛻變成爲「GOOD FACTORY」的公司，面對各自課題全都是在一邊苦惱、嘗試錯誤的過程中，持續致力實施必要措施。這些措施隨著事業、工廠或區域的發展時期也有所不同。其中，洞悉工廠的發展時期尤其重要，就算是有效果的措施，根據實施時期的不同，也有可能造成反效果。

關於願景或中期計畫的制訂，工廠草創初期就要以經驗不足的當地從業人員為主體，進行相關討論或許會窒礙難行。雖然，我們會希望及早培養當地從業人員，但是不該漫無目的的胡亂指導，首先必須由日籍職員示範。為當地從業人員示範後，細心指導，藉此幫助他們成長。如果目標是達成更符合現場實際狀況的人才培育，就必須先有計畫地培育當地講師，再慢慢建構出以那些講師為主的教育體系。

如上述，想要實現「GOOD FACTORY」，就必須洞悉時期，按部就班朝目標邁進。

本書將工廠的成立時期區分成【草創期】、【成長期】、【成熟期】等三個時期，根據不同成長時期，介紹各階段需要投入的要訣。各時期應該實施的重點如下所述：

【草創期】

- ① 工廠內部確立製造基礎
- ② 貫徹自家公司理念
- ③ 首先，從工廠產出「良品」

但是創業後多長的時間稱為「草創期」，根據各家企業有所不同。各公司須要針對這方面，自行具體定義。

【成長期】

- ① 所有人對於致力達成的樣貌擁有共同想像
- ② 為此，有意識認知朝自主化邁進的幾項措施並逐一執行

「成長期」或許也可說是打造工廠自主基礎的時期。重點在於管理者必須留意員工從「根據指示執行」，邁向「自行發掘問題、課題，並檢討對策」等不同階段的意識變化。

【成熟期】

- ① 認知到主角是當地從業人員
- ② 意識到以當地從業人員為主體的各项措施並予以採納

「成熟期」是邁向自主的最後階段。繼成長期之後，除了眼前的問題、課題之外，重要的是逐漸培養出得以檢討更長期課題，開展相關戰略與措施的能力。

本書將逐一介紹成為「GOOD FACTORY」的 48 招要訣，也會在標題註明這些要訣該在什麼時機引進才有效果，若能提供各位讀者作為參考，深感榮幸。

內文精選

成熟期 要訣 4

當地管理者自行擬定事業計畫

只要工廠是由日籍職員承襲過往、制訂計畫，當地管理者就無法擺脫「被動等候的態度」。計畫或管理，不論過多久都依然只是「事不關己」。想以主體性思考工廠營運，自己編寫計畫是最好的方法。為此，利用當地管理者的智慧或才能，制訂「中期計畫、年度計畫」是最有效果的。

在此之際，日籍職員從旁教育與支援固然不可或缺，計畫制訂由他們自己去做，動力也會隨之提升，只要日籍職員充分扮演好諮詢角色，就能創造出當地管理者與日籍職員雙方腦力激盪的場域。讓我們來看看，對此費盡工夫的「GOOD FACTORY」例子。

事例 1 當地管理者制訂中期計畫、年度計畫 「DENSO 泰國」

首先，是當地管理者充分掌握經營計畫，乃至於工廠、部門等個別課題，再自行制訂中期計畫與年度計畫的例子。

「DENSO 泰國」在制訂中期計畫時，先舉辦 off-site meeting（離社會議：週五晚至週六的兩天一夜集中商議）蒐集意見後，再落實於隔年計畫中。在此之際，會橫跨各事業部門，分成品質保證、購買、生產等 10 個功能領域深入商議。參與者為經理級以上管理職，日本人則貫徹諮詢角色（圖 4-1）。

接下來，由社長對經理級以上管理職說明中期計畫、年度計畫與公司方針，然後由事業部門領導者根據公司計畫，對經理級以上管理職說明事業計畫。此外還有各職場經理對一般從業人員說明。

圖4-1 off-site meeting的情況 「DENSO 泰國」

當天互相交流的情況



各功能、領域的研討結果報告



事例 2 當地管理者設定挑戰性目標 「東風日產乘用車」

「東風日產乘用車」設定目標的特徵，在於並非憑藉過去累積的實際業績，而是先制訂「理想樣貌」，再讓當地管理者設定具挑戰性的目標。

該公司會任用當地人才擔任企業高層，管理者根據高層宣布的「高管宣言」執行。按部就班的自主化嘗試，也很值得大家參考（參考圖 4-2、要訣 3 圖 3-1）。

圖4-2 貫徹NPW-方針管理&日常管理 「東風日產乘用車」

NPW 的特徵、活動的步驟

NPW：Nissan Production Way

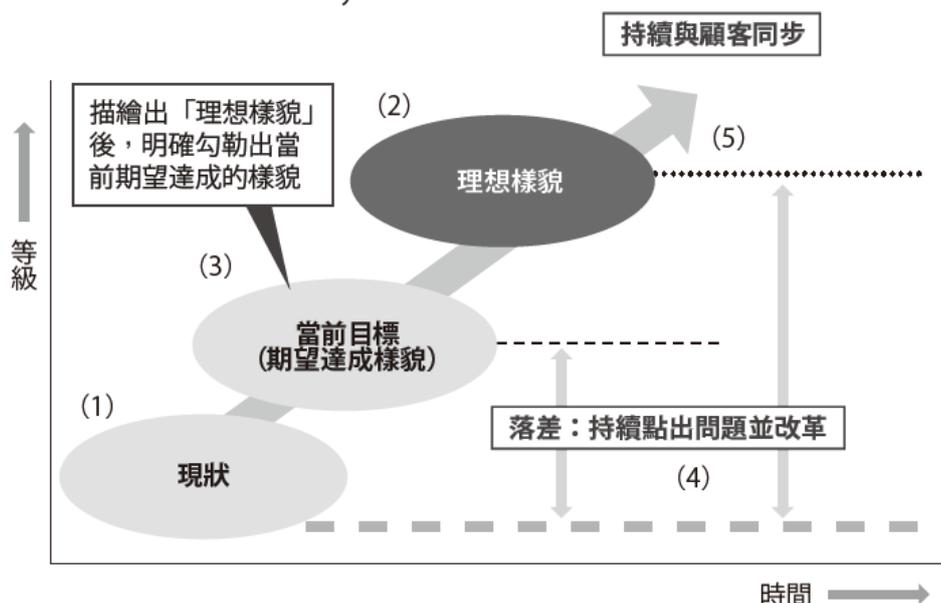
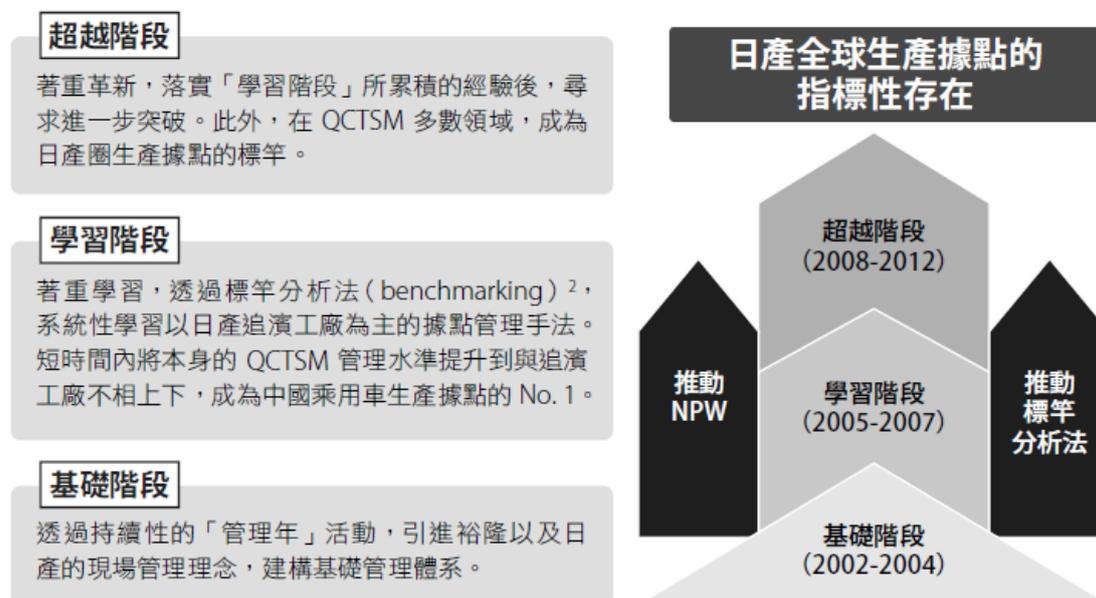


圖3-1 邁向理想樣貌 3 階段 「東風日產乘用車」

戰略企劃：廣州風神領航計畫～ 3 階段



2. 標竿分析法：或譯「基準化分析法」、「標竿學習」，意指將企業各項活動與從事同活動的最佳者相互比較，從中提出行動方法，藉此彌補本身之不足。

事例 3 由當地管理者全權負責舉辦會議 「豐田紡織 泰國」

在此介紹的事例，是賦予當地管理者舉辦會議或推動改善活動的主體性，建構出當地自主推動 PDCA 機制的例子。

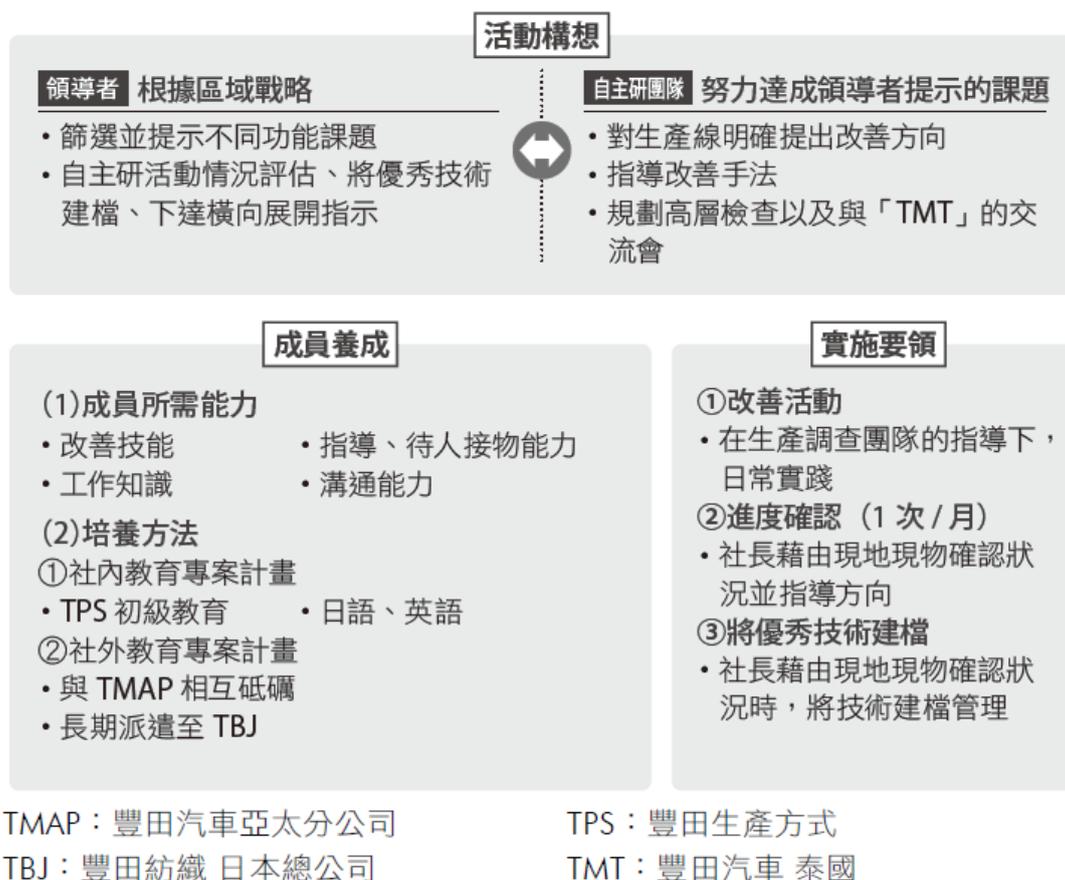
「豐田紡織 泰國」在過去，當地管理者的能力低落，本身能力做得到的會做，對於無前例可循的工作則缺乏挑戰精神，難以跨越難關。

因此，為了提升當地自行發現問題並改善的能力，感受到全公司齊心協力投入方針展開行動的必要性，該廠有組織地實施「自主研活動」。

所謂的「自主研活動」，是以當地管理者為主的自主研究團體。該團體為達成高層提出的課題，會向生產線明確提出改善方向，指導改善手法，展開如高層檢查、與「豐田汽車 泰國」舉辦交流會並報告等活動。

此外，高層基於區域戰略考量，會為自主研團體篩選並提示不同功能課題、評估自主研活動狀況、將優秀技術建檔，以及下達橫向展開指示。

圖4-3 自主研活動「豐田汽車 泰國」



事例 4 先舉辦當地管理者會議「NEC Platforms 泰國」

也有例子是在當地管理者會議之後，設置能夠涵蓋日籍管理者在內的最終意思決定場域。

「NEC Platforms 泰國」首先設置一個讓當地管理者交換意見與討論的場域（「泰國管理者會議」），之後還設置包含日籍管理者在內的意見統整決定機制（圖 4-4）。如此一來，能激發當地員工的自由意見，也能讓當地員工萌生「這是自己企業」的意識。

圖4-4 意見決定機制會議「NEC Platforms 泰國」

集會名稱	頻率	出席者
① 泰國管理者會議	隔週	所有泰籍幹部
② 管理者會議	每週	所有日籍人士 + 泰籍幹部
③ 日籍人士會議	每週	所有日籍人士

事例 5 當地管理者決定全公司目標 「三菱電機 泰國」

「三菱電機 泰國」制訂中期計畫時，會於 10 月初到 11 月中旬由泰籍副課長乃至於部長共 50 人，舉行小組委員會，制訂中期計畫。從一開始就希望各課合作，一邊想像活動的實行計畫（方法、進度、負責人），設定各課目標。

讓當地副課長或部長擬定公司計畫的一大特徵，就是能讓他們不只局限於本身部門管理，更培養出綜觀全公司的思考習慣，能以公司內部整體觀點通盤檢討事務。

在年度計畫制訂方面，會在 5 月初舉行年度計畫發表會。

發表會中會宣示目標與活動，同時也是管理者（課長）與監督者（部長）共享課題資訊的場域，能成為彼此為實踐活動、達成目標的意識統整、士氣提升的場域（圖 4-5、圖 4-6）。

圖4-5 小組委員會情況「三菱電機 泰國」



圖4-6 年度計畫發表會情況「三菱電機 泰國」



目錄

出版緣起

推薦序

前言

本書的閱讀方法

本書提及的「GOOD FACTORY」獲獎企業

序章 如何實現「GOOD FACTORY」

第 1 章 促成自主化的管理要訣

草創期 要訣 1 明確勾勒領導者想法，揭示願景

成長期 要訣 2 建構出能與當地從業人員擁有相同願景的機制

成熟期 要訣 3 決定實現願景的步驟

成熟期 要訣 4 當地管理者自行擬定事業計畫

成長期 要訣 5 以從業人員共同認知的指標決定改善狀況

成熟期 要訣 6 賦予當地管理者部門業績權責

草創期 要訣 7 活動或委員會的舉辦交給當地員工負責，日方從旁守護

成長期 要訣 8 打造出增進溝通的「場域」與「機制」

第 2 章 設計推動改善的方法 以培育出有活力的組織

草創期 要訣 9 首先由日籍職員展示改善典範

草創期 要訣 10 貫徹並展開 5S 活動

草創期 要訣 11 將公司獨到的改善方法標準化並深植人心

成長期 要訣 12 推動模範生產線，讓員工累積成功體驗

成長期 要訣 13 參觀其他職場 促進改善的橫向開展

成長期 要訣 14 將現場狀況可視化，建構解決問題機制

成熟期 要訣 15 運用過去的品質數據資料進行改善

成長期 要訣 16 培養可規劃、推動改善的組織營造專家

成熟期 要訣 17 描繪出現場生產線 3 年後的理想樣貌

成長期 要訣 18 新產品計畫啟動時，以重現性高的臨時生產線模擬

第 3 章 提升組織力

- 草創期 要訣 19 隨時關心現場領導者的管理幅度
- 成長期 要訣 20 及早掌握從業人員不滿、祭出對策提升團結感
- 成長期 要訣 21 為了培養出當地管理者 明確界定日籍職員角色
- 成長期 要訣 22 建構當地人才培育體系 展示成長過程
- 成長期 要訣 23 不分日本人或當地人 公平公正評價表現
- 成熟期 要訣 24 以中長期觀點持續投入組織力強化

第 4 章 培養自主人才的作法

- 草創期 要訣 25 初期階段應徹底實施安全教育
- 草創期 要訣 26 將每個工序的必要技能明確化 貫徹技能管理
- 草創期 要訣 27 派到日本母工廠研修，親身感受理想樣貌
- 成長期 要訣 28 打造「人才養成道場」，培養當地從業人員
- 成長期 要訣 29 藉由實踐型研修 提升領導者改善能力
- 成長期 要訣 30 提出「Working Life Plan (工作生活計畫) 」提升從業人員動力
- 成熟期 要訣 31 打造出讓當地管理者自行解決人才培養課題的場域
- 成熟期 要訣 32 在當地設立學校或提供教育支援 打造延攬優秀人才的機制

第 5 章 提升動力之評價或活動的要領

- 成長期 要訣 33 高層親赴現場讚美改善者的努力或點子
- 成長期 要訣 34 評核基準明確並向當地從業人員布達
- 成長期 要訣 35 以點數評量改善提案並提升動力
- 成熟期 要訣 36 請當地從業人員檢討評價制度
- 成長期 要訣 37 引進證照制度，謀求技能升級

第 6 章 日常管理要訣

- 草創期 要訣 38 嚴格執行生產實際績效檢討以及定時舉辦小型會議
- 草創期 要訣 39 打造讓當地從業人員以主角身分參與的場域
- 草創期 要訣 40 構思對可視化有感的各種訣竅
- 草創期 要訣 41 謀求與每位從業人員的細膩溝通
- 草創期 要訣 42 企業或工廠高層在媒體曝光提升品牌形象
- 草創期 要訣 43 為了能成為當地從業人員典範 日籍職員隨時謹記要有良好表現

第 7 章 追求工廠發展的 CSR 作法

草創期 要訣 44 以廣泛的社會教育課程 對從業人員的人生提供助力

成熟期 要訣 45 CSR 活動涵蓋交易對象 (共同發展的夥伴)

成熟期 要訣 46 提供地方潛力人才教育機會

成長期 要訣 47 將實踐綠色工廠 (Green Factory) 作為企業社會責任

成長期 要訣 48 對學校捐款或提供教育支援 讓員工以公司為榮

終章 邁向「GOOD FACTORY」的七大須知

「GOOD FACTORY 大賞」獲獎企業一覽

作者介紹

結語

作者介紹

一般社團法人日本能率協會 GOOD FACTORY 研究會

日本能率協會 (JMA) 是於 1942 年 (昭和 17 年) · 基於業界對於增進生產能率的請求而創立的管理團體。主要藉由管理相關調查、研究、資訊蒐集與提供人才指導養成等，謀求企業、團體等的經營革新，以提升日本國內經濟發展。

GOOD FACTORY 研究會是針對 JMA 於 2011 (平成 23) 年開始舉辦的全亞洲優良工廠表揚制度「GOOD FACTORY 大賞」得獎企業，深入探究其成功要因，以審查委員為主展開活動。

■齋藤 彰一

株式會社日本能率協會顧問

常任顧問·資深顧問 (負責序章、第 3 章、第 6 章、第 7 章、終章)

「GOOD FACTORY 大賞」審查委員

技術士 (生產管理)

全日本能率聯盟高級管理顧問

國際證照：CNC12095、MTM 講師

■石山 真實

株式會社日本能率協會顧問
資深顧問 (負責第 4 章、第 7 章)
「GOOD FACTORY 大賞」審查委員
MOST 講師
全日本能率聯盟高級管理顧問

■石田 秀夫

株式會社日本能率協會顧問
資深顧問 (負責第 2 章、第 7 章)
「GOOD FACTORY 大賞」審查委員

■久保田 英揮

一般社團法人日本能率協會
經營人才中心 人才培養小組組長 (負責第 5 章)

■廣瀨 純男

一般社團法人日本能率協會
KAICA 中心 JMA 管理研究所
主管研究員 (負責序章、第 1 章、第 5 章、第 7 章)
「GOOD FACTORY 大賞」審查委員