

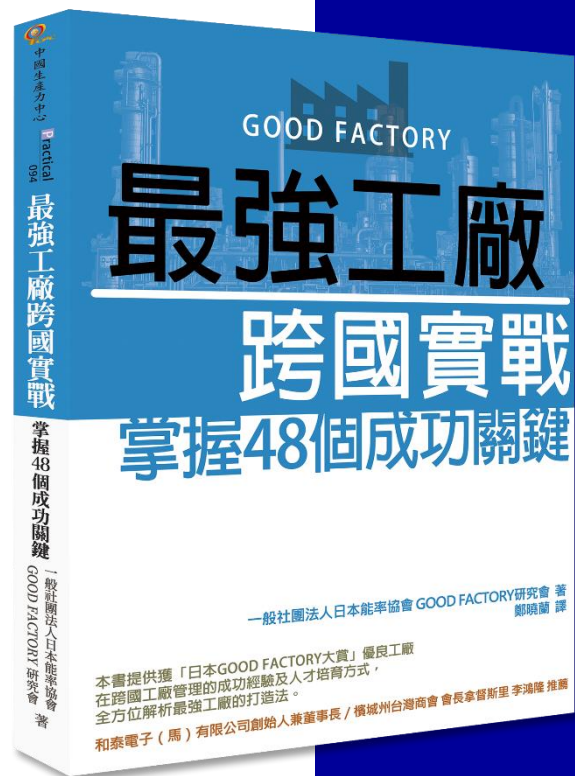


GOOD FACTORY

面對全球供應鏈的調整與佈局

跨國管理有哪些要訣？

精選28家成功事例，分析彙整出48個成功要訣！



本書針對榮獲「GOOD FACTORY大賞」的28家日系海外工廠成功事例，以管理、改善推展、人才培養等觀點分類，分析其成功要因後，彙整成「48個成功關鍵」。

全方位解析最強工廠的打造法

一般社團法人日本能率協會
GOOD FACTORY研究會 著

關於GOOD FACTORY大賞

日本能率協會於2011年創設，包含日本在內的全亞洲優良工廠表揚制度，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。

官方網站：<https://jma-goodfactory.com/>

由以下四種獎項所構成

製造業
過程革新賞

製造業
人才養成貢獻賞

製造業
CSR貢獻賞

工廠管理賞

GOOD FACTORY 28家獲獎企業 (1/2)



2013年 製造業CSR貢獻賞

味之素 (AJINOMOTO) 泰國甘烹碧 (Kamphaeng Phet) 事業所

NEC Platforms 泰國 (NEC Platforms [Thailand])



2014年 工廠管理賞

大金工業 上海 (大金空調 [上海])

大金工業 泰國 (DAIKIN INDUSTRIES [Thailand])



2015年 工廠管理賞

DENSO 泰國 (DENSO [Thailand])

東芝開利 (TOSHIBA CARRIER 富士工廠)



2013年 製造業過程革新賞

東芝資訊機器 杭州 (TIH)

東芝資訊機器 菲律賓



2012年 工廠管理賞

東麗 印尼 (P. T. Easterntex)

東麗 泰國 (Thai Toray Synthetics Ayutthaya Factory)



2012年 製造業人才養成貢獻賞

東麗 中國南通 (東麗合成纖維 [中國南通])

東麗塑料 深圳 (深圳東麗塑料)



2015年 工廠管理賞

東麗 馬來西亞 (PENFABRIC BERHAD)

東風日產乘用車 (廣州風神汽車)



2014年 製造業人才培養貢獻賞



2015年 工廠管理賞



2015年 製造業人才養成貢獻賞



2011年 工廠管理賞



2016年 製造業過程革新賞



2014年 工廠管理賞



2012年 工廠管理賞

GOOD FACTORY 28家獲獎企業 (2/2)



2013年 製造業人才養成貢獻賞

豐田汽車 印度 (Toyota Kirloskai Motor [TKM])

豐田汽車 印尼 (PT. Toyota Motor Mtg. Indonesia [TMMIN])



2016年 工廠管理賞



2011年 製造業人才養成貢獻賞

豐田汽車 泰國 (2公司共同報名)

豐田紡織 廣州 (廣州櫻泰汽車飾件)



2015年 製造業過程革新賞



2012年 製造業過程革新賞

豐田紡織 泰國 (Toyota Boshoku Gateway [Thailand])

長野奧林巴斯 (長野OLYMPUS)



2016年 工廠管理賞



2015年 工廠管理賞

日產汽車 泰國 (SNN TOOLS & DIES)

日立汽車系統 蘇州 (蘇州日立汽車系統)



2015年 製造業人才養成賞



2014年 工廠管理賞

日立金屬 泰國 (Hitachi Metals [Thailand])

富士全錄 (XEROX) 深圳 (Fuji Xerox of Shenzhen)



2011年 製造業CSR貢獻賞



2012年 製造業過程革新賞

松下空調機 廣州 (廣州松下空調機)

松下冷機 無錫 (無錫松下冷機)



2016年 製造業人才養成貢獻賞



2013年 工廠管理賞

三菱電機 泰國 (Siam Compressor Industry [SCI])

山葉 印尼 (PT. Yamaha Music Mtg. Asia [YMMA])



2011年 製造業人才養成貢獻賞

實現 卓越的跨國管理 應該思考的事項

1

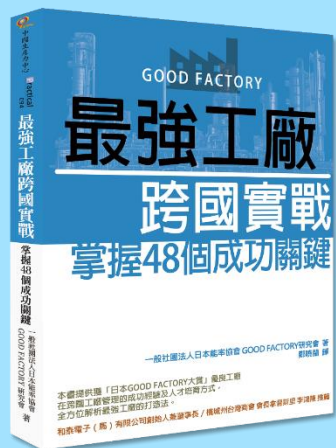
確認工廠進軍海外的前因後果，並共享相關資訊

2

經常性商討工廠的未來藍圖，明確揭示目標樣貌

3

洞悉發展時期，依各階投入相關措施

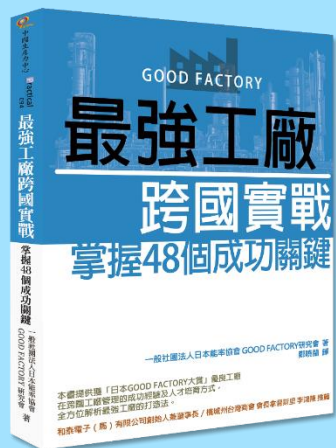


1

確認工廠進軍海外的前因後果，並共享相關資訊

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
- 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
- ⑦ CSR各項措施及主題
- ⑧ 例行活動、福利保健等勞資相關措施



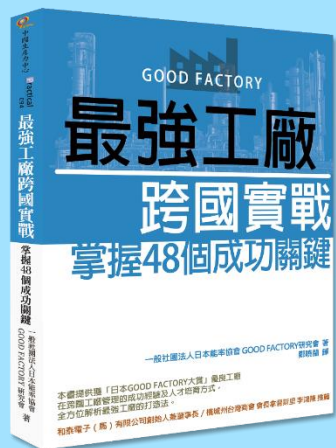
2

經常性商討工廠的未來藍圖，明確揭示目標樣貌

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。

身處於這種全球化的複雜環境中，與當地從業人員共同商討本身的目標為何、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。



3

洞悉發展時期，依各階段投入相關措施

本書將工廠的成立時期區分成三個時期，根據不同發展時期，介紹各階段需要掌握的要訣。

各時期實施重點

成熟期

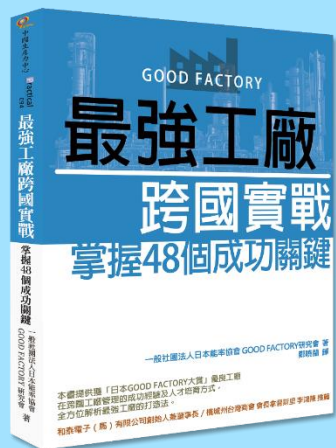
- ① 認知到主角是當地從業人員
- ② 意識到以當地從業人員為主體的各項措施並予以採納

成長期

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

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」



典範案例 I

大金工業在上海、泰國廠
如何培養人才，提升成員生產力？



大金空調(上海)

1995年11月由大金工業株式會社出資76.6%

設立於上海市莘庄工業區

從業人員約2,900人

投入家用、業務用空調與相關產品的製造

培養出當地指導者的機制

- 積極推展集團投入的PDS(Production of DAIKIN System)：大金生產方式。
以團隊合作為基礎，養成成員意識力與知識力，同時培養人才，期能提升成員的製造能力。
- 設置以PDS為基礎的「生產力強化室」，全力投入人才培養。

草創期

要訣11

將公司獨到的改善方法標準化並深植人心

大金生產方式 人才養成的思維

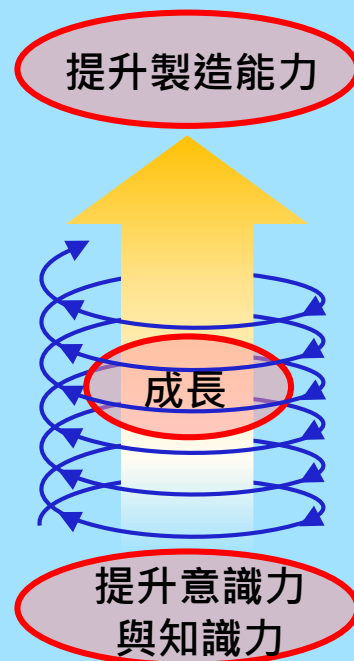
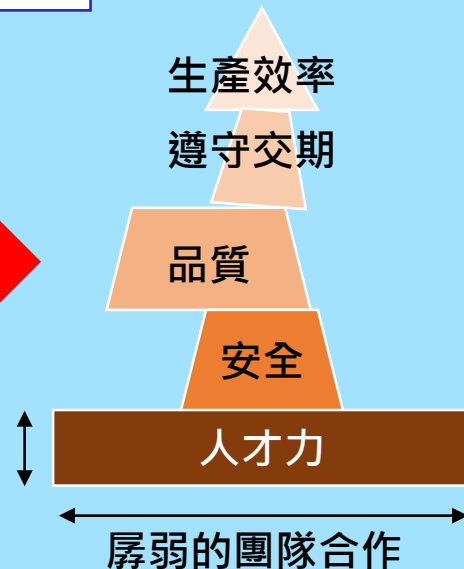
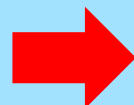
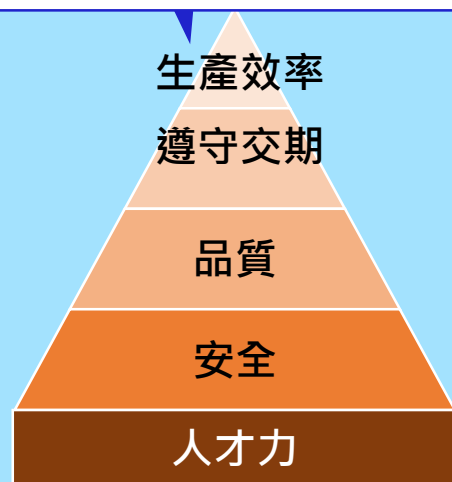
培養出得以支援製造的人才 - PDS

目標「提升製造能力，打造持續挑戰製造的集團」

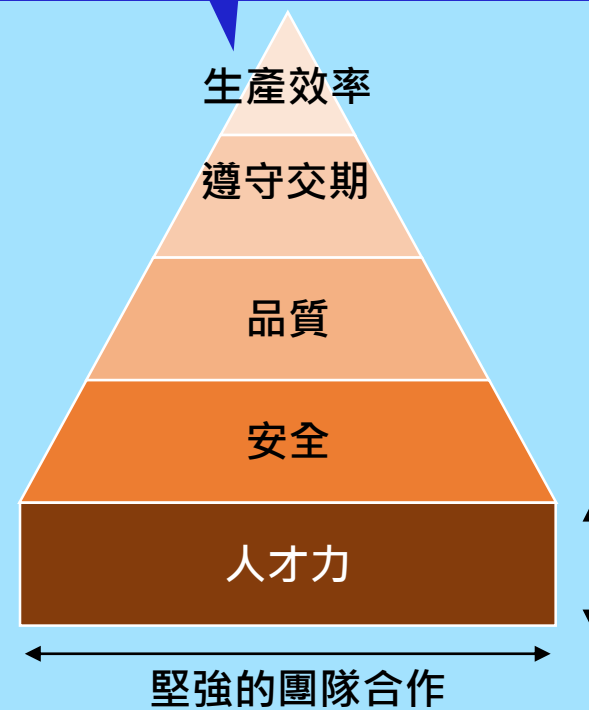
人才養成的思維簡圖

人才養成的思維

沒在培養人才！
製造能力低落！
現場出現許多問題！
因應變化能力低落，立刻出現問題！



打造擁有自主性、活力、能量、
「不會動搖」、勇於挑戰的製造集團



設置生產力強化室專責單位

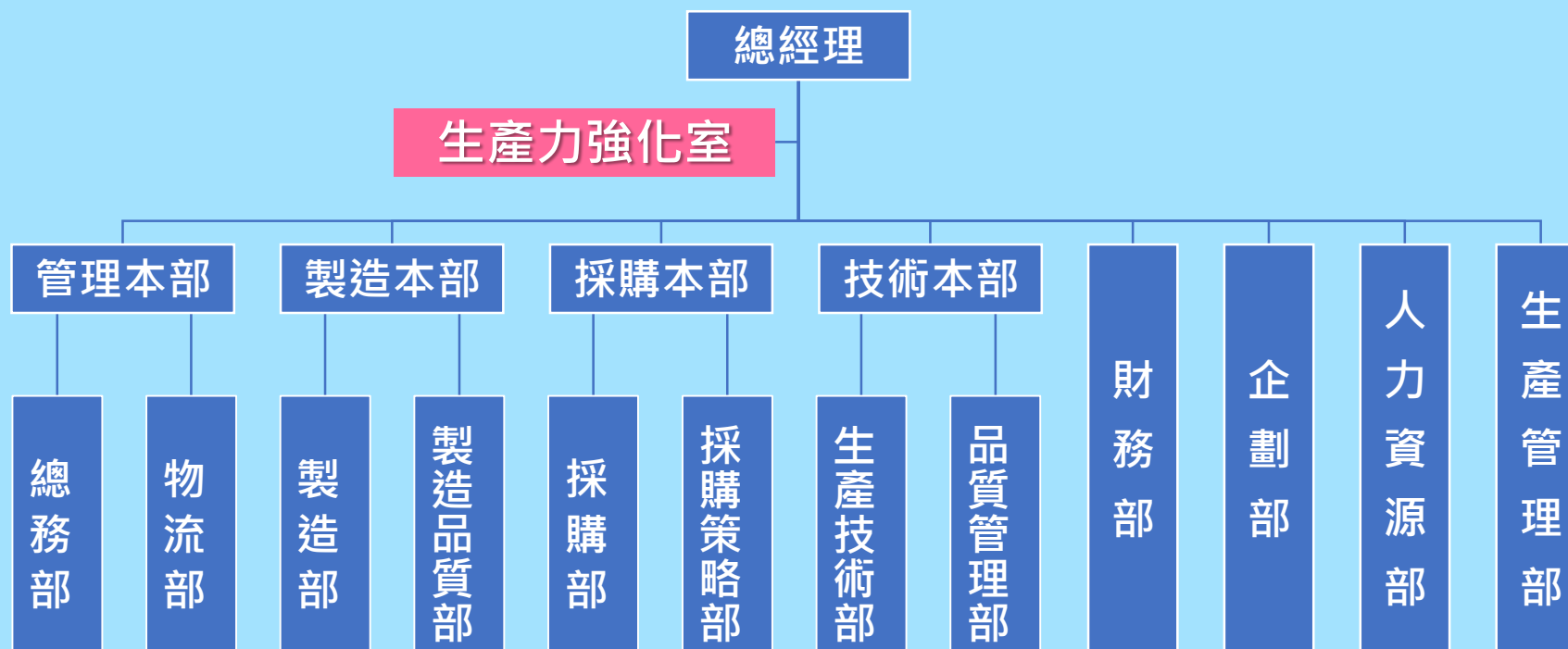
培養出得以支援製造的人才 - PDS

從有能力「增產再增產」的人才 → 有能力「改善再改善」的人才

生產強化式的啟動(2012年4月)

啟動新組織「生產力強化室」明確界定日後的指導者、推動成員，除了讓他們扮演推動人才養成的角色，同時也能自我砥礪成長、提升製造知識與指導力等，藉此加速養成製造強化人才。

組織圖



DAIKIN INDUSTRIES (Thailand)

1990年2月，大金工業株式會社100%子公司

設立於泰國春武里府 (Chonburi)

從業人員4,605人

投入家用暨業務用空調機器的製造、販賣與研發

設立專職的改善指導者推動改善活動

- 設立人才開發部(訓練中心)：全由當地從業人員組成，包括指導人員與支援小組長官。
- 負責業務：新人研修、PDS(Production of DAIKIN System)研修與支援、技能傳承的人才開發與養成、各種教育計畫擬定與實行。

成長期

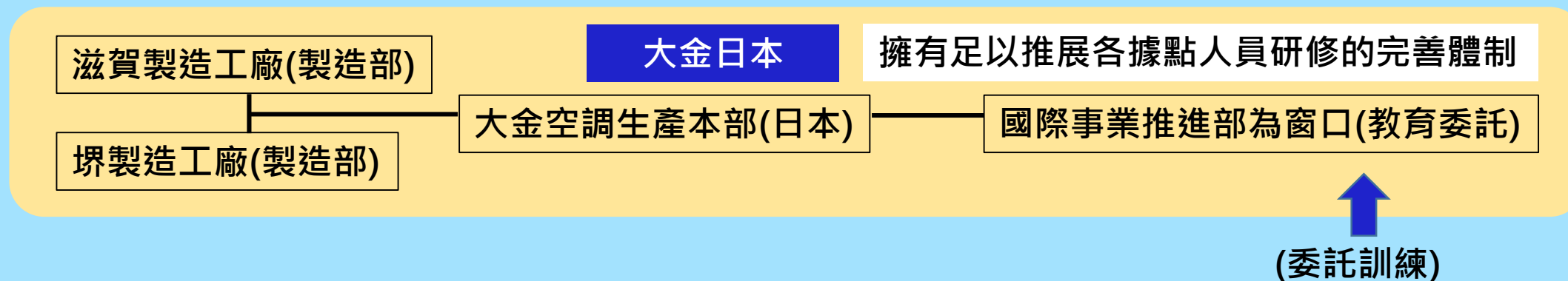
要訣28

打造「人才養成道場」，培養當地從業人員

PDS研修計畫

支持生產活動的人才養成機制

PDS研修與其機制

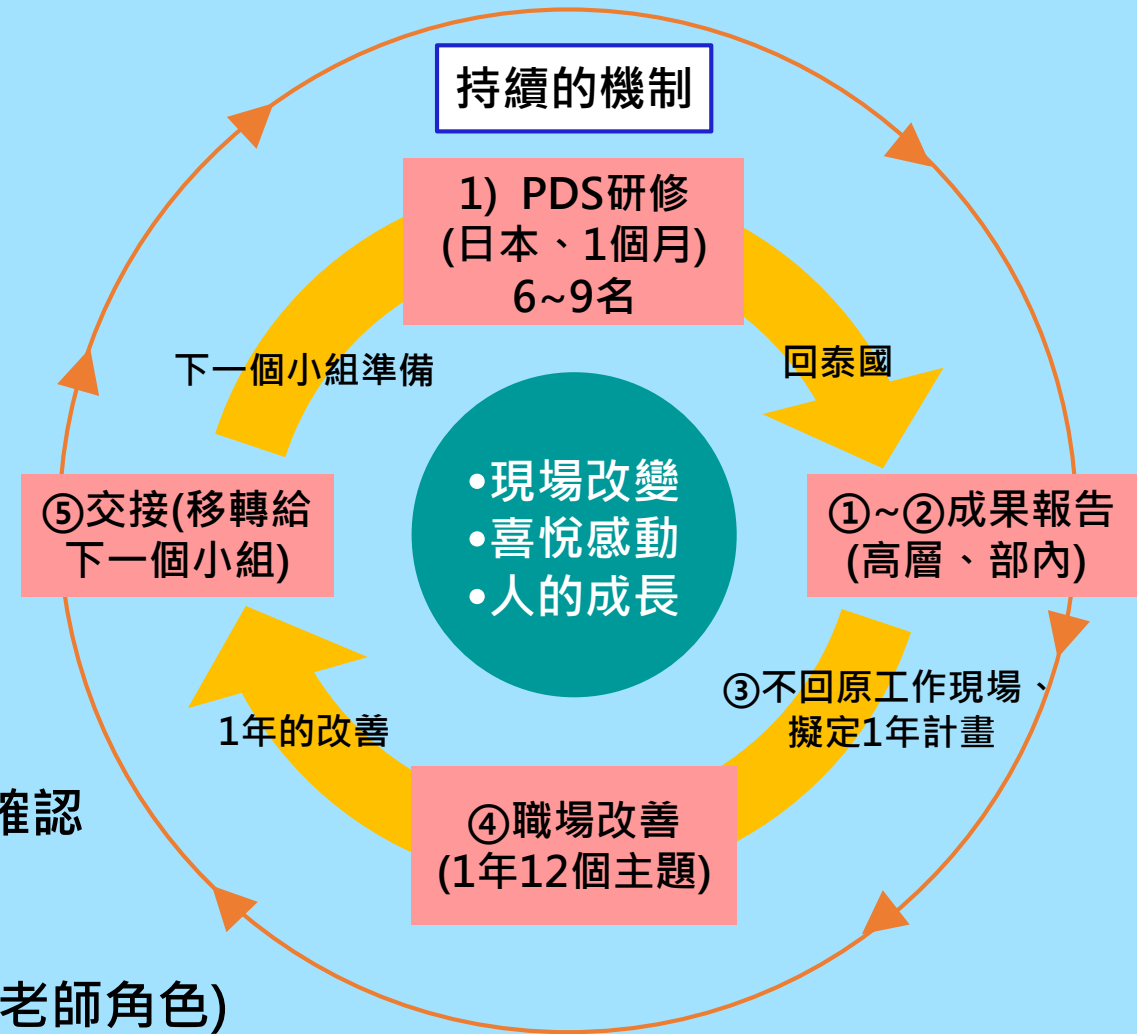


1) PDS研修的發展 (2005年~現在)

- ◆研修人員：6~9名
- ◆研修對象：現場監督職(主任、組長、班長、其他)
- ◆工作單位：組裝、半成品、倉庫、維護等
- ◆研修期間：1個月(每年11月~12月上旬)
- ◆研修場地：滋賀、堺製造工廠內的製造部
- ◆指導者：上述部門的教育承辦(製造強化Group)

2) 研修結束後：成為改善指導者

- ① 研修結果報告(上級管理者~部長)
- ② 研修內容及感想等簡報
- ③ 各結束研修者擬定到隔年之間的1年計畫
(1工作單位/月/改善)
- ④ 根據計畫，指導現場改善
 - 選定主題、現狀分析、對策擬定執行對策、效果確認
 - 製作發表資料
 - 發表會：工作單位領導者又或組長發表(研修生是老師角色)
 - 結業：給予研修生評語，反映在下一次改善
- ⑤ 交接→工作移轉給下一個小組



典範案例II

豐田汽車在印度、印尼、泰國
設廠的管理機制有何不同？



Toyota Kirloskar Motor (TKM)

1997年10月設立於印度的班加羅爾(Bangalore)

從業人員6,519人，平均年齡29歲

2間工廠合起來具備年產31萬輛汽車的生產能力

藉由重新審視管理幅度，改善現場

管理幅度的適切人數會因生產現場而不同，無法一概而論，管理者隨時確認人員配置是很重要的。該公司在推動本土化的同時，從經營層乃至於現場班長後來都懂得關注符合現場特性的管理幅度。

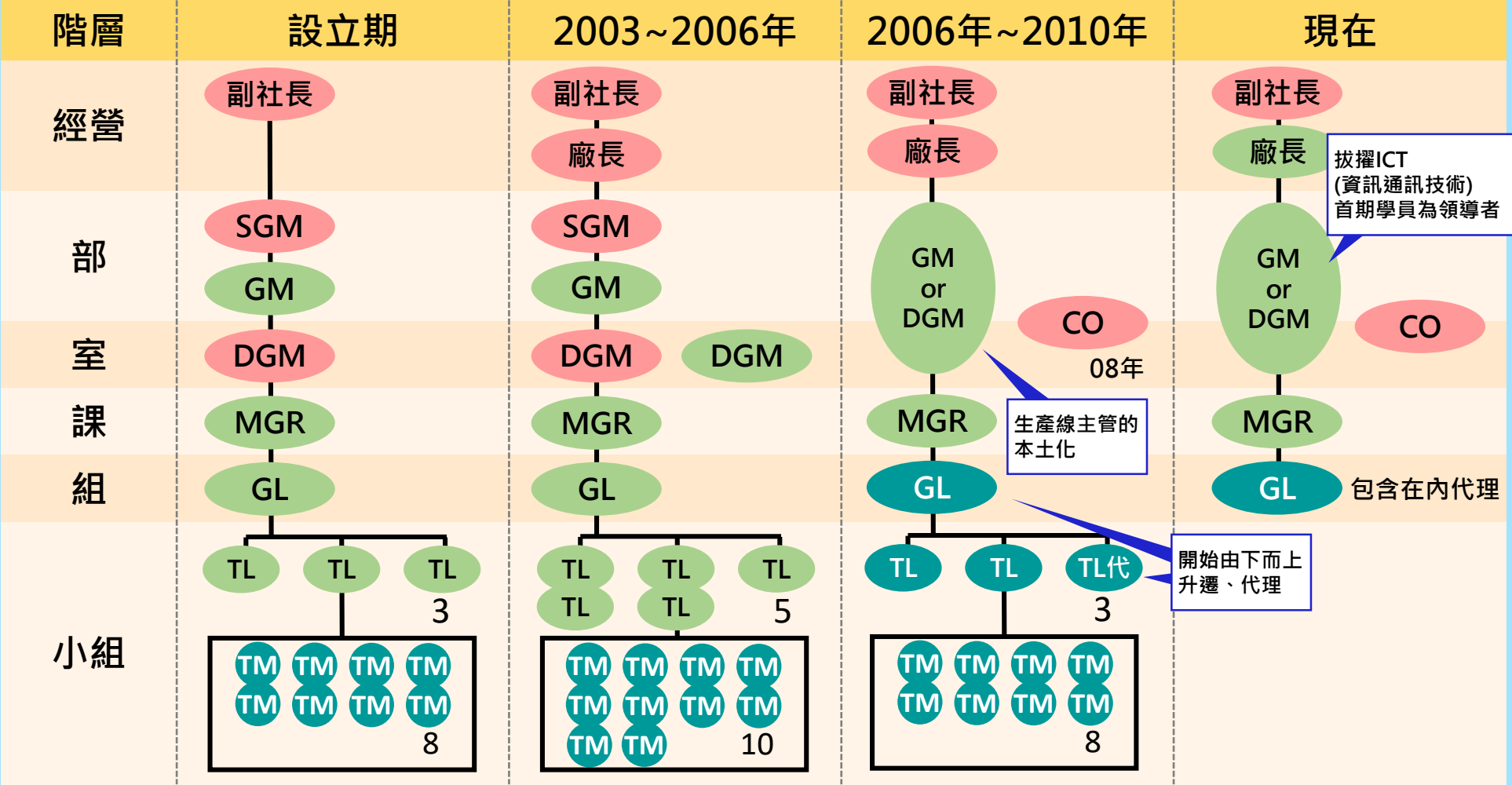
草創期

要訣19

隨時關心現場領導者的管理幅度

工廠的組織體制與變化

● 日本人 ● 印度員工 ● 印度技術人員



1971年4月設立於印尼雅加達

從業人員9,469人

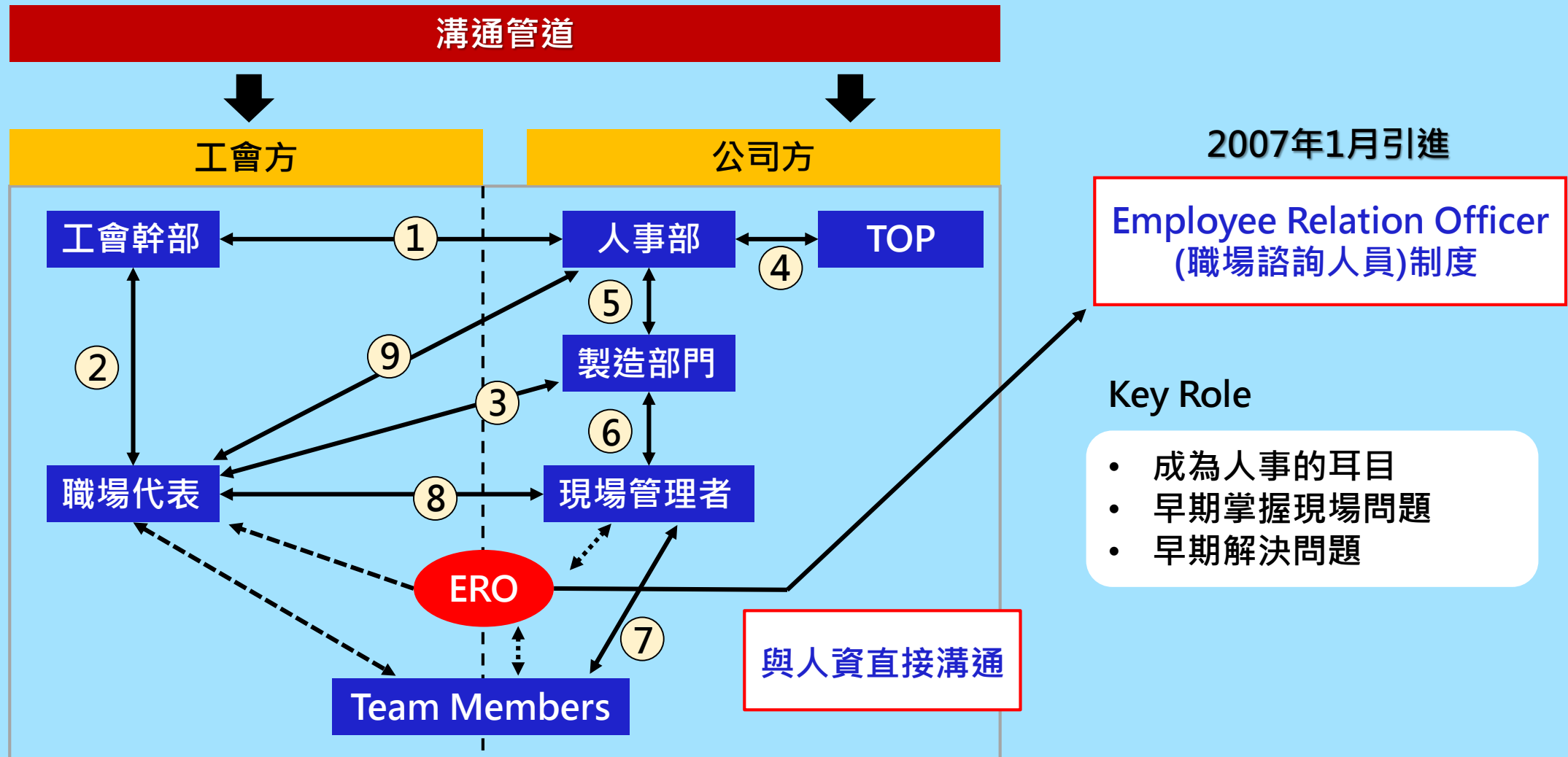
投入汽車製造與出口。生產輛數方面，2015年實際成績為19萬2,000輛，出口到全球超過70個國家。印尼對於豐田而言，是全球第4大市場。

靈活運用多種溝通管道

- 實施的雙向溝通工具「成員之聲」活動，讓從業人員針對上司等，寫出問題點、課題、意見或提案。
在此重要的是，領導者清楚認知本身任務是「確實傾聽從業人員說出的真心話，並加以回應」。
- 由人事部門為主體進行的職場諮詢人員（Employee Relation Officer, ERO）制度。
職場諮詢人員的任務是早期掌握並解決問題，致力於聽取當地從業人員意見。

溝通管道

重新構築包含正式、非正式管道在內的多層溝通管道





Toyota Motor Thailand(TMT)

1962年10月由豐田自動車株式會社出資86.4%
設立於沙沒巴干府 (Samut Prakan)，從業人員約1萬3,500人
坐擁3間工廠，擁有年產66萬輛轎車的生產能力。在豐田汽車海外工廠中，以最高生產量傲視群雄。

Toyota Motor Asia Pacific Eng.&Mfg.(TMAP-EM)

2007年4月設立於泰國沙沒巴干府，從業人員約200人
負責亞洲地區的當地生產車輛研發、評估以及該區域清算事業公司的業務支援。

兩家公司共同報名

根據不同領域的管理自主化步驟

- 將人才養成視為「自主化活動」推動。

該公司管理階層，總計39名日本人中只有社長、生產負責董事(EVP：執行副總裁)、財務長3人擔任部門領導者，其他部門領導者皆為泰國人。

- 工廠營運方面，則藉由PMR-S(Plant Management Requirement by Step)實踐工廠營運升級活動。

成熟期

要訣3

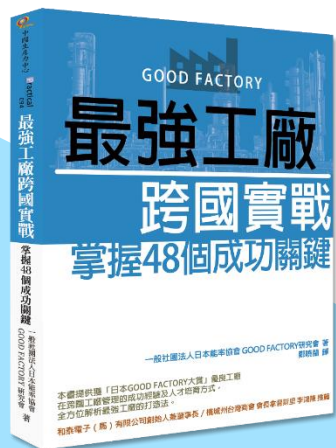
決定實現願景的步驟

自主化步驟

將工廠自主化步驟，根據不同領域，分成五個階段。這雖然是簡單的機制，其中重點在於各職場根據不同步驟決定達成目標，並評估現狀。

等級	安全	品質	成本	保全(設備保全)	生管·物流	環境
等級5 全球最佳						
等級4 自主						
等級3 穩定生產						
等級2 維持生產						
等級1 生產不穩定						

實現 卓越跨國管理 的七大須知



須知1 對於製造懷抱難以撼動的價值觀

須知2 心懷「日日新」

須知3 實踐敞開心房的溝通

須知4 下工夫引導大家採取行動

須知5 培養個人，幫助他們意識到組織團結感

須知6 成為扎根區域的企業

須知7 高層行動一定要「徹底執行」並「持續」

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。

2017年4月所屬職務

齋藤 彰一

株式會社日本能率協會顧問
常任顧問・資深顧問
「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
「GOOD FACTORY大賞」審查委員
MOST講師
全日本能率聯盟高級管理顧問

久保田 英揮

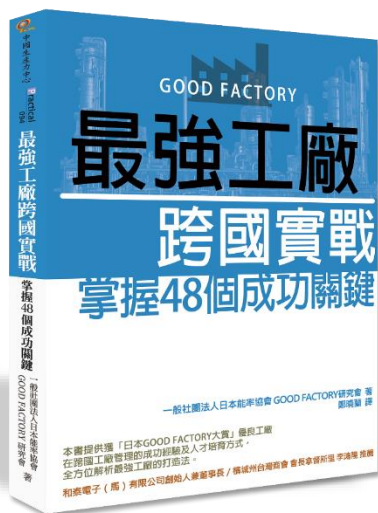
一般社團法人日本能率協會
經營人才中心 人才培養小組組長

石田 秀夫

株式會社日本能率協會顧問
資深顧問
「GOOD FACTORY大賞」審查委員

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
「GOOD FACTORY大賞」審查委員



誠摯感謝 敬請指導

汐止書坊

(02)2698-5897

新北市汐止區
新台五路一段79號2樓

承德書坊

(02) 2555-5525

台北市大同區
承德路二段81號B1

台中書坊

(04) 2350-5038

台中市西屯區
工業區卅八路189號

台南書坊

(06)213-4413

台南市中西區
大埔街52號

高雄書坊

(07) 336-2918

高雄市苓雅區
成功一路232號15樓

全台書店均有販售