

不敗的競爭優勢 - 台灣自行車的新未來

A-Team運作模式暨TPS成效觀摩會

圖、文◎陳柏如

爲 提昇台灣整體自行車產業之價值與競爭力，由數十家自行車業者所組成之 A-Team，自 2003 年起導入豐田式生產系統的製造方法後，在生產效能、營業額及獲利上皆獲得顯著的成長。爲推廣 A-Team 之運作模式以及推動豐田式生產流程改造後所展現的新氣象，中衛發展中心與巨大機械、彥豪金屬工業公司於 10 月 13 日共同舉辦了「A-Team 運作模式暨 TPS 實施成效觀摩會」，藉由 A-Team 的經驗分享以及巨大與彥豪工廠的成果觀摩，以提供其他產業一個經驗交流與分享的機會。

建構對客戶需求快速反應的系統

A-Team 主要活動共分快速回應、售後



▲A-Team 在中衛中心結合國瑞汽車體系的資源輔導下導入 TPS 系統後，對於企業體質改善成效卓著，左起國瑞汽車副總經理王派榮、經濟部工業局局長陳昭義、A-Team 會長羅祥安。

服務品質保證、共同開發、e 化、品牌行銷等五大機能，並以建立快速回應系統作爲開始，也就是所有會員廠商同時在生產體制上導入豐田生產系統，以期從上游零件廠到下游組車廠，能在多樣少量的需求型態下，建構對客戶需求能快速反應的系統，打造台灣特有的競爭優勢。



▲經濟部工業局局長陳昭義表示，TPS 的推動是台灣競爭力很重要的來源。

A-Team 會員廠經過二年多的運作，成效卓著，成員的團隊意識、合作默契亦漸入佳境，製造廠家會員數也由原先的 13 家擴增爲 21 家。A-Team 對自行車產業的影響除了提昇台灣自行產車業之整體出口金額外，同時也提昇了台灣自行車產業的品牌知名度，在台灣產業面臨轉型之際，此一組車廠競合關係及上下游整合模式，可提供有意往高附加價值端發展，在台灣永續經營的產業界上下游廠商作爲最佳的學習典範。



▲A-Team會長羅祥安十分感謝導入之初國瑞公司前總經理原田武彥的全力輔導與協助。



▲中衛中心董事長謝明達肯定A-Team在TPS推動上的成效，也希望A-Team的經驗能給其它產業作參考。

有效提升製造實力與效益，並繳出亮麗的成績單，值得相關產業參考。

與同業合作、跟自己競爭

A-Team會長羅祥安指出，A-Team的成立初衷是為求生存，能順利導入TPS的生產流程，要感謝國瑞公司先進的熱心指導與輔導，尤其是前總經理原田武彥的傾囊相授，可以說，沒有國瑞及原田社長的大力支持與協助，改革之路不可能成功。5年前，面對市場的競爭，讓巨大曾思考是否要關閉台灣廠，如今台灣廠的產能與產值都創下有史以來的新高，多歸功於TPS的導入才能再造競爭優勢。羅祥安表示，現在企業要生存，只有3件事可以做，就是做別人不能做、做別人不願意做以及要用生命去做（才能讓人感動）。推動TPS困難與瓶頸重重，大部分業者都不願意去做，但現在不做，將來連想做的機會都沒有了。A-Team的宗旨是與同業合作、跟自己競爭，希望透過團隊合作進行協同管理改善、協同研發以及協同行銷，打造台灣成為全球高附加價值與高級車的代名詞。

導入TPS是台灣競爭力的重要來源

觀摩會由經濟部工業局局長陳昭義親自主持，陳局長在致詞時表示，台灣自行車產業今年前8個月的出口量較去年同期成長14%，出口總值更成長了36%，顯示業者在提升高附加價值上的用心。陳局長在2002年12月曾主持國瑞與自行車產業（由巨大公司代表）的建構TPS合作意願書簽約儀式，如今看到A-Team會員廠卓著的成效，甚感欣慰。陳局長語重心長的說，TPS的推動是台灣競爭力很重要的來源，自行車A-Team會員在中衛中心與國瑞汽車的輔導之下，透過豐田式管理系統的導入，

觀摩會吸引了金屬、製造、電子、醫療復健、汽機車、基礎加工等產業業者近百人與會學習。



▲觀摩會吸引了金屬、製造、電子、醫療復健、汽機車、基礎加工等產業業者近百人與會學習。



▲A-Team會長羅祥安陪同陳昭義局長與與會貴賓參觀巨大推動TPS後的生產現場。



TPS的精神是要追求最有效率的生產流程，視庫存為惡首，強調不囤積不必要與不需要的產品。推動TPS必須由上往下，由高層帶頭做，並在企業內形成共識，且要能不斷堅持下去。A-Team執行長顏清鑫表示，推動過程中挫折與瓶頸一定會有，但企業沒有比生存更重要的事，TPS的推動是對的路，所以大家一定要努力把阻力最小化，把助力最大化。



▲A-Team執行長顏清鑫勉勵大家要把阻力最小化，把助力最大化。



▲彥豪公司總經理陳永煌熱烈歡迎各界業者蒞臨參觀，也樂於與大家分享推動TPS的成果與心得。

朝傳統「智」造業自我提升

彥豪公司分享其運用TPS的系統流程於其登山車煞車器的裝配順序後補充改善方案的成果，總經理陳永煌表示，彥豪成為A-Team會員後，為了導入豐田式管理，先從意識改革做起，企業內部成立TPS讀書會，確定「從需求出發」的中心思想，然後定期接受TPS的輔導與教育訓練。光將輸送帶改成工作站的作業方式，並讓員工由坐改為站立工作，就是一件比登山還難的事，內部反彈聲浪不斷，陳總經理說，



▲與會貴賓參觀彥豪的生產線後，皆相當佩服其推動TPS的魄力、決心與成效。

多虧彥豪公司的大家長陳澤民董事長很堅持，所以只能先做再說，做了之後再去修正微調。彥豪也分享所謂工程「間」的管理哲學，陳總經理說，傳統製造業必須朝傳統「智」造業去自我提升與升級，而TPS的導入就是一項最有幫助的利器。 ■



▲井然有序的彥豪生產現場，目前已由輸送帶改為工作站的作業方式，員工須站立生產，目前所有流程改造與設備的設計皆由工廠內自行設計施工製造。