

根留台灣

美利達曾崧柱談TPS的推動

近幾個月，在業界聚會或公開場合中常聽到業者提到，美利達今年投資二億新台幣更新廠房及設備；美利達在生產流程上的改善與蛻變，也成為廠商學習和參觀的對象。而推動者美利達總經理曾崧柱也樂意與人分享他的整頓與精進，以下為訪談內容。

文◎吳敏正



▲曾崧柱總經理是推動和改善TPS的推手，他表示老闆（掌權的人），祇要有心要做，就能有所改變。

美利達集團在2005年創下86億台幣的總營收，自行車總產量達到110萬輛（台灣廠50萬輛、大陸廠60萬輛），台灣廠平均出口單價更高達新

台幣11,000元（約336.9美元），遠高於台灣整體平均出口單價的199美元。美利達總經理曾崧柱表示，過去二年來美利達都以15%的幅度穩定成長，雖然今年上半年以來自行車市場普遍不樂觀，但預計美利達的營收、產量與上半年的平均單價，和去年相比大約持平。

找對老師 成效就出來了

美利達今年度重點放在整頓與精進兩岸2個廠的生產體系，持續推動TPS生產流程改造，以提升生產效能消滅製程中無效庫存、強化企業體質。曾總經理相當肯定推動TPS對於改善生產流程的成效，他同時指出，美利達導入TPS近三年，從觀念上開始導入與改革，到全員積極參與，如今不但成功提升生產效能、降低庫存與成本，且有效縮短交期，並有助於少量多樣的彈性生產模式。

能有如此卓著的成效，曾崧柱總經理表示，三十幾年來，曾鼎煌董事長一直

在做基本功夫，持續紮下穩固基礎，只是沒有整合各個系統，也沒有正統豐田汽車原廠 TPS 顧問師的指導。如今正好有 A-Team 這樣的資源，請來顧問師為工廠把脈、診斷，進行徹底整頓，成效就出來了。他又指出，A-Team 自 2002 年推動 TPS 至今已有三年多時間，不管是巨大或是美利達，在這期間的成長，甚至超越過去三十年改革的績效；當然，現在能有長足的進步，也是必須建立在過去所紮下的厚實基礎上，才能獲得水到渠成之效。

拉高門檻 提升成效

對於業界許多公司想加入 A-Team 卻礙於門檻過高的疑問，曾總經理解釋，本來就要有一定的條件，不能照單全收。因為相關的資源從工業局而來，TPS 原本是汽車產業改革活動，幾年前經由巨大董事長劉金標居中協調，自行車產業才得以使用這些資源。

所以初期是由國瑞汽車派遣數名顧問師到巨大和美利達工廠指導，而巨大、美利達則派種子隊來學習，有了相關的知識，再由這些種子隊去教育其他會員工廠。目前巨大和美利達以大甲溪為界，大甲一帶以北由巨大負責，而中彰以南則由美利達負責，同時派遣種子教師到各個 A-Team 的成員廠去協助 TPS 的推行。但畢竟人力有限，所以 A-Team 勢必要精選台灣業界中具有研發中心的公司，而且一定要在台灣有生產基地才行；精選 A-Team 會員才能得到最大的 A+ 成效。

台灣自行車產業應共生共榮

目前第一期共有 13 家 A-Team 成員參與，待日後能確實掌握 TPS 的精髓、有種子隊之後，第二期再開放讓更多公司加入，共有 20 家成員參與。曾總經理也坦言，教與學都要耗費許多的人力、時間，所以當然要有成效才有用，若是參與的公司無心推動，也將會被 A-Team 所淘汰。

外界不免好奇，巨大和美利達既是競爭對手，又要如何在 A-Team 中合作？在曾總經理看來，其實 TPS 的推動是對所有人都有利的，像是巨大和美利達的許多供應商都是重疊的，當供應商成功推動 TPS，對彼此都有利。就算指導的不是自己的供應商，也算是造福台灣自行車界；換個角度想，台灣自行車產業越興盛，就越能鞏固巨大和美利達在台灣根基，台灣業界也才能在全球業界領導越久。

經營者是改革關鍵

一樣從事工廠改造、推動 TPS，不同的公司卻不見得能得到相同的成效，曾總經理指出其關鍵在於經營者。當經營者親自參與、實際進行改革，成效都會較顯著；而這也符合台灣自行車產業型態—老闆親自經營，也就是說，經營者即出資者，這和國外由專業經理人受聘經營有很大的不同。

老闆是實際掌握權力的人，所以只要有心要做，就能有所改變；相反的，如果公司派出幹部輪流參與，力道就會差很多。因此，老闆的決心是推動改革

的原動力，若是老闆願意親自參與、投入，要求廠內改善，只要公司本身體質不差，通常都會很快有立即的成效。若是經營者只有三分鐘熱度，沒有持續推動，很快就會回到原點。

推動TPS的瓶頸

很多人到 Toyota 工廠觀摩，卻覺得工廠這麼大，不知道該從何學起。曾總經理認為，不用看全部，只要細心觀察和自身產業相關的重點流程，就會有所助益；若是工廠本身有做熱處理，就要專注在那一方面，而美利達當然就要學習其裝配物流管控，每一家廠商都只要取其所需便足夠了；畢竟 Toyota 的規模是多年努力所累積下來的成果，不是一時半刻就能學得起來。其次，有些公司的產品製程特性及公司組織架構比較適合導入 TPS，像是彥豪與鑫元鴻就常作為 A-Team 觀摩時的示範工廠，其成效也較顯而易見；相反的，有些就不是那麼立即、顯著。

由於每一個會員廠的根基不同，所以進度也會有快有慢，除了和經營者、產品、生產流程有很大的關係外，由於市場變化難測，營運的好壞也直接影響 TPS 的推行。如果產品在市場的銷售不好，經營者自然無心改革，所以這也是推動上的一個瓶頸，畢竟不見得每個公司在市場上的行銷都很順利。

曾總經理說：「這在 A-Team 第一次開會時，會長羅祥安就曾說過，參加 A-Team，我們就幫你做改善，但是不代表會因此得到訂單。」他又強調，在 A-Team 的會議中，巨大和美利達都會提

出零件在台灣和海外採購比例的報告，所以從巨大和美利達在台灣採購零件比例的增減就能看出台灣零件廠的消長，也可做為一個努力改革指標，讓台灣的廠商能有所警覺，時時奮戰不鬆懈。

推動TPS的目標

過去 A-Team 在參觀 Toyota 生產工廠時，曾看到同一條生產線竟能以一輛為單位把不同型號的車款，前後混線生產；曾總經理認為，這就表示整個零組件補充、供應廠商 Just In Time (JIT)，完全精準分工的運作；反觀台灣自行車生產線，多數仍是以百台以上為單位在生產。然而每張高級車的訂單可能只有 10 台以下，目前生產線根本很困難安排 10 台以下的生產流程。

隨著台灣自行車產業的發展，美利達從導入 TPS 時以 200 台為單位，兩年後進步到現在以 50 台為單位，下一步則是要朝 25 台邁進。然而每進一步都是要花數年歲月及大量人力投入才能有所收穫，可想而知，要從 25 台進展到以 1 台為單位來生產是多漫長的一條改革之路；今後的目標是朝向不論客戶下單幾台都可以即時接單、出貨的能力向上提升。當交期縮短，競爭力就會提升，也就能夠拉大跟其他國家組車廠競爭的優勢。曾總經理強調，未來高級車的數量不可能多，能在工廠順利接單生產準時達交的公司就能取勝；因此台灣未來應持續以多樣、極少量、精緻化、高附加價值，朝向全球高級車生產基地的目標積極挺進。 ■