

從生產力看競爭力： 二代接班的 精實轉型藍圖

從生產到價值 · 從經驗到系統 · 從接班到卓越



演講者

精實管理顧問

江守智



生產力

PRODUCTIVITY



精實化

LEAN



競爭力

COMPETITIVENESS

江守智



現任

中華精實管理協會 協理
《商業周刊》 網路專欄作家

學歷

政大企管系、政大EMBA全企組

經歷

喬歲進科技 總經理特助
日本愛信精機 海外研修生

獲獎

《經理人月刊》 百大MVP經理人

著作

《豐田精實管理的翻轉獲利秘密》
《豐田精實管理現場執行筆記》
《精實法則》

工具機到桂丁雞，高科技到清潔劑

食品



機械



化工



車輛



傳產

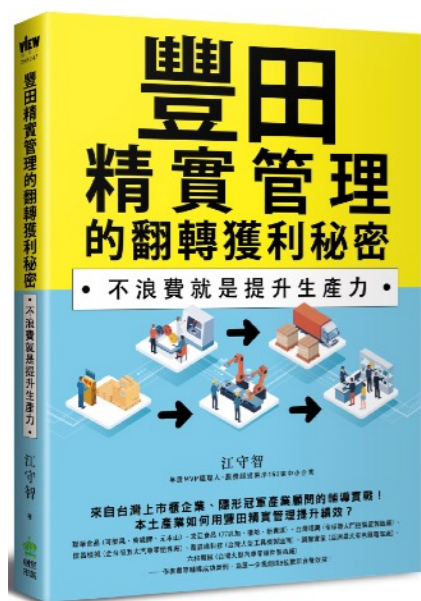


醫科



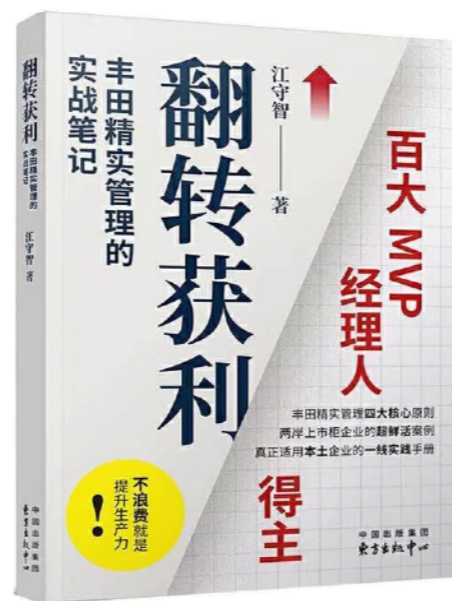
個人著作

2019



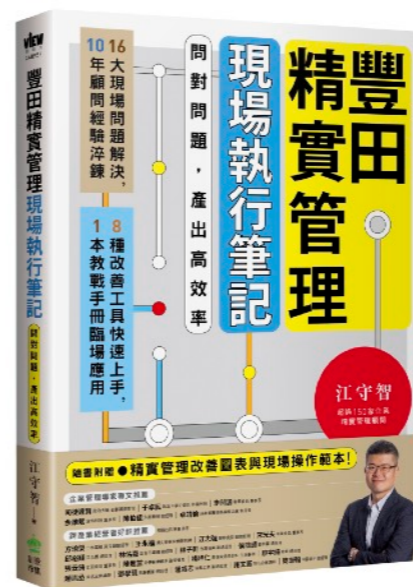
理論架構

2020



簡體發行

2021



圖表工具

2024












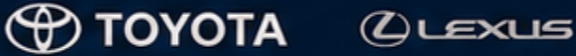
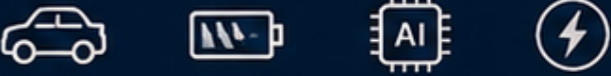


實戰案例

最低(基本)工資連續10年調漲



不能控制的叫**環境條件**
能控制的永遠只有自己

全球三大車廠比較：銷量、利潤與營運模式

公司	 Volkswagen Group	 Toyota Motor	 Tesla
 全球銷量 (2024年)	903 萬輛 全球第二大汽車集團	1,101 萬輛 全球銷量第一	179 萬輛 全球電動車領導品牌
 營收 (2024年度) (億美元)	3,510.9	3,151.1	976.9
 淨利 (2024年度) (億美元)	122.8	312.6	70.9
 淨利率 (2024年度)	3.5%	9.9%	7.3%
 營運模式 核心特色	規模導向 · 多品牌集團 <ul style="list-style-type: none">旗下 10+ 品牌，涵蓋大眾市場到豪華市場以規模優勢降低成本、擴大市佔率傳統燃油車為主，積極轉型電動化 	精實管理 · 效率導向 <ul style="list-style-type: none">豐田生產系統 (TPS) 為核心競爭力強調品質、成本控制與供應鏈整合油電混合技術領先，穩健推進電動化 	創新驅動 · 科技導向 <ul style="list-style-type: none">專注電動車與能源解決方案軟體、電池、AI 與垂直整合優勢直營銷售與OTA升級，打造生態系 
 關鍵優勢	規模經濟 · 全球布局 · 品牌組合	成本效率 · 品質穩定 · 供應鏈韌性	技術創新 · 品牌力 · 生態系整合
 主要挑戰	電動化轉型成本高 · 中國市場競爭	電動車轉型速度 · 新世代技術競爭	價格競爭加劇 · 毛利率下滑風險

資料來源：Forbes Global 2000 (2025)、各公司財報 (截至2024年度)、MarkLines

註：營收、淨利為億美元；銷量為輛



演講者 | 精實管理顧問 **江守智**

從生產力看競爭力：

二代接班的精實轉型藍圖

第一階段

接班人的必修課

為什麼「生產」
是避不掉的責任？



承擔責任



創造價值



贏得信任

第二階段

戰略轉向

打破「規模經濟」
的迷思



跳脫規模思維



聚焦價值

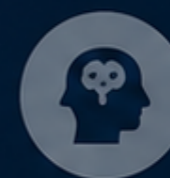


提升競爭力

第三階段

數位轉型的基石

經驗的「顯性化」
與「標準化」



經驗顯性化



標準化流程



數據化管理



演講者 | 精實管理顧問 江守智

會做什麼？

客戶要什麼？

價格重要？

價值重要？

好做重要？

價值重要？

工廠是承擔後果的現場

1 業務單位對於客戶需求認知與研發、生管、製造的落差



2 客戶、業務、品保單位跟現場單位的認知落差



3 製造主管跟現場員工的認知落差



所有落差
放大

現場承擔的後果

- 🕒 交期延誤
- ✘ 品質異常
- ⚠️ 客戶投訴
- 💰 成本超支
- 👥 團隊壓力
- 📉 士氣低落

70%

設計開發階段能決定的成本

設計開發

新產品

新功能

新零件

實現

現場單位

產能

交期

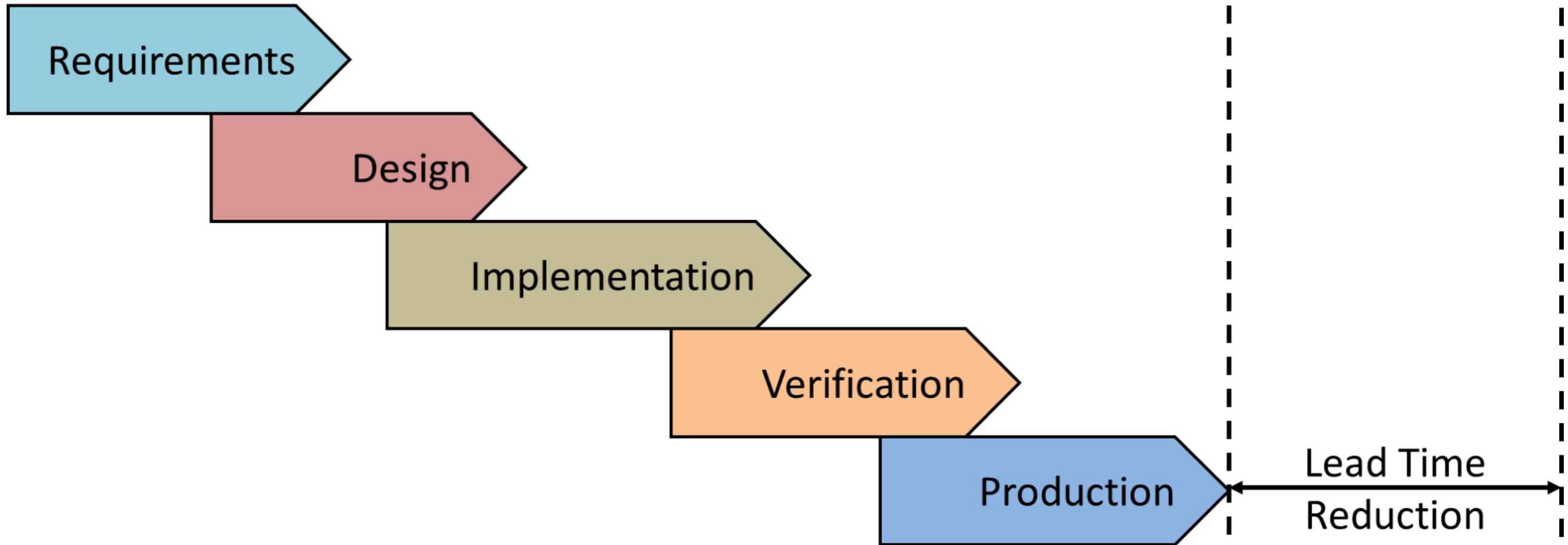
品質

現實

“Normal” Engineering

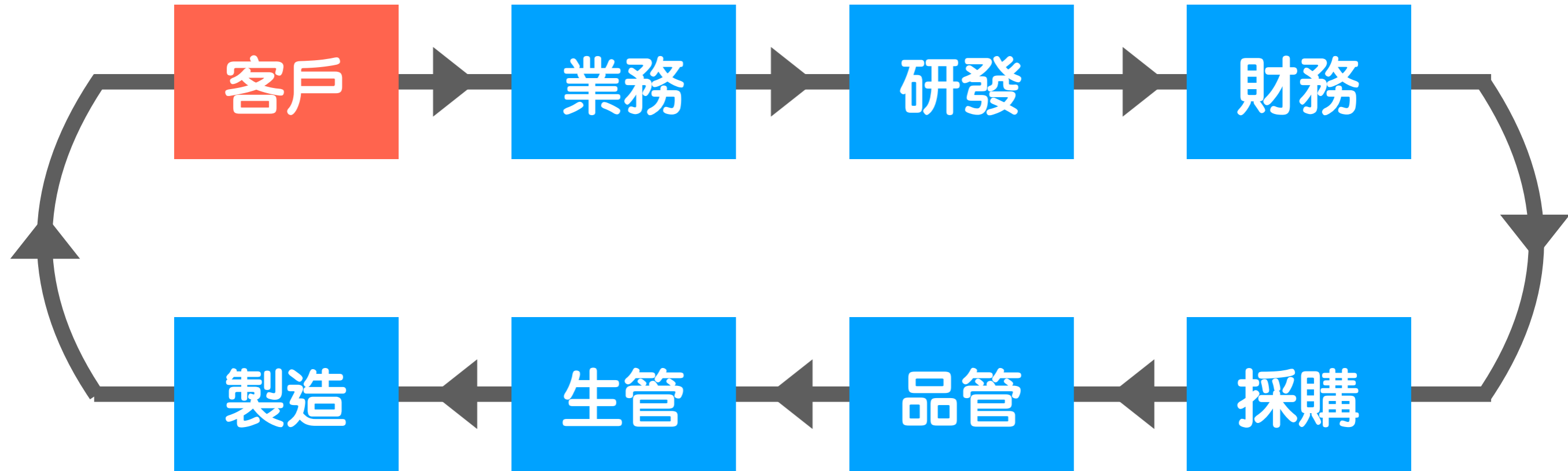


Concurrent Engineering



同步工程

(Concurrent Engineering)



客戶要的，轉變成我們的價值
價格下降，要先確保價值不變
部門分工，要聚焦並不斷溝通

改善分析從產品

狀態

看病

部門本位主義

物的四種狀態



搬運



停滯



製造



檢查

流程

不是部門分工

產品角度出發

價值

不是自我認定

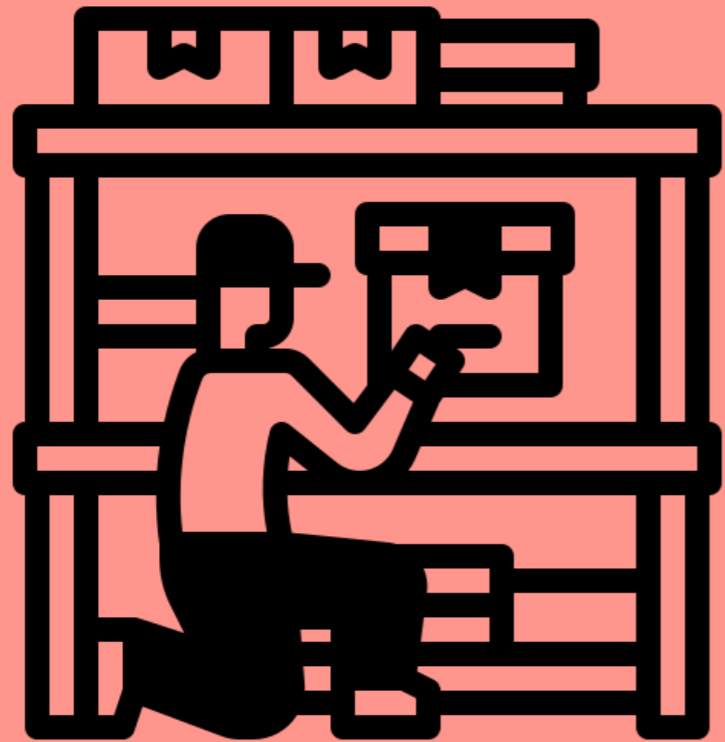
客戶角度看起

順序	作業要素	現有狀態	可改善對策	預計效果
1	能夠拆解 越細越好	搬運 停滯 製造 檢查	刪除 合併 重組 簡化	
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

狀態分析法

1. 重視「**停滯**」所造成的影響
2. 用「**時間**」跟「**人力**」評估重要性
3. 單一產品從頭到尾的「**整體觀**」
4. 更貼近「**現場**」的真實表現
5. 「**改善**」活動的基礎

庫存造成的問題



沒有緊張感
無改善動力

● 佔用空間

● 品質問題

● 找尋搬運

● 防護盤點

庫存量

把**庫存**當作是後路

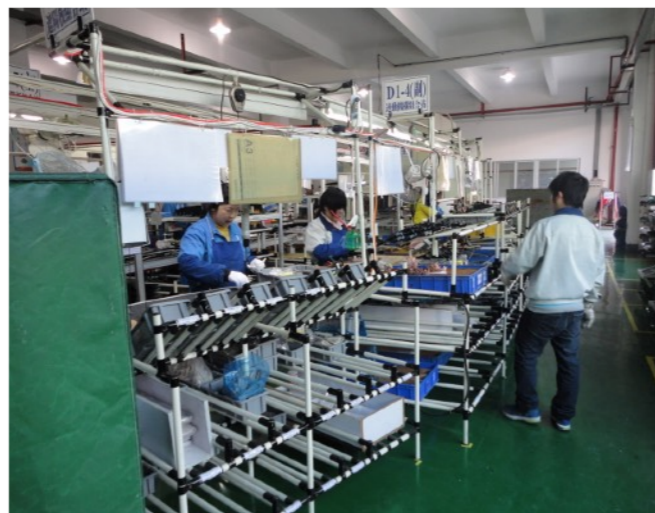
時間

突發、偶發性事件
欠貨罰款

解決問題 / 提升實力



不浪費就是提高競爭力



從生產力看競爭力：

二代接班的精實轉型藍圖

第一階段

接班人的必修課

為什麼「生產」
是避不掉的責任？



承擔責任



創造價值



贏得信任

第二階段

戰略轉向

打破「規模經濟」
的迷思



跳脫規模思維



聚焦價值



提升競爭力

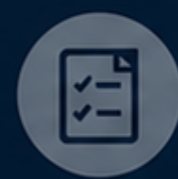
第三階段

數位轉型的基石

經驗的「顯性化」
與「標準化」



經驗顯性化



標準化流程



數據化管理



演講者 | 精實管理顧問 江守智

規模

真的經濟嗎？

以往麥當勞對產品的處理方式可說是**批量生產**，提前庫存。康健表示：「從前的做法是先預估在某個時段中，有多少客人進來，會點多少產品，然後事先做好，在中央輸送槽保存，如果10分鐘、20分鐘沒有賣出去，過了期限就丟掉。」 - 《能力雜誌》 2008年2月號

2005年底，台灣麥當勞每家店斥資百萬設備，推出「**為你現做**」 (MADE FOR YOU) 服務，平均一張顧客的訂餐單，出菜時間只需35秒到50秒，約比以前快五倍。 - 《大店長開講》 商周出版

料敵機先、先發制人

1. 環境市場變化少
2. 預測分析能力
3. 強大資源挹注

台灣中小企業的弱點

JIT

(Just In Time)

精實管理

3 個需要



需要**的**東西

需要**的**時候

需要**的**數量

多做的浪費是從**公司整體**角度來看
資源的使用效率。預測既然不準，
那我們就強化**應變的靈活性**。

1. 業務行為很重要
2. 生產效率持續優化
3. 庫存可以備，但持續減少

追求規模經濟真的是最好的做法嗎？

在現代少量多樣、短鏈生產、市場需求變化快速的時代

大艦巨砲：追求規模經濟

- 大量生產、長鏈結構
- 高固定成本、變動彈性低
- 換產困難、反應遲緩
- 庫存壓力高、風險大



體積龐大
轉向困難



速度緩慢
調整不易



吃水深
受限條件多



成本沉重
風險高

大艦巨砲反而無法在
短河道、淺岸靈活的移動

VS

快艇小組：追求敏捷彈性

- 少量多樣、短鏈生產
- 低固定成本、高彈性調整
- 快速換產、即時反應
- 庫存精簡、風險可控



體積小巧
靈活轉向



速度快速
即時調整



吃水淺
適應性高



成本精簡
風險可控



市場不會等待大艦轉向，客戶只會選擇能快速到達的夥伴！



貼近客戶需求



快速回應變化



持續優化流程



創造更高價值

客戶
下訂單

物料採購
要3天

生產製造
要5天

結關日
通知

正式結關

完成品庫存有1.1天

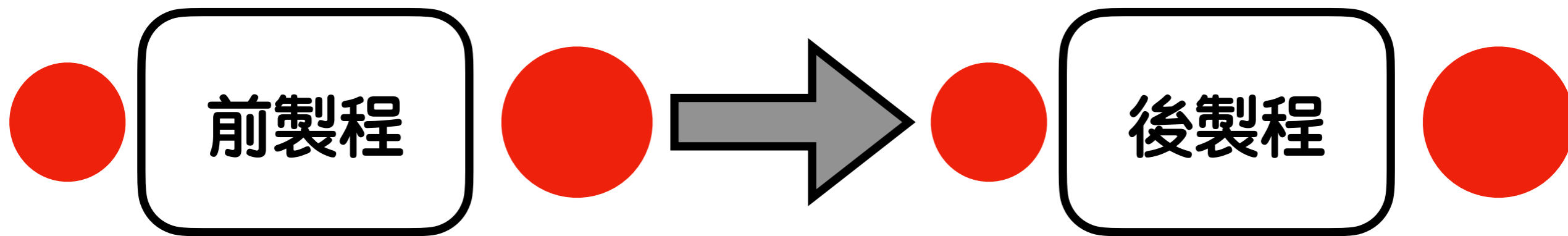
平均17天



不提早做，甚至刻意延後
面對風險變化劇烈的方式

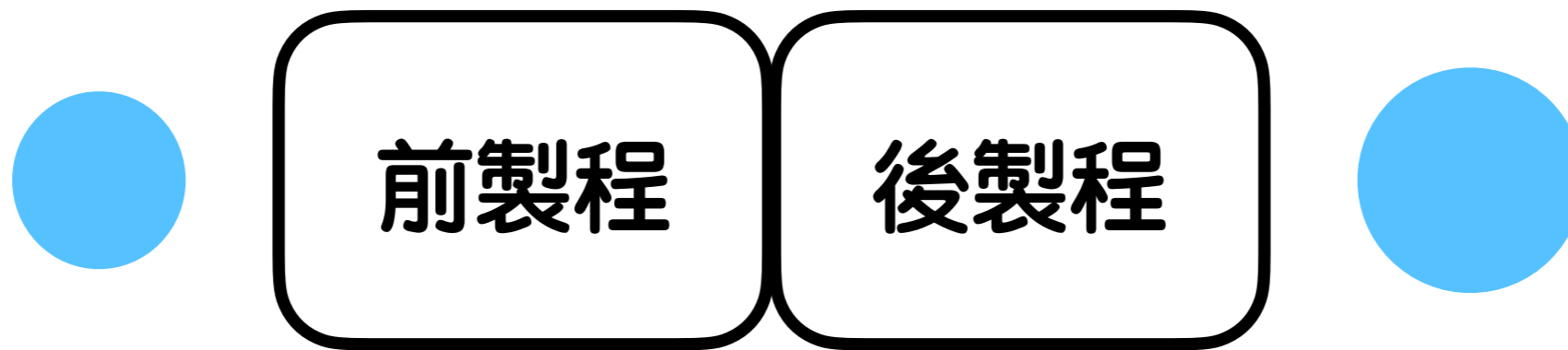
工作分段

浪費就多



4 庫存點

1 搬運動作

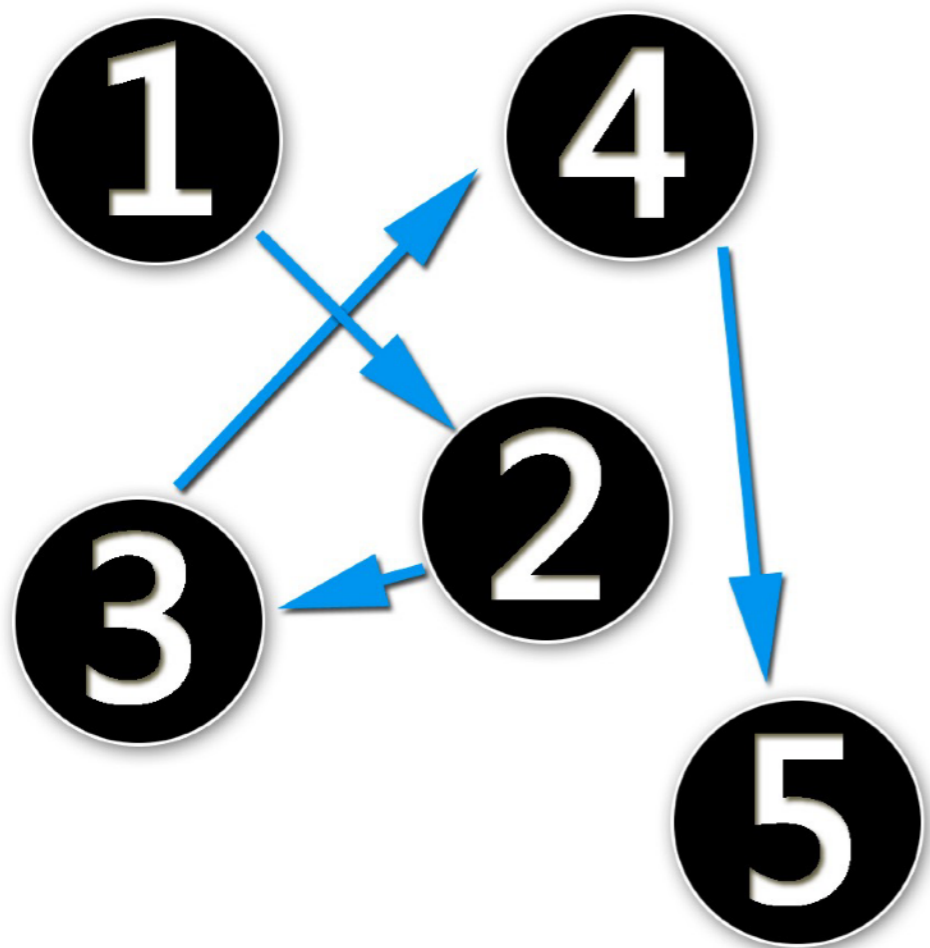


2 庫存點

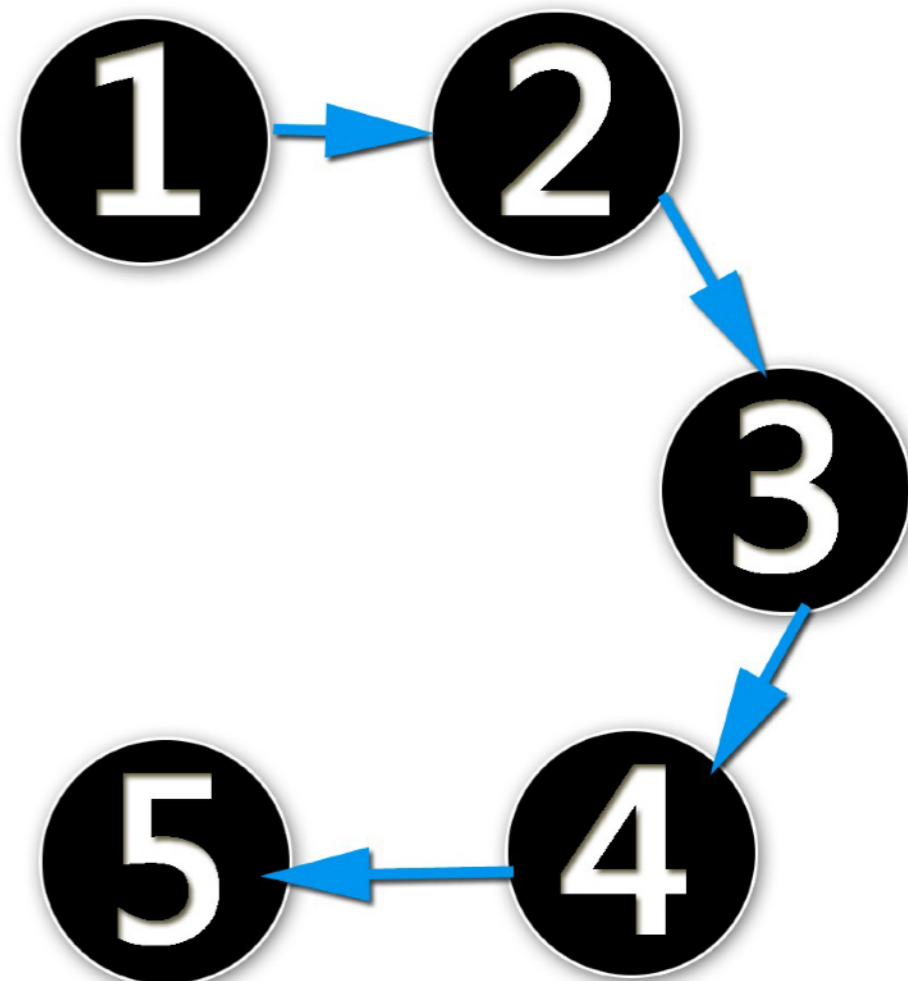
0 搬運動作

Before

After



理
順
序



混亂無序

依序流動

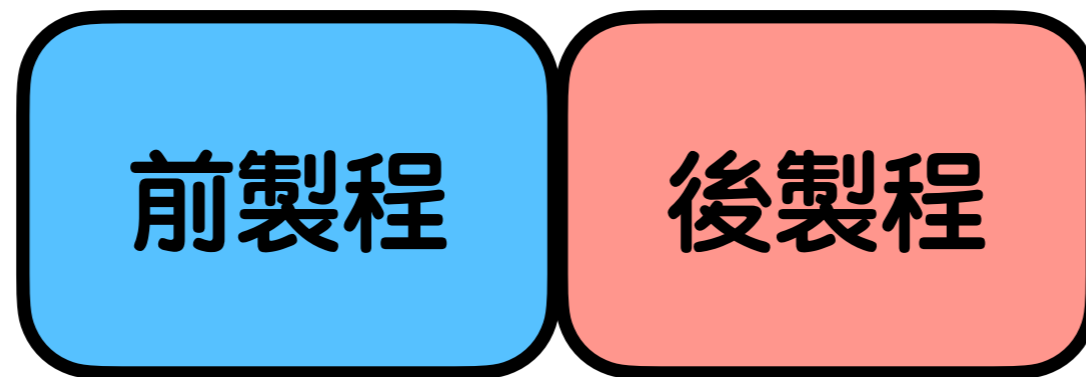
今日課程結束後你可以
試著找出可連結的前後製程



前快後慢
庫存堆積

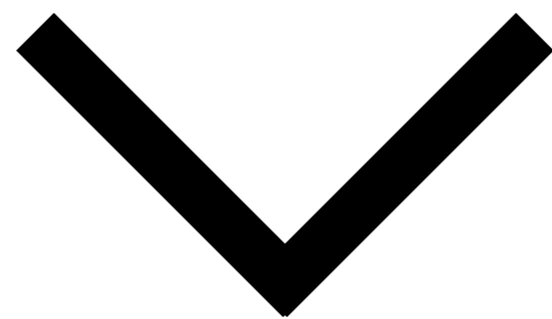


前慢後快
等待時間



**距離如果沒有拉近
你不會感受到速度快慢的差異**

整體效率



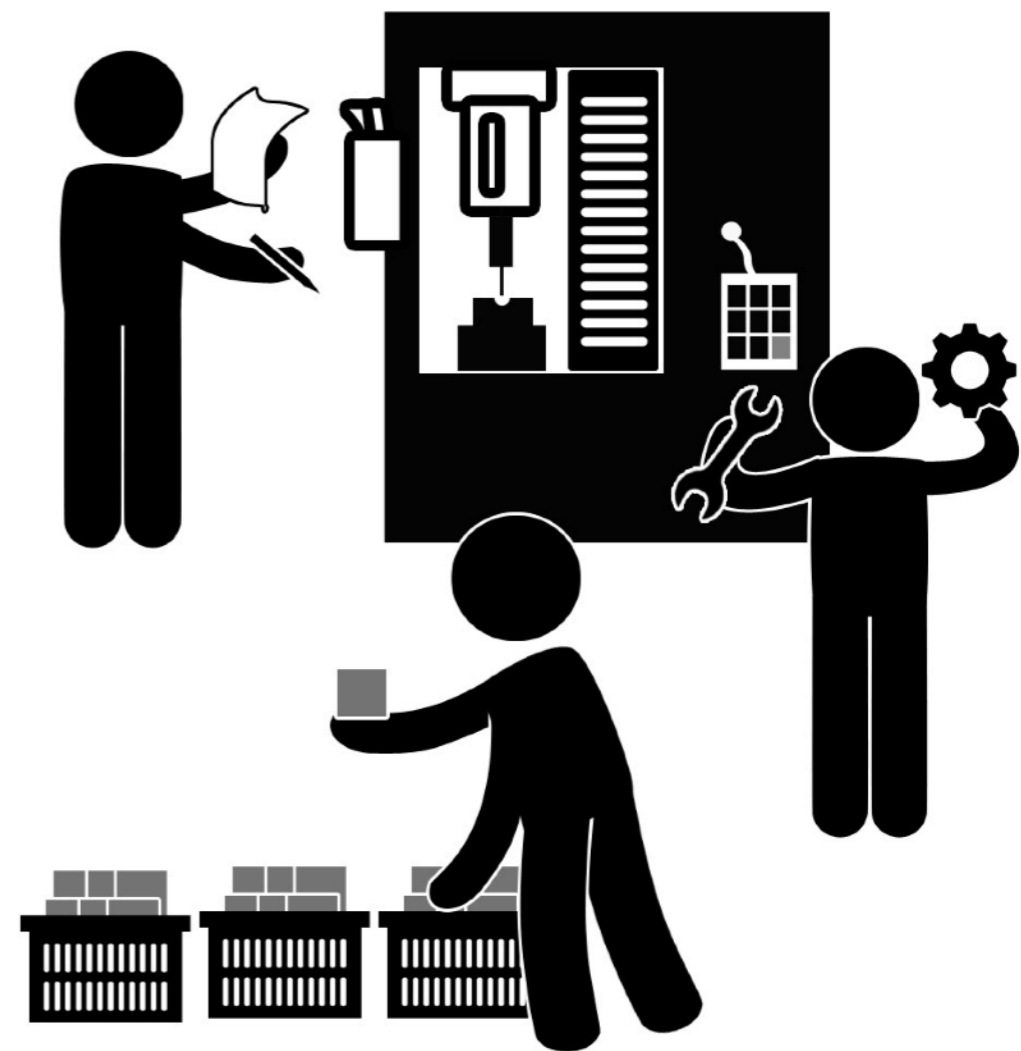
個別效率

Before

After



平
準
化



勞逸不均

均衡分工

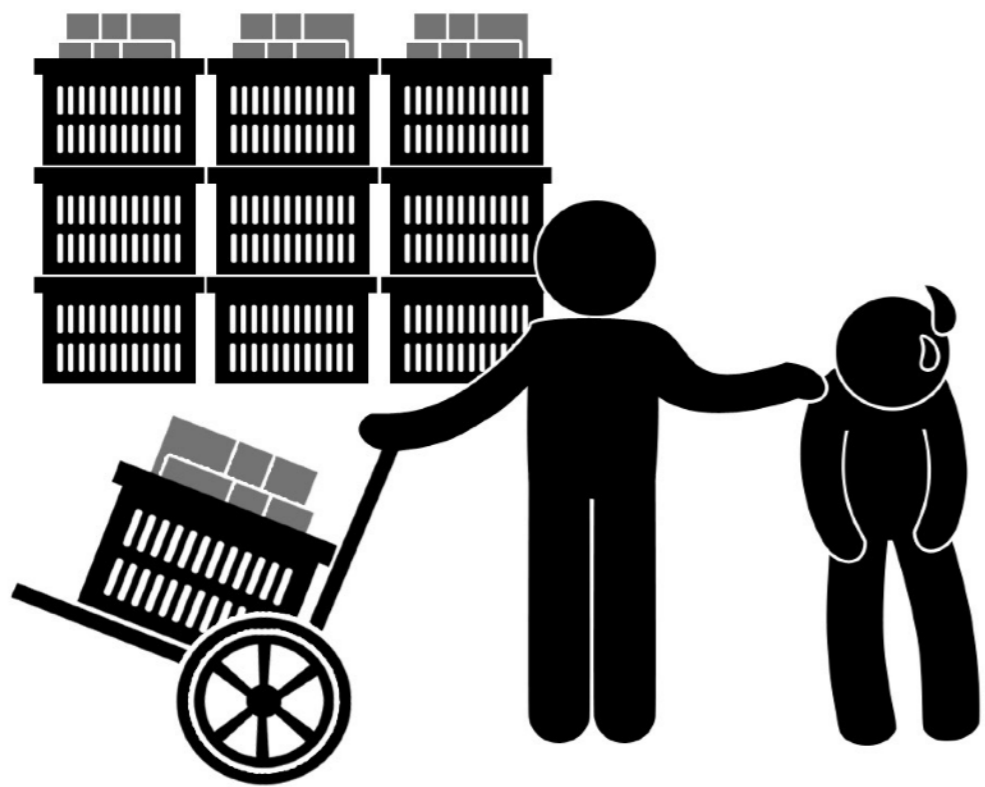
今日課程結束後你可以

找**半成品庫存**的存在

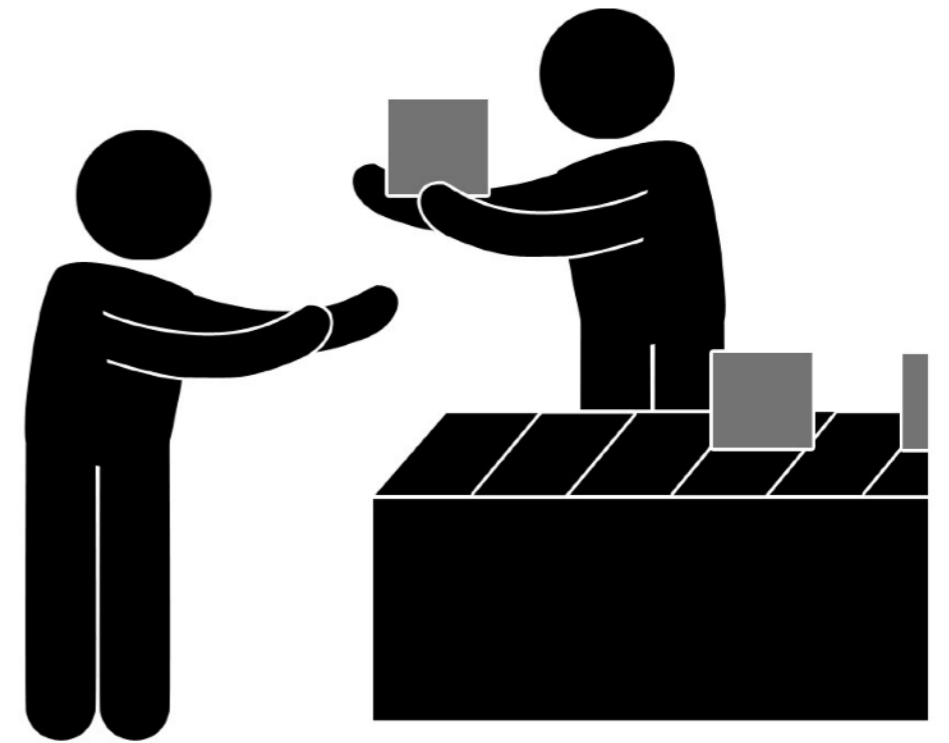
比較前後製程的速度

Before

After



一個
流



批量生產

各個擊破

理順序

跨功能別緊密結合

平準化

依任務負荷平衡分工

一個流

快速反應、快速打擊



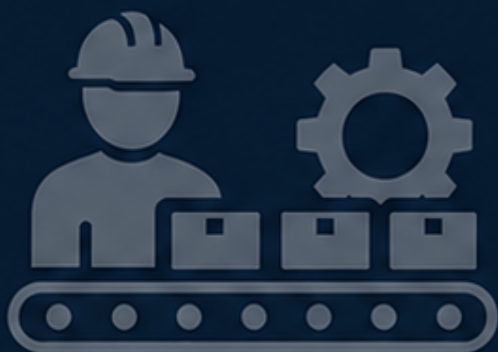
從生產力看競爭力：

二代接班的精實轉型藍圖

第一階段

接班人的必修課

為什麼「生產」
是避不掉的責任？



承擔責任



創造價值



贏得信任

第二階段

戰略轉向

打破「規模經濟」
的迷思



跳脫規模思維



聚焦價值



提升競爭力

第三階段

數位轉型的基石

經驗的「顯性化」
與「標準化」



經驗顯性化



標準化流程



數據化管理



演講者 | 精實管理顧問 江守智

構面	精實管理	數位化	核心本質
流程	平準化 一個流	自動化 排程優化	流動
資訊	現場可視化 (看板、燈號)	資料即時化 (IoT、BI)	透明
問題	異常即時處理	數據預警、報表分析	即時
改善	PDCA循環	數據驅動改善	持續

流程



資訊



改善



問題



有標準

論好壞

程序

正義

最大

效益

目的為何？

我們之所以這麼做是因為……

客戶是誰？

物料產品
設備佈置

資訊傳遞
異常通報

本位主義
程序正義

客戶喜歡我們這麼做嗎？

精
實
看
得
懂

流程



改善



數
位
看
得
快

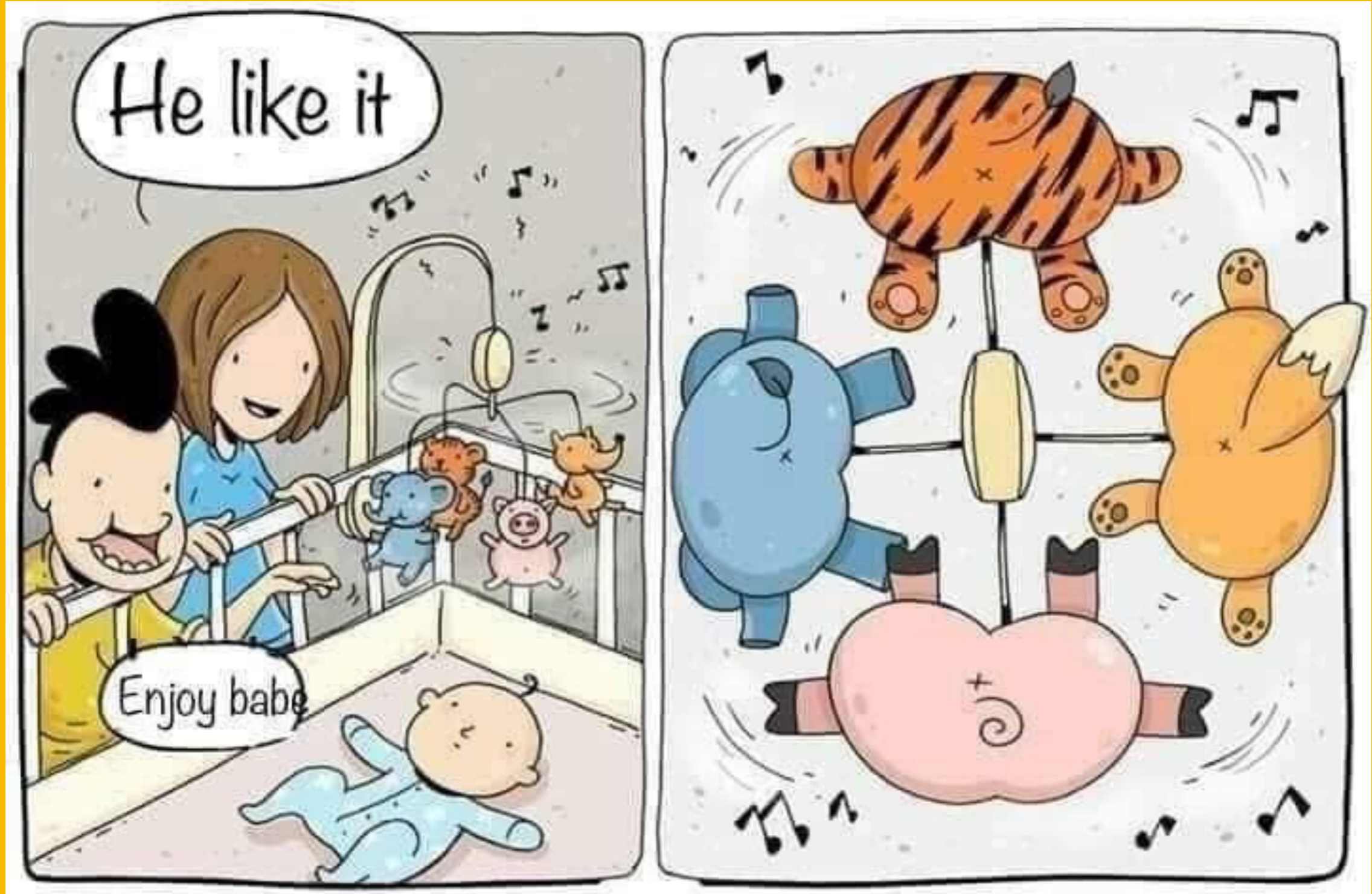
資訊



問題



活動推行主管要以**第一線視角**來思考



工作就是

共同習慣

耐煩

高估一年可以做到的效益，卻低估十年可以達到的成就



精實管理顧問—江守智



scottchiang1103



scottmtpig



mtpig2001



改KAIBEN善

