

# 九十七年度 知識管理案例輯

## 知識領航 · 價值創新

主辦單位： 經濟部工業局

執行單位： 中國生產力中心



## 知識就是競爭力

全球化時代，知識成為企業的重要資產，企業推動知識管理與否，攸關其是否能屹立於知識經濟的浪潮上。為因應競爭激烈的知識經濟時代，政府有責任與企業共同營造一個有助於實踐知識管理的環境，透過系統化的建置與運作知識管理機制，協助企業建立高附加價值的知識能量，創造企業永續經營的利基，以建構國內產業成為重視分享、學習與知識創新的智慧型企業，俾能因應新世紀的經濟挑戰。

為協助產業因應知識經濟時代所面對之挑戰，工業局自民國 91 年起推動第 1 期四年之「產業知識管理技術輔導與推廣計畫」，使知識管理成功地從萌芽跨越到成長階段，並被企業視為確保組織知識傳承、快速回應顧客需求的重要方法。為延續此一成果，自民國 95 年起展開第 2 期四年之「推動產業知識管理計畫」，冀透過擴大知識管理市場需求，強化技術服務業之服務能量，協助國內企業導入與推動知識管理，以全面提升產業導入知識管理之普及率，有效厚植產業智慧資本之根基，提升產業競爭力。

鑑於前開計畫推動迄今已屆七年，累計完成 59 家企業知識管理輔導案例，本（97）年度特別選定中國鋼鐵、日月光集團、世堡紡織、大成長城、南亞科技、味全食品、連展科技，以及義隆電子等 8 家推動知識管理制度多年並有顯著成效之企業，進行個案分析，期能分享與擴散產業知識管理推動成效，





並帶動產業示範效果，吸引更多企業投入知識管理領域，以加速產業知識化的腳步，確保產業競爭力。

工業局知識服務組 組長

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters.



## 組織知識資本，厚植智慧資產

誠如知識管理研究機構（IKE）創辦人及執行長 Dr.Larry Prusak 所言「光是文件管理並不會改變人們根深蒂固的行為，最好的知識管理是透過組織內非正式人際網絡，進行面對面的溝通，由觀察中學習，從調整中成長。」

且依 Bain & Company（班恩國際管理顧問公司）調查顯示，2006 年知識管理為全球 25 項管理工具中，使用普及率排名第 8 位，並預測 2007 年全球使用率，將有提昇的趨勢。爰此，為承續國際管理趨勢，因應競爭激烈的知識經濟時代潮流，政府的責任在與企業共同營造一個有助於實踐知識管理的環境，透過系統化的建置與運作知識管理機制，協助企業建立高附加價值的知識能量，建構國內產業成為重視分享、學習與知識創新的智慧型企業，迎接新世紀的經濟挑戰。

財團法人中國生產力中心自 1955 年 11 月 11 日成立起，自詡為知識管理領航，價值創新的推手，即是深感知識傳承與創新為企業存續的重要。中國生產力中心受工業局委託執行知識管理計畫已邁入第七個年頭，體見產業導入知識管理，平台建置不是難事，「人」方是知識創造與企業智慧資產的重點，增強人員對於知識管理的瞭解及導入意願才是須著力的關鍵。

知識管理是累積組織知識的有效途徑，經驗學習是企業成長的原動力，也是研發創新的基礎。雖然知識管理近年來已成為顯學，但管理有形知識容易，管理無形知識卻很難，且許多企業因對知識管理存有些許的誤解與迷思，因而對知識管理產





生敬而遠之的態度，成為企業推動知識管理的阻礙，進而影響企業導入意願。為協助產業應用知識管理的關鍵技術，累積組織知識資本，厚植智慧資產，創造永續經營的利基，本輯特收錄中國鋼鐵、日月光集團、世堡紡織、大成長城、南亞科技、味全食品、連展科技，以及義隆電子等 8 家國內推行知識管理有成之企業，將其導入歷程、策略與效益訴諸文字與國內企業分享交流，提升推行知識管理推動的步伐，提振產業生產力與品質力，為成長挹注知識能量。

中國生產力中心 總經理

張寶誠

## 從知識領航到價值創新

在當代全球競爭的知識經濟體系中，知識管理無疑已經成為企業生存的核心能力：智慧資本是公司最珍貴的資產，唯有良好的知識管理能使組織有效利用其智慧資本，應付新市場的挑戰和商機，創造新價值——這就是「知識領航·價值創新」的意義。經濟部工業局和中國生產力中心對此有正確的認知，因而歷年來鏗而不捨地推動知識管理的各項專案，輔助有心提升競爭力的廠商逐步建立知識管理的能力。這本案例輯匯整了八家廠商建構知識管理的個案經驗，相信對其他尚在觀望的公司能產生參考價值和啓發作用。

知識管理的運作大致可分為三種策略和六個重點，每種策略涵蓋兩個重點。第一種策略稱作知識管理的市場化策略，其重點為知識來源的「尋找」與「整理」，其工具為知識地圖（Knowledge Map）。第二種策略稱作知識管理的系統策略，其重點為知識內容的「儲存」與「流通」，其工具為知識庫（Knowledge Base）。第三種策略稱作知識管理的社會化策略，其重點為知識價值的創新與利用，其工具為知識社群（Knowledge Community）。知識管理的六項重點工作（尋找→整理→儲存→流通→創新→利用）中，尋找、儲存、流通三項屬於「知識資訊化」的範疇，硬性的資訊科技可以幫很大的忙。但是整理、創新、與利用三項則屬於「知識價值化」的範疇，必須仰賴軟性的人性和文化。至於「硬」和「軟」孰重，則依企業的競爭模式有所不同，企業應依自己的競爭模式和企業文化採取適合的重點策略。





一般而言，在成熟的產業中是以「成本」(cost) 為競爭優勢的來源，產品及服務也都趨向標準化，組織強調的是作業的優良性 (operational excellency)，所需要的員工是優良作業的重複執行者，知識管理的重點在於確保「標準知識」的重複使用，我們把這種競爭模式稱作「重複使用的知識模式」。在這種模式下，一旦知識資訊化後（亦即知識以文字形式存在於知識庫中）每次使用時不必再大幅修改，則操作成本可以降低，向顧客收取的費用也較為低廉。在這種以「成本」為競爭基礎的模式下，系統化的知識管理策略顯然是最有效的。

相對於成熟產業的「成本」競爭，萌芽的產業 (emerging market) 乃以「專注」(Focus) 為競爭優勢的來源，產品和服務系針對特殊顧客的需求而異，無法達到標準化。組織強調的是顧客的熟稔性 (Customer intimacy)，所需要的員工是原創性高的解決問題的專家，知識管理的重點在於確保「專家知識」的尋著與諮詢，我們把這種競爭模式稱作「專家諮詢的知識模式」。在這種模式下，由於知識尚未標準化，因而知識庫難以建立，公司為顧客解決的問題也尚未有清楚的方案，專案經理人必須徵詢專家的意見以加深對問題本質的瞭解，同時還要針對客戶獨特的需求提出量身訂作的辦法。由於問題與解決辦法都是顧客所特有的，所以向顧客收取的費用也較高。在這種以「專注」為競爭基礎的模式下，市場化的知識管理策略應該是比較有效的方式。

最後，有異於成熟產業的「成本」競爭和萌芽產業的「專注」競爭，成長的產業（介於成熟與萌芽之間的 growing market）多半以「差異化」(Differentiation) 作為競爭優勢的來源。產品

和服務系針對大眾的需求，而以差異化的品質或功能取勝（Differentiated quality）。組織強調的是不斷創新的產品改良，知識固然尚未如成熟產業般的標準化，但也不像萌芽產業一般的專注化，知識管理的重點在於確保「領域知識」的持續群體，我們把這種競爭模式稱作「社群創新的知識模式」，在這種以「差異化」為競爭基礎的模式下，社會化的知識管理策略就可能最有效了。

我們在這本書所描述的不同案例中，能夠看到不同公司根據自己的競爭環境和條件，而採取不同的知識管理重點策略。而最重要的是每家公司最後都能體會到：知識管理的核心，在於合作的態度和知識分享的機制；知識管理能否成功的關鍵所繫，仍然在於企業是否擁有公開溝通的組織文化。畢竟存在系統中的永遠只是資訊(information)，必須有人善加利用才能創造價值，因此知識恆位於資訊和價值中間，這就是「知識領航·價值創新」的意義了。

交通大學經營管理研究所副教授





## 知識管理風潮未歇

「知識管理」問世流行最初幾年，常有人質疑，此一風潮，是否會像許多過去流行的時尚，很快就會退去。但是，十多年來，知識管理未見式微，至今仍是全世界企業組織最受歡迎的一項管理工具。

根據知名的管理顧問公司貝恩(Bain & Company) 2007 年全球性的調查結果顯示，知識管理自 90 年代中期開展以來，一直是全球企業家最受歡迎的 25 大管理工具之一。2006 年，知識管理從 2004 年全球排名第 15 躍升至第 8 名，其重要性不言而喻。

知識管理普遍受到重視，並非沒有原因，它不只是一項流行的風尚，而有其長期存續的道理。全球企業家日漸感受到，知識管理對於公司企業組織成長的重要。

經濟部工業局長期關注臺灣各項產業及公司組織的競爭力，深切了解知識管理的重要，長期協助推展，不遺餘力，多年來，已有相當績效，透過許多有經驗的管理顧問機構，像中國生產力中心，輔導許多企業導入知識管理，而且實施有成。這些輔導的成功案例，提供其他企業最好的標竿學習典範。此次再度提出若干成功案例，彙輯成冊，其中不乏已經在國內有相當名氣的大型企業，這些成功的經驗對於其他尚未採行知識管理，或正在推動的相關企業，具有相當學習參考的價值。



推動知識管理的企業，在推動的過程中，均能深切了解組織知識和價值生產力的重要，這些都關係著與同業的競爭力，與全球環境的應變力。推動知識管理的過程中，經理人必定領會到，利用知識管理可以塑造有效率的組織文化、現代資訊科技的充分運用，同時可培養具有創造力及創新精神的員工。日本管理大師野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)，曾經很明確的指出，知識管理其實應該稱作「以知識為基礎的管理」(Knowledge-based Management)。知識管理提升組織績效、生產力、競爭力各方面所產生的效用，已不再是可有可無的管理工具，而是所有企業組織必須面對的新管理型式。

管理專家都同意，知識管理不僅只能運用在企業界，公部門也同樣可以採用。近幾年來，公部門紛紛採行相關的知識管理推動計畫，自從進入所謂的「新公共管理」(New Public Management)時代，公部門就已經大量採用企業管理的方法與工具，知識管理也不例外，政府部門已經深切地體認到組織知識累積，以及創新策略規劃的必要性。我國多年來推動所謂的「電子化政府」，大量投入經費人力，在全球的評比均名列前茅，資訊準備度也提供了各機關推動知識管理很好的技術環境，但是各級行政機關仍然需要向企業成功的典範學習，期能更全面地開展與深化。

最近金融風暴來襲，全球籠罩在不景氣的陰影之下，企業與政府將面臨更艱難的經營或治理環境。根據過去的歷史經



驗，大環境動盪的時刻，管理工具的選擇運用至關重要。知識管理的關鍵性角色在此時此刻尤能凸顯。大家也都期望，透過許多先行者的成功經驗，可以帶領更多後繼者，順利渡過這個艱困的年代。

行政院研考會

何新益



## 活用知識、創造價值

知識就是力量，是一句常用的話。不過，如何將知識轉化為力量？這是推動知識管理的基本動機之一。工業局為協助企業升級，在「活用知識、創造價值」的思維邏輯之下，展開「推動產業知識管理計畫」工作，從觀念推廣、標竿案例發展、廠商自我評估等活動，逐步展開相關的活動，也逐漸成為企業營運的主要管理活動之一。為具體協助企業推動知識管理之活動，工業局透過專案計畫的執行，結合學者專家、中國生產力中心、與國內技術服務業等輔導諮詢機構的力量，具體的提供企業推動知識管理所需的輔導諮詢服務。

知識管理活動的推展，是一種生活與工作態度、行為、與環境的改變過程，需要相當的決心與毅力之堅持，才能逐漸將知識昇華為提高生產力的素材。台灣企業在接觸知識管理的觀念與導入運作的過程，從獨自摸索到觀念形成，從錯中學習到系統導入、從個人行動到組織運作，逐步形成一種尋求活用知識創造價值的氣氛，對於企業經營升級的影響力量逐漸擴大。這是值得重視與珍惜的改變，也是企業推動知識管理的過程中，逐漸由摸索學習到系統效益形成的過程。推動知識管理，雖然有許多現成的管理工具、資訊系統可供依循使用；但是，活用知識創造價值的過程，卻需要親身體驗，依據企業的營運條件加以調整或修正。

知識管理，強調的是活用知識創造價值的過程中，所涉及的知識產生、知識分享、知識運用之行為，提供必要的管理工具加以引導或協助，而提升知識對於法管理，知識產生、分





享、運用的過程，卻可以加以必要的管理，包括引導參與其中的個人改變生活與工作之行為與態度，調整流程制度來引導知識文件的形成、儲存、與活用，以及針對特定議題持續討論與密集交流分享等，從行為、流程、工具、環境等產生具體的調整與改變，讓「知識就是力量」的境界能夠落實。

推動知識管理的過程中，需要具體的導入動機，尤其需要充分理解導入知識管理可能帶來的效益，而形成鮮明的動機與堅實的決心，以利於依序展開知識管理之各項作為。多數企業導入知識管理的動機，係將知識管理視為另一種管理模式，期待可以解決許多日常無法排除的管理問題。在此種導入動機之下，往往無法獲得預期的成效。因為知識管理的導入，核心觀念在於活用知識、創造價值。因而，例如：避免重複發生錯誤、有效知識蓄積與保存、經驗傳承與分享、活用知識提升管理效能等，都是常見而且具體的導入動機。導入動機愈明確，愈容易形成堅毅的導入決心，與有效的逐步推動。

導入知識管理的過程，高階主管的親自參與、以及充分支持，是建構優質知識管理環境的要件。點、線、面的形成範例、逐步施行、而全面展開，更是建立導入知識管理之信心與形成內部學習複製之案例的基礎。形成範例、逐步施行的過程中，可以選擇以部門為單位、或以導入主題為單位。以部門為單位的選擇，就是以特定部門先導入之方式，逐步形成導入知識管理的氣氛與推動相關活動；以導入主題為選擇，主要是以推動跨部門運作的某項特定主題為主軸，讓組織內部之全體同仁能夠參與其中，並看到成效而產生引導效果。選擇正確的導入程序，是落實知識管理的必要決策。



知識分享，是讓更多人得知活用知識的效益，也是讓更多人不必重蹈覆轍而從新摸索學習。導入知識管理的過程，也累積相當多的經驗與心得，如果能夠提供其他企業之參考，可以減少不必要的摸索與時間浪費。本案例集，集結包括：南亞科技、中國鋼鐵、日月光、味全食品、連展科技、世堡紡織、大成長城、義隆電子等八家企業，實際推動知識管理的案例。這些案例的產生，是八家企業積極投入知識管理之活動經驗的匯集，內容相當具體而詳實，也是這八家企業不吝於與其他企業分享之具體表現。

實際上，每家企業導入知識管理的動機與流程，各有不同；每一案例都清楚的描述選擇其推動流程的方式，與實際導入的作法。更重要的是這八家企業都不吝惜的分享導入心得。期望這八家企業不吝惜分享其知識管理導入過程與成果心得，能為更多企業建立起導入知識管理的堅強決心、規劃導入程序、與積極導入知識管理，讓更多企業確實落實知識就是力量，提升企業經營績效。

銘傳大學企業管理學系副教授  
兼進修推廣處處長

## 目錄 Contents

---

---

### 知識就是競爭力

／工業局知識服務組 組長 蘇文憲 1

### 組織知識資本，厚植智慧資產

／中國生產力中心 總經理 張寶誠 3

### 從知識領航到價值創新

／交通大學經營管理研究所副教授 尤克強 5

### 知識管理風潮未歇

／行政院研考會 何沙崙 8

### 活用知識、創造價值

／銘傳大學企業管理學系副教授兼進修推廣處處長 陳振祥 11

---

案例一 中國鋼鐵股份有限公司	17
壹.中國鋼鐵案例簡介	17
貳.知識管理導入緣起	18
參.知識管理導入架構	21
肆.關鍵要素	27
伍.知識管理推動效益	32
陸.知識管理心得分享	34
柒.知識管理未來展望	36

---

案例二 日月光集團	39
壹.日月光集團公司簡介	39
貳.知識管理導入緣起	40
參.知識管理導入歷程	42
肆.知識管理導入架構	44
伍.關鍵因素	51
陸.知識管理推動效益	54

## 目錄 Contents

---

---

	柒.知識管理未來展望	55
-----		
案例三	世堡紡織股份有限公司	57
	壹.世堡紡織案例簡介	57
	貳.知識管理導入緣起	59
	參.知識管理導入歷程	61
	肆.成功關鍵要素	68
	伍.知識管理推動效益	69
	陸.未來展望：紡出希望、織出未來	71
-----		
案例四	大成長城企業股份有限公司	73
	壹.大成集團簡介	73
	貳.知識管理導入緣起	74
	參.知識管理導入歷程	75
	肆.知識管理導入架構	77
	伍.知識管理推動效益	83
	陸.知識管理心得分享	84
-----		
案例五	南亞科技股份有限公司	87
	壹.南亞科技案例簡介	87
	貳.知識管理導入緣起	88
	參.知識管理導入架構	91
	肆.知識管理推動效益	100
	伍.知識管理心得分享	101

## 目錄 Contents

---

---

案例六	味全食品工業股份有限公司	103
	壹.味全食品公司簡介	103
	貳.知識管理導入歷程	104
	參.知識管理導入策略	105
	肆.推動知識管理的四階段與十項步驟	107
	伍.知識管理運作推動架構	109
	陸.關鍵要素	115
	柒.知識管理心得分享	117
-----		
案例七	連展科技股份有限公司	119
	壹.連展科技公司簡介	119
	貳.知識管理導入緣起	120
	參.知識管理導入歷程	122
	肆.知識管理導入架構	125
	伍.知識管理推動策略	127
	陸.知識管理推動效益	136
	柒.知識管理心得分享	137
	捌.知識管理未來展望	142
-----		
案例八	義隆電子股份有限公司	145
	壹.義隆電子公司簡介	145
	貳.知識管理導入緣起	147
	參.知識管理導入歷程	149
	肆.知識管理導入架構	152
	伍.關鍵要素	160
	陸.知識管理推動效益	161
	柒.知識管理心得分享	163

# 中國鋼鐵股份有限公司

## 壹. 中國鋼鐵案例簡介

中國鋼鐵公司(以下簡稱中鋼)自民國60年成立至今37年,主要產品包含鋼板、條鋼、線材、熱軋鋼品、冷軋鋼品、電鍍鋅鋼品、熱浸鍍鋅鋼品、電磁鋼片等,為一貫作業煉鋼廠,經由全體員工的戮力合作,秉持團隊、企業、踏實、求新、速度的中鋼精神,創造年產量1100萬公噸的經濟奇蹟,開創台灣鋼鐵業千錘百鍊的不朽歷程。中鋼不將公司僅定位為傳統產業,一直不斷投入成本進行研發與創新,目前正推動「Double 2000計畫」,計畫在五年內投資新台幣兩千億元,達到集團鋼品產能2,000萬噸規模。持續開發新鋼種產品,並透過推動六標準差活動精進產品品質,促進產品升級,以提高集團整體產能,建構質量兼具的成長策略。

中鋼成立初期定位在「鋼鐵材料生產者」角色,如今中鋼集團定位為「工業材料、腦力資源、優質生活供應者」,極須建構有效的知識管理系統,將中鋼37年來孕育的know-how,轉化為未來集團發展和創新的基礎。本著中鋼前董事長傅次韓「訓練人才與建立制度,是中鋼致勝的兩張王牌」的理念,中鋼以強化企業經營體質、不斷追求成長、持續價值創新的精神,於高階主管的支持與鼓勵下,結合9,000多位員工豐富的工作經驗,以知識為主要資本,透過資訊科技不斷的創新,以提升產品附加價值的經濟體系,邁向知識經濟產業。

「知識是最具高報酬率的投資」,特別值此新舊傳承的知





識經濟年代，推動知識管理已成為中鋼提升生產力，及創新經濟價值的主要經營管理策略。

## 貳. 知識管理導入緣起

中鋼於全體同仁努力下，其營運績效一直是國內企業的佼佼者，更是世界鋼鐵界的翹楚，尤其中鋼十分重視人才培育及技術研發，以不斷向自我挑戰，追求卓越為目標，以作為台灣產業學習的模範。

然穩定中積極成長的中鋼，由於同仁平均年齡偏高，鑒於未來幾年面臨同仁退休潮，為保存中鋼人累積多年寶貴的工作經驗和知識，轉化成組織知識予以保存和傳承，俾利銜接同仁能踩著前輩的經驗邁進，無須再從零開始；再者，中鋼定位為「工業材料、腦力資源、優質生活供應者」，亟需建構有效的知識管理系統，將 30 年所孕育之 know-how 轉化為未來發展與創新的基礎；且隨組織人力變動，思量如何保存職務異動人員的經驗和知識、縮短工作輪調者的學習曲線，是中鋼面臨的問題；在知識經濟年代，推動知識管理已成為企業提升生產力及創新經濟價值主要經營管理策略。有鑑於此，推動知識管理，將同仁的經驗與知識轉化成組織知識保存與傳承，避免專業技術與管理能力的斷層，維護企業永續經營，為中鋼積極推動知識管理的目的。

在中鋼高階主管支持下，於 2002 年底人力發展委員會提案決議通過成立「知識管理推動專案委員會」，並自 2003 年 1





月正式啓動。

中鋼推動知識管理的主要目的是：

- 一、讓生手能很快進入狀況，有效的工作。
- 二、讓非專業者能快速學習知識以從事專業性工作。
- 三、提昇企業組織的競爭力，並建立企業知識分享文化，促動組織的學習。
- 四、累積個人知識經驗成為企業智慧資本，並創造價值。

並加強中鋼主管對推動知識管理應有所共識的四大理念與行動：

- 一、要建立學習型組織，一定要全員參與，否則不會成功。
- 二、請主管教導所屬同仁具備知識管理的能力與習慣，並以身作則，確實執行單位知識管理的責任。
- 三、請主管鼓勵所屬同仁參與知識社群，共同朝知識管理的願景目標邁進。
- 四、讓同仁樂於工作且樂於分享，不斷創新與學習；將知識經驗有效的儲存、傳承，形成組織學習的團隊文化，以蓄積企業智慧資本，永保中鋼基業長青。

## 一步一腳印、發揮中鋼精神、蓄積智慧資本

中鋼自2003年起擬訂知識管理的強化工作，並極力與產、官、學三方尋求各種合作管道，欲從醞釀、深化、擴散等三階段著手改良企業體質。因此中鋼導入知識管理初期由六個



一級單位(煉鐵廠、設備處、電控處、技術規劃發展處、資訊系統處、人力資源處)為種子推動單位，邀請中國生產力中心為指導顧問，針對高階、中階主管及基層同仁，分別開辦多場知識管理教育訓練課程，讓同仁瞭解知識管理的意義及蓄積中鋼智慧資本的重要性。中鋼以願景、目標及使命，採由上而下、漸進式、全公司總動員的方式，由人力資源處主導，逐步推導知識管理。

依據中鋼發展的需求與時程規劃，其導入知識管理目標有三：

#### 一、知識管理平台(含線上學習管理平台)建立(K-PORTAL)

1. 加快知識流動的速度。
2. 增加知識累計的數量，延伸知識擴散的廣度。
3. 增進學習與知識搜尋效率，降低重覆犯錯的機率。

#### 二、知識網絡形成(K-PEOPLE)

1. 知識庫及專家人才庫(專家黃頁)建構，讓經驗得以傳承，增加員工績效與成就感。
2. 知識社群的形成，讓個人知識轉化為組織知識。

#### 三、學習型組織(K-CULTURE)

1. 組織學習分享，以創新為導向、跨單位，以問題解決為導向。
2. 創造商業價值，運用智慧資本提高服務效率、快速開發新產品。

## 參. 知識管理導入架構

### 一、成立知識管理推動專案組織

2002 年底於全面品質管理委員會下成立「知識管理推動專案委員會」，主任委員由行政副總經理兼任，副主任委員由技術助理副總經理與生產助理副總經理兼任，推動初期下設企文促動組(以各前導單位種子人員為主，執行專案推動項目，達成預定目標)；知識流程組(以人資單位為主，並輔以各前導單位人員，協助塑造利於專案推動之氛圍)、資訊技術組(以資訊單位或專責人員為主，扮演整個專案團隊的資訊顧問)三個專案小組。2006 年起整併為知識管理促進暨推動組及資訊技術組兩個專案小組，2008 年並新增機密及智權管理組。知識管理促進暨推動組－由人力資源處處長擔任小組召集人；資訊技術組－由資訊系統處處長擔任小組召集人。

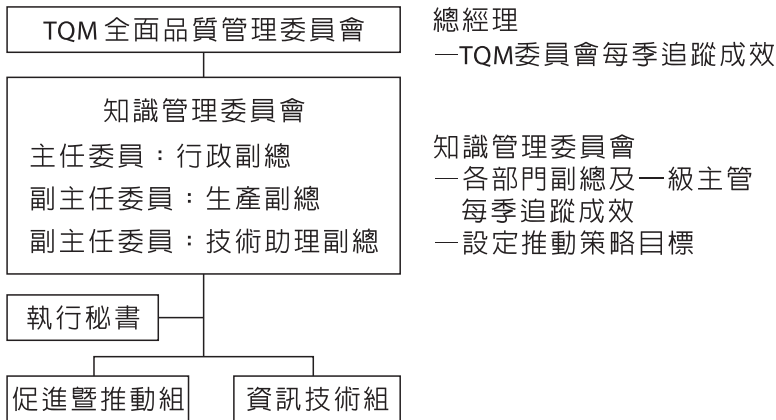


圖1：中鋼知識管理推動組織架構圖



## 二、執行中鋼知識管理推動發展步驟：

知識管理的推動需要高階主管的支持與整體資源的投入，及組織目標訂定的配合。中鋼知識管理的推行為三個階段展開，依序為蘊釀期、深化期、擴散期。

### (一) 蘊釀期：

以先導單位為推動對象，主要管理活動為建立知識管理基礎認知及強化知識文件管理機制，促進知識彙集與交流。整合納入 e-Training 及 e-Learning 系統中。同時為了加速知識的交流，提高其附加價值，利用「知識地圖」的繪製來掌握知識分佈狀態，建立知識需求者與知識供給者間的交流橋樑。本期工作項目：

1. 實行知識管理基礎訓練並配合相關 workshop 活動，建立正確的意識，並獲得成員的認同與支持，奠定良好的導入基礎。
2. 建立知識管理核心推動種子團隊，包含 W2(煉鐵廠)、W6(設備廠)、Y6(電控處)、T4(技術規劃發展處)、F3(資訊系統處)及 A1(人力資源處)等六個先導單位之師級以上的人員為主，依活動性質分組參與，運用「師徒制」與「團隊學習」的精神，系統地紀錄及學習顧問團隊的輔導手法與技巧，期未來複製運作模式與成果。
3. 運用「知識地圖」掌握企業知識分佈狀態，加速知識交流，強化知識文件管理機制，讓知識需求者與知識供給者建立交流橋樑，提高及附加價值。



4. 配合本期中鋼導入之 e-Learning 系統，藉由建置過程之實際參與，提高顧問團隊對系統的了解程度，以便日後協助規劃適當的訓練模式。
5. 運用工作盤點與作業分析，了解各職位工作者完成任務所需具備的核心知識與技能，重新建構修訂以核心職能為基礎的訓練規範，朝向可助於落實能力盤點與培育具體功能為目標，並整合納入 e-Learning 系統。

## (二) 深化期：

企業必須不斷提升知識的涵量，才能擴大知識交流的成果。因此本階段依據第一階段完成的以核心能力為基礎之訓練規範，進行講師技能及工作教導能力的培訓，並建立合適的訓練模組，藉以建置完善的知識傳承系統。同時藉由「專家黃頁」的建立及「知識社群」的經營來連結「人際網絡」，延伸知識取得管道，增進同仁彼此的互動及交流，進而能將隱性知識外顯化。本期工作項目：

1. 藉由「專家黃頁」及「知識社群」的建立與經營，鏈結「人際網絡」，延伸知識取得管道，增進知識工作者彼此的互動及交流，進而採擷隱性知識。
2. 訓練一群熟悉「意識會談法」的種子人員，協助採擷知識工作者的重要隱性知識。
3. 培育工程師技術文件撰寫技巧、以及管理師標準作業程序書等文件撰寫能力。
4. 提供知識管理資訊工具合作廠商資料，並中鋼針對專案

所需的知識管理相關資訊平台進行評估、選擇與導入規劃。

### (三) 擴散期：

知識型企業必須不斷「改善」與「創新」，本階段進行之前已完成前導單位知識管理系統建立，並建立中鋼知識管理導入模式與種子人員培訓，將其「水平擴散」至其他一級單位及針對核心推動種子團隊進行「垂直深化」，統合醞釀期與深化期成果，持續深耕知識領域，提升知識價值，塑造創新文化，形成學習型組織。本期工作項目：

1. 為落實教育訓練體系的功能與規劃完善的人力資源，應建立同仁職能評量體系及間接人員相關技(職)能的認證制度，使教育訓練與同仁發展能緊密結合，發揮長遠的效能。
2. 應用「說故事及採訪技巧」挖掘及傳遞竊寶貴的隱性知識，俾利形成企業智慧。
3. 運用「第五項修練」手法及相關文化塑造活動，提高知識工作者自我學習與成長的意願，以朝「學習型組織」邁進。
4. 將核心工作流程導入工作流程，運用電子化工作流程使知識的提供、創造、累積與擴散等重要過程與日常工作相結合，使知識管理活動習慣化，以不斷產生及保留新知。

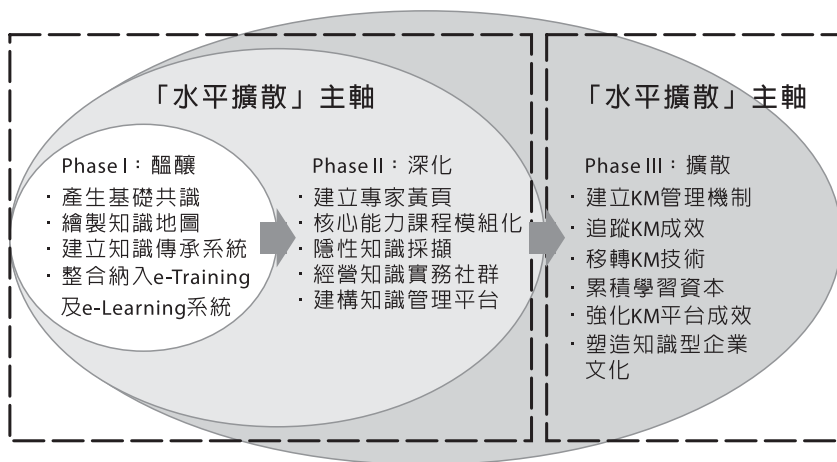


圖2：中鋼知識管理推動階段

#### (四) 97 年知識管理計畫工作項目

1. 持續推動師徒導師制，加強知識經驗傳承，並教導新進人員善用知識管理及 e-Learning 教材。
2. 建立集團會員管理機制，將知識社群平台擴大至集團公司。
3. 建立影音網路直播及錄製管理系統。
4. 建立「中鋼專案管理資訊系統功能模組」及「中鋼流程管理資訊系統功能模組」。
5. 以職位關鍵專業技術能力為核心，整合知識文件庫、人才庫和 e-Learning 教材，建立出中鋼的個人發展計畫。



### 三、定期召開知識管理委員會議

中鋼及高層主管為展現推動知識管理計畫的決心，每年訂定知識管理推動專案目標，藉由每季召開之知識管理委員會議，報告及追蹤知識管理專案執行情形，或提報新的建議方案，除落實知識管理的推動，進而使知識管理持續的創新與精進。

### 四、建立知識管理文化

知識管理首要面對的是「人」及「文化變革」的問題，知識管理最常遭遇的瓶頸，即在如何誘發組織成員將知識分享出來，因為唯有跨越分享階段，知識的創新與加值才有期待的可能。因此建立知識管理文化即在使組織內的每個人不但具備知識管理觀念與能力，更要在組織內形成共同的知識管理行為習慣，以永續的進行組織內知識的學習分享創新與蓄積。

中鋼知識管理所期望達成最高目標即在公司內能塑造學習分享的文化，形成學習型組織。中鋼每年皆會訂定推動知識管理的計畫與目標，且能有效的執行及達成目標。

在組織內推動文化變革亦屬一種管理活動，仍須按 PDCA 管理循環運作，其不同於一般的管理活動，文化變革屬長期的管理活動，並且需要組織最高領導者持續性的支持參與。文化變革的成效即在促使組織內全體成員有一致行為習慣的改變，朝向創造個人與組織更高的價值，帶動改變的與被改變的焦點皆在「人」，人必須先經由學習啓發改變觀念後，態度才會由抗拒轉為接受，其後行為才會改變，從個人的習以為常到形成組織團體的共同行為習慣，即構成新的組織文化。



## 肆. 關鍵要素

由於產業屬性使然，中鋼常被歸類為傳統產業，然而，不論是在技術創新、或經管新知的引進與運作上，中鋼每每有讓人驚嘆於勇於突破現狀的先知與決心，對一個身軀龐大的鋼鐵巨人，要能隨時保持高度的市場應變力與敏銳度，組織彈性、管理靈活，以及對新科技的不斷吸收與運用，當是必要的認知與作為。因此，對中鋼而言，知識管理的導入，其實是另一個「面對問題，尋找解決方案」的管理實踐。人力資源處人力發展組的趙立功組長指出，中鋼擁有豐富的智慧資產，這項資產在協助中鋼提升其競爭優勢的過程中，潛伏著幾個問題：資深同仁的陸續退休，以及輪調制度的施行，寶貴的個人知識無法有效轉化為組織知識，為中鋼創造更大的價值空間。是故，和許多導入知識管理的企業一樣，中鋼導入知識管理的最主要目的，即在將組織知識做有效保存與傳承。

知識管理對中鋼的優勢競爭力有深遠影響，中鋼秉持今日不做明日就會後悔的理念，且認為個人知識應該轉化為公司的智慧資本，同時要發揚光大才能顯現價值，而文件保密也要周詳，知識更要不斷更新。中鋼公司建廠三十多年，為有效保存及傳承營運三十多年來累積的核心技術知識及經驗，並讓員工能銜接前輩的經驗，將加強知識管理，在未來幾年的員工退潮期間，因應人力和技術銜接問題。中鋼推動知識管理成效顯著，中鋼分享成功推動知識管理的要訣：





## 一、人(K-COMMUNITY)

1. 獲得高階主管的支持與決心：從中鋼知識管理委員會的委員皆為高階主管，總經理主持的 TQM 委員會，每季追蹤執行報告，每年辦理知識管理推動成果發表會，董事長親臨主持、總經理、執行副總經理、各部門副總經理與一級主管均與會參加，充分顯示高階主管的支持與決心。
2. 同仁的認同與信任：了解人是知識的載體，亦是知識管理成功關鍵，中鋼推動知識管理的初期及每年知識管理推動成果發表會，均積極宣導並建立高階主管到基層員工的一體共識，獲得高階主管的支持與同仁的信任、參與，誘發同仁對知識分享與創新的意願與潛能，進而促使全員參與知識蒐集、存取、分享與應用。

## 二、文化(K-CULTURE)

1. 形塑適合中鋼文化的知識管理體系：中鋼採制度化經營，在產品製程及服務流程皆訂有標準化作業規範，使同仁能踏實執行完成任務，中鋼知識管理體系明訂知識管理作業要點，使同仁能有所遵循。
2. 適當的人力、資源及激勵制度：設計一套獎賞、激勵知識分享制度，以塑造學習分享的文化，讓全體成員了解知識分享的重要性，不斷學習、開放的態度且能鼓勵真誠直接溝通。



### 三、技術(K-PORTAL)

1. 運用資訊科技建構有效率、易存取的網路環境，並有效掌握及傳遞分享資訊。
2. Knowledge 管理作業 e 化，增進學習效率加速累積智慧資本，並整合中鋼知識管理系統、人力資源管理系統及訓練管理系統，架構中鋼人力資源發展 e 化整合系統 (e-HRD) 如下圖。

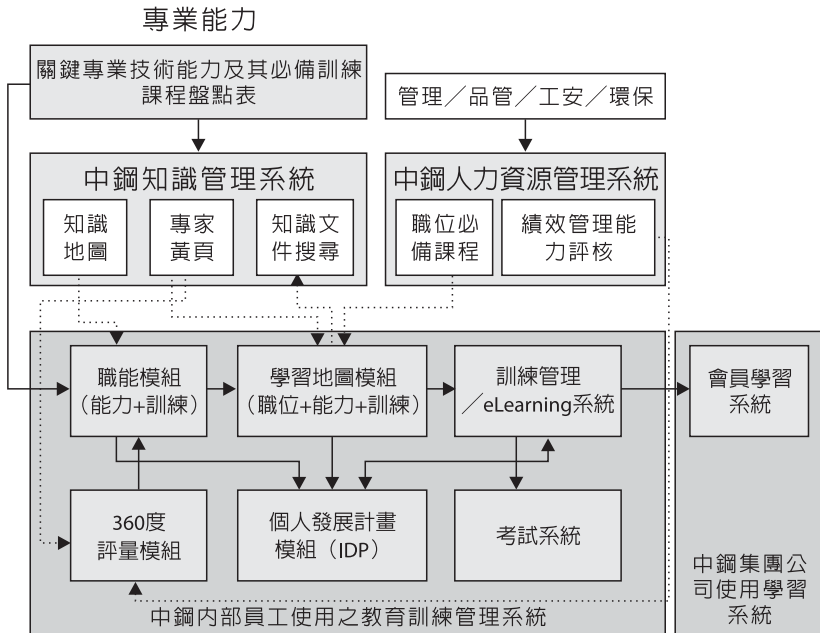


圖3：中鋼人力資源發展e化整合架構圖



#### 四、設立中鋼知識管理平台

1. 文件管理系統(知識庫)：公司訂立目標值，鼓勵同仁將知識文件上掛知識庫，供同仁(尤其是新進人員)互相學習。
2. 專家黃頁(專家人才庫)：各單位直屬主管於每年九月份評核所轄人員實際具備各項關鍵技術之能力等級〔含：基本級(等級1)、熟練級(等級2)、教導級(等級3)、專家級(等級4)〕，並完成教育訓練管理系統所訂定「專業職能發展訓練」。
3. 知識社群：成立單位所屬或跨單位之知識社群，鼓勵同仁運用知識社群作分享及交流。
4. 視訊會議：同仁得利用線上會議系統進行遠距離會議及知識分享與保存。

#### 五、設立學習發展中心網站

推動 e-Learning，建立數位學習平台，發展數位學習內容及推動線上閱讀 e-Learning 課程，善用科技，加速知識內容外顯數位化及強化學習時效。

1. 開放同仁可由家中 Internet 連上公司的網路教學平台學習，創造方便的學習環境。
2. 購置了串流大師(Stream Author)、Power Cam 等數位課程教材製作軟體，提供內部課程製作講師使用。
3. 規定各單位每年應至少產出一定數量的自製和委製課

程，期能將此活動深耕，融入工作中，以利各單位知識與經驗的傳承。

## 六、明確的知識管理願景、目標與策略

中鋼自2003年起動知識管理及已設訂明確的知識管理願景、目標與策略，且每年皆有訂定知識管理的推動目標項目及推動計畫工作事項，使知識管理策略和經營策略配合，創造知識分享的文化。

## 七、建立知識管理制度

1. 知識管理委員會設置要點：為因應技術與知識傳承需要，蓄積公司智慧資本，厚植競爭力，特設置知識管理委員會。
2. 知識文件管理作業要點：為使公司關鍵技術與知識得以安全有效地儲存與運用，利於各項經驗與知識之散播與傳承，蓄積公司智慧資本，厚植競爭力。
3. 專家黃頁管理作業要點：為傳承及發展公司關鍵專業技術能力，利於各項經驗與知識之交流，經由能力管理評估以建構專業技術人才庫，加速蓄積人力資本。
4. 知識管理推動績優成果發表及獎勵要點：為評選並表揚獎勵知識管理推動績優之團體、個人、e-Learning 教材創作者及知識社群。
5. 知識社群管理要點：為推動中鋼專業技術管理實務社群，以促進組織學習，增強組織知識之學習、分享與創新，達成提升個人專業技術能力與組織核心能力之目



標。

6. 訂定製作 e-Learning 教材申請及審查作業流程。
7. 訂定新進人員師徒導師作業規定：為協助新進從業人員及早適應工作環境，融入組織，並培育其工作所需專業知識、技能及能力，使其能迅速進入工作狀況，期藉由師徒制，在資深、績優、具熱忱的師徒導師之帶領及教導下，作好工作學習、業務銜接及經驗傳承。

## 伍. 知識管理推動效益

知識唯有分享，才能對個人與組織產生最大的效益。中鋼自 92 年開始導入知識管理至今，已經完成知識庫和人才庫的盤點，另為提升知識庫和人才庫的運用效率，更由中鋼自行開發線上知識管理系統，加速整合形成公司內的知識網絡，藉以增強組織知識保存和分享能力，提升問題解決與決策效率、激勵員工專精技術學習成為專家，提升工作成就感及生產力、縮短新進及輪調員工的學習曲線，減少錯誤率及延遲損失、創造智財增加企業收益。至 97 年 6 月已完成之知識管理績效指標為：

- 一、陸續開發及更新知識管理平台及 e-HRD 系統平台。
- 二、建立知識庫：建立 15800 餘筆文件。
- 三、建立專家庫：經主管評鑑出關鍵專業技術能力等級達「3」



教導級或「4」專家級的師級人員約 1600 位。

四、e-Learning：培訓 856 人次 e-Learning 課程製作人員，完成 580 門 e-Learning 課程。

五、知識社群：成立 50 個知識社群。

六、辦理五次知識管理績優頒獎及成果發表會，97 年評選出「團體獎」、「個人獎」、「e-Learning 教材創作獎」及「知識社群獎」等獎項，共計 7 個一級單位、16 位同仁及 8 個知識社群獲獎。

知識管理對中鋼優勢競爭力有深遠影響，中鋼透過高階主管的承諾與鼓勵，及全體員工的參與，讓知識管理的推動日漸開花結果，並在師徒導師制的推動下，經由知識管理系統，讓新進人員快速且有效的吸收資深同仁之經驗，達到經驗傳承的目的。為瞭解新進人員使用知識庫及 e-Learning 課程情況，以作為未來改善知識管理之參考，中鋼曾於 96 年底發送「知識庫及 e-Learning 課程使用狀況調查表」，請新進公司一年內之同仁及其 Mentor 共約 1,064 人填寫。問卷回收率約 54%；新進同仁及其 Mentor 在知識庫及 e-Learning 教材應用率達 90% 以上。

中鋼自 93 年起每年舉辦「知識管理成果發表會」，另為激勵推行知識管理績優者，於 96 年起增列知識管理推動績優甄選及頒獎活動。每年發表會由董事長親自主持，總經理、執行副總、及各單位一級主管均出席，共同檢視知識管理的推動成果。



中鋼陳源成總經理於97年4月份舉辦之知識管理成果發表會中表示：近年來中鋼陸續進用新人，如何讓新進同仁快速的學習，除靠資深同仁及師徒制的帶領及教導外，更應教導其使用知識管理系統，並隨時瞭解新進人員應用知識管理的情形。期望在雙向管道學習之下，讓新人能及早進入狀況。知識管理是為了創造中鋼未來的價值及永續經營而存在，籲請主管積極帶領同仁學習分享，塑造更開放的互動情境。

由於中鋼不斷的努力，人力資源發展及推展知識管理近五年屢獲國家級獎勵：92年、93年分別獲得國科會推動「企業學習網計畫專案」評定為優等企業；92年、93年參加經濟部工業局獎助「企業推動知識管理計畫案」，連續兩年經評鑑審查績優獲獎；94年參加經濟部工業局主辦之「企業學習網競賽」，獲e-Learning及知識管理整合類特優獎；94年榮獲勞委會頒發首屆國家級人力資源發展桂冠榮耀－「人力創新獎」；96年榮獲勞委會訓練品質規範(TTQS)評鑑白金牌最高品質等級。顯示透過創新與知識管理而成長的中鋼，顯現出嶄新的組織文化氛圍與濃厚的知識內涵。

## 陸. 知識管理心得分享

推行知識管理就像運動一樣，1、2天不做可能沒什麼差別，但長久以後差別就很大了！中鋼認為推動知識管理，就如同個人運動健身，須持續的做，且要越早做，越踏實的做，做得越持久體質越健全，即競爭優勢越強，企業越能永續經營。





且知識管理不是少數人參加競賽或單位代表性活動，而是每一位知識工作者，不論是基層同仁、專業人員或各級主管皆應全力參與，只要每個人都能持續追求學習成長，在工作持續有所創新或改善的貢獻，不論是成功或失敗的個案，皆是值得傳承與分享的寶貴經驗。

主管只要檢視所屬單位新進同仁或工作輪調同仁能否善用知識管理系統；能否很容易擷取到工作上所需的知識技術，將前手的知識經驗快速移轉使用；當同仁工作輪調或人員離退時，業務能否持續有效的運作，既有的知識經驗能否持續傳承運用而不流失等，就能驗證單位建構之知識管理是否完善。

推動知識管理不僅在達成每年所設定的量化指標，如知識庫文件數量、專家人才庫專家等級人才的數量、知識社群參與率、e-learning 課程製作數量的增加，知識管理所期望達成最高目標即在公司內能塑造學習分享的文化，形成學習型組織，大家在知識分享上皆能秉持開放、正向、寬廣的思維，排除封閉、負面狹隘的心態，主管更要積極在單位內帶領學習分享，塑造更開放的互動情境，相互影響之下，即能逐漸形成組織學習團隊的文化。

中國生產力中心輔導團隊楊榮傑顧問分析中鋼的知識管理專案，歸納出以下三大特色：

- 一、分層負責效益加成：六個前導單位包含生產、後勤支援、人資、技術發展、資訊等功能部門，讓知識管理專案的規劃與執行，可以適切地掌握各部門的主要任務及特性。
- 二、結合數位學習計畫：應用各種學習工具，規劃各項關鍵技



術課程，讓個人知識與組織知識作密切的連結。

三、重視技術傳承：以能力管理與知識學習為主軸，配合 e-Learning 平台的應用，建立知識傳承系統。同時，運用知識地圖、專家黃頁、及知識社群的運作，整合並串連知識分享與創新的活動。

## 柒. 知識管理未來展望

管理大師彼得·杜拉克說過：「下一個社會的生產工具是知識，知識工作者會迅速成為最大的勞動團體，且成為創造財富的主力。每家企業的成敗、甚至存亡，將越來越靠知識勞動力的表現而定。」

中鋼知識管理推展至今，在主管及同仁的配合之下，雖已建立良好作業模式，然為因應中鋼未來的退休潮，同仁累積的知識及豐富的工作經驗，如何進一步有效的保留與傳承，以永保企業競爭優勢，為中鋼公司持續推動知識管理的努力目標。更重要的是讓中鋼同仁都有此思維共識 -- 即知識管理是為了創造公司未來的價值及永續經營而存在，如何將同仁的內隱知識轉化成外顯知識、如何積極設法保有員工腦中的「智慧資本」、如何進一步讓同仁樂於分享、以及如何將中鋼推展成學習型組織，是我們應關心的重要課題及持續努力的方向。

推動知識管理需要中鋼全員的認同與參與，主管應在單位內積極帶領學習分享，塑造更開放的互動情境；如親自帶動及

鼓勵同仁參與知識社群的互動，透過思維改變態度，態度改變行為，行為改變習慣，讓每個人都能從自己改變做起，形成組織學習團隊的文化。同時鼓勵同仁要樂於分享，在不斷學習之良性競爭下，將知識經驗有效儲存、傳承分享與創新，以蓄積企業智慧資本，讓中鋼朝向實踐「學習型組織」文化的建設工程邁進。

秉持中鋼的求新精神，除在公司內繼續朝向更精進的方向努力外，日後並將知識管理層面擴展至中鋼集團，建立起完整的集團學習型組織，永保中鋼基業長青。





# 日月光集團

## 壹. 日月光集團公司簡介

日月光集團為全球第一大半導體製造服務公司，長期提供全球客戶最佳的服務與最先進的技術。自 1984 年設立至今，專注於提供半導體客戶完整之封裝及測試服務，包括晶片前段測試及晶圓針測至後段之封裝、材料及成品測試的一元化服務。

日月光集團提供客戶 IC 及系統兩大類的服務，其服務範圍包括 1. IC 服務：材料—基板設計、製造；測試—前段測試、晶圓針測、成品測試；封裝—封裝及模組設計、IC 封裝、多晶片封裝、微型及混合型模組、記憶體封裝。 2. 系統服務：模組及主機板設計、產品及系統設計、系統整合、後勤管理。

日月光集團的全球營運據點涵蓋臺灣、南韓、馬來西亞、新加坡、日本、中國、美國及歐洲多個主要城市，以前瞻性的策略考量生產製造據點的建立，服務半導體製造供應鏈縮短生產週期且方便材料的供給，皆緊鄰當地的晶圓代工廠、專業電子代工廠(EMS)與委託設計製造(ODM)公司。

為因應不斷變化的外在環境，並維持合理的獲利水準，在經營層的策略領導與員工積極自我挑戰下，整個企業集團仍然穩定成長，並致力於開發新技術或新產品，將產品與服務逐步轉向高階化，更與顧客連結為緊密的策略合作關係，共同創造利基。





## 貳. 知識管理導入緣起

日月光集團為能整合各關係企業的資源，擴大產品涵蓋範圍，進而提高整體競爭力，積極爭取一貫化 IC 大廠之代工機會，持續擴充設備及產能，同時持續尋求至國內外策略聯盟與併購之機會。因此，經營層深覺企業優秀人才將是達成此目標的成功關鍵之一，必須有計畫地提升企業知識存量水準，進而塑造自我學習與不斷創新的企業文化，才有機會在競爭激烈的情況下脫穎而出。

「策略決定成敗，管理決定盈虧。」知識管理在台灣半導體實施雖然普遍，但在當時一直未有本土化的知識管理推動實務架構，因此日月光集團在推動知識管理之前，先訪談國內推動知識管理的標竿廠商，共訪談了威盛、聯電、世界先進、華邦電子、飛利浦、福雷及環隆電氣等七家公司。在實際訪談多家半導體廠商，發現每家公司所做的知識管理都不大一樣，因此在推動知識管理初期，最先需要釐清的即是，企業是否真的需要知識管理？知識管理是需要耗費公司成本的，而公司投入的資源是必須考慮所能獲得的效益，而這通常也是最難的部分，需依決策者的長瞻性眼光而定。

### 知識管理從關注知識開始

知識管理可以進行經驗的承傳，縮短新人訓練或輪調人員的學習曲線，降低重複犯錯的機率，有效提昇企業內部解決問題的能力，加快產品的產出及提昇研發速度，而最重要的是保存並發展企業的核心能力，讓公司成為主動的領先者，避免不



必要的工作重複，昂貴的重複投資。歷經主管與同仁辛苦摸索與努力推動下，已展現初步成效並獲得經營層的認同與支持。日月光集團為擴大知識管理的應用範疇，正式成立「知識管理部」，負責整個集團工程單位知識管理活動之規劃與導入，期望透過「供應鏈知識管理系統建立」，使員工能不斷地學習與成長，並藉由系統機制將優秀員工的知識與智慧運用科技工具來加以保存及傳承，進而縮短學習曲線，降低學習成本，提高員工競爭力。故藉助經濟部工業局「產業知識管理技術輔導與推廣計畫」的資源，與中國生產力中心顧問的專業協助，並結合日月光集團同仁共同推動知識管理專案，以期將成功的經驗對外分享，為產業樹立良好的典範。

自2001年起，日月光集團由「製程工程處」率先推動知識管理活動，因考量工程處需要滿足公司「客戶導向」的政策，但工程人員工作負荷重且平均年資又太淺，故解決問題能力普遍不足，需耗時處理已發生的工程問題，但成效有限。為將工程經驗良好地保存下來，並有效地提昇工程師專業基礎能力，於是藉由知識管理中心，設計一系列的知識管理制度，期透過系統管理模式有效保存知識與擴散知識價值。

日月光集團明瞭整合集團遽增的龐大人力資源，加以訓練及妥善分配，將是影響日月光集團未來如何在激烈競爭的產業環境中，保持領先的關鍵因素。整合日月光集團推動知識管理的動機：

1. 成為全世界技術最領先的封裝測試一元化專業服務廠商；



2. 整合集團內共同的資源，與建立有效共享的策略；保存核心能力，並有效發展核心能力；
3. 藉由著知識管理管理工具來提昇工程師的解決問題能力；
4. 如何藉由著知識社群的運作來激發研發團隊的創意。

## 參. 知識管理導入歷程

日月光集團知識管理「點－線－面」三階段導入計畫

一、「點」(2002年)－以日月光集團「製程工程處」為導入單位。

- (一) 建置適當的知識文件管理平台及規劃適當之知識文件管理機能，以便提供良好的存取介面與保存環境。
- (二) 建立知識社群雛型，以形成「知識分享」的氛圍。
- (三) 養成知識文件電子化的習慣，以利知識累積。

二、「線」(2003年)－以日月光集團、福雷電子及日月宏科技之RD、PE、QA及MFG部門為前導對象。

- (一) 繪製「知識地圖」，以便掌握企業外顯知識分佈狀態，並得以快速瞭解知識取得途徑，以利知識擴散。
- (二) 建立「專家黃頁」，以利形成專家諮詢網路，使問題解決的管道能夠打破地域性的習慣限制。



- (三) 經營「知識社群」，以促進員工交流隱性知識，深入瞭解工作要訣與技巧。
  - (四) 妥善規劃「企業知識傳承系統」，應用合適的學習工具與技術，善用企業保存之知識，計劃性地移轉給需要的知識工作者，以縮短學習曲線。
- 三、「面」(2004年)－以集團其他部門為主要導入對象。
- (一) 以第一、二階段之導入模式為依據，將知識管理相關活動推行至集團其他單位。
  - (二) 全面塑造以「創新」、「學習」及「分享」的企業文化，以利知識管理活動日常化、習慣化。

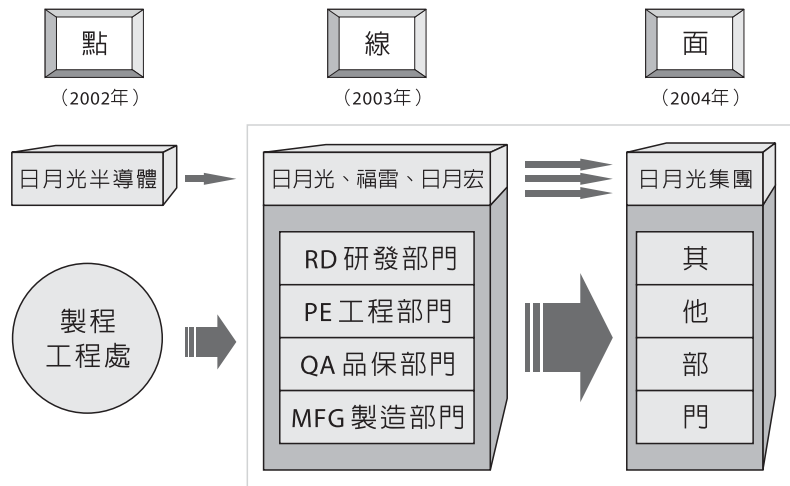


圖1：日月光集團知識管理導入階段規劃圖



- (三) 導入 Workflow 及 PDM，使工作知識外顯化與電子化，於重要的知識存取點主動提供參考知識或索取新建知識，以利知識工作者快速完成工作，並不斷擴充知識庫存量。

## 肆. 知識管理導入架構

保持競爭優勢的唯一方法，就是確保組織學習速度比競爭者快；要確保組織學習比競爭者快，就要做好知識管理。日月光集團推動知識管理初期即是面臨儲存及管理方式未完善、資料庫尚不足解決工程師的問題、內部資料庫種類繁多，同仁不知如何尋找相關知識解決問題、集團組織龐大，不易訂定共同語言，易形成知識搜尋與分類的困擾。為此日月光集團知識管理推展作業分成七個步驟：

### 一、確認需求的評估

考量資料互通運用程度、外部運用之需求、技術傳承的必要性及對企業的競爭優勢的影響，以確認公司是否有推行知識管理之必要性。

### 二、分析企業所需求的知識

分析公司在日常管理中所需的知識及工作所需的技能，並結合公司策略來構思所需的知識文件並加以標準化。

### 三、凝聚高階主管知識管理共識

推動知識管理的人員需不斷地與高階主管及重要幹部進行



溝通，告知相關人員知識管理的重要性與必要性。

#### 四、重要知識文件標準化

經工作盤點後，將應用性最高、對客戶價值最高及對製程管理最佳效益的文件予以標準化。以工程為例，主要挑選了「技術(專案)文件」、「知識文件」、「技術專題」及「在職訓練(OJT)教材文件」等為主要的標準化範圍。

#### 五、知識管理制度的設計

主要著重於知識再利用的要求、訓練制度對文件評價及文件產出的要求、激勵制度及考核制度的設計。

#### 六、知識管理資訊系統的導入

一個好的資訊系統一定要有完善的知識管理制度，否則再好再貴的資訊系統也無法使知識管理推行成功。知識管理資訊系統分成多個模組，以確保知識管理制度被公司的管理機制及資訊系統機制有效地運作。

#### 七、知識管理與策略方針

每年年底召開高階主管會議，以擬訂出下年度公司的策略方針。在策略方針訂定後，知識管理中心將此方針與現有的知識管理的文件方向加以驗證，若有所偏離則需加以修正知識文件的政策與方向。

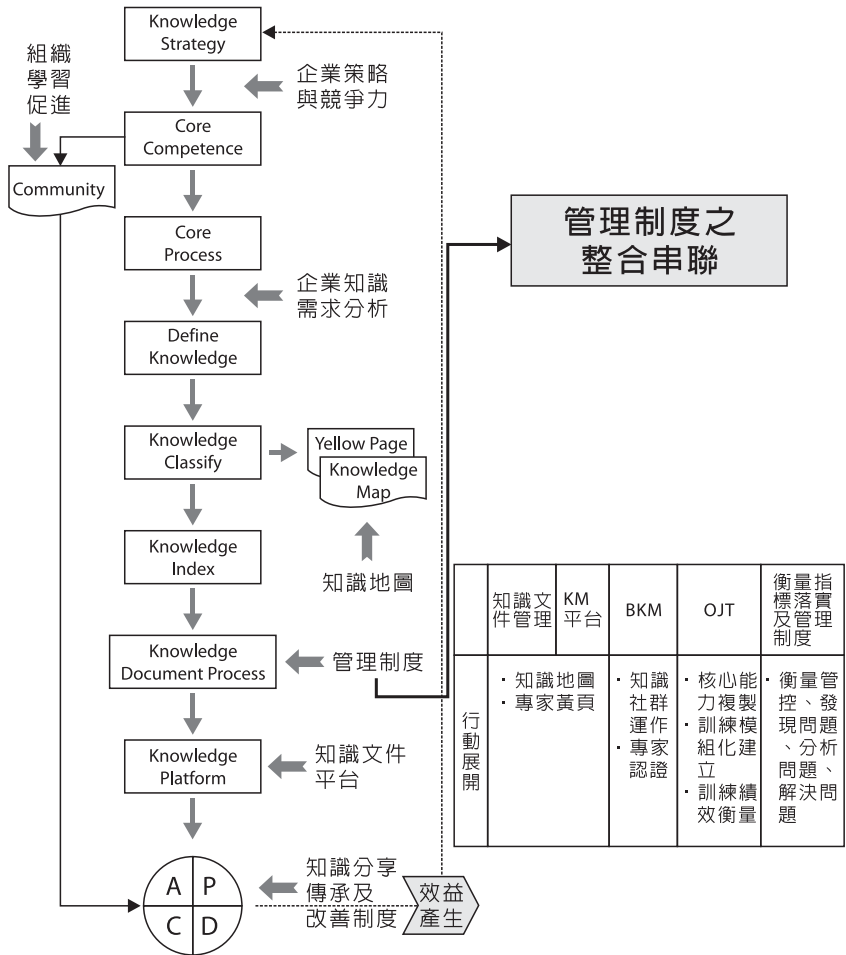


圖2：日月光集團推動知識管理架構圖

## (一) 知識策略與核心能力盤點

將集團策略與知識管理連結，以「點、線、面」三階段導入計畫，建構營運策略與目標設定，發掘內部問題藉以分析規劃，再行執行追蹤實現成果。其知識策略展開流程：

1. 訂定企業目標及策略
2. 確立產業成功關鍵因素
3. 關建核心能力盤點
4. 知識管理策略確立
5. 關建核心能力流程盤點
6. 知識流程分析
7. 知識定義

## (二) 社群運作與專家黃頁

為協助工程師解決工作問題，妥善運用隱性知識採擷技巧，建立知識交流管道，促進知識流通，成立最佳典範社群(BKM)。BKM 三大重點為競爭力(高效益專案)、技術力(以深度技術與理論為基礎)與整合力(由高階工程人員整合 rule)。BKM 基本架構如下：

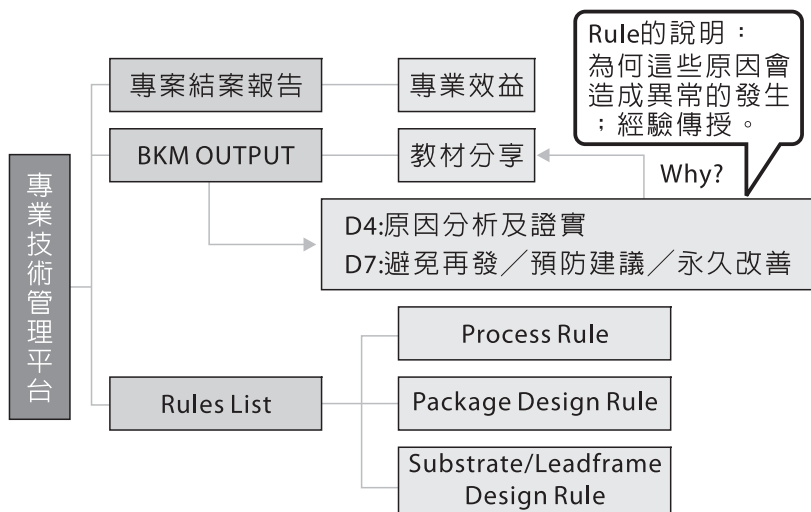


圖3：日月光集團BKM架構圖

日月光集團的專家評選辦法是由工程委員會認定，一年評選一次，並由BKM組推薦，舉出具體事蹟，選出PKG、Tech、Material、Process、Equipment與QA等各領域的專家。依能力共分為5級。3-5級為專家，第3級由該項專長之現有專家判定；4-5級由專家委員會判定。第3級稱為技師或儲備(準)專家、第4級稱為專家、第5級稱為大師。

專家具備能教、能整合、能應用與能創新的能力，工作任務包含：負責建立及審核相關Roadmap異常系統報告；負責編審教材、上課與培養更多專家接班人；負責工程重大專案；參與專家委員會，提供工程技術發展的建議；擔任BKM社群委員針對個別專案需求，定期或不定期進行輔導及成效發表評審；eBKM線上諮詢服務。

### (三) 知識管理文管制度

日月光集團知識文件管理是以「知識活用導向—架構完整且嚴謹；系統程序導向—建構逐次且環扣；使用者導向—細節客製且整合」為主要重點。

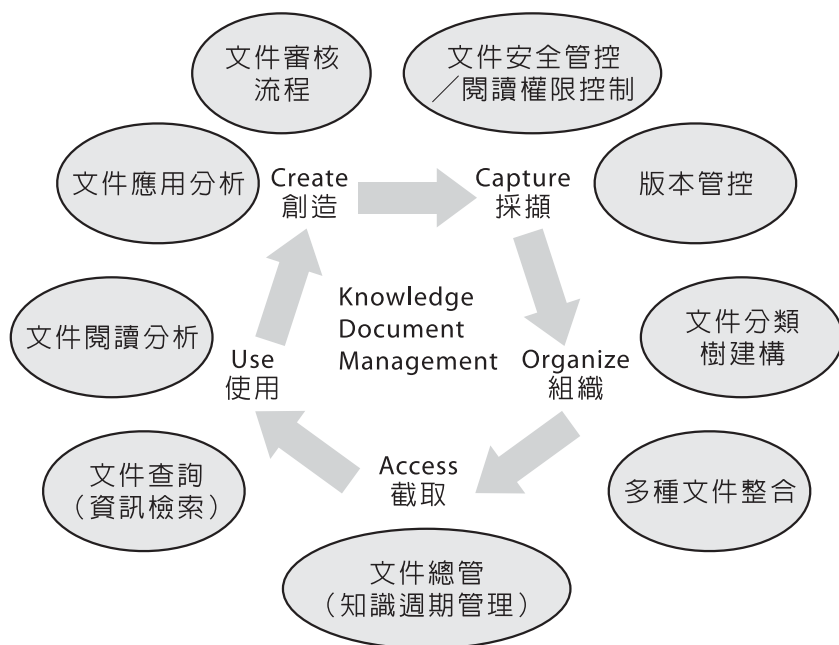


圖4：日月光集團知識文件管理制度

其中文件篩選的方法包含：

1. 促動方式：每月定期公告知識文件的排名，每季提報最優前三名由高階主管頒發獎金並公告全公司以

示嘉獎。

2. 由閱讀者給分方式：在公司日常管理及訓練制度會要求使用者閱讀相關的文件，才能取得認證或晉昇的資格，在閱讀文件完畢，文件閱讀者給文件的分數及建議視為一種閱讀記錄。

#### 四、知識應用：在職訓練制度



圖5：日月光集團在職訓練制度





日月光集團內在職訓練流程依同仁專業能力與工作需求規劃訓練課程，並於 e 化平台上進行教材管理，目前由知識管理中心做管控運作，可以去指定同仁接受需要的訓練。同時要求新進同仁閱讀資料，閱讀完畢後須對該份文件進行評分並給予優缺點的建議，除視為該文件的閱讀紀錄，亦為新人訓練的一環。

集團亦鼓勵同仁對外學習，作學習報告，再與同仁作交流分享。以前僅將報告提交人資單位，現在則會在報告審視後，作成公開的教材。

## 伍. 關鍵因素

### 一、高階主管的心態

每當公司的品質發生重大異常或是面臨客戶抱怨時，高階主管會對知識管理產生了遲疑的態度。此時可以建立幾個短期指標，如文件件數的推移圖、文件的點閱人數及文件品質的評估分數等。

### 二、員工的向心力

日月光集團剛開始推行知識管理時，高階主管更需要不斷地與重要幹部溝通，知識管理有助於企業未來競爭力維持與獲取，無論如何都需要堅持下去，並持續的推動給予更多的鼓勵。



### 三、文件及重點資料庫的挑選

#### (一) 如何挑選最具價值性與應用性的文件是需要知識工作者的共識

知識管理中心需要準備一份文件針對各項重點加以說明並提供示範文件，以提供員工在撰寫文件時之重要參考。如何保持文件的有效性則是另一個重點。

#### (二) 管理制度的設計上

文件的再利用應與日常管理制度結合，因為一般情況下使用者是不會去看已有的文件，故管理制度應要求使用者一定要定期去閱讀知識管理系統內的文件，但是只要與管理制度有關就會牽涉到責任的問題，當問題再發時，員工會歸究於管理制度的不近人情，因此管理制度需要適度的設計，但執行必須落實。

#### (三) 確保文件標準化及知識管理制度完善

若這兩者無法達成，知識管理將不可能會成功的。在知識管理制度的設計之中，特別是文件的分類一定需要相當的完善，通常是以公司的主要流程為主要架構，而非以產品線，因為主要流程通常是較固定的，很少再擴增，而產品則會不斷地推陳出新。在資訊系統裡，分類要清楚或讓使用者可以很快地搜尋到其所需的知識，最好有一致的共同標準分類。

### 四、知識文件納入績效考核之設計

知識文件納入績效考核內會讓知識管理成為員工必要的工作，但是員工日常的工作量原本就已相當繁重，若要他們再花



額外的時間來執行知識管理將會造成工作負荷的增加，故考核設計可設計為自主管理項目，也就是成為自發性的工作。不做不扣分，但有做就有加分。並於每個月選出前月份最優者，由高階主管在主管會議上公開嘉獎。

## 五、資訊系統的管理議題

知識的安全與分享是一體兩面的問題，過度的保護反而是知識推廣的障礙，因此在文件分類與管理制度設計時要妥善的考慮相關的必要性，推廣訓練時也必要清楚的將觀念帶給每一位使用者。

## 六、召集種子人員來學習資訊系統

- (一) 學習過程中重視實作，知識可透過將影像檔或錄製動畫加以儲存，並放在網路上供新人學習。在學習之後會要求在期限內要有實際的文件上載、簽核及系統使用記錄。種子人員回去後再授與其它人員如何上載、搜尋及修訂文件。
- (二) 持續的關注使用的情況：資訊系統試用期，要求每一個可能的使用者儘量去使用整個系統，並於每週公佈各使用者的使用情形；一直未上線的使用者需告知其直屬主管並接受系統推廣人員個別輔導。
- (三) 開放使用知識管理資訊系統：知識管理資訊系統啟動後並非所有資料庫或功能皆開放，首先會開啓最常用與最重要的資料庫及功能。而依日月光集團系統推廣經驗開放文件資料庫順序依序為：異常管理報告資料庫、在職訓練教材、專案結案報告。之所以由異常管理報告開始是由於此類文件屬於日常管理之應用文件，只要製程發生重大異



常，皆需由工程師來完成此報告。

## 陸. 知識管理推動效益

日月光集團認為知識管理在企業導入知識管理之前，應該先審慎地思索，「真的需要知識管理嗎？」要了解知識管理是一個耗費成本且非為即時效益的工具，「這是最難取捨的部分，同時也必須依決策者長遠的眼光而為」。

推動知識管理至今，已減少不必要的知識文件尋找時間；提高知識再利用的價值；並縮短學習曲線，提高訓練的成效；保存和傳承核心知識，降低因人員退休或輪調所可能造成的技術斷層；提供知識庫與人才庫，已使同仁快速解決工作上所遭遇的問題等。目前日月光已結合各項管理手法，已建立國內「工程技術中心」與企業集團知識管理運作的推動典範；形塑集團內之分享文化氛圍。

知識管理在日月光短程達成完善安全的文件管理制度，提高知識流通率與再使用率，未來更與績效、能力、價值結合，提高同仁工作績效、減少同仁犯錯機率，傳承經驗、縮減學習曲線，建立知識分享創新文化，誘發創新能力，進而提升組織競爭力，邁向學習型組織的長程目標。

## 柒. 知識管理未來展望

知識管理推動者的心得 = 相信 + 決心 + 耐心 + 熱心

日月光集團推動至今，不是照原先的規劃來作，有很多時間是在作學習的階段，日月光集團原本也有很多模式在，但後來還是有在適時作規劃，但因為沒有共同的推動單位和平台，所以會有不同階段就會有不同規劃目標，又和之前的沒辦法連結。現階段的方案就是讓希望能將策略設定更清楚，才能作完整的規劃，才能作全面性需求，才不會有遺漏，比較精緻和細緻化的方向才容易持續。

推動知識管理是有一定的困難度，最好方式就是變成大家的文化，就是對公司競爭力有一定的結合，現在來看這樣的指標是很難看見。所以現在的重點就放在能力提升上，看能力有什麼樣的提升，所以會持續來看如何作切入，不能僅以單一因素作成的結果。

未來推動將以三個方面持續努力：

- 一、成果全面擴散：將知識管理架構擴散至全公司重大問題及流程，讓問題解決型及流程導向型的知識管理管理系統，協助企業內工程師快速解決問題的能力提升、快速回應顧客的問題解決與跨部門專案活動的知識管理。
- 二、彙整過去知識：將過去公司的寶貴經驗與知識，例如提案改善制度、Q&D、OJT 教材、…等資料庫，有效分類、建立索引，讓所有員工容易分享與引用，將可有效創造出更多有價值的知識來。





三、強化組織學習：鼓勵企業內部成員能運用、分享、交流知識，運用團隊學習的技巧來達到知識擴散及創造知識的目標，進而能夠塑造成為學習型的組織。

# 世堡紡織股份有限公司

## 壹. 世堡紡織案例簡介

世堡紡織股份有限公司（以下簡稱世堡紡織）1975年成立至今30年餘年，主要產品為工業用布、高機能性衣著用織物、音響專業用布、無塵室級擦拭物、工業 / 汽車功能性紡織品、寶特瓶回收再生環保布等。為紡織產業第一家通過品質 / 環保 / 安全三合一驗證的單位。

於經濟環境詭局多變，產業紛紛外移之際，仍專注紡織本業，「根留台灣，放眼世界」為世堡紡織一貫秉持的信念，以「小而美、小而強、小而省、小而能」的理念製造特殊有差異性的產品。

然隨著科技進步與經貿全球化的競爭趨勢下，如何以全新思維強化競爭優勢，蓄積技術與知識的能量，儼然成為企業經營重要的課題。羅忠祐董事長深諳要維持競爭力，必須對環境變化有敏銳的應變能力，指出只有「傳統企業」，沒有「傳統產業」。企業若能隨時創新變革，與時俱進，傳統產業也能產出高科技產品，即以不斷創新的原則，迎接知識經濟時代的挑戰。

以整合與創新為經營動力的世堡紡織，以「誠」為最高指導原則，視品質為生命，以不斷創新領先、快速反應、兼具環保科技人文理念，以為價值觀。更以發展核心技術及產品差異化及多角化策略做為未來精進的方向。





世堡紡織致力於知識管理的推動，期望在知識共享的基礎下，及早達成與客戶協同設計的目標，於導入知識管理之際，同時也提出世堡紡織推行規劃：

1. 描繪願景：世堡紡織將朝向「根留台灣、逐鹿中原、佈局全球」永續發展，成為國際級與全球化的紡織大廠。
2. 調整定位：出口市場定位已由歐洲市場，轉向以日本為主。經營策略由成本領導，轉向塑造差異化的競爭優勢。
3. 整合資源：藉由紡拓會、文化大學、工研院、中國生產力中心輔導團隊等提供外部資源，並循序整合企業內部資源。
4. 展現成果：建立知識平台。並以創意(creation)、協同合作(cooperation)、控管(control)等 3C 提升品質。

## IS HERE: Innovation & Speed

步入全球化後，消費者對商品認知與使用週期縮短，迫使企業的研發與產製週期隨之縮短。世堡紡織期望完成知識管理系統後，接單與研發新產品的時間，能縮短為其他同業的三分之一，強化競爭力。世堡紡織一向勇於與眾不同，與同業區隔市場，羅忠祐董事長期待未來的世堡紡織，能藉知識管理活動的展開，不斷地在「良機之中開拓天地、天地裡頭尋找良機」，帶領世堡紡織走向前端，拉大領先的距離。

IS HERE 是對知識與速度有強烈認知的羅忠祐董事長提出





的未來發展口號，「I」、「S」分別為 Innovation 與 Speed 的縮寫，表示完成知識管理系統建置後，於組織內，配合知識庫與同仁知識共享機制，成為「知識導向」的新組織。未來同仁將有充裕的時間與能力，因應客戶的需求，甚至可能進一步發展到與布料客戶協同設計，於客戶新產品概念萌芽初期，即由世堡紡織指派相關人員參與各項設計作業，擺脫傳統紡織業只能抄襲現成產品的宿命。

## 貳. 知識管理導入緣起

雖然世堡紡織導入 ERP 的很早，且陸續進行公司各系統的電腦化，然最初推動知識管理是面臨幾項知識傳遞的挑戰，係因系統、流程與知識傳承尚未整合，導致知識不易交流與累積，內容包含：

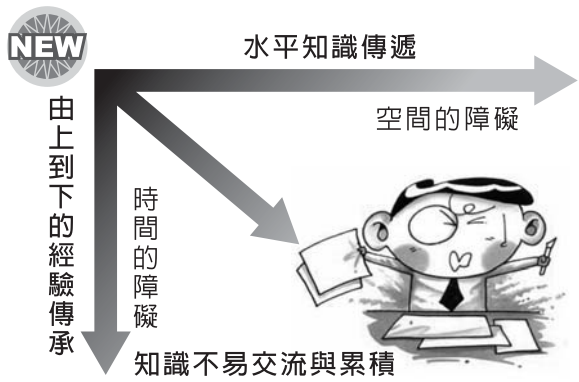


圖1：世堡紡織知識管理導入緣起



1. 沒有統一的系統入口，各系統間無法相互傳遞資訊，資料分散無法及時查詢。
2. 系統平台不同，缺乏統一的窗口輸入資訊，同樣的資料必須重複輸入。
3. 空間因素障礙使各部門跨廠區的知識傳遞不順利。
4. 時間因素障礙導致世代經驗傳承不易或形成斷層。

有鑒於此，羅忠祐董事長認為世堡紡織以往陸續發展 ERP 等系統，但若欲將累積的資產傳承，必須要有更具全方位的工具，藉由知識的傳承提升世堡紡織的競爭力，策略性協助企業與同仁將資料轉化成資訊，資訊再轉化成知識，進而再將知識轉化成智慧。

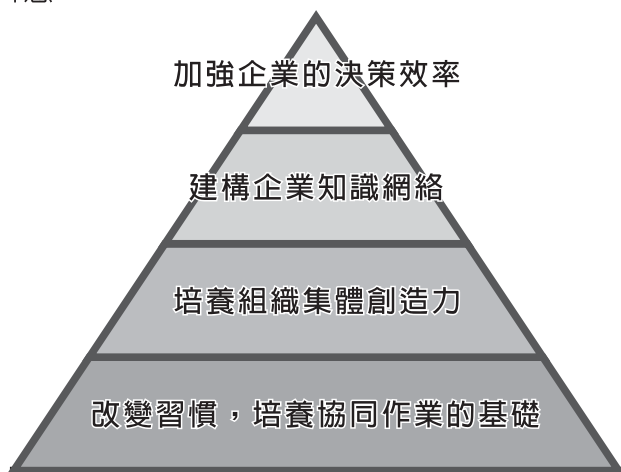


圖2：世堡紡織知識管理導入目的



世堡紡織人數精簡，屬於典型中小企業，導入知識管理係從改變企業文化作為發端，培養協同作業習慣與組織集體創造力，並藉由 E 化系統建置，建構企業知識網路平台，融合為同仁日常工作的必備工具，使知識能自然成長，並結合日常管理制度，以期達到流程縮短化、透明化、無紙化，及其知識共享化，進而強化企業的決策效率。

## 參. 知識管理導入歷程

### 決策決定成敗，管理決定盈虧

知識管理是需要耗費公司大量成本的，投入的資源必須考量效益。欲提高投資的效能，目標的設定與決策者前瞻性的眼光是重要的關鍵。世堡紡織推動知識管理，設定了關鍵的三階段工作項目，包含：

#### 一、萌芽期：

高層主管的推動決心與承諾，建立全體員工的知識管理共識，著手界定訓練對象與學習內容，促進員工對知識管理的了解；於此同時亦以同步方式進行知識盤點，完成知識文件管理機制。

#### 二、宣導期：

成立推廣團隊，繪製知識地圖，宣導知識管理內涵；進而建構知識管理入口網站、知識資料庫，以及知識傳承系統。



### 三、實施期：

係知識學習機制的推動，知識的流通與加值的倍增，其關鍵是世堡紡織經由上而下方式進行全面性推廣，配合管理流程展開與系統平台的建立，提供知識交流便利管道，接著強化知識分享文化的塑造，進而運用隱性知識採擷技巧與不定期之即時有效的獎勵措施，促使知識流通與創新的文化開花結果。

	初期	宣導	實施
 <b>組織</b>	高層的承諾	成立推廣團隊	定期與不定期的獎勵措施
 <b>員工</b>	瞭解知識管理的重要性	宣導知識的定義與建立知識地圖	組織內由上到下的推廣
 <b>系統</b>	搜尋相關的平台資訊	平台選擇與客製化功能	系統平台的教育訓練

圖3：世堡紡織知識管理導入架構

### 知識管理漸進式分階段導入

知識管理工具著重組織的文化、流程再造與科技等三要素，世堡紡織除了持續檢討作業、組織流程之外，也持續擴大對電腦等設備的投資，羅忠祐董事長表示世堡紡織的虛擬環境，已設想到未來五年的需求。世堡紡織推動階段主要分為兩個階段：



## 第一階段(2003年)：

在未推動知識管理之前，常面臨顧客資料庫、產品資料庫不齊全、知識搜尋整合困難的窘境。負責世堡紡織 IT 相關作業亦是知識管理建置的靈魂人物羅孝威(職稱)表示，知識沒有經過產出(或再利用)與管理的過程就無法產生價值，為此而採取活用知識，促進資源共享，增長員工知識與經驗，實現關鍵職能的知識傳承，進而提昇企業的競爭優勢，達永續經營及創造利潤的目的。

### 一、成立知識管理小組

在羅忠祐董事長的指示下成立知識管理推動小組。並由總經理直接擔任知識長(Chief Knowledge Officer, CKO)，聘請中國生產力中心顧問進行專案規劃與知識管理系統平台設置，加速世堡紡織專案推展。內部組織方面，各部門主管為當然參與人員，再依據各單位功能與職責，規劃為知識管理組、網路技術組、客戶/產品知識庫組，協助相關活動與任務之推展。

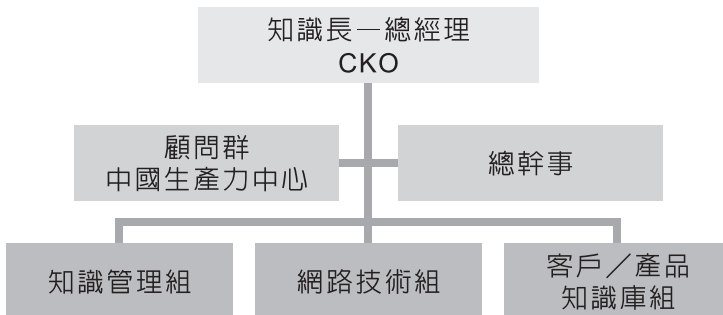


圖4：世堡紡織知識管理小組架構圖



## 二、建置知識平台

藉由資訊科技工具的應用，將企業體所累積的知識得以保存，羅孝威表示「知識平台是知識管理重要的前置作業，先建置好才能夠讓知識管理上線，不至於讓同仁一開始一頭熱，時間拖久了，到頭來什麼都沒有。」

1. 與日常管理制度結合：於知識管理顧問團隊引導下，世堡紡織先採取的方案是融合為同仁日常工作的必備工具，進而養成使用習慣。首先將日常工作流程融入入口網站，行事曆、交流園地等做為開端，輔以親和性的界面培養討論、分享的風氣。
2. 知識盤點：世堡紡織將客戶及協力關係、產品基礎 / 應用及實現知識、運作流程知識、產業知識等訊息，以部門進行分類，但因搜尋不易而改以主題式分類，讓知識工作者能依據習慣的知識經驗來分類、搜尋與整合。
3. 知識入口網站：其內容涵蓋分享中心、企業知識、搜尋中心、管理中心、工作流程、系統管理等架構。即包含公司內社群組織的交流平台、公司內部對隱性知識的收集與分析、針對共享文件內容的探討與研究、對於組織外的知識吸收與知識分享、由隱性知識進而轉化成顯性知識，以及顯示張貼章數、閱覽率、回應件數等。
4. 電子簽核系統：知識管理平台的功能，將員工所發表的知識加以分類，結合電子表單線上簽核，經由簽核的過程將知識文件加以評分，以作為績效考評的依據，使知識內容得以更易充實。

於第一階段後期導入企業知識模組，建立全文檢索搜尋中心，並使全文檢索搭配 ERP 中的產品及客戶資料庫，確立如虎添翼的知識管理平台架構。

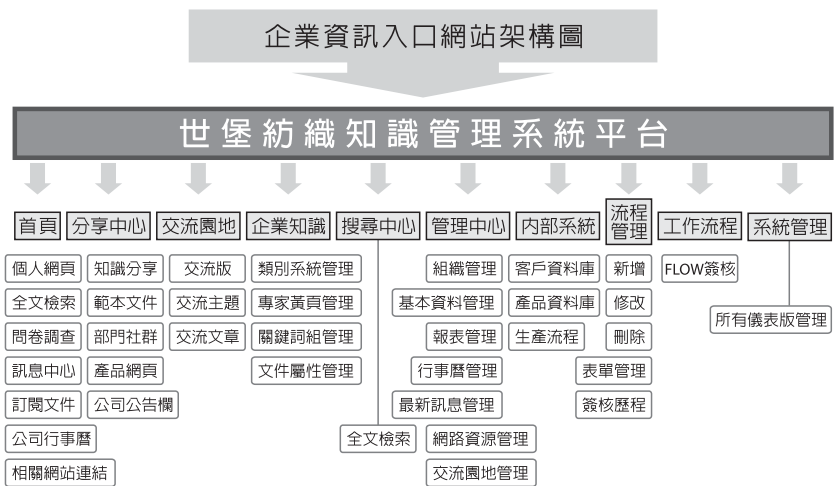


圖5：世堡紡織知識管理系統平台

有了知識管理體系，公司經營資訊更為透明化，自公司經營到每日行事曆，同仁均能輕易點取。「以前公司有哪些產品賺錢，只有少數管理階層知道，現在大多數同仁都能透過知識管理系統更認識公司，使世堡紡織的向心力更強」羅忠祐董事長如此地表示。

然而，知識管理不是單純蒐集全體同仁的知識提案或是聰明複製地應用系統，而建立一個集中式資料庫，所強調的係更要豐富地涵蓋各種知識來源，包括資料庫、網站、同仁及合作



夥伴，並在知識發生處，建立知識分享的管道，評估其重要性，透過與企業中其他資訊的關連，賦予更豐富的意義。

知識管理最重要的精神就是「共享」，讓「知識共享」成為重要的組織文化，因此先與同仁資源共享，創造利基後，下個目標就是與同業共享，世堡紡織目前已經開始與往來廠商共享資訊。

## 第二階段（2004年）：

### 一、生管流程電子化

1. 檢視現有的生管流程，區分大生管、小生管。小生管就是針織、裁剪、檢驗，強調小生管的流程要透明化，產能、進度都能在平台上隨查隨看，使與顧客密切關係的大生管得以確實掌握。
2. 將整個生管流程電子化，把「傳聲筒」的工作交給電腦，使要知道進度的人隨時可自行上網查詢，降低生管電話往來的負擔，讓更多的時間、精神，花在進度掌控和規劃上。
3. 電腦依交期和庫存狀況自動排序，主動告知各小生管尚有多少工作待處理，小生管可預先安排進度，達到工作量平準化。

### 二、研發流程電子化

1. 檢視現有研發流程，發現研發表單資料大量重複，真正有價值的資料反而不易尋找，於是著手精簡整個流程。





2. 所有相關表單精簡，然後將整個研發流程電子化，使各單位可透過電子化平台隨時查詢。
3. 整合產業趨勢、研發創新等知識的共同平台，使一般員工進化成為具有高度競爭力的知識工作者。

### 三、各種表單電子化

1. ISO 表單很多，流程也多，選擇適合電子化的表單，逐步進行表單的電子化，讓申請與簽核都在電子化平台上進行，降低文件人工傳送的作業流程。
2. 清楚掌握文件的動向，文件停留在哪一關可以自主查詢，進行跟催。
3. 所有簽核與收送有時間紀錄，透過電腦的分析統計功能，進而得知什麼表單處理最耗時，什麼表單最多人申請使用；使文件管理效率得以顯著精進。

### 四、S-OJT(Structured On-the-Job Training)結構化在職訓練系統

S-OJT 係徹底改進企業在職訓練之技術手法，從訓練需求、作業分析、課程規劃、訓練執行、成效評估等過程，透過結構化流程及方法，使整個企業訓練活動能有系統地展開。世堡紡織的同仁教育訓練係由管理部與行政科安排新進同仁基本課程，各部門主管依據工作需求安排員工必要的訓練，運用簡易快速的工作分析法，將工作與訓練緊密結合，使每位同仁的訓練資料於教育訓練系統平台彙整成個人教育訓練資歷表，進而可簡易地確認每位同仁核心職能。



## 肆. 成功關鍵因素

### 一、高層的支持是知識管理成功的關鍵

知識管理推動的成功與否，與企業高層的支持度有絕對的關係。於推動過程中深入參與及堅定的支持，並隨時給予推動團隊發展方向與指導，型塑上行下效的文化，將為知識管理立下成功的基礎。世堡紡織同仁雖僅 70 餘人，但參與建置知識管理系統的同仁卻高達 27 人，參與比例高達三分之一，因董事長率先親自參與引導，以至於推動至今能有令人激賞之績效。

### 二、日誌型的知識管理

世堡紡織知識管理採取日誌型的知識管理，結合過往工作經驗與工作日誌，累積關鍵處理經驗與研發智慧，讓知識管理成為日常必備的新習慣。



圖6：世堡紡織日誌型知識管理平台



### 三、階段性系統導入

企業導入知識管理之前，必須明確清楚企業明確的知識管理願景與理念，提出策略性方案。自初期宣導、塑造學習文化、資訊傳遞至吸收同仁知識經驗，與統一資料整理，作為組織合作模式。

### 四、持續獎勵，建立分享文化

以棍子與胡蘿蔔雙管齊下，建立樂於分享的企業文化。制度是有直接影響性的管理模式，對於同仁執行專案的意願，獎賞制度有其指標性的導引作用。世堡紡織依據知識分享與創新的需求，進行持續性的獎勵，以建立長期樂於分享的企業文化。

## 伍. 知識管理推動效益

羅忠祐董事長表示知識管理本身也面臨一個很嚴肅的挑戰，就是人性自私及機密控管，如何讓大家把所知所學，無私無我的分享出來，是知識管理推動重要的關鍵。

萬事起頭難，第一階段導入時，27位同仁在3位顧問的輔導下，歷經7個多月的前所未有之洗禮。以工欲善其事、必先利其器為原則，明瞭建置世堡紡織知識管理，只是一個開端，未來將在既有的基礎之上，逐步精進。

在推動過程中，輔導顧問群一度擔心同仁參與的時間不



夠，但在「如何在一天中，發揮兩天的效率」動力之下，同仁經常主動加班，使時間問題不致影響計畫推動。而導入知識管理過程中，同仁既要處理日常的營運事宜，還要推動其他研發專案，的確非常辛苦，在成效逐項顯現之後，羅忠祐董事長表示「現在已發展到部分同仁可以在家上班的程度，一個人可以當兩三位來用啦！」

## 世堡紡織推動知識管理的效益：

### 一、企業文化方面

知識若未經吸收，就不算是真的移轉成功。移轉的過程包含傳達、吸收與再利用。藉知識管理推動，同仁自被動告知轉為自主查詢，知識交流活絡，經驗資產獲得傳承。同仁的知識能力、開發潛能、反映速度與核心技術能力皆有提升，如此對提升同仁自信心及凝聚同仁向心力有其顯著效益。

### 二、流程管理方面

整合知識流程與日常工作流程，使簽核速度加快；進而結合資料庫，避免資料重複輸入、使資訊公開透明化、使有價值的知識能快速獲取。

### 三、系統資訊方面

適切及便利的知識管理平台，使知識分享與再利用達事半功倍之效。透過系統平台的建置，提供網路化共同平台，資料查詢、文件處理能 Anytime Anywhere，使組織跨越時空限制，獲得即時及高效率的知識儲存、分享與應用之多元管道。

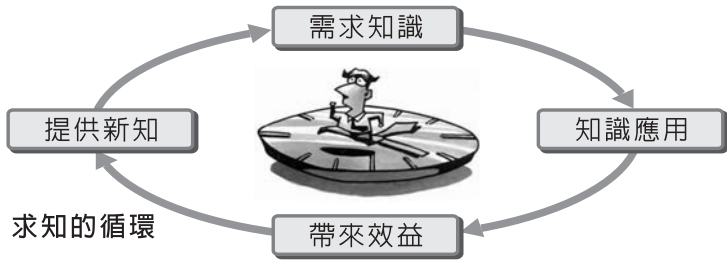


圖7：世堡紡織推動知識管理之效益

## 陸. 未來展望：紡出希望、織出未來

知識管理的階段性任務，首要是將「個人知識轉化為組織知識」；接著「將隱性知識轉化為顯性知識」，建構知識場域；進而為企業注入知識活水「建構創新的企業」。彼得·杜拉克表示「管理之道不在管人，而在管理知識。」這是企業必須重視知識管理的原因，經由知識管理留住知識工作者，也經由知識管理將知識儲存與流動，讓企業常青，這是推動知識管理之目的。企業必須加強自己的知識管理基礎，提升知識競爭力。

創新與變革，是當今各產業於經營上所共同面對的課題，企業亟需以效率化的創意領航，效能化的創新行動，並輔以系統化與價值化的方法深耕企業知識資產。世堡紡織推動知識管理至今，已建立分享的企業文化與價值觀，未來戮力維持共同分享的企業文化、建置電子化的決策流程、培育同仁成為知識工作者、加強紡織產業的競爭力、創造永續經營的環境。

九十七年度知識管理案例輯

...







農畜事業，依區域及營運項目分為五大事業群，包含 1. 以台灣農畜、食品、生技事業為主的基本農畜事業群；2. 以中國大陸、越南、馬來西亞的農畜、食品為發展的東亞事業群；3. 以大中華地區麵粉、烘焙為發展基礎的麵粉事業群；4. 發展亞太地區之中式、西式連鎖餐廳的餐飲服務事業群；5. 以及培育集團明日之星的前瞻事業群，其中包含以牛羊反芻飼料為主的反芻事業，以東南亞水產養殖、加工為主的水產事業，以及全球農畜數位服務交易為主的數碼價值事業。

回首大成集團 50 年的成長歷程，運用創新精神、集中資源、強化核心競爭力不斷突破侷限，與大型跨國企業在亞太市場從事劇烈的生存競爭，於挫折與挑戰中，學習、成長、茁壯！

## 貳. 知識管理導入緣起

### 知識管理大時代

21 世紀的制勝關鍵在於「速度」，可預見任何能在最短時間內將組織內資源用在對的地方且有效利用的企業，就是未來的趨勢領導者。

知識管理是有效運用知識、強化競爭優勢，即要善用隱藏在制度、知識庫中具競爭力的知識，使大成集團能創造出新的競爭優勢。管理學大師彼得杜拉克指出「知識在社會演進的過程中，扮演著極為重要的角色。」梭羅亦稱在第三次工業革命





中，知識已經取代了先前經濟體系中土地與能源的地位。第五項修練的作者彼得聖吉指出未來競爭優勢唯一來源是「組織所擁有的知識，以及組織能夠較其競爭對手擁有更快速的學習能力。」

鑑於知識經濟時代來臨，為因應外在環境的衝擊與改變，內部多數資深主管與基層同仁亦將退休因素，因此大成集團務須調整腳步以強化全球競爭優勢。

大成集團成立已屆 50 年，已累積豐富專業知能、經驗，為保存此專業知識精華，須逐步建置知識管理機制，協助資深同仁傳承其專業經驗，加速集團內部的知識流通，提升集團同仁獲取知識的效率，塑造集團內較佳的學習環境與組織氣氛，縮短新進同仁的學習曲線與成本。以創新知識文化、提昇產品附加價值，邁向學習型組織型態，打造創新與學習的微笑曲線，為導入知識管理的目的。

## 參. 知識管理導入歷程

大成集團自 2000 年開始推動知識管理，然因大成集團為傳統農畜產業，須面臨資深主管不習慣用電腦閱讀報告與行使 E 化作業系統等的改變，且於推行初期，一般同仁也無法立即調整心態，分享經驗與專業知識。

大成集團知識管理分成兩階段推行，2000 年至 2003 上半年為第一階段，首先建構集團的知識管理平台入口網站，並視



豐富集團知識庫之有效知識(排除垃圾知識)為首要目標。將現有的知識文件基礎加以整理、分類與整合，透過軟體的操作介面，讓同仁輕易搜尋、擷取，進而提升個人的生產力。於醞釀期時透過教育訓練不斷傳輸知識管理的基本概念與重要性，期求高階主管支持計畫推動與經費預算編列，並配合各項股份知識分享與建置知識庫的活動；於萌芽期起進行 Case Study 與建立分享觀念。

於 2003 年下半年開始進行第二階段，逐步加強建置知識傳承的系統，引進數位學習(e-learning)應用工具或技術，強化知識移轉的能力，使工具知識外顯化，加強與客戶的互動，擴大知識交流的成果。此時屬成長爆發期任務著重社群成立、獎勵分享、表單 e 化、知識管理平台、工業局知識管理輔導專案、獎懲制度建立與文化變革。

大成集團的知識管理最初是從知識管理資料庫做起，再藉由自行規劃的課程及外製教材導入數位學習。為強化集團的知識經濟及人力資源的競爭力，大成集團成立「大成集團知識暨學習中心」(現為資訊處知識管理部門)，並由蘇嘉修副總經理督導，成效斐然。

知識暨學習中心一開始就直接隸屬於總經理，最初核心成員包含資訊處、知識管理中心、人力發展、各單位知識管理主管與管理窗口。目的即是為層級拉高，提升推行成效。

## 肆. 知識管理導入架構

「藏私的知識只能等差增加；分享的知識卻能等比成長。」知識具有加乘效果，且具不可取代性，知識需要經年累月的累積，知識的價值也無法衡量，做好企業知識管理與提高同仁學習意願，為大成不斷努力的方向。然推動知識管理過程中，曾面對四大挑戰：1. 有系統創造新知；2. 如何將創新的知識進行分享；3. 擴散新知識；4. 知識管理的組織及配套的誘因機制。為因應此四大挑戰，大成集團逐步規劃、分類、整合集團產業重要知識，建構集團知識管理平台，建立集團知識流通機制，致力形塑同仁於知識學習、經驗傳承與分享的共同價值觀。

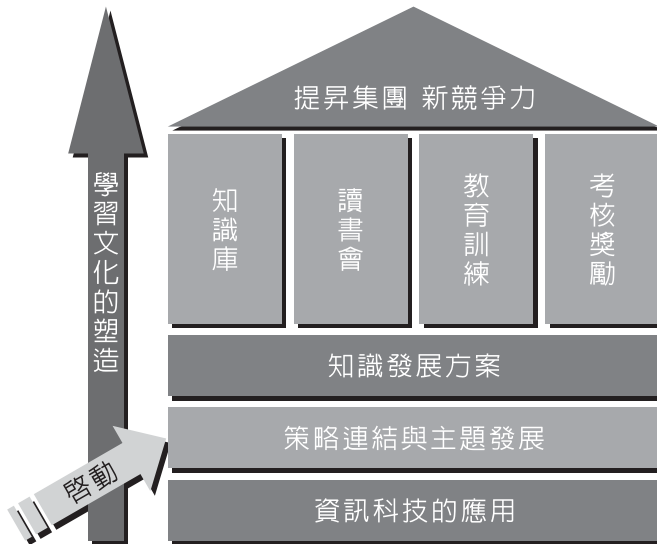


圖1：大成集團知識管理導入架構圖



### 一、高階主管的支持

為強化集團知識經濟及人力資源之競爭力，集團協調中心於2002年正式公告成立知識管理團隊「大成集團知識暨學習中心」（現為資訊處知識管理部門），由蘇嘉修副總督導負責。高階主管正式表明支持與宣導知識管理之推行，以集團內部雜誌大幅宣導，並將部屬之教育訓練以及培育發展工作訂為各部門主管的應盡職責，要求各主管督促部屬積極配合推動以及學習知識管理。

### 二、學習文化的塑造與共識建立

集團知識的內涵與結構，學習文化的塑造與共識建立，團隊願景塑造與全集團意識宣導，有關的教育訓練，均以潛移默化的方式促動內部進行知識管理活動。集團以內部雜誌曾針對知識管理成立『前瞻讀家』專欄，徵選知識管理標語海報，定期發送電子報(知識學習萬花筒)，以及不定期之知識學習中心的快報與佳文新知分享，並規劃知識管理E化課程，以達文化塑造與共識建立之目的。

### 三、資訊科技的應用與知識庫的規劃

導入知識管理系統，藉知識資產整合，集團同仁可在最短的時間以簡單的搜尋動作，自知識庫中尋獲所需知識與資源，降低時間與成本，進而提升集團同仁專業能力與競爭力，落實知識管理，創造大成長程競爭力。

### 四、讀書會的規劃 -- 紅蘋果讀書會

為推展集團內學習分享氛圍，鼓勵深度學習，建立共同願

景，2003年9月正式成立每月一次紅蘋果讀書會，遵循擴展交流知識、並發展個人能力的目標，以及快樂、成長、創新的宗旨，發展成有組織性與共同興趣、主題與價值相關的團隊學習模式，以便持續發展。紅蘋果讀書會的形式包含導讀分享、團隊討論、電影欣賞，利用心得交流的模式，工作經驗傳承，擴展人際關係，提升生活及工作知能。



圖2：大成集團知識庫的規劃圖





## 五、教育訓練的規劃：擷取隱性知識

知識的原動力來自於學習，提昇企業知識的品質與存量是知識管理的重要課題，維持知識分享是不足的，知識管理的行為應成為同仁的習慣，落實在日常管理與訓練體系中，將知識與工作、訓練學習緊密結合，強化同仁專業知能。

大成集團於2000年起即開始研製多媒體課程，此為當時的創舉，課程的重心在於新進人員的教育訓練，內容包含集團認識、規章制度與各部門巡禮。並針對不同的學習對象，製作不同型態的教學內容，建立相關人才與各種有效學習的配套措施，重新審視數位學習的導入流程與組織變革要素，訂立追蹤使用者學習效果流程或制度，將學習內容詳加分類等。曾經資策會評鑑，評審為數位學習導入特優廠商。

大成數位教材發展目標包含：改良新進同仁訓練課程、不斷開發專業知識課程、提供更具參考價值的資料、線上測驗的設計。

### (一) 改良新進同仁訓練課程

重新錄製多媒體課程，提升內容豐富性、操作的友善性與傳輸速度，讓新進同仁利用下班時間在家學習。再者，些許作業流程無法E化學習，因此於工作前六個月，安排新進同仁實體課程，除到現場了解實際生產流程，和資深同仁(含主管)進行座談討論，以系統性課程規劃，縮短新進同仁的學習曲線。

### (二) 不斷開發專業知識課程

大成數位學習網的課程規劃，以樹狀結構於平台列出，除



簡易羅列所需之課程，更可收錄於使用者專屬的課程表內。已上線課程有專業技術講座系列、新進同仁知識導引學程、新進飼料業務系列、雞的一生系列、現場六成系列、電腦資訊課程、基層主管管理課程等。並依需要持續規劃製作，滿足同仁工作需求與多元學習機會。

### (三) 提供更具參考價值的資料

為提升有價知識的流通性，大成集團規劃進行精選文章分享，經由電腦的智慧型比較、分析與歸類，使同仁進行課程學習時，電腦自動搜尋與課程主題相關的知識文章，提升學習效益。

### (四) 線上測驗的設計

您的學習吸收了多少？數位學習規劃建置線上測驗題庫，於完成線上課程後，電腦將自題庫隨機測驗，檢測學習成效。

大成數位學習網課程以瀏覽式、模擬式、演講式等多元類型呈現，增列課程專屬討論區、講師與學員間互動與回饋機制；另設計線上精靈貼心提醒作業進度，提高數位學習品質。推廣數位學習是企業必經的方向，但非一蹴即成，加強網站各項介面及完備資料庫，成為其持續努力的方向。

## 六、考核激勵制度的規劃

彼得·杜拉克曾言「我們正處於一個轉型的時代，朝著知識型社會邁進，知識是後資本主義社會中最有價值的一個資源。在現今的企業競技場上，知識已成為企業競爭的核心因素，沒有掌握此一核心要素的企業，極易喪失其競爭優勢，而



被迫出場。」富蘭克林亦言「知識是報酬率最高的投資。」足見知識是最有價值的資源，知識的傳承是企業永續經營之鑰。然促動員工知識傳承與分享，除仰賴文化氛圍建立，亦配合考核激勵制度規劃。

### (一) 激勵方案

目的在透過獎勵方式，鼓勵員工將個人知識分享與學習新知識，塑造集團良好的學習環境，使得所有員工形成習慣與風氣，進而建立分享知識之企業文化。

期以「量」帶動分享氣氛，以「質」增加專業價值，鼓勵同仁跨出分享第一步，輔以集團知識分享競賽，配合公開表揚、塑造同仁榮譽。

每篇分享文章上傳後經認定為『有價值文章』，即依規定給予獎勵。有價值文章與專業技術文章由 KM 小組全權負責認定。所謂有價值文章，必須為農畜、食品等產業相關文章；所謂專業技術文章，必須為農畜、食品等產業相關技術層次文章。

### (二) 新人分享促動

為獎勵新進同仁分享，並養成分享自己知識的習慣。於進入公司初期，即安排 e 化課程、撰寫週報和學習心得分享，明瞭此為同仁應執行的任務。並給予新人有優渥的獎勵措施，獎勵機制包含：出席獎、新人智慧獎、新人好學獎，鼓勵員工踏出分享的第一步。



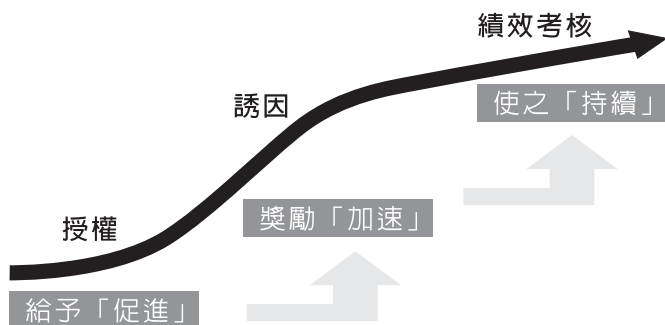


圖3：大成集團知識分享促動規劃圖

## 伍. 知識管理推動效益

### 知識經濟燃薪火，智慧動能創未來

#### 一、優質數位化系統，應變能力加速

原大成一年營收有十億美元的規模，但 2003 年 SARS 爆發整體營收大幅下滑，主因是對 SARS 的了解不足，且數位化系統尚未建置完整，使同仁無法在第一時間了解公司政策並告知客戶，造成相當的損失。然於知識管理系統建置完成後，員工能於系統立即尋求問題對策，提升應變與問題解決能力，降低公司損失，並據此提升員工知能與加速經驗累積。

#### 二、集團知識有效流通

在知識爆炸的年代裡，各項知識取得非常便利，但要如何將相關知識轉化成有用價值，就有賴知識管理的力量進行整



合。大成集團致力於知識管理的應用與整合，強化數位學習的平台建置、形塑知識分享文化，促進合作氣氛與同仁知識交流，進而有效留下離職同仁的經驗與知識。

### 三、提升學習意願

彼得·杜拉克曾言「知識工作者及其生產力，將是 21 世紀企業最重要的資產。」大成集團訓練制度除以師徒制外，主要是以多媒體數位教材進行，滿足不同員工的需求，提高員工滿意度，多方利用教育資源，提高學習分享的意願，增加員工學習意願與學習的機會，帶動公司學習風氣，獲取深入的專業知能。更能降低講師與學員車馬費，訓練投資更具效益。

## 陸. 知識管理心得分享

「知識的價值在於化有形於無形；知識的管理在於化無形為有形。」知識管理是透過知識分享、選取與運用，促使企業、個人得以進步的管理模式，因此不能僅停留在觀念的階段，而是要轉換成具體行動。知識型企業中，建構一個有效的知識系統，讓組織的知識能有效的創造、流通與加值，才能不斷地產生創新性的產品，因此需要有系統地管理與運用企業的經營智慧，其中包含有形的資產與無形的人才與訓練。知識管理導入的關鍵，含創造學習型組織文化、建立分享氛圍、高階主管的支持與承諾、成立知識管理專責單位、具高度熱忱知識管理窗口、建立績效考評與獎勵的制度。大成集團推動知識管



理的具體心得，分列如下：

#### 一、上行下效，事半功倍

知識管理的促動是透過集團高階主管的計畫推動及企業員工的親身配合參與，以及專注團隊領導和具高度熱忱的窗口，使員工均能享受知識分享帶來的好處，並了解只有堅持配合相關政策推動，係為個人與企業提昇競爭力的最佳良方。

#### 二、IT 的重要性：IT 讓知識管理更 EZ

知識管理的積極性目的在於建立敏感的系統平台系統，並以知識工作者和合作廠商為主要的使用者與提供者，其內容包含未來發展前景、集團知識資產與即時資訊，做為集團策略、行動與提供服務時的參考。

#### 三、知識管理與教育訓練相輔相成

推動的結果，連作業員都知道知識管理是公司的重要政策，也是每位主管的責任，全員齊心宣導，就是想把隱性知識彰顯出來，知識管理與教育訓練並行，顯性知識與隱性知識的傳承更完整。

#### 四、制度與文化的塑造

知識管理是長時間的活動，不會立即反應在投資報酬率，效益也是一點一滴的累積。因此搭配獎勵與考核，讓員工積極嘗試知識管理，養成習慣，形成文化。

以「80/20 法則」模式鼓勵分享：同仁所擁有的知識中，20% 的關鍵知識便可以貢獻個人 80% 的競爭力，並有權利保



留這 20% 的關鍵知識。如果每個人都願意分享其關鍵知識外的 80% 知識，不僅無損分享者的個人競爭力，也正因為這些資訊與知識的分享，才能擴大每位知識工作者的知識來源管道與資訊視野。

### 五、大處著眼、小處著手

執行專案前應專注於企業內部最關鍵問題，從大的方向去看，小的細節去執行，於導入前做完整的準備，下定決心，排除困難，先從主管著手。雖曾碰到很多雜音，當時並未採觀望的態度，而是以毅力排除種種困難，促使知識管理推動成功。

# 南亞科技股份有限公司

## 壹. 南亞科技案例簡介

南亞科技股份有限公司（以下簡稱南亞科技）成立於 1995 年，致力於 DRAM（動態隨機存取記憶體）之研發、設計、製造與銷售，目前擁有八吋晶圓廠及十二吋晶圓廠，分別位於桃園南崁及泰山南林園區，作為 DRAM 高科技產業，為了保持競爭優勢，南亞科技相當重視研發。「DRAM 是一個技術不斷推進的產業。」南亞科技位於桃園華亞科技園區大門口一塊由台塑集團董事長王永慶所題的「勤勞樸實」匾額，正體現南亞科技在樸素無華的大樓裡致力研發的獨特精神。

南亞科技秉持創新、務實、和諧的精神，志在提供客戶世界級品質且具有市場競爭力的記憶體相關產品與服務。南亞科技秉持著三大信念經營公司：

### 一、重視人才資源，邁向共同願景

提供人性化工作環境，建立開放型溝通模式，凝聚同仁創造力與向心力，發揮公司同仁智慧，躋身世界一流公司。

### 二、發揮團隊綜效，致力專業創新

團隊間彼此尊重信任，以系統的邏輯思考，凡事追根究柢，積極創新。

### 三、注重長期策略，追求永續經營

掌握產業變化，規劃長期策略，持續追求客戶滿意，兼顧





員工福利與股東權益，盡力回饋社會。

南亞科技深知企業欲永續生存，須以顧客導向作為經營基礎。南亞科技將不斷地投注於製程技術的提昇，與藉由有效的員工訓練，使文件、操作程序、原物料、製程環境、量測儀器、與製程控制等趨於完整與一致，以求取更高的品質保證標準，提供更優質的服務。

提供滿足客戶對產品品質、交期及服務之需求為本公司對客戶之承諾與努力達成之目標，此一承諾與目標將依 ISO 9000 品質管理系統為最高指導原則及各部門作業之依據，透過全員參與使全體人員瞭解並貫徹實施品質政策。

## 貳. 知識管理導入緣起

南亞科技從事專業半導體研發、設計、製造與銷售，為國內少數以開發 DRAM 為關鍵技術的半導體公司之一。由於該產業必須不斷進行品質提升、成本降低與技術創新，才能滿足顧客需求，唯有仰賴企業累積的智慧資本始能因應各種嚴峻的挑戰。且考量當時南亞科技內部狀態，包含：

1. 技術移轉只仰賴少數專家，其工作負荷及壓力頗大，移轉方式仍有改善空間；
2. 南亞科技仍持續投資擴廠，雖然整廠聰明複製模式之基礎已略見成效，但仍有成長進步空間；



3. 雖然內部管理制度健全，亦建立許多可資參考之作業標準文件，但由於新技術或新產品不斷快速上線，以致部分過程解決方法或實行要領來不及記錄或更新；
4. 雖保留許多知識文件，但大多數存放於個人電腦中，並無完善的管理與分享機能；
5. 內部擁有許多優秀的知識工作者，但必須熟識或由旁人推薦才得以請教或進行知識交流，人際網絡不夠透明通暢；
6. 內部已建立教育訓練制度，並具備內部師資，但在職訓練進行方式仍未結構化，且訓練內容一致性不易確保；
7. 新人加入公司營運團隊，其訓練仍以課堂授課方式為主，尚未應用數位學習工具，須投入較多的師資人力；
8. 內部擁有眾多專利、技術論文等智慧財產，但過去因無合適的平台可供管理，因此無法善加利用，以激發更多的創意與點子。

高科技產業製程技術快速演進，人員流動頻繁，南亞科技於2000年就倡議知識管理的規劃為了改善人力、資訊與知識流失、智慧資產損失等問題，期望保存公司知識、縮短新進人員訓練時間，快速邁向知識型企業。自2003年10月著手規劃知識管理導入活動，2004年南亞科技「知識型企業運作機制建立」專案，通過經濟部工業局經費補助申請審查，自企業內部各單位遴選優秀的專案成員投入，並結合中國生產力中心(CPC)實務經驗豐富的知識管理顧問團隊，共同研擬各階段專案推動計畫及展開各項工作。



## 知識管理導入願景

- 為知識工作者提供良好的知識管理環境。
- 知識分享—改變封閉沒有交流的工作習慣，為企業帶來跨平行組織的溝通平台，同時進行知識傳承。
- 知識學習—提供系統化有架構式的培訓模式。
- 知識創新的企業—鼓勵智慧資產的累積，避免智慧財產權的爭議。
- 整合企業資訊、知識、系統、社群並提供嚴密的資料安全機制。
- 及時發佈資訊、新聞。
- 累積企業有價值知識物件—技術報告、討論區、文件。
- 單一的入口平台—系統單一入口。
- 社群的交流—Technical board。
- 禁止不當使用公司智慧財產—防止機密資料外洩
- 無紙化工作環境。

## 知識管理導入歷程

南亞科技推動知識管理至今已四年餘，其大致分為五段歷程：(1)規劃與設計(2004年上半年前)—主要任務為知識管理共識建立、訂定推動目標、規劃推動時程表、知識管理課程訓練、系統 prototyping；(2)發展與執行(2004年下半年)—主要任





務為知識管理平台上線、完成先導部門網站、專家黃頁架構與系統設計、機密權限設定；(3)評估(2005年上半年)－建立最佳知識管理網站及 Web-part 模組、結構化在職訓練、Phase 2 知識管理系統訓練及架構、社群網站上線；(4)整合(2005年下半年)－兩場案例分享與成果發表、兩場技術社群上線、系統客製、E-Learning 課程錄製；(5)發展與推廣(2006年至今)－推廣全公司知識管理網站、推廣全公司 S-OJT、企業知庫規劃與建置、專家晉升制度規劃、建立全公司績效衡量指標。

## 參. 知識管理導入架構

### 知識管理推行組織

為確實推展知識管理，南亞科技成立知識管理推動單位，組成知識管理委員會，由品保處資深處長任專案負責人，聘請中國生產力中心楊榮傑顧問等外部專家協助專案規劃與知識管理推展，並由文件管制中心(DCC)統籌推導，以及產品工程處、資訊處、人資處等單位協助，依據各單位功能與職責，協助相關活動與任務進行。

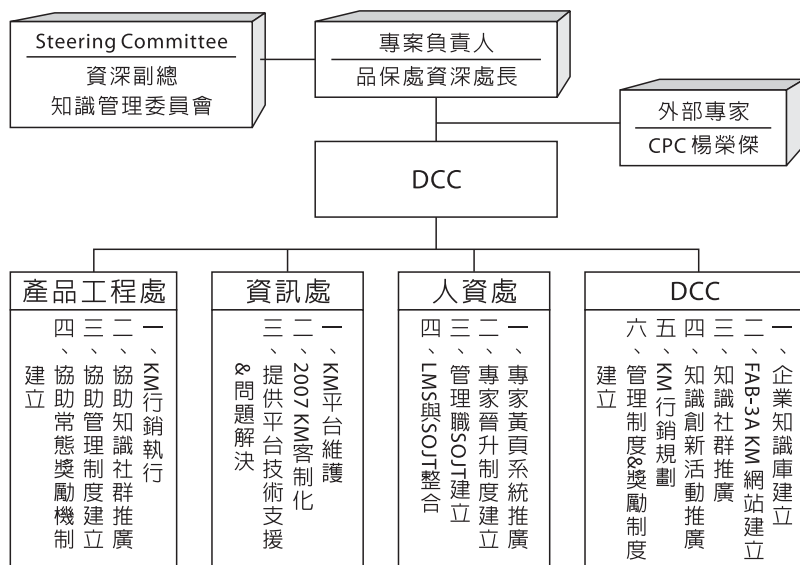


圖1：南亞科技知識管理推行組織架構圖

## 南亞科技知識管理規劃主軸

南亞科技規劃知識管理推動方向，主要來自內發性的需求，尤其是半導體產業的技術變化很快，知識管理推行方針必須是未來存續與發展為規劃主體。且由於半導體產業人員流動率高，為避免人才流失所造成的資產損失與斷層，知識管理成為南亞科技提升市場競爭力的策略。

南亞科技知識管理的規劃主軸主要包含七大主體：

- 一、專區管理：南亞科技企業建構知識庫，設置權限控管，進行知識盤點與資料屬性分類檢索機制，提升資訊存取應用

與智慧財產的安全性控管。

- 二、S-OJT 訓練：為能強化整體企業競爭力，強化訓練成效，南亞科技建構結構化知識傳承系統，運用職務分析、訓練模組建立、S-JOT 表及教材製作、成果評估與改善行動，提高教育訓練品質及成效。
- 三、E-Learning：為強化員工專業知識，降低內部教育成本，南亞科技建構數位學習系統(E-learning)，打破時空限制，給予同仁自我成長與精進的環境。
- 四、專家黃頁：由於南亞科技為高科技產業，為強化經驗傳承以保存知識資產，建置同仁專家諮詢管道，規劃專家分類、專家登錄、檢索介面，提升同仁知識能量。

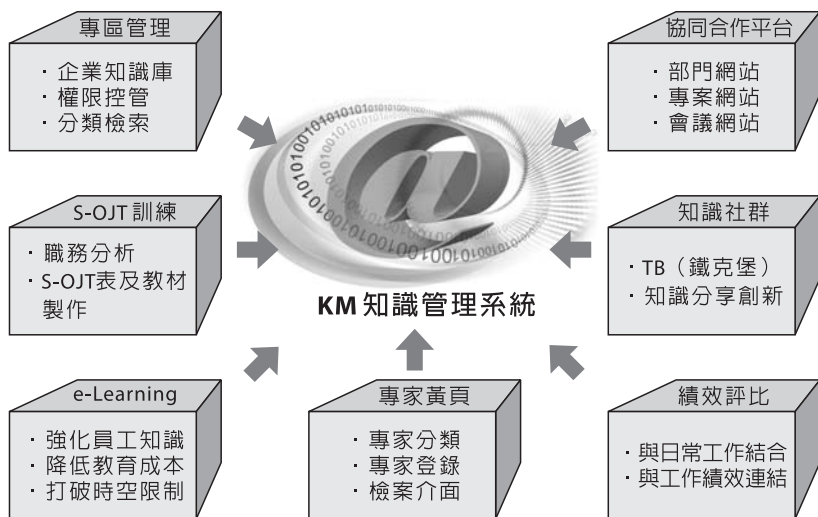


圖2：南亞科技知識管理系統架構圖



五、協同合作平台：知識管理系統非僅是資料庫，南亞科技透過部門網站、專案網站、會議網站，設立知識分享流通管道，廣納內外部知識來源，並整合企業其他資訊系統，賦予更多元的功能。

六、知識社群：人是企業最大的資源亦是知識價值最寶貴的載體，南亞科技透過 Technical Board(TB 鐵克堡)社群經營，透過專家與同仁間互動，典範轉移的集體學習，至知識截取、儲存與智慧資產再利用的交流歷程，達知識分享創新之效。

七、績效評比：為促進同仁了解知識管理推動成效，以能適時調整工作方向，特擬定績效指標，期與日常工作結合，提升工作績效。

## 南亞科技知識管理推動發展階段

以七大推動主軸為主體，南亞科技知識管理導入分成「第一階段 - 蘊釀紮根」及「第二階段 - 深耕擴散」兩個階段，並以「知識分享」、「能力養成」、「成效評估」與「文化塑造」四大構面展開各項工作。

### 一、醞釀扎根

#### (一) 知識分享構面—建構知識交流平台

- 1.繪製知識地圖：透過任務需要進行知識盤點、知識流程分析、知識文件分類及屬性資料設定等步驟及價值分析等過程，將顯性知識利用「知識地圖」呈顯，以利掌握

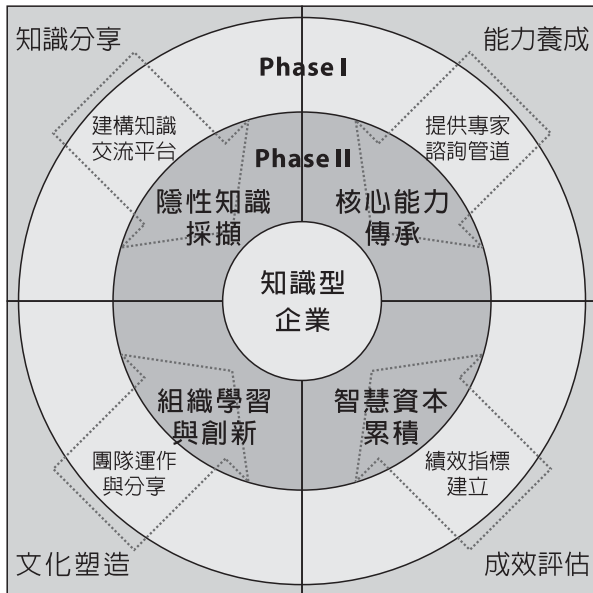


圖3：南亞科技知識管理推動階段圖

知識分佈狀態及促進流通，以便外顯知識有系統地整理及搜尋。

2. 知識管理平台建構：根據知識地圖的需求規劃，評選及建置適當之知識管理平台，提供各部門進行網站規劃設計以利知識存取應用，並建立權限管控機制，進行知識管理平台建構諮詢服務。

## (二) 能力養成構面—建立專家黃頁諮詢管道

依內部需要擬訂專長定義，並透過專長需求分析、分類及調查等過程，規劃所需交流的專長分類及專家等級區分建立



「專家黃頁」，以利知識工作者養成過程，由知識物件或專長分類關連性尋覓適當的專家，提供完善的解惑與經驗交流的管道。

### (三) 成效評估構面—績效指標建立

為瞭解知識管理推動成效，並得以隨時調整方向與進行改善活動，必須建立一套衡量機制。南亞科技運用平衡計分卡或其他管理手法，檢視企業經營策略及擬定策略地圖，進行各項活動的規劃與安排，最後依活動特性擬訂適當的衡量指標加以追蹤及分析，如此可檢視知識管理運作成效加以衡量及追蹤改善。

### (四) 文化塑造構面—團隊運作與分享

1. 共識團隊建立：知識管理專案組織成員自制度管理、品保、人資、資訊技術等單位召集適當專業人員投入，並結合前導部門的工程師群成立知識管理專案團隊。與顧問團隊密切配合，依任務訂定權責及運作方式。透過主題訓練、作業實做、經驗交流、案例分享、訪談調查及活動體驗等方式，不斷進行意見討論，針對專案運作現況進行確認或調整，並提供知識管理基礎訓練，增進成員對知識管理活動的瞭解，凝聚共識。
2. 知識社群經營：協助達成前導單位之任務為前提，經營相關知識社群，增進知識工作者互動頻率及提高工作效率或快速解決問題，並促進「分享」意願，形成利於知識交流的文化。

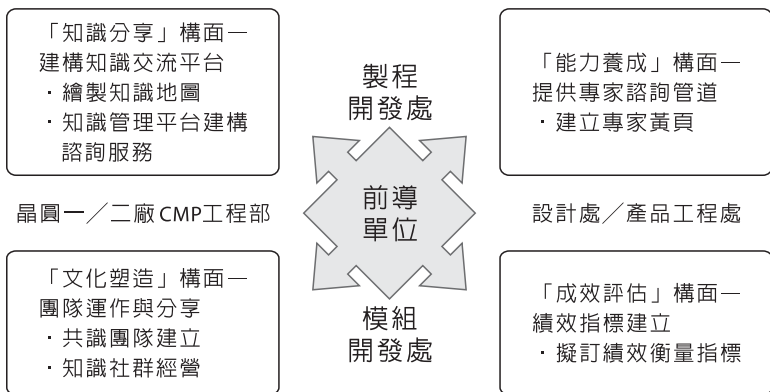


圖4：南亞科技第一階段發展階段圖（93年3月-93年11月）

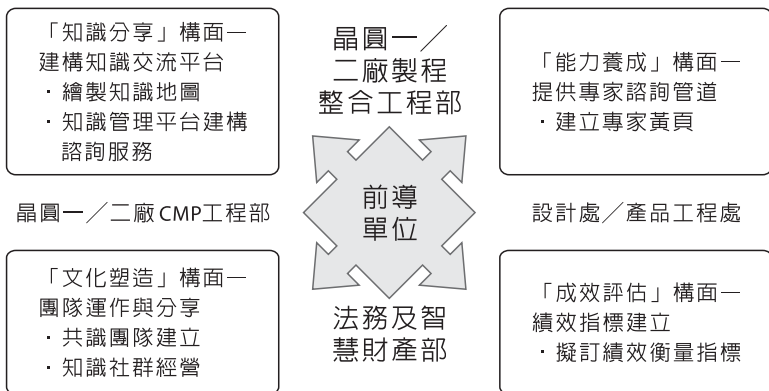


圖5：南亞科技第一階段發展架構圖（94年3月-94年11月）





## 二、深耕擴散

### (一) 知識分享構面－隱性知識採擷

1. 意識會談法運用技巧：透過培訓「意識會談法」種子人員，學習相關技能與實際操練，以應用於授課、會議主持、讀書會帶領、發表會討論等場合，擷取隱性知識。
2. 知識管理師經驗交流：規劃及安排知識管理師對「水平擴散」前導單位講授知識管理訓練主題及分享導入經驗，並由顧問對其實際表現進行指導或建議，以利移轉顧問隱性知識。

### (二) 能力養成構面－核心能力傳承

1. 勾勒學習地圖：提供結構化在職訓練(Structured On-the-Job Training，簡稱「S-OJT」)流程等各項顧問輔導課程，進而建立各項工作角色之訓練計畫，並強化教育訓練體系運作，以建立知識工作者的成長機制。
2. 學習工具應用：提供學習應用工具與技術介紹，以便配合學習地圖規劃適當之學習方法，以提升品質及成效。

### (三) 成效評估構面－智慧資本累積

1. 完成核心訓練模組：依據核心能力盤點結果，將所需要的訓練課程運用各種學習工具或數位學習方式，將學習內容模組化，以利經驗傳承。
2. 建立智財應用與管理機制：有系統地蒐集與整理企業智



財，並根據使用者需求與權限管控措施，提供合適的應用管道，以促進智財流通，創造知識管理價值。

#### (四) 文化塑造構面－組織學習與創新

創意啟發技巧：教導創意啟發相關技能，並透過 Workshop 設計，藉由活動體驗方式激發知識工作者的創意與互動，以強化及活絡社群運作。

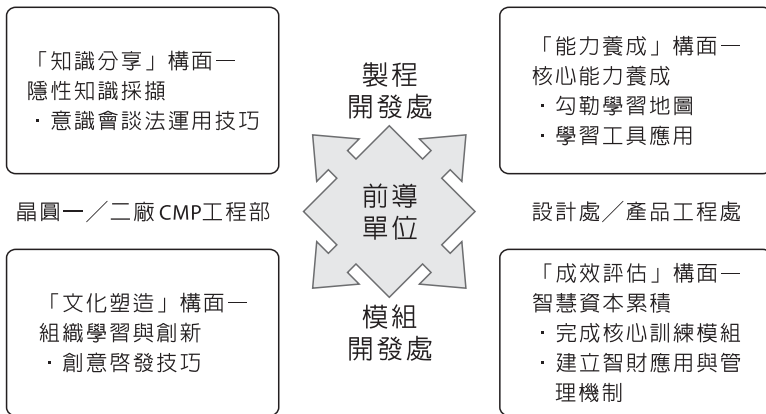


圖6：南亞科技第二階段發展架構圖（94年3月-94年11月）





## 肆. 知識管理推動效益

組織是知識的儲存單位，同時也是創造知識的寶庫。南亞科技推動知識管理已完成共識團隊建立、知識地圖繪製、專家黃頁、知識社群、績效衡量指標、知識管理平台、e-Learning、S-OJT等機制建置，即藉由知識分享、能力養成、成效評估、文化塑造四項推動方案，為南亞科技知識工作者提供良好的工作環境，形塑內部知識分享的氛圍，縮短新進及輪調員工的學習曲線，累積與創發有價知識提高組織收益。南亞科技推動知識管理所獲致之具體成果包含：

- 一、建立知識管理導入標準模式。
- 二、累積知識管理師推動經驗與能力提升。
- 三、結合知識管理與數位學習工具，產生綜效。
- 四、提供知識庫與人才庫，以便知識工作者快速解決工作上所遭遇之問題。
- 五、減少不必要之知識文件找尋時間。
- 六、建立分享文化，打破部門間知識壁壘，有助知識交流、學習與創新的組織氣氛。
- 七、權限管理，建立安全的知識管理系統。
- 八、知識管理結合日常工作流程，提高同仁導入意願。

## 伍. 知識管理心得分享

於企業文化氛圍影響下，各家企業在知識管理的推動上有不同的作為與成果，包含導入動機、企業核心競爭力、基礎營運環境、專案目標及人才文化等差異。成功推動知識管理，除了主管的支持與系統性的策略，推動知識管理的部門成員亦是主要關鍵，成事在人，多數企業推動知識管理遭遇到的瓶頸皆是『人』的問題。企業導入知識管理經常面對的難題莫過於此。中國生產力中心楊榮傑顧問輔導南亞科技推動知識管理時即發現，該公司知識管理推動團隊有技巧地與員工溝通，並將知識管理落實在員工的日常工作上，為員工解決工作上的難題，加上高階主管的關注並表明知識管理將和公司策略相結合，因而在短時間內就能顯現成效。

並說明南亞科技的知識管理活動能夠順利推動，是因為在推動的過程中充分掌握了：任務導向、團隊合作、關心支持、信任配合等成功關鍵要素。在南亞科技推動知識管理也有幾項特色可供其他企業參考：

### 一、導入對象

過去企業的導入對象大多是以部門為主，但在高階經營層的指點及核心團隊的積極努力下，打破以部門為導入對象的限制，分別建立「會議」及「專案」為主體的運作模式。

### 二、循序漸進

以「知識分享」、「能力養成」、「成效評估」與「文化塑造」四大構面及「蘊釀紮根」與「深耕擴散」兩大階段，建



構漸進式的知識管理推動模式。

### 三、種子蘊育

為順利將顧問團隊的經驗移轉，以利於日後專案推展，特將「知識管理運作模式導入」與「種子教官養成」同時進行，一方面學習顧問團隊所傳授的知識技能，一方面透過實踐驗證及課後講解釋疑，深入掌握各種推動手法的要領與注意事項，未來便可在推動工作中擔任重要主導角色。

### 四、成效評估

為使知識管理與企業日常管理工作緊密融合，以便評估及追蹤推動效益並據以回饋改善各種機制，在專案導入初期便注重「成效評估」構面活動，擬訂各項評估指標，期使專案成效具體化，以利持續進行。

### 五、系統整合

因應專業分工與整合需要，將知識物件分別存放於部門、社群及企業知識庫中，並建立關連途徑，使知識工作者方便存取其所需的知識物件，卻不需要啟動各種系統或平台。另外，將知識地圖、專家黃頁及社群經營等系統功能相互配合設計運用，並為日後導入結構化在職訓練與數位學習等機制預先規劃連結，以便發揮整合綜效。

# 味全食品工業股份有限公司

## 壹. 味全食品公司簡介

成立於 1953 年的味全食品工業股份有限公司（以下簡稱『味全』），是一家涵蓋調味料、醬品、方便食品、乳品、點心、果汁飲料、生技食品、麵包、速食麵等品類的全方位綜合食品製造與銷售服務公司，擁有先進的食品研發技術，由食品營養的專業領域邁向生技保健食品的發展，持續開發新產品，提高產品附加價值，運用行銷資源，不斷滿足消費者在食品健康美味的需求。味全主要經營領域包含：(一) 食品領域—生產研發乳品飲料、調味品、食用油品及營養食品等各式食品；(二) 流通領域—生鮮超市及專業物流系統的經營；(三) 其它領域—各子公司及休閒牧場。味全除專注食品本業之經營，更積極強化企業體質及基礎建設。產品以內銷為主，然近年來持續結合集團資源，透過人才與研發技術的交流，積極擴展大陸市場，持續開創企業經營領域與規模。

味全的願景是『我們全心承諾，創造健康便利的生活文化』，並秉持著『以人為本—尊重、創新、價值』的經營理念，以關懷人為出發，以成就人為依歸；為業界樹立新標竿，為顧客提供新生活，時時對未來做準備。

有健康，才有財富；有品質，才有生活；有便利，才有歡樂。正因如此，味全的每一成員無不心意相連，全心全力付諸行動，以引領開創為目標，生產方便享用與讓消費者完全滿意





的優質產品及服務。

## 貳. 知識管理導入歷程

### 危機就是轉機

2001年，汐止東方科學園區一場無情火，是國內企業與國人難以忘懷的一次歷史事件，燒燬了許多進駐廠商無數的重要機密資料。其中味全也是受創甚深的企業之一，幾十年來的重要資產付之一炬，包括與廠商的重要合約與研發核心文件也毀於一旦。雖創傷連連，但對味全人而言，一場無名火反而點燃企業的新契機。災後也讓味全人體驗知識資產管理及保存的重要性與急迫性，若能及早實行知識電子化，重建作業亦會比較順利與完整，過往寶貴資產亦得以保存。

2003年起，內部幕僚單位開始進行知識管理資料彙集，建立「知識管理推動評估小組」，並透過中國生產力中心顧問協助，參與2004至2005年經濟部工業局「產業知識管理技術輔導與推廣計畫」。

味全當時導入知識管理的目標包含：

- 一、建立分享互信的企業文化。
- 二、核心知識有效傳承。
- 三、快速導引新人上路。



四、最佳實務移轉為典範學習。

五、落實以知識管理為企業流程管理之一部份，提昇創新競爭力。

六、提昇品牌價值及企業智慧資本。

## 推動歷程

為能達此六大目標，味全逐步建立知識管理目標策略共識，於2004年時建構知識管理雛形，並以製作先導單位知識地圖、知識庫、規劃KM入口網站、建立知識流程管理辦法、成立先導知識社群、建立黃頁專家為推行內容；2005年進行智慧資本診斷分析，與重點工作流程導入知識管理機制；2006年建構產品開發流程專案管理知識平台；2007年建構全公司資訊溝通聯繫平台；至2008年全公司企業入口網站平台完成，整合各應用作業系統入口界面，陸續推動各單位轉換系統上線。

## 參. 知識管理導入策略

知識管理團隊建立後，下一步就是釐清現階段知識管理的問題與導入的程序。由於味全內部過往對於知識管理的認知不甚熟悉，故自基本面循序漸進完成建置知識工程，目前味全知識管理導入的核心單位—中央研究所將知識策略重點放在「企業知識庫」、「專家黃頁」、「知識社群」以及「研發專案管理」(包含新品開發與現品改善流程)等制度建立與精進。



味全高層也相當期待知識管理的建置，亦配合經營理念與核心價值來努力：

- 一、建立味全以知識管理為核心經營策略之一。
- 二、塑造味全全體員工以知識發展為企業核心價值之一。
- 三、落實味全以知識管理為企業流程管理機制之一，提昇企業產品創新競爭力。

經過半年的輔導後，中央研究所鍾美玉所長表示「輔導是一個磨合的過程，起初知識管理成員在接受輔導時，會以為知識管理只是教育訓練，亦會覺得顧問將知識管理複雜化，甚至覺得知識管理可以很快推動完成。俟推動後實際體驗，才發現過程裡有很多學問」。經顧問解說與輔導知識管理流程，並在味全同仁努力下，現在知識管理的運作已步上正軌。

## 推動小組的成立

味全實行知識管理至今，推動團隊包含總經理室、中央研究所、人資與資訊單位。鍾美玉所長表示，早期中央研究所推動小組成員計有20名，其20名種子精英為資深與資淺的同仁各佔一半，並請部門主管與同仁擔綱。

如此的參與模式，是知識管理推動上的策略。鍾美玉所長發現，味全在過往舊有制度的包袱下，同仁大多持保守態度與自我保護的意識，形成分享交流窒礙難行，以及資源不易流通的問題。

為此透過主管的參與，資深同仁的協助，提高知識管理導



入效益，再藉由資淺同仁發揮創意，為知識管理的推展注入活水。同時中央研究所也舉辦知識管理的共識營，藉此讓同仁更熟悉彼此的領域與專長，也促使同仁間能更相互了解與合作。

## 知識管理推行單位

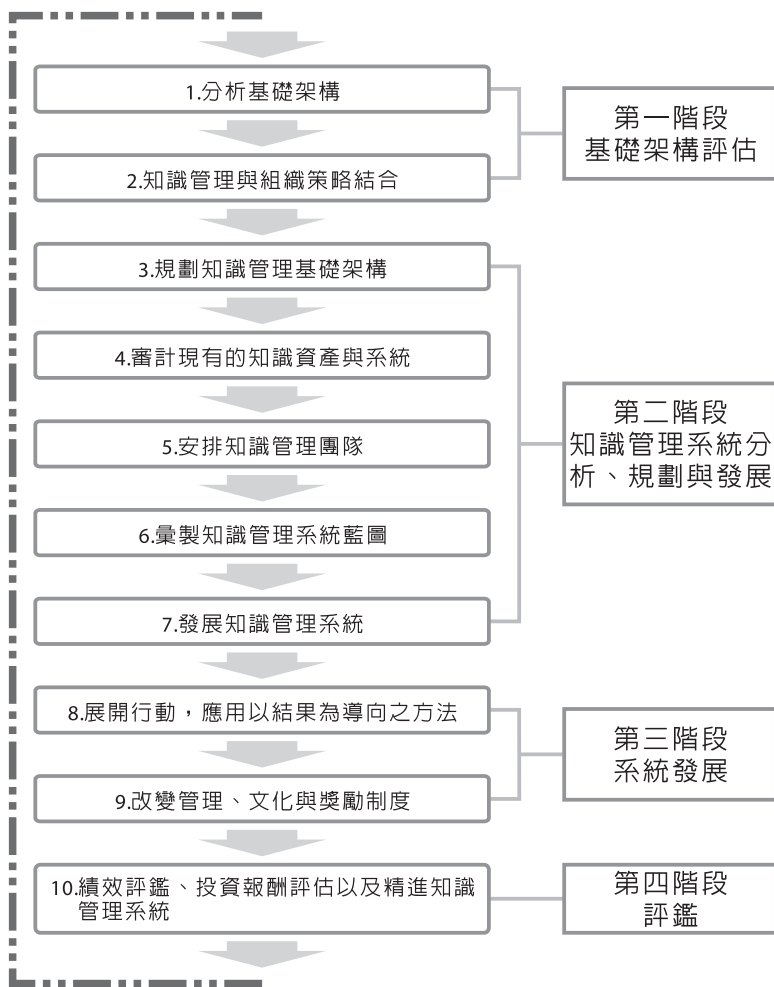
2004年5月，味全開始正式推行知識管理，由於味全組織分布範圍甚廣，為能讓知識管理推動有較好的成效，於是選擇研發單位—中央研究所作為先導單位，中央研究所是味全的核心單位，在導入知識管理後可比其他單位更有立竿見影的效果，並能連結其他事業單位，快速透過知識管理整合知識文件，更能樹立標竿楷模的引領效益。因此規劃：2004年以中央研究所先導、2005年中央研究所持續精進、林鳳營品牌團隊導入(含市調組、乳品企劃部、生產部、斗六廠、高雄廠)、2006年後陸續推展至其他品牌及事業單位。味全實行知識管理的推動團隊，除總經理室、中央研究所外，尚有人資與資訊中心兩個單位，齊心為推行知識管理而努力。



## 肆. 推動知識管理的四階段與十項步驟

確立知識管理推動目標與成立推動小組後，味全亦參考國外經驗設定推動知識管理的四個階段歷程與十項步驟。

第一階段—基礎架構評估(2004年)：由中國生產力中心輔導，為知識導入期。於味全內部成立「知識管理推動評估小



(資料來源：出自TIWANA於2000年所提出的『知識管理的四階段十項步驟』)

圖1：味全推動知識管理的四階段及十項步驟流程圖

組」，進行知識管理相關資料的蒐集與分析基礎架構，是以中央研究所為先導單位。由中國生產力中心協助導入兩年，以專案模式導入知識地圖、專家黃頁與平台設置。

第二階段—知識管理系統分析規劃與發展(2005年~2006年)，為知識分享期：針對味全需求規劃知識管理基礎架構，並審視現有的知識資產與系統，建構知識管理團隊，彙製知識管理系統藍圖，進而發展知識管理系統。

第三階段—系統發展(2007年~2008年)，為知識創新期：中央研究所為累積知識資產已著手設置 KPI 等文化、獎勵與管理制度，以軟硬兼施模式進行。目前要求每人每年需有 20 件「有價文件」上傳，包含研究紀錄、研究計畫書、試製報告、專案完成後的 SOP (標準化作業流程) 等。

第四階段—評鑑，為知識整合期：刻正研擬規劃中，主要在發展績效評鑑、投資報酬評估以及精進知識管理系統。

## 伍. 知識管理運作推動架構

為能達到推動知識管理所設定的六大目標，味全逐步建立知識管理目標策略共識、建置先導單位知識流程管理機制與試行；建立黃頁專家、推動先導單位知識社群學習型組織、以及發展味全知識管理示範模型。



## 一、知識管理目標策略共識建立

味全導入知識管理初期，成立「知識管理推動評估小組」，進行知識管理相關資料的蒐集與基礎環境分析，其包含關係資本、品牌現況與競爭者分析之外部分析，以及味全結構資本、流程資本、人力資本與創新資本之內部分析。據以規劃知識策略與 KPI 設置，成立知識管理推動團隊與導入知識管理行動方案。

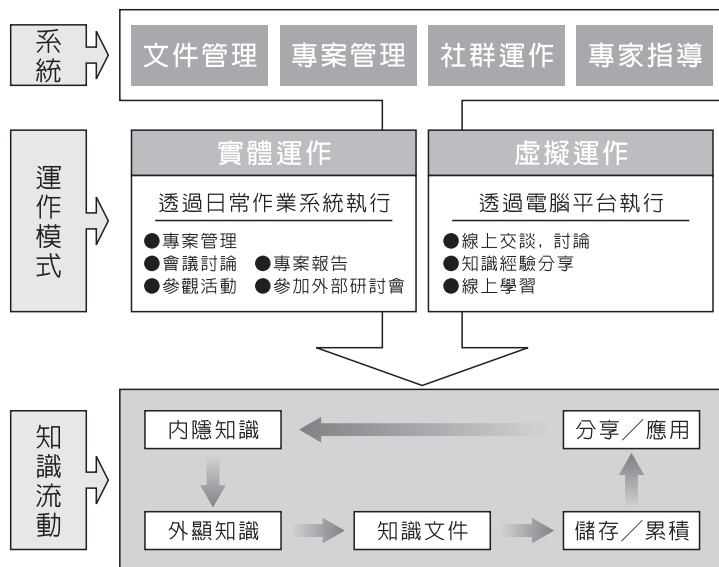


圖2：味全知識管理目標策略共識建立意識

## 二、知識文件流程管理

主要進行七項流程，依序為知識流程分析、知識盤點、知識價值分析、知識分類設計、設立知識索引、知識索引標準化

與製訂知識管理辦法。其管理流程包括：

- (一) 知識流程分析：盤點各知識流程、產出資訊、知識流程負責人、使用者等。
- (二) 知識盤點：文件標號、文件名稱、知識類型、發行單位、文件名稱與存放位置。
- (三) 知識價值分析：分為知識等級與機密等級兩類。
- (四) 知識分類設計：分成報告類、作業範本、規則、定期報告、資訊類與教材等類別。
- (五) 設立知識索引：是依客戶別、單位、日期、產品別、作者與類別等。

### KM 策略共識

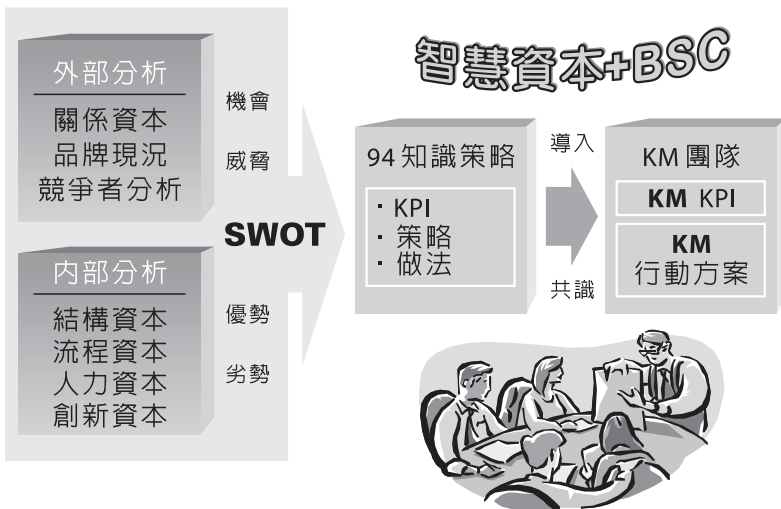


圖3：味全知識管理策略共識圖



(六) 知識索引標準化：是以知識關鍵字而建置。

(七) 制定知識管理辦法：規劃設置知識管理流程；流程相關人員；審核、權限、簽核；知識等級評比；知識生命週期管理；與上傳下載文件等辦法。

### 三、知識社群推動，誘導加上激勵

味全期望以鼓勵與誘導的模式進行知識管理的運作。因此於知識管理具共識與基礎後，成立內部社群，以期藉由知識社群的發展，快速達到傳承、分享與知識外顯化的目的，以及提升顧客滿意度、建立核心技術與產品創新的目標。

為此味全成立虛擬社群與實務社群，並制定知識社群管理辦法，定期規劃知識社群主題，安排知識社群種子培訓，展開社群實務活動，以及知識社群推動成果發表活動。期以知識社群的持續互動，達成共同創造知識、分享知識之效，並透過社群聚合知識交流，增強同仁個人知能，進而促使公司形成可觀的知識力，提升整理競爭優勢。

### 四、建立黃頁專家

若找出有價的知識，是否就能解決企業所有的問題？答案當然是否定的。因多數的知識是無法透過知識文件或電腦網路而獲取的隱性知識，這些知識大多數可經由「專家」的輔助來解決問題，提供更多的解決方案。知識傳承需仰賴專業人才的技術支援，專家的教導有助於企業知識複製，足見身為專家人才的專家是知識之源。

味全為能有效整合企業資源，建立諮詢與查詢機制、隱性知識交流管道，並為了內部及外部人才的有效運用，建置專家人才資料庫。

## 五、建構知識管理發展典範模型

2004年味全以內部研發單位—中央研究所為知識管理先導單位，中央研究所旗下同仁推動知識管理努力下，頗具成效。

2005年推動策略延續了2004年的成果，味全採雙管齊下的模式持續知識管理之路，除繼續深化中央研究所同仁對於知識管理的掌握，更擴大品牌經營的價值鏈為核心，並以林鳳營品牌為核心標的，建立該品牌的知識管理系統模型。且2005年亦是味全申請經濟部工業局「產業知識管理技術輔導與推廣計畫」的第二年，委請中國生產力中心知識管理團隊進行輔導與溝通的任務。

中國生產力中心將輔導目標設定為以下五點：1.更新味全知識管理目標策略共識；2.以林鳳營品牌為例，建立品牌知識管理模型；3.擴充專家黃頁的功能；4.擴增以品牌管理為本的知識管理；5.協助更新味全知識管理系統。

## 六、中央研究所深化成果

「作為先導單位背負的使命頗大，中央研究所也從不斷地反思、調整中找到方向。2004年原期望藉由社群來增進同仁主動性，經過幾個月的試煉，發現效果並沒有預期來得好，深入歸因後是因研究員的主動性不高，且常被其它作業所干擾所致。2005年即調整方向，將日常工作與知識管理做結合，讓同仁於工作中同步作出知識文件的品質。」味全中央研究所所



長鍾美玉如此表示。

中央研究所目前所進行的知識管理，頗有專案管理的味道，一次的功夫就可把所有相關注意事項都建置其中。除設定「縮短研發時程，提高產品品質競爭力，建立核心技術力」的知識管理導入願景，並規劃導入的策略重點，包含：建立分享文化、累積研發經驗，提升組織效能、健全跨部門研發溝通平台、掌握外部資訊、縮短新人摸索時程。並設定三大構面的推導目標：

- (一) 學習構面：建立分享的文化，提升參與度；強化個人成長目標，提升研發能力。
- (二) 流程構面：精進研發流程，導入知識管理平台；建立研發組織學習分享作業環境；建立跨部門研發流程溝通平台。
- (三) 顧客構面：提升對消費者及業務通路顧客的了解與服務；掌握客訴原因及顧客的聲音，以減少客訴抱怨；提升跨部門溝通效率。

## 七、品牌知識管理

味全以品牌推動知識管理堪稱國內的創舉與突破。味全是林鳳營品牌做為內部知識管理的標的，即是因林鳳營品牌是味全核心技術產品，若能建立該品牌的知識管理，往後在品牌複製品牌上，有相當的優勢。然林鳳營所涉及的價值鏈甚廣，舉凡中央研究所、市調組、乳品企劃部（林鳳營品牌）、高雄廠（林鳳營鮮乳）、斗六廠（林鳳營優酪乳）等，從一個品牌去盤點，就和市調、企劃、研發、生產到營業產生連動性，等同於從產品概念測試到生產、行銷端都必須進入到知識管理機



制來共同運作。

開發新產品是中央研究所的重點工作，中央研究所將新產品開發流程結合知識管理，主因為開發流程需要經過多重關卡，才能創造新產品。其中牽涉客製化的問題和配方的處理、實驗等多項考量，為此設置每個配方的關卡，訂定記錄的標準與規則，要求每個產品的研究員妥善記錄每一階段的流程，確保知識文件的品質。

如此用心，很快地不同產品的開發，甚至是新品牌的建立，皆能快速做好知識管控，如此串起味全整個產品品牌的價值鏈，把產品配方的研究流程建置後，等同於縱向工程已預備妥當，將此林鳳營品牌經驗複製到味全其它產品，即可迅速地橫向將此知識經驗擴展至各種產品品類。

## 陸. 關鍵要素

企業知識管理有些關鍵成功因素，缺一不可，味全推動有成的關鍵要素可分為下列幾個層面：

### 一、企業文化的培養

企業文化中有利於知識管理推動的價值觀，包括：各管理階層支持知識分享、具體鼓勵不斷的學習、開放的態度、自由的發言、尊重個人、適才授權、激勵非正式交流活動、不吝給予回饋、提供跨部門合作機會等，企業要塑造知識分享、學習與創新的氣氛，員工熱情參與，推動成效自然水到渠成。



味全文化塑造推動初期，採軟硬兼施，以激勵配合 KPI 的設置，後更將日常工作與知識管理做結合，讓同仁於工作中同步做出知識文件的品質。味全藉由知識管理在分享文化的功能(例如：知識流程分析、文件分享、社群成立、內部專家舉薦等)，協助提高跨部門的溝通效能以及資源分享，無形地再造企業文化新氣象。

## 二、清楚的推動目標與明確的功能需求

味全於導入初期即設定：建立分享互信的企業文化、核心知識有效傳承、快速導引新人上路、最佳實務移轉為典範學習、落實以知識管理為企業流程管理之一部份、提昇創新競爭力、提昇品牌價值及企業智慧資本的推動目標，以及先導單位中央研究所的「縮短研發時程，提高產品品質競爭力，建立核心技術力」之願景，事先釐清知識累積的目的與方向，達到組織具備自主學習的能力，規劃設計出適合企業的推動項目與策略，對於推動知識管理有相當的助益。

## 三、工作流程盤點

善用知識管理基礎工程(如：文件盤點、知識庫建置、知識管理資訊平台整合、社群運作等)盤點各主要工作流程，訂定流程間的檢核點，並設計工作文件產出的模式與機制，將可大幅提昇工作績效與發揮知識經驗的綜效。

## 四、資訊技術的支持

資訊技術促使知識管理推動事半功倍，但因隨著事業迅速發展、組織快速變動，且因資訊產品生命週期縮短，故需定期審視知識管理資訊平台之維護與更新升級情形，作適當的資訊



介面檢討評估與改善。

## 五、優秀的推動團隊成員

推動知識管理需要高階經營層的重視與決心，專案計畫由總經理親自領軍，擔任知識長，並在過程中依經營需求彈性調整目標與專案任務，由公司菁英團隊成立專案推動小組，不啻於推動過程中打了一劑強心針。

## 六、具核心與引領性的先導單位

味全以中央研究所為推動知識管理的先導單位，其具備研發創新的功能價值，並可連結至其他事業單位，使產品開發專案推動得以順利進行。

## 七、推動種子成員的執行力

現由總經理室、中央研究所、人資單位與資訊中心共同組成的知識管理推動團隊，結合跨部門具高度責任感與執行力的精英成員之經驗與創意，促使知識管理推動更為順利。

## 柒. 知識管理心得分享

知識管理推展是一種『演化漸進』的過程，可採分階分期推導作法，如：第一階段－建立『知識分享』觀念與機制；第二階段－建立『知識學習』觀念與機制；第三階段－建立『知識創新』觀念與機制。而知識管理推展的心得與建議如下：



### 一、與工作流程結合

將知識管理機制與精神融入員工日常工作流程中，使其平時即自動自發累積工作知識與經驗，而不覺得成為負擔，這需要重新檢視主要工作流程並加以設計。

### 二、與品牌管理結合

以產品品牌為知識價值鏈設計的核心，整合串聯產品市調、概念測試、研發、生產、行銷、服務等流程之知識文件，有助於建立品牌典範，利於新品牌發展參考。

### 三、與策略發展結合

如欲發展一新品牌或新事業，得以建立專案方式，透過專案知識累積、社群討論及專家諮詢等途徑，聚焦策略專案，達到快速獲得知識經驗的效果。

每個單位導入知識管理的價值與重點項目不同，可依其單位性質來加強不同重點項目。如研發、生產等現場實作單位，知識關鍵在於專業人員操作經驗，則應強化人員討論記錄與現場改善的方式，增加隱性知識分享與傳承的機會；如企劃單位平時工作重在創意發想，則可規劃設計網路社群討論區，並鼓勵多聚會就主題發想。隨著企業版圖不斷向外擴大，知識管理除了要資訊化、網路化發展，讓員工隨時隨地可互相分享知識外，更要在企業資訊安全無虞之情形下，引入『開放創意』之網路共同創作與討論機制，彙集與激盪出更多有用的企業知識火花，提昇企業競爭力。

# 連展科技股份有限公司

## 壹. 連展科技公司簡介

連展科技股份有限公司（以下簡稱連展科技）成立於 1986 年，專營 IT、數位家電及手持式電子零組件之設計、製造與銷售。22 年來秉持一貫創新的研發精神及對完美品質之堅持，專利核准件數於企業排行中名列前茅，亦陸續通過 ISO 9001、ISO 14001、ISO/TS 16949、HDMI 協會及國際大廠 Green Partner 驗證，係專業之電腦及通訊連接器製造之領導廠。

連展科技擁有一流生產設備與研發人才，對於推動尖端科技不遺餘力，產品包括無線通訊、光通訊、極細線徑同軸纜線、連接器、發光二極體（LED）照明產品及電池模組等關鍵零組件之研發、製造與銷售。目前全球擁有五座專業製造廠及美、日、香港等行銷據點，提供全方位的零組件供應與即時之產品技術服務。

## 創新研發、至臻完美

連展科技除了提供 One-Step Shopping 的便利性外，更特別重視技術支援，強調以完整產品共同開發之解決方案，縮短客戶開發時程，達成對客戶完美的承諾，落實連展科技以人為本、創造價值、誠信務實、改善創新的四大經營文化與五大願景。其中連展五大願景包含：

1. 創造價值以爭取客戶與供應商對公司之信心與認可。





2. 藉企業之成長與獲利，以滿足股東與員工對公司之期望。
3. 因應市場所需研發可靠之新產品。
4. 在產品開發與生產領域上創造優於同業之核心競爭能力。
5. 培養高效能之經營團隊，以因應產業快速變化之特色與挑戰。

並期望形塑「純樸、踏實、和善、樂於助人、不怕困難、謙虛、樂於學習與不斷嘗試新東西」之連展人特質與領先技術，打造專業肯定。

## 貳. 知識管理導入緣起

20年前公司開發的產品，可以賣10年以上，然時代變遷外在的環境已經改變，現在70%的產品生命週期不超過一年。面臨知識經濟時代的挑戰，快速變動的新競爭市場，以及動態威脅與機會的環視下，顯示過往發展出的技能已無法成為致勝的保證，但可明確掌握企業願景、知識的視野與能力，塑造成有價值的資產創造者，運用知識產權作為創造競爭優勢的機會。

彼得杜拉克曾言「知識工作者是21世紀最重要的資產，知識工作者生產力將是管理上的極大挑戰，企業的知識工作者快速增加，如何強化知識工作者生產力，是企業提昇競爭力的利



基。」連展陳鴻儀總經理即表示當初推動知識管理不是偶然，市場不斷在變，企業就要有一套方法去應變。若欲加速產品開發，就需要避免錯誤，減少研發時程；要掌握流程的 Know How，就應有一套機制作知識保存與分享；要創造公司價值，就需蒐集並靈活運用企業內外部資訊與同仁的內隱知識經驗，將每位同仁視為有價值的知識工作者；資訊散落各處，就需有效的分類統整、儲存及再應用。雖然很多企業都在倡導要做知識的管理，但有效果的策略流程才是最重要的，意味著能有系統的掌握資訊，有策略的管理知識與創新知識，善用並增強自身的競爭力，才能成為真正的贏家。

由於目前連展擁有大陸地區五座製造廠與美、日、香港等區之行銷據點，同仁分散全球各地，對於內部共通資訊與知識資產，需策略性地進行統整與資訊平台的交流學習。此外，亦考量到時間的壓縮與市場的競爭激烈，企業需要更快速地瞭解顧客需求、鞏固核心產品、學習創新技術、移植成功經驗、縮短開發產品時程，以建構競爭優勢與思考因應未來變化的方案。所謂知識就是知識工作者心智活動的有用成果，可加以靈活應用解決以上所面臨的種種挑戰，因此陳慶典協理即表示，連展就以建立新進同仁的培育策略，及連展知識資產傳承與保存，展開連展導入知識管理的新頁。

最初導入知識管理的動機，係以如何改善績效？如何保存智慧？如何快速提供適合客戶之解決方案？如何促進組織知識內部之流通？如何提高員工生產力？以及如何提升組織與個人之知識學習能力？等做考量。目的即是要將龐大知識，經由蒐集、篩選、儲存與轉化，協助日常工作效率的提升，並藉由擴



散、分享、運用與創新後得到資產。

## 參. 知識管理導入歷程

### 知識就是資產

連展認知企業的價值不僅是有形的產品，更來自於該領域的專業知能，無形知識資產的價值遠超過有形資產數倍。為創新產品、服務與製造流程，推動知識管理設定的目標即包含：

- 建立標準化知識地圖、社群橫向連結機制與知識電子流程機制。
- 培育組織學習與創新改善之企業文化，強化標竿單位，促動學習之氛圍。
- 創造價值與提升獲益，滿足內外部客戶的期望與獲取認可。
- 打造優質產品研發與生產之核心競爭能力。
- 培養高效能之經營團隊，因應產業快速變化之挑戰。

### 知識管理推動歷程

連展導入知識管理已屆 4 年餘，大致分為三個階段。第一階段以社群模式進行，自 93 年聘請顧問引進知識管理的概念，針對核心技術進行高階主管培訓，至 94 年實施核心單位的觀念推動及成立社群，並在總公司選擇資源及經驗都較豐富





的部門，連結展開研究開發、產品管理、品質等社群；第二階段要求營運單位也開始投入：自 95 年擴展其廣度，增加社群、知識物件、鼓勵各產品事業處也參與 96 年加強其深度，進行社群間標竿學習、問題分析與解決等方法的推動，深受公司同仁嘉評，對於經驗的積累及傳承有相當之助益；第三階段則是全公司導入自 97 年起強化應用篇，著重於知識管理與新人訓練的結合，並逐步將台北總公司社群經驗擴散至全集團。

## 知識管理推行組織

為能確實推展知識管理目標策略，連展成立知識管理推行組織，專責知識管理活動與工作任務的推展。茲分別說明其組織與功能如下：

### (一) ACON 知識管理 Core Team

知識管理推廣單位為全公司知識管理推展之最高執行組織，中心成員隸屬總經理室，以具份量之主管進行督導，強化專案推動。

### (二) 外部的顧問

聘請太世科股份有限公司、智磊知識服務股份有限公司與中國生產力中心顧問，進行專業規劃整合與推行資訊，減少自行探索 try and error 的歷程。

### (三) 各廠區分公司成立知識社群

透過社群的互動活化知識管理的運作，將公司內現存的隱

性知識，透過實務社群模式，逐步轉化為有價值的顯性知識，進而擴散至全公司部門與個人，加速擴散效果。並讓知識管理不會變成一種口號，而是形成一種氛圍，一種學習型組織的文化，作為知識加值的實例。

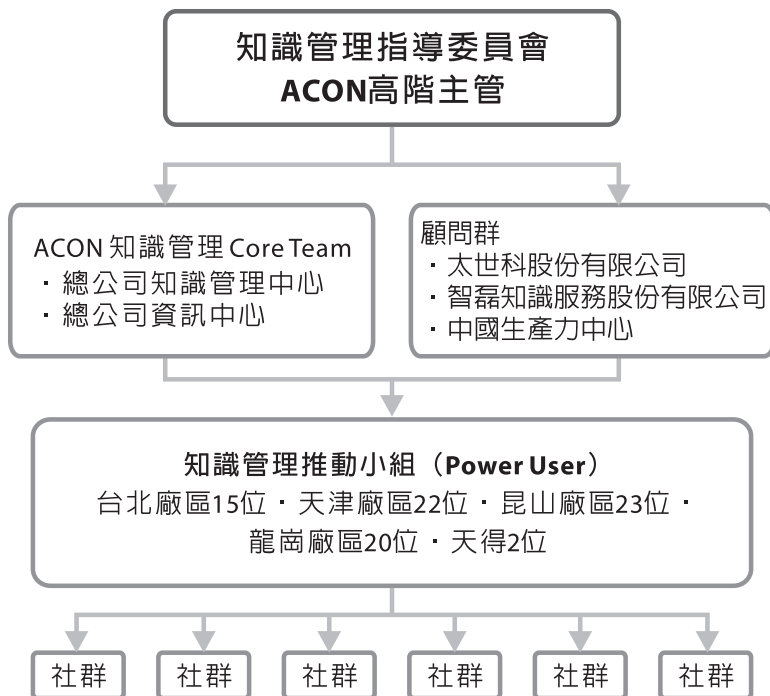
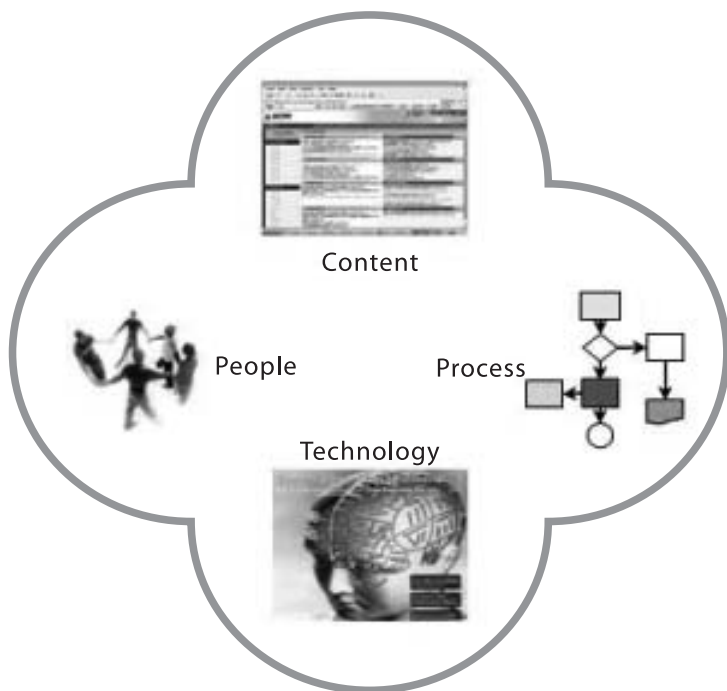


圖1：連展科技知識管理推行組織架構圖

## 肆. 知識管理導入架構



圖形來源：智磊知識服務股份有限公司

圖2：連展科技知識管理導入架構

### (一) Content

經由知識盤點與價值分析等過程，將企業知識分布狀況加以分析及呈現，確認內部有哪些知識物件該被管理，如何分





類，如何應用。除能使同仁快速搜尋所需資訊，更能確實掌握企業知識存量狀況，釐清連展知識需求，進而實行重點式的知識管理。

## (二) Process

其歷程包含現有文件取得管道，知識核心流程，企業員工尋找既有資料的時間，企業內訊息傳遞的程度。作決策時、企業知識庫中有充份的歷史經驗、資料可以參考；遇到問題時，同仁可上知識管理平台尋找參考歷史經驗及相關研究報告。

## (三) Technology

資訊科技的進步造就出知識管理的平台、功能及應用層面、極盡可能的考量使用者的需求、滿足企業在營造知識管理氛圍所需要的各種元素。例如多維度的統計報表可以促動各單位競賽、熱絡知識平台的使用互動交流。活潑的討論園地設計，讓已上傳的知識物件可以被討論、分享應用知識物件的經驗。

## (四) People

培養分享的文化、學習型組織的文化。新人自進公司起的訓練、每季部門間標竿學習、工作中產生與應用。並視每位員工為知識工作者，於工作經歷與知識產出方面均給予同仁相當的尊重。



## 伍. 知識管理推動策略

### 一、導入平台時所進行的 work shop

第一階段：對高階主管及主要推動的 Power User 進行訪談，瞭解企業需要的知識管理發展策略及方向，核心競爭力為何、核心流程中品質的要求管控要點、異常處理。瞭解公司中高階主管的期望、也探討執行單位的需求、將兩方意見予以整合、將知識管理的方向聚焦，找到最緊急最需要、又能看到成效的單位或主題進行知識管理。

第二階段：定義知識文件的內容、分類、索引標籤。在進行此階段讓參與人員瞭解知識管理不是管理一般的資訊而是去蕪存菁將重點表現出來、達到技術經驗傳承之目的、以利日後需要查詢企業知識庫時，可以在幾萬筆資料中快速找到。

第三階段：定義知識物件的審核流程、閱讀權限設定、知識社群運作模式。在進行此階段是一些較細微的設定，企業知識庫雖然也是網路王國，擁有跨廠區的網民、相似的推廣手法，但是企業知識絕對有一些各行業的專業機密需要控管。技術領域及作業領域的知識技能一定要經過審核、確保正確的知識物件被上傳。

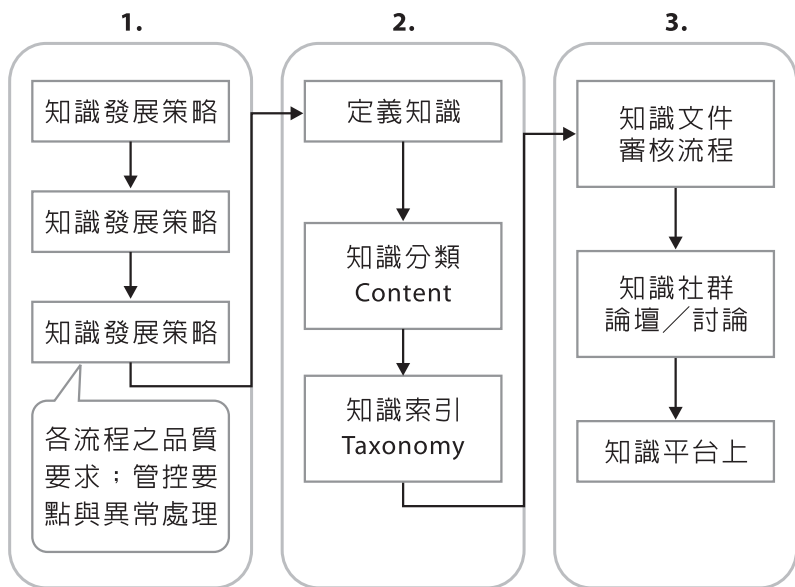


圖3：連展科技知識平台規劃流程

## 二、知識地圖規劃

透過知識盤點後，將企業知識分布狀況加以分析及呈現，做成知識地圖，一方面掌握企業知識存量的狀況，釐清企業知識需求，進而實行重點式的知識管理，同時協助員工按圖索驥，快速找到所需的知識。連展知識地圖的規劃，主要分為三種類型：

### (一) 資訊地圖 Information Map

知識分類，屬性設定，同仁瞭解知識平台內、知識的存取位置、存取設定方式。像一個魔術方塊依邏輯堆疊形成企業知

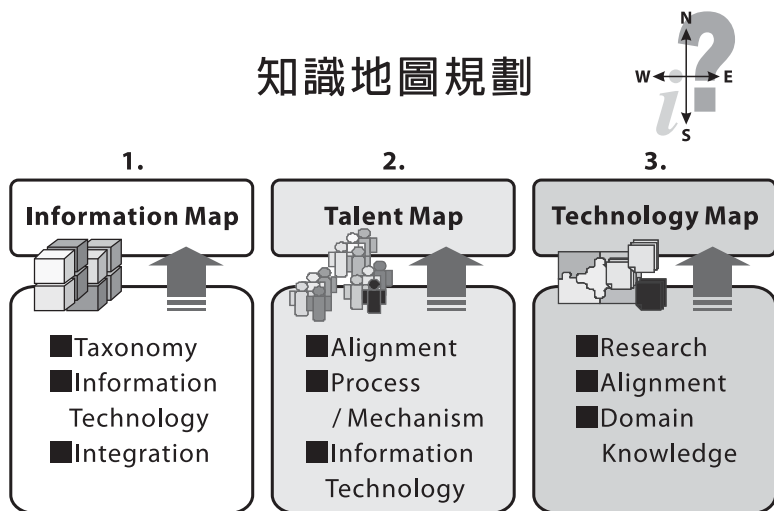
識庫。

## (二) 人才地圖 Talent Map

即為發表專業論述的專家、熱心回應問題的達人，能審核知識物件且具有一定年資經歷的前輩。這些專家在知識平台中與其他讀者的互動，自成另一種不同於知識分類的智庫。

## (三) 科技地圖 Technology Map

專案研究，為了某個技術或是案子結合在一起的 team，在知識平台中形成了一個個專業領域的圈圈。這樣的組合包括了不同廠區不同事業處的同儕。但是在技術分工上形成了一個個知識加油站。



圖形來源：智磊知識服務股份有限公司

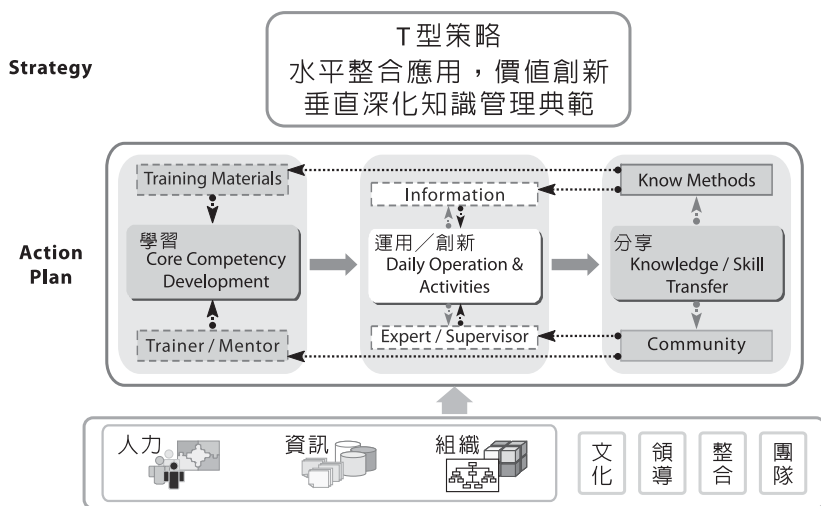
圖4：連展科技知識地圖規劃圖





### 三、雙迴路行動及 T 型策略

- (一) 雙迴路：透過解決方案的學習與應用過程形成的迴圈
- (二) 透過社群、專家分享討論過程形成的迴圈
- (三) T 型策略：水平整合應用，價值創新，垂直深化知識管理典範



圖形來源：智磊知識服務股份有限公司

圖5：連展科技知識管理雙迴路行動及T型策略圖

### 四、知識管理 Promotion

97年初連展知識管理整年度的活動展開。讓同仁清楚知識管理中心的規劃。





## (一) 定期檢討

### 1. 定期會議

推動知識管理至今歷經三年蟄伏，連展不斷修正知識物件的分類，並定期進行季檢討與月會，讓同仁們定期審視各單位的推行狀況，檢視知識物件與流程所帶來的價值。每部門同仁就可分享自身對知識管理的看法，並可在會議中討論推行所遇到的問題、或對於推行方法、應用案例與適切的知識物件，提出成為連展同仁標竿學習的對象。

並以定期競賽與獎勵機制激起大家的榮譽心，每月每季進行檢討，並訂定出下一季的計畫，讓各單位得以柔性的持續深耕知識管理工作。

### 2. 高階主管訪談

瞭解主管的需求與期望，讓執行單位有明確的方向。也可審視知識管理現況是否符合期望，若有所偏離，知識管理中心即將規劃目標進行即時因應調整。

## (二) 教育訓練

將不斷提升企業知識的品質與存量列為永續發展的重要課題，認為要維持核心競爭力，僅仰賴知識分享是不足夠的，必須具備良好的教育訓練體系，有計畫性的培育專業人才，將知識移轉，永續存續於企業中，才能提高企業整體知識的水準。因此，陳慶典協理特別表示新人訓練與知識傳承，即為促動連展推行知識管理的重要觸媒。以至於連展在教育訓練上，便下



了相當的努力。

### 1. 培育內部種子教師

培養核心團隊成員，以利其自行引領知識社群

### 2. 新進同仁的訓練

知識管理最重要的就是學習別人的經驗後，再進行交流分享，如同日本野中裕次郎所提及知識傳承是由知識共同化→外化→統整→內化的過程。因此為了讓新進同仁能更快速了解內部體系與知識資產，又需減少公司訓練的人力與經費負擔的情況下，在新人訓練程序上，就採取先安排新人進行 e-learning 線上學習，再行師徒制模式的深入教導。除了依照每個部門不同的屬性進行職前訓練，亦要求新人登錄平台，以及討論區閱讀資料，加速作業上手的時間，並藉此讓新人融入連展「活用討論區」的特色文化。

然而人性是被動的，且龐大的知識庫資料，也非短時間就能吸收完成，因此會先進行職能分組的作業，系統化分析各部門同仁應先熟稔的資訊，並視各部門情況規定閱讀的文章數，最後再發表心得報告進行回饋，如此藉由過往訊息與案例的判讀、問題分析與解決等自我進修模式，協助主管推行業務的智能才可稱其為完備。

連展就以野中裕次郎的知識創造過程，藉由員工的經驗分享，將內隱的個人知識團體化(共同化)；建立企業團體共識後，更將抽象知識的經驗加以具體化(外化)，使公司容易將知識具體應用於產品創新的活動；進而將不同的

觀念加以系統化而形成知識體系(統整)；然後將知識體系內化到個人的內隱知識基礎上，形成公司有價值的資產。

### (三) 標竿社群

社群是活化知識管理的關鍵要素，利用社群促使知識工作者讓知識自動產生。目前連展內部各事業群均各自有其推展的社群，均有設置社群 Leader，針對負責人進行相關培訓與不定期的交流活動或競賽。於活動後公佈社群三大指標，閱讀數、人數、貢獻數，由於每個人都有比較心態，藉此做為活絡分享、學習、良性互動與競爭的發展機制。

目前連展同仁能自由跨社群參與活動，且未強迫要參與幾個社群，但時有部群間的社群競賽，因此社群 Leader 亦會適時關切，社群 Leader 即可謂推動活動的靈魂人物。

### (四) 企業標竿學習

陳鴻儀總經理認為知識管理最重要的就是學習別人的經驗，再融會成連展模式，把企業當做動態機能，體質才會越來越強有競爭力。「他山之石，可以攻錯」，因此非常鼓勵連展同仁向外取經，保持與外界知識管理相關活動的連繫，安排高階主管與社群 Leader 至業界(異業) 推行知識管理的企業參訪。學習先進的成功經驗、充電後往往又有新的推行企劃方案、新的知識管理應用案例。同仁在外參與活動後，都會自發性地將心得上交流區分享或在月會上發表，將向外學習的資訊內化後與同仁分享，形成資訊共同化的歷程。





### (五) 文化塑造：你今天知識管理了嗎？

知識管理是以人為中心，因此個人意識與企業的文化顯得格外重要。推動初期同仁間理念的溝通是最耗費時間的部份。有些部門人數較少，認為不需推導知識管理，但此亦表示每位同仁都是精英，所以更需要做知識管理，資產才能適時保存。過往會設定個人 KPI，造成同仁莫大的壓力。推動後體認到知識管理應處於「自由」與「自發性」的立基點，只要方向對，推動成自然文化，大抵就能持續延伸。

平台亦是促動文化很好的機制，平台不要硬梆梆，不僅著重內部的基本教育與實際案例學習，亦可以放些生活常識和趣聞，有助氣氛提升，強化閱讀習慣，也可促動同仁發表文章。

知識物件從要求量、到重質，及到應用，自資料整理到知識活用，才能產生效益，讓知識管理自然融入同仁的工作任務中，最終期望能做到連展人口一句「你今天知識管理了嗎？」

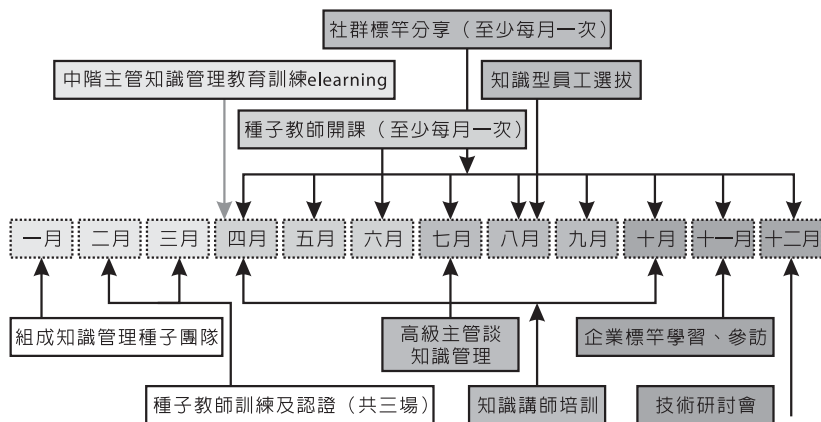


圖6：連展科技知識管理推動規劃時程圖

## (六) 中國大陸推動經驗

早期因中國大陸知識產權維護不易與資安問題之故，至今年才逐步展開「2008 知識管理在中國」知識管理活動，大陸知識管理平台也在 97 年 3 月 31 日正式上線。

在多次與廠區 Power User 面對面的互動，了解各廠區需求與想法，經過多次規劃亦已激盪出未來應用的模式。基本上與台灣推動策略幾乎相同，因考量大陸同仁知識搜尋度高，分享貢獻度低、知識物件維護與流動率較高等因素，以有限度的開放權限。

接著加強各廠區社群的推動，培育社群 leader 與種子人員，並設置獎勵機制，於文化走廊公佈各廠區貢獻度，以激勵方式提昇知識物件貢獻度。

## (七) 困境

推動初期，連高階主管都會質疑知識管理是否真能提升工作績效，甚至產生排斥感。因此到了現在仍是以柔性的方式推動，也隨時辦理相關活動，促動同仁發自內心的支持。

每位同仁的工作均有相當的負擔，導入知識管理初期明顯增加工作份量，提高推動行動的困難度。且人性基本上是較被動的，如何運用策略與時間，將知識管理融入工作成習慣，並維持同仁的熱情，成為推動小組的大挑戰。

知識管理是不斷的演化與擴散的歷程，需建立成功範例與前導單位引導的角色。其過程需要時間累積無法速成，推導同仁的辛勞亦無法輕易言喻。



## 陸. 知識管理推動效益

連展科技抽樣訪問了不同廠區的同仁共 270 位，四個關於學習方式構面的問題，滿分是 5 分。

### 一、實驗學習

這個構面連展科技得到平均分數 3.98 分。連展科技在上一個構面尚未完全實現時，連展科技仍持續發掘新構想。不斷發掘出全新的工作方式。嘗試許多新構想。

### 二、提升能力

這個構面連展科技得到平均分數 3.85 分。連展科技鼓勵學習新知識與能力。鼓勵成為創新學習社群成員。認為學習是連展的經營策略中極重要的一部份。

### 三、標竿學習

這個構面連展科技得到平均分數 3.76 分。連展科技通常向他人學習，新產品或服務流程，經他人實行有效後，才會跟進。廣泛留意其他公司作法與成就，藉此達到學習目的。密切注意其他公司特定的作業流程，藉此達到學習目的。以競爭對手為學習對象，不斷留意自己與對手表現的差距。

### 四、不斷改良

這個構面連展科技得到平均分數 4.15 分。在進入新領域前，連展科技會先在既有領域內充分發掘新的延伸與改良機會。連展科技一直努力持續提升現在的技術直到最好。連展以自己為基準，希望自身技術和服務流程在業界無人能比，不斷

留意自己進步的進度。

## 柒. 知識管理心得分享

連展推行知識管理已有三年半的時間，依據過往經驗，整理出 10 項推行知識管理的關鍵要素與大家分享。

### 一、高階主管的投入

- (一) 在不同時期訪談高階主管：可以瞭解推行方向是否正確、是否符合主管期望；訪談的附加價值是，無形中軟性的督促著主管投入與參與，因為大部份的主管在訪談前都會進入知識管理系統做功課，瞭解該部門的知識產出、瞭解公司現在推行知識管理的氛圍、文化、目標與進度。
- (二) 請參與季檢討：季檢討是由各社群提出上一季的知識管理運作報告及下一季的展望、知識管理中心會訂定評分標準、並邀請高階長官評分，可以讓高階主管瞭解到各單位的推行狀況、各推行部門也會因為長官的參與而產生努力表現的動力。
- (三) 訂定部門知識管理工作目標：每個單位的資源，所需發展的方向並不盡相同，需要高階主管與該單位設定符合該單位之知識管理目標。對於知識管理的需求與投入是自發性的產出將會較有價值。
- (四) 心得分享〈內部刊物〉：主管推行知識管理的甘苦談、連





展科技傾聽主管的心聲、成功的經驗大家分享得到鼓勵，失敗的經驗大家分析原因並討論可以改善的方法。知識加值循環在高階層峰中亦慢慢內化形成一種知識管理的應用分享文化倫理。

## 二、有效的推動組織社群

- (一) 知識管理中心隸屬於總經理室：知識管理不是一個作了馬上會看到成效的專案。所以從總經理室來推動、較容易激發大家投入參與。
- (二) 知識管理中心成員：請 20 年資歷的研發協理帶領，並有專員專職負責知識管理工作。在研發技術的分類、知識物件的內容審核、建議、協理提供專業的建議。專員則全心投入企劃知識管理活動及控管知識管理執行狀況，定期 Report 給所有同仁。具份量的主管督導與專員貼心的叮嚀，大幅提升推動成效與氛圍。
- (三) 社群：每個事業處至少有一個以上的知識社群，每個月均請成員進行交流，此對於促動其他成員分享交流意願有相當的加成效用。

## 三、Friendly 的使用介面

- (一) 登入帳號與公司現行系統整合。
- (二) 知識物件的安全性：閱讀權限設定簡易，若是沒有權限的同仁僅能看到知識物件的名稱，詳細內容需要進階的申請。
- (三) 使用介面操作容易：上傳快速，下載有安全機制，知識類





別維護有彈性。

- (四) 搜尋功能：快速方便的全文搜尋及標籤索引。
- (五) 報表功能：多維度的統計報表。激勵專家、激勵部門。

#### 四、社群

- (一) 活潑的互動激盪出更多熱情與創意。
- (二) 案例產品管理部：連展設定每季的產品主題，除了知識物件上傳，亦辦理產品說明會，作為促發交流的契機。

#### (三) 社群柔性的推導方式

#### 五、定期評比與分享

- (一) 月會：社群 Leader 會一起討論推行所遇到的困難，知識管理中心亦會提出每季的評分標準、大家可依評分標準來循序漸進發展。
- (二) 季檢討：社群經營季檢討、可促使專案推行每一季都有一定的進度及成果。
- (三) 年度成果發表：選拔經營很好的社群、部門、社群 Leader、知識物件貢獻者、並在年度尾牙頒獎。至今已頒贈出 13 個最佳社群，9 個知識管理 Master，25 個知識管理最佳貢獻。

#### 六、評比的結構設計

評比標準將引導大家努力的方向、並且依實際狀況、需求予以調整項目及分數比例。評比項目說明如表所示：



評核項目	項目說明	滿分
Q1 量	貢獻度 (貢獻物件數量/人數) 專家排行 (暢銷專家top50/人數) 熱情參與 (閱讀數/人數)	10
Q1 質 與執行力	應用案例分享，參與平台規劃 參與平台測試，問題建議提出 推動知識管理舉辦的Training 活動	50
Q2 計畫	應用於新人訓練的規劃，與工作結合方案 社群應用方案，既有知識物件搬移規劃	35
Others	其他創意發揮	5

## 七、企業觀摩標竿學習

激勵自己向成功者學習。鼓勵於觀摩學習後，與同仁月會分享交流與專文發表，激勵同仁向外界學習其他推行手法、應用方法、不斷活化知識管理運作。

## 八、與工作結合

- (一) 工作中留下的知識，例如「工程問題分析與解決對策」，工程師在研發過程中自然產生的記錄，主管依其重要性、影響性、決定是否該把此份記錄留存至企業知識庫中。
- (二) 工作中運用的知識物件，例如「設計審核檢核表」，工程師在設計開發時要參考企業知識庫過去的相關經驗，避免重覆開發，避免曾經發生的錯誤。



(三) 全體同仁親身參與。知識管理若沒有實際參與，漸行旁觀，終將成為局外人，連展明瞭參與以及將所得知識技術，聯結的應用融入工作職務中，內化成自己的能力，才能成為有價值的知識物件，這也是連展現在推動應用篇的主因。

#### 九、與績效結合

- (一) 主管對同仁強制性的要求，如提昇件數、閱讀件數。
- (二) 一級單位 KPI 指標。將在每季的 KPI 檢討中審視各單位的執行狀況。列為例行性評估績效的項目，徹底落實在日常管理中。

#### 十、文化的形成

- (一) 知識管理宣言：主管及新人宣示〈原文：當我進入連展、我將本著誠信、專業及服務的熱忱，盡心投入知識分享與傳承的行列；我願意持續深耕連展的知識良田！〉。
- (二) 新人進公司起即能運用知識平台與討論區，展開自我學習與分享文化。

### 捌。知識管理未來展望

知識管理無法速成、無法立即看到成效，需要經年累月，所以難作！持續很重要，但持續本身就是很大的考驗，挑戰公司的決心與執行力。若能讓同仁嘗到知識管理甜美的果實，就



容易持續。除了提高工作的便利，文化氛圍的建立，就容易細水長流。

企業在不同時期所面對的不同挑戰，處理的過程與經驗該被保存下來。透過 IT 技術將之 E 化保存就像地層忠實的記錄每一次的地殼變動。

陳鴻儀總經理即表示如果公司不能創造價值，就沒有存在的必要。

現代的公司企業內擁有大量的資訊，包括市場、技術、客戶、供應商、競爭對手以及發展趨勢等重要訊息，但由於資訊常常未經有效的整理、儲存和傳播，以致公司同仁無法便利使用現有的資訊與知識，無法立即有效因應客戶和市場快速變遷的需求，甚至採用錯誤資訊的情況，反而產生負面的結果。在今天地球村的國際競爭市場，企業如何透過知識管理挖掘、累積有效益的組織知識，支援公司的營運，並塑造出分享學習的組織文化，提升企業的競爭優勢，而在全球市場鞏固一席之地。

這原則不只適用於個人，同樣地也應用於企業、組織及國家，連展科技從世界各國許許多多的案例都可以得到相同的驗證。

所以企業運用知識管理，透過推動組織、核心競爭網脈、變革促動等相關管理機制，塑造分享與學習的組織文化，可將同仁們的知識做有系統的整理、分類、儲存、擴散、分享，再由實際的應用驗證來加以回饋、創新，激發新智慧的產生。這不僅可以快速累積組織的知識，提供組織成員豐富的工作資

源，協助他們解決工作上遭逢的問題，提升工作效率而縮短工作時間，進而組織成員更能積極參與知識的蒐集與分享，讓組織知識的累積與完備更快速與周詳，提供成員更有效的支援與協助，這樣的良性循環，更能發揮知識管理塑造學習型組織的功效。



...



# 義隆電子股份有限公司

## 壹. 義隆電子公司簡介

義隆電子股份有限公司於 1994 年 5 月成立，公司總部位於新竹科學園區，是一家重視晶片研發的積體電路設計公司，分別在歐、美、亞等三大洲佈建綿密的行銷通路暨技術服務中心，其中，在臺灣的台南成立晶片設計中心，在深圳、上海、香港、美國等地，則分別有客戶服務和策略運籌等營業中心，經過多年的發展，目前資本額已達新台幣 41.07 億元，並於 2000 年 4 月掛牌上櫃，2001 年 9 月掛牌上市。

主要是研發和行銷積體電路(IC)產品為主，產品線包含：Microcontroller、Communication IC、PC Peripheral IC、Audio/Video Entertainment IC (Consumer IC and Personal Equipment IC)、Capacitive Touch Pad Modules & IC 等，產品的應用領域十分廣泛，包括觸控板(Touch Pad)控制晶片應用在筆記型電腦、手機、UMPC、MP3、GPS、PMP、滑鼠和鍵盤等，並陸續不斷在開發各式消費性電子產品的應用，同時，提供 Vista PC 專用的遙控器晶片，而手寫辨識晶片則應用在手機、教育性玩具、稅控機、語言翻譯機、電子字典等；應用在各式生活化的家電消費用品之控制晶片、來電顯示電話機、休閒娛樂使用的無線電對講機等，是國內知名的消費性 IC 設計公司。

義隆電子十分強調研發技術自主化，因此，培植了大量的研發菁英，如研發人力即佔員工總數的七成，而且每年投入





當年營業額百分之十三以上的比例研發新產品，曾獲富比士雜誌(Forbes)評選為全球績優小企業、臺灣國家發明金牌及銀牌獎、臺灣竹科研發成效獎等多項獎項，研發績效備受注目。

義隆電子的產品線十分廣泛且知識產權(IP)十分豐碩，採用的技術包括數位、類比及嵌入式記憶體，並擁有數位類比混合技術和高階的設計流程(Mixed Signal & Hi-Level Design Flow)，因此，可以迅速掌握市場脈動，領先同業開發成功具有實用性的新產品。義隆電子所擁有之知識產權包括：8/16/32 位元中央處理器(CPU)；8/16/24 位元及 20~150 MIPS 之數位訊號處理器(DSP)；SRAM，OTP，MTP，Flash，E2PROM 等嵌入式記憶體；8/12/16 位元之數位，類比轉換器(ADC & DAC)；CMOS 射頻技術(RF)；視頻，音頻及語音壓縮技術(Video，Audio & Voice CODEC)，數位顯示技術如 TN、STN、CSTN & TFT LCD、VFD、OLED 驅動器及控制器。

發展藍圖方面，義隆電子宣誓進軍數位家庭(Digital Home)市場，呼應數位化的時代來臨。並展現積極作為，除了以擁有的數位影音壓縮技術，配合相關的數位類比混合技術等，整合應用在相關的數位化消費性產品。此外，電容式觸控板晶片(Touch Pad)，目前是臺灣唯一開發成功應用在筆記本電腦使用的案例；並將開發應用在可攜式的數位多媒體播放機(Portable Media Player)和智慧型手機(Smart Phone)、衛星導航系統(GPS Navigator)等。義隆的智慧型人機介面相關應用技術，由於應用範圍愈來愈廣，因此，深具有發展潛力，所有新產品的開發方向都以消費者的使用便利性、經濟實用性為市場導向，並迎合數位化市場的趨勢，展現本公司紮實的研發實力，以及明確的





行銷方針。

除了強化在新產品開發、市場行銷、客戶服務、策略性聯盟投資以外；義隆電子與海內外上下游產業鏈的廠商，也維繫相當深厚的關係，專注在產品設計、應用和行銷層面的義隆電子，與晶圓代工廠、光罩、封裝、測試等廠商，具有長期的合作，且發展成為密不可分的夥伴關係，透過上下游廠商的協同合作，能夠迅速完成客戶的需求。

## 貳. 知識管理導入緣起

義隆電子因應 IC 設計業競爭激烈，持續投入高比例的研發經費，有計劃的進行前瞻技術之開發；深刻明瞭要成為具效率的組織，知識是企業和價值生產力的關鍵動力；要拉開同業競爭差異，有效運用知識力量，推行知識管理即為不二法門。其導入知識管理的動機如下：

1. 研發過程中的錯誤，避免重複發生
2. 有效縮短新人的學習曲線
3. 掌握知識以降低人員流失造成的風險
4. 減少資訊過載和搜尋的成本
5. 縮短新產品開發時程，降低開發成本
6. 知識的累積、再利用進而達到的技術創新



7. 累積的技術能量藉由分享、整合創造新的產品應用

8. 建構單一平台，加速新產品技術整合效率

義隆電子導入知識管理最主要目標在縮短新產品開發時程，希望利用知識管理的手法，建構屬於義隆的制度並且建立單一入口平台，使義隆電子長期累積的技術能量，能有效地運用在產品上也可以運用在新人的傳承上，除了達到縮短新產品開發時程的目的外，更可以分享過程中的經驗與最後累積的知識。

為能確認知識管理是否符合義隆電子需求，以及提升推動效益，在導入知識管理前，內部同仁就不斷蒐羅相關知識並派員至外部上課。同時也進行知識管理導入評估，包含知識管理導入對產品開發效益衡量，是否聘請顧問公司輔導，顧問公司的遴選，產業的差異性，是否申請政府補助計畫，高階主管的理念及支持，先導單位的遴選，專案的資源及目標(預算，時程，人力…)，IT 自建或外購等，均是主要重點。

初期規劃原是決定義隆電子自行推導，但發現實際推行並不容易，因此逐步進行預算編列，並參與 93 年與 94 年經濟部工業局「產業知識管理技術輔導與推廣計畫」活動，再與中國生產力中心顧問進行洽談，瞭解輔導過程與成效均符合義隆電子需求後，於 95 年由中國生產力中心顧問申請經濟部工業局「推動產業知識管理計畫」，協助義隆電子進行知識管理輔導流程。

義隆電子知識管理計畫願景為員工皆能獲取同仁的知識技能，充分地利用知識有效率的從事研發及創新的工作，與顧客



成為知識夥伴，創造雙贏。設置四大目標

1. 改善品質和競爭優勢
2. 增加生產力以及降低成本
3. 改善營運效率
4. 降低企業的整體風險並且提昇公司長期的穩定度和促進成長

以不斷建立創新能力、促進創新以及集體解決問題的能力，提昇人員的士氣共同為公司找出可以發展的新領域，進階達到品質獲得改善，生產力提高，使顧客更為滿意。

## 參. 知識管理導入歷程

為能深植知識管理系統，95年義隆電子委聘中國生產力中心劉武顧問、楊榮傑顧問及其團隊引領，採用漸進式推行的導入模式，選擇本公司關鍵流程--新產品開發流程，依其流程相關之單位或職務為主，審慎評估後，以電腦及週邊產業與電路設計部為知識管理先導單位，運用進階型輔導模式，主要著重系統架構的建立，將產品開發相關資訊的彙集與運用，使義隆電子知識管理活動密切支援企業策略任務。

96年義隆電子將顧問傳承的知識管理知識及推動模式經驗，複製應用至其他流程及產品線，進行全公司的導入活動，快速且成功在其他單位進行水平擴散，及先導單位的垂直深化



作業，營造創新學習的文化。

義隆電子推動知識管理主要分為兩個階段：

#### (一) 第一階段－「彙集應用」階段

本階段以「產品開發中心」、「人資部」、「資訊管理部」等三個先導單位為推動對象，主要管理活動為建立知識型企業運作機制之基礎架構並建立共識，進而促進知識彙集、分享與利用。

#### (二) 第二階段－「創新學習」階段

本階段性推動主軸有二：

- 1.「水平擴散」主軸：是由前導單位配合顧問專家將前一階段導入活動快速移轉至其他單位，擴大推動成果。
- 2.「垂直深化」主軸：則仍以第一階段前導單位為對象，強化其知識管理運作能力，萃取企業知識菁華，深化知識應用層面，提高知識價值。

義隆電子推動知識管理重要里程碑：

- 94年7月通過取得高階主管共識，進行知識管理效益評估
- 94年10月正式編列知識管理預算
- 95年2月進行知識管理導入評估
- 95年5月與中國生產力中心簽約輔導，並通過經濟部工業局知識管理標竿典範輔導計畫申請

- 95 年 12 月進行成果發表會，建置知識研發流程、知識地圖、專家黃頁之建立，並完成知識管理系統需求規格書
- 96 年 1 月成立「知識管理」、「關於電腦」、「創意社群」社群
- 96 年 3 月與中國生產力中心續約輔導 S-OJT(結構化在職訓練)計畫
- 96 年 6 月知識管理系統正式上線，全公司進行導入作業
- 96 年 12 月研發單位 S-OJT 計畫完成
- 97 年 3 月舉辦知識管理部門競賽，總經理、副總、顧問任評審委員
- 97 年 5 月引進 PowerCam 軟體，部門分享專區結合 e-learning
- 97 年 6 月 S-OJT 系統完成，S-OJT(結構化在職訓練)計畫導入





## 肆. 知識管理導入架構

為能使義隆電子能夠持續快速培養優秀人才，不斷累積核心知識，以確保產業競爭力，並邁向知識型企業，義隆電子採流程運作、資訊技術、企文促動 3 大構面，結合知識化研發流程、知識地圖及知識管理平台、知識社群經營、專家黃頁建置、結構化在職訓練等 5 大策略，建置義隆知識管理的推動架構。義隆電子推動知識管理的推行策略、施行步驟及其產出，分述如下：

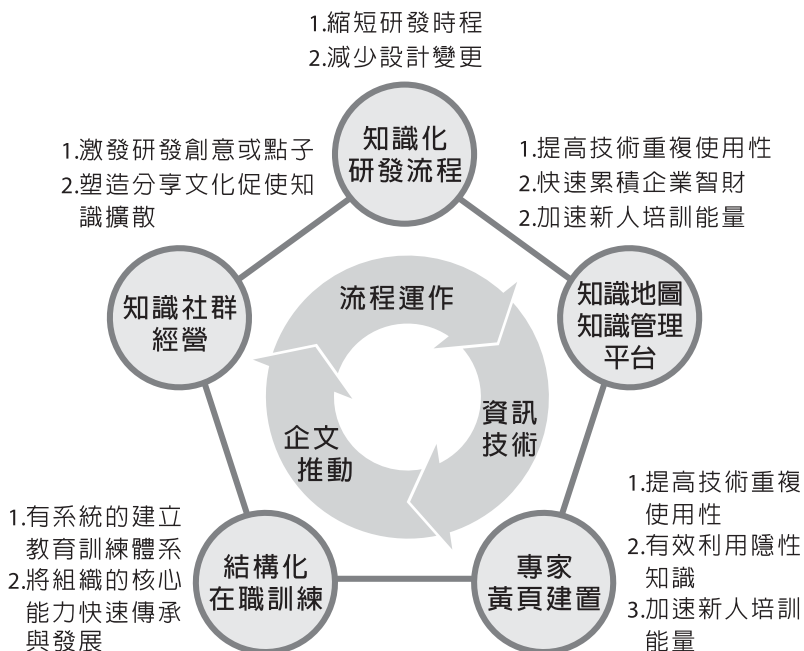


圖1：義隆電子知識管理導入架構



### (一) 知識化研發流程：

由於長期累積之技術能量，無法有效利用於縮短產品開發時程，95年正式推動知識管理後和顧問討論如何進行，顧問建議推行知識化研發流程，且這是長期的投入，因此於建置前，先與研發流程部門進行訪談，確認共識，檢討並釐清流程作業之關連，訂定投入與產出之知識物件，鑑別內隱知識並外顯化後，設訂知識物件盤點表、部門知識平台的建立、研發知識文件撰寫說明、標竿文件的建立。

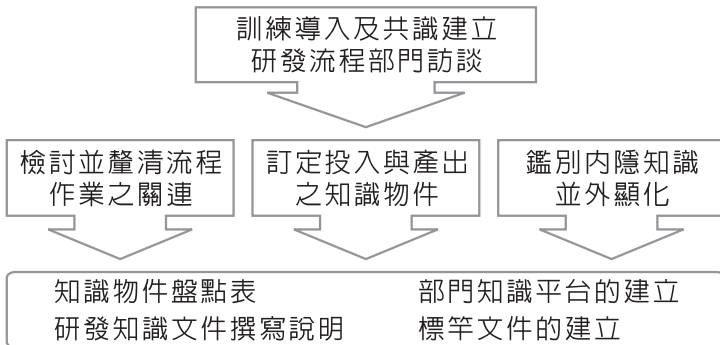


圖2：義隆電子知識化研發流程架構圖

### (二) 知識地圖繪製及管理平台建置：

義隆電子跨部門文件由技資中心管理，但各部門內所建立之文件則由自己管理。而目前常見的資料儲存方式有集中於部門的檔案伺服器或僅留存於個人電腦中。且當時義隆電子現有各系統的開發是因階段性的需要而建置，缺乏整體的規劃，導致在擷取資料庫時頗為費時。公佈在公司內部網站的技術資料，更新的速度未能完全跟上時效，有可能會引用舊資料作發



包的條件，導致外包交貨的品質及交期的損失。

為使研發人員可以容易透過電子化導引式研發流程知道如何進行研發設計，到何處找到所需知識，並將研發過程資料自動留存，供爾後再利用，進行電子化流程導引式知識地圖與協同開發的單一資訊平台的作業。其任務包含流程導引式研發流程、超連結與流程作業結合、串接系統成單一入口、開發訊息的有效整合。

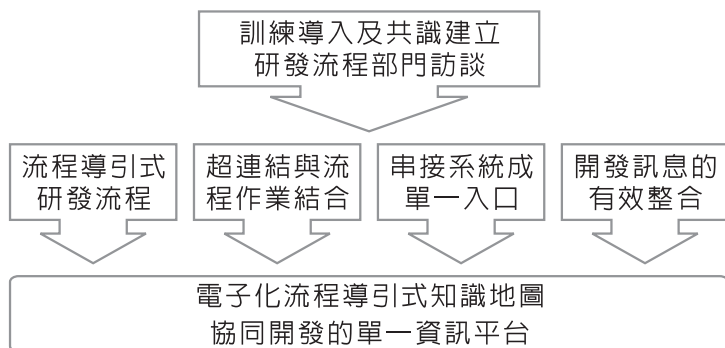


圖3：義隆電子知識地圖建置架構圖

### (三) 專家黃頁建置：

資深工程師在作知識傳承時，大多以師徒制做中學的模式，而資深工程師在其專案的執行上，也因一人過多專案的因素下而有照顧不及的現象，且在資深與資淺同仁之間，技術有明顯斷層現象。如此一來對於新進工程師的培育會有不足或時程太長的負面影響。

再者若有跨產品問題時，同仁習慣是直接問人，一方面是因為知道該請教何人所以比較方便，另一方面是目前並不知道



該如何找到適當的文件。為此顧問建議：

1. 導入專家黃頁，縮短新產品開發時程，降低開發成本，以期建立核心人才庫，結合訓練與招募系統，及時補足人才缺口；
2. 建立專家線上討論區，整合成 Q & A 資訊庫以利日後查詢；以及結合外部專家資訊，提供內部諮詢窗口等，擴大專家黃頁效益。因此於搜尋系統查詢上規劃由專長找專家、由人找專長、關鍵字查詢、外部專家查詢；
3. 並系統連結，更新資訊，將訓練與招募系統連結、離職專家系統提示更新、與財務系統連結，更新外部專家資訊、每季系統提示更新資訊；
4. 更整合資訊，擴大效益：整合專案，論文，教材，標竿文件、設置專家討論區、以及專家 Q & A 系統。

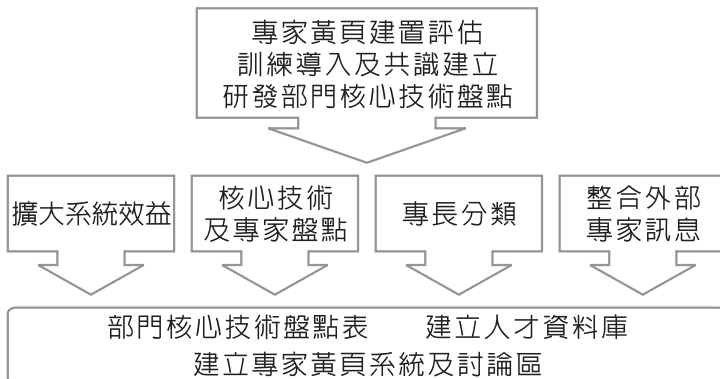


圖4：義隆電子專家黃頁建置架構圖



#### (四) 結構化在職訓練(S-OJT)建置：

義隆電子明瞭訓練課程在組織中扮演著策略性的角色，於倒入前期先行訓練導入評估與共識建立，以核心能力盤點、職位/工作分析，迎合工作職場需求，系統規劃同仁必須具備之專業能力；規劃 S-OJT 計畫表，培育指導員，建立訓練模組，設定訓練名稱、目標、內外部投入資源、訓練內容與其績效評量與回饋形式等。以結構性訓練機制，提升義隆電子內部訓練績效。

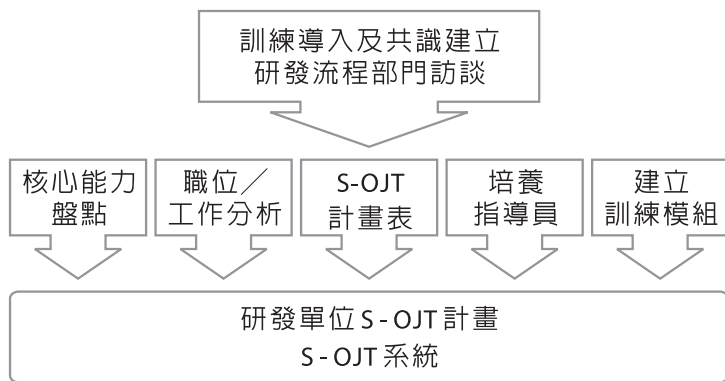


圖5：義隆電子結構化在職訓練架構圖

#### (五) 知識社群的經營：

推動初期義隆電子大部分單位都有內部經驗分享或技術發表的分享活動，只是辦理時間不一。而部門內的經驗分享，文件內容屬大綱式，詳細內容大多在簡報當時才算完整，知識經驗流通頻率相顯較低。因此希望藉由知識管理社群的運作，培訓各部門知識管理種子，水平擴展至其他部門，透過創意社群



的討論，學習並營造創意的文化企業。

知識管理社群建置前期，首先進行社群建置評估、訓練導入及共識建立的作業，而後規劃招募核心成員、社群經營計畫、招募社員及廣宣，以及後續評鑑與發表流程。義隆電子目前共有3個社群設置，包含虛擬社群：關於電腦社群，及2個實體社群：知識管理社群和創意社群。

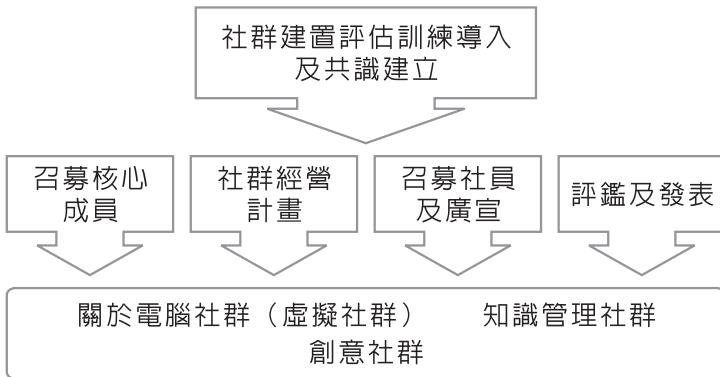


圖6：義隆電子知識社群經營架構圖

義隆電子技資中心李明霞副理表示「社群是最難推動的，為了加強社群深度，積極向外部社群取經。」義隆電子社群目標是具階段性發展：

- 第一階段：著重獨立社群之發展—規劃及建立創意社群運作平台（網站）、團隊創意運作方法的建立。
- 第二階段：強化社群內的經驗交流與學習—擴大社群成員的規模、建立創意團隊，發掘與培育創意人才。



- 第三階段：對外成果展示及擴大影響範圍—連結創意概念與產品、建立跨領域、跨產業創意激盪的平台與機制。

運作模式方向有五：

- 創意學習：著重於創意啓發技巧、創意個案研究。
- 專題講座：邀請專家或學者針對相關主題演講。
- 資訊分享：蒐集並分享國內外以創意發想成功的資訊。
- 知識交流：著重創意學習、專題講座、資訊知識的交流。
- 社群活動：著重社群成員彼此了解及熟絡。

## 關於電腦社群

『關於電腦社群』是全世界同仁都可以參與，無須特別加入成為成員的虛擬社群。本社群是以提昇電腦使用能力為主軸，運作模式是透過網路分享與討論進行。關於電腦社群推動目標分有三期：

- 初期：蒐集 office 、 outlook 等軟體使用技巧
- 中期：增加網頁製作、影像處理、作業系統等技巧
- 長期：蒐集一切關於電腦知識

## 創意社群分享

創意社群的成立，即是瞭解創意的重要性，不願被制式的流程抹煞創意。因此規劃與推行時，推動小組會試問自己參加有什麼樣的效益和誘因，能為義隆電子帶來的何種的成長。

創意社群的成立宗旨：以創意案例分享為起點，建立創意團隊，發掘與培育創意人才；建構創意思考及實踐的環境以帶動創意的文化；增進參與人員對創意激發的認知及推動技巧；產出獨特創見，激發新產品的概念而展現價值；建立跨領域、跨產業創意激盪的平台與機制。

創意社群為替義隆電子帶來新訊與創發，向外聘請創意名師進行內部分享；此外內部亦進行鼓勵同仁參與知識管理平台與社群的活動，像是尋找小飛飛，知識管理回饋的分數，知識管理小錦囊，啜一口知識管理咖啡等，即為增進同仁對於知識管理系統的熟悉度，藉活動辦理宣傳同仁上線並給予回饋，讓知識管理系統在功能面、操作面上更符合大家的期待與要求，並在年底進行部門專區競賽，留存部門核心知識，也讓各部門有彼此觀摩機會，藉此塑造公司分享交流的文化。

李明霞副理表示吸引同仁參與的誘因，就是要教導同仁如何做創意的激發，問題解決能力。如聘請大師級的講師及與工作有直接關係的主題活動，最能刺激同仁參加。有一次原來老師發表「原來創意這麼簡單」，後來的迴響頗大，同仁也能體會創意與研發的深切相關性。

推動社群之路，走來辛苦，義隆電子分享幾點社群推動心得：



- 海報 / 公告宣傳是必要的
- 社群造勢活動需融入行銷手段，才能引人注意
- 同仁溫暖的 Feedback，讓義隆電子擁有不斷往前的動力
- 強而有力的後援(中國生產力中心楊榮傑顧問 / 創意社群的社員)
- 公司高層的充分信任，更讓社群的發展無後顧之憂

## 伍. 關鍵要素

推行知識管理並非一蹴即成，若缺乏有效的推行辦法與解決問題的對策，難以面對多方的挑戰，義隆電子導入知識管理的過程中發現，高階主管、人員、流程、知識內容與技術為其五大關鍵要素：

- 一、高階主管的信念：知識管理的效益不會立即反應在投資報酬率，且大多難以量化，若非高階主管持續的支持與決心，勢必面臨功虧一簣的窘境。
- 二、人員的認同：由於擔心核心能力被取代或隱性知識外顯外作業的負荷，往往造成人員的抗拒，必須藉由不斷的溝通、訓練，取得人員的認同，否則，難以培養知識分享企業文化與信念。
- 三、流程的機制：知識管理推行流程繁多，若企業未能建構知



識發展目標與策略，以及建立分享機制信念，於推動過程中，易缺乏共同目標，以致跨部門間關係較為薄弱。

- 四、知識內容的分類：知識的呈現、儲存、整合、傳遞與創新，為知識管理的經營策略，若對於維繫知識內容的即時性缺乏明確的職責分配，或缺乏大家普遍可接受或者是明確的分類計畫，易使大量的知識內容缺乏章法。
- 五、資訊技術的加持：文化、流程與資訊技術，同為推動知識管理三項重點任務，迅速採用資訊科技，易造成人際互動阻礙。然而輕忽資訊技術、網路平台的適用性，亦難以達到知識整合與交流之效益。

## 陸. 知識管理推動效益

義隆電子擁有堅強的研發技術團隊、掌握關鍵技術，具備重要競爭利基之自有專利、專業化之技術服務，強化產品整合及客戶技術支援之提供、具備完善之通路代理商及海內外全球佈局之行銷據點等核心競爭優勢，持著精進品質與競爭優勢，增加生產力以及降低成本，提升營運效率，以及降低企業的整体風險並且提昇公司長期的穩定度和促進成長的推動目標導入知識管理。義隆電子推動知識管理屆 3 年，其推動效益：

- 一、掌控產品上市時間，取得最佳時機與優勢。

義隆電子推動知識管理最主要目標在縮短新產品開發時程，知識管理導入後，內部知識資產或外部顧客資訊等均系統



地建構在系統平台上，對於研發過程，可節省搜尋文件與研發的時程。如此即可縮短產品研發週期與產品上市時間，對於取得最佳時機與優勢，滿足消費者多變的需求，有相當的助益。

## 二、建構學習性組織文化，養成知識分享與再利用文化。

義隆電子運用社群推動知識管理，主要目的並非著重財務上的直接獲利，而是社群所創造的學習性組織氣候、樂於分享及交流經驗的文化，湧出學習泉源並凝聚成員共識，透過不斷的知識分享及經驗交流循環過程，做好組織知識管理，並有效活化企業的創新精神。

## 三、協同運作：員工經驗及知識透過平台，全球可跨時區、跨洲際知識傳承。

義隆電子透過團隊運作以及支援群組與支援知識的蒐集與傳遞的機制，跨越時空限制進行知識交流共享，整合協同合作能力，讓使用者在熟悉的生產力工具中共同創新進而縮短研發的時程。

## 四、上下同心：員工了解公司願景，互惠雙贏。

願景是企業前進的指引，喚醒全員的共識，啟動全員能量，加強員工向心力與參與感。經由宣導義隆電子內部建立共同願景，協助組織培養成員主動而真誠的奉獻和投入，擁有共同願景的企業，凝聚公司上下的意志與共識。顏國隆副總表示，推動知識管理後，檢閱各部門的專案資訊或是訓練資料，可簡易也快速地瞭解相關資訊。各單位人員需要具備哪些管理和專業知能，哪些是該訓練的，或是看訓練教材等，均較先前便利且明確許多，亦提高同仁對公司現況的熟悉度。





## 柒. 知識管理心得分享

- 一、知識管理是循序漸進、逐漸緩慢變化的：企業內為持續推動知識管理，應設置專職的人員或部門，他們也應具備分享的信念、高度的熱情及面臨挑戰的能耐。
- 二、藉由外力進行知識管理知識 / 手法的移轉，加速內部推動的實踐：義隆電子藉中國生產中心顧問的輔導進行知識移轉，引領公司內部知識管理實踐及加速效率，至於企業本身則須自行建立知識複製及創新的能力。
- 三、知識管理的活動，不斷的溝通及達成共識是重要的過程：盡量不要因為知識管理改變了公司原有處理事情的模式，至於活動上則需有必要的堅持及最大的彈性。
- 四、掌握知識管理的動態：了解企業內部知識如何產生、移轉以及再使用，並由企業知識使用者或提供者繪製各部門的知識地圖。
- 五、分權管理：運作一些制度及安全保密的系統設計，鼓勵各部門自行管理屬於自己的知識，同時讓公司各部門可以有效分享知識。
- 六、激勵的措施及制度配合：不定期的舉辦各種活動及競賽，鼓勵員工對知識管理做出貢獻。長期而言，結合考績、晉升制度，將有助於激勵員工。
- 七、建立自我評估的品質系統並持續檢核：藉以管理企業內部的知識品質，提昇所有隱性知識的價值。



八、知識管理系統與日常工作流程結合：讓知識管理成為一種工作方式及習慣，也就是把該系統、流程、活動和人員化為日常作業。

義隆電子融合「企文促動—塑造創新分享文化」、「流程管理—打造知識加值流程」與「資訊科技—建立知識管理平台」思潮推行知識管理，將知識管理導入工作流程中，體認知識管理是一個持續推動且不斷改善的過程，運作機制的建立及系統的完成只是一個開始，未來致力塑造永續分享文化、培育人員創新應用能力。



## 國家圖書館出版品預行編目資料

知識管理案例輯．九十七年度；知識領航．價值創新／  
財團法人中國生產力中心執行．--第一版--臺北市：  
工業局，民 97.11 面； 公分

ISBN 978-986-01-6420-6 (精裝)

1.知識管理 2.個案研究

494.2

97023024

### 九十七年度知識管理案例輯 知識領航．價值創新

出 版 者 經濟部工業局  
發 行 人 陳昭義  
諮 詢 委 員 尤克強、何沙崙、陳振祥  
編 輯 委 員 蘇文憲、朱興華、林俊秀、陳燕珠、陳詩龍、黃廷彬、  
劉 武、楊榮傑  
總 編 輯 張寶誠  
主 編 陳慧珊  
編 輯 石靜芬  
地 址 台北市信義路三段41-3號  
電 話 02-2754-1255  
網 址 <http://www.moeaidb.gov.tw>  
出 版 年 月 97年11月  
版 (刷) 次 第1版  
執 行 單 位 財團法人中國生產力中心  
地 址 台北縣汐止市新台五路一段79號2樓  
電 話 02-2698-2989  
計 畫 網 址 <http://proj.moeaidb.gov.tw/kmpp/>  
定 價 300元  
I S B N 978-986-01-6420-6