



瑩迪企業股份有限公司

產 品：特殊緩衝包材設計製造、EPP/ EPE/EP0/
EPS發泡成型設計製造

成 立：民國79年10月

資 本 額：2000萬元

員 工 數：40人

電 話：(07)372-1108

地 址：高雄縣仁武鄉烏林村南昌巷201-3號

E-mail：linjung@ynidyi.com.tw



瑩迪總經理徐坤源，一路支持並領導公司執行導入KM。(瑩迪提供)

緩衝包材設計製造所處供應鏈位置，為3C產品、光電材料、運動與醫療器材企業的製造過程與產品傳遞保護的材料供應商。產品價值雖為客戶價值流程之必需品，也牽動一般消費者收到客戶商品後的滿意觀感，但緩衝包材供應商的價值卻不易直接為客戶所發現，因此，如何提升設計能力，以及穩定又迅速的量產品質，以提供客戶更高的附加價值，是未來該產業業者著力之處。

護材料因密度低，運輸成本高，競爭者只能供應固定區域，但瑩迪改良過配送系統，已成為單一工廠、全省供貨的唯一公司，擁有同業難以仿效的營運成本優勢。

瑩迪的競爭優勢

導入KM動機1：設計服務轉型

位於高雄縣仁武鄉的瑩迪企業，十多年來在此領域的設計與解決方案上累積了豐厚實力，是目前台灣中南部唯一一家同時兼具設計及生產的供應商，一直以來瑩迪以early design模式，及早參與協同客戶設計產品，意即在客戶於新產品開發流程與量產階段，瑩迪就參與客戶設計開發團隊的協同設計，依照客戶新產品的規格需求同步進行設計作業，待客戶新產品量產完成後，符合規格需求的瑩迪緩衝包材產品也配合客戶進度完成量產。

這幾年由於消費電子產品廠商與面板科技廠產能大增，瑩迪組織順勢迅速成長，但包裝材的製造技術進入門檻不高，為了讓自己的價值被看見，唯有從設計端去取得顧客信任，瑩迪決定從緩衝包材供應商角色，提升至客戶的策略夥伴地位，因此，總經理徐坤源決定將營運方向調整為設計服務業，開始著重擴展產品設計開發能力，以及強化顧客關係管理。

目前瑩迪面對客戶新產品開發專案，反應速度可達到3小時內親自派員前往溝通，其快速整合設計、材料知識與問題處理能力，建立業界速度最快及修改次數最少的專業口碑；加上包裝保

營運方針調整後，瑩迪開始發現到問題，雖然設計能力專業深度夠，但這項競爭優勢卻集中在瑩迪核心幹部身上，在沒有正確管理制度之下，幹部們一身好本領，卻無法將這些功夫擴散傳遞出去；加上過去對於各項職務並無制定相關標準作業流程與書面文件規範，且早期員工流動率較高，沒有清楚交接流程，造成許多日常作業出現知識銜接問題，於是瑩迪才意識到許多看不見卻又重要的工作知識與解決特殊問題的經驗正在流失。

知識管理讓瑩迪開始超越競爭對手

知識管理導入效益不是立竿就能見影，而且導入手法看似平常，常給人空有其形不見神韻之印象，所以半途而廢的導入案例多有所聞；然而，瑩迪企業卻大不同，靠著知識管理，短時間內就超越競爭對手，究竟他們是如何辦到的？

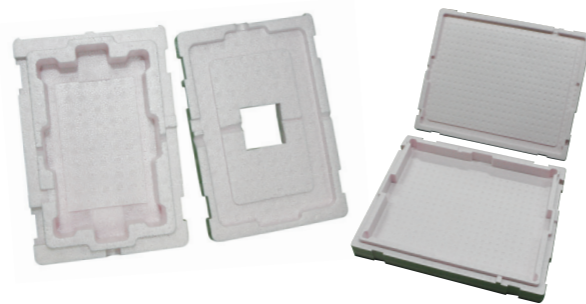
導入KM動機2：客戶回應的挫折

其實，瑩迪導入KM除了是來自總經理徐坤源的深刻的體認與前瞻性的想法之外，背後還有一雙推手是來自於客戶。

友達光電是瑩迪的重要客戶之一，曾經友達為了研究玻璃破片問題，請瑩迪在極短的時間之內提供包材相關驗證資料與佐證數據，但瑩迪卻無法迅速回應，因為所有數據資料都在核心幹部的腦袋裡，短時間無法彙整這些腦袋中的數據與知識，總經理徐坤源對此感到震怒地說：「你們這些幹部到底有沒有在做管理！」身為公司資深幹部的副總經理洪正德開玩笑地說：「我應該要被記大過吧！因為有一些數據都在我頭腦裡，沒有外顯出來。」於是，這件事便成為瑩迪知識管理導入的契機，開啓瑩迪導入KM的序章。

總經理徐坤源發現這些重要的數據知識再不整理起來，長久下來，不僅會輸掉顧客的信任，更會輸掉競爭力，於是瑩迪一年多前就自行規劃

導入知識管理，派員外訓、參加講習與觀摩，雖明白工作流程標準化、內隱知識外顯化的重要性，卻仍不清楚實務操作內容，後來決定接受翰文企管顧問公司的專業輔導協助，並爭取接受中小企業知識管理推動計畫的經費補助，萃取保存公司核心競爭知識。



導入KM手法1： 分析產品設計流程 + 知識盤點

瑩迪導入KM是以產品設計流程為主，首先進行產品設計流程深度知識分析，先將設計流程分為四個階段，分析各階段不同的任務與作業項目，訂出各階段之執行步驟，透過知識盤點找出各階段所需的知識輸入與輸出，並定義知識，在針對盤點

後之現有知識進行整理，而未能找到之知識，則從資深工程師或問題處理資料中萃取。

導入KM不到3個月時間，瑩迪知識文件就已產出50件，因為知識與工作流程結合，各階段輸入與輸出分別細列，因此執行過程將直接有利員工使用參考與分享，讓核心知識產生實質效益。

另一方面，藉由明確制定各階段工作項目，有助於瑩迪分析設計開發知識工作者核心職能，建立員工職能養成與績效考核制度，也由於外訓成本高，加上該產業外部專業不多，所以員工教育訓練以內訓為主，瑩迪陸續開發了6個單元的數位教材，作為知識移轉與學習之用。

導入KM手法2： 知識地圖 + 建構知識管理平台

經由上述流程分析與知識整理手法，勢必將產生大量知識文件，要保全、管理與傳承交流這些企業重要的智慧資本，瑩迪導入一套知識管理系統平台，在以「支援工作需求之知識庫」為系



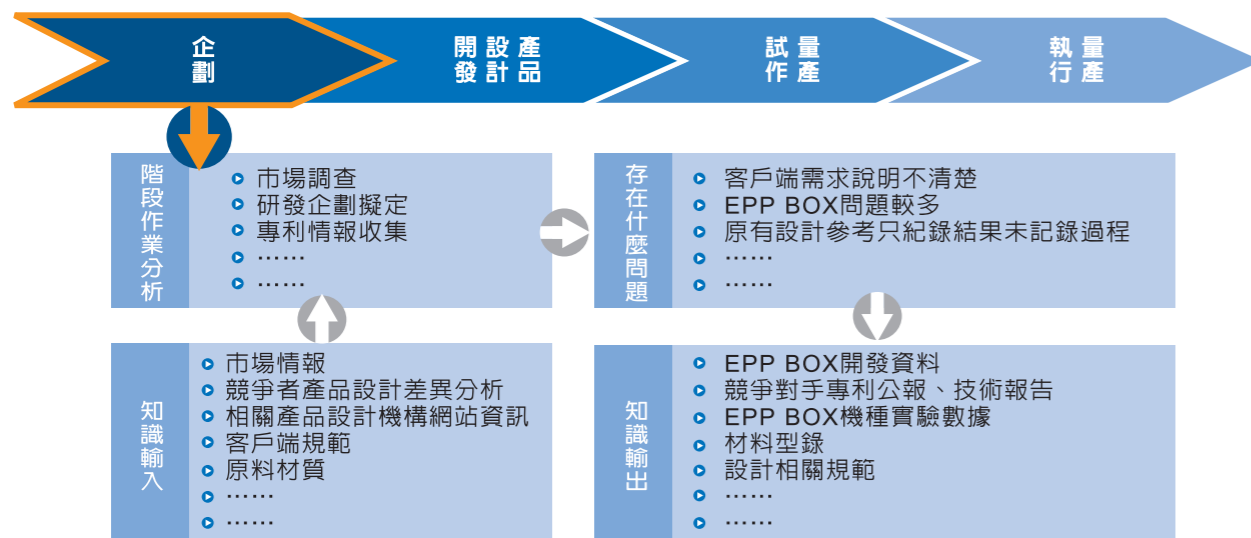
瑩迪知識管理導入核心人物洪正德副總經理(左)、瑩迪知識社群主持人的專案經理曾琇穎

統建構策略之下，瑩迪先統整知識資源繪製出知識地圖，並設定文件機密標準與安全等級界定等管理辦法後，知識文件依照知識地圖，分門別類儲存至KM平台，支援員工工作需求，以及作為分享與發展知識基礎。

導入KM手法3：成立知識社群

大力支持導入KM的瑩迪總經理徐坤源曾表示：「我們是設計服務業，主動分享，求新創意，這很重要！」

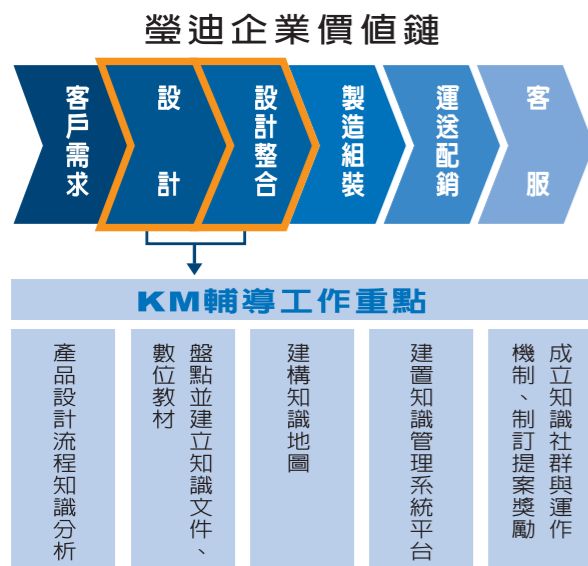
瑩迪設計開發流程



瑩迪社群定名為「設計創意K」社群，初期以實體聚會方式進行，由顧問選擇與設計流程有關的案例及重要知識作為社群討論的起點，把人們結合起來，讓他們可以一起思考，使成員獲得知識而調整參與的態度與意願，並學習「匯談法」、「經驗表達法」，以利知識移轉與分享，建立學習文化。

擔任社群主持人的專案經理曾琇穎表示，雖然KM導入以產品設計流程為主，但是社群是公司各部門都要加入，因此透過社群討論，可以挖出資深員工的內隱知識與經驗，將社群討論內容收集整理成知識文件，再放到KM平台分享給大家。

成立社群之後，明顯的變化在於帶動瑩迪的創新提案，以前提案件數每個月不到一件，但自從導入KM後，提案數增加了八件，曾琇穎說：「設計部門有時執著某些專業，創意會有盲點，透過社群加入其他部門員工天馬行空的想法，就可以激盪出不一樣的啟發，這樣也能凝聚企業向心力，當idea設計成型甚至參展得獎時，就可獲得獎勵。」



KM發酵1：知識擴散快，瑩迪搶單速度快

導入知識管理的效益在短期之內不易彰顯，造成許多企業望之卻步，然而，知識管理在瑩迪的加分作用卻能迅速發酵，副總洪正德說：「去年友達在包材的採購有兩家供應商，我們排第二，但今年導入KM之後，七、八月開始已經成為第一。」

瑩迪能超越競爭對手，洪正德表示最大原因是，導入KM使回應顧客的速度變快。友達在七、八月開發許多新型產品，因此產生許多新尺寸對應需求，供應商想搶單，關鍵就在新規格的反應速度。

由於瑩迪導入KM，已著手進行彙整資料數據，整合外顯資深幹部的設計知識與經驗並建立知識文件，搭配編制教材提供其他員工學習，明顯提升設計專業技能與問題解決能力，如此才能快速回應客戶需求，為客戶縮短產品上市時間，也為自己提升企業價值。目前瑩迪變更設計人天數已從0.8人天降至0.5人天，對於顧客提出的尺寸規格、材料特性等問題，也都能有效迅速回應。

對於KM帶來的改變，身為公司核心知識工作者的洪正德感受最深，他說：「現在我只要在客



戶這邊談好生意，打電話回去告知尺寸多少、片數多少，他們就可以自己開始設計試作Box，以前頂多圖面稍為設計一下，再等我回去看，現在完全他們都可以主導了。」洪正德也開玩笑地說：「導入知識管理，我腦袋的東西已經被挖得差不多了，他們想知道的，我盡量地吐出來，如果再不吐出來也不行，否則光是在北部拜訪客戶時，我電話就接不完。」

KM發酵2：設計基礎打穩，效能提升加倍

對於瑩迪的KM效益快速彰顯，輔導單位翰文企管汪俊在顧問表示，包裝材雖然不是看了就會，但在某些領域設計邏輯是共通，只要基礎打好，都可以按圖索驥地去理解、發想，所以，這段時間洪副總和一些幹部被逼出來的設計知識，已經建立了一套基本設計規格，遇到同一個客戶或同一系列的產品，只需在這一基礎上做變更微調即可，光是這部份就可以完成應付七、八成的Loading。

本身也是瑩迪資深幹部的曾琇穎表示，這產業有一很大的特性就是產品設計開發時程很短，通常得在五天之內完成圖面設計、原型樣品、測試實驗等流程才能交給客戶，且有時得同時應付兩個以上的開發案，若設計一開始沒有思考得很完整，測試失敗就得變更設計重來，如此一來就得加班趕工，以免延誤時程，但是經過KM建立設計規格基礎之後，員工的應變度提升，以前一星期只能完成一件案子的效能，現在都能提升到完成兩件。

客戶對於瑩迪正在導入KM也給予肯定，例如友達的對口單位對於瑩迪知識管理平台相當感興趣，還表示是否可以提供權限進入平台看看瑩



迪的KM系統內容，未來瑩迪的KM平台可規劃延伸至客戶端，加速與客戶協同設計效率，帶給客戶更高的附加價值。

【輔導單位】

翰文企業管理顧問股份有限公司

聯絡人：林家麗

電話：(07)351-3015

地址：高雄市楠梓區鳳楠路185號7樓之3

Web：www.hwtop.com.tw