



### 豐民金屬 工業股份有限公司

- 產 品：釘槍、訂書機、裝訂機等
- 成 立：民國67年4月13日
- 資 本 額：124,500,000元
- 員 工 數：197人
- 電 話：(04)2491-3232
- 地 址：台中縣大里市光正路68號
- E - mail：apexon@apexon.com.tw
- 企業網站：www.apexon.com.tw



## 啓動知識管理計畫 豐民重塑組織成長DNA

古人有云：「小隱於野，大隱於市」，這句話貼切地描繪出台灣中小企業低調又認真的個性，許多隱身於台灣鄉野的中小企業，以頂尖專業的技術品質和衝鋒陷陣的業務精神，默默地創造出每年外銷全球上億產值的產品。

迎接全球化挑戰，這群站在第一線與國際競爭的企業戰士們，體會到惟有知識創新，才能比別人快一步，因此，台灣的中小企業們也開始寧靜地進行一場企業營運的變革，希望透過知識管理(Knowledge Management, KM)，蓄積企業創新能源。其中，位於台中大里、以裝釘機外銷全球的豐民金屬工業，正逐步導入知識管理，改善組織成長基因。

### 豐民為何需要KM?

踏進豐民的大門口，就看到員工正在數個貨櫃間忙進忙

出地裝運貨品，準備如期出貨，一絲不苟的工作態度，充分道出廠房正面牆上寫著大大的社訓：「真誠勤儉」四個字的精神。

豐民成立已逾40年，從模具製造起家，現在主攻手工具與文具市場，主要產品包含釘槍、訂書機等，九成以上外銷為主，是國內主要裝釘機廠商。一路走來，豐民正面臨到核心技術員工老化斷層、物料成本上漲壓力，以及競爭者眾多的威脅，但在危機的背後，卻也看見了機會，這市場仍有成長的空間，例如俄羅斯等新興國家。





豐民金屬KM推動核心人物總經理陳榮邦



對於較難文字化的內隱知識，豐民利用數位影像輔助，減少作業流程錯誤。

總經理陳榮邦說：「40多年的企業，如果不持續成長，存活率很低」，豐民具備優越的專利技術與研發能力，也取得多項技術專利，通過ISO14001綠色環保法規符合未來綠色產品趨勢，將來豐民的創新基礎，就建立在這些專業知識上，若不加緊變革腳步，怎能掌握先機！

於是豐民與友益企管的專業知識管理顧問合作，接受經濟部中小企業處的計畫輔導，啟動豐民知識管理工程，強化企業價值與核心競爭力。

### 知識盤點分類結合自創教材 企業新血自我養成

以豐民過去的經驗，模具製造後試模三次之內要成功，這樣技術人員養成大概要8-12年時間，但現在由於專業分工與儀器設備進步，縮短到只需3-4年時間，陳榮邦以一位自家大陸員工為例，這位大陸員工文科畢業，毫無工業技術基礎概念，19歲進入鴻海富士康，經過一年密集訓練，20歲離職到豐民大陸廠，就有能力計算出圖面尺寸的正確性，由此可知，企業若有架構一套系統化的員工訓練制度，就能解決專業人才短缺問題。

現代工業技術分工精細，尤其核心部門都有其專業知識，豐民初期也先設定「設計」、「模具製造」與「模修沖壓」為KM先導示範部門，透過顧問訪談相關主管與技術人員，將知識分類與盤點後，建立知識架構，萃取出新進員工職能養成須具備的內涵，再結合知識文件與教材的整編，一些老師傅只能口述無法文字化的知識，還利用數位相機等工具記載下來，並建立技能檢定之題庫，勾勒出一套系統化的人員教育訓練，同時與中區職訓局合作，引進年輕員工新血，以推動豐民技術人才養成。

### KM減少重複嘗試失敗的機會

現代社會，時間就是金錢，透過知識管理發展出的結構化的教育訓練，還能有效縮減時間成本，陳榮邦說：「模具製造包含很多細節，這些都是需要經驗的累積，未來透過知識管理，可以彌補經驗的不足，人才養成時間將可再大幅縮短。」

盤點知識建立架構之後，輔導豐民導入KM的郭俊賢顧問也協助建立一些必要流程，例如設計審查基準、失效模式分析等，將這些知識與經驗標準化與教材建立，減

少研發設計過程中重複嘗試失敗的浪費，也可大幅降低員工訓練時程，降低員工流動率，陳榮邦表示，目前豐民人員流動率較以前降低一半，且針對客戶提出樣品的時間，平均也較以前提前了一個月。

### 建立激勵制度，鞏固知識管理成效

知識管理導入成功與否，與企業制度息息相關。豐民在建立教材與檢定題庫之後，為鼓勵員工學習成長，將技術檢定連結考核升遷機制與技術津貼，提供誘因，長期下來，也能凝聚成爲企業學習文化。

知識力量大，但知識需透過流通與分享才能發揮力量，豐民先利用員工訓練課程來做學習與知識交流，規範清楚何種部門、何種職等技術人員該上的課程，搭配日常工作表現卡來做績效考核，長久下來，不學習的員工程度落差就可明顯比較出來，藉此刺激員工相互砥礪，陳榮邦指出：「從這當中，就可看的出員工的企圖心。」

### 縮短交貨期，從知識管理著手

豐民交貨準確度高，然而交貨期太長一直是豐民力求改善的缺點，豐民已開始透過導入ERP將企業資源與物料庫存做更完整的盤點，以設定更適切的開工時間來修正產銷流程，因為有時候光是購買材料就得花上一個月時間。

長久下來，  
不學習的員工程度落差  
就可明顯比較出來，  
藉此刺激員工相互砥礪。







創造顧客滿意的高品質產品，  
一直是豐民的理念，  
就如豐民的品牌Apexon的精神，  
英文中Apex代表頂點。

目前豐民對主力客戶的交貨期已經從65-70天，縮減至42天，陳榮邦指出：「對於縮短交貨期，長期來說，還是得從知識管理著手才行。」因為過去豐民在零件共用的比例不高，未來可透過研發的知識管理，將零件模組化，讓許多產品都能共用相同的零件，不僅縮短交貨期，更可降低成本。從研發與交貨期節省下來的時間，就可投入新產品與新市場的開發。

### 創造短期戰果 塑造社群交流誘因

推動知識社群一直知識管理運用很重要的環節，但卻很難徹底執行的，知識管理顧問郭俊賢表示，在導入知識管理中，社群運作很容易胎死腹中，因此，必須創造短期戰果，先選定短期容易發揮的討論主軸，例如如何縮短交貨期，搭配社群活動獎勵評估措施，激勵社群交流

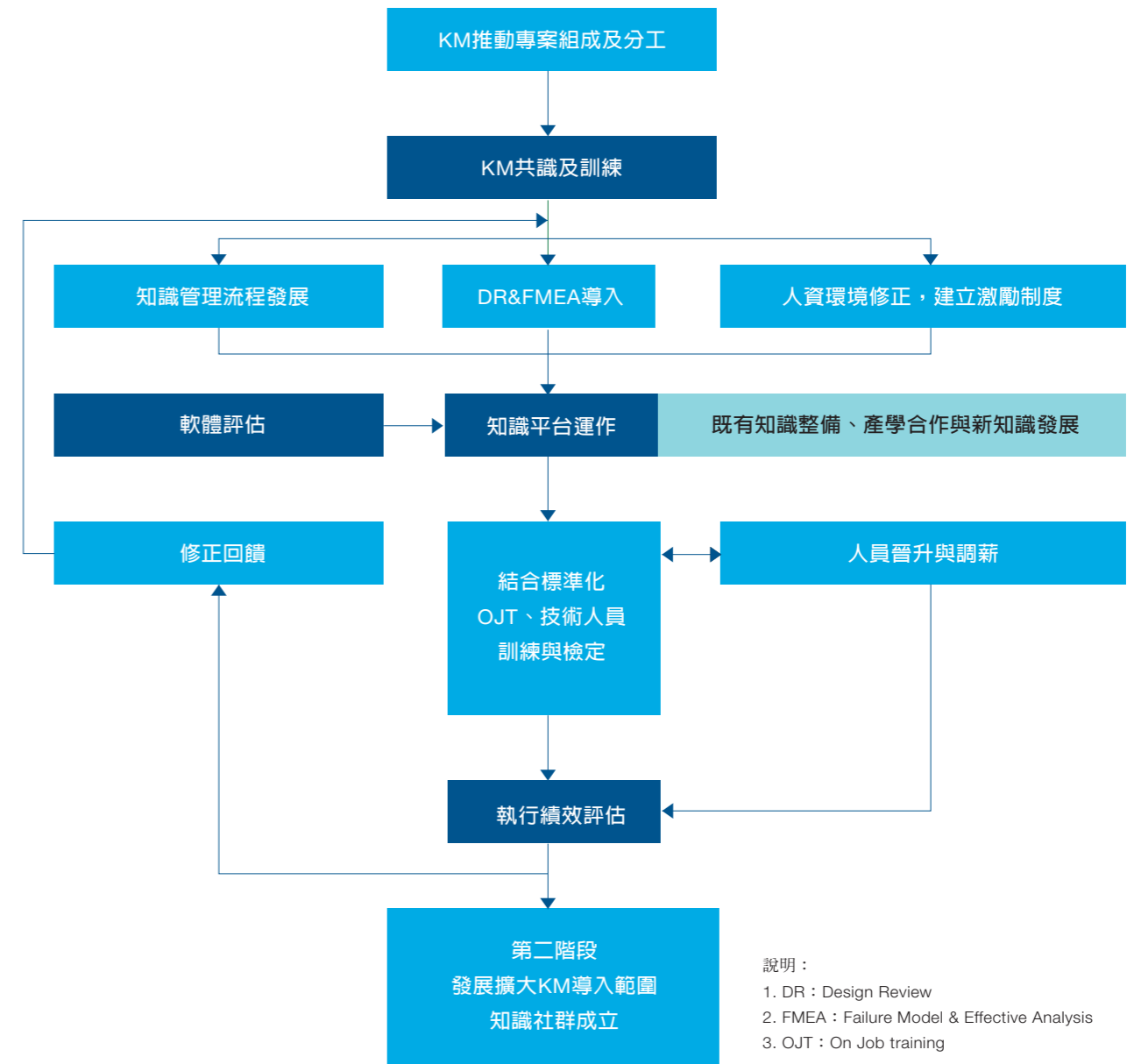
競爭，塑造社群成員的參與感與成就感。爾後再透過知識管理系統平台的建立，除了有效儲存運用知識文件之外，更能便利社群溝通交流。當然知識管理導入的初期，對員工的工作負荷衝擊很大，尤其很多主管幹部必須以身作則，常常需要加班來製作知識文件與教材，所以，初期很重要的工作，是要加強員工對KM的認知，並賦予使命責任感。

創造顧客滿意的高品質產品，一直是豐民的理念，就如豐民的品牌Apexon的精神，英文中Apex代表頂點，為了貫徹追求尖端品質的信念，豐民上下對知識管理抱持一致且樂觀的態度，認同這是一場因應組織成長而調整腳步的營運制度變革，更期待著在知識管理的運作下，強化公司優勢競爭的源頭，驅動企業向前躍進。

### 豐民產品開發流程圖



### 豐民KM專案推動實施架構圖



#### 【輔導單位】

友益企業  
管理顧問有限公司

- 聯絡人：楊雅華
- 電話：(04)2291-3082
- 地址：台中市北區文心路四段212號8樓之1
- E-mail：susan@threewin.com

- KM專案經歷：
  - 光隆(股)知識管理輔導專案
  - 茂順密封元件科技(股)快速開發產品的知識管理系統導入與運用