

SMART 獨領風騷！

中華汽車「用心」推動知識管理

你今天 KM 了嗎？這又是時下年輕人流行的新術語嗎？意思是你今天被揍了嗎？還是你書讀完了沒？不對，通通猜錯，這是中華汽車同仁們問候對方常用的一句話，是詢問對方今天有沒有到中華汽車員工專屬的個人知識工作室”SMART”網路平台，查閱 KM 文件、審批公文或是參加公司內部舉辦投票活動等，到 SMART 平台瀏覽已成為員工工作上不可或缺的一環。

有「心」推動最重要

走進中華汽車楊梅廠總公司，可以看到兩旁花木扶疏、綠草如蔭，在花叢中還布置了人造山水，環境顯得十分清幽，員工置身其中工作想必可以達到很好的減壓效果，這裡設有一間專事汽車研發的 CARTEC 大樓--中華汽車亞洲技術研發中心，是中華汽車耗資 60 億元成立的研發中心。

研發中心人員根據當地的市場趨勢、消費者的喜好，進行汽車外觀及內部設備的改型，現代人非常注重”外在美”，因此這項研發策略正確的迎合消費者的需求，成功的改造多款車輛，例如 Freeca、Veryca 等車款的汽車，這些是日本沒有生產的車款，經由中華汽車研發中心一手改造後，行銷到台灣市場並且受到國內消費者喜愛，中華汽車的營業額也直線上升，並獲得最高品質榮譽的國家品質獎及日本 TPM 特別賞，中華汽車一直是國內最具代表性的優良企業，不僅在汽車的製造與銷售上常踞國內的冠軍寶座，對於企業 e 化與知識管理 (KM) 的推動亦是國內企業競相學習的標竿。

1999 年中華汽車就萌生導入知識管理的念頭，管理階層認為這是公司經營的根本，是非常重要的的一件事，所以傾全力支持，於是知識發展專案小組人員從無到有，將知識管理系統建置起來，其間受到不少的挫折、批評與阻礙，但是經過五年的長期抗戰終於讓大家認同 KM，並且將知識管理進一步落實到同仁的工作中，真可說是一項大工程，參與專案的陳英昭課長感觸良多的表示：「知識管理必須有心才能推動，不是一件心血來潮、趕時髦的事情。」

主角是「人」及「內容」

中華汽車在 2000 年以專案的方式推動知識發展，由知識專業、資訊系統、變革促動及整合推廣小組等成員共同推動此一專案，整個知識發展專案組織約有 20 多人，均為各部門單位的適合同仁兼職參與推動，並無專職人員。

中華汽車推動知識發展的目標有四：

1. 鼓勵知識分享，落實經驗傳承。
2. 強化技術能力，厚植競爭優勢。
3. 解決工作問題，促進工作效率。
4. 移植成功經驗，迎向國際舞台。

確立目標以後就著手進行知識管理系統細部的規劃，中華汽車規劃的原則是採整體規劃，但是推動則是分階段的方式實施，這樣一來專案在推動時變得比較簡易、不複雜，更重要的是可以在短期間內看到階段性的成果，有了成果的肯定，

才能支持專案小組的同仁繼續推動這項計畫。

”知識管理”可說是既博大又精深，執行上十分不容易，KM 成員爲了這個專案翻遍國內所有知識管理相關書籍，起初翻閱第一、二本書時覺得自己已經很瞭解知識管理的內容，執行上應該沒有問題，但是多看幾本書以後，卻又發現閱讀越不瞭解，簡直是一頭霧水、摸不清楚方向，於是到國內知名的大企業請益，但發現每一家公司推動 KM 的方式都不相同，根本沒有一個固定的模式可以套用，唯一的方法就是「做中學」，一邊做一邊學習了！

「其實知識管理的推動中系統是配角，主角是”人”和”CONTENT(內容)”」，專案成員認爲 IT 的相關事情還算容易解決，但是人和資料的搜集才是最困難的地方，其中企業文化深深影響知識管理推動的成功與否。

企業文化是關鍵

人才是中華汽車深信最重要的資源，也因此中華汽車提供同仁優渥的薪酬福利，良好的工作環境及同仁協助等服務，並且建立完整的訓練晉升體系，營造一個讓同仁能不斷學習成長的環境。

中華汽車一樓的大廳裡設置著一個看板，這個看板清楚的寫出公司截至目前爲止營業目標的達成率，利用這個數字員工隨時可以計算出，目前可以分配到的獎金數目，中華汽車的財務非常透明化，利益和員工一起共享，讓員工感受到公司是真心照顧員工的福利，所以對中華汽車產生認同感，好東西當然要和好朋友分享，同仁們都會鼓勵親朋好友到中華汽車工作，因此在中華汽車裡夫妻檔的同仁非常多，成爲公司的一大特色。

在利潤透明化及良好工作環境的催化下，間接增進公司和員工之間的情感，同仁們也彼此相互照顧，中華汽車 3000 名員工大家就像一家人一樣的相處，公司和員工、員工和員工間都能緊密的結合在一起，每年勞動節中華汽車舉辦五一歡樂家庭活動，大家都攜家帶眷的參加這項活動，參加人數多達 6000 至上萬人，是員工總人數的 2 到 3 倍，可見大家對公司有向心力所以踴躍參加團體活動。

TEAM WORK 對中華汽車來說是非常重要的，一條生產線約有上百人，遇到加班的情況時，約有三分之二的員工要留下來加班，生產線才能順利的運作，如果同仁沒有 TEAM WORK 的觀念、不願意留下來加班，那麼生產線就無法正常運作，影響公司的營運，所以大家都有生命共同體的體認，彼此互相影響、鼓勵，此外員工之間也有良性的競爭。

所謂的良性競爭就是”輸人不輸陣”的態度，公司舉行競賽活動時，各個部門的同仁都積極爭取得名的機會，深怕比賽沒有得名面子會掛不住，爲了爭一口氣大家互相砥礪產生良性的競爭，這種情況有助於知識管理計畫的推動。

知識管理推動三”不”曲

不論是新觀念、新計畫的推動初期，常會遇到員工反彈、排斥的聲浪，這是不可避免的事情，中華汽車在推動知識管理時也遇到了員工反彈所產生的「三不曲」：

1. 不知道
2. 不會做

3. 不願做

這是推動知識管理時最常遇到的狀況，針對這些排斥的情況，專案成員也想出策略舉辦各式說明會，加強宣導知識管理的觀念並做多元化的溝通，讓大家能瞭解公司知識發展的目標及方向；舉辦教育訓練、訂定獎勵辦法，鼓勵員工參與知識管理的計畫。

在執行的過程工，曾有同仁反應「家工作都很忙了，還有時間上網查資料，專案成員是不是閒著沒事情做」，這對苦口婆心的成員來說是一大打擊，還好從各個部門挑選出來專案成員的 EQ 都很高，他們平常就很熱心公益，換句話說就是仗義直言、愛管閒事，所以遇到這樣的狀況也不氣餒，不會半途打退堂鼓，依舊秉持推動知識管理的信念往前衝，積極、密切的推動各項活動和教育訓練等，參與專案的成員還打趣的說，因為密集的推動知識管理，使得同仁們看到他們都像見到瘟神一樣趕緊閃開，大家現在想起來都覺得很好笑，但就是憑藉中階主管的堅持，漸漸打開同仁們的心房(OPEN MIND)進而改變他們的觀念，讓他們了解到「知識管理」就是「工作管理」，引領同仁們開始認同、參與知識管理計畫。憑藉「中階主管的堅持」計劃才能撐起 KM 的半邊天，而另外的半邊天就要靠「高階主管的支持」才能夠撐起來。其實中華汽車的高階主管均有接受新事物的好習慣，在這種良好的企業文化之下，高階主管易於接受新的觀念，增加了 KM 專案推動的成功機會。

由於 KM 是較為抽象、效益難以立刻顯現的系統，因此要讓高階主管更明確知道這個 KM 作出來後會是什麼樣子，才會得到高階主管更有力的支持。所以專案小組成員開會之後，都會將會議的結果報告給高階主管，他們可以清楚的知道整個計畫運作、執行的情況如何，讓他們真正的參與其中，不僅是掛個虛名而已，如此一來，推動 KM 發生問題時，高階主管可以適時的介入、協調，一句「幫忙支持這個計畫」就可以加速推動知識管理的速度及效率，是非常重要的環。

SMART 獨領風騷

中華汽車自 2000 年開始導入 KM，截至 2005 年 9 月為止，全公司已累積產出 15,000 件的 KM 文件，以及 4,900 件的 FAQ 文件(經常性工作問題解答集)，也已經累積數百套的「系統性知識」，例如汽車設計、開發及試驗的基準書，產出的數量已多達 160 套，對促進技術同仁”complete work”的能力有非常大的助益。

中華汽車 Yellow Page(同仁專長系統)已建立依實務分類的專長架構，並經過評核流程遴選出各專長領域的專家同仁(達人)約有 500 位，這些達人提供新進人員工作 solution(解決方法)的諮詢管道，以及主管任務指派的人力依據。

知識管理給人的印象總是生硬、高深莫測讓人產生距離感，為了讓同仁更貼近知識管理，因此在開發系統平台時，中華汽車特別為知識管理系統舉辦命名活動，由同仁提供最有意義的名字，經過全公司同仁票選後 SMART 雀屏中選，取代知識管理的生硬名詞，成為中華汽車個人知識工作室的代名詞，這個做法真是

SMART。

由於 SMART 平台內容豐富、使用方便，員工還可以在網頁中置入個人喜愛的圖

片或是家人的照片，展現出屬於自己風味的網頁，深深受到員工的歡迎，最後 SMART 平台成爲中華汽車內部統一入口網站，每日系統使用流量超過 6,000 人次，使用率可說是相當高。

目前 SMART 平台已整合中華汽車將近 60 個資訊系統的入口，方便同仁 e 化作業的習慣養成，在 SMART 平台上也整合該公司超過 17 種文件表單的「待批文件」功能，相較過去進出不同系統審批文件的迂迴等待時間，大幅節省主管 40% 以上的時間，即使到國外出差，透過 INTERNET 機制，主管及同仁可以用 e 化的方式進行批文及決策等工作，不怕出差而耽誤工作的進度，成爲主管的最愛。中華汽車推行知識管理至今已經五年了，前二年是屬於辛苦播種、努力奮鬥的階段，直到第三年有了較具體系統的成果產出後，專案小組人員才終於感受到採收果實的樂趣，這要歸功於主管的鼓勵與支持，還有參與知識發展專案小組成員不屈不撓的心態，就是因爲選對了人才能做對的事，知識管理得以在中華汽車裡成功的推展開來。

知識發展專案是中華汽車成立最久的專案，2005 年時專案解散，未來知識管理的推動將交由各部門自行執行，在品質上繼續追求進步。值得一說的是，專案在解散前沒有一個成員半途退出，每位成員都堅守崗位直到最後一刻，看到一手撫育的小孩長大成人並且可以獨立自主，參與專案的同仁都很高興也感到驕傲。