



**智翔科技
股份有限公司**

- 產 品：研發製造各項網路設備產品
OEM/ODM
- 成 立：民國75年4月
- 資 本 額：400,000,000元
- 員 工 數：82人
- 電 話：(02)2659-2388
- 地 址：台北市內湖區陽光街347號3樓
- 企業網站：www.net-star.com.tw



智翔網路設備產品



智翔用KM縮減浪費擴大研發

你一定有遇過這樣的問題：
一星期前email給同事一份工作流程進步報告，一星期後他又來跟你要，因為他沒有空再回頭去email信箱的收件夾慢慢找，或者他忘了自己曾收到這封email。

你一定也曾有過同樣的困擾：
彙整專案進度時，你要打十幾通電話，找到對的窗口，問到正確資訊後，開始著手撰寫專案進度報告時，離下班時間只剩不到兩小時；倘若，你手上有超過五個專案工作時，你該怎麼辦？

成立20年，以生產網路設備聞名的智翔科技，爲了徹底解決類似以上企業無形浪費的問題，決定導入知識管理，再透過知識管理之手，繪製出研發創新藍圖。

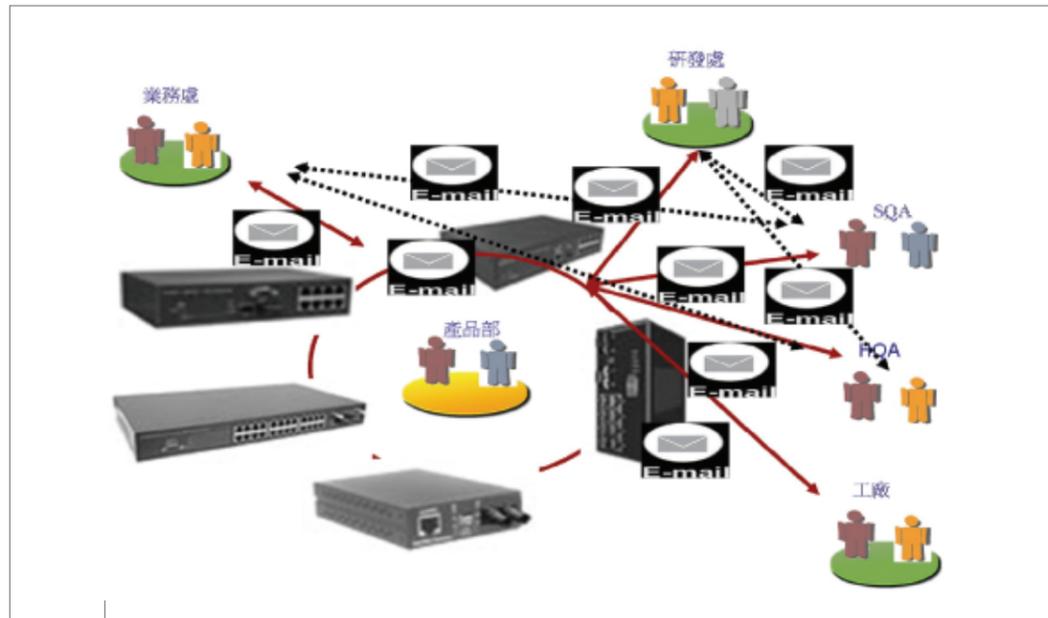
導入KM動機

智翔的產品研發是由每個產品線經理掌控進度，從設計到量產，過程較長，牽涉部門眾多，資訊不夠通透，且智翔產品部門目前有4位產品經理，卻掌管了600種產品，超過15000個溝通管道，每天光是email往返就超過

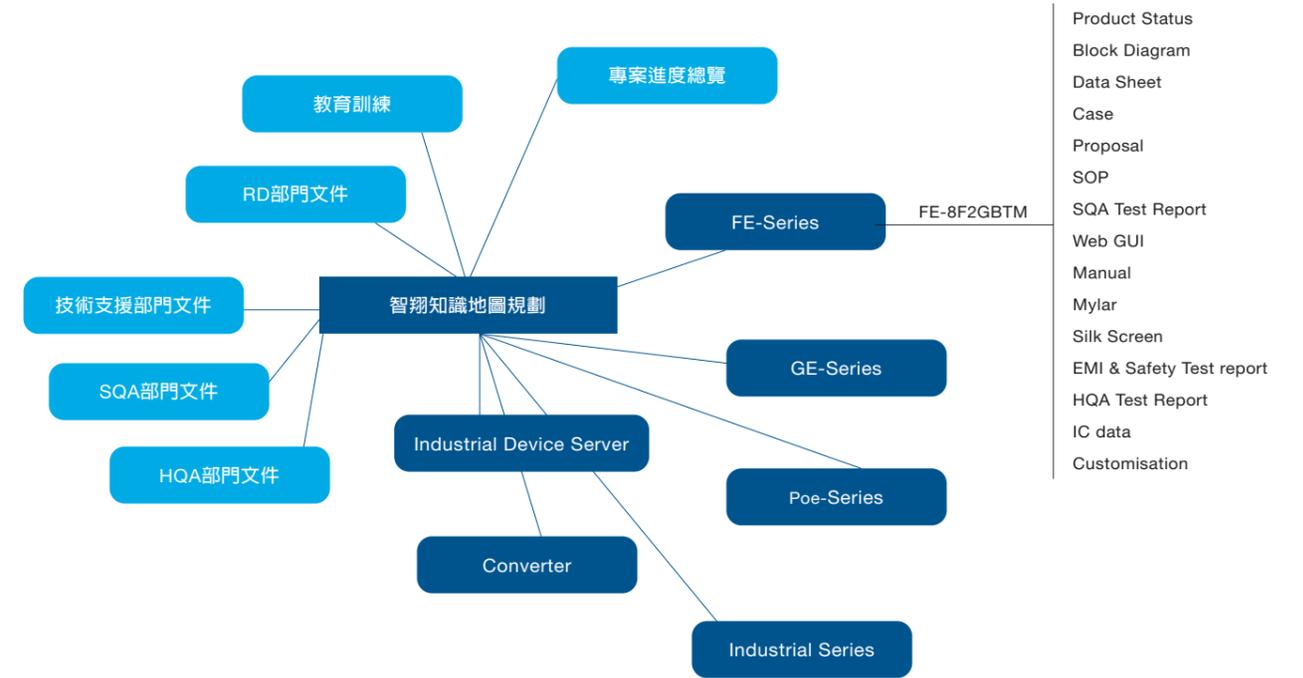
上千封，爲應付如此龐大的email容量，智翔去年還將mail server設備升級。

由此可知，跨部門溝通協調過於繁雜，常常會因爲人員溝通過程發生失誤，智翔科技產品管理處協理張俊杰表示，每個部門、每個人都有自己一套做事方法與溝通模式，因此一個問題詢問不同的人就會有不同的答案，因爲溝通失誤導致作業效率落差，相對就會影響到出貨的準確性。

此外，文件散落在各部門，搜尋費時，加上重要的研發



智翔內部研發過程較長，跨部門往來繁複的聯繫，光是利用email作為企業內部溝通是不夠也是沒有效率。



智翔科技知識地圖(暫定)

文件、教育訓練資料沒有系統化的控管，勢必將影響未來研發能力的拓展，因此想要藉由知識管理系統平台，每個單位將目前最新狀況回報至系統，專案經理可隨時獲得正確的進度狀況，提升流程效率，同時透過研發知識庫的建置，逐步厚實研發動能，也期望經由知識管理的導入，營造學習分享的企業文化氛圍，充實企業創新能量。

知識管理平台可有效降低內部溝通成本，提升新產品的研發管理，持續累積的企業關鍵知識，更能快速回應市場客戶需求，因此在總經理李金途全力支持下，先以產品、QA軟體、QA硬體與RD部門為KM先導單位，各部門指定1~2位同仁擔任專案核心團隊成員，全程參與智翔導入KM專案，將來這些核心成員在參與此專案的訓練與經驗累積之後，將可成為智翔內部的KM種子顧問。

知識地圖是企業知識資產的衛星導航，不能讓人迷路

身為智翔KM專案主持人張俊杰認為，第一階段要先盤點匯整部門文件，以及改善資訊即時與一致性的問題。於是，在碩網資訊的輔導下，智翔的KM導入工作的第一步先進行規劃知識地圖與知識盤點，分析各部門知識需求，針對各項工作流程，找出知識的產出者與消費者，繪製出知識流通關係圖，協助定義各部門所需具備知識文件與人員能力。不過，看似符合營運流程的知識地圖，卻隱藏了盲點，將使人無法按圖索驥而迷了路。

知識地圖就像是企業知識資產的指南，目前僅有少數部門作為KM先導單位，一旦未來KM擴展至全公司，這張以ISO標準作業流程為基礎的知識地圖，只有研發、生

**知識地圖就像是
企業知識資產的指南，
新產生的知識文件
可按圖索驥找到棲身之處。**



智翔科技產品管理處協理張俊杰相信，導入KM後，研發專案控管將更有效率，節省下來的時間，就可以投入更多的研發案。

智翔科技總經理李金途希望透過知識管理，
拓展智翔研發優勢。



產部門看的懂，對標準作業流程不熟悉的業務或管理部門，這張知識地圖完全發揮不了作用，不但無法找到所需的知識，新產生的知識文件更無法照這張地圖找到棲身之所，故此，智翔改以產品類別為導向，重新架構知識地圖。

KM + PLM 研發管理更SMART

依照知識地圖，智翔著手將散落在各部門的重要知識文件陸續存放至知識管理平台，但9種產品類別，每種類別近百種商品，每一商品文件累計超過百份文件，若全部放入知識倉儲，員工花費在知識文件整理與上傳的時間，必將嚴重排擠到平日正常工作時間，對此，張俊杰表示，目前知識倉儲工作先針對近一年半常銷售商品或正在研發的產品為主，其他已經存放在公司網站或file server內的歷史文件，後續將利用知識管理系統的平台自動擷取或網頁連結方式整合，降低文件管理的負擔。

為了徹底推動知識管理計畫，智翔每周四定期舉行知識管理會議，由各單位主管與KM專案核心人員，確認相關人員定時整理並上傳知識文件，若遇到執行困難，也可藉由例行會議及早發現並進行補救。

利用知識地圖與KM系統平台改善資訊一致性後，智翔計畫未來將此KM平台結合PLM(Product Life Cycle Management)，使產品從開發到量產上市，都能獲得完整規劃管理，且產品上市後，由服務部門從客戶得知的產品不足資訊，也可以回饋也可以回饋到系統內，做為研發部門修改的參考依據。

從制度著手，改造企業文化

對於KM導入前後的差異，擔任專案主持人的張俊杰感

受甚深，2000年曾擔任智翔技術部門主管的張俊杰，就曾為了找文件費時費力感到困擾，他說：「有時一份文件你明明寄了四次，但對方因為忙又急著要，還是會打電話來請你再email一次，這都是因為資料分散，鎖在個人PC或特定file server上，萬一剛好碰到員工離職，很多經驗和文件都會隨之消失。」

因此當時在技術部門的張俊杰就曾將部門內所有資料利用web server統一存放，再透過php網頁撰寫去連結資料，但當時只限於單部門內部且文件也未加以整合，這次知識管理導入計畫是藉由整個企業的制度面著手，經過全盤考量和整合，相信勢必可以解決問題。

**知識管理導入計畫是藉由
整個企業的制度面著手，
經過全盤考量和整合，
相信勢必可以解決問題。**

企業KM推動是一種『變革』，在組織中的變革除了決心之外，更需要技巧與策略。張俊杰表示，智翔也期待透過這次知識管理的導入，能有效改善企業文化，利用專業書籍的導讀，改善企業員工的觀念與工作態度，利用workshop的方式，將導讀內容與部門目標與企業精神連結，在潛移默化中營造出智翔樂於分享的企業文化。

節省無形成本 轉化研發競爭力

資訊與文件的整合管理工作不僅是將知識文件與員工經驗有系統地儲存，無形中也改善了員工工作的流程，確認事情不用一一打電話去溝通，經驗的快速複製與傳承也讓新進員工學習加快，過往跨部門溝通效率已大幅提升25%，而且，在顧客構面上，與顧客溝通諮詢電話次數相較於KM未導入之前，以減少了20%。

將這些內部聯繫失誤、嘗試錯誤的無形成本節省下來，不但已幫智翔縮短了研發專案流程，未來將可加速新產品量產上市時間，智翔更將這些無形成本轉投資到更多新產品的研發，目前新產品的開發速度已明顯提升20%，預計未來也將帶動研發經費擴增一倍，以穩固企業核心優勢，持續保持競爭力。

網路產業競爭激烈，面對快速多變的市場挑戰，總經理李金途認為，提供客戶最優質的產品與快速服務是企業在市場勝出的關鍵，總經理李金途說：「這兩樣東西



智翔都有，只是以前在客戶端無法將兩者串接整合，因為沒有效率的工作流程，造成公司的負擔。」因此期望透過知識管理的導入，重新賦予工作流程新面貌，幫助智翔即時洞悉顧客動向，搶先一步掌握商機。

【輔導單位】

碩網資訊
股份有限公司

- 聯絡人：許達正
- 電話：(02)2219-1200
- 地址：台北縣新店市民權路96號3樓
- E-mail：michaelhsu@intumit.com

- KM專案經歷：
大成長城企業(股)產業知識管理
技術輔導與推廣計畫