

# 企業通

Business Administration

1993年04月創刊

免費諮詢服務電話 0800-009-890

2014.09出刊

PMP 專案管理

讓「創新」49  
回歸組織能力

以變應變 推動創新性專案

線上閱讀企業通電子版  
<http://tw.digiwin.biz/>



Special Issue 特別企劃

服務合約 突破瓶頸的《解鑰》

**有感心服務 34**

**提升企業管理能力**

洞悉天下老闆心 改善企業訂單達交瓶頸

**找尋失落的 39**

**企業核心競爭力**



# 組織創新

打造傳奇企業

Cover Story 封面專題

**益張集團 11**  
**邁向製造服務化**  
**新起點**



益張集團 黃秀英 執行長

**森田藥粧 16**  
**平價醫美面膜權威**  
**立志亞洲第一面膜專家**



森田藥粧 林盟欽 財務長

DigiValue 企業典範

- |      |      |
|------|------|
| 菱光科技 | 彩富電子 |
| 榮益科技 | 台灣植體 |
| 台華陶瓷 | 小丁婦幼 |
| 長華電材 | 天一藥廠 |
| 寶建醫院 |      |



# 重塑管理 鑄就價值

## 深化行業經營 為客戶掌握市場最新趨勢

如何提升企業的競爭力，走向差異化的競爭策略已是不可避免的行業發展趨勢。因此企業創新策略的範圍必須從技術創新、產品創新、擴大到全方位的組織創新，方能打破市場的均勢。



詳細課程訊息

美國「再工業化」、「製造業回流」，對台灣工具機、產業機械、自動化設備有明顯的訂單需求，整個產業策略發展走向「訂單客製化」

其中機械業目前的生產環境從少量多樣漸漸朝向「大量客製」在轉變...

台灣社會最近鬧肚子鬧得厲害，許許多多食安新聞，讓消費者、主管機關、食品廠商通通掃到颱風尾，食安浪潮來襲，從建立原物料追蹤追溯系統做起...

核四議題爭議不斷，引發用電成本升高的危機，未來政府將針對工商企業用電大戶，高標準要求節電政策  
微利經濟下，高耗能產業如何掌握「節能對」新指標？

面對2015年台灣網購市場上看兆元的戰役，這場「購物網戰」，才正要開打  
如何在茫茫網海中找到客戶？  
如何設計有效廣告黏住客戶？  
如何藉由資料分析來貼近客戶？  
幫助商家在網購市場獲利，創造商機24小時不打烊

▶▶▶ 免費服務電話：0800-009-890

DigiwinSoft 鼎新電腦 · 鼎捷軟件 · 鼎捷越南 · 鼎誠資訊





編輯的話

Editor's Note



揮別市場疲軟企業悶到最高點的 2013，時勢至今，2014 年全球經濟景氣已有回溫的趨勢，一路走來身為產業 E 化關鍵夥伴的鼎新電腦，深知企業光靠降低成本或提升產品品質，已經不足以提升競爭力，唯有面向產業發展趨勢，積極引領變革轉型走上創新之路，才能不斷創造新的商業價值。

鼎新 2014 年的行銷主軸「Innovation」，係緣由鼎新於 2013 年榮獲第三屆國家產業創新獎肯定後，更發堅定相信在成為以客戶需求為導向的價值服務理念下，我們更應該持續創新發展各資訊應用階段之產品和服務，以提升客戶系統應用價值，進而增進企業競爭優勢。

本期封面主題組織創新－打造傳奇企業，呼應【封面專題】單元「看傳奇 42 號學組織能力與組織創新」課程，不僅透過電影情節解構分析，讓組織管理思維更清晰外；並期待藉由益張集團、森田藥粧、耐斯企業、臺隆集團、群耀科技等標竿企業在組織、品牌、技術、流程、管理等各方面的案例為讀者找到創新靈感。

在【特別企劃】微電影《解鑰》單元，隨著影片的情節，讓不同職級職務感受到在各個工作階段所遭遇到的難題，結局更進一步感受鼎新所提供的服務，甚至有私領域個人的價值。這種「心服務新價值」的理念，亦體現鼎新希望從系統使用的「維護合約」轉型升級為實現企業經營需求的「服務合約」理念。

在【專案管理】單元，闡述團隊共識與凝聚力是讓組織力和創新力順利落地執行主要關鍵；而新的管理方法要在組織內落實的階段，則首重選對工具和配置資源。【企業典範】單元中，藉由模範企業 E 化應用效益案例，分享客戶與鼎新共同推動 IT 變革提速管理效率和效能，邁向精進管理之路，以呼應鼎新為客戶創造數位應用價值的使命。

鼎新電腦 策略本部  
副總裁



發行人 古豐永  
總編輯 陳劉杰  
執行主編 行銷發展部  
美術設計 創意設計部

法律顧問 王瑞彬

發行所 鼎新電腦股份有限公司  
電話 02-89111688  
傳真 02-89111470  
地址 新北市新店區中興路一段 222 號

行政院新聞局出版事業登記證  
局版臺省誌字第 1202 號  
中華郵政北台字第 6467 號  
執照登記為雜誌交寄

網路訂閱: [tw.digiwin.biz](http://tw.digiwin.biz)  
粉絲頁: [www.facebook.com/DSCmain](http://www.facebook.com/DSCmain)

如有廣告刊登需求  
歡迎電洽 0800-009-890  
或電郵至 [dscmaz@digiwin.biz](mailto:dscmaz@digiwin.biz)

著作權所有 本刊圖文非經同意不得轉載



## 封面專題 Cover Story

# 6 鼎新服務軟實力 與客戶共創共贏 創新是理念 更是永續經營之使命



- 8 勇於挑戰 才能突破傳統  
看傳奇 42 號 揮出組織創新全壘打
- 11 益張集團 邁向製造服務化新起點  
組織創新 打造傳奇企業

- 16 森田藥粧品牌創新 經典老店換新新面貌  
平價醫美面膜權威  
立志亞洲第一面膜專家
- 20 耐斯技術創新 強化經營體質  
跟上行動商務潮流 進軍國際
- 24 臺隆關係企業食品部 用信念打造全新流程  
百吉 冰雪世界的不朽傳奇
- 28 群耀科技從管理創新中找到「光明」  
建構內部神經網絡  
強化組織向心力與執行力

## 特別企劃 Special Issue

# 34 服務合約 找到對症下藥的處方箋 有感心服務 突破瓶頸的《解鑰》

- 39 洞悉天下老闆心 改善企業訂單達交瓶頸  
找尋失落的企業核心競爭力
- 42 強健五大管理能力 落實各部門管控教  
影響訂單管理的關鍵
- 45 長出企業指標樹 監控關鍵枝節  
訂單達交步步精準的秘密武器



## 專案管理 PMP

- 49 以變應變 推動創新性專案  
讓「創新」回歸組織能力
- 52 驅動組織變革為成功做好準備  
邁向專案型矩陣組織 提升企業競爭力
- 55 CEBIT 與組織績效的創新結合  
突破單一職能指標迷思



## 企業典範 DigiValue

- 60 長華電材貫徹執行力與應變力  
化危機為轉機  
藉 IFRS 之力開創新局
- 64 菱光科技持續改善人機效率  
串聯兩岸三地資源  
緊密掌握生產脈絡
- 68 榮益科技 IT 讓產銷循環零斷層  
追求產銷協調 精進客製服務
- 72 寶建醫院帶動「以人為本」核心價值  
營造組織新氣象  
流程再造勢在必行
- 76 彩富電子強化生管能力 縮短訂單交期  
啟動 IT 變革  
邁向集團資訊化管理之路
- 80 台灣植體轉型升級躍上國際舞台  
為邁向製造服務化之路  
打造資訊化基礎



- 84 小丁婦幼實現虛實通路整合  
滿足一次購足服務  
營造親子幸福空間
- 88 台華陶瓷從代工走向門市 陶瓷美名傳千里  
跟上 E 化潮流 展現生命力
- 92 天一藥廠崇尚養生與健康之道 展露新商機  
跨足產學觀光 打造多元品牌



# 封面專題

## Cover Story



**對**於經營者而言，如何掌握產業變遷趨勢，進而啟動變革贏得發展先機；變革之時，如何辨識風險，並事先規劃規避風險的方案；創新之際，如何凝聚內部共識化解內外衝突…都是縈繞心頭的難題。啟動變革固然能為企業帶來革新之風，然而對於許多公司而言，難題不是也不在於怎樣改變，而在於企業是否有因應變革的組織能力，在於企業內部各主管是否可以衝破舊有思維，打破潛規則，進行創新思維。

為什麼企業要進行創新？國際創新大師蘭登·莫里斯 (Langdon Morris)，在他的著作《持久創新》中提到：「創新是開創新的概念，並且轉化為新商業價值的過程。」簡單來說，就是運用創新來賺錢。過去，企業獲利靠「成本財」，漸漸進階到「管理財」，現在要朝「創新財」邁進。其更大的意義，管理學之父，彼得杜拉克 (Peter Drucker) 曾說過：「能持續為顧客創造價值的企業，才能不斷在市場上提供需求，運用創新來創造顧客，以達成企業存在的目的。」對鼎新而言，創新就是建立在客戶的需求之上，驅使我們不斷成長的原動力。

針對企業這一生現狀，擁有三十餘年行業積澱的鼎新電腦，一路走來陪伴客戶，在不斷改變的大環境中，實現變革和創新。我們也透過 2013 年榮獲經濟部第三屆「國家產業創新獎」，來驗證鼎新的五大創新，能夠支持企業邁向變革與創新。這當中，我們透過行銷創新，持續推出眾多策略議題與深化管理相關課程；2014 年推出的「看傳奇 42 號—益張實業創新變革創造價值打造傳奇企業」活動，運用看影片學管理以及客戶現身說法的模式，向各行各業傳遞組織創新的重要性。而所有的創新都是策略性的，鼎新透過資訊系統，做為支持客戶持續創新和轉型升級的背後支撐，並秉持著「客戶一次的託付是我們永遠的責任」，與企業在共同精進管理的理念下，以助客戶提升企業管理能力進而創造數位應用價值為己任，如此創新 IT 應用的觀點與實踐手法成為客戶與鼎新“永保青春”的秘笈。



鼎新服務軟實力 與客戶共創共贏

# 創新是理念 更是永續經營之使命



「在快速演進的資訊通訊科技時代下，每一個人都有可能被取代，因此每一個人也必須不斷追求自己無可被取代的價值。」鼎新電腦董事長古豐永指出，鼎新因為秉持不斷「創新」的企業理念，才能夠走過三十多個年頭，坐穩台灣資訊服務業的龍頭企業寶座。鼎新也發展出一套軟體公司的「軟實力」，持續為客戶創造數位應用價值，從一間軟體公司的形象，轉為一家知識服務型企業，更透過2013年經濟部第三屆「國家產業創新獎」的肯定，成為實踐客戶需求的最佳驗證。

## 創新 源自創造應用價值

所謂鼎新的軟實力，其實就是我們的五大創新：組織創新、行銷創新、內容創新、技術創新和流程創新。獲得該項殊榮，主要是來自於客戶的需求與鞭策，一路攜手與鼎新共同精進管理，透由創造系統應用效益，協助企業走出差異化；從狹隘的技術創新、產品創新，擴大到全方位的服務創新，打破市場均勢，挑戰市場領先地位。

早在鼎新成立之初，就打破產業慣性，率先推出套裝型產品，將專案開發累積的管理知識產品化，藉此降低流程導向管理門檻與導入成本，為企業創造出「產品資訊」價值。隨著市場資訊化概念的成熟，鼎新預想到，企業光擁有產品是不夠的，下一

步的關鍵是善用產品功能以發揮效益、滿足需求與解決企業營運上遇到的複雜問題。因此，鼎新開始佈建完善的服務體系運作機制，提供更多元的價值服務，協助企業發揮「系統應用」價值。時至今日，服務體系已織成綿密的網絡，各式各樣的服務藉由不同管道提供給客戶，鼎新累積多年的服務經驗深刻體認到，不同的行業有各自的一套做法。因此，即使是最難以量化複製的知識、經驗、資訊或議題，我們將之淬煉成可量化複製的模板，期望為客戶所用，進而創造「管理智匯」價值。

## 行銷創新 把管理議題生動化

為了服務廣大企業夥伴，單單依靠服務人員一對一的服務接觸，其實是有限制地；因此我們開始思考，要如何使更多的企業了解鼎新在精進管理上的理念，透過一系列的課程，把生硬的策略管理議題結合實務內容，以創新生動的「看影片學管理」的體驗活動方式呈現。2014年推出年度大戲，對照電影《傳奇42號》的情節，將企業夥伴邁向組織創新的成功案例拍攝成影片，把這份真實的觸動傳遞給企業主，引發啟動組織變革的共鳴。

## 內容創新 知識模板解決方案

我們將累積於各行各業的知識經驗，轉化為各種知識模板與行業解決方案，以產品及服務為載具；將複雜知識變成簡單、易操作的服務項目，再佐以貫徹到底的執行能力，快速展現出各種創新的作業流程與服務模式。2014年，更針對兩大管理議題：庫存周轉、訂單交付，發展出知識模板，具體直接對應到經營者的管理需求。

## 流程創新 跨部門指標佈建

鼎新透過創新的服務合約應用項目，以及獨創的CEBIT手法來支撐，建構出「指標樹」的服務，協助企業從上到下，依現狀診斷，找出管理缺口，來擬定完善的指導方針。並突破單一部門指標的窠臼，以跨部門合作的思維，使指標相互關聯、彼此支撐，才能改善瓶頸，促成整體流程績效的有效提升，逐步踏實達成策略目標，讓企業主感受到系統能夠跟管理結合的應用價值。

## 技術創新 乘雲簡約跨端

延續過去三十多年來在技術領域的積累，鼎新持續掌握日新月異的資訊科技產業趨勢。我們的技術創新，圍繞在「簡約跨端」，包含有新一代的ERP、雲端服務有中小雲、雲端帳簿、行動雲與私有雲等方案，都是以此發展，真正做到可操作、好操作、甚而可以自行操作的應用工具。

## 組織創新 深化行業經營

鼎新的組織劃分，最初從產品導向、演變到地區別、再到行業別。隨著與客戶的互動愈趨密切，鼎新深知要提供高知識含量的內涵，我們透過不斷調整組織來快速回應客戶需求，以及深化行業的經營。2014年，更跳脫單純地區別或是行業別的分類，以「區域型/行業型」的組織架構，透過組織的創新，提升營運效能，為客戶實現價值服務。

innovation

## 殊榮 源自與客戶共同精進

不僅五大創新受到產創獎的肯定，其實鼎新不斷在創新，來滿足企業的需求。從產品提升客戶應用資訊系統的能力，到透過大量的創新服務協助客戶優化管理能力，並藉由洞察外在環境的變化及行業營運管理知識的積累，協助產業發揮經營績效。鼎新一直以來以「引領客戶需求」為己任，早一步設想，協助企業在追求成功的過程中更加暢行無阻。「為客戶創造數位價值，協助產業發揮經營績效」早已是鼎新深植在靈魂中的信仰。



# 勇於挑戰 才能突破傳統 看傳奇 42 號 揮出組織創新全壘打

2014 年鼎新隆重推出看《傳奇 42 號》電影，學組織能力促進組織創新。以組織創新為視角，協助企業從挑戰傳統、衝突管理、堅持信念等方面入手，藉由活化組織能力構面，落實群體策略執行力以趨近企業願景。

## 美國職棒大聯盟 超越黑白的轉捩點

1947 年，當時的美國職棒大聯盟—道奇隊，並非在洛杉磯，而是在布魯克林，也就是黑人人口非常密集的区域。在那個時候，大聯盟可以說是白人的運動，而道奇隊的總經理布蘭奇瑞基，看到了黑人棒球迷潛在的市場。他抓住了一個改變棒球歷史的契機，加上布蘭奇內心醞釀已久的願景，就是把黑人球員帶進美國職棒的圈子。身為球隊總經理，布蘭奇認為，美金是綠的，不分黑白，但在那個黑白種族隔離意識尚未完全消退的年代，這項異舉所引發的軒然大波，從大聯盟內延燒到到整個社會外界。那個人，就是傑基羅賓森（以下簡稱 傑基），背號 42 號。身為第一個進入美國職棒大聯盟的黑人選手，龐大的壓力不是一般人可以承受：隊友杯葛他，揚言只要有傑基在就要離隊，遭觀眾噓、被警察趕出場、主場球隊拒絕和他交手而罷賽…等，傑基都忍了下來，並不斷用一支支的安打和一次次的盜壘，來證明一切。最

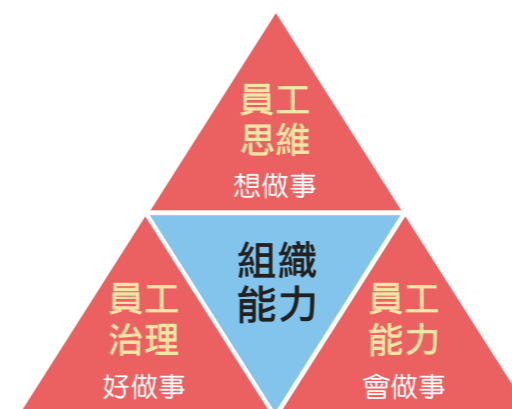


後傑基還幫道奇隊，拿下成立七十三年來的第一次世界大賽冠軍，成為名留青史的傳奇 42 號。

## 對應企業組織變革 傳奇 42 號很有感

這樣峰迴路轉的故事情節，看在企業人士眼裡，就好像公司內部，每當遇到組織有變化、有空降主管的時候，這種戲碼，似乎就在辦公室裡真實上演。鼎新電腦策略長 林隆潤（以下簡稱 林策略長），偶然看到《傳奇 42 號》，驚覺電影中的關鍵情節和企業推動組織變革的過程如出一轍，因此「看傳奇 42 號學組織能力促進組織創新」的活動就此誕生，要幫助企業，勇於挑戰傳統、逆風而行、強化

## 組織能力金三角



組織能力、化解內部及外部種種的障礙，把企業打造成一個組織成員「想做事、會做事、好做事」的傳奇企業。

## 找到關鍵轉捩點 贏在組織創新

成功常常不是取決於起跑點，而是取決於轉捩點上。該活動讓領導人省思與審視，企業需面臨創新轉型之管理壓力與因應對策，協助企業如何因應組織變革過程中會遇到的轉捩點。

## - 突破傳統 勇於變革

身為企業主，誰不想當該產業領域的 No.1？但仔細想想，自己是否有當第一名的條件？重點在於，您敢挑戰牢不可破的傳統嗎？沒人做到，並不

代表沒人看到，主要原因則在於，沒有人認為可以挑戰成功。除了要為人所不能為，不敢為之外，企業管理者是否準備好一連串突破性的做法，與持續不懈的堅持。就像傑基一樣，打破了「從來沒有黑人打大聯盟」的傳統框架。

## - 衝突管理 改變思維

企業如何才能突破傳統，促進組織創新，淬煉經營智慧呢？林策略長提出了“組織能力金三角”的架構，企業的組織能力就是公司的競爭力，該能力必須能為客戶創造價值、超越競爭對手；該能力必須是一個可持續的能力、必須深植於組織，而非單一部門或個人。因此，“組織能力金三角”著重培養員工想做事的思維（改變員工思維）、營造員工好做事的環境（排除內外部障礙）、鍛造員工會做事的能力（鼓勵員工發揮專長）。如同道奇隊的總經理，面對內部和外部衝突，一路挺傑基到底，堅持變革的決心。

## - 堅持信念 凝聚組織力量

傑基在守壘時被白人打者惡意踩傷小腿，總經理布蘭奇探視他時，告訴傑基引進黑人球員到大聯盟的真正秘密，不單只是為賺錢，而是實踐布蘭奇對棒球生涯的願景。讓傑基意識到忍辱負重是為了成就大事，黑人打職棒大聯盟的時機已經來臨，他所做的事正在改變這個世界，因此傑基願意咬緊牙



▲鼎新電腦林隆潤策略長，透過電影《傳奇 42 號》情節，讓企業主融入組織创新的情境。





益張集團  
黃秀英 執行長

森田藥粧  
林盟欽 財務長

艾美特資訊部  
陳鏞生 協理

## 鼎新陪伴企業夥伴 朝傳奇企業邁進

關，成為布蘭奇的願景驅動力。而對應到企業在啟動組織變革時，團隊要如何堅持信念繼續走下去？其實身為主管，扮演的角色就像布蘭奇一樣，要先堅定信念，然後設法化解組織的內外衝突，協助內部形成凝聚力；當團隊看到了成績，自然而然就會願意相信，進而成就勝利。就如傑基一樣，最後不但贏得白人隊友的支持、獲得廣大球迷的掌聲、更成為黑人眼中的英雄。

### 不斷推動創新 締造傳奇企業

除了有林策略長的分析，該活動更透過邀請企業現身說法，幫助經營者了解組織變革的成功案例。森田藥粧財務長林盟欽表示，擁有 80 年歷史森田藥粧目前正準備上市上櫃，目標成為亞洲第一面膜專家。從老企業邁向長期經營、完全透明化、專業團隊經營的方向發展，加速企業轉變。面對未來變局，組織唯有不斷更新才能跳脫傳統束縛，而演變過程中團隊形成與進化格外重要。一開始企業定位和願景要清楚，對既有團隊要思考如何順勢調整、精煉和補充新血；對新團隊必須有明確績效制度與因材施教。

不僅有森田從傳統零售店成功轉型的例子，世界最大的家用電風扇生產廠家之一，艾美特電器，資訊部協理陳鏞生認為，隨著業務不斷發展與公司更高的經營戰略目標，作為 CIO 必須整合 IT 資源推動 IT 變革，將公司願景與 IT 短、中、長期戰略目標結合，這過程需要凝聚組織內部經營層、管理層、作業層的共識，才能順利推動執行變革，艾美特也於 2013 年，成功回台灣正式掛牌上市。

### 傳奇 42 號翻版 傳奇益張集團

透過「傳奇 42 號」的活動，也讓我們找到了傳奇企業：台灣規模最大的金屬展示架製造業者，益張集團，在組織創新的過程中，就經歷過和電影情節非常相似的歷程，他們的空降經理人，角色就和傑基一模一樣，讓益張成為名副其實的「傳奇企業」。為此我們也接續「傳奇 42 號」的主軸，舉辦「益張實業創新變革」的活動，讓與會貴賓從產品研發創新、服務創新、再到營運模式創新的過程中，了解到益張如何在鼎新的陪伴下，靠著組織創新來支撐企業轉型。▼

# 益張集團 邁向製造服務化新起點 組織創新 打造傳奇企業

文 | 林品菁

台灣的傳統製造業或代工產業，“沒有”在大陸設廠的，在當今占少數；如果要說沒去大陸設廠，但每年還能持續獲利、營業成長、多元發展的企業，又更少了。益張集團（以下簡稱 益張）就是其中之一，因為出自對員工的一份責任心，堅持企業根留台灣。面臨市場萎縮和成本的銷價競爭，益張走上製造服務化的轉型之路，並靠著組織創新來支撐變革，過程就像在上演電影「傳奇 42 號」，成為名符其實的傳奇企業。

### 本土五金廠 揚名國際市場

「不想做最大的，只想做最專精的品牌」，已經身為全台最大的金屬架供應商，益張集團，董事長陳新約（以下簡稱 陳董事長）和執行長黃秀英（以下簡稱 黃執行長），這對來自彰化的夫婦，在創業之初，卻有這樣的理念。

台灣從 6、70 年代開始，製造業開始蓬勃發展，大量出口外銷，中部地區主要以金屬製造為主要發展的產業，益張，就是在那個時候發跡。1987 年，當時益張還是個員工只有 3 人的小小五金製造廠，由於陳董事長對於產品研發非常有天分，並且秉持著「要做就做最好的」態度，造就了益張對於品質的堅持，創出許多具備差異化的產品，與市場做區隔。像是 DIY 波浪組合架、自創品牌 MH 精美置物架、能輕易推拉的 Ogee 移動式倉儲架。產品榮獲國際多項專利，不僅得到日本展示架第一品牌



### 益張集團旗下公司

益張實業股份有限公司、翔貿工業股份有限公司、新秀家居股份有限公司（美砌生活館）

### 獲獎及認證殊榮

- 1999 ● 榮獲 ISO-9001 國際品質認證登錄，陳新約董事長獲頒中華民國第 22 屆創業青年楷模
- 2004 ● OGEE 移動式倉儲在紐約辦公家具展榮獲最佳新品獎
- 2009 ● 亞洲第一家通過反恐評鑑廠商
- 2010 ● 通過 OHSAS 及 TOSHMS 安全衛生認證
- 2014 ● 通過 ISO 50001 能源管理系統認證





▲新的產品設計，永遠站在客戶的需求面提供最佳倉儲解決方案與服務。



▲益張集團 黃秀英 執行長

深入了解客人的營運模式，才會知道我們提供怎樣的服務，才是有價值的。



▲益張集團 陳新約 董事長

ERECTA 集團的賞識，一合作就是二十多年；更是國際各大零售業龍頭，指定的貨架供應廠商。「在 20 公尺以內，你排出五個架子，我就知道哪個是益張做的，因為我知道它的精髓所在，每個東西都要做得很好。」陳董事長雖然是半開玩笑地說，但他身邊的所有人都相信，那是事實。

### 迎戰削價競爭 走向製造服務化

然而，大約在二十年前，受到市場全球化的趨勢影響，台灣傳統製造業一窩蜂外移至大陸設廠，就算產品再好，益張逐漸受到削價競爭“成本戰”的威脅，以及來自國際廠商的砍價壓力，陳董事長夫婦內心陷入了拉鋸戰。不西進大陸，勢必面臨市場上的難關；去了大陸，陪著益張一路成長的台灣員工該怎麼辦？黃執行長回憶：「有一次我提早來上班看到生產線的作業員，不到 7 點就進來掃地了，我就問：『阿桑，妳怎麼那麼早就進來了？』她回我：『我要卡緊來把地板掃乾淨，還沒 8 點之前就要趕快再去現場工作，因為我怕公司沒賺錢。』我就覺得，只要我有能力，我不能放下他們...。」因此陳董事長夫婦決定讓益張根留台灣。不過，要留下來，要有留下來的做法，才能生存，必須要有「如果全台灣只剩一家能生產展示架的公司，也必須是益

張」的決心。

除了把員工當家人，陳董事長夫婦其實也把客戶當朋友一樣對待，經營的原則，就是永遠站在客戶的角度為他們想，即使被大陸廠商的低成本戰術夾擊，益張仍勇於挑戰，提供了純製造以外的加值服務，像是縮短交易流程、產銷合併、在工廠裡面做貿易等等，以更快的速度達成客戶需求。「會嫌的客人才是好客人」，黃執行長說道。當時因大陸廠商價格低，益張曾被日本廠商要求降價格 15%，可是以益張產品的品質，連降 5% 都很困難！就在雙方為價格僵持不下時，黃執行長突然提出，益張能提供理貨及併櫃的服務，方便客戶直接拖到目的地，就能省下內陸運費和倉庫費用。漸漸地，益張確立了一套製造業服務化的營運模式。

在新營運模式形成之際，陳董事長夫婦也決定投資資訊化。他們發現要走向製造服務化，「工具」是很重要的，如果沒辦法快速收集到訂單資訊，就沒辦法即時知道客人的訂單什麼時候可以出貨，或是做製造服務化的成本是多少、產生的價值跟利潤是多少。「我很多同業現在才開始面對資訊化的問題，所以我選擇了一個好的工具，然後充分去了解市場交易的模式。」黃執行長認為，在當時環境下，企業要根留台灣，就得想辦法轉型，才能生存。

### 空降經理人 帶來組織衝突

因應製造業服務化的經營模式轉型，陳董事長夫婦認知到，必須採用新的管理方式，才能讓益張的營運，發揮更大的效率與效益。但以益張當時的組織結構，黃執行長發現，如果要因應轉型所走的國際化這條路、以及改變銷售的營運模式，用經營傳統製造業的管理方法，已經不再適用；加上自己英文能力有限，無法在外銷業務上使力，因此黃執行長做了另一個重大決定—注入新血，走上組織創新這條路。

在一次的契機之下，黃執行長找上了台大經濟系畢業的邱明鶴（以下簡稱 邱總），來做內銷業務。當時還不是益張總經理的邱總不到半年就把營業額做到超過 500 萬，讓執行長刮目相看；又把外銷的業務交給邱總，他也成功開發許多國際大客戶，位階更是在短時間內三級跳。這樣一位空降經理人突然加入團隊，對於本來是家族企業經營的益張集團，轉為由專業經理人來管理，團隊開始出現了反彈的聲音以及內部衝突...

一路伴隨益張成長的資深員工，面對組織的大變動，全都跳腳，紛紛提出離職單；「他是以業務為導向，怎麼可能懂製造現場的運作方式？」「董事長跟執行長只重視新人！」總總的反彈聲浪，讓

整個公司瀰漫負面氛圍；空降的邱總，更是經歷了長達半年，沒有同事要跟他講話、被嚴重排擠的煎熬時期。黃執行長眼看組織創新的策略，得不到老戰友的認同，感到非常挫折。但黃執行長告訴自己，要做到製造服務化，並拓展國際，組織就必須要調整，找具備國際化條件的邱總來管理團隊，否則就會錯失「翻身」的良機。而身為領導者，就要扮演好「調停衝突」的角色，因此黃執行長放下身段，用愛與誠懇及相信，爭取老戰友認同，主動找上幾位副理，直接向下屬坦言自己能力不足。益張要邁向下個階段的成長，經營者需借助變革者的力量，還得要幾位主管的支持，協助排除組織的內部障礙，讓團隊有「想做、會做」的決心，使空降的經理人「好做」。

### 堅定信念 用行動證明

面對團隊產生如此大的誤解，邱總給自己兩個目標：「一，不管別人對你好不好都要對別人好，所有的事情都不能放在心裡；二，不管別人做多少努力，你的成就要比人家大好幾倍，如果做得到就能存活，做不到就是走人。」而組織一開始一定不會去肯定空降的新人，因此邱總決定在業務上，發揮他的銷售專長，拼出成績。在內銷建立品牌打通





益張集團  
邱明鶴 總經理

當初進去益張時，只在意兩件事情：  
一個是行業對不對，另一個是老闆對不對。

路，在外銷積極擴點拓展市場，並建立供應商採購平台，直接和國際廠商接洽。幾年內，獲利大幅成長，隨著接單數量越來越多，金額越來越大，漸漸地員工開始接受這位空降經理人的管理模式；當初排擠邱總的同仁，態度也轉變了。邱總靠行動證明，自己是可以融入團隊，帶領大家創造歷史。

#### 組織創新 走向永續經營

回頭看十幾年前到現在，益張的營收增加了接近三倍，獲利也超過好幾倍，面對企業快速成長，黃執行長認為，跟上速度，是成功的一大關鍵，這過程就是靠系統化來支撐。「最初，益張是使用友商的MRP，感覺像在騎腳踏車，雖然有比較快但功能沒有很多；後來產品多元化、服務時效加快了，負責資訊的主管告訴我，要換更專業的系統，因此改用鼎新的ERP，我當時也不是很理解為什麼要換，但就是相信員工的決定，在那個時期我覺得比

較像在開汽車，才能跟得上組織的營運速度。」而現在，益張組織更大了，市場版圖範圍更廣，系統也加了鼎新的BI、EasyFlow、CRM...等整合在一起，讓集團營運效能更往上提升，到現在這個階段，益張已經是以開飛機的速度在成長了！對團隊感受最深的是：團隊沒那麼辛苦加班了、職位往上升了、獎金變多了，組織變革和系統化帶來的效益，在員工身上一一驗證。

至於要如何讓員工，持續相信「相信的力量」？除了把獲利回饋給員工，陳董事長夫婦，這幾年積極推廣「健康、環保、公益」的理念，並用實際行動來落實，照顧到每個員工的生活。在飲食上，提供天然食材的團膳營養午餐；在工作環境上，打造符合節能減碳的設備，甚至貼心到為作業員準備久站所需要的軟墊。益張秉持著「員工就是家人」的想法，並發展企業社會責任，以走向永續經營的百年企業為願景。▼

#### 益張集團的 組織衝突管理

01

自我反省找出方法  
站在員工立場感受  
事件溫度

02

與幹部坦誠自己  
不足的地方

03

給新人一個發揮  
的舞台，並當他的  
後援

# Ogee

## 移動式倉儲組

倉儲的最佳解決方案  
提升50%空間使用率

- ▶ 四方取貨，方便物品上下架
- ▶ 輕鬆推動，省力平穩
- ▶ 彈性規劃，不受空間限制
- ▶ 組裝容易，隨裝即用
- ▶ 重複組裝，不破壞地面
- ▶ 日本軸承，使用十年平順如新
- ▶ 堅固耐用，單座負重可達1,000公斤
- ▶ 防銹抗蝕，適用高科技產業，冷凍倉儲業
- ▶ 配件組合，增加產品功能性



益張集團

MATCH!

since 2005 美砌生活館

台中市西屯區市政北一路1號3F

服務專線：04-2251-3499

傳真專線：04-2252-3185

www.matchlife.com.tw

- ✓ 美國國際展覽最佳新品獎
- ✓ 美國研究發明20年專利
- ✓ 2007 國家發明創作獎



# 森田藥粧品牌創新 經典老店換嶄新面貌 平價醫美面膜權威 立志亞洲第一面膜專家

文 | 林千惠

台灣一年要消耗上億片的面膜，這塊市場大餅實在很可觀，但是消費者往往是喜新厭舊的，而且在這個資訊快速流通的社會中，產品定位不夠強就會被淘汰，特別是在購買產品生命週期相對較短的美妝保養品上面。森田生醫(藥粧)(以下簡稱 森田)成立於日據時期的一家老企業，從噠噠響的木履行開始，走過零售生活百貨的小店與批發，走過專業進口保養品的代理商，迄今，走到杖朝之年，在決定投入平價醫美面膜市場，邁向自有品牌之際，他，腳步卻舊依舊輕快，清脆聲不絕耳。究竟是什麼樣的「膜」力，讓八十歲的老企業在全球競爭白熱化的時代依舊保持青春活力？面容依舊動人美麗？並且成為觀光客眼中，台灣本土面膜的代名詞，透由森田藥粧高階經理人林盟欽財務長(以下簡稱 林財務長)、財務部張清華經理(以下簡稱 張經理)的訪談，一窺森田企業永保美顏的代傳秘方。

## 組織透明 品牌活化

「森田是品牌企業，不同於零售或連鎖業型態，當公司要追求十倍成長時，對零售或連鎖業而言至少需開八倍的店面，培養八倍的人才，但是透過有效的品牌運作則能創造目標效益」林財務長說。誠如上述的分享，當企業採用人工方式管理流程看似影響不大，頗具彈性，但長遠發展下卻往往成為



▲老字號傳統企業品牌創新打出醫美界權威地位

阻礙業績持續成長的因素，而 IT 正是協助企業做好內稽內控，提高管理效率的關鍵工具。

開宗明義，林財務長就指出要帶領如森田這樣歷史悠久的家族企業邁向永續經營的正規化發展。首要之際，就是將內控程序固定，而最好的方式就是選用一套好的系統，藉此引導整個管理流程，使企業內部的運作更為流暢、有效率；「當系統到位，所有人都會被系統所驅動，一切就必須按照規矩來，這樣的流程看似很呆，但卻相對地穩定，流程也更為透明，一旦流程穩定就好分析、好改善，成功的關鍵就在於此。」林財務長說。

回憶導入鼎新的系統前，因為內部流程不固定，每當出問題溯及細部程序時，總因為缺乏原則，變數太多，不太容易抓到問題點，雖然看似靈活，林財務長戲稱：「每次追問題，都像在自由搏擊！」



森田藥粧從小賣店、特色店、批發零售到自有品牌經營，市場規模從單店、連鎖門市、全台灣擴展到香港、大陸與新加坡等亞太區域，立志從「國民第一」成為「亞洲第一」的面膜專家。

1934

日據時期設立森田木履行，開始兼營家庭日用百貨和保養品。

1976

開始代理各種國際品牌的保養品和化妝品。

1989

森田行轉型為專業進口代理商，成為花王、資生堂等日本品牌的亞洲總代理，並在同年推出了第一款自己的保養品牌「素肌美人」，邁出了由代理商向自主品牌轉型的第一步，也開啟面膜時代。

2009

森田邁向海外市場的一個重要的轉捩點。此時，已成為享譽台灣的「國民第一面膜」專家，市場占有率名列前茅。聲名遠播的森田，吸引了香港的代理商主動上門，於是森田順利進駐香港著名化妝品通路「莎莎」。

2011

森田上海分公司正式成立。

2012

森田品牌進入新加坡。

以應收帳款為例，從前接訂單時可以改個三、四次再出貨，出貨後，發現價格不同還可調整價格，連帶影響應收帳款的數字，常常同樣的流程給不同人執行會產生不同的作業方式，甚至，同一個人在不同時間點操作，也會有好幾種作法。對此張經理認為：「自從導入 Cosmos ERP 系統讓我們的數據更正確。因為鼎新的管理流程架構訴求嚴謹，不能輕易變更，如操作進銷存時，唯有前端的作業依照程序進行，後端的報表產出才有意義，才能正確分析各通路損益，協助經營者做出即時且具競爭力的決策。」

## 流程鞏固 反應即時

營運過程中，要讓業務正常運作，只要要求帳務紀錄正確、系統操作流暢，就有機會達成，但這些卻只是企業經營的基本要求，如能進一步從運作過程中，挖掘、整理並歸納既有流程累積的經驗，才可以找到成長的機會。林財務長認為：「有了 ERP，對於企業在數據的蒐集和分析是有很大的幫助，我們會依照通路別做分析，辨識不同通路的特性，進而決定資源如何有效投入；另一方面，也會



森田藥粧  
林盟欽 財務長：

面對未來變局與快速改變，  
組織唯有不斷地再更新與再  
進化才能跳脫傳統束縛。





森田藥粧 財務部  
張清華 經理：

變革的過程中雖然艱苦，  
但換來的組織向心力，  
卻是最可貴的企業資產。

從產品銷售做深入分析，即時反應市場需求，持續強化森田在產品研發的核心競爭力，讓企業經營將更扎實。」

看似平凡的流程，加以運用後卻能創造不平凡的效益，為此，林財務長也指出：「通往變革的路上，與其說森田是流程再造，不如說是流程固定。」現在，森田的同仁也因為使用系統後，開始具備流程管理的概念，員工的思維更具邏輯性，正因為能掌握問題的環節與原因，在溝通上更為明確與具體，也更能快速調整，「現在，我們的團隊擁有共同的話語、共同的流程，解決問題的速度就更快，表面上看似只是 ERP 的導入，但卻讓團隊更為成長！」林財務長進一步說。

#### 團隊有「心」 組織才「新」

當然，系統導入對於既有組織的流程是項革新，要改變舊有習慣本來就不是一件輕鬆事。論及當初導入的過程張經理指出：「新舊系統轉換的過程一定有陣痛期，回想當時兩套系統併行的時期，每個員工一開始都很厭惡這套新系統，直到三月初，會計師將 102 年度的帳都沒問題，終於走到盡頭，大家才體會到數據扎實的重要性，也很有成就感，才感受到這套新系統的優點。」

訪談中，作風樸實的張經理更笑說自己的任勞

任怨可能來自屬牛的天性，當談到團隊成員在系統上線期間的投入滿是感動地說：「許多同仁為了把系統順利導上線，常常在週末加班，為此，常自我挑侃是來做義工的，言談中一點怨言也沒有，就是要把事情要完成。」即便在當時張經理自己也常加班到半夜兩點多，但可看出夥伴的支持讓森田團隊的向心力更凝聚。

#### 勢在必行 非做不可

下一步，森田的 E 化布局，重視資訊分析效益的林財務長直率地表示：「因為我們（森田）有自己的專賣店，為使消費資料即時呈現，跨門市資訊更為透通，未來，甚至希望將前端的情報分析直接連結至後端的損益表分析。」同時，林財務長更坦言對 BI 所能創造的 IT 效益充滿期待，尤其森田擁有幾百種產品，幾十條通路，再加上台灣、海外、大陸各省的跨區市場，整個排列組合之下，如能透過 BI 進行報表交叉分析與整合，相信將更能透析重要的顧客結構，讓森田的品牌經營更加細膩與精緻。「現在，我們已經有十幾張分析報表正等著要做，面對下一波的挑戰，一切勢在必行，非做不可！」林財務長笑談著，讓人期待下回森田又將以何種樣貌征服這美麗新市場。▼



森田藥粧®  
醫美權威 | 面膜專家



## 青春露面膜系列

亞洲全面上市熱賣中



100%台灣製造



## 耐斯技術創新 強化經營體質 跟上行動商務潮流 進軍國際

文 | 林儀鳳 / 陳雅菁

在這個越來越講求健康環保、企業開始發展綠能、消費者重視樂活的社會趨勢當中，民生用品和觀光休憩兩大產業，能充分彰顯這些理念。以石化工業生產製造清潔用品起家的耐斯企業（以下簡稱耐斯），靠著「耐斯澎澎」、「嚕啦啦」、「泡舒」等紅遍台灣大街小巷的日用品牌，為集團紮下根基，並跨足食品、觀光、生物科技、物流業等，來逐步實現「健康生活」的企業理念。多角化經營的觸角，這幾年伸向大陸市場，放眼國際、擴張版圖，在目標驅動之下，耐斯啟動技術創新強化經營體質，決定以「速度」取勝。

### 以「速度」取勝 提升國際競爭力

企業走出台灣後，要獲得海外消費者認同並非易事，關鍵就是要讓顧客感受到服務效率，言下之意，就是要比競爭對手更具備營運績效。這背後，除了靠加強精進管理來支撐，營運還得朝向虛擬化、異地備援等機制前進。

耐斯體認到，拓展集團版圖邁向國際的路上，如何有效控管各事業體和區域單位，就是要做好資訊整合；另外還得要加入行動商務的應用，目的是為了有效縮減前線的作業流程，靠「速度」取勝。

隨著公司規模逐漸擴大，IT 的腳步勢必為拓展兩岸三地企業營運版圖的根基，身為耐斯企業資源 IT 規劃已達十多年的資訊部經理，李國煌（以下簡稱李經理），一路走來妥善地規劃，為耐斯奠定了



成立於 1964 年的耐斯企業公司，旗下關係企業，包含耳熟能詳的愛之味食品公司、劍湖山世界休閒產業集團、台灣第一生化科技股份有限公司、台灣新日化公司、以及和盟流通事業公司…等數十家公司。相關事業體與「民生」息息相關，因此「綠能、活力、健康、美麗」，更是集團傳遞給社會大眾的企業理念。

- 1999 年 - 於上海成立上海耐斯日用化工有限公司，取得全國工業產品生產許可證及化妝品生產企業衛生許可證。
- 2007 年 - 成立廈門愛邦商貿有限公司，負責大陸市場的銷售與推廣等商貿。
- 2012 年 - 以「耐斯澎澎」成功取得沐浴乳、洗髮精與洗面乳產品在廈門著名商標。

走過半個世紀，如今，這個台灣清潔用品王國，更要朝進軍國際的目標邁進，在亞太市場佔有一席之地。



耐斯企業 資訊部

李國煌 資深經理：

企業邁向國際化的條件，  
首先要將基礎建得穩固，  
再來就是展現營運高效率，  
方能在國際市場上更具競爭力。

扎實的企業 E 化基礎。但當今科技變化迅速，眼看耐斯朝國際化邁進的目標日漸明朗，李經理看到了轉變的時機，為集團擊劃出下一世代的 E 化藍圖。

### 技術領先 改善企業體質

面對版圖的擴張，耐斯如何為企業持續創造高獲利，李經理認為 IT 必須幫助耐斯完成幾件事情：降低成本、優化作業過程從而減少資源消費、提高作業速度。因此，李經理檢視耐斯當下的資訊環境，規劃出兩大技術創新的策略方向：

（一）資訊整合 - 受限於舊版的 IT 技術及功能架構，已不符集團的快速發展。而新資訊系統架構，正好能配合耐斯現階段的集團化的發展，提供彈性及資訊整合服務；這過程中，耐斯還完成了國際會計準則 IFRS 轉換，達到有效管控及快速提供管理者做決策分析的資訊。



▲耐斯企業跟上科技潮流，持續邁向國際化、多元化的下一個世紀 / 圖：耐斯企業 資訊部 劉東育課長（左二）、資訊部 李國煌經理（左四）、資訊部 盧世子處長（右三）、營業部 蔡欣博小姐（右一）與鼎新電腦為邁向一個里程碑攜手前進。



行動商務讓耐斯營運暢通無阻



(二) 行動商務 - 看準智慧型裝置和行動商務的科技趨勢，開發 APP 平台，是現代化企業追隨的新潮流，為了維持企業競爭優勢及行業領導地位，以及因應不斷變化的行動需求，商務行動化勢在必行。

期望透過技術創新，為耐斯創造經濟效益的好處，幫助企業在競爭中占據優勢。有了明確的方向，最重要的是，這樣的績效必須延伸到各營運單位，協助同仁更容易達成企業目標。

#### E 化、M 化雙管齊下 提升營運效率

因為技術提升讓資訊更流通，行動商務的應用發展也隨之啟動，所帶來的績效，耐斯從作業層到經營層，上上下下都感受到明顯的差別：

##### E 化資訊整合

以往轉檔的作業，透過自動化，有效提升了銷售循環。而管理層需要的報表分析，過去只能透過 IT 人員花費三至四天的時間才能取得，在資訊系統升級後，現在有權限的使用者即可自行產出，有效節省二到三天的時間；且業務現在也可自行處理配銷流程（如追款、票據），有效縮減配銷時間。

##### M 化行動商務

經常和時間賽跑的營運單位—業務人員，以往都是透過一大疊紙本的商品型錄來介紹給客戶，遇到商品資訊更新的狀況，作業既麻煩又費時；現在直接透過智慧型裝置立即展示，並且隨時可查詢到商品的數量、售價等相關資訊，有效提升業務專業形象；還可即時登打訂單，減少過去銷售步驟中的報價、訂單作業；訂單即時進入系統後，內部的業務助理可以在第一時間確認商品狀況安排配銷。

透過行動化應用導入後，配銷作業時間有效節省了近一天。現在在耐斯，有十個營業所的業務同仁，都是靠著行動商務來處理日常的作業流程，各部門績效加起來，為企業大大提升競爭優勢。

##### 打造邁向國際化基礎 SO NICE

對耐斯企業來說，靠著資訊整合以及行動商務的技術創新，已達到讓集團資訊快速流動的目的，並有效控管擴張的市場版圖，產出預期成效是經營者和團隊有目共睹的。未來耐斯會持續觀察科技新趨勢來調整策略方向，不斷讓企業成長茁壯，邁向下一個里程碑，期望達成海外集團化管理，打造國際化品牌的願景。✔

# 萌髮 566 洗髮精

脆弱稀疏髮專用

## 頭皮健康 漂亮加倍

珍貴洗臉原料 天然胺基酸 製成



藥理學教授  
潘懷宗 博士  
親身使用推薦



## 臺隆關係企業食品部 用信念打造全新流程

# 百吉 冰雪世界的不朽傳奇

文 | 林千惠



百吉 林鴻炯 副總經理：

即使不太懂系統的運作方式，但仍認為推動電腦化，可以整合工作流程，提升工作效率，強化作業嚴謹度，對經營管理分析將會有直接助益。

「啵」聲響起的老字號冰品，百吉棒棒冰，30多年前首創圓柱特殊造型，一直是眾家冰品當中備受歡迎的常勝軍，不僅大人小孩都愛這一口冰涼感，更是60、70年代兒時難忘的甜蜜回憶。走進柑仔店，檸檬、乳酸、蘇打，清爽酸甜的美味，一口接一口，來一根POKI，成了夏日消暑解渴的最佳朋友。這樣的畫面，相信許多人一定不陌生，帶著這股童年的幸福美味，走進「百吉棒棒冰」的發源地—臺隆關係企業食品部（百吉）。這個歷經五十多年的傳統產業，負責冰品事業的食品部，是如何走過每個年頭，在日益競爭激烈的冰品市場中，依舊屹立不搖？

踏入百吉廠區，映入眼簾的不是一堆夢幻繽紛的時尚冰品，而是一群身穿全白防塵衣帽的人員正巧準備入廠房，親切的笑容與問候，深深感受到百吉夥伴們的真性情，如果稱百吉的夥伴是一群落入人間的天使，一點也不為過，因為由上而下，不難感受到以人為本的企業文化。

### 臺隆關係企業食品部（百吉）公司簡介

臺隆關係企業創立於1963年，關係企業包括：百吉冰淇淋（日本明治）、HANDS 台隆手創館、崇記貿易（BRIDGESTONE 高爾夫用品代理）、台鈴工業（日本SUZUKI 機車）等業界頂尖之公司。

百吉自1977年成立，「堅持」是百吉對於品質管理的最高指導原則，以「人人品管」的品質理念，落實生產流程上，除了專於本業與永續經營的企業理念，於60年代鑒於當時台灣冰品業，大部分還是充斥使用人工糖精的家庭式工廠，百吉率先引進日本的自動化生產技術及設備，生產純糖製造的「百吉棒棒冰」，完全不使用人工添加物，成為當時最暢銷的產品，奠定了食品部穩健的根基；並於1986年引進株式會社明治的生產技術及品質管理模式，生產了「百吉」、「明治」系列雪糕及冰淇淋，豐富了國人對休閒食品的渴望。

## 交替的時代 尋找成長新動能

「臺隆關係企業成立五十年，百吉大概也三十年，在現有的基礎上要更進步，就必須擁有更多的資訊提供經營分析參考。」負責百吉的副總經理林鴻炯（以下簡稱 林副總），開宗明義就點出百吉在現有系統基礎上，提升資訊化的訴求，以便提供更快速資訊。負責本次專案的臺隆集團流通部協理廖勝嘉（以下簡稱 廖協理）表示，百吉同仁擁有「信念和一股要做得更好的態度」，是無限的進步力量。

## 跨組織團隊 實現資訊新價值

專案初始之際，廖協理協同帶領百吉的林副總，依照鼎新的建議共同討論與評估挑選人員、籌組團隊，一一挑選Key man(主管)、Key user(負責傳承)、End user(負責各環節操作)，橫跨資訊、製造、財務、營業、人資等單位，找出核心人物，一步一步，建構起跨部門的專案團隊。

### 臺隆關係企業流通部 廖勝嘉 協理



百吉夥伴追求改變的心情還是非常強烈，也讓身為PM的我更想投入全力幫助他們

身為專案負責人，廖協理說：「對於百吉的同仁，我們如何幫助大家順利進行呢？主要就是透過臺隆及鼎新兩位PM密切合作，並扮演好雙方的溝通橋樑，適時給予正確的“翻譯”，讓雙方的溝通更為順暢，更能針對上線導入過程中所衍生的問題一一解決。」

### 百吉生管兼資訊單位 王課長



做任何事情一開始一定都會不習慣，但這是必經的過程，做久就會順其自然

冰品是採一貫生產，一旦發生缺料就必須改變生產計畫。百吉資訊王課長表示：「在系統化架構的輔助下，採購、生產入庫、原物料庫存的管理可以做的更完善。」對王課長來說，協助同仁，必須不厭其煩，他甚至會自製圖表輔助教學每個步驟，建立完整的操作SOP，提供給大家參考。

### 百吉人資兼總務 陳小姐



有錯才好，有錯我才知道下次要怎麼去做

以前每月作薪資時，因為各種特性及因素，各有相關作業規範，藉系統化機會，整合相關規範，規劃好各段作業時間，依序進行即可完成工作。百吉人資陳小姐表示：「一開始真的辛苦，常常需做到半夜兩點多，但是，我們大家就是一起努力，完成所有的工作，也因此更會以系統的角度來表達；在陳述問題的層次上，更具邏輯性與問題分析導向，無形中也成長許多。」



百吉財務部 李副課長



現在過帳，只要按下 Enter 就完成了！

百吉會計李副課長表示：「從前財務之間的應收、應付管理，如果有一個地方沒有注意到，總會發生一些狀況，常因為一個小失誤全部得重改帳，現在，因為更系統化，大家就更提升了，透過大家共同合作與努力，作業流程更具整體性。」

百吉業務行政 洪小姐



雖然剛開始會因為使用不習慣而覺得麻煩，但導入系統的確讓我對公司整體流程更了解

百吉業務行政洪小姐表示：「以前業務花很多時間在整理報表，現在，因為使用 BI，只要前端有資料 key 入就會產出資訊，在會議上也直接開啟 BI 進行會議商討；另外，在各種電子交易平台的訂單自動轉匯入系統，更為便捷迅速。」

### 加速決策流程 注入管理新活水

百吉的持續提升與進步，有辛苦也充滿驕傲，一同奮戰到凌晨的夥伴，曾經為了訂定管理流程來回討論不下數百十次。但由於百吉的團隊成員本身就會互相分享，加上團隊是由跨部門成員組成，在管理流程上本會互相勾稽，因此日常工作中經驗學習就在進行，無形中也成為學習型組織，進而加速推進與成功的關鍵之一。

此外，持續提升與進步，不僅經營分析數據及財務報表可以更快產出，加速決策反應速度，有效整合通路，提升營運績效，經過系統整合後，大家在同一語言上進行溝通將會更聚焦，經營團隊的共識也將更凝聚！



▲臺隆關係企業食品部專案負責人林副總經理（中）帶領百吉同仁們與鼎新團隊，成功完成階段性結案。

# Poki

# 百吉

懷念的好滋味  
難忘的甜蜜回憶



百吉為您準備多口味多樣化冰品，一年四季皆宜，完善、貼心的服務，請上百吉網站查詢哦！  
<http://www.poki-meiji.com.tw>  
客服專線：0800-038-906



## 群耀科技從管理創新中找到「光明」 建構內部神經網絡 強化組織向心力與執行力

文 | 李媛

這幾年，綠色節能和智能應用，是兩大熱門的話題，也是當今的產業趨勢，群耀科技（以下簡稱群耀），正好就是圍繞著綠能和智能兩大主軸而誕生的公司。今年四月群耀滿8歲，算是年輕的公司，就跟董事長杜明達（以下簡稱杜董事長）一樣，看似年輕的外表，卻擁有非常條理分明的策略規劃和管理方針。杜董事長無為而治的管理風格，有著成功企業家的精準度和細膩度，究竟他是如何讓原本只有一個生產製造部門、沒有健全的管理機制、員工離職率幾乎高達17%的公司，在歷經兩年多的制度建立與文化塑造之後，打造出一個讓同仁可以長

遠發展的工作環境、業務範圍快速發展、離職率不到3%的公司？而且成立不到十年，群耀已經開始為上市上櫃做準備了！

### 聰明管理 穩固營運基礎

台灣以3C起家，擁有強大的光機電產業鏈整合能力，當市場膨脹時，3C製造業者以專業分工為決策。但是，隨著訂單驟減的窘境來臨時，企業要跳脫的不二法門，只有轉型，才是應因市場競爭挑戰的必經之路。群耀將產品定位在手持式的光學量測設備市場，除了核心的光學鏡頭關鍵技術可媲美



▲貫穿創新管理風格 創造出群耀的競爭優勢 / 圖：(左起) 群耀科技行政管理處李雪貞處長、杜明達董事長、資訊部巫秀蓮課長、鼎新電腦李湘婷資深專案管理師。

UPRtek

### 為顧客創造智慧、綠色、有品質的生活

群耀科技股份有限公司 (UPRtek) 創立於 2006 年，為世界級 NAND 記憶卡控制器領導廠商 - 群聯集團 (PHISON) 的關係企業。成立之初僅為群聯電子之代工廠。後來群聯電子在使用 LED 照明產線的過程中，發現到對光源測量有龐大需求，因此便定位群耀為生產光源量測儀器的公司，將兩組研發團隊由群聯轉入群耀。以自有研發產品取代傳統代工模式，群耀也正式從原來的 OEM 代工廠轉型走向 ODM 產品研發設計，更進一步朝往自有品牌的 OBM 之路前進。



德、日等光學領導國家，還結合機、電、化學及材料科學等技術來深化產品的競爭力並擴大自有品牌產品線。就 LED 照明應用來說，隨著客戶需求多元化，衍生出來的產品種類也隨之變多，相對地面對管理的延伸問題也愈趨複雜，群耀同時還需因應關係企業群聯電子的集團化管理模式。

面對內部管理制度建立的急迫性，以及外部市場成長茁壯的壓力，杜董事長認為，唯有把公司的基礎打得更牢固，如此才有辦法在初期建立好相關的制度和規章，架構出企業內部的神經網絡，以因應未來上市計畫。為此，杜董事長在管理上做了大幅度的調整，針對組織結構、企業文化、人力資源，引入創新的管理方法和模式，更有效地達成企業目標。

企業經營就猶如馬拉松賽跑一樣，選手唯有向前跑才能獲勝，瞻前又顧後的結果，只會導入錯誤方向終究失敗。在微利競爭的時代下，對企業來說每一個環節都很重要，只要其中一個環節出錯，就會影響公司營運。靠著杜董事長的管理創新策略，巧妙地串起每一個環節的關鍵、每一作業流程，使

群耀在轉型的歷程中，運作上軌道且更為順暢，也藉由創新變革，來傳遞經營理念及建立規範標準，強化組織凝聚力和執行力；另一方面在推動過程中，也能透過觀察，看出哪些員工適合扮演團隊中領導的角色，誰能為公司創造價值帶來利益。

### 智能技術研發 成就非凡

因應建立自有品牌的轉型路上，群耀透過管理創新的理念，穩固未來發展的基礎。就以產品來說，杜董事長堅持要設計出光源測量精準度超高的產品，「量測產品的核心價值在於穩定性、重現性與正確度」，就是他管控產品的經營態度，並把這樣的觀念貫穿整個公司，這也是讓一直以來主導量測設備市場的日本大廠，地位備受挑戰的關鍵原因。

由於 LED 照明應用的成熟，吸引越來越多廠商投入 LED 照明終端市場，因此光源測量的產品商機十分被看好，在 LED 製造、影視業、照明設計業、眼鏡製造業、和植物工廠等銷售領域，均有龐大的運用。在杜董事長的帶領下，群耀研發團隊所設計的 LED 光譜計系列產品，不僅在世界各大照明和光





群耀科技  
杜明達 董事長：  
用對人可以讓公司的價值觀徹底的執行，用對人可以讓制度去落實一旦通過培訓，就可以全權交由同仁去負責，讓員工有充分空間去發揮潛能。



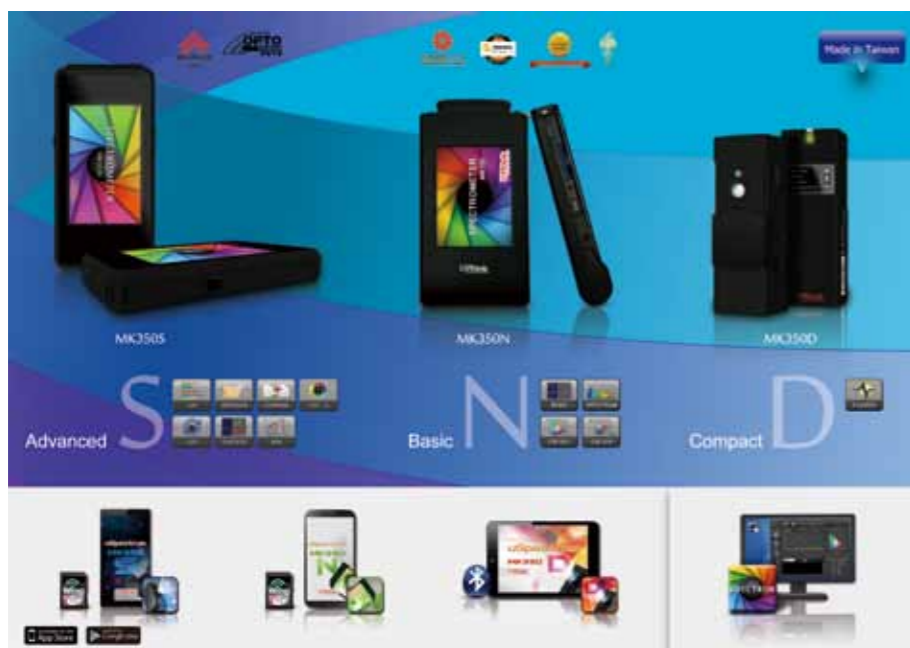
學展覽上備受矚目，更曾獲得第十七屆傑出光電產品獎、北美照明工程學會 2013 年度產品、以及台灣精品獎...等殊榮與肯定。不僅如此，還搭上最新科技趨勢，光譜計系列產品，具備可攜式特性，皆可與手機應用程式 APP 連結，使用者能遠端操控量測與截取測量結果，充分發揮智能應用的技術。

#### 管理制度清晰 提速經營決策步伐

從外人看來，群耀的產品受到國家以及國際的認可，不光是杜董事長掌握轉型時機，注入創新的管理思維，而是組織充分了解企業要的方向與目標，各環節找到變革切入點，才能針對這個目標動起來，執行相對應的做法。最明顯的差別，即是在導入鼎

新資訊系統 TIPTOP 後，從組織調整部門重編，到供應鏈的報表產出控管，舉凡料件管理、產品結構、庫存、採購、銷售、生產、品質管理、成本會計管理、應付帳款、固定資產管理、總帳會計...種種管理方面等報表的產出，效率大幅提升，以隨時提供給經營者和集團準確做出下一步決策的致勝依據。

下一步的目標，群耀會繼續以綠色、智慧及優質的生活為發展主軸，藉由 UPRtek 研發設計來提供綠色節能與科技生活結合的優質產品，杜董事長將帶領團隊，以穩健的步伐朝上市櫃的目標前進。從群耀的變革過程中看出，企業維持競爭優勢的重要途徑之一，就是管理創新。▼



在智慧產品和綠色節能應用方面，群耀科技打造出 LED 業界技術領先的手持式光譜儀，並致力於將光譜儀的應用延伸至食品安全及醫療照護上，為生活品質把關。



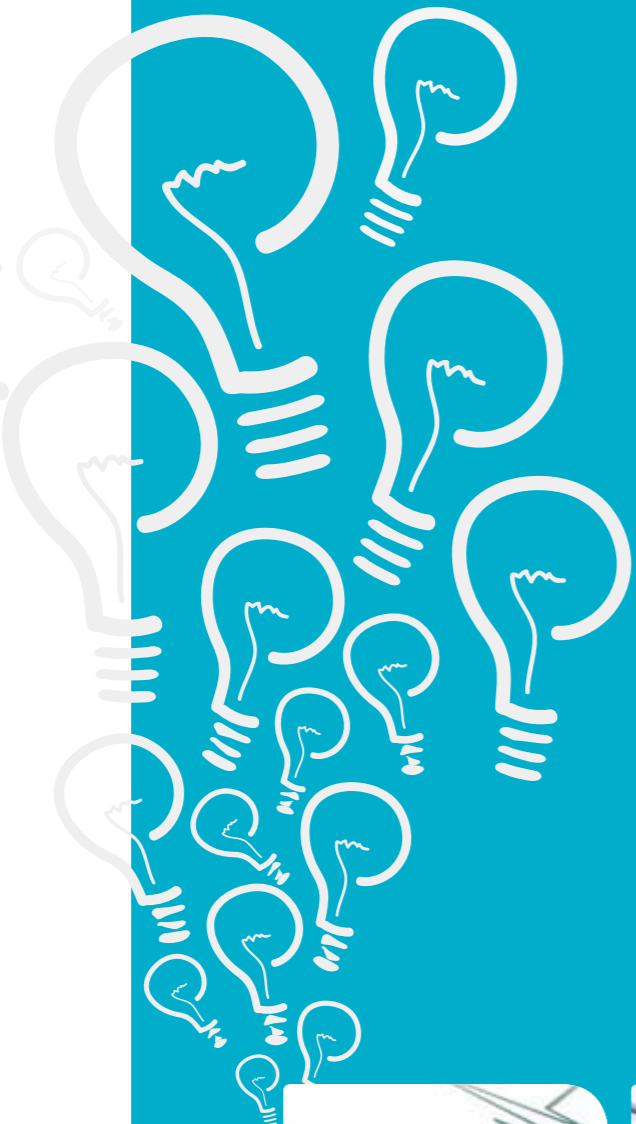
# advanced LED METER

## MK350S





# 特別企劃



在本期的【封面專題】中，我們看到了企業要持續成長及獲利，透過不斷的創新與變革，是主要成功的關鍵。但許多企業主心裡會想：就算我想做，公司還有那麼多員工，要如何讓龐大的組織也能跟隨同一個策略方向，光用說的，似乎不是那麼容易驅使團隊「動起來」。鼎新也發現到，往往問題就出在組織的「執行力」。因此，在【特別企劃】單元中，可以看到我們突破了只是資訊系統的角色框架，從系統維護轉為主動服務，主動了解組織內部各層級的人，在工作上所面臨的瓶頸，發展出「服務合約」來提供協助，並賦予它一個“揪甘心”的形象「心服務新價值」，鑄造五“心”級服務品牌。這不光只是一種理念，也是一套完整的管理手法。在本單元也透過訂單達交率的議題，介紹鼎新獨創的CEBIT管理手法，它是一種基於IT技術，提升企業管理能力的方法，不單只是追求效率化、自動化的工具，而是一套診斷問題、佈置管制點、發覺異常、並提供解決異常系統方法，簡單的說是有智慧的「知識型管理」。我們希望能協助企業各個階層的人，包含經營層、管理層、使用層，面對公司不同的階段，在執行創新策略時，能有效改善管理瓶頸，透過資訊系統來實現數字的應用價值。

服務合約 找到對症下藥的處方箋

# 有感心服務 突破瓶頸的《解鑰》

## 看「解鑰」了解「想要」

我們經常聽到周遭的人說，「這家餐廳服務真好」、「我選擇那間飯店就是要享受優質的服務」…「服務」究竟是什麼？它是一個無形的產品，是要透過「感受」才能體會，具有「比顧客還提早一步設想」的特性。身為資訊服務業者的鼎新，在陪伴企業夥伴，發現客戶有許多沒說出口的「期待」，就是我們服務轉變的動機。擅長管理議題的鼎新，開始思考，如何讓企業人士，對於工作上會遇到的瓶頸和情境更「有感」？因此我們創下資訊服務業的先例，推出微電影《解鑰》。以職場上各種角色的立場出發：從急於證明自己能力的新鮮人、適婚

的資深業務、身體亮紅燈的中年廠長、以及能力遭老闆質疑信心受打擊的生管，四個構面來說故事。探討這些人在職場上因為遇到營運背後的管理瓶頸，連帶生活也陷入困境，造成心中一股「悶」。從有感引發到需求，而我們透過「心服務新價值」的服務手法，來化解生產、業務…等各管理議題，來實現內心中的「想要」。為什麼叫做解鑰？鑰匙有開啟、開始的意涵，心服務新價值對於鼎新而言，是一個服務創新的開始；對客戶而言，也從過去做為可以緩解燃眉之急的「解藥」，轉變成開啟精進管理無限可能的「解鑰」。

《解鑰》是鼎新電腦為傳遞「心服務新價值」的服務手法，以微電影說故事的方式，與職場上的你我探討工作上遇到的困境該如何有效解決。詳細的影片資訊、服務內容、文章分享，歡迎請上解鑰官方網站獲得更多精彩訊息。



## 情境一：新鮮人苦難言

採購專員新鮮人 王文琪 (簡稱 小琪)



國立大學畢業的職場新鮮人小琪，頂著名校光環，剛畢業就進入一家知名的生技公司擔任採購專員。一路順遂的她，親朋好友的讚美與欽羨，對她而言是習以為常的存在，無形中這種認同感也成為她不可或缺的能量來源。但是當工作遭遇挫折時，好強的她卻不好意思開口求助…剛進公司一個月，本身就已經對業務不熟悉的小琪，因廠商送原料時間怠慢，導致貨沒到，又因為查庫存不夠迅速，而被老闆電慘了！身為菜鳥，要如何快速掌握操作方法、進入狀況，工作更得心應手呢？

### 服務合約《解鑰》

在了解小琪遇到的狀況後，我們建議可以使用「服務合約」中，基礎應用服務裡的「系統應用數位學習」的項目，來強化基礎，快速解決問題，幫助她改善作業的流程。以採購專員來說，小琪也可從「採購基本資料不足的資訊」、「待規劃的採購資訊」、「採購進貨逾期資訊」等幾個檢核點，來加強流程概念；或是參加鼎新「遠距互動式教學」中，所規劃設計的「快速完成採購進貨流程」課程，透過互動，能更快速吸收系統流程的認知和技能；在課程中，還可以和不同的客戶分享做法，相互學習討論與互動回饋，教學相長。找對工具，聰明運用，新鮮人就不必以戰戰兢兢的心來面對新工作。



系統應用  
面授課程

鼎新用戶  
服務平台



系統應用電話  
諮詢服務 (CTI)

系統應用  
數位課程

▲服務合約 - 基礎應用服務項目



## 情境二：工作生病了

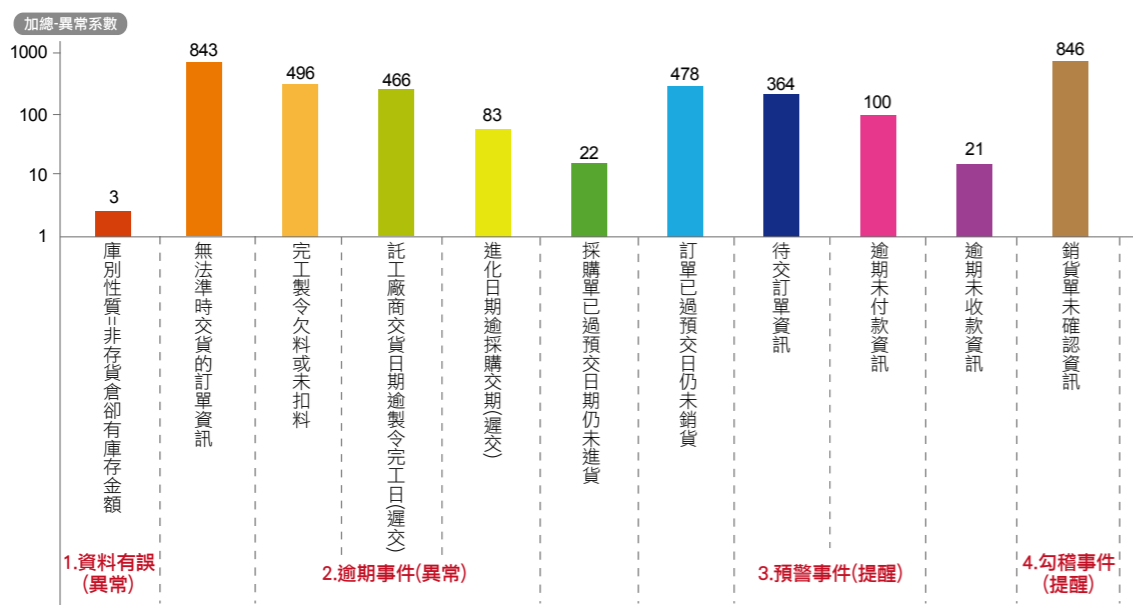
廠長 劉志凱



今年 45 歲的劉廠長，從 20 歲畢業進入公司，就跟著董事長一起白手起家認真打拼，一路走來他非常的認真，從作業員升到了廠長，但上任之後才發現，工作情況已經跟過去不一樣了，以往大家心目中的廠長，往往都是走路有風，但劉廠長一接手，卻面臨業務插急單、生產線滿載、該用的料缺料、不需要的料庫存一大堆，讓整個生產線打結，生產進度零效率。劉廠長除了感到焦頭爛額外，健康更亮起了紅燈！

### 服務合約《解鑰》

劉廠長若能透過資訊系統的預警協助，提早一點發現異狀，例如：多少生產工單還沒有備齊領料？現在的存貨有多少料號被積壓很久了？工廠不能允諾答交，是業務習慣性插單所造成的？老是讓老闆責怪產品利潤不好，沒事就不要囤積成本進那麼多的貨…等，像這樣在日常工作中總是揮之不去的惡性循環問題，或許可以預防問題的發生。探究生產線上那些造成惡性循環的因素，我們建議先徹底檢視資訊運作程序中系統的健康狀況，執行「系統數據診斷工具」，設定固定週期自動檢測系統，必能將隱藏在冰山一角的問題融解出來，找出使用者最常發生之異常問題項目，而且更清楚看出 80% 的問題來自於那些數據異常，不會讓相同的問題周而復始的重複發生，讓生病的人和工作，能徹底治本而非治標。



▲以數據健診工具，掌握資訊系統應用實況。

## 情境三：愛情與麵包

業務 魏中傑 (小魏)



有五年業務資歷的小魏，是一個適婚年齡的青年，有一個穩定交往三年的女友，最近打算要與她求婚，渴望與心愛的她共組一個甜蜜的家庭，他拚了命的賺錢，想要給她一個美好的未來。但是最近，小魏卻面臨工作上的大難關：訂單交不出來、交期一延再延、被客户叮得滿頭包，還因為訂單達交率差，而掉單；更慘的是，由於工作太忙，讓小魏的愛情陷危機，落入蠟燭兩頭燒的困境…。

### 服務合約《解鑰》

一連串的檢討會議、因被客户訴不得已三天兩頭往客戶家跑、沒空開發新業務導致營收目標無法達成、就連計畫好的求婚也泡湯！想必許多在適婚年齡的人，看到小魏的處境，心有戚戚焉。小魏面臨的情況，不光只是他單方面的業務問題，訂單交不出去，牽涉到公司其他部門，如何扮演好跨部門協調和管理的角色。我們建議小魏參加服務合約中，基礎管理服務裡的「經營管理加值課程」，透過專業講師講授在企業管理與實務應用上的之經驗分享，並隨著資訊系統穩定使用，帶動個人專業與管理能力的成長、以及企業管理能力持續精進。參與加值課程還有一大益處，就是增進跨部門的溝通，來找到問題背後的影响獲利議題，進而擬定策略目標和行動計畫，並不斷地修正，讓目標明確、讓計畫周詳。

## 情境四：人體電腦當機中

生管課長 陸浩男



剛升上生管課長的浩男，一路以來都是公司的明星員工，因為對數字非常敏銳，在公司有著「人體電腦」的稱號。憑著過人的努力加上熱心幫助同事解決疑難雜症的個性，浩男身受老闆的器重，也獲得同事們的肯定。但是最近，浩男排程異動老是搞不定，報表又老是被老闆「退貨」，責怪他數字對不上，數據沒有參考價值…這位對自我要求甚高的數字天才，該怎麼解決「當機」的問題？

### 服務合約《解鑰》

「無法衡量，就無法管理」，主管在收集資訊數據時，往往會在茫茫的數據海中迷失方向，因為這些數字缺乏衡量的指標。透過「指標數據診斷分析」，檢視 E 化流程順暢執行的能力、庫存即時掌握的能力、帳務快速結轉的能力，以及各項管理能力對應的指標提升狀況，並將數據與指標趨勢進行分析與建議，透過數據資料檢視缺口，並利用指標樹快速找出問題核心，做為企業後續管理改善之參考。另外，服務合約的「服務報告書」，能協助管理階層收集一年來的人員系統使用能力分析，以及資訊管理效力分析。還能讓老闆知道，目前公司的 ERP 是否已能正確產出資訊，且能即時反映問題能力狀況，讓資訊系統管理能建立在「獲利的影響」基礎上，帶給企業有效益的價值。



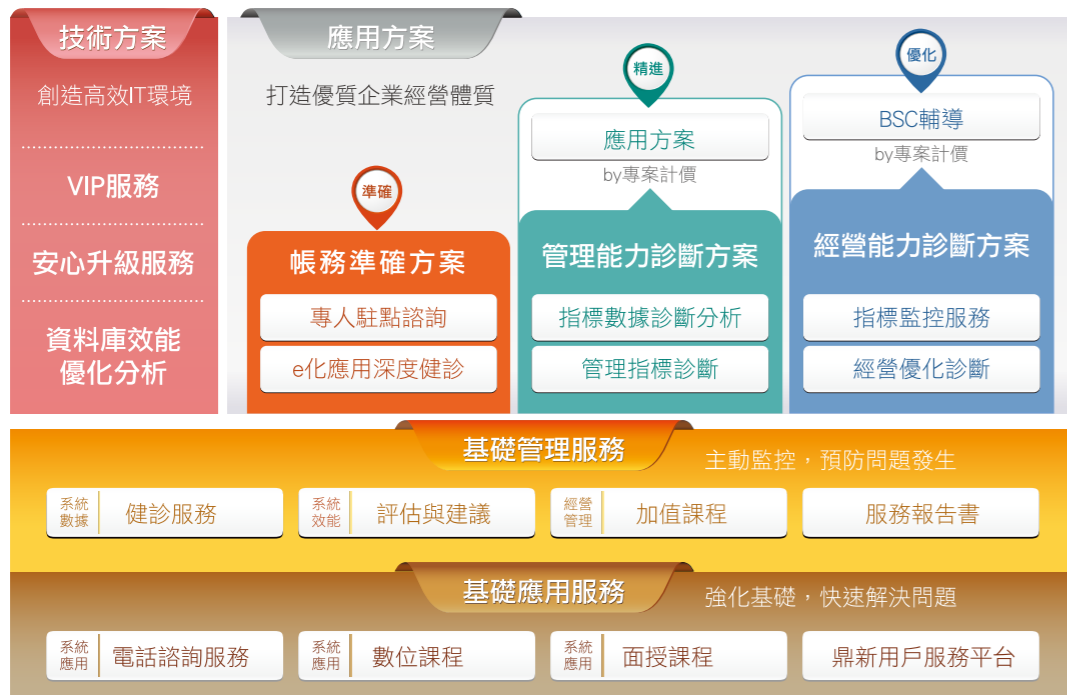
## 大結局：解開迷惘的鑰匙



### 心服務新價值 解開迷惘的鑰匙

透過《解鑰》的故事情境，我們發現：生活和工作本來就難以割離和嚴格區分，因為工作的表現好壞會影響個人生活，個人的生活也會影響工作的表現外，原來鼎新所提供的各項不同企業於應用系統階段、不同職等與部門所設計的各项服務，是這樣的貼近自己的生活和工作的，只要善用這些服務項目，可以協助在職場各個辛苦堅守崗位的夥伴，找到各自提升工作效能和改善生活品質的「解鑰」。

### 服務合約架構



▲透過服務合約架構，找到對症下藥的處方箋，紓解工作上的瓶頸。



服務合約型錄下載

## 洞悉天下老闆心 改善企業訂單達交瓶頸 找尋失落的企業核心競爭力

在鼎新微電影《解鑰》中，我們看到了職場上各個不同職位的人，在工作上遇到困境時，如何找到適合的方法聰明解決問題，讓工作和組織運作更順暢。鼎新也推出了情境劇《天下老闆心》，則是以老闆最關切的議題為出發點，探討影響企業獲利最關鍵的「訂單」議題。以企業“面對訂單變動率高的年代”為故事背景，帶出影響公司訂單達交能力的三大部門，業務、生管、研發，當遇到危機時，彼此卻互相踢皮球推卸責任…。問題到底出在

哪？業務認為回應客戶報價時程過於冗長的主要原因是，工廠不能如期回覆，導致客戶跑單；既使能如期回覆，但交期過長，最後造成客戶訂單流失。但廠長卻有苦難言，表示因為業務詢報價資料及BOM時間太久，導致材料採購時間及成本試算時間推遲；再者，業務給的BOM頻繁變更，且習慣性的急單/抽插單，讓工廠承擔是否能準時交貨的責任。研發則怪罪業務沒有全盤了解客戶開的規格，導致研發抓不準品質控管等等。這些是許多人都熟



▲看情境劇《天下老闆心》，讓團隊找到協同的解決方法。



悉的情境，但當各部門打開天窗說亮話後，發現問題逐漸清晰，原來企業營運不“卡卡”的方法，就是提升訂單達交的應變能力。

### 訂單達交能力 = 企業核心競爭力

如何提高企業的核心競爭力，是每一家企業勢不容緩的課題，談到什麼是企業的核心競爭力時，我們往往會說出許多部門來，生產、採購、計畫、研發、業務等等，每一個部門在企業中的位置都那麼的重要。那麼再深入分析企業的日常流程作業時，不難發現貫穿整個企業日常作業的就是「訂單達交能力」。

現代行銷學之父 Philip Kotler 菲力浦科特勒，曾提出訂單流失率降低 5%，獲利即可增加 25-80% 以上；Aberdeen Group 研究機構更在 2010 年的調查結果應證：找出問題讓策略目標及管理流程同步改善後，平均預測精確度可達 82%、完美訂單達交率可達 97%。面對內、外在環境所帶來更多的衝擊及挑戰，企業必須做大視野，整體長程結構的規劃，回到根本的思考與佈局，才能提升競爭力，展現旺盛的活力。

我們做過一個調查，在對部分製造企業調研後發現，有近 48% 的企業認為在訂單達交能力上有較大瓶頸；有 29% 的企業能做到八成的准交率；11% 的企業因訂單達交問題丟失客戶；僅僅只有 12% 的企業能做到準時交貨。企業關心的經營議題無非是讓企業獲利，更有序的經營，而對於接單型企業來說，「訂單有效達交」，更是影響獲利的關鍵議題。

### 企業易忽略“三高”瓶頸點

而接單型企業中，我們以製造企業為例，其實長期存在“三高”狀態—高交期、高庫存、高缺料。經營者一發現企業的訂單達交出現問題時，往往歸咎於產能不足和缺料問題，於是開始延長交期和增加庫存。

### 案例解析

某家企業 2011 年和 2012 年的准交率不足 5%，達交天數從 30 天上升到 65 天，當時的達交能力已經十分糟糕，但客戶的期望值卻沒有變化，這說明該企業對交期不敏感，訂單達交情況不佳之下，優質客戶相繼流失。我們對其訂單進行調查研究，發現生產天數不超過 17 天，但是訂單生產停留時間十分長，每道工序延長了交貨週期。再來看車間，準時開工率不足 15%，準時完工率不足 20%，完全不按照生產計畫進行生產。為甚麼呢？最主要的原因是採購訂單的准交率十分低，只有 50%。但是採購訂單的早交率十分的高，這說明採購沒有按照訂單的實際需求進行物料採購，導致庫存被大量積壓，所以高存貨和高缺貨並存。

從上述案例得知，老闆意識到訂單達交存在很大問題，認為設計、研發、採購都存在問題。在對其行業進行診斷後，發現在這兩年，生產週期從原來 30 多天增加到 40 多天，然而週期的延長換來的卻是達交率的下降。我們進一步研究資料發現，延期超過 30 天到 90 天的有 500 多萬美金，延期超過 90 天到 180 天的有 300 多萬美金，總的來看，將近有 900 多萬美金的貨處於延期狀態。這一情況給企業資金回籠造成困難。

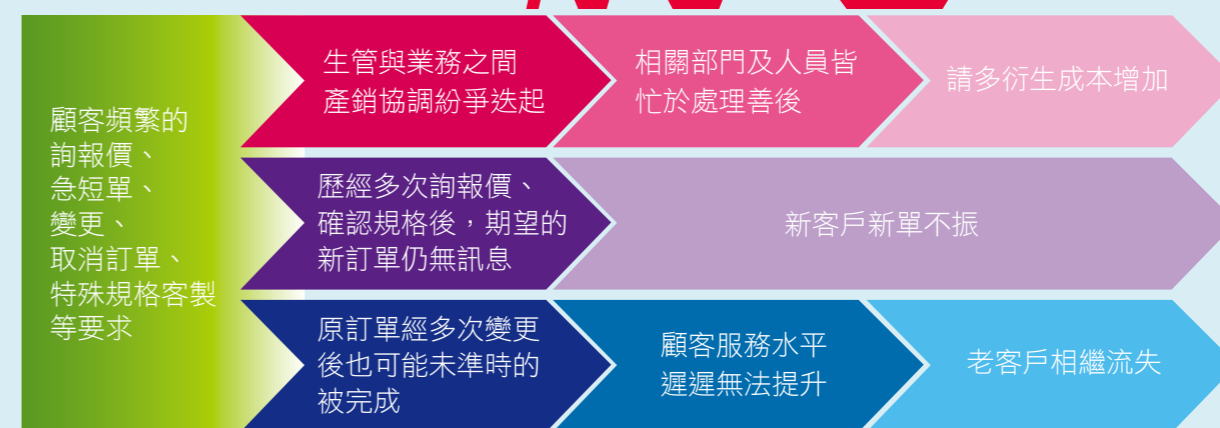
許多企業經營者在發現問題後，會歸咎於是產能不足和採購缺料，於是延長交期來應對產能不足，採用增加庫存來解決缺料問題。然而，這並沒有緩解企業的困境，延長交期換來的是一批對交期不敏感的客戶，並流失了優質

客戶，在營業額沒有變化的情況下，獲利能力下降。再者，增加庫存也無法從根本上解決缺料問題，反而高庫存和高缺料並存問題，讓企業庫存周轉變得十分糟糕，資金被大量佔用。雖然表面上達交能力有所增長，但這是用成本和費用的增加換來的。我們只關注於某個指標的改善，並沒有找到真正的瓶頸，改善所缺失的能力，很多時候只找到問題的表象，而忽略了根本。

那麼如何找出關鍵的瓶頸？一般有兩種手法，「傳統改善」與「系統改善」。傳統手法往往從整體開始改善；而系統改善法集中改善流程中最薄弱的環節，在企業內建立監控機制從而找到瓶頸突破改善。其中，系統改善法更能有效為企業建立預警機制。如何用系統改善法來找到瓶頸呢？首先針對

要改善的議題展開相關流程和前置作業，發現潛在問題，設定指標進行監控，找到瓶頸後再解決症狀結，讓這些問題被有效的應急和處理；之後還要繼續監控改善後的變化，確認改變後這些瓶頸是否有所改善。

面臨快速的變化下，對自己所處的情境、眼前的難題，用更整體性、長程性、結構性、以未來為指向的思考及策略模式，才能降低將來付出的成本，迎接未來長程的變化及挑戰。而過程中能落實執行力，持續把重複遇到的瓶頸，做得比競爭對手好的企業，就是贏家。▼



▲掌握接單能力瓶頸分析表，找出可施力的改善點。

# 強健五大管理能力 落實各部門管控教

## 影響訂單管理的關鍵

訂單準時交貨是製造業的天職。阿米巴經營模式創始人，稻盛和夫曾經說：「接受訂單是生產部門的職責，遵守出貨日期是銷售人員的責任。」這就要求生產部門不能拒絕訂單，而業務部門則必須對客戶負責，承諾的事就要誓死達成，否則就不能承諾。這是多麼崇高的標準！然而，由於無形中準備的大量物料半成品、成品等庫存，卻增加更多生產成本；反向操作面臨的缺料情況，導致計畫生產的產品無法正常進行，只得無奈換線；計畫要生產的產品不能按時完工入庫，導致客戶訂單的出貨週期無限期拖延…諸多惡性循環問題，導致製造型企業訂單無法準時交貨，甚至二次交期也無法預估，嚴重影響了企業的信譽和利益。

### 層層突破 提升訂單交貨率「有方可循」

看似簡單的訂單交貨問題，卻反映出製造企業來自業務、採購、設計、生產等部門的一連串問題。面對諸如「生產與採購脫節，需求計畫不合理」、「採購跟催效率低，缺料狀況頻繁」、「訂單進度追蹤困難，準時交貨無保障」等制約訂單準時出貨的瓶頸問題，企業如何應對？面對「工單預計開工日期與完工日期流於形式」、「缺少缺料預警提醒機制，發生缺料後無法補救」、「生產現場產能負荷狀況不透明」等生產現場管控問題，企業又該如何規避？對此，尋找突破訂單出貨瓶頸的關鍵：各

相關部門的能力不足，是影響製造企業訂單交貨的主要原因。因而，企業應著手從「訂單追蹤能力」、「產品設計能力」、「物料供應能力」、「生產製造能力」、「運輸交貨能力」五大方面入手，提升訂單交貨能力。

### 掌握五大管理能力 提升訂單達交率

#### 1 訂單追蹤能力

因報價預估、產能預估、技術預估能力受限，造成訂單評估能力不強、訂單評估週期過長的同時，又增加了訂單確認的週期，從而造成企業訂單答交能力薄弱。因此，企業應制定並行化的訂單評估流程，以縮短評估週期；持續化的報價跟進流程，以提升訂單達交率；精準化的預估報價模擬，以擴大接單獲利。

#### 2 產品設計能力

產品圖文/設計技術無法共用，帶來企業共用元件的複製能力薄弱，再加上產品開發專案管控不足，造成企業新產品開發能力不足；無法對非改進型產品變更進行控制，使產品技術資訊難以傳遞，再加上試產/打樣的產品生產週期長，導致設計、生產無法時時對接。對此，企業應採用標準化的零部件庫，以提高產品開發效率；利用集成化的產品資料與設計工具，以提升生產力轉化的效率；搭建透明化的變更執行體系，以避免因變更造成損失。



#### 3 物料供應能力

關鍵物料、半成品/部件備貨能力不足，極大削弱了企業的備料準確率；無法對供應商進行準確的甄選和評價、緊急採購需求無法達成、供應商供貨異常現象則頻繁考驗著企業供應商的準時交貨率。因此，企業應從以下幾方面入手提升物料供應能力：實現內部供應鏈協同化，以提高運作效率；實現採購進貨跟催迴圈化，以提升準時達交率；締造與供應商的柔性化供應關係，以快速回應變更。

#### 4 生產製造能力

影響企業生產製造的因素很多，諸如設備是否正常運轉、工裝夾模具是否到位、生產原材料是否齊備、生產能否準時開工、產品是否合格、產線是否足夠、超耗的物料能否及時補給等，因此，為了

提高企業製造車間的生產準時完工能力，和資源投入的控制能力，企業應做到生產計畫執行追蹤的目視化，以提升允交能力；產線調配的智能化管理，以降低無效停工時間；資源耗用分析的清晰化，以提升投入產出比。

#### 5 運輸交貨能力

作為產品準時達交的最後一環，企業的運輸能力顯得尤為重要。為了避免因生產發貨銜接不當、物料運輸能力不足以及對客戶換貨回應不及時等因素造成的運輸交貨率低的狀況的出現，企業應通過即時化的完工流程驅動，來提升備貨/發貨的回應速度；並通過共用客戶檔案和資源，提升服務資源的調配速度。



### 佈局「監控指標樹」 完善企業預警機制

那麼，製造業應如何借助資訊化工具，鍛造五大管理能力，以提升訂單交貨率？要提升訂單交貨能力，企業又需要掌握並監控哪些資訊？在有效監控後，企業如何建立緊急處理機制？如何讓問題或現象可管控，進而可察覺甚至可預警？當問題或現象被察覺時，又該如何用有效的機制來排除問題或降低損害？這些都是製造企業面對訂單交貨能力提升的經營議題，不得不面對的落地執行方案。

如何破解困局？做好訂單準時交貨的“管控教”，為企業構建了訂單準時出貨的「監控指標」：通過建立訂單準時交貨監控平台、建立訂單交期智慧評估體系、建立缺料監控平台、以及建立採計計畫的協同機制等，最重要的是各部門的相互合作，共同來提升企業的訂單交期預估能力、生產計畫達成能力、庫存合理控制的能力，從而最終實現企業訂單的準時交貨。▼



Step1	Step2	Step3	Step4	Step5	Step6
縮短客製件重新設計時間	排定月生產計劃	縮短單據簽核文件旅行時間	按周生產計劃建立催料優先順序	按日生產計劃建立催料優先順序	事前確認齊套再決定發工單領料
加強產品模組化設計能力	建立關鍵件備料計劃	縮短原物料講購頻率	加強原物料準時供貨	建立及時製程/外包報工機制	確保工單能準時開工
縮短詢單BOM建立時間	建立關鍵件缺料預警機制				

### 全面監控預警平台

▲透過全面監控預警平台，從流程中找出準時交貨的關鍵。

## 長出企業指標樹 監控關鍵枝節

# 訂單達交步步精準的秘密武器



詢單數量沒有明顯減少，但詢單後成交率不如預期，是出了甚麼問題？  
 訂單銳減，接單量的表現大不如前，到底是甚麼問題？  
 訂單掉單，訂單流失越來越多，怎麼會有這些問題？



面對詭譎多變的市場環境中，企業經常被客戶頻繁詢報價、急插短單、變更取消訂單、特殊規格客制需求增多、產銷溝通紊亂、無法即時掌握變動的生產資訊...等這些現象所困擾，導致訂單達交有待加強。企業該如何穩固接单能力降低外在環境衝擊，如何提升訂單達交率和服務水平提高客戶滿意度？

### 快速答交 縮短允交 準時達交

根據多年輔導經驗，鼎新彙整目前企業面臨接单瓶頸主因在於「快速答交、縮短允交、準時達交」三大關鍵問題。我們從業務、生管、物管、採購、研發各部門間的協作，共同探尋：縮短報價回覆時效性、縮短生產的前置時間、提高訂單交期的達成率的最佳途徑與解決方案。從業務單位為問題的第一站，逐步依照流程的順序將各單位的問題進行歸納，並將問題的原因做重點提示，厘清問題的關鍵要素與負責單位，讓相同的問題不再重複發生，其步驟如下：

### Step1 分析關鍵問題的因果關係

以「準時達交」為例，業務提出最關鍵的問題「好不容易接到訂單但能準時出貨嗎？」與「急單也是單，但有能力接嗎？」對應主要的原因即為「生產延遲，進度又難以掌握」、「缺少快速反應急插單的應變機制」。接續業務單位的問題與原因進一步分析，在生產製造單位對應的關鍵問題，大致歸納為工單、制程、產銷、委外等幾個角度來對應關鍵問題，在工單上的關鍵問題有「人工排程難以提供準確的出貨日期」、「影響生產變數太多，想準時開工都難」...依此往下展開分析，就可以串聯「準時達交」關鍵問題的因果關係。

### Step2 確定優化重點

針對這些關鍵問題，需要訂定哪些行動方案來改善它？必須先歸納出問題並訂定解決的優先順序，而且還要找出問題背後的原因，才能訂定每個問題對應的行動方案及關聯的負責部門；而在行動計畫的部份，更應注意針對關鍵問題來訂定適合的行動計畫，避免浮誇不實而難以達成。如「準時達

交」議題中，就如何掌握關鍵原料供給的議題上，採購人員就必須加強原物料準時供貨，生管人員就必須提升產能規劃準確度，才能達成準時供料，準時生產準時出貨。

### Step3 方案建立及訂定監控指標

在行動計畫展開時，如何來確保計畫的預期成效，確保落實執行，除了具體的行動計畫之外，還需要建立適當的 KPI(行動方案所應對的指標)，才能掌握績效指標資料管理，持續監控及時衡量改善績效。然而，於指標的選擇訂定上，一定要選擇比較貼合實際需要的指標，並要衡量後續執行有沒有問題，才能落實指標收集。如何建立有效性的監控指標，堅守四個原則，才能達到真正解決問題提升整體效益：

- a. 有效性的監控指標要能短期看到效益：先從做得到的部份開始著手，有成效後再逐步拉高指標的管理層次，避免眼高手低最後流於形式。
- b. 有效性的監控指標必須具體可行：不要為了指標而指標想出一些別具特色的指標，以避免執行下去發現量化資料複雜很難收集，最後草草收場。

- c. 有效性的監控指標一定要用結果來訂指標：將管理的專案，找出預期希望達到的結果來訂定指標，以保障實際執行能順利落實。
- d. 有效性的監控指標，其指標的選擇，需具有職能管理的屬性：明確指標當責的職能是誰，各司其職，縮減大量溝通時間。

### Step4 改善計畫專案小組成立

改善計畫牽涉企業內部所有部門的運作與協調，並非只是某部門的職責，透過分工專責的方式，可以提高改善品質及工作效益。因此，需事先確立改善計畫項目小組成員，決定分工與決策機制，才能做好專案進度控管，掌握改善成效。

### Step5 持續關注改善效益，精進再造

在執行上指標收集上，應盡量避免人工方式來處理，增加人員的工作量，造成過多的工作負擔，最好是由資訊系統就可以直接產出，也較為精確。

當企業遇到問題時，都能把上述執行步驟做到位，其實要達成訂單的「快速答交」、「縮短允交」、「準時達交」，就不再像是天方夜譚。於此我們再針對這三大主要關鍵問題，整理出改善的方案及對策，讓管理者有更具體的施力點：

1. 「快速答交」：先建立關鍵料的備料計畫及缺料的預警機制、並設法縮短詢單 BOM 建立及客製件重新設計的時間，強化產品模組化設計能力。資訊完整即時透明化下，作業程式處理及回報的時間就會加快。
2. 「縮短允交」：去除多餘緩衝的改善對策，則能透過縮短生產的前置時間，並加強原物料準時供貨，確保工單準時開工/完工，同時建立即時的制程進度回報機制，以縮短泛工具機長生產週期。此外，必須整合管理產品相關資料，才能加快新產品推出速度，讓裝配流程節奏化、備料配套化。
3. 「準時達交」：透過簡化詢報價處理時間、縮短訂單簽核時間、縮短原物料請購頻率、建立即時制程/外包報工機制、按周生產計畫建立催料優先順序...等問題的改善，才能即時掌握關鍵資

源供給，進而解決缺料影響停線/遲交/丟單，強化急單應變能力及訂單的預測能力，達到提高訂單的達交率之目標。

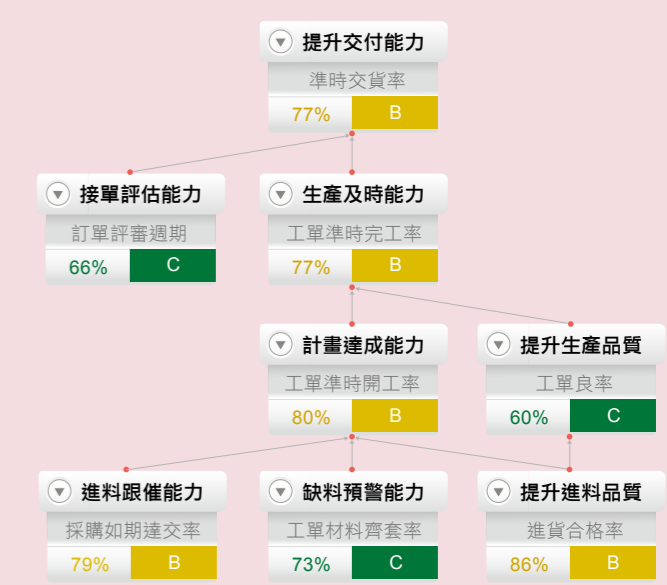
### 提升訂單達交能力 從指標樹來監控

透過全面預警平臺系統(完整監控指標樹)，能有效且即時的做好風險管理，因為資訊的透明度與即時性，能更快速滿足客戶的需求，身為產業供應鏈的一環，不僅要掌控貨應到未到、要催甚麼料、貨要分給誰、哪些要優先檢驗...等等，還要能即時預警工單庫存缺料的能力、預警採購單逾期交貨風險的能力、監控生產計畫缺料的能力。唯有如此才能快速掌控生產進度，並因應產品多樣化與訂單客制化的挑戰，進而提升接單成功率、提高現金週轉率、減少客戶流失率、降低成品呆滯率。對此，我們為企業構建了一顆訂單達交的「監控指標樹」：通過建立訂單準時達交監控平臺、建立訂單交期智慧評估體系、建立缺料監控平臺以及建立採制計畫的協同機制等，來提升企業的訂單交期預估能力、生產計畫達成能力、庫存合理控制的能力，從而最終實現企業訂單的準時達交。▼

### 運用議題真因回溯的步驟及手法—以訂單縮短允交為例



### CEBIT 手法監控訂單達交的指標樹



掌握指標 = 掌握風險





# project Management 專案管理

本刊 期刊在封面專題中，談到「組織創新」是企業提升競爭力的關鍵策略，當組織在變動時，許多公司會面對大大小小的專案，專案團隊必須在有限的時間內達成目標任務。無論您是什麼職位，都有機會接觸到專案或是扮演專案經理人，要如何避免失敗、確保專案成功，除了個人需具備專案管理的能力，也取決於是否有對應專案團隊的組織架構。【專案管理】單元中，鼎新的專案管理達人以及精進管理輔導顧問，針對企業主、專案經理人、以及專案團隊成員的各種角度，分享成功專案的「獨門秘方」：組織從上到下，管理者需要建立提升組織應變力的思維；專案經理人要檢視矩陣式專案組織的成熟度；專案團隊朝共同目標達成跨部門績效衡量指標。把看似複雜的專案管理，有系統性地整理出來，從零到一百給做出成績，讓專案贏在起跑點，用成功結案劃下完美的句點。

## 以變應變 推動創新性專案 讓「創新」回歸組織能力

文 | 游舒帆

### 只有「變」還不夠 還要變得「快」

從雲計算、社群網路與巨量資料；從個人電腦到、手機到穿戴式裝置，我們何曾想過手機巨人 Nokia、Blackberry 會在短短的幾年內隕落；而國產手機大廠 HTC 在短短三年內，也從風光落入當前的困境中，這些公司的興衰，其實給了我們很好的警惕—跟不上變化的公司，很快就會被取代。

我曾在先前的專欄中提到，現在的組織創新需重視「應變力」，能快速因應現況而調整策略、組織、產品的能力。因為當前我們所面臨環境，產品的生命週期愈來愈短，而客戶的需求愈來愈多變，若我們變化的腳步跟不上環境的變化，我們將只能不停在後追趕，直到我們趕不上，直到我們筋疲力盡為止。

「不變，不快，只有等著被超越，被淘汰。」變是基本的，但如何變得快？

### 變是基本的 但如何變得快？

唯一的不變就是變，相信這是多數企業高層都具備的共識，而「變」，代表著棄舊迎新，也意味著組織將會產生變革。那些變革順利的公司，成功的活了下來，而那些抗拒變革、變革遲緩的公司，則一個接一個倒了下來。組織變革，從來都不是一件容易的工作，因為進行變革時，我們面對的不僅僅是外部大環境與競爭對手的挑戰，更多的反而是來自內部的阻力。

所謂內部的阻力，我們談的是面臨變革時內部

人員的抗拒，人員的抗拒與不配合，往往會拖慢變革的進度或進一步導致變革的失敗，本來預期三個月可以完成的專案，最後可能會拖到一年才能完工，

鼎新電腦 社群技術中心

### 游舒帆 總監

專案管理 超人氣作家畢業於政治大學資管所，對專案管理與軟體工程有一套獨到見解，曾兩度獲微軟頒發最有價值專家頭銜。負責鼎新多項新產品開發與推廣，將多年產品開發及專案團隊經驗分享，為知名專案管理雜誌特約專欄作家，包含：〈PMP 專案經理人雜誌〉、〈經理人雜誌〉、〈世界經理人博客〉等。同時活躍於網路社群之中，於個人部落格 -gipi 的學習筆記中分享個人的學習經驗和職場管理觀念。





而這九個月的落差，就是我們讓給競爭對手的機會，我們不是對創新沒想法，不是不想改變，只是我們改變的速度太慢，被內部的阻力給拖慢了，你可以想像當你賣力的想往前衝時，後方有一群人正用繩子拉著你，讓你寸步難行。

人員的抗拒一直都是變革失敗的最大原因，但變革過程抗拒是很難避免的，因為擔心改變，害怕失去一直都是人的天性，「抗拒是必然會發生的」這是變革時需要有的心理建設，而你如何消除抗拒，讓其他人別在後頭阻擾你，甚至願意跟你一同往前衝，有效的溝通，良好的處理衝突就成了關鍵。

### 讓衝突浮上檯面 並管理它

在鼎新的這些年，我曾參與過許多創新性的專案，包含雲計算、行動應用、電子商務，到近期的社群網路，這些專案可能涉及新的產品、新的市場、新的商業模式、新的服務行為或者新的技術應用，每一個專案都涉及了或大或小的變革，而我在參與專案過程中，我發現每個專案啟動前期，總都會有許多的「衝突」出現，這些衝突並不是針對範疇、時程等無法取得共識的衝突，而是對新作法的不認同、對新技術的擔憂、對新商業模式不了解所導致的衝突。

「現在的作法很好啊，即便有些問題，也不需要做這麼大幅的變動吧？」

「你們這個專案固然很好，可是短期的問題總不能不考慮吧？在新產品出來前，這段時間就產品到底推還是不推？新產品出來後，我們舊產品又該何去何從？」

「你們這東西風險太大了吧，不可能做的成的。」

「……」

諸如此類的疑問與不安，在專案前期都會不停的爆發與膨脹，處理不好甚至會產生漣漪效應，一發不可收拾，所以專案前期的溝通就顯得異常重要。「專案的 90% 的工作在溝通，而溝通時的關鍵點就在管理衝突與取得共識。」在這類專案起始之初，我們往往會召開數場到數十場大小不等的共識會議，這些會議的目的是為了說明專案的目的與緣由，把專案發起的前因後果對相關人員說明，讓大家在會議中充分的表達自己的觀點，讓相同與不同的意見浮上檯面，敞開來談每個人的憂心與抗拒，而我們則盡力去排除大家的疑慮與擔憂，如果一場會議不足夠，就辦兩場、三場，如果有少數一、兩位成員仍無法取得共識，就私底下一一去談，因為我們很清楚，在變革過程衝突是無法避免的，只能管理它，讓衝突浮上檯面才能處理，衝突愈早出現，對整體的傷害愈小，因此在專案前期，最該做的並不是宣傳未來的願景，而是消除疑慮與管理衝突。

### 讓程序回歸組織能力 為組織注入創新 DNA

經過這些專案的磨練，我們可以從中萃取出許多的經驗，而這些經驗都一一成為後續我們推動創新型專案的參考，有部分甚至成了標準程序，成了價值鏈的一個環節，讓後續的專案可以依循，將變革的經驗回歸到組織能力中，當人人都能依這樣的程序去推動創新時，我們的企業便真正具備了創新的 DNA。以下是我們在推動創新性專案時，最常使用的程序：

專案起始前，會先進行高階共識會議，目的是取得高階主管的首肯與同意，並向下佈達相關政策；接著進入相關單位的共識會議，這就是前頭提到最容易產生衝突的時候，過程可能幾經波折，需要經歷數場到數十場大小不等的討論才能取得大家的共識；第三步驟就是要打鐵趁熱，將我們決定要做的東西，以一波一波的專案來快速驗證、快速調整我們的產品與服務，一來因為市場不等人，我們



▲推動創新性專案程序，各層級都有各自角色，透過會議凝聚共識。

能更快找到 Product-Market-Fit 對我們愈有利，因此「快」，成了重要指導方針；二來有東西做出來，並且看到成效，也能消除相關人員的疑慮，而這樣的程序就成了我們推動創新性產品、服務項目的重要依歸。

### 創新性專案 專案經理又扮演什麼角色

擔任創新性專案的 PM，在溝通技巧與借力使力的功力上都要多多磨練，以下幾點是我在擔任創新型專案 PM 過程中所彙整出來的經驗，當然了，以下的經驗也會適用於一般的專案中，但在創新性專案中尤其重要：

#### 1 你要比任何人更了解現況

不管你是本來就在棋局中，還是臨時被調派到此專案團隊中，你一定要比任何人更清楚現況，現在我們碰到的困難是什麼？現在的團隊、策略、產品出了什麼問題？只有掌握這些資訊，你才能一針見血的指出問題所在，也才有相關的解決方案出現，一個無法直指問題核心的專案經理，是很難引起他人共鳴的。

#### 2 對專案的目標與願景要有堅定的信念

身為 PM，我們對於要推動的專案一定要有很高的信念，不能輕易的被推翻與打敗，因為過程中會有許多人來挑戰與質疑你，若你自己很容易被說服，那代表身為 PM 的你並沒有想清楚，憑什麼說服他人支持。

#### 3 不要害怕衝突，當解決時即是往前邁步

就像前面我講的，衝突一定會發生，但我們千萬不要因為衝突而沮喪，只要你的信念夠堅定，你一定可以想出更好的方法來解決這些衝突，讓衝突出現，而不要一廂情願的認為它並不存在。

#### 4 善用高階主管的角色

這類的專案，我們大多會邀請高階主管列席，但列席的目的主要是背書，而非給相關人員施加壓力，因為大家都擔心變革後會帶來的衝擊與改變，而高階主管手上握有資源與權力，他們是能承諾一些事的，而這些是你做不來的，就讓高階主管來助你一把吧。

#### 5 Coffee Time，非正式會議的溝通機會

會議的場合，有很多人在場，有些人心裡即便有疑慮，也不好意思表達出來，而這些隱而未顯的疑慮是有可能在未來的某天突然爆發的，因此在會議過程中，如果你發現某些人都沒有表達他的觀點，而且對這個專案不表態支持或反對，那你應該要私底下去找這個成員溝通，一般我可能會拿著兩杯咖啡去拜訪他，並聊聊他對此專案的看法，釋出充分的誠意，也讓對方在一個比較輕鬆的環境下表達他的看法。

透過創新性專案推動的歷程，帶出企業如何將「創新」納入企業的標準程序中，讓創新的 DNA 能內化於組織能力中，使專案經理人，能順利找出企業創新的方法，進而達成組織變革的目標。▼



# 驅動組織變革為成功做好準備 邁向專案型矩陣組織 提升企業競爭力

文 | 李君婷

鼎新電腦 集團項目管理中心

## 李君婷 副總經理

個人簡歷：

- PMBOK 4th 6P(榮獲首位全球滿級分)
- 美國 PMI 授權教學機構合格講師
- 大學院校專案管理客席講師
- 中小企業總會專案管理講師
- IT 專案管理經驗 14 年

鼎新經歷：

- 集團 PMO 負責人
- 集團兩岸組織專案管理成熟度提升負責
- PM 訓練與職涯、職能發展
- 中大型企業專案管理成熟度診斷與導入
- 2012 年鼎新最佳行動主管
- 2012 鼎新金鐸獎



這幾年來因為必需經營組織的專案管理體制，在專案的導入實施過程中，親身走過各行各業非常多的企業，從在國際市場中，具有全球品牌領導地位的大型集團，到小而精美靈活輕巧的工作室，常常在協同處理專案議題，與客戶核心經營團隊接觸的過程中，讓我有機會看到一些類似的問題：

- 1 老闆一直喊著要做生產革新，每週的檢討會，只聽老闆的苦口婆心，卻遲遲不見起色？
- 2 研發與生產單位，必需要共同努力完成新品上市目標，卻部門與部門間壁壘分明，大家都做好自己部門內的事，卻沒有人在乎最後結果？
- 3 內部想推動的事很多，常常找不到適合負責人，或者有人負責，卻不知道自己應該做些什麼？而需要配合的單位，認為有人負責就好？
- 4 從來沒有工具能夠清楚精確的把每件在推行的進度、範疇、資源能夠快速清楚的呈現？

當然，也有極少數少於 5% 在專案體制上非常良好、組織環境也相當成熟的企業，以上那些問題並不足以造成困擾；也就是說，在專案管理成為近年來熱門的顯學，目前全球取得 PMP 的總人數，已經超過 60 萬人的大環境中，仍有 95% 的企業，仍然面臨著因為專案型的矩陣組織未臻成熟，而造成組織內損、營運效率低落、甚至痛失市場先機競爭力的嚴重磨耗。



若討論到專案管理組織成熟度，目前已經發表出的模型高達三十種以上，我們常常耳熟能詳的，也就是以下常見的幾種：SEI 所提出的 CMMI、Dr. Kerzner 所提出的 K-PMMM、以及目前在國際專案市場上最具有影響力、會員人數也最多的 PMI 所提出的 OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)，其實，這些不同組織成熟度模型的差異和比較不是重點，而在於它們都不約而同的指向，組織若能有效的提升專案管理的成熟度，則勢必能有效的增加營運效能、提升新品上市的競爭優勢、降低組織內耗與無效成本的浪費。

在企業常見的一般性活動中，不外乎就是訂單、生產、庫存、物料、資產、人事與財務管理，多半為了溝通效率與容易管理...等因素，將組織依其功能進行切割，各部門各司其職，達成公司對各部門所設定的指標。是的，功能性的組織的確讓我們在作業活動中更有效率、report line 單純、衡量效能更加簡單；除了常見的作業型活動，如：差勤計算、會計結帳...這些需要常態性反覆進行的支持性工作之外，其實企業有 90% 的工作，都是必需在一定的

時間內、用有限的成本和資源去達成，如：組織調整、新產品開發上市、大量訂單的處理...等，在基本的運作之下，幾乎是企業 100% 的獲利來源。以上的專案，都還能夠勉強限縮在一兩個功能部門間執行，由部門主管權充 PM，統籌資源和協調即可；惟當企業開始具有更強的市場企圖心、想讓獲利乘以倍數的成長時，這樣的組織對於邁向管理精進的步伐，卻會拖得非常非常的遲緩，比如說：在老闆發現銀行的存款愈來愈少，而倉庫裡的东西愈來愈沒有地方放的時候，是不是單一讓倉管部門來做改善就能達成呢？其實造成庫存積壓的問題很多，有產銷協調的問題、有銷售預測的問題、有供應商管理能力的問題、有促銷方案整合的問題...絕對不是單一部門、單一個功能部門的主管，焚膏油以繼晷、恆兀兀以窮年，夠認真努力，就能夠解決的。

因此，當我們的組織擴展、分工更精細、所需要進行的專案更加複雜的時候，矩陣式的專案組織，就自然應運而生。我看過太多導入專案管理卻失敗的例子，是因為迷思，只需要找一個通過專案管理認證的頭 (PM：專案經理) 就可以萬事 OK，通常



▲可快速支持達成 Level 1-Standardizing 的內涵示意圖

這樣的思維，若不是因為後來具有直接管理能力的高階跳進專案裡做 PM 的事，就是以失敗告終。原因很簡單，專案成功與否的關鍵，有更大一部份，取決於組織對於專案目標的共識、對於專案計畫的理解、對於角色與責任的承擔、在於執行和控管過程中，大家一致的做法，也在於專案資訊的即時掌控。是的，以上那幾點，正是組織專案管理成熟度 Level 1-Standardizing 的定義：

1. 對人員訓練：

**甲、專案經理：**風險能力、管理知識、領域知識、實戰力、跨組織溝通能力、規畫能力、控管能力。

**乙、專案團隊：**技術能力、專案管理知識、協同運作方法。

**丙、協同單位中階管理階層：**專案團隊的育成、專家能力、流程優化能力。

呈 1, 當人員有一定的認知和共識後，就必需依

2. 據組織實際的環境需求、工作方法設定一套規

畫、管理的程序，然後使用簡單的工具做為規範載體。

要達到 Level 1，看似簡單，卻是組織轉型中，最難跨越的一步。從傳統的功能式組織，轉型為專案型的矩陣式組織，絕對不是一個輕鬆容易的過程，小到成員對於專案管理的知識、出勤獎懲規則，願意為了專案成敗而調整，大到公司經營與決策層的態度 and 決心、現實如權力及責任的權衡、構築於對組織長遠願景的共識。換句話說，矩陣組織的建立，不只是創立一個部門這麼簡單的事，而是要能夠穿透部門間的壁壘，形塑整個專案管理文化。

杜拉克說：「真正重要的不是明智的分析，而是管理有沒有勇氣選擇未來，而不是過去；著眼於機會，而不是問題；選擇自己的方向，而不是隨波逐流；拉高企圖，把目標放在能真正發揮影響、帶來改變的事情上。」這班組織變革的國際化時代列車，已經向前疾行，您準備好了嗎？▼

## CEBIT 與組織績效的創新結合 突破單一職能指標迷思

文 | 梁榮鑫

企業主在檢視組織績效時，往往容易陷入「指標迷思」，總是找上數字未達標的職能部門來開刀，卻忽略了當初到底是怎麼「定標」的？鼎新電腦資深服務總監梁榮鑫，要透過說故事的方式，來解析組織績效指標真正的數字應用價值…

精進管理達人

### 梁榮鑫 服務總監

梁榮鑫總監目前在鼎新主要負責輔導企業突破流程瓶頸、達成目標，輔導企業精進系統功能、精進管理流程、精進經營效能，進而具體提升企業競爭力。曾在電子製造業服務，具產、銷、採實務工作經驗。在 ERP 公司亦有多年營運管理及 ERP 實務輔導工作經驗。ERP 輔導的客戶涵蓋電子、機械、金屬、生化、食品等台海二地上市櫃及中小企業。近年來全心投入精進管理實務工作，輔導企業流程制度精進、組織權責精進及 ERP 功能應用精進，成功引導客戶精進管理，讓企業的競爭力明顯提升，廣受客戶肯定。



【故事情境】王氏企業經過了顧問的 CEBIT 數據診斷後，找到了營運上的缺口，就是訂單達交率不佳，也明確了改善的方向及重點。但是，好景不常，在半年的榮景後，狀況又持續惡化，恢復原來的樣子，會議開起來又是你推我，我推你的，組織文化的慣性真的無法擺脫嗎…

### 績效指標不給力 影響組織力

原本是業務經理的少東，因為上次提升訂單達交率有功，被他老爸升為副總經理，可是副總的寶座還沒坐熱，沒有幾個月的好光景，訂單達交率就慢慢的下滑。某天的深夜裡，王副總看著各部主管送上來的年中考績表，各個員工都是工作態度良好，出勤正常，有發展潛力，是明日之星…。可是，上次 ERP 公司的顧問幫忙設定的指標樹數據，卻只有改善案執行第 3~6 個月有達到預計改善達標率，再來就緩步下降，回升乏術。少東想起來，顧問在上次提案報告中有說到，經營績效要能持續達標，一定要發揮組織力，把經營績效指標和部門績效及個人績效考評結合。這到底該怎麼做呢？看來，又是要請顧問來的時候了。

因為沒有固定的輔導行程，顧問的時間非常不好安排，好不容易等到了顧問的到來，顧問看著桌上的個人績效表，眯著眼心裡想著，該怎麼說才不



會傷了少東的心。「雖然我們上次已經訂下了公司的績效指標，後續的部門績效指標還沒連結到個人績效指標，所以，大家的執行力應該不好要求…」顧問緩緩的說了出來。少東說：「是的，就是這個問題才找您來協助，部門主管都說，有往下要求，可是大家都太忙了，對於改善要求，總是做不到位。」

不等顧問發問，少東王副總繼續說道，今年我們有按照去年來輔導的一家管顧公司的輔導，按職能的職掌制定不同的考核項目，以業務人員為例，考核項目如下：

職掌專業：60%

1. 業績達成率
2. 應收帳款達成率
3. 毛利達成率
4. 訂單達交率
5. 操作 ERP、CRM 系統資料數據的正確及時性

工作態度：40%

1. 能否依限完成應辦之工作
2. 能否任勞任怨勇於負責
3. 對本職學識是否充裕經驗及常識是否豐富
4. 對應辦業務能否不斷檢討悉心研究力求改進
5. 敘述是否中肯言詞是否詳實清晰。

顧問看了一眼，說道：「訂單達交率沒有往下拆解，而且只有業務這個職能負責而已，我知道問題出在哪裡了，該是啟動組織績效考核創新的時候了！請各部門的主管來開會吧。」

### 創新組織績效考核 建立跨部門指標

會議室裡，經過了一番討論，主管們都苦著臉說，一半的員工年資大多比我們資深，叫也叫不動；另一半的草莓族，罵也罵不得，如果負氣離職了，又得什麼都自己來，真不知道該怎麼辦才好。

顧問和大家說明了一個觀念：「公司的組織要從過去的人治，變革到以數字管理，其實，還是有方法的。關鍵就是一公司 KPI 展開到部門 KPI，再

往下展開到個人 KPI。」大家圓眼一睜，心想：這道理是聽得懂，但，要如何做到呢？顧問繼續往下說明：「客戶需要貨品到貨的時間，不會因為我們內部的行政時間或生產時間而延後。所以，縮短或控制從受訂到出貨的時間，是提升訂單達交率非常重要的關鍵。」顧問探討出幾個關鍵的問題，也用量化數字呈現了頻率及損害，並列舉了幾個訂單達交率議題中，與業務職能相關的關鍵問題：

1. 接獲客戶採購單後，如果是舊有品號，要經過主管的審核，其中有業務自己的延誤、業務主管的延誤，平均要 2.8 天才能輸入 ERP 的客戶訂單。
2. 承上，如果是新品號，要先等研發申請新品號，所以，除了業務部門的延誤外，還加上了研發人員及研發主管的延誤，平均要 4.6 天才能輸入 ERP 的客戶訂單。
3. 新品號因無法即時準備好 ERP 中的用料清單維護、及採購基本資料參數，所以 85% 的訂單都先行人工開立製令及採購單，沒有對應客戶訂單，導致後續訂單變更時的相關應變不易追蹤。
4. 接獲客戶交期變更或規格變更時，抽樣 10 張，其中有 2 筆沒有在 ERP 上留下記錄，有 8 筆有留下記錄平均時間為 1.6 天。其中有 50% 因為時間的延誤，讓可以“hold”住的未進料及未開工的採購及製令沒有即時因應，造成產能被沒有需求的製令所佔用，沒有優先生產需要出貨的製令。  
按照以上的狀況，顧問建議增加的職能績效項目如表一。

### 搭建 CEBIT 指標樹 組織共同創績效

王副總看完，興奮的說，難怪，之前訂單達交率只有一項指標，沒有往下展開，而且，每項指標也都只有一個職能負責，如果其它單位不配合接單到出貨的相關時效掌控，業務每天和內部吵架就吵不完，根本不用去接新客戶了，像這樣的績效表讓

NO	績效項目說明	目標值	計算公式	績效考核職能別
1	暨有品號訂單即時率：確認時間需小於 1 天	95%	比對客戶訂單品號為舊品號者，其 PO 日期與訂單確認時間，大於等於 1 天者	業務 40%、 業務主管 60%
2	新品號訂單確認即時率：時間需小於 2 天	90%	比對客戶訂單品號為新品號者，其 PO 日期與訂單確認時間，大於等於 2 天者	業務 20%、業務主管 30%、 研發 20%、研發主管 30%
3	新品號訂單自動展開即時率：訂單需關連採購及製令單，需先準備好用料清單及採購基本資料	90%	比對客戶訂單品號為新品號者，是否有自動展開採購及製令，且於小於排程週期，目前為 7 日	研發 70%、 採購 30%
4	訂單變更即時率：接獲客戶通知，1 天內要執行訂單變更通知，相關單位需於接獲通知後 1 天內應變	99%	比對訂單變更中的客戶通知日期，需小於 1 天。且檢核訂單展開之未結案採單及製令是否有於訂單變更確認日後 1 天內同步變更	業務 20%、業務主管 10%、 研發 20%、研發主管 10%、 生管 30%、採購 10%

▲表一：針對訂單達交率，所展開的職能績效考核表。

相關的職能人員都能分權負責，應該就沒有爭議了。

最後，顧問提醒各部門的主管，個人績效項目，都已經和部門及公司管理指標結合了，指標數值改善一定水到渠成。但是如果大家只做績效指標有定義的事，組織會有淪為僵化的風險。所以，建議增加一個上限 10 分的加分模式，只要員工認為對部門、對公司有幫助的事項都可以自評時註明項目及加分數，主管核可後，就可以給予加分，這樣，也可以增加工作的彈性及創意。

顧問接著說，績效考核的創新組織文化要形成，除了暨有的員工要按照職能特性，再考量每個員工的狀況，由主管確認績效項目的增減及目標值的合理性，逐員洽談確認之外，還要讓每一個新進員工都要能認同：

1. 新人職缺申請時，就要附上新人預計的績效考核項目及目標值，如此，方便徵才條件的具體描述，面談時，也好具體的確認面試人員的能力範圍。
2. 新人錄用申請時，要按面談及新人狀況重新調整

績效考核項目及目標值，這樣，上級長官也能客觀的衡量敘薪的合理性。

3. 新人報到的第一天，單位主管就要正式的和新人溝通後簽署績效考核項目及目標值，讓未來的考核有所依循。

自從個人績效考評的模式上路之後，不僅讓管理指標由下而上的緩步提升，整個組織的氣氛有了很大的改變，員工不用主管督促要做這做那的，只要是績效衡量的項目，員工都很在意，大家都主動的想要達成績效項目，讓主管和下屬之間的工作氣氛都好了起來。王副總看著顧問幫忙設計的 CEBIT 指標樹數值，心想：選一個好顧問，真的能幫助企業在改革向上的路途更順遂呢！▼

# 企業典範

## 行業前瞻 · 案例分享

在大環境的競爭下，企業要跟上市場趨勢，滿足客戶期待，通常採取作法有二：一是產品多樣性；二是提升回應能力。在這個顧客至上的年代，以客戶需求為導向的營運方式，已成為主流。因此，在【企業典範】單元中，我們看到不管是製造業或流通業，企業在面對「速度」的挑戰不約而同選擇透過資訊化來進行作業流程調整，從內部體質改善來加快營運效率。看封裝大廠如何快速接軌國際會計準則IFRS、看電子零件業如何因應國際化的佈局、看傳統零售業如何利用虛實通路整合成功跨足網購市場、看傳統陶藝業如何靠異業結盟轉型…等，我們也看到企業開發多元產品的驚人能力，一切就取決於速度。這些企業典範的背後，都是藉由資訊流動透明、數據深化分析、以及鞏固流程等方法，來提升回覆的應變力和即時力，不僅讓經營者在做決策時能有更精準的判斷，也讓各部門從上到下，工作效率大大改善。資訊化帶來的效益不光只是為自身和顧客創造雙贏局面，而是企業贏在起跑點、甚至是超越自我的必備條件。



# DigiValue





## 長華電材貫徹執行力與應變力 化危機為轉機 藉 IFRS 之力開創新局

長華電材最初為通路商業者，資訊需求相對簡單。自 2006 年開始跨投資轉型，到近年來走向上市櫃、集團化的歷程，遭遇上市櫃公司之會計原則，須從 ROC 轉換成 IFRS 的衝擊。面對這個突如其來的環境改變，長華選擇主動出擊，全面整頓資訊系統，打造完善的企業流程。藉由迎戰 IFRS 資訊轉型專案，經營者期許能提升公司 E 化程度、減少人工作業，於此能釋出更多時間給員工，著重於其他如管理議題，助長華提升業績。

文 | 鄭琇文

### 獨具前瞻眼光 成封裝業界最佳典範

長華電材創立於 1989 年，主要產品與服務為：IC 封裝材料、液晶面板、IC 封裝設備、綠能產業、太陽能發電。以專業的前瞻眼光與敏銳的市場嗅覺，適時、準確地導入日本住友培科、住友礦山集團及多家國際知名大廠封裝材料與設備，以滿足國內各封裝廠之多元化需求。

歷經多年的深耕與努力，秉持著「誠信、熱忱、全方位服務」的經營宗旨，持續強化產品銷售能力，爭取更多國際品牌代理，期許能以最完整的產品線，滿足客戶一次購足的需求，並隨時充分掌握市場最新動態，創造更高的附加價值，以強化與客戶、供應商共同成長的競爭優勢。長華電材擁有一群充滿高度熱忱，高執行力的菁英團隊，所以能領先業界；並在最短的時間內提供客戶高品質、高效率的產品與服務，專注於每個小細節的完整呈現。

### 迎戰 IFRS 一步一腳印築夢踏實

長華早於上市櫃之前就選擇選用 Workflow ERP，又於 2007 年 4 月份轉換為 TIPTOP 系統，



長華電材財務部 楊琇如 財務長：  
初期資料正確導入，後續報表產出的可信度及可看性自然提高。

故決心變革後，並未花費過多的時間搜尋廠商資訊。導入過程中，最大的瓶頸來自使用者理想與實際之間的落差。楊琇如財務長（以下簡稱 楊財務長）深切地分享：「使用者在操作過程中若遭遇與預期不符的狀況，第一時間通常會認為是 MIS 或產品本身的問題。於專案期間漸漸了解，資訊系統的樣貌，完全取決於使用者的配合程度。」事實上，每個人對資訊系統都是有憧憬的，但如何縮小現實與理想之間的差距，則是要靠全體專案成員一同努力才行。

長華在建立「合併報表」資訊化的過程遭遇到許多瓶頸，於硬體環境方面：由於長華各區使用版本不一，造成欄位、資料完整度上參差不齊；此外，因牽涉部門範圍極廣，每個部門處理資訊的方式不同，因此在整合階段，跨部門溝通問題層出不窮。

IFRS 政策突如其來地發佈，確實讓企業掀起一股不小的風浪。雖然專案導入過程困難重重，但長

華採用務實的專案管理手法，但唯有與顧問團隊充分溝通、嘗試再加上時間與經驗累積、培養出絕佳默契，才可以在有限的時間內找出最佳的解決方案。

### 顛覆傳統 超越期待

IT 變革轉型後，不只解決公司資訊流程的問題，因為套裝軟體集結眾多 Know How，讓長華從中學到不同營運經驗。此外 IFRS 專案的導入效益，感受最深的就是財會部門。以往編製合併報表需花費整整 2 週工作天，現今至少節省一半以上的時間，同仁工作效率大有改善；除此之外，資訊系統讓代理人制度得以落實執行。楊財務長說明：「以往如果懂得編制報表的人員離職了，所有單位都會產生很大的困擾。建立 SOP 制度後，有方可循，透過知識分享，對雙方更有保障。」

以集團化的思維來看，透由資料建檔，母公司



▲（右起）長華電材魏敏全副理、陳玉清資深工程師、楊琇如財務長，與鼎新電腦團隊透過 IT 變革轉型打造完善企業流程。



更方便隨時掌握子公司營運、財務狀況，並整合出重點。管理當局最初希望：以企業戰情室的概念，只需一個按鍵，所有資訊立即呈現，讓公司得以進行全面的戰略思考。此專案不僅滿足主管機關的要求，更讓公司突破原始管理模式，朝永續經營方向前進。

### 上下齊心 貫徹執行與應變能力

資訊傳遞的過程中，或多或少都會因為雙方認知不同而產生落差，一個資訊專案導入，涉及高階主管、中階主管、實際執行者、使用者、外部協作廠商等多元角色；為了降低溝通落差，長華電材最可貴、最重要的成功關鍵因素，即是高階長官直接投入參與，甚至親自操作、試用。於此高層指令非但能清楚表達，因其過去管理經驗累積，能更確實掌握全盤的狀況。

除此之外，長華電材全體同仁亦都全力支持，貫徹當責精神。楊財務長笑著說：「我們的管理文化就是『刻苦耐勞、使命必達』！經營者的指令，當然要全力以赴完成！」楊財務長接著補充：「全力以赴並非盲目的執行，我們著重的是『回饋』的概念。經營者要求各部門定期回報，從回饋中思索

判讀，獲得多元、全方位資訊，藉此對導入狀況更加了解透徹。」

貫徹「執行力」與「應變力」的精神，是長華電材的座右銘，因為公司同仁上下齊心，才能讓此專案能順利推行上線。

### 導入 KPI 精進管理 迎接藍海

長華電材將持續進行精進 E 化管理，透過系統將資料轉為有用的資訊，高層主管可迅速、確實地拿到第一手資料，基層員工得以減輕人工作業負擔，讓公司整體達成最佳的營運效率。

此外，希望透由 KPI 落實，建立各種警示指標，讓公司可透過異常訊號做到事前管理，將「企業戰情室」的構想逐一完備與實踐。未來，長華電材期許自己在健全的資訊平台上，對內有效管理、對外開拓新局，迎接藍海。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/> 【聯絡鼎新】

## 主動出擊 迎戰資訊轉型

### 管理挑戰

- 面臨上市櫃公司會計原則，從 ROC 轉換成 IFRS 的衝擊。
- 建立「合併報表」耗時且不易，於資訊化的過程遭遇許多瓶頸。
- 由於各區使用的硬體版本不一，造成欄位、資料完整度上參差不齊。
- 因各部門資訊處理方式差異性，整合階段溝通問題層出不窮。

### 應用效益

- 透由 IFRS 資訊轉型專案，減少人工作業，打造完善的企業流程。
- 以往編製合併報表需耗時兩週，資訊變革後可節省一半以上的時間。
- 建立 SOP 制度，員工有方可循，資訊代理人制度得以落實執行。



## TECHNICAL SUPPORT TOTAL SOLUTION SERVICE



▶ 通路商  
長華電材(股)公司 主要產品：銷售IC封裝材料及設備  
網站位址：<http://www.cwei.com.tw>  
上海長華新技電材有限公司 主要產品：銷售IC封裝材料及設備

▶ LED 產品  
長華科技(股)公司 主要產品：LED 導線架 / LED 燈具  
網站位址：<http://www.cwtc.com.tw>

▶ IC 封裝材料  
易華電子(股)公司 主要產品：COF 軟性基板

▶ Handset 產品材料  
濠瑋(深圳)精密科技有限公司 主要產品：製造銷售精密金屬零組件(端子、天線、彈片等)  
網站位址：<http://www.howweih.com.cn>  
濠鈺(深圳)有限公司 主要產品：製造汽車配件及電子電器配件壓鑄

▶ LCD 背光模組材料 / 觸控面板  
華德光電材料科技(股)公司 主要產品：製造銷售光學模(BEF、MBEF、MICROLENS)  
云輝科技(股)公司 主要產品：銷售Touch Panel材料  
網站位址：<http://www.technew.com.tw>



菱光科技持續改善人機效率

## 串聯兩岸三地資源 緊密掌握生產脈絡

菱光科技股份有限公司為世界第一大接觸式彩色影像感測器製造廠，憑藉著靈活與快速的產品開發、優良的品質與服務及準確的交期而深獲客戶肯定，歷年來營收成長不斷創新高。為因應新產品頻繁開發，分布在台北、無錫跟南昌三地的菱光，透過行動商務，讓高階主管快速地取得兩岸三地的彙整資料，將正確資訊轉為重要資訊、即時分析；亦能優化管理流程、萃取知識，讓菱光不斷向前創新前進。成立短短五年之內就列入天下雜誌製造業 1000 大公司排名，同時在第三屆 Deloitte 亞太區高科技高成長 500 強亞太地區排名第 37 名。

文 | 余怡旻



▲透過系統整合，讓兩岸三地生產流程管控更緊密。圖為南昌菱光科技有限公司。

### 力求創新、永續發展 保持世界第一

菱光科技隸屬於東元集團內的資訊電子事業群，產品主要為多樣化的接觸式影像感測器(Contact Image Sensor，簡稱 CIS)，應用於彩色多功能事務機、掃描器、影印機、傳真機等，為多功能事務機等之關鍵零組件。憑藉靈活與快速的產品開發、優良的品質與服務以及準確的交期而深獲客戶肯定。

在激烈競爭的國際市場中，菱光力求永續發展、提升競爭力及滿足客戶現在及未來所需的產品與服務。為達此目標，菱光不斷的創新與發展，持續改善品質(Quality)，交期(Delivery)，成本(Cost)；以成為一個具創造力的企業為目標，提供多媒體社會生產、技術、開發之服務。在嚴格的品質管理要求下，從設計、製造的各階段裡，實現高品質與信賴，期間分別取得 ISO-9001 國際品質認證、ISO14001 國際環保認證及 TS16949 國際汽車品質認證，萬全的管理系統，支持菱光向更高品質邁進。

### 「Best Practice」理念 串連兩岸三地資源

從製造起家的菱光科技，製造是核心。菱光科技楊其昶代總經理(以下簡稱 楊代總經理)表示：「菱光的生產製程，前段類似半導體製程、後段是組裝製程，Model 每天至多 50-60 種，新產品開發頻繁、少量多樣；每一站的進度、良率、重工的流程，因品項與不良因素而有所不同；此外必須控管產品回溯記錄，提升機台生產效率並知悉機台的狀態。這麼複雜的生產脈絡，過往是很耗時且困擾的。」

為能有效改善生產過程中的困擾，提升生產作業流程效率，楊代總經理更希望：「現在競爭必須要在最即時、最快的時間內，知道公司在哪一個環節出問題？原因是什麼？希望能在三天之內改善，十天之內就要完全解決，以前還可以有問題可以拖一兩個月，現在不行，現在最慢兩星期不解決的話，利率就會喪失，毛利率就會受損。」



#### 菱光科技 楊其昶 代總經理：

串連兩岸製造資源系統，讓菱光 2013 年的獲利、市佔率都有長足進步。最近從全世界的百分之五十，再往上達標，獲利率在今年第三季；毛利率去年為百分之九，今年可望再成長百分之五。



▲對菱光科技來說，製造是核心，提升生產作業流程效率，才能增加競爭力。



## 讓資訊無時差

### 管理挑戰

- 人員異動管理困難，難以掌握出缺勤的正確性與可靠性。
- 報表需要大批員工協助填寫，容易有時間差，錯誤率又高。
- 人工蒐集數據與消化製造生產數據，採紙本作業，職能資訊較不透明。

### 應用效益

- 得透過 Web 平台去紀錄、查詢數據，有效預測接單量、精準估算成本。
- 直接使用平板電腦回報報表及相關資訊，協助主管即時決策。
- 使用行動通訊設備，即時更新資訊，資訊不漏接無時差。



菱光科技資訊課洪良宏經理(以下簡稱 洪經理)，對於異質系統整合有相當豐富的經驗，秉持「Best Practice 最佳實踐」的理念，公司起先自行開發 Barcode 系統，然而隨著公司規模逐漸成長、管理已不夠用；在兩岸三地資訊人力僅有 7 人的情況之下，洪經理希望能夠有一套系統，既有標準製造生產流程、又能自行開發掌控。

考量到資服廠商的後援性以及市占率，洪經理表示：「應選擇配合度高、系統效能彈性大，且能進行客製化的廠商。目前菱光是人管理人方式，未來希望能朝向系統管理人的方式邁進。」

### 採用雙 PM 制度 生產流程管控更緊密

菱光科技以健全的企業內部與財務資訊為基礎，於 SFT 廠商生產追蹤系統 Web-Based 系統架構的環境下，掌控工單進度、設備資源、料況及人員效率等工單數量及進度，透過系統整合達到資料一致性。洪經理說明：「系統是為了解決生產日報產出即時性及錯誤率的困擾，著重於可確實登打，以取得真實資訊。搭配採用電子看板，針對報工異

常、連續性不良或機台報修未符合標準；與報工模組連動呈現警示訊息或無法進行報工、燈號 Alarm 等訊息提醒，達到防呆及預警管理，針對生產流程管控更緊密！」

菱光的產品除自行設計外，也會融入客戶想法進行客製，以滿足客戶需求為使命；專案導入以流程為主，採用雙 PM 制度（製造廠長與 IT），使用者提出需求後，由 IT 協助實際資料的測試可行性；再將資料跟 ERP 相互拋轉，在必要的流程做關卡限制。導入前評估期時，就已進行需求訪談，避免流程發散，盡量縮小專案的範疇。然而，重工的部分，特別是工時、良率與料工費，與一般製造業不同。菱光接單分為共同採購及分開採購，而品項的部分不同品項走不同的重工流程，因此過去花費很多時間在溝通、處理例外、特殊狀況。

### 創造資訊價值 提升人機效率

洪經理針對生產段掌控工單進度表示：「菱光導入系統分為三個部分來做，第一個是平台確認，也最為重要，因選用不同的平台，功能亦有其差異；

其次是資料的整合，以因應系統間的彙整作業；最後是資料的解釋，也是導入系統的最終目標。將資料轉成具有價值資訊，資訊才得充分被運用。」

菱光擁有多據點的資料分享需求，目前主要採用微軟的平台，除了 Sharepoint Portal 之外，亦採用 Exchange Server，並於去年導入 vmware 與 Citrix 做私有雲，將應用環境虛擬化，讓使用者人在外面，只要上網就可以直接看到需要的資訊。

此次亦加入設備管理功能，得以掌控機台即時的动作（生產中、暫停、維修等）。做一個設備稼動率，為的是可以知道人員生產效能好壞、做出更

好的搭配，進而提升人員跟機台的效率，否則永遠都只有現場或是主管知道，高階主管則不會立即知道運行的狀況。未來導入的系統，也會優先考慮能夠 Web 化，讓菱光透過整合達到資訊分享平台一致性，讓菱光在生產流程上得以更緊密的管控。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digiwin.biz/> 【聯絡鼎新】

線上影片觀賞  
**電子化系統，擁有最即時的競爭力**  
菱光科技導入SFT經驗分享  
以「品質提升，客戶滿意」為經營核心，  
持續改善品質、交期與成本。



## 榮益科技 IT 讓產銷循環零斷層

# 追求產銷協調 精進客製服務

業界的生產、物料、排程千變萬化，當公司規模擴張時，也勢必要走入數位化才能達成產銷協調。然而，無論是任何資訊系統都是標準化產品，或多或少要進行客製化工程才能滿足自身需求。不管導入新系統對公司衝擊是大是小，資訊部門始終扮演核心的推手角色。對榮益科技而言，資訊部門不單只是落實組織命令，而是透過整合讓企業資源更能妥善運用。系統革新也意味著新觀念的導入，思考流程合理性、優化解決方式。

文 | 鄭琇文

### 追求完美 近乎苛求

榮益科技成立於 1998 年，為 SMT 零件專業製造廠，總部位於台北新店統帥工業區，深耕台灣，致力全球發展。又於 2005 年，榮益為了擴大發展，成立大陸榮益昆山電子公司。主要從事 SMT 彈片製造、SMT 線材固定器、螺帽、Connector、Insert Nut、Shielding Case 等相關零件，提供數十種背膠

彈片規格可供選擇，因應客戶需求提供不同長度裁切單位數量，是替代現有導電海棉產品的最佳利器。主要應用於手機、通訊產品、數位相機、筆記型電腦、無線網路等。榮益堅持「追求完美、近乎苛求」的經營策略。致力於品質、服務、滿意、效率專業的努力，提供客戶全方面的解決方案與客製化服務，



▲榮益科技資訊管理部 鄭淵仁 經理：「套裝軟體集結經營管理 know-how，助力榮益思考革新的下一步。」



## 產銷協調 加快回應速度

### 管理挑戰

- 外包比例過高，內部的產能利用率反而很低，備料無妥善規劃運用，導致呆滯庫存。
- 人工安排流程，產銷斷層嚴重，只能掌控兩日以內的產能，致生產延滯，影響企業商譽。

### 應用效益

- 透過 APS 先進規劃與排程系統，達到企業內部物料與產能的供需平衡。
- 快速掌握「物料」和「產能」的供給狀況，回覆客戶需求，外包比例可大為降低。
- 從接單到出貨的物料規劃皆清晰透明，現能掌握 1~2 週的產能，具體改善接單與達交情況。



且自成立以來一直是保持穩定成長，為最具發展潛力的專業製造商。

### 解開產銷失衡難題

身為電子零組件的專業廠商，榮益科技的產線管理非常重要。為能精確地掌握每個環節的達成率，近幾年來榮益開始導入關鍵績效指標 KPI 概念，並於每月月會進行檢討。經過幾個月的數據管理，公司也確實發掘了一些潛在問題。資訊管理部鄭淵仁經理（以下簡稱 鄭經理）回憶：「我們當時發現榮益的外包比例非常高，內部的產能利用率卻很低，且許多備料也沒有妥善規劃運用，導致呆滯庫存。」諸如以上種種問題，迫使榮益科技高階主管們開始思索，主動尋求解決方案。有鑑於資訊系統最能客觀、快速反應即時現況，因此高階長官們一致同意透過 IT 輔助來解決當下產銷運作問題。

### 接受改變 創造未來

榮益科技過往在推動資訊改革的經驗裡，並無遭遇過太大的阻礙，鄭經理分享：「基本上每次推出資訊變革時，都會多方詢問使用者意見，透過雙方交流、互動找出改善點，並持續宣導：『改變，是為了更有效率的未來』，因此在推行上一直都頗為順利。」

儘管榮益科技多能以正向、支持的態度面對資訊革新，導入期間仍出現了抗拒行為。鄭經理回憶：「系統導入至中後期階段，因逐漸發現資料完整性、正確度稍嫌不足；再加上 APS 系統整體架構、流程、邏輯與實際操作思維有些許差異。」致發生人員抗拒的窘境。經由檢討與追溯，發現原因源於導入初期，因對排程邏輯不夠了解，因此建構基本資料功能時無法鉅細靡遺，產生使用落差。鄭經理立即與鼎新顧問召開緊急會議，最終雙方達成共識。

鄭經理表示：「原本公司的排程都是手動的，生產邏輯存在於員工腦袋中，有時也很難說明清楚，因此我們採取『先符合使用者經驗，再講求功能效果』之作法，讓同仁先建立信心，最後讓同仁接受改變。」

### 由內而外 從上到下

自導入 APS 系統之後，IT 已成為生管同仁每日使用的重要工具，榮益科技能如此順利推動的關鍵原因可歸納為以下三點：

#### 1. 高階長官全力支持：

無論在推動、資源分配上都給予很大的協助。再加上資訊部門編列於總經理室之下，專案是由上而下的落實執行，效率與效果皆能迅速彰顯。

### 2. 良好的資料整合與串接：

企業的生管排程是一門複雜的學問，要將生管邏輯融合在系統中，更是需要專業知識與經驗判斷。鄭經理於過去的工作經驗中，已有資料交換與異質系統串聯的資歷；再加上資訊部門處於組織高層位置，故能以整體管理概念進行規劃。

### 3. 專業的顧問諮詢：

「擁有一個對系統熟悉度高的顧問，對專案時程推進真的有很大的幫助」這是鄭經理回首去年導入過程中，一個非常深刻的感觸。榮益科技導入初期，排成邏輯與架構遭遇挫折，使資訊同仁退縮、產生簡化功能的念頭。透由沈顧問屢次與生管同仁討論、溝通，一點一滴建立起彼此的信心。

### 建構完整 KPI 控管兩岸營運

導入 APS 系統之後，感受最大的效益在於達交狀況的改善。鄭經理笑著說：「以前常聽到業務同仁質疑物料端同仁漏買料件，雙方關係緊張，現在這種場景已經都看不到囉！」

對於公司未來資訊發展狀況，鄭經理抱持著相當樂觀的態度。榮益科技兩岸公司目前所使用的系統並不相同，隨著公司規模成長，溝通、往來物件越來越頻繁，流程整合的議題也變得日趨重要。下一階段，希望能以集團角度去規劃資訊架構，除了持續追求工作效率的提升之外，也建構完整正確的 KPI，期許藉由 IT 降低處理兩岸文件之人工成本，達成整合公司營運模式之目標。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/>【聯絡鼎新】



▲榮益科技與鼎新電腦團隊雙方有良好的溝通默契，不但事情討論得很快，久而久之也成為相互扶持的夥伴。

# 維修戰技

## 維修經驗世代交替

機械業產品技術已經朝向高速化、高精度化、智能化的領域發展，除了對技術研發、生產製造的挑戰外，維修技術也進入另一個層面的挑戰。而在機械與電子、電腦控制類的技術發展下，對於維修人員素質養成挑戰是日益增大，在過去可能需要花近兩年時間來養成一位專業的維修人員，而未來我們可能需要花更多的時間來進行培訓。在機台維修技術日益複雜的情形下，我們不得不思考如何建立機台的維修履歷系統，以滿足維修人員在面對客戶維修案件時，能快速查詢以往的維修紀錄，以及透過故障原因來查詢相關的維修資料，達成維修案件快速完修的目的。

### 產品保固與維修處理 Return Material Authorization



行業解決方案

▶▶▶ 免費服務電話：0800-009-890

DigiwinSoft 鼎新電腦 · 鼎捷軟件 · 鼎捷越南 · 鼎誠資訊





## 寶建醫院帶動「以人為本」核心價值 營造組織新氣象 流程再造勢在必行

隨著醫療的高度發展與分工細密，加上健保費用相對便宜，每一家醫院，每天的病人、要處理的資料與對外、公部門機構的文件來往非常多，傳統紙本方式，已無法有效的被執行，而位於台灣最南端的區域綜合醫院－寶建醫院，也面臨一個外部環境劇烈改變的時代，寶建醫院的決策者如何重新掌舵，航向新未來！

文 | 陳雅菁

### 堅守醫療品質 守護在地人健康

寶建醫療社團法人寶建醫院（以下簡稱 寶建）成立於民國 83 年，坐落於南台灣屏東市區，當初以在地化醫療，堅守在地人的心，關懷在地人健康之理念而創立。今年適逢創院 20 週年，寶建為提供台灣民眾一個優質的就醫環境不斷注入醫療人才提升醫療品質及硬體設施，歷年來更榮獲許多衛生主管機關肯定並通過區域教學醫院評鑑優等之殊榮。寶建秉持著重視人文臨床，以尊重、合作、責任、創新為全院核心，持續朝以病人為中心、以人為本之醫療使命努力。

初至寶建醫院，映入眼簾的是那飯店式建築的明亮大廳，而與專案最高指導者趙正芬副院長（以下簡稱 趙副院長）初會面時，看到趙副院長充滿活力、親切且自信的笑容，化解了我們初次到訪的生疏，也為後面的訪談揭開精彩序幕。

### 因應外部環境 改善內部流程效率

趙副院長提及寶建需要改變的原因，除了外部環境的變動使然，更重要在於內部流程的再造。趙



▲寶建醫院 趙正芬 副院長：「寶建的組織架構很明確，系統彈性與否成為選擇合作夥伴的關鍵。」

副院長表示：「醫院的公文系統，包含簽核全是人工；加上紙本的缺點重重，譬如今天簽核完畢，卻看不到後續內容與意見，著實考驗簽核人員的記憶力。從管理角度而言，是一很大的隱憂，事情的執行率及時效性掌控將會顯得非常困難。」

在內外的雙重壓力下，寶建資訊室開始進行資訊系統評估。過程中，趙副院長的執行力感染全院主管，因此在每一次的系統展示時間，全院行政主管都會參加。趙副院長表示：「資訊很重要，當你涉及每天的必要流程，需要透由心態、思維的轉換，

▼護間忙進忙出，寶建醫院全體同仁秉持服務精神，為患者提供最好的服務。



▲寶建醫院新增病床，期望能為更多有需要患者服務。

用電子方式去傳遞。主要是想讓大家知道為什麼要做改變？改變後的效益為何？」畢竟，現在醫療生態改變速度太快，必須加緊腳步！」談話中，從趙副院長眼神中看到寶建變革的決心，也看到一位經營決策者，堅持對的事情，堅毅前進，努力達到設定目標的毅力。

### 電子化公文啟航 行動簽核無距離

趙副院長說：「第二代產品的『擴展』功能，能迫切解決管理的缺口。寶建組織圖明確，所以導入後的執行面也相對容易；然而關鍵在於系統應用面的彈性，得根據需求做調整，這也是選用的主因。」經由資訊室的外部環境分析，再加上與過去紙本公文的經驗對比，寶建的經營團隊決定於 2013 年導入電子公文系統，電子化公文時代正式啟航。此外，也發展出將讚美單與客訴單上線，只要同仁

有被提報讚美，就頒予百元獎勵，讓同仁立即有感。專屬寶建醫院的獨特表單，讓「以人為本、人文臨床」的宗旨，透過讚美單展現了寶建對於員工的肯定與鼓勵！

「資訊工具的導入，將使人事成本提升？」許多決策者有此疑慮。但趙副院長特別提到：「寶建整個組織、人事通通都不變！」雖然寶建在初期有反彈聲浪，但全員同心協力，讓系統達到百分之 200、甚至 300 的運用。趙副院長認為從表單裡可以看到主管的態度、行為還有各承辦人的特質，得以了解許多管理面向。

### 跨科室緊密溝通之下 形塑組織文化

回想導入初期，趙副院長與資訊室楊勝雄主任（以下簡稱 楊主任）仍記憶猶新。寶建與其他機構最大的差異在於，每一張表單都是經由使用單位與





資訊室開會討論產出。跨科室會議很重要，因為很多事經由討論，會產生尊重與合作，並為醫院作出貢獻。趙副院長表示：「大家各司其職，橫向溝通時而不足，管理階級看到的面向有限。透過公文系統的會辦、會簽，部門間接觸頻繁，管理階層參考的意見變得多元、決策風險降低，可行性提高，改變組織文化。」

### 建立知識庫 讓管理更精進

古語云：「萬事具備、只欠東風」正是寶建的最佳寫照。因內部政策已就位、具備系統「代理人」的功能，現在寶建已有九成的表單上線，其中也包含全院含科室、32個委員會的會議記錄。

趙副院長在訪談進入尾聲，大方分享她多年來的經驗：「一個系統的運用不單純只從 IT 的角度，要從使用者、文化的角度去做輔助加乘。我想我們

會分段去做，目前派訓的分享，是一個很好的資料庫，未來我們將導入 KM。」聽著趙副院長對未來寶建藍圖的著色規劃，眼前也跟著出現那幅塗抹著「以人為本、人文臨床」五顏六色的夢想圖，將於不久的將來呈現。更重要的是，趙副院長的過往經驗，讓其了解資訊科技帶來的效益與重要性，並以使用者角度思考，讓資訊科技能融合其中，發揮最大綜效，這也是寶建醫院能如期、如質，並充分發揮系統效益的關鍵因子。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/> 【聯絡鼎新】

## 重塑組織文化 加速流程優化

### 管理挑戰

- 院內公文透過紙本、人工簽核的執行效率低、時效性不佳。
- 派訓單流程複雜，各流程間不易串連；且使用紙本單據，造成資源浪費。

### 應用效益

- 使用電子公文，壓文情況不再，大幅縮短人員工作時間。
- 開啟公文行動簽核，主管得不受時間與空間的限制辦文；亦可透過手機提醒，讓流程與溝通更順暢。
- 建置派訓單，簡化與流程優化，便於流程間的連貫串接。亦將公文、派訓單與心得報告合併，充分進行整合。
- 讚美單與客訴單上線，增加同仁間的互動、展現寶建對於員工的肯定與鼓勵！



寶建醫院秉持以人為本之初衷，給予最完善之醫療服務外，硬體設施更跳脫一般就醫環境之框架，以飯店式建築為理念，建構出不同樓層風格之特色，期望讓每位病人在舒適安全的優質環境下就醫。

## 尊重 · 合作 · 責任 · 創新

# 重視人文臨床 提供民眾信賴的醫療照護





# 彩富電子強化生管能力 縮短訂單交期

## 啟動 IT 變革 邁向集團資訊化管理之路

面臨出貨旺季，企業總是卯足全力接單，為追求卓越的客戶服務，嚴控生產進度和交期，求準時達交。一直以來，彩富電子都是使用鼎新 TIPTOP 系統，直至 2009 年為因應 IFRS，開始考量系統適用性。為順利轉換滿足內、外部管理財報需求的系統，彩富使用 IFRS 解決方案、進行系統升級；即時因應政府的政策，審視會計制度的演進及企業需求，不斷在產品及服務上創新。

文 | 鄭琇文

### 掌握市場脈動 滿足顧客需求

彩富電子股份有限公司（以下簡稱 彩富電子）成立於 1991 年，早期為設備儀器專業廠商，西元 2000 年面臨產業變更後，開始企業轉型，藉由非常專業的工業影像處理技術切入安全監控（如：網路攝影機）領域，此部份目前已成為公司主要營收來源。彩富屬 ODM 電子組裝產業，與市場脈動緊緊相連，需快速應變滿足顧客需求；秉持著盡善盡美的服務精神，不斷提升網路處理、視頻處理技術及視頻演算法，期許成為客戶值得信賴的合作夥伴。

### 運用彈性 整合性高

TIPTOP ERP 使用單一程式語言外，尚提供 source code，讓公司在進行客製作業時能夠隨時調整，完全符合需求。資訊中心薛某一經理（以下簡稱 薛經理）回憶：「使用鼎新 TIPTOP 升級版本，可透過 Web Service 方式整合各項工具，將能更快融合其它 ERP II 軟體，資訊得以全面有效的規劃。」



彩富電子資訊中心 薛某一 經理：  
系統導入過程中，高階長官、資訊單位、各部門主管應如何宣導、描繪導入後的效益情境，是大家共同努力的目標。



### 即時正確生產資訊 縮短訂單交期



#### 管理挑戰

- 以往工單備料會發生超領的情況，此做法會造成成本計算上的錯誤。
- 舊系統無法控管特殊元件及產品序號管理需求，易發生重複預約與搶料狀況。
- 由於客戶訂單交期短，因此庫存準確性更顯重要，且永遠都是一個重要的議題。
- 以往 BARCODE PDA 採系統外掛方式，資料庫之整合性及即時性較差。

#### 導入效益

- 系統將超領物料反映於工單備料底稿，當月可立即統計確切的數據。
- 透過模組變更，加入「備置」功能、新增序號等服務，得掌握生產狀況。
- 透過系統提高庫存的即時性及正確性，以助於後續決策、判斷與規劃。
- 行動條碼掃描功能優化、資料整合達到一致性，精確控管生產管理及排程。



### 即時正確生產資訊 縮短訂單交期

IT 升級後，資訊整合更有效率。對高階主管而言，管理性報表、異常警訊分析能協助提升決策時效；對使用者而言，整理統計資訊時更為快速、方便。除了作業、管理面的成果之外，在生產流程方面，包括訂單、料況、特殊 MAC Address 與序號管理也有所精進，統整重點歸納如下：

#### 1. 工單備料回歸正軌：

以往彩富電子若遭遇缺料的情況，允許各部門可以「超領」方式登記，此作法無法即時歸於於成本計算，導致財會報表失準。在鼎新顧問的協助下，系統將超領物料反映於工單備料底稿，於此，當月可立即統計確切的數據。

#### 2. 特殊 MAC address 及產品序號管理：

彩富電子為客戶提供量身訂作的產品，均有專屬之產品序號及網卡 MAC address，供售後維修查詢產品保固期及製造資訊。但由於部份標準產品外觀相同，原先系統（TIPTOP 3.0）無法有效控管 MAC 及序號重覆的問題，常因包裝外箱及料號相同而出錯貨，且領料機制也不完備，重

複預約與搶料的狀況層出不窮；藉由系統升級，控管產品序號、MAC address 重覆問題，再以 MClient BarCode(M-BARCODE) 提升 RunCard 資料輸入效率。這次模組變更，特地將「備置」功能考慮進去，透過新增序號及嚴謹管理 MAC 等系統服務，讓我們的生產資訊更為精確。

#### 3. 料況掌控清晰透明：

由於客戶需求訂單交期較短，因此庫存準確性相較其他產業更顯重要。薛經理說：「對公司而言，庫存管理永遠是個議題，我們能做的就是透過系統，提高庫存的即時性、正確性，料況資訊越清晰透明，後續判斷與規劃才越有把握。」

#### 4. 行動條碼掃描功能優化：

彩富第一代 BARCODE PDA 採系統外掛方式，資料與 TIPTOP 資料庫之整合性及即時性較差。此次導入，資料全數透過 ERP 與 M-BARCODE 整合，於 ERP 系統中完整呈現；透過 BARCODE PDA 於料架旁快速輸入資料，能夠隨時更新庫存管理。Runcard 藉由 BARCODE Reader 即時搜集生產進度資料，經由整合，達到系統一致性，精確控管生產管理及排程。





▲圖右起彩富電子資訊中心 張桂香課長、薛慕一經理、鼎新電腦T 方案交付中心 方宜宸 經理。

### 集結眾人之力 順利推動專案

資訊單位自發起至過程中不斷地協商整合，意見分歧時必須以專業的判斷提出改善建議；不可否認，資訊單位在專案中扮演了關鍵的角色。對彩富電子而言，雖本次專案僅是將 TIPTOP ERP(3.0) 升級，但因畫面、操作方式、流程與以往仍然有些差異，同仁需花費時間學習。為能如期達成專案進度，彩富電子專案 MIS 課長張桂香與鼎新顧問共同討論出一個解決方案：由高階主管倡導，強制規定員工每日花一些時間練習，並提供回饋意見，藉由這種方式熟悉軟體，慢慢移除員工心中排斥感。薛經理深切地表示：「過程中同仁負荷的確較大，但因大家都了解系統是來幫助解決工作上的問題，沒有抗拒或不適應，對於此次專案多是抱著正向的態度。其實無論哪一套軟體都不是量身訂做的，我們只能透過相互學習、調整，慢慢進入狀況。」

的確，未知會帶來恐懼，IT 變革對公司全體同仁而言，勢必會擾亂原本的工作秩序，但這是一段不得不調適的過程，唯有透過不斷溝通，保持資訊透明化，最終才能採摘效率提升所帶來的甜美果實。

### 集團化管理思維 布局 E 化藍圖

未來，彩富電子將以集團化思維來規劃資訊系統，現階段透過深化資料，提高其完整性與即時性，除台灣總公司 ERP 升級之外，預計這幾年會陸續將成功經驗複製到其他廠區；待整體集團完成所有資料系統化後，下一階段將導入 BI(商業智慧系統)、BPM(企業流程管理系統)、PLM(產品生命週期管理系統)……等等。彩富認為 ERP II 系統乃一工具或手段，唯有紮根公司基礎資料，將來引入、使用其他軟體才會水到渠成；再者，高階主管決策時才能產生效益最大化。

集團資訊化管理，是每個企業終極目標，這是一條必經且長遠的路，鼎新一路以來秉持穩健的腳步，給予企業支援與協助，共創卓越輝煌的成就。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/> 【聯絡鼎新】



**DYNACOLOR**  
always watching

Address No. 116, Jhu Tz Street, NeiHu, Taipei 114, Taiwan  
Website <http://www.dynacolor.com.tw> Mail [info@dynacolor.com.tw](mailto:info@dynacolor.com.tw)  
TEL (886)2-2659-8898 FAX (886)2-2659-8868

**ONVIF**



## 台灣植體轉型升級躍上國際舞台

# 為邁向製造服務化之路 打造資訊化基礎

台灣植體科技屬於生技醫療產業，未來目標是朝向從研發→生產製造→品牌通路→植牙服務的一條龍經營模式。依此，透過資訊系統進行資訊串聯與整合，成為台灣植體首要面臨的課題。由於人工牙根屬於人體侵入性的產品，故必須投入更多、經由更完整的檢驗測試及相關認證，待確認符合規範且對人體無虞始可販售，從如此嚴謹的作業流程，著實反映資訊透明化及應用的重要性。透過軟體的整合加上精密產品的實力，將台灣的自有品牌推廣到全球。

文 | 劉姿林



▲目前植體擁有自主通路艾奇科 (iKICO)、自有整合服務系統品牌鈦美 (TiMAX)、自有牙根系統 (maxFIT)，以及全球首創植牙導航定位系統 Aq Navi，系統性地建立植牙服務，具備成為牙科旗艦品牌的各項條件。

### 打響牙科旗艦品牌 躍向國際舞台

台灣植體科技股份有限公司為財團法人金屬工業研究發展中心，因技術轉移成立之植體公司，專注於人工牙根產品生產製造與人工植牙技術服務。台灣植體擁有頂尖的技術和堅強的經營團隊，事業佈局涵蓋牙科通路與牙醫醫療服務；未來事業版圖更將拓展到中國大陸與全球市場，希望讓台灣的人工牙根植體可以躍升國際舞台。台灣植體是一間新創公司，亦是業界唯一具備有政府持股、政府法人研發技術的人工牙根植體公司；且擁有國內知名企業如中鋼、義聯集團、東南水泥、矽統科技、阮綜合醫院體系等股東結構，具有無限的成長潛力。

### 推動資訊變革 全員齊力向心

資訊變革的必要性即使已透過過去經驗積累，與新系統教育訓練傳遞給同仁，然而在 Workflow ERP 導入初期仍然遇到瓶頸。雖然導入前因同仁不甚熟悉操作模式造成負擔，因而無法順利推動；但透過管理階層耐心地宣導與溝通，不斷強化內部對

於 ERP 導入之「必要性」、營造提昇公司競爭優勢之氛圍，同仁逐漸接受，並勤於練習操作，齊心支持專案推動。

### 衝突與磨合中建立起共識

系統建置初期之首要任務是基本設定的完整性，必須經過多方討論及推演才能建立起滿足未來需求的架構。隨著公司規模逐漸擴大，得檢視目前的系統模式與操作方法，再逐步調整為符合公司作業流程及未來營運方向的設定需求。

Workflow ERP 專案啟動時，台灣植體科技正處於草創初期與產品研發時期，由於當時產品種類少，且產品規格不確定性較高，若要設定作業模式有一定的難度；專案成員除要對公司產品、流程、結構有一定的了解之外，更要擬定來發展方向與目標定位，以規劃作業流程與軟體塑模。為即時掌握未來可能發生的問題，在輔導過程中，專案成員與鼎新顧問互動非常密切；透過顧問建議與判斷與長時間互動與磨合，找出更能符合需求的系統、最適切的做法。



▲資訊變革最大的效益在於資訊即時性與提升人均產值





### 創造資訊價值 降低管理風險

台灣植體科技過去大多倚靠人工處理相關作業，相當繁瑣不便且重工、耗時，且資訊無法及時反應與傳遞，因而影響主管決策速度。以庫存管理為例，以往需透由人工手寫、紀錄倉庫的料件進出狀況，再由人工 EXCEL 統計庫存；容易因人為缺失致庫存統計錯誤（例：有領料卻未填單），料件難以查詢與掌握。現在透由線上輸入、簽核單據發料，不僅減少重工發生，錯誤率亦大為減少。以控料單位而言，是否能夠即時統計庫存量是相當重要的資訊之一，因庫存量將連動影響備料需求；故系統數據即時正確，管理單位便能運用管理分析報表即時決策及管理。

### 資訊整合串連 提高營運效率

管理部經理林怡伶及資材專員洪于涵表示：「運用 EasyFlow 電子簽核走向無紙化作業，得減少不必要的浪費、控管風險以及大幅減少人為疏失；資料串聯後，可加速提供各項報表或分析資料做為決策管理參考依據。」台灣植體科技將透過線上簽核，效率整合資訊。

IT 變革是未來的趨勢也是必經之路，將各職能、作業流程同步整合及串聯，完整呈現資訊為決策者參考；除此之外，當作業流程效率化後，讓台灣植體更有餘力經營增值服務、逐步拓展服務版圖，切入國際齒科器械與材料市場。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/>【聯絡鼎新】

### 從製造跨服務 仰賴資訊整合

#### 管理挑戰

- 內部資訊無法有效整合。
- 手寫庫存帳及會計帳，庫存無法即時準確。

#### 導入效益

- 建構系統規範內部制度。
- 庫存報表快速且正確產出。
- 內部流程流暢，提高管控機制。
- 作業效率提升、減少不必要的浪費。



**AQB**  
IMPLANT SYSTEM

日本品牌銷售第一



**maxFIT**  
Dental Implant System

唯一官方技術移轉



**DenMate T1**

全新打造科技診療椅

**iKICO**® 艾奇科

**嚴選牙材  
品質完整把關**

**科技植牙新概念**

*The New Concept of  
Implantology Solutions*

**創新服務  
執業最佳夥伴**



- 資源共享概念，有效降低執業成本
- 打造科技化、數位化診療環境
- 首創導入植牙導航定位系統，協助醫師提升植牙服務品質
- 品牌永續經營理念，協助醫師與患者術後的相關協助







小丁婦幼實現虛實通路整合

## 滿足一次購足服務 營造親子幸福空間

親切、不強迫推銷、秉持著「給孕婦媽媽舒適購物空間」的經營理念，以消費者需求為考量，依照預算來選擇適合的商品，細心告知消費者產品各款差異點，這正是小丁婦幼的主要銷售優勢。整體營運穩定，使小丁順利邁入第十三個年頭，2013年還獲得網路人氣票選前100強賣家。在講求速度、品質的消費趨勢之下，小丁婦幼透過IT之力來整合資訊流、物流與金流，因為唯有訊息暢通、即時與串聯才能做到虛實通路整合，進而提供消費者最快速、最精準的服務。

文 | 沈鈺琴

### 舒適購物空間 增加親子互動

小丁婦幼兒童百貨館主要從事百貨零售相關業，2001年創立於桃園市熱鬧的經國商圈內，是目前全台灣唯一一間大型婦幼兒童百貨，全館佔地800坪。寬敞明亮的舒適購物空間，商品眾多、款式齊全，陳列販售超過萬種商品，包括流行玩具、幼兒教育商品、孕婦用品、嬰兒用品、童裝、童鞋、嬰兒推車、汽車安全座椅、奶粉及尿布等，消費者不用再東奔西跑到處選購；偌大的館內空間更能增加父母與小寶貝親子互動的機會。

### 串聯物流、資訊流 創造網購業績

小丁婦幼主要的交易來自於門市銷售，共有四台收銀機，商品品項多達二十五萬項，庫存管控難度高，庫存帳只能達到85%準確率，影響產出報表準確度。因應網購交易潮流和面對大量網購對帳及接單事宜，舊系統已不符使用。小丁婦幼過去採用服飾版系統管理料帳，由於系統對料帳管控的機制不嚴謹，導致庫存準確度偏低。原系統無法處理大



小丁婦幼 組長曾玉芬：

不主動推銷，給予舒適的購物環境與感受，讓消費者輕鬆自在選購商品。



▲座落於熱鬧的桃園經國商圈的小丁婦幼，擁有800坪寬敞的館內空間，商品一應俱全，方便親子購物及互動。

量的網購交易及門市交易資料，對帳及出貨皆需要投入人力和心力統整各部門資訊結算帳務；再者，財務帳需要相當冗長的時間，各項報表的產出相當費時、費力。小丁婦幼透過資訊系統整合公司內部所有流程與資源，包括門市交易、網購平台交易、官網交易、會員資訊、進銷存管理、財務帳結算等等，以降低內部溝通成本和節省內部人力與時間。

### 勤於練習操作 專案成功之鑰

擁有良好的售前售後服務、體制完整，是小丁婦幼決定與鼎新合作的原因；包含ERP上線後每半

年安排系統健診，舉辦完整的線上教育訓練課程，讓新進同仁上網學習、熟悉系統操作。雖然擁有完善地服務讓小丁非常放心，但許多內部人員尚侷限於舊系統的模式，且線上學習的教育訓練時數不足；加上學習全新系統需要花費相當多的時間，因員工事務繁忙無暇反覆練習，導致對系統操作有些消極與排斥。透過顧問進一步解說系統邏輯、各欄位關連性、前端資料設定的重要性，以及每一個環節緊密結合相扣之後，讓小丁員工更加熟悉系統操作；加上各項客製需求程式輔助，小丁婦幼e化專案終於順利結案。





## 提昇庫存準確率 網購接單快速便利

### 管理挑戰

- 人工作業繁雜難以落實公司管理制度。
- 資訊無法即時追蹤，作業流程缺乏效率。
- 原系統料帳管理機制不敷使用，導致庫存準確度偏低。
- 網購及門市交易資料日漸龐大，增加人工對帳及出貨人力。

### 導入效益

- 庫存準確率提昇，出錯率大約減至 5 個品項之內，庫存準確度有效提昇至 99%。
- 網購接單對帳效率提高，網購及物流對帳從一至二週，縮減為約半天即可完成。
- 停車卷管理系統化，統計顧客銷售金額發放停車卷，提高停車費計算正確性。
- 整合會員、生日禮與銷售資料，降低人工判斷的困擾，推出更多元促銷方案。
- 運用 BI 報表高自製特性，靈活運用 ERP 資料，快速產出主管所需決策資訊。
- 進銷存、應收付、票據資金等各模組資料串連勾稽，提升企業營運效能。
- 電子表單減少單據錯誤，達到無紙、標準化效益，主管審單簽核更簡易便利。



## 智慧營運 效能最佳化

商業智慧 BI 上線後，大幅縮減報表產出時間，由於報表資訊即時、準確且透明，提昇庫存準確度，網購接單出貨及金流對帳問題相對快速解決。網購及門市促銷活動一併展開，網路店面開始順利營運接單業績隨之增長。

## 流程通暢 效率再提升

電子簽核 EasyFlow 完成請假單、銷假單、加班單及補刷卡單電子化，人事可以減少單據輸入的錯誤及工作量，方便主管審查單據，達到無紙化、流程標準化的效益；日後 ERP 系統報表單據即可結合電子簽核流程，提昇作業效率。

## 藉 IT 之力 擴大營收版圖

品質、安全、時尚、工藝水準是小丁堅持銷售產品的重點，保持誠信與努力、貼心與創新的信念，希望永遠帶給消費者不一樣的全新風貌及優質享受。小丁婦幼掌握此一勝出關鍵，不僅了解 IT 對於提供穩定品質與服務的重要性，未來旗下所有的相關企業也將朝著向資訊整合之路邁進，期望藉由 IT 改善內部營運體質，提升企業形象及消費者滿意度，創造集團最大效益。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/>【聯絡鼎新】



萬種婦幼商品一次購足！

DING 小丁婦幼兒童百貨館  
[www.eding.com.tw](http://www.eding.com.tw)



全台最大專業婦幼百貨，新手媽咪購物的第一選擇。

孕婦用品 · 嬰幼兒用品 · 童裝童鞋 · 嬰幼兒推車汽座 · 玩具教具

小丁婦幼

親 · 子 · 購 · 物 · 網



[www.eding.com.tw](http://www.eding.com.tw)

小丁婦幼兒童百貨館

- 提供購物專屬停車場 ·
- 店面地址：桃園市經國路120號(近交流道)
- 服務電話：03-3165381



## 台華陶瓷從代工走向門市 陶瓷美名傳千里 跟上 E 化潮流 展現生命力

台華陶瓷為傳統陶瓷藝術產業，先前因前後端無整合的情況下，需更花心力去統整每日發生的各種銷售資訊，且報表的產出也是一項費時費力的事情。藉由整合公司內部流程與資源，包括存貨、進銷存、前台 POS 銷售點管理等，以降低公司溝通成本，亦可以節省內部人員許多工作時間，達到資訊整合的效益。

文 | 沈鈺琴



▲台華窯在鶯歌、三峽等地區有十家直營精品門市，全台有多家加盟店，規模為業界最大，產品品質及創新能力堪稱業界之冠。

### 「說到做到」 作品多元居世界之冠

台華窯成立於 1983 年，在鶯歌陶瓷代工的全盛時期，曾為香港燒製白胚，外銷青花瓷，賺取高額的外匯。然而，代工只是重覆前人腳步，毫無自己面目，榮景終將不會長久；遂於 1987 年以“現代人

要做屬於現代人的陶瓷品，才能表達我們時代的精神、表達出屬於我們時代的意象”的精神戮力轉型。由「異業結盟」開始，首開產業教育化之風氣，在鶯歌創立百人共享的「陶藝研習中心」；不僅致力培育師資、推廣陶藝，尚舉辦捏玩陶土、拉胚上色

課程，創造每個人獨一無二的體驗，於此台華樹立與眾不同的口碑。

除了創造還是創造的台華窯，作品多元，符合各客層需要，「只要說得出來的，都做得出來」；陶瓷精品及餐具精緻多樣獲總統府青睞，或為總統府運用、或致贈外賓，形同「官窯」。從美國雙橡園到德國法蘭克福機場，至全球君悅系統飯店，皆可看見台華窯精湛的作品。

### 首要之務 降低門市溝通成本

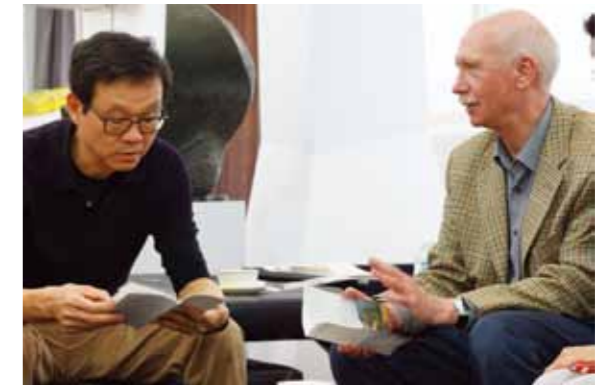
台華窯過去是以傳統人力方式記帳、倉庫的進出以 EXCEL 管控、前線為使用簡易收銀機。由於藝品多樣少量，庫存為人力管控情況下，帳務無法準確、也無法即時掌握；報表必須由人力加工產生，且需經歷冗長、重複的文件往返，常耗時一週才能彙總資料產出，過程不僅耗時費力，更無法清楚且有效的分析各項營業資訊。導入 Cosmos ERP 後產出庫存報表的時間大幅縮減，庫存報表資訊準確又透明，人力得以移轉運用至其他工作事項，門市管理時效較佳。

### 會員管理 提高客戶滿意度

一開始內部人員曾因事務繁忙無法兼顧，對於隨著台華陶瓷一起成長的員工而言，因已習慣舊有模式，需要花費相當多時間熟悉新系統；加上教育訓練不足，人員難以順利上手。針對過程遭遇的瓶頸，經與營業部林經理、專案負責人陳姿穎及內部人員溝通後，得到勤於練習的共識，藉由練習了解系統的操作邏輯以及各欄位的關連性。然而，每個環節都需要緊密結合，操作上有出入時，必須追根究底釐清問題；此外過程中透由顧問及客服的協助與解說，更助於熟悉系統操作步驟，進而能掌握門市庫存、準確產出報表。

#### 1. 掌控庫存帳務即時性

不須再以 EXCEL 來管理，庫存查詢及管理可



▲ 2013 年德國國立瓷器博物館館長席威廉 (W.Siemen) 親臨鶯歌台華窯，與呂董事長商議邀請台華窯赴德國展覽的相關事宜。



▲ 德國國立瓷器博物館展覽現場。展櫃內為台華窯作品，左一 26 吋雕金牡丹藍鸚葫蘆，同時作為展覽文宣的主視覺意象。

及時得知與掌控，提高庫存資訊及時性以及準確性。

#### 2. POS 會員管理優化

透由前台 POS 銷售資料，可記錄每個會員的消費歷程，藉此判斷具消費潛力之會員，並發送行銷簡訊或 MAIL，節省內部行銷費用。統計會員消費行為、消費分析等，能更加了解並規劃企業未來的發展走向，成為經營者良好的判斷資訊來源，並提供更符合消費者需求的消費環境。

#### 3. 報表資訊快速產出

主管需要的門市營業報表，不再需要花冗長的



## 以精緻藝術結合現代化資訊管理

### 管理挑戰

- 台華窯是以傳統人力方式記帳、倉庫的進出以 EXCEL 管控。
- 使用簡易收銀機，僅能記錄消費歷程，無法管理會員制度。
- 需以人工匯整數據、製作報表，難以掌握營收資料及銷售分析。
- 前后台資訊無法串連，亦無法透過消費資訊即時掌握營業現況。

### 導入效益

- 庫帳不需仰賴人工記帳，能隨時查詢各藝品存放之庫存數量資訊。
- 會員資料不再由人工記錄，且能輕鬆查詢會員消費資訊及分析報表。
- 門市人員於交易後傳至後台總部，可觀看時段性報表。
- 取代傳統收銀機，透過 POS 設定稽核管理，避免人為錯誤。



時間整理。透過 ERP 報表，能快速且準確的產出資訊，並能正確、有效的分析數據，精準控制庫存，帶給決策者重要的決策資訊。

#### 4. 進銷存與 POS 整合

取代傳統收銀機，透過後台下載資訊至前門門市銷售，確實做到後台稽核管理；資訊也可通過每日門市結帳後，直接上傳至後台主機，不僅省時也可降低人為出錯機率。

#### 引領世紀風潮 綻放耀眼光芒

台華窯被視為「國之重器 · 御用精瓷」，定位為人文藝術的現代陶瓷，從產品代工一路走來，帶動了鶯歌小鎮由代工走向門市經營的潮流，創造雅俗共賞的陶瓷美學。一想到 china，就想到台華窯，在中華民國陶瓷史上，已佔有一席之地。如同其品牌精神的「華」字，在每一件作品裡，扎扎实實流露台華窯的品牌精神。

「向今日挑戰，呈現明日之作；勇於開創、才能突破現狀，不斷創造、才能不畏模仿」是台華窯多年來始終秉持之精神，鶯歌故宮「台華窯」在台灣陶瓷界，闖出晴空萬里的一片天。呂兆忻董事長

永遠走在同業前方，以前瞻的思維，開創台華窯的國際舞台。此外運用資訊化以達企業營運提升之目的，現階段已做到銷售資訊無時差；下一階段將整合財務，期待再創更大收益。未來台華窯會繼續迎風走向更具開創性、時代性及國際性的伸展台，讓更多精湛工藝被人看見，活躍於每個時代，代代被傳頌著。

精緻藝術搭配現代資訊管理，今日陶瓷領域中，台華窯將一直引領新世紀風流，只要窯火不熄，台華的生命力將更燦爛輝煌！▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/> 【聯絡鼎新】

## 臺灣堅持 絕代風華

以扎根在地的思維  
融貫古往今來之美  
運籌時代元素與條件  
創造臺灣瓷器新豐采

臺華窯自1983年成立以來，秉持扎根台灣的決心，豐厚工藝製作技巧的底蘊，精進品質提升與設計創意，在日用瓷器與陳設瓷器上精益求精；不斷與藝術家們相互切磋合作，共同創造彩瓷世界的新視域；開放窯場參觀，規畫導覽與彩繪體驗活動，深耕陶瓷文化的推廣與傳承。積極於文化產業化、產業藝術化，鞏固產業百年大業的根基，展現臺灣在地的精湛工藝與創造能量，成就屬於臺華窯、屬於臺灣的品牌價值。

世界禮品首購 — 國宴餐具首選 — 生活品味首領  
國之重器 · 御用精瓷  
State Vessel Royal Ceramics



臺華陶瓷有限公司(總公司)  
Tai-Hwa Pottery Co., Ltd.  
239新北市鶯歌區中正一路426-434號  
No.426-434, Jhongjheng 1st Rd., Yingge Dist,  
New Taipei City 239, Taiwan (R.O.C.)  
T. +886-2-2678-0000 F. +886-2-2670-0660

營業時間：  
週一至週六 08:00-18:00 週日 09:00-18:00  
E-mail: wttaihua@ms23.hinet.net  
www.thp.com.tw





## 天一藥廠崇尚養生與健康之道 展露新商機

# 跨足產學觀光 打造多元品牌

「1+1>2」一直是天一藥廠堅信的真理，天一秉持著堅持使用健康、天然原料的信念與承諾，體現天一本草的核心價值；與兼具同樣信念的企業夥伴合作，落實「中藥生活化」理想。投入觀光工廠後，為整合內部員工的作業平台，天一透過資訊化來建制觀光工廠的操作環境，以串聯門市前台銷售及後台管理流程，產出企業決策的數據，提管理績效，達成營收利潤目標。

文 | 張健洲

### 良心製藥 堅守品質穩健成長

天一藥廠在台南官田的綠色大地上，由一群理念契合的中醫師與藥材商們在此立下「良心製藥」的共同志向，繼而展開了追求品質、安全、與療效的堅定之路。除了戮力鑽研處方用藥的科學化製程技術，亦在日用成藥的應用開發上不遺餘力，進而奠定了天一在產品發展上豐富多元的歷史背景。接班人呼應現代人追求身心靈純淨的渴望、引進國外創新思維的經營理念，擔起父親建廠初衷及深刻請

託，將天一藥廠轉型為貼近消費者生活的中草藥新品牌「天一本草」。天一以 G.M.P 優良藥品形象，不斷追求更高之製造技術與品質，秉持穩健踏實的經營理念，以嚴謹的品質管制，結合現代科技與傳統經驗，研製優良產品中藥。

天一藥廠表示，在這些年的企業經營中，能夠在這麼多競爭同業裡一直保持良好的競爭力，關鍵策略是：為客戶製造更健康的產品。天一永遠站在消費者的立場，承諾使用純天然原料、不添化學成份，製程上通過嚴格檢驗，以確保產品的品質。



### 穩健門市管理 跨足觀光發展

#### 管理挑戰

- 缺乏 POS 系統，整合作業流程與會員制度困難。
- 人工作業繁雜、容易出錯，難以落實公司管理制度。
- 無法串聯門市前台銷售及後台管理流程，管理績效及利潤難以彰顯。

#### 導入效益

- 匯整前台販售及後台管理數據，正確廠掌握倉管存帳及會計帳。
- 即時掌握商品銷售數量及狀況，利於擬訂銷售策略，提高銷售額。
- 回傳門市商品銷售資料，精準掌握庫存管理，提升工作管理效率。
- POS 獨有會員管理跟促銷活動，增加客戶回流的意願與機率。



▲開幕當天現場熱鬧滾滾，工作人員裝扮成古代太醫，解說中藥常識，讓民眾瞭解更多中藥歷史與文化。

### 寓教於樂 觀光工廠開拓新商機

天一藥廠不斷改進本身技術，研究出更健康、更有效的產品，這些年來天一無不停止對消費者的關心。為提倡健康的理念，天一決定投入觀光工廠，在組織團隊共同的價值、信念和目標下，促進組織的進步與發展。藉由分享製藥過程，進而達到寓教於樂的效果，嶄新面貌為天一寫下創新經營的成功扉頁。

自 2013 年 7 月上線輔導啟動期間，遭遇不少挑戰，如業務人員、倉管人員或門市人員對新系統不熟悉、功能操作不了解，致基本資料難以建置，專案負責人員為此盡力、迅速熟悉操作，以身作則將作業流程導入正軌。高管決議，專案由業務及資訊人員負分工進行，由業務統整作業流程並提供需

求資料，再交由資訊人員匯整，因此專案的成功，業務和資訊人員功不可沒。除了通力合作外，為因應新的 POS 上線，專案人員需將商品資料整合，每日拋轉銷售資料予業務主管及會計人員；然而，業務尚負責門市觀光工廠的實體銷售及顧客接待服務，分工上雖然以業務為主，但資料作業主要仍由資訊人員負責。

整個輔導的過程，最大的挑戰在於教育訓練，學習正確運用資訊系統，幫助門市正確匯出統計資料。天一藥廠依顧問團隊提供之訓練表程，每每參與輔導時，特別要求業務跟資訊人員皆需到場，一步一腳印落實、要求相關員工完成作業。





◀ 中藥生活化園區寬敞明亮的購物空間，提供顧客便利舒適的服務。

### 共逐遠景 開創嶄新營運模式

目前天一藥廠已完善觀光工廠的 POS 管理，初步達成短期經營目標，得以理出前台販售及後台管理數據、倉管庫存帳及會計帳正確產出。

1. 因業務及主管能即時掌握觀光工廠商品銷售數量及銷售狀況，得將觀光工廠視為一重要營運收入來源，而漸增年度營收比重，提高公司整體銷售額。
2. 經系統回傳門市商品銷售資料，精準掌握庫存管理，大為提升工作管理效率、減少人工作業時間，也可避免人為疏失與錯誤發生。
3. 獨有會員管理跟促銷活動，能刺激顧客消費的慾望；同時，會員的管理也增加客戶回流的意願與機率，在新客源及舊會員的加持下，天一藥廠的營收得以逐年提升。

### 超越過去 每每刷新亮眼成績

未來天一將繼續結合資訊力量，逐步達成中、長期營運目標。目前以整合庫存資料及銷售資料、產出營運數據為主，供企業經營決策者參考，提升企業管理績效，以達利潤持續成長的目標；為創造具有天一藥廠的核心價值的資訊力量，未來將視營運情況，期許與顧問團隊緊鑼密鼓的合作，一步步實現 IT 帶來的創新價值願景。無論是中期或是長期目標，天一藥廠皆用一顆開放、分享的心，以顧客安全及卓越服務為基礎，開啟創新經營的新時代。▼

進一步瞭解鼎新各項完整解決方案或服務內容  
歡迎隨時與我們聯繫！撥打免費諮詢電話 0800-009-890  
或 線上填表諮詢 <http://tw.digwin.biz/> 【聯絡鼎新】

綠能 觀光 人文 教育 醫療

歡迎蒞臨  
**WELCOME**

天一藥廠 觀光工廠  
中藥生活化  
TO THE WONDERFUL TENERGY PLACE

### ABOUT US

「中藥生活化園區」，是我們為了實踐「中藥生活化」的目標，而開發的一個身心靈健康平台。希望透過提供健康的產品達到「身」的養護、分享健康的觀念帶來「心」的喜悅、散播健康的能量形成「靈」的連結。

中醫藥之美，在其精髓融合了天地萬物、有形與無形，人在其中隨之互動。舉例來說，中醫藥講究「節氣」、重視「時辰」，隨著來賓參觀時間的不同，我們會分享當下所屬「節氣」、「時辰」、與「人」相關的養生內容。

而講到中醫藥，就不能不提「五行」。金木水火土五元素相生相剋的原理正是中國醫學與藥理的基礎所在。從「五行」，可以衍生出對應人體的五臟、五腑、五官之外，更有五色、五方、五獸、五常、五化...等數不清的延伸，這也是中國哲學與文化深深引人之處。

「吃中藥」，其實是一門重要的學問，絕對不能亂服藥。吃之前，要先了解藥品的來源、製藥的過程、以及自己身體的屬性。我們也準備了「煎藥文化」和「易誤用藥材」給想在家 DIY 進補的人；「科學中藥的生產製程」則採用有趣的圖解方式介紹每一道現代化製藥的程序。

綠能、觀光、人文、醫療與教育，是代表園區精神的現代新五行，也是觀光工廠努力的方向。我們將持續邀請有共通理念的夥伴加入展出的行列；我們更需要您經驗與智慧的分享，幫助豐富中藥生活化的內容與細節，讓大家每一次的來訪，都能看到不一樣的風貌，帶著新的驚喜滿載而歸。

### WHERE WE ARE

中山高速公路  
中興路一段  
火車站  
工業北路  
鳥山頭交流道  
官田交流道  
東西向快速道路-北門五井

### 交通資訊

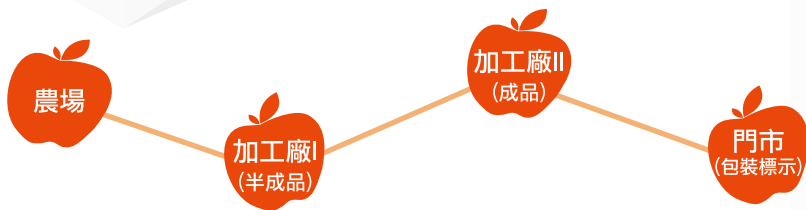
Traffic information

自行開車：  
84號快速道路→官田交流道→台1線→工業路。

搭火車：  
隆田火車站下車後轉乘計程車約10分鐘可到。

[www.itenergy.com.tw](http://www.itenergy.com.tw)



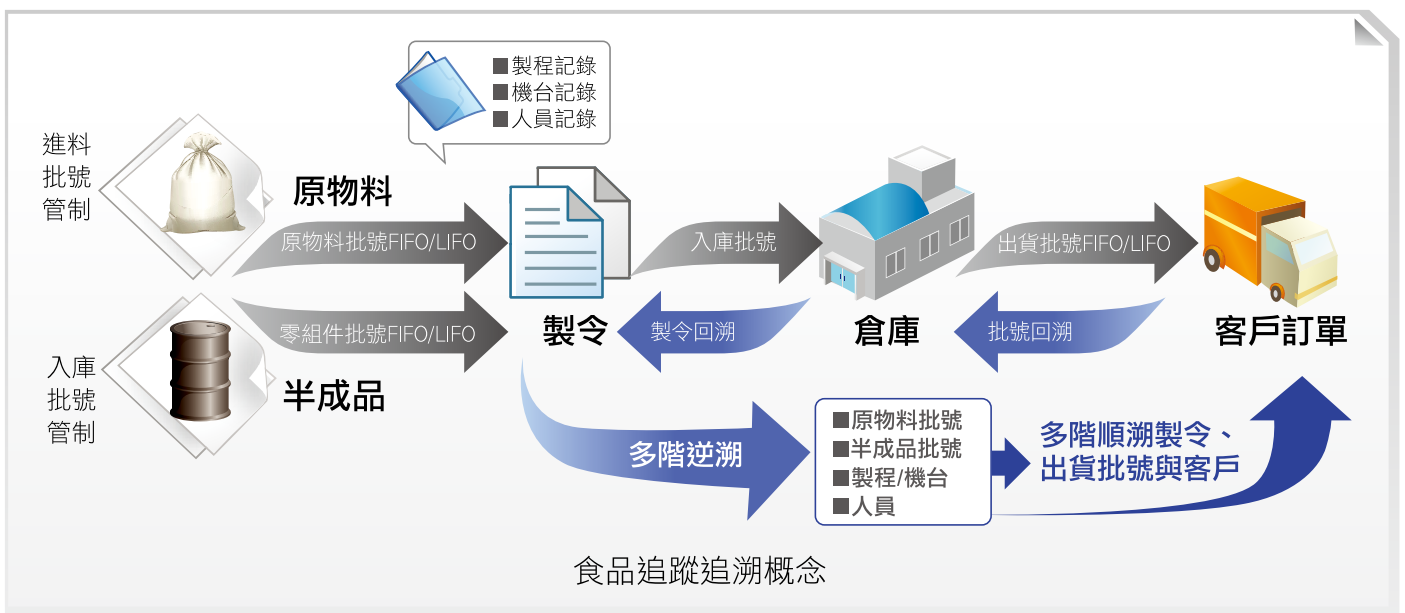


# 非追不可

食品追溯追蹤 這檔事已無法再迴避！

- 面對政府的政策法規，您該如何快速因應？
- 在消費型態變革的趨勢下，您是否苦思如何才能全盤掌握產銷履歷？
- 當食品問題發生時，您如何能有效控制市場端並迅速解決？

## 經由資訊串連，快速追溯查找關鍵所在



## 食品業迎向「追蹤追溯」效益最大化

- 客戶需求：** 建立顧客消費信心，確保來源與品質，滿足接單基本條件
- 財務需求：** 節省追蹤追溯管理成本，降低營運成本
- 製造需求：** 透過問題根源回溯，有效改善生產效率
- 老闆需求：** 提升客戶滿意度，建立品牌競爭力，產品的最佳廣告



行業解決方案

追溯求安心 你我才放心

▶▶▶ 免費服務電話：0800-009-890

DigiwinSoft 鼎新電腦 · 鼎捷軟件 · 鼎捷越南 · 鼎誠資訊



# 活化企業營運

## 行動商務APP無所不在



企業用戶提升效率的商務利器



商務應用

老闆、主管：隨時簽核單據，查閱報表分析  
業務人員：隨手查找客戶訂單狀況、商品資訊，回報工作記錄！  
維修人員：即時訊息推播派工，手機直接流覽客戶維修紀錄，現場完修後還可立即登打維修狀況，客服小姐隨時掌握維修難度！



行動開發工具

讓IT人員全力滿足使用者需求，省去學習新的程式語言objective-C、android、版本更新維護...等IT資源，有提升IT效率。



**APP**

與鼎新產品整合方案

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>TIPTOP GP</b><br>e-Business Total Solution                       | <b>Workflow ERP</b><br>流程導向企業資源規劃系統                        | <b>Cosmos ERP</b><br>買賣流通業e化完整解決方案<br>e-Distribution Total Solution      | <b>Smart ERP</b><br>中小企業資源規劃系統                                  |
| <b>BPM System</b><br>企業流程管理系統<br>Business Process Management System | <b>BI System</b><br>商業智慧系統<br>Business Intelligence System | <b>CRM System</b><br>客戶關係管理系統<br>Customer Relationship Management System | <b>Portal System</b><br>企業應用入口<br>Enterprise Application Portal |



更多的資訊請掃描二維碼  
或email來信洽詢  
MobileSolution@digiwon.biz



# 現在的數據管理， 決定未來的高效企業！

## 服務合約架構



## 基礎管理服務

主動監控，預防問題發生

系統  
數據

健診服務

系統  
效能

評估與建議

經營  
管理

增值課程

服務報告書

## 基礎應用服務

強化基礎，快速解決問題

系統  
應用

電話諮詢服務

系統  
應用

數位課程

系統  
應用

面授課程

鼎新用戶服務平台