



知識價值鏈應用實例 功學社集團 (上)

撰 黃小欣 (功學社集團知識管理課課長)、黃鵬晏、
文：林文斯、陳韻如、卓美涓 (功學社集團知識管理課
專員)

指導顧問：
陳永隆

壹、功學社集團介紹

1930年，功學社創辦人謝敬忠總裁及其兄弟，在高雄旗山創立「萬屋株式會社」，日文的意思為「什麼都有」之意。臺灣光復後，因所銷售之產品對象多為學校師生；謝氏昆仲以功在教育為創業宗旨，以服務社會為經營目標，而改萬屋為「功學社」。

功學社集團的自有品牌JUPITER(管樂器)、MAPEX(爵士鼓)、ALTUS(手工長笛)、HERCULES(樂架)、WALDEN(吉他)、LINKO(口風琴、節奏樂器、吉他等)等經歷多年行銷推廣，已成功地在全球樂器市場上佔有一席之地，目前名列世界前五大管樂器及前三大爵士鼓廠商之一，總體營業額已達一百億元，集團員工總人數約四千二百人，台灣地區約一千三百人，大陸地區約二千五百人，其他海外地區約四百人。

功學社集團本著誠信、篤實、突破、創新的經營理念，以打造一個充滿音樂饗宴的樂器地球村為使命；2003年獲得經濟部核發之企業營運總部營運範圍證明，更加證明功學社集團立足台灣，掌控全球資源，進行國際營運佈局之企業實力。

功學社集團為了因應全球經濟時代的潮流趨勢及產業競爭環境的改變，致力於核心競爭力強化，企業永續經營體質建立，以面對全球化激烈競爭的挑戰，於2002年提出以「全球音樂知識價值系統」為主軸的知識管理導入計畫。功學社知識管理導入實施的架構(圖-1)，以知識管理規劃白皮書揭開為期三年的知識管理佈局，經由知識盤點結果與資訊系統建置，展開以文件管理、知識社群、知識專家為核心的知識螺旋活動，並輔以知識行銷策略的搭配，建構出功學社集團的知識價值鏈，並勾勒出未來的企業經營價值鏈。



貳、知識管理規劃白皮書

一、知識管理願景

「全球音樂知識價值系統」計劃係結合知識經濟的發展趨勢與數位時代的科技應用，建立顧客滿意、員工成長、企業獲利、流程改善與全面創新的音樂服務產業價值，期望加速企業人才培育速度、有效整合部門資源、創造顧客價值，以達成集團之願景 - 創造全人類精緻生活的感動。

二、「全球音樂知識價值系統」

「全球音樂知識價值系統」的佈局(圖-2)主要由顧客群為出發，依功學社集團鎖定顧客群的焦點範圍為演奏家、學生、幼兒/銀髮族，以及所有民眾等四大顧客群。而包括功學社集團本身的內部員工及其上下游的合作廠商等不同的顧客端與四大顧客群均將可進入功學社集團對外的入口網站，藉由電子交易與商業社群的機制，與功學社集團進行商業互動與交流，使功學社集團得以與四大顧客群所屬的消費者直接在虛擬的網路空間完成相關的服務與初步交易，同時亦可和內部員工及上下游的合作廠商進行跨越時間與空間的數位化聯繫與溝通。

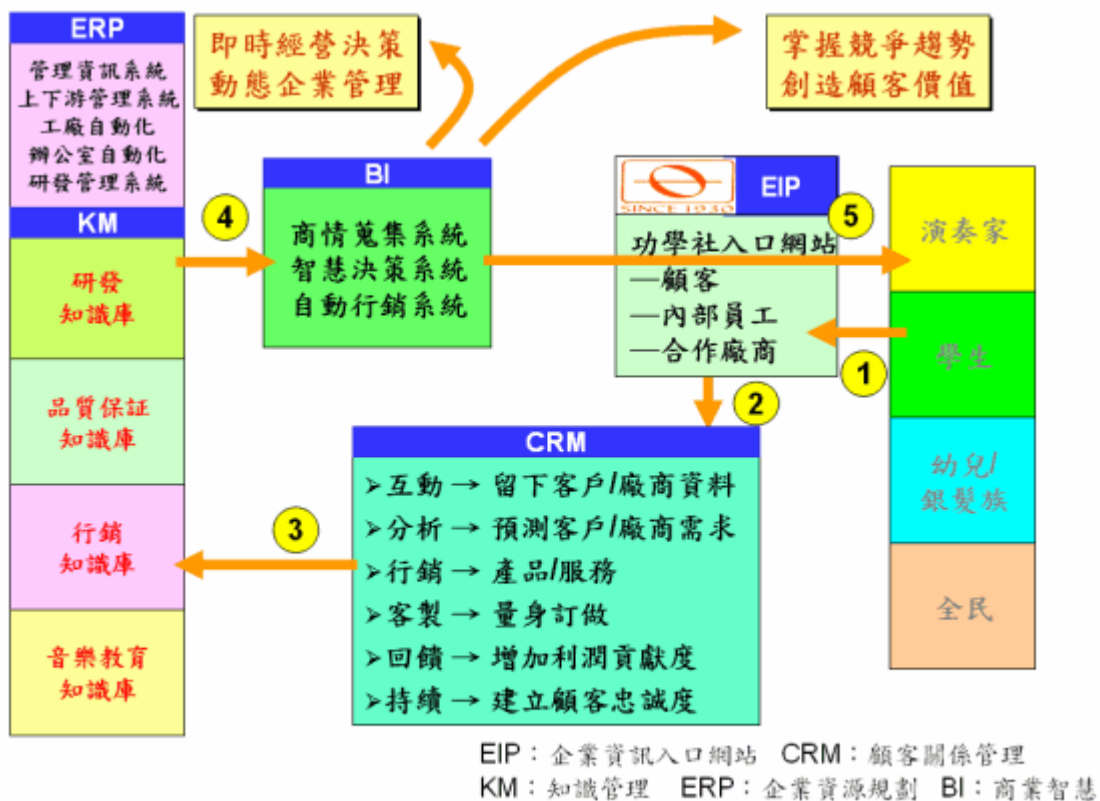


圖-2 「全球音樂知識價值系統」架構圖

「全球音樂知識價值系統」規劃白皮書具體描繪出功學社集團長期之發展方向，白皮書中訂定三個發展階段(圖-3)。第一階段以知識管理系統之落實發展為主軸，第二、三階段再搭配企業資源規劃(ERP)系統及電子商務網站(B2C及B2B)之整合，藉由資訊科技輔助，將功學社集團各部門或個人的知識、技術及核心經驗，累積、儲存於知識管理系統，並以知識文件共同分享、知識社群互動創新、知識專家實務學習為三大核心知識活動，將存在於功學社集團內部及外部的顯性知識與隱性知識有系統的、適當的進行分享、運用、更新、再利用，以產生對顧客滿意、員工成長、企業獲利、流程改善與全面創新五大音樂服務產業價值之貢獻度，進而將知識價值回饋予內部員工、外部顧客、供應商、合作夥伴、學校及社會，形成全球音樂知識價值鏈(圖-4)。

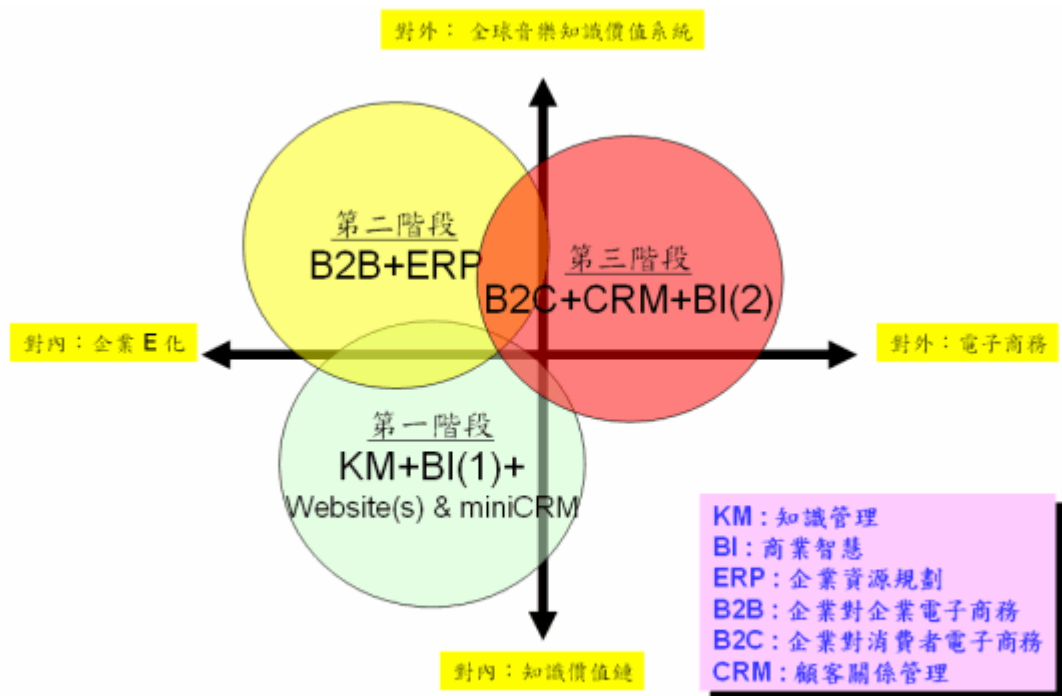


圖-3 「全球音樂知識價值系統」發展階段

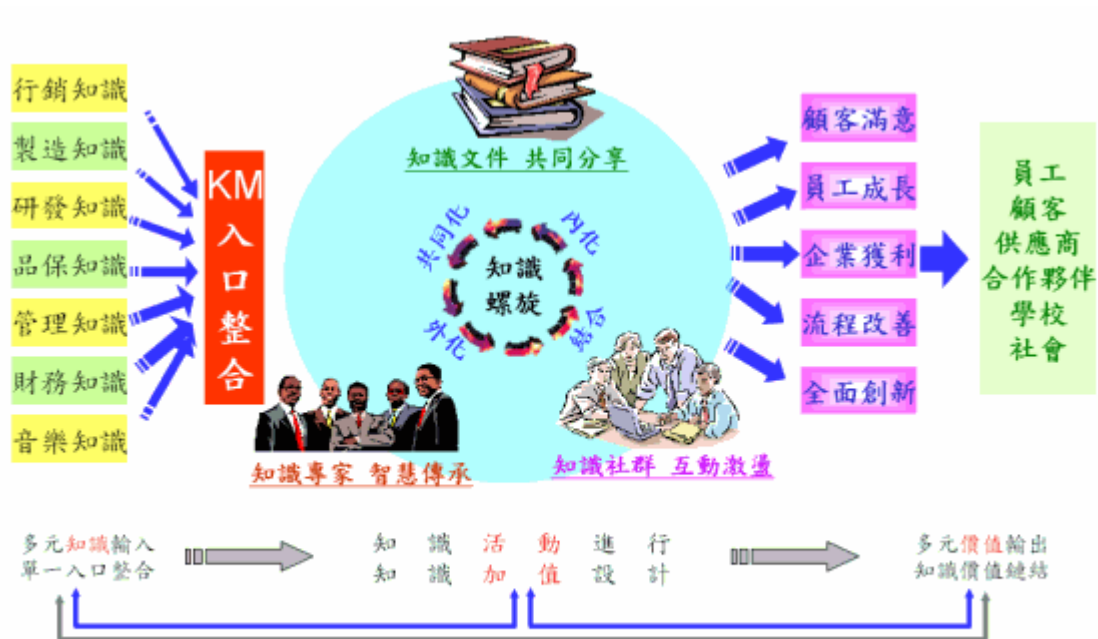


圖-4 功學社集團之全球音樂知識價值鏈

三、五大價值構面

功學社集團根據不同管理角度的基本服務對象或其價值(或績效)評估構面，並斟酌功學社集團之企業文化及各部門的需求價值構面，最後選定「全球音樂知識價值系統」的五大價值構面為：

- (一) 顧客滿意
- (二) 員工成長
- (三) 企業獲利
- (四) 流程改善
- (五) 全面創新

四、六大預期目標

為了強化功學社集團對未來「全球音樂知識價值系統」成效的具體化，除了訂定五大價值構面外，也制訂六項預期目標，使全集團在共同的預期目標下，得以具體推動知識管理。

- (一) 與全球知識經濟發展趨勢與資訊科技應用現況接軌。
- (二) 對外建立全球音樂知識價值系統，對內建立企業知識價值鏈。
- (三) 應用數位工具，進行工作流程整合與遠距協同合作。
- (四) 導入知識管理，進行競爭力盤點與知識價值評估。
- (五) 檢視企業內部/外部與實體/虛擬資源，進行資源再整合。
- (六) 增闢商業交易電子化、顧客服務網路化、決策資訊即時化新管道。

五、工作項目規劃

功學社集團根據五大價值構面與六大預期目標，規劃出三個不同執行階段的工作項目，以期在每個目標在進行各個階段執行項目的同時，也能兼顧其對應的價值構面(表-1)。為了順利於集團內推動知識管理，功學社集團在2003年成立「知識管理課」，專責「全球音樂知識價值系統」的各項工作與任務的推展。

表-1 「全球音樂知識價值系統」三階段、五價值，與六目標之關聯表

目標	價值	顧客滿意	員工成長	企業獲利	流程改善	全面創新
與全球知識經濟發展趨勢與資訊科技應用現況接軌			全體員工教育訓練(1)			推動企業全面創新文化(3)
對外建立全球音樂知識價值系統，對內建立企業知識價值鏈	規劃集團與企業對外入口網站(1)		啟動企業知識價值鏈評估系統(2)	打造企業數位新品牌(3)		
應用數位工具，進行工作流程整合與遠距協同合作			建立企業員工網路進修學苑(3)		核心經驗傳承電子化(2)	員工協同作業與虛擬工作團隊訓練(2)
導入知識管理，進行競爭力盤點與知識價值評估			啟動資料蒐集機制，建立文件管理系統(1) 成立知識社群(1)			推動音樂產業服務網路化(3)
檢視企業內部/外部與實體/虛擬資源，進行資源再整合	選拔企業新資源創造與應用典範(3)		進行知識、競爭力與資源盤點(1)	建立高階主管間之協同合作機制(2)		
增闢商業交易電子化、顧客服務網路化、決策資訊即時化新管道				建立完整四大知識庫(2)	建立知識管理平台系統(1)	

【註】(1)~(3) 分別代表第一階段至第三階段的執行重點項目

