



由移動價值鏈到知識價值鏈 裕隆日產汽車(下)

撰賴芳忠、李美嫻、韓易光、陳娟娟(裕隆日產 組
文：織 知識開發科)
指導顧陳永隆(裕隆日產汽車知識管理顧問)
問：

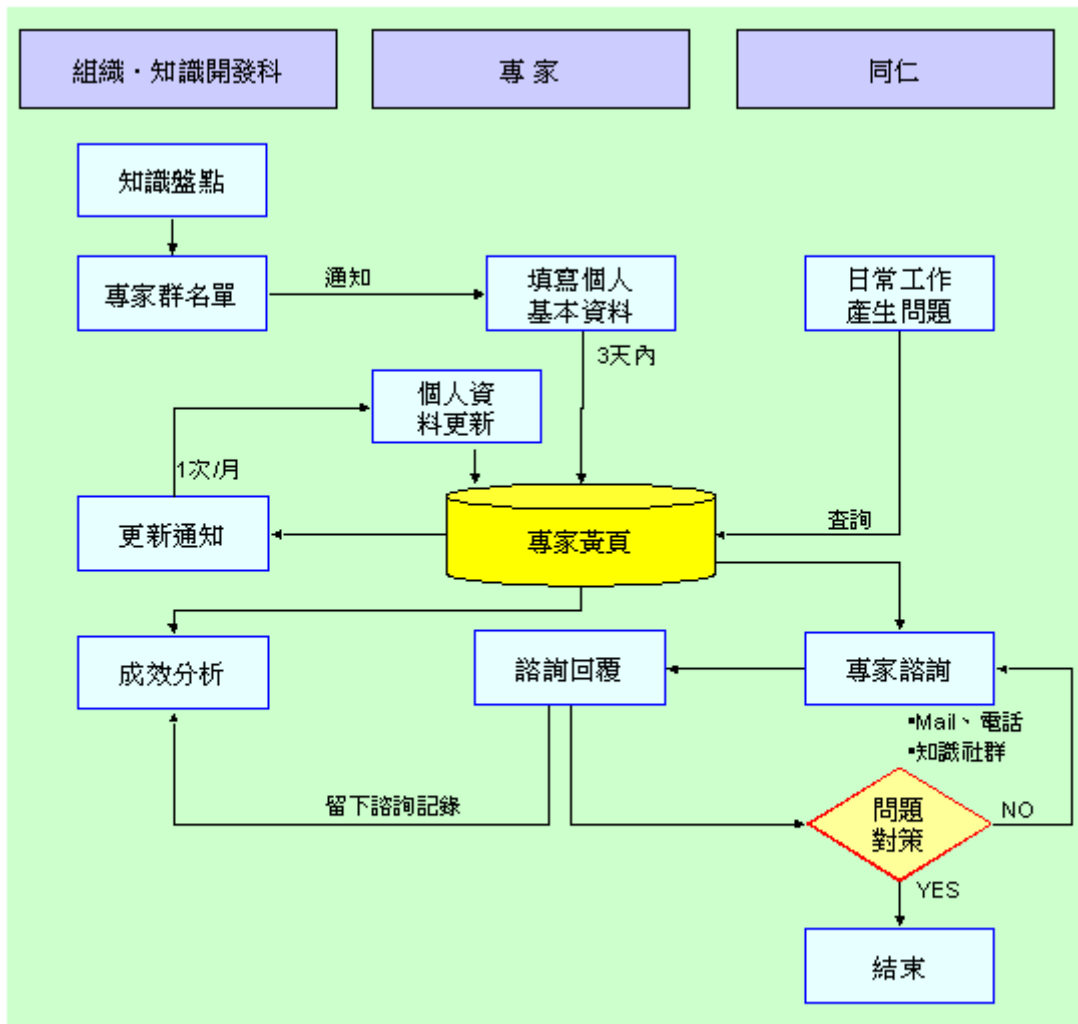
六、知識專家

專家(Expert)是指「對於一個特別的工作單元，他們總是可以憑藉著豐富的知識與經驗順利達成任務的要求。專家可獲得眾人的尊敬，並且在同業中由於其完美的技巧與專業能力，受到高度的推崇。專家也能毫不費力地處理重複性的工作，甚至突發的情況(4)」。而知識專家(Knowledge Expert)係指「在某一領域具專業技術、執行經驗或相關知識的人員，且經多數同仁認可」。

裕隆日產根據專家盤點的統計結果，找出各專業知識項目的參考名單，再配合公司內專業核心能力的實際需求，並經過經理級以上主管複審參考名單後，成為知識專家名單建檔主要依據。目前知識管理系統之專家黃頁(Experts Yellow Page)已建立101位各領域的知識專家。

專案小組為了讓同仁能獲得完整的專家資訊，在知識管理平台規劃了「專家黃頁」：當同仁在日常工作遇到問題時，可以至專家黃頁查詢該領域的專家，並了解專家在公司的輪調經歷、專利/證照/得獎記錄、受訓經歷、執行專案記錄等；除此之外，同仁至專家黃頁查詢專家個人資料時，亦可由專家上傳的知識文件列表直接連結至知識庫。專案小組期望能建立完整的專家人才庫資料，協助同仁提高工作效率。

而為了讓專家了解其職責，專案小組亦制定專家黃頁運作流程(圖五)及管理辦法，除規定知識專家需定期至專家黃頁更新個人資料及接受同仁諮詢外，亦請專家擔任知識庫之「企業智庫」審核委員，運用他們寶貴的專業知識為企業智庫文件把關。此外，專家亦會定期至知識社群，針對同仁提出之疑難雜症，提供專業的解答或建議。為了讓同仁與專家的互動更密切，專案小組亦定期於KM電子報邀請專家進行經驗分享。

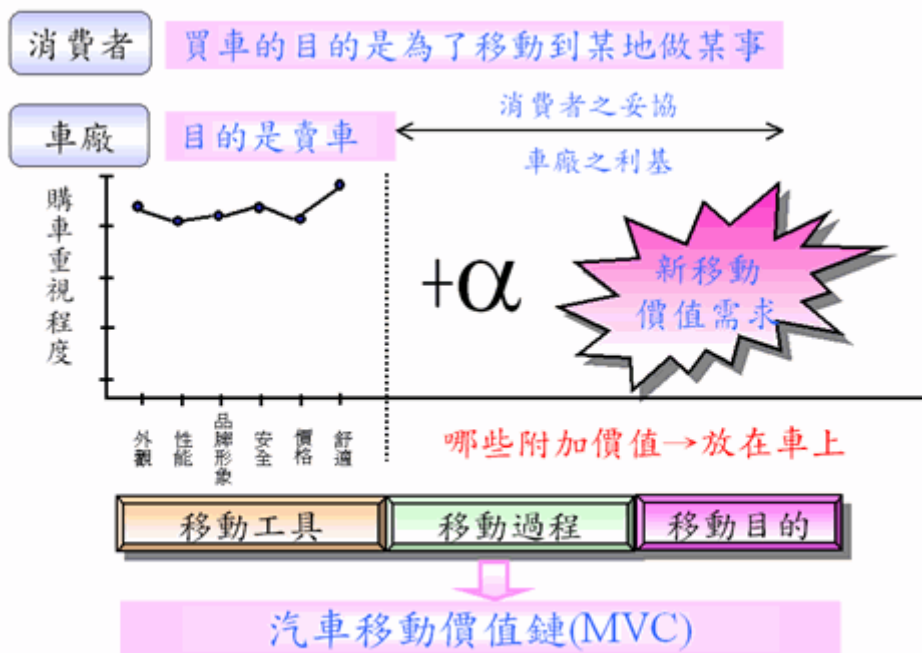


圖五 專家黃頁運作流程

裕隆日產為了更有系統保留知識專家的Know-how，專案小組並啟動「隱性經驗分享計劃」，針對不同核心知識領域之專家特質規劃與設計適當之經驗分享活動，例如專家採訪、專題講座、研討會、教育訓練等。目前專案小組已鎖定不同專家進行隱性經驗傳承，透過與專家的個別訪談，了解專家的分享意願、分享方式及分享之主題，並依據專家訪談結果，擬定個別隱性經驗分享計畫。專案小組將請專家依照分享計畫進行隱性經驗分享，並於計畫執行過程保留每一個隱性經驗分享計畫的產出文件，上傳儲存於知識管理系統。期望能藉由知識專家之經驗分享、擴散，讓同仁於工作思考、規劃與執行更完備、成熟，同時完整保存知識專家之核心經驗。

七、移動價值鏈

「移動價值鏈」(Moving Value Chain, MVC) 是由移動工具(汽車、NAVI、ITS) [註1]提供行車資訊達成行車便利性；於移動過程中（CSC客服中心, Customer Service Center）提供城鄉故事，達成知性生活；在移動目的中（汽車水平週邊事業）提供服務所構成(5)。簡而言之，汽車在移動的過程中會產生許多需求，如安全、保全、便利、舒適、資訊、情報、效率、效益等；正如人的生活中也會有工作、食、衣、住、行、育、樂等需求，移動價值鏈便是提供滿足移動的需求，以創造高附加價值生活(如圖六)。



圖六 裕隆日產以顧客角度思考的移動價值鏈

過去消費者對汽車的需求一直都停留在內裝的舒適、外型的美觀以及性能的優越，當裕隆以消費者的角度重新定義顧客需求後，裕隆首先結合了水平週邊事業提出了「One stop shopping & Total solution」（一次購足及整體解決方案）的服務觀念，後來更進一步的演化為TOBE服務平台。透過e化平台、道路平台、生活平台與資訊平台，TOBE為消費者提供了前所未有的服務模式。

在消費者經濟時代，顧客才是企業應努力服務之最終對象。以美國為例，傳統製造業皆已慢慢轉向，不再以製造業自居，而紛紛轉以服務業為未來發展之導向。裕隆為了創造下一個階段的競爭優勢，重新思考顧客用車的價值活動，因此提出了「汽車移動價值鏈」的創新觀念，並建構能滿足消費者在生活上全方位需求的水平事業群，以提供消費者在行的方面之Total Solution。

配合裕隆集團擁有的研發體系、協力體系及汽車水平週邊事業等豐富資源，再加上預先洞察移動價值的發展趨勢，並搶先採取大膽策略行動，進行價值的重組與創造，裕隆日產將透過移動價值鏈取得下一階段的企業競爭優勢。

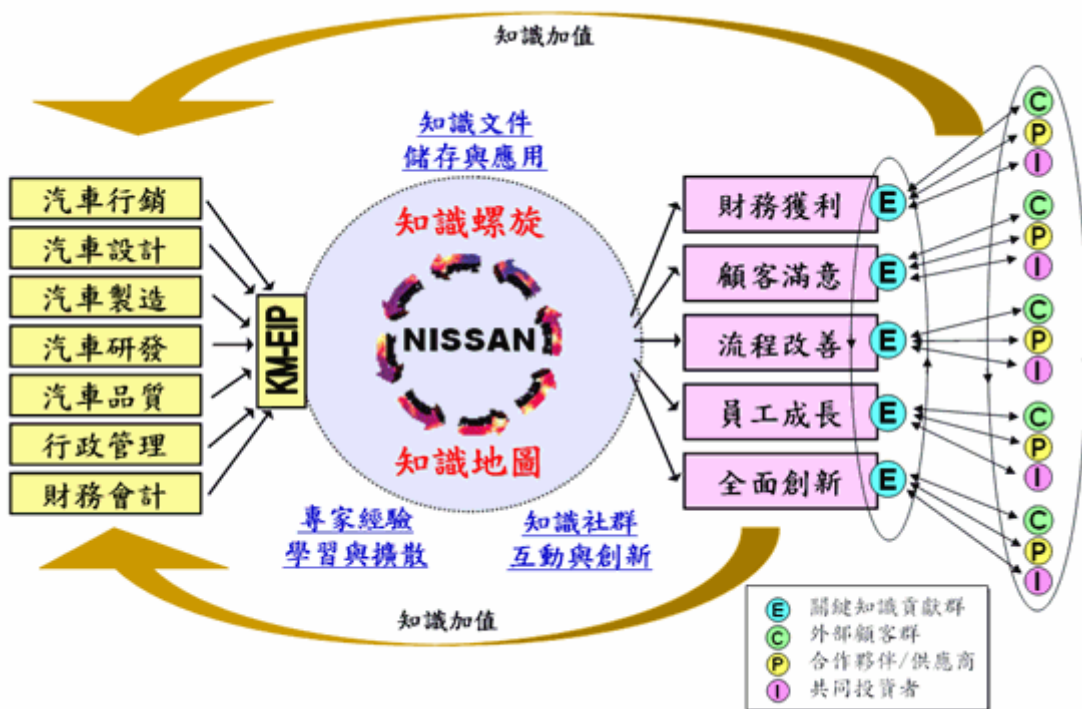
八、知識價值鏈

「知識價值鏈 (Knowledge Value Chain, KVC) 模型」是綜合Drucker 提出的下一個社會、Porter的價值鏈、Nonaka的知識螺旋、Kaplan及Norton的平衡計分卡、Gardner的多元智慧、Pareto的80/20法則與數值運算的最佳化理論所建立的跨領域模型，以協助企業找出知識工作者在各目標達成率的優劣程度後，一方面可以檢視知識工作者是否適才適用，另一方面亦可讓企業主管分析該部門在某些價值(目標)構面是否達成預期效益(6)。

裕隆日產的知識價值鏈佈局中，以知識盤點(Knowledge Audit)的結果決定知識來源(知識輸入端)的架構(圖七)。

透過知識入口網站(KM-EIP)的整合，將逐步展開以知識文件儲存與應用、知識社群互動與創新以及專家經驗學習與擴散為主軸的知識加值活動，經由知識螺旋之互動加值，形成裕隆日產的知識地圖。

知識活動後的價值輸出應設定為多價值(目標)輸出。裕隆日產所設定的多目標，係以平衡計分卡的四個構面為基礎，包括：財務獲利、顧客滿意、流程改善和員工成長，另外加上第五個構面 全面創新，開始展開知識價值鏈結活動。知識價值鏈除了可以找出知識工作者與各事業單位在上述五個目標表現的強弱外，也可以找出各目標的關鍵價值貢獻群，作為未來與外部顧客、合作夥伴、供應商或共同投資者進行知識分享與學習交流的優先對象。



圖七 裕隆日產的知識價值鏈模型

九、結論

「移動價值鏈」是由移動工具（汽車、NAVI、ITS）提供行車資訊達成行車便利性；於移動過程中（CSC客服中心）提供城鄉故事，達成知性生活；在移動目的中（汽車水平週邊事業）提供服務所構成，藉以提供滿足消費者移動的需求，以創造高附加價值生活。

而「知識價值鏈」則是綜合管理大師彼得杜拉克提出的知識工作者與下一個社會、策略大師麥可波特的價值鏈，以及知識螺旋、平衡計分卡及多元智慧理論推演出的知識價值分析模型，讓企業有系統地找出組織在知識活動過程中，關鍵價值鏈的貢獻節點與最價值鏈的組合，以便能在瞬息萬變的數位時代，建立最佳的競爭優勢！

「移動價值鏈」由移動工具、移動過程，到移動目的，提供消費者一個加值服務與Total solution，「知識價值鏈」則是由知識輸入、知識活動，到知識輸出過程中，找到讓知識工作者與知識型企業因知識應用而加值的方法與通路。

裕隆為了創造下一個階段的競爭優勢，重新思考顧客用車的價值活動，提出了「移動價值鏈」的創新觀念，並建構以滿足消費者在生活上全方位需求的水平事業群以提供消費者在行的方面之"Total Solution"。現在裕隆更結合「知識價值鏈」的創新模型，建構完整的知識地圖，讓企業得以在最短時間、最低成本的情況下，集中企業資源在最適當的團隊，以達成最大的績效與報酬。我們也期許在「移動價值鏈」與「知識價值鏈」的結合應用下，有效將外部顧客的服務需求與內部員工的核心知識形成緊密的鏈結，讓裕隆日產成為知識管理領域裡的標竿企業。

[註1] NAVI：Navigation，智慧型衛星導航；ITS：Intelligent Transportation System，智慧型運輸系統

參考文獻：

1. Jay Liebowitz, Bonnie Rubenstein-Montano, Doug McCaw, Judah Buchwalter and Chuck Browning (2000), "The Knowledge Audit", Knowledge and Process Management, Vol.7(1), pp.3-10.
2. Martin J. Eppler (2001), "Making Knowledge Visible Through Intranet Knowledge Maps: Concepts, Elements, Case", Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences-2001.
3. 陳永隆、莊宜昌 (2003), 知識價值鏈, 台北市, 中國生產力中心
4. 雷諾 傑卡伯斯 (2003), 結構化在職訓練, 台北市, 中國生產力中心
5. Yeong-Long Chen, Tzer-Chyun Yang, and Zsay-Shing Lin, "A Study on the Modeling of Knowledge Value Chain", accepted and to be published at Journal of Knowledge Management, Volume 9, No 4, 2005
6. 陳國榮 (2003), 台灣汽車產業價值鏈的趨勢探討, 國立交通大學高階主管管理學程碩士班論文

