

組員：劉雪鳳、戴喬萍、嚴勺惠、林姿延、何秋雷

知識管理 (KM) 導入物流業—可利國際運輸

壹、前言

身處瞬息萬變的數位時代，知識管理已經是個人及企業脫穎而出與維持競爭優勢的不二法門，誰能做好知識管理，誰就能掌握贏的先機。大多數的公司在經營上都會面臨到跨部門溝通問題，若是發生在研發、製造與行銷部門間，就會常造成研發部門所開發出來的產品過時或者不適合客戶的要求而被退貨，或是不符合市場需求，因此需要有一套有效的跨部門的團隊管理溝通機制平台，讓公司內部不同部門間的資訊流通更加順暢，避免不必要的資訊錯誤所帶給公司的損失，以期達到最完美的服務品質。

從知識管理的角度來看，為何許多公司會利用知識管理來進行轉型，其主要是因為組織面臨新的挑戰。我們本次報告以「可利國際運輸集團」為例，如何將知識管理導入物流業。

貳、知識管理

知識管理(knowledge management)，必須先有個觀念，就是知識本身是沒有價值的。知識應該以它的可用性為主，須回應於解決問題的過程才會產生價值。KM 主要以人為中心，而非知識。在網路時代，雖然可以快速檢索資訊，但知識只是知識管理的外在表層，相形之下，互動的人脈是更重要的要素。就 KM 而言，應該思考如何最快速地解決問題，及做出正確的決定--最有價值的決策。通常，我們都是在有限的資訊及時間上做決策。

KM 是用已知的方法解決已知的問題、分享及移轉正確的 know-how 及

建立組織知識、應用好的過去經驗及重點學習、建立關係及信任、更簡單的找尋正確的人、應用集體的知識。在做 KM 時，應著重在知識是否因利用而產生效果。只要有信心，運用集體知識的力量，將能永遠站在領導者的地位。

KM 的目的包括經驗傳承、誘發創新、降低營運成本、加快應變速度、滿足顧客需求、維持競爭優勢、組織重新定位等。創新非常重要，應強調重複使用的概念，以及如何去滿足客戶、怎樣去解決問題，如何讓自己掌握競爭優勢，如此才能創造經濟價值。利用 KM 創造知識經濟，結合並擴張現存知識的能力，以在最短時間內提供客戶最佳的解決方案。概括而言，KM 基本觀念及認識如下：

- 一、 KM 與組織策略的結合-如提升核心競爭力。
- 二、 KM 應用 IT (資訊科技) 技術-當複雜度不高時，運用現有的軟體既可。
- 三、 KM 與電子化學習-為最不受空間阻礙的教育訓練方式。
- 四、 溝通是 KM 管理的基本工具-如何讓溝通有效、具體化並儲存在所需的智庫中。
- 五、 資料與知識-資料是顯性的知識，如表單、報表，真正的知識是人們在處理顯性知識後所得的經驗和分析結果，能提升為有用的知識。
- 六、 智慧資產-組織、客戶、人力等既為智慧資產，KM 既在管理此 3 類資產。
- 七、 創造與創新-創造是一個新的點子，創新是把新點子具體落實在工作上，KM 就是在管理創新，激發創造的來源。
- 八、 人力資源的妥善管理-讓企業掌握具有核心技能的專家 (員工)，讓他們的技術及知識可被其他員工享用。
- 九、 KM 絕非一蹴可及-需要時間、資源及規劃，但可在短時間內將 KM 一

個課題處理好。

十、 KM 的效益評估-從工作效率、工作效能（問題的發生次數變少）、工作創新（增加顧客滿意度及自我的服務）。

參、 物流業介紹及其 KM 導入之重要

物流業在最早開始 50 年代的時候，大概只做到所謂的報關行只負責報關的業務而已，之後慢慢延伸到承攬業。在海運之後有空運，然而現在變成進展到陸、海、空以至到現在的物流業。現在來講的話，承攬業之後慢慢介入物流業，包括負責送達到其它目的地，還有倉儲總總要做，因此，一般此行業當初在投入人力方面，可能不是那麼高。在作業沒有那麼煩雜時，一般高學歷的人不願參與在這種情況之下，如最基本打單 OP，一般大學生畢業，你叫他來打單，他不願意做，所以大概都是高中畢業的人。可是，後來會有些學歷比較高的人，因為承攬運輸方面需要有外國語文的人材，所以員工的學歷慢慢提升了。

現在目前來講，大家都是整合型的公司越來越大，所以現在會限於還有一些瓶頸，如今天人員在訓練上，就是以一種師父帶徒弟方式進行訓練，物流業在國內正規教育中並沒有完整的教學系統，可以訓練相關人材，其中作業流程的知識更有待系統化。

肆、 可利國際運輸介紹

「可利國際運輸」是建立於 1974 年成立，初期著重於空運承攬、出口報關，並分別於機場及台中、台南、高雄等地設立分支機構，進入全台服務網協助廠商拓展國際市場。一直到中期為了應客戶需求，另外籌設海運承攬及倉儲物流中轉與進出口貨物作業系統，拓展公司經營項目也提供給客戶更多元的服務。

近 10 年來，因見傳統產業逐漸外移及高科技產業發展國際分工的趨勢，可利國際運輸也開始將公司轉型為跨國集團，並採垂直水平整合之發展模式，目前可利國際運輸在台灣包含了台北、台中、台南及美國、東南亞及中國大陸設立 20 個海外分公司，並代理多家航空公司艙位銷售，提供進出口商客戶的全球運籌服務，且在國內外市場屢創佳績，如：1995-2003 年連續 9 年獲得新加坡航空公司最佳貨運代理、1996-2003 年連續 8 年獲得泰國航空公司最佳貨運代理、1998-2003 年連續 6 年獲得印尼航空公司最佳貨運代理。其它，如加拿大航空公司、大陸航空公司、港龍航空公司等，也都曾給可利國際運輸代理。

為了提升對客戶的服務品質，強化公司營運的效率，可利國技運輸在企業 e 化的推行也不餘餘力。由早期 DOS 轉入 Windows 的作業環境並架設 e-mail、Server 等環境，並建置公司業務等需運用系統、出口文件系統、出口報單及通關系統、進出口空運承攬管理系統、應收應付會計帳務管理系統、受經濟部商業司全球商業運籌物流 e 計劃輔導導入、同行導入平台系列，可利運輸一直本著利人利己、可長可久的企業精神，提升競爭力。除了服務品質的改善外，量的結合一直是公司發展的重點，未來將直接朝向客戶與同行業者雙向服務並進，落實加值效率與效益的經營策略。

伍、 可利國際運輸導入 KM 的原因

30 多年來，航空貨運沒有一個專業的機構在從事此行業方面的知識教育，因此，在過去都是按照師徒相授或黑手歷練這樣的一個方式，取得此行業需要的一些經驗。但是，因為這樣的一個環境會造成很多加入這個行業的人材，沒有辦法在一個合適、合理、合宜的一個時段裏面來學習到他們的需具備的知識，就沒辦法滿足是他們在學習的一個成就，那更不能發揮他們的所長，而在未來求取在這一個行業的成長。所以，很遺憾有許多

相當優秀的人材，加入之後爾後又離開此行業，這是過去的師徒相授、黑手歷練的結果。新來的人員素質、跟擔任知識傳授的素質，這中間有一個落差。在可利提供，讓他進到此行業來了之後藉助於 KM 的學習。

談到舉例來講師徒相授，如果這個老師情緒不好，可能要得到這個知識是某一個片面不周全的。就拿公司的簡介來講，如果由於同仁來擔任這樣一個簡介，在新進人員進來之前，他當然希望他是有前途的，但是經過這簡介不夠周嚴，他可能第一印象，對此行業與他的興趣，跟他以後的走向是不能夠融合，那就是很遺憾的。

可利國際運輸現在有 home page 的簡介也很完整，那麼來的人可具備多一點的信心，也對於說公司需要的人才可以留得住，那麼同時對於不適任的人才，也能及早在 KM 過程當中做別的方面考量或者是選擇，所以很重視同樣的一個問題。

ISO 曾經提供很多的該怎麼做該要做什麼，該學的寫起來只是一種靜態的，那 KM 是屬於一種動態的；ISO 它所規範的比較呆滯，而 KM 是比較活用。所以中間有很大區域，在過去正因為說剛剛提到師徒相授取覺因素太多沒辦法自視的知識管理，所以導入 KM 在職場的效果是很好的。

陸、 可利國際運輸 KM 改善流程

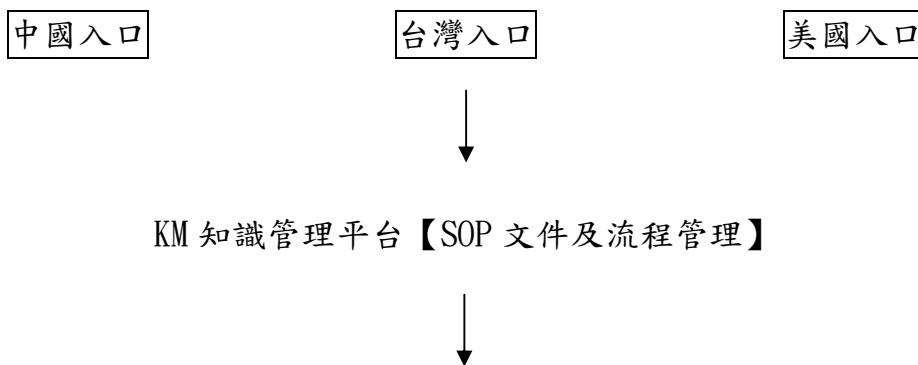
KM 流程運用在可利國際運輸，把它區分成空運的出口流程、空運的進口流程、海運的進出口流程，在這流程從客戶接單開始就等於是我們流程的啟動，流程啟動從它的生產面從 OP 運用生產，接受客戶的訂單以後，跟航空公司的定位以及後面運輸單證的製作、跟貨物通關的速度以及回報客戶的快速回應動作是屬於對外的部份，一定要要求在標準作業流程的範圍之下，可利就會定義每個流程跟每個流程之間的時間，多久要回應客戶、多久要回覆海關、多久要回覆航空公司、多久要把資訊回到後台會計

作業以及回報給國外代理商及同行，這些通通都在公司的流程上有規範。

過去的規範是靠資訊的 e 化，但資訊的 e 化對流程並不是非常的嚴謹，所以借用 KM 的建置，在正確的解剖分析進口、出口業務和財務跟運物每個流程，是不是有壓縮空間的部份。然後這個流程公司希望設計到流程的標準構面，然後每個流程點進去以後，就會呈現出這流程真正函義是什麼？甚至這流程會帶出什麼輸入表單、輸出表單。在 KM 建置時就把它呈現出來，所以未來任何可利的員工或者是新進員工或者是被調換的員工不用去尋求資深的員工說明這流程該怎樣走，只要從電腦操作及 KM 知識庫裡，很容易找到任何一個工作崗位該做什麼樣的流程以及這流程所對應的表單，還有工作品質的要求，會比過去沒有 KM 建置時代至少提升 3 倍的效益。

可利 1998 年通過 ISO 作業標準的基礎，然後加入 KM 的知識管理方法及 ID 資訊擬定。主要提出四個項目主要是分為：一、知識管理流程-空運報關承攬及海運承攬之作業流程標準化制定與管理。二、知識文件管理系統化管理海運作業文件及 SOP 手冊。三、入口網站系統-規劃建置，可利入口網站提供服務資訊給企業內部及企業間交易夥伴。四、數位學習建置-規劃空海運業務、運務及財務之數位學習內容為主要範圍。

可利導入 KM 專案整個架構架構圖，分 3 大部份第一部份入口網站整合 KM 的知識平台、數位學習平台，如圖(一)：



e-Learning 數位學習平台



e-Learning 數位課程教育訓練

【通關課程、承攬課程】

圖(一)：可利 KM 架構

柒、 結論

有創新的思考才能更完善，除了創新之外，還必須有致勝的要素，包括成員的動機、期望管理、計畫管理、便於利用、有效的學習工具、知識分享、文化部分等要項的配合。KM 是一種文化，不是很容易就可建立的。因此，推動 KM 管理的有以下六項建議：一、KM 管理是共同遵守的紀律-每個人都要遵守知識分享及更新知識的方式及任務。二、需要有變革管理的計畫-因應員工及企業所面臨的衝擊。三、選擇一個題目先開始-先有短期的成功才能讓企業主及員工更有信心來執行。四、必須與現有的系統整合-軟體間的整合度要高，以免發生學習及使用上的困擾。五、別忘了與組織的策略呼應-如果沒有的話，推動的成效會大打折扣。六、高階主管的參與是成功的第一步。

資料來源：

中小企業網路大學 <http://www.smelearning.org.tw/index.php>