

# 組弘科技：放大鏡下的危機— 數位轉型的抉擇<sup>1</sup>

李忠軒 李捷 黃明新<sup>2</sup>

2017年春夏，組弘科技會議室內，氣氛凝重得彷彿能凝固空氣。總經理石曜銘眉頭緊鎖，目光緊盯著投影布幕上刺眼的數據。日本汽車製造商代表雙手抱胸，表情嚴肅，似乎在等待著石曜銘的解釋。投影布幕上顯示的是整年度的產品品質數據，刺眼的紅色警示標誌猶如無情的審判，將組弘科技去年的表現赤裸裸地展現在眾人面前：高達4%的成品品質問題，包括零件位置偏移、焊接不合格及元件腳位不平等；產品直通率僅63%，準時交貨率也降至78%。這些觸目驚心的數字，不僅意味著生產效率低下的事實，更宣告著組弘科技去年經營的狀況。

石曜銘深吸了一口氣，知道再多的藉口也無法掩蓋問題的嚴重性。這些品質問題不僅導致了巨大的生產成本浪費，讓公司蒙受了巨大損失，更嚴重的是，這打擊了日本客戶的信心，加劇了雙方的合作壓力。此時，日本汽車製造商代表打破了沉默：「石總，我們一直很欣賞組弘科技的技術能力，但是目前這些數據讓我們非常擔憂。坦白說，我們對貴公司的檢測品質與管理面已經失去了信心，這讓我們不得不考慮更換供應商。」

這句話猶如晴天霹靂，石曜銘的心沉到了谷底。他明白，如果失去這家日本客戶，組弘科技將面臨巨大的危機。然而，石曜銘明白公司必須做出改變。他抬起頭，目光堅定地看著日本代表：「我們深知這些問題的嚴重性，也明白這對貴公司造成的困擾，更理解您對我們檢測品質與管理面的不信任。請給我一些時間，我們一定會從根本上徹底改善，不僅提升產品品質，更會全面檢視並加強我們的管理流程，重新贏得您的信任。」

日本代表微微頷首，沒有再多說什麼。會議室再次陷入沉默，氣氛更加凝重。

---

<sup>1</sup> 本個案摘錄自《管理個案評論》第15卷21期p.25~49，原題目為「放大鏡下的危機—數位轉型的抉擇」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

<sup>2</sup> 作者李忠軒為國立中山大學企業管理系博士候選人；李捷為國立中山大學資訊管理系副教授；黃明新為國立中山大學企業管理系教授。

\* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

\*\* 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

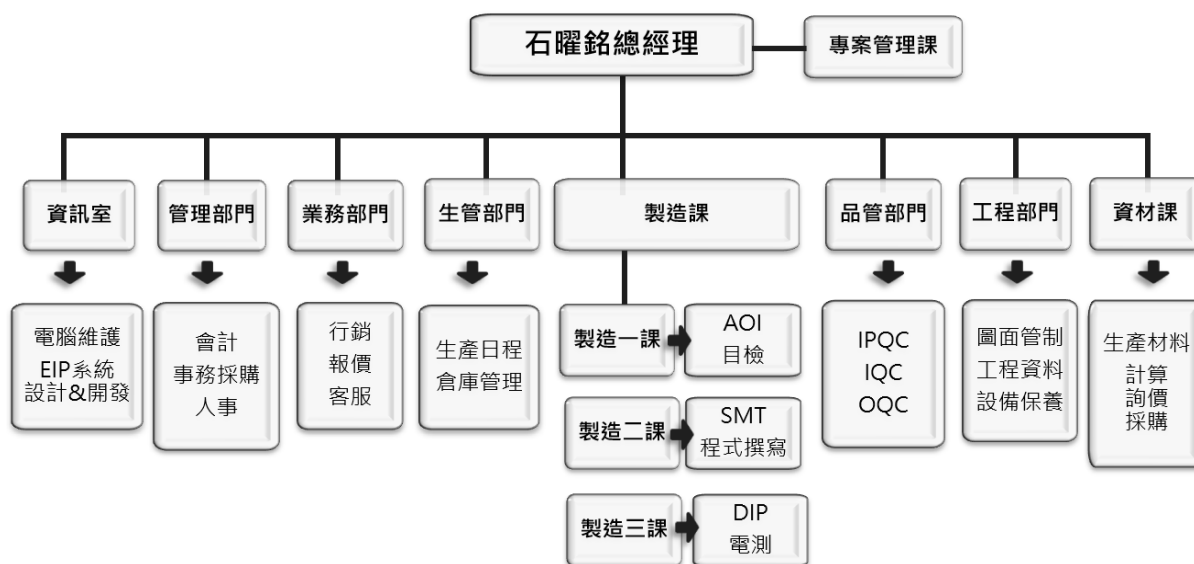
\*\*\* 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

## 壹、電子零件的搬運工-SMT 產業的困境

在科技迅速發展的今天，表面黏著技術 (SMT) 市場面臨挑戰。作為電子製造業的核心，SMT 技術對提升產品可靠性至關重要。但在激烈的市場競爭中，許多企業採取低價策略，導致交期和生產品質的妥協，損害了市場信任度。

組弘科技也面臨類似困境，近年來營收無法突破瓶頸，反映出經營模式僵化和技術創新不足的問題。市場需求雖在增長，但組弘未能及時調整策略，競爭力逐漸下降。此外，電子元件尺寸縮小，對 SMT 技術提出更高要求，需要技術升級和流程優化。

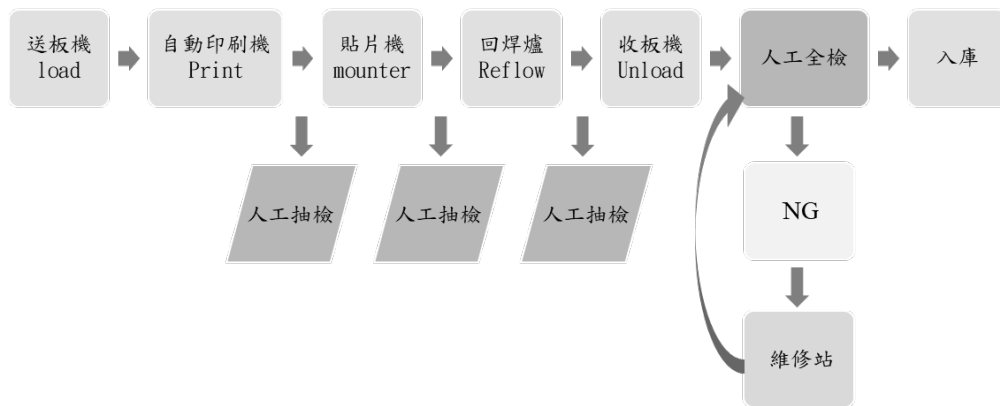
石總推行的扁平化改革減少管理層級 (圖 A1)，提高了決策效率和團隊協作，激發員工創新精神，並建立更開放、平等的工作環境，從而穩固了組弘科技在市場中的競爭地位。



資料來源：組弘科技

圖A1 組弘科技組織架構圖

SMT 製造流程 (圖 A2) 的管理與技術創新是確保生產效率與產品品質的重要關鍵。從接收訂單到產品入庫，每一個步驟都要求精確無誤的執行。設備如送板機、自動印刷機等對操作技能和管理規劃提出了嚴峻挑戰。對於組弘科技來說，任何管理上的疏漏都可能導致生產障礙，進而引發連鎖反應，嚴重影響交期和經濟效益。



資料來源：組弘科技

圖A2 SMT製程流程圖

## 貳、小零件大危機—STJ0023HN 訂單

偌大的會議室內壓抑的氣氛瀰漫，製造部林豔紅經理臉上顯出緊張神情，站在講台前，手緊握邊緣。螢幕上投射著電容的照片，她無奈地描述事件經過。新進實習生陳民義因不熟悉料號，將電阻誤認為電容；因生產線組長確診 Covid-19，以視訊監督上料，未能及時發現錯誤。

這批 PCB 板的元件尺寸極小，正是誤報率最高的型號。為確保品質，生管部門增加人工目檢，但目檢人員未檢出錯誤，導致錯誤元件進入成品測試，電源元件損壞，延誤交期。微小的作業疏忽被放大，最終引發了這次危機。

隨著林經理的解釋，不滿情緒在會議室中蔓延。業務陳榮豐不悅地站起來：「客戶不會在乎我們的內部問題，他們只在乎訂單能否按時交貨。我們該如何向客戶交代？」製造部的曹美蓉組長尷尬地解釋：「新進員工不熟悉流程，加上當時很忙，大家都疏忽了。」陳榮豐堅定地回應：「無論是誰的錯誤，客戶不會在意。我們必須找到解決辦法，否則損失的不僅是這筆訂單，而是重要的客戶。」

在業務陳榮豐的餘音未消時，製造部的曹美蓉組長站了出來，她的臉上帶著一絲尷尬和抱歉，彷彿想要為失誤找到些許的解釋：「這個新進員工才來沒多久，對於我們的流程可能還不太熟悉。當時是非常繁忙的時候，大家也都很趕，或許……或許大家都有些疏忽了。」

業務陳榮豐的眉頭皺了起來，他帶著堅定的語氣回應：「無論是誰的錯誤，客戶並不會在乎。我們必須找到解決的辦法，否則損失的不僅是這筆訂單，而是一個對公司營業額貢獻占比很大的客戶。」