

源潤豐鑄造公司 —中小企業導入數位轉型，HR 該扮演什麼 角色及具備什麼職能？

張情怡¹

壹、楔子

2023年4月11日下午3點半，一群產線員工在工廠內晃悠，正好被剛送走國外客戶的黃總看見，他心裡起了十個問號，目前訂單滿檔，為什麼這些員工沒在生產線上工作？回頭正好看到一臉焦慮的生管課王副理，索性問道：「下週要出的貨都做完了嗎？」

生管課王副理支支吾吾地回答：「還沒有，因為木模損壞，郭副總出差不在，無法調節生產排程，目前暫時停止生產。」

隔天，4月12日下午2點的例行性產銷會議中，就在生管課王副理對生產排程及出貨安排大延遲進行彙報後，業務部廖副總忍不住發言：「因為疫情的關係，好不容易從去年開始訂單回穩，國內外客戶需求激增，我們卻因為排程一直有問題，產量拉不起來，這半年業務的工作都是在跟客戶道歉延期出貨，聽說昨天下午又停線了，我想請問生產部要如何解決出貨問題？剛剛王副理說會延期出貨的單，真的不能再延了！」

生產部郭副總不太高興的回答：「之前導入數位化系統及調整工作流程，導致有些年紀較長的員工離職，雖然最近移工及產學合作學生已補了人力缺口的一半，但還來不及做完整訓練。而目前的智能化生產排程進階管理系統，還不成氣候，排程及人力調度都還需我本人到現場再確認才能敲定。恰巧昨天我出差了，所以不能及時調度，只好先同意停止生產。」

業務部廖副總繼續發問：「你的決定我沒有問題啊，那請你現在就告訴我 A 客戶本週的訂單何時可以出貨？B 客戶下個月的出貨有沒有被影響？客戶追交期追得很緊。」

¹ 作者張情怡為國立台灣師範大學科技與人力資源發展學系博士生。

* 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/>。

生產部郭副總轉頭看向生管課王副理，而王副理緊張地看著手上的一堆 excel 報表，始終回答不出來，郭副總只好代為回答：「會議結束後，我會請王副理整好 excel 表，發給大家。」

黃總聽完兩造雙方的問答後，滿臉疑惑的脫口而出：「什麼 Excel 表？」三年前身兼數位轉型專案主管的黃總，為了整合財務、人資、製造、採購等功能及改善生管排程效率，導入 ERP 及進階管理系統，並於一年前完成測試。故回問郭副總：「為什麼不現在就上系統查呢？」

生管課王副理才有點不好意思的回答：「現在系統上的資料較不正確，我家新人還不太會用新系統，我會儘快以 excel 提供資料給各位，這樣比較準，也比較快。」

業務部廖副總不滿地自言自語但全會議室的人都聽到了：「對，全公司就你一個人知道生產及出貨排程，我看導入再多數位化管理系統也沒啥用。」

黃總心想，公司這幾年一直致力於改善工作環境、工作品質、工作效率，因此導入該有的製造設備及數位轉型相對應的數位化作業及管理系統，為什麼現在是這樣的一個結果？

貳、我們是「傳統產業中的傳統產業」？

一、傳統產業中的 3K 型產業

鑄造業雖然是傳統產業，也是各個產業中公認的 3K (骯髒、危險、辛苦) 型產業，卻是國家現代經濟重要的基礎產業。源潤豐鑄造股份有限公司成立於 1974 年，資本額 2 億 6000 萬元，位處於大台中地區的大型工具機產業聚落，以砂模鑄造為主，主要係生產工具機用鑄件、產業機械、船舶引擎、大型能源鑄件，是國內傳統鑄造業數一數二的大型鑄件生產公司。公司已邁入第 50 年，從原本 20 人小工廠，一路成為目前員工人數約 130 人的中小企業。為因應各種鑄件之需求，公司擴大生產設備、興建第三廠房及提高鑄件之技術層次與產品規格，並於 2016 年成為全台第一家鑄造廠通過 ISO 14001 認證。

源潤豐公司由黃董事長領導，目前由大兒子擔任總經理，業務部廖副總及生產部郭副總都是在公司服務超過二十年的資深員工，生產部包含三個主要幹部，製造課張廠長、生管課王副理、生技課林副理，在公司中有關於員工招募、薪酬計算及總務的工作則由人事課汪副理執行(圖 1)。鑄造業就是傳統產業中的傳統產業，公司一直以來皆維持原有的作業流程及人治管理模式，雖然於 2009 年配合經濟部工業局投入鑄造產業 4C (Clean, Career, Competitive and Creative) 升級轉型計畫，但是這十年來，在數位化及相關配套措施上，中小企業的源潤豐，無論是人力、資金，還是資深主管思維，都沒有想法，也擔心變化太大，員工會無法接受。