

主管的奧德賽： 駕馭組織飛行的三階段

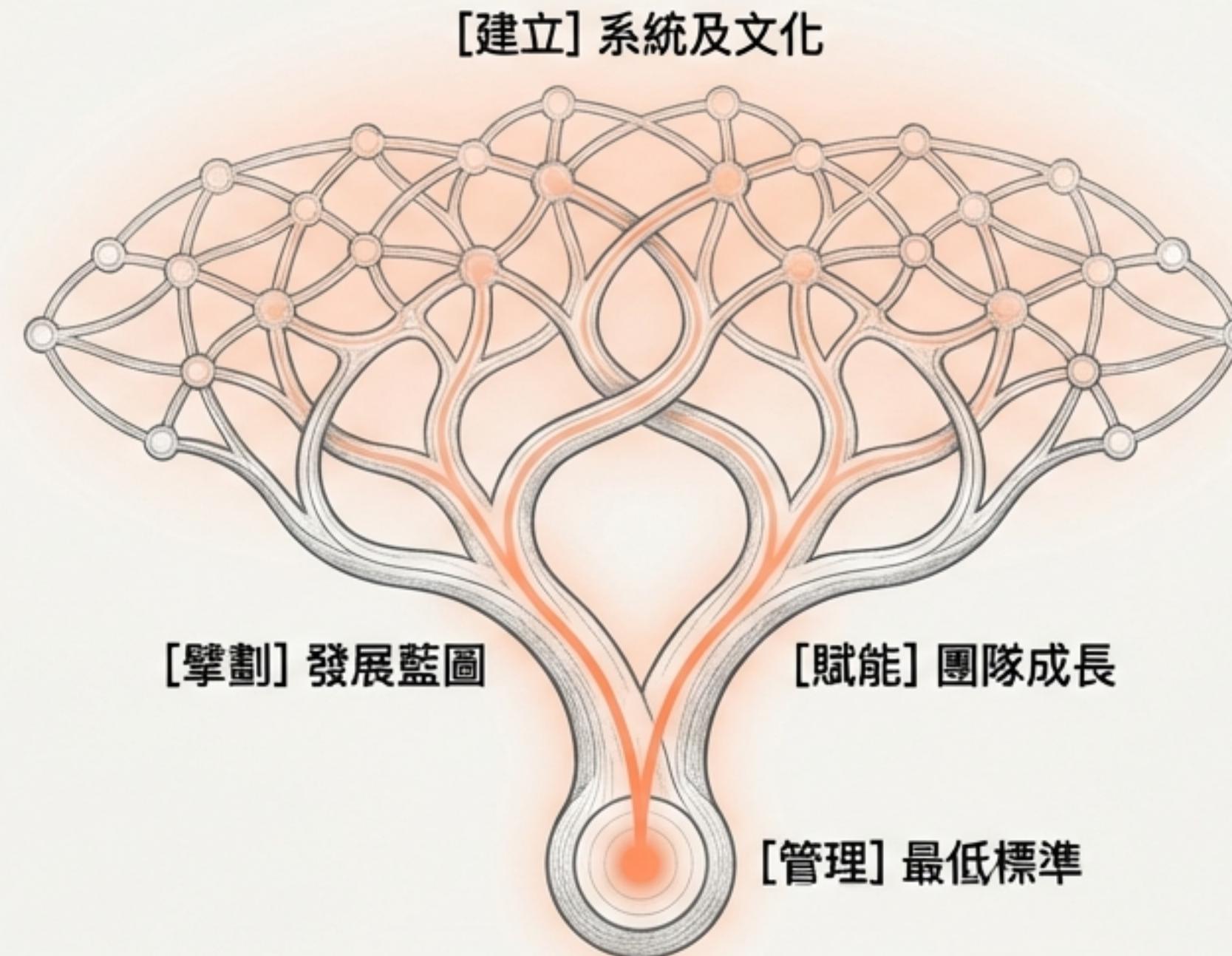
以「鳳凰飛行計畫」為核心的管理心法分享

群創光電 CIM，陳鴻泰



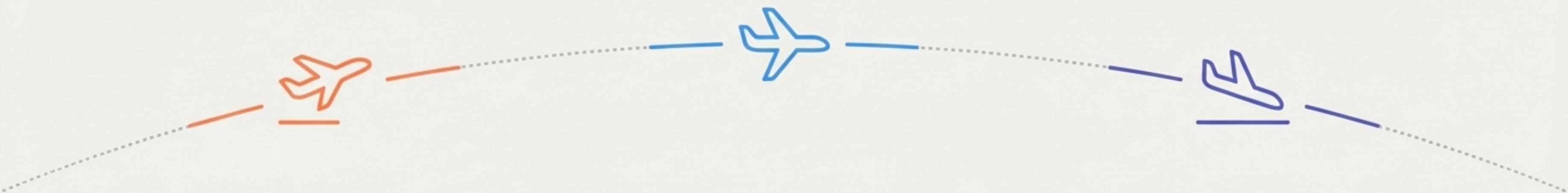
管理的終極任務：打造一個能自我演化的有機體

「所有管理者最終都會離開組織。因此，管理者的任務絕非僅是『管理』。」



最終目標：讓組織成為一個能持續創造價值的有機體。

我們的飛行藍圖：鳳凰計畫三階段



✈ 起飛階段 (開創) : 敢衝
給方向、給資源、給空間，一起把飛機推上天！

✈ 平穩飛行 (維運) : 會穩
自動駕駛啟動！現在要看的是儀表板，不是窗外的風景。

✈ 降落階段 (轉型) : 能變
安全著陸是第一要務，同時也要想好飛機落地後要做什麼。

✈ 起飛階段原則：以勇氣和方向點燃引擎

身先士卒，以終為始，明確指令，包容錯誤。

- 🎯 擬定清晰願景及目標：以終為始
- 👤 身先士卒，領導團隊
- 📅 提供充足資源
- 🏃 賦予團隊較大彈性
- ⚠ 快速反應，精準決策

推薦閱讀：《從0到1》、《精實創業》



實例分享：從零到一，創建公司自動化光學團隊

挑戰 (Challenge)

- 公司成立AT團隊，需從無到有建立自動化所需的光學檢測能力。

行動 (Action)

- 身先士卒，親自帶領草創團隊。
- 確立兩大發展重心：1. 機台對位系統, 2. Rule-based的AOI檢測

成果 (Impact)

成功上線：南京 lamination OCA 貼合系統、上海 MOD 廠 ACF 壓痕檢測、台南 MOD 廠全自動 P-line。

技術奠基：開發出關鍵函式庫與系統 (對位函式庫, AOI 缺陷辨識，API 面板等第判定)，為後續的 AI 發展 (ADJ, ADR, HOP) 奠定基礎。



飛機 平穩飛行原則：用紀律和數據穩定航向

數據管理，建立制度，關注異常，培育人才。

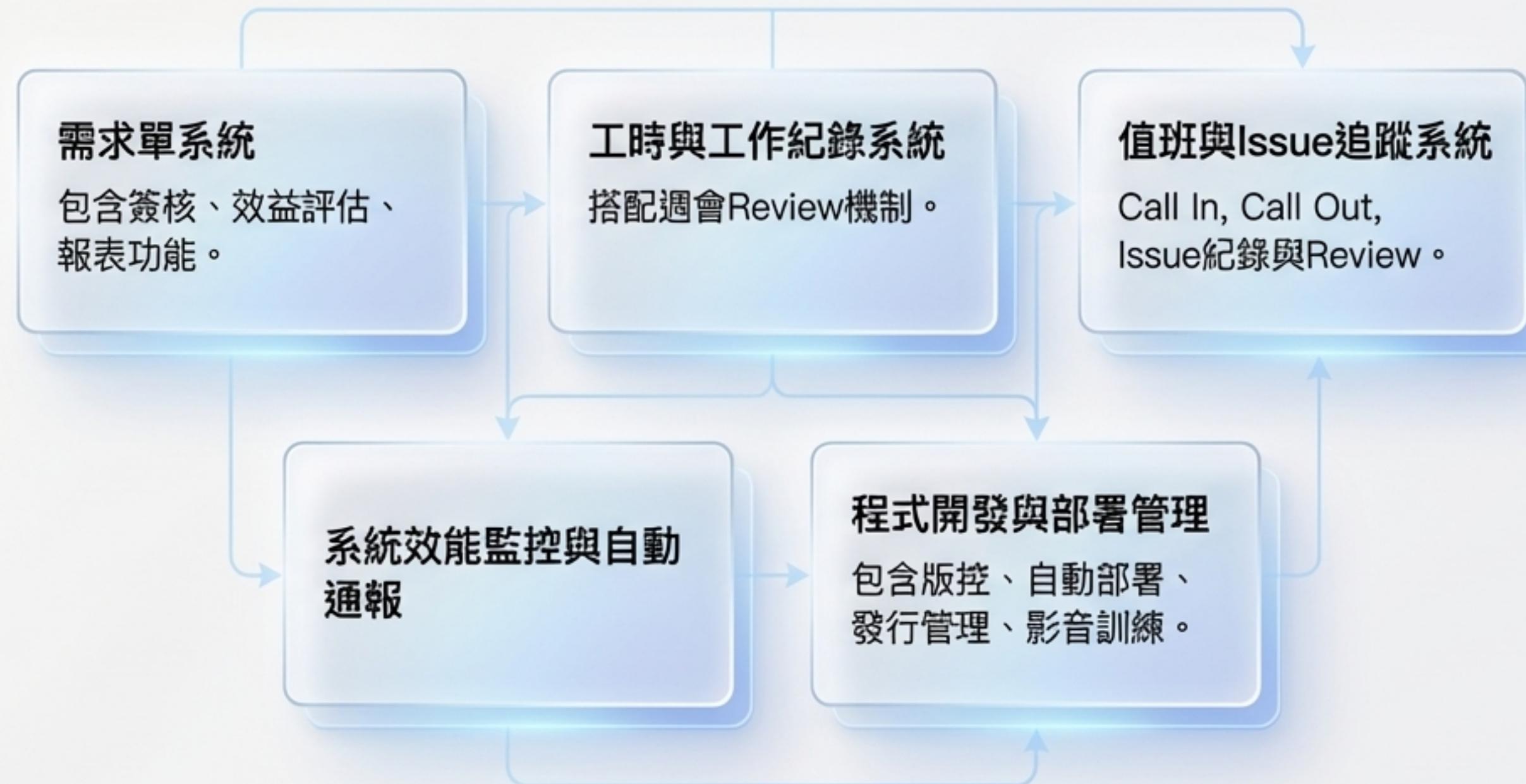
-  管理數據收集
-  建立數據 KPI
-  導入系統化管理
-  形成管理閉環



推薦閱讀：《豐田模式》、《從A到A+，Good to Great》

實例分享：為CIM團隊打造高效維運系統

- **挑戰：**隨著團隊擴大，需建立標準化流程與管理工具，確保工作品質與效率。
- **行動：**開發並導入一系列內部管理系統，將日常維運制度化。



△ 降落階段原則：憑藉願景和共識引導變革

心態調適，提早對應，多方嘗試，不屈不撓。



調整心態，凝聚共識



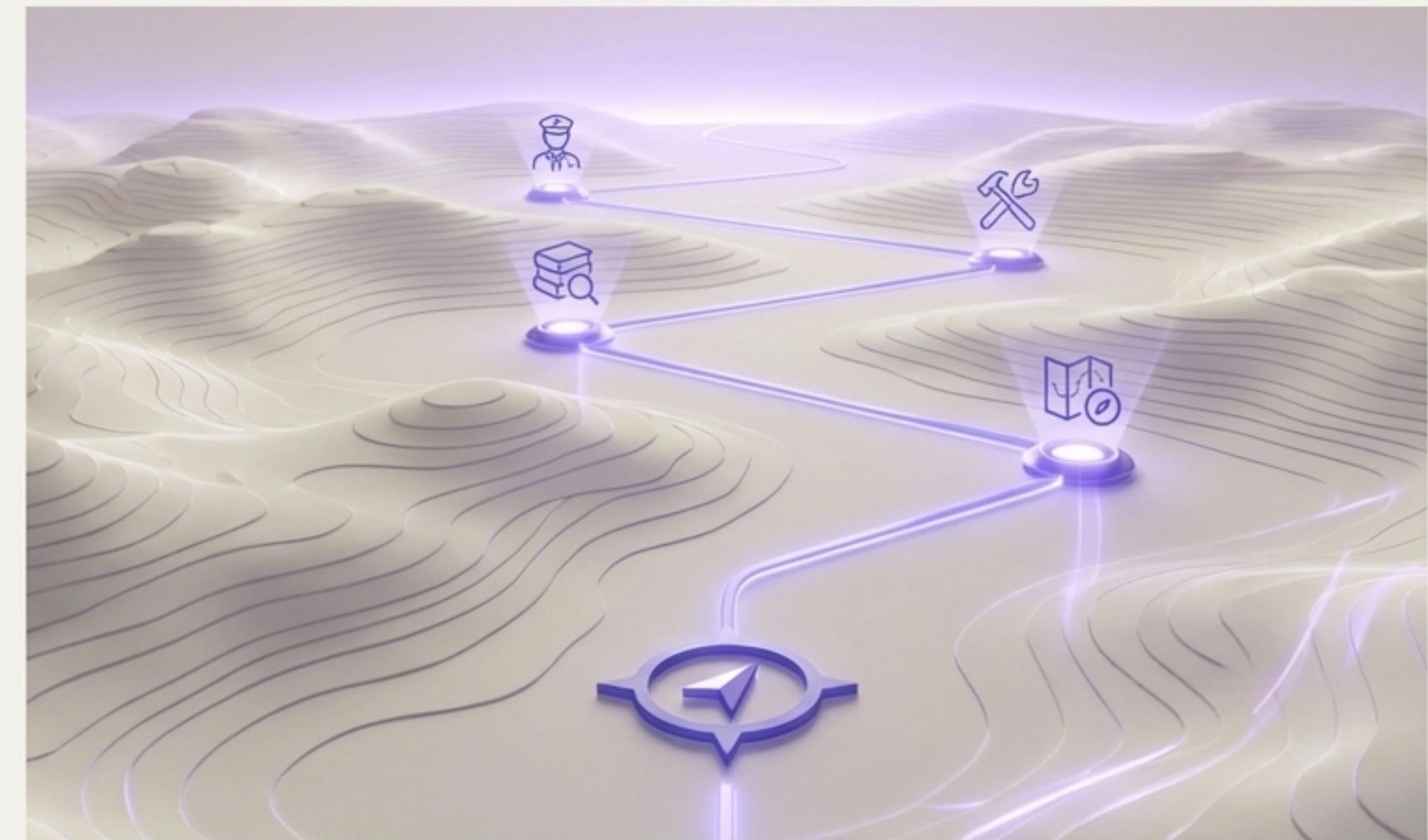
技術盤點，找尋機會



團隊提升，組織再造



擬定計畫，穩定前行



推薦閱讀：《領導人的變革法則》、《原來你才是絆腳石》

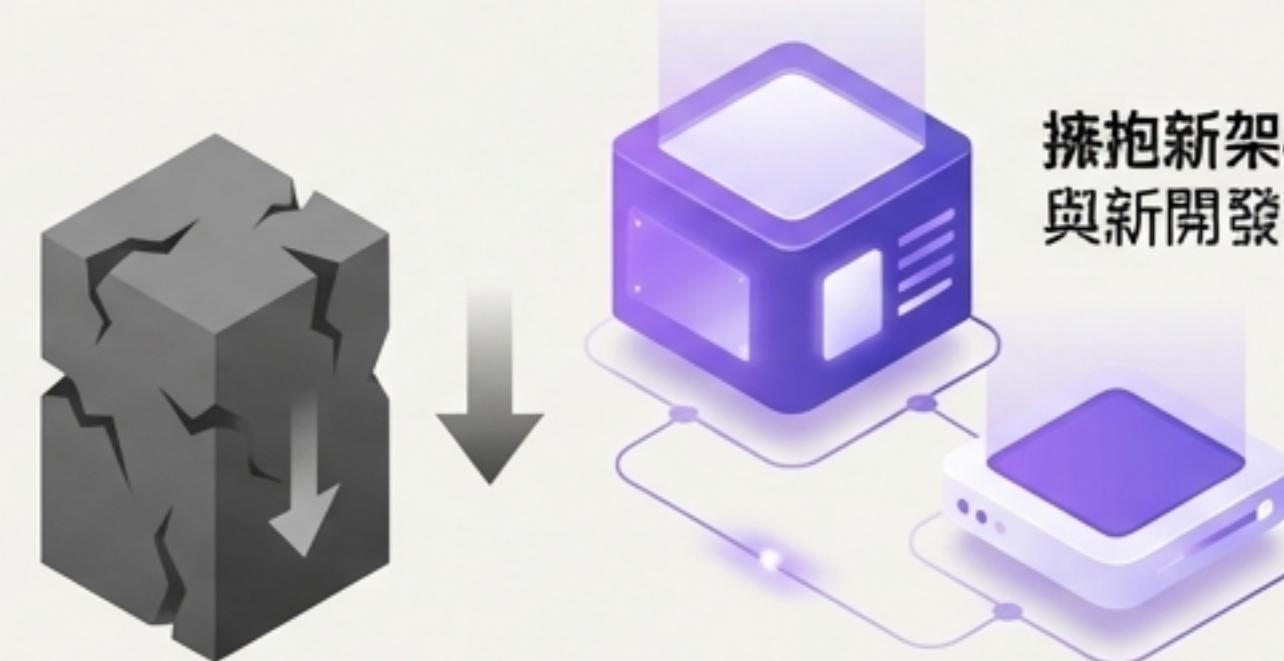
實例分享：關廠轉型，打造全自製PLP CIM系統

挑戰 (Challenge)

- FAB1,2 關廠，需為全新的封裝測試製程建立MES系統。
- 市場上無現成系統可同時追蹤 Wafer, Panel, QPanel, Die 的WIP。

行動 (Action) – 破舊立新

捨棄舊系統：果斷放棄面板廠使用的
IBM LCDView 系統



擁抱新架構：採用開放性的硬體 (x86)
與新開發語言 (C#)

自主開發：針對半導體後段設備的 SECS/GEM 規範，開
發專用 EAP 系統。

成果 (Impact)

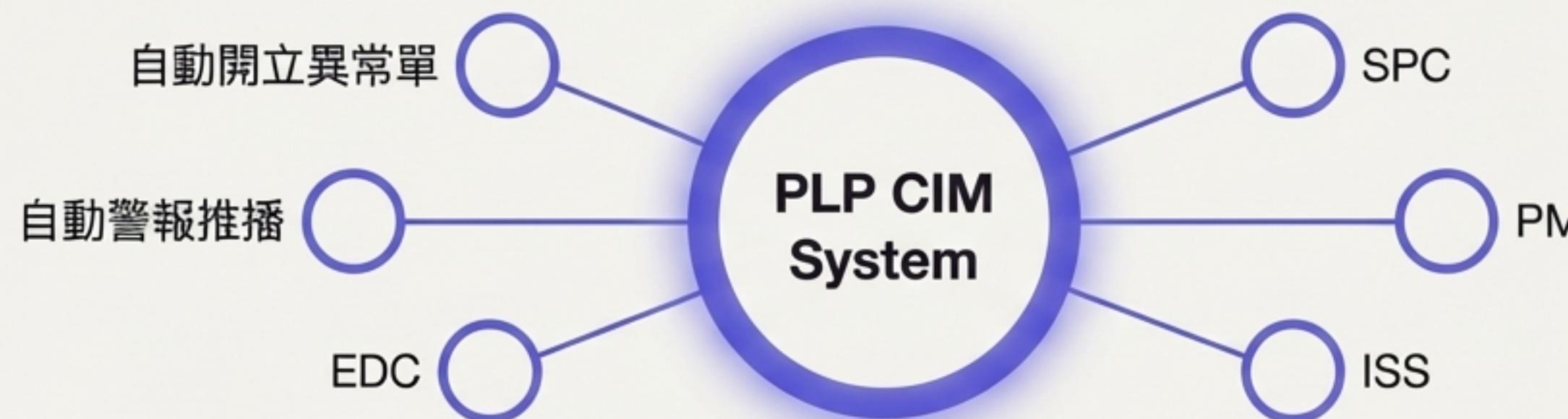
財務效益：直接減少 License 費用約 5,000萬 / 3套。

技術未來性：標準 API 串接方式，系統彈性與擴充性更佳。

PLP系統轉型的技術躍升與整合優勢

舊架構 (IBM LCDView)	新架構 (自主開發 In-house)
硬體：IBM AIX (封閉性) 語言：VB6 (老舊) 整合：困難	硬體：x86 (開放性) 語言：C# (現代化) 整合：標準API

核心優勢：無縫整合現有系統



領導者的三種核心心法

創業靠勇氣，維運靠紀律，轉型靠願景。



起飛階段

勇氣

熱情 + 方向



平穩階段

紀律

制度 + 效率



下降階段

願景

共識 + 變革

身為主管，我們能為組織留下什麼？

管理的本質，不僅是管人，而是讓組織在不同階段都能找到自己的生命力。



超越「管理」的最低標準。真正為組織留下的是一个能自我成長、持續創造價值的有機體——透過你所擘劃的藍圖、賦能的團隊、建立的系統與塑造的文化。