

## 3. 價值創造

### 3.1. 客戶服務

#### 客戶關係管理 管理方針

項目	說明	內容
 重大主題及邊界	本主題的重大原因	本公司核心價值： <b>顧客滿意</b> 、 <b>誠信服務</b> 、 <b>積極負責</b> 、 <b>專業創新</b> 、 <b>快樂成長</b> ，主要產品為汽機車沖壓零組件，以 IATF 16949 品質管理系統運作為基礎，並致力於客戶關係管理以增進產品與顧客的服務，進而提高顧客滿意度。
	本主題邊界	顧客 / 客戶 (商業行為衝擊)
	本主題邊界揭露限制	本年度報告書中有關客戶關係管理主題將揭露以台灣總公司及海外營運據點相關資訊。
 管理方針及要素	本主題管理目的	為有效管理本公司客戶及產品服務流程，成為客戶值得信賴的技術及產能提供者。
	政策	依循 IATF 16949 品質管理系統之品質政策：事情一次就做好，內外顧客皆滿意。
	承諾	本公司 IATF 16949 落實品質管理系統之執行要求，以不接受、不製造、不流出不良品的品質承諾，追求提供客戶滿意之產品與服務。
	目標與標的	本公司各部門每年以平衡計分卡四大管理構面 (財務 / 顧客 / 內部流程 / 學習成長) 訂定年度工作目標，並就品質政策及承諾提出具體的、可衡量、量化之管制指標，以有效監控各項管理活動。 109 年合併營收目標 1,972,598 仟元。
	責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由總經理帶領業務部及顧客代表等跨功能小組於掌握客戶新開發部品市場推出時程，提供客戶高附加價值產品。</li> <li>● 由品保部管理運作 IATF 16949 品質管理系統。</li> <li>● 由管理部管理運作 ISO 14001、ISO 45001、ISO 50001 等各項管理系統。</li> </ul>
	資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本公司由總經理指派各系統之管理代表，加上各部門主管成立各項管理系統推動委員及推派之員工代表等組成推行小組，持續推展 IATF 16949、ISO 14001、ISO 45001、ISO 50001 等各項管理系統運作。</li> <li>● 主要客戶指派主管擔任顧客代表，主要產品依需求組成跨功能小組進行產品開發、採購、生產及品質保證管理等流程管理。</li> </ul>

項目	說明	內容
 管理方針及要素	申訴機制	本公司訂定有「客戶服務與抱怨處理管理辦法」訂定了客戶透過面談等各項管道客訴，緊急對應協商矯正與預防、追蹤結案，快速回覆客戶進度及時程之作業流程。
	特定的行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 至興自行建置一套模具 AI 系統，專門服務客戶對於以往模具開發，進行其他組合提供客戶應用於新產品開發模具設計參考，節省開發時程及成本，新開發件逐步代入。</li> <li>● 109 年透過物質流成本分析建議，碟煞盤增加料寬設計一模多穴設計分析下料圓盤，降低材料成本創造公司競爭優勢。</li> <li>● 推廣至興自行研發一體碟以提高客戶之產品價值。</li> </ul>
 管理方針的評估	管理評量機制	每月定期舉辦由一級以上主管所組成的經營會報，進行當月績效檢討。
	管理方針評估的結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 109 年合併營收實績 2,112,014 仟元，達成率 107%。</li> <li>● 特定行動模具 AI 系統及設計一模多穴下料圓盤已導入執行中，客戶推展一體碟於未來新開發件時逐步代入。</li> </ul>
	管理方針調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持續推展 IATF 16949、ISO 14001、ISO 45001、ISO 50001 等各項管理系統運作，以滿足客戶的需求。</li> <li>● 未來將持續進行協同客戶開發各項產品開發，關注市場需求及下單頻率做統計，隨時提醒客戶下單的需求及數量差異變化期，對內則提高產線更換機制，以符合客戶排程需求產能，成為客戶合作第一選擇。</li> </ul>

### 3.1.1. 顧客關係

顧客信任一直是本公司的核心價值之一。與顧客之間的信任，更是眾多顧客將產品製造交託給本公司的主要原因之一。因此，對於顧客資料保護方面，本公司於 103 年 5 月成立個資保護小組，並訂定個人資料保護政策，每年定期實施個人資料盤點與風險評估評鑑及內部稽核，若有接獲顧客或個資當事人投訴事項，經責任單位主管「個資事故通報與處理單」填單後，由個資小組作後續評估追蹤及措施驗證結案後轉管理代表簽核，下一次管理審查會議中提出報告。顧客的抱怨或顧客所提供之個人資料，皆透過前述保護措施，以確保顧客個人資料的安全，109 年無任何資訊洩露、失竊或遺失客戶資料事件，而遭顧客抱怨及投訴之情事發生。

有關客戶關係服務說明如下：

#### 3.1.1.1. 開發前期服務

至興建置一套 DISK 模具 AI 系統，將各客戶過往開發部品模具，透過 AI 模擬排列出更多組合，提供客戶在初期設計開發時參考，並可協助在設計時技術交流擦出更多花樣，一旦經過確認使用將能節省後續模具費用及縮短開發時間，不再停滯於代工角色，將擔任值得信賴的技術及產能提供者，也是客戶賴以成功的重要夥伴，同時針對客戶模具開發資料給予完善保護。

本公司為了提供客戶最好的服務，109 年至興在推廣研發一款 CP 價值高部品專利，一體碟式樣為客戶進行推廣，主要將客戶單件碟煞盤及計時碟組合，透過模具及生產技術，將部品以一體碟方式呈現，透過此項技術大大減少客戶組立時間，及人工成本。

### 3.1.1.2. 新產品開發服務

本公司保持掌握客戶新開發部品市場推出時程，並關注市場需求及下單頻率做統計，隨時提醒客戶下單的需求及數量差異變化，對內則提高產線更換機制，符合客戶排程需求，讓客戶節省更多組立時間及等待，讓至興成為客戶合作第一選擇。

每年制定顧客拜訪計畫，每月至少四家，隨時掌握顧客需求及市場狀況。

產品初期開發：秉持以顧客需求為依歸，制訂內部顧客服務之措施如下：

- ① 產品初期開發評估回饋進度：內製部分 3 天，外製 7 天。
- ② 每月定期召開跨功能小組會議，進行新開發件產品檢討，及製程設計輸出檢討，以及產品風險評估，將 ISO 14001、ISO 45001、ISO 50001 納入考量。
- ③ 建置 FAI 分析以提高材料用料率，降低開發成本，滿足客戶需求。
- ④ 利用模具開發標準化技術，縮短模具開發時程約 5%。
- ⑤ 開發狀況：109 年新開發件報價成功率約 50%。

綜合上述服務以利縮短客戶產品開發量產時間。



### 3.1.1.3. 快速接單服務

本公司保持掌握客戶市場動向需求及下單頻率做統計，隨時提醒客戶下單的需求及數量差異變化，尤其是 109 年因 COVID19 疫情影響造成市場對於原物料需求衝擊，至興會依據客戶預示素材備料，以季採購方式進行，並隨時回饋客戶素材備料狀況進行調整，至興因平時著重對於客戶需求關注度，故影響也大幅降低，進而滿足客戶需求，對內則提高產線更換機制，以符合客戶排程需求，故設定訂單回覆率為：48 小時內 100% 回饋，以滿足顧客訂單的需求。

### 3.1.1.4. 客戶回饋互動

本公司顧客關係服務從開發前期服務、新產品開發服務到快速接單服務，下面客戶回饋互動如下：

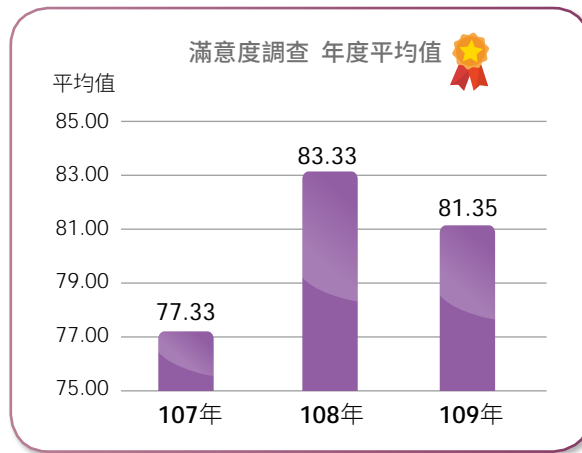
- ① 客訴回饋將於 1 天內回覆至 D3( 臨時對策 )，5 天內回覆至 D5( 擬定永久對策 )，並於 30 天內完成 8D( 問題分析與對策解決 ) 報告並進行追蹤結案。並在每個產品從開發到量產不斷改善，掌握顧客的偏好與需求，持續提升顧客忠誠度。
- ② 每月有 4 家 (AUTOLIV、光陽、PPN、山葉) 客戶會給予評價回饋，未達評價標準，將及時開立對策單，通知相關單位填寫對策進行改善，並回饋客戶。
- ③ 新開發件創造的營收：109 年開發產品挹注金額為營收 10%。

## 3.1.2. 顧客滿意度

本公司致力提供顧客最好的服務，並深信顧客服務是鞏固顧客滿意及忠誠度的關鍵，而顧客忠誠度對穩固現有顧客、吸引新顧客及強化顧客關係具有重要影響。



台灣營運據點依據「顧客滿意度管理辦法」，每年 6 月對顧客發出問卷依品質、成本、服務、交期四大面項作調查，各面項滿分 25 分，滿意度標準分別為：20、15、20、20 分，總分 75 分達標。109 年共收回問卷 52 份，總積分為 81.35 分，各項指標皆有達成，而 109 年成績稍稍下滑為，全球因 COVID19 影響造成供應鏈失衡，導致評價稍有下滑，本公司將在致力於客戶滿意再提昇達顧客需求。如下圖顧客滿意度調查結果所示。



越南營運據點，有兩家最大客戶：NISSIN(NBV) 及 HONDA(HVN)，每月針對顧客需求主動給予評分，109 年評分成績都是 100%。

大陸營運據點，每月客戶系統會主動依據服務、品質，交期給予滿意度評價，109 年評分成績都 90 分以上。

### 3.2. 產品研發

#### 技術研發 管理方針

項目	說明	內容
 重大主題及邊界	本主題的重大原因	本公司核心價值： <b>顧客滿意</b> 、 <b>誠信服務</b> 、 <b>積極負責</b> 、 <b>專業創新</b> 、 <b>快樂成長</b> ，主要產品為汽機車沖壓零組件，以 IATF 16949 品質管理系統運作為基礎，並致力於產品的製程優化及開發新的產品 / 技術，以提高顧客滿意度。
	本主題邊界	員工 (直接衝擊)、顧客 / 客戶 (商業行為衝擊)、股東 (間接衝擊)、集團 (間接衝擊)
	本主題邊界揭露限制	本年度報告書中有關產品研發主題將揭露以台灣總公司及海外營運據點相關資訊。

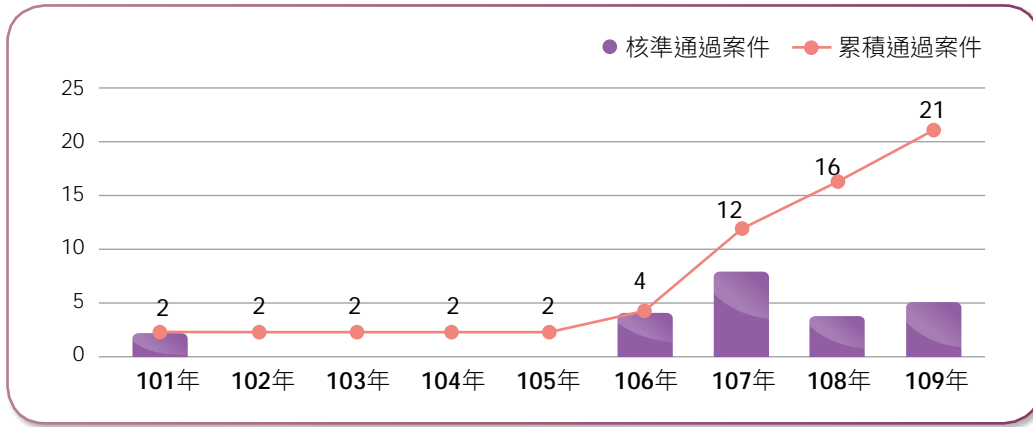
項目	說明	內容
 管理方針及要素	本主題管理目的	為有效管理本公司新產品研發流程及相關產品之品質風險。
	政策	依循 IATF 16949 品質管理系統之品質政策： 事情一次就做好，內外顧客皆滿意。
	承諾	本公司 IATF 16949 落實品質管理系統之執行要求，以不接受、不製造、不流出不良品的品質承諾，追求提供客戶滿意之產品與服務。
	目標與標的	本公司各部門每年以平衡計分卡四大管理構面（財務 / 顧客 / 內部流程 / 學習成長）訂定年度工作目標，並就品質政策及承諾提出具體的、可衡量、量化之管制指標，以有效監控各項管理活動。 109 年開發、設變送樣達成率目標 100%。
	責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由技研部致力於產品的製程優化及開發新的產品 / 技術。</li> <li>● 由品保部管理運作 IATF 16949 品質管理系統。</li> <li>● 由管理部管理運作 ISO 14001、ISO 45001、ISO 50001 等各項管理系統。</li> </ul>
	資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本公司由總經理指派各系統之管理代表，加上各部門主管成立各項管理系統推動委員及推派之員工代表等組成推行小組，持續推展 IATF 16949、ISO 14001、ISO 45001、ISO 50001 等各項管理系統運作。</li> <li>● 主要客戶指派主管擔任顧客代表，主要產品依需求組成跨功能小組進行產品開發、採購、生產及品質保證管理等流程管理。</li> </ul>
	申訴機制	本公司訂定有「客戶服務與抱怨處理管理辦法」訂定了客戶透過面談等各項管道客訴，緊急對應協商矯正與預防、追蹤結案，快速回覆客戶進度及時程之作業流程。
	特定的行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與中鋼成立聯合實驗室，並持續整合集團各公司相關資源，進行開發新材料及優化原材料之使用，並協助製程優化改善。</li> <li>● 積極投入創新研發，著重於強化智慧財產權「創新」，進行「專利」申請，創造公司競爭優勢。</li> </ul>
 管理方針的評估	管理評量機制	每月定期舉辦由一級以上主管所組成的經營會報，進行當月績效檢討。
	管理方針評估的結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 109 年開發、設變送樣達成率實績 93.9%。</li> <li>● 特定的行動 109 年實績：               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 109 年透過中鋼成立聯合實驗室之專案輔導改善高週波處理的治具，降低冷卻時間 12% 提高生產效率。</li> <li>(2) 109 年通過 6 件專利，累計台灣及大陸營運據點共通過取得專利 47 件。</li> </ol> </li> </ul>
	管理方針調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持續推展 IATF 16949、ISO 14001、ISO 45001、ISO 50001 等各項管理系統運作，以滿足客戶的需求。</li> <li>● 未來將持續進行協同客戶開發各項產品開發與自行研發之專利申請，期能成為客戶的最佳信賴事業伙伴。</li> </ul>

### 3.2.1. 智慧財產權保護

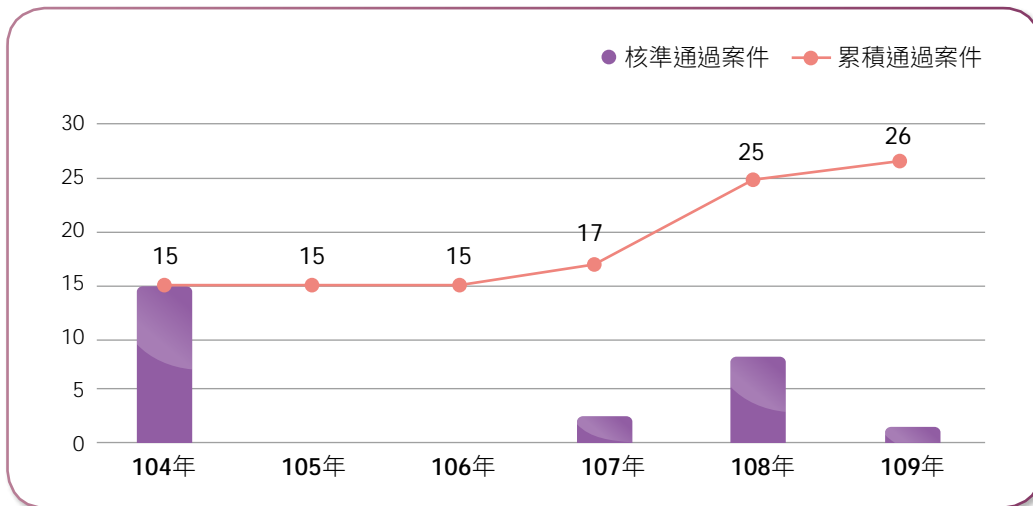
#### 創新研發先進技術

因應科技發展趨勢、消費者和客戶需求及世界潮流，為突破現況至興近年來積極投入創新研發，著重於強化智慧財產權，鼓勵「創新」、掌握「專利」，創造競爭優勢，期許在此變動的時代中，發揮企業既有的優勢，以成為全球客戶在採購汽車、機車及自行車時，首選的最佳事業伙伴。

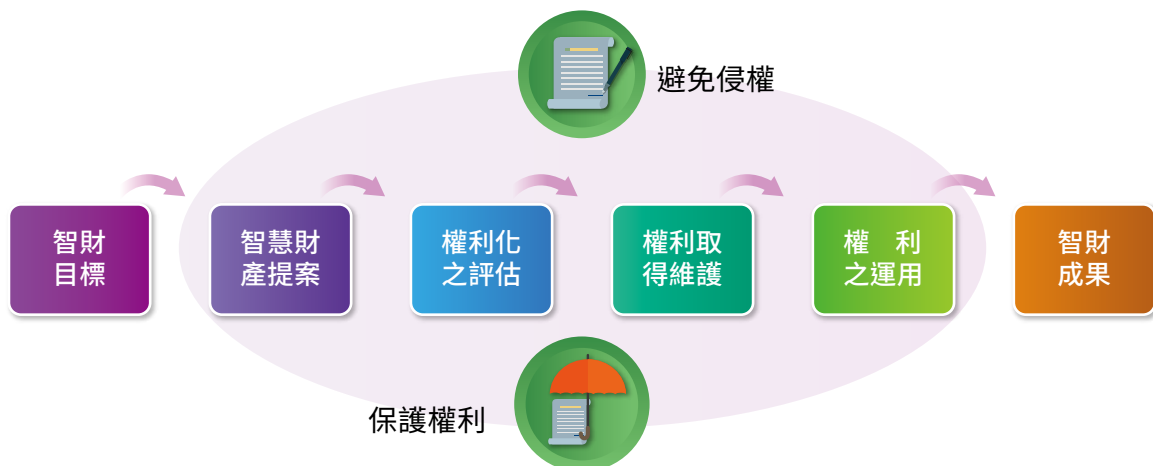
本公司在智慧財產權成果，專利發展方面於 101 年取得 2 件專利。並於 106 年通過 2 件專利。  
107 年通過 8 件專利。108 年通過 4 件專利。109 年通過 5 件專利。將持續追求各項創新並提出申請專利。



在大陸營運據點累計到 109 年取得 26 件專利，104 年獲取 15 件實用性專利，並於 107 年獲取證書 2 份，108 年獲取證書 8 份，109 年獲取證書 1 份，大陸營運據點申請專利成果如下圖所示：



由於本公司取得通過專利件數持續增加為使智慧財產權管理有完整依循，將朝下面管理流程模式進行擬訂內部智慧財產權管理辦法中：



109 年本公司無因產品與服務的提供與使用而違反法律和規定被處罰款。

### 3.2.2 產品責任

#### 先期開發評估

日益惡化的環境污染，已是地球公民所要面臨的最大議題，在環境意識抬頭及要求下，世界各國已開始進行各種對人及環境有害物質的控管，並制定各項評鑑法案來保護環境。因此為響應環境保護，本公司電鍍委外要求使用之三價鉻製程，以降低毒性藥水之要求，以符合歐盟有害物質限制指令 (Restriction of Hazardous Substances, RoHS) & REACH, RoHS2 以下同規範。

109 年外作表面處理產品統計總出貨數量為：269,551 PCS，目前符合 RoHS & REACH, RoHS2 出貨數量為：269,551 PCS，達總數的 100%。

同時，於開發或試作期間，本公司依據「先期產品品質規劃及管制計劃管理辦法」，產品開發設計時需考量環境面之評估，檢視客戶圖面是否有環保要求，若無則由本公司建議修改為 ED(黑色電著塗裝)、三價鉻、達克羅（又稱達克銹、鋅鉻膜、達克曼等），109 年開發評估共 93 件，ED 17 件，三價鉻 4 件，鍍鋅 1 件，鍍銅 4 件，其餘 67 件無需表面處理，需表面處理的 100% 符合歐盟 RoHS & REACH、RoHS2 規範。

至興公司針對 RoHS2.0 歐盟環境有害物質，在製程評估開發階段，依環保為考量原則，避免製程中使用含有害物質的原物料，確保所生產的產品均符合國際法規以及客戶相關要求。

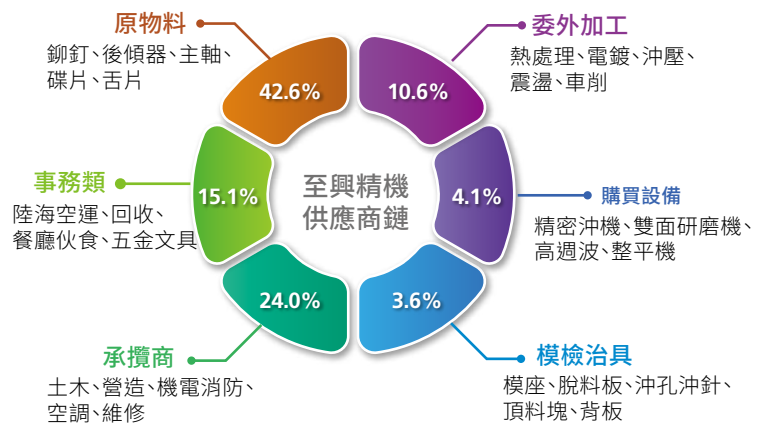
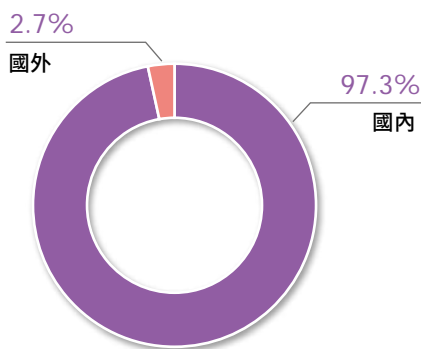


### 3.3. 供應鏈管理

#### 3.3.1. 採購政策

本公司主要產品為汽機車原廠委託代工 (Original Equipment Manufacturer, OEM) 沖壓零組件，主要供應鏈為金屬相關製品，合作國內外供應商約達 600 多家，在這些供應商中區分為原物料類廠商、委外加工類廠商、購買設備類廠商、模檢治具類廠商、承攬商類廠商、事務類廠商、其他類廠商。

109年國內外供應商家數百分比



註：其他類廠商佔比低於 0.1%，故未顯示於圖表中。

## 3.4. 品質管理

### 3.4.1. 產品責任保證

至興台灣、越南及大陸營運據點均通過 ISO 9001、IATF 16949 驗證之專業精密沖壓及汽機車零組件原廠委託代工 (OEM) 製造商。

109 年 COVID-19 全球大蔓延，從全球經濟到生活日常，疫情徹底顛覆人類習以為常的運作模式，對全球經貿環境帶來結構性的影響，面對此一衝擊，對外與供應商間維繫加強，從檢驗手法到品質問題解決，以避免供應斷鏈情況發生；對內則持續檢討管制計畫工程表檢驗項目與工具，簡化並加快檢驗速度，進而強化改善企業根本體質，進一步促進組織結構間的縱向及橫向串聯合作，貫徹「品質是每一個員工的責任」之理念，藉由內部至興管理系統 (FBT Management System, FMS) 改善小組持續推動、TPM 第三階段活動開展以及外部 BSI 專案稽核……等等，持續提昇產品品質、生產效率，降低品質成本，強化公司品質文化。

本公司相關產品包含承製安全帶扣環及其組件、煞車碟盤、單向軸承、啟動齒輪、座椅調角器 (單件及組立件)、轉向機構、平衡機構以及踏板、離合器總成、汽車座椅及機車座墊等，產品類別涵蓋安全系統、引擎系統、車體及內裝系統、傳動系統，與社會大眾生活之行的安全息息相關。

依前述本公司之產品屬於汽機車之安全零組件，依照 IATF 16949 國際品質標準及顧客要求之重要保安要求 (CC、SC) 及圖規尺寸，從開發階段 (APQP) 即檢討失效模式 (FMEA) 並設計製程管制參數，品質管制計畫 (QC)、檢查基準書、作業標準書製作皆延續開發階段設計參數進行管制，從素材進料 (材質分析)、製程巡驗、出貨檢驗及相關測試皆依照品質管制計畫 (QC) 進行嚴密的品質監控，並定期做產品安全壽命 (耐久測試、高低溫循環測試…) 及相關環境法規如 REACH、RoHS…等測試。

量測室使用精密儀器量測，包括德國 ZEISS 三次元、日本 KEYENCE 自動量測投影機、日本 Mitutoyo 粗度輪廓複合測定機、德國 SPECTRO 光譜儀、OLYMPUS 金相顯微分析儀、維克氏硬度機等多項儀器，確保產品設計及尺寸不會產生對產品使用過程造成衝擊。產品功能方面則是更進一步由本公司試驗室使用專門測試機進行諸如硬度測試、拉力強度測試、鹽霧測試、溫濕度環境測試、耐久測試等，來達到「不接受、不製造、不流出不良品」的品質承諾，確保產品安全，保障消費者生命財產。

109 年持續與知名重型機車客戶合作零組件開發製作，藉由與各個工程階段不同供應商磨合交流，陸續產出樣品進行 PPAP (Production part approval process) 送樣及一步一腳印踏實地導入實際量試生產，歷經不間斷地檢視加工工序優化製程、尺寸會判、檢具檢討及客戶規範再研討……等等。以嚴謹的品質及可靠性驗證作業方式，強調上、下工程間的無縫接軌與細緻化品質管制，力求一次就完成製造正確且合乎標準要求之產品，來滿足顧客需求、提升顧客滿意度。

本公司秉持「事情一次就做好，內外顧客皆滿意」的一貫品質政策承製國內外知名汽、機、自行車供應鏈大廠之產品，經由通過量測室精密儀器之量測，專門測試機器之檢驗以及專業第三公正單位 (諸如金屬工業研究發展中心、塑膠工業技術發展中心、車輛研究測試中心、SGS……) 之檢測皆符合



顧客要求，保證產品符合客戶安全規範及國際環保法規之要求。本公司在 109 年針對最終市場產品投保產品責任險 USD 7,792.5 仟元，以增加本公司產品對消費者的保障，同時本公司在 109 年並無違反有關產品和服務在其生命週期內之健康與安全性衝擊的銷售地法規和客戶要求的規約事件。



ZEISS 三次元



非接觸式紅外線測溫器



IM 快速自動量測投影機



電磁式流量計



攜帶型表面粗糙度測定機



Mitutoyo SV-C3200 輪廓儀

### 3.4.2. 改善活動

本公司 109 年有 25 個單位，每半年一期，每年 50 圈的方式持續推動改善活動，由總經理擔任主任委員，並自 106 年起，延攬從事改善活動有三十年以上經驗的 TPM 外部顧問，指導改善活動的推進。

109 年由製一課、生技課聯合組圈，圈名為突破圈，代表公司參加 2020 年台灣持續改善競賽活動，改善主題為提升「高爾夫球車（主、副離合器）生產力」，蟬連金塔獎殊榮。

本產品是高爾夫球車，引擎動力傳輸重要之零件，不僅精準度及耐用度高，在市場上，也十分獲得客戶的喜好與信賴，因此產品銷量遠超出產線負荷。

透由此次跨部門小組成立，通力進行改善，找出生產線問題與瓶頸，利用 Eliminate（刪除）、Combine（合併）、Rearrange（重組）、Simplify（簡化）的手法，將原先的加工條件，進行優化與變更，上下工程進行整併，減少工程浪費與損失，並且於作業過程，導入品質檢查與防呆系統，確保出貨品質與系統提升，最終導入自動化設備，讓生產能力一舉提升 11%，不僅有效滿足顧客市場需求，也帶動主、副離合器生產效能提升。

從 106 年首次參加全國團結圈競賽，即獲得自強組最高榮譽的金塔獎殊榮，參賽小組已連續四年都在全國大賽中獲得金塔獎，這不僅是來自評審對至興高度的肯定，也顯見至興精機推動「持續改善」的用心與決心。透過四年連續獲得金塔一星獎，累計積分共計 12 分，在 110 年，已獲得晉級團結組的參賽資格，至興精機將持續努力、不斷持續改善，爭取最高榮譽。

至興精機參與「台灣持續改善競賽」獲獎實績

年度	獎項	主題	實績	改善效益
106 年	自強組基層改善類	降低鎖定棘輪不良率	壓傷不良率由 4.56% 降低至 0.78%	NTD 815,328 元
107 年	自強組基層改善類 <b>金塔獎</b>	提升 AMA008 (EL1045/1046) 踏板總成生產力	生產力提升 13%	NTD 299,500 元
108 年	自強組自主改善類	提升 FB0817 雞冠片生產力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投入人員由 5 人變為 2 人</li> <li>● 鉚合生產力提升 68%</li> <li>● 全檢 + 包裝生產力提升 2.6%</li> </ul>	NTD 215,250 元
109 年	自強組自主改善類 <b>金塔獎</b>	提升高爾夫球車 (主、副離合器) 生產力	主離合器生產力提升 11% 副離合器生產力提升 11%	NTD 356,250 元

