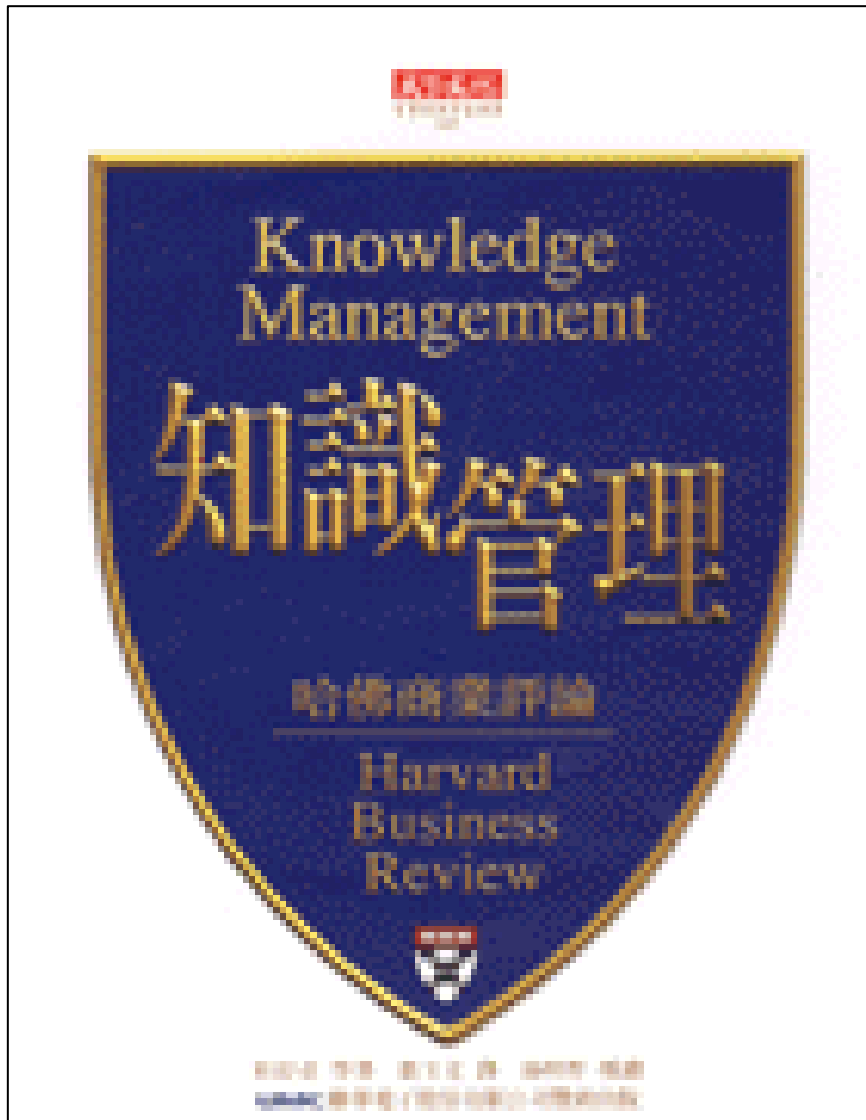


知識管理概論

期中讀書心得報告



醫學系一年級

許瑋倫

B101101083

● 閱讀書籍

知識管理

Harvard Business Review on Knowledge Management

作者：杜拉克（ Peter F. Drucker ） 等著

譯者：張玉文

出版：天下文化

出版日期：2000/2/15

ISBN：957-621-653-2

● 引言

對於學生來說，閱讀期刊是一種極有效的學習方法，而本書將《哈佛商業評論》中以「知識管理」為主題的文章精選出來，免去了從期刊中找尋資料的麻煩，直接切入知識管理的各種方法、實例以及省思，讓讀者能對「知識管理」有更深的了解，所以我選擇了這本書作為我期中報告的書目。

● 書摘

新時代、新組織——杜拉克（Peter F. Drucker）

本文一開始，杜拉克先提到由於人口結構的趨勢、經濟需求、資訊技術，組織將改為管理人數減少，並由專業人員組成的新型組織——資訊導向組織。這樣的組織需要人們更懂得自律、更清楚自己的責任，以在團隊中建立好的人際關係、溝通。而在轉型的過程中，可清楚看到電腦科技為其中帶來的影響：

1. 參與者從發表主觀意見到根據客觀數據進行診斷。
2. 組織管理階層及經理人數可大幅刪減(因為有些只是作為訊息的中繼站，而無處理資料或是領導的功能)，這樣的扁平組織將會轉變成決策知識掌握在基層專業人員手中。
3. 傳統部門將成為作業標準的守護者、以及訓練與指派專業人於工作的基地，而工作將由任務團隊完成，而非各部門。

資訊導向組織有以下幾個特點：

1. 組織要求管理當局制定明確、簡單的共同目標，且最好在特定時間裡僅集中於一個、或頂少數幾個目標。
2. 因為組織成員皆為專業人員，管理人員的目標在於聚焦(focus)而非教學。
3. 由於企業組織需針對消費者需求修改策略，所以要建立一個有效的回饋系統。
4. 組織的每個成員都要負責傳遞並分析資訊，了解自己可從誰得到資訊及自己需提供資訊給誰？

5. 成員應了解自己的工作績效並訂出自己應有的工作績效，最後評估自己是否達到，如此，公司的管理資訊部門才能扮演「顯示企業主管與專業人員績效」的成果中心。

由於資訊導向組織傾向於任務編組，所以管理結構上就會面臨很大的問題，如這類組織的經理人是否為任務團隊的領導者？若中階管理職位大幅減少，該向何處尋找高階管理人才？杜拉克提出的可能解決之道為學習德國企業的作法，在總公司外設立幾近獨立的附屬公司，將這些附屬公司的高階管理階層視為總公司高階管理階層的培養對象。除此之外，在建立資訊導向組織這樣的新型態組織結構，經理人仍需面對許多挑戰。

知識創造的企業——野中郁次郎

本文主要在探討西方和日本管理學的差異，在西方管理學中，組織是「處理資訊」的機器，有用的知識是正式且系統化的，但日本企業的成功秘訣在於管理創造新知識的獨特方法，經理人必須了解創造新知識不只是「處理」客觀的資訊，更必須掌握員工的主觀見解、直覺或預感，故發明新知識不僅是限於某些部門的特殊活動，而是一種行為模式，一種存在的狀態，在這種狀態中，每一個人都是知識工作者。接著作者利用數個日本企業的成功例子，說明以下的觀念：

新知識始於個人，而將個人知識轉化為對整個公司有價值的組織知識，並讓其他人也能使用，是知識創造企業裡的重要任務，也可說知識的創造就是將隱性知識轉化為顯性知識的過程。作者談到知識的類型中，顯性知識是條理且系統化的知識，容易傳播分享而隱性知識是高度個人化的，很難將它公式化，當組織能將知識以隱性→隱性(社會化)、隱性→顯性(表達)、顯性→顯性(整合)、顯性→隱性(內化)轉換，就會形成知識的迴旋。其中表達和內化兩步驟相當重要，因為它們皆需要個人積極的投入。

在上述幾種知識轉換過程中，將隱性知識轉化為顯性，可以用比喻的用語和象徵來傳達，此法為最有效的管理方法卻也最常被忽略，尤其是當其應用在產品開發時效果特別明顯。隱喻的功能是把不相干且不相同的經驗領域結合成單一、涵蓋一切的比喻或象徵，而這造成的衝突與矛盾往往能開啟創意的過程。再加以「類比」和「製造模型」，即掌握了把隱性知識轉換為顯性的過程。

另一製造知識的方法也是日本企業中與西方企業最大的不同點在於，日本企業善於製造組織的「累贅」，即讓公司的資訊、商業活動、經理人的職權重複，或是建立員工的工作輪調，「累贅」會造成員工間的對話與溝通，因而簡化隱性知識的交流，其中的另一條件是員工可以自由取得公司的資訊。

建立學習型組織——葛文(David A. Garvin)

本文作者一開始先闡明一個重要觀念，一個組織的成員需要學習才能

改善組織，於是建立一個學習型組織變得相當重要。而想實踐這個想法就得從3個M下手，分別為「意義」(meaning)、「管理」(management)、「評估」(measurement)。

首先需要一個合理、可用、易執行的有關學習型組織的定義，即學習型組織擅長創造、取得、傳遞知識，並且配合這些新知識和見解而改變行為，但如果沒有配合調整工作的方式，新想法就只是創造了改變的可能性，而非真正改變。然後訂出清楚的實行方針，如系統化地解決問題、實驗、從過去經驗中或向他人學習、傳播知識等。最後要能評估學習的成果，作者提到建立「半生命週期曲線圖」是個有效的方法，因為經理人能從圖表中讀到一定時間內組織學習的成效，但卻有著只注重結果的缺點，其他還有調查、問卷、訪問等工具。

作者也提出了若干步驟，供公司參考轉型為學習型組織的初期做法，第一步是培養鼓勵學習的環境，另一個技巧是打破組織成員間的藩籬，讓彼此想法可以流通，然後經理人就可以建立一個「學習論壇」，包括策略回顧、制度檢討、內部標竿學習報告、研究訪問團及舉辦大型會議或座談會。結合以上方式，配合3個M的實踐，就能建立學習型組織的堅實基礎。

教聰明人學習——阿奇利斯(Chris Argyris)

在本文中，作者側重於知識管理中如何管理專業人才的部分，所以討論了為何受過良好教育的人容易產生阻礙組織學習的行為模式，第一個原因是大多數人認為學習就是「解決問題」，但事實上內省也是學習的一部份，作者也用了「單循環學習」、「雙循環學習」兩個詞，來說明其中的差別，由於專業人士很少經歷失敗的經驗，所以他們不善於從錯誤中學習，自然不善於雙循環學習。第二個原因是專業人士都有自我防衛的傾向，而第一個原因正好加深了第二個原因的強度，因為自己很少經歷失敗，故不知道如何面對失敗，反而強化了防衛性的思維，解決之道就是公司把經理人和員工如何解釋他們的行為，當作組織學習與持續改善計畫的重點。

作者嘗試以他對於管理顧問的研究來說明以上的情況，結果發現當經理人要求他的專案小組(成員皆為專業人士)說出他們自己可能犯過哪些錯誤，他們一概開始批評客戶與主管等等，主要因為他們的防衛性思維，且人們通常實行的都不是自己所認同的行為理論，若想改善這種情況，公司的高階經理人必須明白自己如何防衛性的思考，而且這種改變要由上而下，最好是能藉由案例研究的方法，使成員們正視自己的防衛性思維，儘管類似的討論會讓人情緒激動，但堅持到底的人將有很大的收穫。

左右腦並用——李歐納(Dorothy Leonard)、史特勞斯(Susan Straus)

本文作者用一般大眾所熟知的左右腦思考差異來比喻一個創新的組織中應有不同想法的成員存在，即建立一個「左右腦並用」的組織，因為每個人的認知方法不同，所以必須了解自己偏好的認知方法，可以用MBTI或

HBDI 等測驗，測試組織成員的認知方法，然後與不同於自己的人合作，如此才能截長補短，雖然過程可能不很愉快，但收到的意見回饋會相當實用，也會讓成員學會衝突對事不對人。作者用了許多例子闡述當一群人面對完全不同的觀點，可以使他們更能運用創新的方法解決問題，但成員間的溝通過程，必須使用對方偏好的資訊接收方式。

作者接著提出一套方法，供經理人使用，稱為管理創意摩擦，前提是在整個過程中必須確保團體中每個人都互相交談。首先經理人必須不斷向成員提示團體的目標，讓他們明白為何要合作。第二，明確宣示行動的指導方針與討論原則。第三，事前設定好議題，以便有足夠的時間讓「分歧的討論」找出創意十足的不同方案，也讓「有共識的討論」能選定一個解決方案。

如何以經驗為良師——克萊納 (Art Kleiner)、羅斯 (George Roth)

作者首先闡明對個人而言，經驗往往是生活中的良師，然而對企業卻不是如此，原因在於組織很少分析、討論、採納組織成員對某些經驗的個人看法，而擁有此能力的外聘顧問也很少將這些知識留在公司內部，以至於類似的錯誤持續發生。

於是作者提出了由麻省理工學院所發展的一套工具，稱為「學習歷史」，以解決組織學習的難題。學習歷史是以文字敘述公司最近發生的一連串事件，格式分為兩欄，右欄列出過程中發生的事件，參與的人員以不記名只記職稱的方式說出他們經歷的部分，左欄由「學習史家」所做的分析與評論，學習史家包括受過專業訓練的局外人(公司外部)，與知識豐富的局內人(公司內部)，完成學習歷史後，就猶如員工們共同完成了一項產品，也有了一個討論的依據。學習歷史有以下幾個優點：

1. 它可建立信任感，使組織成員認為自己的意見獲得認可，創造一個適合學習的環境
2. 學習歷史特別能提出人們想談、但不敢公開討論的議題。
3. 經實例證明，學習歷史能成功將知是從公司的一部門傳播到其他部門。

作者更在文末以 1996 年的一份汽車公司學習歷史文件，說明自己的論點，證明學習歷史對組織學習有實質的幫助。

研發工作改造企業——布朗 (John Seely Brown)

作者布朗認為企業的研究實驗室裡，未來最重要的發明將是企業本身，企業若想趕上技術快速變化的速度，應付日益不確定的商業環境，研究部門的職責就不只是發明新產品，還須設計出新的技術和組織結構。作者任職於全錄公司，他從自己的經驗歸納出以下觀念：

1. 研究新的工作方法和研究新產品一樣重要
2. 創新無所不在，問題在於如何從中學習
3. 研究工作必須「共同創造」創新
4. 研究部門創新的最終夥伴就是客戶

配合以上對於研究的新想法，使得公司各個層級能產生「就地創新」。從經驗中可以得到，正式的辦公室流程和員工實際完成工作的流程間，幾乎沒什麼關聯，它只是提供了工作的目標，而員工會不斷發明新的方法來應付工作中的突發狀況，這就是一種就地創新，然而企業必須學會蒐集這些創新，才能強化他們對企業的幫助，例如提供員工易使用的程式設計工具，或以經驗交流的方式彼此學習。

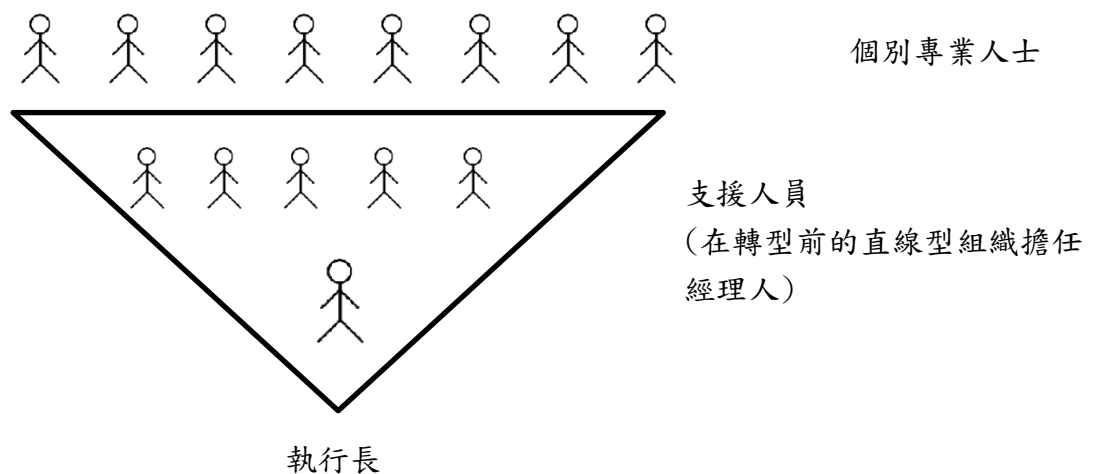
最後作者提出了「展望實驗室」的概念，這將會是一個高效能的電腦工作環境，全錄的客戶可在此快速的模擬、想像出使用新系統的結果，透過企業與客戶共同創新的過程，能幫助商品更快地商業化，並滿足客戶的業務需求，而展望實驗室將會成為傳播技術的新媒介。

管理專業智慧：善用最佳人才——芬可斯坦 (Sydney Finkelstein)、安德森 (Philip Anderson)、昆恩 (James Brian Quinn)

作者首先談到專業智慧的四個層次，認知性的知識 (cognitive knowledge, know-what)、先進的技能 (advanced skills, know-how)、對系統的了解 (systems understanding, know-why)、自發性的創意 (self-motivated creativity, care-why)，但要如何發展專業智慧呢？作者提出了最佳的方法，晉用最優秀人才、強力督促他們發展、增加他們的挑戰，且要評估與淘汰。

接著作者提到如何槓桿利用專業知識，也就是利用少數的優秀人才來創造更高的價值，有效的方法為取得系統和軟體的知識、提升解決問題的能力，並克服專業人士不願分享知識的問題，因為智慧資產愈使用價值愈高，所以知識分享相當重要。

最後作者主張，應根據專業智慧創造價值的方式來調整組織，即改變傳統式階級分明的架構，創造自我組織的網路式組織型態，也就是由原本的直線型階層體系，轉型為支援結構，並創造知識型網路，如下圖：



轉型後的組織，現場專家變老闆

● 心得

讀完這本書後我發現平時上課老師所講的東西都和書中內容產生連結、互相闡發，例如杜拉克提出的新式組織架構、野中郁次郎提到的隱性與顯性知識以及知識的產生方法、克萊納和羅斯提出的學習歷史（learning history）等，讓我對於上課內容有了更深的理解，如果說平時上課時老師勾勒出了知識管理的大輪廓，那麼研讀書中的應用實例，就為這個輪廓填滿了鮮明的色彩。

但當我在閱讀本書時，仍是被書中許多管理學的專有名詞弄得頭昏腦脹，畢竟我不是本科系的學生，面對這些專有名詞會產生一種離這些知識很遙遠的感覺，不過細讀之後，我覺得其實知識管理的理論不只適用於企業的管理，其實也可以應用在日常生活中。尤其是當我看到野中郁次郎在文中提到的例子後就覺得這和我在社團中的學習方法很類似，於是我將它們作成相同的表格來類比。1985年，當松下電器為了開發家用製麵包機而苦惱時，軟體設計師田中郁子向大阪口碑最好的麵包師傅取經，研究他揉麵團的方法，經過一年的嘗試錯誤，終於做出了同樣可烘焙高品質的機器，過程可用下表說明：

創造知識的型態	過程
隱性→隱性(社會化)	田中郁子向麵包師傅學習，透過觀察、模仿學習對方的隱性技巧，而成為她自己的隱性知識
隱性→顯性(表達)	田中郁子將自己的隱性知識轉化為顯性知識然後分享給公司同仁
顯性→顯性(整合)	團隊將這項知識標準化記錄在手冊或說明書中，並呈現在產品中
顯性→隱性(內化)	經過創造新產品的過程，團隊的成員豐富了自己的隱性知識基礎，例如此種機器可以創造出真正高品質的麵包

我自己參加了合氣道社，其中最讓我苦惱的是，有些動作若不標準，很容易造成運動傷害，於是我和我的夥伴會進行以下的學習過程，希望能改善這樣的情況：

創造知識的型態	過程
隱性→隱性(社會化)	當合氣道老師在示範動作時，我們透過模仿或和老師對打來讓身體記憶動作
隱性→顯性(表達)	當我和夥伴在練習時，彼此以言語交流學習到的技巧
顯性→顯性(整合)	社團活動結束後，以筆記或錄影的方式記下當天學習到的動作
顯性→隱性(內化)	經過以上的過程，我們能夠了解何謂正確且不會讓自己受到運動傷害的防身動作

經過比較後，我發現其實兩者的過程都相同，雖然書中的例子多是針

對企業而非個人，但我覺得創造知識的過程都是差不多的，若我和伙伴再將我們得到的知識以各種形式傳承給社團的其他成員或是學弟妹應該就更能體現其中「知識迴旋」的意義，因為這樣知識的傳遞就從個人流向組織。另外書中的「左右腦並用」一文中，也讓我學到了很多，尤其是更正了我的錯誤觀念，我一直認為組織成員應該挑選和自己同調性的，但實際上要有和自己認知方法相異的成員才更能激發出創意。在大學中參加大大小小的活動中不免會參與討論，我有時會覺得討論的過程中充滿了不順利和成員個人的決斷，看過這篇文章後，我學到了這些情況可能的原因和解決方法，以及與組織成員的溝通方法，也期待將來能實際應用他們，讓我有信心以後我所在的組別能更有效率的摩擦出創意。

這本書給我的另一個收穫是，裡面有一部份側重於主管對於專業人才的管理，而這對醫學院校的學生相當受用，因為當我們投入職場後，我們將是所謂的「專業人才」，若能修習知識管理的課程，或是閱讀相關文章，就能了解我們將如何被管理或是我們要做些什麼才能為組織帶來最大效益。讀完這本書後，我覺得知識管理實非一門只能應用於商業的學問，本書讓我發現其實知識管理的理論離我的生活比我想像中的近，但同時也讓我了解到，若想閱讀這類集結期刊論文的書籍，由於內容會從高角度切入，最好還是應備有主題相關的基礎知識，否則就會像我初讀這本書時，迷失在許多的專有名詞中，而不能快速地領略其中內容。