

# 知識管理概論期中報告



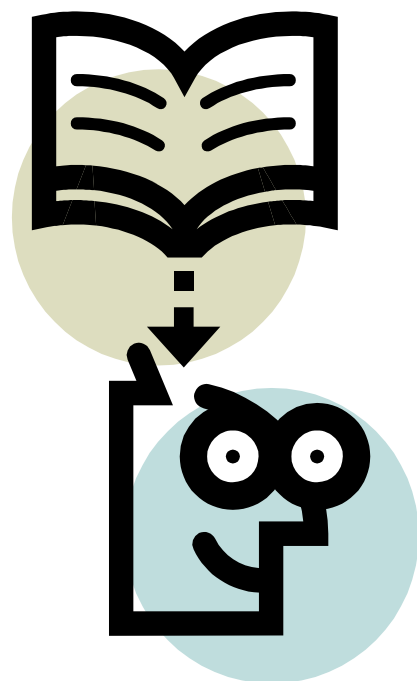
系級：醫學系一年級

學號：B101097014

姓名：蘇稟元

完成日期：2008/11/22

指導老師：邱子恆老師



書名：智慧資本

作者：法蘭西絲·賀利伯 (Frances Horibe)

譯者：黃進發

出版社：商智文化事業股份有限公司

出版日期：2001年8月10日

---

### 書摘：

智慧資本的領域相當廣泛，範圍也在不斷拓展。智慧資本大師雷夫·艾德文生 (Leif Edvinsson) 深信：「只有考量人的因素才能直達人心，從而影響別人，發揮風行草偃的效果。」在人的面向失敗的公司，將無法建構智慧資本，也無法創造財富。

這本書主要的探討內容，就是智慧資本中有關人的面向，期能創造並確保一個讓員工願意貢獻構想、創意與分析能力的公司，同時公司也以同樣的意願與熱忱對待員工。

廣義來說，智慧資本可分為三大領域：人才資本 (Human Capital)、知識系統資本 (Structural Capital)、顧客資本 (Customer Capital)。

人才資本，也就是人們帶到工作職場的知識與經驗。在創造財富的過程中，腦力取代資產性資本成為創造財富的驅動者，人才資本可說是知識經濟時代的活水源頭。如何妥善管理人才資本，成了一個企業是否能夠成功的重要關鍵。在本書中提出了以下建議：

#### 一、鼓勵引進新知識

創意之所以偉大，是因為它無法貼近或是配合我們現

有的思考方式。真正有創意的人，不會放棄一般人認為沒有意義的事物，反而能化腐朽為神奇。但若員工花時間在鑽研一些看似毫無意義的事情上，看在老闆眼中可能會認為這個員工在混水摸魚，但也可能因此抹煞了創意，讓公司失去了一個賺大錢的機會。因此，要鼓勵員工提出新構想，必然要讓員工從事企業不認同的事物（3M 公司容許研究人員最多運用 15% 的上班時間和公司的各種設備、材料，去從事他們有興趣但卻和公司目標沒有直接相關的研究題目）。此外，新知識要成長茁壯成為偉大的創意，需要信心和空間的支撐，因此要全神貫注傾聽員工陳述他們的構想，且要能容忍反對意見。

## 二、徹底充分授權

下放權責，和員工分享決策正是處理知識爆炸與因應市場快速反應最重要的動作之一。貢獻智慧資本經常是出自當事人的自願，因此發展重大決策時，要能諮詢員工，將他們納入決策體系，自然能讓員工願意貢獻自己的想法。

## 三、制衡「一言堂」管理

當員工覺得他們對未來的事物有影響力時，會較願意投入他們的智慧資本。因此，用心傾聽，接納員工，讓員工深信他們的意見受到重視與歡迎。

## 四、邀請員工共商大計

由於工作職場上的權力，正由少數人的手中轉移到許多知識工作者的手上，老舊的管理風格早已不適用，當公司必須借重知識工作者的腦袋，而又不能控制他們的大腦

時，就必須找其他方法邀請他們加入促進公司發展的路程。「建議權給員工，決策權歸經理人」是本書所提出的方法。

## 五、 尊重專業各司其職

在新知識產生速度不斷加快的情形下，經理人已不可能獨攬所有的新知識，所以充分運用員工的知識就更形重要。由於經理人不再具有足夠的知識管理所有的事，必須把決策權交付給實際操作的人。

## 六、 鼓勵學習上行下效

為了持續藉由知識創造財富，員工必須隨時更新自己的知識，如果沒有不斷的自我充實，終究會江郎才盡。因此公司必須實施正式的訓練幫助員工提升自我能力，同時也鼓勵非正式的學習。

充分發揮智慧資本的重要方法之一，就是要建置適當的知識系統資本，讓人力資源接觸知識並建立知識體系。而發揮知識系統資本功能必須做到以下幾點：

### 一、 溝通，再溝通

藉由不斷溝通，使公司內部上下一心。

### 二、 學習的第一步—分享

人們常會想利用自己所獨有的知識，來顯示自己的價值，所以不願傳授或與人分享知識。心存這種心態的員工或是單位都會宣稱他們的知識相當特別，因此不能與人分享。事實上，他們是想藉由封鎖知識保有其權力或影響力。

為了說服部門的專家分享知識，要讓他們知道分享知識的重要性（知識經過整合才能變成競爭優勢），並特別關切不願分享的原因。假如他是為了確保自己的附加價值，就幫他調整個人價值觀，並獎勵他的任何分享。

### 三、發揚團隊意識

不可否認的，現今許多工作都是以團體方式來完成，如果能成功建構團隊意識，將為團隊帶來強大的力量與高昂的興致，即使是做最平常的工作，他們還是能賦予該工作意義與價值。若想充分運用員工的智慧資本，發揮團隊意識絕對是不可或缺的。

團隊運作需要下列行為：

- ◆分享知識
- ◆分攤工作
- ◆關照其他人的利益
- ◆偶爾讓其他的最佳利益凌駕個人利益
- ◆直接與迅速處理人際間的各项議題
- ◆傾聽並鼓勵每個人的貢獻

### 四、獎賞知識

若經理人不曾獎賞新的行為，員工便不會持續吸收新知。

### 五、從心改變

我們都喜歡按自己的方式做事、知道預期的結果為何，並掌握自己的職場生活。但改變的本質，原本就是在全新的環境下不知道預期的結果，也不能按自己的方

式做事，因此人們的改變往往是緩慢而恐懼的。但知識系統資本在管理上面臨的最大挑戰，是讓經理人與部屬改變根深蒂固的想法。在邁向今天這個資訊與智慧資本主導的時代，個人的求新求變已無可迴避。

改變三階段：

1. 認知需要改變	2. 導入改變	3. 要求改變
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 解釋為何重要</li> <li>▶ 解釋哪些需要改變</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 訓練新行為</li> <li>▶ 教練指導</li> <li>▶ 改變制度以獎勵期望的行為表現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 推動並獎勵落實新制度的員工</li> <li>▶ 懲處未能依要求表現的員工</li> </ul>

顧客的忠誠度是企業存活的重重大課題。善用顧客資本，將可增加永續活力與成長的可能。然而，越來越多研究顯示：忠誠的顧客其實是由忠誠的員工構成的一員工對工作深感滿意，也從中得到激勵，在和顧客的互動中將更趨正面，促使顧客重覆購買的可能性大幅提高。於是，員工對公司的忠誠創造了顧客對公司的忠誠。因此，在企業管理上與顧客資本有關的重大挑戰是：建構一支忠誠的工作團隊，由他們為你充分利用經由顧客資本帶來的利益。

要確保員工對公司的忠誠，就必須先瞭解員工對公司的滿意度。衡量員工滿意度的方法有例行性的意見調查與三六〇度回饋—反過來由員工評鑑老闆。

知識已成為現代商業領域的錢幣，而知識工作者亦是組織最重要的財富來源。在智慧資本當道的新環境下，領導人的角色正改變為老師與支持者，不再是實際的從事者與決策者。奇異電器

的最高執行長傑克·威爾許 (Jack Welch) 說過：「我初入職業生涯，以及以後的職場經歷，都太注重創造數字及提供貨品。相形之下，相當不重視較為軟性的價值，像是團隊的建立、構想的分享以及激勵他人等。」而在新知識時代，這將是領導者的新角色—營造員工願意投入智慧資本的工作環境。

### 閱讀心得：

在選修這堂課之前，雖然時常耳聞現今是「知識經濟時代」，但「知識管理」這個名詞對我來說卻是相當陌生，甚至可說是完全沒有概念。在選修這堂課之後，從老師課堂上的介紹，我漸漸對知識管理有了初步了解，且認知到知識管理對現今的企業有相當大的重要性。

《智慧資本》這本書中將智慧資本分成「人力資本、知識系統資本、顧客資本」三大領域來討論。其中心概念不外乎是在這知識爆炸的時代，我們不能再墨守成規，一味沿襲以前的企業管理方式。在經理人已經不能獨攬所有知識的時候，適當的將權力下放、學習和員工溝通協調，讓員工感覺到自己的意見被公司重視，才能讓員工自發性的貢獻出智慧資本，進而為公司謀取最大利益。

除此之外，書中也提到「分享」的重要性。就如同老師上課所說的，知識具有不可排他性，我們不可能去遏止別人獲取知識，既然如此，那何不將自己的知識拿出來讓大家一起討論，或許會激出創意的火花。且知識本身具有可共享性，並不會因為把知識跟別人分享，自己就失去了該項知識。所以分享知識對個人、對公司都是雙贏。不過我們通常吝嗇於分享知識，因為一旦將知識與大家分享，在這個企業體中我們就不能仗勢著獨攬某項

知識而擁有權力或職位。但是，就如同在求學的過程中，我們常常在課業上遇到大大小小的問題，通常第一個求助的對象便是同學，若同學不願意將他所懂的內容告訴你，你是否會覺得很洩氣？或是有同學向你求助，而你卻吝於幫助他，你自己是否也失去了一個複習的機會？或許同學所提出的問題正是你學習上的盲點呢！同學間互相討教，互相砥礪，對彼此課業發展絕對有正向的幫助。更有甚者，若沒有人願意將自己的知識分享給大家，那麼「老師」這個職業將不復存在，因為老師本身就是一個知識的傳授者。身為一個醫學生，日後我將踏入醫院工作，若有一個棘手病例無法自己處理，勢必也需要醫院的同仁分享他們所學來互相幫助，何況醫療工作者本來就不應該以自身利益為前提，而是以社會大眾的福祉為最高原則，因此更不能有想要獨佔某項新知或技術的念頭，而吝於分享知識。從現在開始培養樂於分享的心，對現在的求學過程與未來的就業相信都會有相當大的幫助。

雖然在這本書中幾乎都是以企業的角度來探討如何運用智慧資本，以在新經濟時代取得先機，但就如同上一段所提到的利子，也有很多部份可以應用在我現今的求學階段。我們可以把一個小組或是一個社團當作是一個企業，組長（社長）則相當於經理人，其下有各層級的員工，運用知識管理的概念來統合，可以讓小組、社團的運作更有效率。

富蘭克林曾說過：「具有最高報酬率的投資是『知識』」。社會上主要的工作者已經從以往的「勞力者」漸漸轉變為「勞心者」。在台灣社會中，一向非常重視文憑與學歷，父母也無不希望孩子能夠進入好學校就讀，原因為何？無非是希望孩子能夠培養足夠的能力，未來在就業市場中能夠謀取一個比較好的職位。我們一路從小學、國中、高中，到現在的大學階段，無一不是而努力汲取新知。但在知識管理的角度來看，我們除了要充實自己

的知識以外，要成為一個好的知識工作者甚至是管理者，還必須具有良好的溝通能力，同時也要能傾聽別人的聲音、虛心接受別人的意見，即使是負面意見，我們仍然要能平靜以對，而不是一味的替自己辯解。因此，除了努力汲取書本中的知識以外，我們也應該藉由和同儕、師長、親人的相處當中，去學習如何應對進退，在踏出學校、進入社會之前，培養良好溝通的能力。學校就如同社會的縮影，從平時和同學的相處做起，為自己奠定良好的根基。