

書名:知識管理

作者:杜拉克 等

譯者:張玉文

出版社:天下文化

出版日期:2002/2/15

書摘:

這本書是由哈佛商業評論中與知識管理相關的文章彙編而成，重點並不在於提供知識管理這門學問的完整概念，而是闡述現今企業在知識管理上的應用觀，給予經理人有效的資訊及省思。篇章之間雖無必然的連貫性，卻能從這些文章中窺得知識管理的概括。

知識管理會是未來管理的主流，這是大勢所趨。科技的革新使得資訊無遠弗屆，不再是對企業來說真正有用的知識；另外，知識工作者會漸漸取代從事文書及體力工作的人，成爲主流。企業求勝的關鍵就在於差異化，然而在上述的條件下，有形資產的部份漸爲競爭者所模仿，在經濟需求的壓力下，意識到此點的企業，體會到無形資產才是真正的競爭優勢，如此一來，差異化的關鍵就在於創造新知。這種轉變，讓公司的傳統組織結構轉型爲由專業人員所組成的知識型組織，中階管理人在這樣的情形下，顯得多餘，工作會由任務團隊完成，而非各部門，性質類似於醫院或者管弦樂團。

然而，缺陷在任何形式的組織都是必然的。知識型組織，或稱爲資訊導向組織，會面臨到如何聚焦這個議題。一個管弦樂團，也必須在指揮下，才能無間演出；對醫院的專業人員來說，一位病人的診斷報告即是他們的聚焦處，同理，資訊導向組織也必須制定一個明確的共同目標，在這一方面，可以成功的日本企業作爲借鏡。

「汽車進化理論」這樣一個口號，爲何能引導本田公司發展出都會車系；「啤酒罐」爲何能讓佳能公司研發出革命性產品，打入辦公室市場；「光學電子」這樣的一個名詞，究竟給夏普的工程師多少程度的影響，使得他們能創造出開創性的產品？正因「新知識是從混沌之中產生的」，要將隱性知識化爲顯性知識，就必須找到方法來表達無法言傳的事物，「隱喻」、「類比」、「模型」這三種方法就掌握了隱性到顯性的過程。「汽車進化理論」即是一種「隱喻」，結合了普遍上來說不會放在一起的想法：汽車〔無機體〕和進化〔有機體〕。「類比」則是在異

中求同，化解矛盾，「啤酒罐」是一個例子。「模型」則是新想法的顯性化，讓其他人也能運用這項知識。是以這些模糊不清的名詞，看似無用，卻能意外地給予員工一種方向感和願景。

要讓一個新的知識快速產生，最有效的方法就是「累贅」，因為能促進隱性知識的交流，創造共同的認知基礎。方法有二，其一是設計重疊式的產品開發模式，激勵小組以不同的方式看待問題，其二是策略性的工作輪調，讓員工能以不同的角度了解事物。但是專業背景的差異又會產生知識型組織的一些問題。在面對背景不同的資訊時，員工可能無法將這些資訊轉化為有用的知識，也因此無法讓知識順暢地流通。這種情形下，經理人就必須去引導這種混沌狀態，讓組織中不同層級的人了解到自身的定位及目標。

若一個組織不去學習新的事物，新的知識又從何而來？長遠來說，建立一個學習型組織會是個最好的方法。有三個問題會是建立學習型組織時不可或缺的：「意義」、「管理」、「評估」。「意義」即為學習型組織的定義：學習型組織擅長創造、取得、傳遞知識，並且配合這些新知識改變行為。「管理」是實行的方針，包括：系統化地解決問題、實驗新方法、從過去的經驗學習、學習他人、傳播知識。最後，爲了要檢測學習型組織的程度，必須要有一個「評估」的方法，譬如：半生命週期曲線圖，即設定 50% 的改善目標，觀察各部門所需改善時間的長短，然而這種只重視結果的方法有時不免偏頗，真正理想的方式，應是評估組織成員對新想法的認知程度、成員的行為、績效的改善，因為這是組織學習的三個階段，問卷、調查、訪問會是有用的工具。

以上所談到的，都是結構或制度層面上的問題，但是知識是人類所擁有的，知識管理也不得不探討心理層面上的問題。

資訊導向組織的主體是專業人員，他們自我防衛的慣性思維模式卻往往阻礙了他們的學習。對成功的高度期許的背後，也有著對失敗同樣高的恐懼，在他們無法達到自己的標準時，就會產生羞恥感，出於保護自己的心態，批評別人是他們唯一的出路，對立的觀點無法介入，他們就無法學習。事實上，這種防衛性的思維並非是專業人員所獨有，顧問與經理人也有，只是沒專業人士來得強烈，既然如此，那麼一個組織該如何改變這種狀況？第一步就是要讓高階經理人反思自己是如何地防衛性思考，還有防衛性思考所帶來的反效果，由上而下，讓組織中得每個成員都能知道如何有效思考，利用普遍的人性來重塑他們的行為。

一個組織中，與不同思考模式的人相處在所難免，就創造新知的觀點來看，這會是有利的，因為各人偏好思考方式不同，但容易發生衝突，若是經理人想刻意避免掉這樣的狀況，他會只雇用與自己相同類型的人，即是「自在複製症候群」，這對組織的發展是不利的，因此管理不同的員工就顯得相當重要。從了解

各員工的思考模式會是一個好辦法，「赫曼思考模式評量」是其中的可靠工具。其次，在創造新知，即創意磨擦的過程中，必須先制定共同的規範，那就是確保每一位成員都有互相交談的機會，還有明白宣示行動的方針，最後是事前設定好議題，以便有充足的時間找出創意十足的不同方案。

「從過去的經驗學習」是學習型組織的一個特徵，卻往往不被企業所重視，因此舊有的錯誤思考模式不斷覆轍，過去相關議題的處理，並沒有有效地整理成有用的知識，供組織人員再度利用，「學習歷史」是為了解決這個問題所發展出來的工具。簡而言之，就是以文字紀錄公司的事件，分左右兩欄，右欄直接記錄經歷這個事件的人的口述，左欄則由專業訓練的學習史家，作分析與評論。

研究一個新的組織結構，一個新的工作方法，在未來的重要性會與日俱增。因為隨著電腦成本的下降，辦公室將能應用更多的電腦技術，另外，電腦的功能甚至能依照使用者的需求來設計，兩種趨勢會使得「單獨運作的資訊產品消失」造成「技術隱身」的現象，科技將會變得相當有彈性，且多功能化。產品並非事先製成，而是依據買賣雙方的需求製作，「就地創新」的重要性不言自明，「創造新知」對這類組織來說是再自然不過，但如此一來，組織內部就必須創造出一種新的溝通技巧，讓員工能切身體驗某項創新的含意，才能取得新想法的共識。

心得：

將知識視為一種資產並有效管理，這大概是從前人前所未聞的。在那之前，對於知識，我們多半只意識到書面文字的部份，即所謂的顯性知識，對於隱性知識的部份，並沒有多加著墨，因而隱性知識這類只可意會，不可言傳的概念，無法得以普遍應用有點類似曹丕在典論論文中所說的：「雖在父兄，不能移其子弟」的道理。時至今日，不論是企業或者知識管理者都在尋找讓隱性知識顯性化的方式。

隱性知識的重要性，在大部分行業來說，會來得比顯性知識還重要。這在以技術主導上的行業更是顯而易見。在台大醫學系教授謝豐舟的著作「白色斜塔」中，就提出了台灣的醫學教育其實是一門技職教育，往往聽一堂資深教授的課勝過於念完一本厚重的原文書，一名醫生要在接觸過許多病例後，才能獨當一面。這與「知識管理」這本書當中所提到的「要訓練一名專業人士的能力，最好的方法莫過於密集的實際訓練」道理不謀而合。

在拇山人文講座聽完洪蘭教授的演講後，我想知識管理這門學問在未來應該會與心理學更密切的結合，事實上，當我們在接觸資訊時，各個神經元就會開始跟過去的經驗相連接，進行「知識管理」，一開始看來混沌的想法，必然跟過去某個資訊有關聯性，如果能朝著這方面去研究，我想「知識管理」應該會更有效率地運用知識。

知識管理期中報告

指導老師：邱子恆老師
姓名：王宗悅
系級：醫學系一年級
學號：B101097080