

知識管理概論

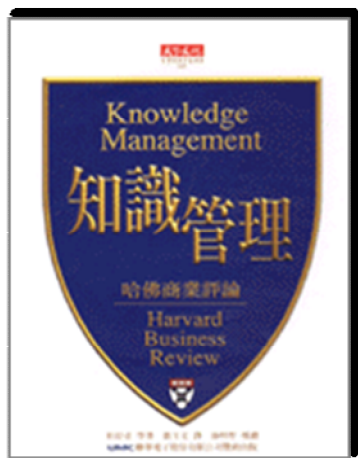
期中讀書心得報告

系級：牙醫二

學號：b202098095

姓名：郭昱君

一、 閱讀書籍



作者：杜拉克(Peter F. Drucker)等

譯者：張玉文

出版日：2000/2/15 第一版

2007/9/30 第一版第 26 次印行

出版社：天下文化

語言：繁體中文

ISBN：9576216532

裝訂：精裝

頁數：223

央圖號碼：89000625

內容大綱

本書由《哈佛商業評論》精選出〈新時代、新組織〉、〈知識創造的企業〉、〈教聰明人學習〉等八篇精采主題，包括有杜拉克、阿奇利斯等十多位管理學界的大師，分述知識時代的新觀念，及培養創造知識的公司，建立學習的組織；充分發揮左右腦的不同利基，教「聰明人」學習。如何以經驗為師，研發工作改善流程，進而善用最專業的知識，產生最大的獲利。

作者介紹

杜拉克(Peter F. Drucker) 是作家、教師和顧問。他的二十九本著作曾翻譯成二十多種語言出版。他創立彼得杜拉克非營利管理基金會，曾擔任許多國家的政府、公共服務機構、和大型企業的顧問。《杜拉克 經理人的專業與挑戰》(Peter Drucker on the Profession of Management) 書中即蒐集了他在《哈佛商業評論》中發表過的一些精采文章。本書也包含史特勞斯(Susaan Straus)、安德森(Philip Anderson)、克萊納(Art Kleiner)、羅斯(George Roth)、李歐納(Dorothy Leonard)、昆恩(James Brian Quinn)、芬可斯坦(Sydney Finkelstein)、阿奇利斯(Chris Argyris)、約翰·史立·布朗(John Seely Brown)、野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)與葛文(David A. Garvin)，合計共十二位管理學界專家的評論。

以上內容節錄自天下文化書坊《知識管理》介紹網頁

二、書摘

在 1996 年經濟合作與發展組織(OECD)的報告中，定義了「知識經濟」一詞，是指建立在知識和資訊的生產、分配和使用之上的經濟型態。《知識管理》一書中收錄了 1988-1997 年刊載於《哈佛商業評論》關於知識的經營管理新知，由杜拉克的〈新時代、新組織〉為首，至昆恩、安德森、芬可斯坦的〈管理專業智慧〉止，共計 8 個章節。由於這是個知識管理的概念正在起步的時代，我們在此書中不難發現每一位管理大師或專家的看法，有時不謀而合，有時卻又背道而馳。杜拉克認為大型、成功的資訊導向組織，沒有任何中間的管理階層，像是醫院、管弦樂團，或是過去在英國殖民時期的印度，每個基層專業人員直接向最高長官負責。三年後野中郁次郎所發表的〈知識創造的企業〉，闡明了顯性和隱性知識的不同點，隱性知識是高度個人化、不易傳授的，野中教授認為中階主管綜合高階主管和基層員工的隱性知識，化為顯性後再應用到新的技術和產品，他們是知識創造企業裡真正的「知識工程師」。中階主管的角色，在大師們的眼裡，竟有著如此大相逕庭的看法！

在知識管理中，不可否認學習的重要性。葛文教授在 1991 年發表的〈建立學習型組織〉提到，企業的持續改善計畫雖多，但大多沒有掌握到「要持續改善就必須努力學習」這個基本事實。其實我們都知道學習才能在競爭中脫穎而出，但大多數人不知道如何學習，尤其是受過良好教育的專業人士。阿奇利斯教授於〈教聰明人學習〉一文中闡述，專業人士對於學習的規避，在檢討時都會表現出自我防衛的態度。雖然我還只是個大學生，談不上專業人士，但對於防衛性思維的情境相當能夠理解，當我們在做分組報告或是共筆的時候，大家常常為了保護自己而怪罪別人。因此阿奇利斯教授提出解決之道：必須把解釋自身行為的方式列為組織學習和持續改善計畫的重點，人們需要學習來讓理性思維更有效。

學習接著就是創新，不創新，就會落後。創新是讓不同想法的人互相激盪，卻常演變成人與人之間的衝突，爭執變得對人不對事。李歐納教授與史特勞斯顧問在〈左右腦並用〉中提到，了解不同的思考和溝通模式，在創新過程中可以大大去除知識歧見中針對個人的成分，讓衝突對事而不是對人。這時各類型的個性分析工具可能就派上了用場，增加不同想法的交流。創新不只是發明新產品，還必須設計新的技術和組織。布朗博士於〈研發工作改造企業〉一文中提及，研究人員創新的最終夥伴就是客戶，並以印表機由索引卡，轉變為在顯示面板出現疑難排除指示為例說明。創新之外，企業也需要過去的經驗教訓，經驗對個人而言是良師，但對於企業卻常常是重蹈覆轍。麻省理工學院發展了一套「學習歷史」的工具，以文字敘述最近發生的某個重要事件，讓參與者及學習史家提問，列出不敢公開討論的問題。這套工具建立了信任感，也將經驗傳播到其他部門，使經驗之於組織也可以成為良師。

最後，本書回到管理的層面，該如何管理專業智慧，以及有效的利用。如果組織能夠槓桿利用智慧，只要少數的專業人士就能讓組織成功。此時也需要克服專業人士藏私的問題，知識分享相當重要，專業智慧使用愈多價值就愈高。作者也主張，根據專業智慧創造價值的方式來調整組織，讓現場專家變老闆或是組成階段性的蜘蛛網組織，配合精心設計的配套措施產出最大的價值。《知識管理》一書雖是夾雜各派，每一篇章間亦不具強烈的連貫性，但在瀏覽每位大師的看法與企業實例後，將會對於專業知識在新經濟時代的重要性、知識管理的做法與挑戰等面向，逐漸在腦中描繪出清晰的輪廓。

三、 閱讀心得

我想如果在沒有上過老師這門課的情況下，閱讀《知識管理》應該是相當枯燥乏味，大師們提出的理論對於身是大學生的我而言，似是虛無飄渺，企業實例或是簡單地交談舉例，反而較能讓我停下腳步注意。過去也曾嘗試過瀏覽一些管理的暢銷書，但還是無功而返，或許選擇了理組的我，不太能理解一個簡單但難以言語全面表達的管理概念，形諸於科學化的文字後，怎會變得如此累贅，讓人難以下嚥。還好，關於知識管理的基本概念，老師課堂上的解說仍在我腦海中留下走過的痕跡。

野中教授以松下電器研發家用製麵包機的例子，來說明隱形和顯性知識間的轉換，也就是「知識迴旋」。不論是在課堂上老師的講述，還是期末報告實作中的知識分類，都讓我們知曉組織的知識可以清楚分為四個象限—內部顯性、外部顯性、內部隱性、外部隱性。但「知識迴旋」就不是件容易的事，文中提到表達和內化是知識迴旋中最為關鍵的步驟。表達，是把隱性知識轉化成顯性，當老師在替實驗的過程寫出 SOP 和注意事項，就是在進行此步驟。內化，則是利用轉化後的顯性知識擴大個人的隱性知識，也就是我們在課堂上及實驗流程中，真正地擴大、延伸自己對於實驗的了解。而這兩項步驟都需要個人的積極參與、努力投入，若是老師的實驗講義不清不楚，學生也沒有專心在實驗操作，那麼這堂實驗課就是失敗的。如果松下電器的軟體設計師沒有決定向麵包名師學習，人們也不會享受到自動麵包機烤出香 Q 軟嫩口感的成就感，我曾經吃過自動麵包機烤出來的土司，的確是會不由得讚嘆這台機器！

書中也提到專業人士不擅長學習和不願意接受工作表現的評量，在防衛性思維的作祟下，認為檢討、評量將產生專業能力受到質疑的不信任感。不可否認，愈是專業愈受不得旁人的批評，大多專業人士寧願先質疑客戶的配合度或是組織制度產生的阻礙，來維持自己的自尊心。除了明白不適當的思維方式，加以改善，建立大家同意的評量制度也是需要的。專業人士要求評估必須客觀，達美樂比薩採用「神秘顧客」來評估每家分店的經理人對顧客的服務，而《遠見》也從 2003 年起利用神秘客大考驗來評比台灣的服務業。另外，專業人士有著不樂意分享知識的問題，安達信世界組織為了鼓勵分享，發展了一套電子資訊系統，並大幅修改激勵方案和企業文化，升遷和薪資評估都要考核使用系統的情形。這讓我想起讀書會與共筆的差異，自動自發的讀書會鼓勵分享，卻常因成員對於分享程度的參差不齊而作罷，硬性規範的共筆制度也強調成果共享的原則，上學期的整體表現攸關下一學期的科目選擇，因此大家多半不敢輕忽。知識共享仍需要實質的利益或獎懲，進而化為風氣，否則將無法順利推行。

本書最後一個篇章提到蜘蛛網組織，是為了一項特定計畫而組成的，一旦計

畫完成就解散。老師在我們個案研究的分組中，就讓我們體驗到這樣的組織架構。蜘蛛網組織可以很有彈性地聚集不同地點、領域的專業人才，共同解決特定問題，但同樣地，如果沒有配套的升遷和薪資評估程序，組織可能就無法運作。而我們的期末成績就靠大家一棒一棒地累積，所以應該不會有無法運作的問題。但我們並非真正的專家，每個人所負責的部分在傳遞下去後，可能會發現有需要協調修改的部分，這時組長就需要召集大家，溝通我們的想法，達成共識，讓研究如期完成。現在的我們，還在蜘蛛網組織中體驗它的特性，在這過程中所感受到的優缺點，將會化為我們的隱性知識，運用在我們未來的小組合作。