

知識管理概論

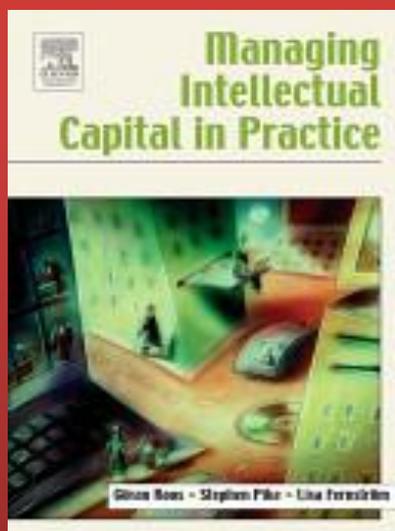
邱子恒老師

期中閱讀心得報告

智慧資本管理實務



醫學系 二年級 林愷容 b101101092



知識管理概論

b101101092 林愷容

期中閱讀心得報告

書名: 智慧資本管理實務

Managing intellectual capital in practice

作者: Göran Roos, Stephen Pike, Lisa Fernstrom

出版社: 華泰文化

出版日期: 西元 2007 年 12 月 初版

ISBN: 978-957-609-713-3



一、前言:

Why this book?

知識管理既源自國外，感覺就該選一本由外國人寫的書本，看了書單，和朋友一同到圖書館挑書，翻了翻遍喜愛上這本。我本不愛枯燥的文字，這本圖表多，頁數適中，加上作者名字吸引我！Göran Roos，我還特地上網查詢，他的口音實在太酷了！所以將內容、排版、作者一同列入考量，我選擇這本書來加深我對智慧資本、知識管理的了解。

二、書摘:

《序》

想了解專家眼中的這本書，讀序就對了。其中講道「新經濟與舊經濟的差別，在於企業運用不同的商業模式及不同型態的資源，為企業創造不同的價值」在新經濟，成功的企業靠的是非傳統性的商業模式，以及利用智慧資本等無形財產，來創造企業的競爭優勢。然而這不代表新經濟的企業就不需要傳統的實體資源，相反的，成功的企業要有效的運用擁有的人力資源、組織資源、關係資源和金錢資源等無形及有形資源並且做出策略性的有效資源配置和轉移，進而為股東創造最高價值。

本書共六個章節

《第一章》智慧資本及其重要性

1. 智慧資本的基本觀念
2. 價值創造邏輯
3. 智慧資本管理程序
4. 學習個案；

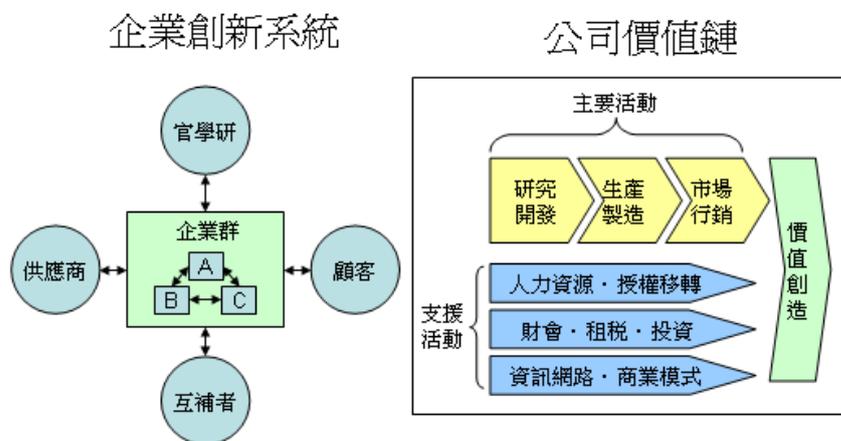
喜歡句子擷取：

「智慧資本可定義為對組織創造價值有所貢獻的所有非財務非實體資源」

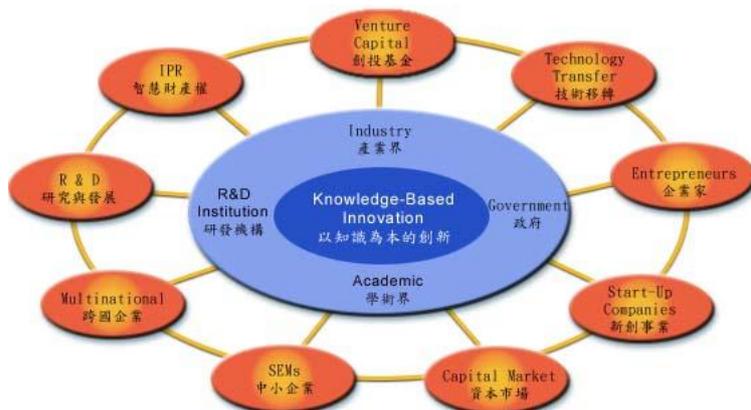
「價值創造邏輯(價值鏈、價值群、價值網路)與形成競爭優勢的資源間契合度很重要」

「顧客認知的價值驅動因素有四種，有時也有合併的現象:成本、功能性、獨特性和心理距離」

圖一、企業創新系統與公司價值鏈



Source: 科技政策研究與資訊中心—科技產業資訊室, 2008/04。



Lee & Li, Attorney-at-Law 理律法律事務所
All Right Reserved 著作權所有
Since Mar. 1999

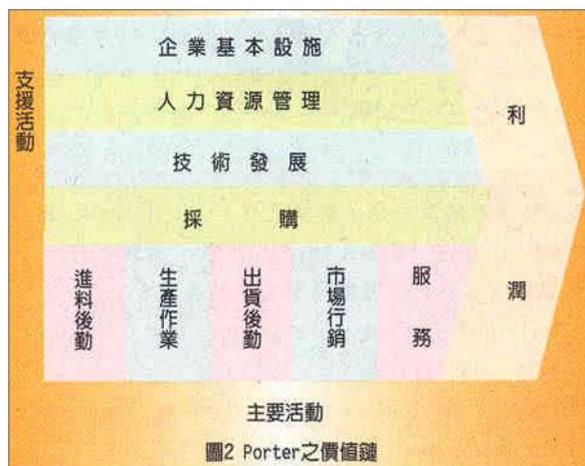


圖2 Porter之價值鏈



這幾張圖是我上網搜尋時覺得架構鮮明喜愛的圖表

《第二章》如何找出組織的智慧資本資源

1. 企業中資源確認
2. 關係、組織、人力資源介紹
3. 衡量資源的重要性
4. 分析、組合資源
5. 增加資源策略價值

喜歡句子擷取：

「資源組合分為五大類：貨幣、實體、關係、組織及人力」

「資源組合評估的最後一步就是要評估找出哪種資源可以成為組織永續競爭優勢的基礎，這包刮針對美伊資源的策略價值、耐久性、稀有性、不可模仿性及不可替換性」

「對於不夠質量的重要資源，就必須採取行動加以補強」

「在現有的資源組合下對於組織的策略、目標是否能夠達成，必須有初步的看法，如果不行，就必須要變動組織的策略意圖，或是調整資源整合」

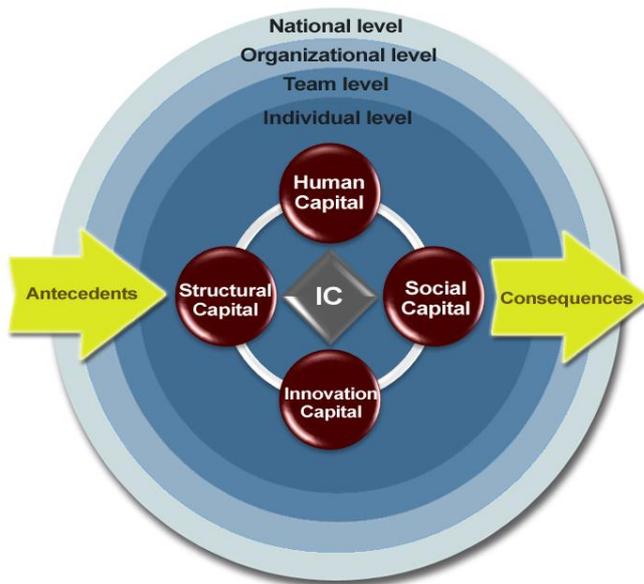


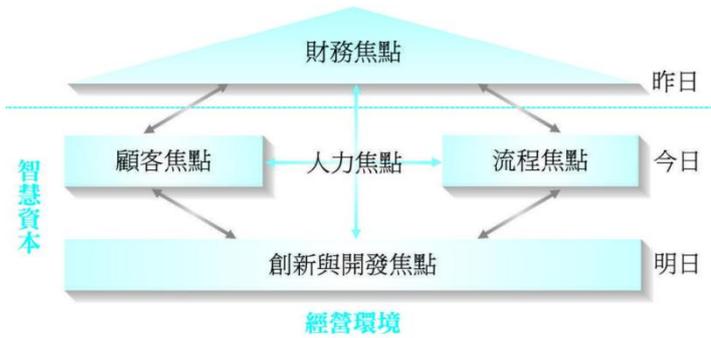
圖3-6 知識管理、智慧資本與企業價值的關係圖



《第三章》將智慧資本用於價值創造

1. 智慧資本領航者介紹、製作、分析、評估

圖3-7 Skandia AFS公司的領航者模式



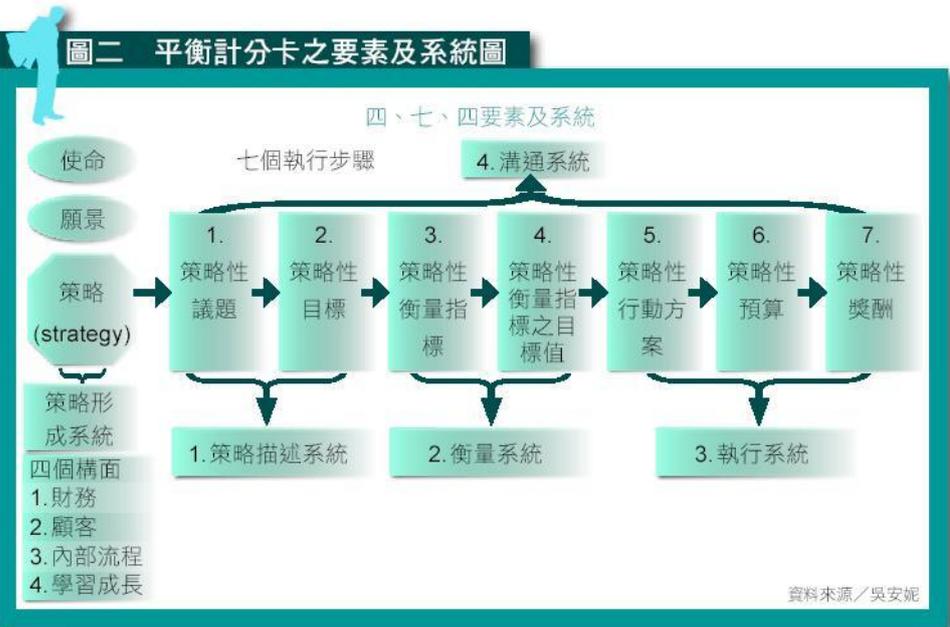
《第四章》評價與衡量智慧資本

1. 衡量的基本理論、指標
2. 評價的意圖
3. 建立實際衡量系統
4. 建立智慧資本指標系統

喜歡句子擷取：

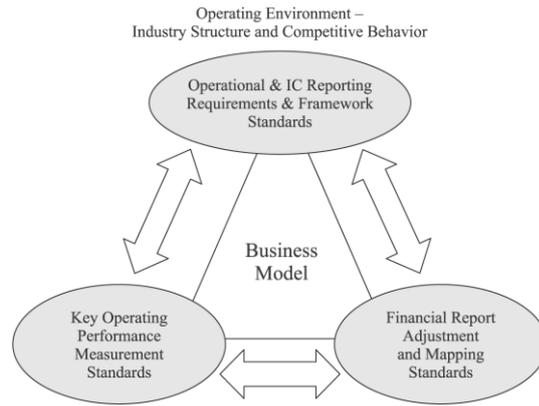
「衡量與指標有相當的區別，衡量是測量的結果，必須十分可靠；指標是主觀的評估，適用於追蹤內部績效所用」

「使用單一理論的衡量系統能夠找出企業真正關切的指標，且能提供經理人真正需要的資訊，並意味著管理成本的降低，攸關程度增加及更聚焦」



《第五章》智慧資本報告

1. 為何要做智慧資本報告
2. 財物及智慧資本報告的製作
3. 美國發展
4. 智慧資本揭露方法
5. 智慧資本報告的正反論點
6. 聯合價值層級法
7. 積極主動的外部溝通
8. 智慧資本揭露的建議



(其實我蠻喜歡這章，講到了溝通，講到了一些智慧財產的規範，可以連結到生活中有時不小心忽略的點。)

喜歡句子擷取：

「聯合價值層級法是唯一能夠解決智慧資本報告標準化的模型，並且使得不同產業的公司可以不用赤裸的呈現公司敏感資訊，就能夠進行比較」

《第六章》智慧資本方法的其他應用

1. 合併、收購與合資
2. 智慧資本觀點產生的綜效
3. 智慧資本之策略契合度的高階評估
4. 撤資
5. 人力資源管理
6. 知識管理

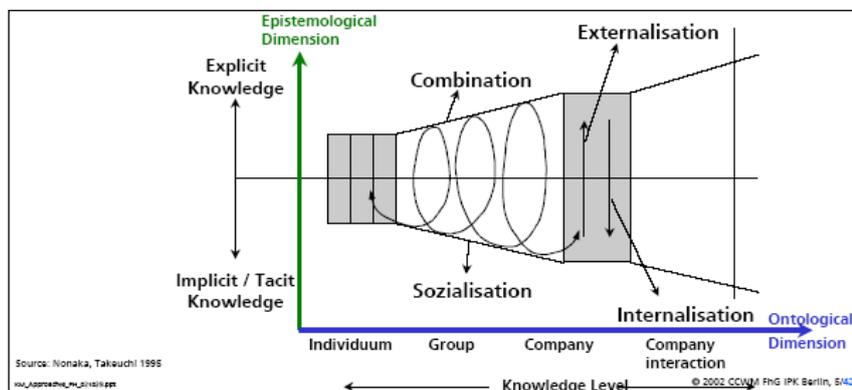


喜歡句子擷取：

「再併購進行撤資時，知會資本分析相當重要，因為他可以確保公司在實際創造價值的資源上不會有非故意的損失，而且使撤資行動可以有成本降低效果，與最低價值損失效果」

「為了使智慧資本在未來價值創造的過程中可以有穩健的潛力，有許多前提必須被完成，包含智慧資本的關鍵性、彈性、一接近性、產能限制和協調彈性」

內隱及外顯知識



三、心得：

了解到”biting off more than I can chew”的概念。這本書資料多、廣、深，由最基本的智慧之本定義到價值創造到智慧資本策略契合度的高階評估，有些內容瀏覽過便懂，有些還得停頓思考。

此書主要架構在探討智慧資本的管理要如何在組織中落實，智慧資本的思維模式，如何從一個組織的使命、願景與核心價值出發，透過平衡計分卡的策略地圖，找出適當的議題、目標、衡量指標。關於智慧資本，可藉由資源層級數來便是組織所有資源，在透過智慧資本領航者組織內部資源及人力的配置和轉換，再按照 CVH 建構出智慧資本衡量系統。好多名詞，好多圖表，好多公司實力好多虛擬架構，但我很開心，因為踏入了新領域，感覺進步空間好大，可以學習好多。

我好喜歡每一章節中都會提供的個案，他們像是個緩衝，讓我喘口氣也讓我看到，以真實例子中看到知識管理的運用。例如艾迪森旅館之例，提到跨國的大品牌，當然對其**運用資源的方式**會起興趣，員工知識、組織知識、顧客資料庫、工作、系統，如何用才能達到最高效率。在這個 E 世代感覺要整合許多事務並不困難，dropbox 一開，google doc 一分享，就能在第一時間內整合許多事情。升上二年級系學會中接了幹部，有會議，有人力分配，我認為雖然網路的確是不錯的平台，可以同一時間大家在網上動工，可以接力，但有些經驗分享大家同處一是較能共同腦力激盪，較能集思廣益。網路縮短了某些距離，但有時就是要有那些不同意見同時提出，那黑板上密密麻麻的筆痕，許多聲響一個蓋過一個方能擦出火花激出更佳的點子。同在一校當然是如此，但對於那些國際型的大廠商可就對網路依賴深，更賴著他讓不同時區的分部長能開啟線上會議。

在 1.3 講到**價值鏈、價值群集價值網路**時，讓我感受到一點點的現實，的確，**保密是上策**，若為自己的利益。競爭如此激烈，有頭肥羊誰不關到自己家中靜待時機。這問題對團體麻煩可大了，所以才需要有工作團隊的產生吧！雖仍是群體但，是更大一點的群體有共同目標，有多些向心力，會多些主意。我思考了一陣，感覺唯一的解決辦法就是部門與部門間負責工作明顯不同，大家就可以整合了吧。私心，是個無法用理論來思考的事情，好東西大家共享，現代社會有嗎？還是好東西自己知道這樣會比別人早一步完成，自己帶著就好。覺得現代企業對於員工們的互助、信任培養可以更加重視。

書中很多部分著重於企業人才的管理，尤其在第四章「評價及衡量智慧資本」中。我還特地因此上網查詢大師萊夫·艾文森(Leif Edvinsson)提及的企業領導人的生活寫照：「由於經營複雜度升高，掌舵者的工作量也跟著暴增。另一方面也被寄予嚴格的要求，股東不會對他留情面，經營失利就像流行病一樣，讓企業的領導人坐立難安。對現代企業的領導人而言，腦壓居高不下是每日生活的特徵。」讀到這，感觸頗深，在社團中兼任了副社長和公關組長，負責的事情表面不多，只不過是拉拉贊。然而因為有國家型演出募款金額卻高達 30 萬。如何分配工作給大家，該留多少工作給自己公關部其他人才會信服。哪些公司該去嘗試，那些人力可以信任。如果口才差的公關部員該分配他去打電話替大家分擔工作量嗎？

寫字醜的該分配寫邀請卡與我們目標聽眾幫忙賣票嗎?人才，真的需要，也要有用人的眼力及信任別人的心。既然工作予他就由他負責自己退自監督者的角色，然而當成果令自己不满意呢?還不是摸摸鼻子自己重新修改，自己再打上幾通電話、寄幾封信。有些工作別人看不見，但他在；有些領域自己也未曾涉略，但現在得一頭栽入，表現如何大家看在眼裡，也許是給自己的期許，但只允許成功不允許失敗。

擔任公關的這段時間我了解到知識管理的重要，如第二章所說，**獨特、完整、獨立，要管理好檔案**，讓在需要時能發揮最大效用。我們還沒有做那麼大，但早有和組員共同編輯 google doc 讓資訊隨時更新，了解查詢當時金錢狀況，各廠商反應態度。如第四章所述，打完美通電話我們能夠更了解廠商的態度、需求，了解不同故顧客的觀點，增加知覺價值，更知道如何開頭如何用文字讓對方對我們的”產品”有更大的興趣。每次會議後的會議紀錄，就是希望建檔，在之後相同議題又浮出可以回去瀏覽不再做重複的步驟浪費大家的時間。

價值鏈中提到了**標準化為生產力的阻力**，在解決重複出現問題時傾向於使用不同的方法以獲取最大的學習效果，對顧客因此抱持著向上提升的態度(pull attitude)真的如此，因為大家的觀點一直在變的，隨著時間一切都在流動自己也不可以偷懶停滯不前，有時結果也許不會不同，但由不同點切入仍會有不同發現。我曾經看過電視劇，男主角是汽車公司總經理，因為國際合作商不信服交車時間的長度要求停止合作，他熬了好幾天夜、打了許多通確認電話、把流程重新run過，試了各式各樣的辦法，確定無法再更短時間內達成，才給予對方答案。雖然答案仍是否定的，但因為有嘗試，有由不同角度思考，對方考不倒，就是有那道過海關手續，所以無法提早。當你盡心盡力時，別人看的出來，在戲中，當然也保住了那份合作契約。

在社團寫拉贊Email，信件有著**相同格式不同收件人**，寫信封也是制式化的，只需改變收件人與地址其餘不用變動。感覺有些**3.3.20 效率市場**的概念，對於不同類別對象有不同的固定格式、不同口氣，打拉讚電話，不同人員要講不同東西，但都要注意的是**態度的誠懇**，被拒絕也要給別人留下好印象。感覺自己有些像渴望找到買家的供應商，在潛在顧客前盡量建構關係。**建構關係後也得繼續維持**，才能留給學弟妹更多建好的橋樑讓他們向上構築。

第二章中**普羅挺系統**讓我想到很多，尤其是良性關係那部份，人力資產包括知識、能力、致力、靈活度以及很重要的”態度”。日常生活關係真的得打好，不只企業間重關係資源(合資、策略聯盟、協同夥伴)，我們也是，如佛教所說：結緣。要善緣還孽緣全操之在己，但是大家都知道團結力量大的故事，



VS



單獨力量薄弱，不如從今日起好好經營自己的人際關係。其實這問題我有個好友很早前就跟我聊到了，只是讀到這勾起了當天的話題，也算頭腦靈活有做連結。

在第四章提及的**客製化及資料收集**，這些都是大廠商大企業的苦惱，因為客群太多得作登記、做分類、去了解不同的喜好。感覺所有產業皆是強調著個人化的服務。記得上個月陪同學去 att 買牛仔褲，挑了大半天，一件試過一件，就是要找到那個剛好的，不鬆、不窄，款式新穎不呆版的。這時就得看看店員的專業了，我們都是運動型女孩，義演一定看出，所以她挑褲子時明顯去選擇褲管不太窄的款式，因為我們已經入那 category，接下來的品味就看他的造詣及同學的眼光。外服如此、用藥也是如此。醫師透過病人症狀，病人體重去調藥，每人劑量、組何必不相同。汽車的話就較無法如此，大眾車如之前賣相很好的 Toyota Camry 就是選了家庭為主要顧客群，



汽車不可以長得太凶 一副可愛的臉家庭出遊才開心嘛



若長的 帥耶!!但一般家庭買不起，有點氣派(我的最愛!!!)



再者 這台凶巴巴的臉，老爸連碰都不敢讓孩子碰，還開出家門外，客群得掌握好!

在閱讀第一章; 1.5.3「**價值網路**」也頗有感觸，運用人才如分配文宣組，紀錄組、公關組、團長、副團長，同時要顧慮到連結可以相互依靠的人與組織，也同時保持部分的獨立性，如此便能將效果與效率最佳化。向廠商拉贊得替他分析利害關係，會邀請那些人參加，會有那些公益相關性，會將他們 logo 印於宣傳海報、邀請卡、節目冊…上，廠商都是市場好手，他們會開會議評估，會被動的等我們再聯絡。這就是公關組，有著咬住不放的精神，一有機會便把握住，在不同廠商間也會有不同比重，以極可能捐款者，捐款金額大者為優先，

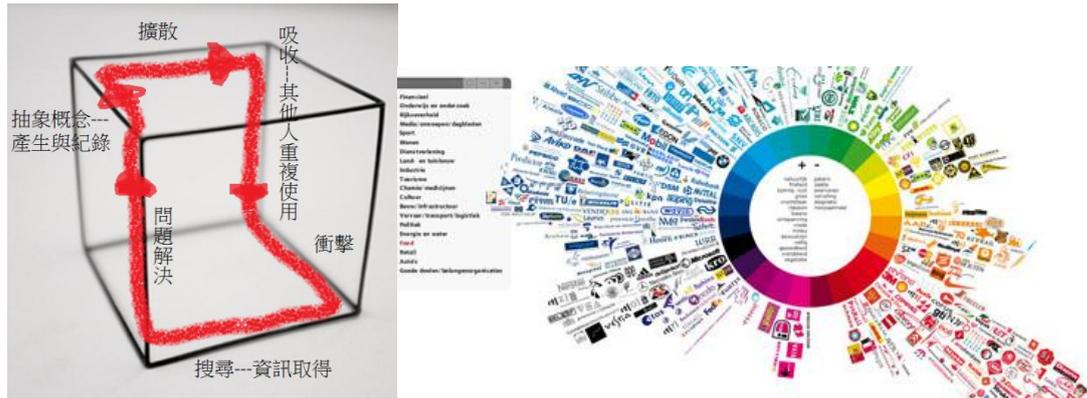
這本書最難懂的部份之一是第四章講到**評價智慧資本**的部份。如何評呢，如此抽象的東西？好聰明的路與廉(luthy, william)，DICM、MCM、ROA、SC、MS(第五樣為作者自己添加)。其個人認為第二個市場資本化方法(market capitalization methods) 還蠻妙的，股東權益和市場價值的差別，我在之前的公司關係網上就閱讀到公司和股東的關係，他們的權益公司果然不能小覷忽略阿。年年股東大會，都是在電視劇中才見識過的，董事長上台振振有詞，為的就是拉攏台下這群人。講這麼多，其實這點我還是覺得對我說服力頗小，股市天天在變一何止天天，秒秒在變動，那不就表示無形資產時強時弱，我認為這點可以列為一考量但要當無形資產的價值就有些牽強。

6.2 提到的**綜效**，大概就是知識管理學的精髓吧！一切概念就是要讓**合併後有增值的功効甚至是加倍**。我在系中女子籃球隊上，看得清清楚楚，兩位很強勢校隊的學姊，個別上場，都氣勢旺盛，一旦同台上場，哇！那氣場可不一般，多好多處塞球，多好多空檔，多好多甩球向前的快攻。因為熟練，因為互相的了解，因為會搭配彼此的速度抓對方的露點，由 $1*5=5$ (一次場上有 5 人) 變成 $1+1+3>5$ 。

第四章**利害關係人**，覺得很現實。有些資訊就是得要有些人才能得取。我又連結到小說，這次是《哈利波特》，記得第五集，秘密社團” order of the phoenix” 中加入了一位叫” Mundungus Fletcher” 的巫師，他是個所謂的” crook” --- 不走正道，會行走私貿易的人。哈利問為何加他入社，資深團員告訴他” 他很有用，認識所有的” 走歪路的人”，而且，他對 Dumbledore 很忠心”，證實有些人不想要他也難，因為需要，但在錄用之前得確保他心之所屬。



讀到第六章末我已經感動得快飆淚了！因快唸完了，超感動。是知識管理學耶！竟然在最後一點，也表示他得壓軸重要性吧。看著 Boisot 的社會循環圖我覺得有些逗趣，上網搜尋半天不著只好置己弄 ppt 和小畫家完成囉。其實我一直沒有認為這是一個循環，以為每個問題間視為不連貫的，但突然想到自己念書的時候，一個主題不會去查詢，在資料中又會出現陌生的新主題，又像背英文單字也是如此，那又更可怕了，若查英英字典，一字生多字。我很喜歡他用「擴散」這字眼，感覺很自然而然的傳遞與他人，知識就該如此，別藏起來，大家一啟用不更爽快！



右上方這張圖在找資料時無意間看到的，感覺很適合擺這裡，我也不確定原因，很像各種廠商，各種 logo，都包刮在一個網路裡頭，不同性質也好，不同規模也好，但他都在這圈內，他得遵守這圈內的規則，就像智慧資本和知識管理，企業可以不理會不採用，但在現今的社會中，要有競爭力---狠一些，要存活，就得要懂得如何管理如何運用這資源，策劃一個屬於公司更開闊的未來。

閱讀此書我覺得自己成長了不少，但也覺得時間太倉促無法完全吸收，之後有空再來慢慢啃他，尤其第三章領航者那段真的有趣，那章節表格之多!!!至於近期就把從書本中學到的用上吧!在社團中好好用人、在生活中好好建立人際關係、在空閒時間多投資自己，讓自己當一位在團體中無法或缺也好相處的人。

四、參考資料

(一) Göran Roos

<http://www.youtube.com/watch?v=W7ceGK1vEr8>

(二) 圖片下載

1. 自 google 圖片搜尋
2. http://www.bestwise.com.tw/trial_files/52mit00503/ch03.pdf