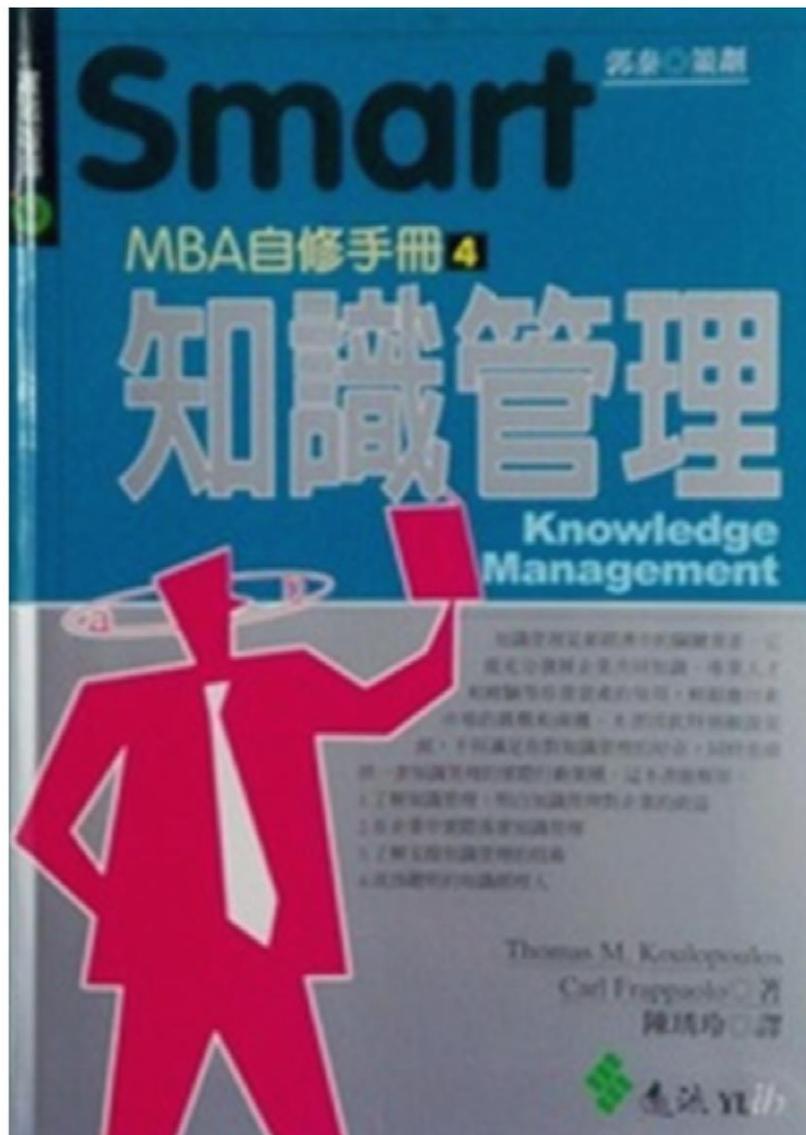


知識管理概論

期中心得報告



系級:醫學系一年級

學號:B101103055

姓名:劉維琿

Date:2014/11/07

☞ 閱讀書籍

原書：Smart Things to Knowledge Management

書名：Smart MBA 自修手冊 4 - 知識管理

作者：Thomas M. Koulopoulo、Carl Frappaolo

譯者：陳琇玲

出版社：遠流出版事業股份有限公司

出版日期：2001 年 5 月 16 日 初版一刷

ISBN：9573243601

☞ 內容大綱

前言：當代企業的智慧發展史

從工業革命到二十世紀中葉，美國企業文化逐漸累積下官僚化、組織區隔化、甚至員工個人特質一致化的病徵，這些病徵沉重約束著企業。在戰後歐亞復甦中，不願接受新構想、沉湎過去成功的結果更使美國企業遇到了危機——市場萎縮與營運困難，企業營運問題終於浮上了檯面。

初期有人將腦筋動到「企業再造」上，但工業化的病理依存。爾後在企業轉變以知識為本時，smart 經理人開始注意到了核心能力——知識管理(knowledge management)，並了解知識管理是企業成長與快速應變的唯一希望。然而如何進行知識管理便是必須共同面對的問題。

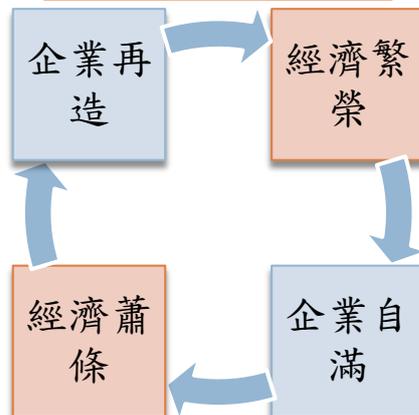
本書從「實務」觀點切入，直接採取明確步驟，設計解決方案，從中獲得知識管理的經驗與智慧。

第一章：為創新加把勁

- ✍ 企業再造的落幕
- ✍ 學習遺忘
- ✍ 創新就是關鍵
- ✍ 智慧資本：知識的新標準

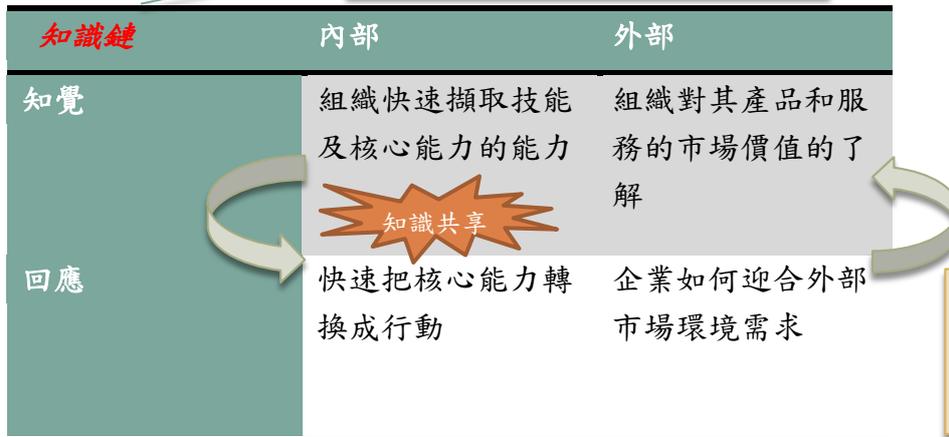
拋棄企業記憶

企業再造的感性循環



企業記憶的過度依賴

組織**創新**循環的交互作用



ROT「時間報酬」(return on time)=獲利百分比(%)*(持續年數/產品推出年數)

企業淨值與市值間的差異

顧客資本	公司與顧客間的關係所代表的價值
結構資本	智慧資本與顧客資本轉變成產品或服務
智慧資本	員工所知的總和

📖 佳句節錄：

「創新本身也是一種評量，他是所有企業都需要的核心能力。」—Peter Drucker

「現在，軟體資產最為重要，這些軟體資產包括：構想、人員、團隊合作、訊息溝通、熱情、價值觀和知識。」—Alan M. Webber

「組織擁有的資產中，唯一無法取代的資產就是員工的知識和能力。此項資產的生產力完全得看彼此能多有效的與那些能利用此知識者進行知識分享。」—Andrew Carnegi

第二章：知識的基石

- ✍ 知識管理的定義
- ✍ 知識管理的分類
- ✍ 知識的複雜度：內隱知識 vs. 外顯知識
- ✍ 知識管理的應用面
- ✍ 在工作上的運用方式

stimulus/response matrix

刺激

	可預期	不可預期
回應	預先計畫	傳統資訊解決方案
	未計畫	

knowledge

知識管理的解決關鍵—信任

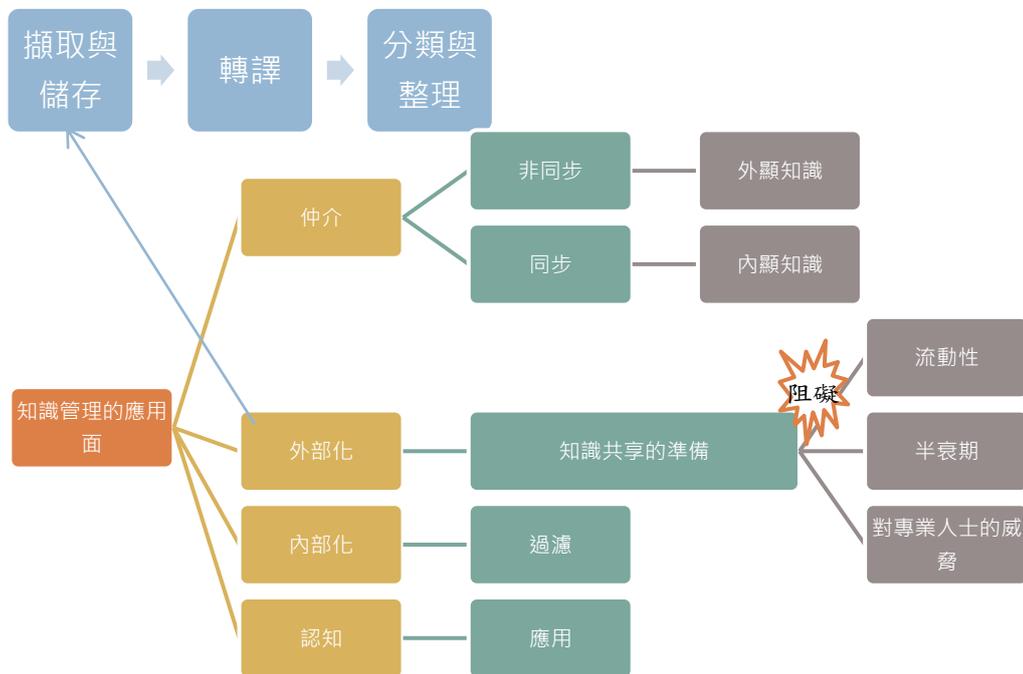
實踐團體 Communities of practice

非正式實踐團體

正式實踐團體

以社交關係出現
最常見、有組織性且能自我成長

由已授權小組衍生
跨部門人士參與



📖 佳句節錄：

「知識管理就是發揮集體智慧的影響力，增加企業回應及創新的能力。」

「大多數的知識只存在於應用當中。」—Peter Drucker

第三章：知識軟體：構成知識管理的技術層面

- ✍ 有關仲介的聰明技術
- ✍ 有關外部化的聰明技術
- ✍ 有關內部化的聰明技術

- ✎ 有關認知的聰明技術
- ✎ 更多與知識管理技術有關的竅訣
- ✎ 知識稽核
- ✎ 樹立組織標準
- ✎ 入口網站
- ✎ 歡迎進入中間稽查作業
- ✎ 易親近的智慧型知識庫
- ✎ 內部化需求地圖
- ✎ 殺手級應用軟體



知識複雜度

外顯 ←————→ 內隱

知識管理的應用

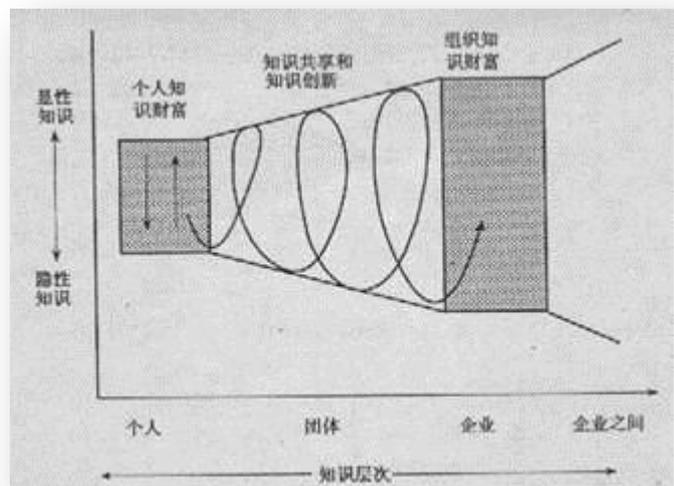
仲介	群組軟體 文件管理 電子郵件	實踐團體
外部化	文件管理 搜尋與擷取 視覺化、入口網站	顧問指導
內部化	搜尋與擷取 代理人	學徒制
認知	工作流程、決策 支援 視覺化	直覺

📖 佳句節錄：

「我們之所以處在憂慮的年代，大部分是因為我們試圖要以過時的工具，來完成眼前的工作。」—Marshall McLuhan

第四章：知識管理的軟性議題

- ✎ 善用知識流
- ✎ 知識共享的結構
- ✎ 營造知識共享的文化
- ✎ 知識所有權
- ✎ 獎勵分享
- ✎ 度量標準：輸入／輸出
- ✎ 獎勵辦法
- ✎ 個案分析：巴士底應用系統



✍ 在地的思想，全球性的應用

📖 佳句節錄：

「說服人們接受新想法不難，難的是說服他們拋開舊想法。」— John Maynard Keynes

「擴散知識才能讓知識不朽。」

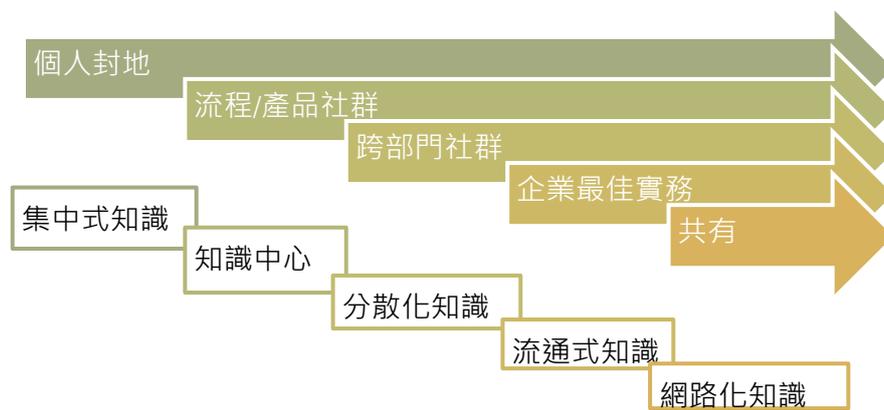
第五章：領導知識型組織

- ✍ 尋找知識領導者
- ✍ 知識領導者的型態
- ✍ 知識領導的風格
- ✍ 知識長與其他知識領導型態的比較
- ✍ 知識領導者的轉變
- ✍ 有關知識領導的最後忠告
- ✍ 知識長：知識守門員
- ✍ 跟管理大師杜拉克一起用午膳



知識領導者的分類	功能
知識工程師	將外顯知識轉化為重複的程序式編碼。
知識分析師	最佳的實務傳遞人物(活動知識庫)，負責收集、整理並擴散知識。
知識經理人	監督者與各部門協調者，避免知識區隔化。
知識長	負責全公司的知識管理協調，並且直接跟最高執行長報告，「實踐」知識領導。
知識管家	以知識領導的專業工具、實務及方法，持續不斷的提供極小支援，以協助知識使用者。

知識領導的風格	游牧式 ➡ 主管式 ➡ 專業人士/顧問 ➡ 社群			
	企業主管支持	no	yes	yes
企業文化接受度	yes	no	???	yes
知識共享普及	yes	no	???	yes



📖 佳句節錄：

「就知識長的工作來看、有件事情似乎有點矛盾：我們正視著把一個工業時代的管理概念應用到資訊時代的企業流程中。」—Timothy

M.Hickemell

「知識管理人的目的，應該只是推動大家進行知識創新、知識共享和利用知識。知識經理人不應該用言語或行動來暗示，他們比別人更有知識。」

第六章：我們所不知道的事

- ✍ 知識管理的七大趨勢
- ✍ 企業記憶
- ✍ 企業本能

知識管理的七大趨勢

知識管理將是企業競爭的先決條件

知識管理最大挑戰，將會是如何**分享內隱知識**

衡量知識管理的成效，應以**創意**為重點

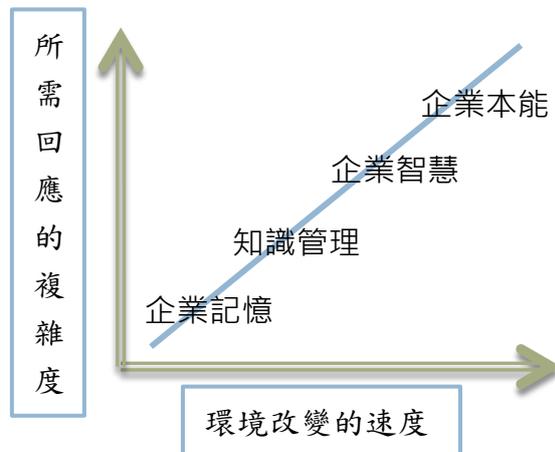
成功的企業會透過**智慧分散**充分發揮企業知識的作用

知識管理會引起**自由工作者經濟**

技術將成為必要但仍不足夠的推動器

知識管理造成策略競爭的新規則

如剛學騎腳踏車:技術是扶住後方的幫忙者，啟動知識的驅力，一旦騎的穩定後，便要放手。因此不足以永遠支持知識管理。



📖 佳句節錄：

「改變的步調和本質意謂著大家都得終生學習。」—Gerald Hoffmangy

📖 閱讀心得

老實說在選擇哪本書作為我的期中報告時花了我不少心思與時間，一開始我直覺是讀一本彼得杜拉克的名人傳或台積電董事長張忠謀的企業分享經驗談，殊不知依著老師的書目閱讀，陳列在眼前的是一堆從未接觸的專有名詞和繁雜圖表，

讓我瞬間意識到自己不再是寫寫小說或讀報心得的高中學生，而是一個藉由閱讀增長專業知識進而內化本身智慧的大學生，至少知識管理本身蘊含許多專業是值得去研究的。

身為初學者，本能地去找讀來不太晦澀、頁數又不多的一本，但讀來還是不太容易(也許跟我們的學習背景有著隔閡吧!)從第一章作者開宗明義告訴我們為何知識管理如今迫切且需要?藉一些企業個案(像是白金科技公司、全錄公司等)，分析經濟、社會及企業方面的對知識管理的驅動力。明顯不同於工業革命時期不斷強調高度一致與標準化，企圖快速創造大量產出，我們如今步入了競爭優勢轉向知識分享的巨變時代，如老師課堂所提的「新經濟」時期。以往的重視硬體設備與大量勞動力，現在則以創新、科技、資訊、全球化、競爭力做為企業標竿，尤其是「**創新**」。書中特別強調「符合市場期待的創新」才是有用的創新，不過真正讓我驚豔的是最後杜拉克與本書作者提到的：「**創新來自於產業外部而不是產業內部。**」他認為變革將會是從**外界來的新入行者**，這聽起來十分的諷刺和詭異，因為大部分的企業都是不斷將資金砸在內部的研發上，類比到教育界、科學界與醫學界都是如此。不過我並不感到詫異，因為有太多類似的成功例子，像是亞馬遜網路書店並非原本就是賣書的經銷商，但如今卻是網路世界最大的經銷商；還有我最愛的線上教學資源—可汗學院，其創辦人一開始只是以家教模式做網路教學，但竟受到微軟的比爾蓋茲重視並成立了公司，還有諸多流行趨勢等等。也許一般民眾就是容易被非傳統(怪異?)的刺激給吸引著，但跳脫傳統的框架的確能激盪出靈感，而這份靈感便是企業賺錢的依據。

在瞬息萬變、知識半衰期與產品生命週期極短的時代，必須隨時做好應變的準備。在還沒深入了解「企業再造」之前，我還真的以為這是一個理想的解決模式(像是電腦當機就直接強制關機的概念)，殊不知不過是治標不治本，企業將陷入不斷被挑戰撼動的危險處境。因此才開始尋找一個可以持續應付困難、永遠做好準備的依託，也就是「知識管理」。我喜歡本書不斷提出與重視的「**核心能力**」，類似於「**以不變應萬變**」的超能力。以前我們看一個到的是產品，現在看到的是品牌，而品牌是奠基於一個核心理念，一個消費者為之瘋狂的理念，因此出現不在乎需要只在乎想要的名牌迷或收藏家，或是直觀的認為某某品牌的品質必然就是好。

我相當同意這是一個成功企業必備的條件與起始點，加之如調味粉的創意便是永不退流行的品牌形象。看書中例子時都是自己最親近或最普遍的企業印象最深，像是書中提到麥當勞創辦人柯羅克的成功祕訣並非什麼漢堡薯條的祕方，而是「**夠多且整潔的盥洗室**」，這次又再次震撼到我對他長久以來的認知。他說因為顧客大多是媽媽帶著小孩，小孩怎麼可能分辨得出不同店的漢堡味道有什麼不同，但媽媽們可以看出哪間的廁所比較乾淨。所以，**麥當勞經理的首要工作**竟是

每半小時清理一次盥洗室! 此外為因應不同國家文化他也推出各式漢堡口味來讓客人滿意。在台灣，我的確是常常看到工作人員不斷清掃廁所，而的確大部分都是芳香整潔的，且不少麥當勞有遊樂設施，符合顧客的需求。這也許就是為何麥當勞能行銷全球並市占率如此高的原因吧!(雖然對我而言肯德基和麥當勞等速食店沒什麼差別…)

此外，在閱讀的同時，我有種企業相近於人性的錯覺。書中我最喜歡的一句話是「**成功是最具限制性的束縛**」。越是傳統、歷史悠久的大型企業，越是有一份驕傲存在，儘管這份驕傲來自於他一度輝煌的成功，但那都已經是過去式了，真正的競爭優勢是在面對未來轉變的能力。一旦固執地秉持著那份過去的光輝不肯創新，便會在很短的時間內被時代的潮流淘汰，進而被富有創意、靈活彈性與年輕活力的小型公司給取代掉。立刻在我腦海浮現的最典型的例子便是 Nokia。曾經叱吒風雲、獨霸一方的手機品牌龍頭，一直不願改變「手機只要實用、耐摔且便宜即可」的理念，甚至在當時嗤笑如今人手一台的智慧型手機不實用(易摔壞)且價格偏高，一定不會普及。但，在人人渴望科技的時代，傳統古板、缺乏創意的 Nokia 馬上被蘋果與三星取代，連翻盤改革的機會都沒有便走入了歷史。

其實我覺得人也是一樣，俗話說：「勝不驕，敗不餒。」但又有多少人真能忘卻成功的喜悅與失敗的陰霾？拿讀書方法做簡單比方，以往高中的教學呆版，僅僅只是為了考大學而學習，所以只要領悟到考試技巧，知道如何解題就是人人眼中的讀書達人；然而在大學中，教授不是為了考期中期末考做教學，而是為了讓我們能夠學會「如何學習這門科目與學問」。提供我們 hints 和 tips，從廣泛到深入循序在大學生涯中歸納出我們走入社會的明確道路。在沒有提供正確解答而是要自己探詢的世界裡，若一味沉醉在過去成績榮辱與被動學習中，一定會迷惘與困惑。反倒是洞察到自己所需所想並認真實踐的人才能走向成功，即便遇到挫折也因信念不變而能堅持下去。這不就像是書中教的「**學習遺忘**」與「**核心價值**」嗎？

還有**知識鏈**提到的一連串交互作用：**內部知覺**—企業內部員工們深知自身企業的優勢；**內部回應**—企業把「能力轉換成實際行動」的能力；**外部知覺**—企業組織對於自身產品在市場上價值的認知；**外部回應**—企業組織對於市場需求作出回應的能力。應用到學習上，內部知覺像是了解自己的優勢劣勢，內部回應是對劣勢作加強、優勢作持續，外部知覺則是能力反映到實際應用的相對成果(畢竟唱歌好聽不代表專輯銷售高、擅長算術不代表數學考滿分)，最後的外部回應是從成果作改善。顯然企業(學習型組織)與學習是密不可分的。

最後，還記得老師在課堂上不斷提到：**分享知識不是人類的天性**。在書中也一樣點出了這項問題。在第二章，介紹知識外部化的障礙，其中之一「**對專業人**

士的威脅」就說專家通常不願分享自己的專業知識；最後一章，知識管理七大趨勢中(因為書齡已久所以算是現在的問題)，有一項就是一知識管理最大挑戰是如何分享內隱知識，而第四章—知識管理的軟性議題，就全部在探討促進知識分享的解決之道。知識的分享被限制在人性的自利上，因為怕被超越的自我保護心理使的整體知識的停滯。

事實上，求學路上我就遇過相同的問題。在國中小念鄉下學校時，老師希望我作領頭羊營造班級讀書風氣，而當時我就認為有人問我問題時就應當來者不拒，甚至即使要放下我手邊的作業我也選擇先解決他人的問題。當然我也樂於其中，因為若是遇到自己不會的題目剛好可以一起討論與解決。然而考上市區的學校，同儕之間競爭激烈，曾經我拿著問題去問班上成績第一的同學，他就撇下一句「我也不會」然後逕自讀自己的書。當時我很訝異，但去問其他同學時他們並不覺得有什麼奇怪的，認為要不要幫忙解題是每個人的自由非義務。雖然並非每個聰明或優秀的人都如此，但至少有人選擇這麼做就讓我非常詫異。

真正的問題不是知識不能分享，而是自我在組織內部是否會被取代(像是教會別人就怕被超越擠下排名)。但書中給了很好的答案:「最重要的價值不在於你知道什麼，而在於你追求新知及智慧的能力，也就是你的學習能力…知識的半衰期會縮短，既然勢必要拋棄舊知識，何不用這些舊知換新知呢?」我們都是社群團體或組織中的一員，如果有一次我把自己所知與成員共享，那我就有好多次機會了解別人所知。互惠互惠的結果，其實是雙贏!但要讓每個人都了解這「隱性知識」非常困難，所以企業需要獎勵制度去激發與鼓勵知識的分享。也許自己身處的組織中，分享風氣不盛，可以試著從自己做起，去影響整個風氣或文化，等到了了解組織成員後，再藉分享凝聚彼此加強知識的串連與雙向溝通。

「知識管理」這門課程是我在大一的眾多必修與通識中，我認為滿符合我對大學教學期待的一門課。這堂課跳脫出系級的限制，讓我在上課時單單專注在知識的攝取而非陷入「這是以後國考或職場要用我才學習」的桎梏，即便我不是未來要步入企業或資訊相關產業我仍覺得獲益良多。就像賈伯斯在里德學院時期修了「字體美術課程」(typography)，對字體之美的瘋狂與熱情啟發了他後來在蘋果設計上的堅持與美學，從全球對這個科技品牌的熱愛很難想像是從一個與其毫無直接關聯的課程造就出來的。我想這也是美式教育令人讚嘆與陶醉的原因。我相信這些知識就像點與點的連接，有一天我也會發現其實未來的我就構築在這些奇妙的小點之下。