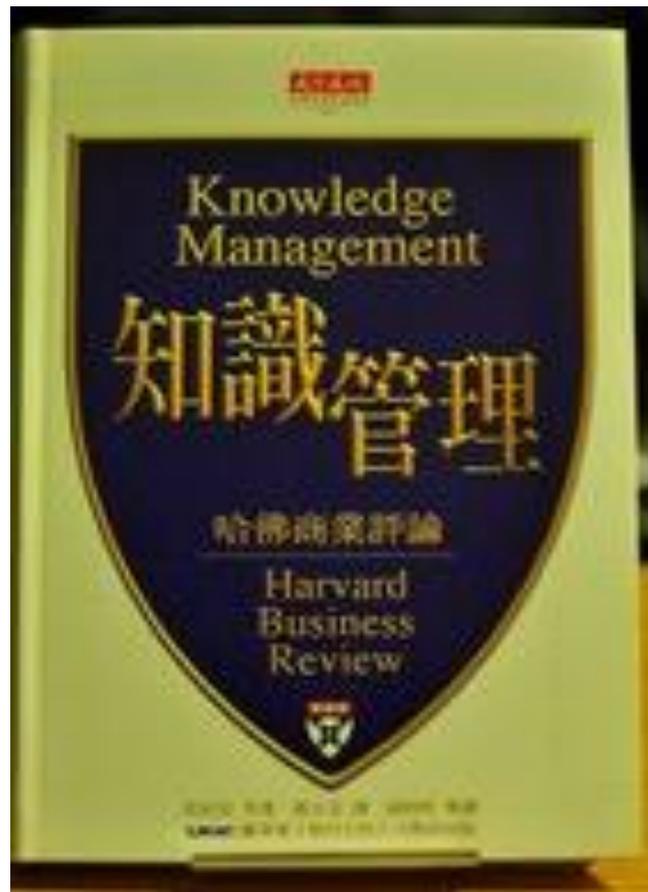


知識管理概論

期中閱讀心得報告



系級：醫學檢驗暨生物技術學系一年級 姓名：呂杰憲

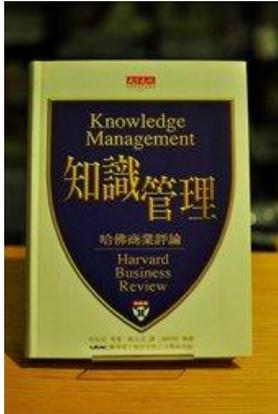
學號：B614103048

書名：知識管理

出版廠商：天下遠見出版

完成日期：2014/11/12

閱讀書籍



作者:杜拉克(Peter F. Drucker)等著

譯者:張玉文

譯自:Harvard Business Review on Knowledge Management

出版社:天下遠見出版

出版日期:2000/2/15 第一版

書摘

本書是由八篇不同的知名作者所撰的文章構成，並將他們做一個系統的排列，從第一篇闡述新組織模式開始，第二篇便說明了最適合現在環境的組織構型，緊接著第三篇解釋新型組織系統的需求與方法，講完公司的結構後，第四篇開始進行較個人的管理，並在第五篇時說明了結合不同類型的人才之重要性，接而第六篇強調了從經驗學習的好處，最後兩篇便總和各部分，研發新的組織構型，並有智慧地管理人才。

新時代、新知識

第一篇是由杜拉克(Peter F. Drucker)所撰，作者認為二十年後典型大企業的管理階層，不僅不到現在的一半，經理人數也不會超過目前的三分之一，這一篇主要就是描述，新的時代，主角將是持有知識的專業人士，且要有更新的組織型態。

作者希望是以樂隊或醫院形式來進行人才的管理，以任務的形式將各人才投資到其相應適合的位子，透過這種方法，便能讓專業人才充分發揮自己的價值，未公司創造更好的優勢。

知識創造的企業

這章節是由野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)撰寫的，這篇的核心意義在於由知識創造價值，本章一開頭便說到:在一個唯一能確定的是就是不確定性的經濟體系中，持續確保競爭優勢的根源在於知識。在現今科技進步快速的社會，產

品幾乎在一夜之間就變得過時，因此公司必須不斷創新，而這便須仰賴知識。

這章節提到了課堂上所說的概念，即知識的隱性以及顯性，只要能做到知識的顯隱性互動交流時就會產生有效結果，將難以用言語表達的知識或技術(隱性知識)，創造出公式將隱性知識【表達】成顯性知識，再將轉化後的顯性知識【內化】擴大個人的隱性知識，這樣便能創造雙贏，藉著這種知識的交流，讓公司的產品、組織更具競爭力。

建立學習型組織

此章是哈佛大學教授葛文(David A. Garvin)所寫的，繼上一篇的概念之後，企業若想求新、求變、求創新，就必須透過知識，而要如何得到足以應變這變遷快速社會的知識，這篇就是講到：要建立學習型組織。

而作者認為，一家公司要成為真正的學習型組織，必須先處理三個問題：第一是意義(Meaning)，第二是管理(Management)，第三是較佳的評估方法(Measurement)，運用這三M架構慢慢培養，環繞著這個概念，提出了五項學習型組織擅長從事的主要活動，包括系統化解決問題、實驗新方法、從過去的經驗學習、學習別人的經驗和最佳做法，以及有效迅速地將知識傳播到整個組織，有時計畫似乎總感覺感不上變化，但，只要能組成一個學習型組織，隨著時間的推演，也會不斷的進步，唯透過學習，方能存活。

教聰明人學習

這個章節是由阿奇利斯(Chris Argyris)所撰寫的，在前一篇文章有提到〈建立學習型組織〉，但一個企業要成為學習型組織必須要先解決學習上的一個兩難問題，那便是：大多數的人都不知道怎麼學習，甚至，許多人以為組織中受過良好教育、位高權重、該當是最為擅長學習的人，事實上並不太會學習；作者在文章中提到了兩種學習法，一是單向學習(single loop)，另一個是雙向學習(double loop)，單向學習較偏向【解決問題】，而雙向學習則是如【從失敗中學】。

大多數的專業人士，之所以常成為阻礙組織學習的因素，往往是因為他們很少經歷過失敗，因而只要他們單循環學習的策略失敗時，便會開始自我防衛，不聽別人的批評，或是怪罪別人。簡單來說，正當他們最需要學習的時候，他們失去了學習的能力。而這也是大多數企業員工的狀況，在進行檢討時，主管希望員工能明確指出各自的缺失，但基於人們自我防衛的心理，往往都只淪為批判他人的會議，這種防衛心理將嚴重阻礙學習。

作者認為，要扭轉這種普遍的局面，需要由上而下，高階經理人須嚴格檢討並改變自己實際採用的理論，亦即當高階主管明白自己如何防衛性地思考，以及如此思考會造成甚麼反效果，才有可能真正的進步。

左右腦並用

這篇文章的作者是李歐納(Dorothy Leonard)和史特勞斯(Susaan Straus)，在這一章節主要是提到兩種思維模式，大致可分為：用分析、邏輯、直線思考的方法來界定並解決問題(左腦式思考)，以及利用直覺、價值判斷式、非線性的方法(右腦式思考)兩種。而在這競爭的時代，不創新意味著落後，但要產生創新，就必須讓不同的想法、觀點、和處理判斷資訊的不同方式，相互激盪衝撞，且創新往往要求觀點不同的人互相合作。

但，往往後來會變成不必要的衝突而造成反效果，因此，作者便希望，能用 MBTI 和 HBDI 之類的工具(補充)來幫助了解自己，因為或許因為己的某些風格而扼殺了員工所具有的創造力，意即，要不帶偏見地起用跟自己處不好的人(思考模式不同)，如此才能建立左右腦並用的【全腦式】團隊。讓各思考模式的人相互交流、激盪，才能磨擦出新的創意。

如何以經驗為良師

這篇是由克萊納(Art Kleiner)及羅斯(George Roth)所撰寫，教我們如何從經驗中學到一些意義，而裡面提到一種方法來解決組織學習的難題，他們稱這套解決工具為【學習歷史】，右邊由所有事件參與人詳細地描述，左邊則是由學習史家(learning historian)所做的分析與評論，並從中舉出一些【難以啟齒討論】的問題，經過這個過程，許多影性的問題得以被解決，也大大提升了組織的成效。

作者認為學習歷史有幾個好處，第一：也許是最重要的一點，他可以建立信任感。第二：此方法能提出人們想談、但不敢公開討論的議題。第三：事實證明，學習歷史能成功地將知識從公司的一個部門傳到另一個部門。以歷史為師，並不一定是從錯誤中學習，而是能從中找出並解決平常無法正視的問題。

研發工作改造企業

身為全錄公司的首席科學家：布朗(John Seely Brown)，他認為，未來最重要的發明將是企業本身，這個章節主要提到一個重要的要素，企業的研究部門不能只是研發產品而已，還必須設計出新的技術和組織結構，這樣才能讓企業趕上技術快速變化的速度。研究新方法跟研究產品一樣重要。

其中提到想要研究設計新的工作方法，必然需要合作，作者的公司嘗試過合作創造創新，不只是公司與其他部門的合作，也要和客戶合作，透過客戶的反應回饋，讓他們更加了解需求，並發現到，實際上要改善的不只是產品，而

是整個工作方法及架構，通過改進研發新的工作方法，全錄公司也成功取回了自己市場的佔有率。

管理專業智慧

這一篇文章是由昆恩(James Brian Quinn)、安德森(Philip Anderson)、芬可斯坦(Sydney Finkelstein)著作的，在這章提到:何謂專業智慧?一個組織的專業智慧分為四個層次，越後面的層次越重要，第一:認知性的知識、第二:先進的技能、第三:對系統的了解、第四:自發性的創意；而作者發現，績效最好的專業組織採用一些很好的重要措施來管理智慧，其做法類似成功的培訓計畫，首先是【晉用最優秀的人才】，網羅有潛力的人才，然後【強力督促早期密集發展】，再而不斷增加專業挑戰，最後是【評估和淘汰】通過一系列的訓練與挑選，達到管理專業智慧的目的。

再來是提到智慧的利用，作者提到一個概念:槓桿利用專業知識，透過新的軟體工具、激勵制度等來少數人增加利用價值，另一個重要的點是，知識的分享，作者認為，知識分享很重要，因為智慧資產愈使用價值愈高，首要便是需要克服專業人士不樂意分享知識的問題，若能成功克服，就再以智慧為基礎形成組織，便能造就組織轉型，最後創造知識性網路以維持組織及智慧的流通。

補充

- 邁爾斯-布里格斯性格(簡稱 MBTI)是全球最普遍採用的性格評量工具。

		理智型〔S〕		直覺型〔N〕			
		思考型〔T〕	感覺型〔F〕	感覺型〔F〕	思考型〔T〕		
內向型〕〔	判斷型〕〔	ISTJ 嚴肅、安靜、專注而細心以達到成功。實際、井井有條、實事求是、合乎邏輯、現實的、可靠的。負責任。	ISFJ 安靜、友善、負責、有良心。努力工作已達成責任。透徹、努力、精確。忠誠、體貼。	INFJ 成功之道在於毅力、創新、全力以赴。平和而堅定、有良心、關心別人。因為堅守原則而受人敬重。	INTJ 通常相當有創意，努力追求自己的想法和目標。保持懷疑精神，好批評、獨立、果決，往往很固執。	判斷型〕〔	內向型〕〔

	感知型 } P {	<p>ISTP 冷靜的旁觀者——安靜、內向、著重分析。通常比較有興趣的是客觀的原則、機械性的東西如何及為何運作。偶有自創的幽默感。</p>	<p>ISFP 保守內向、安靜而友善、敏感、親切、對自己的能力很謙虛。避免歧見。忠誠的追隨者。對於事情是否能達成，常常不是很在意。</p>	<p>INFP 重視學習、想法、語言、和自己的個別計劃。往往承擔太多工作，但總能設法完成。友善，但常常過分專注。</p>	<p>INTP 安靜、保守、客觀不太感情。喜歡理論性或科學性的事物。通常對想法有興趣，不太喜歡熱鬧或閒聊。興趣非常明確。</p>	感知型 } P {	
外向型 } E {	感知型 } P {	<p>ESTP 實事求是、不擔心也不匆忙、隨遇而安。也許有點遲鈍麻木。最擅長使用可以拆解惑組合的實物。</p>	<p>ESFP 外向、平易近人、願意接受新事物、友善、自得其樂也為別人製造歡樂。喜歡運動和動手做東西。覺得記得事實比研究理論容易。</p>	<p>ENFP 熱誠、精神煥發、聰明、想像力豐富。對有興趣的事，幾乎都能做到。很快想出解決辦法，協助解決困難。</p>	<p>ENTP 行動迅速、聰明、多才多藝。可能會為了好玩而從正反兩種立場辯論某個問題。善於解決挑戰性高的困難，但可能會忽略日常工作。</p>	感知型 } P {	外向型 } E {
	判斷型 } J {	<p>ESTJ 實際、現實、實事求是、天生擅長做生意或操作機械。對於他們覺得沒有用的事物，沒什麼興趣。喜歡規劃和推展活動。</p>	<p>ESFJ 熱心、健談、受人歡迎、有良心、天生喜歡與人合作。要求和諧。受到鼓勵時表現最好。對於抽象事物或技術性的話題沒有興趣。</p>	<p>ENFJ 有反應且負責任。通常真的關心別人的想法和需求。善交際，受歡迎。對讚美和批評都很敏感。</p>	<p>ENTJ 誠懇、坦白、果決、領導型的人物。凡是需要理性思辨和智慧對談的事，往往都很擅長。有時也許會不切實際地樂觀積極。</p>	判斷型 } J {	

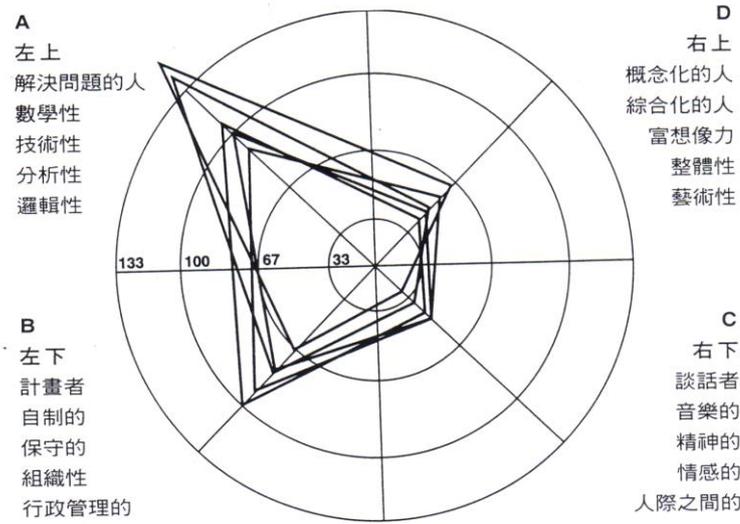
● 赫曼思考模式評量工具(簡稱 HBDI)

HBDI 衡量一個人偏好用右腦式或左腦式的思考模式，概念性或經驗性的思考模式。這些不同的偏好模式往往和某些特定的職業吻合。例如，工程師總是形容

自己具有分析性、數學性、邏輯性，自認屬於左腦式思考。相反地，藝術家形容自己情緒性、脫離現實、有審美觀，自認屬於右腦式思考。

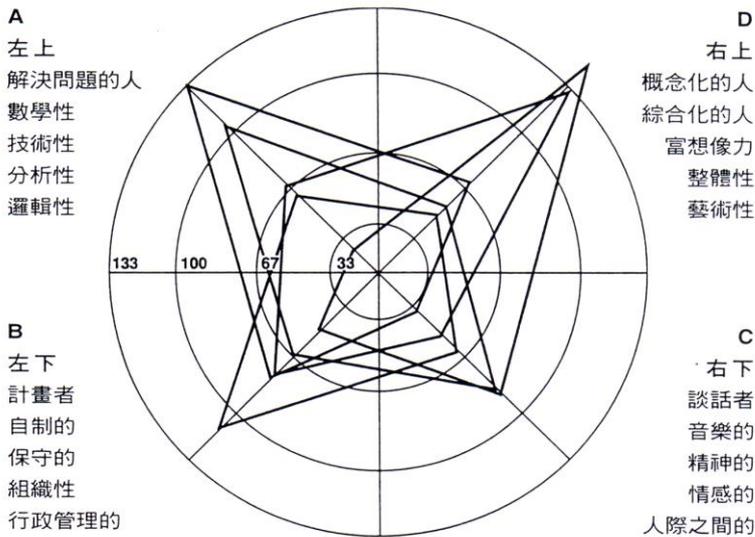
組合一：同質性團隊

下圖顯示團隊中的每一個人在處理問題和挑戰時，同樣強調正確性。團隊成員都是工程師，他們知道如何正確地做事。雖然他們的工作品質很好，但很難跟他們共事。他們有自己做事的方法，不願意違反標準。這個團隊負責公司一項重要業務，公司內部一直很重視他們的意見。最近，這個團隊的成員發現他們遇到了困難，因為公司在組織再造之後，其他部門獲准將工程業務外包。



組合二：異質性團隊

主管服務團隊的成員包括來自資訊部、郵件室、和自助餐廳的經理人。雖然這些成員的工作目標都與品質有關，但他們面對的業務問題卻大不相同。經理人最主要的思考模式位於下圖的右下象限：天生的協調者，開發人們的潛能，以同理心來傾聽，培養下屬對他的尊重。原先各自為政、無效率的各項功能，在他的領導之下整合起來。團隊成員把彼此當作資源，享受團隊的異質性，以他們的工作為榮。



心得感想

帶著老師開的書單步入充滿書香的圖書館，徬徨的不只是對於這門課程的不熟悉，也有我對於琳瑯滿目的書籍的不知所措，正不知要選哪一本時，不經意地拿起了不起眼的這本書：知識管理，一翻開內容，我便被各知名人物所撰寫的文章吸引住了，一篇篇，講的不只是知識管理概論，更是管理整個企業該有的態度以及覺悟，透過白話地描述，以及結合老師上課的內容，許多專業的詞彙似乎也都相當容易理解，然，我仍感受到其中必還有我所不知道的知識，因此，便決定細讀此書；而且這本書雖然排版較小，但其字的大小，行之間的距離都恰好，且書本小而輕巧，能讓我舒服地閱讀文章的深意沒有壓力。

在上大學前，只要有關於經濟、企業管理、知識管理等議題的書，我都要看相當長的時間才能了解其要表達的意思，到了北醫，看到知識管理概論便想說，父親也是在資訊公司擔任高級主管，我雖身為一位第三類組的學生，也希望能夠對於管理這一塊領域能有些許的認識，也許有機會能幫到父親的忙。這本書在一開始的時候就讓我對於作者的敏銳度相當佩服，立刻就點出了現在社會所需要擁有的一些特質和方法，首先是社會趨勢，隨著科技不斷進步，所有產品的替換與變化也越來越快，因而許多傳統的大型企業時而會被一些求新求變的中小型企業所超越，然而，想要創新是需要學習以及新知的，因而便出現顯性與隱性知識交流的需求，就像我們讀書一般，將難以與人述說，存在腦中的隱性知識，透過其他人的表達，而將隱性知識化為眾人能學習的顯性知識，而我們這些後輩，在通過這些流通的顯性知識，進一步內化為我們自己所擁有的知識，且另外書中與老師上課也提到，知識是需要經過有系統地整理，才叫做知識，否則就只是一堆資訊，唯有經過自己的理解吸收，才能將資訊內化為知識。而在〈如何以經驗為良師〉中學到如何以經驗為師，並不完全是以經歷過的經驗，而是將失敗攤開來，探討所有細節，發現問題的原因並找出是否還有之前未注意到的細節，一個不檢討過去的人，他必不斷重蹈覆轍，我想就有著相同的道理。

而對於人才管理的部分，我認為本書也寫得相當到位，例如〈教聰明人學習〉就提到了一個大家一直不敢去正視的問題，推卸，但這其實是屬於人天性的一部份，畢竟，遇到對自己不利的情況時，保衛自己是本能！因此，若在公司檢討某一個失敗的案子時，所有人都因為這種自我防衛，而會造成一場毫無意義的辯論大會，因為在最需要學習時，人們卻放棄了學習，因此這是一個相當值得關注的事情，管理知識人才也是一樣，所有知識人才都一定具有相當的水準方能於競爭激烈的社會中生存下來，由於他們順遂的過往，卻也為駐足不前埋下了種子，因此書中提出了：改變必須是由上而下的作法，唯有高階主管先明白自己如何防衛性地思考，且了解這會造成何種負面效果，這樣才能帶領大家改善風氣。除了態度上的管理之外，人才的應用似乎也相當需要，這本書往往讓

我感到驚奇，因為作者們有些做法與想法，常常是與常人不同的，然而，這卻都點出了一些重點，像是書中有提到：任用自己討厭的人，因為人們的思維本身便有所不同，而大致能簡單分為左腦與右腦思考者，當我們不斷的任用自己喜歡的人(同樣思考者)時，就會難以激發出甚麼火花，因為我們是相同的，反之，若任用自己討厭的人(不同思考思維)，那就很有可能會有新的創意出現，因為，他們能想到我們所想不到的事物，不帶偏見的任用不同人才，我也認為，才是上上之策啊！

看完此書，感覺學到的不只是管理，學到的更是許多能應用在自己身上的思維，自小就被告誡不可重蹈覆轍，透過歷史，看到自己的缺失以彌補進而避開失敗的循環；不要有過度的防衛性思考，這樣會讓自己身陷無法學習的泥淖；多與自己不喜歡的人共事或接觸，因為唯有離開舒適圈，唯有激烈的摩擦，才能創造燦爛的火花，我學到的不僅是知識管理，也學到了人生一些要注意的事項，無論未來是否要創業，這些也會一直伴在我左右，這些被我內化的知識！