

# 知識管理概論

## 分組作業

Morey, D, Maybury, M and Thuraiisingham, B  
(2000) *Knowledge Management: Classic and  
Contemporary Works*, MIT Press

指導老師：陳雪華 教授

組別：20

學生：謝孟君

系級：圖資所 研二

學號：R92126010

繳交日期：中華民國九十五年一月十四日

(應繳交日期：中華民國九十五年一月三日)

## 內容摘要

「Knowledge management: classic and contemporary works」一書由 Morey、Maybury 與 Thuraisingham 共同編輯而成，全書收錄關於知識管理共十五篇專文。依講述內容可分為三大部份：策略、過程與評估機制（metrics）。

### 一、 策略（Strategy）

#### 1. 建立學習型組織

本文環繞在組織的領導者在期望建立學習型組織之餘，其自身的新任務、角色的變化、應具備的技能與應使用的方法與手段。在過去，組織的領導者即是指控制局面、發號施令的人，但在學習型組織中有不同以往的詮釋。在新角色方面，組織的領導者須成為設計者、教授者與管理者。而為因應角色的轉變，領導者須具備三種技能：建立共同願景、心智模式的處理能力與致力於系統思考。

#### 2. 建立知識策略：從管理到領導

本文主要內容在於對知識管理近年來蔚為風潮之原因加以檢評，及探討知識如何成為經營策略的其中一種手段。採取知識策略的要點有二：管理已知或已存在之資訊，與不斷創新並促使其商品化之知識。此外，企業若能妥善運用七種知識策略，除了能採取知識之外，更將能協助自身獲取利益；這七種策略分別為取自於顧客之知識、人擁有之知識、產品本身具有之知識、隱藏於過程中之知識、組織記憶、人際關係之知識與知識資產。

有效的知識管理對顯性知識與隱性知識同等重視，硬體基礎建設（技術）與軟體基礎建設（人員與過程）更是不可偏廢、缺一不可。未來知識管理將會移轉至知識領導，創新與發展新知識將會比分享已知之知識更形重要。

#### 3. 建構無形資產：投資智識資本的策略架構

本文旨在為智識資本之管理提出概念架構。智識資本的三個要素為人力資本、社會資本與結構資本。人力資本是指個人能力；社會資本是指共同合作工作的能力；結構資本則是組織的過程、系統與程序的集合。如何選擇與投資智識資本，可依據下列之原則：

- (1) 了解核心的企業流程與定義關鍵企業驅動要素（business drivers）
- (2) 能協助進行決策的各種知識
- (3) 決策的複雜程度將會影響智識資本的投資

#### 4. 知識分享是人類行為之一

知識經濟時代來臨，知識的分享將能促使組織更具競爭力。本文說明建立一高度分享應用性知識（performing knowledge）組織的策略，包括組織結構與角色、組織過程、組織文化、實質環境、領導與管理、衡量與其方法、運用於知識分享的科技能力、促使組織成員分享知識的激勵機制等項。

## 二、 過程 (Process)

### 1. 組織知識創造理論

知識創造的理論架構可從認識論與本體論兩方面探討。在認識論方面，著重於知識如何於隱性知識與顯性知識產生垂直性轉變；此轉變可分為四種類型：社會化、具體化、組合與內在化。這四種類型非是獨自產生的，而是彼此交織而為一螺旋。而在本體論方面，則是指知識的橫向變化，意即知識如何從個人創新發展層面，轉而成為工作團隊、以至於組織整體能夠運用的知識。無論是認識論或本體論，知識會在轉化過程中產生螺旋變化，最終致使知識的創新 (innovation)。

### 2. 知識管理：理論與實務相印證

本文作者以領導者的觀點說明知識管理與組織學習的相似點與相異處。分析之結果可將知識管理之理論與實務加以連結。此外，本文以一家德國大型汽車製造商作為個案研究，該公司之一萬名員工如何定義與轉移自己的 know-how 以成就知識分享行為，最後達成策略目標。

### 3. 關於產品開發的隱性知識、共同需求與共感法 (empathic design)

對於新產品的開發與其服務機制而言，知識管理的其中一項內容即是了解市場需求。潛在顧客經常未能清楚表達他們的喜愛與需求，然而組織卻也許不知他們擁有的知識將能協助釐清市場的需求。因此，傳統的市場分析工具即較為適合分析顯性知識。本文即在介紹名為共感法的分析技術，一項新式的市場探勘工具。

### 4. 於知識管理中利用複雜的適性處理方法

本文主要在探討組織如何使用複雜的適性方法使自身能適應所處之整個大環境的快速變化。著者藉由組織使用的方法協助釐清該組織使用的知識管理方法。知識管理是組織與知識適應處理方法之間的重要媒介，因此而能進一步促使該組織成為以知識為基礎的企業。

### 5. 知識分享造成權力典範變遷

大部份的組織期望能因分享知識造成以下的結果：加速創新、加速反映市場需求、增加產品生產率與競爭力。而使用科技工具輔助知識分享，將會造成大規模的權力典範變遷。本文主要介紹貝克曼實驗室 (Buckman Laboratories) 因知識分享而促成的權力典範變遷之動態過程實例，藉以證明知識分享之影響力。貝克曼實驗室曾贏得的 Arthur Andersen Enterprise Award 的知識分享獎。

### 6. 從知識資本化到知識管理

本文旨在探討組織將組織知識予以資本化時所產生的一些問題。欲將知識資本化，即表示該組織將知識視為能為其創造財富、帶來收益的寶庫。知識資本化並非只是一項技術性活動，其中更涵蓋管理層面。作者以 GAMETH 研究方法釐清以下問題：組織管理者該如何定位知識，及其相關重要議題。最後，作者以兩個先導研究 (pilot study) 來驗證該研究方法。

### 7. 知識管理評估：個案分析

Storage Technology Corporation (簡稱 StorageTek) 是一實施知識管理可謂成功的組織。StorageTek 將知識管理的重心放在特殊性知識的建立、轉移機

制與評估。該組織實施知識管理的最終目標在於建立一點對點系統，藉以支援學習、分享知識及促使知識符合某些特定需求。因此本文主要在描述 StorageTek 在著手進行知識管理的假設、系統設計與實施後一年的寶貴經驗。

### 三、 評估機制 (Metrics)

#### 1. 平衡計分卡 (balanced scorecard)

組織達到利益獲取、滿足顧客與內部流程等目標，取決於該組織的學習與成長能力。而學習與成長能力可從三方面論之：組織成員、系統與組織協調 (organizational alignment)。也因此，組織成員、系統與組織協調三者在未来必將是構成平衡計分卡的主要元素。

#### 2. 評估隱性之智識資本

因應知識經濟時代的來臨，知識及其價值逐漸受到重視。為了衡量知識的價值，平衡計分卡是第一個用以評估的標準。根據瑞典的實證，發現平衡計分卡適用於評估隱性資產 (例如知識流)，並且可能為組織創造利益。

#### 3. 新時代的評估方法

處於知識時代下，企業的生存與否將取決於自身的智識資本。當企業能有效地運用智識資本以為競爭優勢時，其將是時代下的贏家。因此，投資智識資本的評估即顯得相當重要。大部份的企業僅思考對智識資本的投資即是預期的回收，然而智識資本及系統未經評估，則企業或未能了解智識資本的真正價值。經由評估標準，則能協助企業判斷智識資本的價值與效益。Effective Knowledge Management Working Group 為此訂定評估架構，以為未來研擬評估方法與標準之參考依據。

#### 4. 以評估智識資本之方式管理組織知識

大部份的管理者與研究人員都承認管理組織知識的重要性。本文旨在以現有的策略管理理論，將智識資本予以概念化。此舉為評估現況、回顧過去與近來之研究。研究發現，不同職業別的人對於智識資本的用法有相當大的不同。最後，作者於文末提出管理者如何在組織中運用智識資本之各項建議。

#### 5. 大型組織的知識分享評估機制

作者於文中主要介紹知識管理過程中的評估機制。知識分享是重要的知識管理過程。對大型組織而言，有效率地分享知識將能為創造許多新的競爭情報 (competitive intelligence) 與最佳實例。本文介紹由隱性知識傳播之隱性知識之知識分享過程中的評估機制。作者引用「全面品質管理」概念，說明於知識過程中進行評估將能促使知識分享不斷進行，與使用平衡計分卡。BHP 公司即是一實例。

## 閱讀心得

本書談論之主題為知識管理，跨及的層面有理論與實務應用，而又以後者之篇幅比例較重。全書以十五篇專文串連而成，約可依專文之主要旨趣分為三大部分：策略、過程與評估機制。又每一專文之作者雖然於內容中皆已實際案例作為論理之說明，但此書之編者仍刻意於每部份安排個案分析，除了提供讀者參考之外，也能促使其對先前數篇專文所提之概念、理論作一反思。

雖然經編者靈活的安排十五篇專文，但仍有其缺點：閱讀此書的門檻較高，讀者須先具備知識管理之相關概念與基礎，才能對各篇專文中所提之觀點予以整合、最後才能融會貫合、引以為用。此外，每篇專文對於知識管理等基本概念之定義或有些許不同，讀者容易混淆。

整體而言，這是本值得一讀的書，對於欲實施或已實施知識管理的組織管理者而言，更應動手翻翻。其中的實務經驗將組織可能遭遇的問題與困難、應該重視留意的細節等，都有或簡或繁的說明。由組織將己之經驗述諸文字，較學者為文而更能引起業界的共鳴。另外對於正在修習知識管理相關課程的學生而言，此書則可視為延伸閱讀教材，更可為課堂分享討論的題材。

實施知識管理的三要主要步驟為策略規劃、執行(過程)與實施後評估檢估。此與組織在執行一般性的管理程序並無二致。但以被管理者而言，卻是十分的不同。知識在未經文字等其他方式予以記錄並轉化之前，是較為抽象的事物。在組織以營利為大方向的前提下，無形資產的重視對其而言是很大的轉變。諸多企業實施知識管理的案例，其組織管理階層皆重視知識、了解知識的價值與熟悉知識的加值再利用方法。