

內容摘要

Chapter 1

◆引言:

資訊、知識和智慧資產逐漸的在創新，給予公司新的競爭機會。而知識可以被視為一個獨一無二的資源，且知識會成長當它被分享、傳播和巧妙的管理。很多以知識為基礎的公司（如 Microsoft、Intel、Cisco、Skandia 等）靠著創新、成長和重視他們的智慧資產來增加他們的市占率。然而，對於資訊和知識的新的經濟解釋與成長中的複雜性技術相連結，這樣對於那些傳統已經建立的公司內部之技術發展和接觸知識以及改革的需要帶來許多困境。今天有很多公司發現他們對於快速反應市場變動這方面的無力感及缺乏感，因為他們之前都集中在如何去使他們的知識和技術更加的特別、更加的與眾不同以期望能夠維持他們的競爭力。在這個充滿競爭的環境裡，利用這樣的方法來達到優勢，似乎不再快速也不再新奇了。

知識的促進具有鑑定、獲得、豐富、應用和傳播知識的能力對於成功的公司來說，是一種越來越重要的能力。在一個迅速創新改革和前攝性知識傳播途徑的加強知識產業中，對於其中共同的倖存者而言，“*a conditio sine qua non*”是一個具體的批評。很多公司進行質疑，當他們加強的努力去「管理」資訊、智慧資本、知識以及更有效率的組織學習。當很多調查員在討論管理知識是不切實際的行為的可能性時，就是一種創造知識的過程。

◆知識促進的定義

用一個簡單的術語來形容知識傳播的原則和公司保證有效的知識傳播的組織結構就是“*facilitation conditions*”。關於這點，Von Krogh 建議去尋找一個能夠適應在知識創造和知識傳播這種脆弱的過程中，能夠被探索且加以傳播的一種產業結構。

因此，在被授與和促進之間最大的不同可以看成是自然環境的分別。舉個例子來說，被授與的環境會創造出有才幹的知識行動主義者去延續和提供知識創造的過程，而知識的促進則提供了知識傳播的過程並且創造了知識的分享，知識的散播以及實際可行的學習環境。

◆促進的條件

根據上述的內容我們可以知道提供知識轉移站臺的技術和工藝的系統是知識促進過程的更容易的部分。商業過程和在技術上建立的商業模型必須用這些改變商業條件的環境和這些知識工人的進化的需要和需求是同時發生的。這是證明正

確和合法方面的挑戰對知識管理系統和他們的支援過程，就是投資巨大數量的金錢。

◆促進知識管理的障礙

高失敗的比率對於知識促進程式表明更徹底的需要並且可能根源的批評分析怎麼引起這樣的失敗。文獻回顧和情況的分析提供下面的洞察力：

- 1 公司策略的失聯
- 2 最高管理支援
- 3 適當文化的相信
- 4 缺少知識促進的理解
- 5 知識促進並非由IT主導
- 6 在新的知識促進系統中，缺少訓練
- 7 績效管理
- 8 人的介面取代技術的接觸
- 9 缺乏一個普遍資訊的技術平台
- 10 信賴開放的人際關係

Chapter 2

◆引言

好幾十年前開始，逛街購物就是一種自然的人際關係的體驗。銷售員-大多數是擁有者-在那種鄰居式的商店裡，對於他們的顧客有相當的了解。他會記得這個顧客上次買了什麼，他會知道這個顧客的家庭環境、工作、為人以及他喜歡什麼，不喜歡什麼。這種賣方和顧客的關係也常常會出現類似的情形：當顧客有需要就會進一些童裝，會對顧客噓寒問暖等等很多的情形。

這就是一種小規模的知識管理，但是這種模式在店家想要擴充他的生意時即宣告破裂。這潛在的顧客被侷限在鄰居，而且人際關係的生產力也被自然限制所限制住。

「由資產衡量報酬」這一項定律在新的經濟學中是無效的。自然資產、人類資源、地理中心不再是決定市場的限制。甚至於技術可能沒辦法去待人的接觸和感受，在一個大區域的人際關係可以用技術去加以管理：個別顧客的知識。

這章的重點就是要討論顧客資訊的管理。

◆定義

知識管理可以被定義成把正確的知識提供給正確的人，在正確的時間並且幫助人們分享和把知識加諸行動以促進組織發展的一個過程。

相對於知識管理，顧客知識管理（CKM）的意義就像是以做生意為目的而去蒐

集和組織顧客或者是可能成為顧客的資料。蒐集資料的焦點在於顧客，為的是在正確的情況下在正確的時間和地點能成為有效的資料。

◆顧客行為的跟蹤能力

網路是一個充足的技術基礎的途徑。對照傳統的接觸途徑，像是大量的廣告，電話中心，零售店面或者是展示間，顧客如何去尋找他們要的資訊，需要的服務和產品。每一次的點擊都會留下一個電子紀錄。此外，顧客查詢和購買的文件資料都可以被證明而不需要任何的IT破壞。這也代表著可以用IT技術很快的調閱出顧客的資訊。就算是匿名的資料，一樣提供了一種消費行為的參考。

◆技術的可利用性

- 1.到處存在的電腦使用：一般大眾日常生活中都會用到的電子用品。
- 2.到處存在的交流：當每個東西都電腦化之後，將會彼此互相交流，在任何地點，任何時間。
- 3.大量的數字：數字的資訊將會越來越真實、逼真，近乎與真實的物體和情形相似，難以分辨。

◆資訊超載

消費者必須處理資訊超載的問題。一般認為有近乎98%的資訊會吸引消費者的注意但是別不會被記住。消費者會根據現在的需要來選擇資訊的吸收。照這樣來說，這種情形就會限制住消費者對於資訊的選擇。很多國家忽視了一件事時-廣告的特別性-採用的是利用消費者對於產品資訊感到興趣的訊息。在1970年代早期Kiss和Wetting(1972)就發現平均一個人在注意廣告單的時間是兩秒鐘。

◆用IT來做知識管理的因素

- ⊙基於在上面的討論，直接搜尋和購買行為的知識在長期而言並不是一個優勢。「資訊民主」允許每個人有相同的管道去獲得資訊。
- ⊙雖然歷史的資料可以解釋一般行為的型態，不過並沒有提供詳盡的工具去預測未來關於特殊的消費情形的行為。

◆CKM的主要問題

1. 為什麼洞悉消費者消費行為的資訊是被需要的？
2. 能用什麼辦法什麼過程去蒐集具體的資訊？
3. 在銷售員和顧客的關係中，要怎麼去在經營上和施行上獲得客源？

◆模型

爲了解CKM的重要性，附屬在消費者關係和行爲模式之間的關係需要被澄清。然而，主要是要去結合在CRM Capital Model裡形成一個全面的架構和一個廣泛的CRM的背景。然後，Involvement Model顯示了從顧客的看法中，在特殊情形和購買者價值的介入下，消費者的行爲會如何。結合消費者和公司的看法則是Customer Knowledge Management Model的基礎。最後，在發掘資料的過程將會被形容成一個進化的步驟在Sophistication of Data Mining。

◆本章摘要

此章的摘要可以整理成下列三個問題：

- 1.爲什麼爲了理解消費者的消費行爲的資訊是必須的？
- 2.如何去蒐集正確的資訊才是正確的途徑，正確的過程和結構？
- 3.如何把已獲得的消費者分析應用在銷售員和顧客間，在實際操作上和實施上。

Chapter 3

◆引言

想要在電子商務中成功，企業就須必備許多能力，其中之一就是做好顧客關係管理。從交易中觀察顧客的消費行爲、顧客對產品市場的反應，並分析顧客行爲模式、產品的回饋機制、顧客對於服務的評估標準。這些顧客相關資訊的獲取，都可以藉由網路更有效率的取得。

在網路環境下，顧客知識是一項最有力的資源，也是一些顧客導向產業的基礎，這些產業致力於市場的定位、高服務品質，以及顧客關係管理。Amazon.com就是一個很好的例子：「我們的願景就是利用網路平台，成爲一個世界上最以顧客爲中心的企業。透過這個平台，人們可以找到任何他們由網路上買到的東西。…我們傾聽顧客的需求，根據顧客的行爲創造研發，建立個人化的商店，全體員工都致力於獲得顧客的信任。」

好的顧客管理必須更有效率的提供資訊，運用系統的資訊，分析顧客的需求、並正確的評估顧客滿意程度。另外，賣方也可透過顧客管理，預期什麼樣的產品或服務是顧客所需要，再將這些商品以廣告的方式呈現，製造誘因吸引顧客消費。

◆什麼是顧客知識？

在這裡所定義的顧客知識是一種關於經濟個體的高價值資訊。要將獲得的顧

客資訊轉換為知識，需要有人將資訊賦予意義，並知道適時的使用資訊。知識的累積需要消費者提供，什麼樣的產品最能符合他們的需求？在特定情境下的消費選擇？這些資訊經過分析就可以成為顧客知識。顧客知識，就是有價值且與顧客相關資訊的累積！

企業應投資在「轉換資料資訊為知識」的專業人才或管道。網路就是一個很方便的管道，透過網路可以有效率的聚集交易資訊，並將加值後的知識與顧客分享！因為有 Internet，出現更多的機會與方法做好顧客知識管理。

但目前這些管道尚未被充分利用，很多公司只是在網路上提供他們的產品介紹，但都沒有更深入的與顧客知識有關的層面！

◆電子商務與顧客知識管理

電子商務可以增加

◎便利性--要讓消費更加便利，很多公司的網站會提供站內搜尋，或是針對每個人過去消費行為而產生的推薦清單。有些人為了節省時間，就會選擇使用較方便的網路購物。

◎互動--互動是網路的最大優點之一，透過網路可以立即回應，效果就如同面對面溝通一樣，且可以同時有很多人在網路上溝通。

◎透過交易紀錄分辨個別消費者，觀察消費者多瀏覽哪些網站，再依個人興趣喜好提供個人化的服務。

◎知識的透明化--公司需要的顧客資訊、交易紀錄，很多在網路都可以找到，因此可以降低公司的資訊搜尋成本。但顧客不一定想讓這些資料被別人看到，顧客大多希望個人資料被使用時，能先經過他們的同意，這部份也遷涉到隱私權的問題，因此很多國家現在也制訂了隱私權的法律保護消費者，消費者有權選擇公佈或不公佈個人資料！

◆電子商務造成的困難

◎commodification--因為網路很方便且資訊豐富，對消費者是利益，但對生產者可能就是一項挑戰！消費者有足夠且透明化的資訊，就可以比較價格，這也可能會造成一些潛在顧客選擇其他公司的產品！但若有顧客知識管理，生產者就可以用更多的個人化服務，吸引顧客忽略價格的影響而消費。

◎channel conflict--太多的資訊會讓顧客困惑，不知道哪些資訊才是最正確的！

◆顧客知識管理的挑戰及如何克服

◎顧客的價值

顧客如果能獲利，就會樂於提供個人消費資訊，因此公司應有合適的獎勵方法，依據顧客所提供的資訊給予獎勵。大致來說有兩種獎勵方法，第一種是“pay-for-performance model”提供資訊的顧客可以得到現金或紅利；另一種方法是“community model”，提供資訊的顧客可以享有 e-mail、聊天室、社群功能。

◎公司提供資訊的成本

產品服務的資訊需要隨時 update 及維護。另外，提供資訊給消費者，競爭者也會看到，如此一來可能就會減少消費量，因此很多報紙或期刊的網站，都只提供摘要或節錄，而不是全文都提供。此外，有可能消費者只是為了得到資訊，但沒買！這些都是公司提供資訊的成本。短期看不出顧客知識管理的收益，但以長期的觀點來看，顧客知識會成爲一種強而有力的資產！

◎知識的運用

知識就是累積資訊、賦予意義，並能適時的使用知識，但專業人力缺乏，很多企業都誤認爲科技就能做到所有的事，太高估科技的能力，企業還是應該花錢投資人力的培訓。

◎負面消息的散佈

當消費者散佈負面消息時，對企業是一項很重大的挑戰。因爲消費者可以透過網路散佈消息，而網路的無遠弗屆有可能降低企業的收益。但以開放的態度面對負向的批評可以增進顧客對企業的信任！

◆實踐

顧客知識管理對顧客與企業的關係是影響很大的。但是顧客知識能不能成爲企業的優勢，關鍵在於個別企業對知識共享的態度，現在許多電子商務都以最新最好的科技呈現網站，只注重科技反而忽略了要因應顧客的需求設計平台。

◆本章摘要

網路不只是更快且還提供更高品質的溝通，有網路就可以幫助企業收集資訊、廣告產品，但也有可能成爲缺點，如資訊太透明，共享給消費者的知識同時也會被競爭者看到，因此需要企業繼續研究應變措施並克服問題！

另外，要建立顧客知識管理，企業需要克服挑戰研發對應措施，長期的知識內容管理，知識導向的建設。顧客也需要發展自己的規範，決定何時提供資訊給企業，以及如何運用企業分享的知識。此外，雙方更公平的知識交換也要有政府法令的配合。

Chapter 4

◆引言

知識已經成為最有價值的無形資產。做好知識管理，就能擁有競爭優勢：選擇對的知識，在對的地點，給對的人！大家都覺得知識管理有重要性，因此有越來越多的公司，願意花更多的錢在知識管理上。但在發展的同時，也有越來越多的疑問產生，懷疑知識管理真的可以達到什麼功效嗎？

◆今天的知識組織

大部份的公司都是使用兩種方式來分享知識，一種是 *codification strategy*，就是著重於「找大量正確的資訊，給正確的人」，另一種方式是 *personalization strategy*，資訊分享方法為「讓正確的人聚在一起」。

在現今的社會上有三個成功的典範：Accenture's "Knowledge Xchange"、Ernst & Young's "Kweb"、Lotus "People, Places, Things"，觀察這三個範例，都是虛擬與實體兼具，分享資訊給個體，或個體與個體之間的資訊分享。

在技術層面來看，這兩種分享方式都是在內部的網絡，建立一個群組知識的貯存庫，且都有文件管理系統針對多元的呈現方式、虛擬團隊應用…等功能。

◆以科學及商業的觀點來看改革

改革會產生新的展望，或是揭露出更多新問題。改革者為新的見解提出假設，挑戰舊有的思想。

同樣的情形也會發生在商業變革中。商業領域裡，改革是可以計量的，(Key Performance Indicator, KPIs)像是申請的專利數量、新產品開發量，這些都是公司投資在管理他們的智慧資產，並有效的為知識創造價值。

商業的改革比起科學的改革寬廣，因商業改革不像科學每次只針對一個特定題目的論述，商業改革可以是大範圍的多方面的。例如為了因應改革，公司可能要創立許多新部門，以確定公司整體可以跟上變革的腳步。改革可帶動研究的速度，將創造轉換為產出並提高收入。

在 1969 年，日本的 Busicom 請 Intel 公司設計一組 12 片的計算機晶片，供家庭與程式設計師使用，但當時的 Intel 公司還沒有這個能力，所以設計了另一種單

機多用途的邏輯電路晶片。從某些方面來說，Intel 的研發帶來硬體設備的革命！接著 Intel 更因應不同族群的使用者，設計多樣化的系統選擇。雖然幾年後，這家 Busicom 公司破產，但 Intel 的這項新設計已成功的打入日常生活中，我們可以從很多地方都看到，舉凡機器到交通號誌燈，甚至到「拓荒者 10 號」太空船，短短幾年就有越來越多的廠商設計類似的產品。

在 70 年代中期，有廠商設計出「家用電腦」，這些早期的家用電腦並不是使用 Intel 的晶片，而是其他設計。這種情形在 1981 年改變了，IBM 內建 Intel 系統，設計出「個人電腦」，成功地打入電腦市場，雖然其他廠商提供的晶片有更好的功能，但 Intel 擁有晶片的專利權，所以 IBM 個人電腦漸漸取代其他廠牌的電腦。

因為仍有許多未知等待解決，這些改革與研發就成為經濟發展的基礎！

◆本章摘要

無論是獲取、儲存，或使用公司的知識，知識管理都是一個非常強大的工具，並且有助於創新想法的產生。

一項新的變革可能出現在溝通、爭吵、不確定性與懷疑中。很多時候，創造力不只是靈光一閃的想法，也是實際與想像的結合。所以：

1. 不要對員工限制太多，讓他們有自己的空間與時間，自己找出最適當的處理方法，並自發的學習更多技能，讓員工在不同的環境下培養對多元事物的洞察力，並可以發現商業需要改革的問題。
2. 知識管理系統必須要 user-friendly、有附加價值的，知識員工不會想要運用一套不合邏輯且困難使用的系統。
3. 不要只依賴企業裡少數的傑出人才，可以嘗試建立同盟關係的制度，讓大家都可腦力激盪，接受不一樣的想法。

Chapter 5

◆引言

當市場上出現了新的契機，相對的已存在的企業便面臨了新的一種挑戰；一個成長中的企業建立了新的核心能力同時，該內部核心也在逐漸僵化；新的科技衍生出來之後，則原本對市場具有支配能力的知識結構便遭受質疑。技術創新與新經濟型態的出現便會很自然的產生以上模糊且矛盾的情形。而策略便是在這樣不確定、模糊不清且複雜的客觀條件下所慢慢形成。當這些位居企業中心任職者不停使用如上所述的策略形成方法累積出了更多的經驗，則策略的擬定也會產生新的方式，於是企業在面對新的投資冒險事業時便也需要重新塑造一個策略形成能力來因應這樣的環境變遷。

◆ 科技發展、策略形成與企業的策略模式

有效建立策略的過程允許企業組織以更有結構更有條理的方式去處理那些不確定且模糊的市場環境，這樣的策略形成過程讓公司能夠利用新的能力與世界觀、價值系統去評估策略的選擇是否適當並描述出更恰當的處理過程。這樣的策略描述因為記錄了之前所做過的策略、並可參考組織內部的傳統與提供附屬方法的查詢將能縮小並限定在策略擬定時可能出現的模糊範圍。所以當企業在面臨新的投資契機時便不需要在從頭開始規劃策略，也不用一群人開會時又面對已經重複了不下百次的日常事務。如此一來當在面對策略擬定的困難時即可提供更具有彈性的方法來解決。

策略總是在面對模糊、複雜而又不確定的因素之下所形成。然而，策略建立早已被廣泛的研究與探討，這樣的結果或多或少也限制了更明智更有效率的策略形成發展。這樣的以既有模式處理策略的問題會造成無法有效評估也無法合理討論與實作的不良影響。於是在這樣的條件下，理智的策略決定便無法有效的處理不確定且模糊的情形。

◆ 動態能力的意義

動態能力指的是利用管理、組織與策略能力來取得、重整與結合既有資源而後創造新的價值創新策略。亦即動態能力就像企業採取特別的方式去合併、重整、獲得或刪除資源，經過這樣的過程便能迎合甚至創造新的市場變革。如此一來，新的資源將使固有市場瓦解、分裂或重組。然而這樣的方法因為概念上太過含糊且過於重複、著眼重心太過不切實際且難以探討其概念、不去注意一些早已建立而隱含的市場經濟理論、對於優勢能力的建立方法也不夠清楚，因此企業在進行建立新策略時將會採用更實際的動態能力分析方式。

◆ 知識管理的策略性

由策略性思考與策略性執行的過程中我們能認識經濟的理論，而這樣的理論有部份來自於企業團體中的傳統學術性研究如：主觀與客觀、策略性管理的實施與規劃。另一方面則是由已研究過的現象中獲取經驗。直到最近的研究，公司企業團體多半著眼於已固定的環境條件，而當研究人員對於不可知的、模糊且不確定的外在環境提出質疑及研究意願時，多半被視為想要改變外在環境、團體需求或科技技術與市場情形，而不是當成一個能有效控制環境的新方法。

在這變動的環境社會網路包含了社會，經濟，契約性，行政關係交織而成的中心知識。所謂的知識首先在於了解公司組織，而後才能帶動公司成長以及提升

公司的生存能力。

知識就如同策略性資源，可說是企業在競爭環境中勝出的關鍵因子。產業結構觀點：產業決定成敗。公司資源觀點：以各公司的異樣性決定成敗。一個企業能累積稀少並且具有價值的、不可取代性的、難於模仿的資源與能力便能在劇烈的競爭環境中取得相對優勢。另外知識也可說是永續競爭的優勢與能夠創造價值的源頭，因此知識觀點可視為資源觀點的要素。知識管理可在實例活動中推動知識發展進程，比方說；局部化與知識捕捉、知識移轉、知識創造。

網路結構中的知識管理，說的是知識乃綜合了經驗、內容、解讀、反應的資訊，可應用在決定與行動上。利用知識來解決問題與做決定將創造可維持競爭優勢的影響。知識的形式可分內在知識與外在知識。所謂的內在知識是指一般人內心裡難以表達的部份，源自個人經驗、主觀意識、個人體察、價值觀與情感，因此難以記錄也相對的難以分享傳播。而外在知識則是正式化系統的語言，可藉由書籍、文件、資料庫系統來展現、組織、儲存與散佈。內在知識的兩個層面包括技術面與認知面，技術層面為技巧與能力的結合，即便 know-how。認知則分為四個模式；個人、團體、組織、組織內部。

將知識進程作一般分類係有助益的作法，首先，經由這些分類可以將知識管理劃分為有邏輯的演化階段，再來，這些分類讓管理辨認知識障礙、以及發展增進知識的方法。

◆知識進程可區分為以下四類

1. 地區化與捕捉
2. 分享與轉移
3. 創造
4. 應用

◎地區化的捉捕

地區化與捕捉知識的重點在於找到並紀錄公司內部現存的知識，這對知識分散的公司而言尤其困難。此舉的用意在於，當公司某部門面臨難題時，倘若過去曾解決過類似難題並留下解決方法，便可節省時間直接採取該解決之道，因此，專業的知識管理必須力求公司知識庫的清晰化，許多公司都有成立「知識地圖、以及「網頁搜尋」等知識管理系統，可省下大量知識庫搜尋費用。

◎分享與轉移

知識分享與轉移則意在找尋團隊與部門之間現有知識的影響力，以替公司創造價值。外在知識往往可輕易地經由電子媒體或是手冊等文件形式轉移，然而，知識亦可存在於故事、動作、隱喻、類比、行為、觀察力等內顯形式，由於這牽涉到公司內人與人間的直接互動，因此要分享這種內在知識要來得困難的多。

◎創造

知識創造進程則見於團隊與個人所發展出來的新外在與內在知識，這些新的知識原先並不存在於公司中，新的知識可經由現存的內在與外在知識加以擴張，或是藉助將這些知識加以結合的新方法。

◎應用

最後，知識應用則為實際經營商業時的知識使用，例如決策或是解決問題。

網路可解讀為「演員間彼此的社會關係」，在社會網路間的演員可以是個人、團體、集體機構、社群、甚至是多個社會。

演員間的關係可依據內容(例如產品或服務、資訊、情緒)、形式(例如關係長短與接近程度)、以及強度(例如溝通頻率)來分類，其中關係形式與強度構成了網路結構。

◆本章摘要

除了正式化網路之外，文學則強調了非正式網路、以及機構內部連結的重要性。而網路之間的界線往往是模糊不輕的，因此，公司與其致力於釐清和保護這些界線，倒不如致力於管理這些關係。

網路可源於內在化以及外在化，這兩種方式不僅可平行，亦可垂直進行(例如供應者或是客戶等不同階層價值鏈間的關係)，這些網路內部的活動與循環就是網路內的核心進程。

Chapter 6

◆引言

現今的社會經濟中，幾乎所有產業都涉及網路關係型態。舉例而言，製造產業中，獨立的供應商型態正逐漸轉型為產業合夥關係，製造業者與分包契約者、製造業者與交易機構、甚至是製造業者彼此之間，都有網路關係存在，此外，即使生物工藝仍處於萌芽階段，也有許多網路關係機構存在。而在電子產業中，策略聯盟以及網路更是無所不在，舉例來說，電信通訊產業即類似於該產業中的國

際合作關係。此外，零售買賣產業中的垂直分佈系統，則可視為是商業網路中的密切合作形式。

◆內在與外在知識

知識管理整合了外在與內在知識，期能提供一全面性的知識觀點，此外，知識管理亦須就知識創造與轉移層面上，提供全面性的觀點。

知識往往被視為一客觀性的物品，係人與內容的獨立轉移，現今人們多透過互聯網黃頁、知識地圖等技術來傳播知識，然而以整合性的方法來傳遞內在與外在知識才是最為有效的方式，因此必須建立起知識網路，使員工得以有效且確實的獲得知識與經驗。

在外在知識中，工作、學習、創新雖可相輔相成，然其本質卻各異。工作以是否有效完成作業為考量，因此常常無法從中作修正；學習則容易受限於固有的知識，因此阻礙創新與新知識的發展；創新可帶來改變，或是改善事務處理流程，然要得到創新的連續性卻是十分困難。

倘若僅著重外在知識，短期來說不僅會阻礙知識傳遞，長期來說也會妨害對公司的創新與學習能力。

不過，透過整合性的知識網路，可刺激知識的發展、散佈、以及應用，還可加速創新的腳步。

◆知識網路

知識管理意味人與資源的數目、以及相互間的關係，並以知識創造方法和轉移流程為目的，知識網路則由資訊及傳播科技所架構，該網路係一不斷補充知識，因而持續成長的結構。知識網路中的成員扮演不同的角色，其中各成員的類型可依任務或是輸出型態為區分。為了要讓各成員經由互動來取得連結，必須建立起關係，這些關係的特性即是知識交換的「平台」。知識可分為內在與外在，社會與個人，儘管個人知識在知識網路中十分重要，然而社會知識卻是普遍存在的，內在與外在知識的擴張則是分類知識網路的主要區分方法之一。

知識網路具有不同的彰顯方式：實踐社群以經驗的交換為主，係構成日常生活所必須的一部分，可促進成員的能力與知識交換，此種知識網路由成員間的友誼及忠誠所支撐；正式工作團體則以達成特定目標為目的，以管理領導人為主，選擇成員時往往具有特定條件，此種知識網路以任務的達成為主要宗旨；非正式

網路則以興趣為構成原因，成員多半是朋友或是商業熟人，彼此分享資訊，組織間較不緊密；正式網路團體則以完成特定任務為目的，其任務多由網路管理著所指派，一旦任務達成即宣告終結。

知識網路係機構框架以及援助的總合，成員參與了社會互動並構思出互動流程，知識管理涵蓋了成員間的流程/關係、成員可獲得的工具/資源、以及外在的便利環境。

便利環境係網路中知識流程所發生的環境，包含結構與文化等層面，可劃分為正面支援與負面反效果等種類，知識網路成員可管理便利環境，此種環境使得網路能固定於機構組織中；結構與文化型的便利環境則分屬直接和間接管理類型，前者的影響時間相當短暫，後者則要長時間才能看見效果。

先前所提及的四項一般性知識流程中，計有區域化/捕捉、轉移/分享、創造、及應用，這些流程彼此連結，其中知識應用扮演了核心聯繫角色，知識區域化/捕捉以內容為主，知識創造則致力於建立新知，這四項知識流程為個人或團體互動對話過程中的核心所在。

◆知識網路的工具

知識網路工具包括組織、資訊、以及溝通工具，從技術面來看，該工具亦可視為團隊整合/組織中心以及管理支援領域的方法，可視為現存程序與機制的相互使用，以及個人到電腦知識處理之間的相互傳遞。

框架可分為微觀與宏觀之中的靜態與動態層面，以微觀角度來看，靜態框架須在不同活動中，支援同一目標，以免造成困惑，動態框架則需適應網路內在與週遭的改變；以宏觀角度來看，靜態框架須以知識網路間的相互依賴性以及各自扮演的角色為考量，與週遭的便利環境同步發展，動態框架不僅需有效實行知識管理概念，還須決定知識網路周遭環境的發展。

◆本章摘要

社會化使得人與人交換彼此的知識與經驗，從而構成可分享的內在知識，外顯化則透過隱喻、類比等方式，將內在知識轉換成外在知識。Nonaka 提及四種知識網路類型，分別為：

- ◎ 體驗網路：主要用於不同知識體系間內在知識的轉換，其中個人與個人間的關係十分重要，而為了有效交換內在知識，人與人間的互動將狹隘化，有鑑於此，

小型化成為此種網路類型的特性之一。而為了發揮出知識網路的效能，適當的內在與外在便利環境相當重要，例如個人間彼此的直接互動與溝通管道、長期互動、以及語言與文化社會間的共通性，此外，ICT 溝通工具是此類知識網路類型中最重要的知識傳遞方法。

- ◎ 物質化網路：主要將內在知識轉換成外在知識、或是可瞭解的內容形式，以文字為主的媒介方式對於知識儲存與轉換相當有效，對話與討論、以及具有特定知識的員工則是此種網路類型的關鍵便利環境。
- ◎ 系統化網路：主要為外在知識間的轉換，外在知識可藉由機構手冊、黃頁等文字內容循環使用，ICT 工具須能廣泛使用，系統化知識分為三步驟，計有獲得與整合新的外在知識、以直接形式傳播外在知識、編輯或記錄可使這些知識能被循環利用。
- ◎ 學習網路：主要將外在知識轉換為內在知識，從而創造出新的內在知識，此種網路類型的核心在於需持續應用現存的知識，經由實驗與練習創造出新的知識，此網路類型存在於外在形式，並經由內容知識、媒體運用、以及實際練習與講授等具體化的方式傳遞知識。

Chapter 7

◆引言

為什麼導入策略如此難以完成？為什麼大部分的策略專案失敗了？為什麼策略條文對員工沒有意義？管理團隊是如何建立關於未來(藍圖)的知識？組織內個人如何分享策知識？

答案是--我們無法正確知道。

◆知識管理的策略

所以 Hamel(1988)表達了需要策略形成的嚴謹理論。不同於一般看法，他表示建立策略比策略導入更困難，特別是正在進行改革想法研究的公司。

看看媒体領域，策略建立的任務似乎更加困難，有更高的對確定性。媒体產業已經在數位科技，全球化及改變中的客戶偏好中展開改革了。結果，有著明確策略資源及能力的新產業模式及產業投入者逐一浮現。多媒体應用的最新領域已

經成為大型企業公司的目標如：

- 1 · 老媒体 (Viacom, 華德迪斯奈, Bertelsmann, News Corp., Seagram, 時代華納)
- 2 · 電腦及消費性電子產品 (新力索尼, IBM, 微軟)
- 3 · 電子通訊 (Deutsche Telekom, BT, AT&T, MCI WorldCom)
4. 線上服務 (eBay, Amazon, Yahoo 雅虎, AOL 美國線上)

這些公司被迫對未來下了巨大且高風險的賭注，由其是他們以建立強大及開創性的市場策略部署，試圖搶先佔有來臨的機會。

是的，同時我們也要問這樣的決策基礎是跟據什麼邏輯來決定的？換個角度來問，這些大的媒体公司在面對如此變動、不確定的外在環境時，他們是如何來發展未來的計劃呢？特別是媒体集團的公司層級，決定策略的複雜性迫使高層管理團隊作有學識基礎的猜測而不是有系統分析的計劃。以前的策略規劃流程似乎不夠彈性及迅速。然而難道公司只能將決策托負給有願景及有力的執行總裁嗎？

我們表示，即使是變動的時代，公司需要一套系統可以吸收來自組織內外人才的革新及創見。單依總裁的瞻識，錯誤嘗試或僅是單純好運或許導致一次成功的策略，但只要現在策略過時了，通常不太可能對第二次主要決策精心研究。所以公司需要知道成功決策的基本原則。然而現行確沒有公司成功決策的記錄是有關於個人創見是來自公司內部不同部門來參與決策過程的先例。

◆不確定條件下的決策

變動的發展模式加大了不確定的模糊性，盲目相信傳統的預測工具將變得極度危險。結果導致，很難來支持長久以來策略層級的討論，相對於研究預測，一些研究者建議應集中在現存問題上並擺脫它。

高層管理團隊也可能嘗試以"不決策"來增加彈性及創見。在不同理論研究中也建議以"組織化"來取代"計劃"。策略管理的重點也因此從長遠計劃，到支持彈性化組織的形式及實行，或僅以新事業模式來實驗。公司規劃普及於 1960 和 1970 年代，大部分由"科學的"決策技術，包括成本利益分析法，折扣現金流量評估，線性規劃，經濟模式預測，及總體經濟需求管理。大部分這些規劃技術當面臨到不斷增加的不確定性似乎採取被動的方式來面對外部的改變及提供有限結論。

本章的目的是來考量企業如何延申與再造兩個不同的策略流程--正式策略規

劃流程以投入經過組織的資源來達到效能指標，以及非正式的企業程序透過新概念的浮現與策略性創意產生來應付不確定性，來建立大部分的企業精神，創造力與創見。待研究的引導問題如下：

◆公司面對不確定時，如何促進創意策略思考並培養有創意的財富建立策略？

我們集中在正式規劃與非正式對話的相互影響。我們也探究公司整合創見到他們平常系統化策略規劃流程與增加策略新陳代謝的方法，就是策略思考的質，換言之就是策略性創見的產生。歸功於大多的媒体公司，"蒙古式領導"風格的迷思是特別地有意思。例如，有廣泛決策能力的強裂的人格特質到底有多少程度基於創見及瞻識主宰了媒体公司的命運，如 News Corp 的 Rupert Murdoch，Disney 的 Michael Eisner，或是 Viacom 的 Sumner Redstone？從組織階層上來看，這些決策能力到底多深入整個組織，使策略程序更多人參與，更透明，及讓整個組織都非常的清晰？

此章目標是在公佈在決速變遷產業中一些導致決策的複雜規則結構。創見在決策的定位已在策略管理及研究報告中被密集的討論。大都爭論創見可以增加決策的速度及品質，特別是以高不確定性為特徵的情況。然而它並沒有被好好的研究，管理者是如何有創見的，及個人創見是如何能夠傳遞或甚至分享給管理者。我們首先來討論媒体產業所面對的不確定程度及類型(當調查現行策略太敏感時，此計劃將會集中在過去的決策)。第二我們來討論不確定性對決策程序的影響。策略流程被定義為一種組織學習的程序，其中包括創意，解釋，整合，及策略想法的創見具體化。最後，我們討論在策略佈署發展中策略流程的影響。

◆策略流程研究

有關於健全策略發展最近已經成為策略研究的議題。在變動及競爭的環境中，策略形成能力比起明智的策略定位，將更成為競爭優勢的資源。面對模仿及替代品導致差距縮小，因而降低了競爭優勢的支撐力道，以經產生了以"超競爭"為名的現象。企業要在競爭者破壞他們的競爭優勢之前先自行破壞，策略本質上只能短期為之，邏輯性的策略行為會導致預測反應，應加以避免，在超競爭市場中唯一可靠的優勢，是辨視及發展競爭優勢令人驚訝的資源。在活在超競爭環境中，企業需發展主要的策略能力。

Gary Hamel 認為管理理論已達到的內容，然而近年策略行為卻無進展：他說到，管理者知道品管，再造流程，減少週期，但卻知如何培育出發展具創見的創

造財富策略。在恆變產業中，了解策略管理方法的起始點是辨視及描述不確定形成的因素。

◆不確定的條件

產業專家闡釋網際年代一年等同於舊經濟的兩個月。換言，新經濟變動快六、七倍。Courtney, Kirkland, 和 Viguerie 建議要因應增加的不確定性要藉者區分四個不同的層級：在明朗的未來，傳統策略工具如回歸分析將有用，因為過去是未來可採用的先行指標。下次高層級的不確定性，可以辨視到"變動的未來"，如化學工廠的容量策略。跟據作者，可用的策略工具為決策分析，選擇權價值模型及遊戲理論。第三個層級包含未來範圍，當進入緊急市場時，如沒有方案，潛在需求研究，科技預測，或以方案規劃為可行的決策工具。第四個層級是真實的模糊不清，沒有可預測基礎。如作者提到在 1992 年進入俄國市場時，或是進入消費性多媒体應用的市場。在這樣的情況，可用的策略工具為類比，模式判別或非線性動態模型。

總之，他們建議先由辨視不確定性的本質及程度，再來應用相關適合的工具。一個令人易解的策略工具組合應有方案規劃，遊戲理論，系統動態模式，動原基礎模型，及真切選擇方法。除了不確定性的層級，我們建議區分不確定的類型。層級只表示未來事件的可預測性，而類型則描述了不確定的來源。也就是導致不確定的因素，如科技進步或顧客偏好改變。

◆有在不確定環境下什麼是可用的策略模型？

Beinhocker (1999)在其文章"策略的來源"建議以不斷演變的方式來控制不確定性。在真模糊的環境中，策略被視為最適現象的先進研究，策略目標只在建立選項或開啓新選擇，而非拒絕它，他也建議多樣投資，有價值的策略就視為選項，並對混合的策略加以分類，加以壓力測試，導入市場並使用投資資本效用矩陣。

在 Glaister 和 Falshaw 的 113 家英國有限公司研究中，發現最常用的是簡單的一個：他們因此下結論"公司能從最基本的方法來獲利，這隻利潤來自於非相關且不複雜的工具及技術"，最常用的就是 "what if"分析，並遵行重要的成功因素分析，競爭者財務報表，SWOT 分析，核心能力分析。而其他使用軟體系統的數學的複雜方法則位於排名之後。

讓我們吃驚的是雖然環境不斷變動，但被因應的策略方法是簡易的。複雜的

方式似乎沒有被應用在管理上，也因學術界也因只有少數人能理解，所以少被應用在實際管理上。即使策略工具簡單，其思考方式卻很難。所以他們只說策略規劃有利的，並持續發酵。而其他正進行的研究並未有正面的結論。

◆以策略形成視為組織學習的過程

要開展策略規劃的正面影響，Mintzberg, Hamel, Prahalad 和 Wilson 建議，從策略規劃改變為策略思考及發展和建立，Hamel 的觀點是，規劃程序會建立計劃，但優於計劃本身的是，創意先決條件的設定。

常常策略形成被說成學習過程。Henry Mintzber 則強調創見是一個概念，而不是學習的過程。但他的想法，也被視為試看看，曾經驗中學。

然而，把策略形成過程視為組織學習並不是指像學院裡的活動，集團的過程，力量，文化及環境等方面並未被排除的。假如這些作用被視為組織學習，那規劃可能就是了。

Goold 建議把規劃和學習視為改善管理，Brews 和 Hunt's 的研究結論也說，在不穩定中良好的策略規劃包含規劃和學習。而這樣的特性會導致變動環境中的不彈性。從知識的觀點來看，創見被表示清楚了，雖然可能被視為是"整合式的創見"。無論如何，創見被闡釋清楚了。就像策略形成被視為組織學習，接下來的部分要討論主要架構有關於：啟發創見，形成策略對話，及創見具體化。

◆啟發創見：從過去經驗來辨視模式

雖然創見來自個人而不是團體或組織，但卻是不易表達出來的。其主要探討則是創見對組織在變動環境中是否有成效。Nonaka 與 Takeuchi 也說正式與系統思考過時了，應以創意模式思考來取代。西方管理者應丟棄舊方法，並以非正式及非系統創意為出發點。

哲學經驗研究也顯示個人在未結構化之前，可以學得複雜規則的結構，在這些情況下，管理者可以依瞻識，創見，也就是非意識的理論基礎。如下：

- ◎創見來自非意識，人無法辨視之。
- ◎創見可讓人了解複雜情況的變數及關係。
- ◎創見跟對的感覺有關。

同樣的 Khatri 和 Ng 也認為創見是心理功能，讓我們可以以整體來看，並整合個別資料與經驗為一體。創見是下意識，複雜，迅速，感情直覺的，不會受學術偏見的影響，而它也是整體決策的一部分。此不言而喻的知識是作而學得，由社會，外部，個人內部化的整合而成的心理模型或者說一種知道而成的有價資產。

◆形成策略對話：瞻識如何形成？

通常管理者以為創見為過去有關的策略決定，"我就是有這種感覺"，但只有少數的高層如些有能力這樣作，但這需要以語言的方式來表達，並與公司未來的路作連結，在這不確定的時代，無法表達的瞻識也受到了挑戰。太多的活動需要溝通了，所以要如何表達出來呢？在策略對話中提到，創見被解釋，分享會成功，是因決策過程來自整合創見，加速建設衝突，維持決策步調，及避免政治性。此書被視為管理者發展一般未來藍圖並同時達成公司目標。

許多作者也提到對話來自個人並要有連結的網路，方可有來自公司未來的對話。解釋則可視外創見的外部化，外部化則有隱喻，類比，模式等，而社會化則是一種分享的過程，有工作訓練，腦力激盪或僅是管理者間的對話。以 3M 為例，他們不只清楚表達的計劃的內涵，也抓到了組織內人們的想像力或動力。透過這樣的解釋，可以來溝通，分享，討論創見，這樣大家同步的參與來達成。

而整合是除了分享之外的相互了解及調整，從個人的創見在這個過程中被整合成整體的創見，個人瞻識經過了這個步驟成為重要角色。

◆創見具體化：建立實行策略的團隊

定義任務，指定行動及讓組織運行，同時也是個人與組織的融合，並加以導入公司系統運作。就如組織學習建議，分享創見的決策的重點，其有四重點：解決問題，找問題，預測及期待。

◆建立獨特的策略定位

在不確定環境的策略定位有三個目標：誰是目標客戶？有什麼產品或服務？我要如何來提供？

早期有理論提到兩個方法來面對：1.公司如何作得更好 2.公司如何作得更深

入。前者以再造，再定位，流程再造，品管或員工授權為主。後者以尋找新的基本定義為主，如試著面對 "誰" "什麼" "如何"等問題。

最近有學者也強調建立策略創見就是把公司作得更好，而 IKEA, Body shop, Charles Schwab, Dell Computer, Swatch, or Southwest Airlines 都是典範，也計劃重新塑造自己的產業。而大部分資深管理者以防範者的角色來防新改革，要幫助改革策略浮現，資深者又組織必需以想像力的來輔助其經驗。

在大部分公司中策略流程及是只產生合邏輯的應對，而不是競爭優勢的驚奇資源。在現有公司中很難有創見策略，資深管理者必需在有先決條件下才人培育出創見，這先決條件則是新的聲音，熱情，期望和實驗。而 Markides 則提出以建立正面的危機，挑戰決策規劃程序與制度化有問題的態度來檢視公司。他認為成功的策略者是能快速銷售策略給大眾，也能夠願意以不同於現在的假設及類型來重新面對困難的起點，並發現新事物。這樣的突破是具挑戰性的。這突破是在市場上以新的商品及新的競爭規則出現，且為消費者所接受。而有這樣組織能力用來改善或流程再造是必需的。

◆ 本章摘要

雖然對大部分公司來說，很難共同找來未來的願景。但是透過共同的經驗，來分享是個好的機會，以透過外在的機置幫助，來將內在各種的創見整合，企業將以此機置來面對未來的不確定性。

Chapter 8

◆ 引言

1 · Information quality (IQ) 是 Knowledge Management (KM) 的一環，是將外部資訊內化的轉化過程。

此章專注 KM 的概念，並介紹虛擬社群。並其延伸出的 IQ 架構，及對 IQ 在知識及資訊交換中所形成的概念。

2 · E 化環境的挑戰

E 事業其境出現了新的市場力量及趨勢。一是網跑商業革命，二是市場力量由賣方轉於買方的消費者。這種虛擬空間的發展對我們未來的商業有很大的影響。兩個媒介的連結，導致了人與人之間新的溝通模式，而網路出現而成為新興的平

台，但有好有壞，如訊息快市場反應快，相對的，謠言有股票市場上也有很大的影響力。

第二是企業內外的資訊品質的挑戰，第三則是資料超載，資料過多的問題。

◆虛擬知識

虛擬社群出現，是指在網路平台上有一個定點，在其中所有成員均有共同的興趣，也因此隨者資訊交換的關係，改變了市場的力量。也因此新的商業模式出現，公司間可以合作，組織扁平化，分享資源及共同合作專案。而新組織及虛擬公司也逐一出現。運作模式也改變，不再以大公司的形態出現。新經濟的產生也提升了智識在公司重要性。

新經濟的三個現象：

- ◎ 從工業轉為服務業。
- ◎ 創見無論在新經濟或傳統工業，都以更快的速度在更新。
- ◎ 商業智庫系統的重要性增加了。

◆知識管理與資訊品質

在新經濟時代，知識建立，處理，分享，分配越來越重要。無論新舊經濟都大量依賴虛擬的 E 商業平台來傳遞及交換知識。然而令人驚奇的是資訊品質卻很少為新經濟模式所包含。

而知識管理在 IT bASE 裡與社群中的差異，在知識管理系統裡有四個不同點：

- ◎商業模式中，有很多特殊是不容易外化的。
- ◎許多案例中，有很多考量是不願易將所得知識外化。
- ◎人們對外部知識解讀不同，如文化差異等。
- ◎外部資訊的時效性有限。

最後兩點更是有資訊品質的關連性。

◆虛擬知識社群

社群知識管理基於三個典型：知識新社會學，社會認同，與社群的不同語法。

典型的社群與社會網路，家庭，鄰居等其他有關，而 Ferdinand Toennies 則將之區

分爲三類：

- ◎有血緣關係，長久住在一起，有高親密感，信賴，感情東繫。
- ◎有地緣關係，如鄰居，幫派等。
- ◎ 有心智上的關連，如共同的興趣，活動，相似處等。

而在早期的年代社群從 mud 的網路遊戲，聊天室或電子佈告欄開始。其特性爲有 7 個，興趣分享，共同的價值觀，共同的平台，感情連結，持續性，相互作用及認同感，是一種互動溝通的平台。而這樣的虛擬社群也爲商業所運用如顧問業及公司內的訊息交換。傳統形式的知識管理依賴系統來收集交換資訊，但效率不好，其原因大約缺少如前的動力。結果新的方法就是整合前面的優點，讓商業來運用。

◆特性

1. 分享興趣：同樣的興趣發酵，整合，及延伸出新的方象成爲共同成員的信念，如 bbs 上的 kuso 文化，已遍佈一般青少年文化中。
2. 共同的價值觀：藉者共同信念的成員，常能結合出有創見的想法，先給新進者有管道來學習的場所。
3. 共同的平台：跨越物理上的界限，虛擬平台讓成員能夠很輕易的交換資訊，概念，溝通。
- 4.情感連結：情感，信賴及親密感等是這個平台讓同類成員一起建立，培養出來的。
- 5.持續性：就像其他因素一樣，在不斷的互動中，加強相互間知識的交換。
- 6.交互作用：典型的現象就是互動頻繁，大家互相交換資源，在這樣的匿名關係中自成互助體系。
- 7.認同感：在人各潛在的面象裡，可以在社群中找到相互認同及相同特質的成員，在現實社會中，會形成一群群三五好友的道理，在社群中是更加明顯的。

可從分析這七個特性，來分析社群，並從分析中，觀查其運作模式，並從其中找到關連，找到虛擬社群社會化的過程，創見如何被產生，那些工作適合輔助社群，爲何會有這樣的社群會傳遞知識，他們如何面對困難多面象的議題？如何

對社群的成效加以評估。尤其在商業活動中，如何確保資訊品質，虛擬社群的研究將非常有值得參考的依據。

◆虛擬社群中資訊品質的架構

社會互動和知識交換是虛擬社群中的主要活動。從管理面來看，衡量資料品質的過程是重要的。所以我們需要架構與標準來衡量資訊品質。

資訊品質包括技術 IT 為基礎的層面，及社會知識交換傳遞的層面。如何形成有效的知識，則是重要的思考方向，也提供了我們未來作知識管理的依據。

Levels of IQ: 了解，共同文字化，價值，從個人的意念，到表達出來讓人領會，並整合大眾在相同看法或觀念，而形成有價值，具系統化的知識。

了解：深入虛擬知識社群內，要了解其共同的互動語言，第二要採用其互動方式及模式，並以容忍誤錯的心態來交流，第三，提昇在社群內所交換資訊的品質。

共同化：第一相互傳達社會資訊，第二，以支持正確但模糊的論點，並提昇為大家可接受且正面的表達方式，第三，由不同的達達方式藉著溝通成為相同的定義。

價值面：其可遵行的準則有：可用性，相關性，時間性，重覆性，可信賴性及廣泛性。而有這些特性的知識將成為行為的準則，及可供參考的依據，有價值及實用的知識至此建立。

而有效管理知識價值：第一用數學方式來測資訊的相關性及實用性，第二，用規劃及評估工具來測其有效性，第三，測量其結果與團隊和個人傳遞知識的量與質。第四，導入可信賴的指標，第五，提高成員向心來提昇正面的價值。

◆本章摘要

在新 eBusiness 與 e-commerce 的世代中，知識交換在企業中漸成為重要的成功因素。從傳統的 IT 知識管理到社群的知識交換，在正發展一個獨特自給自足的社會系統，對其有深入的認知將了解其互動程序及從上而下不同的控制管理。最後所提的三個層面更提供了清楚的架構來提昇資訊品質。也為企業界闡明了知識交換及管理的可行性。在未新經濟的時代中，互動交換的理論，將可成為企業面對未來的助力。

Chapter 9 & 10

◆引言

Accenture 顧問公司介紹：

Accenture 顧問公司是全球領先的管理及資訊技術諮詢機構，為各行各業的客戶提供廣博精深的專業服務和業務解決方案。領導方針為顧客至上的精神，在公司戰略目標的指導下，為了滿足客戶的需求，正在不斷拓展業務服務網路，包括管理諮詢、資訊技術、經營外包、企業聯盟和風險投資。組織架構是將網際網路的技術發揮到極致，在每一個工作單位都能迎合最新、最先進、最合適的資訊科技，還持續引進所有能提升知識管理效率。設立一個專業部門 IDC(International Data Cooperation)以支援公司內部的資訊系統，負責推動網路的建構、軟體的版本管理，並研發一個可提高便利性的個別軟體以支援知識管理。不但能監控系統利用狀況，也致力於提高顧客的使用品質。一天廿四小時的支援體制也不可或缺的。

◆企業應採取的策略

至於企業應選擇何種知識管理策略，主要還是要考慮本身的競爭策略、產品的型態、以及所處市場的發展階段。當企業採取不斷創新的競爭策略，產品屬於複雜多變的量身訂製型態，而且處於特殊區隔的利基市場，則可以選擇隱性的知識管理策略；反之則應選擇顯性的知識管理策略。

顯性的知識管理策略比較重視運用資訊工具來增加知識流通與擴散的率，隱性的知識管理策略則比較強調人際溝通的方式來提昇知識創新的效果。對任何一家公司而言，隱性與顯性的知識管理都是必須同時存在，因為知識創造的過程包括創新與擴散，人際溝通與資訊科技都是必要的手段。不過近年來，網路網際科技的快速發展，以使得部份的人際溝通可以經由網際網路達成，因此未來企業知識管理將更多的會傾向採取顯性策略。

◆知識管理的設計領域

可看出知識管理是藉由科技將人員與知識結合，再利用分享的組織文化以加速知識的累積與建立。資訊科技可以協助知識管理的建構，並加速知識管理的流程。這個設計領域建造知識管理循環的框架。其導向在設計領域的行動使知識管理循環成為有可能性，包括產生、儲存、分散與使用知識四部分。而且外圍設計包括以下：

◎Process Organization：組織過程就是知識工作者如何營造一個知識分享的環境，讓組織可以同步成長，讓成員很願意將自己所擁有的知識，分享給他人，將是企業知識管理成敗的關鍵。

- ◎ **Information Technology**：資訊科技包括組織內的所有員工是否都可以透過資訊技術與其他員工，甚至外部的人員聯繫；科技技術能否使得員工能夠與其他員工彼此學習與分享；組織內的科技技術是不是以人爲中心設計，科技是不是使得員工間的經驗傳承更爲快速；資訊系統有沒有提供即時整合的介面與平台。
- ◎ **Leadership**：領導者包含知識管理是不是組織的主要策略；組織是不是認爲知識管理與改善企業績效有很大的關聯；或是組織是不是了解知識管理可以爲企業。
- ◎ **Corporate Culture**：組織文化包括組織是不是鼓勵知識分享；組織內是否開放、信任、適合員工彼此討論與分享；知識管理主要目的是否用來提供顧客更新的價值；組織內是否充滿彈性，想要創新的學習文化、自己的成長與學習視爲要務。
- ◎ **HR Management**：HR 績效評估管理就是要讓員工個人績效與部門以致於企業整體目標的一致，必須建立一個有效的績效管理和界定績效的績效管理體系。然而，雖然現在很多企業都有績效管理，但是績效管理制度強調的是對實現績效企業流程的控制和改善，要將績效成績用於企業日常管理活動中，才能真正以激勵員工業朝持續改進；因爲績效考核只是績效管理制度中的一個環節，完整的績效管理是包括績效計畫、績效考核、績效分析、績效溝通與改進等各項流程在內。因此，績效管理制度是一種管理者和員工如何達成工作目標的一個溝通過程。
- ◎ **Controlling**：控制整個知識管理的運作，如何執行實踐使管理上能夠完備充足，是目前知識管理重要一大課題。

◆本章摘要

知識管理組織清楚地建立該顧問公司服務水準且將保證爲內容領域的所有權被機構化獨立所分散的。未來，知識管理將專心於主題管理、通訊管理與研究和洞察力三大發展。內容建設將改進主題管理，因爲有目的設計並且合成從顧客聚集的現行知識，使知識的分類成爲重要的領域，也使集中於知識資產的規定。另一方面，文件管理是紀錄管理導向，目的在於管理，以蒐集、閱覽、參考爲主，其規模有限，重視量的擴充。知識管理主要著重在激發創造力，讓組織的知識管理更健全。

心得感想

我們時常聽到這樣一個故事：一家公司，昨天還是一顆明星，今日卻發現自己停滯、挫敗，並陷入困境之中。為何昨日一個成功企業，今日卻會陷入危機中呢？

彼得·杜拉克在其《巨變時代的管理》一書中指出，當今許多企業面臨經營危機，並不是因為他們做錯了什麼，只是因為他們做了一些沒有效果的事。原因是時代改變了，使得企業一直賴以維生的假設基礎改變，而企業卻不自覺，故最後淪為環境所淘汰。

例如，跨入 PC 時代的 IBM，一直想在大型電腦與 PC 之間腳踏兩條船，卻導致資源無法聚焦而陷入困境。另外，通用汽車(GM)在 70 年代末期，仍陶醉在其大量生產的規模競爭力假設中，而忽略消費者意識抬頭，終至為以精實生產(Lean)為主軸的多樣選擇日式小汽車所擊垮。可見，過去的成功經驗，可能成為今日失敗的經營假設。誠如台灣八七年金融風暴中被擊沈的東隆五金、國產汽車、廣三集團或宏福集團等，又何嘗不是沈醉在過去多角化經營、財務操作及有土斯有財的經營假設中，才禁不起環境改變的試鍊。

事實上，過去證明有效的許多想法與作法，乃假定環境 — 包括市場需求、技術、法令規章、競爭型態、甚至人們的價值觀，都是靜止不動的。然而，現今外在經營環境是以十倍速遽烈變動速度前進，個別企業都無法置身其外，閉門造車。

但是，對於經營環境的掌握，並不等於一般我們所熟悉的景氣預測或市場調查而已。經營環境的實質了解與分析，必須從宏觀的角度，觀察社會的長期脈動與趨勢走向，然後深入解釋這些脈動與趨勢的成因，並預測它們對經營策略、組織設計、領導方式的影響，乃至於對產業結構、文化思潮與國家興衰的衝擊。因此，杜拉克特別強調必須掌握趨勢變化的關鍵性問題，例如：

- 1.在經濟與社會結構中有那些趨勢正在形成呢？

2.在產業與市場中，有那些基本價值與科技的變革正在萌芽呢？

3.那些已經發生的事將會如何影響未來呢？

4.對我的企業有什麼樣的影響呢？

對此，杜拉克提出廿一世紀的兩大趨勢，一是世界經濟的迅速興起；另一為知識世紀，以教育優先所出現的重大變化。

另外，近年來最受矚目的經營大師，美商奇異公司最高執行長傑克·威爾許亦提供他的經營哲學，亦即，每位經營者為了能了解自己企業所處的狀況，並掌握趨勢，必須透過每日不斷自省：

1.在全球市場上，你所在的產業環境為何？

2.在過去三年中，你的競爭對手做了些什麼？

3.在過去三年中，你又做了些什麼？

4.在未來，你有何計劃可以超越你的競爭者？

惟有透過如此不斷自省，企業才能在巨變時代中生存、成長。

在前述分析，都是一直強調巨變的時代。那麼時代的脈動又將如何？經濟學家熊彼得(Joseph Schumpeter)曾經將近代人類經濟分為五個階段：

1.1785-1845 的 60 年，以水力推動的紡織、鐵、煤是工業的主流。

2.1845-1900 的 55 年，進入蒸汽動力的時代，鐵路運輸及鋼鐵工業為主流。

3.1900-1950 的 50 年，電力、化工、內燃機成為工業發展主流。

4.戰後到 95 年，是石油工業，電子科技及航空發展。

5.現在正是步入第五階段。而不難發現，未來產業主流可能在網路、軟體及新媒體上。

另外，經濟學家梭羅(Lester C. Thurow)日前亦指出全球正經歷第三次產業革命：

1.第一次工業革命：指蒸汽引擎的發明(鐵路、火車等)。

2.第二次工業革命：指電器的發明(電信、電力、汽車、電視、飛機等)。

3.第三次工業革命：即進入知識經濟時代。此時，財富的創造必須藉由精確地切入科技進步的不均衡點。此新科技包括微電子科技、生物科技、新材料、電訊、機器設備及電腦等。

誠如杜拉克所主張的未來的時代，「服務經濟」將取代「製造經濟」，成為主流；「知識工作者」也取代傳統勞工，逐漸形成「知識社會」。在知識經濟時代，「知識」將成為未來社會新關鍵生產資源。

身處這樣一個典範移轉巨變時代，將知識經濟時代的特徵歸納如下：

一、在十倍速時代，求知速度決定企業競爭優勢。

從時代進化的速度來看，人類經歷狩獵時代 50 萬年，農業時代 5000 年，工業時代 500 年，資訊時代 50 年。未來企業對知識的渴望將更加速，而無法調整速度的企業，將變成草原上被獵殺的獵物。

二、新科技的應用將引爆第三波產業革命，其將顛覆產業生態、工作型態與做事方法，以及影響到我們生活的每個層面。

1.例如網際網路的應用，使得資訊的取得，突破時空限制。如同比爾·蓋茲提倡的“數位神經系統”，協助企業適時適地，將資訊提供予適當的人，亦即資訊分享，使企業在最短時間做成最正確的決策，特別是快速反應顧客需要，強化競爭優勢。

2.在數位化的世界裡，電子商務(網路書店、電子銀行)以及網路媒體(廣告、取才、聯姻、市調)等，將顛覆企業傳統的經營型態。

3.大企業組織將被解構。非企業核心能力的工作將被不斷外包出去。正如麥可·韓默(Michael Hammer)在《哈佛大學商業評論》上指出的，當一個組織以資訊基礎來重新架構時，大多數的管理階層是多餘的。他們大多成了資訊的轉播站而已。因此，過去建造得像金字塔般的企業，如今一個個像抵不過風吹的帳篷。

4.由於企業組織虛擬化，以及電腦進入家庭，催生 SOHO 族。此將改變人類生產、消費以及生活型態。

三、掌握科技知識，才能創造財富

未來土地不再是創造財富唯一來源；掌握科技趨勢，才能創造財富。未來資本家在衡量財富時，是衡量他們對知識的掌握有多少。

例如十五世紀末，西班牙人已在美洲探險，然其只在挖掘黃金、白銀，靠天然礦物致富，而不專注生產技能的提升，而終至坐吃山空窘境。而觀之目前，一些落後國家由於缺乏知識、技術，貧富差距乃不斷拉大。因此，未來成功者是屬於掌握關鍵知識的人；成功企業是屬於懂得善用關鍵知識的企業；強盛的國家是屬於掌握關鍵科技知識的國家。

四、工業經濟時代的動力是“金錢”；而知識經濟時代的動力是“知識”

五、自然資源有其匱乏性；而知識資源可以無限繁衍伸展，無匱乏性。

六、由於新科技提昇資本生產力，而替代勞動生產力，使得勞動生產力將長期處於供過於求狀態。未來，傳統勞工必須轉型為知識工作者，藉由提昇知識生產力，來提昇自我附加價值。

七、由於知識進化是十倍速，知識工作者的能力特色乃建立在“學習”，而非“經驗”基礎上。

這種終身學習的特色，乃應驗杜拉克所言，廿一世紀為「知識世紀教育優先」的趨勢。

◆物競天擇

未來，是一個物競天擇、競爭激烈的時代。

正當全球步入第三波產業革命之際，恰巧共產主義國家崩潰，釋出大量生產資源，使得供需頓時失調，各行各業面臨激烈生存競爭。今天，幾乎所有的消費市場都呈現飽和現象。任一個市場都沒有單一的領導品牌，而且價格上的競爭十分激烈，加上促銷活動互相模仿，最後戰火延燒到通路革命上。這種市場飽和程度已扭曲市場結構，形成經濟學家所謂的「獨占性競爭」。未來，在各個市場上，或許只有前三大才能生存、茁壯。

以資訊產業為例，由於近年來網路產業風行，PC 的功能趨向簡單化，導致低價電

腦，甚至免費電腦形成趨勢。因此 PC 產業毛利受到擠壓，各業者為求生存，無不卯足全力降低成本。這種巨變環境的背景下，以台灣資訊產業為例，亦摸索殺出一血路。可納出以下幾個現象：

一、台灣成為全球資訊產業垂直分工下的專業代工王國

由於專業化分工生產可經由規模經濟，降低製造成本。因此歐美垂直整合的公司 (IDM) 不論在資金、研發及管理上，都漸感力不從心，在面對競爭壓力下，逐漸釋出訂單委外代工。例如日前日月光半導體公司購併摩托羅拉韓國廠與中壢廠，並取得摩托羅拉釋出的三成委外訂單；而摩托羅拉未來亦將專心經營他們擅長的通訊事業，以對抗 NOKIA、ERISSON 的迎頭趕上，如此可形成雙贏局面。

二、競爭壓力迫使大者恆大，購併難免

台灣資訊產業向以高生產效率與低生產成本著稱，得以在全球資訊產業佔有一席之地。面對未來國際化競爭，發展大且專的特性已形成產業間共識。

例如近期半導體產業的世紀爭霸戰中，台積電除擁有世界先進外，更進一步購併德基、力晶半導體，以快速擴充產能。而聯電集團亦立即提出「五合一」的擴充計劃因應。

三、台灣資訊產業產業聚落(Cluster)的形成

台灣資訊產業經過十多年的競合，形成電腦大廠與零組件供應協力廠商的緊密連結。這種「產業聚落」的現象，可以讓主力廠商轉嫁庫存與管理成本予協力廠，提昇其競爭力。因此，除了能提供物美價廉產品外，更對訂單有靈活的接受度(彈性生產)，造就台灣資訊產業獨特的競爭優勢。

四、走向全球運籌模式(Global Logistics)的不歸路

在國際知名大廠 BTO(接單後製造)的降低庫存成本策略下，台灣資訊產業必須面臨製造與運送的時間壓迫。而對交期縮短的壓力，迫使台灣資訊產業的生產基地外移，並與全球運籌據點的設立同時進行，以使降低生產與運送成本。但是，國際化卻是具有高資本門檻的限制，必須有跨國管理的能力，只有大廠才玩得起。因此，目前只有宏碁，神達等大廠跨出去。

從以上的思路，不難深刻感受到，現代企業與個人正處於一個遽烈擠壓的環境，以及企業求生、創新的企業家精神。

誠如大哲黑格爾所言：「生命會自動找出路。」

只是競爭的殺戮，對當事人而言仍是現實的、殘忍的，或許，這也是淘汰弱者，創造優質未來的代價。撇開感性的糾纏，我們可以得到較深層的體認：或許在廿一世紀裡，唯有掌握知識的人，才能脫穎而出；也唯有掌握知識的企業，才能在無情環境走出一片有情天。

誠如麻省理工學院教授梭羅來台演講中所提及，知識經濟的興起，將取代傳統經濟；而未來唯有掌握知識的突破與落差，才是最大財富的創造者

隨著資訊科技的快速發達，個人的資訊技能，已經成為知識工作者的最重要技能，電腦與網路也成為我們日常生活的最基本配備。一些知識工作者如何去提昇自身的知識技能呢？他們埋首工作之中，往往忽略了如何用有效的方法工作、所謂事倍功半便是缺乏明例的方法，而不是解決事情本身的時間，而是尋找相關資料的時間(如找電話號碼，找會議記錄，找相關法規資料，收發傳真等)，因為尋找這些資料有時並不會需要很多時間，但如果每一件，都需要花費約 30% 的時間，長時間累積下來，便是不可思議的時間浪費。因此提供個人工作的最重要思維，即是如何節省時間，避免投資重複性勞務性時間的浪費。未來，有錢人重視個人關照，平常喜歡到上等餐廳用餐，搭飛機偏好坐頭等艙，為的都是買個人東西。誰買得起個人東西？就是這些靠知識創造財富的知識工作者。

然而，知識工作者當作新問題解答者，在任何工作、任務和責任上，都必須持續創新。而且要求知識工作者持續學習，同樣的也必須持續教導別人。還提及廿一世紀知識工作者除了具備專長的多樣，更重要的是工作態度。團隊優先的態度，是新經濟考驗下的知識工作者必備的條件。與此同時，部份的新世代知識工作者自我意識高漲，凡事講求自我，沒有視於組織及團隊的需要，這是在企業不斷的組織重整中最容易被優先淘汰的人。這就是文書中所謂具有共同的典型特質：只注重自身的利益而忽視組織的目標，畢竟組織能存活及成長過程，這樣個人才有存活成長的空間。

彼得杜拉克曾說，資訊科技專業人員是工具的專家，他們能告訴業務主管如何使用釘錘在椅子上釘裝飾釘，卻無法告訴業務主管該不該裝飾那張椅子。因此，面對知識管理新潮流的挑戰，人力資源發展從業人員除應瞭解知識管理的時代脈動，俾掌握趨勢，創造未來外，更應改變角色與策略，以前瞻宏觀眼光，扮演組織的績效顧問、變革催化師角色，並作為機關首長、資訊科技人員與業務主管的策略夥伴，將智慧資本視為組織最重要的核心資產，結合資訊科技、組織文化及作業流程，共同從事知識管理與未來知識領航的工作，不斷地創新知識、廣佈新知，並快速吸收新知與運用新知，建立「高科技、高感性、高信賴」的組織氣氛，以創造更為前瞻且更有活力的知識型組織，才能協助組織成為二十一世紀網路新世界的贏家。

知識管理團體報告

◆ 報告書籍: Beerli A. J., Falk, S. and Diemers, D. (2003)

Knowledge Management Networked Environments, AMACOM

◆組員：圖資三 吳恬安

圖資三 劉有萍

圖資五 吳正中

圖資五 黃翔鈺

經濟五 蔡政軒

經濟五 王勇培