



深度閱讀《知識管理》

兼論其對圖書資訊從業人員之啓迪

國立政治大學圖書資訊學研究所教授

楊美華



知識管理

彼得·杜拉克等著；張玉文譯

天下遠見/8902

ISBN 9576216532/精裝

前言

《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)一直是企業界人士吸收外界知識的重要管道，自1998年以來，哈佛商學院陸續推出《哈佛商業評論精選》，分門別類結集成冊，對有心領略管理新知的人開了方便法門。第一套共5冊，包括《知識管理》、《變革》、《績效評估》、《領導》和《成長策略》。

本套系列書籍在版面設計與突出核心重點的編輯方式，創造了閱讀上愉悅的視覺，並且有快速直接吸取書中菁華的快感。此外，每章扉頁所呈現的作者背景介紹與「經理人速覽」具有導讀效果。尤有甚者，本書譯者功力深厚，文筆非常流暢，令人有一口氣讀完，一探究竟的渴望。

內容簡介

在資訊爆發的今天，知識管理已成為企業決勝的關鍵。《知識管理》(臺北：天下遠見，民89)分別由杜拉克(Peter F. Drucker)教授及其他歐美日學者菁英共同執筆，針對未來資訊導向的組織型態與知識管理主流之關鍵點，有深入的分析與具體的建議。除了闡述知識時代的新觀念，以及如何培養創造知識的公司，

建立學習型組織外；亦建議充分發揮左右腦的不同利基，以經驗為師，研發工作改善流程，進而善用最專業的知識，產生最大的獲利。全書分為8章，分別如下：

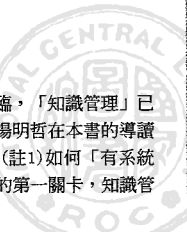
1. 新時代、新組織：杜拉克 (Peter F. Drucker) 執筆。
2. 知識創造的企業：野中郁次郎 (Ikujiro Nonaka) 執筆。
3. 建立學習型組織：葛文 (David A. Garvin) 執筆。
4. 教聰明人學習：阿奇利斯 (Chris Argyris) 執筆。
5. 左右腦並用：李歐納 (Dorothy Leonard)、史特勞斯 (Susaan Straus) 共同執筆。
6. 如何以經驗為良師：克萊納 (Art Kleiner)、羅斯 (George Roth) 共同執筆。
7. 研發工作改造企業：布朗 (John Seely Brown) 執筆。
8. 管理專業智慧：善用最佳人才：昆恩 (James Brian Quinn)、安德森 (Philip Anderson)、芬可斯坦 (Sydney Finkelstein) 共同執筆。

本書為有志從事知識管理的企業開了一扇窗，提供好的開始，值得向管理者、領導人鄭重推薦。

漣漪的回響

一、知識管理的過程

面對知識經濟時代的來臨，「知識管理」已是企業必備的核心能力。湯明哲在本書的導讀中說明知識管理的過程。(註1)如何「有系統地創造新知」是知識管理的第一關卡，知識管





理的過程中，首先是創造新知，新知的創造可來自於組織內部或外部，組織內部知識的創建可以經過學習史家、研究發展、經驗累積、邊做邊學；外界知識的來源可以從供應商、顧客、及競爭者等處獲得。

知識管理的第二個挑戰在於如何將創新的知識「分類編碼」，資訊的組織與整理是知識管理必備之要件，知識庫可以加速知識的擴散。然而知識分類編碼的困擾是：分的太細、太瑣碎，則不利於未來新知識的歸類；分的太粗，又不利檢索，不易拿捏得當。此外，資訊若沒有經過整理、精煉，只是簡單的概念，亦非有用的知識。因此，如何過濾、去蕪存菁亦是知識管理的難題。

知識管理的第三步驟是擴散新知。如何快速地分享新知是一大學問，知識管理必須要建立誘因機制，讓員工培養新的行為模式，積極使用所建構的知識庫。「創造、編碼、擴散」等三個知識管理過程，必須在組織結構及適宜的文化氛圍下運作，是以，知識管理的第四個挑戰是知識管理的組織及配套的誘因機制。

二、建立資訊導向的組織

企業為了維持競爭力，甚至只是為了求生存，就必須轉變成為資訊導向的組織型態。資訊導向組織要求管理當局制訂明確、簡單的共同目標，組織成員將之轉換為具體行動，並且建立有效的系統，以使人人都能自我控制，達成預期目標。就如同醫院一樣，醫院的醫生及護理人員必須按時赴各樓層的護理站（資訊中心）填寫病歷表，隨時記錄、控制病情。

資訊交換的橫向流通成為新一代組織的管理型態。未來的組織型態就像交響樂團一般，各個團員都是相當專業的音樂家，只需要一位指揮。在指揮的帶領之下，所有專業演出者撰寫自己領域內的音符，組成樂譜，而依據觀眾的反應邊演出邊修改。亦即領導者就是一位指揮，團員心中有一本共同的樂譜，這本樂譜詳細記錄橫笛手何時吹奏，吹奏出什麼笛音，鼓手何時打鼓，打出什麼鼓聲。他們都是專業人員，不必由其他人告訴他們該怎麼做，自己有

自己揮灑的空間，但又必須與人搭配，指揮所能貢獻的就只有「聚焦」(focus)的功能。

三、學習如何學習

哈佛企管學院教授葛文認為，一家公司要成為真正的學習型組織，必須先處理三個重要課題。第一個課題是意義：一個合情合理、容易應用的學習型組織定義。第二是管理：可行的、更清楚的實行指導方針。第三則是較佳的評估方法，可以評估組織學習的速度和程度。(註2)

在這架構下，學習型組織必須精通五個主要活動：系統化地解決問題、實驗新方法、從過去的經驗中學習、學習別人的最佳做法，以及最快、最有效率地將知識傳播至整個組織。要管理某項事物就要能評估它，因此必須要有完整的學習考核行動，不只考核具體可見的改善情形，也包括認知上和行為上的改變。學習型組織無法在一夕之間建立。成功之道在於相關態度的培養、全心的投入，以及穩定發展的管理過程。

知識的學習讓企業了解「有用的失敗」有何價值，並和「無用的成功」有所區隔。有用的失敗帶來深入的見解和領悟，因此擴大了組織共有的智慧；無用的成功是指某件事很成功，但卻沒有人知道是如何及為何而成功的。有效的學習與正確的態度或動機無關，而是取決於人們如何解釋自身的行為。組織必須教導人們如何利用更有效的新方法來解釋自己的行為，利用「雙循環學習」(Double loop)，避免防衛性思維，突破學習障礙。

四、正視創意摩擦所帶來的價值

不進則退；不創新，就會落後。要產生「創新」，就必須讓不同的想法和觀點相互激盪。並且要求擁有不同觀點的人互相合作、相互配合。李歐納(Dorothy Leonard)和史特勞斯(Susaan Straus)所謂的「創意摩擦」(creative abrasion)係指成功帶動創新的經理人了解如何讓不同的方法有效地互相衝撞。因為不同的人有不同的思考模式：分析性或直覺性，概念性或經驗性，社會性或獨立性，邏輯



性或價值導向。必須將各種不同的方法和觀點納入組織，同時也讓認知方式不同的人們尊重其他人的思考模式。並且設定合作的基本規則，以規範創意過程。最後，檢討他們的所做為如何鼓勵或阻礙了創意摩擦。(註3)

以前我們認為「一人一把號，各吹各的調」是不能容忍的，但這本書告訴我們：「如果團體的節奏一開始就完全一致，那麼就很難創造好的成果」。創新源自「摩擦」，要創新就要能容忍不同意見的人互相激盪，彼此合作。跟每一個人在一起都有可以學習的地方，做主管的人不但要建立open-door policy，還要鼓勵「新點子」，才能「苟日新、日日新、又日新」，每一天都是新的一天；並且要有「一個成功的領導者在培養他的接班人」的胸襟，以逆向思維的方式，跳出傳統的框框，向上提升。

五、充分發展專業智慧

根據昆恩 (James Brian Quinn)、安德森 (Philip Anderson)、芬可斯坦 (Sydney Finkelstein) 等作者的想法，一個組織的專業智慧分為四個層次：認知的知識、先進的技能、對系統的理解，以及自發性的創造力。他們認為，能夠培養自發性創造力的組織比較可能在現今這種快速變遷的環境中成功。⁴因此，如何管理人類的智慧，並將這種智慧轉化為有用的產品和服務，是現代管理不可或缺的重要技能。

發展專業智慧的最佳方法在聘用最優秀的人才，強力督促他們發展，並增加他們的挑戰，隨時評估、淘汰；結合軟體新工具、激勵制度、和組織架構設計，來「槓桿」利用專業智慧。並根據專業智慧創造價值的方式來調整組織，改變傳統式階級分明的架構，創造自我組織 (self-organizing) 的網路式組織型態。

未來成功的企業必須了解人們實際上是如何工作的，以及技術如何協助人們提升工作績效；亦須知道如何創造一個讓所有員工都能持續創新的環境、重新思考傳統的商業邏輯，找出連客戶自己都還沒有發現的需求，利用研究

工作來改造公司。

對圖書館資訊從業人員的期許

總的來說，「知識管理」對於圖書館資訊業有三種意涵：第一，就圖書館資訊從業人員而言，做為一種時代潮流，當代議題，圖書館資訊從業人員應當瞭解其意義與特性，以掌握時代脈動，提供適切的服務以回應。第二，就圖書館而言，知識管理的概念可不可以應用在圖書館業務流程上？亦即圖書館如何轉化成一學習型組織？如何應用知識管理的概念來提昇服務品質？第三，就圖書館資訊業整體而言，館員是否可以改稱為「知識工作人員」？很多圖書館館員以「知識工作人員」自我期許，但知識管理強調的是知識的創新與傳播，圖書館如何在知識管理體系中佔有一席之地，扮演重要的角色？

一、圖書館要向資訊導向的組織轉型

在網路時代的今天，圖書館要永續經營、發揚光大，必須要有「非求新無以為繼，非求變無以為行」的危機意識，亦即轉型為資訊導向的組織。圖書館的經營要像醫院一樣，分層負責，條理分明，確實記錄，一點都不能出差錯；也要像交響樂團一般，琴韻動人，款款有曲，讓人餘音繞絳，魂牽夢繫。重點在每個成員都要負責傳遞資訊，每一個人都要挖掘自己潛在的價值。可想而知，如果每一個和讀者、系統有接觸的館員、工讀生、使用者，都能「傳遞訊息」，一定可以使圖書館的服務品質持續改善。館長所要做的事也只是知人善任，用人不疑，讓每個館員盡其在我，發揮最大的潛能，根據讀者的反應不斷修正，忘情的演出，以譜出動人的樂章。

二、營造學習型組織的氛圍

誠如野中郁次郎所言，「在知識創造的公司裡，發明知識…是一種行為模式，一種存在的狀態」。學習型組織是新的風潮，但不是任何一個機構都可以「搭順風車」。以知識管理的標準來檢視圖書館工作環境，圖書館有無將「繼續教育」明文規定在圖書館手冊或組織章



程內？其次，館員是否將「再教育」視為自己的權利和義務；館員在學習新知之後，館方是否有一個機制將其心得和館內同仁分享、交流，迅速擴散新的觀念與做法？使其知其然，更知其所以然，才能關懷組織的成長。

三、由知識取用管理到知識管理

知識管理的挑戰之一就是知識的加值與創新。就圖書館的產品而言，要能從「知識取用管理」提升到「知識管理」的層次。知識管理應從了解顧客開始，亦即要以資訊尋求行為的理論探索使用者的內在在世界，並且能觀照整個網路世界，才能提供資訊加值的服務。首先，對於零次文獻的收集，要能先知先覺；對於一次文獻的收集，要捕風捉影；對於二次文獻的收集，要鉅細靡遺；對於三次文獻的收集，要不遺餘力，並且做到資訊加值。其次，在工作流程上，要做到文件分享、資訊交流和知識擴散。

四、引進知識管理的軟體

坊間已有許多知識管理的軟體，像資料探勘的技術可用來分析圖書館使用者的交易記錄，以了解館藏被利用的情形以及讀者在檢索資訊所產生的困擾。此外，網路書店的經營概念亦

可應用在圖書館的線上公用目錄。而許多參考諮詢的人工智慧、專家系統已漸趨成熟，應多加應用。

千里之行，始於足下。走過自我，再造一個我；走出自我，重塑一個我。面對資訊潮，千層浪，企盼圖書資訊從業人員能掌握知識的突破與落差，在網路世界創造多層次的加值，從無情荒地走出一片有情天。

附註

註1. 湯明哲，「導讀：未來管理的主流」，《知識管理》，臺北：天下遠見，民89年，頁3-8。

註2. 葛文，「建立學習型組織」，《知識管理》，臺北：天下遠見，民89年，頁54。

註3. 李歐納 (Dorothy Leonard)、史特勞斯 (Susaan Straus)，「左右腦並用」，《知識管理》，臺北：天下遠見，民89年，頁121。

註4. 昆恩 (James Brian Quinn)、安德森 (Philip Anderson)、芬可斯坦 (Sydney Finkelstein)，「管理專業智慧：善用最佳人才」，《知識管理》，臺北：天下遠見，民89年，頁199-200。

國際標準錄音錄影資料代碼使用手冊

歡迎索取

國際標準錄音錄影資料代碼 (ISRC) 是辨識錄音資料及音樂性錄影資料的國際資料識別碼，有助於有聲出版品資訊交換、傳播及管理，也兼具智慧財產權的保護。

國際標準錄音錄影資料代碼使用手冊已於89年5月底出版，內容包括：ISRC的結構、ISRC申請注意事項、作業流程、作業問答及ISRC網站的功能簡介等。期望藉由ISRC編碼的普及，改善整體有聲出版業環境，並提升我國錄音錄影資料的國際競爭力。歡迎有聲出版業者上網查詢，網址：<http://isrc.ncl.edu.tw>或來函索取。

地址：100-01臺北市中山南路20號

國家圖書館 國際標準書號中心