



我讀《知識管理的第一本書》

國立臺灣大學圖書資訊學系副教授

謝寶媛



知識管理的第一本書
Arthur Andersen著；劉京偉譯
商周/8906
ISBN 957667624X/平裝

前言

知識管理可以說是繼全面品質管理、標竿學習、組織再造之後，由企業界吹到圖書館界的另一股管理風潮。這股風潮到底有多熱呢？英國專門圖書館學會從1999年開始在其專業發展訓練課程中便規劃了Knowledge Management Portfolio，內容包括knowledge management, knowledge mapping, knowledge organization for knowledge management, knowledge management on trial四門循序漸進的課程 (<http://www.aslib.co.uk>)。

美國專門圖書館學會對知識管理的推廣更是不遺餘力。1999年6月在Minneapolis召開的第90屆年會，主題正是「新世紀的知識領導：資訊未來的開創者」，會議內容包括領導、演進中的角色、知識管理和實作工具等四部份。1999年的冬季專業學習會議更是直接命名為「KM2000：資訊專家的知識管理」。2000年6月在費城召開的91屆年會主題則為「從獨立到相依：第二階段的資訊革命」，知識管理及其相關技能依然是重要的議題。甚至2001年92屆年會的主題「資訊奧德賽：掌握競爭優勢」，知識是組織競爭力的關鍵要素，所以還是與知識管理息息相關。 (<http://www.sla.org>)

美國資訊科學學會這兩年的年會也都是以知識管理為主題，1999年是「知識的開創、組織

與利用」，2000年是「知識創新」。除了這三個資訊專業人員最常參與的專業學會之外，我們還可以看到很多圖書館界的大小會議和教育訓練是以知識管理為主題，當然在管理領域（如美國行銷學會、美國管理學會、美國品質學會）和資訊領域（如ACM）更是不乏有關知識管理的教育訓練和各類會議。

由上述專業學會對知識管理的重視，可以看出知識管理這股風潮刻正熱熱烈烈地流行中。

知識管理的定義

那麼知識管理到底是什麼呢？在《知識管理的第一本書》中對知識管理的定義是：可以提升組織內創造性知識的質與量，並強化知識的可行性與價值。因此，組織活動是否有效執行亦是知識管理的範疇。除了必須正視知識的可行性、價值與其對組織核心能力的影響外，各個組織活動是否正常運作，更值得關切。（41頁）換句話說，有效運用知識才能稱為知識管理。關鍵在於為何而管理，管理只是手段，不是目的。所以發揮知識的最大價值，就是將有限的資源做最有效的利用，而組織中最珍貴的資源當然就是員工的智慧。

書中將知識管理的實踐以工作現場共有之知識為出發點，分為四類：知識的彙集與利用、發掘問題與運用知識以解決問題、組織學習與累積知識、革新與創建知識。由此分類可知，知識管理之目標在促使組織朝向創造與組織全體策略相關的知識方向邁進，進而建構更高價值的組織文化。每個組織可以依其環境決定其知識管理的起點。

實踐知識管理的步驟

所以圖書館要實踐知識管理可以從實踐知識的彙集與再利用開始。圖書館中有那些資訊是



可以彙集再利用的呢？答案絕對可以用俯拾皆是來形容。就從讀者利用教育說起，每次開課的教材、開課計畫書、課程規劃過程，館員都投資了相當的精力，這些資訊、知識與智慧，正是可以彙集再利用的。套句行話，知識的彙集與再利用，就像是編目的查複本一樣，編目時會下載什麼樣的記錄做參考、做修改呢？只有完全一模一樣嗎？肯定不是，不同版本也值得參考，有時相同作者的記錄都有用。我們可以秉持相同的概念來實踐知識的彙集與再利用，先從工作中所使用或所產生的工作手冊、工作紀錄、計畫書等比較容易系統化的知識著手。未來發生任何背景類似與條件相近的事件時，就可以利用所收集、分類而來的知識來因應，不用每個人、每件事都從零開始。在資訊的彙集、分類時，可以進一步將知識的創建結構化，例如根據最佳典範製作資料庫講習的教材/教學範本，如此一來，即使不同資料庫由不同的館員負責，但是提供的都是一樣優質的服務，而且有了範本之後，更可以節省每位館員的教材製作與教學設計時間與精力，最重要的是可以提昇圖書館的專業形象。這就是把個人的內隱知識外顯，擴散為組織知識的一種做法。從這個觀點來看，知識管理是每個組織、每個部門都可以馬上開始的活動。

再來是發掘問題進而運用知識來解決問題。在一個顧客導向的服務組織中，組織的智慧不僅來自員工，更是來自顧客。將第一線服務人員對顧客的知識建立顧客檔(customer profile)，是組織與顧客建立長期關係，做好顧客關係管理的基礎。將第一線服務人員所接觸到的顧客抱怨，對產品或服務的知識，建立對外和對內的FAQ和服務秘笈，並隨時更新，就是善用顧客知識，結合員工知識，外顯為組織知識，為組織創造價值的做法。

知識管理要求的是培養解讀變化，活用經驗，以及提供新創意的能力。所以知識管理不只是在建立資料庫、知識庫，更不是在建構完美的檢索系統以檢得蒐集到的資訊，而是能讓蒐集到的資訊能對組織做出貢獻，讓個人和組織可以不斷學習，不斷成長，所以知識管理是

組織追求卓越的策略。因此能夠成功實踐知識管理的組織都有一個共同的特點，那就是建立學習型的組織。而書中所謂學習型組織是指：在變化無常的外在環境中，組織亦能不斷自我改造、持續精進。(頁18)

最後一個類型的知識管理實踐是，革新與創建知識。實踐革新和創建知識的首要條件是將知識的創造和運用定位為組織的活動，並積極將創造出來的知識與實際的組織活動結合。因此組織宜有專人將創新的知識加以彙集，並將其系統化，同時更應進一步積極地將其創新的過程或秘訣，加以結構化，積極地在組織內推廣。所以要革新與創建知識，不僅要獎勵創新的結果，同時也要獎勵創新過程的分享，以及創新結果的應用。這也就是為什麼在實踐知識管理的知名企業中竟有所謂「最佳小偷獎」的設立了。

知識管理以創造未來價值為最高指導原則

書中也提到了知識管理與文件管理的差異。知識管理著眼於「活用」知識，並與創造未來價值的活動相結合；文件管理只是「管理」知識的一部份一過去的記錄。所以文件管理只是在整理過去，而知識管理旨在創造未來。圖書資訊專業對文件管理的訓練應該為知識管理加值，而不成為桎梏。因為有效且適切的文件管理是知識管理非常重要且不可或缺的條件之一，但是必須將文件視為具體化的知識，並視文件管理的目的在「活用」而非「管理」，所以文件管理必須以組織的願景、目標為最高指導原則，以支援各項活動，創造組織價值。

那麼知識管理可以得到什麼樣的效果呢？根據勤業的實踐經驗，知識管理可以提升企業價值，可以擴大綜效(synergy)，可以提升品質、增加速度、降低成本。知識管理中最大的期望效果是增加知識資產與提高企業變革的速度，進而提升企業價值。至於非營利機構之無形資產與知識資產該如何計算，則是一項有待研究的課題。而實踐知識管理之期望效果，則可從定性和定量兩方面來分析。在定性效果方面，實踐知識管理的期望效果可以從企業力的



提升得知。隨著組織知識的擴大，個人可資運用的知識亦隨之擴大，有助於提升解決問題的能力，並運用豐富的成功故事，塑造學習型組織，但是這種效果是很難量化的數字來表示的。可以直接的數字的衡量的是服務品質、服務速度和服務成本。如前所述，標準化的範本不僅可以增進個人知識，更可以提高服務速度與人力資源的成本，更重要的是可以讓顧客更滿意，提升服務品質。

關於《知識管理的第一本書》

勤業管理顧問公司的《知識管理的第一本書》不僅介紹知識管理的背景，並嘗試對知識管理加以定義，剖析知識管理的實踐類型和預期效果，更值得我輩參考的是「第四章：知識管理的設計與導入」。組織該如何導入知識管理，勤業以其經驗，開發6個步驟的知識管理系統導入方法論，分別為：

步驟1是認知覺醒，在引進知識管理系統之前，首先要使員工對知識管理的必要性和重要性有所了解，並引發實踐的動機。筆者認為知識管理可以為組織創造價值，知識管理可以由各個部門自發實踐，但是知識管理要能成功，卻賴高階主管的肯定與實踐的堅強意志，所以在導入之初是由上而下的督師行動。

步驟2是策略，擬定知識管理策略時，必須明確定義知識創造的目的，同時對現有的知識管理相關資訊和活動基礎上，建立新的知識管理方向。透過知識管理最佳實施例的介紹與調查，有助於研擬知識策略方向。

步驟3是設計，知識管理的設計必須能夠消除現在與未來的隔閡。了解各項業務所需的重要知識以及所需能力，並利用已習得之知識管理成果，具體描繪知識管理流程，並探討知識

管理可能造成的影響，以能力模式和知識策略為基礎，設計知識管理系統。

步驟4是原型開發與測試，這個階段不只是開發系統，目標是建立試驗社群，選定合適的流程、資訊科技、人和組織。

步驟5是導入，將假想的組織知識管理活動，導入到真實的組織體系中，落實知識策略，創造新組織文化。

步驟6是評估與維護，知識管理系統運作之後，應評估其績效並提供回饋，持續地改善，以確保知識管理對組織產生正向的績效。

由前述知識管理導入之方法論可知，知識管理要成功必須切合組織的願景目標，必須納入組織的績效考核項目中，並且提供回饋，建立「顧客導向」的學習型組織文化，持續地改善，使知識管理的理念在組織內部生根茁壯。事實上，人才是知識管理成功的關鍵，所以擬實施知識管理的組織不是先決定要選用那一套系統或是資訊科技，而是先建立對知識的認知，對知識分享的價值的肯定，塑造學習型的組織與分享的文化。

惟有活用知識、創造知識的組織才能享受組織再造所帶來的成功，才能在知識時代中屹立不搖。面對所處環境的變動，組織成天疲於奔命提出對策因應。假如有意識地來靈活運用過去的最佳或較佳做法和一些優良的知識，可否因「溫故知新」而激發出新創意，或因此得以實行更有效率的組織行為，這種思維其實就是知識管理的基礎。要創造知識，必須具備活用知識的組織文化；要活用知識，必須建立可以依據知識來進行創造的組織文化。就讓我們從今天開始，從我們工作的部門、單位開始，建立活用知識、創造知識的組織文化，從我開始實踐知識管理！

