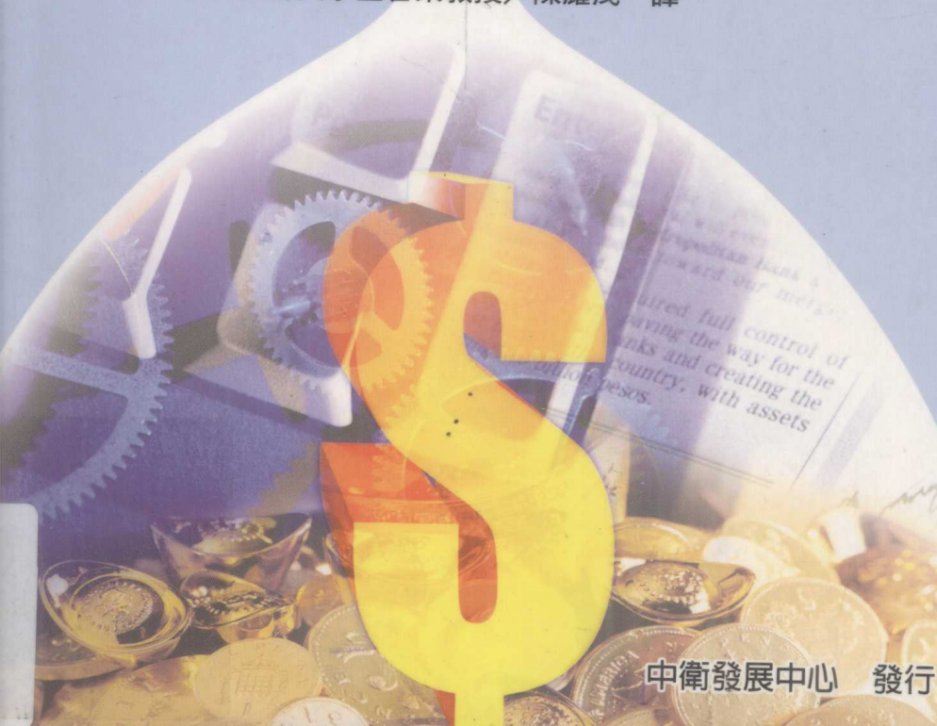


經營管理系列 30

# 知識 經營之道

如何從知識中找價值

野中郁次郎／紺野登 著  
東海大學企管系教授／陳耀茂 譯



中衛發展中心 發行



知識經營是知識管理的本質，  
它是由組織的「知識創造」與其「知識資產」所構成的。  
也是二十一世紀的經營典範，  
企業若想知道可從知識產生多少價值，  
以及如何適切洞察出企業的未來，  
使企業得以永續發展，  
則不能忽視知識經營之道。



財團  
法人

中衛發展中心

ISBN 986-7690-22-2



9 789867 690227

# 知識 經營之道

如何從知識中找價值

野中郁次郎／紺野登 著  
東海大學企管系教授／陳耀茂 譯



國家圖書館出版品預行編目資料

知識經營之道：如何從知識中找價值 / 野中郁次郎  
， 紺野登著；陳耀茂翻譯。 -- 臺北市：中  
衛發展中心， 民93  
面：公分。 -- (經營管理系列；30)

ISBN 986 - 7690 - 22 - 2 (平裝)

1. 知識管理

494.2

93007991

經營管理系列 30

知識經營之道——如何從知識中找價值

著 者：野中郁次郎 / 紺野登

發行人：陳明邦

總編輯：蘇錦夥

編輯委員：林國楨、柯獻凱、陳振昌、陳耀魁、黃明哲、張維華、廖本盛、  
劉應詳、蔡炳程（依姓氏筆劃順序排列）

主 編：李瓊瑤

文字編輯：章淑枝

發行所：財團法人中衛發展中心

登記證：局版北市業字第 726 號

地 址：105 台北市松山區敦化北路八號七樓

電 話：(02) 2751-3468

傳 真：(02) 2781-8160

網 址：www.csd.org.tw

郵政帳戶：財團法人中衛發展中心

郵政帳號：14796325

總 經 銷：紅螞蟻圖書有限公司

電 話：(02) 2795-3656

地 址：台北市內湖區舊宗路二段 121 巷 28 號四樓

印 刷：黃陶印刷品設計有限公司

出版日期：中華民國九十三年五月出版

定 價：新台幣 280 元整

I S B N：986-7690-22-2

版權所有·翻印必究

CHISHIKI KEIEI NO SUSUME

by NONAKA Ikujiro / KONNO Noboru

Copyright© 1999 NONAKA Ikujiro / KONNO Noboru

All rights reserved

Originally published in Japan by CHIKUMA SHOBO PUBLISHING CO., LTD., Tokyo.

Chinese (in complex character only) translation rights arranged with

CHIKUMA SHOBO PUBLISHING CO., LTD., Japan.

Through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

## ◆ 出版序

景氣再差，也有企業賺錢；景氣再好，也有企業倒閉。看他起高樓，看他樓塌了，曾經叱吒一時的企業，為何也會淪落到無以為繼的地步呢？其原因何在？身為企業的經營者與專業經理人，是否曾為此煞費心力地去深思熟慮其中問題的癥結呢？

事實上，在現今這個激變的時代裡，產業既有的疆界與定義已被全然打破，昨天的朋友可能就是您今天的敵人；企業不但要面對國內同業強烈的競爭，同時經營戰線往往拉開至全世界！我們看到許多過去曾經引領一時風騷的業界巨擘，曾幾何時，不是消聲匿跡，就是早已將領先寶座拱手讓人！為追求競爭優勢的來源與持續力，企業已到了必須竭盡所能來全面尋找解決之道的時候。

每個時代，對於企業競爭優勢提升的工具，都會有一股新興且蔚為風潮的方法論，目前是所謂知識經營時興的年代。其揭櫫的重點是知識必然是一個資訊，而且包含一個行動力，如此知識就具備替企業創造利益的能力，這種知識才是值得費心去經營和管理的。

在知識有生產力的基礎上，知識是可以計畫產生

的。知識有兩種：隱性知識落在員工的腦袋裏，很有價值，數量又多，但無法可管；顯性知識遍佈文件及資料中，不但對企業價值低而且可行的又不多。要做好知識管理，至少要作到把頭腦裏的想法或經驗分享出來，並且要能充份利用。這些都是要處理人的問題，而不是處理文件的問題，所以知識管理是要把人管好，得以分享有用的想法或經驗。

企業想要拼知識，首先要釐清知識經營對企業發展的定義，簡單的說，任何能幫助企業賺錢的經驗、作法、看法就能算知識，不能幫助企業賺錢的資訊、經驗、作法、看法就不算知識。最主要的知識來源有兩個：一為企業內部、一為客戶。因此擔任企業首席知識長（CKO）的主要任務就是要將知識變成可資運用的利基資源，使其與產品、技術與服務，能有效地緊密結合成一體，將企業建構成為一個高度學習性的組織，使企業能持續不歇地保有卓然勝出的優勢。

企業該如何獲取知識經營管理的最大價值？知識管理與其他任何管理活動一樣，必須與提升企業競爭優勢相結合，才有機會創造最大價值；另一方面也從提升競爭優勢的成果，得到永續成長的動力。而知識管理與企業競爭優勢連結的成果，也必然表現在企業內、外部活

動的反應速度上，這也是從知識管理，產生文化面的轉變所得到的利益。

本質上，知識經營之道必須符合客戶、企業及員工的利益，才有可能成功。而在獲得知識管理的技能時，必須在方法、軟體、文化上一次解決；尤其不可以採用試誤法，因為失敗的知識管理專案，將會對文化及企業信任感造成傷害！

《知識經營之道》乙書的出版，不但提醒企業在快速遞變的產業環境裡，必須重視知識經營的重要性，並從各面向就突破企業內部推動知識管理分享及藏私的迷思上，提出不同角度的深入探討，相信此書所提出的若干方法與論述，能帶給企業在推動知識經營管理的層面上，具有相當重要的參考價值。

財團法人中衛發展中心  
董事長



2004年5月

## ◆ 譯者序

日本企業克服了兩次的石油危機，尼克森危機、日圓升值等的壓力，培養出堅強卓越的競爭力。帶給日本企業較為優越地位的並非是年資制度、終生雇用制的勞動形態，而是在於有組織地以知識創造作為核心的勞動方式。這是將個別性的直覺=「暗默知」變成「形式知」而且成為組織全體所共有，再向產品、服務、業務系統具體化，有效地發揮組織的運作能力。本書以豐田、本田、花王、富士通、富士全錄等優良企業的個案為依據，將「知識創造」與「知識資產活用」的能力作為軸心，探討面臨大轉變的日本式經營的未來。

知識經營是知識管理(Knowledge Management)的本質，它是由組織的「知識創造」(Knowledge Creation)與其「知識資產」(Knowledge Asset)所構成，是二十一世紀的經營典範。企業若想要知道可從知識產生多少的價值？以及如何適切洞察出企業的未來，使企業得以永續發展，本書成為一本不可不看的最佳入門書，最後譯者才疏學淺，如有不是之處，尚請賢達賜正。



## ◆ 目 錄

出版序	III
譯者序	VI
第 1 章 由資訊走向知識	1
不同於資訊的知識世界	2
為什麼美國認真地看待知識經營	6
知識是新經濟的主要成分	13
知識經營的界限	14
知識經營可以增加競爭力與成長力	16
知識症候群	20
症候群的類型	23
知識是不會減損的資源	24
市場的評價會影響策略的決定	29
以知識為基礎之市場變動劇烈且不安定	34
第 2 章 二十一世紀的經營革命	37
所謂知識指的究竟是什麼？	38
經營者最關心的是哪些事情？	40
知識經營之現象	41
知識經營與 Knowledge Management 是否相同	43
知識工作者是主角	46
先進的企業實踐事例	48

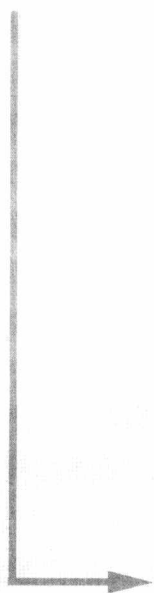
讓成員產生參與意識的組織文化	54
知識已儼然成爲衡量優良企業的尺度	56
知識經營=既有的知識資產加以活用	57
四種類型	59
輕易的組合容易產生矛盾	65
什麼是成功的基準?	67
支持計劃需要哪些條件?	70
如何使用資訊技術	73
需不需要設置CKO(首席知識長)?	77
組織之領導力的重要性	80
知識經營的發展階段	82
<b>第3章 第五項的經營資源</b>	<b>87</b>
創造知識的企業	88
知識即信念	89
知識與資訊的差異	91
隱藏的知識與形式的知識	92
與畫地圖的行爲相似	95
知識創造的過程	97
知識過程的展開	103
隱藏性知識的重要性	103
隱藏性的知識成爲成功關鍵的企業	106
超越自我的發展過程	108
知識資產的經營	112

知識是未活用、未整理就緒的資產	115
從財務會計的角度討論知識資產	116
知識資產存在於何處？（構造性的分類）	119
知識資產是屬於什麼類型？（機能性的分類）	122
知識的願景是什麼？（意義上的分類）	125
知識圖之製作	127
知識資產的測量	130
知識經營的投資效益	134
知識經營的動能	136
促使企業走上知識經營契機	137
<b>第 4 章 「場」的設計</b>	<b>143</b>
何謂「場」？	144
知識經營 = f 場（知識資產、知識創造）… （知識經營等於「場」的函數）	145
與知識有深遠的關係	147
「場」與知識的創造	149
場的類型	151
場 = 工作平台（plat form）	155
場與記憶	158
知識創造 ←→ 場 ←→ 知識資產	158
場與資訊技術	160
全球性的經營與「場」	163

# 知識經營之道

第 5 章 成長策略之動力	169
知識經營的組織與領導力	170
組織是作為知識工作者的場所	171
矛盾命題共同存在的組織	172
新組織的隱喻	175
Hypertext 型組織的要點	176
讓「場」的動能發揮出來	182
借助「場」的力量，將知識生產者引導出來	184
知識生產者的資質	186
身為一位全球性的知識領導者需具備什麼樣的資質	189
第 6 章 創造典範的經營	193
二十一世紀的製造業是知識產業	194
何謂知識製造業	196
日本企業的未來與知識製造業	200
設計扮演牽動知識經濟的角色	201
從「策略的時代」到「知識・價值的時代」	203
什麼才是新的策略部門	205
西洋的知識與日本・東洋知識的融合	207
走向創造性的企業需要什麼樣的知識規範	209
後記	212

# 第 1 章



## 由資訊走向知識

### ◆ 不同於資訊的知識世界

「知識」將會是下一代產業與經營備受矚目的「關鍵詞」。

自90年代後期起，在歐美蔚為風潮的「知識經營」(Knowledge Management)，不難看出有識者對此議題之關心。所謂知識經營，簡單地說，就是透過有組織的方式，將個人的知識及企業的知識資產 (Knowledge Asset) 加以集結，使之成為共有的財產，藉此來提高效率或創造價值。並針對此目的，建立相關的體制、活用相關的技術。

但是，後面我們將會再提到，所謂「知識經營」，其實只是知識與經營、企業的平面關係中的一個方法。

如果突如其來地告訴人家：「知識對企業經營管理而言非常的重要」，或「應該實踐知識經營」，恐怕有些人會一時無法理解其真正內涵。關於這一點，日本和歐美目前多少就出現了一些差異（不過，日本最近已有愈來愈多的企業，開始在公司內展開知識經營）。不過，如果以近視的眼光來看知識經營，認定它只是一個能在短時間內看到效果的實踐手法，因而忽視它的話，也是不對的。

為什麼要特別強調知識呢？很多人雖然嘴上讚揚知識經營，但是一旦把知識改換成「技術」或「資訊」，他們又不知道究竟兩者有何差異。那麼，到底它們的本

質差異是什麼呢？

如果我們強調資訊對企業的重要，相信不會有太多的人反駁。過去資訊一直被視為重要的寶藏，可稱作是一個「資訊的時代」。因此，我們這裡把焦點放在知識上，將會和資訊時代形成很大的差異。相信很多人在工作上都有資訊過於氾濫，或過多的資訊反而容易使人看不到事物真相的困擾。資訊的氾濫同時也讓人產生不知如何選擇真正想要的資訊，以及不知如何去看資訊等等的問題。

當資訊化（其本質為數據化）發展超前時，後面勢必需要有一個超越資訊社會的架構與之配合才行。例如網路的普及雖然帶來了方便，但同時也為我們帶來資訊的壓力。這究竟是本來就要走的路呢？還是邁入新階段的一個過程呢？

資訊的意義也隨著時代在改變，企業的資訊體系原本是因為工廠要生產產品，必須交換流通的數據，才因應需要而產生。

例如，十九世紀時，美國的肉類業者因為積極利用鐵路，並結合電信的力量，來控管集中式的量產設備（肉類工廠）所生產出來的物品，使得業績呈現急速的成長。亦即他們利用電信確實掌握來自消費地的資訊，依此調節需求量，防止牛肉因庫存致使肉質劣化。類似這樣的資訊技術的活用（超越時空的限制去調整物品、資金的流動），其基本及至目前一直都沒有改變。

資訊體系後來發展成爲以白領階級部門的數值資訊的活用爲中心。資訊體系的投資效率比也以白領階級的生產力（成本效率）是否提升來作爲判斷。因爲過去工廠（硬體、產品）創造了經濟價值，因此一般人的印象都認爲支援工廠的資訊體系是業務的主幹，資訊是「間接部門」在活用的東西。

表 1 由資訊的時代到知識的時代

資訊的時代	知識的時代
● 有形（硬體）資產是價值的源泉	● 無形（知識）資產是價值的源泉
● 工廠（產品）產生利潤	● 人與組織（知）產生利潤
● 白領階級處理資訊	● 知識工作者活用、創造知識
● 階層化、分工、特例性的合作	● 多元性的組織、小組、合作是基本
● 定型的業務流程	● 非定型的業務，動態性的流程
● 白領階級（中間職）是管理費： 人員削減是創造利潤	● 知識工作者是「生產成本」的發想： 投資即可創出價值

但是，現在時代已經不同了，創造價造者未必一定是工廠或硬體，例如問題的解決（以產品爲媒介）、服務、資訊的提供等等，都能創造出價值，不論任何業種、業界都是如此。由衆人或組織所創造出來的知識，或是智慧資產，變成了價值產生之泉源。

「知識」一語雖然普遍，它令我們想到的不再只是「間接部門」的白領階級，對創造價值的直接部門人員及組織，也具有其意義。資訊時代的白領階級，被分配在階級化、分業化的世界裡，所以很難看到個人的特



色，所有人員都是以同樣的方式的工作。另一方面，知識時代的知識勞動者，每一個人都是很有個性地在工作。他們利用網路將智慧結合了起來…。我們必須說這些都是革命性的變化。

總之，說得極端一點，資訊社會與知識社會兩者其實是「相反」的世界。對企業而言，知識的意義，並不是單純將資訊改口成知識，或是在狹義的知識經營口號下，設法縮短工作時間，或提高白領階段的業務效率而已。重要的是要改變觀點，亦即大幅度地改變企業及經營的方式，同時企業要以知識為糧食，追求成長。本書的用意就是希望能在這個大座標中來看知識經營。

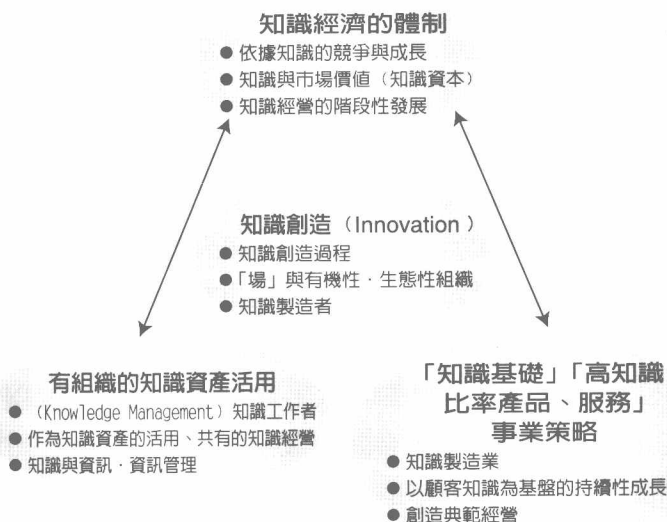


圖 1 知識經營的架構