

Manager's Series
经理人智典

伍忠贤 王建彬 / 著

知识 管理

在知识经济时代，知识可创造高附加价值，
甚至知识就是产品，想常保竞争优势，
无异就是“常保公司运用知识的能力”。
知识每六年进步一倍，
所以掌握新知识的能力比记忆更重要。
创新是最难模仿的知识。
知识贵在运用，不在于拥有。

策略与实务

Knowledge Management

Strategy & Practice

 中国纺织出版社



536
经理人智典

知识管理

伍忠贤 王建彬 著

 中国纺织出版社

知识管理——策略与实务 伍忠贤 王建彬著

本书中文简体版经台湾联经出版事业公司授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字:01-2002-5183

图书在版编目(CIP)数据

知识管理:策略与实务/伍忠贤,王建彬著. —北京:中国纺织出版社,2003.2

(经理人智典)

ISBN 7-5064-2473-8/F·0281

I. 知… II. ①伍… ②王… III. 知识经济-关系-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096734 号

策划编辑:李陵申 曲小月 责任编辑:张林娜 责任校对:余静雯
责任设计:何 建 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textile.com>

E-mail: faxing@c-textile.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 2 月第一版第一次印刷

开本:1000×700 1/16 印张:19.25

字数:226 千字 定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

目 录

绪 论

5W1H 的问题解决架构.....	002
-------------------	-----

第一章 知识的定义和重要性.....	005
--------------------	-----

前 言 知识就是力量,但什么是知识 /	005
---------------------	-----

第一节 知识是什么 /	006
-------------	-----

第二节 一些不通的“知识”定义	
——以智慧资本为例 /	013

第三节 知识对经济的贡献——知识经济 VS. 新经济 /	021
------------------------------	-----

第四节 知识经济对企业的涵义	
——以知识支持的核心能力 /	025

第五节 知识经济对上班族的冲击 /	033
-------------------	-----

第一篇 知识管理的规划

第二章 知识管理的步骤与策略.....	040
---------------------	-----

前 言 你给我 60 分钟,我让你弄懂知识管理 /	040
---------------------------	-----

第一节 知识管理第一次就上手 /	041
------------------	-----

Contents

第二节	知识管理的顾问公司	/	045
第三节	知识策略快易通	/	048
第四节	知识管理形态	/	054
第五节	知识管理系统的四大内容	/	059
第六节	知识管理策略——知识取得方式的抉择	/	061
第三章 知识管理的组织设计.....069			
前 言	知识长一如乐团的指挥	/	069
第一节	知识管理的组织设计	/	069
第二节	知识长	/	073
第三节	见贤思齐的标杆学习组	/	076
第四节	来者可追的事后评估组	/	076
第四章 知识管理的报酬制度.....080			
前 言	No money, no talk!	/	080
第一节	该投资多少钱做知识管理	/	080
第二节	如何留住知识工作者的心	/	082
第三节	怎样换得高阶主管的承诺	/	083

第二篇 知识管理的程序面

第五章	塑造创新的企业文化落实知识管理.....	086
-----	----------------------	-----

前 言	快又好是可能的 /	086
第一节	领导层的自觉行动 /	086
第二节	你今年用功吗 /	092
第三节	先搬开路上的石头——预防员工抗拒变革 /	093
第四节	化解抗拒变革的程序	
	——以美国康宁公司为例 /	096
第五节	塑造分享、创新的企业文化 /	101
第六节	实务社群	
	——知识创造、分享的非正式组织 /	106

第三篇 执行的内容

第六章 知识的取得——知识管理的人资训练面……………110

前 言	学习也需要管理 /	110
第一节	独立学习能力 /	112
第二节	学习方法 /	114
第三节	伍氏对抗赛——最有效的学习方式 /	116

第七章 知识的创造(一)——归纳法……………121

前 言	知识是原料,也是商品 /	121
第一节	归纳法快易通——兼论内容分析 /	122

Contents

第二节	伍氏 3 个系统基模	/	123
第三节	企业管理学的基因图谱——伍氏管理矩阵	/	126
第四节	智慧型的归纳方法——资料探勘	/	128
第五节	最低成本的学习方式		
	——标杆学习找出最佳实务	/	132
第六节	最直接的学习方式——向顾客学习	/	136
第七节	从失败中学习	/	141
第八章	知识的创造(二)——演绎法		144
前 言	创新是最难模仿的知识	/	144
第一节	创新管理导论	/	144
第二节	创意过程	/	147
第三节	网络业有革命性的经营模式	/	151
第四节	创意方法	/	153
第九章	知识的整合		158
前 言	知识即力量	/	158
第一节	知识整合	/	160
第二节	知识蓄积:成文化	/	163
第十章	知识的媒介与保护		167

前 言	让他们都知道	/	167
第一节	知识传播	/	167
第二节	知识分享	/	172
第三节	知识移转	/	175
第四节	知识流通	/	179
第五节	知识的保护机制	/	181

第四篇 执行的硬件面

第十一章 知识管理的资讯技术面..... 186

前 言	我们把世界变简单了	/	186
第一节	知识管理的资讯面决策	/	186
第二节	知识管理资讯基本建设	/	191
第三节	知识管理应用软件	/	194
第四节	线上学习	/	201

第十二章 知识的运用..... 204

前 言	知识不在于拥有而贵在运用	/	204
第一节	创新类型与知识管理	/	204
第二节	知识的策略运用	/	210
第三节	知识管理在产品创新的运用	/	216

第四节 知识管理在制程创新的运用 /	219
第五篇 控制与专题	
第十三章 知识管理的控制.....	226
前 言 摸着石头过河 /	226
第一节 知识管理的短期绩效 /	226
第二节 知识产能 /	228
第三节 知识生产力 /	231
第四节 知识管理的财务绩效 /	233
第十四章 知识管理.....	238
前 言 好酒沉瓮底 /	238
第一节 产学合作 /	239
第二节 技术移转时知识管理 /	239
第三节 合资时的知识管理 /	242
第四节 集团企业知识管理 /	246
第五节 全球企业知识管理 /	249
参考文献.....	253
中英文索引.....	283

绪 论

5W1H 的问题解决架构

在正式进入本文之前，我们愿意通过绪论交代“5W1H”的问题，惟一开始弄清楚“为何而学”（Why）、“谁需要学”（Who），你才会“乐知”、“好行”，而不是“因知”、“勉行”。“学什么”（What）可说是全书导读，让你抓得住全书的重心；在“相关课程”（Where）中，我们说明跟知识管理有关的前后相关课程，让你了解它的位置。在本书特色（Which）中，倒不是想“老王卖瓜，自卖自夸”，而是跟你分享我们如何“知所进退，明所取舍”的内容设计。最后并告诉你如何活用本书（How）。至于知识管理的重要性，这属于实质内容，留到本文（第一章第三至五节）再来说明。

Why——为什么独立写书

有些人误把研发管理、资讯管理当成知识管理，因此不认为有必要单独写成书、开课。由图 0-2 可见，知识管理涵盖公司各层级，并不是单一功能部门（研发、科技管理部）的独门绝学。甚至，有许多公司还独立设立知识管理部，延续实务的发展，大学可能从开课到独立设立知识管理系（所）。

Who 看？——写给谁

我们写的书都是实务导向的，因此主要是写给实务工作人士看的，其次才是学生；本书在内文中也强调理论、实证，再加上参考文献、索引，便可“一兼二顾”！

公司内务部门皆跟知识管理活动息息相关。

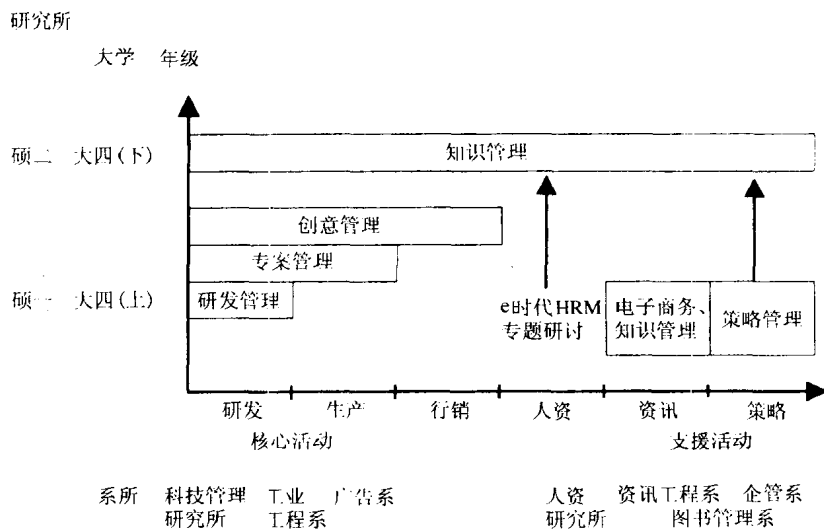


图 0-2 知识管理在管理学院相关课程的关系

What——全书架构

本书架构，主要是依据“规划、执行、考核”的管理活动，其次是 5W1H。

知识管理在企管领域中还处于导入阶段，很少大学单独设立系、所。由图 0-2 可见，知识管理往往作为大四、硕二的专题研讨；其中，尤以科技管理研究所硕士论文最多。

至于企业支援活动中的财务会计还仍在发展知识管理的独立切入点，因此图中不列。

Which——本书特色

把书写好也是一种专门技术（know-how），我们书的特色是实用、易读（主要是深入浅出）、精简（主要来自以制式图表替代冗

长的行文)。在本书中，我们特别强调一个重点：“密接”；套用赛跑中大队接力的例子，接棒时要往前跑，而不能往后跑，否则会跟上一棒跑者相撞。接棒后，要把本分做好，传给下一棒时，也不宜吃过头了，以致下一棒跑者缺乏表现机会。

HOW——如何活用本书

本书延续我所有书（大部分教科书也是如此）的情况，可作为下列用途：

- 中英文索引可作为专业字典。
- 参考文献具有资料库功能，方便你写报告、论文时更深入了解。

第一章 知识的定义和重要性

面对即将到来的新世纪，全球化的趋势将形成高度竞争环境，政府与民间必须尽快建立知识经济社会，以提升竞争力。

前言：知识就是力量，但什么是知识

知识管理是 2000 年企业管理的当红议题，许多专家如雨后春笋快速冒出，其实只是好好念了一天书便有模有样了。但是当很多人“盍各言尔志”的同时，却很少看到人们界定什么是知识，反倒是一味地强调知识的重要性。我高中同学有次参加县内高中作文比赛，而且得到名次，我问他：“你怎么写的？”他回答：“关键在于我写了‘青年是国家的栋梁，社会的中坚’。”我又问他：“青年是指 13 岁到 18 岁，青年节可以放假的人吗？”他回答：“我的青年是指 20 岁到 60 岁的人。”

本书一开始（第一节）便从 5 个角度把“知识”的定义讲清楚、说明白，在第二节中再说哪些不是知识。

接着第三至五节，依序说明知识对国家经济（或竞争力）、企业、个人的重要性。

第一节 知识是什么

2001年2月，美国失业率4.2%、台湾地区3.73%，或许绝大部分人不知道失业率是怎么估计出来的，但很少人会问美国的失业定义跟台湾有没有不同。这是因为公务统计，为了便于比较，所以联合国有些标准的定义、程序。

相形之下，企管领域就没这么幸运，于是难免会出现语意丛林的现象，例如像“冰柜”，台湾称“冰箱”、美国人称 refrigerator，至少指的还是同一件事。最怕的是日语“大丈夫”跟中文写法一样，但意思却完全不相干。

接着我们从经济到企管，从大到下，来说明知识经济、知识管理中的知识指的是什么。

一、知识（密集）产业

OECD将知识产业概分为两部分：一为知识型制造业，包括1997年依研发密集度分类，重新修订的高科技产业（包括OA设备与电脑、电子与通信、航天、制药）、中科技产业（机械业、科学仪器、汽车、化工、其他运输工具业）。二为知识型服务业，包括：金融（保险）、通信、商业（产业资产鉴价）、社会、教育、医疗等。

由知识产业的范围来看知识的定义，最容易清楚，不至于看了一堆抽象的定义说明，反倒雾煞煞的。

表1-1是三种不同的定义，投资人只是把电子类股（别称高科技产业）中去掉制造密集产业（如晶圆代工），剩下的便称为知

识密集产业。

表 1-1 知识产业的定义

	知 识 产 业
OECD (1997)	对知识产业的定义
吴思华 (2000)	高科技 (如资讯、通信)
	高附加价值的传统产业 (如服装设计)
	专业服务业 (如教育、金融)
	良好的管理制度和作业系统的连锁业
台湾股市投资人	IC 设计 (如股王威盛)
	软件 (如资通等几家)
	通信 (如东信、台扬)
	合称知识密集产业

通俗地说, 知识产业是指把知识作为商品 (含服务) 来销售的, 书就是典型的知识商品。

二、“知识”只是部分的策略资源

由图 1-1 可见, 知识涵盖策略性资源分类的 4 类中的一半。

尤有甚者, 由此也可进一步了解“策略性知识”的范围, 也就是它必须对公司营收、盈余有“重大” (例如超过二成) 影响, 不是什么雕虫小技都够格算是“知识”。套用“资讯”的层级, 跟决策支援系统比较相似, 属于高阶管理阶段 (假设事业部主管为副总监级), 比中阶管理阶层的管理资讯系统 (MIS) 略高一筹。

(一) “知识”只包括部分无形资产

有些人不经意地把知识讲成无形资产, 由图 1-1 可见, 知识:

1. 只包括部分无形资产, 但不包括契约、品牌、商誉、商标等。
2. 知识比无形资产还广, 知识还包括能力。

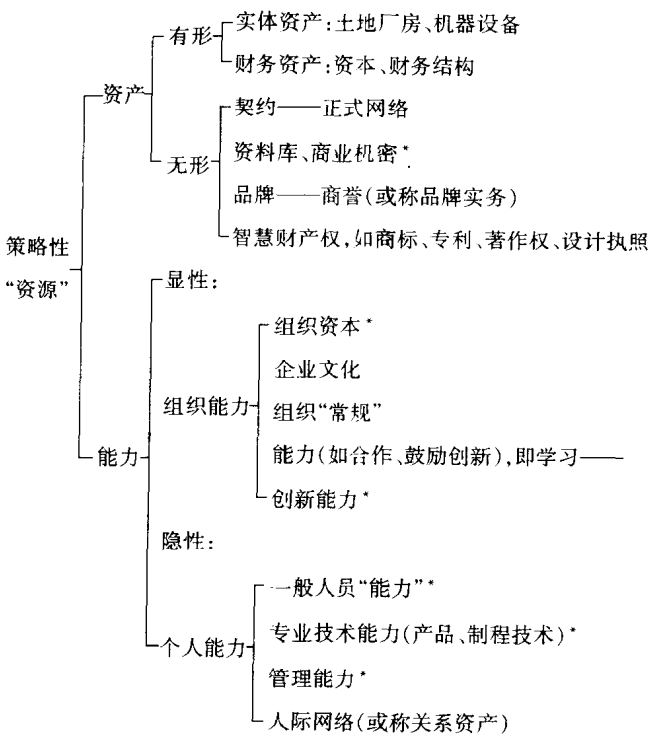


图 1-1 策略性资源、知识的内涵

注 括弧内同词皆为作者所加。* 指知识。

资料来源:吴思华(1983年)。

(二) 虽不中，亦不远矣

1989 年 12 月 21 日，针对热烈讨论知识经济议题，台湾联电集团董事长曹兴诚表示，推动知识经济成长就是推动科技进步，知识经济是在玩弄名词。

曹兴诚的说法或许有点狭义，但却很明确、直接，不像有些伦理学课本讨论“真理”从头到尾都没举一个真理来当对象，只是训诂的、引经据典地讨论“真理”这两个字。以企业伦理来说，“企