

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



经 理 人 智 典

Manager's Series

知识管理

——策略与实务

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-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.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

知识管理

——策略与实务

序——为知识管理树立产业规格

知识管理是 21 世纪初企业管理的当红议题，报纸杂志上专家、学者、业者、官员有志一同：“不做好知识管理，将在知识经济中屈居下风，甚至惨遭淘汰。”

一、你的需要，我了解

就像许多新产品（如数码相机、手机等）一样，各厂家的规格和操作方法都不同，令消费者苦不堪言。同样的，台湾地区报刊上的知识管理，大抵可用瞎子摸象来形容；甚至有三分之一左右，却是摸到牛、河马，凡事皆加上“知识管理”，以显示自己跟得上潮流。断简残篇、言人人殊，反倒令读者“因木失林”了！有鉴于此，我们两人尝试把自己在这方面的理论了解、实务经验，系统地整理出来，希望能作为实务工作者的实用手册以及大学的教科书。

二、伍忠贤式写作方式

在这本书中，我们延续了伍忠贤式的下列写书风格：

1. 以理论为架构，并通过

图、表整理，以达到“易懂、易记”的目的。

在本书中，我们把所有知识管理常见的图都依照伍氏三个系统基模的格式重画。

2. 以实务为骨肉，这是我们的写作原则：“即使是教科书，也应该跟实务工作零距离。”而这又主要受益于 10 年以上的从业资历。

3. 创意为灵魂，乐圣贝多芬的交响曲中有很强烈的人文色彩，同样的，在我们的书中，也有浓郁的创意气息，希望能触动你一些灵感，而不只是一本冷冰冰的食谱、手册罢了。

4. 加点人味。我们希望在谈事论理之外，让读者因感受人味而喜欢读，才不会像论文。同样道理，网球公开赛时，只要碰到火爆小子马克安诺、阿加西，收视率便大幅跃升，因为有好戏可看；至于发球机器桑普拉斯、柏格只有好球可看，场面枯燥得很。

在本书中，我们稍微多加了一

些例子，因外面个人学习知识管理范例不多，目的只是让你喜欢读。

在本书中，我们再次凸显我们的治学、写书理念：

1. 回复到基本：通俗地说便是“天下没有新鲜事”，同理，我们也主张“天下没有那么多学问”；万变不离其宗，简单地说，学习（知识创造）只有两大类方法：归纳法、演绎法。现今许多理论、方法，只是略作修改，然后再加上美丽的学术外衣或神秘的实务界魔术公式，本质上仍是“换汤不换药”。

2. 就近取譬：用生活中熟悉的事物来比喻令人豁然解。就近取譬往往能达到深入浅出的效果；就像古代字典所说：“袜者，足衣”，白话一点地说：“袜子是脚的衣服”，就比“用抽象名词去定义另一抽象名词”来得更易懂了。

3. 不要以文害义：财务管理（甚至会计）令有些人望之却步，主因在于计算例子太多，其实大同小异，如同已知 $2 + 3 = 5$ ，那又

何必去举 $3 + 5 = 8$ 、 $5 + 8 = 13$ 、 $8 + 13 = 21$ 这些例子呢？

三、版权所有，请勿擅自商业使用

在本书中，我提出不少方法，知识本来就是具有公共财产性质，不宜限制使用才会快速流传。许多美国企管顾问公司皆在其图表之下加上“all rights reserved”，本书专属知识管理领域，尊重版权的意识尤显重要；因此，在本书中我独创的图表下也会加上“伍忠贤”的字样，任何人士在商业使用（例如授课、写书……）时，请先通过台湾联经出版股份有限公司编辑部或上网 blessing.com.tw，洽谈付费使用事宜。

四、强片预告

爱因斯坦曾说过：“给找一个离开地的点，我可以把地球转个圈。”这本书只是我们知识管理系列丛书的种子，以后有机会扎根、茁壮、开花、结果，恳请赐教。

五、感谢

本书书名可称为“策略知识

管理”，以此来看，实在必须感谢台湾政治大学企管系两位教授智慧教导：

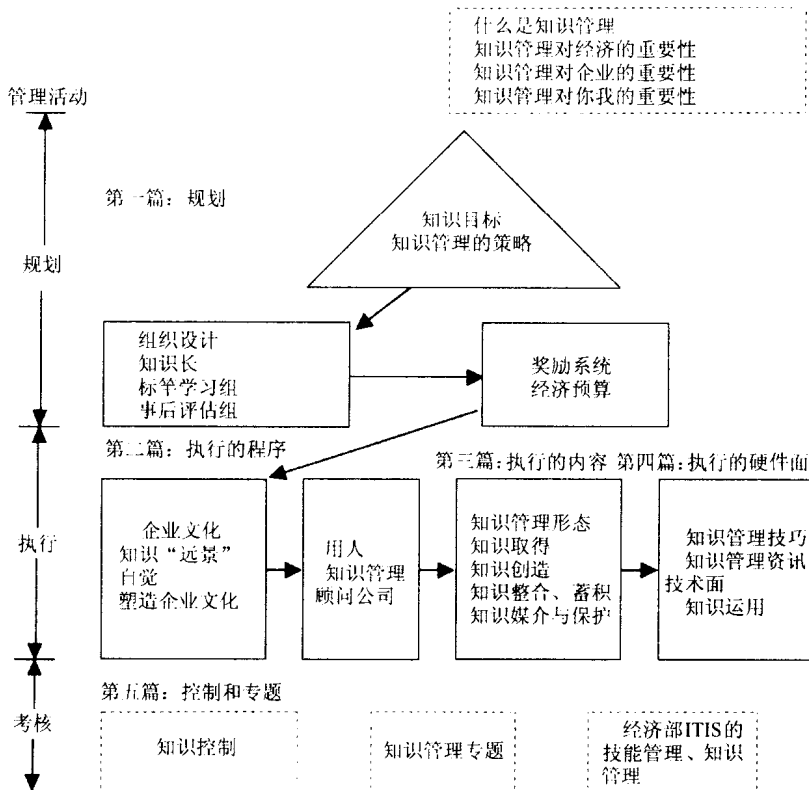
1. 策略方面：我从 1967 年开始在策略大师司徒达贤教授修课，直至 1979 年，共上过 4 门课。

2. 生产方面：知识管理跟生产

管理很像，1968~1970 年，林英峰教授的工业工程概论、生产管理令我受益匪浅。尤其是他给我机会去修管理资讯系统的课，而建立“投入—处理—产生”的架构观念。

伍忠贤

2001 年 4 月



注 伍氏企业成功七要素以实线框表示

© 伍忠贤

图 0-1 知识管理课程和本书架构

——伍氏“企业成功七要素”和 5W1H 的架构

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

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，惟有一开始弄清楚“为何而学”（Why）、“谁需要学”（Who），你才会“乐知”、“好行”，而不是“困知”、“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。

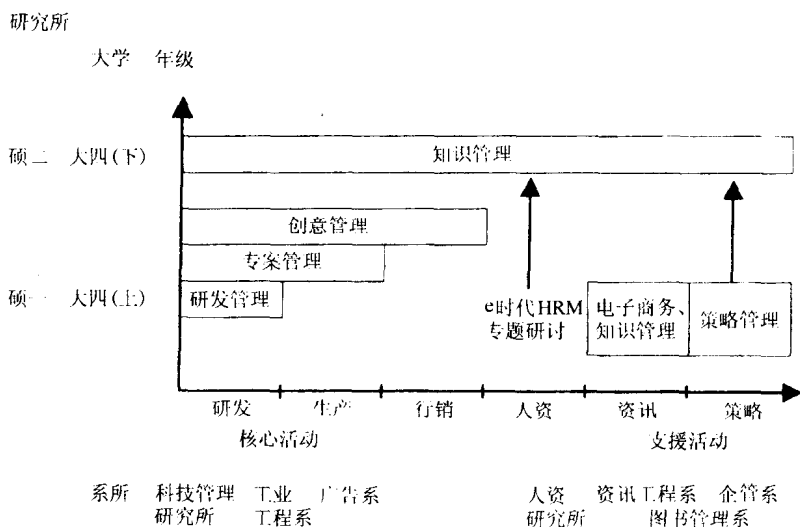


图 0-2 知识管理在管理学院相关课程的关系

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。