

價值創新 005

張寶誠 博士策劃



# 全球華人

# 知識管理推動實務

工研院  
日月光  
中國生產力中心  
台灣應用材料  
飛利浦  
威盛  
漢翔  
聯華電子  
華邦電子  
南部希望園區  
世界先進·新竹希望園區

知識如何轉換為典範？不是一朝一日能夠完成，  
需要長久經營，知識的種子方能開花結果。  
知識園丁辛勤灌溉，使他們的知識花園美麗豐富。

收錄國內十一家知名單位及社群，  
推動知識管理案例，  
真實完整地與讀者分享。

主編◎蔡振昌

聯華電子董事長  
曹興誠

中國生產力中心董事長  
許勝雄

清華大學研究所教授  
王國明

聯合推薦



中國生產力中心  
CHINA PRODUCTIVITY CENTER

價值創新系列 005

# 全球華人知識管理推動實務

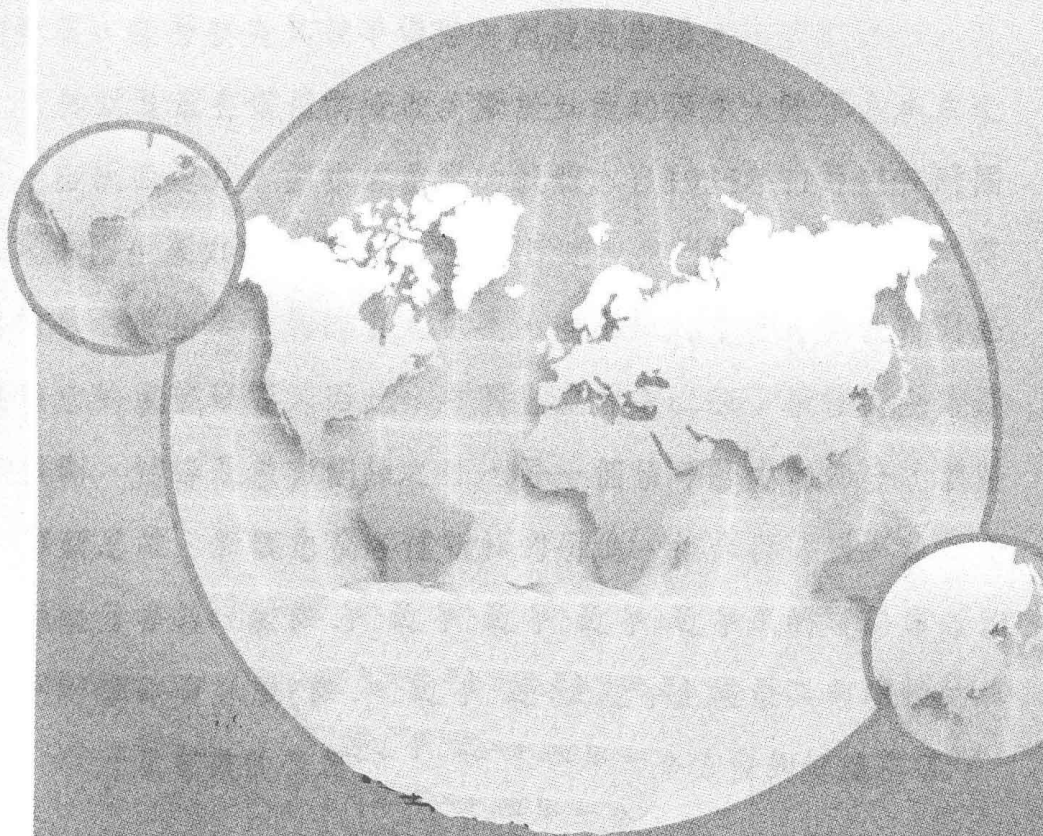
- 發行人 張寶誠  
編者 蔡振昌  
作者 工研院／洪立瑜、魏克儒、柳芝伊  
          日月光／周龍鴻  
          中國生產力中心／陳泰明  
          台灣應用材料／張雲梅、周漢章、黃素珍、林秀麗、柯全恆、  
                          吳燕蓉、傅暖雯  
          飛利浦／王智友  
          威盛／廖書宜  
          漢翔／知識管理工作推動團隊  
          聯電／余棟庭  
          華邦／戴尚義、曾煥秋  
          世界先進：新竹科學園區／嚴守仁  
          南部希望園區／陳麗琇、周龍鴻（按單位筆劃收錄文章）
- 編輯顧問 王文信、李建寅、林錫金、林育正、邱宏祥、吳肇懿、  
                  高幸玉、孫淑玲、陳俊廷、楊欲富（按姓氏筆劃順序）
- 媒體總監 吳美娥  
主編 吳麗真  
企劃主編 鄭瑟薰  
執行編輯 郭怡君  
整合行銷 韓享良  
讀者服務 林錫表、鄭麗君  
出版者 中國生產力中心  
地址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2樓  
服務電話 (02)2698-5897 · 2698-5898  
傳真 (02)2698-9330  
網址 <http://www.cpc.org.tw>  
郵政劃撥 0012734-1號  
總經銷 聯經出版事業公司  
地址 221台北縣汐止市大同路一段367號3樓  
電話 (02)2642-2629  
美術設計 丞拾設計 (02)8771-8697  
印刷 磐古印刷科技股份有限公司 (02)2244-7000  
初版 2003年9月第一刷(1~2000本)  
登記證 局版台業字3615號  
定價 新台幣450元

版權所有·翻印必究

**ISBN 957-2090-47-X**

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

# 全球華人知識管理 推動實務





# 出版緣起

中國生產力中心總經理

張宇誠

## 新世紀的「競爭之鑰」在於知識

**誠** 如管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)所言，我們正處於一個轉型的時代中，朝著知識型社會邁進，知識是後資本主義社會中最有價值的資源。在現今的企業競技場上，知識已成為企業競爭的核心因素，沒有掌握此一核心要素的企業，極易喪失其競爭優勢，而被迫出場。

知識是最有價值的資源，關於知識的傳承，除了人本身之外，出版品是另一個非常重要的載體。自1955年11月11日財團法人中國生產力中心(CPC)成立之日起，我們即深感知識的取得與傳承之於企業發展的重大意義，也深知人才培育與教育對企業興亡的重要影響。因此，中國生產力中心除了積極對企業進行診斷、輔導及教育訓練之外，另一個積極著力的部分，就是從事新思維、新觀念及各種新知的引進、推介與傳播。無論是出版經管書籍、雜誌、視聽產品，乃至於近年來的資料庫查詢與即時網路資訊服務，在在都是為了提供企業最具前瞻性的資訊、觀念及有效的營運模式，為企業進行全方位的知識引導。

多年來中國生產力中心累計出版發行的產品達百萬冊以上，內容涵蓋經營趨勢、管理能力、生產技術、服務品質、能力開發……等各領域的新知。在知識領域中默默的深耕，陪著企業與個人一起成長，無論是提高生產力、品質力、競爭力以及知識經濟時代中極為重要的創新力、知識力，都有我們點點滴滴的努力與奉獻。

隨著經濟發展的歷程與產業的快速進步，產業環境或許有著滄海桑田的變遷，但中國生產力中心期許自己扮演的角色卻未曾改變，一直以來我們期許自己成為：

- 經營模式的拓荒者
- 價值速度的推動者
- 知識管理的傳播者

在新的世紀中，衷心希望所有企業與個人，都能緊握住知識這把競爭之鑰，去開啓未來生活的幸福之門。而不斷提供嶄新的知識給讀者，將會是我們持續且全力以赴的事。

# 推薦序

聯華電子公司董事長

李興誠

## 「人」才是資訊與 知識創造分享的重點

隨著科技進步及全球化趨勢，「知識」已逐漸躍昇為最重要的生產要素。要做好知識管理，首先要了解「知識」的特性。一般的生產要素，如土地或勞力，一旦投入生產，數量就會愈來愈少，「知識」最大的價值就在於有別其他生產要素的特性，它只會愈用愈多。一旦知識被傳遞出去，就可以不限時空地被使用，而且激盪出更新的想法，轉化為更多的知識。因此，分享就成為知識管理相當重要的一環。

不過，一般人也容易陷入知識管理的迷思，一味強調資訊科技的重要，而忽略「人」才是資訊與知識創造分享的重點。事實上，知識管理最大的挑戰就是如何讓大家把最好的東西拿出來，所以，誘因管理及激勵機制是知識管理成敗的關鍵。然而，誘因激勵只是一時的，如何將分享融入企業文化，成為員工自發性的行為，才是知識管理的最高境界。

知識管理在台灣尚屬起步階段，聯電有幸能成為拓荒的

一員。九二一之後，聯電6A廠為了推動災後復原工作而開始建製簡易的知識平台，由於聯電推動企業e化已有多年，也具備完善的資訊平台，使得這個簡易平台在搭配適當的激勵之下，能發揮最大的效果。這就像是在湖面上投下一顆石子，漣漪一圈圈地擴散，終使得聯電知識管理的活動逐漸擴散到全公司，而使知識分享的概念成為聯電企業文化的一部分。

很高興知道聯電和其他組織能將知識管理的經驗透過中國生產力中心集結成書。《全球華人知識管理推動實務》一書所提及的十一家企業與社群都是該領域的翹楚，也是摸索知識管理的先驅。雖然成功的經驗並不一定能複製，但藉由各企業推動知識管理的對照與比較，將可讓讀者更了解推動知識管理的關鍵因素。更重要的是，作者群願意將經驗分享出來，也可以看出這些企業知識管理落實得相當徹底，「分享」這件事顯然已深深融入該企業文化之中。

值得一提的是，從中國生產力中心出版本書來看，中國生產力中心也已做了知識管理最好的示範。所謂「管理有形知識易，管理無形知識難」，中國生產力中心能協助作者將無形的知識管理經驗訴諸文字，與各界分享，已是跨出知識管理最艱難的一步，接下來就是讓這些知識在所有讀者心中發酵，期待能激盪出更多的回響。



# 推薦序

中國生產力中心董事長



## 鎔舊鑄新的知識管理

在追溯人類文明的發展歷程中，我們了解到知識力量無限大的道理，其所能創造的利益更是無窮無盡。從最早的私傳秘方到爾後的交相授受，知識實為人類社會進步的命脈，但就在步入21世紀的新知識經濟時代中，知識以幾何倍速累積、資訊以極致速度膨脹，如何有效地執行「知識管理」以達成迅速擷取具有效度、信度的知識資訊，就成了縮減製程成本、強化企業競爭優勢的要素。「知識管理」儼然已成為現代企業賴以生存的重要關鍵。

首先，我們必須了解現代知識管理的根本意義，乃在於提高組織的績效，對於存在組織內部、外部，及員工本身的內隱及外顯之重要的相關知識，做有系統的收集、創造、儲存、傳遞、分享與利用的過程與管理。當企業在導入知識管理時將會改變原來的資訊架構。企業必須能納入更多的資料，其中包含有各式各樣的格式、型態、來源；企業也需要增加更多IT應用以幫助資訊的流通，例如：分類目錄、協同合作、搜尋與擷

取、尋找專家……等等。

然而，這些企業架構的改變與因應，並不是一蹴可及，在一夕之間就能改變整體的企業環境，而是需要逐步推行、逐步整合，並同時形成「知識導向」的企業文化，讓所有的人在知識工作環境中擁有知識，並且工作愉快。如此一來，也才能真正做到知識造福、利潤無限的雙贏局面。而這正與中國生產力中心(CPC)所秉持的「願景領航、使命相隨」之信念不謀而合。

中國生產力中心一向以經營模式的拓荒者、價值速度的推動者、知識管理的傳播者自許，總是為求能為台灣企業界持續不斷地帶來嶄新的觀念與經營手法。因此，對於推動知識管理，自然責無旁貸。

敝人有幸擔任中國生產力中心的負責人，對於中國生產力中心全身投入知識管理的推動，與有榮焉。CPC除了從己身做起，在組織內執行三個階段性知識管理的建構完整方案，另外，更進一步集結了其它業界，在知識管理上頗有績效的企業實例以為範本，就是為能提供陷入知識管理迷思的讀者或業者一條索引之道。《全球華人知識管理推動實務》一書的出版，相信必能加速知識管理推動的步伐，讓眾多企業能在新知識經濟時代裡，更具信心地挑戰未來，開創出漂亮全勝的新頁！

# 推薦序

清華大學科技管理研究所教授

王國明

## 站在「巨人的肩膀上」看得更遠

「**知**識管理」是千禧年以來的一門顯學。不論是在公部門或私部門、組織或個人領域，皆是注目的焦點，受到熱烈地討論。企業在樽節成本、提昇品質、邁入全球化市場、進行創新研發之後，究竟還能做些什麼，才能保持競爭力、訂出成功決策？盱衡全局，我們認為「知識」將是21世紀最主要的競爭核心。因此知識管理機制能否有效運作，對企業影響將十分重大；倘若無法建立一個知識型的組織，不但難以獲得利基，也可能逐漸喪失原有的優勢命脈。

「智慧資本」是企業的珍寶。但「尋寶」的過程中，得整合組織人員的知識、工作流程、企業文化等變動狀況；也需要高層的大力支持，亦可能會面臨員工的抗阻。即便有明確的政策，建立了知識管理資訊系統，還要有一個具生命力的學習型組織，以確保知識能持續產生、有效地散佈。推動「知識管理」須考慮的範圍相當廣泛，加上各種交錯糾結的因子，的確是相當不易。

近年來，知識管理理論發展蓬勃，已有許多廣泛及深入的探討。除了透過理論累積以外，經由他人的實務經驗來觀察知識管理的多元面向，無疑是通盤掌握其面貌的最佳途徑。本書彙集國內十一家知名的企業及社群，推動知識管理實務經驗，可以說是非常難得，也為國內知識管理實務面，作了詳實完整的記錄，站在這些「巨人的肩膀上」，我們可以看得更遠。

《全球華人知識管理推動實務》一書作者群為各知識單位主持人及實際推動者，從文中可清楚看到他們個別的決策、佈局、運作。此外，這本書也展現了如何使組織及人員獲得自我實現的活力，這種樂於分享的理念，使得全書不僅是傳達理性經驗過程，同時也能帶給讀者人文的思考。其次，比較十一篇個案，推動知識管理的緣由目的、導入流程、難題瓶頸、及致勝點各異。每一條不同的路徑有可能成功，但也可能會遭遇一些不同的問題，甚至失敗，從此書多種迥異的角度及觀點，提供了良好的審視。

無論是組織或個人，使用多麼縝密的規劃或管理，其實都不可能百分之百地掌握未來；而未來不只是運算的世界，更是連結的社會。知識管理從分享開始，這十個單位願意分享他們的知識經驗，期盼本書是一個引子，能有更多的知識由此連結出去，激發而擴散！

# 作者代表序

日月光半導體公司知識管理中心部經理

周龍鴻

對華人而言，《全球華人知識管理推動實務》實在是一本相當難得的知識管理著作。本書匯集了台灣企業界裡十位最有經驗的知識管理長，由他們來分享知識管理的實務推動經驗及所遇到的瓶頸，再交由本書主編蔡振昌教授彙整，堪稱是一本名符其實的全球華人第一本知識管理鉅作。

近年來，「知識管理」不論在學術界亦或是實務界都已是十分受重視的議題。在此一熱潮下，roger欣逢全球華人總裁學苑電子報執行長陳生民先生的邀請，發表了個人對於知識管理的理念與經驗，並秉持著「知識越是分享越能顯現其價值也越能使人變得富有」的信念，認為本書之意義極為重大。《全球華人知識管理推動實務》是一本集結了台灣本土化知識管理推動案例與推動手法的經驗分享手冊。希冀藉由我們的經驗分享，提供有意推動及實踐知識管理的企業或知識管理單位一套完備的實務參考借鏡與運作模式綜觀。

歷時一年半後，本書總算大功告成。首先，要感謝中國

生產力媒體事業群總監美娥姐的鼎力支持，經評估後，預計在全球發行繁體版和簡體版兩個版本，以供更多同好分享與交流；然後，還要感謝熱情參與的十位知識管理長，分別是工研院陳幸雄組長、中國生產力中心陳泰明經理、威盛電子廖書宜董事長特助、聯電余棟庭經理、華邦電子戴尚義處長及曾煥秋經理、飛利浦王智友經理、台灣應用材料張雲梅處長及周漢章經理、漢翔李龍鑫處長、希望園區嚴守仁先生及南部希望園區陳麗琇小姐，謝謝這些朋友並未拒絕roger的邀稿，並樂意無私地傾囊分享他們最寶貴的實務經驗，最後更要感謝義守大學企管系蔡振昌教授的重新歸納整理，方能賦予知識管理推動實務的新生命。當然，這中間特別要感謝的還是 roger 未婚妻麗琇的幫忙，麗琇以最短的時間協助整理「南部希望園區」的稿件，這部作品即將問世之際，也適逢roger 即將邁進新的人生旅程，對我倆而言，更顯彌足珍貴。

藉此，roger由衷感謝所有參與的夥伴和朋友，希望藉由本書的問世，使得知識管理的理念與推動手法在全球華人能夠更加廣泛地流傳，間接提昇全球華人的競爭力。

# 目錄

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 出版緣起／張寶誠〈中國生產力中心總經理〉         | 3  |
| 推薦序／曹興誠〈聯華電子董事長〉             | 5  |
| 推薦序／許勝雄〈中國生產力中心董事長〉          | 7  |
| 推薦序／王國明〈清華大學科技管理研究所教授〉       | 9  |
| 作者代表序／周龍鴻〈日月光半導體公司知識管理中心部經理〉 | 11 |
| 導讀／蔡振昌〈本書主編〉                 | 23 |

## 工研院知識管理

願景領航、知識起飛：以人為本、以效益為據，由知識管理走向知識經營

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 工研院簡介                 | 27 |
| 推動知識管理緣起              | 28 |
| 知識管理目的—跨領域挑戰，激發知識分享需求 | 30 |
| 知識管理概念—解構知識本質，凝聚管理焦點  | 32 |
| 一、知識 = 個人化資訊          | 33 |
| 二、知識 = 心智狀態           | 33 |
| 三、知識 = 物件             | 34 |
| 四、知識 = 流程             | 34 |
| 五、知識 = 方法             | 34 |
| 六、知識 = 能力             | 35 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <b>推動知識管理流程—四管齊下建構知識管理基盤</b> ..... | 36 |
| 一、各自分工彼此支援的專案團隊(策略) .....          | 36 |
| 二、同中求異各展所長的知識社群(內容) .....          | 39 |
| 三、淬煉方法提升能量的顧問種子(方法) .....          | 40 |
| 四、協助分享持續改善的資訊平台(IT) .....          | 42 |
| <b>推動知識管理的困難</b> .....             | 46 |
| 一、知識管理推動經驗本身 .....                 | 49 |
| 二、以知識管理工具強化既有能量 .....              | 49 |
| 三、以知識管理方法創造新興產業 .....              | 49 |
| <b>推動知識管理關鍵成功因素：回歸人本</b> .....     | 50 |
| <b>結語</b> .....                    | 53 |

## 日月光知識管理

策略決定成敗、管理決定盈虧，知識管理的成功絕無僥倖

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>日月光公司簡介</b> .....            | 57 |
| <b>訪談全台灣半導體公司歸納知識管理架構</b> ..... | 58 |
| ◎ 半導體的生產流程 .....                | 59 |
| <b>知識管理的推動流程</b> .....          | 64 |
| 一、知識管理導入的步驟 .....               | 64 |
| 二、知識管理的制度設計 .....               | 66 |
| 三、知識管理資訊系統導入步驟 .....            | 70 |
| ◎ 文件如何有效地去蕪存菁 .....             | 71 |
| <b>知識管理導入瓶頸及克服</b> .....        | 75 |
| 一、員工向心力的喪失 .....                | 75 |
| 二、高階主管的期望心態 .....               | 76 |
| 三、文件及重點資料庫的挑選 .....             | 76 |
| 四、知識管理與日常管理制度結合 .....           | 77 |



|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| 五、知識文件納入績效考核的設計 .....       | 77        |
| 六、資訊系統的文件分類問題 .....         | 78        |
| <b>結論：日月光導入知識管理方法 .....</b> | <b>79</b> |
| 一、知識文件必須從日常管理流程著手 .....     | 80        |
| 二、知識管理從分享開始 .....           | 80        |
| 三、知識管理固定於訓練體系及績效考核 .....    | 81        |

## 中國生產力中心知識管理

鎔舊鑄新，活絡知識的新動脈：知識需要管理是一件很自然的事情

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>中國生產力中心簡介 .....</b>        | <b>85</b>  |
| <b>推動知識管理緣起：組織變革 .....</b>    | <b>89</b>  |
| 一、辦公室及工作環境調整 .....            | 89         |
| 二、高階的策略野心 .....               | 92         |
| <b>推動知識管理流程 .....</b>         | <b>94</b>  |
| 第一個階段：建立知識平台 .....            | 94         |
| 第二個階段：成立知識社群 .....            | 100        |
| 第三個階段：整合知識系統與流程 .....         | 105        |
| <b>推動知識管理的困難與關鍵成功因素 .....</b> | <b>108</b> |
| 一、施比受更有福 .....                | 108        |
| 二、知行合一 .....                  | 109        |
| 三、「資產」不是「成本」 .....            | 110        |
| 四、長期抗戰 .....                  | 110        |
| 五、制度與資訊科技並重 .....             | 111        |
| <b>結語 .....</b>               | <b>113</b> |