

知識管理

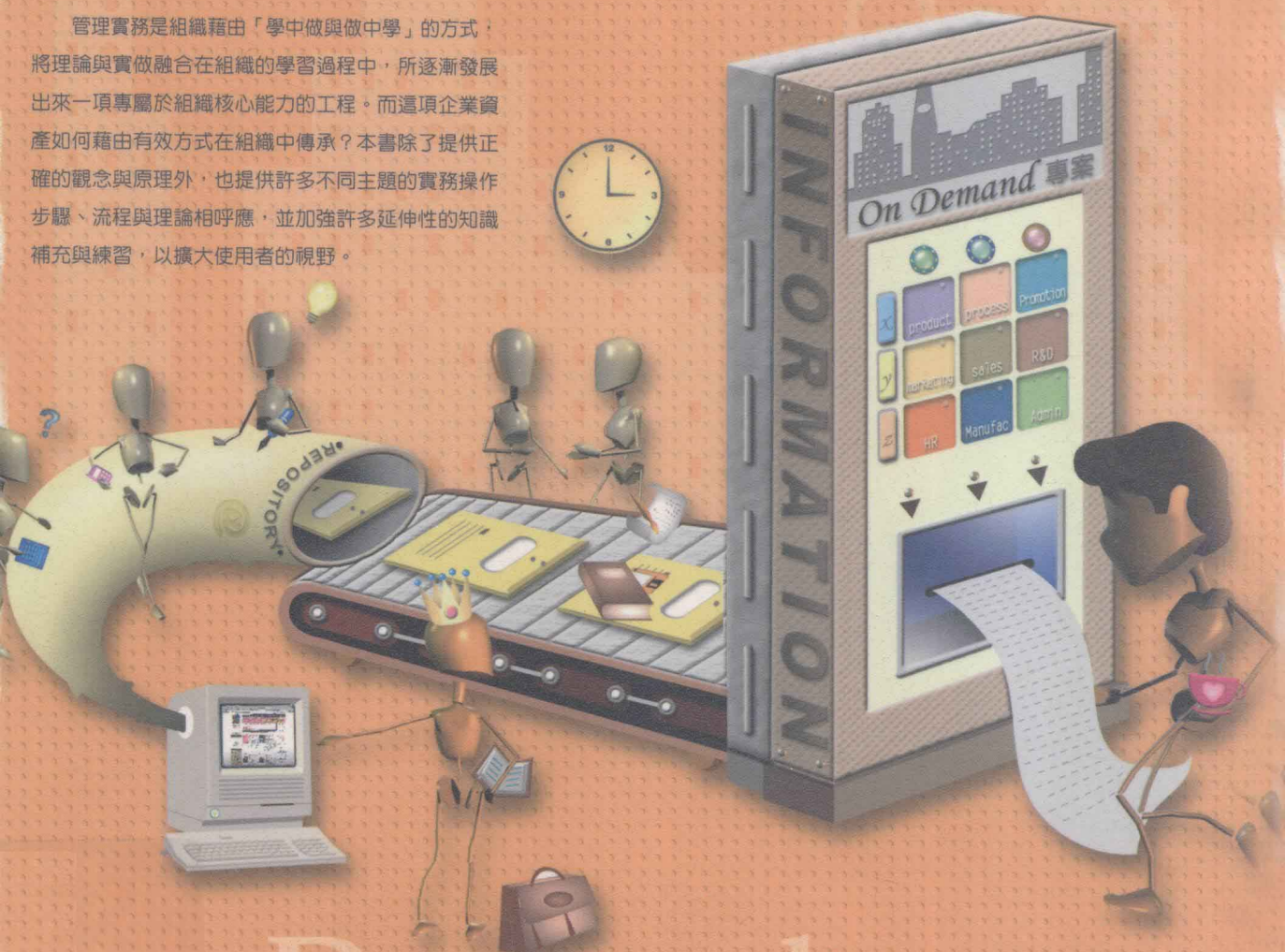
第二版

★ 正確概念 ★ 與企業實務

台灣智慧資本研究中心2006年推薦好書

陳柏村 著

管理實務是組織藉由「學中做與做中學」的方式，將理論與實做融合在組織的學習過程中，所逐漸發展出來一項專屬於組織核心能力的工程。而這項企業資產如何藉由有效方式在組織中傳承？本書除了提供正確的觀念與原理外，也提供許多不同主題的實務操作步驟、流程與理論相呼應，並加強許多延伸性的知識補充與練習，以擴大使用者的視野。



n-Demand

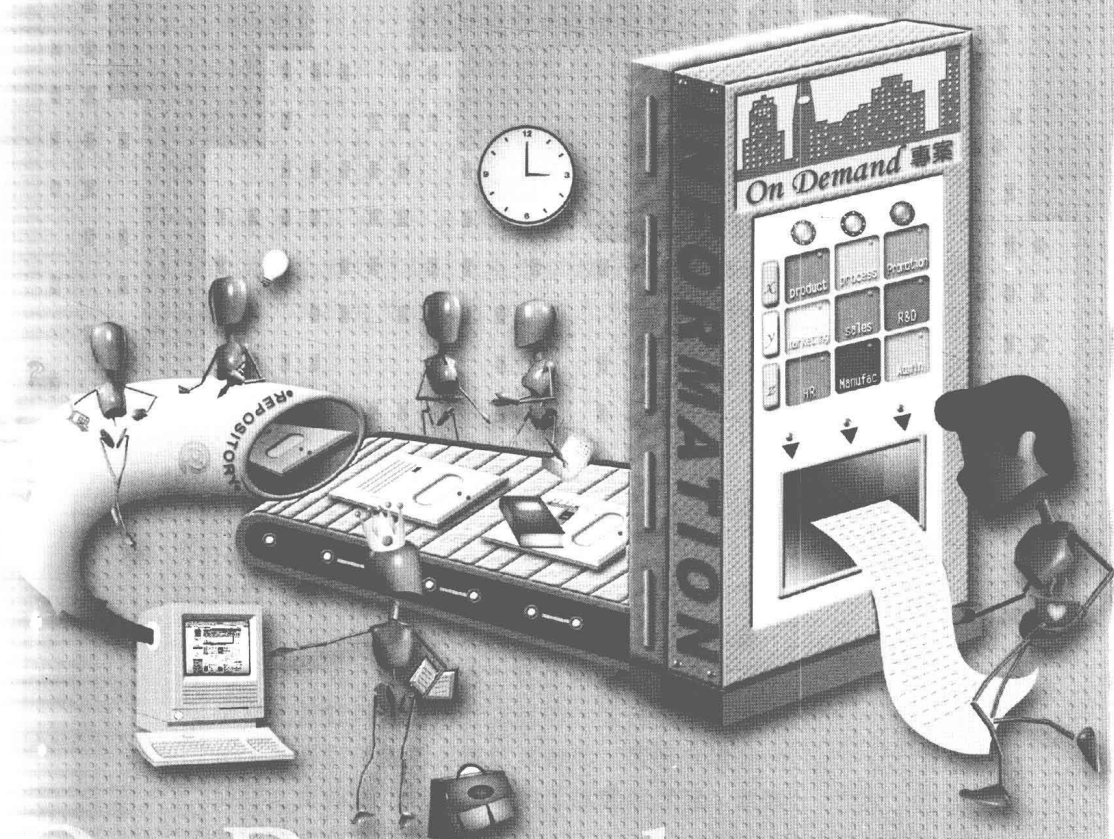
Knowledge Management Blueprint

知識管理

第二版

★ 正確概念 ★ 與企業實務

陳柏村 著



On-Demand

Knowledge Management Blueprint

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

知識管理—正確概念與企業實務／陳柏村 著．

— 二版．— 臺北市：五南，2006[民 95]

面：公分

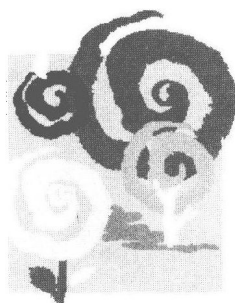
ISBN 978-957-11-4435-1

957-11-4435-5 (平裝)

1.知識管理

494.2

95014247



1FH1

知識管理—正確概念與企業實務

作 者 — 陳柏村 (252.3)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王秀珍

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 徐慧如

封面設計 — 鄭依依

發行者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室 / 台中市中國區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路 290 號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法 律 顧 問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2006 年 8 月二版一刷

定 價 新臺幣 600 元

作者簡介

作者簡介	陳柏村	
現職	Amazon Knowledge On-Demand Inc 執行長	
學歷	國立臺灣科技大學管研所碩士	
	教學經歷： —國立臺灣科技大學兼任助理教授兼專家 —經濟部知識管理種子顧問師班講師 —中華民國企業經營管理顧問師班講師 —哈佛企管講師 —中華民國管理科學學會講師 —臺灣科技大學電子商務研究中心研究員 —輔仁大學城區部講師 —公務人力發展中心「知識經濟」應用講師 —行政院經建會（經濟部）知識經濟「應用講師 —臺灣科技大學／臺北科技大學知識管理班講師 —國內上市公司與法人機構 知識管理策略顧問 —法人機構與政府機關 知識管理種子培訓講師 工作經歷： —500 大企業集團事業部總經理 —美商科技公司總裁特助 —天使創意中心知識管理研究中心 執行長 於國內 500 大企業與國外公司等 20 年職涯與實務歷練期間，經歷下列工作領域；雜誌英文翻譯、電子技術員、QC、QA、數位與類比工程師、電腦程式設計與硬體研發工程師、業務員、行銷企劃、教育訓練規劃、總經理特助、國際市場行銷經理、產品企劃經理、事業部經營總經理；新事業開發、企業購併與投資等。 主要專長： (1)知識管理（整體解決方案） (2)平衡計分卡（BSC）與績效管理 (3)智慧資本／資產／價值管理	



- (4) On-Demand 知識工廠規劃
- (5) 企業情境預測與多角化策略
- (6) 組織轉型與變革管理
- (7) 電子商務 (e 化策略與商業模式)
- (8) 通路與行銷管理

著作：

- 《PC-XT 硬體剖析》，全華圖書，1988
- 《PC-AT 硬體剖析》，全華圖書，1992
- 臺灣中小企業實施知識管理之模型（2001 學術發表）
- 高科技企業業務人員才能知識管理機制（2002 學術發表）
- 管理學與個案實務（在職碩士班 EMBA/MBA 教學光碟與書），全國考訊出版，2004
- 「知識管理顧問專業能力養成與認證」探討，經濟部中小企業處，2005

與作者連絡：m0952.c009969@msa.hinet.net

何 序

國際產業分工日趨明顯，全球市場競爭益趨激烈，加上區域經貿整合蔚為風潮；臺灣今後必須更加善用以人力資源和知識累積為主要生產要素的經濟型態，亦即發展以知識及創新為主的經濟，方能續保國家及產業的國際競爭優勢。

迎接知識與創新的經濟時代

諾貝爾經濟學獎得主暨國民所得之父顧志耐（Simon Kuznets）指出，近代經濟成長可以看成是人類技術與社會科學知識不斷創造、累積的過程。當人類運用這些知識時，不但提高了產量，更加快結構的改變，此即為近代經濟成長的表徵。《近代經濟成長：成長率、結構與擴散》（*Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread, 1996*）。

1986 至 2000 年間，臺灣經濟成長率平均達 7.0%，分析經濟成長動力來源，總要素生產力成長的貢獻占 4 成，而總要素生產力成長來源中，知識的貢獻更高達近 6 成，顯示要素配置改善，以及知識、技術進步係臺灣經濟效率持續提升的關鍵因素。

經濟是締造臺灣成功經驗的基石，亦為帶動臺灣成長的最大動力，特別是 1986 至 2000 年間對外貿易每年平均成長 10% 以上，不但擴增臺灣的經濟幅員，也厚實臺灣的產業規模。惟臺灣經濟發展仍然面臨下列的挑戰：

- (1) 全球經濟復甦帶動原油、煤礦及鐵砂等原物料價格攀升，此一現象恐非短期內可以調整，不但提高全球經濟的不確定性，亦對缺乏天然資源的臺灣造成衝擊。
- (2) 全球產業分工趨勢日益明顯，國際競爭也愈趨激烈，臺灣不但必須在 IC 半導體、IT 電腦及 TFT-LCD 等資訊通信科技繼續保持全球競爭優勢，也必須及早培育並發展新一波的全球性產業。
- (3) 區域經濟整合蔚為風潮，臺灣雖然已成功成為世界貿易組織（WTO）一員，惟國際經貿發展仍無法擺脫政治的干預。面對中國大陸經濟的快速擴張及各地區自由貿易區的形成，臺灣必須設法突破邊緣化的困境。



(4)根據 OECD (2001) 之定義，知識密集型產業係指航太、汽車及其他運輸工具、通訊、電腦及辦公室自動化設備、製藥及化學製品、半導體、科學儀器、電機、機械等 9 類製造業，以及金融、保險、租賃、專業科學及技術服務、支援服務業等 5 類服務業，以上均係臺灣應加強發展的重點產業。未來皆有待政府及民間通力合作，持續落實研究創新、科技發展、教育及寬頻網路通訊等軟硬體投資。

先進工業國家的知識經濟成長策略

美國麻省理工學院經濟學教授梭羅 (Leaster Thurow) 認為，政府在知識經濟時代所應扮演的角色，在於建立良好的基礎建設及研發機制，以營造一個讓個人的才能、創意得以充分發揮的環境。其中，基礎建設包括良好的交通與通訊系統；此外，社會的基礎建設，則包含良好的金融法規體系與社會對創意的接受態度。

傳統經濟時代，人力、資本及土地創造了經濟活動的價值，惟知識經濟時代裡，知識的重要性凌駕有形的經濟因素。檢視歐美各國的知識經濟方案後，不難發現其中有若干共同點，值得參考：

- ◎ 建立有效率且經濟的標準化電子通訊網絡。
- ◎ 透過資訊的加值設計及充分運用，提升企業的生產力。
- ◎ 提升工商業競爭力。
- ◎ 發展資訊服務產業。
- ◎ 持續投資終身學習與能力提升之教育訓練。
- ◎ 在全球化商業環境下，加速多元文化價值認同與支持。

由以上 6 項共同點可以得知，研發創新及產業升級係今後企業努力的目標。各國政府發展知識經濟的重心在於建立完善的資通訊基礎建設、推動資訊服務，及輔導企業善用科技工具。換言之，企業的成長係經濟發展的基礎，而政府的角色便是協助企業排除發展的障礙，例如提供科技工具發展電子商務、提升競爭力、修改法令、鼓勵創業、吸引人才及資金、改善教育並提供足夠的人才與技術等。

根據瑞士世界經濟論壇 (WEF) 發布之「2004~2005 全球競爭力報告」，在接受評比的 104 個國家或地區中，臺灣的成長競爭力指數排名第 4 位，較 2003 年第 5

位進步 1 名，僅次於芬蘭、美國和瑞典，為亞洲地區表現最為優異的國家。另外，根據瑞士洛桑管理學院（IMD）發佈之「2004 年世界競爭力年報」，臺灣於 69 個經濟體中排名第 12 位，較上年進步 5 名。臺灣之所以能夠在 WEF 及 IMD 的競爭力評比中名列前茅，主要原因之一在於整體的「科技與創新」表現亮眼。

政府雖然是推動國家經濟發展及企業成長的最大動力，但企業與個人才是知識與創新經濟發展最終倚賴的關鍵核心。為落實「知識與創新」導向的產業發展型態，政府除積極加速投資 IT 科技硬體基礎建設外，更應投注更多資源於人才培育及創新機制建構等軟體發展，以整合「知識槓桿」（Leveraging Knowledge）與「財富再造」（Wealth Generation），開創臺灣未來知識經濟及創新產業發展新方向。

本書在知識管理發展與應用的議題上，強調國際接軌的觀點，不但兼顧國內實務思考，同時也具體提供眾多落實知識經濟的有效方法與實例，有別於一般純學術的知識管理相關書籍，值得各界參考。

經濟部部長

何美玥



賴 序

本書對於知識原理與知識管理應用在中小企業以提升企業的核心競爭力方面提供了許多鮮活的應用實例。作者透過田野的調查與實例的剖析將中小企業如何應用知識來提升企業競爭力與移轉有價值的知識在客戶服務的議題上，以大眾化及生活化的方式將艱深的學術理論轉化為視覺化與可操作化的呈現模式外，並透過自行拍攝的輔助照片將各種國內產業型態的中小企業如何轉型為知識型企業提供一個應用的參考模型來豐富真實的案例；例如，「知識鞋」、「知識餐飲」、「知識型書店」、「3C 電子知識型服務」以及各種產業的「連鎖總部與加盟店的知識移轉」等知識加值型服務。綜觀本書，作者除了著重於本地的思考外，同時也兼具全球視野，將知識應用的案例延伸至國際級的標竿企業，如奇異公司（GE）、IBM、BenQ、SIEMENS 等。

經濟部中小企業處處長

賴杉桂

袁 序

在這個激變的時代理，產業既有的疆界與定義已完全被打破，企業不但要面對國內同業強烈的競爭，在全球化趨勢下同時也必須面對全球的競爭，回顧過去曾經獨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。企業為追求持續的競爭優勢，必須無時不竭盡所能來全面尋求解決之道，而知識管理就是其中重要的一環。知識可分為內隱與外顯知識兩大類，隱性知識落在員工的腦袋裡，有價值數量又多但管理不易；顯性的知識遍佈文件及資料中，對企業價值性較低，要做好知識管理就是要把員工腦裡的想法與經驗分享出來，並且要能充分的利用，所以知識管理不只是管理人的一門學問，同時必須配合一些理論、方法、技巧及資訊科技來完成。

一般坊間有關知識管理的書非常的多，但有些書偏向理論，在實務應用上又有窒礙難行之困擾，而有些書又太偏於實務，缺乏一些學理驗證的基礎，對於知識深一層的散播也受到某方面的限制，所以以上兩者皆有遺珠之憾。而陳柏村君所著作的《知識管理—正確概念與企業實務》一書中，把這些缺點作一最佳的彌補，陳君在產業界有 20 年的實務經驗，並從事知識管理實務工作與教學也有多年，結合過去的知識管理工作經驗與教學經驗，及過去一些學者的研究理論總合成，可謂相當務實的一本知識管理之寶典，可作為企業經理人在欲從事或已進行知識管理工作時最佳的參考書。

本書彙集架構清晰且非常有條理，從第一篇的知識管理發展脈絡篇、第二篇的知識管理原理與應用徹底剖析、第三篇的知識管理策略規劃篇、到第四篇的知識管理導入流程與實務篇，可謂淺顯易懂而且結合實務。本書最大的優點即在每一章節中舉證許多實例，可以讓讀者在看完一段理論章節後，即可配合實例的說明，可讓讀者作反芻的思考，使讀者對該章節有深入的體認與留下深刻的印象。同時，作者也在適當的行間，將個人的心得做知識竅門、延伸閱讀等提示，這是一般坊間書籍所少見的，可見作者對該書的投入與用心，當然對讀者的快速融入有相當大的助益。

本書另一大特色，即是有一豐碩與札實的附錄，從附錄 A 知識管理與個案



實務之文獻參考、附錄 B 知識管理導入分析與盤點要素報告、附錄 C 的 KMAT 診斷與分析等等，是企業界導入知識管理時最佳的參考資料。本書雖然偏實務面但書中對於一些學理也有清楚的交代，所以也不失為學校老師規劃知識管理課程時的教材。

國立交通大學科技管理研究所教授

袁建中 謹識

2005 年 1 月 5 日

廖序

本書各章節的內容涵蓋「知識管理」(Knowledge Management)相關的議題，包括；知識理論基礎與演化過程、知識管理基本原理與應用範例、知識管理的策略義涵，以及知識管理在組織導入的實務操作流程與案例。另外，在內容的安排上，除了提供許多大眾化與生活化的範例，以方便讀者從淺顯易懂的知識範例，來驗證本書所提的四大基本原理外，更進一步將原理的應用逐漸延伸到企業導入知識管理的專案實務上，以及提供知識管理專案經理人或輔導顧問師一套可以客製化的流程。本書不僅適合初學者閱讀，同時也適用於商學院研究生、知識管理顧問師以及企業內從事「知識管理」、「創新管理」、「專業管理」、「智慧資本」等與知識議題相關且用來強化組織核心競爭力的專案人員。

本書共分為十一章，歸納為 Part I 至 Part IV 共四篇，茲分別說明如下：

Part I：以知識管理的現狀及背景知識為主軸

第一章：從過去、現在與未來的觀點，探討知識管理過去發展的瓶頸、風險和目前企業實施的現況以及未來成長的脈絡。

第二章：介紹知識管理入門的背景知識，以建立紮實的知識管理基本原理的認知與概念，例如：皮亞傑 (Jean Piaget, 1973) 的知識成長與學習發展的動態螺旋模式 (The Spiral of Knowing)，可以說是日本學著 Nonaka (1994) 所提出的知識螺旋 (The Spiral of Knowledge) 的前身，具備這些背景知識將有助於讀者更加熟悉知識管理與組織學習的議題。

Part II：知識管理四大基本原理與應用

第三章：剖析知識管理基本原理的演化過程與模式。並以 Arthur Anderson 著名的知識管理 $KM=(P+K)^S$ ，符號化公式為例，說明其公式的演譯與歸納的過程。藉由本章四個原理的基本要素 (Element) 或元件 (Component) 的剖析，企業可以善用這些元件加以彈性組合以客製化適合組織特性的各種應用，例如：知識管理、創新管理、智慧資本、智財管理等領域上。本章為本書的中心思想，同時也是構成本書最主要的骨架與要素。



第四章：介紹知識管理四大基本原理在實務上的應用與如何移植到各種跨領域的不同學科上。在實務應用上，除了以連鎖型態的書店、餐飲、鞋子、3C 電子、銀行 ATM 等日常生活中讀者最易了解且最普遍的中小企業為例之外，更進一步延伸至國際化的企業範例，例如：IBM、GE、BenQ 等公司，最後並介紹政府的各項國家建設方案如何應用知識原理的範例。除此之外，知識管理如何跨領域移植以及未來發展的方向與作法也提出了具體的建議。

第五章：以知識管理第二原理為個案實務操作的範例。本章主要是提供顧問師、知識管理分析師以及組織內專案負責人如何應用基本原理在導入的實務過程中。本章是屬於知識管理基本原理如何應用與加值的進階閱讀。

Part III：知識策略與智慧資本建構

第六章：本章是以「策略」及「知識」兩項議題的規劃原則分別加以定義開始，然後提出一套知識策略規劃的同心圓原則，以提供從事知識管理專案人員有能力客製化組織專屬的「知識策略」（Knowledge Strategy）。另外，也提供了國際級標竿企業，如西門子（SIEMENS）、飛利浦（Philips）、聯合利華（Unilever）、荷蘭銀行（ABN AMRO）、殼牌石油（Royal Dutch Shell International）、歐洲執委會（The European Commission）等上百家企業、法人機構、政府機關所採用的「知識策略流程」（Knowledge Strategy Process, KSP）方法，是一套完整的知識管理導入前，可提供企業 16 小時～24 小時的知識策略規劃 Workshop 的實務範例與操作步驟。

第七章：主要是探討智慧資本（Intellectual Capital）。除了詳細剖析智慧資本、智慧資產（Intellectual Asset）、智慧財產（Intellectual Property）相關的定義外，同時也介紹了智慧資本、知識策略及知識管理導入活動的相關性。

第八～十章：分別針對智慧資本的三個主要內涵；即人力資本（Human Capital）結構資本（Structural Capital）以及關係資本（Relational Capital）的範例介紹外，並提供詳細的建構與實務操作流程，以提供欲導入知識管

理、創新管理或智慧資本管理等相關議題的組織，有一套可操作的方法與實施步驟。

Part IV：知識管理導入實務

第十一章：本章焦點在於介紹 5 種不同的知識管理導入模式，分別為：(1)學術界模式，以亞特蘭大城喬治亞州立大學 Amrit Tiwana 教授於 2000 年底出版的「*The Knowledge Management Toolkit*」方法論為例；(2)跨國顧問公司型態，以 Arthur Anderson 為例；(3)法人機構型態，以美國生產力中心（APQC）為例；(4)專注型顧問公司，以荷蘭 Cibit 顧問公司為例；(5)客製化導向型態為例。以上五種導入模式，組織可依導入知識管理的規模及可用資源的配置（Resource Allocation）來選擇最適合的導入流程，以提高專案的效益。

最後，本書各章節不僅適用於未導入知識管理的企業，即使已經導入 2-3 年的組織，亦可以視知識管理在組織內實施的不同階段或生命週期中，可以隨選（On-Demand）各章主題的內容作為參考。另外，對於初步探索或欲詳細了解知識管理全貌的讀者，我們建議從頭開始先快速瀏覽一遍，然後再根據自己實務上的需求選取適合章節加以內化成自己的專業知識並應用在實務上，以提高知識管理專案的整體效果。

臺灣科技大學管理學院

廖文志 教授



Mr. Karl M. Wiig

This book provides valuable support for the knowledge management (KM) practitioner. It gives examples and guidelines for introduction and practices of KM within an organization and covers introductory aspects of KM to improve the practitioner's understanding of KM processes. In the later chapters, the book treats the very important functions of transfer of personal knowledge to structural knowledge and discusses the nature and importance of intellectual capital within the enterprise. Several examples from different application areas provide broad understanding and support and will provide ideas for most practitioners. The book expands the scope of KM beyond the concrete and operational to open the opportunities to consider KM strategy as support of the enterprise's strategy - for support of enterprise success. The book should be recommended for KM practitioners.

Karl M. Wiig

Chairman

Knowledge Research Institute, Inc.



Drs. Rob van der Spek

In my collaboration in projects and masterclasses in Taiwan with Mano Chen I have experienced that he is able to combine the KM theory derived from academics such as Nonaka, Piaget and others with hands-on experiences as an entrepreneur. In this book he describes his theoretical backgrounds but he also provides many real cases in the area of Knowledge Management, Innovation Management and Intellectual Capital Management. At CIBIT Consultants | Educators we strongly believe that knowledge management will be one of the main strategic enablers which will make the difference in the future for companies, organizations, cities and nations. This book provides many valuable methods and tools for those who want to build-up the core-competence for their organization by adopting KM ways in the era of knowledge economy.

Rob van der Spek

Managing consultant Knowledge Management

CIBIT consultants | Educators



李 序

作者以企業導入知識管理的現況及未來如何運用知識管理來強化企業競爭力，提供一套完整的解決方案為全書的發展重心。本書與目前坊間的知識管理相關書籍最大的區隔有下列幾點：

- (1) 作者技巧性的以幾何數學概念將知識管理理論轉化為大眾化、視覺化且可操作化的各種模型，除了有助於讀者更易了解知識管理的本質外，並可將模型加以加值及客製化後應用在實務工作上。
- (2) 將知識管理理論歸納為四大基本原理，並以豐富的個案提供欲導入專案的企業可以應用在「知識分析」、「知識盤點」、「知識發展」以及「專案導入」等各項實務上。
- (3) 以 SIEMENS、Philip、荷蘭銀行（ABN AMRO）等國際標竿企業所採用的知識策略規劃流程（Knowledge Strategy Process）為操作範例，提供讀者一套可以客製化組織專屬的知識管理導入藍圖（Initiating KM Blueprint）方法論，以提升企業導入的效益。

綜觀本書，如同本書的英文書名（*On-Demand Knowledge Management Blueprint*）所隱含的精神，對於初學者或想更深入了解知識管理實務與應用的讀者而言，本書是一本值得推薦的參考工具書。

臺灣愛普生科技股份有限公司總經理

李隆安