

知識管理

First Edition

Managing Knowledge Building Blocks for Success

智勝
SMART-WISE



原著 G. Probst, S. Raub & K. Romhardt
審訂 謝清佳

First Edition

知識管理

Managing

Knowledge

Building Blocks for Success

Gilbert Probst

原著 Steffen Raub

Kai Romhardt

審訂 謝清佳

智勝文化

知識管理 / Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt 原著.

-- 初版.-- 台北市：智勝文化，2003[民 92]

面：公分

參考書目：面

含索引

譯自：Managing knowledge: building blocks for success

ISBN 957-729-303-4 (平裝)

1. 知識管理

494.2

91024425

Managing Knowledge: Building Blocks for Success

譯名：知識管理

作者 / Gilbert Probst, Steffen Raub & Kai Romhardt

審訂者 / 謝清佳

發行人 / 紀秋鳳

出版 / 智勝文化事業有限公司

地址 / 台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話 / (02)2388-6368

傳真 / (02)2388-0877

郵撥 / 16957009 智勝文化事業有限公司

登記證 / 局版臺業字第 5177 號

總經銷 / 知識達圖書發行有限公司

傳真 / (02)2312-2288

出版日期 / 2003 年 9 月初版二刷

定價 / 500 元

智勝網址：www.bestwise.com.tw

Translation copyright © 2003 BestWise Publishing Co., Ltd. & John Wiley & Sons

Managing Knowledge: Building Blocks for Success

Copyright © 2000 by John Wiley & Sons Ltd.

All Right Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of **John Wiley & Sons Inc.**

ISBN：957-729-303-4

(英文版 ISBN：0-471-99768-4)

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Copyright © 2000 by John Wiley & Sons Ltd.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs, and Patents Act 1988 or under the terms of a license issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, W1P 9HE UK, without the permission in writing of the publisher.

審訂序

「知識管理」已流傳十餘年，我一直以為這個領域缺乏權威性的書籍，來界定基本名詞、探討理論架構、闡釋相關現象，乃至落實到企業和個人如何做知識管理。直到看到 G. Probst、S. Raub 和 K. Romhardt 三位學者所著之《知識管理》一書，才發現自己孤陋寡聞，原來這本書就是公認的知識管理的「聖經」，並且已由德文譯為英文，在英語系國家發行經年。而智勝文化事業股份有限公司取得中譯本的版權，譯為中文，請我審訂。也就是這個因緣，我才有機會仔細研讀這本書，從中學習。

既然這本書是知識管理領域公認的「聖經」，於是，懷著一顆崇拜的心念，開始閱讀。初次「翻閱」英文譯本，一則覺得很平淡，沒有什麼驚人之處；再則，內容簡明，似乎細膩不足。然而，當再次隨著中譯稿逐字細讀時，才發現是自己體悟不夠，產生了這麼錯誤的看法。其實，這本書有它非常特殊之處。它巧妙地融合了截然不同的觀點，把知識管理帶進了管理思想的主流，並以個案和實例詳細地描繪出知識管理實際作業的細節，十分細膩。

自從網路技術帶來了商業行為本質上的改變，引起經營環境的巨變，企業為了因應，興起了一波又一波令人應接不暇的管理途徑(management approach)，如全面品質管理、企業流程再造、策略資訊系統、組織重整、組織轉型、電子商務等，乃至知識管理。這些管理途徑最被爭議的或許不是它能解決多少管理上的問題，而在於它是持什麼「觀點」來看待組織和組織的問題。因為觀點會局限管理途徑的作法，乃至其推行的可能結果。因此，觀點是一個根本。

傳統的，乃至目前為止仍然最盛行的觀點，主要傳承自泰勒

的科學管理思想。這個觀點認為企業組織是由市場所驅動，且以適應外界環境變遷為導向，因而強調策略規劃、組織結構、任務指派、作業程序、工作流程和訓練，以及掌握「關鍵成功因素」。這個觀點有強烈的技術決定論的意味，以及由上而下的規劃理念，一般稱為組織觀點(organizational view)。但是，在現實情境中，不斷地出現許多依此觀點卻難以詮釋的現象。譬如說，在推行資訊系統時，即使理論上認定的關鍵成功因素都具備了，但是一經數年系統卻仍然無法順利運作。因此，學者們嘗試從更宏觀的角度，借用社會學的理论，乃至 1920 年代的行為和文化歷史理論來加以詮釋。而在 1990 年代中期出現了一些新的觀點，如結構行動理論觀點、浮現觀點及活動導向論的觀點，這些觀點都不再把組織視為單純回應市場動態的角色，而認為組織的現況是由組織內、外的個人和小組活動相互影響的動態過程之自然結果。企業組織受組織脈絡（如組織情境、組織文化和歷史背景）的影響，所以是企業內、外不同團隊的專業知識彼此競爭、協調和學習的結果。在此種新觀點之下，企業組織強調學習、專業知識、關係網絡、工作實務、溝通、組織文化、瞭解、判斷和社群。

基本上，新、舊兩個觀點不僅出發點不同、差異很大，著重點也幾乎沒有交集，所以很難融合在一起。但讓我訝異的是，《知識管理》這本書的作者雖然沒有明顯地揭示自己的觀點，卻巧妙地融合了這兩個觀點。作者不排斥傳統的組織觀點，書中處處有著「該怎麼做」的規範式論點，也提出條例式的核驗清單，供人檢討該怎麼做。但是，作者在討論知識的鑑定、開發、分享與配置、保留、應用等的各個環節中，舉出個案和實例，並在其中細膩地描述專業知識、學習、關係網絡、工作實務等動態相依關係，讓讀者體會到知識管理是一個複雜的動態活動，而非單一的因素和作法即可以決定其結果。同時，也讓人領悟到成功的個案不能模仿複製，只能從中體會和學習；這種闡釋則又充滿了浮現觀點和活動導向觀點的意味。

本書揭示了企業組織和個人該怎麼「管理知識」，但卻不像是

食譜般地一板一眼。首先，它指示了該怎麼做的方向和原則（傳統的觀點），讓讀者有一個整體思維的架構；然後，再用個案來闡明這些原則被應用的實際情況。個案的描繪很仔細，是綜合了許多因素的互動而多變的學習過程，任由讀者自行體會個案所要傳達的理念（新的觀點）。我想，這或許就是本書成為知識管理經典之作而歷久彌新的原因吧！

綜觀全書的內容，不僅僅在於「知識」本身的管理，譬如說：如何尋找知識、鑑定知識、開發知識、配置知識、保留知識和應用知識等技術性的問題；作者更進一步地看出「知識」如活水，是落實在企業的「核心專長」之上的。當我們去觀察企業的核心專長時，會發現核心專長存在於企業組織的員工個人和工作小組，以及他們彼此之間相互學習的過程中。基於此，可以看出本書是把知識管理的精髓放在開發、保留和應用組織的核心專長之上；而核心專長是個人和小組在組織的知識環境之中相互學習的一個結果。因此，強調知識管理是組織學習、小組學習和個人學習。而知識管理的重點是動態的學習過程，但學習什麼呢？學習企業組織競爭所需的核心專長。這個論點巧妙地結合了策略理論和學習理論，讓知識管理融入企業的策略規劃，並在組織中活化、生根。或許這就是本書風行於世的原因吧！

務實的讀者可以直接引用其中規範式的原則，來改進個人自身和其工作單位的知識管理。喜歡研究的讀者，則可以深究其背後的論點如何結合管理思潮的新趨勢，進而讓知識管理融入管理思想的主流，而不只是一項技術性的工作任務。

本書中譯本的完成，首先要感謝智勝文化事業股份有限公司求真、求善、求美的理念，總想把最正確的知識，以最真實、最完美的面目呈現在讀者面前，這份虔誠敬業的態度感動了我，讓我在審訂過程中，亦一字一句地斟酌以求完善。同時，要感謝原作者經過多年的研究，並和數十家知名的大公司合作才寫成本書；感謝美譯者；感謝中譯者盡心盡力完成初稿。當然更要感謝智勝文化事業股份有限公司的編輯群，沒有他們的付出，就不會

有本書這麼完美的展現；並感謝智勝文化事業股份有限公司智慧地選譯此書，給我這個機會來學習。

最後，謹祝福每一位讀者，願他們讀過此書之後，都能開啓智慧之燈，提燈照亮自己，利益人間。同時，也祈請每一位讀者若發現任何編譯疏漏之處，敬請告知，以便改進、學習。

謝清佳

謹寫於台灣大學資訊管理學系

2003 年元月

前言

每個人都把「知識管理」這個名詞掛在嘴邊，但其實際重要性究竟為何？對每天面對知識社會最新發展的經理人和知識工作者，我們可以提出什麼有用的忠告？本書總結了我們身為知識管理領域研究學者和顧問的多年經驗。為交換最好的實務經驗和管理知識庫專案，我們成立了智囊團，其成員包括賓士公司、德意志銀行、Holderbank 化學公司、惠普公司、Insel 辦公設備公司、摩托羅拉、諾華集團、羅氏醫學儀器、西門子、Swisscom 電信公司、UBS、瑞泰人壽和全錄公司等。

本書有兩大特點是與其他知識管理書籍不同的：親和讀者的架構，以及清楚的實用取向。在此，我們引介廣泛的知識管理技巧，並評估其可能的效果。而我們本身對於本議題的理解，主要來自於一系列的顧問和研究專案，這些專案讓我們在近幾年緊密地接觸許多不同層面的知識管理。

我們的目標不僅要連貫關於知識的有趣證據，更要創造一個實用的語言供知識管理談論使用。這種語言將幫助經理人辨識知識社會上最重要的知識議題，並且以其他人也會瞭解的術語來談論。不幸的是，過去並沒有很多人試著澄清知識管理和組織學習領域的專業術語。然而，「知識管理」這個主題的領域相當廣泛，其探討也很容易陷入術語上的困境，導致在意義細節上耗損不少的時間。更糟的是，不同的人可能對同一探討使用的術語作不同解釋，甚至據其開始組織活動。在重視知識管理的企業裡，應該盡全力澄清基本術語的使用方法。對於不同種類知識（隱性 / 顯性、個人 / 集體等）的徹底定義，以及知識與資訊之間的清楚辨別，都是讓討論豐收的先決必要條件。基於此，本書提供了一組已經證實其價值的術語。

如果一開始就沒有澄清你的知識管理活動目標，則你的活動將會沒有焦點且有失敗的風險。你的氣力將在廣泛議程上漫遊，而無法直接導向解決問題的方法和方向。我們經常遇到知識管理的「傳道士」，擅長將學習性組織哲理化，但卻不知道如何將他們的遠見轉換成有利益的活動；而此活動是實際能夠做到的，利益是實際可測量的。

此外，資訊科技的革命和網際網路的功績已經導致許多決策者在架構資料和資訊系統時，遺忘了需要考慮人的因素。如果沒有考慮基本的心理學原則，知識管理的嘗試將會失敗。許多今天以「知識管理」名義出售的資料，僅與組織資訊庫相關；然而，知識並不僅於此，它是個人（不是機器）用來解決問題的學識和技能的整體。知識往往是與人相繫的，因而不能在資訊系統裡再製。以調整其內部網路和資料庫架構為滿足的公司，是無法處理組織內部多數的知識問題的。

同樣危險的是，特定技巧的早產專用。我們曾看到組織將整個知識管理策略依據單一技巧來建立，或是聘用推薦特定「知識工具」的顧問；然而仔細想想，管理知識的技巧有數百種，而且每種管理技巧都可以被推廣來囊括知識層面，若專注於單一領域，即等於將廣泛種類的解答關在門外。本書中，我們希望呈現多種可能性的深入洞悉，並鼓勵你自己作選擇。實際上，應對知識並沒有標準的解答。一家公司可能會為一時之便而將公司的知識庫提供競爭者使用，然而另一家公司卻可能對其競爭專長極度保密。在某些公司裡，是必須增加知識分享的；但有些公司，員工卻浪費太多時間來分享和散布知識，以致沒有剩餘時間工作。基本上，我們必須提防不經謹慎分析公司問題就保證提出解決方案的顧問，因為這種保證是不可靠的。

每個人都應該探索並瞭解每種知識管理技巧的潛力和限制。每項技巧都有其特色，也因而有其限制。若要選擇適當的工具來改變一家公司的知識庫，則需要瞭解該知識庫的問題，並認識不同可行技巧的效果範圍。

事實上，知識管理也可以從個人的觀點來加以瞭解。著手處理一個議題最簡單的方法，就是讓個人知道如何對待自己的知識。試問自己以下的問題：我擁有什麼知識？我擁有什麼技能？我為什麼不把它們傳遞給他人？我如何才能改變自己的行為？我應該如何改善自己的專長項目？這些問題將告訴我們，我們正在探討的不是一個無生命的資源，而是自身的一部分——讓我們能夠做某些事情的部分。因為它是一項決定我們在社會團體裡享有何種程度尊重的珍貴資產，所以我們不可能欣然將之讓渡，或交由他人為我們管理。因此，信任是讓他人取用自我知識的必要條件，同時是許多知識相關程序（如知識轉移、知識分享與配置、知識應用等）的沃土。一位擔心失業的員工不太可能願意分享其專才，反而比較可能想著如何讓自己變得不可或缺。因為缺乏信任，所有關於公開知識文化的探討都是空談，員工會將它視為曇花一現，而將之放逐到邊境去。所以，我們應該想清楚自己對於知識管理有多認真，而自己是否願意成為它的信用代言人。

關於本書的內容已經談論很多了，現在我們就來談談其架構，以幫助讀者易於應用知識管理的務實脈絡。當然，如果你有時間和興趣，你可以把本書從頭到尾讀完，並把全部的資料都加以應用；然而，你更有可能是因為你需要瞭解特定議題而參考本書。在這種情況下，先鑑定基本問題再參考相關章節（或者以本書術語而言，適當的「基礎建材」），將會有所幫助。本書的單元架構會讓你更容易找到有興趣的主題。本書選擇性的取向適用於多數近年來施行知識管理的公司，這是因為每家公司的問題都不一樣：一家公司可能嘗試避免流失員工；另一家公司則可能想知道，為什麼他們投入大筆資金架設的內部網路，卻不被員工應用。

本書的各章都著重在單一一項知識管理的基礎建材上，但是並不忽略彼此之間的關聯。一旦你對主要議題有了一般性的觀念，你就可以選擇直接影響你的特定主題。而且，各章均會提出基本問題，並搭配業界個案，以提供解決問題的基礎架構。

所有的章節均包含我們的經驗，並應對觀念性的議題和現存的技巧。藉由特定情境下的研究，可自然推衍出有價值的知識。多年來，透過與一群大型企業互相合作，並加上「基礎建材」觀念架構的專案和研習會，我們共同開發出了新的整合取向。請把這些加上你自己的經驗，並與我們分享知識。

然而值得提醒的是，人們往往需要一個架構來幫助他們找到各自的方向、定位自己在整體局勢下的活動，並評斷不同要素之間的互動和依賴關係。

本書早先在德國出版的版本已在德語系世界成為知識管理的暢銷書，現在更成為此領域的標竿。

目錄

Contents

審訂序

前言

Chapter 1 知識管理：挑戰

引言 2

知識管理：挑戰 3

管理者對知識的發現 4

知識環境：一目了然……還是一片混亂？ 7

更多知識：威脅還是良機？ 9

個案 1-1 瑞士旅行公司——Kuoni 11

摘要 14

關鍵問題 15

Chapter 2 公司裡的知識庫

引言 18

公司裡的知識庫 19

組成知識庫的基本要素 20

知識庫：個人和團體 24

必要的專業術語 31

摘要 33

關鍵問題 34

Contents

Chapter 3 知識管理的基礎建材 35

引言 36

知識管理的基礎建材 37

建造架構：務實、簡單而實用 37

透過行動研究所定義的知識管理 38

將知識管理視為一項整合性任務 45

摘要 48

關鍵問題 49

Chapter 4 定義知識目標 51

引言 52

定義知識目標 53

為何要從事知識管理？ 55

個案 4-1 3M 公司 56

不同層級的知識目標 58

我們的知識為何有價值？ 59

你要拓展何項知識？ 65

個案 4-2 Microage 公司 67

實現願景 74

知識目標形成上的困難 78

摘要 86

關鍵問題 87

Contents

Chapter 5 知識的鑑定 89

引言	90
知識的鑑定	91
如果公司僅知道其所瞭解的……	95
個案 5-1 Hoffmann-La Roche 公司	106
個案 5-2 Holderbank 公司	109
瞭解他人所知	116
知識斷層	128
摘要	131
關鍵問題	132

Chapter 6 知識的獲得 133

引言	134
知識的獲得	135
把專家帶進公司	141
個案 6-1 Bertelsmann 公司	142
試探外界知識庫	146
將利害關係人的知識帶入公司	150
個案 6-2 Teltech 公司	155
知識產品的獲得	156
摘要	160
關鍵問題	161

Contents

Chapter 7 知識的開發 163

引言	164
知識的開發	165
實驗室不是唯一的創新資源	166
知識開發的障礙	168
個人知識的開發	171
個案 7-1 Mettler-Toledo 公司	177
建立慣例和信任	182
個案 7-2 奇異電器公司	189
個案 7-3 McKinsey 顧問公司	193
個案 7-4 Coop 集團	196
個案 7-5 賓士公司	198
摘要	201
關鍵問題	202

Chapter 8 知識的分享與配置 203

引言	204
知識的分享和配置	205
知識分享與配置的適當情境條件	207
透過知識分享達成全面提升	211
並非每個人都需要知道一切	214
知識複製	217
創造知識網絡	220

Contents

個案 8-1 McKinsey 顧問公司	224
個案 8-2 Arthur Andersen 公司	227
個案 8-3 Grapevine Technologies 公司	233
鼓勵分享知識的意願	238
轉移「最佳實務」——今日的挑戰	241
摘要	245
關鍵問題	247

Chapter 9 知識的運用 249

引言	250
知識的運用	251
個案 9-1 歐洲惠普公司	252
鼓勵知識的運用	254
將知識使用者視為顧客	256
個案 9-2 Langnese-Iglo 公司	258
工作環境條件提升知識的應用	263
個案 9-3 Asea Brown Boveri (ABB) 公司	264
摘要	266
關鍵問題	267

Chapter 10 知識的保留 269

引言	270
----	-----