

新經濟的運籌管理

知識管理

知識的價值取決於運用，
如果知識管理的推動無法為企業創造價值、帶來利潤，
這樣的知識管理便稱不上成功。

貴公司的知識管理，
是文件管理、分享系統，
還是可以為企業創造利潤的數位神經系統？
本書邀您一起探究知識管理的真正意涵。

馬曉雲
著



新經濟的運籌管理

◆
知識管理
◆

作者：馬曉雲



經濟的運籌管理

國家圖書館出版品預行編目資料

新經濟的運籌管理：知識管理 / 馬曉雲著作 ---

初版 --- 台北縣汐止市：中國生產力中心，2001

(民90)

面： 公分 -- (經營管理系列：2)

ISBN 957 - 2090 - 13 - 5 (平裝)

1.知識管理

494.2

90013134

訂購辦法：

●國內訂購

劃撥帳號：00127341

戶名：中國生產力中心

地址：台北縣汐止市新台五路一段79號2樓

讀者服務專線：(02)2698-5897 · 2698-5898

訂購金額未滿新台幣600元者，請加40元郵資

傳真：(02)2698-9330

網址：<http://www.cpc.org.tw>

●中國生產力中心全省服務中心

台北總部：台北縣汐止市新台五路一段79號2樓

承德門市：台北市承德路二段81號B1

台中服務處：台中市工業區38路189號

雲南推廣組：斗六市雲林路二段225號11樓

台南服務處：台南市大埔街52號

高雄服務處：高雄市成功一路232號15樓

花蓮服務處：花蓮市國聯四路65號7樓之1

電話：(02)2698-5897-8

電話：(02)2559-0233

電話：(04) 350-5038

電話：(05)534-1379

電話：(06)213-4413

電話：(07)336-2918

電話：(038)342-360

林錫表·鄭麗君

蔡榮三

劉淑玲

章雲英

應裕民

樓文玲

劉文莉

●國外訂購

航空／歐、美、日等地區 定價×1.8

香港、澳門地區 定價×1.6

水陸／歐、美、日等地區 定價×1.6

香港、澳門地區 定價×1.4

購買總金額在新台幣1000元(含1000元)以下者請加付手續費新台幣200元

請以美金支票付款，支票抬頭請開 China Productivity Center

經營管理系列 002

新經濟的運籌管理—知識管理

發行人 張寶誠
作者 馬曉雲
出版經理 吳美娥
主編 李驊芳
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·(02)2698-5898
傳真 (02)2698-9330
網址 <http://www.cpcnets.com>
郵政劃撥 0012734-1號
總經理 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)2579-1382
印刷 磐古印刷科技股份有限公司
電話 (02)2244-7000
地址 台北縣中和市橋安街13號7樓
初版 2001年8月第一刷
2002年11月第二刷
登記證 局版台業字3615號
定價 新台幣320元

版權所有·翻印必究

ISBN 957-2090-13-5

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

推薦序

洞悉知識管理的實質意涵

爲協助台灣企業進行升級與轉型，中國生產力中心於今年成立產業知識管理推動委員會，經過幾次會議下來，除獲得產、官、學界一致的熱烈回應外，從與會委員所提供的經驗分享及建議，我們發現，各界對知識管理的關注焦點，已漸趨向「知識管理的績效應如何評量？」、「知識管理可以為企業帶來哪些效益？」等議題。

績效與效益，本是企業擬定決策或推動任何管理方案，所必須重視的項目，然而，細觀知識管理自推動伊始，經過這兩年來的百家爭鳴，除了「化無形知識於有形」、「將組織知識有效儲存、分享、擴散」等觀念一再被提出外，對於知識管理之於企業的實質意義，始終未見一套足以令經營決策層欣然接受的論點出現。

已推行知識管理的企業紛紛開始思索一個問題：「當企業的核心知識被有系統地儲存下來，且可以在組織內部做有效擴

散之後，企業的競爭力是不是就能夠因此獲得提升？」遺憾的是，這樣的預期目標尚未有實務的案例產生。難道是知識管理的價值被高估了？答案必然是否定的，因為，面對新經濟時代，知識已是生產力提升與經濟成長的主要驅動力，藉由知識與資訊的擴散及應用，定能增強企業的競爭力。

那麼，兩者之間究竟要如何串連呢？作者在本書所闡述的觀點—建構敏感的數位神經系統，適足以為當下陷於知識管理迷陣中的企業組織提供解困之道。在作者的勾勒下，知識管理的最終圖騰，是當知識管理建構完成時，知識工作者及組織智商將獲得提升，進而促動組織運作效能的大幅精進，達到一個以思考的速度經營企業的境界。而速度正是現今企業因應驟變產業環境，突圍致勝的關鍵。

誠如作者在自序中所言，「知識管理若不能讓企業損益兩平或是獲利（成為實質的競爭優勢），則這個知識管理便不能算是成功」；這句話一針見血地點出知識管理的真正意涵，相信對已經投入，或正計畫推行知識管理的企業或組織而言，必能帶來另一番深遠的啓示。

中國生產力中心

總經理

張宇誠

二〇〇一年七月

推薦序

以思考的速度來經營企業

—— 十一世紀企業競爭的關鍵在於「速度」，而網際網路（資訊科技）的應用，讓許多產業都面臨前所未有的衝擊。因此，微軟執行長比爾·蓋茲提出了數位神經系統（DNS）的觀念，以做為企業因應快速改變的策略思維。數位神經系統，提供了精準、直接而且豐富的資訊給知識工作者（Knowledge Worker），而且這些資訊亦增進了知識工作者的洞悉能力與彼此間的合作。簡而言之，數位神經系統整合了企業運作的功能，並連接組織內思考與行動的數位流程，如此才能快速地掌握企業營運的動態，並以思考的速度來經營企業。

知識管理是將組織內的經驗、知識有效地記錄、分類、儲存、擴散以及更新，並透過人的溝通，將知識不斷地發揮到淋漓盡致的境界。隨著全球化與資訊科技的快速發展，未來組織運作效能的高低，取決於企業能否廣泛地分享與運用知識與資訊，並落實為具體的行動，更重要的是，將這些知識與資訊保

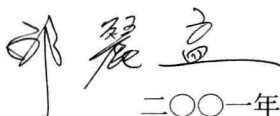
存下來。因此，如何善用資訊工具來提高組織運作效能（經營虛擬化），成為知識型組織的關鍵因素。

作者馬曉雲先生，在其新著《新經濟的運籌管理－知識管理》一書中，所提出的新一代資訊系統－知識管理系統（KMS），就是在加速企業的思考速度（Speed）與企業靈敏度（Business Agility），透過營運指標（特別是領先指標）的設計，將組織的活動（包括動態與靜態知識）整合連結在數位設施上，使得經營者以思考的速度來經營企業。作者認為：知識管理系統就是在建構一個敏感的數位神經系統（KMS=DNS），也是未來資訊系統的主流趨勢。

新一代的e化系統，是以知識工作者為主要的使用者與提供者，強調即時資訊、整合內、外部動態與靜態資訊、知識入口（EIP）、企業靈敏度（Business Agility）／行動依據、虛擬化的學習系統，以及任何時間、地點、裝置都能取得想要的資訊等等，在微軟的知識管理平台（解決方案）上，都能快速地建置，實踐以思考的速度來經營企業。本書不僅是企業推動知識管理的工具書，也是企業e化不可缺少的參考書籍。

台灣微軟股份有限公司 Microsoft

總經理



二〇〇一年七月

推薦序

運用知識管理創造競爭優勢

「**知**識就是力量」，這句話大家都耳熟能詳，但是如何讓知識展現出力量，一直是人類不斷努力想實現的目標，隨著知識經濟的發展，二十一世紀商業競爭的決勝關鍵，不再侷限於有形的產品與服務，必須配合對知識的有效整合與管理（智慧資本），始能保持創新及因應瞬息萬變的競爭環境。

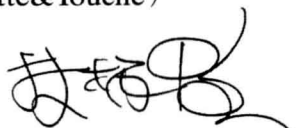
所謂「知識管理」，是將組織內的經驗、知識有效地記錄、分類、儲存、擴散以及更新的過程，簡而言之，知識管理在提供具體的內容與方法（學習什麼與如何來學習），以落實組織學習，並透過建立知識管理機制與活用資訊科技（IT），活化組織機能，再生企業活力。知識就是企業活力的泉源，如何確保泉源的生生不息，知識管理的機制是主要的關鍵因素，而資訊科技（如知識管理系統）更加速了循環的動力，使得知識得以廣泛地運用與創造。

我們以前強調一個學習型組織的重要性，但是如果要落實學習的行動，必須透過規劃與建置知識管理系統以及相關的變革管理措施，方能將知識轉變成具體的行動，其內容包括提供員工迅速獲得解決問題方案的資訊、縮短新人上線的時間以及快速滿足顧客的期望等等，讓知識成為行動的依據並創造企業價值。

知識管理不再只是一項觀念或是口號，作者馬曉雲先生，近年來對於企業如何運用知識管理，以保持組織之競爭優勢，涉入極深。有別於一般人談論的知識管理，作者在其新著「新經濟的運籌管理－知識管理」中，將知識管理從觀念到實務面做精闢的闡述，並強調知識的價值在於運用，企業如果想要運用知識管理創造競爭優勢，相信在本書中可以找到參考的依據。

眾信聯合會計師事務所 (Deloitte & Touche)

理事會會長



二〇〇一年七月

推薦序

提高企業的風險意識與靈敏度

—— 十一世紀是知識經濟的時代，知識將成爲企業策略性的——資源，任何能在最短的時間內，將組織內所有資源做最有效運用的企業，就是未來的趨勢領導者。組織的知識管理，是將組織內的經驗、知識予以有效記錄、分類、儲存、擴散以及更新，再透過人與人之間的溝通，將知識不斷地發揮到淋漓盡致的境界。

以往我們談到「核心競爭力」(Core Competence)，指的多是技術上的領先優勢，然而，未來的企業經營，光有技術已經無法確保領先地位，取而代之的是如何竭盡科技所能，讓人們只做科技無法取代的判斷及決策之事。

而未來企業經營績效的高低，則取決於學習與落實行動的速度。比爾·蓋茲在《數位神經系統》一書中亦指出，「評估一個組織的方法，就是看它能多快彙集智慧，處理嚴重的問題」。因此，面臨快速改變的競爭環境，未來企業經營者的重要

職責之一，在於如何讓問題不發生，而不是強調問題的如何解決，因為解決問題的成本是相當昂貴的，落後顯示的報表資訊，無法快速掌握問題的核心，所以，建立敏感的數位神經系統（DNS）是企業必然的行動，其關鍵就在於，如何提高企業的風險意識與靈敏度？

作者馬曉雲先生，在其新著「新經濟的運籌管理－知識管理」一書中，所提出的直覺式思維，就是在提高企業的風險意識與靈敏度，並經由知識管理系統的建置，將資訊成為經營者行動的依據，以降低企業營運的風險。企業如果想要提高組織經營的效能，這是一本相當有參考價值的工具書。

眾信企業管理顧問(股)公司(Deloitte&Touche)

董事長



二〇〇一年七月

自序

知識的價值取決於行動

本書的論述風格，可能與一般知識管理的書籍有所不同，因為本書的內容，絕大多數是我們從事知識管理輔導與訓練的教材，包含經濟現象、問題解決、知識定義、策略思維到知識行動等，有些論點顛覆了傳統的作法，甚至於侵犯到一些人的專業，不過與我們有相同觀點的人也不在少數。我們之所以將知識管理做如此系統化的整理，其目的在於提供因應新經濟的組織，所必須改變的既有思維與行動。

眾所周知，二十一世紀是知識經濟的時代，富蘭克林曾說：「知識是最具高報酬率的投資。」然而，這項投資必須透過行動，才能彰顯出所謂的高報酬率，否則知識還是知識。再者，企業的知識必須建立在未來的發展基礎上，才能成為企業實質的競爭優勢。而且企業亦必須發展與建構一系列的知識與能力（一般稱為核心能力），以取得其競爭優勢的地位，如果只是一味地追隨潮流，恐怕難逃葡式蛋塔的遭遇。

本書將運籌管理與知識管理劃上等號，其關鍵在於，我們認為知識是策略性資源（「知識就是策略」），而且未來的企業（知識型組織）就是在「運用知識創造優勢」，簡單地說，就是將知識轉化為實質的優勢（利潤）。

當然，知識的來源可以是輸入型的知識（如ISO 9000、ERP、SCM等），不過這種包裝後的知識，其效果是相當有限，甚至於是負面的效果，至於策略型的知識（如購併、策略聯盟等），其效果還是未知數。

知識管理與以往輸入型、策略型知識最大差異的地方，在於「內化」進而「創造」（以達成學習型組織），特別是知識工作者智能的提升。至於組織要努力的重點，在於當下班後，組織的知識資產與上班時是相同的，也就是經營虛擬化（Virtual），而未來企業虛擬化的程度將被視為成功轉型成知識型組織的領先指標。

因此，不管是輸入型或是策略型的知識，其關鍵在於「學習（或是引進知識）的過程是否能內化成為組織特有的知識」，如果不是如此，你與其他的企業是沒有差異的，既然是無差異

的競爭，當然就會淪為價格的惡性競爭。

儘管企業轉型成為知識型組織的理由不勝枚舉，但是，我們認為知識管理的功能，不能僅限於將知識在企業內部做純粹的分享或是擴散，組織推動知識管理有六大積極目的，分別是：1.掌握知識的流動；2.建構虛擬化的學習系統；3.強化組織反應與預變的速度；4.結合靜態與動態知識；5.提高知識資產；6.擴大競爭優勢。而終極的目的，在建構以思考的速度來經營企業，也就是敏感的（Agility）數位神經系統（Digital Nervous System，DNS）。

未來組織營運效能的高低，取決於知識工作者快速學習，並轉化為實際的行動，因為運用知識（包括技術等）一直是提高生產力與創造企業價值的主要來源。自古以來，發明知識或技術的人，並沒有為自己創造出多少財富，倒是運用知識或技術的人卻是大賺其錢甚至於富可敵國，網際網路（Internet）就是個最鮮明的例子，正如同AOL總裁凱斯所說：「『網際網路』不是科技，而是行銷利器。」因此。新經濟的重點不在於知識（科技），在於運用知識（科技），簡而言之，使用知識（科技）

新經濟的運籌管理—知識管理

目 錄

推薦序

- 洞悉知識管理的實質意涵／張寶誠 4
- 以思考的速度來經營企業／邱麗孟 6
- 運用知識管理創造競爭優勢／林柄滄 8
- 提高企業的風險意識與靈敏度／翁榮隨 10

自序 12

第壹篇·知識創新企業價值 16

- 第一章·知識經濟的定義 18
- 第二章·知識成為競爭的武器 36
- 第三章·網路泡沫化 42

第貳篇·新經濟的知識管理 56

- 第四章·企業建立知識管理的理由 58
- 第五章·知識管理的定義與目的 74
- 第六章·知識界限模糊化 104
- 第七章·組織學習障礙 134

第參篇·知識管理的思維	150
第八章· 葵花寶典 (Viagra)	152
第九章· 聰明複製 (Smart Copy)	172
第十章· 知識矩陣與知識歷程 (Knowledge Matrix & Knowledge Story)	178
第十一章· 高效能知識組織的核心 (3V)	186
第十二章· 知識地圖 (MAP)	218
第十三章· 知識入口 (EIP)	228
第十四章· 知識管理系統 (KMS)	240
第十五章· 領導變革 (Change Management)	258
◎ 結論	302
◎ 附錄	
附錄一· 本書圖表對照表	304
附錄二· 「知識經濟發展方案」一具體措施分工明細表	308
附錄三· 「全國知識經濟發展會議」總結報告	317
附錄四· 微軟知識管理—企業策略白皮書	350