

# 知識管理

## Working Knowledge

有效運用知識，創造競爭優勢

富蘭克林說：知識是最具高報酬率的投資。

我們應該設法讓公司在知識的運用上  
更有效率、更具生產力而且更加創新。

因為我們深信，唯有善用知識的公司才能永續經營。

WORKING  
KNOWLEDGE

戴文坡 (Thomas H. Davenport) & 普賽克 (Laurence Prusak) ◆著

胡瑋珊◆譯

# Working Knowledge

Practical 系列 010

## 知 識 管 理

戴文坡 & 普賽克◎著

Thomas H.Davenport & Laurence Prusak

胡 瑋 珊 ◎譯

知識管理：企業組織如何有效運用知識／戴文坡（Thomas H. Davenport），普賽克（Laurence Prusak）著；胡瑋珊譯。

-- 初版。-- 臺北市：中國生產力，民88

面：公分。--（Practical系列：10）

含索引

譯自：Working knowledge：how organizations manage what they know

ISBN 957-9130-76-0（平裝）

1. 組織（管理）

494.2

88014901

## Practical系列 010

### 知識管理

——企業組織如何有效運用知識

作者 戴文坡&普賽克  
譯者 胡瑋珊  
發行人 張寶誠  
總編輯 李玉珍  
主編 陳美琪  
特約文編 孟迎家  
出版者 中國生產力中心  
讀者服務 林錫表·鄭麗君  
地址 台北縣汐止市新台五路一段79號2F  
電話 (02)26985898  
傳真 (02)26989330  
郵政劃撥 0012734-1  
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3F  
電話 (02)26422629  
初版 2002年11月〈1版17刷〉  
登記證 局版台業字第3615號  
定價 300元  
ISBN 957-9130-76-0

Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know  
Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College.  
Chinese (Complex Characters) Trade Paperback Copyright © 1998 by  
China Productivity Center, Ltd. Published by arrangement with  
Harvard Business School Press through Bardonia-Chinese Media  
Agency, Taiwan. All Rights Reserved

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

版權所有，請勿翻印、轉載

# 推薦序——人與組織知識是企業最重要的資產

多年來，戴文坡（Thomas H. Davenport）教授即以理論與實務兼具的角度，探討企業如何善用資訊科技以創造卓越績效的議題。早在一九九四年當流程再造（Process Reengineering）的觀念方興未艾之際，其著作《Process Innovation》一書，便成功的闡釋了資訊科技與流程再造應充分結合的觀念。其後他與普賽克（Laurence Prusak）於一九九七年合著出版的《資訊生態學》（Information Ecology）一書，更成功地探討企業內資訊／知識與環境生態的關係，並且認為組織中的「人」才是資訊與知識創造分享的重點，而非一味地強調資訊科技的重要性。

如今即將邁入二十一世紀所謂「知識經濟」的時代，組織最重要的資產是人與組織知識。如何透過有效的知識管理以提昇組織知識的價值，則是企業所重視的關鍵性議題之一。但是，對知識管理的定義與做法卻各家眾說紛紜。此時，戴文坡與普賽克適時地創作了《知識管理》（Working Knowledge）這本書，提供給想要藉由導入知識管理以提高營運績效的企業經理人一份深入淺出的教材。書中提到：「所有發展穩健的組織都會創造知識，並加以運用。」「科技不是能夠維繫的競爭優勢來源……相反的……知識的優勢

是可以長久維繫的，因為它能源源不絕的創造好處與優勢。」短短數語，明確地點出知識管理對於企業經營的重要性。

書中討論到的幾個與知識攸關的主題，從知識市場的前景與挑戰，知識的產生，整理與移轉的過程（process），以及科技、人員的角色與技能：等等，可以看得出來二位作者對於知識管理具有宏觀而全面的概念。勤業管理顧問（Arthur Andersen）多年前曾為知識管理提出以下這個公式：

K 代表的是 Organizational Knowledge

P 則為 People

I 為 Information

$K=(P+I)^S$   
+ 代表的是 Technology

S 為 Share

簡言之，這個公式所要表達的是：「組織知識的累積，必須透過科技將人與資訊充分結合，而在分享的組織文化下達到乘數的效果」。因此，企業若要導入知識管理，就應從人員、科技、文化等角度著眼，進行策略性的思考與流程的改善。企業導入知識管理計畫時應一併考量知識策略的定位、流程再造、組織文化塑造、以及企業變革促動活動（Change Enablement），方能使所建立的知識管理制度與系統發揮預期的效益。

最後，值得一提的是書中提及實踐團體（Communities of Practice）的觀念，個人認為是企業內導入知識管理不可或缺的一環。若經營得當，實踐團體將會是組織內非常鮮活彈性的一種創造並分享、交流知識的方式。

相信這樣的一本好書，可以協助你釐清知識管理的觀念，並提供實踐的重點與方向。

勤業管理顧問公司 Arthur Andersen

總經理 顏漏有

一九九九年十月

## 推薦序——運用知識創造競爭優勢

「知識就是力量」這句古老的諺語亙古不變地傳達知識的重要性，然而「知識管理」的概念卻鮮少有人倡導，隨著資訊科技的進步以及企業競爭的加劇，近年來知識管理科學的研究才逐漸受重視並蔚為風潮。

身處瞬息萬變的數位時代，知識管理已經是個人及企業脫穎而出與維持競爭優勢的不二法門，誰能夠做好知識管理，誰就能夠掌握贏的先機。以台積電在民國八十八年的九二一大地震的表現為例，短短一、二天的時間內即可針對各種設備、材料的損毀及停電可能造成後續的重大損害，立即作出適當的修護及預防措施，即可歸功於其平日知識管理系統的完善運作，使台積電得以迅速復工、保住訂單並得到客戶的肯定與信賴。

另外，慈濟功德會在大地震協助震災的全省迅速動員更是令人敬佩。慈濟利用知識管理系統將全省的組織動員起來，並且在地震後立即架設地震災情搜集及捐贈物資與求援需求登記表等系統，供全球慈濟人、志工與民眾上網取得最新災情、資源需求、分佈等狀況，以做出適當的調度、分派等協助賑災工作。

然而，知識管理並非一蹴可幾，它牽涉到社會學、經濟學及政治學等範疇。因此幾

乎所有的企業經理人都對知識管理抱持著敬而遠之的態度。慶幸的是，本書的出版將可讓企業主管一窺知識管理的全貌，從知識的定義、產生、整理、移轉、角色、科技、實踐及一些現實層面的考量皆鉅細靡遺地加以闡述，讓有心運用知識創造競爭優勢的企業可以順利地進入知識管理的殿堂。

資訊科技（IT）在知識管理中居於重要的地位，其價值為拓展知識普及的範圍及提昇其轉移的速度。相信在日新月異的資訊科技協助之下，知識管理的社會將是指日可待。

Louis美商蓮花公司

總經理 邱丕豹

## 致謝

就如同所有良好的知識性產品一樣，本書並非憑空出現。我們特別感謝諸位知識管理的先驅，不吝於與我們分享在這領域的進展，與曾經碰到的難題。這些公司當中有不少是我們的贊助者，譬如我們針對多位客戶進行的研究計畫「主宰機構的知識」(Mastering the Knowledge of the Organization)，以及前一個稱爲「主宰資訊環境」(Mastering the Information Environment)的計畫。我們在此感謝這些公司，以及幾位曾經共事的經理；他們不僅慷慨資助，提供公司場地讓我們進行研究，並爲我們尚未成熟的想法提出批評。

這些研究計畫是在致遠顧問公司(Ernst & Young)「企業革新中心」的支持下成型的；我倆都曾在該中心擔任過數年的研究人員。好幾位中心的研究人員也都參與研究，他們的努力在書中隨處可見。其中包括了比爾斯(Mike Beers)，狄隆(Dave DeLong)，法伊(Liam Fahey)，傑可布森(Al Jacobson)，凱爾佛(Linda Kalver)，克萊恩(Dave Klein)，馬歇爾(Chris Marshall)，羅可思(Rudy Ruggles)，以及西門(Patricia Seeman)。此外，也要感謝法歐(Amy Fiore)與克爾比(Julia Kirby)分別在行政與行銷

方面的協助。兩位中心主任馬泰朔 (Bud Mathaisel) 以及麥爾 (Chris Meyer) 也相當支持我們的研究計畫。

特別值得一提的是科恩 (Don Cohen)。他身兼編輯、研究員、激勵者和朋友等多重角色。要是沒有他，這本書也沒有機會問世。

這項研究計畫進行的兩年期間，還受到好些顧問公司及其員工的援助。其中包括國際商業機器顧問 (IBM Consulting Group) 的莫維左 (Joe Movizzo)、歐大區 (Scott Oldach)、以及史密斯 (David Smith)、安德森顧問公司 (Andersen Consulting) 的海瑞思 (Jeanne Harris) 與派特摩 (Barry Palmore)、以及麥肯錫顧問公司 (McKinsey) 的曼維爾 (Brook Manville)。推論集團 (Inference Corporation) 的泰爾尼 (Pete Tierney) 等人在知識管理軟體的領域幫了我們很大的忙。科技資源網路 (Telech Resource Network) 的米區達 (Andy Michuda) 與海爾森 (Ron Helgeson) 則免費提供知識管理的想法。

哈佛企管學院出版公司 (Harvard Business School Press) 的巴拉柏 (Vince Barabba)、艾得文森 (Leif Edvinsson)、漢德森 (John Henderson)、倫柏格 (Abbie Lundberg)、摩那斯科 (Britton Monasco)、史都華 (Tom Stewart) 以及數位未具名的評論人員，他們在知識管理領域的知識對本書也多有貢獻。

我們和哈佛企管學院出版的數位編輯合作過，這本書是由法蘭科 (Carol Franco) 開

始，桑柏格（Kirsten Sandberg）進行收尾。謹在此對他們對本書的興趣、堅持與回饋表示感激。

雖然就算沒有家人的支持，我們還是寫得出這本書；但是，沒有他們的支持，這一切又有什麼意義呢？我們衷心感謝，並將此書獻給布蘭達（Brenda）、金（Kim）、班·普賽克（Ben Prusak）、喬狄（Jodi）、海思（Hayes）、以及戴文坡（Chase Davenport）。

# 簡介

具有最高報酬率的投資是「知識」——富蘭克林 (Benjamin Franklin)

爲什麼突然間各界對「知識」產生這麼大的興趣呢？學術界與商業刊物舉辦無數的會議，並發表數百篇的文章，試圖討論這個難以捉摸的議題。「知識諮商」(knowledge consulting) 的成長，以及企業間對此議論不休，在在顯示各界逐漸體認到，知識的了解對企業是否成功非常重要，甚至於攸關企業的永續經營。

本書的主旨之一，就在於解釋這個重獲各方矚目的古老話題。自柏拉圖 (Plato) 與亞里斯多德 (Aristotle) 以來，無以計數的哲學家已針對這個課題進行許多討論。即使早在「核心能力」(core competencies)、「學習組織」(learning organization)、「專家體系」以及「策略焦點」這些名詞出現前，優秀的經理人已經懂得珍惜員工的經驗與技能——也就是他們的「知識」。不過，最近許多公司體認到，若要在今日與未來的環境中勝出，隨性的（甚至是無意識的）企業知識管理方式並不足夠。

企業界這樣的體認，與當前許多分析師和經濟學家的看法不謀而合；以能力或是資源為基石的企業再度成爲學界關注的重點<sup>①</sup>。傳統的經濟學家將公司視爲「黑箱」(Black Box)，僅僅探討所投入的資源、產出的商品以及公司所參與的市場。而今，各學科的理論派學者開始注意到黑箱中一股重要的力量：「知識」，它深藏在日常的工作與實踐當中；公司有價值的產品與服務<sup>②</sup>，就是透過這些知識而轉化形成的。

「知識爆炸」這個當代現象有許多形成的原因。這種種因素也解釋了爲何短短時間內，了解「知識」會變得如此重要。其中部分原因在於「新全球競爭力」的看法與現實面。當前各國消費行爲日益複雜，市場瞬息萬變，公司在競爭的壓力下，必須找到「可維繫的優勢」(sustainable advantage)，以期在所處的企業環境中有卓越的表現。

當然，對競爭力的追求也有它不好的一面。在競爭力的管理過程中，美國企業過去一向從理論、風氣或是萬靈妙方，來尋求所有棘手問題的解答。其中部分解決方案具有極高的價值。以「品質運動」爲例，其貢獻是毋庸置疑的，而且已經成爲經商不可缺乏的基本要求。然而，許多備受推崇的管理理論，卻未能達到所預期的效果<sup>③</sup>。對此感到失望的公司，轉而尋求更爲落實的管理哲學，並更加重視表現、生產力與創新。結果，管理階層終究了解到，組織與其員工所具備的「知識」，是組織運作的核心所在。儘管「知識運動」無疑的會形成一種風氣，也會產生許多空洞的專門術語，但「知識」本身是

值得注意的，因為公司可以由此得知怎麼做事，以及怎麼樣做會更好。

組織精簡人事的風氣也是造成知識逐漸受到重視的因素之一，基本上，人們都是在失去後，才會了解到它的可貴。有些案例顯示，資深的航太工程師因公司進行人事精簡，而在勸退聲中帶著豐富的知識離開工作崗位，但公司為求延續重要的工作，結果卻必須重新僱用這些離職的工程師。有些看似「可有可無」的中階主管在去職後，公司才會了解到，他們曾是關鍵性工作的知識協調者與處理者，而公司所損失的絕非僅僅他們那幾項正式職稱而已。我們在此舉出福特汽車（Ford）的例子，來說明企業經驗傳承出現斷層的情形。福特新車種的研發人員希望效法Taurus設計小組成功的經驗。但問題是沒有人記得，或者記錄下來前人的努力有何獨特之處。在International Harvester也發生類似的情形，曾有俄羅斯官員為了興建卡車新廠的事去找他們。由於International Harvester在二十年前曾為俄羅斯興建過工廠，這些官員才會希望和該公司合作。但糟糕的是，公司上上下下沒有一個人清楚前一個工程是怎麼做的。許多曾經忽略了工作知識重要性的公司，在付出高昂的代價後，現在會更加努力去了解他們知道些什麼、還需要知道些什麼、以及應該如何處理這些知識。

有些組織誤以為「科技」能夠取代「人力」經驗所累積的技能與判斷力。本書的重點之一就是討論科技與知識之間的關係。再度證明科技可以取代人類的知識或創造同等

替代品的假設，是錯誤的看法。從另一個角度看來，科技發展有助於激發人們對知識的興趣，並加強在這方面的管理。舉例來說，電腦網路成爲人們在組織內外互換資訊與知識的新管道。如Lotus Notes與全球資訊網（World Wide Web）之類的科技，使得某些結構化的知識更易於蒐集、儲存、以及在各個桌上型電腦間傳播。近年來網際網路（internet）與企業內網際網路（intranet）使用人口激增，就是電子科技在溝通與知識搜尋上所扮演的角色，日漸受到重視的展現。企業逐漸領悟到科技在推動知識工作上所具有的潛能，並且也深深明白，唯有更加了解知識的形成與分享，才能發揮科技在這領域的潛力。

本書首要目標是對組織中的知識建立初步的了解。知識在日常生活與工作中，會以什麼樣的型態出現？它和數據（data）以及資訊（information）有何不同？誰擁有它？它又在何方？誰使用它？本書所談的知識究竟是什麼？本書第二大重點則是如何處理知識。知識的利用需要什麼樣的企業文化或行爲模式來加以配合？知識工作中，運用科技的最佳方式是什麼？知識有哪些特定的技能與角色？成功的「知識專案」（Knowledge Project）會是什麼模樣？你要怎麼知道這「知識專案」是成功的案子？我們可以運用什麼衡量方式來進行評估？這些問題的解答，至少爲下述有關知識的重要問題提供了初步答案：星期一的早晨上班我要怎麼作，才能幫助組織在知識的運用上更有效率、更具生產力、而且更加創新？最後，本書的最終目的是讓讀者大致了解，公司應該怎麼配合，才

能提供經理大幅提昇表現績效的利器。

這本書的許多研究成果，是我們和多位企業經理，針對組織內知識運作的議題，所密集討論得來的。幾年前，當我們展開一項資訊管理的研究計畫時，我們召集了大約二十五家客戶企業的執行長，其中包括惠普（Hewlett-Packard）、國際商業機器（IBM）、美國電報電話（AT&T）、以及美國航空。我們詢問列席主管目前不懂的領域中，最需要什么什麼部分，以及我們應該如何協助他們去了解。結果我們很驚訝的發現，這些來自成功企業的高層主管居然坦承說「其實並不清楚應該如何管理公司寶貴的資訊與知識」。我們這兒所講的都是高度發展的大型企業，其中有很多還是曾經參與推動「資訊革命」（Information revolution）的高科技公司。他們可是資訊時代的重要先驅。但他們自己卻承認，並沒有任何有效率的方法來管理或是了解如何改善資訊的運用。所以我們花了兩年的時間將研究重點放在資訊上：為什麼這會管不好？資訊管理的真正意義是什麼？以及我們客戶在資訊的取得與利用方法上，有哪些改善的空間？**4**

我們與這些公司合作的過程中，逐漸了解到他們對資訊的運用模式（或無法運用）；結果發現客戶所亟需的是「洞察力」。不管這家公司的資訊管理有多好，他們仍積極尋求資訊無法提供的部分，像是最佳的實踐方式、新點子、有創意的合作模式、以及過程的突破。我們深信，唯有知識的有效運作才是得到這些收穫的不二法門。此外，很

顯然他們所亟需的知識大部分都已經存在組織內，只是欠缺取得的管道，或是需要的時候無法順利取得。惠普執行長普萊特（Lew Platt）曾經指出（呼應惠普實驗室前主任的看法）：「如果惠普徹底了解自己所具備的知識，我們的獲利能力會是現在的三倍之強」。他對知識潛在價值的認同與其他多位企業主管不謀而合。當然，這些公司的知識運作與交流模式，和全世界其他公司都是一樣的。最終都不脫「知識市場」（Knowledge market）的範疇，其中有買方、賣方與仲介者。但是，知識市場的運作並不怎麼有效率。由於企業往往忽視它的存在、未加妥善組織、甚至對其運作進行阻撓，加上地區性的限制，導致這些知識市場的機能非常不完善，無法順利激發，或是交流組織所需要的「洞察力」。組織對知識的管理、不當管理、或不加管理的研究因此變得相當迫切。

終於，我們研究與討論的焦點轉到知識這個議題（其實是重回焦點，因為我們在研究所研讀「知識份子的歷史」，與「知識社會學」這些學科時，就已對此多所研究。）我們直覺的感到，對大多數組織而言，知識都具有關鍵性的重要地位。經濟學家溫特（Sidney Winter）形容公司是「知道如何處理事情的組織」<sup>5</sup>。事實上，公司是將一群人組織起來進行生產事業的組織；不管生產的是商品、勞務還是兩者皆是。而公司的生產能力則要看他們目前懂些什麼，以及蘊涵在例行公事與機械生產當中的知識。除非員工知道如何運用，公司的有形資產價值有限。如果，「知道如何處理事情」是公司的定