

知識管理

壹、本章主旨



隨著知識經濟的發展、經濟的全球化及產品生命週期的縮短，企業必須加強創新的研發能力，也因而知識的產生、傳播、交換、共享，以及對知識運用的激勵，將是企業成長的重要推動力量。本章即在介紹知識的作用、意涵、管理原則及激勵的機制。

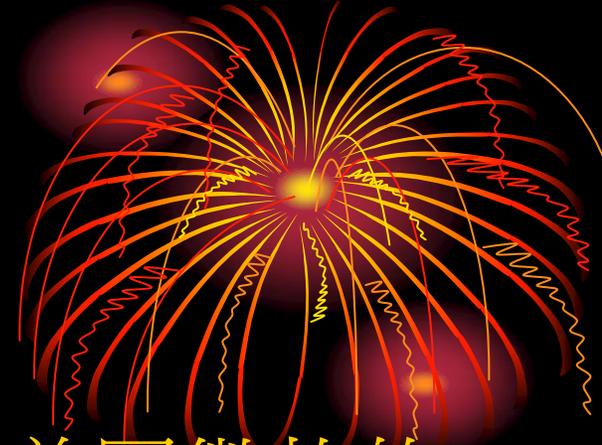
貳、正文



彼得·杜拉克在1964年所著的《成效管理》（Managing for Results）一書即指出：「對企業來說，『知識至上』跟『顧客至上』的涵義是一樣的。實體物品或服務，只是企業以事業知識交換顧客購買力的唯一工具。企業是由人所形成的組織，成敗全靠人員的素質。勞力部分可靠自動化來取代，但知識部份卻是特殊的人力資源，書籍中包含的只是資訊，不是知識。知識是把資訊應用到特定工作及績效的能力。企業只能透過人員，以其智力和純熟的技術取得知識。」（陳琇玲譯，成效管理，天下遠見出版公司，頁144。）

從1960年代到今天，知識的重要性與日俱增。

一、知識的作用-1.1



1. 知識是最重要的生產要素。美國微軟的比爾·蓋茲能成爲世界首富，電子產業有許多的電子新貴，就足以顯示知識對經濟成長，企業發展的重大作用。

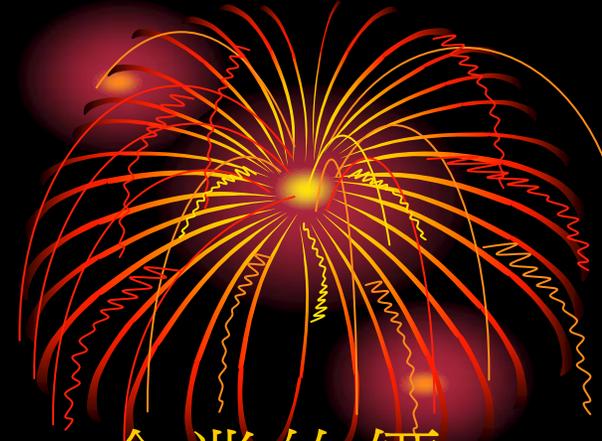
一、知識的作用-1.2



知識所以成爲超越資本、勞動力和土地，而成爲最重要的生產要素，有幾個原因：

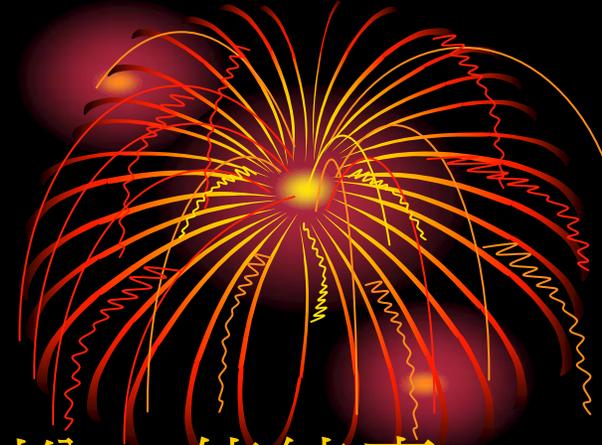
- (1)知識的創新性，表現爲新設計、新觀點、新思路、新發明；
- (2)知識是無形資產，但一旦與有形的技術、材料結合，就可以產生巨大的效益；
- (3)知識具有壟斷性，可取得專利；
- (4)知識的效益可呈現在精神與物質的產品中。因而在技術需求愈高的產業中，知識的重要性愈高。

一、知識的作用-2



2. 知識資本決定企業的競爭力。企業的價值不僅在於它的規模與有形資產，更決定於所擁有的知識資本的數量，知識成爲企業最大的資本與財富的創造者。如1996年時，美國的恩科公司出資48億美元收購Stratacom公司，這個收購價格超過Stratacom公司年營額的十倍，就是因爲所收購的不僅是它的有形資產，更包括它的無形資產：知識資本。

一、知識的作用-3



3. 知識可以創造邊際收益的遞增。傳統產業隨著投入生產要素的增加，產出隨著增加，但生產要素繼續增到某一程度，則產出不僅不再增加，反而會減少。但是知識資本能被重複使用，具有無限擴展的可能性，因而它的邊際收益不是遞減而是遞增的。

一、知識的作用-4.1



4.知識創新恢復人的重要性。過去專業技術並未受到重視，勞工是一種可以租用，招之即來揮之即去的邊際生產因素，把勞工視為生產過程的配角，資本與生產設備才是最重要的。但今天新的科技與創新的需要，個人的專業技術和知識卻變成資本主義社會的主角，所以企業必須進行人性化的管理，尊重員工、彼此溝通，以激發其創新的能力。

一、知識的作用-4.2



因爲知識的作用，所以企業能掌握科技，就能充分利用原料，提高經濟效益，美國的洋芋大王辛普特，開始的時候，靠著加工脫水洋芋，賺了一筆錢。到了五十年代，花錢買下別人的技術，生產冷凍炸洋芋條，成爲市場熱銷品。七十年代，在世界性石油供應發生危機時，又採用新技術，用洋芋製出一種可明顯提高汽車燃燒的添加劑，廣受歡迎；後來又收購新技術，用洋芋生產乙醇，剩下的洋芋渣則作成魚飼料。一個小小、普通的洋芋，在科技的運用下，其功用獲得充分發揮。

一、知識的作用-4.3



技術的領先，是透過創新的利益來吸引消費者，並使競爭者無法提供相同的新技術。在一九六〇年代，美國的衛生紙市場已趨於成熟，而廠商也都認為要求衛生紙柔軟的話，便會失去紙質的韌性，但寶鹼公司以優異的技術，投入大筆資金，花了五年時間，生產出既柔軟又有韌性的優異產品，立即席捲美國衛生紙市場。

二、知識的意涵-1



知識不等於資訊，資訊存在書籍、報表、電腦中，但知識是人類大腦勞動的結果，是藉由分析資訊來掌握先機的能力，也是創新所需的直接材料。

二、知識的意涵-2



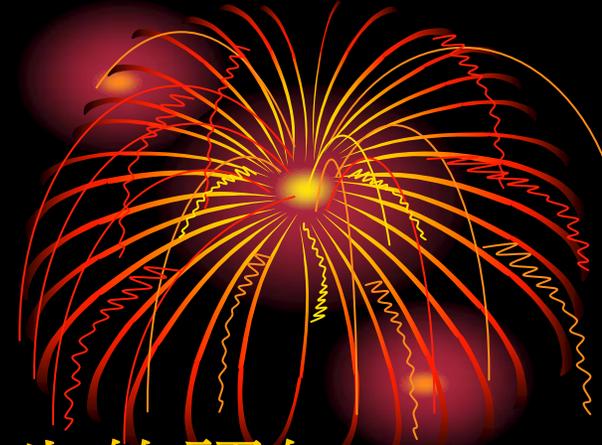
知識本身無法控制，也無法編輯，但知識可以分享，而分享後的知識能夠倍速的成長，研究組織創造力的學者杜瑞斯勒曾說：「個人連結成爲一個團體後，每個人的頭腦成爲彼此心靈互動的環境。」因爲透過不斷地重複和回饋，這個組織很快地就能自我組織，而「產生許多平行及獨立的次級和次次級互動。

二、知識的意涵-3



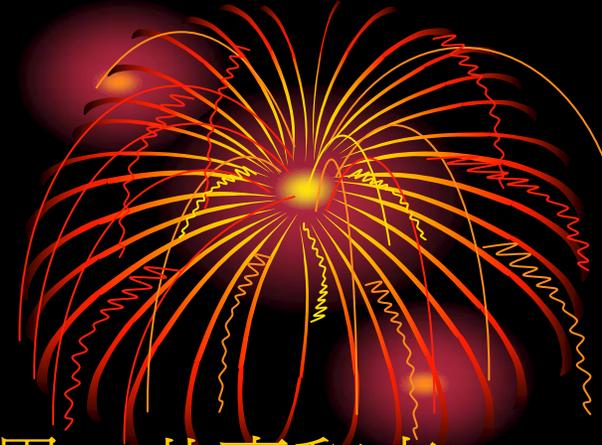
在行動、回饋、合成的三部曲之後，團體會不斷互動。」如1996年，新英格蘭有五家醫院的心臟外科醫生彼此觀摩對方的手術過程，然後一起分享心得，結果心臟繞道手術的死亡率大幅下降24%，相當於挽救74條人命。這些醫生如果不是經由相互觀摩，而是依照著傳統進修，如聽演講、研讀醫學報告，是絕對無法達到此一成果的。又如實習醫生如果是在團體中工作，則診斷的正確性，將會大幅提升。（齊思賢譯，湯瑪斯·派辛格著，知識經濟領航員，時報出版公司，頁162。）

二、知識的意涵-4



因而知識是對資訊運用後所發生的認知、概念、技術等。產品則是知識的具體展現，其價值往往也依知識本身的價值而定。

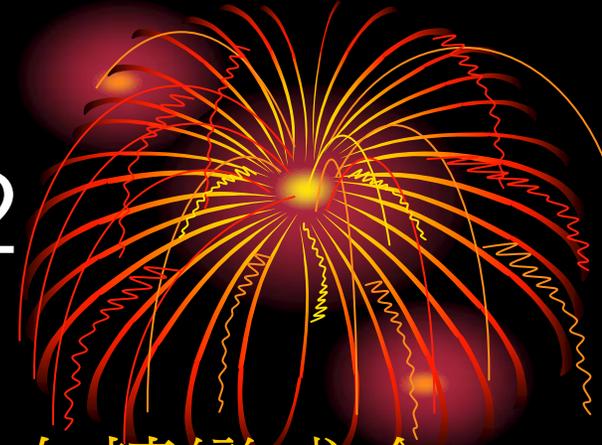
三、知識管理的原則-1



實施知識管理要掌握三個原則：積累、共享和交流。

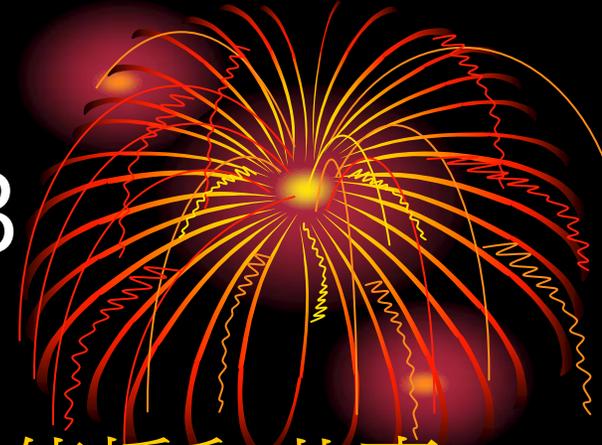
1.積累。知識需要積累和挖掘。(1)經過辦公室網路化，員工清楚地看到上級的工作要求、完成時限，並回報結果，從中公司可以瞭解市場狀況、已有及潛在的客戶、工作進展情況，以進行分析、決策。(2)主動地提供對員工有用的資訊。(3)設置知識管理中心，進行對知識的收集、儲存、組織、管理、研究。

三、知識管理的原則-2



2. 共享。個人或小團體的知識在轉變成企業的知識後，知識在企業中才能流動、溝通及共享，創造新的知識才有可能。其方式如公司的資料庫電子郵件、會議、非正式活動等。

三、知識管理的原則-3



3. 交流。網路的發展為知識的傳播和共享提供簡單便捷的通道，也擴大了共享的範圍。

三、知識管理的原則-4



如著名的麥肯錫顧問公司的資料庫分爲內、外兩個部份。外部主要是(1)訂購國際知名的線上資料庫，檢索後進行分析加工成二手文獻；(2)收集整理媒體相關新聞；(3)有針對性地訪談所獲取的資料。內部則包括：(1)所做工作項目超過兩年時間並排除保密性資料的檔案；(2)研究人員對不同行業的深入分析和內部的研究報告；(3)麥肯錫分析問題的方法和工具。此外麥肯錫還有一個完善的專家網，在其中能查到各行業專家的名字，爲公司做過那些工作，在公司內部發表過那些研究文字，及如何快速找到這些專家。（參葉茂林等著，知識管理理論與運作，社會科學文獻出版社，頁300～305）。

四、知識管理中的激勵機制-1



在企業內部對於知識的開發與運用，在本書第十二至第十五章已經有所論述，而在此處則再度強調對人才激勵的重要。

所謂的管理，最終是對人的管理，如何調動和發揮員工個人的積極性，如何發掘員工的最大潛能的問題。而在知識經濟的時代，人本管理更重視對員工的精神激勵，賦與員工更大的權力和責任，使其認知與企業是一體的，進而發揮自己的自覺性、主動性和創造性，貢獻及與他人分享自己的知識，使企業能取得更新的技術、研發更好的產品，取得成本優勢、成品優勢。此時企業為知識創新所投入的大量成本，將能獲得回收的保證。

四、知識管理中的激勵機制-2.1



因此要發出知識管理的效果：

1. 企業必須投身研發的工作，才能使員工的知識有發揮的可能。德國的西門子公司，其營業據點遍及120多個國家和地區，雇用員工人數超過350萬人，1996年的營業額達614億美元，獲利19億美元。其成功的秘訣在要求：每年要有兩萬項發明革新。該公司每年投入研究開發的費用佔營業額10%，而在全球從事研究開發的人員有4萬8千人，佔員工總數的11%。

四、知識管理中的激勵機制-2.2

芬蘭的諾基亞公司在1991年從傳統的木材產業中脫身而出，集中財力、人力開發行動電話和通訊網路設備，如今其研究開發費用已佔營業額的87%，在世界各地有13個研發中心。

四、知識管理中的激勵機制-3.1

2. 鼓勵員工參加研發管理或採取更大的彈性管理。

日本的松下電器鼓勵員工參與，對於員工提出的建議方案，不論是否採用，都頒給獎金。縱然某些員工的提案是屬於份內的工作，只要有價值，仍然可獲得獎勵。公司支持員工尚未成熟的想法，員工可以利用公司的設備來製造他自己設計的樣品。而松下展開合理化建議活動，不只侷限於經濟的效益，更希望能開展員工的自主性，有這種風氣後，員工就可以放開思想的束縛，把公司當作自己的家，熱心的為其盡力謀劃。

四、知識管理中的激勵機制-3.2

這種合理化的提案活動，在日本企業界普遍採行，也是激發、運用員工知識的最佳方法。日本的東芝公司曾一度出現財務危機，後來依照提案活動製造出取代煤暖爐的電暖爐，使公司恢復元氣。又如該公司曾在1952年前後，因為電扇滯銷，成批材料積壓在倉庫無法處理，結果一名員工向公司建議，將電扇的顏色改為漂亮悅目的水藍色，外形也改得更優美一點，但當時，不僅在日本，而是世界各地的電扇都是黑色的，外形也十分笨重，但公司接受此提案，結果第二年夏天，這種清新悅目，外形優美的水藍色電扇，一上市就引起購買熱潮。

四、知識管理中的激勵機制-3.3

日本的三菱公司也經過員工的提案，製造出在室內使用的棉被烘乾機，解決了日本婦女在梅雨季節曬棉被的問題。本田技研公司對前往參觀的客人，首先介紹的就是該公司合理化提案的情況，視其為公司所具有的優勢。