

一、前言

1996年「經濟合作開發組織」(OECD)發表了「知識經濟報告」，認為以知識為基礎的經濟(Knowledge-based economy)即將改變全球經濟發展型態；知識已成為生產力提昇與經濟成長的主要驅動力。隨著資訊與通訊科技的快速發展及高度應用，世界各國的產出、就業及投資將明顯轉向知識密集型產業(行政院經濟建設委員會，2000)。自此以後，「知識經濟」即普遍受到各國學者與政府的高度重視，世界銀行在1998年「世界發展年報」中也指出「經濟不僅建立在實質資本及技能累積上，還建立在資訊、學習和知識吸收改造上」。因此，知識經濟可說是自1990年網際網路的應用商業化後，另一重大經濟體系的變革與發展。

根據中華民國行政院知識經濟發展方案指出，所謂的「知識經濟」，就是直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支持經濟不斷發展的動力(行政院經濟建設委員會，2000)。行政院知識經濟方案中針對我國知識經濟發展的必要性中曾提及，「知識及資訊的運用和既有產業或核心能力結合，可以提高國際競爭力及獲利能力」；在針對知識經濟發展的檢討中也指出，「資訊科技並未充分應用於創造價值」；而在知識經濟未來發展方向中更明確指出，「未來應加速促使知識與產業結合，應用知識和資訊促使新興產業發展，維護既有主力產業成長，並協助傳統產業調整轉型」。

針對前述提及之知識與核心能力結合、應用知識協助產業轉型，以及創造知識價值等具體做法，本文規劃一套完整的平衡知識管理(Balanced knowledge management, BKM)佈局，並提出企業知識盤點(Knowledge audit)的方法與流程，再透過知識轉型矩陣(Knowledge transformation matrix)分析，進行優勢轉型(Advantageous transformation)，最後提出企業建構知識價值鏈(Knowledge value chain)的實施方法，提供企業在知識經濟的趨勢下，具體可執行的企業價值創造方法。

本文的架構(圖-1)是利用平衡知識管理與知識盤點，以落實知識與核心能力之結合；透過知識盤點、知識矩陣分析找出優勢競爭方向，可協助企業進行轉型工程；最後藉由知識價值鏈的實施，對企業創造知識價值提供一個更明確的實施方向。

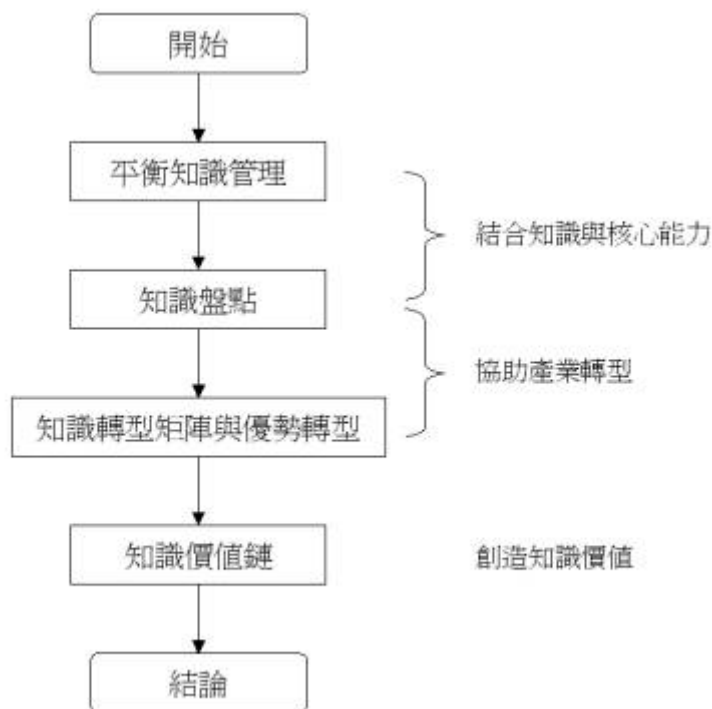


圖-1、本文架構與佈局圖

二、平衡知識管理

平衡知識管理是將知識管理的核心內涵，經由知識文件管理(Document management)、知識社群經營(Knowledge community management)、核心專長管理(Core competence management)三大部分展開平衡佈局，藉由將企業與個人內隱知識(Tacit knowledge)轉為外顯知識(Explicit

knowledge), 組織競爭優勢與個人核心優勢接軌, 並以全球網路架構(即Intranet, Extranet, Internet)為知識流通基礎所形成的企業內部知識(Intra-knowledge)、企業間知識(Extra-knowledge)與全球知識(Inter-knowledge), 再結合企業資源全球化與虛擬化的趨勢, 所規劃出跨領域學習的平衡式知識管理。

本文所提出之平衡知識管理, 提供企業經營者與員工, 分別就知識來源(Input of knowledge)、知識活動(Activity of knowledge)、知識輸出(Output of knowledge)三個構面進行平衡式的管理(圖-2), 以協助企業創造知識的價值。

1. 知識來源的平衡式管理包括以下四種：(1) 個人內外平衡：除了強調應有一套可將內隱知識轉為外顯知識的文件管理系統外, 對於無法以正式文件形式儲存的個人核心專長, 如經驗、技能、文化、習慣等, 則應藉由精心設計的知識分享(Knowledge sharing)或協同作業(Collaboration)活動, 再透過如知識社群平台的資訊科技協助, 留下紀錄並進行統計分析。(2) 企業內外平衡：除了強調企業內部經驗的傳承, 如資深員工、高階主管、專業人員的知識與技能外, 企業外部產官學專家團隊的知識能量也應該引進企業, 才不致讓企業的知識範圍變成侷限式的知識, 因此, 虛擬顧問團隊(Virtual consultant team)的招募及遠端共通的顧問協同會議平台則是最佳的溝通媒介。(3) 組織個人平衡：透過個人核心專長調查系統, 除了可以即時了解員工的最新知識與技能外, 也必須讓企業所規劃的競爭優勢與員工的核心專長接軌, 才能適才適所, 迅速因應企業外在迅速多變環境的挑戰。(4) 實體虛擬平衡：除了強調以資訊科技建構的網路知識社群外, 實體的知識社群經營仍為知識管理體系下的必要活動。唯有全體員工積極參與實體與虛擬的知識社群, 企業的知識管理系統才會真正啟動, 知識創新與分享的文化、學習型的組織才會實踐。
2. 知識活動的平衡式管理包括以下二種：(1) 管理、科技、文化平衡：知識管理不是一個單純的經營管理或資訊科技議題, 而是一個綜合趨勢、管理、策略、經濟、科技、統計、文化等多領域的混合學問, 唯有緊抓住知識管理的核心流程 創新、分類、儲存、分享、更新、價值, 並結合經營管理、資訊應用與企業文化, 讓科技、管理、流程、文化結為一體, 才能建構出完整的知識活動。(2) 跨專業領域平衡：在愈來愈強調專業分工、資源整合的數位時代, 沒有一個企業能自外於其他領域的結合與外在環境的進步, 因此除了企業本身的專業領域外, 也應藉由知識管理的協同作業設計、虛擬顧問團隊組合、企業智庫平台建置, 建立起跨專業領域的分工合作型態。
3. 知識輸出係以平衡計分卡(Balanced scorecard, BSC)的四個基本構面(財務、顧客、學習及流程平衡)為參考(Kaplan and Norton, 1996)。知識經濟仍應以協助企業創造獲利價值為主, 但企業在追求財務獲利的過程中, 仍要兼顧讓顧客滿意、讓員工持續學習成長、讓企業流程不斷更新, 才能真正創造出持續性的知識價值。



圖-2、平衡知識管理示意圖

三、知識盤點

知識盤點是經由有計畫性的流程設計與檢視, 針對企業內部的專業領域與企業外部的顧客需求, 進行系統式的調查與分析。知識盤點的目的, 是希望藉由知識盤點的結果, 完成知識文件與核心優勢調查, 有系統地挖掘企業與個人的競爭優勢, 提供企業在組織變革、流程改造、策略規劃與任務指派時的引導與方向, 並達成優勢轉型的目標。

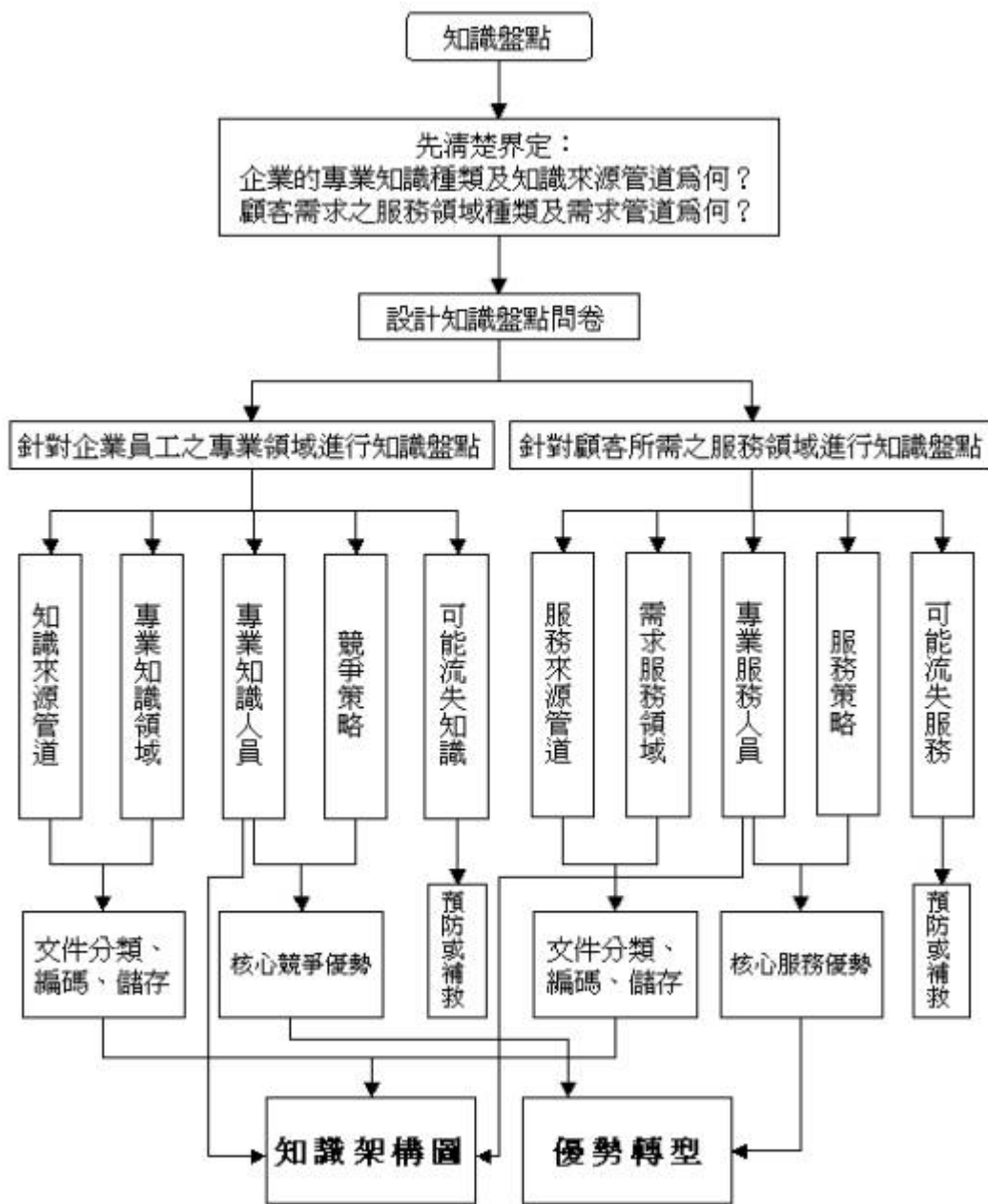


圖-3、知識盤點流程圖

企業在進行知識盤點(圖-3)前，需先清楚界定：(1) 企業的专业知識種類及知識來源管道為何？(2) 顧客需求之服務領域種類及需求管道為何？接著再針對企業員工之專業領域與顧客所需之服務領域，進行知識盤點之問卷設計，以便找出文件管理的分類、編碼方式，及核心競爭優勢與核心服務優勢等項目(圖-3)，最後再針對企業員工與顧客需求的专业領域與來源管道調查結果，以作為繪製知識架構圖(圖-4)以及未來優勢轉型之依據，而提供企業具體的知識流通與知識追蹤方向。

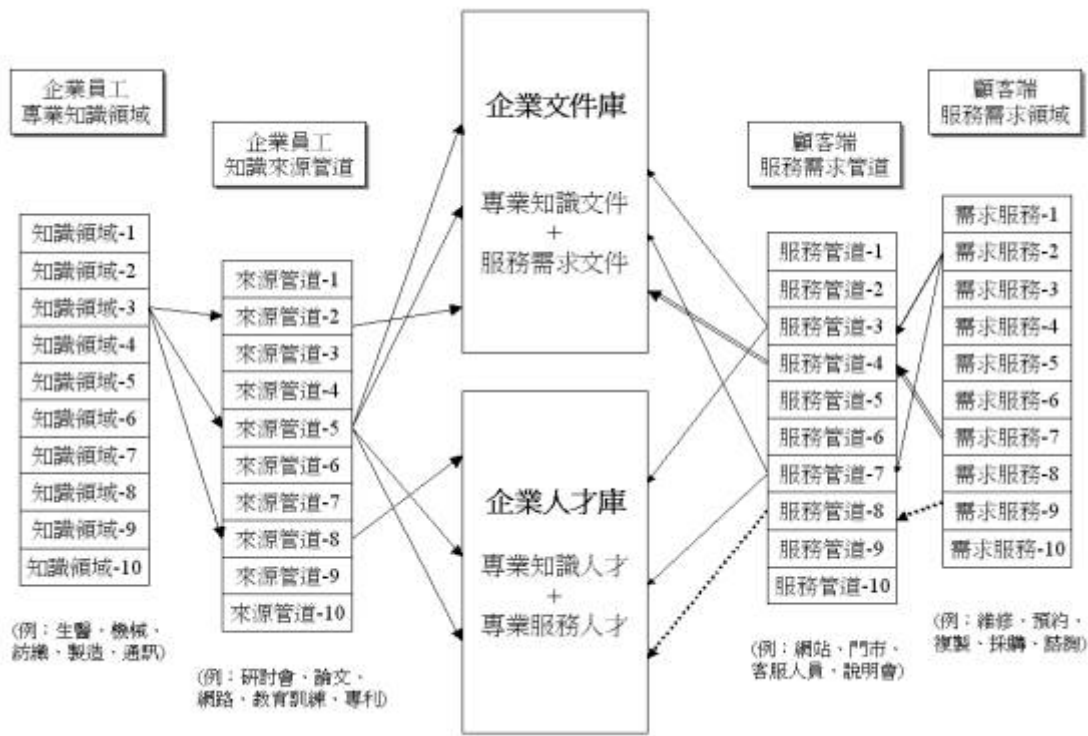


圖-4、知識架構示意圖

知識架構圖(圖-4)包括的項目為：企業員工專業知識領域、企業員工知識來源管道、企業文件庫、企業人才庫、顧客端服務需求管道、顧客端服務需求領域等。其中，不論是企業員工的專業知識領域或知識來源管道，以及顧客端的服務需求領域與服務需求管道，各項知識之儲存與取用，都應來自企業所建置之文件庫與人才庫。

針對知識盤點問卷的設計重點，本文提供的設計方向如下：

1. 以企業員工之專業領域進行知識盤點項目如下：

- I. 企業目前有哪些管道可獲得各項專業領域的知識？
- II. 企業未來還希望透過哪些管道獲得各項專業領域的知識？
- III. 企業內部來自不同管道的各專業領域知識中，哪些常被忽略或可能流失？
- IV. 企業內部各專業領域的知識在不同來源管道的被使用率(或重複使用率)如何？
- V. 企業來自各管道的專業知識領域中，對企業員工及整體競爭力的重要性如何？
- VI. 企業員工所瞭解在各專業領域範圍，專業度評比前五名的企業內部專家姓名？
- VII. 企業員工曾請教(或諮詢)過的不同專業領域的企業內部專家姓名？
- VIII. 各專業領域知識及次分類、關鍵字、分享/取閱、審核/管理權限

2. 以顧客所需之服務領域進行知識盤點項目如下：

- I. 顧客目前有哪些管道可獲得各項需求領域之服務？
- II. 顧客未來還希望透過哪些管道獲得各項需求領域之服務？
- III. 企業外部來自不同管道的各需求服務領域中，哪些常被忽略或可能流失？
- IV. 企業外部各需求領域的服務在不同來源管道的被使用率(或重複使用率)如何？
- V. 企業顧客所瞭解在各服務領域範圍，滿意度評比前五名的企業內部專家姓名？
- VI. 企業顧客曾請教(或諮詢)過的不同服務領域的企業內部專家姓名？
- VII. 顧客所需之各服務領域知識及次分類、關鍵字列表、分享/取閱、審核/管理權限

經過完整的設計與知識盤點後，企業應可根據盤點結果，繪出整合企業員工知識與顧客服務需求的知識流(Knowledge flow)與知識追蹤(Knowledge monitor)的知識架構圖(圖-4)，以作為下階段的知識價值鏈佈局作準備。



版權所有 Copyright 1998-2001 CommerceNet Taiwan
[歡迎提供任何意見與批評](#)