

推動產業知識管理與學習型組織策略

壹、前言

歐盟執委會主席 José Manuel Barroso 於 2010 年 3 月 3 日召開記者會，正式提出歐盟「EUROPE 2020 策略」提案，以期規劃未來 10 年發展歐盟成為永續的社會市場經濟(a new sustainable social market economy)，以知識為關鍵生產要素，以創新及良好資源利用開發經濟榮景，打造智慧的、永續的、包容的經濟成長(a smart, sustainable, and inclusive growth)。

歐盟執委會規劃「EU 2020 策略」聚焦於以下 3 個重點政策方向：

1. 以知識追求經濟成長，創造價值，開展教育、研究以及數位經濟的潛力。
2. 建構包容社會(inclusive society)，授能(empowering)社會大眾，落實彈性保障(flexicurity)概念，增進人力資本投資。
3. 打造競爭的、連結的、綠色的經濟。

自 1996 年經濟合作發展組織 (OECD) 揭櫫並定義「知識經濟」之後，全球經濟體正風起雲湧迎合知識經濟時代的來臨，並進行一股新經濟的體質改造運動。1998 年管理大師彼得杜拉克在「後資本主義」一書中，指出「知識工作者」將取代傳統勞工，逐漸形成「知識社會」，並成為社會主流，道出未來產業競爭的決勝關鍵，不再侷限於有形的產品與服務，未來企業應創造知識價值，才能贏得競爭優勢。「知識」及「人才」才是企業競爭的利基。1999 年微軟公司總裁比爾蓋茲在「數位神經系統」一書中，更明示未來的企業是以知識與網路為基礎的企業，未來的競爭則是知識與網路的競爭。全球經濟發展已進入一個「以知識為基礎」的時代。換言之，在「勞力」與「金錢」優勢日漸消失的情況下，過往的生產與商業模式面臨挑戰，能夠不斷地活用經驗與知識，進行自我創新，調整自身的經營型態的企業，才能立足於知識經濟時代。

綜觀知識經濟時代的興起，除了產業面臨經濟環境的衝擊與影響，個人、企業、組織，甚至國家要掌握經濟的優勢，均必須體悟到學習、改變與發展的重要

性，這些影響包括：學習型組織的趨勢、終身學習時代的來臨、人力資源發展的需求、知識社會的挑戰全球化發展的趨勢。

因此，就整個社會演進觀察，在知識社會中，個人與組織所面臨的主要挑戰即是如何善加運用知識，以發揮知識的最佳力量，進而創造出最佳的效益。在知識社會持續發展的過程中，個人與組織均須透過持續學習，以有效獲得知識、儲存知識、分享知識、創新知識，以及應用知識，而企業唯有轉型或發展成為一個學習型組織之型態，才能面對未來的挑戰。

貳、政府推動知識管理計畫

新經濟時代的來臨，促成傳統「規模經濟」之典範已移轉至「速度經濟」與「知識經濟」，而其發展驅動力亦由「資本驅動」轉換至「創新驅動」。有鑑於此，創造知識與應用知識之能力與效率的提昇對於產業之未來發展更是刻不容緩。在企業進行知識管理提昇競爭力的同時，如果還能善用政府的經費補助與輔導協助，實不失為兩全其美之良策。

一、產業知識管理技術輔導與推廣計畫，計畫緣起與目的

有鑑於創新知識並加值成商品為知識經濟發展之重要課題，且因應日益激烈的全球化競爭，經濟部工業局已擘畫全面性推動知識管理，期能迅速塑造產業知識化、知識產業化，並強化知識型服務產業的服務能量，協助產業轉型升級、改善產業營運環境、加強培育高級人力，促進產業高科技化、高質化與高附加價值化。

政府推動 KM 藍圖中重要措施之一，同時也是有志推動知識管理之企業不可不知的一項——經濟部工業局《產業知識管理技術輔導與推廣計畫》係以「全面性推動產業運用知識管理的技術，以提昇產業競爭優勢」為主要目的，並具體擬定以下四項計畫目標：

- (一) 全面擴散知識管理意識，激發產業致力追求知識力之提升。
- (二) 導入知識管理關鍵性技術，建立本土化模式。

(三) 協助產業建立知識管理系統，強化企業競爭核心。

(四) 培育產業知識管理人才，加速擴散企業內知識管理能量。

二、推動產業知識管理計畫說明

(一) 推動標竿典範輔導

1. 完成知識管理標竿典範輔導個案 5 家次以上，提供國內企業知識管理標竿學習的典範。
2. 執行績效管理與評估：包含技術服務機構申請診斷輔導與服務能量登錄說明會及計畫年度成果發表會，辦理計畫進度管考追蹤與實地察訪，召開標竿典範輔導與診斷輔導案之審議會議。

(二) 強化技術服務業能量

1. 辦理 2 次技術服務機構服務能量登錄審議委員會議。
2. 建立知識管理評量機制-包含完成知識管理評量機制規劃，建置知識管理評量資料庫及辦理知識管理評量機制說明會 1 場，提升企業導入知識管理的驅動力，加速知識管理的普及率。

(三) 促進技術服務業市場之拓展

1. 辦理知識管理診斷輔導 60 家次(含自評 50 家)，協助企業診斷知識管理導入的所遭遇的問題與瓶頸。
2. 建置及維護知識管理整合服務資訊平台，提供供需雙方交流互動的平台。
3. 推動產業知識管理評量機制，辦理知識管理評量研習會。
4. 促進技術服務業與公私部門交流-包含籌組推動知識管理社群與辦理知識長交流會 4 場，辦理知識管理推廣講座 4 場，辦理知識管理標竿典範成果發表會 2 場，辦理技術服務業與公部門交流會 2 場，藉以提供技術服業與公私部門

交流機會 100 案次，協助技術服務業市場之拓展。

三、輔導辦法與輔導範圍

1. 協助企業擬定知識管理流程、知識文件管理制度及運用資訊科技建立知識分享系統，提升知識管理能力。特別注重將隱性知識轉換成顯性知識的制度和流程。
2. 協助企業建立制度，成為業界知識管理之典範。
3. 協助企業內部運用網際網路的資訊環境、電子化文件庫，建立知識管理系統及其入口網站，並設計組織結構，建立學習社群，設定知識經理制度，打造學習型組織。
4. 鼓勵企業運用網際網路建立企業間知識庫網路連結之分享系統。
5. 協助企業擬定策略，使企業強化其由知識所建構的核心競爭優勢。

「知識管理技術服務能量」分兩大項目：

1. 管理技術類(8 項)：

知識管理流程、知識文件管理、知識分享環境塑造、知識地圖、社群經營、組織學習、隱性知識外顯化、顧客知識管理。

2. 資訊技術類(9 項)：

資料檢索系統、文件管理系統、入口網站系統、群組軟體、數位學習環境建置、自動分類系統、資料採礦、文字採礦、企業智慧系統。

參、學習地圖與知識管理策略

面對環境趨勢的刻烈變化與經營型態不斷翻新的挑戰，以無形資產創造有形效益，以有限知識創造無限價值，厚植人才資本，累積智慧資本，成為引領組織向前驅馳最有力的引擎，也是企業永續經營、不斷開創新局的關鍵思維。

然而，組織的資源有限，人才培育又是一刻都不能間斷的工程，因此為聚焦資源，創造核心優勢，許多組織採行職能導向式人才培育與績效發展系統。職能

係指工作上所需的技術與知識、工作動機與個人特質所表現出來的行為。職能管理的目的在於找出並確認導致工作上卓越績效所需的能力及行為表現，以協助組織或個人提升工作績效。

策略一：化學習成果為績效

組織須以職能發展作為人才培育與發展的主架構，釐清組織需求，界定職能標準，根據組織策略及職能標準，整理出訓練需求，建置個人學習地圖，擬定與執行學習計畫，評估學習成效，進行檢討與改善。

由於訓練成效容易隨時間而遞減，因此建立評量機制進行短、中、長期追蹤學習成效有其必要。短期評量可於學習前、學習後及之後6個月內，運用問卷比較，得知受訓者行為改變的持續性程度；中期評量可與績效管理制度連動，藉由各項衡量指標驗證學習成效轉移為工作績效與效能；長期評量則可連結儲備主管培訓機制與接班人計畫。

常可聽到企業憂心其訓練資源投入未達預期成效，甚至成員學習在課程結束後即停止，未形成任何改變的效果。因此，組織在成員學習計畫執行之際，應有其他配套機制，讓成員回到工作崗位上有機會對學習的內容進行反思與運用，可搭配師徒制進行一對一觀察、指導，或進行結構化訓練，在工作現場不斷深化其對相關知識、技能的理解和運用能力，鞏固學習效果，轉化為工作效率與效能。

策略二：學習連結知識管理

有效的學習，一方面需將學習的成果運用在工作改善及效能提升上；一方面還需將學習成果納入個人知識管理系統，經過自我的整理、轉化，以簡馭繁，進行知識管理與增值，包括：情報蒐集、資料分類、文件管理、技術手冊撰寫、專案管理等，並行發展其通才與專才能力，以創造難以取代的價值。

知識因分享而增值，因此個人除透過學習地圖及個人知識管理，累積、儲存各種專業技能與知識，還要讓它們能在組織間無礙地流動。透過參與知識社群，是讓知識擴散與流動的捷徑。

藉由實體與虛擬知識社群交互運作，達到感情交流、知識分享，擴大知識領

域，帶動彼此經驗流動與傳承，激發熱情及活力，促進團隊集體思考，集體學習，醞釀創新點子，發展出創新行動能力。

組織人力資本與智慧資本的蓄積仰賴知識管理，知識管理如同佈滿組織各部位的神經系統，有助於組織在快速變化的環境保有敏銳知覺與行動力。個人知識管理是組織知識管理系統的基礎，知識社群則是活化知識管理的活水源頭。

從個人知識管理、知識社群到組織知識管理，是一持續不斷分享知識、傳承經驗、聰明複製、加速創新的善性循環，並藉此循環得以提升人才資本，強化智慧資產，厚植競爭優勢。

只有有目的，有系統，有組織地學習，知識才會變成力量。**彼得·杜拉克 (Peter Drucker)**

肆、結論與建議

一、結論

(一)促進產業知識管理標竿之學習

在現今產業環境架構下，更該積極地發展知識經濟，讓企業正視知識管理導入，發展學習型組織的重要性，進而同心協力的推動終身學習文化，以強化我國產業的應變力、競爭力與知識力。透過標竿典範技術輔導之機制，建立進階型知識管理導入及學習型組織建構之模式，提供企業精闢的導入策略與關鍵手法，並透過案例發表與相關推廣活動，協助國內企業系統性的汲取眾家標竿個案所累積的經驗，快速地向Best Practice學習，以提升企業成功推展知識管理的利基。

(二)持續推動知識管理評量機制，強化企業導入誘因

知識管理是累積組織知識的有效途徑，也是研發創新的基礎。雖然知識管理近年來已成為顯學，但是仍有許多企業因為誤解與迷思，而對知識管理產生敬而遠之的態度，尤其知識管理執行成效不易評估，經常成為企業推動的絆腳石，影響企業導入意願。據此，建立並推廣企業運用知識管理評量機制，讓企業透過自我評量、現場評量、線上比對等方式，瞭解本身在同業、同規模或全體受評企業的知識管理發展程度，並獲知知識管理改進的初步建議。期望藉由知識管理評量

機制，創造企業知識化的驅動力，拉升企業知識管理的應用能力。

(三)促進公私部門供需及產學交流機會，協助技術服務市場拓展

政府為宣示發展知識經濟的決心，將民國90年定位為「知識經濟社會推動元年」，除推動各項重大方案，以建構適應知識經濟的新社會外，也致力於將政府典範從「大有為政府」、「小而美政府」、「企業型政府」轉移為「知識型政府」。基本上，政府在積極促成國內企業知識管理應用環境時，亦應同步進行知識管理應用觀念推廣與宣導，有效擴散企業或公部門的正確認知，方能提升其深化推動能力的意願，進而促使技術服務市場得以拓展。透過辦理技術服務業與公私部門交流研習會、知識管理社群之運作、知識長交流會等活動，積極建立技術服務業與需求市場的交流管道，創造技術服務業與公私部門的互動機會，加速推動政府部門與私人企業的知識系統委外服務，進而協助開拓知識管理技術服務的國內市場。

(四)善用整合服務資訊平台，健全產業知識管理發展環境

知識唯有在交流中得以發展，唯有在共享的基礎上才能增生；產業知識管理的推動，除了要有完善的導入觀念與技術之外，也需要運用資訊科技作為知識轉換、分享、創造之溝通工具及管道。藉以健全優質之發展環境，進而達到加速推動產業知識管理的目的。透過知識管理整合服務資訊平台之技術服務媒合、線上諮詢與主題討論等機制，提供知識管理技術服務供需雙方溝通交流的基地，促進技術服務交易資訊之流通，以營造優良的知識管理環境。

(五)發展學習型組織與終身學習的文化及機制

組織學習的發展，乃是一連串的組織變革歷程，需要完善的系統思考與變革行動。企業若能充分掌握各項組織學習發展趨勢，並善用各種因應趨勢的變革策略，將有助由學習型組織願景之具體實現。

因此，企業發展學習型組織評核作業可善用政府資源，協助企業建構為一學習型組織發展之模式，使用組織學習工具，並透過標竿學習的方式，充分支持員工的學習環境、具體的學習流程與方法，以及強化組織學習的領導力等。因應外

部的變遷，除了專業分工外，也講求團隊合作及學習，故學習本身，必須結合工作之應用，此外，產、官、學界也必須積極強化資源的整合，並促使組織成員培養其他專長，以達到終身學習之目標。

二、建議

推動產業學習知識擴散，建立知識社群，藉由社群的經營和運作建立文化及知識共享的重要推手，成為知識創新蘊藏著無可限量的能量。

(一)經營產業知識管理社群

辦理企業學習社群競賽，透過競賽方式評選標竿學習型社群或企業組織辦理表揚活動，表揚標竿學習社群或組織，以提高企業知名度，並帶動更多企業參與籌組學習社群之示範效果籌組與營運知識管理專業社群，搭建跨領域之產業知識交流平台，提供產業專業知識，並形成商業機會或具體解決方案。

(二)促進標竿學習

辦理國際標竿學習論壇，邀請推動知識管理與學習型組織具成效之知名國際企業或組織現身說法，並與相關領域之專家學者進行交流與研討、實地觀摩國內及國際標竿案例，分享成功知識管理或學習型組織之營運模式、編製國內外知識管理及學習型組織案例集，提供公私部門推動知識管理制度與建構企業學習型組織之參考。

(三)提升產業知識管理能量

結合知識管理技術服務業，提供知識管理評量與深度診斷服務辦理知識管理標竿典範輔導，協助企業運用知識管理進行全球佈局，或建立與推動學習型組織，辦理知識管理技術服務業能量登錄作業、辦理標竿典範輔導及深度診斷相關審查會及實地查訪等作業。

(四)拓展知識管理技術服務市場規模

辦理知識管理技術服務業與公私部門交流會、辦理知識管理技術服務媒合商談會、維運知識管理整合服務資訊平台、辦理計畫廣宣及執行績效管理，包括說

明會、成果發表、觀摩等活動及計畫相關管考事宜。

(五)經驗分享雙向交流

TTQS 評核委員及輔導顧問校準研習會，探討評核指標由評核委員及輔導顧問為建立 TTQS 新指標評分標準共識並使評核委員及輔導顧問瞭解 TTQS 專業人員所需具備之職能與目前現況之差異，同時透過案例演練讓評核委員與輔導顧問經驗交流，達到知識擴散與職能校準之效益，縮短評核與輔導一致性落差，提升評核委員與輔導顧問雙方之專業度。

就知識管理層面而言 TTQS 的所有的評核委員及輔導顧問透過每年的共同修鍊，不斷的進行經驗分享以及就每年評核或輔導的企業進行研討，逐漸讓評核與輔導對於指標的定義皆能凝聚共識，更透過分享讓今年度新加入的評核委員及輔導顧問能更快的溶入這個特殊的組織文化。

在過去校準研習會進行定期的年度進行追蹤，將 TTQS 的現況與未來即將面臨的狀況進行知識分析與將組織記憶更新，共分為 4 點

- 一、 瞭解本年度TTQS執行狀況與問題澄清。
- 二、 瞭解TTQS專業人員所具備職能與目前職能落差。
- 三、 建立TTQS新指標評分標準共識。
- 四、 意見交流與共識建立。

伍、參考文獻

經濟部 (2005)。知識管理企業內部講師手冊。台北市：經濟部。

EU 2020, European Commission (<http://ec.europa.eu/eu2020/>)。