**知識管理系統導入風潮再起**

http://www.ithome.com.tw/node/33735

5年前開始，臺灣陸續有企業導入知識管理系統。
然而，不少公司由於建置及推動不得法，
事後發現，只是為公司增加一個檔案資料庫，
無法發揮知識管理的理想，
也因此，知識管理系統在IT市場上一度聲勢下滑。

今年，從本刊的調查及IT業者的市場觀察都顯示，
企業又重新燃起導入知識管理系統興趣，
但是該怎麼做才不會重蹈前人覆轍？
我們提供了實用的方法，並專訪聯電、裕隆日產等公司，
分享他們導入知識管理系統的經驗。

 按讚加入iThome粉絲團

 文/[iThome](http://www.ithome.com.tw/users/ithome) | 2005-10-26發表

[**今明兩年將興起知識管理導入熱潮**](http://www.ithome.com.tw/itadm/news/news.php?c=33735&s=2)
管理大師彼得杜拉克就曾表示，下一個社會將會是知識型的社會，管理知識勢必成為未來企業核心策略。事實上知識管理的概念已經被提出來多年，臺灣過去幾年導入KM相關解決方案的企業，都是迫切感受到企業內的知識保存分享的重要性，因此希望藉由KM系統的IT工具來輔助。

面對著目前精英流動的時代，員工跳槽與轉職的機會頻繁，但是在這些轉換的過程中，許多重要員工的專業知識就跟著人員異動而被帶走，為了有效的對抗人員流動的問題，以及有效的分享企業內部的資訊，是許多企業會興起做KM系統念頭另一個重要動機。

許多先進國家從1990年開始導入知識管理（Knowledge Management；KM）系統，國外思潮的影響，再加上政府在2000年開始推廣知識管理，許多大型指標性企業相繼導入，像是台積電、聯電、工研院、中華汽車等企業。

不過在歷經幾年的發展後，先期導入的一些企業有不少是效果不彰的，例如因為企業目標不明確，為了導KM系統而導，或是高階長官不支持等因素，這些一度讓KM聲勢下滑，普及度停滯不前，不過近來許多提供KM相關工具軟體廠商、顧問、學者皆指出，在市場歷經了幾年導入KM解決方案的宣導，以及累積了許多導入KM成功與失敗的經驗後，目前KM已經走過慘淡的市場教育期，漸漸的邁入企業普及應用的階段，另外，意藍科技也指出，今明兩年將會是新的一波KM導入風潮。

[**導入知識管理的5大成功關鍵**](http://www.ithome.com.tw/itadm/news/news.php?c=33735&s=3)

知識管理在1990年被提出之後，這股風潮就從美國開始往外擴散，2000年正式吹向臺灣市場，現在，知識管理在臺灣的發展足跡，已經從認知模糊進展到積極導入階段。根據iThome電腦報針對2000大企業的市場調查指出，目前有9.3%的企業已經完成知識管理導入，而正在導入的比例也有12.1%。

然而，企業在導入知識管理之前，究竟應該做好哪些準備，而在導入過程中，又該考量到哪些基本元素，才能順利邁向知識管理之路，iThome電腦報特別採訪了長期關注KM市場發展的叡揚、網際智慧、意藍、碩網、聚匯以及輔大商業智慧知識管理發展中心等產學專家，並且整理出知識管理的5大成功關鍵：

1.釐清企業長期策略，導入目標才會明確。2.持續盤點知識，才能確保知識的有效性。3.由點而面，從事業核心單位逐步導入。4.透過知識社群，創造主動分享知識的文化與環境。5.高階主管帶頭做，由上而下凝聚共識。

[**釐清知識管理定義，才能加速普及**](http://www.ithome.com.tw/itadm/news/news.php?c=33735&s=4)

這是一個實際的案例，有一個企業主管，聽到其他同業運用KM系統來提升企業營運績效與競爭力，而要求資訊部門主管尋找KM解決方案，希望在公司的各部門導入。歷經數月找遍所有KM廠商，並且尋問公司各部門的實際需求後，才赫然發現，該公司原本一直認為應該導入KM解決方案的某部門，是事實上是需要CRM客服管理解決方案。

企業不知道該導入KM系統，或是其他解決方案，大多是因為對需求不清楚，不過其中另一個原因是，目前許多顧問公司及軟體廠商各自依所提供的解決方案去定義知識管理，漸漸的讓KM成為一個模糊的概念，輔仁大學商業智慧知識管理研究發展中心主任吳濟聰表示，因為KM本身的定義廣泛，大到只要是知識都可以視為知識管理的一種，並不需要任何IT工具來輔助，舉例來說讀書會也是廣義的知識管理，所以企業很難實際去了解KM對企業的意義。

此外，也因為目前KM廠商所提供的產品都有不同的關注重點，也讓企業往往在剛開始接觸KM產品時，會找不到自己所需要的產品，意藍顧問事業群資深顧問沈政彥表示，企業必須要確定自己的需求後，才能找到適合企業本身的解決方案。**今明兩年將興起知識管理導入熱潮**

許多先進國家從1990年開始導入知識管理（Knowledge Management；KM）系統，國外思潮的影響，再加上政府在2000年開始推廣知識管理，許多大型指標性企業相繼導入，像是台積電、聯電、工研院、中華汽車等企業。

**KM產品漸成熟，將加快導入時間**

不過在歷經幾年的發展後，先期導入的一些企業有不少是效果不彰的，例如因為企業目標不明確，為了導KM系統而導，或是高階長官不支持等因素，這些一度讓KM聲勢下滑，普及度停滯不前，不過近來許多提供KM相關工具軟體廠商、顧問、學者皆指出，在市場歷經了幾年導入KM解決方案的宣導，以及累積了許多導入KM成功與失敗的經驗後，目前KM已經走過慘淡的市場教育期，漸漸的邁入企業普及應用的階段，另外，意藍科技也指出，今明兩年將會是新的一波KM導入風潮。

另一方面，KM產品在這幾年內也有些變化，主要是以往提供個別化專案為主，現在發展出套裝產品，而套裝化產品的出現也代表該市場的成熟度，將會有助於市場上的大量銷售以及縮短企業的導入期，叡揚資訊企業電子化產品事業處處長胡瑞柔表示，隨著企業對於KM系統的認識與應用型態越來越清楚後，將加速的企業導入的時間，胡瑞柔估計，今年開始企業導入KM系統的時間將可以由去年的6個月縮短至少一半的時間。

**知識管理的過去、現在、未來**

管理大師彼得杜拉克就曾表示，下一個社會將會是知識型的社會，管理知識勢必成為未來企業核心策略。事實上知識管理的概念已經被提出來多年，臺灣過去幾年導入KM相關解決方案的企業，都是迫切感受到企業內的知識保存分享的重要性，因此希望藉由KM系統的IT工具來輔助。

面對著目前精英流動的時代，員工跳槽與轉職的機會頻繁，但是在這些轉換的過程中，許多重要員工的專業知識就跟著人員異動而被帶走，為了有效的對抗人員流動的問題，以及有效的分享企業內部的資訊，是許多企業會興起做KM系統念頭另一個重要動機。

根據KM系統歷年來的轉變情形，大致上分為三個過程，在初期大多是達到提供文件管理的目的，將資料存放在企業的文件伺服器中，以分享文件的方式達到知識分享的目的。

KM系統最初期的發展是將KM系統當作一般的文件管理，不過市場上從去年開始漸漸開始體會到經營社群的重要性，主要是一般的文件管理型的KM系統，無法激發出企業員工去落實KM的分享精神，因此，也導致許多企業導入KM系統後只是徒有一個空殼而沒有內容，或是沒有人去分享利用。

透過社群的方式卻可以激盪出更多的知識分享，並且透過討論的方式，讓整個KM系統可以有效的運作以及分享。它包括如何激勵成員產出創新的智慧以及有價值的工作經驗，並利用資訊科技有效、即時的紀錄、編碼分類儲存，進而擴散給需要這些知識的組織成員，而這些有價值的知識必須不斷的更新。

許多顧問以及廠商也紛紛指出，未來臺灣KM的下一步發展，將會朝向服務性知識管理，主要是因為知識經濟的時代來臨。

目前臺灣企業已漸從傳統的製造業為主，走向服務導向，因此，針對競爭激烈、需要創新的產業，就非常需要利用KM系統來提升競爭力，舉例來說，企業除了可以利用KM系統分享內部的資訊外，還可以利用「剪報系統」擷取外部競爭對手的資訊，即時因應訊息萬變的需求。文⊙林怡辰

知識通常分為資訊（Information）、資料（Data）與知識（know how）3種層次，其中，未經分析的數據都視為資料；資料經過整理、分析後，成為讓別人可以了解當中意義的，則為資訊；知識則是更進一步的層次，包括結構化的經驗、價值、以及經過文字化的資訊，此外，像是企業內的腦力激盪、正式會議、非正式的討論、簡報等等，各式各樣的資料收集和累積都是知識管理的一環。

而目前企業面對的知識管理內容，大致可分為顯性及隱性兩種，顯性知識指的具體的資料，例如專案報告；隱性知識是指的是工作過程中的know-how，例如工作歷程、活動經驗等，企業就可以利用知識管理工具的提供，協助企業管理內部知識。文⊙林怡辰**導入知識管理的5大成功關鍵**

知識管理在1990年被提出之後，這股風潮就從美國開始往外擴散，2000年正式吹向臺灣市場，現在，知識管理在臺灣的發展足跡，已經從認知模糊進展到積極導入階段。根據iThome電腦報針對2000大企業的市場調查指出，目前有9.3%的企業已經完成知識管理導入，而正在導入的比例也有12.1%。

然而，企業在導入知識管理之前，究竟應該做好哪些準備，而在導入過程中，又該考量到哪些基本元素，才能順利邁向知識管理之路，iThome電腦報特別採訪了長期關注KM市場發展的叡揚、網際智慧、意藍、碩網、聚匯以及輔大商業智慧知識管理發展中心等產學專家，並且整理出知識管理的5大成功關鍵。

**1.釐清企業長期策略，導入目標才會明確**
任何一個企業，在導入知識管理之前，必須先釐清企業的營運策略與特色，然後才能根據企業的長期發展目標，找出適合的知識管理工具與模組需求，否則只是盲目地導入知識管理，而未能與企業長期發展策略相輔相成，除了難以達到預期目標之外，也會成為知識管理導入失敗的原因，而這個過程往往是知識管理導入環節中，最常被忽略的一點。

目前企業導入知識管理的模組需求，雖然普遍集中在「知識庫」、「外部資訊擷取」、「知識社群」等，但是，因為產業別不同、企業營運特色不同，往往也會有不同的知識管理需求。以製造業等生產型的組織來說，在標準化的生產流程中，所累積的知識以及所需要的知識大多具有重複的特色，因而製造業所著重的知識管理就會是「知識倉儲」；而服務型的企業組織，就會把知識管理的導入重點放在「社群經營」等面向。

對於企業來說，任何一個IT工具導入或是發展策略的改變，無非就是希望藉此達到持續成長的目的。而在導入知識管理之前，企業可以從財務、客戶、流程、員工成長等4個構面自我診斷，進而找出真正的知識管理需求。

**2.持續盤點知識，才能確保知識的有效性**
在釐清企業需求之後，接著要「盤點知識」，才能真正開始落實知識管理，然而，對於部份企業來說，根本就不知道公司有什麼知識的情況下，核心知識的盤點難上加難，對此，我們可以從知識類型與知識來源兩個角度來看，並且把知識切割成內隱知識、外顯知識、企業內部知識、企業外部知識等，而在4個知識環節中，「內隱知識外顯化」是最困難的一個部分，根據美國IBM針對組織知識與企業競爭力分析的報告指出，高達80%的組織競爭力知識是存在員工的腦袋之中，其次則是透過文件管理的16%以及存放在資料庫的4%。

一般來說，企業在知識管理導入初期，所涉及的「知識盤點」，主要是著重在已經產生的知識盤點與分類，最後再把篩選過的知識，轉置到知識管理的系統平臺中使用，除此之外，知識盤點更重大的意義，在於透過「定期性的知識盤點」，來刺激內隱知識的分享與外顯，一方面可以保持知識的活躍性與即時性，另一方面也可以成為管理者的決策依據。

知識盤點雖然都有IT工具可以輔助，但其中的複雜度、困難度、重要性卻因為企業的營運特色不同而有所差異。以臺灣經濟研究院來說，因為本身就擁有巨量的知識，因此在導入知識管理的過程中，就相當重視知識盤點與分類，進而建立知識地圖，來節省使用者搜尋知識的時間；對於一般企業來說，知識盤點的價值，應該是一個可以配合公司發展策略而進行調整的工具應用。

**3.由點而面，從事業核心單位逐步導入**
知識管理可以是一個工具，也可以是一個平臺，更可以視為管理的一環，但不論從哪一個角度來導入知識管理，最好的做法還是「由點而面、逐步導入」。目前臺灣企業對於知識管理的認知度，雖然已經比兩三年前提高許多，但除了IT與管理層級的人以外，企業內部對於知識管理的認識並不高，在這樣的情況下，導入知識管理更適合從局部做起。

事實上，知識管理導入的成功經驗中，幾乎都是採取局部而逐步的策略。不過，究竟從哪一個事業單位開始做起，對於知識管理的效益擴散有著深遠影響，對此，大部分的企業選擇從核心事業單位下手，主要是因為企業的核心競爭力所在，往往就是知識管理需求最大的一個部門，舉例來說，一個研發導向的公司，在導入知識管理的起跑點，可能就是研發部門；服務導向的公司則會從客戶服務部門著手，以此類推。

**4.透過知識社群，創造主動分享知識的文化與環**
企業為了達到知識分享的目的，大多會把知識分享納入績效考核的項目之一，然而這樣的做法，卻無法得到產學專家的認同，因為要建立長期性的知識分享文化與環境，不可能藉由懲處的方式達到，而真正有價值的知識，必定是出於主動意願才有可能釋出，在這樣的前提下，「知識社群」扮演著以社群力量活絡知識分享文化的驅動角色，而所謂的知識社群，就是透過分享機制進行知識分享與創造知識的團體。

而一個完整的知識社群，應該同時包括實體的知識社群以及虛擬的知識社群，實體的知識社群可以聚集不同部門但具有相同知識領域的人，虛擬的知識社群則是提供相同知識背景的人一個互動空間，進而達到隱性知識外顯化的目的。

如果說知識管理，就是要把企業的核心競爭力轉換成知識流，進而避免重複性的人力與時間浪費，並且降低人員流動所帶來的衝擊，那麼，隱藏在每個腦袋裡面的知識經驗，如何能夠透過文字或其他形式展露出來，然後讓人與知識之間產生應用關係，就是知識管理的重點所在。

過去企業內部的知識分享，大多是屬於垂直式的分享，不同部門之間很難互相分享知識，知識管理則是希望突破橫向的知識分享。不過，對於大部分的人來說，知識分享仍舊潛藏著自我價值降低的隱憂，而且憑什麼、為什麼我要把自己所累積的知識經驗告訴你，更遑論是回饋到系統之中。

**5.高階主管帶頭做，由上而下凝聚共識**
知識管理雖然需要依賴IT工具作為基礎，但成敗的關鍵卻來自於「人」，主要是因為知識管理並非一次性的工具或平臺導入，而是必須讓知識與人之間產生應用關係才有意義，在這樣的前提下，知識的產出者與使用者必須持續參與才能成功，而高階主管的認同，將能加速凝聚企業內部對於知識管理導入的共識，部分企業甚至會以行政命命的方式要求相關部門配合。

以研考會的導入經驗來說，知識管理的應用範疇涵蓋了6個組別，其中每個組別的負責人都是由部長或次長級主管出任，組長之下設有「主秘書」，負責知識管理的推動與內容知識篩選，除此之外，在「國防事務組」、「事務改革組」、「試題分析建檔組」、「行銷及顧客服務組」、「政府改造組」、「E化組」6大組別之上，另設有「知識長」一職，作為6大社群的橫向整合。

公司高層主管的投入，是許多專案成功的關鍵。如果高階主管本身就有很主動的投入意願，是最幸運的一種情況，如果高階主管沒有積極的投入意願，也要想盡辦法說服高階主管在專案中擔任重要角色，甚至讓高階主管必須出席某些會議、布達命令，否則知識管理導入將會事倍功半。文⊙楊惠芬**釐清知識管理定義，才能加速普及**

這是一個實際的案例，有一個企業主管，聽到其他同業運用KM系統來提升企業營運績效與競爭力，而要求資訊部門主管尋找KM解決方案，希望在公司的各部門導入。歷經數月找遍所有KM廠商，並且尋問公司各部門的實際需求後，才赫然發現，該公司原本一直認為應該導入KM解決方案的某部門，是事實上是需要CRM客服管理解決方案。

**KM產品眾多且定義模糊，造成混亂**

企業不知道該導入KM系統，或是其他解決方案，大多是因為對需求不清楚，不過其中另一個原因是，目前許多顧問公司及軟體廠商各自依所提供的解決方案去定義知識管理，漸漸的讓KM成為一個模糊的概念，輔仁大學商業智慧知識管理研究發展中心主任吳濟聰表示，因為KM本身的定義廣泛，大到只要是知識都可以視為知識管理的一種，並不需要任何IT工具來輔助，舉例來說讀書會也是廣義的知識管理，所以企業很難實際去了解KM對企業的意義。

此外，也因為目前KM廠商所提供的產品都有不同的關注重點，也讓企業往往在剛開始接觸KM產品時，會找不到自己所需要的產品，意藍顧問事業群資深顧問沈政彥表示，企業必須要確定自己的需求後，才能找到適合企業本身的解決方案。

**只有大型企業需要KM系統？**

根據IDC的調查，目前美國500人以上的企業中有一半公司計畫實施知識管理，叡揚企業電子化產品事業處處長胡瑞柔表示，大企業需要KM系統，是為了整合企業內的知識，因為大企業內員工多，資料勢必散落在各大資料庫中，KM系統將可以有效解決這方面的問題。

胡瑞柔進一步表示，但這並不代表KM系統只是用在中大型企業，事實上對於20人以下的企業來說，每一個員工都是企業的關鍵性人物，因此，小企業內只要一個人員流動都將對企業造成很大的影響。胡瑞柔表示，不過小型企業要導入KM系統的解決方案成本仍會是一項重要考量，因此，KM系統目前仍是以中大型企業導入為主。

**需求導向會是KM新契機**

從需求面來看，意藍科技行銷業務協理張建文表示，未來應該會以各部門的需求而開始導入，高科技產業像是RD部門就常需要做研發的工作，其知識的傳承很重要，而服務業則是因為走向客戶服務端，利用KM系統將可以進一步培訓客服人員。

另一方面，IBM業務諮詢服務事業部工商事業群協理呂光燦表示，未來企業在導入知識管理也將會由單一需求為導向，而像是智財權、顧客管理、研發單位、客服部門、提案部門等，都將會是需求較高的部門。文⊙林怡辰