

Local+Global

PwC 次世代知識管理系統

公司簡介

資誠會計師事務所 (PricewaterhouseCoopers Taiwan) 係由朱國璋及陳振銑會計師於 1970 年所創立，1998 年 7 月 1 日與 Coopers & Lybrand 合併為 Pricewaterhouse Coopers，成為國際最大會計諮詢專業服務機構。資誠成立三十餘年業務不斷蓬勃成長，不僅合夥人及員工人數已超過 1,600 多人，專業服務項目也益趨完整，共整合為四大服務網，且在全省有六個服務據點，服務對象範圍廣泛，包括跨國企業以及國內企業的客戶。

PwC 擁有完整且即時的全球網路互動，共享 PwC 的全球資源，讓的跨國人才能夠適時適地為各地企業提供強力後盾。鉅細靡遺的網路架構，成為一個無國界的世界級組織，同時能針對不同國籍與不同產業的客戶需求，提供量身訂作的解決方案。

由下而上，順勢導引；
尊重專家，為所願為；
內容管理，有所取捨；
協同作業，改變行爲。

這四句話直指出資誠會計師事務所次世代知識管理系統的特色。

資誠會計師事務所是一國際性會計師事務所，也是四大會計師事務所之一，主要服務項目是提供財稅務簽證及各項投資計畫的專業建議等，公司販賣的商品就是名符其實的「專業知識」，因此員工必須持續不斷吸收最新、大量的知識，所謂工欲善其事，必先利其器，有了先進、精良的裝備，不但自身的專業能力加分，還可以替客戶注意到商場的動態，提供給客戶最佳的服務品質。

PwC Portal 完美化身

身為國際性的公司，本身銷售的產品又是專業知識，資誠對於知識管理的推動不遺餘力，資誠(PricewaterhouseCoopers Taiwan，簡稱 PwC)海外公司很早就已經開始推動知識管理，因為上層主管的重視，所以大手筆的投入人力和金錢，並且持之以恆的去推動，在四大會計師事務所中可說是最用心的，使得公司知識庫內容豐富，PwC 全球網路建置完整，讓全球員工共享資源，創造很大的效益和利潤。台灣資誠也在 1999 年開始跟進導入 KM，特別成立智識「服務」辦公室，並且聘請專家協助將各項資源做整合，過去資誠本身就有資料庫，但都是片段式的、不完整，有些資料還需要諮詢第三者才能得到，找尋資料的時間長、效益低，所以導入 KM 首要事情，就是著手將各項資源整合在一起，員工搜尋資料統一從 PwC Portal 去找，找尋的資料準確性高、速度快，對員工的工作有很大的助益。同時在公司內部塑造 KM 文化，由最能增進組織效益與工作效率的部分先著手，例如會議記錄及業務聯繫，以往會用書面記錄或是手寫文件來聯繫，導入 KM 後就改為 e 化的方式，透過區域網路來收發會議記錄、業務聯繫等，改變同仁的習

性，讓大家漸漸習慣使用新的知識管理系統平台。

對外部的知識產出方面，資誠則是和各大報章雜誌等媒體定期、不定期專欄合作(連結智識供需以誘產)，以及提供給客戶的刊物《資誠通訊》、《金融產業要聞與實務等》等。

資誠的知識管理架構分為 PwC 全球性知識管理系統、智識服務辦公室、IT 部門以及各部門都有同仁一起參與，KM 組織架構綿密而完整。

上層主管=推手

推動知識管理的過程中，主管階層的態度是很重要的，對員工具有引領的作用，資誠的所長賴春明雖然是主管階層且年過半百，但是卻配合 e 化認真的學習電腦操作方式，和同仁一樣使用知識管理平台 PwC portal 來查詢資料、聯繫業務等，以身作則形成學習的典範，而資誠執行長薛明玲則具有筆耕的背景，他的著作《企業上市上櫃成功實務》獲得金書獎，運用出版書籍的方式來產出智識，對推動知識管理具有加分的作用。

因為基層員工配合知識管理的標準作業程序，高層主管從旁協助智識的產出，PwC 推動知識管理漸漸上軌道，原本外聘專家進行知識管理工作，不久後這項工作移交給資誠內部人員去持續進行更新的動作，目前智識「服務」辦公室直屬資誠的執行長負責管裡，部門內設有六名專職的工作人員，由於公司的服務業別廣泛，每個行業都有其專業之處，光靠六名工作人員是不夠的，所以在各部門遴選出兼職人員，大家一起持續推動這個計畫。

知識管理三部曲

資誠會計師事務所智識總監林日崑也指出，知識管理已歷經三個階段的蛻變。第一階段是資訊科技導向，企業以為建構好各個資訊系統，再用網路把它們串連起來，就可以從中挖到寶；但使用介面並非十分友善，員工對知識管理還是有遙不可及的感覺。

第二階段是知識管理導向，為了做知識管理而做知識管理，但這種供給面的知識管理，並未考慮使用人的真正需求，成效不言可喻。

林日崑說，邁入第三階段，知識管理轉為人性、策略、績效導向，強調應結合企業策略、重視內容管理，變成需求面導向。資誠為了強化顧客關係管理而架設的入口網站，可以點閱客戶相關新聞、股價，並可連結上 Factiva、證券公司研究部門等專業資料庫，方便資料搜尋。此外，透過一些 e 化機制，方便專家搜尋，以利社群討論。

目前 PwC 屬於第三階段，站在讓員工滿意的立場推動知識管理，一方面可以讓員工理解客戶，另一方面也可以讓員工更團結。如今資誠員工上班第一件事就是打開電腦，螢幕上會出現 KM Portal 字樣，網站的內容有當天的重大新聞、顧客相關的新聞、股價漲跌幅等資訊，所謂知己知彼，百戰百勝，久而久之員工對顧客掌握精準，有助於顧客關係管理的聯繫。

Local+Global

爲了讓所有會計師可以很快掌握國內外資訊，將全世界都拉進工作範圍內，才可以在商場上洞燭機先，PwC 除了搜尋上具備強勁功能，也將台灣 PwC 知識管理平台 and 國外 PwC 知識管理平台連結在一起，讓 Local 和 Global 串連一起，達到 1+1>2 的最大邊際效益。

GBP(Global Best Practices)把以往內部和外部的全球最佳實務會集成一個功能，方便員工搜尋和閱讀，也使用了知名軟體公司開發的”Sametime”系統，使用者可以透過這個系統快速、簡便的找到全目前正在進行相關業務的社群，找到共同的作業夥伴，或者可以藉由”Sametime”找到過去曾經擁有相同經驗的專家，進行跨國協同作業，運用知識的力量贏得合約、增加獲利。

神鬼奇兵

金融機構合併以後資產管理公司因應而生，甫成立初期，因爲國內投資銀行無處理不良債權的相關經驗，因此銀行賣出的不良債權多由國外投資銀行標走，這個市場百分之百都是外商的天下，本土公司是心有餘而力不足，不過資誠卻改變這個情況，造成不良債權市場的大洗牌。

大約是三年前，資誠參加不良債權銷售的標案，由於以前從來沒有處理過這樣的 case，工作人員不知該如何處理而顯得手忙腳亂，於是透過 PwC Portal 的找人系統，從澳洲、新加坡及香港等地找來有經驗的專家，藉助彼此豐富的經驗一起處理這個案子，在專家的協助下破天荒的取得標案，成爲第一家取得不良債權標案的本土公司。

PwC 將這次合作的經驗詳細的記錄下來，運用這個經驗和模式繼續投標不良債權標案，幾年攻城掠地，資誠在不良債權銷售市場佔有率高達到 70%，整個市場重新洗牌，資誠對外商造成極大的威脅，也讓外國投資公司看傻了眼，不明白爲何有如此大的轉變，原因何在？就是 PwC Portal 的找人系統發揮功效，創造令人驚嘆的奇蹟。

次世代知識管理(next generation)

PwC 現在使用的知識管理系統稱爲次世代知識管理(next generation)，顧名思義就是認爲這個系統是屬於下一個世代的知識管理系統。因此資誠針對 KM 提出了「由下而上，順勢導引；尊重專家，爲所願爲；內容管理，有所取捨；協同作業，改變行爲。」標語，說明次世代知識管理系統特色。

1. 由下而上，順勢導引：過去無論是 IT 導向或是 KM 導向，在知識管理的推行上多數採由上而下，次世代則強調由下而上、順勢而爲，過去知識社群的遴選多由上級決定，許多社群的經營淪於形式上的管理，到不如讓員工自己去發掘適合自己的資訊，主動、自然的在所有電子往來的資訊裡找尋對自己有用的資料，社群聯絡頻繁漸漸也就茁壯起來了。
2. 尊重專家，爲所願爲：過去會鼓勵或強迫員工將資料 post 到資料庫中，一段時間之後，發現真正的專家反而抽身，因爲他們怕在沒有特定目的狀況下提供的資料會被誤用、濫用，次世代則以尊重專家爲先，在佈局上採 locate expert

and locate peer，兩者皆是知識專家數的概念，前者方便員工找到相關領域的專家，後者是找到相關領域的同事。

3. 內容管理，有所取捨：以前強調所有知識樹的內容項目都要納入知識庫中，沒有考慮到成本效益，內容變得渙散、不易聚焦，次世代強調知識是否符合願景，而 PwC 的作法就是請各部門列出該部門知識內容的優先次序，將比較重要的列為重點來經營知識的內容，不像過去一視同仁的對待智識內容。
4. 協同作業，改變行爲：知識管理帶來的影響，已從著重個人工作習慣轉為強調協同作業，服務客戶不再只是一個人的事情，而是整個團隊一起服務客戶，共同努力達到工作目標。

PwC 在全球有一套相當人性化的知識平台，讓員工容易獲取知識、可以時時充電，在工作上也為同仁解決許多疑難雜症，帶來不少的便利，同時提供許多相關的人事物，讓同仁們可以分享工作上的經驗，PwC 已做好全球性的傳承，朝向大中華地區、國際舞台邁進。