**重新思考知識管理**

當你還在煩惱員工不願分享知識的同時，已經有企業能用KM支援海外同仁，到全球市場打仗。問題已經不是你累積知識的速度不夠快，也不是員工不夠認真，而是你認識的知識管理，已經發生質變。

文/[王宏仁](http://www.ithome.com.tw/users/%E7%8E%8B%E5%AE%8F%E4%BB%81) | 2008-11-19發表

http://www.ithome.com.tw/node/52119

全球產業競爭，速度、組織學習、創新都是最關鍵的致勝核心能耐，而知識管理正是這三者的利器。將知識管理系統視為企業營運所必須的戰略，一方面讓員工感受到知識管理的威力，提高使用意願；另一方面，也提高企業進軍全球市場的競爭力，一舉數得。  
  
**知識管理新觀念**[回到營運角度思考知識管理](http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=52119&s=2)  
你的知識管理系統是圖書館，還是軍火庫？這兩種不同的思維，反映出企業規畫知識管理系統的策略高度不同。軍火庫的概念，比圖書館思維更進一步地，將知識管理拉高到企業營運的戰略高度。  
  
**新視野：向中鼎學知識管理**[用全球化KM創造競爭優勢](http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=52119&s=3)  
中鼎累積了大量知識，創造出Smart Copy的機會，新的KM平臺，讓中鼎更容易掌握這些機會。  
  
[全球化KM，讓Smart Copy更具威力](http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=52119&s=4)  
過去中鼎累積大量知識，因而創造出Smart Copy的機會，現在藉由知識管理平臺，中鼎進行Smart Copy的速度更快，更方便，讓中鼎更易掌握機會。  
  
**知識管理新作法**  
[回到工作現場累積知識](http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=52119&s=5)新一代知識管理的作法已經轉變，不從分類著手，而是進入工作現場，累積第一手使用經驗，從知識應用先入手。  
  
**沛鑫半導體KM經驗談**[打通KM與工作環境的經脈，降低使用阻力](http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=52119&s=6)  
沛鑫半導體網路通訊課課長林炳南認為，要讓使用者不用增加額外工作，也不會重複工作，才能降低推動KM的阻力。**回到營運角度思考知識管理**

2007年4月，全美第二大次級房貸公司破產，連鎖引發了全球金融危機，甚至是市值超過800億臺幣的華爾街百年金融集團雷曼兄弟也在今年9月倒閉。全球股市重挫，英法股市創21年最低單日跌幅，而去年國民平均收入全球第8高的冰島，在金融海嘯的衝擊下，也瀕臨破產。  
  
但是，在這一波又一波的金融海嘯中，還是有企業能夠站穩腳跟，不畏衝擊，在全球市場的競爭中屢獲佳績。年中方取得超過臺幣150億元泰國工程標案的中鼎工程，就是最好的例證。  
  
中鼎工程是臺灣最大的國際統包工程公司，2008年在ENR雜誌的全球工程設計公司排行榜中排名63，1年簽約標案的總金額高達8百億元臺幣。讓中鼎員工能夠在全球市場打勝仗的關鍵，正是中鼎儲存在知識管理系統中積累數十年的經驗與知識。  
  
中鼎用知識管理系統來支援員工，到全球市場競爭標案。中鼎工程副總經理廖文忠說：「透過網路就可以取得各種工作上需要的資料、文件、數據等。讓員工到海外市場打仗，隨時有各式各樣的彈藥可以用。」他用軍火庫的概念來形容中鼎知識管理系統的角色，廖文忠說：「KM就像是無國界、無時差、24小時無休，垂手可得的軍火庫。」  
  
**圖書館只是消極收藏，軍火庫才會積極使用**  
知識管理在臺灣已經推廣多年，但仍有不少企業，導入知識管理失敗，究其原因，關鍵還是「使用」，如何讓知識管理系統發揮效用，提高員工使用率和貢獻度，決定了的成敗。  
  
一般企業建置知識管理系統時，常以圖書館的概念來規畫。圖書館的目的是收藏知識，只要將知識放入圖書館中，預備未來能夠取得，便算達成任務。在圖書館概念的思維中，相信只要將各種知識蒐集起來，就能夠發揮效果。  
  
但實際上，不管圖書館擁有幾十萬本的書籍，被借閱的數量都遠遠低於典藏數量。圖書館投入在收集和儲存知識的成本，還是遠高於使用這些知識產出的成效。  
  
而中鼎提出的軍火庫概念則不同。建置軍火庫的目的就是要打勝仗，儲存的火力越多，表示在戰場上的競爭優勢就越強大。只要能夠將軍火及時送到需要的地方，馬上可以派上用場。相較於圖書館的消極收藏，軍火庫概念，更重視如何積極運用知識。  
  
長期輔導企業導入知識管理的智磊知識行銷業務副總經理陳淑芬，她觀察：「知識透過使用，才能發揮價值。」如同錢幣一樣，越流通，發揮的效益就越大。「儲存無法發揮價值，只有交換才有價值。」陳淑芬說。  
  
**將知識管理拉高到企業營運的戰略高度**  
這種積極思考知識運用的態度會讓企業的建置規畫有所不同，陳淑芬認為：「軍火庫概念可以讓企業從營運角度來思考，會優先選擇能創造差異化價值的知識流程，可以更有效地投入企業資源。」  
  
因為軍火庫是要用來戰勝對手的武力，對於彈藥的蒐藏和管理，就會更積極地將力氣放在選擇實際有效的知識上，就像狙擊槍一樣，講求精準，彈無虛發。而不是散彈打鳥，到處射擊，只能期待10發子彈中，有1發子彈能夠命中，白白浪費9顆。  
  
軍火庫和圖書館，這兩種不同的思維，反映出企業規畫知識管理系統的策略高度不同。軍火庫的概念，比圖書館思維更進一步地，將知識管理拉高到企業營運的戰略高度。  
  
**典藏思維不易說服員工貢獻，降低KM使用意願**  
這種策略思維的落差，並非是臺灣企業不了解知識管理。而是很多企業都是從公司保存知識的角度出發，「希望能將知識從員工的身上拿出來，保留在公司的系統裡。」剛導入KM系統的臺灣應解副總經理王琮瑜表示。  
  
一方面，企業希望能避免不斷重複投入資源，來累積已解決的知識，另一方面，也可以避免因為員工離職後，沒有留下工作文件，造成經驗斷層，必須重新長期培養人材。  
  
還有不少企業，名為推動知識管理，其實是將原有紙本文件電子化，建立文檔系統而已。只是將實體的圖書館，搬到網路上建立虛擬的圖書館而已。  
  
雖然，企業期待員工可以從知識管理系統累積的知識中獲益，但是，往往員工還未感受到知識管理系統帶來的效益之前，反而先擔心貢獻知識會降低個人在企業中的不可取代性。「員工會採取消極的不配合態度，或避免將有價值的經驗知識貢獻出來。」美商團智科技產品銷售經理陳哲閎表示。  
  
員工態度消極，進一步會遲滯知識管理系統的累積速度，更讓知識管理系統的價值難以發揮，形成惡性循環，最終導致系統成效不彰，導入失敗。  
  
**從全球化營運來規畫KM，讓員工迅速獲益**  
反觀中鼎，數十年來已經累積了各式各樣的技術文件、專案完工報告等資料，也陸續建置過多套文件管理系統，來協助員工取得資訊。但這些成果，對中鼎副總經理廖文忠而言，還不足夠。2005年，縈繞在他心中揮之不去的焦慮是，如何有效支援在前線打仗的同仁？  
  
後來，在一個國際研討會中，廖文忠遇到知識管理成效全球前十名的工程顧問公司Flour的副總經理，廖文忠向他請益，詢問如何讓知識管理迅速發揮效益，那位副總經理告訴廖文忠：「只要企業是全球化營運，就會水到渠成。」  
  
Flour副總經理一席話，讓廖文忠了解到，推廣知識管理，全球化營運是關鍵助力，而且同時也解決了中鼎同仁在海外缺乏武器彈藥的問題。回臺灣後，廖文忠立即與資訊部門主管合力，在半年內就完成知識管理系統的建置。  
  
對中鼎而言，知識管理系統不只是圖書館而已，還更進一步地積極思考員工對知識的使用需求，拉高知識管理的策略高度，將知識管理系統視為企業營運所必須的重要戰略手段之一，一方面讓員工更快感受到知識管理的威力，進而提高使用意願，形成正向循環。另一方面，也提高企業進軍全球市場的競爭力，一舉數得。  
  
廖文忠表示：「（知識管理系統）是企業全球化後，尤其是以知識為核心的企業，最重要的基礎建設。」  
  
**用KM串連供應鏈，在平的世界中與全球競爭**  
不過，中鼎對知識管理系統的企圖心，不止於此。廖文忠認為：「現在是已經是整個供應鏈、供應網的競爭，是打群架的時代，靠中鼎一家企業，很難與全球競爭。」為了在平的世界中，能夠組織出可以與全球競爭的供應網絡，廖文忠認為：「知識的分享，是很重要的關鍵。」  
  
中鼎預定明年年中開始開放知識管理系統中的部分核心知識，例如內部訓練教材、歷史資料、技術標準、自製工程軟體等，分享給協力廠商與客戶使用。  
  
廖文忠並不擔心將知識分享給其他企業後，會降低中鼎的競爭能力，反而認為可以增加客戶與協力廠商對中鼎的依賴，他說：「中鼎的專業是工程，對工程知識的蒐集、整理、分類等，一定比客戶或協力廠商更好，開放給對方使用，久而久之，他們就會更仰賴我們。」  
  
中鼎的知識管理系統，不僅是企業內部的圖書館、也是中鼎員工到全世界競爭的軍火庫，更進一步，中鼎還要分享給企業外部的客戶、供應鏈協理廠商等，讓中鼎的知識管理系統，成為供應網絡的總圖書館。就像是國家圖書館集中所有知識後，再分享給所有研發機構一般，建立更大的知識網絡。  
  
透過知識分享，還能進一步將中鼎的文化延伸到供應鏈成員，廖文忠說：「與供應鏈伙伴，分享技術、分享經驗、分享訓練，他們就會跟你是一個團隊，或至少是同一個味道。」中鼎想要集結臺灣工程網絡，創造一個跨企業的臺灣團隊，與全世界的頂尖廠商競爭。  
  
這正是中鼎在平的世界中競爭的致勝秘訣，用知識管理平臺來構築自己的供應網絡，到全世界競爭。廖文忠說：「21世紀的全球產業競爭，速度、組織學習、創新都是最關鍵的致勝核心能耐，而KM正是這三者的利器。」

**用全球化KM創造競爭優勢**

2005年1月初，在南國暖冬的微涼氣溫中，中鼎工程副總經理廖文忠來到菲律賓巡視海外工程的進展。在商討加速完工策略的會議中，有位負責建造的工程人員突然抱怨說：「副總，你一天到晚要我們努力趕工，但我們什麼東西都帶不來，手邊缺乏武器怎麼可能打勝仗？」  
  
中鼎工程是全球百大工程顧問公司之一，也是臺灣最大的國際統包工程公司，經常承攬了海外各地的重大工程。但這位海外派駐人員的問題，卻讓廖文忠不解，詳細詢問後才知道，在海外工地不容易取得工程需要的參考文件。  
  
因為中鼎接手的工程專案非常龐大，光是完工後要移交給業主的設計、技術或廠商文件，多達數百本，連印刷費都要百萬元。建造過程需要的參考文件更多，派駐人員根本無法將可能需要的文件，都事先攜帶到海外工地中備用。  
  
雖然當時派駐人員可以透過網路，來取得臺灣總公司資料庫中各部門的資訊，但是，派駐人員對廖文忠表示，還是缺乏更有效的索引架構，也沒有方便的搜尋引擎。  
  
廖文忠對這個同仁的處境深有同感，他也曾常年派駐海外，習慣蒐集資訊的他，搬家時經常為打包沈重行李所苦。調派經驗讓廖文忠體認到個人力量有限，只有透過公司建立資訊庫，才能滿足工程產業對繁多參考文件的需求。  
  
事實上，早從民國六十幾年起，中鼎已開始著手累積各種工程專案資料。雖然沒有硬性規定，但中鼎員工都有保存資料來傳承知識的共識。透過各種技術通報、安全報告、成本報告、完工報告等，將承攬工程的經驗記錄下來。  
  
一份完工報告中，涵蓋了專案基本資料、成本資料、技術資料、品質資料等各種專案文件。早年曾負責成本工程的廖文忠，就是藉由每月的成本分析報告，來了解每個專案所發生的事情。

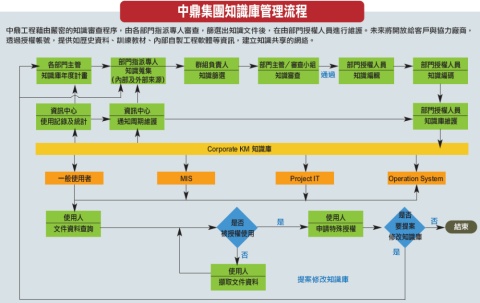
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **三種知識管理的思維模式** | | | |
| **思維模式** | **圖書館思維** | **軍火庫思維** | **網絡的總圖書館** |
| 核心思維 | 蒐集員工的知識 | 支援外出打仗的員工 | 創造跨企業的供應鏈網絡，在平的世界中競爭 |
| 態度 | 保守傳統 | 積極創造 | 協力超越 |
| 策略高度 | 企業內部任務 | 企業營運思維 | 跨體系的戰略思維 |
| 範圍 | 對內 | 對外 | 網絡 |
| 效益 | 重複利用知識、降低成本、避免人才離職的知識斷層 | 創造競爭優勢與速度、建立學習型組織、支援全球化營運 | 提高客戶與協力廠商的依 賴、建立跨企業的團隊文化、形成供應網絡，參與全球網絡競爭 |
| 發展方式 | 容易與員工對立，導致使用率低落，需進行各種推廣手段來建立分享文化與習慣 | 從使用需求出發，員工可以迅速感受到效益，提高參與度與貢獻，形成正向循環 | 網絡成員協同貢獻與回饋 |

|  |
| --- |
| http://d3tfy4hr89jjx0.cloudfront.net/img/104/52119_3_1_l.jpg |
| 中鼎工程副總經理廖文忠認為，KM就像是無國界、無時差、24小時無休，垂手可得的軍火庫。 |

**以Smart Copy省時效，最好直接複製就能用**  
大量累積了各式各樣的專案資料後，廖文忠說：「最重要的是，看有沒有機會做到Smart Copy（聰明複製），直接複製就可以用。」例如專案經理會在完工報告中進行成本分析，分析這個專案中每一個任務所耗費的人力時間。下一次，若遇到類似的工程專案，就可以參考舊有專案的成本分析資料來估價，不需要花時間重新作成本估算，其他專案文件也一樣可以如法炮製。  
  
對強調實務經驗的工程領域而言，廖文忠認為：「江湖一點訣，有人做過，根本不用想。有些工程上的秘訣，說穿了其實很簡單，自己想卻要花上1個禮拜的時間。」  
  
為了善用這些過去資料，1991年後，中鼎進一步著手將大量紙本文件電子化，掃瞄成PDF檔案後，建立查詢資料庫，同時也找了最有經驗的資深人員來整理。「好幾次，最有經驗的人需要去執行更重要的專案，整理工作只好停頓下來。這導致資料庫有全部資料，但是找不到，一樣沒有效用。」廖文忠說。  
  
2001年，中鼎採取了另外一種分類方式，由各部門依工作內容和功能，來建立檔案的分類架構。2004年，再整合各部門的檔案分類架構，自行開發一套企業資訊系統來檢索。這種按各部門功能屬性和工作內容的分類方式，如同圖書館分類法，都是階層式的樹狀架構。  
  
**圖書館式的分類架構，無法支援前線**  
隨著資料累積越多，甚至一個部門的分類中，會有上千份文件，檢索還是需費時逐筆瀏覽。有些特殊主題的資料，橫跨多種類別項目，也很難被歸類到其中一項。龐大資料的檢索困難，讓中鼎海外派駐人員，即使透過網路連線回資料庫，也無法輕易找出想要的文件。  
  
中鼎採用圖書館的概念，來建構知識管理系統，雖然企業已經擁有分享的文化、也累積了大量的資料與知識文件。但對於派駐在海外的工程人員而言，仍舊無法觸及這個典藏豐富的寶庫。  
  
直到2005年，有次廖文忠參加國際研討會時，遇到工程界中，知識管理評比全球排名前十名的Flour公司副總經理，向對方請益後，他才豁然了解，全球化營運是推展知識管理的關鍵助力，同時還能解決同仁在海外缺乏彈藥打仗的問題。  
  
廖文忠說：「中鼎需要的是一個全世界移動的軍火庫。」他回國後，馬上和資訊部門主管討論，重新打造中鼎的知識管理系統。  
  
新的知識管理系統採取三層式的架構，將知識管理系統區分為介面層、業務邏輯層和資料庫。第一層提供單一登入的入口網站作為使用者統一的進入點，再建置知識庫、知識專家和線上學習，作為第二層業務邏輯層的內容，並提供檢索服務，讓使用者可以在同一個網站中，直接檢索底層的各種資料庫，不需要像過去一樣，使用者得自行到各部門的檔案伺服器中逐層瀏覽。  
  
知識管理系統導入2年後，中鼎進行內部問卷調查，發現使用者最希望能改善搜尋效率不彰的問題。因此，中鼎進一步推動第二階段知識管理系統的導入。一方面導入中文搜尋引擎的技術，同時將1萬8千多筆的中文知識文件，全面翻譯成英文，來提高中英文資料同時搜尋的精確度。  
  
同時，中鼎也導入聯邦式身分認證機制（ADFS），來整合集團內子公司的帳號權限，解決子公司員工透過代表性帳號查詢時，不易追蹤的問題。這讓知識管理系統增強搜尋能力時，也能兼顧企業對資訊安全的控管。  
  
此外，在第二階段中，中鼎新增SOS服務，來彌補專家名單的不足。針對使用者無法分類或不清楚找哪位專家的問題，開放給所有人回答，或者由知識庫自動指派給可能的專家或部門。若問題還是沒有解決，三天後會轉給廖文忠，他再來協助。廖文忠說：「希望透過這樣的設計，讓使用者能得到答案。」  
  
**全球化KM，讓Smart Copy更具威力**

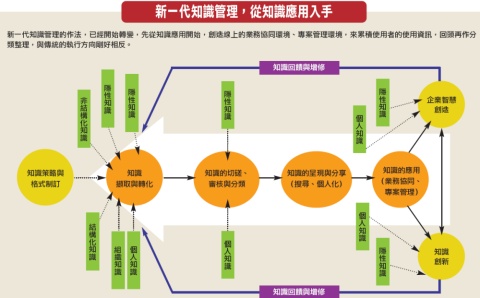
從第一階段的系統導入，到第二階段的搜尋增強，廖文忠認為：「到這時候，中鼎全球化的知識管理才算成熟。」  
  
全球化知識管理平臺成形後，廖文忠的Smart Copy策略更為中鼎全球營運知識，創造出更大的競爭優勢。廖文忠說：「我們現在經常遇到，在一個地方遇到的問題，可能在另外一個國家已經解決過。」  
  
中鼎很早就體會到分享跨國知識的威力。例如有次在沙烏地阿拉伯的工程中，遇到不鏽鋼管發生鋅脆化，導致漏水的問題。參與工程的中鼎員工，將問題與解決方法寫成技術通報傳回臺灣。後來，中鼎在臺灣承攬另外一件廠房建造工程時，因為知道這個解決辦法，而額外爭取到六千萬元的工程。  
  
現在藉由知識管理平臺，中鼎進行Smart Copy的速度更快，更方便。廖文忠以各國稅制為例，不同國家往往架構類似，只是稅目、稅率不同，或者名稱不同但意思相同。「中鼎員工進入一個國家後，聽到類似獎勵投資的名稱，可以回到知識管理平臺查詢，很快能從其他國家的經驗中，找到不少能直接複製的部分。」  
  
過去中鼎累積大量知識，因而創造出Smart Copy的機會，新的知識管理平臺，讓中鼎更容易掌握這些機會。  
  
**推動內部行銷，提高系統使用率**

|  |
| --- |
| http://d3tfy4hr89jjx0.cloudfront.net/img/104/52119_4_1_l.jpg |
| 為了確保員工都知道知識管理系統，中鼎工程副總經理廖文忠特別印刷宣傳海報，廣發到各地辦公室，公布在門口提醒員工使用系統。他說：「不管制度性，或非制度性的方式，我都會去推廣，我的責任就是要讓人種樹又乘涼。」 |

不過，多數人喜歡乘涼，不喜歡種樹。為了確保每一個人都會使用知識管理平臺，廖文忠進一步推動內部行銷活動，仿照唱片業熱門排行榜，發布各項使用情形的統計數據，建立每日、每月與年度排行榜。由於中鼎原有內部制度中，已經要求每一份報告都留下作者姓名與專案資料等訊息，以便後續諮詢。透過排行榜的機制，更讓貢獻知識的人，永久在知識庫中留名。  
  
此外，還透過舉辦比賽、徵文、知識貢獻獎等推廣形式，甚至訂定辦法提供稿酬，來獎勵退休人員將腦中知識撰寫成報告，並能參加知識貢獻獎的選拔。  
  
除了獎勵措施，廖文忠也在實務工作上，強化專案與知識管理系統的連結深度。第一步先舉辦讀書會，要求專案經理閱讀歷史回饋資料，了解業主資訊，他希望專案成員開始執行專案之前，就能透過KM蒐集過去的相關資料，了解以前的慘痛教訓或得意經驗。  
  
對於使用普及率不高的部門，廖文忠會親自打電話給部門主管，了解原因，甚至親自示範登入系統的方式。「不管制度性，或非制度性的方式，我都會去推廣，我的責任就是要讓人種樹又乘涼。」他說。  
  
現在，中鼎知識管理系統的每日點閱率超過400次，是當年世界級知識管理企業Flour點閱率的2倍多。但中鼎人數不到Flour規模的五分之一，換言之，中鼎知識管理系統平均單人使用率是Flour的10倍之多。  
  
除了使用量的成長外，從熱門文章的性質上來比較，過去多半以軟性文章為主，第二階段導入搜尋引擎後，硬性文章的比例逐漸增加，廖文忠表示，中鼎的知識管理已經從先前的「看熱鬧」階段，正式進入「看門道」的階段。  
  
**用開放來建立團隊、培養關係，架構全球競爭網絡**  
不過，廖文忠對於中鼎的知識管理系統，還有更大的期待。下一步，他預定將知識管理系統中，有利別人，無害自己的內容，開放給客戶、協力廠商等。  
  
將經驗與知識與協力廠商互相分享，來形成社群，成為團隊，廖文忠說：「希望讓協力廠商的能力更強，也期待和他們形成團隊文化。」連內部訓練教材，未來中鼎都將開放分享，讓協力廠商可以熟悉中鼎的工作方法和文化。  
  
另一方面，對客戶也開放知識管理系統，中鼎希望能讓客戶享受中鼎管理工程知識的專業經驗，例如工程分類架構、檢索方式等，「這可以讓客戶感受到差異化的價值，未來客戶若更依賴我們的系統，我們也考慮酌收費用，彼此就能建立伙伴關係。」廖文忠補充。  
  
透過知識管理系統的開放策略，形成團隊，培養關係，廖文忠期待中鼎能夠運用知識管理平臺，架構出一個靈活的供應網絡，在全球市場中競爭，「目標是成為世界級的一軍，與各國頂尖廠商競爭。」廖文忠說。  
  
  
[[http://d3tfy4hr89jjx0.cloudfront.net/img/101/50860_4_3_l.gif](http://www.ithome.com.tw/001/network/20081119/1119index1.htm)點小圖看大圖](http://www.ithome.com.tw/001/network/20081119/1119index1.htm)

|  |
| --- |
| **用數據來貫徹系統效益的追蹤** |
| 近幾年，中鼎工程一路從區域性公司，轉型為國際性公司。全球化轉型過程中，一路推動中鼎資訊系統升格的關鍵人物，正是中鼎工程副總經理廖文忠。  他用獨到的管理哲學，長期在中鼎內，扮演資訊與使用者的中介角色，讓中鼎的資訊系統，能夠貼近使用者的需求。  **使用者非用不可，才是成功的系統**  從工程設計起家，後來轉入工程建造，廖文忠參與過各式各樣的海內外工程。他看過許多美麗的建築設施，投入了高額成本，完工後，卻因為無人使用而成為荒廢的蚊子館，他覺得相當可惜。  但是，比起實體建築物，廖文忠認為，看不見的軟體系統，更容易成為蚊子館。  廖文忠說：「一個系統，如果不讓它成長到可以自己存活，就會變成軟體蚊子館。」他進一步解釋：「這個存活關鍵是，要讓使用者依賴系統，像是人需要吃飯、睡覺一般。做到讓使用者沒有系統，就活不下去。」  像是中鼎現有一套內部人事系統，提供員工輸入自己的工作時數，經過主管核可後，會成為每月薪資的計算標準。廖文忠說，每個人上班自然非用這系統不可，就像是身上的血液一般。「要設計、執行到這種程度，系統才算成功。」他說。  **持續追蹤系統效益是關鍵**  在一般資訊部門主管，往往會將心力集中在系統導入過程，更積極者，進一步透過各種內部行銷來提高使用率，但是，對廖文忠而言，這些都只是第一步。廖文忠認為要投入時間來追蹤系統的後續效益，才是讓系統成功的秘訣。  比如說，中鼎資訊部門建立了一套整合式電話系統，能將原本各地子公司的各種電話、手機等通訊，都轉換成內線電話來節省國際通訊費用。設計之初，廖文忠就要求資訊部門作效益評估，提出可行性評估，計算出每月、每年可節省的費用，預估多久回收成本。  進一步，廖文忠還要求資料部門，要落實系統效益的測量。例如員工到大陸出差時，若離開辦公室後，有沒有透過公務用手機Sim卡來利用公司系統？是不是每一個人都是使用公務Sim卡？子公司是否有足夠的Sim卡？每一個出差員工到達後，是否都會收到這張臨時Sim卡？  透過這樣綿密的測量，統計出使用數據，廖文忠認為，才足以確認系統是否發揮。他說：「只有測量，才能知道有沒有效益。」  此外，測量出系統的效益，還可以讓系統建置者獲得成就感。廖文忠說：「對設計與規畫的人而言，這些數據就是最好的回報，他能夠自豪地用數據告訴別人，自己幫公司省了下多少錢。」  不僅如此，這些測量資訊，對廖文忠而言，也是確認績效的證明。例如今年中鼎內部進行了系統滿意度調查，使用者對系統的滿意度評比，與廖文忠評比系統負責人員的考績結果一致，「這對我來說，是很大的激勵，證明了考績評比的公允。」廖文忠說。  追蹤成效就像是廖文忠每天工作的一部分，例如知識管理系統，即使已經建置3年，但他每天還是會打開電腦，瀏覽一下熱門排行榜的數據，「每天花幾秒鐘，看這些數據，會看到系統長大，更成熟，這是一種工作的樂趣。」廖文忠笑著說。 |

**回到工作現場累積知識**

從圖書館到軍火庫，知識管理思維的轉變，也衍生了新的作法。新一代的知識管理，不再像過去先整理知識架構，而是回到使用者的工作現場，從知識應用先入手。  
  
過去的知識管理著重分類與蒐集，知識完成整理後，才能讓使用者應用。但使用者還未感受到效益，就必須先努力投入。像是抽水發電，辛苦送水上山，才能順流推動發電機，但消耗產出相抵，其實效率不彰。  
  
除非，企業已經具備了分享知識的文化，否則，推廣過程往往決定了知識管理系統的成敗。企業必須花費很大的力氣，才能提高員工使用意願。  
  
但是，新一代知識管理的作法，已經開始轉變，美商團智科技產品銷售經理陳哲閎表示：「從知識產出以後的成果處理，延伸到產生知識的進行階段。」  
  
不同過去從分類開始的策略，新一代知識管理，先從知識應用入手。從使用者的工作現場出發，思考知識應用的型態，創造使用者一個線上應用平臺，例如業務協同平臺、專案管理平臺等，「讓使用者在運用平臺工作時，也自然而然地，將知識放入平臺中，最後再回頭整理。」陳哲閎說。  
  
將知識管理延伸到工作進行過程，更容易保留員工的隱性知識，在工作現場能記錄的知識，不只是文件、還可以包括工作指派、問題追蹤過程，客戶往返郵件等，能夠更多元，也更豐富。  
  
例如，臺灣應解就以工作專案的處理流程，來作為知識管理系統的架構之一，讓員工逐項安排工作進度的同時，也記錄了所有文件。  
此外，陳哲閎指出，知識管理的核心精神，也從過去的「分享」精神，轉變為更積極的「參與」。「要讓員工有參與感，就要跟他的業務確實發生關係。」他說。  
  
不過，從「參與」角度來累積知識，也帶來新的門檻。企業從鼓勵員工分享知識，轉而必須要改變員工的工作型態，讓員工習慣將工作現場搬到線上。  
  
臺灣有家金融業者的資訊長，就直接用工作進度清單的網頁，作為每周會議的唯一資料，讓員工習慣進入系統回報工作。印度一位資訊主管則直接規定員工的電子郵件禁止附加檔案，只能使用知識庫文件的連結網址。  
  
新一代知識管理融合了部門協同、文件管理、專案管理，不全然能從資訊特性來區分KM、文管或協作系統，而是循著使用者工作現場的需求，形成業務主導的虛擬工作場所。  
  
  
[[http://d3tfy4hr89jjx0.cloudfront.net/img/101/50860_4_3_l.gif](http://www.ithome.com.tw/001/network/20081119/1119index2.htm)點小圖看大圖](http://www.ithome.com.tw/001/network/20081119/1119index2.htm)**打通KM與工作環境的經脈，降低使用阻力**

|  |
| --- |
| http://d3tfy4hr89jjx0.cloudfront.net/img/104/52119_6_1_l.jpg |
| 沛鑫半導體網路通訊課課長林炳南認為，要讓使用者不用增加額外工作，也不會重複工作，才能降低推動KM的阻力。 |

沛鑫半導體是鴻海集團進軍半導體產業的先鋒，從2001年成立後，迅速成長，陸續到大陸投資、設廠。2005年底，為了轉型成世界工廠，沛鑫決定建置知識管理系統，讓兩地員工的知識能夠即時共享。  
  
沛鑫分了3階段導入，先從研發部門開始，由R&D副總經理帶頭，成立技術委員會來推動，第2階段再推廣到全公司的員工。最後，將系統管理交給經管部，成為公司日常營運工作。  
  
導入知識管理系統，沛鑫半導體網路通訊課課長林炳南只用了4個月。但是，如何改變員工的使用習慣，讓使用者願意採用，成了林炳南最主要的課題。  
  
初期沛鑫強制規定使用，由副總經理親自每月督考，並且每年由高階主管評選最有價值文件。但是，使用者仍有抗拒心態，形成推動阻力。林炳南歸納出2個主要抗拒原因：使用者不願意做工作以外的事，也不願意重複工作。只要解決這2點，就能提高使用者的意願。  
  
林炳南回到使用者角度，思考如何不增加額外的工作。他發現沛鑫雖已建置文件管理系統，但是，在這個系統中的文件，為了供所有人閱讀，必須遵循共同的公司規定或ISO規範，無法自由地記錄瑣碎的個人業務內容。  
  
因此，沛鑫在KM系統中，建置了部門專區，並提供每個人有一個儲存空間，可隨意記錄個人工作內容，也不硬性規範形式，只要使用者認為有幫助的資訊，都可以儲存。林炳南認為：「只要工作文件儲存越多，公司風險就會越低，形式反而不重要。」  
  
若是已經存在的文件，例如周報、內部文件等，或使用者放在個人電腦中的資料。林炳南則用搜尋效率以及提高部門績效的理由，來吸引使用者移動資料，說服他們將資料搬移到KM系統中，而非複製兩分，避免重複建置。  
  
更進一步，林炳南運用SmartKMS系統中抓取資料的元件，定期自動從Lotus Notes系統中，選取符合條件的文件，匯入KM系統。使用者或使用部門，只需要設定篩選關鍵字，就能透過程式自動執行，不用自行建立。  
  
林炳南讓知識管理系統與工作環境相通，不是取代既有系統，而是暢通不同系統間的資訊管道，來降低使用者的抗拒心態，創造推廣工作的助力。  
  
今年2月開始，沛鑫知識管理系統已經交由經管部負責，資訊部門只需每月提供使用率報表，不需再介入，林炳南已經達成任務。

 按讚加入iThome粉絲團

[Share on facebook](http://www.ithome.com.tw/node/52119)[Share on google\_plusone\_share](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300&winname=addthis&pub=ra-52dbf6795940ab30&source=tbx32-300&lng=zh-TW&s=google_plusone_share&url=http%3A%2F%2Fwww.ithome.com.tw%2Fnode%2F52119&title=%E9%87%8D%E6%96%B0%E6%80%9D%E8%80%83%E7%9F%A5%E8%AD%98%E7%AE%A1%E7%90%86%20%7C%20iThome&ate=AT-ra-52dbf6795940ab30/-/-/53d30f224763878d/2&frommenu=1&uid=53d30f22d3643e7a&ct=1&pre=https%3A%2F%2Fwww.google.com.tw%2F&tt=0&captcha_provider=nucaptcha)[Share on linkedin](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300&winname=addthis&pub=ra-52dbf6795940ab30&source=tbx32-300&lng=zh-TW&s=linkedin&url=http%3A%2F%2Fwww.ithome.com.tw%2Fnode%2F52119&title=%E9%87%8D%E6%96%B0%E6%80%9D%E8%80%83%E7%9F%A5%E8%AD%98%E7%AE%A1%E7%90%86%20%7C%20iThome&ate=AT-ra-52dbf6795940ab30/-/-/53d30f224763878d/3&frommenu=1&uid=53d30f22ffb852f6&ct=1&pre=https%3A%2F%2Fwww.google.com.tw%2F&tt=0&captcha_provider=nucaptcha)[Share on plurk](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300&winname=addthis&pub=ra-52dbf6795940ab30&source=tbx32-300&lng=zh-TW&s=plurk&url=http%3A%2F%2Fwww.ithome.com.tw%2Fnode%2F52119&title=%E9%87%8D%E6%96%B0%E6%80%9D%E8%80%83%E7%9F%A5%E8%AD%98%E7%AE%A1%E7%90%86%20%7C%20iThome&ate=AT-ra-52dbf6795940ab30/-/-/53d30f224763878d/4&frommenu=1&uid=53d30f2227a88a24&ct=1&pre=https%3A%2F%2Fwww.google.com.tw%2F&tt=0&captcha_provider=nucaptcha)[Share on twitter](http://www.ithome.com.tw/node/52119)