

# 知識管理的迷思

文／陳文賢（資訊管理學系教授）

**台** 積電張忠謀先生在2001年2月12日於行政院演講「破解知識經濟之八大迷思」。以下，我提出知識管理的迷思，知識管理是「以企業為本體論的知識經濟」。將知識經濟的層次，從國家縮小到企業組織。

## 迷思一：

**知識管理是偽學，只是新瓶裝舊酒？**

**說明：**所謂偽學，是指知識管理只是一個華麗包裝的口號，沒有實質的理論與作法。如果說：「十個經濟學家，有十一個看法」，那麼有人說：「十個知識管理專家，只有一個看法：知識管理非常（最）重要，知識管理就是創新」。從知識管理的定義：組織中收集、創造、處理、分享知識。這個定義非常模糊，可以將知識管理無限上綱。

**解答：**所以，知識管理既然是跨科際整合，就要有一個整合架構。在這個架構下，那些學科或概念，應該提供或發展什麼理論，就可以逐步加強。我們在知識管理會提到企業的「知識地圖」，科際整合的架構相當於知識管理的知識地圖。知識管理也不是這些年來，一個新的學科，因為古今中外，數百年來，都有知識管理。但是，資訊科技及網路技術，使知識管理變為更可行。

## 迷思二：

**美國近年來的產業，從製造業轉為服務業，服務業的重心是知識。但是台灣產業重心是製造業，除了製程知識，沒有太多知識的競爭性，提倡知識管理，是否有其必要？**

**說明：**已開發國家如美國經濟，從製造業轉為服務業，或所謂知識產業，例如：管理顧問業、軟體產業、電影產業、音樂產業、教育研發、市場

行銷等。這些是知識密集、創意密集的產業，301條款保護他們的智慧財產，知識管理為其致勝利器。美國的科技、軟體、顧問、音樂、電影、出版、品牌、產品設計等產業，對世界其他國家，特別有競爭力（侵略性），有智慧財產權（301法案），所以他們要提倡知識管理。我國企業以製造業取勝，沒有太多知識的競爭性，所以不需要大力推動知識管理。

**解答：**製造業也需要某些程度的知識管理，就好像全面品質管理（TQM）並不一定只限於製造生產部門才要品質管理，其他部門（銷售、財務、人力資源、幕僚單位等）也需要品質管理。所以，並非只有服務業和智識產業才需要知識管理。

## 迷思三：

**知識管理是否只適用於研發部門？**

**解答：**就像全面品質管理運動，並不只是在製造部門。知識管理當然不只是在研發部門。

## 迷思四：

**歐美國家的學者，強調外顯知識。中日學者，強調內隱知識。這種差異，對知識管理的推動有沒有影響？還有，企業界的知識轉移是以共同化、內部化（轉移到內隱知識）為主？**

**說明：**諾貝爾獎得主賽門 Herbert Simon 說：「Implicit knowledge is nothing more than noise. 內隱知識只不過是雜音。」Peter Senge 的《第五項修練》：「系統思考」，也是以外顯知識為主。然而，在2500年前的中國，老子說：「道可道，非常道；名可名，非常名。」意思是：可以說出來的道理，就不是恆久不變的道理；可以叫出來的名義，就不是恆久不變的名義。野中郁次郎說：「New knowledge is born out of chaos,

ambiguity, and redundancy. 新知識從混沌、含糊、多餘當中產生。」

**解答：**外顯知識好像冰山的一角，內隱知識就像在水面下的冰山。因此，外顯知識容易編纂和管理。歐美的管理顧問公司當然認為，企業知識應該是外顯知識比內隱知識較多而且重要。內隱知識會隨著員工離職而帶走。如果企業界的知識轉移是擅於共同化、內部化（轉移到內隱知識），那麼管理顧問公司就有生意了，可以幫企業作外部化及組合化的轉移。

#### 迷思五：

**知識管理對絕大多數員工，並沒有帶來多少益處，而是造成工作職權的惡化？**

**解答：**知識就是力量（權力）。知識管理如果分配知識不均，可能造成權力的失衡。但是，也需要員工對知識管理的共識，瞭解其對知識的權利和義務，從員工和知識管理部門的互動中，提升知識管理的效益。

#### 迷思六：

**知識管理在中國人是行不通的，因為中國人不會輕易將知識拿出來傳授或共享？**

**解答：**這是民族性和企業文化的問題。可以用制度、獎懲辦法、或其他方式來改變這個問題。

#### 迷思七：

**企業內的知識管理是否可以當作知識市場，讓員工或利害關係人，交易知識。當然，也可以用知識來交換其他價值，例如：金錢、尊重、升遷？**

#### 迷思八：

**知識管理很難防止，離職員工將企業知識帶走？**

**說明：**知識管理的目的之一是：如果員工離職，不會使公司失去他的個人知識。如果知識管理，沒有作好管制，離職員工帶走的不只是他的個人知識，而且還可能帶走企業的所有知識。

**解答：**知識管理要作好安全管理，離職員工的管制（當日才通知他解聘？但是自己辭職怎麼辦？）也許重要。但是如何使知識管理在企業內可以

轉移，在企業以外不能轉移。換句話說，如何使員工帶走的知識，不會造成公司的傷害，不會造成公司競爭的損失，這是知識管理要思考的問題。

#### 迷思九：

**知識管理設置知識長（CKO），學習長（CLO）。到底CKO、CLO、和CIO（資訊長）的職權如何劃分？資訊部門和知識部門（如果有CKO，當然有知識部門），是否疊床架屋？**

#### 迷思十：

**資深文化、尊重前輩、恐懼權威，會不會阻礙知識管理？**

**說明：**知識管理強調創新創意，可是如果創新創意，挑戰上級主管或資深前輩，可不可以提出？例如：資淺醫師不敢更改資深醫師的處方，下屬不敢更改反對上司的決策，這樣將阻礙知識管理的推動。雖然組織圖不等於知識資源地圖，但是如果高階主管在知識資源地圖上，沒有什麼知識可以提供，將情何以堪？

#### 迷思十一：

**知識管理要求，將全公司的知識加以編纂共享，這是不是知識的共產主義？**

**說明：**1990年初期，蘇聯的解體，中國大陸開放部份自由經濟，大家都認為是共產主義的崩潰，資本主義的勝利。現在，有形資產的自由化、個人化；無形資產企業化。但是在企業內，無形資產卻要共產化，是否能夠一起提升工作品質（如同共產主義的社會福利）？是否齊頭式平等？是否符合人性？

**解答：**人類因為知識的累積，文明才能進步。如果每個人都要重新收集資料、做實驗、做研究、親身體會，那就幾乎回到原始人的社會。所以，知識一定要共享共產。於是，有人認為既然知識要共享，為什麼有的公司可以將他們的知識視為智慧財產權、版權、專利，而收取其利益（暴利？）。難道這些知識，都完全屬於這些公司的嗎？都是這些公司憑空創造出來的嗎？大科學家牛頓

(Newton) 說：「我是站在巨人的肩膀上」，知識的累積，是站在許多人的肩膀上。因此，這些版權的反對者，提倡**開放來源** (Open source)，**解放著作權** (copyleft)，以相對於**著作權** (Copyright)。話說回來，有人靠勞力賺錢，有人靠腦力賺錢，也沒有什麼不對。因此，知識的共產是在個人、企業、國家、還是全世界？這問題超出本書的範圍了。在企業內知識共產的管理學，就好像國家共產主義的經濟學，是一種理想社會，但是如何實現，這真是一大問題和挑戰！

### 迷思十二：

**知識管理的重點是知識？**

**解答：**知識管理的重點不是知識，而是轉知識為利潤（企業的獲利能力或企業的價值）。如果說孔子是最早的知識管理，他還是要收束脩。

### 迷思十三：

**知識管理是，所有企業必須要走的路？**

**解答：**沒有錯！問題是：要往那裡走？要背多少負擔行李？要走多快？要走多遠？在走知識經濟之前，要配合企業策略，選擇知識管理策略，建立企業文化、教育訓練、獎賞制度等。

### 迷思十四：

**年輕人對於科技只是享用而不肯學習，即使學習也不會創新，是否知識管理的隱憂？**

**說明：**網路電玩（網路遊戲）的世界冠軍，比軟體設計的世界冠軍，還要轟動台灣？

總之，在一片知識管理的熱潮裡，我們希望能有一些省思，這是本文的目的。

## 辜理事長振甫於校友會校慶酒會致詞全文

母 校陳校長、母校各位師長、各位校友、各位學長：

明天是母校台灣大學第五十六週年校慶，也是創校七十三週年的紀念日，像往年一樣，校友會特別在校慶前夕，也就是今天晚上舉辦酒會，熱烈慶祝這個對我們具有重大意義的日子。振甫在此謹代表校友會對陳校長、母校各位師長蒞臨指導，以及各位學長踴躍參加，表示誠摯的感謝和歡迎之意。

任何一所學校的校慶或是創校日，都是這所學校和校友們最重要的紀念日，這也是校友會每一年校慶前夕都要舉辦校慶酒會的主要原因，同時，校友會也希望藉著這場酒會達到下面三個目的：

- 1.代表全體校友為母校校慶向母校獻上最高的祝賀之忱；母校校務近年來獲得輝煌的成就和蓬勃的發展，我們對於陳校長和各位師長因此所付出的心智和努力，也藉此機會表示由衷的敬佩。
- 2.讓平時散居各地的校友共聚一堂，共同表達出內心裡對母校培育之恩的那份感激和敬愛。同時也可重溫當年在母校「敦品勵學、愛國愛人」的校訓教誨之

下，那種意氣風發，天下國家捨我其誰的豪壯而浪漫的情懷。

3.聆聽母校陳校長以及各位師長為母校在新世紀勾劃出來的發展藍圖。母校跟校友會合辦了一份《臺大校友雙月刊》，幾乎每一期都有一篇校長講話，從最近一期的校長講話裡可以發現：陳校長和各位師長們已經為母校在新世紀的發展，規劃了一幅宏偉的藍圖，這個藍圖設計得極為周密，具體可行，如果付諸實施，相信可母校在新世紀的最短時間內，必可成為世界一流大學。等一下我們請陳校長講話的時候，他一定會對此有所說明。

今天我們酒會美中不足也可說的非常遺憾的事情，就是我們敬愛的盧啟華學長在上個月因病逝世了，他留下的文化基金會董事長的遺缺，董事長已經補選高明見學長繼任，在這裡一方面向高學長道賀，另一方面對盧學長的故去表示深切的哀悼之意。

今天酒會的後半段還有餘興節目，是請母校學生社團義務演出，特在此表示謝意。