

# 知識管理與學習型組織

討論人：吳明烈

國立中正大學成人及繼續教育學系助理教授

## 壹、前言

二十一世紀是個知識社會，也是個知識經濟時代，在此一時代中，知識與學習的重要性與價值益加受到世人的矚目。知識與學習無疑是個人、組織與社會持續進步與向上發展的活力泉源。目前國內外有關學習型組織的理論探討與實務發展，主要係以組織學習大師聖吉(P. M. Senge)在「第五項修練」(The Fifth Discipline)一書中所提的五項修練內容：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習及系統思考為核心。倘能有效運籌這五項修練的內容，並充分掌握其核心精神與應用之道，則對於學習型組織的建立，將有實質影響。

然而，值得人們進一步思考的是，僅經由五項修練的途徑，便能抵達學習型組織之境嗎？無庸置疑的，五項修練只能視為發展學習型組織的必要條件，而非充分條件。就此論之，任何組織要發展成為學習型組織，尚須考量到其他必要的修練。歷來有關學習型組織的理論與實務研究，知識管理(knowledge management)總是罕被提及，而近來則漸受重視。有鑑於知識管理對於建立學習型組織的重要性與日遽增，本文將探索知識管理作為學習型組織的第六修練之可能性，並分析知識管理的意義及其與組織智慧(organizational intelligence)、知識經濟(knowledge economy)之關係，此外，亦將專對知識管理的策略、階段與步驟進行探究，全文最後則提出知識管理對於發展學習型組織的五項啟示。

## 貳、知識管理的意義及其相關概念

近年來國際間興起了一股知識管理的熱潮，這股熱潮亦被稱之為知識管理運動。事實上，知識管理並不是一項新穎的理念，而其實務亦早已存在，只是在早期這樣的理念並未獲得充分重視，同時在實務上也並未具體落實。以下特對知識管理的意義及其與組織智慧及知識經濟之關連性作一剖析。

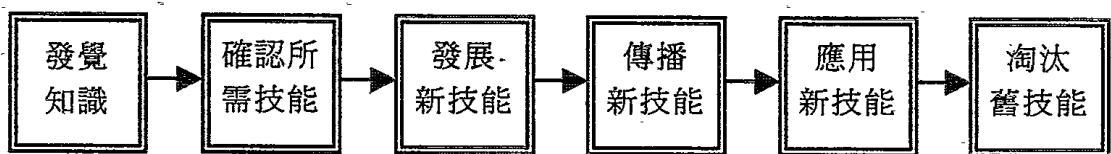
### 一、知識管理的意義

當代管理學大師杜拉克(Drucker,1993)在「後資本主義社會」(Post-Capitalist Society)一書中曾明確指出，人類社會正處於一種變動的過程中，未來的社會必然

不是社會主義取向，而是後資本主義社會，在此種社會型態中，知識則成為最具關鍵性的資源。以知識創造社會財富的觀點而論，人類已經歷了工業革命、生產革命與管理革命等三個階段，而在此過程中，知識的重要性與關連性則是與日俱增。在工業革命中知識的應用導致新產品與新工具的產生，這種工作類型的集中，明顯的展現在大型製造廠中；在生產革命中，知識與工作相結合，泰勒(Taylor)的科學管理是導致更效率與生產力的科學表現；而在第三個階段「管理革命」中，知識係與知識相聯結，其特徵為知識與專門知識的集中運用以及系統且有目標的解決問題，這也正是人類當前正身處的階段(Drucker, 1993; Nijhof, 1999)。

知識若依其性質，可區分為隱性知識(tacit knowledge)與顯性知識(explicit knowledge)兩大類。隱性知識係指難以透過語言及文字等外在形式表達的知識，此種知識係高度個人化且難以傳授於人。個人所擁有但難以言傳的技術、技巧及心智模式(mental model)等均屬隱性知識。而顯性知識則與隱性知識相反，係指可透過語言或文字等外在形式表達的知識，這種知識也就是可以分類編碼的客觀知識(Nonaka, 1998; Nonaka and Takeuchi, 1995)。而知識管理所要掌握的則是上述兩種知識的轉化與運用。在許多知識管理的相關文獻中，知識管理經常被概括性的定義為創造、儲存與運用知識以促進組織績效的過程。李勃維茲(Liebowitz, 2000)即認為知識管理是從組織的無形資產中創造價值的過程。知識管理並不是一項新的概念，它是一種以知識為基礎的系統、人工智慧、軟體工程、組織發展改良、人力資源管理與組織行為概念之綜合體。

基本上，知識管理是促使人們的內隱知識外顯化的過程，以在組織中有效的運用知識的效能。就此而言，知識管理即是整個知識鏈的過程，涉及從知識的察覺到確認所需技能，乃至發展新技能、傳播新技能以及新技能的應用與老舊技能的淘汰等(參見圖一)。而知識管理本質上對於整個組織各部分，如人力資源發展與管理、知識的組織與應用以及使用知識的機會與障礙排除等均有其正面影響(Nijhof, 1999)。易言之，善用知識管理將可促使組織發展成為一個更具智慧的組織。

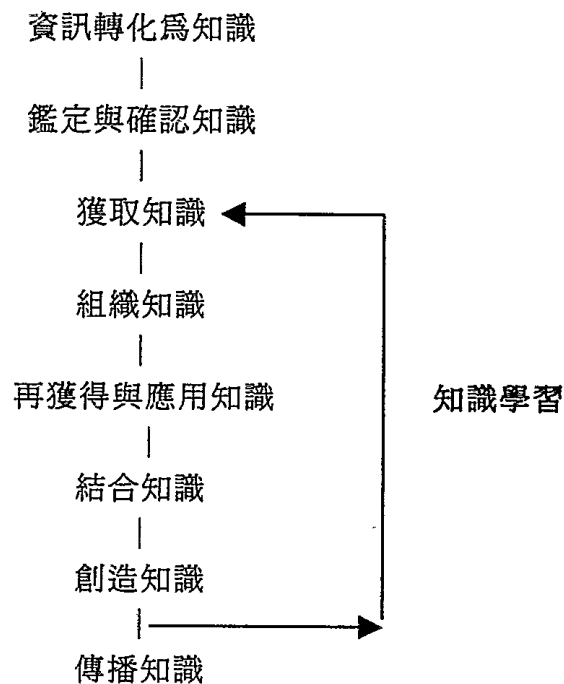


圖一 知識鏈

資料來源：Nijhof, 1999:480

## 二、知識管理與組織智慧

工業化經濟的基礎已從自然資源轉移到智慧資產。而由於資訊科技的發達，使得知識的編碼、儲存與分享均較以往更為容易且所需成本亦為較低。無庸置疑的，成功的組織在於懂得善用組織智慧，以維持本身的競爭力。



圖二 組織智慧的機能

資料來源：Liebowitz, 2000:6

所謂組織智慧係指能促進組織建立共同的願景、革新過程、以及生存方向的所有智慧的匯集。組織智慧涉及以下各種知識機能（參見圖二），而這亦涵蓋了知識管理的運作過程。知識既已成為組織中最具價值的資產，而由於知識是一種複雜且無形的資產，因此，知識的管理自應與其他資源的管理有所不同。

### 三、知識經濟與知識管理

一九九六年經濟合作發展組織發表「以知識為基礎的經濟」(The Knowledge-based Economy)報告，自此知識經濟的理念廣受國際社會的高度重視，而有關知識經濟的文獻探討，更是在近幾年間明顯遽增。「以知識為基礎的經濟」這個術語的出現，顯示了人類對於知識與科技在經濟成長中所扮演的角色，有了更充分的認知。知識蘊含於人力資本與科技中，向來處於經濟發展的核心地位(OECD, 1996)。人類正處於一個知識經濟時代，系統而完善的知識管理儼然已成為組織與社會永續發展的重要課題。

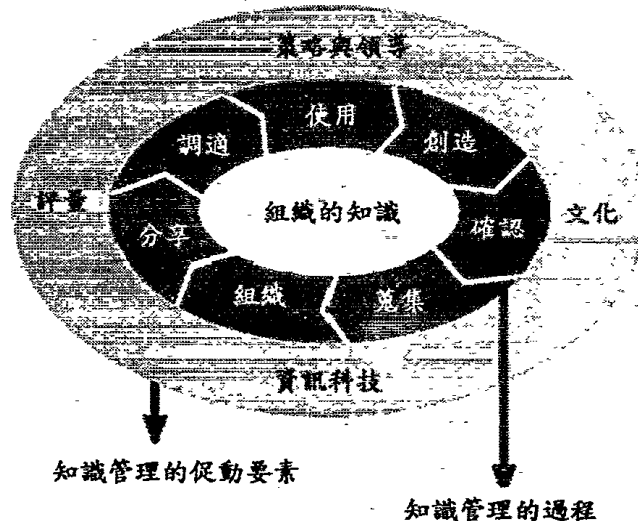
在知識經濟時代中，知識與學習的關係更顯密切。知識經濟的特徵是需要不斷地學習分類編碼的資訊以及具備利用這種資訊的能力。教育將是知識經濟的核心，而學習則是個人與組織進步的工具。學習過程並不僅是獲得正規教育，在知識經濟中重要的是從做中學。學習的一個基本面向是將隱性知識轉化為顯性知識，並且應用於實務中，進而發展出新的隱性知識。由於資訊科技的進步，非正規學習與訓練更是日益普遍的形式。組織正面臨著需要發展成為學習型組織，為適應新科技而不

斷地調整管理模式、組織結構與技能。組織同時需要加入學習網絡，在此網絡中生產者與消費者在實驗與資訊交流中的相互學習，是組織創新的驅動力(OECD, 1996)。

在知識經濟時代中，知識具有前所未有的高度價值，而知識管理則是促進組織競爭力與永續發展的核心要素。知識經濟的興起提出了有關教育與訓練的效率及公平性問題，而這也必然是一種學習經濟(OECD, 1996)。在學習經濟中，有些知識明顯的快速衰退，個人與組織需要學習如何決定那些知識應該遺忘以及那些知識需要記憶及儲存(OECD, 2000)。

### 參、知識管理的階段與步驟

美國生產力與品質中心(American Productivity & Quality Center, APQC)近年來積極致力於知識管理的理論研究與實務發展，曾明確指出知識管理是一種有意的策略，以促使合適的人適時的獲得適當的知識，並協助人們分享資訊以及展開行動增進組織效能(APQC, 2001)。知識管理是個複雜的過程(參見圖三)，這種過程通常涉及以下各步驟：蒐集知識、組織知識、分享知識、調適知識、使用知識、創造知識以及確認知識。此一過程係一循環過程，而非單純的由起始到終點的直線過程，這個動力過程通常係從創造、發現與蒐集內部知識與最佳實務開始。



圖三 知識管理的架構

資料來源：O'Dell & Grayson, 2001:5

其次分享與瞭解組織所能使用的實務，然後則是調適與應用這些實務到新的情境中，並提升組織的績效。在此過程中尚必須具備有力的促動要素，這些要素包括策略與領導、組織文化、科技以及評量，這些要素亦為組織環境與基礎結構(O'Dell & Grayson, 2001)。

組織對於知識管理的價值認同與實際將之具體實踐之間，往往存在著明顯的落

差。如何適當地建立知識管理系統，進而有效的管理知識，是當前各類組織所面臨的共同問題。畢竟，知識管理是一種複雜的活動，並且需要具體而完善的計畫。提瓦納(Tiwana, 2000)從實務的觀點出發，系統地提出了知識管理的四個階段與十項步驟（參見圖四），對於組織如何有效率的進行知識管理，提供了確切可行的途徑。茲分述如下：

### 第一階段：基礎架構評估

知識管理的第一階段包括兩項步驟。首先，需對組織當前的基礎架構進行分析，然後確認具體的步驟以建立組織的知識管理系統。其次，分析組織的知識缺陷，並將知識管理策略及系統與組織績效及目標相連結。

#### 步驟一：分析目前的基礎架構

在此一步驟中，需先對知識管理策略與科技架構的各種構成要素有所瞭解。經由分析與評估得以洞悉組織中，已具備或尚欠缺那些知識管理的基礎架構要素，而這也增強了組織知識管理方案的管理支持，因為在這過程中人們將意識到知識管理並沒有完全拋棄舊有的投資。

#### 步驟二：結合知識管理與組織策略

當知識管理與組織策略在一開始即已明確的結合，那麼即可確定組織的知識管理系統可以永保競爭優勢。如果知識的創造係成功的被引導著，那麼介於組織策略與知識管理策略之間更需作妥明確的連結。有效的知識管理策略並不是單純的科技策略，而是科技、文化變革、新的獎勵制度平衡得當的混合，並且與組織策略的步調相一致。當技術與組織的行動相連結並整合，將可提供一個廣泛的基礎架構以支持知識管理的過程。

### 第二階段：知識管理系統分析、規劃與發展

第二個階段的知識管理涵蓋了第三至第七項步驟：

#### 步驟三：規劃知識管理基礎架構

當第三個步驟開始知識管理的部署，組織必須選擇構成知識管理系統結構的基礎架構要素。而這種選擇將因各種組織不同的合作文化與工作規準而有所異，其中的選擇關鍵在於決定有效的工具之最佳混合並將之整合於組織的知識管理結構中。

#### 步驟四：審計現有的知識資產與系統

知識管理方案必須開始於組織確實已經知悉之事。在此步驟中，組織必須審計與分析組織中的知識。首先，組織必須明瞭為什麼必須審計知識，其次，再由代表組織中各部門的成員形成一個工作小組，負責初步評估組織中的知識資產有何不足或最為薄弱之處。

#### 步驟五：安排知識管理團隊

在此一步驟中，組織必須安排知識管理團隊以規劃、建立、完成及部署組織的知識管理系統。這個團隊的成員安排，必須在技術與管理的人力需求之間取得均衡。這一步驟的最終目標乃在於知識管理之後，促使技術與文化能在適當的地方展現，進而促成組織中的人員都能成為知識管理者。

#### 步驟六：繪製知識管理系統藍圖

組織為永保競爭力，必須有效率的創造、儲存以及分享組織本身的知識，並且

將知識與新的問題及機會緊密結合。知識管理系統藍圖的繪製，可提供完善的計畫以有效建立並促進組織的知識管理系統。在這個步驟中，首先需體察出組織既有的顯性知識資產。當顯性知識只是組織中整體知識資產的微小部分時，一個良好的知識管理藍圖必須能夠解釋存在於組織成員心中的隱性知識。雖然隱性知識的發展，在本質上係為行動的副產品，然而當其轉變成顯性知識時，將更容易被利用與傳播。

#### 步驟七：發展知識管理系統

在前一步驟中，組織已經繪製出完善的知識管理藍圖，接下來的步驟，即是確實的將此藍圖在組織的運作體系中實踐。在發展知識管理系統的過程中，組織在策略運用上將會面臨一些抉擇，因此組織必須視本身的特性、任務與發展願景，採用適當的途徑，以建構完善的知識管理系統。

### 第三階段：系統發展

知識管理的第三階段即是將前述各步驟所建立的知識管理系統，確實開展的過程。此一階段包括步驟八及步驟九的過程：

#### 步驟八：展開行動，運用以結果為導向的方法

凡是大規模的方案，如典型的知識管理系統，必須考量到使用者的確切需求。雖然，一個跨職務的知識管理團隊有助於發現一些需求，然而，試驗性的行動方案亦為不可或缺。因此，在此一步驟中亦涉及實驗方案的選擇與執行，以引導發展健全的知識管理系統。

#### 步驟九：改變管理、文化與獎勵制度

成功的知識管理絕對不是僅建立在科技之上，知識管理約僅有百分之三十的工作涉及技術層面，而最困難的部分乃在於建立知識管理系統之後。改變組織文化、檢討獎勵制度以及選擇是否使用知識長(Chief Knowledge Officer, CKO)等，均有可能是影響知識管理能否得以在組織成功運作的最重要步驟。此外，知識的分享不能以命令的方式進行，而應出於個體的自願性。一個成功的知識管理組織，在於所有成員能認同知識管理，並將之視為工作生活的一種方式。

### 第四階段：評鑑

知識管理的最後一個階段「評鑑」涉及一項步驟，亦即知識管理的績效評鑑、投資報酬評估及其改善。

#### 步驟十：績效評鑑、投資報酬評估以及精進知識管理

在此一步驟中，必須評估知識管理投資的成本效益及其對組織所發生的影響。許多組織已經建立知識管理系統並且具體的實施知識管理的策略，然而，評估與評鑑知識管理對組織所產生的影響，則是一項要務。從知識管理的評鑑過程中，組織得以瞭解到組織運作上的缺失，並進而從錯誤中學習。因此，知識管理的評估與評鑑工作，其目標在於明確掌握組織可供實施知識管理的資源究有多少以及如何改善知識管理的運作。



## 肆、知識管理作為學習型組織的第六項修練

### 一、學習型組織的新思維：知識管理

聖吉在一九九〇年所出版的「第五項修練」引起了學習型組織的發展熱潮，他在該書中以極短的篇幅提到：「建立學習型組織的五項修練現在正匯聚成一個包括許多重要技能的整體。他們使得建立學習型組織成爲一項有系統的工作，而非僅是一種偶然的成功，並且在將來還會有其他的創作出現。正如航空業的發展史，也許我們將來還會有一兩項發展從其它不曾想到的地方出現，而產生一種我們今日尚不能理解的全新修練（郭進隆譯，民 83）。隨後，聖吉在一九九四年所出版的「第五項修練實踐篇」（The Fifth Discipline Fieldbook）中亦以「第六項修練？尚待挖掘的新領域」爲標題，提出第六項修練的未來可能性。他提到：五項修練之外，還有許多尚待深入挖掘的學習新領域：把「組織看成社區」、「微世界」與「學習實驗室」，未來都有可能發展爲學習型組織的重要修練（齊若蘭譯，民 84）。由此觀之，聖吉亦關注學習型組織的五項修練之外的其他發展策略，也提出了第六項修練的可能性，只是第六項修練的確切名稱與實質內涵究竟爲何，對他而言，截至目前仍還是個疑問且有待進一步研究。

雖然聖吉的學習型組織等著作，受到了學術界及實務界的高度重視，對於學習型組織的發展影響深遠。然而，亦有學者對聖吉的觀點有所批評。日本的兩位學者（Nonaka & Takeuchi, 1995）在「創造知識的公司」（The Knowledge-Creating Company）一書中即指出，聖吉的組織學習理論，基本上缺乏了「知識發展構成學習的觀點」。大部分的組織學習理論陷落於「刺激—反應」的行爲主義概念中（Nonaka and Takeuchi, 1995）。而美國學者戴文坡（Thomas H. Davenport）與普賽克（Laurence Prusak）亦指出，有結構的知識並未受到組織學習領域的特別重視，而且也缺乏適當的科技工具來加以掌握。其實，聖吉的書中或許有「知識」這個字眼，但卻未將它包含在索引當中。我們深信，若未採取措施來管理結構化的知識，組織學習會過於抽象，長期而言很難看得到成效（胡瑋珊譯，民 88）。事實上，學習型組織的發展，涉及的層面頗廣且複雜，若想純粹經由五項修練以達到建立學習型組織的目的，顯然仍有所不足。

值此新世紀，組織常常要面對的是一個前所未有的新環境與變局，因此，學習型組織的發展亦需要有新的思維與行動。易言之，邁向學習型組織的過程中，除了五項修練之外，有必要另創新局，探索其他必要的發展策略。而這種新的學習型組織發展策略，即是知識管理。將知識管理作為學習型組織的第六項修練，既能促進學習型組織的發展，且能促動組織變革。

### 二、知識管理的策略

知識不僅需要適當的保存，更應與時俱進並適時更新。知識存量與知識品質均應爲知識管理所應重視的層面。知識管理成爲一種明顯的實務活動，畢竟是新近之事。知識管理並非僅具有一種特定的取向，各組織應依其組織結構與特性採取適當的知識管理策略。質而言之，知識管理可分爲兩種不同的策略，第一種策略係爲分類編碼策略（codification strategy），此種策略主要係透過電腦的運用，將知識周密地

編碼與儲存在資料庫中，促使組織成員能取得並輕易地使用這些知識。知識管理的第二種策略稱為個人化策略(personalization strategy)，此種策略強調，知識係與發展知識的人密切相結合，同時知識的分享主要係透過直接的人與人接觸。在此種策略之中，電腦的主要用途乃在於協助人們傳達知識，而非儲存知識。

根據漢森等人(Hasen, Nohria & Tierney, 1999)的實證研究顯示，有效能的組織會視其狀況從中擇其一作為知識管理的主要策略，而另一種知識管理策略則居於輔助角色。易言之，上述兩種知識管理取向不會在這類組織中同時同等的被採用，其主要策略與輔助策略的比例約為 80%相對於 20%。

組織中的知識管理策略應反應出組織的競爭策略，包括如何為顧客創造價值；這種價值如何支持經濟模式以及組織成員如何傳送這些價值與經濟學。為能充分明瞭這兩種知識管理策略的不同，茲從競爭策略、經濟模式、知識管理策略、資訊科技以及人力資源等層面列表比較如下（參見表一）：

**表一 知識管理的兩種策略**

分類編碼策略	競爭策略	個人化策略
透過再度使用的分類編碼知識，提供高品質、可靠且迅速的資訊系統。	競爭策略	經由個人的專門知識，針對於高層次的策略問題，提供具創造性與分析謹嚴的建議。
重複使用經濟學： 單次的知識資產投資，多次的運用。 運用具有高比率伙伴聯繫的大型團隊。 集中於創造極高收入。	經濟模式	專家經濟學： 對於專門對策與獨特問題索取高額費用。 運用具有低比率伙伴聯繫的小團隊。 集中於高盈餘的維持。
人員對文件： 發展分類編碼、儲存、散播以及容許知識重複使用的電子文件系統。	知識管理策略	人員對人員： 發展人員的聯繫網絡，藉此分享隱性知識。
對資訊科技的高度投資；其目標在於促使人員與可重複使用分類編碼的知識取得連結。	資訊科技	適度地投資資訊科技；其目標在於促進交談與隱性知識的交流。
聘用能夠適當的重複使用知識並且具有解決問題能力的大學畢業生。 透過團體方式與電腦遠距學習訓練人員。 獎勵人員對於文件資料庫的使用與貢獻。	人力資源	雇用樂於解決問題並能容忍模糊的企管碩士。 透過一對一的指導培訓人員。 獎勵成員與他人直接分享知識。

資料來源：Hasen, Nohria and Tierney, 1999:109

上述兩種知識管理策略，需要不同的刺激機制以進行組織內的知識分享。在分類編碼策略中，管理者需要發展出一種可以鼓舞組織成員寫下他們所知之事，同時進一步將這些文件儲存於電子資料庫中。而組織成員對於知識資產的貢獻與利用，應成為組織評估個人年度工作成效的一部份。在個人化策略中，管理者則需要獎勵組織成員直接與他人進行知識分享，而這種直接與組織伙伴知識分享的次數以及個人分享給其他成員的知識量，亦被視為個人的工作績效之一(Hasen, Nohria & Tierney, 1999)。知識管理係一種有生命力的運作機制，而資訊科技在不同的知識管理策略中，亦扮演著不同的角色與功能。以分類編碼策略而言，相當類似於傳統的圖書館，需要有能夠儲存大量文件的地方以及資料搜尋器的設置，以促使組織成員能夠找到並利用其所需要的文件。而在個人化策略中，資訊科技基礎建設，則遠不如在前項策略中的重要，其最重要者乃是建立起一種制度，容許組織成員能夠找尋到可以進行知識分享的夥伴。

## 伍、知識管理對於發展學習型組織的啟示

知識管理的過程正是組織革新與發展的過程；知識管理的成效亦將成為組織中最主要的智慧資產，藉此組織得以不斷提升效能，進而實現組織的種種願景。

知識管理的興起，確能為學習型組織的發展，提供另一條可行途徑。就整體言之，知識管理對於學習型組織的發展，具有以下各種啟示：

### 一、組織決策必須因應知識管理時代的來臨

知識管理的概念已漸漸廣被企業界所認同與接受。然而，將知識管理的理念與實務引進其他領域中，則仍亟待努力。當人類已正式邁入一個知識管理的時代，組織實有其必要在決策上作出適度的調整與回應。知識管理的要素不外乎人員、知識、資訊科技與分享，其中人員更是位居核心因素。組織決策面對知識管理時代的來臨至少需有以下各種回應：其一，透過資訊科技，有效的發展知識管理的環境。現代化的知識管理總是會涉及科技，而透過科技的支持，組織得以系統化的建立起組織記憶。組織記憶係指在組織中建立知識庫，以儲存組織所累積的方法知識及其他知識資產，並促使這些知識資產增進知識密集的工作歷程之效能與效率(Kühn & Abecker, 1998)。其二，組織決策對於知識管理時代的另一項回應即是為組織成員提供更充足的資源，以促進知識學習。其三，面對知識管理的挑戰，組織決策應在人員的繼續進修制度方面，作出積極的回應。就此而言，組織政策應促使成員成為終身學習者，設法暢通進修與學習管道，以增進組織人員的知能及實踐專業知識的能力，而在進修內容上，亦應加強人員的知識管理素養，進而促使組織成員在知識的創造上扮演一個積極的角色，就此觀點而言，組織應積極培養知識工作者。其四，為因應知識管理時代的來臨，亦需透過組織決策，規劃與建立適合時宜的獎勵制度，鼓勵人人不斷從事進修學習、創造知識、與人分享知識以及將知識運用於實務工作情境中。

### 二、塑造適合組織的知識分享機制

缺乏知識分享的行動，則組織將成為一個思想貧瘠與行動力薄弱的孤島。知識管理所面臨的最大挑戰即是隱性知識的分享。知識管理最艱難的目標及其能發揮的

最大貢獻，在於促進組織更有效率的分享隱性知識(Koulopoulos & Frappaolo, 2000)。知識唯有透過密切的交流與分享，才能充分獲得發展並發揮最大價值。而當組織成員彼此間的素質較為相近且彼此互信互賴時，知識的交流與分享將更為頻繁且更具成效。

知識分享策略必須不僅在於不同的團體內蒐集與傳播資訊，同時也必須建立一種機制，促使人人能時時從他人之處學習，而這則需要組織成員的合作以及知識管理科技的運用(Koulopoulos & Frappaolo, 2000)。就此而言，組織需要建立起知識分享文化。

組織文化會影響到資訊與知識的交流及溝通的品質。在知識管理的過程中，組織溝通結構的良好與否，對於知識管理在組織的發展，具有決定性的影響。因此，任何教育組織均應審視本身，是否在組織內已建立起良好的人員溝通管道，而這種省視與改善的過程，亦被視為組織學習的一項重要內涵。這種努力過程對於教育組織文化的塑造不僅有所貢獻，同時對於組織的知識管理文化的發展，更扮演著決定性角色。

### 三、組織應成為創造知識的組織

哈格維斯(Hargreaves, 2000)在「創造知識的學校」(The Knowledge-Creating School)一文中明確的指出創造知識的學校的理想類型為(Hargreaves, 2000; 王如哲, 民 89)：

1. 審計組織本身的專業工作知識
2. 管理創造新專業知識的過程
3. 確認組織所創造的專業知識之有效性
4. 傳播所創造的專業知識

上述之理想類型，亦可適用於其他組織。創造知識的組織的最明顯特點乃在於組織能夠持續的創造新知識，並且將之散播到整個組織層面中，進而應用於工作內容與情境。因此，當組織具備知識的持續創新與應用的能力時，即具備了創造知識的組織之特色。而在一個創造知識的組織中，知識的創新及其應用明顯成為組織的一種行為模式與存在狀態，在此組織中，人人都是知識工作者，人人也都是知識生產者與知識管理者。而這種知識的創造與革新，則是確保組織競爭優勢的一項必備條件。

### 四、組織應有負責知識管理的專門人員

為提高知識運用的成效與組織效能，知識管理有其必要性。而為提升知識管理的成效，許多組織已設有知識管理人員，負責組織知識管理之工作。知識管理人員的主要工作為規劃組織之知識管理系統與制度，以及促進組織成員之知識分享與知識管理之成效等。組織若要發展成為學習型組織，則應有負責知識管理之專業人員，以建立起組織知識的永續運作機制，進而促使組織知識的蒐集、分類儲存、分享擴散以及創新與運用得以發揮最大效能。組織內的知識管理人員必須對組織本身的知識流動過程與組織的未來願景有充分瞭解，對於知識與學習有較高的靈敏度與接受度，進而妥善規劃組織所需要的知識並促進組織學習。

## 五、建立組織的繼續學習文化

在知識社會中，學習係持續發生於人類的生活周遭中。人類透過學習不斷累積知識，並進而建立起個人的知識體系。而隨著個人與組織知識的增長，有效的知識管理自應成爲重要課題。爲促使知識管理策略能成功的在組織中推動，有必要建立起「繼續學習文化」。假如這種支持性的學習文化能在組織中發展，組織智慧亦勢必將隨之成長。一般咸認爲百分之九十的知識管理工作，在於建立起一種支持性的文化。發展適合組織成員繼續學習的工作環境是組織成功的關鍵。根據賽恩(Schein, 1985)的觀點，當文化的定義係與分享價值及信仰有關，則繼續學習必須是組織文化的一部份(Liebowitz, 2000)。

繼續學習文化具有三項要素(Liebowitz, 2000)：

1. 社會支持：激勵與任何新技能、行爲的獲得及使用有關的活動。
2. 繼續革新：組織能不斷的努力以追求革新與進步。
3. 競爭力：組織透過成員高成就的表現在其領域中建立起最佳形象。

組織文化的本質對於組織學習具有相當重要性，沒有適宜的文化，也就沒有學習的容身之處。要增進組織智慧，則需將組織發展成爲一種學習系統，在此系統中，知識的分享與管理具有重要性地位。

## 陸、結語

在本文中，筆者從知識學習的觀點，論述運用知識管理發展學習型組織的必要性與可行性，進而提出了知識管理作爲學習型組織的第六項修練的構想與理念。組織學習大師聖吉也曾試著探索學習型組織的第六項修練，同時，他也坦承這是一項亟待開發的新領域，然而到底第六項修練的具體內涵是什麼，截至目前則尚未被確切提出。因此，將知識管理視爲發展學習型組織的一項必要策略，且將之稱爲學習型組織的第六項修練，或許正可解開當前組織學習研究的這項疑惑。

面對知識經濟時代的來臨，所有的組織都應成爲學習型組織，而這種組織的形成，係以知識與學習爲其基礎，且需具備學習與知識管理的能力與實際行動。知識管理是一種動態的歷程，這種永無止境的動態歷程，對於學習型組織的發展與革新具有積極性的意義。而將知識管理的理念實踐於發展學習型組織的實務中，更將有助於組織成爲知識化的學習型組織。

## 參考文獻

- 王如哲(民 89)。知識管理與學校革新。教育研究集刊，45, 35-55。
- 胡瑋珊譯(民 88)。知識管理。臺北市：中國生產力。
- 郭進隆譯(民 83)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。臺北市：天下文化。
- 齊若蘭譯(民 84)。第五項修練 II 實踐篇。臺北市：天下文化。
- American Productivity & Quality Center, APQC (2001). *Knowledge Management*.  
<http://www.apqc.org>
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capital Society*. New York: Harper Business.
- Hargreaves, D. H. (2000). The Knowledge-Creating School. *British Journal of*

- Education Studies*, 47(2), 122-144.
- Hasen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Koulopoulos, T. M. and Frappaolo, C. (2000). *Smart Things to Know About Knowledge Management*. Oxford: Capstone.
- Kühn, O. and Abecker, A. (1998). Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges. In Borghoff, U. M. and Pareschi, R. (eds.). *Information Technology for Knowledge Management*, 183-206. Berlin: Springer-Verlag.
- Liebowitz, J. (2000). *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*. Boca Raton: CRC Press.
- Nijhof, W. (1999). Knowledge Management and Knowledge Dissemination. In *Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference Proceedings*. (ERIC No. ED 431 948).
- Nonaka, I. (1998). The Knowledge-Creating Company. In *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 21-45. Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University.
- O'Dell, C. and Grayson, C. J. (2001). *Identifying and Transferring Internal Best Practices*. <http://www.apqc.org/free/whitepapers>
- OECD (1996). *The Knowledge-Based Economy*. Paris: author.
- OECD (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris: author.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.

### 情緒智慧

大提琴家馬友友，在赴機場途中，汽車爆胎，他仍能悠閒拿出琴來，在路邊練習海頓協奏曲。

高溫超導體科學家朱經武，從不為小事情煩惱，許多別人可能會煩上許久的事情，只在他心門繞一圈就出去了。

曾任美國國務卿的克里斯多福說：「我從不生氣，除非有需要。」這些都是高情緒智慧 (E.Q.) 的人。

但是，另有些負面的例子，如少年郎在 KTV 自覺受到言語歧視，於是買來汽油在樓下縱火燒機車洩恨；十字路口，紅燈停車，綠燈才亮，後面的車子就猛按喇叭催行，引來前車不快，就地打了起來；學生月考考得不理想，父母輕責兩句，就跳樓輕生……。

教育應擴大學習內容，跳脫傳統只重知識，只看分數的舊規，可惜台灣學生很少培養「讀書」以外的興趣，不太關心自己以外的人、事、物，因此不易培養團隊合作、人際溝通、為他人著想的人格特質與情緒智慧，也欠缺解決問題、衝突的能力。

高情緒智慧的人，凡事包容，凡事再思，富有同理心、自制力、能作全方位思考、社交能力佳、愉快而善於自處處人，易受到歡迎與尊重。



(轉載自聯經出版事業公司「小故事大哲理」一書)