

由知識管理，到識知管理

談知識工作者的個人知識管理

知識管理與Web 2.0 專題報導之一

陳啓亮 ◎ 知世網絡 網站資訊架構師

<http://www.xxc.idv.tw/blog/xxc>

儘管知識管理曾經紅極一時，卻也慢慢的冷卻下來。但是，隨著Web 2.0 概念的興起，以使用者參與為主的網路資訊活動，重新為知識管理帶來新的生命。而「個人知識管理」，這個較少為傳統的「組織知識管理」所探討到的領域，似乎因此受到更大的重視。畢竟，Web 2.0 是個以知識工作者為主角的舞台。

以下，將概略的介紹知識管理與個人知識管理，以及資訊技術變革所帶來的影響。

◆ 回顧：知識管理的現況

筆者認為，「知識管理」應該是一個能涵蓋「組織知識管理」與「個人知識管理」兩個範圍的概念。雖然這兩者是交互影響的，並且確實存在著一些模糊地帶；但是這樣的區分，能有效的幫助我們檢視，目前普遍認為的「知識管理」工作，究竟有著什麼偏離與盲點。

嚴格來說，大部分被排架到「管理類」書架上的「知識管理」書籍，背後預設的意圖，都是希望能透過知識管理工作，能夠為組織帶來實質上的成長或利益增加。即使這類的論述也會探討到組織中的個人，如何能夠有效的落實知識管理，或參與知識增加的循環，但終究還是以組織本身的成就為前提的。而只針對個人的知識管理技巧，則會被歸類到個人生產力、閱讀筆記技巧、時間管理、會議溝通管理等等類別中。

透過這樣的區分，可以發現，大部分所謂的「知識管理系統」，都是「組織管理系統」。而即使到了今日，大部分的「組織知識管理系統」，實際上往往只是複雜一點的「文件管理系統」而已。許多組織內有價值的知識仍然無法被有效的「外顯」，而自發性的「知識分享」理想越顯得遙不可及。Allen Bonde便認為，即便有一些成功案例，整體說來知識管理的重要性已經被放到一旁（KM in many ways went to the back burner）（注）。就連知識管理領域的大師戴文波特（Thomas H. Davenport），在其最近的作品《思考型工作者》中，也開始將重點轉向知識工作者，而委婉的承認知識管理系統其實並不成功：「知識工作第一代大致成功的組織科技，就是『知

識管理』。這種科技在90年代中期，隨著Lotus Notes及後來的Web應用軟體等推出，開始漸漸出現，而且廣受歡迎，直到廿一世紀初年，資訊科技因全面減縮才衰退。」（戴文波特，2006，頁125）

戴文波特承認知識管理科技的發展（或，更精確的說，群組軟體與組織知識庫應用）遭受到瓶頸；只不過他僅僅將這個困境歸諸於「資訊科技減縮」，並沒有追究衰退的原因。然而，在廿一世紀初，資訊科技真的減縮了嗎？不，正好相反，今日如火如荼，被稱為「Web 2.0」時代的一系列技術變革，全部都是廿一世紀初的發展結果。例如，網頁程式語言（PHP, Perl）的普及、開放原始碼運動的成熟、一般性網路內容管理系統（CMS）模式被確定，這三者合力導致了各種網路出版平臺在2000年之後開始盛行。其中最具代表性的兩種網路內容管理系統：一種是輕量化的——網誌系統（Blog），以及另一種便於開放編輯與版本控管的共筆系統（Wiki）。W3C對語意網以及XML網路服務標準的努力，導致RSS的興起，使網路內容的通透性有革命性的進步。

◆ 技術變革與知識工作者

換言之，即便第一代的知識管理工作面臨了一些瓶頸，但知識社會的發展並沒有因此停滯下來。如前所述，網路資訊技術的革新，為這幾年又帶來了不一樣的知識社會榮景。Blog、Wiki、社會網路服務（Social Network Service）的興起，在網路社會中瀰漫著一股知識匯集的生命力。這些，被稱為「Web 2.0」的新的技術與服務，為知識管理工作的帶來新的變革。筆者歸納這些技術變革帶來幾個方面的影響：

- 資訊化成本：新的技術有更低的系統建制與「內容編碼成本」。由於各種網頁製作技術的成熟，幾乎人人都能以極低的成本取得各式各樣的網路內容管理系統。即使沒有辦法自己架設或維護系統，網路上也有各式各樣的免費服務，可供應用。
- 交換與通透性：新的技術也帶來了更低的交換成本，更高的資料通透性。各種網路服務的混搭（Mashup）就是最好的例子。
- 搜尋成本與可及性：網路搜尋引擎技術的進步，徹底改變了人們使用網路資訊的行為。現在，還有多少人還記得，當年必須在Yahoo的分類目錄下，逐頁的瀏覽自己想要找的網站網址？大多數的查詢，我們只要按下一個搜尋鍵，就可以穿越各種目錄與首頁導覽的階層架構，直接取用到資料內容。
- 個人可識別性：最後，新的發展也帶來了更高的個人可識別性。低建制與編碼成本，與資料的高通透性，使得個人不一定要「埋身」於組織之下，才能換取足夠的傳播資本。這些發展，都使得知識管理的主體，漸漸由組織，轉移到成為個人。例如，公民新聞與個

人出版平臺的興起，開始為傳統新聞與傳播業界的產業架構，帶來了一些新的挑戰。知名部落客們在網路上獲得的流量、影響力與效益，可以勝過傳統雜誌出版組織所建構的線上雜誌出版平臺。更讓傳統人士扼腕的是，這些部落客通常都使用許多的免費資源，而企業組織往往需要找專業製作公司來設計網站平臺，還要聘請網路管理人員來照顧網路出版設備。一來一往，消長立見。這些部落客們，不需要依附在某些傳統的傳播企業組織麾下：他自己就是品牌！他就是經營者！他經營自己的名聲，建立自己的信譽，讓網路閱聽人直接信賴他「個人」，而不是透過「某某報社」或「某某出版社」而建立的信賴轉移。個人化的網路出版，也許仍然難以撼動整個盤根錯節的大眾傳播產業，但是對於部分報紙與雜誌刊物的銷售，卻已經帶來重大的考驗與打擊。

如果說，上述的例子只不過是打打小蒼蠅，仍然沒有辦法取代主流的出版媒體，那麼下面的例子可就是打老虎了：身為大英百科的對手，維基百科，以更多元的內容，更快更新接納新資訊的速度，抵銷了在內容品質上的劣勢，成為一般日常生活最便於使用的參考資訊來源。草根性且對「編撰權」開放的基本政策，使得參與維基百科的編製更像是一種知識的競技場——而非樂園。編撰者一方面可說是出於自己的志趣以及無私分享的動機，另一方面維基百科系統也回饋以編撰者「信譽」：這是由「你」所編撰的條目，由「你」提供給世界所有人的知識。「知識工作者所必要要求積極動機者，就是成就建樹。他需要有考驗挑戰。他要知道他是在貢獻。」這是出自於1969年杜拉克在*The Age of Discontinuity*（中譯《斷絕的時代》或《不連續的時代》）中對知識社會工作者的說明（頁305），放到四十年後，我們可以在這句話上面看到所有維基百科編撰者的影子。天天在維基百科系統中上演的，與其說是大家和樂的烏托邦大合唱，不如說是在條目詞彙中開疆拓土，爭取自己可得的成就感。

這兩個例子中，所依賴的是個人知識，以及憑藉著高效率的資訊技術，將眾多的個人知識「組織」起來，使得「眾智」可以「成就更大的知識」。在這裡，「組織」並非一個固定的靜態機構，而是作為一個有其目的與意圖的行動動詞，作為一個社會性的動態系統。

◆ 個人知識管理、資訊素養

那麼，身為一個在知識社會中，最為重要的知識工作者，我們該怎麼管理我們的知識呢？所謂的「個人知識管理（PKM, Personal knowledge management）」將會是我們的解答嗎？

我想，這個問題必須分成兩方面來回答。首先，是的，我們人人都必須管理自己的個人知識，因為知識是這個時代最有力量的經濟生產要素。第二、也不盡然全部都對，因為當前所謂的「個人知識管理」只會是部分的解答，除非我們重新考慮「個人知識管理」中「知識」的意義。我的基本態度是，應用在組織管理工作中的「知識管理」，往往只能關心到知識的溝通形

式，即「資訊」的面向而已。而所謂的「個人知識管理」理論，多半也延續著前述組織知識管理對知識的定義，即遵守著「DIKW」階層模式（資料—資訊—知識—智慧），來進行個人知識管理的探討。DIKW的階層模式，引入了產品線與加工生產的隱喻，固然容易被傳統大眾所理解，但代價就是將「知識」剝離了個人認知經驗的脈絡，喪失了在品質上的敏感性，成為一項項可被計算的知識庫存或知識資源。這樣的結果，導致大部分的個人知識管理，看起來都只像是「個人資訊管理」而已。但，個人知識管理可以不僅只於「個人資訊管理」而已。知識工作者，之所以得利於所擁有的知識，是取決於其創新、做出正確決策、解決問題的能力上，而非對資料或資訊的處理能力上。

第一個提出「個人知識管理」的是Jason Frand，他於1999年在UCLA的MBA課程中提出此一概念。Frand提出的個人知識管理的目的，在於協助專業經理人能克服資訊爆炸時代的資訊超載問題。因此，Frand的方針是利用新的資訊技術，以及資訊組織的技巧，協助經理人能在日常工作中能有效分類其資訊，減少其資訊負荷。嚴格來說，Frand提出的只是一種「個人資訊組織方法」而已，這種「唯資訊脈絡化」的策略，並不是改善人們知識工作品質的唯一方法，可能也不是最好的方法。例如，杜拉克在1968年出版的《有效的經營者》一書中，就至少提出了時間管理、有效溝通技巧、團體合作技巧、目標管理、做出有效決策等數種讓知識工作者提昇工作品質的方針。近年來，大衛·艾倫（David Allen）提出的GTD方法，更以最低限度的（甚至是非常陽春的）個人資訊管理技巧，協助知識工作者減少眼前資訊，也吸引了許多知識工作者採用。這些GTD愛好者，或喜歡自稱為lifehacker（生活駭客），總是喜歡用一些低科技（lo-tech）的方式完成個人資訊管理的工作；199元的計時器、鉛筆、10元的記事本、3 X 5索引卡片等等，都在他們的巧思下重新獲得新時代的意義。

另一位提出「個人知識管理」的是Millikin University的Paul A. Dorsey，他與同事在2000年發展出個人知識管理架構，共有7項資訊技巧，其目的是為了協助教職員們改善其解決問題的能力以及資訊管理的能力。Dorsey的7項技巧，與資訊素養技巧的要求有許多雷同之處。

Dorsey 7	Big 6
-	1. 定義任務與問題
1. 檢索資訊	2. 資訊尋求策略
2. 評估資訊	3. 找出與取得資訊
3. 組織資訊	6. 評估資訊
4. 協同合作	5.1 組織資訊
5. 分析資訊	-
6. 呈現資訊	4. 使用資訊：閱讀與摘要
7. 保存資訊	5.2 呈現資訊
	-

那麼，個人知識管理會等於資訊素養技巧嗎？這需要看我們認為「資訊素養」在哪個層次上。如果，資訊素養只是著重於資訊的搜尋、組織、使用等等工作的具體技能上，那麼這就只是個人資訊管理而已，這不會是知識工作者最需要的能力。如果，資訊素養是個人能主動地、批判地思考、解決問題、有效學習的能力，那麼這些技能將能為知識工作者帶來更具效益的知識能力。

◆ 識知 (knowing)，知識 (knowledge)

在回顧了知識管理的狀況，當前的技術發展以及個人知識管理的概念之後。我們必須再重新追問，知識管理中的「知識」，到底是所為何來？「個人知識管理」，是為「知識而知識」的知識嗎？

要回答這個問題，我建議再回頭看看，最早關心「知識問題」管理性的起源。我認為，這應該追溯到熊彼得 (Joseph A. Schumpeter) 對創新精神的重視。熊彼得為出身於奧地利的經濟學家，是奧地利學派第一代龐巴衛克 (Eugen von Böhm-Bawerk) 在維也納大學的弟子。熊彼得主張，生產要素除了土地、勞力、資本以外，人的創新與技術能力也是生產的關鍵因素，因此他把這兩者合併，稱為「企業家精神」。之後，管理世界迎來了另一個奧地利人，大師彼得·杜拉克 (有趣的是，他也出生於維也納，其父與熊彼得熟識)。他承襲了熊彼得的觀點，並且是最先提出「知識工作者」的管理學者。一般認為，杜拉克是在 1969 年出版的《不連續的時代》一書中，首先提出他對知識社會與知識工作者的預言。但實際上，他在更早的 *The Effective Executive* (中譯，《有效的經營者》，1966) 一書中，為了區分與以往「勞力工作者」的不同，就提出「知識工作者」，以作為「經營者」的代表性角色。杜拉克之所以要提出「知識工作者」一詞，進而在稍後 1969 年提出「知識社會」的主張，可說是基於要以之作為「勞力工作者」的對立概念；這可說是與熊彼得要將企業家精神由勞力中獨立出來的立意是一樣的。因此，杜拉克提出「知識工作者/知識社會」的本意根本不仔細區分何謂知識、何謂資訊的區分問題，而是在強調組織生產因素中，不屬於「勞力」的那一面。運用熊彼得的「創新、技術變革、研發能力」這類的概念，更能貼近杜拉克所謂「知識」的本質，而熊彼得的「企業家」也正好能對應到杜拉克的「經營者/知識工作者」。

因此，知識問題，對「熊彼得-杜拉克」一派而言，是在於如何增加創新與技術進步的「幅度」，是強調「識知 (knowing)」的能力。而增加知識庫存生產的「知識數量」，只是著重於將「已知 (known)」作不斷的積累，這反而背離了一開始提出知識問題的基本關懷。因此，筆者大膽的提出，與其談「知識管理」，不如談「識知管理」，能夠對個人、組織、乃至社會，帶來更大的好處與利益。而「識知 (knowing)」，原本就是只能被落實在具有能動性 (agency)

的個人上，也就是只能被實現在「知識工作者」上的能力。而組織唯有能善加利用、增進個人知識工作者的能力，才有可能在知識社會中取得優勢。

而，當前許多的資訊技術創新：Blog、Wiki、Social Networking Service 等等，都是能夠幫助知識工作者能在知識社會中，能更有效的進行知識工作，發揮更大影響力的新工具與媒體。我相信，這也是未來知識工作者所必須了解與掌握的概念與技巧。

注釋

<http://www.cio.com/article/27375>

參考資源

Frاند, J., & Hixson, C. (1998). *Personal Knowledge Management: Who, What, Why, Where, When, and How Paper presented at the Edu98com 98*. from <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frاند/researcher/speeches/educom98pkm/index.htm>

Frاند, J., & Lippincott, A. (2002). *Personal Knowledge Management (PKM) and Information Overload*.

Dorsey, P. A. (2001). *Personal Knowledge Management: Educational Framework for Global Business*. from http://www.millikin.edu/pkm/pkm_istanbul.html

大衛·艾倫 (Allen, D.) (2002)。搞定！：2分鐘輕鬆管理工作與生活 (GTD: Get Things Done) (季晶晶譯)。臺北市：商智文化。ISBN 9867969324。

戴文波特 (Davenport, T.) (2006)。思考型工作者 (黃秀媛譯)。臺北市：天下文化。ISBN 9789864178209。

戴文波特 (Davenport, T)、普賽克 (Prusak, L.) (2001)。知識管理 (胡瑋珊譯)。臺北縣汐止市：中國生產力中心。ISBN 9579130760。

彼得·杜拉克 (Drucker, P.) (1967)。有效的經營者 (游來乾等譯)。臺北市：協志工業。

彼得·杜拉克 (Drucker, P.)，莊宏信等譯 (1971)。斷絕的時代。臺北市：協志工業。