

# 知識加值應用輔導成果發表會

# 知識管理評量之應用與效益

國立高雄師範大學人力與知識管理研究所  
謝秉蓉

知識管理整合服務資訊網  
Knowledge Management Integrated Services Information Platform

現在位置：首頁 > 評量報表

### 評量報表

製造業-大型企業

欄出	文化構面	科技構面	流程構面	整體構面
分數	18.6	19.85	60.6	91.05
達成率	53.9	59.7	54.5	54.2
層級	3	3	3	3

9個關鍵領域達成率雷達圖

107年11月15日

# 綱 要

壹、知識管理評量概論

貳、要如何應用與評量的效益



## 舊版與新版(2018年適用)承先啟後的源起

- 行政院於 **2000年**通過經濟建設委員會所提「知識經濟發展方案」，將 **2001年**訂為台灣的「知識經濟社會推動元年」，讓知識經濟成為國家發展的願景。
- **2002年**經濟部工業局規劃並著手進行國內知識管理相關業務的推動，在政府資源的挹注下，國內已有許多企業陸續運用知識管理以強化其核心競爭力。
- 為使企業在知識管理導入過程中，能有一套客觀衡量企業知識管理成熟度的參考依據，**經濟部工業局於2006年**委託財團法人中國生產力中心發展「**企業知識管理評量機制**」，並以網路問卷系統提供更方便及快速的使用方式。
- 目前國內企業知識管理的發展也由早期以理論為基礎的推導模式，演變成能與企業願景連結、並協助實踐企業策略的重要工具。因此，「企業知識管理評量機制」也在**2017年**進行精進改版，除了維持知識管理主要的核心概念之外，另加入知識管理成效、雲端大數據以及智慧生產等的衡量，讓新版的「**企業知識管理評量機制**」能夠與時俱進，並引領更多企業能夠掌握產業趨勢。

# 壹、知識管理評量概論

# 知識管理評量架構



- 知識管理成熟度分為 **5** 個階層
- **4** 個評估構面(流程、文化、科技、知識管理成效)
- 根據製造/服務業，大/中小企業規模，分為4種問卷
  - 大型製造業40題知識管理活動
  - 中小製造業39題知識管理活動
  - 大型服務業39題知識管理活動
  - 中小服務業38題知識管理活動
- **9** 個關鍵領域 (Key Areas; KAs)
  - 一個 KA 是一組相關的知識管理活動，當一起執行時，可以滿足相同的目標
  - 一個KA的績效，可以由此一組相關的知識管理活動之間或間接的影響，每一個KA由1~7個的知識管理活動組成。

Level V.  
知識整合期

Level IV.  
知識管理精進期

Level III.  
知識管理期

Level II.  
知識自覺期

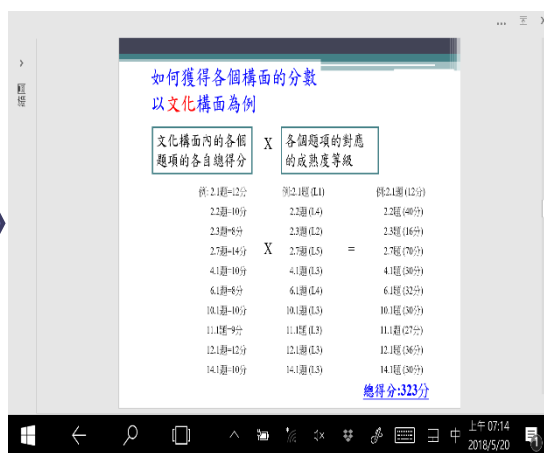
Level I.  
知識混沌期

# 知識管理評量前後台流程

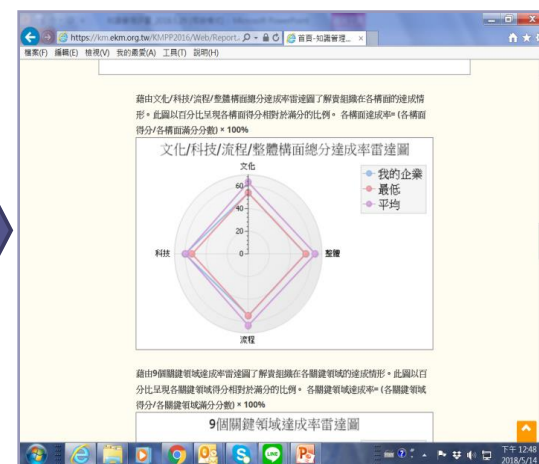
## 評量架構及題項



## 雲算機制



## 報表呈現



- ◆ 問卷種類: 根據製造/服務業, 大/中小企業規模, 分為4種問卷
- ◆ 根據4個評估構面(流程、文化、科技、知識管理成效)展開題項(知識管理活動)

- 9個關鍵領域分數 (Key Areas; KAs)
- 3 +1個管理構面的層級(流程、文化、科技、總和)
- 根據知識管理活動提供建議(亟待改進、精益求精)

# 知識管理成熟度的五層級內涵

Level 1-5	知識管理成熟度	意涵說明
<b>Level 1</b> 知識混沌期	在此階層，組織知識 <b>分散</b> 於各部門或組織成員中，組織並沒有正式的知識管理流程運作，因此組織成員可能擁有豐富的知識，但卻不知道如何透過結構化方法運用於工作以獲取組織利益。	<b>KM存在於個人</b> 組織尚無具體作法
<b>Level 2</b> 知識自覺期	在此階層，組織可以在組織 <b>實務中發覺知識管理的重要性</b> ，但這些實務多來自於個體或被稱為“知識管理開拓者”的個別實踐，並且漸漸出現組織先導型的知識管理計畫。	<b>團體具意識</b> 以及 <b>較高頻率</b> 的進行
<b>Level 3</b> 知識管理期	在此階層，組織藉由 <b>正式推動</b> 知識管理及經由取得推動經驗，以幫助組織更加廣泛地移轉及應用知識管理，並漸漸從中獲得知識管理的組織利益。	<b>基礎型</b> ，運用基本管理手法
<b>Level 4</b> 知識管理精進期	在此階層，知識管理朝向 <b>策略導向</b> 的計畫及管理手法，管理者更能掌握知識管理的重點，並且能夠實現知識管理的組織利益。	<b>進階型</b> ，推動結合組織策略
<b>Level 5</b> 知識整合期	在此階層，組織已具有能力 <b>整合內外部</b> 有關產品/服務/營運流程/管理原則等方面的內隱/外顯知識、既有知識、以及創新的企業相關知識。	<b>知識創新</b> 與 <b>內外環境整合</b>

# 問卷、題項與四個評估構面

- 根據製造/服務業，大/中小企業規模，分為4種問卷
  - 大型製造業40題知識管理活動
  - 中小製造業39題知識管理活動
  - 大型服務業39題知識管理活動
  - 中小服務業38題知識管理活動
- 問卷題項分為四個評估構面
  - 知識型文化
  - 知識管理流程或規章制度
  - 知識管理科技系統
  - 知識管理成效



# 知識管理評量四個評估構面內涵

知識型文化	知識管理流程規章制度	知識管理科技系統	知識管理成效
<p>此一構面在瞭解企業本身對知識管理的認知、態度、共識、信念、目標在文化上的展現。以探討組織內部藉由關係的互動上以改善組織運作，包括分享、個人/組織學習、組織創新、訓練與發等。</p>	<p>此一構面探討組織透過多元活動（如政策、辦法、規章或制度等）推行知識管理的現況作法，並藉由導入工具的應用管理將知識加以彙整，進而規劃完善之流程運作，用以協助執行策略。</p>	<p>此一構面在探討資訊科技在知識管理上的協助應用，乃是由基礎的軟、硬體設備，且將企業知識匯聚於資料庫與知識庫中，充分利用管理工具和應用技術以及完善的辦公室自動化，最後透過網路通訊達到資訊取得、儲存、交換和分析的目的。</p>	<p>此一構面在探討組織經由知識文化、流程及科技的實踐後，在組織整體的氛圍、與日常作業的融入、組織知識價值提升以及因此獲得外界良好評價方面的成效。</p>

- 題項問卷根據製造業/服務業/大型及中小企業，分為4種問卷

	製造業大型	製造業中小型	服務業大型	服務業中小型
文化題數	3	3	3	3
科技題數	6	5	6	5
流程題數	19	19	20	20
成效題數	11	11	11	11
總題數	40	39	39	38

## 9 個關鍵領域 (Key Areas; KAs)

### 9個關鍵領域

知識管理策略

知識管理推動

知識分享

資料與知識取得

知識儲存

知識與智慧利用

知識創造與創新

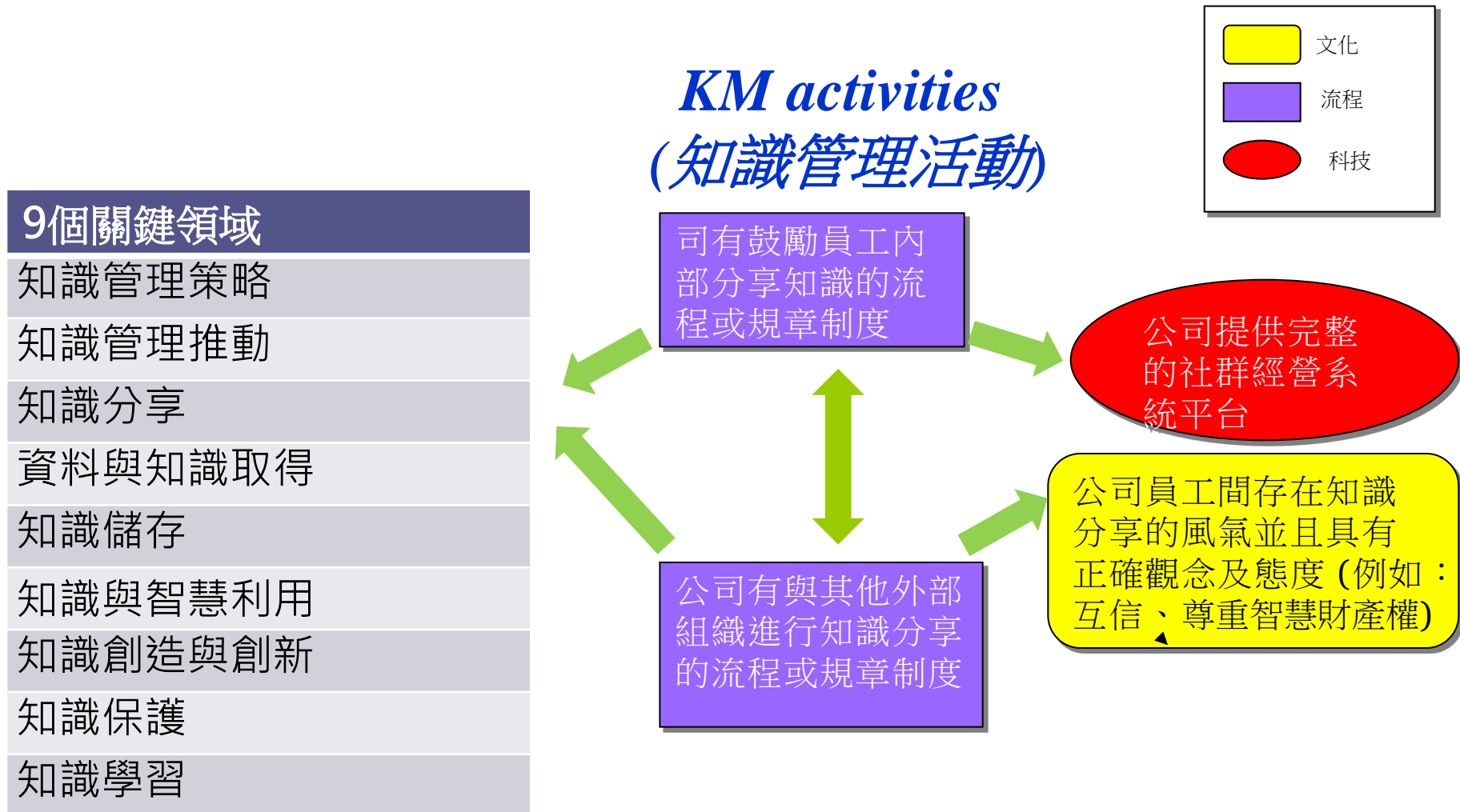
知識保護

知識學習

組織經由實體或虛擬管道獲得內外部多元的資訊與知識。

利用大數據或人工智慧的概念或工具，收集或分析資料，並將分析結果應用於經營管理決策、問題解決及產品或流程的改善。

# 關鍵領域(KAs)與知識管理活動關係示例圖



# 問卷題項採取李科特五點量表

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
<b>知識型文化</b>					
1. 公司員工間存在知識分享的風氣並且具有正確觀念及態度 (例如：互信、尊重智慧財產權)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 公司員工間具有知識創造及創新的氣氛及文化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 公司員工間具有知識或技能學習的氣氛及文化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

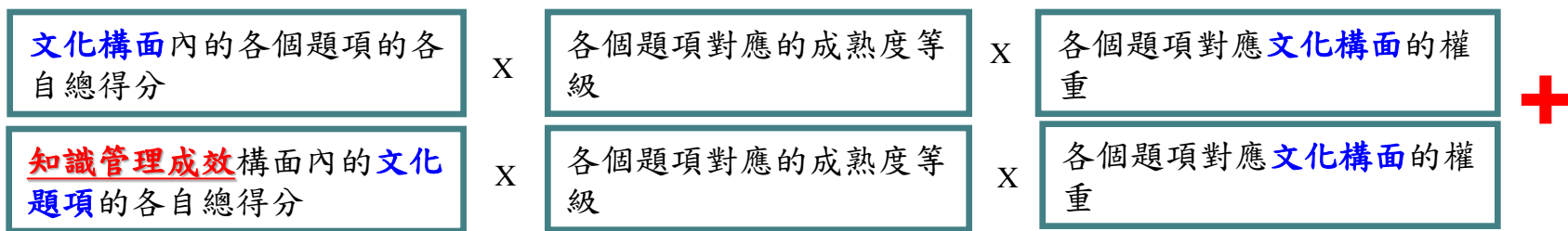
## 雲算機制

- 層級(文化層級、科技層級、流程層級、總和層級)算法
  - 各題項的權重
  - 各題項與文化、科技、流程、總和的對應及權重
  - 「知識管理成效」分別與「文化」「流程」「科技」合併計算後，獲得「文化」「流程」「科技」及「總體」的層級分數。
  - 以製造業/大型為例

	文化	科技	流程	總和
採計題數	9	8	27	40
最高得分	34.5	32	115	170.5

# 雲算機制如何獲得各個構面的分數

## 以文化構面為例



	各題項權重	文化	科技	流程	總和
<b>知識型文化</b>					
1. 公司員工間存在知識分享的風氣並且具有正確觀念及態度 (例如：互信、尊重智慧財產權)	2	0.3			0.3
2. 公司員工間具有知識創造及創新的氣氛及文化	4	0.3			0.3
3. 公司員工間具有知識或技能學習的氣氛及文化	3	0.3			0.3
<b>知識管理成效</b>					
1. 公司員工具有如何推動及執行知識管理的概念	2	0.2		0.2	0.2
2. 公司的知識管理活動已融入員工平日的作業流程	4	0.2	0.2	0.2	0.2
6. 公司有許多知識分享的活動	3	0.2			0.2
8. 公司員工會利用組織內部的相關知識達成工作任務	4	0.2		0.2	0.2
9. 公司員工會利用組織外部的相關知識達成工作任務	4	0.2		0.2	0.2
11. 公司在各種產品、服務或工作流程上經常有創新想法或做法	4	0.2			0.2

# 文化、科技、流程及總和，各成熟層級的分數範圍 (製造業大型為例)

	層級一	層級二	層級三	層級四	層級五
文化	0~6	7~13	14~20	21~27	28~35
科技	0~6	7~13	14~20	21~27	28~32
流程	0~23	24~46	47~70	71~84	85~115
總和	0~35	36~72	73~110	111~138	139~171



# 雲算機制

- 9個關鍵領域算法
  - 各題項的權重
  - 各題項與9個關鍵領域的對應
  - 以製造業/大型為例

	知識管理策略	知識管理推動	知識分享	資料與知識取得	知識儲存	知識與智慧利用	知識創造與創新	知識保護	知識學習
採計題數	5	6	6	8	2	3	4	1	5
最高得分	105	110	90	135	25	65	80	20	80

# 報表呈現

- 知識管理評量網站系統說明

知識管理整合服務資訊網：

<http://km.ekm.org.tw/KMPP/Web/Default.aspx>

# 貳、要如何應用

# 知識管理整合服務資訊網

Knowledge Management Integrated Services Information Platform

關於計畫

公告訊息

輔導案例

專題競賽

會員專區

經濟部工業局產業知識管理加值計畫

## 第八屆知識長交流會

(2018/01/01-2018/12/31)

### 會員熱情招募中!

- 免費參與當年度知識長交流活動
- 享有入會好禮
- 享有NT\$2,000叢書兌換券
- 費用：舊會員NT\$5,000、新會員NT\$6,000

更多活動、優惠資訊，請洽(02)2698-2989#2804吳小姐

《知識長交流會 執行委員敬邀》  
大師會館 丘副總經理、治達科技 黃博士、旺矽科技 楊處長、中華汽車 陳總監、致茂電子 馮副總經理

《知識長交流會 聯絡窗口》  
中國生產力中心 吳小姐(02)2698-2989#2804

※ 實際活動內容，請依知識管理整合服務資訊網公告為主



- 2018-05-10 107年度知識加值應用標竿典範輔導第二次公告
- 2018-03-31 107年度知識管理專題競賽辦法與時程公告(更正版)
- 2018-03-15 107年度知識加值應用深度診斷申請公告
- 2018-03-15 107年度知識加值應用標竿典範輔導申請公告
- 2018-01-12 【經濟部工業局能量登錄公告】107年度技術服務業機構能量登錄(MA3類)申請公告



## 知識管理整合服務資訊網

Knowledge Management Integrated Services Information Platform

 [關於計畫](#)

 [公告訊息](#)

 [輔導案例](#)

 [專題競賽](#)

 [會員專區](#)

[::: 現在位置](#) : [首頁](#) > [評量專區](#)

### [::: 評量專區](#)

#### 1. 知識管理評量填表

[服務業-大型企業](#)

[服務業-中小型企業](#)

[製造業-大型企業](#)

[製造業-中小型企業](#)

#### 2. 知識管理評量報表

## 知識管理整合服務資訊網

Knowledge Management Integrated Services Information Platform

 [關於計畫](#)

 [公告訊息](#)

 [輔導案例](#)

 [專題競賽](#)

 [會員專區](#)

[:::現在位置](#) : [首頁](#) > [評量填寫](#)

### :::評量填寫

製造業-大型企業

1/40

分類:知識型文化

\*公司員工間存在知識分享的風氣並且具有正確觀念及態度 (例如：互信、尊重智慧財產權)

非常不同意 不同意 普通 同意 非常同意

[離開](#)

[下一題](#)

本網站由經濟部工業局委託財團法人中國生產力中心「產業知識管理增值計畫」營運與維護

服務窗口：李小姐 (02)2698-2989 分機：3043 | 傳真：(02)2698-9249 | 地址：221新北市汐止區新台五路一段79號2樓



::現在位置：首頁 > 評量報表

## 評量報表

製造業-大型企業

匯出

	文化構面	科技構面	流程構面	整體構面
分數	15.6	24.85	77.3	108.35
達成率	45.2	74.7	69.5	64.5
層級	3	4	4	3

	知識管理策略	知識管理推動	知識分享	資料與知識取得	知識儲存	知識與智慧利用	知識創造與創新	知識保護	知識學習
分數	78	52	63	111	10	37	48	8	45
達成率	74.3	47.3	70	82.2	40	56.9	60	40	56.3

藉由文化構面層級圓餅圖，以百分比的分佈方式可以了解參與評量的所有組織在各構面層級的分佈情形。

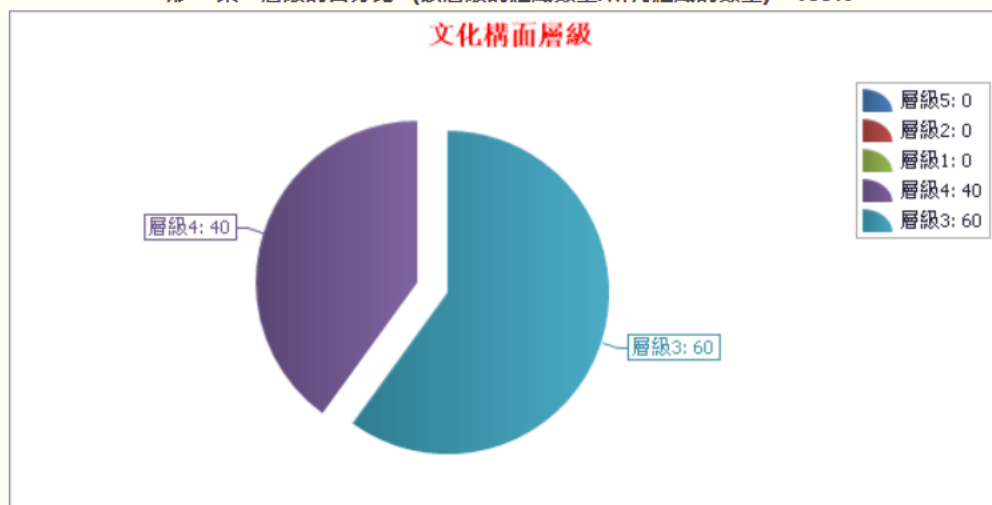
某一層級的百分比 = (該層級的組織數量 / 所有組織的數量) × 100%





分數	78	52	63	111	10	37	48	8	45
達成率	74.3	47.3	70	82.2	40	56.9	60	40	56.3

藉由文化構面層級圓餅圖，以百分比的分佈方式可以了解參與評量的所有組織在各構面層級的分佈情形。某一層級的百分比= (該層級的組織數量/所有組織的數量) × 100%



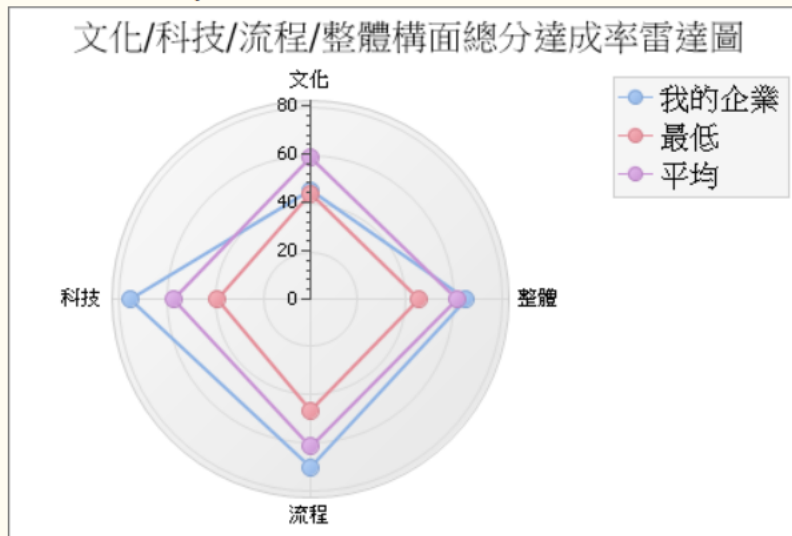
藉由科技構面層級圓餅圖，以百分比的分佈方式可以了解參與評量的所有組織在各構面層級的分佈情形。某一層級的百分比= (該層級的組織數量/所有組織的數量) × 100%



藉由文化構面層級圓餅圖，以百分比的分佈方式可以了解參與評量的所有組織在各構面層級的分佈情形。某一層級的百分比= (該層級的組織數量/所有組織的數量) × 100%



藉由文化/科技/流程/整體構面總分達成率雷達圖了解貴組織在各構面的達成情形。此圖以百分比呈現各構面得分相對於滿分的比例。各構面達成率= (各構面得分/各構面滿分分數) × 100%

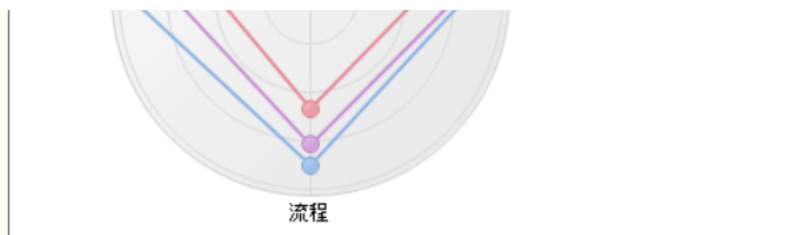


藉由9個關鍵領域達成率雷達圖了解貴組織在各關鍵領域的達成情形。此圖以百分比呈現各關鍵領域得分相對於滿分的比例。各關鍵領域達成率= (各關鍵領域得分/各關鍵領域滿分分數) × 100%

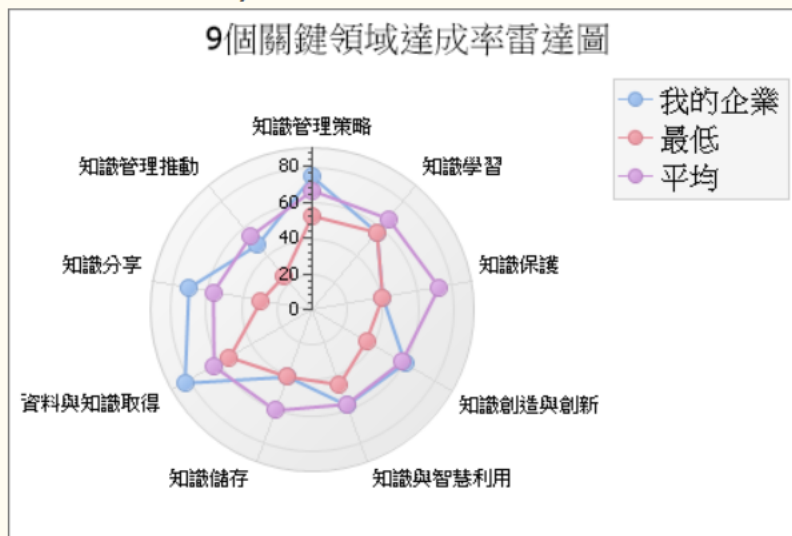
9個關鍵領域達成率雷達圖

藉由文化/科技/流程/整體構面總分達成率雷達圖了解貴組織在各構面的達成情形。此圖以百分比呈現各構面得分相對於滿分的比例。各構面達成率= (各構面得分/各構面滿分分數) × 100%





藉由9個關鍵領域達成率雷達圖了解貴組織在各關鍵領域的達成情形。此圖以百分比呈現各關鍵領域得分相對於滿分的比例。各關鍵領域達成率= (各關鍵領域得分/各關鍵領域滿分分數) × 100%



亟待改進

藉由9個關鍵領域達成率雷達圖了解貴組織在各關鍵領域的達成情形。此圖以百分比呈現各關鍵領域得分相對於滿分的比例。

各關鍵領域達成率= (各關鍵領域得分/各關鍵領域滿分分數) × 100%

## 亟待改進

公司員工都知道從何處取得需要的資訊或知識

公司的知識管理績效評量方式與組織績效管理相連結 (例如:個人或團隊的知識管理績效能與人力資源績效相連結)

公司重視智慧資本的相關做法 (註：智慧資本的組成要素可分為：人力資本、結構資本與關係資本等三項。人力資本泛指公司全體員工與管理者的知識、技能與經驗等。結構資本泛指公司解決問題與創造價值的整體系統及程序。關係資本泛指組織對外關係的建立、維護與開發，包括顧客、供應商與策略夥伴。)

公司可以獲得整體知識管理改善顧客服務、產品、或合作夥伴關係等的效益，並且獲得外界極高的評價

公司員工間具有知識或技能學習的氣氛及文化

公司的知識專業程度很高，其他公司短期內難以模仿

公司有員工教育訓練或數位學習等系統 (例如：運用資訊科技，將學習內容數位化後，所進行之網路連線或離線等服務及產品等學習活動)

公司的學習及教育訓練制度與員工績效制度相連結

公司的知識文件對員工工作達成或知識技能等的學習有幫助

公司有鼓勵員工參與知識社群的流程或規章制度 (註:知識社群即集合一群對特定專業主題志同道合的知識工作者，在實體或虛擬的空間協同合作，把同儕團體成員間資訊、經驗與看法，透過營造思考互動管道，以及建置資訊分享討論的系統，以過去「最佳實務」為基礎，進行重組、觸發、應用與突破，有系統有計劃轉換為解決方案或知識技術創新，藉以達成組織付予的特定目的)



# 貳、評量的效益

## 可協助對知識管理觀念之釐清

- 對**知識管理觀念模糊或不瞭解者**，可藉此掌握其主要精髓與關鍵活動。
- 可據此**明瞭不同發展階段的重點項目**，並得以規劃適當的推動策略與行動。
- 在**產業間**建立知識管理推動共識，以避免企業或技術服務業的認知落差。
- 可透過本機制量表內容進行**企業內部宣導**，以增進或加以釐清觀念。

## 可協助對知識管理現況之衡量

- 可作為企業知識管理診斷工具。
  - 可**自行檢視**企業發展歷程與演變。
  - **透過外部專家**現場評量，可縮小內、外部專家認知落差，提高客觀性。
- 透過關鍵活動將不易衡量成效之管理活動加以**具體化及量化**，以利未來進行績效衡量。
- 根據結果可掌握優劣勢，並能採取適切的改善或管理活動。

# 可協助對知識管理在產業層級之能量盤點

- 可瞭解國內企業推動知識管理的**發展現況**，以制定適當政策加以引導或扶持。
  - 導入產業的特性與分佈狀況。
  - 發展階段的演進。
  - 關鍵活動的完善程度。
- **技術服務業**可針對企業需要加強之項目，引進或發展相關手法或工具提供協助。
- 可根據企業或技服業需求，**培養知識管理重點人才**，以提升整體推動能量。



# 可協助對知識管理在產業層級提供最佳典範

- 參考最佳典範之表現，**調整或加強企業本身**的推動方向或投入資源。
- 瞭解**不同產業**之發展特色或重點。
  - 導入範圍
  - 關鍵活動表現程度或焦點
  - 發展階段適切性
- 知識管理創新活動或**成功經驗借鏡**

謝謝聆聽與指教

