

政府機關推動知識管理實例分享

簡報者：林銓銀總經理

哈瑪星科技股份有限公司

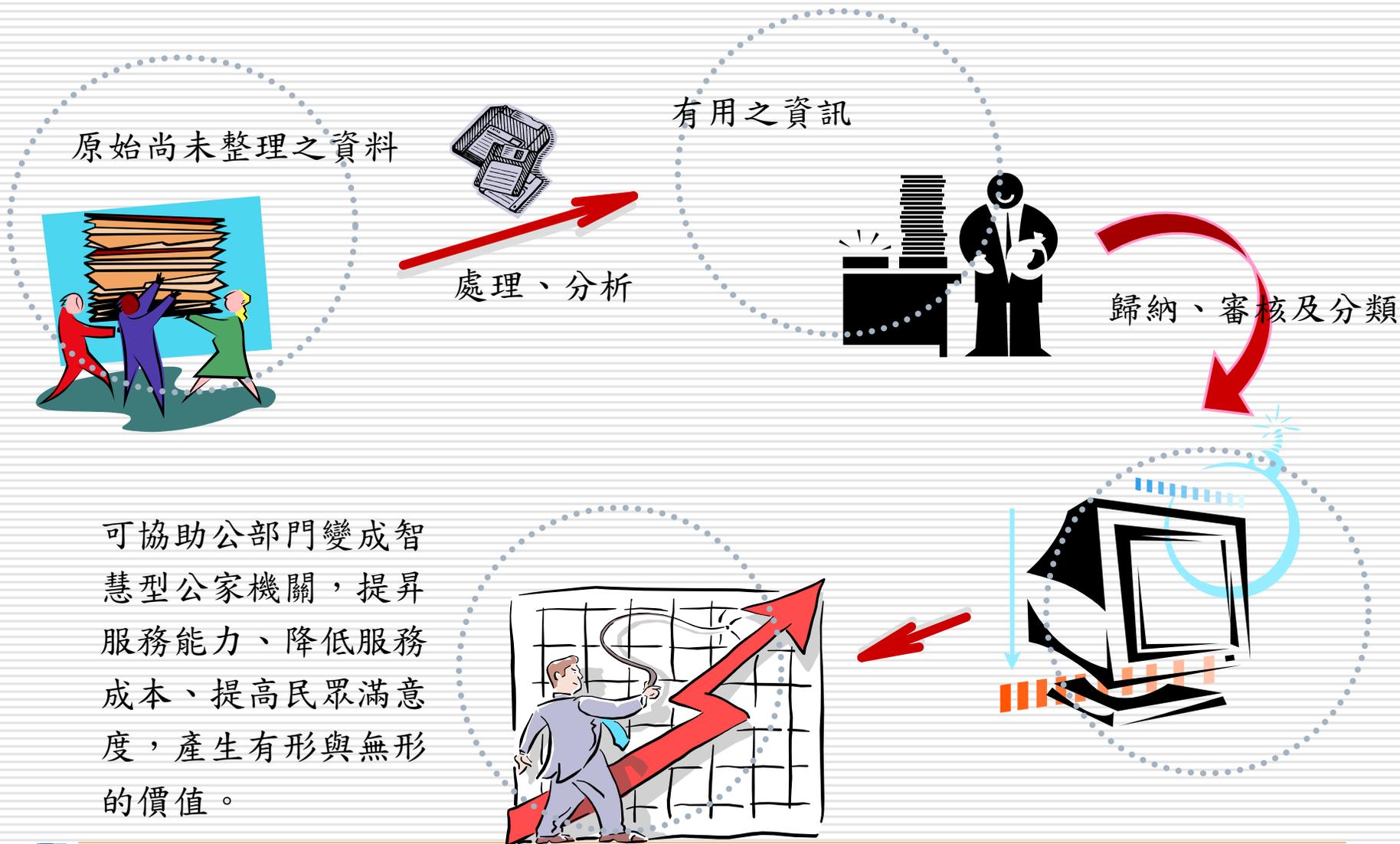


摘要

- 知識管理的意涵
- 導入知識管理的原因
- 導入知識管理的效益
- 導入流程
- 推廣行銷辦法

-
- 知識管理的意涵
 - 導入知識管理的原因
 - 導入知識管理的效益
 - 導入流程
 - 推廣行銷辦法

知識的形成



知識的種類

外顯知識

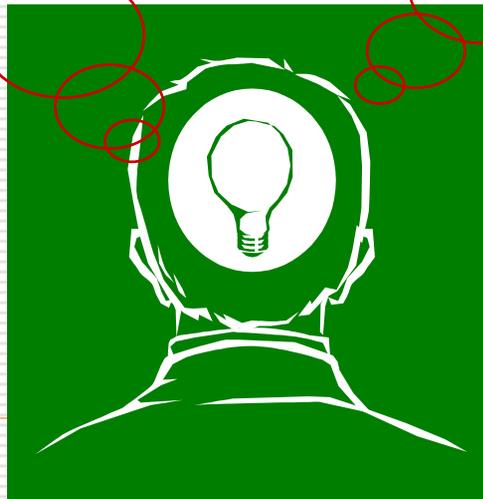
(Explicit Knowledge)

包括一切以文件、手冊、報告、程式、圖片、聲音、影像等方式呈現的知識，不論是傳統的書面文件，或電子化後的檔案。

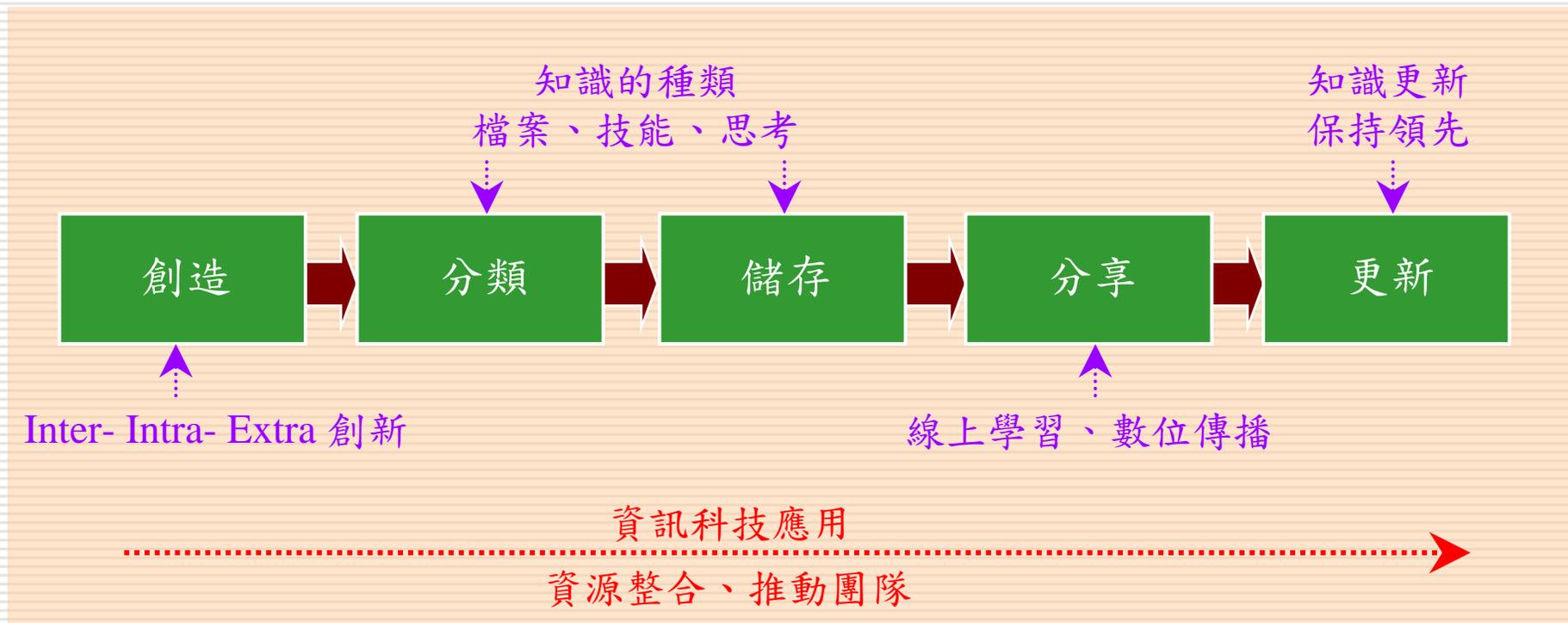
內隱知識

(Tacit Knowledge)

所謂內隱知識，係指包括經營者或人員的案件處理經驗、技術、文化、習慣等。



- 【知識管理】是指能協助組織或個人，透過資訊科技，將知識經由創造、分類、儲存、分享、更新，為組織或個人產生實質價值的流程。



-
- 知識管理的意涵
 - 導入知識管理的原因
 - 導入知識管理的效益
 - 導入流程
 - 推廣行銷辦法

導入知識管理的原因

未來趨勢

- 「21世紀最有價值的組織，是以知識為基礎 (Knowledge-Based) 的組織」趨勢專家梭羅斷言。
- 彼得·杜拉克：當今許多組織面臨經營危機，並不是因為他們做錯了什麼，只是因為他們做了一些沒有效果的事。原因是時代改變了，使得組織一直賴以維生的假設基礎改變，而組織卻不自覺，故最後淪為環境所淘汰。

出自「巨變時代的管理」一書。

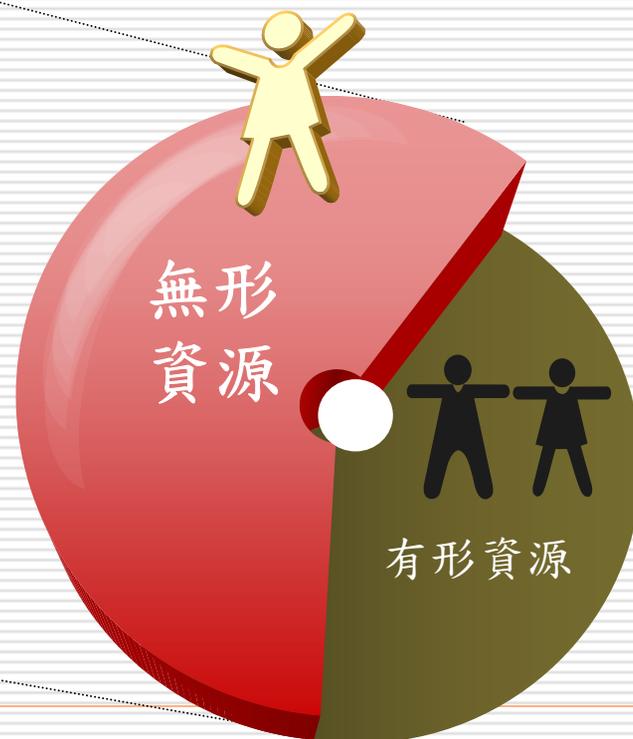
導入知識管理的原因 (續)

組織角度

- 自從邁入了知識經濟時代，組織當中最重要
的資產為人員的腦力。

知識的轉變

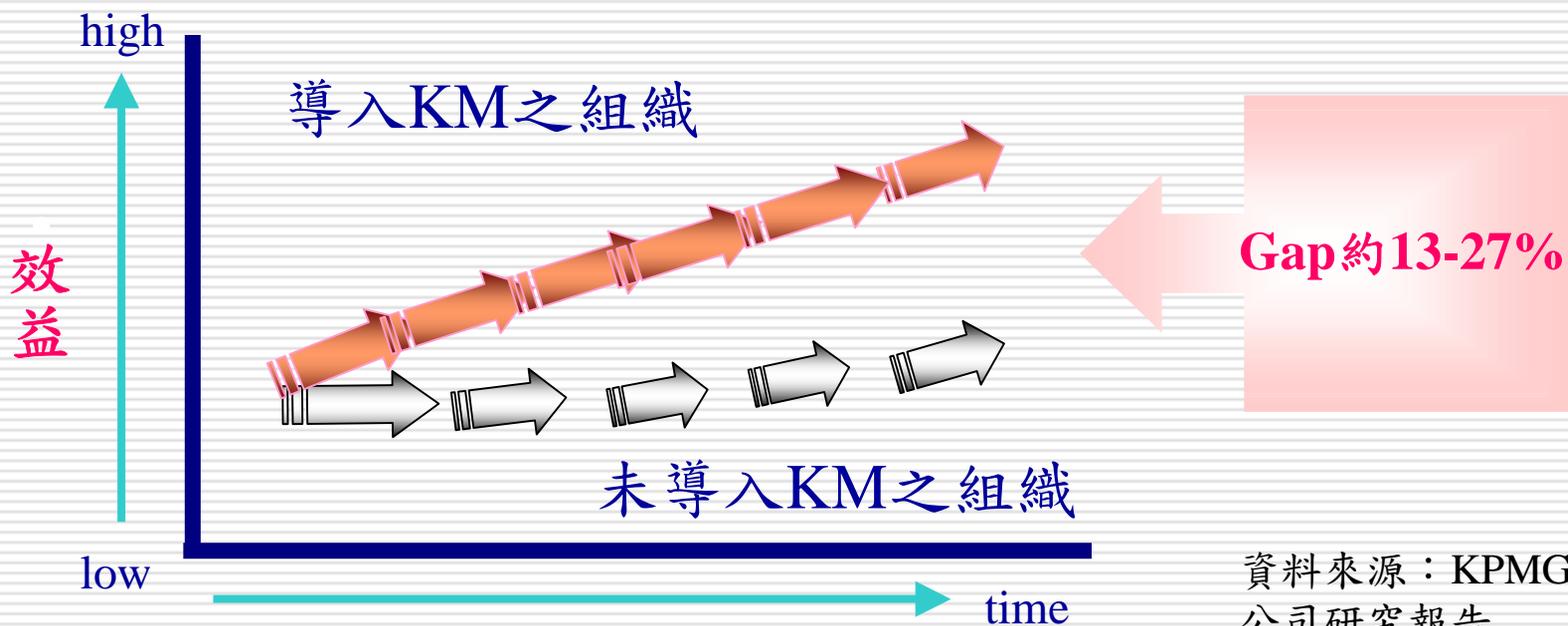
- 1.組織中的資產，已由有形的土地和設備，轉移至無形的人員腦力。
- 2.土地及設備為有限資源
- 3.人員的腦力資源可無限串聯
- 4.如何發掘並流通無限的腦力資源，是組織經營者最重要的課題。



導入知識管理的原因 (續)

外部競爭角度

- 平均全球每年導入知識管理的組織其成長率約**29~36%**
- 美國有超過**60%**的大型組織已經或正在進行知識管理導入
- 歐洲更高達**70%**的大型組織已經導入知識管理或正在進行中



資料來源：KPMG 顧問
公司研究報告

導入知識管理的原因 (續)

問題面角度

文件量多
搜尋不易

累積的大量文件，分散在各處，整理、分類、維護及搜尋皆不易。

文件版本
控管不易

目前現存知識文件內容已過時，版本控管不易

內隱知識
不易分享

重要知識僅單獨掌握在幾位關鍵性人員身上，其他人無法得知；新進人員找不到合適人選做諮詢與協助解決問題。

經驗傳承,組織
智慧易遺失

各級政府機關運作所產生的know-how常無法有效且完整保存，可能會因人員的離職而流失。



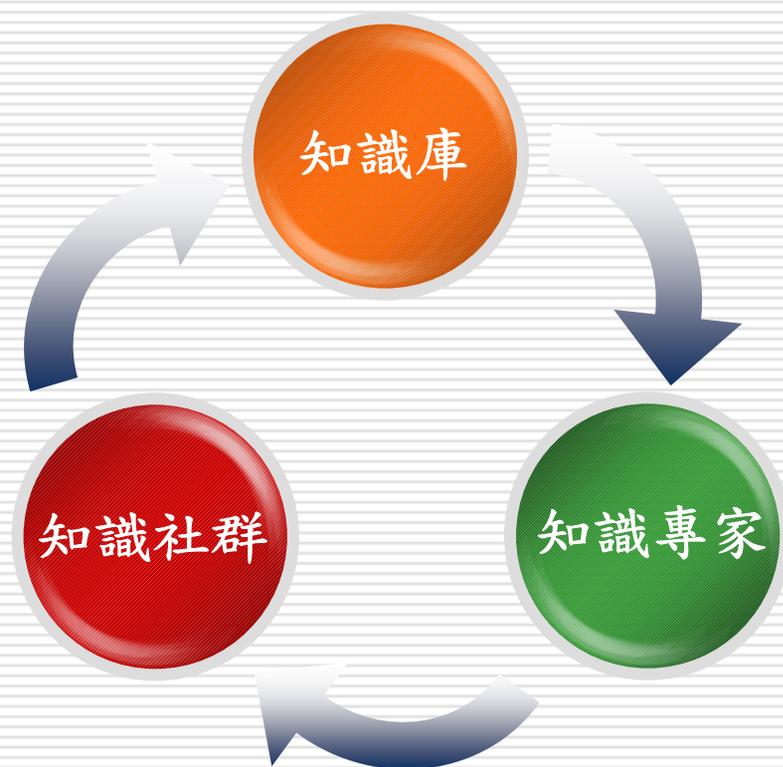
導入知識管理的原因 (續)

解決方案

□ KM三寶

「知識庫」、「知識社群」及「知識專家」三者彼此環環相扣，互相連結

知識庫	是一個知識創造、整理、儲存、擴散、應用與演化的平台。
知識社群	是指透過網路社群的互動與分眾特色，輔以實務社群的搭配運作
知識專家	是指「對於一個特別的工作者，他們總是可以憑藉著豐富的知識與經驗順利達成任務的要求。」



-
- 知識管理的意涵
 - 導入知識管理的原因
 - 導入知識管理的效益
 - 導入流程
 - 推廣行銷辦法

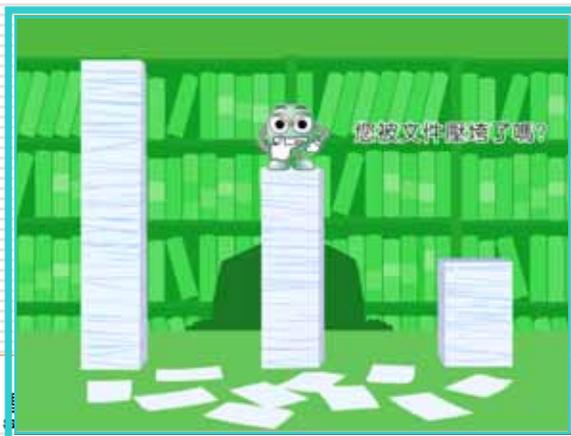
導入KM之效益

Gartner Group (April, 1999) 的調查	眾信企管顧問公司 (Jan-Dec, 2000) 調查
<ul style="list-style-type: none">◆ 改善跨單位的知識分享◆ 提升民眾滿意度◆ 加速創新服務能力◆ 降低服務成本◆ 減少人員離職的損失◆ 因應外在整體的競爭壓力	<ul style="list-style-type: none">◆ 提升民眾滿意度◆ 加速創新服務能力◆ 減少人員離職損失◆ 改善跨單位的知識分享◆ 降低服務成本◆ 因應外在整體的競爭壓力

導入KM之效益 (續)

實務面

問題	問題徵兆	KM解決之道
文件量多	<ul style="list-style-type: none"> 過去累積大量文件，分散在各處，整理、分類、維護不易，管理者無法掌握組織內部現有的知識內容，分享更是困難 	<ul style="list-style-type: none"> 透過知識盤點後，建置組織的知識地圖，將組織知識進行有效地歸納、分類與管理
	<ul style="list-style-type: none"> 尋找知識文件耗費時間，文件缺乏有效的管理 	<ul style="list-style-type: none"> 提供模糊搜尋、自訂搜尋條件數等進階檢索功能
	<ul style="list-style-type: none"> 目前現存知識文件內容已過時，版本控管不易 	<ul style="list-style-type: none"> 提供文件版本更新功能，隨時分佈最新相關內容



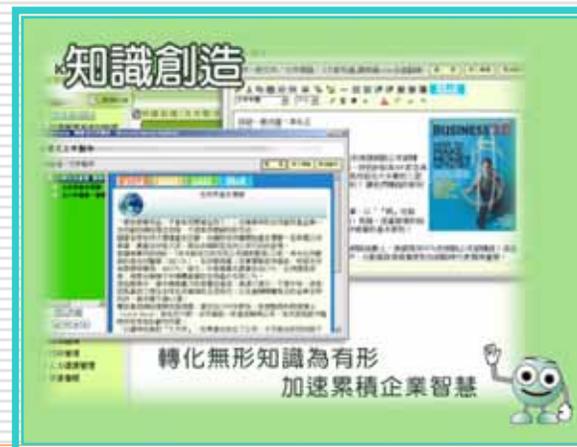
文件轉為數位化

導入KM之效益 (續)

實務面

問題	問題徵兆	KM解決之道
組織智慧易流失	<ul style="list-style-type: none"> 組織在營運過程中所產生的 know-how 常無法有效且完整保存，可能會因人員的異動與離職而流失重要的知識、各類案件的處理方法、最佳實務等。 	<ul style="list-style-type: none"> 平台知識創造的功能，提供一般與階層式之知識文件製作方式，讓人員能夠將 know-how 完整紀錄，充份保存組織重要智慧

• 知識無法有效的累積

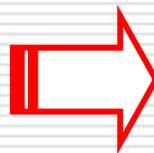


組織智慧加速累積

導入KM之效益 (續)

實務面

問題	問題徵兆	KM解決之道
內隱知識不易分享	<ul style="list-style-type: none"> 重要知識僅單獨掌握在幾位關鍵性人員身上，其他人無法得知 	<ul style="list-style-type: none"> 知識管理平台的集中與安全性控管
	<ul style="list-style-type: none"> 新進人員找不到合適人選做諮詢與協助解決問題(不知道顧問專家是誰) 	<ul style="list-style-type: none"> 專家黃頁清楚列出人員優秀的個人專業能力與專長，提供線上諮詢功能，讓人員不再有找不到人諮詢的窘境

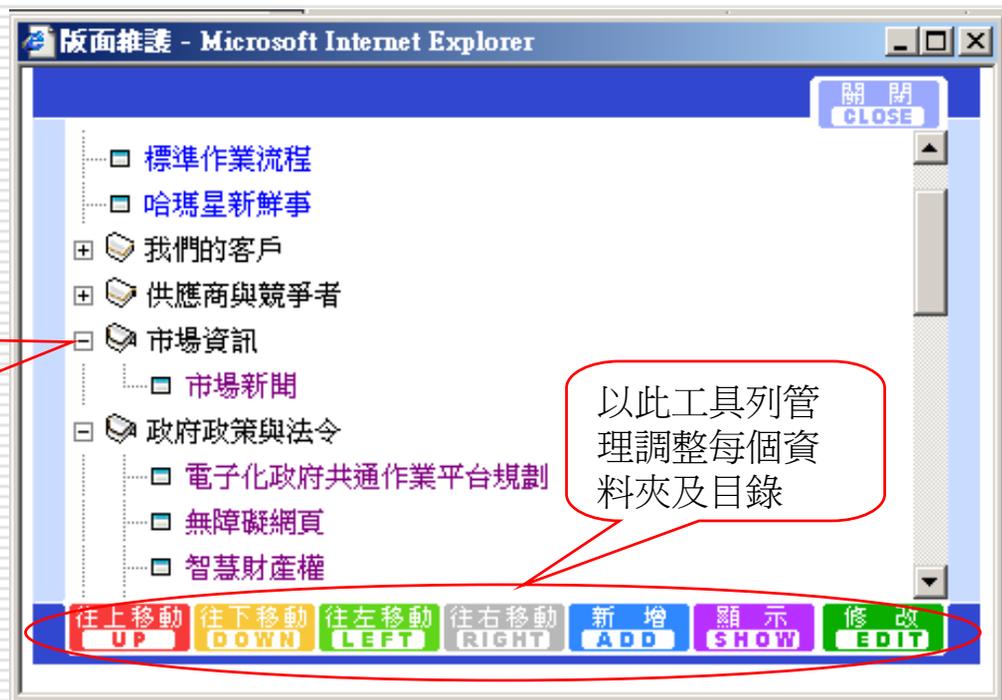


心中疑惑馬上解

-
- 知識管理的意涵
 - 導入知識管理的原因
 - 導入知識管理的效益
 - 導入流程
 - 推廣行銷辦法

改善樹狀結構展開

- 以樹狀結構展現所有的資料夾，並且可用點選「往上移動」「往下移動」的方式調整每個資料夾與目錄的位置，不必經由鍵盤輸入。



設定讀取權限

- 對於所選擇的版面可以設定其版面的關鍵字、部門、群組、級職、個人的讀取權限。



申請、審核使用者權限

- 可以經由申請的程序，經過審核之後再開放特定的使用者閱讀

哈瑪星知識管理平台KMHub3.7(蔡函諭) - Microsoft Internet Explorer

網址: http://km.37/km/index.aspx

個人專區 | 知識創造 | 專家黃頁 | 知識文件分析 | 文件審核

若無該文件讀取權限時於此提出申請

申請閱讀權限

申請人: 蔡函諭
申請文件: 我們的資源供應商
申請時間: 2006/2/10 下午 05:54:25
申請理由: 我覺得這份文件對我們幫助很大, 請核准, 謝謝。

送出申請 | 取消

分享者	建立日期	回覆筆數	點閱數	讀取權限
經理者	2006/2/10	0	0	密
經理者	2006/2/10	0	0	密
經理者	2006/2/10	0	0	密

一頁 | 最終頁 |

修改文件標題

文件相關資訊

版面: 供應商/軟體供應商

標題: Microsoft

分享者: 林原汎 | 分享日期: 2006/2/9 上午 11:08:35 | 修訂/核准日期: 2006/2/9 | 版本: 1

相關文件

- 甲骨文
- Re: Micros...
- 趨勢科技

回覆文件

3 賴冠霖 2006/2/9
2 賴冠霖 2006/2/9
1 蔡函諭 2006/2/9

可查詢文件發布者之過去相同文件的歷史版本

使用者可於此點選回覆文件，進行發表心得或評論

Microsoft

微軟公司

微軟公司成立於 1975 年，多年來在全球個人電腦與商用軟體、服務... 微軟公司致力於提供各種產品與服務，讓人們在任何時間、任何地點、使用任何裝置，都能輕鬆取得資訊。

全球超過 70 個國家設有分公司。
全球員工總人數：59,854 人

2005 年第三季營運績效：(US\$)

Total revenue	\$ 9.62 billion
Net income	\$ 2.56 billion

主要領導人：比爾蓋茲，董事長暨軟體總...
史帝夫·包爾默，執行長

美國總公司：
Microsoft Corporation

1.2-MS-CandC[1].ppt

將此文件加入我的最愛

請教專家

提供優良文件推薦功能

可附加多檔的檔案

針對點選文件評分

新增文件版本

版本3
版本2 NEW
版本1

新增版本

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 確定 加入我的最愛 請教專家 文章推薦 列印

改善文件上傳限制

哈瑪星知識管理平台KMHub3.7(管理者) - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

← 上一頁 → 搜尋 我的最愛 媒體

網址(D) http://memo.km37/km/index.aspx 移至 連結 >>

KMHub
知識管理平台 HamaStar

文件製作工具 - Microsoft Internet Explorer

文件製作

製作一般文件/文件標題: 興農集團

預覽 存檔 發布 存入草稿

代碼 格式 字體 新細明體 尺寸 small

傳統的教育訓練, 受限於時間與空間的安排, 往往無法滿足企業需求。如今員工將瑪星數位學習管理系統, 系統化的整合個人的學習課程, 並且紀錄學習歷程與追蹤分析, 滿足員工、主管、客戶對於系統, 能建立與推動起企業知識的及廣度等作有效率的編輯, 讓員業員工素質與競爭力, 以期維持

上傳檔案 - Microsoft Internet Explorer

上傳檔案

文件標題: 興農集團

D:\產品事業部\new-KM功能說明.doc 瀏覽... 上傳

- 1. 董事會成員.doc
- 2. 管理團隊.doc
- 3. 2-MS-CandC[1].ppt
- 4. E-learning.doc
- 5. KM安全性控管檔案轉換工作項目.doc

檢視 刪除 確定

附加檔案 上傳檔案

- 1. 董事會成員.doc
- 2. 管理團隊.doc

使用者可一次上傳複數檔案

訊息通知

- 當文件上傳完成後，以E-Mail、「行政資訊入口網」立即訊息等方式通知審核者。

哈瑪星知識管理平台KMHub3.7

[KM待審核文件標題：VS2003 WebService轉換至VS2005注意事項！](#)

你好!!

賴冠霖 有一份新文件發佈在 [技術研究與開發/程式語言/NET/ 版](#)
請您上網來審核

文件上傳完畢時，系統
將自動發 E-Mail通知

本信件是知識管理系統自動發送，請勿回覆

顯示檔案櫃檔案數

- 各版面顯示該版面有多少知識文件，以及使用者還有多少知識文件沒有閱讀，讓使用者隨時掌握目前各個知識版面的狀況

顯示各版面知識文件數及使用者尚未閱讀數

文件標題	文件類型	分享者	建立日期	回覆篇數	點閱數	讀取權限
acer	提案資料/改善建議	管理者	2006/2/15	0	15	圖
軟體大學	工作秘笈/	徐得恩	2006/2/9	0	25	圖
Microsoft	企劃案件/	林原汎	2006/2/9	3	160	圖
趨勢科技	企劃案件/	林原汎	2006/2/9	2	27	圖
賽門鐵克	早餐會報/	林原汎	2006/2/9	3	25	圖

專屬專家黃頁

- 每個專家都會有專屬的專家黃頁，介紹每個專家的基本資料，包括專長、經歷等等

The image displays two screenshots of a web application for 'Expert Yellow Pages'. The top screenshot shows a profile for 賴冠霖 (Lai Guanlin), a product manager. The bottom screenshot shows a list of publications for the same expert.

專家黃頁 (Expert Yellow Pages) - 賴冠霖 (內都專案)

個人簡介

領域類別: 專案管理

現職單位: 產品事業部

職稱: 副理

電話分機: 07-5325900

Email:

到職服務年資:

座机號碼: 金所官-不知如何打

專家評鑑:

專家發表

文件標題	文件類型	建立日期	瀏覽次數	點閱數	備註
記憶力 NEW	流程報告/	2006/1/13	1	36	
寶蘭 NEW	專案會報/	2006/1/13	2	80	
台灣成本控制 NEW	專案會報/	2006/1/13	1	32	
寶蘭	專案管理/	2006/1/13	2	114	
高雄市國稅局	企業案件/	2006/1/13	3	152	
甲身文	企業案件/	2006/1/13	0	95	
防癌			11	0	11
網頁製作			11	0	11
檔案文件			11	0	121

個人專長

程式語言

電腦軟體的應用

網站架設

查詢條件: 文件標題

點選文件可以直接觀看文件內容



未審核文件連結

- 每個專家都會有專屬的專家黃頁，介紹每個專家的基本資料，點選未審核的文件，即連至審核文件的頁面

The screenshot shows the KMHub knowledge management platform interface. The main content area is titled "個人專區/我的資訊" (Personal Area/My Information). It features several sections:

- 最新瀏覽文章** (Recently Viewed Articles): A list of articles with callouts pointing to them, labeled "記錄最近瀏覽文章" (Record recently viewed articles).
- 未閱讀的新文章** (New Articles Not Read): A list of new articles with callouts pointing to them, labeled "提醒您未閱讀的新文章" (Remind you of new articles not read).
- 待處理事件** (Pending Events): A section with callouts pointing to it, labeled "提醒您待處理事件" (Remind you of pending events).
- 我的業務** (My Business): A section showing a list of business-related documents, with callouts pointing to it, labeled "我的業務與所屬同仁業務" (My business and business of colleagues).

On the left side, there is a navigation menu titled "知識地圖" (Knowledge Map) with callouts pointing to it, labeled "知識地圖" (Knowledge Map) and "文件推薦" (File Recommendation).

At the bottom, there is a footer with the text: "哈瑪星科技股份有限公司 Copyright HAMA STAR TECHNOLOGY CO., LTD. All rights reserved."

群組管理

- 使用者除隸屬於單位群組外，可將不同機關使用者組成另一群組。使用者可選擇群組登入。

按此按鈕
新增群組

群組資訊

群組編號	群組名稱	群組人數	群組描述	功能
1	系統管理	2	系統管理群組	修改 刪除
2	x世代	3	70年代	修改 刪除
3	李氏家族	3	均為姓李者	修改 刪除

快速跳頁 第 1 頁 | 共 3 筆資料 | 每頁 10 筆 | 1 / 1 頁 | 第一頁 | 上一頁 | 下一頁 | 最終頁 |

選擇修改或
刪除功能管
理群組

提供「電子公告欄」功能

- 可顯示每份公告有哪些人閱讀過，閱讀的時間為何等等。對於還沒有閱讀過或回覆的人員，還可以以電子郵件方式催促

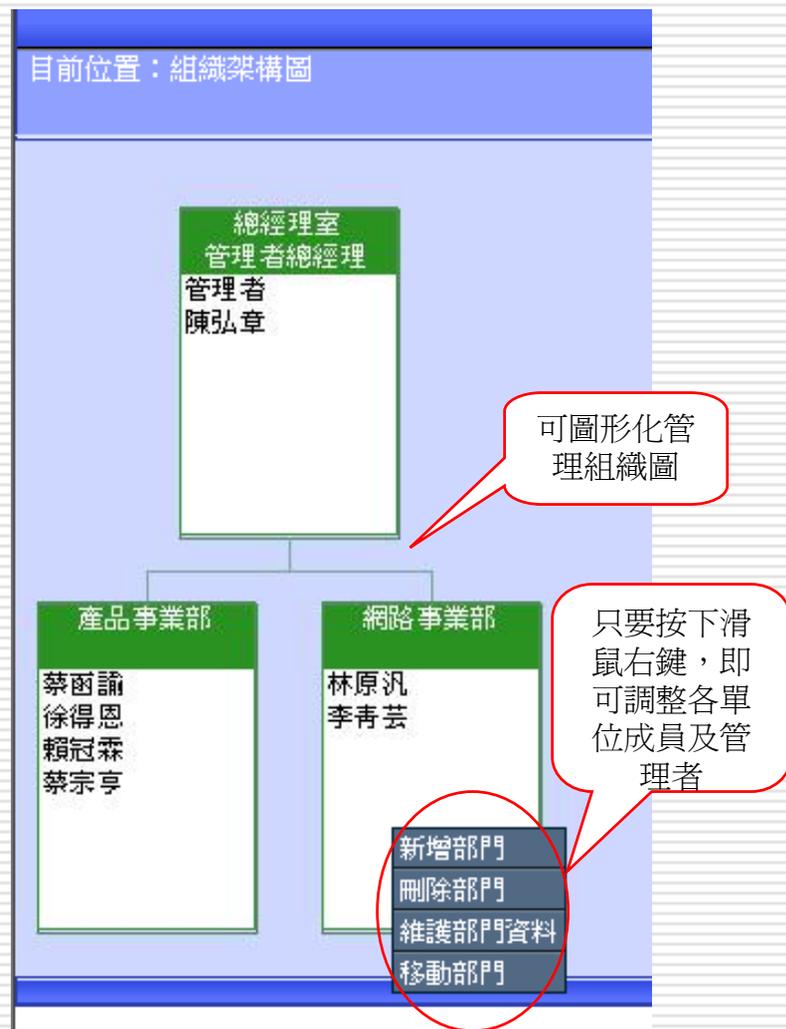
顯示每份公告的閱讀狀況

針對未閱讀者，可以電子郵件方式催促

帳號	使用者名稱	閱讀時間	閱讀狀態
1	徐得恩		未閱讀
2	賴冠霖	2006/2/10 下午 03:08:01	已閱讀
3	蔡宗亨		未閱讀
admin	管理者	2006/2/16 下午 04:53:55	已閱讀
john	陳弘章		未閱讀
me	劉小豬		未閱讀
one	蔡函諭		未閱讀
three	李青芸	2006/2/10 下午 03:13:18	已閱讀
two	林原汎		未閱讀

圖形化單位管理界面

- 以圖形化方式管理系統的機關組織圖，在要編輯的部門上面按下滑鼠右鍵可開啟機關編輯的畫面，且可調整各機關單位部門中的成員以及管理者



支援Web-based的分析模式

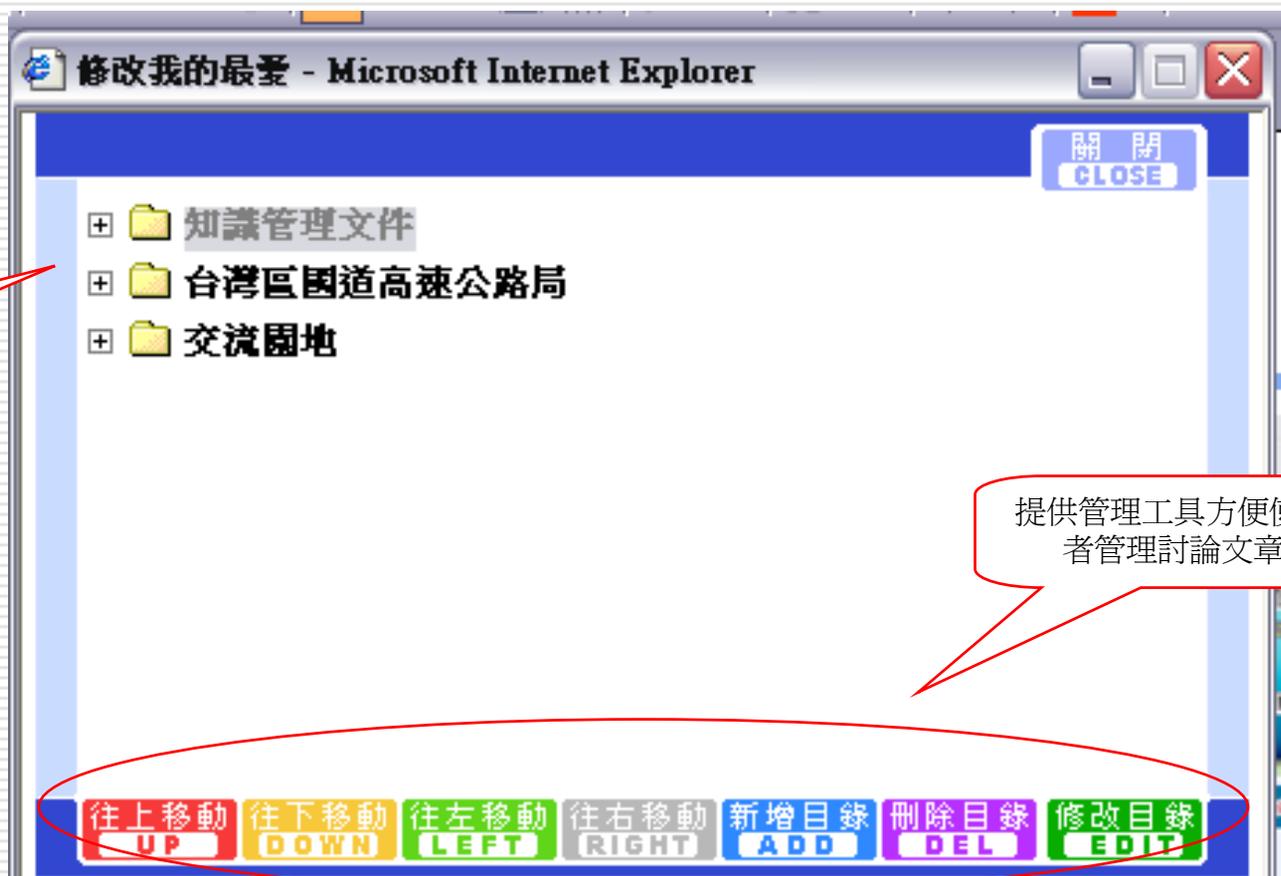
- 支援Web-based的分析模式，可依照使用者的目標產生不同樣式的統計報表，並且可匯出成EXCEL的格式

The screenshot shows the 'OLAP分析' (OLAP Analysis) window. At the top, there's a title bar and a menu bar. Below that, a toolbar contains various icons. The main area is titled 'OLAP資料分析' and includes a date range filter: '開始 2005年 10月 21日 ~ 結束 2006年 4月 21日'. Below the date filter is a toolbar with icons for file operations and analysis. The main data area is titled 'Microsoft Office 樞紐分析表 10.0' and contains a table with columns for '姓名', '職級', '部門', '目錄名稱', '文件', and '領域類別'. A red circle highlights these columns. Below the table is a data table with columns for '版面名稱', '文件篇數統計', '績效點數統計', '點閱次數統計', '總分統計', '評分人數統計', and '閱讀人數'. A red circle highlights the first column of this table. A red callout box points to the date filter area with the text 'Web-based 分析模式'. Another red callout box points to the first column of the data table with the text '按照使用者不需求產生不同樣式的統計報表'.

版面名稱	文件篇數統計	績效點數統計	點閱次數統計	總分統計	評分人數統計	閱讀人數
工程師	1	0	9	12	3	
交流園地/羽球社	5	0	11	0	0	
交流園地/研發社群	3	0	3	0	0	
交流園地/學習標竿	5	0	30	100	16	
成功案例	4	0	26	59	10	
我們的客戶/客戶資料庫	9	0	12	4	1	
我們的客戶/客戶關係管理	20	40	83	46	7	
供應商/軟體供應商	8	24	99	9	1	
供應商/硬體供應商	7	0	30	67	11	
供應商/資源供應商	5	0	3	0	0	
看好書貼心得	3	12	15	50	11	
資訊應用/企業資源規劃	3	15	5	0	0	
資訊應用/供應鏈管理	10	20	2	0	0	
資訊應用/數位學習網	1	1	5	0	0	
競爭者/專案競爭者	4	20	7	25	4	
競爭者/產品競爭者	7	0	15	32	4	
總計	95	132	355	404	68	

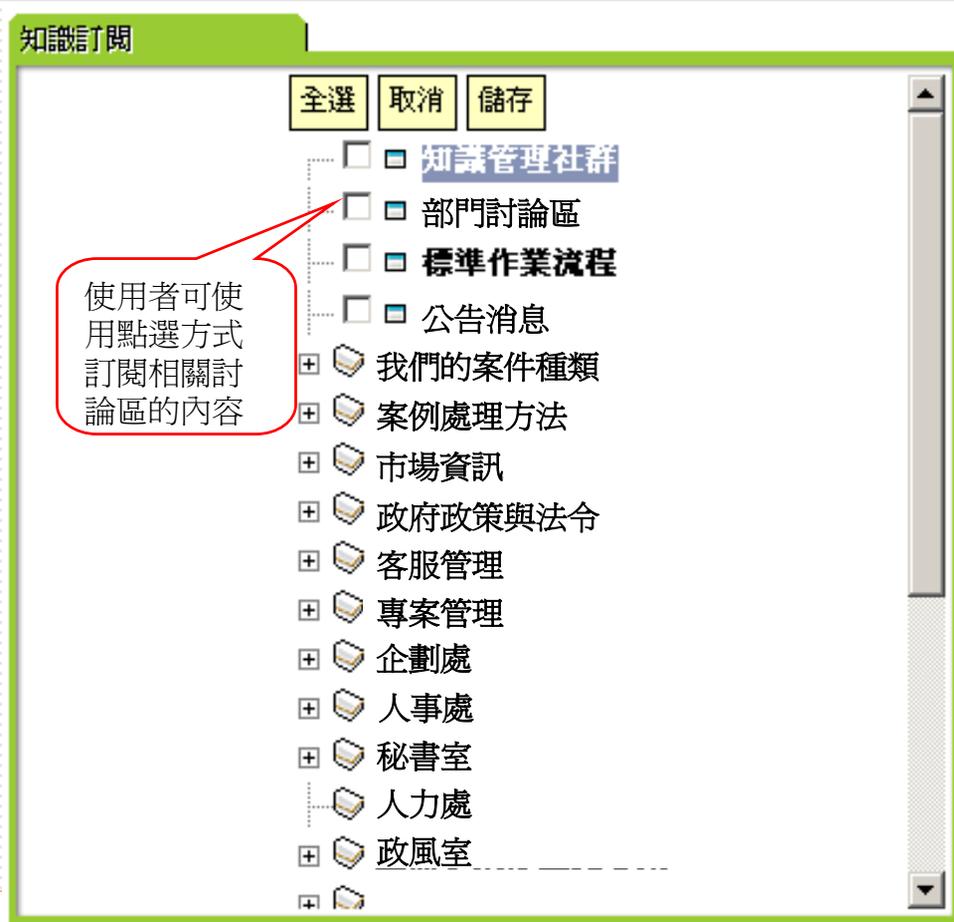
提供增刪及修改資料夾功能

- 使用者可將有興趣的討論依需求分類放置於不同的自設資料夾，便於快速、確實的管理討論文章



提供知識訂閱功能

- 使用者可選擇要訂閱的討論區內容，對於相關的討論區有新的資訊發佈時，即會自動Email給訂閱者



實施策略建議

- 本公司建議本專案之實施方法，將依據四個主要導入步驟進行，相關工作項目，如下圖所示：

知識管理策略規劃	知識規劃與收集	知識評估與儲存	知識應用與推廣
<ul style="list-style-type: none">• 組成計畫專案小組• 建立階段性計畫• 相關激勵措施規劃	<ul style="list-style-type: none">• 進行現有文件調查• 進行知識盤點• 建立知識分享制度與流程	<ul style="list-style-type: none">• 建置知識管理平台• 建置服務資料庫• 建置專案黃頁	<ul style="list-style-type: none">• 深化知識管理意識• 知識社群規劃• 知識評比標準

建置知識地圖與專家黃頁

□ 知識盤點 → 知識地圖

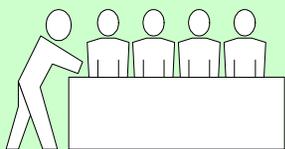
- 依據貴府各單位現有的核心業務，進行知識盤點與知識分類建置出知識地圖。
- 依據知識盤點之結果，建置知識地圖，讓全體人員能夠瞭解目前貴局知識分佈情況，並依之進行知識文件的分享共用作業。

□ 人力盤點 → 專家黃頁

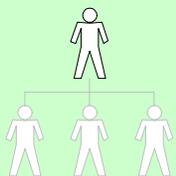
- 調查各知識分類的專家有哪些，並經由討論後訂定知識版面的專家，遴選各知識地圖的專家，建置專家黃頁。

宣導措施建議

活動舉辦促發、活化知識分享



專題式研習
讀書會



知識社群

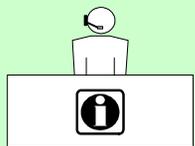


評比、考核
活動

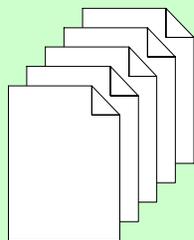


獎勵

知識管理、分享觀念的建立



不定期專家演講



文章選輯與閱讀



網站、email

推動組織與人員



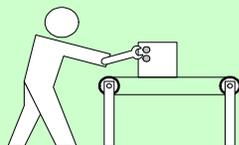
專案小組



種子部隊



能力績效委員會



指定知識樹專家



形塑知識分享
學習成長的文化



行銷推廣部分

□ 拉Bar活動

- 當人員分享文件達到預定獎勵分享數時，就可以進行拉Bar遊戲，以此提供激勵與活絡的導入活動，增加各單位人員對知識管理導入的興趣與支持度，以下為中獎的畫面：



行銷推廣部分(續)

□ 拉Bar活動(設定中獎機率)

管理者可自行設定中獎機率

修改	
名稱	第一種
獎品	購物禮券
總數	100 1~N
次數	10 產生連線數字
連線數字	1,11,22,33,35,53,68,69,77,93
777連線數字	2
Logo連線數字	35
基本點數	1
增加點數	1
起算時間	2005-01-01 格式YYYY-MM-DD,Ex:2005-02-14
確定 取消	

-
- 知識管理的意涵
 - 導入知識管理的原因
 - 導入知識管理的效益
 - 導入流程
 - 推廣行銷辦法

推廣行銷辦法

□ 目標

- 知識管理落實於公司組織中
- 公司內部形成知識分享之風氣
- 養成人員專業知識不藏私，樂於分享之習慣
- 確實地保存公司的核心知識
- 藉由各項的分享活動將知識管理的精神烙印於人員心中



推廣行銷辦法 (續)



推廣行銷辦法 (續)

- 知識分享之推廣方式，將可為下列三部份進行：



- 讓人員知道什麼是知識管理，其好處為何

- 提供獎勵方案
- 促進人員建立分享習慣

- 與績效考核制度結合
- 融合知識管理與平日工作

推廣行銷辦法 (續)

□ 行銷活動

■ 高層主管帶頭宣示

- 錄製一小段談話，讓所有人員瞭解知識管理推動的重要性

■ 知識比賽-促進知識分享

- 以「量」（文章分享最多）進行評比
 - 知識分享王、分享最多的部門、分享最多的事業單位
- 以「質」（文章評比分數最高）進行評比
 - 最hot人氣文章、最佳知識社群、最重要知識...等

■ 獎勵

- 公開場合
- 提供實質獎金、贈書、獎牌、頭銜、榮譽假或表揚等
- 可規劃月賽、季賽、年賽，訂定比賽的標準
- 可依據欲加強的重點，獎勵特定知識版面的分享質量

推廣行銷辦法 (續)

□ 長期知識學習文化塑造

■ 定期專題式學習與研討

- 針對某主題進行文章、書本閱讀，進行實體討論、座談、分享與報告
- 將分享之結果匯集製作為知識文件，發表於知識管理平台，促進內隱知識外顯化

■ 知識社群

- 定義各社群的發展目標與活動
- 進行定期的讀書會與知識大賽、不定期的知識文件分享與知識討論、小組聚會等，凝聚強大的社群向心力。
- 分析與稽核虛擬與實體社群活動的運作狀況，並舉辦公開表揚活動

推廣行銷辦法（續）

□ 訂定知識分享策略

■ 指定知識版面的版主，負責經營該知識版面

□ 定期考核，推動良好給予獎勵

■ 結合績效考核

□ 將知識分享記錄、閱讀記錄、評分記錄、知識更新率、成長率等，納入平衡計分卡中知識學習構面積分的一部份。

■ 定義標準，達到標準加分，沒達到扣分

□ 制定「知識價值評比標準」，定義組織認為重要有貢獻的知識內涵，以合適的積分，納入績效中。

推廣行銷辦法 (續)

- 行銷推廣活動/競賽
- 結合IT (如智慧精靈、拉霸、知識搖搖樂、知識樂透、GAME等)
- 獎品/獎金/獎牌
- 考績制度/升遷
- 整合平衡計分卡

敬請指教！

Q&A