經濟部工業局
公部門與技術服務業知識管理交流會

講題：建立知識管理之流程、步驟

執 行 單 位：中國生產力中心
計畫主持人：陳泰明協理
E-mail：0272@cpc.org.tw

中華民國95年8月22日

課程大綱：

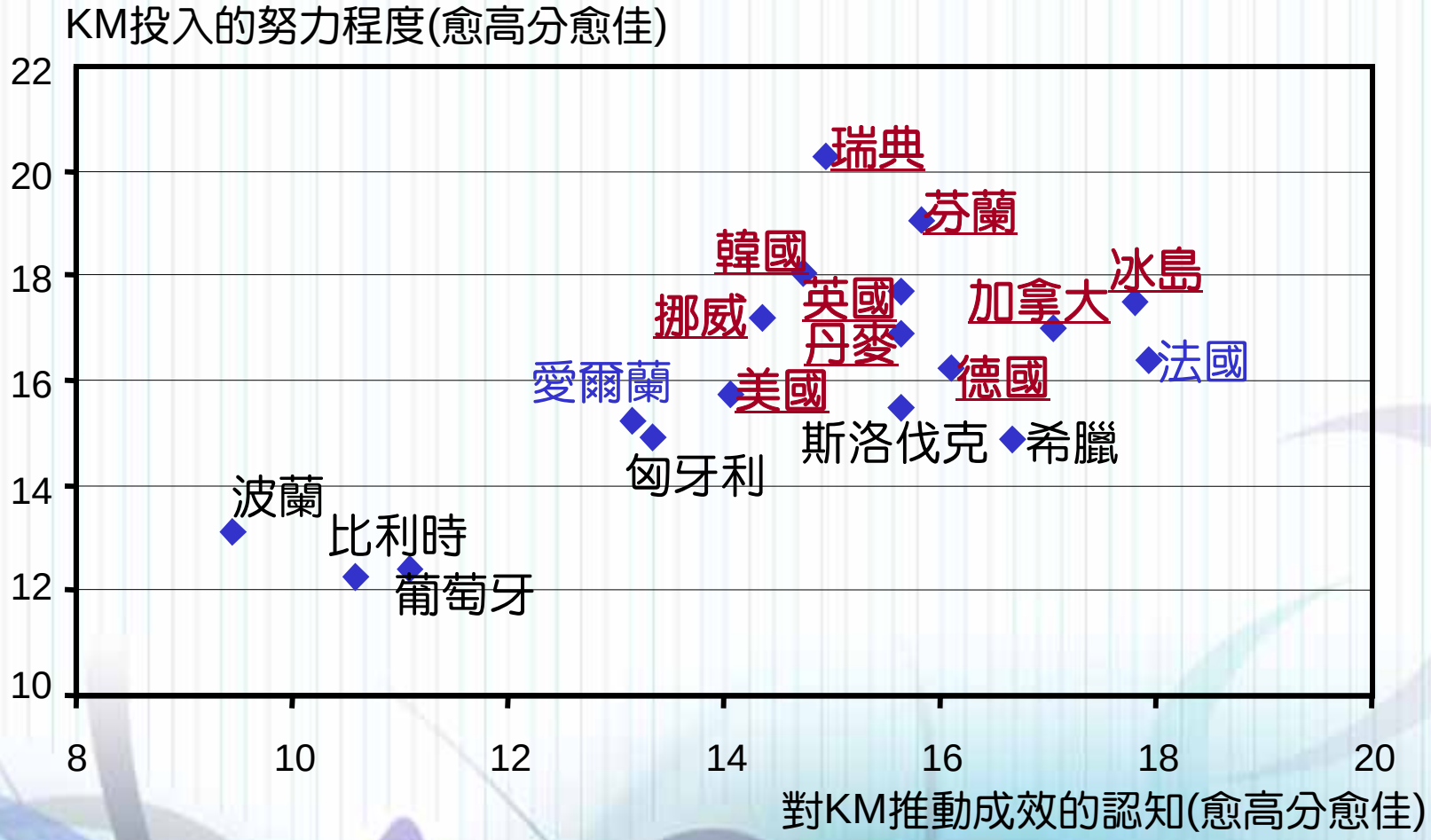
壹、計畫緣起----------03
貳、行政機關知識管理推動狀況------05
參、建議推動模式----------07
肆、推動步驟----------08
伍、結論與建議----------33

壹、計畫緣起(1/2)

---政府組織型態與結構功能轉型

壹、計畫緣起(2/2)

公部門投入KM愈多的國家競爭力愈高



※紅色字體WEF2005成長競爭力指標排名前20,藍色為前30

資料來源:OECD 對會員國知識管理實施狀況調查,2003-02

貳、行政機關推動知識管理狀況

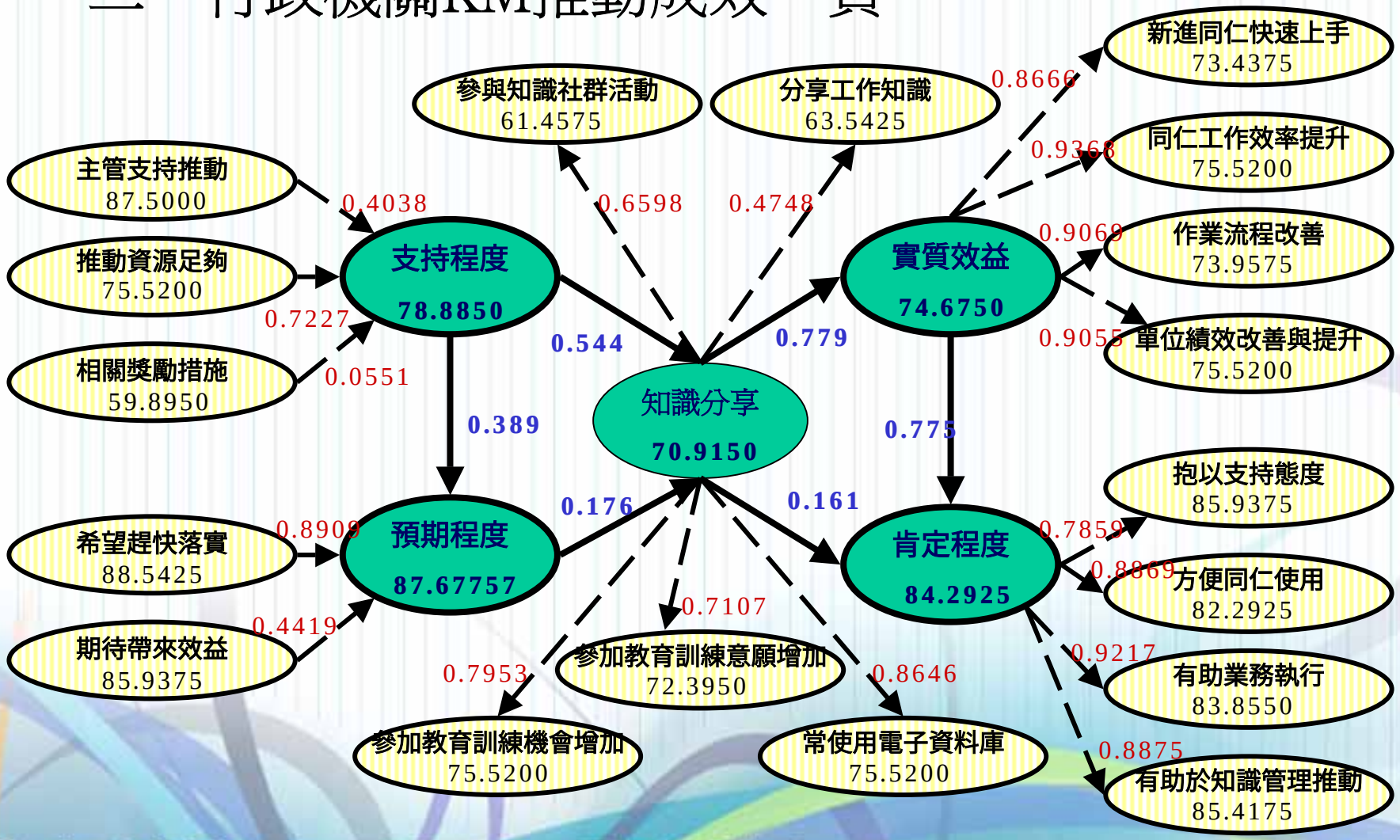
一、行政機關KM推動成效－量

績效較好的行政機關中有76%由單位首長或副首長擔任CKO

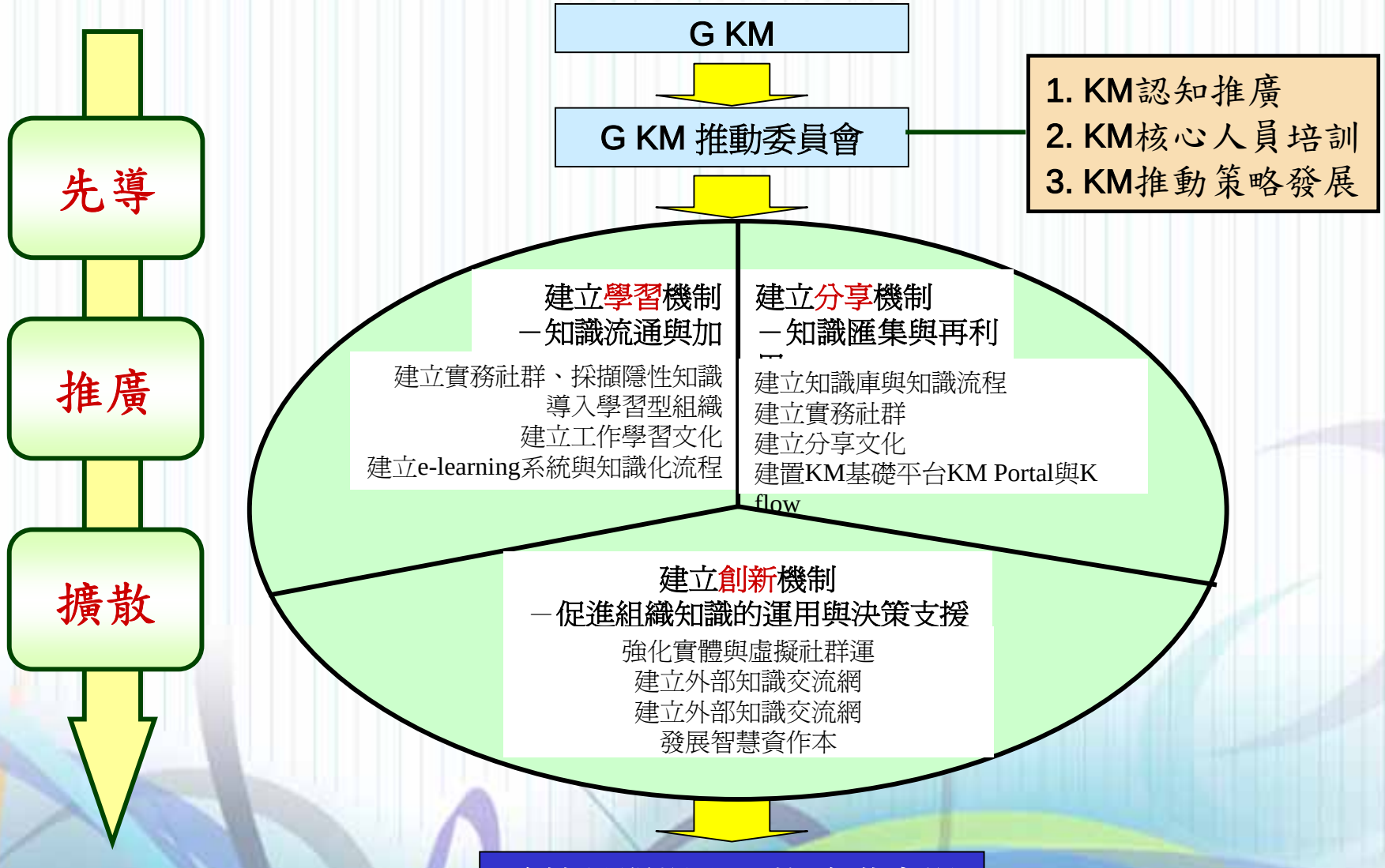
行政機關層級	問卷總數	有效問卷數(a)	有推動KM計畫之行政機關		有推動KM計畫之行政機關				績效表現			
					業務單位		幕僚單位		績效較佳		績效次好	
			(b)	% (b/a)	單位數(c)	% (c/b)	單位數(d)	% (d/b)	單位數(e)	% (e/b)	單位數(f)	% (f/b)
中央	154	115	42	37 %	30	71 %	12	29%	24	57 %	18	43 %
地方	23	21	8	38 %	8	100 %	--	--	2	25 %	6	75 %
小計	177	136	50	37 %	38	76 %	12	24%	26	52 %	24	48 %

貳、行政機關推動知識管理狀況

二、行政機關KM推動成效－質



參、建議推動模式


先導
推廣
擴散
G KM
G KM 推動委員會
1. KM認知推廣
2. KM核心人員培訓
3. KM推動策略發展
建立學習機制
－知識流通與加
建立實務社群、採擷隱性知識
導入學習型組織
建立工作學習文化
建立e-learning系統與知識化流程
建立分享機制
－知識匯集與再利
建立知識庫與知識流程
建立實務社群
建立分享文化
建置KM基礎平台KM Portal與K flow
建立創新機制
－促進組織知識的運用與決策支援
強化實體與虛擬社群運
建立外部知識交流網
建立外部知識交流網
發展智慧資作本
政策品質提升、施政滿意提高

肆、推動步驟

第一階段
先導啟動

第二階段
模式建立

第三階段
驗證推廣

驗證推廣：
運用更新、制度建立

建立先導模式：
知識流程、社群、資訊系統

獲得認同：文化促動
團隊、目的、策略、計畫

肆、推動步驟
- 第一階段工作內容 -

第一階段 先導啟動 → 第二階段 模式建立 → 第三階段 驗證推廣

獲得認同

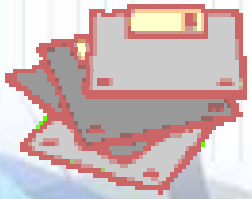
- 1.成立執行委員會
- 2.成立專案團隊
- 3.訪談中高階主管
- 4.研擬推動策略、目的
- 5.規劃教育訓練與文化活動

肆、推動步驟

- 第一階段注意事項 -

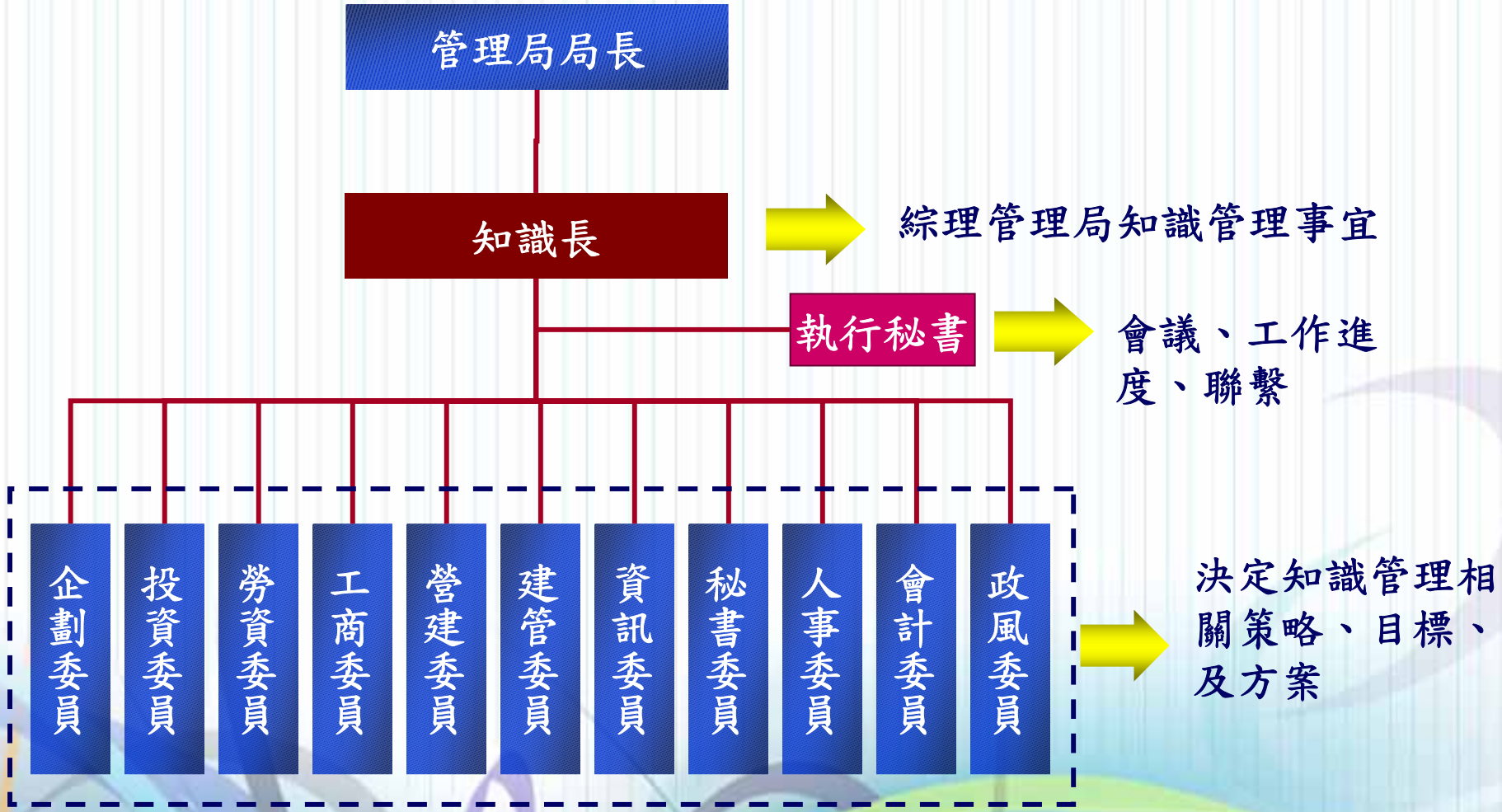
第一階段 先導啟動 → 第二階段 模式建立 → 第三階段 驗證推廣

- 創造清晰且有形的價值並與組織的目標結合（**KPI**）
- 找出熱心且有力人士共同來發展知識管理
- 尋找機會推薦**KM**以獲得認同
- 選擇先導方案（**ownership** ）
- 尋求資源來支援此一方案
- 尋求**IT**部門的支持，運用現有工具支援活動



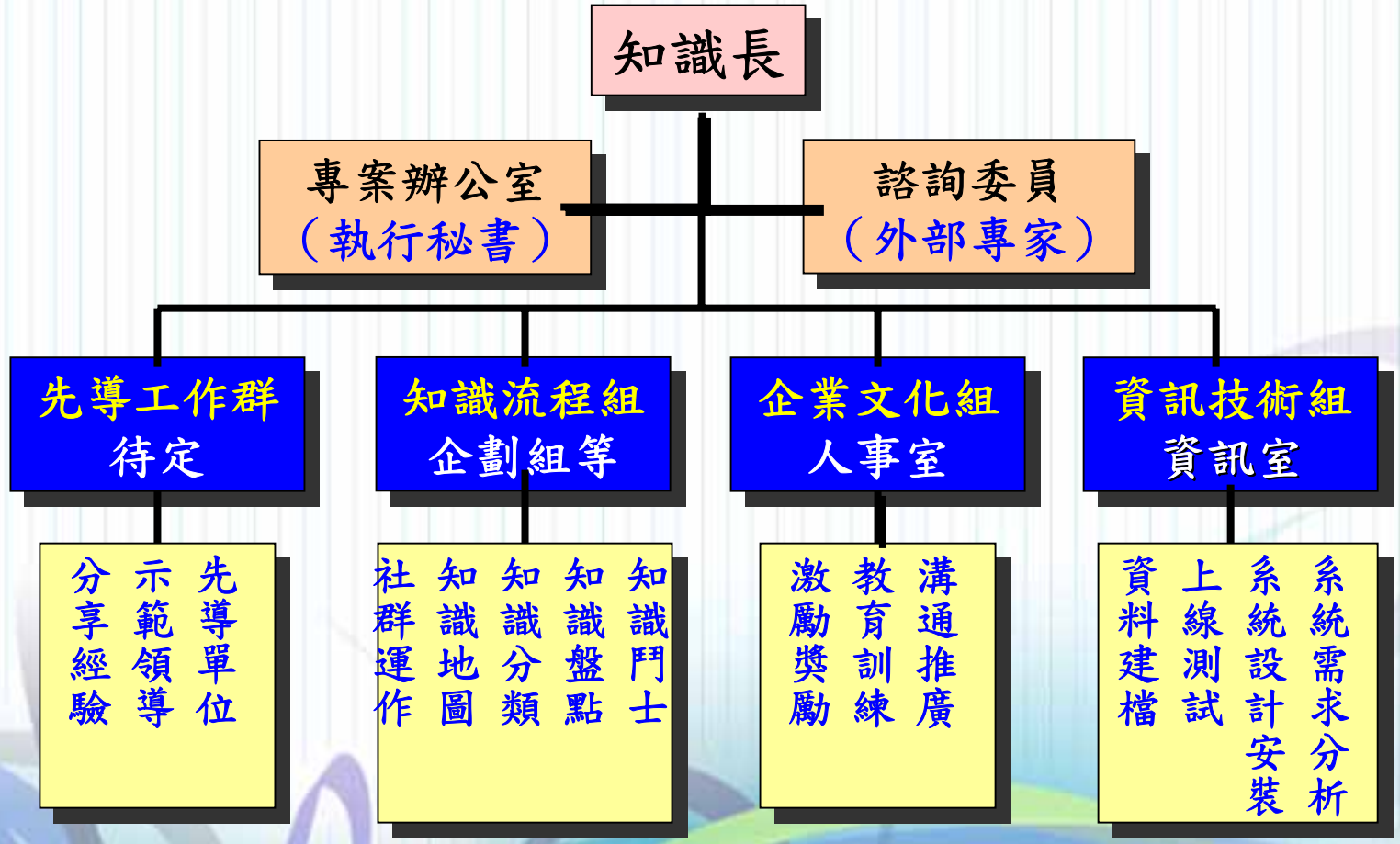
肆、推動步驟

- 第一階段案例：成立執行委員會 -



肆、推動步驟

- 第一階段案例：成立專案團隊 -



肆、推動步驟
- 第一階段案例：- CPC 導入策略

階 段	第一階段	第二階段	第三階段
推動目標	建立知識分享機制	建立知識學習機制	建立知識創新機制
推動目的	▪知識彙集與再利用	▪知識流通與加值	▪革新與創建知識
推動內容	▪建立知識架構 ▪建立知識庫 ▪建立知識流程 ▪建立知識管理機制 ▪形成分享文化	▪導入學習型組織 ▪隱性知識採擷技術 ▪建立實務社群 ▪發展領導模式 ▪形成學習工作文化	▪供應鏈知識管理 ▪顧客知識管理 ▪國際化知識管理 ▪創新管理 ▪形成創新的文化
IT內容	▪文件電子化 ▪知識入口網頁	▪e-知識流程 ▪e-Learning	▪企業智慧網 ▪建立協同作業環境
推動知識管理效益	▪提高知識擴散範圍 ▪縮短知識找尋時間 ▪知識系統化儲存 ▪聰明複製	▪改善知識獲得管道 ▪提高學習意願 ▪建立學習團隊 ▪隱性知識分享	▪激發組織創意 ▪擴大知識交流對象 ▪革新－產品、技術、經營模式等

肆、推動步驟

- 第一階段案例：教育訓練與相關活動

知識管理啟動會（3小時）	知識策略共識會（6小時）	期中檢討會（3小時）
知識流程管理（3小時）	文化變革（3小時）	知識資訊系統規劃（3小時）
知識文件盤點（3小時）	學習型組織（6小時）	隱性知識採擷（3小時）
知識庫管理（3小時）	績效衡量（3小時）	社群經營（3小時）
系統規劃檢討會（3小時）	最佳典範（3小時）	試行檢討會（3小時）

肆、推動步驟
- 第二階段工作內容 -

第一階段 先導啟動 → 第二階段 模式建立 → 第三階段 驗證推廣

調撥資源推動先導方案

- 1.執行知識盤點
- 2.探討知識缺口
- 3.制定知識加值流程
- 4.訂定知識文件管理辦法
- 5.規劃知識社群運作模式
- 6.規劃知識管理資訊平台
- 7.知識管理軟、硬體設施之規劃

肆、推動步驟
- 第二階段工作：KM導入流程 -

1. 知識流程分析
- 盤點各知識流程
- 產出資訊
- 知識流程負責人
- 使用者

2. 知識盤點
- 文件編號
- 文件名稱
- 知識類型
- 存放位置
- 發行單位

3. 知識價值分析
- 知識等級
- 機密等級

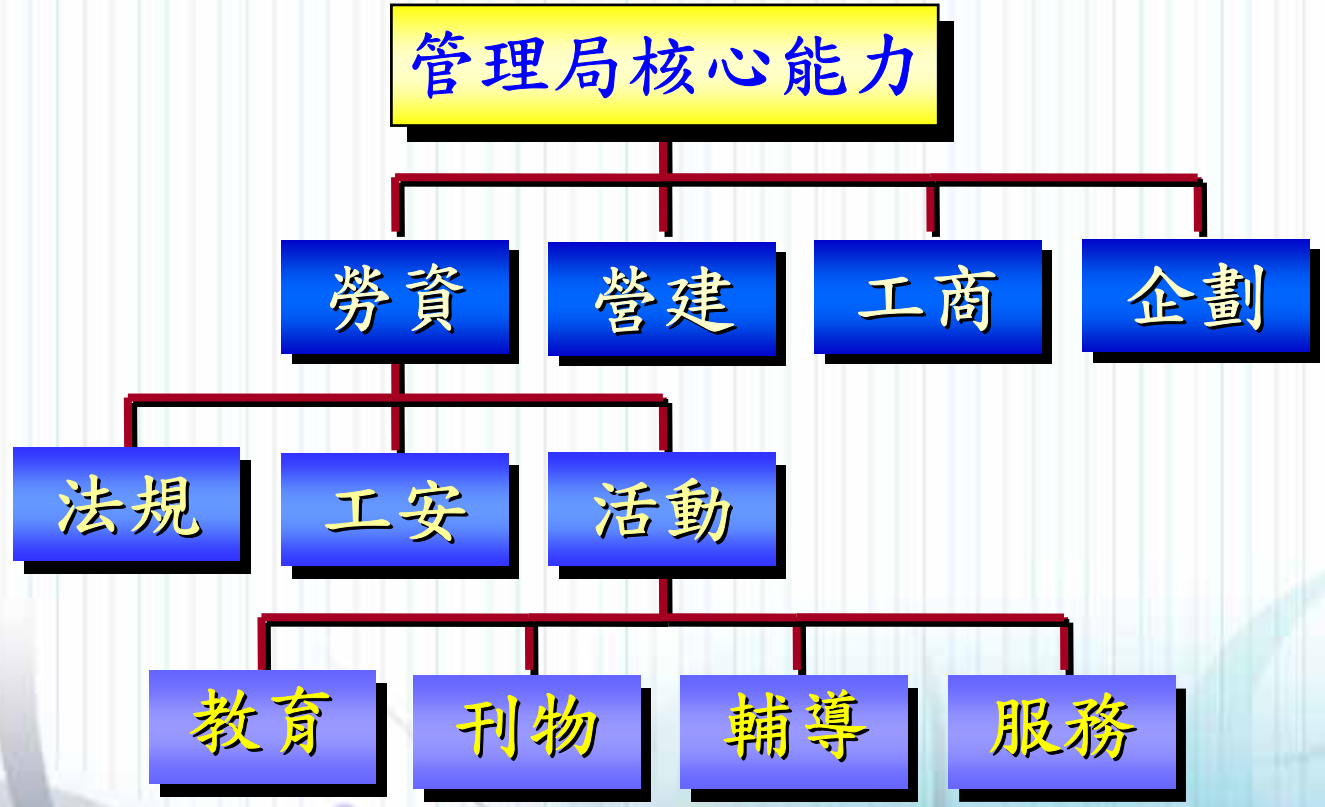
4. 知識分類設計
- 報告類
- 作業範本
- 規則
- 定期報告
- 資訊類
- 教材

5. 設立知識索引
- 客戶別
- 單位
- 日期
- 產品別
- 作者
- 類別

6. 知識索引標準化
- 知識關鍵字建置

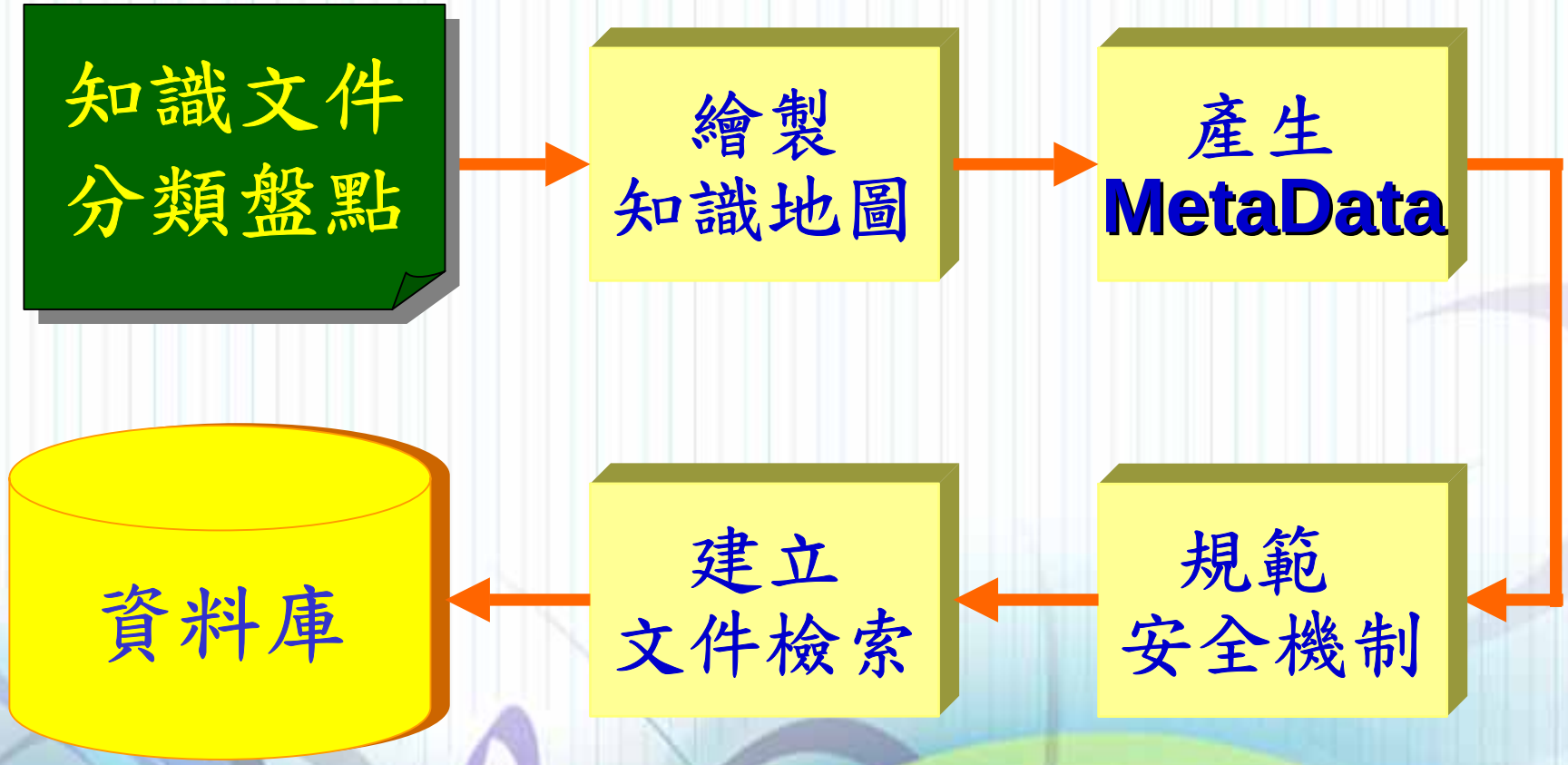
7. 制定知識管理辦法
- 知識管理流程
- 載入文件
- 流程相關人員
- 審核、權限、簽核
- 知識等級評比
- 知識生命週期管理

肆、推動步驟
-第二階段工作：盤點、繪製知識地圖



肆、推動步驟

第二階段工作：知識文件建立流程



肆、推動步驟
- 第二階段工作：文件屬性表 -

文件名稱：
作者：　　核准放入知識庫者：

文件摘要：

關鍵字 ___ ___ ___ ___ ___

檔案有效期限：□10年 □5年 □3年 □1年

類別
□計畫 □合約書 □簽呈 □函 □公告 □報告 □紀錄 □表格 □其他 _____

文件密等：
□極機密 □機密 □密 □普通

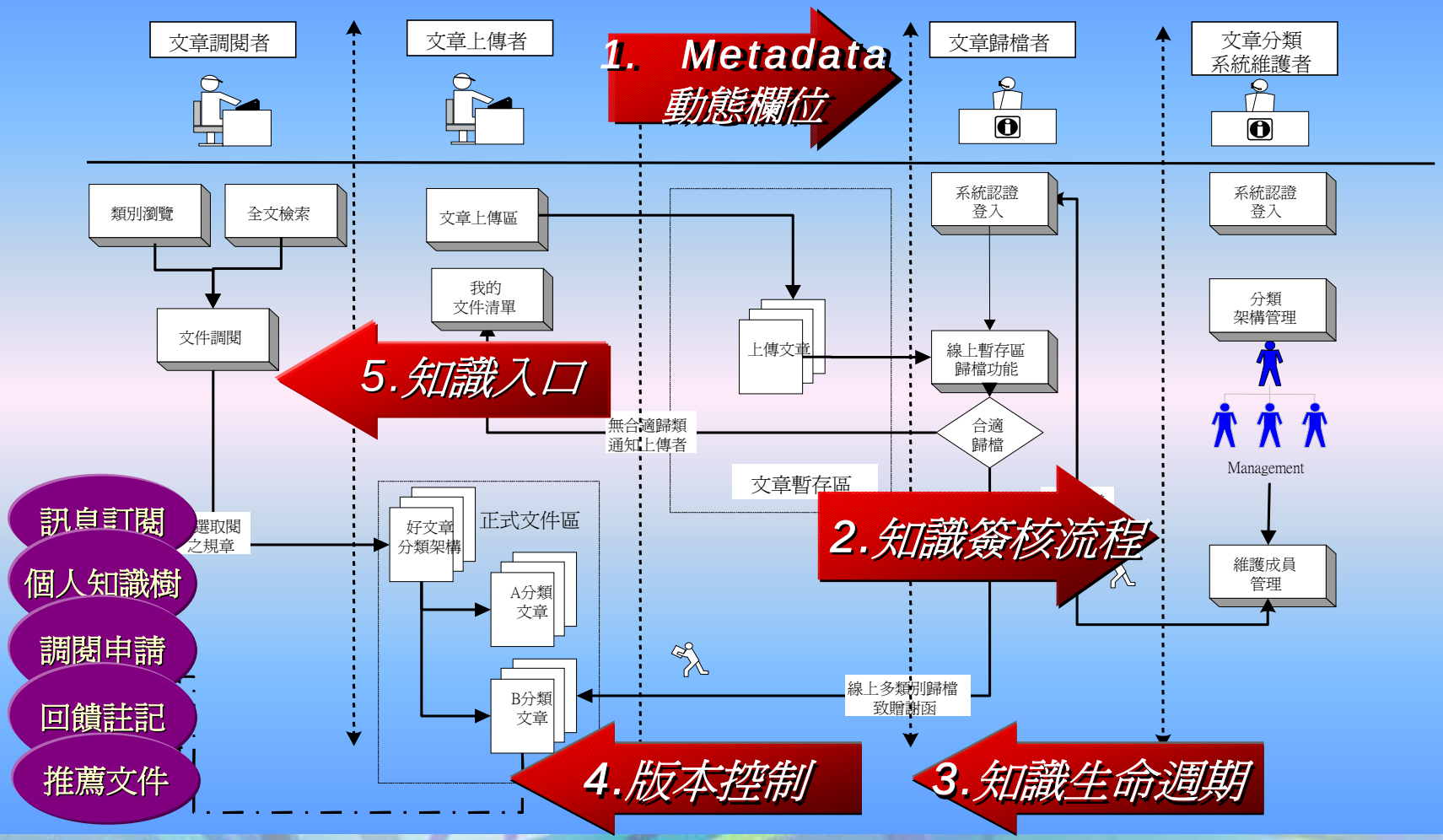
可分享部門：

層級：□一般 □科長以上 □處長以上 □

權限：□可閱讀 □可修改 □可存檔 □可列印

肆、推動步驟

第二階段工作：訂定知識文件管理辦法



肆、推動步驟

第二階段工作：規劃知識社群運作模式

主題選定

＊跨部門重要議題
＊專案性議題

網羅核心團隊

＊主題專家
＊領導者
＊編輯者
＊協調者

建立運作模式

＊主題研討
＊案例觀摩
＊網路分享與討論

建置虛擬社群

＊管理機制
＊服務機制
＊分享機制
＊創新機制

服務與擴展

＊整理並提供知識服務
＊管理知識工作流程
＊吸引新成員
＊建立與其他社群關係

肆、推動步驟

第二階段工作：規劃知識社群運作模式(續) -

虛擬社群活動

管理機制
- 會員管理
- 會員登錄
- 連絡人名冊
- 會員績效統計
- 喜愛指數

創意機制
- 點子分享
- 問題探討
- 閱讀人數
- 版主
- 發言人

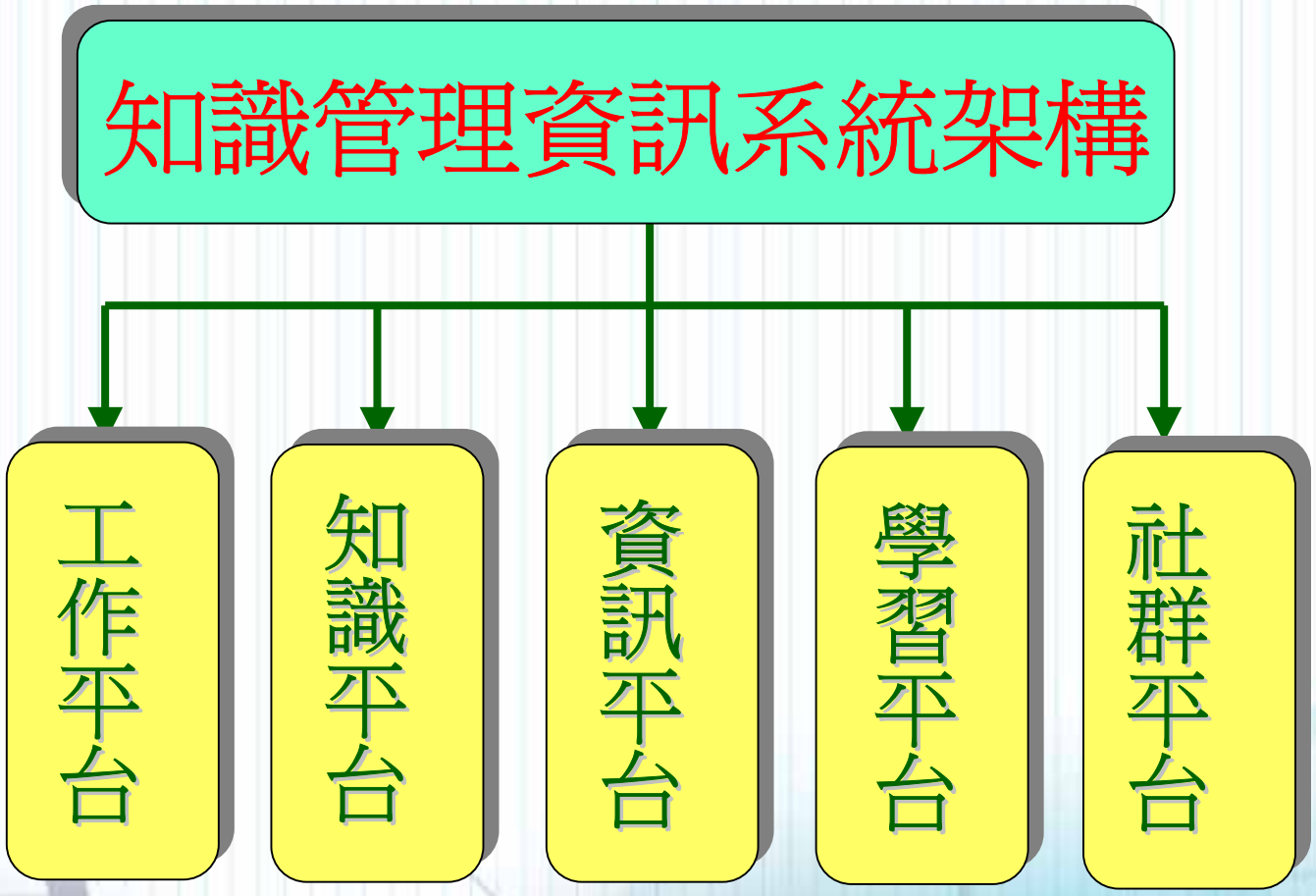
服務機制
- 新知報抱
- 開會通知
- 活動訊息
- 好事連連

分享機制
- 知識分類
- 資料索引
- 好站相連

肆、推動步驟

第二階段工作： 規劃知識管理資訊平台

-

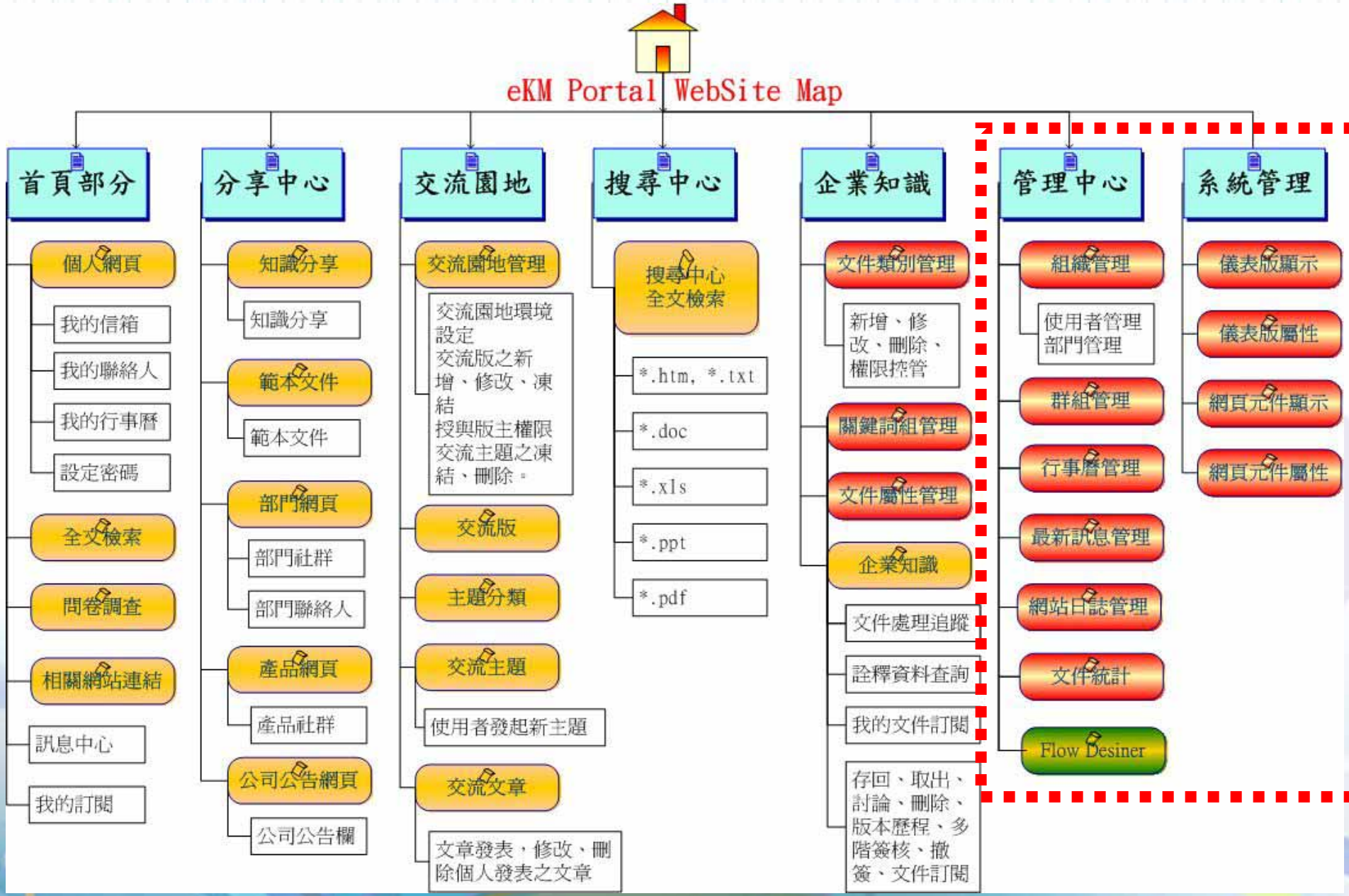


工作環境：處處可用、時時能用、人人好用

肆、推動步驟

第二階段工作： 規劃知識管理資訊平台(續)

eKM Portal 4.0 架構圖



知識入口網頁

知識入口網站　內容| 版面| 設定

知識入口網站 | 分享中心 | 交流園地 | 企業知識 | 搜尋中心 | 管理中心 | 流程管理 | 系統管理

知識管理系統正式上線　員工旅遊問卷調查　系統展示簡報　知識管理系統正式上線

個人網頁

使用者名稱：管理員
我的信箱
我的聯絡人
我的行事曆
我的工作日誌
設定密碼

全文檢索

查詢

問卷調查

e-流程使用調查表
電腦使用調查表

相關網站連結

- BPR
- KM
- TP
- TQM

從 05/01/01 起
您是第 2987 位訪客

Welcome

最近行程　日 週 月 今天 月 週 日　個人 公司 公司假日

今天(日)	7月25日(一)	7月26日(二)	7月27日(三)	7月28日(四)	7月29日(五)	7月30日(六)
	承德教育訓練	系統展示	高雄系統展示	台商說明會		
					###員工旅遊	

訊息中心

收到日期	送件者	收件者	處理主旨
07/24 23:33	林宏謀	管理員	知識文件表單 待處理! 標題：系統程式一覽表
07/22 15:57	林宏謀	管理員	知識文件表單 待處理! 標題：系統程式一覽表

訂閱文件

	文件標題	作者	異動日期	版本
W	系統程式一覽表	林宏謀	07/24 23:33	1.0
W	系統程式一覽表	林宏謀	07/24 23:32	1.0
W	94年CPCkm申請	管理員	07/21 10:17	2.0
JPG	H_BiSearch	管理員	07/21 10:15	1.0
W	94年CPCkm申請	管理員	07/21 10:07	1.0
JPG	Photo001	管理員	07/19 10:04	1.0

肆、推動步驟

- 第二階段注意事項 -

第一階段 先導啟動 → 第二階段 模式建立 → 第三階段 驗證推廣

- 工作流程與知識加值流程整合
- 再發防止：知識價值鏈
- 經驗傳承與 聰明複製
  - 典範文件篩選查閱
  - 標竿典範應用
- 讓知識的提供者與使用者共同討論
- 建立過濾品質與分享知識的過程
- 語彙分類、標準化、管理規則

肆、推動步驟
- 第三階段工作內容 -

第一階段 先導啟動 → 第二階段 模式建立 → 第三階段 驗證推廣

- IT軟硬體到位
- 將KM嵌入營運模式中
- 配合KM制度調整部們的職責與預算
- 監控KM的健康狀態（點閱率、滿意度）
- 配合KM策略調整、績效評估與獎賞
- 配合基層的需求調整KM工作架構

肆、推動步驟

- 第三階段工作注意事項 -

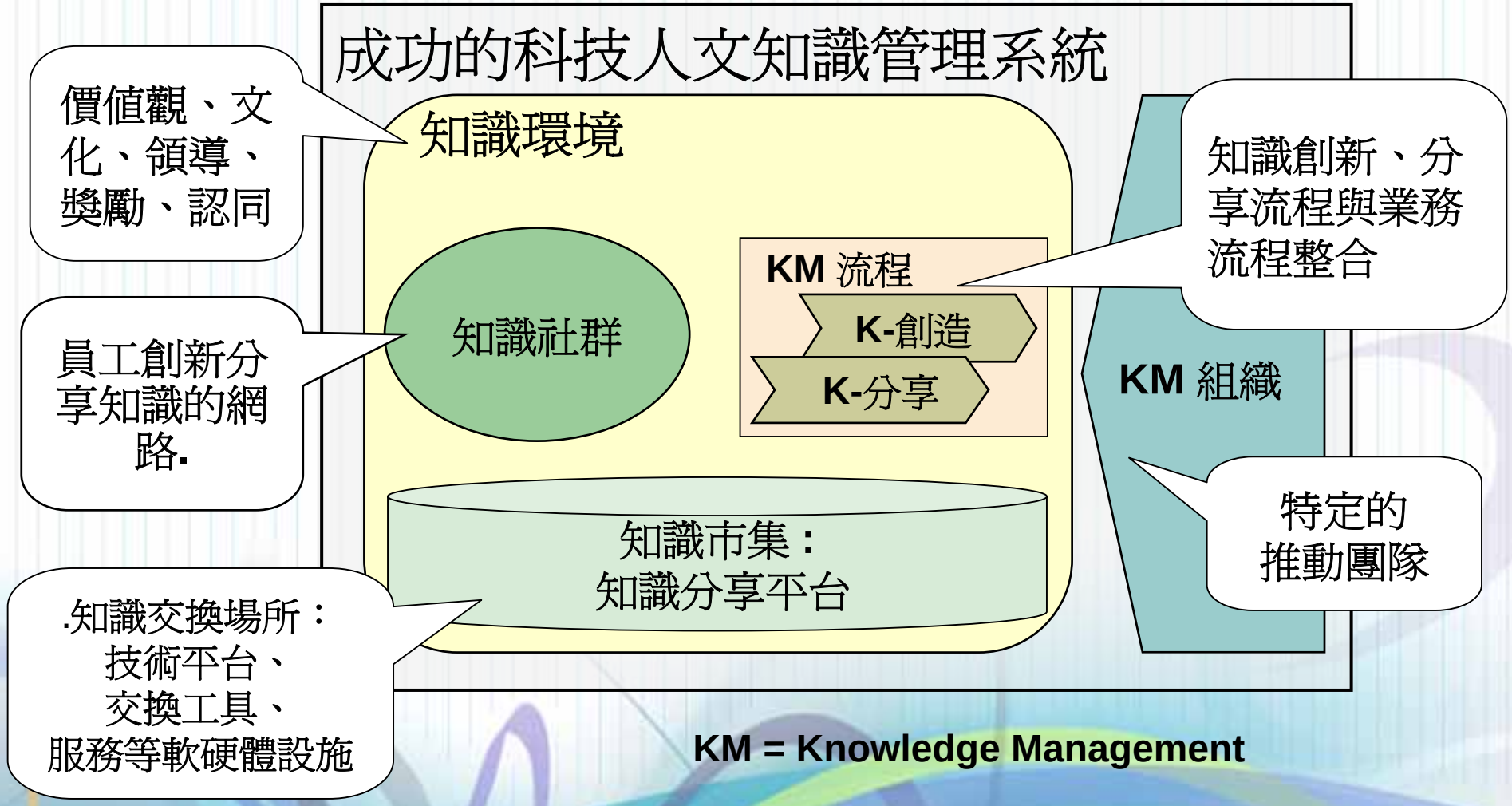
第一階段 先導啟動 → 第二階段 模式建立 → 第三階段 驗證推廣

- 分享文化：避免部門本位主義
- 持續不斷的推動與改善
- 放進使命、日常管理或評估程序中
- 訓練提供知識鬥士、**facilitators**、**CoP leaders**、**CKO**
- 內部網路展示、編輯使用手冊

肆、推動步驟

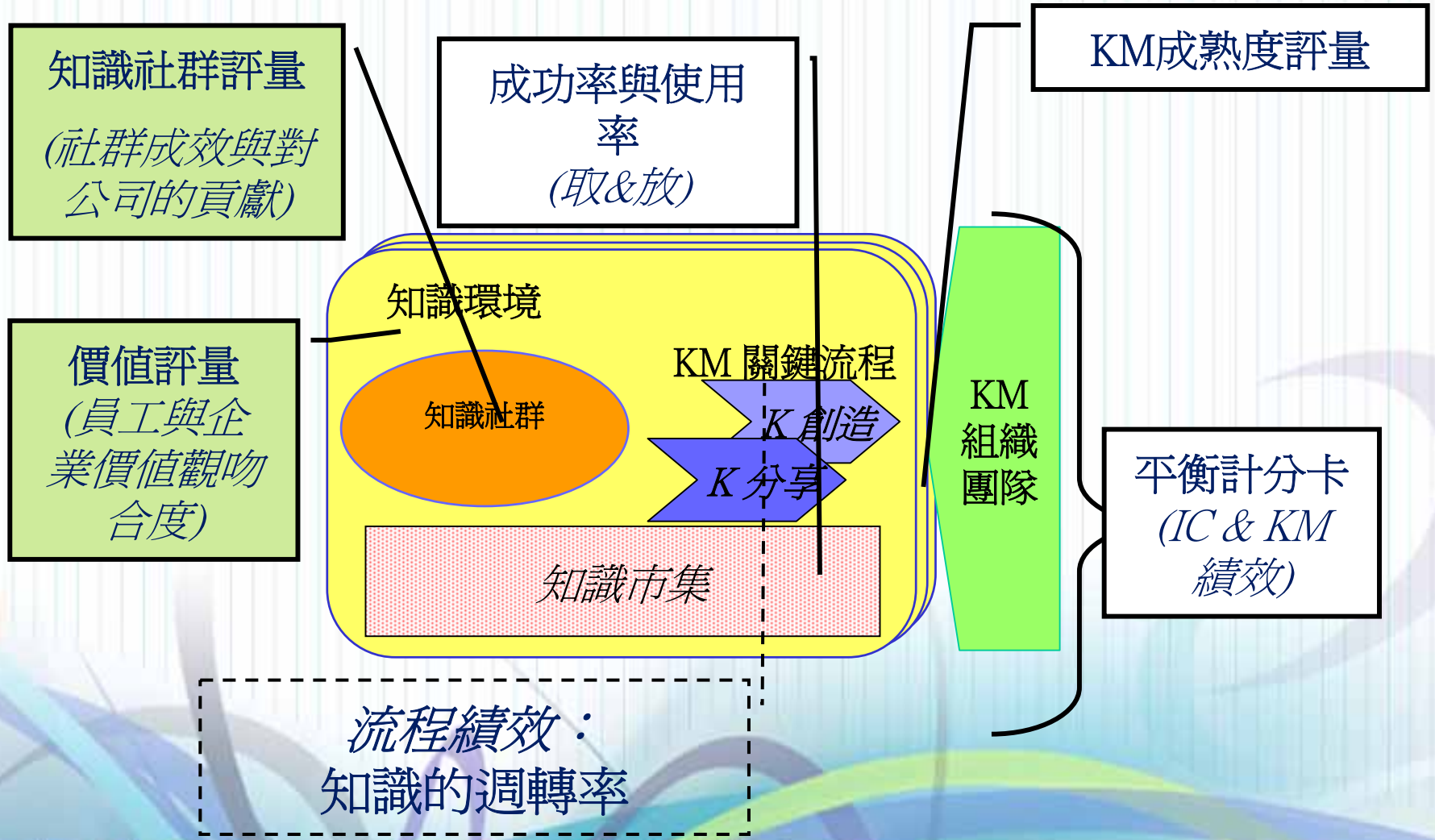
- 第三階段工作：KM系統

KM：人、組織、流程、科技



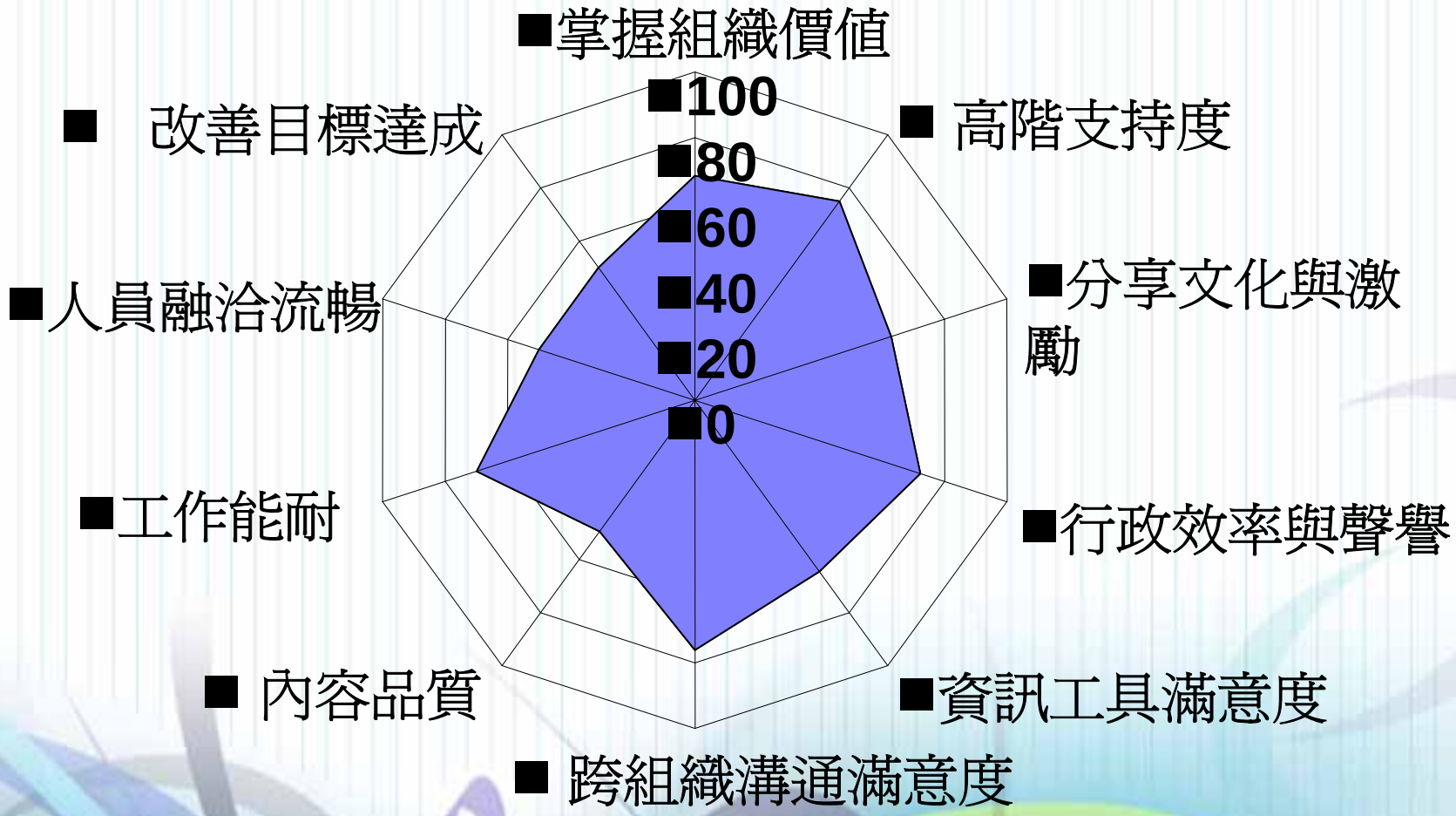
KM = Knowledge Management

肆、推動步驟
- 第三階段工作－成效評量 -



肆、推動步驟

- 第三階段工作－知識社群運作績效 -



伍、結論與建議

知識管理是工作習慣

- 月結整理 →及時整理知識
- 片面、少數人的工作 →全員KM
- 專案結束後才出現的經驗
  →專案進行中即可產生知識
- 部門別KM →價值鏈KM，協同合作

誠摯感謝、敬請指導

知識管理領航．價值創新推手

CPC Creates Knowledge and Value for you.

公部門 KM 普及，行政服務價值創新

促進KM技術服務業之發展

獎項牽引提升動機

管理服務團
成立公部門知識

KM推動模式
建立公部門

提供技術服務媒合

實施計畫相關範本
提供公部門KM

KM評量機制
建立公部門

廣宣活動
辦理教育訓練及

工業局（KM實務經驗、技術服務支援）

研考會（ 政策擬定、管考權責 ）

計畫主持人：陳泰明

學歷：政治大學 科技管理研究所 碩士

現職：中國生產力中心 協理

工作經歷：

- 中國生產力中心 知識管理產品經理
- 工業局產業知識管理輔導與推廣，計劃主持人
- 知識管理顧問經驗：

  士林電機、華新麗華、亞旭電子、閎泰企業、味全食品、東洋製藥

  行政院農委會、工業局、勞委會

聯絡方式：**0272@cpc.org.tw**