

知識管理與創造-心得分享

● 教學支援組 劉育辰

資料、資訊、知識與智慧的關係架構

知惠 Wisd
知識 Kno
情報 Inf
資料 D



智慧

透過行動、
應用來創造價值

知識

開創價值的直接材料

資訊

有目的的整理、
傳達意圖

資料

定性或定量顯示事實

知識管理的對象涵蓋資料、資訊、知識與智慧等所有層面

內隱知識

內存於個人行為與特質，如想像力、技巧、直覺、難以言喻、文字表達、突發性的解決能力、藝術創作、股市預測分析等。

外顯知識

可清楚呈現，有條理且系統化，有一定的理論基礎。且放諸課堂上，常應用於學科、工作、手冊等。

知識之類型

員工知識

員工個人知識，如維修技能、經驗、直覺等，一但員工離職，相關的 Know-how 可以一併帶走。

組織知識

組織實體系統知識，如組織內部良好文化、優良傳統、標準作業流程等，為員工離職無法帶走之知識。

實務知識

人經由對某一特定的事件、工作上的實際經歷，或由實作中學習到的Know-how、經驗法則、教訓及因果關係等。

理論知識

利用科學與客觀的方式來蒐集資料證據，並加以歸納、分析及驗證後，所得到的一種概念性的知識。

內隱知識



外顯化

員工知識



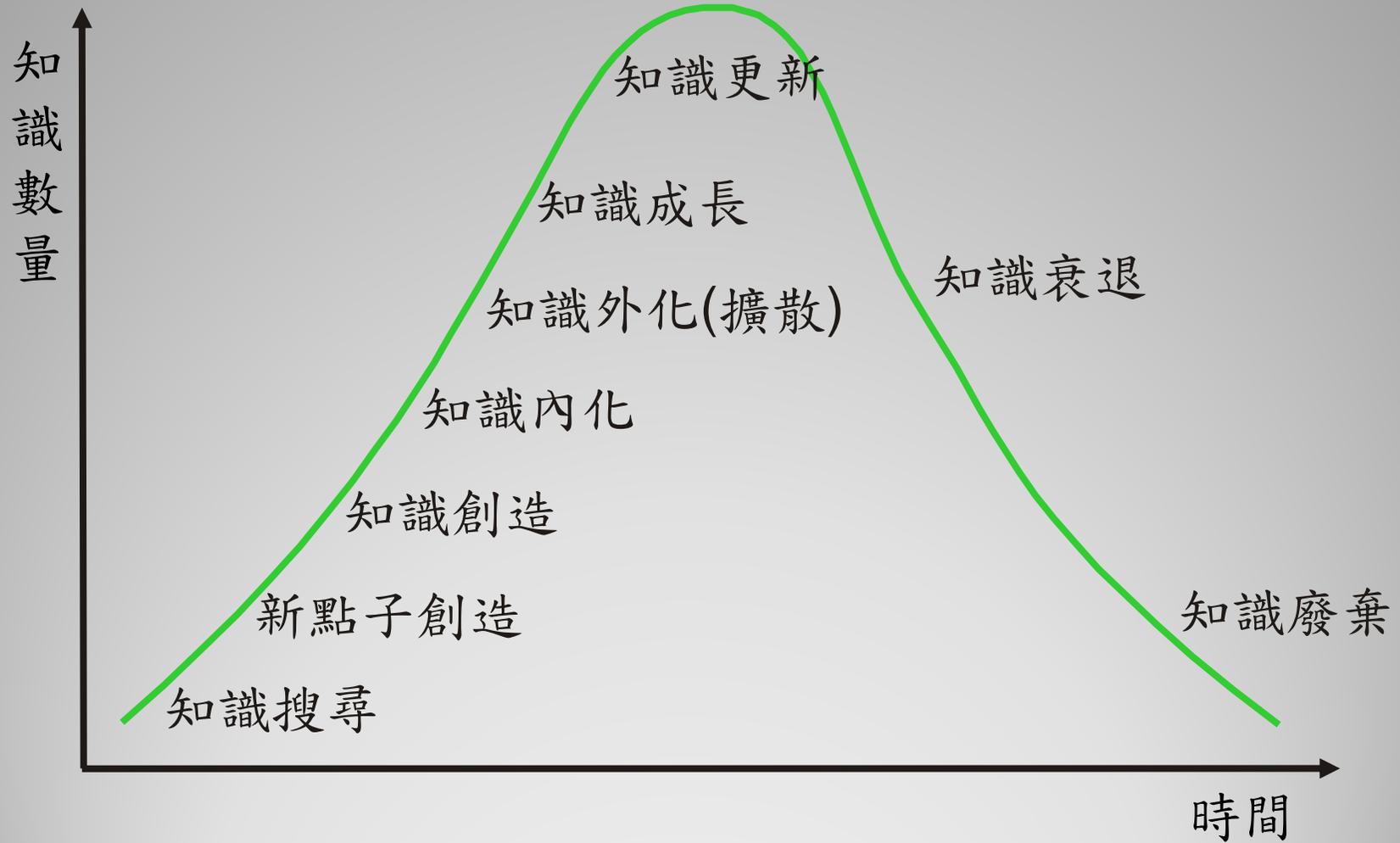
組織化

實務知識



理論化

知識管理之目的



知識之生命週期

Andersen 及 APQC
(1996)

- 7 階段：創造、確認、蒐集、採用、組織、實施、分享。

Beckman(1997)

- 8 階段：定義、擷取、選擇、儲存、分享、運用、創造以及銷售。

Morey (2001)

- 5 階段：創造、取得、移轉、運用、評論，並以創造為核心，持續不斷循環。

Gold等 (2001)

- 4 階段：取得、轉移、應用及保護。

Lytras等 (2002)

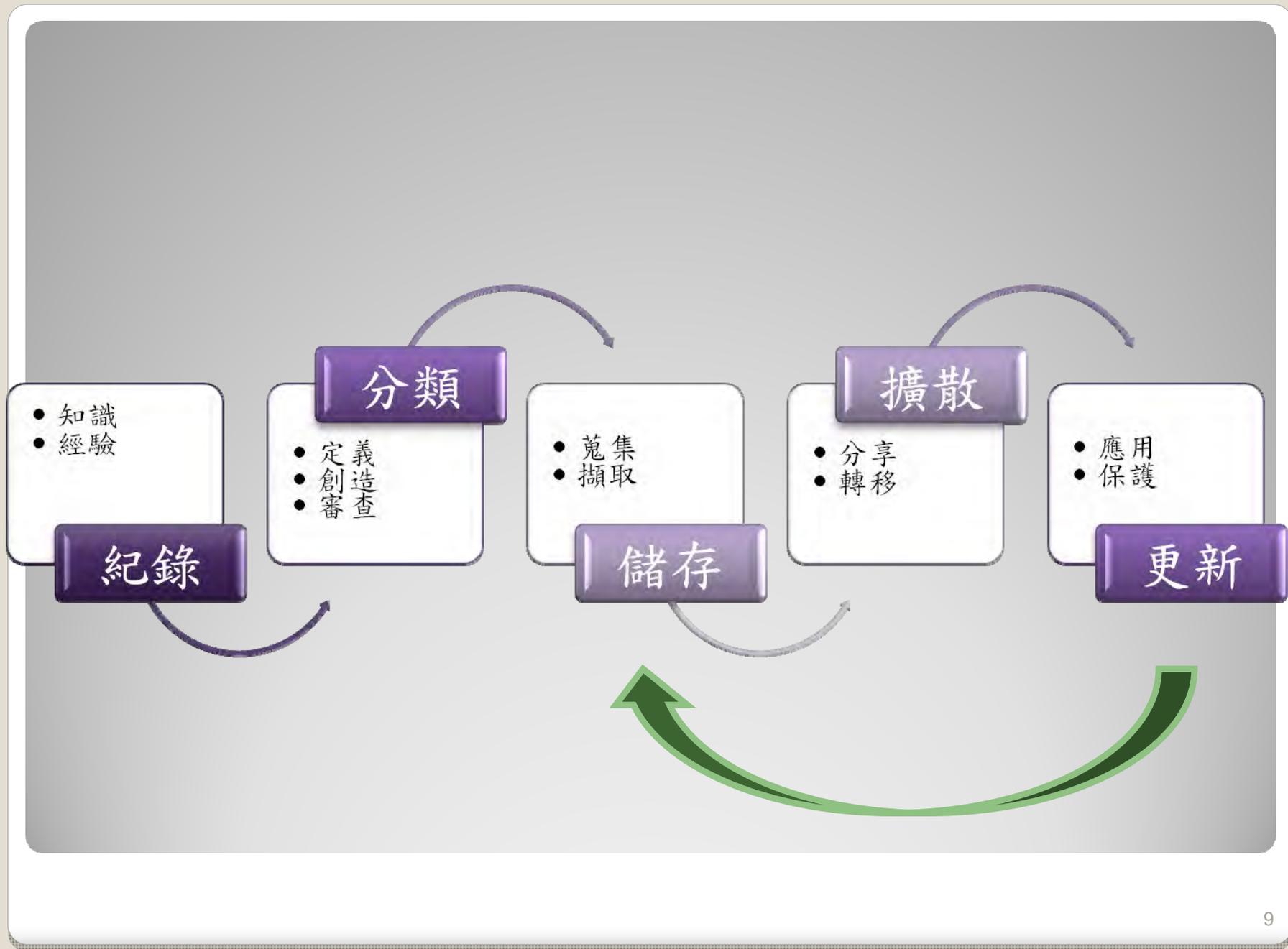
- 6 階段：評估、取得、分類、創造、移轉、運用。

梁定澎(2002)

- 5 階段：創造、審查、組織與儲存、分享、使用與評估。

林東清(2007)

- 6 階段：定義、獲取、儲存、分享轉移、利用與評估等。



孔子可說是一位知識
管理者

中國古代最出名的知識管理學家

全台灣知識管理做的最好的企業

台積電

台積電的神奇故事

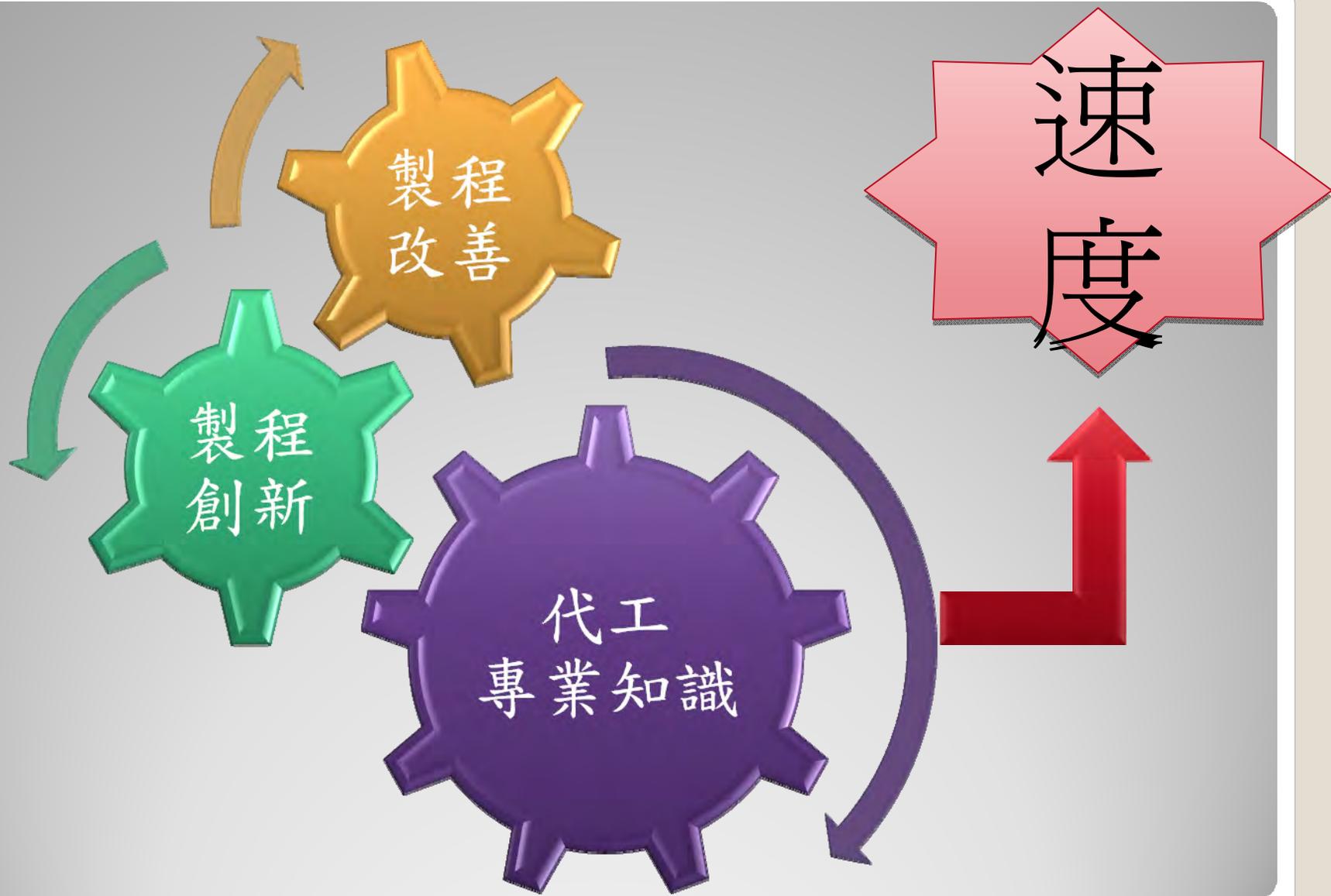
有一年，英特爾來台灣準備找工廠代工生產晶圓，稽查後發現

256個缺點

66

6

訂單



More communication , No complain

- 各部門間多溝通，化解歧見

標竿學習(Benchmarking)

- 企業各項活動與從事該項活動最佳者進行比較，從而提出行動方法，以彌補自身的不足

盡力自動化

- 想盡辦法讓電腦做到電腦可以做的事情，讓人只做電腦無法取代的判斷、決策的事

客戶導向

- 客戶要什麼，全公司都當一回事，想盡辦法滿足客戶需求

Document Center

- 列管各種會議、討論結果、意見、抱怨、經驗、作業手冊等

教戰手冊

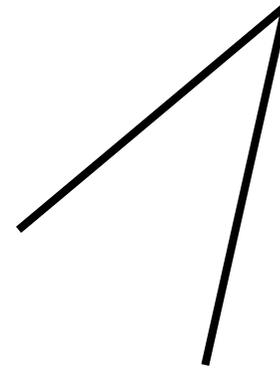
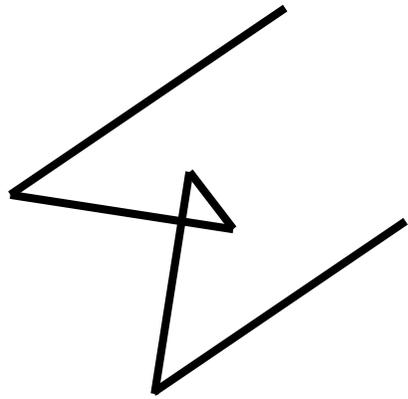
- Smart Copy & Upgrade

人事考核

- 能不能將自己的工作經驗記錄、編碼、儲存，並與人分享經驗，列為重要考評之一

教育訓練

- 學習發展部安排各種訓練課程、手冊教學、一對一訓練、下班(假日)進修、出國進修



流暢性(flucy)

- 產生大量想法之能力。在一定時間內想出的想法數量越多流暢力越高。

變通性(flexibility)

- 思考反應變化的程度。在一定時間內產生的想法類別越多變通力越高。

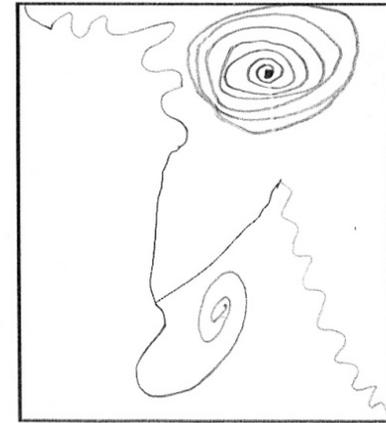
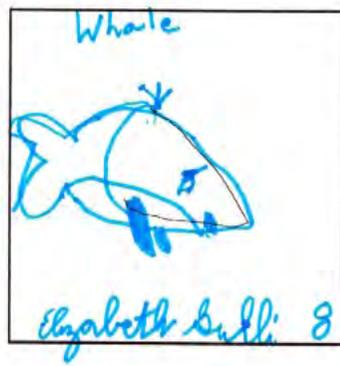
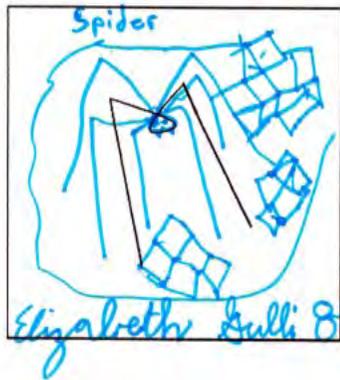
獨創性(originality)

- 能想出與眾不同或很少人能想到的點子的能力。在一定時間內產生新穎想法越多高獨創力越高。

精密性(elaboration)

- 個人思考時仔細週到或精緻化之程度。在一定時間內在產生的想法之細節描述越多精密力越高。

陶倫斯(E.P.TORRANCE)的創造力測試



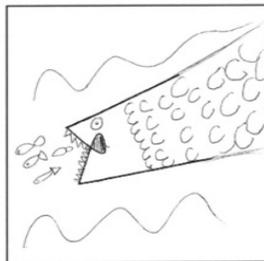
"The Clown"



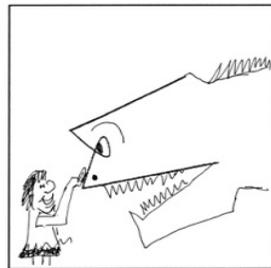
BALANCING ACT



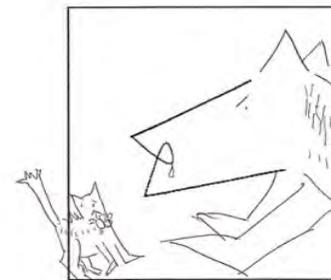
Too Close to NERAD



"fish eating fish"

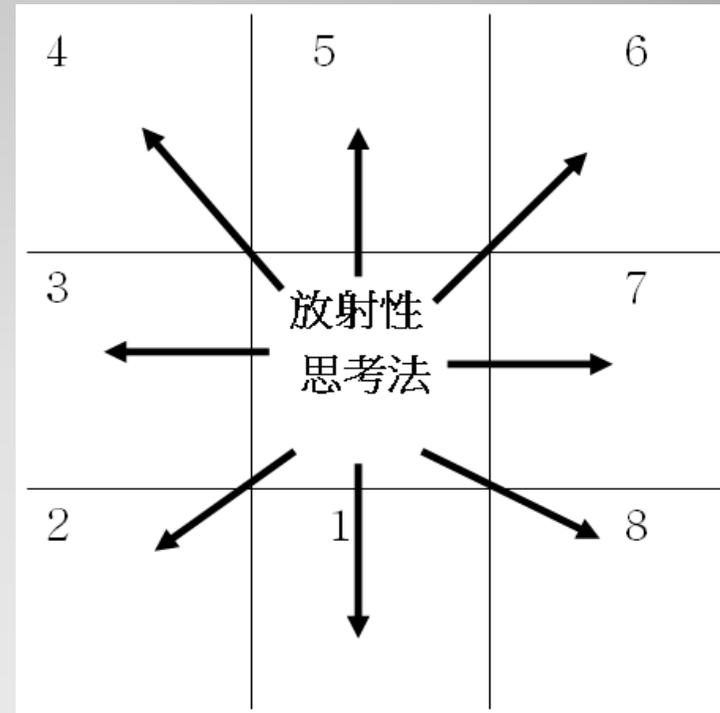


NEW FRIEND



Drop the Mouse and No One Gets Hurt

- 平和愉悅的心態，不能有雜念
曼陀羅之感知狀態



創造力激發的前提

創造力的障礙

- 順從(盲從)
- 相信只有一個正確的答案
- 太快做結論
- 懼於挑戰明顯的事
- 怕被批評

創造力的殺手

- 它是個好點子，可是在此它將無效
- 我們以前有試過，但它無效
- 經理(老闆)會罵
- 它可能花費太多
- 它不可行
- 太複雜
- 競爭者可能很快地仿冒我們的想法
- 它違反公司的政策
- 是的，但...

創造力的障礙與殺手

創造力？ 創新

創造力

- 構想(念頭)的產生

創 新

- 將新的構想轉換成實質上的應用

全球最會創新的CEO

賈伯斯



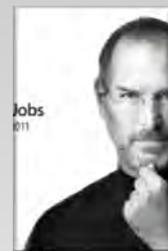
1. 能否創新，正是領導人與追隨者的差別所在。



2. 勇敢跟隨你的想法與直覺，它們知道你想成為什麼樣的人。



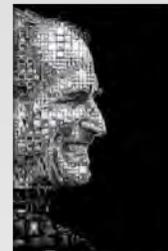
3. 我們拿自己的願景當賭注，絕不做了無新意的產品。對我們而言，最重要的是下一個夢想。



4. 創新的關鍵不在金錢，而在你有什麼樣的人才，你如何領導，你要求什麼樣的成果。



5. 創造力就是將事物連結起來的能力。

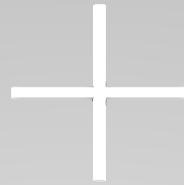


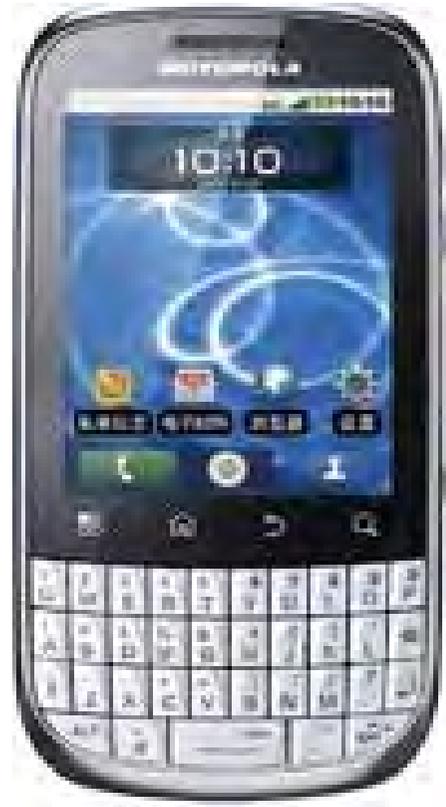
6. 我們在瘋狂中看到天賦。



7. 蘋果有許多捨棄的產品，和實際推出的產品一樣令我自豪。

關於創新 賈伯斯如是說：





賈伯斯某次獲邀到Yahoo去演講，當中有人問

「蘋果怎能如此創新？」

賈伯斯回答

「我們在公司內部從不強調創新，甚至不提創新。」

他再度強調

「創新不只是找到idea，創新是
要把每件事都要做到最好。」

END

謝謝指教

運用知識管理(智慧)創造財產

智財權 — 專利權

- IBM連續18年蟬聯全球專利王寶座
- GE 專利獲利王，平均每項專利賺1130萬美元

去年美國專利申請排行

名次	公司	件數	名次	公司	件數
1	IBM	5,896	6	東芝	2,246
2	三星電子	4,551	7	Sony	2,150
3	微軟	3,094	8	Intel	1,653
4	佳能	2,552	9	樂金電子	1,490
5	Panasonic	2,482	10	惠普	1,480

資料來源：彭博資訊

三星專利數， 是鴻海的5倍多

——2010年在美申請專利件數
前300名企業

台灣
12家機構
3,150件

韓國
三星
4,518件
(第2名)



聯發科
229件

聯電
159件

威盛144件

瑞昱106件

正崧104件

台達電100件

華映82件

英華達76件

資料來源：美國智慧財產權人協會
整理：葉代芝

6/30 微軟+蘋果買北方電信 (Nortel) 6000多項專利，花費45億美元



7/6 宏達電併S3，花費3億美元



7月底 Google從IBM手裡購買1030個專利，以應對可能出現的訴訟



8/15 Google 為了17000件專利併購 Moto，花費125億美元

2011年“搶”專利大戰

為了一支手機， 書店到軟片大廠也瘋狂互告！



資料來源：路透
整理：林宏達

專利權大戰

柯達告Sun Java侵權，Sun判賠9千2百萬美元

博通告高通侵犯6個專利權，獲得8億9千萬美元

微軟要求每隻 Android 產品繳交15美元

Oracle告Google Android 應用程式介面(API)套件侵權 Java

柯達告蘋果、三星、RIM等侵犯手機顯示畫面技術

蘋果告三星 Galaxy 抄襲，歐洲禁賣(9月)、美國(12/1取消禁令)、澳洲(11/30取消禁令)

蘋果告宏達電，目前美國禁賣，宏達電買S3互告侵權

Digitide Innovations LLC 告宏達電、三星、LG侵犯其可攜式通訊裝置專利