

由企業知識管理探討公共圖書館的經營

From the View Point of Enterprise Knowledge Management to
See Public Libraries Management

陳泰明

Tai-Min Chen

中國生產力中心知識管理產品經理

Knowledge Management Product Manager, China Productivity Center

【摘要】

本文係從知識管理最新理論的發展以及國內外企業推動知識管理的作法，探討公共圖書館在未來應有的方向。

【Abstract】

This paper discusses the public library management in the future from the views on knowledge management theories and what has been done in enterprises around the world.

關鍵詞：知識管理、公共圖書館、知識策略、知識社群、社交資本

Keywords: Knowledge Management, Public Library, Knowledge Strategy, Knowledge Community, Social Capital

壹、緒論

知識的經營與管理應和人類的歷史一樣長久，否則人類可能不需要語言與文字，來傳遞與聚集知識，更不會有圖書館的成立，來提供社會大眾知識。野中郁次郎與竹內弘高兩位先生合著的《創造知識的公司》(The Knowledge-Creating Company)是筆者在知識管理這一個領域的啟蒙書，該書首先把知識分為隱性(Tacit)與顯性(Explicit)，同時用共同化(Socialization)外化(Externalization)結合(Combination)和內化(Internalization)四個語彙來說明組織的知識螺旋

(Knowledge Spiral) 如何產生，這也是筆者第一個見到的組織知識創造理論。該書中以打橄欖球來描述，日本企業如何在團隊中，傳遞、創造知識，他們認為球在團隊中可以巧妙的傳來傳去，是因為球員們經過了互動學習，嘗試錯誤與累積經驗，有共同的認識、默契而得來。這種互動與學習就是內隱與外顯知識的轉換，也是個人知識成為團隊知識或組織知識的過程。(註1)

最近幾年推動知識管理的人士或企業，最常掛在嘴邊的一句話就是「分享」，野中與竹內兩位先生所說的「內隱轉為外顯」也是為了分享，「個人知識成為組織知識」更是分享的結果。所以我們可以由此來探討公共圖書館應扮演何種角色，才能在知識經濟時代擔負起「知識管理」的責任。

貳、知識策略

俗語常言「雄才大略」，小時讀偉人的傳記，偉人都在小時就立志做大事，所以老師常告訴我們成大功必須立大志。企業家或企管學者，也說企業必須有「遠景」或「願景」。著名的企管學者蓋瑞哈默爾 (Gary Hamel) 與普哈拉 (C.K. Prahalad)，在他們合著的《競爭大未來》(Competing for the Future) 一書中，也強調策略企圖 (Strategic Intent) 的重要性，企業為了要能在未來勝出，不能「處變不驚」故步自封，必須要忘卻 (Unlearn) 故我，挑戰自我，追求新我。也即要有旺盛的企圖心，建立策略架構主動出擊，迅速掌握新環境的關鍵成功因素。他們強調「策略企圖」會讓員工有開創歷史的使命感，勇於挑戰不可能的任務。(註2) 因此，筆者認為推動知識管理，首重擬訂「知識策略」，它會是組織知識螺旋的動力。「知識策略」可以架構在組織的策略或目標上，它描繪公司的知識遠景，使組織的知識管理工作，由舊知識的「管理」，轉變為新知識的「經營」，避免組織知識的僵固化。而且可使企業內部達成共識，聚合在目標上，力量也才不致於分散。企業在追求新事業、新產品時，會集合公司的幹部，共同擬定未來的經營方向，制訂產品地圖、技術地圖，做為技術引進、技術開發的依據，就是一種知識策略的具體呈現。筆者發現，目前臺北市立圖書館各分館都有自己的「館藏特色」，它應是圖書館知識策略的具體展現。只是不知各分館是否都有依照國家新的發展策略或社區發展策略，不斷修正圖書館的知識策略、知識地圖，而後有計畫的添購新書，形成自己的館藏特色。另外，目前企業為了因應快速變化的環境，都訂定目標要求自己，每年一定要開發多少新產品或新技術，以免被淘汰。而肩負國家知識管理重任的圖書館，是否也必需要自我要求，每年要提供多少新書予社區民眾，或新書佔總藏書的百分比應多高的營運目標，這樣才能避免社區的知識僵固化。

參、知識社群

企圖心、知識策略使「管理」知識變為「經營」知識，避免了知識的僵固化，但避免知識僵固化，應還有其它方法。交大客座教授游伯龍先生認為，人的思考常侷限於自己的「習慣領域」，不易跳脫。因此，人必須仿倣植物「異花授粉」，與別人交流，所謂三人行必有吾師焉，交互滋潤（Cross Fertilization）的結果，才不會因為沒有演化，而遭受天擇。企業依循此一原理，會有跨功能小組（Cross Function team）的組成，來完成特定的任務，但這種任務小組若非出於自願，雖在一起工作，常常意見不合比意見一致的時候多。最近知識管理興起，企業內又有所謂知識社群（Knowledge Communities）的出現，他們的組合是出於自願，Dr.Jim Botkin 在其所著《Smart Business, 中譯：智慧狂潮》書中描述知識社群為「因具體的商業目的共同來創造新知識，分享新知識，運用新知識，對此抱持高度熱情的一群人。成功的知識社群因為有共同的價值觀或承諾，而有歸屬感，這份歸屬感將彼此緊緊地結合。同一社群的人會彼此信任，也願意開放心胸，進行腦力激盪，不用擔心因為提出不合實際的想法而遭人訕笑。」（註 3）這些具有共同興趣的一群人，有計畫的合作，分享知識，因為彼此有不同的心靈 DNA，如同異花授粉，不僅避免了知識的僵固性，而且形成了知識螺旋，使個人知識逐漸成為組織知識。

「策略聯盟」是目前企業因應多變的環境所採取的重要經營策略之一，企業與別人交互授權、交換智慧財產權，或與別人合作，共同開發新產品，這是交換知識、分享知識，達到互利共生的作法，也是知識槓桿（Knowledge Leverage）的運用，企業以自己的核心知識為本，結合別人的專業，獲得更大的知識效益。加州大學柏克萊分校教授 AnnaLee Saxenian 研究美國波士頓的「一二八」公路與加州矽谷兩個高科技產業聚落後，出版了《區域優勢》（Regional Advantage）這本書，他說前者位於美國東岸，沿襲清教徒的文化，當地人士總是西裝筆挺，後者位於加州，人們喜歡牛仔褲與 T 恤，這兩種不同的文化孕育出不同的產業結構。「一二八」公路區域幾乎都是獨善其身的大型企業，矽谷則是一個科技社群，專業廠商之間的技術往往互相牽連，因此這樣的體系能夠促進集體學習，而且緊密的社交網路以及開放的人力市場，促進區內不斷地實驗創新。反觀「一二八」公路則沒有這樣的開放體系，那裏的公司各自獨立，隱密的作業習性使公司內部各部門間，各公司間以及公司與區內的機構之間，總是存有相當明顯的鴻溝。我們所說的策略聯盟、知識分享，在矽谷是一種風範，但在「一二八」公路則不容易見到。（註 4）今天矽谷的成功證明了跨組織的知識分享以及知識社群的重要性。現在很多的公共圖書館都設有演講廳、研習室等，供社區民眾舉辦讀書會等

知識社群活動，同時也配合政府推展終身學習活動，是一個非常好的現象。因為這樣有益在當地形成「矽谷風範」，也將塑造知識「區域優勢」。

書庫中書本所記載的是「顯性」的知識，顯性知識僅如冰山浮出水面的一角，人類大部分的知識是存於水面下的「隱性知識」，因此如何讓民眾分享隱性知識才是公共圖書館經營未來的方向。知識社群中人與人間，面對面的活動，可以將隱性知識轉為顯性知識，也可以交互滋潤，形成知識螺旋，產生知識創新。因此，筆者常在想，現在台灣百姓富足，應提倡「藏書於民」，「藏書於館」已不是那麼重要，重要的是提供他們書的出處，讓百姓自己購買取得。而且書庫應變成「智庫」，增加網路上虛擬的藏書，提供電子化的知識，來取代實體的藏書。公共圖書館可以縮減實體藏書的空間，節省的空間，則改為提供知識社群活動的地方，甚或增設如同具有書香味的咖啡廳的場所，而且積極的推動社區民眾在此活動，形成大量的知識社群。

肆、推式知識分享

全世界著名的網路書店 Amazon 吸引人的地方，並不是它新穎的賣書方式，而是它豐富的圖書資訊。只要輕輕地按下滑鼠的按鍵，你就可以得到想要的資訊，因為 Amazon 善體人意，只要你進入它的網站，系統會記得你曾經接觸過的資料，下一次你再進入時，它會主動的把你關心的新資訊推（Push）給你，讓你受寵若驚，這種主動投懷送抱的方法，溫暖了每一個逛過其網站的人。前圓山飯店總經理嚴長壽就說：服務管理的信條就是「設想在客人前面」，他在亞都麗緻飯店當總裁時要求員工記住顧客的姓名，客房部會以電腦記錄客人喜歡的報紙、雜誌、咖啡等，下一次客人再來時，不待要求就主動送上。這和 Amazon 以資訊科技在虛擬網站上呈現，同樣贏得大家的歡心。圖書館以藏書為主軸的營運方式是靜態的，它柔情似水默默的等待，被動的等人來關愛，往往無法獲得民眾的青睞。因此，公共圖書館如何由被動地等人來拉（Pull）改為主動的推（Push）圖書資訊，是值得大家來思考的。希臘古詩人 Aeschylus 說：智者知曉的是有用的事務，並非以量取勝。全球著名的手機製造商 Nokia 訂定其知識效能指標時，特別指出有效的知識管理是將有用的資訊，在適當的時刻送給需要的人，我想這也會是社會大眾對公共圖書館的期盼。

伍、結論

2001 年 L. Prusak & D. Cohen 在《In good company》書中提到「社交資本」（social capital）是人與人之間的連繫，它包含互信、互相了解並有共同的價值觀與行為，因而使人際網路上的人緊密的連結、溝通與合作。但由於科技的快速

變化，市場全球化等，使組織內部與外部不斷的合併與重整，這種揮發性（Volatility）使人與人間的連結被破壞，腐蝕了社交資本。另外虛擬化（Virtuality），工作經由網際網路等跨越時空來傳輸，產生虛擬團隊，對社交資本也是一種挑戰。揮發性、虛擬化都腐蝕了社交資本，也使知識的傳承更加的困難。但社交資本和其他型式的資本一樣會自我累積和增強，因而在經濟面上產生更多回收。它有下列好處：

1. 較好的知識分享
2. 較低的組織交易成本
3. 低度的員工流動率
4. 較佳的行動凝聚力

因此他們下結論說：這是互賴的時代（The age of Interdependence），由於工作複雜度愈來愈高，社交資本也愈來愈重要，個人的網路商數（Network Quotient），也即可與他人連結的能量是很重要的。（註5）

1997年野中教授在加州柏克萊大學的論壇上，提出了“場”（Ba,日文發音）的哲學思維，他認為“場”是個人與團體孕育知識的地方，2001年8月他在新加坡的亞洲知識管理論壇上，又說辦公室、吸煙室都是孕育知識的“場”，網際網路還有日本Do Co Mo電信公司所提供的虛擬空間，是年青人喜歡對話的地方，也都是“場”，他更提醒大家管理者的領導風格與組織的願景，對“場”的影響很大。公共圖書館無疑的是國家最重要的一個知識場域，這個“場”的願景與經營模式也關係整個國家知識管理的良窳，在知識經濟時代成為國家是否興盛的關鍵因素。

公共圖書館若能積極的經營「知識社群」，主動地利用資訊網路科技與民眾溝通，無疑的會提高整個社會的社交資本，也是在為國家建造知識“場”。要這樣，必須先改變公共圖書館工作人員的思維模式，以策略的思考、主動積極的態度來經營「知識庫」，因此最後筆者建議「圖書管理員」應改為「知識經營師」。

附註

註1：Nonaka&Takeuchi, The knowledge creating company, Oxford University Press, 1995, preface.

註 2：Hamel&Prahalad 著，顧淑馨譯。競爭大未來 Competing for the future。智庫文化，1995，頁 138-145。

註 3：Botkin, jim 著,李靜瑤、朱璞瑄譯。智慧狂潮 Smart Business。高寶國際，2000，頁 44。

註 4：Saxenian,AnnaLee 著，彭蕙仙、常雲鳳譯。區域優勢 Regional Advantage，天下文化，1999，頁 84-117。

註 5：Cohen & Prusak, In good company, Harvard Business School Press, 2001, 頁 1-25。

參考書目：

1. Nonaka&Takeuchi, The knowledge creating company, Oxford University Press, 1995。
2. 楊子江、王美音譯。創新求勝。遠流，1997
3. Botkin, jim 著，李靜瑤、朱璞瑄譯。智慧狂潮 Smart Business。高寶國際，2000。
4. Saxenian,AnnaLee 著，彭蕙仙、常雲鳳譯。區域優勢 Regional Advantage。天下文化，1999。
5. Hamel&Prahalad 著，顧淑馨譯。競爭大未來 Competing for the future。智庫文化，1995。
6. Pottruck&Pearce 著，李怡芳譯。Click and Mortar e 拍即合，高寶國際，2000。
7. 嚴長壽。總裁獅子心。平安文化，1997
8. Cohen & Prusak, In good company, Harvard Business School Press, 2001。