

知識管理的智慧

加強機構競爭力 不能忽視的因素

在廿一世紀，「知識」和「智力」主宰人類和經濟發展，漸漸地取代過去數百年農業及工業社會依賴的勞力。香港面對著經濟轉型，以知識為本位的經濟改變香港的發展形態。「知識經濟」，就是直接建立在知識應用與資訊激發上的經濟。「知識」的力量甚至凌駕土地、資金等傳統生產要素之上。機構若要維持及加強競爭力，「知識管理」便是一個不能忽視的因素。HKCSS Institute就著經濟發展的趨勢，與香港理工大學合辦了知識管理研討會(2007年11月)及知識管理證書課程(2008年5-6月)。香港理工大學工業及系統工程學系李榮彬教授與我們暢談知識管理。



何謂知識管理？

「知識管理」是一個很有廣泛代表性的名詞。李榮彬教授認為，簡而言之，就是從鼓勵員工分享個人知識、組織學習文化開始，有系統性地將員工或工作團隊的內隱與外顯的知識經驗進行蒐集、編纂、儲存、分享、利用、增值、創造的循環過程。這些「知識」除了個人的心得技術外，還包括市場資訊、機構文件、甚至相關的報章刊物的外在知識。Gartner Group更認為「知識管理為一種流程，藉由蒐集並分享智慧資產來獲得生產力與創新上的突破；它涉及了創新、萃取與組合知識，以產出更聰明、更富競爭力的組織。」



李榮彬教授講解課節

機構能夠保存知識是否等於增值？

「知識管理」是近年來管理學界相當熱門的議題，受到各國學者及政府高度重視。教授說「知識」是一間公司或機構的無形財富，這「財富」很易因為員工離職或意外而流失。在香港，一個講求「成本效益」及「快速回報」的地方，知識管理也開始受到關注，政府部門（如香港警務處），社會福利機構（如香港小童群益會），都設有有關職位。能夠保留知識等同保留人才，亦可讓機構內部員工分享工作經驗及心得，提升營運能力，緊接香港的快速節奏。

團結就是力量

教授認為「知識管理」所達到的長遠效益是難以單一量化的，再者，知識管理包括現有的知識再用和新知識的創造。透過將分散各地機構、員工的知識經驗和工作成果統一集合，提供容易查詢的介面，機構能夠減少組織資源的重覆浪費和溝通成本，蒐集的個案可集結個人經驗和心得留作日後參考之用。教授稱，透過集體創作和分享，大家相互學習，共同分析，在機構及團隊內凝聚團結精神，對內提供了一個舒適、愉快與和諧的工作環境，樂於學習與分享的氣氛，同時間開發員工的潛能和知識的創新；而對外，長遠來說能夠加強競爭力，利於社會服務的發展。

網上平台 隨時分享

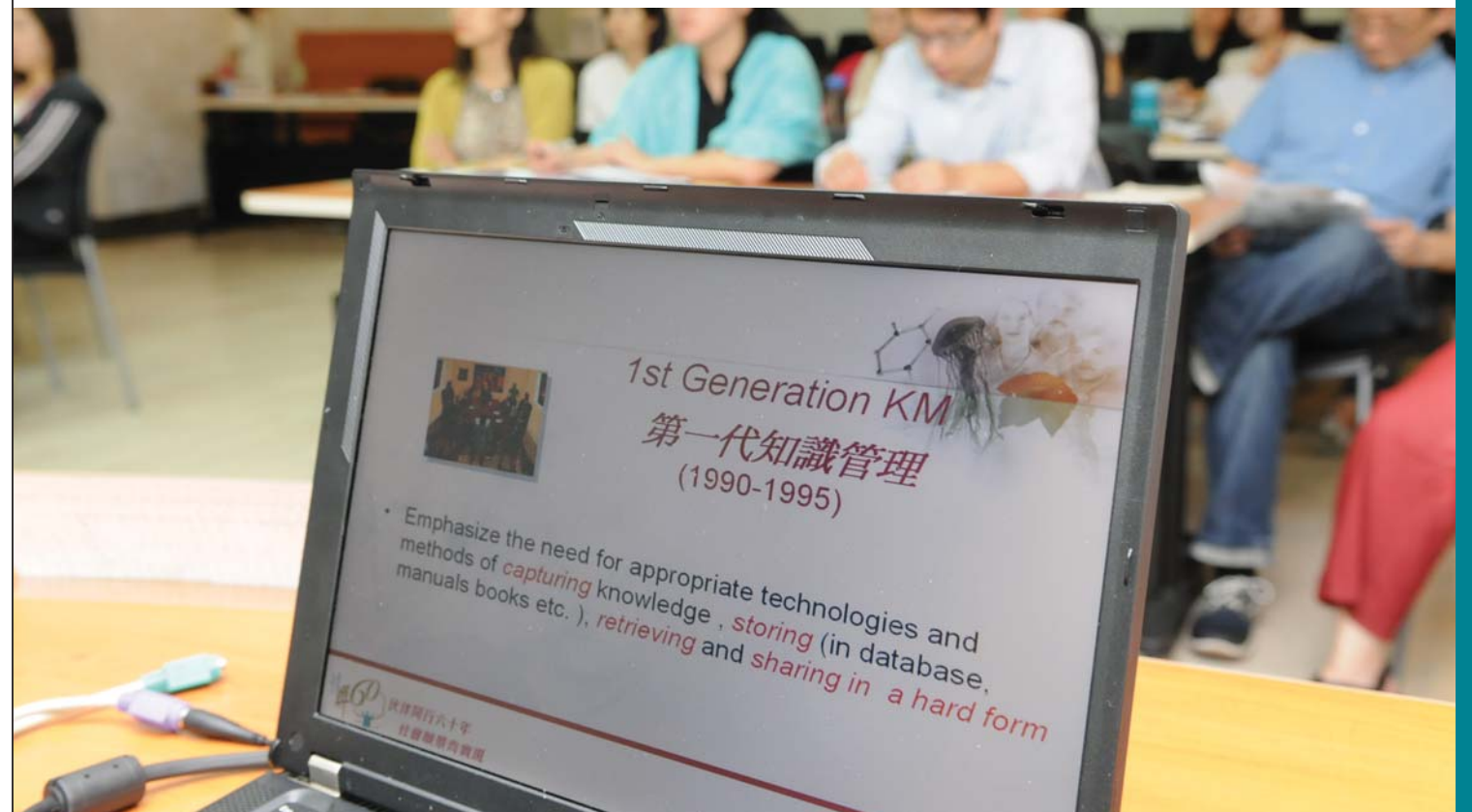
教授回想二三十年前，知識只能夠累積在員工的腦海中，無法有系統地記錄下來，即使能保存下來，檢索閱讀也非常繁複。雖然不少的機構管理者察覺到知識管理的重要，但仍無法確切執行。現在資訊科技發達，機構可以設立一個負責統一管理的「知識管理」團隊在網上提供一個資訊平台，可讓員工上載文件和討論問題。管理團隊要不時對資料作分類、整合、刪減或補充。教授建議機構應先積極培養員工有樂於分享的精神，機構可定期舉行比賽或獎勵計劃。此外教授也提到《周易》有說「書不盡言，言不盡意」，文字傳遞難免未能盡意和存有誤讀。在外國，有不少機構舉辦Knowledge Cafe或Open Space Discussion的活動，讓員工們有一個舒坦寧靜的環境進行面對面的交流意見，培養多聽多講的習慣同時也能擴闊視野，做到終身學習(Lifelong Learning)，令工作和生命更有意義。與此同時，機構也能成為學習型機構(Learning Organization)的最終目標。

談到要做好「知識管理」，教授認為要全靠機構員工們充分合作，鼎力玉成，道路可謂漫長而不易走。在知識經濟時代的長河當中，機構的發展將取決於知識不斷的累積與有效應用。「知識」和「智力」已徹底改變了人類生活與生產模式；在未來，也將繼續影響機構發展的榮枯。

Open Space Discussion

Open Space Discussion(開放式討論)的概念就如非洲土著部落的生活一樣，土著們經過一天辛勞，晚上就會圍著不同的火堆談天。期間又會互相交談當天的遭遇和感受，又會討論解決生活問題的不同方法。一段時間後，土著又會走到另一個火堆聽取其他人遇到的困難和處事方式。就是這樣，非洲土著雖然缺乏文字，但知識仍能繼續廣泛流傳和發展。

在網上亦在一個專為NGO而設的知識空間 (www.gdrc.org/ngo)，讓同工們討論、辯論及分享他們籌備活動的策略及成果。



知識管理的智慧－機構分享



陳志雄先生 香港小童群益會知識發展主任

香港小童群益會的知識管理平台由2003年10月正式成立。在瞬息萬變的時代做好知識管理，需要同事及機構的支持，才可以事半功倍。

社工是對人的工作，常會因不同的環境，而改變工作的手法。自本會實行了知識管理後，有不少同事將他們寶貴的經驗及心得整理，與其他同事分享，承傳機構的知識資產。

本會近期開始在知識收割及個人知識管理平台方面發展，希望能與同事每日的工作流程接軌，覺得知識管理是推動工作的原動力而非負擔。誠言，此兩方面的開展仍然處於摸索階段，而令人欣喜的是曾參與個人知識管理平台訓練的同事認為平台不單能有助工作，對知識的傳遞及分享也起了很大作用，再加上本會有些個人知識管理之「愛好者」，試驗及探索了不少有關個人知識管理的範疇，並總結經驗上載到自己的平台，令其他同事均為之讚嘆。



歐陽偉康先生 協康會助理總幹事

協康會在2005年開始推行知識管理(KM)，透過「協康傾情」優質服務分享會，逐步建立員工的分享文化。過去三年，在執行委員會委員、知識管理先驅馮炳全博士的指引下，藉著工作坊和員工論壇，向員工介紹知識管理的概念及如何使用KM工具。隨著知識管理資料庫 (KM Portal)於本年五月中面世，員工體會到KM帶來的好處如下：

1. 增強專業知識，支援日常工作：設立KM Portal，有助員工盡速掌握及應用康復服務的最新資訊、訓練策略和模式，以回應家長的查詢、期望及服務使用者的需要。這些網上資訊及自學課程可增強同事(特別是新入職者)的專業知識，減輕工作壓力和困難。
2. 促進交流，提升服務質素和效率：透過互動的平台，員工可更有效及深入地以視像或文字方式分享工作經驗、活動計劃、教案和教材，減省籌備的時間，提升工作效率。員工透過共同協作，提高團隊凝聚力，豐富知識庫，持續改善整體的服務質素。
3. 個案分享，增強應變能力：推動員工運用AAR (After Action Review)作檢討和分析顧客投訴或險失個案，並安排員工之間分享。參與同事反應積極，藉汲取他人經驗，以增強及掌握對相關事件的應變能力。

總括而言，員工擁有的知識和經驗是我們最寶貴的資產，透過知識管理，可減少因人事變動而流失這些寶貴資源的機會。



上載管理個人平台心得，與機構同工共享

於個人知識管理平台連繫興趣範疇，隨時收集最新的資訊

以錄像等多媒體形式分享知識

員工可分享及討論對文件的感受

可把相關的文件連結方便員工觀看