



Interactive Network Experience

如何評估企業知識管理系統的效益

意藍科技股份有限公司

eLAND TECHNOLOGIES CORPORATION LIMITED

Copyright (C) 1999-2002 ELAND TECHNOLOGIES CORPORATION LIMITED.
All Rights Reserved. Contact TEL: +886-2-2508-3886



簡報大綱

- ⊕ 知識管理帶給企業的效益
- ⊕ 各種評估模式簡介
- ⊕ 現階段建議之評估模式
- ⊕ 實例說明
- ⊕ 小結



知識管理帶給企業的效益

⊕ 非量化的敘述

- ⊙ 激發創意
- ⊙ 改善決策
- ⊙ 更富彈性
- ⊙ 更好的顧客回應，增進客戶滿意度
- ⊙

⊕ 量化的計算

- ⊙ 成本減少
- ⊙ 收益增加
- ⊙ 知識資產的增加



兩個議題

⊕ 如何評估企業知識管理投資的效益?

⊕ 如何衡量企業知識資產的價值?

評估IT投資的方法

- ⊕ IT投資決策的評估方法，應選擇一套符合邏輯、可重複使用的架構，最終要與組織的策略目標作連結的方法。

- ⊕ 國外常見的評估方式有三大類
 - ⊗ 財務的評估方法 (Financial Methods)
 - ⊗ 定性的評估方法 (Qualitative Methods)
 - ⊗ 數理的評估方法 (Probabilistic Methods)

財務評估方法

⊕ Economic Value Added (EVA)

- ⊕ Operating profits - appropriate capital charge

⊕ Total Cost of Ownership (TCO)

- ⊕ 評估新產品或升級中，整體方案持續運作所會發生的各種成本

⊕ Total Economic Impact (TEI)

- ⊕ 用以衡量IT專案的**成本**(類似TCO)、**利益**(與企業策略連結)與**彈性**(利用選擇權方法評估)。適合用於兩專案間的比較。

⊕ Rapid Economic Justification (REJ)

- ⊕ TEI、微軟所發展出來的方法。結合TCO精神與風險分析

定性的評估方法

⊕ Balanced Scorecard (平衡計分卡)

- ⊙ 是一個廣泛衡量企業經營績效的方法。有四個構面：
財務、客戶滿意、內部流程、組織成長與學習

⊕ Information Economics (IE)

- ⊙ 用以衡量一個專案組合內各個專案資源配置的方法

⊕ Portfolio Management

- ⊙ 將IT專案視為資產投資的觀念，作投資組合管理的衡量方式

⊕ IT Scorecard

- ⊙ 改良平衡計分卡的衡量模式，更集中在IT上的衡量



數理的評估方法

⊕ Real Options Valuation (ROV)

- ⊕ 採用選擇權的定價模式，藉以衡量IT所帶來的彈性

⊕ Applied Information Economics (AIE)

- ⊕ 結合選擇權理論、投資組合理論、以及 NPV、IRR、ROI 等傳統會計方式的衡量模式

衡量知識資產的方法

⊕ 源自無形資產的評價原則，有五種方法：

⊕ 成本法

⊙ 企業價值 = 有形資產 + 可辨認無形資產的成本市價

⊕ 收入法

⊙ 企業價值 = 企業未來預期收入的現值

⊕ 市場法

⊙ 由公開市場對於目標企業之合理可比較資料

⊕ 真實選擇權法

⊙ 專案的價值 = 選擇權的價值 = 時間價值 + 內在價值

⊕ 知識附加價值法 (KVA)

⊙ 知識的貢獻 = 在投入與產出間的改變流程所創造的價值 = 每單位知識的收入

選擇何種方法?

- ⊕ 方法各有特點與優劣，但很多方法均需要專業人士協助衡量
- ⊕ 我們的建議：
 - ⊙ 在目前的環境下，建議選擇易溝通、較易衡量，並著重成本控制的方法為宜
 - ⊙ 需配合公司的政策，思考適合自身企業的方式
 - ⊙ 建議以成本為考量作出發來思考現階段欲採用的KM運作模式
 - ⊕ 較低導入成本 (較低的TCO) 的KM方案
 - ⊕ KM系統能為企業帶來的成本降低的應用方式



ROI評估方法的優缺點

⊕ 計算

(投資的效益 - 投資的成本) / 投資的成本

⊕ 相關系列

⊗ ROA , ROIC , IRR , NPV.. 等

⊕ 優點

⊗ 簡單

⊗ 易於溝通了解

⊕ 缺點

⊗ 許多無法衡量的效益被排除ROI外

⊗ 會有誤差產生

其他的補充衡量方式

⊕ 在知識管理系統上，除了上述的衡量模式外，尚可考慮下列幾個角度的衡量

- ⊕ 員工參與的情形
- ⊕ 員工的滿意度
- ⊕ 知識的數量
- ⊕ 知識的品質



實例說明

發揮知識槓桿：

1. 引擎課同仁於工作時產生創意構想
2. 對 A 車型引擎用的水塞進行改善設變
3. 將想法落實提案改善，一年可為公司節省 275 萬元
4. 將提案內容電子化
5. 經審查為三級獎之優良提案，存入智庫
6. 藉由知識系統的查尋及分享，個別同仁可快速參考，同時將改善作法水平移植到其它車型引擎生產線
7. 個人知識貢獻因分享槓桿作用，對組織將有倍數效益



實例說明 (續)

⊕ 改善提案的創意價值

- ⊕ 2000 年公司提案 76,363 件
- ⊕ 每人平均提案率為 30.21 件
- ⊕ 節省成本效益 8,843 萬元
- ⊕ 頒發提案獎金 1,329 萬元
- ⊕ 提案利益倍數 6.65 倍！

實例說明 (續)

- ⊕ 企業為了找尋知識所花費的時間...
 - ⊙ 一個人一天至少30% 的花費用於「搜尋」任何資訊
 - ⊙ 平均每位知識工作花費每年 \$ 36,000美元在瀏覽沒有用的資料

- ⊕ 所以在知識的有效存取上，亦可協助企業節省可觀的成本

小結

- ⊕ 找一個可以與企業策略連結的評估方法。
- ⊕ 衡量無形資產是未來的趨勢，企業知識資產的價值也將浮現。
- ⊕ 在不景氣的時代，成本的考量仍是重點，因此現階段應以此作為系統衡量的重心。
- ⊕ ROI相關方法的優點在於容易瞭解與溝通，但其應用有限制性。建議配合部分定性的調查方法使用。
- ⊕ 在導入KM系統時，在應用模式的選擇上，可先考慮導入成本節省的應用方式，較容易看見初期的成效。