

知識管理策略應用於國軍體育組織

吳炫政¹、胡朝欽²

國防大學體育室^{1,2}

摘 要

國軍近年來持續進行各階段的組織變革及組織精簡工程，其內涵乃是人力資源的重新分配與調整，「知識管理」是組織發展、再造的綜合劑，知識是藉由資訊的輸入，經過學習程序價值的認知，產出的結晶品。多數學者認為知識可區分「內隱」與「外顯」兩類型，內隱知識是存在於個人身上的，當藉由內隱的個體知識轉化成團體的共識，知識（外顯）且能有效的產生組織效益，其「共識知識」即為組織的知識。國軍體育係屬國防教育的重要一環，當政府大力推動國防組織再造之際，運用知識管理導入國軍體育組織之運作，必能提升國軍體育的競爭力。知識管理的應用概念與作法可以提供國軍體育人員省思的空間，期能透過知識管理的意涵及針對國軍體育推動知識管理的原則與障礙加以敘述，最後，提出知識管理在國軍體育組織之策略應用，提供國軍體育從業人員參考。

關鍵詞：知識管理、國軍體育

壹、前言

遠古時代人類的智慧是口耳相傳，代代傳承的，即使在今日科學世代，有些偏遠地區仍然沿用這古老的方式，例如台灣東部地區原住民歌聲嘹亮宏偉，他們唱的歌曲曾被用於奧運開幕式，但是他們的歌曲都是口耳相傳的，並沒有歌譜，這樣的缺點是有失傳的顧慮，為了保存先人的知識而發明了文字，這是知識管理的濫觴。美國管理學大師彼得·杜拉克認為知識已經取代了以往的勞力、天然資源及資金，成為現今企業發展的要素。

國軍近年來持續進行各階段的組織變革及組織精簡工程，其內涵乃是人力資源的重新分配與調整，「知識管理」是組織發展、再造的綜合劑，知識是藉由資訊的輸入，經過學習程序價值的認知，產出的結晶品。許多學者認為知識可區分「內隱」與「外顯」兩類型，內隱知識是存在於個人身上的，當藉由內隱的個體知識轉化成團體的共識，知識（外顯）且能有效的產生組織效益，其「共識知識」即為組織的知識。「知識管理」的概念，從 1990 年代資訊網路普及、成熟之後，對企業管理理論與實務的發展，就產生了革命性的影響¹（尤克強，1999）。彼得·聖吉（Peter Senge）指出，未來競爭優勢的唯一來源是組織擁有的知識，以及組織能夠有較競爭對手更快速的學習能力²（Senge, 1994）。當知識越顯示重要性時，透過管理知識的儲存與運用，存在著一種創新的機會，在適當的場域中將適合的知識引入至行動區域，此種有效的知識管理創造了競爭優勢³（Morey, 1998）。⁴王如哲（2000）將知識管理的重要性歸納如下：一、知識本質的變革；二、在知識經濟中，知識與快速學習是個人與組織成功的重要因素；三、知識已是代表組織維持競爭優勢的資產，也是一種組織智慧；四、知識已成為組織生存與個人發展最重要的無形資產。在面對科技與網路發達的知識經濟社會中，為了創造知識資本及累積知識財富，就必須對知識作有效的管理。事實上，知識管理的應用概念與作法正可以提供國軍體育人員省思的空間；特別是讓國軍體育人員做好知識管理，協助組織及個人共同成長，為本文撰寫之目的，透過知識管理的意涵及針對國軍體育推動知識管理的原則與障礙加以敘述最後，提出知識管理在國軍體育組織之策略應用，提供國軍體育從業人員參考。

貳、知識管理的意涵

Davenport & Prusak 將知識定義為數據（data）、資訊（information）、知識（knowledge）⁵（胡瑋珊，1999），其中知識在此概念中也涵蓋了智慧（wisdom），有關數據、資訊、知識、智慧四者的關係，如圖一。

¹ 尤克強（1999）。知識創新價值。遠見雜誌，156，108-110 頁。

² Senge, P. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

³ Morey, D. (1998). *knowledge management architecture*. CRC press LLC.

⁴ 王如哲（2000）。知識管理與學校教育革新。《教育研究集刊》，7(45)，33-55 頁。

⁵ 胡瑋珊譯（1999）。《知識管理》。T. H. Davenport & L. Prusak 原著。台北：生產力中心。

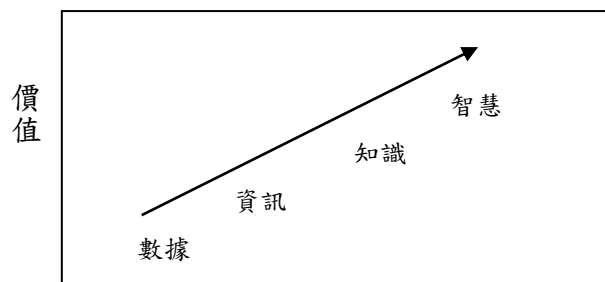


圖 1 知識分類階層
資料來源：⁶Helfer,j(1998)

知識管理的觀念是對知識紀元和資訊爆炸的一種兼具理論和實際之回應。而知識管理依舊處於初期發展階段，擁有相當多的新奇構成單元，在 1980 年知識管理一詞首次被提出時，只侷限於用來描述人工智慧和電腦應用之有關流程。在 1990 年代初期則開始出現於管理文獻之中，知識管理現今已採取較為廣泛的觀點，雖然對於其意義仍沒有真正的共識⁷（王如哲，2004）。

知識管理是指個人或組織內的經驗與知識可以有效的紀錄、分類、儲存、散以及更新的過程，其主要的意義是管理知識的流動，讓需要的人可以正確時間獲得正確的知識後，付諸必要的行動，也就是將組織內分散的知識，透過管理途徑將流動的資訊與資料納入所建構的系統中，以便後續的分析與分享。換言之，知識管理的重點即在於知識的分享，同時建構一個分享的組織型態，讓知識分享的氣氛形成正循環，再加上資訊科技的輔助，將使知識的搜尋、擷取與分享變得更為容易⁸（張玉文，1999）。美國德爾集團創始人之一法拉普羅（Carl Frappuolo）認為：知識管理就運用集體的智慧提高應變和創新能力，視為企業實現顯性和隱性知識分享提供的新途徑。包括：建立知識分享的機制；評估知識的重要性；透過資訊科技，賦予知識更豐富的意義，專業人員的核心能力為技術、技能、知識、驗之有效組合，為隱性知識與顯性知識的綜合體，經組織學習緩慢累積而成，為企業獨有的資源，能創造顧客的價值，也是企業競爭優勢的來源⁹（張玉文，2000）。

參、國軍體育推動知識管理的作為與難為

一、國軍體育推動知識管理的作為

知識管理不只是知識的收集與整理，還應主動把它散布給使用者去應用，同時不斷地更新知識庫的內容。組織應鼓勵同仁分享自己的經驗與創意，創造新的知識，由於新知識不斷地創造，因此又回到新知識的收集與整理¹⁰¹¹（黃旭鈞，2000；Daveport，2000），如此周而復始，知識管理運作持續不斷。應用於國軍體育推動知識管理的原則如下：

⁶ Helfer.J(1998).order out chaos: A practitioner guide to knowledge.searcher.6(7).44-51

⁷ 王如哲(2004)。教育知識管理。台北市：五南。

⁸ 張玉文譯(1999)。知識管理。台北：天下遠見。

⁹ 張玉文譯(2000)。知識工作者要懂得自己要做什麼。P.Drucker 等著。遠見雜誌，163，220-223 頁。

¹⁰黃旭鈞(2000)。學校推動知識管理策略初探。教育研究月刊，77，18-32 頁。

¹¹Davenport, T.H. (2000). Some principles of knowledge management (on-line).
<http://www.bus.utexas.edu/kman/kmorin.htm>.

(一)以參與者為導向

意指國軍體育於推動知識管理時，必須考量軍、士、官兵、軍校生及約聘雇人員的需求，應特別重視共同參與，因知識管理強調團體合作的過程，讓軍、士、官兵、軍校生及約聘雇人員共同參與提出建言，如辦理各類型體育活動、國防體育教學觀摩等，以達知識共享，彌補國軍體育知識之不足。

(二)整合科技與人力

國軍體育推動知識管理時，有賴於科技與人力相整合，而人力為知識管理重視的對象，因為個人所擁有的知識是相當個人化的，特別針對無法加以結構化的知識，更需經由人來加以提供意見，至於在高度結構化的知識則需由科技來加以處理。如建立資料庫以便於知識獲取與分享，因此科技整合對推動知識管理是有其必要性。

(三)持續創新

國軍體育人員必須為工作專業來負責，不斷自我充實與學習，並與其他體育組織做知識分享與交流，促使本身不斷成長，進而帶動組織成長。而當組織大力倡導知識管理時，更應不斷更新最新資訊，以確保組織成員即時取得最有價值及有用的知識。而若能有專責人員負責知識的更新，對推動知識管理來說更有所助益。

(四)高階長官的支持

事實上，國軍體育推動知識管理之支持力量來自於高層主管的支持，比如給予體育從業人員必要的訓練與研習、提供良好的軟、硬體設施、建置完整的資料庫系統，以利體育從業人員取得有用之知識來創新專業知能。惟前述期望均須有高層主管的支持做後盾，方能確保成功。

二、國軍體育推動知識管理的難為

當組織在推動知識管理的過程中，難免會遇上窒礙難行之處，其可能受到的最大難題來自於組織與人們工作習慣的改變，換言之，如何讓人們願意分享他們的知識¹² (McDermott&O' Dell,2000)。其次，組織的成員對組織的承諾不足也是組織在推動知識管理的障礙之一¹³ (林季蓉譯，2000)。另外，由於知識的分類與編碼不易，加上知識太多，缺乏考量使用者的需求，也無法與使用者進行互動，因此，均有可能導致成為推動知識管理的障礙¹⁴ (黃旭鈞，2000)。基於以上所述，有關知識管理於組織中推動，確實會遭受到一些障礙。以下就以國軍體育組織、體育人員及軟、硬體設施三方面加以敘述：

(一)國軍體育組織方面

由相關文獻得知，組織在推動知識管理時，其最大障礙乃來自於組織文化，國軍體育亦不例外。在國軍體育組織文化中並未建立知識共享與持續創新的文化，同時，國軍體育組織在此方面的意願與能力也有待強化。其次，就國軍體育組織結構而言，因其受限階層體制的影響，其與知識型組織強調自我管理及扁平化組織之特性有所衝突，也是導致推動知識管理的困難。另外，由於知識管理需要有專門的人員來負責有關知識的分類、傳播及推動等工作，但因目前國軍體育組織在編制上有所限制性，這也是難題之一。

¹²McDermott, R., & O'Dell, C. (2000). *Overcoming the cultural barriers to sharing knowledge* (on-line). <http://www.acqc.org/free/articles/kmo200/index-htm>.

¹³林季蓉譯(2000)。善用資訊科技以實踐知識管理。R. Mc Dermott 原著。遠見雜誌。知識管理別冊 8，170 期，273-288 頁。

¹⁴黃旭鈞(2000)。學校推動知識管理策略初探。教育研究月刊，77，18-32 頁。

(二)體育從業人員方面

在國軍體育推動知識管理時，體育人員方面首重觀念之建立，惟目前國軍體育組織中，體育人員對於知識管理之觀念尚待建構，尤其在於知識的分類與傳播部分並不普及。其次，國軍體育人員在資訊能力上也有待加強，雖然最近國防部積極推動資訊教育，但體育人員在此方面之知能仍有所不足，特別在實際應用上面更是知識管理所須具備的。同時，國軍體育人員針對知識共享的風氣亦不普及，導致組織中人員承諾感不足，這些都可能影響知識管理於國軍體育中的推動。

(三)軟、硬體設施方面

一般來說，國軍體育在資訊設施上是較為缺乏的，特別是在硬體部分仍不夠普及，更遑論網際網路之流通，其將影響到資訊的傳播與共享。至於在軟體方面，也因受到資料庫建立部分尚未普遍，縱使有少數單位建構完善，卻因內容上無法經常更新而降低其功能之發揮。就知識傳播來說，純資料庫的建立已不符合潮流，必須考量到使用者的需求，進而達到互動的效果，才能增進知識的流通，其也是國軍體育在推動知識管理中必須加以重視與克服的。

肆、國軍體育組織推動知識管理的有效策略

藉由前述有關知識管理的論述中發現，有效的知識管理對於組織的績效與生產力將有十足幫助，且有助於組織成員專業與知識的成長。同時，知識也將成為組織中無形的資產，亦是一種無形財富，特別在資訊科技進步的現況下，更增添國軍體育推動知識管理的可行性。以下提出如何有效推動國軍體育之知識管理：

一、體育在國軍體系的定位

當今在企業界非常重視顧客意見的實質反應，因沒有顧客，企業亦無存在的必要。而國軍體育之情況亦然，假若體育沒有國軍各級單位的支持與認同，其也沒有存在的必要性。為充份瞭解體育在國軍體系中的定位，提供下列幾點做法：

(一)建立國軍各級單位和體育組織關係，協助單位體能戰技訓練之成效。

(二)針對國軍各階層人員做需求之意見調查，並做出具體回應。

(三)針對國軍網路上所反應意見及建議事項做具體回應。

二、營造優質的國軍體育文化，提高國軍體育知識生產力

當組織在推動知識管理時，遇到的最大障礙即來自於組織文化，可見營造優質的國軍體育文化，為國軍體育推動知識管理能否成功的重要關鍵。過去國軍體育較不被重視，如何展現自我價值及提升組織優質化，推動知識管理則是有效策略之一。而組織成員對知識分享是對於整個組織文化的挑戰，因此，如何營造適當的組織文化就成為組織首要面臨的課題，而塑造知識共享文化，也是國軍體育之當務之急。另外，因應資訊科技的進步快速，國軍體育也應形塑學習型的組織，一同學習，進而分享知識，並透過資訊科技吸引最新有效資訊，提高國軍體育整體的生產力。

三、國軍體育人員應與其他組織分享專業知識及培養知道如何(know-how)的能力

不可諱言，長期以來國軍體育人員從事體能訓練及教學時，常受到質疑訓練方法與理論基礎，也造成似是而非的觀念，相對也導致對國軍體育的某種傷害。究其原因，體育人員未能跨越本身專業知識領域為主要原因。所謂「術業有專攻」即是此意，其與知識管理中強調知識共享流通的理念是相一致的。尤其國軍體育人員不應只是充當知識的消費者，更應積極扮演知識的生產者，才不致於形成較

封閉的群體，另一方面，體育從業人員也應從工作執行中培養知道如何(know-how)的能力。換言之，就是解決問題的能力，因當體育人員於執行工作時，須要大量的資訊，而如何將資訊提升為知識，則有賴於個人經驗的累積，進而具備創新之能力。

四、國軍體育人員應善用資訊科技，並將知識外顯化

資訊科技的進步有助於知識管理，但徒有硬體的資訊科技，缺乏軟體的資訊仍是不夠的。因此，國軍體育人員應有智慧地利用資訊的科技，如網際網路、資料庫、討論區、論壇等各種軟體功能，以加速吸收各種相關知識，以促進本身知識不斷成長，其也是知識管理成功的重要途徑。此外，由於相關的一項基本假定是：知識愈是隱性，則人們、公司及區域之間會覺得困難，而且市場可能亦無法運作而必須考慮到其他媒介機制¹⁵(Centre for Education Research and Innovation, 2000)。且隱性知識是尚未書面化及外顯化的知識，因此不易予以利用與控制。而國軍體育人員於平日從事體育訓練及活動時，有許多是屬於隱性知識的，因通常有其自己的想法，並甚少與其他體育人員及同事分享經驗。事實上，有些隱性知識是可以外顯化的。此方面也是國軍體育於推動知識管理時，體育人員應予強化的。

五、指派專人負責國軍體育知識管理工作，以提升訓練品質

國軍體育要推動知識管理的工作除了需做好人員管理外，資訊管理也是十分重要的一環，尤其在資訊管理的概念建構上更是必要。有專人負責，並予以整合，更能發揮知識管理的功效。因此，國軍體育組織，應指派專人來處理相關資料。如建置組織中的資料庫，將各種國軍體育訊息重整，供組織成員共同分享，同時也可針對國軍各級人員所提意見做即時回應，且不斷更新最新訊息。而國軍體育知識管理人員也應不斷自我充實知識管理知能，以促使自我專業成長。

伍、結語

國軍為了迎接新一代的兵力的建軍，人力素質提昇工作刻不容緩，而當人力素質提升也就是知識的發揮，更是組織知識與智慧資本的形成。知識是繼勞力、資本之後主要新競爭基礎與利器，知識是價值、是力量也是商品，目前國內外管理學界最熱門的話題就是知識管理，企業界最重要的課題是：「如何管理知識，創造他人無可模仿的競爭優勢」。面臨新知識經濟時代，未來的國軍體育絕不是今日的面貌，特別是資訊科技開啟知識革命的前端，亦帶動知識管理的發展，國軍體育面對大環境的變遷，加速推動組織中的知識管理已是刻不容緩的工作。要讓「知識就是力量」落實於國軍體育，就必須推動知識管理，而且須將組織成員的系統與資訊系統做最完善的結合，並形塑優質的知識共享文化，方能促使體育人員成為知識工作者，進而提高國軍體育組織的「競爭力」。

¹⁵Centre for education Research and Innovation (2000). Knowledge management in the learning society. Paris:OECD.

參考文獻

中文

- 王如哲(2004)。教育知識管理。台北市：五南。
- 王如哲(2000)。知識管理與學校教育革新。教育研究集刊，7(45)，33-55 頁。
- 尤克強(1999)。知識創新價值。遠見雜誌，156，108-110 頁。
- 林季蓉譯(2000)。善用資訊科技以實踐知識管理。R. Mc Dermott 原著。遠見雜誌。知識管理別冊 8，170 期，273-288 頁。
- 胡瑋珊譯(1999)。知識管理。T. H. Davenport & L. Prusak 原著。台北：生產力中心。
- 黃旭鈞(2000)。學校推動知識管理策略初探。教育研究月刊，77，18-32 頁。
- 張玉文譯(2000)。知識工作者要懂得自己要做什麼。P. Drucker 等著。遠見雜誌，163，220-223 頁。
- 張玉文譯(1999)。知識管理。台北：天下遠見。
- 湯明哲(1999)。知識建構優勢。遠見雜誌，156，12-114 頁。

英文

- Centre for education Research and Innovation (2000). Knowledge management in the learning society. Paris:OECD.
- Davenport, T.H. (2000). Some principles of knowledge management (on-line). <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmorin.htm>.
- Helper, J.(1998).order out chaos: A practitioner guide to knowledge. searcher. 6(7). 44-51 Morey, D(1998).knowledge management architecture.CRC press LLC.
- McDermott, R., & O' Dell, C. (2000). Overcoming the cultural barriers to sharing knowledge (on-line). <http://www.acqc.org./free/articles/kmo200/index-hm>.
- Senge, P(1994).The fifth discipline:The art and practice of the learning organisation. New York:Doubleday.

Knowledge management strategy of application in national troops sports Organization

Wu hsuan-chang, Hu Chao-Ching
Office of Physical Education National Defense University

Abstract

National troops recent years various stages of ongoing organizational change and organizational streamlining engineering, re-allocation and adjustment, "knowledge management" but its meaning is the organization of human resources development, a comprehensive recycling agent, knowledge is by input information through learning awareness program value, the output of crystalline product. Most scholars believe that knowledge can be distinguished "implicit" and "explicit" two types, implicit knowledge is present in individuals who, when the individual knowledge by implicit consensus converted into groups, knowledge (explicit) can effectively generate organizational effectiveness, its "consensus knowledge" is the organization's knowledge. National troops Department of Physical Education in the case of an important part of the defense, when the government vigorously promote inter-defense reorganization, the use of knowledge management import sports organization of the military operation, will be able to enhance the competitiveness of the national army sport. Space applications of knowledge management concepts and practices may provide military personnel reflection of sports, period can be described through the implications of knowledge management and the promotion of knowledge management principles for military sports and obstacles, to provide a reference of military sports staff.

Key words : knowledge management, national troops sports organization.