

從知識管理談資訊平臺建置之研究

作者簡介



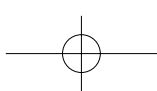
張勉中校，政戰學校34期、政校研究班80期、元智大學企管研究所畢業；曾任連、營輔導長、教官、旅處長、監察官，現任職於國防部督察室。



張元杰教授，英國曼徹斯特大學博士班畢業；專長領域：科技管理與知識管理，現任職於清華大學科技管理所。

◆ 提 要

- 一、近年企業界推動「知識管理」，以提升創新能力與競爭優勢，已蔚為風潮；本研究以業務單位為例，介紹導入知識管理架構、組織、工具與初步實施成效，期能提供國軍各單位推動知識管理步驟之參考。
- 二、藉廣泛文獻探討，提出以知識管理為主體的研究架構，導入知識管理工具包括「知識分享」、「專家黃頁」及「IT資訊平臺」；並以監察工作對知識管理需求為輔，建置資訊管理平臺，期能擴大知識交流，塑造知識分享文化。
- 三、為瞭解建置知識管理資訊平臺初期運作成效，作者以結構性問卷並輔以深度訪談方式，分析使用者對系統開發完成度認知與使用滿意程度，作為提升資訊平臺作業之依據。
- 四、知識管理意涵與觀念的養成並非一蹴可幾，其涉及的時間長、影響層面廣，往往需要一段發酵期。故推動知識管理工作，須擬定適當



可行的組織結構，確立各項職務的知識需求，協助知識的統合與應用，發展有關的專案研討與教育訓練（如E-Learning），循序漸進協助組織成員習慣新型態作業與知識擷取流程，是培養參與者具備知識管理素養的不二法門。

關鍵詞：知識管理、知識分享、專家黃頁、IT資訊平臺。

前言

企業界近年推動「知識管理」，以提升組織的創新能力與競爭優勢，已蔚為風潮。行政院於民國89年8月30日第2696次院會通過「知識經濟發展方案」，並於93年頒布「加強行政院所屬各機關研發創新實施要點」，要求各機關首長應運用「知識管理」^①方法積極推動研發創新工作，更明令「行政院所屬各一級機關應將……實施計畫函送行政院研究發展考核委員會備查，並督導所屬機關訂定執行計畫」。

在以「知識管理」為基礎的資訊化時代，「知識管理」觀念，在公共行政部門仍處於萌芽階段，研究如何推動「知識管理」，以達成學習、互動、創造與分享的目的，提升組織

效能，使知識管理能發揮具體實作功效，其中扮演著重要的角色，包含資訊系統、組織文化、激勵措施、關鍵團隊等要件^②。

目前，國軍已有部分單位積極導入知識管理研究，鼓勵組織成員分享知識，交流互動，然在科層組織體制架構中，彙整建立共用平臺，提供即時資訊、專業新知與研究分析，進而整合、累積成為專業的知識管理系統，建立資源共享的資訊管理平臺，是未來推動知識管理工作必須努力的方向。

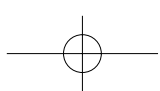
鑑此，本研究期以導入知識管理的架構、組織、工具與有系統建立知識管理平臺^③，整合與管理組織間之知識資產，提供知識分享^④溝通管道之初步執行經驗，提供國軍各單位推行知識管理之參考模式。

註①：知識管理：是一種知識蒐集、整理、分析、分享和創造的處理過程，使原有知識不斷修正和持續產生新的知識，而且能將這些新舊知識加以保存。（臺北市師範大學教授吳清山博士，2001）

註②：Sarvary, M., "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry." California Management Review, Vol.41, No.2, (1999 winter), p.95-107。

註③：知識管理平臺：是透過內部網路（Intranet）與外部網路（Internet）建構一完整的資料庫系統，不僅具備儲存資訊的功能，並增加擷取、整理與分類等多元化管理的功能，提供使用者迅速存取、整合資訊，並建立使用者雙向溝通管道，有別於過去僅具備儲存資料功能的傳統資料庫。Dr. Rudolf Hanka, 〈談知識管理的尋尋覓覓〉，<http://www.win21.net>，頁1。

註④：於下頁。



知識與管理

一、知識的來源與本質

知識是人們經過各種生活體驗所獲得對客觀事物的認識^④。亞里斯多德與洛克等經驗主義學者主張，知識可經由感官經驗歸納而來。認為經驗的知識並不存在，知識的唯一來源是我們的感官知覺，認為知識係經由特殊的感官經驗「歸納」而來。例如：游泳或打高爾夫球等運動技巧，必須藉由個人長期體驗，方能瞭解箇中之奧秘。

而柏拉圖與笛卡兒等理性主義學者則主張，知識乃是經由理性推論而來的。真實知識並非感官經驗，而是某種理想心智過程的產物，係經由心智建構觀念、定律或其他理論「演繹」而來。例如：克卜勒根據丹麥天文學家布拉赫（T. Brahe）精確測量行星運動的數據資料，長期努力研究分析，進而發現「行星運動三定律」^⑤。

儘管理性主義和經驗主義之間存在著重大的歧見，但雙方均同意知識是

「合理、可接受的真實信仰」。

根據元智大學尤克強教授在《知識管理與創新》一書中，提出對知識的本質的看法時指出^⑦，知識既不是數據，也不是資訊，但三者息息相關。其主要觀點認為「數據」是對觀察到的事件所作的記錄；「資訊」是經過處理後具有意義的數據；「知識」是人類思考資訊的能力；「價值」是知識創造的行動。因此，形成了如圖一所示「數據→資訊→知識→價值」的鏈結。

二、知識管理的定義與要素

知識管理是一種知識蒐集、整理、分析、分享和創造的處理過程，使原有知識不斷的修正和持續產生新的知識，而且能將這些新舊知識加以保存。

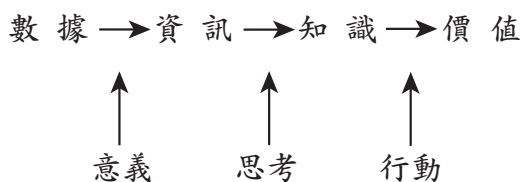
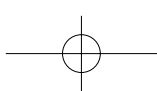
依程序觀點而言，即組織成員如何透過資訊萃取的過程，並將轉化為具體之實用知識，再經由制度化之清理、整理、評估、學習、分享、運用、整合、維護及創新等過程。如以動態角度來看，也是組織將個體知識能轉化

註④：知識分享：是一種溝通的過程，非商品可任意自由傳遞，知識擁有者須有意願以演講、著作或其他行為溝通（分享）知識，同時，知識需求者能以模仿、傾聽或閱讀方式來認知、理解所需知識。Hendriks, P. "Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing." Knowledge and Process Management, Vol.6, No.2, (1999), p.91-100。

註⑤：周何，《國語活用詞典》（臺北市：五南出版社，2005年9月3日），頁1445。

註⑥：克卜勒「行星運動三定律」：「第一定律」（軌道定律）所有行星均在橢圓形軌道上運動，太陽在軌道的一個焦點上。「第二定律」（面積定律），任何行星與太陽的連線在等時間內掃過的面積相等。「第三定律」（週期定律）：行星繞太陽的週期平方與行星距太陽的平均距離立方成正比。

註⑦：尤克強，《知識管理與創新》（臺北市：天下遠見出版公司，2001年9月），頁39～45。



圖一 知識鏈結圖

資料來源：尤克強，《知識管理與創新》（臺北市：天下遠見出版公司，2001年9月），頁45。

為團體能；將內隱知識能外顯化，進而能使「知識」為組織產生實際功效的過程^⑧。

簡言之，知識管理是一項有目的的策略，在於讓適當的知識在適當的時機傳給適當的人，並協助人們分享，使能提升組織績效的方式，將資訊轉化為實際行動，此為一複雜的過程，內容包括下列四點：

(一)知識的彙集、整理與建置：知識管理的第一要務即是將組織內，所需要的知識加以系統化的彙整建構，以便於日後的取用。

(二)知識的流通、分享與累積：建置了系統化的知識，是為了要讓知識流通，以便彼此分享，使組織成員得以累積更多知識。

(三)知識的運用、活用與再利用：知識必須加以運用、活用與再利用，才能解決問題，展現其光芒與能量。

(四)知識的活化、開發與創新：希望透過此有效的管理機制，讓組織充滿

生機，展現發展的優勢^⑨。

綜上所述，知識管理主要是藉由建構一個機制與策略，讓知識能夠有效的被擷取、轉化、流通、共享、創造與加值，進而不斷的產生創新性知識，以增加組織資產、創造組織智慧，並達成組織目標的過程。

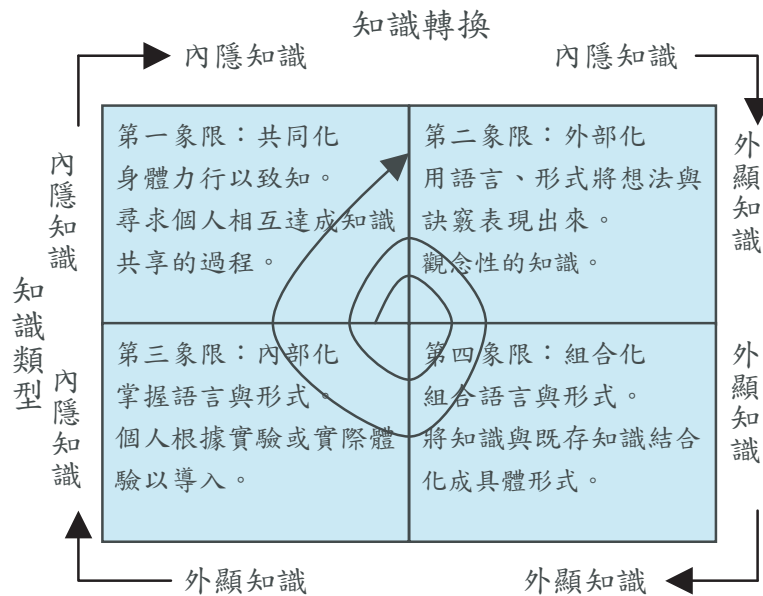
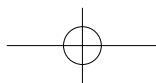
三、知識創造的模式：知識螺旋

知識管理理論將知識區分為隱性知識（Implicit Knowledge）與顯性知識（Explicit Knowledge）。「隱性知識」係指直覺、未清楚敘明的心智模式（Mental Model）、具體的技術、工藝和技巧，例如典範、觀點、信仰、工藝、技術能力等。「顯性知識」係指使用包含數字或圖形的清晰語言，來敘明意義之整組資訊，是一種具體的、系統性的知識，例如書面文字、資料庫、文件或媒體。

日本一橋大學教授野中郁次郎與竹內弘高（Nonaka & Takeuchi）認為知識創造係由內隱和外顯知識互動而得（

註⑧：林海清，公務人員終身學習入口網站電子報，第24期，頁2，<http://lifelonglearn.cap.gov.tw>。

註⑨：李美鶯，〈從「知識管理」理論分析學校行政經營與管理之道〉《學校行政研究學會雙月刊》，民國91年，第21期，頁54～63。



圖二 知識類型暨轉換過程模型

資料來源：楊子江，王美音譯，Nonaka, I. & Takeuchi, H. 著，《創新求勝-企業價值論 The Knowledge-Creating Company》（臺北市：遠流出版社，1997年3月），頁81。

如圖二），並假定四種不同的知識轉換模式^⑩。

(一)共同化（Socialization）：由隱性知識和隱性知識（如第一象限），藉由經驗或心得的分享，達到創新隱性知識的過程。

(二)外部化（Externalization）：由隱性知識到顯性知識（第二象限），將隱性知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表現出來。

(三)內部化（Internalization）：由顯性知識到隱性知識（第三象限），以語言、故事傳達知識，或將其製作

成文件手冊，均有助於將顯性知識轉換成隱性知識。

(四)組合化（Combination）：由顯性知識和顯性知識（第四象限），將許多外顯的觀念或知識加以系統化的連結，而形成新的知識體系之過程。

建立知識社群以促進知識分享

知識社群（Knowledge Community）^⑪是提供組織內成員知識分享的環境。尤克強教授認為這樣的團體相對於專案小組，知識社群成員

註⑩：楊子江，王美音譯，Nonaka, I. & Takeuchi, H. 著，《創新求勝——企業價值論The Knowledge-Creating Company》（臺北市：遠流出版社，1997年3月），頁81。

註⑪：同註④，頁79。



是會非常重視人際關係的維繫。志趣相投而結合成團體是組織內的非正式網路，非正式網路是成員以面對面溝通或群組軟體來分享彼此的專長，並攜手解決問題的管道。

網路社群則可視為知識社群延伸，透過網際網路的便利性，將網路上共同興趣、嗜好或利益的人組成團體。舉例來說，各大校園網路上的「BBS討論區」即是對相關議題看法的校內外人士所集合而成；或是在蕃薯藤、雅虎奇摩等網站，建構所謂的「家族」，讓對相同主題感興趣的人聚在一起。這些「家族」與「討論區」的會員，便組成一個個的網路社群。

探討知識社群運作的成功六項關鍵因素，歸納如次：

一、以面對面溝通和有效率的會議程序來維持社群意識；

二、以共用語彙來強化社群的組織文化；

三、以共同利益來調和彼此的差異；

四、尊重集體學習成長，擴大知識分享；

五、將知識分享變成社群運作的目標；

六、建立非正式組織控管的「安全地帶」¹²。

「知識分享」是由知識擁有者及知

識分享者兩個主體構成；簡言之，為一種知識管理中的溝通功能。知識需求者在向知識擁有者學習知識的同時，必須要有重建的行為，即需要具備知識去學習知識、分享知識，其中，知識擁有者須有意願以演說、著作、行為或其他方式以溝通知識；而知識需求者則需能以模仿、傾聽或閱讀等方式來認知、理解這些知識。

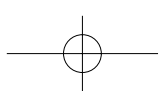
知識分享的程序包含了以下兩個步驟：一、知識擁有者將知識「外化」：外化係指將知識藉由演說、編纂知識系統、建構檔案或知識庫等方式呈現出來。當知識擁有者將知識以某種方式外化時，便產生了知識分享的行為；二、知識需求者「內化」所接收之知識。內化的行為包含閱讀、嘗試了解知識庫內容等，而分享過程中將存在某些障礙，可能使得知識於內化過程當中受到扭曲，包含時間、空間、社會距離、心智及觀念架構之差異等等；因此，組織是否能善用知識，就視其能否將知識做有效儲存以重複運用，而藉由知識庫系統的建置，可以有效促進組織及個人的知識分享¹³。

知識網絡是塑造可促進知識分享與配置之背景環境的方法，在擁有學習文化的組織裡，知識分享明確地受到鼓勵，而在缺乏獎勵制度和評鑑機制下，提高知識分享是相當困難¹⁴。

註¹²：同註⁴，p.81~82。

註¹³：同註⁴。

註¹⁴：謝清佳譯，Probst, G., Raub S. and Romhardt K.著，《知識管理》（臺北市：智勝文化，2003年9月），頁221。



專家黃頁¹⁵使知識外化

在導入知識管理時，人、流程及科技是必要的三要素，其比重約為6:3:1，企業通常會採取一些流程或建置資訊系統蒐集專業知識。然而知識是需要時間累積，無法一蹴可幾，甚至因許多知識是存在人的腦海中，故需要透過諮詢專家的方式取得。

在一般知識管理的系統中最難處理的是「人的知識」，因受限於各領域專家的缺乏，或是無從得知企業內是否存在特定領域的專家。事實上，在知識管理系統中的「行為」、「其他人的評價」、「個人資料檔」如果能進一步管理、統計，則可以很快建立一套企業專屬的「人才庫」¹⁶。

專家黃頁針對公司知識地圖分類，將組織具有知識的人員與知識類別做連結，讓蒐尋者可進一步針對已找到之知識文件的疑惑與原作者交流，並可考慮結合外部專家：如學術機構、研究單位、客戶或供應商與策略夥伴¹⁷。

當使用者在日常作業中遭遇問題，而需要求助於知識管理系統時，除了形諸文字的文件、討論歷程留存之外，若能同時找到該方面問題的專家，則求助者可以與專家即時互動、詢問，可以直接傳遞正確的資訊，有助於加速釐清觀念、排解問題。使用者可以直接閱讀專家過去的作品，發送電子郵件，甚至線上與其對談。

因此，專家黃頁建立目的可歸納為：「隱性知識的傳授管道」、「建立諮詢與查詢機制」、「有效的發揮內部人才的知識交流管道」、「讓專業知識擁有者有一發揮專長之舞臺」及「內部人才的有效運用」等。

IT資訊平臺¹⁸

資訊科技在導入知識管理方面扮演著極為重要的媒介角色，在知識管理工具的核心服務，定義了知識管理的IT解決方案。圖三顯示這些核心服務是建立在生產、組織及使用知識庫藏的核心流程上¹⁹。

一、知識生產服務：指能將知識轉

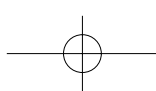
註¹⁵：專家黃頁：係指「在某一領域具專業技術、執行經驗或相關知識的人員，且經多數同仁認可」。陳永隆，〈由移動價值鏈到知識價值鏈鍵入〉，<http://www.nii.org.tw>，頁1。

註¹⁶：胡涵荼，〈知識管理中的「專家定位」機制〉，<http://www.elandnetwork.com>。

註¹⁷：陳志安，〈知識管理導入手法成果發表〉（臺北市：中國生產力中心，2002年11月），頁50～51。

註¹⁸：IT資訊平臺：結合網際網路技術和線上分析工具，加上圖形化、視覺化的使用者介面，提供合乎科技潮流的決策資源處理模式。林麗玉，〈臺北市稅捐稽徵處稅務資訊平臺作業系統〉，<http://www.tpctax.gov.tw>，頁1。

註¹⁹：李書政譯Housel, T. & Bell, A. (原著)，《知識管理：理論·評估·應用Measuring and Managing Knowledge》（臺北市：Mc Graw-Hill出版社，西元2002年），頁142～144。



換為可以儲存在知識庫的格式。這些工具包含某種自動化學習功能以及資料探勘技術與圖形辨認。

二、知識擷取服務：是一種可以自其他來源擷取知識，並附加於知識庫藏的知識管理服務。

三、知識組織（索引）服務：是一種協助知識管理者，系統化安置知識庫中的各項知識，便利未來提取使用的知識管理服務。

四、取得管理服務：是一種管制取得知識庫藏內容資格的管理工具，他們通常依據一份使用職級規範的清單，控制每一位使用者能夠使用知識庫藏的程度。

五、使用與提取服務：是一種提供搜尋、導覽、轉譯、視覺呈現，整合

等功能的知識管理服務工具。

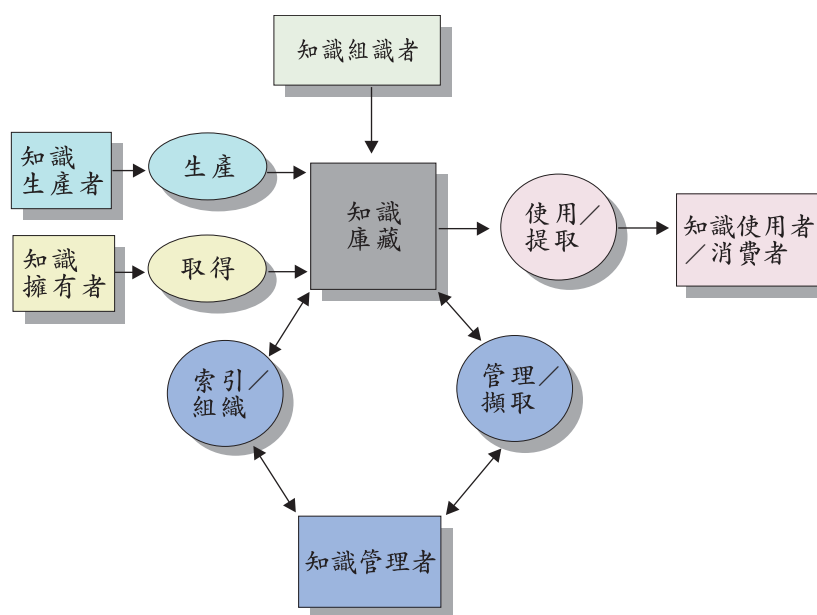
知識管理系統推展與規劃

一、發展期程

規劃區分為「導入期」、「整合期」及「評估／維護期」，如表一所示：

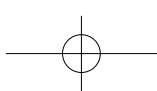
(一)「導入期」：以「宣導知識管理意涵與觀念」與「規劃知識管理系統內容」為目標。成立知識管理發展組織，檢討對專業知識需求，規劃知識管理系統內容，並整合建置線上資料庫。

(二)「整合期」：以「評估知識管理系統雛形導入績效」及「確定知識管理系統架構」為目標。檢討知識管理系統導入產生之缺失與改善能力，調整系統建置的策略，並考核知識分享管理機制



圖三 核心知識管理服務

資料來源：李書政譯 Housel, T. & Bell, A. (原著)，《知識管理：理論·評估·應用 Measuring and Managing Knowledge》（臺北市：Mc Graw-Hill 出版社，西元2002年），頁143。



表一 知識管理導入系統階段目標一覽表

階段	導入期（半年）	整合期（三個月）	評估／維護期
目標	●宣導知識管理意涵 ●規劃知識管理系統內容	●評估雛形導入後績效 ●確定知識管理系統架構	●導入知識管理績效評估 ●強化知識管理平臺運作
組織推廣	●成立知識管理發展組織 ●業管層級推動知識管理	●檢討知識管理系統雛形 ●調整建構知識管理系統策略	●蒐集績效衡量指標 ●提出系統維護與改善計畫
相關業務人員	●瞭解知識管理觀念 ●檢討現行知識管理需求 ●提供分享文件	●提供知識管理系統使用狀況與建議 ●提供業務系統對個人／組織績效之改進評估 ●參與知識社群	●建立知識分享文化 ●共同經營專業知識社群
系統建構	●建立知識管理系統雛形 ●整合業務系統 ●知識盤點	●調整知識管理系統內容 ●確定系統架構 ●檢討分享績效 ●知識管理系統成型	●持續知識管理系統維護與改善 ●促進業務系統個人／組織績效

資料來源：作者研究整理

與知識社群分享績效，確立知識管理的系統架構。

(三)「評估／維護期」：以「評估導入知識管理績效」與「持恆維護知識管理平臺」為目標，依據蒐集分析之衡量指標，提出持續改善計畫，以促進個人／組織工作績效。

二、資訊管理平臺架構規劃

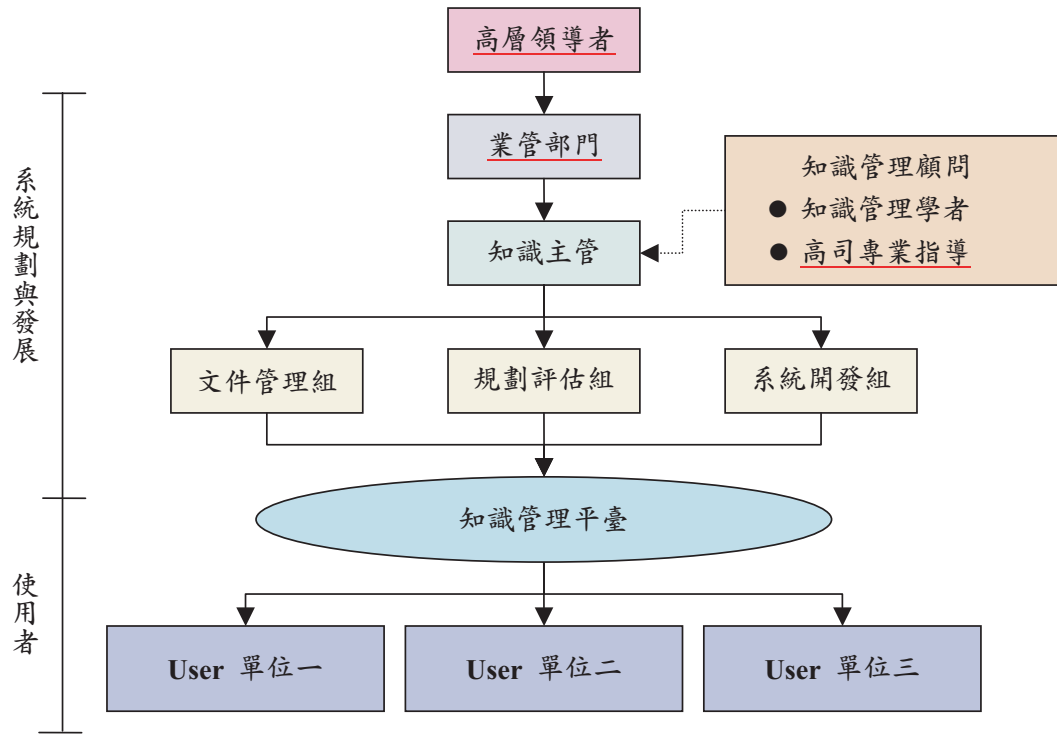
以XOOPS (eXtended Object-Oriented Portal System) 可擴充性物件導向入口網站系統為基礎，具有免費、可彈性開發模組等優點，配合PHP 程式語言²⁰及MySQL 4.0.16-nt資料庫

，規劃知識管理導入系統組織圖，並以高司監察單位為專業指導、諮詢對象（如圖四）。在實務之資訊平臺方面，則規劃「知識分享」、「專家黃頁」與「監察業務」三類模組（如圖五），功能敘述如次：

(一)知識分享模組：區分為「新聞發佈區」、「文件管理系統」（Document Management System, DMS）、「知識社群論壇」等3類模組，並建立點閱評分機制，瞭解分享文件績效指標。

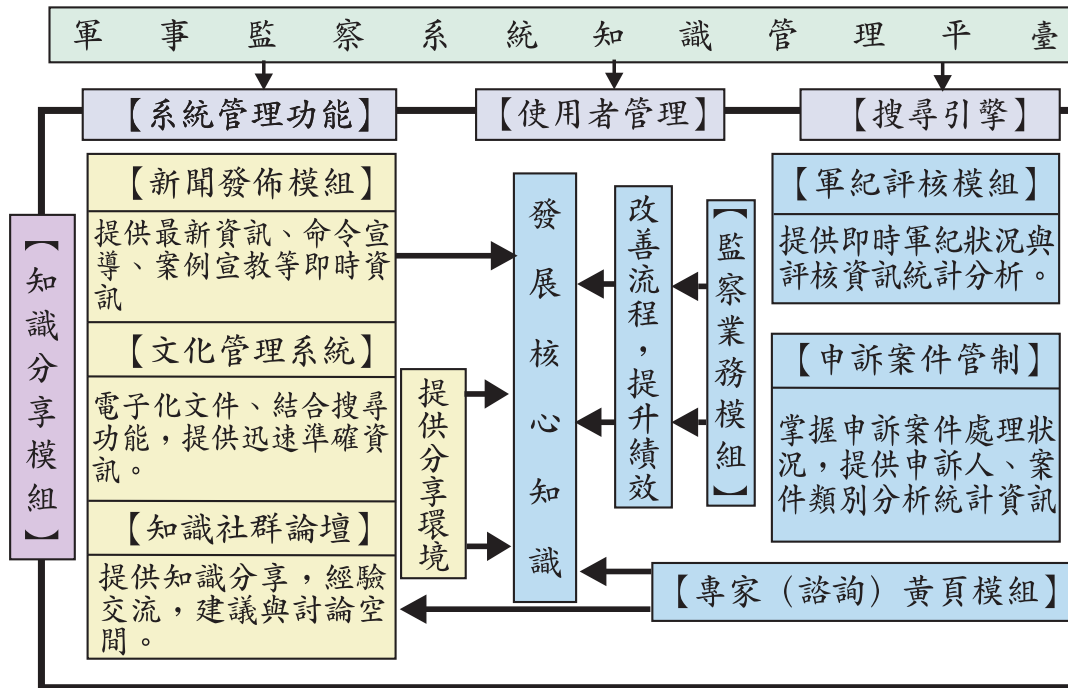
①新聞發布模組：提供即時性新

註²⁰：鄭國正，林景毅，《PHP4入門實務手冊》（臺北市：松崗電腦圖書，民國89年5月）。



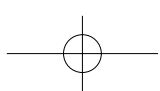
圖四 知識管理導入系統組織圖

資料來源：作者研究整理



圖五 知識管理平臺架構圖

資料來源：作者研究整理



聞資訊，如軍紀通報、法規、命令及注意事項等。同時依時間、類別等項次，將已發表文件歸檔，納入資料庫管理，提供查閱服務功能。

①文件管理系統：依業務屬性將各種專業法令，分類納入資料庫管理，並依權限提供索引與擷取功能，達成知識轉移²¹與流通之目的。

②知識社群²²論壇：規劃「軍紀維護」、「案件調查」、「風氣革新與肅貪防弊」、「工程採購監辦」及「申訴制度」等五類討論群組。提供使用者面臨工作室礙與疑義時，尋求解答途徑或同仁間彼此互動，提出經驗分享交流。各項探討議題與問答紀錄，透過評價之回饋機制，促使新進人員面臨相同議題時，可經由查詢機制，解決工作困惑。

③專家黃頁模組：蒐集並分析與監察工作領域相關之專業人員，提供學歷、經歷與專長背景，如高司監察部門專業幹部及國軍官兵權益保障委員會聘請之學者專家等。

④監察業務模組：係依監察工作特性，設計符合相關階層與部門業務所需之模組，如「軍紀狀況（評核）系統」及「申訴案件管制系統」等兩類。

⑤軍紀評核系統²³：依筆案單位及筆生時間功能選項，查詢「已結案件」與「管制案件」資訊；同時，完成「案件類別」與「筆事單位」分析統計表。尤其是鍵入電腦公式²⁴所計算出各級軍紀評核成績，能即時以碼錶圖形顯示（如圖六），改善逐筆查詢，浪費時間成本，提升作業效率，形成防杜危安決策參考。

⑥申訴案件管制系統：概同「軍紀評核系統」選項功能，將受理之申訴案件鍵入資料庫，完成受理與歸檔案件管制，並同步製成「案件來源」、「筆生單位」與「筆因分析」統計表，去除查閱與統計冗長步驟，增進管控效能。

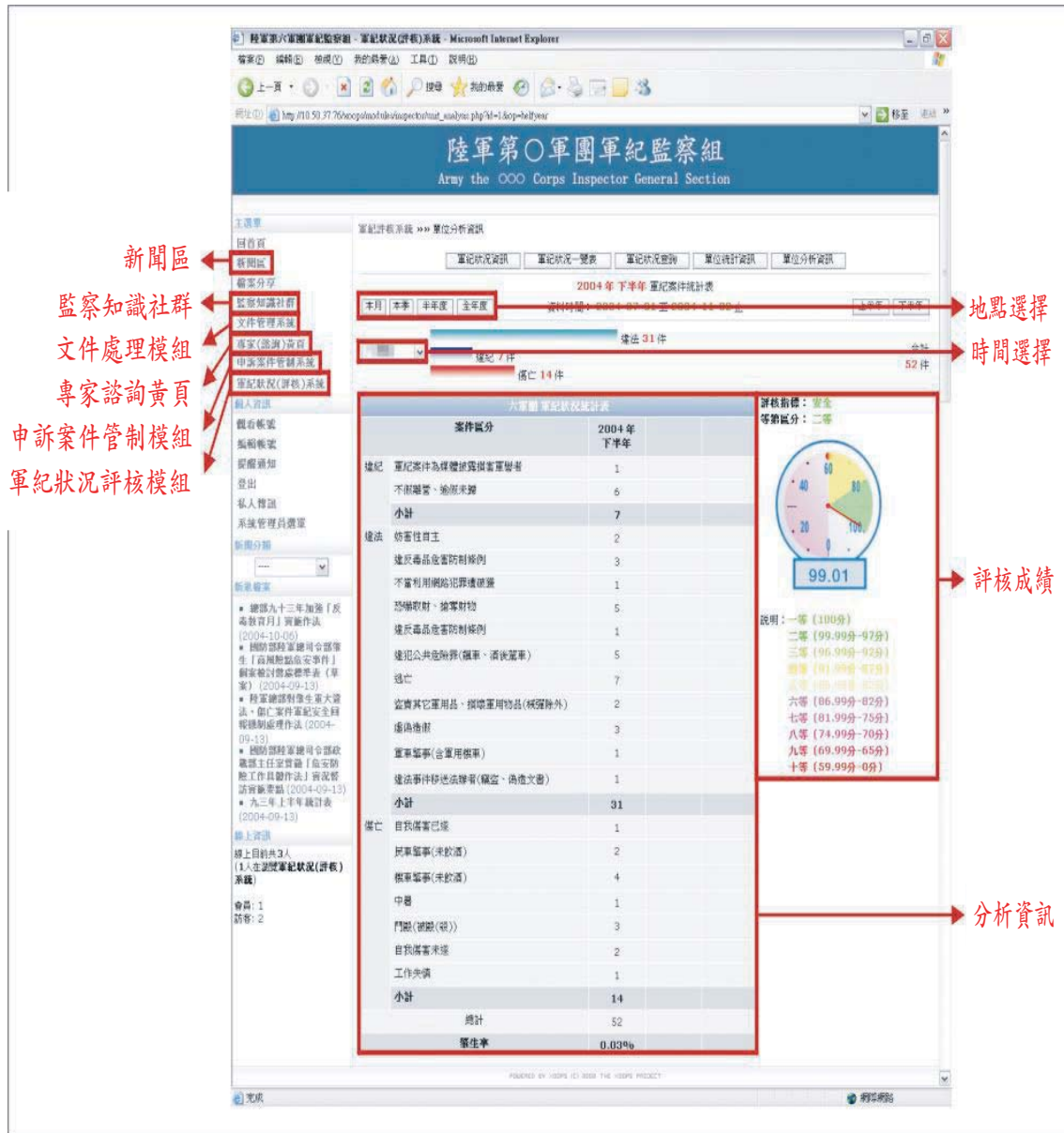
實務運作評量指標分析

註²¹：知識轉移：當知識從個人擴散到其他地方，則發生了知識轉移，可發生在個人間、個人與群體間、群體之間，以及群體與組織之間等。Roberts B. "Pick employees' brains." HR Magazine, Vol.45, No.2, (2000), p.115-120。

註²²：知識社群：實體的知識社群，通常是藉由公司的人力資源活動、定期舉辦的讀書會、知識講座、知識評鑑、專家演講、教育訓練等，以實際運作的過程來進行知識分享；虛擬的知識社群則是透過網路社群互動平臺，及個人化的使用介面，讓成員彼此能在討論區、專欄區、留言版、文件區等，提供文件與想法，並和志同道合的同伴，針對共同的興趣或主題，無遠弗屆地進行交流。陳永隆，〈實體與虛擬知識社群建立〉，<http://www.nii.org.tw> 頁1。

註²³：國防部印頒，《國軍軍紀維護實施規定》（臺北市：國防部，民國91年11月），頁5-77~91。

註²⁴：軍紀安全評核：區分「違紀」、「違法」、「傷亡」、「部隊風氣」、「戰備訓練」等範圍，按扣分標準核算成績，公式如次： $100 - (\text{扣分之和} / \text{每月平均人數}) \times 100 = \text{評核成績}$ 。同註²³。



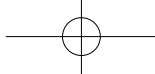
圖六 知識管理平臺網頁架構

資料來源：本研究整理

為能瞭解建置知識管理資訊平臺初期運作成效，作者針對軍團級（群）政戰主管（副主管）、聯兵旅級監察官及知識管理團隊成員等17位各階層代表，以結構性問卷輔以深度訪談方式實施，綜合分析使用者對「知識分享」、「

專家黃頁」及「監察業務」系統開發完成度認知與使用滿意程度，各項評量指標，如表二所示。

其中有關滿意／完成度以量化數值顯示，在個案訪談採樣過程與完成度標準評定，因缺乏規模性統計分析資料，



表二 滿意度與完成度

構面	衡量指標	檢查點 (Check point)	完成／滿意				
			高 5	← 中 4 3 2	→ 低 1		
知識分享	λ 確認核心知識	●擷取核心知識				C	S
		●整合核心知識於管理系統					
		●確認管理知識之種類					
	λ 提供分享環境	●規劃分享系統功能					
		●監督與管理分享系統					
		●提供專業人員與系統人員溝通管道					
	λ 鼓勵分享文化	●建立回饋機制、獎酬制度					
		●宣導知識分享理念					
	λ 標準化文件	●建立文件管理系統					
		●確認管理系統各項功能					
專家黃頁	λ 提供專業資訊	●確認專家名單					
		●擷取專家資訊					
	λ 建立諮詢系統	●規劃專家管理系統					
		●分類、整合擷取資訊					
	λ 建立人才庫	●訂定長期規劃管理策略					
監察業務	λ 規劃業務模組	●確定業務需求					
		●建立業務資料庫					
		●製作業務管理介面					
		●提供共同作業平臺					
	λ 提供分析資訊	●分析業務資訊需求					
		●規劃資訊分析種類					
		●提供分析資訊	C	S			

註：C(Completion)代表系統開發完成度；S(Satisfaction)代表使用者滿意度

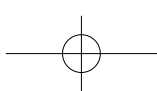
資料來源：作者研究整理

難免有偏離精準數值計算與摻雜個人主觀判斷之缺憾，然藉審視滿意度與完成度之差距，可瞭解設計者與使用者的認知差異，進而作為未來知識管理平臺修正之方向。

註²⁵：於下頁。

研究發現

一、高層主管的重視程度：知識管理強調由上而下、由下而上的循環參與文化²⁵，因此導入知識管理時，高



層主管的重視程度可說是注定知識管理成功與否的關鍵因素。若高層主管能親自參與擬定知識管理願景與策略，宣示知識管理的重要性與實施決心，致力排除知識管理的障礙，提供建立知識管理計畫所需的人力、財力、物力，相信更能達到事半功倍的效果。

二、組織成員認同與參與：結構性問卷訪談期間，受訪者皆肯定知識管理平臺可促進工作效率，惟多數受訪者對於知識分享理念認知不足，常以任務繁忙，無暇參與；且未將知識管理責任，融入工作執行，運用成效欠佳。如何突破現有思維瓶頸、改善運作流程及提出有效解決方案，是推動知識管理的嚴肅課題。

三、多元知識文件匯集：知識管理是組織內的成員透過資訊科技的方法運用知識，在知識分享的組織文化中，達到知識充分使用的乘數效果。知識管理實行初期，專業性知識文件，僅由推廣部門單向提供，使用者未能積極參與，易喪失知識管理「活用」知識的本意。

四、培訓資訊與管理專長：執行知識管理實務工作，將改變知識擷取與作業模式，參與者若無法嫻熟操作流程，將影響使用效能。故建立有效的培訓模式與知識處理能力，強調資訊系統的運用技巧與跨組織的協調溝通能力，始能達成人才培育的目標。

五、提升專家黃頁功能：「專家黃頁」模組在參與者的滿意度與完成度評量指標是最低部分，探究原因係研發團隊囿於人力與階層限制，未能有效取得使用者所認同的相關專家專長領域並提供諮詢聯繫管道，致專家黃頁功能無法在初期發揮實際功效。

結論與建議

知識管理意涵與觀念的養成並非一蹴可幾，其涉及的時間長、影響層面廣，往往需要一段發酵期，方可見其績效。故推動知識管理工作，須擬定適當可行的組織結構，確立各項職務的知識需求，協助知識的統合與應用，發展有關的專案研討與教育訓練（如E-Learning），循序漸進協助組織成員習慣新型態作業與知識擷取流程，是培養參與者具備知識管理素養的不二法門。

為達成知識分享與運用的目的，必須激勵參與者提供專業之內隱知識與經驗，朝向組織所期望之目標邁進。故提供適當的「內在報酬」，讓知識生產者因提供、累積知識能量，獲得組織成員的肯定與尊崇，繼而達成個人之滿足與成就感；另考核評斷其在知識價值的供給與累積成效，付予實質之「外在報酬」，以達激勵知識分享與創新的乘數效益。

收件：95年5月12日

修正：95年5月30日

接受：95年6月20日

註⑤：林志豪，〈運用資訊科技與知識管理來提升為民服務效能——以『行政院九二一震災災後重建推動委員會民眾服務中心』為例〉，中華大學科技管理研究所碩士論文，2003年7月，頁55～56。