



RRPG93040909 (178 .P)

RDEC-RES-093-001 (委託研究報告)

知識管理在政府機關之應用
以行政機關政策形成機制建立為例

行政院研究發展考核委員會編印
中華民國九十三年十二月

RDEC-RES-093-001 (委託研究報告)

**知識管理在政府機關之應用
以行政機關政策形成機制建立為例**

受委託單位：中國生產力中心

研究主持人：陳泰明

研 究 員：吳明達、李驊芳、林昭慧

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國九十三年十二月

目次

目次.....	iii
表次.....	v
圖次.....	vii
提要.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究緣起與目的.....	1
第二節 研究對象.....	2
第三節 研究方法與架構.....	3
第二章 文獻探討與分析.....	9
第一節 我國政府機關的政策形成.....	9
第二節 資訊取得與運用對決策品質之影響.....	11
第三節 知識管理在政府機關之應用.....	13
第四節 政府機關知識管理運作模式與推動策略.....	15
第五節 知識管理相關文獻.....	21
第三章 我國行政機關知識管理運作現況之分析.....	27
第一節 我國行政機關知識管理推動現況.....	27
第二節 行政機關組織知識運作情形.....	32
第三節 行政機關推動知識管理成效分析.....	47
第四節 行政機關電腦基礎環境分析.....	53
第四章 各國政府機關知識管理推動模式分析.....	59

知識管理在政府機關之應用

第一節 國外政府機關推動知識管理案例	59
第二節 我國政府機關推動知識管理案例	65
第三節 國內企業知識管理推動案例	97
第四節 小結.....	108
第五章 我國行政機關知識管理運作模式與推動策略	111
第一節 公、私部門推動知識管理的差異	111
第二節 行政機關知識管理推動策略與運作模式	113
第六章 結論與建議	127
第一節 結論.....	127
第二節 建議.....	129
第三節 後續研究建議.....	132
附錄一 行政機關推動知識管理現況調查問卷	133
附錄二 行政機關知識管理問卷樣本特性分析	147
附錄三 受訪單位訪談前問卷	149
附錄四 專家座談會議紀錄.....	151
附錄五 加強行政院所屬機關研發創新實施要點.....	155
附錄六 期末報告審查意見修正說明表	157
參考書目	163

表 次

表 1-3-1 問卷設計架構與目的說明	4
表 3-1-1 行政機關推動知識管理現況分析	27
表 3.1.2 行政機關中長程施政計畫是否將知識管理列入衡量指標分 析	28
表 3.1.3 行政機關知識管理計畫屬性分析	28
表 3.1.4 行政機關知識管理推動時程分析	29
表 3.1.5 行政機關知識管理推動專責單位分析	29
表 3.1.6 行政機關知識管理計畫最高主管層級分析	30
表 3.1.7 行政機關知識管理計畫最高主管隸屬部門	31
表 3.1.8 行政機關知識管理計畫經費來源分析	31
表 3.2.1 行政機關政策方案之設計類型分析	32
表 3.2.2 行政機關政策知識特性分析	33
表 3.2.3 行政機關研擬中長程施政計畫所需要的知識領域分析	34
表 3.2.4 行政機關外部知識取得管道分析	35
表 3.2.5 行政機關補強外部知識管道分析	36
表 3.2.6 行政機關獲取外部知識之困難分析	37
表 3.2.7 行政機關政策研擬內部知識取得管道分析	38
表 3.2.8 行政機關內部網站蒐尋功能分析	39
表 3.2.9 行政機關內部網路討論區運作狀況分析	40
表 3.2.10 行政機關政策研擬內部知識取得管道分析	41
表 3.2.11 行政機關知識創新管道分析	42
表 3.2.12 行政機關知識創新困難分析	43
表 3.2.13 行政機關政策研擬內部知識取得管道分析	44
表 3.2.15 行政機關知識儲存困難分析	45
表 3.2.16 行政機關知識擴散管道分析	45
表 3.2.17 行政機關外部受訓新知內部分享型式分析	46
表 3-3-1 行政機關知識管理推動成效概況表	49

知識管理在政府機關之應用

表 3-4-1 行政機關內部網路連線型態	53
表 3-4-2 行政機關對外網路連線型態	54
表 3-4-3 行政機關伺服器配置情形	55
附表 3-4-4 行政機關電腦系統配置情形	56

圖 次

圖 1-3-1 研究架構	7
圖 2-1-1 政策知識之分佈	11
圖 2-4-1 知識管理系統與政策制定過程	18
圖 2-4-2 公部門組織推動知識管理的運作模式.....	20
圖 3-3-1 行政機關知識管理推動成效因果圖	50
圖 5-2-1 第二代知識管理發展架構	114
圖 5-2-2 知識管理專案推動組織架構與分工	116
圖 5-2-3 行政機關推動知識管理運作模式.....	120

知識管理在政府機關之應用

提 要

關鍵字：知識管理、行政機關

一、研究緣起

身處「知識經濟」時代，「知識」成爲推動經濟持續發展的新驅動力。率先提出「知識經濟」一詞的聯合國經濟合作開發組織（Organization for Economic Cooperation Develop，簡稱OECD），對國家開發程度的衡量，也轉而以知識創新、知識累積、知識分享及知識擴散爲指標，提出知識經濟化高、中、低度國家等三種分類。

自九〇年代以來，「以知識爲基礎的經濟（知識經濟）」的思潮在Peter Drucker等學者的提倡之下，成爲私部門生存競爭、持續創造利潤及企業變革的一個核心概念與指導原則，知識管理的活動遂在企業間蓬勃推展。這股風潮近年來逐漸在公部門擴散，並且影響其政策制定、組織變革與內部管理。

當「經濟知識化」儼然成爲當前世界經濟發展的主要趨勢時，如何將驅動經濟成長的知識要素予以活化，是另一個巨觀的知識管理思維，亦是身爲制度建構者與產業環境維護者的政府部門，無法輕忽與陌生的課題。

因爲知識經濟時代的興起，政府之社會任務與功能角色，乃至政府之權力與責任，都產生重要的移轉與變革，亦衝擊著政府於此網絡社會中的施政作爲；知識經濟時代，政府要小而美、小而能，且能在有限資源與權力條件下，快速地做出正確的決策，故過去科層階級的組織結構須因應調整使其更具彈性；而知識管理機制的建置與推行，將有助於政府服務績效與決策品質的大幅改善和提升。

二、研究方法及流程

知識管理在政府機關之應用

基本上，本研究旨在針對國內及國外公部門知識管理推動狀況做一分析比較，試圖找出適合國內行政機關導入的知識管理推動模式，期能對決策品質之提升帶來助益。因此，本研究之研究方法除著重在資料收集外，並將根據研究目的，訪談國內公私部門推動知識管理成效良好之標竿單位，分析比較其成功關鍵因素。故，根據本計畫之預期目標，本研究採取的研究方法及步驟如下：

- (一) 首先，為調查及分析我國各級行政機關在知識管理推動方面的實際情形，將採用問卷調查方法，調查了解目前國內行政機關推動知識管理的情況。以作為未來改善與提出建議之基礎。
- (二) 運用文獻探討方法，搜集各國有關政府部門推動知識管理之相關資料，進行分析研究。
- (三) 結合以上的研究結果，以及國內外公部門組織在政策形成的相關重點研究資料，以質性研究與量化分析兩途徑並重，同時並用次級資料分析法與專家座談會之結果，擬出我國行政機關政策形成機制實務運作上可行的知識管理推動策略與運作模式。

三、重要發現

- (一) 整體來看，中央機關的知識管理推動績效較佳；地方政府受限於資源(如編制、預算)的限制，對於知識來源的取得仍較中央不足，且僅有三成的行政機關已經或計畫將知識管理的推動列入績效衡量指標。
- (二) 行政機關研擬政策所需的知識，多「須透過不斷的討論」才能取得、且「常須因應環境變遷而改變」；「舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約」是取得外部知識的主要管道；在創造知識方面，以正式開會的形式為多，專題文章或是研究成果之發表則相對較少；知識的擴散以「內部會議與演講」、「內部資訊系統平台」為主，較少藉由知識社群或讀書會的管道來進行。

- (三) 知識管理系統平台的建置有助於行政機關對知識管理的肯定與期待，提高行政機關對知識管理的「支持程度」可促進「知識分享」的行為改變，進而對行政機關的業務帶來「實質效益」，而強化知識管理的實質效益有助知識管理的整體評價。
- (四) 提升政策規劃及決策品質是各國政府推動知識管理的主要目的，此點與產業界推動知識管理多以知識傳承與有效管理做為最初目的，而後再尋求對企業決策提供支援的進階目標有明顯不同。
- (五) 地方政府機關，施政重點在提供便民的行政服務，故如何將繁雜的專業知識與工作經驗傳承下去、加速同仁的辦事效率，且讓新人可以快速上手，成為迫待解決的課題，因此，建置一套完備的知識文件資料庫，才是推動知識管理最先要務。
- (六) 中央政府層級的行政機關，特別是擔負各項政策規劃的幕僚單位，對知識管理的需求，則可著重在如何提升決策品質的定位上，因此在推行知識管理計畫時，多採用知識社群的運作方式，來促進組織內外部知識交流與分享，進一步鼓勵員工去創造及分享個人的成長經驗及發展技能。
- (七) 提升決策品質並非因為知識管理的出現而變得重要；但是，除了品質之外，若仍強調決策的速度與創新，則有必要借助資訊科技與知識管理的手法，促進機關內部成員的知識分享與相互學習，如此才有機會從中創造出創新的元素。

四、主要建議事項

- (一) 知識管理的推動是一項持續性的管理活動，而知識管理的目標也無法一夕竟其功，因此，在探討知識管理的實務作法上，多以階段性的論點出發。本研究對於知識管理在行政機關的應用上，亦建議採取階段性作法，即「先導→推廣→擴散」三階段導入為宜，至於「分享→學習→創新」，則做為擬定行政機關知識管理運作模式的規劃依據。詳細內容請參考第五章所述。

知識管理在政府機關之應用

- (二) 成立統籌全國行政機關推動知識管理的專責單位，可有效凝聚行政機關對知識管理的共識與推動決心。本研究建議此專責單位設在行政院下，由副院長兼任知識長，設立知識管理推動委員會組織。主要職責為：釐清並確立政府各行政機關推動知識管理之未來願景及所欲達成之目標，及相關實施策略、根據政府推動知識管理的目標建立績效評核指標，並審核次級行政機關所建立的績效評核指標(KPI)是否合宜，定期(半年)研考各次級機關是否達成所定目標、建立激勵機制，以協助知識管理在各級行政機關的推行等。
- (三) 根據問卷調查結果發現，有許多行政機關表示在知識情報的取得上，限於經費因素，管道有限且質量不齊，為確保知識管理在各級行政機關的運用是朝向共同的目標進行，同時也可達到資源整合、節省經費之功效，建議由政府就現有研究機關之系所，擇其專精與之簽約，做為供中央與地方機關的研討會、教育訓練及專業諮詢的來源
- (四) 政策擬定機關（單位）可透過全國虛擬社群的運作，廣泛蒐集相關單位對政策計畫的點子，促進政策品質的周延性及可行性，也易提早建立共識。
- (五) 針對中央、地方各級機關對於 IT 環境不同的現況，及對知識管理的需求，宜再次予以深入調查，訂出分類，配合資源（預算）的分配，採扶強濟弱的策略，提升各機關邁向知識管理的能量。

第一章 緒 論

第一節 研究緣起與目的

政策是政府行動的依據，具有引導的作用；正確的政策可以改善現狀，促進社會發展，而錯誤的政策則會導致整個社會向下沉淪。因此，完善的政策制定乃是有效政策行動的先決條件。自九〇年代以來，「以知識為基礎的經濟（知識經濟）」的思潮在 Peter Drucker 等學者的提倡之下，成為私部門生存競爭、持續創造利潤及企業變革的一個核心概念與指導原則，知識管理的活動遂在企業間蓬勃推展。這股風潮近年來逐漸在公部門擴散，並且影響其政策制定、組織變革與內部管理。

從 OECD 於二〇〇二年就各成員國公部門推行知識管理現況調查結果可以發現，二〇〇二年時已有 44.8% 比例的組織將知識管理列為最優先推動的前五項計畫之一；而在尚無實施計畫的比例中，亦有 26.4% 表示在未來兩年內會將之列為該組織最優先推動的計畫。倘若將此結果對照於我國行政機關目前的實施與運作狀況，則從行政院研考會二〇〇三年對各機關推動知識管理調查結果發現，僅有 17.7% 及 16.8% 的受訪機關具有及正進行規劃「知識管理」之相關計畫或方案等機制，有 63.9% 的機關甚至表示沒有規劃相關計畫或方案等機制。

此數據所代表的意涵，不單是目前我國公部門組織與全球經濟化指標間的落差，更值得我們探究與深思的是，在知識經濟快速發展下，行政機關知識管理工作的推動，關係著各部門工作效能的提升，面對內外環境的複雜、動態與多元性的運作模式，為促使未來各級行政機關確能因應國家發展與政策規劃之需求，行政機關知識管理的推動與落實，及政策形成機制如何運用知識管理形塑知識型政府，實為值得研究的課題。

因為知識經濟時代的興起，政府之社會任務與功能角色，乃至政府之權力與責任，都產生重要的移轉與變革，亦衝擊著政府於此網絡社會

知識管理在政府機關之應用

中的施政作為；知識經濟時代，政府要小而美、小而能，且能在有限資源與權力條件下，快速地做出正確的決策，故過去科層階級的組織結構須因應調整使其更具彈性；而知識管理機制的建置與推行，將有助於政府服務績效與決策品質的大幅改善和提升。

因此，行政機關知識管理工作的推動，深深關係著各部門工作效能的提升，面對內外動態複雜環境，如何透過適當的知識管理推動模式，協助各級行政機關確實因應國家發展與整體政策規劃之需求，俾益行政機關相關政策之擬定，進而形塑知識型政府，實是政府再造工程的一項核心任務。

因此，根據以上的陳述，本研究乃以政府機關知識管理之應用為焦點，預期達成研究目標包括以下四項：

- 一、我國行政機關採行知識管理之現況分析。
- 二、分析國內外政府機關與私部門組織推動知識管理之策略種類與成功運作模式，並與我國目前推動現況進行比較。
- 三、我國行政機關政策形成機制的知識管理特質類型研析。
- 四、我國行政機關政策形成機制的知識管理運作模式與推動策略之提出。

第二節 研究對象

本研究案是以行政機關政策形成機制，做為知識管理在政府機關之應用的研究主軸，因此，何謂「政策」，其操作性定義將影響本研究案選擇何種層級的行政機關做為研究對象，以進行後續的問卷調查與研究。

何謂政策？根據文獻資料所得，學者專家多僅就原則性、方向性提供定義，例如學者 Grigsby (1977) 認為「政策」應是「包含許多可做為個人或團體行動準則的決定，透過這些重要的決定可以組成一明確的政策架構，而此政策決定在決策的層次上，位階高並具有一般的指導

性。」從國家政策角度來看，所謂政策的制定層級，可能落在行政院或總統府，然這類政策之決定受到許多時空因素的影響，恐無法系統化地分析該類政策的形成。

另一方面，國家層級的政策，其實可看成是各級行政機關根據其業務屬性與組織任務，所研擬的各項政策之總合。各級行政機關所制定之政策，主要也就是在協助國家政策目標的達成，但相較於國家層級的政策，各級行政機關所研擬的政策，多以中長程施政計畫為主，強調執行面，因而在決策過程中較容易看出資訊收集、探勘、分享與擴散，進而形成政策之擬定的過程，而這樣的過程正與知識管理所強調的知識循環相呼應。

為使本研究案所調查分析及提出的「我國行政機關政策形成機制的知識管理運作模式與推動策略」，具實務上的可行性，本研究將不限縮於我國的中央政府，而係針對本研究之主題，除行政院所屬二、三單位外，亦對我國地方政府（府際學習）、國內外公私部門（標竿學習、政策移植），就其知識管理運作狀況以及推動策略，以次級資料分析法、問卷調查、以及案例訪談等方式，進行廣度與深度兼顧的調查研究，俾助於研究目標與研究成果之達成及發現。

第三節 研究方法與架構

基本上，本研究旨在針對國內及國外公部門知識管理推動狀況做一分析比較，試圖找出適合國內行政機關導入的知識管理推動模式，期能對決策品質之提升帶來助益。因此，本研究之研究方法除著重在資料收集外，並將根據研究目的，訪談國內公私部門推動知識管理成效良好之標竿單位，分析比較其成功關鍵因素。故，根據本計畫之預期目標，本研究所以採取的研究方法及步驟，茲重點說明及圖示如下：

- 一、有關我國行政機關採行知識管理之現況、以及我國行政機關政策形成機制的知識管理特質類型研析方面

知識管理在政府機關之應用

首先，為調查及分析我國各級行政機關在知識管理推動方面的實際情形，將採用問卷調查方法，調查了解目前國內行政機關推動知識管理的情況。而這部分的研究目的乃是期望藉由對我國行政機關內與政策形成相關之參與人員實施問卷調查所獲得的資訊進行實證分析，以產出行政機關政策形成機制的知識管理特質類型，並形成探討未來改善與提出建議的基礎。

在問卷設計部分，除請研考會協助提供該會於 92 年度，針對各級行政機關所進行的「行政機關推動研發創新暨知識管理情形」之調查報告，參考該問卷所探討的因素構面外，並將結合學理基礎，及中國生產力中心多年從事企業知識管理導入之經驗，就行政機關特殊之組織特性，將與政策形成相關之知識在行政機關內部運作的情形，研擬具整體性的問卷架構(參見附錄一)；此問卷架構主要可分三大研究構面，各構面之內容及其研究目的，列表如下：

表 1-3-1 問卷設計架構與目的說明

構面	內容	目的
行政機關知識管理推動現況	知識管理專案屬性 專案推動時間 主管層級 經費來源	了解知識管理在行政機關推行的普及度 了解行政機關對知識管理的重視程度
行政機關組織知識運作情形	知識屬性 知識取得、知識流通、知識創造、知識儲存、知識擴散等管道	了解行政機關核心知識之特性 了解與決策形成相關之知識在行政機關內部運作情形
行政機關知識管理推動成效	組織對知識管理之支持程度、預期程度、同仁在知識分享行為	了解影響行政機關知識管理推動成效的可能因素

	上的改變、知識管理對組織的實質效益、組織對知識管理推動的肯定程度	
--	----------------------------------	--

在問卷調查部分，將以行政院所屬機關之二、三級單位，及地方政府之二級單位為樣本，對問卷調查回收之資料進行因素分析。

本研究經研考會透過政府電子公文系統，對行政院二、三級行政機關及地方政府發出共計 177 份問卷，回收 139 份問卷，回收率為 79%，扣除廢卷 3 份，實際有效樣本總數為 136 份，占 98%。

在 136 份有效樣本中，屬業務機關者有 118 個，屬幕僚機關者有 18 個。其中只有 50 個行政機關有推動知識管理計畫。本研究即根據這 50 個行政機關推動知識管理所獲致的「實質效益」及機關對知識管理的「肯定程度」，將之分成「績效較好」及「績效次好」兩個群體，藉以比較不同推動績效的行政機關，其組織特性與知識管理活動的差異。

有關這 136 個回收樣本之特性，詳見附錄二。

二、在分析各國政府機關與國內企業推動知識管理策略之種類與內涵部分

本研究將運用文獻探討方法，搜集各國有關政府部門推動知識管理之相關資料，進行分析研究。

在國外案例搜尋過程中，針對國際產業及政府部門間，如何透過資料庫之系統化整合，以促成知識加值及提升決策機制之案例，尋找最佳典範，分析其運作模式與成功關鍵因素，以提供行政機關政策形成機制之知識管理運用模式之建議參考。

由於 OECD 的調查將政府部門依組織性質予以分類，如教育部、經濟部、財政部..等，為促使本項研究結果可以和第一及第三項研究工作相對照，即根據本研究計畫所設計之政策類型，做組織類型的微調，

知識管理在政府機關之應用

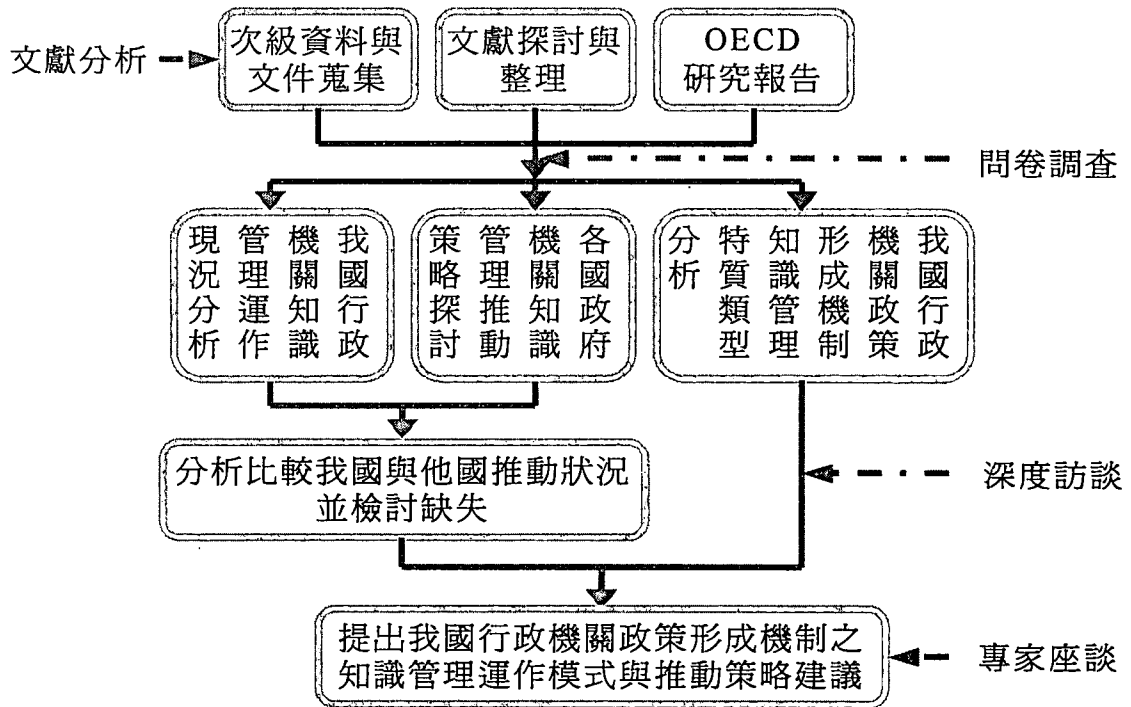
進一步研析不同政策類型的政府部門(例如業務單位、幕僚單位..)，其知識管理運作模式及策略選擇之研析，並與我國行政機關之現況做比較。

為使研究的成果與產出更具實質效益，本研究亦針對國內推動知識管理成效卓著之公私部門，進行深度訪談，包括有:台灣 IBM、台積電、中華汽車、勞委會、行政院研考會、人事行政局、經濟部工業局、台北市政府、台中市稅捐處、台南市稅捐處，期藉由聰明複製企業界之成功經驗，使我國行政機關運用知識管理提升決策品質之效果更加顯著，落實知識型政府之目標。

三、在研析我國行政機關政策形成機制的知識管理運作模式與推動策略方面

本研究將結合以上的研究結果，以及國內外公部門組織在政策形成的相關重點研究資料，以質性研究與量化分析兩途徑並重，同時並用次級資料分析法與專家座談會之結果，擬出我國行政機關政策形成機制實務運作上可行的知識管理推動策略與運作模式。

圖 1-3-1 研究架構



第二章 文獻探討與分析

本研究以政策形成機制的角度來探討知識管理在政府機關的應用，故本章將先研究我國政策形成的過程，而後探討資訊的取得與運用在決策制定過程中所扮演的角色，進一步討論知識管理在政府機關的應用及知識管理相關理論，最後將對政府機關在知識管理上的推動策略進行文獻研究。

第一節 我國政府機關的政策形成

政策形成過程是一項集體互動的動態過程，公共政策之形成乃因公共問題之提出，經過政策問題認定、政策分析的歷程，方能開始進行規劃、評估與執行，而若欲瞭解政策形成此一複雜過程的種種現象，就須先瞭解政策行動發生所在的環境系絡。政策環境是政治、社會、經濟、文化和生態因素的組合，政策是在此網絡中做成的，因此，我國特有的環境因素不僅影響了政治體系的運作模式，也影響了政策之產出。

我國政治學者魏鏞對環境因素的重要性即提出如下說明：「公共政策的形成、制定、規劃與執行，絕非僅止於政府相關部門內的運作而已，而是在整個大的環境系絡中進行。具言之，公共政策係政府部門針對特定問題解決過程，亦是對於整個社會資源所作的權威性分配，以滿足民眾與各界之需求。因此，公共政策之制定，自不能忽視環境對政府的要求、期望與壓力，而需作出適當的回應（魏鏞等，1994：21）。」。

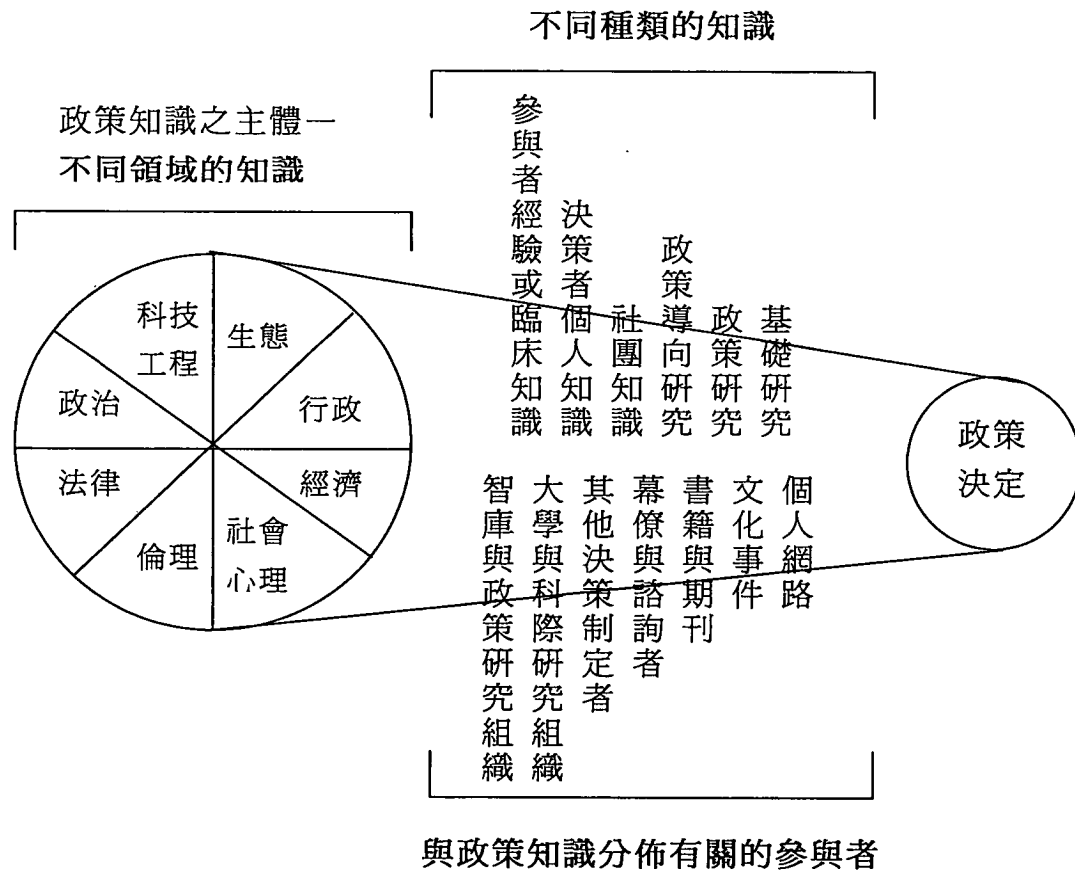
關於我國政府機關政策形成過程之概述，除了從上述流程面進行探討，政策參與者一意即政策形成過程中的資訊提供者、政策產出之利益關係人，以及政策形成之步驟等亦為關注的焦點，以下將分別就意義與內涵簡述之。

知識管理在政府機關之應用

我國行政機關的政策規劃工作（亦即政策形成過程）之主要參與者包括有：行政機關的人員、民意代表、政黨、利益團體、學術研究機構以及大眾傳播媒體。此外，當事人、學者專家以及意見領袖亦常扮演重要的角色。

一個好的制度有助於政府整體施政成效的提升，然而，面對政策環境因素的複雜與多樣，欲制定形成一個能夠滿足行政機關廣大的顧客群、並同時考量國家整體社會環境的政策，其政策決策者必須具有廣博的知識將所蒐集的知識連結起來。有關政策知識的範圍，亦即政策形成過程所需之知識，可由不同種類與不同領域的知識來表達（Webber，1991~92；轉引自翁興利，1996），若再聯結政策環境中不同的參與者，則其交織的結果則可將政策知識的分佈與範圍作系統性的呈現，而此或可說是政策形成機制之知識樣貌，詳如圖 2.1.1 所示。

圖 2-1-1 政策知識之分佈



資料來源：修改自 Webber, D., Knowledge and policy : The international Journal of Knowledge Transfer and Utilization, Winter 1991~92, Vol.4, No.4 : 6-35.

第二節 資訊取得與運用對決策品質之影響

決策是兩個以上方案之間的選擇，也就是針對問題設定可行的解決方案，並從中做一抉擇(Dunn, 1984 ; Rubin,1984)。Peter Drucker 認為，決策是一種判斷，是從各種方案中選擇其一。但是，所謂的選擇，通常很少是在絕對的「是」與「非」之間抉擇，大多只能做到最適化的

知識管理在政府機關之應用

選擇，因此，決策可以說是一種思考的過程，也是一種判斷的過程。為確保決策品質，管理者在做決策時，一方面要依靠科學的方法，分析手邊所擁有的情報，另一方面，則是根據個人的經驗加以判斷，因此，知識與經驗必須兼顧才能做出品質較佳的決策。

諾貝爾獎得主 Herbert A. Simon 曾說過，管理者的決策程序有三個階段：

- 一、 情報(intelligence)：在環境中發掘決策需要，包括蒐集決策所需要的各種資訊。
- 二、 設計(design)：思考可行的行動方向，並推演及分析。
- 三、 選擇(choice)：選擇行動方案。

學者 Samuel(1969)根據決策理性化與最佳化的原則，提出一系列的決策邏輯與步驟如下：

- 一、 蒐集資料，評估決策問題
- 二、 審核決策目標，確定決策背景
- 三、 依據決策情境有關因素與參數間的關係，建構出問題模式
- 四、 假設所有可能達到目標的政策或解決方案
- 五、 評估方案的可能效果
- 六、 根據一些特定的準則，選擇最佳方案

一般而言，各家學者在決策程序方面的討論，咸認為資訊齊全與否，會影響決策過程中的每一步驟，特別是在定義問題、確定目標、擬定方案或是選擇最佳方案時，均認為若沒有完整的資訊，儘管有再完備的程序，仍會使決策受到限制。

公共政策制定過程是一種複雜且動態的過程(Lindblom & Woodhouse, 1993:3)，很難明確指出政策制定所涵蓋的主要步驟。不過，從政策之所被政策制定者選定而付諸執行，可看出政策制定的過程主要分成三個階段：

- 一、 診斷問題所在，確定政策目標。
- 二、 洞悉與擬定各種可能的備選方案。
- 三、 從各種備選方案中選出最適方案。

因此，我們可以將政策制定過程視為由決策者的策略所引導，以達成政策選擇為目的的過程（Janis & Mann, 1977）；它是決策者經由政策問題的分析、確立政策目標、設計政策方案，以及決定最佳政策方案的動態過程，其間的主要活動包括事實的蒐集與瞭解、價值的分析與判斷，以及預測將來可能產生的結果。而這一連串以目標為導向的選擇活動是否能達成預期效果，則是建立在正確判斷的基礎上，判斷又以充分的資訊為前提。這項特質與企業界所探討的決策概念，原則上是一致的。

資訊在政策制定過程中具有哪些作用呢？根據陳恆鈞教授的研究，認為資訊對政策的制定，具有以下功能：

- 一、 資訊是提供政策制定的依據
- 二、 資訊是維持政策品質的手段
- 三、 資訊是政策各環節間的樞紐
- 四、 資訊可作為方案比較和選擇的基礎

因此，完善政策的制定，除了需具備宏觀視野，掌握時勢外，更需取得充分的資訊。若決策者無法取得適當資訊，導致政策品質不佳或制定不當，不僅影響解決問題的能力，也會衍生出許多非預期的問題。

第三節 知識管理在政府機關之應用

根據 OECD(1996)的定義，知識經濟是建立在知識與資訊的創造、流通與利用的經濟活動與體制，而管理大師 Peter Drucker(1993)則指出，知識經濟時代中，知識是組織唯一有價值的資源。知識既然是組織的生產要素之一，則組織掌控知識的能力越強，越能強化自身永續

發展的機會。所謂掌控知識的能力，簡言之，就是知識管理的執行能力。

所謂知識管理，Bill Gates（民 88）認為就是指收集和組織資訊，並把資訊傳給適當的人，並持續透過分析和綜合以提升資訊的價值。知識管理隨著不同的人與不同的目的被賦予不同的意義。知識管理解決方案就是要讓使用者很方便的搜尋各種資訊資源，無論是數字資料，或特定專案，或某些議題的檔案、文件、或者擷取自全球資訊網路的各類資訊。

就前文所討論的資訊在政策制定過程中所扮演的角色更可確定，政府機關更應妥善運用知識管理的方法，藉以提升其政策擬定過程中所需資訊的質與量。Beckman(1997)及 Zimmermann(1999)就曾表示，政府機關本質上即為適用知識管理原則的組織，而其知識管理運用之成敗，將影響施政品質。

政府機關推動知識管理，已成為全球性的趨勢，自 2000 年代以來，歐美政府組織相繼舉辦有關知識管理在政府部門應用的研討會，顯示各國政府對於知識管理的重視，以下列出幾過國家在推動知識管理方面所投入的努力：

一、美國

（一）2001 年 4 月美國電子化政府推動委員會於華府舉辦「Knowledge Management : The Catalyst for Electronic Government」研考會，活動目的在對美國各政府機關說明知識管理在電子化政府的功能與角色；

（二）2001 年美國於知識管理的花費約 14 億美元，預估 2006 年可達 29 億美元；其中政府機構在知識管理服務計畫上的花費，約 98.6 百萬美元，預估 2006 年可達 257.4 百萬美元。

二、歐洲

（一）歐盟於 2001 年 5 月下旬在義大利舉行「Knowledge Management in Electronic Government 2001」研討會；

(二) 英國政府於 2001 年 6 月成立跨部會組織，討論「公共領域知識管理」，並以建立知識型組織為主題舉行研討會。

隨著知識經濟時代的興起，轉化了政府施政的外部環境，衝擊著政府的施政作為，連帶使得政府的角色與功能發生轉變。在七〇年代，我國政府在政治、經濟面上皆以「大政府」的角色來主導國家和社會發展；八〇年代之後，在管理主義的影響下，大量引進市場機制和私人管理策略進入政府部門，使得政府改採「小而美」的治理結構；進入九〇年代的網路時代後，面對交錯複雜的網路環境，民眾擁有許多參與網路的管道，使得民眾對政府提供服務的仰賴，轉變成為資訊的分享與合作，知識成為網路社會中流動的核心資源，為因應此變化，政府組織型態與結構功能轉型為「知識型政府」，已是時勢所趨。

知識型政府的主要角色，在透過以下策略為全民創造最大的公共價值：

- 一、 提供傳統市場機制無法提供或提供不足的知識，例如基礎研究。
- 二、 提供及確保發展知識經濟所需的教育訓練及資訊。
- 三、 建立適合知識經濟發展的基礎建設與社會架構。
- 四、 管理知識製造、移轉及應用的相關議題，例如智慧財產權保護、知識落差、公義社會等議題。

第四節 政府機關知識管理運作模式與推動策略

建立知識管理系統後，是否真的因此可以幫助政府機關的決策階層運用知識，制定出較佳的政策？抑或對於現行的方案能夠有所精進與修正？遺憾的是，從多數研究報告的結果看來，在在顯示此一相關性或預期效益並不多見（Nagel, 1984；Shrivastava, 1985；Nelson et al., 1987）。追根究底，可從下列四項原因加以解釋（陳恆鈞，2004）：

- 一、 未能明確了解資訊蒐集的最終目的，以致發生「目標替代」的情形，未能進一步將所蒐集的資訊進行有效分析，而與政策制定發

生脫節。

- 二、 資訊分類以及參考價值欠缺共同接受標準，導致資訊的品質、相關性以及可信度容易遭受質疑。
- 三、 受限於資訊蒐集能力以及蒐尋的技巧，而無法從事與政策制定相關訊息的生產與儲存活動。資訊未能充分流通、共享，將使得參與政策制定過程的機關或是相關人員未能相繼支援、提供重要的資訊與知識，更有甚者，機關之間惡性的競逐亦可能對政策訊息產生偏誤。
- 四、 由於缺乏足夠的時間消化大量資訊，或者迫於政治壓力，而必須倉促形成政策，此時將致使費心蒐集的資訊與存在組織內的知識，於政策形成的過程中反而產生低運用的情形。

上述原因若依學者 Caplan (1979) 的二元社群觀點進一步解析，則知識提供者以及政策制定者若彼此的價值體系、心智模式不同，或是對於時間限制、政策問題的認定或是政策資訊處理模式存有不同的界定方式，則種種差異的存在往往會造成雙方對政策知識的應用的看法不同，對知識管理的運用狀況和預期發揮成效也將有限。

然而，相較於以往，在全球化時空壓縮、各機關資訊充足及互動頻繁的影響之下，我國政府這幾年也逐漸地因為政府再造工作的持續推動、府際間經驗吸取、政策學習或是政策擴散等因素，而發展了一定的政策形成新模式，上述情形已逐漸獲得改善；包括：決策者面對資訊超載的狀況，已能深刻領悟有系統地建構一個暢通的知識取得及交流的管道之重要性，對資訊提供者而言，亦開始著重有效管理資訊與知識的工作，設法將提供的資訊與政策制定過程相連結，以發揮更顯著的功效。由此可知，政策研究與政策制定的關係密不可分，知識管理的興起即為明證。因此，接下來即針對政府機關的知識管理，從文獻中了解其可行的運作模式，以為我國行政機關擬定知識管理推動策略之參考依據。

所謂「知識管理」乃是應用有系統的方法，尋找、瞭解並使用知識，以創造出價值或改善組織的表現 (Bossi, 1997 ; O'Dell, 1996)。換言之，將所有與政策制定有關的元素予以整合，以利相關

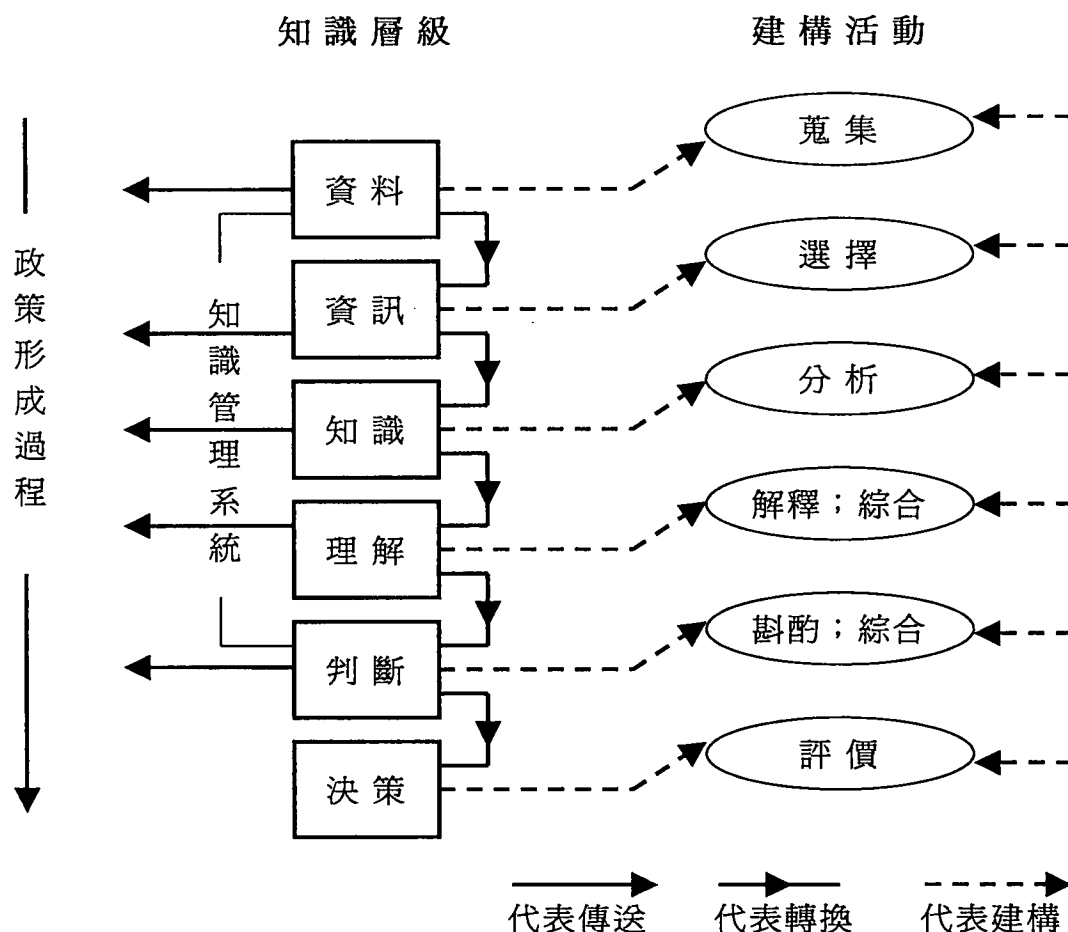
組織與人員能夠取得、提供和運用知識，並針對問題作一詳細審查。然而，值得注意的是，雖然知識管理本身出自良好的立意，但卻容易使相關參與或專案推動者存有「知識將可適時而正確的傳送給政策制定者，以及組織內自然就會出現運用與分享知識」的迷思（Malhotra, 2000）。

此外，就本質而言，知識管理本身也是一項極具政治性的行動，持有關鍵性知識的組織或人員，為了確保自身在決策過程中的主導地位，會不願將知識與他人分享（Leemans, 1986：44-5；轉引自 陳恆鈞，2004），如果該項知識涉及權力或利益分配，難免會受到外在環境，尤其是來自政策利害關係人的壓力而遭致扭曲。由於知識是集體資產，而且通常是隱藏的，則一旦這些知識經由知識管理系統化而為實際行動時，勢必產生許多不確定或是非預期的結果，即使知識管理系統並未遭遇這些問題，由於知識特性使然，也僅能提供政策制定有限的幫助。因此，政府機關於推動知識管理時尤須關注知識管理系統內相關人員的認知與觀點係如何影響知識管理系的運作（Wagemans, 1990）。

有鑑於此，如果由組織內的政策研究人員肩負管理知識管理系統的大任，藉由一連串的知識建構活動，舉如蒐集、選擇、分析、解釋、斟酌與評價，將整個知識層級由資料、資訊、知識、理解、判斷與決策緊密相連，建構成知識管理系統，並與政策形成過程中相關的活動相連結，形成一套以知識為導向的決策系統，將有助於政策制定者取得知識、並運用知識，提出有效的問題解決行動方案（陳恆鈞，2004：88）。

圖 2.4.1 中的知識層級（包括：資料、資訊、知識、理解、判斷與決策等六個層級）代表著各種知識具有不同的廣度、深度、意義與價值，其內涵必須經由具體的知識建構活動予以落實。亦即，資料蒐集之後，根據其類別，予以歸納、綜合而為資訊，然後分配到不同的資訊檔案中。於研擬政策的過程中若需要相關知識，則從資訊檔案中，選擇相關資訊進行分析，再綜合成為政策知識。而後在理解與判斷層級所進行的知識理解與斟酌，則受政策形成相關研究人員個人的價值觀、心智模式、過去累積的知識以及思考能力等影響。

圖 2-4-1 知識管理系統與政策制定過程



資料來源：陳恆鈞，2004

誠如 C. W. Holsapple 所指出的「一個組織如能建立一套井然有序的知識管理系統，則對於提升政策制定過程的效率與效能都將有極大的助益（1995：14）」。然而，重要的是，建立知識管理系統後，是否真能因此幫助決策者運用知識，制定較佳的決策抑或修正現行的方案？關於此點，為達效益高值化的境界，以下乃就政府機關推動知識管理時可行的策略進行分析。

知識管理不只是既有知識的整理與儲存，藉由引進高度競爭的市場機制、方法與經驗，更能幫助公部門推動組織重整與組織學習，使國家

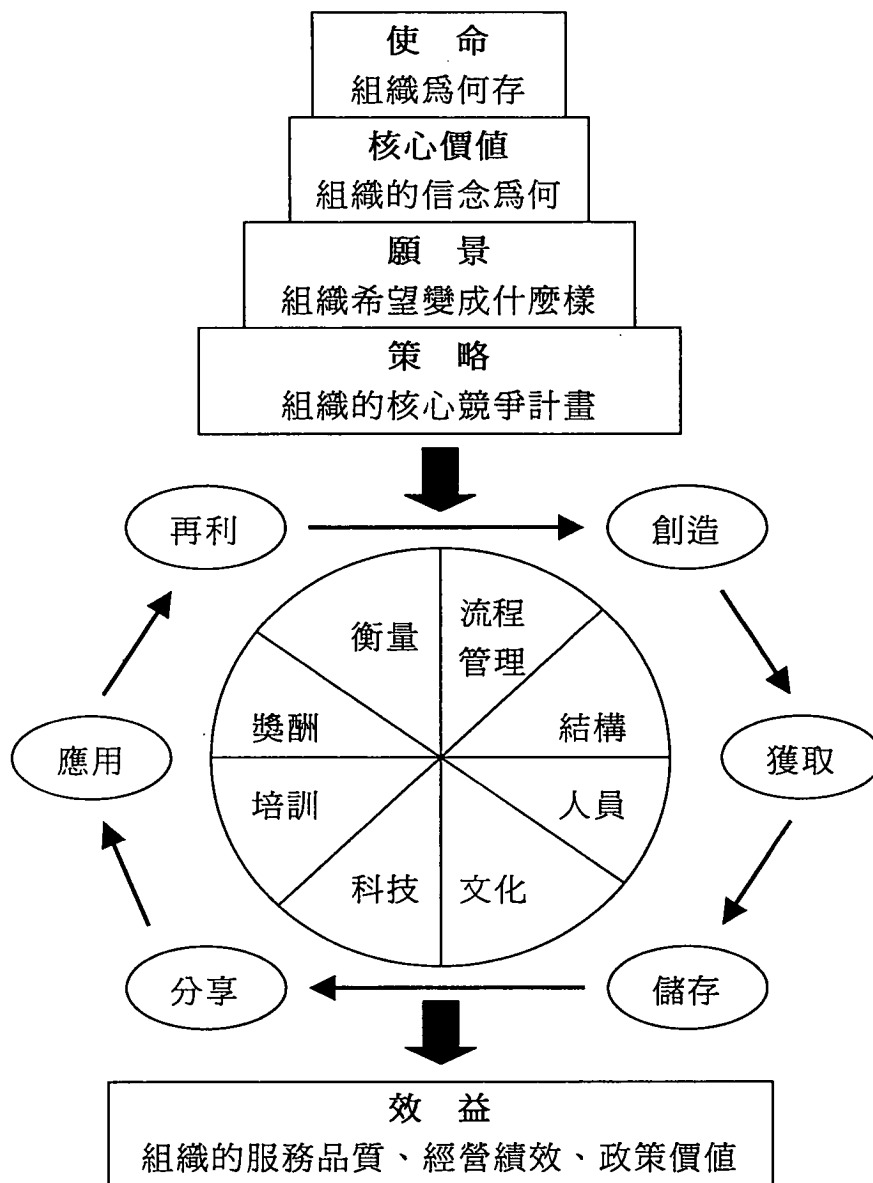
機器運作靈活，政府團隊創新活化。然而，公私部門畢竟是不同性質的組織體，針對公部門之特有體質與政策形成環境，其應用知識管理時，是否亦因應其差異性作適度的調整、採以更縝密的運作模式與推動策略？此外，若從組織核心知識資產的觀點來分析公部門之知識管理推行策略，則誠如管理大師彼得·杜拉克所言—知識是組織所有創新的泉源，是組織最重要的核心競爭能力，藉由知識管理不僅能使組織的核心能力發揮集體綜效、產生支援組織各項資源之槓桿作用、產生顧客價值，因此，知識管理必須要為組織創造價值，才能發揮最大的效益，亦即知識管理並非單一的方案或計畫，而是必須確實地與組織發展目標及業務方向相結合，才能達到組織業務上、經營管理上的目標。

事實上，政府本身就是一個最大的知識創新與服務組織，但什麼才是「政府行政機關的核心知識資產」？政府究竟該如何創造核心知識資產的價值呢？事實上，推動知識管理時，為連結聚焦於組織的願景和策略、並為組織營運產生最大效益，必須先對組織的核心知識資產進行盤點，而此處所指稱之核心知識資產及與組織的核心能力息息相關。以行政機關推動知識管理計劃的前置作業為例，各機關即應先瞭解：在組織核心能力數目有限之下，為深入、聚焦與累積最重要的核心知識並深耕組織重點發展計畫之能力，當前真正的工作核心是什麼？政策之產出主要是為了提供民眾什麼樣的服務？服務提供者與該政策之關鍵決策者是誰？此政策(或服務)牽涉哪些作業流程？此等不可或缺的要素所包含的資訊與知識，即為該行政機關的核心知識資產，也正是導入知識管理方案時最重要的內涵。

因此，政府行政機關於導入知識管理之前，必須先對組織的願景與策略進行通盤的思考，以確立組織推動知識管理的努力方向與中長程計畫目標，其次再根據組織的策略，訂定出各行政機關知識管理的策略與組織核心競爭力，以為知識管理運作過程的指導方針(黃光彩等，2003)。以下乃歸納融合了文獻中對公部門組織推行知識管理的關鍵成功因素、核心知識資產的盤點與創造、發揮核心能力綜效等策略性架構，形成圖六由本研究試擬之公部門組織推動知識管理的運作模式，除能為我國行政機關的知識管理運作模式提供理論依據，此策略架構亦得

作為各行政機關擬定知識管理推動策略的基礎。故本項研究之重點為：
（1）我國行政機關政策形成機制之核心知識資產盤點；（2）分析並研擬我國行政機關政策形成機制的知識管理運作模式；（3）提出我國行政機關政策形成機制的知識管理推動策略。

圖 2-4-2 公部門組織推動知識管理的運作模式



第五節 知識管理相關文獻

隨著科技的快速變革，以及金錢、資訊的流通全球化，目前世界上大部分的社會經濟已從過去的製造業進展到服務業，近年更進一步蛻變成產業區隔模糊的型態。這種改變創造了無限的商機，使以知識為基礎的經濟模式興起，同時卻也迫使舊型態的組織必須轉型，並接受成為「以知識為基礎的組織」和「持續學習與創新的組織」，才有繼續生存和發展的機會，為了因應這既定的趨勢，知識管理乃成為企業經營不容忽視的首要工作。同樣的，在政府再造與企業型政府的政策趨勢之下，知識管理亦為國內外政府部門的工作重點項目，例如：美國堪薩斯州車輛管理局使用電子工作流程，而成功地達到提高生產力、減少文件儲存空間、提升服務市民績效，並縮短員工訓練時間（Liebowitz，1999）；新加坡利用知識管理快速獲取有效的資訊，而爭取到全球運籌服務業的領導地位；菲律賓政府為創造以電話服務為主的全球服務產業，目前亦已將知識管理列為施政計劃中的重要工作項目。不過，相較於企業界的廣泛實踐與運用，以及確實達到提高產值和競爭優勢的各家例證，不可諱言的，知識管理目前在公部門組織的應用仍處於起步階段。因此，身處於一個以知識為基礎的知識經濟時代，公部門如何利用知識的創造、互動、學習與分享以提升政府效能，則愈益成為政策形成與執行時之首要考量。

知識是什麼？對公部門組織而言，其知識又是什麼？亦即我們所欲管理的是什麼知識？「知識」的意涵可寬可窄，從實務面到概念化以至哲理性的定義皆有，知識論的研究至今已達數百年，但對知識的定義仍然莫衷一是。在這理，我們只著重於基本的問題所在，從實務操作面來描述，以助於接下來對管理與應用知識之研究基礎，因此，提出一個無懈可擊的定義則非我們的任務。

Devenport 與 Prusak（1999，胡瑋珊譯）對知識提出以下的定義：「知識是有組織的經驗、價值、資訊和洞見之混合，目的在提供一套架構，讓人們對新的經驗和資訊進行評估。知識是由思考和經驗產生，其產生與應用，屬於個人內心的活動；而在組織中，則多半以文

件、慣例、程序、工作方式或規範的型式呈現。」從此定義中可知，知識不是資訊或資料，三者之間具有層次上的區別。資料只是未經處理過的文字與數字。將資料系統化、分類、計算、修正與濃縮成具有關聯性與目標的意義後才會形成資訊，資訊則是透過比較、結果、關聯性與對話而形成知識。綜言之，知識是一種流動性質的綜合體，其中包括結構化的資訊及未結構化的經驗與價值，並且，還包括專家獨特的見解、新經驗的評估和整合等，其可貴之處即在它比資料或資訊都更接近行動（陳悅宜，2002），因為它可根據所採取的決策和行動來加以評估；或者可說，越好的行動導致越有效的行動（Pentti Sydänmaanlakka，余佑藍譯，2002）。

爲了將知識轉化爲組織可資運用的資產，組織管理者必須擷取組織內散落各處的知識、經驗、專業等，加以形制化，並予以傳播、分享和運用，而知識管理即被視爲運用知識以創造競爭利基的入門之鑰。有關知識管理之意涵則有不同的定義：例如 Wiig 認爲知識管理是指有系統的、明確的、有建設性的運用與創新知識，以充分發揮組織知識之影響性及其效能。Hibbard 認爲知識管理是整合所有以各種型態存在於組織中的知識之過程並加以傳播運用到可促使組織產生最大效益的地方。Petrash 認爲知識管理是將對的知識及時傳達給對的人，以利其快速及時地作出正確的決策。Macintosh 認爲知識管理係將所需的、有用的知識加以界定與分析，並規劃出行動方案並予以管控，藉此發展知識，實現組織目標。Beckman 則指陳知識管理將知識、經驗、專業智能加以形制化後，能夠增強新的技能，提高工作績效，鼓勵創新革新，並強化對顧客價值的重視。

綜上所述，知識管理可分爲兩個層次（陳悅宜，2002）：(1) 一爲以知識爲標的之知識管理，可藉由知識形制化及資訊的技術予以有效的存取、轉換、流通、分享與組合；(2) 一爲知識過程的管理，強調組織內成員有效率的獲取及運用知識，將知識效益發揮極大化，增加組織的競爭力，進而達成組織目標。勤業管理顧問公司（Arthur Anderson Business Consulting）爲知識管理下了一個公式：

$$KM = (P + K)^S$$

K (Knowledge) 代表知識；**P** (People) 代表人，亦即組織的知識載運者；**+** (Technology) 代表資訊科技；**S** (Share) 代表分享，次方則代表乘數效應，知識分享是知識管理精華，知識分享程度越高，組織成員越容易取得所需之知識，則知識的價值也會相對提高。此公式旨在說明知識管理係組織內的成員透過資訊科技的方法運用知識，在分享的組織文化下，達到知識充分使用的乘數效果。因此，實踐知識管理對組織理想的達成與個人存在價值的創造，均有正面的意義，這個意義即能使價值創造得到加倍的效果。

從上述對知識以及知識管理之定義中，已能略知知識管理的重要元素，而在進一步推衍政府機關於應用知識管理時所能採行的運作模式及策略之前，就其必須先具備之條件因素，則先就知識管理機制之建構，依學者 Devenport 與 Prusak 所提出的「組織推行知識管理的九項關鍵成功因素」（1999，胡瑋珊譯），簡述於下：

1. 須有支援知識導向的文化，即組織文化中不能蘊藏對知識的阻力，並且知識管理的類型要符合組織文化。
2. 須具備全面性普及的技術結構與組織結構，其中技術的架構通常是指電腦與通訊設備（IT 基礎設備），而組織結構則係指團隊、扁平化的彈性組織、網路型組織、授權員工及權責分明的知識管理角色（例如：知識長、知識的專案經理等）。
3. 由於知識管理之推動可能會耗費組織大量的資產，因此須能將知識管理與組織的經濟績效及產業價值相結合。
4. 要具備適度的過程導向，即知識管理的計畫必須有流程管理與適當的進行步驟。
5. 要有清楚明確的目的與用語，以使組織成員有遵循之依歸。
6. 應有足夠的獎勵措施，使其與員工的績效及薪資結構進行長期性的整合。
7. 組織知識之儲存與使用應有標準化、但具彈性的知識結構。

知識管理在政府機關之應用

8. 組織應有多重的知識移轉管道，不僅要能支援外部知識，也須能支援內部的結構及非結構知識，因此，知識管理不僅是資料庫的建立，資訊科技(IT)的架設與面對面的溝通都是必備的知識移轉管道。
9. 知識管理需要高階主管的支持。

依上述推行知識管理的關鍵成功因素，對照於我國行政機關之體質和特有的文化及政策形成背景，則可先歸納出九點影響知識管理在公部門運用成效的因素（陳悅宜，2002：10-12），包括有：

1. 高層主管的重視：高層主管除親自參與擬定知識願景與策略外，亦須宣示知識管理的重要性與實施決心，致力排除障礙，提供建立知識管理計畫所需的人力、財力與物力，並明確指出機關內的重要知識，以為知識管理之核心。
2. 願景共識的建立：願景越明確，則越能指出未來水平及垂直思考的方向，因此機關必須就其成立宗旨、業務性質、服務對象等來刻畫組織的願景與確立機關的總體目標，使組織內所有成員都能開放的溝通並取得共識之成效。
3. 全員參與的組織文化：過去官僚組織文化所產生的種種病象一直為人所詬病，因此，公部門推動知識管理的成功關鍵之一即是形塑學習與分享導向的組織文化。
4. 確實成立知識管理小組：知識管理是一種跨單位的協同合作，因此公部門應摒棄本位主義之作祟，擬定一套於各機關適切可行的知識管理結構，以協助知識統合與運用，使機關內各項與知識發展和擴散相關的專案能順利推行。
5. 開發知識管理的資訊系統：發展適合組織且兼具系統標準與結構彈性的組織知識庫，是知識管理推行時所必備的，而各機關於設計與開發系統時，亦應建立使用者意見回饋機制，以測試系統的實用性與穩定度，使知識管理計畫能有效推行。

6. 知識管理人才的培育：積極有效的人才培育模式首須使員工生涯發展與組織成長相結合，其次要培育精熟的知識處理能力，包括資訊系統的運用技巧及跨組織的溝通協調能力，並建立一個進取、創新、不怕犯錯的學習環境和文化，最後則是運用優質培訓方法，例如雙向互動訓練方式、線上網路學習等，以達最好成效。
7. 檢討改進業務流程與內容：此項重點在於突顯機關核心業務，以促使知識工作者能將業務集中到真正的知識工作上，確實運用知識管理，加乘機關的核心價值。
8. 獎勵機制落實：組織為鼓勵成員分享和利用知識，以激發員工內隱知識與經驗，應考量內在報酬與外在報酬兩層面，使獎勵制度與員工能力的評量（包括升遷管理與薪資結構）相結合，俾透過持續性的激勵來產生知識創新的效益。
9. 評估指標的建立：公部門組織於導入及執行知識管理計畫一段時間後，應建立一套知識管理評估指標，並同時考量知識績效可能的時間遞延，以衡量各機關的實施狀況和蘊含能量。

就我國政策形成過程之背景條件與社會政經環境來看，政府機關應實現政策規劃所需發揮的四項主要功能：（1）改善現況、提高民眾福祉；（2）預測未來，妥作準備；（3）有效運用國家資源；（4）以做為政府施政與內部管理的依據。政府的價值在於提供人民有價值的服務，如何制定出完善的政策即是政府機關內所有參與決策與影響政策形成的者無法規避的責任，而知識管理即為政府的管理效能和作業效率提供有力的妙方。

知識管理在政府機關之應用

第三章 我國行政機關知識管理運作現況之分析

為瞭解我國政府機關知識管理推動情形，本研究利用問卷調查方法，針對中央行政院所屬二、三級機關，及地方縣市政府進行問卷調查，藉以探討我國行政機關知識管理運作現況，並作為提出行政機關推動策略與推動模式之建議。

第一節 我國行政機關知識管理推動現況

一、已推動知識管理之行政機關數

根據統計分析結果顯示，在 136 個有效樣本中，中央機關有 115 個，地方政府有 21 個。

表 3-1-1 行政機關推動知識管理現況分析

行政機關層級	問卷總數	有效問卷數(a)	有推動 KM 計畫之行政機關		有 KM 計畫之行政機關				績效表現			
			(b)	%(b/c)	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好	
					單位數(c)	%(c/b)	單位數(d)	%(d/b)	單位數(e)	%(=e/b)	單位數(f)	%(=f/b)
中央	154	115	42	37%	30	71%	12	29%	24	57%	18	43%
地方	23	21	8	38%	8	100%	---	---	2	25%	6	75%
小計	177	136	50	37%	38	76%	12	24%	26	52%	24	48%

訂有推動知識管理相關計畫或規定者有 50 個機關，占 37%，其中，中央機關有 42 家，占 37%，地方政府有 8 家，占 38%。表示不論是中央機關或是地方政府，在知識管理的推動普及度上不分軒輊。

知識管理在政府機關之應用

針對 50 個有推動知識管理計畫的行政機關進行分析，發現：42 家中央機關中，有 71% 為業務單位，29% 為幕僚單位。整體來看，中央機關的知識管理推動績效，較地方政府為佳，42 個機關中，有 57% 屬於績效較好，而 8 個地方政府中，僅有 25% 的推動績效較好。

二、中長程施政計畫中是否有將知識管理列入衡量指標

若就 50 個有推動知識管理相關計畫的行政機關進行分析發現：

表 3.1.2 行政機關中長程施政計畫是否將知識管理列入衡量指標分析

	行政機關				績效表現				Total	
	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好		單位數	%
	單位數	%	單位數	%	單位數	%	單位數	%		
訂有相關衡量指標	11	29%	3	25%	8	31%	6	25%	14	28%
預定增列相關衡量指標	----	---	1	8%	---	---	1	4%	1	2%
尚未考慮增訂相關指標	21	55%	4	33%	13	50%	12	50%	25	50%
其他	6	16%	4	33%	5	19%	5	21%	10	20%
小計	38	100%	12	99%	26	100%	24	100%	50	100%

這 50 個行政機關所擬訂的中長程施政計畫裡：有 15 個機關在其擬訂的中長程計畫中，已經或計畫將知識管理的推動列入衡量指標；有 25 個機關表示尚未考慮增訂與知識管理相關計畫有關的衡量指標，占 50%；其他佔了 20%。

三、行政機關的知識管理計畫屬性

表 3.1.3 行政機關知識管理計畫屬性分析

	行政機關				績效表現				Total	
	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好		家數	%
	家數	%	家數	%	家數	%	家數	%		
KM 研究案	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
KM 系統導入與建置案	26	68%	9	75%	20	77%	15	62%	35	70%
推動 KM 規劃案	5	13%	3	25%	4	15%	4	17%	8	16%

第三章 我國行政機關知識管理運作現況之分析

其他	7	18%	---	---	2	8%	5	21%	7	14%
小計	38	99%	12	100%	26	100%	24	100%	50	100%

整體來看，行政機關目前所推動的知識管理計畫，以系統導入及建置案居多，有 37 家，佔 74%，知識管理規劃案者有 8 家，以研究案方式進行者，無；至於其他 5 家，其知識管理計畫則為「依稽徵實務要訂定」、「知識管理系統內容建立及分享評比」、「安排知識經濟課程」、「推動組織學習計畫」、及「以辦理具有知識管理性質之計畫或方案」。

四、行政機關知識管理推動時程

表 3.1.4 行政機關知識管理推動時程分析

	行政機關				績效表現				Total	
	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好		家數	%
	家數	%	家數	%	家數	%	家數	%		
未滿一年	16	42%	7	58%	9	35%	14	58%	23	46%
一年~兩年	8	21%	2	17%	5	19%	6	25%	11	22%
兩年~三年	5	13%	3	25%	6	23%	1	4%	7	14%
三年以上	9	24%	---	---	6	23%	3	13%	9	18%
小計	38	99%	12	100%	26	100%	24	100%	50	100%

大部分的行政機關剛開始推動知識管理，在 50 家已推動的機關中，有 23 家推行未滿一年，1~2 年者有 10 家，2~3 年者有 8 家，3 年以上者有 9 家。表示行政機關推動知識管理的時間尚在起步階段。

五、行政機關推動知識管理的專責單位

表 3.1.5 行政機關知識管理推動專責單位分析

	行政機關				績效表現				Total	
	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好		家數	%
	家數	%	家數	%	家數	%	家數	%		
成立推動專責單位	7	18%	1	8%	3	11%	5	21%	8	16%
人事單位	6	16%	2	17%	3	11%	5	21%	8	16%
資訊部門	7	18%	4	33%	5	18%	5	21%	10	20%

知識管理在政府機關之應用

企劃部門/研考部門	14	37%	5	42%	12	46%	8	33%	20	40%
其他	4	11%	---	---	4	15%	1	4%	4	8%
小計	38	99%	12	100%	26	100%	24	100%	50	100%

行政機關中負責推動知識管理的專責單位，多落在企劃或研考部門，有 19 家，占 38%，其次為成立推動專責單位，有 13 家，由資訊部門負責者，有 11 家，由人事單位負責者，為 8 家；只有 1 家未設有專門的推動單位或部門。

六、行政機關推動知識管理計畫之最高主管職稱

行政機關的知識管理計畫由「單位副首長」領軍者，多於由「單位首長」、「主秘」、「下一級單位首長」；但若將「單位首長」、「單位副首長」及「主秘」歸類為行政機關高階主管，則 74% 的行政機關其知識管理計畫是由高階主管在負責。業務機關或是幕僚機關的差異則不明顯。

表 3.1.6 行政機關知識管理計畫最高主管層級分析

	行政機關				績效表現(P=0.01)				Total	
	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好		家數	%
	家數	%	家數	%	家數	%	家數	%		
單位首長	11	29%	2	17%	7	27%	5	21%	12	24%
副首長	12	32%	5	42%	12	46%	5	21%	17	34%
主秘	5	13%	3	25%	2	8%	6	25%	8	16%
下一級單位首長	8	21%	2	17%	3	12%	8	33%	11	22%
其他	2	5%	---	---	2	8%	---	---	2	4%
小計	38	99%	12	100%	26	100%	24	100%	50	100%

根據統計結果發現，負責知識管理計畫的最高主管層級，對知識管理的推動成效有明顯的關係。在績效較好的行政機關中，有 76% 的比例是由單位首長或副首長擔任 CKO 職務，均高於績效次好的行政機關；反觀績效次好的行政機關，其 CKO 多由主秘或下一級單位首長擔任，占 58%。

表 3.1.7 行政機關知識管理計畫最高主管隸屬部門

	行政機關				績效表現(P=0.03)				Total	
	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好		家數	%
	家數	%	家數	%	家數	%	家數	%		
首長辦公室	26	68%	11	92%	21	81%	16	67%	37	74%
人力單位	1	3%	1	8%	---	---	2	8%	2	4%
研考/企劃部門	7	18%	---	---	1	4%	6	25%	7	14%
資訊部門	1	3%	---	---	1	4%	---	---	1	2%
首長辦公室	3	8%	---	---	3	12%	---	---	3	6%
小計	38	99%	12	100%	26	100%	24	100%	50	100%

由此觀之，推動知識管理若要成效良好，必須有較高層級的主管擔任 CKO。

行政機關 CKO 所隸屬的部門，對於知識管理推動成效也有顯著影響。統計結果發現，「績效較好」的行政機關，其 CKO 多集中在首長、副首長或主秘擔任，達八成五的比例；反觀「績效次好」的行政機關，首長辦公室的比​​例雖然也有六成七，但仍有二成五的比例是由下一級單位首長的研考或企劃部門主管擔任。

七、行政機關推動知識管理計畫的經費來源

表 3.1.8 行政機關知識管理計畫經費來源分析

	行政機關				績效表現				Total	
	業務單位		幕僚單位		績效較好		績效次好		家數	%
	家數	%	家數	%	家數	%	家數	%		
編有預算	11	29%	6	50%	12	46%	5	21%	17	34%
未編預算	27	71%	6	50%	14	54%	19	79%	33	66%
小計	38	99%	12	100%	26	100%	24	100%	50	100%

在 50 個已推動知識管理計畫的行政機關中，有 17 個機關有編列預算，另外 33 家則沒有正式的預算來源，多由其他業務費用中撥支，此部分亦反應了接下來的調查分析中，許多單位表示其推動知識管理的障礙多來自於經費不足、或是資源由限的現況。因此，這部分建議可由中央政府統一編列提撥預算，以增進全國行政機關推動知識管理計畫之資源。

第二節 行政機關組織知識運作情形

本單元旨在了解行政機關在擬定各項中長程施政計畫時，對於政策形成過程中索需要的各項資訊及知識的收集與運用狀況，進而了解行政機關如何藉由知識管理在各方面的運用，以提升整體施政計畫的決策品質。

一 A、行政機關決策所需知識之屬性分析

表 3.2.1 行政機關政策方案之設計類型分析

	行政機關				Total	績效表現(P=0.02)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
例行的規劃	13%	23%	9%	23%	19%	---	25%	13%
類比的規劃	55%	60%	55%	46%	57%	58%	50%	54%
創新的規劃	32%	17%	36%	31%	24%	42%	25%	33%
小計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

根據本研究調查，行政機關在研擬中長程施政計畫時，其政策方案的設計類型，以「採取於過去類似問題的解決方法做為解決目前問題之參考依據」的類比型規劃設計方式居多，佔 136 個有效樣本中的 57%，其次為「採取突破慣例及創新性的方法，對於無前例可尋的

問題，設計解決方案」的創新型規劃設計方式，占 24%，「採取例行與重複的方式，設計類似於以往的解決方案」的例行性規劃方式較少，占 19%。這項分佈，不論是業務單位或幕僚單位，目前有無推動知識管理相關計畫。

但是，若針對 50 家已推動知識管理的行政機關加以分析，發現「績效較好」的行政機關，其政策方案的設計類型多為類比性及創新性的規劃方案，較少例行性的規劃方案；而「績效次好」的行政機關，雖然仍以類比性的規劃方案為主，但例行性和創新性的規劃方案一樣多。

一 B、行政機關研擬政策所需知識之特性分析

表 3.2.2 行政機關政策知識特性分析

	行政機關(p=0.0000)				Total	績效表現 (P=0.0042)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
圖形/表格/文字	22%	23%	17%	26%	23%	25%	15%	20%
數字型資料	15%	19%	20%	22%	18%	19%	12%	16%
須邊做邊學	10%	9%	6%	4%	9%	8%	10%	9%
須不斷討論	28%	24%	29%	33%	26%	25%	31%	28%
常因環境變遷而改變	25%	24%	20%	15%	23%	20%	30%	24%
難用文件表達	1%	1%	2%	0%	1%	1%	2%	2%
其他	0%	0%	6%	0%	1%	2%	0%	1%
小計	30%	53%	8%	10%	100%	52%	48%	100%

在研擬中長程施政計畫所需要的「知識」特性上，則是以「須透過不斷的討論才能獲得」及「常須因應環境變遷而改變」的知識居多，各占 26.3%及 23.2%，「圖形、表格、文字」和「數字型資料」次之，各占 22.6%及 18%，

根據統計結果發現，業務單位研擬政策所需的知識特性，以「須透過不斷的討論才能獲得」、「常須因應環境變遷而改變」及「圖形、表格、文字」居多，其中，有推行知識管理計畫之行政機關，對「須透過不斷的討論才能獲得」的知識需求最高，占「業務單位有 KM 計畫」群體中的 27.7%。

幕僚單位的知識特性需求則比業務單位有明顯差異，幕僚單位有推動知識管理計畫者，研擬政策所需的知識特性，依序為「須透過不斷的討論才能獲得」、「常須因應環境變遷而改變」、「圖形、表格、文字」及「數字型資料」，幕僚單位但尚未推行知識管理計畫之行政機關，研擬政策所需的知識特性，雖仍以「須透過不斷的討論才能獲得」的知識最多，但對「圖形、表格、文字」及「數字型資料」的知識，卻高於對「常須因應環境變遷而改變」的知識之需求。

二 A、行政機關外部知識取得情形

表 3.2.3 行政機關研擬中長程施政計畫所需要的知識領域分析

	行政機關(p=0.0000)				Total	績效表現		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
環境生態	9%	15%	11%	3%	12%	13%	7%	10%
公共行政	24%	22%	17%	23%	22%	23%	21%	22%
經濟	14%	8%	13%	8%	10%	11%	16%	14%
財務金融	7%	6%	12%	8%	7%	9%	8%	9%
社會心理	7%	7%	5%	6%	7%	7%	6%	6%
法律	10%	12%	11%	9%	11%	9%	12%	10%
政治	7%	2%	2%	4%	4%	5%	7%	6%
科技工程	8%	11%	12%	10%	10%	9%	10%	9%
資訊管理	7%	7%	7%	16%	8%	6%	8%	7%
公共衛生	2%	5%	1%	3%	3%	3%	1%	2%
其他	6%	5%	8%	11%	6%	6%	6%	6%
小計	30%	52%	9%	10%	100%	51%	50%	100%

統計結果發現，行政機關研擬政策所需的知識，以「公共政策」居最多，占 22% 的比例。至於其他知識領域，有推動知識管理計畫的行政機關，對「經濟」、「財務金融」、及「政治」等三類知識的需求，較一般行政機關要高，對於「環境生態」、「社會心理」、「法律」、「科技工程」、「資訊管理」、及「公共衛生」等領域的知識需求較一般行政機關少。

二 B、行政機關外部知識取得管道

表 3.2.4 行政機關外部知識取得管道分析

	行政機關(P=0.0148)				Total	績效表現 (p=0.0250)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
研討會/演講	25%	24%	21%	29%	27%	26%	22%	24%
座談/公聽	17%	12%	9%	7%	13%	15%	16%	16%
諮詢專家顧問	22%	22%	26%	30%	23%	23%	21%	22%
決策者/高階	18%	22%	22%	15%	20%	15%	22%	19%
媒體雜誌網路	5%	7%	3%	2%	6%	6%	4%	5%
書籍期刊	7%	7%	8%	12%	8%	9%	6%	8%
國內參訪	3%	2%	3%	1%	2%	1%	5%	3%
國外參訪	2%	2%	3%	2%	2%	1%	4%	2%
民意調查	1%	2%	3%	0%	2%	1%	2%	2%
其他	0%	0%	2%	2%	1%	1%	0%	1%
小計	28%	54%	8%	10%	100%	51%	49%	100%

行政機關研擬政策時，依序以「舉辦或參加研討會/演講」、「諮詢專家顧問」、「決策者/高階主管」及「舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約」等做為取得外部知識的主要管道，其中，只有「舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約」一項，有推動知識管理計畫的行政機關，運用的情形較一般行政機關多。整體而言，業務單位對上述四種外部知識取得管道的運用情形較幕僚單位來得平均，幕僚單位，不論有無推動知識管理計畫，均較少透過「決策者/高階主管」來取得外部知識。

知識管理在政府機關之應用

就業務單位而言，有推動知識管理計畫的行政機關，會較尚未推動知識管理計畫的行政機關，多採用「舉辦或參加研討會/演講」及「舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約」的方式，來取得外部知識，而幕僚單位，有推動知識管理計畫的行政機關，較常「諮詢專家顧問」及透過「決策者/高階主管」來取得外部知識，其中，透過「決策者/高階主管」的情形比未推動 KM 計畫的幕僚單位要多。

若依績效表現來分析，則知識管理推動「績效較好」的行政機關，透過「決策者/高階主管」來取得外部知識的情形，遠不及「績效次好」的行政機關。

二 C、行政機關如何補強業務上所欠缺的外部知識

表 3.2.5 行政機關補強外部知識管道分析

	行政機關(P=0.0000)				Total	績效表現		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
研討會/演講	25%	22%	14%	20%	22%	23%	24%	23%
座談/公聽	17%	11%	9%	11%	13%	16%	15%	16%
諮詢專家顧問	27%	29%	29%	22%	28%	25%	28%	27%
委託研究	20%	19%	23%	15%	19%	22%	19%	21%
自行研究	7%	6%	10%	11%	7%	8%	8%	8%
國內參訪	2%	2%	6%	6%	3%	1%	4%	2%
國外參訪	1%	3%	9%	2%	3%	2%	3%	2%
同仁進修	0%	8%	0%	11%	6%	1%	0%	0%
其他	1%	0%	1%	2%	1%	2%	0%	1%
小計	27%	55%	8%	10%	100%	52%	48%	100%

行政機關補強業務上所欠缺之外部知識的管道，對於知識管理推動績效的好壞沒有顯著的影響(P=0.3837)。基本上，行政機關仍是以「舉辦或參加研討會/演講」、「諮詢專家顧問」、「決策者/高階主管」及「舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約」等四類管道，做為補強業務上所欠缺之外部知識的主要管道，唯一不同的是，有推動

KM 計畫的行政機關，透過「諮詢專家顧問」的方式(26.6%)，較一般行政機關(27.5%)要來得少。

二 D、行政機關獲取外部知識所遭遇的困難或障礙

表 3.2.6 行政機關獲取外部知識之困難分析

	行政機關(p=0.0004)				Total	績效表現(p=0.000)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
沒有經費	28%	29%	34%	22%	29%	26%	35%	31%
成本過高	10%	12%	17%	19%	13%	10%	11%	11%
無適當管道	13%	21%	23%	10%	18%	13%	16%	14%
不知取得方法	7%	8%	4%	4%	7%	2%	11%	7%
主管不支持	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%
同仁意願不高	6%	4%	3%	4%	4%	0%	8%	4%
無具體成效	7%	5%	0%	11%	6%	6%	5%	5%
沒有困難	17%	17%	17%	22%	17%	22%	14%	18%
其他	11%	3%	3%	7%	5%	20%	0%	10%
總體	27%	56%	9%	9%	100%	48%	52%	100%

有關行政機關在研擬中長程施政計畫時，在外部知識取得方面所遭遇的困難或障礙部分，業務單位與幕僚單位之間、有無推動知識管理計畫之行政機關之間的差異，均達到顯著水準。其中，尚未推動知識管理計畫的行政機關，在取得外部知識所遭遇的困難項目，如「成本過高」、「無適當管道」、「不知道如何取得」、「主管不支持」等，較已推動 KM 計畫者要高。

進一步看已推動知識管理計畫的行政機關發現，「績效較好」的行政機關沒有「主管不支持」及「同仁意願不高」的困擾，「沒有經費」、「成本過高」、「無適當管道」、「不知道如何取得」等障礙也比較低，甚至有 22.4%的比例認為「沒有困難」，不過，「無具體成效」的問題較高，另外有 20.1%的比例則認為，時間緊迫、人力不足、無法有系統獲取知識..，是主要的困難。

三、行政機關內部知識流通情形

三 A、行政機關同仁研擬政策時，取得業務所需之內部知識的管道分析

表 3.2.7 行政機關政策研擬內部知識取得管道分析

	行政機關(p=0.0000)				Total	績效表現		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
電子公用槽 / 資源分享區	28%	17%	18%	27%	21%	24%	29%	27%
外部網路資源	14%	12%	18%	25%	14%	16%	14%	15%
人員輪調	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
內部網站	15%	16%	15%	13%	15%	16%	15%	15%
內部演講 / 簡報 / 討論會	15%	16%	16%	11%	15%	16%	13%	14%
業務檔案專卷	15%	14%	19%	12%	14%	14%	18%	16%
非正式溝通管道	12%	24%	14%	10%	18%	13%	11%	12%
閱覽室 / 圖書室	1%	2%	0%	2%	2%	2%	0%	1%
其他	0%	0%	2%	0%	0%	1%	1%	2%
總體	29%	54%	8%	10%	100%	50%	50%	100%

行政機關公務人員在研擬中長程施政計畫時，從組織內部取得業務所需知識的管道方面，已推動知識管理計畫的行政機關之間，並無顯著差異，但在業務單位與幕僚單位之間，有無推動知識管理計畫之行政機關之間，則有顯著的差異。

已推動知識管理計畫的五十個行政機關員工，最常透過「機關內部業務電子公用槽、資源分享區」、「業務檔案專卷」、「內部網站 (Intranet)」及「辦理機關內部演講、簡報或討論會」等管道來取得組織內部的知識。

三 C、行政機關研擬政策時，為提供同仁查詢相關資訊與知識，內部

網站之搜尋、檢索功能設置狀況調查分析

表 3.2.8 行政機關內部網站蒐尋功能分析

	行政機關(p=0.83)				Total	績效表現(p=0.65)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較 好	績效次 好	
	有	無	有	無				
有搜尋、檢 索功能	81.6%	75.0%	80.0%	76.9%	77.4%	78.3%	83.3%	80.9%
無搜尋、檢 索功能	18.4%	20.8%	20.0%	23.1%	20.3%	21.7%	16.7%	19.1%
未設有網站	-----	4.2%	-----	-----	2.3%	-----	-----	-----

根據統計分析結果顯示，可明顯發現，我國行政機關無論是從業務屬性區分、或是以知識管理推動計劃之有無來區隔，其內部網站「具備搜尋、檢索功能」者已為多數，顯示我國行政機關之電腦基礎環境相當齊全；而以績效表現觀之，則亦顯現出績效優劣與機關內部網站之搜尋、檢索功能設置狀況有著正相關的關係。因此，此項調查結果顯示，在此基礎功能漸臻完備的情況下，今後行政機關全面邁向 e 化應有相當助益。

若結合第四部分資訊設備的分析，對於我國行政機關研擬政策時，內部網站之搜尋、檢索功能設置現況，可以發現的是：我國行政機關的資訊設備非常完備，此乃政府推動電子化政府多年之實質成效，各機關更應善用此優勢，確實應用在日常工作之知識匯集、分享、創新與擴散，使「研發創新」不再是空中樓閣或狼來了一般的口號，而是真正能夠發揮推動知識管理之綜效。

首先，針對行政機關研擬政策時，內部網路系統討論區設置情形以及討論區的運作現況，則無論是從業務屬性區分、或是以知識管理推動計劃之有無來區隔，此次所調查的單位，內部網站多為「無設置討論區」，與有設置討論區的機關數差距甚多，甚至從績效表現觀之，績效較好的機關「無設置討論區」的竟也明顯比「有設置討論區」的機關數多了將近一倍。

針對此調查發現，倘使從企業界的推動角度來看，或許是非常令人困惑的，然而，若從公部門組織的實務運作面觀察，則不難窺其因果肇始。

公私部門不僅在先天體質與結構上的差異，更明確的說，組織文化亦會影響組織成員的行為模式，根據過去的相關研究，組織慣性即是影響組織成員學習與創新的因素之一；從問卷調查的結果來看，我們可以分析為這是由於行政機關的工作同仁較不愛討論，不過，換句話說，或許我們也可解讀為這是因為現在因政府實行人力精簡政策，因此多數的公部門組織成員的業務負荷量都十分大，是以，造成同仁間較難抽空參與知識討論，沒有多餘時間再就知識社群的討論主題或是其他同事所發表的文章進行交流分享。不過，相對的，對於此項調查的結果，也可能是因為行政機關同仁擔心參與知識管理的相關活動會增加自己的額外負擔、是自找麻煩而造成的，畢竟，「自掃門前雪」的心態常常是國內外公部門組織探討與尋求解決之道的課題之一。

另一方面，從組織結構的層面來看，行政機關為典型的科層體制，過去都是以紙本傳閱文件，「無紙化」雖已逐步宣導落實中，然全面性的實施畢竟尚須時間以及各機關的配合，因此，就我國政府機關目前推動知識管理仍處於初階的耕耘期來看，或許機關同仁們在一開始仍較習於用文章發表等書面形式交流，因此才會在此項調查上反應出「無設置討論區」佔多數的情況。

表 3.2.9 行政機關內部網路討論區運作狀況分析

	行政機關(p =0.03)				Total	績效表現(p =0.46)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
無討論區	65.8%	87.1%	80.0%	61.5%	77.9%	65.2%	75.0%	70.2%
有討論區	34.2%	12.9%	20.0%	38.5%	22.1%	34.8%	25.0%	29.8%
每月 0 則	21.4%	40.0%	-----	-----	22.6%	22.2%	16.7%	20.0%
每月 1-5 則	35.7%	40.0%	100.0%	60.0%	45.2%	55.6%	16.7%	40.0%
每月 6-10 則	21.4%	20.0%	-----	20.0%	19.4%	22.2%	16.7%	20.0%

第三章 我國行政機關知識管理運作現況之分析

每月 11-15 則	14.3%	-----	-----	20.0%	9.7%	-----	33.3%	13.3%
每月 16-20 則	7.1%	-----	-----	-----	3.2%	-----	16.7%	6.7%
每月 20 則以上	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

是以，接續以上的推論，從第二個表進一步分析之，則能充分解釋在「無設置討論區」的機關佔多數，而每個月仍有文章產出，至多者甚且達到「每月 16-20 則」此可觀之知識產量的弔詭狀況；事實上，知識管理在推動之始，大多數的組織為鼓勵組織內的成員願意踏出第一步、願意分享，大體而言多會採取廣徵博見的方式，對於知識文件之產出與分享，在第一階段會先求「量」，待知識管理之文化形塑已成，組織成員對於知識管理之效益與推動目的已有體認時，則才會進入第二階段，追求「質」的提昇。

因此，這即能解釋三~d 與三~e 兩項綜合調查表中，為何績效較好的行政機關大多每個月只產出 1-5 則的知識物件，然而績效次好的機關，最多卻能每個月發表 16-20 則的文章。

綜上所述，關於「知識流通」的綜合發現，建議可將知識管理系統之運作與日常工作結合，則應更有助於行政機關同仁間的知識交流和分享。

四、行政機關內部知識創造情形

四 A、行政機關研擬政策時，最初負責初擬計劃之人員

表 3.2.10 行政機關政策研擬內部知識取得管道分析

	行政機關(p =0.19)				Total	績效表現(p =0.30)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
高階主管	2.7%	5.6%	20.0%	15.4%	6.8%	9.1%	4.2%	6.5%
中階主管	24.3%	23.6%	40.0%	7.7%	23.5%	27.3%	29.2%	28.3%
基層同仁	45.9%	54.2%	20.0%	53.8%	49.2%	31.8%	45.8%	39.1%

知識管理在政府機關之應用

專責任務小組	24.3%	9.7%	10.0%	23.1%	15.2%	31.8%	12.5%	21.7%
其它	2.7%	6.9%	10.0%	-----	5.3%	-----	8.3%	4.3%

從問卷調查結果可知，行政機關研擬政策時，最初負責初擬計劃之人員以基層同仁為多，此與行政機關之政策擬定及工作計畫之執行作業程序有關，並且，一般而言，政府機關之政策多為例行性計劃之延續，因此，最初負責初擬計劃之人員以基層的承辦人員為多。

四 C、行政機關為研擬政策，用以強化與精進組織既有的知識和作業方法、或是創造新知識的主要管道分析

表 3.2.11 行政機關知識創新管道分析

	行政機關(p =0.0004)				Total	績效表現(p =0.1143)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
內部高階主管會議	26.1%	28.1%	29.5%	16.5%	26.5%	29.2%	24.1%	26.8%
跨部門會議	26.7%	21.6%	24.2%	19.3%	23.1%	22.4%	29.7%	25.8%
文章、研究成果發表	7.3%	8.2%	11.6%	22.0%	9.6%	9.6%	7.2%	8.5%
諮詢學者專家	17.3%	18.9%	13.7%	18.3%	17.9%	19.2%	13.3%	16.4%
同仁之間經驗分享	20.4%	21.8%	20.0%	20.2%	21.1%	17.4%	24.1%	20.5%
顧客滿意度調查	0.9%	1.4%	0.0%	3.7%	1.3%	0.5%	1.0%	0.7%
其他	1.2%	-----	1.1%	-----	0.4%	1.8%	0.5%	1.2%

從調查結果發現，行政機關研擬政策時，在創造新知識的主要管道方面，較少施行「顧客滿意度調查」，需要投入時間心力的「專題文章、研究成果發表」相對地亦較少，此與國家推動服務品質獎的設立目標與追求之最終目的不符，對於民意、以及對於其他機關或政策執行者的重視亦顯然還有改善的空間，而針對此現象之解讀，或可說是行政機

關的成員較習於單向的吸取別人的知識與經驗，因此在創造知識的部分，以正式開會的形式為多，專題文章或是研究成果之發表則相對較少。

四 D、行政機關研擬政策時，在知識創造方面所遭遇到的困難與障礙分析

表 3.2.12 行政機關知識創新困難分析

	行政機關(p =0.0000)				Total	績效表現(p =0.000)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
成本過高	15.8%	9.0%	14.1%	10.3%	11.5%	15.3%	16.6%	15.9%
無適當管道	7.9%	21.7%	14.1%	11.8%	16.3%	5.3%	11.7%	8.7%
主管不支持	1.9%	0.7%	-----	-----	0.9%	3.1%	-----	1.4%
同仁配合度不高	11.6%	12.1%	18.3%	17.6%	13.0%	9.2%	15.2%	12.3%
不常使用 / 成效不彰	12.6%	16.4%	0.0%	4.4%	12.8%	0.0%	17.9%	9.4%
無適當獎激勵措施	13.5%	16.0%	26.8%	38.2%	18.2%	19.1%	14.5%	16.7%
沒有困難	18.6%	22.1%	22.5%	17.6%	20.8%	24.4%	16.6%	20.3%
其他	18.1%	1.9%	-----	4.4%	6.5%	23.7%	7.6%	15.2%
小計	27.8%	54.3%	9.2%	8.8%	100.0%	47.5%	52.5%	100.0%

從調查結果可知，行政機關研擬政策時，在知識創造方面所遭遇到的主要困難與障礙，皆以表示「沒有困難」的行政機關佔最多數。不過細看各項分數的比重，則在業務單位的部分，有推動知識管理相關計畫的單位，其在知識創造方面的困難依序分別是「其他」、「成本過高」、「無適當獎激勵措施」，沒有推動知識管理相關計畫的單位，所遭遇到的困難則分別是「無適當管道」、「成本過高」、「不常使用、成效不彰」以及「無適當獎激勵措施」，則表示業務單位無論有無推動知識管理相關計畫，在知識創造方面的困難都有「成本過高」以及「無適當獎激勵措施」；而以績效表現來看，則亦是得到相同的結果。

「成本過高」與各行政機關之預算經費多寡有關，可見知識管理的落實必須機關首長支持、給予資源才能成功。另一個造成行政機關同仁知識創新上的障礙的原因，就是「無適當獎激勵措施」，獎激勵措施包括獎金的發放與職位晉升機會，然而，在公部門組織僵化、較無彈性的人事編制制度下，獎激勵措施並無法與個人的官階晉升有任何直接相關，而於去年度開始運作實施的績效獎金制度，雖已修正部分規定，然而對各單位業務實際執行人員而言，卻仍與過去分配式的作法差異不大，而這些都是影響行政機關先天條件上受法令等因素影響，而無法如私人企業般大刀闊斧貫徹政策之因，這些都需要執政者重視與深思，才能做到真正的「行政革新」，為機關同仁爭取福利，以創造更多的社會福祉。

五、行政機關內部知識儲存情形

五 A、行政機關研擬政策的過程中，儲存組織知識之機制分析

表 3.2.13 行政機關政策研擬內部知識取得管道分析

	行政機關(p =0.0000)				Total	績效表現(p =0.0764)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較 好	績效次 好	
	有	無	有	無				
建立資料庫	37.0%	17.5%	41.3%	24.7%	26.2%	40.6%	35.0%	38.1%
自行儲存	31.9%	48.3%	33.8%	50.6%	42.3%	30.5%	35.0%	32.6%
專責單位統一儲存	19.4%	22.9%	20.0%	15.3%	20.9%	21.9%	17.8%	20.1%
師徒制傳授	5.9%	6.8%	-----	2.4%	5.5%	3.7%	5.7%	4.7%
沒有儲存機制	2.2%	3.4%	-----	3.5%	2.8%	-----	3.8%	1.7%
其他	3.7%	1.1%	5.0%	3.5%	2.4%	3.2%	2.5%	2.9%

從調查結果發現：「自行儲存」易成為與組織內部經驗與知識的儲存、分享、以及創造之主要障礙。若以「建立資料庫」的方式儲存組織知識之機關，則會績效較佳。

五 C、行政機關研擬政策時，在知識儲存方面所遭遇到的困難與障礙

分析

表 3.2.15 行政機關知識儲存困難分析

	行政機關(p =0.0000)				Total	績效表現(p =0.000)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較 好	績效次 好	
	有	無	有	無				
成本過高	8.7%	9.7%	6.8%	4.2%	8.6%	9.4%	7.8%	8.6%
無適當的管道	5.6%	17.8%	18.6%	16.9%	14.4%	2.6%	11.7%	7.3%
主管不支持	1.5%	0.8%	5.1%	-----	1.3%	2.6%	2.3%	2.4%
同仁配合度不高	12.8%	11.0%	11.9%	15.5%	12.0%	5.1%	18.0%	11.8%
不常使用/成效不彰	16.9%	11.8%	-----	7.0%	11.8%	10.3%	16.4%	13.5%
無適當獎勵措施	13.8%	11.0%	16.9%	22.5%	13.5%	9.4%	18.8%	14.3%
沒有困難	34.9%	37.8%	40.7%	28.2%	36.3%	54.7%	21.9%	37.6%
其他	5.6%	-----	-----	5.6%	2.1%	6.0%	3.1%	4.5%

與第四題（知識創造）的調查結果差距不多，問題點大致雷同。關於「同仁配合度不高」的部分，可能是由於機關同仁在不夠瞭解知識管理之效益與推動目的，而認為這道程序是在增加自己的工作量，因此，機關主管應協助解決同仁在知識儲存上所增加的工作負荷，建議可編列雇用工讀生協助組織內部成員將過去的資料有效的整理、轉換為能供其他同仁分享與學習的知識文件。

六、行政機關內部知識擴散情形

六 A、行政機關研擬政策過程中，處理或進行知識擴散的方式和管道分析

表 3.2.16 行政機關知識擴散管道分析

	行政機關(p =0.0000)		Total	績效表現(p =0.3987)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)	幕僚單位 (有無 KM 計畫)		績效較 好	績效次 好	

知識管理在政府機關之應用

	有	無	有	無				
專責推動單位推動	16.8%	6.7%	11.6%	11.2%	10.7%	16.3%	15.7%	16.0%
成立任務小組推動	19.5%	15.0%	22.1%	25.5%	18.1%	17.2%	22.9%	19.7%
內部資訊系統平台	21.8%	26.2%	36.0%	23.5%	25.4%	27.3%	22.3%	25.1%
內部會議/演講	29.2%	31.2%	27.9%	25.5%	29.7%	27.3%	30.1%	28.5%
知識社群或讀書會	6.0%	3.7%	2.3%	4.1%	4.4%	4.8%	6.0%	5.3%
師徒制傳授	4.7%	12.1%	-----	10.2%	8.5%	5.3%	1.8%	3.7%
沒有知識擴散機制	2.0%	5.2%	-----	-----	3.2%	1.9%	1.2%	1.6%
其他	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

多數行政機關在研擬政策過程中，知識擴散的方式多以「內部會議與演講」、「內部資訊系統平台」為主，但事實上，若嚴格地從知識管理的運作理論模式比較之，則目前我國行政機關藉由知識社群或讀書會的管道來進行知識擴散的情形並不普遍，因而知識管理之運作仍屬初期的階段。

六 B、行政機關之組織成員因研擬政策之需要，參加外部單位舉辦的教育訓練後，分享所學新知予內部同仁之型式分析

表 3.2.17 行政機關外部受訓新知內部分享型式分析

	行政機關(p =0.0000)				Total	績效表現(p =0.0000)		Total
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			績效較好	績效次好	
	有	無	有	無				
提交書面心得報告	30.0%	30.1%	39.1%	29.1%	30.7%	35.3%	25.9%	31.7%
內部會議正式簡報	21.5%	23.1%	27.5%	25.3%	23.2%	25.8%	18.1%	22.9%
內部網路	12.6%	9.9%	5.8%	12.7%	10.6%	16.8%	1.7%	11.1%
知識社群或讀書會	17.4%	6.7%	10.1%	5.1%	10.1%	13.7%	20.7%	16.3%

沒有分享機制	9.7%	18.3%	-----	10.1%	13.3%	0.0%	20.7%	7.8%
未針對決策而培訓	4.9%	8.4%	4.3%	8.9%	7.0%	2.1%	6.9%	3.9%
其他	4.0%	3.4%	13.0%	8.9%	4.9%	6.3%	6.0%	6.2%

受訓回來的行政機關人員大多仍以「提交書面心得報告」、以及「透過內部會議正式簡報」的方式發表參訓練心得，值得注意的是，為推動知識管理的機關以及績效較差的單位，其「沒有分享機制」的比例均偏高，因此，可知知識分享擴散的機制建立與否以及運作良窳，與一個組織的績效表現實是息息相關。

第三節 行政機關推動知識管理成效分析

有關知識管理推動成效的調查，本研究採用統計分析方法 PLS(Partial Least Square)。PLS 是一種用來測量多個無法直接觀察的潛在變數間相依關係的統計方法，所謂潛在變數是指沒有辦法直接予以衡量的概念、意涵或構面，例如文化認知、意識型態、顧客滿意、顧客忠誠、社會關懷、企業形象等，乃至於內部服務品質、員工滿意、員工忠誠、員工工作投入等。

本研究運用 PLS 將各項成效分成五類，分別是「支持程度」、「預期程度」、「知識分享」、「實質效益」、及「肯定程度」，這五項類別即為統計方法 Partial Least Squares 因果分析中的隱藏構面。

所謂隱藏構面是指非透過問卷中施測的問項，予以直接計算而獲得數值的變項，它是藉由問卷中直接衡量的問項(即顯性變數)，經過估算各隱藏構面所包含的顯性變數的組成權重，並由此組成權重對於該隱藏構面所包含的顯性變數加權計算後，才可衡量出應有數值的變項，而這些顯性變數的權重，可以視為一種重要性、影響程度或邊際效益，因為其每上升一分，皆可為其組成的隱藏構面帶來若干數值的提升，至於上升的幅度，則視權重大小而定。

一、對知識管理的期待與肯定已達八成，知識分享須再強化

經過統計方法 Partial Least Squares 所進行的因果分析發現，行政機關在知識管理推動成效方面，「支持程度」、「預期程度」、「知識分享」、「實質效益」、及「肯定程度」等五個隱藏構面的分數，在換算成百分位制以後，分別為 78.8850 分、87.6775 分、70.9150 分、74.6750 分、84.2925 分。表示目前已推行知識管理的行政機關，對知識管理的期待與肯定程度，已達八成以上的水準；而支持程度、知識分享及實質效益方面，則還有向上提升的空間，特別是在知識分享上的行為改變，須再加強。

二、增加「支持程度」可促進「知識分享」的行為改變

調查結果發現，行政機關在知識管理推動上的「支持程度」，每上升一分，對於同仁在「知識分享」方面的行為改變，可以產生 0.544 分的直接效益，也會對行政機關在對知識管理的「預期程度」上，產生 0.389 分的直接效益。

而行政機關對知識管理的「預期程度」每上升一分，對於同仁在「知識分享」方面的行為改變，也會產生 0.176 分的直接效益，因此，透過「預期程度」的影響，「支持程度」每上升一分，還會對「知識分享」產生 0.068 分(0.389×0.176)的間接效益，故，行政機關對於推動知識管理的「支持程度」每上升一分，總共可以促使同仁在「知識分享」方面的行為改變，上升 0.612 分($0.544 + 0.068$)。表示相同資源投入在提升行政機關對知識管理推動的「支持態度」上，會比設法增加同仁對知識管理的「預期程度」，在促進行政機關同仁參與「知識分享」上，較能產生顯著的效益。

行政機關對知識管理推動的「支持程度」，包含「高階主管對知識管理的推動，抱以肯定與支持態度」、「知識管理專案負責人(知識長)有足夠資源與權力推動知識管理」、及「設有相關的獎(激)勵制度或措施以增進同仁的參與意願」等三項構面。這三項構面用百分制換算後，分別得到 87.500 分、75.520 分、59.895 分，在「支持程度」上的組成權重，分別為 0.4038、0.7227、0.0551，表示如果要提高行政機關

對知識管理的「支持程度」，讓「知識管理專案負責人(知識長)有足夠資源與權力推動知識管理」，是較有效的改善辦法。

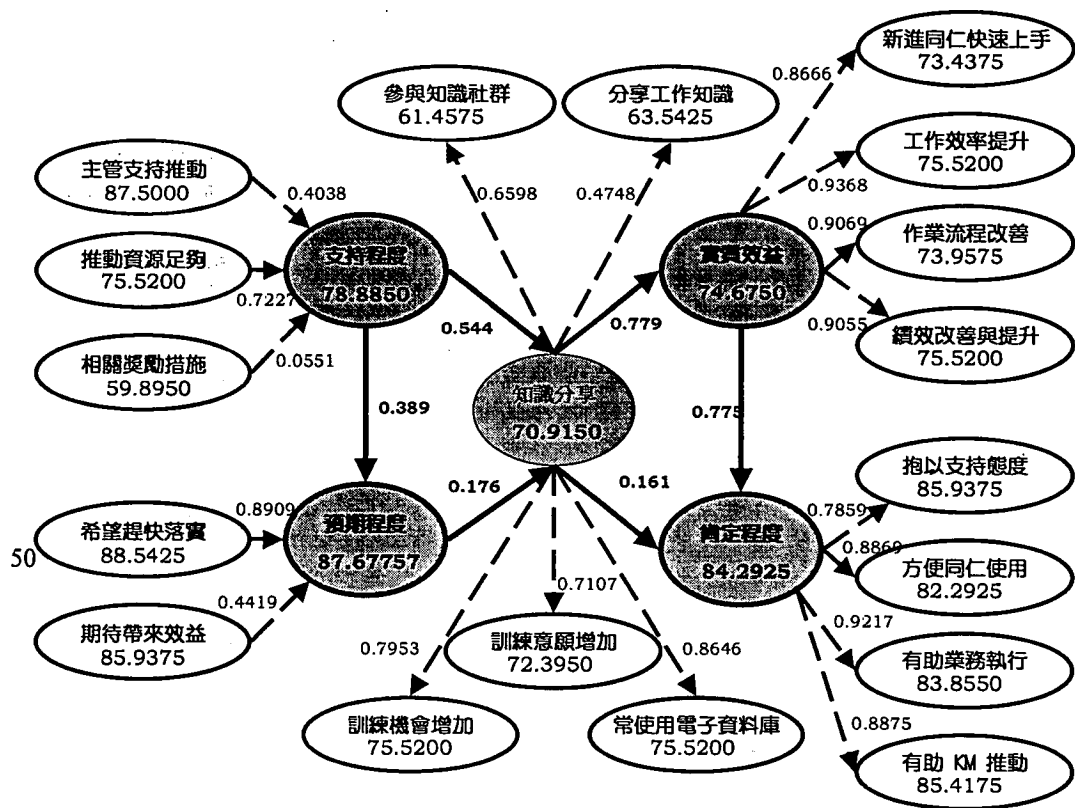
表 3-3-1 行政機關知識管理推動成效概況表

測量項目	五分制	百分制	權重	係數	負荷
支持程度	4.1554	78.8850	----- ----	預 期 : 0.389	----- --
				分 享 : 0.544	
主管支持推動	4.5000	87.5000	0.4038	----- ---	----- --
推動資源足夠	4.0208	75.5200	0.7227	----- ---	----- --
相關獎勵措施	3.3958	59.8950	0.0551	----- ---	----- --
預期程度	4.5071	87.6775	----- ----	分 享 : 0.176	----- --
希望趕快落實	4.5417	88.5425	0.8909	----- ---	----- --
期待帶來效益	4.4375	85.9375	0.4419	----- ---	----- --
知識分享	3.8366	70.9150	----- ----	效 益 : 0.779	----- --
				肯 定 : 0.161	
分享工作知識	3.5417	63.5425	----- ----	-----	0.4748
知識社群活動	3.4583	61.4575	----- ----	-----	0.6598
訓練機會增加	4.0208	75.5200	----- ----	-----	0.7953
訓練意願增加	3.8958	72.3950	----- ----	-----	0.7107
電子資料使用	4.0208	75.5200	----- ----	-----	0.8646

知識管理在政府機關之應用

測量項目	五分制	百分制	權重	係數	負荷
實質效益	3.9870	74.6750	----- -----	肯定 : 0.775	----- --
新進同仁工作	3.9375	73.4375	----- ----	----- ---	0.8666
同仁工作效率	4.0208	75.5200	----- ----	----- ---	0.9368
單位作業流程	3.9583	73.9575	----- ----	----- ---	0.9069
單位行政績效	4.0208	75.5200	----- ----	----- ---	0.9055
肯定程度	4.3717	84.2925	----- ----	----- ---	----- --
抱以支持態度	4.4375	85.9375	----- ----	----- ---	0.7859
方便同仁使用	4.2917	82.2925	----- ----	----- ---	0.8869
助於業務執行	4.3542	83.8550	----- ----	----- ---	0.9217
助於知識推展	4.4167	85.4175	----- ----	----- ---	0.8875

圖 3-3-1 行政機關知識管理推動成效因果圖



三、「知識分享」的改善效益值得期待

在五個隱藏構面中，「知識分享」的得分最低，為 70.9150 分；然而，在知識管理過程中，最重要的就是「分享」，知識分享是知識管理的精義所在；知識分享程度越高，員工越容易取的其所需要的知識，知識擴散的頻率越高，知識的價值也越高。

在本研究中，當「知識分享」的行為改變獲得提升後，會對行政機關的業務帶來「實質效益」，並增進行政機關對於知識管理的「肯定程度」；另一方面，「實質效益」提升後，也會增進行政機關對知識管理的「肯定程度」，進而提高「知識分享」對「肯定程度」的整體效益。故，如何提升行政機關同仁對「知識分享」的意願與行為改變，是值得行政機關在推動知識管理時特別思索的課題。

根據因果分析發現，「知識分享」每提升一分，可以直接在業務上產生 0.779 分的「實質效益」，至於行政機關對知識管理的「肯定程度」，雖然只能產生 0.161 分的直接效益，但透過「實質效益」對「肯定程度」具有 0.775 分的直接影響，連帶增加「知識分享」對「肯定程度」的間接效益達 0.6037 分(0.775×0.779)，使得「知識分享」每上升一分，共計可以對「肯定程度」產生 0.7647 分($0.161 + 0.6037$)的效益。

「知識分享」的行為包含「同仁經常使用內部網路討論區來分享工作上的知識」、「同仁經常參加知識社群活動或讀書會」、「同仁參加內外部教育訓練或研討會的機會增加」、「同仁參加內外部教育訓練或研討會的意願增加」、「同仁使用電子資料庫儲存與讀取資料的次數和頻率增加」等五項。根據統計結果發現，若「知識分享」上升一分，可以使上述五項行為的改變，分別上升 0.4748 分、0.6598 分、0.7953 分、0.7107 分、0.8646 分。

四、行政機關對知識管理持高度肯定

已推行知識管理的這五十個行政機關對知識管理的「肯定程度」，在換算成百分位後，得分是 84.2925 分，在五個隱藏構面中居第二高分，表示行政機關對知識管理的評價相當不錯。

知識管理在政府機關之應用

本研究所調查的「肯定程度」，是以知識管理系統平台為媒介，藉由對知識管理系統平台的看法，可了解行政機關對知識管理的評價。「肯定程度」包含「對於繼續推動知識管理抱以支持態度」、「認為「知識管理資訊系統平台方便同仁使用」、「知識管理資訊系統平台有助於同仁業務的執行」、「知識管理資訊系統平台有助於知識管理的推動」等四項構面，當「肯定程度」每上升一分，這四項認知態度分別直接上升 0.7859 分、0.8869 分、0.9217 分、0.8875 分。

五、強化知識管理的實質效益有助知識管理的整體評價

不過，從因果分析結果發現，知識管理在業務上所產生的「實質效益」，對「肯定程度」的影響遠比同仁在「知識分享」上的行為改變要來得大。因為「實質效益」每上升一分，可使「肯定程度」直接上升 0.775 分，而「知識分享」的行為改變每上升一分，只能使「肯定程度」上升 0.161 分。表示，如果要提高行政機關對知識管理的評價，必須強化知識管理在行政機關業務工作上的實質效益。

知識管理在業務上所產生的「實質效益」包含「新進同仁對於工作的展開，很快就能得心應手」、「同仁的工作效率與品質獲得大幅提升」、行政機關的「服務品質及作業流程有顯著的改善」、行政機關在機關之間的「績效表現獲得改善與提升」等四項，當「實質效益」每上升一分，上述四項效益可以分別直接上升 0.8666 分、0.9368 分、0.9069 分、0.9055 分。

六、小結

(一) 目前已推行知識管理的行政機關，對知識管理的期待與肯定程度，已達八成以上的水準；而支持程度、知識分享及實質效益方面，則還有向上提升的空間，特別是在知識分享上的行為改變，須再加強。

(二) 表示相同資源投入在提升行政機關對知識管理推動的「支持態度」上，會比設法增加同仁對知識管理的「預期程度」，在促進行政機關同仁參與「知識分享」上，較能產生顯著的效益。

(三) 如果要提高行政機關對知識管理的「支持程度」，讓「知識管理專案負責人(知識長)有足夠資源與權力推動知識管理」，是較有效的改善辦法。

(四) 在五個隱藏構面中，「知識分享」的得分最低，為 70.9150 分，然而，在知識管理過程中，最重要的就是「分享」，知識分享是知識管理的精義所在；知識分享程度越高，員工越容易取其所需要的知識，知識擴散的頻率越高，知識的價值也越高。

(五) 在本研究中，當「知識分享」的行為改變獲得提升後，會對行政機關的業務帶來「實質效益」，並增進行政機關對於知識管理的「肯定程度」；另一方面，「實質效益」提升後，也會增進行政機關對知識管理的「肯定程度」，進而提高「知識分享」對「肯定程度」的整體效益。故，如何提升行政機關同仁對「知識分享」的意願與行為改變，是值得行政機關在推動知識管理時特別思索的課題。

(六) 根據因果分析發現，「知識分享」每提升一分，可以直接在業務上產生 0.779 分的「實質效益」，至於行政機關對知識管理的「肯定程度」，雖然只能產生 0.161 分的直接效益，但透過「實質效益」對「肯定程度」具有 0.775 分的直接影響，連帶增加「知識分享」對「肯定程度」的間接效益達 0.6037 分(0.775×0.779)，使得「知識分享」每上升一分，共計可以對「肯定程度」產生 0.7647 分($0.161 + 0.6037$)的效益。

(七) 如果要提高行政機關對知識管理的評價，必須強化知識管理在行政機關業務工作上的實質效益。

第四節 行政機關電腦基礎環境分析

一、行政機關網路連線類型使用情況分析

表 3-4-1 行政機關內部網路連線型態

	行政機關	績效表現
--	------	------

知識管理在政府機關之應用

	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)		總數	績效較好	績效次好	總數
	有	無	有	無				
Fiber-optic	35%	25%	50%	46%	31%	21%	57%	38%
Twisted-pair	26%	34%	10%	23%	29%	38%	9%	23%
Coaxial	13%	10%	10%	---	10%	17%	9%	13%
其他	26%	32%	30%	31%	30%	24%	25%	26%
沒有內部網路	----	----	----	----	----	----	----	---

根據統計結果發現，目前行政機關內部網路連線的型態，以光纖(Fiber-opti)和雙絞線(Twisted-pair)為主，各占 136 個有效樣本中的 31%及 29%，這與光纖及雙絞線是目前乙太網路中的主流傳輸線路相呼應。

然而，就硬體效能來看，光纖在資料傳輸的效能較雙絞線為佳，可是在已推動知識管理、且內部網路連線採光纖設備的行政機關中，有 57%的比例屬於知識管理的推動「績效次好」的族群，在「績效較好」的行政機關中，反而以雙絞線的使用居多，占 38%，意謂硬體設備效能的好壞，無法決定知識管理推動績效。

表 3-4-2 行政機關對外網路連線型態

	行政機關					績效表現		
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)		總數	績效較好	績效次好	總數
	有	無	有	無				
ISDN	3%	4%	---	---	3%	4%	---	2%
ADSL	16%	12%	---	46%	16%	8%	17%	13%
固接專線	76%	81%	91%	46%	77%	83%	75%	79%
Cable	---	1%	---	---	1%	---	---	---
撥接	---	---	---	---	---	---	---	---
其他	5%	1%	9%	8%	4%	4%	8%	6%
沒有對外網路	---	---	---	---	---	---	---	---

在對外網路連線部分，根據表 3-4-2 統計結果指出，有 77% 的行政機關採用固接專線。可能原因是，固接專線在應體效能及穩定度方面，均較其他線路型態為佳的緣故。

二、行政機關伺服器規格使用情形

在知識管理領域，伺服器可以發揮的功能，主要是可以避免組織的知識文件分散在各處，資訊與知識文件若能集中處理，對經常需要搜尋知識以達成工作任務的知識工作者而言，可以提供較為便利的工作環境，也是推動知識管理重要的環境基礎。

表 3-4-3 行政機關伺服器配置情形

	行政機關					績效表現			
	業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)		總數	績效較好	績效次好	總數	
	有	無	有	無					
有伺服器	97%	97%	100%	100%	98%	100%	96%	98%	
無伺服器	3%	3%	---	---	2%	---	4%	2%	
伺服器 CPU 規格	一類	11%	13%	9%	15%	12%	13%	9%	11%
	二類	84%	60%	55%	54%	66%	75%	78%	77%
	四類	3%	19%	27%	31%	16%	12%	4%	8%
	五類以上	2%	8%	9%	---	6%	---	9%	4%
伺服器 RAM 規格	256MB 以下	3%	4%	---	---	3%	---	4%	2%
	256MB~512MB	8%	20%	9%	15%	15%	13%	4%	9%
	512MB~1GB	38%	34%	36%	46%	37%	42%	35%	38%
	1GB 以上	51%	42%	55%	39%	45%	46%	57%	51%

根據表 3-4-3 的統計結果，有 98% 的行政機關都配有伺服器，只有 2% 的比例尚未配置伺服器，這三個行政機關皆屬業務單位，其中一個已推行知識管理，但在知識管理的績效表現上，則屬於「績效次好」的類群。

在伺服器 CPU 的規格部分，有 66% 的行政機關擁有雙顆 CPU，已推行知識管理者，更高達 77%。就伺服器的發展趨勢來看，目前單顆 CPU 與雙顆 CPU 的價格差異很小，但在使用效能上，雙顆 CPU 可發

揮優於單顆五成以上的效能，因此，即便是民間企業，在購置伺服器時，雙顆 CPU 已是主要的規格考量。

在伺服器 RAM 的規格方面，37%的行政機關採用 512MB~1GB 的規格，有 45%採用 1GB 以上的規格，兩者合計達 82%；而在已推行知識管理的行政機關中，這兩者的比例合計更達 89%，表示行政機關在硬體設備的投資不遺餘力，顯見政府戮力建造一個高效能 e 化政府的決心。

然而，我們從知識管理的績效表現中卻可發現，在「績效次好」的行政機關中，有 78%的配置了雙顆伺服器 CPU 規格，有 57%的 RAM 規格在 1GB 以上，再次說明知識管理的推動成效，無法完全建立在硬體建設上。

三、行政機關電腦系統使用情形

附表 3-4-4 行政機關電腦系統配置情形

		行政機關				總數	績效表現			
		業務單位 (有無 KM 計畫)		幕僚單位 (有無 KM 計畫)			總數	績效較好	績效次好	總數
		有	無	有	無					
伺服器 作業系 統	MS Windows 2000 Server	78%	68%	82%	85%	74%	79%	78%	79%	
	MS Windows NT	---	6%	---	8%	4%	---	---	---	
	其他	22%	27%	18%	8%	23%	21%	22%	21%	
PC 作 業系統	MS Windows98	8%	7%	9%	8%	7%	8%	8%	8%	
	MS Windows 2000 Professional	16%	23%	18%	---	18%	17%	17%	17%	
	MS Windows XP	74%	70%	73%	84%	73%	75%	71%	73%	
	其他	2%	---	---	8%	2%	---	4%	2%	
單位資 料庫系 統	MS SQL Server 2000	66%	71%	82%	62%	70%	79%	59%	69%	
	MS SQL Server 7.0	---	7%	9%	8%	5%	---	4%	2%	
	其他	29%	15%	9%	15%	19%	17%	33%	25%	
	沒有資料庫系 統	5%	7%	---	15%	6%	4%	4%	4%	

根據表 3-4-4 的統計結果可以發現，目前行政機關所採用的電腦系統，不論是伺服器作業系統、個人電腦(PC)作業系統、或是單位資料庫系統，有七成以上均以微軟公司的 Microsoft 為主。就系統整合而言，目前技術發展已不是困難，唯一要考慮的是將來各行政機關的知識管理系統整合時，機關之間在知識文件上的儲存類型是否相容的問題。

知識管理在政府機關之應用

第四章 各國政府機關知識管理推動模式分析

爲了解公、私部門推動知識管理的模式，探究其間異同，本章從文獻及案例訪談中，嘗試了解國內外政府機關已推行知識管理的作法，並從國內企業界中，擇選組織較具規模，其知識管理運作模式足可爲政府機關參考之企業案例，加以分析其推動模式，以做爲本研究研擬推動模式之建議參考。

第一節 國外政府機關推動知識管理案例

【芬蘭】以知識管理提升政府的策略規劃能力

根據 OECD 的調查結果，芬蘭是推動知識管理的領先群國家之一。

芬蘭將知識管理列爲公共管理改造的重要策略，且推動範圍擴及中央、區域及地方政府。芬蘭將知識管理與政府改造緊密結合的策略，是要達成以下目的：

- 一、 強化政府的策略性能力
- 二、 強化民眾及公務員對行政機關的信心，及強化民眾參與公共事務的能力
- 三、 創造新的方法及工具，進而改善決策制定所需的資訊及知識品質
- 四、 強化策略性的政策規劃方法，以改善部會間的規劃及協調能力

強化政府機關的策略能力是芬蘭政府改造的重要目標，也是導入知識管理最重要的議題。在作法上，芬蘭政府將推動跨部門知識分享、支援跨部門進行策略性的政策規劃，做爲提升政府策略能力的推動策略，爲此，芬蘭政府採取以下兩個措施：

- 一、 將「知識管理」做爲創新政府部門運作的知識工具，導入到政府的施政計畫管理。

二、推動一項跨部門共同運作以制定策略性計畫的機制，以利跨部門合作共同解決失業、商業政策及資訊社會等問題。

在提升政策規劃及決策品質方面，芬蘭政府在 2002 年完成一項名為「傾聽民眾心聲」(Hear the Citizens)計畫，該計畫建議政府推動創新性的民眾意見諮商方案，目的在透過公聽會、政策議題文件說帖、民意論壇等方式，提供民眾影響政策規劃過程的機會，讓專家的意見及實作的知識，得以納入政策制定的過程中，以豐富政府政策規劃所需的知識視野，讓政策呈現多元化的觀點，進一步提升政策的決策品質。

芬蘭政府目前在知識管理變革上已獲致以下初步成果：

1. 公共管理與知識管理改造已被納為政治的議題
2. 相關的立法、政策建議、指導原則及推動策略已大致就緒
3. 已明示及隱含地將知識管理納入中央政府的改造策略
4. 政府資訊管理部門已開始推動知識管理相關工作

不過，在後續推動上，芬蘭政府仍面臨以下問題：

1. 如何界定知識管理的範圍
2. 實務上如何推動及導入知識管理
3. 應由資訊部門或其他部門負責推動政府的知識管理活動，主要挑戰在於推動組織的策略性管理、建立知識方享的組織文化、人力資源管理等，非資訊部門可以竟其功的。

【美國聯邦政府總務管理局】以知識社群促進知識分享

美國聯邦政府總務管理局(General Services Administration, GSA)在聯邦政府中居於整合性的支援幕僚地位，提供聯邦機構採購及一般性服務，主要服務對象為聯邦政府機關及官員。在 1996 年時，GSA 建置第一套內部網路，每位員工皆可利用網際網路進行資料檢索，因此進入知識管理紀元時，GSA 是美國聯邦政府部門中，最先推動知識管理的部會。GSA 的局長 Dave Barram 於 1999 年 6 月，邀請 Shereen Remez 擔任美國政府部門中第一位 CKO。

GSA 推動知識管理的緣由，主要是爲了因應環境變化對機關業務所帶來的衝擊。GSA 過去是以統一採購再以折扣賣給其他政府機關，替機關節省經費及個別採購的時間和資源，爲主要的業務內容。然而，競爭日益激烈縮減了 GSA 的客戶群，GSA 必須提供更多的商品和服務來維持平衡；另一方面，資訊科技的發達，網路時代的來臨，各政府機關對 GSA 的要求，也有了轉變：

1. 除了貨品和服務，也注重 GSA 的專業及知識經驗。
2. 除了實體商品，GSA 所提供的解決方案還需包含他們對產業創新、經營模式的專業知識。

簡言之，政府機關對 GSA 的需求，是種「整體購買經驗」，而要提供這樣的服務，需從眾多產品及服務中累積許多知識才能獲得。

因此，GSA 特別強調知識在機關裡的重要性，鼓勵員工去創造及分享個人的成長經驗及發展技能。爲了達成這個目標，GSA 透過知識社群的運作，將具有專業知識並願意投入的員工集合起來，不斷增加社群組織，來達到知識分享的目的，各社群的主題基本上由 GSA 轄下的各單位依其業務需求訂定社群主題及活動內容。以下列出兩個成效較顯著的社群運作模式及其他的知識管理活動內容：

一、 頒發「優良實作案例」獎

這是由公共建築服務部(public Buildings Services, PBS)所成立的第一個知識分享活動。由主管帶領所有員工進行討論，並將討論內容製作成錄影帶，張貼在 GSA 的內部網站，並發行手冊，凡是對於優良實作案例有貢獻者，可獲得具有特定指標意義的獎品。透過優良實作案例獎的推廣，促使 GSA 的組織文化產生改變，進一步增進員工的執行能力，客戶滿意度也相對提高許多。

二、 建立虛擬社群

不動產處理部門(real Property Disposal, RPD)的員工分散在全國建物所在地，因此該部門成立一個虛擬社群，藉由網站將人、事、地組成電子化環境，將聯建物及土地的規則、過程、表格、手冊等，加以

知識管理在政府機關之應用

整理並記錄在資料庫中，提供各地員工下載、製作及傳遞表格範本；此外，也在網站上設立類似專家黃頁的機制，提供知識傳播與經驗學習的功能。因為改變了以往的行爲模式，初期推動時遇到不少阻礙，一年後便獲得很大改善。

三、 專家黃頁

GSA 成立第一個「資訊中心」，激勵舊金山地區的員工製作網頁，將個人的專業領域、資格能意以及特殊客戶的連絡方式，秀在這個網頁上，這個機制幫助許多知識尋找者找到知識的來源，當然，超強的搜尋引擎是這個機制成功運作的要件。

四、 建立資料庫分享客戶經驗

GSA 透過業務線慢慢地將客戶資料聚集起來並相互分享。GSA 的聯邦技術服務處(Federal Technology Service, FTS)重組銷售人力及計畫小組，將產品服務及客戶聯繫資料整理起來，充實 GSA 的客戶倉儲資料，讓客戶行動小組能更聰明地服務機關客戶。

五、 知識管理入口系統

GSA 的知識管理網站參考「單一企業資訊入口」的精神，透過個人化設計，針對不同類型使用者的需求設計提供資訊的內容，以避免流於一般機關網站資訊太多、查詢不易的窘境。這個知識管理入口系統的建置計畫，由財務處、資訊處及公共事務處共同組成團隊，向 GSA 員工解說與示範。

【美國聯邦公路管理局】運用知識社群促進知識交換與作法分享

美國聯邦公路管理局(Federal Highway Administration, FHWA)隸屬於運輸部，其任務在建立完善的運輸系統，提供民眾安全、舒適、便捷的運輸環境及服務，以促進經濟活動、提升生活品質、改善生活環境。

爲了改善交通運輸安全，FHWA 於 1998 年設定一項在十年內減少 20% 交通事故的目標。爲達到此目標，相關部門的安全工程人員設計出

一種齒稜標誌帶，在公路上設置這種齒稜標誌帶可以有效減少因車輛衝出路外而發生交通事故。

為推廣齒稜標誌帶的設置，FHWA 以此議題建立一個以網路為平台的知識社群，藉以傳遞相關知識，並將影響力滲透到各個機關，促成各州政府在公路採用路肩齒稜標誌帶的設計，以減少車輛衝出路外的事務。

這個社群網站的主要功能有三：

1. 社群知識：說明什麼是齒稜標誌帶、有哪些類型、尚待解決的問題、相關研究報告、技術問題及成本效益分析等。
2. 社群資源：與齒稜標誌帶議題相關的連結及資源，並提供各地齒稜標誌帶工程包商名單。
3. 社群溝通：提供議題討論與諮詢功能，包含討論區、專家諮詢區。

為了讓社群網站可以觸達潛在目標對象，促成廣泛的知識交流，FHWA 透過各項行銷手法，如網站推廣、印製宣傳手冊及登錄搜尋引擎等，也在全國最大的交通技術研討會中進行推廣，將有關訊息傳達到各州交通運輸部門。

這個社群的成效可從以下幾點來看：

1. 社群所提供的豐富且專業的技術相關資料，促使各州的交通政策規劃採用齒稜標誌帶的設計，確實達到改善公路行車安全的目標。
2. 根據 FHWA 的統計，在高速公路的死亡車禍中，有三分之一一起因於車輛衝出路外，因為齒稜標誌帶的推廣，各州事故的發生率降低了六成以上。
3. 該社群的成功經驗，促動了 FHWA 建立後續的知識分享機制，並擬定相關策略及步驟，積極推知識管理。

知識管理在政府機關之應用

4. 幫助 FHWA 解決聯邦政府、州政府及地方政府在業務溝通上的藩籬。

在齒稜標誌帶實務社群的前導下，FHWA 的知識管理策略於 1999 年初步成形，並於 2000 年成立知識管理諮商委員會且召開第一次會議。FHWA 後續規劃與設立的社群發展非常蓬勃，例如：「國家環保政策行動實務社群」、「訊息變幻警示燈交流實務社群」、「道路安全交流實務社群」、「公路社群交流實務社群」、「路權交流實務社群」、「運輸資產管理實務社群」、「工作交流實務社群」....等。

這些社群之所以能如此蓬勃發展，有幾個特質：

1. 事前積極培養社群、規劃基本組織架構，為社群、機關本身、其合作夥伴與顧客、及參與的個人創造價值。
2. 社群所討論的議題符合成員的興趣及工作目標。
3. 透過命名來提高社群辨識度
4. 運用高科技如網路討論區、電子郵件，或傳統方式如面對面晤談、電話會議等，讓社群成員保持經常聯繫。
5. 參與社群的成員樂於分享所知、回應提問並解決問題，有助於培養彼此的互信關係。
6. 社群的推動者著重於招募新成員，而非發號施令；社群的管理是採支持性的管理，即強調方法與環境的提供，協助員工參與社群。

第二節 我國政府機關推動知識管理案例

【行政院研考會】

訪談時間：第一次—九十三年十月二十六日

第二次—九十三年十一月十六日

訪談地點：第一次—研考會政府出版品處會議室

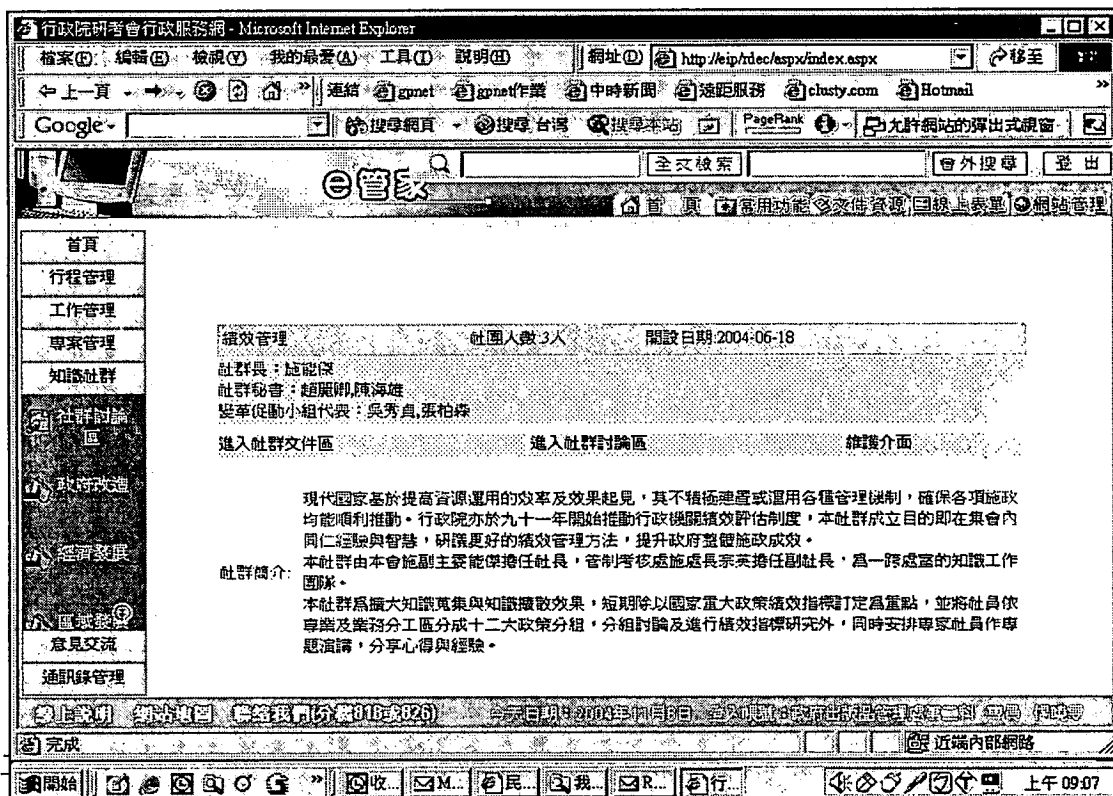
第二次—研考會研展處會議室

訪談對象：第一次—前何沙崙處長

第二次—前楊秀娟處長

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁



知識管理在政府機關之應用

行政院研考會是行政院重要的統合性政策幕僚機關，負責掌理研究發展、綜合規劃、管制考核、資訊管理、政府出版品管理、以及協助縣市政府推展地方發展業務等工作。另為統籌規劃政府機關檔案管理事務，促進檔案公開運用，於 90 年 11 月成立檔案管理局。

由於研考會業務性質屬推動跨機關革新的特質，此核心職能亟需結合內部、外部機關知識及專家等資源，以便發揮知識管理之綜合效益，也更有必要建構支援政策決策的知識分享機制以及專家網絡，以強化協調整合的效用。故其係以提升施政問題政策研究與分析品質為主要目標，推動政策議題研究為核心之知識管理活動，進一步推展至全會業務，以達支援政策決策參考之目的。

由於研考會的定位與角色功能，對於知識管理的推動，有以下幾點考量：

1. 研考會轄下資訊管理處、政府出版品管理處及檔案管理局等，職司電子化政府推動單位、掌管政府機關檔案管理事務...等，對政策相關資訊來源掌控能力，是其推動知識管理的最大優勢。
2. 研考會為提供行政院政策建議之幕僚機關，同時又負責施政計畫之審議及政策執行之評估，格外注重政策決策品質之提升，期望藉由知識管理強化政策決策建議之品質，提升政府創新挑戰的能力。
3. 研考會的業務性質屬政策決策的制高點，有宏觀全局、跨機關協調的特質，利於結合內部、外部機關知識及專家等資源，有助於發揮知識管理的綜效，更有必要建構支援政策決策的知識分享機制及專家網絡，以強化協調整合的效用。
4. 基於創新能力對於國家競爭力的重要，研考會長期以來致力於推動行政改革，期望推展各級政府機關推動知識管理活動，以提升政府機關創新能力，進而增進政府服務品質，活絡民間產業，提升國家競爭力。

三、推動內容與模式

由於知識管理活動源自企業為改善經營體質，提升競爭力之目標下的管理活動，運用到政府機關，目前尚處於摸索階段，也未見一套廣為政府機關所公認的推動模式可資參考，但為降低政府機關導入知識管理所可能遭遇的阻礙，研考會在推動知識管理初期，即擬定幾項推動策略，以順遂知識管理在研考會內部的推展。

1. 取得高階主管的認同支持
2. 從核心政策研究逐步擴及全會其他業務
3. 強化認知教育建立同仁重視知識管理的共識
4. 建立知識社群做為知識分享的聯繫網絡並據以建立組織分享文化
5. 盤點內部知識建構知識管理系統

在推動計畫上，研考會於知識循環的五個階段，其推動目標及執行步驟，分述如下：

(一) 情報（資訊）的取得方面

1. 完成建置政策知識管理系統，並研訂政策文件撰寫格式、提呈審核程序及文件瀏覽檢索與相關統計功能，便利資料之再利用。
2. 提供會內同仁專長黃頁（expertise yellow page），以供尋找會內專家之用。
3. 會外專家建置「學者專家資料庫系統」可供利用。
4. 提供整合內外部資源之查詢功能，以協助同仁研究議題時查檢相關資料之用。
5. 各知識分組所需之研究資料均統一由政府出版品管理處專案採購提供。另外在會內圖書館設置 KM 專櫃存放相關專業出版品，以方便研究者取閱。

知識管理在政府機關之應用

6. 辦理知識管理系列演講，至 92 年 11 月已辦理 14 場，講題也由知識管理概念逐漸轉為政策議題研究內容的深入探討。

(二) 情報（資訊）的流通方面

1. 擴大研考會政策知識管理推動範圍，凡會內具學士學位以上同仁，均需參加政策分組活動。
2. 依需求調整修改作業手冊及相關制式表格，並運作過程提供相關諮詢等。
3. 完成建置知識管理系統，並研訂政策文件撰寫格式、提呈審核程序及文件瀏覽檢索與相關統計功能，便利資料之再利用。
4. 建立線上討論機制，利用會內討論區，提供各知識分組進行相關議題研究或各知識分組運作之意見交流。

(三) 情報（資訊）的創造或更新方面

1. 結合研考會所有資料資源建立維護政策議題參考資料檔，累積政策研擬過程中歷史性資料，可迅速提供政策形成的背景資料，便政策研究的延續性，以利決策參考。
2. 研考會推動知識管理之經驗，除收錄於「知識型政府」一書供各機關參考外，會內各相關單位亦據此研擬有關提升創新作為之規範，奉院核定後業已函發各機關，以期推動知識管理活動。
3. 率先推動機關內知識管理措施，訂定作業規定以及文件規範，成立政策知識分組加強知識分享交流外，另結合個人績效獎金增強激勵誘因，研擬政策知識管理獎勵規範，訂立獎勵項目及評估指標，同時自創資訊系統並節約推動經費。

(四) 情報（資訊）的儲存方面

完成建置知識管理系統，並研訂政策文件撰寫格式、提呈審核程序及文件瀏覽檢索與相關統計功能，便利資料之再利用。

(五) 情報（資訊）的擴散方面

1. 完成建置知識管理系統，並研訂政策文件撰寫格式、提呈審核程序及文件瀏覽檢索與相關統計功能，便利資料之再利用。
2. 每年辦理分組成果發表會，由各知識分組輪流發表研究成果，進行分組間橫向交流，除能快速掌握各項政策議題精髓，也可瞭解各知識分組運作的方式，相互學習彼此長處。
3. 鼓勵同仁參與研究政策議題相關之研討會或大型會議，以汲取新知；並鼓勵同仁將研究成果投稿發表。

此外，研考會為確保知識管理的落實與目標達成所採取的相關配套措施，包括於 92 年 4 月 10 日訂頒「行政院研究發展考核委員會政策知識管理獎勵作業要點」，93 年 2 月另訂「行政院研究發展考核委員會知識管理獎勵作業要點」，並於 8 月修正。明訂獎勵項目、方式及評估指標，以實質鼓勵熱心參與知識管理活動，以及有所貢獻、成果豐碩的團隊或個人。並且，為推廣知識管理辦理相關討論活動所需經費，於各知識分組知識主管所屬處室業務費項下支應相關費用，以加強行政支援。

總體而言，行政院研考會於推動知識管理後，在決策品質及速度方面，所獲得的顯著效益包括以下三點：

1. 確認推動願景為結合本會政策研究知識庫與同仁個人專長，提升施政研究分析之品質，迅速提供決策參考資料。
2. 籌辦全會性的成果發表會，由各政策分組輪流發表研究成果進行橫向交流，除能快速掌握各議題精髓，也可瞭解各政策分組運作的方式，相互學習。
3. 92 年 10 月對全會參加政策知識分組同仁進行綜合性現況調查，回收調查表驗證同仁在推行一年後，對於知識管理的認知、態度及必要性皆抱持肯定之態度。

知識管理在政府機關之應用

【行政院人事行政局】

訪談時間：九十三年九月二十三日

訪談地點：人事行政局會議室

訪談對象：吳三靈主任秘書等

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下為人事行政局知識管理系統首頁。

The screenshot shows the homepage of the Central Personnel Administration Knowledge Management System. At the top, there is a header with the system name in Chinese and English, a welcome message, and a date/time stamp: 'Welcome to SmartKMS! 2004年11月8日 星期三 下午04:27:36 (GMT+8)'. Below the header is a navigation bar with links for '回到首頁', '公告欄', '我的最愛', '我的行事曆', '技術支援', '幫助說明', and '進入管理看門門'. The main content area is divided into several sections: '公告欄' (Announcements) with the text '目前並無公告事項!'; '熱門文件' (Hot Files) listing items like '中研院李遠哲院長改選建議案, 本局意見' and '第2810次行政院會開會前6院處意見(09380D004428)'; and '文件積分排名' (File Ranking) listing items like '第2810次行政院會開會前6院處意見(09380D004428)', 'EEE22_4', '九十二年編印人事行政法規釋例彙編分送對象地址資料', '中研院李遠哲院長改選建議案, 本局意見', and '陸徵詠地方駐紮人員安置案'. On the left side, there is a sidebar with various navigation options such as '關鍵字搜尋', '基本搜尋', '進階搜尋設定', '智慧系統', '文件分類導覽', '我的個人專區', '新增文件', '網際網路搜尋下載', '被退回文件', '待審文件', '待審網頁下載', '法規查詢', '立法條法值系統', and '討論區'.

二、推動知識管理之緣起與目的

行政院人事行政局（以下簡稱人事局）為行政院人力資源管理主管機關，在提昇政府組織效率中扮演關鍵角色，其業務範疇之一，即須有

系統且廣泛蒐集相關學術理論、國際管理潮流及先進國家有關人力資源的作法，以為決策之參考。

人事局推動知識管理的緣起，源自於微軟總裁比爾蓋茲所著的「數位神經系統」，在主任秘書吳三靈先生的帶領下，人事局從「數位神經系統」一書中，找到政府機關師法企業經營，藉以提升組織效能的可行途徑，構思以「人事行政數位神經系統」，做為「建構知識型政府」的重要基礎。

「人事行政數位神經系統」的核心目的，在「透過網際網路科技的導入與應用，讓組織能以思考的速度回應機關及外界需求」；人事局認為，全國各地 7 千 9 百多個人事機構，是其建構人事行政數位神經系統的既有優勢；而在「知識管理」、「組織營運」及「電子化服務」三大應用策略的有效推動下，可促進中央政策及地方人事資訊進行快速且正確的流動，進而提升決策與執行的效能。這三大應用策略的內涵，簡述如下：

1. 知識管理：運用集體智慧，化經驗與資訊為成果。
2. 組織營運：發揮數位效能，以科技帶動組織改造。
3. 電子化服務：建立創新標竿，改變傳統服務模式。

其中，「知識管理」專案的角色，乃定位在「建構高效率的團隊組織」，期透過「知識社群」的運作，實踐以下目標：

1. 傳承業務經驗，提高行政效率。
2. 快速提供有用資訊，提高決策效能。
3. 促進知識分享，激發新知識的創造。

三、推動內容與模式

人事局的知識管理推動計畫，是分成先導、擴散及全面推廣三個階段進行。各階段的時程、目標及工作項目，分述如下：

階段	先導階段	擴散階段	全面推廣階段
----	------	------	--------

知識管理在政府機關之應用

階段	先導階段	擴散階段	全面推廣階段
時程	92年5月~92年12月	92年10月~93年5月	93年6月~
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立專案組織 2. 籌組先導社群 3. 文化變革促動 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社群擴散 2. 通用獎勵制度與績效評量辦法 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知識管理制度化 2. 成效分享
作法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成立人事行政局知識管理推動委員會--由主任秘書帶領全局各處室副處長級代表與專案幕僚(資訊室與工研院顧問)組成,協調運作相關事宜。 2. 成立知識管理先導社群。 3. 建置知識管理軟體設備及系統平台。 4. 經由先導社群的充分研討,建立知識架構,盤點知識文件,將隱性知識顯性化並加以儲存運用。 5. 完成知識管理評核獎勵作業規 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 擴散先導經驗與成果,成立新興知識社群,範圍包括人事行政院局企劃處、人力處、考訓處、給與處及資訊室。 2. 擴增各單位新興知識社群所需之知識架構及文件,各知識社群經由研討,就其所建立之知識文件萃取加值應用。 3. 舉辦擴散階段成果發表會。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動知識管理,廣泛建立知識社群,範圍包括地方行政處、秘書室、人事室及住福會。 2. 全面充實各知識社群之知識架構及文件,各知識社群經由研討,就其所建立之知識文件萃取加值應用。 3. 舉辦全面推廣階段成果發表會。

階段	先導階段	擴散階段	全面推廣階段
	定。 6. 舉辦先導社群成果發表會。		

人事局的知識管理是透過知識社群來實踐，這樣的設計有兩個優點：一是可以打破傳統的階層模式，建構學習型組織，二是可以動態微調的方式，在不動搖正式組織構成的條件下，調整組織體質，強化組織應變力與競爭力。

在先導階段，透過需求調查，界定了「強化專業知識能量」、「增進協調整合能力」，與「提高環境感知與反應力」等三大知識管理需求後，即由三個考量點切入，選擇各具特色的先導知識社群，分述如下：

1. 裁量權較高的主題：以給與處為主軸，設立「給與待遇知識社群」，期透過此議題社群，建立人事局的知識架構。
2. 規律性較佳的主題：以考訓處為主軸，設立「考訓獎懲知識社群」，期建立經驗傳承的可行機制。
3. 跨處室的主題：由企劃處主導，設立「行政法人知識社群」，建立跨組織間知識流通的管道，為決策支援奠立基礎。

吳主任秘書表示，人事局推動知識管理有兩大特點：

1. 要與日常工作相結合，因此推動初期投入相當心力在做知識盤點、分類，及知識庫建立的工作上。但知識量累積到一定程度後，須做反芻，而知識社群正可以提供知識盤點與資料反芻的功能。
2. 知識管理可以促進流程簡化與合理化。過去一件計畫可能需時3個月來完成10道流程，導入知識管理後，拜網路平台之賜，如今流程簡化為3道，工作時間縮短為30天。

人事局表示，導入知識管理後，由於IT科技的導入與應用，組織在決策品質及速度方面獲得明顯效益，而為提升決策品質，人事局在協

知識管理在政府機關之應用

助決策制訂所需的知識管理五大循環活動中，分別採取的具體作法與運作模式分述如下：

(一) 資訊取得方面

人事局主要從 1) 相關機關的網站如立法院、考試院、銓敘部、法務部等，2) 書籍、期刊、媒體、雜誌，3) 經由參訪、舉辦研討會或座談會等以廣泛徵詢意見，4) 諮詢相關專家學者等管道取得相關資訊。

(二) 資訊流通方面

人事局內部流通資訊的管道主要有三：

1. 社群討論：各社群固定二週集會一次，由同仁先整理某一份業務的處理流程及相關表件、注意事項、小撇步等，再經由同仁充分討論、腦力激盪後，萃取其相關經驗，或建議其可以改善的部分，完備整個職能知識。
2. 定期的人事業務電子報，獲取人事局最新資訊。
3. 傳統的組織溝通方式如口頭、書面等。

(三) 資訊創造或更新方面

通常是高階主管有新的創見後，利用內部會議提出討論，以群策群力方式創造出解決方案，必要時也請相關單位針對新創見開會表達意見。再經由社群或工作圈分工共同學習、協助或解決實際業務推展的問題，進行經驗分享、發展並交流內隱知識、互動學習而達成創新目的。

(四) 資訊儲存方面

內部知識經由萃取後，相關文件會放入知識庫中，同仁可以經由 KM 系統獲得所需的知識及表件。另承辦相關案件其公文亦會以電子檔方式存在資料庫中，而個人會採用傳統的文件夾儲存相關紙本，所使用之電腦亦會儲存相關文件電子檔。

(五) 資訊擴散方面

經由知識社群運作，建立知識加值與萃取，並傳遞給同仁，以達經驗的流傳擴散。另有線上分享機制，及局裡內部會議（如國父紀念月會）等管道來達到溝通及資訊的擴散效果。

而在人力資源與績效獎酬制度等相關配套措施方面，爲了鼓勵同仁參與知識社群的活動，人事局訂有「行政院人事行政局推動知識管理評核獎勵作業規定」，被評定特優、優良單位者，贈與獎牌並公開表揚，另外也會依個人貢獻程度給予個人敘獎規定，績效獎金亦有列入此項考量。而部分社群知識長亦有小額獎金提供給社群戮力貢獻者，最近修正的獎勵辦法，規定凡是在公開場合展現知識物件者，即給予圖書禮卷獎勵。

總體而言，人事局的同仁目前已能從相關知識資料庫中擷取相關資訊，作爲計畫擬訂或決策時的參考，另一方面，社群運作的學習及創新成效，亦有利於計畫擬訂時的品質提昇，例如「菁英計畫」、公務人員調薪比例等。人事局認爲，待其知識萃取加值精進至某個階段，配合決策支援系統的規劃建置，相關營運組織的數據資料庫完備時，其決策程序預計將會產生更大的效益。

知識管理在政府機關之應用

【工業局】

訪談時間：九十三年十月七日

訪談地點：工業局會議室

訪談對象：工業局知識服務組周能傳組長

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下為工業局知識分享管理網站首頁。

The screenshot shows the homepage of the Industrial Bureau Knowledge Management Website. The browser is Microsoft Internet Explorer. The page title is "工業局知識管理入口網站 - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL: "http://ksm.moasid.gov.tw/WORKPLACE/ANKWEB/WEBPAGE.NSF/PageNameLookup/ByNewIDEPortalE7/OpenDocument". The search bar contains the text "Google". The main content area includes a search bar with the text "請輸入關鍵字" and a search button. Below the search bar, there is a welcome message: "周澤祥先生您好!!您是第 51436 位貴賓, 現在時間是 2004/10/06 08:46 AM 最佳瀏覽解析度: 1024*768 像素, 建議使用 IE5.5 以上版本 件等知識文件 0 則, 請按我進入審核區". To the right of the welcome message is a logo with the text "Knowledge management industry economics technology". Below the welcome message is a section titled "英文標句(人夢壹提供)" with the text "Challenges are what make life interesting; overcoming them is what makes life meaningful. (Joshua J. Marine) 英文標句使生活充滿樂趣, 克服挑戰讓日常生活更有意義". Below this is a section titled "本網頁準備最後更新日期 93年4月2日". Below that is a section titled "* 同仁文件引用及張貼請尊重智慧財產權及相關規定 *". Below this is a table of documents:

日期	標題	類別
2004/09/20	93.10-24.09 本局重要施政行事曆	秘書室
2004/08/30	93.09-24.08 本局重要施政行事曆	秘書室
2004/10/06	經濟部電子報 - 931006	資訊室
2004/10/03	本局舉辦司地力國際展覽及抽獎活動致謝詞同仁參閱	知識服務組
2004/10/01	經濟部電子報 - 931001	資訊室
2004/10/01	本局英文版網站網頁運轉處啟事	資訊室
2004/09/30	經濟部電子報 - 930930	資訊室
2004/09/29	93 領域策略研討會	產業政策組
2004/10/05	關於10/10前提交第三季季報及同科會ORB期中摘要報告	知識服務組
2004/10/04	關於10/7前提報部列管計畫	知識服務組
2004/10/01	關於10/10前提交第三季季報及同科會ORB期中摘要報告	知識服務組

二、推動知識管理之緣起與目的

經濟部工業局是在 90 年 5 月工業局施前局長（現經濟部次長），因認為工業局的業務範疇之一是在輔導業者推動知識管理，自身即更應率先推動知識管理，故指示工業局的知識服務組負責規劃推動。

知識服務組因擔規劃之責，且亦屬業務單位，因此乃為工業局推動知識管理之先導單位。按其推動計畫乃分為三個階段：先導單位規劃推動期→全局導入期→產業擴散期；其目標是期望透過導入知識分享管理系統（KSM），聰明複製、加速創新、快樂學習、提高效率，強化策略品質、擴大服務能量、提昇服務品質，以提升產業總體競爭力。

三、推動內容與模式

基於上述之推動目的與願景，工業局乃於 90 年 7 月 25 日由知識服務組正式提出「經濟部工業局導入知識管理系統執行計畫」，於局務會議通過後開始推動。依該執行計畫，成立了 KSM 系統推動小組，由工業局的主任秘書擔任召集人，知識服務組周能傳組長擔任執行秘書，各業務組副組長及幕僚單位主管為專案小組成員，並聘請中國生產力中心及能得科技之專業輔導顧問；專案經費的部分，初期係由中國生產力中心的顧問義務輔導，現階段則由工業局的資訊室編列經費支應。

從知識管理機制的重要構面來看，工業局的推動模式與內容包括了：

1. 為了取得組織所需之外部資訊，以協助相關決策之制定，工業局的 KSM 網站建有業務功能列（W-Space）：包含了「新聞剪報」、「佈告欄」、「局務會議」及知識功能列（K-Space）之「資源分享」，並由局內各組室分工負責提供內容。
2. 在落實組織內部資訊的分享與交流方面：工業局在這方面為鼓勵同仁分享知識與工作經驗，訂有相關獎勵措施，依知識度之不同訂定不同的權數比，每季頒發榮譽獎，年度則頒發績優獎。事實上，工業局推動知識管理的目的之一即是希望藉此塑造整個組織的知識分享文化，使組織成員彼此之間能互相吸收優秀想法，迅速提升個人核心能力與組織整體能力，而從其推動成效觀之，激勵措施確實發揮了相關大的效果。

知識管理在政府機關之應用

3. 在創造組織新知識方面，該單位同仁除了透過取用知識庫文件予以加值利用外，未來工業局亦希望能強化知識社群之運作，藉腦力激盪之效發揮知識創新的效果。
4. 組織內外部的知識若能有效儲存，可有助於決策品質及速度之提升，因此，有關這部分的運作模式，工業局目前正朝決策支援系統方向進行規劃。

此外，若從政策制定或組織內部決策流程來看，知識管理為工業局所帶來的具體功能及效益可分述如下：

1. 由於 KSM 系統所管理的知識係先經過盤點組織所需知識而得之，因此與政策擬定相關的簡報、會議紀錄、報告、研究等，都會提供加值再利用，加速政策制定之速度及品質。
2. 實施知識管理後，能提供跨部門之經驗分享，此點在歷次的滿意度調查中，均被視為首要效益。
3. 建立知識庫使同仁可以聰明複製，有助業務品質與效率的提升。
4. 因 KSM 系統的運用，有助組織內部的溝通，進而提升了政策擬定及專案管理的效率，擴大組織服務能量（例如：產業資料庫、線上管理…等）。
5. 縮短新人上手、學習的時間（例如：e-learning）。
6. 節省第三類公文傳閱文件的時間。
7. 有助於朝向學習型組織的方向發展，並可使同仁接受「顧客至上」的觀念，強化組織的應變力。

不過，在這三年多的推動歷程中，並非全然順利無礙，以下即以三個事例來說明工業局曾經遭遇過的瓶頸與障礙，以及所採取的克服方法：

1. 入口網站統一：工業局在推知識管理計畫時，先導單位最初遇到的困難點就是知識文件分散於對外網站及內部的 KSM 網站，

造成同仁使用不便，後經取得局長的支持與同意後，將知識文件合併於 KSM 網站上，使得網站的使用人次開始上升，知識管理的推動成效也逐步改善。

2. 人性化系統介面：剛製作第一版的網頁時，畫面由於切割過細易產生窺視效應，且畫面之美化度、操作親合性、功能強度都有待加強，因此當時的滿意度只有 36%；但經改版加強美化、新增個人化畫面並加強功能，例如「新聞簡報」及編輯等，同仁的滿意度便逐漸提升至 76%。
3. 塑造分享組織文化：無論是民間企業或是政府機關，推動知識管理之初幾乎都會遇到同樣的障礙－同仁分享不踴躍，因此，為突破此困境，工業局先後計舉辦了 2 場「專家演講」、20 場「種子人員、一般使用者、科長級以上人員等教育訓練」、16 場「KSM 巡迴服務及部門座談會」，並研擬相關激勵措施，以鼓勵同仁參與知識分享。

依工業局的實務推動經驗，推行知識管理很難一次就達到所謂的完美境界，過程中會不斷地遭遇到各種瓶頸與挑戰，但重要的是，必須將同仁視為顧客，持續地檢討改進業務作業流程，以滿足同仁的需求。

綜上所述，從行政機關的角度來看，工業局認為知識管理在政府機關的應用有以下幾點心得可提供予各機關做為參考建議：

1. 高階主管堅定支持，並提供必要的資源。
2. 找對適當人員組成推動團隊。
3. 規劃全員參與機制。
4. 要選擇適合組織文化的推動策略。
5. 不要期待一次完美，Just do it!

【勞委會】

訪談時間：九十三年十月八日

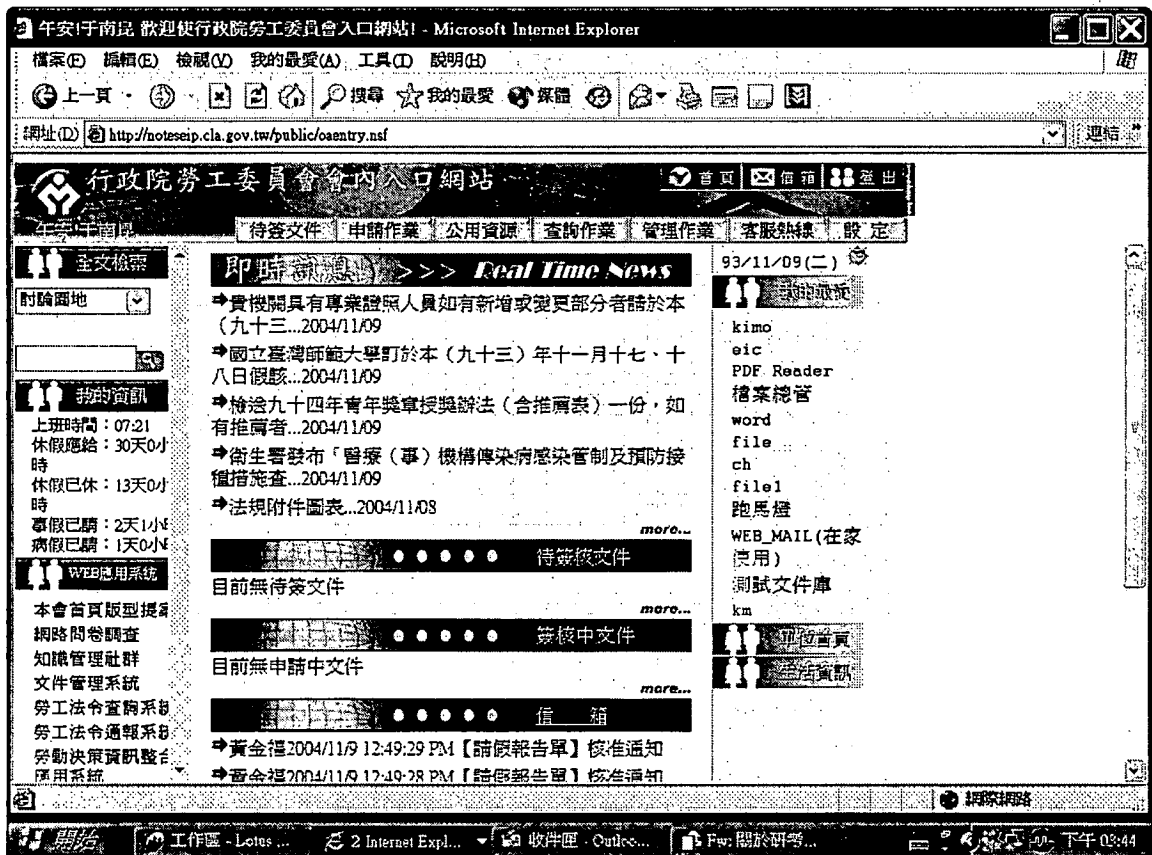
訪談地點：勞委會綜合規劃處會議室

訪談對象：勞委會綜合規劃處劉傳名副處長

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下為勞委會知識管理入口網站首頁。



二、推動知識管理之緣起與目的

勞委會推動知識管理的緣由起於前（91）年十月，由郭副主任委員與賀主任秘書帶隊，訪視中國生產力中心、惠普科技公司等在推動知識管理方面績效不錯且有實例發表的企業單位，藉著吸取這些單位的經驗，作為勞委會規劃與推動的參考，亦為推動此專案之開端。

勞委會期許從知識管理的導入案中，獲致以下成果：

1. 過資源共享，提升組織能力，並擴大服務能量。
2. 藉由 e 化，提升行政效率與品質－節省書面文件的印製、查詢時間，進而縮減同仁作業時間。。
3. 建構知識平台，縮短學習曲線－減少人員離職時所造成的知識流失，及訓練新手及職務輪調之磨合期，協助新進同仁快速學習及上手，並讓同仁彼此了解業務，落實職務代理。
4. 運用知識管理，落實行政院推動之六減運動。
5. 經由社群之經營，促進知識分享學習，落實經驗傳承，藉由同仁間知識分享、學習，共同提昇作業品質，並提高各處室之協同合作。

是故，自 92 年三月起，即由內部自行展開推動知識管理相關措施，並訂定勞委會知識管理實施計畫，遴選同仁組成勞委會「知識管理推手人員」、規劃辦理「與專家座談會」、辦理「知識管理概念及文件管理系統說明會」、輔導勞委會各單位建置文件庫、召開各單位文件庫資料建置檢討會議。十月時，委託中國生產力中心專業顧問團隊輔導勞委會推動知識管理，並於同年完成勞委會電腦技術環境現況之調查與分析、知識管理教育訓練、成立推動專案團隊及工作小組、知識盤點（核心工作流程盤點）、協助研擬「行政院勞委會知識管理推動方案」等各項前置工作。

三、推動內容與模式

知識管理在政府機關之應用

勞委會負責推動知識管理的專責單位屬於臨時性專案任務編組，目前勞委會係由綜合規劃處及資訊中心共同辦理，另有知識管理推動核心小組負責規劃勞委會知識管理之進行及工作小組配合推動。不過，有鑑於勞委會各單位性質不一，勞委會不設先導單位。因為其認為知識管理是持續性的推動過程，目前勞委會知識管理之推動已完成全會工作流程（客製化）及知識文件管理系統（知識分享）、勞動決策資訊系統…等，亦皆是全會同仁共同進行。

勞委會從 92 年 3 月即內部自行展開推動知識管理相關措施，93 年 5 月依其所訂定「勞委會知識管理推動方案」，展開各項推動階段、期程中的工作重點，其內容摘要如下：

階 段	期 程	工 作 重 點
規劃階段	92 年 10 月~ 93 年 4 月	<ol style="list-style-type: none">1. 遴選同仁組成勞委會「知識管理工作社群」。2. 辦理知識管理基礎研習課程。3. 辦理知識管理專家座談會。4. 建立文件管理系統。5. 進行勞委會各單位之核心工作文件盤點。6. 擬定勞委會知識管理推動方案。7. 完成勞委會知識管理系統之整體規劃。8. 成立知識管理策略及運作管理小組。9. 輔導成立勞委會知識社群。10. 辦理勞委會推動知識管理之教育訓練。

系統建置 及 試辦階段	93年5月~ 93年11月	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立知識管理入口網站。 2. 建立知識管理績效衡量指標。 3. 社群運作指導。 4. 輔導充實知識平台文件。 5. 試辦及調整
推廣階段	93年12月~ 94年5月	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動勞委會知識管理新文化 2. 選拔運作優良之社群及評選優良知識文件。

此外，依據勞委會「知識管理推動方案－知識社群推動機制」之規定，勞委會知識管理系統建置後，為使勞委會知識管理作業順利推展，由各單位同仁組成包括知識長、策略小組、管理小組在內之運作機制其成員及任務如下：

編制	負責單位	任務
知識長	勞委會副主任委員	綜理勞委會知識管理事宜
策略小組	綜合規劃處、資訊中心、人事室、勞工福利處指派之人員、勞委會對知識管理有興趣之同仁及會外專業人士七至十五人組成	負責研擬知識管理相關策略、目標及方案之建議事項，並隨時就相關問題共同商討因應之道，由綜合規劃處召集之。
管理小組	勞委會各處、室每二個月輪流派員擔任	負責就知識管理系統五大平台每月之運作情形加以審視並於次月10日前填具運作報表簽報知識長。報表中涉及知識管理興革、策略、建議事項，奉知識長核定後交策略小組研議。

知識管理在政府機關之應用

在知識管理計畫與人力資源管理、績效獎酬制度之關連性方面，勞委會知識管理推動方案的獎勵規定如下所示：

1. 知識文件之產出給予獎勵：每半年評選出五名優秀同仁予以獎勵，至於單位成績優良者，年終專案簽請獎勵。
2. 知識社群之運作予以補助：社群之運作，得申請開辦費、經常費、專案費，其申請程序及補助標準如下－

此外，積極參與及配合此推動方案並表現優良者，由綜合規劃處於年終時簽報獎勵。

勞委會發現，推動知識管理後，在決策品質及速度方面帶來以下效益：

1. 工作流程步驟及時間獲得合理改善，提高行政效率及服務品質，對於人民陳請案件處理的服務品質也獲得提升。
2. 文件管理系統的建置，提供同仁知識分享與儲存的管道，節省文件印製、查詢時間，縮短決策作業時間。
3. 勞動決策資訊整合應用系統的建立，依同仁需求提出相對應之客觀統計數據以做為決策參考之依據。
4. 透過知識管理系統，掌握勞委會全面資訊，營造知識分享環境，達到研發創新目的，創造更多的知識、更高的效率、更多的時間。

當然，再好的規劃仍有可能在實施時出現與理想狀態不符的狀況，而勞委會在推動知識管理歷程中，所遭遇到哪些瓶頸與挑戰主要即是：

1. 由於沒有工具、系統設備、經費等因素，知識管理系統整合不易，是令推動單位感到最困難、最辛苦的部分。
2. 同仁擔心增加額外工作負荷，多以「別人先做好，自己再做」的藉口拖延，例如，許多單位即反應希望在資訊平台全部建置完成後，才開始運作社群。

第四章 各國政府機關知識管理推動模式分析

由於資訊系統尚未建置完成，較難塑造知識管理之文化氛圍，還沒有讀書會、亦無知識社群的運作，但已設定好各單位的知識議題，使各單位能先設計自己的社群園區，將社群當作自己的小園地般的耕耘。

【台北市政府】

訪談時間：九十三年十月十九日

訪談地點：台北市政府會議室

訪談對象：台北市政府資訊中心張俊鴻主任

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下為台北市政府行政管理知識網網站首頁。

The screenshot shows the homepage of the Taipei City Government Knowledge Management System. The browser is Mozilla Firefox, and the URL is http://km.taipei.gov.tw/h9001.asp. The page features a navigation menu with items like '新聞要聞', '施政報告', '會議紀錄', '便民回應', '資訊服務', '文件管理', 'FAQ', 'E-Learning', and '系統管理'. The main content area is divided into several sections: '新聞要聞' (News) with headlines about education and government reports; '施政報告' (Policy Reports) with links to various government departments; '會議紀錄' (Meeting Records) listing recent council meetings; '資訊服務' (Information Services) providing links to public information and services; and '文件管理' (Document Management) for public access to government documents. A sidebar on the left contains a search bar and a list of service categories. A calendar for November 1993 is visible on the right side of the page.

二、推動知識管理之緣起與目的

台北市政府的知識管理系統由資訊中心的張俊鴻主任一手規劃建置，並且在張主任提出構想之初，即獲得馬市長的支持與肯認，因此得以順利推展與落實其理念。而整個知識管理計劃能付諸施行，起源於張主任在繁忙的公務中發現：「每次回到辦公室，總看到桌上擺滿了公文，這些公文都是來自不同事務、不同專案，每天平均有高達 30 多個的公文要處理，因此，一個強而有力的公文處理系統是必要的；然而，平均以觀，公務機關的主管階層大多年齡層較高、工作十分忙碌、e 化程度偏低，因此，若是資訊系統太多、知識管理系統沒有和日常工作結合，則都是做做表面的，根本無法落實……。」

並且，從奇異公司的例子亦對其後續知識管理方案之規劃有了更進一步的啓示；奇異的總裁兩年前因有感於公司卓越的業績表現是因為所有員工犧牲假期而獲得的，若要保持這樣的表現，則勢必更加辛苦，他認為這樣是不對的、對公司而言亦非長久之計，因而出現「work out」的工作方式。基於上述 2 點原因，為了使原本各自獨立的知識有效的整合、提升業務執行的效率，加以張主任認為世上所有的流程其實都只有一種，即以「單一流程」的概念為基礎，乃建立了台北市政府的「行政管理知識網」。

「行政管理知識網」的系統目標則有以下四點：

1. 建立完善知識庫，有效汲取知識
2. 降低學習訓練成本，提昇工作能力
3. 提昇經驗分享與傳承，促進團隊合作
4. 善用行政管理知識庫，提昇作業及決策品質

三、推動內容與模式

三年前，台北市政府開始運作「行政管理知識網」，擔任此一推手的張主任以其數學系的背景，特別重視對知識管理內涵之定義，是以，

台北市政府的知識管理系統乃從 IT 的角度出發，逐步建構擴張。事實上，定義關係著認知程度，從組織行為面探討，心智模式對於組織成員的行為更有著直接的影響。因此，張主任建議行政機關於推動知識管理之前必須先瞭解推動的原因與目的，明確定義各個步驟，才能真正使全體認並落實。

因此，基於「知識是相關·連結·連動的資訊」此主軸概念，台北市政府的行政管理知識網，係採連牽入，當市府同仁要尋找一個議題時，無論是以何種文件形式呈現的知識，透過文件類型/類別/關鍵字/全文檢索等相關連結連動的搜尋，將會依\其最新/熱門（點選率最高的）/推荐之排序提供予市府同仁最快的問題解決方法。這套著重於「相關·連結·連動」、堪稱全世界首創的系統，運作至今，市府同仁的反應都非常良好，為其工作更帶來很大的便利。

目前，這套系統概念已延伸於台北市政府目前在推動的「市府會議服務網」，此依其知識管理的架構複製，不但不須耗費成本、所有功能皆齊備完整，甚至只用了兩個人週即建置完成，可說是市府推動知識管理後產生的最直接效益。

【台中市稅捐稽徵處】

訪談時間：九十三年十二月十四日

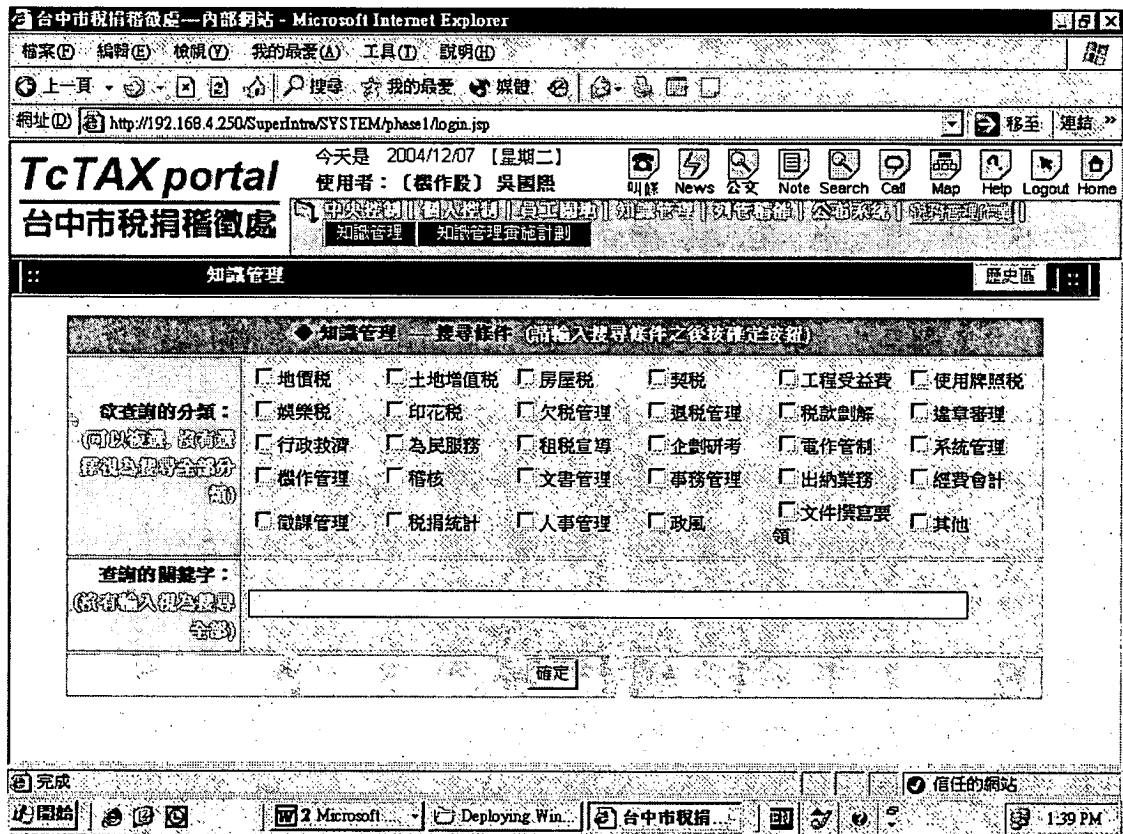
訪談地點：台中市稅捐稽徵處會議室

訪談對象：台中市稅捐稽徵處張本武課長

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下為台中市稅捐稽徵處知識管理網站首頁。



二、推動知識管理之緣起與目的

對許多政府行政機關來說，推動知識管理的瓶頸與困境大都不外乎是「沒有經費」、「人力不足」等因素，然而，對於 92 年國家品質獎以及金斧獎雙料得主的台中稅捐處而言，在沒有經費、人手不夠的情況下，為了使同仁於業務執行時能有更好的工具，四年前，在陳守信處長的一聲令下，張本武課長帶領著先導單位的同仁、憑著「把不可能變成可能！」的決心，照樣成功地推動知識管理，並且，因為知識管理專案的推行，甚至替該處節省了一半以上的預算開銷（自推行後，原佔其預算一大部分、屬稅捐單位固定支出的機器維護費，每月平均節省 31 萬元，若以整年度合計，則共節省 303.9 萬之經費。）。

究其最初推動的背景與動機，台中稅捐處推動知識管理很重要的一項促動因素，在於希望能將處裡繁雜的專業知識與工作經驗傳承下去、加速同仁的辦事效率，並且讓新人可以快速上手；由於現在新進的員工雖為通過國家考試之合格公務人員，但是其經驗與稅務方面的實務能力並不一定有助其快速進入業務狀況、勝任稅捐處龐雜繁重的工作，對於顧客服務品質亦產生直接的影響，因此，推動知識管理在這方面所獲得的顯著成效，才是真正支持台中稅捐處全處同仁在沒有經費、亦無多餘人力的狀況下，毅然決然繼續推行下去的主要關鍵。

簡單的說，台中稅捐處推動知識管理的主要目的即是提供完善服務，並留住優秀人才，因此，在推動作法上，採循序漸進的作法，從環境的 5S 做起，逐步擴散至組織文化的轉變與淨化。其中，首要的第一步即是提供一個系統化的完整資料庫與相關的配套規定。針對顯性知識，該處以成立工作圈的作法，盤點所有工作流程，並整理出標準化的工作流程文件；至於難以挖掘出的隱性知識，該處在過去可能會因為各承辦人有「留一手」的心態，甚至需要用請吃飯等非正式的管道運作，但在推動知識管理後，為了使各工作方式與技巧透明化，張課長自己率先貢獻智慧結晶、在內部網站發表許多文章，漸漸地同仁便願意分享，並瞭解創新無價的真諦。

知識管理在政府機關之應用

近些年來，在行政機關之決策程序方面，台中稅捐處同仁已有共識如何讓稽徵行政品質及便民服務工作做得讓納稅人更滿意，一切施政均以站在顧客（納稅人）之立場，以滿足其需求為出發點，故均講求便捷、速度與注重品質之控管。包括就該處各項業務之處理作業流程、ISO 及推動 QCC、TQM 成果經驗和特殊案例或開會決議之可行新方案、新方法等或配合法令之修訂作業及易犯錯誤等顯性與隱性（工作經驗）知識均屬其知識管理範圍。

因此，該處於推動知識管理後，在決策品質及速度等方面，所帶來具體成效包括以下幾點：

1. 該處的各級同仁更熟悉各項作業流程與規定，除可提升決策品質外，亦縮短決策速度，提高內外部顧客的滿意度。
2. 榮獲國家品質獎特別獎及行政院服務品質獎整體獎項。
3. 透過知識管理，使業務流程透明化、經辦員的彈性相對減小，則服務標準化，亦不容易再發生員公循私或權限過大的情況。
4. 此外，因為 e-learning 系統的建置，減少該處同仁參加講習所須花費的時間，同時亦大幅縮短新人上手的時間。
5. 而特別值得一提的是，因為推動知識管理，KM 平台的多元廣泛運用，同時亦落實了無紙化的政策目的；而推行三年多來，處內的 KM 文化已然深耕，舉凡開會通知以至公文卷宗都放在平台上供同仁參閱運用，因此相對地也大幅減少使用影印機的次數，進而做到少用電、用碳粉以及使用紙張的狀況，此亦可謂台中稅捐處推動知識管理的額外大收穫之一。

三、推動內容與模式

為提升決策品質，該處在協助決策制訂所需知識的各項活動中，採取的具體作法如下列：

（一） 情報（資訊）的取得方面

1. 該處經常派員赴公、民營單位做標竿學習，並做成報告與同仁分享，另外亦邀請學者專家蒞處做專題演講，或舉辦在職教育訓練，讓同仁在工作中能再成長。
2. 與全國各縣市稅捐稽徵處辦理業務聯繫研討會，彼此溝通、切磋、分享工作心得與經驗，相互學習。

(二) 情報（資訊）的流通方面

該處已建置內部網路平台，透過資訊科技（IT），就知識管理（KM）各項文件儲存在知識庫中，供同仁隨時查詢分享經驗並擴散知識。

(三) 情報（資訊）的創造或更新方面

就不同之業務面成立社群，並由社長召集社員開會研討更新或創新知識，另外運用推動 TQM 之各項經驗成果轉換成新知識文件，供同仁分享、學習。

(四) 情報（資訊）的儲存方面

知識文件儲存於知識庫，有專人負責管理，對知識之異動、更新或新知識文件則均必需透過知識管理委員會審查通過後才能建置或異動。並指定專人隨時上網查詢、檢查有無應修正、更新之文件予以提報修正、更新或刪除，俾文件隨時保持最新、最完整之狀況。

(五) 情報（資訊）的擴散方面

該處知識文件目前已累積達計 336 件，均建置於內部資訊平台上，透過知識管理（KM）系統有效分類，依業務性質共分為 28 項，予以系統化管理，並就內容設定可閱覽、應用之群組或個人。

為確保知識管理的落實與目標達成，相關配套措施如下五點：

1. 研擬妥適、完整之該處「知識管理實施計畫」。
2. 正式實施之前，由該處資深有 KM 概念同仁自行撰寫～1. 「台中市稅捐稽徵處推行『知識管理（KM）計畫之研撰』、2. 如何落實該處推動知識管理運動，達到卓越便民服務與績效之研

知識管理在政府機關之應用

討、3.如何促進該處推動『知識管理(KM)』實施計畫進行更爲順利與落實」等相關文章，讓同仁能更清楚並認識「知識管理的重要性」，願意配合推動。

3. 邀請學者、專家蒞處演講或舉辦講習。
4. 訂定「獎勵」辦法，藉以激勵同仁更願意付出、貢獻自己的經驗（隱性及顯性知識）。
5. 參訪公、民營企業做標竿學習。

【台南市稅捐稽徵處】

訪談時間：九十三年十二月十六日

訪談地點：台南市稅捐稽徵處

訪談對象：台南市稅捐稽徵處陳淑美

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下爲台南市稅捐稽徵處知識管理網站首頁。



二、推動知識管理之緣起與目的

台南市稅捐稽徵處推行知識管理，最初的目的，在落實品質研發、推動 e 化政府，並建立知識文件電子資料庫，以提升知識共享及利用。

台南稅捐處表示，電子化政府在網際網路與全球化風潮的推波助瀾下，應蘊而生，而資訊時代的來臨，知識在質與量的變化呈倍數成長，如何有效管理知識，成為新一代政府再造策略的課題，更是 e 時代新一波的管理趨勢。

有鑑於台南稅捐處各單位的文件蒐藏仍以書面化居多，部分文件雖有電子檔，但文件的分享與整合仍付之闕如，因此，台南市稅捐處的「內外網路服務推動小組」遂有建置知識庫管理系統的計畫。而在經費

知識管理在政府機關之應用

預算的限制下，為節省公帑，並符合稅捐處本身的需求，因此該系統乃由資訊課自行研發，知識文件由全處同仁提供。

台南市稅捐處認為，所謂知識管理，乃指運用資訊科技將組織與個人的資料、資訊、及相關解決問題所必要的事實與推理，加以有系統的分類、儲存、運用以提升組織內創造性知識的質與量，並強化知識的可行性，創造企業價值的活動。

因此，知識文件的建立便成為知識庫管理系統的關鍵。台南市稅捐處對知識文件的定義是：「凡可供同仁於業務分享及利用之文件」，因此，知識文件包含了各單位業務之相關法令規範、心得交流、教材及簡報紀錄與經驗傳承等。

台南市稅捐處的知識管理推動計畫，於 93 年初即開始啟動，由資訊課擔任火車頭的角色，負責各項推動工作的規劃與推展。

根據使用後的成效調查，台南市稅捐處的這套知識庫管理系統，每日平均有 25 人次使用。由於是自行研發，既達到經費節省，並符合功能需求的雙重目的。截至 93 年 10 月底，知識文件已累積達 616 件，其中經驗傳承的文件有 259 件，最熱門文件點及率達 151 次，而所有文件平均點及率則達 12 次之多。

三、推動內容與模式

在推動時程上，台南稅捐處的知識管理推動計畫，主要分成四個階段，分別是計畫期、建置期、推廣期及管制與查核期，各期程的時間及工作內容，簡述如下：

階段	期間	工作內容
計畫期	93.01.01~ 93.02.15	1. 成立內外網路服務推動小組 2. 訂定推動內外網路服務執行計畫 3. 因應地方稅平台移轉，知識庫管理系統由資訊課自行研發

		4. 訂定知識文件審核流程及撰寫規格 5. 系統分析與設計
建置期	93.02.16~ 93.04.15	1. 辦理知識文件撰寫講習會 2. 鼓勵同仁「撰寫」知識文件 3. 系統撰寫 4. 知識文件審核(內外網路服務推動小組) 5. 系統測試
推廣期	93.04.16~ 93.06.15	1. 知識文件入庫 2. 系統上線 3. 辦理知識庫管理系統「操作」說明講習會 4. 鼓勵同仁撰寫知識文件，另訂獎勵相關規定
管制與 查核期	93.06.16~	1. 文件嚴格審核 2. 系統調校與更正

為提升決策品質，台南稅捐處在協助決策制訂所需情報（資訊）的各項活動中，所採取的具體作法如下所示：

（一）情報（資訊）的取得方面：

知識文件除包含本處各單位個人經驗傳承文件，尚包含其他機關團體之教材簡報、會議紀錄、手冊。目前知識庫管理系統中之知識文件分30大類，每類細分6個項目。

30大類知識文件包含：地價稅、土地增值稅、房屋稅、契稅、工程受益費、使用牌照稅、娛樂稅、印花稅、欠稅管理、退稅管理、稅款劃解、違章審理、行政救濟、為民服務、租稅宣導、企劃研考、電作管制、系統管理、機作管理、稽核、文書管理、事務管理、出納業務、經費會計、徵課管理、稅捐統計、人事管理、政風、文件撰寫要領、其他等。

各類別下的6個項目，分別是：

知識管理在政府機關之應用

各知識文件項目	內容
法令規章	各項法、律、條例、規則、細則、辦法、綱要、標準、準則及自行訂定之作業要點等。
心得交流	讀書、學習、參訪等心得報告或研究報告。
教材及簡報紀錄	講習教材或簡報檔。
經驗傳承	作業說明及工作秘笈。
會議紀錄	各項會議紀錄。
其他	無法歸屬前述 5 項之文件。

(二) 情報（資訊）的流通方面：

知識文件撰寫完後，提案人填具「知識文件審核表」，經一層決行後，送資訊課彙整刊登。

(三) 情報（資訊）的創造或更新方面：

知識文件由全處同仁提供，除規定依單位或人就承辦業務提供相關知識文件，並採獎勵措施，以充實知識庫，尤其是關鍵或資深員工所具備之組織經驗、知識與見解，以減少人才流失所造成之影響。

(四) 情報（資訊）的儲存方面：

知識庫一律存放於網路資料庫中，擷取時可以網頁或檔案形式（Pdf、Word 及 Html 等三種格式，附加檔則不限任何形式）呈現，方便後續更新。另線上學習文件是以影音串流檔案格式儲存，並以影音方式呈現。

(五) 情報（資訊）的擴散方面

系統透過內網，以網頁方式呈現，因此知識文件之傳遞是跨平台，惟各類文件會有其權限管控。

第三節 國內企業知識管理推動案例

【台積電】

訪談時間：九十三年九月二十九日

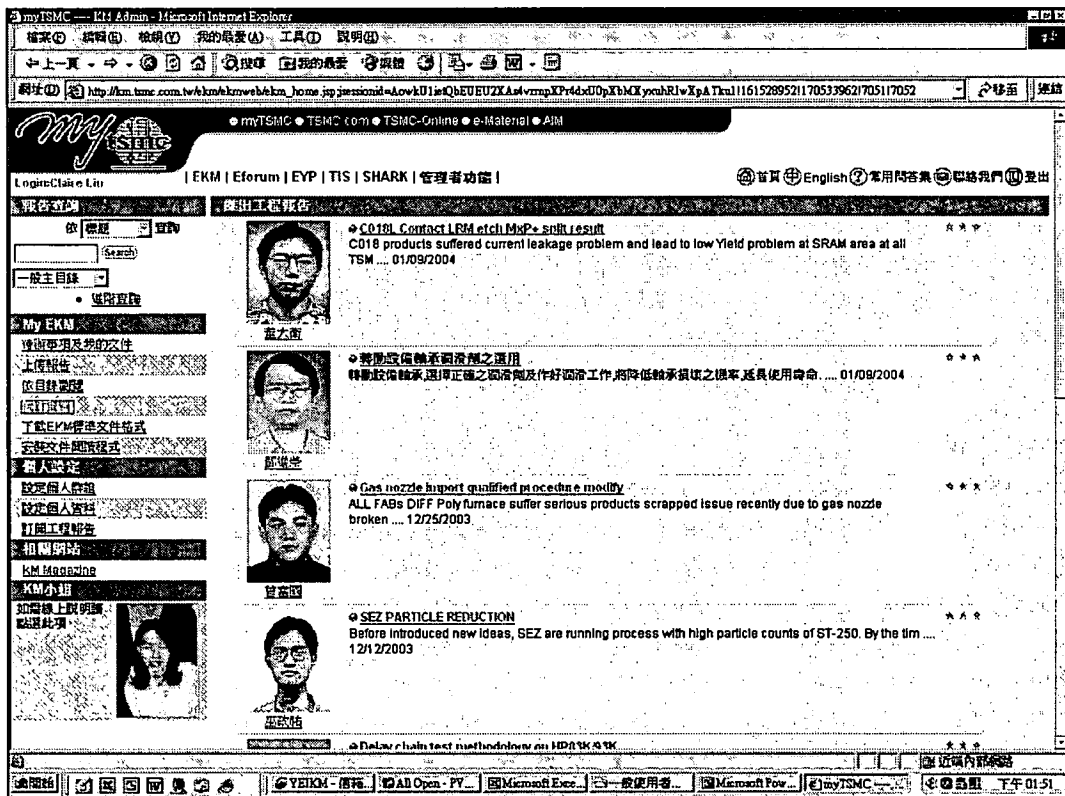
訪談地點：台積電會議室

訪談對象：台積電資訊 X X X 處孫德風處長

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下為台積電知識管理網站首頁。



二、推動內容與模式

台積人隨時都非常積極地在標竿學習 (Benchmarking) 相關領域最好的知識。這種組織內部所存在的強烈標竿學習風氣，也正是台積人能不斷開發出新知識的原因之一。

台積電每人每天由工作中、書本中挖掘出最好的工作方式以及專業知識，對台積人來說，能夠隨時把學到的新技術運用在工作當中是非常愉悅而有成就的，當然這與其主管對新技術的態度與推動力密切相關。

台積電內部的標竿學習也相當頻繁，例如某一廠操作這個機器若達到最好的效能，必會記錄下來供台積電的其他廠學習。各個工廠每天早上八點半到九點半，都會由廠長召開生產會議，討論工廠昨天整天所發生的事，而開會結果都會列入記錄，分門別類列入檔案中心的各個相關檔案，以便他人參閱，學習優點、預防同樣的錯誤發生。

知識管理的一大重要特色即是組織必須能將知識儲存、標準化及建檔，同時知識要能在組織內擴散出去，讓沒有經驗的人來接手時，只要參考各種有關的工作知識存檔，就可立即上手。此即為聰明複製。台積電是用中央檔案的概念來做「聰明複製」，並有複製主管來確保其他廠的人是否能夠做到正確的複製，例如，台積電 12 年來累積了各種建廠的專業知識，並且有系統的建檔，將各種建廠作業整合為標準化流程，並存入電腦檔案裡，因此新廠建立的速度與品質會大大提升（台積電三廠、四廠、五廠等自動化程度已超過 95%，甚至於部分廠區已達到 97%~98% 左右）。

台積電的成功是全體員工的集體知識所致，在知識管理的過程中共同分享最佳的運作模式，而能使設備最有效率、良率最高、製程時間最短。

【台灣 IBM】

訪談時間：九十三年九月二十四日

訪談地點：台灣 IBM 會議室

訪談對象：台灣 IBM 人力資源部柯火烈副總經理

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下為台灣 IBM 知識管理網站首頁。

The screenshot shows the IBM Global Services Knowledge Portal. At the top, there is a search bar with the text "Search in all categories" and a "GO" button. Below the search bar, there are links for "Search Tips", "Advanced Search", "Portal Help", and "Community Help". The date "Nov 05, 2004" and the user greeting "Hello, KP User" are displayed. The main heading is "IBM Global Services". Underneath, there is a "Categories" section with links for "Intellectual Capital and Assets", "Project Profiles", "People", "Industries", and "Work Product Based Assets". A "Bulletin Board" section is also visible, with a large welcome message: "Welcome to the IGS Knowledge Management Portal". On the left side, there is a navigation menu with links for "w3 Home", "Knowledge Portal Home", "Login", "Personalize Your Portal", "Knowledge Sources", "Submit Your Knowledge to ICM AssetWeb", "ICMLite", "ICM AssetWeb Registration", and "Select Portal".

二、推動知識管理之緣起與目的

「對 IBM 而言，知識管理猶如在堆積木一樣，一點一滴得來不易，箇中訣竅就是體認『服務』的真諦。」台灣 IBM 人力資源部柯副總經理簡明地說出了 IBM 對知識管理的想法。

事實上，知識管理在 IBM 已經有超過 40 的歷史了，早在 1960 年代 IBMS/360 大型主機上市時，知識管理的概念就已經存在於 IBM 了；當時，爲了服務各地的用戶、快速回應問題，乃設置了「Retain」功能，目的在解決 S/360 大型主機在技術方面的問題，例如當工程師遇到系統上難以解決的問題時，就可以將問題輸入到「Retain」，由「Retain」的專家進行解答支援，給予工程師們解決方案或是問題解決程序。在這一來一往的解答過程中，即能增進許多知識的交流與累積，很快地就形成問題解決的資料庫，也因爲效果不錯，「Retain」功能便擴充到 IBM 日後的軟硬體產品上。

爾後，待 S/380 大型主機面市後，IBM 設置了 RSF (Remove Support Facility) 系統，其架構仍在 Retain 底下，在當時即透過電話與電腦的連線為其顧客提供客製化的服務，幫助客戶解決問題。但由於當時電信方面較保守，因此甚至需要與電信局與警總交涉，且施行費用甚高，是以縱使有好服務願意回饋予顧客，實務推行時卻因為環境因素而受限制。

1990 年代，IBM 更將主力放在推行顧問服務，提供顧客業務流程、業務解決方案，業務範圍於茲擴大，不再像過去只侷限於軟硬體產品的諮詢服務，也因為這種業務型態的轉變，IBM 開始思考如何將過去已有的經驗再加值，於是正式著手規劃知識管理，除運用過去 Retain、RSF 的強大資料庫系統，並與 16 家企業一同做知識管理的標竿學習，終於找出最適合 IBM 的知識管理架構。

三、推動內容與模式

「IBM 並不是為了知識管理而知識管理，而是將組織過往豐沛的資源再度利用。」基於這層理由，IBM 的知識管理架構首要強調主管的領導統御，不僅要由上而下，也需由下而上，做全盤性的運用，主管必須充分了解知識就是資產，想辦法留住、推動與應用這些資產，才會讓員工無後顧之憂，創造出更高的價值；其次，環境因素對知識管理的推動亦十分重要，知識管理必須和企業的願景、策略和價值系統連結在一起，塑造出能使知識工作者願意貢獻、分享知識的文化，針對這部分的價值體系之塑造，IBM 甚至特地向美國生產力中心 (APQC) 標竿學習，使其環境因素建置穩固。

第二層是管理系統，包括流程、科技以及組織三個部分—

1. 流程：是指所有 IBM 知識社群必須共同遵守的流程，包含知識取得、價值、結構、發表、應用五步驟。
2. 組織：是 IBM 落實流程的組織與溝通管道。目前 IBM 於全球各地共有 60 多個網路，而每一個網路就是一個社群，其特長都不同，利用虛擬的架構串聯彼此。

知識管理在政府機關之應用

3. 科技：即指建設出和員工工作需求相結合的知識管理平台，意即「On demand workplace portal」，包含了「協同作業」以及特別加強內容管理與生命週期管理的「學習平台」。不過，從 IBM 的觀點來看，科技建置對知識管理固然重要，但知識平台等 IT 建設應該只是知識管理其中的一個環節而已，更重要的是「人」，若忽略這點，則企業在導入知識管理時易陷入盲點。

最後，則是給予獎勵和衡量績效。原本 IBM 的作法是對分享知識的員工給以金錢上的獎勵，但卻未見功效，因此，爲了讓知識管理推行得更徹底，於是將之與員工晉升相結合，使員工不得不正視知識管理。

此外，在知識管理的五大循環中（意指：知識的取得 → 知識的流通 → 知識的創造或更新 → 知識的儲存 → 知識的擴散），IBM 爲達成這些目標，所分別運用的知識管理相關機制可爲公私部門組織規劃之參考：

1. IBM 係從服務的過程中取得組織所需之外部資訊，以協助相關決策之訂定。
2. 從「On Demand Workplace」落實組織內部資訊的分享與交流。
3. 利用 IGSM 協助組織成員精進既有知識，進而創造組織新知識。
4. 爲有效儲存組織內外部知識，使用 ICM Web、IGSM、Communities，以強化決策訂定之品質與速度。

當然，在推動知識管理歷程中，IBM 亦曾遭遇一些瓶頸與挑戰，包括初期沒產出足夠與合適的議題以有效推展 RETAIN 系統；知識創造方面，員工多不願與他人分享文件，知識文件的適用度受到質疑，及執行單位的支援與參與度較低等。

對此，IBM 採取幾項解決方式：包括對業務執行單位的觀念灌輸與教育、結合資格/證明審查過程以鼓勵知識創造、與日常工作流程及服務項目結合等。

綜上所述，IBM 秉持著「成就客戶、創新為要、誠信負責」的理念，在推動知識管理上，為決策制定所帶來的效益有以下幾項：

1. KM 使 IBM 能夠成一個服務導向的科技公司。
2. KM 促使 IGS 系統能成爲一個 asset based 的服務機器。
3. 因爲知識管理，IBM 目前有超過 70%的成員是透過非正式學習管道精進工作所須技能與知識。
4. 影響公司的文化。
5. 重新運用已獲取的智慧資本以減少人事成本並縮短制定決策時回應問題的時間。
6. 同仁間互相獲取並分享知識有助於總體能力的提升。
7. 集結公司裡的優秀人才一起分享創新的想法，以創造出新的解決方案。
8. 快速分配適當的資源，以加速回應顧客的需求。

【中華汽車】

訪談時間：九十三年九月三十日

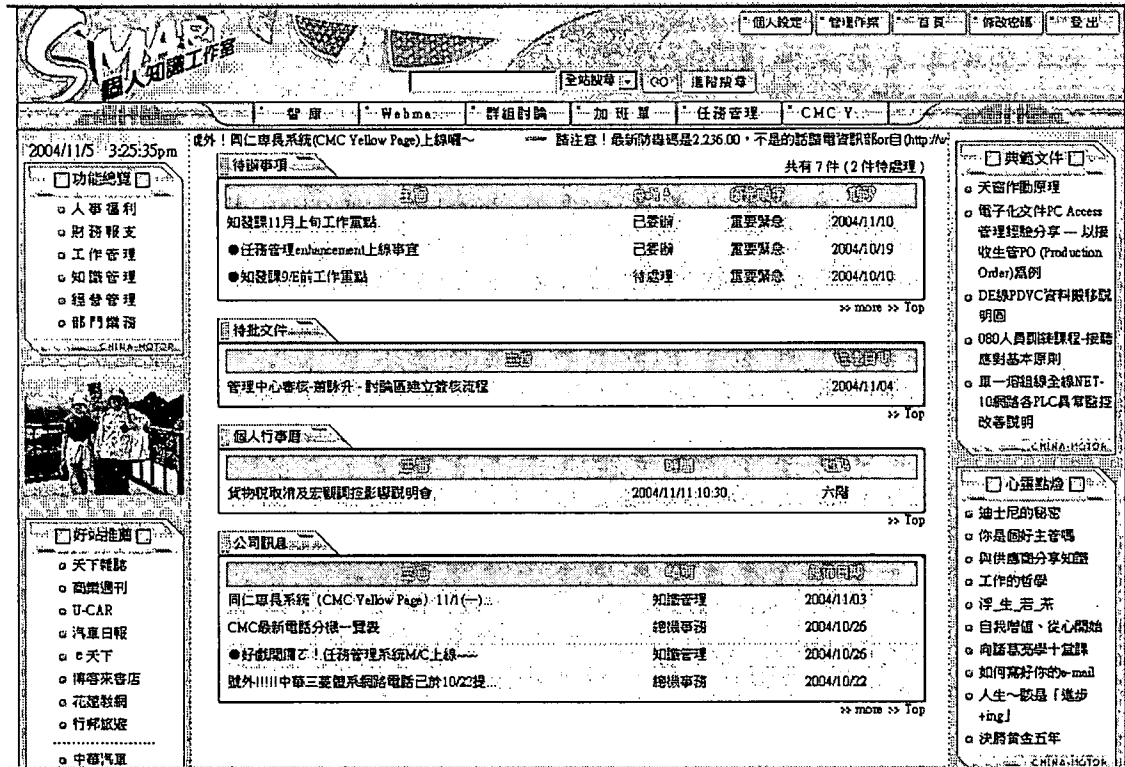
訪談地點：中華汽車會議室

訪談對象：中華汽車總經理室陳英昭課長

訪談摘要：

一、知識管理網站首頁

以下爲中華汽車知識管理網站首頁。



二、推動知識管理之緣起與目的

由於長期以來在新車型開發、上市及建廠..等方面存有寶貴經驗，但卻缺乏良好的知識存取系統，結果隨著人員流失、異動或遺忘，造成後來相關的同仁可能都需要從頭摸索，無法將經驗快速複製及有效移植，造成公司資源的重複投入浪費，因此中華汽車自 2000 年 9 月起開始推動「知識管理專案」，以有效管理及累積公司核心知識、提升知識應用價值、促進個人及組織學習、加速個人工作問題解決及團隊工作效率。

三、推動內容與模式

為提升決策品質，中華汽車在協助決策制訂所需情報（資訊）的各項活動中，所採取的具體作法如下所示：

（一）情報（資訊）的取得方面，中華汽車有專責人員負責蒐集市場情報，主要作法如下：

1. 成立各市場情報蒐集小組：由專人負責蒐集大陸、台灣市場情報，透過各項溝通管道，定期發布最新市場情報（政府產業政策、最新法律規定、各大車廠動態、市場訂交車狀況…等）。
2. 即時連結市場情報：透過 EIP 連接市場情報蒐集網站、由專人每日上載國內重要新聞剪報內容，隨時掌握市場脈動。

(二) 情報（資訊）的流通方面，中華汽車針對不同的知識屬性，本公司有不同的流通機制：

1. 顯性知識流通：

- (1) 公佈典範知識：EIP 首頁顯示經典文件，鼓勵同仁典範學習
- (2) 透過優質文件的推薦，將最新產出的知識 Forward 給相關人員
- (3) 存放工作中常見的問題與解答於 FAQ 系統，縮短同仁解決問題時間

2. 隱性知識流通

- (1) 定期舉辦 KM 發表會，促進典範學習、加速經驗移植。
- (2) 工作上遇到之問題，透過群組討論區進行討論與溝通。
- (3) 建立各領域專家之個人工作專長履歷於專長系統中，提供同仁查詢，並賦予專家培育公司核心專長種子人員之重任。

3. 其他資訊流通輔助系統：電子佈告欄、公司公告系統、EIP 跑馬燈、ISO 文件管理系統、圖書查詢系統、e-learning 系統。

(三) 情報（資訊）的創造或更新方面，中華汽車的主要作法如下：

1. 定期進行知識盤點，針對過期及品質較差之文件進行 Review，由權責人員進行內容改版
2. 建立系統化知識，針對特定議題蒐集彙整成套之寶貴知識

3. 透過任務管理系統保存工作經驗履歷，相關經驗水平展開到類似工作，以縮短例行工作時間、加速知識創新速度
4. 所有文件皆設有讀者意見回覆及評分機制，促進與作者間的溝通，提供作者內容強化的方向

(四) 情報(資訊)的儲存方面，中華汽車係透過以下各系統儲存各項知識和資訊：

1. 智庫(Knowledge Space)：存放值得擴散之知識文件區
2. FAQ 系統：存放同仁工作過程中的問題與解答
3. 群組討論區：同仁對工作中疑問的討論園地
4. 任務管理系統：存放同仁專案執行的工作履歷
5. 改善提案系統：存放同仁對公司作業的改善建議
6. ISO 文件管理系統：存放各種工作的 SOP
7. 公司剪報：存放每天台灣及大陸汽車市場相關新聞內容
8. 其他輔助系統：個人行事曆、待辦事項、工作紀錄

(五) 情報(資訊)的擴散方面，中華汽車的作法如下：

1. 為使知識管理與日常工作管理及資訊查詢的功能結合，俾提升同仁知識管理的意願，知識管理平台一開始即朝 EIP 的目標設計，除了建立連結公司所有資訊系統入口的功能，同時提供待辦事項、待批文件及行事曆的管理功能，讓同仁每日一上班就可以得知當日的工作重點。
2. KM 系統提供了強力的搜尋引擎，除了讓同仁對智庫文件全文檢索外，並可以同時間對 FAQ、群組討論等作跨系統查尋。
3. 目前 KM 系統首頁已經整合全公司超過 40 個資訊系統，每日的系統平均使用流量達 2,300 人次。

此外，為確保知識管理的落實與目標達成，中華汽車從 Push 及 Pull 兩個面向著手，以確保知識管理的落實與目標達成：

1. 部門方針內明訂各部門年度 KM 目標，並透過固定會議及管道檢視達成進度
2. 訂定 KM 獎勵辦法，定期公開獎勵績優團體及個人
3. 視需要不定期舉辦 KM 相關 Promote 及獎勵活動

知識管理在中華汽車的效益尚無法以明確量化的數字表示，惟在資訊透明公開、經驗儲存完整的情況下，為決策人員帶來之效益如下：

1. 因公司內外各項資訊隨時公開於系統之中，決策人員可充份掌握內外環境變化的時效，立即作出適當之回應
2. 各工作經驗履歷的完整保存，使決策人員可參考過去完整決策履歷，有效降低決策風險，提高決策品質

第四節 小結

綜合國內外公、私部門推動知識管理的過程，可以歸納出以下幾點特色：

一、在推動目標及動機方面

私部門民間企業推動知識管理的最初或主要目的，多以業務知識的保存與傳承為主，原因多是考量如何避免因人員流動造成組織寶貴知識的流失。相較之下，公部，特別是屬於中央層級的決策部門，其考量則多以提升決策品質、增進民眾對政府部門施政滿意度為目標；不過，國內公部門中，地方政府的行政機關，鑑於近年來人力精簡政策的效應，人員流動的情形增加，為維持及提升對民眾的服務品質，亦多以業務知識的保存與傳承，做為導入知識管理的首要任務，據以建置各行政機關的知識管理系統。

二、在實際作法方面

不論是以知識傳承為初始目標的民間企業及地方政府行政機關，或是以提升決策品質、增進民眾滿意度的中央層級行政機關，在知識管理的推動作法上，多會以分享機制的建立為核心。相關實務作法可歸納出以下幾點：

（一）建立分享管道：最常見者為知識社群。而國外政府部門特別強調跨部門間的知識分享，因此運用網路平台建置的虛擬社群，其運作也較成熟。

（二）設立專家黃頁：目的在方便知識來源的尋找。

（三）建立知識庫：目的在累積組織知識，便利及加速使用者的運用，以提升行政人員的行政效率，提高顧客滿意度。

(四) 個人化的知識管理網站：建立以使用者需求為導向的個人化知識管理入口網站，可避免資訊太多不易查詢的困擾。

三、在激勵知識管理成效方面

為確保知識管理持續推動及成效，國內不論企業或是公部門，多會強調績效獎酬制度如何與知識管理專案計畫的連結，期透過獎酬辦法鼓勵組織成員對知識管理的投入。但從文獻資料所收集的國外案例中，則較少發現國外政府部門對績效獎酬制度的著墨，而多會從表揚優良案例的作法來達到鼓勵效果；同時也發現，透過這種典範學習的作法，可以促進分享及學習型組織文化的塑造。也就是說，先行導入知識管理之單位的推動成效，會影響其他單位對知識管理的評價及參與的意願。

知識管理在政府機關之應用

第五章 我國行政機關知識管理運作模式與推動策略

本章擬就前述各研究所得，先就公、私部門推動知識管理的差異處進行說明，進一步為我國行政機關知識管理推動策略及運作模式，提出建議方案。

第一節 公、私部門推動知識管理的差異

根據 KPMG 顧問公司在 2000 年針對已導入知識管理的企業進行調查發現，有 71% 的企業認為，導入知識管理後可以「協助企業做更佳的決策」，有 68% 的企業認為，可以「提高企業對外在環境變化的應變能力及速度」，其次分別是：「提高對顧客的掌握度」、「讓員工學習更多技能」、「增加生產力」、「協助企業降低成本」、「協助企業增加利潤」等。

而根據英國知識管理雜誌【Knowledge Management】的調查也顯示，有高達 89% 的企業，認為知識管理「對於決策具有效果」，有 84% 的企業認為可以「增加對顧客的應對能力」，有 82% 認為可以「改善員工及業務的效率」，有 73% 認為可以「提升革新」及「改善產品及服務的品質」。

從上述兩個東、西方的調查結果可知，企業界普遍認為，推動知識管理可以為組織帶來的最大效益，莫過於組織決策品質的提升。而決策大師 Herbert Simon(1976)研究政策決策時也認為，決策者在政策制定過程中如何取得及處理相關資訊，是能否有效解決問題的關鍵所在。因此，當知識管理熱潮從企業界延伸到公部門時，如何透過知識管理的有效運作，協助政府機關進行跨部門資訊與知識的橫向分享，將資訊轉化成有用的政策知識，進而提升政策品質，提高民眾對政府施政的滿意度，是探討政府機關導入知識管理的重要課題。

不過，是否可以將原本源自企業界的知識管理活動及推動模式，全盤引進或移植到政府機關？就理論而言，因為任何管理策略皆會因為組織的特性、文化…等因素，而必須在規劃與執行上產生些許的差異；再從公、私部門的組織結構、所處的環境系統…等層面來看，公、私部門因為以下幾點重要的差異，亦不宜將適用於企業界的知識管理推動模式，完全移植到公部門。

政府機關囿於法令規章的限制，在推動組織變革時，組織應變的彈性有限，無法具備快速的反應力。

礙於法規與制度設計，公務人員體系缺乏有效的激勵措施，在升遷管道、福利制度法制化、文官永業制保障工作生涯的因素下，缺乏內在驅力促使公務人員主動配合各項組織變革的活動。

因此，在研擬政府機關推動知識管理運作模式與推動策略時，實應依機關層級與任務特質，規劃知識管理的推動策略與方式。

舉例而言，地方政府推動知識管理在定位上宜著重在實務運作層次，例如以改善及創新服務品質做為推動知識管理的目標，如此可藉由以往所累積的業務執行經驗建立資料庫，續而進行資料探勘，以提升行政效能；相較之下，中央政府層級的行政機關，特別是擔負各項政策規劃的幕僚單位，對知識管理的需求，則可著重在如何提升決策品質的定位上。

不同的定位與目標，知識管理的推動策略與方法也會不同。從前述各項研究與案例訪談即可看出這項特質。以芬蘭為例，其知識管理推動目標在強化政府的策略能力、改善決策制定所需的資訊與知識的品質等，因此在作法上，強調跨部門之間的知識分享，以及建立讓民意可以在政策規劃過程中充分表達的管道（「傾聽民眾心聲」計畫）。而美國的聯邦公路管理局(FHWA)與總務管理局(GSA)，則是透過知識社群的運作，分別達成其政策廣宣、及員工技能的提升之目的。

因此，本研究擬就前述各項研究所獲，針對我國行政機關導入知識管理的推動策略與運作模式，提出一套可行的建議方案，供行政機關在擬定及規劃相關計畫時之參考。

第二節 行政機關知識管理推動策略與運作模式

一、理論依據

在知識管理的演進過程中，企業早期推動知識管理的作法，誠如 Rudy Ruggles 在 1998 年於《加州管理評論》(California Management Review)所發表的研究調查報告所描述，絕大多數美國企業推動知識管理，採行的方式都是從建置企業內部網路、資料庫等，運用資訊科技來收集、儲存或萃取知識。這種方式最大的缺點是無法儲存及運用隱性知識，因為忽略了最重要的知識載體「人」。此種以架構為主，由技術地圖、知識地圖為起點，重視文件管理、知識庫，以數位圖書館觀念所建立起的知識管理系統，是所謂第一代知識管理。

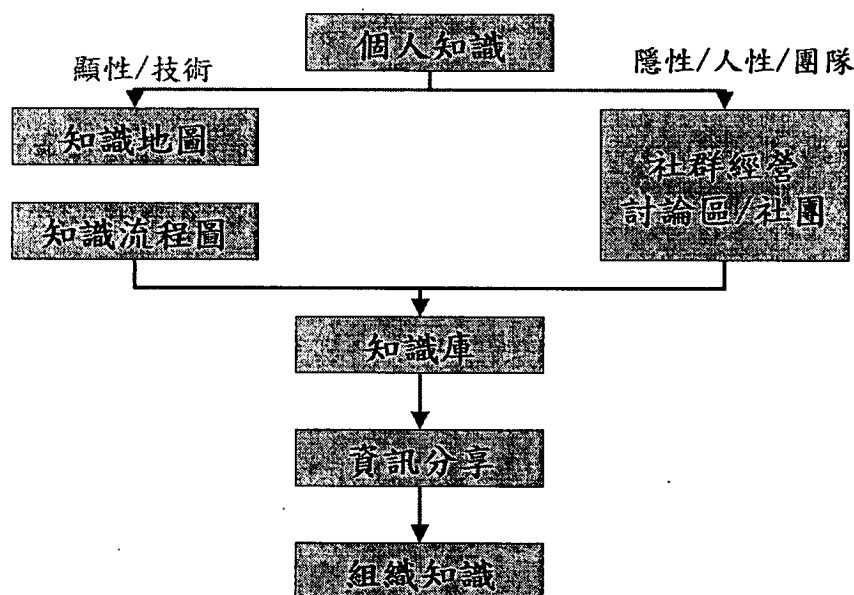
隨後企業逐漸發現光靠科技本身是不可能全然改變人的行為時，第二代知識管理的概念與內涵就逐漸被大家所重視，所謂第二代知識管理的內涵，即是重視組織內非正式溝通，強調人際間的互動與面對面實際接觸，建立互信的環境，提供學習的空間，進而從中分享並引導出隱性知識的推動觀點。(參考圖 5-2-1)

從提升政策決策品質角度來看行政機關推動知識管理的重心，應是第二代知識管理所欲呈現的精神，即透過行政機關內部的知識分享活動，增進公務人員的知識技能，提升其政策制定的品質。

但須強調的是，第二代知識管理模式仍應延續第一代的知識平台建置，因為這是知識分享的基礎架構，可以系統化儲存知識、縮短知識蒐尋時間，有利於聰明複製，所不同的是，此階段的知識管理推動重點，應重視人心的改造和分享文化的扎根。

因此，本研究所提出的行政機關知識管理推動策略與運作模式，即是以此理論背景據以發展而來。

圖 5-2-1 第二代知識管理發展架構



二、推動策略

行政機關知識管理推動策略的擬定，可以依據以下步驟逐步展開：

(一) 環境分析與知識管理需求調查

本步驟的目的在思考行政機關為何需要導入知識管理，據以發展屬於機關本身的知識管理推動策略與執行計畫。

企業推行知識管理的考量，可歸納出以下幾點：

1. 全球化趨勢下，以全球運籌的營運模式因應客戶需求，知識的傳遞與利用之需求日益迫切。
2. 企業必須善用知識快速開發新產品與新服務，以形成競爭優勢。
3. 服務導向趨勢下，製造業服務化日益普遍，企業必須運用知識來滿足客戶需求。

4. 企業人力分佈全球，企業必須讓資訊與知識的溝通能夠跨越地理與時空的限制，以發揮團隊效率。
5. 企業之間及與上下游合作夥伴間之關係日益密切，彼此間之知識的傳遞與交流傳承需求增加。
6. 為避免因人才流動所造成的知識斷層，及有效將個人知識轉化累積為組織的知識，以因應人才快速流動之趨勢。

根據本研究訪談行政機關推動知識管理動機之了解，發現行政機關的知識管理需求，以基於服務導向、致力提升行政效率與品質，以及因應人才流動避免造成知識斷層，這兩者的需求最普遍。

(二) 知識管理推動計畫之願景與目標設定

在企業界，所謂願景，代表高階主管的策略意圖。而策略意圖是指企業在特定期間內想要獲得的競爭地位，以及未來達成該目標所必須具備的核心能力。

因此，一旦確立行政機關對知識管理的需求後，統籌全國行政機關的最高負責單位，應該為各級行政機關揭櫫政府推動知識管理的願景，及欲達成的結果，這項結果的陳述，必須是有形、可以加以衡量的。

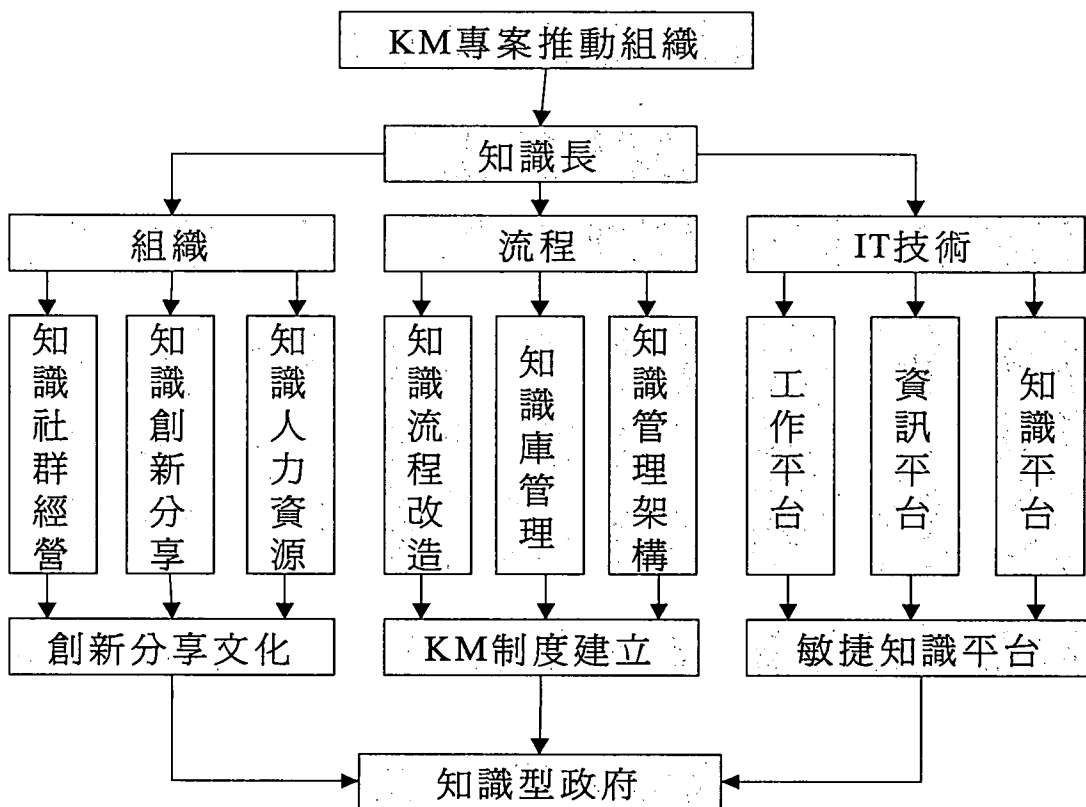
一般而言，行政機關推動知識管理最主要的目標，可歸納出以下三點：

1. 業務經驗傳承，提高行政效率
2. 快速提供有用資訊，提高決策效能
3. 營造知識分享的組織環境，促進組織學習與知識創新活動

(三) 知識管理專案推動組織的建立

專案小組的成立，目的在有效整合資源，促使知識管理在機關內部得以順利推展。由於知識管理的活動乃由策略、組織文化、知識流程及資訊科技等結合而成，因此在推動時亦是從這幾個面向來加以推展，因此專案小組的組織架構，亦必須根據這些功能做職務的分工與分組。

圖 5-2-2 知識管理專案推動組織架構與分工



以下將針對專案團隊的各項分工，就其細部執掌，列表加以說明：

表 5-2-1 知識管理專案推動組織架構與分工

組織/職位	人員	職責說明
知識管理專案推動組織－知識長	中央由行政院副院長兼任全國性專案計畫主持人；各級行政機關由級單位主管擔任推動計畫主持人	1. 決定行政機關整體知識管理策略與發展方向 2. 審核整體知識管理相關制度 3. 核准新知識社群之設立

知識管理專案 執行秘書	由知識長指派單位高 階主管擔任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃並導入知識管理推動架構 2. 建立行政機關知識庫，彙整行政機關所累積之經驗與知識 3. 利用網路科技建立知識社群，引進外部知識 4. 建立行政機關內外知識流通與分享管道 5. 提供以知識為基礎、可供高層行政首長決策依據之可行方案
知識管理系統 規劃小組	由各級行政機關知識 管理先導單位、或主 要核心業務單位一級 主管擔任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 執行知識需求、知識分類及盤點工作 2. 繪製行政機關知識地圖、知識流程圖並訂定知識管理優先順序 3. 規劃知識庫及其管理辦法 4. 制定知識管理流程 5. 規劃設置知識社群
文化變革促動 小組	由各級行政機關人力 資源單位一級主管擔 任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 塑造有利知識分享之組織環境 2. 提供訓練協助員工創造知識 3. 建立知識分享之績效考核制度 規劃與執行知識管理推動成果 行銷方案 4. 核心成員訪談
資訊科技推動 小組	由各級行政機關資訊 單位一級主管擔任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃與建置知識分享技術平台 2. 建置知識管理與知識社群技術平台 3. 建立並推動資訊設技標準與使用語言 4. 擬定概念設計，並與網際網路小組、I T及M I S人員共同將概念設計實現為技術方案

由於任何專案的推動，多少會對現狀產生改變的需求，為確保知識管理專案推動組織的各項職掌能順利展開，避免陷入自家人無法指揮

自家人的窘境，不僅是企業界，行政機關更需要借助外力資源，例如知識管理技術服務廠商，協助專案的規劃及執行時的諮詢。

(四) 知識管理計畫時程的擬定

知識管理的推動是一項持續性的管理活動，而知識管理的目標也無法一朝一夕即可竟其功，因此，在探討知識管理的實務作法上，多以階段性的論點出發。

所謂階段性，一般有兩種區分方式：

1. 「先導→推廣→擴散」階段式推動

先以一個或幾個部門擔任知識管理推動的先導單位，待成效形成後，再全面推展到整個組織。這樣的做法可以降低一開始就全面推動知識管理所可能產生的抗拒與風險。這是從推動規模來區分。

2. 「分享→學習→創新」階段式推動

另一種區分方式是以知識管理可以達成的效果來做階段性的區隔。這種作法是企業界推動知識管理時，常採用的一種策略思維，但應用到政府機關，本研究發現，由於公部門的組織定位及宗旨不同於私部門，特別是當知識管理的應用，有很大程度的目的在型塑行政機關的分享文化，藉以提升行政效能與決策品質時，分享、學習的分際已被打破。

因此，本研究擇以「先導→推廣→擴散」三階段觀點，做為知識管理推動策略的擬定依據。至於「分享→學習→創新」，則做為擬定行政機關知識管理運作模式的規劃依據。

三、運作模式

前文提到，「分享→學習→創新」是企業界推動知識管理時，常採用的一種策略思維，這三階段發展模式的論點簡述如下：

1. 知識管理推動初期：最大任務在將「個人知識變為組織知識」，著重「分享」行為與機制的建立；
2. 知識管理推動中期：以「學習」為主軸，希望透過知識學習機制的建立，增加知識的流通與加值，所以，組織應導入學習型

組織，建立實務社群，同時由重視顯性知識的分享，進一步推動隱性知識的採擷，而這些活動都是以「人」為主軸；

3. 至於知識管理長期推動目標，則在建立知識創新機制，以創新產品、服務和事業經營模式為根本目的。因此，此階段的工作，應致力於對外的知識連結，譬如：供應商知識鏈、顧客知識管理等，藉以擴大知識交流的對象，激發組織的創意。換句話說，本階段的工作重點在建立組織的知識網，形成創新文化，以利推動創新管理。

上述企業界常採用的知識管理策略作法，當應用到政府機關時，本研究發現，由於公部門的組織定位及宗旨不同於私部門，特別是當知識管理的應用，有很大程度的目的在增進行政組織的分享機制，藉以提升行政效能與決策品質時，分享、學習的分際已被打破。因此，「分享」、「學習」、「創新」的階段論，應用到行政機關時，本研究認為應該從需求面來探討行政機關的知識管理推動模式，這三項重點不論何者先、何者後，都可以找到執行的方法(參見圖 5.2.3)。以下即是本研究依據各項知識管理需求類型，依據組織環境、知識管理實施目標、及導入內容三個方向，分別說明各類型的運作模式。

(一) 分享導向之知識管理推動模式

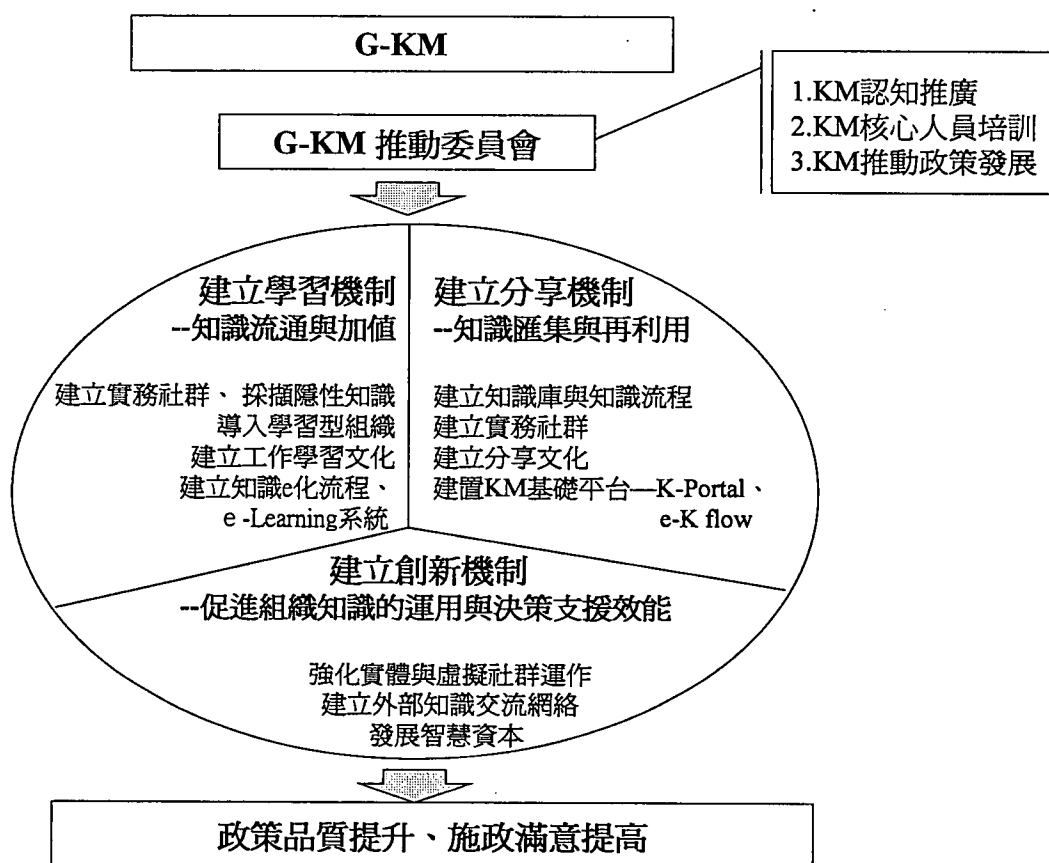
強調知識分享之組織，其知識應用層次側重在知識的彙集與再利用，所追求的智慧資本屬於結構性資本，例如組織制度、各項作業流程的管理、及知識庫的建立等；而這類型的知識管理活動，所收集與管理的知識僅在組織內部流動，提供內部員工分享。因此，在 I T 平台的建置上，只需要將文件電子化或利用電子郵件系統，即可達到資訊傳遞的目的。

(二) 學習導向之知識管理推動模式

強調知識學習的組織，對於知識的需求，重在發掘問題與透過運用知識以解決問題的層次上，導入知識管理的重點，在建立一個可供組織學習、分享與累積、創造知識的學習環境，重視如何改善知識獲取的管道，以提高知識傳播效益，因此會將學習型組織或知識社群的觀念與作

法導入組織內，對於組織內部網路或網際網路等平台技術會有較多的需求，不過，知識的流通仍以組織內部為主。

圖 5-2-3 行政機關推動知識管理運作模式



(三) 創新導向之知識管理推動模式

發展知識管理的最終目標，多是希望透過知識以促動組織的創新，因此，強調知識創新的組織，對知識管理的推動成效，多強調如何以何種知識活動來達到組織的革新，進而創造更具競爭優勢的核心知識。對組織而言，除了組織內部的知識累積與創造外，對於組織外部的知識，例如顧客、供應商、策略聯盟夥伴及整個產業市場的資訊，都是企業所

積極要建立的知識網路。因此，網網相連的知識網絡會形成組織的主要型態，俾使知識的創造與運用和組織的主要營運活動相結合，故需要一套符合策略資源的資訊科技系統環境，來支援知識的革新與創建。

茲將上述三種知識需求導向的組織，其知識管理推動目標、組織環境與特性列表如下：

類型 特性	知識分享導向 之組織	知識學習導向 之組織	知識創新導向 之組織
推動目標	建立知識分享機制	建立知識學習機制	建立知識創新機制
知識應用層次	知識的彙集與再利用	<ul style="list-style-type: none"> - 發掘問題應透過知識運用加以解決 - 組織學習與累積知識 	革新與創建知識
管理活動重點	建構知識庫與流程	改善知識獲得管道	形成知識文化\環境
智慧資本型態	結構性資本 <ul style="list-style-type: none"> - 制度 - 流程 - 知識庫 	人力資本 <ul style="list-style-type: none"> - 知識 - 技能 - 學習能力 	關係資本 <ul style="list-style-type: none"> - 供應商 - 顧客 - 策略聯盟夥伴
知識擴散幅度	內部	內部	內部\外部
知識轉換模式	<ul style="list-style-type: none"> - 外化 - 結合 	<ul style="list-style-type: none"> - 內化 	<ul style="list-style-type: none"> - 共同化
I T程度	<ul style="list-style-type: none"> - 文件電子化 - 電子郵件 	<ul style="list-style-type: none"> - 企業內部網路 - 網際網路 	<ul style="list-style-type: none"> - 符合策略資源的資訊科技系統環境
知識管理推動效益	<ul style="list-style-type: none"> - 提高知識擴範圍 - 縮短知識尋找時間 - 知識系統化儲存 - 文件電子化 	<ul style="list-style-type: none"> - 建立知識分享與傳承模式 - 提高學習意願 - 建立工作與學習團隊 - 隱性知識採擷 	<ul style="list-style-type: none"> - 創意激發 - 擴大知識交流對象 - 形成分享、學習與創新的工作文化與環境 - 革新：產品、技術、經營模式等

四、實施作法

在專案推動組織中，將知識管理的活動分成系統規劃、資訊科技與文化變革促動三個小組，因此，在導入知識管理的實施作法上，以下即就此三個面向，步驟性地說明各需求導向下的作法，提供行政機關推動知識管理之參考。

(一) 知識管理系統規劃

行政機關知識管理系統的規劃與導入，須符合組織未來的發展目標，故知識管理系統的運用及擴散，將成為組織學習的主要工具。以下即就分享、學習及創新三個不同導向的知識管理推動模式，說明各階段的工作內容。

類型	分享型機制	學習型機制	創新型機制
知識管理導入內容	1. 知識系統盤點 - 知識策略、知識地圖、知識流程 2. 資訊系統盤點 - 硬體、網路、軟體、資料庫 3. KM 系統平台規劃與建置 - KM 入口網站、個人及部門訊息網頁、社群式 KM 系統、知識庫、資源中心、交流園地、搜尋中心、資訊中心連	1. 導入情報雷達 - 主動收集各界資訊 2. 導入營運流程 - KM 與日常作業結合 - E 化作業流程透明化，促進內部溝通與提升行政效率 3. 導入專案控管 - 提供專案負責人控管專案進度、資源及品質，獲取專案資訊，累積專案經驗	1. 導入商業智慧與資料倉儲 - 整合資訊流與知識流，提升決策智慧 2. 應用系統入口整合

	結	4. 建構 e-Learning - 提供終身學習環境	
--	---	--------------------------------	--

(二) 知識管理資訊技術開發與導入

知識管理的推動與落實需要方法與工具，以下即依據分享、學習及創新導向之知識管理推動模式，提出各階段資訊科技的應用工具。

	分享機制	學習機制	創新機制
資訊科技	企業入口網站 知識庫 文件管理系統 分享網路 搜尋引擎 工作流程系統 常見問答集(FAQ) 專家黃頁系統	專家系統 決策資源系統 線上學習系統 網路論壇 OLAP	資料倉儲 資料採掘 案例推理系統 模式模擬 協同過濾系統 人工智慧 商業智慧

(三) 文化變革促動

文化變革促動的目的，在建構一個利於知識管理推動的優質發展環境。在作法上，除了專案開始階段舉辦啓動會議或共識營等活動，以凝聚高層對知識管理的推動決心與意識外，配合各需求階段的目標，可發展出各項知識管理培訓課程，課程規劃重點參考下表。

	分享機制	學習機制	創新機制
目標	提供知識管理導	提升企業知識的	形成創新文化及

知識管理在政府機關之應用

	入經驗交流	質與量	整合知識並予以價值化
規劃重點	師資培訓、案例介紹、流程運作、文化變革、資訓技術	企業內部訓練規劃、學習工具與技術應用、知識社群經營	隱性知識採掘、學習型組織、創意思考模式、績效評估、智慧資本

如果行政機關導入知識管理是期許藉此促進機關的知識分享，則為達此目標，可以參考採用相關的管理作為，並據以建構所需的軟硬體環境；同理推之學習與創新重點。

此外，就提升決策品質而言，在知識管理尙未和管理界盛行前，任何組織，不論公、私部門都在努力尋求改善與解決之方，也就是說，提升決策品質並非因為知識管理的出現而變得重要；但是，如果除了品質之外，還強調決策的速度與創新，則有必要借助資訊科技與知識管理的手法，促進機關內部成員的知識分享與相互學習，如此才有機會從中創造出創新的元素。

第五章 我國行政機關知識管理運作模式與推動策略

第六章 結論與建議

根據前述研究結果，提出以下結論與建議：

第一節 結論

綜合前述章節探討，對於行政機關推動知識管理之研究，可歸納出以下幾項結論：

- 一. 為加強行政機關進行研發創新，以提升施政規劃前瞻性及行政效能，行政院特將知識管理的運用列為主要的實施策略，並明定各項推動計畫與具體作法，在此前提下，近二、三年來，已有三成七的行政機關相繼推動知識管理。這些行政機關的知識管理推動狀況歸納如下：
 1. 整體來看，中央機關的知識管理推動績效較佳；有 74%的行政機關是以知識管理系統導入及建置案為推動主軸，負責推動的專責單位，多落在企劃或研考部門，有七成以上的行政機關是由高階主管擔任知識長；由單位首長或副首長擔任 CKO 職務者其推動績效較佳。不過，地方政府受限於資源(如編制、預算)的限制，對於知識來源的取得仍較中央不足，且僅有三成的行政機關已經或計畫將知識管理的推動列入績效衡量指標，有五成的行政機關尚未考慮增訂與知識管理相關計畫有關的衡量指標。
 2. 行政機關研擬政策所需的知識，多「須透過不斷的討論」才能取得、且「常須因應環境變遷而改變」；「舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約」是取得外部知識的主要管道；在創造知識方面，以正式開會的形式為多，專題文章或是研究成果之發表則相對較少；知識的擴散以「內部會議與演講」、「內

部資訊系統平台」為主，較少藉由知識社群或讀書會的管道來進行。

3. 知識管理系統平台的建置有助於行政機關對知識管理的肯定與期待，不過，讓「知識管理專案負責人(知識長)有足夠資源與權力推動知識管理」，可以提高行政機關對知識管理的「支持程度」，而增加「支持程度」可促進「知識分享」的行為改變，進而對行政機關的業務帶來「實質效益」，而強化知識管理的實質效益有助知識管理的整體評價；因此，如何提升行政機關同仁對「知識分享」的意願與行為改變，是值得行政機關在推動知識管理時特別思索的課題。
 4. 行政機關在硬體設備的投資不遺餘力，顯見政府戮力建造一個高效能 e 化政府的決心，然而硬體設備的先進與否，並非知識管理推動成效的關鍵因素。就系統整合而言，目前技術發展已不是困難，唯一要考慮的是將來各行政機關的知識管理系統整合時，機關之間在知識文件上的儲存類型是否相容的問題。
- 二. 提升政策規劃及決策品質是各國政府推動知識管理的主要目的，此點與產業界推動知識管理多以知識傳承與有效管理做為最初目的，而後再尋求對企業決策提供支援的進階目標有明顯不同。綜合本研究所探討的政府機關與產業界的案例，可歸納出以下幾個特點：
1. 地方政府推動知識管理在定位上宜著重在實務運作層次，例如以改善及創新服務品質做為推動知識管理的目標，如此可藉由以往所累積的業務執行經驗建立資料庫，續而進行資料探勘，以提升行政效能；中央政府層級的行政機關則可分為幕僚單位及業務單位，其中擔負各項政策規劃的幕僚單位，對知識管理的需求，可著重在如何提升決策品質的定位上；業務單位對知識管理需求則可定位於擴大服務能量及提升服務品質。
 2. 強化政府機關的政策規劃及決策品質是各國政府改造的重要目標，因此在推行知識管理計畫時，多強調個人與組織知識在行政機關裡的重要性，及跨部門之間的知識分享與支援，為達到

知識的交流與分享，行政機關多採用知識社群的運作方式，來促進組織內外部知識交流與分享，進一步鼓勵員工去創造及分享個人的成長經驗及發展技能。

3. 知識社群若能成功運作有助於隱性知識的有效採擷，同時也可藉此塑造組織的分享文化。但本研究發現，除了少數幾個行政機關以知識社群做為實踐知識管理的重要策略外，一般行政機關運用知識社群或讀書會的情形並不普遍，特別是地方政府機關，施政重點在提供便民的行政服務，故如何將繁雜的專業知識與工作經驗傳承下去、加速同仁的辦事效率，且讓新人可以快速上手，成為亟待解決的課題，因此，建置一套完備的知識文件資料庫，才是推動知識管理最先要務，這是中央與地方行政機關對知識管理的需求面上，最大差異之處。
4. 企業界雖然未將提升決策品質列為推動知識管理的主要目標，但均肯定知識管理可以促進組織決策品質的提升。因為，就提升決策品質而言，在知識管理尚未在管理界盛行前，任何組織，不論公、私部門都在努力尋求改善與解決之方，也就是說，提升決策品質並非因為知識管理的出現而變得重要；但是，除了品質之外，若仍強調決策的速度與創新，則有必要借助資訊科技與知識管理的手法，促進機關內部成員的知識分享與相互學習，如此才有機會從中創造出創新的元素。

第二節 建議

一. 依據組織業務需求規劃行政機關知識管理推動策略與作法

知識管理的推動是一項持續性的管理活動，而知識管理的目標也無法一夕竟其功，因此，在探討知識管理的實務作法上，多以階段性的論點出發。本研究對於知識管理在行政機關的應用上，亦建議採取階段性作法，即「先導→推廣→擴散」三階段導入為宜，至於「分享→學習→

創新」，則做為擬定行政機關知識管理運作模式的規劃依據。詳細內容請參考第五章所述。

二. 成立統籌全國行政機關推動知識管理的專責單位

1. 此專責單位建議設在行政院下，由副院長兼任知識長，設立知識管理推動委員會組織。
2. 此專責單位的主要職責有：
 - (1) 釐清並確立政府各行政機關推動知識管理之未來願景及所欲達成之目標，及相關實施策略
 - (2) 根據政府推動知識管理的目標建立績效評核指標，並審核次級行政機關所建立的績效評核指標(KPI)是否合宜，定期(半年)研考各次級機關是否達成所定目標
 - (3) 建立激勵機制，以協助知識管理在各級行政機關的推行
 - (4) 應落實推動計畫執行狀況之提報、以及定期追蹤考核，務使各行政機關重視知識管理專案之徹底施行。
 - (5) 為加強各機對知識管理意涵、推動模式以及擴散效益之瞭解與認同，建議可從本研究之案例中尋找各類機關所適用的典範，並加強推廣與表揚活動。

行政院為加強所屬各機關研發創新，提升施政規劃前瞻性及行政效能，落實「行政院所屬各機關研究發展實施辦法」規定之研究發展事項，於 93 年 4 月訂定「加強行政院所屬各機關研發創新實施要點」，明訂各機關運用知識管理方法，推行研發創新工作。不過該要點所規範之對象僅以行政院所屬各機關，未及於各地方政府，雖然政策規劃多屬於中央各行政機關的主要業務，地方政府多屬於政策執行單位，但透過知識管理塑造一個大有為、知識型政府，乃包含中央與地方政府所呈現出來的整體施政成效，因此，從執掌全國行政權的角度觀之，宜於行政院下設立一個專責單位統籌全國各級政府行政機關的知識管理推動業務。

另一方面，專案的推動首重目標的界定及成效的追蹤。推動委員會應對政府行政機關推動知識管理所欲實踐的願景、目標及推動策略，做明確的定義與推廣，概一級機關的實施策略可做為次級機關的目標，次級機關就此目標根據各機關的業務特性研擬各項發展策略。推動委員會必須審核次級行政機關所擬定的目標及績效評量指標(KPI)是否符合推動委員會所擬定的方向，並定期做研考追蹤，以確保各機關的知識管理推動成果。

推動委員會另一重要任務，即是塑造一個有利於知識管理在政府機關運作的組織環境，尤其是能促動機關同仁樂於分享的激勵機制。激勵的方式包括物質與精神，但都必須要直接有效，在這部分，行政機關顯然不如民間企業來得有彈性，雖然，因此在設計上宜著重在精神的獎勵。例如參考企業界成立最佳知識型企業(MAKE)獎的作法，政府機關可舉辦最佳知識管理實踐獎，進行各行政機關知識管理推動成效的甄選與競賽。執行方式可分業務與幕僚機關、國營事業、中央、地方等不同業務性質及層級屬性，加以區隔評鑑之。每年同一性質者取一單位，由總統予以公開表揚，並研究實際的獎勵內容，得獎單位，有義務發表作法提供分享與標竿學習，並接授其他單位派員前來觀摩見習。

三. 由政府就現有研究機關之系所，擇其專精與之簽約，做為供中央與地方機關的研討會、教育訓練及專業諮詢的來源。

根據問卷調查結果發現，有許多行政機關表示在知識情報的取得上，限於經費因素，管道有限且質量不齊，為確保知識管理在各級行政機關的運用是朝向共同的目標進行，同時也可達到資源整合、節省經費之功效，建議可由推動委員會統一規劃。

四. 政策擬定機關（單位）可透過全國虛擬社群的運作，廣泛蒐集相關單位對政策計畫的點子，促進政策品質的周延性及可行性，也易提早建立共識。

從國外政府機關推動知識管理的案例可以發現，在政策規劃與推廣部分，國外政府機關特別青睞虛擬社群的運作機制，主要原因在網路資訊科技的發達，相當程度解決了因為距離而無法經常聚會討論以凝聚共

識的問題。台灣的幅員雖不大，但中央政府之間及各級地方政府之間的溝通距離，仍會受到行政流程影響而延長政策形成時間及後續推廣與執行的成效，若能在政策形成之初，即能運用虛擬社群機制，讓政策議題透過討論與交流在各級相關行政機關內部獲得初步的共識，同時也可使政策的產出更具周延性與可行性。

五、針對中央、地方各級機關對於 IT 環境不同的現況，及對知識管理的需求，宜再次予以深入調查，訂出分類，配合資源(預算)的分配，採扶強濟弱的策略，提升各機關邁向知識管理的能量。

第三節 後續研究建議

本研究囿於研究期程及經費之限制，有若干具建設性議題無法於此次研究中獲得探討，茲列為後續研究建議，分述如下：

一、政策形成所需知識如何透過知識管理加以創造產生，及行政機關如何促進知識創新及知識加值。

二、政策制定過程，組織文化、決策模式及內部顧客對知識管理的影響及運用。

三、知識管理在政府的政策形成機制與決策程序、工具、技術支援方面的關聯與影響。

四、對本計畫分析之 50 個已推動知識管理機關的實施內容加以盤點，進一步找出衡量行政機關知識管理成效之指標。

五、政府許多部門原即存在許多知識管理之作法及程序，多年來亦能有效推行或推展，諸如：專家系統、危機處理（重大災害或劫機等）、ISO 標準化認證、群體決策輔助機制（國安、國防、外交）等，均係知識管理系統之低階處理或同義詞，建議另案針對該類案例機制進行探討。

附錄一 行政機關推動知識管理現況調查問卷

敬愛的女士、先生，您好：

首先，感謝您在百忙中抽空填寫本份問卷，本問卷是行政院研究發展考核委員會委託中國生產力中心執行「知識管理在政府機關之應用－以行政機關政策形成機制建立為例」研究案，所進行的一項問卷調查。本問卷之主要目的，在瞭解我國各級行政機關目前在形成政策的過程中，推動與應用知識管理的實際情形，以作為未來提出具體建議之參考。因此，您所提供的意見非常寶貴。

本項問卷將以中央政府所屬二、三級機關及地方一級單位負責推動知識管理者為調查對象。您所填答的資料僅做整體分析，不作個別行政機關的分析比較，所得資料亦僅作研究之用，內容絕對保密，敬請依據貴單位實際狀況安心填答，在此本研究團隊謹對於您的大力支持與協助，致上最誠摯的謝意。

順頌

時祺

行政院研考會「知識管理在政府機關之應用」研究案

執行單位：財團法人中國生產力中心

聯絡電話：(02) 2698-2989

聯絡人：李驊芳(分機 1817)、林昭慧(分機 2013)

E-Mail：1817@cpc.org.tw、2013@cpc.org.tw

【第一部分：貴單位組織知識管理推動現況】

一. 貴單位目前是否訂有推動知識管理相關計畫或規定？

01 訂有相關計畫或規定；請填列相關計畫或規定的名稱：

02 沒有相關計畫或規定（請跳答下列【第二部分】、【第四部分】、【第五部分】）

知識管理在政府機關之應用

二. 貴單位目前所擬訂的中長程施政計畫（94 年至 97 年），是否訂有與推動知識管理相關計畫有關的衡量指標？

01 訂有相關衡量指標；衡量指標名稱：

其衡量標準為：

02 94 年至 97 年的中長程施政計畫沒有訂定相關衡量指標，但年度施政計畫已預定增列；目前預定的衡量指標名稱為：

03 目前尚未考慮增訂與推動知識管理相關計畫有關的衡量指標

04 其他：

三. 貴單位目前推動的知識管理計畫屬於下列哪一種性質？

01 知識管理研究案

02 知識管理系統導入與建置案

03 推動知識管理規劃案

04 其他；請填列名稱：

四. 貴單位推動知識管理已有多久？

01 未滿一年

02 一年～兩年

03 兩年～三年

04 三年以上（_____年）

五. 貴單位負責推動知識管理的專責單位是？

01 成立推動專責單位

02 人事單位

03 資訊部門

04 企劃部門/研考部門

05 其他：

六. 貴單位負責知識管理推動計畫之最高主管其職稱為：

其隸屬部門為：

七. 貴單位知識管理推動計畫之經費來源？

01 編有預算；請填列科目名稱：_____；累計預算數：

02 未編列相關預算；經費來源：

【第二部分：行政機關組織知識的運作情形】

說明：

1. 本單元旨在了解行政機關在擬定各項中長程施政計畫時，對於政策形成過程中所需要的各項資訊及知識的收集與運用狀況，進而了解行政機關如何藉由知識管理在各方面的應用，以提升整體施政計畫的決策品質。

2. 以下題目標示【可複選，並排序】者，最多可複選四項，並請依使用頻率將優先順序填在□內，1 表示【最主要、最常使用】，2 表示【次要、經常使用】，3 表示【偶爾使用、不常使用】，4 表示【曾經使用過】。

一. 知識屬性

a. 貴單位於研擬中長程施政計畫時，政策方案的設計方式多屬下列哪一類型？

01□例行的規劃（即採取例行與重複的方式，設計類似於以往的解決方案）

02□類比的規劃（即採取於過去類似問題的解決方法做為解決目前問題之參考依據的規劃方式）

03□創新的規劃（即採取突破慣例及創新性的方法，對於無前例可尋的問題，設計解決方案）

b. 貴單位於研擬中長程施政計畫的過程中所需要的「知識」，屬於下列哪一種特性？【可複選，並排序】

01□多為圖形、表格、文字 02□數字型資料

03□必須邊做邊學才能得心應手 04□須透過不斷的討論才能獲得

05□常須因應環境變遷而改變 06□很難用文件方式表達

07□其他：

二. 組織外部知識取得

知識管理在政府機關之應用

係指組織透過外部市場的採購、策略聯盟之合作，或與相關團體及人士間的非正式交流，而獲得有價值的知識。

- a. 貴單位於研擬中長程施政計畫時所需要的知識，主要屬於下列哪一種領域？【可複選，並排序】

01環境生態 02公共行政 03經濟 04財務金融
05社會心理 06法律 07政治 08科技工程
09資訊管理 10公共衛生 11其他：

- b. 貴單位於研擬中長程施政計畫時，向外部取得業務相關知識的管道及方法有哪些？【可複選，並排序】

01舉辦或參加研討會/演講
02舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約
03諮詢專家顧問 04決策者/高階主管
05媒體、雜誌、網路等 06書籍與期刊 07國內參訪
08國外參訪 09民意調查 10其他：

- c. 貴單位於研擬中長程施政計畫的過程中，如何補強業務上所欠缺的外部知識？【可複選，並排序】

01舉辦或參加研討會/演講
02舉辦或參加座談會/公聽會/與民有約
03徵詢專家意見 04委託研究 05自行研究
06國內參訪 07國外參訪 08鼓勵、指派同仁進修
09其他：

- d. 貴單位於研擬中長程施政計畫時，在外部知識取得方面所遭遇到的主要困難或障礙為何？【可複選，並排序】

01沒有經費 02成本過高 03無適當管道

- 04 不知道如何取得 05 主管不支持 06 同仁意願不高
07 無具體成效 08 沒有困難 09 其他：

三. 知識流通

係指組織內部知識流入的內容、流通的媒介、以及溝通的機制。

- a. 貴單位同仁於研擬中長程施政計畫時，取得業務所需且已存在於組織內部之知識的管道及方法有哪些？【可複選，並排序】

- 01 機關內部業務電子公用槽、資源分享區
02 外部網路資源 (Internet)
03 人員輪調，使知識能隨人員流動
04 內部網站 (Internet)
05 辦理機關內部演講、簡報或討論會
06 業務檔案專卷
07 同事間討論或用電話、e-mail 等非正式溝通管道
08 閱覽室、圖書室
09 其他：

- b. 貴單位於研擬中長程施政計畫的過程中，內部資訊或最後達成共識之決策資訊，其流通與傳遞方式為何？【可複選，並排序】

- 01 紙本傳閱 02 電子公文傳閱 03 e-mail 傳閱
04 電子佈告欄 05 公佈欄 06 其他：

- c. 為研擬中長程施政計畫，貴單位的網站是否設有搜尋、檢索功能，以提供內部同仁查詢相關資訊與知識？

- 01 是 02 否 03 未設有網站

d. 貴單位於研擬中長程施政計畫時，在知識創造方面所遭遇到的困難與障礙為何【可複選，並排序】？

- 01成本過高 02無適當的管道或設施 03主管不支持
04同仁配合度不高 05使用率不高/成效不彰
06無適當的獎激勵措施 07沒有困難 08其他：

五. 知識儲存

係指組織將有價值的知識儲存在適當媒介內，以利需求者能夠更為便利、快速地擷取所需知識和資訊，並且隨時更新與重整其內容與結構。

a. 貴單位於研擬中長程施政計畫的過程中，儲存組織知識的機制為何【可複選，並排序】？

- 01建立資料庫 02各部門或各承辦人員自行儲存
03由專責單位負責統一儲存 04師徒制傳授
05機關內部沒有儲存組織知識的機制 06其他：

b. 貴單位於研擬中長程施政計畫所產出的經驗與成果，是以何種形式被儲存【可複選，並排序】？

- 01電子檔案 02書面文件 03個人收存
04微縮影片 05其他：

c. 貴單位在知識儲存方面所遭遇到的困難與障礙為何【可複選，並排序】？

- 01成本過高 02無適當的管道或設施 03主管不支持
04同仁配合度不高 05使用率不高/成效不彰
06無適當的獎激勵措施 07沒有困難 08其他：

六. 知識擴散

係指組織內的個人知識能透過分享而傳遞給所有需要的同仁，使其

能更有效地執行工作。

- a. 貴單位於研擬中長程施政計畫的過程中，處理或進行知識擴散的方式和管道為何【可複選，並排序】？

01 由知識管理專責推動單位負責推動

02 成立任務小組專責推動

03 組織內部的資訊系統平台(Internet/e-mail/討論區/共用槽)

04 舉辦內部會議/演講/簡報

05 透過知識社群或讀書會活動

06 師徒制傳授

07 沒有知識擴散的機制

08 其他：

- b. 基於中長程施政計畫之研擬需要，貴單位奉派參加外部單位舉辦的教育訓練之同仁，受訓回來後，以何種方式將所學習到的新知分享給內部同仁【可複選，並排序】？

01 提交書面心得報告 02 內部會議正式簡報

03 刊載心得報告於內部網路

04 透過知識社群或讀書會等活動分享給同仁

05 沒有分享機制 06 未針對政策研擬設置相關培訓計畫

07 其他：

- c. 貴單位於研擬中長程施政計畫的過程中，將所獲得的知識加以擴散時，最主要的困難與障礙為何【可複選，並排序】？

01 成本過高 02 無適當的管道或設施 03 主管不支持

04 同仁配合度不高 05 使用率不高/成效不彰

06 無適當的獎激勵措施 07 沒有困難 08 其他：

【第三部分：貴單位組織知識管理推動成效】

一、以下請您填答您覺得貴單位對推動知識管理的『支持程度』。

	非常不同意	不太同意	普通	還算同意	非常同意
1. 高階主管對知識管理的推動，抱以肯定與支持態度					
2. 知識管理專案負責人(知識長)有足夠資源與權力推動知識管理					
3. 設有相關的獎(激)勵制度或措施以增進同仁的參與意願					

二、以下請您填答貴單位在推動知識管理初期，您對知識管理的『預期程度』。

	非常不同意	不太同意	普通	還算同意	非常同意
1. 希望知識管理能趕快落實					
2. 對知識管理帶來的效益非常期待					

三、以下請您填答貴單位在推動知識管理後，同仁們在『知識分享』方面產生的改變。

知識管理在政府機關之應用

	非常不同意	不太同意	普通	同意	非常同意
1. 同仁經常使用內部網路討論區來分享工作上的知識					
2. 同仁經常參加知識社群活動或讀書會					
3. 同仁參加內外部教育訓練或研討會的機會增加					
4. 同仁參加內外部教育訓練或研討會的意願增加					
5. 同仁使用電子資料庫儲存與讀取資料的次數和頻率增加					

四、以下請您填答貴單位在推動知識管理後，業務上產生的『實質效益』。

	非常不同意	不太同意	普通	同意	非常同意
1. 新進同仁對於工作的展開，很快就能得心應手					
2. 同仁的工作效率與品質獲得大幅提升					
3. 貴單位的服務品質及作業流程有顯著的改善					

4. 貴單位在行政機關間的績效表現獲得改善與提升					
--------------------------	--	--	--	--	--

五、以下請您填答貴單位推動知識管理後，您對知識管理的『肯定程度』。

	非常不同意	不太同意	普通	同意	非常同意
1. 對於繼續推動知識管理抱以支持態度					
2. 機關組織的知識管理資訊系統平台方便同仁使用					
3. 機關組織的知識管理資訊系統平台有助於同仁業務的執行					
4. 機關組織的知識管理資訊系統平台有助於知識管理的推動					

【第四部分：電腦基礎環境】

一. 貴單位內部網路頻寬為何？

- 01 Fiber-optic 02 Twisted-pair (10BaseT)
 03 Coaxial (10Base2/10Base5) 04 其他：
 05 沒有內部網路

二. 貴單位對外網路頻寬為何？

- 01 ISDN：
 02 ADSL：
 03 固接專線：
 04 Cable
 05 撥接
 06 其他：

知識管理在政府機關之應用

07 沒有對外網路

三. 貴單位有無伺服器？

01 有 02 無（回答「無」者請跳答第七題）

四. 貴單位伺服器 CPU 規格？

01 一顆 02 二顆 03 四顆 04 五顆以上（____顆）

五. 貴單位伺服器 RAM 規格？

01 256MB 以下 02 256MB~512MB 03 512MB~1GB
04 1GB 以上

六. 貴單位伺服器作業系統為何？

01 MS Windows 2000 Server 02 MS Windows NT
03 其他：

七. 貴單位個人電腦作業系統為何？

01 MS Windows 02 MS Windows 2000 Professional
03 MS Windows 04 其他：

八. 貴單位電腦數量？

01 30 台以下 02 31~50 台 03 51~100 台
04 100 台以上（____台）

九. 貴單位資料庫系統為何？

01 MS SQL Server 2000 02 MS SQL Server 7.0
03 其他：_____ 04 沒有資料庫系統

【第五部分：基本資料】

一. 貴單位名稱：

屬於：01 業務單位 02 幕僚單位 03 其他：

知識管理在政府機關之應用

附錄二 行政機關知識管理問卷樣本特性分析

本研究經研考會透過政府電子公文系統，對行政院二、三級行政機關及地方政府發出共計 177 份問卷，回收 139 份問卷，回收率為 79%，扣除廢卷 3 份，實際有效樣本總數為 136 份，占 98%。茲將樣本結構依行政機關層級與屬性、員工規模、平均年齡、大專以上學歷分佈等項分析如下（參見附表 1）。

（一）機關層級與屬性

在本研究調查中，屬於中央部會的行政機關有 115 個，占 85%；屬地方政府的有 21 個，占 15%。不過，地方政府因總數僅 23 個（台灣省政府列入中央部會機關），回收的問卷數達 21 個，占 91%，誠屬可貴。

其次，就機關屬性而言，屬業務單位者有 124 個，占 91%，屬幕僚單位者有 12 個，占 9%。這是因為本研究將地方政府列為業務單位，而行政院所屬之中央部會機關中屬幕僚單位者，以國科會、研考會、經建會等機關為主所致。

（二）員工規模

研究樣本中，有 32%的行政機關其員工人數未達 100 人，有 34%的行政機關其員工人數在 100~399 人之間，顯示目前行政機關的組織規模，有六成以上是在 400 人以下。

（三）平均年齡

就年齡分佈而言，目前行政機關中公務員的年齡層介在 30 到 50 歲之間。其中，41~50 歲者占 54%。

（四）大專以上學歷分佈

公務員的任用必須經過國家高普考試及格，或是符合相關任用規定資格始可任用，因此，大專以上學歷應為公務員的必備條件，從本研究

樣本得知，目前有九成的行政機關，其公務員的學歷在大專以上者，佔50%以上。

附表 1 行政機關研究樣本基本資料

		人數	百分比
機關層級	中央部會	115	85%
	地方政府	21	15%
機關屬性	業務單位	124	91%
	幕僚單位	12	9%
員工規模	未達 100 人	44	32%
	100~399 人	46	34%
	400~699 人	19	14%
	700~999 人	9	7%
	1000 人以上	18	13%
年齡	未滿 30 歲	---	---
	31~40 歲	62	46%
	41~50 歲	74	54%
	51~60 歲	---	---
	61 歲以上	---	---
大專以上學歷分佈	未達 10%	---	---
	10%以上，未達 20%	1	1%
	20%以上，未達 30%	1	1%
	30%以上，未達 40%	4	3%
	40%以上，未達 50%	8	6%
	50%以上	122	90%

附錄三 受訪單位訪談前問卷

您好：

謝謝貴單位撥冗接受此次的訪談邀請。為聚焦訪談內容與品質，提升本研究案的研究成果，請貴單位於正式訪談前，先撥冗填妥以下題項，並回傳至 1817@cpc.org.tw 或傳真至(02)2698-9243 李驊芳收。謝謝!!

一、 請說明貴單位對知識管理的定義與看法。

二、 貴單位推動知識管理後，在決策品質及速度方面，是否帶來哪些顯著效益？

三、 您認為貴單位的決策程序與其他行政機關的決策程序有無明顯差異？

四、 為提升決策品質，貴單位在協助決策制訂所需情報（資訊）的下列各項活動，採取哪些具體的作法？

（一） 情報（資訊）的取得

指組織透過外部市場的採購、策略聯盟之合作，或與相關團體及人士間的非正式交流，而獲得有價值的知識。

（二） 情報（資訊）的流通

指組織內部知識流入的內容、流通的媒介、以及溝通的機制。

知識管理在政府機關之應用

- (三) 情報（資訊）的創造或更新
指組織透過各種不同的方式來增進、強化既有的知識，或創造、開發原本不存在，但對組織具有價值的新知識。

- (四) 情報（資訊）的儲存
指組織將有價值的知識儲存在適當媒介內，以利需求者能夠更為便利、快速地擷取所需知識和資訊，並且隨時更新與重整其內容與結構。

- (五) 情報（資訊）的擴散
指組織內的個人知識能透過分享而傳遞給所有需要的同仁，使其能更有效地執行工作。

- 五、 貴單位採取哪些配套措施以確保知識管理的落實與目標達程？
（例如激勵、獎酬、績效…等相關管理制度）

再次謝謝您協助！敬祝 業務興盛！

行政院研考會「知識管理在政府機關之應用」研究案
執行單位：財團法人中國生產力中心
聯絡電話：(02) 2698-2989
聯絡人：李驊芳（分機 1817）
林昭慧（分機 2013）
E-Mail：1817@cpc.org.tw
2013@cpc.org.tw

附錄四 專家座談會議紀錄

會議時間：九十三年十二月三日下午 2：00～4：00

會議地點：中國生產力中心承德訓練教室 第五教室

（台北市承德路二段 81 號 B1）

主 持 人：中國生產力中心陳泰明經理

出席人員：行政院人事行政局林文燦副處長、台灣大學商學院白健二教授、經濟部工業局周清祥先生(代周能傳組長)、研考會研展處鄭清照專員、中國生產力中心吳明達先生、李驊芳小姐、林昭慧小姐、蔣永寵先生、李怡慧小姐

會議紀錄：

經濟部工業局周清祥先生：

1. 公務人員公務繁忙，如何促其參與知識管理的活動，關鍵在於如何讓其認為知識管理確實很重要，可行作法是採需求導向，將知識管理的活動與工作結合，例如：工業局的業務多為彙總性的工作，而近年來新人不斷流入，相關知識與經驗的傳承非常重要，透過知識管理與社群的運作，可有效協助新進同仁快速銜接工作，因為需求導向的活動設計，知識管理的活動推展頗為順利。
2. 工業局知識管理推動初期，因為仍處於摸索階段，很多工作多落在推動委員會身上，致使推動小組成員覺得壓力很大，後來改以團隊運作方式，各任務小組的工作順利展開後情況漸有改善。知識管理的內部行銷對後續的工作推展有很大影響；而如何讓知識管理的活動可以持續進行，有賴高階主管的重視與投入。這點也可反應在研考會如果要推動政府部門的知識管理，從行政院層級的角度應思考如何讓各行政機關強烈感受到層峰對此政策計畫的重視，同時在政策資源上如預費編制等，可有哪些配套措施協助各行政機關據以推動。

3. 知識創新的背後應有同仁的認同與分享意願做支持始能成功。

行政院人事行政局林文燦副處長：

1. 人事行政局推動知識管理的最初動機，是某單位主管在開會時，透過電腦資訊處理的功能，迅速找到所需資料，促使人事局高層期透過知識管理的推動來達到決策支援的功能。
2. 本研究報告在推動策略上宜對知識管理的定位做明確定位，即知識管理對政府而言是目標或是手段？據以往下發展推動策略與運作模式。若是採目標一致的策略思考，中央須強力介入各行政機關的知識管理推動，則第一步應該進行政策行銷，接下來是如何執行的作法；惟中央的創新腳步常不及地方，此法待議。反之，則可由各級行政機關主動出擊。
3. 透過獎項的設置確可達到知識分享目的，不過相關的配套措施需注意。
4. 各級行政機關的知識管理推動，知識長(CKO)可由首長或副首長兼任，另設專職恐不符組織精簡原則。
5. 政府的 e 化程度頗高，知識管理的推動成效端賴如何將此政策計畫的重要性與意義彰顯出來，公務人員公務繁忙，若認為此計畫對其工作有助益，秉持虛心學習精神，仍有解決之道。
6. 虛擬社群的運作對於跨組織間的資源投入更有效率。

台灣大學商學院白健二教授：

1. 知識管理議題已廣為人知，若干統計調查易流於老生常談。宜從文化角度了解各組織推動知識管理的差異，及從領導者的背景探討何種領導風格對於知識管理的推動最有助益。
2. 從策略來看，知識管理宜師企業界的供應鏈概念來看知識管理的推動績效。即企業績效不再由單一組織的決策所形成，而是由一組企業的整體績效來評斷，由此概念可以反推虛擬社群是一個先進、值得參考的作法。

3. 建議就知識管理的成效與資訊科技水準的關係進行研究，即資訊科技達到何種水準時，知識管理的成效較能表現出來，以此研究結果可做為各組織投入產出的績效評量，據以審核各單位的預算申請。
4. 知識管理推動初期成員之所以會有抗拒，可能是因為不知其益所致，故初期的教育訓練對後續的推展很重要。

知識管理在政府機關之應用

附錄五 加強行政院所屬機關研發創新實施要點

中華民國九十三年四月八日

行政院院授研展字第0930008589號函頒

- 一、行政院為加強所屬各機關研發創新，提升施政規劃前瞻性及行政效能，落實「行政院所屬各機關研究發展實施辦法」規定之研究發展事項，特訂定本要點。
- 二、本要點之適用對象為行政院所屬各機關（以下簡稱各機關）。
- 三、各機關應依據機關任務，規劃未來願景，設定機關目標，訂定實施策略，運用知識管理方法，推行研發創新工作。
- 四、本要點用詞，定義如下：
 - (一) 知識管理：指以前瞻性之規劃，就業務相關事項，進行文件或資訊蒐集，並注重知識分享、活用及創新，創造更大之價值。
 - (二) 知識社群：指就某特定議題所組成，以共同創造知識、分享知識之團體。
 - (三) 知識平台：指運用資訊科技進行知識轉換、分享、創造及利用之溝通工具、方式或管道。
 - (四) 知識物件：指由知識社群內之審核小組審查通過之各項文件或資訊。
- 五、各機關為推行研發創新工作，應訂定實施計畫；其推動事項如下：
 - (一) 規劃機關願景、設定機關目標、訂定實施策略。
 - (二) 組成知識社群。
 - (三) 建構知識平台。
 - (四) 訂定文件或資訊審查程序。

知識管理在政府機關之應用

- 六、各機關首長應運用知識管理方法積極推動研發創新工作，並指派副首長或幕僚長一人擔任知識長。

知識長應召集高階主管依據機關任務、願景、目標、策略研訂知識管理議題，規劃推動機關知識管理工作，並指定專責單位統籌推行。

各機關擬定各項施政計畫前，應先將相關事項納入知識管理議題，以提升計畫品質。

- 七、各機關應依知識管理議題組成知識社群，各知識社群應置知識主管及組秘書各一人。

知識主管應由知識長指派高階主管擔任，綜理知識社群之運作，並依社群成員專長成立審核小組，審查社群成員提出之文件或資訊。

組秘書應由知識主管指派專人擔任，執行知識社群運作相關事宜。

- 八、各機關應依其需求及特性，建構知識平台。

知識平台應載明機關任務、願景、目標、策略及知識管理議題，並具備知識物件之檢索、更新及溝通功能。

- 九、行政院所屬各一級機關應將其依第五點訂定之實施計畫函送行政院研究發展考核委員會（以下簡稱行政院研考會）備查，並督導所屬機關訂定執行計畫。

- 十、各機關對辦理研發創新工作績效卓著者，得予敘獎，並得辦理研發創新成果展示。

- 十一、行政院研考會得會同相關機關就各機關研發創新工作推動情形，進行實地訪查。

行政院研考會應將實地訪查之各機關研發創新工作推動情形彙整後，報行政院核定。

- 十二、各機關以外之政府機關為辦理研發創新工作，得參照本要點，自行訂定作業規定。

附錄六 期末報告審查意見修正說明表

專家學者	審查意見	修正說明
王校長 國明	國內外政策形成和知識管理之相關性資料應再予深入分析。	已依審查委員意見修正(見第二章第一節及第五節)。
	研究建議部分，建議將政府推動知識管理之成效，列入行政機構年度考成之重要項目；另外，政策形成所須知識如何從知識管理之知識創造產生，應再深入。	建議事項已依審查委員意見修正。惟政策形成所須知識如何從知識管理之知識創造產生，礙於本研究期程限制難以含括在內已列為後續研究建議(見第六章第三節)。
	有關行政機關如何促進知識創新及知識加值，宜列入推動策略探討範圍。	礙於本研究期程限制難以含括在內，宜另案深入分析，已列為後續研究建議(見第六章第三節)。
蘇專門 委員美 娥	研究架構中提及將分析比較我國與他國推動狀況並檢討缺失，惟報告第4章僅列舉國外政府與我國政府機關推動實例，並未予以比較分析及歸納差異，缺乏進一步的檢討及建議。	已依審查委員意見修正(見第四章第四節、第六章第二節))
	第2張文獻探討部分，僅簡略引述有關政策制定過程之理論及形成實務論述略嫌單薄，應再予強化。	已依審查委員意見修正(見第二章第二~五節)
	有關政策制定過程之組織內部組織文化、決策模式及內部顧客對於知識管理影響在政策制定的運用，宜再深入分析。	礙於本研究期程限制難以含括在內已列為後續研究建議(見第六章第三節)。

陳副教授啓光	建議將本研究調查問卷增加一個概念架構圖，以說明本調查研究成果與研究目的的關聯性。	已依審查委員意見修正(見第一章第三節)。
	建議將報告附錄之調查結果分析資料移至本文第三章，並就調查結果代表的涵義進一步論述。	已依審查委員意見修正(見第三章第一~四節)。
	建議增加有關行政機關推動知識管理成效的調查方法論的敘述。	已依審查委員意見修正(見第三章第三節)。
周組長能傳	研究結論部分宜增加對行政院研考會93年4月訂定之「加強行政院所屬各機關研發創新實施要點」，與本案相關之推動知識管理策略及主要工作提出建議。	已依審查委員意見修正(見第六章第二節、附錄五)
	研究建議「成立統籌…設立推動委員會」部分，建議加入運用推力(例如推動計畫提報及追蹤考核等)與拉力(例如典範案例尋找與推廣及表揚等)的策略分析。	已依審查委員意見修正(見第六章第二節)。
	第6-124頁結論二之一政策建議，可將中央行政單位分為幕僚單位及業務單位，對知識管理需求則可定位於強化政策品質，擴大服務能量及提升服務品質政策建議。	已依審查委員意見修正(見第六章第一、二節)。
羅技術長旻	圖3-3-1行政機關知識管理推動成效因果圖，使用模式應加以說明。	已依審查委員意見修正(見第三章第三節)。
	研究資料內容深度稍嫌不足，有關知識管理案例分析偏向系統規格敘述，較缺乏使用與效益探討。	已依審查委員意見修正(見第二章及第四章)
	建議一提出行政機關知識管理推動策略，惟作法部份未進一步說明。	已依審查委員意見修正(見第五章第二節)。
	有關建議二以行政機關資訊現況著眼所提推動組織架構恐不切實際，知識長可由首長或副首長兼任，知識管理推動則應由各單位配合各自需要與資源規劃執行。	已依審查委員意見修正(見第六章第二節)。

	對知識管理在政府的政策形成機制與決策程序、工具、技術支援方面關聯與影響，建予強化補充。	礙於本研究期程限制難以含括在內已列為後續研究建議(見第六章第三節)。
蕭詠升先生	建議導入的構面再增加 IT 面、Content 面、組織面的導入步驟。	已依審查委員意見修正(見第五章第二節)
	建議事項應增加細部作法，並建立衡量知識管理推動成效的指標，及比對與目標間的差異，而採不同的策略作法。	建議事項已依審查委員意見修正。惟知識管理推動成效衡量指標之建立，礙於本研究期程限制難以含括在內已列為後續研究建議(見第六章第三節)。
蕭助理教授乃沂	關於知識管理因果模式(頁 3-13)應再強化其合理化與結果說明。	已依審查委員意見修正(見第三章第三節)。
	研究結論建議部分，可加入跨部會政策社群探討，以強化建議面向完整性。	已依審查委員意見修正(見第六章第一節)
	建議對本計畫分析之 50 個推動知識管理機關的實施內容加以盤點，以提升報告參考內容。	礙於本研究期程限制難以含括在內已列為後續研究建議(見第六章第三節)。
蕭副教授元哲	本研究對於「知識管理」及「機制(Mechanism)」之操作定義並未明確；機制(Mechanism)原義即帶有例行、固定、功能及環節、程序等整合意涵，但與系統(SYSTEM)意義並不相當，是以本研究宜在論述中加以明確區分，俾使研究內容與題旨一致。	已依審查委員意見修正(見第二章第二~五節)

	<p>本研究預期研究目標，除探討各行政機關採行知識管理現況外，並廣續探討策略運作模式、形成機制即知識管理運作模式，惟依據本研究第六章之結論與建議，除建議設立專責單位及知識長外，並無具體呈現，建議研究單位宜再深入研析，俾能產生較具體可行結論。</p>	<p>已依審查委員意見修正(見第五章第二節、第六章第一、二節)。</p>
	<p>問卷第五部分基本資料，僅列序填報單位基本屬性，如：業務或幕僚單位、組織規模、平均年齡及大專以上員工比例，惟對填答者本身是否適合並未明列題項，以致該問卷反應內容，究係屬基層研考人員或中級管理幹部，亦或高階決策首長之看法，殊有疑義，亦無明確描繪各受測單位之實況，建議倘有後續研究應避免。</p>	<p>問卷調查對象以行政機關為主，填答者亦以所屬單位為立場而填寫，故較無個人屬性之分析。</p>
	<p>本研究採用分析國內推動知識管理成效卓著之公司部門，計有台灣 IBM 等十家，惟對訪談時地及對象並未列明附錄供參，僅以網頁內容替代說明，亦無訪談資料摘述，不符質化研究慣常作法，建議研究單位補正。</p>	<p>已依審查委員意見修正(見第四章第三節)</p>
	<p>第五章有關知識管理推動組織架構與分工(如圖 5-2-2)，在知識長以下之組織、流程和 IT 技術，俊應予適當轉化為政府相對應之固定功能單位，如：人力室、資訊室、研考科…等，俾利機關首長及人員吸收轉化，降低認知落差。</p>	<p>已依審查委員意見修正(見第五章第二節)。</p>

	<p>政府許多部門原即存在許多知識管理之作法及程序，多年來亦能有效推行或推展，諸如：專家系統、危機處理（重大災害或劫機等）、ISO 標準化認證、群體決策輔助機制（國安、國防、外交）等，均係知識管理系統之低階處理或同義詞，並非如問卷調查中反應僅係在起步階段，是以本研究中對是類案例機制之探討並不充分，建議應予以適當補充。</p>	<p>礙於本研究期程限制難以含括在內，宜另案深入分析，已列為後續研究建議(見第六章第三節)。</p>
行政院 院研考 會	<p>建議部分，應再與大幅加強，有關各機關如何推動 KM 的策略即作法應有較具體可行的建議，並分近程、中程或遠程分別鋪陳，以利推動。</p>	<p>已依審查委員意見修正(見第五章第二節、第六章第一、二節)</p>
	<p>第四章對於國外政府推動模式之分析，宜增加小結進行彙整其共同特性及我國辦理情形比較。</p>	<p>已依審查委員意見修正(見第四章第四節)。</p>
	<p>第四章對於部分我國行政機關推動模式之分析，與第三章行政機關知識管理現況之調查分析，建議增加比較質化訪談後與量化調查問其發展問題及策略特性是否存有差異及其他發現。</p>	<p>已依審查委員意見修正(見第四章第四節)。</p>
	<p>資料蒐集大致完整，惟有關深入訪談之討論大綱及相關案例、規定應增列附錄以便參考。</p>	<p>已依審查委員意見修正(見附錄三)。</p>
	<p>本研究報告文字格式及編排方式與本會報告規格要求不甚相符，仍請研究小組依行政院研考會「委託研究報告點子文書檔案格式」規定再進行修正。</p>	<p>已依規定修正。</p>

參考書目

中文部分

1. 吳定 編著（1996），公共政策，台北：華視文化事業股份有限公司。
2. 余佑蘭 譯，Pentti Sydänmaanlakka（2002），建構智慧型組織，台北：中國生產力中心。
3. 林東清（2003），知識管理，台北：智勝。
4. 林嘉誠（2003），形塑知識型政府之初探－由政府研發創新談起，研考雙月刊，第 27 期：3-12。
5. 林嘉誠 等編著（2004），知識型政府，行政院研究發展考核委員會。
6. 胡瑋珊 譯，Devenport, T. & Prusak, L.（1999），知識管理：有效運用知識，創造競爭優勢，台北：中國生產力中心。
7. 孫本初（2001），知識管理－組織發展的新利器，法政學報。
8. 翁興利（1999），公共政策－知識應用與政策制定，台北：商鼎文化出版社。
9. 陳恆鈞（2004），資訊運用與政策制定，國家政策季刊，第三卷，第一期：83-97。
10. 黃光彩，吳懷真，杜順榮（2003），以知識管理帶動政府部門的研發創新服務，研考雙月刊。
11. 黃東益（2004），全球治理下政府知識管理的新面向：府際政策學習，國家政策季刊，第三卷，第一期：139-153。
12. 楊秀娟（2003），我國研發創新機制－法制面之探討，研考雙月刊。

知識管理在政府機關之應用

13. 劉宜君 (2002) , 全球化趨勢政府的知識管理－全球公共政策網絡途徑之初探 , 中國行政評論 , 卷 12 : 頁 99-135 。
14. 盧偉斯 (2002) , 論行政機關知識管理的策略與行動－組織學習的觀點 , 國立政治大學公共行政學報 , 卷 7 : 頁 221-248 。

英文部分

1. Anderson J. (1994) , *Public Policy-Making*, Boston, MA : Houghton Mifflin Company.
2. Beckman T. (1997) , *Implementing the knowledge Organization in Government*, presented in the 10th National Conference on Federal Quality.
3. Bennet, Alex (2001) , *Building the Knowledge Force of the Future : A Case Study of Knowledge Management at the Department of the Navy*, in *Building Knowledge Management Environment for Electronic Government*, ed. By Ramon C. Barquin, Alex Bennet, and Shereen G. Remez. Vienna, VI : Management Concepts : 291-311.
4. Caplan, Nathan. (1979) , "The Two Communities Theory and Knowledge Utilization." , *American Behavioral Scientist* , 22 : 3 : 459-470.
5. Holsapple, C. W. (1995) , "Knowledge Management in Decision Making and Decision Support." , *Knowledge and Policy : The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, 8 : 1 : 23-32.
6. Knapp, E. M. (1995) , "Knowledge Management" , *Business & Economic Review*, July-Sept : 3-6.
7. Koenig, Michael (1998) , *Report from the field*. The 1998 Conference Board, Conference, Sonwden, D. J. (2000) , *Liberating Knowledge*, Knowledge Management

- & Organization Learning Conference, 28 February-2 March.
8. Meers, Christine S. (2001) , The Department of Transportation' s Docket Management System : A Tool for a Collaborative Democracy, in Building Knowledge Management Environment for Electronic Government, ed. By Ramon C. Barquin, Alex Bennet, and Shereen G. Remez. Vienna, VI : Management Concepts : 313-324.
 9. Nagel, S. S. (1984) , *Public Policy : Goals, Means, and Methods*. New York : St. Martin' s Press.
 10. Nelson, C. E. , J. Robert, C. Maederer, B. Wertheimer, and B. Johnson (1987) , "The Utilization of Social Science Information by Policy Makers." , *American Behavioral Scientist* , 30 : 569-577.
 11. Nonaka, I. & Konno, N. (1998) , "The Concept of ' BA ' : Building A Foundation for Knowledge Creation. " , *California Management Review*. 40(3), Spring : 40-54.
 12. OECD (2003) , *The learning government : Introduction and draft results of the survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government*, Public governance and territorial development directorate, Public Management Committee.
 13. Shrivastava, P. (1985) , "Knowledge Systems for Strategic Decision Making." , *Journal of Applied Behavioral Science*, 2 (1985) : 95-107.

知識管理在政府機關之應用

14. Webber, D., *Knowledge and policy : The international Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, Winter 1991~92, Vol.4, No.4 : 6-35.
15. Zack, M. H. (1999) , “ *Developing a knowledge Stratege.* ” , *California Management Review*. 41(3) : 125-145.
16. Zimmormann, K. N. (1999) , *Knowledge Management in Government*. In *Knowledge Management Hundbook* by J. Llbowitz (ed.) , Washington, D. C. : CRC Press : 16.1.