政治科學論叢／第二十四期／民國 94 年 6 月／頁 137～168

政府組織的知識管理現狀與挑戰*

黃朝盟**

摘　要

知識管理已儼然成爲世界性的公部門熱門改革運動，我國行政院亦將其列爲各機關的重點工作，要求所屬機關全面推動相關工作。然而截至目前爲止，不但相關的系統化研究仍屈指可數，許多重要的實證問題更欠缺可信的答案。爲彌補既存研究之不足，本研究基於知識管理文獻以及歐洲經濟合作暨發展組織（OECD, 2003）於二〇〇三年所進行的世界性知識管理實務調查，針對我國中央與縣市政府機關的知識管理相關主管人員進行全面性的問卷調查。

研究結果顯示，知識管理在我國行政部門已超越口號或書面程序的層次。多數行政院所屬機關已將知識管理訂爲三年內的優先管理改革。大多數的受訪者指出其所屬機關的人員彼此之間已建立知識分享與交流的習慣，且能採用不同的溝通管道，包括最新的網路資訊科技、人員網絡，以及傳統的會議與書面公文。在科技面向方面，幾乎所有的受訪者所屬機關都已建立專屬的內部網路來進行資訊溝通，而透過外部網際網路的運用更是普遍，甚至已有超過半數的機關建立公共資料庫來儲存與分享知識。從另一方面來看，目前政府機關的知識管理工作亦有不足之處。首先，大多數機關對於人員的績效評估標準並未涵蓋知識管理方面的表現，也僅有極少數機關會實質地鼓勵組織人員進行知識交流與分享。其次，在快速進行資訊科技升級的同時，各機關的領導階層卻未同時考慮人力升級的投資。最後，各機關的高層主管儘管有意願進行知識管理，但顯示的投入程度與承諾仍偏低。

關鍵詞：知識管理、知識經濟、問卷調查、執行評估、電子化政府

---

* 感謝吳姮樺小姐協助蒐集資料，並進行統計整理工作。

** 台北大學公共行政暨政策學系副教授

收稿日期：94 年 1 月 17 日；通過日期：94 年 4 月 6 日

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒　論

近年來「知識」儼然成爲經濟成長及國家提升競爭力之主要驅動力（詹中原，2002）。民國八十五年歐洲經濟合作開發組織首度發表「知識經濟報告」，認爲以知識爲本之經濟即將改變全球經濟發展型態。我國政府於同時期亦積極研擬相關政策。行政院於民國八十九年八月三十日第二六九六次院會通過「知識經濟發展方案」，並於九十三年頒佈「加強行政院所屬各機關研發創新實施要點」，要求各機關首長應運用知識管理方法積極推動研發創新工作，明令「行政院所屬各一級機關應將…實施計畫函送行政院研究發展考核委員會備查，並督導所屬機關訂定執行計畫」（行政院研考會，2004，第九條）。

總括而言，所謂的知識管理是指有計畫與系統性地建立、分享、應用與更新知識，以提升組織的效能與成本效益（Wiig, 1997；Davenport & Prusak, 1998；Applehans *et al*., 1999）。正如過去公部門中許多管理改革如全面品質管理、目標管理或策略規劃一樣，知識管理也在被導入我國政府部門的一開始就受到相當的重視。除了行政院的統一規定外，許多機關包括立法院（顧敏、郭憲鐘，2003）、工研院（陳幸雄、洪立瑜、魏克儒，2003）、國立自然科學博物館（周明，2002）、統計局（張志強、賴武志，2004）以及警察機關（簡吉照，2002）等，更宣稱已著手進行知識管理的工作。然而截至目前爲止，針對我國政府部門知識管理的研究多爲個案的描寫或理論模型的介紹（黃東益，2004；林嘉誠，2004）。政治或公共行政相關文獻中，不但相關的系統化研究仍屈指可數，許多重要的實證問題更欠缺可信的答案。知識管理在政府機關中實際執行了多少？執行知識管理的公共組織採用了哪些工具或方法來推動相關的工作？目前各機關的知識管理又達成了什麼樣的成果？以上的問題都有待系統化的實證研究予以解答。

臺灣大學學術期刊資料庫

貳、文獻探討

知識管理其實並非全新的組織概念。組織理論家（Silva & Agusti-Cullel, 2003）指出，遠自一九三〇年代巴納德（Barnard, 1938）撰寫組織協調的重要性時，即強調知識管理的精神。由於組織是由多人所組成，爲達成共同目的而組成的團體機制，因此如何使處於其中的不同單位與人員以及組織外的利害關係人，都能相互溝通所需的知識，並協調彼此的行動而使組織朝向一定的目標前進，自然成爲組織管理的優先課題（Worley *et al*., 1996）。從今天的組織環境來看，知識管理對於組織成敗的影響更具關鍵性。由於大環境的轉變，組織精簡、決策分權、人事快速更迭以及全球性的競爭與合作乃是不可避免的組織管理趨勢，而在這些趨勢下成功的關鍵正是組織中的人所具有的知識，以及組織獲取、累積、分析、傳播與善用這些知識的能力（Wiig, 1997）。

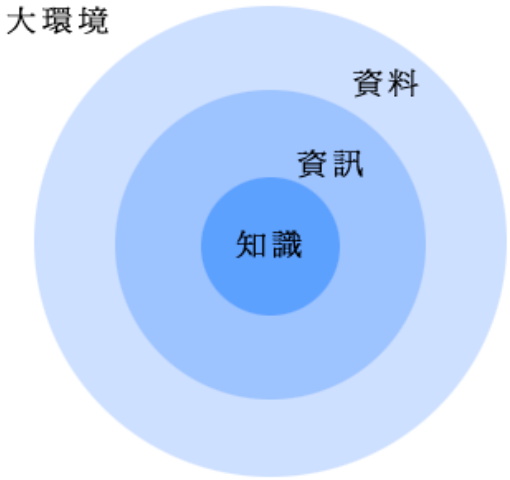
雖然少數人對於知識管理與組織績效的關係仍保持觀望的態度（如 Stewart *et al*., 2000; Sveiby, 1997），更多的專書與論文卻在同時出現，大力倡導政府組織進行知識管理的必要性（如 Zimmermann, 1999；Misra & Hariharan, 2003；Saussois, 2003）。主張知識管理的學者多認爲，由於策略聯盟的競合形態需求、管理經驗的傳承需求，以及分散決策權力的需求日益迫切（Applehans *et al*., 1999），現代組織的成敗日益依賴其蘊含的核心知識，而此源自於卓越企業的新管理途徑能幫助組織更有效率與效能地累積、發展、萃取以及分享組織的核心知識（Davenport, 1999）。

一、資料、資訊與知識管理

在知識管理的概念中，知識是不同於資料或資訊的，其中最大的差異在於「簡化」的程度（Applehans *et al*., 1999）。如圖 1 所示，任何主題的資料、資訊與知識三者的關係可用一個同心圓來代表，每一個部份的內容成份皆萃取自外圈。

臺灣大學學術期刊資料庫

圖 1　資料、資訊與知識的關係



資料來源：黃朝盟、趙美慧（2001：5）。

知識是一種能將資料或資訊轉化爲有效行動的思考架構，它是一種資訊、經驗、價值以及專業知識的混合體，能幫助使用者評估與整合新的資訊與經驗，並且能適用於許多未來不同的情境。在人的腦中，一套資訊轉化爲可用的知識必須經過下列過程（Davenport & Prusak, 1998）－

- 比較：這些資訊比起較早已知的相關資訊有何差異？
- 影響評估：這些資訊對相關的決策或行動可能產生什麼影響？
- 關連性架構：以上的比較以及影響與已有的知識之間有何關連？
- 交流：了解其他人對於這些資訊的看法爲何？

經過適當轉化而成的知識最初會存在某些人的腦中，而成爲個人的直覺、經驗與價值。這些直覺、經驗以及價值可能會在組織中正式或非正式的管道中相傳，也可能藏在不同的書籍、檔案、資料庫、工作程序甚至習慣或組織文化之中。如何搜尋這些有用的直覺、經驗以及價值，並將它們轉化爲書面的知識，有效地傳播給需要進行決策或行動的個人，就是知識管理工作的核心挑戰（Stewart, 1998）。

臺灣大學學術期刊資料庫

二、知識管理的分析架構

爲了對知識管理進行系統化的探討，近年來研究知識管理的學者已先後提供幾個頗受重視的分析架構。舉例而言，Wiig 等人（1997）視知識管理爲包含知識回顧、概念化、反映，以及行動的循環過程；Holsapple & Joshi (1997) 將知識管理的內涵區分爲知識管理資源、知識管理活動以及知識管理影響等三類元素；DiBella & Nevis (1998) 則認爲針對知識管理，可從知識管理規範、知識管理實務的發展，以及知識管理能量的培養等三個角度來觀察。在這些不同的分析架構中，又以知名的知識管理學者 Thomas J. Beckman (1999: 1-7) 所提供的分析面向最爲完整，也能有效涵蓋前人所提供的架構。Beckman 歸納當代知識管理的各代表著作後，整理出分析知識管理的主要面向。除了詮釋「知識管理」的概念如顯性與隱性知識，以及知識的層次（Nonaka & Takeuchi, 1995）之外，這些面向可分爲組織、過程、科技、管理，以及執行影響等五大面向。此五大面向乃組成完整知識管理體系的重要子系統，彼此雖非因果關係，但在知識管理的執行過程中相輔相成，使得知識管理能真正促進個人以及組織學習的成效。

㈠組織面向

知識管理固然沒有所謂唯一最佳的組織途徑（Newell *et al*., 2002），但知識管理學者大多主張採取計畫性的系統化途徑來推動組織內相關的運作。舉例而言，Misra 等人（2003）指出，政府組織要推動知識管理時，應該建立具體的目標與策略，幫助組織成員認識知識管理的執行架構。Applehans 等人（1999: 69-76）以及 Davenport & Prusak (1998) 更進一步提出，除了要有明確的政策與目標之外，組織推行知識管理的同時，還必須創造新的管理職位（如「知識長」）與組織架構，才可能帶領組織進行真正的文化變革。換言之，知識管理學者多認爲，不論在科技面或組織面，欲實行知識管理的機構首先必須設計持續性的推動組織，並設置專門的協調單位與負責的人員（Corso *et al*., 2003）。

總之，知識管理的組織結構可分爲兩個部份 。第一個部份是專責知識管理工作的單位，負責設計並維護知識累積與分享的過程、技術與樣版；

臺灣大學學術期刊資料庫

另一層結構則包含知識支持者、整合者與發展者 ，負責知識內容的創造與更新（Ives *et al*., 2001）。Hamel & Scholes (1999: 86-88) 指出，領導者必須宣示創新的決心，整合這些結構中的人員，並運用包括人力、財力以及時間的資源，創造出廣泛參與的學習過程。

㈡過程面向

知識管理的「過程」意指將組織的相關資料、資訊與知識，經由書面化、傳送、分享與應用等途徑，轉化爲有價值之資產的過程（Sena & Shani, 1999）。從相關文獻中可知，知識管理的過程大致可分爲知識的獲取、創造、轉化、組織、傳送，以及應用等步驟（Marquardt, 1996; Van der Spek & Spijkervet, 1997; Ruggles, 1997; Holsapple & Joshi, 1997）。不同的作者對於知識管理的過程或有不同的細部設計，但大體上多認爲各階段或活動應該以同步且循環的的概念來實施，不應一成不變地採取直線、固定的步驟。

知識的獲取、創造、轉化、組織、傳送，以及應用的形式很多，其中包括影像、音效、文字、資料庫、文件、規則與模型等。Winslow & Bramer (1994) 認爲，組織應該建立一套整合性的支援系統，以支持不同形式的知識內容與分享模式。此外，組織應該鼓勵人員以各種形式（如會議、專案合作，以及公文傳遞等）進行知識分享與交流，並提供足夠的人力培訓機會，以確立正確的組織核心價值 （Liebowitz & Beckman, 1998）。

㈢管理面向

在管理過程的設計與科技的建置之外，管理階層須在必要時調整組織文化與人員的心態，促使組織中的相關人士都能接受並承諾知識管理的理念。Zand (1997) 明確地指出，健康的文化是組織從事知識管理是否成功的必備要件，但不幸的是，官僚式的組織往往最缺乏信任的文化，獎懲的實施更欠缺公平的標準。組織若未能營造出信任的文化，成員之間分享資訊或知識的意願就會降低，跨功能的合作與協調更形不易，而現代組織最需要的創新與冒險自然也就不容易產生了。

因此，高層主管應該隨時監測相關的活動，進行知識管理工作的績效評估，並獎勵正面的行爲與活動。管理學之父彼得・杜拉克（Drucker, 1999）

臺灣大學學術期刊資料庫

指出，領導者在組織創新的過程中，最重要的角色就是建立具體的目標，並獎勵正確的行爲。Quinn 等（2003）的實證研究發現，創新的員工對於績效評估多持正面的看法，組織應採用物質、心理多種混合的誘因才能有效激勵這類員工。這些誘因包括：工作的挑戰性、個人認可、授權，以及財務上的獎勵。

㈣科技面向

網際網路的時代中，對於資訊科技的正確認識不但是知識管理很重要的一部份，近代資訊科技的發展（尤其是網際網路的出現），更是促成管理者實現知識管理理想的一大助力。Beckman (1997) 將知識管理所需的科技建設分爲四個階段：

1. 建立資訊系統與技術的基礎結構；
2. 創造公共知識資料庫；
3. 發展專家應用系統；以及
4. 發展整合性的績效支援系統。

網際網路使許多過去被視爲純幻想的美夢成爲現實—電子商務、跨國影像會議、虛擬組織已逐漸成形；人手一機的大哥大未來會有電腦、電視、遙控或傳輸等功能；在「後 PC 時代」，網路頻寬的擴大已可預見，數位控制的設備將使電話、電腦與電視的功能整合在一起，形成新的結構性革命。然而，知識管理的工作當然不僅止於資訊科技的應用。事實上，對於資訊科技的誤解與過度信賴甚至還可能阻礙組織中知識管理的過程。目前許多追求 e 化的企業或政府管理者往往以爲所謂的知識管理就是購買一套合適的套裝軟硬體，而經營電子商務就是委託一家網路公司製造一個組織的網站，就大功告成。然而，上述知識轉化與管理的過程主要依賴的並非資訊科技，而是組織中人的思考與詮釋的能力，資訊科技只是知識管理的工具，人才是知識管理工作的核心（Davenport & Prusak, 1998）。

㈤執行影響面向

知識管理的執行影響面向主要是指知識管理工作改變組織日常運作模式的程度。更具體地說，組織導入知識管理後，是否造成管理者觀念、行

臺灣大學學術期刊資料庫

爲的改變，以及組織文化的轉型，才是知識管理是否被認真執行的試金石（Stewart *et al*., 2000）。舉例而言，Davenport & Prusak (1998) 就指出，一個知識管理系統的品質，應視其是否造成以下的執行影響而定：

1. 形成知識導向的文化
2. 導入知識管理相關科技與組織的基礎建設
3. 展現高層管理對知識管理的承諾
4. 連結知識管理活動與組織價值
5. 工作流程導向的知識管理活動設計
6. 具有清晰的知識管理願景
7. 對於人員教育訓練的投入
8. 提供實質的激勵措施
9. 建立組織的知識結構
10. 建構多樣化知識轉換的管道

總之，知識管理不僅是一種新的管理技術，嚴格來說更是一個不同於以往的管理哲學（Hansen *et al*., 1999）。知識管理的推動必須同時從組織、過程、科技、管理，以及執行等各面向的努力著手，形塑組織學習的整體經驗，才可能克服組織對此種大規模變革的抗拒，落實知識管理的良性互動體系。

參、研究方法

據上分析，知識管理在政府部門的推展，實與領導階層對於知識管理的認識與承諾，以及是否能整合、協調知識管理各結構面向有絕對的關係。爲彌補實證資料的欠缺，以呈現知識管理於政府部門執行的狀況，本研究特針對我國行政院直屬部會以及縣市政府中，主辦知識管理工作之單位主管人員進行全面性的問卷調查。

一、調查對象

爲建立調查對象名冊，本研究根據各機關網站中所列之知識管理單位或人員資料進行電話或電子郵件連絡，確認負責人員之姓名、職稱與連絡

臺灣大學學術期刊資料庫

方式後方邀請接受問卷調查；至於當網站中未列出相關單位或人員時，研究者亦皆直接以電話詢問該機關總機，直至轉接到承辦單位之主管人員爲止。本研究不完全以各機關網站所公佈之人員資料爲準，而一再以人工反覆查證，主要的目的在於確定受訪者必須對於所屬機關的知識管理工作具有充分的認識及參與，才可能針對該機關知識管理的工作細節提供可信的資料。

二、調查問卷設計

本研究問卷的問題大體上皆採用歐洲經濟合作暨發展組織（OECD, 2003）於二〇〇三年所進行的世界性知識管理實務調查（Survey of Knowledge Management Practices）所列之問題，並參酌當代公共知識管理的相關文獻用語而設計。問卷的內容依據文獻分析所得之知識管理面向共分爲組織、過程、管理、科技，以及執行影響等五個主要部份，要求受訪者圈選其對個別問題陳述的同意程度。本研究問卷並包含部份開放性問題，供受訪者對於相關問題提供較爲深度的描述。

更詳細地說，本問卷在要求受訪者填寫基本資料後，第一個部份即爲知識管理之「組織面向」的題目，要求受訪者回答知識管理是否爲其服務機關優先推優先推的業務、是否已訂定知識管理的政策或策略、是否指定專人負責，以及相關的預算與宣傳活動等，旨在調查各機關是否採取計畫性的途徑來推動組織知識管理的相關運作。

本問卷第二部份爲知識管理的「過程面向」，要求受訪者回答其機關是否已建置知識檔案資料庫、是否提供進修與訓練之機會，以及人員知識交流的方式如會議、公文、網路等，旨在了解各機關進行知識獲取、創造、轉化、組織、傳送，以及應用的管道。

弟三部份爲「管理面向」的問題旨在調查在管理過程的設計與科技的建置之外，管理階層或一般員工如何調整組織文化與人員的心態，促使組織中的相關人士都能接受並承諾知識管理的理念。本部份問題包括主管重視程度、授權管理的程度、員工安排的相關活動，以及組織的績效評估制度是否涵蓋知識管理的工作等。

問卷的第四個部份則爲「科技面向」的問題。如前所述，近代資訊科

臺灣大學學術期刊資料庫

技的發展，尤其是網際網路的出現，大力地促進管理者實現知識管理理想的力量。本研究提供文獻中最常出現的知識管理科技，包括內部網路、網際網路、公共資料庫，要求受訪者圈選已應用於其機關知識管理之科技，以了解各機關建置相關科技的進度。

最後，本問卷要求受訪者針對知識管理推動至今所造成的對組織運作及其個人工作的影響，提供自己的經驗與感受。根據 Davenport & Prusak (1998) 的研究，良好的知識管理不僅可提升個別工作者的效能，更可能形塑許多正面的組織行爲。因此，本部份的題目即要求受訪者回答知識管理在組織生產力、人員之間的工作關係，以及個人工作表現 等方面的影響。此外，問卷並要求受訪者回答其機關推動知識管理時曾遭遇的困難，以及受訪者認爲之最須改善的工作項目，以提供未來改善相關工作的基礎。

爲確保相關理論概念與問卷問題的契合度，以及研究問卷翻譯的正確性，本研究除於民國九十二年三月至五月間邀請國內多位研究知識管理的學者審閱與提供意見外，並於正式施測前特邀請五名台北市政府研考會人員進行試測，進而以試測者回答結果進行信度分析（經檢測 conbach's α =.71），爰根據受測者意見檢討修正部分題目之文字語意後製成正式問卷。在寄發問卷的信函時，除以作者署名的信箋向受訪者保證將以嚴謹機密方式保存處理回收問卷，以取得受訪者的認同外，同時亦提供知識管理等專有名詞的解釋，以確保受訪者了解各問卷問題的意義。

肆、研究發現

本問卷調查的機關涵蓋行政院三十六個直屬機關、台灣地區二十三個縣市政府，以及台北市、高雄市兩個直轄市政府。自民國九十二年五月二十八日至六月二十八日之間，本研究總計共發出 61 份問卷，回收 40 份，回收率達 65.6%，其中中央政府機關共發出 36 份，回收 21 份，回收率達 58.3%；地方政府機關共發出 25 份，回收 19 份，回收率達 76%。此高於一般問卷調查所得之回收率顯示顯見受訪者對於研究主題的興趣以及關切程度頗高。

臺灣大學學術期刊資料庫

一、組織面向分析

本研究問卷的第一部分是針對知識管理之組織面向的調查，內容涵蓋機關的知識管理政策、策略、宣傳頻率與預算配置等問題。從問卷調查的結果（詳表 1）來看，超過三分之一（十五個，37.5%）的受訪者回答其所屬機關已將知識管理列爲當前優先推動的業務，另有十一個（27.5%）機關表示雖然知識管理目前尚非優先推動的業務，但其所屬機關已確定將在三年內優先推動。總計在四十個受訪者當中，只有略高於一成（12.5%）的受訪者回答知識管理並非當前考慮推動的業務，且三年內也無此方面業務的規劃。從現代知識管理在公部門推行的短暫歷史來看，我國政府機關對於知識管理概念的接受度的確不低。

表 1　知識管理為機關目前優先推動業務？

推動狀況	機關數（百分比）
是	15 (37.5%)
不是，但三年內確定是	11 (27.5%)
不是，但三年內可能是	9 (22.5%)
不是	5 (12.5%)
總計（百分比）	40 (100%)

從另一方面來看，雖然知識管理的接受度看來不低，但目前爲止各機關對於相關的工作似乎仍處於摸索調適的狀況，因此少見明確的相關政策。本研究調查的受訪者當中，只有不到三分之一（32.5%）的受訪者回答其所屬機關已經訂定具體的知識管理政策或策略，約略相當比例（35%）的機關計畫於三年內訂定，其餘的受訪者（32.5%）則回答尚無此方面的規劃（詳表 2）。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 2　政府機關訂定具體的知識管理政策或策略？

推　動　狀　況	機　關　數 （百分比）
有	13 【32.5%】
沒有，但三年內會有	14 【35.0%】
沒有	13 【32.5%】
總　計 （百分比）	40 (100%)

與過去的管理改革較爲不同的是，公共行政的歷史上每遇大規模的行政管理改革（如人事革新、全面品質管理、策略規劃等），往往會經由創造正式的職位與工作團隊來協調相關的工作並彰顯改革的焦點。然而目前爲止，在我國政府機關的知識管理工作中，此種專責的人或單位似乎仍不多見（詳表 3）。本研究的受訪機關中，只有四分之一左右（27.5%）已爲進行知識管理而成立專門協調單位或負責人，另有 35% 的受訪者表示其所屬機關尚未成立專門協調單位或負責人，但計畫於三年內設置，最高比例（37.5%）的受訪者則表示其機關並無此方面的規劃。

本研究進一步詢問受訪機關是否仿效企業界爲知識管理設置「知識長」一職。知識長是組織中建立知識管理策略、提供知識管理基礎架構，並培育知識管理組織文化的高層靈魂人物（Davenport, 1994），是許多知識管理作者認爲不可或缺的成功關鍵。然而，我國政府機關中的知識長仍屬罕見。在受訪的四十政府機關相關負責人中，只有四個（10%，分別爲農業委員會、人事行政局、研究發展委員會，以及高雄市政府）回答其所屬機關已經設有知識長一職，另有十個（25%）受訪者表示其所屬機關還未設置知識長一職，但可能於三年內設置。比較不令人樂觀的是，大多數的受訪者（65%）表示其機關根本無設立知識長的計畫。由此可知，政府機關不但設有知識長一職的比例偏低，從可見的未來觀察也無甚改變的意願。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3　機關成立專門協調單位（負責人），以及知識長之狀況

推 動 狀 況	有	沒有，但計畫三年內有	沒有相關計　畫	總　計（百分比）
成立專門協調單位（負責人）	11 【27.5%】	14 【35%】	15 【37.5%】	40 【100%】
設有「知識長」職	4 【10%】	10 【25%】	26 【65%】	40 【100%】

知識管理專門協調單位或負責人比例偏低的情況可能有兩種原因，其中之一是各機關仍未把知識管理視爲重要的工作，因此不願更動原有的組織模式。當然，另一個可能性是知識管理是全新的管理概念，許多組織雖有人員負責推動，但並未給予正式的職銜或單位名稱。換言之，也許很多已經從事知識管理工作的人，本身都不知道這就是所謂的「知識管理」（Stewart, 1998）。

從宣傳知識管理相關活動的頻率來看，本研究的受訪者當中只有一位（2.5%）回答該機關宣傳知識管理活動的頻率是「非常多」，12.5% 的受訪者表示其機關宣傳知識管理活動的頻率爲「多」，半數（50%）的受訪者認爲該機關宣傳知識管理活動的頻率爲普通，另有 35% 政府機關表示，該機關宣傳知識管理活動的頻率是「少」或「非常少」。

在知識管理的相關預算方面，絕大多數（82.5%）的受訪者指出其所屬機關用於知識管理的預算金額佔該機關預算的比例低於 1%，只有一成的受訪者回答其所屬機關知識管理的預算達該機關預算的 3%～5%。此一結果顯示，各機關在資源配置上，並未將知識管理列爲重要的工作項目之一。

二、過程面向分析

有關各機關執行知識管的過程，只有 12.5% 的機關已經編制專屬的知識管理手冊，絕大多數的受訪者機關（87.5%）尚未編製類似的知識管理手冊。其次，絕大多數的受訪者所屬機關（62.5%）皆仍未建置知識檔案資料庫。再問及知識檔案資料庫的更新頻率時，十五個已經建置知識檔案資料庫的政府機關中，有九個（60%）表示該機關知識檔案資料庫的更新頻率

臺灣大學學術期刊資料庫

是非常的多，四個（26.7%）政府機關表示該機關知識檔案資料庫是偶而會進行更新，其餘兩個（13.3%）受訪者則回答所屬機關的知識檔案資料庫進行更新的頻率是非常少的。

在機關人員彼此之間知識分享與交流的習慣方面，半數以上（55%）的受訪者認爲其所屬機關的員工彼此之間具有知識分享與交流的習慣，30%的受訪者表示，目前員工之間並沒有知識分享與交流的習慣，但未來三年內組織將朝此方面規劃與努力。不過，仍有 15% 的受訪者指出其所屬機關的員工間不僅沒有知識分享的習慣，且機關目前對於這方面的問題也沒有相關的規劃與促進措施。從以上結果可知，知識管理至少在概念上已獲得絕大多數相關人士的認同，只是在實際工作的落實上仍有待努力（詳表 4）。

表 4　機關員工間知識分享與交流的制度

推　動　狀　況	機　關　數 （百分比）
有	22 【55%】
沒有，但三年內會有	12 【30%】
沒有	6 【15%】
總　　計 （百分比）	40 (100%)

由於知識管理對於大多數的工作者而言都仍是陌生的概念，因此有關的教育訓練對於知識管理的實際推動幾乎不可或缺。舉例而言，當組織導入知識管理模式時，相當比例的工作須仰賴資訊科技予以輔助，此時若人員使用資訊設備能力不足時，就很容易產生抗拒的心理（Tampoe, 1993；李美玲，2002）。本研究的調查結果顯示，大多數（62.5%）的受訪者回答其所屬機關是以制度化的機制提供員工有關的資訊科技訓練。不過，也有超過三分之一（37.5%）的受訪者表示，其所屬機關是「有時」、「很少」或甚至未提供員工們相關的資訊科技訓練。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 5　機關提供員工資訊科技訓練之狀況

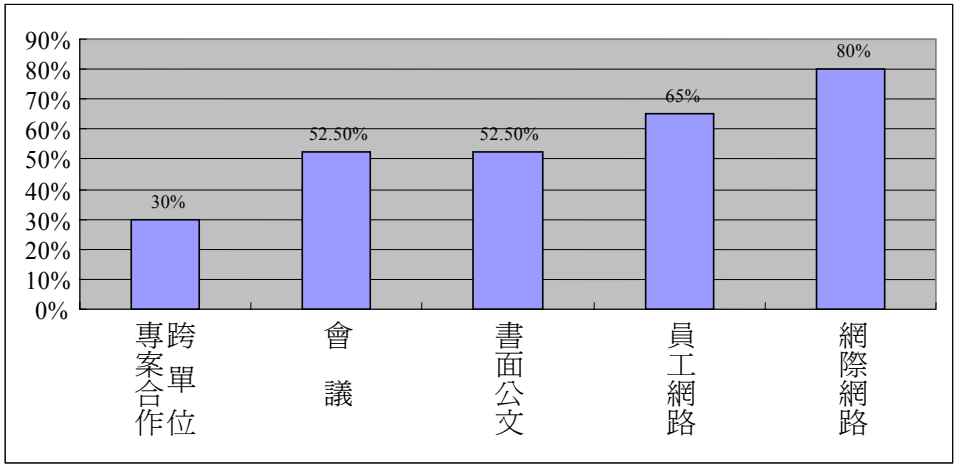
推動狀況	機　關　數 （百分比）
制度化	25 【62.5%】
有時	11 【27.5%】
很少	2 【 5.0%】
沒有，但三年內會有	2 【 5.0%】
沒有	0 【 0.0%】
總　　計 （百分比）	40 (100%)

從整體訓練分配的時間資源來看，這種情況更爲明顯。本研究調查的結果顯示，超過半數的（52.6%）機關平均每年提供給員工在職訓練的天數爲 5 天以下，約四分之一（26.3%）的機關爲 6～10 天，只有約兩成（21.1%）的受訪者回答其所屬機關平均每年提供給員工在職訓練的天數達 10 天以上，顯示各機關投注於人員訓練發展的資源有明顯偏低的現象。

在機關間的知識交流與分享的管道方面，本研究所使用的問卷要求受訪者圈選其所屬機關採用的方式。調查結果如圖 2 所示，三成（30%）的政府機關會運用「跨單位專案合作方式」，過半數（52.5%）的政府機關運用「會議方式」，約略相當（52.5%）的機關運用「書面公文方式」，超過六成（65%）的受訪者回答會運用「員工網絡方式」，更有八成（80%）的機關是運用「網際網路」來幫助機關間的互動。

臺灣大學學術期刊資料庫

圖 2　機關與其他機關進行知識分享交流之方式



三、管理面向分析

本研究問卷的第三部分旨在探討政府機關的組織文化與相關的獎懲制度。首先，就各機關負責推動知識管理活動的團隊來說，四成以上（42.5%）的受訪機關是由資訊部門負責相關的工作，27.5% 的政府機關是由計畫單位負責，也有 7.5% 左右是由特別指定的知識管理團隊來負責。在受訪的機關當中，只有一成（10%）目前仍未有負責推動知識管理活動或籌畫相關事宜的單位。

高層主管的態度對於組織推動知識管理的成效具有決定性的影響。本研究問卷因此針對高層主管的重視程度，以及高層主管投入促進員工間知識交流的時間分別要求受訪者提供相關的資訊。首先，就高層主管對於知識管理活動的重視程度來說，以一到十（表示「極爲重視」）的尺度來衡量，中央政府機關的受訪者認爲高層主管對於知識管理活動重視程度的平均數爲 5.86，而地方政府機關的高層主管對於知識管理活動重視程度的平均數爲 6.72。其次，就高層主管花費時間促進員工間知識交流的程度來說，受訪者回答中央政府機關高層主管投入的時間平均爲 4.43，地方政府機關高層主管花費時間促進員工間知識交流程度的平均數爲 5。整體而言，我國政府機關其高層主管花費時間促進員工間知識交流程度的平均數爲

臺灣大學學術期刊資料庫

4.7。由此數據可看出，多數受訪者認爲高層主管投入促進員工間知識交流的程度仍偏低。

表 6　機關知識管理推動團隊

負責單位	機　關　數 （百分比）
人事部門	1 【 2.5%】
資訊單位	15 【42.5%】
計畫單位	11 【27.5%】
特定的 KM 團隊	3 【 7.5%】
沒有	4 【10.0%】
其他	4 【10.0%】
總　　計 （百分比）	40 (100%)

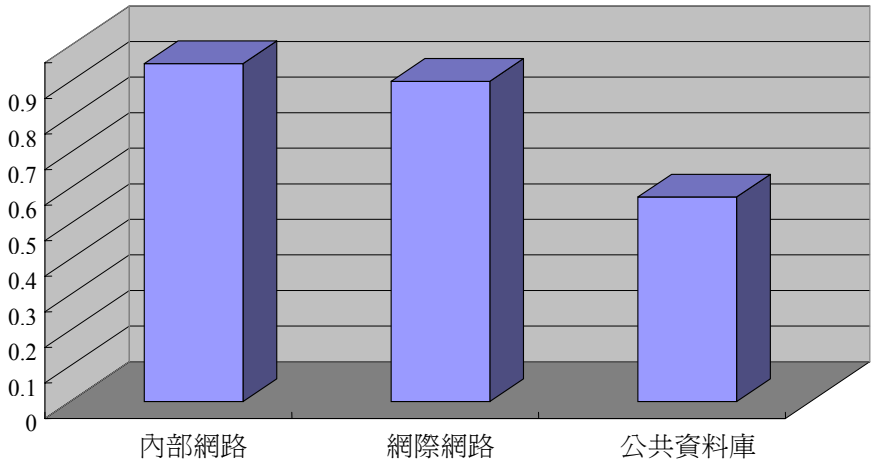
在一般員工參與知識管理活動的方面，多數（60%）受訪者表示，在其機關中員工會主動安排並參與知識性的活動。此外，絕大多數（80%）的受訪者更表示，其所屬機關的人員會主動將檔案、文件提供給需要的同事，有助於工作知識的傳遞。從另一個角度來看，如果說「評估什麼，什麼就會做好」（施能傑，1999），知識管理則普遍尚未被視爲應該積極落實的工作。在受訪的政府機關中，只有 22.5% 表示，知識分享是他們機關考核員工績效的準則之一。由此可知，將知識分享作爲考核員工績效準則的政府機關比率非常的低。至於目前政府機關採行激勵措施來鼓勵員工進行知識交流與分享活動的情況也不普遍，受訪的政府機關中亦只有 22.5% 表示其機關已採行激勵措施來鼓勵員工進行知識交流與分享的活動，而有七成以上的機關並沒有採行任何激勵措施。相對而言，超過八成的知識管理推動者都認爲政府機關應該擬定具體的獎勵措施來鼓勵員工進行知識的交流與分享，此顯示獎勵措施應爲增進員工參與知識管理活動的重要機制之一。

臺灣大學學術期刊資料庫

四、科技面向分析

資訊轉換知識的過程中，資訊科技扮演著重要的角色。本研究針對機關內、外部網路、公共資料庫，以及機關網頁，分別詢問受訪者各機關是否已經開始使用（詳圖 3）。在受訪的機關當中，幾乎全部（95%）都已建立「內部網路」來進行資訊溝通與知識分享。此外，絕大多數（90%）的機關也都運用「網際網路」的方式來進行資訊溝通與知識分享。由此可知，網際網路已普遍爲我國政府機關用以進行資訊溝通與知識分享。最後，只有略高於半數（57.5%）的政府機關運用「公共資料庫」的方式來進行資訊溝通與知識分享。根據上述「內部網路」、「網際網路」與「公共資料庫」等方式運用狀況來加以比較，中央政府機關運用資訊科技來進行資訊溝通與知識分享的比重是高於地方政府機關的。另一方面，「公共資料庫」相較於「內部網路」或「網際網路」的方式，目前仍未普遍被採用來進行資訊溝通與知識分享。

圖 3　應用資訊科技百分比



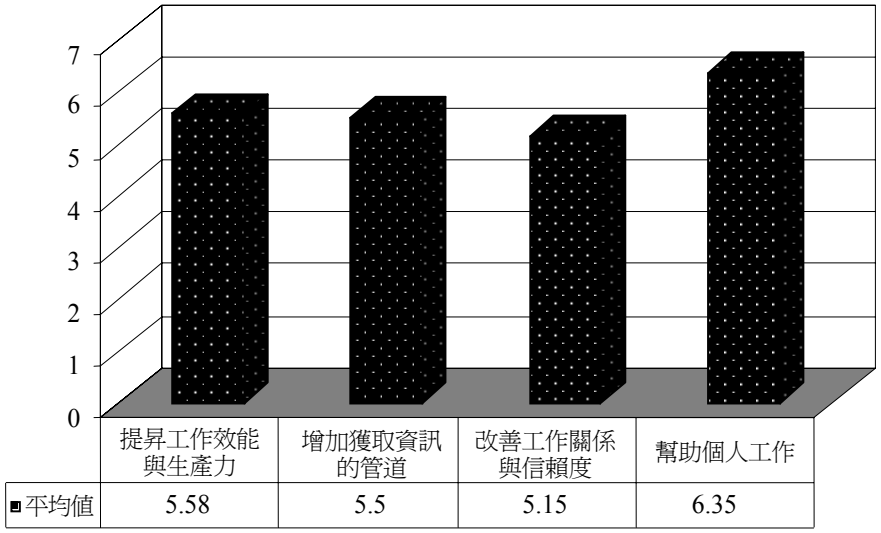
五、執行影響面向分析

本問卷最後一個部分是對於知識管理的執行成效進行瞭解與評估。本研究要求受訪者針對知識管理對其所屬機關產生的可能影響進行評估。更

臺灣大學學術期刊資料庫

具體地說，研究問卷將各種影響的程度以 0～10 的尺度表示（0 代表毫無影響，10 代表已經產生非常高的影響），要求受訪者圈選最適當的數字。

圖 4　知識管理的益處



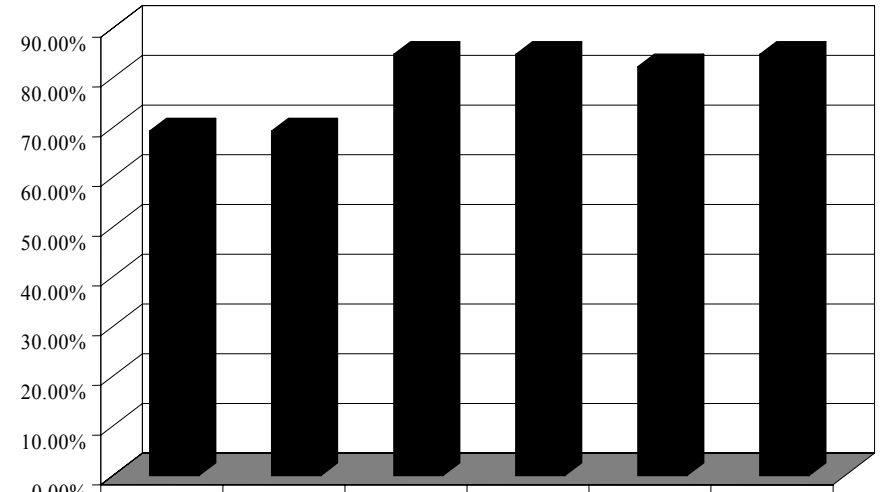
本項調查的結果顯示（詳圖 4），知識管理的可能正面影響獲得多數受訪者的肯定。研究問卷所列四項知識管理成果的平均分數皆高於五分，其中又以「幫助個人工作」的得分（6.35）最高，其次依得分高低順序爲「提升組織工作效能與生產力」（5.85）、「增加獲取資訊的管道」（5.5）。「提升高層主管承諾」以及「改善工作關係與信賴度」的得分最不理想，平均分別只有 5.23 與 5.15。由此可知，受訪者普遍認爲知識管理具有正面影響，尤其對於個人工作上的幫助最爲明顯。

不過，當受訪者被問及所屬機關的知識管理工作是否算是成功時，只有 1 個（2.5%）回答其機關執行知識管理的狀況非常成功，22.5% 的受訪者認爲其機關執行知識管理的狀況是「有點成功」。相對而言，七成（70%）的受訪者認爲其機關知識管理的執行狀況至目前還無法確定，還有 1 個（2.5%）認爲其知識管理的執行狀況根本不成功，甚至有 1 個（2.5%）受訪者表示其機關根本沒有在執行知識管理的活動。由此可知，要全面推動知識管理的工作，相關主管單位仍有相當大的努力空間。

臺灣大學學術期刊資料庫

根據知識管理文獻中提及的主要推動問題，本研究要求受訪者圈選其在所屬機關中遭遇的情況。結果顯示（詳圖 5），本研究的受訪者對於文獻中所提的問題多表示認同。接近八成五（84.6%）的受訪者圈選「員工使用資訊技術的能力」、「缺乏時間與資源來進行知識分享」以及「員工抗拒」，爲調查中發現的最嚴重問題。其次，超過八成（82.1%）的受訪者認爲其機關遭遇到「難以獲得員工隱性知識」的問題，另有接近七成（69.2%）的受訪者同意其機關遭遇到「過於重視資訊科技而忽略組織層面議題」以及「缺乏高層主管支持」的問題。

圖 5　知識管理的挑戰



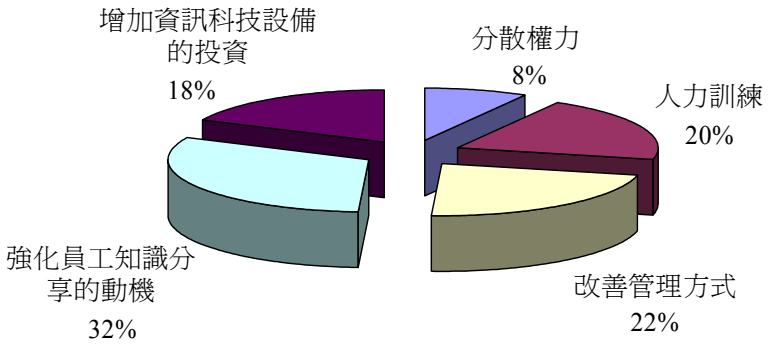
	重視資訊科技而忽略組織層面上議題	缺乏高層主管支持	缺乏時間與資源進行知識分享	員工抗拒	難以獲得員工隱性知識	員工使用資訊技術的能力
■百分比	69.20%	69.20%	84.60%	84.60%	82.10%	84.60%

本研究亦要求受訪者圈選其認爲未來知識管理工作最須改善的項目。如文獻所預期的，超過三成（31%）的受訪者圈選「強化員工知識分享的動機」，此爲最多受訪者認爲亟需改進的管理工作。其次，略超過兩成（20.2%）的受訪者認爲其所屬機關應加強人員的相關訓練，亦有近兩成（18.1%）的受訪者表示其機關將增加資訊科技設備的投資。最後，8.4%

臺灣大學學術期刊資料庫

的受訪者回答應積極加強組織權力下放（詳圖 6）。

圖 6　亟需改善的工作項



伍、討論與建議

本研究並不旨在評價或排名行政機關的知識管理工作，而在幫助各機關的主事者從整體的角度了解我國政府部門進行知識管理的進度，進而對自身所屬機關的優缺點產生更清楚的認識。公共行政的歷史上出現過許多號稱可以提升政府績效的管理工具。舉例而言，計畫方案預算制度（PPBS）、目標管理（MBO）、全面品質管理（TQM）等都在一開始就得到政治領袖以及許多行政學者的熱烈歡迎，也吸引了行政資源的大量投入。不幸的是，以上這些管理改革總在短暫的蜜月期之後，在尚未見到明顯效果的情況下，就隨著某些負面案例的出現而逐漸銷聲匿跡（Berry & Wechsler, 1995）。

根據本研究的調查結果，我國政府部門的知識管理也在短時間內就為中央政府以及縣市政府機關普遍認可。從超過 65% 的受訪者回答已將知識管理訂為三年內的優先管理改革來看，知識管理在我國公部門的發展歷史固然短暫， 其獲得的接受度之高卻頗令人驚訝。至於知識管理是否能跳脫過去行政改革只有短暫蜜月期的窠臼，主事者應汲取過去的經驗以及本研究的發現，預先進行妥善的計畫與準備工作。

雖然我國政府部門的知識管理仍處於初期發展階段，本研究的幾項發

臺灣大學學術期刊資料庫

現顯示我國公部門的知識管理到目前爲止的發展頗爲正面。首先，與過去行政改革的程序缺乏彈性，偏重紙上作業的情況相比（GAO, 1993），本研究發現各機關的知識管理並未被強迫使用統一的制式程序。在各機關中負責推動知識管理的單位不但包括傳統的計畫單位，資訊單位的角色也很吃重。此外，一成左右的機關另行指定特定的知識管理團隊負責相關事宜，更有超過三成以上的機關計畫仿效企業設置知識長一職來統籌知識管理的工作。

其次，組織人員之間的知識分享乃爲知識管理的靈魂（Davenport & Prusak, 1998）。Junnarkar (2000) 甚至認爲，唯有組織中的個人得以輕易地與多數人分享自己的思想模式（mental models）時，有效的知識管理才算真的發生。本研究 大多數的受訪者（55%）指出其所屬機關的人員彼此之間已建立知識分享與交流的習慣，且絕大多數人能善用不同的溝通管道，包括最新的網路資訊科技、人員網絡，以及傳統的會議與書面公文。六成以上的機關中，人員會主動安排並參與知識性的活動；更有八成以上的受訪者回答，其機關中的人員會主動提供所有的知識給需要的同事，進行工作知識的傳遞。此外，在科技面向方面，幾乎所有的受訪者所屬機關都已建立專屬的內部網路來進行資訊溝通；網際網路的運用更是普遍，甚至已有超過半數的機關已建立公共資料庫來儲存與分享知識。

最後，對於現階段知識管理的影響，多數受訪者多持肯定的態度，並認爲對個人的工作以及組織的生產力有明顯幫助，甚至已有四分之一以上的受訪者認爲其機關的知識管理可用「成功」來形容。以上的發現顯示，知識管理在多數機關中已超越口號或書面程序的層次。各機關的管理階層者不僅多已在心態上接受知識管理的精神，更已實質地在管理文化與科技設備上投資於相關的工作。

從另一方面來看，本研究的結果顯示知識管理在我國政府部門的持續推展仍有賴於克服以下幾項困難：

首先，目前大多數機關對於人員的績效評估標準並未涵蓋知識管理方面的表現，也僅有極少數機關會實質地鼓勵組織人員進行知識交流與分享。因此，本研究的受訪者將「強化員工知識分享的動機」列爲當前各機關進行知識管理亟需改進的第一要務。對組織的領導階層而言，推動知識

臺灣大學學術期刊資料庫

管理最大的挑戰之一就是創造出重視與獎勵知識分享的文化環境（Amar, 2000）。不論一項管理改革看起來有多麼理想，對於個別員工而言，只有與其被上級期待的績效有關才有意義（Smith, 1999）。因此，知識管理學者大多主張，組織的管理制度應該將知識管理推動的成效做爲管理者與各單位的績效評估標準，同時配合適當的激勵措施來強化正面的知識管理行爲（郭昱瑩，2002；Hansen *et al*., 1999；Wiig, 1999）。

其次，由於世界性電子化政府的趨勢，多數行政機關都已大力投資於資訊科技的建置。然而從本研究的發現來看，在快速進行資訊科技升級的同時，各機關的領導階層卻似乎未同時考慮人力升級的投資。著名的「平衡計分卡」學者 Kaplan & Norton (2000) 指出，組織要在如此多變的環境中成長，日益依賴最接近顧客與工作流程的人員。因此，促進人員的思考與創意能力，早已成爲現代組織提升競爭力不可或缺的投資。本研究的受訪機關中，只有約兩成的機關平均每年提供給各員工 10 天以上的在職訓練。相對而言，超過八成的受訪者認爲「人員使用資訊科技的能力」爲目前組織推動知識管理的最主要困難之一。知識管理與資訊管理最主要的相異之處即在於強調「人」的因素，知識管理旨在蒐集、組織與發展人員的知識、技術與專業能力（Desenberg, 2000）。換言之，對於人力資源發展的投資將是知識管理成功的要素，組織在進行科技與硬體面的投資之時，應同步投資於人力發展的工作（江岷欽、莫永榮，2000）。

最後，「缺乏時間與資源來進行知識分享」高居受訪者列舉之推動知識管理困難的第一名。各機關的高層主管儘管有意願進行知識管理，但顯示的投入程度與承諾仍偏低。除了人力訓練不足之外，多數受訪者指出各機關對於知識管理的宣傳推廣活動頻率甚低，絕大多數機關花費於知識管理工作的經費甚至不到機關總支出的 1%。對於一項新管理制度，高層人員的承諾可從其本身參與的程度，以及其提供組織人員參與的時間與其他資源清楚顯現。組織人員不會追隨領導者的口號，他們追隨領導者顯現的承諾（Kouzes, 1999）。因此，知識管理的領導者必須真正認清轉化人員的智慧資產爲組織價值的重要性，建立適當的組織基礎架構來發展這些重要的資產，並隨時在心態與行動上持續地強化知識管理的文化與環境（Dyson, 1999）。唯有如此，本研究所發現的萌芽中的知識管理才有機會茁壯並爲

臺灣大學學術期刊資料庫

我們的公部門生產力做出積極的貢獻。

基於本研究建立的基礎，未來針對知識管理，國內的行政、管理學界都應繼續進行進一步的相關研究。更明確地說，本研究雖然對於我國政府知識管理的組織、過程、科技、執行影響等變數都已提供許多重要的基礎資料 ，但一些重要的研究問題，尤其是與知識管理之成效有關的問題仍未有適當的解答。對研究者以及實務管理者而言，知識管理對於組織運作所能產生的客觀且實質的影響（如組織績效）將是很難操作化，但卻是最重要的問題之一。此外，跨機關或跨部門的知識管理研究也將成爲極具貢獻潛力的研究方向。儘管我國相關文獻中已有許多知識管理的個案分析，跨部門或組織的比較研究將可幫助讀者更系統化地了解許多重要變數，包括政經環境、組織文化、行政能量、財務狀況以及其他可能變數對於知識管理過程或影響的中介效果。

參考書目

一、中文部分

江岷欽、莫永榮，2000，〈智慧資本－新世紀的公務人力資源觀〉，《人事月刊》，31(3): 6-10, 13-14, 17-23。

行政院研考會，2004，〈加強行政院所屬各機關研發創新實施要點〉，http://www.rdec.gov.tw/res01/research930408.htm。

李美玲，2002，《組織內部知識分享之研究》，台北：國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。

周　明，2002，〈知識管理導向的電子化博物館經營策略—國立自然科學博物館實徵分析〉，《博物館學季刊》，16(3): 67-75。

林嘉誠，2004，〈知識型政府的理念〉，《國家政策季刊》，3(1): 1-20。

施能傑，1999，《美國政府人事管理》，台北：商鼎文化。

張志強、賴武志，2004，〈建構知識管理制度—以統計局作業爲例〉，《主計月刊》，578: 56-64。

郭昱瑩，2002，〈政府機關知識管理績效衡量指標之研究〉，《中國

臺灣大學學術期刊資料庫

行政》，72: 57-82。

陳幸雄、洪立瑜、魏克儒，2003，〈人與系統間的平衡—工研院知識管理的推動與演進〉，《工業技術與資訊》，139: 5-7。

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》，3(1): 135-153。

黃朝盟、趙美慧，2001，《.Com 的策略規劃與設計》，台北：商鼎文化。

詹中原，2002，〈全球化與公共行政改革—知識經濟觀點之檢視〉，《國家發展研究》，1(2): 1-35。

簡吉照，2002，〈我國警察機關運用知識管理之初探〉，《研考雙月刊》，26(2): 68-77。

顧　敏、郭憲鐘，2003，〈立法院新聞知識管理系統—開啓知識管理領航新風貌〉，《立法院院聞》，31(12): 83-91。

二、英文部分

Amar, A. D. 2002. *Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Applehans, W., A. Globe and G. Laugero. 1999. *Managing Knowledge: A Practical Web-Based Approach.* Berkeley, California: Addison-Wesley.

Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive.* Cambridge: Harvard University Press.

Beckman, T. J. 1997. “A methodology for knowledge management.” Paper presented at the IASTED International Conference of Artificial Intelligence and Soft Computing Conference, July 27-31, Banff, Canada.

Beckham, T. J. 1999. “The Current State of Knowledge Management.” In *Knowledge Management Handbook*, ed. Jay Liebowitz. New York: CRC Press, 1-1 ~ 1-22.

Berry, F. S. and B. Wechsler. 1995. “State Agencies’ Experience with

臺灣大學學術期刊資料庫

Strategic Planning: Findings from a National Survey." *Public Administration Review 12*(2): 159-168.

Corso, M., A. Martini, L. Pellegrini and E. Paolucci. 2003. "Technological and organizational tools for knowledge management: In search of configurations." *Small Business Economics* 21(4): 397.

Davenport, T. H. 1994. "Coming Soon: The CKO." Tech Web, CMP Media Inc. http://www.informationweek.com/509/cko.htm (Sept.5)

Davenport, T. H. and L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H. 1999. "Knowledge Management and the Border Firm: Strategy, Advantage, and Performance." In *Knowledge Management Handbook*, ed. Jay Liebowitz. New York: CRC Press, 2-1 ~ 2-11.

Desenberg, J. 2000. "Moving Past the Information Age: Getting Started with Knowledge Management." *The Public Manager* 2000 (Summer): 52-55.

DiBella, A. & E. C. Nevis. 1998. *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability.* New York: Jossey-Bass.

Drucker, P. F. 1999. "The Discipline of Innivation." In *Leader to Leader*, eds. F. Hellelbein & P. M. Cohen. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 53-56.

Dyson, E. 1999. "Aligning Corporate Culture to Maximize High Technology." In *Leader to Leader,* eds. F. Hellelbein & P. M. Cohen. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 143-150.

General Accounting Office (GAO). 1993. "FEDERAL PERFORMANCE MANAGEMENT: Agencies Need Greater Flexibility in Designing Their Systems." *GAO Reports, GAO/GGD-93-57*, http://161.203.16.4/d44t15/148888.pdf.

Hamel, Gary & Jim Scholes. 1999. "Strategic Innovation in the Quest for

臺灣大學學術期刊資料庫

New Wealth." In *Leader to Leader*, eds. F. Hellelbein & P.M. Cohen. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 81-94.

Hansen, M. T., N. Nohria and T. Tierney. 1999. "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* 77(2): 106-116.

Holsapple, C. W. & K. D. Joshi. 1997. *Knowledge Management: A Three-Fold Framework*. Kentucky Initiative for Knowledge Management Pape, No. 104. Lexington, KY: College of Business and Economics, University of Kentucky.

Ives, W., B. Torrey and C. Gordon. 2000. "Knowledge Sharing Is a Human Behavior." In *Knowledge Management: classic and contemporary works*, eds. Daryl Morey, Mark Maybury and Bhavani Thuraisingham. London, Cambridge: The MIT Press, 99-129.

Junnarkar, B. 2000. "Sharing and Building Context." In *Knowledge Management: classic and contemporary works*, eds. Daryl Morey, Mark Maybury and Bhavani Thuraisingham. London, Cambridge: The MIT Press, 133-138.

Kaplan, R.S. & D. Norton. 2000. "Classic Work: The Balanced Scorecard: Learning and Growth Perspective." In *Knowledge Management: classic and contemporary works*, eds. Daryl Morey, Mark Maybury and Bhavani Thuraisingham. London, Cambridge: The MIT Press, 317-336.

Kouzes, J. M. 1999. "Finding Your Leadership Voice." In *Leader to Leader*, eds. F. Hellelbein & P. M. Cohen. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 37-42.

Liebowitz, J. and T. Beckman. 1998. *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. New York: St. Lucie Press.

Marquardt, M. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw Hill.

Misra, D. C. and R. Hariharan. 2003. "E-Knowledge management framework

臺灣大學學術期刊資料庫

for government organizations." *Information Systems Management* 20(2): 38.

Newell, S., M. Robertson, H. Scarbrough and J. Swan. 2002. *Managing Knowledge Work*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

OECD. 2003. "Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries." Paper presented at the Learning Government Symposium, February 3-4, OECD Headquarters, Paris. http://www.olis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/59cd861ba79107e0c1256cbc0041fcb7/$FILE/JT00138295.DOC.

Quinn, R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson and M. McGrath. 2002. *Becoming a Master Manager: A Competency Framework.* New York: John Wiley & Sons.

Ruggles, R. 1997. "Tools for Knowledge Management: An Introduction." In *Knowledge Management Tools*, ed. R. Ruggles. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.

Saussois, Jean-Michel. 2003. "Knowledge Management in Government: An Idea Whose Time Has Come." Paper presented at the Learning Government Symposium, February 3-4, OECD Headquarters, Paris. http://www.olis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/a23818e2217f94dbc1256cbc0059e3c1/$FILE/JT00138396.DOC.

Sena, J. A. and A. B. Shani. 1999. "Intellectual Capital and Knowledge Creation: Towards and Alternative Framework." In *Knowledge Management Handbook,* ed. Jay Liebowitz. New York: CRC Press, 8-1 ~ 8-16.

臺灣大學學術期刊資料庫

Silva, Flavio Soares Correa da & Jaume Agusti-Cullel. 2003. "Issues on knowledge coordination." *Knowledge and Process Management* 10(1): 37.

Smith, D. K. 1999. "Making Change Stick." In *Leader to Leader*, eds. F. Hellelbein & P. M. Cohen. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 95-105.

Stewart, K. A., R. Baskerville, V. C. Storey *et al*.. 2000. "Confronting the Assumptions underlying the Management of Knowledge: An Agenda for Understanding and Investigating Knowledge Management." *The Data Base for Advances in Information Systems* 31(4): 41-53.

Stewart, T. A. 1998. *Intellctual Capital: The New Wealth of Organization.* New York.: Currency.

Sveiby, Karl-Erik. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*. San Francisco: Berrett Koehler.

Tampoe, M. 1993. "Motivating Knowledge Workers-the Challenge for the 1990s." *Long Range Planning* 26(3): 49-55.

Van der Spek, R. and A. Spijkervet. 1997. "Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge." In *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, eds. Jay Liebowitz & Lyle C. Wilcox. New York: CRC Press.

Wiig, K. M. 1997. "Knowledge Management: Where did it Come from and Where will it Go?" *Journal of Expert Systems with Applications* 13(1): 1-14.

Wiig, K. M. 1999. "Introducing Knowledge Management into the Enterprise." In *Knowledge Management Handbook*, ed. Jay Liebowitz. New York: CRC Press, 3-1 ~ 3-41.

Winslow, C. and W. Bramer. 1994. *Future Work: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*. New York: The Free Press.

Worley, C. G., D. E. Hitchin and W. L. Ross. 1996. *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*. New York:

臺灣大學學術期刊資料庫

Addison-Wesley Publishing Company.

Zand, D. 1997. *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Cambridge: Oxford University Press.

Zimmermann, K. A. 1999. “Knowledge Management in Government.” In *Knowledge Management Handbook*, ed. Jay Liebowitz. New York: CRC Press, 16-1 ~ 16-10.

臺灣大學學術期刊資料庫

Knowledge Management in the Public Sector of Taiwan: Findings of a National Survey

*Chaomeng J. Huang**

Abstract

Knowledge management (KM) has become a hot management reform in the public sector. Taiwan is no exception. However, while KM is mandated by the Executive Yuan, there is little empirical research on the adoption or effects of this public management innovation. This paper reports the findings of a national survey (based on the OECD 2003 KM survey instrument) on the KM practices of the central and local governmental agencies in Taiwan.

The results show that, first, KM has been well received and accepted by the Taiwan public managers. Most respondents indicate that their organizations have implemented KM, or plan to implement it in three years. Secondly, most public managers are able to utilize different communication channels to share and collect knowledge useful to their works. Thirdly, in terms of technological infrastructure, almost all of the public organizations have established their own intranets, and over half of them have installed public databases for knowledge management. On the other hand, the survey results also point out several problems in need of improvement, including lack of incentives for undertaking KM, not enough investment in human resource development, and insufficient commitment from the top.

Key words: Knowledge management, KM, Knowledge economy, Survey, implementation evaluation, E-government

---

* Associate Professor, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University.

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫