

台中市政府計畫室

研究報告

善用知識管理平台  
提昇行政效能

研究人員

林敏棋 陳文治

# 目錄

如何善用知識管理平台以提昇行政效能 .....	3
壹、 前言.....	3
貳、 研究緣起與目的 .....	2
參、 研究方法與過程 .....	3
一、 理論與解決方案的研究與探討.....	4
二、 系統平台的執行與內部社群運作檢討與分析.....	5
肆、 研究發現與建議 .....	8
一、 研究發現.....	8
二、 研究建議.....	9
伍、 結論.....	<b>錯誤！ 尚未定義書籤。</b> 10

# 善用知識管理平台，提昇行政效能

研究單位：台中市政府計畫室

研究人員：林敏棋 陳文治

## 壹、前言

知識的重要性始自人類文明開展以來即被認知的價值真實。管理大師杜拉克（Peter F. Drucker）將知識定位為「後資本主義社會」（Postcapitalist）中競爭的新基準；由於資訊科技的進步，新科技不斷萌芽與發展，不僅有助於知識管理活動的催化，並將知識管理在推波激盪與交會中形成趨勢並帶動風潮。知識經濟是建立在知識與資訊的生產、分配和使用上的經濟，其擴張了傳統概念的資本範圍，也改變了原有認知的資本結構，使物資資本與知識資本的地位發生了重大變化。在知識經濟時代，傳統的資本受到很大衝擊。為此，必須進行資本創新，以適應知識經濟發展的需求。

「知識管理」的定義，簡單而言就是將組織內的知識予以系統性的管理，將組織內散佈於個人、單位、部門的知識加以管理，也就是將組織內之經驗、技術及智慧加以有系統之蒐集、匯整，並提供組織內之人員可任意擷取或運用。中

山大學企管系劉常勇教授對於「知識管理」的詮釋：即有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動，均屬於知識管理的『內容』；結合個體與團體，將個體知識團體化，將內隱知識外顯化；結合組織內部與外部，將外部知識內部化，將組織知識產品化，則屬於知識管理的『過程』。

## 二、研究緣起與目的：

從人類有紀錄以來，不論是遠古狩獵時期、農業時代、工業時代、商業時代、資訊時代，人類總是透過各種方式來傳承知識，不論是結繩記事、圖畫、文字等等方式，目的是為了知識傳承以延續發展，所以知識的獲得與傳承是一切活動的根本。政府機關為迎接網路時代的來臨及朝向知識經濟時代邁進，並落實終身學習理念，提昇專業知能及資訊素養，建立多元化彈性的學習管道，提昇行政效率，必須建構以知識為核心的知識型政府，透過內部員工的知識活動提升整體的士氣、效率與服務品質。知識管理系統平台的建置，可以作為延續組織內部知識的保存、流通分享、創新及永續發展的硬體架構，並建立良好的管理與互動機制。如何善用知識

管理系統平台來提昇組織整體的行政效能，是本研究的目的。

寇特與韓斯凱特(Kotter and Heskett)在一項為期四年的研究報告中發現，許多組織的競爭力絕大部分取決於該組織所擁有的智識、技能，以及組織中成員對於前述兩者的態度；管理大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)也認為，在後資本主義社會中，知識是影響組織生存的最根本要件。知識將取代資金、自然資源及人力，成為最根本的經濟資源。因此，知識將是政府與企業核心競爭力的關鍵要素，而知識必須仰賴「人」始能發揮其效用並得以不斷增值，唯有透過知識傳承，才能使知識妥善留存並進而形成政府記憶。如何善用知識管理系統平台來提昇組織整體的效能，是本研究的目的。

### **參、研究方法與過程**

研究執行時間為 4 個月(民國 95 年 4 月 1 日至 95 年 7 月 31 日)，研究方法與執行過程分為兩部分進行，其一為理論與解決方案的研究與探討，由研究「知識管理」相關理論與實務探討，來了解政府機關組織文化與一般企業文化的異同性，並找出政府機關推動時可以避免的困難，與推動的利基。

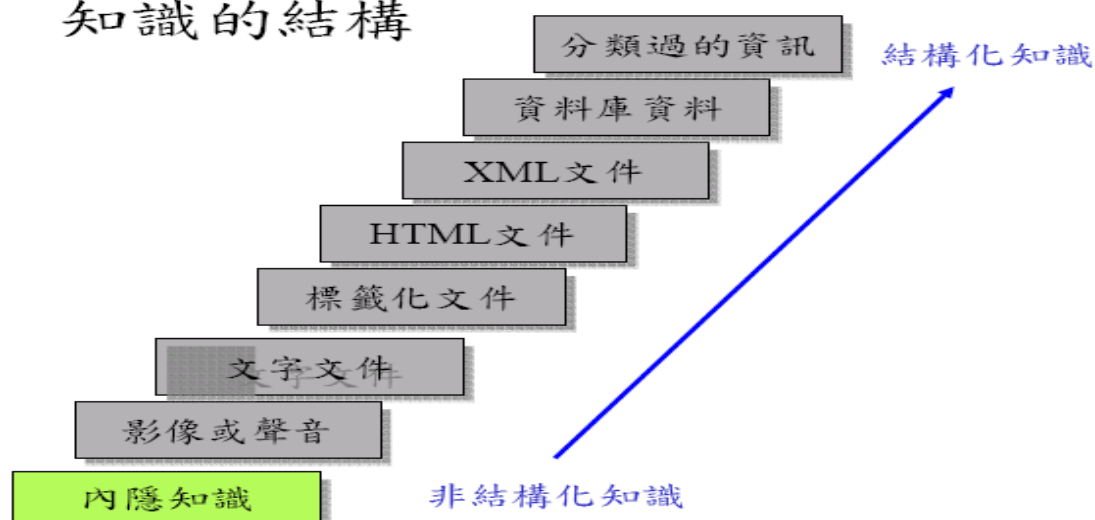
其二則是透過實際本府系統平台的運作與內部知識社群的營運情況，其所面臨的各種問題與困難及執行成效的檢討，進行分析比較。

## 一、理論與解決方案的研究與探討

### (一)知識管理的階段論與典範

針對知識管理發展的階段論述，知名的知識管理專家 Thomas H. Davenport 所提出的兩階段論，其謂知識管理的第一階段，企業將知識資產視同有形資產一樣來管理，並將其分類、存放在知識庫中；第二階段，當企業意識到本身知識庫裡的知識資產日益龐大時，即應考慮如何改進與提昇知識工作業務的本身，以盡可能地將所學習到的知識充份掌握，並將之與其他共用，從而做到更有效地利用來自組織內外部的知識，以盡可能地避免或減少錯誤，達到較好的市場效果。

### 知識的結構



但實務面上，第一代的「知識管理」典範出現在 Federick Taylor 的科學管理時代；第二代則是所謂的學習型社群，所有知識流通、連結 (knowledge flow & linkage) 的疆界，是以整個合作生產網路為單位，而不只是侷限於單一內部組織；及至第三代，以經營策略主軸的經濟體崛起，並稱為「新經濟」，是一個創新、價值的共同開發 (co-development) 與互動的「知識流量」 (knowledge flow)。

## 二、系統平台的執行與內部社群運作檢討與分析

### (一)系統平台的運作概述

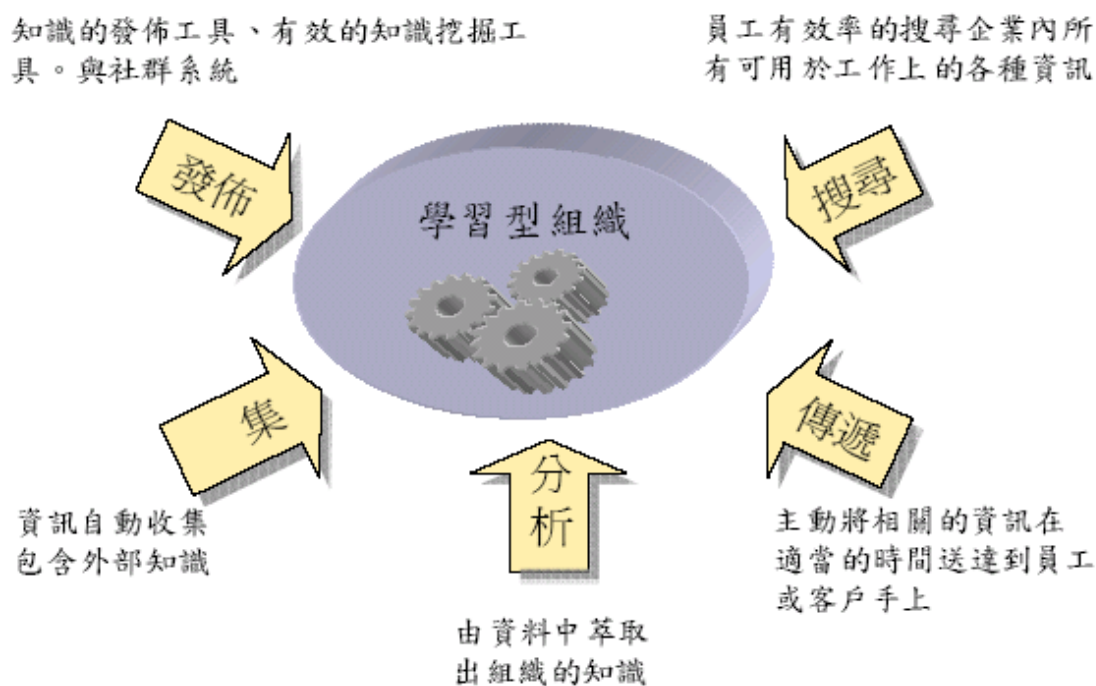


圖 1 知識管理系統的基本架構

透過知識管理系統平台的運作，可以輕易地讓組織內部成員的訊息、資訊與知識迅速地累積、傳遞流通，並達到知識分享與創新的目的，以本府的知識管理系統(KMS)為例，有知識發佈、蒐集、分類、傳遞與搜尋等五大功能：

知識發佈	<p>透過以下三個功能，將組織內部的知識，整理到知識管理平台。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 知識型文件管理功能</li> <li>● 歷史學習功能</li> <li>● 社群系統功能</li> </ul>
知識蒐集	<p>利用內部的資訊連結器與外部資訊連結器進行組織內部的知識蒐集。</p>
知識分類	<p>建立知識地圖與並於上傳知識文件定義時，予以歸類與設定關鍵字，便於搜尋。</p>
知識傳遞	<p>透過社群機制來分享知識文件，同時成員亦可透過e-mail/SMS、資訊訂閱服務、資訊購物車等進行知識傳遞工作。</p>
知識搜尋	<p>透過多媒體搜尋引擎(包含顯性與隱性資訊)進行平台內部組織知識的搜尋。</p>



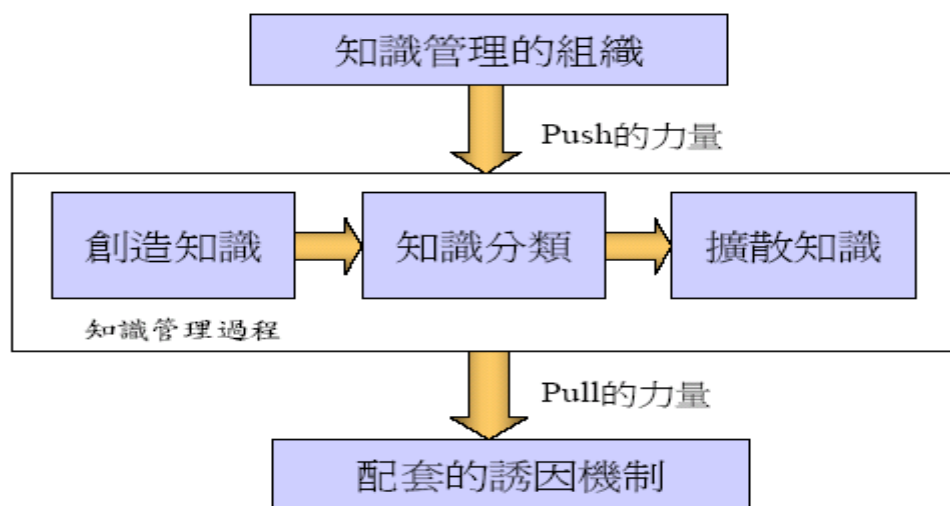


圖 2 知識管理的三部曲

## (二)本府內部社群的運作

對政府組織而言，社群的主要貢獻並非來自於財務或金錢上的直接獲利，而是由社群所創造的學習性組織習慣、樂於分享及交流經驗的文化，能夠強烈凝聚組織成員的向心力，並有效活化企業的創新精神。也就是說「實務社群」就是討論與工作內容有關議題的團體。

實務社群以本府知識管理平台各單位及一級機關組成的知識社群為例，各社群成員係為了專門探討某項職務、專業技能或分享常識、知識與智慧而組成的團體。例如：

- 1、為民服務承辦人員：業務承辦人員彼此分享心得經驗，探討如何接洽服務對象或增進與民眾交涉的技巧與便民的認知。這對於經常需對外服務民眾的各單位與機關社群是相當需要的。
- 2、一般行政幕僚人員：組織內部的幕僚人員，其職務係提供或推動內部各成員有關人事，主計，採購，研考，法規諮詢，政風宣導等相關事務，以往需透過書面或電話溝通等

方式進行者，則可透過虛擬知識社群的運作，經由知識管理內部網路組成完備的社群系統，以進行討論及經驗交流，提供組織內部各成員上述各項服務、宣導的多元化的服務管道。

- 3、主管與決策階層人員：透過知識管理系統的運作，可直接獲得來自基層人員的訊息，同時經由運作累積與創造的各種知識，可使組織內部的主管人員與決策階層可以得到更多元的決策資訊。

## 肆、研究發現與建議

### 一、研究發現

- (一)93 年初，將平台的使用列入本府績效評比共同項目評比，是最初希望鼓勵同仁積極參與使用知識管理平台的誘因，但發現部分同仁求好心切，為增加積分對於系統平台計點機制的漏洞進行運作，造成積分異常升高的情形。故將取消本府績效評比共同項目評比，並將知識管理平台評分的比率質與量的比率調整為 70%與 30%，並由各單位互評其他社群的品質分數。分數計算方式如下：

各社群運作品質之加權平均得分=

(各社群運作品質得分加總)/參與評比局室數

- (二)知識文件的品質認定不易，知識文件係授權由各社群的

領域專家及知識管理專員等自行審核，並負責社群知識文件品質把關的工作。部分社群的審核同仁或許求好心切，或許為了提昇社群的積分，導致使用浮濫，讓審核把關的功能流於形式，知識文件品質參差不齊，乃致有一般網路的生活常識文字上傳為知識文件者。

(三)歷史學習功能，同仁的使用率偏低，推測係同仁不了解歷史學習的定義或是不熟悉該功能的用途所致。

## 二、研究建議

愛因斯坦 (Albrt Einstein) 曾經說過的：「問題的成因遠比答案還要重要，解決問題之道或許只需透過一個數學式，或者藉由以往的技術和經驗便可完成，但是提出新的問題，便可產生新的可能性，從舊有的問題中找出切入問題的新角度，需要的是創新的想像力，並且為科技進化的過程樹立新的里程碑。」為了讓知識能有效管理增進行政效能，定期辦理績優社群獎勵，並將增列知識品質最佳單位及最優質課，來鼓勵同仁們積極使用平台。對於平台有待改善之處，逐一提出改善建議如下：

(一) 對於平台使用率偏低的情形，因已不納入績效評比共同項目評比，建議以配套的誘因措施來吸引同仁使用意願，例如擴大獎勵(包含金錢、記功嘉獎、休假等方式)、每周

公假 2 小時的知識社團聚會時間、每週 4 小時讀書會公假的方式。

(二)逐年取消評比，讓同仁以自發性的方式自行使用。將現行的質與量的比率為 70%與 30%，建議 96 年起改為僅採用質的分數，而不再採用量的記分，以避免同仁浮張貼知識文件，提高文件品質；並建議 97 年起，取消質的分數評比，讓同仁對於使用知識管理系統的心理壓力，讓同仁在業務繁忙之餘，能自發性的分享知識。

## 伍、結論

微軟的總裁說：「蒐集、管理和使用資訊的方式決定了你的輸贏」；有人曾說：「沒有了人力資本，任何東西將無法在組織中發生」。在知識經濟的世界潮流中，人力資源、知識和技術是組織成功的重要決定因素。不論是個人或組織都需要有一個明確穩定的支點，運用槓桿作用他們的知識資本，以獲得真實的競爭優點或優勢。

知識管理在企業愈發普及化，是企業界有目共睹的。但在知識管理的推動過程，沒有一套放諸四海皆準的工具，原因在於知識管理在每個不同文化的組織中，使用的對象和運用的工具不盡相同，加上企業遠景的使然，各家企業在知識管

理的推動上皆有不同的作為；但卻有一個共通的現象，即是每個成功推動知識管理的企業，其知識管理推動小組基本上都擁有三個特質：熱情、積極、以及對知識的求知若渴。這也是三個極為重要關鍵，因為熱情，可以使得知識誘導、再發展充滿溫情；因為積極，可以讓知識流通更為順遂；因為對知識的求知若渴，可以讓知識得以源源不絕地在組織內部流動、加值。