

知識管理於企業之應用價值

- 以統一超商為例

指導老師：吳秉恩 老師
組 別：第四組
組 員：薛琬丰 485100245
蘇志孟 486701412
許世忠 486701448
許凱雯 486701620
陳元麟 486702105
葉哲宏 486703460

中華民國九十年四月二十五日

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究流程	3
第四節 章節架構	6
第二章 文獻探討	7
第一節 知識管理活動	7
第二節 微軟知識管理架構	24
第三節 知識管理活動與微軟知識管理三要素之連結	28
第三章 研究方法	35
第一節 研究架構	35
第二節 研究變數	37
第三節 研究工具設計	39
第四節 研究設計及對象	40
第五節 研究限制	41
第四章 個案分析	42
第一節 統一超商基本資料	42
第二節 統一超商之知識管理架構	44
第三節 個案實證分析	55
第四節 結論與建議	63
第五章 結論	66
第一節 研究結論	66
第二節 後續研究建議	71
附錄	72
附錄一 參考文獻	72
附錄二 訪談問卷	74

圖目錄

圖 1-3-1	研究流程圖	- - - - -	3
圖 2-1-1	知識建構及維持模式	- - - - -	17
圖 3-1-1	本研究之分析架構圖	- - - - -	35
圖 3-1-2	本研究之問卷架構圖	- - - - -	36
圖 4-1-1	統一超商公司組織系統圖	- - - - -	43
圖 4-3-1	評等差異雷達圖表	- - - - -	62

表目錄

表 2-1-1	知識分享移轉與人力資源管理連結表	8
表 2-1-2	知識創造模式表	10
表 2-1-3	知識創造的流程管理模式比較	12
表 2-1-4	員工技能分類表	15
表 2-3-1	組織面之知識管理架構	30
表 2-3-2	科技面之知識管理架構	31
表 2-3-3	流程面之知識管理架構	34
表 3-4-1	受訪對象基本資料表	40
表 4-1-1	統一超商重要沿革表	42
表 4-2-1	統一超商之知識管理架構 - 組織面	44
表 4-2-2	統一超商之知識管理架構 - 科技面	47
表 4-2-3	統一超商之知識管理架構 - 流程面	49
表 4-2-4	統一超商所採取之知識管理機制	52
表 4-3-1	個案分析評等表	56
表 5-1-1	知識管理推行條件說明表 - 組織面	67
表 5-1-2	知識管理推行條件說明表 - 科技面	68
表 5-1-3	知識管理推行條件說明表 - 流程面	68

第一章 緒論

第一節 研究動機

IBM 總裁約翰艾克斯 (John Akers) 曾說過：「你可以搬走我的廠房，也可以抽走我的資金，然而，只要你不帶走我的人，我就有東山再起的機會。」在邁入知識經濟時代的今日，藍色巨人 IBM 總裁艾克斯的說詞裡在在顯示了對人力價值的肯定。

同樣的，瑞士國際管理發展學院 (IMD) 與世界經濟論壇共同出版的年度性調查報告，以八項決定性因素(人才、科技實力、企業管理能力、國際化程度、金融實力、公共基礎建設、政府影響和國內經濟實力)逐項衡量一國的競爭力。而其中，人才即為評比之一環，更可看出人力資本於競爭上的重要性。

早在六十年代，彼得·杜拉克就提出「知識工作」與「知識工作者」的詞彙，時至今日，知識掛帥的時代則已正式來臨。有別於過去以資本、土地與勞力為決定性的 (dominant) 生產要素，現今的關鍵要素為知識，這樣的說法一點也不令人訝異，從現今幾個世界聞名的知識型企業，如微軟 (Microsoft)、戴爾電腦 (DELL)、輝瑞大藥廠 (Pfizer)……等企業的股價表現即可感受到知識力量的強大。

然而，以上提及由知識所帶來的企業價值體現並非無中生有，而是需經企業內部員工經過一連串知識移轉、創造及蓄積、知識管理過程並形成企業自身的核心能耐才有可能達成，因此，若希冀企業價值之發揮須溯回對人本價值之重視，換句話說，企業價值應「以人為本」才有延續與發揮的空間。

隨著資訊的快速流通、代理制度的健全以及經理人市場的形成，人力市場的流動率亦不斷升高，而這也隱含對員工對企業的忠誠度下降，對此，企業的因應之道不應侷限於留住員工的人，而是應想辦法留下員工所創造的價值。留住員工的人多半代表企業必須對組織員工妥協，並接受員工所開出的更高償付值 (payoffs)，此舉除了會加深企業本身的財務負擔外，也會打亂整體的薪資結構，並對組織文化與聚合力產生負面效應。

而留下員工所創造的價值即可透過「知識管理」之程序，將相關知識的創造、蓄積與傳遞分享形成合理的流程，使企業相關作業流程不必在新手上路時皆從零開始，而是可以在既有的資源上更有效率(efficiency)與創造力(creativeness)進行相關的企業價值活動。

第二節 研究目的

在管理發展演進的歷程中，典範(paradigm)之建立、複製與移轉對於管理技能的提升有著莫大的幫助。而「知識管理」詞彙之出現迄今亦將屆十年之譜，但是，對於如何做(how)及做什麼(what)始終仍是沒有定論，甚至，對此議題之研究仍嫌空泛，流於「口號」之虞，尤其甚者，企業導入知識管理程序對其整體效用之影響為何的分析，更是闕如。

因此，本研究希望對目前已經導入知識管理概念之企業做資料收集與效益分析，並整理出可行(practical)且一般化(generalized)的機制及相關搭配措施，供企業界參考。

本研究之目的，具體而言，分為下列三點：

- 一、 瞭解台灣企業施行知識管理的實際狀況。
- 二、 尋求適宜導入知識管理機制的主、客觀條件。
- 三、 評估企業落實知識管理之實際狀況。
- 四、 探討知識管理之於企業所帶來的價值。

第三節 研究流程

本研究之進行流程如下圖所示：

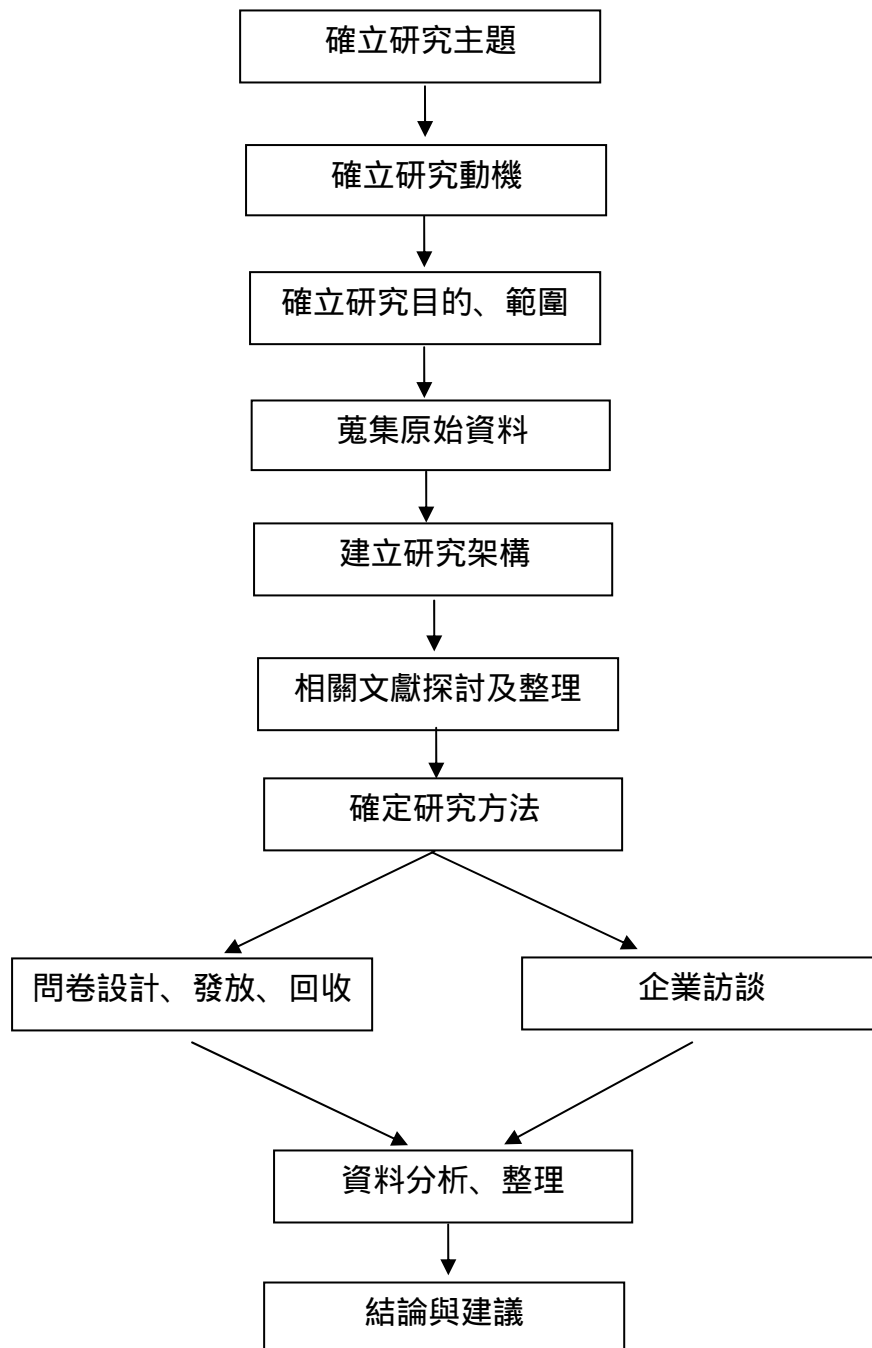


圖 1-3-1 研究流程圖

以下將就研究流程之內容做一詳細說明：

(一) 確立研究主題

經過小組整組的討論及老師之指導，確認知識管理對於企業的重要性及其價值，因此確立以知識管理之價值做為本研究報告之主題。

(二) 確立研究動機

本研究之研究動機如下：

1. 人本價值益受肯定。
2. 企業價值以人為本，而價值之創造與發揮端賴企業流程與知識管理之相互搭配。
3. 人才流動頻繁，留住員工知識使其成為組織的知識為上策。

(三) 確立研究目的及範圍

根據研究動機而確立本研究之研究目的：

1. 瞭解台灣企業施行知識管理的實際狀況。
2. 尋求適宜導入知識管理機制的主、客觀條件。
3. 探討知識管理之於企業所帶來的價值。

根據研究目的而確立本研究之研究範圍：

在知識爆炸的時代，「知識管理」的工作更形重要。如何將「顯性」及「隱性」的知識轉化為公司內部的智慧資本；進而將其運用在公司內部的流程中，將是二十一世紀成功企業所不可欠缺的特質及條件。

而本研究將以統一集團中的統一超商股份有限公司為研究對象，並說明統一超商如何將知識管理運用於企業營運上。本研究的焦點群體亦著重於統一超商之職員，而其人力資源部門的相關人員更是本研究探訪之重點。

(四) 蒐集原始資料

確認本研究之動機、目的及主題後，開始搜集與本研究主題相關的原始資料。

(五) 建立研究架構

對於本研究之流程及整體架構，做一個簡要說明。

(六) 相關文獻探討、整理

確認本研究之主題與擬定初步研究架構後，參考相關文獻，並將相關文獻做一整理，以確認本研究之相關構面。

(七) 確定研究方法

在確立架構之後，對於我們所要探討的問題之各項要素，找出其關係，確定我們所要的研究及資料分析方法。

(八) 資料分析整理

將問卷調查及與企業進行深入訪談所得之資料，作資料之分析與整理，以瞭解台灣企業施行知識管理之實際狀況。

(九) 結論與建議

將本研究之觀察結果彙整而做出結論，並針對結論提出建議之方案。

第四節 章節架構

以下將就本研究之章節做一內容說明：

第一章 緒論

包括研究動機、研究目的與範圍、研究流程與章節架構。

第二章 文獻探討

包括知識管理的定義與分類、微軟知識管理之三要素定義及其內涵，藉以研擬本研究之知識管理架構，以利後續研究之用。

第三章 研究方法

包括研究架構、問卷架構、研究變數、研究工具設計及研究設計與對象，以說明本研究所採用之方式。

第四章 個案分析

選定一產業中具代表性之公司進行實地深入訪談，並輔以問卷調查，藉此增加本研究之信效度。並將回收之問卷與訪談所得之資料，做一整理分析並加以說明其內涵。

第五章 結論與建議

彙整本研究之重要發現與結論，並針對結論提出相關建議方案及提供後續研究之建議。

第二章 文獻探討

知識管理是新興且日益重要的企業議題，它協助組織的人員在面臨變化時創新及適應，藉此提高組織的價值。有股重大的力量正推動組織去實踐知識管理，以便更有系統地管理其經驗及智慧能力。本章文獻探討由回顧國內外學者對於知識管理的各項議題，包括知識的移轉、轉換、創造、蓄積及擴散等。最後將針對本研究後續討論所需而研擬出一套適用本研究之理論分析架構。

第一節 知識管理活動

一、 知識移轉

根據整理各學者之論點，本組將知識移轉定義為：組織自外部取得資訊後，經由轉換成為可在組織內部可接受的資訊模式並能有效地充分流通之活動過程。

(一) Gilbert & Gordey-Hayes(1996)

Gilbert & Gordey-Hayes 提出知識移轉五階段模式：分為取得、溝通、應用、接受、同化。

1. 取得

可由組織過去經驗取得、工作中取得、向他人借得或從個人獲取新知識，或由不斷蒐尋的過程中取得。

2. 溝通

以書面、語言或其他有效的方式，經由溝通機制移轉知識。

3. 應用

將取得的知識應用至組織內，促進組織學習。

4. 接受

使組織內的所有成員皆能接受所應用在組織內的知識。

5. 同化

指知識創造的過程，包含累積學習的過程，它隱含由認知、態度與行為所看出的個人、團體和組織改變，乃是因為使用取得的知識之結果。

(二) Harem, Von Krogh & Roos (1996)

Harem, Von Krogh & Roos 提出知識移轉過程中的知識分類：分為瞭解缺乏的知識、知道他人知識的知識、行為表現的知識及工作導向的知識。

1. 瞭解缺乏的知識
瞭解與認知到組織本身缺乏的知識。
2. 知道他人知識的知識
知道他人的知識，以尋求正確的人請求協助的知識。
3. 行為表現的知識
瞭解行為如何表現的知識。行為上的選擇由行為上的知識所決定。
4. 工作導向的知識
關心如何解決工作上問題的知識。

(三) Davenport & Prusak (1998)

Davenport & Prusak 提出有利知識的分享與移轉的論點：

1. 建立起共通的語言、關係與信任
2. 提供知識移轉的場所與時間
3. 重視知識來源的品質
4. 鼓勵進行知識分享與移轉
5. 保持與促進吸收能力

以下即針對知識分享移轉與人力資源管理做出一分析連結：

表 2-1-1 知識分享移轉與人力資源管理連結表

知識分享移轉課題	人力資源課題
建立起共通的語言、關係與信任	<ol style="list-style-type: none">1. 教育訓練2. 工作輪調3. 面對面會議、建立社群感4. 可以將價值觀整理成故事廣為流傳5. 聘用具有協調能力的專業經理人6. 提供重複的可能性

知識分享移轉課題	人力資源課題
提供知識移轉的場所與時間	提供諸如知識展覽會、談話室、會議報告等等方式。
重視知識來源的品質	1. 降低階級感 2. 建立社群感
鼓勵進行知識分享與移轉	1. 強調資訊分享 2. 定義與溝通使命 3. 鼓勵知識分享的激勵制度 4. 師徒制的教導方式
保持與促進吸收能力	1. 教育訓練 2. 選擇性雇用 3. 鼓勵學習的激勵制度

二、 知識創造

根據整理各學者之論點，本組將知識創造定義為：知識的創造具有促成組織或企業大幅躍進的潛力（Implicit Potential），其有別於過去的借助各種控制的手段漸進式的提昇，如生產成本控制等。人類最寶貴的能力在於創造力，截至目前為止，是機器所無法取代的。雖然，知識創造的心理過程仍無肯定的答案，但是普遍同意，創造是舊知識與新經驗的結合，或者是對舊知識的重新省思。

從組織運作的過程中，管理者已發現知識的創造往往發生在第一線，像是第一線的生產工人與銷售人員等，這些第一線的人員為解決實際遇到的問題，創造出許多實用性知識，組織應該加以重視。此外，近年提倡的組織學習（Organizational Learning），將每個人視為組織學習的代理者，其目的也在於鼓勵員工學習新知。知識創造階段是整個知識整理流程中的核心，往後的處理流程將是保存知識創造的成果與塑造創造的環境。

(一) Nonaka &Takeuchi (1995)

學者 Nonaka &Takeuchi 提出知識創造的模式。

Nonaka &Takeuchi 認為知識的創造是經由內引與外顯的知識互動而得，可得出以下四種不同的知識創造模式，如下圖所示：

1. 同化

由內隱到內隱，藉由分享經驗而達到創造內隱知識的過程。

2. 外化

由內隱到外顯，內隱知識透過引喻、類比、觀念、假設或模式表現出來。

3. 結合

由外顯到外顯，將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，牽涉到結合不同的外顯知識體系。

4. 內化

由外顯到內隱，以語言、故事傳達知識、或將其製作成文件手冊，均有助於將外顯知識轉換成內隱知識。

表 2-1-2 知識創造模式表

From	內隱知識	外顯知識
內隱知識	共同化（共鳴的知識） sympathized knowledge	外化（觀念性知識） conceptual knowledge
外顯知識	內化（操作性知識） operational knowledge	結合（系統化知識） system knowledge

資料來源：Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, 1995, "The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, New York.

組織知識的創造是一種螺旋的過程。稱為「知識螺旋」，由個人層次開始，逐漸上生並擴大互動範圍，從個人擴散至團體、組織甚至組織間。因此，知識的創造係由個人的層次，逐漸擴散至團體、組織、最後至組織外，過程中不斷有共同化、外化、結合及內化的知識整合活動。

此外，Nonaka&Takeuchi (1995) 提出組織創造過程的模式，包含五個階段：

1. 分享內隱知識：

內隱知識主要是透過經驗所獲得，較難訴諸語言，因此要與他人溝通或傳遞給他人也較為困難。因此，由背景、動機及觀點不同的許多個體分享內隱知識，成為組織知識創造關鍵性的第一步。

2. 創造觀念：

內隱與外顯知識最強烈的互動發生在此一階段，一旦分享的心智模式在互動的範圍內形成，便可藉著組成小組與進一步的持續性會談，將其表達的更明確。

3. 證明觀念的適當性：

個人或小組所創造出的觀念必須在某一個階段加以確認，包括決定新創觀念隊於組織及社會而言是否值得，這與過濾的過程相當類似，在此過程中，個人似乎不斷地、下意識地在確認或過濾資訊、觀念與知識。

4. 建立原型：

在此一階段中，已經確認的觀念將被專化為較具體的原型，在新產品發展過程中，產品模式及可視為原型。

5. 跨層次的知識擴展：

組織知識創造是一個不斷自我提升的過程，並非建立原型就結束。新的觀念經過創造、確認及模型化後會繼續進行，而在其他的層次上發展成知識創造的新循環。在跨層次知識擴展的互動及螺旋中，知識的擴展會發生在組織內部以及組織之間。

最後, Nonaka & Takeuchi (1995) 提出了三種知識創造流程的管理模式。

1. 由上而下：

由上而下的知識創造流程管理基本上屬於傳統層級模式。這種模式背後所隱藏的含意是只有高階主管才能創造知識。由於高階主管所創造出來的知識係為執行之用，因此他們只是手段不是目的。

2. 由下而上：

此種組織成扁平狀，高階主管不再是發號施令的指揮官，而是富有創業精神的前線人員的贊助者或導師，而知識的創造成為喜好獨立工作、個個均能單兵作戰的員工的職責。

3. 由中而上而下：

通常身兼小組或特殊任務小組領導人的中階主管。透過包括高階主管和第一線員工在內的螺旋知識轉換來創造知識。此最能表達知識創造的持續互動過程，而中階主管是創新的關鍵。

表 2-1-3 知識創造的流程管理模式比較

		由上而下	由下而上	由中而上而下
何人	知識創造的代理人	高階主管	富有創業精神的個人	團隊(由中階主管擔任知識工程師)
	高階主管角色	指揮官	贊助者/導師	催化劑
	中階主管角色	資訊處理者	自主內部創業家	團隊領導人
什麼	累積的知識	外顯	內隱	外顯和內隱
	知識轉換	部分轉換 - 以結合和內化為主	部分轉換 - 以共同化和外化為主	內化、外化、結合、共同化
在哪裡	知識的儲存	電腦資料庫、手冊	個人	組織的知識庫
如何	知識	層級式	專業小組和非正式網路	層級和任務分組

		由上而下	由下而上	由中而上而下
	溝通	命令/指示	自我組織原則	會談及使用暗喻和類比
	對模糊的忍受度	不允許渾沌/波動	以渾沌/被動為前提	創造及擴大渾沌及波動
	缺點	對高階主管的高 度依賴	曠日廢時 - 協調 個人的成本	人力的耗費 - 重 複的成本

資料來源：Nonaka, Ikujiro & Hirotata Takeuchi, 1995, "The Knowledge-Creating Company," Oxford University Press, New York.

依據 Nonaka & Takeuchi 的理論，適當的知識創造的組織設計應包括三個部分：

1. 知識庫 (Knowledge-base)：

包括與組織文化、程序有關的內隱知識，以及文件、歸檔系統、電腦資料庫等外顯知識。

2. 企業系統 (business system)：

此為日常業務運作的功能，係透過正式化、科層組織來完成。

3. 專業系統 (project system)：

根據公司的願景來創造知識的自我組織團隊，團對間並進行鬆散的連結，以達成聯合創造知識的效果。

(二) Leonard-Barton (1995)

Leonard-Barton 認為知識創造的活動有下列四項：

1. 共享解決問題 (shared problem solving)

隨著問題的複雜度增加，專業教育的興盛及國際化的腳步加快，越來越多的新產品發展需要超越專業、認知、地理與文化的隔閡，以共享的方式來解決問題，影響個人解決問題的心智組合 (mind-set) 稱為 signature skills, 其形成的原因如下：

- (1) preferred type of tasks,
- (2) preferred cognitive approach to problem,
- (3) preferred technology to performing the task.

為使 signature skills 轉換成為 creative abrasion, 必須對心智組合 (mind-set) 加以管理, 以促成整合活動, 其作法如下:

- (1) 管理專業: 透過組織內 T 型人, A 型人與多領域管理者的存在來管理專業;
- (2) 管理多元化的認知形式: 了解認知型式的差異, 利用甄選與雇用容納不同認知形式的人員, 或者以外在的非正式員工來管理認知差異;
- (3) 管理有關工具與方法的「宗教戰爭」: 採用完全不同的方法來進行專案。

2. 實施與整合新技術流程及工具 (implementing & integrating)

透過 user involvement 及 mutual adaptation 方式, 可以促進跨越組織的知識流通, 整合與實施創流程及工具。

3. 實驗與原型 (experimenting & prototyping)

透過實驗與原型的組織學習方式, 公司可以朝既定的方向改善其能耐, 而其方法如下:

- (1) 塑造一個允許及鼓勵實驗的組織氣候, 正視失敗所帶來的正面助益, 鼓勵「intelligent failure」的產生;
- (2) 以 quick and dirty 的方式, 實際進行許多實驗與原型;
- (3) 設立組織學習的機制, 透過專業審查及流程檢修的方式進行組織學習。

4. 從公司外部輸入與吸收技術知識 (importing knowledge)

當公司內部缺乏或無法產生重要的策略性資產時, 「能耐落差」即出現, 此時公司必須從外部獲取知識, 以增強核心能耐, 外部的科技知識來源很多, 公司必須培養吸收知識的機制, 判別可移轉性與可用性, 而且必須有管理學習的能力。

三、 知識蓄積

根據整理各學者之論點，本組將知識蓄積定義為：將曾經流入組織之知識蘊蓄成組織長期或短期記憶，以節省其他組織成員或各部門利用該知識的時間及成本，並方便日後知識的修正，使組織有效率的形成組織記憶的活動，稱之為知識蓄積。

由於蓄積可以解釋為儲存，所以對於知識蓄積的說法，各家自成一派，尚未統整為一套制式的解說，因此本組將幾個對於知識蓄積定義較為清楚的說法，整理出來以供參考。

(一) Thomas Stewart (1997)

知識的蓄積，可以兩種型態來呈現：人力資本及結構資本。

1. 人力資本：

哪些人員是我們所重視的：首先將組織所需的技能分為三類：商品型、槓桿型、專屬型。再將工作技能分類的容易程度與附加價值的高低把組織人員分成四類。

表 2-1-4 員工技能分類表

		易	工作技能難易度	難
附加價值	高	美術設計人員 (分殊化或外購)		專案經理人(資本化)
	低	工讀生(自動化)		工廠的技術工人(資訊化)

由表可知，組織主要的人力資本位在右上方，這些人最難在就業市場尋獲，對顧客產生的價值也最高，因此組織應全力投資培養這些人才。而左上方的人員，可以外包方式來節省組織成本，或將他們專屬技能，轉換為組織的技能，來增加他們的價值。右下方的人員可透過工作與知識的重組，使人員與顧客連上關係，以提高其附加價值。

- (1) 如何建立人力資本：可透過兩種方式來建立，一是經由教育訓練的方式，來訓練員工獲得更對組織有用的知識。二是鼓勵實務社群的建立（如：專案團隊）。
- (2) 如何維持人力資本：除利用實務社群之外，組織的激勵制度也可發揮功用（如：員工配股制，完善的生涯規畫等），可讓員工產生擁有感而留下來，組織也可順利留住人才。

2. 結構資本：

運用資訊科技及資料庫系統，為組織留下為數可觀的人員知識。這些保留下來的知識資料庫系統，不但要能利用，還要隨時更新，才能成為組織的核心價值。

(二) Bonora & Revang (1991)

Bonora & Revang 提出知識儲存方式及知識協調程度兩個構面，來說明知識的建構與維持。

1. 知識儲存方式：

Bonora&Revang 引用 Popper (1973) 的分類方式將知識儲存分為「機械式」和「有機式」兩種。根據 Popper 的定義，「機械式」指儲存命題的，客觀的知識；「有機式」則為個人的，主觀的知識。組織必須決定其儲存方式中，機械式和有機式的比例。客觀的知識是對每個人開放的，但可以利用專利權的形式，將其所有權歸於某一個人。主觀的知識是隱藏的知識或技能，它是公司成功或永續生存的關鍵。例如：知識工人將理論轉化運用在實務上的能力。

2. 知識的協調程度：

Bonora&Revang 將知識的儲存方式分為「整合」和「分散」兩種形式，例如：儲存在團體裡面則為「整合」；儲存在個人身上即為「分散」。將知識儲存方式（機械式、有機式）及知識協調程度（整合、分散）兩個構面交叉，即可形成知識建構與維持的模式，如圖所示：

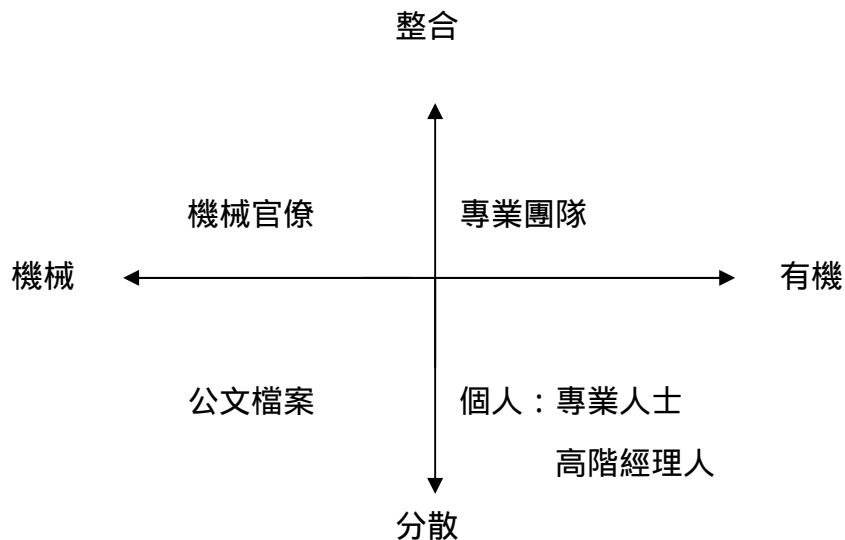


圖 2-1-1 知識建構及維持模式

(1) 有機的、整合的 (第一象限):

以團隊及專案小組為核心，每個團隊及專案小組有著個別或特殊化知識成員。知識一旦個人化或專業化，則可利用團隊或專案將知識整合起來，予以一般化並將其擴散，使團隊成員所擁有的知識，得以用來解決問題並獲得答案。這是個人資源具體化的重要步驟，並可使內部控制具有效能，許多重要決策都需要團隊或專案來完成，例如：進入新市場、購併新事業等。

(2) 機械的、整合的 (第二象限):

以科層體制為核心，強調控制、職權、規則、程序及標準化，但同時也強調達成組織目標其各種努力間的協調程度。這種組織類型是將所有工作規則清楚定義，因此可將任何員工放在任何位置上，而得到相同的產出效果。此象限對個人的依賴最小，藉由制訂作業規章，成文化的標準或手冊，使組織結構的作業成為知識。

(3) 機械的、分散的 (第三象限):

以文件、檔案為核心，而此一機械儲存體並不具有認知的主體。幾乎所有的組織都保存備忘錄、文件、傳票、報告.....等，並用電腦儲存使組織得以記錄更大量的資訊。所以組織的挑戰在於將資訊轉換為知識，前提是需具備有一定技巧才行。

(4) 有機的、分散的 (第四象限):

以獨立的專業人士為中心，專業人士的知識不僅是有機的，也是特殊化及個人化的，其技能是透過所受的專業訓練與教育來標準化。然而，標準化雖然存在，專業人士卻很少以完全相同方式來應用其技能，因為其中存在許多個人的判斷。專業人士甚至可藉著經驗學習，經由行為的第二次共同化，來發展多元化的知識。由於知識是獨立地儲存在個人身上，因此從組織的觀點而言，知識的儲存是分散的。此象限的優勢是利用這些零散的、分散的知識為組織創造利益。而組織必須思考的是，降低對知識工作者的依賴，因此，建構策略是，降低人員離去的風險；而維持策略的思考方式是，將分散的知識具體化、一般化。

此外 Bonora&Revang 也提出知識建構與維持策略；認為知識建構與維持的策略作法有兩大類型：減少依賴的策略、以及減少不確定性的策略。

1. 減少依賴的策略

將知識建構在組織而非個人身上，以減少對個人的依賴。主要作法有：

(1) 知識擴散：

將知識擴散至整個組織當中，順著建構與維持模式圖的縱軸由下而上，可藉著團隊工作過程及內化，將組織知識分散到成員身上。組織可採取一系列的行動，以避免對單一關鍵資源的依賴。例如：存貨緩衝、控制供給需求等。當一個專業組織非常依賴公司某些特定人士時，可藉由將知識擴散給其他成員，而使依賴的程度降低。而擴散的方式主要為建立工作團隊、師徒制、正式的教育訓練等。

(2) 萃取知識與技能：

將個人的知識轉為客觀的知識，即順著圖的水平軸，從有機的知識移動到機械的知識，這是一種快速建構技能的程序。從依賴或不確定的來源（專業人士）萃取知識，則組織將減少對特定人員的依賴。此隱含著將專業人士的認知地圖（cognitive maps）轉換成訣竅或準則。運用此一作法，必須致力於將行為系統化並予以分類，且不斷地回顧過去的經驗，如：規範或指導方針。若不依此法，將造成個人各自擁有組織少數的知識，而組織只是這些知識的集合而已，那麼知識便無法產生綜效，亦無正式化的過程來將經驗系統化，並且缺乏組織認同。

(3) 機構化：

將知識儲存在組織結構之中，藉由組織結構及日常作業的正式化來減少對個人的依賴。高度正式化使喜歡秩序的人員感到安全，因此此法可說是知識的科層化，藉由職務與工作說明使行為標準化且容易取代，讓組織對個人的依賴度降低，不過卻也降低了組織的彈性與創新能力，可見此法有其負面影響。

2. 減少不確定性的策略：

有系統地利用物質利益及社交關係，以降低核心知識工作者的變動性，此一策略有兩種作法：

(1) 增加員工對物質的依賴：

對個人而言，薪資水準對於其工作品質扮演著相當重要的角色，員工若覺得付出與所得不相稱，通常容易感到沮喪而離職，尤其知識密集的公司，由於知識在員工身上，對這些知識工作者而言，市場的存在提供其許多不同形式的利益與資源，因此組織常需利用各種方法，以留住人才及其知識。其中最常用的則是入夥。合夥關係的功能是增加知識工作者對於組織所給於物質的依賴，使其退出的機會成本增加。而成為合夥人亦為激勵員工留在公司的一項激勵因子。另一種退出障礙則是組織提供員工資訊與知識，因為員工的工作依賴著這些資訊與知識，使其有較佳的收入在。

(2) 增加員工對於社會資本的依賴：

Mintzberg (1983) 研究專業人員為何要加入組織的原因有二：一是組織可以分享資源，二是有些服務不是一人可以獨立完成。但更重要的是因為，組織是一個集合體，可以集合行動，因此可將專業人員集合起來彼此學習，產生更大的綜效在。管理的任務在於使人可以發揮長處且避免弱點，這也是組織化的過程。集體知識是難以辨認、發展、與傳播的，今後企業管理的課題就在於可以創造一個可以分享知識的組織。此外由於組織文化的塑造，產生了「行為常規」與「組織特有生活方式」之價值觀與信念，而「組織認同」與「外界形象」則塑造出員工行為，並傳達特定意義給員工。因此深層化的組織文化，也可以增加專業人員的退出障礙，使其留在組織當中。

Bonora&Revang 所提知識建構與維持的五種策略方法，主要是為了降低知識工作者的依賴，並減少因知識工作者異動所帶來的不確定性。不過在降低對知識工作者依賴的同時，也使得組織面對處理環境變遷的能力下降。因此組織必須權衡對「知識工作者依賴」及「環境適應力喪失」的得失。

(三) Nonaka (1995)

Nonaka 以超連結組織描述知識蓄積的基盤，基本上超連結組織可分為三層：

1. 知識庫層 (knowledge-base)：
包含有企業願景、組織文化、組織例規有關的內隱知識；以及文件檔案管理系統、電腦資料庫、手冊等外顯知識。
2. 企業系統層 (business system)：
為日常業務的運作功能，通常以正式化、科層式組織形成。
3. 專案系統層 (project system)：
為根據企業願景所創造的知識管理團隊，這一層同時有許多專案小組致力於新產品開發的知識創造活動。當團隊完成了專案任務，必須將其成果分類、文件化、製作索引後，儲存至組織的資料庫，專案人員回歸日常層級式任務編組，執行日常業務。直到另一次專案團隊形成時，成員再依循以上的循環，組成跨功能團隊。

(四) Teece (1994、1997)

Teece 則以位置 (positions) 的概念，來說明組織的能耐除了靠內部和外部的程序，及激勵方式的配套設計打造外，尚包括一些不易轉移的知識資產、技術資產、互補性資產、結構性資產、及聲譽與關係資產。這些資產可以視為蓄積組織知識的形式，這樣的觀點也類似 Leonard-Barton 的觀點 (1995)，即透過實體系統、技能與知識、管理系統與價值觀，來作為組織知識蓄積的載體。

(五) 吳思華 (1996)

吳思華教授認為企業在思考如何蓄積核心資源時，最困難的部份是知識資源，而其因應之道有三：

1. 知識萃取

透過建立書面文件或公文檔案的方式，將無形資產及個人能力，逐漸轉換成組織中公開的資訊，並將其融入日常的運作體系中。

2. 知識擴散：

企業可以透過專案小組團隊合作或師徒制等方式，將個人知識逐漸擴散到參與的成員身上，進而擴散到整個組織。而有的企業更透過內部訓練的方式，將知識擴散的工作予以正式化。

3. 機構化：

企業中有的資源非常有價值，但這些資源常散落在各個不同單位，由於資源未加以系統地管理，因此逐漸失去其應有的價值。所以，企業可以考慮指定專人或成立專責單位管理這些資源。

四、 知識擴散

根據整理各學者之論點，本組將知識蓄積定義為：知識擴散管理是指知識有效率、效能地擴散與傳播至同組織知其它單位，使其能共享、共用其知識之管理活動。

(一) Grant (1996):

知識本身具有「獨享性」因此必須有公開的意願和能力，才能使知識擴散管道有效運作。

(二) 吳思華 (1998):

知識的「知識領域」和其實際運用的「產品領域」不一定搭配，因此導致知識會有「範疇經濟」。為避免知識只停留在單一組織內部應有一「合作網路」來減低其範疇經濟的特性。

(三) 李仁芳 (1998):

知識擴散有下列方式:

1. 技術移轉
2. 授權/交互授權
3. 衍生公司
4. 研討會
5. 成果展示
6. 人員訓練
7. 人員流動。

(四) 譚大純與陳博順 (1998):

依 Nonaka&Takeuchi (1995) 之知識螺旋理論, 來說明知識通常從某單位開始流傳, 在逐步擴散至個人、組織, 甚至跨組織。

(五) 譚大純等 (1999):

知識擴散的管道包括資訊與合作關係之網路, 以及組織所生產出之設計物、機器設備、內部研討會及成果展示, 以及教育訓練。2. 組織亦可建立「種子人士」與「種子部隊」, 作為擴散與吸收知識時的關鍵人物。3. 組織擴散知識時, 成員吸收知識的能力以及知識擴散的順序。

極少的知識由全公司所共同引進或創造, 主要還是由小部分的成員掌握新知識。因此主管必須將新知識擴散至其它單位或部門, 使知識為全體成員共享共用, 此即知識的擴散管理。知識擴散管理之定義為某單位將其知識有效地擴散、傳播至同公司其它單位, 使其共享、共用此知識之管理活動。

企業擴散其知識的管道很多, 這些管道包括組織內部資訊與合作關係之網絡、內部研討會及成果展示, 以及組織所生產出之設計物、機器設備、組織結構、衍生而出的組織, 以及教育訓練.....等。其中資訊網路、教育訓練、內部研討會在實務上較被常利用。

知識擴散其知識時, 應注重知識本身的屬性、成員吸收知識的能力、技術和知識移轉方式對企業目標之配適度, 以及知識擴散的順序。

知識擴散的容易程度，受到共同知識的多寡與層次的高低的影响很大。組織共同的知識愈多且層次愈高，則組織知識的擴散程度也愈高。

(六) Grant (1996)

Grant 將共同知識的形式分為五個層次：

1. 語言：

共同語言的存在，對於需要依賴語言溝通的整合機制非常重要，這類流通包括規則、常規，以及透過團隊的問題解決及決策。

2. 符號溝通的其它形式：

可將『語言』擴充至包括所有符號溝通的形式，例如數字、電腦程式……等。

3. 專門知識的共通性：

不同的專門知識之間，必須有一些共通的知識基礎，如果存在都是不同的知識基礎，將使知識擴散無法產生。

4. 共享的意義：

內隱的知識轉換為外顯的知識時，常常造成知識損失，透過建立彼此共享的了解，將有助於內隱知識的溝通。

5. 認識個別的知識領域：

有效的知識擴散，需要每一個人了解其它人的知識技能，透過互相適應的方式，可以減少外顯的溝通。

第二節 微軟知識管理架構

當我們在探討知識管理當如何應用時，話題總是在組織上，舉凡導入知識管理對整個組織流程的影響，以及知識管理的導入需配合資訊技術等，在在顯示出知識管理對整個組織的重要性。於此，企業應用知識管理的層面相當廣泛，吾人不易探討知識管理對組織各層面的影響，而本研究發現，微軟的三項管理架構，組織面、流程面、科技面，多能包含組織的各項行為與文化，對於探究知識管理對組織之影響幫助甚大，因此本組就以微軟的三個構面來作為研究的基礎，以資本研究之完成。

知識來自三個基本領域，在發展知識管理解決方案時，必須將這三者一併考慮進去。人們獲得知識的來源包括他們的經驗、同儕的專業知識與企業資料的分析，例如銷售及財務報告。透過這三個要素的綜合，可以建立新知識，而產生新的機會。有效的知識管理策略可以管理並推動這一切知識的來源：

（一）企業資料

通常是一系列企業活動及外部環境的事實。許多組織在高度結構化的資料庫，例如 ERP 及 MRP 系統中擷取大量資料。此外，大部份的公司也訂閱人口統計資料、競爭者相關資訊、及其他市場資訊等外部資料來源。提高這些企業資料的價值有賴分析、綜合、以及將資料化為資訊及知識的能力。

（二）資訊

是將經驗及構思加以整理的成果。資訊，或是「外顯的經驗」（explicit experiences），通常被儲存在半結構化的內容中，例如文件、電子郵件、語音郵件、及多媒體。提高資訊的價值靠的是以易於搜尋、重複使用、學習的方式來管理內容，讓組織不會重蹈覆轍，工作也不會重複。

（三）知識

是由個人的「潛藏的經驗」（tacit experiences）、構思、洞察力、價值及判斷所組成。它是動態的，而且僅能透過與擁有知識的專家合作及溝通才能存取。知識管理系統必須對分享個人經驗提供誘因，因為過去個人經驗往往是

一個人對公司的價值所在，而今日個人對公司的貢獻，則在於是否與他人合作建立新知識以及綜合現有資訊及資料。

微軟將以上這些視為知識資產，因為企業必須管理這些要素以確保組織具有動力、肯創新、反應靈敏。若不妥善地管理這些資產，組織就無法有效率地成長，結果導致資訊流失、經驗無法傳承、工作延宕、任務重覆，而且錯失市場良機。

以下將再延伸至微軟公司實際導入知識管理之三要素分析。

知識管理是將知識資本視為可管理資產的管理科學，應用在知識管理的主要「工具」是組織的動態、流程再造以及科技。透過這三項要素簡化與增強組織資料、資訊、與知識的擷取及流動，並且將其提供給參與完成特定工作的個人及團體。

最後，科技本身已創造了知識管理的必要性。擷取資訊、知識、及資料的能力，已經遠超過人們以集中的方式吸收及分析資訊的能力。如果員工有存取資訊的技巧與可掌握趨勢與機會的工具，企業在面對市場變動時就擁有明顯的競爭優勢。

每個組織都有它獨特的一些知識資產以及該資產適用的明確企業問題，因此每一個知識管理解決方案可說是針對特定的企業而設計。本節將略述在建置知識管理解決方案時必須考量的要素。

因為知識管理處理文化、策略、程序、及技術問題，所以提供適當的誘因及工具給共享知識的人是很重要的。全盤考慮以下三個要素能夠達成以結果為導向之知識管理，以符合實際的策略需求。

(一) 組織動態：克服共享知識的障礙，並鼓勵創新的精神。

企業一致發現，成功實踐知識管理的最大障礙在於企業文化。這些文化障礙來自兩個方面：

1. 知識共享：

人們花許多時間發展個人知識，作為在組織中突顯自己的方法。這很自然地引發「知識即權力」的態度。經理人愈獎勵這些擁有最多知識的人，愈會強化這個態度，並且導致一個互不信任的環境。

2. 害怕創新：

在創業型經濟中因應不斷變化的市場，需要創新思考與行動。然而，創新通常被視為是相當冒險的投資。人們往往傾向維持現狀或只做有把握的事，而這通常會導致錯失市場趨勢。

組織想克服這些文化障礙，就需要建立一種重視並獎勵共享知識及創新的氣氛，無論是以明示或暗示的方式。假如人們在改變行為時感到孤單或未受獎勵，他們將不會參與知識管理的實踐過程。

1. 暗示的策略：

領導人需要傳達一個簡單、清晰的訊息，讓員工了解由知識管理所推動的共享及創新對組織是很重要的。管理階層可透過對重要專案的支持，鼓勵系統化的創新，使靈活及創新成為個人的優先目標，藉以改變員工的心態與行為。

2. 明示的策略：

若鼓吹知識管理，但不輔以實質獎賞來鼓勵員工，將會使士氣大為低落。除了暗示的知識管理策略外，明示的獎賞應著重在員工是否在其影響範圍內發揮領導能力、跨部門分享知識、發展個人技能、及整合其他部門的意見。

（二）流程：確保知識管理與企業流程並行不悖。

實踐知識管理的第一步是先客觀地檢視公司的策略優點、弱點以及目標，以了解知識管理可能對哪些部份造成重大衝擊。知識管理解決方案可在組織的四個應用領域提供特定的、可衡量的好處。

（三）科技：使人們能夠利用熟悉的工具共享知識。

科技是促成知識管理的因素，它為知識共享自動化與集中化與激勵創新的程序提供基礎。選擇一套建置知識管理系統的科技時，有幾個重要的考慮因素。

首先，使用者不必學習操作軟體的新方式。使用者的軟體解決方案及架構整合愈完整，他們就愈不必放棄其所熟悉的工具。知識管理解決方案的成功與否，最後取決於人們與組織資訊的互動。假如使用者需要變更他們作業的方法，以運用知識管理系統，那麼訓練的成本將非常龐大，使用者參與系統的動機也會很低。

第二，科技需從每個可能的來源提供相關企業資訊給使用者。科技變更的速度所帶來的副產品，是資訊及知識資產被儲存在不同的地點。知識管理平台必須讓使用者、管理者、及開發者不用考慮資訊儲存地點，就可以方便地使用新的解決方案及整合現有的資產。

第三，因為知識工作者的行動能力增加，科技平台必須與從電話到膝上型電腦等等不同裝置整合。假如資訊無法在需要作決策的地點被存取，空有整合及提供資訊的能力也是毫無用處的。

最後，每個組織都有它獨特的一些知識資產與該資產適用的明確企業問題。由其架構、應用程式及夥伴解決方案所組合的平台，必須支援各種應運而生的需求。

第三節 知識管理活動與微軟知識管理三要素之連結

根據前面兩節的文獻整理後，本研究報告將知識管理活動彙整為三大機制：知識移轉、知識創造及知識蓄積。知識移轉指自外部取得知識，轉換成為組織內部共通語言後，再加以擴散至組織內所有成員之活動；知識創造指組織內部所有新創意、構想產生之活動；知識蓄積指組織內將其所擁有的知識以任何形式加以儲存之活動。

接下來，本節擬將前面兩節之文獻整理做一相關性連結，以推擬出本研究之知識管理分析架構。連結做法為根據微軟知識管理架構三要素，先將其細分為若干主要做法，再將主要做法與知識管理活動做銜接。

(一) 組織面：

分析組織應如何設計以配合企業導入知識管理所需。細分如下：

1. 組織設計

組織設計的目的，在將企業內所有可用的資源做最有效的整合，已能使企業朝向組織總目標。一般而言，組織結構之形成，有一定的步驟，良好的組織設計，可以獲得專業與分工之利益，並增進企業之效率。扁平化組織自我組織性較強，層級較少，因此組織內部溝通較容易，有利於知識移轉與知識創造，並且組織具備較全面性的技術與組織結構，產生一個普遍可操作的環境，知識管理成功的機率較高。

知識是經常變動且不斷更新的，較難產生規則，所以要更新或修改其結構是不容易的，必須建構一個標準且彈性的組織結構，有助於知識蓄積。學習型組織為培養出人人樂於參與及追求新知識的環境，而標竿學習也就是包含在學習型組織的一項做法，是一項持續研究與學習的經驗分析、採用，為創造知識的重要做法和步驟。

2. 企業願景

當人們達到最基本的生活需求之後，接著就會追求未來的理想、希望獲價值意義。個人如此，企業組織或團體機構更是如此。願景概念被提出，正是契合此

需求的產物，由於其意含著方向性，與企業機構所謂的效能相契合。整個社會變遷趨向民主化，價值則呈現多元化的發展，企業的願景該如何去經營，相當地重要。企業必須創造生活的價值，由對應型組織轉變成創造型組織，具有共生的理念（與地球環境、社區環境、員工）。

企業願景若能認知知識管理的重要性，將對知識移轉、知識創造與知識蓄積都會產生影響。知識管理必須透過人員、科技與智慧資產縝密的結構，將知識的效益發揮到最超境界，以期完成組織設定的目標。

3. 權責區分

知識管理應該按科學方法之分層負責機制來實行，組織的核心機構負責制定制度，規定組織架構、授權程度、基本設施、達成目標、績效考核與獎懲標準等共同事項為原則，其它施行事項與執行方式，採因地、因機關性質及因時制宜，以保持靈活運用，對於知識移轉與蓄積能提供較大的彈性。

4. 組織氛圍

組織視每一位員工為知識員工，組織中的每一個人都可以貢獻自己的點子，對於知識的工作界線不需要有限制，鼓勵公司各個階層的員工都能夠擔任知識管理的工作，主要採開放式管理與成人學習文化，組織放手讓員工進行知識創造的活動，而且使員工不需要擔心與他人分享知識，會危及自己的工作。

因此，建立對知識友善的組織文化，可以讓組織成員對知識有正面的想法，有助於知識的移轉與創造。

5. 員工心態

同一個企業團體或機構內，有各種不同意識型態的成員，必須要仰賴領導者的智慧、寬容、融合、體諒、平等、公正與一視同仁，才能集中意志，共同為創新知識，發展知識經濟而奮鬥。知識管理創新的過程，個人必須屏除自我意識型態的影響，就事論事，實事求是，追求卓越，強化競爭為著眼，在知識創造上才能狗有所成就。

在知識方面，不可以有滿足感，在創造知識的團隊中，不可以兌現有知識滿足夾雜其中，以免影響團隊士氣，員工必須有虛懷若谷的心態，具有永遠學不完

的知識與興趣，員工本身必須是好奇的，願意對新的事物進行探索與研究，主動找尋解決的方案或答案，才能夠符合知識創造的條件和要求。

6. 衝突管理

組織的衝突是無法避免的，但管理衝突達到建設性而非破壞性的過程，對組織的成功是必要的，此衝突管理過程可以用許多方式達成，有一項目標是要達到或是設置的階段 - 衝突解決，也就是說，某衝突的基本原因已經消除的情況。

同一件事情，同時有不同的意見並存，是創新進步的動力，此種現象可以稱為多元社會。一個機構或團體，甚至一個國家，如果都是一言堂，必定無法有前途可言。誠如日本佳能（Canon）公司，一位資深副理說「當人們各吹各調時，就會發生爭吵，很難將他們凝聚在一起。然而團體的節奏若完全一致，那麼它也很難創造出好的成果。」全體工作人員都扮演重要的角色，透過討論與深入對話的過程中，發覺出新理論、新觀點、新方法等，進而對知識創造產生良好的效益。

根據上述之說明，彙總整理如下：

表 2-3-1 組織面之知識管理架構

要素	細分項目	內容	知識移轉	知識創造	知識蓄積
組織面	組織設計	扁平化組織與學習型組織	∨	∨	
	企業願景	整合性的願景經營	∨	∨	∨
	權責區分	分層負責機制	∨		∨
	組織氛圍	開放式管理、成人學習文化	∨	∨	
	員工心態	好奇的、虛懷若谷、孜孜不倦、實事求是	∨	∨	
	衝突管理	建設性的衝突管理		∨	

備註：打「∨」者，表示知識管理活動與組織面有相關性連結。

(二) 科技面

分析組織導入知識管理時須有那些資訊科技配合，細分如下：

1. 知識平台的建立

組織內部透過一致化的使用者介面（例如 Intranet, Internet 及 Email ）、軟體、整合性的管理系統及資料庫達到知識流通、分享的目的。另外，利用資訊技術以檢索、共享所需的數據及資訊，以激發出知識創造。

2. 文件檔案化

將原有的資料儲存工作轉化成電腦文件檔將有助於知識流通。如前所述，我們將可以利用組織內部的使用者介面及時地傳輸已文件化的檔案及資料；相較於一般傳統的檔案傳輸而言，是較經濟快速且具有時效性的。再者，檔案化的文件除了較一般資料具有不佔空間的儲存優勢之外，更具有查詢容易及資料不易遺失的功能；凡此，都將有助於知識的蓄積。

根據上述之說明，彙總整理如下：

表 2-3-2 科技面之知識管理架構

要素	細分項目	內容	知識移轉	知識創造	知識蓄積
科技面	知識平台的建立	Internet、Intranet、Extranet、Email	✓	✓	
	一致的應用軟體	微軟之 office 軟體、資料庫	✓	✓	
	文件檔案化	檔案管理、文件管理、圖書管理、公文管理、簡報管理、表單管理	✓		✓

備註：打「✓」者，表示知識管理活動與科技面有相關性連結。

(三) 流程面

分析組織導入知識管理時，該有那些企業流程之配合。細分如下：

1. 教育訓練

根據學者 McGehee & Thayer (1961) 所提出的觀點，指一個公司用來協助員工學習，使其行為能有助於完成公司之目標，與目的之正式程序。其說法強調四個重要性：

- (1) 正式程序 — 有規畫、系統、及目的
- (2) 協助學習 — 利用原則
- (3) 改變行為 — 經訓練後，行為發生改變
- (4) 完成公司之目標與目的 — 訓練所發生的行為改變，在於協助公司達成目標

目前一般企業所採用的教育訓練，分為下列三種：

(1) 職前訓練 (orientation)

新進人員常會面臨如：是否喜歡工作、能否勝任工作、能否接受上司或同事、以及能否為上司及同事接受等問題。這些問題常令新進員工感到焦慮不安，如能在新進人員到職初期就得到解決，對新進員工的工作適應有很大的幫助。解決此類問題，協助新手盡早適應組織的作業活動就稱之為「職前訓練」。訓練提供的內容包括有：公司歷史、規章、制度、經營目標，工作要求，人際關係等。

(2) 職內訓練 (on-job-training)

許多訓練計畫可以在工作場所中進行，接受訓練的員工可以直接交由現場主管，或有經驗的員工來教導，稱之為「職內訓練」。這種方法是直接讓員工從實際工作經驗中，學習所需要的技術、知識、能力。在學習過程中，員工可以在實際工作經驗中觀察到訓練員的示範動作、教導、解說、實際操作、以及工作結果的回饋。這種方法優點是省錢、實際、學習的移轉效果高，但同時對訓練員的時間、耐心要求也很高。常見的職內訓練有：工作輪調、學徒訓練、教導等三種方式。

(3) 職外訓練 (off-job-training)

有時候組織需要員工接受額外的訓練，會將員工暫時調離工作崗位，以便利訓練的進行，稱之為「職外訓練」。常見的方法有：演講、個案研究、角色扮演法、行為角色模擬法、模擬、程式教學法、自我學習法、讀書會等。

教育訓練於知識管理落實之重要性如下：

- (1) 使員工具備工作所要求的知識、技術、能力和態度。
- (2) 提昇員工知識、技術、能力水平以增進工作表現。
- (3) 協助員工適應技術，管理上的變革。
- (4) 滿足員工成長，發展需求。
- (5) 協助企業成長，提昇企業的競爭能力。

企業於導入知識管理時適時進行教育訓練可使員工勝任工作、協助員工成長，並且幫助員工面對新的工作挑戰或升遷。更可使員工因工作表現良好而獲得獎金、加薪，提昇員工滿足感。整體來說，教育訓練是指一個學習程序，使員工學習目前所擔任工作之相關知識、技術、能力與發展，以增進其工作績效。

2. 績效評估

企業按員工的能力和經驗指派工作，經過一段時間之後，許多企業都會要求主管對其屬下的工作表現作一評估，以瞭解員工完成工作任務水準的情形，並從評估中辨認出員工之優、缺點以做為員工訓練、發展的參考。同時，也以員工完成工作的水平，作為獎懲的標準。

績效評估原則於落實知識管理之重要性如下：

- (1) 員工必須看出獎勵公平性，否則組織就無法將獎勵與工作表現連結以激勵員工，績效評估可影響員工的此項知覺。
- (2) 只有績效能測量，組織才能依照員工的工作表現來分配獎勵。
- (3) 人力規畫的工作建立在有效的評估上。
- (4) 員工發展計畫建立在準確的評估員工優、缺點的資料上。

3. 獎酬制度

依照一般員工對工作品質或數量方面所表現出來的程度，分別給於報酬。它包括兩個基本要素：即一個標準、和一個獎金或犒賞。所謂標準，係指在一個預先決定的時間內所完成的生產量。若生產量超過了所定標準，或每單位所花時間較標準為少，則對員工給予獎金。至於獎金的數額，則與在標準生產量所給予的薪資率成比例。所以獎酬制實為一激勵性的補助薪資計畫。

獎酬制度內容應力求簡明易懂，且可以增加員工薪資以外的滿足，對公司的人力資源發展有很大的輔助效用。獎酬制度種類繁多，企業可依據需求及員工特質選擇適合之獎酬制度。

根據上述之說明，彙總整理如下：

表 2-3-3 流程面之知識管理架構

要素	細分項目	內容	知識移轉	知識創造	知識蓄積
流程面	教育訓練	知識管理落實時，透過訓練提升員工所需之 know-how	✓	✓	✓
	獎勵制度	利用一些制度，來激勵成員創造出對組織有正面回應的知識。	✓	✓	

備註：打「✓」者，表示知識管理活動與流程面有相關性連結。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究擬從文獻探討與企業之實地訪談著手，旨在瞭解目前台灣企業界在知識管理實務之概況，進而形成本研究之初步觀念性架構，再透過企業之深度訪談，來深入探討知識管理在企業營運流程中之發展及其重要性。

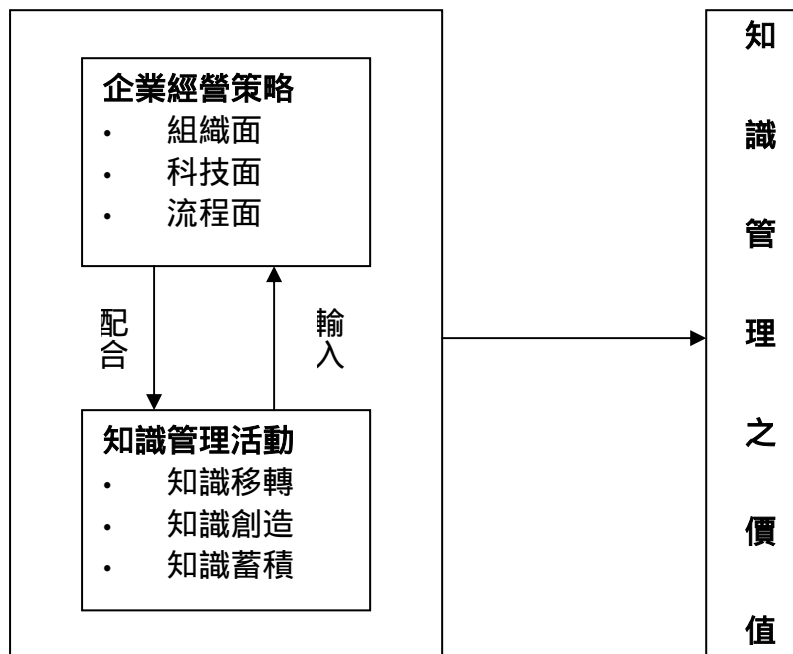


圖 3-1-1 本研究之分析架構圖

此外，在問卷架構上，以知識移轉、知識創造、知識蓄積及知識擴散為主體。而以企業知識管理活動是否有專責人員負責為輔，以瞭解台灣企業導入知識管理之實際狀況。

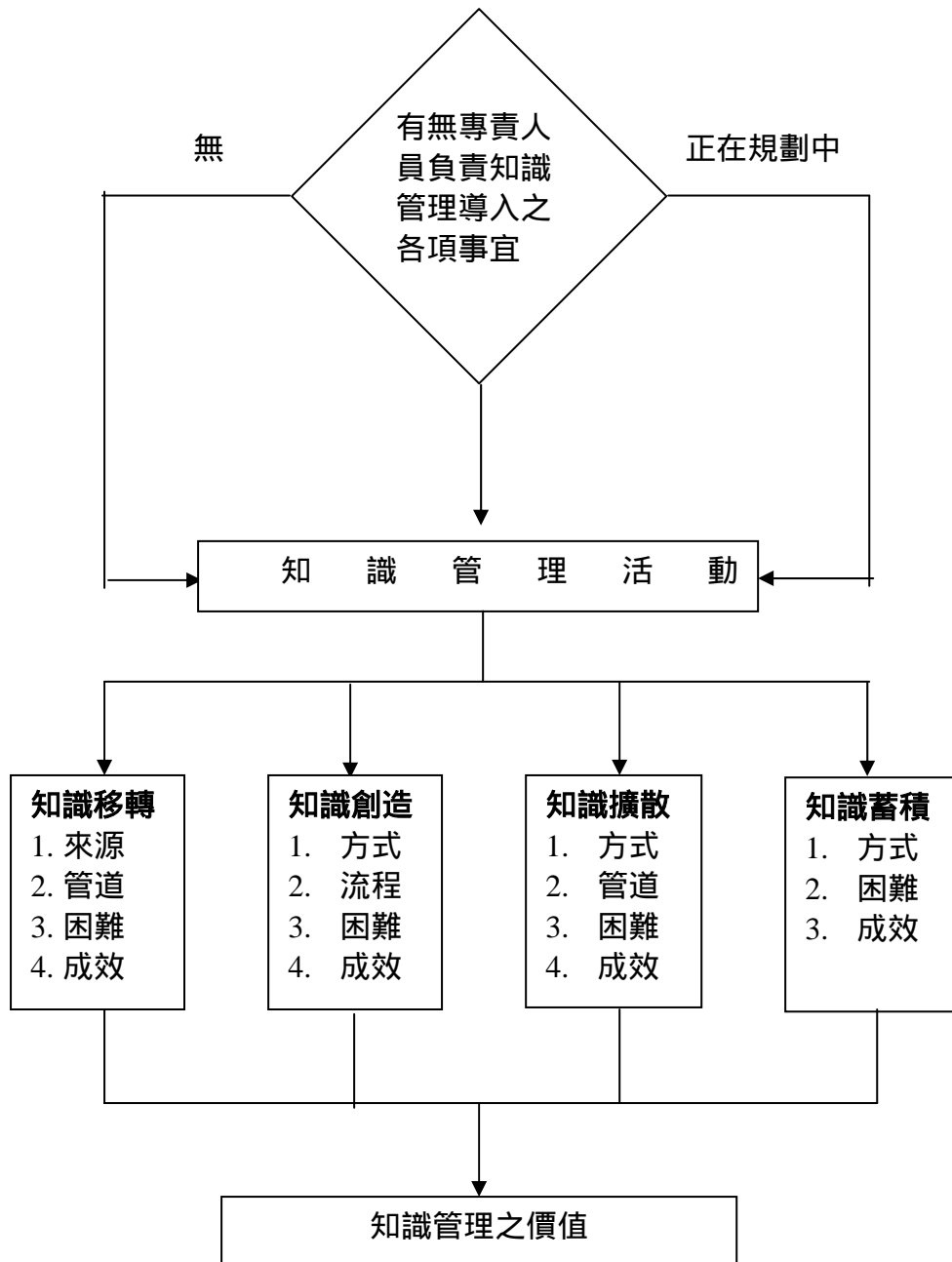


圖 3-1-2 本研究之問卷架構圖

第二節 研究變數

根據前面章節之整理及架構而擬定所欲研究之變數，以下即為各研究變數之定義。

1. 有無專人負責知識管理活動

本變數欲得知該企業是否設置知識長（CKO）一職，以統籌負責管理有關知識管理活動。分為有、正在規劃中及無三類。

2. 知識移轉來源

指自外部取得知識之來源，分為研究及學術單位、演講會及研討會、網際網路、媒體、雜誌、顧問公司、供應商、顧客、同業及其他等八類。

3. 知識移轉管道

指自外部取得知識之管道，依據學者 Smith 之定義，分為依附於商品上透過交易移轉、透過與其他公司間關係、依賴產學關係、透過公共機構、依附於人員的流動及其他等六類。

4. 知識移轉困難

指企業自外部取得知識時所遭遇的困難，分為成本過高、無具體效益、無適當來源、無適合管道、無任何困難及其他等六類。

5. 知識移轉成效

指企業成功自外部取得知識時所獲得之效益。

採開放式問答之方式。

6. 知識創造方式

指組織內部創造知識之方式，依據學者 Nonaka & Takeuchi 之定義，分為藉由分享經驗而達到知識創造（共同化）、透過引喻、類比、觀念、假設表現出來（外化）、將觀念以系統化方式記錄（結合）、將系統化的知識化為內隱知識（內化）及其他等五類。

7. 知識創造流程

依據學者 Nonaka & Takeuchi 之定義，分為由上而下、由下而上、由中而上而下、由中而下而上及其他等五類。

（上 - 高階主管；中 - 中階主管；下 - 基層員工）

8. 知識創造困難

指企業於創造知識時所遭遇的困難，分為成本過高、無具體效益、無適當來源、無適合管道、無任何困難及其他等六類。

9. 知識創造成效

指企業成功創造知識所獲得之效益。

採開放式問答之方式。

10. 知識蓄積方式

指企業儲存其所屬知識之方式。

由於各企業所採取之方式各不相同，因此採開放式問答之方式。

11. 知識蓄積困難

指企業於儲存知識時所遭遇的困難，分為成本過高、無具體效益、無適當來源、無適合管道、無任何困難及其他等六類。

12. 知識蓄積成效

指企業成功儲存其所屬知識時所獲得之效益。

採開放式問答之方式。

13. 知識擴散方式

指企業將蓄積於組織內之知識廣泛應用至各成員之方式，分為知識管理部門推動、舉辦教育訓練、透過公司內部網路、舉辦讀書會、專案小組推動及其他等六類。

14. 知識擴散管道

指企業移轉、應用知識時所採用之管道，分為公司內部網路、資料庫系統、文件傳達、口頭溝通、專案執行及其他等六類。

15. 知識擴散困難

指企業移轉知識時所遭遇的困難，分為成本過高、無具體效益、無適當來源、無適合管道、無任何困難及其他等六類。

16. 知識擴散成效

指企業成功在組織內部移轉知識時所獲得之效益。

採開放式問答之方式。

第三節 研究工具設計

本組的研究工具主要有觀察法 (observation method) 調查訪問 (survey research) 及文獻探討 (literature research) 三種方法。

一、 觀察法

我們將以觀察法檢視下列議題：

1. 知識管理運作的機制、模式與流程為何？
2. 導入知識管理對企業的教育訓練方式、觀念衝擊為何？對企業實際經營績效是否有回饋？
3. 員工與主管間是否對於知識管理的認知與應用心態是否有落差。

而本研究對於觀察法之運用傾向於在自然情境中採「結構化的直接觀察」方式。

二、 調查訪問

本研究將採「結構-直接訪問法」，於訪問前即編列結構式問卷對焦點群體進行直接訪談。而訪談的內容將側重於觀察法所無法捕捉到的部份，如員工心裡的想法、企業文化與氣氛、主管與員工之間的和諧度...等。

此外，將輔以問卷調查以提供部份論點評斷之依據，其中，關於開放意見的部份則將意見作切合研究目的的屬性分類，並加以延伸討論與評論。

三、 文獻探討

蒐集關於知識管理相關文獻、期刊、論文、及政府相關出版品等資料，以作為分析研究的參考。並適時引用文獻上所發現之論點與範例，以作為分析上佐證與參考之依據。

第四節 研究設計及對象

一、 資料蒐集

本研究採取多重來源的原則蒐集所需資料，包括報刊雜誌及網路資源，並參考其他報告研究等。接著與企業內從事知識管理相關單位的主管做初步溝通，以瞭解研究對象及情況，並簡報本研究主要內容，於訪談時加以確定與修改。

二、 訪談稿設計

根據研究目的設計訪談稿內容。訪談稿架構分為「企業基本資料」及「知識管理活動」兩大部份。

三、 訪談對象

本研究以知識管理為研究範圍，包括知識移轉、知識創造及知識蓄積。而本研究將以零售業為主要調查產業，並以統一超商股份有限公司為輔助調查對象。

四、 受訪對象基本資料

表 3-4-1 受訪對象基本資料表

受訪單位	統一超商股份有限公司
產業別	零售業
成立年數	自 1978 年成立，至今 23 年
員工人數	5443 人
受訪者	統一速達人力資源部林寧遠先生

第五節 研究限制

本研究之研究限制如下：

1. 目前知識管理領域中，尚未有統一與完整之概念，且仍持續發展中；因此本研究根據文獻資料所擬定之研究架構及問卷架構僅能代表某些學者之論點，無法包含所有學者所提出之意見。
2. 本研究屬於探索性研究，且以個案深度訪談之方式來瞭解台灣企業導入知識管理之實況。在訪談過程中，受訪者可能會以主觀的考量作答；此外，本研究之成員對於個案中企業實施知識管理之情況亦會產生不同的主觀判斷，因此有內部效度的限制。

第四章 個案分析

第一節 統一超商基本資料

一、 公司簡介

統一超商成立於中華民國七十六年六月十日。總公司設立登記地為台北市松山區東興路 8 號 8 樓。

統一超商之重要沿革如下：

表 4-1-1 統一超商重要沿革表

日期(民國/年)	重要事項
民國七十六年	由統一企業股份有限公司「超商事業部」獨立成為「統一超商股份有限公司」。
民國七十八年	成為全球 7 - ELEVEN 第三大連鎖便利體系，僅次於美、日兩國。
民國七十九年	年營業營達 1 0 8 億元，成為國內零售業霸主。
民國八十三年	與日本野村總合研究所合作開發銷售時點情報系統（POS）。
民國八十五年	POS 系統開發完成全面上線，充分掌握消費者需求及市場情報。
民國八十六年	於台灣證券交易所掛牌上市。

二、 公司組織

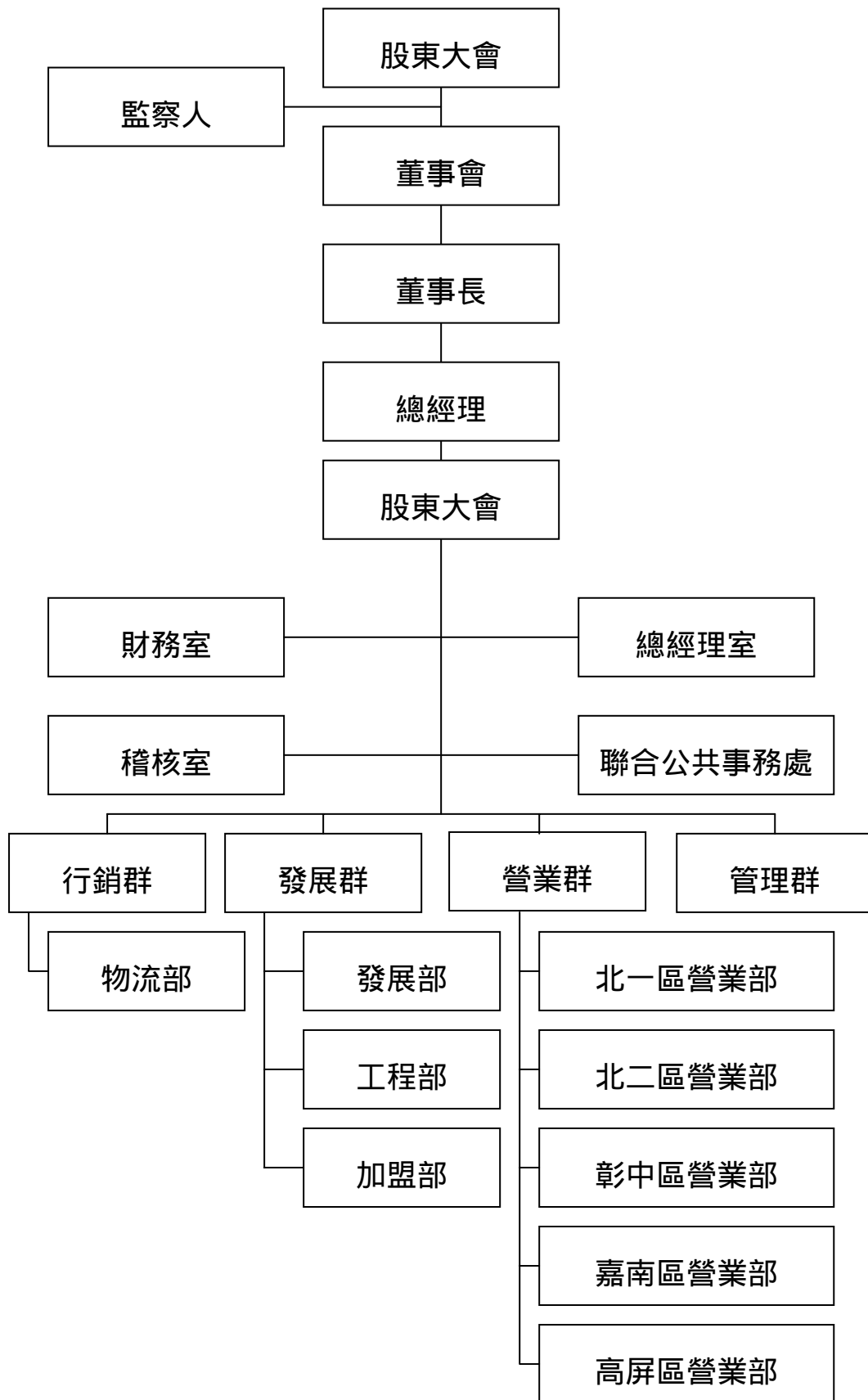
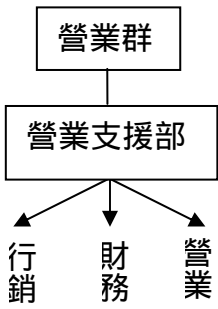


圖 4-1-1 統一超商公司組織系統圖

第二節 統一超商之知識管理架構

根據實際深入訪談後，將所得之資料加以整理、分析，而呈現出統一超商在導入知識管理時之實際作法。

表 4-2-1 統一超商之知識管理架構 - 組織面

分析構面	內容	理論說明	實際作法
組織面	組織設計	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為落實知識管理，組織應設計為有機式組織。 2. 組織結構應求流程化，以利知識在組織內移轉、流通。 3. 組織設計不應過於僵化，須視企業本身的技術（Woodward）或環境（Burns&Stalker）而決定。 4. 在環境複雜的情況下，結構應追隨策略（Chandler）。 	<p>■ 統一超商之組織架構：</p>  <pre> graph TD A[營業群] --> B[營業支援部] B --> C[行銷] B --> D[財務] B --> E[營業] </pre>
	授權程度	<p>■ 統一超商採取大膽授權予第一線門市主管、店長及區經理。准許其在權限內針對知識活動做適當的修改運用。</p>	

分析構面	內容	理論說明	實際作法
組織面	企業願景	<ol style="list-style-type: none"> 願景為組織內部多數成員皆可接受且願意追求的主觀目標。 願景的勾勒應力求明確與具體；願景的設立不應過於天馬行空、應具挑戰性。 企業領袖除了應有領導特質外，更須提出具吸引力的願景。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商願景： <ol style="list-style-type: none"> 在 2005 年時，營業額突破一仟億新台幣。 統一超商門市達到四千家。 ■ 統一超商領袖 - 徐重仁 『在困頓中磨鍊出紮實的經營功力。對消費者、新事業有熱誠，喜歡觀察生活型態的變化。』
	組織氛圍	<ol style="list-style-type: none"> No big ; No small . 開放式管理。 成人學習式文化。 重視專家權力，以專技能力引領企業營運。 重視「創新」的思維。 注重「彈性」。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商門市哲學：注重 EQ、團隊合作及解決問題的能力。用腳踏實地的方式創造高附加價值的人才。 ■ 組織氛圍：分享提攜的文化及食譜管理文化（卡式化管理） ■ 鼓勵組織學習。 智慧的共享、經驗的傳承，需要有分享的文化和制度，如技術轉移發表會；變成制度，大家就會為榮譽而努力。

分析構面	內容	理論說明	實際作法
組織面	員工心態	<ol style="list-style-type: none"> 1. Y 理論假設：知識管理要能成功，前提假設為組織內員工皆為性善且樂於分享自己的想法。 2. 重視自身在組織內部的價值。 3. 組織一旦決定落實知識管理，便須有不間斷的決心。因此組織內員工應有終身學習的概念，以便知識之創造與移轉等。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商對於員工心態調適與變革處理： 若員工抗拒公司制度之變革，則公司將引導員工離職；員工怠於參與教育訓練課程，則不易獲得獎酬晉升，統一超商藉此在無形中培養並過濾出具終生學習與不斷改革特質的員工。 ■ 統一超商透過目標管理和適度授權，讓組織內成員自動激發起學習的氣氛和意願。 ■ 統一快速擴張路線的集團發展模式，使得內部向心力很強，因為人人都有前途，也因此統一超商之人員流動率非常低。
	衝突管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運用交互作用觀點，刺激功能性的衝突。此舉有助於組織內部知識之創造。 2. 至於無關或無益於研究主題的衝突則應避免。 3. 企業主對於組織內部的衝突應採開放與接受的態度，避免一言堂。 4. 組織成員亦應避免善意的激辯討論淪為意氣之爭。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商之任務目標是否達成，須視區組內的加盟或直營店長是否願意配合。例如：外部加盟店長，即須以輔導代替管理。 ■ 統一超商在導入 POS 系統時，即讓員工大批受訓，員工亦能體認此系統對公司變革之重要性，因此抱怨相當少，也較少抗拒變革者。

表 4-2-2 統一超商之知識管理架構 - 科技面

分析構面	內容	理論說明	實際作法
科技面	知識平台的建立	<p>1. 知識工作者透過資訊科技與電腦網路與組織內的成員進行制度管理、團隊運作與經驗流通，這種資訊的基礎稱為「知識平台」(馬曉雲,2000)</p> <p>2. 衡量基礎：</p> <p>(1) 一致化的應用軟體</p> <p>(2) 穩定安全的資料庫</p> <p>(3) 可靠方便的電子郵件</p> <p>(4) 整合性的管理系統</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商目前所建立之知識平台為 POS 系統；統一超商藉由此系統累積一套民生消費產業的知識。 ■ 資料庫方面： 公司內外部皆有共通性的溝通網絡，並且設有安全的防火牆，每個人都有不同的權限可查看資料庫內容，例如查看訓練課程及查詢受訓課程之成績記錄等。 ■ 而公司內外部資訊之交流，以 E-mail 的形式為主。 ■ 至於資料庫管理方面，各公司除了共同化資訊外原則上獨立運作管理。

分析構面	內容	理論說明	實際作法
	文件檔案化	知識管理即是將原有的資料轉化運用後儲存成電腦文件檔，以提高組織效率及便於知識在組織內移轉。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商利用制度化的手冊、規格化的管理，提供資源和導引。 ■ 統一超商之資料庫內容： <ol style="list-style-type: none"> 1. 門市檔 - 人事部份之考績及考勤。 2. 訓練檔 - 記錄員工從進入公司開始所接受之各種訓練課程及成績。 ■ 統一超商實行知識管理所建立之制度化手冊： <ol style="list-style-type: none"> 1. 營運狀況分析報告。 2. 門市手冊 - 統一超商發展一套可以隨時增減的活頁手冊。內容有每一項工作的 know-how 和標準、各種檢核表單。亦有管理 know-how，如面試工讀生、門市會議召開技巧、緊急事件處理技巧及員工抱怨處理技巧等。 3. 店長管理手冊。 4. 區組長手冊。

表 4-2-3 統一超商之知識管理架構 - 流程面

分析構面	內容	理論說明	實際作法
流程面	教育訓練	<p>1. 教育訓練於知識管理落實之重要性為協助組織內知識之擴散,為此應灌輸員工成人學習的概念,引導員工樂於提出自己的想法以資分享。</p> <p>2. 教育訓練也能使員工朝向多能工發展,避免呆人之現象產生,且員工經由教育訓練能夠吸收組織內之共通語言並加以內化。</p> <p>3. 組織實行知識管理與傳統組織運作最大之不同點在於知識管理大量使用數位化工具,而教育訓練正好提供員工熟悉數位系統操作之管道,以降低知識管理落實之障礙。</p>	<p>■ 統一超商之教育訓練機構：將統一超商中之人才開發事業部及零售開發事業部獨立成為首阜企管顧問公司,專責統一超商之教育訓練。</p> <p>■ 統一超商教育訓練之理念：強調「邊做邊學、學以致用」之觀念。</p> <p>■ 統一超商教育訓練之課程規劃：</p> <p>1. 營業面</p> <p>(1) 新進人員訓練課程</p> <p>(2) 儲備店副理訓練課程</p> <p>(3) 儲備店經理訓練課程</p> <p>(4) 儲備區顧問訓練課程</p> <p>(5) 部門實習</p> <p>(6) 區顧問特訓</p> <p>(7) 管理才能訓</p> <p>(8) MTP 訓練課程</p> <p>(9) 出國考察(至美國或日本,向同業合作夥伴及異業學習)</p> <p>2. 訓練面</p> <p>以上課程皆需考試,並將成績記錄建檔。</p>

分析構面	內容	理論說明	實際作法
			<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商之教育訓練中心位於台北縣深坑。 ■ 統一超商每年教育訓練課程費用約新台幣二仟多萬元。 ■ 統一超商教育訓練之理念：讓老店帶新店、資深教資淺，透過會議，有臨床實驗的感覺，幫助大家用團隊合作的方式，互相觀摩學習。
流程面	是否有專責人員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知識管理落實與執行需仰賴 CKO 職位的設立。 2. 除了 CKO 職位的設立，組織內仍需有專責的知識管理推行團隊，以協助知識管理在組織內有效的運作。 3. 導入知識管理所使用之數位化工具，需專業的資訊科技人員加以建構及管理。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 知識管理機制之蓄積部份由統一超商之人力資源部門統籌負責。
	資金	<p>台灣現有中小企業導入 e 化流程的套裝軟體費用大多介於 80 萬~700 萬之間，然公司越大，建置費用越高，而其回收期間約為 38 個月。由以上數據可知，企業在導入知識管理時，須衡量資金方面是否能支應此制度之導入。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商之財務能力方面，在天下標竿企業的調查中都名列前茅。因此在導入知識管理時其資金考量較不是導入之困難點。

分析構面	內容	理論說明	實際作法
	績效獎酬制度	重視個人的貢獻程度並允予某種程度的獎酬以資激勵。此舉能促進組織內成員樂於貢獻知識，有利知識管理各項活動之執行。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商建立「提案制度」：此制度有利於由下而上之知識創造活動。員工可利用此制度提供創意，創意經採用者發予獎金以資鼓勵。 此制度由總經理室負責。 ■ 技術移轉發表會： 此發表會為一年一次，各部門從美國南方公司得到的 know-how，或是從國外考察，參觀其他行業得到的技術或創意，可以自行組成團隊，用團隊運作的方式，當成一個特定主題去研究實驗，實踐的成果就在發表會中發表。高階主管在會中組成評審團，針對參與發表的案例提出問題，並依成果評分決定名次，頒發獎金。 例如：目前統一超商正在推行的 TK（單品管理）即是營運企劃課從日本 7-11 學過來的一套管理 know-how。 ■ 自選式福利制度： 員工可依其所屬職位之福利，選擇喜好的福利種類。

分析構面	內容	理論說明	實際作法
流程面	流程數位化	企業在導入知識管理時，企業內部價值活動之安排應求流程化，就現有的流程導入資訊科技，以提升工作效率。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商導入知識管理時，所進行之流程數位化得工具為 POS 系統。 ■ 利用此系統能準確掌握銷售資訊，得以將庫存降至最低。 ■ 利用此系統能蒐集消費者的資訊及市場商情。如消費者之年齡層、性別及購買物品等資訊。

以下將統一超商實行知識管理之實際作法做一彙總整理：

表 4-2-4 統一超商所採取之知識管理機制

知識管理機制	統一超商之實際作法
知識移轉	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商之知識移轉來源： <ol style="list-style-type: none"> 1. 演講 2. 研討會 3. 網際網路 4. 媒體 5. 報章雜誌 6. 供應商 7. 外國同業 8. 統一集團資訊交流（由公共事務處及總經理室 - 國際 team 負責） 9. 連鎖店協會 ■ 統一超商實行知識移轉之困難： <ol style="list-style-type: none"> 1. 無具體效益 2. 無適當來源 ■ 統一超商實行知識移轉之具體成效： <ol style="list-style-type: none"> 1. 專業面成效 - 取得來自國外合作廠商之資訊提供，再將其導入、測試及修正。 2. 或母公司關係企業資訊之提供等。

知識管理機制	統一超商之實際作法
知識擴散	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商知識擴散之主要方式： <ol style="list-style-type: none"> 1. 舉辦教育訓練（有內部講師制度及師徒制，但師徒制較用於執行面及操作面） 2. 透過公司內部網路 3. 資料庫系統 4. 文化傳達。 ■ 統一超商實行知識擴散之困難： 無具體效益（關係企業內有不同業態，所取得之資訊不一定有用）
知識創造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統一超商知識創造之方式： <ol style="list-style-type: none"> 1. 成員間經驗分享，運用後轉化而來。如對話、會議。 <ul style="list-style-type: none"> - 營運會議： <p>每月舉辦一次。進行總體營運分析及經驗分享。</p> - 經營革新會議： <p>每二週舉辦一次。進行政策傳遞及新產品發佈。由營業支援部負責。</p> 2. 透過隱喻、類比或觀念將經驗表現出來。如創作、演講、發表。 <p>創作部份：透過統一超商月刊、統一 ours 雙週刊及行銷輔助通知單（雙週）</p> <p>發表部份：透過每年舉辦之技術移轉發表會。</p> 3. 將觀念以系統化方式記錄下來。如書面化、檔案管理。 <p>例如：門市手冊、店長管理手冊、區組長手冊等。</p> 4. 將系統化的知識化為內隱知識。如練習。 <p>藉由教育訓練課程結束後之模擬實戰分析報告，將系統化知識化為內隱知識。</p> ■ 統一超商實行知識創造之困難： <ol style="list-style-type: none"> 1. 無適當來源（因已處於龍頭地位） 2. 無適合管道 ■ 統一超商實行知識創造之具體成效： 目前統一超商正在推行的單品管理，即是營運企劃課從日本 7-11 學過來的一套管理技巧。

知識管理機制	統一超商之實際作法
知識蓄積	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="461 235 1343 353">■ 統一超商知識蓄積之負責單位： 由人力資源部門負責規劃、加以執行，並將實行成果建電腦檔。 <li data-bbox="461 398 1343 517">■ 統一超商知識蓄積之主要方法： 利用資料庫方式來蓄積組織內知識。 資料庫包括書面心得報告、回饋意見之交流、簡報等。 <li data-bbox="461 562 1343 725">■ 統一超商實行知識蓄積之困難： <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="523 607 1343 645">1. 多是轉化為個人能耐，而不會由專責單位負責。 <li data-bbox="523 651 1343 725">2. 知識之蓄積不易，知識流失在所難免，多是利用導入制度化、白紙黑字規範來避免知識之流失。 <li data-bbox="461 770 1343 844">■ 統一超商實行知識蓄積之具體成效： 擁有門市文件檔及訓練之資料檔。

第三節 個案實證分析

個案實證分析係依據本研究知識管理架構之十三項項目進行評等，而本研究評等分為兩大部份：

第一部份為了深入瞭解個案企業落實知識管理之程度，利用問卷調查法，由統一超商之高階主管自評；第二部份則由理論面著手進行評等，而為了減少成員間之相互干擾，由本組成員使用團體決策技術之名目團體法進行分數之評等。

評等標準方面，本研究利用行為定錨法(BARS)來評估分數。評等共分五級，分數愈高表示統一超商導入知識管理施行程度愈好。

5 分代表統一超商除已導入知識管理之觀念外，已針對其日常營運做調整，且大致已開始真正落實於企業內部。

4 分代表統一超商除已導入知識管理之觀念外，正逐步於其日常營運做適度之調整(如組織、科技及流程三方面之調整)，以配合知識管理之導入。

3 分代表統一超商已導入知識管理之觀念。並已開始進行相關配套措施之規劃。

2 分代表統一超商已導入知識管理之觀念。

1 分代表統一超商未導入知識管理之觀念，企業維持原本運作之模式。

以下將針對深入訪談後所得之資料及本組成員間之評等，分析理論與實務上之差異點。

表 4-3-1 個案分析評等表

分析構面	內容	統一超商		本研究	
		評等	原因	評等	原因
組織構面	組織設計	5	導入功能組織，目前僅有二階層式組織。目前僅二層，決策會及監督管理會。（以下為矩陣式功能組織）	1	1. 原則上採高架式架構。 2. 並未隨著知識管理活動的推行而調整組織結構為扁平、開放式架構。
	授權程度	4	統一授權程度中上程度	2	1. 統一超商的作業多半都有明確的工作內容與範疇，因此，給予員工之工作裁量權相對減少。 2. 由於組織架構原本就屬於偏向機械式組織，因此管理者的管控幅度較小，且對於員工的控制程度較嚴密。
	企業願景	4	1. 成為社會之公益事業。 2. 以顧客為中心，顧客最後的裁判者。	5	1. 堅持根本的經營理念，如「三好一公道」、「誠實苦幹」、「創新求進」。 2. 現階段所擘化的願景亦相當明確且具雄心，如「追求高成長」、「多角化經營」。
	組織氛圍	5	團結、精幹、追求卓越	5	1. 屬於「日系」經營文化。 2. 統一超商對外的形象塑造亦相當成功，成為零售通路的領先指標。

分析構面	內容	統一超商		本研究	
		評等	原因	評等	原因
	員工心態	4	基本上樂於接受	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對公司具有高度的向心力，願意配合公司的策略而接受創新的管理與生產模式。 2. 概括論之，統一超商的員工大多具有一定程度的保守心態，較不利於企業變革與創新思維。
	衝突管理	3	不明確、視個案處理。企業文化盡量避免內部衝突。	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 統一超商以「避免衝突」為管理主軸，此舉較不利鼓勵員工提供新的想法於企業中進行腦力激盪。 2. 統一超商對於組織中的衝突採取個案管理的作法為本組所認可，此舉不但可對衝突的個別性進行有效的控管，亦可在處理過程中兼具時效性的考量。

分析構面	內容	統一超商		本研究	
		評等	原因	評等	原因
科技面	知識平台的建立	5	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採用自行開發之 POS 系統及決策管理系統 2. 實用套裝軟體 	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 統一超商自行開發的 POS 系統與決策管理系統對於企業本身的「產銷存」有相當大的幫助，既可整合銷售資訊又可提供生產上的建議，並使存貨成本降至最低。 2. 未能整合企業內部各種作業別之間的平台為其不足之處。
	文件檔案化	5	採用資料庫存檔	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 統一超商對於企業內部大多數的檔案都有文件化的記錄過程，對於「知識蓄積」的活動有正向幫助。 2. 檔案的儲存方式為書面卷宗的方式，並未能轉換成電子檔，對於資料檢索效率的提昇幫助較低為其缺憾。

分析構面	內容	統一超商		本研究	
		評等	原因	評等	原因
流程面	教育訓練	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. 進行企業文化之內化 2. 教導工作所需專業知識 	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對技術性的教育工作已發展出一整套的教案，標準化的技術教學可確保訓練的品質。 2. 課程進行時段的安排具有彈性。 3. 教案的文件沒有使用電腦建檔，且教學內容缺乏互動性為其缺點。
	是否有專責人員	4	由訓練單位負起協調整合責任	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現階段主要由教育訓練單位兼任知識管理工作，尚未有明確的專責單位出現。 2. 統一集團內部對於知識管理的獲得與分享相當積極，目前的兼任方式應該只是過渡作法。
	資金	3	不明確，視專案訓練個案提出	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資金使用與申請程序並未有一套完整且明確的制度。 2. 統一集團財力雄厚，一旦決定了投資便能提供足夠的資金。

分析構面	內容	統一超商		本研究	
		評等	原因	評等	原因
	績效獎酬制度	3	無明顯之制度或作法	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. 並未明確規範出實質的制度與作法，無法提供員工足夠誘因參與知識管理活動。 2. 薪資制度彈性不足，無法確實衡量並反應員工的個別產出水準。
	流程數位化	5	導入 Notes 系統，進行流程簡化及內部溝通。	5	<ol style="list-style-type: none"> 1. 統一集團多半以旗下的策略性事業群 (SBU) 為企業運作主軸，所以在作業流程的統合上相對比專門以功能別作為組織基本架構的企業更有優勢。 2. 由於 POS 系統與 NOTES 系統的導入使統一超商企業活動具有數位化的優勢，不但可使經營效率獲得立竿見影的提昇，長期而言，可經由產銷資料庫的建立與學習曲現的發揮使企業的成本進一步降低。

以下將針對上述評等差距較大的六個項目做差異點之原因分析。

一、組織面

1. 組織設計 - 統一超商對於導入 KM 而調整組織結構所認定的必要性與本組所整理之推論模式不同。

統一超商並沒有因為推行知識管理，而將其原有組織改變成扁平式或有機式組織；這與本組所推論的知識管理組織模式有所不同。

2. 授權程度 - 缺乏一定的評比標的及標準。

本組認為統一超商的作業多半都有明確的工作說明書與規範表，因此，員工便減少了相對的裁量權。再者，統一超商內部職員與本組之間主、客觀的認知差距，也是評等差距的原因。

二、科技面

1. 知識平台的建立 - 對 POS 與決策管理系統的效用與價值認定不同。

統一超商僅就其所研發出的 POS 系統來創造知識的平台，這與本組所認知的知識平台（例如 Internet, Intranet 及 Email 等）不同。再者，POS 系統也並未能完全整合其企業內部的個別作業平台。

2. 文件檔案化 - 對於資料是否為數位儲存方式的著重程度不同。

統一超商資料的儲存主要是採取卷宗的方式，並未能將資料轉化為較有效率的電子檔及檢索方便的資料庫。

三、流程面

1. 是否有專責人員 - 對於知識管理的推動由訓練單位負責；本組認定為兼任，統一超商認定專責。

統一超商的知識管理是由首阜企管顧問公司統一規畫。然而，首阜企管公司是統一集團教育訓練的專門負責機構，因此，在統一超商實行知識管理的同時，首阜企管公司便肩負起規畫知識管理的責任。而這和本組所認為的知識長（CKO）或是專責知識管理團隊並不盡相同。

2. 績效獎酬制度 - 知識管理活動的導入尚屬於初期，制度上還需要一段時間的建立。

統一超商在知識管理的推行上仍然屬於初期的階段，關於激勵實行知識管理的績效獎酬制度並無明顯的作法及制度；這將無法提供員工適當的誘因去執行知識管理。

接下來，將以雷達圖來呈現統一超商與本研究之評等差異。

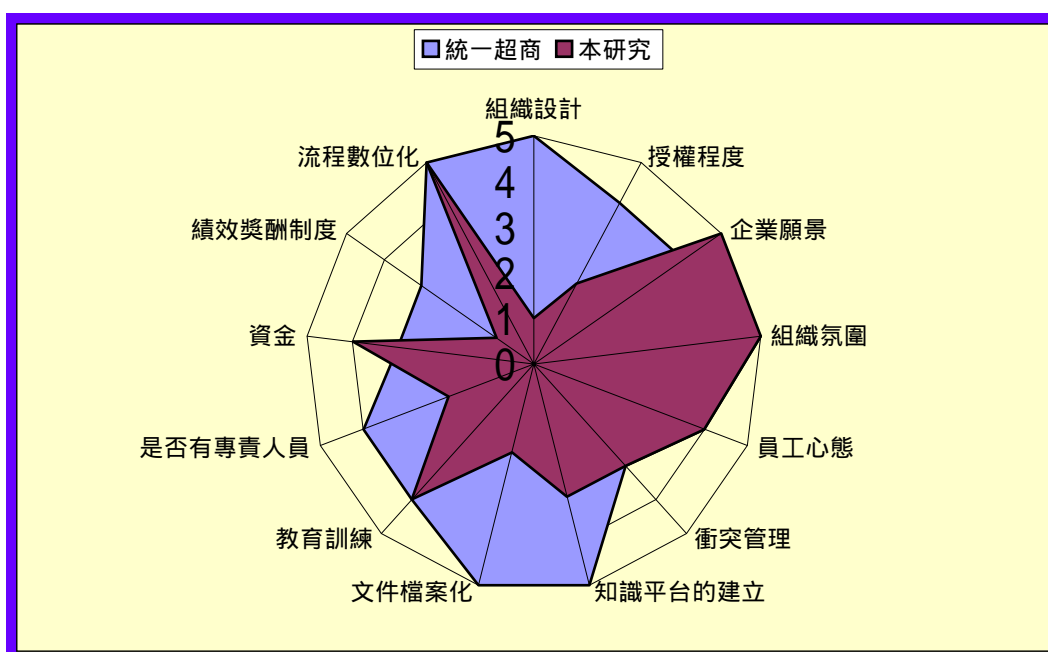


圖 4-3-1 評等差異雷達圖

根據雷達圖所呈現兩者間之差異，可能來自許多原因，包括兩者間認知之差異、配套條件無法配合及實施時有困難存在等等之原因。但是本研究係以非常嚴格的 100% 標準來檢視統一超商導入知識管理之成效，也許本研究標準中的 60%，對統一超商而言已屬於完美的境界了！

值得一提的是，並非所有企業導入知識管理均須做到百分之百完美，因為每家企業只須掌握其核心能力及資源，並選擇企業本身覺得最合適的方式來施行知識管理，經由導入知識管理提升各方面之效益，如此一來，才是企業導入知識管理之原意！

第四節 結論與建議

以下將針對上述之差異分析，提供本研究對統一超商之建議做法。

一. 組織面

1. 增加賦能程度，並使組織合理扁平化。

統一超商應做到組織內人力素質的提昇，並提高給予員工的賦能程度，讓員工能掌握更多的決策權、以及參與權，而管理者的管控幅度也就相對地變大，因而造成組織結構朝向扁平化的方向邁進。

2. 提供跨部門間的知識分享，並以流程化為工作劃分之依據。

各部門之間均有其獨特的能力與技術，而有時候這些技術能力是可以幫助其他部門提昇其作業績效的。因此為求營運績效的增進，統一超商應鼓勵各部門將其知識有效地擴散出來，傳播至組織內其他部門，使其能共享、共用，並利用這些知識為組織帶來更多的績效。並以產品別的方式來作為工作劃分的依據，使組織流程更加順暢。

3. 使用工作輪調，一方面可培養多能，另一方面可加速知識分享。

將員工從一個已熟練的工作，調動至另一個新的工作，以增進其技術、知識、能力，培養員工有多方面的才能，以符合組織所需。而透過工作輪調的方式，員工之間都有學習新技術、知識的機會，經由這樣的機會，員工彼此之間更可以將自身所學的，與其他人做意見交流，交換各自的學習心得，以達經驗分享之目的。

二. 科技面

1. 對於文件的儲存應使用數位化方式處理，並建構企業本身的資料庫，且以 Protocol 管理之。

本組建議統一超商可將其有關營運流程之資料轉換成數位化電子檔案，並建立一線上的知識管理系統；即電子化檢索資料庫，存放所有的結案報告、調查資料及相關文章等等，並授予每位員工使用該資料庫之權限，在該權限內自由存取所需的資訊，如此一來，便可大幅提升員工的工作效率，也完整地建立公司的知識基礎。

2. 應以 POS、NoTes 與決策管理系統為基礎，擴大為企業內部資源整合的共享平台。

統一超商所採用的 POS 系統主要作用在於管控進銷存的相關資料，但似乎無法連結企業內部的其他資料。因此本組建議應以 POS、NoTes 與決策管理系統為基礎，構思其知識平台之結構化內容，以擴大為企業內部資源整合的共享平台。除了現在的 POS、NoTes 系統外，本組建議統一超商可區分其知識平台，將知識平台細分為企業內網路（Intranet）、企業外網路（Extranet）及網際網路（Internet）三種。分述如下：

（1）企業內網路（Intranet）

可用以傳達公司的管理規章、工作流程、人事異動等屬於企業經營層次的資訊。

（2）企業外網路（Extranet）

作為與上下游廠商連絡的管道，可用以傳達交易資訊，如訂貨、採購數量或採購價格等之資訊。

（3）網際網路（Internet）

可用以對外宣傳公司形象及政策，及促進業務進行之行銷目的等相關資訊。

三. 流程面

1. 儘速成立知識管理推行團隊。

統一超商目前有首阜企管顧問公司，專門負責教育訓練之工作，幫助統一超商培育人才，而在推行知識管理方面，目前仍無專門的負責單位來進行其工作。在組織內部已開始做知識管理這項動作，卻無專責單位來負責，將會使得經由知識管理得來的效益，無法妥善保存，造成推行知識管理的成效不彰。所以，統一超商應盡快成立知識管理推行團隊，設立一位知識長（CKO）來專門負責，期望透過這樣的方式，將知識管理融入組織內所有的部門之中，監督各部門的實際運作情形，冀求組織整體績效之提昇。

2. 在教育訓練的推行上應著重使員工樂於提供個別知識、技能以資組織知識共享、創造。

在執行教育訓練方面，目的是要員工習得新的知識、技術、能力，期望他們能將所學的發揮出來，以增進組織的效率。然而，企業已經開始不滿足於這樣的單一目的，現在許多企業已察覺到員工本身除了做好自身工作符合組織目標之外，還能利用其擁有的知識、能力為組織帶來更多的利益，超越既定的目標。所以統一超商在實行教育訓練的另一個重點，應是與員工做好溝通的動作，使員工願意將自身的知識、技能貢獻出來與他人分享，並利用其創造出來的知識，為組織帶來更多的價值。需注意的是，在員工將其創造的知識分享出來，而使得組織績效增加的同時，必須給予員工合理的報酬，因為員工受到激勵，才會更有心為組織繼續努力、打拼。

3. 引導組織成員樂於接受終身學習。

終身學習已是現在企業為提昇競爭力所不可避免的趨勢之一，企業與員工之間，唯有不斷地學習新知識，以適應環境激烈的變遷，免於被淘汰，喪失競爭優勢。在這方面，統一超商必須灌輸員工終身學習的觀念，並且衡量每位員工的能力和經驗，來提昇員工的學習能力，以及學習意願，以達成良好的學習效果。

四. 整體分析建議

統一超商之企業競爭優勢，是植基於厚實的知識基礎與連結執行力。不僅考慮市場的機會，而且積極評估自身的能力，強化企業體質，追求全面成功。

因此本組建議統一超商持續累積其強大的物流及POS管理的核心優勢，構思其知識平台之結構化內容，以擴大為企業內部資源整合的共享平台。

第五章 結論

第一節 研究結論

本研究於第一章的緒論提出研究的目的有下列四點：

- 一、 瞭解台灣企業施行知識管理的實際狀況。
- 二、 尋求適宜導入知識管理機制的主、客觀條件。
- 三、 評估企業落實知識管理之實際狀況。
- 四、 探討知識管理之於企業所帶來的價值。

所以，呼應此目的，本研究之結論如下：

- 一、 本研究歸納出統一超商實行知識管理活動的達成率約為 63%，統一超商自評知識管理活動的達成率約為 83 %。

根據本研究之問卷調查結果顯示在 Likert 順序尺度的分數上，統一超商的自評結果為 54 分，相較於完全達成的總分 65 分而言，達成率約為 83%。

而本研究對於統一超商實行知識管理的達成分數評為 41 分，相對於完全達成的總分 65 分而言，達成率約為 63%。

統一超商認為本身知識管理活動達成率 83 %，與 100 % 仍然相距 17 %，本研究針對此項差距所產生的可能原因為：

- (1) 認知差異：本研究主要是採用知識管理活動與微軟知識管理三個構面去分析統一超商的知識管理實際實施情況，若能夠完全與理論相配合，則統一超商的達成率或許就能達到 100 %；但在統一超商的實務面來看，其或許在其價值鏈上，只需要針對其最主要的特點去加強知識管理活動，例如物流，因此產生本研究與統一超商在認知上有所差異。
- (2) 配套條件無法相互配合：知識管理活動的種類十分繁多，有些活動必須與另一項活動相互配合，才能達到其效益，但是實質的環境與條件，必定會帶給知識管理實施的限制與瓶頸。

(3) 實施困難：實施知識管理活動，必須要各方面相互配合，例如知識創造就需要企業內的員工時常相互腦力激盪，並願意分享其想法與點子，也是要全體員工有一致的共識，所以知識管理在其實務面，的確有許多實施的困難。

83%的達成率相對於其他企業經營管理模式的推行與採用，如 TQM 與 ISO 認證等，對於目標的達成效率或許不高，但是本研究所要強調的是「知識管理活動達成度的高低並不代表統一超商營運的好與壞，或許隨著經營管理活動不斷的改善，企業應該朝向達成率 100%的方向邁進，因為這代表企業能比過去的經營模式更善加的利用組織內的知識以提升營運效率與效能，但是，在現階段之下，統一超商 83%的達成率也許是適應現下的經營環境與條件所得到的最佳知識管理活動的採行率」。

此一論述證諸天下雜誌所做的「五百大服務業排行」分析，統一超商於「百貨批發零售業」的各項評比中皆獨佔鰲頭即可得到印證。

二、本研究認為知識管理的推行主要應考量企業之組織面、流程面、技術面等三個構面，並以此三構面和知識管理活動相互連結以探討。

本研究根據微軟知識管理架構三要素，即分析架構中的組織面、流程面與技術面進行一系列的探討，而知識管理推行的良性條件主要有下列數項：

表 5-1-1 知識管理推行條件說明表 - 組織面

組織面	
組織設計	為落實知識管理，組織應設計為有機式組織或扁平式組織，有利資訊溝通。
授權程度	增加員工「賦能」(Empowerment) 的程度可使員工邊際貢獻更顯而易見，而隨著賦能的增加，企業對員工的授權幅度將更大，且組織也可隨之扁平化。
企業願景	企業領導者應擘劃出具吸引力與挑戰性的願景。
組織氛圍	應「開放」、「創新」、「注重彈性」與「建立成人學習式文化」。
員工心態	組織內的員工應該有「終身學習」的概念。
衝突管理	企業主對於組織內部的衝突應採開放與接受的態度，避免一言堂。

表 5-1-2 知識管理推行條件說明表 - 科技面

科技面	
知識平台的建立	建構一致化的工作平台，並透過資訊科技、電腦網路與組織內的成員進行制度管理、團隊運作與經驗流通。
文件檔案化	將原有的文件資料儲存成電腦文件檔，以提高組織運用文件資料的效率。

表 5-1-3 知識管理推行條件說明表 - 流程面

流程面	
教育訓練	應灌輸員工成人學習的概念、引導員工樂於提出自己的想法以資分享。
是否有專責人員	應設立知識長或相關的專責部門或團隊以協助知識管理在組織內有效的運作。
資金	知識管理推行的軟硬體設備之購建須要足夠的資金因應。
績效獎酬制度	應建立良好的績效評比與獎酬制度提供誘因使員工樂於貢獻自己的價值。
流程數位化	企業內部價值活動之安排應求流程化，並就現有的流程導入資訊科技，以提升工作效率。

三、知識管理活動並非新的概念，但在動盪環境中，知識管理對企業的貢獻度將日趨重要。

知識管理的概念自古皆有。事實上，人類的文明社會之所以能夠不斷的進步，知識管理的發揮佔了功不可沒的地位。

政治大學李仁芳教授曾於專欄中（數位時代雜誌，1999，12 月）撰述了第一代、第二代與第三代知識管理。

所謂第一代知識管理出現在泰勒（Federick Taylor）的科學管理時代，主要的內涵為：企業蓄積產業智慧的庫藏地是在策略層峰及中層幕僚（是為「知識工作者」），生產作業核心的人則不與聞問（是為「勞力工作者」），兩種階層的區

分是極為嚴格的。Taylor 認為產業智慧的開發、蓄積與應用是前一階層的使命，作業核心只負責執行，完全不鼓勵他們隨便更動前者所定下的知識與規範。

而第二代知識管理所指的即是學習型社區，此乃意味著知識流通、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企業內部。

至於第三代知識管理所提及的是創新、價值（與顧客）的共同開發（co-development）是「價值星系」（value constellation）顛覆了昔日哈佛大學教授波特（Michael Porter）的「價值鏈」（value chain），是互動的「知識流量」（knowledge flow）補強了靜態的「知識庫藏」（knowledge stock），也是使市場從一個價值交換的「場所」（market as value Exchange Place）蛻變成星系各成員對話的「論壇」（market as Dialogue Forum）。

因此，我們可意識到現下所謂的知識管理不過是舊酒裝新瓶的產物，事實上，知識管理是無所不在，甚至是每個企業乃至於個人每天都在從事的工作。施振榮曾提及價值 = 效益 ÷ 成本，由此可知統一超商實施知識管理會造成成本下降或效益的提昇，也就是造成價值的增加，例如統一超商導入 Pos 系統，使各家分店花較少的時間去得到其需要的資訊，也就是使其成本下降；另一方面導入 Pos 系統使統一超商的營運狀況更有效率，也就是使其效益上升。實施知識管理帶給統一超商的價值，也就是使其成本下降與效益增加……等等各方面的優點。

但是，在可預見的未來，由於人力資本日益受到重視，因此，知識管理活動將更頻繁與重要，也因此，知識管理活動對於組織的貢獻程度將隨著推行的廣度與深度而對企業有正相關的績效回饋。

四、本研究對統一超商所建議短期與中長期之實施知識管理之建議。

本研究針對統一超商實施知識管理活動，給予短期與中長期建議如下：

（1）短期建議：

1. 建立績效獎酬制度
2. 整合企業內部的管理機能，建立共通的知識平台。
3. 加強工作輪調，可培養多能工，並且加速知識分享。
4. 提供跨部門間的知識分享，以流程化為工作劃分之依據。

(2) 中長期建議：

1. 成立知識管理推行團隊。
2. 增加賦能程度，並使組織合理扁平化。
3. 灌輸員工終身學習的觀念。
4. 文件的儲存應全面使用數位化方式處理，並建構企業本身的資料庫，且以 Protocol 管理之。

第二節 後續研究建議

本研究旨在藉由文獻整理與本研究小組討論之結果，整合出三個構面（組織面、流程面、科技面）與知識管理活動（知識移轉、知識創造、知識蓄積）的交叉分析架構與內容，進而探討個案之知識管理整體作法之相關性及有效性。由於研究資源及研究設計的選擇與限制，實無法展現出知識管理全面的內涵與效益，而這些限制實為後續研究可以加以深入研究且突破的地方。因此，在本研究進行過程中，發現值得詳加探討之處，以下就是本組所提出後續研究之建議：

1. 分析構面的多元性

本研究主要選擇了三個構面（組織面、流程面、科技面）作為分析知識管理的架構，知識管理所涉及的構面或許更加廣泛，若能夠再增加與知識管理相關的構面，必能使分析增加其廣度。

2. 分析子要素的適切性

在本研究三個構面下的子要素，是本研究所推衍出來與知識管理較具相關性的項目，而其衡量加入了本組的主觀判斷，若能夠再加以確定其與知識管理的連結及適切性，使其效益的評估更加準確。

3. 知識管理對組織貢獻的衡量方式

知識管理一詞已經十分流行於企業界，許多企業紛紛投入資源來進行知識管理，但是知識管理對於企業的成效，大多是不易看見，並且也無法有一定的工具或方法去衡量，若能夠找出衡量知識管理對於企業貢獻的方法，當有助於知識管理的實行與分析。

4. 訪談對象的遴選

本研究的訪問對象為主管級人物，在描述其所在企業實施知識管理的效度上，不免有主觀的意見夾雜其中，若能增加訪談對象之廣度，如企業內之員工、或其他部門之主管，使研究呈現的結果較為客觀。

附錄一 參考文獻

一、期刊部份

- 王銘宗,「化知識為企業的創新競爭力」, *能力雜誌*, 2000年11月, 頁106-109。
- 白景文,「知識管理創造智價企業」, *管理雜誌*, 第315期, 頁66-68。
- 吳行健,「知識管理創造企業價值」, *管理雜誌*, 第315期, 頁85-86。
- 李田樹譯, eigh P. Donoghue, Jeanne G. Harris&Bruce A. Weitzman 著, 「創造價值的知識管理策略」, *世界經理文摘*, 第157期, 頁90-101。
- 陳兵兵,「企業管理的重大革命---知識管理」, *管理雜誌*, 第315期, 頁60-62。
- 張忠謀,「知識經濟的迷思」, *新台灣新聞週刊*, 第256期 2001年2.17-2.23, 頁32-34。
- 彭若青,「知識管理傳承組織文化和記憶」, *管理雜誌*, 第315期, 頁88-90。
- 傅振祥,「知識管理的新科技運用」, *資訊與電腦*, 1999年10月, 頁150-151。
- 戴榮賦,「以知識管理強化企業組織效能」, *資訊與電腦*, 1999年11月, 頁50-56。

二、論文部份

- 洪儒瑤,「台灣企業知識管理應用現況及其模式之研究」, 國立台北大學企業管理研究碩士論文, 2000年。
- 楊清閔,「知識活動下的人力資源策略」, 國立政治大學企業管理研究碩士論文, 2000年
- 羅懷英,「技術知識特性．組織知識平台與情境對組織知識流通之影響 - 以工研院電通所為例」, 私立輔仁大學管理研究碩士論文, 2000年

三、學術研討會論文

- 陳禹辰,「知識管理的意涵、特性與程序」, *勞教函授專輯*, 頁33-35。

四、書籍部份

宋偉航譯，湯瑪斯·史都華著，「智慧資本，資訊時代的企業利基」，智庫文化出版，1999年1月。

吳秉恩，「分享式人力資源管理」，翰蘆圖書出版有限公司，1999年11月

胡瑋珊譯，戴文坡、普賽克等著，「知識管理」，中國生產力中心，1999年11月

莊素玉、張玉文著，「台積董事長張忠謀與台積的知識管理」，天下遠見出版股份有限公司，2000年2月。

許史金譯，勤業管理顧問公司著，「知識管理推行實務」，商週出版，2001年2月1日。

張玉文譯，杜拉克等著，「哈佛商業評論精選，知識管理」，天下遠見出版股份有限公司，2000年2月15日。

黃英忠、王秉鈞等著，「人力資源管理」，華泰書局，1998年1月

附錄二 訪談問卷

一、 第一次訪談問卷

敬啟者：

您好！這是一份研究訪談問卷。本研究目的在於探討台灣企業的知識管理與人力資源管理現行作法。本研究的結果，將對知識管理實務與學術發展有所助益。為了深入研究國內產業界應用實況，煩請您撥冗作答，無勝感激。

此問卷調查純屬學術性研究，絕不作個別披露，請您安心作答。最後再次感謝您的協助！

敬祝

源圖大展 事業興隆

私立輔仁大學企業管理學系

指導老師：吳秉恩教授

組員：薛琬丰 蘇志孟 許世忠

許凱雯 陳元麟 葉哲宏

敬上

1. 請問貴公司目前有无專人負責知識管理活動？

有 正在規劃中 無

2. 請問貴公司企業知識流通的主要來源為？（可複選）

研究及學術單位 演講會、研討會等 網際網路、媒體、雜誌等

顧問公司 供應商 顧客 同業（競爭者） 其他

3. 請問貴公司企業知識流通的主要管道為？（可複選）

依附於商品上的交透過交易流通

透過與其他公司間關係（如上下游）流通

依賴產學關係促進流通

透過與公共機構（如產業公會、協會）互動流通

依附於人員的流動（如晉用新人）而流通

其他

4. 請問貴公司在企業知識流通方面最主要的困難為何？（可複選）

成本過高 無具體效益 無適當來源 無適合管道

無任何困難 其他

5. 請問貴公司在企業知識流通方面的具體成效為何？

6. 請問貴公司企業知識創造的主要方式為？（可複選）

成員間經驗分享，如對話、會議

透過隱喻、類比或觀念將經驗表現出來，如創作、演講、發表

將觀念以系統化的方式記錄下來，如書面化、檔案管理

將系統化的知識化為內隱知識，如研讀、練習

其他

7. 請問貴公司從新產品、流程改善、新構想之提出以至落實的順序為？

（上：高階主管，中：中階主管，下：基層員工）

由上而下 由下而上 由中而上而下 由中而下而上 其

他

8. 請問貴公司在企業知識創造方面最主要的困難為何？（可複選）

成本過高 無具體效益 無適當來源 無適合管道

無任何困難 其他

9. 請問貴公司在企業知識創造方面的具體成效為何？

10. 請問貴公司企業知識蓄積主要是何單位 / 人員負責？

11. 請問貴公司企業知識蓄積主要方法為？

12. 請問貴公司在企業知識蓄積方面最主要的困難為何？（可複選）

成本過高 無具體效益 無適當來源 無適合管道

無任何困難 其他

13. 請問貴公司在企業知識蓄積方面的具體成效為何？
14. 請問貴公司企業知識擴散的主要方式為？（可複選）
- 知識管理部門推動 舉辦教育訓練 透過公司內部網路
舉辦讀書會 專案小組推動 其他
15. 請問貴公司企業知識擴散的管道為？（可複選）
- 公司內部網路 資料庫系統 文件傳達 口頭溝通
專案執行 其他
16. 請問貴公司在企業知識擴散方面最主要的困難為何？（可複選）
- 成本過高 無具體效益 無適當來源 無適合管道
無任何困難 其他
17. 請問貴公司在企業知識擴散方面的具體成效為何？
18. 請問貴公司針對新進人員、基層員工、中階主管、高階主管的教育方式有何不同？
19. 請問貴公司是否鼓勵員工到外面進修（如學校或其他教育訓練機構、出國進修等）？
20. 請問貴公司在企業教育訓練方面最主要的困難為何？
21. 請問貴公司在企業教育訓練方面的具體成效為何？
22. 請問貴公司未來準備採取何種方式來促進企業知識管理活動？

二、 第二次訪談問卷

敬啟者：

您好！這是一份研究訪談問卷。本研究目的在於探討台灣企業的知識管理與人力資源管理現行作法。本研究的結果，將對知識管理實務與學術發展有所助益。為了深入研究國內產業界應用實況，煩請您撥冗作答，無勝感激。

此問卷調查純屬學術性研究，絕不作個別披露，請您安心作答。最後再次感謝您的協助！

敬祝

源圖大展 事業興隆

私立輔仁大學企業管理學系

指導老師：吳秉恩教授

組員：薛琬丰 蘇志孟 許世忠

許凱雯 陳元麟 葉哲宏

敬上

評等標準說明：

共分為五等級；分數愈高，表示統一超商愈符合標準、知識管理落實情況愈好。

5：非常符合內容說明之情況

4：符合內容說明之情況

3：普通

2：不符合內容說明之情況

1：非常不符合內容說明之情況

分析構面	內容	內容說明	評等	實際作法
組織面	組織設計	為落實知識管理，組織應設計為有機式組織或扁平式組織，有利資訊溝通。		統一超商是否是扁平式組織？
	授權程度	為使組織結構發揮最大效果，同時使知識能發揮其價值，應將職權適當的從上級逐步移轉給屬下。		統一超商之授權程度為高？中？低？
	企業願景	願景為組織內部多數成員皆可接受且願意追求的主觀目標。		統一超商之短期目標為何？
	組織氛圍	採開放式管理及建立成人學習式文化。重視「創新」的思維。注重「彈性」。		統一超商之企業文化為何？
	員工心態	組織內員工應有終身學習的概念，以便知識之創造與移轉等		大部份員工對於統一超商導入新做法時之心態為何？
	衝突管理	企業主對於組織內部的衝突應採開放與接受的態度，避免一言堂。		組織內部發生衝突時，均以何種方式處理？

分析構面	內容	內容說明	評等	實際作法
科技面	知識平台的建立	透過資訊科技、電腦網路與組織內的成員進行制度管理、團隊運作與經驗流通，這種資訊的基礎稱為「知識平台」		統一超商在日常營運時大都採用何種軟體或系統？
	文件檔案化	將原有的資料轉化運用後儲存成電腦文件檔，以提高組織效率。		統一超商是否會將資料轉換成電腦檔案再進行存檔？
流程面	教育訓練	協助組織內知識之擴散，為此應灌輸員工成人學習的概念、引導員工樂於提出自己的想法以資分享。		統一超商進行教育訓練時之宗旨為何？
	是否有專責人員	知識管理落實與執行需仰賴知識長或專責團隊部門的設立，以協助知識管理在組織內有效的運作。		統一超商是否有專人負責知識管理活動？

分析構面	內容	內容說明	評等	實際作法
	資金	須衡量資金方面是否能支應企業導入知識管理。		統一超商導入知識管理時是否有資金之考量？
	績效獎酬制度	重視個人的貢獻程度並允予某種程度的獎酬以資激勵。因而促進組織內成員樂於貢獻知識，有利知識管理各項活動之執行。		統一超商實行知識管理時有何獎勵制度？
	流程數位化	企業內部價值活動之安排應求流程化，就現有的流程導入資訊科技，以提升工作效率。		統一超商導入何種資訊科技，以提升效率？

感謝您撥冗填寫本問卷，非常謝謝您的協助！