

謝誌

當我開始輸入這一段文字的同時，也代表我的研究所生涯接近了尾聲，還記得在寫論文的過程中，總是期待著能夠快點邁入寫謝誌的階段，但是真正到了這個時刻，心中卻有百般的不願意，因為我明白，這代表了研究所生涯的結束，另一個人生階段的開始。回想起研究所的生活，雖然辛苦，但卻過的很充實，除了精進自己的學術涵養之外，也學習到更多的人生道理。

首先，最要感謝的就是我的指導教授林淑馨老師，林老師無論是在治學的態度，以及做人處世的行為上，都是我的典範與楷模，也因為林老師的耐心指導，不辭辛勞的幫我修改論文，使我的論文能夠盡善盡美、順利完成，很高興能夠擁有這樣一位亦師亦友的好老師，希望將來再見面時，自己也能夠讓老師感到驕傲。另外，也特別感謝我的兩位口試委員，李翠萍老師以及項靖老師，能夠在百忙之中抽空參與我的口試，並給我非常寶貴的建議，讓我的論文更為豐富、更具有價值；還有系上的柯義龍老師、史美強老師、吳介英老師、呂炳寬老師、魯俊孟老師、邱瑞忠老師以及馬力引老師，你們生動活潑的教學方式，讓我渡過了非常不一樣的大學及研究所生活，在我的腦海裡，時時刻刻都充滿你們的笑容與經典名句。還有系辦的家瑩學姊、慧茹學姊以及賴桑，謝謝你們平時的幫忙，讓我每次到系辦都有家的感覺。

其次，非常感謝我的家人，讓我可以毫無後顧之憂的完成我的學業，相較於其他人來說，我真的是何其有幸能夠生長在這個家庭，雖然從國中到研究所我都在外住宿求學，但是家庭間的親情並未曾減少過。我是個不會把愛掛在邊的人，但是我對你們的愛與感激，相信你們都懂，真的除了感謝還是感謝，希望自己將來能夠有個好的工作，不要辜負你們的期望，也希望你們都能平安健康喜樂。另外，也要特別謝謝我的女朋友婉琪，感謝你平時對我的細心照料，無論是肚子餓、借書、影印、洗衣服等等，你都是有求必應，很感謝這 10 年我們在一起，就用這一本論文當做是我們第一個 10 年的見證吧！

再者，要感謝研所的同班同學，秦雪、玟君、碧昭、惠蘭、聖凱、修豪、銘顯、允士、智雄、若倫，以及從大學到研所都同班的君怡、怡婷、鼎棋、兆台、家偉，謝謝你們在我擔任所學會會長時的鼎力相助，在我遇到困境時的安慰與提醒，我的研所生活因為你們而精采。另外，還要謝謝愛玲學姊，無論在課業或平時生活上的關心與協助，都讓我倍感窩心。接著要感謝怡真學姊、振棠學長、小琴學姊、冠伶、珊瑩、阿泡、珉而、嘉嘉、翔齡，我的直屬家族們，感謝你們從大學一直到研所的陪伴與照顧，你們就像是我的親兄弟姐妹，很高興能和你們成爲一家人。

最後，也要謝謝 97 研所的學弟妹，宇麟、健銘、阿勳、東哥、植棟、永乾、靜宜、小梁、小雞、佳純、瑟君，以及大學同班的策愷，很懷念和你們一起打籃球的時光，希望有機會還可以一起運動，或是一起「爲了部落!!!」。當然，最後的壓軸就是我熱愛的系壘兄弟們，大二的小米、宗成、丁丁、渣渣；大三的鳥仔、暍寶、大牛；大四的子建、展毅、洋蔥；研一的手槍、JACK、老胡、Q 毛、詠勝、陳胤、阿翔；研二的健銘、宇麟；研三的奕元；研四的兆台；以及畢業的隊友們，是系壘將我們緊緊圍繞在一起，我永遠記得我們的革命情感，也會記得我們所征戰過的大小盃賽，或許有些比賽結果並不是很滿意，但是我們曾經一起走過，相信自己我們是最強的隊伍。送給大家最後的一段話：「珍惜一起打球時光，只要堅持夢想、不斷苦練，冠軍就在前方。」

古智文 謹誌
2009/12/23 於台中東勢

摘要

自從政府宣布解除戒嚴之後，伴隨著全球化、自由化與社會風氣之解放，非營利組織的發展便如雨後春筍般的興起，然而在社會總體資源有限的情況下，亦使得非營利組織彼此之間面臨著猶如市場一般的競爭態勢，彼此競逐的結果，導致非營利組織面臨外界捐助逐漸減少、預算漸次縮減等各項問題，因而許多原本適用於政府部門管理的公共行政，以及適用於企業部門管理的企管理論與概念，紛紛被引用至非營利組織管理來作為探討與研究，希望透過多方的探討，能夠尋找出一個適合非營利組織所用的管理辦法。

近年來，由於資訊科技的蓬勃發展，加速全球化整合的速度，此外，亦提供了大量的資訊與知識，使得「知識」成為經濟活動的主要生產要素。管理學大師 Peter Drucker 於 1993 年便指出，在 21 世紀的經濟時代中，知識所處的地位並非與勞力、資本與土地並列為組織生產要素之一，而是成為組織唯一有價值的資源，亦成為當代各產業組織於經濟競爭環境中生存的關鍵，無論私人企業或是政府部門，亦紛紛開始重視「知識管理」的重要性，而扮演穩定社會第三勢力的非營利組織也同樣面臨更趨複雜的外在環境與組織存續的壓力，因此諸多學者亦開始探究知識管理運用在非營利組織的策略與影響，期望透過有效的知識管理，能為非營利組織創造更多的競爭優勢。

本研究的主要核心便是探討非營利組織運用知識管理的相關策略與影響成效，並透過知識管理相關理論所整理出來的組織文化、組織結構與資訊科技三個面向來作為分析之依據，藉由深度訪談與文獻分析的方式，來獲得本研究所欲探討的各個相關研究問題之回答，以及目前我國社福慈善類基金會在推動知識管理的現況與其對於組織的影響，並於最後針對目前社福慈善類基金會運用知識管理的現況做一完整的分析，並給予具體的建議。

關鍵字：基金會、非營利組織、知識管理、社福慈善類基金會

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	5
第三節 研究問題.....	6
第四節 研究範圍與對象.....	7
第五節 研究方法.....	11
第六節 研究限制.....	12
第七節 章節安排.....	14
第八節 研究流程圖.....	16
第二章 文獻回顧與知識管理理論.....	17
第一節 文獻回顧.....	17
第二節 非營利組織相關理論.....	22
第三節 知識管理的意涵.....	32
第四節 非營利組織的知識管理理論.....	43
第五節 知識管理推動影響非營利組織的指標建立.....	60
第六節 研究架構.....	63
第三章 研究個案介紹.....	76
第一節 社福慈善類非營利組織的知識管理背景.....	76
第二節 本研究個案介紹.....	81
第四章 社福慈善類基金會運用知識管理的實證分析.....	94
第一節 社福慈善類基金會運作知識管理的現況.....	94
第二節 社福慈善類基金會推動知識管理後的影響.....	110

第三節 研究結果整理分析.....	119
第五章 結論與建議	131
第一節 研究發現.....	132
第二節 研究建議.....	142
第三節 後續研究建議.....	146
參考文獻.....	149
附錄一 訪談大綱.....	155
附錄二 逐字稿.....	156

圖目錄

圖 1-1 本文研究流程圖.....	16
圖 2-1 台灣的非營利組織體系圖.....	29
圖 2-2 知識演化過程.....	34
圖 2-3 Knapp 知識管理模式.....	46
圖 2-4 Arthur Andersen 的知識管理模式.....	48
圖 2-5 知識管理的重要元素.....	49
圖 2-6 知識管理的重要元素.....	51
圖 2-7 非營利組織平衡計分卡架構圖.....	63
圖 2-8 研究架構圖.....	75
圖 3-1 我國從事公益慈善事業的福利基金會數.....	76
圖 3-2 我國隸屬中央或地方政府的社會服務及公益慈善團體數.....	77
圖 3-3 我國歷年上網人口數.....	80
圖 3-4 我國歷年家庭可以上網戶數.....	81
圖 3-5 佛教慈濟慈善事業基金會組織架構圖.....	84
圖 3-6 E 生無量-慈濟數位學習網.....	85
圖 3-7 慈濟 E 化藍圖系統.....	86
圖 3-8 心路組織架構圖.....	88
圖 3-9 勵馨組織架構圖.....	91
圖 3-10 課業輔導理念架構圖.....	93

表目錄

表 1-1 符合本研究第一階段選取列表.....	9
表 1-2 研究對象列表.....	11
表 2-1 知識管理運用相關文獻整理回顧.....	17
表 2-2 兩種形式的知識.....	38
表 3-1 研究對象及規模列表.....	82
表 4-1 訪談對象列表.....	94

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

人類之間彼此互助的精神早從史前時期就已開始，當時的人們爲了生存與增進狩獵的捕獲機會，便早已自然而然形成互助關係。隨著狩獵、漁牧與農耕的生活形態改變，彼此互助的型態亦有所變化。直至 19 世紀的英美國家開始出現以宗教爲核心的組織團體，開始從事公共服務與慈善救助等活動，其組織型態已近似於現今的非營利組織，更有甚者，除了提供志願性救助活動之外，也積極轉向提供社會改革、教育、職業輔導與心理諮商的等相關服務工作（黃新福、盧偉斯，2006：29）。1945 年二次世界大戰後，世界許多國家的政經制度遭受到嚴重的破壞，人民無力藉由市場機制取得日常生活所需，此時政府便肩負起重整社會的重要責任，提供包括：社會安全、教育、健康保障、社會服務與住宅等各項福利，使人民無須透過市場來獲取其需求，於此同時，政府的服務範圍與支出卻也在逐漸擴大中。到了 1980 年代，國際社會逐漸脫離二次大戰後的蕭條，人民生活水準普遍提升，對於福利需求也愈趨多元，政府亦逐漸增加福利服務提供之項目，然而不斷擴張福利服務的結果，反而導致政府的財政負擔愈顯沈重，此外，由於官僚體系本質所造成的效率不彰，亦使得政府無法即時回應外在複雜環境之變化，以及人民快速的需求增加（林淑馨，2006：40）；而私人企業則基於追求利潤的考量，亦無法滿足人民所需的各項服務。此時，伴隨公民意識的抬頭，各國民間自發性的非營利組織則獲得蓬勃發展的機會，扮演起政府與人民間供需不平衡的彌補角色，這樣的組織非但不以營利爲目的，反而以公益爲其主要使命，此外，亦保有私人企業的彈性結構，以即時回應外界環境之變化，這種有別於政府部門以及私人企業以外的非營利組織，逐漸成爲穩定社會不可或缺的力量。

我國早期非營利組織的發展，多受戰爭時期的政治環境影響而導致壓抑，然而自從政府宣布解除戒嚴之後，伴隨著全球化、自由化與社會風氣之解放，非營利組織的發展便如雨後春筍般的興起，其種類、所服務的對象與內容也逐漸趨向多元化，其中不乏社會服務、藝術文化、環保、醫療等相關類型組織，然而這

樣的快速發展，以及社會總體資源有限的條件下，使得非營利組織彼此之間面臨著猶如市場一般的競爭態勢，彼此競逐的結果，導致非營利組織面臨外界捐助逐漸減少、預算漸次縮減等各項問題（孫煒，2004：120-121）。雖然非營利組織不以營利為其主要目的，然而為達成組織所肩負的使命，以及維持組織生存的最低所需，非營利組織勢必要強化本身的管理策略與競爭能力，使組織本身能在面對如此快速變動與複雜的競爭環境中，能夠即時予以調整回應，並獲取更多的資源挹注。因而許多原本適用於政府部門管理的公共行政，以及適用於企業部門管理的企管理論與概念，紛紛被引用至非營利組織管理來作為探討與研究，希望透過多方的探討，能夠尋找出一個適合非營利組織所用的管理辦法。

近年來，由於資訊科技的蓬勃發展，對於社會與個人生活產生了莫大衝擊，由於資訊科技的特性，打破原有時間與空間的限制，加速全球化整合的速度，此外，亦提供了大量的資訊與知識，使得「知識」成為經濟活動的主要生產要素。管理學大師 Peter Drucker 於 1993 年的著作裡指出，在 21 世紀的經濟時代中，知識所處的地位並非與勞力、資本與土地並列為組織生產要素之一，而是成為組織唯一有價值的資源，亦成為當代各產業組織於經濟競爭環境中生存的關鍵（林嘉誠，2004：6）；而「經濟合作暨開發組織」（Organization for Economic Cooperation and Development，簡稱為 OECD），也於 1996 年針對此一趨勢發表了一份「知識經濟報告」，其中便認為以知識為本的經濟，將會改變全球的經濟發展型態，而在此一趨勢下，將使得人類社會繼工業革命後，又產生另一波重大變遷。此外，由於交通的便捷以及資訊交流的快速，使得人、物與資金的交流頻繁，結合造就了更多元的價值觀，讓現今的組織必須面對更為複雜的外在環境，為了提升組織適應、創造以及應用能力，「知識」便成為理應被管理的資產（簡瑞霖，2007：2）。在私人企業部分，首先開始著重於知識管理的各項討論與應用，使知識管理成為企業之間彼此競爭、持續創造利潤以及企業變革的核心，而這股風潮亦逐漸朝政府部門擴散（黃東益，2004：140），開始著手進行有關於知識管理的各項措施，依據 OECD 於 2003 年所發表的調查報告中指出，知識管理是各國中央政府在未來五年當中優先執行的管理議題之一，並一致認為其將有助於提昇政府效率、改善內部管理與公務人員長期行為等影響（朱斌好、黎家銘、吳岱儒，2006：127），此便足以顯見世界各國政府對於知識管理應用的重視；反觀我國行政院亦於 2000 年 8 月 30 日通過了由經濟建設委員會所提出的「知識經濟發展方案」，將「知識」

正式列為我國經濟發展的重要指標與方針，並於同年由陳水扁總統於「知識經濟社會推動委員會」第一次會議上宣布，2001年將為我國「知識經濟社會推動元年」，使知識經濟成為我國重要發展願景（卓素珍，2004：266；劉宜君，2004：13）。在私人企業與政府部門皆開始重視知識管理的同時，扮演穩定社會第三勢力的非營利組織也同樣面臨更趨複雜的外在環境與組織存續的壓力，因此諸多學者亦開始探究知識管理運用在非營利組織的策略與影響，期望透過有效的知識管理，能為非營利組織創造更多的競爭優勢。

二、研究動機

首先，由於非營利組織強調使命與價值，且不以營利為目的，因此組織的經費本就不如一般私人企業般充裕，加上非營利組織的蓬勃發展，而社會資源有限的情況下，呈現了僧多粥少的態勢，使得非營利組織大多面臨籌措財源困難的問題，加上近年來國際經濟持續衰退，各國失業人口逐漸增多，更使得非營利組織在財源籌措上更顯艱難。基於此，非營利組織應開始著重於經營管理策略的改變，並努力提升其競爭優勢，以開源節流，並妥善運用資源。根據文獻所指出，知識管理可以有效提升組織對於外在複雜環境的適應能力、延續組織的存續，無論政府部門或是私人企業，無不將知識管理視為未來組織改革方向與運作策略的重點之一，而就非營利組織來說，對於知識管理的認知為何？是否也能夠發揮同樣之功效？則值得深入探討與研究，此為本研究的動機之一。

其次，近年來資訊科技的蓬勃發展，加強了組織處理大量資訊的能力，此外，藉由資訊科技的傳遞，可以促進不同功能部門之間的連結與合作，打破既有的層級體系限制，加速組織內部的溝通，對組織外部而言，可以快速獲取資訊並即時予以回應。換言之，資訊科技讓組織所需資訊的傳送與獲得，變得更有效率、更有效能，也因此，有效的運用資訊科技來管理資訊，已被視為組織提升競爭力與生存的重要因素之一（沈慶盈，2005：58；王振軒、趙忠傑，2006：28）。依據2002年聯合勸募協會針對我國647個公益團體的調查顯示，電腦資訊設備已成為公益團體不可或缺的工具，其中644個機構（99.5%）已擁有自己的電腦設備，僅有3個機構未具備電腦硬體設備¹，此外，該調查亦指出，公益團體認為

¹ 此段文意中所指稱的「電腦硬體設備」係指「個人電腦主機」。

運用這些資訊科技可以提升生產力以及工作效率的有 80.3%，名列成效第一名；認為可以有效維護資料的有 69.3%，名列成效第二名；認為可以藉由 Internet 推廣會務以及增加曝光率的亦超過 50%，名列成效第三名；第四名則是檔案歸檔或存查可以比較方便，佔 49.6%（周文珍、賴金蓮，2005：68-70）。因此，藉由上述的研究數據指出，非營利組織運用資訊科技將能夠為組織運作帶來實質上的效益。換言之，資訊科技的運用確實可以幫助非營利組織提升其生產力與競爭優勢，以用來面對現今高度複雜與變動的環境，此外，也由於資訊科技的進步，加速了組織內外資訊的分享與流通，但是大量的資訊將會使得組織在過濾是否為有用的知識判別上更顯得複雜，因此，組織的知識管理更顯重要，有效的知識管理將可以快速的把組織成員所需資訊予以過濾判別，並且快速送達。除此之外，非營利組織並不如公部門與私人企業一般，擁有較為充裕的財源，且非營利組織成員多屬自願性服務工作者，在運用資訊科技的專業技術上，人力素質恐較為參差不齊，因此，當非營利組織運用資訊科技時，將有可能會面臨執行上之限制，使其運用知識管理時所帶來的效益受到影響，因此，非營利組織該如何妥善運用資訊科技來配合知識管理的有效推動，並對於組織產生何種影響，此為本研究的動機之二。

再者，非營利組織多從事直接人與人接觸的服務工作，每個個案都有其個性與特質，也因此，每個個案處理的經驗，都不盡相同，亦是組織重要的知識資產，然而，透過知識管理的運用，可以將這些經驗與知識，累積、移轉與傳遞至組織中需要的人，一方面可以減少資源的重複使用與浪費，另一方面，也可以加快組織對於個案的處理與回應速度。換言之，知識管理可以有效幫助組織內部運作與外部溝通之效率，使其成為非營利組織的競爭優勢，然而，組織欲推動知識管理，則需要組織文化與互動習慣的改變，才能確實發揮知識管理與創新的潛能（劉宜君，2004：30）。準此，非營利組織運用知識管理，勢必會面臨組織文化以及人員心態上之改變與影響，此影響究竟為何？又該採取何種策略來因應，即為本研究研究動機之三。

最後，早期知識管理之應用，多以私人企業為主，而後由於政府面臨財政困窘以及民眾需求愈趨多元的雙重困境下，世界潮流主張政府引入企業精神，進而提升政府的職能與效率，因此，亦有學界逐漸將知識管理之運用導入公部門。

然而，卻少有學術研究者將知識管理的運用分析於非營利組織上，而較多以網際網路結合行銷之運用，來分析非營利組織可運用的新募款策略為主。對於非營利組織運用知識管理是否真能提升組織的競爭優勢，亦或是對於組織文化、人員會造成何種正面與負面影響，則鮮有著墨，此為本研究研究動機之四。

第二節 研究目的

一、學術目的

承上節所述，目前我國有關非營利組織運用知識管理影響成效的研究並未多見，在碩士論文方面與本研究較為相近的有郭素芳（1999）碩士論文「非營利組織之知識管理研究-以慈濟功德會為例」。該篇論文則著重在探討慈濟功德會組織內部是否透過知識管理的方式，將參與救災經驗與慈濟人精神，藉由知識傳承、知識分享、知識累積與知識應用的方式持續運用於組織之內，並藉此做為其他組織知識管理之用，然而此篇研究所著重的是知識產生到知識擴散的過程，而非聚焦於知識管理相關構面的影響與分析。此外，尚有鄒惠玲（2001）的碩士論文「知識管理應用在非營利組織之研究-以喜馬拉雅基金會為例」，其分析重點在於非營利組織運用知識管理的成效，而其中多著重在資訊科技的運用與影響，比較無法看出其他執行知識管理的相關因素會對於非營利組織產生何種影響，且該篇研究是以喜馬拉雅基金會為其研究個案。因此，在其研究結果上，無法有效了解不同規模或屬性的非營利組織在執行知識管理時所可能產生的差異與困難，所以在研究結果適用的廣度上比較不具推論性。而在學術期刊的研究上有關於非營利組織的知識管理相關議題則更為少見，多數有關知識管理相關的討論皆在非營利組織運用網際網路以及資訊化相關研究中出現，例如：王振軒、趙忠傑（2006）的「非營利組織的資訊化能力建構」，是以分析非營利組織為何需要資訊化，以及資訊化所能產生的優勢與目的來做為論述主軸，其中又以人力資源管理、電子商務、供應鏈管理、知識管理、客戶關係管理作為其主要核心分析，而並未將研究重點完全放置於知識管理之上，僅在內文當中做一部份之闡述而已。

綜上所述，目前研究非營利組織運用知識管理的相關研究，實屬罕見，多數僅以單一分析面向，亦即專注於資訊科技的運用以及知識生產到擴散的過程，

少有研究將知識管理推動的相關因素以及其對於非營利組織影響之成效加以檢證與分析。是故，本研究期望透過知識管理相關理論的歸納，整理出推動知識管理所應包含的面向，來探究非營利組織在運用知識管理時，將會採取何種策略，並會產生何種影響。此外，對於知識管理之運用，是否能如文獻中所提，可以加速組織對於內外環境的即時回應，並產生優勢，做一實證性的探討。最後，期望藉由本研究，能夠充實非營利組織運用知識管理相關研究之領域，以供後續研究者參考之用。

二、實務目的

非營利組織近年來在世界各國儼然已經成為穩定社會不可或缺的第三力量，舉凡藝術文化的推廣、社會福利的救助、環境保護的維持等工作，都可以發現非營利組織活動的身影，就此來說，非營利組織的存續與否，將會對於整體社會的穩定與和諧造成舉足輕重的影響。然而，在現今資訊爆炸的時代，非營利組織所面對的環境相較於以往更為複雜與嚴峻，若不能即時針對外在環境的變動而做適時的調整，將會影響組織未來整體的營運及生存。是故，本研究期望透過有關非營利組織運用知識管理後的影響與策略分析，來了解知識管理能否確實提供非營利組織在實務運作管理上的改善，並以此來提供其他相關非營利組織參考及運用，以達實務功效之目的。

第三節 研究問題

本研究的主要核心是探討非營利組織運用知識管理的相關策略與影響成效，並以知識管理相關理論所整理出來的組織文化、組織結構與資訊科技三個面向來作為分析之依據，最後，則是以此來了解知識管理對於非營利組織的影響。因此，本研究希冀透過下列問題的探討，來了解非營利組織在實際運用知識管理時，所採取的策略與影響為何。

主要研究問題：我國社福慈善類基金會運用知識管理的策略與影響為何？

細目研究問題：

- 一、我國社福慈善類基金會推行知識管理的動機因素為何？
- 二、我國社福慈善類基金會營造何種組織文化以利推行知識管理活動？
- 三、我國社福慈善類基金會運用資訊科技後，對於組織推動知識管理具有何種影響？
- 四、我國社福慈善類基金會如何安排適合推動知識管理的組織結構？
- 五、我國社福慈善類基金會運用知識管理有何執行上的困難？
- 六、我國社福慈善類基金會運用運用知識管理後，對於組織產生何種影響？

第四節 研究範圍與對象

一、研究範圍

本研究主要是以喜馬拉雅研究發展基金會於 2005 年所出版「台灣三百家主要基金會名錄」中的社福慈善類基金會為研究範圍，其理由分別說明如下：

首先，我國政府部門對於非營利組織並未有統一的專責單位，因此，也沒有針對非營利組織的財務狀況、人力結構以及組織規模做一完整的普查性調查與報告。喜馬拉雅研究發展基金會成立於 1990 年，其主要的成立目的之一，便是期望透過該基金會可以提供有關我國各個公益團體完整的相關資訊，以增加資訊的透明化，截至目前為止，喜馬拉雅研究發展基金會已經累計有超過四千家公益團體的資訊，其完整性堪稱國內第一(喜馬拉雅研究發展基金會，http://www.himalaya.org.tw/Page_Show.asp?Page_ID=189，檢閱日期 2008/6/16)。而喜馬拉雅研究發展基金會於 1997 年開始出版有關我國二百家主要基金會的名錄資料，爾後並於 1999、2001、2002 以及 2005 年分別出版我國三百家主要基金會名錄，該名錄的主要收錄標準是以基金規模大小、年度收入與支出、基金會之特殊性與代表性、基金會對於社會的貢獻、問卷資料提供的配合度或完整性來篩選，

並配合外聘學者審查，於 2005 年版本中總計收錄 337 家基金會於該名錄中。

其次，本研究之所以以喜馬拉雅研究發展基金會 2005 年所出版「台灣三百家主要基金會名錄」社福慈善類基金會為研究範圍，除上述所提及未有統一的專責單位做一普遍性的調查，而使本研究無法取得較具完整性的非營利組織資訊外。筆者認為，由於本研究主要是以非營利組織運用知識管理的策略與影響作為研究核心，根據文獻所示，資訊科技為知識管理推動不可或缺的因素，然而資訊科技的建置包括軟體與硬體設備，初期需要一定資金的投入，若是一般以人為主而成立的人民團體，則在資金上則可能較容易顯得不甚充足；而以財產為主要成立單位的基金會，則在資金上可能較為充裕，此外，喜馬拉雅研究發展基金會所出版的「台灣三百家主要基金會名錄」中的基金會，皆是資金額度超過一千萬元以上，因此相較於一般的人民團體來說，應有更為足夠的資金來建置推動知識管理所需的相關設備。而本研究之所以以社福慈善類為主要研究範圍的原因如下：首先，依據喜馬拉雅基金會於 2005 年所出版的《台灣三百家主要基金會》中的研究調查分析²，在所普查的對象當中，其中文化教育類與社福慈善類分別佔全體總數的 49.7% 及 27%，兩者總計便約佔總體的 77%（蕭新煌、江明修、官有垣主編，2006：3），然而早期我國對於社福慈善類基金會登記所需的金額門檻設定較高，導致許多實際從事社會福利服務工作的基金會轉向登記為文化教育類，因此，若將文化教育類的基金會納入研究範圍之內，恐將會混淆實際從事社會福利服務工作以及從事文化教育工作的基金會，而從事不同類別工作的基金會運用知識管理的策略可能會有所不同，而導致本研究所欲探討的研究變項增加、產生更為混淆及複雜的情境，因此本研究將先排除以文化教育類別的基金會。因此，本研究便以喜馬拉雅研究發展基金會於 2005 年出版「台灣三百家主要基金會名錄」中的社福慈善類基金會作為主要的研究範圍。

最後，本文之所以以社福慈善類基金會為主要研究範圍的另一項原因，是因為社福慈善類基金會所從事的工作大多是以面對面直接提供服務為主，亦即所提供的服務標的是以人為主，因此在其提供服務時所面臨的變動因素較大，更需要透過知識管理的方式，將有利於組織執行工作的資訊予以留存，一方面能夠不斷

²根據筆者於 2008 年 7 月 6 日親自電話詢問喜馬拉雅研究發展基金會，該基金會表示於 2005 年出版「台灣三百家主要基金會名錄」後至今，尚未出版更新資料版本的基金會名錄，因此，本研究僅能以 2005 年所出版的基金會名錄做為研究之依據。

增進組織的執行效率外，也能夠符合社福慈善類基金會以服務人群為目的的使命。另外，當社福慈善類基金會規模逐漸擴大、服務範圍更廣時，勢必會增設組織的服務據點，更需要透過知識管理的方式來將有益於組織的資訊予以傳遞，使得接受服務者不會因為組織的服務據點不同，而所接受的服務品質有所差異。

二、研究對象

由於本研究主要是探究非營利組織運用知識管理的策略與影響成效，而根據文獻整理，大致可以歸納出三個影響推動知識管理的主要面向，分別為組織文化、組織結構以及資訊科技。而本研究將以文獻分析、深度訪談與比較研究法的方式進行；在研究對象的選取上，則是以立意抽樣的方式來選取能夠符合本研究的研究核心以及最能夠提供本研究資訊的對象為主。茲將選取條件分述如下：首先，是資訊科技部分，筆者認為，為了執行知識管理而建置所需相關的設備，必須要有一定的資本金額，才能夠足以支應相關之所需，其中資料庫與軟體的購置都必須花費較多的經費，而非僅是只有個人電腦主機便可以執行各項知識管理之工作，因此在研究對象的選取上，筆者就已先行將範圍限縮於以基金會（財團法人）為主。其次，在組織結構方面，由於筆者所欲探討的是非營利組織在運用知識管理時將會採行何種策略，其中包括組織結構方面的調整，因此在組織成員人數上，筆者認為應將範圍限縮在 10 人以上，以方便研究觀察，若是組織成員在 10 人以下，則恐將難以看出該組織的層級結構以及職權劃分的依據與標準為何。最後，依據上述條件，並輔以「台灣三百家主要基金會名錄」中的社福慈善類別篩選後，共計有 32 家基金會（參考表 1-1）符合本研究第一階段篩選之對象：

表 1-1 符合本研究第一階段選取列表

中華文化社會福利事業基金會	邱和成慈善基金會
天主教善牧社會福利基金會	門諾社會福利慈善事業基金會
天主教曉明社會福利基金會	南投縣博幼社會福利慈善事業基金會
心路社會福利基金會	勵馨社會福利事業基金會
台北市立心慈善基金會	第一社會福利基金會
台北市婦女救援社會福利基金會	創世社會福利基金會
台灣世界展望會	喜憨兒社會福利基金會

台灣兒童暨家庭扶助基金會	富邦慈善基金會
平安社會福利慈善事業基金會	湧蓮慈善基金會
弘道老人福利基金會	陽光社會福利基金會
伊甸社會福利基金會	黃烈火社會福利基金會
光智社會事業基金會	慈懷社會福利基金會
佛教慈濟慈善事業基金會	瑪利亞社會福利基金會
育成社會福利基金會	慶美社會福利慈善事業基金會
忠義社會福利事業基金會	樹河社會福利基金會
法鼓山佛教基金會	基督教都市人工作群社會福利事業基
法鼓山社會福利慈善事業基金會	金會

資料來源：筆者自行整理

由於本研究欲探討非營利組織運用知識管理的策略與影響，因此需先了解所研究之對象確實已經在執行推動知識管理的相關活動，才能提供本研究所欲了解的相關資訊，是故，筆者將先以電話與電子郵件的方式逐一詢問，來篩選出最後符合本研究需求的研究對象。首先，經由電話及電子郵件詢問後，台北市立婦女救援、平安、光智、育成、邱和成、門諾、第一、都市人工作群、善牧、富邦、湧蓮、黃烈火、慈懷、慶美、曉明、法鼓山、喜憨兒、瑪利亞、立心、創世、樹河等表示並無具體推動知識管理的相關策略與經驗。而世界展望會、兒童暨家庭扶助、忠義則表示近期會務繁忙，無法撥空給予筆者幫助。陽光與伊甸則表示曾經推行過，但是陽光表示由於近期對於知識管理推動的相關措施並無具體計畫與推動，因此恐怕無法給予所需相關資訊，而伊甸則表示由於之前負責相關業務的人員已經離職，目前知識管理相關措施暫無負責人員與執行。中華文化基金會的電話則是空號無法接通，電子郵件相關資訊則是沒有登錄，網站也已移除，筆者嘗試透過網路搜尋引擎查詢相關網站、電話與電子郵件，同樣沒有找到可以聯繫上的管道。弘道老人福利基金會則表示該單位確有推動與知識管理相關措施，但是由於時間不長，相關措施尚未成熟。基於上述理由，則最後成本研究的研究對象一共有如下四個基金會（參考表 1-2）：

表 1-2 研究對象列表³

1. 佛教慈濟慈善事業基金會	基金額數：250 億 5174 萬 3670 元 工作人員：1062 人
2. 心路社會福利基金會	基金額數：8033 萬 961 元 工作人員：266 人
3. 勵馨社會福利事業基金會	基金額數：3000 萬 工作人員：138 人
4. 南投縣博幼社會福利慈善事業基金會	基金額數：1000 萬元 工作人員：15 人

資料來源：筆者自行整理

第五節 研究方法

目前以非營利組織運用知識管理的相關研究仍不多見，因此，本研究屬於初探性之研究。是故，筆者將先就知識管理等相關文獻作一蒐集整理，並以此作為本研究之理論基礎，其次，則是以此理論基礎設計本研究之訪談大綱，進而以半結構式深度訪談的方式，取得本研究的實證資料，而後進一步分析探討，以回答本研究所欲探討的相關研究問題。基於此，本研究將採取文獻分析法、半結構式深度訪談法作為本研究的主要研究方法，詳細說明將分述如下：

一、文獻分析法：

文獻回顧主要的目的是要彰顯研究者對該項領域知識的熟悉度，並建立起研究者對該研究領域的信用，藉此，也可以將言過去的研究路線與研究者本身的研究做一相關聯結。透過文獻的分析還可以整合與摘要該研究領域內已知的事物，並指出與前人研究的異同之處，如此便可以向他人學習並刺激產生新的觀念（W. Lawrence Neuman 著，朱若柔譯，2000：172-204）。因此，本研究首先蒐集各學者先前所做的相關研究，分析其研究之結果與建議，並將之整理作為筆者研究的理論基礎。藉以了解本研究之相關理論與背景，並分析、整理已有的相關理

³ 由於目前尚未有各基金會完整相關的官方統計資料，因此各基金會資料主要是以喜瑪拉雅研究發展基金會於 2005 年出版的「台灣三百家主要基金會名錄」為準。

論、文獻，以整合為本研究分析之理論基礎，同時將其轉化為本研究的訪談大綱。

二、半結構式深度訪談法：

訪談就是研究者尋訪、訪問被研究者並且與其進行交談和詢問的活動，研究者透過這樣的活動可以從被研究那裡建構與蒐集第一手資料。而半結構式訪談又稱為半開放型訪談，主要是研究者可以對訪談的步驟與走向起主導作用，並積極鼓勵受訪者參與回答，此一訪談方式，可以避免結構式訪談限制受訪者表達自我意見的空間，亦可以避免開放式訪談易使研究問題失焦的困境（陳向明，2002：221-243）。因此，本研究將採取半結構式深度訪談法，以作為本研究取得實證資料的方式之一。最後，經由上述的文獻分析所得的理論基礎，發展出本研究的半結構式深度訪談大綱，並以此就教於受訪者相關意見。

第六節 研究限制

本研究主要研究限制大致可以分為研究範圍與對象、研究結果之推論與受訪者回答之真實性三部分，將分述如下：

一、研究範圍與對象

首先，探討非營利組織知識管理之相關研究較少，所以本研究在資料取得上較為不易，此外，由於時間、人力與物力上之限制，因此在研究範圍上則有所限縮。再者，由於我國並沒有非營利組織相關資訊的統一平台，因此，在非營利組織資訊的取得上較為不便，僅有喜馬拉雅研究發展基金會有針對我國非營利組織做普查性之調查，並配合專家學者之意見，出版「台灣三百家主要基金會名錄」，基於此，本研究將以喜馬拉雅研究發展基金會 2005 年所出版的「台灣三百家主要基金會名錄」作為主要研究範圍，之所以以 2005 年所出版的為主，是因為根據筆者於 2008 年 7 月 6 日親自致電至喜馬拉雅研究發展基金會詢問，該基金會於 2005 年後便未再出版更新相關的基金會名錄，因此，筆者僅能以 2005 年所出版之基金會名錄作為本研究範圍之依據，而此亦會造成本研究結果在推論上之差異限制。最後，基於上述兩個理由亦是本研究主要以我國三百家主要基金會

為研究範圍之理由，而無法將其他規模較小之基金會以及以人為基礎所成立的社團法人納入本研究的研究範圍之因素。而在研究對象上，筆者僅能透過上述資料取得研究對象的組織成員人數，而研究對象的組織成員人數實際上或許已有些許差距。

二、研究結果之推論

首先，因為許多實際從事社會福利服務工作的基金會，早期礙於登記金額門檻之限制，轉登記為文化教育類別，為避免研究上從事不同類別工作的基金會所採取的策略之不同，進而影響本研究後續分析，因此，僅就喜瑪拉雅研究發展基金會 2005 年所出版的「台灣三百家主要基金會名錄」中的社會慈善類別基金會做為本研究範圍。再者，在研究對象的選取上，由於筆者研究能力之限制，無法針對所有社福慈善類的基金會作一普遍性的訪談研究，僅能依據本研究所整理歸納出的三個構面，並且依照本研究之所需，設定出研究對象的篩選標準，加上被選取的研究對象需確實有在執行知識管理活動之推行，因此只能透過電話與電子郵件的方式逐一詢問，以立意取樣的方式來找出本研究的研究對象。基於上述兩項理由，本研究之結果並不能完全推論至所有想要從事知識管理推動的基金會，僅能做為參考之依據，此為本研究限制之二。

三、理論的適用性

首先，由於知識管理的相關理論與研究大多是從私人企業開始興起，因此，相關的理論建構亦多針對私人企業所用，雖然後續逐漸有政府部門亦開始從事相關領域之研究，但是也並非完全適用於非營利組織之上，再者，探討非營利組織知識管理的相關研究目前僅多停留在概念性的倡導，實質深入研究並作分析的相關文獻並不多見，換言之，專為非營利組織建構知識管理理論基礎者僅是聊勝於無。因此，筆者亦僅能透過企業與政府相關的知識管理研究，並輔以部分談及非營利組織知識管理的相關文獻來作為本研究的理論建構，在適用於非營利組織的理論分析上，無法稱得上完全適用，僅能透過多方的文獻檢證，以期能夠將不同部門之間的理論差異縮小，使其效度與信度提升。

第七節 章節安排

本研究的章節安排，首先在第一章第一節先行分析非營利組織以及知識管理的興起背景與成因。其次，透過實務角度來分析，非營利組織在現今所處的環境中所將面臨環境的嚴峻挑戰，以及攸關組織能否存續的問題；而就學術角度來說，從事相關非營利組織知識管理的研究則實屬少見，此兩者便是筆者從事本文研究之主要動機。再者，於第二節當中承接第一節之論述，說明本研究所欲達成的學術目的以及實務目的，以闡述本研究所能提供的價值所在。第三節研究問題，便是透過有關知識管理的相關文獻所整理歸納出的三項構面所提出的細目研究問題，透過細目研究問題的實證與分析，便可歸結本文所欲探討的主要研究問題。第四節主要是說明本研究所欲探討的研究範圍為何，並闡述研究對象的選取相關條件，最後則是說明本研究所選取出的研究對象與相關資料。第五節說明本研究所使用的相關研究方法，其中包括：文獻分析法、半結構式深度訪談法以及比較研究法，針對不同階段的研究過程，運用不同的研究方法以獲得本研究之所需。在第六節中則指出本研究所會面臨的相關研究限制，可以分為研究範圍與對象、研究結果之推論以及理論的適用性等三方面，並說明在面對這些限制時，筆者將如何減少其對於本研究之影響。而在第一章的最後部分，則是說明本研究的章節構成、安排與研究流程圖，以方便讀者了解各章節所欲闡述的立論基礎。

第二章第一節中，首先回顧與本研究相關的文獻，透過文獻的整理與分析，大致可以將文獻歸類為企業與政府兩大類別，再藉由此兩類別的文獻，來了解目前有關知識管理的相關研究多朝向知識生產流程與知識管理概念的提倡。而在第二節當中，則是針對非營利組織的相關概念與理論基礎做一介紹，並為本研究所指稱的非營利組織下一統一性的定義。第三節則是針對有關知識管理的相關概念與理論做一說明，並闡述知識的概念、意涵與分類。第四節則是將非營利組織與知識管理相關理論做一整合性的探討與整理，以建構出本研究所適用的研究理論基礎，其中又可以歸納出，組織文化、組織結構與資訊科技等三項構面。最後，第五節則是運用平衡計分卡所建構出的各項構面與指標，來探討非營利組織在運用知識管理後對於組織將會產生何種影響與效益。

第三章第一節中，首先整理分析社福慈善類基金會堆動知識管理的背景因

素，並透統計數據以及文獻，來整理歸納出社福慈善類基金會推動知識管理的動機包括以下三點：善盡管理的社會責任、提昇組織目擊資源的能力、資訊科技的普及運用。而在第二節當中，則是分別針對本研究的研究個案，逐一做簡介敘述，其中包括組織的緣起、組織的架構以及組織推動知識管理的時程等。

第四章主要是根據筆者實際訪談的結果做一整理摘要。在第一節當中，主要是整理分析目前社福慈善類推動知識管理的現況，主要的整理方式，則是依照研究架構中的各個研究面向與指標來做為分析的主軸。首先是先瞭解社福慈善類基金會推動知識管理的背景與動機因素。其次，則是分別依據組織文化、組織結構以及資訊科技等三個面來做整理與分析，使讀者能夠透過理論與實證兩部分來參照閱讀，進而瞭解理論與實際運作上的異同之處。在第二節當中，則是要整理分析社福慈善類基金會在推動知識管理後，對於組織將會產生何種影響，以及將會面對哪些推動上的困境，又該如何解決與因應。

第五章是本研究的研究結果與建議，透過第二章的理論部分以及第四章的訪談整理相互分析後，筆者將於本章節首先提出本研究的研究發現，研究發現主要是發掘理論與訪談整理過程當中的不同之處，讓讀者可以了解，社福慈善類基金會實際推動知識管理的過程中，與理論所闡述的有何差異。其次，便是針對筆者在研究過程中所發現的問題，提出具體的建議與看法。最後，則是針對本研究未盡完善之處，給予有興趣從事此項領域研究的後進參考與建議。

第八節 研究流程圖

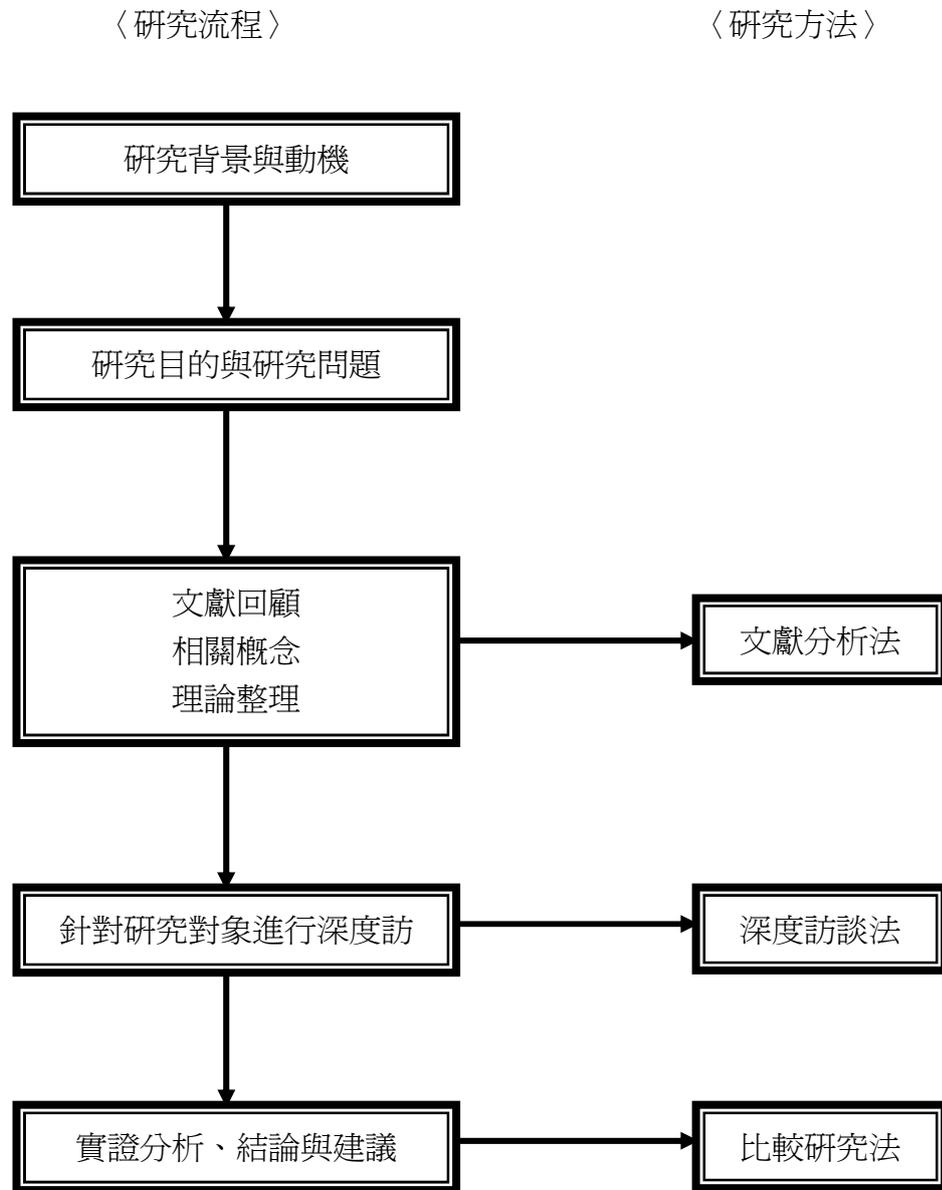


圖 1-1 本文研究流程圖

資料來源：筆者自行繪製

第二章 文獻回顧與知識管理理論

本章節將先就相關的文獻予以整理、分析與探討，其次，對於相關重要名詞與概念做一介紹與整理，再者，經由文獻整理歸納出相關的分析面向，以符合本研究相關敘述分析之用，最後則是本研究的主要研究架構。

第一節 文獻回顧

在本節當中，首先，先針對與知識管理相關的文獻做一回顧與整理，並依照前述的主要研究問題可以得知，本研究之焦點主軸是以非營利組織運用知識管理為主，然而依照相關的文獻蒐集與整理後，可以發現針對非營利組織運用知識管理的相關文獻鮮有未見，此外，大多數的知識管理理論基礎皆來自於企業對於知識管理的相關研究而來，因此，雖然政府部門在近年來也極力推廣知識管理相關活動，亦有許多有關政府部門運用知識管理的相關研究陸續出現，但是其所依據的理論基礎亦是來自於企業的相關研究。因此，在本節的文獻回顧中，筆者將先針對有關企業與政府運用知識管理的相關研究做一回顧與探討（參考表 2-1），並成為本研究後續理論基礎整理歸納之依據。

表 2-1 知識管理運用相關文獻整理回顧

類別	研究者	年份	研究題目	主要研究內容
企業	林尚平 謝榮禧	2002	知識管理與組織文化、人力資源管理策略化發展之關係—以某軟體科技公司為例	此篇研究主要是針對國內某知名軟體科技公司所進行的個案研究，其主要探討內容為該科技公司的知識管理、組織文化與人力資源管理三者相關議題的探討，並歸納出主要兩項結論。其一，人力資源管理相關實務與計畫對知識工作者投入工作之影響具有關鍵性的因素。其二，組織的創新文化與學習文化對知識工作者的知識處理流程中的創造與應用行為有正面的助益。

企業	溫源鳳 許榮譽 湯凱喻	2003	影響推行知識管理因素之實證研究—以高科技產業為例	此篇研究首先經由文獻整理出「知識管理」、「企業文化」、「組織結構」三個構面，再加上「產業別」為其研究的四個變項，以此透過量化的回歸分析來探討各變項之間對於知識管理的推行會產生何種影響。研究結果指出，各變項之間皆呈現正向顯著之影響，尤其以「知識管理」中的子變項「高階支持」的影響最為顯著，足以顯見組織當中的領導階層對於推行知識管理的成功與否，扮演舉足輕重的影響。
企業	顏嘉惠	2003	運用資訊科技導入企業知識管理之探討	此篇研究主要是以文獻探討的方式來做論述，首先，先介紹知識的內涵、定義與分類，其次，則介紹知識生產的流程，再者，則是介紹資訊科技在知識管理過程當中所扮演的角色，最後，則是詳述在知識生產的流程當中，資訊科技在其中每個階段所被運用的各項功能，以及所擔任的功能。並在結論中指出，企業應當依據在知識生產流程中的每個步驟，妥善使用資訊科技的各項功能，並設立獎懲制度，使的知識管理的效用發揮至最大。
企業	黃坤祥 張庭榮 蔡惠全 陳秋蘭	2005	知識管理、資訊科技運用與組織公民行爲之探討--高雄地區三大造船廠之實證分析	透過量化研究方式來探討知識管理活動及資訊科技運用來探討兩者分別對於組織公民行爲有何影響，根據該篇研究結果顯，兩者皆對組織公民行產生顯著影響，尤其以資訊科技運用在知識管理活動時，對於組織公民行爲最為顯著，透過知識管理活動與資訊科技的運用，使員工逐漸養成相互合作之行爲，並降低部門之間工作上的衝突行爲，且可提升組織員工的工作效率。
企業	郭祥益 吳明隆	2006	企業組織文化、組織學習、知識管理對組織效能影響之研究	此篇研究主要是採取量化的方式，在探討企業組織文化、組織學習以及知識管理對組織效能的影響。其研究結果發現不同背景變項的研究對象，在企業組織文化、組織學習、知識管理、組織效能

				將會有顯著的差異。再者，愈強勢的企業組織文化、愈明顯的組織學習型態或愈落實的知識管理機制，則分別在組織效能表現越佳。而組織效能的指標則是依據平衡計分卡的四大構面：財物管控、顧客認同、內部運作、學習成長作為測量指標。
企業	簡瑞霖	2007	以知識管理基礎設施探討影響顧客知識管理之因素	此篇研究主要是在探討製造業以及服務業的知識管理基礎設施對顧客知識管理的影響，首先，先從社會資本理論的觀點來推導知識管理的基礎設施，並透過量化實證分析的方式來探討其對於顧客知識管理的影響。藉由知識管理文獻以及社會資本理論所推導出的四個面向包括：組織文化、組織結構、領導與資訊科技。而根據其研究結果顯示，知識管理基礎設施對顧客知識管理具有顯著的正面影響，而且無論製造業或是服務業，在資訊科技與組織文化等兩個面向上，皆是影響企業顧客知識管理能耐的兩大因素。
政府	朱斌好 黎家銘 吳岱儒	2006	政府部門推動知識管理之關鍵因素探討	本篇研究主要也是以量化的方式來進行，其根據文獻整理出影響政府推動知識管理的七個構面因素，並將其設計成為問卷，透過地方政府員工發放問卷調查，以主成因素分析找出六個推動政府知識管理的關鍵因素，其中包括：知識管理組織文化基礎、知識管理策略領導、績效評估、科技資源、中央政策支援、專責部門等因素，並在研究結論中發現，在各項影響因素當中，最重要的就是組織知識管理文化基礎因素，其次辨識知識管理科技資源因素。
政府	劉廷揚 譚大純 隋德蘭	2002	公務組織學習與知識管理關係之研究：以高雄市政府總務部門對政府採購法知識管理為例	本篇研究主要是從組織學習的角度出發，以知識管理作為核心觀念，探究各公務機關採購部門在面對快速變動的環境下，採購人員如何運用各種學習管道來達成採購法的知識管理目標。此篇

				研究亦是採取量化問卷的研究方法，針對高雄市政府曾經參與執行政府採購法的實際從事人員發放問卷。研究結果發現，知識管理的基礎（文化、制度），確實對於知識管理的程序性活動（選擇、取得、學習、擴散、建構、儲存）具有顯著的影響。此外，研究亦提到機關組織應妥善運用機關內具有實際經驗的工作人員，並讓這些工作人員樂於奉獻出其經驗，使得經驗得以傳承。
政府	蕭輔傑	2004	公部門知識管理個案研究-以台北市政府捷運工程局為例	本篇研究主要是先就知識管理相關文獻做一整理探討，首先，先針對知識管理的意涵做一界定，其次，針對知識管理的理論與程序做一說明，再者便針對個案台北市政府捷運工程局做一介紹，最後便以文獻與個案做一探討分析，研究結果指出，組織的願景與策略目標的修訂將有助於知識管理推行的改善，此外，高階主管的支持與知識長的指派，將可在較短的時間內，為團隊建構良好的文化與目標，以達到知識管理的目的。
政府	黃朝盟	2005	政府組織的知識管理現狀與挑戰	本研究主要是以 OECD 逾 2003 年所進行的世界性知識管理實務調查所列之問題為主，並參酌當代公共知識管理相關文獻用語而設計成的量化問卷，針對我國行政院下所屬的 36 個機關以及 23 縣市政府與 2 直下市政府所做的量化調查研究。研究結果顯示多數行政院所屬機關已經知識管理訂定為三年內的優先管理改革，此外，多數受訪者也指出，所屬的機關人員彼此之間以建立知識分享與交流的習慣，且能採用不同的溝通管道，包括運用網際網路、人員網絡等，而在科技方面，幾乎所有受訪者的機關都已建立專屬的內部網路來進行資訊溝通。最後，雖然各行政機關對於知識管理的推行已經有所行動，但

				是，多數機關尚未將知識管理列入績效評估之列，也僅有少數機關會實質鼓勵組織人員進行知識交流與分享。
--	--	--	--	--

資料來源：筆者自行整理

綜合上述文獻的回顧可以了解，目前有關知識管理的相關研究已經漸漸由企業轉向政府部門，但是專門針對非營利組織的研究則未有所見。此外，上述文獻的研究發表時間也多在 2002 年以後，足以顯見知識管理的相關議題雖逐漸受到社會各界的重視，但仍是一個尚未成熟的理論及概念性的研究。其次，從上述文獻的研究方法來看，多數都是以量化問卷的方式來進行研究，其中又多以個案研究為主，僅有部分篇幅的研究是質化的研究方法來進行，因而在研究方法上，較缺乏以質化深度訪談的方式來進行的相關文獻。再者，若將知識管理分為知識生產程序與知識管理推動因素兩部分來做分類，則上述文獻大多是以知識生產程序來作為立論基礎，較少文獻是以知識管理推動因素來做著墨，僅在研究結論中發現，研究者提及文化、科技、組織結構等因素對於知識管理之推動會產生影響。最後，多數研究政府知識管理的文獻理論，皆是延伸自研究企業部門知識管理理論而來，並無一套獨立成熟的政府知識管理理論基礎。

更進一步以研究的對象類型分析，大致可以將其區分為企業與政府兩大類型。首先，在企業部分，林尚平、謝榮禧（2002）、顏嘉惠（2003）、黃坤祥、張庭榮、蔡惠全、陳秋蘭（2005）、郭祥益、吳明隆（2006）以及簡瑞霖（2007），都強調組織文化與資訊科技兩者對於知識管理的影響甚鉅，在組織文化部分，除了要有創新與學習的文化外，更應該設立獎懲制度來加強組織成員推動知識管理的效用。其次，資訊科技也可以加強組織成員之間彼此的合作，有效提昇組織效率。而溫源鳳、許榮譽、湯凱喻（2003）則是指出，在知識管理的推動中，高階管理者的支持對於知識管理的推動影響最為顯著。在政府方面，朱斌好、黎家明、吳岱儒（2006）也與許多研究企業推動知識管理的學者所持相同觀點，認為組織推動知識管理最主要的基礎便是組織文化的形塑，其次便是資訊科技的因素。而劉廷揚、譚大純、隋德蘭（2002）則是強調組織成員當中的實務經驗，透過經驗的分享與傳承，將是組織成功推動知識管理的重要因素。蕭輔傑（2004）則與溫源鳳、許榮譽、湯凱喻相同，認為組織當中的高階管理者，會是組織推動知識管理能否成功的關鍵因素，此外，高階管理者的支持，也能在較短時間內，建構有

效的組織文化與目標，以達知識管理的目的。最後，黃朝盟（2005）則是強調資訊科技與網際網路的運用逐漸受到政府的重視，並開始將其運用在推動知識管理的工作上，透過資訊科技的使用，將有助於政府組織彼此之間的溝通及交流，進而促使知識管理的推動。

承接上述，綜觀現階段的知識管理相關研究，皆指出知識管理可以有效提升組織對外在環境的反應能力以及達成組織目標，也同時表示組織中的領導者對於知識管理的支持與否，將會成為影響知識管理推動成敗的關鍵因素，但卻未有研究以質化深入訪談的方式來了解一個組織究竟如何為了推動知識管理而有所策略上的調整與安排，筆者認為，多數量化研究僅能了解組織成員對於知識管理概念的認知，而不能了解整體組織在策略的選擇與安排上究竟如何引導組織邁向知識管理的推行。

第二節 非營利組織相關理論

一、非營利組織的起源

早期人類為了提升狩獵捕獲率以維持生命之延續，便自然而然產生彼此互助的關係，隨著時間的演進、技術的進步，人類生活的型態也逐漸由狩獵、游牧轉變為農耕，而人與人之間的互助關係亦有所改變，但是這樣的互助精神卻持續至今。從中世紀的歐美國家開始，便陸續開始出現與現今非營利組織類似的團體，從事與公共服務相關之工作，直至 19 世紀，以教會為主從事慈善相關工作的組織逐漸增加，這些組織的型態已經接近現代的非營利組織，更有甚者，除了從事慈善相關工作外，也開始積極參與社會改革、教育、心理諮詢與職業輔導等工作。至今，社經環境與文化不斷的演進，非營利組織所從事的工作類型已邁向多元化，亦成為政府與企業之外，另一個穩定社會的重要角色。

承上所述，基於人類彼此的互助精神，人們早已透過志願性組織的方式來推動彼此所關注的議題。早期歐美國家推動福利服務，大多是由家庭、社區以及民間慈善機構來負責，一直到了 1930 年代開始，約莫二次大戰後，才逐漸由政府取而代之，透過政府做政策性的規劃，並提供各種公共設施、經費或服務來滿

足弱勢族群的需求，而現代國家也透過社會福利與福利國家的建構，來做為解決或預防社會問題、實現社會正義的重要機制(鄭怡世，1999：312；鄭讚源，1997：79；蕭新煌，2000：292)，在此福利國家的概念下，政府對公民的照顧無微不至，並將所有的福利服務視為國家責任。

1970年代末期，人民生活水準逐漸升高，對於福利要求日益高漲，加上國際石油危機，導致世界主要經濟發展國皆面臨財政赤字以及公共服務增加的雙重困境，因此各國皆致力於政府再造工程，期望可以師法民間的精神來改善政府的績效(江明修、鄭勝分，2002：81)。此外，1980年代，歷經十年公共建設與社會福利預算擴張之後，世界各國大多面臨了「福利國家危機」的威脅⁴，使得政府部門在提供福利服務或在弱勢族群的服務政策上，產生了職能上的重大轉變(鄭讚源，1997：79；蕭新煌，2000：292)，在此危機影響下，政府辦理各項福利服務的模式面臨了保守派以及自由派的批評與挑戰，主張自由經濟者認為，政府介入過深，會干預及影響市場的運作，而公民社會的提倡者則認為福利國家會妨礙人民的自主性及獨立性。因此，各國政府導入市場的優點，來縮減政府預算以及精簡政府規模，於此同時，私有化、契約外包、商品化、市場化、管理式競爭、結合民間資源與力量、社區照顧等的方法與策略紛紛被提出(青輔會，2004：3)。然而，單純以追求經濟效率為基礎的改革策略，並沒有辦法真正解決問題，甚至可能與社會公益有所悖離，所幸，從1990年代開始，隨著公民的意識抬頭，民間自發性的非營利組織開始蓬勃發展，並積極負擔起彌補社會需求以及政府供給間落差的角色，形成政府部門、私人企業等機構外以公益優先的第三部門(江明修、鄭勝分，2002：81)。此外，根據學者Salamon分析，非營利組織的興起更可以歸納為「四大危機」和「兩大革命」，所謂的「四大危機」分別是(Salamon，1995：103-105)：

1.福利國家危機 (The Crisis of Welfare State)：

1970年代全球性的石油危機，造成經濟發展的延遲，許多人相信，社會福

⁴ 所謂福利國家危機包括了：財政危機、合法性危機，以及制度上危機等。也就是說，單純以政府的力量提供福利服務面臨了下面三個問題(鄭讚源，1997：79-80)：

- (1) 以政府有限的資源與財力，越來越難以面對民間無限的需求。
- (2) 社會福利的大量花費，並未如預期的降低社會貧富不均，或民眾的意外與貧病。
- (3) 政府以科層體制提供社會福利，慢慢演變的結果，變成許多資源只為專業人員、政府官員或民意代表服務，而沒有真正的為案主服務。

利支出的增加，將會影響個人對於生產資本與設備的投資，再者，日益增加的福利服務，致使政府負荷過載且愈趨官僚化，財政赤字狀況也逐年增加，進而增課人民稅賦，在此情況下，這些社會福利支出早已超越人民所願意負擔。最後，許多個人主義者認為，政府提供的福利服務，只會讓人民過渡依賴政府，而不願積極賺取生活所需，將會間接導致國家經濟衰落。

2.開發危機（The Crisis of Development）：

開發的危機主要是指南北之間的貧富差距以及開發中國家受到全球性石油危機的影響，導致許多國家的經濟發展狀況不如70、80年代，許多學者開始省思應該透過何種方式，來幫助這些開發中國家脫離貧困。有部分學者提倡，應該提升當地住民關注自身相關議題的熱情，而不宜透過政府這種由上而下、繁文縟節的形式來執行，此外，許多開發中國家的政府是由外來政權所掌控，透過政府所制訂出來的政策並不能完全符合當地住民所需，而透過當地住民所組成的志願性組織，一方面可以提升住民的參與意願，更能使規劃出來的政策貼近住民真正的需要，在這樣的環境下，將成為非營利組織發展的契機。

3.環境的危機（Crisis of Environment）：

由於開發中國家過度的開採資源，甚或著受到殖民國家的壓迫，為求生存而開採過多的資源，再加上先進國家對於資源的濫用，導致全球環境被破壞，地球暖化、草地沙漠化或聖嬰現象等各種大自然的反撲接踵而至，許多人民體認到，若不重視改善環境問題，將會使人類生命的延續受到威脅，然而人民對於政府的效率與力量已存有懷疑，便期望透過人民本身的自發力量來做改善，因此，歐洲各國陸陸續續出現「綠黨」的組織，而在開發中國家也出現以改善環境為宗旨的非營利組織，透過民間的力量徵募有用資源來推動各項環境改善活動，以達到環境保護的目的。

4.社會主義的危機（The Crisis of Socialism）：

最後，1970年代中期，由於經濟的衰退，使的許多施行社會主義制度的國家體認到，共產制度無法同時兼顧社會正義與經濟發展，因而造成社會主義制度的逐漸瓦解，部分中歐國家則開始引入市場導向的經濟政策，而附帶產生效果便是讓民眾體會到市民社會的益處，換句話說，民眾在體會經濟發展所帶來的成果

同時，也能體認到許多事務並非得由政府來提供，即便是非政府的組織同樣也可以滿足人民的需求。由於人民對於政府的不信任，希望可以盡量直接控制社會、政治與經濟相關事務，而非營利組織正好便是良好的選擇管道之一。

而所謂的「兩大革命」則分別是指「**通訊設施革命**」與「**中產階級革命**」，首先，「通訊設施革命」起源於70與80年代電腦的誕生、網路與衛星通訊設備的普及，使得全球各地的人民可以跨越疆界快速溝通，此外，伴隨著全球化的影響，人民的教育與知識水準普遍提升，人民的意見較為容易趨同並形成組織，因此，非營利組織也可以蓬勃發展。最後，「中產階級革命」是指約莫60至70年代初期，全球經濟快速成長，尤其部分發展中國家的經濟成長率更是顯著，也因此造就了一群堅實的中產階級，這些中產階級領導者對於非營利組織的發展扮演著決定性的重要角色。

在我國，非營利組織的發展背景除了上述因素外，更受到我國當時特殊的政治情勢影響，國民政府於台灣光復後開始實施戒嚴，直至1980年代社會解嚴、人民團體法治化以來，各類型的非營利組織紛紛成立，規模有大有小，所從事的公共服務包括了社會福利、慈善救濟、醫療衛生、教育文化、政策倡導、環境保護社區發展等工作，對於社會各種重要議題、價值的倡導與捍衛所做的貢獻、對社需求所做的迅速回應，實在是有目共睹(鄭怡世，1999：312)，至此，我國非營利組織開始如雨後春筍般的出現，更於多次重大災變後，展現出其特殊的重要性。

二、非營利組織的定義

有關「非營利組織」定義，若單就字面上來看，即「不以營利為目的的組織」。然僅以字面上的解釋則顯得過於單薄，且不易了解非營利組織其真正的定義與內涵，此外，許多研究對於非營利組織的定義並未有統一完整的闡述，容易產生人云亦云，甚至混淆的情況，因此，筆者先就過內外學者對於非營利組織的定義與描述做一整理，以歸納界定出本研究所指稱的非營利組織之意涵。首先，綜觀各家研究非營利組織的學者，大多以美國學者Wolf與Salamon對於非營利組織的定義來作為引述。緣此，筆者將先就兩位學者對於非營利組織的定義作一介

紹整理，其次提出國內外其他學者對於非營利組織的定義為何，最後就各家學者所提出的定義作一歸納。

首先，學者Salamon(1992)指出，非營利組織是民間的法人組織，主要是追求保健、教育、科學進步、社會福利、價值多元進步的公共目的。Salamon同時也表示，非營利組織應具有以下六項特質（Salamon，1992：3-7）：

- 1.正式組織(formal)：需具有某種程度的制度化，並且為長期性的組織，而不是臨時組成或非正式的人民團體，此外，也要取得國家法律的合法承認。
- 2.私人的組織(private)：其有別於政府組織、不隸屬於政府部門，也不受政府官員所擔任的董事會管理，但不意味不接受政府支持，主要原則在於非營利組織的基本結構是完全以民間為主，換句話說，非營利組織不得具有官方色彩。
- 3.不從事盈餘分配(non-profit-distributing)：組織本身可以生產利潤，但並非是為了擁有者而生產利潤，其必需要將盈餘運用到組織所成立之宗旨與使命上，而非分配給組織的出資者或是組織內部工作人員。
- 4.自主性管理(self-governing)：組織本身要有獨立自主的內部運作程序，要能夠自己管理相關活動，不受其他外界團體的干擾與監督。
- 5.志願性的(voluntary)：組織應該有某種程度的志工來參與活動或事務管理，特別是由有志願者所參與組成的董事會，來負責領導與治理組織的運作。
- 6.符合公共利益(of public benefit)：其所提供的服務應該具有公共利益之性質，並以提升大眾生活之品質，而非以私人利益為目的。

再者，學者Wolf(1999)則提出非營利組織應包括下述幾項特點（Wolf,1999：21）：需具備公眾服務的使命、必須是成立一個具有慈善或非營利性質的法人團體、組織的經營與制度必須能夠排除私人利益之獲取、組織必須具有符合法令規定的免稅地位、具備使捐款者、贊助者得以用其捐款扣抵稅賦額度的合法地位、以及組織必須是合法成立且受相關法令規章的管理。

反觀國內，亦有眾多學者對於非營利組織做出如下的定義，國內學者江明修(1994)將非營利組織定義為具備法人資格，且以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。而學者陳金貴(1996)則歸結Salamon以及Anheier於研究中所提的非營利組織六項特質，並將其定義為：具有正式結構的民間組織，並由許多志願人士組成的自我管理的團體，其組織的目的是為了公共利益服務，而非為自身的成員謀福利（陳金貴，1996：105）。學者孫本初（1994）認為非營利組織設立的目的不在於獲取財務上的利潤，且其盈餘不得分配給予其成員或其他私人，並具有獨立、公共、民間性質的組織或團體。

綜合上述所言，筆者認為可將非營利組織定義為：依法令規定合法立案的正式組織，且組織宗旨與目的應具有公益性或互助性，在組織內部則必須有獨立的管理程序，不受其他外界團體干預，在組織成員方面多屬志願參與，且董事會的成員必須是志願參與不得支領薪水，最後，得以生產利潤，但不得從事盈餘分配給予個人或組織會員。此定義大致上能夠包含上述各家學者對於非營利組織的認知與描述，因此，本研究對於非營利組織一詞的指稱以此為準。

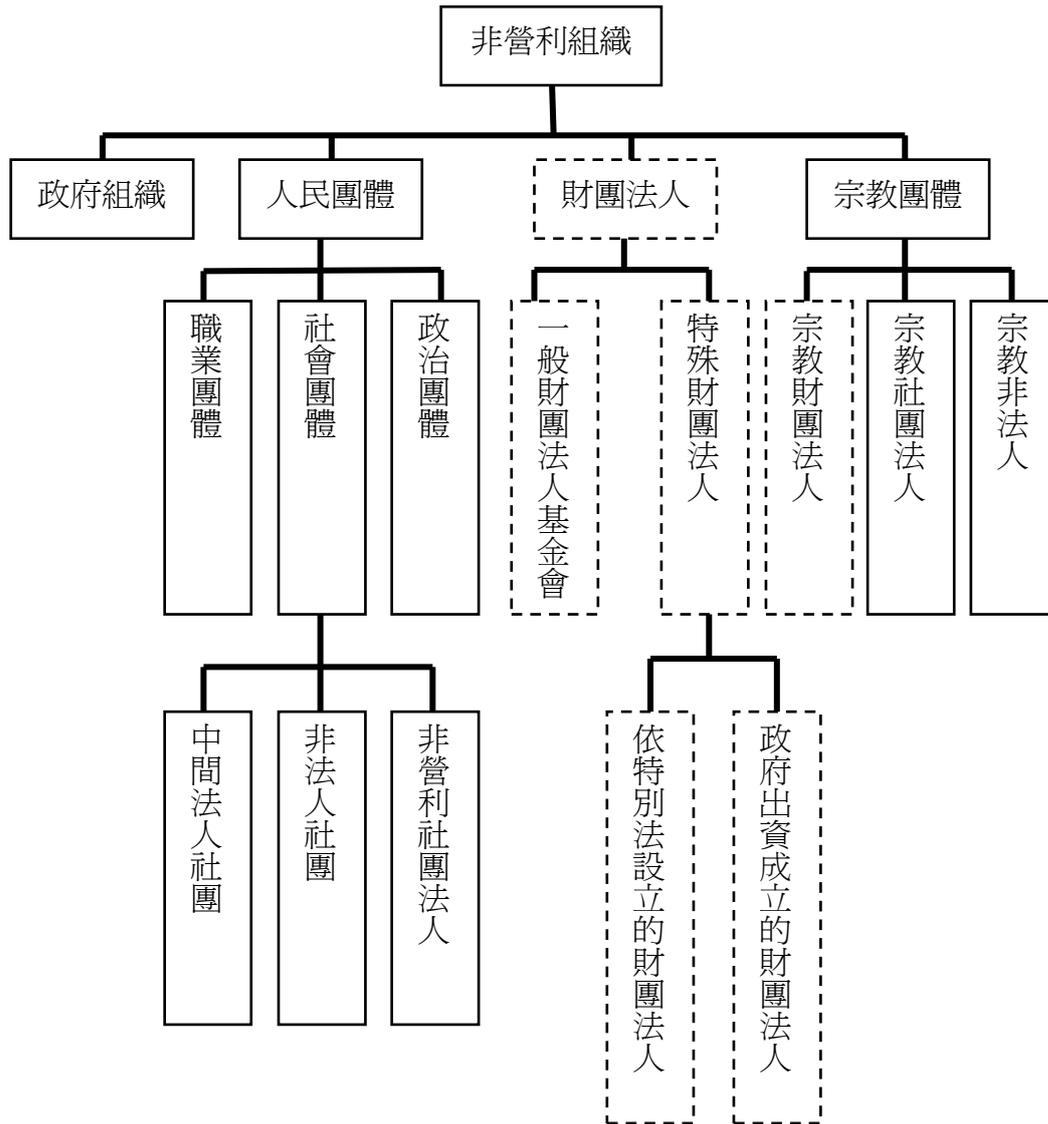
三、非營利組織的範圍與界定

我國對於非營利組織的定義並不明確，主要是因為我國法律體系並沒有針對非營利組織立下專門的法律，根據國內學者官有垣（2000a）對國內相關法令之研究所指出，目前可用來界定組織性質的主要法令為民法及人民團體法。首先，民法總則將我國的法人分為財團及社團兩大體系，社團法人包括營利性社團法人（例如：公司、商號）、以及非營利社團法人，而後者又可再區分為中間社團法人（例如：同鄉會、同學會）、及公益性社團法人。財團法人則有一般性財團法人（如一般民間捐資所成立的基金會）、特殊的財團法人（如依照「私立學校法」所設立的私立學校或依照「醫療法」所成立的醫療機構），以及政府所出資成立的財團法人（如海峽交流基金會）。而上述之中的非營利社團法人及所有的財團法人皆享有稅法上的優惠。再者，以人民團體法來看，人民團體則可區分為職業團體、社會團體與政治團體三大類。職業團體其中又包括工商業團體（例如各類型的商業同業公會），以及自由職業團體（如律師公會、會計師工會）兩大類。

社會團體係指推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的所組織的團體。政治團體則指一般所謂的政黨。

我國的非營利組織可以分為兩大類：一是以人為組成基礎的所謂社團及社團法人等組織，另一是以財產為組成基礎的所謂財團法人的組織。更進一步說明，「社團」是依「人民團體法」所成立的各種協會、促進會、學會等組織；而「財團法人」的組織則按其目的事業經由主管機關許可設立，故有私立學校、私立醫院、寺廟、教堂及育幼、安老、庇護等社會福利機構、各種類型之基金會等。依民法總則規定，台灣地區屬於非營利組織的團體與機構，法人可以分公法人與私法人，前者指涉有公權力的機關，後者則包含營利與非營利機構或團體（蕭新煌，2000：76-84）。而國內非營利組織主要是由公益財團法人與社團法人所組成，非營利組織其主要法源是受「民法」所規範，「非營利組織」的概念則見於「民法」裡面對「公益法人」的規範，而基金會則是一般對「財團法人」的統稱。同時，非營利組織依民法、人民團體法、各種的特別法及宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「宗教財團法人」，且向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織稱之為狹義的非營利組織。它相較於廣義的非營利組織，則是排除了包括政府組織、中間社團法人、非法人社團、政黨、政府捐助成立的財團法人、寺廟、神壇、禪寺、地方教會等組織。

綜上所述，大致可以對於我國非營利組織所界定的範圍有所了解（參考圖 2-1），然而依據本研究所欲探討的主體為「我國三百家主要基金會」，因此就上述的界定範圍來看，本研究所指稱的基金會便是以財產為組成基礎的財團法人組織，其中包括宗教財團法人、財團法人中的一般財團法人以及特殊財團法人，為本研究所指稱及所欲探討的基金會主體。



註：虛線邊框為本研究所指稱基金會之範圍

圖 2-1 台灣的非營利組織體系圖

資料來源：鄭怡世（1999：316）

四、非營利組織相關名詞探討

有關非營利組織相關名詞的用法眾多且紊亂，常因研究者所處的地理環境與文化背景而有所不同，然而仔細探究各名詞間的意義與內涵實則有所差異，因此，為免讀者在閱讀上的混淆，以及界定本研究的明確用語，筆者將與非營利組織相關名詞的意義與概念作一介紹與說明。根據學者 Salamo(1992)分析指出，英國與西歐國家多以「志願性部門」一詞；美國則普遍使用「非營利部門(組織)」。其他則有包括：「第三部門」、「獨立部門」、「慈善部門」及「免稅部門」(張英陣，1995：146-147)，此外，還有近年常見的「非政府組織」，以下將分別就各名詞的內涵做一敘述與說明：

1. 第三部門 (the third sector)

第三部門這一名詞最早由 1970 代的美國學者提出，其主要是泛指那些既不是營利性質的企業，也不是政府所屬機構的第三社會力量，換句話說，第三部門一詞主要是區別出那些非第一部門(政府)與第二部門(企業)的新興社會勢力，由於政府容易過度官僚與僵化，而企業則以追求利潤為優先，非以公益為考量，而第三部門則可以避免兩者之缺點，並兼具企業的彈性與效率，以及政府的公平與可預測性之優點。然而，第三部門一詞多為歐美國家所使用，美國學者普遍將第三部門與非營利組織一詞做交互使用，但是依據國內學者林淑馨(2001)研究指出，在日本所稱的第三部門則有不同的意涵，其所指稱的是一種公私混合之體制，由地方政府與民間共同出資成立的股份公司，其與非營利組織的特性之一「具民間性質」相違背，因此在日本「第三部門」一詞並不能與歐美學者一般，將其與非營利組織視為同義詞，為與歐美所指稱的「第三部門」一詞有所區隔，亦可稱其為「日本型第三部門」。

2. 志願性部門 (the voluntary sector)

志願性部門主要是指稱組織內部有大量不支薪的工作者，投身於組織內部營運與管理，然而近年來政府單位也大量招募志願工作者來從事服務工作，此外，非營利組織也有許多高階管理者是有支付薪水的職工，因此，志願性部門此一用語現在已經與非營利組織一詞有相當程度的差異。

3.慈善部門 (the charitable sector)

主要強調此部門組織接受大量私人與慈善的捐贈，對於我國接受捐贈的非營利組織而言，此一說法是可以理解的，但是現今美國多數的民間組織來說，主要的捐贈並非來自於個人，反而是來自政府單位，因此，慈善部門與非營利組織的兩者的內涵已有某種程度上的差異。

4.獨立部門 (the independent sector)

「獨立部門」這一名詞較相近於「第三部門」，主要強調在政府與企業兩大部門以外的第三社會勢力。然而這些所謂的獨立部門並非真的可以如字面上「獨立」於外，多數的獨立部門常常仰賴政府與企業的資源挹注，因而使組織的獨立自主性受到影響。

5.免稅部門 (the tax-exempt sector)

主要是指符合稅法免稅規定的組織，然而各國對於稅法優惠條件的訂定有所不同，因此難以透過稅法優惠的方式來界定非營利組織，例如我國於 1994 年 12 月修正「教育文化公益慈善機關或團體免那所得稅適用標準」前，長庚醫院與圓山大飯店等營利事業都是用此項免稅規定，即與上述非營利組織的定義相違背。

6.非營利部門 (the nonprofit sector)

非營利部門強調的為組織目的不在於營利，但並不表示該組織不能生產利潤，只是其所生產的利潤不能分配至個人或捐贈者，換句話說，非營利部門的利潤分配是受到限制的。而在組織所有權上，非營利部門並部屬於任何個人或團體，亦即非營利部門解散時，則剩餘財產必須歸屬地方自治團體或政府。

7.非政府組織 (nongovernmental organization 簡稱：NGO)

一般國內學者認為非政府組織 (NGO) 與非營利組織 (NPO) 兩者之間的內涵多所重疊之處難以作為界定區分，根據國內學者林淑馨 (2001) 研究所示，經由觀察兩者活動範圍可以發現，NGO 所從事的主體多以公民為主體的全球性事務，舉凡海外協力、民間交流、地球環境保護、開發援助與國際和平工作等活動，其強調有別於以國家為主體的「非政府」活動，因此非政府組織與非營利組

織兩者最大的差異在於活動範圍是否跨越國際之間的疆界，進而從事全球性的活動。

綜上所述，許多與非營利組織相關的名詞概念經過仔細探究後，可以發現許多差異之處，包括因國家文化背景差異所產生的認知上不同，甚或者因為各國法律制訂的嚴謹度不同所造成的差別等，都會造成人云亦云的情況發生，因此筆者探究上述各個相關概念與特性後，認為若以「第三部門」一詞來指稱本文的非營利組織，則容易因為所處的國家、文化不同造成概念上之混淆；而因現今的非營利組織型態早已與「志願性部門」有所差異，因此也不予採用；「慈善部門」、「獨立部門」則分別強調非營利組織的資源來源與其獨立性，但是現今有許多非營利組織的資金來源已包括政府捐贈與補助，因此使用此兩名詞較不能完整含括現今的非營利組織型態。「免稅部門」一詞則強調組織擁有合法的免稅地位，然而各國法律訂定免稅的條件與限制不盡相同，使得有些組織雖然擁有合法的免稅地位，但是實際上並不符合上節所探討的非營利組織定義要素。而「非政府組織」則是指稱從事跨國際事務的非營利組織，然而本研究所欲探究的主體並非限定在從事國際事務的非營利組織，因此亦不適用於本研究所指稱的非營利組織，筆者認為以「非營利部門」抑或「非營利組織」一詞作為本研究之統一界定較為妥適，也較符合本研究所欲探討之主體。

第三節 知識管理的意涵

一、知識的意義與概念

由於本研究欲探討知識管理在我國三百家主要基金會中運用之成效，因此必須先針對知識管理的意涵加以界定。在探究知識管理意涵之前需先了解「知識」一詞，然因此一名詞自古至今仍尚未有一完整與清晰的論述，且依據各家學者所研究的面向不同，對於「知識」一詞亦有所不同的認知與解釋，據此，本文實有必要對於「知識」一詞給予統一、完整的界定，以利後續研究與論述之用。

首先，根據教育部國語辭典簡編網路版所示，「知識」即代表人們在學習、實踐過程中所獲得的學問與經驗(教育部國語辭典簡編網路版，

<http://dict.moe.gov.tw/cgi-bin/jdict/GetContent.cgi?DocNum=28960&Database=jdict.txt&QueryString=知識>，檢閱日期 2008/8/16)，就以上敘述可以了解，知識是人們獲取技術與經驗上的驗證，用以對某件事物的內容有所理解與認知。然而透過字典上的釋義，並無法有效全面的了解知識的深層意涵，此外，本研究所著重之焦點在知識於組織中所代表的意義，因此，筆者將透過文獻整理歸納，使其符合本文所欲探究的目的與意義。Woolf(1990)認為知識便是將資訊作有效的組織，使其成為可以解決問題的工具。Turban(1992)則認為，知識便是透過組織與分析的資訊，經由這些程序的處理，資訊才能夠被人們理解與使用，進而成為解決問題與決策的依據。Van der Spek 與 Spijkervet 兩學者(1997)認為知識是用來思考事實及真理的整體直覺、經驗以及程序，而這樣的整體直覺、經驗與程序，則引導人們的思想、行為與溝通模式。Beckman(1997)認為知識則是將資訊與資料作系統化的推論，便可有效的提高績效、解決問題、制定決策，更可以透過學習與教導不斷的傳遞下去（轉引自孫本初，2001：4；黃廷合、吳思達，2004：4-6）。Davenport 與 Prusak(1998)認為，知識其源於智者的思想，是一種結構化的經驗、價值與專業知識之綜合體，且具有流動性，其中包含了專家的獨特見解及新經驗所提出的評估、整合與資訊提供的思考架構。在組織之中，知識蘊含在日常例行工作、過程、執行與規範之中，並非僅存在於文件或儲存系統。此外，兩學者更進一步運用過程與庫存觀點來解釋資料、資訊、知識以及智慧四者的不同，將分述如下（Davenport & Prusak,1998：1-10；黃廷合、吳思達，2004：4；劉宜君，2004：32-33），亦可以表示如圖 2-2：

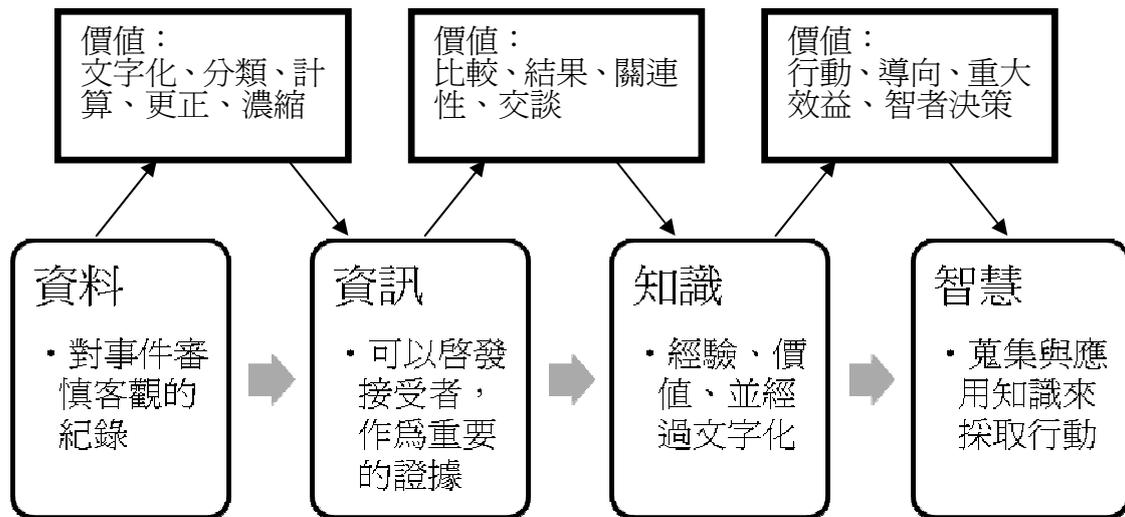


圖 2-2 知識演化過程

資料來源：黃廷合、吳思達（2004：5）

（一）資料（data）

資料又可以稱為數據，通常是指一系列的組織活動與外部環境所呈現的事實，是最原始的資料，其來源包括高度結構化資料庫中的資料、競爭者的相關資訊、人口統計資料以及其他市場資訊等。組織可以透過分析、綜合將資料轉化成為資訊與知識。此外，資料亦是產生資訊的重要元素之一。

（二）資訊（information）

資訊是將資料有系統、有目的的加以整理，使其可以傳遞特定的訊息，成為有意義表達的數據或資料，資訊通常儲存在半結構化的內容之中，組織若要提升資訊的價值，則應該使資訊易於搜尋取用與重複使用，讓組織可以避免重蹈覆轍而導致無效率。

（三）知識（knowledge）

知識來自於資訊，如同資訊來自於資料一樣，是經過思考、認知、學習與應用的有用資訊，資訊轉變成為知識的過程中，幾乎所有的環節都需要人的親自參與，其中包括了比較、結果、關連與交談等過程，知識較資料及資訊可貴之處在於，其更接近決策與行動，因為知識的評估應該以知識對決策或是行動所造成

的影響做為基準。

（四）智慧（wisdom）

智慧則是以知識作為基礎，加上經驗與判斷所形成具有分析、執行與應變的綜合能力，藉此來為個人或組織決策行動以創造價值。

綜上所述，資料、資訊、知識與智慧彼此在性質上是各不相同的，然而彼此之間卻具有關連性，而知識有別於資料及資訊，在於其更貼近行動導向，此外，並非所有資料都可以成為有用的資訊，必須透過有效的整理分析後，才可以變成有用的資訊；將有用的資訊加以整理、審核與分類後，才可以成為有價值的知識。此外，資訊轉變為知識的過程當中，幾乎所有的環節都需要有「人」的參與，使其轉換、傳遞的過程得以順利完成。

依照 Nonaka 與 Takeuchi(1995)的整理歸納，知識與資訊常常被交互使用，然而知識與資訊兩者之間實則存在三個明顯的差異。首先，知識牽涉到信仰與承諾，換句話說，知識關聯著某一特定的立場、看法或意圖。再者，知識牽涉到行動，亦即知識通常含有某種特定的目的。最後，知識牽涉到意義，換言之，其與特殊的情境彼此相呼應(Nonaka & Takeuchi,1995:56-59)。而 O' Dell(1998)主張知識比資訊重要，通常組織內充斥著許多資訊，直至這些資訊為人所利用，而這些資訊都稱不上是知識（轉引自黃廷合、吳思達，2004：5）。據此來看，資料與資訊都並非知識，唯有透過分析資料，了解資訊後而採取行動，所獲得的認知結果才是真正的知識。

承上各學者對於知識的見解，筆者將其歸納整理後得知，知識便是將資訊經由有效的組織與分析，藉由這些程序將資訊轉化為人們所能理解與使用的知識，進而成為幫助解決問題與決策的依據，更可以經由學習與教導不斷的傳遞與分享。此外，對於組織來說，知識所扮演的角色應該有別於個人知識，若更精確的定義，則組織的知識便是指具有資產價值的知識，且有助於組織解決問題，增進經營績效。因此，並非所有的技術與經驗都可以成為有益的知識，而是透過知識管理者（知識長）與組織工作者將其挖掘出來，有系統的傳播與擴散。最後，知識是涉及某種信仰與承諾，其關係著一定的立場與看法，筆者認為，這樣的信

仰與承諾，便是非營利組織所強調的「使命」與「價值」，換言之，知識在組織當中之所以有其意義，與其「使命」及「價值」有著不可分割的關係。

二、知識的分類

由於國內外各學者對於知識定義的觀點不同，加上知識具有多元化的特性，使得各學者對於知識類型的區分也朝多元的方向發展。筆者將整理較為普遍與相關的知識類型，茲分述如下：

（一）實踐與理論層次

以實踐與理論層次而言，知識可以區分為經驗主義的知識與理論主義的知識兩大類。前者是以實務、經驗為基礎的經驗性知識，亦稱為專門技術或程序知識；後者則是經由事實與命題的發展，將經驗予以抽象化而成為理論性知識（劉宜君，2004：36）。

（二）運作的重要程度

Quinn(1996)認為在後工業時代，組織成功的關鍵因素，已經從有形資產的管理，漸漸轉移到對人類智慧與系統的管理，因為新經濟的產業成長，大多數是由專業人員的智慧所創造，因此，Quinn 依照組織中專業人員知識的觀點，將組織知識的重要程度與運作方式作為四個層次的區分（孫本初，2001：7；黃廷合、吳思達，2004：9-10）：

1、實證知識：

專業人員透過廣泛、深入的訓練與實際經驗，進而可以掌握特定領域的基本知識。組織當中的專業人員必須擁有實證知識，但是擁有實證知識，未必就能產出成功的產品與服務。

2、高級技能的知識：

將書本上所學得的知識，轉化為有效的執行與行動。具體來說，專業人員必須將所學得特定專業領域的知識與原則，應用至現實生活所面臨的複雜問題上，進而創造出實用的價值，此亦為專業人員運用最為頻繁的知

識層次。

3、系統認知的知識：

係指對特定專業領域的因果關係作深入的了解，且能夠執行任務，並解決更為艱鉅與複雜的問題，甚至進而創造更大的價值。系統認知的最高表現，便是專業人員能夠展現受過高度訓練的直覺，常能事先預測一些微妙的互動與非預謀行動的結果。

4、自我激勵創造力的知識：

其包括了追求成功的意志、動機與適應能力，使專業人員能夠迅速面對不斷變遷的外部環境，以及具有自我調整的能力。是故，具備自我激勵與創造力的團體，往往比享有更多財富資源的團體有更好的適應能力，因為享有較多資源的團體容易滿足現有之成就，不能針對外在環境的變遷而做出及時的改變與調適，進而逐漸喪失原有的知識優勢。

（三）組織界限

以組織做為界線的觀點，是將知識區分為組織外部知識和內部知識。組織外部知識是指有關競爭企業的情報資料庫；組織內部知識包括有結構的內部知識資料庫，例如研究報告、或是以產品為導向的行銷策略和非正式的內部知識，例如以技術討論為主的資料庫，經驗的交流等（劉宜君，2004：38）。

（四）知識的本體論觀點

另一較普遍的分類方式是依照知識的本體論構面，將知識區分為「個人知識」與「組織知識」兩類。前者是指個人所擁有、運用，包括個人撰寫的書面資料，如文章、書籍、摘要等，以及大多存在個人的實際經驗、技術與存在於大腦內的知識。至於組織知識是指組織成員經由分享形成，有效整合個人知識為組織知識，做為解決組織經營上面面臨各種問題的系統性知識資產（王如哲，2000：22）。

（五）知識的認識論觀點

最常見的則是以 Polanyi(1967)、Hedlund(1994)、Nonaka 和 Takeuchi(1995)等

學者提出利用知識內隱與外顯特性來作為分類的標準。首先，Polanyi 最早提出知識的內隱特性，並將知識區分為內隱與外顯兩類知識。Polanyi 認為內隱知識是隱藏在個人身上的知識，並與特殊的情境有關，且難以透過形式化及溝通的方式傳達；而外顯知識則是可以透過形式化、制度化、用言語傳達的知識。而 Hedlund 認為內隱知識是一種不明確、不能用言語表達、只能用直覺獲取的知識。而外顯知識則是一種明確的、具體的、可以用言語或文字敘述來表達的知識（劉宜君，2004：42）。

Nonaka 和 Takeuchi 認為人類的知識可分為兩大類，一個是可以用正式的語言表達的外顯知識，另一個是難以用正式語言表達的內隱知識。其中外顯知識是有關於過去的事件或涉及非此時此地的對象，與特殊的現實情境較無關聯，是一種「數位活動」所創造出來的知識。外顯知識是有規則、有系統可循，可以用文字和數字來表達，也容易藉由具體的資料、科學公式、標準化的程序、或普遍性的原則來溝通與分享。所以外顯知識可以在不同的個人之間快速而簡單的傳遞。在內隱知識方面，Nonaka 和 Takeuchi 認為內隱知識是特殊、實際情境下的產物，具有「類比」的特質，而內隱知識不容易看的見也不容易表達，是極為個人化且難以形式化的，例如個人主觀的洞察力、直覺和預感均屬於內隱知識。內隱知識是蘊藏於個人的行動與經驗當中，也深植於個人的理想、價值和情感之上。這類的知識不容易和他人溝通與分享(Nonaka & Takeuchi,1995:59-62)。Nonaka 和 Takeuchi 在綜合多位學者的研究後，將內隱知識與外顯知識兩者間的區分整理如下表 2-2：

表 2-2 兩種形式的知識

內隱知識	外顯知識
主觀的	客觀的
經驗的知識（實質的）	理性的知識（心智的）
同步的知識（此時此地）	連續的知識（非此時此地）
類比的知識（實務）	數位的知識（理論）

資料來源： Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takcuchi（1995：61）

Davenport 和 Prusak (1998)認為組織中的知識是由許多不同的領域結合在一起的，因此包括範圍非常廣泛及複雜。其中部份是個人在經由時間累積所獲得的

專長，這些專長通常是無法藉由文字或語言來表達。這種隱性且複雜的知識是智者經過長時間的經驗累積所形成的內化知識，並且是文件或資料庫所無法加以重現的。而內部、隱性的知識包含了豐富的經歷累積以及學習成果，其中的規則可能無法從個人的行為中分割出來。除了隱性知識之外，組織中也有許多較結構化與較明確的知識（Davenport & Prusak,1998:7-8）。

綜合以上國內外學者對於知識分類的論述後，筆者認為，以內顯知識與外顯知識分類者較為淺顯易懂，而其中大部分提出知識內隱與外顯分類方式的學者均以 Polanyi 的定義為發展基礎。因此，筆者認為組織的知識亦可以用內隱與外顯方式來做初步分類。其中內隱知識隱藏於人身上，是難以形式化、具體化的呈現與表達。而外顯知識則可以透過語言、文字具體化的呈現，所以外顯知識在管理上較內隱知識容易掌握。組織在實施知識管理時可以先從外顯知識著手，將組織內部的顯性知識作妥善的儲存及管理，作為後續推動知識管理時的基礎。另外在內隱知識方面，組織應該要提供適當的溝通及分享環境以協助內隱知識的外化。讓內隱知識可以順利轉化為外顯知識，以達到知識管理上的目的。

三、知識管理的定義

Arthur Andersen Business Consulting（1999）表示，知識管理是企業為了適應複雜化的社會，以價值創造為目的的一種策略性議題。需要企業的最高管理階層堅定的推動，才可能實現知識管理。知識管理可以說是企業價值創造的基礎，也可以同時提升組織內創造性知識的質與量，並強化知識的可行性與價值，企業價值的提升有助於建立企業的競爭優勢以及商業成功（Arthur Andersen Business Consulting 著，劉京偉譯，2001：37-41）。

Quintas、Lefrere and Jones(1997)認為知識管理是一種持續管理知識的程序，知識管理需要組織全面的政策來協助。透過知識管理可以確保知識是可用的，而且不論是從外部還是內部都可以隨時隨地的被取得。知識管理所涉及的範圍包括了組織的結構、文化、人員、流程和技術等，這些都是組織在推動知識管理時必需要考慮的（孫本初，2001：12）。

國內研究知識管理學教授劉常勇(1999)認為知識管理是指「將知識視同資產進行管理的活動」。而凡是能夠有效地增加知識資產價值的活動均屬於知識管理範疇(劉常勇管理學習知識庫，<http://www.cme.org.tw/know/start.htm#b>，檢閱日期2008/12/16)。

陳永隆、莊宜昌(2004)能協助企業、團體或個人，透過資訊科技，將知識經過創造、分類、儲存、分享及更新，並且能為企業、團體或個人產生價值的管理策略或流程，就是知識管理(陳永隆、莊宜昌，2004：70)。

綜合上述國內外學者對於知識管理定義的說明，可以了解到知識管理便是一種將知識視為資源與有價值的物品來做有策略性的管理，並透過資訊科技，將知識經由創造、分類、儲存、分享及更新，進而能產生價值的管理策略或流程。企業在推行知識管理前必須先對企業本身的知識運作要有所了解，並且從知識活動程序的角度著手進行管理的動作。讓企業內部的內隱知識外化成顯性知識；讓已存在的顯性知識能夠充分的在企業內部散佈、分享。並且讓知識能夠持續不斷的創新，如此才能為企業帶來更大的價值。知識管理的另一個目的是希望將適當的知識在適當的時間交給所需要的人，這個說法看似簡單但是要真正的實行卻不容易。過去人們對於知識的看法是將知識視作重要的資產，寧願獨自佔有也不願分享，所以知識就不可能會流動、創新。只會一代接一代的傳遞下去，或者根本就斷絕掉了。而這樣的觀念必須要改變。知識是重要的資產，但是不該佔有儲存，而是應該要分享、使用、並且去創新它。唯有通暢的知識分享與使用的管道，那麼才有機會能夠去創造出更好的知識。企業在推行知識管理時除了運用組織力量協助知識管理的進行，並獲得員工的認同外。也需要善用資訊科技，讓企業內的知識工作者能夠更方便的運用組織內的知識完成所交付的工作。因此，知識管理與資訊化之所以有所差異，在於知識管理所強調的是從資料的儲存、分享到創新的一個動態管理過程，而資訊化僅僅是強調透過資訊科技設備來增加儲存及工作效率的靜態處理程序，兩者實質上有所明顯不同。

四、知識管理的執行策略

Hansen、Nohria 和 Tierney(2000)將知識管理策略分成「系統化策略」與「個

人化策略」兩大類，其中採用系統化策略的企業會將策略重心放在電腦上。將知識經過妥善的編碼與分類處理並儲存於資料庫中，讓公司內的所有員工都可以十分方便地存取及使用。而採用個人化策略的企業則會將策略重心放在公司內部的人員身上，因為知識是存在於個人身上，而知識的發展與分享主要還是透過人和人之間的接觸。電腦在採用個人化策略的企業中所扮演的角色是協助人們的溝通，並非僅是儲存知識。企業可以依本身的情況選擇適當的策略來執行，而這兩種策略並非只能存在一個，也可以同時運作。但是企業必須選擇其一當作主要策略，另一個可以作為輔助策略。

Zack(1999)認為知識是企業競爭的基本要素，因此企業需要審慎評估他們的知識資源與能力，並且去廣泛地將他們的知識策略概念化，以解決知識管理實施上的缺口。一個組織的知識策略必須要能夠轉換進入到組織與資訊科技的架構當中，這樣才能有效支援知識的建立、管理和使用等程序。Zack 更指出企業的知識管理策略和企業本身的商業策略是緊密相關的。

蔡文瑾(2000)提出組織在訂定知識管理策略的三個步驟，第一：從企業發展策略為出發點思考企業需要什麼樣的知識。第二：找出這些知識後，進一步思考出這樣的知識需要如何進行發展。第三：思考出企業要透過何種方式來延續並鼓勵知識的發展。而企業的知識管理策略必須要和企業本身的發展策略、核心能力及工作流程相結合，才可以充分利用並發揮知識的價值。所以企業要想有效的推動知識管理必須要充分整合這三方面的資源（蔡文瑾，2000：64-65）。

綜合以上國內外學者對於知識分類的論述後，了解到知識管理策略可以協助組織在知識管理的實施上訂定出明確的重點與目標，而知識管理策略必須要結合組織本身的發展策略、工作流程與核心能力，如此知識管理的實行才能夠獲得成效。因為不同的組織其文化背景、產業特性、核心能力皆不相同，所以知識管理策略的訂定必須要符合組織本身的需求，並非是直接引用他人的成功策略即可。組織應考量自身狀況詳細擬定出適合組織本身的知識策略。而 Hansen 等三位學者所提出的系統化策略及個人化策略則明白指出資訊科技在各項策略上所扮演的角色，可作為組織在運用資訊科技協助知識管理運作時策略訂定上的參考。

五、知識管理的程序

Knapp Ellen(1998) 認為知識管理有一定的程序，並將知識管理程序分成獲取、組織、分享、創新四個階段（尤克強，2001：38-55）。而 Zack(1999)則是將知識管理的程序分成取得、提煉、儲存與取回、散播、呈現等五個步驟。American Product and Quality Center, APQC(2000)和 Arthur Andersen Business Consulting 共同提出一個知識管理架構，而這個架構核心是由動態的知識管理程序所組成。並將知識管理程序區分成創造、確認、收集、組織、分享、調整、使用七種程序（蔡文瑾，2000：102-105）。而上述學者所提出的知識管理程序雖有些許的不同，但以後者所論述的七項知識管理程序較為詳盡，且包含另外兩位學者所提出各項程序，因此筆者將針對後者所提出的七項知識管理程序分別說明如後：

(一)知識創造：

知識創造與人類的心智活動有關。先藉由心智思考的過程構思出知識的架構，再藉由後續知識程序的運作讓腦海中的知識概念可以具體化呈現產生。

(二)知識確認：

針對知識創造程序中產生的知識架構作進一步的分析，確認知識範圍並找出這些相關知識，做為知識收集程序的來源。

(三)知識收集：

將知識確認程序中所找到的知識加以吸收、擷取以轉換成個人所需的知識，並將轉換後的知識作妥善的儲存。

(四)知識組織：

將儲存的知識作適當的分類、索引，避免雜亂無章的存放於知識庫內，造成日後存取上的困難。

(五)知識分享：

知識的獨占會降低其創新性及價值，所以知識需要共享，藉由全體的分享

及使用，可以提升知識的活用性。

(六)知識調整：

經由分享與搜尋方式取得的知識可能會和個人的需要產生落差。而知識調整的目的就是爲了填補此缺口，讓取得的知識經由調整、更新、修改及合併等動作將原本的知識可以符合個人及組織的需要。

(七)知識使用：

知識必須要實際使用到工作、決策上才能爲個人或企業帶來價值。

上述這七個程序並非只是單向運作，而是彼此相互影響。而知識管理程序的開端通常是由發現、收集內部知識和最佳實例開始，接著透過有系統的組織與整理將知識作適當的呈現，讓組織成員透過分享與了解後能夠使用。最後再將知識作適當的調整並且應用到新的情境中，爲組織成員的工作效率帶來莫大的助益。經由上述國內外多位學者的論述可以了解到，知識活動有一定的方式及方向，並且是循環不斷的運作流程。而知識管理就是針對知識活動的管理，讓組織的知識活動能系統化且有效率的持續進行，使得知識能夠在組織內發揮最大的功效。知識管理程序是將知識管理的活動加以規範，並訂定出知識管理活動的主要程序。組織藉由知識管理程序可以有效的規範知識管理相關活動，讓知識的管理能夠更有效率。

第四節 知識管理理論基礎

管理界大師 Peter F. Drucker 在 1960 年代便已提出「知識工作者」與「知識工作」等名詞，並認爲未來的社會是知識經濟的時代，在知識經濟的社會中，經濟資源將不再是傳統的資本、土地或勞力技術，而是知識（孫本初，2005：303）。因此，近幾十年來知識管理逐漸受到各界重視，尤其是強調利潤爲導向以及組織彈性化的民間企業爲首，開始著重知識管理的發展，而公部門則是在公共管理的潮流下，師法企業精神，亦著手研究與建構公部門的知識管理。除此之外，有第三部門之稱的非營利組織，由於肩負著公共的使命與效率彈性的狀況下，也開始探討非營利組織的知識管理等相關議題，期望藉由知識管理，來有效提升組織的

績效。然而，要有效推動知識管理的運作，則必須要有好的知識管理模式，因此在本節中筆者將透過文獻上有關於知識管理理論的整理分析，歸納出知識管理有效推動的主要因素與條件，並依照非營利組織的特性做修正分析，以成爲本研究的研究架構。

一、知識管理理論探討

(一) Davenport 與 Prusak 的知識管理推動成功要素

Davenport 與 Prusak (1998: 144-162) 兩人提出有效的知識管理應該有以下幾點要素：

1.知識爲導向的文化：

在組織當中要有效的運作知識管理，必須要有有利於知識發展的組織文化，然而文化的形塑並不容易，長時間的培養與發展，才能夠將組織文化存續下去。而在組織文化中，則是要積極導向於知識發展，換言之，就是將其與知識發展做一有效連結，例如：制定獎勵制度，鼓勵樂於從事知識分享的組織成員。再者，組織文化不可以蘊含著對於知識發展的阻力。最後，知識管理的類型必須符合於組織本身的文化，都是組織文化發展的重要核心。

2.科技技術與組織結構：

當組織擁有較爲全面性的科技技術與組織結構時，知識管理成功的機率則會相對的提高，科技技術的架構是指電腦以及通訊設備；而組織結構則是依照知識管理所需而設置的職務或單位，例如：知識長、專案經理或是知識管理部門。由於電腦與通訊設備的建置，在初期只需投入資金購買便可完成，而組織結構則必須牽涉到人事安排、結構變更，甚至人才的培養等，而不僅是資金上的投入。因此，在科技技術與組織結構兩者當中，科技技術的架構是比較容易建置的。總體來說，科技技術與組織結構包括設備與人力的培養，兩者的建置都會耗費組織不少資源。

3.高層主管的支持：

知識管理的有效運作，亦需要高層主管的支持才能有效發展，這便如同許多組織的改革方案或計畫一樣，組織中的高層可以透過訊息的散佈，讓組織中的成員更快了解計畫的內容。此外，高層主管可以運用組織資源來排除執行計畫的障礙，並確立組織所需的知識，讓組織成員可以擁有共同的大方向與原則，而組織的大方向與原則，要有明確的組織標語與組織目標來配合，由於每位組織成員對於相關領域的用詞與認知不盡相同，必須經由高層主管給予組織目標與用語統一的解釋，才能加快組織成員了解組織所需。當組織成員了解組織所需後，便要擬訂執行相關的程序與計畫，按照程序與計畫按步就班去執行，以達到知識管理的目的。

4.具備經濟效益或是產業價值：

組織建構知識管理的相關所需，必定耗費不少成本，因此對於組織來說，知識管理的建構應該有其效益與價值，無論是組織的實質收益增加，或是無形的名譽提升，都應該能夠有所幫助，才會讓組織有推動知識管理的意願。

5.適當的獎勵措施：

組織應該適當的鼓勵知識分享，組織的知識與組織成員的工作有著密切的關係，然而一般人並不會主動去分享或創造新的知識，因此，組織應該在知識管理的建構上設計獎勵措施，將其與組織成員的績效與薪資制度做一有效連結。

6.具有某種程度上的知識結構：

組織應具備某種程度上的知識結構，換句話說，應該將有利於組織的知識先做初步的分類，或是以關鍵字儲存於資料庫中，使知識管理得以順利進行。

7.多重的知識轉移管道：

成功的知識管理重視分享與交流，必須要有多重的知識移轉管道，以方便知識的流通與交換，舉凡透過全球資訊網站、舉辦研討會或是面對面的小組討論，都是知識移轉的管道。

(二) Knapp, Coopers & Lybrand 的知識管理六項要素

Knapp, Coopers & Lybrand (1998) 認為組織的知識管理包含六個要素（參考圖 2-3），分別為內容、學習、文化、評估、科技與責任，茲將分述如下（轉引自簡瑞霖，2007：5-6）：

- 1.內容（content）：確定組織知識的內容是有價值而且容易搜尋的。
- 2.學習（learning）：激勵組織員工的學習，對於能提昇個人技能的員工給予獎勵。
- 3.文化（culture）：創造信任與合作的組織文化。
- 4.評估（measurement）：訂定績效指標，藉由評估機制以了解組織知識的管理成效。
- 5.科技（technology）：需發展聯結組織個人與團隊合作的科技工具。
- 6.責任（responsibility）：組織內的成員有責任創造組織分享的環境。

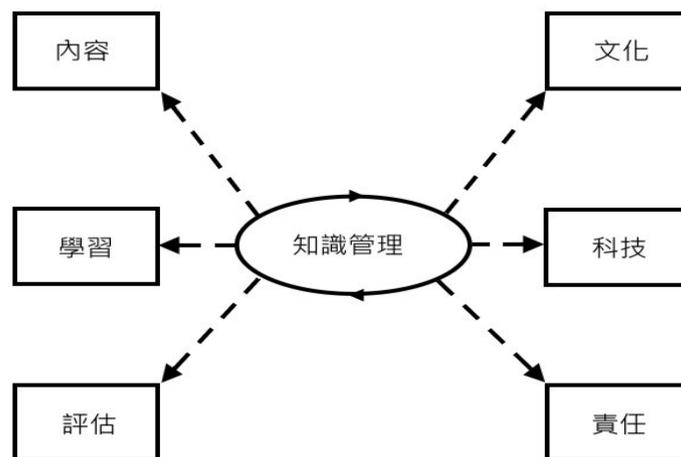


圖 2-3 Knapp 知識管理模式

資料來源：修改自簡瑞霖（2007：5）

（三）Arthur Anderson 的知識管理模型

根據 Arthur Anderson 顧問管理公司對知識管理的看法，認為知識管理模型是由知識管理流程（knowledge management process）與知識管理促動要素（knowledge management enablers）兩大項所構成，彼此間相互連接且密切關聯（參考圖 2-4）。知識管理推動的成功與否會受到知識管理促動要素的影響，以下茲將 Arthur Anderson 所發展出來的知識管理促動要素與成功推動知識管理要點，分別說明

如後（Arthur Andersen Business Consulting 著，劉京偉譯，2001：70-74；黃廷合、吳思達，2004：62-64）：

1.策略與領導（strategy & Leadership）：

首先，知識管理應該成為組織主要的策略與規劃目標。其次，組織應當認為知識管理的有效推動與組織績效的改善之間具有必要之關聯性。再者，組織應當了解，有效的知識管理推動將可以為組織帶來實質的利潤效益。最後，組織要能夠根據員工在知識管理推動過程中的貢獻，進而作為績效評估的標準依據。

2.組織文化（culture）：

在組織文化上，組織應該要積極鼓勵知識的分享，其次，組織要有充滿彈性與創新文化，而組織內的員工應將自我成長與學習視為首要之務。

3.資訊科技（technology）：

在資訊科技上，組織內的所有員工要可以透過資訊科技與其他的員工，甚至與外界的人員聯繫。並且要能藉由資訊科技與其他員工分享心得，以及經驗傳承。另外，資訊系統必須提供及時與整合的介面平台。

4.衡量指標（measurement）：

組織要發展出知識管理與財務結果之間的衡量方式。其次，透過具體的衡量指標來管理知識。再者，組織發展出的指標要兼具軟、硬體的評估，也需兼具財務性與非財務性的指標。最後，組織應將資源應用在知識管理上，並了解知識管理與組織的短、中長期的財務績效有關。

Arthur Anderson 顧問管理公司（1999）認為，知識管理模型的發展、充實組織知識的程序和促動要素的構成。而這些要素並非各自獨立，而是彼此間相互連結並有密切關連。實際執行知識管理時，必須了解這些不可欠缺且能夠產生綜效的促動要素。此外，更提出知識管理流程的架構，此架構是由七種活動所構成，包括：

1.知識創造或建立（create）：能產生新知識的行為。

2.知識辨識（identity）：辨識對組織或個人有用的知識。

- 3.蒐集 (collect)：將有用的知識加以蒐集與儲存。
- 4.組織 (organize)：將知識加以分類以便存取。
- 5.分享 (share)：將知識傳播給使用者，或因應使用者的需求而提供。
- 6.採用 (adapt)：對所分享的知識加以採用。
- 7.運用 (use)：將知識應用到工作、決策或有利的時機上。

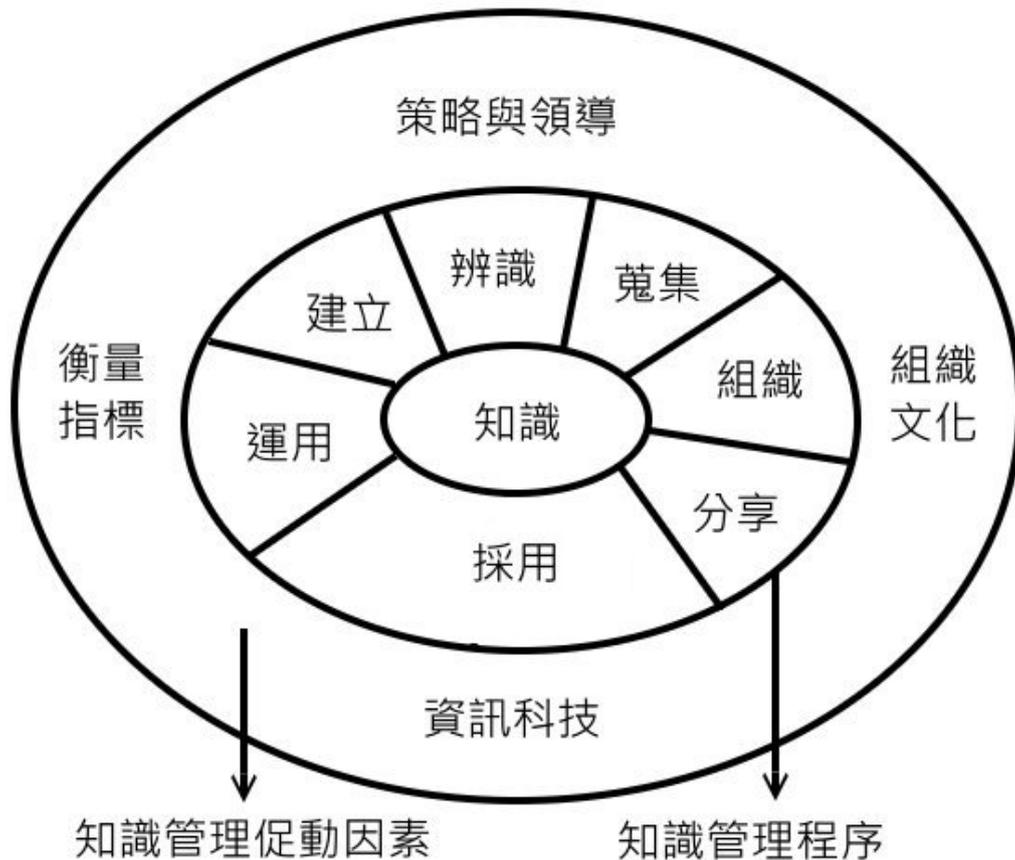


圖 2-4 Arthur Andersen 的知識管理模式

資料來源：轉引自黃廷合、吳思達（2004：63）

再者 Arthur Andersen 顧問管理公司提出一個知識管理架構公式（參考圖 2-5），並說明資訊科技是人與知識的連接媒介，透過資訊科技的協助可以加速企業知識管理流程的運作。此外還從溝通和團體合作的觀點指出資訊科技的優點是：「超越時空限制的相互溝通，並可累積大量知識加以活用」，並認為此優點是知識管理導入的起點。而組織實踐知識管理的重點不應該完全放在資訊科技上而是應該要挑選最適當的資訊技術以協助組織知識管理的進行。

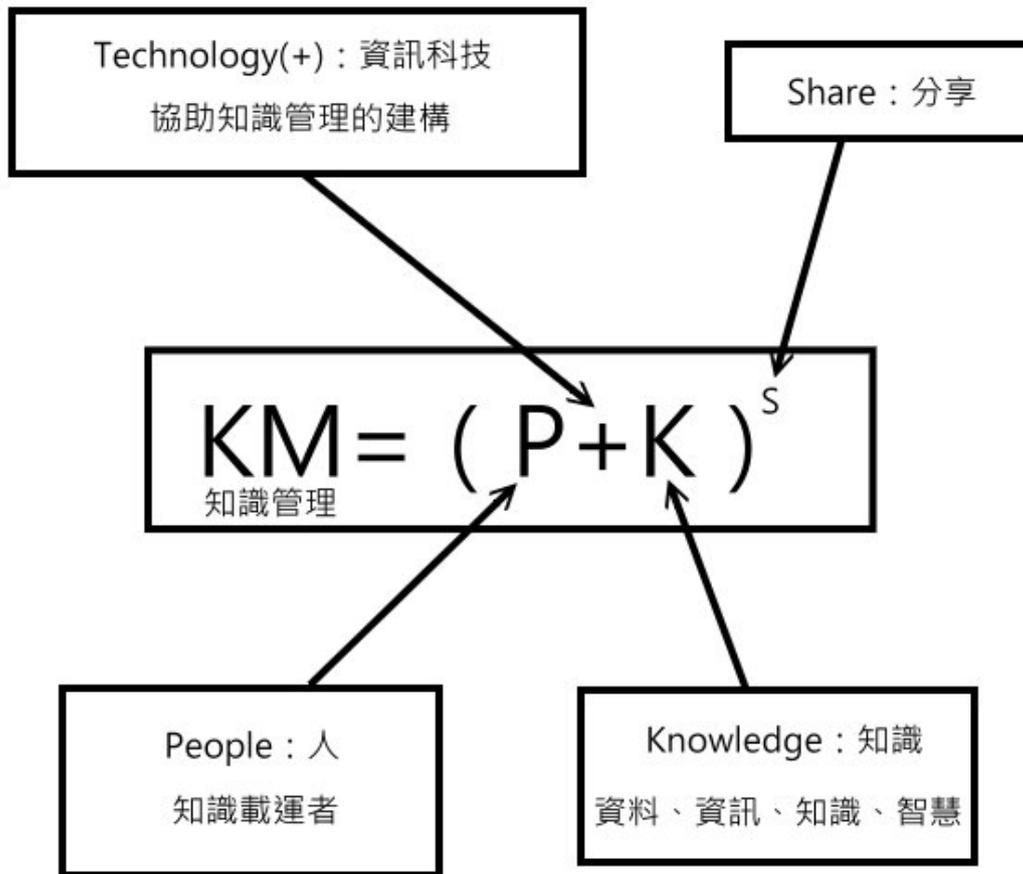


圖 2-5 知識管理的重要元素

資料來源：轉引自劉宜君（2004：45）

（四）Earl 的知識管理模式

Earl（1997）認為，要建立以知識為策略性能力的組織，其知識管理的模式至少要有四個要素：知識系統（Knowledge Systems）、網路（Networks）、知識工作者（Knowledge workers）以及學習型組織（Learning Organization）（參考圖 2-6），茲將四個要素分述如下（轉引自黃廷合、吳思達，2004：58-59）：

1. **知識系統**：組織必須有一個分散式的程序控制系統來吸收經驗，諸如儲存全公司檔案的資料庫系統，或是決策支援系統以協助決策過程，以及容易取得知識與經驗的系統。

2.網路：網路對於知識的獲取、知識的建立與知識的傳播上扮演著重要的角色。透過網路的建立可以提升內、外部資訊的獲取與傳遞，亦可以藉由網路交換文件、資料與訊息，以提升處理的效率。

3.知識工作者：資訊科技雖然取代了部分人員的工作，但知識工作者仍是組織中的核心資產，因為組織成員的經驗、持續不斷獲得的知識以及特有的技能，使其比以前更具有價值。

4.學習型組織：學習型組織的建立主要在使上述三項要素發揮最大的功效，綜合上述三點，一個管理良好的組織，其組織需要有一個完善的控制系統來吸取經驗，並將所得到有用的經驗儲存於資料庫之中，並且透過支援的工具來幫助決策，此外，還需透過科技網路來交換資訊、處理文件與資料。而 Earl 認為「知識工作者」是整個組織的核心資產，重視組織中的知識創新與運用，並鼓勵組織成員學習，整個組織都能夠學習，知識才能發揮最大的功效與價值。

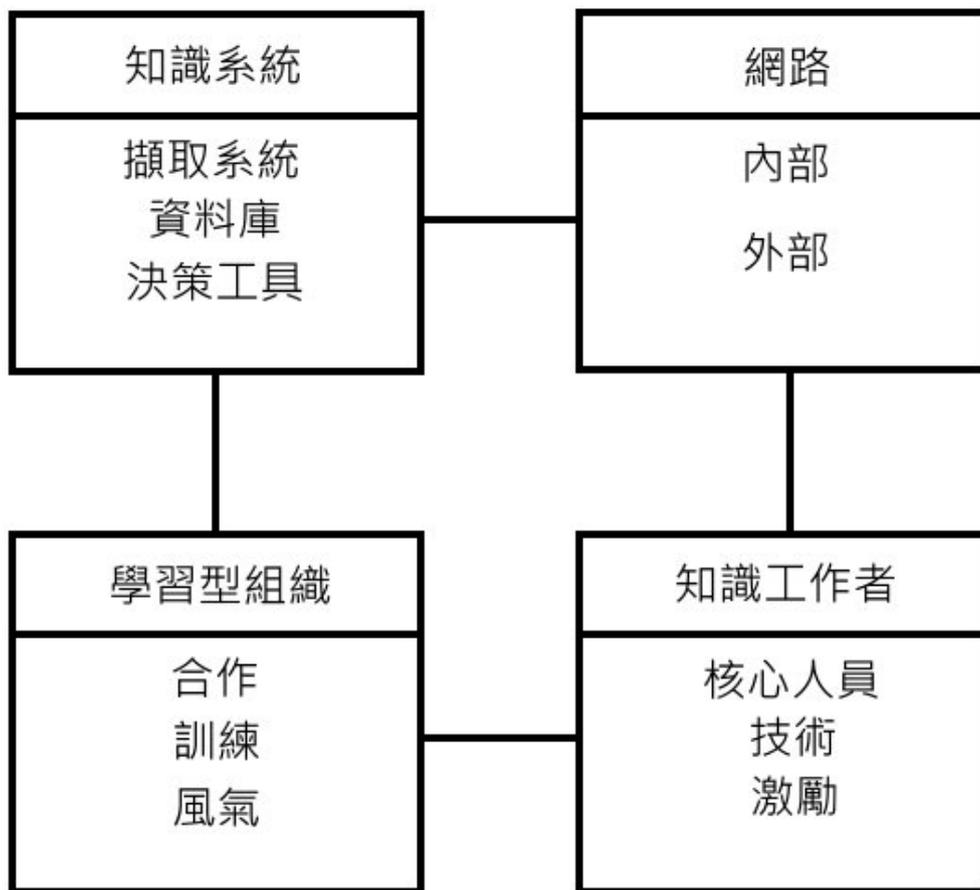


圖 2-6 Earl 的知識管理模式

資料來源：修改自黃廷合、吳思達（2004：58）

綜觀上述理論可以發現，目前多數學者皆針對組織知識管理的各項要點因素與模式提供了許多不同的見解，但整理歸納後，可以推導幾項共通要點，筆者將其整理分述如後：

（一）知識管理理論中的組織文化面向

Davenport & Prusak 指出，要有效的在組織中運作知識管理，就要有有利於知識發展的組織文化，且該組織文化必須以有利知識發展作為其主要導向，並透過長時間的培養與發展，使該組織文化得以存續。同時也提到組織應設計相關獎勵措施，以鼓勵組織成員樂於分享知識，而此激勵措施應當與組織績效與薪資

制度作一有效連結，才得以發揮功效。

Knapp, Coopers & Lybrand 的知識管理六項要素中則提到組織應創造信任與合作的組織文化，而在組織內的成員皆有責任創造組織分享的環境。此外，應當激勵組織員工的學習態度，對於能夠提升個人技能的員工給予適當的鼓勵，最後，組織應該訂定績效指標，並透過評估機制來了解組織知識的管理成效。

Arthur Anderson 管理顧問公司的知識管理模型則是透過知識管理流程與知識管理促動要素來分析，在知識管理促動要素中提到，知識管理應該為組織的主要策略目標，且需依據組織員工在知識管理的貢獻作為績效評估之標準；組織要有充滿彈性與創新的文化，並鼓勵知識在組織中分享，組織成員也應將自我成長與學習視為要務。最後，組織要發展出知識管理與組織財物結果之間相關的評估方式，並以此評估方式來管理知識。

綜上所述，大致可以歸納出幾項要點：首先，學者 Davenport & Prusak、Knapp, Coopers & Lybrand 以及 Arthur Anderson 管理顧問公司於所提出的知識管理相關理論中皆提到「**組織文化**」因素，並指出其會影響組織推動知識管理的難易程度且會影響其成效，因此組織應當發展有利於推動知識管理的文化，這樣的文化應當積極鼓勵組織成員擁有創新、信任、合作、學習與分享的精神。其次，透過制度的設計，以獎勵制度來誘使成員朝知識管理的目標邁進，並且應當積極鼓勵組織成員分享知識。此外，獎勵制度也應當與薪資及績效做有效的一連結，以加強獎勵制度的誘因。

另外，在上述的理論中，學者 Earl 的知識管理模式提出，學習型組織的建立將有助於將知識系統、網路與知識工作者等三項知識管理要素發揮至最大功效。筆者認為學習型組織的形塑亦是組織文化形塑的一種。因此，將其視為組織文化因素的一部分。其次，理論中亦有學者提到應建立與知識管理有關的績效評估。筆者認為，績效評估的建立主要也是希望可以透過制度化，讓有利於知識管理的組織文化得以永久存續，倘若於組織文化因素之外，而獨立以一個面向予以探討，則需建構相關各項評估指標。再者，績效評估若要予以測量，應該以量化研究作為主要的研究方法，並以單一個案全體發放問卷作為測量較佳，而本研究

是以質化研究作為本文主要研究方法，恐在妥適性上較為不宜。因此，筆者認為針對知識管理設計績效評估應可以納入組織文化面向中予以討論，主要是因為非營利組織若以知識管理作為目標，為形塑有利於推動知識管理的文化，則會將此目標予以成文化，亦即規定於組織規則當中。

（二）知識管理理論中的組織結構面向

Davenport 與 Prusak 的知識管理推動成功要素提到，當組織擁有較為全面性的技術與組織結構時，知識管理成功的機率則會相對提高，其中組織結構包括依照知識管理所需而設置的知識長或是專案經理。整體來說，除了科技技術的設備外，便是知識管理相關的人力培養。此外，兩位學者亦指出知識管理的有效運作需要高層主管的支持才能得以有效發展，由於組織中的高層可以透過訊息的散佈，讓組織中的成員更快了解計畫內容，而且高層主管也可以運用組織的資源來排除推行該計畫的困難，並確立組織所需知識，讓組織成員可以擁有共同的大方向與原則。再者，高層主管可以針對組織目標將其統一明確化，組織成員才容易依照此方向執行，達到知識管理目的。最後，組織建構知識管理的相關所需，必須耗費不少相關成本，對於組織來說，知識管理的建構與否，取決於推行知識管理後對於組織是否具有其效益，此種效益可以是有形與無形，假若組織高層能夠確認知識管理的推行對於組織能夠產生效益，則對於知識管理的推行將會更順利。

Knapp, Coopers & Lybrand 的知識管理六項要素與 Arthur Anderson 管理顧問公司的知識管理模型中皆強調組織中知識的判斷與組織管理者的重要性。首先，Knapp, Coopers & Lybrand 指出，組織應確定組織中的知識內容是有價值，而且是容易被搜尋與使用的。而 Arthur Anderson 管理顧問公司的知識管理模型中則指出策略與領導的重要，並提出知識管理應為組織的主要策略目標。其次，組織要確認知識管理與組織績效之間是具有相互關連。此外，更應了解知識管理確實可以為組織帶來效益。

Earl 的知識管理模式中則提到知識工作者是組織中最重要核心資產，因為組織成員的經驗、持續不斷獲得的知識以及特有的技能，都會使組織成員的價

值不斷提升，並透過鼓勵組織成員學習、創新與應用，使得組織的知識，得以發揮最大之功效。

綜上所述，筆者認為大致可以將 Davenport 與 Prusak 所提的針對知識管理推動所設置的組織結構與高層主管、Earl 的知識管理模式中提到的知識工作者、以及 Knapp, Coopers & Lybrand 與 Arthur Anderson 管理顧問公司的知識管理模型中的組織管理者，歸納為「**組織結構**」面向，並且又可將其細分為如下述各點。首先，包括支持知識管理推動的「**組織高層**」以及針對知識管理所做的「**職位設置**」兩項要點。其中，Davenport 與 Prusak 的知識管理推動成功要素提到，針對知識管理所設置的職位，以及支持推動知識管理的組織高層之重要性，將會對於知識管理的推動成功與否，佔有舉足輕重的影響。而 Knapp, Coopers & Lybrand 與 Arthur Anderson 管理顧問公司則是提到，組織需要能夠確定知識是否有價值的部分，筆者認為是由組織針對知識管理所設置職位，以及知識工作者來作為知識是否具有價值的判別。其次，Earl 的知識管理模式中也強調知識工作者在組織推動知識管理中的重要性，由於知識工作者的實務經驗、特有的技能與不斷增長的知識，使得知識工作者成為組織當中最重要核心資產。而知識工作者大致可以分為：最高執行者、知識長或知識主管、知識經理、技術經理、學習經理及評估小組（葉乃嘉，2006：67-70），詳細各個職位說明將於下一段落分析面向中再做詳述。而在組織效益評估的部分，筆者認為該效益的評估以及最後是否推行知識管理的決定權仍需回歸至組織高層身上，知識工作者包括組織基層工作者與組織高層，組織基層工作者可以判別技術上以及日常經驗中對於組織有益的知識，而對於組織是否推動知識管理，則屬於組織高層才有決定的權力。最後，Davenport 與 Prusak 也提到的多重知識轉移管道中所提到的面對面討論小組，筆者認為此一部份是屬於組織結構中的「**彈性組織結構**」，亦即針對某項專案所成立的跨部門或層級的社群團體。

（三）知識管理理論中的資訊科技面向

Davenport 與 Prusak 所提的知識管理推動成功要素中指出，科技技術的架構相較於組織結構來說較為容易建構，而科技技術的架構是指電腦以及通訊設備。其次，組織本身應該具有某種程度上的知識結構。換句話說，組織應當具有初步

將知識分類且將關鍵字儲存的資料庫，使知識管理得以順利進行。最後，成功的知識管理重視分享與交流，除了文化所鼓勵的知識分享精神外，多重知識分享管道的設置，亦可以有助於知識的交流與分享，舉凡全球資訊網、遠端視訊系統等，皆是知識轉移的管道。

Knapp, Coopers & Lybrand 與 Arthur Anderson 管理顧問公司也同樣於知識管理理論中提出科技的重要性。在 Knapp, Coopers & Lybrand 的知識管理六項要素中明確提到組織需發展連結組織中個人與團體的科技工具。而 Arthur Anderson 所提的知識管理模型中資訊科技部分，則考量組織中所有員工應該能透過資訊科技與其他員工或是組織外的人員聯繫。此外，透過資訊科技可以有助於組織成員與其他成員分享心得與經驗傳承。最後，資訊系統需能提供及時與整合的交流平台。而透過知識管理架構公式，更可以說明資訊科技是人與知識的連結橋樑，透過資訊科技可以加速知識管理流程的運作，並能大量累積知識。

Earl 的知識管理模式則提到，組織必須有一個程序控制系統來吸收經驗，例如公司的資料庫系統，或是支援決策的系統以協助決策過程，以及容易方便取得知識的系統。其次，網路對於知識的獲取、知識的建立與傳播都扮演重要的角色，透過網路，可以提升組織內、外部資訊的獲取跟傳遞，提昇工作處理效率。

綜上所述，各個學者皆提出科技對於知識管理的重要性，其中，Davenport & Prusak、Knapp, Coopers & Lybrand 與 Arthur Anderson 管理顧問公司都強調資訊科技可以成為推動知識管理的輔助工具，除了可以幫助組織成員的溝通聯繫之外，也可以提昇組織整體的工作效率，而 Earl 的知識管理模式則是著重在於資訊科技可以幫助知識的獲取、知識的建立與傳播，此外，亦可以成為支援決策的工具。因此，筆者認為，可以將其歸納為知識管理理論的「**資訊科技**」面向，在知識管理當中，資訊科技主要所扮演的是輔助角色，其可以加速組織內外人員的溝通，亦可以幫助組織儲存相關有用的知識，讓組織成員可以依據所需快速取得知識。筆者認為，根據上述的歸納整理還可以發現資訊科技在知識管理當中著重組織成員間的「溝通」與「分享」，以及知識的分類、存取、取用。最後，更可以透過軟體系統來幫助決策者做為決策過程中的輔助工具。而透過上述，亦可以初步將資訊科技分類為「硬體」、「軟體」與「網路」三部分，筆者將於下一段落，透

過文獻整理與分析，做更詳細的闡述。

二、知識管理理論各個面向之意涵探討

承接上一段落有關於知識管理成功要素以及模型所整理出的三個面向，包括「組織文化」、「組織結構」以及「資訊科技」，筆者將做更進一步的整理分析，以推導出本研究之架構。首先，筆者將透過文獻的整理，分別針對組織文化、組織結構以及資訊科技的相關定義做一整理，並得到三個面向所包含的相關概念，再輔以知識管理相關文獻整理出符合本文所研究的非營利組織運用知識管理策略分析中的組織文化、組織結構與資訊科技三個面向指標，以成為本研究的分析架構。

（一）知識管理理論中組織文化的意涵

根據 Gareth R. Jones (2001) 表示，組織文化是一組共享價值觀與規範系統，用以控制組織成員彼此之間以及組織成員與外部人員之間的互動行為，管理者可以藉由組織文化來增進組織的效能，組織文化之所以能夠發揮影響組織效能的原因在於其能夠影響組織成員制定決策的方式，或是影響組織成員對於所面對的事務解釋與理解，並決定該如何行動與管理。而價值觀便是指對於事務一般性的判斷準則、標準及原則，亦即人們對於何種行為、事件、情況或結果是賦予期望或是厭惡的。基本上價值觀又可以分為目的性價值觀與工具性價值觀兩種，所謂目的性價值觀便是人們所尋求達成的最終目標與結果；工具性價值觀則是人們所期望的行事風格或行為模式。若將此概念援引至組織中，則組織亦有其價值觀，即包括組織所期望達成的目標狀態以及組織鼓勵其成員面對事務所採取的行為模式。換句話說，組織文化便是由組織的目的性價值觀與工具性價值觀所結合而成的一套價值與規範系統。一般來說，組織會將其目的性價值觀反應在正式書面文件的使命與目標中，為達到此使命與價值，組織會發展制定出反應組織工具性價值觀的特定規範、準則與標準作業程序，假以時日，這些規範、準則與標準作業程序會內化至組織成員之中 (Gareth R. Jones, 2001: 130-133)。

學者 E. Schein (1992) 認為，組織文化可以說是一個團體集體學習的累積

結果，具體表現在各種組織所創造的人、事、物上，投射為共同的價值信念，更深化為集體特有的基本假定。這些集體的信念假定不但是人員認知事物的參考架構，也成為問題界定、資訊過濾、解釋推論與決策行動的主要標準（轉引自盧偉斯，2002：32）。

國內學者郭祥益、吳明隆（2006）則認為組織文化便是組織在經營發展的過程中賦予成員的一種價值判斷標準。組織藉由故事、傳說與儀式等象徵性手段，將組織價值、態度、信念傳輸給成員，並成為組織行為規範的重要依據，形成建立應付外在環境及內部整合的共同行為模式。

國內學者顧慕晴（2007）則認為組織文化是源自於社會學、文化學領域的概念，文化是指社會中人群所共有的一種約定成俗的心理狀態，這種狀態是由人權所培育出的共同價值觀、共同信念與特有行為方式所組成。組織文化可以說是組織中非正式制度的一部分，其為組織內規範、氣氛、價值觀和行為的結合，成為連成一氣的整體。其亦是一個組織學習的總合，涵蓋了群體內成員的行為、情緒與認知的成分。組織文化可以透過組織的儀式、宣言、程序，甚至是迷信、忌諱顯示出來，其對於組織中成員行為，確實有某一程度的影響。

綜上所述，可以知道組織文化是一個組織集體學習的累積成果，並且是組織中的集體共同「**價值觀**」，其將會顯現於組織所創造的人事物上，且該價值觀將會成為組織成員在問題界定、資訊過濾與決策行動上的判斷準則？此外，為達此價值與目的，組織更會發展出相關的「**規定**」、「**準則**」與「**標準作業程序**」。換言之，組織會透過成文化的方式，讓組織所期望的價值與行為模式，能夠持續不斷的出現在組織成員之中，以形塑成為一種組織文化。

（二）知識管理理論中組織結構的意涵

Gareth R. Jones（2001）認為，組織結構便是組織任務與職權關係的正式化系統，因為不同的組織結構會形成不同的組織文化，而為了要建立某種類型的組織文化，就必須設計合適的組織結構。一般來說，組織結構可分為機械式結構與有機式結構兩種，機械式結構是高層級結構、集權與標準化；有機式結構是組織層

級結構扁平、分權，並高度依賴互相協調。在組織層級高又集權的組織中工作，組織成員擁有相對較少的自主性，所被期望的行為是謹慎、服從權威與恪遵傳統。因此，機械式結構所產生的組織文化，所期望的是可預期性與穩定性。而在層級扁平、分權與重視相互協調的組織中工作，組織成員擁有較多的自由去選擇與控制自身的行為，而所被組織所期待的行為是創造、具有勇氣承擔風險的企業家精神，因此，有機式結構所衍生的組織文化，期望的是創新與彈性。

學者潘振雄（1999）與 Hill & Jones(2004)皆表示，組織結構是安排組織中各成員之間的特定關係形式與架構，主要建立的基礎在職權關係與組織的複雜化、正式化與集權化程度，複雜化代表組織內部分工的粗細程度；正式化代表組織使用規則及程序來規範員工的程度；集權化代表組織內決策權集中的程度。

Tannenbaum & Dupuree-Bruno(1994)在研究組織與環境因素對創新人力資源實務採用之影響時，以分權化程度與正式化程度來衡量組織結構，其中分權化程度以授權、職責與決策參與等三個項目衡量之，而正式化程度則以規章法規與現行流程兩項衡量之。

邱毅（2001）認為組織結構主要是指正式的組織領域範圍，讓組織得以順利運作的架構，為了達到有效分工及良好的溝通、專業分工的建立、決策權力的分配、控制幅度的大小、以及監督稽核的調節也都應該詳加考慮，但是組織結構主要是依照組織目標與特質而設計，自然無法永久完美無缺，必須依據外在環境與組織特性做調整，才能發揮其價值與特性。

張潤書（1994）認為組織就是為了便利達成某些大家同意的目標，透過分配權力與責任，而對人員所做的人事安排與配合，因此人事安排與配合必須有所依歸，而組織結構便是這種人事安排與配合的依歸所在。再者，唯有透過組織結構的設置，才能夠展現出組織當中許多重要變項之間的關係，例如：權威、責任、分工、專業化及各部門之間相互依賴的關係，其最大的優點在於可以幫助組織決定成員的權威以及角色的認知。

綜上所述，可以歸納出組織結構可定義為，為達組織目標所設置的正式化結

構，並可表示各成員彼此之間的關係與職責、各部門之間的依賴關係等，組織結構亦可幫助組織成員對於其「**角色的認知**」，並決定組織成員的「**權威與責任**」。每個組織將會依照組織目標而設置不同的部門、職位與任務，並將透過正式化將其制定於組織規章辦法中。

（三）知識管理理論中資訊科技的意涵

近年來資訊科技的快速發展，提升了資訊科技在於知識管理過程中的重要性，根據文獻整理，資訊科技加速了知識的創造、傳遞、儲存、整合、分享與利用，並得以讓組織成員快速取得所需資訊。此外，資訊科技的「溝通」與「儲存」的功能性高，亦讓資訊科技成為知識管理者的最佳利器。然而，資訊科技並不能夠自創知識，僅能扮演輔助者的角色，最重要的知識創造，還是在於組織成員本身。以下，筆者先就資訊科技的定義與範圍作一整理說明。

Boynton and Zmud 認為資訊科技包括支援各種形式之資訊處理硬體、軟體以及人員（轉引自顏嘉惠，2003：46）。

王全世（1990）認為，資訊科技是為了克服人類先天的限制而發展的一種資訊處理與傳播的科技，其產品包括電腦、網路、電話、電傳視訊、電視…等

張緯良(1990)中提到：「在管理資訊系統領域中，除非特別說明，資訊技術通常指以電腦為基礎、以處理資訊為目的的技術，經由電腦主機及相關週邊設備組成資訊系統來表現，因而通常以資訊系統來代表所使用的資訊科技。」

Morton（轉引自顏嘉惠，2003：46-47）認為資訊科技的基本組成包含了以下幾項：

- 1.電腦：包括種規格的電腦及各類軟體與資料庫。
- 2.通訊科技：包括各種組織內及組織外的通訊科技。
- 3.工作站：範圍從處理例行工作的機器，如文書處理器，到專業的工作站，如電腦輔助設計的工作站。
- 4.自動化設備：範圍從簡單的終端機到精巧的機械人，含有視覺感應器以便

從事製造的工作。

5.電腦晶片：如記憶晶片、微處理晶片、輸出及輸入介面晶片等各類型矽晶片。

綜上所述，筆者認為 Boyntonand 與 Zmud 所做的定義可以作為概括性的解釋，亦即資訊科技包含處理各項資訊的「**硬體**」、「**軟體**」與「**人員**」等三部分，雖然其他學者對於上述三部分有較為細部的解釋說明，但主要所指稱的資訊科技定義與範圍，皆不超過此三部分所指稱的界限。再者，筆者大致將硬體歸納為處理資訊所需之「**實體設備**」，而軟體則是在硬體設備上所「**執行與運算的介面**」，人員部分則是專責處理與維修的「**IT 人員**」。

第五節 知識管理推動影響非營利組織的指標建立

近年來企業與政府在績效評估的建構上，大量使用平衡計分卡來為其組織建構相關的衡量指標，此一趨勢也逐漸為非營利組織所用。本研究主要焦點是在非營利組織運用知識管理的策略與影響，承接上述所整理出的三個研究面向後，最後，筆者期望可以藉由分析運用知識管理後對於非營利組織將會有何種影響，進而增加本研究的研究價值。因此，筆者將藉由平衡計分卡對於組織績效評估的各個構面，來探討非營利組織在運用知識管理後，對於該組織將會產生何種影響。平衡計分卡是由策略集團執行長 Norton 與哈佛管理學院 Kaplan 教授兩者於 1992 年在哈佛管理評論中所發表的「平衡計分卡：驅動績效的量度」一文中首次提出，而後逐漸受到企業界的重視與應用。兩人在 1996 年的《平衡計分卡：將策略轉化成行動》新書序中表示，由 Laura Downing 和 Marissa Hendrickson 兩位服務於麻州殘障奧林匹克的經驗了解，平衡計分卡亦能適用於非營利組織，導引非營利組織經營更能趨向績效化（施正文，2004：24-25）。2003 年，Niven 完成《平衡計分卡在政府與非營利機構的逐步應用》一書，即為非營利組織提供了更為完整的績效評估方法。

一、平衡計分卡運用的起因：

傳統的組織經營績效主要是以財務指標做為依據，但經由實務經驗的了解，

若僅以此做為衡量依據，則無法有效反應組織價值的變化、組織創新的活動、組織長期成長的動力，以及組織內部各部門間運作的契合度，這些非財務性的問題。此外，財務指標屬短期、落後的年度指標，是在年度終了時以簡單數據呈現，無法藉由指標的變化，了解其背後的真正意義，亦無從預知經營的風險，將不利長期策略規劃的研擬。另外，為了彰顯較佳的財務績效，管理階層往往會以短期決策作為資源配置的依據，美化財務報表，來迎合治理階層的喜好，久而久之，弱化了企業的競爭力，難以發揮長期經營之效。因此，平衡計分卡的設計，不再是以單項的財務面向作為衡量的依據，而是在企業的使命與願景下，建立起四個構面，構面之間不僅相互聯繫、相互牽動，同時四個構面亦與企業的使命、願景發生直接的聯繫。

綜上所述，平衡計分卡是一種有別於傳統績效評估的方法，傳統的績效評估方式大多是以財務結構作為最終的衡量依據，但是卻無法有效反應出其他非財務性的衡量構面。其次，平衡計分卡兼顧了組織使命與願景的考量，而使命與願景正是非營利組織所賴以維持的最大動力。因此，筆者認為，透過平衡計分卡的評量指標，比較能夠符合非營利組織評估之用，並反應出各個構面彼此相互的影響結果。

二、平衡計分卡的設計特性：

平衡計分卡之所以逐漸為各界所運用，主要便是平衡計分卡的衡量方式有別於傳統的評估指標，可以較為完整的呈現出組織整體的概況，以便管理者作為策略調整之用。好的平衡計分卡並非只是彙整了一套成功的評估要素或關鍵性指標，而是能夠結合組織的目標與策略，並與其目標前後相互連貫與強化。因此，平衡計分卡是這樣一組複雜的變項因素與成果指標的綜合體，並能將傳統財務指標所呈現出來。依照文獻所示，茲將平衡計分卡的特性依序整理如下（施昭顯，2007：36-40）：

- （一）平衡計分卡是由組織的使命與願景所架構出的長期策略規劃。
- （二）平衡計分卡衡量績效的架構實際上為一套整體的經營管理體系，能夠有效連結衡量系統與管理系統。

- (三) 平衡計分卡非以財務層面作為唯一的衡量依據，另外結合了顧客、企業內部流程及學習與成長等三個層面，合稱為四個衡量構面。
- (四) 平衡計分卡是由使命與願景、策略目標、核心成果指標(落後指標)、驅動因素指標(領先指標)及行為方案等五個部分組成，各部分與各部分都是相互牽引、互動的關係，且各部分又都和使命、願景相聯繫；換言之，平衡計分卡是由使命、願景所串連出的績效評估系統，其用途重於管理，勝於稽核，故平衡計分卡為策略管理制度的一環。

三、平衡計分卡在非營利組織的應用

Kaplan 與 Norton 在《平衡計分卡：將策略轉化成行動》一書中強調，平衡計分卡若用來衡量政府機構或非營利組織的績效時，其效果會更好，因為這兩種組織都很強調組織的使命與願景。如應用平衡計分卡時，應注意兩件事，一是非營利組織的策略目標不在財務上的利潤，而是是否滿足贊助者的要求；另一是在利用營利組織所建構的四個衡量構面時，應考慮非營利組織與營利組織的差異而做適度的調整。透過平衡計分卡的非營利組織的應用，Niven (2003) 為非營利組織設計了一套平衡計分卡架構，如圖 2-7 所示：

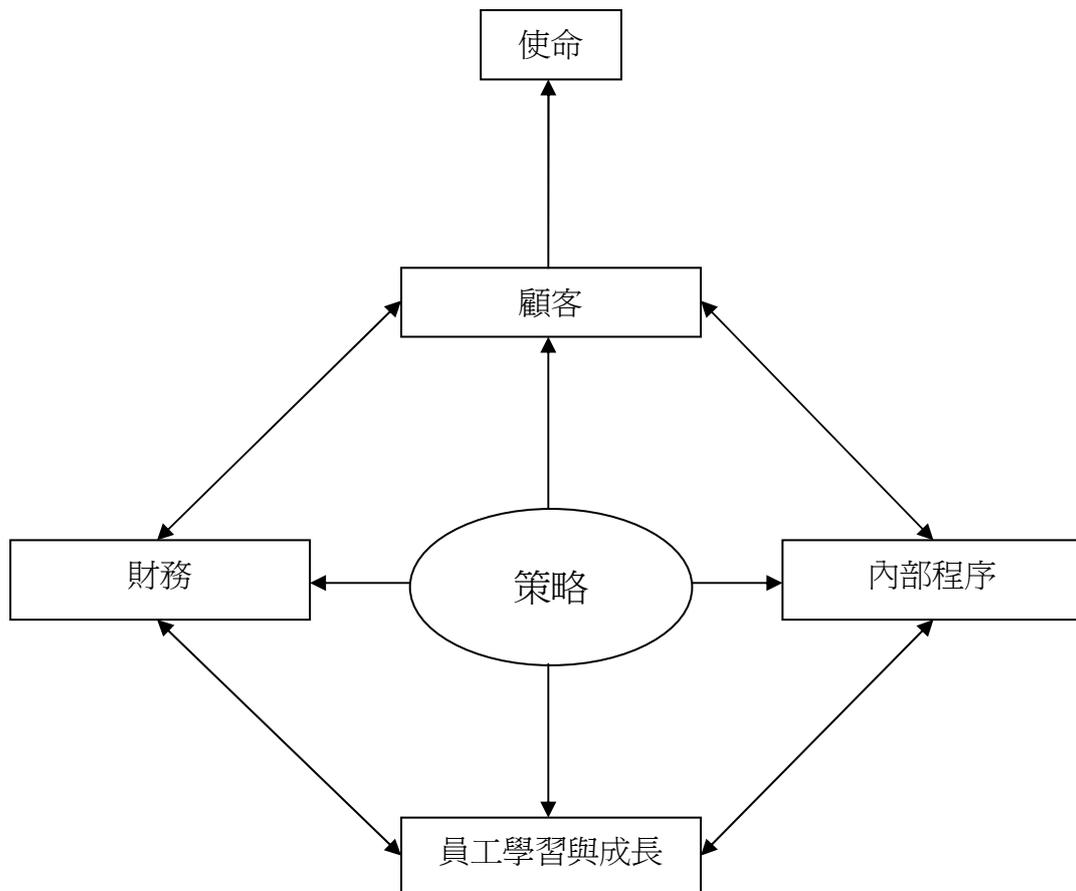


圖 2-7 非營利組織平衡計分卡架構圖

資料來源：修改自 Niven (2003 : 32)

由於本研究所關注的焦點並非在非營利組織績效評估的指標建構，僅是透過平衡計分卡的四個構面，來了解非營利組織運用知識管理後將會產生何種影響，因此，對於細部的各項指標建構，以及圖 2-7 中的策略部分便不加多做著墨贅述。

第六節 研究架構

本節主要是接續第四節、第五節所整理出的各項構面做更細部的指標說明，

以符合本研究欲探討社福慈善類基金會研究之用。首先，在第四節部分，主要是闡述由第三節知識管理理論所歸納出的三個面向。其次，本節將透過知識管理以及非營利組織相關文獻，有談論前述章節所整理歸納出的三個面向，做更進一步的論述，並以此成爲本研究的架構，將依序分述如下：

一、非營利組織推動知識管理的組織文化面向

根據本文第四節所述，筆者已經針對組織文化的內涵作一說明，而根據文獻可知，組織文化是導入知識管理的重要因素之一，知識主要是存在於組織成員之上，即便有先進完備的知識管理科技與系統，也無法有效引導組織成員朝知識管理的目標邁進。以下，筆者先就知識管理與非營利組織相關文獻分別做整理歸納，並於後提出符合本研究所欲探討的相關細部指標。首先，在知識管理的研究中，學者簡瑞霖（2007：4-7）表示，多項組織文化特質將有助於組織推動知識管理，筆者將其整理分述如後：

（一）組織內應該積極表揚表現良好的個人與團隊，並強調個別的表現，使其他成員能夠有個標竿與模範，並積極爭取最高榮譽。

（二）在組織內彼此之間不分內外、上下一心，亦即「團隊」與「合作」的精神，並有效凝聚對於組織的忠誠度以及知識管理的認同感。

（三）組織應該要有企業家的精神文化，亦即擁有冒險與「創新」的精神，組織成員要學會自我肯定，並了解自己對於組織的重要性，用積極的態度面對組織所交付的任務，且主動解決問題，而組織則應該設計相關的獎懲制度，鼓勵組織成員勇於嘗試新的觀念與作法。

（四）要有「授能」與「授權」的文化，授能即表示組織賦予成員能夠做自己過去所不能做的事，這樣的組織效能感，給予成員充足的信心面對困難挑戰，如此能夠養成自我管理、自我要求的負責態度，此外，授能並非僅僅表示「授權」而已，除了授權之外，還必須給予組織成員犯錯的機會，並容忍錯誤所造成的損失成本。

劉宜君（2004）則是以社會資本的角度作為出發，指出現代學者以金錢比喻實體資本的概念，將人際關係間的「信任」以社會資本作為同等的比喻。而要使

組織內的知識能夠充分流通與分享，則需要建立以信任為基礎的知識網絡或知識社群，以利組織成員將本身的知識與其他成員分享。

吳明烈（2002）於其研究「知識管理與學習型組織」中表示，知識唯有透過密切的交流與「分享」，才能充分發展並發揮最大的價值。而當組織成員彼此間的素質較為相近且彼此互相信賴時，知識的交流與分享將更為頻繁且具有成效。知識分享策略不緊緊在於不同的團體內蒐集與傳播資訊，同時也必須建立一種機制，促使每個人都能無時無刻從他人之處學習，而此必須要組織成員的合作以及知識管理科技的運用，就此來說，組織必須建立起知識分享的文化。

綜上所述，組織的知識來自於組織成員，若不能形塑有利於知識管理發展的文化，則對於知識管理的推動會造成莫大的阻礙，根據上述文獻整理可得知，組織文化的核心在於「價值」系統的建立，其中包括目的性價值觀以及工具性價值觀，依照本研究的核心來看，組織若要順利推動知識管理，其目的性價值觀便是達到知識管理，因此工具性價值觀便是期望組織成員的行為與模式能夠促進知識管理目的之達成。根據前述章節文獻所示，組織為達到目的性價值觀，將會制定出反應工具性價值觀的規範與準則，透過上述學者所指出有利於形塑推動知識管理的組織文化特性來分析，其中應該包括：「信任」、「團隊」、「合作」、「分享」、「授權授能」、「創新」為其價值核心。

學者孫煒（2004：124）與馮燕（2001：207）皆指出，非營利組織的經營並非如同企業一般，以「利潤」為動機的驅使，而是依靠「使命」的凝聚與引導，透過能反應社會需求的「使命」來獲取社會大眾的支持。此外，組織的管理經營策略則是由使命衍化而來，使命的角色與精確對於非營利組織來說，更甚於企業部門與政府部門，因為策略比使命來的更為具體化，更具有階段性。其次，學者陳定銘於《非營利組織、政府與社會企業-理論與實踐》一書中更提到，使命對於非營利組織的最基本作用便是作為策略與行動的指導方針，透過明確的使命，可以讓組織在制定策略或採取行動時，能有一清楚的共識，在資源分配的優先順序上，也能夠有一一致性的原則。非營利組織應該積極灌輸組織使命的價值觀念，以提升彼此間的長期認同，使命與認同兩者之間是彼此相互增強、相輔相成的（陳定銘，2007：420-421）。綜合上述，使命是非營利組織維繫生存的原動力，而使

命本身所代表的是一種較為抽象的價值理念，透過策略的規劃，可以將使命予以具體化並付諸執行。筆者認為，非營利組織的使命所代表的價值理念，與知識管理研究中所提的價值系統相同，都表示為一種較為抽象的價值觀念，而這樣的價值觀念，是組織在做任何決策與行為時的潛在最高原則。因此，本研究將針對非營利組織推動知識管理組織文化面中的「**價值**」系統予以探究。

學者鄭怡世（1999：312-313）與張英陣（2000：162）皆於研究中指出，非營利組織是社會服務的前瞻者與創新者，由於非營利組織比較能夠透過基層掌握社會的需求，加上組織的運作較具彈性，因此常常能有創新的想法與方案。學者蕭新煌則是在「台灣的基金會現況與未來發展趨勢」一文中指出，社福慈善類基金會成立時間比整體基金會的平均成立時間要多三年半，屬於已經邁向成熟期的組織，然而，這樣的組織卻容易因為守成而遭遇發展停滯的危機。因此，需要加強創新策略以預防發展停滯的危機（蕭新煌、江明修、官有垣主編，2006：634）。綜上所述，非營利組織保有企業組織結構彈性的特點，因此能夠迅速反應社會的整體需求與脈動，在提供服務方面，也能夠以創新的方式與方案，來幫助解決各項問題。其次，為了避免組織發展停滯，進而導致組織存續的危機，非營利組織亦強調創新的價值觀念，使組織能夠順應環境快速的變動。筆者認為，非營利組織的創新價值，使得組織願意嘗試不同的管理方式，因此，非營利組織推動知識管理的重要因素，應該包括「**創新**」的價值觀念。

除了上述的創新價值外，更有研究是以社會資本的角度來觀察非營利組織的運作，學者張培新（2006：127）便表示，近年來有關非營利組織提昇社會資本的相關研逐漸增加，而社會資本其中一個主要重點就是「信任」關係的建構，在台灣歷經幾次重大災難的過程裡，這樣的社會資本逐漸展現出其重大的影響力，也是非營利組織快速蓬勃發展的主要因素。另有研究表示，現今強調權責下授的管理時代，追求公益理想的非營利組織更應如此。在非營利組織中，無論職工或是志工，投身於此一組織當中，必定對於組織的使命抱有相當高的理想，其中有些人也具有相當專業的訓練。因此，在心理上追求自主的意念相對也比較高。若是組織管理高層過於權威，則容易產生不滿的情緒。另外，作為一個提供服務的組織，若能使員工就服務對象的需求與當時現場的情況即時予以回應，也能有效提昇服務品質，因而，充分給予組織成員適當的「授權與授能」，將是現

今非營利組織管理的重要課題（司徒達賢，1999：290-291）。綜上所述，在非營利組織推動知識管理過程中，「信任」以及「授權授能」也是組織文化形塑上的重要價值核心。此外，根據知識管理相關文獻歸納，「分享」與「合作」的價值，也是知識管理推動過程的重要核心。筆者認為，知識管理著重於知識的產生到知識傳遞的過程，無論是非營利組織、企業部門或是政府部門，若是有意推動知識管理，必當著重知識在整個組織內部的流動與傳遞。因此，組織成員對於知識「分享」以及彼此之間協同「合作」的觀念，是否深植於期價值觀念之中，將會對於知識管理推動造成舉足輕重的影響。

二、非營利組織推動知識管理的組織結構面向

依照本文第四節所述，組織結構代表的是職位與部門之間的彼此關係，這樣的正式關係將可以有助於組織內部的成員對於自己所扮演的角色與工作有所認知，此外，組織結構會依照組織的目標與所需設置相關的職位與部門，負責處理相關的業務工作。以下筆者將先整理有關知識管理所提及有關組織結構面向的文獻，並於後段輔以非營利組織相關之研究，以歸納出本研究分析的相關指標。

Nonaka & Takeuchi(1995)以企業組織的觀點來分析，認為企業組織結構應該融合追求「層級制度的效率」以及「任務編組的彈性」，結合兩者的優點的組織結構才能提供知識創造穩固的基礎，而彈性的組織結構可以促進組織內知識的共享與合作，透過正式的層級結構並增添彈性的面向來促進組織的知識管理。

簡瑞霖（2007）表示組織必須打破舊有傳統官僚體系所強調的層級節制、服從命令的人際關係，因為在此種官僚文化的壓抑下，個人的創造力與特質將無法發揮，使得知識的流通與創新受到阻礙，因此，「彈性化的組織結構」與「扁平化」的組織設計，將有利於組織推動知識管理之活動。

葉乃嘉（2006）認為知識管理工具可以幫助企業儲存與累積知識，但是在知識管理中更為重要的便是在於知識的處理與應用，這些便取決於組織的決策體系與人力資源架構。因此，組織欲做好知識管理就必須先架構一個「知識管理組織」，其應該包括：最高執行者、知識長或知識主管、知識經理、技術經理、學

習經理及評估小組。而依據組織的規模大小，可以在職位設計上有所增減。

綜上所述，組織結構的設計可以有效形塑不同的組織文化，根據上述文獻整理，有效推動知識管理的組織結構是有機式的組織結構，換句話說，便是「層級扁平」、「分權」與互相「重視協調」的結構設計，在此結構下的組織成員則可以擁有較多自主性，並勇於創新與挑戰，此外，在既定的正式層級結構下，應該有依照任務「**彈性編組的團隊**」，以保持組織結構的彈性並能對環境做出及時回應。再者，為有效推動知識管理，在知識管理上應先架構一「**管理組織**」，其中可以包括最高執行者、知識長或知識主管、知識經理、技術經理、學習經理及評估小組，並依組織規模能有所增減。因此，筆者認為在組織結構分析面向可透過「**職位與部門**」的設計與「**彈性任務編組**」與否來作為分析指標。

官有垣（2000b）於「非營利組織的決策與領導」中指出，非營利組織的領導者需將組織使命轉換為組織目標，使其成為具體可行的方案。其次，非營利組織的決策單位（董事會）的角色功能中，其中包括：決定組織的任務與目的、決定組織發展方向、組織的預算與財務監督、以及甄選與解聘行政主管。黃新福、盧偉斯（2006：106-108）也於「非營利組織的決策核心與領到運作中」指出董事會與執行長於非營利組織中所扮演決策領導地位之重要性。在非營利組織當中，董事會除了決定組織的使命與目標之外，更是直接給予執行長實質上的協助。此外，更是非營利組織當中做後決策的決定者。而執行長則是相當於董事會所聘任來實現其決策的執行者，除完成董事會所交付的任務外，更要積極策略與管理組織的活動。另外，更有研究指出，董事長、執行長與執行秘書等三位非營利組織管理者，對於非營利組織內部管理、對外形象、執行活動及未來發展深具影響（徐木蘭、蘇建勳、許金田：2004：66）。綜合上述董事會與執行長的角色功能，皆攸關非營利組織的發展方向與整體策略。換言之，非營利組織的領導者與決策單位，是決定組織採行何種策略與決定組織管理方式的最高單位，若非經由其同意，許多想法必定無法付諸執行。筆者認為，非營利組織的決策與領導者，就其所表示的意思等同於「非營利組織管理者」，並配合前對章節對於知識管理文獻的整理，組織若要順利推動知識管理的因素之一，便是要擁有支持該項決策的管理高層。因此，筆者在此可以將此部份歸納為「**支持知識管理推動的非營利組織管理者**」。

根據文獻指出，非營利組織當中所指稱的「組織結構」，其所指的是人員與工作事務間的配對安排，亦即人與工作事務之間的设计。而組織結構指的又是組織為使工作任務順暢進行，並使人員協同合作，所设计的一種互動關係。換言之，組織結構單純所指稱的是一種人力分工的問題，隨著組織規模的擴大、人員的增加，進而產生區分部門單位、劃分權責層級的需要。而組織結構的设计，便是組織為了有效實現其使命與目標，針對部門、人員、事務以及層級之間的妥善安排（黃新福、盧偉斯，2006：305）。其次，在非營利組織推動知識管理的組織結構设计上，知識長的職務设计也是非常重要的，雖然知識管理的推動是組織內成員每一分子的工作，但更是非營利組織管理者的職責；許多非營利組織甚至設置專責的「知識長」來負責組織內整體有關知識管理的策略企劃、工作協調與管制考核（林東清，2003：490-491）。依此部分整理歸納，在非營利組織當中，組織結構所指稱的亦是人與事務之間的设计與安排，其中涉及到層級之間的從屬權力關係，以及每個職務所負責的職務安排。而在知識管理之中，知識長的職務设计，便代表針對知識管理推動所安排的專責性的「**職位與部門**」，透過專責的職位與部門设计，將具體推動相關工作與組織原有的相關事務做一協調與整合。

鄭怡世（2004：417-419）及吳宛育、萬育維（2000：131-132）的研究分別是探討社福組織跨專業的服務建構與非營利組織參與救災過程。兩者皆表示，非營利組織之所以能夠快速參與救災以及服務網絡的建構，主要是因為非營利組織的組織結構較具有彈性化，有別於一般官僚組織的層級節制，凡事都必須經過層層通報。反之，非營利組織可以依照其專業性，建置扁平化、分權式的組織結構。此外，黃新福、盧偉斯（2006：315-316）也於「非營利組織的組織设计」一文中提到，非營利組織不同於結構龐大的官僚體制，無法因應社會服務多樣的需求，但是可以採用矩陣式的組織型態，來建構學習型的組織。矩陣式的組織有別於金字塔型的組織結構，金字塔型的組織結構著眼於管理經濟的規模，而矩陣式的組織則強調學習的規模，使組織內的每個工作小組可以獨力承擔計畫、執行、評估等一連串完整的作業流程。矩陣式的組織規模主要重點包括：打破部門、層級節制，使人員能夠機動調配；擴大部門、人員之間的學習機會；暢通資訊流動，讓每個人都可以接觸資訊，並藉此激發創新的思維，掌握整體組織環境的動向。其次，矩陣式的組織結構，常結合機構的專案計畫來進行，而專案執行又以「團隊

工作」為其主要精神。因此，這樣的結構非但具有高度彈性與扁平的型態，也能夠促進成員之間的團隊與協同合作的精神。筆者認為，非營利組織的組織結構型態相較於公部門來說本就較具扁平彈性化，承接前述章節有關知識管理理論所歸納得知，知識管理理論亦強調組織結構的彈性化設計，兩者在此部份的著眼重點近似相同。因此，在非營利組織推動知識管理的組織結構分析上「**彈性的任務編組**」，亦是本研究所要進行探討的重點。

三、非營利組織推動知識管理的資訊科技面向

依照本文第四節所述，資訊科技是組織當中的一種管道與工具，可以幫助組織內外人員的溝通，亦可以幫助組織儲存相關有用的知識，此外，更可以透過軟體系統來幫助決策者做為決策過程中的輔助工具。而資訊科技又包括了硬體、軟體與網路三部分。以下筆者將先針對有關知識管理活動所運用的資訊科技作一整理闡述，並於輔以非營利組織相關文獻所探討資訊科技面向所應包括的指標項目。

劉宜君（2004）認為資訊科技在知識管理上的主要功能便是可以將資料、資訊與知識累積匯整於電子化資料儲存系統。此一「資料庫」系統可以減少重複、不一致資料，可以共享資料、標準化，以方便存取、安全管理資料以及知識的分享與創新。再者，搜尋資料與知識技術的建立，例如：搜尋引擎、視覺化模組等，利用圖形代表儲存於資料庫的某項知識，方便使用者利用知識庫瀏覽與搜尋知識，最後，資料擷取、維護與更新，以便捷的處理資訊與知識。

顏嘉惠（2003）則是分別就知識取得、知識創造、知識累積與知識擴散與移轉的程序來說明，各階段中資訊科技所具備的功能如下：

1.知識取得階段：必須注重知識來源的多元化，以及取得知識的便利性，組織不論是運用文件機制或是人員機制去取得顯性知識或隱性知識，對於組織的使用者而言，首先是吸取管道的便利性與多元化，因此一個好的知識吸取平台應具有下列功能：

（一）搜尋功能：檢索系統、網際網路、搜尋網站、群組軟體、內部

區域網路。

(二) 處理功能：人工智慧、專家系統、類神經網路、檢索軟體、文書編輯軟體等。

(三) 傳送功能：E-MAIL、FTP、網際網路、內部區域網路、企業間區域網路、全組軟體等。

(四) 儲存功能：資料庫、知識地圖、電子圖書館等。

2.知識創造階段：在知識創造階段，組織需要注意的是在創造過程中的流程以及情境的塑造是否會影響到創造的效果，所以在資訊科技的平台建置上必須考慮到知識傳遞的便利性、電子的討論空間、工具性的輔助等，如下面所示：

(一) 處理功能：文書編輯軟體、影像處理軟體、CAD、虛擬實境、影音處理軟體、電子行事曆等。

(二) 傳送功能：電子郵件系統、檔案交換協定、網際網路、企業間網路、內部區域網路。

(三) 儲存功能：資料庫、知識地圖、電子圖書館等。

(四) 溝通功能：工作站、E-MAIL、電子佈告欄、視訊會議、網際網路、內部區域網路、群組軟體、線上討論、群組軟體、網路對談軟體等。

(五) 分析診斷：專家系統、類神經人工智慧系統、決策支援系統、警告系統等。

3.知識累積階段：在知識累積階段，必須考慮到知識的整合型態與儲存的方式，因為知識儲存方式將會受限於知識可表達程度的影響。故資訊科技在此階段所需具備的功能如下所列：

(一) 搜尋功能：全文檢索系統、網際網路、搜尋網站、群組軟體、內部區域間網路、企業間區域網路、其他顯示介面等。

(二) 處理：人工智慧、專家系統、類神經網路、檢索軟體、文書編輯軟體等。

(三) 傳送功能：E-MAIL、FTP、網際網路、內部區域網路、企業間區域網路、群組軟體等。

(四) 儲存功能：資料庫、知識地圖、電子圖書館、文件管理系統等。

4.知識擴散與轉移階段：在知識擴散與轉移的階段，組織在建置平台時必須考慮到適當的擴散機制及工具的配合，才能有效的將知識擴散到組織其他人或部門。故資訊科技在此階段應具備以下功能：

(一) 搜尋功能：全文檢索系統、網際網路、搜尋網站、群組軟體、內部區域網路、企業間區域網路、索引介面等。

(二) 處理：文書編輯軟體、影像處理軟體、影音處理軟體等。

(三) 傳送功能：E-MAIL、FTP、網際網路、內部區域網路、企業間區域網路、群組軟體、遠距教學、網路化教學、虛擬實境等。

(四) 儲存功能：資料庫、知識地圖、電子圖書館等。

(五) 溝通功能：視訊會議、E-MAIL、網路對談軟體、電子佈告欄等。

學者高永興（2003：246）表示，伴隨著網際網路日漸普及，網站技術不斷的推陳出新，網路的運用範圍勢必日益擴大，網路不僅可以用來分享資訊，從事電子商務，既有的網路技術也可以運用來從事公益服務，並且以不斷增加的上網人口，以及寬頻網路的擴設，足以預見將來資訊科技在公益領域中將會扮演更為重要的角色。此外，更有許多學者認為，非營利組織之所以管理不善，乃是因為組織成員彼此不重視資訊。然而，現今處於高度競爭與動態的環境中，資訊已經成為一個策略性資源以及策略性武器。非營利組織之間的橫向聯繫更顯得日益重要，因此，非營利組織對於資訊科技將會越來越倚重（王士峰，2003：14-15）。其次，非營利組織在資訊科技的應用上，主要有電腦主機、伺服器、資料庫、網路以及各項軟體。在網路部分，非營利組織主要應用的有組織內網路（Intranet）、組織外部網路(Internet)以及網站的建置；而在軟體的運用上，包括：溝通通訊、文書編輯、線上學習、決策與管理。另外，在文獻中也表示，這些資訊科技設備需要專業的資訊人員來維護與應用（周文珍、賴金蓮，2005：68-72；高永興，2005：44-52；李淑芬，2005：92-93）。

綜上所述，筆者認為，大致可以將非營利組織運用資訊科技的部分分為「**硬體**」、「**軟體**」與「**網路**」，其中，電腦主機、伺服器以及資料庫可歸類為硬體部分。此外，上述文獻提出資訊科技的部分，更可以包括設備維修與使用，筆者認為，設備的維修與使用都必須透過專業人員來予以執行，因此，資訊科技更可以包括「**人員**」部分。而上述學者則是藉由知識生產過程中每一部份所可能運用的

資訊科技做一列表，而本研究主要是透過組織在推動知識管理過程中的各項因素來做探討，因此對於資訊科技此一構面，筆者認為藉由硬體、軟體、網路以及人員等四個部分做一細部的指標探討便可以符合本研究旨趣，而非聚焦於知識生產過程中每一部份運用哪些資訊科技。在細部指標部分，硬體中應該可以包括：「資料庫」、「伺服器」、「電腦主機」等；軟體部分則包括：「文書編輯軟體」、「決策與管理系統」、「線上學習系統」、「溝通傳訊軟體」等；網路部分包括：「組織內部網路」、「組織外部網路」等；人員部分則包括：「資訊處理人員」、「系統維護人員」等。

四、影響非營利組織的指標建構

在分析影響組織的指標建構上，根據上節平衡計分卡的四大構面應包括：組織成員學習與成長、內部程序、顧客、財務。此外，此四個構面又必須回歸到組織的使命上，因此，筆者將藉由此四個構面與使命來做一說明。

首先，非營利組織相較於一般的企業組織來說，更強調組織的使命，舉凡組織的志願參加者、組織所從事的各項工作與活動以及組織內外成員意識的凝聚，都與組織的使命息息相關，而各個非營利組織的使命也不盡相同，因此在使命達成與否的分析上，筆者將以所有從事社福慈善類非營利組織所欲達成的共同使命作為其分析指標。其中，從事社福慈善類的非營利組織多以服務人群、救濟弱勢為主要宗旨（蕭新煌、江明修、官有垣主編，2006：321-322；江明修、梅高文：1999：7）。此外，本研究所研究的對象皆是以從事推動知識管理相關活動的組織，因此，有效推動知識管理亦是其共同使命。因此，應有下列具體指標：**推動知識管理、服務人群、幫助弱勢。**

其次，根據前述章節有關知識管理相關文獻整理可知，若有效推動知識管理，則有助於組織整體的效能提昇，此外，組織成員在面對各個個案時的回應速度也會有所提升。另外，透過知識的傳遞與分享，組織成員在知識的累積與經驗上也能夠獲得滿足。因此，筆者認為，在組織成員與成長的部分，應該有具體指標如下：**加快回應個案速度、組織成員獲得學習機會與滿足感。**

再者，顧客構面則是要了解該組織對於顧客或案主是否有依其不同的背景與相關資訊做一分類，因為不同的服務對象會有不同的服務需求，必須針對每個個案的特殊性給予不同的回應，以確保所提供的服務確實為顧客之所需。根據前述章節所述，社福慈善類基金會主要是以公益服務為其使命，而有效的推動知識管理，將能有助於服務品質的確保，使接受服務的顧客能獲得較大的滿足。此外，以財務的角度來看，由於非營利組織不以營利為目的，有別於企業部門以利潤為導向，因而使得組織獲取資源的管道相較於企業部門來的少，加上非營利組織數量日漸增多，導致彼此之間資源競爭激烈，再此狀況下，非營利組織勢必更要能夠開源節流。綜合以上兩項因素，非營利組織若是能夠成功推動知識管理，將可以使得組織提供更符合顧客期待的服務品質，一來可以確保既有的顧客持續支持組織的理念，更可以針對不同的客群，使用不同的策略方式來獲取認同，進而得到資源的捐助。筆者認為，就此構面來作為分析，則可以分為**服務品質的確保**以及**資源的募取**兩項分析指標。

最後，在內部程序部分，由於各個非營利組織的內部程序不盡相同，較難歸納整理出彼此相關的共同程序，有鑑於本研究所欲探討的焦點並非在於非營利組織績效指標的建構之上，加上筆者個人時間、能力有限，且此構面的探討與否並不會影響本研究的焦點核心情況下，此構面於本研究將不予以進行討論，若後續對此研究議題有興趣的研究者，筆者建議可以加上此構面加以探討，使相關研究主題得以更為多元豐富。

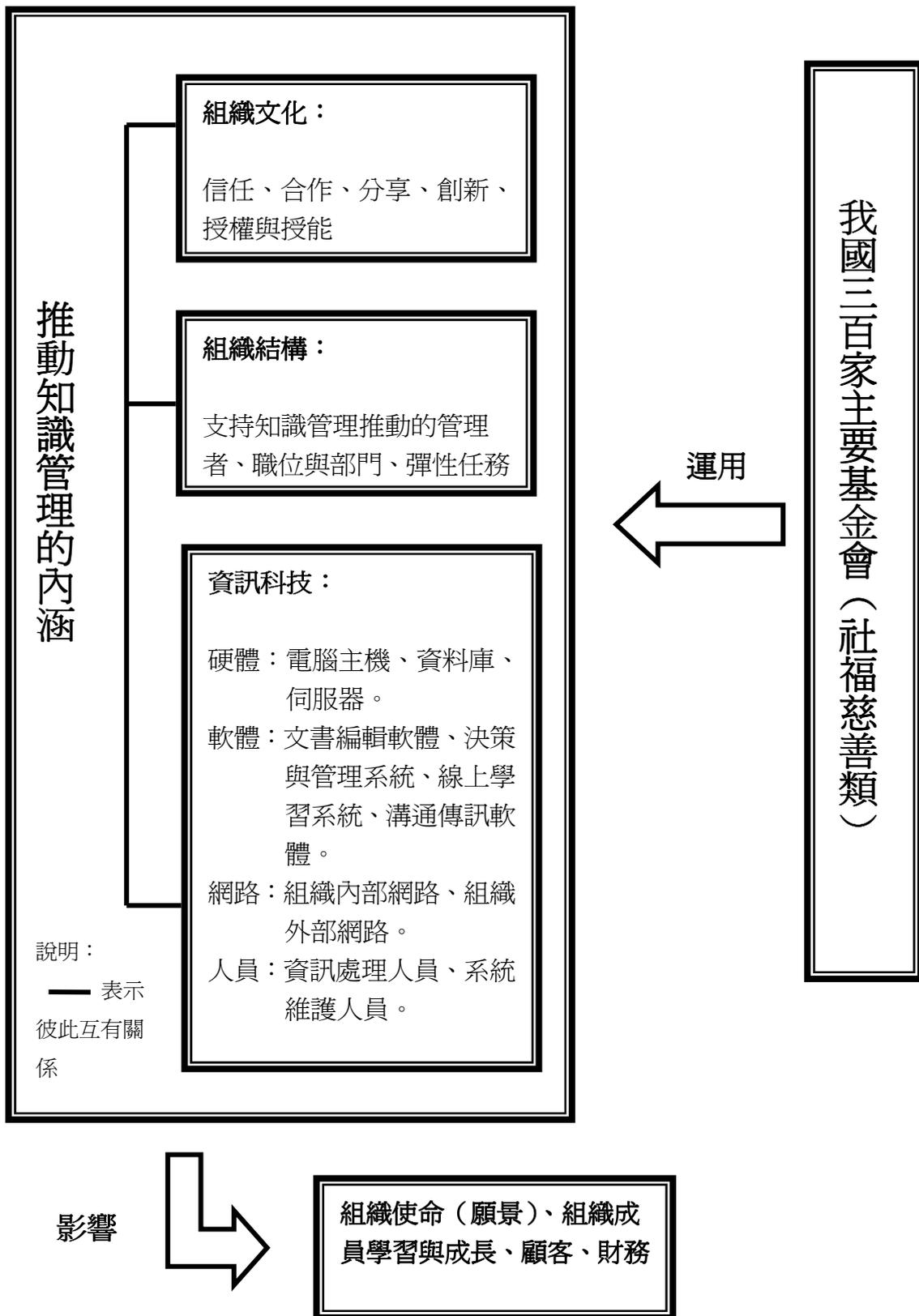


圖 2-8 研究架構圖

資料來源：筆者自行繪製

第三章 社福慈善類非營利組織推動知識管理的背景 與研究個案介紹

第一節 社福慈善類非營利組織的知識管理背景

一、社福慈善類非營利組織發展概況與重要性

早期非營利組織的發展便與宗教及慈善活動密不可分，除了源自於個人對於宗教的理念信仰與追崇之外，更是來自於人類爲了彼此扶持生存的互助精神。時至今日，這樣的組織型態非但沒有減少，反而與日遽增，根據內政部統計年報的數據指出⁵，從事公益慈善事業的福利基金會數由 2001 年的 84 家至 2007 年的 117 家，雖然 2008 年的福利基金會數量，可能受到國際經濟不景氣與金融風暴的衝擊而銳減至 69 家，但是整體而言，從事公益慈善事業的福利基金會仍是呈現成長的趨勢（參考圖 3-1）。



圖 3-1 我國從事公益慈善事業的福利基金會數

資料來源：筆者參考內政部統計年報整理修改

⁵ 資料來源：內政部統計處網站，〈宗教社會服務概況〉，《內政統計統計年報》
(<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y01-04.xls>，檢閱日期 2009/5/1)

再者，若以社會團體⁶中的社會服務及公益慈善團體數量來看，根據內政部統計年報的數據指出，無論是隸屬於中央或地方政府的社會服務及公益慈善團體數量都是呈現正成長的趨勢（參考圖 3-2）⁷。因此，足以顯見從事社福慈善工作的非營利組織，無論是以人為基礎的社團法人，還是以財產為基礎的財團法人，都是現今社會的重要角色之一。

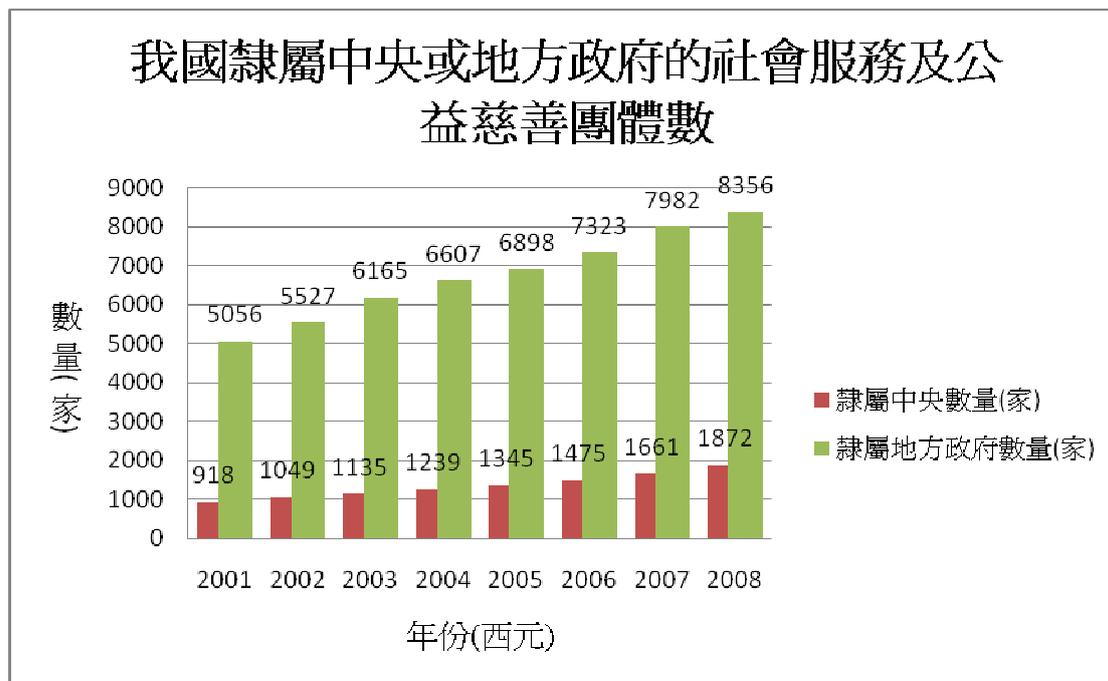


圖 3-2 我國隸屬中央或地方政府的社會服務及公益慈善團體數

資料來源：筆者參考內政部統計年報整理修改

綜上所述，我國的社福慈善類非營利組織的發展呈現逐漸成長的態勢，這反應出非營利組織在我國的社會福利與慈善照顧這一區塊已扮演舉足輕重的角色，尤其在近年來受到國際金融風暴與經濟不景氣的影響下，社會貧富差距不斷加大，失業與自殺人數不斷攀升，社會上急需救助與關懷的弱勢族群逐漸增加，更顯得社福慈善類非營利組織的重要性。

二、社福慈善類非營利組織推動知識管理的理由

⁶ 社會團體是民法所規定的人民可依法組成人民團體中的一種，其中包括：職業團體、政治團體與社會團體。

⁷資料來源：內政部統計處網站，〈中央政府所轄人民團體〉，《內政統計統計年報》

(<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-01.xls>，檢閱日期 2009/5/1)；內政部統計處網站，〈地方政府所轄人民團體〉，《內政統計統計年報》(<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-02.xls>，檢閱日期 2009/5/1)。

承接上節所述，從事社福慈善工作的非營利組織在社會上的角色愈顯重要，而成立的數量也逐年增加，但因社會整體的資源有限，面對僧多粥少的競爭態勢下，非營利組織的經營與管理，勢必要有所改變，才能因應如此激烈的環境挑戰，因此，非營利組織開始如同企業與政府一般的大量引入許多新的管理觀念與方式，嘗試在這複雜的環境下尋找適合組織永續經營的營運模式，而知識管理便是其中之一。以下筆者將就社福慈善類非營利組織推動知識管理的主要因素做一整理說明：

（一）善盡管理的社會責任

非營利組織並非一般民間企業以利潤為導向，非營利組織應是具有促進公益的使命與責任，而非營利組織的經營則是靠這些「使命」的凝聚與引導，藉由使命的達成，來獲取一般民眾的支持。此外，所謂的公共並不必然是政府專有，所有的社會組織都應具有某種程度的公共性，不以營利為目的的非營利組織更是如此，這也說明了大多數的非營利組織都是公益組織的原因（馮燕，2001：207）。其次，非營利組織的資源主要是取之於社會，而這些並非是無償免費的，而是社會各界認同其組織的理念所贈與的資源，因此，非營利組織應該有交代其組織資源運用之責，以昭公信。即便資源的贈與者未指定該項資源的用途，然而組織的管理者，仍然有善盡管理並促成組織使並達成的道德責任，再者，有些財團法人是由私人捐助成立的，然而，就財團法人成立的法源依據明白指出，財團法人必須有促進公益的目標存在，因此，當捐贈者同意將其資產捐助出來成立財團法人之時，該筆資產就已經具備「公益⁸」的特性，所以應該可受社會大眾檢驗（黃新福、盧偉斯，2006：351）。因此，非營利組織本身就應該善盡管理之責，以提升組織的效率及效能，才能將每一分每一毫使用的有其意義，正所謂：「取之於社會、用之於社會」，非營利組織自然就有必須不斷增進組織本身管理能力的義務。換言之，非營利組織透過知識管理的推動，將可以提升組織的效率與效能，除了可以善盡資源運用的責任外，更可以讓一般大眾信服。

（二）提升組織募集資源的競爭力

⁸ 人民團體法中將「公益」界定為推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、聯誼、社會服務或其他的組織行為（馮燕，2001：208）。

資源對於任何一種組織來說都是賴以維生的動力，就如同人們需要水與空氣一般。對於非營利組織來說更是如此，由於非營利組織不同於私人企業，可以將其所獲取的資源轉分配給組織的擁有者，相對來說便失去了薪資上的誘因，若單單僅以組織的使命與理念來使大眾信服，進而成為組織的志願工作者，恐怕難上加難。因此，非營利組織必須透過資源的獲取，且運用在其組織的使命與目標上，使大眾能夠了解，進而認同組織，願意給予金錢、人力、物力上的協助，非營利組織才能持續不斷的運作下去。然而，面對非營利組織逐漸增加的趨勢，社會所擁有的資源有限，使得非營利組織必須面對互相競爭資源的態勢，正所謂：「僧多粥少」，如果非營利組織無法有效提升組織本身優勢與競爭力，則組織終將會面臨崩裂解散的命運（司徒達賢，1999：86）。此外，若要能夠有效超越其他組織，則必須要即時回應顧客需求、持續提昇服務品質、多元行銷策略等方面著手，也可以運用企業所運用的產品差異化策略，穩定既有的固定捐贈者、吸引潛在捐助者以及爭取社會各界予以補助（黃新福、盧偉斯，2006：351）。因此，非營利組織應該針對所服務的對象以及服務提供的流程進行管理，而知識管理的有效推動，便可以針對不同的服務對象、捐款者以及流程進行知識與經驗的分析，進而了解不同的服務對象、捐款者的背景，以設計不同的策略方式來給予服務，而在服務流程方面，也可以制定較為迅速的服務流程，一方面可以縮短對於個案的回應速度，也可以確保服務的品質。

（三）資訊科技的普及運用

資訊科技所包含的範疇並不僅止於電腦的運用，舉凡網際網路、電話、傳真等，各種藉由數位型態的溝通工具所衍生而出的服務或活動，都可以稱之為資訊科技（高永興，2005：44）。資訊科技在近年來的蓬勃發展，非但影響了人們既有的生活習慣之外，也使得資訊之間的傳遞更加快速、更為廣泛，資訊爆炸的時代也使得人們與組織都必須面對龐大與複雜環境衝擊，資訊之所以能夠如此快速流通，網際網路扮演著不可或缺的角色。根據台灣網路資訊中心（TWNIC）的調查，我國自 2004 年起上網人口數由 1264 萬逐年上升至 2009 年的 1582 萬（參考圖 3-3）⁹，而在台灣家庭可以上網數也由 2004 年的 421 萬戶上升至 2008 年的 564 萬戶（參考圖 3-4）¹⁰，換句話說，目前台灣家庭約有 75% 可以上網，足以顯

⁹ 資料來源：台灣網路資訊中心網站，〈全文版〉，《2009 年 1 月台灣地區寬頻網路使用調查》（<http://www.twmic.net.tw/download/200307/0901all.pdf>，檢閱日期 2009/5/1）

¹⁰ 同註 8

見，台灣民眾對於網路的使用日趨頻繁，也日益依賴。

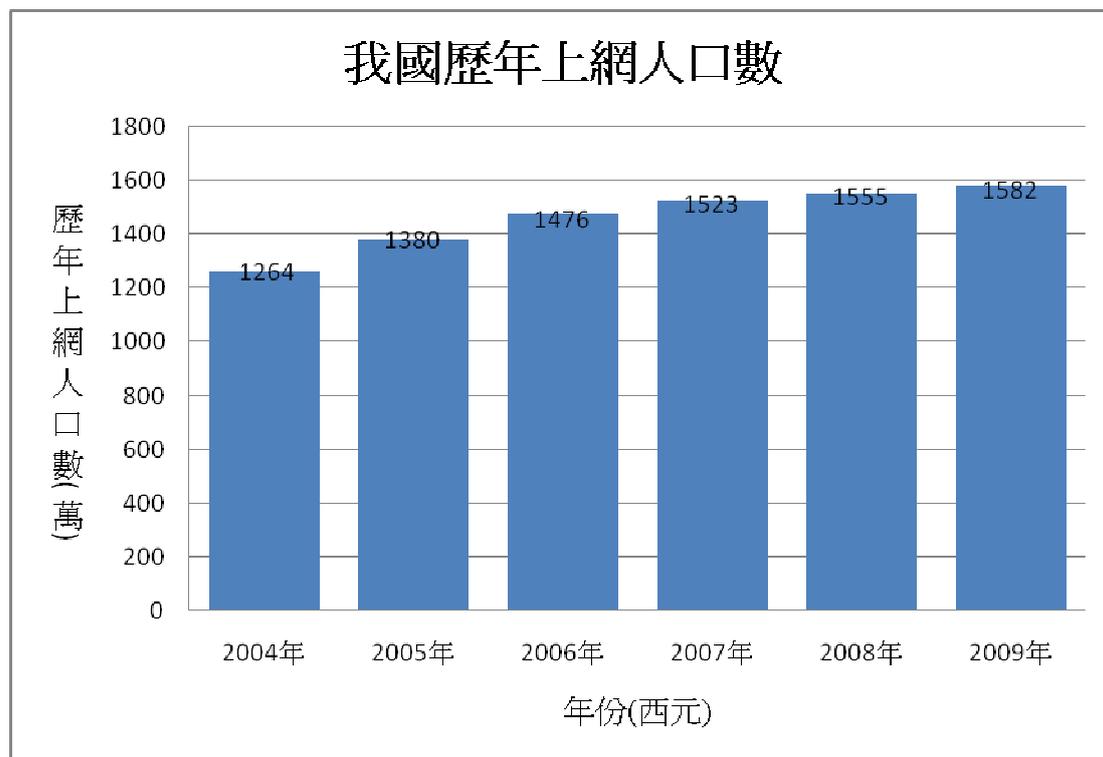


圖 3-3 我國歷年上網人口數¹¹

資料來源：作者參考 2009 年 1 月台灣網路資訊中心所公布的「台灣寬頻網路使用調查」報告整理修改

¹¹ 台灣資訊網路中心於 2002 年開始即針對「台灣地區寬頻網路使用調查」，然而於 2004 年後每年 1 月及 7 月都進行調查，直到 2007 後又改回每年調查一次，因此，各年上網人口數筆者僅以當年 1 月所統計的資料為準，以求統一。再者，由於 2002 年及 2003 年的調查母體為 15 歲以上人口，與 2004 年以後調查母體為 0-100 歲有所出入，因此，為免於數據上的差距，因此筆者以 2004 年為資料整理的開始。

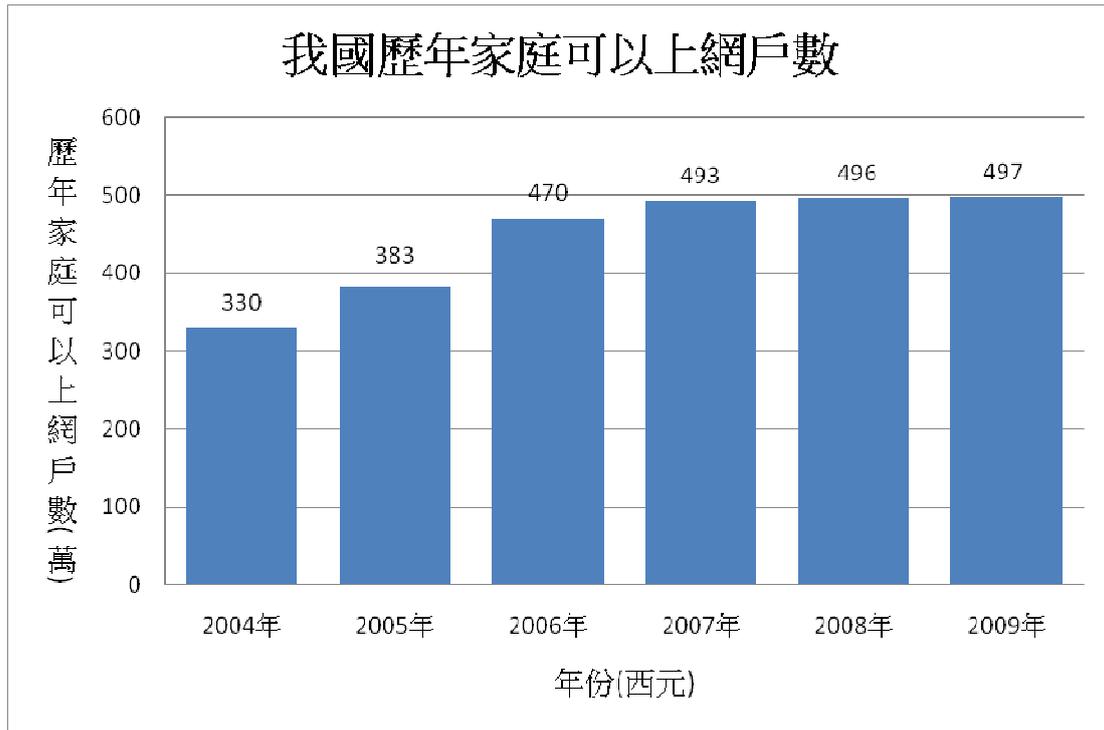


圖 3-4 我國歷年家庭可以上網戶數

資料來源：作者參考 2009 年 1 月台灣網路資訊中心所公布的「台灣寬頻網路使用調查」報告整理修改

綜上所述，網際網路在我國的發展已經非常成熟，每年上網人口數不斷增加，換言之，在這樣的發展情況下，無論是各種類型組織都必須重視資訊科技的應用，以因應龐大且複雜的資訊，非營利組織亦是如此。此外，也由於資訊科技的快速發展，非營利組織對於知識管理的推動更顯迫切，主要原因在於，非營利組織必須透過知識管理的推動來辨別哪些資訊是組織所需要，進而予以保留並傳遞至所需要的組織成員身上，再者，透過知識管理亦能加快組織成員在面對相同類似問題時的判斷與決策，尤其是從事社福慈善工作的非營利組織，所面對的大多是人，然而人是多變且複雜的動物，更需要推動有效的知識管理，以增加處理及回應的速度。

第二節 本研究個案介紹

在研究對象的選取上，筆者主要是以立意抽樣¹²的方式來選取能夠符合本研

¹² 立意取樣乃研究者根據對群體的了解、研究目的與主觀的判斷，認為不按隨樣取樣方式，而改循刻意、有目的性的抽樣方式，更能有效地取得研究所需的資料，回答待答問題與驗證假設，以達到研究目的。

究旨意的對象為主。承接第一章第四節所述，筆者在研究對象的選取上，先將範圍限縮於以基金會（財團法人）為主。其次，由於本文的研究架構當中包括組織結構此一面向，因此在組織成員人數上，筆者認為應將範圍限縮在 10 人以上，以方便研究觀察。最後，筆者再以電話與電子郵件的方式逐一詢問符合本研究第一階段篩選出來的研究對象。而經由詢問後，有些表明未曾推動知識管理、有些由於會務煩忙無法給予協助、或者當初負責該項業務者已經離職等因素，最後成本研究的研究對象一共有如下四個基金會（參考表 3-1）：

表 3-1 研究對象及規模列表

基金會名稱	基金會額數與組織成員數	規模
1. 佛教慈濟慈善事業基金會	基金額數：250 億 5174 萬 3670 元 工作人員：1062 人	大
2. 心路社會福利基金會	基金額數：8033 萬 961 元 工作人員：266 人	中
3. 勵馨社會福利事業基金會	基金額數：3000 萬 工作人員：138 人	中
4. 南投縣博幼社會福利慈善事業基金會	基金額數：1000 萬元 工作人員：15 人	小

資料來源：筆者自行整理

根據上述選取的研究對象來看，主要可以依照組織人數來作一規模區分。首先，佛教慈濟慈善事業基金會在組織成員數上有 1062 人，且基金額數有 250 億 5174 萬 3670 元，無論在人數與基金額數上皆可以歸類為大型規模組織結構，而心路社會福利基金會與勵馨社會福利基金會的組織成員數則分別都超過百人，基金額數也在全國性基金會登記門檻的 3000 萬以上，因此，可以歸類為中型規模組織結構。反觀南投縣博幼社會福利慈善事業基金會，組織成員僅有 15 人，基金額數也剛好上千萬，屬於較小型的組織規模結構。透過此三種規模的基金會來做一比較，希望能夠更進一步探討不同規模大小的社福慈善類非營利組織在推動知識管理的策略與影響上，是否會產生不同的效果與認知。

一、研究個案簡介

以下筆者將針對本研究個案的組織緣起、組織宗旨、服務對象及組織結構做一整理說明，使讀者能對於個案有初步的認識與瞭解。

(一) 佛教慈濟慈善事業基金會¹³

佛教慈濟慈善事業基金會（簡稱：慈濟）早期由證嚴法師於 1966 年在台灣花蓮成立「佛教克難慈濟功德會」開始，主要以克己、克勤、克儉、克難的精神所創立，起初由六位同修弟子，每人每天增產一雙嬰兒鞋，三十位家庭主婦每天省下五角錢，投入竹筒裡，開始從事慈善濟貧的工作。後因慈濟為興辦醫院進而向省政府申請「財團法人佛教慈濟慈善事業基金會」，並在 1980 年 1 月 16 日獲立案通過；然而，因為照顧的對象遍及全國，為此又向內政部申請全國性的財團法人登記，於 1994 年終於完成全國性的財團法人登記。四十幾年來，慈濟的服務志業範圍逐漸擴大，由慈善進而到醫療、教育、人文（梁斐文，2005：210），目前所分佈的據點拓展至全球五大洲，亦已有四十五個國家設有分支會或聯絡處，至今援助已有六十七個國家之多。

慈濟的組織宗旨是以「慈、悲、喜、捨」之心，與秉持「誠、正、信、實」之精神為出發，祈願人心淨化、社會祥和、天下無災無難。慈濟人以「人傷我痛，人苦我悲」的人文情懷，超越種族、國家、語言、膚色、宗教信仰的界限，以出世的精神從事入世的志業工作，不僅讓「大愛」成為一種普世價值，更期望將中華文化底蘊中的人文精神發揮到極致。目前的慈濟所從事的志業包括：慈善、醫療、教育、人文四項，統稱為「四大志業」（參考圖 3-5、附錄一）；另投入骨髓捐贈、環境保護、社區志工、國際賑災，此八項同時推動，稱之為「一步八法印」。

¹³ 慈濟全球資訊網（<http://tw.tzuchi.org/V1/index.php>，檢閱日期 2009/5/1）

佛教慈濟慈善事業基金會組織架構圖

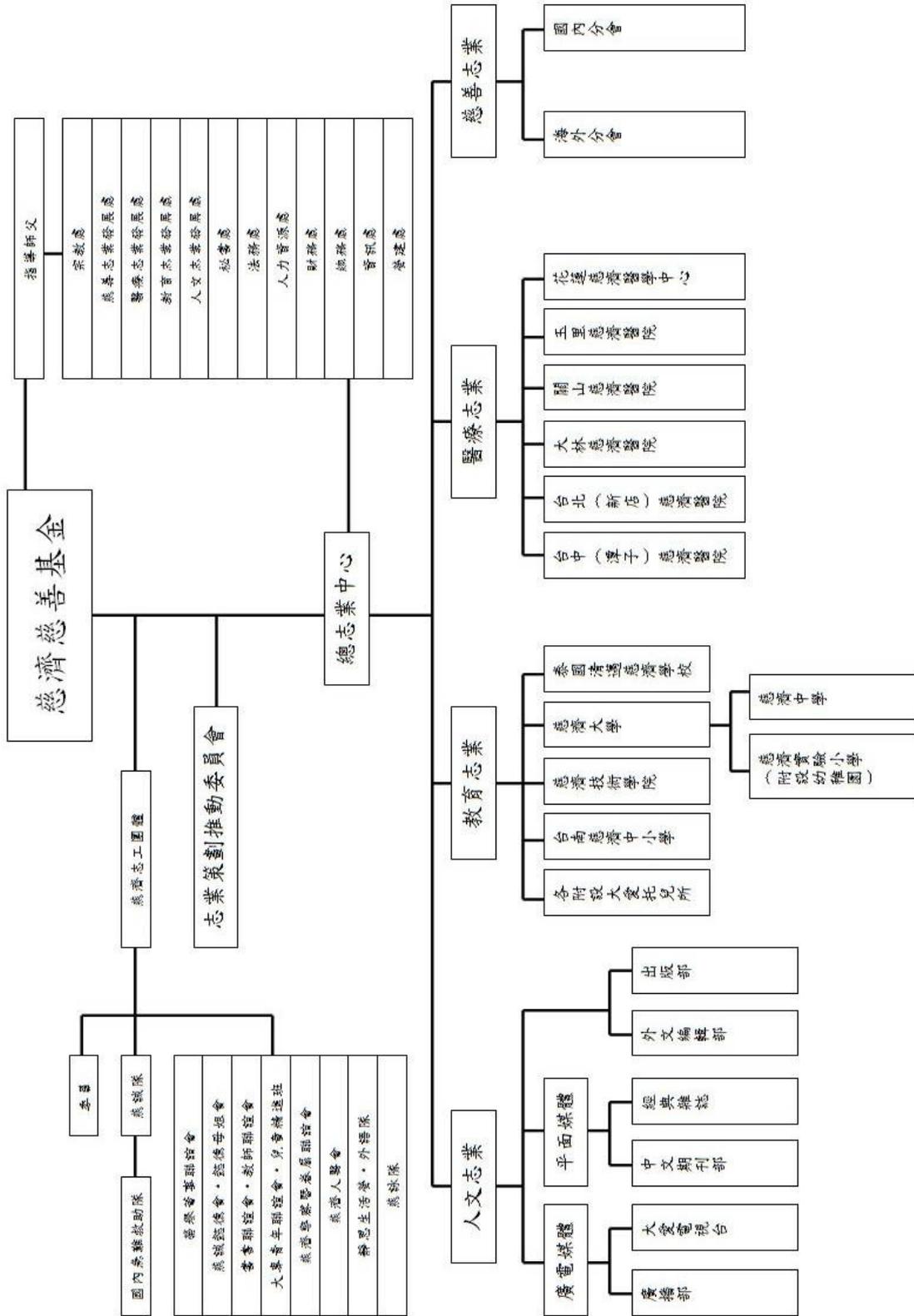


圖 3-5 佛教慈濟慈善事業基金會組織架構圖

資料來源：組織內部資料

依照慈濟四大志業組織架構圖可以看出總志業中心下轄一單位資訊處，資訊處主要處理慈濟整體的資訊架構與軟體開發，因此，有關知識管理中的資訊科技部分便由此單位負責開發與維護。目前筆者所知慈濟有關知識管理方面的資訊科技包括：E 生無量-慈濟數位學習網（參考圖 3-6）、遠端視訊會議系統等，數位學習網主要是將組織內部知識予以數位化，並讓組織成員可以隨時隨地上網觀看學習。而遠端視訊系統則是可以讓世界各地的組織成員透過此系統交談與溝通，此外，證嚴法師每日早晨的開示，亦可以透過此系統讓世界各地的會員「有時差、無秒差」的聆聽。此外，慈濟對於組織未來的資訊架構有一完整目標與規劃（參考圖 3-7），其中包括了許多與知識管理有關的管理與評鑑系統。



圖 3-6 E 生無量-慈濟數位學習網

資料來源：E 生無量-慈濟數位學習網(<http://learning.tzuchi.net/>，檢閱日期 2009/5/1)

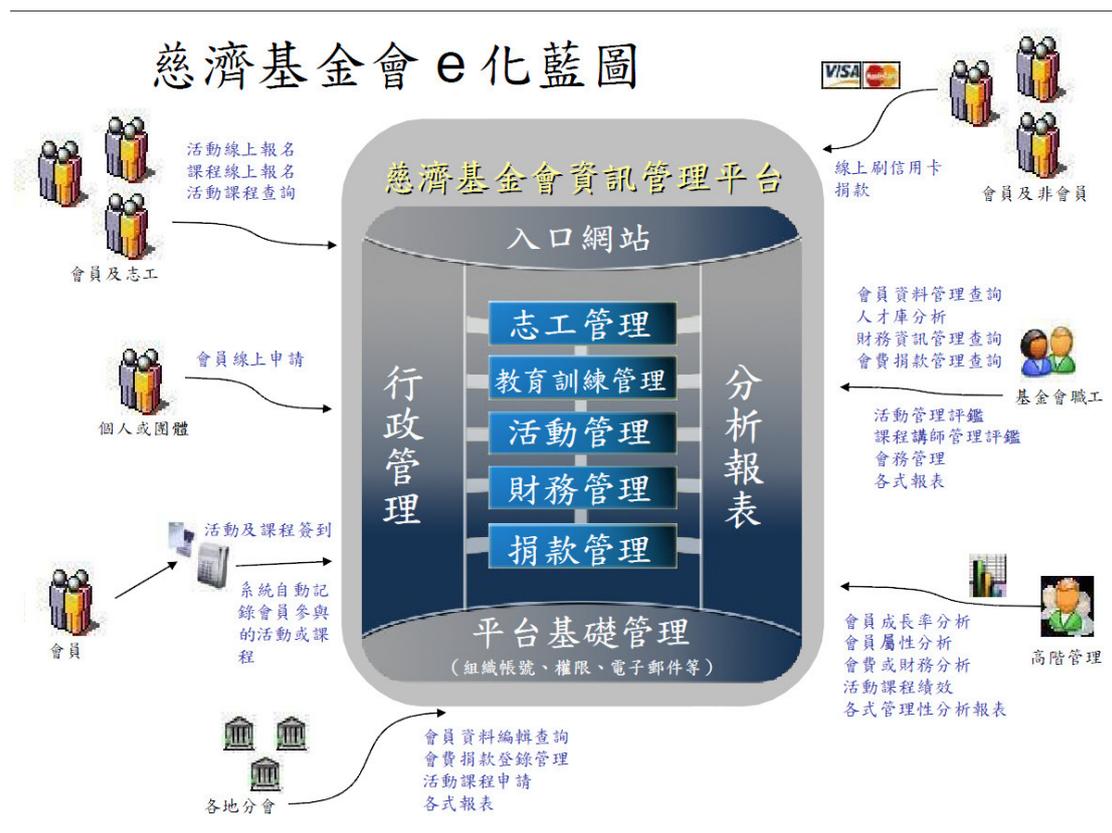


圖 3-7 慈濟 E 化藍圖系統

資料來源：組織內部資料

(二) 心路社會福利基金會¹⁴

1970 年代，「智障」、「唐氏症」、「腦性麻痺」、「自閉症」等名詞對一般人來說，都是非常陌生的，當時心智障礙者家庭面對的是社會的不了解加上就學、托育、醫療及就業資源的缺乏，為了孩子生存的尊嚴與權利，一群智障者的家長開始組織交流，從「心路雙月刊」的創刊開始，凝聚家長的力量，終於在 1987 年成立了台灣第一個由身心障礙者家長所發起的社福組織—心路文教基金會。(1998 年後更名為財團法人心路社會福利基金會)。而心路社會福利基金會（簡稱心路）的使命便是「提供全方位的服務、促進有機會的環境，成就智能及發展障礙者最大可能」，沒有企業財團的支持，憑藉的只是父母對孩子的愛。沒有人希望自身或自己的小孩殘病，但是，面對孩子的不幸，雖然遺憾，但絕不放棄，因此，心路存在最重要的使命與價值便是用「一顆父母的心，陪孩子走一生的路」。心路希望可以看到越來越多心智障礙者家庭願意和孩子走出來，也看到越來越多

¹⁴ 財團法人心路社會福利基金會 (<http://www.syinlu.org.tw/Intro/index.htm>，檢閱日期 2009/5/1)

人接納和關懷的眼光。放眼未來，心路將一秉創立初衷為心智障礙者及其家庭提供專業服務，並以「智能及發展障礙者擁有美好的希望、尊嚴的生活與豐富的生命；心路成為最受信賴的社會福利團體。」做為持續向前邁進的目標。

心路主要就是以智能障礙、唐氏症、腦性麻痺、自閉症或伴隨有智能障礙的多重障礙者為其主要服務對象。在服務理念部分，主要秉持著尊重個人、正直善良、熱忱關懷以及追求卓越為其主要精神。目前心路分佈的據點包括了以台北、桃園、新竹、高雄為主的主要服務區域，其組織架構圖如下圖 3-8。在心路服務方面，主要可以分為兒童早期療育、成人服務、家庭服務及其他服務。兒童早期療育主要包括了：日間托育、認知訓練、復健治療、團體療育、親子療育班、到宅療育、早療團對評估及個案管理；在成人服務方面則包括了日間托育、職業訓練、庇護就業、社區就業、社區居住、職業輔導評量、休閒活動及社團；在家庭服務方面則包括了家庭支持、經濟支持、假期安親、臨時托育、課後安親等服務；最後有關其他服務部分則有社會宣導、高職轉銜、幼兒發展篩檢活動、幼托園所巡迴輔導及專業人員專業培訓與研習。目前心路也有由庇護工廠所製作出來的商品義賣，除了可以增加組織資源再利用外，亦可以讓這些身障的服務對象們習得一技之長。

目前心路有關知識管理推動方面，大約是在 2007 年底開始規劃知識管理系統的運作，大約 2008 年 4 月軟體部分才開始陸續上線，主要負責知識管理系統開發與維護的是會務發展部中的資訊專員，就整體時間來看，心路的知識管理系統目前使用大約一年左右。

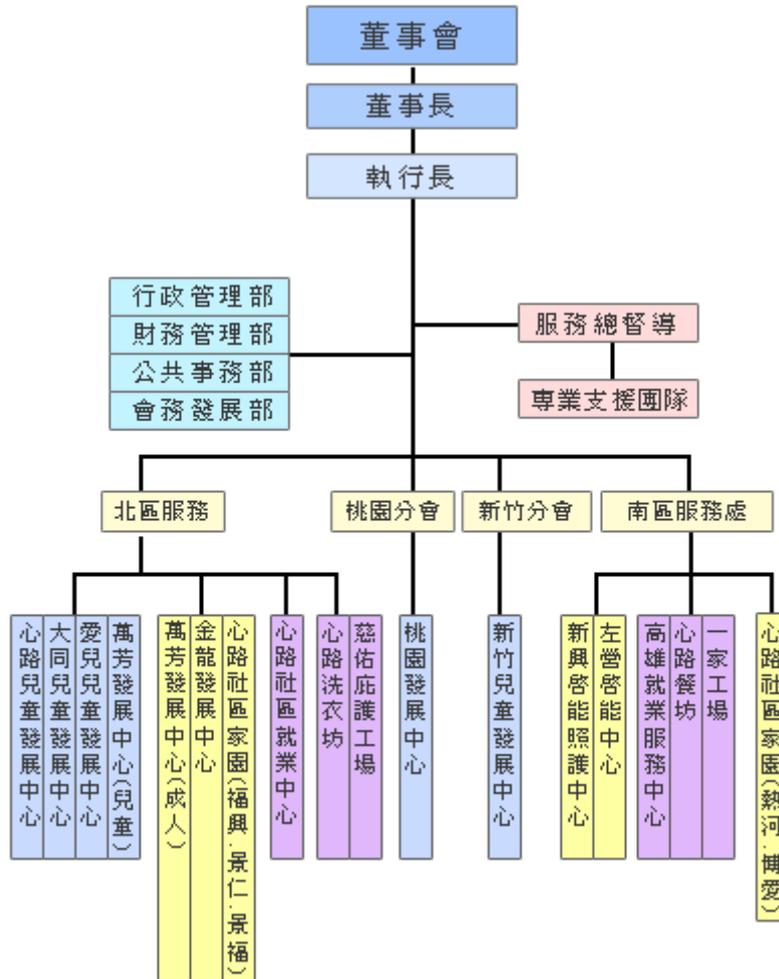


圖 3-8 心路組織架構圖

資料來源：財團法人心路社會福利基金會

(<http://web.syinlu.org.tw/01about/images/organization9801.gif>，檢閱日期 2009/5/1)

(三) 勵馨社會福利事業基金會¹⁵

1980 年代，當時台灣社會與經濟都已有相當的發展，但直到 1989 年少年福利法公布之前，對於被賣從娼的少女並無特別的法令予以保護，從娼的少女被警方發現時，不論其年齡都只能依當時的違警罰法處以拘留或罰鍰，且發現兩次以上就須安置在台北廣慈博愛院婦職所或雲林女子習藝所半年，對這些少女不但沒有任何協助與保護，還被視為違法者加以處罰，而且當時這些少女常常是一離開

¹⁵財團法人勵馨社會福利事業基金會 (<http://www.goh.org.tw/main.asp>，檢閱日期 2009/5/1)

婦職所或習藝所後，又被人口販子帶回，或再度面臨被父母賣掉的情形。當時政府未重視此一問題，社會也未給予關注。1983年，美國宣教士高愛琪女士受中華民國浸信會聯會所託，到台北廣慈博愛院婦職所教授英文課程，開始與這些少女接觸，並嘗試在少女離院後進行訪視。但她發現少女離院後很難找到其蹤跡，深深感到以急就章的方式治療後，又任由她們離開，對這些少女並未有幫助。因此開始有建立中途之家的想法。1987年勵馨基金會（簡稱：勵馨）的籌備委員會開始運作，積極的辦理成立中途之家的相關事宜，於1988年2月成立，並定名「財團法人台北市勵馨社會福利事業基金會」，組織宗旨為「本著耶穌基督博愛精神以關懷不幸少女及婦女救助與重建及相關工作為目的」。高愛琪女士認為，這些不幸少女需要一個能給予她們希望、滋養她們、鼓舞她們、喚醒她們行動的地方，因此將這個中途之家取名為勵馨園，「馨」是「有如盛開的芬芳花朵」，「勵」是「需要少女立志上進」，「勵馨園」亦即有此希望園地，提供機會給那些抱著希望的人，其英文名字為「The Garden of Hope」（葉素伶，2004：35-36）。除此之外，勵馨更積極參與議題與立法倡導的相關活動，讓一些不合時宜甚至缺漏的法律更為健全。

勵馨主要的服務對象的是雛妓，但是後來發現，光是以除雛妓的角度來切入這樣是不夠的，許多人之所以會成為雛妓，是因為環境所造成，因此勵馨也開始注重預防工作，關心受虐、流浪翹家孩子等的雛妓高危險群。1994年5月成立了「蒲公英關懷輔導中心」，開始關心受虐兒童及兒童期受性侵害的婦女。在1998年該中心改名為「蒲公英兒少治療中心」，這也是國內首創的性侵害治療中心。而1997年後，勵馨也積極投入外展工作成立外展服務站、提供服務方案以關懷未婚懷孕少女等，由上述可看出勵馨投入保護不幸少女工作上的努力。目前勵馨組織架構如圖3-9，由此可以發現勵馨的服務據點已經遍布全台，可區分為北區、中區、南區以及東區，每一區都有該辦事處的處長，此外，行政中心與總部則是在台北。

目前勵馨主要推動知識管理的是研發部門，其主要業務之一便是發展組織所需資訊軟體等，雖然勵馨的組織內並無非常專業的資訊人員，但是組織本身擁有獨立的資料庫，此外，針對所需軟體亦會利用採購的方式，或是尋求免費軟體來使用。目前勵馨組織內部有使用微軟針對企業組織所設計的SharePoint企業入

口網系統，此系統功能便包括許多與知識管理相關的功能，例如：公開公用資料、資料儲存、專案管理等。

（四）南投博幼社會福利慈善事業基金會¹⁶

南投博幼社會福利慈善事業基金會（簡稱：南投博幼）成立於 2002 年，至今大約 7 年，屬於非常年輕的非營利組織。南投博幼之所以成立，主要源自於李家同教授有感於一些源自於弱勢族群家庭的小孩，因為家裡貧窮導致父母無力讓小孩補習請家教，使的小孩到學校上課聽不懂老師所教授的內容，而老師所教的內容逐漸加深，這些孩子因為基礎不好，導致後續的課程更難以理解，如此造成惡性循環，這些孩子將來非常有可能因為學習狀況不佳，而又淪為弱勢的家庭，導致其下一代亦是如此，正所謂「永久貧窮的弱勢族群」便是指這些孩子的將來。基於李家同教授所提出的「不能讓窮孩子落入永遠的貧困」理念，南投博幼便因然而生。

基於「不能讓窮孩子落入永遠的貧困」理念，南投博幼的服務對象便是貧窮的孩子，該機構相信，唯有教育才是這些窮困小孩唯一的希望，因此將其服務主軸鎖定在「課業輔導」，並致力於達到「讓知識帶希望回家」的目標，以提升這些孩子們未來的競爭力。目前南投博幼服務的對象主要是以弱勢家庭¹⁷以及學業低落的孩子為主，其服務的主軸是課業輔導，並以家庭支持服務為輔，在提供服務的過程中，以建構社區支持體系為運作中心，期待建立出自助、互助的在地社區支持網絡。課業輔導的主要方式是透過發掘與實地訪視各地區弱勢家庭 兒童、少年，瞭解家庭概況及學習能力，結合當地大學生及在地社區媽媽，加上 退休老師及已取得教師證等師資人力，共同辦理課業輔導。並且透過有形、無形獎勵等增強策略，提升弱勢家庭學童學習興趣與能力。而家庭支持則是透過個案管理服務、危機家庭輔導服務以及親職教育輔導服務等三種方式進行。首先，案管理服務是指透過專業社工員連結社區資源，協助解決弱勢家庭因經濟、結構失調、受暴（虐）等所引發多元複雜的問題與需求。其次，危機家庭輔導服務是提供面臨緊急性、迫切性問題或危機的弱勢家庭立即性的輔導服務，包括諮商服務、資源連結與轉介等，最後，親職教育輔導服務是透過團體輔導或家庭訪視輔導，增進弱勢家庭照顧子女之能力與技巧，提升家庭關係與親子互動，建立彼此間的支持與扶助。此外，再透過學校、教會及部落課輔媽媽的連結合作，改變社

¹⁶南投博幼社會福利慈善事業基金會（<http://www.boyo.org.tw/>，檢閱日期 2009/5/1）

¹⁷ 弱勢家庭主要是指經濟貧困、結構功能不足與原住民家庭。

區文化，產生社區充權的效果，培養出部落自助互助的能力以獲得永續的發展(參考圖 3-10)。目前南投博幼的服務據點已經擴大至南投埔里鎮、信義鄉、台中沙鹿以及新竹竹東鎮、五峰鄉、尖石鄉等地。

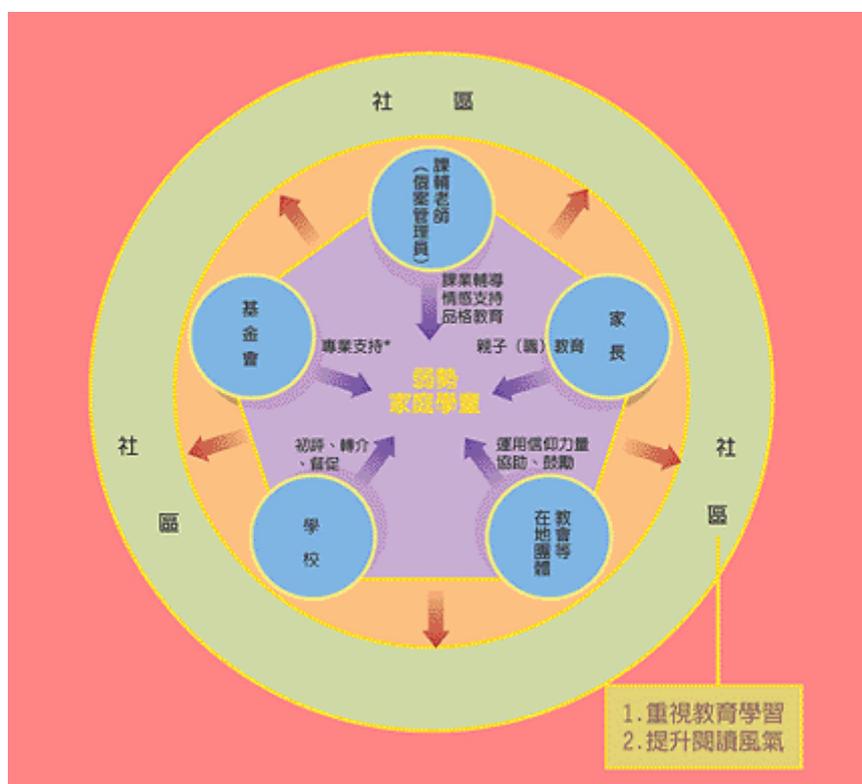


圖 3-10 課業輔導理念架構圖

資料來源：南投博幼社會福利慈善事業基金會 (<http://www.boyo.org.tw/>，檢閱日期 2009/5/1)

在知識管理部分，由於南投博幼屬於規模較小較年輕的非營利組織，因此，並沒有針對知識管理所設置的專責單位，然而，也由於成立時間較晚，使得該組織對於許多新的管理模式與資訊科技運用顯得較為容易接受，不易產生排斥衝突的心態。此外，對於個案服務的部分，也會透過電子數位化的方式予以留存，以供後續進入組織者更快了解服務對象的需求與組織使命。

第四章 社福慈善類基金會運用知識管理的實證分析

本章節主要是整理及分析經由深度訪談後所得到的結果，本章節的論述安排將依照本文的研究架構來做摘要整理。第一節中，主要是整理歸納出目前社福慈善類在知識管理相關運作的現況。首先，主要是組織文化面向，組織文化面向中包括組織中有關知識管理的價值觀、組織規則以及組織如何營造有利知識管理發展的氛圍。其次，則是組織結構面向，其包括組織是否針對知識管理設置相關職位部門，或是透過何種管道篩選知識，以及組織是否會依照任務需求設置較為彈性的任務編組。最後，則是有關知識管理相關方面的資訊科技運用，主要了解的是組織運用了哪些資訊科技設備與技術來處理知識管理相關作業。第二節則是要說明社福慈善類基金會在運用知識管理後，對於組織的目標與使命、組織成員、服務對象以及資源籌措方面產生何種影響，另外則是闡述組織在推動知識管理時所遭遇的困境與解決方式。而在第三節中將上述各節訪談資料再做更詳盡的整理歸納分析。下表 4-1 將列出本研究訪談對象、職稱、時間、地點以及相關人員編號代碼，以利本文進行後續相關分析及讀者閱讀。

表 4-1 訪談對象列表

基金會名稱	訪談日期	訪談對象職稱	訪談代碼
1. 佛教慈濟慈善事業基金會	2009/4/23	1.秘書處高專	N1-1
		2.秘書處	N1-2
		3.秘書處公關組專員	N1-3
		4.資訊處主任	N1-4
		5.資訊處副主任	N1-5
2. 心路社會福利基金會	2009/3/20	會務部資訊專員	N2
3. 勵馨社會福利事業基金會	2009/4/3	研發長	N3
4. 南投縣博幼社會福利慈善事業基金會	2009/3/30	管理室組長	N4

資料來源：筆者自行整理

第一節 社福慈善類基金會運作知識管理的現況

本節首先先了解社福慈善類基金會推動知識管理的動機與目的。其次，透過研究架構中的組織文化、組織結構以及資訊科技三個部分來做分析整理的依據，透過這樣的整理分析方式，除了可以方便本文前後文章之閱讀，更可以讓讀者更快了解社福慈善類基金會實際運作知識管理的現況與理論之間有何差異。

一、推動知識管理的動機與目的

(一) 將組織知識予以數位化，以方便留存使用，在人員流動的時候，也可以減少業務銜接時間

社福慈善類基金會主要推動知識管理的動機，其中之一便是要將有利於組織的相關知識予以數位化。由於早期傳統的文書作業方式不但不方便搜尋管理，更無法有效永久保存，隨著資訊科技的進步，可以將許多知識數位化，一方面可以方便存放，另一方面也有助於新進人員尋找所需知識，減少業務處理銜接不上的問題。

「主要是把資料數位化啦！把資料數位化是一個比較重要的原因，因為本來以往我們心路都沒有一個，幾乎都是，都是所謂的傳統文書作業，那沒有一個地方把那些以往做過的事情，或者這些所謂的知識，把它~把它保存下來的地方，那如…書面的東西終究是會壞啦！所以想說那另外一個就是我們怎麼樣透過所謂的資訊科技，我們把它保留下來，這應該算是最主要的原因這樣子」(N2)

「有些一定會多多少少會有人員流動啦，這些東西的時候，那這些新的老師能不能很快的跟上，跟上我們機構所要求的一個標準，那當然我們希望知識系統在這一塊可以有很大力量，就是說，像當新老師進來的時候，你最好先上去看看上面有一些什麼東西，或者是說你在真的開始操作的過程中，有些哪東西可以讓我們參考這樣子」(N2)

「……比如說現有的社工人員都走掉的話，其實，再去回看這些紀錄還是可以的，因為我們都有存在我們電腦這樣子。」(N4)

「……這些紀錄應該有助於你們的組織把這個資訊留存下來，然後，譬如說在社工人員上有流動的時候，他能夠比較快的上手。(A：對！)然後比較快的去面對他的個案應該怎麼處理之類。」(N4)

(二) 組織規模逐漸擴大，引進新的管理技術，期望能增進組織效能

隨著組織規模的擴大，分支的單位與地點逐漸增加，需要新的管理方式來輔助組織的運作，而知識管理便是其中的一種新的管理模式，可以幫助組織管理相關的資訊與知識，並協助分享與傳遞。

「……我想在這邊，我們最主要是處理量的問題呀！……捐款者他在早期人、數量很少，它是用手記，用記的、記帳的方式。……台灣或者是各地的一個募款的人、捐款的人，量數的多而處理需要很快速的時候，這個電腦系統就幫助處理這種量的問題嘛！」(N1-4)

「……當然一個部份是說，我們的員工數增加，那我們事實上很多的知識也是需要分享的。那另外一個部份是我們也是從這個資訊裡面可以就是，可以能夠藉著一個管理可以達到一些，有用的一些資訊，就像您說，那個個案資料的統計或者是我們會員資料的一個管理。」(N3)

(三) 快速了解會務狀況，讓組織管理者可以更快速回應外在環境的變化

透過知識管理的推動，可以縮短組織的行政作業流程，提升組織效率。此外，組織的管理者可以快速了解整個組織的運作狀況，以方便規劃組織的目標與方向，換言之，知識管理可以讓組織更快速的回應外在環境的變動，並讓組織的管理者可以更全面的了解組織的現況，並幫助管理者制定決策。

「……產生報表呀，供一些高階的主管啦，來做一些分析跟決策、探討……」
(N1-5)

「……主管級或者是…像（Q：去做政策上的決定就是了？）…對，去～譬如說他可以藉由上面資料去感覺到，譬如說這個組織的變化，對不對，啊～感覺到這個組織的變化，那他是不是能夠就是做一些決策……」（N2）

「……總部接到公文，那以往都是紙本嘛，或者是傳真嘛，那這一定會產生費用嘛，那現在其實如果有公文系統，我們其實就直接 email，把那個掃下來的東西直接 email 過去，那當然會有影響啦，那當然一個是費用影響，第二個是文化就是說他的…當大家習慣這樣的方式之後，可能會比較有效率一點吧……」（N2）

「……同工自己要去各區處，從部門、區處、總會，才有辦法看到整個基金會全體的樣貌。可是現在透過這個方式，就變成說，我總會這邊，我就直接可以看到樣貌……。我就直接從資料庫去做一個分析，就好了！我並不需要你員工，在各個部門這樣一層、一層去回報上來」（N3）

二、組織文化

（一）透過激勵與練習來幫助組織成員塑造彼此分享與學習的氣氛

組織當中每個成員彼此相互學習與分享，並透過激勵的方式來讓不善於分享與表達意見的成員建立自信心，當組織當中的成員看見其他人樂於分享，且以身體力行的方式來表達意見，間接的也會影響其他人更樂於效法這樣的行為，進而使這樣的行為與價值更深入於組織當中。

「……那其實在這個大的環境裡面，每個人都是這樣子，對不對！？就是，他可能看到您這樣身體力行，去跟其他人去做一個分享的動作。然後，彼此也就是互相在學習。……」（N1-1）

「……其實分享這種東西它是種互動式的，你會去想，下次我也希望我能夠講一些，在這講的過程當中，他可能會得到的是一種激勵跟自信，一樣你得到了激勵，你就不會害怕再說了……但是經由這樣一段時間慢慢的慢慢的練習之後，他會說呀……其實是在引導他，幫助他讓這樣的事情更完整，幫助他下一次可以講的更

好，這樣子的激勵跟鼓勵，其實都是幫助這個人慢慢、慢慢愈能夠說他所說的事情。」(N1-2)

(二) 經驗傳承有助於組織的知識得以延續，而這樣的價值觀念也是知識管理推動的主要核心

由於資深同仁具有較多的實務經驗，這些實務經驗可以成爲許多新進組織成員服務上的參考依據，因此，這些資深同仁就成爲組織的重要資源與知識來源之一，透過經驗上的傳承，可以將這些經驗分享給予有需要的人，協助其解決工作上所遇到的困難。其次，新進的同仁通常需要時間摸索其負責的業務工作，透過資深同仁給予經驗上的幫助，也可以加快新進同仁對於負責工作上的認知，而此時資深同仁若能在旁一同進行工作上的執行，也能減除新進同仁對於接觸新工作的恐懼感。

「……這個時候資深同仁的經驗，傳承就是重要的，慈濟非常重視經驗傳承這一塊，所以一個新進同仁，進來的時候你並不至於太過於孤單跟無助，因為會有人陪著你做，就算沒有他陪著你做，你可以去問到相關同仁幫你解決這件事情。」(N1-2)

「……比較像是由所謂的，譬如說資深的、或者是主任級的、或者是這這些老師…就是說比較有經驗的部分先把有經驗的東西先放上去……，比較傾向就是這個所謂的經驗傳承……」(N-2)

(三) 彼此協助合作共同解決服務上所遇到的問題，並結合經驗與實務上的體悟，進而產生出新的想法

組織中知識管理的推動，有賴於前述所提到的分享與經驗傳承的文化氣氛，而同樣的，彼此協助合作也是重要的價值之一，一般社福慈善類非營利組織多從事服務相關的工作，這樣的工作內容大多具有個殊性，使的工作執行上容易遇到許多問題。此時，組織成員間的協助合作就成了解決問題的重要關鍵，尤其透過資深員工在經驗上的判斷，將可以較快幫助同仁解決工作上的問題。其次，

資深員工的經驗與配合實際解決問題的方法，將可以產生出更多新的想法，為服務的案主謀取最大的利益，這樣的過程將使組織更容易達成其使命與目標。

「怎麼去照？畫面要怎麼構圖，比較好看？要怎麼拍比較好？拍側面、拍正面？光度、什麼亮度？會有人教你！這就是我們人文真善美志工。所以，只要你有興趣、你想要學習。你就可以加入不同的團體，加入不同的功能組，去承擔不一樣的工作。就會有資深的志工來告訴你，這其實應該要怎麼做！」(N1-2)

「……對！就像你講說，我們機構對我們來講那個分享，或者是創新，那然後看重這個……」(N3)

「……就很自然而然大家，就會彼此，我們基金會是這樣子，就是大家還蠻互相支持、支援……」(N4)

「……有沒有幫個案做最大的一個利益的處方。然後，有沒有、對，所以說我們其實是希望說他能夠有一些，經驗的職務的累積。然後其他資深的社工員能夠，會去協助他……」(N4)

(四) 透過定期會議、在職訓練與相互學習來幫助組織成員取得與分享知識

在組織文化的塑造上，社福慈善類基金會多數都有跨部門或跨單位的定期會議，透過會議的進行，可以即時反應出組織目前所需要處理的相關問題。在面對較為特殊的經驗或問題，也會透過會議當中來分享與討論。此外，也會透過在職訓練的方式，讓組織成員吸取跟業務相關的知識技能，藉此引進新的知識與技能，並帶回組織中與他人分享。

「……我們每個星期一定有課室會議，在課室會議除了共同分享你在生活中、在你的工作中遇到的一些事情，或者是你必須要讓其他同仁了解你在做哪些事情之外，其實我們也都是在分享我們在學習當中看到的一些事情。」(N1-2)

「喔！那個學習自我成長當然在我們的這個，人事的辦法裡面都會有。就是說，

員工至少每年至少要接受多少小時的一個在職訓練。不管在我們 ISO 的品質手冊，就是說我們的政策規章就是這樣，附在我們的人事辦法裡面，都會有這個部分。」(N3)

「就是我們其實兩個月，兩個禮拜會開一次主管會議。那大家有、比如說，這個部門它覺得它這個、這一批應徵近來的新進員工，他是需要增強哪一些知識，那這個督導他自己會提出來。」(N4)

「大概一個禮拜開會一次，那我們會討論個案的情況，就在主題會議。那討論的話，它可能會遇到它的困難點，那其他社工人員就可以給他建議」(N4)

(五) 有關知識管理的相關規定，並未訂定於組織章程當中，而多制定於行政辦法當中，以保持其修改彈性

社福慈善類基金會並未將有關知識管理的相關措施與規定，明文規定於組織章程之中，組織章程大多是訂定範圍較大的組織目標與方向。而與知識管理相關的措施，例如：員工的教育訓練、與薪資做結合的績效評估等，則出現在組織的行政規則當中，即便如此，也多是制定規則施行的主要流程，例如評估的細項指標、參考依據等，則是未記載於其中，主要原因是保留隨時修改的彈性，或是隨時針對不同分支單位進行修改。

「通常好像基金會的那種組織章程，應該大部份都是參考，比如說，內政部的一些那種版本規範，就是至少基本裡面要有哪一些的條文。我的(Q：所以是挑大方向。)對對對！那我的印象當中，它都比較不會牽涉到這個部份啦。」(N3)

「沒有！是沒有說到說，用人，就是說你檢核的話，要檢核到什麼項目？但是有一個，餉，考績的時間，那各中心他們可能有一個基礎啦！是說那個規章沒有訂到說，你要評核什麼項目，沒有訂到這樣。但是，一定有討論一個規則。」(N4)

「沒有！這是因為，就是因為，其實寫在規章是比較僵化。都會另外拿出來，大家主管會議時候來討論，應該放那哪一些指標？然後大家一致，嘿！不會說你這

個中心是做那個指標，那個中心是做那個。因為這個是牽扯到一個~一個，因為你要發放獎金，餉，應該是一個~一個大家的事情。應該就把它取出來，然後去界定這一些指標應該是什麼。」(N4)

二、組織結構

(一) 社福慈善類基金會沒有針對知識管理設置專責單位或職位

根據訪談整理，四個受訪單位都沒有針對知識管理設置相關的單位或職位，而是由其他單位，例如：會務發展部門、資訊部門、研發部門等，來處理相關知識管理的業務工作，其中資訊室與資訊人員大多是負責知識相關軟體的開發與維護，較不涉及知識過濾與篩選的工作。因此，在知識判別與過濾工作上，大多是由第一線人員或是資深職工來負責知識篩選與留存的工作。

「Q：是，那再請教是說，你們單位有沒有特別去針對這個知識管理的推動，去設定什麼樣的組織的結構、相關的職位或者是單位這樣子？A：並非是特別去做這個事情，嘿…Q：那就是說你們…也沒有設置，像什麼知識長之類的就沒有設置就對了。A：原則是沒有啦，嘿…」(N2)

「目前的狀況是這樣，因為我們其實推動沒有那麼久，所以目前其實在服務方面就是由我剛剛講到的那個主任來負責，那原則上現在的狀況其實是他主動去要資料，他並~我們目…其他的同仁並沒有特別說主動提供資料的機會啦…目前沒有，而是由這個我們所謂的主任…這個，他去決定說那些資料上那些是不要上」(N2)

「……我們應該是各部門去做！那通常的話就是我們，變成是總會這裡啦，其實總會也沒有幾個人啦……」(N4)

「Q：那是，回到剛剛就是說，可能貴單位，譬如說，您剛說的，你們議題管理嘛，有一個專員負責一個議題。那他，可能會去蒐集他這個議題相關的資訊。那這些資訊的話，對於組織來說，有用、沒有用，應該都會有一個過濾的人嘛！譬

如說，他可能他在蒐集的過程當中，認為這個是有用，就把它保留下來，然後，再把它分享給大家。那，所以說，貴單位的話，是不是，就是由這些專員來過濾自己相關議題的資訊？A：原則是，嘿！」(N3)

「Q：那就沒有，就比較沒有說，一個單位來專門過濾說，哪一些才是對單位內部是有用的資訊？A：嗯～這應該有點困難，對！Q：有一個審核嘛，就是說，譬如說，這個專員，他可能蒐集相關的資料之後，會不會上面還有一個單位是可以審核這些資料？A：嗯～應該就沒有。啊～如果要說有，可能也就是我吧」(N3)

(二) 組織高層對於知識管理的推動都抱持著支持的態度，但是卻無法確定其後續所帶來的效益為何

在訪談的整理當中，組織高層對於知識管理的推行都抱持支持不反對的態度，但是，也對於知識管理是否能為組織帶來實質上的效益存有觀望與遲疑的態度。再者，組織高層對於組織資源的分配，以及員工可能會產生反彈的雙重考量之下，對於知識管理的推動，就會有所取捨。換言之，組織的資源有限，是否要將資源完全投入知識管理的推動，則有待考量。

「其實都很支持啦！不過有時候會牽涉到的就是說，資源或者是說那個分配的一個問題。就是說～因為平時的，大家的工作業務都非常的繁忙。說實在，雖然覺得這樣的一些建議、想法是好的，可是問題在於是說，哎，有沒有辦法再塞進我們的工作當中，嘿！」(N3)

「目前的情況，其實各級主管是都還滿支持的，只是說因為我們剛建好沒多久，各級主管還不確定它可以做什麼(嗯嗯)，嘿嘿，那他們原則是支持這個系統，但是他不確定他可以在上面做些什麼，那他們會想說什麼東西要不要放，什麼東西不要放，這些他們其實還不是那麼明確，所以原則上他們還沒有很具體的～這些所謂的支持的…這種東西出來，那～但是他們原則上不會排斥或者是…是說大家不要用之類的，原則上他們都是鼓勵大家用的，只是說他不確定上面還可以有那些東西這樣子而已」(N2)

「沒有問題！因為都是，後來，因為他（執行長）曾經在其他的機構、大機構待過。那他來博幼的話，他知道裡面應該要有什麼，能夠協助我們，做更有效率的工作。所以，他很快就導入系統，所以，就是大家都習慣。不會覺得困難。」
(N4)

（三）組織結構特性就是扁平化、彈性化，以因應任何突發狀況。

社福慈善類基金會在組織結構設計上，大多以扁平化、彈性化為主，扁平化主要是組織上下層級結構少，而彈性化則是可以隨時因應各種狀況進行職位調整與整合，以博幼來說上下層級僅有三層，而慈濟與勵馨則是可以依據組織臨時需求，進行職務遞補以及職位整合。

「其實我們組織還蠻扁平化的就是執行長、然後各中心督導，然後社工，就這樣子而已。」(N4)

「Q：就是比較彈性、扁平化嗎？A：是！所以，你看我們現在會有一些是跨部門的。比如說，像我們有一些，ㄗ～家暴婦女呀，什麼、什麼……的之類的，未成年懷孕嘛。如果說我們現在研擬這個，虛構的小組，」(N3)

「A：它是一個隨時可以補位的團體，尤其我們的職工更能…更清楚知道這件事情，所以也許這件事情算是某兩位同仁在負責，但是兩位同仁可能再忙其他的事情的時候，其他的同仁也可以協助代打。Q：其實～那這樣子其實你們單位的調配是很彈性的，嗯嗯。A：是！是的。」(N1-2)

（四）都能針對專案或臨時性任務產生編組

社福慈善類基金會在承接一些專案，或是在處理一些臨時性的任務時，都有依據專案或任務需要而成立跨部門、跨層級的臨時編組，以尋求可以在組織內部整合意見及資源，來處理相關的業務工作。另外，透過這樣的整合，可以使組織內部的資源達到一種共享的目的，避免資源重複使用的浪費，其次，也可以延續其他組織成員的工作。對外，則可以統一組織對於某個議題的論調，不至於會

出現各說各話的情形。

「Q：你們會有臨時..那種任務性編組呀？專門針對這個專案來處理～就是會調派～臨時組成的一個單位這樣子，會嗎？A：……當然在重要議題跟希望能夠把這個腳步跨出去更一致的時候，我們會進行討論，這是會的。Q：……其實會有這樣的臨時性編組就是了？A：嗯……」(N1-2)

「Q：那再請問研發長，就是說，那你們會不會是，貴單位會不會依照你們可能接了一些專案，可能需要跨部門來處理的，那你們會不會，就是因為接了這個專案之後，會專門就是成立一個臨時的團隊小組？還是什麼……？A：對！會！」(N3)

「……我們現在研擬這個，虛構的小組，那我們就會在上面，就是跨部門就開一個區……那，我們就會把我們工作過程當中的這些資料，全部就是丟上去。因為我們這個是等於是跨部門，可能比如說，十個同工是參與在這裡，啊～是散落在不同的部門。那我們就是像說，比如說，這個我們上課的紀錄啦，我們的教案，我們教案全部都是丟這邊，然後提供給大家參考的文獻丟在這邊……比如說，我們這一堂課是十個老師、十個員工去上。那所以對我們來講，變成說，那，我不知道你上一個人講是講什麼嘛……從這個觀察結果，可以看到這個，你們之前上課狀況是怎麼樣；然後，我就可以延續，這樣子。」(N3)

「Q：那再～就再請問您就是說，貴單位就是會不會依據你們承接的那些服務阿～就是服務那些案主的專案或者是個案來做一個臨時性的任務編組？A：其實是會，但是這個編組可能不會在知識管理系統上面呈現出來。」(N2)

三、資訊科技

(一) 資料庫主要以資料儲存為主要功能。同時，會依照不同的系統運用，與需要設置不同權限

在硬體部分，基本上社福慈善類基金會都已有各自的資料庫，其主要用來

存放資料與分析資料，在使用者需要時，可以透過搜尋檢索的方式來尋找所需的相關資訊。此外，根據使用的目的與系統的多寡，則會增加數量不等的資料庫，一方面因應各單位業務所需，另一方面則是讓個別系統使用個別獨立專用的資料庫。再者，社福慈善類基金會大多以服務案主為目的，基於保護的原則，而在資料庫的權限上會有所限制，以達到保護案主的目的。而博幼的部分，則是由於組織規模與使用需求較小，所以是以電腦主機中的硬碟取代資料庫的儲存功能。

「我們有一個自己獨立的資料庫，是沒有錯！那～每個人進去，按照不同的部門，不同的業務內容，它會有不一樣的權限！這樣聽起來，好像會覺得慈濟是不是，你剛不是說樂於分享，怎麼為什麼現在又會有權限？我們有權限通常都是，基於保護個案的立場，譬如說我們的照顧戶。那～我在要做新聞來講的話，那我們的權限，也就是更廣的。」(N1-2)

「所以，在這幾個原則之下，保護個案、隱私權跟這個智慧財產權的隱密之下。其實我們的資料庫，因為，每一個處室會有每一個處室的資料庫。所以，可以分享的文件資料庫，跟或者是一些故事的資料庫，或者慈濟人、慈濟事的資料庫……」(N1-2)

「那從，最專業的知識庫的建立，所謂的知識庫，就是從實際所有文件都保留，然後可以做搜尋引擎這樣子，比較、或者是一般的應用程式它的一些處理、交易都有在做。」(N1-5)

「Q：那所以說，你們各個中心應該都有資料庫，就是可以儲存這些電子檔的東西。A：就是儲存在自己電腦的C、D槽呀！」(N4)

「Q：嗯～那就是想請問那個研發長，就是說，你們這個sharepoint的這個架設是架設，你們有一台主機嗎？就是類似資料庫？有一台專用的就是了？A：對！」(N3)

「其實以知識系統就是很標準的Civil Server嘛，然後你說其他部分的話，其實我們是有像公文系統啦，公文系統～那它就比较單純，它其實只是一個小

網站，然後反正我們的公文都會掃成所謂的 PDF 檔齣～然後他有一個小小的資料庫就是記著那些公文的大致的標題什麼之類的這樣子而已。Q：那你們就是單位有那種專用的資料庫嗎？A：對，會有專用資料庫，譬如說捐款資料，這個我們就有專用系統這樣子。」(N2)

(二) 軟體部分主要是使用會計（財務）、個案、會員與電子公文系統

在軟體部分，各基金會所使用的系統不盡相同，但大多可以歸納為電子公文系統、會計（財務）系統、個案系統、會員系統等。首先，電子公文系統主要是將組織內部的公文予以數位化，減少公文遞送往返的時間，也讓資料便於保存。而會計（財務）、個案、會員系統則是可以立即對於組織產生效益。換言之，使用此三種系統可以產生讓組織管理者看見的投資效益組織，因此，在投資軟體時，還是以能夠立即使用、立即見效的軟體為主要投資要素。此外，三項系統大多可以針對組織財務狀況、捐款者結構等進行分析，將可以有效分析組織資源的取得管道，並選擇採取何種行銷與募款策略。

「我們以前發文或者是簽呈會很麻煩是，比如說，我們的東西如果簽呈要，如果需要到執行長，它就很麻煩是要旅行一次嘛。你只能用寄的，那我們現在就是用電子簽呈了。齣，那電子簽呈，當然就不會有這個問題。所以，比如說，我們，這個簽呈齣，我們要採購什麼東西，那，就是大家就可以，在這邊去共同作業。齣，那，有的時候是，比如說是，區處的主任跟這個處長決定；那如果需要到總會的執行長，決定的話，那都已經是，可以透過這個方式，就可以決定了！就是減少以前那種寄送。」(N3)

「那當然現在組織最願意投資的，就是財務系統。所以財務系統會員系統是可以帶來募款效益。對對對！所以這個部份就看到是，高層在這方面它的這個資源的分配是，當然就是有這樣的一個取向，嘿！」(N3)

「對，會有專用資料庫，譬如說捐款資料，這個我們就有專用系統這樣子。」(N2)

「我們的個案管理系統，也就是我們的慈發系統，我們自行開發。那我們的勸募

系統，也就所謂的金流的，錢的系統，我們有自行開發。那我們的志工管理系統，人的系統，我們有自行開發，這些都有。」(N1-5)

「……就是屬於會計呀、管理，ㄗ~捐款，餉。那可能基金會可能對於捐款人的一些什麼樣子的分析呀，還是怎麼樣讓他們再繼續捐款。那這個部分，其實我們還是有個系統。我們還是，因為你龐大的捐款額，你要做一個管理，其實是很龐大的，那個一年好幾千人。甚至快要到萬了，那你怎麼去做處理？！所以這個系統，我們反而架設比個案系統還要快、還要更完善。那會計系統一定是有會計系統的一個、另外一個軟體。所以，其實我們基金會有三個軟體啦。Q：就是會計系統跟捐款系統，還有 A：個案系統~對！」(N4)

(三) 在其他資訊科技設備的運用上，通訊系統的軟硬體設備是普遍為基金會所使用的，即便尚未建置完成，也有朝此系統發展規劃

在其他資訊科技設備的應用上，則是以會議視訊系統、網路電話與即時通訊軟體為主。因為當組織的規模逐漸擴大、分支據點越多，若是以定期開會，或是利用傳統電話聯絡的方式，相對的在時間、人力與金錢上會增加許多支出，而透過會議視訊系統、網路電話與即時通訊軟體則可以讓這方面的支出減少許多，因此，即便所有組織都已經擁有這樣的系統與設備，也有意在將來朝這方向規劃發展。

「比如說我們推 IPTV，那就是各自都看得到開會的情形，甚至跟上人見面……我們在資訊裡面就是，如果用 IPTV 這種方式，或者是 conference port，那這種方式，事實上，全球都可以一起來互動。」(N1-5)

「然後我們除了 e-mail 以外，當然 e-mail 我們就是說，我們的那個也都會做管理，有一個 homemeeting，其實就有一點類似 MSN……因為我們的電話費這樣很貴嘛！所以，那時候就希望說，如果有一些簡單的溝通，就可以用這個方式。嘿！不過當然因為我們現在又裝了網路電話，就，在電話費的節費上好一點，嘿！那個反正就是多元的管道，就是同工互相的這種溝通，這樣子！」(N3)

「……因為其實我們的機構其實是分散到二十幾個機構嘛，有三百多個員工，那才～這些臨時的狀態其實是～應該算還滿常發生的，那當然他們用實體上的，譬如說用電話聯繫或用人員這樣互相見面開會這一些，在成本上當然～原則上應該是比較高的，如果我們能透過所謂的知識系統來幫他們做這一塊的運行，不管是線上會議或者是說他這些任務的一個資料留存，能夠透過這個系統來做的話，對我們來講當然是～成本是比較低，那我們是會有朝這個方向在做考慮這樣子嘿。」
(N2)

「……我們有用 Skype 呀，Skype~然後~(Q:那~那 e-mail~e-mail 呢?) e-mail 有呀! 我們各中心都有自己的 e-mail」(N4)

(四)並非所有基金會都有使用組織內部網路，未使用的基金會則是以機構為單位使用基本的網路芳鄰來分享檔案文件，無法透過組織內部網路來讓檔案文件在機構與機構間做資料共享

經由訪談資料整理結果可以知道，部分基金會並沒有使用組織內部網路，而是以區域網路的網路芳鄰來分享檔案文件，而透過網路芳鄰，檔案文件僅能在單一機構內共享，並不能處理機構與機構間的檔案文件。而有使用內部網路的基金會，則是可以透過組織內部網路，將檔案文件資料與組織各地的機構做一連結共享。若有使用各種行政作業系統，也可以透過組織內部網路來進行，換句話說，這樣的組織內部網路，一般外部民眾是無法連入，自然安全性就比較高。除了可以檔案共享外，亦可以保護組織內部資料的安全。

「沒有沒有～我們沒有那個，那叫什麼呀..(Q:區域網路之類的)，對對對，我們沒有大的區域網路，我們只有呵呵...各中心當然是各中心是有～是有網路的連線呀，就是網路芳鄰這樣的用法而已啦，嘿，那並沒有什麼～那個叫什麼，是不是叫...?啊不是...，我知道你的說，譬如說各機構間跟總部之間(對對對)，的這種內部網路，這種沒有嘿。」(N2)

「就是網路芳鄰，我們最常用就是用這個。各個資料...」(N4)

「那內部的系統，跑的東西比較多，就包括我們行政系統，我們內部在處理的文書呀，之類的東西，都在內部網路裡面跑」(N1-5)

「Q：嗯嗯！那就是，貴單位，剛剛有看到嘛，就是有內部網路嘛！那也有那種，就是屬於那種外部的，像網頁之類的，是讓一般民眾可以進來。A：對對！」(N3)

「那當然那個內部網路的，服務對象是內部顧客，就是我們員工嘛。所以大部分就是說，我們希望是說，一個就是說，對我們工作上有幫助的。比如說像，這個，這種電子呈簽，……………跟 follow，去增加他們的效率，……………有一些，資料、資訊的一個分享，那可以讓我們有一些的工作可以更快速，就不用每一個人做同樣的事。」(N3)

(五) 基金會都有使用外部網路，主要是透過網站的建置，或是部落格的架設，來對外發佈有關組織的訊息，其次，則是讓一般大眾可以透過外部網路來與組織彼此互動

在組織外部網路部分，基金會大多用來建置官方網站與部落格，透過這些網站來公布組織相關訊息以及徵信的工作，也藉此與一般大眾做訊息上的互動交流，當民眾有意了解基金會所從事的相關服務與工作，便可以上網站來閱讀相關資訊，這即成為民眾是否選擇支持其理念與捐款的重要因素，基金會也可以透過網站來達成行銷目的。其次，沒有組織內部網路的基金會，也是透過組織外部網路來傳遞相關資訊與文件，而在資料安全性上，就必需透過帳號控管的方式來處理。

「有，有網站啦嘿，網站沒有問題啦，那有一些機構有機構自己的部落格（Q：喔～機構之間還有部落格就是了？）要看機構啦！我們有滿多中心嘛，那有些中心譬如說它有這個維護的人力的話，譬如說他就～就可以自己建部落格這樣子嘿。」(N2)

「其實就只有網站吧，就是網站…那～我們的同仁，譬如說他就三不五時看看官方網站，那你說其他的就是 email 囉、MSN 囉，那其他喔～其他譬如說～啊有啦！

有可能譬如說我們有所謂的志工系統，志工系統那這個也是，其實也是直接透過外部網路進來的，那反正我們有帳號控管這樣子，嘿嘿，就是這樣子。」(N2)

「那～所以我們現在的，系統架構，事實上，跟大公司系統架構，沒有什麼大的分別！啊有內部跟外部的系統。那外部的系統呢，就是給志工呀，給一般的大眾來取得資料」(N1-5)

「我們那個網路，它是比較屬於說，有一些我們的成果報告我們就掛，還有一些它對我們一些基本認識，嘿。然後還有一些宣傳的，就是它是做小型的訊息。」(N4)

「官網主要是服務對象是外部顧客嘛，所以我們看外部顧客需～希望了解的是什麼資訊。比如說，他希望對我們的服務能夠了解。然後，了解我們在做些什麼。然後可能，這可能成為他決定，他要不要支持我們基金會之類嘛對不對。啊～或者是說，那有一些捐贈給我們的人，當然希望看到徵信哪！比如說，我們確實就是，我提供的這個資源，你們都有把它 PO 上去。所以這是一個，屬於徵信的一個部份。然後就是，比較就是能夠跟外部顧客有一個的。(Q：互動) 對對對！」(N3)

第二節 社福慈善類基金會推動知識管理後的影響

本節主要是透過訪談資料來整理分析，社福慈善類基金會在推動知識管理後，將分別對組織使命與目標、組織成員、服務對象及資源籌措能力產生何種影響。其次，則是推動知識管理的過程中所會遭遇到的困境，以及解決方法與策略。

一、知識管理推動對於組織所產生的影響

(一) 服務人群、幫助弱勢是社福慈善類基金會的共同使命與目標，知識管理的推動，有助於組織將其理念、目標與使命擴散出去，進而凝聚共識。

使命是非營利組織之所以能夠維持運作的動力之一，也是維繫組織成員共

同理念的主要價值。而社福慈善類基金會所共同擁有的使命，便透過組織的力量來關注社會重要議題，並且針對社會上的弱勢族群，給予其必要之協助。這樣的動力源自於人們與生俱來的互助行為與同理心，透過非營利組織的凝聚，形成一股力量，透過社會資源的運用，來提供服務給所需之人，並協助社會弱勢者，使其能夠在這個社會生存下去。

「這些就是我們在人道關懷上面一個很重要就是～全人、全程、全家的一個概念。所以那些，ㄗ～人道援助只是一個名項這些就是我們在人道關懷上面一個很重要就是～全人、全程、全家的一個概念。所以那些，ㄗ～人道援助只是一個名項」(N1-3)

「其實我們核心價值就是我們在～在對於所謂智障兒的服務上面嘛！」(N2)

「因為，說實在我們有一部分，是承接政府的委託方案。那因為，比如說，像那個，ㄗ～家暴跟性侵的這個部份」(N3)

「就是，我們社工人員的話，我們就會把個案分成 A、B 級。A 級是可能他有一些家暴呀、父母親有入獄什麼之類，這樣的小朋友，我們就會特別去關注他」(N4)

在以往組織規模較小的時候，組織內各個成員比較容易彼此面對面溝通，因此互動交流較為頻繁，所以容易理解組織的理念與目標。但是當組織規模逐漸擴大，所分佈的據點越來越多時，而人員的訓練就容易流於只是工作技能上面的傳授，對於組織當初成立的理念、目標與使命，就越難以深入瞭解。而透過知識管理的推動，組織成員彼此相互學習、分享，將可以有助於組織將其理念與目標擴散出去，進而讓組織成員對於組織本身的目標與使命能有更深一層的瞭解，讓組織目標更趨一致。其次，由於社福慈善類基金會大多從事直接性的案主服務工作，因此，透過知識管理可以將服務上有用的知識累積保存下來，甚至分享至從事相同服務工作的組織當中，換言之，可以將原本的服務範圍擴大，也算是一種使命與目標的達成。

「本來每一個人，目標如果是一致的。每個人去的方式本來就不一樣，但是目標

總會去達到。透過不一樣的管道走的，你會遇到不一樣的人、不一樣的事。對他自己來講，本身是一種～是一種成長。在透過學習跟分享的過程當中，他可以把這樣的歷程，跟別人分享。當這當中的成長乘二，達到綜效的效果。」(N1-2)

「所以那個其實在～非營利組織在達成目標的時候，除了目標希望能夠達成之外，速度，其實並不是我們最要求的…而是我們希望能夠把這樣的理念，讓更多人知道，共同的人認同，一起來加入…並不是，我相信這樣子的速度，這樣子的廣度，絕對可以有助於讓這樣子的理念傳達的更快速。我覺得也許應該要這樣說，會比較符合非營利組織的一個概念。」(N1-2)

「然後那種溝通，所以大家為什麼說，目標一致，這個彼此～那個其實不管正式的會議，或者是私下的互動，都是很清楚的。就是，我們在這十年間，我們四處去擴點的時候…三十幾個點…早期，進到組織的，一開始就，都會很清楚組織的使命是什麼。可是新進的員工，你不在那樣的環境下，或者在我們的訓練中。因為訓練有時候很容易流於，就是～比較是知識技能的傳授。可是對於這種組織的那種使命的認同的部份，說實在是，隔的越遠，好像越，就變弱啦……即使已經工作了可能兩、三年都，還是會，我也不知道到底組織，期待我在這個單位，要達成什麼樣子的目標跟使命…內部的這種討論跟溝通，然後去傳遞！」(N3)

「就是說或許原本我們的～的使命或目標在沒有知識系統之前呢，可能比較單純吧！假設啦，假設比較單純，然後但是因為有了這個系統其實可以擴大我們的服務範圍，其實這個是～算是有影響啦…其實我們也會考慮把一些所謂的服務目標推到所謂的同業，這個～這個算是有影響吧！算是有這個影響這樣子。」(N2)

(二) 經由知識管理可以將服務的個案做一綜觀性的檢視，此外，也可以將好的服務經驗累積，對於服務對象來說，這是一種服務品質上的確保

透過知識管理可以將好的服務經驗流存下來，並成爲日後服務案主的依據與參考，藉由好的經驗與知識，將其轉移至組織其他成員上，將可以提升組織成員面對個案時的服務技巧，也可以用最適切的方式，爲服務對象提供最好的服務。其次，也可以針對個案做一個較全面性的探討與了解。再者，這樣的服務觀

念近似於企業所強調的品質管理，換言之，藉由知識管理，可以讓基金會在提供服務的同時，確保每個案主所接受到的服務品質都會在一定的標準之上，不至於落差太大。

「其實是一種品質上的…我們是希望做一些品質上的增強啦，就是說～當然就是說，原則上各機構當然會有各機構的教育訓練，各機構的服務會有他們自己～自己這個…實體的～實體的訓練或者是實體的操作這些東西，那～那因為我們機構又還滿多的，然後其實各機構間多多少少會有不同的地方，會有不同的地方～然後我們希望在知識系統的～的某些層面上能夠讓這些不同處被～可能被顯示出來，或者是被大家一起來討論，到底那個是好的，或者是那個應該要做點加強，那如果這樣的話對於個案就會有很大的影響，就是他們在接受到的服務品質會比較一致……但是我們希望它是一個對於心路來講，整個服務應該的品質是一致的這樣子。」(N2)

「當然一部分就是說，因為我們這個經驗是有累積。所以，很多的一個部份你有了一個這些經驗的一個累積。也就是一些事情變成說你是可以早一點去預防，它不會再發生的。齣！另外一個部份就是說，對於這個，個案的一個，嗯～整體上你可以有一個更～更概括的，或者是一個巨觀的一個看見。」(N3)

「對！至少在最低的標準，一定要！保證是一個最低的一個～一個，嘿！」(N3)

「應該有很大的影響。其實，就是，社工員自己會進步嘛。那你就，你去服務對象你就會更用、更適切的一個手段或者方法，那，我想這個應該是，成正比的。」(N4)

(三) 在資源募集的能力上，知識管理的推動可以讓組織好的一面呈現出來，進而使大眾對於基金會更加認同。因此，基金會預期知識管理的推動，能對資源的募集上產生正面的效應

對基金會來說，資源大致可以分為金錢與人力兩方面，經由知識管理，基金會可以將好的服務過程制定為一套標準作業程序，並透過好的服務來取得一般

大眾或政府的信任。其次，也可以將執行服務成果公布於網站上，讓一般大眾認同其理念，進而加入組織，成為組織當中的一員。但是，一般資源募集的多寡與許多因素有關，例如：經濟景氣的好壞等，都有可能間接影響組織對外募集資源的能力，雖然如此，基金會對於知識管理的推動影響組織募集資源能力仍持以正面的態度。

「目前是沒有影響啦，因為畢竟還是比較偏內部的東西嘿，那或許是說將來就是說，如果他所謂的產生的決策能力的時候，那或許就會有影響這樣子。」(N2)

「當然，當時推動 ISO 的時候，就期待是說它有一個類似一個，品質保證的一個，怎麼講，一個意涵啦！就是說，比如說，外界大家就對 ISO 的理解，就是說，機構不是會自我管控的。它代表某一定的一個服務的一個標準。所以這個會，可能我們希望它是可以增加不管是民眾或者是政府委託單位，就是外部顧客對我們的一個信任。就像是說我們是有。可是這個部份，因為影響因素太多了，所以我不太確定是說，因為我們這樣子，所以，讓大家對我們……」(N3)

「會！比如說，我們可以把一些我們要的東西，比如說，我們暑假都要，都要應那個什麼，應徵那個大專志工到部落，下去學校當課輔老師。那我們掛在網頁，或這個訊息……嘿！那有一些我們需要，就是說尋找的夥伴，我們 PO 在我們網站，然後請他可以先到那邊去認識我們。然後他們再繼續做，投履歷呀，還是報名呀，之類的，這個其實還蠻大一個……」(N4)

(四) 推動知識管理對於組織文化會產生正反兩面的效應，而在組織結構部分，則不會產生任何影響

推動知識管理對於組織文化會產生正反兩面的影響。一般來說，知識管理的推動會讓原本既有的組織成員更樂於分享知識與相互學習。其次，也由於組織成員樂於相互分享與學習，更能激發出許多新的創意與思維，然而，這樣也產生了一個問題，當組織成員將知識提供出來分享時，有時其他人員拿去使用，但是卻未予以告知，且擅自加以修改，而使得原本樂於分享的組織文化產生了反效果，形成知識分享上的阻礙。最後，在組織結構部分，基金會則認為知識管理的

推動並不會對既有的組織結構產生任何影響。

「文化或結構，文化的方面比較傾向說剛才提到說它刺激了某些新的想法，這個部分是有的（Q：創新的精神就是了？）對對對…它刺激了某一種～因為，因為我剛才提到就是說，原本是對個案服務，但是有這系統之後，我們如果蒐集更多的資料，我們可以出書呀～或者是出…或者是同業間的一些幫忙呀，所以這個是比較有刺激到所謂的那個文化或創意。那組織結構原則上比較少影響，不會因為這個系統的建立而影響到所謂的組織結構，大概沒有啦。」（N2）

「我覺得就文化上來看，我覺得它就是應對很快呀～那很有彈性呀，然後大家肯分享啦。那就這方面，就是回應速度呀，還是什麼，資料的取，拿取呀，那資料的完備呀！這個都是一個很好的啦，嗯！」（N4）

「啊～有些人就是～就是都會把它貢獻出來，所以大家會覺得是說，喔～太好了！這個東西就是，我可以很容易的取得。那個就是說，如果只要它的歸類各方面都非常的清楚，很容易、很友善的話，我覺得大家都會覺得說，或許這個是比較方便的。」（N3）

「負面的回饋就是，類似就是說，本來我們期望就是說，有些東西就是大家共享可以減少時間嘛！就像我剛剛講說，我的演講講綱，我如果上傳，那～別人參考，就可以少花一點時間。或者是我們的一些企畫案，如果上傳，那大家就是可以去互相參考。其實我們，反正天下文章一大抄。就是說，可是～可是，就會牽涉到，類似有人，類似一個所謂智慧財產權的一個問題。所以說，我的企畫案你給我拿去，改～改～改，改成這樣。那對呀，可能我的企畫案就是，我覺得這個是很重要的。可是問題是，你用的人不知道這個很重要。你就擅自把我這個原則拿掉了。或者弄什麼。到後來看到，你怎麼把我的方案，變形成這個樣子。所以，這我，這是事實上，反而後來是造成阻礙的一個。就很多人到後來就覺得說，不要！我的東西會被人家亂修改，修改成是我不喜歡的樣子。所以他就不願意分享出來。」（N3）

（五）有些基金會的成員資訊技能較為不足，因此推動知識管理可能會對其產生

一些影響，迫使組織必需開辦訓練課程，以增進其資訊技能，但是這樣的訓練課程對於組織本身來說，又是另一筆額外的費用支出

由於知識管理的推動常會配合一些資訊科技設備來使用，然而，對於一些組織成員來說，因為本身資訊技能較為不足，因此會造成組織推動知識管理時的阻礙，面對這樣的問題，基金會則是以開辦訓練課程、或是採用傳統與數位並行的方式來減低組織成員因為資訊技能不足所產生的影響。其次，在博幼部分，由於組織成立時間較短，加上組織成員不多，目前並沒有這樣問題發生；而在心路方面，因知識管理的系統上線時間並不長，加上目前的資料處理部分是由特定職員負責上傳維護，因此，這樣的問題目前並未產生。而在勵馨方面，有些員工的資訊技能就已經對於知識管理的推動造成阻礙；在慈濟部分，會產生這樣的問題，主要是以志工部分為主，由於志工所跨越的年齡層較大，因此有比較多年長的志工對此會產生影響。

「是這樣就是說，因為有這個資訊的落差。所以對我們來講，有些覺得說，很方便、很好用。有些人就一直覺得說，比如說，我們要求是說，你要怎樣的方式去…，他就覺得說，好難搞懂。他就覺得說，反而是一個障礙，然後就會三催四請。比如說，叫他去做這個動作，他們就是不願意去做。啊～可是他們，問題是，你會發現說有些人，他又不願意去承認說，是他不會。」(N3)

「其實我覺得還好啦，因為其實我們現在要推動的一些系統，其實並沒有很多，那譬如說～你說以知識管理來講，也才剛上線啊！然後其他…，所以對他們會不會有困擾，其實目前是還好啦，我覺得還好。」(N2)

「嗯～如果說他真的沒辦法的話，目前在基金會上，嗯～還不至於有這樣的工作人員。然後，嘿～」(N4)

「我們現在比較有這個問題的，應該是志工方面。職工，也就是辦公室自動化的部分幾乎都已經完善。反而是志工部份，就是志工他可能在辦活動，他就是用紙本。像我們現在想要把這些作業變電子化的時候，那他們就會有衝擊，那我們當然就要做教育訓練、做一些處理。」(N1-5)

「慈濟的，所有的菩薩都是多年齡層的，所以我們在開發系統跟創造一個作業環境的時候，事實上，上人都告訴我們說，我們要多方面來思考。以一個最簡單的例子來講好了。就是，您剛剛說到電子勸募，電子的月刊。事實上我們也，並沒有真的放棄掉紙本的月刊呀！所以紙本月刊還是一個管道，可以讓人家來看。那我們在做電子平台的時候，事實上都有考慮到就是一般的使用者，當然我們會搭配教育訓練。有些東西是不可避免要走到電子化的路線，所以，上人本身也一直在往這方面推動跟走。」(N1-5)

針對前述有關組織成員資訊技能不足的問題，大多以組織提供教育訓練的方式來予以補強，然而，勵馨卻也提出另一種看法，有些組織成員本身的資訊技能不足是連基本文書處理，或者是上網收發電子郵件都有困難，而這一方面若是都仰賴組織開授教育訓練課程的話，對於組織來說又是一本費用的支出，因此，站在組織的立場，若是基本的資訊能力不足，則應該由組織成員自行補強，而若是組織本身推動新的系統使用，則應該是由組織本身來提供訓練課程。

「可是這樣，對這個熟不熟，其實有一些是你本來，你的這個一些電腦資訊的技能的問題。那這樣的部分，你會看到，先天就已經落差。可是對我們來講，就是覺得說，我認為你這已經是，應該基本要的。可是你會，可是事實上，比如說我們目前在招聘員工，我們並沒有那麼確實的去核對說，你的電腦技能，究竟到什麼程度。嘿！那所以會回過頭來，我們發現到就是說，有些員工好像比較差。可是，對我們來講會覺得說，那是你應該自己要去追上來的，這不應該是再由基金會去提供你。」(N3)

「所以其實我們一個，是有在討論說，比如說基本的這個，ㄍ～職能的這個部分，如何去確認。然後，或者說，那究竟我，或者說，是由我們趕快去提供這樣的一個訓練，或是說，怎麼樣是說 push 他說你自己要去想辦法把這個補上去。啊～目前是沒有做到很確實就是了！」(N3)

二、基金會推動知識管理的困境與解決之道

(一) 基金會在推動知識管理的過程，大多會因為經費上的限制，而導致許多系統無法設置，或是功能不能如組織原本之所需，進而影響了知識管理的發展，因此，轉而優先考量使用免費資源

基金會在推動知識管理的過程當中，會因為經費上的限制，而導致推動過程容易產生阻礙，組織的管理者大多希望可以先透過免費的公開軟體資源來做為測試，或是藉由廠商贊助、捐贈的方式來增加組織設備，然而，免費的資源大多無法符合組織的需要，或是功能過於陽春，若是要利用免費資源加以修改開發，則又需要專業的軟體設計師來予以協助，無論在專業人力資源或經費上，都造成了知識管理推動上的限制。

「其實剛才提到的那個帳～帳號的問題就是一個財務上的問題呀，因為～因為其實知識管理系統原則上如果每個人一個的話，當然在控管上、或者是大家分享上，就會比較好，可是因為財務～就是說我們沒辦法作那麼大的投資情況之下，我們只好用，譬如說很多人共用一個帳號」(N2)

「嗯～我們其實在一開始我們的資訊架構，我們的資訊策略就本著是，第一個，能夠用 open source，就是用免費的就用免費。那～不能用免費的，我們也盡量去爭取說，有沒有哪個公司，它願意 donate (捐獻)。那其～那最主要是，我們的專業人～人才要足夠。因為，通常系統或者平台所 donate (捐獻)給我們的，是我們開發我們自己來。」(N1-4)

「比如說，那個人事管理，幾乎是大家在很久之前就一直在反應說，我們人事管理很沒有效率。那一直希望說，可以有一些好的工具或者什麼。可是，就是之前，因為那個費用很貴。所以就一直沒有…。然後我們，當然像我們非營利組織，那種董事會是希望我們優先考慮免費的啦！可是就是說，就要變成我們說，哎～要去搜尋很多這種免費的軟體，然後不斷的去 try～try～try。可是你就是覺得，免費的它一定還是有它的限制，不可能符合你的需要。啊～你又希望它好，說可以服務我們的需求，那就很難！可是就是說，我們就會看到是，它～我們組織的管理者都是要求一些同工……就是要先用免費的」(N3)

(二) 資訊專業人員不足，使得系統開發與維護成為組織推動知識管理時的困境，必須經由專業人員的引進，或是外聘電腦公司來協助改善

在基金會初期推動知識管理時，會面臨資訊專業人才不足的問題，使得組織在系統維護與開發上顯得較為困難，針對專業人力不足的情況，主要是透過增加招募來做為解決的方式。其次，推動相關系統上線時，迫使組織成員必需學習相關資訊技能，造成工作量的增加，此時組織高層以身體力行的方式率先使用，則組織成員則會開始逐一仿效使用。最後，在組織規模較小的基金會，有的組織甚至未編制有關資訊方面的部門與職位，因此，在資訊專業人才的引用上更是欠缺。所以，諸如有關系統開發與維護的相關事務，則是委託外包電腦公司負責處理。

「其實，我們還蠻缺乏這樣的人才，可以去檢視為什麼會，那個系統為什麼不能上。啊~然後頂多會重新開機呀！重新開機還是不行，那就沒辦法。就只好求助專業的、外面的，可能委外的一些那個電腦公司來看。啊~甚至系統有問題，再回去原廠、原來的地方再重灌。這就是比較困難的，就是這個。」(N4)

「當然就是說，資訊~資訊人才的不足呀！那系統的不完善呀！因為剛推，一定是逐步逐步上系統，不可能像我們現在所有的系統、作業，通通都是資訊化。那當然你一個個在慢慢推，或者資訊人員人力只有兩三個人的時候，你要做的每一件事，你只有兩三個人去做十分之一個系統。那要全部的人來用的時候，你一定是有一個可是缺九個系統。那當然困難就存在呀，因為你這樣子是在干擾他們的工作效率呀。使得他們在使用上，他們必須去學電腦，可是他的工作又很多。那這樣子的一個衝擊，是對每一個基層員工就是一個還滿大的挑戰。」(N1-4)

「當然就是進來志業體工作的專業人員，也越來越多、人才具足了嘛！啊~那另外就是，上人跟副總他們的一個支持是我們最大的一個支持力量。因為當一個系統你在推的時候，使用者他不給你用，那最大支持我們的就是副總說，我先用！那每一個副總都，我們的副總、執行長都先用的時候，同仁就跟上，就會跟著用。對！這當然，ㄉ~說起來就是像軟硬兼施啦！」(N1-4)

第三節 研究結果整理分析

本節首先主要依據前述訪談內容之結果，以及本研究之研究問題與目的，首先整理分析社福慈善類基金會推動知識管理的動機。其次，透過研究架構所提出的組織文化、組織結構、資訊科技以及對於組織所產生的影響等面向來做為本節論述分析的順序，則可以歸納出如下結果：

一、社福慈善類基金會推動知識管理的動機因素

依照上述訪談內容整理可以歸納出，社福慈善類基金會推動知識管理的動機因素主要有下列三點。首先，透過資訊科技設備將組織所需的相關資料予以數位化。因為早期資料的保存方式是以人工書寫於紙本上再予以保存，然而這樣的保存方式除了資料容易損毀之外，也不利於尋找及管理。而透過資料數位化以後，可以將其儲存在資料庫中，一來便於永久保存，二來也可以方便組織成員在需要使用時，透過關鍵字查詢便可以找到。而這樣的資料保存方式，也有助於當組織人員流動時，快速找到所需的資料並銜接上該職務。

其次，則是因為組織規模逐漸擴大，或是所需處理的資訊量逐漸增加，因此，透過新的管理技術，並配合資訊科技設備來增加處理效率。在組織規模逐漸擴大部分，除了組織成員增多、編制增加之外，另一種則是服務據點增設，都使得組織在運作管理上增加不少困難度，若是不引進一些新的管理技術與設備，則會降低組織的效能，而知識管理便是一種新的管理概念，配合資訊科技設備，可以讓組織的知識得以快速傳遞與分享。

最後，則是期望透過知識管理的推動能夠快速掌握組織內部的各項資訊。如同上段所述，當組織規模增大，服務據點增加的同時，組織對於各個分支所要掌握的資訊能力需求便會加大，如不能即時掌握整個組織的資訊，就無法針對外在快速變動的環境做出回應。因此，組織的管理者希望能夠藉由知識管理的推動，隨時全面性了解組織現況，藉此決定修正組織的方向與目標。

在推動知識管理的動機部分，雖然社福慈善類基金會推動知識管理的動機

之一是因為組織規模大小與服務據點的增加，其中慈濟無論以組織規模及服務據點來說，都是非常多的；然而以博幼來說，組織規模雖然非常小，但是在服務據點上也已經開始向外擴點（目前服務據點包括南投埔里鎮、信義鄉、台中沙鹿以及新竹竹東鎮、五峰鄉、尖石鄉），因此，也有因為增加服務據點，擴大組織規模，而推動知識管理的動機。另外，藉由上述三項動機，亦可以了解到推動知識管理與「資訊科技」蓬勃發展相當有關，因為資訊科技的發達，產生了新的工具，可以幫助資料儲存、遞送與管理，進而創造出新的管理技術。

二、推動知識管理的組織文化面向

（一）推動知識管理所需的核心理念

1. 分享與學習

根據訪談整理，社福慈善類基金會的組織成員彼此都樂於分享，無論是職務或日常生活上的各種經驗，透過分享，知識得以流通。其次，彼此也可以相互學習對方所長，而分享是彼此互動的，一旦有人樂於與他人分享，則其他組織成員也會起而仿效，進而成爲一種文化與氛圍。在組織當中，並非每個人都能言善道，有的成員甚至害怕與人交談，而在社福慈善類基金會當中，面對這樣的問題，則是透過組織成員彼此相互激勵、給予信心，慢慢引導這些比較不擅言詞的組織成員，使其也能漸漸樂於表達與分享自己的意見，經由這樣良善的循環，分享的核心價值會更深植於組織之中。而當組織成員彼此樂於分享知識，彼此相互學習，則將會有助於知識管理的推動。

2. 經驗傳承

社福慈善類基金會多從事直接性的個案服務工作，而個案大多具有個殊性，因此，在服務的時候常會面臨許許多的突發狀況，這時候便有賴於日常經驗累積的判斷，然而新進的組織成員大多缺乏實務上的經驗，在遇到問題的時候常會顯的不知如何應對，此時，資深同仁若能給予經驗上的傳授，除了能幫助新進同仁解決問題外，也可以幫助新進同仁對其職務有所認知。對於組織來說，資深

同仁的經驗便是組織重要知識來源，因此，經驗傳承便等同於知識的傳遞與分享，對於推動知識管理的組織來說，亦是重要的核心價值。

3.合作與創新

依照訪談資料整理，社福慈善類基金會也非常注重組織成員彼此之間的合作關係，在針對個案提供服務的同時，組織成員常會需要與其他同仁討論，以確保所提供的服務方式是對案主有益的。其次，由於新進同仁在實務經驗上比較不足，因此，資深同仁在旁給予協助，提供實物上的經驗，則能降低新進同仁新中的恐懼感。再者，透過組織成員彼此討論、溝通後，許多不同的想法激發出更多新的創意；新進同仁提供服務的方式，加上資深同仁的實務經驗，會融合成新的思維與作法，以符合案主的需求。因此，創新也是社福慈善基金會推動知識管理的核心價值之一。

組織文化所代表的是一種組織氛圍，而每個成員的行為會受到這些氛圍的影響，漸漸的內化為組織的一種價值，這些價值會影響組織成員在做任何事情時的判斷依據，並影響其行為模式。綜合上述訪談整理，社福慈善類基金會在推動知識管理的同時，也將分享、學習、合作與創新等價值核心融入於組織文化當中，並透過經驗傳承的方式，使這樣的價值核心能夠在組織當中逐漸擴散，形成共識，這樣的組織文化將有助於知識管理的推動與發展。

（二）營造推動知識管理的組織文化

根據訪談整理，組織在營造適合推動知識管理的組織文化上，大致可以分為定期召開會議、在職訓練以及組織規章等三個部分進行說明。首先，是定期召開會議部分，社福慈善類基金會都有舉辦定期的會議來了解各部門、單位的狀況，透過會議的進行，與會者可以將在工作上所遇到的困難與問題，或者是組織該補強的部分進行討論，這樣的定期會議包括了各部門主管的主管會議、各課室自行召開的課室會議、或是依照主題所召開的主題會議，透過會議的進行，組織成員可以彼此分享經驗與討論，藉此也可以激發出許多不同的想法。

其次，在職訓練也是社福慈善類基金會在推動知識管理上的一項重要工作，透過組織內部的在職訓練，可以讓組織所認為的重點工作事項與專業技能，藉由一定的流程與計畫來授與組織成員。此外，組織外部的在職訓練，則是組織認為組織當中所欠缺的、或是所想要引進的知識，藉由組織外的訓練，可以將此方面的新知帶回組織內部中來分享。在職訓練不但可以充實組織當中所不足的專業技能，也可以滿足組織成員自我學習成長的需求，而社福慈善類基金會也會將組織成員，在一年之中需接受多少時數的在職訓練，訂定於人事辦法當中。

再者，社福慈善類基金會並未把有關知識管理的相關規定與措施制定於組織章程之中，根據訪談內容整理，有關知識管理的相關辦法與措施，大多是以組織內部的行政辦法或是規則來制定。在組織章程部分，則是依照內政部所制定的準則做一修改，內容則是以組織的大方向做一規定，然而，諸如人事辦法、績效考核等規則，則大多是在行政辦法與組織規則當中做一規範。組織章程是比較不易修改的，因此，若將知識管理相關措施制定於此，則無法保持修改的彈性。而將知識管理相關措施制定於辦法或規則當中，則可以依照外在環境的變化，或是依照組織分支的特殊環境做一修改調整。依照訪談內容可以瞭解，目前社福慈善類基金會所制定與知識管理相關的措施包括績效考核與人事訓練辦法，透過績效考核可以制定一些相關指標來瞭解組織成員表現或者是組織狀況，然後透過發放獎金的方式來與薪資做一連結，如此便可以誘導組織成員朝此目標努力。另外，人事訓練辦法則是透過明文規定，來要求組織成員在一年之中必需接受多少時數的訓練，以保持組織成員與組織能夠一起學習成長。

綜合上述訪談整理，社福慈善類基金會無論是定期舉行會議、在職訓練以及制定相關規則與辦法，都是希望能夠將這些活動予以成文化，並成為組織成員工作生活中的一部份，久而久之，這些活動就會成為組織成員的一種習慣，進而成為一種價值與文化。進一步分析，在組織中一種文化的形成，必需透過組織成員的互動，以及組織將此行為予以明文規定後，才能讓組織所期望的行為長期在組織內發生，並內化為組織成員的一種價值，就此部分來看，社福慈善類基金會透過組織規則與辦法，來型塑有利於知識管理發展的組織文化。

三、推動知識管理的組織結構面向

(一) 推動知識管理的專責部門與職務

根據訪談整理，社福慈善類基金會都沒有針對知識管理設置專責的部門與職務，都是由組織原本內部既有的部門與人員來分擔此一工作，而這些部門包括：研發部門、管理室、會務發展部門等，而知識管理大多配合資訊科技相關設備來予以進行輔助，因此，有關資訊科技的應用部分，則是由資訊處或資訊室來負責。因此，在有關知識過濾的部分，大多由第一線服務人員或是較資深的員工來負責，再決定哪些知識要予以留存。

綜上所述，社福慈善類基金會並沒有針對知識管理設置專責的部門與職務，進一步分析來看，首先，社福慈善類基金會所從事的多為直接性服務工作，在提供個案服務的工作上，由於個案都有其個殊性，因此，會面臨到許多突發狀況，這時便需要資深同仁的經驗判斷來加以協助，而這些經驗性的知識比較難透過一個專責單位來加以過濾，而是透過資深的工作人員來加以篩選。其次，社福慈善類基金會採用所謂議題管理的方式，來針對某些特定議題的倡導與管理，由於每個議題所涉及的範圍與領域不盡相同，每個議題都具有其專業性，因此，便是由負責該議題第一線工作人員來負責知識的篩選。而在知識管理推動的部分，則是分散至其他部門負責部分工作的規劃。

(二) 支持推動知識管理的組織管理者

社福慈善類基金會的管理者都支持知識管理的推動，也期望藉由知識管理的推動，能夠帶來立即與實質上的效益。然而，目前這些管理者對於知識管理的推動後，能為組織所帶來的效益仍處於觀望的態度，再加上知識管理的推動將會對於組織成員、組織文化與資源配置等，產生改變與影響，其次，有些組織成員會認為這些措施是在其原本的職務之外增加新的工作，而產生一些反彈。再者，由於組織的資源有限，在資源分配與效益考量之下，組織管理者會將資源運用在一些顯而立見的政策之上。因此，在各項因素的影響之下，即便組織管理者有很高的意願想要推動知識管理，也會在許多事項上做一調整與修正。

在此部分的訪談資料整理中可以得知，有關於知識管理的推動，所影響的層面廣泛，舉凡組織作業流程、組織文化、資訊科技設備、資源分配等，其中不乏許多需要長期運作才能看得見成效的相關措施以及組織成員的心理因素，都會影響組織管理者的決定，因此，組織的管理者大多是支持不反對的態度，但是作法則是比較趨近保守的方式再推動，希望可以先由可以立即看見成效的部分做投資，爾後再了解執行成效與評估是否持續推動。

(三) 臨時性任務編組

根據訪談內容整理，社福慈善類基金會都會針對專案以及跨部門、跨單位事務組成臨時性編組的團隊，大致上這樣的任務團對可以同時由兩個管道進行，一個是透過線上的系統組成虛擬團隊，另一種則是透過實際與會討論的任務團隊，這樣的任務團隊，通常結合了不同分支、不同部門以及不同職務的組織成員，在事務處理的工作上可以減少不同分支與部門之間的公文遞送時間，部門之間的有效整合也可以減少不必要的資源重覆浪費，對於專案本身，也可以快速予以處理回應。其次，這樣的任務編組也兼具了扁平化與彈性化，在面對突發狀況與任務時，組織之間的成員可以隨時遞補，或職位整合。

在此一部份，社福慈善類基金會所呈現出的組織結構是扁平化與彈性化，能夠隨時針對組織的需求、處理的專案來做一調整，而部分基金會甚至可以透過資訊科技的軟硬體設備來輔助這樣的團對運作，以達到即時溝通與協調，由此可以發現，社福慈善類基金會的垂直層級結構與水平層級結構之間是可以隨時變動，進而達到授權與授能的彈性化結構。

四、推動知識管理的資訊科技面向

(一) 硬體部分

依據訪談資料整理，社福慈善類基金會都有使用資料庫來儲存與分析資料，透過搜尋的方式可以快速找到所需的資料。其次，部分基金會會依照不同的系統或是處室而設置各自的資料庫，來負專責的資料處理工作，亦有基金會則是

以個人電腦的硬碟來作為資料庫使用。再者，由於社福慈善類基金會大多從事個案服務工作，基於保護的原則，因此，對於資料庫的使用權限有所控管，或是針對資料部分予以匿名處理。

依照上述資料來看，社福慈善類基金會在資訊科技的硬體部分，主要是使用個人電腦主機與資料庫，一方面將數位化後的資料儲存之外，也方便搜尋與分析資料。透過資料庫，組織內部的成員可以快速找尋所需相關資訊，協助其在相關業務與服務上的工作，也可以透過分析，快速了解整個組織整體的現況。而部分基金會則因為在組織規模與使用需求較小的情況下，並未建置獨立的資料庫，而是以個人電腦主機硬碟來負責儲存與分析的工作。

(二) 軟體部分

社福慈善類基金會在軟體運用的部分，主要是以會計（財務）系統、電子公文系統、個案管理系統以及會員系統為主。首先，在電子公文系統方面，基金會早期是以紙本傳遞的方式來發送公文，然而，隨著組織規模增加、分支也越來越多，透過紙本的方式傳遞公文將會耗費許多時間，透過電子公文系統的方式，除了可以加快公文處理時間之外，也可以方便組織保存相關公文資料。其次，在其他系統的選擇與使用上，則是以會計（財務）、個案管理以及會員系統作為首要使用系統，一方面是因為組織規模逐漸擴大，無論在會員、處理個案以及財務收支的數量上也漸漸擴大，透過上述三個系統，則可以以更有效率的方式來做處理分析。

依據訪談內容可以得知，社福慈善類基金會之所以選擇使用上述各項軟體系統，主要是以能否立即看見使用效益為主，對於組織管理者而言，有些投資是比較不確定能否真的為組織帶來益處，加上組織資源有限，因此，組織的管理者會選擇能夠確實為組織帶來效益的各項措施，此外，這些系統的使用，也能夠協助組織管理者了解組織的現況，並依照現況來做策略上的調整。

(三) 其他系統及網路的使用

首先，在其他資訊科技設備的使用上，主要是以通訊系統為主，其中包括：遠端會議視訊系統、網路電話與通訊軟體，由於組織規模擴大，所在的分支據點增加，而組織內外許多訊息必需時常溝通，如果使用傳統的電話或書信寄送，無論在時間或金錢的成本支出上，都會是一筆不小的開銷，而透過上述各項通訊系統的使用，則可以節省金錢與時間的花費。

其次，在組織內部網路方面，部分社福慈善類基金會會設置組織內部網路，部分則是沒有，組織內部網路主要的服務對向是以組織內部成員為主，而透過組織內部網路，可以有比較高的安全性，避免一些重要資料外流，此外，組織的分支據點也可以透過組織內部網路，快速傳遞所需資訊，而一些只有組織內部會執行的系統，也可以透過組織內部網路來進行。若是沒有組織內部網路的基金會，則與其他分支據點傳送訊息或是使用軟體系統時，主要便是透過外部網路，這樣的缺點，便是安全性上沒有組織內部網路來的高，因此，必需透過帳號控管的方式來提升其安全性。另外，未使用組織內部網路的基金會，若是在單一組織內透過網路分享檔案資料時，則會使用網路芳鄰的方式來傳遞，然而透過這樣的方式便是無法將檔案資料傳遞至其他分支機構。

在外部網路的使用方面，社福慈善類基金會都有運用外部網路，部分沒有設置組織內部網路的基金會則是透過外部網路來傳遞彼此所需資訊，此外，外部網路最主要的功能，便是透過官方網站以及部落格的架設，來傳達所需資訊給一般民眾，相同的，一般民眾也可以藉由此來了解基金會目前的運作狀況與理念，對基金會本身而言，這是一種行銷的管道，也是徵信的一種做法，一般民眾也會藉由此來選擇是否繼續支持基金會的理念與捐款。

五、推動知識管理對組織影響的面向

（一）組織的目標與使命

根據訪談內容整理分析，社福慈善類基金會的共同使命與目標便是服務人群與幫助弱勢，而當組織規模逐漸擴大、組織人數逐漸增，組織成員之間彼此的互動將不如以往來得頻繁，再加上組織分佈的據點逐漸增加，對於人員的訓練大

多流於知識與技能上的傳授，對於組織的使命與目標，未必組織中的成員都能有所體悟，然而這樣的使命與目標，對非營利組織來說，卻是最為重要的，藉由知識管理的推動，組織成員之間將學會分享與學習，使的組織目標與使命更容易傳遞到每個組織成員之間。其次，透過知識管理的推動，可以讓以從事個案服務為主的社福慈善類基金會，將好的實務經驗留存，除了可以協助組織內部成員以更快更好的方式提供服務給案主之外，亦可以將這些經驗推廣至提供相同服務的同業當中，能夠協助更多類似的案主接受到更好的服務，對於以幫助案主為主要宗旨的社福慈善類基金會來說，這也是加快組織達成使命與目標的方式之一。

(二) 接受服務的對象

依據訪談內容整理，透過知識管理的推動，社福慈善類基金會可以將好的服務經驗予以留存，並傳承給其他組織成員，使其他組織成員也能夠以更快更好的服務方式提供給案主，對基金會來說，提供好的服務給案主，便是組織的使命與目標。其次，透過知識管理，也可以確保服務品質維持在一定的水準之上，以企業的觀點來說，便是品質管理的一環，社福慈善類基金會所提供的產品，就是無形的服務工作，維持好的服務品質可以幫助一般民眾更容易繼續支持其服務理念與捐款，對基金會來說，這也是維持組織有效擷取資源的方法。

(三) 組織募集資源的能力

推動知識管理對組織募集資源能力來說，社福慈善類基金會對其抱持正面的看法，因為組織募集資源的能力與許多因素有關，例如：經濟景氣的好壞等，然而，單就知識管理的推動來看，因為能夠將組織好的服務經驗與知識儲存與分享，針對服務品質與流程做一改善與制定，除了提升組織整體的服務品質，更可以取信於一般大眾與政府，一旦取得一般民眾與政府的信任，在捐款與政府補助的金額上，便可以預期持續獲得挹注，而有些民眾也會更認同基金會的理念，進而加入組織，成為該組織的志工，無論是在金錢或是人力上，都可以為組織帶來一定程度的效益。

(四) 組織文化與組織結構

依據訪談內容整理分析，社福慈善類基金會在推動知識管理的過程當中，將會對組織文化造成正反兩種效益。正面的效益是，組織成員將會更樂於分享經驗與知識，透過彼此互相分享與學習，會使其他組織成員起而仿效，形成一種良善的循環互動，對組織來說，也可以提升組織效益，並節省許多不要的資源與時間的浪費。此外，經由分享與學習，也能夠激發出更多好的創意與思維，使組織不至於過度保守與僵化。然而，這樣的組織文化，亦會產生負面的效益，當組織成員提供自己的經驗與知識同時，部分組織成員使用他人所分享的知識，卻加以善加修改，而未告知原創者，或是將原創者認為重要的部分予以刪除，都會讓原創者願意分享知識的意願降低，此將會成為推動知識管理的阻礙。再者，在組織結構的影響上，社福慈善類基金會表示，並不會因為推動知識管理而改變組織現有的結構狀態。若遇到特殊的專案與任務，則是以臨時團隊與線上虛擬團隊來處理有關跨部門與單位的事項。

（五）組織成員與資訊科技

根據訪談內容整理分析，推動知識管理將會配合許多資訊相關的設備與系統，因此，在使用上必需具備基本的資訊技能，然而，對於組織成立時間較久的組織來說，一些組織成員可能並未具備足夠的資訊技能，導致知識管理與相關資訊系統的推動有所阻礙，對此，通常基金會將會採取兩種主要方式是來進行解決。其一，便是透過組織內部成員相互協助。其二，便是透過基金會舉辦訓練課程來負責相關的教學工作。但是對於組織來說，開辦訓練課程涉及時間、人力與金錢上的支出，加上組織規模逐漸擴大，分支據點也增加的情況下，開辦訓練課程勢必也會面臨地點選擇的問題，如果僅單一地點開課，則所有人員必需移動到指定地點上課，如果每個分支據點都開辦課程，則在場地租借與經費上，將會形成一筆不小的支出。就組織管理者而言，有些基本的資訊技能，應該是組織成員本身所應該具備的，而不該是由組織負責教授的工作，若是能力不足的成員，應該自行提升資訊技能，然而，若是組織後來所引進的相關系統，則應該由組織來舉辦相關的說明與訓練課程。最後，值得一提的是，根據受訪者表示，以目前新進的同仁來說，資訊能力不足的情況比較少見，而在職工與志工部分，志工橫跨年齡層範圍較廣，因此，比較有資訊技能不足的情況發生。而在組織成立時間上，較

年輕的基金會，由於一開始便使用相關資訊設備與系統，因此，在資訊技能與使用的適應度上，明顯高於成立時間較長的組織。

（六）推動知識管理的困境與解決之道

依照訪談內容整理，社福慈善類基金會在推動知識管理的過程當中，大多面臨下數幾項困境。首先，在經費有限的情況下，許多想要建置的設備與系統無法購入，因而轉向以使用免費的設備系統為優先，然而，免費的資源並無法完全符合基金會的需求，或是無法使用某些功能，因而無法有效發揮其作用。此外，若是要自行開發或是修改免費資源，又必需要有專業的資訊人員予以協助，無論是在金錢與專業人力上，對基金會來說，都是非常難以兩全其美的。有部分受訪者即表示，由於經費的限制，使的部分系統雖然已經上線使用，但是無法針對每個組織成員給予帳號權限，使的許多組織成員雖然有想要分享的知識，但是卻必需透過特定的管理者或是帳號擁有者來上傳資訊，因此，會大大降低其分享意願，就知識管理推動過程中所強調的知識分享來說，便違反其精神與造成阻礙。

承上所述，基金會大多面臨另一項困境便是專業資訊人員不足。目前推動知識管理，大多會輔以資訊科技設備及系統，來降低時間、人力與物力，然而，在使用這些資訊科技設備的前提之下，便是要有專業的資訊人原來處理與開發相關系統，否則，即便購置了相關設備與系統，一旦發生故障的時候，便會影響組織平日的運作，針對此問題，基金會通常會以增加招募專業資訊人員，或是以外包的方式來解決。其次，由於知識管理的推動，許多政策與系統引進，會改變既有的工作習慣與工作量，造成部分組織成員對其產生排斥的心理，此時，組織管理者若能帶頭使用相關系統，則可以督促組織成員進而仿效，降低推動的阻礙。

第五章 結論與建議

隨著非營利組織如雨後春筍般成立，且社會總體資源有限的情況下，現今的資源市場，也如同交易市場一般競爭激烈，若是無法有效提升組織本身的競爭優勢，則恐將難以維持組織的持續運作。近年來在知識就是經濟的概念影響下，許多學者認為，知識才是組織當中最大的資產，透過知識的儲存、分享、學習與應用，將能夠創造出更多的組織競爭優勢。也因此，組織中的知識應該被加以有效管理與應用，來幫助組織在這樣僧多粥少的環境中，確保其競爭實力。

早期組織對於資訊的獲取與留存，大多是以文書的方式來進行。然而近年來，資訊科技技術的進步與發展，改變了許多人們既有的工作習慣，也大幅提昇所能夠處理的資訊數量與時間。此外，資訊科技所擁有的特點，除了可以突破既有的時間與空間、快速傳遞各項資訊之外，也可以擴大資訊傳遞的範圍。準此，現今的組織所面臨的資訊環境將比從前來得複雜許多，假若組織能夠建立一套有效的制度，將有利於組織的資訊加以轉化成為知識，並留存、傳遞與應用，則可以讓組織在激烈競爭的環境下，取得較有優勢的位置。因此，組織資訊化與推動知識管理實則為兩種不同階段之工作，資訊化主要強調組織改變傳統透過人力作業的程序，進而使用資訊科技設備來提升原有的工作模式與效率。而知識管理則是強調組織透過組織文化、組織結構與資訊科技設備的輔助，來將有利於組織的資訊加以儲存、分享至創新的動態過程。

綜上所述，近年來非營利組織的數量不斷增加，但社會整體的資源有限，此外，再加上社會經濟景氣的波動，使得非營利組織在資源的募集上更顯嚴峻。而資訊科技技術的進步，對於人們的工作習慣與溝通方式產生重大影響，在兩者交互促動下，間接加速了知識管理的發展與推動的急迫性。無論是私人企業、政府部門或是非營利組織，亦逐漸體悟知識管理的重要性，進而有計畫的推動知識管理工作，期望經由知識管理的推行，能夠為組織帶來實質上的助益。

本研究的主要研究目的，便是透過知識管理與非營利組織相關理論，來整理歸納出符合本研究所適用的研究理論及架構，並藉由深度訪談與文獻分析的方式，來獲得本研究所欲探討的各個相關研究問題之回答，以及目前我國社福慈善

類基金會在推動知識管理的現況與其對於組織的影響。因此，在第五章的部分，則是依照前述各章節的研究與整理，綜合歸納出本研究的結論與發現。其次，透過理論以及受訪者的訪談內容，分別給予研究個案以及其他類型相關非營利組織實質上的建議。再者，筆者也嘗試透過個案比較的方式，來了解個別條件不相同的非營利組織之間，其運知識管理將會產生何種影響上的差異，但此並非本文的主要研究方法，而是期望藉由個案互相比較分析之後，能夠發現彼此的異同之觸，以增加本研究的研究價值。最後，則是針對本研究的研究發現以及未能深入討論的相關問題，提供後續研究者探討的參考及建議。

第一節 研究發現

本節是以理論及筆者訪談內容之所得分析整理後所歸納出的研究發現，此外，筆者也嘗試將組織規模大小不同的變項加入部分面向輔以分析，用以了解不同規模的基金會在推動知識管理的過程中，將會造成何種不同的影響。以下，筆者將以研究問題與研究架構的順序，依序整理如下：

一、組織規模擴大與資訊科技普及應用是，社福慈善類基金會推動知識管理的主要動機。

根據訪談內容整理發現，社福慈善類基金會推動知識管理的動機與目的有如下兩點：第一、因為組織規模逐漸擴大，使的組織管理者必需引用不同的管理方式來更快速了解組織的現況，並以此現況來針對組織目標與方向做一調整。第二、由於資訊科技的快速發展與普及應用，讓組織可以透過不同的工具與方法，來處理大量且複雜的資訊。此外，也能夠將組織內有用的知識予以數位化並留存，幫助解決組織新進人員在業務工作執行上所遭遇到的困難。

在動機與目的部分，依據前述章節文獻上的整理，社福慈善類非營利組織推動知識管理的主要因素包括如下述三項：第一、非營利組織的資源來自於社會大眾，因此，有善盡使用與管理資源之義務，為有效善用每一項資源，非營利組織本身應當致力於提升組織效率及效能，以避免資源使用的浪費。第二、組織必須尋求資源的挹注，以維持組織正常運作，這就猶如人類之於水與空氣一樣重

要，對於不以營利為目的的非營利組織來說，更是如此。第三、資訊科技的普及發展與應用，大大影響人們既有的生活習慣，無論是個人或組織，都將面臨數量更多與更複雜的資訊環境，因此需要更好的管理方法與工具來協助處理相關的資訊。

綜上所述，文獻中所提及的第一項與第二項因素皆與組織規模大小有關，當組織規模越趨擴大，所需要使用的資源相對必須增加。此外，組織分佈的據點與人員編制的增加，組織所需整合的資訊更為繁多，所以，對於組織所處的現況更必須加以掌握，以能夠即時處理回應。否則當組織規模逐漸擴大，則組織的效率與效能則會相對遞減。就文獻與訪談結果整理來看，並無明顯差異之處，同時也能夠發現，知識管理的發展及推動，與組織發展規模及資訊科技普及發展運用之間有著不可分割的關聯。

二、知識管理推動的組織文化面向

(一) 社福慈善類基金會與推動知識管理的主要核心價值相同。

依據訪談內容與理論部分相互分析的結果，在有推動知識管理的社福慈善類基金會當中所呈現出的核心價值包括：分享、學習、經驗傳承、合作及創新，此一部份與知識管理理論所提到的核心價值相符，而這樣的核心價值也同樣存在規模大小不同的基金會當中，並不會受到組織規模大小的影響。進一步分析發現，組織文化是組織成員彼此互動所產生出的一種氛圍。這樣的氛圍有別於資訊科技設備的建置，必需要資金上的投入才能夠開始執行與運用。換言之，組織文化的形成，是組織成員長期以來互動所形成的一種氣氛與價值觀，這樣的過程並不一定需要金錢財力上的投入。而資訊科技的運用，則需要透過金錢購置相關的所需設備，才得以開始使用，即便有部分免費軟體資源可以運用，但是軟體必須在硬體設備上加以運算執行，而硬體設備的建置就必須有賴於組織金錢上的投入。因此，組織規模大小不同以及擁有資源多寡不同對於組織文化的型塑來說，並沒有太多的影響與差異。

(二) 藉由定期會議與在職訓練來協助組織文化的型塑，而組織成員的彼此仿效

可以讓有利於推動知識管理的組織文化獲得更好的效果。

在組織文化形塑方面，除了理論部分所提到透過成文化的方式，將與知識管理相關的措施列入組織章程與規則外，社福慈善類基金會還會透過定期的會議與在職訓練來協助組織文化氣氛的型塑。藉由定期會議來了解組織內各部門的現況。此外，也可以透過會議上的報告，來幫助組織內成員互相分享資訊、學習分享及表達的能力。在職訓練則是透過有設計性的課程，來幫助組織內的成員學習新的事物，一方面可以滿足組織成員學習的需求，也可以將新的知識藉由組織內的會議、報告等方式，來分享給其他組織成員。最後，組織成員都會學習與模仿，一旦這樣的分享、學習、合作等價值行為開始有人付諸行動，會引起其他組織成員進而仿效，而達到一種循環與加乘的效果。

(三)在推動知識管理相關的措施設計上，是以能保持隨時修改彈性並符合分支據點的當地情況為主

在組織章程與規則當中，社福慈善類基金會大多會將與知識管理相關的措施制定於組織內部的行政規則與辦法之中，而非將其制定於組織章程內。這樣的用意主要是希望可以保持隨時修改的彈性空間，以及因為分支服務據點不同，而針對不同地點設計符合當地文化的管理措施。無論是將有關知識管理的相關措施制定於組織章程還是行政規則與辦法中，都是希望可以將這些知識管理的相關措施內化到組織成員的生活之中，使其慢慢成爲一種習慣與價值。根據訪談內容整理發現，社福慈善類基金會所制定的知識管理相關措施，大多包括人事辦法中的在職訓練、或是標準作業流程，以及績效評估的相關辦法等。

根據前述章節文獻整理，組織爲了營造有利於知識管理推動的組織文化，會以成文化的方式，將組織所認爲重要的價值觀與行為模式制定於組織規章或規則當中，讓組織成員能夠在日常行為當中，常以此模式與價值觀成爲判斷準則，進而內化成爲一種習慣。依照訪談內容結果發現，社福慈善類基金會確實將關於知識管理的相關措施制定於組織的規則與辦法之中，而主要的考量，除了理論所提到，希望透過成文化的方式形塑有利於推動知識管理的組織文化之外，亦考慮到所制定的相關措施應當因地制宜，保持其修改的彈性，針對環境之變化隨時予

以修正。

三、知識管理推動的組織結構面向

(一) 社福慈善類基金會都未針對推動知識管理成立專責部門與職務

依照文獻與理論指出，組織在推動知識管理的成功要素之中，應當有針對知識管理相關業務所設置的部門與職務。然而根據筆者訪談後的整理發現，受訪的所有社福慈善類基金會都未專門針對知識管理設置專責部門與職務，而是將其業務分散至其他部門當中，這些部門包括：會務發展部門、研發部門、資訊部門以及管理室等，這些部門是在組織當中早已存在的部門，而非在知識管理推動之後才成立。根據理論所述，針對知識管理推動設置的部門與職務，主要的工作是要規劃知識管理相關推動的時程與計畫，其次，則是要針對組織所接收的各項資訊逐一過濾，讓所留存下來的資訊是對組織有益的知識。而根據筆者實證過程發現，社福慈善基金會除了將知識管理相關業務工作分散至上述個部門之外，有關資訊過濾的工作，則大多由第一線工作人員負責，因為社福慈善類基金會主要是以面對面直接性服務為主，而業務方面也多採取專案或議題管理的方式進行，因此，每項議題與專案具有較高的各殊性及專業性，而有別於一般企業在從物品生產的流程，具有較高的同質性。進一步說明，若同質性較高的組織，透過專責的知識管理部門來統一過濾所需知識，則該項知識應該可以運用至組織內的各個部門之中。而社福慈善類基金會所從事的是個殊性較高的工作，因此比較不適合透過專責部門來負責過濾知識，而是由負責該項議題或專案的人員來負責相關的知識管理工作。

(二) 組織管理高層都能支持知識管理的推動

根據理論所述，組織在推動一項政策時，組織的管理高層支持與否，將是影響該項政策能否成功推動的關鍵因素之一。根據筆者訪談的結果發現，社福慈善類基金會的管理高層，對於推動知識管理多抱持著支持的態度，但是值得一提的是，推動知識管理必需多方面的配合與推動，有些方面並非能夠立即推動就能產生效益，而是要長期的執行才能看得出成效，因此，亦有受訪者表示，組織的

管理高層雖然對於知識管理的推動抱持正面與支持的態度，但是對於推動知識管理所能產生的效益目前並無所知，也不確定是否能為組織帶來哪些實質效益，所以在推動知識管理的各項措施上顯得較為保守，轉而以能夠立即為組織帶來效益的措施為推動首要工作。

(三) 社福慈善類基金會的組織結構特性兼顧扁平化與彈性，能夠針對專案或任務組成臨時性團隊來處理事務，此一特性將有助於知識管理的推動

依照理論來看，推動知識管理的組織在面對需要跨部門處理的事務與任務時，應當能夠針對專案與任務所需，組成跨部門的臨時性團隊來處理各種事項，其主要所要展現的是組織的高度彈性。換言之，組織結構彈性化與扁平化有助於知識管理的推動。在此部分，社福慈善類基金會都表示能夠依照任務與專案所需組成臨時性團隊，甚至可以透過線上的方式，組成線上虛擬團隊，來負責協調溝通各項跨部門工作，以減少公文往返時間與不必要的資源浪費。根據訪談結果也發現，無論社福慈善類基金會組織規模的大小，都能夠依其所承接的專案或任務，組成這樣臨時性編組的團隊，並充分授權與授能給所負責的相關人員，以處理統籌各項工作。筆者認為，這表示社福慈善類基金會的組織結構是比較彈性且扁平化的，而職位之間也展現出授權與授能的權力關係，這一部分與知識管理理論中所強調的彈性化結構相符合，因此，將有利於社福慈善類基金會推動知識管理的各項工作。

四、推動知識管理的資訊科技面向

(一) 社福慈善基金會透過伺服器與資料庫的建置，來儲存資料與執行系統的運作

在資訊科技的硬體部分，依照前述章節文獻整理，推動知識管理的資訊科技部分可以分為硬體、軟體、網路與人員四個部分。在硬體部分，是指處理資訊所需要的實體設備，依據先前文獻可知，知識管理推動過程中，硬體設備最主要的設備包括：電腦主機、伺服器、資料庫三項。電腦主機是組織成員運用資訊科技的最基本設備，舉凡各項文書作業、訊息傳遞等，都必須透過電腦主機加以處

理，而伺服器與資料庫則是負責大量的資訊儲存與系統執行運算。換言之，電腦主機是先前作業的介面與設備，而伺服器與資料庫則是終端處理的設備，因此，唯有伺服器及資料庫能夠即時處理及儲存大量資訊以供使用。

目前社福慈善基金會大都有使用資料庫與伺服器來作為系統執行運作與儲存檔案的空間，透過這樣的儲存空間可以快速將資料分享給組織成員，此外，基於保護原則，會依照使用者的職務給予不同的使用權限。而根據受訪者的資料整理發現，博幼基金會主要是以個人主機的硬碟作為資料庫來存放資料，有別於其他三家基金會則是有獨立的資料庫來作為使用，筆者認為，這與組織規模大小所擁用資源不同有關。其次，則是在使用需求上，組織規模較小的博幼基金會，相對使用需求也比較小，因此，便以個人主機的硬碟來取代資料庫的基本功能。另外，值得一提的是，由於社福慈善基金會所從事多為服務性工作的關係，對於案主的個人隱私必需做到保密原則，因此，會針對使用資料的權限做一限制，然而這樣的限制與知識管理所強調的分享精神有所違背，但卻是為了保護案主所不得不做的。另外，亦有受訪者表示，早期基金會對於組織成員上傳資料的權限是開放的，但是這樣的後果卻會造成上傳資料複雜混亂，因此，便針對上傳資料的權限予以修改，而這樣的修改除了與知識管理中所強調的知識分享與知識擴散的價值背道而馳外，也大大限制組織成員分享的意願。

（二）在軟體系統的建置上，主要以能夠立即為組織帶來效益的系統為優先

在資訊科技的軟體部分，社福慈善類基金會大多使用會計（財務）系統、電子公文系統、個案管理系統以及會員系統，其主要原因與前述組織管理者目前對於推動知識管理可以立即對於組織帶來何種效益仍不確定有關，再加上組織當中的資源有限，不可能將所有資源都投資在知識管理的推動上，因此，以立即可以為組織帶來效益的設備與系統為資源投入的主軸，而會計（財務）系統、個案管理系統與會員系統則是針對目前捐款給組織的各個會員背景資料做一分析，並針對不同的會員背景與喜好來設定不同募款策略，也可以針對組織目前的資源結構狀況做一了解。而電子公文系統則是減少公文遞送的往返時間，加快處理的速度，就時間與成本上來說，可以節省不少支出。另外，關於通訊設備與系統，部分基金會已經設置遠端視訊會議系統，可以隨時隨地透過網路視訊與

通話來開會，或是做遠距教學，而其他基金會也有意朝此目標做設置，其主要目的是希望可以透過這些通訊設備，來減少一些組織的支出。如果用傳統的開會方式，則必需要找尋開會地點，並且要人員配合時間，在時間、人力與物力上都需要花費不少成本。然而透過通訊設備的建置，可以就近在各地分支據點進行線上會議，而在職訓練也可以透過線上的方式授課，這樣一來可以減少許多成本的支出。亦有部分基金會透過數位學習網路的方式，將組織認為重要的相關課程與議題，透過預錄的方式放在網路上，讓組織成員可以隨時透過網路的方式來學習相關知識，以解決受到人數限制的問題。

(三)內部網路與外部網路的應用主要是作為蒐集組織內外資訊與交流溝通的管道，內部網路的服務對象主要是組織成員，而外部網路則是一般大眾

在網路的應用上，社福慈善類基金會都有使用外部網路，而外部網路主要用來架設網站與部落格，藉此讓一般民眾得以了解組織目前的運作與狀況，另一方面也達到徵信的作用。一般民眾可以透過外部網路與組織做意見上的交流。而在內部網路部分，則僅有部分基金會有使用內部網路，內部網路與外部網路最大的差異在於內部網路僅有組織內部成員可以使用，相對於外部網路來說安全性比較高，對於需要保密的資料部分，可以具有較高的保護作用，此外，許多組織內所使用的系統，也可以透過內部網路來做連線，避免外部使用者進入組織內部系統。若是沒有架設內部網路的基金會，則是以外部網路來達到組織間資料傳遞的功能，而系統部分則是採取帳號控管的方式來避免外部使用者進入。

(四)組織規模大小與使用需求是影響社福慈善基金會購置資訊科技設備的主要因素

依據先前文獻的整理指出，非營利組織現今所處的是一個競爭激烈的資源市場，在社會整體資源有限的前提下，數量不斷增加的非營利組織，勢必在資源的募集上造成衝擊。此外，一旦組織規模漸趨擴大，所需要的人力與服務據點相對增加，對於知識的過濾、篩選與整合的需求相對也會提昇。因此，筆者假設，組織規模大小的不同，對於知識管理的需求亦會有所不同，以及所擁有可用資源的數量上也會有所差異，將會對社福慈善類基金會在選擇使用何種資訊科技設備

時造成影響。

透過訪談整理發現，在資訊科技的部分，組織規模較小的基金會相對於組織規模較大的基金會，其所運用資訊科技設備相對來得少，主要的原因在於組織使用這些設備的需求量，以及組織所擁有的資源多寡不同，即便期望可以使用一些設備與系統，也會礙於現實狀況，而使用一些替代或是功能較為陽春的設備，另外，組織規模較小的組織，在人員的數量上也比較少，相對的許多業務分工就比較無法如大規模的組織般精細，而資訊科技設備需要較具專業的資訊人才來協助開發、架設與維護。因此，就這一方面來說，規模較小的組織比較無法運用較為廣泛的設備與系統。

五、推動知識管理對組織的影響與困境

(一) 社福慈善類基金會推動知識管理有助於凝聚組織核心價值與使命

前述章節文獻整理可以得知，知識管理的推動其中一個重要面向便是組織文化，組織文化所指的是組織成員所共同享有的價值規範系統，組織管理者能夠透過這套價值規範系統，影響組織成員彼此之間以及組織成員對外部人員的互動行為。組織文化的價值規範系統又可以區分為兩種，分別為組織所要達成最終目標的目的性價值觀，以及組織所期望組織成員表現出來行為模式的工具性價值觀。透過知識管理的推動，組織會將有利於組織的知識確立並且留存，而這些知識當中，便包含了組織所認定的價值與目標，爾後，再以有系統的方式傳遞給組織的各個成員，加上知識管理所強調的知識分享精神，能讓組織成員更加了解組所重視的價值與目標。

非營利組織所強調的是使命與目標，不論志工與職工都是認同組織的理念進而加入組織當中，因此，使命與目標是組織得以持續維持運作的一項重要因素。根據訪談結果整理發現，社福慈善類基金會的共同使命與目標便是服務人群與幫助弱勢，而推動知識管理可以藉由分享與學習的精神，讓組織成員更了解組織的使命與目標，讓彼此之間更認同這個組織、更具有向心力。另外，透過知識管理的推動，可以將好的知識與經驗留存，讓組織成員更容易熟悉相關業務之

外，更可以將這些好的經驗分享給從事相同服務工作的同業組織，讓這樣的使命與目標更容易達成。

(二) 透過知識管理的推動，能夠確保接受服務者所獲得的服務品質具有一定標準之上

就接受服務的對象來說，推動知識管理是一種服務品質上的確保，讓所有接受服務的案主可以擁有一定水準之上的服務。當案主接受到良好服務的同時，除了可以讓組織朝使命與目標邁進之外，更可以取得一般民眾與政府的信任，進而認同該組織的理念，並提供所需的資源及補助，對組織來說，有了資源的挹注，以及民眾的認同，在現今彼此競爭激烈的資源市場上，便會比其他的組織擁有更好的優勢地位。換言之，推動知識管理對於組織募集資源的能力來說，亦是有所助益。

(三) 知識管理的推動將會對組織文化帶來正面與反面的影響，而在組織結構上則沒有具體的影響

依據訪談內容整理發現，推動知識管理對於組織文化可能會造成正反兩極的影響，在正面的影響上，由於知識管理所強調的分享、學習與合作等精神，所以組織成員彼此之間會互相仿效，進而達成一種良善的循環，然而，也由於分享的精神，讓組織成員可能透過知識平台取得一些其他人所分享資料，進而加以修改而成為自己的資料，本來這是一種知識分享的過程，並無可議之處，但是，由於修改者可能並未將引用作者與內容重點予以保留或說明，導致原作者的分享意願降低。如此一來，組織當中的成員可能也會因此變的更不易去分享知識，反而造成了阻礙。而在組織結構上，則社福慈善類基金會並未因此而改變既有的組織結構，有別於理論上所提到，推動知識管理應該會設置應有的專責部門與職位。

(四) 推動知識管理可以協助組織成員解決工作上的問題，亦能滿足追求新知的需求

在組織成員的影響上，推動知識管理可以幫助組織成員了解組織使命與目

標，更可以凝聚組織成員的向心力與認同感。此外，透過知識管理相關措施與知識平台，可以滿足組織成員追求新知，並協助其解決業務上所遭遇的困難。此外，由於知識管理的推動，大多輔以許多資訊科技相關設備與系統，依據訪談的內容整理可以發現，對於成立較久的組織來說，比較容易面臨組織成員資訊技能不足的問題，反之，對於成立年限較短的組織來說，由於一般成員普遍較年輕，對於資訊設備與系統的使用推動較能接受，因此，比較沒有阻礙。對組織規模較大、成立時間較久的組織來說，由於組織成員人數較多，所跨越的年齡層較大，因此，在推動資訊設備與系統上，會造成一些排斥與阻礙。所以，面對上述的問題，組織通常會以兩種方式來解決，一個是透過組織成員之間彼此互助，另一個則是組織藉由開辦訓練課程來強化成員相關能力。然而開授課程對於組織而言卻又是一筆不小的支出，而且依照受訪者表示，有許多基本的資訊技能，應該是組織成員自己要去學習進修的，而非將責任歸屬於組織，除非組織推動一項新的系統或設備，才應該由組織來負責說明與教導的工作。

(五)資源與資訊相關專業人員的缺乏是社福慈善類基金會推動知識管理的兩項主要困境

在推動知識管理所面臨的困境上，根據訪談整理，大致可以歸納為兩個問題：首先是資源上的問題，由於知識管理的推動大多會使用一些相關的資訊設備與系統，但這些設備與系統在建置的初期需要一筆資金的投入，在組織資源有限以及組織管理者採取較為保守的策略情況下，使得許多設備與系統無法建置，或是必需轉而優先採用免費的設備與系統來使用。然而，通常免費的設備或系統並無法完全符合組織的使用需求，若是要加以修改成組織所需的功能，又必需要專業資訊人員加以協助，等到組織發覺不得不採用付費的設備與系統時，往往要拖上一段不小的時間，對於有使用需求的組織成員來說，這樣的等待是費時費力的。

其次是資訊相關專業人員的缺乏，承接上述，現今知識管理的推動大多輔以資訊科技相關軟硬體的合作，然而運用這一些設備與系統，必需要專業資訊人員來開發與維護，不論是資訊設備的採用與資訊人員之有無，根據訪談內容的整理發現，組織規模較大的基金會在這方面仍是擁有較為充裕的資源，而組織

規模較小的基金會，則是必需捨棄一些尚未有急迫使用的設備與系統，或是將維護工作外包給外面廠商來做為解決的辦法。

(六) 社福慈善類基金會目前對於推動知識管理並無一套完整的計畫與策略

根據先前文獻整理得知，推動知識管理的過程除了可以藉由組織文化、組織結構與資訊科技等面向來加以探討之外，更有學者是從知識管理的循環程序加以分析，而這樣的程序可以分為知識的創造、辨識、蒐集、組織、分享、採用及運用，而每一階段都應該加以規劃及訂定目標，此外，依據時間的長短，又可分為近程、中程與長程來規劃。由此來看，足以顯見知識管理的推動應當是有計劃性與策略性的管理過程。然而，綜觀整理的訪談內容可以發現，目前社福慈善類基金會對於推動知識管理並無一套完整的計畫與策略，大多是以組織管理者或是組織成員認為有需要的部分才加以推動與執行。筆者認為，主要的原因在於組織管理者尚未能夠發現知識管理能為組織帶來哪些立即的效益，再加上組織的整體資源有限，僅能就部分的設備與資訊加以設置。

(七) 企業、政府所推動的知識管理與社福慈善類基金會有所差異

根據訪談內容以及文獻整理後發現，企業及政府所在推動知識管理的過程中與社福慈善類基金會將會面臨組織人員心態上的差異，而這樣的差異將會使得彼此再推動知識管理的過程中所著重的焦點有所不同。首先，企業與政府的組織成員都是有給職，因此，組織管理者可以透過較強的高壓政策方式來要求組織成員必需依照組織規定來執行知識管理的各項工作，而社福慈善類基金會的組織成員包括了有領薪水的職工與不領薪水的志工。志工之所以願意加入社福慈善類基金會工作，主要是由於認同組織理念與使命。因此，社福慈善類基金會在推動知識管理的工作之際，更應該了解志工與一般有給職的職工在工作心態上有本質上的不同，才能夠確實營造出適合社福慈善類基金會推動知識管理的工作環境與誘因。

第二節 研究建議

本節主要是根據上述研究發現與問題，來提出一些具體的建議與作法，期望透過這樣的方式，能夠讓社福慈善類基金會能夠在推動知識管理的活動上更為順利，茲將分述如下：

一、藉由知識管理的過程與時程長短，確立組織推動知識管理的策略與計畫

在研究發現中可以知道，目前社福慈善類基金會推動知識管理並無具體的計畫與目標，而是以組織管理者或組織成員覺得有需要才加以推動執行。筆者認為，針對此一部份，可以先將知識管理的過程區分為知識的確認、蒐集、組織、分享與使用等部分，其次分別依照近程、中程與長程作為區分，將組織目前能夠運用以及將來期望能夠運用的設備與措施分別制定於計畫之中，並且明確指出那個設備及措施期望所能達到的目標，如此一來，便可以組織推動知識管理的過程較有計畫性，而且能夠明白知道組織所運用的各項設備與措施所希望能夠達到的目標與效益為何，將來也可以依此來檢視各個階段所執行的成效。舉例來說：在知識的確認上，在近程上，可以先透過專案或議題管理者來過濾對組織有益的知識，而中程的話，則可以將業務內容相近的專案或議題由一位專責的知識長來負責處理，因此，必需增設知識長的職務，而期望達到的效果是能夠有效辨別對於組織有益的知識，並予以留存。而長程的目標，則是以設置專責的知識管理部門為目標，其中包括知識長、知識經理以及評估小組等人員，來綜理整個組織有關知識管理的各項工作，使得有利於組織的知識，得以發揮最大的效用。

二、組織成員彼此互助增進基本資訊技能，新進成員則以測驗的方式來確保其具有一定的資訊技能

在組織成員資訊技能的方面，筆者認為，舉凡使用電腦上網、運用文書軟體、收發電子郵件等，可以透過組織成員之間相互協助的方式來加以解決。首先，可以先針對組織內部成員做基本資訊能力檢定，然後在組織內各部門中尋找測驗成績較高的成員，來協助該部門中成績較低的同仁，或是該部門中若是有人有使用上的問題時，也可以先請該同仁給予協助，一方面可以降低組織為了少數資訊技能不足者開授課程而必需花費龐大的成本。另一方面也可培養組織成員彼此相

互合作的心態。另外，在新進成員的部分，則可以在面試的時候先做一些基本資訊技能的測驗，以確保後續進入組織內部的成員都擁有一定的資訊技能，足以應付將來業務及工作上之所需。

三、開放資料上傳權限給予組織成員，並在各部門設置專責管理人員來負責平台上的資料整理與維護

在資料庫以及上傳資料的權限上，筆者認為，社福慈善類基金會對於案主有保密原則的情況下，可以針對資料上傳部分直接做匿名處理，而在必需有名字的資料上才對資料庫設置權限，如此一來，可以將資料庫設置權限影響知識管理的部分減至最小。另外，在資料上傳部分，筆者認為可以開放權限給所有組織成員，此外，組織成員最好每個人也都各自擁有自己的帳號，而非使用共用帳號，或是僅有部分管理者才有用帳號，一來可以讓每個使用者上傳所欲分享的資訊，二來也可以讓組織成員可以在線上擁有溝通交流的平台，而這樣的作法，可能會產生資料紊亂的問題，筆者認為，可以針對各部門設置專門的區域，並交由各部門的一位負責人來負責版面的整理與維護工作，將不必要的資訊予以通知後刪除，而將有用的資訊以精華區的方式整理。如此也可以方便使用者找尋相關的資訊。

四、將線上會議與線上數位學習系統列為下一階段建置的目標

根據研究發現，社福慈善類基金會在資訊科技的應用上，大多以會計（財務）系統、電子公文系統、個案管理系統以及會員系統為主要運用軟體，此外，亦有基金會已經開始使用線上會議系統與線上數位學習的系統，而未使用的基金會也以此做為推動的目標。筆者認為，由於社福慈善類基金會整體資源有限的情況，在各種設備與系統使用上，主要是以能夠對於組織立即產生效益為主，因此，社福慈善類基金會將未來推動的目標放置在線上會議與數位教學系統上，將是可以施行的方案。首先，由於推動知識管理所強調的是分享、學習與合作的精神，透過線上會議系統的建置，將可以隨時隨地透過網路來做面對面的視訊交流，除了可以節省人員舟車勞頓的往返時間，也可以節省場地的租借費用，而在時間的選擇上也更為彈性，而數位學習系統除了可以節省上述支出成本外，也可以讓組

織成員隨時隨地都上網接收新知，若是以傳統的開課訓練方式，則必需要有足夠的報名人數，課程才有可能開授，否則這一段時間內，就必需等待其他成員的報名，如此一來，便會浪費許多時間。

五、組織管理者身體力行可以讓組織成員起而仿效，減少推動阻礙

當組織在推動一項新政策時，有可能會面臨組織成員因業務量增加而產生排斥的心態，因而使得政策推動無法順利達成目標。筆者認為，一項政策推動是否成功的關鍵因素，除了組織管理者的支持與否之外，更應該由組織管理者以實際的行動來表示其決心，換言之，當組織推動某項政策或系統時，組織管理者必需身體力行，譬如：組織管理者可以在組織內的公開場合上，大力宣導知識管理的相關措施予規定，並闡述推行該項政策所能未組織帶來的效益。透過實際的行動，來表示本身對該項政策的支持，一方面可以讓組織成員起而仿效之外，也能夠充分顯示組織管理者對於該項政策是否支持的一種表態。對於組織成員來說，無論是基於仿效的心態，還是因為主管會處分的約束情況下，都會大大降低該項政策推動的阻礙。

六、將知識管理的相關措施與獎勵制度做一適當設計與連結

雖然社福慈善類基金會已經有部分與知識管理相關措施明訂於行政辦法與規則當中，但是筆者認為，應該如同理論所述，將其與組織成員的薪資做一連結，才能透過誘因的方式，使組織成員朝此方向邁進。由於組織會將知識管理相關措施成文化，主要也是希望透過這樣的方式，來讓這些行為持續不斷的發生，進而成為組織成員生活中的一部分，甚至內化成一種價值觀念，然而，沒有透過與薪資有效結合的規定，就會變成單純以強制力來執行的一種約束，對於組織成員來說，容易產生反感。因此，筆者認為適當的獎勵，舉凡獎金制度、公開表揚以及休假等方式，都是誘導組織成員朝此目標邁進的好方法。

七、知識管理的推動需要與組織的使命與目標相結合

誠如研究發現中所提到，社福慈善類基金會的組織員工有別於一般政府或

企業內的員工，尤其是社福慈善類基金會的志工之所以願意付出心力為自己所認同的組織工作，所依靠的就是對於組織的使命及理念的認同，因此，社福慈善類基金會在推動知識管理的相關措施上，更應當著重於是否與組織的使命與目標有所結合，進而強化志工對於組織的認同感，而更樂於從事知識管理相關工作的執行。若是僅僅依賴薪資與獎勵制度的誘因，恐怕難以有效引起志工的意願。進一步來說明，社福慈善類基金會應當充分理解知識管理能夠為組織帶來實質上的效益，並透過制度化的設計，來引導組織成員樂於從事知識管理相關工作，而這樣的引導工作，便有賴於加強組織成員從事知識管理工作的動機。志工與職工彼此之間在工作意願的誘因上本有所不同，因此，必需針對不同的組織工作者，設計適當的策略，來誘使知識管理相關工作得以順利在組織中不斷延續。

第三節 後續研究建議

知識管理的議題近年來逐漸受到社會各界的重視，然而，目前有關非營利組織推動知識管理的相關研究尚不多見，而本研究嘗試以研究企業以及政府推動知識管理的相關文獻，來建構出適合本研究探討非營利組織的研究架構，期望透過本研究的整理與分析，能夠讓後續對於非營利組織推動知識管理有興趣的研究者能夠有一初探性的了解。也因此，筆者也針對本研究未盡完善之處，以及研究後的一些心得，提供給後續研究者做為參考與建議，茲將分述如下：

一、針對單一面向做更為深入的探討與研究

就本研究而言，主要是以組織文化、組織結構以及資訊科技等三個面向來作為分析與探討的依據。然而，由於本研究屬於初探性的研究，加上時間、人力與物力上的限制，無法針對各個面向做更為深入的探討與分析，僅能就各面項的重點來詢問基金會，以此做一初步分析與探討。因此，筆者認為，後續研究者可以以本文的其中一個面向，加上本文所整理歸納出的相關研究發現，做更進一步的探討與研究，必能使有關非營利組織推動知識管理的相關研究領域更為充實。

二、擴大研究範圍與類型

本研究主要是以三百家主要基金會中的社福慈善類為研究對象，然而非營利組織當中，又可依據所組成的結構為財產或是人民分成財團法人與社團法人，既然組成的主要因素不同，自然在所推動的活動與政策上可能有所差異。其次，非營利組織當中，又包括許多不同的類型，舉凡社福慈善類、環保類、藝術文化類以及教育類等，依照其類型的不同，所提供的服務或是對象也不盡相同。以社福慈善類來說，大多從事面對面直接服務性的工作，而環保團體類，則多從事議題倡導的相關工作。因此，在不同類型的基金會所提供的服務與對象不同上，所推動的知識管理措施可能亦會有所差異。筆者認為後續研究者若能夠擴大研究範圍與類型，將能夠了解不同類型非營利組織在推動知識管理的措施上之異同。此外，筆者也發現，目前社福慈善類基金會對於推動知識管理的意願並不明確，部分基金會管理者對於知識管理推動後能否為組織帶來效益有所疑慮，所以，仍在處於觀望階段。對此，筆者認為，後續研究者除了可以擴大研究範圍與類型之外，亦可以針對不同類型的非營利組織，其對於知識管理推動之意願進行更深入的探討。

三、探討未推動知識管理的非營利組織

本文主要是先以有推動知識管理的社福慈善類基金會做為訪談研究的對象，期望透過本文的深入探討，能夠了解非營利組織推動知識管理的方法與影響，然而，本文並沒有針對未推動知識管理的非營利組織做探討，僅是藉由已經有推動知識管理工作的非營利組織的訪談結果，整理分析所會面臨推動上的困境與問題。筆者認為，若能夠針對未推動知識管理的非營利組織做一研究，了解其尚未推動知識管理的原因，將能夠讓許多還在猶豫是否要推動知識管理的非營利組織，能夠對於知識管理的推動做一充分完整的認識與比較，亦能夠讓非營利組織的管理者了解，推動知識管理是否真能為其組織帶來效益。

四、進行大範圍的量化研究

本文主要的研究方法是以質化研究進行，雖然質化研究的特點是比較能夠針對相關的研究問題進行較為深入的探討，但是由於所需花費的時間較為長久，因此，比較不適宜進行大範圍的研究。然而筆者認為，後續研究者可以嘗試以量

化研究的方式，進行大範圍的問卷調查，透過這樣的方式，或許可以以更全觀的角度來檢視整個非營利組織對於推動知識管理的認知與看法。

參考文獻

中文書籍

- 司徒達賢，1999，《非營利組織的經營管理》，台北：天下文化。
- 朱柔若譯，W. Lawrence Neuman 著，2000，《社會研究方法-質化與量化取向》，台北：揚智。
- 江明修，1994，《非營利組織領導行為之研究》，台北：國科會研究專題。
- 江明修、鄭勝分，2002，〈非營利管理之協力關係〉，收錄於江明修主編，《非營利管理》，台北：智勝。
- 官有垣主編，2003，《台灣的基金會在社會變遷下之發展》，台北：洪建全基金會。
- 林東清，2003，《知識管理》，台北：智勝。
- 青輔會，2004，《非營利組織認證指標之研究》，台北：青輔會。
- 邱毅，2001，《新管理學》，台北：偉碩文化。
- 孫本初，1994，《非營利性組織管理之研究：以臺北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象》，臺北市政府研究發展考核委員會。
- 孫本初，2005，《公共管理-第四版》，台北：智勝。
- 張紹勳，2000，《研究方法》，台中：滄海。
- 張潤書，1994，《行政學》，台北：三民。
- 陳永隆、莊宜昌，2004，《知識價值鏈》，台北：中國生產力中心。
- 陳向明，2002，《社會科學質的研究》，台北：五南。
- 陳定銘，2007，《非營利組織、政府與社會企業-理論與實踐》，台北：智勝。
- 黃新福、盧偉斯，2006，《非營利組織與管理》，台北：空中大學。
- 葉乃嘉，2006，《知識管理導論與案例分析》，台北：全華科技圖書。
- 劉宜君，2004，《公部門知識管理之探討：理論與實務分析》，台北：韋伯。
- 潘振雄，1999，《管理學：理論與實務》，台北：高立圖書。
- 蕭新煌，2000，《非營利部門組織與運作》，台北：巨流。
- 蕭新煌、江明修、官有垣主編，2006，《基金會在台灣-結構與類型》，台北：巨流。

中文期刊、專書論文

- 王士峰，2003，〈非營利組織知識創新之機遇與挑戰〉，《研考雙月刊》，第 27 卷

- 第 6 期，頁 13-21。
- 王全世，1990，〈對資訊科技融入各科教學之資訊情境的評估標準〉，《資訊與教育雜誌》，第 77 期，頁 36-47。
- 王振軒、趙忠傑，2006，〈非營利組織的資訊化能力建構〉，《非營利組織管理學刊》，第 4 期，頁 27-52。
- 朱斌好、黎家銘、吳岱儒，2006，〈政府部門推動知識管理之關鍵因素探討〉，《行政暨政策學報》，第 43 期，頁 127-164。
- 江明修、梅高文，2005，〈非營利組織與公共政策〉，《社區發展季刊》，第 85 期，頁 6-29。
- 吳宛育、萬育維，2000，〈從資源動員的角度談慈濟九二一救災作為〉，《社區發展季刊》，第 90 期，頁 127-134。
- 吳明烈，2002，〈知識管理與學習型組織〉，《教育資料與研究》，第 45 期，頁 49-61。
- 李淑芬，2005，〈談兒童福利聯盟基金會運用資訊科技與資訊化的經驗〉，《社區發展季刊》，第 111 期，頁 91-101。
- 沈慶盈，2005，〈談社會福利機構如何成功運用資訊科技〉，《社區發展季刊》，第 111 期，頁 58-67。
- 卓素珍，2004，〈資訊科技在知識管理上應用之研究-以個人知識管理為例〉，《中等教育學報》，第 11 期，頁 265-300。
- 周文珍、賴金蓮，2005，〈台灣公益團體資訊化發展現況與應用-以中華社會福利聯合勸募協會為例〉，《社區發展季刊》，第 111 期，頁 68-83。
- 官有垣，2000a，〈非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範〉，《中國行政評論》，第 10 卷第 1 期，頁 75-110。
- 官有垣，2000b，〈非營利組織的決策領導〉，收錄於蕭新煌主編，《非營利部門組織與運作》，頁 129-176。
- 林尚平、謝榮禧，2002，〈知識管理與組織文化、人力資源管理策略化發展之關係-以某軟體科技公司為例〉，《管理與系統》，第 9 卷第 1 期，頁 61-86。
- 林淑馨，2001，〈日本第三部門的研究－概念、現況及問題點的分析〉，《中國行政》，第 70 期，頁 1-16。
- 林淑馨，2006，〈日本地方政府的非營利組織政策：以三重縣與神奈川縣為例〉，《公共行政學報》，第 21 期，頁 39-72。
- 林嘉誠，2004，〈知識型政府的理念〉，《國家政策季刊》，第 3 卷第 1 期，頁 1-20。

- 孫煒，2004，〈非營利組織人力資源策略管理之體系建構〉，《中國行政評論》，第 13 卷第 3 期，頁 119-138。
- 徐木蘭、蘇建勳、許金田，2004，〈台灣前 50 大基金會發展生態分析〉，《第三部門學刊》，第 1 期，頁 61-96。
- 高永興，2005，〈網路與資訊科技運用在福利服務〉，《社區發展季刊》，第 111 期，頁 44-58。
- 張英陣，1995，〈第三部門與社會福利政策分析〉，《社區發展季刊》，第 17 期，144-158 頁。
- 張英陣，2000，〈慈善基金會的社會意義〉，《社區發展季刊》，第 17 期，144-158 頁。
- 張培新，2006，〈台灣宗教組織運作的社會資本考察：以慈濟功德會為例〉，《中山人文社會科學期刊》，第 14 卷 1 期，126-163 頁。
- 梁斐文，2005，〈宗教型非營利組織行銷策略研究-以慈濟功德會為例〉，《社區發展季刊》，第 112 期，頁 44-58。
- 陳金貴，1996，〈美國非營利組織的研究〉，《社會教育學刊》，第 29 期，頁 153-170。
- 郭祥益、吳明隆，2006，〈企業組織文化、組織學習、知識管理對組織效能影響之研究〉，《正修學報》，第 19 期，頁 279-300。
- 黃坤祥、張庭榮、蔡惠全、陳秋蘭，2005，〈知識管理、資訊科技運用與組織公民行為之探討-高雄地區三大造船廠之實證分析〉，《企業管理學報》，第 64 期，頁 103-131。
- 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 3 卷第 1 期，頁 135-153。
- 黃朝盟，2005，〈政府組織的知識管理現狀與挑戰〉，《政治科學論叢》，第 24 期，頁 137-168。
- 馮燕，2001，〈從部門互動看非營利組織捐募的自律與他律規範〉，《台大社工學刊》，第 4 期，頁 203-242。
- 溫原鳳、許榮譽、湯凱喻，2003，〈影響推行知識管理因素之實證研究-以高科技產業為例〉，《立德學報》，第 1 卷第 1 期，頁 20-34。
- 劉廷揚、譚大睿、隋德蘭，2002，〈公務組織學習與知識管理關係之研究：以高雄市政府總務部門對政府採購法知識管理為例〉，《管理與系統》，第 9 卷第 1 期，頁 87-108。

- 蔡文瑾，2000，〈知識管理-創新知識〉，《資訊與電腦》，第 245 期，頁 63-67。
- 鄭怡世，1999，〈台灣民間非營利社會福利機構參與社會福利探析〉，《社區發展季刊》，第 87 期，312-326 頁。
- 鄭怡世，2004，〈從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨專業服務網絡的建構〉，《社區發展季刊》，第 107 期，頁 413-423。
- 鄭讚源，1997，〈既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位〉，《社區發展季刊》，第 80 期，頁 79-87。
- 盧偉斯，2002，〈組織學習理論發展新評〉，《中國行政》，第 71 期，頁 17-43。
- 蕭輔傑，2004，〈公部門知識管理個案研究-以台北市政府捷運工程局為例〉，《捷運技術半年刊》，第 31 期，頁 245-262。
- 簡瑞霖，2007，〈以知識管理基礎設施探討影響顧客知識管理之因素〉，《明新學報》，第 33 卷，頁 1-25。
- 顏嘉惠，2003，〈運用資訊科技導入企業知識管理之探討〉，《台灣經濟金融月刊》，第 39 卷第 2 期，頁 36-50。
- 顧慕晴，2007，〈轉換型領導與廉潔組織文化之建立〉，《考銓季刊》，第 52 期，頁 92-107。

中文碩士論文

- 施正文，2004，《以平衡計分卡觀點探討非營利組織績效衡量制度-以高雄地區大專院校學務處為例》，義守大學管理研究所碩士論文。
- 施昭顯，2007，《公益社團應用平衡計分卡之研究-以中華民國公益團體服務協會為例》，中國文化大學政治學研究所博士論文。
- 張緯良，1990，《資訊技術之運用對組織的影響》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 郭素芳，1999，《非營利組織之知識管理研究以慈濟功德會為例》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 葉素伶，2004，《非營利組織推動不幸少女方案之角色轉換探析--以勵馨基金會為例》，國立中正大學社會福利系碩士論文。
- 鄒惠玲，2001，《知識管理應用在非營利組織之研究-以喜瑪拉雅基金會為例》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

外文文獻

- Devenport, T.H. & Prusak, L. 1998, *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Hill, Charles W. L. & Jones, G. R., 2004, *Strategic Management Theory: A Integrated Approach*, Boston: Houghton Mifflin.
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Company*, NY: Oxford University Press.
- Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T., 2000, “What’ s your strategy for managing know-ledge?” in *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, pp.56-59. Boston: Butterworth Heinemann.
- Niven, Paul R., 2003, *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, NJ : John Wiley & Sons Inc.
- OECD, 1996, *The Knowledge-Based Economy*, Paris: OECD.
- Salamon, lester M., 1992, *America’ s nonprofit sector: a primer*, NY: Foundation Center.
- Salamon, lester M., 1995, *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in The Modern Welfare State*, London: The Johns Hopkins Press.
- Wolf, Thomas, 1999, *Managing A Nonprofit Organization in The Twenty-First Century*, NY: Prentice Hall Press.
- Zack, M. H. 1999, “Developing a Knowledge Strategy” , *Management Review*, Vol.41, pp.125-145.

網站資料

- E 生無量-慈濟數位學習網，<http://learning.tzuchi.net/>。
- 內政部統計處網站，<http://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>。
- 台灣資訊網路中心，<http://www.twnic.net.tw/index3.php>。
- 南投博幼社會福利慈善事業基金會，<http://www.boyo.org.tw/>。
- 財團法人心路社會福利基金會，<http://www.syinlu.org.tw/Intro/index.htm>。
- 財團法人勵馨社會福利事業基金會，<http://www.goh.org.tw/main.asp>。
- 教育部國語辭典簡編網路版，<http://dict.moe.gov.tw/jdict/main/cover/main.htm>。
- 喜馬拉雅研究發展基金會，<http://www.himalaya.org.tw/>。
- 慈濟全球資訊網，<http://tw.tzuchi.org/V1/index.php>。

劉常勇管理學習知識庫，<http://www.cme.org.tw/know/>。

附錄一 訪談大綱

1. 請問貴單位推動知識管理的主要動機與原因為何？

一、組織文化

2. 請問貴機構有哪些主要的核心價值是與推動知識管理有關？
3. 請貴機構有哪些相關規定與措施來鼓勵組織成員樂於分享及學習？

二、組織結構

4. 請問貴機構的主管（或是您本人）是否支持貴單位所從事的各項知識管理推動？若是，其所採行的具體措施為何？
5. 請問貴機構在部門與職位的設計上，是否有針對知識管理來做相關的配置？
6. 請問貴機構是否會依據所承接（服務）的專案（個案）來做臨時性的任務編組（跨部門、跨層級）？

三、資訊科技

7. 請問貴機構目前有哪些方式（設備）來儲存組織所需資訊？
8. 請問貴機構有哪些軟、硬體設備有利於組織成員彼此之間溝通與分享資訊？
9. 請問貴機構是否有內部網路（僅有組織內部可使用，一般大眾無法連入）與外部網路（組織對外聯繫使用，例如：可供一般大眾連結貴機構之網站）的使用？若有，主要的用途為何？若沒有，則其原因為何？
10. 請問貴機構使用資訊科技相關設備，對於組織成員與組織文化是否會造成何種影響？

四、影響

11. 請問貴機構推動知識管理後，對於組織的目標與使命有何種影響？
12. 同上，推動知識管理後，對於組織成員有何影響？
13. 同上，推動知識管理後，對於案主（個案）會帶來哪些何影響？又對於承接服務案件數量產生何種影響？
14. 同上，推動知識管理後，對於組織籌措資源的能力帶來哪些影響？
15. 同上，推動知識管理後，對於組織文化、組織結構、資訊科技分別帶來哪些影響？
16. 最後，在推動知識管理的過程中，有遭遇到哪些執行上的困難，又如何解決？

訪談代號：N1-1、N1-2

訪談時間：2009/4/23

訪談方式：面訪

訪談地點：佛教慈濟慈善事業基金會-花蓮靜思堂

問：那就是還是要請林師姐跟我聊一聊說，ㄗ～在貴單位的話，您認為說知識管理的話，有哪一些推動的核心價值，是你們組織所擁有的？

N1-1：你現在是照你這裡面的？

問：大概，大概，這只是大綱而已，對！

N1-1：我剛剛有跟你講，過慈濟絕對不是單純只有一個社會福利團體的 NGO。那～嗯～我們現在要很～很清楚的，ㄗ～把自己的定位～自己的組織真的是一個宗教團體。那我剛也跟你分享了，宗教的理念、宗教的思想，是對於一個非營利組織能夠長期經營，很重要的核心價值。好！那這個核心價值，你要問我有哪些核心價值？其實慈濟核心價值太多了。齣～包括上人每天在說的法，齣；然後從佛典，每天～兩千六百年前佛陀的思想，到上人用很白話文的方式來告訴我們，然後從法當中我們怎麼去落實，用事來銜理！這個都是我們很重要的核心價值。比如說，大愛感恩，這就是我們核心價值。齣～尊重生命，也是我們核心價值。所以當我們在，整個組織在發展的同時，核心價值很清楚，你才有辦法把所謂的，在落實在工作上的基本態度做好。比如說，你今天面對一個個案，你的核心價值，你要很清楚，你才有辦法去把個案，基本面、生理面、心裡面、社會面、家庭面，都要能夠面面俱到去關照到。那所以，ㄗ～你問我很具體的核心價值何在？，其實要看什麼樣的思想。因為法，無所不在。八萬四千法，用對了，就是～就是好的法。

問：嗯！那剛就是師姐有講，就是說，這樣的核心價值其實是源自於法跟，ㄗ～譬如說，上人她可能在～在做開示的過程當中，那些都是你們的價值。那如何去做一個確立的動作？就是說（N1-1：怎麼確立呀？）就是說，這樣子的核心價值確立，就是你這些核心價值，你要怎麼樣讓其他的人知道？或者，怎樣去，怎麼

去塑造這樣的價值出來？

N1-1：我覺得這種東西是一種～一種，ㄗ～一種慈濟人的生命態度吧！好，比如說，我最近看到，ㄗ～我們在～因為e化的過程，就是無所不在，同仁之間很容易透過網路系統，分享核心價值、一些文章、或者是上人的開示。但是，網路只是一個工具。它絕對不是重點。重要的是，你看到什麼！齣～那比如說，我最近看到一個很重要的上人開示，他說人跟人之間尊重的提醒、感恩的接受。這十個字「尊重的提醒，感恩的接受」。ㄨ～我就會想到說說，ㄨ～這十個字其實用～如果用在我們自己組織裡面的話這多麼有價值呀！就不會有所謂的，人與人之間語言上的對立。或者是～或者是，ㄗ～就是有很多溝通上的障礙。尊重的提醒，你就…提醒人家你也要抱著一種很尊重的心去提醒。所以你在別人提醒你之後呢，你要用很感恩的心去接受別人對你的提醒。也許他的提醒對你來講，ㄗ～嗯～不見得是百分之百的是～是有用的。但是，你要抱著一種感恩的心，這個就是法呀！那這些法對慈濟來講，無處不在。我今天聽到這樣的一個靜思語四這個字，我就能夠聯想到，我在這個志業～在這個慈濟基金會服務的時候，我要怎麼樣用這個法，這就是我們的核心價值呀！這就是我們組織很重要的，會讓人家覺得說，ㄨ～在這裡面，在這裡面，不管是職工也好、志工也好，齣。它在塑造的一種氛圍就是～就是感恩、尊重與愛。那你說他們是怎麼樣塑造出來，就是平常～平常就在…就在這個大環境裡面，無處不在。齣，比如說，師姐剛剛幫我們奉上一杯茶，你會不會感到很感恩？因為他對～他也許這只是他的一個潛意識的反射動作。他覺得有人坐在這裡，他就是要給他一杯溫馨的茶。而不需要我去跟師姐講說：「師姐，麻煩你，給我們兩杯茶」。不用耶！這就是我們的核心價值！因為他的～已經，我們已經練就到自我覺察能力，人跟人之間要怎麼樣去讓人家覺得，你來來這裡是很溫馨的？我跟你溝通是很有在感恩尊重，彼此之間、愛之間，是能夠達到一種～一種和諧的價值。所以，你說知識平台怎麼建立？我覺得關鍵在於平台無處不在，但是重要的是，你怎麼去涉受？！你所接受到的資訊，或者是我們剛剛談的智慧和那個部份，也就是比知識更高層次的智慧。今天如果你知道說，ㄨ～奉茶～奉茶是一個人與人之間的接待禮儀。但是呢，這只是知識唷！但是你沒有行動，比如說，今天剛剛師姐主動的把兩杯茶，送到我們的桌子，這個就是他的智慧，因為他看到、他敏感到，他覺得他潛意識就是有這個動作，在作出發的時候，她他已經是提升到智慧的層面了！這個不需要教，這個就是平常

我們自己在涉受的。那它同樣的，再往前看，今天看到一個苦難、一個災難，你說慈濟需要動員嗎？不需要耶！馬上就有人伸出援手。因為，他那是他潛意識覺得，他應該要尊重生命。他(她)不需要總會這裡說，ㄟ～哪裡有～哪裡有火災，你們趕快啓動、去關懷。不用！當地人馬上聽到救護車的聲音就～就開始啓動，哪裡發生什麼災難。然後，透過我們通～通報系統，馬上到現場去做護慰跟陪伴。你還記得梅嶺車禍吧！台南的梅嶺車禍！我們有一位志工，他就住在梅嶺。那個車禍現場那附近。他那個時候呀，四五點，他還在田裡工作，慈濟人是各種類型都有呀。也有，那他就是農～在農田工作。他聽到救護車從他的那個，它那個是散落、分散，對不對。就咻～喔咿喔咿喔！他就跟～他就很急著要過去，他就跟他太太講說出事了，我們趕快回家，換衣服、換慈濟藍天白雲的衣服。然後，就跟著往救護車的方向，騎摩托車衝過去了，第一時間到現場。所有救難人員跟慈濟人，你知道梅嶺車禍是很慘，很淒慘的。頭顱、頭、手異位，等等。那他們哪來的勇氣，能夠陪伴那些救難人員、搬運屍體，護慰那些沒有傷亡的人。那是直覺，那是潛意識的直覺反應。他不需要透過知識管理，他是～已經超越知識平台到另外一個層次的智慧了。那這些智慧怎麼來？就是我們平常，彼此之間，上人開示，透過大愛台、透過很多月刊、雜誌、網路，還有人與人之間的溝通分享、共修，還有我們坐在這裡閒聊，ㄟ～你的故事告訴我，我現在告訴你這些故事，你會不會感動？你如果有感動的話，你下次聽到喔咿喔咿的時候，ㄟ～你也許就會～你會想說ㄟ～到底哪裡發生什麼事了。ㄟ～那個觸動點，就會在你內心裡面埋下一個種子，這是互動的。

問：嗯！那其實林師姐講的很重要的一點，就是說，自覺嘛！每個人都有自覺！然後，他可能就把知～知識提升變成智慧去身體力行。那，ㄟ～剛聽到師姐這樣分享，其實我有一個想法。就是說，其實～這樣的氛圍其實是有在～我們所謂的塑造是一個團體的氣氛。像師姐剛剛說到，就是說，ㄟ～感恩，尊重的提醒，感恩的接受。其實您得到這樣的知識之後，您可能自己會有一種自覺。所以，你在做任何事情上，你可能會有一種智慧，照著這個方式去做。那可能譬如說，假設我今天是慈濟的同仁，那我看到您這樣做了之後，或者是您跟我分享這樣的資訊的時候，我就有所體悟。所以，分享對於知識來講，是不是，您認為說，就是，它就是一個很重要的價值？

N1-1：我剛剛分享的那十個字，ㄟ～一句話齣，你可以把它當作是一個，ㄟ～message 就是一個訊息。當它還是一個訊息的時候，它還是停留在知識的階段。如果你對這個訊息有所感覺、有所體悟。然後，你會經過一個內省的過程。去做一個，比如說是，一種提升自我、反省，或者是，ㄟ～懺悔；ㄟ～我確實以前真的很不尊重人家。那～然後一個，ㄗ～從願意去改變一個你原來的認知、到態度、到行爲的時候，你願意去實踐。這就是躍升，那躍升到智慧。所以，訊息停留在，一句話停留在訊息，它不珍貴。它珍貴的是，很重要的是一個反省（問：等於是一個內化的動作。）對！因為，我們平常在慈濟的大環境裡面，我們有很多靜思語，而且～譬如說，隨處可得呀！帶動清流，轉人心，那我看到這句話我就會想到說，ㄟ～哪天慈濟大愛電視台，能夠成爲主流，媒體主流的時候，那其實台灣就不會有所謂太多的社會事件。因為，它是不斷的在帶動，成爲媒體的主流。那這個就是一個，ㄟ～有生…這個是一個平面的說法，平面的說法，齣！無聲的說法，比如說你進來，在這個環境裡面，你會覺得，ㄟ～在這裡感覺到，你很寧靜。齣～曾經有人來這裡參訪了好幾次，有一次我碰到他。我就跟他說，先生你來自哪裡？他跟我說，他來自台北。我說喔～那今天很有因緣，您怎麼，嗯～怎麼有這個機會來這？他說，他的回答讓我很震撼。他說，當我心情不好的時候，我就一定要來靜思堂走一走。我內心就找到一個能量，我再回去台北，面對我的工作。齣，那這樣的一個氛圍就是境教，就是情境的教育。齣～那今天你，我們兩個有因緣見面，我們兩個在分享，這就是一種大眾傳播的一種互動的，互動的人與人之間的一種，嗯～ㄗ～彼此之間的教育好了。所以，我們在這裡其實不管是，情境教育好；或者是經過這些你看到的、觸覺，眼睛看到的，或是耳朵聽到的，或是你內心涉受到的，都不斷～不斷的在教育，在教育我們。這些，有這些的訊息進來，那訊息在變成育化、化育的過程，化育成我們自己內在，inside 進去，你就會自我提升，所以你說這個平台在哪裡？無處不在！

問：是！那其實是在這個組織裡面，其實可以感受到，就是一種氛圍。就是像師姐，你就感受很深嘛！譬如說，ㄗ～我們都是彼此不斷互相在交流在學習，然後我就是不斷的把（N1-1：就是透過眼、耳、鼻、聲音）對！（N1-1：六根跟六法，六根）所有體悟到的（N1-1：對！佛法有六根）。

N1-1：眼、耳、鼻子、聲音，不斷～不斷的在讓自己，它是一個～一個很有，它

不是只有眼睛就是眼睛會看東西，它看的還有感覺！它看到眼睛、看到耳朵去了。好～比如說我現在看到大愛台，我就能夠，就能夠聽到說，ㄟ～大愛電視台的新聞，它製作的方式跟外面的媒體在談所謂的，爸爸把孩子丟到百分之九十的燙傷，這個新聞處理，它有什麼樣的～社會教育的題材？我眼睛看到的，我耳朵就聽到的那個播放新聞訊息的方向。我那天就在想，齁～這個就是正向在引導人心，去看待一個社會問題，所以眼、耳、鼻子、聲音，是一個很基礎佛法的這個根性。

問：哼哼！那這樣，其實，ㄟ～師姐在，ㄟ～每天～每天不斷的體悟過程當中。您所看到的，您會～就是很樂於去跟其他人分享嗎？

N1-1：我們兩個素昧平生，我都很願意跟你分享。

問：對呀！就是其實是，我覺得這是一種組織的文化嘛！就是，師姐對於像我這種第一次見面的人，你也很樂意跟我交談啦！然後，跟我分享一些您生活上的體悟跟知識呀！那其實在這個大的環境裡面，每個人都是這樣子，對不對！？就是，他可能看到您這樣身體力行，去跟其他人去做一個分享的動作。然後，彼此也就是互相在學習。

N1-1：對！

問：那其實這～這樣的組織文化其實對於，ㄟ～您剛所講的，雖然它是一個資訊跟知識。但是，其實很有益於～這樣的資訊跟知識，其實在我們之間交流，再～再去內化變成智慧。

N1-1：你剛剛在聽我分享那幾段故事之後，你有沒有感覺？

問：有！

N1-1：爲什麼，你有什麼樣的感覺？

問：就是，ㄗ～像剛剛師姐跟我講的那些嘛！就是，譬如說，您剛剛說的尊重的提醒跟感恩的接受。其實，或許，我們平常在做一些行為的時候，我並不會這樣子想。就是，可能我沒有這麼深刻的體悟說，ㄟ～我們是要尊重的提醒人家。或許，我們可能跟人家提醒的時候，會讓人家覺得你好像是責備我。那不是一種尊重的心，會人家覺得你是上對下。然後，你可能在接受，ㄗ～感恩～感恩的接受，可能就是變成說，嗯～我很謝謝你這樣提醒我。那種的感覺是不一樣。假如今天，ㄗ～師姐有這樣的想法，我也有這樣的想法，那我們兩個的交談會很順利。但是，或許，ㄗ～師姐在跟我分享的時候，我，ㄗ～可能您～您沒有～沒有想到說，尊重的提醒，然後感恩的分享。但是我有的話，我還是會微笑的跟你回應，就是說，ㄟ～謝謝你提醒～提醒我，這樣子！這世界可能就會比較美好。因為當如果兩個人都沒有這樣體悟的時候，其實我們很容易就有歧見、誤解跟紛爭。

N1-1：對嘛！所以慈濟的知識平台就是在～在這麼樣的自然的情況下！呵呵呵～

問：對呀！所以，我覺得就是，因為我們在一些平常的組織裡面嘛！我們其實很，不一定會感受到這樣的氣氛存在。或許跟學姐，ㄗ～跟林師姐所講的，那個上人所提示的那個法源，其實是有關係的！我有這樣的法源，我在不同的時空背景下，面對不一樣的事情，我可能，我的態度會是一樣的。因為它的法源，基於的法源是相同的。

N1-1：我覺得不是態度一樣，是認知一樣。但是，比如說同樣一句話唷，我跟你講、跟其他人講，也許不一樣。因為，人，是複雜的！在那個時間條件下，不一定是一樣的。在不同的空間，也會有不一樣的。所以，我的意思是說，縱軸，那個法的基礎是不變。但是，時間跟空間跟人之間，它會隨著不一樣的人、不一樣的時間、不一樣的空間，會有不一樣的體會跟詮釋。剛剛舉的那個例子呀，早期沒健保跟現在金融風暴。他面對的個案問題，是不一樣的。

問：對！但是他的作法，到最後還是會依照他最後、最終的那個目標。

N1-1：但是，比如說，你今天面對一個，不願意繳健保費；跟今天面對一個，相對比較之下他覺得他很貧窮。他就是要去幫助他的方式是不一樣的。比如說，他

是心靈貧窮。齣～你就是要透過一些比較是，從心裡療癒方面的方式去～帶著他走出來，那個～那個當下的困境。所以，爲什麼說，ㄟ～慈濟師兄師姐，你看呀～你看呀，我們這些師姐，你大概有也許想說，她可能年齡五、六十歲，那也許你可以講（師姐奉茶）你可能看她的手，是一雙曾經做過很多家事的手。那～就像你可能會問，也許她學歷不高，真的！可是，ㄟ～你有沒有發現，剛剛到現在～我們師姐，只要有人走進來，他們其實理念都一樣。呵呵～所以，我就跟你講，這就是一種，你坐下來，你隨時在觀察周邊的環境的時候，你都可以知道說，其實慈濟在分享一些知識或是資源。它不是有一個管理的系統或者是一個管理的，比如機制，或是你剛講的還是哪裡～喔～對！不需要耶！（問：哼哼哼！就是在生活週遭，你們可能都已經有～有觀察到跟體悟到，然後就內化了！）對。

問：ㄗ～那我想再請問你～（N1-1：你看慘了對不對？這是你要的答案嗎？呵～）不會～不會～不會！其實，還是OK的，對！因爲，這種，ㄗ～你的體悟還是可以透過分享跟學習呀！其實，我們之間在彼此交流嘛，就是一種透過分享跟學習，還是OK的！那我想問林師姐就是說，在組織結構的部分呀，這可能就比較制式。可能組織結構，就可能有一些組織上的規定。那有沒有一些部門或者是單位是，ㄗ～跟～所謂的，知識的這部分是比較相關的？

N1-1：嗯～我覺得你應該倒過來看齣。說實在，ㄗ～在～也許在外面的業界也好，或這是在…大家的概念裡面。它會覺得說，ㄗ～知識管理一定有一些單位在control(控制)。(問：對！)對不對！？但是，我剛有跟你提到一點。其實也是一樣的心，知識管理的東西是自發性的。所以，其實我們再縮小範圍來說，以整志業中心來說。個人有個人的知識管理。因爲我跟他，我絕對，我們兩個所涉受的東西，想要學習的東西，絕對不是～不會、不盡全然一樣。可是我們會，也許我對修行這條路，ㄟ～聽到這個有更多的感觸，或者是我會更多的，ㄗ～就是，ㄗ～你內化到，ㄟ～比如說自己的～譬如說隨時無時無刻都在思考我到底所做～在反省。那～也許有些人他是在～比方說職場，就是個人～個人齣，從個體來說，那個體在躍升到每個單位。我們的每個單位自己有自己的，知識管理的一個～一個，那個叫什麼，規劃耶！齣～比如說，營建，它會想要它知道，我們這個團～我們這個群組裡面，我們希望學的，在知識的部分，是哪一塊；在智慧的部分，是哪一塊。比如說，我們有那個共～就是讀書會。那最近我們都在讀證嚴法師的

一本思想體系。就是把上人歷年來，在，ㄗ～對於，ㄗ～比如說，她對於這棟建築、靜思堂的建築，或對希望工程。她會有一些，ㄗ～開示。她的思想、觀念的一個，ㄗ～蒐集，然後，集結成書！那剛好有一篇，我們就分享到靜思堂，就是這一棟 building(建築)那這棟 building(建築)的那個章節，也就是由營建處的同仁，它分享。因為，包括我們運來的每一磚一瓦或者一塊樹、一個大樹、……的幾根大柱～大柱子，或者是這一些飛天呀、屋簷呀等等。他就在分享說，他參與靜思堂營建過程，他體會到上人的法的那個部份，他告訴我們。因為，比如說她，上人希望把靜思堂用無聲說法的方式表達。那～那個詮釋，上人在跟營建處講的機會很多。因為，營建處必需去執行上人的那個，ㄗ～她的想法，比如，這棟建築物它想表達的想法是什麼。所以，她講她的理念、她的想法的時候，ㄨ～怎麼變成具象化？因為營建處必需去努力。那又要怎麼樣去變成具象化？一定要融入上人她想要表達的一種～一種氛圍跟那種環境教育嘛！所以，他就在分享那一段話的過程～包括，ㄗ～上人為什麼設計，ㄗ～這個，我不曉得你剛剛有沒有去二樓看那個地方？（問：有～我有上去，嗯！）就非常清楚。那～他就是把他的工作融入法的過程了！那這個對我們來講，每一個單位都一樣。比如說，我們秘書處就是。我們今天要對外做每份訊息，要做新聞發佈。我們要非常清楚上人他的想法，他要跟社會大眾教育的觀點在哪裡。齁～比如說消費卷這件事情，像他想要呼籲社會大眾的觀點在哪裡？我們必須融入進去，融入進去之後，我們會發現說，比如說我們最近在推清貧致富。我們在往外推清貧致富的時候，我們會反省，我做到哪。這個就是我們的知識管理。齁～那這個當然，也許跟有些單位是不一樣。所以，單位有每個單位它的任務跟使命。但是，絕對不是單純的很制式。所謂外面的就是知識～我們會融入，我們所謂的法脈的東西。齁～那所以我們的組織會不斷～不斷成長的原因在，絕對不是只有單純的，好，我們就應該談績效管理～績效管理。我們不會只單純的把外面的東西引進來，然後去套那個，絕對不會。我們會想，到底慈濟的績效管理要擺在哪裡？那所以，我剛剛一直在跟你強調，齁～那每一個～每一個單位，都很清楚自己的工作崗位。除了所謂的，比如說，綠化、節能，這個是知識，一般的知識。可是這個知識，怎麼再提升到，這個節能減碳也好、或者是綠化也好。跟整個佛法裡頭，有沒有貫穿？好比如說，你在做綠化的過程，你怎麼去尊重生命？好，經濟萬物、四大不調，才要綠～才要做綠化、才要做節能減碳。我們會有很多的法在裡頭。那這些是同仁不斷～不斷的在～在做一個很重要的一個自己知識上的來源的一個攝取與收集，然後要內

化、然後要轉化，內化到轉化到行動。所以，爲什麼寶特瓶會變成毛毯。一樣的道理呀！大家都知道要回收！但是，我們真的落實回收了嗎？如果你今天有落實回收，那這些回收的寶特瓶，要怎麼把它變成有用的價值？很多的企業家再做研發。研發可以變成助人的毛毯。這就是不斷～不斷的在躍進！所以，我有沒有回答到你的問題？所以～那個我們組織它其實是，你說有沒有一個管理的部門？我覺得每個人都在管理。（問：從個人的部分開始。）從個人開始、從最基本開始。一個個體到一個小團體、到一個大團體、到一個政府的，全球的每一個～每一個點。其實都在做，回歸一個關鍵，就是自我管理！

問：嗯！從個人做起是蠻重要的。

N1-1：對！我們不需要組織告訴我們，～你們今天要學什麼，不用！我們自己知道說，在～我今天在這個崗位上，我就必須要把怎麼樣的，比如說，啊～我們今天要做一個媒體公關的角色。我就是要把媒體的屬性，齣～新聞寫作的知識，或者是還有很多的這個什麼行政技巧、知識面向做好。但是呢，這個還不夠！因爲你可能會變，沒有法的基礎，你可能會變成外面的八卦，八卦報紙。那你的宗旨是什麼？因爲，你要淨化人心。所以你呢，你要正向引導，對不對？用不同的觀點，去看同樣一件事情。剛舉的那個例子，慈濟報導那個，燒燙傷百分之九十二的那個孩子，報導的切的角度，跟外面有線電視台切的角度，救是不一樣。那就是我們把法融進去了。

問：哼哼！這～其實聽林師姐講的，就是，我們個人管理是非常重要的，是從個人自己去做起。但是，其實每個人想要學習的東西不同。但是，因爲一個組織它有一個價值的出去。像您剛所說的，就是一個法源嘛！你們，ㄗ～慈濟跟其他的有些媒體～它可能做的就已經不一樣，就是它切的角度已經不同！但是，ㄗ～你們切的這個角度是依據這個法源，所以引導你們自己內心的價值觀去往這個方向去做。那所以就是說，其實最終的目標你們會～會聚在一起嘛。雖然你們學習的心～

N1-1：我們只有三願耶，其實慈濟只有三願而已，呵呵呵～～（N1-2：不大、很小，就三個願），淨化人心，祥和社會，天下無災

問：就～最後還是大家會回歸，往這個方向跟價值上面去走嘛！對呀！其實，就是說，我們強調的就是說，嗯～可能我們學習的心態，不是學習的心態。而是學習，想學習的東西不一樣。但是，在這過程當中，其實我們大的目標跟方向會相同。就跟一個組織裡面，其實一樣嘛！我的目標可能跟其他人的目標不太一樣。但是，我們會回歸到這個組織的目標上，所以這種一種氣氛跟文化的塑造，其實很重要。因為，大家就會讓你融入到，這一個組織最後想要去，您所說、上人所說的，三願，這個方向上！那～我想再請問您，就是說，ㄗ～就是，譬如說你們組織它在，其實我覺得師姐在跟我分享的過程當中，其實你們很樂於去跟人家分享跟學習，跟交流嘛，然後，ㄗ～就是說，有的組織它可能不是這麼的樂於去人家分享。它可能很僵化，就是我做我的事、我自己份內的事做好就好，我不需要去管其他別人所做的事情。那～ㄗ～慈濟它有這樣子，就是這樣子的氛圍。那是不是說，就是上面的主管非常的支持你們這樣的想法，跟做法？

N1-1：我覺得那個不是組織上的問題，而是一個對於，ㄗ～不是主管的問題。而是每一個人，他覺得他有那個使命，必須～我們剛剛回到最源頭。每一個非營利組織也好，或是每一個宗教組織也好，它都有它一定的使命。那每一個同仁，如果能夠知道這個組織使命的時候，他不需要，這個就不需要誰去支不支持。它就是一個理所當然的事情。它是一個理所當然的事情！難到今天～你今天去買一個～買一個什麼東西。然後他就問你，啊～你這樣就可以跟人家分享，這就是慈濟人的本質耶！我覺得那就是一個本質。那個沒有所謂的，主管是不是支持呀！所以，我覺得這就是一個，你淨化人心的使命，祥和社會的使命。那個使命要達成～達成使命的方法，是非常多元化的。

問：那，ㄗ～換另外一個方式來問問看，就是說，嗯～可能我關注某一個焦點上。譬如說，像剛剛我們有提到，知識管理的平台，ㄗ～假如說，這個系統跟軟體。譬如說，像慈濟有一個 IPTV，就是數位的那種視訊，就是剛剛劉先生有跟我介紹。他說，其實全球人可以在同一個時間裡面，透過視訊了解精舍裡面的一些～（N1-1：對！）對呀！就是可以知道精舍的事情嘛，那樣子！那其實會推這樣的，推動這樣的政策，推動這個政策，是不是就是，應該有上面的人認為說，這樣的作法是對的，是比較好的？或者是有這個需要才要這麼做？

N1-1：我的看法跟你的剛好倒過來。不是上面覺得需要，是全球覺得他們想要。（問：下面的人，反而是由下往上？）也不是上下的關係。就是，全球的慈濟人覺得想要，透過這個平台，能夠每天吸取上人的法。齣～有一個學者他就分享，他說放眼望去全球，這不是我說的唷！是我擷取，有一位外國學者說的。因為他來研究過慈濟，他說，放眼全球沒有一位宗教領袖，每天每天說法，對著他的會眾說法。到目前為止，他只看到證嚴法師。齣～有些～有些宗教的，ㄗ～領袖呢，他可能一年重要的節日，才出來講話，跟他的會眾。可是證嚴法師，他就是每天，每天的七點準時跟全球的人講話。那～這不是一個政策，要不要對全球人講話。而是全球各個點，他們很想，ㄗ～有時差，沒秒差，聽到上人的法。這個就是一個他們很重要的精神，一個向上提升的能～能量。那沒秒差，有時差、沒秒差，這邊還有一個一個很重要意義就是。我覺得慈濟的，慈濟人非常精進。在那個～在那個聽上人法的當下，是一個精進。沒秒差，因為，我們每個分秒必爭的空間跟時間，去吸取上人的法。秒，過秒關過秒關，不要浪費分秒。對不對？那個秒，背後的意義代表一種精進求法若可。（問：是一種渴望跟學習的心。）對！沒錯！

N1-2：它其實話說回來，它其實不脫離我們的三願。因為，當他在每天接受上人或～者是法的過程，他其實也是達到一個減碳的一個功能。這其實還是，跟我們所有的東西是環環相扣的。我們做的每一件事情，說的每一句話，甚至我們每年的社會推廣活動，其實都是用這樣的方式，不斷～不斷回扣我們的三願。所以慈濟其實這～這些年走過來，其實是很一致性的目標的。它目標是很一致的。用不同的方式在告訴你、在傳達的目標是一樣的。

問：嗯嗯！

N1-1：它的方法不一樣是因應社會不同的脈動。因為金融風暴來了，你就是必需這安定人心的一個比較好的力量。

問：那剛剛其實～嗯～其實沒有！不是說沒有回答到我的問題。而是說，就是說，我想表達的意思是說，其實我們知道一個組織裡面需要做某事情，還是需要有人做決定！那其實，這個決定會影響到，他所要推動的事情，是否能成功的一個關鍵的因素，對！那我想知道，就是說，嗯～可能剛剛我們所提到，就是說，這個

視訊的東西是一個～是一個例子而已。就是說，嗯～可能慈濟，譬如說推一個活動，或者推一個可能，ㄗ～最早之前還沒開始做環保，那後來為什麼決定做環保之類，這可能是一個推動，或者一個觀念的一個推導。那這必須要有上面的人，他可能有這樣的想法，他支持這樣子去做，才發生嗎？還是說，就像您所說的，就是大家覺得有這個需要，這些事情才發生？

N1-1：詩茹你講一下環保的緣始。

N1-2：我想環保緣始當中，其實當然也許大部份的人在看外面的文獻，都會告訴你說，ㄟ～這其實是有一次證嚴法師在演講的時候，他說請你用菩薩的手做環保，就這樣一句話，後來沒想到說在一個月以後，有一個女生，她真的就把她做環保的錢拿去我們分會，捐給慈濟。那你覺得這樣的帶動者，是證嚴法師說了所以他去做嗎？問號！一直到後來全台灣有這麼多的環保點，這些是證嚴法師說ㄟ～這個地方你要去設環保點，所以它有的嗎？

N1-1：它是這樣啦！證嚴法師的那一場演講也不是我們辦的，是勞委會～勞委會ㄗ～就是委託～就是有一場請證嚴法師對…對那個社會大眾，就是心靈感受。只世新零感受，他也不是對慈會眾這樣講唷！他也只是在一個外場的心靈講說，那就有那位師姐，他聽到了這句話，他就開始去做。然後從一個點，慢慢串成到一個線到一個面。這個～這個是一個決策嗎？我想你自己應該有答案了！其實，慈濟很多的推動的事項來說，嗯～上面在哪裡，我不太清楚你所指的上面是誰，但是一個宗教家，沒有所謂的上下左右、內外或者是，ㄗ～這其實是一種～一種非常跳脫式的一種思維。宗教家的情操不是說我今天扮演一個～一個董事長，或者是一個…他們都已經是空是了，何來這麼多的名項呢與上下之分呢？沒有。像這她其實就是在宣說一些道理，宣說，那宣跟說之後有人去做，就形成一種氛圍，我還是要回歸到。如果要用組織來談慈濟，這其實是很困難的。那要用那種西方的那種組織管理，來談慈濟是很困難的。呵～（問：哼哼！慈濟算是蠻特殊的一個）所以我剛剛一直跟你講，慈濟它真的就是一個宗教的團體。為什麼會變成，為什麼會變成，做那麼多的事項？就是因為它是一個宗教團體，宗教團體有宗教團體發展的一種方法模式跟方法。

(休息，準備訪談下一位)

訪談代號：N1-2、N1-3

訪談時間：2009/4/23

訪談方式：面訪

訪談地點：佛教慈濟慈善事業基金會-花蓮靜思堂

問：那首先大概就是嗯～想請問一下就是說慈濟它的一些什麼價值跟核心，你認為跟知識管理是比較相關的？

N1-2：其實我剛剛～剛剛林師姐有跟你分享到，他在講說我們的目標跟我們平常在做的事情是不是有相關，其實我覺得他剛剛說的已經很清楚也非常接近我們每個同仁的內心的一些想法，ㄟ～我們做的每一件事情，其實都不脫離這三願，那當我們在面臨做事的...到底要選擇哪一個方案的時候，每一個人應該都在還沒進行討論之前，每個人也許都會先靜下來問看看自己的心，到底這件事情跟目標事項，我們打個比方來講好了，ㄟ～我們有一個...最近有一個...我們最近有在做助學的方案，助學的新聞，有一則新聞...內容...如果你從外界新聞角度來講，它實在是再精彩不過了，我相信如果我們報了這樣的新聞，如果我不是做慈濟的媒體，我如果做這樣的新聞，我相信應該很...應該很不錯，這個孩子他是...他是這個～一個企業家的小孩，一個企業家的...嗯～對不起，他是一個企業家的先生在外面跟別人生的小孩。那長期以來他都有給他錢，可是因為金融風暴來了，不景氣了，他在外面...他的那個小老婆往生了，這小孩沒有人照顧了，爸爸因為金融風暴影響，沒有辦法再照顧這個小孩，這個小孩就像孤兒一樣，他被放在台中某一所學校，學校老師發現說他怎麼會這個樣子趕快通報我們慈濟志工，慈濟志工看到之後，這個問題要解決，趕快想辦法去台灣銀行然後研究看可不可以辦助學貸款，可是不可以，他爸爸還在，怎麼辦助學貸款，於是慈濟志工就很緊張的，趕快又去了社會局去，看有沒有可能申請什麼樣的幫助，來幫助這個孩子，結果他說不行，我們現有的條件來講，都沒有辦法做到這件事情，不過我們一起來努力看看，後來社會局的一位小姐幫忙找到了一個善心人士院意支助他的學費跟生活費，一直到他高中畢業，可是他還是沒有地方住，慈濟志工怎麼辦？他就想說他旁邊有一個小屋子，這個小屋子可以讓他住在那裡，他可以一個人住在那裡，那我們的師姐就住在附近，可以就近去照顧他，那這件事情是從去年九月份就發

生的事情，那圍爐的時候怎麼辦，那孩子一個人在那裡嗎？師姐把他接回來家裡，讓他感受到過年的氣氛，那最近我們的助學方案，當然也幫助了他、也幫助了他的學費跟這個生活費，這些如果你從外界角度切來，你不覺得好精彩嗎？你不覺得好適合～好適合外面的...這個報了之後，也許版面可以很大，可是我們後來選擇沒有做，我們沒有做的原因並不是因為這個孩子不願意、並不是因為他的學校不願意、更不是因為這個社會覺得不要我們做這個新聞，而是慈濟志工當跟我們分享的時候，我回來問他們一句話，我說：「師姐這新聞，新聞性...看起來新聞性是很高的，在外界語言的角度都是這樣子，我們該做嗎？」我內心其實有答案的，但是我想聽看看志工的想法，因為其實慈濟很多事情都是由志工自發性告訴你說他需要做，所以他的同仁都在支持他完成他想做的事情，後來師姐告訴我說：「慈茹師姐，我想好像不太合適做。」我說：「對呀！我覺得這個孩子還沒有滿十八歲，他跟...他的同學都並不知道他原來是私生子。」那我們不做這則新聞的原因，其實就是回扣到我們的心，跟這個組織...上人給我們的使命，他給我們新聞組跟公關組跟秘書組整個的概念其實只有一句話，他告訴我們一定要「報真、導善」，甚至在報導的時候，佛教講苦、疾、滅、道，我們...上人在強調我們你不要講究你有多苦，應當怎麼走出來，道的部分才是我們強調的部分，那這些東西其實都是，只要你...當你能夠夠...你如果夠清靜、夠了解這個組織要的東西，這個組織的文化，這個組織要的價值觀，你做的決策都不至於偏離，那以我來講，像純霞師姐在慈濟是非常非常資深的同仁，我進來今年三年多而已，我研究所畢業之後，花蓮人，我媽媽說：「嗯～你要不要盡早找到工作讓我安心一點？」可是我那時候選擇慈濟，雖然我媽媽是佛教徒，可是那時候我對慈濟知道有這個團體，但是我對它認識沒有這麼的深，這三年多來，如果我跟我的同學比，我也許不會快樂，但對我來講我覺得這是個做好事的單位，並且它做的事情我都覺得，嗯～我都覺得...我會覺得自己心很安，如果你...像我上星期去台中出差一星期，我每天可能都在...因為我們都住在分會，然後我每天晚上都工作就是整理事情可能到十一二點，如果我們要...如果你要去跟外面做比較的話你會很痛苦，因為你是沒有加班費的，但是你會知道說這件事情做了你會幫助志工，因為他更快樂，志工本來就是無所得，他得的是一份歡喜，你做的這件事情，他告訴你說：「師兄師姐，我很急耶。」你要不要幫助他？這些東西其實都跟自己的行為有關係，所以我覺得你剛剛問的那個問題，我不知道我這樣回答你...不過我...自我的管理跟自我的學習是重要的，包括我學的雖然是管理，那我本來以為我讀了碩

士...其實讀了碩士之後我才覺得讀書很好玩很快樂，讀書以前哪一個人不是人家逼的呀？（對呀！）哪一個人不是人家逼的呀？家人告你專科畢業囉然後你要讀...那時候要讀研究所其實是自發性的，因為覺得不行了，等你當主管以後，我們底下每一個人都是大學了，所以心理很急，就這樣在去讀，讀了研究所之後才覺得很好玩，近來這邊之後，我最近又開始...去年開始我訂哈佛商業評論，你畢業幹嘛看這種東西呀，是呀！但是我又開始訂回來了，原因是因為，我知道我們的組織正在需要一些更新的知識引進來，這些事情不會有人告訴我說～～詩茹你應該再去看一些文獻，不會有人這樣子跟你說的，這是我發覺到說～～不對了，我應該來訂一下，每個月逼自己看完一本，因為你訂了，花了錢，每個月寄來它就提醒你該看了，然後從裡面看到有沒有哪些東西？有沒有哪些東西是可以應用到這個組織來？那是一種自發性的，不會有人告訴你要幹什麼，是你自己要這麼做。

問：那想請問曾師姐就是說，譬如說像你訂哈佛商業評論那種，你接收到了新的知識，譬如說你會不會樂於去分享給其他的朋友呀、同仁呀，組織單位的同仁？

N1-2：你不覺得慈濟很可愛嗎？它是一個樂於分享給人的單位，包括證嚴法師每天在分享他看到的故事，我們的同仁也是呀，以我們自己的秘書處來講好了，我們每個星期，除非有大型活動，我們每個星期一定有課室會議，在課室會議除了共同分享你在生活中、在你的工作中遇到的一些事情，或者是你必須要讓其他同仁了解你在做哪些事情之外，其實我們也都是在分享我們在學習當中看到的一些事情，以哈佛商業評論來講，它當然是這個管理類的最優...最好...最頂尖的一個期刊，這本期刊我會喜歡的最主要原因是因為它很多實例導向，它分享許多企業上會遇到的事情，那其中有一個單元會告訴你一個個案，然後會請好多...三個到四個執行長或者是企管顧問公司的人來分析這個個案，我覺得這樣的東西都有助於我在思考的層面更廣，我覺得在...我剛開始還沒有進來慈濟之前，我看的就...如果我們就...我們讀的東西來套在慈濟的話，你會覺得～咦～這樣...應該要這樣做呀！可是當你進來之後你會發覺到說，原來慈濟它早就有自己...它自己在運行當中或在你的言行中，它自己已經有一套看不到的或者是它～大家都已經心理非常有默契的一套作法在做，就是說一個剛進來的一個志工或者是一個職員他也許跟著這個比較資深的志工，比他早進來的志工，他跟著他一起做的時候，剛開始

陪他一起做，他會告訴你這為什麼會這樣放，包括你看到我們桌上，有沒有發現到一定有綠色的東西，一定有小盆栽，然後放杯水的時候底下一定會有個杯墊，我們這邊你看不到老茶壺，你看不到，因為它告訴你說，你的生活當中是不需要的，今天進來任何一個的貴眾，都能夠喝到一杯茶，這其實是待客之道，當他進來的時候，有人會熱情的跟你打招呼，有什麼需要幫忙的？這個都是不脫離禮，禮貌的禮，證嚴法師告訴我們說：「我們要有禮，克己復禮」，要從自己做起，面對貴眾的時候，我們也是用這樣的方式在對待，你進來的時候你看到的不只是一個硬生生的建築物，你可能會看到一些...你可能會看到陽光，你可能會看到這個師姐永遠都是穿著整齊的制服旗袍，你只要看到旗袍就代表他們是負責接待貴賓，我們打這個人進來，想要了解慈濟的人，只要你走進來就是我們的貴賓，然他們頭髮永遠是盤著的，因為這樣看起來更有精神，其實它就是很一致性的東西，都在傳達向本的一種感念。

問：嗯嗯～其實～這樣聽下來其實剛剛所說的價值嘛～其實就是你所說的三願，其實很多都是回歸到這三願上，這是一個價值嘛（對），那其實像我們所說的知識管理，其實很重要的兩個的精神就是學習跟分享，那其實剛剛師姐有提到就是說，他們其實是從每一個人開始做起，那其實ㄟ～我想要探討的組織文化應該是跟組織的氛圍有關係，所以說～我想請問您就是說，您認不認為這樣的氛圍，是因為每一個人開始這樣做，所以其他的人在...或是新進的人，他可能看到您這樣做，他就知道說～有這樣的氛圍，所以他也會被影響到，他也會這樣做？

N1-2：如果你有機會，你去...你會發現到說志工的想像跟智慧超過我們的想像，例如說，講清貧致富好了，我們最近在推清貧致富，我只是告訴...他們都會...他們知道要做的是清貧致富的東西，就開始要做新聞嘛，要讓更多的人知道什麼是清貧致富，這四個字對一般社會大眾來講太抽象，他覺得好難聽不懂它是什麼，他們就開始找很多人來見證這四個字，其實有一個很可愛的地方是，永遠不會有人告訴你它就是什麼，而是它告訴你請你自己去想，然後就開始有很多志工就去想，喔～師姐我知道了耶，我們家附近有一個那個～有一個志工齣，他呢就是每天早上起床的時候他就怎麼做怎麼做，他就把這樣的一個東西倒進來到這個裡面來，那～剛開始新進的同仁進來，他會聽到這樣的東西的時候，他跟這個組織的人脈也許還沒有這麼熟，但是漸漸的他會試著去想，下次也許可以分享些什麼，

其實分享這種東西它是種互動式的，你會去想，下次我也希望我能夠講一些，在這講的過程當中，他可能會得到的是一種激勵跟自信，一樣你得到了激勵，你就不會害怕再說了，進來的每個人都很能夠說嗎？我想這個不盡然吧，一定有很多人是木訥的，他可能說不出來的，但是經由這樣一段時間慢慢的慢慢的練習之後，他會說呀，他也許剛開始的時候講的比較支離破碎好了，可是不會有人嘲笑他，會有的人給他鼓勵，甚至你會看到有一些很有智慧的同仁或志工，可能引導到他說～那那個是發生什麼事情？他問的這個事情過程當中，其實是再引導他，幫助他讓這樣的事情更完整，幫助他下一次可以講的更好，這樣子的激勵跟鼓勵，其實都是幫助這個人慢慢、慢慢愈能夠說他所說的事情。我們只要做所說，說所做，這件事只要是你做的，你就一定能說清楚，新進的人看到原來的人是這樣子分享的時候，他漸漸的會激勵跟行動，慢慢慢慢的～也許他說話表達能力沒有麼好，但是他可以慢慢慢慢把這樣的能力累積起來，我們辦公室有一個很可愛的同事，他很年輕，他剛進來，然後我記得他那時候剛進來的時候他就說：「詩茹我們今天要講一個故事，你可不可以先聽我講講看？」他講的不好嗎？不是，而是他希望能夠更好，我覺得就是那個心態「更好」，我希望能夠更好，那慈濟志工在進行分享或學習的時候，其實都是希望讓這件事情下次可以比這次更好，不是把事情做完，而是更好。我覺得他是那個心態，你可以想像我們的營隊，我們大概營隊當中如果是...我們營隊大概可能都五六百人，但是我們大概都將近二比一的方式在服務學員，那個一是學員，原因是因為更好，我們希望能夠讓學員走進來的時候都有～都有那種賓至如歸的感覺好了，儘管他可能是...甚至我們海外的法青回來的時候，我們都是這樣的方式在面對我們的法青，對。

問：嗯～那其實～這樣聽起來其實還滿符合就是我們在研究上的一些學理呀，其實就是說～就是一種彼此鼓勵嘛～這種氛圍就是彼此鼓勵（彼此激勵）。那接下來就是請問一下曾師姐，就是說～剛才我有稍微問一下林師姐，單位主管支不支持的這個因素，其實嗯～一開始的前提可能是想要了解說有沒有一個專責的單位來負責過濾這樣的知識？其實剛剛林師姐解講的意思就是說，每個單位有每個單位不一樣的知識，那可能他們自己就會～在單位裡面他們可能就會自己去溝通跟分享，那所以我想就是把我們的範圍縮小一點，就以曾小姐～曾師姐的單位來講好了，一些有用的資訊，譬如說像您在接觸公關跟新聞這方面，你可能會去跟一些人做接觸嘛！那你可能吸取到一些經驗跟知識，就是關於你這工作領域上，當

你可能認為有用的時候，那你可能會把這些資訊保留下來或者是透過分享的方式分享其他的人，那有沒有就是～有一個可以儲存或者是讓你們分享的一個機制？

N1-2：通常我們在遇到這個東西可能跟跟我們現有推動的事情或專案有關的時候，其實我們的處室很方便的原因是因為，只要你有任何事情需要分享、或者需要討論，可能～也許大家在忙各自的事情，但是一封很簡單的 email，大家在靜下心來的時候就會給你一些回饋，那～以我們可能，有些會看到整合行銷傳播的東西，可能是跟我們在工作上有相關的，嗯～也許就會有人說～咦！那我們是不是來講一下整合行銷...整合行銷旁邊的概念，這個時候我們可能就會～那個是同仁可以收得到說得到、可以做的，我們可能需要長一點的時間在課室時間分享，那絕大部分的時候，我們在討論過程的當中也是一種分享，譬如說我們討論一個新聞議題或是專案議題要執行的時候，可能比較這個...比較實事求是的同仁，他可能就會把他以前的經驗放進來，那他比較資深，他放進來的時候，他補足了我們這些新進同仁之前的不足，放進來了，新進同仁可能剛學校畢業，可能接受的是比較新的知識，或是他可能對ㄗ～靈...對那些知識的靈動比較高的時候，他就會放進來。舉一個印象最深刻的喔，那時候超級星光大道剛出來的時候，第一屆，我那時候在看電視，咦～第二屆的時候，我不知道你有沒有看超級星光大道第二屆？那時候你會發現到說～剛開始那時候楊宗緯根本還沒開始很紅，然後你會發現到說有學長要回來跟學弟合唱有沒有？學弟合唱之後，我不知道你有沒有看那一集之後的隔天，我就很興奮跟我們同事講說，我說我覺得超級星光大道是一個太棒的整合行銷的個案，他問我為什麼？我說你看喔，當這個學長回來跟學弟唱歌的時候，他後面打的廣告，就是告訴你說第一屆的超級星光 DVD 已經有賣了，他企圖用這個～這些一班的人跟二班合唱的這個時間點，帶出來他第一套的超級星光大道的那個 DVD，這是不是整合行銷傳播呀？再來，那時候每個禮拜六，還是禮拜三我忘記了，我不知道你還記不記得？中國時報有一整個大張的海報，就是～就是那一個唱歌他就每一週都推出不一樣的海報讓人家去蒐集，那這就是整合行銷傳播呀，再來，中時跟中天是他們的合作媒體、相關媒體，所以它會在這幾個頻道強力放送，你會在這幾節...你會在這兩個新聞當中看到有關於星光大道的東西，這個就是整合行銷傳播呀，那～當我在說這種東西，我當然是用外界的觀點來講整合行銷傳播，可是這些外界的觀點，絕對是有助於在推我們自己的東西的一些思考跟方式，這其實就是一種知識的分享呀，那這些

東西看到的時候，其實你並...一樣的，不會有人告訴你說～你看到了什麼，而是隔天我很快樂的告訴大家說：「那就是整合行銷傳播呀！」，並且那個節目那時候那麼紅，一定很多人都看，甚至純霞姐不看這種節目的人，被我講之後他說他也看了，他說他也看了，我說你有沒有看到？對呀，就是這個樣子，所以在人力資源管理裡面也講到啦，他說資深的同仁其實是穩固這個組織～組織的行動最重要的一個堅持。因為很多東西，尤其是知識管理的部分，不是每樣東西都是可以用文字記錄下來的，這你是知道的，很大部分是一種經驗的傳承，它在他的腦袋裡面，那個東西沒有辦法用筆記下來的，就算你用筆記下來，如果這個人沒有去把它找出來，找出來之後沒有辦法跟他用一樣的方式理解，可能效果都不好。我們辦公室的同事～比較資深的同事補足了這一塊，新的同仁把新的知識帶進來，相互融合就會激出不一樣的火花，在慈濟的知識管理裡面當中，其實很有去的部分是這一塊。

問：嗯，其實這樣聽起來就是說，這個知識的取決於在個人嘛，也就是說你認為這樣的知識是不是有用的，可以分享給組織單位內的其他的人嘛，因為其實，像我們做在研究的時候可能～譬如說我們會想要了解說一個組織裡面它是不是有一個專責的單位去過濾這些知識，因為我們知道現在的資訊太多了，那這些資訊不一定對組織是有用的，然後如果說對組織是有用的，我們就把它稱為是組織的知識，那本來我比較想要了解～就是說嗯～他們是不是...其他的組織是不是有一個專責的單位來過濾說，這些知識是對我的組織有用我才要把它保留下來，所以慈濟比較好玩得，就是像您所說的～資深的跟新進的人，他們其實所帶領的知識其實不太一樣...

N1-2：當然呀～因為你以前學的管理的知識跟現在學的管理知識完全不一樣，他們裡面基礎是不變的，但是它套...因為知識的變化，它套進來的東西是完全不一樣的，例如說它以前怎麼知道講整合行銷傳播呢，以前可能講的叫做行銷管理，另外一個叫傳播學，但它把兩個融進來之後成為一個新的一個領域，它其實東西是不變的，但是他把兩個東西加進來了，這個東西是以前人可能他不知道的、沒有學過的。可是新進來的同仁就告訴他～這就是整合行銷傳播呀，所以那時候我們甚至就是有一個時間，把整合行銷傳播的目的、工具是什麼，我們就做了一個很簡單的分享，就是在課室會議的時候進行分享，分享完了之後馬上大家就來

思考，我們的東西可以怎麼樣放進來這裡面，那你說這種東西有沒有一個專責的人來做這些事情，嗯～雖然我們秘書處負責的是新聞公關業務，還有另外一個是秘書組，可能跟這個還好，但是～其實大部分的同仁，都會隨時隨地接觸到新聞跟公關這兩類，你還會發現到一個很可愛的一點是，每一個人在看這件事情的時候，他所吸收到的，願意跟人家分享的東西，跟舉的例子都不一樣，因為你舉的例子是一種生活經驗嘛，那我們辦公室的～同事的年齡層從七年級生到四年級生都有耶，像是我是六年級生，我們辦公室還有新進來的七年級生，然後還有四年級生、五年級生他們舉的例子跟看到的角度都不一樣，那新進來的同仁難免對ㄗ～就是他也許浸潤在這樣子的組織氛圍或者是組織文化當中，但是他也許沒有辦法找到一個最合適的文字，找到一個最合適的點跟..最適切的方式，來跟更資深的同仁分享，你會發現這個時候文字就開始融合了，比較資深的同仁開始會帶著說，喔～原來是用這樣子的方式來說，把法的東西融進來，資深...剛比較資淺剛進來他一定對法的認識比較沒有那麼足夠，他也許知道，但他可能還抓不到那個分際跟那個位置，這個時候他融入進來之後再傳遞出去，一切就變的 OK 了，那每一個人學的不同、生活經驗不同、看的角度不同，他也許在講的是同一件事情，但是你會發現到很可愛，很可愛的說法就會出來了，向前一陣子那個「無語良師」，我們的慈大有大體老師，對～無語良師，大體老師，嗯～我記得那個時候我剛好在去...去年是我們人醫會十週年，那我們就把無語良師這個專題介紹給社會的媒體認識，包括我們國外的媒體自己也有興趣，在我們的邀...在我們當地的志工邀約下就回來了，那一樣是無語良師、大體老師這樣的東西，我們給的話語、知識、故事應該都是一樣的，可是你會發現蹦出來的火花是截然不同的我永遠記得有一個記者，他跟我說，他說，哇！太有趣了，我說為什麼呀？他說你到哪裡找？有這麼多人已經準備好自己的屍體給你研究呀，當外界的人來說這樣的東西的時候，ㄟ～對耶，怎麼以前沒有發現到？這麼多人已經簽好，準備把他的屍體給你耶，這個當然是外界的語彙，可是～如果你把它變成一種...一種慈濟的語彙的時候，或者是說～我們比較聽得懂的話應該說，原來已經有這麼多人願意將自己的～願意將這個自己的大體化無用為有用，他本來要燒掉的，化無用為有用，願意提供給醫學院，做醫學院...醫學院學生做進一步的...這個研究，幫助以後病理上跟學理上的精進，聽起來意義就不一樣，可是這兩件事是在形容同一件事，他其實就是有沒有把你的理念放進去所呈現出來不一樣的話，明明在講的就是同一件事呀，所以我們的同仁在學習到新的東西，或是看到新的東西，或是我們市

面上很多很多的東西，我們都是很願意分享的，像我們辦公室最近...ㄟ～去年～今年，今年我剛好...我不知道你知不知道什麼是吸水杯墊，(嗯～我不知道...) 你可能不知道對不對，有一天我出去外面的商店的時候，看到說，哇！這個杯墊好好玩喔，慈濟講環保呀，像說我們這是竹的對不對，竹子的東西是因為他搭配這個東西，跟這個杯子，它是一種搭配，然後...所以它用竹子，那～如果有的時候營隊來的時候，它可能底下墊的是一塊布，大部分看到的都是一塊布，可是布要洗呀，你髒了有水漬，你還是得洗呀，那～當我看到那個吸水杯墊的時候，哇～這東西不用洗了，這個才真環保，它那個東西就是～它是一個陶做的...陶土的杯墊，當你水滴上去的時候會自然揮發，我就想到這個東西跟我們的環保理念很像耶，我就帶一個回來給我們同事，我說ㄟ～你們夏天的時候...因為我們講環保，但是我們還是會去外面買飲料，冰冰涼涼的飲料，我們會帶自己的罐子去，冰冰涼涼的飲料旁邊不是都會流汗嗎？水會滴下來，滴在那個杯墊上的時候，它就揮發掉啦，你再也不用拿衛生紙去擦它啦，當我們看到這個東西的時候，我一樣呀，這個不一定是慈濟的寶，但是它跟慈濟的理念相當的時候，我們就拿回來看，我就拿給純霞姐看，我就說純霞姐你看，這東西很好玩喔，我說這是吸水杯墊耶，很環保喔！他說，可是你買就不環保，我說可是如果你可能每次都墊一張衛生紙，那才叫不環保耶，我們辦公室現在有三個人有這種東西了，這三個都是會買外面飲料的人，你說這算不算是一種分享呀？慈濟人很好玩，他不只是在分享法、分享工作，他也在分享生活經驗，我們有一個志工喔，他住在大里，那時候我們再推克己復禮、全民減碳的時候，他以前是一個高工的教電的一個老師，他退休了在當慈濟志工，現在在那個很多長青學院教唱歌，好好玩對不對，教唱歌，他每天就跟這些人教唱歌，那時候我們在推克己復禮，全民減碳的時候，他以前學電的，他就開始測，那個冰箱跟那個電燈，到底要怎麼樣做比較省電，他就自己拍了一段影片，他怎麼會拍影片？自己拍了影片！你就知道那真的是很用心，但是卻很晃，因為晃...但是他要先拍出一個 DEMO 版出來，就請了一個人文真善美的志工，他請我們人文真善美志工來幫他拍，自己配音，自己就在...自己在社區當中辦講做，就開始跟那個婆婆媽媽分享，克己復禮、全民減碳你跟那些七八十歲講減碳，他怎麼聽得懂？但是你跟他講省錢，他就聽得懂，這就是智慧，他就會測，告訴你說你看這個燈餉，喔～這樣太貴(台語)，變成它很好玩，冰箱～我去過他家，我上星期才去過他家，他們家的冰箱，每個東西擺什麼位置，外面都先貼好一張紙，你要拿青菜就告訴你是左下(怕你把冰箱開太久嗎?)

對，他就告訴我說，我跟你講，開超過五秒鐘，那個馬達就會在那邊轉（台語），電就會吃的更重，他告訴你說，希望在五秒鐘之內拿出來，所以他每個都標的很清楚，那你說他有沒有做到減碳，有啊～他也省錢啦！我看了他拿了去年..因為那是前年推的活動，他拿了前年的帳單跟前年的帳單給我看，他去年就少了三分之一了，今年又少二分之一耶，當他發生這樣的事情..他自己做出一套心得的時候，他開始跟師兄講說～你們家的電要不要換掉？他說你這樣其實更省電，開始講給他聽，換了！那換了之後，舊的燈管他就丟掉嗎？不會，師兄很有智慧，他就研究說，這個舊的燈管壞掉，這個撤下來之後，如果壞了怎麼辦？喔～原來還有什麼什麼回收場在收這個東西，那他們處理回收的是怎麼樣，喔～跟我們環保理念相當，所以他做了，所以呀，慈濟就是有很多很多很有智慧的志工，我覺得我們慈濟志工滿難能可貴的是，不會有人告訴你怎麼做，所以他們的做法天馬行空，超乎你的想像，像我們這種人怎麼會想說自己去拍一段影片，去看那個電這樣子測到底...不會，但是，他把他的專業，把他過去的專長，應用在志工身... 志工的工作上，那就是一種自我實現跟自我...就自我實現嘛！他會得到更大的快樂呀，哇～這麼好玩，對呀！

問：那我想請問..再請問一下曾師姐就是說，因為像你們秘書處其實要接觸的工作很多嘛！而且有一些，譬如說還會涉及到公關嘛！那在涉及到一些，就是可能我們講專案好了，一些專案可能需要跨部門來處理的，你們會有臨時..那種任務性編組呀？專門針對這個專案來處理～就是會調派～臨時組成的一個單位這樣子，會嗎？

N1-2：嗯～其實每一個專案在每一個部門大概會是誰負責，我們大概都會知道，當然在重要議題跟希望能夠把這個腳步跨出去更一致的時候，我們會進行討論，這是會的。

問：那就是有說～就是像跨部門嗎？就是可能～它可能需要秘書處的人啦、其他處室的人啦！（嗯～對）其實會有這樣的臨時性編組就是了？

N1-2：嗯～我不稱它為臨時性編組的原因是因為～我說過了慈濟的同仁...因為其實我們每一分錢都花在刀口上，所以大部分的工作，儘管不是你負責，你也會知

道裡面的內容是什麼，它是一個隨時可以補位的團體，尤其我們的職工更能...更清楚知道這件事情，所以也許這件事情算是某兩位同仁在負責，但是兩位同仁可能再忙其他的事情的時候，其他的同仁也可以協助代打。

問：其實～那這樣子其實你們單位的調配是很彈性的，嗯嗯。

N1-2：是！是的。

問：那再請問一下有關資訊科技的部分，那我跟林師姐先談過嘛！就是其實我們認為說，資訊科技它其實是一個工具，可以幫助我們去做知識的分享跟一種推動...可以加速，對～那我想請問一下就是說，慈濟現在大概有運用哪一些比較主要的資訊科技的技術，或者是設備來幫助你們這樣的知識的傳遞？

N1-2：除了你所看到的 Vmeet...這些東西，除了每天證嚴法師的開示可以跟全球的會眾...只要你願意就近到～就近到我們的這個分支聯絡處，只要連線，你就可以看到上人今天講些什麼，除了這個之外，甚至我們在...例如我們說過我們在講減碳、我們在講環保，這些東西都跟我們理念相當，所以有一些會議，我們也會運用 Vmeet 的方式進行視迅的會議，那甚至說ㄉ～有一些共修的課程...有一些課程，研習的課程，它也會北中南弄同時連線，我們也曾經做過這樣的事情，那除此之外，當然一些儲存資料、文件的一些相關的資料庫，這些當然對我們來講～當然是有的，不過，我還是回復到很重要的一個概念在於，文件是死的，如果你沒有跟他類似的經驗，你的理解跟任知識不盡相同的，所以這個時候有人員的說、陪著做、跟著做，一直到讓你獨立做，這個是慈濟學習跟知識管理當中非常重要的一環。你說我們有沒有 SOP？有！怎麼可能會沒有，問題是意外發生的時候，不會出現在 SOP 上面呀，這個時候資深同仁的經驗，傳承就是重要的，慈濟非常重視經驗傳承這一塊，所以一個新進同仁，進來的時候你並不至於太過於孤單跟無助，因為會有人陪著你做，就算沒有他陪著你做，你可以去問到相關同仁幫你解決這件事情，跟慈濟非常重視的在於你自我的認知跟自我的學習，你覺得你是需要學習的，你先去試著找答案，再來跟同仁分享，因為我們更期待，你找答案的過程當中，得到我們沒有想到的事情，我們希望能夠把這個面向，愈來愈收集的愈廣愈好，並且能夠做的更好，那所以～所以例如說像資料庫你可以輸

入關鍵字，它就會趴～一堆出來，可是那麼多的資料，你還是得過濾呀，在知識管理的第一步，為什麼失敗的第一步，不就是因為人的關係嘛！尤其像華人社會為什麼知識管理很難進行，原因不就是因為人的關係嗎？華人社會常常會留一手，對不對？所以那個組織的記憶呀、組織的意象呀～其實就是補足了這一塊，那～慈濟有趣的是，就是它是一個樂於分享的單位，它不管成功或失敗都會告訴你，也許我們這樣做走的路比較遠耶。

問：那所以其實聽起來，慈濟在資訊科技的部分應用還滿廣的，那加上就是說慈濟比較特殊的部分，其實它是跟～資訊科技它加速的這個～資訊的分享的速度跟廣度，但是它其實必需伴隨著人員，他可能在你旁邊，實際的經驗上的操作，讓你對於這個知識更於理解，然後可能遇到一些突發狀況的時候，你可能也可以透過資深的人員的處理的方式，去獲得一種新的知識。

N1-2：沒錯，對。對～去年吧！去年有做一個研究。那～這個研究就很好玩。它說，這跟你知識管理絕對有關係。因為那是在講知識轉移！知識管理裡面有講一個知識轉移。它裡面就講到，它說，齣～那個，美髮。這個舉例比較實際，不過你反而聽得懂。剪頭髮的師傅、設計師，剪髮。請問一下，他能不能做知識管理跟知識移轉呀？你可能會告訴我，可以呀！我就看著他剪就好啦！可是每個人的手勢（台語）。跟～我覺得，長度要到怎麼樣子？還有，那個層次要打多薄、要打多高？這個東西我可以告訴你說五公分、三公分、兩公分嗎？你好像沒有辦法這樣說耶！所以，那時候我們就曾經～曾經要試圖做一個研究，就是說，好呀！那～到底什麼樣的人，對知識的轉移跟知識的管理，接受度最高？我們就以美髮業為主。然後，研究結果，就發現說，你越是資～你越是資深的同仁，你的知識移轉，你在知識進行移轉的時候，一定是相對的低。因為，他會，他還是有按照他過去的經驗，去處理。除非你能夠說服他，讓他覺得這是一個新的東西，這樣子做會更好。要不然他～對他來講，他會覺得，我就是師父啦！（台語）我還聽你講咧！你不覺得慈濟，它很多類似狀況，也跟這個很像嗎？當新進的同仁進來的時候，他先就他原來的方式去蒐集，他能夠做的方式之後。他再回過頭來跟資深的同仁，進行討論。這其實是兩個是相互受益的。資深的同仁他可能說，喔～原來這個東西，我過去沒有想到。～～這個方法，會更好耶！新進同仁會跟他說，喔～原來他以前是這樣處理，難怪他這麼快！融合了！

問：那～嗯～再請問一下就是說，其實慈濟呀，有沒有，就是所謂的，內部網路跟外部網路？像組織，我們有企業～企業內部網路跟企業外部網路嘛！那您認為說，嗯～ㄗ～我想先請問一下，慈濟有沒有這樣子的～

N1-2：我們有一個自己獨立的資料庫，是沒有錯！那～每個人進去，按照不同的部門，ㄗ～不同的業務內容，它會有不一樣的權限！這樣聽起來，好像會覺得慈濟是不是，ㄟ～你剛不是說樂於分享，怎麼為什麼現在又會有權限？我們有權限通常都是，基於保護個案的立場，譬如說我們的照顧戶。那～我在要做新聞來講的話，那我們的權限，也就是更廣的。（對！因為你必須要了解）我必須要了解！可是，在對於我們的照顧戶的保護！我們其實是非常...我們是非常的堅持的。所以，那些權限不在社工的身上。這些都是在內部的網路。那～你要說，他也許可以提出來說，ㄟ～這個，要不要試試看？那可能，這個，我覺得好像不太好！再換一個！這個時候，我才會知道他的心情。所以其他像，屬於這新聞的、慈濟事情，慈濟的一些故事，慈濟的一些記錄，這些通通都沒有問題。那～但是，我們每一次只要去照顧戶做了一些什麼樣的事情？或者是說，嗯～有些師兄可能，又或者是說，像那一～我們去照顧哪一個，我們去看哪一個個案。然後，那個個案，他不願意讓人家知道！我們自己在，就算是我們內部網路，我們互動也會把名字處理掉，地址處理掉，照片不放上去。我們雖然是樂於分享的單位，但是我們對隱私的部分、著作權的部分，我們是相當的重視！我們絕對不～在我們資料庫當中，絕對看不到，不是慈濟拍的照片。因為，我們在維護我們慈濟的這個商標！我們希望他不要用慈記商標，在外面做一些其他事情的東西。我們一樣自己會先做到。所以，你在慈濟網路上，你看不到，不是慈濟人拍的照片。不會！包括我們的影片、大愛台的影片都是。只要是外界的新聞，對不起，我們看不到。因為外界的新聞它授權給大愛台，但是，你就是大愛台看得到。但是，我們內部網路，是看不到的。所以，在這幾個原則之下，保護個案、隱私權跟這個智慧財產權的隱密之下。其實我們的資料庫，因為，每一個～每一個處室會有每一個處室的資料庫。所以，可以分享的文件資料庫，跟或者是一些故事的資料庫，或者慈濟人、慈濟事的資料庫，我們講，新聞總會～只要關於講所有慈濟的新聞的這個故事，新聞的這些資料。我們有一個新聞總會的資料庫。這個都是可以公開，讓大家可以拿閱的。

問：那其實～嗯～您認為說，內部外部網路它的分際，是不是就是因為，ㄗ～基於資料保護的這一些原則之下，才会有這樣分際呢？那您認為說，內外部網路，它分別有什麼樣的功能？對你們推動這些知識管理來講，或者是您想要透過，你們組織想要透過，這樣內外部網路，來傳遞一些什麼訊息嗎？

N1-2：嗯～有內部的網路，其實是在幫助你做資料的儲存。外部的網路管理，就並不是在我們身上。相對於，也許別的網路，它沒有辦法儲存這麼大量的資料。那像我們全球這麼多的資料，每天有這麼多的訊息要進來。我想外面的～外面資料庫可能，這樣的資料增加系統的負擔。所以，我們自己也有，其實就是建立起自己的內部網路。那你說，外部的這個資料庫，也許，譬如說，像一些新聞的資料庫，要幹嘛？我們就透過...聯合知識庫呀、什麼中時電子報呀等等。我可以去找到這些東西。但是，我覺得那個對我們來講，只是～只是多了一個通路，可以去傳遞跟搜尋。

問：那～再請教一下，就是說，嗯～這種資訊科技的運用嘛！因為，其實像剛剛師姐有提到，就是說，其實～以您的單位來講，就已經有四年級生到七年級生，都有！這其實慈濟我們也知道，它的組織成員其實是，假如把這些志工都加進來的話，其實非常龐大。然後，年齡層也是跨的非常的廣！那～就是這些資訊科技的技術引進來運用，就以基金會來講好了，這樣範圍比較小！就是以基金會來講好了，這些資訊科技的運用，對於說知識管理上，您認為有什麼樣的影響？再者就是說，推動這樣資訊科技的運用，對於組織上，又有什麼樣的影響？

N1-2：我舉一個例子喔！我不知道你，你有看過我們慈濟月刊嗎？（ㄗ～我昨天在住的地方有稍微翻過。）好！那就是我們慈濟月刊，你看到那個是紙本對不對？！慈濟講環保耶，怎麼這麼多紙本哪！？我們有推動電子版耶。（喔～我知道！網路上有看過。）好！在推動電子版的過程當中，證嚴法師在，上人每天早會的開示當中。她曾經，去年還是前年，去年。去年周年慶的時候，她在她的，就上人開示的時候，就跟志工講說，希望大家能夠多利用電子月刊。上人講這一段，那～這件事情對我們志工來講，真的是重大的考驗呀！你要一個七、八十幾歲，六～那種五、六十歲，他從來沒碰過電腦的人，要去看月刊！動力在哪裡？

是證嚴法師說嗎？我想最主要原因，應該是，他們早已經養成看月刊的習慣。透過月刊，去看慈濟在全球做的事情。他們的動機是什麼，因為我想要了解慈濟的事情。怎麼辦？當然要看呀！紙本沒有這麼多啦！怎麼辦？在各個社區當中，他們就會自己發揮人文真善美。我們的人文真善美，你知道是什麼嗎？（嗯～不太清楚它的主要功能。）好，人文真善美志工。我大概講一下好了！慈濟志工很好玩，我們總共有非常非常多，各式各樣的功能組。各功能組所分配到的任務，然後承擔的任務也不太一樣。人文真善美志工就是，你拿相機、寫文字，ㄗ～扛攝影機。只要你對於，記錄慈濟人、慈濟事、慈濟活動有興趣的人，你都可以加入人文真善美這個團體。這個團體，並不是你會了你再去喔！你有興趣，你就可以去。譬如說，一個公務人員，你做了這麼多年的公務人員，他突然覺得，喔～我好希望能夠拍到好多漂亮的照片。可是，我都不會！沒關係！你知道我們的志工是自費嘛，我們的志工是自費的！你知道齁～自費自照！他(她)就開始，就去買一台相機。我們就，人文真善美其他部份不用告訴你，怎麼去照？畫面要怎麼構圖，比較好看？要怎麼拍比較好？拍側面、拍正面？光度、什麼亮度？會有人教你！這就是我們人文真善美志工。所以，只要你有興趣、你想要學習。你就可以加入不同的團體，加入不同的功能組，去承擔不一樣的工作。就會有資深的志工來告訴你，這其實應該要怎麼做！齁～這就是我們的人文真善美。好，轉回來剛剛那個！人文真善美基本上聽起來，它的電腦應該 OK 嘛！所以，人文真善美志工，就會有其他的這個老菩薩，就是我們比較資深的志工，年紀比較長的志工。ㄟ～我們想要看那個，電子月刊，嘿！人文真善美志工聽到說，喔～那好！就去社區當中開課。到底哪裡找那麼多電腦呀？你看到我們那個到場有那麼多電腦讓人家用？我們又不是電腦教室。怎麼辦？某個區域它可能就會跟，它過去本來就有合作的。就是，過去本來就有，ㄗ～相互互動的學校。學校會有電腦！去借電腦。啊～沒有，怎麼辦？就有志工說，我以前開的公司齁～開的公司，那個舊的電腦，很久沒用了啦。那我～我把我的這個電腦拿出來給大家用。你就看到很好玩呀！電腦～電腦大的螢幕在前面，主機在底下，鍵盤在這裡，哇～滑鼠沒有地方放，怎麼辦？慈濟志工智慧又來啦！他就把垃圾桶顛倒過來，上面再蓋一個東西，ㄟ～就當滑鼠墊了！他就是這樣子去學習。資訊對他們來講，有沒有很大的衝擊？有呀！我以前看紙本就好，我光老花眼，眼睛慢慢看，就好了！現在不行，我要看螢幕耶！我們的電子月刊，也因為越來越多老菩薩需要。所以，增加一個放大縮小的功能。要不然螢幕這麼小、字那麼小，他看不到。放大～字點一下放

大。完完全全是，爲了他們的需要做設計，不斷不斷的改進。所以，你說資訊科技對慈濟的影響大不大，我還是那句話，每個人會自動學習！不會有人告訴你說，你應該回去學會看電子月刊。不會有人這樣子跟你說。但是，因爲你需要，你會想要去學習。這樣的社區，越來越多。現在很多老菩薩，他現在還學會列印咧！譬如說，這個電子月刊，他看的，只有這兩個。啊～他很想把這兩個去收功德款的時候，跟人家分享。我根本不用整本拿去給他，只看這一頁。而是我印下來，正反兩面，做環保，慈濟講環保。正反兩面印下來，大家講說喔這個故事很好，你看這個師姑是如何做（台語）還是一樣在講慈濟耶！所以你在這個當中你會看到，很多很可愛的東西。那甚至有，我們最長的志工一百多歲，最小的志工，聽說在社區環保場中，一兩歲就有了！阿嬤帶著孫女去社區環保站，做環保呀！做環保，一定要先看上人的法呀！看完上人的法，吸取法水之後，開始了。大概在環保站裡面，可能就自己做很簡單的早餐，吃完早餐後，ㄟ～開始做環保了。一天的生活就開始了。在做環保的過程當中，一樣在分享資訊哪！它還是，其實，那不是個正式的分享！但它卻是最有效的分享！因爲那，是個聊天。

問：哼哼哼！那其實，這樣聽起來就是，資訊科技其實在慈濟的組織裡面推動，其實是會有衝擊的！

N1-2：ㄟ～我覺得衝擊這兩個字好像太重了！應該說，對他們來講是一個很大的挑戰。

問：應該是說，就是對於一些年長的人，他們可能會有一些影響。因爲你可能需要有一些基本能力，可能才有辦法說，ㄟ～我去看那些電子月刊哪！或者是使用電子網路，e-mail。

N1-2：我們有很多，我們有很多那個資深的，啊～再講一個更可愛的，在我的那一區，南投區的一個公關志工，他是學校的校長。他告訴我說齣，他以後也是，他是東埔國小的校長，後來因爲很感念慈濟，他後來就來投入慈濟。那現在工作每天都非常忙碌，他就比以前還要忙碌，更忙。我要講的是，他告訴我說，以前他在當校長的時候，幹嘛要會看電腦呀！所有的文件，小姐幫忙打就好啦！他從來不跟記者溝通呀，因爲他覺得記者，嘖～好像未必這麼友善。就會變得害怕。

唉！可是，後來南投地區需要一個公關志工。公關志工要負責新聞公關內務。他以前不跟記者打交道，從來不會打電腦。一直到上星期我陪他去做新聞的時候，我就看到他用一指神功，一個字～一個字的把記者的 e-mail 輸入進去，把照片附上去，圖說附上去，把新聞稿附上去，傳給記者。我曾經算過，我很壞，我算過。一分鐘，他頂多打六個字。但是他還是做了，原因是因為，他需要做。他覺得，那個是他的任務，那是他的工作。所以，他承擔了！在慈濟志工包括很多是這樣子的。

問：嗯～那，ㄗ～我再請教就是說，像這些知識，我們講知識管理嘛！其實，剛剛我們有提到就是說，嗯～這些知識的分享呀跟學習呀！其實是，ㄗ～是還滿重要。而且，慈濟人本來就樂於去分享。那您認為說，這對於你們組織呀，慈濟嘛！譬如說，像三願呀，到最後可能回歸到三願上。對於這個，這樣的目標價值跟使命的達成，您認為有什麼樣的影響？

N1-2：本來每一個人，目標如果是一致的。每個人去的方式本來就不一樣，但是目標總會去達到？透過不一樣的管道走的，你會遇到不一樣的人、不一樣的事。對他自己來講，本身是一種～是一種成長。在透過學習跟分享的過程當中，他可以把這樣的歷程，跟別人分享。當這當中的成長乘二，達到綜效的效果。

問：那所以這樣子，您認為說，這樣子的，嗯～這樣子的分享跟學習，對於組織的使命，雖然他們用的方法可能不一樣！但是，他們目標可能是一樣。那這樣子會不會有加速的作用，就是說，ㄟ～他可以用比較好的方式，因為，就透過我們分享的經驗，分享跟學習嘛！你可能對於這樣目標的達成是不是加速的？或者是，有什麼其他上的影響？

N1-2：所以那個其實在～非營利組織在達成目標的時候，除了目標希望能夠達成之外，速度，其實並不是我們最要求的。我們當然希望速度是很快的。但是，那個不是我們最終～那不是我們最重要，要第一優先達成的事情。而是我們希望能夠把這樣的理念，讓更多人知道，共同的人認同，一起來加入。這個不是速度，可以達成的目標。所以，既然用了不一樣的方法，你會遇到不一樣的人；不同的通路，會遇到不同的人。他遇到的人，層面更廣的時候，會有更多人加入慈濟這

樣子的團體。難道這樣子的....並不是，我相信這樣子的速度，這樣子的廣度，絕對可以有助於讓這樣子的理念傳達的更快速。我覺得也許應該要這樣說，會比較符合非營利組織的一個概念。

問：嗯～那再請教，就是說，譬如說，因為我們有在人道關懷方面，或者是說，以您處理的業務來講好了，你可能面對一個個案，或者是社工人員、第一線人員，他們在面對他們服務的對象的時候。這樣的知識的一個分享跟學習呀，知識上的管理啊！對於這些接受服務的人，有沒有一些好的或壞的影響，這樣子？

N1-2：好！關於這個部份，一樣舉一個個案的例子。921 地震發生，我們那一天是去埔里！有一個埔里的媽媽，因為出車禍，頸部以下聽說癱瘓。那個時候，頸部以下癱瘓。然後，慈濟志工一樣，接到訊息之後去幫她。那她那時候底下還有兩個小孩、三個小孩。頸部以下癱瘓，大部份的人就覺得我就是癱瘓呀，我就按時做復健，就好啦！可是，慈濟志工時間久了，發現到說，你知道那個意志會消沉。就覺得，喔～每天做復健，很痛苦、很不舒服！要不要繼續做，要！可是，也許，你那個動力要怎麼持續下去，是很難的！有一天有一個慈濟志工就跟她講說，你還有兩個小孩、三個小孩耶！你自己都不努力，我們怎麼幫你！？就這樣一句話。那個媽媽開始認真做復健。你想想說頸部以下癱瘓，一直到一年半之後，她可以很蹣跚、痛苦的慢慢一步一步踏出來走。那個對她來講，人生是經過多大的考驗呀！因為你堅持的關係，你就會想說，我是不是可以把她這種堅強的媽媽的生命，融入我們的故事當中。齁～我們就有同仁進去拜訪她，就是那個純霞師姐。我們去拜訪她，看看她的狀況。我們去的時候，其實就跟她講，齁～我們要做你這個新聞，不是！我們會先觀察她的狀況。那個師姐～那個受我們照顧的那一位太太，那個媽媽一看到我們穿藍天白雲，她就跟我們說謝謝！可是我們很想知道她復原的狀況是怎樣。這時候我們就看到一個非常～這時候我們就看到，這絕對不是一個非常有經驗的人做出來的事，他說來媽媽握著我的手，你握著我的手，你用力握，用你最大的力量握！我不知道，你能夠體會這個動作是什麼嗎？

問：嗯！好！

N1-2：我不知道，你能夠理解這個動作代表什麼？這個動作對我們來講，其實至

少包含了兩個意義。一個是，我們素昧平生，從來沒有見過面，所以由這麼簡單的一個事情，希望能拉近我們兩個之間的距離。第二個更重要的意涵在於，我希望了解，你到底復原了多少？你在透過這個一個簡單的動作，你可以同時知道，這兩種訊息。這個其實就是一種傳承跟一種知識的分享。如果，你一個完全不懂，像我，我沒有這麼多的訪視經驗呀！我怎麼知道原來可以用這樣的方式做呢？但是，我看到資深同仁這樣子做，我會記在心裡。我知道原來這是一個很好的方法，我會去做。

N1-3：我個人再分享一個小故事齣，就是以前的時候，我大概差不多十多年前那時候。那時候我只是一個，身分跟您現在一樣，是一個研究所的學生。那我們用暑期的時候，來到花蓮。然後跟新加坡的、馬來西亞的慈青同學，然後用這個時間這個時期聚在一起。那時候我們在一起做志工的時候，那個時候的感覺就是，一定要把握機會，一定要值回票價。哪怕叫我做一些，這一輩子我再也不可能在那個地方做的～什麼挖糞（台語）呀！～掏這些東西齣，我們都要把握機會。因為，說實在，你到哪裡去找這種機會嘛？那結果這個時候我們到精舍後面，佳明村裡面有一個～一個家庭去。那個～原來是怎樣？他的那個，ㄗ～阿公阿嬤，阿公肝腫瘤，就是所謂的肝癌，在我們這邊住院。阿嬤，ㄗ～因為他們是低收入，沒有錢付錢這樣子。齣～那我們就這樣子免費提供餐，給那個阿公吃。那～那個阿嬤就，因為阿公已經都沒有食慾了，阿嬤就是吃阿公的菜。然後，我們的志工就在那邊發現到是說，原來還有小孩子會來。然後阿嬤去跟那些同房的人要那些不吃的食物給小孩子吃。那你就知道這個有多嚴重。所以我們藉由這樣子的因緣，因為醫療，然後去了解這個家庭的情況。原來那個時間是～那個家的叫屋漏～屋漏偏逢連夜雨。爸爸很有才華，但是呢！因為，ㄗ～學人家開卡拉 OK，村裡部落裡面有很多卡拉 OK。然後還沒開始遷，因為大家都東遷西遷，然後就倒閉了！空留一個殼子，然後一家人就住在那個，外面看起來很特殊，村里面唯一的 SRV 的建築。呵呵～然後～然後這樣子。然後，那個爸爸就想辦法要生活呀，結果就聽人家講說你去打野味、抓野味。然後賣給山產店，然後這樣子的話，就有收入。然後那個爸爸就上去了，結果被國家警察抓到～國家公園警察抓到，就送到監獄去。然後那個媽媽本來精神就有點弱齣，就精神病復發，然後就被關到身心的病房裡面去。那所以這個阿嬤，照顧三個小孩子。然後孩子去上學，放學就到醫院來，就吃人家剩下來的食物，這樣子！所以我們就去關懷，然後我們去

的時候，他爸爸正好被放出來，媽媽也被接回來。那我們去的時候就很希望說，齁～這個家，真的是不可思議喔。沒有地板、沒有水泥、就是土。然後那鋼樑那些，你就看著 SRC 的那個～他們叫做地樑啊，在那邊。然後其他都是土。然後，因為沒有內外之分、沒有土。你就看著雞呀，你看得到的～能跑的到處在房間裡面到處跑。然後沒有睡覺的地方，沒有床。那就是人家～他們撿回來的那個彈簧墊，就堆在地上。然後那個床鋪的上面，堆的像個小山一樣的髒的衣服。那些孩子，你靠近他都會有那個味道。然後廚房裡面，也沒也所謂的廚房，就是一個四四方方的房間裡面。然後這邊就是爐俱，爐俱裡面呢，有三組以上的炒菜鍋鏟，裡面放的都是發霉（台語）的東西。那你知道我們那時候年輕人就袖子挽起來準備（問：幫他洗）幫他洗，可是這個時候資深的志工就講說等一下！不准洗。那我們就想，ㄟ～我們是花機票錢喔，飛回花蓮來的，我那個時候從美國來。我想說，ㄟ～要值回票價。結果這時候這個師姑，花了多了一倍多的時間，去找人，把每一個人找到。找到的時候由這些資深的志工，一一的分派說，你，教那個精神狀況不好的媽媽，剛出院的媽媽，去教她怎麼去洗衣服。你，教這些孩子，怎麼樣去洗碗。然後，你，這個怎麼弄，都打散掉。完了之後，好！都弄好了，還把每個人押去洗澡，洗完澡了之後。這個時候呢，用我們剛剛洗完的鍋碗瓢盆在那個鍋子裡面去煮飯菜，我們一起坐著吃。這個陪伴十多年，孩子總有一天會長大。如果在一個有愛的環境之下，好像剛剛那個埔里媽媽一樣。有愛的環境之下，孩子長大，他不會成為社會上的負擔。他是家裡的經濟的來源。所以，這樣過程之後，那～我們敢講說這些孩子在充滿愛的環境之下，他不會，是有所謂因果跟循環的這個情況。這些就是我們在人道關懷上面一個很重要就是～全人、全程、全家的一個概念。所以那些，ㄗ～人道援助只是一個名項。那如果，我們的關懷裡面沒有達到這樣深的話。其實那只是個 one time，是一次的這樣子的動作。那我不能說用這樣子的方式去講說，一般的慈善的行為是不是就是這個樣子。也許，他們想要這樣子做，但是其他的很多資源不足。齁～這是可以想像的到，因為社會上面需要的地方很多。但是，唯一有靠這樣的經驗。因為，志工他們這樣子去分享的時候，那相對就樹立成典範。慈濟從四十三年前到現在，一路做下來就是樹立典範。典範就是要靠學習，要靠分享，要靠傳承。那其實證嚴法師從來沒有學過社福呀！對不對！？充其量，高中畢業。但是如果我們在講說，他當初四十多年前，他選擇學術方面來講，他是不可限量的人才呀！可是他知道所以他有取捨。他選擇是去做，真正立命眾生，而不是只有教而已，他要從教中

去落實！那落實就是一個經驗嘛，然後從花蓮這個小點再到國際間。

N1-2：我剛剛聽鈞安這樣講，我突然想到說，我們知識管理的一些文件絕對並不只限於在紙本耶，你有沒有發現到就像我剛剛跟你講的人文真善美，他拍的照片，他拍的影片，這些都是我們知識管理的文件之一，對，像是我剛剛跟你分享的那位師兄有沒有，他拍下來的影片，那絕對是知識管理最好的教材，它是呀，那況且說，像剛剛鈞安說的～我們在陪伴照顧戶的這樣子的過程，我們甚至有更都市規～更都會的一些地區，你常常會看到慈濟志工去幫人家打掃，幫獨居長者打掃，浴佛就是幫他洗～幫他清理身體好了，其實我們做的更仔細的話，我們會請當地的里長、警察伯伯一起來，因為他會在裡面可能會有一些（N1-3：會有錢）對，會有一些錢，甚至我們曾經有志工就因為在幫他整理房子的過程當中，找到當初他結婚三四十年前的金戒指（N1-3：他都不知道在哪裡了）他都不知道在哪裡了，根本找不到了，慈濟志工看到了交給他，（N1-3：這是一個誠正信實）這就是我們的誠正...這還是法，你說一般人看到，會不會有人放口袋？就像你待會去吃飯，你把這東西放在這裡，我猜不至於會不見。（N1-3：會去一個地方，那就是櫃臺...）你會被收到那邊去，因為人家害怕他不見了，這個就是法，慈濟人在做事情的時候依循著法，誠正信實（N1-3：內修誠正信實、外行慈悲喜捨）外行慈悲喜捨（N1-3：慈悲喜捨就是慈善-慈、悲就是醫院、喜呢就是人文、捨就是教育）教育，（N1-3：再從慈善、醫療、教育、人文到國際賑災、骨髓捐贈、環保志工、跟社區志工，那這樣子都是衍生出來的）那像剛剛鈞安會提到說，也許這麼跑～像他是特地從美國回來學習，那你剛剛也有分享到說，為什麼慈濟志工第一時間都可以咻～就跑到現場，這其實就是我們社區志工的概念。因為你只有～實際上人希望說我們能夠就近關懷自己的鄰里、關懷自己的鄰居。

N1-3：你說一開始的時候，他這一些並不是說 Yes 或 No，有一個～什麼什麼...我在美國待...參加過紅十字會的那個，他們叫做 Emergency assessment training，assessment 就是評估啦，就叫做勘災啦，後來我去了之後，學了回來，說實在～到最後我還拿了一個 license，到最後我還是在想說，那結果不知道該怎麼樣，我只學到這一部分，我沒有學到全體的，那是不是代表就是說我以後去了那個災區，如果照這上面的 training 我們怎麼做這件事，這個是標準化作業流程。對，一個做法，可是～但是相對一點的話，這樣～我們這樣子訓練的時候，我們的知

識傳承的話，就是上人講的是典範，他是大格局的～精神方面的這個典範的這個縮影、故事，說～敘述這樣的典範，然後～我們會可以舉一反三，因為 Globalize 的東西，就是全球化的東西有，也有在地化，因為有些事情觸及當地的法令，不能做這些事情的，所以我們自己很清楚，但是如果說我以標準化來～方式來講的話，設一個全球統一標準的格式來說的話，可能就～發展就有限了，它是沒有辦法的，那～但是過去的一個經驗不能不給，對不對？所以一定的這個～全球的研習是必要的，但是參加了、研習完了，不代表所有的東西都能進去裡面，那還有後續的這個資源、後續的這個～行政上的資源也好、或是學習上的資源也好，教材上面的東西才能夠再持續下去。

N1-2：剛剛他這樣講，我突然想到那個～四二二剛過嘛！我們舉一個環保的例子好了，環保志工你在～你說的東勢，東勢聽說我們有七條線在幫忙收資源回收，我們師兄每天就是要分七條線～ㄗ～分三條路線，然後七天每天都要去收，然後有一些當地的居民就會把他的那個東西放在門口，我們師兄就會把他帶走，那我就問過他，我說那如果你去的時候沒有，被別人撿走了，你會怎麼辦？我心裡其實很清楚知道說志工會不在意，但是我想要知道說，他到底怎麼想的？他的反應是什麼？他告訴我說，詩茹～人家有需要呀！那我就讓人家帶走呀！這是他們做環保的方式，可是～我們在琉球是不是？做海上環保是哪裡？（N1-3：啊？）做海上環保的，（N1-3：海上環保？）我知道宜蘭有（N1-3：宜蘭、台中）台中沒有，（N1-3：台中？）台中沒有，（N1-3：不是，他們是跟那個漁會啦！）我指的海上環保是我們有去...（N1-3：喔～～小琉球、澎湖！）對～小琉球啦！對～那怎麼樣，那是因為他去海上工作，他回來的時候看到海上有很多大垃圾，他就把它拿上來，然後在～再回來到陸地上的時後再開始進行分類，這是他做環保的方式，他的理念不變，一樣不會有人～證嚴法師不會跟他講說喔～海上垃圾你看到要記得撿回來喔！不會，上人絕對不會這樣跟你說...

N1-3：因為他們職業是船，漁船（N1-2：漁船）或者是交通傳的駕駛，所以他們覺得是說愛土、愛鄉、斯土斯民這個心情是不變的，會希望做環保的人絕對愛惜土地、愛惜這個大地。

N1-2：也許你可以賺很多很多的錢給你的下一代，但是你下一代也許會敗掉，還

是你到底能能夠留～爲一個孩子留下一些什麼樣東西，我覺得你應該留給他一個更好的生活環境、跟一個更美好的地球。

問：好，可能還要請問一下就是說，以您的單位來講～秘書處嘛！要接觸一些新聞跟公關的工作，那～像那個曾師姐他講的就是說，在～其實慈濟人很喜歡～樂於學習跟分享，那其實他們平常可能就在經驗上、可能遇到一些事情，然後你覺得～對這有一些感想，然後你可能會跟其他同仁去做分享，那您認爲說，透過這樣子的分享跟學習，對於說～在以後面對一些可能處理的事情上，會不會有一些幫助？

N1-3：其實我覺得很重要啦，那個～自己做的事情喔～時間一分一秒的過去了，那我們的分享方式不是說只有我們大家閒極..有聊的時候，閒極有聊，不是閒極無聊，有聊的時候就是我告訴你～我做了些什麼事，不是只有單純這個樣子，其實我們還有一個更大的機會，因爲～對於基金會的同仁來說的話，我們都有機會在證嚴法師的面前做報告，那這個報告呢，考量就是說它～它的時間也有限、主管的時間也有限，所以我們都要做整理，整理之後的這些～分享的內容，對我們來講是加強印象，還要分析嘛，那你所做～你用～流水式的這種方式報告也沒有什麼意義在嘛！所以你等於是加強你～對於你自己做的事情核心的意義，價值的所在。那經過那樣整理之後，擬自然而然對於你的工作上認同度，跟所做～所爲何事會更清楚，相對的，這也跟我們的組織精神，又再貼近，如果你的事情是反於組織精神的話，相對你會發覺到的是說，要在這個非營利組織裡面推動這件事情是，難度上是高很多，甚至於是說你會發覺到說這根本就是不可行的，但這也是一個學習的過程，對不對？所以，這些都是～我會覺得是說，藉由分享～那如果我們十二個處室，剛剛你也有看過十二個處室，你每個單位裡面的工作不見得都相同，但是藉由我們每一個月都會有一次的主管會報，像詩茹就經常參與主管會報，那藉由這樣的方式去跟其他課室的同仁來分享，那種也是一種組織內部的一個學習，通常往往我們會發覺，喔～原來這個東西我們可以用...活化在我們的單位裡面，所以這些分享，絕對不要太小看喔，那其實我覺得後來發覺到是說，也有一些的參訪喔，後來他發覺，他就問這些問題，他說我們很自然就在分享，他說：喔！原來這很重要喔～我們要落實在組織裡面。他後來發覺這個橫向的部分的這樣子的交流，最最最不夠了。那～我們還有更大的寶庫，我們的寶庫就是

志工，那我們現在同仁，我們每天早上喔～六家醫院、大學、慈濟人文志業中心跟我們的～人文志業中心在這邊，我們的六個...九個地方，包括慈濟醫院連線，這也是一個橫向的一個分享，那其實不然你看叫大學教授在前面教上人什麼叫做經濟學嗎？什麼叫做生命科學嗎？當然不是，是分享。所以我覺得，參與這樣的活動的意義是非凡的，你要是沒辦法理解它的精神，在這個組織裡面，廣密度來看的話，那你要怎麼樣的身為在這個裡面有一股使命所在呢？

N1-2：分享東西是很重要的，前幾天我去參加志工早會的時候，我不知道那天你在不在？有一個～有一個志工他齣～他說他的...就是在...在加護病房，然後他的～一位先生往生了，那慘了，下午三個人～三家的那個葬儀社正在等著，三家耶，你要給誰載走呀？怎麼辦？（很麻煩），對呀～你都還不能得罪誰耶，那這時候他就打電話回去給那個～他們家的那個阿嬤，請他來醫院一趟，問他要讓誰載走，如果你不是有聽過這樣的一個分享，你以後遇到類似的事情，你也不知道該問誰，該怎麼辦耶，我在想說那時候他問的那個問題的時候我想說那慘了，怎麼辦呢？我也不知道該怎麼辦，總不能什麼都叫警察來處理吧，不是呀，請他的家人來處理，這就是經驗傳承，我們很多東西都是透過志工的分享、或是主管的分享、或是同仁的分享。

訪談代號：N1-3、N1-4、N1-5

訪談時間：2009/4/23

訪談方式：面訪

訪談地點：佛教慈濟慈善事業基金會-花蓮靜思精舍

問：ㄗ～那～可能首先要問一下晴師父，就是說，因為我們知道現在資訊科技比較發達嘛。那～可能以前知識管理的東西，可能比較書面跟文字上的傳統方式來做處理。那現在因為資訊科技比較發達，那可能它～資訊科技算是我們的一種工具，可以幫助我們這些知識去做快速的傳遞跟傳播。那我想請問說，現在慈濟大概有運用到哪一些資訊科技相關的東～設備或者是軟硬體來做這一方面的傳播？就是資訊的傳遞呀，或者是做教育訓練這方面？

N1-4：嗯～我們做得很廣，對。

問：那，ㄗ～以系統來講呢，大概？劉先生，ㄗ～他有給我看一個就是 E-learning 的系統。那因為就是，我們是一般訪客，所以沒辦法把所有東西都看到，那我大概稍微看了一部分這樣子。

N1-4：嗯

問：那就，ㄗ～相關的系統平台大概有哪一些？

N1-5：這～應該說，ㄗ～慈濟所有內部的行政作業流程，所有的對外的運作，整個基金會運作，包括志工體系的東西，我們都有涉略，都有在做。

問：嗯！

N1-5：那從，ㄗ～最專業的知識庫的建立，所謂的知識庫，就是從實際所有文件都保留，然後可以做搜尋引擎這樣子，比較、或者是一般的應用程式它的一些處理、交易都有在做。

問：就是，ㄗ～志～志工部分嗎？那職工的部分呢？

N1-4：也有

N1-5：也有，都有。我剛講的是從內到外都有。

問：嗯嗯。那它裡面大概有包括哪一些功能，譬如說，它有沒有一個社群討論的那一些功能或者是..？

N1-5：因為它是分不同的，ㄗ～志工體系在用，所以我們分很多不同的系統在維護。所以，不能以一個系統來含括所有慈濟的活動。慈濟裡面應該分很多不同的項目，比如說，我們有四大八法印。那所以每個不同的方向裡面都有不同的系統。那如果以～像我有看到你的文獻上面有寫就是，以喜瑪拉雅來講，喜瑪拉雅它是半官方的一個～一個組織，它有蒐集～所有的非營利組織的一些內容。那它裡面有列出一些基本的一些系統，事實上我們這邊都有。比如說，我們的ㄗ～個案管理系統，也就是我們的慈發系統，我們自行開發。那我們的勸募系統，也就所謂的金流的，錢的系統，我們有自行開發。那我們的志工管理系統，人的系統，我們有自行開發，這些都有。

問：那應該也會有所謂你們慈濟應該有專門的資料庫在做？

N1-5：對！是的！對！

問：那，ㄗ～慈濟裡面，到底～有沒有就是，ㄗ～分組織內部的網路跟組織外部的網路？

N1-5：有！我們有區分在網路設計方面，網管上面有分，內網跟外網兩塊。

問：那主要的分別，就內網跟外網，你們，ㄗ～分別它的運用跟它的差異在哪邊？

N1-5：ㄟ～因為安全性的關係，所以很多內部的行政的東西都是在內網上面跑。那有一些專案對外開放，就是讓外面的志工團體進來用，那～那時候我們會開放外網。那很多像，比如說，對外做文宣類的，比如說，慈濟網站，這些都是屬於在外網上面的。

問：所以外網大部分都是～主要是資訊的傳遞？

N1-5：ㄟ～是的！

問：那內網的話，ㄟ～比較

N1-5：像行政業務呀，或是在處理中的事情。

問：那它可能比較屬於隱密性，有隱密性的存～安全性的

N1-5：有安全性的問題。

問：嗯～那就是我們知道說，就是資訊科技這種東西呀，就是，ㄟ～一般組織，像慈濟那麼龐大嘛，那可能就志工跟職工部分應該都會使用到，接觸到這部份的東西。那因為，ㄟ～像慈濟的話，因為人數比較多，可能從小到大、年齡差距非常的大，那可能你要，譬如說像以慈濟月刊來講，就電子月刊好了，那並不是說，ㄟ～每一個人可能都會有這樣的使用的基本技能，那面對這樣的問題的時候，慈濟會用什麼樣的方式來處理？

N1-5：慈濟的，ㄟ～所有的菩薩都是多年齡層的，所以我們在開發系統跟創造一個作業環境的時候，事實上，上人都告訴我們說，我們要多方面來思考。ㄟ～以一個最簡單的例子來講好了。就是，ㄟ～您剛剛說到電子勸募，ㄟ～電子的月刊。事實上我們也，並沒有真的放棄掉紙本的月刊呀！所以紙本月刊還是一個管道，可以讓人家來看。那我們在做電子平台的時候，事實上都有考慮到就是一般的使用者，當然我們會搭配教育訓練。有些東西是不可避免要走到電子化的路線，所以，ㄟ～上人本身也一直在往這方面推動跟走。我想說，慈濟，就我所研究跟看

到的，幾乎是全台灣非營利組織裡面，ㄗ～在資訊產業裡面動的最快。今年我們推的幾個主力的項目，譬如說，我們推晶片卡。我們所有的，ㄗ～慈誠委員、我們的慈濟志工跟我們職工，今年全部的卡片都會有晶片在上面。

問：那，ㄗ～就是大～大致上你們可能就是電子跟紙本，還是並行在使用。

N1-5：並行在使用。

問：那譬如說，有一些像行政系統的部分，可能在職工的部份的話，那在一開始推動資訊科技的時候，會不會造成所謂的一些衝突？因為有數位上的落差？就是可能大家的技能是不太一樣的。那有一些行政作業系統，可能必須就一定要朝向數位化這方面的話，那..？

N1-5：職工方面就是要多增加教育訓練。

問：以教育訓練的方式來增加他們的技能。

N1-5：對！

N1-4：不過因為這樣子的問題，是很久了。因為資訊化在我們在基金會已經有二十幾年的歷史。所以，您提到的這個部分應該是二十年前的推動困難，可是在現在是每一個進來的，他自然（N1-5：很自然的），因為他從報到開始，他就已經要進到我們的行政系統，因為他簽到退、請假都在上面。所以不管～不管哪一位職工他一進來，他就是需要使用的，那這一種自然而然的情形就並沒有～並沒有所謂的衝突或者是困難。

N1-5：我們現在比較有這個問題的，應該是志工方面。職工，也就是辦公室自動化的部分幾乎都已經完善。反而是志工部份，就是志工他可能在辦活動，他就是用紙本。像我們現在想要把這些作業變電子化的時候，那他們就會有衝擊，那我們當然就要做教育訓練、做一些處理。

問：所以在職工跟志工的部分，其實都有教育訓練在做相關輔助的工作。那剛剛晴師父有說，大概在二十年前剛推動的時候，可能會遇到一些困難。那當慈濟遇到這樣子的困難的時候，有沒有一些想法跟做法是可以..？

N1-5：二十年前我還沒有進來，

問：哈哈！那～就要問看看晴師父

N1-4：這個是太久的事情了。你對於說當時的困難，當然就是說，資訊～資訊人才的不足呀！那系統的不完善呀！因為剛推，一定是逐步逐步上系統，不可能像我們現在所有的系統、作業，通通都是資訊化。那當然你一個個在慢慢推，或者資訊人員人力只有兩三個人的時候，你要做的每一件事，你只有兩三個人去做十分之一個系統。那要全部的人來用的時候，你一定是有一個可是缺九個系統。那當然困難就存在呀，因為你這樣子是在干擾他們的工作效率呀。使得他們在使用上，他們必須去學電腦，可是他的工作又很多。那這樣子的一個衝擊，是對每一個基層員工就是一個還滿大的挑戰。

問：嗯嗯！那～就是，其實晴師父，這個問題應該是很容易就可以想像得到說，在推動的時候他可能一些人，他可能剛用的時候會覺得，ㄟ～綁手綁腳、缺東缺西這樣子。那在慈濟這部份就是有？後來怎麼樣漸入佳境？就是說，這二十幾年來大概怎麼樣把它盡量慢慢讓它步上軌道？

N1-4：當然就是進來志業體工作的專業人員，也越來越多、人才具足了嘛！啊～那另外就是，ㄗ～上人跟副總他們的一個支持是我們最大的一個支持力量。因為當一個系統你在推的時候，使用者他不給你用，那最大支持我們的就是副總說，我先用！那每一個副總都，我們的副總、執行長都先用的時候，同仁就跟上，就會跟著用。對！這當然，ㄗ～說起來就是像軟硬兼施啦！

問：呵呵呵！那，ㄗ～剛剛有提到，就是說像個案管理系統呀，這些，ㄗ～會計系統，這些都已經有在使用了嘛！那，ㄗ～對於，ㄗ～慈濟來講，它最主要的功能大概在、運用在什麼地方？譬如說，假如說，ㄗ～會計系統，可能可以知道說

募款的狀況；可以去作客群的、捐款人的那種他的背景去做一些分析。那像個案管理系統，它可能可以了解說我服務的對象的那些狀況之類的。那，嗯～就您個人經驗來講說，這些系統在使用上，對於組織上的處理事物的效率上或者是對於組織的績效上，有沒有什麼樣影響？

N1-4：我想在這邊，我們最主要是處理量的問題呀！因為，從早期，當然四十幾年前，它所擁有的會員、捐款人數或者是個案，都沒有現在的多。所以漸漸～漸漸的，它需要有資訊系統，最主要是，比如說，捐款。捐款者他在早期人、數量很少，它是用手記，用記的、記帳的方式。可是當慈濟醫院開業以後，會員知道了慈濟醫院越來越多人捐款的時候，你用～用紙記，已經是來不及了。那這時候你就需要資訊化，所以就會有捐款系統。那捐款系統慢慢慢慢一直改善了越來越多功能的時候，它其實～台灣或者是各地的一個募款的人、捐款的人，量數的多而處理需要很快速的時候，這個電腦系統就幫助處理這種量的問題嘛！

N1-5：我們第一個解決掉，就是辦公室自動化。也就是從紙張作業變到現在電腦作業。對！就辦公室自動化。那至於說，那個企業分析這一個部份，我們還在正在進行中。不過已經有少量這樣的在進行。產生報表呀，供一些高階的主管啦，來做一些分析跟決策、探討，那些以後再做。

問：嗯嗯！就是做背景後面的分析。

N1-5：對！

N1-3：不過科技不外乎人性齣～那～其實，嗯～一般來說齣，我們在講的捐款的這個部份，都是屬於比較被動的。你就是一個，ㄗ～捐款的帳號，然後請一些行銷、公關公司來策畫一個廣告，然後你就開始等了，齣。人家用這樣子，提供的管道，這樣子。可是，我們面對的，是很大一群經常會～當作我們是夥伴、我們是關係，我們是同一個家族裡面的慈濟志工，他們才是真正會面對捐款大德。這樣子的關係，說實在話，舉世～你再也找不到第二個。那這樣子它就直接，我們在以前來講，怎麼樣 maintain(維持)顧客關係的部分，你要靠很大的金錢、架構去支持這個調查。可是我們的委員都是第一線去面對的。所以，他們獲得的絕對

是最直接的。那再由他們回報，ㄟ～現在金融景氣與否，那影響的是什麼樣子。那很自然而然的，那個比我們要去跑跟報表來看看，那個更直接。所以（N1-4：就是募心募款啦）對！所以，這個部份的話，就是強化了說，啊～不是只有數據，還有很多其他背景因素存在。所以，才會讓我們警覺到說，喔～不是只有會員唷，也有我們慈濟志工，也有受景氣影響，等等相關的。

問：嗯嗯！那再最後的問就是說，在，嗯～設計這樣的，因為你們是用自己開發的嘛！那在這樣的開發過程當中呀，或者是在執行運作上面的過程當中，有沒有遇到什麼樣的困難？那大概如何解決？

問：太～太抽象嗎？！呵～

N1-4：對呀！這個～太～我想，第一個是我基本上，我們進來的每位職工，就是像這兩位師兄他們，是不是大家都是以本身慈濟人，然後以一種，發心跟著上人做。跟為慈濟更好！所以，這些人的專業能力，是夠的。那～有這樣子的一個願力，我們只是為了說，今天我們需要什麼樣的資訊系統，我們就去做。那要面對的困難一定有，但是因為那是我們已經預知會有。所以，遇到困難就去解決嘛！那你說的遇到什麼樣困難，當然是技術問題呀～推廣呀，或者是需求單位的需求不明呀！這些其實都是在我們從資訊系統的，ㄟ～推動或是規劃角度來看，都是一個必經過程。

問：是！那其實就是，嗯～我有去了解其他家的非營利組織，大概是說，它們比較擔心是說，因為像，ㄗ～貴單位是有自己來開發設計嘛，那其實比～很重要就是專業人才跟資金上的支援嘛，那在這方面會有問題嗎？

N1-4：嗯～我們其實在一開始我們的資訊架構，我們的資訊策略就本著是，第一個，能夠用 open source，就是用免費的就用免費。那～不能用免費的，我們也盡量去爭取說，有沒有哪個公司，它願意 donate (捐獻)。那其～那最主要是，我們的專業人～人才要足夠。因為，通常系統或者平台所 donate (捐獻)給我們的，是我們開發我們自己來。那當然在～在慈濟，在基金會裡面我們一直都在講職志合一嘛！也就是說職工、志工，他其實是以志工的精神來做職工專業的工作。所

以，我們現在在基金會也自己也蠻驕傲的是，各種人才都發心立願回來投入。所以在這方面，你～您說的這個問題，我們其實也了解。非營利機構的單位它要請專業人士，然後能夠做長久，它其實是很困難的。可是我們這邊，應該是，大家都有那一份的願意回來。所以像陳主任她是從美國回來，他們原來在美國也是在一種大的資訊公司工作。可是她願意回來投入，她當然就也有那一份的，一定是要幫上人承擔。她所會的這個工作，所以有這樣子，那我們自己，資訊單位的人，也因為認同慈濟的這樣理念精神。所以也都做陸續的培訓，當慈誠、當委員。所以我們單位的人～人力跟這個他的那種心啦，心力，算是蠻穩定的。

問：哼哼！那，ㄜ～剛剛我想到一個問題就是，ㄜ～那個劉師兄，ㄜ～今天有跟我說過，就是 IPTV 嘛！那這算是慈濟裡面一個滿～特～特色，應該算是特色吧！因為你們運用這個東西，其實是很多非營利組織沒有運用的。那我想就是，ㄜ～知識管理的部份，我們很著重在溝通跟分享上，那有沒有除了這個，譬如說，所謂視訊的這種系統之外，有沒有其他的系統，是在幫助溝通跟分享，資訊傳遞的部分？

N1-5：嗯～我們很多系統都有像類似部落格之類，討論區、部落格都有。

問：ㄜ～部落格、討論區，那是說在，ㄜ～是你們自己的系統嗎？

N1-5：自己的系統，像我們這一次，我剛有講到推晶片卡出去很多師兄師姐，可能我們以為，剛開始以為，很多師兄師姐都上網買過東西呀，或者是你報過稅呀，都用過讀卡機、晶片卡。事實上，沒有，尤其中南部，更沒有。所以，就後來變成說，嘖～我們能力有限，沒辦法支援這樣的一個環境，那就請他們自己上學習網，然後從部落格裡面做經驗分享。就變成一個知識傳遞的一個管道。

問：那如果說，就是線上的一些討論啦，意見交換啦，因為，ㄜ～慈濟在很多地方都有那個分會呀，之類的。那是不是有一個類似虛擬社群的空間？

N1-4：因為整個主機都在～都在花蓮。所以，嗯～它的空間都是由我們這個單位來規劃。那至於，(N1-5：算是有！虛擬社群算是有) 對！那至於說分享呀，討

論，其實是因為，ㄗ～參加慈濟志工的人蠻多的。所以每一個社區，或甚至不需要管它是哪一個社區。我們開了那種討論之後，他們自己就會互助啦！嘿！因為今天這個人晶片卡有問題，另外一個人就馬上告訴他，你可以怎麼怎麼測。其實還沒輪到我們。所以它本身其實（N1-5：所以它不能解決才會回到我們這邊。）就是在平行當中，24 小時都有人服務。因為，大家有這樣的觀念，就沒有說什麼事，都一定回到我們資訊組。這樣！

N1-5：我們在各地也有去安排一些像”資訊團體”這種概念。

問：就是，ㄗ～去解決一些資訊上的問題？

N1-5：對！

問：那您剛所說的，就是虛擬社群在總會這邊是說，就類似像部落格這樣子，是可以讓他們有一個討論的空間，這樣子。

N1-5：對！

問：好～那我大概訪談就是這樣子。那～可能要請師父幫我介紹一下那個簡報。

N1-5：這個是我們對外的一個很制式的簡報，就是講慈濟的資訊的架構。從比較資訊方面來做一些，ㄗ～探討。那事實上，我這一學期在技術學院教書，那教非營利組織的管理，那我就看到，從理論那邊看到。事實上，慈濟最難得可貴，事實上可能跟鈞安師兄剛講的一樣。它把很多理論的東西，都已經很深很深的落實到每一個社區的角落。比如說我們講到，你要怎麼樣讓人來認同？！事實上我們最大的，ㄗ～慈濟最大的一個特點就是從最下～基層的，一直是到最上面，它的認同感都是非常高的。所以它訊息的傳達，跟它去完成一件事情，是非常容易。那這個是一種無形的資產，我覺得是比資訊系統還～還可貴的東西。

N1-5：好！資訊架構，簡單的來講，慈濟成立架構，實際上不外乎是幫助四大志業的腳步能夠加快。那四十年來，是四個不同的年輪(20:13)，也就是慈善、醫療、

教育呀、人文。那這是，我們現在已經到第 43 年。慈濟第 43 年，也就是（N1-4：44 年了）也就是，ㄗ～也就是在，ㄗ～進入到一個資訊化的年代。所以，ㄗ～資訊的建置跟架構，我們是責無旁貸，必須把它很快速的完成。

N1-5：那～就像師父剛才講，事實上，我們剛開始的時候也是，ㄗ～應該說都不敢花任何的(20:42)，盡量去找一些 open source 的東西來用。然後，整個開發跟，ㄗ～維護上面，由我們自己人來做。啊～可是某些比較深入的科技，可能我們沒有辦法。比如說，剛講的 IPTV！IPTV 這個就比較，ㄗ～難一點的科技，我們自己沒辦法來開發。那～那一套系統事實上就是廠商來捐贈的。所以，ㄗ～在有因緣的環境之下，我們就可以促成一些事情來發生。

N1-5：那～所以我們現在的，ㄗ～系統架構，事實上，跟大公司系統架構，沒有什麼大的分別！啊～有內部跟外部的系統。那外部的系統呢，就是給志工呀，給一般的大眾來～來取得資料。那內部的系統，ㄗ～跑的東西比較多，就包括我們行政系統，我們內部在處理的文書呀，之類的東西，都在內部網路裡面跑。ㄗ～所以，ㄗ～我們的，ㄗ～網管的建置跟系統的建置，都是非常的～ㄗ～非常的複雜，應該這樣講。

N1-5：那從早期，師父是，算是我們第一代的資訊員。是在師父還沒出家以前，就已經在慈濟當資訊人員。然後，到現在一直是我們的指導師父跟主任。所以是從非常早期，從 DOS 版本，我們知道，那個時候的，剛開始寫什麼 D-base 那種程式，一直到現在，我們已經走到，完全走到 Web-base 了。那～慈濟的脈動，資訊脈動跟發展，實濟上是非常前端的！那～也是因為有很多不同的，ㄗ～發心的師兄師姐，一起來促成這樣的一個～一個因緣。那事實上，因為單靠我們現有目前的資訊人力，扣掉所有硬體維修的人員，我們真正在開發的人員，不到 20 位。那～成立這麼多個系統，事實上是不太可能。那也有很多師兄師姐是給我們很多意見、給我們幫助。

N1-5：那～尤其在，ㄗ～技術層面上面，我們從 1999 年，這個，其實更早以前還有更多的系統，我們開發了這麼多不同的系統。好，然後到，ㄗ～到近期，我們開始用，ㄗ～Java-Base 的系統來開發。所以我們有～維護不同的系統。那到現

在開始引進 open source 的系統，所以有 PHP、我們看到 moondov，就是學習網平台。那所以，ㄗ～這個 moondov 的～的建置，事實上，我們也跟各個大專院校來做合作。所以，也是一個，ㄗ～在資訊產業上面的一個，社群合作的一個現象。所以，ㄗ～非營利組織，事實上，我是覺得，學習跟合作是非常重要的！

N1-5：那我們有一個 e 化的藍圖，就是針對慈濟所有，ㄗ～不管是職工跟志工，就內部跟外部的作業，我們都希望能夠把它，電子化！

N1-5：那這個是，我覺得是一般的非營利組織，ㄗ～沒有這樣的一個，這麼大一個規畫。對！那就是，我目前就看到，只有慈濟敢這樣做。那一般就做到，辦公室自動化就好。那它再往外走到志工活動，通常～比較難跨到這一部分去。可是我們現在是，把志工都考慮在裡面。就是全部的慈濟人，都是我們服務的一個對象。

N1-3：因為差別在於頻率！跟投入時間。你一般的志工，你可以很，顯而立見。就是，他的參與是很單向的。齣，那志工運用的單位，它要再去讓它回到這一點的難度是非常高。可是你想，我們的志工在社區裡面，他本來就是我們慈濟基金會的代表。所以他的 24 小時的這個概念是遠遠比我們職工～一般職工～朝九晚五的這種精神，還要再高。那所以說，對他們，對他們的需求，我們資訊人員可以提供。那這個就有很大的發展空間了。

N1-5：所以，我們才把他納做我們的一份子來看。因為在～譬如說在彼得杜拉克的書上有講到，他說剛開始非營利組織的一個概念是像一個美國人，上班上了一個星期，他去教會付出兩個小時，他就覺得他有做到公益性的事情。可是慈濟完全不是這樣。慈濟是，你眼睛張開，你就是慈濟人！這個概念就完全不一樣。所以，你 24 小時，都是慈濟人的身分。那，所以我們在規畫的時候，就是把他全部納進來。不會說你今天兩個小時來這裡奉獻，你就是慈濟人。那就不一樣！

N1-5：那我們的願景，事實上是，ㄗ～因為慈濟的事業體很大、很多。包括了，ㄗ～慈善志業體，就是在這邊。從～我們慈濟是從慈善開始的，包括很多我們的教育志業、以及大學、技術學院(25:19)、中小學，ㄗ～包括我們的，ㄗ～人文、

醫療，包括我們有，全台灣有六家醫院，海外有更多的，ㄗ～義診中心。包括我們的大愛電視台，就是我們人文志業。所以，這麼大的志業體在運作、在跑的時候，事實上，它中間的資料流動；目前剛開始，現在還是分散開來。我們有一個希望就是能夠把它像一個，金字塔式的面向。因為四大志業，事實上，就是代表慈濟～就慈濟的慈悲喜捨。所以，應該把它綜合起來看待。然後把它的資料能夠串連起來。那所以我們，ㄗ～最近這幾年來一直在做的是，比較多的基礎建設。那這些建設，建設起來之後，我們才可以上，開始來發展不同的障礙。所以，剛開始早年的時候，我們開發資訊系統，都是依照，ㄗ～各單位的需求。比如說，ㄗ～財務說，我要一個會計系統，我們就幫它開發會計系統。人資說，要一個人資系統，我們就開發人資系統。啊～勸募說，要一個勸募系統，就開發勸募系統。可是現在我們打散來看的話，就是，我先建置一個平台，能夠讓所有系統在上面成長。然後再回頭來看這些系統，怎麼樣能夠整合起來。所以，是以整個企業體的面向，我們全慈濟的面向來看待！

N1-5：那所以要建置，這樣的一個，ㄗ～慈濟的大愛地球村的話，那事實上，我們從一個真實的大愛地球村進到一個網際網路、虛擬的大愛地球村。那它裡面就不外乎有很多安全的東西需要考慮呀，很多資料的東西呀，很多身份證明的東西呀，需要去考慮。所以，我們現在陸續在推、陸續在做的，就是想要建置這樣一個環境。那～有一個很大的願景就是，副總去年在開會的時候跟我們講。他說，現在大家在搜尋的時候都是打什麼，關鍵字？（N1-4：google）google，對不對？打開網頁都是 googol，對不對！？那希望說，我們這個東西建置起來以後。人家說要看慈善的、慈悲的、大愛的、佛教的，就會想到慈濟.org。所以，我們現在目前是很努力在推向這個方向。不過，當然是最基礎的建設先要建設起來。所以，我們希望從有形的，一直到無形的，到虛擬的世界，你都可以這樣來推動。

N1-5：那在平台上面，當然，就是像您剛所說的。事實上，有各種不同的人，包括在外面跑的經理，啊～住在家裡的家庭主婦，甚至於不會用電腦的人。那我們的系統，是不是建置的時候，都要能夠考慮不同的面向。所以，我們事實上有跟不同的廠商在合作、在測試。就是，我們的系統，能夠在什麼地方跑。那～我們的使用情境，能不能帶著到處走。比如說今天是發生災難，那這個東西是不是能夠帶著到處走，能夠出去。所以，我們跟，ㄗ～ 你們的學長是逢甲大學？（N1-4：

逢甲大學)對,逢甲大學!(N1-4:GIS)也有合作GIS的專案。地理的專案。對!然後串連這些東西在一起。那像我們上次去~去~~印尼?(N1-4:我們去那個緬甸。) 齁~緬甸,用衛星(N1-4:用衛星定位系統來聯繫。)因為緬甸那時候沒有網路可以連回來….

N1-4:啊~那時候,他們緬甸那時候在~在災難的時候。事實上說,緬甸是一個共產國家,那~要,你要透過他們的網路,把訊息傳遞出去,是都被阻擋的。所以去那邊勘災的九個人在~也在台灣一直擔心他們的平安。所以,他們每天就靠著一個衛星電話的一個機子。因為,那個新型的就是比較小嘛!像一本筆記這樣帶去,然後就靠那個打電話跟上網,回來跟報平安。

N1-5:那當然不外乎e化的目標,就是除了跟人家教育之外,那還有一些慈濟的一些宗旨。就是要,ㄗ~減少碳足跡。比如說我們推IPTV,那就是各自都看得到開會的情形,甚至跟上人見面。上人很早以前在做大愛台,就跟我們美國人說,那時候我還在美國嘛,就說,ㄟ~你們要記得每天帶我回家喔!因為每天電視打開大愛台就可以看到上人。那現在更沒有時差。上人現在開示都跟我們講說,ㄗ~地方有時差,可~人的心之間是沒有秒差。(N1-4:心念無秒差)我們在資訊裡面就是,如果用IPTV這種方式,或者是conference port,那這種方式,事實上,全球都可以一起來互動。

N1-5:那~看到資訊志工。ㄗ~主要是希望,看一下這邊內容(N1-4:這是今年)這是最近,今年我們要推一些跟志工有相關的計畫。那包括,ㄗ~中華民國政府在推的一個,跟在APEC裡面推動的縮短城鄉落差計畫。就是縮短城鄉落差。

(N1-4:縮短城鄉數位落差)那現在教育部現在也有在推這個計畫。然後,ㄗ~我們大概開發了這個,整個資訊入口的平台的概念,整個portal的概念。像所有的人進到那裡去。我們先去,ㄗ~內政部的規定推進,也就是所有以後的企業體,政府之間公文文書標準,比如說open document,事實上,慈濟目前在推的所有的作業環境,也是open office的環境,那這個就有很多教育訓練在裡面。所以,就改變我們自己志工的一些工作環境、習慣以外。也要把這個概念帶入到職工那邊去。所以,以前大家都是打開word,現在沒有word,就直接用open office,那當然還有晶片卡跟那個身分認證。所以,現在在,大家在做的很~很努力在做,

就是要把所有晶片卡推出去。這是整個 2009 年的專案！好，那就簡單報告到這裡。

問：好～謝謝！

N1-5：所以，可以看到事實上慈濟的資訊化！非常～是非常深也非常廣。

訪談代號：N2

訪談時間：2009/3/20

訪談方式：電話訪談

訪談地點：自家

問：好，那就～我現在開始就是進行我們的訪談這樣子。

答：好。

問：好，那請問就是貴單位它在推動知識管理的主要動機跟原因是什麼呢？

答：嗯，主要是把資料數位化啦！把資料數位化是一個比較重要的原因，因為本來以往我們心路都沒有～沒有一個，ㄗ～幾乎都是，都是所謂的傳統文書作業，那沒有一個地方把～把那些以往做過的事情，或者這些所謂的知識，把它～把它保存下來的地方，那如…書面的東西終究是會壞啦！所以想說那另外一個就是我們怎麼樣透過所謂的資訊科技，我們把它保留下來，這應該算是最主要的原因這樣子。

問：那就是你們在推動這個知識管理是不是說就是…ㄗ～有預期上的效果所以你們才會去推動它？

答：ㄗ～是，是有預想說它應該要有哪些效果，那我們預想的效果應該這麼講…就是說，其實我們是服務一些個案嘛响（嗯～對），所以…智能～智能障礙者，那我們在對個案的服務這邊是最～最重要的重點，那我們所有的～ㄗ…這些老師，就是說跟個案接觸的這些老師，那他其實有些所謂的服務技巧，有一些所謂服務應該遵守的原則，或者是服務應該～應該進行的方式，類似這樣的東西，那～那這些東西，ㄗ～在如果能夠把它留存下來，然後在所謂的我們的老師再做更換，或者是～有些一定會多多少少會有人員流動啦，這些東西的時候，那這些新的老師能不能很快的跟上，跟上～我們機構所要求的一個標準，那～那當然我們希望知識系統在這一塊可以有很大力量，就是說，像當新老師進來的時候，你最

好先上去看看上面有一些什麼東西，或者是說你在真的開始操做的過程中，ㄗ～有些哪東西可以讓我們參考這樣子（是是是），所以這一塊是我們主要的目的嘿。

問：那就是請問說貴單位有哪一些那個價值，ㄗ～就是組織的核心價值是跟這個推動知識管理是有相關的？

答：ㄨ～這樣有點不知道該怎麼回…組織的核心價值～其實我們核心價值就是我們在～在對於所謂智障兒的服務上面嘛！（嗯嗯）所以其實目前我們知識平台上面的大部分的東西其實ㄗ～都是針對這樣的一個價值在產生，譬如說裡面的這些課程，我們有所謂的課程範例，好，然後我們什麼樣的課程是訓練他什麼事情嚕，像這些東西其實，其實都～我們目前的平台裡面都是放類似這樣的東西比較多，那當然相對的其實也有些行政方面的東西啦，但是相對之下、相較之下行政方面的東西就不是那麼的多這樣子。

問：那譬如說就是，以組織文化來講好了，就是說你們在推動這知識管理，是不是有部分的價值是比較提倡譬如說，ㄗ～鼓勵組織同仁之間的互動啊、學習跟團隊這些精神？

答：ㄗ～是有這麼想啦，但是～但是其實目前看到的成果其實還沒有那麼明顯，就是因為現在那個我們所謂的這麼知識管理系統這一塊，目前譬如說我們上去的東西呀，比較像是由所謂的～譬如說資深的、或者是主任級的、或者是這些～這些ㄗ～老師…就是說比較有經驗的部分先～先把有經驗的東西先放上去（是是是），比較傾向就是這個所謂的經驗傳承，那互動的方面就還沒有那麼的明顯看得出來在上面有些什麼樣的互動，或者是說ㄗ～譬如說大家很踴躍來用…因為其實從去年才開始系統上線嘛，那到今年也…其實我們正式發佈給員工，其實是今年2月初的事情（嗯嗯），所以其實它還沒有那麼明顯看出上面有什麼互動，或者是它的效能在哪裡（是），你還沒有～還不是那麼確定這樣（呵呵），呵呵～。

問：好，那就是再請教您就是說，你們組織裡面有沒有一些組織的規則或章程啊！是有鼓勵你們組織成員去樂於分享跟學習，彼此互相學習這樣子？

答：ㄗ～知識系統這邊比較沒有說主動鼓勵他們去…還沒有，目前還沒有直接說，譬如說有點像是強制啦～並沒有做到這個部分。嘿，那你說組織章程這些東西呢，其實有一部份我們已經放上但是還不是很完整，那比較完整的譬如說像我們的財務系統，那因為所有人員進來一定會接觸到財務這個部分，所以比較完整的像是財務系統的一些規章啦這些～在上面是比較完整，那ㄗ～只是就同仁的角度來講～就同仁的角度來講，他其實～他可能在現階段～他還是直接問他身邊像會計同仁可能會比較快一點，他可能～還不覺得說，ㄗ我先上去找，再來問同事，而是先問同事，能解決的就解決，嘿～那不見得要上來這上面找這樣子，目前的情況是比較像是這樣子。

問：那就是說ㄗ～您剛剛所說的是屬於資訊系統上面嘛（嘿嘿），那就是說規則上面會不會有訂定說ㄗ～你可能在績效方面呀，或著是說你們有一些ㄗ～組織（喔～就是說譬如說用用用…看有沒有上去來做一些績效的評分或者是…）ㄗ～就是說運用這些系統或者是說他們在私底下可能會一些團隊，然後是譬如說互相討論啦、研習之類的（嗯嗯），那你們組織有沒有譬如說，發放獎金啦，例如說跟薪資之間有關係的？就是譬如說…。

答：喔喔～沒有沒有，其實這個系統還沒有說重要到那個程度，呵呵～（是是是），這個方面沒有。

問：那再接下來就請問您說，就是ㄗ～你們單位的主管啊，他對於說你們組織裡面推動這個知識管理，他是不是…ㄗ～就是很支持？或者是說他有沒有…比較具體的措施？

答：ㄗ～目前的情況，其實各級主管是都還滿支持的，只是說因為我們剛建好沒多久，各級主管還不確定它可以做什麼（嗯嗯），嘿嘿，那他們原則是支持這個系統，但是他不確定他可以在上面做些什麼，那他們會想說什麼東西要不要放，什麼東西不要放，這些他們其實還不是那麼明確，所以ㄗ～原則上他們還沒有很具體的～這些所謂的支持的…這種東西出來，那～但是他們原則上不會排斥或者是…是說大家不要用之類的，原則上他們都是鼓勵大家用的，只是說他不確定上面還可以有哪些東西這樣子而已。

問：那當初就是說這一套系統在推動的時候，最主要是由誰來主導，或者是說～是不是執行長或者是其他的單位主管…？

答：ㄗ～我們會…我們是有一個～是有一個早療方面的一個主任，然後配合所謂的～我這邊，就是資訊專員這邊來～來主導這一個系統，那～因為預～早療這個主任其實是比較實做方面的，他比較清楚的知道說，譬如說我們的服務，那一些東西是重要的，那些東西是應該要上去的，所以他這邊來主導這個所謂資料內容的方面，那我這邊原則上就是做所謂的技術支援這樣。

問：是，那再請教是說，你們單位有沒有特別去針對這個知識管理的推動，去設定什麼樣的組織的結構、相關的職位或者是單位這樣子？

答：並非是特別去做這個事情，嘿…

問：那就是說你們…也沒有設置，像什麼知識長之類的就沒有設置就對了。

答：ㄗ～原則是沒有啦，嘿…

問：那～那些資訊，就是譬如說對你們組織所需要的知識，就是說對你們組織有用的知識，那這一些知識的過濾跟判斷有沒有用是由誰來負責？

答：ㄗ～目前的狀況是這樣，因為我們其實推動沒有那麼久，所以目前其實在服務方面就是由我剛剛講到的那個主任來負責，那原則上現在的狀況其實是他主動去要資料，嗯哼～他並～我們目…其他的同仁並沒有特別說主動提供資料的機會啦…目前～目前沒有，而是由這個我們所謂的主任…這個～ㄗ，他去決定說那些資料上那些是不要上，這個是在比較偏服務方面，那在我們其他方面，其實我們會由會務室就是其實我在的這個單位來～來跟相關的人討論說那些資料要不要上，那這部分我們是還沒有進行到，嗯，還沒進行到這個部分，所以這個部分我可以先確認的其實是應該是由我這邊來跟這些～總部的這些人員來處理這樣子。（是，就是說ㄗ～你們…）就是說其實～其實還沒有～沒有很完全開放到說，

其實將來在～或許在資訊界的一個使用情況是說，你知識管理系統是大家都要上的，然後大家來丟資料、大家來交流，它是一個這樣子的平台，但是以我們現在的狀況，還有以我們的工作型態而言，目前還是比較存在一個是由這邊來直接主導，就是說他們會有什麼東西，那員工他並沒有自己的帳號，嗯，這個其實是牽涉到經費的部分對對，因為譬如說你 license 一個 user 通常系統是要收錢的嘛，對不對，你 license 一個 user 一年要多少錢，或者是怎麼樣要多少錢，但是以我們的 user 數來講，我們如果真的要推行到最後的那一端，那 300 多個 user 對我們來講，經費上是無法負擔的，那因為我們是這樣的一個組織，所以～所以我們必須配合這樣的一個現實狀況來調整所謂知識系統的一個運用狀況，那像我們初期～其實現在我們只有 5 個 license，所以我們不可能公開給所有的 user，就是說我們的同仁來做交流這樣子。

問：那就是林先生～您現在就是這主要的部分是由您負責嘛！那就是說ㄉ～您現在是在會務室嗎？

答：對～嘿。

問：會務發展室的資訊專員？

答：我們正式的名稱是會務發展部啦！嘿嘿～

問：那本來就是會務發展部～本來就已經存在了嘛，那就是說知識管理的這個系統上～推出去之後，你們才由就是會務發展部這邊來做一個支援這樣子？對不對？

答：嗯～對對對。

問：那再～就再請問您就是說，貴單位就是會不會依據你們承接的那些服務阿～就是服務那些案主的專案或者是個案來做一個臨時性的任務編組？

答：ㄉ～其實是會，但是這個編組可能不會在知識管理系統上面呈現出來。我們

實際上，像你剛剛問的問題裡面，其實我們實際運作上是會的，那～那這個實際運作上是會，就是其實也牽涉到剛剛的問題就是說，我們的 user 還沒有習慣到會主動在知識平台上面做什麼事情，這個是～可能是在運用這個系統上是跟一般那個業界是不太一樣這樣子。

問：嗯～那這種任務編組的話就是說ㄗ～會不會有一些你們～就是平常私底下有什麼讀書會呀，或者是…

答：有啊有啊～其實都有，嘿（就是一些非…）實體上都有啦…

問：就是非正式組織有就是了？

答：對對對～

問：那就是這一套資訊系統上面，會不會就是考慮未來的發展就是有說，譬如說有個小社群啦～讓他們可以去互動？

答：當然是～我們會希望能夠推動到這個情況，嘿，這是我們的～可以算是遠期的目標啦，嘿這樣子…

問：那就是這個目標的話，您認為說就是這個小社群它可能會帶來一些什麼樣的效益？

答：ㄗ～其實就是～其實就是同仁間的合作關係啦，因為其實我們的機構其實是分散到二十幾個機構嘛，有三百多個員工，那ㄗ～這些臨時的狀態其實是～應該算還滿常發生的，那當然他們用實體上的，譬如說用電話聯繫或用人員這樣互相見面開會這一些，在～成本上當然～原則上應該是比較高的，如果我們能透過所謂的知識系統來幫他們做這一塊的運行，不管是線上會議或者是說他這些任務的一個資料留存，能夠透過這個系統來做的話，對我們來講當然是～成本是比較低，那我們是會有朝這個方向在做考慮這樣子嘿。

問：好，那就是再請問就是說，貴單位目前大概有哪一些方式或者是哪些設備是用來儲存你們組織裡面所需要的一些資訊？

答：ㄗ～其實以知識系統就是很標準的 Civil Server 嘛，然後你說其他部分的話，其實我們是有像公文系統啦，公文系統～那它就比較單純，它其實只是一個小網站，然後反正我們的公文都會掃成所謂的 PDF 檔～然後他有一個小小的資料庫就是記著那些公文的大致的標題什麼之類的這樣子而已，那說其他～其他～你說的其實是指說科技運用這方面在資料儲存上嘛！對不對？（對對對～）對～其實～大概就這樣吧，其實我們除了 Civil Server 之外，其實我們 Civil Server 大概有兩三台啦，那之外大概沒有什麼特別的其他方式了。

問：那你們就是單位有那種專用的資料庫嗎？

答：對，會有專用資料庫，譬如說捐款資料，這個我們就有專用系統這樣子。

問：那你們大概現在的所謂的知識系統裡面，大概分了哪一些，譬如說你剛剛說的文書呀、或者是會計、財務…

答：通常知識～現在目前知識系統裡面比較偏向於就是這些 WORD 檔啦，或者 POWERPOINT 檔這樣子，嘿那～裡面大量的文件就譬如說ㄗ～譬如說像我們有兒童服務，那我兒童服務可能文件量就比較多，那就是一些課程啦、一些教案啦，這樣的東西嘿。

問：那裡面ㄗ～就是如你剛剛所說的，就是裡面是儲存可能一些案主的東西嘛，是不是？

答：ㄗ～也沒有到案主，因為我們有保密的問題，所以～所以其實是一些可以公開的一些分享，那原則上不會有案主的資料在上面嘿。

問：嗯是～那就是說比較文書…現在是屬於比較文書的東西是在上面的？（對對對）或者是教案的東西。

答：或者是課程啦齣～或者是課程啦或者是一些範例啦，因為譬如說我們在～譬如說評估這些我們所謂個案的時候，他可能有一些評估的範例，評估完～譬如說我們建議他應該做哪些事情，這～這有一些範例我們可以在上面找得到，讓這些～讓大家這些老師來做一些參考這樣子。

問：那就是現在你們那個知識系統裡面有沒有譬如說，就是ㄗ～檢索的功能呀？或者是說ㄗ～溝通…

答：喔～搜尋是有啦，但是檢索…呵呵…搜尋當然是基本的啦，就是說他原則上可以搜尋到所有的資料這樣子，嘿嘿。

問：那～再請問一下就是說，ㄗ～目前你們組織大概有哪一些軟硬體的設備是有助於你們組織成員之間來彼此溝通跟分享資訊？

答：其實齣～如果我們把焦點放在成員間彼此溝通還有分享的話，（譬如說～就是你們有沒有譬如說一些通訊的軟體，是你們自己組織內部使用的？）沒有，其實…（那 Email 呢？）Email 當然是 OK 啦，Email 是有的啦，大家都有 Email 帳號這一點沒問題，嘿。那至於 Email 之外好像就沒有什麼特別的～特別有什麼硬體設備來做這些事情這樣子。

問：ㄗ～就是說會議的系統那些呢？就是說線上…

答：沒有沒有～都沒有

問：那目標～就是您剛才提到就是說～未來有可能會朝這個方向發展是不是？

答：ㄗ～視訊會議是我們有一個規劃的方向啦齣，那這可能是未來吧，除了視訊會議之外，其實其他就比較～比較沒有耶，那當然同仁間啦～其實同仁間當然其實彼此之間是用譬如說像 MSN 這些東西，同仁間是有在用，所以這部分是 OK 的嘿。

問：所以說現在還是比較基本就是說譬如電話聯繫呀（對對對…）、MSN 啦、email 這樣子。

答：對對對…嘿。

問：那就是貴單位有沒有，就是ㄗ～你們專門的那個內部網路？

答：沒有沒有～我們沒有那個，那叫什麼呀..（區域網路之類的），對對對，我們沒有大的區域網路，我們只有呵呵…各中心當然是各中心是有～是有網路的連線呀，就是網路芳鄰這樣的用法而已啦，嘿，那並沒有什麼～那個叫什麼，是不是叫…？啊不是…，我知道你的是說，譬如說各機構間跟總部之間（對對對），的這種內部網路，這種沒有嘿。

問：嗯嗯～所以你們還適用一般的網路，然後再彼此聯繫就對了？

答：對對對對對…

問：那外部網路的話你們是有使用嘛！就是有網站那一些這樣子…

答：有，有網站啦嘿，網站沒有問題啦，那有一些機構有機構自己的部落格（喔～機構之間還有部落格就是了？）ㄗ～要看機構啦！我們有滿多中心嘛，那有些中心譬如說它有這個維護的人力的話，譬如說他就～就可以自己建部落格這樣子嘿。

問：嗯嗯～那這個就是屬…內部網路你們沒有嘛！那就是沒有的原因大概是？就是…

答：沒有的原因～其實經費上是一個很大的考量啦，第二個就是說我們並沒有特定的系統需求，就是說我們沒有什麼非要用內部網路直接連的那種系統，嘿嘿～目前沒有。目前沒有，因為譬如說你企業間你要用這樣的東西當然是有它一定的

需求，譬如說你一些資料…譬如說ㄗ～客戶資料，什麼資料大家…因為企業一起用嘛，那走內部網路當然是安全性是夠的，可是問題是我們跟機構之間其實並沒有這樣的一個資訊交流，所以並…也沒有特別的需求說，我們非要這樣的一個網路不可以這樣子嘿。

問：那～外部網路的話，你們最主要的使用原因大概是在那邊？

答：其實就只有網站吧，就是網站…那～我們的同仁，譬如說他～他就三不五時看看官方網站，那你說其他的就是 email 囉、MSN 囉，那其他喔～其他譬如說～啊有啦！有可能譬如說我們有所謂的志工系統，志工系統那這個也是，其實也是直接透過外部網路進來的，那反正我們有帳號控管這樣子（是是是），嘿嘿，就是這樣子。

問：那所以就是外部網路的話，大部分你們還是以就是自己組織內部成員使用為優先就對了，就是為主要的對象。

答：嗯嗯～

問：那就是說ㄗ～譬如說一般大眾呢？你們…

答：一般大眾其實就只有網站啦，網站或者是機構部落格而已呀。

問：那就是說ㄗ～因為你們…你剛剛有提到就是說你們對案主的資料是不會放上知識系統嘛，對不對（對對對…），那你們會不會就是～就是可能你們沒有這樣做，那你們會不會就是針對說案主他的背景身份不一樣，會去做一種像客群化的分類這樣子？

答：ㄗ～其實目前沒有耶，因為目前齣，目前我們的個案系統還沒有到位啦！那以後會有這樣子，嘿嘿。

問：就是以後個案系統還是會上線就對了（對對對…）但是目前還沒推動就是了？

答：對～嘿～。

問：那請問就是說ㄗ～你們在使用這個知識的管理系統，或者是說這些資訊科技的相關設備，對於你們組織的內部成員和文化會不會造成什麼樣的影響？

答：ㄗ～我們希望有影響啦，但是～但是目前還看不出來有什麼影響，呵呵…。

問：就是譬如說呀，就是可能像以前政府單位或者是ㄗ～一些組織，他們本來沒有～比較少使用電腦嘛，那可能大部分都是用文書，那可能就是在推動這些知識系統之後，有一些人他可能被迫要去學習一些資訊相關的技能這樣子，那會不會就是你們在推動這個知識系統之後，有沒有對就是組織的成員也造成類似像這樣子的影響？

答：ㄗ～其實我覺得還好啦，因為其實我們現在要推動的一些系統，其實並沒有很多，那譬如說～你說以知識管理來講，也才剛上線啊！然後其他…所以ㄗ～對他們會不會有困擾，其實目前是還好啦，我覺得還好。那你說對於組織文化是不是有影響，原則上會有影響，但是這個是後面才看得到，現在可能還看不出來，嗯，因為～因為其實很單純的就是說，ㄗ～譬如說我們推公文系統好了，那公文系統～那總部接到公文，那以往都是紙本嘛，或者是傳真嘛，齁，那這一定會產生費用嘛，那現在其實如果有公文系統，我們其實就直接 email，把那個掃下來的東西直接 email 過去，那當然會有影響啦，那當然一個是費用影響，第二個是文化就是說他的…當大家習慣這樣的方式之後，可能會比較有效率一點吧，大概會希望是這樣子。

問：那就是說ㄗ～可能你剛剛有說到就是有一些比較資深的老師或者是一些服務人員，那他們可能～會不會就是他們本來的資訊技能本來不是那麼足夠，那就是因為你們推了這個知識的管理系統或者是使用這些資訊科技的設備之後，你們就變成需要去辦一些教育訓練，去訓練他們說要怎麼使用啊，或者是說你們要學到哪些技能才有辦法去把這些文書掃成 PDF 檔之類的？

答：嗯嗯～我們一般的～一般的這些其他機構，其實還不會有這麼大的影響，因為ㄗ～我們的確是有電腦的教育訓練過，大概兩三年前其實我們有做一個大…比較…算是比較大規模的啦，到各單位稍微去做一些電腦教育訓練，但是這些教育訓練其實都還是比較偏向一般的電腦基本功能，或者是基本文書處理，或者是譬如說 Word、Excel 這些～一些使用上的細節這樣子，嘿，並沒有因為～目前並沒有因為說我們推了什麼ㄗ～這所謂的知識系統…有啦！譬如說志工管理系統，那當然多多少少志工管理系統…但是問題是像我們這些同仁，在學習上～原則上沒什麼問題，因為我們的同仁相對…相對感覺上其實還算滿容易接受這些東西的嘿。

問：嗯嗯～也不會說有什麼排斥的問題就是了？

答：不會不會～因為我剛剛…沒有～沒有接到過類似的反應，呵呵…

問：嗯嗯～是。好，那就是再接下來可能就是要詢問您說，ㄗ～您…貴單位在推動知識管理之後，對於你們組織的目標跟使命有沒有產生什麼樣的影響？

答：ㄗ～其實沒有什麼影響，原則上我們這個系統會配合著我們原本的目標和使命來做輔助的，嘿。所以不會由我們去影響他們啦，呵呵…

問：就是說會不會ㄗ～譬如說你們的使命可能就是服務那些智能有一些障礙的小朋友們之類的，那會不會就是說你們推這個知識管理的系統之後，會加速你們去ㄗ…達成你們要…

答：ㄗ～你這樣問的話其實應該是這麼講，就是說會許原本我們的～的使命或目標在沒有知識系統之前呢，可能比較單純吧！假設啦，假設比較單純，然後但是因為有了這個系統其實可以擴大我們的服務範圍，齁～其實這個是～算是有影響啦，就是說原本我們～假設我們原本的目標就是～其實是所謂的個案嘛，對不對？那～那屬於，都是偏向直接服務嘛！但是我們知識系統如果能夠弄得很好，或者是裡面豐富夠～資料夠豐富的時候，其實我們也會考慮把一些所謂的服務目標推到所謂的同業，這個～這個算是有影響吧！算是有這個影響這樣子。

問：那推動這個知識管理對於你們組織的成員，就是剛剛可能有稍微提到就是說，會不會有什麼樣的影響？

答：目前感覺不出來，但是我們希望以後這是可以加快他進入我們體系的速度這樣子，那事實上目前看不出來，嘿嘿。

問：您所說的就是加快進入體系的速度就是說，譬如說一些新進的人員（對對對），他可以更快的上手就是了？

答：對對～希望是這樣，那當然就是說我們也很寄望它能夠產生所謂的決策管理呀，但是目前～不知道，目前真的～因為我們沒有推那麼久，其實不知道，那當然有一些主管會認為說，咦～它能不能這麼做，做類似決策管理，但是這其實牽涉到我們上去的資料，對～所以…所以…

問：你所說的決策管理是說由每一個組織的成員來決定說我們組織的走向？

答：不是這個意思，而是說我們在於上面所出現的資料，能不能輔助我們所謂的主管級或者是…像（去做政策上的決定就是了？）…對，去～譬如說他可以藉由上面資料去感覺到，譬如說這個組織的變化，對不對，啊～感覺到這個組織的變化，那他是不是能夠就是做一些決策，好～譬如說你現在可能使用量沒那麼大，可是當某一天使用量開始大的時候，有問題開始在上面反應的時候，這些主管級在接受到這些資訊之後，他能不能做一些幫助他來決定一些決策，這是不是有可能？這個就要看以後的情況了，那現在不敢講說一定可以這麼做這樣。

問：那在推動這個知識管理的這個系統之後呀，就是您說將來可能會加入一些譬如說個案的系統嘛對不對？那您認為說這樣子的系統推動之後會不會對那個案主帶來哪一些影響？

答：其實是一種ㄗ～品質上的…我們是希望做一些品質上的增強啦，就是說～當然就是說，原則上各機構當然會有各機構的教育訓練，各機構的服務會有他們自

己～自己這個…實體的～實體的訓練或者是實體的操作這些東西，那～那因為我們機構又還滿多的，然後其實各機構間多多少少會有不同的地方，會有不同的地方～然後我們希望在知識系統的～的某些層面上能夠讓這些不同處被～可能被顯示出來，或者是被大家一起來討論，到底那個是好的，或者是那個應該要做點加強，那如果這樣的話對於個案就會有很大的影響，就是他們在接受到的服務品質會比較一致，就不會說因為可能某個中心而讓…當然原則上個案～其實目前是沒有有特別有這樣的發生過類似的案件，就是說會不會有一個案件他剛好如果去兩個不同的機構，那會不會覺得那個機構比較好，那個機構比較差一點，不知道會不會…或許會，但是我們希望他是一個對於心路來講，整個服務應該的品質是一致的這樣子。

問：嗯嗯，就是一種確保上的管理就對了？

答：對對對對…。然後你說ㄗ～服務量的增加，當然是說如果我們的效能有出來看…這個系統能夠幫助我們的所謂的現場老師或者是我們的服務人員，就～能夠提升他的服務效能的話，那當然就是能～當然就是說我們的服務量可以增加這樣子。

問：但是目前可能還看不出來就是了？

答：目前還看不出來。嘿～目前完全看不出來。

問：那在推動這一套管理系統之後對於你們組織它籌措資源的能力，譬如說募款啦之類的，ㄗ～有沒有一些影響？

答：ㄗ～目前是沒有影響啦，因為畢竟還是比較偏內部的東西嘿，那或許是說將來就是說，如果他所謂的產生的決策能力的時候，那或許就會有影響這樣子。

問：嗯嗯，那就是說ㄗ～你們在還沒有…你們現在有線上的捐款系統嗎？

答：有，嘿。

問：那就是說在你們還沒有上線這種捐款系統之前的話，是屬於就是用人工的部分嘛，是不是？

答：ㄗ～對，可是～可是其實，我想那部分的影響是比較少啦，因為～因為其實以心路二十幾年的一個狀況來說啦，就是說你…我們在這個業界這麼久的狀況來說，其實大部分的捐款還是來自於傳統的那一種所謂的～譬如說信用卡啦、或者是劃撥啦，還是佔百分比佔很大，那你的所謂的線上捐款，對於我們來講它可能是很小的百分比，所以並不會覺得說因為～因為…事實上是～你說實在的～你所謂的線上捐款一定會有所謂固定的資訊費出現嘛，嗯～對～那這些資訊費譬如說你要…譬如你說你要保密的機制，你要這些這些所謂的 SSL、你要什麼什麼…。他一定會每年…一定還會有一筆費用支出，那事實上你這些固定的支出，還有包括信用卡公司，捐款它還要扣一些掉，ㄗ～其實…其實線上捐款能夠帶來的捐款人（效益就沒那麼大就是了？）效益其實沒有那麼大的嘿。比起我們傳統的方就是說傳真來講的話，或者是他到哪裡～譬如說他到 7-11、或到哪裡去做捐款，這個線上捐款佔的比例實在太小。

問：嗯～那就是推這一套系統之後，您認為說將來的預期就是～譬如說在承接一些政府的案件上會不會就是會數量比較增加？

答：ㄗ～我預期不見的會增加吧，但是～但是…應該是這麼講，應該是說對於你剛才這個問題的話，他們應該是～如果真的有承接了之後，我們的工作人員可以輕鬆一點，應該是這麼講，它不見得能夠帶給他所謂的量的增加，因為這個…這個在接案件的時候並不算是一種優勢，那但是、但是真的～假設去接了這些案件，那這一套系統能不能幫助我們的工作人員用更少的時間來解決他應該要處理的事情，那這樣子的來提升他的工作效能這樣子，那或者讓他輕鬆一點，因為我們服務本來就～就很繁雜耶，那讓他輕鬆一點這也是不錯的這樣。

問：對，因為就是說你們ㄗ～這套知識系統可以把資訊ㄗ～比較簡化、然後比較歸納整理這樣子，讓他們比較快吸收使用這樣？

答：對對對…或者是說～其實你說接案的方面～譬如說我們以後有所謂的專案管理系統，那這些～專案管理系統就是可能是針對比較偏說接案這方面的東西了（您說的是中央管理系統嗎？），專案專案～（專案管理系統？）嗯嗯～那那個的設計就比較偏向說～我可以很快的處理～就是真的去接了一個政府的委託案，或者是什麼的話，我可以用那個系統很快的幫我做一些統計分析，那最後要交給政府的一些文件，那個系統能夠產生這些文件，讓他很快的去～去回報回去這樣子，那個～那個就比較有實質上的幫助，但是你說知識系統就比較沒有～沒有那麼實際啦。

問：嗯嗯～那就是分別對於說ㄗ～組織文化、或組織結構、或資訊科技您認為說這個系統推動的時候，分別帶來哪些影響？

答：ㄗ～文化或結構～文化的方面比較傾向說剛才提到說～它刺激了某些新的想法，這個部分是有的（創新的精神就是了？）對對對…它刺激了某一種～因為，因為我剛才提到就是說，原本是對個案服務，但是有這系統之後，我們如果蒐集更多的資料，我們可以出書呀～或者是出…或者是同業間的一些幫忙呀，所以這個是比較有刺激到所謂的那個文化或創意。那組織結構原則上比較少影響，不會因為這個系統的建立而影響到所謂的組織結構，大概沒有啦。那資訊科技的方面，目前～因為其實知識系統畢竟也是很簡單的 WEB 介面在跑而已，所以不會有什麼太大的影響吧，也不用特別去學些什麼新的東西這樣。

問：嗯嗯，那就是最後大概就是請教你就是說，在推這一套系統的過程當中，在組織上或您個人主導這個系統推動的過程當中，有沒有遇到哪一些執行上的困難？

答：ㄗ～其實比較大的問題是資料蒐集啦，然後～其實真正的問題應該是出在ㄗ～怎麼樣知道我們同仁需要上面看到些什麼，其實是需求的蒐集，這些～資料的蒐集跟需求的蒐集其實是滿大的一個困難，因為就是說～當然也要配合我們第一線的工作人員他們的工作時間，那事實上ㄗ～這是一個時間上的問題，或者是他們要回報的一些問題，那另外一個就是說，他們現在的工作人員是否有感覺到我們哪些需求沒有被滿足，就是說這個系統能不能滿足他～他們的那些需求，其實

這方面是比較困難的齣～這方面比較困難，那目前呢你說怎麼解決，其實還沒有～還沒有進行到那邊，所以還沒解決，呵呵…

問：就是這一些問題都還…還存在就是了？

答：還存在還存在～嘿嘿嘿…，還存在嘿…。

問：那有沒有就是預期想說要怎麼樣去克服這樣的問題？

答：ㄗ～其實沒有耶，其實原則上就是～就是溝通嘛！就是不斷的溝通嘛～那當然是…其實我覺得最重要的是怎麼樣去抓到他們真正的需求啦！他真正的需求說不定並不是在我們目前提供的東西裡面有嘿，那怎麼樣去找出他們真正的需求，那～那個部分可能就是要不斷的溝通或者是～或者是透過什麼樣的方式去觀察他們怎麼使用這個系統齣～這樣子的東西來處理這樣子的問題這樣子。

問：那在那個什麼～就是你們在推動這個知識管理系統的過程當中，會不會遇到像ㄗ～比較顯而立見，譬如說財務上會讓你們在執行上會有困難？

答：ㄗ～其實剛才提到的那個帳～帳號的問題就是一個財務上的問題呀，因為～因為其實知識管理系統原則上如果每個人一個的話，當然在控管上、或者是大家分享上，就會比較好，可是因為財務～就是說我們沒辦法作那麼大的投資情況之下，我們只好用，譬如說很多人共用一個帳號，所有的員工幾乎是共用一個帳號，除非你是比較特別的像～像我們的那個～那個怎麼講，我們算是主控人員嘛！因為我們會有刪除的權限或者是什麼嘿，所以～就是還有一個主管人員會有一個權限，其實我們～等於是說我們現在只好用三個帳號來處理所有的事情，那～那這跟在外面所謂知識管理的意義其實可能就不太一樣了，齣就不太一樣了，因為他就沒有做到所謂的知識分享，因為我～因為就算像我們 user 根本沒有開放讓他上傳，他要如何分享？他沒辦法分享，嘿～就會有這樣的情況，嘿嘿。

問：所以現在的資料啊那一些都是由您剛剛說的那個主任嘛，他就是去跟大家蒐集…

答：對，就是說其實是～或者是由我們這些會務發展的人員來主導說，哪些資料要上，那主任他當然去找一些關件的人員來蒐集資料，然後蒐集完之後由主任那邊請工讀生，然後來幫他們把這些資料放上去，嘿嘿～那這個跟我們所謂的分享的意義其實是不太一樣的啦。

問：但是你們還是有預期是要朝這個方向發展就是，可能就是…

答：嗯～希望會啦，但是其實你說經費這個就是一個很現實的問題嘿。

問：那在那個什麼～就是單位主管上，就比較不會有什麼問題，就是說主管應該還滿～是不是就是滿支持你們這樣做？

答：對呀對呀～這是沒有什麼問題啦！但是，其實這個～我是覺得他會…因為現在是剛出來啦，那可能一年或兩年後是不是會同樣認同這個所謂的知識管理的功效或效益，其實我並沒有那麼大的把握嘿。

問：就是還要看它的成效…

答：要看實際在上面的～實際的運用情況，因為其實你說實在的，現在上去的東西其實在所謂的員工間或同仁之間，它本來就是可能就是在一個流傳的一個狀態之下，好～那譬如說這些範例或什麼的，那其實本來就是同仁就互相參考，反正就是這樣呀，那你在兩年後，或者三年後，再回來評估這個效益的時候，真的有哪樣的效益嗎？其實～其實我們不敢肯定啦！嘿～我們不敢肯定這樣子。

問：好～那大概我的訪談就到這邊這樣子。

答：OK。

問：不好意思打擾您這麼久，謝謝您接受我的訪談。

訪談代號：N3

訪談時間：2009/4/3

訪談方式：面訪

訪談地點：勵馨社會福利事業基金會總會

問：好～那我大概就是先，ㄗ～先請教那個研發長，就是說，ㄗ～貴單位大概是、就是推動知識管理的主要的動機跟原因是什麼？

答：ㄗ～當然一個部份是說，ㄗ～我們的員工數增加，那我們事實上很多的知識也是需要分享的。嘿～那另外一個部份是我們也是從這個資訊裡面可以就是，ㄗ～可以能夠藉著一個管理可以達到一些，ㄗ～有用的一些～ㄗ，資訊，就像您說，ㄨ～那個個案資料的統計或者是我們會員資料的一個管理。

問：哼哼！那就是說，大概當初會推動這個知識管理是由誰主導嗎？有沒有一個發起人或者是說一個，ㄗ～單位的長官什麼之類的？

答：嗯～我覺得這種觀念，應該是、其實是，互相，就是說，一個是，ㄗ～執行長，我們的最高管理者，他本身他也有看到這樣需要，那事實上一線的同工也會看到有這樣的需要。嘿～所以，ㄗ～當然可能他們會借、他們會看重的點是不同。比如說，同工會希望是說，ㄨ～能夠對他的這個工作上有幫助的資料，是可以的分享。那對於執行長來講是，他希望可以透過一個機制，是可以讓他更快的去掌握到一些比較更全面性的一個消息。ㄨ～那畢竟，比如說，ㄗ～同工人員的這些資訊是散落的、散亂在那個。可是對於一個執行長，他想要看的是一個整體的一個面貌。所以，就像剛才你說的，比如說，ㄨ～個案的這個服務資料，嘿～ㄗ～你～ㄗ～能夠做一個分析，讓他看到整體樣貌，因為他不必去對每一個每一個個案，去那麼詳細了解，可是他要知道是整體服務的狀況。所以他會希望的是，得到這樣的一個資訊，那對同工來講會希望說，在他工作上，對他有幫助的這些的一個資訊，嘿！是！

問：那就是請教說，ㄗ～貴單位大概有哪一些，ㄗ～核心價值、組織的目標或者

是價值是跟知識管理比較有關的？這可能就價值其實蠻抽象的嘛，就可能說創新之類的這種…

答：ㄟ～對！這有點考倒我了，呵～對不太起來。ㄟ～對！就像你講說，ㄟ～我們機構對我們來講那個分享齣，或者是創新，ㄟ～那然後看重這個，ㄟ～知識的這個，ㄟ～共享真的是滿～滿重要的。

問：因為，畢竟就是說，嗯～這種比較抽象的東西，可能是一個背後的價值觀，那可能會影響說，裡面的同仁去做某件事情的時候，他的，會影響到他的行為，就是背後的價值影響。那通常組織的話，可能會透過一些，譬如說，教育訓練或者是一些文化的培養，氣～組織氣氛的培養，然後來塑造一個價值。那我就是想知道，就是說，譬如說，像剛剛執行長，ㄟ～研發長有提到說，就是創新啦、分享這些，應該是，就是貴單位蠻重視的一個價值，那如何去，ㄟ～引誘出，就是培養出這樣的氣氛、組織的氣氛跟價值？

答：ㄟ～像其實我們在民國 90 年我們有推動那個 ISO 的認證。然後，那個時候我們找的這個，ㄟ～輔導單位來輔導我們。然後，那個時候其實，是一次蠻大規模的去整合我們會內的工作的程序。所以，那個時候事實上幾乎是全體動員了。我們所有的員工，一個是受訓嘛，然後一個是開始去討論說，我們如何把我們的平常的一個，ㄟ～工作，能夠變成是一個標準化的一個這個程序。所以，那個時候，事實上是到後來就是開始分組，我們大家去做討論。然後我們把我們說，ㄟ～平時我們在，平時，過去沒有制訂以前，就是大概就是這樣子去做。可是實際上那個東西，ㄟ～那麼樣變成說，類似我們以後是約定成俗的一個東西，就是大家就是照著這個標準的程序去走。那我想這個對我們來講，是一～那一次算是比較正式，而且是一個比較大規模的去推動。ㄟ～這個部分。然後從 90 年一直到現在嘛，那，ㄟ～我們就是陸陸續續的。那因為有，是因為 ISO 的品質管理本來就有它一套的這個流程，然後還有每年要定期要做些什麼事情，要做內稽、要做評鑑，要做什麼的。那所以，我們也就會，依著它的一個程序去引導我們。就是說，每年至少有幾次一定是要去做這個，ㄟ～我們的一個工作程序還有我們的這個所謂的，ㄟ～這種，ㄟ～成一個這樣子的一個ㄟ～修正。嘿～就是一直去配合我們實際工作的情形，去修正我們工作程序、工作標準。那當然裡面也會包括是有

一些這種，ㄗ～知識的分享跟管理裡面會，就會ㄗ～附加在裡面。

問：那就想請問說，ㄗ～貴單位有沒有一些比較組織的規章，就是成文的規定去跟知識管理，譬如說分享呀，鼓勵組織成員去分享或者去學習是有相關的？

答：ㄟ～這我不確定，可能我要回過頭去看一下我們的這個組織章程。那，ㄗ～我比較不那麼確定。因為通常好像基金會的那種組織章程，應該大部份都是參考，比如說，內政部的一些那種版本規範，就是至少基本裡面要有哪一些的條文。我的（問：所以是挑大方向。）對對對！那我的印象當中，它都比較不會牽涉到這個部份啦。就是說，在我們，比如說，ㄗ～以一個基金會來講，它通常就是，ㄗ～法人，ㄟ～法人的一些規範，財團法人有一些那種規範。ㄗ～或者是說那個，ㄗ～有關於這個，ㄗ～這個社團組織的一些這樣的組織章程規範。可能要去翻啦，只是說至少我的印象當中沒有～沒有，他們沒有針對知識管理的這一塊。

問：嗯嗯！那有沒有就是比較，ㄗ～不成文，不是說不成文，就是說，ㄗ～一些措施是不一定會寫在章程裡面的，那可能是跟鼓勵組織成員去學習呀、自我去成長，這些是比較有關係的？

答：喔！那個學習自我成長當然在我們的這個，ㄗ～人事的辦法裡面都會有。嘿～就是說，ㄗ～員工至少每年至少要接受多少小時的一個在職訓練。不管在我們 ISO 的品質手冊，就是說我們的政策規章就是這樣，附在我們的人事辦法裡面，都會有這個部分。

問：那就是說，ㄗ～每年有規定他們去做一些在職的訓練，那最主要的，組織會有這樣的想法跟動機大概是什麼？就是為什麼會希望他們去在職訓練？

答：嗯～當然是希望那個員工也是都要那個，隨著組織去成長、學習嘛！

問：那，ㄗ～就是說，他們這樣在職訓練，可能會學習到一些職場上的技能或者是知識回來之後，那有沒有，ㄗ～讓他們彼此之間是分享的一個平台？

答：ㄗ～這個～ㄗ～有點是看員工夠或是看這個主辦、訓練的人，他後續、他有沒有去創造這個平台。就是說，目前我們沒有標準化說，每辦一個訓練，就一定要有後面的。那有一點是自發性的。就像，ㄗ～之前我們可能比如說，ㄨ～某個辦事，ㄗ～某個～某個部門，他覺得說，哇～我們竟然受了這麼好的訓練，可是就覺得後面沒有分享沒有討論，是很可惜的。如果他們很看重這個，覺得這次的學習很重要夠，或者是，像其實，有時候我們主管會想說，ㄨ～那我也很想知道，我們花了這麼多資源下去，到底你能映用在工作上情形如何。所以，我們在某一一些訓練就會特別這部分去要求是，這個部份是，比如說，寫心得報告或者是後面的這個，ㄗ～討論。可是並沒有到說所有的訓練都是這樣。

問：哼哼！那最主要是說，如果有的話，可能是，ㄗ～組織內部的長官，可能他想要了解或者是說員工去學習……（答：都有。）去在職的員工、就是去訓練的員工他自己有這種的心理，想要去分享給大家之類？

答：對！那不過，其實就是說，如果只是一線同工他覺得重要，說實在是，ㄗ～他提出這個想法嘛，那你也要主管去支持。因為有時候，你這一些機制，不是一線的同工，可以那麼，就是說他沒有那樣，很難、不見得有那個權限，可以去創造跟推動。所以有時候是他們跟主管反映，主管也很認同以後，就有可能一個政策，一個命令去跑。ㄨ～我們要去 follow 上次的一個訓練，需要有討論，需要有一些，ㄗ～怎麼樣的一個機制，是讓它這次的訓練是可以有更好的發揮。嘿～所以通常要到支持主管很支持的時候，那會用一個措施，去讓它的這個訓練的結果是可以有機會再更深入的。

問：那就是，ㄗ～剛研發長有提到，就是說主管的支持，其實聽起來是，組織內部推動一個政策其實蠻重要的一個因素。那貴單位的話，就是，推動這個知識管理的話，那就是主管他們，大致上他們支持這個政策嗎？

答：其實都很支持啦！夠，不過有時候會牽涉到的就是說，ㄗ～資源或者是說那個分配的一個問題。就是說～因為平時的，大家的工作業務都非常的繁忙。說實在，雖然覺得這樣的一些建議、想法是好的，可是問題在於是說，哎，有沒有辦法再塞進我們的工作當中，嘿！

問：有點心有餘而力不足，就是了。

答：對！沒錯！嘿！所以有時候當然，ㄗ～有時候會覺得，啊！沒辦法、太忙了！那或者有時候同，ㄗ～同仁，ㄗ～主管很有心，可是問題是，對同仁來說，他會覺得說，就是再加重他的另外的工作的負擔。所以，有時候會需要去 check。因為比如說，如果我們很想那樣子去做，雖然是因為主管的權力，ㄗ～這樣命令下去。可是像有的時候接到同工是說，ㄗ～實在是增加他們的負擔，所以有時候就要考量一下說～如果，本來是希望對同工有益的，那如果反而到後來是增加他們負擔，就會變成到後來可能會，～沒有辦法這樣子推下去。這樣子。哼！

問：哼哼！那就是說，嗯～假如組織內的員工呀，基層的員工、第一線的員工，他們可能覺得說可能會超出他們的負荷的時候，他們大概會有什麼樣的反應？就是會反彈嗎？還是說，只是反映出來這樣子？

答：嗯～是會反彈啦！那他們有時候會再透過其他的主管，去再跟下命令的主管去做溝通啦。那所以說，有時候就會做一個修正，那原則上，我們也了解事實上大家的工作業務真的是非常的繁重。所以，盡量就是，如果能夠修正就是，ㄗ～不要讓這個，ㄗ～太增加負擔啦。嘿！就是…（問：就是兩個可能要互相權衡一下。）對對對！沒錯！就是說，你知道它是好事齣，可是就是說，如果反而是造成負擔，它變得，反而變成不好的事情。嘿！那當然就是希望是說，如果，ㄗ～所以這個部分我們，ㄗ～主管當然像有累積幾次經驗以後，就會知道說，ㄗ～那個應該在事前做訓練或者規畫、就要把它規劃進去。而不是在事後發覺，喔～這個，這次的訓練，很棒、很怎樣，ㄗ～用那種追加的方式。就是追加的方式通常會引起同工反彈。喔～我參加這個訓練，ㄗ～我沒有預料到，後面我還要再去做這個事情。那所以當然就是覺得說，盡可能是在規劃的時候就講好，喔～參加這次的訓練，後面可能要 follow 哪一些、哪一些的部分，然後怎麼說，至少在讓他參與的時候，有一些我們的訓練是，ㄗ～可以選擇的嘛！那至少他可以知道是說，ㄗ～如果我後面是要跟進這一個，那我就要知道說列入我的考慮說，我到底要不要選擇這堂課齣。那有的課程是沒有選擇的，有些課程是你是什麼樣的職務，什麼樣的職別，就一定要參加的。那這個部份就是變成是說，在一開始的時

候，也是一樣，ㄗ～去講好，那大家至少就比較有心理預備。嘿！

問：那再請教那個研發長，就是說，貴單位有沒有針對譬如說，像組織所需的資訊，然後專門成立某個職位，或者某個單位部門，這樣子？

答：嗯～要說有，還是沒有耶。因為基本上當然，ㄗ～研發的一個很～研發部裡面一個很重要的職責，本來也就是在做整個我們，ㄗ～方案跟這個知識的一個管理跟統籌。比如說，你很難說它就是有一個固定的職位。因為像～像我們，比如說像我們現在是用，ㄗ～所謂，議題管理的方式。所以比如說，ㄗ～某一個專員，他就是負責，ㄗ～管理性教育的問題、議題；某一個專員就是負責未成年懷孕的這個問題。那所以事實上，當你是這個議題的管理專員，你就自動會知道，就是說，相關的這個資訊，你隨時蒐集，你是隨時蒐集，因為你不是等到你需要，你才去蒐集嘛。所以，因為這已經是養成在大家的工作當中，隨時就會去注意到這樣子的一個，ㄗ～資訊。嘿！那只是說，ㄗ～因為我們基金會現在，ㄗ～算比較中大型規模了嘛，我們員工兩百多人，那我們的，ㄗ～研發，也了不起也才十個人。那，ㄗ～不可能說，喔～所有都是靠我們。那我們，ㄗ～事實上，當然是希望的是說，因為你員工都有這個責任，只是說，可能比如說，ㄗ～我們規畫了以後，然後就是讓大家把資料丟上去。嘿～不過我們可能也面臨一個困難，就是說，我們希望這個知識共享，可是，ㄗ～當然那一個部份就是你要有一個好的一個，ㄗ～平台，可以讓大家非常 easy 就可以去把資料，ㄗ～送上去，或者是去 download 下來。嘿～可是，ㄗ～比如說我們過去事實上在我們的這個，ㄗ～目前我們的這個，ㄗ～資料的這個管理，我們比如說，ㄗ～我們有三十幾個服務據點。大家分散在各個地方，那我們資料怎麼去共享咧？！齁，那～我們現在當然目前是有這個網路的，就是那個，ㄗ～這個名稱我不知道怎麼講，反正我們就是的這個上……

問：像組織內部的網路，這樣子。

答：對對對！所以，ㄗ～比如說，我們會有……喔～這個～好！就是，這台電腦好像變成它不能，它可能爲了管制，所以它沒有把我們勵馨的那個，ㄗ～秀出來。基本上我們基金會就是說，ㄗ～我們有一個所謂叫做公共區。所以，我們裡面的

檔案就是都丟那裡。所以，應該之前我們研發部就有規劃好，規畫好就是說，ㄟ～有哪些、哪些的資料夾，那等於說，為每個資料夾也做定義，什麼樣的資料要放到哪。(問：放到哪個資料夾。)對對對！那基本上就是說，ㄟ～早期就是說，把這個資料夾開好、定義好，大家就是去丟。可是後來有發現到，就是說，ㄟ～這樣子大家都可以上去的話； 比如說，你可以丟資料，你也可以刪除資料。那後來就，亂七八糟。所以我們後來又，就做了一些權限。就是說，比如說，這個資料夾，是哪一個部門，甚至是哪一個人，管理的，等於是說他有這個，ㄟ～(問：他有那個權限去)答：對對對！啊～其他人，就是變成他只能看。可是後來也，不，我自己都發現是說，哇～結果這個問題就變成是說，那有些人，比如像，他看到一些好的參考文章，可是就變成他不能丟上去了，因為他只能看。那他如果要丟，他就變成是要透過這個有權限的人。結果，就導致於大家的意願就降低，因為很麻煩。對！過去我這樣丟上去，就好了。可是，現在是，我還要跟你講。所以，我會看到這幾年，就是說，大家去資料去，ㄟ～上傳跟這個的部分就變成(問：比較少)對！所以就～就會去牽涉到那個，我們之前講的說，你如果說，ㄟ～很 open，那可能事實上，到最後就可能會有那個危機嘛。(問：資料比較雜亂之類的。)對！一個是雜亂嘛，一個是，如果有人不小心就把它刪除了。因為，如果大家的權限是一樣的話，就可能會有這樣的問題～嘿！所以，ㄟ～目前～目前我們還是在採取～採取就是有權限的這種方式啦！只是說，當然，比如說，他可能的一個，ㄟ～副作用就是了。大家去願意去分享的這個部份就受、會，多少都是受到限制的。當然，以目前我們基金會，大概除了兩年前，ㄟ～去年，算去年吧！我們開始引進 shearpoint 的這個，這個你們算是～是一個，ㄟ～什麼軟體工具，還是，就是也是一個平台。嘿！那它的部分就稍微比較可以解決這個問題了，嘿！

問：它是一套軟體還是說？

答：一套軟體，嗯～這個是，ㄟ～所以那個資訊的，我也不是太說(問：沒關係！)因為，事實上它就是一個，ㄟ～算是我們基金會共同的網頁。因為，過去是那個部份，就會有這個問題嘛，那我們現在是這個是我們勵馨的 shearpoint 是，ㄟ～勵馨的員工都可以進來這一邊，那我們就是都會去架設。像比如說，我們有很多個，ㄟ～有分市區嘛，那他們至少，比如說，ㄟ～屬於中區服務處的話，

他們的一些工作，就是可以在這邊去進行。齁，比如說，比如說像我們，我們發文系統，因為過去我們像那個會有，比如說，我們以前發文或者是簽呈會很麻煩是，比如說，我們的東西如果簽呈要，如果需要到執行長，它就很麻煩是要旅行一次嘛。你只能用寄的，那我們現在就是用電子簽呈了。齁，那電子簽呈，當然就不會有這個問題。所以，比如說，我們，ㄗ～這個簽呈齁，我們要採購什麼東西，那，就是大家就可以，在這邊去共同作業。齁，那，有的時候是，比如說是，區處的主任跟這個處長決定；那如果需要到總會的執行長，ㄗ～決定的話，那都已經是，可以透過這個方式，就可以決定了！就是減少以前那種寄送。（問：就，公文旅行的時間。）對對對！嘿～那～嗯～那當然我們會有一些知識分享嘛齁，比如說，是我們屬於教育宣導，那～我們就會有，比如說我們，ㄗ～去外面演講，那我們就會有一些講綱可以分享。就是大家把他們去演講的這些講綱，都上傳，分享。所以，如果下次我要去演講，我可以不用自己那個，我就是去找，ㄏ～（問：先看相關類的資訊。）ㄏ～我要找這個，ㄗ～性騷擾防治，我要去講這個議題。我看到以前我們的同事，誰有，那我就是，至少可以用他的基礎，我去做修改就好了。嘿～這就是我們一些文件共享的～的基～的方式。所以，這部份，大概就是說，我們規畫好，然後就是，ㄗ～就公告，然後請同工說，ㄏ～什麼樣的類型資料，請大家到哪個地方上傳。

問：那這個的話，是需要透過那個有權限的，還是說，就是有員工他自己本身就是可以，去發這個…

答：這個～這個，ㄗ～我們的權限，就是所有的同工都可以上傳。啊～只是說，我們的權限是說，可能你就不能亂刪啦，你可以上傳，但是你不能，嗯～刪嘛！嘿～那或者是說，至少它這個就是說，如果萬一有人不小心弄了，反正這個網頁的～的這個垃圾桶，都還可以撿得……（問：喔～還一個回收桶，就對了！）對對對！就至少不會有因為某人的這種，ㄗ～問題，嘿！那這個部份，大概就是有權限的人，就是說，幾乎每一個人都是很容易去設計一個資料庫，嘿！那比如說，像我們如果說，ㄏ～我現在要辦一個研習訓練，齁～比如說，我們那個辦一個研習訓練，那我就開一個～一個這個報名的檔案。那就是，大家就很容易就可以上去報名了，然後報名以後，我們把它匯入到我們的這個專業訓練統計。那就變成是，所有員工他歷年來受的這個訓練，都會在這裡。然後我們這邊，因為它就是

一個資料庫嘛，所以我們就可以去做統計分析。

問：那這個 sharepoint 就是只有，ㄗ～勵馨內部的，組織內部的員工看得到嘍？

答：對！

問：那算是一個，就是你們自己會內的一個入口網站就是了？就是，它基本上已經集合你們這邊所有可能、可以線上處理的所有功能，應該都在這個上面？

答：能夠～能夠那個的部份就盡量都是在這裡了！嘿！那當然，因為，我們這個大概使用差不多一年的時間啦！所以，當然現在會辦說，ㄗ～各地還有這個，喔～不同的工作員。因為，每個人其實對於資訊，可以接受跟熟悉的程度當然…。所以會看到是說，在運用上，當然有的人用的很熟練，有的人很不熟練，那他可能就是只能用一些最簡單的功能。比如說，像如果 follow 跟簽呈，已經全部都是，就是你不用是不行的。因為…（問：都已經電子化了！）對！你如果不用，你根本就沒辦法進行我們的這個工作的一個流程。對！但是，就是會看到是在這個部份，還是需要推廣，跟，可能我們需要去做一些導入的工～的說明嘛，嘿！所以，現在再去做，就是說，有些的我們看到用的蠻普遍，還蠻熟練的。然後，也讓我們的一些工作簡化。像我們過去餉，像我們之前，ㄗ～那個比如說，那個報名，還沒有克服的時候，會變成是說，比如說，ㄗ～今天我這個訓練，我會內的員工一百個人參加，那，我們已經，比如說主辦單位，我已經掌握這一百個名單，可是問題是，因為我們如果要變成資料庫是，一個同工就要登入一次。可是變成是說，除了員工姓名不一樣，其他的資訊其實是一樣，對不對？可是，我們過去就變成是，要這一百個同工，要登入一百次。（問：對！重複的要一直登入。）對！那我們現在就～就已經把它去解決了。就是說，我建立一個範本，然後就是這些固定的資料，我都設定好了，你只要輸入你的姓名，然後（問：它用那個姓名去輸入……）對！然後，只要姓名進去，然後，我就可以匯入這個資料庫。那這樣就是說，就節省、減少了這個時間。那因為我們有去做統計是，比如說，我們基金會的這個會內的訓練，大概占百分之那個六、七十以上的比例嘛！那如果說，用這個方式，就變成說，我至少減少這樣的一個輸入的一個時間。嘿！所以，在這部分，其實說 sharepoint，還有很多的功能是可以開發的，可是，等於說，我

們這一年，大家也都在熟悉它。啊～所以，我們就是說，ㄗ～有一些～有一些的東西，像過去講說，ㄏ～過去要輸入一百次，然後我們現在已經找到一個方式，是可以讓它，只要一個人做，不需要一百個下去做，齁！那就一個是減少那個，ㄗ～工作的一個時間。然後，另外一個部份是，過去我們的這個，比如說，統計～統計我們的在職訓練，等於是說大家都是走動嘛！同工自己要去，ㄗ～各區處，從部門、區處、總會，才有辦法看到整個基金會全體的樣貌。可是現在透過這個方式，就變成說，我總會這邊，我就直接可以看到樣貌……。我就直接從資料庫去做一個分析，就好了！我並不需要你員工，在各個部門這樣一層、一層去，ㄗ～回報上來，嘿！

問：嗯～那就是想請問那個研發長，就是說，你們這個 sharepoint 的這個架設是架設，你們有一台主機嗎？就是類似資料庫？有一台專用的就是了？

答：對！

問：那是，ㄗ～回到剛剛就是說，ㄗ～可能貴單位，譬如說，您剛說的，你們議題管理嘛，有一個專員負責一個議題。那他，可能會去蒐集他這個議題相關的資訊。那這些資訊的話，ㄗ～對於組織來說，有用、沒有用，應該都會有一個過濾的人嘛！譬如說，他可能他在蒐集的過程當中，認為這個是有用，就把它保留下來，然後，再把它分享給大家。那，所以說，貴單位的話，是不是，就是由這些專員來過濾自己相關議題的資訊？

答：原則是，嘿！

問：那就沒有，ㄗ～就比較沒有說，一個單位來專門過濾說，哪一些才是對單位內部是有用的資訊？

答：嗯～這應該有點困難，對！

問：有～有一個審核嘛，就是說，譬如說，這個專員，他可能蒐集相關的資料之後，會不會上面還有一個單位是可以審核這些資料？

答：嗯～應該就沒有。啊～如果要說有，可能也就是我吧，對不對？就是說，他們去整理了，那，ㄗ～我這邊當然就是，比如說，一個部份是說，看他集結，因為集結的一個部分的能力，就是參考資料嘛！對！那參考資料，然後，ㄗ～比如說我們要去，ㄗ～比如說，我們之前在做就是說，好，我們現在要彙整，就是說，ㄗ～我們基金會的這個去演講的一個，ㄗ～這個基本的講綱，或者是說建立一個範本。那等於說，他們要把這些資料可以再蒐集，ㄨ～彙整成我們認為相對是一個比較標準的，完整的一個這樣的範本。那，一定到後來是我審查嘛。審查說，ㄨ～對！你整理的資料，這樣子都 ok，然後這樣子再分享出去。就是，跟各區同工說，以後，如果說你要講這個議題，最後、最標準的參考版本，就是這一個。嘿！就是會有一個統一的。比如說，就有一些我們機構要有我們一個立場嘛。要對人家講清楚說，我們的立場、原則是什麼，齁，比如說，最近我們現在在整理的，就是，有關於性工作是否要合法化。那，這一定是各家的言論都不一樣。但是，到後來，我們就要去討論它說，那我們基金會的到立場，到底是什麼？！我們，要不要罰工作者，要不要罰條，要不要罰這個剝削的第三者。那，我們就會透過會議討論。到後來，我們可能，當然我們現在在工作中嘛齁，我就說，理論上，我們最後，就是會有一個版本出來，跟所有全體員工去發佈說，我們勵馨在對於性工作的這個，性教育的這個立場上，我們的看法是什麼！

問：那，所以就是說，ㄗ～代表整個勵馨的組織的一些重要的資訊跟範本的審核，到最後的工作，應該是屬於，比較屬於就是研發長，您這個單位來處理，這樣子？

答：對！

問：那如果說比較一般，第一線工作會遇到的，就是採用議題管理的專員，他們去處理這樣子？！

答：嘿！對！

問：那再請問研發長，就是說，那你們會不會是，貴單位會不會依照你們可能接了一些專案，可能需要跨部門來處理的，那你們會不會，就是因為接了這個專案

之後，會專門就是成立一個臨時的團隊小組？還是什麼……？

答：對！會！

問：就是比較彈性、扁平化嗎？

答：是！所以，你看我們現在會有一些是跨部門的。比如說，像我們有一些，ㄗ～家暴婦女呀，什麼、什麼……的之類的，ㄗ～未成年懷孕嘛。如果說我們現在研擬這個，虛構的小組，那我們就會在上面，就是跨部門就開一個區，。那～那一個區以後，就是說大家，如果那個有關的這個工作，或者就是大家都丟這邊。比如說這邊就會有，ㄗ～請大家把這個統計啦，，或者是什麼樣的這個部分，列上去。可是，至少大家會在上面有一個平台，嘿！那或者是，比如說像，之前我們研發我們，比如說我們有一個，ㄗ～辦理，我們去大專院校開課，。那，我們就會把我們工作過程當中的這些資料，全部就是丟上去。因為我們這個是等於是跨部門，可能比如說，十個同工是參與在這裡，啊～是散落在不同的部門。那我們就是像說，ㄨ～比如說，這個我們上課的紀錄啦，我們的教案，我們教案全部都是丟這邊；然後提供給大家參考的文獻丟在這邊；然後，後來上課的觀察記錄放在這裡。那當然，以後我們大概就會知道是說，ㄨ～其實是，比如說，我們這一堂課是十個老師、十個員工去上。那所以對我們來講，變成說，ㄨ～那，我不知道你上一個人講是講什麼嘛？！當然，爲了避免我們重複，所以，可能至少我可以去看到，喔～你們上一堂課，從這個觀察結果，可以看到這個，你們之前上課狀況是怎麼樣；然後，我就可以延續，這樣子。所以，ㄗ～我們當然跨部門，現在，事實上就是會在上面就是開一個區域，那大家把一些共同的資料全部擺上去。

問：是！那，ㄗ～除了這個平台之外，會不會就是說，就開會呀，什麼之類的？

答：對！當然，開會通常就是一個討論的過程嘛，嘿！

問：也是會有就是了。

答：一定會，呵呵！

問：呵呵～那再請教就是，ㄗ～研發長，就是說，貴單位就是，現在剛剛看到這個 sharepoint 嘛，是跟，大概是跟你們貴單位知識管理其實是很相關的一個軟體。那除了這個之外，那還有沒有其他什麼軟體、硬體、設備，是跟這些知識管理是有相關性？

答：我們還有，ㄗ～還有人家有送我們一套遠距教學的軟體。不過，這個部分我們還在～還在熟悉它啦！因為，我們，就像剛剛講說，因為，我們基金會現在散落在三十幾個服務據點。所以，ㄗ～當然就像剛剛提到，就是說，其實，如果我們要辦理在職訓練的話，那個成本是很傷的。齁，就是光是這個交通費。所以～所以，ㄗ～事實上，ㄗ～執行長就一直希望我們研發這邊要去開展，有關所謂，遠距教學的這樣的一個課程。然後，盡量就是說，有一些，當然有一些課程一定要實體課程，比如說，如果要操作、練習、互動的話。可是，如果有一些課程實在是、本來就是單向式的，那這個部份就希望是說，可以把它變成是一個，ㄗ～就是把它錄製成一個課程，放在網站上。那，這當然另外一個是說，一個部份是可以減少這個交通上這個問題，那另外就是說，因為有一些課程，嗯～你爲了這個成本問題是，你不可能隨時開嘛！比如說，新進員工訓練，你也不可能說，喔～一個，因為可能一年三百六十五天，員工都每天都有人報到。你不可能爲了他去開這個基礎訓練課程。因為，我們通常是一季辦一次啦！可是一季辦一次就變成是說，哇～如果剛辦完，那這個員工要怎麼再進去，他才能夠上班。對！所以我們也希望，我們現在也在嚐，也在把我們這個基礎訓練課程如果能夠變成是這種，可能就是把它會上傳。那以後就是這個員工，他一來報到，他就可以馬上看到。他並不需要等到三個月後，開這個實體課程的時候，他才能夠去上班，這樣子。

問：哼哼～那所以就是說，這個遠距教學的一個軟體，應該是說，你們期望是朝，先把它錄製起來，然後再把它上傳。所以，每一個員工，他如果隨時想看，他都可以看，他都可以做學習就對了？

答：對！嘿！那這學習裡面，當然，那套系統也包括，就是，ㄗ～評量的系統，

或者是問卷、考試的系統，都在裡面。比如說，你在上網，那你要有什麼，你也可以設計這個評量的這一些問題，然後來看是說，ㄟ～上這個課，這個他的這個的成績如何。喔～或者是滿意度問卷，齁。那這個都可以藉由這個系統裡面去做統計。只是說，我們目前運用還很少，大概只有幾堂課。那我們是覺得還不夠，是還很需要再充實的，嗯！

問：那就是說，ㄟ～有關於那種，像你們服務案主之類的這些資料，那你們會把它變成數位化嗎？就把它變成電子檔、資料？

答：ㄟ～我知道我們的員工齁，現在，做個案的記錄幾乎都是用電子檔，已經很少人用手寫了啦。嘿！不過就像你們說，其實這個一直會牽涉到，就是，那這些紀錄管理的問題。不過，因為現在，說實在，現在的人比較習慣打字，大概已經很少人那種手寫出來，比較……ㄟ～就是說，現在，大家也都習慣是用這個電腦打字的方式書寫。可是，事實上，我們的，比如說目前，個案紀錄，基本上還是用紙本在做簽核跟保管。就是說，我們不會像，比如說，剛才公文，那個是電子的公文、電子簽呈這樣子。嘿！那，ㄟ～所以，因為，通常我們的記錄就是要工作人員呀，督導啦或是主管核章，齁。那所以，ㄟ～目前是，ㄟ～這樣。所以就變成是說，那個紀錄就有點只是在那個工作員他的電腦系統裡面，並不是在我們基金會在管理的。你知道，就是說，它變成，這個只是類似一個打字機。它，我們整個的管理，還是紙本的管理。那他的這個電腦，只是因為工作員在上面打字而已。

問：嗯嗯！就是說，他 key 完之後，還是要把它 print 出來，再利用

答：啊～我們保管就是保管紙本。保管並沒有規範說，你要交這個電子檔案到哪裡來做保存。

問：嗯嗯！那，ㄟ～剛剛研發長有提到，就是說，你們有運用那什麼，個案管理之類的這些系統，那這些系統的話，主要的應用功能是在哪個部份？

答：它，那個可能是比較是，資料庫齁。就是說，比如說個案跟我們服務的一個

紀錄。可是，嗯～好，紀錄有好幾種嘛，。一個是對它的一些資本資料，或者是服務資料、過程的一個登入。可是，比如說，我跟他談的一些……（問：嗯～諮詢的內容）我要把它工作的內容，就記錄的這個部份，我們目前是沒有納入在，啊～少部分的方案有。因為，說實在我們有一部分，是承接政府的委託方案。那因為，比如說，像那個，ㄗ～家暴跟性侵的這個部份，因為內政部有發展一套個案的管理系統。所以，事實上，委託單位就會要求我們，都要上去他們那個資料庫去登入。所以，他們那個就真的是從，基本，ㄗ～個案的基本資料、服務的過程，甚至服務的內涵，都要在他們那個資料庫上打，嘿！那，ㄗ～所以，ㄗ～目前就是家暴跟性侵，是用政府的這套系統去運作。那它就會在這裡。可是就～就變成到後來，就會我們有一個狀況，就是說，政府有一個方案來用這樣子，可是，會變成是，那我們內部自己的系統咧？！就變成，同工會變成他要兩套。所以，這也是同工現在的困擾嘛。他會覺得是說，因為他兩個老闆，（問：就無法結合在一起……）然後，對！然後兩個要。啊～我們一直在希望，最近在，其實之前啦，就一直在跟政府溝通，就是說，不要讓同工、員工做兩次嘛，對不對！？一個部份是，這個真的，也是增加他們的工作的負擔。然後政府，因為可是，現在民間單位會遇到一個問題，就是說，ㄗ～現在那種，公辦民營委託方案，現在是主流趨勢，對不對。所以，政府的很多法定項目，都是委託民間單位在做。那早年政府，如果沒……，就是民間單位就是各自去做。可是，有一些變成是它的主導性很強的時候。那就變成是，就兩套制度去並行。那兩套制度去並行，就像剛剛說，那後果就是，員工要做兩件事情、兩遍工。那我們在跟政府溝通，就是說，ㄗ～那有沒有可能他們就那個資料庫的，那個～那個叫什麼，那個編碼，就是說是可以開放？！就是說，今天可能比如說，ㄨ～ㄗ～比如說那個，ㄗ～比如，ㄗ～比如說，政府它要這十五筆資料好了。那可能我們民間單位，我要的是（問：有重疊的部分）對！有重疊的部分。那我們有一些共通的部分，這部分是我們要的。那事實上，它能夠開放它的這個編碼，資料庫的，ㄗ～我忘記了，我不知道那個叫做什麼就是說，那我們就去加我們基金會自己要的項目。然後，重疊的部分，這樣子，對員工來講是，比如說，他就是 key 二十筆，好，那前面十五筆就是給政府，後面的十五筆給基金會，啊～中間可能共通大家十筆是兩邊都一樣。那這樣，就是員工他可能 key 二十筆，那就搞定了。那以前的話，變成是說，，我要給政府二十筆，我也要提供給基金會二十筆，他就要做兩次。

問：而且重疊的部分，他還要重複再做一次，這樣子。

答：對！可是一直，反正一直都是，就是他們會指到……那個管理啦，安全的這個問題啦！可是，嗯～可是，當然我們是想說，怎麼樣其實，資訊本來都，管理都一定有它的那個～，反正說，ㄗ～只要做適當的一個管理，應該這個問題也是可以解決的。所以，這個部份，我們在溝通中啦，嘿！可是至少，去年我們是先跟台北市政府溝通，就沒有結果。那我們現在是在跟內政部去做溝通，嘿！那這個問題，說實在，是這個問題我覺得，它難會是難在說，因為，ㄗ～可能參與的人都是我們這些社工背景。我們對於資訊管理不是那麼懂。齣，所以，我們只想到說，ㄟ～幫我們解決這個問題吧！不要讓我們社工員要去做這樣的事情。可是，他們因為不懂去問這個資訊人員，那資訊人員可能也不清楚我們的需求或者什麼。所以大概就是說，啊～為什麼這麼麻煩，或幹嘛，就一直說，不行不行！可是，是真的不行嗎？就是這個部份一直沒有好好去談。

問：嗯嗯！那除了就是說，這個 share point 這跟個案啦，那還有剛剛研發長是有提到它有會計嘛，會計管理系統，那捐款系統這些呢？

答：就目前就是我們基金會購買一套，就是針對我們的需求，量身訂造的一個系統。

問：那大概有哪一些的像，就是以分類來講，有個案呀、會計呀、捐款呀，那還有什麼嗎，其他的功能？

答：我們的預、決算也都在上面。所以，我們現在這個預、決算也都是各部門自己去 key，各部門去，喔！所以，等於說，如果要報表，我們也可以從這個會計系統可以去很快去查詢的到。唷～還有人事系統，人事系統，是我們今年要導入的。

問：那在那個，硬體的部分，就是說，譬如說，剛剛有提到就是說，它有伺服器嘛！你們有伺服器跟資料庫。那，ㄗ～因為，我們知道就是說，知識管理它其實很重視分享跟溝通。那有沒有有一些設備，是支援你們去做分享跟溝通？譬如說，

軟體呀、硬體，有沒有？像通訊軟體呀！或者是說，剛剛研發長

答：通訊軟體指的是什麼，E-mail？

問：ㄗ～E-mail 可以算是！那像那些….

答：我們之前有論壇。不過後來，後來其實，ㄗ～但是其實 share point 本身就已經有這個功能啦！所以你看我們會有，比如說，我們有這個方案齣，然後大家就是都會去……分享討論。大家都去討論說，喔～該怎麼做。只是說，這個使用還不是太普遍啦！比如說，它這一個功能是在這一邊～呈現，ㄟ～是可以。啊～只是說，就是說硬體上面，ㄗ～不是！軟體上面它可以是，現在是重點在說，還是要有一個人去推動。因為，比如說，這還不是大家習慣的溝通方式，那你還是需要有人去 push、去推。那大家慢慢習慣說，ㄟ～這個交流，這樣的溝通討論，這真的是可以發揮它的功能。

問：是！那剛剛還有提到就是說，那個遠距的部分嘛，其實說遠距，其實也可以算是一個溝通的方式嘛！那這個部分，可能就是後續還要再做。就是有那個目標是想朝這個方向去。

答：對！

問：那平常

答：那其實，社群的討論，也是我們想去推的。我覺得就像，我們剛剛提到就是說，因為我們基金會，ㄗ～有很多不同的方案，然後又散落在不同的各地，所以就算我是同一個辦公室，可是我們的工作的內容，是不一樣的。所以，事實上來講是，同一個部門不見得可以跟我，可以跟我討論我的工作。那這個部份，我們就變成是，要跨單位的，去討論這個工作。那當然目前我們是有，ㄗ～固定會有聯繫會報，然後會有巡迴督導，齣！那，ㄗ～新方案，可能就會比較密集每個月一次。那已經是比較穩定的方案，可能是三個月或者是六個月一次。那這個時候，就是有一個 meeting 的一個時間，或者是類似一個共同訓練的一個時間。那這個

部份我們希望是，除了這種固定的這個，ㄗ～meeting 的一個時間以外是希望是可以直接在網路上，是可以有類似，就是建置一個社群。可能就是說，同樣做這個服務，比如說，法院服務的。齣，比如說我們現在有八個法院服務處，那有二十幾個同工。對不對！每個法院大概兩、三個人左右。好，這二十幾個同工，他們可以是一個社群，那你關於法院的服務裡面，他們就可以在這裡，有一些相互的一些，ㄗ～討論。

問：那目前是還沒有就是了？

答：還沒有！

問：就是有預計想要朝這個方向去做，就是了？

答：嘿～對！就實體的部分有做嘛，就是聯繫會報，什麼什麼，這個有在做。

問：就是實體去推廣。

答：對！啊～那個虛擬的一個社群的部分，就是計畫要去推的。

問：嗯嗯！那就是，ㄗ～貴單位，ㄗ～剛剛有看到嘛，就是有內部網路嘛！那也有那種，就是屬於那種外部的，像網頁之類的，是讓一般民眾可以進來。

答：對對！

問：那他們可以參與一些意見的發表跟討論嗎？

答：嗯～我有點忘記。齣，我不是太確定齣。

問：嗯嗯

答：ㄟ～除了這個，我們其實還有幾個子網站，比如說，我們未成年懷孕，我們

就有一個，這個諮詢網站。所以那個等於就是開放給，ㄗ～服務對象還有一般的這個使用者。那他可以在，我們裡面有放～放置一些資料嘛。比如說，ㄗ～就有些人就可以上去瀏覽、蒐集到一些，ㄗ～資訊。那當然有一些人如果說，ㄨ～他在這裡找不到，他是可以去發問。所以我們就像未成年懷孕，這個方案就比較特別是，它裡面有一個所謂網管人員。ㄨ～就是，就等於是在做網路諮詢服務就對了！因為，那時候我們發現是說，ㄗ～有關於這個，ㄗ～未婚懷孕的問題，ㄗ～很多人是不敢當面來求助。啊～那種網路的這種，ㄗ～的這種個隱密性，讓他們比較能夠勇敢提問。所以像這樣的一個方案，我們就特別有這個，ㄗ～專業的人員。啊～他當然都可以去留言。齁然後回問，這樣子！像我們基金會是有客服信箱，所以等於是說那個，員工對我們有什麼問題，那就會那個。然後就由我們客服信箱，有一個代表，就是做管理的人，那他會判斷。大部分他能夠解決就解決。啊～如果不是他可以解決，他就是轉出來這樣子，請可以負～回答這個問題的工作員。那基本上，這個也都在我們 ISO 的標準作業流程裡面。比如說三天內一定要回覆什麼之類的，這樣子。就會有我們管理的流程。所以，ㄗ～一個是基金會的，然後另外就是我們有一些方案。因為之前除了，未婚懷孕的，它有留言板。我們之前也有一個虐待小孩的網站。嗯～曾經是有提到，就是說，在我們基金會的官網，要有留言板。我記得有決議說，ㄗ～要開放。不過，好像目前，我的印象是還沒有把它放上去。

問：那，嗯～請問一下，就是說研發長就是說，你們大概有分大概組織內部的網路跟組織外的網路，那您認為這兩個網路，大概分別，ㄗ～它的使用上，你們的需求是什麼？就是哪裡不一樣？

答：ㄨ～當然，官網主要是服務對象是外部顧客嘛，所以我們看外部顧客需～希望了解的是什麼資訊。比如說，他希望對我們的服務能夠了解齁。然後，了解我們在做些什麼。然後可能，這可能成爲他決定，他要不要支持我們基金會之類嘛對不對。啊～或者是說，那有一些捐贈給我們的人，當然希望看到徵信哪！比如說，ㄨ～我們確實就是，ㄗ～我提供的這個資源，你們都有把它 PO 上去齁。所以這是一個，ㄗ～屬於徵，ㄗ～徵信的，ㄗ～徵信的一個部份。嘿～然後就是，比較就是能夠跟外部顧客有一個的，ㄗ～。（問：互動）對對對！那當然那個內部網路的，服務對象是內部顧客，就是我們員工嘛。所以大部分就是說，我們希

望是說，一個就是說，ㄗ～對我們工作上有幫助的。齣～比如說像，ㄏ～這個，ㄗ～這種電子呈簽，…………跟 follow，去增加他們的效率，…………有一些，ㄗ～資料、資訊的一個分享，那可以讓我們有一些的工作可以更快速，就不用每一個人做同樣的事。如果別人已經做了，我至少是可以在他的基礎上去做。那這個都是可以減少我們的時間。那～另外當然像我們現在，比如說，會議室的管理、系統的維～管理。事實上，很多啦！比如說，像我們會議室，大家這麼多單位都在使用。那我們就，ㄏ～比如說，ㄗ～我們這個，就要登記！所以，你要使用你就要去，上去登記。那這樣子這些～這些，資ㄗ～我們的這些資源，怎麼樣去控管，那可以透過這個方式去做管理。

問：那就這樣聽起來，大概就是外部網路最主要還是在於，ㄗ～一個是組織想要散播什麼資訊給一般的大眾，然後跟大眾之間的資訊是彼此可以互動。那內部網路的話，大部分是，ㄗ～可能有一些資料是隱密、比較安全，然後有一些可能是，內部組織網路上的需要，所以才會有分享呀！比較方便你們組織去做一些管理，這樣子。

答：喔～然後我們除了 e-mail 以外齣，當然 e-mail 我們就是說，ㄗ～我們的那個也都會做管理，有一個 homemeeting，其實就有一點類似 MSN ～～

問：就即時通訊系統之類！

答：對對！啊～那個是，就是，等於說，你如果是我們勵馨的員工，自動我們就是，加入嘛。啊～因為不像 MSN 那個是，對呀！就是說，限於基金會內同工的。那因為早期就是，因為我們的電話費這樣很貴嘛！所以，那時候就希望說，如果有一些簡單的溝通，就可以用這個方式。嘿！不過當然因為我們現在又裝了網路電話，就，在電話費的節費上好一點，嘿！那～那個～反正就是多元的管道，就是同工互相的這種溝通，這樣子！

問：那所以，ㄗ～組織內部員工大部分傳遞訊息之類的话，就是用 e-mail 嘛，電話跟大概就是說網路電話呀，還有就是這個即時通訊的這個系統，這樣子！

答：嗯！對！

問：哼！那想請問研發長，就是說，因為剛剛你有提到是，ㄗ～像你們 sharepoint 這樣軟體下來之後，其實使用上有一些人很熟練，有一些人不熟練。那您認為說，這些資訊設備是算用來輔助你們的知識管理的話，那這樣的推動，推動這樣的設備來輔助知識管理，那會不會造成組織的文化或者是人員的適應上，有一些什麼影響？

答：ㄗ～就是這樣就是說，因為有這個資訊的落差。所以對我們來講，有些覺得說，ㄗ～很方便、很好用。有些人就一直覺得說，比如說，我們要求是說，你要怎樣的方式去…，他就覺得說，好難搞懂。他就覺得說，反而是一個障礙，然後就會三催四請。比如說，叫他去做這個動作，他們就是不願意去做。啊～可是他們，問題是，你會發現說有些人，他又不願意去承認說，是他不會。就想說，嗯～為什麼？不是已經叫你們去做了，可是為什麼都，沒有做這件事情。那可能就變成說，你可能要再去催，再去什麼有的沒的。所以，還是會碰到有一些障礙啦！那當然，所以我們現在，就是盡可能就是，能夠用到讓他覺得很簡單，很簡單可以使用。所以每次都跟他講說，你只要按哪個鍵，就好了。然後，現在有那種情形，就是說，ㄗㄚㄩㄥ～又要去那邊做什麼動作，這樣子。所以，就像剛剛說的，ㄗ～比如說，我們不是有一些資料庫，ㄗ～比如說，像剛剛，比如說訓練，或者我們有做一些宣導服務，我們現在當然都希望他們有登入。可是會麻煩的是，你就會看到是，有一些人看起來是沒有去登。那現在我們這邊有時候會去 check，可是有的時候你會很難去，因為說實在員工數這麼多，就會導致於說有一些人，資料是沒有回報的。所以到後來這樣子，一定會影響我們的一些統計情形嘛。啊～我們已經盡量去，核，從一些的各方面去核對說，是不是誰，ㄗ～有、沒有填、幹嘛的。可是，我們也不是太確認說，是不是真的都有辦法查核得到。

問：那可能有一些部分就變成說，你們自己要去多注意，然後可能去催促他說，ㄒ～你沒有用喔，要趕快來使用，這樣子！

答：啊～我們像，比如說，我們都會去跟以前的這個統計，就是說，ㄒ～以前我們一年是，ㄗ～一千場好了，一千場演講。那為什麼今年只有五百，你會覺得說，

不可能一年，那一定是，資料沒有輸入嘛！所以，這個部份我們就會去用這個結果去回報各區的說，ㄟ～你們資料跟過去，落差太大了，一定是有人沒有填。就是請他們再去催、再去催。可是，就是你盡可能催了以後，你還是會看到還有人，嘖～可是，你到後來也，你除非是到很細項是，一個一個人的去 check 啦！這個就是說，只能盡量！那另外一個部份，就是說，可能要把大家對於這個的障礙，真的要去去除。嘿！因為確實每個人使用電腦的～的熟練度是，確實是有差異。那這個部分當然也一直，我們基金會是～這也是面臨就是說，我們有一些問題是說，喔～這要不要列入我的員工訓練。比如說，這個 share point 導入當然一定要是我們的列入訓練。可是這樣，對這個熟不熟，其實有一些是你本來，你的這個一些電腦資訊的技～技能的問題。那這樣的部分，你會看到，先天就已經落差。可是對我們來講，就是覺得說，我認爲你這已經是，應該基本要的。可是你會，可是事實上，比如說我們目前在招聘員工，我們並沒有那麼確實的去核對說，你的電腦技能，究竟到什麼程度。嘿！那所以會回過頭來，我們發現到就是說，ㄟ～有些員工好像比較差。可是，對我們來講會覺得說，那是你應該自己要去追上來的，這不應該是再由基金會去提供你。比如說，sharepoint 這是因爲，這是比較新的東西，所以基金會要來提供你。可是，如果這個的前提是在，你前面還有很多技能，對我們來講是，這是你應該是既定有。比如說就像 Word、Excel 我們都覺得這個已經是基本一定要，可是你會發覺（問：就是上網之類的這些）對！可是少數就會有些人，他確實是不熟。那我們就會看到有的時候，像有的人都不收信，可是我們比如說我們內部溝通，e-mai 是很重要的，很多重要的訊息、公告。可是會發現到就是說，怎麼有一堆人老是說，沒有～我不知道，我沒收到。啊～你到底有沒有去收信哪！嘿！那就會看到那個～那個落差。所以其實我們一個，是有在討論說，比如說基本的這個，ㄟ～職能的這個部分，如何去確認。然後，或者說，那究竟我，或者說，ㄟ～是由我們趕快去提供這樣的一個訓練，或是說，怎麼樣是說 push 他說你自己要去想辦法把這個補上去。啊～目前是沒有做到很確實就是了！

問：哼哼！第一個可能是，在他進來的時候，可能沒有去做到一個完全的篩選，就是去說，他到底有沒有具備這樣的知～基本技能。那第二個可能是，就是，ㄟ～研發長講的，就是說，ㄟ～組織可能在想說，這應該是你自己要去學習，而不是說是由組織來幫你做這樣的訓練？

答：比如說，我們應該說，哪一些是屬於基本要的、不應是基金會提供你的。那這個以外的，基金會要提供你的，當然我們就要提供，嘿！

問：那如果說，ㄗ～這些問題存在的話，那組織有沒有想說，用怎麼樣的方式來決會比較好？

答：我們過去有嘗試過用學習圈。就是說，好！這個東西可能不是基金，不是由基金會辦的什麼正式的訓練，那就是鼓勵同工大家相互學習嘛。齁，那這個部份，ㄗ～比如說，ㄨ～能力比較好的同工來協助能力比較不好的同工。可是～可是也會面臨一個狀況是說，如果這樣，我們當然會覺得說，那你當然要花自己的時間、花自己的錢。只是說這個的錢，可能可以比較少，齁！像我們之前就是，可能給同工類似一個象徵性的一個鐘點費。那，大家去 share，所以其實一個人了不起付個一、兩百塊，這樣子。可是組～組織一定是希望是說，那你都用自己的時間。可是，你會看到有一些同工，再怎麼樣，就是說，要花自己的時間都不願意。

問：嗯哼！就是他工作以外的時間，他都不想去

答：對！啊～所以會看到說這個學習圈，到後來，嘖～參與的人數就是很少啦！參與的人數就很少。啊～幾個真的比較認真的人就會願意，嘿！那大部份有些人就是下班，就跑啦，他不願意再多貢獻～貢獻他的時間。所以，那個學習圈，當然後來我們想說，啊～比如說是利用中午時間。因為可能他會願意犧牲中午時間嘛！可是要他下班、延後下班他就不願意。所以就後有時候盡量就是。只是說當然就是，擠出一點點時間啦。

問：是！那再來就想知道是說，嗯～推動這樣的知識管理之後，對於你們其實大概會有哪些影響？比如說，對於組織的目標跟使命，譬如說，你們，ㄗ～就是服務這些父母嘛，或這是一些你們關注的議題。那對於推動這樣的知識管理，對於，ㄗ～你們達成你們的目標跟使命上，您覺得有什麼樣的影響？

答：我覺得這個很重要，我現在只能是說，我們目前還不是管理的很好。所以～

所以，會，大家就會覺得在達成的這個，ㄗ～目標跟共識上面，會有一些期待上的落差。比如說，像這幾年有關於性工作是否要合法化，這樣的一個問題。ㄗ～比如說，另一派的婦女團很體積極的在一直做。然後，我們另外這一邊，到底我們的立場是什麼？別人一直來我們辯論，可是我們，今天會變成，沒有一個很鮮分明的一個立場的時候。會變成說，同工大家也很焦慮。因為也很害怕被問到這個問題。因為不知道機構的立場，然後，就最多～最多我只能用我個人的，可是我是不能夠代表機構的。所以可能，比如說，對於如果人家要正式來訪談啦或者，我們都不敢接。因為不知道機構立場，到底是什麼。嘿！所以，ㄗ～比如說像，這部分如果沒有，就會覺得很大的困擾。那像有一些如果達成共識了，這，同工就會覺得說，ㄟ～很清楚！ㄗ～我的這個目標跟我的這個，ㄗ～到底是什麼。我覺得這樣同工就比較一個～比較踏實的一個這樣一個感覺。然後，更清楚的是說，那我的工作、方向、目標，要怎麼去設定。嘿，那這樣，ㄗ～比如像我們的服務對象是說，這幾年我們都是一直接受政府，很，一大半的業務都是接受政府的委託。那政府的委託，他們事實上也不太會給你什麼方向跟目標，齁，反正就是法定項目裡面，就是照著這樣去做。可是，對於民間團體來講是說，我是為何而做，那個是很重要，那個意義是很重要的。所以說，喔～不是聽命於政府說，你要我去什麼。而是說，我知道我要，我為什麼要去做這個。比如說，ㄗ～比如說，就性交易好了！那政府就是叫我們要去追蹤、輔導。喔～那我們到底目標是什麼？喔～讓他不要再從事性交易，齁！那或者是說，好，那你服務了之後呢？服務之後，比如說，未成年懷孕好了，那如果說，好呀！你就是服務他，讓他順利的懷孕，ㄗ～順利的懷孕生產。可是呢，我們不希望是說，我們就只是供他吃住而已呀！我們希望他影響的是，他以後更能夠會去，ㄗ～學習、判斷，就是怎麼樣保護自己，不會再，未預期的狀況下懷孕。那就覺得說，那我們到底要在，這樣短短服務他的幾個月中，要影響他什麼？大家會覺得說，那一個影響就是非常的重要。所以我們到底要影響什麼，那個非常重要。那所以我們最近有在辦理這種，ㄗ～議題的座談。就希望是可以促進大家這種共識跟，ㄗ～一個，有一個凝聚力。

問：那就是，ㄗ～承接剛剛研發長講的嘛，就是說，嗯～其實我們都知道，就是民間的一些團體呀，像你們非營利組織，其實它有一個重要的價值跟使命在。就是組織的內部成員，他可能就是因為這樣的使命才到這個組織來。所以基本上它

著眼的目標跟政府可能不太一樣。那這個使命的維繫，其實很重要！那您認為說，這個知識管理，是不是能夠更凝聚你們的使命跟目標，讓大家，ㄟ～目標是一致的，不會說，我跟你的目標是不一樣，或者是不確定，這樣子？

答：是！因為，我想這是前幾年我們在發展上，我們看到的一個危機嘛！齁，就是說，ㄟ～因為我們基金會以前，就是只有在台北。所以事實上，大家互動比較密切，然後那種溝通，所以大家為什麼說，目標一致，這個彼此～那個其實不管正式的會議，或者是私下的互動，都是很清楚的。就是，我們在這十年間，我們四處去擴點的時候，就像剛剛講說，三十幾個點，然後呢，同工也是新來的。像我們早期，進到組織的，一開始就，都會很清楚組織的使命是什麼。可是新進的員工，你不在那樣的環境下，或者在我們的訓練中。因為訓練有時候很容易流於，就是～比較是知識技能的傳授。可是對於這種組織的那種使命的認同的部份，說實在是，隔的越遠，好像越，就變弱啦，齁！所以，ㄟ～所以，然後再來就是說，剛剛提到就是說，因為～因為如果是承接政府方案，很多時候他～跟他一起工作，反而是跟政府單位。所以對他們來講，他跟對於組織的認同，是越來越弱的。嘿！那，ㄟ～所以在這種，ㄟ～情況下，我們後來就開始說，散落在那種，ㄟ～各地。然後如果我們過去，確實我們的這個，ㄟ～新人訓練、個案，就是比較～比較少著眼在有關於這種，所謂的目標、共識的這樣的一個，ㄟ～凝聚。所以，ㄟ～就會開始看到是，好像就是，大家各自做各的。齁，然後很多人就是會覺得，即使已經工作了可能兩、三年都，還是會，ㄟ～我也不知道到底組織，期待我在這個單位，要達成什麼樣子的目標跟使命。所以這也是我們這一、兩年，一提到這樣的一個問題，就覺得說，ㄟ～我們要把各個議題或者是服務方案，我們的這種，ㄟ～是需要去做一個，ㄟ～內部的這種討論跟溝通，然後去傳遞！那當然目前我們就是，先用這個類似一個，ㄟ～座談的。然後是從主管跟這個，ㄟ～比較是核心服務方案同工，去做這樣比較互動性的討論。那我們希望是慢慢的可以，就是可以把這樣的討論，一個部份是，比如說，我們的一些重要的一些這個結論啦齁，我們的這個目標，是可以更確實定出來。啊～另外一個部份是，就是一個很重要是，我們希望去，可能要去調整我們的一些地方。就，這樣子就是才不會一直都是被政府的方案牽著走的。因為我們就覺得，其實以民間組織來講，事實上我們這種開放性的服務方式是很重要，否則到後來只是淪為政府單位的這個，（問：一個委託人）ㄟ～勞務，對！就是你只是在做它的這個，ㄟ～勞務工作。

只是事實上，你就反而失去了民間單位那種，就是說，ㄗ～要去這種，比較是社會的改革。好，就是我們要創新啦！因為我們自詡說，要更了解，ㄗ～我們的這個，個案服務的一個需求。那應該是由我們來帶動，政府去做，而不是到後來變成是，政府帶著我們去做。我們跟在它後面。那這是，我想這是組織回過來再去看齣，就是說，會有一個階段會覺得是說，啊～我們先借力使力嘛，先運用政府的方案，來拓展我們的服務據點。可是，現在回過頭來看，就是說，ㄏ～這一個後遺症是這樣子。所以我們現在，事實上這幾年，執行長也是一直希望是，我們當然要去做這個，ㄗ～轉型。齣，再慢慢去，把這個方向修正回來。

問：哼哼！那，ㄗ～在推動這樣的知識管理之後對於說，你們在服務這些顧客案主上面，您認為說，有什麼樣的影響？

答：ㄗ～就像這個，ㄗ～比如說服務我們的顧客，當然一部分就是說，因為我們這個經驗是有累積。所以，ㄗ～很多的一個部份你有了一個這些經驗的一個累積。也就是一些事情變成說你是可以早一點去預防，它不會再發生的。齣！另外一個部份就是說，ㄏ～對於這個，ㄗ～個案的一個，ㄗ～嗯～整體上你可以有一個更～更概括的，或者是一個巨觀的一個看見。嘿！那這會對於我們是說，那我們下一步應該要再去發展什麼樣的一個，ㄗ～新的一個服務的方案。這會是一個，ㄗ～很重要的一個基礎。

問：嗯嗯！那其實我知道就是說，剛剛研發長有提到就是說，嗯～你們有加入那個 ISO 嘛，其實那個是一套的作業流程的那個 SOP，一個管理嘛！那，ㄗ～其實它也類似於說我們的知識管理，其實就是說，好的資訊我們把它留下來，那我們可以很快速的去判別，譬如說，這些個案它可能需要什麼樣的服務。那您認為說，這樣的知識管理在推動的時候是不是跟你們去，ㄗ～推動 ISO 的認證，其實是有相同的意涵在裡面，就是說你們希望這個服務的品質是能夠被確保。

答：對！至少在最低的標準，一定要！保證是一個最低的一個～一個，嘿！

問：就是也是一種服務確保的功能。

答：是！

問：像在推動這樣的知識管理之後，您認為說，對於你們組織在籌措資源，不管是人力、金錢這方面，您認為說，有沒有什麼樣的影響？

答：當然，當時推動 ISO 的時候，就期待是說它有一個類似一個，ㄗ～品質保證的一個，ㄗ～怎麼講，一個意涵啦，齁！就是說，比如說，ㄗ～外界大家就對 ISO 的理解，就是說，ㄨ～機構不是會自我管控的。它代表某一定的一個服務的一個標準齁。ㄗ～所以這個會，可能我們希望它是可以增加不管是民眾或者是政府委託單位，就是外部顧客對我們的一個信任。就像是說我們是有。可是這個部份，因為影響因素太多了，所以我不太確定是說，因為我們這樣子，所以，讓大家對我們……

問：那在數據上有沒有一些反應出來？就是說ㄗ～比如說在募上…

答：因為那個來講，比如說捐款你很難說是因為這個嘛！因為你捐款跟你的募款活動，還有整個經濟景氣什麼各方面，所以可能沒，你～你沒有辦法單一的去判斷是不是這一個。

問：哼哼！那當初推的時候是有預期說它可能可以得到一個正的，正向的效應就是了？那在推動這樣的知識管理之後，您認為說，分別對您的組織文化，就是組織的氣氛，或者是組織結構、組織的職位呀、部門的設計上，或者是說在資訊科技上面，分別在哪一些影響？

答：嗯～～這題目好大。

問：沒關係你可以先，ㄗ～譬如說，像組織的氣氛上有沒有一些改變？推動這樣的知識管理之後，會不會就是說，其實，嗯～大家就會更樂於去分享自己所得到的經驗跟知識？

答：有些有，有些沒有啦，齁！啊～有些人就是～就是都會把它貢獻出來，所以

大家會覺得是說，喔～太好了！這個東西就是，我可以很容易的取得。那個就是說，如果只要它的歸類各方面都非常的清楚，很容易、很友善的話，我覺得大家都會覺得說，或許這個是比較方便的齣。不過當然就是說，好的，大家都覺得理所當然。可是，也不會有人會跟我們說，啊～你們做得太好了！可是我比較會，反而我現在會比較有印象的是，類似負面的部分。對！（問：比較負面的。）對！就是說，做的好，大家都覺得理所當然啦！所以可能就是，總會呀、研發該做的事情。那我說我現在會，ㄗ～正面的回饋比較不會回來，負面的回饋會回來。

問：那負面大概是？

答：負面的回饋就是，類似就是說，本來我們期望就是說，有些東西就是大家共享可以減少時間嘛！就像我剛剛講說，我的演講講綱，我如果上傳，那～別人參考，就可以少花一點時間。或者是我們的一些企畫案，如果上傳，那大家就是可以去互相參考。其實我們，反正天下文章一大抄。就是說，可是～可是，就會牽涉到，類似有人，類似一個所謂智慧財產權的一個問題。所以說，ㄨ～我的企畫案你給我拿去，改～改～改，改成這樣。那對呀，可能我的企畫案就是，我覺得這個是很重要的。可是問題是，你用的人不知道這個很重要。你就擅自把我這個原則拿掉了。或者弄什麼。到後來看到，ㄨ～你怎麼把我的方案，變形成這個樣子。所以，這我，這是事實上，反而後來是造成阻礙的一個。就很多人到後來就覺得說，不要！我的東西會被人家亂修改，修改成是我不喜歡的樣子。所以他就不願意分享出來。

問：是！反而這些負面的東西，就很顯而立見。就馬上會看到說，他們就會影響到他們去分享的意願。

答：對！那一～甚至還有一部分會覺得說，ㄗ～會覺得是說，…啊～這個，類似比如說我們的那個，比方我們的文獻。人家會覺得說，人家還會引用呀，說我是引用誰的文章呀。那這還是，就是說這著作權，你還是建立在原作者身上。像比如說，我們內部這些，比如說，你任何一個企畫案，你不會有這種引用的概念啦！

問：所以就變成好像他自己的東西。

答：對！所以像論文、報告，大家都還有這樣引用的這樣的一個習慣。可是你如果這些資料，比如說，你講綱，你幹嘛，你也不會說就去引用說，喔～這是某某同工的分享。齁，或者是說，比如說，他斷章取義，給我修改、變形成是一個我覺得很糟糕的樣子。你就會覺得說，你的心血就變這樣。嘿，那～就，所以那個時候，我知道說，就阻礙。啊～我們曾經，就是有跟我們高層反應說，有這樣的障礙存在。怎麼樣的去去除。那一度是講說，喔～就是看怎麼樣可以去計算它被引用的，可是那很難！你既然放內部……來講說，他就是沒辦法像文章或論文一樣去那麼計算說，它被引用幾次，ㄗ～然後那個著作要怎麼樣去計算。所以就變成是說，沒有辦法克服的人，他就是，還是很不願意分享文章。那當然還是會有一些人很願意大方的分享。可是有那種心態的人，還是不願意分享。

問：哼哼！那在組織的結構上，嗯～有沒有一些影響？就是說，會不會在設計上就變為更扁平化？還是說，沒有很明顯？

答：沒有！

問：沒有很明顯就是了！

答：對！

問：那在資訊科技上，就是說，ㄗ～推動知識管理之後對於，像剛剛有提到，就是，人員數位落差的問題產生嘛！那還有沒有其他一些問題？就是正面的或負面的，都可以。

答：你說人員……什麼

問：ㄗ～就像剛剛有提到嘛，就是推動的時候，在資訊科技這部分的話，可能是，ㄗ～人員的數位～數位落差嘛！就是他自己本身的知識、技能就是不太一樣，所以他可能運用的程度有所影響。那有沒有造成其他，不一定要在人員方面。譬如說，在組織的其他的方面上，有沒有，這部分有沒有其他的影響？例如說像，

ㄗ～很明顯。譬如說，你要訂購一套軟體跟系統的話，可能要花費很多的經費。那它這會不會就是一個影響？

答：有呀！所以，就像我們之前講，就是說，比如說，那個人事管理，幾乎是大家在很久之前就一直在反應說，我們人事管理很沒有效率。那一直希望說，可以有一些好的工具或者什麼。可是，就是之前，因為那個費用很貴。所以就一直沒有…。然後我們，當然像我們非營利組織，那種董事會是希望我們優先考慮免費的啦！可是就是說，就要變成我們說，哎～要去搜尋很多這種免費的軟體，然後不斷的去 try～try～try。可是你就是覺得，免費的它一定還是有它的限制，不可能符合你的需要。啊～你又希望它好，說可以服務我們的需求，那就很難！可是就是說，我們就會看到是，ㄗ～我們組織的管理者都是要求一些同工……就是要先用免費的。然後要他們努力的 try～try～try， try 了好幾年，真的弄不出來，然後最後高層才說好吧，用買的。然後買了以後呢，又一直拼命叫你去比價，比～比～比。比了很多家，然後一直要你去殺價，殺～殺～殺。可能那個時間就耗費一年多。像我們的人事系統就，整整採購的這個過程就一年多！才總算定案。啊～那個對過程，就變成說，ㄗ～會，確實會就因為那個經費的問題，就是會一個我們很想要的東西，到後來它那麼久才弄到。那就像比如說，我們說個案資料庫，就像資料庫變成說，本來那種估可能要上百萬或幹嘛的。所以，事實上就一直都沒有，就一直是沒有，ㄗ～成功。然後我們每次就是，比如說那種比較小的方案，可能就我們的 MIS 才有辦法去設計的。他變成是，就是嘗試去設計，這樣子。那要不然就是，到後來等，變成是需要我們的同工，想辦法去挪資源。比如說我們從很多的委託方案裡面，可能有一些些的經費可以挪過來。那或者是說，說服主管說，我們可以從哪邊的方案，去挪出什麼樣的經費。然後讓我們去做。等於說，嘖～有時候就會覺得說，在我們覺得很重要的事，可是，可能，ㄗ～決策者會覺得說，喔～不要花這個錢，然後就一直沒有辦法去做。然後或者說，譬如說讓你弄很少的錢，可是很少的錢，就是做不出來那個東西。嘿！啊～就一直弄不出來嘛！所以現在少數幾個已經發展到，就是從那種小小的方案或者是那個，可以從別處挪出一些經費。那就變成說，你看不到組織，它願意在這方面去做投資。那當然現在組織最願意投資的，就是財務系統。所以財務系統會員系統是可以帶來募款效益。對對對！所以這個部份就看到是，高層在這方面它的這個資源的分配是，當然就是有這樣的一個取向，嘿！

問：那就是因爲，ㄗ～我在想說就是，推動這樣子的知識管理對於資訊科技這部分可能還有一些影響，會不會就是說，譬如說，像剛剛有提到，人員的資訊必須提升，這應該也是一個影響，對不對？那最後想請教就是研發長就是說，您認爲除了剛剛上述你可能有提到的一些問題之外，就是推動這樣的知識管理有一些問題之外，那您認爲還有沒有其他上述您剛剛還沒提到？就是有什麼影響，或在，推行這樣的知識管理有沒有什麼困難？那貴單位又大概如何解決？

答：有什麼困難？

問：嗯～就推動知識管理的時候，大概有什麼樣的困難，譬如說像剛剛是說，嘖～嗯～可能經費上有影響嘛！那可能長官他們所看到的，就是主管他們所，想看到的東西，可能跟底下第一線基層的人他們所預期的，這個東西所帶來的效益是不一樣的？或者是說，經費上可能就影響，那你就沒辦法去做到這麼多！可能你就必須被限縮，我只能用那一些部分的功能在。那除此之外還有沒有，您認爲說還有沒有什麼問題？就是您上述沒有提到，想補充的？

答：嗯～因爲，我們對於知識管理不是真的有一個全套的了解所以，ㄗ～我會看到是說，就會變成是說我們有一點也是零散、很片段的去做。那～嗯～我自己～我自己是覺得，其實我那時候看到你的這個題目，就覺得說，其實這很重要，就是被我們忽略的。那說實在真的也是目前我們在非營利組織的管理面，也很少看到有人談這個主題。所以我說，比如說像我們基金會在這個主管訓練的時候，大概都安排我們去上，類似是比較是企業管理那一套。可是比如說知識管理，其實我們都沒有接受過相關的 information 跟訓練。所以剛剛我們講的那個都是我們，想到什麼就做什麼！可是說我們並沒有一個，沒有一個整個一個更全面性架構的規劃。對！因爲比如說，像上次我去聽一個分享，他們在對他們做一個整個人事的一個，ㄗ～就是這種人事。就發現是說，ㄟ～人家是有一個很基礎的架構在那個地方，然後共同去推動的。然後，我們呢？ㄗ～沒有一個整體性的了解，所以剛剛來講，我才知道，喔～原來我們做的這個東西，就是你在定義裡面所謂的知識管理，你知道嘛！

問：對！所以其實，就我們來講其實知識管理就有點抽象。其實每個組織它可能，它的目標跟它想要怎麼去推行不太一樣。但是，其實，我們把它歸納到最後，譬如說，我們大概可以歸納到知識的創造，然後你知識如何去分享，然後知識如何留存，再繼續創新再回來。這樣其實是一個循環。但是或許說，就是，ㄗ～研發長有提到就是說，其實非營利他們好像，目前好像不太～不太有在討論這一塊。那其實，就我們研究來講，其實現在目前討論比較多，就牽扯企業。企業他們好像對於這種創新的東西，它們比較能夠吸收、比較快，然後再來就是到政府部門他們大概有推動說，所謂的知識管理。

答：因為之前不是每個人都在講什麼知識經濟。所以我們當然，ㄗ～主管也會說，對呀！現在我們要創造知識經濟。可是我們，這個東西就變成是說，我覺得這都是我們對你所謂的知識管理並沒有一個很整體樣貌的一個這樣的一個概念。所以我們怎麼樣的，可以好好去～去推出來，去整合這些、善用這些資源？我覺得，我們沒有一個整體性的概念啦！所以事實上還是在一個，我們現在看起來好像做的不少，可是就是說，我們做的一些事實上是在，沒有一個整體架構下的作為。當然相信經過你整理後，喔～（問：大概可以更了解！）對！如果，我相信是說，如果我們可以有一個更全面，這可以變成是有一個基本、計畫性的去做規劃。我們現在就變成是說，想到什麼做什麼，然後它是零散的，是沒有連貫的。那事實上，ㄗ～我們，我知道是說，應該要更好的是說，它是一個～一個有策略性的一個規劃啊～去執行，嘿！那我，所以會覺得說，這個可能真的是在未來，我覺得在有關於你所謂的非營利組織管理裡面，我覺得這個是，很重要要加進去的一個元素。那這樣子可以幫助到大家可以更快的去，所謂發展我們的知識經濟。讓我們的這些知識，是做到更充分的運用。那現在真的是，嘿！

問：還比較不足的地方！？

答：對對對！

訪談代號：N4

訪談時間：2009/3/30

訪談方式：面訪

訪談地點：博幼社會福利基金會沙鹿中心

問：那就是我大概就是要請教程小姐，就是說，ㄗ你們單位有沒有哪一些，ㄗ~組織的價值跟核心是跟知識管理有關係的。價值的話就是，比較抽象也沒有關係，譬如說創新啦或者是說學習分享之類的。

答：我們比較少說去談到那一塊啦~但只是說我們的宗旨是，ㄗ~到是我們的宗旨就是以服務的對象還有知識份子~ㄗ~不是~ㄗ就是讓知識帶希望回家~吼然後確定我們服務的一個一個主軸一個範圍，那你說有沒有核心，我們會比較朝著去，如何做好服務對象的他們，ㄗ~我們要符合課輔服務的這一塊，到是沒有一個很核心說一個很價值說什麼樣子一定要去推廣個人的一個什麼知識啦。

問：那在你們組織內部成員之內，就譬如說同仁啦或者是說你們有一些課輔老師，那你們之間的話有沒有一種，ㄗ~價值目標，譬如說我們要資訊上的分享或者是~知~ㄗ你們可能會遇到一些問題嘛，那你們如何去~譬如說交流啊~交流是不是你們的主要價值或者是說分享是不是你們的主要價值?這樣子。

答：應該說~\~我們還是以我們服務的對象然後拉出來，你剛講的那一些東西，譬如說，如何讓這些小朋友怎樣學習更有效、那我們就會透過跟課輔老師的開會，吼，那如果老師或許有時候會把一些，嗯，就是小朋友的問題抄出來，那我們可能再，嗯~抄出來然後我們，還是說他在幫我們寫，就是說在課堂上，就是小朋友的行爲、有什麼狀況，然後他寫出來以後，我們社工人員如果是很緊急的、當然不能等到他寫出來我們才去處理。就是說，事情一發生我們當然去處理。那平常課輔老師是會有，有、是需要去做觀察，等於是我們社工人員的眼睛啦，因為他平常在課堂上。那至於就是說我們會比較、會變成有兩條路啦！一條就是說教學上啦，所以在那個教學上的那個教材的研發，變成我們基金會，我們變成後來自己去找出那樣子的，然後去、他當然要去，譬如說，我不是非教育體系的，

但是我要編這些架構，那，我就要找相關專業團隊來幫我們做指導。那這一方面我們就透過一些資源，因為基金會其實它很強調、比較強調說，有沒有可以拉近某一些我們需要的資源，然後它也很樂意、它覺得做這一件事，剛好是它的專業可以適用的。所以我們在、所以我們教材這部分我們就拉了幾個，ㄗ，我們那時候好像跟新竹縣的教育、吼~教育局，教育部比較密切啦，然後它介紹那個什麼、數學教學輔導團，然後它就來、我們就很密集的，ㄗ~幾天幾夜先跟它談架構，之後我們慢慢了解那個架構的話，然後我們自己彙編一些教材。那我覺得這個，我、我認為啦~吼，這個應該有所謂到你說的知識管理啦！為什麼，因為我們不單只是說，ㄗ，去坊間買一些教材，我們就給小朋友，ㄗ，我們是真的下去做，那這些工作人員並不是一開始就會編的，吼~那我們就去請教真正的專業團體來幫我們輔導。那其實，嗯~專業團體不只這一個團體啦，可能是又透過是一些，ㄗ~我們覺得比較合適的人，吼，阿~那數學我們是找、我們有找過靜宜大學的數學系的教授，真正的來幫我們指導，那這就是我們在這方面，吼~就是但是教學、教學部分這是我們跟外面、對外面人結合的一個資源。那如果社工的話，社工我們就會比較傾向說、沒有修過社工學分的，吼~然後他要利用時間去自修幾個學分，但是我們目前沒有說很強硬規定說一定要修幾個學分啦，吼~就是，ㄗ~我那、我那時候剛來的時候，嗯~那個什麼、就是機構還蠻強調這個的，所以幾乎沒有修過社工學分的、那時候的人其實大概七、八個都會去上課。就是在當地學校，譬如說暨南大學它有開課我們就去那邊上，那如果說~南~南投縣政府為了其它縣政府它有辦在職進修，我們的工作人員~許~時間許可上他們還是會去上。那有一些是自發性的、他覺得他很想要上這個課程，很好的話，那~他就會去上。那資料的來源，當然有~唷~就是自己去尋找看哪一些學校對於他去上課他是比較方便。第二個，就是縣政府辦理的一些在職訓練，啊~第三個就是有一些基金會，它都是專門在辦這一些，其實還蠻多這樣的資訊啦。那我們就會看、還不錯、我們就會鼓勵同仁去上，嘿~那當然基金會會補助一些費用，可能是交通費、或者讓你請公假。所以，其實我覺得在我們機構裡面，應該說前一個執行長的關係，唷~延續下來，吼~都還蠻重視，ㄗ~這個員工~個人的那個、就是一個去、再去進修的這一塊。

問：那就是像您剛有提到說，譬如說你們會開會，那就是說像你們剛、你剛有提到說你們會開會嘛，就是可能會做一些交流，那您認為說，你們開會最主要的目

的是在於大家彼此分享自己體驗到，就是在面對個案主題的時候、所體驗到的一些經驗跟知識嗎？

答：我們~ㄗ~我想應該這樣子~各部門他們會開主題會議、而且還蠻頻繁、頻繁。大概一個禮拜開會一次，那我們會討論個案的情況，齁~就在主題會議。那討論的話，它可能會遇到它的困難點，那其他社工人員就可以給他建議，齁。那你說分享，我不曉得你的分享會界定在哪裡，當然他們在部內自己分享是很 OK 呀。那我們可能機構會辦一次、自己會內會辦那個個案研討會議啦，那甚至，我們最近有跟~唷~就是外部、那個像暨大輔資所那一邊，他們就是以前他們的那個什麼、那個實習生、碩士呀，碩士班實習生，他們會來找我們這邊談說有沒有小朋友，他可以，齁，就是因為他要實習~啊~他可能也有一些經驗，啊~可不可以讓他在這裡做實習，然後跟那個、就是跟小朋友個諮，那我們社工人員當然會融入這個團體。那還有就是說，其實我們這學期還談蠻多有關，ㄗ~就是我們就把這樣一個方案再往~往外面擴，可能是有關小朋友~有情緒管理~呀~齁~成長啦。那我們社工人員，就是我們開了很多專題課程，然後，ㄗ~我們社工人員就是，譬如說，這個中心，它希望聽到什麼樣的課程，那、那個老師~呀~他就會來這裡上課，可能是派他的博士班學生來上課，然後，然後當場當然你有什麼問題就可以發問。所以我覺得我們機構在辦理這一些成長方面，還、就是說，ㄗ~大家還滿意。

問：哼哼~那這樣子聽起來就是說，你們大概組織的資訊交流其實還蠻頻繁。譬如說，像你剛才說部內彼此之間也是會交流嘛。那你們可能在跨更大部門的時候，你們可能就是開研討會呀~或者是其他的會議。然後還會透過一些，ㄗ~外面，像暨大的、那一些你剛說的輔資所嘛，對不對。就是他們可能也會給你們一些資訊上的一些交流，就是大家彼此會有一些資訊上的交流跟互動。那您認為說你們組織在做這樣的事情的時候，最主要譬如說像，ㄗ~你們應該是如何，ㄗ~去營造這樣的氣氛，就是說，像你們剛剛這樣子的氣氛，應該算是說，就是資訊的分享跟溝通，就是經驗上嘛~經驗也是一種資訊嘛，那就是~資~ㄗ~經驗跟資訊上的一種分享跟溝通。那你認為說，ㄗ~你們組織它是怎麼樣去營造這樣的氣氛？

答：我覺得，ㄗ~可能是我們基金會，我不曉得你遇到什麼樣基金會。可是我認

為基金會的話，因為它做的是、大部份都是做人，夠，那你做人的話，它其實你要，ㄗ~你要、要注意的還有你，其實你有某一些技巧，還有你的個人的一些主觀，其實你的服務都會、你的背後的價值都會影響你的、你對這個服務的小朋友會做那個儲育，會影響您的儲育啦。那我們是希望說，因為，就算你、就算你那個社工那個什麼專業、技能的夠，可是當你在做這個職務的時候，其實你會碰到一些，嘖~你就會覺得說~^^~怎麼跟我的上課的那個、不是很一樣的！那我覺得這種氣氛也不用特別營造，就很自然而然大家，ㄗ~就會、就會彼此，我、我們基金會是這樣子，就是大家還蠻互相支持、支援，嘿~然後，而且就是、其實我們也會擔心說、ㄗ~我們也要看社工員處理個案的事情適不適切，夠~你不能因為你個人的一些，你的價值觀或者你的生活經驗，夠，然後你在對你的服務的個案，夠，要做儲育的時候，你有沒有去站在它的立場，有沒有幫個案做最大的一個利益的，ㄗ，處方。夠~然後，有沒有、對，所以說我們其實是希望說他能夠有一些，ㄗ~經驗的職務的累積。然後其他資深的社工員能夠，嘿~會去協助他。其實它還蠻、就是還蠻、在辦公室裡面都還蠻容易，ㄗ~有這樣子，譬如說~啊~我去問你啦，如果這個小朋友叫阿姿要怎麼樣。那如果、如果有人覺得不是很適切啦~夠，可能會在某一個公開的場合大家討論，嘿~所謂公開討論比如說組別會議啦，不是很怪。嘿~我的意思是說，嘿~不是在私底下在那邊說~啊~怎樣怎樣，就是還好啦，不至於聽到那個東西。

問：哼~那就你剛所說的，就是說，ㄗ，你們會去看一個社工人員她(她)在處理這個服務的個案上，是不是適切，那你們有沒有一套程序去判別，或者是說由哪些人去判別他這樣子的作法是對，是就是會不會不適切，這樣子。

答：哼哼~那這個，嗯~因為個案其實它還蠻、怎麼講~嗯~就是~個別化的啦。那目前的話，我們的作法是這樣，就是說，我現在就是講到社工這一塊夠。就是，我們社工人員的話，我們就會把個案分成 A、B 級。A 級是可能他有一些家暴呀、父母親有入獄什麼之類，這樣的小朋友，我們就會特別去關注他，夠。啊~或許他行為 OK，我們就讓他 OK 呀。啊~如果行為不 OK，我們就會，ㄗ~就可能要變成觀察。那我們的社工人員、我們的作法是，ㄗ，就是說這幾個小朋友會特別寫一些紀錄啦。那如果說這些小朋友，就是、如果說其中，ㄗ，應該說也不只這些小朋友，只是說 A、B 級的小朋友，我們會特別做一些處、做一些個案的紀錄。

啊~那其他小朋友是可能窮呀，就是家裡很貧窮這樣，那如果說在這群小朋友裡面，有一些小朋友他的行為是比較偏差，偏差的話，那、那個社工人員，夠，就要、就會提出來，他的行為怎麼樣，啊~所以他就先、可能要寫他的記錄，然後他覺得哪一些觀念他是比較負向的怎麼樣。那他就要去跟他、跟小朋友談。那這些都要記錄啦！那記錄、紀錄的話，ㄗ，當然如果這中間他一遇到困難就要請教資深社工人員或者督導。嘿~那你說他適不適切，我們是看他的紀錄。或許、或者是他平常在處理、我們有觀察到的，我們就可以馬上去跟他提醒，對，或許他如果真的不行，我們就會換、請他不要這樣做，這樣子。

問：那所以就是，ㄗ~主要是依照記錄，然後再加上一些比較資深的那些社工員和那個督導之類的去判別說~\~這樣會不會比較不適切，再去跟他建議這樣子？

答：因為大部分還、怎麼講、就是說，吼~比如說這樣好了，比如說，ㄗ~打群架好了，那打群架就不會只是一個社工人員的事情。那剛開始處理完，其實都是先可能是讓他們結束這個紛爭嘛。那你往後你的處理就會去討論，然後大家就會討論，就是可能、就是一個比較屬於，ㄗ~比較屬於一個共同的議題，大家就會先，ㄗ，就有兩個主軸或者一個主軸，然後大家會講這一個案件它要怎麼處理。然後，甚至就在開會議的時候去討論，然後會決定說，唷~然後你們應該往什麼樣子走，會比較適切。有、因為有時候事情一發生的時候，社工員去處理，沒有辦法處理，就是馬上先回報督導。那有很多事情，沒有辦法說，ㄗ，就是，你在處理當下、你通常，如果你、你覺得不適切，你就會馬上、就馬上求助，你不可能，ㄗ，不知道還就是說，比較難說，如果說可以、你馬上可以決定，那~那個行為應該做出去都是 OK 的啦！因為我覺得我們社工人員都是，不知道啦，夠，我個人認為說，這些社工人員其實都是很良善，然後很為服務對象著想。有時候就太為他們著想，我們就會覺得說，甚至有時候你要自己知道你的尺寸還有範圍在哪裡。如果你可以做的那一種範圍、而且是，ㄗ就是說~不傷害你一些、不傷害對方，那你都可以做，啊~但是你一旦有難以決定的，你不能自己做決定，當然就要回報。所以那個時間也就是督導會來、會來，ㄗ~處理這一個，ㄗ~適不適切的問題。

問：嗯嗯~那是想請問你說你們單位裡面，有沒有就是某一些職位呀，或者是某一些，ㄗ~怎麼講、就是職位或者是部門，是針對知識管理這一個來專門做設計？

答：我們應該是各部門去做！那通常的話就是我們，ㄗ~變成是總會這裡啦，其實總會也沒有幾個人啦，就是、就是大概是，ㄗ~執行長。還是說我們每年會有一個，ㄗ~就是我們其實兩個月，呃~兩個禮拜會開一次主管會議。那大家有、比如說，這個部門它覺得它這個、這一批應徵近來的新進員工，他是需要增強哪一些知識，那這個督導他自己會提出來。像我們最近有徵了很多教學指導員，那他們督導覺得說除了社工專業的，他們要讀一個什麼社工概論與當代，ㄗ~實務關係的結合，類似這樣的書，那還有教育的，ㄗ，教育概論的書，他覺得這些教學指導員都應該都要讀，所以他們就會排一個讀書會。

問：嗯~所以你剛所說的、就是說譬如說，ㄗ~兩星期就開一次的主管會議是說，因為你們好像在新竹那一些某些地方有那些，ㄗ~輔導中心嘛，課輔中心~那您所謂的主官會議就是那些課輔中心的（答：主管）ㄗ~主管（答：主管都會來、一級單位主管都會來）那主管就是督導嘛，是不是？

答：對！對！對！

問：那他們就是會針對說，他覺得說他們那個單位（答：目前缺乏）ㄗ，目前缺乏哪一些。（答：對！對！對！）ㄗ~那像你剛所說的，就是說小朋友他們的那些紀錄呀，那可能對你們組織來講是一種資訊。就是說、可能某些小朋友他在行為上可能會出現什麼樣的問題？那你們應該會怎麼樣去解決？然後你們可能會在開會的時候把它討論、記錄下來，就變成是說，ㄏ~下次遇到相同類似的個案，我處理的時候可能也可以依循這個模式。那這個資訊的判別，就是，ㄏ~是不是應該留下來在，ㄗ~在組織裡面的這個資訊的判別是由督導還是說由誰來

答：我們其實，ㄗ~我們應該說不是判別這個、這個紀錄要不要留。而是我們那時候有一個原則，不管、就是說你只要這個、這個小孩，比如說這個小孩他偷竊好了，那你就準備為這個小孩做哪一些培育啦，然後可能第一次不成功、第二次不成功，啊~然後第三次的方法成功，好，那你繼續追蹤。類似這樣的紀錄就是要保留。嘿~這個就是已經、就是一定要存的啦。嘿~我們也不用去判別、判別說，因為就是我們有一個原則啦。就是說哪一些小朋友，這一些比如說我們

有說 A、B 級的齣，那除了 A、B 級，然後有另外一些小朋友他是突發性的，那其實很、就是說、甚至你要處理一段時間，那你那個都要寫、都要記錄。那就已經是一個個案紀錄，是要留。嘿~就是要留。直到，ㄗ~可能這個小朋友結案以後，他離開博幼，那是不是這些資料，如果說，ㄗ~Summary 下來當然、像你講的我們可能會，ㄗ~就是把一些慣例的、這不是慣例~就是有一些大原則、或許再 Summary 出來，因為我們現在都是在做個案紀錄這一塊，說實在也沒有完全算，可是這樣的紀錄下來的話，其實以後有遇到怎麼樣情形，如果說，ㄗ~就是這一、比如說現有的社工人員都走掉的話，其實，再去回看這些紀錄還是可以的，因為我們都有存在我們電腦這樣子。

問：所以說、就是說，ㄗ~這些紀錄應該有助於你們的組織把這個資訊留存下來，然後，譬如說在社工人員上有流動的時候，他能夠比較快的上手。(答：對！) 然後比較快的去面對他的個案應該怎麼處理之類。那您認為說這樣子的資訊對於，ㄗ~你們的服務品質上會不會就是有一種確保的功能？就是，ㄗ~不至於說你們在服務的量上，或是在品質上會出現很大的落差。就是說，因為已經有前例了嘛，那所以說、你說你們是不是

答：應該會更快速。因為每一件事第一次遇到的時候，都會有點不太曉得應該要怎麼樣下手，那等你有了這樣的前例的話，其實你就會去反省說，啊~上一次哪一邊做不好、其實或應該這麼做。那你有一個紀錄、你其實也是在對、跟自己做一個檢討，嘿。你就會發現，ㄗ~那他為什麼都沒有進步？！也是因為，啊~你回頭再去看紀錄都是、其實都是一種反省跟檢討。那你下一次你個案，你下一次個案有發生這種事的話，其實就是很容易會去處理啦。而且，像你講，它是比較可以把它服務的，讓它更~更完善~完善、完備一點這樣。甚至於品質的話，我是覺得，嗯~一般來講就是，如果說你講的這一塊的話，應該是我們會講說是比較深入的，嘿~做的比較、就是真正能夠、就是比較針對它的問題這樣子。那如果說一般的服務的話，其實我們已經有一個標準（問：就是作業程序，就對了）作業程，嘿~對！所以那個、那個服務是，就是、就是、是很~很一致的，嗯。

問：不至於說就是會，ㄗ~起起落落之類的。

答：不會

問：就是已經有一套模式跟

答：就是一個模式、一個標準了。

問：嗯嗯~

答：就是每一個個案來，你一定要有什麼紀錄出來。那你要有紀錄出來，你一定要做一些什麼家訪、什麼校訪啦。齁，然後，那只是說，有一些小朋友他確實是因為家庭，或者他本身的行為關係，我們要特別去做一些輔導和那個，我們就會特別的有一些紀錄。那、那個地方就是這樣，比較深入的你的一些輔導的紀錄啦，齁，輔導的方式啦、追蹤，那其他的部分，我們就是一般性，要家訪啦，齁，要校訪，那我們還要開家長座談會呀。然後每個、每個學期一定要跟老師碰一次面啦。（問：就是他(她)的導師還是）對！對！對！去了解他的學習狀況、還有他的行為。就是說，這個已經規定老師一定有一個服務的品質在了，這樣子。

問：嗯嗯！那想請問你就是說，ㄗ~像你們在接一些案子，譬如說，我好像注意到你們網站上有說你們跟 TVBS 的基金會，其實有做一個合作嘛。那像遇到這樣的一個、類似像一個專案的時候，你們的，就是組織裡面會不會有一個團隊，就是為了這個專案成立一個團隊？可能就是跨部門的、可能跨層級的？

答：只是我們通常，ㄗ~如果說企業來做一個，大部分會是由，ㄗ~就是可能是，ㄗ~管理的單位啦，齁，把這一個訊息，ㄗ~跟執行長說。那其實企業會來找我們，可能是說它要補助你，可是它不知道應該錢要怎麼花。那通常我們會讓它建議說，它去補助一個中心，那比較不會有跨~跨部門的問題。因為你跨部門，因為我們每一個中心其實標準一樣，但是每一個、每一個課輔中心，在地的，ㄗ~服務的方式可能上、模式不太一樣，嘿。然後我們會建議，比如說 TVBS 其實它是、它是補助我們輔導五峰國小的。那我們對它的負責，就是、我們就是把每學期的小朋友學習狀況，齁，還有它的我們辦的一些活動齁，我們用一個、做成一個成果報告呈給它，嘿！啊~然後，我們大概會跟企業都是做這樣的一些，恩。

問：嗯嗯~所以比較說、比較沒有就是譬如說，會針對一個專案成立一個跨部門的團隊。因為你們是比較屬於就是，ㄗ~每一個部門中、每個輔導中心它是比較殊的，就是它有自己的一個運做的方式，這樣子？

答：嗯嗯~我不曉得你講的是類似哪一種？因為，嗯~其實我們要，比如說我們要做一個，我們不會~因為我們的服務，就是、應該講，我們服務就是，ㄗ~以課業輔導為主啦，齁。然後，其實外面的人聽起來好像都我們一直要小朋友念書。那~其實我們是依照小朋友，他這個年紀的發展，確實是需要給他很多知識的一個時間，一個、一個發展時期嘛。那~我們不是完全，就是叫他讀書啦，齁！我們還有注意他的閱讀。那、還有注意他的，就是說他的行為嘛，齁，他的價值觀，齁。那~所以我們才會有引進了很多像教育方面所這樣的專業團體。那，比如說輔資所進來好了，那我們是，就會資源分享，比如說它是來處理，它其實是這個案子是可以牽引進來企業的。然後處理，它就會、我們就會談說~^~有沒有什麼辦法到什麼樣的課輔中心去做一個服務。那通常我們就會在主管會議討論，沒有說特別一個什麼樣、一個團隊啦。嘿！那比如說這個案子是有相關於部落的，齁，信義鄉、尖石、五峰這些部落的。那他們就、可能他們就自己主管拉出來，自己去討論一些細節的事情。

問：嗯嗯~你說的主管是說，譬如說是

答：就是督導、還是督導

問：對~那是、就是有跨層級嗎？就是譬如說你們有一個總會嘛，那還有一個可能就是.....

答：其實我們組織還蠻扁平化的就是執行長、然後各中心督導，然後社工，就這樣子而已。

問：嗯嗯~對呀！就是，ㄗ~我剛所說的團~團隊，可能就是比較想了解說，因為像我們知道公部門嘛，它是比較官僚的，就是，像我們所說的就是金字塔型的結

構那它上對下的那種權力是很重的。

答：不會，我們中心不會

問：對！所以就是想瞭解說，你們單位會不會就是，因為，ㄗ~我們知道就是企業我們常講就是它比較彈性，就因為它可能上對下的權力是可以隨時做一個調整的。譬如說，它今天可能要專~專門為了一個專案，它可能，ㄗ~上面的主管跟下面的某些ㄗ~有某些專長的人，他可以坐~坐下來平起平坐的去討論某一些東西，這樣子。那，依照你剛所說的，就是說你們組織蠻扁平化的嘛。那所以說，像你剛所說的，就是輔資所他們會進來協助的時候，你們也是跟他們一起做平行的、平行上的溝通嘛。就是說（答：當然啦！）哼哼~就是說大家彼此還是互相交流

答：因為就是這兩個單位，你如果講輔資所的話，那就兩個單位。那，如果說組織內的話，其實社工、督導、執行長，不會說那麼嚴肅啦！就是，我們是以問題、以一件事的要處理，再去討論。社工人員不會像、不會有那麼說，唷~他是督導，都要聽，不會！或者，他是執行長，不敢冒犯，不會！其實，我覺得在我們基金會是很 OPEN、很開放。（問：就是，這種氛圍還蠻，就是蠻開放、蠻~）對！不會說~（問：資訊蠻流通的，哼哼~）ㄟ~督導耶、執行長耶，然後大家都不敢發言，不可能、不會！我們的氛圍是不會這樣。

問：那，接下來就是想問你說，ㄗ~在你們單位裡面有沒有運用一些資訊科技的設備？我講的這個可能就包括軟、硬體呀，譬如說，電腦嘛，可能是硬體的部分。那軟體的話，就是譬如說，像某一些程式呀。像有的他們可能會引進一些系統，來幫他們儲存這些，像你剛講所說的，就是那些小朋友的那些紀錄呀那一些。可能它把它數位化之後，把它儲存在，ㄗ~資料庫呀、或者是什麼，ㄗ~電腦裡面，然後，就是讓其他的組織成員可以比較快速取得這個資料。那，我不知道貴單位是有沒有運用，這樣子？

答：我們因為其實，嗯~因為，應該是說個案紀錄，齁，是不可能給外面的單位啦。

問：對！我是說組織的內部

答：啊~你所謂的是組織內部，那~其實我們是有，我們組織有跟~有跟，ㄗ~委外唷，幫我們製作一個個案系統的輸入軟體。那，不是只有輸入呀！可能我們的一些報表，我們希望能夠就是很快速的讓我們看到，然後能夠去分析，嘿。那我們最終的目的，是要做到這樣子！所以，ㄗ~除了個案的基本資料一定要輸入呀，那，每個中心其實看不到每個中心的、而且不需要啦。

問：是分開來就是了，每個東西是分開，但是那個系統是由

答：一致的

問：唷~同一套的系統

答：對！對！啊~只是每個中心的個案，他們自己儲存。那~ㄗ~比如說，大家要統一要什麼樣、看什麼樣子的，ㄗ~資料的時候，就是，大家就要統一去製作出來他們那一個部門的資料。

問：像主管會議的時候，可能會有一些資料就要呈現出來的時候，就變成說，那個部門再去把它整理出來。在~在主管會議上由那些督導再把它，就是可能~可能分析、呈現，去報告！那我們其實很常討論小朋友進度狀況，嘿~那還是說，小朋友有哪一些問題，對！那這些其實如果說，其實也不只是那個系統，可能平常我們就要做很多，唷，一些~一些紀錄，齁，那才有辦法把那個數據統計出來，做一個量化的統計，然後再去分析。那這些紀錄的話，就是，ㄗ，照你剛這樣子說，應該已經有把它數位化嘛，就是變成電子檔。

答：都要

問：然後，那你們現在應該是，就是書面跟電子檔是並行的嘛、都是並存的。

答：不一定

問：就是都有，還是說，就是說以數位化的這個部分為主？

答：嗯~我們剛開始都是數位化，然後，因為你會有一些很雜~雜亂的資料，然後我們一個學期要把~把你，就是我們說的月報，要整理出來。就是說你這學期的、你覺得哪一些資料，夠，我們其實也有規定哪些資料要運送、要保存。然後，我們就會把它整理成冊。

問：就是，先數位化之後，再把它整理出來，變成紙本

答：對！

問：那想請問，就是說，在，ㄗ~就是我們講說知識管理，其實很重視組織成之間的彼此的溝通跟分享。那溝通的話在資訊科技的部分，不知道你們單位有沒有在運用一些，ㄗ~譬如說，溝通的軟體，像，ㄗ

答：MSN

問：ㄗ~類似！有沒有在用，譬如說，e-mail 呀

答：我們有用 Skype 呀，Skype~然後~（問：那~那 e-mail~e-mail 呢？）e-mail 有呀！我們各中心都有自己的 e-mail。

問：那平常在組織成員，譬如說，你們在溝通上，你們是以 e-mail 為主，還是說？

答：我們用~\~比如說，各部門啦，夠，他們各部門內部還是、就見得到面。然後，跨部門的話，就是比如說，就打電話，因為有時候你打電話或者用 e-mail 輔助那個資料。比如說，喔~我這個資料是什麼什麼，啊~然後打~打電話跟他講然後用 Skype...通訊的

問：ㄗ~通訊的，哼哼。那，ㄗ~就是您認為說這樣的軟體在使用上，會不會、有沒有助於你們彼此之間的溝通？

答：還是有呀，嘿！因為有時候你用電話，你沒有看到資料，你就是說~說不到重點啦。那你如果 e-mail 給對方，說~啊~我就是什麼什麼，齁，啊~你看這第幾行怎麼樣子，有沒有什麼問題，這其實是比較容易對表啦。

問：嗯嗯！那所以在組織內，就是，ㄗ~同一個單位裡面，譬如說像總會是一個單位嘛。那單位裡面的話，大部分就是，我想應該可能是，就直接面對面溝通嘛，再加上或者是說開會呀。那個你說的那個什麼，就是組別會議，是不是？（答：對對）那跨部門的話，可能就是以電話、然後通訊軟體，e-mail 之類的在做溝通，就是了？

答：對！哼哼哼！

問：那，再繼續請問你，就是說，您剛說的，就是你們有請外面的人幫你們設計一套那種儲存的系統嘛那，可能是每個社工員他自己去輸入嗎？

答：對呀！

問：那，就是可能需要一些基本的那種資訊的能力嘛，就是說你要 key-in 啦、還是什麼之類或者是排版啦或者是一些怎麼去輸入、操作電腦，可能需要一些很基本的。

答：其實，還蠻需要。

問：對！對！對！那在，ㄗ~你們組織在推動這一套紀錄系統的時候，那勢必會有一些人就變成說，他要去加強他資訊的能力的部分。那會不會、就是，會不會有一些衝突？就是，有一些會不會有產生一些排擠的心理之類的？

答：不會！不會！因為，就是他一定要問到他會呀不然，他(她)的進度是都落後

呀。而且我們很，我不曉得其他基金會怎麼樣，我們一定是電子檔。就是說，你只要打資料一定是用打、就是在電腦上作業，很少用寫的。自己用手寫，比較少。

問：那所以說，你們各個中心應該都有資料庫，就是可以儲存這些電子檔的東西。

答：ㄟ~就是儲存在自己電腦的 C、D 槽呀！

問：就是硬碟裡面！

答：對呀！

問：那如果說，就是你們這個中心要把它整合起來的話呢？

答：比如說，督導要什麼東西（問：再他(她)去找說？）然後，我們有網路芳鄰，其實網路芳鄰還蠻容易中毒，這是很方便。比如說，督導要什麼東西，然後他們督導會規定我們，就是要讓我，比如說我要什麼東西，那你們什麼時間，你就、他們都會開一個資料夾，這是某某社工員給督導的，可能會有七、八個資料夾，然後他們就把資料拖到這個資料夾。那督導就在他的電腦可以從這個資料夾，取出他要的資料，然後，再去做一些，餉，整理，可能是總會要看的、可能是開會要看的。

問：那，就是你們單位有在使用說，ㄟ~組織內部網路嗎？

答：有，就是網路芳鄰，我們最常用就是用這個。各個資料...（問：那，每個中心都有、都也有網路？）都有！

問：那，ㄟ~因為我有看到你們就是有那個網站就是網頁嘛，那你們認為說，那個網頁，它最主要的功能是用來做什麼？

答：嗯~給外面做一個...就是進來認識我們，這樣子。其實我們那個網頁沒有說，非常的，ㄟ~功能很強去做行銷，我們比較沒有。因為我們一來人員沒有。因為

我覺得要做到那個，夠，那個，你自己一直要去、你一定要對那個網頁要怎麼掛、上去幹嘛，其實操作還要蠻順的。啊~因為之前是別人設計，然後我們只會做一些，ㄗ~東西掛上去。所以，我們那個網路，它是比較屬於說，有一些我們的成果報告我們就掛，夠，還有一些它對我們一些基本認識，嘿。然後還有一些宣傳的，ㄗ~就是它是做小型的訊息。

問：就是一個增新的功能。

答：對！一個增新。大部分是一個增新的功能，啊~還有認識我們。然後，我們每學期掛我們的成果報告，這樣子。

問：那最主要的功能其實還是不是說，就是讓一般大眾可以跟你們做一個，透過網路跟你們做資訊上的一個溝通，就對了！

答：ㄗ~他們還是會發 e-mail。(問：就是，如果他們要)還是有人會發 e-mail、大部分的呀。

問：如果他們要跟妳們溝通，就是用 e-mail 這個管道。

答：對！幾乎都是 e-mail。

問：那，ㄗ~這樣聽起來的話，主要你們還是，就是在網頁的功能，主要是讓~把資訊傳出去。

答：對！（問：就是比較少說，譬如說，達到一個討論的）就是讓它大量的.....

問：譬如說討論的社群呀、什麼的，就沒有？

答：對！沒有！可能用電話。

問：那就是，ㄗ~在運用這些資訊科技，像你們單位嘛，現在是用一套，就是紀

錄的系統嘛，這個有了嘛。然後，譬如說，像其他的知識管理系統，譬如說，ㄗ
~ㄗ~像什麼，ㄗ~譬如說像一些專案啦，或者專案管理呀，或者是其他的一些功
能，你們好像就沒有使用嘛，對不對？

答：嗯~因為不太了解你說的是，大概怎麼樣？

問：ㄗ~像他們可能比較多的，譬如說，像它會把，ㄗ~個案、就是有個案管理，
然後還有，ㄗ~譬如說像，ㄗ~資訊、它可能會針對某一些資訊，去做一個管理的
功能。譬如說，像你們組織成員內部的管理的功能，跟外面個案服務的管理的功
能。那它可能會跟、依據它服務的對象，去做一個客群的分類。譬如說，ㄏ~它
可能可以去分析說，十到二十歲的人口、跟二十到三十歲的人口，它可能會有一
些不一樣的特徵或者是什麼，再去做一個客製化的一些服務，好像就沒有運用到
這些系統？

答：哼哼~因為應該說，ㄗ~因為我們有一個服務，應該說我們有一個服務的標準。
那像我剛講的，其實就已經足夠，夠，這樣子。啊~你說的那個是，我覺得比較
像企業，或者它必須去開發市場那一種，那性質不太一樣。那，對我們來講可能、
可能我們走的是那一方面啊！不知道！可能跟你講的，可能不是很搭的起來。所
以我也不曉得說那個要怎麼講。

問：那就是，ㄗ~通常我們、像我們在研究非營利大概都可以知道說，ㄗ~其實非
營利，他們要維繫組織的營運，其實就已經有點艱困了。因為，畢竟在資源的擷
取上不像企業它可以，就是企業本來就要賺錢嘛。那非營利他有一個價值核心目
標在。像比如說，像你們博幼，就是爲了要服務那一些小孩子，讓他們不會因爲
說，可能貧富的差距，在知識上會有所謂的落差，可以讓他說，他們是在同個起
跑點上之類的，或者是幫助那些比較弱勢的小朋友。那就是說，非營利，它可能
會有一個價值存在。所以說，它~ㄗ~變成說，這一些人員，他們會進到這個組織，
有一部分是因爲這個價值、他想要去推~拉升這個價值，就是去服務人群，就是
最終的目標嘛。那賺錢就不是它主要的目的，那所以說，變成說你們在資源的擷
取上會比較困窘。就是說，因爲，我們不像事業，可以賣產品、賣什麼。那，您
認爲說，在資金方面，會不會是造成說，就是，你們在這些資訊科技的運用上，

是推動的一個困難點？就是說，你可能錢不夠，所以你才不會去設置這一些設備，或者去做某些的擴充的功能，這樣子。

答：其實，ㄗ~應該，我們基金會，齁，我們就~就是這一塊，我就把它界定在我這一邊，就是屬於會計呀、管理，ㄗ~捐款，齁。那可能基金會可能對於捐款人的一些~一些什麼樣子的分析呀，還是怎麼樣讓他們再繼續捐款。那這個部分，其實我們還是有個系統。我們還是，因為你龐大的捐款額，你要做一個管理，其實是很~很龐大的，那個一年好幾千人。甚至快要到萬了，那你怎麼去做處理？！所以這個系統，我們反而架設比個案系統還要快、還要更完善。那會計系統一定是有會計系統的一個、另外一個軟體。所以，其實我們基金會有三個軟體啦。

問：就是會計系統跟捐款系統，還有

答：個案系統~對！

問：個案系統，這三個部份就是了。

答：對~對~對！所以我們~我們，ㄗ~我們其實有在分析捐款人，齁，是用怎麼樣子捐款的，那怎麼樣子能夠，他們比較喜歡，齁。那我們寄的季刊，哪一些人，他不要收到，我們當然都要做紀錄。這個都是要管理的，齁。那每个月的信用卡捐款，這個都一定要管理。而且是、就是要很細心啦，嘿！那目前的話，我們都是用我們系統，或者你剛講的電子檔，齁，那還有一些就是，因為人腦沒有~沒有這麼記憶那麼遠。所以，一定有什麼訊息什麼都一定要在系統或者什麼啦，齁，以便日後可以查驗啦！嘿！那我們每年也需要做財務報表啦！我們要去分析呀！唷~要去看捐款人，你們為什麼捐款會減少？！哼~那其實捐款的話，其實我們有一個比較優勢呀！可能是我們董事長李教授，他~他很多人，齁，覺得他敢發言，齁。然後，他又到處去演講，那我想這也是我們基金會一個很大的優勢。另外一個優勢，就是，我們做的真的是，ㄗ~就是很投~很用心啦！那比如說，你，ㄗ~別的，其實剛開始很多人也是在做課輔。可是他們通常，做課輔是，小朋友放學到我的基金會，我幫助、我協助他把功課完成，齁，然後，讓他在父母親下班這段時間，有人指導他的功課。因為他沒有錢去補習班啦，齁~還是安親班，

所以我輔導他這樣子。但是，我們做法不是這樣，嘿！我們是推翻以往的，我們不做這一塊。但是，我~我真正去補救你的基本能力。所以你是晚上你吃飽飯，爸爸媽媽把你送來我們基金會。我們從你的基本能力去看，你不足的部分，我往那一邊開始教。我們兩個禮拜要檢測一次呀！然後，我們這個，就是說，一個月至少會檢討一次教學的品質。那，我們不是把你們的作業看完而已啦。那這個地方確實跟以往的基金會，可能剛開始人家在做的不一樣。那慢慢的，我們也展現我們的課輔成效呀！比如說，我們的基測，我們第一批小朋友的基測，或者第二批小朋友的基測，我們已經有達到。ㄗ~我們第二次小朋友基測、平均分數就已經達到常態了啦！之前都是在常態的下面，很大一片，啊~現在已經有跑上來。啊~我想，這一些都是捐款人要看到的。

問：就是你們的成果？

答：對！這個就是你們很有利去說服人家的，對！然後，我們可能每年會有一些，ㄗ~幾份的宣傳。ㄗ~比如說，成果報告一定要出去，嘿！但是，不會說每個人都有收到。因為他們，我們還是要看，ㄗ~覺得他是長期的、他有持續在關心我們的。那當然說他說，像有些人他說不要寄，那我們當然就尊重他不要寄。那其他新的，他進來，我們就給他我們的資料，讓他更了解我們，這樣，大概會做幾個動作啦！是這樣子。

問：那像剛你說的那個，捐款的部分嘛，你們可能大概有去分析說，ㄗ~捐款的，ㄗ~來源的比重。譬如說，他是從信用卡或者是劃撥捐款這一類，你們可能可以去作一個統計嘛，就是說

答：我們其實會，ㄗ~會呀~這個都很好統計。因為這個在我們系統，我們拉出來，我們就很快就了解。

問：那，就是會不會就是捐款人的背景資料，你們會不會去做一個分析？就譬如說，男生啦、女生啦、年齡啦，之類的？

答：嗯~可能做過地區啦，大部分是北部最多。

問：那，做這樣的分析，最主要的原因是什麼？你們想要針對說，譬如說，不同的地區做不一樣的方式

答：不會。其實，我們現、目前都是先了解啦！還不至於說，ㄗ~因為我覺得現在、現在的捐款人還蠻，嗯~多樣化的。那他，ㄗ~就是，有一些是認同你的，不過，這個是少數啦！認同你，他可能從一、從一而什麼，就是從一而終，就是不會變。那有一些人就是很明白告訴你，就是、我就是捐給你一次，啊~下次捐給別的單位。那其實這樣看起來，我目前還看不出來是說，這一區的人是怎樣、那一區的人是怎樣？！但是，我比較能夠確定的是說，ㄗ~就是北區的人比較容易、比較容易做這一塊。那可能是他們在那邊的一個傳染吧！我在想啦！因為北部的基金會很多，那他們其實有錢人也很多，那他們不是不想做善事，嘿！那南部也有，那中部反而少。

問：就是捐款人相對的比較少，就是了？

答：對！然後，所以說，嗯~我大概只能先預測這樣啦！那其他的地方，就是說，比如說南部為什麼不行？！可是，這個就很難講，還不至於、還沒有說，每個人去查訪過，但是我們會，比如說，我們是看經濟的整個，比如說坡面。比如說，那個今年的，比如說金融海嘯，我們就去看全部的捐款，那確實是精減的，齁。那有一些企業，甚至有、原來有補助的，那就退去。那這個其實是還蠻好理解的，那你退去的話，你就是一個危機呀。那你危機，你如何趕快.....，嘿。然後我們就是，就是我們董事長他是，他就寫信啦！寫信給一些企業啦，齁。那就是目前的話，看起來，就是說還有一點用，嘿！然後，其他的部分就是，因為，就是先這樣。

問：嗯嗯！那就是再請問你，就是說，我們剛大概那一些資訊，其實都知道，就是統稱的知識管理嘛，譬如說，ㄗ~你的、你剛說的會計系統，那一些其實都是對你們組織是有幫助的，維持你們組織運作的一個很重要的資訊。那在推動知識管理說，就是一個統稱嘛。推動知識管理之後，對於你們組織的目標，你覺得會有什麼影響？目標的達成上？

答：應該是具有，ㄗ~應該是具有分析，節省~節省人力，然後還有一些訊息、迅速。嘿！比如說，有一些東西我們就是，可能這個、這個系統點選以後拉進來以後，我要什麼、看到什麼資料，通通拉進來以後，然後叫它跑出來。

問：就是，在你的資訊處理跟分辨上是比較快速的。

答：對！

問：那，ㄗ~在回應的速度上呢？就譬如說，你們所，你剛說的遇到問題嘛，您認為說，這樣子會不會有助於你們在回應上的處理？

答：還是會的，一定會的。哼哼！

問：那，推動這樣的知識管理之後，您認為說，對於組織的成員，有沒有什麼影響？組織~組織內部的成員？

答：就是，大家已經變成~後來都會依賴它了啦。

問：比較依賴這個系統，就是了！

答：對呀~對呀！呵~有時候，萬一它怎麼了，還蠻，大家還蠻緊張的。比如說它中毒了。齁，你現在講的是電腦，如果它中毒了，它的資料，ㄗ~還是說系統，ㄗ~不能上了，這都是影響很大。

問：嗯嗯！那就是說，像您剛有說嘛，就是，ㄗ~組織裡面的成員在處理一件事情的時候，其實它背後有一個它的價值，在影響他嘛，會影響他去做一件事的行為。那您認為說，這樣的知識管理，在推動之後有沒有在，ㄗ~你們的背後的那些價值上面，有一些影響？譬如說，你們可能會樂於去分享某一些資訊嘛，你們會願意去跟別人溝通，去學習一些新的事物之類的？

答：嗯~我覺得沒有那麼大的、強大的關係耶！因為，這是一個組織的一個、一個步調呀！就是說，你就是要分享的啦，齁，然後你的志願就是要去指導、分享給別人。至於電腦~ㄗ~至於這個資訊啦，只能說，如果有需要，比如說，你走了，你的個案給我，我可以把你、我很清楚我的個案資料，因為你有留下來。如果，而且，我們不，他走了不可能他把個案資料帶走。所以，我覺得這個部份，沒有那麼跟、是不是說有這個資訊的推動，會產生那麼大的一個影響！我覺得沒有那麼，我反而是覺得，就是機構它就是在做的一個~一個原則，一個~一個模式了。嘿！你就算沒有那個東西，你還是要做呀！你還是要分享呀！你用手工，你還是要去處理呀！

問：那會不會就是因為，ㄗ~組織它的這些無形，就是規定嘛，這你們進來的人就是照這個步調走嘛。那就是，可能會不會無形中已經就把你們型塑成，就是~ㄟ~你就是會去分享？

答：會！我覺得會！

問：其實會~會型塑一個價值觀在嘛！

答：還是會。

問：就是~就是分享

答：因為你就是在組織裡面，你還是要融入團體呀，你還是要融入組織的一個，ㄗ~就是它特有的一個~一個氛圍啦。這樣你才能夠很快樂呀，工作要很快樂呀！就是，人家才會說你是和群的啦！啊~如果你什麼都，很自私呀，不願意做呀，人家也會覺得，ㄟ~你這個人怪怪的。

問：哼哼！那推動這一些知識管理之後，您認為說對於你們服務的對象，有沒有一些什麼上~什麼影響？

答：應該有很大的影響。其實，就是，ㄗ~社工員自己會進步嘛。那你就，你去

服務對象你就會更用、更適切的一個手段或者方法，那，我想這個應該是，成正比的。

問：嗯嗯！就是在於說，譬如說，在應對上或者服務上都會有一些影響，對於那一些小朋友來說，是好的？

答：對！一定是好的。

問：嗯嗯！那在於說，在於組織的資源籌措的能力上，您認為說會不會有什麼影響？

答：會！比如說，ㄗ~我們可以把一些我們要的東西，我們，比如說，我們暑假都要，ㄗ~都要應那個什麼，應徵那個大專志工到部落，下去學校當課輔老師。那我們掛在網頁，或這個訊息，嗯~就是會有人已經習慣上網看的話，他們就知道在我們每年的三月或者五月會有這樣的訊息，他們都會去看。然後就會，我們以前都是靠自己的網站，然後那個開始招募。嘿！那有一些我們需要，ㄗ~就是說尋找的夥伴，我們 PO 在我們網站，然後請他可以先到那邊去認識我們。然後他們再繼續做，ㄗ~投履歷呀，還是報名呀，之類的，這個其實還蠻大一個.....

問：那，整體上來講就是比較，ㄗ~從比較至高的角度來講，就是說，在推動這些知識管理之後，對於譬如說，分別對於，組織文化呀，組織結構呀，或者資訊科技，您認為說，有什麼影響？組織文化，大概就是說像組織的氛圍嘛！那組織結構，就是說在於職務的安排上，有沒有什麼影響？

答：嗯~因為我們，比如說，我們一直也都是這樣做啦！那，我想就是還是從，ㄗ~剛剛講的這樣子來看的話，因為我們不是突然，就是後來才實行。因為我們，比如說，我們基金會一開辦的時候，就已經納入這一些了。所以，我們會覺得它是常態的，沒有會特別說一定要去怎麼樣！那但是，我覺得就文化上來看，我覺得它就是應對很快呀~那很有彈性呀，然後大家肯分享啦，齁。那就這方面，就是回應速度呀，齁，還是什麼，ㄗ~資料的取，拿取呀，齁，那資料的完備呀！這個都是一個很好的啦，嗯！

問：那就是在資訊科技上面，就是我們剛也稍微有提到，就是說，ㄗ~那一些人員他要具備一些知識科技的能力，那基本上推動這個跟他們，ㄗ~他們接受這個，使用這個資訊科技的東西的時候，是，您剛是說不會有排擠的心態嘛？

答：不會！

問：在適應上還 OK 嗎？就是說，因為有的，可能年紀比較大的人，他可能以前不是一開始就接觸電腦，那可能有一些像我們這樣比較年輕，可能是我們本來就已經具備、常碰觸電腦，所以有具備一些基本的能力。

答：嗯~如果說他真的沒辦法的話，目前在基金會上，嗯~還不至於有這樣的工作人員。然後，嘿~

問：那，如果說，就是，嗯~你們單位的話，會不會有開某些教育訓練的課程是針對，譬如說是針對電腦上的運用，還是說，ㄗ~系統上要怎麼使用？

答：目前的話沒有這個需求。為什麼大家都好像很習慣那個~那個什麼那個 Microsoft 的軟體啦、然後 Skype 呀！好像大家都會用這樣子。還真的不太需要開這個班。只是說，新進人員他要進入個案系統的話，他有一些操作要注意的，這個要，ㄗ~比如說，督導或者交接人要指導他學會。那其他什麼 Office 那一些，都會！呵呵呵~~（問：(笑~~)就是現在都還蠻基本大家都 OK。）還沒有說，ㄟ~如果說真的有一些不會的話，齁，其實我們真的也蠻困擾的，齁。那目前，真的還沒遇到。（問：還沒遇到、還沒遇到！）嘿~所以，覺得，如果說真的不行的話，然後他是，齁，就是我們很需要的人才，我想我們大概這些方面，我們都可以協助他。我覺得這個是沒有問題的。我們基金會還蠻不至於說。比如說這個，他(她)才能某一方面，可能就是，讓我們非常需要把他留下來，就縱使他不曾那一些東西，可能我們會想另外一個方式喔！還是督促他，你要去學呀！對不對？大概是這樣子吧！不過，目前是，實在還沒有遇到這種。

問：那再請教您最後一個問題，就是說，ㄗ~推動這個知識管理，就是，譬如說

像剛剛那些系統呀，或者是說資訊，你們內部資訊分享的這一些過程，你們在推動這樣的過程當中，會不會遇到哪一些困難？

答：困難唷~我覺得就是，嘖~其實我們對電腦不是很~很熟啦！然後，呵~一遇到什麼，~爲什麼不能上了？其實，我們還蠻缺乏這樣的人才，可以去檢視爲什麼會，那個系統爲什麼不能上。啊~然後頂多會重新開機呀！~重新開機還是不行，那就沒辦法。就只好求助專業的、外面的，可能委外的一些那個電腦公司來看。啊~甚至系統有問題，再回去原廠、原來的地方再重灌。這就是比較困難的，就是這個。

問：就是在資訊科技這方面，可能是還比較困擾的部分。

答：這個是反而比較困擾的，反而操作什麼，我覺得沒有什麼問題。

問：那就是說在組織文化跟組織結構上，也是都還 OK！？就是推動知識管理的過程中，會不會遇到一些困難的地方？

答：不會！因爲，剛開始機構，不是很~不是很~很老啦！我們機構還算年輕，大概六年以上而已。那所以我們一開始做的時候，我們，嗯~ㄗ~就是很注重這一塊啦！所以，一開始我們執行長，他也沒多久就開始導入個案系統，會計系統一定要，然後專案系統也出來了，都還蠻快的。就是，大家已經很習慣這樣子一個做，一個工作的一個工具、設備，還有操作，還有、甚至於已經變成一個依賴它了。

問：哼哼！那，ㄗ~這些系統的引入，最主要是執行長嘛，就是執行長他的推動？就是一開始組織成立的時候，執行長他就決定要這麼做？

答：對！對！

問：所以說執行長，他對於你們現在所做的這些資訊分享的這些，方法跟策略，其實他是蠻贊同的？

答：沒有問題！因為都是，後來，因為他曾經在其他的機構、大機構待過。那他來博幼的話，他知道裡面應該要有什麼，能夠協助我們，做更有效率的工作。所以，他很快就導入系統，所以，就是大家都習慣。不會覺得困難。

問：那在就是說，可能有一些基金會，它可能在於說，你、你們有一些資訊上的分享呀，或者是什麼個案的服務上，他們可能會做一些評比，然後可能比較好，它會，ㄗ~會不會在你的薪資上做一個連結？我不知道貴單位有沒有這樣？就是說，有一些績效獎金之類的東西。

答：喔~我們有打績效的一個時間啦！嘿！當然有呀！

問：那也是有績效獎金？

答：對呀！然後像你講，會把他，比如說，他的什麼紀錄有沒有完成？都會考量進去的。

問：哼哼！那最主要的績效的評估大概有哪一些指標？就是說...

答：各中心不太一樣耶！啊~因為我，反而沒有那個指標。但是，ㄗ~大概服務個案面吧！然後他的一個資料的完整性啦！

問：最主要還是兩個部分，就是了！

答：對！然後還有他的。因為，可能如果要比較能夠去審查的，具體的是，ㄗ~就是很容易看得出來應該是做什麼的，有幾個指標，但我現在，當然我講的是兩個指標。

問：那，這有沒有明文規定在你們的組織章程裡面？就是組織規則裡面？

答：沒有！是沒有說到說，用人，就是說你檢核的話，要檢核到什麼項目？但是有一個，齁，考績的時間，那各中心他們可能有一個基礎啦！是說那個規章沒有

訂到說，你要評核什麼項目，沒有訂到這樣。但是，一定有討論一個規則。但是，很抱歉我那個不曉得是什麼。呵~

問：嗯嗯！那，ㄗ~就是說這個稽核、這個制度是有存在，然後，應該是有成文嗎？

答：有呀！

問：就是有成文規定嘛！

答：有~我們人事規章是有規定的。

問：嗯嗯！只是沒有把具體的指標，要評核哪一些寫出來？

答：沒有！這是因為，就是因為，其實寫在規章是比較僵化。都會另外拿出來，大家主管會議時候來討論，應該放那哪一些指標？然後大家一致，嘿！不會說你這個中心是做那個指標，那個中心是做那個。因為這個是牽扯到一個~一個，因為你要發放獎金，餉，應該是一個~一個大家的事情。應該就把它取出來，然後去界定這一些指標應該是什麼。

問：哼哼！那大概差不多就是這樣子。不好意思，麻煩你了！

答：不會！