

第一章 緒論

第一節 研究背景

資訊科技的發展衝擊大型企業存在的因素，層級節制的台中市政府的組織方式也受到空前挑戰。整個地球村的面貌正在迅速改變，知識、學習及研發創新已逐漸成為主流價值與核心，傳統型政府的運作模式已遭遇前所未有的困境，面對內外環境的複雜、動態與多元性，政府在形態上與功能上均須有所因應。

以民主角度而言，政府乃人民透過自由意志託付，為人民提供服務的體制，因此，一個好的政府必須滿足人民的需要，而非政府「想要」、「方便」的服務。政府必須重新思考現有的組織型態、施政模式是否能提供人民需要的服務，如何能在嶄新的環境中，重回施政的正軌。

知識為組織的生產要素之一，組織掌握知識的能力愈強，愈能強化自身永續發展的機會。Beckman 及 Zimmermann 指出，政府機構本質上即為適用知識管理的組織，而其成敗將影響施政品質。¹ 史美強和廖興中則認為，對私部門而言，有效的知識管理可使組織以更有效率的方式生產，但對於公部門而言，有效的知識管理或許能有效提升政府效率，惟效率提升並非政府最終目的，知識管理畢竟只是手段，提供民眾需要的服務才是市政府存在的意義。²

¹ Beckman, T. *Implementing the Knowledge Organization in Government*, presented in the 10th National Conference on Federal Quality. 1997

² 史美強、廖興中〈知識經濟、網絡社會與治理模式之探討〉

時至今日，產業逐漸由勞力密集轉型為知識密集，「知識」儼然成為企業獲利的主要來源，比爾·蓋茲在《數位神經系統》中指出知識與網路不但是未來企業的基礎，更是未來競爭成敗的主因。許多研究指出，在實行知識管理的過程中，組織文化為其是否能成功之關鍵因素之一。³

但相較於知識管理其它領域之研究，對於組織文化和知識管理相互關係的研究並不多，對於實行知識管理，組織文化必須進行何種調整及實行知識管理後，組織文化因而產生了何種改變方面之研究卻付之闕如。而台中市政府是一個服務型的機關，其有效推動知識管理可達成以下幾個目的：⁴

- (一) 提升政府整體的知識存量與價值。
- (二) 增進政府組織群體與個人的知識學習能力。
- (三) 促進行政組織內部的知識流通，以提高成員獲取知識的效率。
- (四) 充分發揮行政部門內個別成員的知識能力，並開發其潛能。
- (五) 協助政府發展以民衆滿意為依歸的專業行政能力與決策品質。
- (六) 透過知識的運用，提升服務品質及創新服務的績效，形塑政府整體良好的對外形象。
- (七) 指引政府內部知識創新的方向，協助民間更有效率達成目標。

「知識經濟與政府施政學術研討會」，財團法人國家政策研究基金會主辦。台北，民 90.4.14，頁 10。

³ 曾美娘，〈企業導入知識管理對組織成員影響和關鍵成功因素之研究〉，碩士論文，台北科技大學商業自動化與管理研究所，民 92.6。

⁴ 黎家銘，〈政府部門推動知識管理之關鍵成功因素探討—以高雄市政府為例〉，碩士論文，民 92.7，頁 21。

(八) 形成有利於創造新知識的政府新文化觀與價值觀。

第二節 研究動機

Peter F. Drucker 曾說過，知識是後資本主義社會中最有價值的經濟資源，而非勞力或資本；並於《後資本主義社會中》一書中，提出「知識是優勢的唯一來源」，以及組織「知識員工」之觀念，組織的知識管理問題再度引起重視。⁵1999年微軟總裁比爾·蓋茲也在《數位神經系統》一書中，明確指出未來企業是以知識與網路為基礎的企業，未來的競爭則是知識與網路的競爭。

6

不過若只追求知識的數量，即使知識量大到多到無法消化、整理，也只會成為困擾現代人普遍性的結構問題；我們亦常為了完成某項工作，找不到完整的資訊作判斷，因為零散的、片段的資訊無法提供決策的重要資料，這促使我們殷切期待一個更好的解決方案。這也就是知識管理蔚為風潮的原因，但在實務上，知識管理不單是技術的問題，也是組織與文化的問題。

近年來，因為網路的快速興起，使得知識管理的發展應用更為便利，因而日漸受到重視。科技在知識管理上最有價值的功能，在於拓展知識的普及範圍，以及提升知識的傳播速度。近代經濟的發展，就來自於生產力長期的累積與有效的應用。近年以來，由資訊通訊科技所引起的技術變革，早已深入大眾的生活，改變了人類生活與生產的模式，並在二十一世紀也將成為影響各

⁵ 劉常勇，「幾個有關知識管理議題之初探」，<http://www.cme.org.tw/know> (2003)。

⁶ 樂為良譯、Bill Gate 著，「數位神經 (Business @the Speed of Thought : Using a Digital Nervous System)」，台北：商業週刊出版，民88。

國經濟發展的重要因素之一。

一九九六年「經濟合作開發組織」(OECD)發表了〈知識經濟報告〉，認為以知識為主體的經濟未來將全面改變世界的經濟發展形態。⁷知識已成為生產力發展與經濟成長的主要動力。其後，知識經濟，就一直受到各國學者與政府的高度重視。所謂知識經濟，就是直接建立在知識的能力與效率，使其經濟力大於傳統的資本、土地的經濟力。而政府機關作為國家的行政組織，如果能有足夠有效的知識管理的機構設置，對於國家的競爭力將產生重要影響。

隨著政府對於資訊電子化的推動以及網際網路的盛行，電子文件環境逐漸日趨成熟。在此環境下，使用者所面對的不再是資料取得的問題，相反地，卻是手握龐大的資料，不知如何從中找出有用的資訊。因此，如何充分地運用各種收集而來的資訊與知識去發掘問題與解決問題，是目前朝向電子化政府目標的重要工作。在邁入二十一世紀的「知識經濟時代」，政府組織內最重要的資產是無形的「知識」。因此，如何透過有效的集中式管理提升知識的價值、有效幫助工作成員簡化工作流程、相互分享知識、彼此學習與交流，進而提升市政府工作成員整體服務效率與品質，乃是政府所面臨的重要關鍵議題。

過去多數的政府機關多被認為是僵化、刻板的科層組織，成員間大多屬於各自為政的狀態，也往往較欠缺主動汲取新知、分享知識的習慣。在這種組織中的成員大多認為知識是個人價值的表徵，如果與他人分享知識，相對的可能降低本身的價值性，因

⁷ 卓鴻賓，〈台灣中部地區公立國民小學學校組織文化與知識管理相關之研究〉，碩士論文，彰化師範大學工業教育研究所，民國93.1，頁2。

而不願與他人分享其本身所有的知識。

以台中市政府府內各單位業務性質相異，但站在一個市府團隊的整體立場來看，單位主管的領導風格、工作成員間彼此溝通協調的情形、員工的價值觀及自主性、對組織的認同、人員的工作士氣、單位間的整合、非正式的組織、支援部屬的態度、衝突的容忍度、酬賞制度等組織文化內涵，對於推動知識管理工作都會產生影響。組織成員面對這種變革所抱持的態度及想法，亦會影響其執行知識管理工作的成效。

更何況組織文化本身即為組織成員的行為規範之一，這通常也是不成文的規定。組織文化與知識管理之間，到底有何關係？組織文化這種組織不成文的規範，固然可以影響知識管理，但是其成因為何，如何使得組織文化有助於知識管理，哪些組織的因素對知識管理是正面的影響，哪些組織因素會形成負面的影響，此間有若何的關聯性？值得探討與研究，此為本文研究之動機之一。

雖然政府組織文化具有與工商企業相異的特色。但是台中市政府組織文化卻有其特色，值得用來探討與研究知識管理工作的影響，此為本文研究動機之二。

第三節 研究目的與問題

壹、研究目的

在知識經濟的大背景下，知識管理成為政府職能的重要內容。組織文化對知識管理又必然有影響，同時組織文化的缺失又

是政府組織的現實狀況。這種缺失是由政府組織的有別於工商企業的特色造成的。所以在宏觀層面上，本文從政府組織的特色出發，來探討推動知識管理工作所受到的影響及其如何調整改進知識管理工作，並進而改善政府組織文化的相關因素，並尋求解決之道。

政府機構具有明顯的層次性，其職能也因層次而體現出不同的內容，有抽象和具體之分。本文將選取台中市級政府作為研究和探討的對象，因為其層次適中，其政府職能中既有較多的決策的內容，較更高層次的政府而言，職能又相對具體，對知識管理工作既有大局的把握，又有具體細節的考慮。本文欲瞭解台中市政府員工對市政府組織文化的認知，探討台中市政府組織文化影響知識管理的情形，提出具體結論與可行建議，以供改善政府組織文化，並促進知識管理職能的實現。

貳、 研究 問 題

知識管理的理論研究和實踐作為熱點問題廣泛地體現在工商領域，知識管理的實施必然受到組織文化的影響。對於影響知識管理的組織文化的研究也相應的集中於工商領域，如“企業文化”一詞就早已流行於工商企業界，組織文化病並未能在公共行政領域引起人們的重視。究其原因，模糊的組織目標和較多的制約因素嚴重的影響使命感的形成，並進而削弱了機構領導者培養組織文化的熱情和能力。

而實際上，長期以來已經有不少政府機構的領導者開始有意識的創建了組織文化，並利用它來加強對組織內部的管理和保持組織對外的獨立性。當知識經濟成為全球的發展趨勢，知識管理

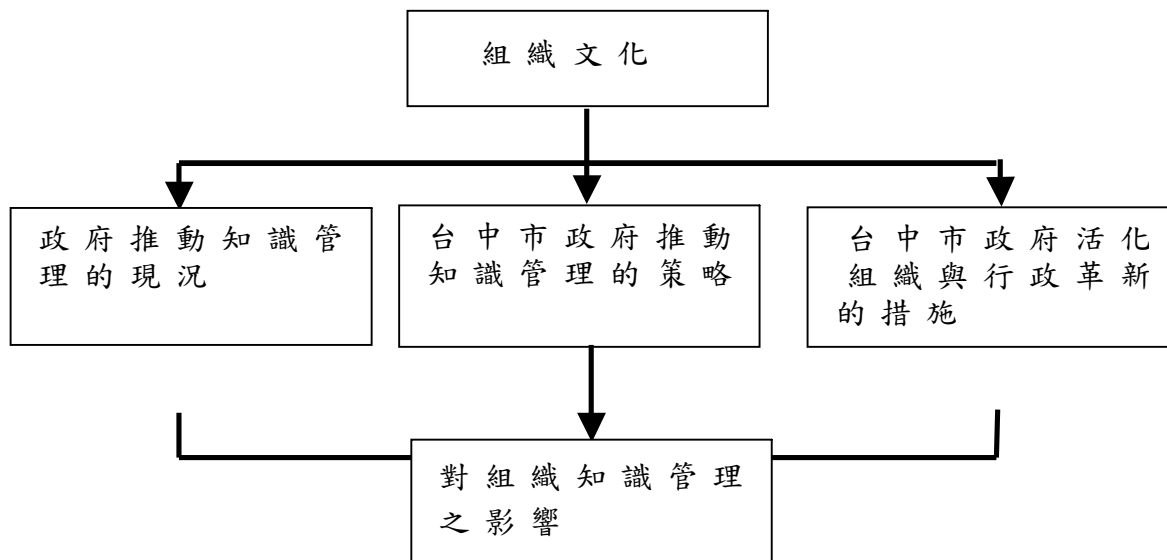
被上升到國家競爭力的高度時，研究政府的組織文化及引導其對知識管理產生有利影響就具有了更爲現實和重大的意義。

政府組織文化具有與工商企業相異的特色。從市政府組織文化的特色來探討知識管理工作及其所受到的影響，是本文問題的出發點，也是本文的創新之處。

第四節 研究架構

本研究係經由學者理論及相關研究之文獻探討，再透過實際訪談所得及筆者所了解的台中市政府組織文化的特色，來相互印証市政府的組織文化為何。亦從學者對政府公部門推動知識管理的實況，來分析有待改善和應注意、借鏡的地方；另亦探討市政府本身的組織文化在推動知識管理過程中所碰到的問題及影響程度，並就推動知識管理工作時對市政府組織文化有何衝擊，進而因應採取的策略如何？同時在就市政府如何活化組織和行政革新的措施等，期望能藉此研究探討尋求組織文化與知識管理的關聯性，同時尋求兩者之間如何平衡的準則。

圖 1-1：組織文化對組織知識管理的影響之研究架構



資料來源：筆者自繪

第五節 研究限制

任何研究都會有它的限制，謹就本研究的限制陳述如下：

一、研究資料上

台中市政府隸屬於中華民國，雖為其政府治理之一環，惟每一地方政府囿於地域、社會民情、歷史背景、人文景觀等因素，會有差異性存在，倘以台中市政府為主要研究對象，所探討的原理、結論，也許未必適合其他公部門。

二、研究對象上

筆者服務於台中市政府，雖然在研究過程力求中立，但是所研究對象與主題皆以市政府為主，難免流於主觀情感、思維固定，以致影響客觀性。

第六節 章節安排

本研究分為五章，第一章為緒論，概略說明本文研究背景及動機、研究問題與研究目的、研究架構、研究限制、章節安排。第二章為文獻探討，由於各家研究背景不同，對組織文化與知識管理的見解亦各有創見，由學者專家對組織文化的類型，同時反思市政府的現況與其相互吻合的程度。接續談到組織文化的功能，探討市政府的組織文化特色。另就知識管理的意涵，藉此來檢視市政府的組織型態，對推動知識管理所引起的衝擊與轉機。並談到知識管理的模式及影響知識管理成功的因素，作為市政府推動知識管理工昨時之重要參考。同時探討常見組織文化助（阻）力，對推動知識管理的影響，期盼藉著知識管理工作的推動，來重塑良性的組織文化，亦以學者的看法來檢視市政府的組織文化與知識管理之間的互動關係。第三章從市政府現有的組織規模，利用知識管理工作的推動，使成員擁有知識的寶庫，不斷的學習與知識分享。以我國政府公部門推動知識管理的近況，及其發現有待努力的地方為借鏡，期望能對市政府推動知識管理過程中，能夠引起重視。接著敘及市政府推動知識管理的策略與運作，以企業界推動知識管理所面臨的困難及解決之道，提醒市政府應注意之處。由此知識管理的推動工作，將其融入市政府的組織文化中，進而帶動活化組織與行政革新的工作。第四章為調查研究，從研究方法中探討本研究所採取的深度訪談、文獻、參與觀察法的實質內容：訪談對象的選擇方式：訪談問題的設計：訪談方法等，從訪談中了解到理論上影響組織文化的因素、知識管理的因素、組織文化影響知識管理的分析，印證理論與實務的契合。第五章研究結論，就理論及相關研究、實地訪談結果，提出研究發現及如何改善台中市政府組織文化，並促進其知識管理工

作的具體結論和可行建議。