

## 第五章 結論與建議

本章針對之前研究的發現加以歸納、總結研究結論，提出本研究對地方教育行政機關推動知識管理之相關建議。

### 第一節 結論

本研究是以個案研究的方式針對地方教育行政機關知識管理團隊推動知識管理之歷程以及團隊運作情形進行探討。本節將以第四章的個案分析為基礎，輔以第二章文獻探討中知識管理與團隊運作的相關概念，綜合歸納出本研究之結論。

#### 一、 知識管理推動過程呈現階段性步驟

本研究發現知識管理的推動牽連組織各個環節，對組織的影響甚鉅，推動過程必須有計畫的循序漸進，才能確保知識管理獲致一定的成效。個案教育局在推動知識管理的過程，領導者已先擬定既定的知識管理規劃與藍圖，然而，並未研擬具體的推動計畫，其階段性的知識管理流程，係在不同時空脈絡下，依需求的不同而採取的行動方針。溯及個案教育局知識管理推動之初，其推動知識管理的步驟主要可畫分為六個階段：先導階段、策略規劃階段、系統設計階段、原型開發與測試階段、導入階段以及評估與維護階段，各個階段有其推動重點以及面臨的問題。

雖然個案教育局並未在推動知識管理前事先擬訂具體的推動步驟與時程，而是依當時時空脈絡下的需要才決定下一步的行動方向，然而，在溯及整個知識管理推動過程後，發現仍然可以劃分出一循序漸進的階段步驟，而各階段的工作重點與目標，亦多能符合知識管理理論中所建議的知識管理推動流程，然而，由於階段步驟並非事先擬定規劃，在進行各個階段工作前無法預先進行充分的規劃與準備工作，因此，各個階段步驟中，所面臨問題與困境多為團隊成員預料之外，在時間的壓力下，也較無法從容思考問題解決的對策。

#### 二、 領導者的支持是知識管理的重要促動因素

由研究個案中發現，知識管理的推動實為組織革新的一環，對於組織成員的影響甚鉅，在組織成員尚無法體認革新所帶來的效益之前，領導

者對於新政策的支持與態度實為影響組織成員接受意願之關鍵。教育局在系統規劃之初，局長態度較為積極，以其強制力要求承辦人員配合，因此，系統推動初期承辦人員配合的意願較高，而系統規劃與設計的進度也較有效率，然而，系統導入之後，由於局長業務繁忙，對於局務 e 化網頁推動的關注有限，因此也未繼續瞭解系統推動的情況以及承辦人員配合的情形，此階段，知識管理系統的推動也開始停滯，承辦人員與系統設計者配合的意願明顯降低。

### 三、 組織既有結構、文化與激勵制度尚未具備知識管理推動之有利因素

由個案教育局中發現，其組織內科層的結構，各個課室有其各自的任務與業務，平時的交流機會貧乏，各個課室成員只會在網頁上搜尋與自身業務相關的知識，造成知識在其間的流通不易，由於知識侷限於特定領域，便難產生知識的創新。此外，各課室過多的行政工作與計畫亦在知識管理推行其間造成排擠作用，多數承辦人員在時間有限的情况下，並不願意在挪出時間配合線上知識的整理、儲存與更新工作。而教育行政機關組織目標模糊的特性，亦間接使承辦人員對於推動知識管理的目標與價值產生質疑，因而難以凝聚共識及產生認同。

此外，本研究亦發現由於個案教育局中組織運作模式較無變化，組織人員在習慣同樣作業模式以及作業內容的情況下，逐漸養成保守的文化，對於新政策的推動，便引起對於變革的防衛心態，因而降低其配合意願。此外，教育局內多數承辦人員多是各司其職，並不習慣進行自身經驗的分享以及知識的學習，由於組織欠缺知識分享與學習的文化，承辦人員不易主動將自身隱性知識予以具體化，並上傳至網頁上，並且也不會主動去搜尋所需知識，進行知識的學習。

在激勵制度方面，本研究發現由於教育局為公務機關在人事權和經費的使用上並不獨立，其在激勵制度上的彈性是很有限的，由於沒有可供獎勵的資源，獎懲的標準亦須經過人事室的同意，因此知識管理推動過程較難配合績效進行獎懲，這樣的情況下，便難激勵承辦人員有更好的表現。

### 四、 組織成員缺乏知識管理知能和相關教育訓練

知識管理需要個人與組織兩方面的共同學習，本研究發現由於個案教育局中承辦人員對於知識管理觀念普遍缺乏，對於知識的重要性更未所意識，不僅對於知識管理的推動未產生認同，且在執行知識的分類與儲存過程，產生知識管理能力不足的問題，因此必須透過訓練、研討會等方式，

將知識、知識管理的觀念加以宣傳，才能使承辦人員有重新意識自身知識以及處理知識、分享知識的能力，個案教育局雖有舉辦教育訓練，然而，其教育訓練的實施並未完善規劃，多是為了配合新措施，才臨時舉辦訓練活動，時間不足之下，便難會有實質的學習效果，因此，研習與進修等必須要有符合成員需求，以及規劃完善等條件，才能真正有效。

## 五、 知識管理系統未兼顧組織中不同層級使用者的需求

系統使用者是知識主要提供者，亦是知識管理的主要對象，根據本研究發現，個案教育局內系統使用者主要可分為三個階層，決策層、管理層以及執行層，知識管理系統的規劃是由局長所提出的構想，因此，局務 e 化系統的初期規劃是以管理的角度為出發，雖然系統設計人員亦針對承辦人員需求進行需求的整合規劃與系統設計，然而，由於系統規劃過程承辦人員並未參與，造成系統功能無法兼顧下層執行人員的業務需求，在系統功能偏重對於承辦人員業務的控管，而未能減輕承辦人員業務壓力的情況下，承辦人員對於該系統無法產生需求，因此便不願意積極的投入系統運作。

## 六、 知識管理團隊為整合不同角色之任務型工作團隊

任務型的工作團隊是為解決組織內某一特定問題所成立的團隊，本研究個案教育局之知識管理團隊即為解決組織知識管理的問題，達成組織有效知識管理之認為而形成，因此可謂為一任務型之工作團隊。知識管理系統的推動需要藉助具備知識管理以及資訊技術能力的人員，由其專業互補的分工合作，有效達成任務，而教育局知識管理團隊的成員組成便是以其專業背景為考量，其成員角色包括了決策制訂的知識主管、進行行政支援以及系統測試的知識管理者、負責團隊溝通與協調的知識管理外圍人員，以及進行系統程式設計知識管理技術人員，此團隊整合了不同的專業人員，各自擔負推動知識管理所需的角色任務，由於其角色間的專業互補，使得知識管理團隊的運作得以順利進行。

## 七、 知識管理團隊尚待轉型為專責單位

本研究發現知識管理的推動是組織中相當重要的任務，其過程需投入相當多的人力、時間以及資源，成立一個專屬的負責單位是必須的，然而，地方教育行政機關人員的編制中，並沒有類似的職位及單位，教育局雖有成立知識管理團隊負責知識管理的推動，卻並非專責單位，將知識管理的業務加諸在原本的編制人員之上，不僅業務量增加，體力不堪負荷，在身

兼其他業務的情況下，團隊成員也不易專心投入於知識管理的推動，間接便影響了知識管理推動的進度，因此，團隊成員皆認為，未來教育局知識管理團隊應轉型為專責的單位，才能有效提昇知識管理推動的效率與成效。

## 第二節 建議

本節根據研究結論，提出對知識管理團隊領導者、地方教育行政機關及後續研究的建議。

### 壹、對知識管理團隊領導者的建議

#### 一、訂定明確的知識管理目標與階段步驟

由本研究中發現，知識管理的推動有其階段性的歷程，各個階段皆有其執行重點，個案教育局由於並未在推動知識管理之前擬訂具體的推動目標與步驟，而是直接進行程式的開發設計與推導，過程中，由於具體目標模糊，導致團隊成員雖被充分授權，卻無法掌握明確的知識管理方向，造成系統修改頻繁，技術人員不堪負荷。因此，領導者在進行知識管理之前，若能針對組織的需要，明確設定知識管理的目標，訂定知識管理實施計畫與階段步驟，並確實的去執行，便可以事先掌握每個階段的工作重點，以及可能面臨的問題，從而作妥善的準備，並按步就班的逐步推動知識管理，以避免推動過程中發生不可預期的問題。

#### 二、形塑組織知識學習與分享的文化

本研究發現，地方教育行政機關在推動知識管理時，最重要的要素，也是最重要的助力，是成員彼此信任、有所共識，並積極學習與分享的組織文化。在文獻探討中顯示，組織文化的建立被視為是一項成就知識管理的最大關鍵，也是使成員能夠積極知識管理的最大關鍵，因為組織文化可對組織成員有著潛移默化的影響，可以使成員對組織產生共識與信任，因而，對知識管理運作的過程有相當程度的助益，但是，文化的形塑卻是相當不易的。因此，組織領導者必需要盡其所能，積極投入和參與，並且安排妥當各種相關的配套措施，如：辦理知識管理研習、座談會以先宣揚知識管理的理念，使成員對知識管理的概念有充分的認知；給予提供知識、

實現知識管理的成員物質或精神上的獎勵，以導正知識分享的觀念等。

### 三、 強力支持落實知識管理

本研究發現，在推動知識管理的過程中，領導者是否能表達強烈支持，並且提供所需的資源，對組織成員而言，都會產生舉足輕重的影響力。地方教育行政機關中的領導者若能帶頭凝聚組織成員對於知識管理的共識，並且強力支持知識管理的落實，則在推動知識管理的過程，不僅組織成員在心態上會較為踏實，且也較有其明確的遵循方向。領導者支持的型態可包括語言的宣傳、實際的行動、並給予經費的支援等，若基層承辦人員感受到領導者對知識管理的重視，進而逐步的參與知識管理計劃的執行，將能使知識管理的推展更為順利。

## 貳、 對知識管理團隊的建議

### 一、 歸類業務性質，簡化標準流程

研究發現，知識管理團隊對於教育局內標準作業流程的擬定過於強調細節，因此導致標準作業流程在細部作業方式上變化過大，難以達到一致性，因而產生落實困難。本研究建議在標準作業流程的擬定過程，應先將業務性質加以分類，較為例行性、簡單、變化不大的業務，可訂定較為詳細周延的標準作業流程，而業務內容變動較大者，則應從歷年業務進行方式中，先歸納出其較具一致性的作業步驟，進而將作業流程的擬定簡化為較具體一致的業務內容，保留其中承辦人員能有所權變應用的彈性，避免將過於細節和瑣碎的業務執行步驟列入標準化流程中，而造成難以達到標準化的窘境。

### 二、 簡化系統功能，整合系統介面

本研究結果顯示，知識管理團隊所設計之知識管理系統功能過於繁瑣，造成承辦人員使用上的困難，而教育局內不同業務範圍亦各自有所屬的系統介面，造成多頭馬車的現象，影響訊息流通與知識管理的效率與效能，進而造成承辦人員缺乏使用知識管理系統的意願。建議在系統的設計上，應以功能與介面的親和性作為主要的考量。在系統功能的設計上，應先擬出系統主要功能，在導入初期，採取漸進的方式，先以系統主要功能的達成為目標，盡可能進行功能的簡化，避免承辦人員對於系統難以親近，待教育局內承辦人員對於系統使用較為熟悉之後，在逐

步加入細部的功能。而在系統介面的設計上，亦應盡快組成知識管理系統介面整合的團隊，進行局內所有的知識管理介面的整合，避免承辦人員同一筆資料必須在不同的介面上進行知識的發佈與更新，造成時間與人力上的不必要的耗損。

## 參、 對地方教育行政機關的建議

### 一、 提供知識管理的教育訓練

本研究結果顯示，教育行政機關宜宣導、溝通知識管理的理念與作法，其內容包括知識管理的基本學理概念、知識管理系統與設備的相關作業、觀摩成功的知識管理企業主等，並且應規劃一系列知識管理相關的研習活動，提供知識管理課程及資訊相關技能的進修機會、妥善規劃職前訓練，亦或是提供知識管理相關的書籍、資訊，使地方教育行政機關成員能進一步瞭解知識管理，並在加以考核通過後給予發照，以強化地方教育行政機關知識管理實際與理論的知能。然而，不論是舉辦研習或增進閱讀、進修的機會，最重要的是，要能夠瞭解地方教育行政機關成員對研習、進修活動的態度及需求，依此規劃研習、進修各種活動，才能夠收益確實的效果。

### 二、 成立專責的知識管理團隊

本研究中之相關文獻顯示，一個專職的知識管理單位，對缺乏經驗的組織而言是必要的。本研究發現教育局雖然成立了知識管理團隊，然而由於其並非局內的專責單位，團隊成員在推動知識管理的過程，明顯感受身兼其他業務下，時間有限以及業務繁重的壓力，而大大影響了組織知識管理的推動，因此，知識管理團隊成員應予以專職專任，其成員均需具備知識管理專業知能，並且嫻熟地方教育行政機關之行政特性，以發揮統籌地方教育行政機關知識管理的功能。

## 肆、 對後續相關研究的建議

一、本研究是以質性研究的方式進行個案的研究，後續應可在不同地方教育行政機關中之知識管理團隊，再做實證性的量化研究。

- 二、學校與地方教育行政機關知識管理團隊之運作以及其知識管理推動歷程之比較分析，應也是極有趣的主題。
- 三、地方教育行政機關知識管理成效的評估，應可作後續探討。