

## 第二章 文獻探討

本研究之文獻探討共分為三節：第一節為知識管理之意涵與相關理論，旨在探究知識管理的基本概念、知識管理的架構、策略與步驟以及知識管理的實踐問題，俾有助於瞭解教育組織知識管理的實施；第二節為知識管理團隊之意涵與相關理論，透過對團隊意義、團隊類型、團隊中的角色之探討，以利於研究者對知識管理團隊之界定與分析，並探討團隊運作之意涵，藉由對團隊運作的意義、要素以及關鍵成功因素的瞭解，以增進研究者分析團隊運作現況的理論觸覺；第三節為知識管理團隊之相關研究，是針對近年教育組織有關「知識管理」以及「團隊」等的相關研究進行分析，以確立本研究之文獻基礎。

### 第一節 知識管理之意涵與相關理論

本節旨在探討知識管理的基本概念、知識管理的架構、策略與步驟以及知識管理的實踐問題，根據相關文獻析述如下。

#### 壹、知識管理的基本概念

在當前資訊時代，對於個人與組織永續的發展而言，知識是最為重要的因素。就社會而言，我們正由藉資訊可以獲得利益的時期，轉向一個依賴知識作為一種無法複製的競爭優勢之可行動資產(actionable asset)的時代(王如哲, 2004)。

##### 一、知識的意涵

以下將就知識的定義、知識的分類以及知識的轉換與創造作一探究。

##### (一) 知識的定義

Davenport 和 Prusak (1998) 指出知識是一種流動性質的綜合體；其包括結構化的經驗、價值、以及經過文字化的資訊。其源自於獲悉主體的心智中，主體根據本身的經驗、價值、文化和學習，進行對資訊和資料的評價和解釋，而產生具有意義的學術洞見與理解，為新經驗的評估、整合與資訊等提供問題解決的架構。知識起源於智者的思想，在組織中，可創造出產品和服務的附加價值，其不僅存在於外顯的文件、程序、過程、執行、規範與儲存系統中，也蘊含在內隱的價值、信念、情感、判斷和偏見當中(王如哲, 2004)。知識不同於資訊，其特徵在資訊要經過學習過程與價值認知方能形成知識。「知識」係為因應特殊目的所需而進行資訊的轉換與轉化，以協助我們在複雜情境中，制定適切的決策，採行合宜的應變措施(詹達權, 2004)。

故對組織成員而言，知識係其蒐集各種素材後，加以統整、分析、歸納、去蕪存菁，再融合工作經驗的綜合體，其功用在於幫助成員配合工作情境，將之以最適切的問題解決策略來呈現，以協助組織運作與行政活動。

## （二）知識的分類

Edvinsson、Sullivan、Hedlund、Howells、Polanyi、Nonaka 和 Takeuchi 等人依知識可表達的程度，將知識區分為外顯知識（explicit knowledge）與內隱知識（tacit knowledge）等兩種（王如哲，2004；陳榮宗，2003）：

### 1. 外顯知識（explicit knowledge）

在知識體系中，能夠被文字、數字具體敘述，形諸文件，以供他人檢視的，是為顯性知識。顯性知識是客觀的、正式的和有形的知識，其易於溝通和分享，可予以分類編碼，有時亦稱之為分類編碼知識或敘述性知識；以組織成員而言，專案規劃、標準化流程手冊、活動檔案夾、會計系統等均屬之。

### 2. 內隱知識（tacit knowledge）

知識體系中，尚未予以外顯化，難以用文字具體描述，極為個人化（通常是主觀的洞察力、直覺、偏見、印象、象徵、信念和感受等），不易以語言溝通表達與傳授的，稱為隱性知識。隱性知識屬於社會建構的知識，是一種以人為中心的資產；以組織成員而言，專業技巧、專業素養、工作體驗、工作態度等均屬之。

知識創新過程是經由內隱知識與外顯知識互動與整合，進而創新知識。個人的內隱知識是組織知識創造的基礎，由個人的知識開始產生知識循環的運作，慢慢的擴散到個人所處的群體中，最後滲透到整個組織的過程即是「知識螺旋（knowledge spiral）」（Nonaka & Takeuchi，1995）。

知識螺旋的運作實為個人知識創新的動力，而組織個人內隱知識的外顯化則是促進知識螺旋的關鍵，組織知識管理過程，不僅應將管理較易辨識的外顯知識，亦應應用策略挖掘組織成員個人可能的內隱知識，以促進內隱知識和外顯知識的互動與整合，提昇組織和個人知識的創新。

## 二、知識管理的意義與目的

### （一）知識管理的定義

知識管理是把組織追求知識的流程具體表現出來，在這類組織流程中，數據與資訊科技的資訊處理能力，加上人員的創意和創新能力，整體組合後得到一種縱效（Koulopoulos，1999）。

知識管理是智慧資產的確認、最佳化與積極管理，這種智慧資產包

括人工成品具有的顯性知識，或是個人、社群擁有之隱性知識( Snowden, 2000 )。

知識管理是以知識為基礎之體系，為人工智慧、軟體工程、企業過程之改進、人力資源管理，以及組織行為等之組合概念( Liebowitz, 2000 )。

知識管理是一種途徑，協助組織人員分享「能力」，並能夠有效執行任務進行活動。( PLAUT International Management Consulting, 2000 )

知識管理是促使人員運用知識的一種機制，並使人員能夠在特定情境中採取有效之行動( 王如哲, 2000 )。

知識管理包括有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、創新活動，並將知識視同知識資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動，均屬於知識管理的內容( 劉常勇, 2002 )。

綜上所述，知識管理是自組織的無形資產創造價值的過程，其藉由將組織內(外)的資訊有效地選取、分類、儲存、擴散、更新、共享及運用等系統整合的管理過程，使其促進知識的價值性及實用性，創造企業智慧資產的價值，以協助成員組織執行有效任務的活動，增進企業核心競爭力與競爭優勢，並奠定永續生存的基礎。

## (二) 知識管理的目的

組織必須要管理知識，以達成下列目的( 王如哲, 2000; 劉常勇, 2002; PLAUT International Management Consulting, 2000 )：

1. 能夠保有知識，甚至在擁有知識的人員離開組織之後，亦復如此。
2. 促進組織內部的知識流通，提昇成員獲取知識的效率，以減少新進人員的導入時間，使其在特定活動中具有完整的能力。
3. 有效發揮組織內個體成員的知識學習能力與開發潛能，以期雇用較少的人員，但人員擁有知識，而且更具有能力，並且能夠經營組織。
4. 在缺乏所需要之技能、經驗與知識時，運用知識管理方案來提供所需的知識，增加組織整體知識的存量與價值，以協助運用的人員具備執行任務的能力。
5. 應用知識形成有利於知識創新的企業文化與價值觀，協助組織發展核心技術能力，以提昇技術、產品、與服務創新的績效以及組織整體對外的競爭力。

故就組織成員而言，知識管理即是透過知識管理活動的運作程序，將工作專業知識、專業技術、價值觀念等加以創新、活用，以增加其附加價值。其除了可豐富自身的知識內涵以外，更可提振組織總體知識的優勢。

## 貳、知識管理的架構、策略與步驟

為探討知識管理的推動方式，以下將由知識管理的架構、策略與步驟等三方面作一概述。

### 一、知識管理的架構

美國生產力與品質中心（ American Productivity & Quality Center, APQC ）積極致力於知識管理的理論研究與實務發展，其曾明確指出知識管理是一種有意的策略，以促使合適的人適時的獲得適當的知識，並協助人們分享資訊，以及展開行動增進組織效能。知識管理是個複雜的過程，這種過程通常涉及以下各步驟：蒐集知識、組織知識、分享知識、調適知識、使用知識、創造知識以及確認知識（吳毓琳，2001；張紹勳，2002）。

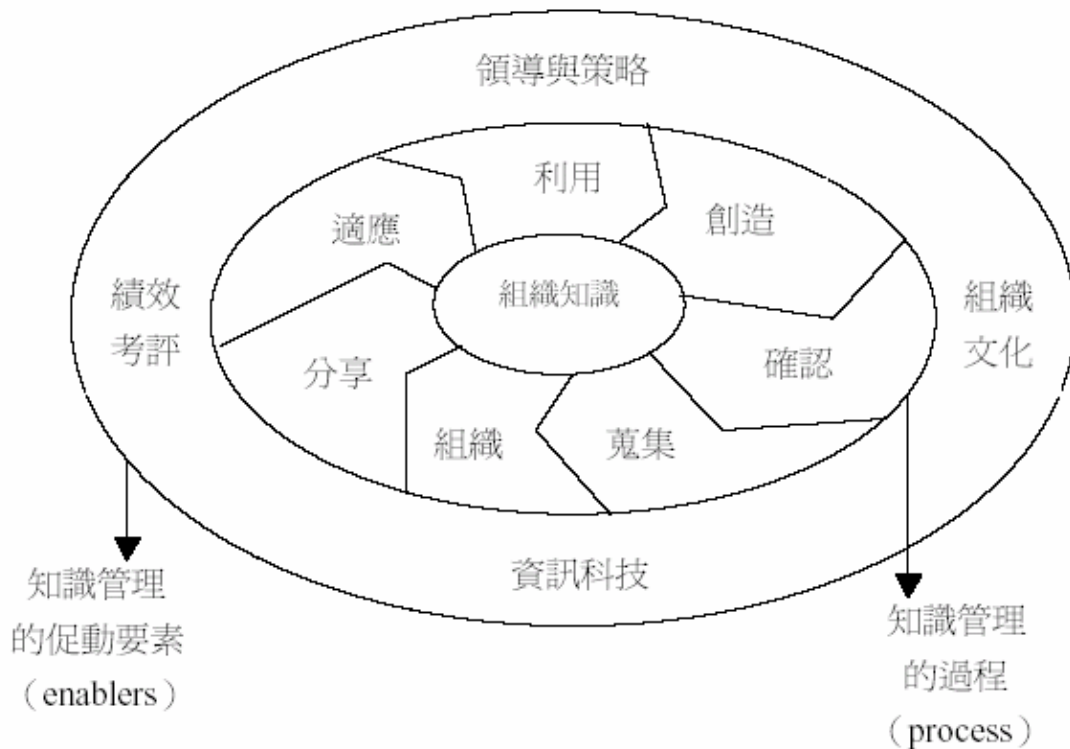


圖2-1-1 APQC 的知識管理架構

資料來源：吳毓琳（2001）。知識管理在國民中學學校行政應用之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版），頁29。

此一過程係一循環過程，這個動態過程通常係從創造、發現與蒐集內部知識與最佳實務開始，其次分享與瞭解組織所能使用的實務，然後則是調適與應用這些實務到新的情境中，並提升組織的績效。在此過程中尚必須具備有力的促動要素，這些要素即是策略與領導、組織文化、科技以及評量等（吳明烈，2002；張紹勳，2002）。

## 二、知識管理的策略

Hansen, Nohria 和 Tierney 於 1999 年在其研究中發現，進行知識管理的公司所採用的策略大至可分為兩個類型(王如哲, 2000; 張紹勳, 2002):

### (一) 系統式策略

組織策略著重於電腦。企業的知識是以「人對檔案」的方式來整理，其自知識擁有者身上提取出知識，細心地進行分類編碼，並儲存在資料庫中，使知識得以獨立存在，組織成員因而較容易取用，且得以重複應用於各種不同的用途。在系統式策略中，管理者必須發展具體的誘因機制，以鼓勵組織人員寫下所擁有的知識，並將之儲存於電子資料庫中。

### (二) 個人式策略

企業知識存在於知識擁有者身上，主要透過人際直接接觸溝通進行知識的分享，而不是與資料庫中的知識文件溝通。電腦的使用主要在協助組織成員溝通知識，而非儲存知識。而使用個人化策略的組織所採用的誘因機制則異於系統化策略，管理者應獎勵直接與其他人員分享知識的成員，瞭解成員是否提供同事直接的協助，以做為獎勵的依據。

組織在選擇上述兩種策略時，應先考量組織內的知識類型，一般而言，當組織的知識類型偏向顯性知識時，選用系統化策略較有利於提升組織績效；而當組織知識類型偏向隱性知識時，個人化策略則較有利於組織績效的提升。Wardlaw 認為公部門組織的知識大多隱於人員的互動過程中，其資訊較不易於進行分類編碼，因此，知識管理的策略較著重於人員、組織間關係與溝通的個人化策略(王如哲, 2000)。

## 三、知識管理的步驟

### (一) 知識管理的準備事項

組織在進行知識管理前應先進行相關工作的籌備規劃，陳家聲(2000)即提出組織在進行知識管理前應先準備下列事項：

1. 確認企業問題與知識管理的關係。
2. 營建組織變革氣氛。
3. 成立企業知識管理團隊。
4. 檢視知識的內容與品質。
5. 找尋資訊技術的解決方案。
6. 建置管理機制系統。
7. 確認知識管理與組織結構的關聯。

組織推動知識管理之前，必須先確認所要解決的問題，並擬出問題解決的方法，以使知識管理推動計畫與目標相連結；其次，知識分享是推動組織知識管理的關鍵，管理者應漸進的形塑出組織知識分享的氛圍；確立

了明確的目標以及知識分享的組織文化，下一步便應尋找合適的計畫主持人以及跨部門的專家組成，以共同推動知識管理團隊的運作；而知識庫內容的品質、分類方式以及是否符合組織成員的需求，則是進行知識審查的重點；再則，需輔以具彈性擴充空間以及符合組織知識管理需求的資訊科技系統；而後，建置具體的管理機制系統，以確保知識管理所達到的效益以及對其缺失進行及時的檢討與修正；最後，在系統建置完成後，應明確規範各單位權責以及維護程序，以連結知識管理與組織結構間的關係。

## （二）知識管理的七大步驟

張紹勳（2002）亦歸納了組織知識管理的七大步驟，其步驟如下：

1. 訂定策略
2. 剖析人員
3. 描繪知識歷程
4. 繪製知識網絡
5. 聘僱人才（知識管理團隊）
6. 動員知識內容
7. 建置技術架構

知識管理策略的規劃必須以管理知識為目標，超越以往以資訊系統存取資料的層次，而所訂定的計畫亦應結合組織經營目標，且應進行組織價值的確認，據以架構出知識管理的工作範圍；其次，需找出組織迫切需要管理知識的部門以及負責人員，瞭解其知識交流方式以及知識需求；依據對人員的剖析以及業務運作方式的瞭解，描繪出組織的動態知識歷程；再則，於知識網絡中，建構出利於蒐集與傳遞資訊的組織架構，細部分解並加入資訊內容，並且將各項資訊內容的權責清楚指定分派給相關人員；而知識管理團隊的成員則應包含知識管理者層級、知識主管、知識分析師、知識著作者以及外圍人員等；藉由知識管理團隊的跨部門專業，整合出組織知識的分類機制與通用語彙，界定資訊傳遞的文件結構，並指定專責人員；最後，依介面層、存取層、情報層、應用層、傳輸層以及資訊儲存層等層面，建置出符合組織需求的技術架構。

## （三）知識管理的四階段與十步驟

上述兩位學者所提出的步驟中，包含了對組織文化、人員安排、知識盤點、資訊科技、領導管理以及組織結構等各方面的規劃與籌備。Tiwana（2000）則從實務的觀點出發，系統地提出了知識管理的四個階段與十項步驟，對於組織如何有效率的進行知識管理，提供了確切可行的途徑。茲分述如下：

### 1. 第一階段：基礎架構評估

知識管理須由對組織當前的基礎架構進行分析著手，確認具體的步驟以建立組織的知識管理系統，然後分析組織的知識缺陷，並將知識管理策略及系統與組織績效及目標相連結。

#### (1) 步驟一：分析目前的基礎架構

先對知識管理策略與科技架構的各種構成要素進行瞭解，藉以洞悉組織中，所具備或欠缺的知識管理基礎要素，進而增強組織對知識管理方案的支持，使成員將意識到知識管理並未完全拋棄舊有的投資。

#### (2) 步驟二：結合知識管理與組織策略

介於組織策略與知識管理策略之間需作妥切明確的連結，以成功地引導知識的創造，確定組織的知識管理系統可以永保競爭優勢。有效的知識管理策略應是科技、文化變革、新的獎勵制度平衡得當的混合，並且與組織策略的步調相一致。

### 2. 第二階段：知識管理系統分析、規劃與發展

第二個階段的知識管理涵蓋了第三至第七項步驟：

#### (1) 步驟三：規劃知識管理基礎架構

組織必須依各種組織不同的合作文化與工作規準，選擇構成知識管理系統結構的基礎要素。並將所選擇的最佳混合工具整合於組織的知識管理結構中。

#### (2) 步驟四：審視現有的知識資產與系統

知識管理必須由組織確實已知的資產與系統開始規劃。因此必須先由各部門的成員代表形成一個工作小組，審計與分析組織中的知識資產有何不足或最為薄弱之處。

#### (3) 步驟五：安排知識管理團隊

團隊的成員安排，必須在技術與管理的人力需求之間取得均衡，以規劃、建立、完成及部署組織的知識管理系統，促使技術與文化能在適當的地方展現，進而促成組織中的人員都能成為知識管理者。

#### (4) 步驟六：繪製知識管理系統藍圖

首先，需體察出組織既有的顯性知識資產，再則，必須能夠在藍圖中解釋存在於組織成員心中的隱性知識。知識管理系統藍圖的繪製，可提供完善的計畫以有效建立並促進組織的知識管理系統。

#### (5) 步驟七：發展知識管理系統

確實的將藍圖在組織的運作體系中實踐。在發展知識管理系統的過程中，組織必須視本身的特性、任務與發展願景，採用適當的途徑，以建構完善的知識管理系統。

### 3. 第三階段：系統發展

知識管理的第三階段即是將前述各步驟所建立的知識管理系統，確實開展的過程。此一階段包括步驟八及步驟九的過程：

#### (1) 步驟八：展開行動，運用以結果為導向的方法

知識管理系統，必須考量到使用者的確切需求。因此，組織應運用跨職務的知識管理團隊以及試驗性的行動方案，以結合組織知識管理的目標與成員的需求。

#### (2) 步驟九：改變管理、文化與獎勵制度

應以成員能認同知識管理，將之視為工作生活的一種方式，並自願地進行知識的分享為目標，據以改變組織文化、檢討獎勵制度以及選擇是否使用知識長 (chief knowledge officer, CKO) 等。

#### 4. 第四階段：評鑑

##### 步驟十：績效評鑑、投資報酬評估以及精進知識管理

評估知識管理投資的成本效益及其對組織所發生的影響，其目標在於明確掌握組織可供實施知識管理的資源究有多少以及如何改善知識管理的運作。



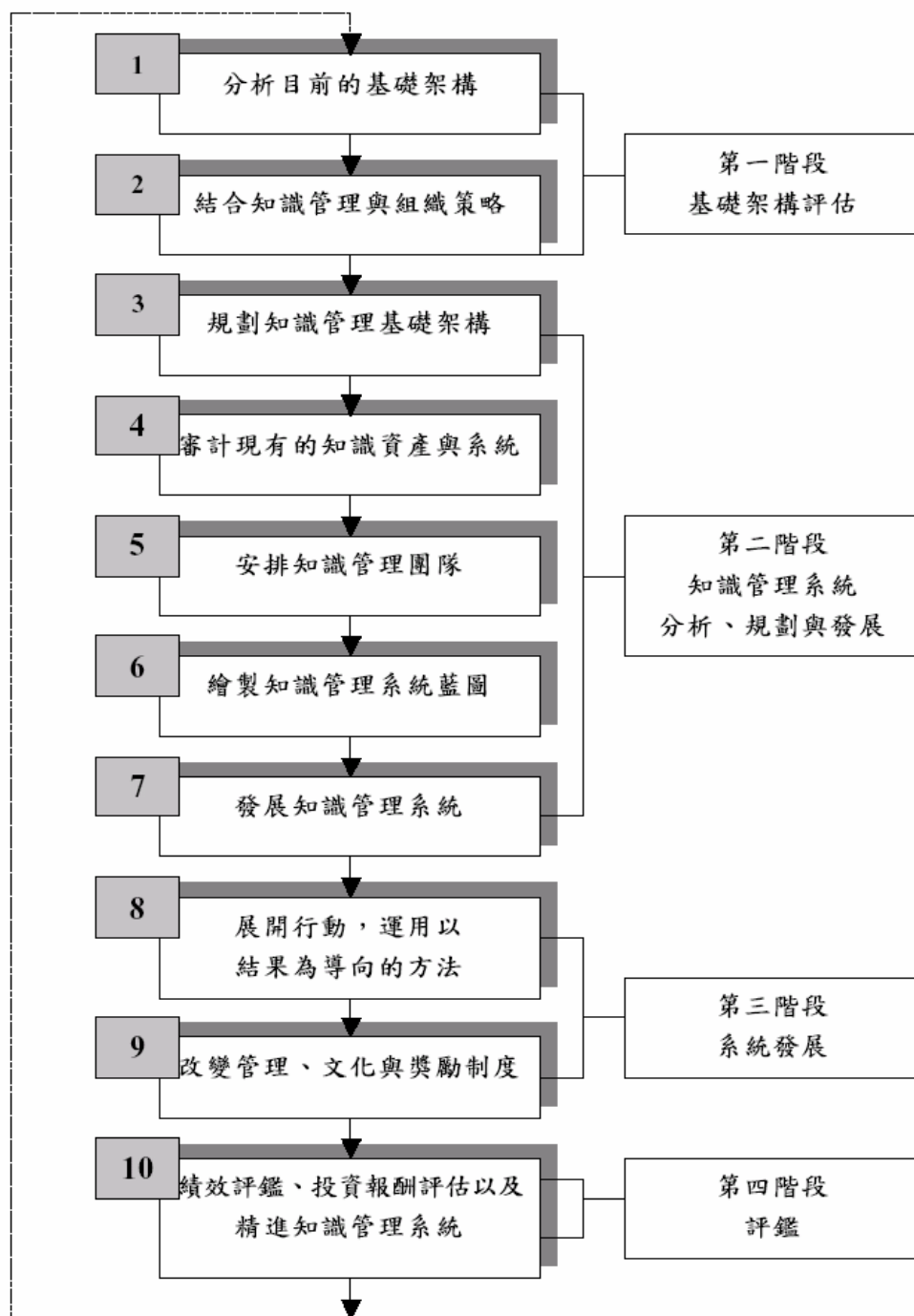


圖2-1-2 知識管理的十個步驟

資料來源：吳明烈（2002）。知識管理與學習型組織。教育資料與研究，45，49-61。

上述知識管理步驟中，學者對於知識管理團隊的建置皆提出了具體的論述，足可窺見知識管理團隊在推動知識管理過程中的重要性。在建置知識管理團隊的方法上，陳家聲（2000）強調應有一個好的計畫主持人，加上跨部門（跨領域）的專家組合來推動知識管理團隊的運作。而張紹勳（2002）則認為知識管理團隊的成員應包含知識管理者、知識主管、知識

分析師、知識著作者、外圍人員等。Tiwana (2000) 亦指出平衡團隊中技術與管理人力需求的重要性。因此，在組成知識管理團隊時，團隊專業人力的整合至為重要，團隊才得以藉由不同專業領域人員的合作，整合組織知識，推動組織知識管理。

## 參、知識管理的實踐問題

知識管理涉及組織各層面的活動，需配合組織根本的架構、文化、激勵制度、領導策略等作一完整的規劃與調整，因此，知識管理亦是一種組織變革，對於組織及組織成員的影響甚劇，在推動的過程便需克服來自組織或人員的阻力。以下即就知識管理常見的迷思以及公務機關知識管理的困難兩個面向來探討知識管理的實踐問題。

### 一、知識管理常見的迷思

認為引進某種新科技、建置內部網路或是整合組織知識資料庫就是知識管理，這是多數推動知識管理者最常產生的迷思，事實上，上述的活動僅為知識管理的基礎，完整的知識管理規劃應該有四個階段：第一，將資料電子化；第二，建置資料庫系統；第三，建立資料、資訊的搜尋系統或是人工智慧搜尋系統；第四，能應用既有知識做知識的創新（許史金譯，2001）。Fahey 和 Prusak 則指出組織在推動知識管理的過程，常出現下列十一項錯誤（張紹勳，2002）：

1. 缺乏對知識做出操作性定義。
2. 過於重視知識的儲存或知識庫，而忽略了知識流或知識處理過程的重要，如知識的擷取、儲存、轉移、使用等。
3. 將組織的知識視為知識管理中最重要元素。
4. 缺乏對創造知識分享的環境，是知識管理基本目標之認知。
5. 缺乏對內隱知識的角色與重要性的重視。
6. 對於知識的使用過程與方法無法整合。
7. 低估思考與推理的重要性。
8. 公司多注重過去或現在所發生的事物，而缺乏對未來策略、決策或行動等的重視。
9. 對實驗的重要性產生錯誤的認知。
10. 過份重視技術。
11. 公司亟欲發展直接測量知識成就的工具。

在創造知識分享的環境方面，多數組織推動知識管理過程所設立的獎勵制度，皆著重於獎勵具有創新或是表現高績效的員工，然而卻缺乏對員

工分享成功知識、經驗的強化機制，因而造成多數成員未能積極分享個人經驗與資訊，成為組織推動知識管理的限制因素（許史金譯，2001）。

## 二、公務機關知識管理的困難

由於組織的性質不同，在推動知識管理的過程所面臨的限制亦有所差異，政府部門屬於非營利性質的組織，其知識之可管理性並不如私人企業高，究其原因在於其知識具有以下不利管理之特性（陳士伯，2001；鄭錫錯，2001）：

### （一） 目標與實際效益之不確定性

政府部門之目標常具有高度抽象、模糊之特色，導致達成目標之手段並不明確。

### （二） 知識效用評估之不穩定性

政府部門的知識效果，具體呈現在制訂出民眾所喜好之政策，在顧客導向時代，政府服務的好壞，一切取決民眾，但民眾偏好卻具高度不穩定性，政府較難準確判斷或預測民眾之偏好，即使是較科學化之政策知識或學術知識亦不保證被民眾所接受。而政府部門具有之民眾（顧客）知識亦可能隨時與實際脫節。

### （三） 知識之高度辨證性

政府追求之價值，除量化之效率、效能及經濟外，尚有公平、正義、自由、平等、民主等抽象價值，後者本身涉及個人認知與看法之差異，尤其涉及意識形態時，更易造成爭辯與僵局。

### （四） 人力結構之偏差性

任何組織均渴望能吸引優秀人力，但政府部門普遍施行之制度所強調之考試用人及種種限制潛能發揮之法規制度，恐使部分人力資源被結構性排除在系統外，影響知識生產來源。

### （五） 知識規格化之不易性

知識若能儘量規格化，方有助知識之清點、控制、分享、應用、維護與更新。政府部門知識最大優點在於大多都能將知識文書化，例如公文與檔案，此為建制知識管理之最大利基，惟各單位公文、檔案等文書如何儘可能同規格化，仍有待努力。

### （六） 知識之不易分享性

政府常是一國之內最龐大且複雜之組織，各部門常有其專業功能及地方性，不同本位考量及地方生態差異，造成知識分享之效用性減低，而有些政治知識或個人知識又偏屬內隱知識，不易產生分享效益。

組織對於知識管理的價值認同與實際具體實踐之間，往往存在著明顯的落差。如何適當地建立知識管理系統，進而有效的管理知識，是當前各類組織所面臨的共同問題。畢竟，知識管理是一種複雜的活動，並且需要具體而完善的計畫。

綜合上述文獻的探討可知，組織的知識係組織成員為因應特殊目地，在蒐集各種素材後，將其加以統整、分析、歸納，並融合工作經驗的一種資訊轉化與轉換的綜合體；組織中的知識主要可分為外顯知識和內隱知識，藉由兩者的互動與整合，是促進組織和個人知識創新的動力；組織的知識管理，即在藉由將組織內的資訊有效的轉化為知識，促進內隱知識與外顯知識的整合，以及知識的取得、儲存、應用與創造的管理過程，以創造組織智慧資展的價值，協助組織成員執行有效任務，增進組織的競爭優勢。組織知識管理的推動可依循一階段性的步驟，各個步驟皆有知識管理推動的重點，且其中亦包含了對組織文化、績效考評、資訊科技、領導管理以及組織結構等方面的整體規劃。因此，上述關於推動知識管理之階段步驟、各階段重點以及其所包含的組織整體規劃之面向，將作為探討本研究之個案教育局知識管理的推動過程之依據。

## 第二節 知識管理團隊之意涵與相關理論

為瞭解團隊的基本概念，本節將分別由：團隊的意義、團隊的類型以及團隊中所包含的角色等三方面作一探究。

### 壹、團隊的意義

許多學者都曾提出其對於團隊的定義，但因研究觀點的不同，在定義上也有些許的差異：

Shonk (1982) 指出團隊的定義為包含兩人或兩人以上，成員彼此相互協調，以完成共同的任務。

Forsyth(1990)認為團體是由兩個或兩個以上的人彼此有著互動，且相互影響或被影響形成。

Jessup (1992) 則認為團隊不只重視整體目標的達成，更強調成員間相互依賴與彼此承諾的關係。

Tompkin (1995) 認為團隊需具備下列三個條件：(1) 一組人(至少兩個人)；(2) 一起工作，發揮加成功能；(3) 有共同的目標。

George 和 Jones (1999) 將團隊定義為：團隊是一個成員之間有著高度相關的正式工作群體，成員之間密切聯繫以達成共同的群體目標，如：開發一套新的套裝軟體。他們並指出，僅僅是在一起工作的一群人並

不能稱之為團隊，團隊成員之間必需具有密切的（intense）相關。

此外，亦有學者從團隊成員間專業互補的角色提出他們的看法，認為團隊成員因為擁有不同的專業技能，必須透過相互的協調與幫助，才能達成團隊的目標：

Quick（1992）認為團隊最顯著的特徵是，團隊隊員都將團隊目標完成列為最高優先的地位，團隊中成員各自擁有專業技能、相互支持對方、相互合作，溝通上是清楚與公開的。

Swezey 和 Salas（1992）對團隊的定義則為：可區別的二個或更多的人，個別成員都擁有專業技術與能力，為了達成相同且重要的目標或任務，而進行動態、相互依賴、適應性的互動，且每一個人都負責扮演特殊的角色或發揮特殊的功能。

Katzenback 和 Smith（1993）則定義團隊為一個由少數具有技術互補的人所組成，他們認同於一個共同的目標，設定績效標準、相互信任以達成目標的一小群個人之組合。

若再由績效的角度看，學者認為團隊成員需共同為工作的成敗負責，或是以團隊的整體表現來決定成員的報酬與績效：

Hackman（1990）認為團隊內的成員能夠認同共同的目標，且擁有決定工作如何完成、工作進度安排及任務分派等決策的權限，並以團隊的整體表現來決定報酬與績效等回饋。

Mohrman, Cohen和 Mohrman（1995）將團隊視為由一群一起工作的個人所組成，團隊成員相互依賴，分享共同目標，透過彼此間的互動及整合以完成工作，提供產品或服務，共同為工作的成敗負責。

McFletcher（1996）指出團隊是一群共同為一特定的目標，一起分擔工作，並為他們的努力成果共同擔負成敗責任。同時，透過團隊的運作過程，使這一群人能夠學習到更多工作上的知識、技巧和經驗，並讓他們在團隊所投入的心力能有效地凝聚和發揮。

另外，Cohen 和 Bailey（1997）則從較廣義的角度，為團隊做如下的定義：

團隊是指工作上相互依賴、共同為工作成果分擔責任，並在一個或以上較大的社會體系（如事業單位或公司），將自己、同時也被他人看作是一個完整社會個體的一群人的組合。以下將過去學者對團隊的定義彙整如表2-2-1。

表2-1-1 團隊定義一覽表

學者	年代	定義
Shonk	1982	團隊的定義為包含兩人或兩人以上，成員彼此相互協調，以完成共同的任務。
Forsyth	1990	團體是由兩個或兩個以上的人彼此有著互動且相互影響或被影響而形成。
Hackman	1990	成員能夠認同共同的目標，且擁有決定工作如何完成、工作進行安排及任務分派等決策的權限，並以團隊的整體表現來決定報酬與績效等回饋。
Jessup	1992	團隊不只重視整體目標的達成，更強調成員間相互依賴與彼此承諾的關係。
Quick	1992	成員將完成團隊目標視為最優先事項，且均有其專業的技術，彼此互相支援，自然地合作，同時能清楚而公開地與其他成員溝通。
Swezey & Salas	1992	可區別的兩個或更多的人，個別成員皆擁有專業技術與能力，為了達成相同且重要的目標或任務，而進行動態、相互依賴、適應性的互動，且每一個人皆負責扮演特殊的角色或發揮特殊的功能。
Lewis	1993	團隊是由一群認同並致力達成一共同目標的人所組成，這一群人相處愉快並樂於工作在一起，共同為達成高品質的結果而努力。
Katzenback & Smith	1993	團隊為一群個別成員的組合，團隊成員間擁有互補的才能，認同共同的目標、績效標準，致力於共同的方向，彼此信任以完成工作目標。
Ainger, Kaura & Ennals	1995	團隊是由一群有共同目標與意圖的人組成的團體，彼此帶給整體專業的技術與知識。
Mohrman, Cohen & Mohrman	1995	一群一起工作的個人所組成，團隊成員相互依賴，分享共同目標，透過彼此間的互動及整合以完成工作，提供產品或服務，共同為工作的成敗負責。
孫本初 呂育誠	1996	團隊是一個具有高度信任的團體，成員間相互支持與合作，以每個人相輔相成的才能，共同為團體的使命及目標而努力；成員之間講求溝通及意見參與，一同為績效的設計及達成而貢獻才華，其定義要比團體來的嚴格。

表 2-1-1 (續)

學者	年代	定義
McFletcher	1996	團隊是一群共同為一特定的目標，一起分擔工作，並為他們的努力成果共同擔負成敗責任。同時，透過團隊的運作過程，使這一群人能夠學習到更多工作上的知識、技巧和經驗，並讓他們在團隊所投入的心力能有效地凝聚和發揮。
Cohen & Bailey	1997	團隊是指工作上相互依賴、共同為工作成果分擔責任，並在一個或以上較大的社會體系裡（如事業單位或公司），將自己、同時也被他人看作是一個完整社會個體的一群人的組合。
George & Jones	1999	團隊是一個成員之間有著高度相關的正式工作群體，成員之間密切聯繫以達成共同的群體目標，僅僅是在一起工作的一群人並不能稱之為團隊，團隊成員之間必需具有密切的相關
王青	2004	團隊是由兩個或兩個以上的人組成，透過人們彼此之間的相互影響、相互作用，在行為上有共同規範的、一種介於組織與個人之間的組織型態。團隊意識和歸屬感，形成了團隊的深刻意義。

資料來源：研究者自行整理

歸納上述學者的看法，團隊至少要符合以下三點條件：第一、成員在二個人以上；第二、藉由成員的互相依賴與協調完成工作；第三、成員為了共同的目標而努力。因此，團隊即是包含兩人或兩人以上，必須協調一致，以完成共同的任務，而團隊和群體的不同表現在，團隊特別強調的是成員彼此有共同的目標，以及團隊成員都將團隊目標的完成列為最高的優先地位，成員是各自擁有專業的技能、相互支持對方、很自然的合作，能很清楚及公開的與其他成員溝通，成員間有共享的承諾。從互賴的觀點來看，團隊是一個成員間互相依賴、分享資訊、共同決策，透過成員間的溝通協調，幫助彼此完成團隊任務的團體，而且各自擁有專業的技能，可以彼此支持和互補，清楚地和其他成員溝通和相互信賴。知識管理團隊的建立便是希望藉由此種不同專業成員合作的支持與互賴關係，以達到組織跨部門知識整合的目的。

## 貳、 團隊的類型

依分類的方式不同，學者所提出的團隊類型亦不盡相同，每種類型的團隊都有其特徵，茲略述如下：

## 一、 依功能區分

Hackman( 1990 )則依團隊的功能以及工作內容將團隊區分為七大類：

(一) 高層管理團隊 ( top management groups )

由高階層主管所組成的團體，其主要任務在設定組織的方向，及制度對組織最重要的決策。

(二) 任務小組 ( task forces )

這種團隊是用來解決某種問題或完成某項特殊任務的。

(三) 專業支援團體 ( professional support groups )

這類團體主要是對組織的重要任務或工作提供專業的協助。

(四) 表演團體 ( performing groups )

這類團體主要是提供表演，表演項目如：音樂、藝術、運動等。

(五) 人群服務團隊 ( human service teams )

這類團隊主要是以提供服務對象更好的感受為主，像是醫院或監獄等。

(六) 顧客服務團隊 ( customer service teams )

這類團隊提供高品質的服務，使消費者願意繼續和此團隊或組織做生意來往。

(七) 生產製造團隊 ( production teams )

這類團隊多半與產品及技術有關，較未直接與顧客接觸。

## 二、 依目的區分

Costley、Melgoza 與Todd ( 1993 ) 將團隊分為：

(一) 特別小組 ( task forces )

為一種暫時形成的小組，在一相對較短的時間內，其目的在研究某個議題 ( issue )，或做出一些建議 ( recommendation ) 或造成某些改變。

(二) 品質保證團隊 ( quality assurance teams )

這種團隊主要重心在確保公司的產品或服務符合品質標準。

(三) 跨功能團隊 ( cross-functional teams )

資訊或技能交換或共享的團隊。或指由不同部門或具備不同專業知識的代表共享知識以使組織過程更為平順的團隊。

(四) 產品開發團隊 ( product development teams )

為了開發新產品或提升舊有產品而形成的團隊。如同跨功能團隊，產品開發團隊中亦有可能包含來自不同專業領域的人一起合作以開發新產品。



#### (五) 自我督導團隊 (self-directed teams)

或稱為自我管理團隊 (self-managed teams)，在沒有傳統領導者與部屬的結構下運作。由成員自我管理的團隊。

Robbins (2000) 亦依團隊存在的目的以及擁有自主權的大小，將團隊分為三種，分別是問題解決團隊、自我管理團隊和多功能團隊。

##### (一) 問題解決團隊

此團隊的主要責任是透過調查研究，集思廣益，釐清組織的問題、憂慮和機會，擬出策略計畫或執行計畫。團隊的成員會就如何改進工作程序和工作方法，相互交換看法或提供建議，但多數沒有執行建言的實權，也較缺乏調動成員參與決策過程的積極性。

##### (二) 自我管理團隊

其係集計畫、命令、監督和控制行動的授權和培訓於一身的一種真正獨立自主的團隊，通常由十到十五人組成，隊員不僅探討問題怎麼解決，並且親自執行解決問題的方案，對工作承擔全部責任。其責任範圍包括：控制工作的節奏、決定工作任務的分配、安排工作和休息。

##### (三) 多功能團隊

由同層級、但來自不同工作領域的員工，為共同完成任務而組成。其能促使組織內不同領域員之間資訊的交換，激發出新的觀點，解決面臨的問題，協調複雜的專案。此類團隊因為成員之背景、經歷與觀點不同，在團隊形成的初期，常需花費較長的時間建立起信任與合作的機制。

Larson 和 LaFasto 的研究則顯示，團隊的大目標可以分為三種，引導出三類組織結構不同的團隊，也就是 (思穎譯，1996)：

##### (一) 解決問題的團隊 (problem-resolution team)

這種團隊的大目標就是「持續的解決問題」，最重要、最不可或缺的特質就是信任 (trust)。團隊中的每個成員都期盼、也都相信成員之間的互動是正直誠實、可以信賴、互相尊重的，也相信團隊成員會以一致與成熟的方法處理問題，團隊溝通過程，最重要的是將焦點集中在議題上，而不是在彼此的預存立場或是結論上。

##### (二) 發明創造的團隊 (creative team)

這類團隊的大目標就是「創造東西」，首要的團隊組織特質是自主 (autonomy)，過程則著重在開發可能性與更多的選擇。創造性團隊一定要有自由活動的空間。脫離控制與傳統組織潛在的嚴謹結構，是創造發明的團隊成功之必要條件。

##### (三) 執行任務的團隊 (tactical team)

這類團隊的大目標是「執行規劃完成的計劃」。其首要特質是明確 (clarity)。執行任務團隊必須要有明確的任務與毫不含混的工作執

掌，才能成功的完成任務。其必須以名確的規範作為工作起點，清楚訂出整體的任務，也要具體訂出整體任務下的各個細節工作。對於每個角色該完成什麼樣的工作，每樣工作該達到什麼樣的標準，也都要明確的訂定。最成功的執行任務團隊，要明確規範出結構與過程團隊，也就是要具體的訂出：什麼人（who）、做什麼（what）、什麼時候做（when）、在什麼地方做（where）、什麼這樣做（why）、以及如何做（how）。

歸納上述學者之看法，可將團隊分為四大類型：跨功能的專業整合團隊、擬定策略或計畫的問題解決團隊、執行策略或計畫的任務團隊以及創造與自主的的自我管理團隊，而知識管理團隊的建置主要在推動組織知識管理，以整合分散於各部門的知識，因此，學者格外強調團隊跨部門或跨功能的專業整合目標，若以團隊目標為分類標準，知識管理團隊可歸類為一種跨功能的專業整合團隊。

## 參、團隊中的角色分析

由於分類的標準不同，學者所提出的團隊角色亦有所差異，以下就人格特質以及知識管理工作範圍兩種團隊角色劃分方式說明如下：

### 一、以人格特質區分

成功的團隊是由不同性格的人結合在一起所組成的，且團隊中必須包括擔任不同角色的人（Belbin, 2004）。因此，Belbin（2004）提出團隊中，通常具有下列九種角色：

#### （一）企畫者（plant）

這些人非常聰明有創意，他們的特質在於創造新點子及解決問題。他們對批評及讚美相當敏感，不太接受他人的點子，而且不太與人做長時間的溝通，並期待他人會適應他們。

#### （二）資源調查者（resource investigator）

資源調查者同樣創意十足，但是他們發明新點子的方式與企畫者不同。他們比較傾向於將他人初步提出的點子加以演繹。他們是技巧嫻熟的外交家與協商者，可以獨立思考，而其積極樂觀的本性對團隊士氣及鬥志更有莫大的助益。

#### （三）協調者（coordinator）

協調者非常守紀律，有集中注意力於目標的傾向。這點可以幫助整個團隊朝共同目標前進。協調者是團隊內部凝聚的重要角色，受到其他成員高度推崇。他們可以整合一個擁有各種不同技能及個性的團隊，能夠凝聚

團隊感及明白表達出團隊的目標。

#### （四）形塑者（shaper）

塑形者在討論時會找尋一種模式，企圖將意見、目標及實際考量整合為可行的計畫，然後敦促他人做決定並付諸行動。

#### （五）監控評估員（monitor evaluator）

最常使團隊避免於犯錯的就是監控評估員。他們的判斷極為客觀，不會為了個人的考量而有所偏頗。也由於他們勇於表達自己的意見，做事可能不太圓融，對團隊士氣可能是一大打擊。

#### （六）團隊工作者（team worker）

團隊工作者長於支持他人，很敏感，擅社交，也最能察覺出團隊中潛伏的情緒暗流。團隊工作者的存在使團隊中的人際問題降至最低，在成員常起衝突的團隊中，他們的存在尤為可貴。

#### （七）實行者（implementer）

實行者將一般的計畫轉換成行動計畫。這種人做事勤勉、有系統，對組織忠誠，沒有強烈的私心。實行者最大的優點之一在於不論他們個人是否喜歡，他們願意做任何必須完成的工作。

#### （八）完成者（completer）

他們非常小心、負責，是稱職的校對人才。雖說完成者並不特別武斷，但他們的急迫感，會感染整個團隊，而且無法忍受他人的粗心。

#### （九）專家（specialist）

專家致力於高度專門的技巧或知識。他們真正感興趣的是自己專門領域的事物，並對其抱持高度專業的態度，且熱中進修。然而，他們對他人的工作不感興趣，也是不注意他人的孤獨者。

## 二、以知識管理工作範圍區分

上述團隊的角色主要是以團隊成員的人格特質做為劃分的標準，而張紹勳（2002）則以團隊成員推動知識管理所擔負的工作範圍作為區分，其角色包括：

### 1. 知識管理者

其係組織中已具備知識管理相關能力的人員，如：資訊科技專家、人力資源專家或是全球資訊網開發人員等。

## 2. 知識主管

係指團隊的高階主管，主要負責制訂知識管理的策略與方向，職權在決定蒐集、儲存及傳遞知識的方法。

## 3. 知識分析師

其依據知識主管所訂的策略方向，負責整理特定領域的知識，以及確認相關專業人員所需的資訊。

## 4. 知識著作者

需負責處理日常資訊之發佈及監控自身專業領域的資訊。

## 5. 外圍人員

負責協助推行、設計與維護網際網路者，包括：技術支援顧問、介面設計師以及多媒體製作人等。

知識管理團隊成員各自擁有人格特質及所負責的知識管理工作，因此，本研究將依上述兩種團隊角色的劃分方式，探討知識管理團隊成員之人格特質與所負責之工作內容，以瞭解各成員在團隊中所擔負之角色。

## 肆、團隊運作的意義

Clark (1994) 指出：團隊運作可以簡單的定義為企圖結構化的提升或培養一群暫時或永久工作在一起的人們的效益。此處所指的提升或培養或許會特別注意某些產出的項目，如：決策或行動的品質與速度；或一些較模糊的領域如：人際關係的品質、較好的合作模式、更佳的共事態度。

Costley、Melgoza 與Todd (1993) 將團隊運作定義為：一個有組織的活動，其目的與重心在於提升群體效益 (group effectiveness)。

Beckhard (1972) 則提出團隊運作的目的有四：設立目標或優先順序；依據團隊成員的角色與責任，分析或安排執行工作的方式；檢視團隊工作的方式，亦即團隊的過程如：團隊規範、決策制定及溝通等等；檢視團隊成員間的關係。

綜上所述，研究者歸納團隊運作的特性為：

1. 為結構化及有組織的行為。
2. 其目的在於提升或培養團隊的效益。
3. 設立目標 (團隊與個人的)，協調並設定優先順序。
4. 依團隊成員角色與責任，執行分工。
5. 培養團隊互動關係。

## 伍、團隊運作的要素

團隊的運作包含許多重要的層面，舉凡團隊目標、團隊溝通、團隊衝突、  
等等皆屬於團隊運作的範疇，以下便概述不同學者所提出之團隊運作的要素。

Robert (1985) 認為，團隊運作中有六項必備的活動：

- (一) 在所有行動中，尊敬並視所有的員工為有價值的團隊成員。
- (二) 找出個人的工作責任及績效標準，並確保個人能了解。
- (三) 致力於維持個人及團隊之間良好的溝通。
- (四) 建立個人及群體目標，並確保這些目標之間能夠協調。
- (五) 獎勵團隊合作及團隊運作的活動。
- (六) 鼓勵並實際對團隊忠誠。

Salas、Rozell、Mullen 與 Driskell (1999) 則提出團隊運作，有四個構成要素：目標設定 (Goalsetting)、培養人際關係 (interpersonal relations)、解決問題 (problem solving)、確定角色 (role clarification)。各要素之主要目的為：

- (一) 目標設定：強調目標的設定以及個人與團隊目標的發展。
- (二) 培養人際關係：強調增加團隊互動的技能，如：互相支援、溝通以及情感的分享等。
- (三) 解決問題：強調找出團隊中的主要問題，特別是成員之間彼此在團隊中的溝通問題。
- (四) 確定角色：確保團隊成員了解個人及其他成員的角色。

Lawrence 則認為 5P：[目標](purpose)、「定位」(place)、職權 (power)、計畫(plan)和人員(people)是構成團隊的整體框架，可作為思考團隊建設問題的重要面向 (袁世珮，2003)。

### (一) 團隊目標

為完成共同目標，成員之間彼此合作，這是構成和維持團隊的基本條件。團隊目標賦予團隊一種高於團隊成員個人總和的認同感，可為如何解決個人利益和團體利益的衝突提供有意義的標準。

### (二) 團隊定位

團隊目標和團隊定位緊密結合，團隊目標決定了團隊定位。團隊定位在確認選擇和決定團隊成員者、負責團隊者以及團隊的激勵措施。

### (三) 計畫

主要在計畫組織賦予團隊之職責和許可權的分配與行使方式。在建置團隊時應對於團隊規模、團隊的領導者、團隊的參與方式、團隊會議的運作方式以及每位團隊成員應投入團隊工作的時間等有具體的規劃。

### (四) 職權

職權係指團隊負有的職責和相應享有的許可權，包括：團隊的工作範圍、團隊執行任務的權力、團隊自主決策的程度等。職權的設計取決於組織的基本特徵，如規模、結構、業務類型等。在解決職權問題時，必須堅持一個原則：在考慮團隊職權因素時，應分輕重緩急。

### (五) 人員

不同的個體有不同的特點，因此團隊成員之間的關係，也是影響團隊是否成功的因素。在組成團隊時應對隊員有所瞭解，分析所需要的人員，清楚隊員所具備的技能、學識、經驗和才幹，以及其組成是否符合團隊目標、定位、職權和計畫的需求。

此外，Kenneth、Donald 與 Eunice 認為，觀察團體時，可以從以下幾個構面來了解（引自羅耀宗，1992）：

- (一) 溝通與參與：誰跟誰講了話？誰遭冷落了？誰最常講話？
- (二) 決策：一個群體是如何選定某個行動方案。
- (三) 衝突：群體是用什麼方法處理衝突 - - 避免、妥協、競爭、合作？
- (四) 領導統御：是指誰影響。
- (五) 目標與角色：誰做什麼事？他們想要達成什麼？
- (六) 群體規範：是指群體成員持有的假設或期望，用以管理群體中合適或不合適的行為種類，他們是節制群體行為的基本原則。
- (七) 問題解決：包括找出和界定問題、想出各種解決方法、分析結果、規劃行動與評估。
- (八) 群體氣候：是指群體的感覺或氛圍。

Robert (1985)、Salas、Rozell、Mullen 與 Driskell (1999) 和 Lawrence (2000) 所提出的團隊運作要素中，主要包括了對團隊目標、團隊溝通、團隊角色、團隊職責以及團隊氣候等的探討，然而，對於團隊決策、團隊領導、團隊衝突以及團隊規範方面等方面卻未做進一步的說明，而在 Kenneth、Donald 與 Eunice 的論述中，則就這些層面有較完整的陳述。因此，本研究將以 Kenneth、Donald 與 Eunice 所提出的要素為依據，並融合前述幾位學者所提出之要素 (Robert, 1985; Salas, Rozell, Mullen

與 Driskell, 1999; Lawrence (2000) ) , 以團隊目標與角色、團隊衝突與問題解決、團隊激勵、團隊溝通、團隊決策與團隊規範等, 作為探討知識管理團隊運作現況之重要面向。

## 陸、團隊運作的關鍵成功因素

團隊的運作能否成功, 可由幾個重要的面向作一檢視, 學者對有效或成功的團隊的特質分別提出一些看法, 茲分述如下:

### 一、Larson 和 LaFasto之成功團隊的特質

Larson 和 LaFasto認為成功團隊有八大特質 (引自思穎譯, 1996):

1. 訂定明確並且不斷提升的目標;
2. 建立目標導向的組織結構;
3. 挑選適任的團隊成員;
4. 凝聚高昂的團隊精神;
5. 營造互信的合作氣氛;
6. 追求卓越的標準;
7. 爭取外界的支持與認識;
8. 建立卓越的領導原則。

### 二、McGregor之有效團隊的特性

McGregor (1960) 則提到有效的團隊特性有:

1. 工作氣氛傾向非正式、很輕鬆、示意、不會緊張及無聊。
2. 每個人都會參與有關團隊工作的討論。
3. 團隊的工作與目標均為成員所瞭解及接受。
4. 成員相互傾聽對方的意見發表, 不必擔心會被嘲笑。
5. 容許歧見, 尋求解決衝突之道而非控制反對者的意見。
6. 大部分決策都能達到一定的共識, 決策很清楚, 成員大致都同意且願意遵守。
7. 批評是很稀鬆平常、坦率而自然的, 且對事而不對人。
8. 成員可自由表達他們對團隊運作及問題的感覺與意見。
9. 當採取行動時, 會有清楚的任務指派且為成員接受。
10. 團隊的領導者並無法掌握整個團隊, 領導權會隨情境而移轉, 團隊內部很少有權力鬥爭的情形。
11. 團隊會對本身的運作過程產生反省, 以檢討影響團隊目標達成的因素何在, 並尋求解決的辦法。

### 三、Spiegel 和 Torres之有效團隊的特徵

Spiegel 和 Torres則認為有效團隊所具備的特徵為(引自葛中俊譯, 1996)：

1. 團隊成員具有相同的身分。
2. 團隊成員具有共同的目標。
3. 團隊成員接受共同的領導。
4. 團隊成員同甘共苦。
5. 團隊成員通力合作。
6. 團隊成員各有其職責。
7. 團隊有效地進行決策。
8. 團隊由不同類型的人員組成。

### 四、Blanchard和Carew之高績效團隊特徵

Blanchard和Carew則認為高績效團隊具有七大特徵，可用PERFORM 一字來表示(羅耀宗譯, 1992)：

#### (一) 目的 (purpose)

1. 成員能描述共同的目的，並獻身於這個目的。
2. 目標十分明確、具有挑戰性，而且與目的有關。
3. 達成目標的策略十分明確。
4. 個人的角色十分明確。

#### (二) 授能 (empowerment)

1. 成員感覺到個人擁有能力，整個群體也擁有能力。
2. 成原有管道取得必須的技能和資源。
3. 政策和實務做法能夠支持團隊目標。
4. 很明顯地可以看出成員相互尊重，並願意幫助別人。

#### (三) 關係與溝通 (relationship and communication)

1. 成員肯公開且誠實地表達自己的想法。
2. 成員會表示溫情、瞭解與接受別人。
3. 成員會積極主動傾聽別人的意見。
4. 不同的意見與觀點受到重視。

#### (四) 彈性 (flexibility)

1. 成員會視需要去執行不同的角色和功能。
2. 成員分擔團隊領導和團隊發展的責任。



3. 成員能自我調適，滿足變遷中的需求。
4. 成員會探討各種觀念和方法。

(五) 最適生產力 (optimum productivity)

1. 產出高。
2. 品質卓越。
3. 決策效果高。
4. 顯然具有明確的問題解決程序。

(六) 認可與讚美 (rewards)

1. 個人的貢獻受到領導者和其他成員的認可與讚美。
2. 團隊成就受到成員的認可。
3. 團隊成員覺得受到尊敬。
4. 團隊的貢獻受到組織的重視與認可。

(七) 士氣 (morale)

1. 個人樂於做為團隊的一員。
2. 個人有信心而且士氣高。
3. 成員對自己的工作引以為傲而且很滿足。
4. 向心力強，團隊精神高昂。

有效的團隊應從明確的目標做起，藉由授能、關係與溝通、彈性、認可與讚美，以達到最適生產力和良好的士氣。在全球高度競爭的趨勢下，團隊在組織中扮演的角色日益重要，而籌組團隊亦成為組織推動知識管理的重要步驟，不過組織在運用團隊前，必須先要瞭解團隊的意涵與本質，並針對所要達成的目標與任務，組建不同形式、種類與適當規模的團隊，才能發揮團隊最大的效率，使組織的革新順利完成。

綜上所述，知識管理團隊是由具不同專業的成員共同合作、支持與互賴，以達到組織跨部門知識整合的目的，其團隊類型主要可分為跨功能的專業和團隊、擬定策略或計畫的問題解決團隊、執行策略或計畫的任務團隊以及創造與自主的自我管理團隊等，各類型團隊的功能與目的不同，係為本研究欲探究個案教育局知識管理團隊類型之依據；而知識管理團隊成員的角色則包括：知識管理者、知識主管、知識分析師、知識著作者以及外圍人員，此為本研究探討個案知識管理團隊成員所擔負角色之依據；而團隊運作要素中，主要包括了對團隊目標、團隊溝通、團隊角色、團隊職責、團隊決策、團隊領導以及團隊衝突方面等方面的探討，此則為本研究探討個案教育局知識管理團隊運作現況的依據。

### 第三節 知識管理團隊之相關研究

為瞭解知識管理團隊相關論文之研究現況，本節將分別探討國內知識管理以及團隊之研究論文。

#### 壹、知識管理之研究

檢視以往國內曾做過教育組織相關的知識管理研究論文，發現其研究大多偏向於學校行政組織方面，最近幾年受到政府推動知識管理的影響，有關知識管理的研究才開始有探討政府行政機關的論文，然而關於教育行政機關的知識管理及其知識管理團隊的運作則尚未有人探究。茲將相關論文詳述如後：

##### 一、台灣高科技產業圖書館員參與知識管理團隊之研究

劉欣蓓(2002)採用質化的深度訪談法，並輔以問卷調查法瞭解高科技產業對於知識管理人才之需求，及館員在知識管理團隊中扮演的角色與貢獻，歸納整理出高科技產業館員參與知識管理團隊所須具備之相關技能。其研究結果發現：

- (一) 高科技產業理想的知識管理團隊成員為一跨領域的工作團隊。
- (二) 館員在企業知識管理團隊中雖非主導者，卻是不可或缺的成員。
- (三) 影響高科技產業圖書館員參與知識管理之關鍵因素為：
  - 1. 館員在企業組織的層級；
  - 2. 知識管理主導者對圖書資訊專業的瞭解程度；
  - 3. 館員的商業價值認知程度；
  - 4. 館員對領域知識內容的瞭解程度；
  - 5. 館員的人格特質及態度。
- (四) 館員在知識管理中扮演的角色及貢獻除知識分類外，尚可擔任其他新興角色。
- (五) 高科技產業圖書館員參與知識管理團隊所需之相關技能構面，以思考與態度技能為首，其次依序為圖書資訊管理技能、人際溝通技能、策略與商業技能、管理技能、企業相關法律/專利技能，以及資訊技術技能。

其提出研究建議如下：

- (一) 高科技產業應延攬資訊內容領域人才加入知識管理團隊。
- (二) 館員應提昇相關技能，並積極爭取參與企業知識管理之機會。
- (三) 高科技產業應整合資料中心與其他相關單位為知識管理中心。
- (四) 圖書資訊學界應規劃切合業界需求之知識管理課程。

## 二、政府機關知識管理系統建置之研究-以內政部為例

康永村(2001)以設計知識管理雛型系統配合深入訪談及問卷調查的方式，來探討政府機關知識管理系統應具備的功能與架構，以及政府機關知識管理系統的需求與建議，並能清楚掌握政府機關推動知識管理的重要因素及需注意事項。其研究發現：

- (一) 政府機關知識管理系統的架構應以首頁為知識資源入口。
- (二) 政府機關知識管理系統的架構應包括文件管理、資訊搜尋、工作流程、協同運作、與權限控管功能。
- (三) 讓員工體認知識的重要性，制定良好的獎勵措施，培養員工積極進取的精神，是政府機關知識管理系統的先決條件。
- (四) 在系統設計上，應以人為出發點，重視個人化及資源整合，並強調互動溝通。

## 三、政府推動知識管理關鍵成功因素之探討

黎家銘(2002)透過文獻蒐集，整理出政府推動知識管理7個原始因素，此外，欲驗證影響知識管理行為意向之3個因素間之關係並設計問卷，以主成分因素分析、單因子變異數分析、線性結構方程式等方法，找出高雄市政府目前知識管理之成功因素。其研究結果：

- (一) 政府推動知識管理之關鍵成功因素為：組織知識管理文化基礎因素；組織對知識管理重要性的認知因素；成效評估因素；科技資源因素；政策支援因素；知識管理專責負責體系因素，共六個因素。
- (二) 推動知識管理之困難：在主管方面「相關技術及經驗的缺乏」造成的阻礙最大，其次是「員工共識不足」，「各部門本位主義太重很難整合」、「缺乏誘因」分別排第3及第4。
- (三) 主管認為推動知識管理之阻礙：員工對科技能力之阻礙；組織結構與文化之阻礙；規劃能力之阻礙。
- (四) 員工從事知識管理所會遇到的困難：「對知識管理瞭解程度不夠」及「對系統熟悉度不足」、「本身業務量大，執行意願不高」。

根據研究結果其提出了三點建議：

- (一) 提升目前組織人員資訊能力；
- (二) 建立知識分享風氣及跨部門之合作；
- (三) 建制專責小組負責知識管理。

#### 四、知識管理在公部門應用之研究--以電子化政府為例

林美良(2000)以「電子化政府」作為研究個案，瞭解公部門如何導入「知識管理」？分析其在三大策略架構下的實務見解，即「管理策略」、「資訊科技策略」與「執行策略」，並以結構性訪談所獲取的資料補理論之不足。根據研究結果其提出十大推動要件：

- (一)在「人員」方面：設立知識執行長、知識經理人與尋求知識公務員。
- (二)在「科技」方面：建立知識庫、設置交流網站及安全服務體系。
- (三)在「流程」方面：清楚的願景與共同語言的建立、知識加值激勵機制的建立、知識分享多元管道建立及評鑑制度的落實等。

#### 五、知識管理與電子化政府之研究-以 K 市公文電子化作業為例

江燕美(2002)以 K 市為研究對象，透過公文電子化作業與知識管理活動之研究、組織成員與知識管理活動之研究、知識管理與電腦化/網路化之研究、及知識管理與便民的探討，最後就知識管理應用於便民上，探討知識型公文電子化作業應落實的各個面向。其研究發現：

- (一)知識管理的四個構面，皆與公文電子化作業所使用之溝通協調方式有所關聯，適合導入知識管理。
- (二)知識管理確實可提升公部門的行政效率。
- (四)知識管理的確可提升公部門在便民上的時效性。
- (五)知識管理的資訊運用確實可提升知識公務員取得相關資訊的能力。
- (六)知識管理理論之應用首應重視人性。
- (七)知識管理的知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用等四個步驟環環相扣，彼此緊密結合運用，才能達知識管理活動的效益。
- (七)實施知識管理時，應建立適當的激勵機制。

#### 六、台灣地區縣市教育局知識管理現況之研究

陳婉莉(2003)以問卷調查的方式，瞭解各縣市教育局實際落實知識管理的現況，及其與知識型教育局之間的差距情形，進而探討各縣市教育局邁向知識型教育局之發展策略。其研究結論如下：

- (一)教育行政人員專業知識的訓練與發展，需要組織全力支持。
- (二)縣市教育局與教育行政人員對知識留存的觀念，正在改變。
- (三)縣市教育局對於塑造信任與分享的組織文化，在激勵與執行上較不理想。
- (四)學習是創造價值的基礎，縣市教育局必須培育出促使組織進行學習的氣候與過程。

- (五) 資訊科技可促使知識管理環境更加成熟，且必須與潮流俱進。
- (六) 知識管理的落實，有賴高階主管表裏一致與真心的支持。
- (七) 知識管理專責人員是組織知識化的靈魂人物，縣市教育局有其設置之必要。
- (八) 高績效業務處理模式的提供，有助於行政效能的提昇
- (九) 獎勵對知識分享具有鼓舞作用，發展一套適合的獎勵與評鑑制度乃實必要。

## 七、政府機關應用「知識管理」之研究—以臺北市政府為例

詹天保（2004）採「質化研究途徑」瞭解政府機關如何推動「知識管理」，及洞悉有何種限制與如何克服，並提出建議俾使欲推動者能掌握推動「知識管理」成功之鑰。其研究發現：

- (一) 目前臺北市政府只是資訊中心在推動知識網，並不具備有知識長（CKO）這項職位，？有較完整的業務系統，至於資訊科技能否完全支援知識管理活動，個案部分人員認為目前仍顯不足。
- (二) 部分實際執行者或使用者的認為市府不重視「知識管理」工作，且目前仍無焦點性的「知識社群」，就鼓勵員工分享和利用知識而言，還有改善的空間，有關評估機制及獎勵兩者亦均付之闕如，中央政策支援是不足的，甚至可以說是沒有。
- (三) 在知識流程面向，就內隱知識而言，個案承認這是競爭優勢的利基點，但目前是以顯性知識為主，在個案中發現，並未進行知識盤點，有關建立知識庫（或知識地圖）及知識管理制度亦未臻成熟。
- (四) 在個案中發現推動知識管理時遇到之困難主要是在「人」這個面向上，諸如，人力短缺、知識系統操作不熟稔，知識管理理念不清楚或因文官保障制度的影響等。

茲將國內近五年知識管理研究之內容重點，整理如表所示2-4-1：

表 2-4-1 國內知識管理相關研究一覽表

類別	姓名	年代	題目	研究內容重點
以學校教師為研究對象之研究	鍾欣男	2001	知識管理在學校本位國小教師專業成長運用之研究	發現教師對整體知識管理認知與學校本位教師專業成長情況皆屬普遍。學校知識管理情形愈佳，則學校本位國小教師專業成長愈佳。
	何宜蓁	2001	中等學校教師知識分享模式之研究— TAM 觀點	發現網站使用對教師「個人教學效能」有明顯助益，卻對教師「班級經營效能」無顯著的助益。
	潘建光	2001	促進教師互動與學習社群網站之建構 - 以國民中學公民與道德科為例	研究發現網路社群網站系統可以促進社群成員之間的互動、協助社群成員之間的學習，以及有效達成知識管理的主要工作。
	李瑪莉	2002	國民小學知識管理與教師專業成長關係之研究	發現知識管理情況尚待加強，教師專業成長情況相對較佳。教師背景、學校背景和知識管理對教師專業成長的預測作用上，以知識管理最具預測力。
	吳淑容	2002	國民小學教育人員知識管理之研究 以桃竹苗地區為例	發現國民小學校長和教師知識管理的概念情形尚可。國民小學校長和教師對「國民小學教育人員知識管理」概念知覺度有顯著差異。
	陳淑錡	2002	桃園縣國民小學教師知識分享動機與知識分享行為之研究	分析桃園縣國民小學教師知識分享動機與知識分享行為現況及教師不同的知識分享動機對知識分享行為的影響，並根據研究結果提出具體建議，提供學校行政單位、教師及未來研究之參考
	洪越瓊	2002	國民小學教師「知識移轉」過程之探討—以一所九年一貫課程試辦學校教師之「課程統整」設計為例	學校教師之「課程統整設計為例」，以參與觀察、深入訪談、文件分析和問卷調查的方式研究國小教師參與「九年一貫課程」試辦工作時，進行課程統整時知識移轉的過程。
以	陳志強	2003	知識管理在國民小學班級經營應用之研究 以班	發現級任教師對知識管理運用於班級經營網站普遍持接受的看法。教師對班級經營網站功能及架構的意見方面，均持

學 校 教 師 為 研 究 對 象 之 研 究			級經營網站為例	肯定的態度。教師在操作使用意見上呈高度的滿意度。
	梁淑惠	2003	台北縣國民小學知識管理與教師效能關係之研究	發現台北縣國民小學知識管理與教師效能屬偏高程度。不同學校規模對知識管理表現程度上具有差異性。知識管理與教師效能呈中度正相關，但知識管理對教師效能預測能力低。
	葉倩	2003	國民中學教師人情特質、人際情感、組織文化與知識分享關係之研究	從組織行為的角度去思考教師在學校的知識分享(分為資訊分享、行動示範、情境化知識分享、知識共構四個構面)，主要受到個人、人際、組織層面因素的影響。
	黃勢民	2003	國民小學教師知識分享及其影響因素之研究探究	教師知識分享之狀況；分析教師個人因素與學校背景因素對教師知識分享的影響；檢視組織文化、行政領導、資訊科技與團隊機制對教師知識分享之影響。
	邱淑貞	2004	國中音樂教師對知識管理的認知與相關因素之研究	以研究者自編的「國中音樂教師對知識管理的認知與相關因素之探討」問卷，探究音樂教師對學校行政落實「知識管理」以及對音樂教學、社團活動的配合程度，與教師個人的知識管理認知及共識情況，作為實施知識管理的參考依據；音樂教學應如何運用「知識管理」的策略，以提昇教學效能，並符合時代之需求，作為未來教學與研究的參考。
以學校行政人員為對象之研究	鄭曜忠	2001	高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究	以問卷調查法研究高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化和學校效能的關係。
	廖勝能	2001	學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究	發現以知識管理而言，服務年資以及現任職務是兩個重要的影響因素，服務「25年以上」行政人員和校長對推動知識管理的知覺顯著較高。

表 2-4-1(續)

以 學 校 行 政 人 員 為 對 象 之 研 究	顏永進	2002	知識管理在國民小學學校行政運作現況之研究	發現學校行政人員背景變項與知識管理運作現況，就整體而言，各校校際之間並無顯著關係；但就個別因素方面，在不同的知識管理層面運作上則有所差異。
	張榮嘉	2002	知識管理在國民小學學校行政應用之研究	發現知識管理適合運用於國民小學學校行政，行政主管和基層人員的認知間存在差異，行政主管應加強對知識管理基本知識的瞭解。
	張顯榮	2003	臺北市國小校長知識分享意願與行為之研究	瞭解臺北市國小校長知識分享意願與行為的現況、知識分享意願與行為的關係、實施知識分享的途徑與困難；並探討國小校長人口變項、學校環境變項對國小校長知識分享與意願的影響。
	呂斌南	2001	e-Learning 對組織發展與知識管理影響之個案研究以逢甲大學為個案	研究透過e-Learning，組織以資訊基礎來重新架構，對組織發展與知識獲取、分享創造、知識管理產生之影響。
	廖勝能	2001	學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究	以問卷調查法研究不同屬性個人變項與不同組織變項的學校行政人員對學校組織創新氣氛與知識管理的知覺差異情形。
	廖明宗	2001	知識管理導入大學行政系統之探討—以大業大學總務處為例	以問卷調查法研究個案的員工對知識管理關鍵成功因素與知識管理功能組成之重要性做比較，並對關鍵成功因素、知識管理功能作排序。
	楊世芳	2001	知識管理與學校整體校務發展績效關連性之探討	以問卷調查法研究學校地位、學校知識管理能力及學校評鑑項目的影響和關係。
	張簡天瑞	2001	學習型組織發展對課程統整知識管理系統之影響—以高屏地區國民小學為例	以問卷調查法研究高屏地區國民小學對學習型組織發展課程統整知識管理的現況、差異情形、相互關係。



表 2-4-1(續)

以 學 校 行 政 人 員 為 對 象 之 研 究	吳毓琳	2001	知識管理在國民 中學學校行政應 用之研究	以問卷調查及訪談法，研究學校行政 知識管理的意涵，及應用現況。
	尤曉鈺	2001	國民小學知識管 理現況之調查研 究 以台北市和 嘉義縣市為例	發現國民小學知識管理的整體情形尚 可，然在「知識中心」、「知識管理流 程」和「市場效果」層面，仍有待整體 教育人員的共同努力。而資深教育人員 和校長，知覺到學校現階段知識管理的 程度較高。
	許瑋玲	2002	國民小學推動知 識管理現況與期 望之研究 以彰 化縣為例	發現就國民小學教育人員知覺而言，學 校推動知識管理情形尚待加強；且會因 年齡、職別、現職年資與學校規模之不 同而有顯著差異。
	黃金木	2003	國民小學知識管 理與學校效能相 關之研究 以雲 林縣、嘉義縣市 為例	發現教育投入、知識管理與學校效能有 顯著正相關和解釋力。年齡、服務年資、 現任職務、學校規模會造成知識管理和 學校效能知覺的差異。
	楊金量	2003	國民小學教育人 員知識管理知覺 與運用之研究 以台灣中部地區 為例	發現教育人員對於知識管理在理論上的 知覺和實際的運用尚有落差。教育人員 知識管理知覺對知識管理運用具有預測 力。
	蔡雅真	2003	探討影響校園內 部知識分享的相 關因素及成效 - 以台南縣市中小 學知識管理實務 為例	重於校內知識管理基礎建設的元素：包 括組織架構、人力資源的技能、組織文 化的信任合作和資訊科技四方面，配合 組織知識網路以小組團隊及知識社群型 態，或系統對文件的編碼、儲存、轉換、 更新，促成團隊經由知識創造過程社會 化、外化、整合化、內化的轉換，進而 達成人、團體、組織、組織間之分享及 應用。

表 2-4-1(續)

以 團 隊 為 對 象 之 研 究	劉欣蓓	2002	台灣高科技產業圖書館員參與知識管理團隊之研究	採用質化的深度訪談法，並輔以問卷調查法瞭解高科技產業對於知識管理人才之需求，及館員在知識管理團隊中扮演的角色與貢獻，歸納整理出高科技產業館員參與知識管理團隊所須具備之相關技能。
	莊明廣	2003	「資訊融入教學團隊」知識分享之研究	瞭解資訊種子學校教學團隊成員，在推動資訊融入教學研究工作時，所運用團隊學習的知識分享模式，並比較不同背景變項對知識分享意願程度、知識分享與知識創新的差異情形。
	吳堂鐘	2003	台北縣立國民中學工作團隊之知識管理研究	研究發現，台北縣國民中學教師所組成的工作團隊，雖然在沒有知識管理的認知下，其知識性活動和已在實施的知識管理專案，相距並不大。若是將各個工作團隊採行的知識性活動加以彙整，則這個差距將更小。所以，如果要在這些單位中實施知識管理，應是可行的。
以 全 體 教 育 人 員 為 對 象 之 研 究	呂惠甄	2002	影響教育人員知識分享因素之探究：以思摩特網路社群為例	藉由蒐集國內外相關之文獻，找出影響人員知識分享的主要因素；其次，藉由訪談法與問卷調查法，歸納出影響教育人員知識分享的因素；最後，經由研究的結論提出可供教育領域推動知識分享時的建議
	蔡志宏	2002	知識管理應用於國教行政之系統模式研究—以國民教育行政資訊傳播網為例	利用派翠西網路 (Petri-Nets) 分析網站管理者、國教司業務人員、各縣市教育局、各縣市網路中心、各縣市教師研習中心及國中小行政人員等六者間的可能動態運作行為，和其行政效率。

表 2-4-1(續)

以 政 府 機 關 為 對 象 之 研 究	林美良	2000	知識管理在公部門應用之研究--以電子化政府為例	以「電子化政府」作為研究個案，瞭解公部門如何導入「知識管理」？分析其在三大策略架構下的實務見解，即「管理策略」、「資訊科技策略」與「執行策略」，並，，並以結構性訪談所獲取的資料補理論之不足。
	許鳳嬌	2001	知識管理在教育行政機關應用之研究	以問卷調查法探討知識管理在教育行政機關應用。檢視知識管理在教育行政機關實施之現況，探討教育行政人員對知識管理感受之差異。探討知識管理層面各因素之相關性。
	康永村	2001	政府機關知識管理系統建置之研究-以內政部為例	以設計知識管理雛型系統配合深入訪談及問卷調查的方式，來探討政府機關知識管理系統應具備的功能與架構，以及政府機關知識管理系統的需求與建議，並能清楚掌握政府機關推動知識管理的重要因素及需注意事項。
	吳心寧	2002	影響知識管理與行政績效關聯性之研究 以縣市政府主計業務為例	以問卷調查法，探討主計人員對知識管理之認知態度及現況，並深入瞭解公務機關主計單位特有之組織文化、領導風格、激勵誘因、員工的人格特質與知識管理活動之推動及與行政績效之關聯性；「知識管理活動」與「行政績效」之關聯性；「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」對「知識管理活動」、「行政績效」之影響性，及「知識管理活動」對「行政績效」之影響性。
	江燕美	2002	知識管理與電子化政府之研究-以K市公文電子化作業為例	以K市為研究對象，透過公文電子化作業與知識管理活動之研究、組織成員與知識管理活動之研究、知識管理與電腦化/網路化之研究、及知識管理與便民的探討，最後就知識管理應用於便民上，探討知識型公文電子化作業應落實的各個面向。

表 2-4-1(續)

以 政 府 機 關 為 對 象 之 研 究	黎家銘	2002	政府推動知識管理關鍵成功因素之探討	透過文獻蒐集，整理出政府推動知識管理 7 個原始因素，此外，欲驗證影響知識管理行為意向之 3 個因素間之關係並設計問卷，以主成分因素分析、單因子變異數分析、線性結構方程式等方法，找出高雄市政府目前知識管理之成功因素。
	陳婉莉	2003	台灣地區縣市教育局知識管理現況之研究	以問卷調查的方式，瞭解各縣市教育局實際落實知識管理的現況，及其與知識型教育局之間的差距情形，進而探討各縣市教育局邁向知識型教育局之發展策略。
	吳姮樺	2003	公共組織的知識管理—我國中央與地方政府機關知識管理之實證調查研究	以 OECD 用來調查其會員國之中央政府機關推動知識管理的問卷為基礎，並稍作更正用以調查我國政府機關之知識管理的政策與策略、知識分享、資訊科技、組織文化與管理策略的實施狀況。其次，將實證結果與 OECD 會員國的知識管理實證結果進行對照比較；最後運用深度訪談我國政府機關中推動知識管理活動較佳的機關執行者，進一步地瞭解其推動的策略方針、激勵制度、教育訓練輔助措施及遭遇的困難。
	廖軒琦	2003	運用資訊科技於知識管理：以台北市政府行政管理知識網為例	以網路 e-mail 問卷的方式進行實證分析，了解知識管理的過程為何；在知識管理的過程中，資訊科技扮演的角色及其運作情形；並以台北市政府「行政管理知識網」為研究個案，評估其系統成效。
	詹天保	2004	政府機關應用「知識管理」之研究—以臺北市政府為例	採「質化研究途徑」瞭解政府機關如何推動「知識管理」，及洞悉有何種限制與如何克服，並提出建議俾使欲推動者能掌握推動「知識管理」成功之鑰。

資料來源：研究者自行整理

近四年國內知識管理的論文依研究對象來分，主要可歸納為五大主題：以學校教師為研究對象、以學校行政人員為研究對象、以團隊為研究

對象、以全體教育人員為研究對象以及以政府機關為研究對象，其中僅有三篇論文與團隊相關，而三篇中僅劉欣蓓（2002）之研究是以知識管理團隊為研究對象，然而，其研究焦點在於知識管理團隊成員所需的既能構面，並未針對團隊的運作以及其推動知識管理的歷程作一探究。

此外，就研究方法與工具而言，多數研究皆以問卷調查作為研究方法與工具，以進行量化的分析，其中僅有五篇是以訪談的方式進行個案的探究，為補目前研究之不足，因此，本研究欲以質性個案研究的方式，深入探討個案組織知識管理團隊的運作以及其知識管理歷程，以補既有文獻之不足。

## 貳、團隊相關論文

檢視過去與教育組織相關的團隊研究主要聚焦於對團隊建立、團隊發展、團隊管理、團隊應用、團隊相關性以及團隊影響因素等之探究，對於團隊運作的方式則未作完整的分析與探究，茲將相關論文詳述如後：

### 一、臺北市國民小學建立團隊型組織策略之研究

陳怡親（2001）以問卷調查法及訪談法，探討團隊型組織之理論內涵，並調查團隊型組織在國民小學運用的現況及困境，歸納國民小學建立團隊型組織的可行策略，進而提出具體之建議，供國民小學建立團隊型組織之參考。其研究結論如下：

- （一）國民小學在團隊型組織的各項特質上，已具備基本雛形。
- （二）國民小學正式組織運作，在「發展階段動態面」及「協議過程」較為優良。
- （三）國民小學正式組織運作，在「決策」及「學習活動」尚待加強。
- （四）國民小學教育人員在「領導」及「授權」看法差異較大。
- （五）未來國民小學建立團隊型組織時，在團隊任務取向方面，以整合取向團隊及改進取向團隊是最為需要的。
- （六）未來國民小學建立團隊型組織時，在團隊與正式組織結構方面，以重疊式團隊設計最為簡單易行，而專案式團隊設計最符合國民小學首長制的權責關係。
- （七）未來國民小學建立團隊型組織時，在團隊自主性方面，以「問題解決團隊」較適宜。
- （八）未來國民小學建立團隊型組織時，在團隊存續時間方面，常設制團隊適用在校務發展與課程教學領導兩大系統中，暫時制團隊則以辦理短期工作為主。

## 二、「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊合作模式之研究

張喬汝(2003)以個案質性研究的方式,探討「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊發展歷程,剖析各階段團隊合作時的工作重點、問題與解決策略以及各階段的有利合作與不利合作的因素;並由「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊合作實施歷程的探討中,分別以行動學習的觀點,建構出團隊合作發展的階段模式,以團隊角色觀點,建構出團隊合作發展的動力模式,並提出教師參與團隊合作與學校推動英語教學團隊合作的建議,亦針對後續相關研究提出建言。其研究發現與結論如下:

### (一) 團隊階段歷程:

英語教學研究團隊合作歷程可以概化成幾個發展階段,分成形成期、震盪期、調整期、運行期與結束期等五個階段,各有主要發展重點,但是各階段同時具有前一階段或是融合一個階段以上的特徵,不具有排除性,合作發展的過程可視為連續的或循環的歷程。

### (二) 團隊合作問題:

除了工作時間因素之外,「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊合作面臨的問題,依照工作任務與團隊關係發展有以下兩個方面:(1)工作任務方面:教材教法的發展問題,分成「教材內容合適性」與「教學模式的系統化」兩方面;(2)團隊合作關係:差異與衝突的問題,分成「團隊合作關係的變動」與「團隊合作的效能」兩方面。

### (三) 團隊問題解決:

團隊解決問題的方式主要是透過討論與反思:(1)在團隊合作互動的歷程中,成員具有思考及反思並建構新知識的能力;(2)個人以務實的觀點來看待團隊成果的意義,認同團隊共同願景;(3)團隊非正式領導策略,使團隊成員重視努力、承諾與合作倫理;(4)團隊管理者排除一般性合作因素、資源性因素、邏輯管理性因素,實行代課;(5)網路科技的特性創造教學反思回饋的有利情境。

### (四) 團隊合作發展影響因素:

個案團隊合作發展的影響因素如下:(1)個人能力與信念;(2)團隊學習與行動實踐;(3)成員的互動關係與規範;(4)團隊結構特性;(5)團隊內在領導;(6)網路科技的特性形成特殊合作情境;(7)團隊合作外在的刺激與獎勵;(8)社會文化與期望。

### (五) 團隊合作發展模式:

研究所建構的團隊合作發展模式,分成「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊合作發展的階段模式與「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊合作發展的動力模式。

## 三、學校本位專業團隊服務模式發展歷程與實施成效之研究

黃詩敏(2004)以觀察、深入訪談及文件資料的蒐集來分析學校本位專業團隊服務模式發展之歷程、團隊模式運作的影響因素及其實施成效。

其研究的發現主要有下列三項：

(一) 學校本位專業團隊服務模式形成與運作的歷程

在團隊的發展階段上經歷了逐漸熟悉期、嘗試錯誤期、集體的非決定期、危機期與解決期；另外也藉由角色釋放的不同階段來促進團隊成員的專業成長與合作；在所提供的服務部分，主要是根據個案的需求來決定所要參與團隊的成員，如在評量方面是與專業人員一同合作進行個案的篩檢並採多元化的評量方式，在計畫方面是提供個案整合性的個別化教育計畫目標並將目標融入到個案的日常活動中，在介入方面本研究所採用不同的做法如下：與團隊成員的密切合作、團隊成員共同參與團隊會議並分享團隊決定、定期追蹤與評量個案與計畫實施的情況、成員間訊息溝通的管道暢通、舉辦研習活動來推廣相關的治療概念或增加不同領域間的交流、促進不同專業人員的成長等等。

(二) 影響學校本位專業團隊服務模式的因素

其發現影響專業團隊合作的因素很多，包括個體內的專業知能、人格特質、個人偏好與選擇、主動參與程度、創造力，還有個體間的團隊氣氛、團隊的組織結構、團隊成員間運作過程的掙扎，最後還有團體認同與建立共識的過程等因素。

(三) 學校本位專業團隊服務模式的實施成效

研究結果顯示不論是在介入的個案與整個團隊運作過程的滿意度方面，都對學校本位專業團隊服務模式的貢獻表示肯定。例如在介入個案的成效部分，主要是在動作能力、學業表現、情緒控制、生活自理、人際互動與其他行為問題的解決方面，有出現明顯的進步；在團隊運作的滿意度部份，主要是在治療師的服務、孩子的進步、本身的參與、合作的過程與整體滿意度方面，皆有 5 成以上的團隊成員感到滿意。

#### 四、 團隊管理及其在國民中小學運用之研究

陳玉娟（1999）以問卷調查的方式探討團隊管理基本概念與運作，進以了解國民中小學運用團隊管理的情形與障礙，並提出改進國民中小學實施或改善團隊管理之建議。其根據文獻分析與問卷調查發現，得到以下結論：

- 一、 團隊應具備一些基本條件，才能運作良好。然目前學校各種團隊並未充分具備這些條件；其中以「成員經常進修」、「成員輪流擔任領導者」及「成員士氣高昂」等條件最差。
- 二、 學校實施團隊管理可發揮多重正面功能；然目前學校在發揮團隊管理正面功能上，成效普遍不彰。
- 三、 學校實施團隊管理若運行不當則易生問題。目前學校最常面臨的問題是「決策時間冗長導致成本增加」及「導致學校組織內部的衝突」。
- 四、 學校運用團隊管理需遵循一些基本原則，方能有效。然目前學校並未充分做到這些原則，其中以「增強成員專業知能」、「建立領導者正確心態」方面表現最差。

- 五、 學校實施團隊管理時應循序進行，方能成功。但目前學校在團隊管理實施步驟表現不佳，尤以「教育訓練專業成長」、「成果評估考核成效」及「給予成員適當回饋並協助改進」兩步驟及回饋機制的表現最差。
- 六、 學校應依團隊性質不同而有不同存續時間。目前學校委員會及會議偏向依性質再決定是常設性或暫時性團隊，而處室則以常設性團隊為宜。
- 七、 目前學校各種團隊對學校決策的影響力大；其中以「處室」居冠，「會議」及「委員會」次之。
- 八、 目前學校運用團隊管理卓有成效的事務不多；其中教務方面以「教科書選用」，訓導方面以「導護工作」，人事方面以「教師任用」成效較好，至於公關和總務方面則有待努力。
- 九、 目前學校團隊運作成效仍不盡理想。然其中運作成效較好的團隊為：委員會中的「教評會」，處室中的「教務處」、「訓導處」，會議中的「校務會議」。
- 十、 對學校組織而言，團隊管理是可行且必需的創新管理方式。
- 十一、 不同背景變項填答者對學校團隊管理的意見大同小異。

## 五、 教師團隊的對話, 反思與行動歷程

許雅貞(2001)採歷史回溯法，並以參與觀察和深入訪談的方式，針對教師專業，以一個從事九年一貫自編教材的教師團隊為研究個案，探究其在專業對話、反思與行動上的表現，從成人經驗學習與建構學習的觀點，分析個案教師團隊形成、運作的歷程，並且探討此歷程的種種因素及其關聯。其研究發現：

- 一、 教師自然形成的團隊，可以促進教師專業的對話、反思與行動，理性和感性因素有關，其中人格特質、學習傾向、關注議題、環境文化，皆是教師專業對話、反思與行動的主要探討層面與層次。
- 一、 教師團隊透過終身學習與非正式學習的途徑，在關鍵議題與特殊情境中，可以幫助教師連結其經驗與思想，促使教師專業的整體發展。
- 二、 教師團隊經由對話、反思與行動的深化歷程，不但可以擴充教師專業的整體經驗，更可以加深對話與反思的層次。
- 四、 教師透過團隊參與的型態，加深自我的生活與生命意義與教師專業學習的關聯，將教師工作與專業學習視為生活整體中不可分割的部份，並以此作為探尋生命意義的基礎。



表 2-4-2 國內團隊相關研究一覽表

	作者	年度	論文題目	研究內容重點
團隊的建立	陳怡親	2001	臺北市國民小學建立團隊型組織策略之研究	探討團隊型組織之理論內涵，並調查團隊型組織在國民小學運用的現況及困境，歸納國民小學建立團隊型組織的可行策略，以提出具體之建議，供國民小學建立團隊型組織之參考。
團隊的發展	池榮尉	2003	國民小學教師團隊發展歷程之研究—以啄木鳥教師團隊為例	關注的焦點為教師團隊的形成、運作與影響之動態發展歷程。
	張喬汝	2004	「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊合作模式之研究	以質性個案研究方式，由團隊發展觀點，探討「e 行動居家數位學習網」英語教學團隊發展歷程，剖析各階段團隊合作時的工作重點、問題與解決策略以及各階段的有利合作與不利合作的因素。
團隊的相關性研究	陳枝祥	2004	高科技企業團隊條件、團隊運作、團隊學習型態與學習成效關聯性之研究--以光電、半導體產業為例	以「文獻分析法」、「個案訪談法」與「問卷調查法」探討高科技企業團隊運作、團隊學習型態與學習成效之彼此間之關係。
團隊的影響因素研究	劉家鴻	2001	團隊運作對團隊工作態度影響之研究--以台北市政府為例	探討團隊運作對團隊工作態度的影響，並調查瞭解台北市政府內團隊運作的情形及員工對團隊所抱持的工作態度情形。
	陳書瑜	2002	影響專案團隊運作績效因素之探討	以領導者能力與團隊之契合度屬性、團隊互動、團隊任務、團隊氣候，探討此四大變數對專案團隊運作績效的影響。

表 2-4-2 (續)

團隊的影響因素研究	黃詩敏	2003	學校本位專業團隊服務模式發展歷程與實施成效之研究	採用協同行動研究法，探討國小學校本位專業團隊服務模式發展歷程與其團隊模式運作的影響因素，以及其實施的成效與個案及團隊成員在此模式中改變的歷程。
	竺定宇	2005	探索教育對企業團隊效能之影響	探索教育因其課程內涵能協助整合團隊及發掘團隊潛在問題。
團隊的管理	陳玉娟	2000	團隊管理及其在國民中小學運用之研究	以調查研究瞭解團隊管理基本概念 學校實施團隊管理情況(委員會、處室 會議方面)及學校實施團隊管理的成效性及可行性
	蘇建洲	2002	提升國小協同教學成效策略之研究：以團隊管理觀點	採文獻探討、問卷調查與半結構訪談的方法，探討國小教學團隊如何運用團隊管理策略以提升協同教學成效，並據以提出結論與建議。
團隊的應用	賈春琦	1998	團隊型組織在國民中學學校行政應用之研究	以問卷調查法探討團隊型組織的基本內涵及其在國民中學學校行政上的應用，並調查國民中學應用團隊於行政工作的現況
	葉明華	2001	國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究	探討團隊型組織的理論要點和建立方式，及目前國民小學運用團隊型組織的現況分析，並調查國民小學運用團隊型組織與學校效能表現的關係。
	許雅貞	2001	教師團隊的對話,反思與行動歷程	歷史回溯法，記錄教師團隊的形成過程，並以參與觀察和深入訪談的方式，探討團隊成員之間的專業對話、反思與行動內涵，並進一步檢視此歷程中的價值選擇、價值釐清與專業概念的建構結果。

資料來源：研究者自行整理

歸納上述研究發現，以研究對象而言，近六年來與教育組織團隊相關的論文，主要研究對象可分為：以國民小學團隊組織為對象、以國民小學教師團隊為對象、以國民中學團隊組織為對象等，其中並沒有以地方教育行政機關的團隊為研究對象所做的研究，因此本研究欲以教育行政機關之知識管理團隊為焦點，瞭解其團隊運作之歷程。

就研究方法與工具而言，多數的研究多是以問卷調查的量化研究方式，進行資料的蒐集與分析，僅其中三篇是以個案的訪談為主要研究方法進行深入的探究，而此三篇探討的焦點亦皆偏重於團隊發展歷程，本研究焦點亦著重於團隊運作之歷程，因此，希以質性訪談的研究方式，進行個案團隊的探究。