

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

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

RESEARCH ON INFLUENCE OVER THE RELATIONSHIP BETWEEN

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

EFFECTIVENESS—TAKE THE ACCOUNTING AFFAIRS OF COUNTY

AND CITY GOVERNMENTS FOR EXAMPLE.

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG-SHIOU

研究生：吳心寧

GRADUATE STUDENT : WU HSIN-NING

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

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

研究生：吳心亭

經考試合格特此證明

口試委員：陳孟修

古惟朝

林哲宏

鍾燕宜

指導教授：陳孟修

所 長：傅春劉

口試日期：中華民國九十二年六月十一日

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文名稱：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

研究生：吳心寧

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

政府各項施政策略的推行，皆攸關預算，在有限的社會資源下，如何作最佳、最適的分配決策，使有限資源發揮最大功能、創造最佳績效，主計機構實亦居於重要角色。主計人員被賦予內部審核、內部控制之重責，在執行內部審核工作時，必須依循法令規章，而相關之法令規章又多如牛毛。其如何運用「知識管理」，發揮經驗傳承、有效彙整相關資訊，運用科學方法以簡化工作，提昇行政效能、建立必要而有效的重要資訊，以提供政府及民間企業決策之參考，實為需要廣為建立的觀念。

研究者以為主計業務實有必要運用「知識管理」，以達社會賦予的任務，但因主計單位畢竟屬於幕僚角色，以其工作特性在「知識管理」之推動上是否能竟其功，是為本研究的動機。同時希望藉此作為主計機關推動知識管理之原動力，及促動主計同仁樂於知識分享，使重要資訊不致因組織成員之離退而散失。

本研究旨在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。希望藉此研究結果與發現，提出

具體建議，作為主計單位推行知識管理之參考，以提昇主計人員素質及正確而宏觀的決策力，增進主計行政效能，並提供後續研究者進一步研究之參考。

本研究以「問卷調查法」為主要研究工具，以各縣市政府主計室編制內職員為研究對象，採全面普查方式，共計發出 493 份，回收 412 份，有效問卷 398 份。使用的統計方法有因素分析、信度分析、描述性統計、T 檢定與單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析及層級迴歸分析。

經實證後結論，欲推行知識管理活動，則組織成員對知識管理的認知、領導人對知識管理之重視程度、蔚成知識分享的組織文化、設定激勵制度等確為重要的促動因素，此與學理之主張吻合。至於「人格特質」雖未見有學者將之列為知識管理成功要素，但經本研究實證結果確實有極顯著相關及影響性。我們可以說，即使建立一套非常完善的系統設備，若沒有被善用，也是徒具形式，而無法竟其功，所以人員的處事態度及執行意願也是非常重要的。且經實證結果，「知識管理」確與「行政績效」有極顯著的關聯性。

關鍵詞：知識管理

Title of Thesis : Research on influence over the relationship between
Knowledge Management and Administration Effectiveness
— Take the accounting affairs of county and city governments
for example.

Name of Institute : Graduate Institute in Management, Nan Hua University

Graduate date : June 2003

Degree Conferred : M.B.A

Name of student : Wu Hsin- Ning

Advisor : PH.D. Chen Meng- Shiou

Abstract

Budgeting is highly related to the implementation of governmental policy. Auditing agency plays an important role in the creation of optimal effectiveness, value.maximization, and moderest resource.allocation decision through the limited resources. The key responsibilities of auditor are to implement internal audit and control, deal with miscellaneous laws and regulations for compliance. It is promising megatrend to memeticize the auditing experiences, integrate relevant information effectively, promote administrative effectiveness, set up essential and effective databank through Knowledge Management (KM) for the decision reference of government and non.government organization .

The research propose that it is necessary for auditors to utilize KM as the tool for completing their missions.The motive of the research is to promote the characteristics of auditing as the facilitating energy of KM. The objective of the research is to shape auditing as the locomotive of KM, accecelate knowledge sharing among auditors, and set up community intelligence free from missing

because of auditor's leave.

The focuses of the research are to survey the recognitive attitude of auditors towards KM, and explore the relationship between organizational culture, leadership style, reward incentive, personality characteristics, KM activities and administrative effectiveness. The research also deals with the influence of recognition of KM, leadership style, organizational culture, reward incentive, personality characteristics over KM activities and administrative effectiveness and that of KM activities over administrative effectiveness. The research would be expected to make constructive suggestions for auditing unit in KM implementation, accuracy and comprehensiveness of auditing decision, quality of auditorship, upgrade administrative effectiveness eventually, and lay the foundation for further research.

The method of the research is based on questionnaire survey. Targeted at auditors of county and city government, 493 census questionnaires were delivered, 412 collected, and 398 effective. The analysis methods of the research are Factor Analysis, Reliability Analysis, Descriptive Statistic Analysis, T - test, One - Way ANOVA, Correlation Analysis, Regression Analysis, and Hierarchical Regression Analysis.

The research concludes with empirical evidence that :

1. the recognition of auditors about KM, the extend of leader's emphasis on KM, organizational culture of knowledge sharing, willingness of

sharing knowledge, and reward incentive are the facilitators for KM activities. These results are coherent with established theories.

2. Personality characteristics, though never been listed as the successful factor of KM by scholars, is significant relevant to and influential over KM activities.
3. The attitude and willingness of auditors to implement KM are crucial for the effectiveness of IT system facilities.
4. The research testifies the significant correlation between KM and administrative effectiveness.

Keywords : Knowledge Management

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	vi
表目錄.....	viii
圖目錄.....	xi
第一章 緒論	
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究目的與問題.....	3
1.3 研究流程.....	4
1.4 論文結構.....	6
1.5 研究限制.....	7
第二章 文獻探討	
2.1 知識管理.....	8
2.1.1 知識.....	8
2.1.2 知識管理相關理論.....	10
2.1.3 知識管理方案.....	33
2.2 領導.....	42
2.3 組織文化.....	43
2.4 激勵.....	44
2.5 人格特質.....	47
2.6 行政績效.....	50
2.7 國內相關研究與本研究探討之方向.....	53
2.8 主計機關應用知識管理之探討.....	60

第三章	研究方法	
3.1	研究對象.....	66
3.2	研究架構.....	67
3.3	研究變項之操作性定義.....	69
3.4	研究假設.....	73
3.5	問卷設計.....	74
3.6	資料處理與分析方法.....	79
第四章	研究結果實證分析及討論	
4.1	因素分析及信度分析.....	81
4.2	樣本結構與各變項描述性統計分析.....	84
4.3	T檢定與單因子變異數分析.....	93
4.3.1	T檢定分析.....	93
4.3.2	單因子變異數分析.....	100
4.4	相關分析.....	106
4.5	迴歸分析.....	108
第五章	研究結論與建議	
5.1	結論.....	125
5.2	建議.....	132
參考文獻.....		135
附錄一	主計制度之介紹.....	141
附錄二	縣市政府主計室之職掌.....	144
附錄三	行政院主計處訓練方案條文.....	147
附錄四	本研究問卷.....	150

表 目 錄

表 2.1 知識取得方式彙整表.....	23
表 2.2 知識管理之促動要素彙整表.....	32
表 2.3 知識管理方案與資訊管理方案之差異對照表.....	34
表 2.4 國內有關以公務組織知識管理為實證議題的相關論文.....	58
表 3.1 問卷發放、回收份數彙整表.....	66
表 3.2 本研究之操作性定義.....	72
表 3.3 問卷之細部題項及題號整理表.....	76
表 3.4 反向題彙整表.....	78
表 4.1 人格特質因素分析結果.....	81
表 4.2 知識管理活動因素分析結果.....	82
表 4.3 信度分析表.....	84
表 4.4 有效樣本基本資料分析表.....	85
表 4.5 各變項構面之描述性分析表.....	88
表 4.6 問卷題項同意度分析表.....	89
表 4.7 有效問卷填答者上行政院主計處 EBAS 網站之頻率統計....	92
表 4.8 不同性別對各變項構面之差異分析表.....	94
表 4.9 不同工作職務對各變項構面之差異分析表.....	96
表 4.10 不同職位對各變項構面之差異分析表.....	98
表 4.11 T 檢定差異分析彙整表.....	99
表 4.12 不同年齡對各構面之差異分析表.....	101
表 4.13 不同年資對各變項構面之差異分析表.....	102
表 4.14 不同學歷對各變項構面之差異分析.....	104

表 4.15 單因子變異數分析結果彙整表.....	105
表 4.16 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格 特質與知識管理活動及行政績效之相關分析表.....	107
表 4.17 知識管理活動與行政績效之相關分析表.....	107
表 4.18 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格 特質個別對知識管理活動影響性之迴歸分析彙整表.....	109
表 4.19 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格 特質個別對知識取得影響性之迴歸分析彙整表.....	110
表 4.20 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格 特質個別對知識儲存影響性之迴歸分析彙整表.....	111
表 4.21 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格 特質個別對知識分享影響性之迴歸分析彙整表.....	112
表 4.22 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格 特質個別對知識應用影響性之迴歸分析彙整表.....	113
表 4.23 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特 質個別對行政績效影響性之迴歸分析彙整表.....	114
表 4.24 知識管理活動及其子構面個別對行政績效影響性之迴歸分 析彙整表.....	115
表 4.25 依研究變項順序知識管理之認知、領導風格、組織文化、 激勵誘因、人格特質對知識管理活動影響性之層級迴歸分 析彙整表.....	116
表 4.26 依研究變項順序知識管理之認知、領導風格、組織文化、 激勵誘因、人格特質、知識管理活動對行政績效影響性之 層級迴歸分析彙整表.....	118
表 4.27 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人 格特質與知識管理活動相關強度排列之相關分析 表.....	119
表 4.28 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人 格特質與知識管理活動相關強度排列之層級迴歸分析彙 整表.....	120

表 4.29 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動與行政績效相關強度排列之相關分析表.....	121
表 4.30 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動與行政績效相關強度排列之層級迴歸分析彙整表.....	122
表 4.31 知識管理之認知、激勵誘因、人格特質、知識管理活動與行政績效整體影響性之層級迴歸分析彙整表.....	123
表 4.32 各自變項個別對依變項影響性迴歸分析結果彙整表.....	124

圖 目 錄

圖 1.1 研究流程圖.....	6
圖 2.1 四種知識移轉方式.....	11
圖 2.2 知識使用有賴於管理資訊和學習.....	13
圖 2.3 知識循環.....	13
圖 2.4 知識管理過程模式.....	17
圖 2.5 最佳實務轉移模式.....	20
圖 2.6 美國生產力和品質中心的知識管理架構.....	22
圖 2.7 組織文化的形成過程圖.....	44
圖 3.1 研究架構圖.....	68

第一章 緒論

本章共分為五節，第一節為研究動機，第二節為研究目的與問題，第三節為研究流程，第四節為論文結構，第五節為研究限制。

1.1 研究動機

隨著企業經營環境之國際化，政府部門站在經營治國、服務民眾的立場，必須因應改革。時勢所趨，政府組織為因應國內外瞬息萬變的政經環境，不僅應塑造「學習型組織」，鼓勵公務員不斷學習新知，使具有持續創新與組織學習的能力，更應進而運用「知識管理」的技巧，使員工能隨時隨地快速取得所需之資訊；不僅培訓成員的學習創新能力，更要能融合成員的各種知識領域，轉化為組織的成長，使成為「知識型組織(knowledge organization)」，以提高行政績效，並建立為顧客導向服務型政府。

而政府各項施政策略的推行，皆攸關預算，在有限的社會資源下，如何作最佳、最適的分配決策，使有限資源發揮最大功能、創造最佳績效，主計機構實亦居於重要角色。其如何運用「知識管理」，提昇行政作業效能、建立必要而有效的重要資訊，以提供政府及民間企業決策之參考，實為需要廣為建立的觀念。

在預算審議方面，雖然立法機關發揮為民看緊荷包之功能，是有我們所肯定且不可抹滅的一面，但基於某些政治因素，難免仍有人對議會之監督功能產生質疑。在預算執行績效、決算方面，立法機關也只對審計機關於執行事後審計所做之「決算審核報告」執行審議權，並無法探知詳細支出內容，其真正能發揮的功能並不大。尚且因我國預算資訊公開化之功能並未落實，所以從預算編審、執行、到決算各階段，主計單位實擔任重要的審核把關角色，這也是為什麼我國主計機關之設置必須是超然獨立、一條鞭制度之主因。

主計業務包括歲計、會計、統計。歲計即為相關預算業務；會計乃是帳務處理及各類會計報告、決算；統計則包括公務統計、調查統計。歲計、

會計、統計三者之間環環相扣，關係密切。預算之編列，本應量出為入，意即應先衡量政府所需之總體歲出若干，再決定歲入之徵課，唯自八〇年代以來政府支出規模鉅增，累積負債龐大，尤其地方政府之歲收常有不敷人事費基本支出之狀況，基於政治考量及整體經濟因素，增稅擴充財源有實質上的困難，福利支出又日益增加，政府收支每每出現巨額短拙，在資源有限之情形下，預算之籌編變成需改以「量入為出」，而其常需參考決算統計數值，甚至運用統計分析預測未來之需求，以作為決策之參考。會計帳務處理及會計報告、決算等財務報告則為預算執行之紀錄，而會計又為公務統計之主要依據來源。

主計人員被賦予內部審核、內部控制之重責，在執行內部審核工作時，必須依循法令規章，而相關之法令規章又多如牛毛。主計業務量負荷繁重，又動輒被扣以「內部審核不力」，而追究責任、連帶處分，可謂為「事繁、責重、風險高」，故主計人員異動頻繁，尤以縣市政府主計室人員之異動為甚。如何發揮經驗傳承、如何有效彙整相關資訊，以縮減查詢時間，並利解惑、如何運用科學方法以簡化工作，提高工作效率、如何廣集各方資訊，以具備宏觀的視野，避免錯誤的決策所造成的阻礙或浪費、又如何彙整出有效、正確、又有決策參考價值、符合需求的各類統計資訊，並因應世界潮流所需，提供各類即時統計資訊，以作為政府各種決策參考，或提供民間業界各種參考指標，以提昇國際競爭力。尤其希望藉此主計審核控制功能，達到政府取之於民、用之於民，將政府施政成果及施政績效，誠實地展現於民，落實預算資訊公開化，讓人民及各專業技術團體能一起實際監督政府支出及施政效能，讓人民的血汗錢能真正用在刀口上，發揮最佳功能，凡此種種皆是主計機構所有同仁需凝聚共識達成的目標。

基於以上理由，研究者以為主計單位為達成以上目標，且主計業務橫向涉及跨部門與各業務單位間相關法規的應用與溝通，縱向則有上級、所屬機關學校，另有與審計機關、稅務機關等之相關業務之互動關係，故實

有必要運用「知識管理」，以達社會賦予的任務。但因主計單位畢竟屬於幕僚角色，以其工作特性在「知識管理」之推動上是否能竟其功、其影響因素為何，是為本研究的動機。同時希望藉此作為主計機關推動知識管理之原動力，及促動主計同仁樂於知識分享，使重要資訊不致因組織成員之離退而散失。

1.2 研究目的與問題

基於研究動機，透過文獻探討，考量主計機關、主計業務之特性，找出主計單位實施知識管理的可能影響因子，設定研究變項（知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動、行政績效）與架構。

本研究旨在探討主計人員對知識管理之認知態度及現況，並深入瞭解人格特質不同的員工、公務機關主計單位特有之組織文化、領導風格、及激勵誘因與知識管理活動之推動及行政績效是否相關、「知識管理活動」與「行政績效」是否相關；又「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」是否具影響性，且「知識管理活動」是否對於「工作績效」有所影響。希望藉此研究結果與發現，提出具體建議，作為主計單位推行知識管理之參考，促動知識分享理念，以提昇主計人員素質及正確而宏觀的決策力，增進主計行政效能，並提供後續研究者進一步研究之參考。

本研究係以縣市政府主計單位編制內同仁為研究對象，採普查的方式，透過實證分析，探究下列問題：

1. 主計同仁之個人特徵（性別、年齡、服務年資、職務、職稱、學歷）對知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動及行政績效之差異性。

2. 「知識管理之認知」與「知識管理活動」、「行政績效」有無顯著相關。
3. 「領導風格」與「知識管理活動」、「行政績效」有無顯著相關。
4. 「組織文化」與「知識管理活動」、「行政績效」有無顯著相關。
5. 「激勵誘因」與「知識管理活動」、「行政績效」有無顯著相關。
6. 「人格特質」與「知識管理活動」、「行政績效」有無顯著相關。
7. 「知識管理活動」與「行政績效」有無顯著相關。
8. 「知識管理之認知」對「知識管理活動」有無顯著影響。
9. 「領導風格」對「知識管理活動」有無顯著影響。
10. 「組織文化」對「知識管理活動」有無顯著影響。
11. 「激勵誘因」對「知識管理活動」有無顯著影響。
12. 「人格特質」對「知識管理活動」有無顯著影響。
13. 「知識管理之認知」對「行政績效」有無顯著影響。
14. 「領導風格」對「行政績效」有無顯著影響。
15. 「組織文化」對「行政績效」有無顯著影響。
16. 「激勵誘因」對「行政績效」有無顯著影響。
17. 「人格特質」對「行政績效」有無顯著影響。
18. 「知識管理活動」對「行政績效」有無顯著影響。

1.3 研究流程

本研究進行的流程如圖 1.1 所示：

一、 確定研究主題、研究目的、研究對象與範圍

本研究先經過蒐集過去文獻，確立研究方向、研究目的、對象與範圍，與指導教授研討確定主題、研究構面及架構，擬定研究計劃。

二、 相關文獻探討與整理

經由國家圖書館、政治大學圖書館、台灣大學圖書館、南華大學圖書館、以及利用網路系統蒐集與問題相關之理論及資料，包括書籍、期刊、論文、法令規章等，予以歸納整理。

三、 研究設計

依據研究目的、蒐集的相關文獻，確定研究架構與研究變項，提出研究假設，參考相關問卷量表，配合研究主題、研究對象之特殊性，設定問卷，請指導教授、師長指正，並決定資料分析方法。

四、 問卷調查

先與各縣市政府主計室主任、副主任取得聯繫，徵詢同意，再寄發問卷進行調查。

五、 資料整理與分析

問卷回收後，剔除無效問卷，進行編碼及資料登錄，運用 SPSS 程式系統進行統計分析。針對統計所得資料予以整理、分析探討。

六、 結論與建議

根據統計分析結果，檢定與驗證原先之假設，作成結論與具體可行之建議，並指出未來研究之方向，供後續研究之參考。

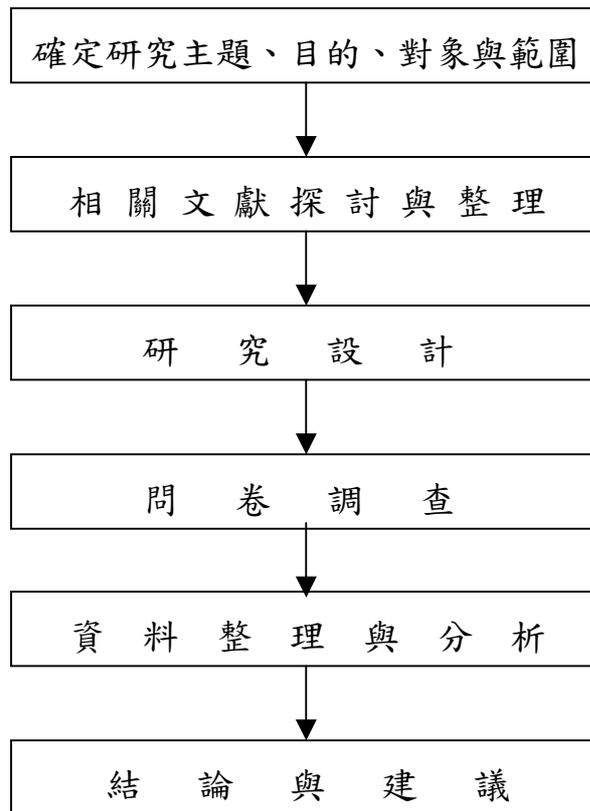


圖 1.1 研究流程圖

1.4 論文結構

本論文共分五章，其架構、內容概述如下：

第一章：緒論

就研究動機、研究目的、研究流程、論文結構，研究限制分別敘述。

第二章：文獻探討

主要在彙整對本研究相關之議題文獻，分別探討知識管理、領導、組織文化、激勵、人格特質及行政績效之國內外相關文獻及本研究探討之方向加以摘述，並試提主計機關應用知識管理之淺見。

第三章：研究方法

介紹研究對象、研究架構與研究變項之操作性定義，提出研究假設，參考相關問卷量表，配合研究主題、研究對象之特殊性，設定問卷，並闡

述資料分析方法。

第四章：實證結果與分析

針對統計所得資料予以整理、分析探討。

第五章：結論與建議

說明本研究之發現，並提出相關建議。

1.5 研究限制

- 一、 本研究雖力求嚴謹，因囿於時間之因素，或難免有所疏漏，可能尚有不周延之處，尚請諸位先進、賢明指正、賜教。
- 二、 填答者之認知感受程度不同，難以標準化，故難免有所偏差。
- 三、 由於填答者對問項之了解程度，及對問題觀察之深廣度不一等之差異因素，可能影響研究結果。

第二章 文獻探討

本章主要在彙整對本研究相關之議題文獻，分別探討知識管理、領導、組織文化、激勵、人格特質及行政績效之國內外相關文獻及本研究探討之方向加以摘述，並試提主計機關應用知識管理之淺見。

2.1 知識管理

管理學大師杜拉克 (Drucker) 指出知識在社會演進的過程中，扮演著極為重要的角色。另一位管理學者梭羅 (Thurow) 亦宣稱在第三次工業革命中，知識已取代先前經濟體系中土地與能源的地位。第五項修練作者聖吉 (Senge) 亦指出，未來競爭優勢的唯一來源是組織所擁有的知識，以及組織能夠較其競爭對手擁有更快速學習的能力 (王如哲，民 91)。

Drucker 於一九六五年就已預言：「『知識』將取代土地、勞動、資本、機器設備等，而成為最重要的生產因素」。Gates (1999) 更指出：「在速度的時代中，每個人都是知識工作者，成功的知識管理，可以使員工隨時、隨地、隨處得到他所想要的資源，如此方能因應競爭的需求」。由此可知，知識是使企業立於不敗之競爭利器。(翁靜柏，民 91)。

知識的獲取大致可以透過幾種不同的途徑：個人經驗的累積、社會傳統、專業人士的教導、大眾傳播媒體的散佈、以及科學的研究。而其中又以科學的研究最能對事務的過成達到解釋、預測、及控制的目的，並使人類對知識的建構與發展更具系統、邏輯、且更為紮實。知識的吸取、累積，亦應配合具有篩選的能力，且須給予精煉的教育訓練，方能發展創新而有所貢獻。

在探討知識管理的議題之前，首先應了解「知識」是什麼？

2.1.1 知識

一、知識的意涵

Purser & Pasmore (1992) 認為要精確地定義知識是非常的困難，因為要回答很多的問題。例如：何為知識？要做哪些事情以獲取知識？什麼是正確 (valid) 的知識？...這些問題是非常難以回答，但若是無法回答什麼是知識，我們將難以設計出能夠生產更多知識及有效利用的組織。Purser & Pasmore 定義知識為「用以制訂決策用的事實、模式、基模、概念、意見及直覺的集合體」。

Gates (樂為良譯，民 88) 認為知識是由個人淺藏的經驗 (tacit experiences)、構思、洞察力、價值及判斷所組成。它是動態的，而且僅能透過擁有知識的專家合作及溝通才能存取。

二、資料、資訊、知識與智慧之區別

資料、資訊與知識之定義及其區別，不同學者之間看法容有不同，茲引用倪傑佛 (Nijhof, 1999) 之主張：

1. 資料 (data) 是簡單之記載和觀察，本身未具特別之意義。
2. 資訊 (information) 是賦予意義的資料。
3. 知識 (knowledge) 是在某種理解的架構中轉化資訊，並為使用者所擁有。

吳行健 (民 89) 認為知識有四層的結構：「資料是知識管理的最底層結構，未經處理消化，屬於初級素材。往上一層就是資訊，將資料有系統的處理，以達傳遞目的。第三層結構則是知識，這是開創新價值的直接材料，也是沿襲自經驗的觀念。最上一層結構為智慧，是組織和個人運用知識，開創新價值，用行動來檢驗與更新知識的效果。」

三、知識的來源：

知識管理所需要的知識來源大致可分為下列幾種：

1. 檔案、書庫、手冊、資料庫；
2. 會議、訓練、管理資訊、期刊、報告、發表、網路；
3. 人與人之間的溝通或團隊交流；

4. 個人學識能力、經驗、創新思考能力。

2.1.2 知識管理相關理論

壹、知識管理的意涵

一、知識的類別

日本學者野中郁次郎 (I. Nonaka) 和竹內弘高 (H. Takeuchi) 引進「顯性與隱性知識 (explicit and tacit knowledge)」的概念，揭開知識管理的序幕 (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, 1998)。

野中郁次郎與竹內弘高主張有兩類知識：隱性和顯性知識，隱性知識 (tacit knowledge) 是諸如直覺、未清楚敘明的心智模式 (mental models) 和擁有之技術能力；顯性知識 (explicit knowledge) 是指使用包含數字或圖形的清晰語言，來敘明意義之整組資訊。一般而言，日本重視隱性知識，意即個人的、脈絡特有的，而且不易於溝通之知識；相對的，西方學者強調顯性知識，也就是正式的、客觀的、可分類編碼的知識。

二、組織知識創造理論

知識的轉換—根據野中郁次郎等人 (Nonaka, et. al., 1998) 的觀點，隱性和顯性知識是互為補充的實體。二者彼此互動而且有可能會透過個人或集體人員的創意活動，從其中一類轉化為另一類。更精確而言，這種基本假設是：新的組織知識是由擁有不同類型知識(隱性或顯性)的個人間互動產生的。這種社會的和知識的轉換過程，構成所謂的四種知識轉換方式：社會化(從個人的隱性知識至團體的隱性知識)、外部化(從隱性知識至顯性知識)、結合(從分離的顯性知識至統整的顯性知識)、以及內化(從顯性知識至隱性知識)(參見圖 2.1)。



圖 2.1 四種知識移轉方式

資料來源：王如哲（民 91）知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p. 64

三、知識管理的定義

王如哲（民 91）整理一些學者的看法，以了解什麼是「知識管理」：

- * 「知識管理」被定義為創造、掌握並利用知識，以增進組織的表現（ Bassi,1997；Torraco,1999）；
- * 「知識管理」是透過良好的資訊管理與組織學習實務，以增進組織知識之運用（Broadbent,1998）；
- * 「知識管理」是應用系統性的方法，來尋找、了解並使用知識，以創造出價值（O'Dell,1996）；
- * 「知識管理」是適時對合宜的人員提供證確之知識，因而她們可以作成最佳之決策（Petraash,1996）；
- * 「知識管理」包括確認、文件化，以及分類存在於組織員工與顧客的顯性與隱性知識（Rossett & Marshall,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）。

可見「知識管理」的定義是相當多元而分歧的。接續引述一些觀點，以進一步闡明知識管理的意涵：

（一）、知識管理即是「無形資產」的管理：

李伯衛茲(Liebowitz, 2000)主張「知識管理是一種自組織的無形資產創造價值的過程」；史維比(Sveiby, 2000)認為「知識管理是從組織的無形資產創造出價值的藝術」，二位學者皆強調知識管理即是「無形資產」的管理。

(二)、知識管理的對象是「智慧財產」：

史維比 (Sveiby, 2000) 認為「知識管理是從組織的無形資產創造出價值的藝術」，他所指的無形資產就是智慧財產。

(三)、知識管理等於「資訊和通訊科技」加上「新的工作組織」：

知識管理頗能符合當前時代的基調，意即資訊和通訊科技正普遍流行，知識被認為是「重要的資產(key asset)」，以及新的工作組織類型正在轉變知識的生產、分享和評價方(Wilmott, 2000)。換言之，資訊和通訊科技加上新的工作組織等於「知識管理」。當關注的焦點在於資訊和通訊科技時，知識管理係指取得並傳播「智慧資本(intellectual capital)」所代表之知識。例如智慧資本的管理系統是設計用來分類編碼、儲存並更正資訊，原則上這是透過電腦網路之持續更新工作。相對地，當關注的焦點在於工作組織時，知識管理是個人或組織能力之發展，以便孕育知識並展現知識的行動(Wilmott, 2000)。

(四)、知識管理是將「隱性知識外顯化」的過程：

尼傑佛 (Nijhof, 1999) 認為知識管理是「將員工隱性知識外顯化的過程，以獲得組織知識循環 (knowledge chain) 之最佳效能」。

(五)、主張知識管理是「整合的知識系統」：

雪梨科技大學的知識管理網站對知識管理作成下述之定義：「知識管理是將組織概念化為整合之知識系統，以及有效使用此種知識之組織管理。此時知識係指人類的認知和革新程序，以及用來支援的人工器物 (Introduction to Knowledge Management, 2000)」。此一定義強調各種知識概念之整合，但特別指出知識管理是組織的管理，而非知識

之直接管理。

(六)、知識管理是透過「資訊管理」和「組織學習」來改進組織知識之使用：

此強調知識管理的目的在於傳送價值至企業。圖 2.2 顯示四項組織單元，並指出知識管理不只是管理資訊的流通，而是包含資訊管理和組織學習。

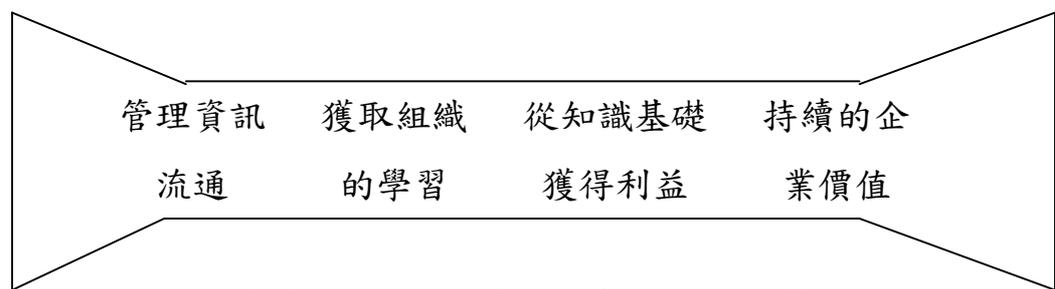


圖 2.2 知識使用有賴於管理資訊和學習

資料來源：王如哲(民 91) 知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.34

(七)、強調「知識循環」的知識管理：

知識管理可以被界定為：察覺現存知識、確認需要的知識與技能、發展新知識、傳播、應用並刪除舊有和過時的知識 (Nijhof, 1999)。這顯然是從「知識循環」的觀點，來界定知識管理的意義。

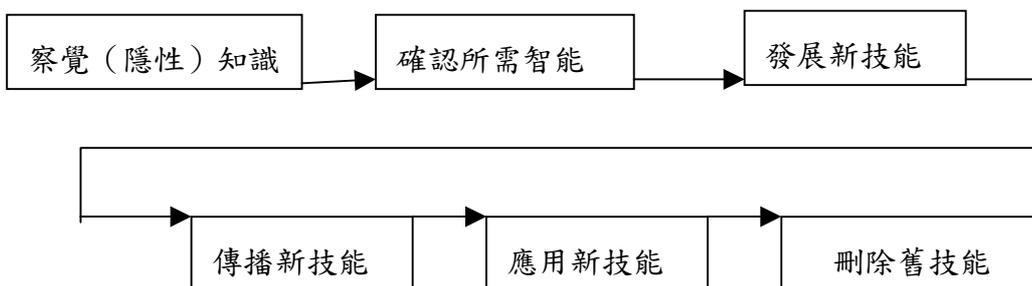


圖 2.3 知識循環

資料來源：王如哲(民 91)，知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.33

(八)、知識管理是一種「有意的策略」：

歐迪爾與艾賽地斯 (O'Dell & Essaides, 1998) 曾主張：「知識管理是一種有意的策略，將合宜的知識適時提供給適當的人員，並協助他們分享，以及將資訊應用至增進組織表現的行動之中」。這種看法突顯出知識管理是一種以知識為對象之有意的策略。

O'Dell & Grayson (1998) 指出：所謂的「知識管理 (knowledge management)」，是指「適時地將正確的知識給予所需的成員，以幫助成員採取正確行動來增進組織績效的持續性過程。此過程包括知識的創造、確認、收集、分類儲存、分享與存取、使用與改進到淘汰等步驟」。所以，知識管理是提供正確知識、幫助組織成員採取正確行動來增進組織績效的過程。

張秉中 (民 89) 則認為：「知識管理並不是個人獨占的學問，走向組織共享的境界，才是知識管理所追求的，也就是說，發展知識管理不只為了提昇工作效率，最重要的目的，還是在於教育組織，希望組織成員在面對問題時，都能藉由組織內資訊互通的網絡，找到解決方案，同時跟其他成員分享處理問題的經驗，以作為下次處理事件的參考依據。」所以知識管理最重要的目的，是在朝向組織分享的境界，並透過經驗分享，作為處理問題的依據。

四、知識管理的基本概念

我們可以將專業知識創造理論應用到知識管理的概念。組織領導者（或組織知識管理者、知識長）在規劃組織知識管理方案時、甚或組織成員（知識使用者）皆應具有以下概念：

know what? — 知道該做什麼？什麼是組織所需要的重要知識？亦即要先了解組織所需要管理的知識類型有哪些，方能有效解決組織的問題、提高競爭力與組織效能；哪些是必須屏除的，以免影響知識管理績效。一般而言這是較難洞悉以作完善規劃之處。

know why? — 知道為什麼需要這些類型的知識、為什麼要做這樣的知

識管理？尤其如能在乎為何如此做「care-why」，知識長如能充分掌握並了解組織願景及成員的意願、動機及適應力，而組織成員能有高度的成就意願、動機及良好的適應力，則所創造的價值將會更高。

know where？—即必須知道所需知識要從何處取得？管理時要將知識存放何處？

know how？—即知道如何做知識管理、需要哪些配套措施、需要什麼設備、如何取得知識、以何種方式取得？

know who？—要作知識管理需先了解成員的個人知識、專長領域、知道所需要的知識找誰要、哪些人願意做知識分享、要賦予誰負責知識管理的工作？以及知識管理的資訊是要提供給誰使用？

五、 知識管理的重要性與理由

PLAUT International Management Consulting（2000）提出以下理由：

- 當精簡組織會耗盡知識，並趨於重視創造顧客的價值之際，非正式的組織成員知識必須由結合顧客和企業程序之正式知識管理方法，來予以取代。
- 降低成本底線已經導致高度的節流，因而必須重視組織一些核心成員之知識。
- 需要時間才能獲得知識，但人員通常會發現本身並沒有時間可用來尋求知識和蒐集有價值的經驗。
- 增加的人員流動和提早退休，使得組織知識之流失較以往來得快。
- 因為企業組織變得更為國際化和全球化，本身的運作亦變得更為複雜，因而需要更多的知識輸入。

知識是一種資產，但是有效的知識管理需要其他資源之投入。有許多

特別的知識管理活動，需要金錢或勞力之投入，這些投入項目包括：

1. 為了掌握知識而製作成文件，並將文件存入於電腦系統中。
2. 透過編輯、包裝和修飾來增添知識的價值。
3. 發展知識分類的方法，並促使這種分類對知識產生新的貢獻。
4. 為知識分配而開發之資訊科技的基礎設施及其應用。
5. 教育員工創造、分享並使用知識。

顯然知識管理需要付出成本，但不管理知識的成本可能會更高。想想任何一個組織如果忽視重要的員工知識，而無法快速地掌握重要而且正確的知識與資訊，回答顧客的問題或下正確的決策，則造成粗造、錯誤的決策或失去的商機成本有多高？

貳、知識管理的轉移過程模式

一、知識管理過程模式

Demarest (1997) 也曾提出知識管理過程的模式 (如圖 2.4)。這個模式強調要知識管理須先建構組織知識，所謂知識建構係指發現或建構一項知識，其來源不僅包含科學知識的輸入，尚包含社會知識的建構。這個模式亦假定了建構後的知識，會透過外顯的計畫 (explicit programmes) 或經由社會交換 (social interchange) 的過程，將組織中的知識予以合併，而具體化於組織中。知識具體化後須將知識散播至組織內，此一過程，稱為知識散播的過程，不但會發生在組織內部，亦發生在組織外部環境中。然後，應用於整個組織中，知識管理的最終目的，在於知識的應用。

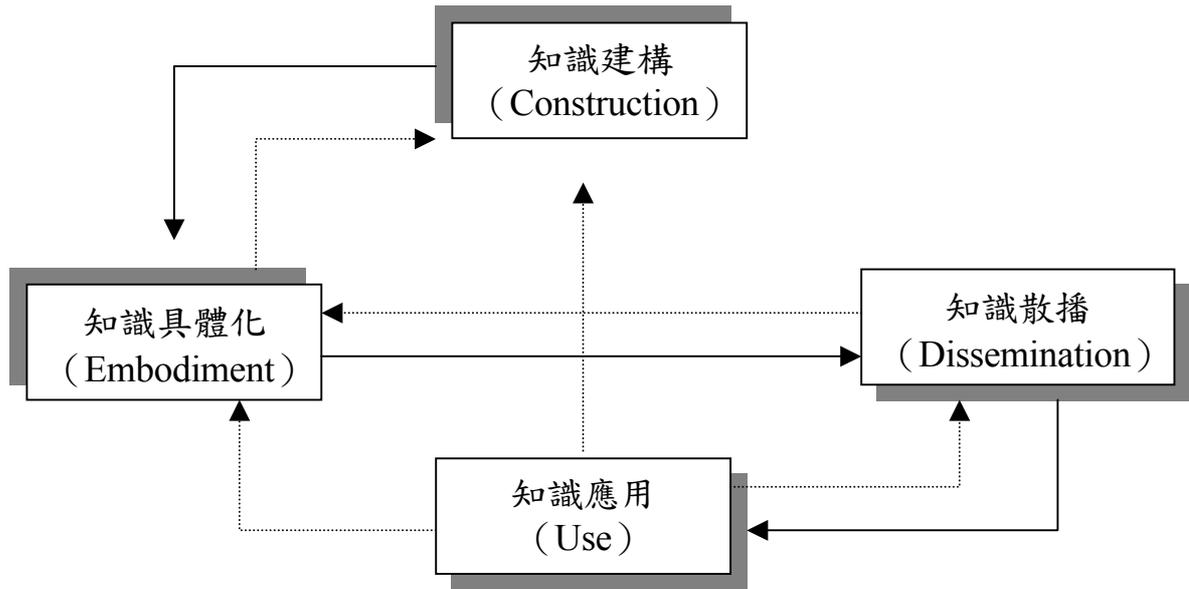


圖 2.4 知識管理過程模式

資料來源:Demarest, Marc(1997), "Understanding Knowledge Management", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3 pp. 374-384.

二、知識管理的實務轉移模式

歐迪爾和葛雷森 (O'Dell and Grayson, 1998) 曾提出最佳實務轉移之管理模式。此一模式包括三項主要組成單元：(1) 三項價值命題；(2) 四項能力因子；(3) 四個步驟的變革過程。

此一模式可應用至顧客、產品、程序、和成敗的實務上。它亦可應用來管理隱性知識：直覺、判斷知道如何(know-how)。圖 3.6 顯示最佳實務轉移模式。此一模式的核心是組織之價值命題。價值命題可提供組織從事知識管理的方向指引, 並反映出組織想要轉移知識和最佳實務之理由。

(一)、組織的價值命題

- (1) 顧客親密性(customer intimacy): 此項價值命題強調掌握並運用組織的知識, 以促使行銷、出售和服務顧客變得更為有效。經由分享與顧客需求和行為相關之知識, 組織希望掌握產品和行銷之優勢、留住更有價值的顧客, 並使用較佳之利益盈餘, 來提供具有較高價值的產品和服務。因此組織必須重視知識管理, 以便有效運用組織之集體智慧, 來支持組

織第一線工作人員，包括行銷人員和顧問在內。

(2) 產品至市場之卓越：很多組織開始應用分享學習和知識管理原則至產品之發展過程。這種概念強調在產品發展上，使用最佳實務來加速產品上市。有一些組織已透過新產品和服務之發展，致力於從現存資產和專利中獲取利益。

(3) 作業的卓越：這類想要追尋作業卓越的組織，通常會透過遍及全球各地之所屬組織，來轉移某一支機構之最佳實務至其他機構。這些組織均使用知識管理原則並轉移實務，以消弭分支機構之平庸孤立現象並節省資源，以及達成過程改進、發展新產品和提升生產力。

(二)、四項能力因子

(1) 文化：幸運的組織開始之初即擁有一種支持知識管理的文化，這是指擁有強的專業倫理和團體榮譽感，也有助於擁有共同之改進途徑，作為思考工作、改進過程之基礎。但是如果組織並未擁有此種支持性文化，則必須努力創建此種文化，否則會有失敗之危險。如何創建此種文化？其中一種方式是提供真正的領導。領導的支持通常不是經由建議、爭論或報告，而是透過財務和強迫性的競爭需求，例如「如果不如此做的話，我們將會喪失市場佔有率」。只有少數組織知道使用正式的金錢和獎勵分享行為之誘因。有一些組織將知識發展和轉移，深植於專業和生涯發展體系之中。過去升遷是根據年資和職位條件，但這並不鼓勵知識分享，現在則開始將知識分享納入人員表現之評價體系中。

(2) 科技：網際網路 (internet) 和網內網路 (intranet) 科技之爆炸性成長和接納採用，已經成為知識分享之強力催化劑。此種關鍵在於必須瞭解科技的力量及其限制。科技造成聯繫之可能性,但不會使

其發生。誠如一位經理所言，「如果你把線路接上，他們也不必然會來」。

(3) 基本設施：領導、健康的文化和基本的資訊科技是必要之條件，但這些並不充分。為了產生效果，知識管理必須建立新的支持體系、新的工作職責、新的團隊，以及新的正式網絡，而且內化成為組織之一部分。

(4) 測量：因為這是知識管理發展最少的層面，因此透過知識管理工具和使用者的評價，來測方案和企業流程之改進情形，顯得相當重要。

瞭解每一項能力因子對最佳實務轉移過程的影響，是組織知識管理面對之第一項挑戰。其次，必須確保所有前述四項能力因子之相互協調和平衡。如果科技容許分享，但文化卻說：「自己保有你所知道的」，則不會發生知識轉移、如果沒有知識分享之提倡者和促進者，即使已擁有支持分享文化的組織也可能不會成功。如果沒有設計和管理變革之過程，良好的意圖也可能會一再失敗。

(三)、四個步驟的變革過程

一項變革方案是指引組織從現狀轉變之指南。一般而言，任何的變革方案均可能會循下述四項步驟（參見圖 2.5）：

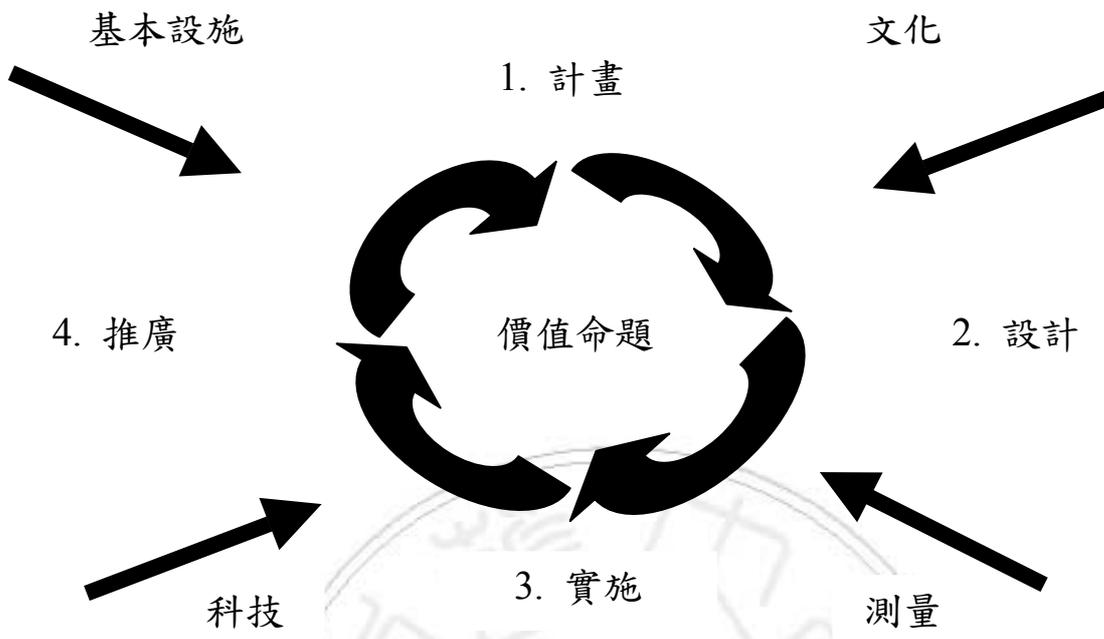


圖 2.5 最佳實務轉移模式

資料來源：王如哲(民91)，知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.91

- (1). 計劃：計劃包括自我評量(self-assessment)(我們的狀況如何?)，以及列出明確的價值命題(我們想要發展成為的狀況是什麼?)。
- (2). 設計：完整的設計步驟包括概述人員和科技之角色和功能，以及透明呈現所需要之組織結構和表現測量。
- (3). 實施：實施通常會包括一項實驗性方案，以檢測新的概念和尚未想到的問題。相當關鍵的是，實施階段可能會提供許多成功之改革經驗，來鼓舞整個組織的熱衷參與。
- (4). 推廣：將實驗性方案予以推廣，使整個組織均能獲得知識之有效轉移的全部利益。

三、知識管理的途徑與步驟

知識管理是永無止境的，因為所需要的知識總是變動不居的。發展有

效的知識管理途徑，需要有跨越科技、過程分析和設計、人力資源管理以及變遷管理之組合。知識的本質會隨著組織而異，知識可以說是經由資料、資訊、思考、及經驗兌化而成。而知識需要予以顯性化、模式化，以便於規劃管理，方能利於運用。

普羅特國際管理顧問公司（PLAUT International Management Consulting）曾主張有效的知識管理會遵循下述三項步驟（PLAUT International Management Consulting, 2000）：

（一）、進行知識內容分析（knowledge content analysis）：透過程序分析和製作文件，可指認出在每一程序被應用至任務之知識所在。知識的核心需被確認，而且特別的知識內容必須由每一知識核心的專家，予以發展並精選出來。

（二）、激勵人員和文化：指認所需的知識、知識核心和這些核心知識的專家，必須建立透過內部溝通和表現管理機制來支持的知識分享環境。人員必須對分享和再次使用知識作出承諾，才能提昇表現。而知識維持的方法，以及增加並更新知識之責任，必須予以正式化，此時可能需要提供一位知識編輯者，來負責維持知識水準和一致性。

（三）、應用科技：最後的一項步驟是設計促使知識快速可供消費和更新之技術性工具。

四、知識管理的架構

知識管理是指認、獲得並利用知識，以協助組織競爭之程序和策略。它也是可根據經驗來分析、反省、學習和變革的「學習型組織（learning organization）」之有形證明。在1995年亞瑟安德森（Arthur Andersen）顧問公司與美國生產力和品質中心（American Productivity & Quality Center）聯合發展出知識管理架構（參見圖 2.6）。此一知識管理架構之核心是此一知識管理過程本身。這種過程是動態的，而且通常始於創造、尋

找並蒐集組織的內部知識和最佳實務，然後分享和瞭解這些實務，因而人員可善加利用。最後，此一過程包括調適和應用這些實務至新的情境。

為了使知識管理發揮效果，組織必須重視知識管理的脈絡，因此與此一過程有關而且會造成促進或阻礙知識管理成效之因素稱為「能力因子 (enablers)」，也就是策略、領導、科技、文化和測量。目前知識管理之所以困難的一項原因，乃因為這些能力因子依然未受到完整之瞭解。

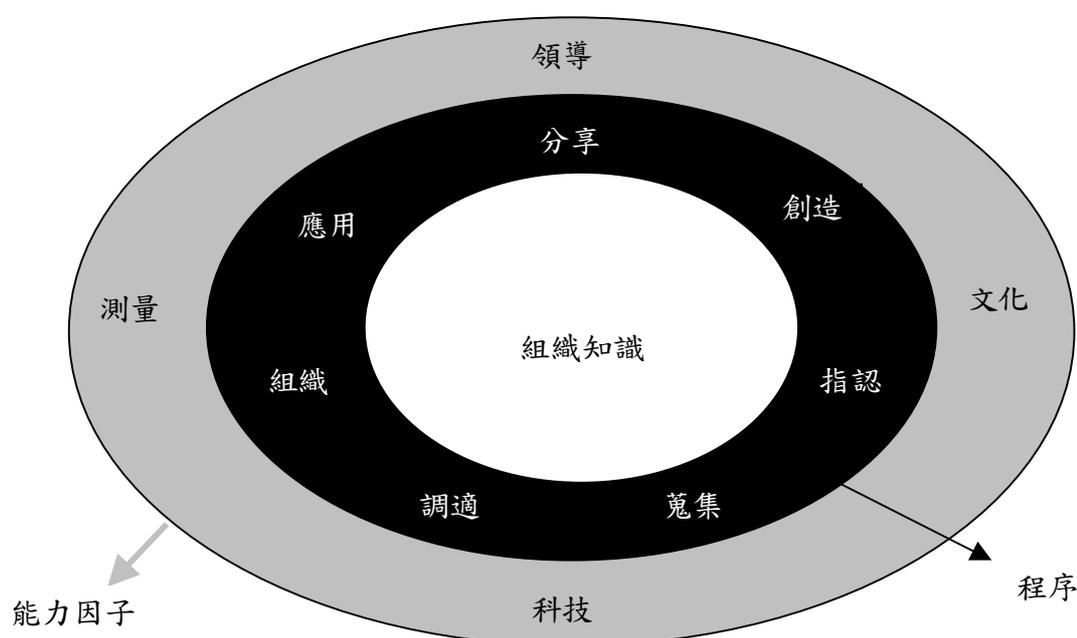


圖 2.6 美國生產力和品質中心的知識管理架構

資料來源：王如哲 (民 91)，知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.122

五、知識管理的相關活動

知識管理包括知識的創造、篩選、記錄、整理、分析、複製、傳播、分享等過程，組織需要有一套管理知識的制度或系統，引導組織建構組織專屬的知識。雖然學者們說法不一，然而，本研究採用 Demarest (1997) 的觀點，並彙整各學者的看法，將知識管理之活動分為知識之取得、知識

之儲存、知識之移轉分享及知識之應用等四部份，說明如下：

(一)、知識的取得

此部份包含知識取得、建構及知識之創造等。為促使組織有效能地取得外來知識的介面管理活動，妥適的使用各種方法，以快速取得新知的管理活動。各學者對知識取得之種類彙整如表 2.1：

表 2.1 知識取得方式彙整表

作者	取得方式	重點摘要
Davenport (1999)	收購	收購某個組織，或是僱用擁有這項專才的人員。
Barton (1995)	1. 科技知識的外部獲取來源	顧問、客戶、國家實驗室、供應商、大學及其他競爭或非競爭公司
	2. 外部獲取機制	觀察、授權、研發合約、技術股、共同研發、特許、合資及購併
	3. 知識創造和移轉活動	1. 共同解決問題 2. 執行並整合新技術程序及工具 3. 實驗和原型試驗 4. 輸入和吸收外部科技知識
Nonaka & Takeuchi (1995)	知識的創造係由內隱知識與外顯知識之互動而來，簡稱 SECI 模型	1. S：共同化 2. F：外顯化 3. C：結合 4. I：內化

資料來源：翁靜柏 (民 91)，知識管理在國立大學教務處的應用研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文

(二)、知識的儲存

此部份包含知識之篩選、記錄、整理、儲存及分析。每個組織經過長期的運作與發展，都會產生許多文獻、報告或紀錄，這些資料可能是書面的，也可能是儲存在檔案、資料庫中。但是，如果沒有經過系統地整理、分析與保存，充其量也只不過是組織之「文件資料」，而無法發展成對組織有益的「知識」與「經驗」。

Davenport & Prusak (1998) 指出：當知識愈豐富，愈無法言傳，就應該多利用資訊科技，來協助人們直接分享並保存這些知識。

知識必須被儲存在組織內部，以便擷取、修正及重複使用，如此，知識才不會因人員的異動而流失。

(三)、知識的移轉分享

此部份包含知識之散播、分享等。Davenport & Prusak (1999) 指出：公司在僱用員工時，所重視的往往是他們的經驗，而不是他們的智力或教育程度。但如何留存員工的工作經驗，除了適度的儲存外，透過知識的移轉與分享，亦是重要方法之一。

Hedlund (1994) 提出知識的轉換，包括三個步驟：

1. 「文件化」與「內化」

所謂文件化係指將組織內之內隱知識可以清楚表達的過程，它可增強資訊的移轉、擴散及進步，是企業成長的關鍵因素，而「內化」是指將組織中之知識，變成個人之內隱知識的過程，它使得有限的認知、知覺的及協調的資源，變得更經濟。

2. 「延伸」與「凝聚」

所謂「延伸」是指由層次較低移向層次較高之知識移轉，而「凝聚」則是與「延伸」反方向的過程。

3. 「吸收」與「散播」

從環境中取得、吸收知識，並將知識散播至環境中。吸收與散播原

則是知識輸入及知識輸出的概念，這些知識可以是內隱的，也可以是外顯的。

(四)、知識的應用

此部份包括知識之推廣及應用。知識管理不僅強調組織知識的取得，更強調知識的應用。有效的知識管理，可確保「讓對的知識，在對的時間，傳遞給對的人」之流程。

知識管理的目的，不僅在創造知識，更是在讓新知擴散到組織各單位，共同享受新知識的好處。不過，由於知識大多是隱性的，公司必須將知識明文化，才能使知識加以擴散、應用（湯明哲，民 90）。

知識管理最重要的意義在於「知識分享」，不過，Grant（1996）認為知識本身具有「獨享性」，因此，組織成員必須有公開的意願和能力，才能使知識擴散有效運作。組織中，成員往往因績效競爭而缺乏互信，重要知識有所保留，不願分享。湯明哲（民 89）指出：「其實知識管理最根本和最嚴重的問題在於誘因機制，組織內如何建立誘因機制，使員工願意分享知識、應用知識，是知識管理上最重要的一項」。

知識管理是涵蓋各種知識的來源：包括資料庫、網站、員工及合作夥伴，並在資訊發源處即建立知識分享的管道，同時評估重要性，透過與組織中其他資訊的關聯，賦予更豐富的意義。

發展知識管理，不只為了提昇工作效率，最重要的目的，還是在於教育組織，希望組織成員在面對問題時，都能藉由組織內資訊互通的網絡，找到解決方案，同時與其他成員分享處理問題的經驗，作為下次處理事件的參考依據（張秉中，民 89）。所以，知識的取得，貴在應用，而且要让整個組織中，在需要時，均垂手可得。如果能妥善分享、應用現有知識，可以替組織省下許多成本，讓組成員不會犯重複的錯誤，也不須浪費時間摸索。

六、知識管理與電腦、網路科技之關係

隨著資訊科技的進步，人們對電腦的依賴程度愈來愈高，尤其是每個組織在經過長期的運作與發展，均擁有許多文獻、報告或紀錄，這些資料可能是書面的，也可能是儲存在電腦資料庫中，但如果沒有經過系統化的整理，充其量也只是一些歷史資料，而無法發展成對組織有價值的「知識」與「經驗」。有用的知識，通常來自經驗與記憶，如能透過網際網路與組織內部網路的運用，人們蒐集、過濾、接觸資訊的能力，也大幅提升。電腦、網路科技在知識管理上最有價值的功能，主要在於拓展知識範圍的廣度及深度，以及提升知識的取得、儲存、移轉及應用的速度，並將複雜的東西，變得更簡單、更明確。由此可知，電腦、網路科技就好比是知識管理的基礎架構。

知識管理系統：

Alavi & Leidner (1999) 認為處理知識的資訊系統稱之為「知識管理系統」(knowledge management systems, KMS)。而 Arthur Andersen Business Consulting (1999a) 則給予更清楚的說明：知識管理系統的狹義方面是指實踐知識管理流程時的必要資訊科技。但廣義而言，除資訊科技以外，也包括活用資訊科技的業務流程、人才與組織、知識策略等系統。因此，知識管理系統是資訊類系統的一種，但他並不單獨存在，而需與企業組織的基礎建設和其他資訊類系統連結。

根據相關文獻得知，不論著重系統化策略或個人化策略，欲有效率地推行知識管理，可以透過資訊科技，使「知識」成為超越地域、無遠弗屆的資源，所以資訊技術與網路是知識管理不可或缺的基礎建設。

Gates (1999) 指出知識管理必須要善加利用資訊系統做為輔助的工具，才能使其功能完善並得以管理企業資訊的流動，讓需要者獲得正確的資訊、快速地採取行動以及做出最好的決策。Alavi & Leidner (1998) 認為資訊科技對知識管理有四項貢獻：

1. 可以延伸個體在組織內部的網路。

2. 可以提供快速的學習。
3. 可以提供快速儲存、取用、以及更新資訊。
4. 可以使未結構化的知識在組織中散播。

周書鴻（民 89）則進一步指出資訊技術在知識管理的應用上，應該包括下列 10 項要素：

1. 資料處理：

該資料經過不同的轉換，轉變成企業的智慧資產。

2. 報表：

除了提供各式不同的資訊報表以外，資料倉儲（data warehouse）的開發可以更快速與簡單地使用大量的資料。

3. 網路通訊：

透過資訊通訊網路提供順暢的溝通管道，更利於資訊的交換。

4. 文件管理：

此為企業電子文件的儲存所，提供了建立、索引以及處理複雜文件的工具，若能加入過濾、組織、選擇、轉換、組合和改善的功能，便能發揮更完整的效能。

5. 蒐尋與調閱：

推播技術（push technology）的引進有助於知識管理，它能夠讓使用者選擇自己有興趣的資訊，並且定期自動傳送到面前。

6. 資料管理：

知識除了文字、數字等結構性的資訊以外，也包含了影像、圖形、影音等非結構性的資訊，並且以資料庫來管理。

7. 電子出版：

利用 HTML、XML 等豐富的呈現方式，提供一種簡單又共通的存取模式，讓知識分享擁有良好的機制。

8. 群組軟體：

例如 Lotus Notes 這類的群組軟體，可用來擷取每一次交易的經驗、傳播最佳實作範例(best practice)，簡化問題討論及腦力激盪方式。

9. 工作流程：

工作流程系統會擷取並整理隱含在企業營運程序中的知識。

10. 諮詢中心：

諮詢中心紀錄許多關於企業內外部產品、系統以及經營程序的資訊，以利員工解決類似的問題。

由於知識涵蓋有形的知識(例如經過處理的資訊)及無形的知識(例如人的經驗、認知與智慧)，其管理的考量則涵蓋技術與人性兩層面，若要讓知識有效的分享及利用，適切地應用資訊技術來支援知識管理絕對是有效率的方式，然科技必須來自人性，否則投資再多的資訊系統也會形同虛設。

知識管理要能夠長久發揮效能與創造價值，需要組織理論的管理與資訊科技的架設應用，其目的是期待能夠形成知識創造及分享的組織文化，經由個人知識的學習與累積，進展到組織的學習與累積知識，最後成為學習型組織的形式，增益知識管理的效能於組織運作之中。

參、知識管理的關鍵成功因素

行政導入知識管理以鄒景平(民89)提出之六項關鍵成功因素與公務機關特性較為相關，此六項因素為：

- 1、高階主管支持
- 2、目標導向的知識管理策略
- 3、專責的知識管理人員
- 4、提供獎賞及激勵參與的誘因
- 5、不斷的溝通與推廣
- 6、度量成效

湯皓宇(民89)歸納出一個好的知識管理計畫應做好下列八項工作：

1. 具有完善的教育訓練計畫。

2. 能建立一個知識寶庫來保存、分享知識。
3. 員工們樂於分享知識。
4. 組織必須具有樂於學習的文化。
5. 善於利用資訊科技。
6. 易於獲得專業知識。
7. 設立知識執行長。
8. 提供較佳的業務處理模式。

知識管理之促動 (enable):

知識管理要有效的推動與實踐，就必須在組織管理上予以促動，而促動知識管理的要素，就是指可以促進組織實踐知識管理的重要行動要素。Davenport, De Long & Beers(1998)曾經分析 24 家公司的 31 個知識管理專案，研究發現組織若要有效地推動知識管理，其歸納共有 8 個要素（劉常勇，民 88）：

1. 使組織知識呈現明顯的經濟效益產出與企業利益、競爭優勢密切相關。
2. 發展有益於知識管理之良好的科技與組織基礎建設，包括有益知識流通的電腦網路與資訊軟體，能推動知識管理的部門或組織制度，如 CKO（知識長，chief knowledge officer）制度。
3. 發展適中適用，兼具標準系統與彈性結構的組織知識庫。一個適當、具有可行性的組織知識結構，將有助於組織內各項與知識發展有關專案的推行。
4. 形成有利於知識流通、創新的知識型組織文化。
5. 對於組織之知識管理，應給予明確的目的、定義與用詞。知識管理不同於資訊管理，必須對於你所要推動的專案目的、知識的定義，要能夠在組織內進行明確的溝通與建立成員共識。
6. 組織對於成員參與支持知識管理有關的活動，應建立有效的激勵機

制。如何讓大家願意支持知識管理、參與分享知識，激勵機制將是有必要的。激勵的方式包括物質與精神，但都必須要直接有效，尤其是針對所謂的知識份子。

7. 組織應擁有許多有助於知識流通的管道，在知識流動過程中能帶來知識增值的效果。

8. 高層主管的支持，包括在口頭、行動、與資源上的公開支持。高層主管不盡然需要對知識管理活動有直接的參與，但在態度上的支持與認同將是必要的。

勤業管理顧問公司 (Arthur Andersen Business Consulting, 1999b) 指出知識的創造和運用都是由「人」來主導，所以組織要重視領導和企業文化，同時必須採用一套能夠支援知識管理的績效評估系統，並且利用資訊技術以提昇實行知識管理的效率。因此勤業管理顧問公司將知識管理的促動要素歸納為領導、企業文化、績效管理與資訊技術四大類，其內容簡述如下。

1. 領導

領導最主要在指出組織的願景，並訂出實踐願景的具體方式。領導可以有效地推動知識管理，它是組織全面推動知識管理的成功關鍵。

實踐知識管理應以整體性為考量，它需要高階主管強而有力的領導，使得許多措施能夠互相配合，因此在「領導」時應注意以下幾點：

(1) 組織的架構，例如設置知識管理推行小組與知識長等，以支援知識管理以及確保各種措施的具體成效。

(2) 作業流程的架構，例如設計知識管理的推行流程。

(3) 健全的環境，例如資訊系統的安全與權限管理。

2. 企業文化

企業文化對知識管理的影響甚大，因為只有在全體組織成員都能夠孕育出積極、關心並主動散佈知識的風氣後，才可能維持不斷的學

習與改革。然而企業文化的培育與改革並非易事，但若無支持知識管理的企業文化就無法完全發揮知識管理的成效。

欲形成支持知識管理的企業文化就必須要喚起組織成員們的意識，改變他們的行動，而且需要高階管理階層共同的參與，使其認知提供自己的知識並獲得其他人的回饋是可以提昇自己。

3. 績效管理

績效管理的目的是為了要增加知識與提高知識的利用頻率，並且要明確地找出對組織有貢獻價值的知識，因此，知識管理要評估知識的質、量、利用狀況及貢獻度，而且要考核知識的提供者、管理者以及知識管理推行小組。

此外，適當的引進與實施獎酬系統，可以促使組織成員積極參與知識管理，例如：表揚提供高價值知識的人，或是將其納入升遷、加薪的考評項目等。

4. 資訊技術

實施知識管理不一定得使用電腦、內部網路及無線設備等資訊技術。但若能跨越時空障礙，使組織成員與資訊相互溝通，或是可以有效管理的及應用組織內迅速擴充的知識量時，該資訊技術就能充分發揮知識管理的效果。

知識管理的資訊技術應該根據組織的任務內容以及使用的需求予以設計與發展，以達成組織預定的目標。知識管理之資訊技術要能夠支援知識循環之系統化、分享、檢索、分析、創造、提供與學習等七要素，而且要能夠支援領導、企業文化、績效管理等其他知識循環促動要素。

詹子賢(民 91)歸結以上兩者之研究得知一個觀點(整理如彙整表 2.2)，組織若要成功地經營運作並落實知識管理，就必須進行明確的管理措施並掌握能促進實踐知識管理的重要促動要素：「領導」、「激勵」、「績效管理」、「文化呈現」、「資訊科技」以及「組織制度」等。

表 2.2 知識管理之促動要素彙整表

研究者	推動知識管理的內容	促動因子
Davenport, DeLong & Beers(1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使組織知識呈現明顯的經濟效益產出。 2. 發展有益知識管理之科技基礎建設，並設置推動知識管理的部門或組織制度。 3. 發展適當且具彈性之標準系統與知識庫。 4. 形成利於知識流通與創新的組織文化。 5. 給予組織明確的目的、定義與用詞，以及明確的溝通與建立成員共識。 6. 建立有效的激勵機制以支持知識管理。 7. 組織應擁有許多有助於知識流通的管道。 8. 高層主管的支持與認同。 	<p>⇒ 整體組織管理</p> <p>⇒ 科技與制度</p> <p>⇒ 科技與制度</p> <p>⇒ 組織文化</p> <p>⇒ 領導</p> <p>⇒ 激勵</p> <p>⇒ 科技與制度</p> <p>⇒ 領導</p>
勤業管理顧問公司 Arthur Andersen Business Consulting (1999b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織應設立知識管理推行小組或知識長制度。並且訂定知識管理的願景與實踐方式。設計知識管理的作業流程架構。並營造健全的環境與注意系統的安全管理。 2. 孕育全體成員都能積極、關心與主動散佈知識的企業文化，並維持不斷學習與改革的風氣，以完全發揮知識管理的成效。高階管理者應共同參與，喚起員工支持知識管理的意識與企業文化。 3. 評估知識的質、量、利用狀況及貢獻度，以利增加知識的利用頻率與提高知識的量，並明確地找出有價值的知識。考核知識的提供者、管理者、部門及部屬，並引進與實施適當的獎酬系統。並成立知識管理推行小組以評估知識循環。 4. 根據組織的業務內容以及使用者的需求，設計並發展適當之資訊技術與工具。引進能夠支援知識系統化、分享、檢索、分析、創造、提供與學習的資訊技術。採用的資訊技術要能夠支援領導、企業文化、績效管理等其他知識管理促動要素。 	<p>⇒ 領導</p> <p>⇒ 組織文化</p> <p>⇒ 績效管理</p> <p>⇒ 資訊技術</p>

資料來源：詹子賢（民 91），知識管理實踐模式之建構—以空軍後勤維修組織為例，南華大學管理研究所碩士論文

2.1.3 知識管理方案

茲爰引王如哲（民 91）所整理各學者有關知識管理方案的資料：

壹、知識管理方案的基本觀念

一、第一項有關知識管理方案的基本觀念是：知識管理方案與資訊管理方案並不相同。

大部份的知識方案管理者會承認本身對於什麼是組織知識，以及知識和資訊間之明顯區分，普遍缺乏瞭解。但具有的共識是：資訊是流通的訊息；相對地，知識是資訊及其行動脈絡的組合。實際上，大部份的方案是知識管理和資訊管理之組合。但是知識管理方案擁有一些明顯特徵，使其與傳統的資訊管理或資訊系統方案截然不同。表 2.3 顯示知識管理方案和資訊管理方案之差異情形。

表 2.3 知識管理方案與資訊管理方案之差異對照表

知識管理方案	資訊管理方案
目標強調對使用者的附加價值	目標強調資訊的傳送和可接近利用
支持作業的改進與革新	支持現存的作業
透過內容的過濾、詮釋和修飾，來增加內容的價值	傳送擁有甚少附加價值的可利用內容
通常需要持續不斷的使用者貢獻與回饋	強調單向的資訊轉移
平衡考慮科技與文化的影響	極度重視科技
系統的輸入變化排除了自動的取得流程	假定資訊取得可以是自動化的

資料來源：王如哲(民91)，知識管理的理論與應用－以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.110

不論方案被界定為知識管理方案、資訊管理方案或兩者之組合，這些方案之管理者會擁有一項共同特徵，也就是他們會不斷試著增加更多的價值至本身所提供的內容上，也就是努力將資訊轉化為知識。在從事此種轉化活動時，他們也會採行一些不同的作法，包括根據適時和關聯性來過濾知識內容，增加脈絡和進行比較，以及將重要的資訊分組表列並建立架構。

對知識方案而言，這些作法和努力比判定管理的對象是知識或資訊來得更為重要。成功的知識方案必須克服的一項最大障礙是：如何察覺並深入瞭解知識和資訊間的區分。資訊的組成主要是將資料予以組織、分組和歸類，使其具有意義；知識是將資訊予以創意利用，以提升組織的生產力，並促使組織採取正確之行動。知識和資訊二者甚為不同，因此在決策上和品質上，管理知識和管理資訊大相迥異。資訊會因為透過個人和組織之分享式瞭解，以及建構意義之社會與人文過程，而轉化為知識。在決定使用科技之前，知識管理方案應先重視人員，以及肯定他們的現場實務經驗和

工作文化之重要性。另一方面，資訊管理方案則往往先以科技對策作為起點，其次才考慮人員的工作實務和文化。改變人員的行動和建立助長個人知識之學習環境是相當大的挑戰。組織持續擴充並從其工作社群的集體知識中獲取利益，也是相當困難的任務。知識管理確實需要一種相當不同的洞見，它會超越傳統之資訊管理觀點（Borghoff and pareschi, 1998）。

二、第二項有關知識管理方案的基本觀念是：應建構成功知識管理方案所需具備之組織特徵。

一般說來，發展成功的知識管理方案之組織，其本身會具有下述幾項明顯特徵（Kearney, 1999）：

- 組織本身擁有或者能夠進入有助於達成策略性目標的分類編碼知識之儲存庫；
- 組織本身會積極建立分類編碼之知識檔案；
- 組織熟練於快速而有效的知識分類編碼活動；
- 組織會允許成員針對日常事務活動進行實驗，因為組織瞭解在重新詮釋分類編碼知識時，可以發出革新活動和創新的知識；
- 組織會鼓勵人員對新觀念具有敏銳性，而且會提供充分的發展空間，使其成員具備創造力；
- 組織會採取去除有礙於組織及其人員接受新資訊之盲點。

通常具有前述理想特徵之組織是罕見的，而且任何努力於使本身具備這種理想特徵的組織，均應瞭解存在於這些特徵中有一些似是而非的觀念。如同許多其他的管理方法一般，如果應用得當，知識管理可能會是組織的重要競爭優勢來源。同理，知識管理如果無法產生重要的成果，亦可能只是另一種短暫的流行。

三、第三項有關知識管理方案的基本觀念是：獲悉知識管理方案之優先項目。

隆哥等人（Long, et. al, 1997）曾指出知識管理方案的優先項目如下：

- (1) 綜述並分配競爭環境的相關知識；
- (2) 更有效分享現存的知識（例如，結構性知識、習得之教訓），以改進組織之作業表現；
- (3) 促使知識資源和短缺的知識更顯而易見，以增加利用知識的機會，並注意有特殊知識需求之領域。
- (4) 測量智慧資產是組織的一項重要策略。
- (5) 增加現有產品的價值或開創全新之收入來源，以創造出更多的知識密集產品。

四、第四項有關知識管理方案的基本觀念是：確知知識管理方案所需投入的資源與要素。

知識管理方案所需要的一些資源，除了會與其特殊的脈絡有關外，所有方案均有成功所需之特定要素，這些要素如下（Long, et. al, 1997）：

（一）知識方案的贊助者和管理者

因為任何方案均會涉及組織的變革，這些方案需要管理者與贊助者提供並管制所需的資源。尋找贊助者並使他們作出承諾，可能是知識管理方案面對之最大挑戰，因為知識的抽象本質，還有很多組織的行政主管並不容易看到知識和第一線工作人員之直接關聯。因此知識管理者必須特別注意避免學術性自大。在管理知識時可能會看到一種趨勢，亦即知識管理者開始覺得自己對於管理領域的瞭解甚過於任何其他人。這種徵候群稱為「知識管理的黑暗面」。這是必須極力避免的現象。

（二）新的知識管理和角色

知識管理方案需要一組精密的能力，包括：(1)強的人際和促進的技能，使扮演不同角色的人員能夠在一起工作；(2)有一種致力於持續評量方案的附加價值之企業取向；(3)開發管理的基本設施所需之足夠技術知能。仰賴特別的方案來管理組織的知識，可能也需要設定組織內尚未普遍發現的新技術。許多知識管理方案均需要具備推理、解釋、綜述各種來源的資

訊能力人員，包括編輯人員、報導人員、分析師、團隊促進者，還有需要使用可對終端使用者加值的方式，來進行彼此的溝通。

（三）設置科技的基本設施

大多數知識管理方案會擁有資訊科技的組成單元。最為普遍的科技包括使用桌上型電腦和通訊來聯接可資利用之資料庫（databases）、資訊庫或知識庫。對於許多知識管理方案而言，使用科技的選擇會深受組織內部標準之影響。但有些知識管理方案，方案領導者必須作成科技選擇的決策，這類應植基於組織內部單位已具備的知識管理能力之上。在 1996 年初大多數組織面臨的一項共同的技术決策是，必須作成 Lotus Notes 或全球資訊網為基礎的「網內網路」二者間的選擇。

（四）處理較為廣泛的文化和人文課題

組織通常在重視科技知識管理之際，卻發現組織之成敗因素是文化和人文因素。也許最為關鍵之文化問題包括創建一種知識獲得評價和分享的組織氣氛。特別的人力資源方案，例如表現評鑑和誘因方案在這方面應該會有助益，但更重要的是，這些方案必須和廣泛的組織文化相契合。創造知識導向的文化是組織管理主管，或者學習部門主管之重要職責。

（五）金錢

實際上如同所有的組織方案一般，知識管理方案需要財務資源之投入。組織必須支付人員和科技的費用，還有後勤支援包括面對面的知識創造和轉換，以及在某些情況下，組織必須購買外部的資訊。知識管理方案之成本可能不盡相同，但因為必須付出這些成本，所以知識管理者應該盡最大的努力，來獲取這些方案可能產生之利益。

貳、知識管理方案之發展順序、實施步驟與實踐問題

在研議規劃組織的知識管理方案時，似乎可遵循下述幾項發展順序

（PLAUT International Management Consulting,2000）：

一、什麼 (what) 是組織的重要知識？

第一個發展順序是評估使用什麼知識，可以解決何種組織問題，並可用來分析成本與效益，以便發展企業的範例，來替引組織在人力資源、系統、過程變遷／改進上所需的投資。因此，組織必須指認所需管理的知識類型－能力 (competencies)、資訊 (information)、產業知識和經驗；同理，甚少或沒有價值的資訊則需要予以揚棄或分離。

二、知識存在於何處 (where) ？

第二個發展順序是組織應該進行知識審計 (knowledge audit)，以找尋出有用的知識。這種知識可能會存於系統、文件和檔案，以及人員大腦之中，而且這種知識可能在於組織內和組織外，知識審計也會指認出組織缺乏知識的程度。

三、如何 (how) 取得知識？

第三發展順序是透過行動計劃，來扼述如何取得可能會遺漏之知識。例如，組織可進行決策性的搜尋，以指認出組織外具有所需知識之人員，亦可使用一系列結構性訪談和工作坊 (workshop) 來取得員工之現存知識。

四、什麼是合宜的助長文化

第四個發展順序是發展有助於知識管理方案之合宜文化。在過去十年間，管理學家和實務人員對於「學習型組織 (learning organization)」，以及如何發展鼓勵知識分享和取得知識之文化擁有高度的興趣。組織必須使成員擁有時間學習、分享和「講述故事 (storytelling)」的機會，因而組織的知識得以傳遞。

五、對於訓練、表現管理和變遷管理有何啟示？

第五個發展順序是掌握知識管理方案對訓練、表現管理和變遷管理之啟示。訓練和發展的新途徑應該容許個人的模糊表示 (shadowing)、訓練 (coaching) 和自我導向學習 (self-directed learning)，來促進組織本身之自我發展。有一些方法與表現管理途徑有關，例如可藉由敘述團隊目標和

獎勵團體成就，來鼓舞組織成員之知識分享和合作。變遷管理的活動亦可協助建立適當的知識管理基本設施和「組織氣氛(organizational climate)」，以鼓勵組織人員表現所需要之行為和態度，並致力於建立新的工作方法。

Khaund (2000) 主張知識管理方案的實施步驟為：

一、指認企業的問題

組織必須將知識管理方案 (Knowledge management projects) 與企業的目標相結合。如果沒有針對知識管理來敘明所欲達成之企業目標的話，則可能會變成欠缺明顯理由，而且只是加諸於人員的另一項活動。可作為知識管理目標之項目包括財政目標、品質、顧客滿意及革新。知識管理應該擁有一組清楚的目標之另一項理由是：大部分的成功知識管理方案係始於小型的活動，並且會接受完整之檢測。這種理念是先進行小規模的檢測過程和文化的變革，不僅是軟體而已，然後予以精煉並應用此一技術至組織之其他企業問題上。

二、準備變革

成功的知識管理所需之組織變革，只有一小部分是屬於技術性的。從事知識管理方案的人員面對的一項共同問題是：往往會將科技置於人員使用科技的意願或能力之前頭。但戴文坡(Davenport)相信知識管理投入的努力之中，有三分之二需要投注於非科技的問題上。如果投入超過三分之一的時間於知識管理科技上，可能已忽略會影響知識管理系統發揮實際效果的內容、組織文化和人員動機。其次，時間與支持也是造成知識管理成敗的關鍵因素。組織應該給予人員於工作時間中，留有學習和實踐知識管理之時間。擁有知識管理時間的員工，也需要獲得指導和協助。一旦人員準備好嘗試知識管理時，組織需要運用技術性工具和教練來支持他們。

三、創建團隊

一旦選定問題而且已經清楚瞭解實施知識管理的企業目標之後

，組織必須決定員工需要何種知識以便解決問題。針對諸如「誰是公司中擁有這種知識的人？」、「他們如何在工作上使用此種知識？」、「其他需要此種知識的人是誰？」，以及「我可以如何將此種知識分類，因而需要者可容易找尋？」等問題，來尋找可能的解答。建構並推展知識管理系統，必須強調核心團隊擁有廣泛的專門技術。知識管理方案面對的問題和所欲造成之組織目標，會將知識管理團隊的所有成員結合在一起，但是每一位成員具備的技能和經驗應該有所不同。知識管理團隊也需要在組織知識內容上之輔導，這類技術最好由具有圖書館學背景知識的員工來提供，組織的圖書館員是分類資訊之專家，他們擁有現存資訊來源之內容和關連性的知識，而且能夠協助過濾資訊，尤其是來自外部的資訊，以防止發生資訊過量之現象。

四、執行知識審計 (knowledge audit)

知識審計始於員工設定解決企業問題所需要的知識。此時會有一些自認知識權威者可能會提議一項長的、詳細的，甚至於是冗長乏味的程序。經驗顯示這不必然是進行之正確方法。事實上，具有生產力的知識審計，只需要專注於回答下述問題：「為了解決面對的問題，我擁有什麼知識、缺乏什麼知識、誰需要這種知識，以及他們將會如何使用此種知識？」

五、界定重要的特徵

雖然正如同每一個別組織，個別的知識管理系統也會有所不同，但它們也會有許多相同的基本特徵。這些特徵通常會描述知識管理系統的開放性、可測量性、可裝置性和安全，並引導決定自外部購買或由內部建構的產品和科技。

六、建構知識管理之基石

組織的知識管理系統是使用來促進員工間的知識蒐集、組織、轉移和分配之資訊科技體系。成功的知識管理方案會採用科技作為「建構基石」並採行階段性的途徑，以尋求滿足現存資訊之立即性需求和改善知識取得

和管理之間的平衡。

七、聯結知識和人員

找尋組織中「誰知道什麼？」，總是一耗費時間之過程，而且必須仰賴善於發現意外收獲的才能，並非是尋找具有正確知識人員之對策。儲存重要的專門技術並不是一項新的需求，而且有很多組織已經實施「技術資料庫 (skills databases)」，以試圖解決此類問題。技術資料庫必須仰賴終端機使用者，在其能力和工作功能改變時會願意主動更新檔案。顯然必須要有資料庫管理者來負責持續更新資料庫的工作。因為組織會聘用新的人員，而且現有人員也會離開公司，或者移至組織其他部門工作。知識指南會促使員工存放重要的專門技術，以便分享隱性知識 (tacit knowledge)，包括本身的經驗、「知道如何 (know how)」和洞見 (insights)。知識指南可根據員工分享的、貢獻的知識，來推理出員工所知的知識。在使用者敘明所欲尋求的專門技術之後，知識指南會顯示出表列的重要專門技術，以及員工貢獻至知識管理系統之顯性資訊。同樣地，知識指南管理者亦肩負著維持知識指南更新的任務 (Khaund, 2000)。

最後，論述知識管理方案的實踐及其可能面對之問題。每一個組織所實施之知識管理方案並不完全相同。各自會擁有組織內獨特的知識資產，並且會面臨獨特之挑戰。每一個組織會擁有不同的程序，以測量本身成功的要素。因此對組織而言，知識管理的對策是獨特的。不僅組織必須指認出本身的知識資產，也必須指認並克服知識管理之文化障礙。組織必須使其知識管理對策與企業流程相契合。最後將科技應用至正確的組織問題上，如此組織方可使知識工作者 (knowledge workers) 更具有能力。

2.2 領 導

領導係指影響他人願意追隨其指導，或服從其決策的能力，能夠獲得追隨者，並影響他們設立目標及達成目標者，即是所謂的領導者。

有些研究探討領導者的風格，這些研究發現領導者有三種基本的領導風格：專制式、自由放任式及民主式，這三種領導風格的主要不同點在於決策功能置於組織中的哪一層級。通常，專制式領導者決定了團體裡的大部分決策；自由放任式領導者允許團體成員決定所有的決策；民主式領導者則指導及鼓勵團體作決策。

Ohio 州立大學進行了一系列與領導有關的研究，以發現成功領導者的最重要的行為。研究人員希望能針對不同團體，如犯罪集團、宗教團體、大學或企業組織的領導者中，找出成功領導者的作為之共通性。為了達到這個目的，研究人員設計了一份名為「領導者行為特徵問卷」，簡稱 LBDQ，最初形式的問卷及改良後的問卷至今仍被採用。

在使用 LBDQ 問卷進行研究發現，領導者一致地出現兩項最主要的行為：體恤（consideration）與體制結構（initiating structure）。體恤指的是對個別成員的關懷，以及滿足成員需求的行為；體制結構指的是架構工作，指導團體達成目標的行為。

自從 Ohio 州立大學的研究提出後，許多後續研究相繼探討領導者的體恤與體制行為，及領導者行為對領導績效的影響，主要的發現如下：

1. 在體恤上得高分的領導者，其部屬有較高的滿足感。
2. 體恤與領導績效的關係視團體性質而定。對大公司的經理人與辦公室幕僚，其高體恤得分與領導績效成正相關；對工廠領班而言，其高體恤得分與領導績效成負相關。
3. 體制結構與領導績效之間的關係也沒有一致的定論，視所領導的團體而定。

因本研究主要議題是知識管理，由前節相關文獻可知，組織欲推行知

識管理，需要領導者的支持與重視。領導者必須能以身作則，身體力行知識之分享。其如何領導塑造組織的知識管理文化？是為重要的課題。又衡酌主計單位的組織特性，故本研究主要是針對「知識管理的領導風格」加以研究探討。

2.3 組織文化

一、文化（culture）是價值觀、信仰、意識、思想之集合。它是組織內成員所認同的，並教導給新的成員，它代表組織內不成文及感受的部分。

二、組織文化存在於兩個層次，一為表面層，包括看得見的人為事務及明顯的行為，諸如：穿著方式、舉止、儀式。另一為潛藏的價值觀，如信念、思想等。

組織文化一般是由創始者或早期領導者所開始，其一開始即清楚表達或實施某種特定的概念或價值觀，這些價值觀可當作組織未來的願景，或公司經營哲學、公司經營策略。當這些概念及價值觀邁向成功時，將會制度化，而反映創始者或領導者願景的組織文化就會產生。

三、知識管理的文化培育

Robbins (1998) 認為組織文化是組織成員所共有意義的體系，使該組織不同於其他的組織。組織文化的形成由創始者之哲學觀念開始，透過選擇標準、高階管理者的行動與組織社會化之過程逐漸形成（如圖 2.7）。

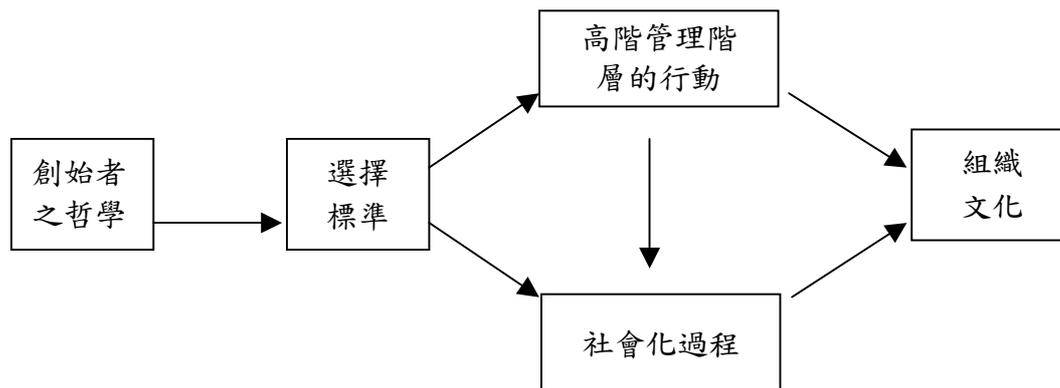


圖 2.7 組織文化的形成過程圖

資料來源：Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior*, (8thed.), N. Y. :Prentice Hall.

建立知識管理的文化有三個因素會相互影響：高階主管的態度、共同明確的專用語以及積極的學習風氣。在知識管理中，高階主管的支持可以使積極的知識分享文化更容易形成（Davenport & Prusak, 1998）；而共同明確的專門用語是促使組織成員社會化的因子，因為明確表達的目標，能夠清晰的表達知識管理的精神並能破除知識管理過程中的障礙；積極的學習風氣則可以落實知識管理並奠定穩固的基礎，組織成員藉由鼓勵、宣導瞭解學習的重要，並使成員之間彼此觀摩、學習與成長，再配合在職進修的規劃，使其有動力及意願進修充實自己，進而帶動組織學習的風氣，如此不但能確保組織成員的能力，也將知識管理的觀念深植於成員的心中（轉引自吳毓琳，民 90、詹子賢，民 91）。

2.4 激 勵

一、 激勵的意義

激勵一詞源自拉丁文的“movere”，主其要的涵義是「推動」。有關激勵一詞有許多不同的定義，這些定義通常會包含下列字詞，如：瞄準、慾求、目的、推動、意圖、目標及意志等。這些定義包含激勵的三項常見意義：第一，激勵與激發人們的行為有關；第二，激勵與導引行為朝向某特定目標有關；第三，激勵與如何使這種行為長久持續有關。

二、 知識工作者的激勵和管理

Gladstone (2000) 在探討知識管理時，特別說明「知識工作」與「知識工作者」兩個名詞在知識管理概念中的意義。他認為知識工作是指隨著個人及團隊執行實際工作時所產生之學習、分享及創造的過程。當實際工作越是非例行性，知識工作越顯得密集與重要。

知識管理的挑戰除了在技術的層面上需要一套合乎人性使用設計的系統之外，另外在管理的層面中，Davenport (1997) 就曾經指出：「以事實而言，自願與他人分享知識通常並不符合人的本性」，因此，如何使人願意主動積極地參與知識管理的運作和分享知識，而且將人們擁有的資訊，經由大腦中的智慧系統提升為工作的知識與技能，並能夠散佈供大家使用以及付諸行動，這是一項巨大的工程與學問。

對知識擁有者而言，若要求分享他所擁有的專業知識，無疑將造成其所具有的獨特性消失，更可能使其未來的升遷、調薪等利益受損，因而在此情況下，不意願與他人共同分享的態度就愈加顯而易見 (Senge, 1997)。

談到員工會受到哪些激勵因素的影響，其探討原因之激勵內涵理論最基礎的、也容易使人明瞭的概念，首推人本心理學之父 Maslow (1970) 所提出的需求層級 (need hierarchy) 理論。他認為人類的行為均由需求的動機所引起，其動機是指內發性的動機，具備整體與分層的性質。他主張人類的需求分為五種層次 (生理、安全、社會、自尊以及自我實現)，各層次需求有高低之分與前後順序之特性，一旦滿足較低層次的需求後，自然會追求較高一層次的需求，但原來的需求將不再是激勵的因子。

Herzberg (1968) 所提出的雙因子理論 (two-factor theory)。雙因子理論是指員工的滿意因素有兩大類：「保健因子」(hygiene factors) 和「激勵因子」(motivators)。保健因子 (例如：薪資、公司政策、工作安全、工作條件及人際關係等) 大多數與工作環境有關，是員工工作滿足的最基本要求，能夠「防止員工不滿」，當賦予員工保健因子以後並不會使員

工滿意，但不至於使其感到不滿意，若不給予時則會造成不滿意。而激勵因子（例如：工作具挑戰性、升遷機會、成就感、責任感及認同感等）大都與工作的內涵有關，它能夠「促使員工滿足」，激勵因子的存在將影響員工對其工作產生滿意，若不存在僅是沒有滿意而非不滿意。

Hendriks (1999)的研究發現，人們知識分享動機的原因，較傾向 Herzberg 雙因子理論的激勵因子而非保健因子。

除了利用成就感、肯定、認同等「內在性」報酬給予知識工作者誘因以外，另外也不可忽視一些「外在性」的報酬，例如獎金獎狀、薪資紅利、升遷升級以及表揚等，這些就如同 Master (1999) 所認為：「激勵員工分享的制度，可以利用貨幣性或是非貨幣性的獎勵予以肯定」。

因此，薪資的多寡有時對工作人員而言是很重要的，因為以經濟為前提的考量，仍是一大誘因；此外，薪資對於工作人員，有時並非只是代表「錢」而已，而是表示他在組織中的「份量」與「行情」多寡，亦成為地位與受認同的象徵。簡而言之，薪水的增加隱含著非貨幣性報酬計算的成就感，因此，在推動知識管理之績效考評時，要特別考量組織制度的設計能否支援此一激勵措施的運用（例如：薪資給予是否同酬不同工、績效與報酬的給予是否成正比），以符合活用 Adams (1963) 所提出之「公平理論」(equity theory) 的原則。

Tampoe (1993) 利用問卷調查的方式研究歸納出四種激勵知識工作者的主要因素，以及五項管理知識工作者的環境條件。

1. 激勵知識工作者的四個主要因素

- (1) 賦予個體認識自我潛能並使之有機會成長。
- (2) 在組織既定的方向和自我考評指標之下，給予工作自主。
- (3) 使個人在完成工作績效的質與量後，產生足以自豪的成就感。
- (4) 視公司的能力與個人的績效情形，給予一份與貢獻相對稱的報酬。使員工能夠分享到自己所創造的財富。

2. 管理知識工作者的五項環境條件及其要求

- (1) 要有被激勵的員工與組織的承諾。
- (2) 員工要具備任務能力並能夠創造自主。
- (3) 有利之工作環境是工作具備連貫性及擁有豐富的資源。
- (4) 要有明確價值的工作目標。增進員工服從遵行的技巧。
- (5) 知識要能交換，就要營造一個善於傾聽而非充滿說教的組織氣氛，促使訊息能夠有效地平等交流，並且擁有溝通管道。

一個有效率且能夠激勵與管理知識工作者的組織環境，應將專業的成就或個人的成就視為一個激發器，在該基礎上賦予員工精神與物質上的獎勵，因為這些報酬行動可以有效激勵員工或維持個人原有的激勵狀態。

2.5 人格特質

一、人格特質的定義

人格 (personality) 一詞，溯源於拉丁字「persona」，指演劇所戴之面具，以作為各人身份之表徵。至於面具的意義，見於 Cicero 所述：(1) 在人前的表現而非真實的面目，(2) 是一個人表現在生涯中的一部份，(3) 是合乎為人品的總匯，(4) 是特點和品格，如作家寫作的格調或風格。特質 (trait) 用以探求人們心理上不同於他人又相似於他人的原因。

卡特爾認為人格特質是一種傾向，可藉以預測一個在特定情境中的所作所為，它是與個體的外顯和內顯行為聯繫在一起的。因此其最原始涵義，顯然已說明了人格特質具有獨特性，足以闡釋個體行為上差異之要因。預測行為時，如果需考慮眾多的特質，事實上是無法進行的，因此研究方向轉為將眾多的特質精簡化。

有些心理學者強調人格心理特徵之獨特性，有些則認為人格應涵蓋各種生理及心理因素；而組織行為之領域，則擴及社會或人際技能之內涵，甚至或亦指組織中其他人對某人之觀感。當然，多數心理學家將人格特質

視為描述一個人整體心理體系成長與發展之動態觀念。

二、人格特質主要分內外控人格與型 A 型 B 人格：

(一)、內外控人格

有關內外控人格之定義為：

1. Rotter (1975) 認為內控特質的人比較相信個人可以影響環境，認為獎賞來自於個人所作所為，而外控特質的人認為獎賞是受外在的因素所控制，例如：命運、運氣或其他權勢，是個人所無法控制的。
2. Butterfield (1964) 認為內控者是較能自己指導的(inner-director)、自動的，比較專心致力於自己感到興趣、和自己認為重要的事；而外控者是比較受人指導 (other-directed)、依賴的、比較專心致力於他人認為重要的事。
3. 楊國樞 (1981) 認為內外控是指一個人將自己的際遇、或行為後果的責任或原因，歸因於自己或外在力量的程度。若將自己的遭遇好壞、或事情的成敗原因，歸因於自己的因素，例如能力、努力等，稱為內控。反之，若將自己的遭遇好壞、或事情的成敗原因歸因於外在的因素，例如命運、運氣等，稱為外控。
4. Schultz(1986)則認為內控型人格 (internal locus of control) 的人將行為的結果歸因於行為者本身的努力與能力，認為事情的成敗是取決於自己的作為，是他所能控制的。而外控型人格 (external locus control) 的人將行為的結果歸因於情境因素，如機會、運氣及其他權勢，自己很難加以控制，自認為是無權力的一族。

綜上所述，內控者具有努力、自信、主動、自我導向等特質；而外控者則具有較缺乏自信、被動、習於被人指導等特質。

(二)、型 A 與型 B 人格特質

根據洛斯尼 (M. A. Chesney)、羅斯曼 (R. S. Roseman) 以及福雷曼 (M. Friedman) 對於型 A 型 B 人格特質的研究，認為屬於型 A 者之特徵為缺乏耐性，屬於目標和成就導向，具有不安全感，有較高的競爭性，以及時時保持在動的狀態；此外型 A 者有習慣性的時間壓迫感，休閒時會有罪惡感等。

至於型 B 人員的特徵正相反；但值得注意的是型 A 及型 B 之分類並非二分法，而是兩種極端，大部分的人都是處於此兩極端之間（侯望倫，民 73，轉引自馬紀維，民 91）。

型 A 者的人格特質是屬於競爭急進的，以及難於駕馭的，是固執且自制的。他們能適應獨裁式的領導及高度的成就，而且不斷地為最後期限而快跑，更經常地對行為和憤怒來對抗挫折。他們也易於忽略除了工作以外的生活，亦即認為工作第一。型 A 者經常同時進行許多個計劃，而且賦予過度的責任；他們生活在其自己導出的壓力之中（如藉由急促的時間、積極性、缺乏適當的確定目標，以及同時思考兩件事情等）。

型 B 者的人格特質是屬於逍遙自在的，開放的作風而且並不專注於競爭及成就感，總會花上較多的時間去思考，且似乎非為自制的及成功導向者。他們具有自信、安全及悠閒感，而不習慣和時間搏鬥。型 B 者較有耐性，他們可以放鬆腳步而無罪惡感，亦可以為毫無興趣地的工作。當然，個別氣質與風格可能各有不同 (Lewis 1983)。

在相同工作環境下，型 A 人格的人，將傾向積極工作、競爭性、尋求高度成就者。其工作壓力將會有較高程度的焦慮、疲勞、健康不適的情形。

具有型 B 人格特質者，因不專注於競爭，追求成功，工作放鬆步調，講求悠閒。其工作壓力較小，較不會有焦慮、健康不適等現象。

三、人格特質之衡量 (trait approach)

人格特質測驗基於某些人格特質的人比較適合從事某類工作，在這樣的觀念下，許多企業採用人格特質做為甄選的工作 (許淑娟，民 85)，雖然

人格特質的效度一直頗受爭議(Michinsky, 1986)，但 Na & Smith (1991) 主張在編製人格特質量表時，如果能小心選擇與工作相關的人格特質做為發展量表之依據，將可提高人格特質的效度。(轉引自馬紀維，民 91)。

2.6 行政績效

Herry (1978) 認為績效概念運用於行政機關其意義為「效率」及「效果」。效率指以最小可能的資源達成既定的產出，效果指為民服務的最終產出，內含品質的概念。(轉引自馬紀維，民 91)。

行政部門之績效評估以衡量是否有效使用資源以提供高品質的公共服務為其主要界定範圍，其中效率與效果(含品質)是共同考量的主要因素。政府機關之性質較屬於服務業，績效之衡量普遍存在的問題是無適當之評量標準，特別是量化指標。

政府行政績效的評估模式：(轉引自馬紀維，民 91)

吳定(民 58)提出了三種行政效率：

1. 機械性效率
2. 組織性效率
3. 社會性效率

Morrissey (1976) 認為機關所有業務中確屬重要者究係少數，這些「重要少數」(critical few) 也就是「主要成果範圍」(key results areas)，是值得成員投入時間、精力、智慧與資源的地方，並可作為上下平行溝通協調的重要工具。他指出衡量行政機關整體績效常用的指標可分成六個面向：

1. 生產力方面：每工作小時產出、個人產出、符合進度、克服的困難、節省的時間。
2. 作業規劃方面：「目標暨成果管理」應用、工作流程、成員負荷、資源分配、管制考核。

3. 組織形象方面：媒體有利報導、資訊開放、成果著作發表、社區參與、機關協調。
4. 民意機關關係方面：民意代表詢問處理績效、預算批准、法案批准、立法資訊提供。
5. 成員發展方面：受訓次數、昇遷成員數、多元專長計畫、指定培育成員數。
6. 成員士氣方面：離職率、缺勤率、申訴成員數、新觀念次數、自動服務數。

Vsilaner & Soniate(1980)認為行政機關服務績效是由效率、效能、品質三大面向所構成，其測量指標如下：

1. 效率：產出與投入之比。
2. 效能：結果和影響。
3. 品質：即時性、可靠性、回應性、服務層次及服務對象參與性與滿意度。

楊建民（民 76）提出了行政機關生產力指標，可區分為效率指標及效能指標如下：

1. 效率指標

- (1) 轉化過程時間適當性。
- (2) 預算成本適當控制。
- (3) 產出數量、品質適當性。
- (4) 資源有效利用程度。
- (5) 員工滿足感。

2. 效能指標

- (1) 目標與需求回應性。
- (2) 產出（服務）合時性。
- (3) 服務態度。
- (4) 產出公平性分配。

(5) 標的群體滿意度。

(6) 負面效果的影響。

高孔廉（民 77）提出行政計畫的考核因素：

1. 計算因素：達成目標程度、計畫進度、經費預算等。
2. 衡量因素：計畫作為、與其他機關之協調配合、與其他行政計畫之配合、計畫對未來之影響、努力程度、困難情形。

彭文賢（民 78）提出績效衡量之四個象限，其衡量指標分別如下：

1. 內在效率象限：單純之單位成本。
2. 外在效率象限：組織之創新。
3. 內在效能象限：組織內部員工滿意程度。
4. 外在效能象限：外在環境的社會滿意程度。

績效指標必須同時涵蓋上列四個象限。

柯三吉（民 78）認為行政生產力的衡量在技術上可以克服，應涵蓋效率、效能、標的對象滿意程度、員工滿足感。

王國明（民 78）研究勞工行政機關生產力，認為可以用以下的屬性指標來衡量：

1. 進度控制之適當性。
2. 預算控制之適當性。
3. 員工滿意度與組織績效。
4. 社會及標的群體滿意度。
5. 對政府機關服務態度滿意度。
6. 產出數量達成率。
7. 產出品質水準。
8. 資源有效利用率。
9. 社會回應程度。
10. 施政普及率。

政府機關組織之績效提昇方面，蕭灌修（民 83）認為可由下列幾方面著手：

- (1) 需加強組織決策人員理性決策考量，多從施政效益減少成本投入，提昇施政績效及改善為民服務績效，以及儘量避免因官僚組織運作與政治鬥爭造成有所扭曲偏失之決策。
- (2) 建立成本效益觀念，避免因成本失控，而造成效益受損。
- (3) 加強研究發展，推動行政改革創新，以提昇績效與服務品質。
- (4) 建立為民服務觀念，顧及民眾需求，推動便民措施，使民眾得到真正的服務。
- (5) 建立情理法的行事準則，加強施政禮貌文化，消除行政人員的冷漠或是消極的態度。
- (6) 及時修定法規、精簡組織與人員，積極培養更多的菁英人員，以提昇決策品質並帶動行政革新。
- (7) 於複雜多變的環境下培養危機處理能力，並分派責任演練，以備萬一。
- (8) 輔之以進步科技作支援，強化行政管理系統有效運作；與同僚間相互學習控制，建立優良文化。

在公務部門中，目標的多元性與模糊性，使得績效在衡量上，缺乏易於衡量效益的工具。此外，知識管理所產生的績效，也不會立竿見影的顯現在業績上。一般而言，公組織績效評估的三大基本準則是效率與效果，二者的重要性隨各個組織之業務特性及服務目標，而各有不同。

2.7 國內相關研究與本研究探討之方向

本研究係經研讀國內有關以公務組織「知識管理」為實證研究議題，及有關會計審計人員所需之知識能力與績效之關係等相關碩士論文，並考量主計單位、主計業務之特性，而研定本研究之努力方向。

壹、會計審計人員所需之知識與能力及其與績效之關係之相關研究

Albrecht & Sack (2000) 引用管理會計人員協會 (Institute of Management Accountants, IMA) 的報告，從財務與會計主管的角度觀察會計人員面對企業營運方式的改變，所需因應的能力，這些能力不再是背誦、記憶，而是應用、分析、綜合等層次的能力，而且溝通能力比以往更加重要 (IMA, 1999)。(轉引自賴森本，民 90)。

Summers, Sweeney & Wolk (2000) 調查會計師事務所之從業人員，發現財務報表簽證工作者由於必須遵守 GAAP 準則的規定，使得其所需要的問題解決模式，與其他非準則規定的工作有所不同 (如管理顧問)；又由於長久在準則規定的結構化環境工作，其創新之表現明顯差於管理顧問工作者。就財務報表簽證及管理顧問工作比較，其工作上性質具有重大差異，如：管理顧問工作需要較快的反應，且決策也是變化多端的；而財務報表簽證則偏向較為例行性且結構化的工作，因而，所產生工作上的問題處理方式也大相逕庭。

主計人員之工作性質亦類似財務報表簽證工作者，因其審核案件皆以中央法令規章為依歸，故大致而言較難有創意發展空間。

該研究根據組織心理學並利用 A-I (adaptor-innovator theory) 理論，探討財務報表簽證及管理顧問工作的問題處理模式之不同，該研究發現會計師事務所如果能辨識每位員工對解決問題能力高低及其偏好，並與其工作所需要之能力，做好適當調配 (如從事管理顧問工作者，較從事財務報表簽證者，需更具解決問題之創意)，則不但可減少員工工作上之壓力，及組織之功能性障礙出現，並可有效提高員工與組織之績效。

Kirton (1976, 1994) 首先引入 A-I theory，該理論將工作所產生的問題處理模式與組織心理學結合，其內容提供瞭解思考模式、問題解決模式及創造力之間的關係，其應用層面包括工作諮詢、選擇、訓練等。A-I theory 認為組織中有兩種行為模式，適應者 (adaptor) 及創新者 (innovator)。這兩

種人的問題解決模式完全不同，適應者偏好將事情處理得更好；而創新者則認為應該將事情以更不一樣的方式處理。適應者注重效率，準確地解決問題而不是發現問題，注重團隊，適合例行性及結構性的工作，又比較不提出意見；而創新者則正好相反，他們適合非結構性的工作，較不注意團隊，能提出各種創新的觀念等。A-I theory 解決了傳統上對於能力層次及問題處理模式的迷思，A-I 認為只要每個人根據他本身的問題處理模式找到適合自己的工作，則其效用便會最大，並不代表你能力強就一定好，只要能力與你的模式相稱就是好。其觀點值得主計人員派用適當職務之參考。

Bonner & Lewis (1990) 研究審計工作有關之知識與能力分為：基本會計審計知識、產業知識、一般商業知識、解決問題能力等四種，前面三種知識可由訓練及工作經驗獲得，第四種則由內在之能力及工作經驗所建立起來。研究者希望能證明出知識與能力之高低，比工作經驗更能做為審計工作績效好壞之指標。

Bonner & Lewis 發現工作經驗與訓練能有效提昇知識，知識與內在之能力二者共同影響審計工作績效，雖然工作經驗較多之審計人員，其工作表現較工作經驗較少者為好，但是知識和內在之能力二者，比工作經驗更能解釋審計工作之績效。

Stone, Hunton & Wier (2000) 將管理會計人員分為三個階層（高階、中階、基層），設計問卷瞭解各階層之管理會計人員其基本管理會計知識、產業知識水準、內隱管理知識及解決問題能力，有那些不同？經問卷調查美國造紙、印刷、化學業管理會計學會成員 5,932 人，回答問卷者 2,941 人，經過分析結果，發現：

1. 基本管理會計知識方面：對階層愈低者其基本管理會計知識之要求愈高；但是在基本管理會計知識之延展性方面，卻發現對階層愈高者，其延展性要求愈高。

2. 在產業知識水準方面：對階層愈高者，其產業知識水準之要求愈高；

但在產業知識之延展性方面，大體而言，對階層愈高則要求愈低。

3. 在內隱管理知識方面：對階層愈高者，其內隱管理知識水準之要求愈高；但在內隱管理知識之延展性方面，在基層與中階有顯著之增加；在中階與高階有顯著之減少。

4. 在解決問題能力方面：階層高底不但並不影響其解決問題之能力，且不影响其對解決問題能力之延展性。

Hassall et. al, (1999) 探討管理會計人員所需之職業技能，經條列 6 大項技能，分別為溝通技巧、團隊精神、解決問題能力、時間管理、資訊科技、永續學習與職業道德。彙整分析結果發現，現職管理會計人員部分，最重要之技能為溝通技巧，包括書面溝通與口頭溝通，第二重要者為時間管理，第三重要者為團隊精神；新進管理會計人員部分，所得到之結果與現職管理會計人員不同，最重要之技能為資訊科技，包括電腦軟體之運用與資訊科技之知識，第二重要者為永續學習與職業道德，第三重要者為時間管理。

劉雅芳（民 91）探討政府主計人員考用配合情形之研究結果發現：

一、主計人員應具備之知識與能力

主管級主計人員應具備之知識與能力前三名分別為：解決問題能力、溝通能力與領導能力。至於非主管級主計人員，若從主管級主計人員評估非主管級主計人員，則應具之知識與能力前三名依序是：嫻熟使用電腦的能力、專業會審知識與溝通能力。若從非主管級主計人員評估自己，則應具之知識與能力前三名則是：專業會審知識、嫻熟使用電腦的能力與解決問題能力。

二、影響工作績效之因素

影響工作績效的因素並非考試成績。亦即，專業會審知識與工作績效無關。此外隨著服務年資的增加，工作績效也隨之提高。至於員工訓練對於工作績效幾乎毫無影響。

影響工作績效因素之重要性，將隨主計人員職位身分變化而有所不

同。主管級主計人員認為影響主管級主計人員工作績效的前三大因素分別是：組織支持的程度、工作態度與人際關係。主管級主計人員認為非主管級主計人員工作績效的前三大因素則是：工作態度、自我持續學習的態度與專業會審知識。最後，非主管級主計人員認為影響非主管主計人員工作績效的前三大因素則依序是：工作態度、自我持續學習的態度與人際關係。

三、該研究建議：

主計機關未來在安排訓練課程時，可依照不同職位所需的知識與能力加以考量。該研究結果顯示「領導能力」對於主管級主計人員的重要性排行第三，而對非主管級主計人員則是最不具重要性的一項能力。這顯示若一位非主管級主計人員將被拔擢成主管級主計人員時，需要加強領導能力的培養。而領導能力並非一日可蹴，也非與生具來，要經由日常生活中的訓練與學習才能逐漸具備此一能力。主計機關有必要對此一部分加強訓練，及重新規劃訓練之內容。

由該研究結果可知，服務年資愈久，工作績效愈高，可見經驗傳承的重要，所以知識管理在主計業務工作者而言愈形重要，其可減省許多學習摸索的時間。又該研究發現，「工作態度」對工作績效的影響亦非常重要。

筆者認為「工作態度」可能與「人格特質」相關。

貳、國內有關以公務組織「知識管理」為實證研究議題之相關研究

國內有關以公務組織「知識管理」為實證研究議題的相關論文，茲彙整介紹如表 2.4。

表 2.4 國內有關以公務組織知識管理為實證研究議題的相關論文

作者	出處	出版年	論文題目	內容重點
隋德蘭	義守大學 管理研究 所碩士論 文	民 90	公務組織知識 管理與績效關 係之研究—以 高雄市政府採 購部門對政府 採購法知識管 理為例	政府採購法知識管理 與知識績效具有顯著相 關。探討變數為： 知識之選擇管理； 知識取得管理； 知識學習管理； 知識擴散管理； 知識建構管理； 知識儲存管理； 知識之管理制度； 知識之管理文化； 知識管理之績效； 政府採購法知識之投入。
翁靜柏	中正大學 企業管理 研究所碩 士論文	民 91	知識管理在國 立大學教務處 的應用研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知識管理活動皆與教務處活動有關。 2. 成員知識內涵愈傾向於外顯知識，與知識管理相關程度愈高。 3. 電腦網路科技應用能力愈強，對推動知識管理活動有正向直接效果。 4. 知識內涵愈傾向於外顯，使用電腦網路科技之應用能力愈強。 5. 知識內涵愈傾向於外顯，其績效愈高。 6. 使用電腦網路科技之應用能力與績效有正相關。 7. 導入知識管理活動與績效之間有正向直接效果。 8. 執行不同教務處活動者，其知識管理活動與績效有正向關係。

續表 2.4 國內有關以公務組織知識管理為實證研究議題的相關論文

作者	出處	出版年	論文題目	內容重點
郭大榮	台灣大學 資訊管理 學研究所 碩士論文	民 91	政府審計機關 知識管理應用 之探討—以 ACL 電腦輔助 審計之應用為 例	希望針對審計機關人 力與資源不足、知識經驗傳 承等問題，如何藉由運用知 識管理理論與資訊科技運 用之探索，模擬可行決策及 方法，以提昇審計效能。

資料來源：本研究整理

參、本研究探討之方向

基於研究動機，綜合知識管理相關文獻，並考量主計單位、主計業務之特性（詳附錄一、附錄二），本研究擬定以「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」等幾個學理上影響知識管理推行之因素為探究驗證之自變項外，研究者認為組織成員對「知識管理之重要性」之認知程度，亦將影響其對實施知識管理推行之意願；研究者也認為「組織成員的人格特質會影響制度的推行」，故特別再將「知識管理之認知」、「人格特質」也列入做為研究探討之自變項構面，而以「知識管理活動—知識之取得、儲存、分享、應用」為中介變項、「行政績效」為依變項。以主計人員「個人變項」對於「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」與「行政績效」之差異性；「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」與「知識管理活動」、「行政績效」之關聯性，及「知識管理活動」與「行政績效」之關聯性進行探討。

因縣市政府主計業務業已實施電腦化，且行政院主計處也已架構主計資訊網站，以供運用，且亦訂有一套完善的教育訓練、領導人培訓方案（詳附錄三），因此本研究未將電腦資訊網路之運用及人力資源教育訓練列為研

究構面，僅以附帶於知識管理活動等相關問項處理。

2.8 主計機關應用知識管理之探討

壹、主計機關有必要實施知識管理之理由：

筆者綜觀主計業務所面臨的實務問題及內、外在環境因素，期望主計業務應用知識管理能達成以下目標：

- 1.時勢所趨，應運用「知識管理」的技巧，以提高行政績效，並建立為顧客導向服務型政府。
- 2.如何運用「知識管理」，提昇行政作業效能、建立必要而有效的重
要資訊，以提供政府及民間企業決策之參考，實為需要廣為建立的
觀念。
- 3.主計人員被賦予內部審核、內部控制之重責，在執行內部審核工作
時必須依循法令規章，而相關之法令規章又多如牛毛。主計業務量
負荷繁重，人員異動頻繁，如何發揮經驗傳承、如何有效彙整相關
資訊，以縮減查詢時間，並利解惑，是主計業務迫切的需求。
- 4.如何運用科學方法以簡化工作，提高工作效率。
- 5.如何廣集各方資訊，以具備宏觀的視野，避免錯誤的決策所造成
的阻礙或浪費。
- 6.因應世界潮流所需，提供各類即時統計資訊，以作為政府各種決
策參考，或提供民間業界各種參考指標，以提昇國際競爭力。
- 7.希望藉此主計審核控制功能，達到政府取之於民、用之於民；運
用資訊系統，落實預算資訊公開化，讓人民及各專業技術團體能
一起實際監督政府支出及施政效能，讓人民的血汗錢能真正用在
刀口上，發揮最佳功能。

貳、為落實知識管理，檢討主計業務須要配合進行的相關措施：

1. 法令規章之整合：

會計業務相關的法令規章多如鴻毛，舉其要者如會計法、預算法、決算法、審計法、公庫法等法規及各類施行細則、內部審核處理準則、支出憑證作業要點及政府採購法等相關規章，又有許多解釋令，相關規範又常散見於數種法規，未能有效整合，在處理時易於疏漏，宜予以整合、適當分類，以為內部審核之準繩。

2. 配合網路時代、電子簽章法等時勢所趨，相關法規宜儘速修法：

行政院於九十年十一月十四日公布「電子簽章法」，並於九十一年四月一日開始施行。以往以「書面」處理會計業務之方式宜配合改變，會計法、預算法、決算法、審計法、公庫法、支出憑證處理要點、內部審核處理準則等相關法規應及早因應修法，以配合時代所趨。

3. 法令規章的「彈性化」與「簡化」：

會計人員係依循法令規章，審核收支，以善盡職責，惟法令規章繁瑣或未能切合實際需要，常被誤解為妨礙業務的推動，故宜考慮修法，賦予授權及彈性空間、簡化審核事項及層次，以提昇工作效率、節省人力及成本。

4. 建置法規管理系統：

建立完整、有條理、快速回應、值得信賴及易於查詢之法規管理系統，由專人負責隨時輸入最新資訊，提供審核人員及業務執行單位查詢相關規定，以利快速而正確的完成核銷作業。

5. 統一建置會計、統計資訊系統、預算支出資訊公開查詢系統：

以利資料傳輸、層層自動彙總，此可提高速率、提供即時資訊、節省人力、儉省紙張印刷、郵寄費用。建立政府預算支出資訊公開查詢系統，授權廠商、民眾可直接上網查詢政府支出各種款項核支情形及進度，並可有效遏止不當支出。

6. 建立健全的財務統計分析架構，以利政府施政及民間運用查詢之參考。

參、主計機關實施知識管理之現況

一、縣市政府及所屬機關主計業務相關法規查詢及知識取得之管道大致可分為：

- (一)、主計法規輯要
- (二)、六法全書
- (三)、實用政府會計法令全書
- (四)、台灣省屬各機關普通公務單位會計制度之一致規定
- (五)、行政院主計處全國主計網 EBAS 網站
- (六)、旅費查核全書
- (七)、政府採購法彙編
- (八)、事務管理法令彙編
- (九)、預算編審辦法
- (十)、預算執行要點
- (十一)、決算執行注意事項
- (十二)、主計月刊
- (十三)、會計旬刊
- (十四)、審計月刊
- (十五)、政府機關資訊通報
- (十六)、台灣省政府公報、各縣市政府公報
- (十七)、檔案查閱—公文登記簿
- (十八)、教育訓練—行政院主計處設有主計處訓練中心，並訂有訓練方案（詳附錄三）
- (十九)、主計同仁互相詢問、討論。
- (二十)、各主管機關網站。

二、行政院主計處全國主計網 EBAS 網站資訊內容大綱介紹：

- (一)、主計長信箱
- (二)、全國主計機構公務信箱
- (三)、公告欄
- (四)、主計論壇
- (五)、交流園地
- (六)、我的 EBAS
- (七)、我的信箱
- (八)、關於 EBAS
- (九)、最新消息
- (十)、院處新聞稿
- (十一)、法律諮詢
- (十二)、主計法規
- (十三)、公文附件交換
- (十四)、EBAS 組織
- (十五)、意見反映
- (十六)、主計主管介紹
 - 1. 主計長
 - 2. 副主計長
 - 3. 中央機關各部會及北高兩市主管
 - 4. 縣市政府主管
- (十七)、政府預算
 - 1. 公務預算
 - 2. 事業預算
 - 3. 縣市預決算資料
 - 4. 縣市歲計法規

(十八)、政府會計

1. 相關法規(決算類)(會計類)(財務類)
2. 會計制度
3. 中央政府預算執行狀況
4. 中央政府總決算及附屬位決算
5. 非營業基金會計科目園地
6. 財物弊端案例

(十九)、政府統計與普查

1. 政府統計
2. 普查業務
3. 公務統計行政管理
4. 預告統計資料發布時間表
5. 基層統計調查網作業系統

(二十)、主計人事

1. 最新消息
2. 職缺通報
3. 主計人事制度
4. 主計人事法規
5. 退休金計算
6. 主計人事作業流程
7. EBAS 人員資料維護聯繫資料表
8. 優秀主計人員選拔作業
9. 人事資料考核成績及相關資訊
10. 主計人員人事資訊系統維護網站
11. e 等公務員學習網
12. 主計通訊(轉載自「主計月刊」)

(二十一)、主計人員訓練中心

- 1.歷史歲月
- 2.籌建過程
- 3.行政組織
- 4.訓練使命
- 5.訓練方案
- 6.訓練班次
- 7.中心設施
- 8.交通位置
- 9.最新消息
- 10.學員食宿登記

(二十二)、資訊相關服務

- 1.資訊應用法令輯要
- 2.中央政府歲計會計資訊管理系統整合計畫
- 3.縣市行政資訊作業規範整體規劃報告
- 4.應用作業系統總合服務窗口
- 5.政府機關資訊通報
- 6.主計月報
- 7.委託研究

(二十三)、各單位業務應用。

第三章 研究方法

本章在介紹研究對象、研究架構與研究變項之操作性定義，提出研究假設，參考相關問卷量表，配合研究主題、研究對象之特殊性，設定問卷，並闡述資料分析方法。

3.1 研究對象

本研究係以各縣市政府主計室編制內職員為研究對象，採全面普查方式，共計發出 493 份，回收 411 份，回收率 83.37%，無效問卷 13 份，有效問卷 398 份，有效率 80.73%（詳彙整表 3.1）。

表 3.1 問卷發放、回收份數彙整表

縣市別	發放份數	收回份數	縣市別	發放份數	收回份數
宜蘭縣	20	20	雲林縣	24	16
基隆市	20	20	嘉義縣	22	12
台北縣	32	30	嘉義市	20	18
桃園縣	24	19	台南縣	24	21
新竹縣	20	20	台南市	24	20
新竹市	20	0	高雄縣	25	24
苗栗縣	22	22	屏東縣	24	24
南投縣	24	13	台東縣	20	12
台中縣	27	27	花蓮縣	23	23
台中市	30	22	澎湖縣	16	16
彰化縣	32	32	合計	493	411

3.2 研究架構

本研究以主計人員「個人變項」對於「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」及「行政績效」之差異性；並對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等自變項與中介變項「知識管理活動」、依變項「行政績效」之相關性；中介變項「知識管理活動」與依變項「行政績效」之相關性；及「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」之影響性；「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」對「行政績效」之影響性進行探討。

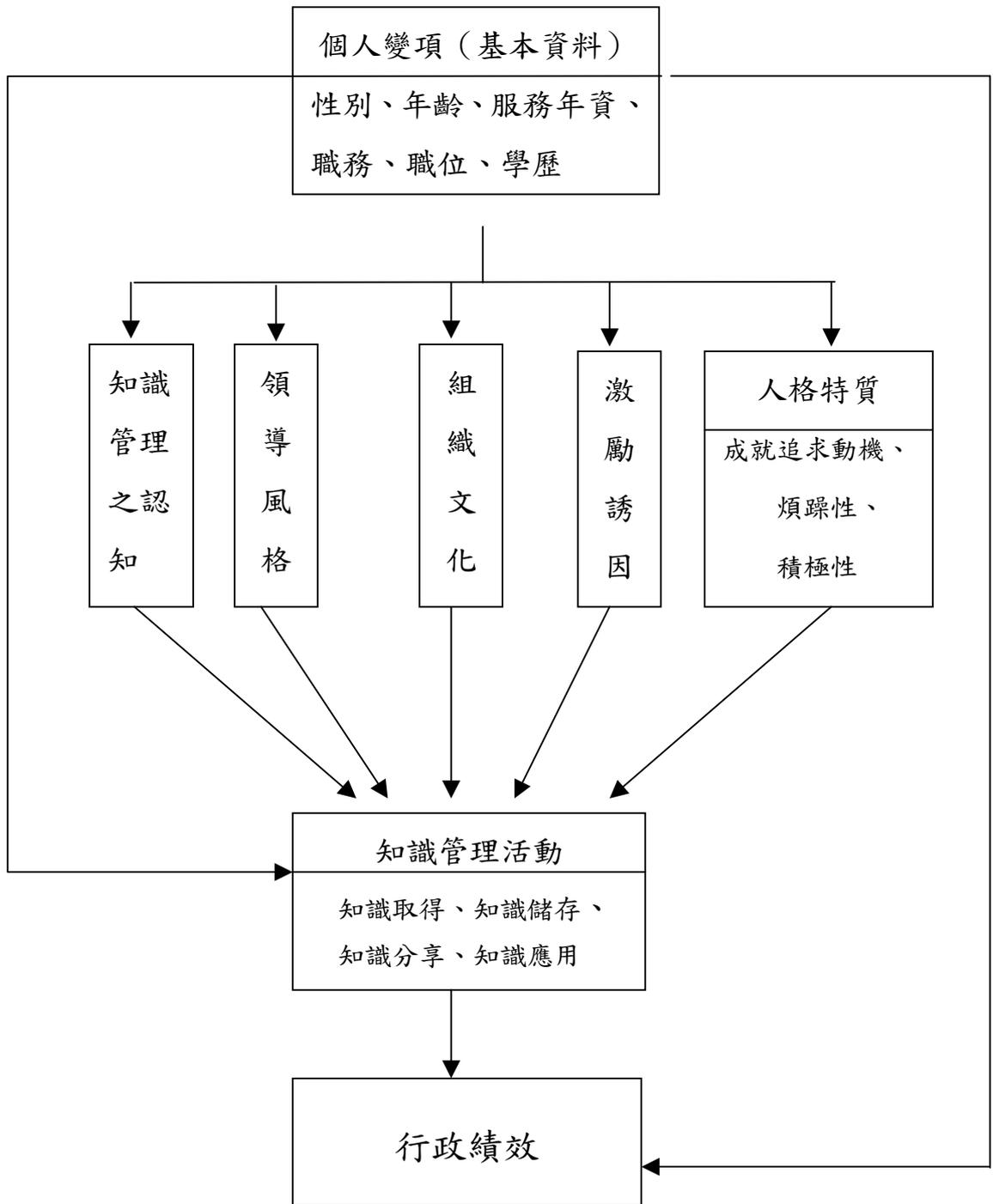


圖 3.1 本研究架構圖

3.3 研究變項之操作性定義

本節依據相關文獻資料彙整建立研究架構，針對各縣市政府主計室編制內人員做問卷調查，研究變項為「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」與「行政績效」，將各量表做因素分析後，予以設定構面名稱。茲將各變項之操作性定義分述如後：

一、知識管理之認知：

此乃為強調知識管理在主計業務應用上之重要性，以喚起主計同仁之共識。由相關文獻可知，知識管理之推行成功與否，組織成員對知識管理之認知相當關鍵。組織成員認為知識管理是否必要、是否重要、其對知識管理之了解有多少，關係到其是否能確實身體力行，並影響知識管理之推動績效。因主計工作業務極為繁忙，且多需獨當一面應對問題、解決問題，其案件之審核，皆須依據法令，故宜倡導「知識管理的落實是利人又利己的」觀念。

二、領導風格

知識管理之推動，領導者之知識管理的領導風格亦為重要關鍵。本研究基於公務機關之主計單位係屬幕僚單位、主計一條鞭、超然獨立之組織制度特性，其人員任用及業務性質不似其他行政單位，且在相關知識管理的主題下，參酌相關文獻，乃以知識管理的領導風格為研究構面。其主要是探討領導人是否以身作則，起帶頭作用，以推動知識管理，及其對知識管理之重視程度，是否以此為用人、及人力資源管理之標竿。

三、組織文化

本研究基於相關文獻的知識管理理論、主計機構之獨特性及業務性質，並考量知識管理之推行與「組織知識分享文化」的形成息息相關，促成組織的知識分享文化是必要的條件，故本研究係以知識分享的組織文化為探討方向。

四、激勵誘因

由相關文獻及一般可想而知，知識乃個人的無價資產，若無相當的認知與激勵誘因，一般而言是很難達成知識分享的。所以「激勵誘因」亦為知識管理之推行所必要的因素。但在公務機關的人力資源管理，因受限於刻板的科層制度，難以像民間企業一樣的靈活運用獎勵及用人制度，而只能依法規施以升遷考核、記功嘉獎、人才培訓甄選之方式。

五、人格特質

人格特質型 A 指的是具有追求成就、積極性、競爭性的特性，缺乏此類特質的則稱之為型 B。型 A 的人經常專注於工作，且習慣的讓自己在最短的時間內，達到多項目標與挑戰，同時缺乏耐心，並經常有時間壓迫感。本研究基於公務機關主計工作的特殊屬性，選擇屬於型 A 型 B 的成就追求動機、煩躁性及積極性作為要項指標。且本研量表經過因素分析後，亦符合此三項分類。

六、知識管理活動

本變項依據文獻探討，且問卷量表經過因素分析，並予以萃取四個成分以後，將知識管理活動分為以下四個構面：

(一)、知識的取得

此部份包含知識取得、建構及知識之創造等。為促使組織有效地取得外來知識的介面管理活動，妥適的使用各種方法，以快速取得新知的管理活動。

(二)、知識的儲存

此部份包含知識之篩選、記錄、整理、儲存及分析。每個組織經過長期的運作與發展，都會產生許多文獻、報告或紀錄，這些資料可能是書面的，也可能是儲存在檔案、資料庫中。但是，如果沒有經過系統地整理、分析與保存，充其量也只不過是組織之「文件資料」，而

無法發展成對組織有益的「知識」與「經驗」。

(三) 知識的分享

此部份包含知識之散播、分享等。Davenport & Prusak (1999) 指出：公司在僱用員工時，所重視的往往是他們的經驗，而不是他們的智力或教育程度。但如何留存員工的工作經驗，除了適當的儲存外，透過知識的移轉與分享，亦是重要方法之一。

(四) 知識的應用

此部份包括知識之推廣及應用。知識管理不僅強調組織知識的取得，更強調知識的應用。有效的知識管理，可確保「讓對的知識，在對的時間，傳遞給對的人」之流程。

七、 行政績效

由各學者對行政績效的定義構面可知，一般企業在衡量績效時所使用之構面以財務面居多，而本研究是探討公務部門之行政績效，由於公務部門不同於一般之企業或營利事業，所以難以用企業的財務績效來衡量，因此，本研究乃採用主觀衡量方式並配合主計業務之工作特性，來對績效衡量的項目加以選擇。本研究選取服務品質、行政效率、員工滿意度作為績效衡量之問項基礎。

茲將各變項之操作性定義如表 3.2 列出：

表 3.2 本研究之操作性定義

變項	子構面	操作性定義
知識管理之認知		此乃為強調知識管理在主計業務應用上之重要性，以喚起主計同仁之共識。由相關文獻可知，知識管理之推行成功與否，組織成員對知識管理之認知相當關鍵。組織成員認為知識管理是否必要、是否重要、其對知識管理之了解有多少，關係到其是否能確實身體力行，並影響知識管理之推動績效。因主計工作業務極為繁忙，且多需獨當一面應對問題、解決問題，其案件之審核，皆須依據法令，故宜倡導「知識管理的落實是利人又利己的」觀念。
領導風格		知識管理之推動，領導者之知識管理的領導風格亦為重要關鍵。本研究基於公務機關之主計單位係屬幕僚單位、主計一條鞭、超然獨立之組織制度特性，其人員任用及業務性質不似其他行政單位，且在相關知識管理的主題下，參酌相關文獻，乃以知識管理的領導風格為研究構面。其主要是探討領導人是否以身作則，起帶頭作用，以推動知識管理，及其對知識管理之重視程度，是否以此為用人、及人力資源管理之標竿。
組織文化		本研究基於相關文獻的知識管理理論、主計機構之獨特性及業務性質，並考量知識管理之推行與「組織知識分享文化」的形成息息相關，促成組織的知識分享文化是必要的條件，故本研究係以知識分享的組織文化為探討方向。
激勵誘因		知識乃個人的無價資產，若無相當的認知與激勵誘因，一般而言是很難達成知識分享的。所以「激勵誘因」亦為知識管理之推行所必要的因素。
人格特質	成就追求動機	1. 組織成員有強烈追求成功的願望。 2. 組織成員喜歡競爭。具有積極性。
	煩躁性	1. 組織成員經常用時進行許多個目標，常覺疲累、不耐煩。 2. 組織成員在生活中經常由自己導出壓力。
	積極性	1. 組織成員具有好奇心、求知慾。 2. 常為自己設定目標擬定進度表。

續表 3.2 本研究之操作性定義

變項	子構面	操作性定義
知識管理活動	知識取得	包含知識取得、建構及知識之創造等。為促使組織有效地取得外來知識的介面管理活動，妥適的使用各種方法，以快速取得新知的管理活動。
	知識儲存	包含知識之篩選、記錄、整理、儲存及分析。
	知識分享	包含知識之散播、分享、經驗傳承等。
	知識應用	包括知識之推廣及應用。知識管理不僅強調組織知識的取得，更強調知識的應用。有效的知識管理，可確保「讓對的知識，在對的時間，傳遞給對的人」之流程。
行政績效		本研究是探討公務部門之行政績效，由於公務部門不同於一般之企業或營利事業，所以難以用企業的財務績效來衡量，因此，本研究乃採用主觀衡量方式並配合主計業務之工作特性，來對績效衡量的項目加以選擇。本研究選取服務品質、行政效率、員工滿意度作為績效衡量之問項基礎。

3.4 研究假設

本研究根據研究目的及研究架構提出以下的研究假設：

- 假設 1.1 主計同仁不同屬性變項（性別、年齡、服務年資、職務、職位、學歷），其對「知識管理之認知」無顯著差異。
- 假設 1.2 主計同仁不同屬性變項，其對「領導風格」無顯著差異。
- 假設 1.3 主計同仁不同屬性變項，其對「組織文化」無顯著差異。
- 假設 1.4 主計同仁不同屬性變項，其對「激勵誘因」無顯著差異。
- 假設 1.5 主計同仁不同屬性變項，其對「人格特質」無顯著差異。
- 假設 1.6 主計同仁不同屬性變項，其對「知識管理活動」無顯著差異。
- 假設 1.7 主計同仁不同屬性變項，其對「行政績效」無顯著差異。
- 假設 2.1 主計同仁的「知識管理之認知」與「知識管理活動」無顯著相關。
- 假設 2.2 主計同仁的「領導風格」與「知識管理活動」無顯著相關。
- 假設 2.3 主計的「組織文化」與「知識管理活動」無顯著相關。

- 假設 2.4 「激勵誘因」與「知識管理活動」無顯著相關。
- 假設 2.5 主計同仁的「人格特質」與「知識管理活動」無顯著相關。
- 假設 2.6 主計同仁的「知識管理之認知」與「行政績效」無顯著相關。
- 假設 2.7 主計同仁的「領導風格」與「行政績效」無顯著相關。
- 假設 2.8 主計的「組織文化」與「行政績效」無顯著相關。
- 假設 2.9 「激勵誘因」與「行政績效」無顯著相關。
- 假設 2.10 主計同仁的「人格特質」與「行政績效」無顯著相關。
- 假設 2.11 主計同仁的「知識管理活動」與「行政績效」無顯著相關。
- 假設 3.1 主計同仁的「知識管理之認知」對「知識管理活動」無顯著影響。
- 假設 3.2 主計同仁的「領導風格」對「知識管理活動」無顯著影響。
- 假設 3.3 主計的「組織文化」對「知識管理活動」無顯著影響。
- 假設 3.4 「激勵誘因」對「知識管理活動」無顯著影響。
- 假設 3.5 主計同仁的「人格特質」對「知識管理活動」無顯著影響。
- 假設 3.6 主計同仁的「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」無顯著影響。
- 假設 3.7 主計同仁的「知識管理之認知」對「行政績效」無顯著影響。
- 假設 3.8 主計同仁的「領導風格」對「行政績效」無顯著影響。
- 假設 3.9 主計的「組織文化」對「行政績效」無顯著影響。
- 假設 3.10 「激勵誘因」對「行政績效」無顯著影響。
- 假設 3.11 主計同仁的「人格特質」對「行政績效」無顯著影響。
- 假設 3.12 主計同仁的「知識管理活動」對「行政績效」無顯著影響。
- 假設 3.13 主計同仁的「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」整體性對「行政績效」無顯著影響。

3.5 問卷設計

本研究採問卷調查法蒐集研究資料，問卷設計係參考美國生產力和品質中心（American Productivity & Quality Center）以及亞瑟安德森顧問公司（Arthur Andersen）於 1995 年合作開發的「知識管理評量工具」（Knowledge Management Assessment Tool, KMAT）、隋德蘭（民 90）「公務組織知識管理與績效關係之研究—以高雄市政府採購部門對政府採購法知識管理為例」、廖明宗（民 90）「知識管理導入大學行政系統之探討—以中華大學總務處為例」、翁靜柏（民 91）「知識管理在國立大學教務處的應用研究」、郭大榮（民 91）「政府審計機關知識管理應用之探討—以 ACL 電腦輔助審計之應用為例」、馬紀維（民 91）「地方政府推動學習型組織與行政績效關聯性之研究—以嘉義縣政府為例」等碩士論文相關文獻資料，衡量「知識管理」及主計業務之工作特性予以修改、設計訂定問項。

問卷編製方式採用結構化之封閉型問卷，衡量方式分為答卷者所認知之「同意程度」採用李克特式（Likert Type）加總尺度法的五點式量表，以不記名方式，由受訪者從「完全同意」、「大部分同意」、「部分同意」、「大都不同意」、「完全不同意」等各五個選項中勾選，計分方式為正向題目係依 5、4、3、2、1 分依序計分，反項題目係依 1、2、3、4、5 分依序計分，並計算各向度得分與總量表得分，量表上所得的分數高低，表示受試者態度的強弱。問卷並附加員工個人基本資料題項，俾利瞭解樣本特性。最後另加一題主計人員受訪者上行政院主計處設置之 EBAS 網站之頻率，以了解主計人員運用 EBAS 資訊管理系統之情形。

問卷內容共 77 題，包括第一部份為「知識管理之認知」6 題，第二部份為「領導風格」4 題，第三部份為「組織文化」7 題，第四部份為「激勵誘因」2 題，第五部份為「人格特質」12 題，第六部份為「知識管理活動」30 題，第七部份為「行政績效」9 題，個人基本變項 6 題，特別問項 1 題。

茲將各衡量構面與問卷之細部題項及題號整理如表 3.3 所示：

表 3.3 問卷之細部題項及題號整理表

變項	子構面	題號	細 部 題 項
知識管理之認知		1	知識管理乃未來各服務型政府機關所必須推動者。
		2	透過知識管理將能提昇主計機關之工作效能及服務績效。
		3	知識管理系統對個別主計人員在執行主計工作上有相當大之助益。
		4	因應時勢需求，應倡導知識共享，以發揮乘數效果，利人利己。
		5	主計機關業務流程全面電腦化有助於知識管理之推行。
		6	推動知識管理可教育組織成員，更可發展創意，有助於個人及組織素質的提昇。
領導風格		1	我常能得自於主管之知識傳授。
		2	領導人的支持，是推動知識管理的成功必要關鍵。
		3	我的主管會積極鼓勵同仁參加研習活動、教育訓練。
		4	我會因知識分享而得到有形或無形之獎賞。
組織文化		1	建立知識分享的組織文化，是推動知識管理的重要基石。
		2	知識管理之推動，宜由主計處綜合規劃，並負責推動。
		3	我有參予決策或表達意見的機會。
		4	同仁間都能主動溝通、互相合作。
		5	同仁大多具有積極主動做事的態度。
		6	組織成員會肩負起本身的學習責任。
		7	組織鼓勵員工多提出意見及創新的點子。
激勵誘因		1	若有良好的獎勵制度，我更願意全力配合知識管理活動參予學習與分享。
		2	主計人員升遷考核時，宜將其對「知識管理活動」之貢獻度作為考量項目之一。
人格特質	煩燥性	2	我很重視所得的高低、存款多少。
		3	我常同時有多項目標需要完成。
		4	我常有與人比較、競爭的心理。
	積極性	5	如果事情進行得很緩慢，會覺得很急、不耐煩。
		6	常常覺得自己的成就，不會被人家賞識。
		7	多項事務待完成，常覺得時間不夠用。
		8	常會覺得疲倦勞累。
	成就追求動機	1	我會為自己設定目標，有強烈要求盡善盡美、追求成功的願望。
		9	工作太多時，我會留下來加班，或是帶回家做完。
		10	我常會對新的事物感到好奇、欲求了解。
		11	常為自己設定一個工作進度表和工作期限。
		12	我覺得如果上班時間無所事事，會不好意思。

續表 3.3 問卷之細部題項及題號整理表

變項	子構面	題號	細 部 題 項
知識管理活動	知識取得	3	我常能參加會議或由會議紀錄以獲得知識。
		4	我常能藉由機關聘請專家授課、演講，或參加教育訓練以獲取知識。
		7	我遇到工作上的困惑，會上主計處 ebase 網站尋求支援。
		12	組織中所儲存之知識，多數可快速查詢到所需資訊。
		23	我會上主計處 ebase 網站為同仁提供工作經驗及知識。
		30	我對行政院主計 ebas 網站所提供之資訊很滿意，足敷我的需求。
	知識儲存	8	我所承辦的業務，能夠文件書面化的程度很高。
		9	我所承辦的業務，能夠用標準化的流程紀錄下來。
		10	我經常將工作經驗予以建檔、文字化，以供後人參考。
		11	我常需更新已建好的知識檔案。
	知識分享	13	組織中所儲存之知識，有些需耗費一些時間方可查詢到所需資訊。
		14	組織中所儲存之知識，有些需耗費很多時日方可找到我想要的資訊。
		15	有些組織同仁離職後，很多資訊都找不到。
		16	主計審核案件有些因個案複雜度高，所運用之知識很難將其完整的書面化。
		17	資料建檔儲存需耗費許多時間，因業務繁忙難以達成。
		24	因競爭的心理，同仁間仍存有留一手之心態，致使知識分享產生了折扣。
	知識應用	1	我常以查詢內部檔案文件資料取得所需知識。
		2	我常以查詢工作手冊、法規彙編取得所需知識。
		5	我常透過網路、資料庫查詢或汲取所需知識。
		6	我遇到業務上的問題，會向同仁或向他機關同仁詢問。
		18	知識庫之建立，宜由主計處專責小組統一整理，並連結各主管機關相關法令規章之資料庫，予以分類，且賦予搜尋功能，以利運用，可節省人力物力。
		19	各機關亦有必要設專人負責機關內部或地域性之知識分類彙總更新、檔案文件電腦化，以利組織知識分享。
		20	教育訓練教材宜分類彙整上載於主計網站，以利未受訓者分享並增加使用價值。
		21	我與同事之間，會積極並樂於分享彼此之工作經驗與工作知識。
		22	我會經常針對業務的處理方式，與同仁溝通、交換意見，及討論工作細節。
		25	我應用知識以作為處理業務之依據
		26	我應用知識可以有效提高解決問題的能力。
		27	我應用知識可以增進處理業務之效率。
		28	我應用知識以達自我能力之提昇。
29	主計機關發展知識管理，統一的資訊管理系統及資訊設備是必要的。		

續表 3.3 問卷之細部題項及題號整理表

變項	子構面	題號	細 部 題 項
行政 績 效		1	實施知識管理可提高業務處理之正確性。
		2	實施知識管理可提高業務處理之速度。
		3	實施知識管理可提供政治上或民間企業等之即時的、統整的、有用的決策參考。
		4	若能透過知識管理資訊系統將各機關預算編列及執行情形公開化，賦予人民「知」的權利，將能有效遏止不當支出，使有限資源發揮最大且最適之功能。
		5	實施知識管理使我覺得工作很有意義。
		6	實施知識管理使我覺得從事這工作非常有成就感。
		7	實施知識管理使我在工作中能充分發揮我的能力。
		8	實施知識管理使我覺得工作上有充分自我成長的機會。
		9	實施知識管理建立資料庫、業務模式標準化，有利經驗傳承，縮短新手摸索學習時間、並利相關單位及所屬機關學校業務執行之遵循，減少錯誤及答詢溝通時間。

為檢視答題者是否認真填答，本研究問卷設計有反向題，量表經因素分析後，反向題恰為一組因素構面，茲歸類為「知識分享」，提列如表 3.4。

表 3.4 反向題彙整表

構面	題號	問 題
知識 管理 活動 — 知識 分享	13	組織中所儲存之知識，有些需耗費一些時間方可查詢到所需資訊。
	14	組織中所儲存之知識，有些需耗費很多時日方可找到我想要的資訊。
	15	有些組織同仁離職後，很多資訊都找不到。
	16	主計審核案件有些因個案複雜度高，所運用之知識很難將其完整的書面化。
	17	資料建檔儲存需耗費許多時間，因業務繁忙難以達成。
	24	因競爭的心理，同仁間仍存有留一手之心態，致使知識分享產生了折扣。

3.6 資料處理與分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，利用 SPSS 作為資料分析工具，資料分析方法如下：

1. 因素分析 (Factor Analysis)

本研究首先對知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動及行政績效等量表進行因素分析。分析方法採用主成份分析法 (Principal Component Analysis)，抽取共同因素，取出特徵值大於 1 的因素，以最大變異法 (Varimax) 進行正交轉軸，旋轉後的因素負荷量 (Factor Loading) 之值大於 0.4 者，是為顯著負荷量，以瞭解其因素結構，縮減變數構面。

2. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是指測量結果是否具有 consistency 或穩定性的程度，常用的測量方法有 Cronbach's α 係數、折半信度、再測信度、複本信度等。本研究採用 Cronbach's α 的信度檢定，以瞭解受測者對各問卷量表的內部一致性。

3. 描述性統計分析 (Descriptive Statistic Analysis)

作樣本的次數分配與百分比分析，以及各變項的平均數、標準差，以瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

4. T 檢定 (T-test) 與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

用以比較及檢定不同個人特徵 (性別、年齡、學歷、服務年資、工作職務、職位) 之員工在「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」有無顯著差異性，即檢驗假設一的差異性假設。若差異達到顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定，以辨認特定群組間的差異情形。

5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，本研究以 Pearson 積差

相關分析，來衡量「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」與「知識管理活動」有無顯著相關；「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」與「行政績效」是否存在顯著之相關，來檢驗假設二的相關程度。

6. 迴歸分析 (Regression Analysis)

利用迴歸分析來檢定「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」有無顯著影響；「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」對「行政績效」是否存在顯著影響關係，以檢驗假設三變項間之影響關係。

7. 層級迴歸 (Hierarchical Regression Analysis)

層級迴歸主要適用於同時探討各變數的主要影響及交互作用的影響。



第四章 研究結果實證分析及討論

本章根據前述之研究假設，將樣本資料以適當的統計方法分析處理，並針對各種統計結果加以解釋分析探討。

4.1 因素分析及信度分析

一、因素分析

本研究首先針對各變項之問卷量表全面進行因素分析，經因素分析萃取後，「人格特質」共得三個子構面，分別為「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」；「知識管理活動」經萃取為四個子構面，分別命名為「知識應用」、「知識取得」、「知識儲存」、及「知識分享」。茲彙整如表 4.1 及表 4.2。

表 4.1 人格特質因素分析結果

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
積極性	1. 我會為自己設定目標，有強烈要求盡善盡美、追求成功的願望。	0.616		
	9. 工作太多時，我會留下來加班，或是帶回家做完。	0.683		
	10. 我常會對新的事物感到好奇、欲求了解。	0.710		
	11. 常為自己設定一個工作進度表和工作期限。	0.758		
	12. 我覺得如果上班時間無所事事，會不好意思。	0.686		
成就追求動機	2. 我很重視所得的高低、存款多少。		0.664	
	3. 我常同時有多項目標需要完成。		0.605	
	4. 我常有與人比較、競爭的心理。		0.808	
煩躁性	5. 如果事情進行得很緩慢，會覺得很急、不耐煩。			0.438
	6. 常常覺得自己的成就，不會被人家賞識。			0.496
	7. 多項事務待完成，常覺得時間不夠用。			0.730
	8. 常會覺得疲倦勞累。			0.854
特徵值		3.928	1.585	1.211
解釋變異量		21.802	17.868	16.360
累積解釋變異量		21.802	39.669	56.029

表 4.2 知識管理活動因素分析結果

構面	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
知識應用	1. 我常以查詢內部檔案文件資料取得所需知識。	0.489			
	2. 我常以查詢工作手冊、法規彙編取得所需知識。	0.555			
	5. 我常透過網路、資料庫查詢或汲取所需知識。	0.413			
	6. 我遇到業務上的問題，會向同仁或向他機關同仁詢問。	0.590			
	18. 知識庫之建立，宜由主計處專責小組統一整理，並連結各主管機關相關法令規章之資料庫，予以分類，且賦予搜尋功能，以利運用，可節省人力物力。	0.656			
	19. 各機關亦有必要設專人負責機關內部或地域性之知識分類彙總更新、檔案文件電腦化，以利組織知識分享。	0.698			
	20. 教育訓練教材宜分類彙整上載於主計網站，以利未受訓者分享並增加使用價值。	0.743			
	21. 我與同事之間，會積極並樂於分享彼此之工作經驗與工作知識。	0.697			
	22. 我會經常針對業務的處理方式，與同仁溝通、交換意見，及討論工作細節。	0.671			
	25. 我應用知識以作為處理業務之依據	0.798			
	26. 我應用知識可以有效提高解決問題的能力。	0.852			
	27. 我應用知識可以增進處理業務之效率。	0.845			
	28. 我應用知識以達自我能力之提昇。	0.825			
	29. 主計機關發展知識管理，統一的資訊管理系統及資訊設備是必要的。	0.736			
知識取得	3. 我常能參加會議或由會議紀錄以獲得知識。		0.645		
	4. 我常能藉由機關聘請專家授課、演講，或參加教育訓練以獲取知識。		0.613		
	7. 我遇到工作上的困惑，會上主計處 ebase 網站尋求支援。		0.723		
	12. 組織中所儲存之知識，多數可快速查詢到所需資訊。		0.628		
	23. 我會上主計處 ebase 網站為同仁提供工作經驗及知識。		0.725		
	30. 我對行政院主計處 ebas 網站所提供之資訊很滿意，足敷我的需求。		0.703		
知識儲存	8. 我所承辦的業務，能夠文件書面化的程度很高。			0.640	
	9. 我所承辦的業務，能夠用標準化的流程紀錄下來。			0.710	
	10. 我經常將工作經驗予以建檔、文字化，以供後人參考。			0.598	
	11. 我常需更新已建好的知識檔案。			0.541	

續表 4.2 知識管理活動因素分析結果

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
知識分享	13. 組織中所儲存之知識，有些需耗費一些時間方可查詢到所需資訊。				0.498
	14. 組織中所儲存之知識，有些需耗費很多時日方可找到我想要的資訊。				0.626
	15. 有些組織同仁離職後，很多資訊都找不到。				0.724
	16. 主計審核案件有些因個案複雜度高，所運用之知識很難將其完整的書面化。				0.596
	17. 資料建檔儲存需耗費許多時間，因業務繁忙難以達成。				0.684
	24. 因競爭的心理，同仁間仍存有留一手之心態，致使知識分享產生了折扣				0.506
特徵值		9.937	3.223	2.046	1.437
解釋變異量		24.573	13.546	9.045	8.315
累積解釋變異量		24.573	38.119	47.164	55.480

二、信度分析

本研究問卷有效樣本 398 份，各研究變項及其子構面之信度分析結果整理如表 4.3。由表列可知，各變項信度亦都達標準 0.7 以上，表示該問卷具有相當高之信度。

表 4.3 信度分析表

變 項	Cronbach's α	構 面	所包含之題項	Cronbach's α
知識管理之認知	0.9230		1.2.3.4.5.6	
領導風格	0.7893		1.2.3.4	
組織文化	0.8660		1.2.3.4.5.6.7	
激勵誘因	0.7664		1.2	
人格特質	0.8040	成就追求動機	2.3.4	0.6404
		煩躁性	5.6.7.8	0.6840
		積極性	1.9.10.11.12	0.7533
知識管理活動	0.8543	知識取得	3.4.7.12.23.30	0.8200
		知識儲存	8.9.10.11	0.7747
		知識分享	13.14.15.16.17.24	0.7345
		知識應用	1.2.5.6.18.19.20.21 22.25.26.27.28.29	0.9285
行政績效	0.9509		1.2.3.4.5.6.7.8.9	

4.2 樣本結構與各變項描述性統計分析

一、有效樣本基本資料分析

本研究有效統計樣本的個人基本資料包括：性別、年齡、服務年資、職務、職位、學歷，茲整理如表 4.4 所示。表中包含類別、人數與百分比，其分析結果如下：

(一)、性別：縣市政府編制內主計人員以女性居多數，佔 76.9%。

(二)、年齡以 36-45 歲居多，佔 44.7%，20-35 歲次之，佔 41.7%。

而服務年資以 0-15 年者佔絕大多數，達 72.4%，顯見其人員呈年輕化，顯示成員流動率高。此乃因主計人員之遷調依慣例以內陞為原則，主計室人員皆優先升遷外派當主辦或主管。另一方面因縣

市政府主計室業務繁忙、責重，大部分同仁多喜調職學校，而不願意到縣市政府主計室，故多分派初考上，或相關職系轉任人員。

因此更顯見知識管理對縣市政府主計業務執行之重要性。

(三)、工作職務以「會計」職居多，佔 79.6%，這是組織編制使然。

(四)、職稱為「非主管」的佔 79.1%。

(五)、學歷以「大學」的居多，佔 62.1%。

表 4.4 有效樣本基本資料分析表 (n = 398)

基本變數	類別	人數	百分比 (%)
性別	男	92	23.1
	女	306	76.9
年齡	20-35	166	41.7
	36-45	178	44.7
	46-65	54	13.6
服務年資	0-15	288	72.4
	16-30	99	24.9
	31-45	11	2.8
工作職務	會計	317	79.6
	統計	81	20.4
職稱	主管	83	20.9
	非主管	315	79.1
學歷	高中職	18	4.5
	專科	121	30.4
	大學	247	62.1
	博碩士	12	3

二、描述性統計分析

本研究針對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等七個研究變項及其子構面進行描述性分析，以了解縣市政府主計人員對各變項的感受之分布情形。由表 4.5 所呈現之資料，除了「知識分享」（為反向題轉向計分後）之平均值低於中間值 3 以外，其餘各變項皆高於平均值 3。而知識分享在知識管理之推動上又佔有舉足輕重的地位，何以實證結果會趨向於低標分？為探究其原因，乃再進一步探討、更細步了解受測者對各問項知覺程度、集中趨勢、各問項同意與不同意之樣本數及百分比（為展現原貌，知識分享之反向題乃以原問項答填計分，而未予反向計分），做問卷題項同意度分析，茲整理如表 4.6，並綜合兩表分析探討如下：

- (一)、對於「知識管理之認知」，平均數為 4.27，高於中間值 3，表示主計人員普遍對於知識管理之重要性有極高的認同感。
- (二)、對於「領導風格」，該變項平均數為 3.92，高於中間值 3，表示主計人員普遍對於「領導人的支持，是推動知識管理的成功必要關鍵」有極高的認同感，由兩表資料顯示，領導人的經驗傳承、對教育訓練、知識管理之重視，也頗受肯定。
- (三)、「組織文化」的平均數為 3.74，而由表 4.6 相關問項統計結果可知，建立知識分享的組織文化之重要性是被高度肯定的。而主計同仁主動學習、積極任事的態度，及同仁彼此間、或與其他相關業務單位之間能主動溝通合作的風氣是被認同的。
- (四)、「激勵誘因」的平均值達 3.85，顯示如有良好的獎勵制度，更能誘發同仁樂於積極參與知識分享、知識管理的推動。
- (五)、「人格特質」的總平均值為 3.68，其中「成就追求動機」平均數為 3.29、「煩躁性」為 3.49、「積極性」為 4.07，顯示主計人員普遍存有成就追求動機、煩躁性(可能與工作繁重有關，由問項

統計可知主計人員普遍覺得多項事務待完成、時間不夠用、疲累，且所佔比率很高，平均值也都偏高。），且具有高度的積極特性。由分析可知：主計人員普遍偏向型 A 的人格特質，有高度的成就追求意念、積極任事的心態與責任感。

- (六)、「知識管理活動」的平均數為 3.54，亦較中間值高，其中「知識取得」的平均值為 3.34、知識儲存為 3.53 亦都高於中間值 3，表示尚屬認可，而「知識應用」達 4.05，可見知識的應用在主計業務的執行上受到高度的肯定。值得一提的是「知識分享」的平均數只有 2.56（經反向題轉向計分後計算的值），這是很耐人尋味的部分。經探討表 4.6 該量表第 24 題問項：「因競爭的心理，同仁間仍存有留一手之心態，致使知識分享產生了折扣」的平均值為 2.95，不同意的比率很高，此為反向題未經轉向計分的分數，表示主計同仁並不認為同仁間有此「留一手」的心態，那麼知識分享的意願應該很高，為什麼「知識分享」反向題經轉向計分後計算的平均數會偏低？經再探究表 4.6 該量表第 13、14、15、16、17 題反向計分前之平均值皆偏向同意，表示對於主計業務因涉及法規的複雜性、業務繁重、審核案件因個案複雜度高，致使要將相關資訊書面化、建檔儲存，以供分享，是有執行上的實質困難，致知識的分享受到阻礙與折扣。這是值得主計機構探討、設法解決、擬定知識管理方案的問題。
- (七)、「行政績效」的平均數為 3.92，呈現主計同仁對於實施知識管理，有助於提昇行政績效趨向於高度的認同，且同意的比率多高達 70% 以上。

表 4.5 各變項構面之描述性分析表

變項構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
知識管理之認知	398	2.17	5	4.2718	.6605
領導風格	398	1.25	5	3.9202	.7016
組織文化	398	1.86	5	3.7448	.6517
激勵誘因	398	1.00	5	3.8543	.7654
人格特質	398	2.50	5	3.6799	.4713
成就追求動機	398	1.67	5	3.2923	.6546
煩躁性	398	1.5	5	3.4862	.6440
積極性	398	2.2	5	4.0673	.5491
知識管理活動	398	2.33	5	3.5414	.3662
知識取得	398	1.00	5	3.3396	.6716
知識儲存	398	1.75	5	3.5276	.6411
知識分享	398	1.00	4.33	2.5590	.5736
知識應用	398	2.36	5	4.0528	.5618
行政績效	398	1.33	5	3.9221	.6697

表 4.6 問卷題項同意度分析表 (n = 398)

題 項	不同意		無意見		同 意		平均 值
	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比	
一、知識管理之認知							
1. 知識管理乃未來各服務型政府機關所必須推動者。	7	1.8	57	14.3	334	83.9	4.29
2. 透過知識管理將能提昇主計機關之工作效能及服務績效。	4	1.0	71	17.8	323	81.1	4.25
3. 知識管理系統對個別主計人員在執行主計工作上有相當大之助益。	9	2.3	75	18.8	314	78.8	4.16
4. 因應時勢需求，應倡導知識共享，以發揮乘數效果，利人利己。	5	1.3	42	10.6	351	88.2	4.39
5. 主計機關業務流程全面電腦化有助於知識管理之推行。	4	1.0	51	12.8	343	86.2	4.35
6. 推動知識管理可教育組織成員，更可發展創意，有助於個人及組織素質的提昇。	8	2.1	72	18.1	318	79.9	4.2
二、領導風格							
1. 我常能得自於主管之知識傳授。	27	6.8	124	31.2	247	62.1	3.75
2. 領導人的支持，是推動知識管理的成功必要關鍵。	7	1.8	47	11.8	344	86.4	4.35
3. 我的主管會積極鼓勵同仁參加研習活動、教育訓練。	32	8.0	80	20.1	286	71.8	3.93
4. 我會因知識分享而得到有形或無形之獎賞。	37	9.3	138	34.7	223	56.0	3.65
三、組織文化							
1. 建立知識分享的組織文化，是推動知識管理的重要基石。	7	1.8	68	17.1	323	81.2	4.19
2. 知識管理之推動，宜由主計處綜合規劃，並負責推動。	35	8.8	121	30.4	242	60.8	3.75
3. 我有參予決策或表達意見的機會。	48	12.1	156	39.2	194	48.7	3.49
4. 同仁間都能主動溝通、互相合作。	20	5.0	125	31.4	253	63.5	3.75
5. 同仁大多具有積極主動做事的態度。	32	8.1	114	28.6	252	63.3	3.7
6. 組織成員會肩負起本身的學習責任。	30	7.5	129	32.4	239	60.1	3.67
7. 組織鼓勵員工多提出意見及創新的點子。	32	8.0	124	31.2	242	60.8	3.67
四、激勵誘因							
1. 若有良好的獎勵制度，我更願意全力配合知識管理活動參予學習與分享。	11	2.8	87	21.9	300	75.4	4.05
2. 主計人員升遷考核時，宜將其對「知識管理活動」之貢獻度作為考量項目之一。	28	7.0	144	36.2	226	56.7	3.66
五、人格特質							
1. 我會為自己設定目標，有強烈要求盡善盡美、追求成功的願望。	12	3.1	99	24.9	287	72.1	3.93
2. 我很重視所得的高低、存款多少。	36	9.0	210	52.8	152	38.2	3.37
3. 我常同時有多項目標需要完成。	24	6.1	162	40.7	212	53.3	3.58
4. 我常有與人比較、競爭的心理。	121	30.4	184	46.2	93	23.4	2.93
5. 如果事情進行得很緩慢，會覺得很急、不耐煩。	35	8.8	154	38.7	209	52.5	3.56
6. 常常覺得自己的成就，不會被人家賞識。	117	29.4	192	48.2	89	22.3	2.97
7. 多項事務待完成，常覺得時間不夠用。	22	5.6	142	35.7	234	58.8	3.75

續表 4.6 問卷題項同意度分析表 (n = 398)

題 項	不同意		無意見		同 意		平均 值
	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比	
8. 常會覺得疲倦勞累。	33	8.3	150	37.7	215	54.1	3.67
9. 工作太多時，我會留下來加班，或是帶回家做完。	8	2.0	55	13.8	335	84.1	4.27
10. 我常會對新的事物感到好奇、欲求了解。	4	1.0	95	23.9	299	75.1	3.98
11. 常為自己設定一個工作進度表和工作期限。	9	2.3	97	24.4	292	73.4	3.91
12. 我覺得如果上班時間無所事事，會不好意思。	11	2.8	58	14.6	329	82.6	4.24
六、知識管理活動							
1. 我常以查詢內部檔案文件資料取得所需知識。	13	3.3	156	39.2	229	57.6	3.7
2. 我常以查詢工作手冊、法規彙編取得所需知識。	9	2.3	111	27.9	278	69.9	3.87
3. 我常能參加會議或由會議紀錄以獲得知識。	63	15.8	170	42.7	165	41.5	3.33
4. 我常能藉由機關聘請專家授課、演講，或參加教育訓練以獲取知識。	34	8.5	164	41.2	200	50.2	3.55
5. 我常透過網路、資料庫查詢或汲取所需知識。	17	4.3	97	24.4	284	71.3	3.92
6. 我遇到業務上的問題，會向同仁或向他機關同仁詢問。	3	0.8	61	15.3	334	83.9	4.22
7. 我遇到工作上的困惑，會上主計處 ebase 網站尋求支援。	68	17.1	176	44.2	154	38.7	3.3
8. 我所承辦的業務，能夠文件書面化的程度很高。	22	5.5	152	38.2	224	56.3	3.66
9. 我所承辦的業務，能夠用標準化的流程紀錄下來。	33	8.3	173	43.5	192	48.2	3.48
10. 我經常將工作經驗予以建檔、文字化，以供後人參考。	42	10.5	161	40.5	195	49.0	3.49
11. 我常需更新已建好的知識檔案。	39	9.8	169	42.5	190	47.7	3.47
12. 組織中所儲存之知識，多數可快速查詢到所需資訊。	67	16.8	158	39.7	173	43.5	3.33
13. 組織中所儲存之知識，有些需耗費一些時間方可查詢到所需資訊。	21	5.3	181	45.5	196	49.2	3.33
14. 組織中所儲存之知識，有些需耗費很多時日方可找到我想要的資訊。	38	9.6	193	48.5	167	41.9	3.41
15. 有些組織同仁離職後，很多資訊都找不到。	42	10.6	176	44.2	180	45.3	3.46
16. 主計審核案件有些因個案複雜度高，所運用之知識很難將其完整的書面化。	20	5.1	159	39.9	219	55.0	3.66
17. 資料建檔儲存需耗費許多時間，因業務繁忙難以達成。	31	.8	157	39.4	210	52.7	3.64
18. 知識庫之建立，宜由主計處專責小組統一整理，並連結各主管機關相關法令規章之資料庫，予以分類，且賦予搜尋功能，以利運用，可節省人力物力。	16	4.0	87	21.9	295	74.1	4.1
19. 各機關亦有必要設專人負責機關內部或地域性之知識分類彙總更新、檔案文件電腦化，以利組織知識分享。	8	2.0	84	21.1	306	76.9	4.14
20. 教育訓練教材宜分類彙整上載於主計網站，以利未受訓者分享並增加使用價值。	5	1.3	64	16.1	329	82.6	4.27
21. 我與同事之間，會積極並樂於分享彼此之工作經驗與工作知識。	9	2.3	74	18.6	315	79.2	4.1
22. 我會經常針對業務的處理方式，與同仁溝通、交換意見，及討論工作細節。	8	2.1	82	20.6	308	77.4	4.06

續表 4.6 問卷題項同意度分析表 (n = 398)

題 項	不同意		無意見		同 意		平均 值
	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比	
23. 我會上主計處 ebase 網站為同仁提供工作經驗及知識。	104	26.1	169	42.5	125	31.5	3.1
24. 因競爭的心理，同仁間仍存有留一手之心態，致使知識分享產生了折扣。	141	35.4	146	36.7	111	27.9	2.95
25. 我應用知識以作為處理業務之依據	3	0.8	103	25.9	292	73.4	3.99
26. 我應用知識可以有效提高解決問題的能力。	3	0.8	93	23.4	302	75.9	4.04
27. 我應用知識可以增進處理業務之效率。	3	0.8	82	20.6	313	78.6	4.07
28. 我應用知識以達自我能力之提昇。	5	1.3	68	17.1	325	81.7	4.11
29. 主計機關發展知識管理，統一的資訊管理系統及資訊設備是必要的。	6	1.6	73	18.3	319	80.1	4.17
30. 我對行政院主計處 ebas 網站所提供之資訊很滿意，足敷我的需求。	43	10.8	174	43.7	181	45.5	3.43
七、行政績效							
1. 實施知識管理可提高業務處理之正確性。	3	0.8	82	20.6	313	78.7	4.09
2. 實施知識管理可提高業務處理之速度。	7	1.8	81	20.4	310	77.9	4.05
3. 實施知識管理可提供政治上或民間企業等之即時的、統整的、有用的決策參考。	8	2.0	90	22.6	300	75.4	4.03
4. 若能透過知識管理資訊系統將各機關預算編列及執行情形公開化，賦予人民「知」的權利，將能有效遏止不當支出，使有限資源發揮最大且最適之功能。	14	3.5	102	25.6	282	70.8	3.94
5. 實施知識管理使我覺得工作很有意義。	13	3.3	128	32.2	257	64.6	3.82
6. 實施知識管理使我覺得從事這工作非常有成就感。	12	3.0	146	36.7	240	60.3	3.75
7. 實施知識管理使我在工作中能充分發揮我的能力。	12	3.0	148	37.2	238	59.8	3.75
8. 實施知識管理使我覺得工作上有充分自我成長的機會。	8	2.1	137	34.4	253	63.6	3.82
9. 實施知識管理建立資料庫、業務模式標準化，有利經驗傳承，縮短新手摸索學習時間、並利相關單位及所屬機關學校業務執行之遵循，減少錯誤及答詢溝通時間。	8	2.1	83	20.9	307	77.1	4.05

備註：1. 「不同意」之統計基礎係採原問卷中填列「完全不同意」及「大都不同意」者。

2. 「同意」之統計基礎係採原問卷中填列「完全同意」及「大部分同意」者。

3. 本統計資料「反向題」部分係以原答問卷呈現，未經轉向。

三、有效問卷填答者上行政院主計處 EBAS 網站之頻率統計

茲將有效問卷填答者上行政院主計處 EBAS 網站之頻率統計，經交叉分析整理如表 4.7。由表列可知：各類別基本變項上行政院主計處 EBAS 網站之頻率，除了「博碩士」者以「每天」上網為居多（比率達 33.3%）外，

其餘全都以「2-5 天者」上一次者佔絕大多數（平均達 40.1%），各變項之各類別之間並無多大差異。而統計各類別「每天」及「2-5 天」上一次者之累計百分比，平均達 60 % 上下，可知縣市政府主計人員上 EBAS 網站之頻率尚可，足見主計同仁多能善加利用該資訊系統，但仍尚需推廣。

表 4.7 有效問卷填答者上行政院主計處 EBAS 網站之頻率統計表

基本變數	類別	每天		2-5 天		6天-2 星期		3-4 星期		從來不曾		合計人數
		人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
性別	男	18	19.6	42	45.7	19	20.7	12	13.0	1	1.1	92
	女	55	18.0	117	38.4	59	19.3	65	21.3	9	3.0	305
年齡	20-35	28	16.9	69	41.6	29	17.5	33	19.9	7	4.2	166
	36-45	38	21.3	69	38.8	36	20.2	33	18.5	2	1.1	178
	46-65	7	13.2	21	39.6	13	24.5	11	20.8	1	1.9	53
服務年資	0-15	53	18.4	117	40.6	51	17.7	59	20.5	8	2.8	288
	16-30	19	19.4	36	36.7	25	25.5	16	16.3	2	2.0	98
	31-45	1	9.1	6	54.5	2	18.2	2	18.2	0	0.0	11
工作職務	會計	57	18.0	118	37.3	67	21.2	65	20.6	9	2.8	316
	統計	16	19.8	41	50.6	11	13.6	12	14.8	1	1.2	81
職位	主管	16	19.5	33	40.2	19	23.2	13	15.9	1	1.2	82
	非主管	57	18.1	126	40.0	59	18.7	64	20.3	9	2.9	315
學歷	高中職	2	11.1	8	44.4	2	11.1	5	27.8	1	5.6	18
	專科	17	14.2	42	35.0	29	24.2	28	23.3	4	3.3	120
	大學	50	20.2	106	42.9	44	17.8	42	17.0	5	2.0	247
	博碩士	4	33.3	3	25.0	3	25.0	2	16.7	0	0.0	12
合計		73	18.4	159	40.1	78	19.6	77	19.4	10	2.5	397

註：遺漏值 1

4.3 T 檢定與單因子變異數分析

本研究運用 T 檢定 (T-test) / 單因子變異數分析 (ANOVA) 統計方法，分別就有效問卷個人基本變項 (包括：性別、年齡、服務年資、工作職務、職位、學歷) 對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」之差異性做檢定，即檢驗假設一的差異性假設。單因子變異數分析結果若差異達到顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定，以辨認特定群組間的差異情形。茲將檢定結果詳述於后：

4.3.1 T 檢定分析

運用 T 檢定比較主計人員不同之性別、工作職務、職位對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」之差異性：

一、不同性別的主計人員對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面之差異分析：

(一)、如表 4.8 所示，不同性別的主計人員對「人格特質」中的子構面「煩躁性」，男女職員有顯著差異，P 值為 0.027*，且女職員較男職員有較高的認同感 (男的平均數為 3.36，女的平均數為 3.53)；子構面「積極性」男女職員亦有顯著差異，P 值為 0.034*，且女職員對「積極性」有較男職員高的認同感 (男的平均數為 3.96，女的平均數為 4.1)。顯示女職員較男職員有較高的積極任事態度，而其煩躁性亦較男職員高，可能是因為女職員身為職業婦女要工作又要照顧家庭、負責家務，繁忙中較易造成煩躁性，但基於責任感相對的做事也會較積極。

(二)、不同性別的主計人員對其餘各變項及子構面則無顯著差異。

表 4.8 不同性別對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男	女			
知識管理之認知	4.28	4.27	0.209	0.834	
領導風格	3.91	3.92	-0.112	0.911	
組織文化	3.74	3.75	-0.147	0.883	
激勵誘因	3.8	3.87	-0.713	0.476	
人格特質	3.6	3.7	-1.804	0.072	
成就追求動機	3.33	3.28	0.685	0.494	
煩躁性	3.36	3.53	-2.222	0.027*	男 < 女
積極性	3.96	4.1	-2.130	0.034*	男 < 女
知識管理活動	3.5	3.55	-1.150	0.251	
知識取得	3.31	3.35	-0.426	0.670	
知識儲存	3.51	3.53	-0.378	0.705	
知識分享	2.54	2.56	-0.297	0.767	
知識應用	3.99	4.07	-1.134	0.258	
行政績效	3.92	3.92	0.010	0.922	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

二、不同工作職務的主計人員對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面之差異分析：如表 4.9 所示。

(一)、在「領導風格」變項，會計人員較統計人員認同度高（平均數會計為 3.97，統計為 3.73），其達非常顯著差異，P 值為 0.007**。分析其原因可能是因縣市政府主計室會計人員主要職司內部審核工作，與領導人之互動較密切，對領導人之領導風格感受較深；統計人員許多時間需外勤調查，且須獨立應對，與領導人較少機會接觸，故對領導人之領導風格之感受不似會計人員深刻。

(二)、在「知識分享」構面，統計人員則較會計人員認同度高（平均數會計為 2.52，統計為 2.71），其達非常顯著差異，P 值為 0.006**。分析其原因可能是因工作特性不同，所產生感受上的差異。會計人員雖認同並願意知識分享，但因涉及法規的複雜性、業務繁重、審核案件因個案複雜度高，致使要將相關資訊書面化、建檔儲存，以供分享，是有執行上的實質困難。而統計人員負責統計調查工作，較無此感受，且所做調查資料與統計分析結果，係供各界分享參用，故統計人員對知識分享之認同度較會計人員高。

(三)、不同工作職務的主計人員在其餘各變項及子構面則無顯著差異。

表 4.9 不同工作職務對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數		T 值	P 值	備 註
	會計	統計			
知識管理之認知	4.27	4.26	0.159	0.873	
領導風格	3.97	3.73	2.690	0.007**	會計 > 統計
組織文化	3.76	3.68	1.073	0.284	
激勵誘因	3.87	3.79	0.845	0.399	
人格特質	3.69	3.65	0.612	0.541	
成就追求動機	3.29	3.28	0.128	0.898	
煩躁性	3.50	3.44	0.701	0.483	
積極性	4.07	4.04	0.511	0.610	
知識管理活動	3.55	3.52	0.493	0.622	
知識取得	3.35	3.31	0.495	0.621	
知識儲存	3.52	3.56	-0.487	0.626	
知識分享	2.52	2.71	-2.746	0.006**	會計 < 統計
知識應用	4.08	3.95	1.791	0.074	
行政績效	3.94	3.84	1.245	0.214	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

三、不同職位的主計人員在「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面之差異分析，如表 4.10 所示。

(一)、在「組織文化」變項，主管人員較非主管人員認同度高（平均數主管為 3.89，非主管為 3.71），其達顯著差異，P 值為 0.026*。此乃因主管人員服務年資較久，且因身為領導者，對促成知識分享的組織文化有較深的體認感。

(二)、在子構面「成就追求動機」，主管人員較非主管人員認同度高（平均數主管為 3.42，非主管為 3.26），其達顯著差異，P 值為 0.05*。這是因為主管人員的人格特質較具成就追求意念，因有此意念，所以會

極力參與高考或乙等特考，方得有擔任主管的資格條件，且比較會積極爭取升遷機會。而非主管人員則此意念較低。

(三)、在「知識管理活動」變項，主管人員較非主管人員認同度高(平均數主管為 3.63，非主管為 3.52)，其達顯著差異，P 值為 0.011*；而在子構面「知識儲存」方面，主管人員亦較非主管人員認同度高(平均數主管為 3.70，非主管為 3.48)，其達非常顯著差異，P 值為 0.005**。此一方面是因主管人員較具有經驗，且為組織整體績效其有推動的責任，多願責成同仁實行知識管理活動，其認同感受度較高。

(四)、不同職位的主計人員在其餘各變項及子構面則無顯著差異。

表 4.10 不同職位對各變項構面之差異分析表

變項構面	平均數		T 值	P 值	備註
	主管	非主管			
知識管理之認知	4.39	4.24	1.8	0.073	
領導風格	4.04	3.89	1.74	0.083	
組織文化	3.89	3.71	2.236	0.026*	主管 > 非主管
激勵誘因	3.94	3.83	1.144	0.253	
人格特質	3.74	3.66	1.241	0.215	
成就追求動機	3.42	3.26	1.969	0.050*	主管 > 非主管
煩躁性	3.43	3.50	-0.834	0.405	
積極性	4.17	4.04	1.941	0.053	
知識管理活動	3.63	3.52	2.567	0.011*	主管 > 非主管
知識取得	3.44	3.31	1.468	0.143	
知識儲存	3.70	3.48	2.806	0.005**	主管 > 非主管
知識分享	2.56	2.56	-0.050	0.960	
知識應用	4.16	4.02	1.931	0.054	
行政績效	4.00	3.90	1.233	0.218	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

為清楚了解縣市政府主計人員其個人特徵中的「性別」、「職務」、「職位」對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面間呈顯著差異者，彙整如表 4.11 以利了解統計分析結果。

表 4.11 T 檢定差異分析彙整表

基本資料 變項及子構面	性 別	職 務	職 位
知識管理之認知			
領導風格		會計 > 統計 **	
組織文化			主管 > 非主管 *
激勵誘因			
人格特質			
成就追求動機			主管 > 非主管 *
煩躁性	女 > 男 *		
積極性	女 > 男 *		
知識管理活動			主管 > 非主管 *
知識取得			
知識儲存			主管 > 非主管 **
知識分享		統計 > 會計 **	
知識應用			
行政績效			

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

4.3.2 單因子變異數分析

運用單因子變異數分析比較縣市政府主計人員不同之年齡、服務年資、學歷對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」知覺的差異情形：

一、不同年齡的主計人員在「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面之差異分析，如表 4.12 所示：

(一)、不同年齡的主計人員在「人格特質」之差異分析結果，子構面「積極性」達顯著差異 (P 值 0.031*)，其中 46-65 歲 (平均值 4.16) 較 36-45 歲 (平均值 4.12)、20-35 歲 (平均值 3.98) 有較高的同意度。此可能因在縣市政府主計室年齡較高者多數為主管人員，其積極性一般較年輕者高。

(二)、不同年齡的主計人員在「知識管理活動」變項分析結果達顯著差異 (P 值 0.014*)，再以 Scheffe 多重比較發現 46-65 歲較 20-35 歲有較高的認同度。而在子構面「知識取得」亦有非常顯著差異 (P 值 0.008**)，經 Scheffe 多重比較發現仍以 46-65 歲顯然較 20-35 歲有較高的認同度。在子構面「知識應用」亦有顯著差異 (P 值 0.035*)。此可能因在縣市政府主計室年齡較高者多數為主管人員，依其經驗對知識管理活動之認同度也較高。且高年齡者一方面較有經驗，知道如何獲取所需資訊之管道，與同仁間之互動也較容易，另一方面是較有機會參予會議，可從中獲取資訊。

(三)、不同年齡的主計人員在「行政績效」變項分析結果達顯著差異 (P 值 0.014*)，其中 46-65 歲 (平均值 4.06) 較 36-45 歲 (平均值 3.97)、20-35 歲 (平均值 3.83) 有較高的同意度。此可能因在縣市政府主計室年齡較高者多數為主管人員，依其經驗對「知識管理有助於行政績效」之知覺較年輕者高。

(四)、不同年齡的主計人員在其他變項及子構面之感受則無顯著差異。

表 4.12 不同年齡對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	20-35 歲	36-45 歲	46-65 歲			
知識管理之認知	4.20	4.29	4.44	2.682	0.070	
領導風格	3.86	3.97	3.91	1.065	0.346	
組織文化	3.70	3.77	3.81	0.762	0.467	
激勵誘因	3.81	3.86	3.95	0.703	0.496	
人格特質	3.65	3.69	3.73	0.813	0.444	
成就追求動機	3.27	3.31	3.30	0.191	0.826	
煩躁性	3.51	3.45	3.52	0.454	0.636	
積極性	3.98	4.12	4.16	3.509	0.031*	
知識管理活動	3.48	3.57	3.62	4.328	0.014*	3>1
知識取得	3.24	3.36	3.56	4.945	0.008**	3>1
知識儲存	3.53	3.51	3.60	0.466	0.628	
知識分享	2.55	2.61	2.43	2.191	0.113	
知識應用	3.97	4.09	4.17	3.393	0.035*	
行政績效	3.83	3.97	4.06	3.200	0.042*	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

二、不同服務年資的主計人員對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面之知覺差異分析結果，如表 4.13 所示並無顯著差異。此與不同年齡之分析結果似有不合理之處（一般而言，年齡大者年資亦較高），分析其原因可能是主管（大都在 46-65 歲）多是以高考或乙等特考任用，有些是有相當資歷後又考上轉任的，其年齡大，但公務員年資不見得就高，故以年資評之並無顯著差異性。

表 4.13 不同年資對各變項構面之差異分析表

變項及子構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	0-15 年	16-30 年	31-45 年			
知識管理之認知	4.23	4.38	4.44	2.169	0.116	
領導風格	3.91	3.93	4.11	0.448	0.639	
組織文化	3.72	3.80	3.90	0.848	0.429	
激勵誘因	3.82	3.94	3.95	1.080	0.341	
人格特質	3.67	3.69	3.93	1.765	0.173	
成就追求動機	3.27	3.32	3.58	1.259	0.285	
煩躁性	3.49	3.43	3.91	2.825	0.061	
積極性	4.04	4.13	4.16	1.217	0.297	
知識管理活動	3.52	3.61	3.57	2.437	0.089	
知識取得	3.31	3.42	3.52	1.487	0.227	
知識儲存	3.52	3.55	3.48	0.092	0.912	
知識分享	2.56	2.59	2.26	1.712	0.182	
知識應用	4.02	4.14	4.18	2.185	0.114	
行政績效	3.89	4.01	4.07	1.607	0.202	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

三、不同學歷的主計人員對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面之知覺差異分析結果，如表 4.14 所示，茲分析如下：

- (一)、不同學歷的主計人員對「組織文化」呈現非常顯著差異 (P 值 0.009)，其中高中職 (平均值 4.15) 較專科 (平均值 3.78)、大學 (平均值 3.71)、博碩士 (平均值 3.39) 認同度高，經 Scheffe 多重比較發現學歷為高中職者之認同度顯然高於博碩士者，此可能是因為學歷為高中職者在工作需求上感受到知識分享的組織文化有其實質重要性，而高學歷者則較無此感受。
- (二)、不同學歷的主計人員對於「知識管理活動」知覺之差異情形，只有「知識取得」具顯著差異 (P 值 0.030*)，其中高中職 (平均值 3.54) 較專科 (平均值 3.41)、大學 (平均值 3.31)、博碩士 (平均值 2.89) 有較高的認同度。此可能是因為高中職者多為非主管人員、年資較高者，其參與教育訓練的機會、次數較多，遇到業務上的難題較有經驗找途徑解決，或上 ebase 網估尋求支援，對 ebase 網站所提供之資源滿意度較高。
- (三)、不同學歷的主計人員對於其他變項及子構面則無顯著差異情形。

表 4.14 不同學歷對各變項構面之差異分析

變項及子構面 類別水準	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職	專科	大學	博碩士			
知識管理之認知	4.27	4.33	4.24	4.32	0.542	0.654	
領導風格	4.03	4.03	3.87	3.75	1.936	0.123	
組織文化	4.15	3.78	3.71	3.39	3.903	0.009**	1 > 4
激勵誘因	1.03	3.92	3.81	3.83	0.839	0.473	
人格特質	3.80	3.71	3.66	3.53	1.045	0.373	
成就追求動機	3.50	3.28	3.30	3.03	1.283	0.280	
煩躁性	3.58	3.51	3.47	3.35	0.422	0.737	
積極性	4.14	4.13	4.03	3.98	1.036	0.377	
知識管理活動	3.71	3.56	3.53	3.39	2.242	0.083	
知識取得	3.54	3.41	3.31	2.89	3.024	0.030*	
知識儲存	3.67	3.50	3.53	3.54	0.347	0.791	
知識分享	2.51	2.56	2.56	2.63	0.098	0.961	
知識應用	4.31	4.08	4.03	3.89	1.775	0.151	
行政績效	4.06	3.98	3.89	3.75	0.997	0.394	

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

茲將縣市政府主計人員其個人特徵中不同之「年齡」、「服務年資」、「學歷」對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等變項及其子構面間呈顯著差異者，彙整如表 4.15 以利了解統計分析結果。

表 4.15 單因子變異數分析結果彙整表

基本資料 變項及子構面	年 齡	服務年資	學 歷
知識管理之認知			
領導風格			
組織文化			高中職 > 博碩士**
激勵誘因			
人格特質			
成就追求動機			
煩躁性			
積極性			
知識管理活動	46-65 歲 > 20-35 歲*		
知識取得	46-65 歲 > 20-35 歲**		
知識儲存			
知識分享			
知識應用			
行政績效			

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

4.4 相關分析

本節主要在探討「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等自變項與中介變項「知識管理活動」、依變項「行政績效」之間，及「知識管理活動」與「行政績效」是否具有顯著關聯性，以驗證假設二。使用的統計方法為皮爾森積差相關分析法，茲彙整如表 4.16 及表 4.17。

一、由表 4.16 統計資料分析可知：「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等變項及人格特質之子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」與「知識管理活動」、「行政績效」等變項及「知識管理活動」之子構面「知識取得」、「知識儲存」、「知識應用」，各都具有極顯著正相關，表示主計人員對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等變項及子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」之認同感愈高，其對「知識管理活動」、「知識取得」、「知識儲存」、「知識應用」、「行政績效」之認同感也愈高。但「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等變項及子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」與「知識分享」之間卻呈極顯著負相關。如前面描述性統計分析所探究之原因，事實上主計人員對知識分享有高度的需求與認同感，但因主計業務涉及法規的複雜性、審核案件個案複雜度高，業務繁重、時間不夠用、大部分業務屬他單位會審案件，數量繁多，文件完成會審陳核後，皆由其他業務單位存檔、經付款之相關法案亦皆送審計機關存核等多重因素，致使要將相關資訊書面化、建檔儲存，以供分享、查閱，有執行上的實質困難，致使知識的分享受到阻礙與折扣，故經統計結果皆呈負相關。

二、由表 4.17 可知：「知識管理活動」、「知識取得」、「知識儲存」、「知識

應用」與「行政績效」之間具有極顯著正相關。表示主計人員對「知識管理活動」、「知識取得」、「知識儲存」、「知識應用」之認同度愈高，其對「行政績效」之認同感也愈高，其具有高度的關聯性；易言之，受測者認為：知識管理之推行將有助於行政績效之提昇。而「知識分享」與「行政績效」則亦呈極顯著負相關，其特殊困難原因如上，不贅述。

表 4.16 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質與知識管理活動及與行政績效之相關分析彙整表

自變項構面	中介變項	知識管理活動之子構面				依變項
	知識管理活動	知識取得	知識儲存	知識分享	知識應用	行政績效
知識管理之認知	0.539***	0.333***	0.311***	-0.224***	0.579***	0.658***
領導風格	0.580***	0.451***	0.369***	-0.184***	0.539***	0.573***
組織文化	0.634***	0.524***	0.445***	-0.232***	0.574***	0.611***
激勵誘因	0.566***	0.433***	0.415***	-0.271***	0.552***	0.639***
人格特質	0.562***	0.455***	0.435***	-0.460***	0.611***	0.520***
成就追求動機	0.356***	0.359***	0.353***	-0.349***	0.351***	0.343***
煩躁性	0.243***	0.271***	0.227***	-0.435***	0.317***	0.243***
積極性	0.675***	0.426***	0.431***	-0.291***	0.711***	0.597***

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

表 4.17 知識管理活動與行政績效之相關分析表

依變項構面	中介變項	知識管理活動之子構面			
	知識管理活動	知識取得	知識儲存	知識分享	知識應用
行政績效	0.746 ***	0.504 ***	0.431***	-0.296***	0.772***

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

4.5 迴歸分析

本節係以迴歸分析方法，探究「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等自變項對中介變項（在此迴歸分析時當依變項分析）「知識管理活動」是否具有顯著影響、及其對依變項「行政績效」是否具有顯著影響；又「知識管理活動」（在此迴歸分析時當自變項分析）對「行政績效」是否亦具有顯著影響性，以驗證假設三。

壹、首先探討各個自變項對依變項一對一線性迴歸，以檢驗其影響性：

一、「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「知識管理活動」之影響：

由表 4.18 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「知識管理活動」皆具有極顯著正向影響性。各變項及其子構面的統計水準個別對「知識管理活動」變異量的預測或解釋程度，除了「知識管理之認知」、「成就追求動機」、及「煩躁性」等三項低於 30%，其他各變項皆高於 30%。

表 4.18 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質個別對知識管理活動影響性之迴歸分析彙整表 (n=398)

依變項 自變項及 子構面	知 識 管 理 活 動					
	常數	未標準化係數 B 之估計值	R	R 平方	F 值	P 值
知識管理之認知	2.264***	.299***	.539	.291	162.45	.000***
領導風格	2.355***	.303***	.580	.336	200.505	.000***
組織文化	2.207***	.356***	.634	.402	266.740	.000***
激勵誘因	2.498***	.271***	.566	.320	186.449	.000***
人格特質	1.934***	.437***	.562	.316	182.881	.000***
成就追求動機	2.885***	.199***	.356	.127	57.598	.000***
煩躁性	3.060***	.138***	.243	.059	24.873	.000***
積極性	1.711***	.450***	.675	.455	331.135	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

二、「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「知識管理活動—知識取得」之影響：

由表 4.19 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「知識取得」具有極顯著正向影響性。各變項及其子構面的統計水準個別對「知識取得」變異量的預測或解釋程度，則都低於 0.3。

表 4.19 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質個別對知識取得影響性之迴歸分析彙整表 (n=398)

依變項 自變項及 子構面	知識管理活動—知識取得					
	常數	未標準化係數 B 之估計值	R	R 平方	F 值	P 值
知識管理之認知	1.893***	.339***	.333	.111	49.411	.000***
領導風格	1.648***	.432***	.451	.203	100.997	.000***
組織文化	1.319***	.540***	.524	.2742	149.614	.000***
激勵誘因	1.876***	.380***	.433	.187	91.179	.000***
人格特質	.953***	.648***	.455	.207	103.440	.000***
成就追求動機	2.126***	.369***	.359	.129	58.711	.000***
煩躁性	2.353***	.283***	.271	.074	31.507	.000***
積極性	1.222***	.521***	.426	.181	87.657	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

三、「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「知識管理活動—知識儲存」之影響性：

由表 4.20 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」各對「知識儲存」皆具有極顯著正向影響性。各變項及其子構面的統計水準對「知識儲存」變異量的預測或解釋程度，則都低於 0.3。

表 4.20 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質個別對知識儲存影響性之迴歸分析彙整表 (n=398)

依變項 自變項及 子構面	知識管理活動—知識儲存					
	常數	未標準化係數 B 之估計值	R	R 平方	F 值	P 值
知識管理之認知	2.238***	.302***	.311	.097	42.435	.000***
領導風格	2.206***	.337***	.369	.136	62.382	.000***
組織文化	1.888***	.438***	.445	.198	97.853	.000***
激勵誘因	2.188***	.348***	.415	.172	82.408	.000***
人格特質	1.349***	.592***	.435	.189	92.526	.000***
成就追求動機	2.388***	.346***	.353	.125	56.485	.000***
煩躁性	2.741***	.226***	.227	.051	21.440	.000***
積極性	1.480***	.503***	.431	.186	90.404	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

四、「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「知識管理活動—知識分享」之影響：

由表 4.21 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及其三個子構面各對「知識分享」皆具有極顯著負向影響性。此特殊現象如本研究於描述性統計分析及相關分析之探討敘述說明，茲不贅述。各變項及其子構面的統計水準對「知識分享」變異量的預測或解釋程度，則都低於 0.3。

表 4.21 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質個別對知識分享影響性之迴歸分析彙整表 (n=398)

依變項 自變項及 子構面	知識管理活動—知識分享					
	常數	未標準化係數 B 之估計值	R	R 平方	F 值	P 值
知識管理之認知	3.390***	-.195***	.224	.050	20.918	.000***
領導風格	3.149***	-.151***	.184	.034	13.895	.000***
組織文化	3.323***	-.204***	.232	.054	22.489	.000***
激勵誘因	3.342***	-.203***	.271	.073	31.398	.000***
人格特質	4.621***	-.560***	.460	.212	106.539	.000***
成就追求動機	3.566***	-.306***	.349	.122	54.944	.000***
煩躁性	3.909***	-.387***	.435	.189	92.263	.000***
積極性	3.795***	-.304***	.291	.085	36.615	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

五、「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「知識管理活動—知識應用」之影響：

由表 4.22 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」各對「知識應用」皆具有極顯著正向影響性。各變項及其子構面的統計水準對「知識應用」變異量的預測或解釋程度，除了「成就追求動機」及「煩躁性」二項為 0.1，「領導風格」趨近於 0.3 外，其他各變項皆高於 0.3，其中「積極性」變異量的預測或解釋程度達 0.51。

表 4.22 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質個別對知識應用影響性之迴歸分析彙整表 (n=398)

依變項 自變項及 子構面	知識管理活動—知識應用					
	常數	未標準化係數 B 之估計值	R	R 平方	F 值	P 值
知識管理之認知	1.948***	.493***	.579	.335	199.933	.000***
領導風格	2.360***	.432***	.539	.291	162.214	.000***
組織文化	2.200***	.495***	.574	.330	194.663	.000***
激勵誘因	2.491***	.405***	.552	.305	173.400	.000***
人格特質	1.371***	.729***	.611	.374	236.448	.000***
成就追求動機	3.061***	.301***	.351	.123	55.693	.000***
煩躁性	3.089***	.276***	.317	.100	44.169	.000***
積極性	1.094***	.728***	.711	.506	405.149	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

六、「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及人格特質的三個子構面「成就追求動機」、「煩躁性」、「積極性」個別對「行政績效」之影響：

由表 4.23 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」及其三個子構面各對「行政績效」皆具有極顯著正向影響性。各變項及其子構面的統計水準對「知識應用」變異量的預測或解釋程度，除了「人格特質」、「成就追求動機」及「煩躁性」等三項低於 0.3，其他各變項皆高於 0.3。

表 4.23 知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質個別對行政績效影響性之迴歸分析彙整表 (n=398)

依變項 自變項及 子構面	行 政 績 效					
	常 數	未標準化係數 B 之估計值	R	R 平方	F 值	P 值
知識管理之認知	1.072***	.667***	.658	.433	302.401	.000***
領導風格	1.777***	.547***	.573	.329	193.895	.000***
組織文化	1.572***	.628***	.611	.373	235.493	.000***
激勵誘因	1.768***	.559***	.639	.408	272.933	.000***
人格特質	1.204***	.739***	.520	.270	146.683	.000***
成就追求動機	2.765***	.351***	.343	.118	52.939	.000***
煩躁性	3.040***	.253***	.243	.059	24.906	.000***
積極性	.960***	.728***	.597	.357	219.388	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

七、「知識管理活動」及其子構面「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」個別對「行政績效」之影響：

由表 4.24 彙整資料可知，「知識管理活動」及其子構面「知識取得」、「知識儲存」、「知識應用」各對「行政績效」皆具有極顯著正向影響性，而「知識分享」則對「行政績效」具有極顯著負向影響性，此特殊現象已於前述明，事實上主計人員對知識分享有高度的需求與認同感，但因主計業務涉及法規的複雜性、審核案件個案複雜度高，業務繁重、時間不夠用、大部分業務屬他單位會審案件，數量繁多，文件完成會審陳核後，皆由其他業務單位存檔、經付款之相關法案亦皆送審計機關存核等多重因素，致使要將相關資訊書面化、建檔儲存，以供分享、查閱，有執行上的實質困難，致使知識的分享受到阻礙與折扣，故經統計結果皆呈負相關。該變項及其子構面的統計水準對「行政績效」變異量的預測或解釋程度，除了「知識管理活動」及「知識應用」等二項都趨近於 0.6 外，其他則皆低於 0.3。

表 4.24 知識管理活動及其子構面個別對行政績效影響性之迴歸分析彙整表 (n=398)

依變項 自變項及 子構面	行 政 績 效					
	常 數	未標準化係數 B 之估計值	R	R 平方	F 值	P 值
知識管理活動	-.908***	1.364***	.746	.556	496.034	.000***
知識取得	2.243***	.503***	.504	.254	135.040	.000***
知識儲存	2.335***	.450***	.431	.185	90.163	.000***
知識分享	4.805***	-.345***	.296	.087	37.934	.000***
知識應用	.192	.920***	.772	.596	584.528	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

貳、以「研究變項順序層級迴歸」方式探討自變項對依變項之影響性：

一、依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討「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」之影響：

由表 4.25 彙整資料可知，「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」皆具有極顯著正向影響性，唯「知識管理之認知」於第五層迴歸模式經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為非常顯著影響。自變項各層迴歸模式的統計水準對「知識管理活動」變異量的預測或解釋程度，除了第一層迴歸模式「知識管理之認知」低於 0.3，其他各層模式皆高於 0.4，各層迴歸模式之 P 值亦皆達極顯著。

表 4.25 依研究變項順序知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質對知識管理活動影響性之層級迴歸分析彙總表

依變項 自變項	知 識 管 理 活 動				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
	B	B	B	B	B
常 數	2.264***	1.971***	1.837***	1.803***	1.263***
知識管理之認知	.299***	.174***	.123***	.0899***	.0632**
領導風格		.211***	.100***	.0845**	.0884***
組織文化			.210***	.172***	.132***
激勵誘因				.0982***	.0714***
人格特質					.243***
R	.539	.635	.684	.701	.754
R 平方	.291	.404	.468	.492	.569
F 值	162.450	133.706	115.552	95.059	103.309
P 值	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

二、依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」對「行政績效」之影響：

由表 4.26 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」對「行政績效」皆具有極顯著正向影響性，唯「領導風格」與「組織文化」於第六層迴歸模式經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為無顯著影響、「人格特質」則抵減後降為非常顯著影響。自變項各層迴歸模式的統計水準對「行政績效」變異量的預測或解釋程度，分別達 0.43、0.495、0.527、0.575、0.615、及 0.684，各層迴歸模式之 P 值亦皆達極顯著。

表 4.26 依研究變項順序知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動對行政績效影響性之層級迴歸分析彙整表

依變項 自變項	行 政 績 效					
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
	B	B	B	B	B	B
常 數	1.072***	.676***	.501**	.413**	-.300	-1.224***
知識管理之認知	.667***	.498***	.431***	.347***	.311***	.265***
領導風格		.286***	.141**	.09996*	.105*	.0405
組織文化			.274***	.176***	.123*	.0264
激勵誘因				.253***	.218***	.166***
人格特質					.320***	.143**
知識管理活動						.732***
R	.685	.703	.726	.758	.784	.827
R 平方	.433	.495	.527	.575	.615	.684
F 值	302.401	193.280	146.543	132.712	125.069	140.869
P 值	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

參、以「自變項對依變項相關性統計重要程度順序層級迴歸」方式探討自變項對依變項之影響性：

一、依「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」相關性統計重要程度之順序做層級迴歸分析，以了解其影響性：

(一)、以皮爾森積差相關分析結果其相關重要性依序列表如下(表 4.27)：

表 4.27 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質與知識管理活動相關強度排列之相關分析表

自變項 \ 依變項	知識管理活動	相關性強度順序
組織文化	0.634***	1
領導風格	0.580***	2
激勵誘因	0.566***	3
人格特質	0.562***	4
知識管理之認知	0.539***	5

*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

(二)、以自變項對依變項相關性統計重要程度順序層級迴歸：

由表 4.28 彙整資料可知，「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」皆具有極顯著正向影響性，唯「知識管理之認知」於第五層迴歸模式經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為非常顯著影響。自變項各層迴歸模式的統計水準對「知識管理活動」變異量的預測或解釋程度，皆高於 0.4，各層迴歸模式之 P 值亦皆達極顯著。

表 4.28 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質與知識管理活動相關強度排列之層級迴歸分析彙整表

依變項 自變項	知 識 管 理 活 動				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
	B	B	B	B	B
常 數	2.207***	2.509***	1.944***	1.339***	1.263***
組織文化	.356***	.252***	.191***	.144***	.132***
領導風格		.137***	.106***	.103***	.0884***
激勵誘因			.121***	.08616***	.0714***
人格特質				.252***	.243***
知識管理之認知					.0632**
R	.634	.661	.690	.749	.754
R 平方	.402	.437	.477	.561	.569
F 值	266.740	153.373	119.571	125.639	103.309
P 值	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

二、依「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」與「行政績效」相關性統計重要程度之順序做層級迴歸分析，以了解其影響性：

(一)、以皮爾森積差相關分析結果其相關重要性依序列表如下(表 4.29)：

表 4.29 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動與行政績效相關強度排列之相關分析表

自變項 \ 依變項	行政績效	相關性強度順序
知識管理活動	0.746***	1
知識管理之認知	0.658***	2
激勵誘因	0.639***	3
組織文化	0.611***	4
領導風格	0.573***	5
人格特質	0.520***	6

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

(二)、以自變項對依變項相關性統計重要程度順序層級迴歸：

由表 4.30 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「激勵誘因」、「知識管理活動」對「行政績效」皆具有極顯著正向影響性，唯「領導風格」與「組織文化」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度則為無顯著影響、「人格特質」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度則為非常顯著影響。自變項各層迴歸模式的統計水準對「行政績效」變異量的預測或解釋程度，分別達 0.556、0.648、0.675、0.676、0.677、及 0.684，各層迴歸模式之 P 值亦皆達極顯著。

表 4.30 依知識管理之認知、領導風格、組織文化、激勵誘因、人格特質、知識管理活動與行政績效相關強度排列之層級迴歸分析彙整表

依變項 自變項	行政績效					
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
	B	B	B	B	B	B
常數	-.908***	-1.210***	-1.084***	-1.067***	-1.066***	-1.224***
知識管理活動	1.364***	1.008***	.862***	.829***	.821***	.732***
知識管理之認知		.366***	.289***	.278***	.273***	.265***
激勵誘因			.187***	.175***	.173***	.166***
組織文化				.05027	.03480	.02643
領導風格					.03064	.04048
人格特質						.143**
R	.746	.805	.822	.822	.823	.827
R 平方	.556	.648	.675	.676	.677	.684
F 值	496.034	364.166	273.160	205.437	164.275	140.869
P 值	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

(三)、茲將「領導風格」與「組織文化」兩個經層級迴歸後對「行政績效」無顯著影響之自變項排除，再將「知識管理之認知」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」等四個自變項對「行政績效」再做整體資料一次投入之層級迴歸予以檢測(詳表 4.31)：

由表 4.31 彙整資料可知，「知識管理之認知」、「激勵誘因」、「知識管理活動」對「行政績效」皆具有極顯著正向影響性，「人格特質」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度則仍為非常顯著

影響。自變項各層迴歸模式的統計水準對「行政績效」變異量的預測或解釋程度，分別達 0.556、0.648、0.675 及 0.682，各層迴歸模式之 P 值亦皆達極顯著。

表 4.31 知識管理之認知、激勵誘因、人格特質、知識管理活動對行政績效整體影響性之層級迴歸分析彙整表

依變項 自變項	行 政 績 效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
	B	B	B	B
常 數	-.908***	-1.210***	-1.084***	-1.238***
知識管理活動	1.364***	1.008***	.862***	.775***
知識管理之認知		.366***	.289***	.282***
激勵誘因			.187***	.180***
人格特質				.140**
R	.746	.805	.822	.826
R 平方	.556	.648	.675	.682
F 值	496.034	364.166	273.160	210.618
P 值	.000***	.000***	.000***	.000***

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

由以上幾種迴歸方式驗證結果可知，「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等自變項個別對「知識管理活動」具有極顯著影響性；而「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」等變項，也個別對「行政績效」具有極顯著影響性；但由層級迴歸則可進一步探知各變項之影響差異程

度。由統計結果知：除了「知識管理之認知」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為非常顯著影響外，「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」對「知識管理活動」皆仍具有極顯著正向影響性；「知識管理之認知」、「激勵誘因」、「知識管理活動」對「行政績效」皆具有極顯著正向影響性，唯「領導風格」與「組織文化」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度則降為無顯著影響，此可能與主計機構之組織特性及業務工作特性有關，而得此結果。而「人格特質」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度亦降為非常顯著影響。由統計結果可知，各變項中以「知識管理活動」對「行政績效」之統計影響效果最強，其餘之影響程度依次為「知識管理之認知」、「激勵誘因」、「人格特質」。

茲彙整各自變項個別對依變項影響性迴歸分析結果如表 4.32：

表 4.32 各自變項個別對依變項影響性迴歸分析結果彙整表

自變項 \ 依變項	知識管理活動	行政績效
知識管理之認知	*** 正向	*** 正向
領導風格	*** 正向	*** 正向
組織文化	*** 正向	*** 正向
激勵誘因	*** 正向	*** 正向
人格特質	*** 正向	*** 正向
知識管理活動		*** 正向

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

第五章 研究結論與建議

本章乃針對研究結果論述，並就主計人員在知識管理活動的子構面「知識分享」的認知，違乎學術常理的統計結果，探究其實施知識分享的障礙問題，並依此提出對主計業務推動知識管理實務上的建議，及對未來研究者之建議。

5.1 結論

一、本研究得到結論如下：

- (一)、由統計結果顯見縣市政府編制內主計人員呈年輕化，顯示成員流動率高，且由主計制度之特殊性（詳附錄一），及縣市政府主計室之職掌（詳附錄二），以其具有縱橫向跨部門相關業務聯繫之特性，更顯見知識管理對縣市政府主計業務執行之重要性。
- (二)、填答者對「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等各研究變項之認同度平均數皆達3.5以上，表示皆受肯定。
- (三)、基本變項於各研究變項構面上之差異：

比較主計人員個人基本變項於「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」、「行政績效」等各研究變項認知上之差異情形，經分析發現：

1. 不同性別於各研究變項之認同度均無顯著差異，但不同性別的主計人員對「人格特質」中的子構面「煩躁性」及子構面「積極性」男女職員則有顯著差異，女職員的「煩躁性」及「積極性」有較男職員高的感受。顯示女職員較男職員有較高的積極任事態度，而其煩躁性亦較男職員高，可能是因為

女職員身為職業婦女要工作又要照顧家庭、負責家務，繁忙中較易造成煩躁性，但基於責任感相對的做事也會較積極。

2. 不同工作職務（會計、統計）只有在「領導風格」研究變項有非常顯著差異，其餘各研究變項則無顯著差異。在「領導風格」變項，會計人員較統計人員認同度高，達非常顯著差異，分析其原因可能是縣市政府主計室會計人員主要職司內部審核工作，與領導人之互動較密切，對領導人之領導風格感受較深；統計人員許多時間需外勤調查，且須獨立應對，與領導人較少機會接觸，故對領導人之領導風格之感受不似會計人員深刻。在子構面「知識分享」方面，統計人員則較會計人員認同度高，達非常顯著差異，分析其原因可能是因工作特性不同，所產生感受上的差異。會計人員雖認同並願意知識分享，但因涉及法規的複雜性、業務繁重、審核案件因個案複雜度高，致使要將相關資訊書面化、建檔儲存，以供分享，是有執行上的實質困難。而統計人員負責統計調查工作，較無此感受，且所做調查資料與統計分析結果，係供各界分享參用，故統計人員對知識分享之認同度較會計人員高。
3. 不同職位（主管、非主管）於「組織文化」、「知識管理活動」二研究變項有顯著差異，其餘各研究變項則無顯著差異。在「組織文化」變項，主管人員較非主管人員認同度高，達顯著差異，此可能是因主管人員服務年資較久，且因身為領導者，對促成知識分享的組織文化有較深的體認感；在「人格特質」的子構面「成就追求動機」方面，主管人員較非主管人員認同度高，達顯著差異，這可能是因為主管人員的人格特質較具成就追求意念，因有此意念，所以會極力參與高考

或乙等特考，方得有擔任主管的資格條件，且比較會積極爭取升遷機會。而非主管人員則此意念較低；在「知識管理活動」變項，主管人員較非主管人員認同度高，達顯著差異、在子構面「知識儲存」方面，主管人員亦較非主管人員認同度高，達非常顯著差異，此一方面是因主管人員較具有經驗，且為組織整體績效其有推動的責任，多願責成同仁實行知識管理活動，其認同感受度較高。

4. 不同年齡（20-35 歲，36-45 歲，46-65 歲）的主計人員在「人格特質」之差異分析結果，子構面「積極性」達顯著差異，其中 46-65 歲較 36-45 歲、20-35 歲有較高的同意度。此可能因在縣市政府主計室年齡較高者多數為主管人員，其積極性一般較年輕者高；不同年齡的主計人員在「知識管理活動」變項分析結果達顯著差異，再以 Scheffe 多重比較後仍發現 46-65 歲較 20-35 歲有較高的認同度；在子構面「知識取得」也有非常顯著差異，經 Scheffe 多重比較發現仍以 46-65 歲顯然較 20-35 歲有較高的認同度。而在子構面「知識應用」亦有顯著差異。此可能因在縣市政府主計室年齡較高者多數為主管人員，依其經驗對知識管理活動之認同度較高，且高年齡者一方面較有經驗，知道如何獲取所需資訊之管道，與同仁間之互動也較容易，另一方面是較有機會參予會議，可從中獲取資訊。不同年齡的主計人員在「行政績效」變項分析結果亦達顯著差異，其中 46-65 歲較 36-45 歲、20-35 歲有較高的同意度。此可能因在縣市政府主計室年齡較高者多數為主管人員，依其經驗對「知識管理有助於行政績效」之知覺較年輕者高。其餘各研究變項則無顯著差異。

5. 不同工作年資（0-15 年，16-30 年，31-45 年）於各研究變

項皆無顯著差異。此與不同年齡之分析結果似有不合理之處（一般而言，年齡大者年資亦較高），分析其原因可能是主管（大都在 46-65 歲）多是以高考或乙等特考任用，有些是有相當資歷後又考上轉任的，其年齡大但公務員年資不見得就高，故以年資評之並無顯著差異性。

6. 不同學歷（高中職，專科，大學，博碩士）的主計人員對「組織文化」呈現非常顯著差異，其中高中職較專科、大學、博碩士認同度高，經 Scheffe 多重比較發現學歷為高中職者之認同度顯然高於博碩士者，此可能是因為學歷為高中職者在工作需求上感受到知識分享的組織文化有其實質重要性，而高學歷者則較無此感受；不同學歷的主計人員對於「知識管理活動」知覺之差異情形，只有子構面「知識取得」具顯著差異，其中高中職較專科、大學、博碩士有較高的認同度。此可能是因為高中職者多為非主管人員、年資較高者，其參與教育訓練的機會、次數較多，其遇到業務上的難題較有經驗找途徑解決，或上 ebase 網估尋求支援，對 ebase 網站所提供之資源滿意度較高。不同學歷於其他變項及子構面則無顯著差異。

（四）、各研究變項之相關性，經研究統計結果：「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等自變項與中介變項「知識管理活動」、依變項「行政績效」皆呈極顯著正相關。而「知識管理活動」與「行政績效」亦呈極顯著正相關。

（五）、各研究變項之影響性，經研究統計結果：「知識管理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」等自變項個別對「知識管理活動」具有極顯著正向影響；而「知識管

理之認知」、「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」、「知識管理活動」等變項，也個別對「行政績效」具有極顯著正向影響；但由層級迴歸進一步探知各變項之影響差異程度，由統計結果知：除了「知識管理之認知」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為非常顯著正向影響外，「領導風格」、「組織文化」、「激勵誘因」、「人格特質」對「知識管理活動」皆仍具有極顯著正向影響性；「知識管理之認知」、「激勵誘因」、「知識管理活動」對「行政績效」皆具有極顯著正向影響性，而「人格特質」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為非常顯著正向影響。其中又以「知識管理活動」對「行政績效」之統計影響效果最強，其餘之影響程度依次為「知識管理之認知」、「激勵誘因」、「人格特質」。唯「領導風格」與「組織文化」經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度則降為無顯著影響，此可能與主計機構之組織特性及業務工作特性有關，而得此結果。

- (六)、綜合經實證後之統計分析資料可以說明，欲推行知識管理活動，則組織成員對知識管理的認知、領導人對知識管理之重視程度、蔚成知識分享的組織文化、設定激勵制度以激發知識管理、知識分享的意願等確為重要的促動因素，此與學理之主張吻合。至於「人格特質」雖未見有學者將之列為知識管理成功要素，但經本研究實證結果確實有極顯著相關及影響性。我們可以說，即使建立一套非常完善的系統設備，若沒有被善用，也是徒具形式，而無法竟其功的，人員的處事態度及執行意願也是非常重要的。所以研究者認為：「組織成員的人格特質會影響制度的推行」，此假設結果也是被證實的。且經實證結果，「知識管理活動」確實與「行政績效」有

極顯著的關聯性。

- (七)、由統計結果知：受測的主計人員對「知識管理活動」及其子構面「知識取得」、「知識儲存」、「知識應用」在主計業務的執行上受到高度的肯定與認同，但值得一提的是「知識分享」的平均數只有 2.56（經反向題轉向計分後計算的值），且各變項及子構面中只有與「知識分享」呈負相關及負影響，此違乎學術常理的結果，是很值得推敲的部分。經進一步以統計結果探究原因發現，大多數主計同仁並不認為同仁間有「留一手」的心態，但約有九成的主計人員一致認為主計業務因涉及法規的複雜性、業務繁重、審核案件因個案複雜度高，致使要將相關資訊書面化、建檔儲存，以供分享，是有執行上的實質困難，致知識的分享受到阻礙與折扣。這是值得主計機構探討、設法解決、及擬定知識管理方案的問題。
- (八)、特別問項部分，由統計分析資料可知，受測者各類個人基本變數「每天」及「2-5 天」上一次行政院主計處 EBAS 資訊系統網站者之累計百分比，平均達 60 % 上下，可知縣市政府主計人員上 EBAS 網站之頻率尚可，足見主計同仁多能善加利用該資訊系統，但仍尚需推廣。

二、縣市政府主計業務推行知識管理的障礙問題分析：

茲就主計人員在知識管理活動的子構面「知識分享」的認知，違乎學術常理的統計結果，探究其實施知識分享的障礙問題。綜合研究統計結果及研究者多年服務於主計部門之認知，茲提出可能影響知識分享的原因，以供參考：

- (一) 主計業務審核案件有些因須涉及縱橫面、綜合性問題、其複雜性高，常須多年的經驗累積，所運用之知識很難將其完整的書

面化。

- (二) 所涉及的法令規章行政釋例種類繁多，範圍龐大，具相關規定時常更異，資料檔之分類更新困難度高，且多年累積檔案量大，查閱不易，又檔案為安全理由，調閱須經相關程序，費時勞神、效率不彰。
- (三) 資料建檔儲存需耗費許多時間，因主計業務繁忙，難以達成。
- (四) 主計業務多屬受會簽審核案件，資料量大，且相關文件事後皆送審計機關或存於其他各業務主辦單位，資料難以儲存建檔。
- (五) 因資料難以建檔保存，一些經驗累積的智慧結晶隱性知識會隨著人員的離退而消失。
- (六) 部份人員或因資料未完善建檔、歸檔，致人員離退後資料亦隨之消失，此一情形係所有組織中均可能產生的問題，主計單位自不例外。
- (七) 有些知識僅儲存於特定部門或人員，組織中其他成員並不知道有該種知識存在而未能加以應用。
- (八) 因行政院主計處是負責主計相關法規之擬訂與釋示，所屬主計機構是依各業務相關法規負責執行內部審核、內部控制，其所面臨的業務範圍涵蓋人事、庶務、社會福利、社會救濟、民政、建設、工務、交通、財政、稅務、兵役、地政、環保、警政、教育、議事、相關企畫規劃等，故尚需將各主管機關之相關行政法規彙整分類建檔或與相關資訊庫連結分享，以利查參。

三、結語：

「知識」必須能被重組並應用於工作上，更重要的是在決策時用得上。運用資訊系統處理，將知識與資訊做縱橫性的網路建構，達成「政府與政府」間、及「政府對大眾」的資源分享。如此既可促進組織學習，亦可確保政府資訊的正確性與統一性，縮減流程、

擲節施政成本、提高行政效率、提供最佳服務品質、滿足民眾需求，是為政府部門迫切需要實施知識管理的因素。

「創新」無所不在，問題在於如何從中學習。知識學習包括工作方法，知識的累積，有助於智慧的增長，使每一個人有能力面對突發狀況，做好危機處理，並創造整體績效。智慧資產愈使用價值愈高，知識分享是很重要的。高階主管如何引領員工創造知識，邁向組織願景？什麼是「應知」？這是身為領導者必要的任務。此外必須結合更新的系統軟體與設備、激勵制度、組織設計、人力資源策略等配合措施，方能使專業知識產生槓桿作用的乘數效果。

5.2 建議：

由研究結果，茲提以下建議：

一、對主計業務推動知識管理實務上的建議：

- (一)、建立統一而通用的會計、統計資訊系統及設備是必要的，資料傳輸、層層自動彙總，此可提高速率、提供即時資訊、節省人力、儉省紙張印刷、郵寄費用，以利主計相關資訊能迅速傳輸、擷取、彙整、提供，可節省社會成本及人力、物力，發揮最佳效能。
- (二)、建立完整、有條理、快速回應、值得信賴及易於查詢之法規管理系統，由專人負責隨時輸入最新資訊，提供審核人員及業務執行單位查詢相關規定，以利快速而正確的完成核銷作業。且需聯合各相關業務主管機關單位亦建立知識管理制度，將相關法令、行政規章、釋函，以電腦系統予以適當分類建檔，並建立各類範本，提供資訊分享，俾利查詢，以節省人力物力及提昇效率。如此可縮減組織成員作業時間、減少錯誤，使能有時

間做更多的知識儲存與分享。

- (三)、主計業務知識分享有實質上的困難，若能輔以適當的激勵措施，可望提高分享的意願。除了領導者以身作則，帶動經驗傳承外，因主計人員皆為考試任用，任用初始機關無從比較，甚且無選擇餘地，但後續的任免遷調拔才，若有一客觀認定標準，有助於達成人事公平、公正、公開的原則。由於透過知識管理系統的貢獻成果顯而易見，評估標準容易明訂，且易為主計同仁認同，是為一可行的評定標的，且有助於知識分享文化的建立。
- (四)、人員的分派宜考量適才適所，領導人對組織成員的人格特質如能充分了解，而施以適當的人力資源管理、職務分派，可有利各項業務的推行。
- (五)、蔚成持續學習的組織風氣、組織文化，是促動組織學習，達成知識管理型組織的必要條件。故宜設計規劃合宜的教育訓練策略，培訓人才，並鼓勵組織成員進修，提倡「組織讀書會」，促進知識分享，以集思廣義，激發創新思考能力，則可達到知識分享的乘數效果。
- (六)、中央及地方都應著重培養經驗豐富之主計同仁為種籽師資人才，並責成知識管理人，負責知識管理工作，以節省人力、物力，俾充分發揮主計工作效能。
- (七)、藉由中央主辦業務座談會的機會，請曾奉派出國考察、進修、研習人員，將其所得資訊予以整理，提出報告，或於行政院主計處 EBAS 網站發表，以分享同仁。
- (八)、建立政府預算支出資訊公開查詢系統，使廠商、民眾可直接上網查詢政府支出各種款項核支情形及作業進度，並可共同監督有效遏止不當支出。由統計結果，可見主計同仁對於「若能透

過知識管理資訊系統將各機關預算編列及執行情形公開化，賦予人民『知』的權利，將能有效遏止不當支出，使有限資源發揮最大且最適之功能」有高度的共識，希望能早日達此目標。

- (九)、設計一套制度以鼓勵成員上主計網站交換新資訊及經驗傳承，以網站傳播訊息，使上網成為每天必要的工作，使之成為組織文化，以使知識管理發揮效用。
- (十)、配合網路時代、電子簽章法等時勢所趨，相關法規宜儘速修法。以往以「書面」處理會計業務之方式宜配合改變，會計法、預算法、決算法、審計法、公庫法、支出憑證處理要點、內部審核處理準則等相關法規應及早因應修法，以配合時代所趨，並簡化工作。

二、對未來研究者之建議

- (一)、本研究係針對各縣市政府主計單位編制內人員為探討標的，建議後續研究者可擴充至中央機構，以進一步研究探討其差異性。抑或可朝「知識管理方案」之方向探討。
- (二)、建議後續研究者加強個案訪談，以更深入了解實務問題，並獲取建議。
- (三)、建議後續研究者改變研究變項，如：人力資源策略、資訊系統等，並加強問項之周延性，並可做理論與實務之驗證。

參考文獻

一、英文部分：

- Adams, J.S.(1963), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, pp.422.436.
- Alavi, M. and Leidner , D.E. (1998) ,Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and An Agenda for Research. Fontainebleau, France: Insead.
- Bassi, L.J. (1997) , Harnessing the Power of Intellectual Capital.Training and Development,51 (12) , pp.25.30.
- Broadbent, M. (1998) , The phenomenon of Knowledge Management: What does it mean to the information profession? Information Outlook , May , pp.23.36.
- Butterfield, E. C., (1964) , Locus of Control, Test Anxiety, Reaction to Frustration, Journal of Personality, Vol.32 , pp.350.370.
- Davenport, T.H. (1997) , Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies, Knowledge and Process Management, 4 (3) , pp.187.208.
- Demarest, Marc (1997) , Understanding Knowledge Management, Long Range Planning, Vol.30, pp.374.384.
- Drucker, P.F. (1993) , Post.capitalist Society.New York: Free Press.
- Grant, R. (1996) , Toward a Knowledge.Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.17, Winter Special Issue, pp.109.122.
- Hendriks, P. (1999) , Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing, Knowledge and Process Management, Vol.6, No.2, pp.91.100.
- Herzberg, F. (1968) , Work and The Nature of Man, London Granada Publishing.

- Maslow, A.H.(1970), Motivation and Personality , New York: Harper and Row.
- Master, M. (1999) , Making It Work, Across the Board, September.
- Nijhof, W.J. (1999) , Knowledge Management and Knowledge Dissemination ,
In Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference
proceedings, Knowledge Management (ED431948) .
- Nonaka , I.and Takeuchi ,H. (1995) , The Knowledge Creating Company. New
york: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991) , The Knowledge Creating Company, Harvard University
Review, November.December, pp.96.104.
- Nonaka, I. (1998) , The Knowledge .Creating Company. In Harvard Business
Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press.
- O'Dell, C. (1996) , A Current Review of Knowledge Management Best
Practice., Conference on Knowledge Management and the Transfer of
Best Practice. Business Intelligence. London. December.
- O'Dell, C.,and Grayson, C.J. (1998) , “If Only We Knew What We Know:
Identification and Transfer of Internal Best Practives,” California
Management Review, Vol.40, No.3, pp.154.174.
- Petrash, G (1996) . Managing Knowledge Assets for Values.Knowledge.Based
Leadership Conference.Linkage, Inc.Boston.October.
- PLAUT International Management Consulting (2000) . A Guide to Successful
Knowledge Management , Middlesex: PLAUT International Offices.
- Purser, R.E.and W.A.Pasmore (1992) , Organizing for learning, Research in
Organizational Change and Development., London: JAI Press Inc,
pp.37.114.
- Robbins, S.P. (1998) , Organizational Behavior. (8th ed.) , N.Y.: Prentice Hall.
- Rossett ,A.and Marshall , J. (1999) , Signposts on the Road to Knowledge

- Management , In Academy of Human Resource Development(AHRD)
Conference Proceedings , Knowledge management (ED431948) .
- Rotter , J.B. (1975) , "External control and Internal." Psychology Today, June,
Pp.37.95.
- Schultz, D.P. (1986) , Theory of Personality. Monterey, CA.: Brooks/cope
Publishing Company.
- Senge, P. (1997) ,Sharing Knowledge, Executive Excellence, Nov.
- Snowden, D.(2000).A Framework for Creating a Sustainable Programme. In S.
Rock (Ed.) Knowledge Management: A real business guide.
London:Caspian.
- Tampoe, M. (1993) , Motivating Knowledge Workers.The Challenge for The
1990s, Long Range Planning, Vol.26, No.3, pp.49.55.
- Torraco, R. (1999) , A Theory of Knowledge Management , IN Academy of
Human Resource Development (AHRD) Conference Proceedings:
Knowledge Management (ED 431948) .
- Thurow, L.C. (1999) , Building Wealth: The new rules for individuals,
companies, and nations in a knowledge.based economy , New York:
Happer Collins.

二、中文部分

書籍

- 王如哲 (民 91), 知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例, 台北: 五南圖書出版公司。
- 方世榮譯 (民 79), Richard Johnson/ Gouri Bhattacharyya 著, 統計學, 台北, 五南圖書出版公司。
- 李再長譯 (民 89), Richard L. Daft 著, 組織理論與管理, 台北: 華泰文化事業公司。
- 李沛良 (民 78), 社會研究的統計分析, 台北, 巨流圖書公司。
- 吳淑華、黃曼琴譯 (民 87), Randall S. Schuler 著, 人力資源管理, 台中, 滄海書局。
- 邱浩政 (民 89), 社會與行為科學的量化研究與統計分析—SPSS 中文視窗版資料分析範例解析, 台北, 五南圖書出版公司。
- 林財丁譯 (民 90), Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars 著, 管理學—技巧與應用, 台北, 滄海書局。
- 胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯 (民 90), Ranjit Kumar 著, 研究方法—步驟化學習指南, 台北, 學負文化事業有限公司。
- 陳定國 (民 86), 高階管理：企劃與決策, 台北, 華泰書局。
- 陳景堂 (民 91), 統計分析：SPSS for Windows 入門與應用, 台北, 儒林圖書公司。
- 湯明哲 (民 89), 未來管理的主流—知識管理, 台北, 天下遠見出版。
- 楊國樞 (民 70) 我國社會的變遷與發展, 朱岑樓編, 台北, 東大圖書有限公司。
- 張玉文譯 (民 91), 杜拉克等著, 知識管理—哈佛商業評論, 台北, 天下遠見出版。
- 勤業管理顧問公司 (民 89), 知識管理的第一本書。

樂為良譯（民 88），Bill Gates 著，數位神經系統（Busuness@ the speed of thought：using a digital nervous system），台北：商業周刊出版。

期刊

行政院主計處（民 84），八十四年主計業務檢討會議實錄，127.128 頁。

吳行健（民 89），知識管理創造企業新價值，管理雜誌，84 頁。

李允傑（民 88），公部門之績效評估，人事月刊，第 29 卷第 4 期，4.1 頁

周書鴻（民 89），資訊科技在知識管理過程中所扮演的角色，電子化企業經理人報告—知識管理，第 14 期，40.44 頁。

張秉中（民 89），藏私文化已過時知識管理重分享，統領雜誌，72.74 頁。

陳美玲（民 91），國營事業會計作業之檢討與改革，主計月刊，6.17 頁。

鄒景平（民 89），知識管理的關鍵成功因素，軟體產業通訊，26 期，23.24 頁。

劉文卿、馬芳資、張孟元（民 88），知識管理之理論與實務探討，第十屆國際資訊管理學術研討會論文集，25.32 頁。

譚大純、汪昭芬（民 90），評估知識績效的八大類指標，會計研究月刊，68.73 頁。

蕭灌修（民 83），政府機關施政績效提昇之探討，研考雙月刊，第 18 期，15.20 頁。

學位論文

吳淑鈴（民 90），企業特性、人力資源管理措施與知識導向文化關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

吳嘉信（民 91），村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以嘉雲南地區村里幹事為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

翁靜柏（民 91），知識管理在國立大學教務處的應用研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

- 馬紀維 (民 91), 地方政府推動學習型組織與組織行政績效關聯性之研究, 南華大學管理研究所碩士論文。
- 郭大榮 (民 91), 政府審計機關知識管理應用之探討—以電腦輔助審計之應用為例, 台灣大學資訊管理研究所碩士論文。
- 張孟元 (民 90), 無形資產中技術價值「影響因素與評估模式」之研究—以「資訊科技相關技術」為例, 國立政治大學資訊管理學系博士學位論文。
- 隋德蘭 (民 90), 公務組織知識管理與績效關係之研究—以高雄市政府採購部門對政府採購法知識管理為例, 義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 楊偉霖 (民 91), 公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究—以嘉義市國民中小學為例, 南華大學管理研究所碩士論文。
- 詹子賢 (民 91), 知識管理實踐模式之建構—以空軍後勤維修組織為例, 南華大學管理研究所碩士論文。
- 廖明宗 (民 90), 知識管理導入大學行政系統之探討—以中華大學總務處為例, 中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 黃福永 (民 91), 嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向、及人力資源管理策略之研究, 南華大學管理研究所碩士論文。
- 劉雅芳 (民 91), 政府主計人員考用配合情形之研究, 國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
- 賴麗秋 (民 90), 促進知識管理的人力資源管理與策略, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 賴森本 (民 90), 政府審計人員考用配合情形之研究, 國立台灣大學會計學研究所碩士論文。

附錄一、主計制度之介紹

壹、一條鞭式之主計制度

主計制度具有「超然」、「獨立」、「聯綜」之業務特性。建立主計制度所懸的基本目標是為了懲貪除弊、澄清吏治，防制公款支出有不當、不法、不符經濟效能之浪費，為樹立廉能政治而努力。主計制度之建立有其悠久的、獨特的歷史背景，建制之始，乃倡議以組織超然、人事超然與職責超然之精神，以免於受政治體制變遷之干擾。

主計制度一條鞭式之任免考核為整個主計制度建制精神為所在，包括以下幾點（八十四年主計業務檢討會議實錄，1995, pp. 127—128）：

1. 超然精神：所謂「超然主計」者，係指主計機構、主計人員及主計職責超然。亦即各機關之主計機構與主計人員，雖為各機關之一部分，但其設置與任免均循主計人事系統辦理，依法獨立執行職務，具有超然地位。建制以來，此一超然精神便貫注於預算法、會計法、決算法、統計法及主計機構人員設置管條例等各種主計法規中。

2. 專業化、一元化：主計工作，涉及國家全般庶政，範圍廣泛，主計人員必須具有各項專業知識與技能，始能勝任，故在任用資格、所需條件，均較一般公務人員為嚴，以應專業性之需要，爰於「主計機構人員設置管理條例」特別規定全國各級主計機構之設置與主計人員之任免、遷調、考核、獎懲、訓練等均由中央最高主計機關辦理，此即一元化之管理，旨在貫徹制度之推行，具有特殊之意義。

3. 連環運用功能：即歲計會計為掌握財務之鎖鑰，統計為提供施政計畫與政事考核之樞紐，由預算產生會計，由會計產生決算，由決算而產生財務統計，再根據財務統計與一般公務統計，編製下期施政計畫與預算，如此週而復始，即為三者之連環運用，三者互為因果，互為體用，俾使歲計、會計、統計三項作業均衡發展，以充分發揮連環運用之整體功能。

4. 聯綜組織：主計制度聯綜組織之內涵，一即橫向間之聯綜組織，指主

計與行政、公庫(出納)、審計等系統各自獨立，聯綜而成一完整之財務管理制度，以牽制原理使相互制衡，以確保公款公物安全。二為主計系統內縱向間之聯綜組織，即各機關主計人員與主計機關保持直接工作關係，所有下級主計人員受上級主辦主計人員監督，其任免、遷調、考核、獎懲，均循主計系統辦理，上有集中管理之主計機關，下有散佈各機關之辦事人員，上下聯綜成一體，使主計工作之推行，克收指臂之效。

貳、我國主計制度之法令依據

構成目前我國主計制度之法令依據計預算法、決算法、會計法、統計法、主計機構人員設置管理條例、以及地方制度法等。其中較重要之規定，例如會計法第九十九條：「各機關主辦會計人員，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官。前項不合法之行為，由於該機關主管之命令者，應以書面聲明異議；如不接受時，應報告該機關之主管上級機關長官與其主辦會計人員或主計機關。不為前二項之異議及報告時，關於不合法行為之責任，主辦會計人員應連帶負之」；主計機構人員設置管理條例第十八條：「各級主計人員之任免遷調，除中央各主管機關、省（市）政府主計主辦人員，由中央主計機關辦理外，餘由各該管或其上級機關主計機構層報中央主管機關核辦。但得視實際需要，分職等授權核辦；其辦法由中央主計機關定之。各級主計人員任免遷調，應於發布時，通知其所在機關首長。」、第二十一條：「各級主計人員之俸給、考績、資遣、退休、撫卹及平時考核、獎懲，分別適用有關法規；其辦理程序，依主計人事系統辦理。」、第二十三條：「各級主計主辦人員對各該管上級機關主辦人員負責，並依法受所在機關長官之指揮。各級主計佐理人員受主計主辦人員之指揮、監督」；地方制度法第五十六條第二項：「縣（市）政府置主任秘書一人，由縣（市）長依公務人員任用法任免；其一級單位主管或所屬機關首長，除主計、人事、警察、稅

捐及政風之主管或首長，依專屬人事管理法律任免...」。

附錄二、 縣市政府主計室之職掌：

依行政院主計處八十八年十月八日台（88）義地字第 09950 號函所發布「縣市政府暨其所屬各級行政機關主計機構組織員額編制原則」第二款：「縣市政府設主計室，置主任一人，綜理室務；副主任一人，襄理室務。並分設四至五課辦事，課之名稱得按歲計、會計、審核、決算、公務統計、調查統計等名稱選用之。惟為應業務特殊需要，或配合各該縣市政府組織設計之需要，得於報經行政院主計處核定後，另以其他名稱訂之。」

其職掌劃分如下：

1. 主任：綜理全縣市主計業務。
2. 副主任：襄理主任處理主計業務。
3. 專員或帳務檢查員：辦理會計制度、會計財務法令及會計業務執行改進之研議、查核所屬機關學校會計業務及主任交辦工作。
4. 第一課：綜理全縣（市）歲計業務。

編製縣總預算及各單位預算（含追加減預算）、編製附屬單位預算、辦理分配預算、第二預備金（含編製動支數額表）、調整待遇準備、各鄉鎮（市）公所預算業務之督導及彙編事宜。

5. 第二課：辦理縣市政府單位會計業務

縣市政府單位會計業務包括府內各局室（民政局、地政局、兵役局、教育局、社會局、農業局、工務局、交通局、建設局、財政局、主計室、人事室、計畫室、秘書室、新聞室、政風室）預算內、代收款、保管款、代辦經費及特別預算支出之推算、審核、記帳及各類月報、半年報、決算等會計報告之編製等業務。另外，各項財物採購、工程採購之開標及驗收之監辦。墊付款、預付費用清理之函催。現金財物盤點之擬議。各會計報告暨其憑證之裝訂及送請審計單位審核。審計單位核復事項之彙辦聲復。

6. 第三課：辦理縣市總會計業務

其主要業務有審編總會計會計報告及半年結算報告、審編縣總決算、

審核收支日報及月報、核校總會計收支憑證、各機關學校鄉鎮（市）區公所會計報告審查及核復、輔導所屬機關學校鄉鎮（市）區公所會計業務、縣市所屬機關學校鄉鎮移接案件監交人員指派、縣市屬單位移交表冊審查會簽及核定事項、縣市屬單位財產增減損失案件之審查會簽事項、各機關會計報告之查催及通知補正事項。

7. 第四課：（即統計課）辦理公務及調查統計業務。統計業務如下：

（1）編印統計書刊

編印之統計書刊計有：統計要覽、季報、重要統計指標、重要施政指標、資料檔目錄、統計手冊、統計分析（人口結構分析、選民結構分析、農業概況分析、教育概況分析、財政概況分析、人力資源分析）。

（2）公務統計

研擬縣市統計制度及修訂事項、縣市公務統計方案之更新與檢討、辦理統計工作人員資料檔設置與維護、公務統計報表之編製與審核作業、辦理本機關及所屬機關鄉鎮（市）區公所統計稽核複查工作。

（3）調查統計

辦理之統計調查，大多接受中央機關委辦之各項抽樣調查，即縣市政府只負責實際調查業務及工作，如開講習會訓練調查員、分配調查量給各調查員、督促各調查員實際執行調查、催收調查表件審核調查表、彙整送各上級機關，經費核銷及調查費之發給，以及調查員之考核，至資料的分析與公佈皆由中央機關辦理。其主要統計調查種類有：人力資源調查、消費者物價調查、家庭收支記帳調查、家庭收支訪問調查、受雇員工薪資調查、汽車貨運調查、職類別薪資調查、台灣省房屋租金調查、受雇員工動向調查、及每十年一次的戶口普查、工商普查、農漁業普查等。

（4）統計書刊的整理及提供各界各項統計資料

縣市政府於收到各機關編印之統計書刊後，除由承辦人員審核外，並登記列冊管理及登錄於書刊登記簿資料檔。並每隔一段時期，清點檢

查一次，資料若有缺漏，隨即備函索取，以期完整無缺，為便統計資料能廣被利用，縣市政府每年編印「統計資料檔資料目錄」一種，分送各機關以備查閱。

至於各類附屬單位預算或特別預算之相關業務，則視各縣市政府主計室之任務分配，各有由一、二、三課辦理者。

另有主計人事業務則由主計主任指派專人兼任之，負責依相關人事法規辦理縣（市）屬主計人員之任免遷調等事宜。

附錄三、行政院主計處訓練方案條文（行政院主計處訓練委員會 89 年 12 月 15 日會議通過）：

- （一）、行政院主計處（以下簡稱本處）為期各級主計人員能適時接受必要訓練，以提升主計人力素質，達成提高工作知能與服務品質之目標，特依據「行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」規定，訂定本方案。
- （二）、為利本方案之推動，本處得設「行政院主計處主計人員訓練中心」，負責執行訓練業務。
- （三）、為利訓練業務之執行，本處主計人員訓練中心應於年度開始前二個月辦理訓練需求調查，並於年度開始前一個月，依據調查結果訂定年度訓練綱要計畫及實施計畫，送經本處訓練委員會審議通過後，據以實施。
- （四）、為使主計人員循序接受各種訓練，主計人員訓練分為以下五類：
 1. 基礎訓練：為使主計人員瞭解主計制度，並具有處理公務之基本能力，凡新進主計人員應接受基礎訓練。
 2. 養成訓練：為提升主計人員行政能力與相關知能，並培養其發展潛能，凡擔任主計工作達一定年資者得接受養成訓練。
 3. 幹部訓練：為培養各級主計幹部提昇其管理能力及領導統御知能，凡具有擔任主計主管潛力之主計人員得經推薦後，接受幹部訓練。
 4. 領導研究訓練：為提升主計主管人員之領導能力，發揮主計制度功能，達成組織使命，現任相當階層之主計機關（構）主管，應接受領導研究訓練。
 5. 專業研習：為加強主計人員專業技術，提升工作效能，依工作實際需要，主計人員得參加各種專業研習。

(五)、各類訓練實施計畫之內容包括：

1. 訓練名稱及類別
2. 訓練目標
3. 訓練對象
4. 受訓人數
5. 訓練期程
6. 課程內容
7. 受訓人員之遴選
8. 講座之遴聘
9. 經費之來源
10. 其他

(六)、訓練班期名稱依訓練類別可稱為基礎訓練班、養成訓練班、幹部訓練班、領導研究班，至專業研習則依研習內容定其班名。

(七)、各項訓練之課程內容，應依訓練類別作不同程度之設計，並避免重複。

(八)、參加訓練或研習人員應由各級主計機關（構）逐級遴報，必要時本處亦得主動調訓。

(九)、為擴大辦理主計人員訓練，各一級主計機關（構）得依權責辦理所需訓練，並於年度開始前二個月，將各該機關（構）年度訓練綱要計畫，函報本處備查。

(十)、本處及各一級主計機關（構）辦理年度訓練所需之經費，應於各機關（構）年度預算內編列。

(十一)、為瞭解年度訓練執行成效，本處主計人員訓練中心應於年度終了後二個月完成檢討報告，作為擬訂下一年度訓練實施計畫之依據。

(十二)、為達成訓用合一之目的，主計人員訓練應與升遷制度相配合。

(十三)、本方案於提報本處訓練委員會通過後實施，修正時亦同。

附錄四：

「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」問卷

敬愛的主計先進同仁，您好：

首先懇請並感謝您在百忙中撥冗填寫這份問卷，因時間緊迫，請盡量於一週內惠予填答，實在抱歉。本問卷乃為學術研究之用，僅供整體分析，不記名、絕不個別對外披露，您所填的資料內容絕對保密，敬請安心作答。若您願意對本研究提供寶貴意見指教，請來電或 E.Mail 予我，則感激之至。

本研究係為了解主計機關推行知識管理之效能，並作一初步之研究，僅就相關問題，懇請您撥冗提供寶貴之意見，希望能藉由您的協助，作為主計機關知識管理應用之可行性及其相關配合措施之建議參考。非常感謝您，敬祝您闔家健康平安、萬事如意！

南華大學管理研究所 指導教授：陳孟修 博士

研究生：吳心寧 敬上 92.3.16

電話：05.2813377

E.Mail：cycc131@cycc.gov.tw

<p>【名詞淺釋】：「知識管理」是將組織內散佈於個人、各部門之知識，予以系統管理，轉化成組織之知識，使能在最短的時間，將正確的知識提供給需要的人，使其得以應用，作出最佳決策。</p> <p>【填答說明】：每一問項皆為單一選項，請逐題填寫，切勿遺漏。</p>	<p>完 大 部 大 完 全 都 分 部 全 不 不 同 分 同 同 同 意 同 意 意 意 意 1 2 3 4 5</p>
<p>一、知識管理之認知</p>	
<p>1. 知識管理乃未來各服務型政府機關所必須推動者。</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>2. 透過知識管理將能提昇主計機關之工作效能及服務績效。</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>3. 知識管理系統對個別主計人員在執行主計工作上有相當大之助益。</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>4. 因應時勢需求，應倡導知識共享，以發揮乘數效果，利人利己。</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>5. 主計機關業務流程全面電腦化有助於知識管理之推行。</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>6. 推動知識管理可教育組織成員，更可發展創意，有助於個人及組織素質的提昇。</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>二、領導風格</p>	

		完 全 不 同 意	大 都 不 同 意	部 分 同 意	大 部 分 同 意	完 全 同 意
		1	2	3	4	5
1.	我常能得自於主管之知識傳授。	<input type="checkbox"/>				
2.	領導人的支持，是推動知識管理的成功必要關鍵。	<input type="checkbox"/>				
3.	我的主管會積極鼓勵同仁參加研習活動、教育訓練。	<input type="checkbox"/>				
4.	我會因知識分享而得到有形或無形之獎賞。	<input type="checkbox"/>				
三、組織文化						
1.	建立知識分享的組織文化，是推動知識管理的重要基石。	<input type="checkbox"/>				
2.	知識管理之推動，宜由主計處綜合規劃，並負責推動。	<input type="checkbox"/>				
3.	我有參予決策或表達意見的機會。	<input type="checkbox"/>				
4.	同仁間都能主動溝通、互相合作。	<input type="checkbox"/>				
5.	同仁大多具有積極主動做事的態度。	<input type="checkbox"/>				
6.	組織成員會肩負起本身的學習責任。	<input type="checkbox"/>				
7.	組織鼓勵員工多提出意見及創新的點子。	<input type="checkbox"/>				
四、激勵誘因						
1.	若有良好的獎勵制度，我更願意全力配合知識管理活動參予學習與分享。	<input type="checkbox"/>				
2.	主計人員升遷考核時，宜將其對「知識管理活動」之貢獻度作為考量項目之一。	<input type="checkbox"/>				
五、人格特質						
1.	我會為自己設定目標，有強烈要求盡善盡美、追求成功的願望。	<input type="checkbox"/>				
2.	我很重視所得的高低、存款多少。	<input type="checkbox"/>				
3.	我常同時有多項目標需要完成。	<input type="checkbox"/>				
4.	我常有與人比較、競爭的心理。	<input type="checkbox"/>				
5.	如果事情進行得很緩慢，會覺得很急、不耐煩。	<input type="checkbox"/>				
6.	常常覺得自己的成就，不會被人家賞識。	<input type="checkbox"/>				
7.	多項事務待完成，常覺得時間不夠用。	<input type="checkbox"/>				

		完 全 不 同 意 1	大 都 不 同 意 2	部 分 同 意 3	大 部 分 同 意 4	完 全 同 意 5
8.	常會覺得疲倦勞累。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	工作太多時，我會留下來加班，或是帶回家做完。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	我常會對新的事物感到好奇、欲求了解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	常為自己設定一個工作進度表和工作期限。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	我覺得如果上班時間無所事事，會不好意思。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
六、知識管理活動						
1.	我常以查詢內部檔案文件資料取得所需知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	我常以查詢工作手冊、法規彙編取得所需知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	我常能參加會議或由會議紀錄以獲得知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	我常能藉由機關聘請專家授課、演講，或參加教育訓練以獲取知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	我常透過網路、資料庫查詢或汲取所需知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	我遇到業務上的問題，會向同仁或向他機關同仁詢問。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	我遇到工作上的困惑，會上主計處 ebase 網站尋求支援。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	我所承辦的業務，能夠文件書面化的程度很高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	我所承辦的業務，能夠用標準化的流程紀錄下來。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	我經常將工作經驗予以建檔、文字化，以供後人參考。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	我常需更新已建好的知識檔案。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	組織中所儲存之知識，多數可快速查詢到所需資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	組織中所儲存之知識，有些需耗費一些時間方可查詢到所需資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	組織中所儲存之知識，有些需耗費很多時日方可找到我想要的資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	有些組織同仁離職後，很多資訊都找不到。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	主計審核案件有些因個案複雜度高，所運用之知識很難將其完整的書面化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		完 全 不 同 意 1	大 都 不 同 意 2	部 分 同 意 3	大 部 分 同 意 4	完 全 同 意 5
17.	資料建檔儲存需耗費許多時間，因業務繁忙難以達成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	知識庫之建立，宜由主計處專責小組統一整理，並連結各主管機關相關法令規章之資料庫，予以分類，且賦予搜尋功能，以利運用，可節省人力物力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	各機關亦有必要設專人負責機關內部或地域性之知識分類彙總更新、檔案文件電腦化，以利組織知識分享。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	教育訓練教材宜分類彙整上載於主計網站，以利未受訓者分享並增加使用價值。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	我與同事之間，會積極並樂於分享彼此之工作經驗與工作知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	我會經常針對業務的處理方式，與同仁溝通、交換意見，及討論工作細節。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	我會上主計處 ebase 網站為同仁提供工作經驗及知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	因競爭的心理，同仁間仍存有留一手之心態，致使知識分享產生了折扣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	我應用知識以作為處理業務之依據	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	我應用知識可以有效提高解決問題的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	我應用知識可以增進處理業務之效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	我應用知識以達自我能力之提昇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	主計機關發展知識管理，統一的資訊管理系統及資訊設備是必要的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	我對行政院主計處 ebas 網站所提供之資訊很滿意，足敷我的需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		完 全 不 同 意	大 都 不 同 意	部 分 同 意	大 部 分 同 意	完 全 同 意
		1	2	3	4	5
七、行政績效						
1.	實施知識管理可提高業務處理之正確性。	<input type="checkbox"/>				
2.	實施知識管理可提高業務處理之速度。	<input type="checkbox"/>				
3.	實施知識管理可提供政治上或民間企業等之即時的、統整的、有用的決策參考。	<input type="checkbox"/>				
4.	若能透過知識管理資訊系統將各機關預算編列及執行情形公開化，賦予人民「知」的權利，將能有效遏止不當支出，使有限資源發揮最大且最適之功能。	<input type="checkbox"/>				
5.	實施知識管理使我覺得工作很有意義。	<input type="checkbox"/>				
6.	實施知識管理使我覺得從事這工作非常有成就感。	<input type="checkbox"/>				
7.	實施知識管理使我在工作中能充分發揮我的能力。	<input type="checkbox"/>				
8.	實施知識管理使我覺得工作上有充分自我成長的機會。	<input type="checkbox"/>				
9.	實施知識管理建立資料庫、業務模式標準化，有利經驗傳承，縮短新手摸索學習時間、並利相關單位及所屬機關學校業務執行之遵循，減少錯誤及答詢溝通時間。	<input type="checkbox"/>				

八、基本資料：

1. 性別：男 女
2. 年齡：20.35 36.45 46.65
3. 服務年資：0.15 16.30 31.45
4. 所擔任的主要工作職務是：會計 統計
5. 目前的職位：主管 非主管
6. 最高學歷：高中職 專科 大學 博碩士

九、您多久上一次主計 ebase 網站：

- 每天 2.5 天 6 天.2 星期 3.4 星期 從來不曾。