

行政院消保會知識管理資訊系統之建構 與探討——「組織知識創造理論」之應用

廖世机*

摘要

壹、前言

貳、知識管理相關文獻回顧

參、行政院消保會知識管理
資訊系統之建構

肆、行政院消保會知識管理
資訊系統之探討

伍、結論與建議

參考書目

摘 要

近年來，政府為提昇服務績效，進行政府再造，擬轉化成「企業型政府」，並希望部分借重「知識管理」的手段來達成。行政院消保會近年來所建置之「消費申訴及預警資訊系統」，即是為了對組織知識進行有效的管理，故亦可以視之為一套「知識管理」資訊系統。本文為了探討該系統是否確能有效協助該會進行知識管理工作，運用知識管理之「組織知識創造理論」，對該系統加以探討分析。

經本文之探討分析結果，該系統已部分滿足知識管理理論的要件。唯若要求其更加完善，可再從建立組織知識願景、加強行政團隊的對話機制、加強消保業務的專案研究、強化地方政府消保官權責及行政資源、健全消費者保護行政體系、建立消保作業規範或業務說明書、建立個人專業意見的整合機制及調整現有督考機制等著手，而這些大部分都是制度層面的問題。也就是說，除了要建立硬體的知識管理資訊系統外，還應搭配建立軟體的知識管理制度，如此才能落實知識管理工作。

*本文作者現為國立政治大學公共行政研究所博士生、行政院消費者保護委員會企畫組科長。

關鍵詞：行政院消保會、知識管理、組織知識創造理論、消費申訴及預警資訊系統

壹、前言

一、研究動機與目的

「知識就是力量」這句諺語，長久以來即在傳達知識的重要性。而知識的創造、傳遞、交流，也主導著整個社會的發展。如工業革命、科學管理革命，以及現在資訊科技的革命，都是因為知識的累積、創新、傳承、擴散．．等所造成的，祇是在此之前大家並未能體會「知識管理」的重要性，而未加以倡導。

隨著科技的進步及全球化的企業競爭加劇，誰能夠掌握知識，誰就能夠掌握先機、創造高附加價值的知識產品，維持競爭優勢。於是「知識管理」成為二十一世紀企業發展的重要管理技能。（企業能夠提昇的能力，在生產製程、產能等有形的資產上，幾乎都已面臨了無法與競爭者有任何差異化的瓶頸，無形資產的價值開發開始被重視。）

近年來，政府為提昇服務績效，進行政府再造，擬轉化成「企業型政府」，並希望部分借重「知識管理」的手段來達成。由於筆者現亦在行政院消費者保護委員會（以下簡稱「行政院消保會」）服務，該會由於以往組織架構、人力及經費極為精簡，雖然瞭解知識管理的重要性，但卻無法多所著墨。在該會努力爭取之下，行政院終於通過該會所提「加強本會及消費者服務中心功能需求計畫」，該計畫中建置之「消費申訴及預警資訊系統」（註¹），即是為了對組織知識進行有效的管理，故亦可以視之為一套「知識管理」資訊系統（該系統係由筆者負責大部分的規劃工作，並在規劃過程中，有意的將知識管理的功能納入）。

行政院消保會所建置之「消費申訴及預警資訊系統」係屬四年期程（92年至95年）之中程計畫，為了探討該系統是否確能有效協助該會進行知識管理工作，以利未來計畫之後續執行及該會業務之推展，本文擬從知識管理之理論對該系統加以探討分析。另因為近代最有名的知識管理理論之一，係Ikujiro Nonaka（野中郁次郎）

註¹ 該系統現已完成第一期建置計畫且正式啓用，其前端系統又名為「全民消費保護網」（1950.cpc.gov.tw）。

和Hiroataka Takeuchi（竹內弘高）所提出的「組織知識創造理論」，由於日本文化曾受中華文化深遠的影響，該理論或可適用於我國。故本文試圖運用此一理論來探討行政院消保會所建置之「知識管理」資訊系統--「消費申訴及預警資訊系統」，並提出檢討建議，以提供我國各行政機關建構知識管理系統之參考。以上，是為本文的研究動機與目的。

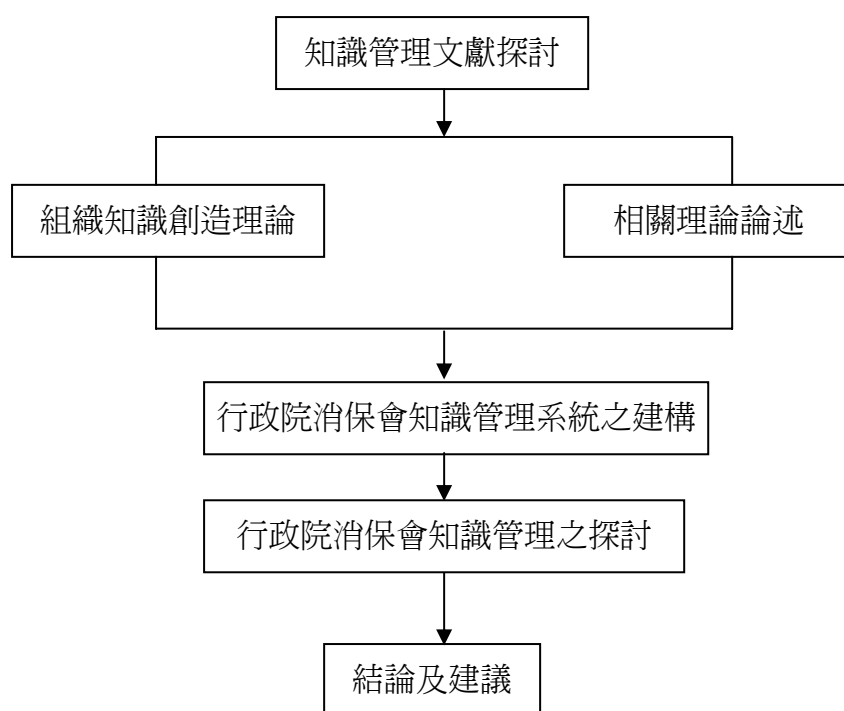
二、研究方法與流程

（一）研究方法

- 1.文獻回顧法：就相關文獻加以整理、摘述，以瞭解知識管理理論之內涵做為探討行政院消保會知識管理資訊系統的依據。
- 2.比較分析法：就Ikujiro Nonaka & Hiroataka Takeuchi等所提出的「組織知識創造理論」等相關知識管理理論之特性與內涵與行政院消保會正建構中之知識管理資訊系統之內涵加以比較分析，並提出檢討建議。

（二）研究流程：

本文的研究流程如次：



貳、知識管理相關文獻回顧

一、知識的意義與種類

（一）知識的意義

「知識是什麼？」西方自古希臘哲學家柏拉圖以降，即已有所探討。西方哲學的三大認識論傳統--理性主義與經驗主義，對知識的來源有不同的看法。理性主義主張真實知識並非感觀經驗，而是某種理想心智過程的產物；經驗主義則認為，先驗的知識並不存在，惟一的來源是我們的感觀知覺。雖然有以上看法的差異，理性主義與經驗主義仍均同意知識是「合理、可接受的真實信仰」（Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi，1995：21-22；楊子江等譯，1997：30-31）

我國學者孫本初（2001：289-290）將知識建構的焦點置於功能性的觀點上，探討組織中知識所扮演的角色，而將組織中的知識視為「凡是可以為組織創造競爭利益及價值，並可經由組織發掘、保持、應用及再創造的資訊、經驗、智慧財產，即……所指稱的知識」。

本文係探討行政組織中之知識管理作為，故似可參採孫本初的看法，將知識視為「可以為組織創造競爭利益及價值，經由組織發掘、保持、應用及再創造的可合理接受的資訊、經驗、智慧財產等」。

（二）知識的種類

在知識的分類上，各個學者依據其關注重點的不同，而以不同的標準加以分類（孫本初，2001：296-297）。本文由於主要係採用Ikujiro Nonaka 和 Hirotaka Takeuchi 的「組織知識創造理論」做為分析的依據，因此，依據該理論對知識所持的觀點，將知識區分為默會知識（tacit knowledge）及外顯知識（explicit knowledge），其意義如下：

1. 默會知識：係指既不易看得見也不易表達，以及極為個人化且難以形式化，因此不易與人溝通或分享之知識。
2. 外顯知識：係指有原則也有系統可循，以文字和數字來表達，也易藉具體的資料、科學公式、標準化的程序，或普遍性的原則來溝通和分享的知識。（Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi，1995：8-9；楊子江等譯，1997：10-11）

二、知識管理的意識與價值

Claire McInerney 和 Darcy LeFevre (2000: 1-2) 認為,「知識管理」並非忽然間出現。在二十世紀早期,文書人員(documentalists)和專業的圖書管理員即已經開始為組織員工從事獲取和散佈重要的資訊和知識。他們並認為,簡單的說,知識管理是指一個捕捉(capture)外顯資訊和存在於組織中的默會資訊和知識的努力。另外,DiMattia 和 Oder則提供更簡明的定義:「知識管理涉及混合一個公司內部和外部資訊,並透過技術平台將它轉變為行動知識。」(轉引自Claire McInerney and Darcy LeFevre, 2000: 1)

孫本初(2001: 296-298)綜合各家學者的看法,認為知識管理乃指能系統化、清楚地及深思熟慮地建立、革新和應用組織中的核心知識,其目的乃欲使組織能使其核心知識發生極大的效率,並使能為組織帶來一定的效能。

依據本文的研究目的,知識管理可以描述為一個捕捉(capture)外顯資訊和存在於組織中的默會知識,並加以革新和應用,以提昇組織的效能。

三、組織知識創造理論

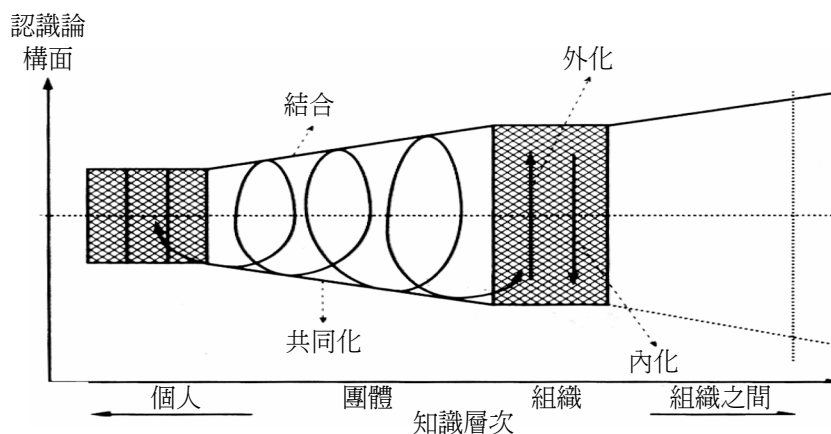
日本學者Ikujiro Nonaka 和 Hirotaka Takeuchi分析日本成功企業的知識管理方法,提出「組織知識創造理論」,獲得舉世的重視。由於該兩位學者在所合著之《The Knowledge-Creating Company》一書中提到,日本知識的傳統係融合佛家、儒家思想和西方主要哲學思考的結果,其三個顯著的特質為:人與自然的合一(天人合一)、身心合一及人我合一,構成日本知識觀及日本管理實務的基礎(Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995: 27-32; 楊子江等譯, 1997: 39-46),兩位學者並因之創出「組織知識創造理論」。由於日本文化曾受中華文化深遠的影響,因此,以「組織知識創造理論」為主幹,來檢視及應用於我國行政組織的知識管理體系,應似極為合理及可行。

Ikujiro Nonaka 和Hirotaka Takeuchi「組織知識創造理論」的主要創見如次:

(一) 知識轉換模式

就默會知識及外顯知識兩者的互動情形,建立四種知識轉換模式:共同化(由默會到默會)、外化(由默會到外顯)、結合(由外顯到外顯)及內化(由外顯到默會),稱為知識創造的螺旋過程,如圖一所示;四種模式創造出的知識內容則分別為:

共鳴的知識（共同化）、觀念性知識（外化）、系統化知識（結合）及操作性知識（內化）。



圖一 組織知識創造螺旋

- （二）默會和外顯知識的互動，端賴個人而非組織。
- （三）組織知識創造過程的核心發生在團隊層次，但是組織必須提供有利於知識創造的情境。
- （四）組織知識創造發生的實際過程是非線性，而且是互動的。
- （五）「承上啓下（由中而上而下）」（註²）的管理最適合培育組織知識創造的模式。
- （六）「超聯結組織」（註³）可以創造組織知識創造的過程。
- （七）必須發展出一個融合日本和西方組織知識創造的優點，才能提供完整的知識創造解答。

依據以上的發現，Ikujiro Nonaka 和 Hirotaka Takeuchi兩人提供實務界在施行組織知識創造計劃的七項指導原則為：

- （一）創造知識願景；
- （二）創立知識團隊；

註² 係指中階主管是知識創造的關鍵。中階主管透過包括高階主管和第一線員工在內的螺旋知識轉換來創造知識。（楊子江等譯，1997：169）

註³ 係指企業組織應當同時追求層級制度的效率及任務編組的彈性，惟有綜合兩者優點的結構才能提供知識創造穩固的基礎。（楊子江等譯，1997：220）

- (三) 建立一個讓第一線員工可以高密度互動的工作場域；
- (四) 重視產品研發過程；
- (五) 採用由中而上而下的管理過程；
- (六) 組織結構轉換為超聯結組織結構；
- (七) 建構一個連結外在世界的知識網絡。(Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995: 224-227; 楊子江等譯, 1997: 299-303)

四、其他相關理論

(一) 組織能力的知識基礎理論

吳瓊恩(2001: 33-62)參照Robert M. Grant(1996)所提出的在動態競爭環境中組織的知識整合能力觀點，整理出組織能力的知識基礎理論，並推導出理論的四個基本命題如次：

1.公司的本質(the nature of the firm)

公司的基本角色即是整合個人專業知識，組織能力就是這種知識整合的特徵。

2.能力與結構(capability and structure)

公司的能力依照其整合知識的幅度而形成層級結構。創造和管理「幅度較廣」的能力，其效能必須將「知識幅度」與「管理這種整所需的結構」之間相互配合。

3.整合機制(integration mechanisms)

整合知識的兩個主要機制是「說明書」(direction)與「慣例」(routine)。由於行動的複雜與執行項目的嚴謹，愈來愈依賴「說明書」的整合機制。而在整合默會知識時，「慣例」的優點是溝通經濟，並對變動、情境容許彈性反應。

4.能力與競爭優勢(capability and competitive advantage)

(1)組織能力所賦予的競爭優勢，部份有賴於知識整合的效率，它是以下三者的函數：A.組織成員間共同知識的水準；B.行動的頻率與變異性；C.促使溝通經濟的結構（例如透過某種形式的組合單元）。

(2)組織能力隨著知識整合幅度而增加其建立與維持競爭優勢的潛力。

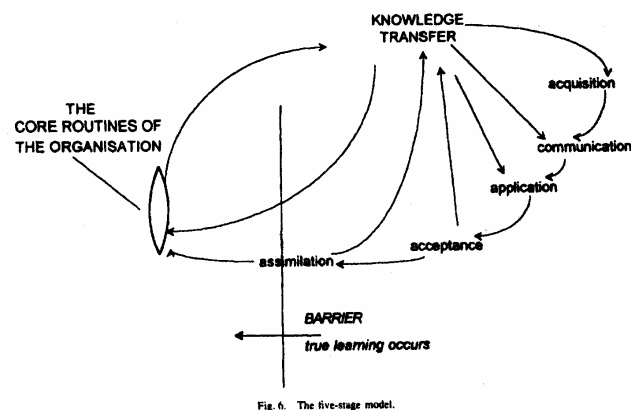
(3)在動態競爭環境下維持競爭優勢，需要持續創新，因而必須透過兩者之一的彈性整合：A.擴大既有能力以包括新知識；B.在新的整合模式中重構既

有知識。

（二）技術創新的知識轉換過程

Myrna Gilbert 和Martyn Cordey-Hayes（1996）在〈Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation〉一文中，透過一個概念模型的發展和在一個領導財務機構中對該模型的探索，探討組織技術創新的知識轉移過程。

Myrna Gilbert 和Martyn Cordey-Hayes認為，學習型的組織可以促進組織技術創新的氣候，而這個能力可以反應在傳導知識進入組織核心慣例的「同化（或吸收）」（assimilation）過程。傳統文獻上，組織知識轉移的過程有四個階段，分別為：獲得（Acquisition）、溝通（Communication）、應用（Application）及同化（Assimilation）。但他們經由實例中發現，在層級節制的組織中，一旦知識被應用，在它被同化進入公司的核心慣例之前，它必須被發現為個體所「接受（acceptance）」，技術變遷成功地執行可以在沒有「同化」時發生。知識轉移模型可以改繪為下圖所示。



圖二 組織知識轉移模型

五、小結

經由以上對相關知識管理理論的探討，我們可以得到知識管理的重要因素及特質，並可將這些特質加以運用，做為評估組織發展知識管理之指標。

參、行政院消保會知識管理資訊系統之建構

一、引言

我國行政院消保會於民國83年7月1日成立，成立之時，由於受到政府組織精簡政策之影響，僅編制業務專任職員21人，其餘庶務性之文書、總務、會計、人事等，則由行政院內相關單位派員兼辦（行政院消保會，1994）。該會由於人力極為精簡，故預算編列亦受到限制，成立近十年來，每年的預算多約在5千多萬左右，其中人事費用即約佔一半。

行政院消保會由於人力及經費極為拮据，故在如檔案管理、職務說明書、標準化作業流程…等知識管理工作，著墨極少；再加上組織結構的不健全，缺乏科長、專門委員等中階主管，致使人才容易流失，組織知識無法有效保留，組織發展受限（註⁴）。

行政院消保會爲了改進以上的缺點，提昇組織功能，並配合電子化政府的政策目標，於民國91年底開始規劃建置「消費申訴及預警資訊系統」，預計分四期（92-95年）建置完成。該系統包括建置「24小時消費者電話語音諮詢服務系統」、「消費者申訴業務應用資訊系統」及「督導考核管制資訊系統」三個子系統，主要內容爲擴充及便利消費者諮詢及申訴的管道、充實消費資（警）訊及強化中央與地方主管機關消費者保護業務之協調聯繫與推動。

由於該系統涉及相關資料的建立、儲存與擴散，亦可將之視爲一套電腦輔助的「知識管理」系統。

二、系統的規劃構想及內涵（行政院消保會，2003）

（一）現況及問題分析

1. 行政院消保會爲提供消費者便捷的申訴及諮詢服務管道，特於88年12月6日建置並啓用「1950全國消費者服務專線」，消費者若有消費問題，只需撥電話或

註⁴ 該會(93)年爲辦公室搬遷及業務大幅成長，向行政院申請將庶務兼辦人力調整爲專任，並增加業務人力。該申請案業奉行政院核准增加十五人，其中八位爲兼任轉專任之庶務人力、一位爲專任會計員，實際增加之業務人力僅有六位。不過，配合本次組織員額調整，該會已設有少數科長及簡任視察之職缺，年度預算亦略有調增。

手機上之「1」、「9」、「5」、「0」四個碼，便可轉接至消費者所在地之直轄市、縣（市）政府消費者服務中心，使消費者能迅速獲得諮詢服務。然而，雖然1950專線提供方便的諮詢服務管道，但由於各直轄市、縣市政府消費者服務中心人力不足，以致午休及下班時間未能提供服務。此外，由於該會積極推廣1950專線，消費者諮詢電話大幅增加，受制於專線之線路及服務人力不足，且消費問題常非三言兩語可以解答，消費者時常反應1950專線無法接通，急需採取相關的改善配套措施。

- 2.正確的消費警（及資）訊需要有快速流通、發布的管道，方能立即有效幫助消費者。當今消費者保護先進國家，均利用完善的線上消費者服務窗口，快速的發布消費警（及資）訊、受理消費申訴及相關業務資訊之交流。然由於我國消費者保護業務的資訊化程度不足，致使無法提供立即有效的消費資訊，且本會與相關主管機關間亦無法藉以建立預警系統等立即性的聯繫管道，影響消費者權益甚鉅。

（二）計畫目標及策略

該會依據上開現況及問題之分析，研訂計畫目標及解決策略如下：

目標一：提供消費者立即、多元的諮詢服務，以利消費者問題獲得立即有效的解決。

策 略：建置「24小時消費者電話語音諮詢服務系統」。

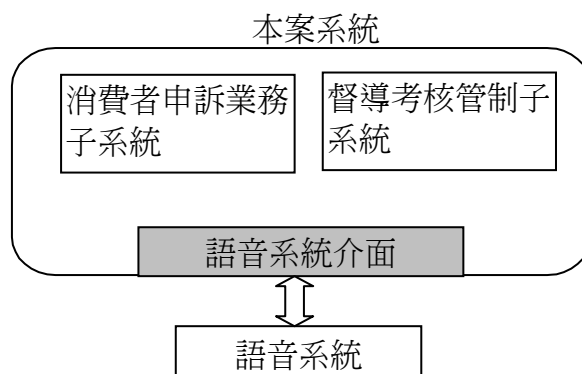
目標二：配合電子化政府政策及彌補消保人力不足問題：

- 1.便利消費者提起申訴及調解，以利申訴案件之統計、列管、追蹤，促進消費者保護行政效能。
- 2.隨時掌握消費警訊，提供消費者注意維護自身權益。
- 3.聯結國外消費者保護網站，建立國際合作管道。
- 4.強化督導考核功能，確保消保業務之落實執行。

策 略：建置「消費者申訴業務應用資訊系統」及「督導考核管制資訊系統」。

(三) 計畫內容

1.系統架構



2.系統功能

(1)「24小時消費者電話語音諮詢服務」子系統

- A.規劃建置四套消費者電話語音諮詢服務系統，針對1950專線使用量較大，容易佔線之台北、高雄二直轄市、台中市與台東縣設置語音諮詢系統，未來視使用成效、民衆需求、預算情形等逐步於其他縣市增設。
- B.所需配置之硬體為每處各增購語音專用電腦設備一套，並與現有1950專線連結，增設電話線路平均各二線。
- C.語音內容包含國、台、客、英語等四種語言版本。
- D.語音內容及案件進度、會議時間等資料可以透過text to speech軟體將資料轉成語音回答消費者。

(2)「消費者申訴業務應用」子系統

- A.最新消息：最新消息能在首頁讓民衆輕易辨識，同時以活潑方式吸引使用者點選。
- B.申訴管道：提供民衆線上申請的機制，並提供申訴程序、查詢申請進度、申請表格下載及消費者服務電話。
- C.問卷調查：可進行不同主題的問卷活動，讓使用者與該會產生互動，供研訂業務推行策略的參考一。
- D.違法違規廠商公告：公告違法違規廠商，以提供消費者考。
- E.消保志工：提供消保志工登錄、招募等相關訊息。

- F.過去三年內處理申訴案件資料之回溯建檔。
 - G.消費資訊：提供消費者手冊、行政資訊及消費預警資訊等（與督考系統資料共享）。
 - H.Q&A智庫查詢（FAQ）：提供民衆可以利用自然語言、分類目錄、全文檢索方式，查詢過去服務案例與Q&A。一方面提供24小時不休息即時服務，一方面可以減少人工服務量，當查詢不到案例時，才導引到線上申訴。
 - I.電子報：提供立即性之消費訊息。
 - J.網站導覽：建立網站架構導覽說明，方便民衆直接選取及查詢所需服務。
- (3)「督導考核管制」子系統
- A.最新消息：提供行政機關間重要訊息的發布平台。
 - B.消保行政組織架構、權責分工及指定主管機關情形。
 - C.消保工作績效及考評作業。
 - D.重要消費事件、交辦案件之列管、追蹤。
 - E.消保官、相關行政主管機關重要消費申訴案件查核作業。
 - F.中央及地方主管機關消費者保護方案之填報與審查。
 - G.消保教育訓練、講習會之安排、調訓作業等。
 - H.Q&A智庫管理：提供所有服務人員於服務過程中可隨時加入Q&A，或是平時也可以自行加入Q&A，新加入之Q&A經過指定權限人員審核後即可發行，提供於網路查詢。
 - I.教育宣導活動：如中華民國消費者月、日相關活動訊息及配合事項。
 - J.重要公文、函釋資料庫：包括資料儲存、查詢。
 - K.消費者手冊、行政資訊等刊物稿件傳遞、登載。
 - L.問卷調查：各中央及地方主管機關可上網申請辦理與消保行政業務有關之調查。
 - M.留言版：各主管機關問題反映及回覆。
 - N.網站導覽。
 - O.重要訊息提醒功能：如填寫報表。
 - P.資料庫備份：提供資料庫備份之安全機制。

Q.一般資料處理、檢索、刪除、列印之功能。

R.自動產生績效統計圖表。

(三) 後續擴充計畫

第二期(93年)計畫預訂建置網站的外文版、與國內外團體網站連結，建立國際合作的管道(如跨國界的申訴案件處理平台)。第三期以後，則著重在系統的維護及更新。

肆、行政院消保會知識管理資訊系統之探討

為探求行政院消保會正建構中之上開知識管理資訊系統是否能充分發揮知識管理功能及促進組織知識創新，並提昇該會的組織效能，本文依據之前所探討之Ikujiro Nonaka和Hirotaka Takeuchi所提出之「組織知識創造理論」及相關知識管理理論，建立評估指標，並參照筆者對消保行政業務的實務經驗，據以評估該系統之功能及可再加強之處，以提供該會及其他行政機關未來建置知識管理系統或更新時之參考。評估結果表列如次：

理論依據	評估指標	系統功能及可再加強之處	
		功 能	可再加強之處
組織知識 創造理論	1.創造知識願景	該會由於人力及經費預算限制，目前主要以業務目標為主，尚無明確之知識發展願景。	可重新建立組織知識願景。
	2.創立知識團隊	(1)本系統除規劃建置行政院消保會內部資訊網絡外，並將與各中央及地方消費者保護主管機關、消費者保護團體及國外相關機構做連結，以利組織知識擴散及轉換，形成一個完整的虛擬知識團隊。	除了透過資訊網路形成的虛擬團隊外，可再加強實體的對話機會，以促進默會知識的傳遞。

		(2)此外，消費者、該會及各機關（構）均可透過該系統獲取相關消費資訊及發表意見，成為知識創新的源泉。	
	3. 建立一個讓第一線員工可以高密度互動的工作場域	本系統提供意見調查及討論園地，第一線員工及消費者可以藉此增加互動。	可以多舉辦研討、座談或講習，以增加實體互動的機會。
	4. 重視產品研發過程	該會的產品即是消費者服務，本系統啓用後，將定期根據消費環境的變化、消費者的需求等，對系統功能進行擴充和更新。	可加強消保業務的專案研究，以做為精進服務的參考。
	5. 採用由中而上而下的管理過程	本系統與地方主管機關聯繫的窗口，規劃由各縣市政府消費者保護官擔任，由其負責承上啓下的功能。然而，部分縣市政府人力及財政拮据、首長對消保業務不重視或部分消保官職位不高（註 ⁵ ）等，造成協調聯繫上的困難，可能影響團隊知識的建立。	宜賦予地方政府消保官更大的權責，以利發揮承上啓下的功能。

註⁵ 各縣市政府消保官之職位較一級主管低。

	6.組織結構轉換為超連結組織結構	本系統所建構的網絡，除了依賴層級節制的組織體制外，並授與各機關（構）的連絡窗口，可以自行建立內部的網絡，類似一超連結組織。然而，由於受限於地方消保行政機關人力及經費之不足（註 ⁶ ），故此一超連結組織結構可能僅有其形，實際運作成效有限。	可以強化消費者保護行政體系，以利超連結組織的運作。
	7.建構一個連結外在世界的知識網絡	本系統除第1期建立與消費者與各行政機關的連結管道外，第2期並將擴大與國內外消費者保護機構之連結。	除了硬體設備外，宜配合建構知識管理的制度，以利外在知識的吸收、同化及應用。
組織能力的知識基礎理論	1.公司的本質	本系統可以隨時受理消費者及各行政機關之意見，另該會亦定期舉辦業務檢討會或研討會，以整合每個個體的意見。	可以建立可隨時整合同仁個人專業意見的機制。
	2.能力與結構	本系統透過資訊技術，試圖廣泛地創造和管理組織知識，唯實體的消保行政組織結構尚不完整，恐無法有效管理所獲得的知識。	宜再健全行政體制，強化組織的能力與結構。

註⁶ 各縣市政府消保同仁多身兼數職，無法全力投入消保業務。

	3.整合機制	透過本系統操作「說明書」的建立，將有效整合組織知識，消保業務的運作將逐漸形成「慣例」，進而能促進業務的有效推動。	配合系統操作手冊的建立，各項業務可以藉此建立作業規範或業務說明書，以利業務的推動和知識的整合。
	4.能力與競爭優勢	透過本系統的運作，將能快速的整合知識，若能再配合消保行政組織能力的提昇，將更能有效創新知識，獲取競爭優勢。	宜再健全行政體制，強化組織的能力與結構。
技術創新的知識轉換過程	知識轉換過程	本系統提供有效率的知識整合及擴散機制，至於是否能加以應用及另個體（或消費者）接受（acceptance），並最後同化，則必須藉由其他的督考機制加以落實。	配合本系統的特性，宜調整行政院消保會現有的督考機制（註 ⁷ ）。

由以上的評估結果可知，行政院消保會正建置之資訊系統，就知識創新及管理層面而言，已能大部分滿足知識管理理論的要件。若要求其更加完善，可再從建立組織知識願景、加強行政團隊的對話機制、加強消保業務的專案研究、強化地方政府消保官權責及行政資源、健全消費者保護行政體系、建立消保作業規範或業務說明書、建立個人專業意見的整合機制及調整現有督考機制等著手。也就是說，除了要建立硬體的知識管理資訊系統外，還應搭配建立軟體的知識管理制度，如此才能落實知識管理工作。

註⁷ 行政院消保會每年均定期辦理中央及地方主管機關消保業務之考核作業，並建立與各消費者保護團體的連繫機制。

伍、結論與建議

經由以上之探討，本文提出以下結論及建議，以提供我國行政機關建構知識管理系統之參考：

一、結論

- (一) 本文就行政組織中之知識管理作為，將知識視為「可以為組織創造競爭利益及價值，經由組織發掘、保持、應用及再創造的可合理接受的資訊、經驗、智慧財產等」。
- (二) 依據本文的研究目的，知識管理係指一個捕捉（capture）外顯資訊和存在於組織中的默會知識，並加以革新和應用，以提昇組織的效益的技術或方法。
- (三) 本文依據相關知識管理理論，對行政院消保會所建立「消費申訴及預警資訊系統」加以評估之結果如下：
 - 1. 該系統可視為一套「知識管理」資訊系統。
 - 2. 若欲提昇該系統之知識管理功能，可以再從建立組織知識願景、加強行政團隊的對話機制、加強消保業務的專案研究、強化地方政府消保官權責及行政資源、健全消費者保護行政體系、建立消保作業規範或業務說明書、建立個人的專業意見的整合機制，以及調整現有督考機制等方面著手。

二、建議

- (一) 知識管理過程係從個人開始，所以組織應該更尊重個體的專業及意見，攫取個體的默會知識，並加以整合，以利組織知識的發展。
- (二) 知識管理系統的建置，必須要依賴許多資源，故行政機關推動知識管理工程，必須配合規劃相關的支援體系，以強化組織能力，否則可能事半功倍。
- (三) 知識管理系統確能有助於組織知識的整合及擴散，至於如何加以創新及應用，還應有賴於進一步的知識轉換及研發。
- (四) 雖然行政院消保會已建立類似於知識管理之資訊系統，然而最重要的仍是未來知識產生的創新、轉換、累積、擴散…等知識管理活動的具體實現，而這些與人事等制度面有重要相關。建議該會未來在改進該系統之功能時，也能

同時參考前述評估結果，同步建立知識管理制度，以確實獲得知識管理的成效，促使該會未來業務的推動能事半功倍。

參考書目

行政院消費者保護委員會

- 1994 行政院消費者保護委員會組織規程，台北：行政院消費者保護委員會編印。
- 2003 「消費者申訴及預警資訊系統」第一期建置計畫—招標文件(3)建議書徵求文件（草案），台北：行政院消費者保護委員會（未出版）。

吳瓊恩

- 2001 〈知識工作者的掘起與組織的知識基礎理論〉，《法政學報》，第13期，頁33-62。

孫本初

- 2001 公共管理（三版），台北：智勝。

楊子江、王美音譯，Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi 著

- 1997 創新求勝—智價企業論(The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation)，台北：遠流。

McInerney ,Claire and LeFevre, Darcy

- 2000 〈1.Knowledge Managers : History and Challenges〉，in Craig Prichard, Richard Hull, Mike Chumer and Hugh Willmott(eds.)，〈Managing Knowledge : Critical Investigations of Work and Learning〉，Fifth Edition，pp.1-19，England：Macmillan Business。

Gilbert, Myrna & Cordey-Hayes, Martyn

- 1996 「Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation」，Technovation 16，pp301-312。

Grant,Robert M.

- 1996 Prospering in Dynamically Competitive Environments:Organizational Capability of Knowledge Integration",Organization Science,Vo1.7,N0.4,July-August 1996,pp375-387.

Nonaka ,Ikujiro & Takeuchi ,Hirotaka

- 1995 The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation，New York：Oxford University Press。

