公部門知識管理的推動經驗

行政院研考會研究發展處
處長 何沙崙

96.10

大 綱

壹、知識管理的一些新概念

貳、公部門推動知識管理的時代意涵

參、公部門推動知識管理的特殊問題

肆、我國政府機關推動知識管理的概況

伍、歐美國家政府推動知識管理的策略措施

陸、本會推動知識管理的經驗

柒、未來展望

壹、知識管理的一些新概念

大家都知道 知識管理要……

- 找出組織內隱而未現的知識
- 隱性知識外顯化、文件化
- 促進資訊或知識之近便性
- 鼓勵交流分享
- 與組織業務相結合

Typical KM definition

- KM is a set of practices that create, organize and leverage knowledge to enhance organizational performance—Canada Gov..

KM is

- Knowing what an organization knows
- Capturing tacit and mobile knowledge to build organizational memory
- Facilitating access to information and knowledge
- Cultivating exchange of ideas between knowledgeable agents
- Linking knowledge to business practice

Knowledge/information 是什麼？

- Knowledge is information combined with experience, context, interpretation, reflection, perspective, and insights (Davenport)

Knowledge 特質

- Knowledge is scattered, messy, and easy to lose
- Knowledge can not easily be stored; it resides in person’s mind.
- Information has little value and will not become K until it is processed by the human mind

Ikujiro Nonaka

- Knowledge Management should be called **Knowledge-based Management**
- **Sharing** is one step to innovation.

Ikujuro Nonaka

Leadership in Knowledge-creating company

"It is a dynamic process of synthesizing the vision. ba, dialogue, practice , knowledge assets, and the ecosystem of knowledge to create knowledge."

At the basis of such leadership is **Phronesis**

Developing distributed leadership

- I only have two eyes. There are several ten thousands part-time works at Seven-Eleven Japan stores. If everyone can make a judgment on his/her own, we have quite a few eyes. To do so, everyone of us have to respect the fundamental rules of business.

----Toshifumi Suzuki,CEO,7-11Japan

Six abilities to constitute **phronesis** (high quality tacit knowledge)

- To make a judgment on goodness
- To share contexts with others to create ba/shared sense
- To grasp the essence of particular situation/things
- To reconstruct the particulars into universals using languages/concepts/narratives
- To use any necessary means well to realize concepts for common goods
- To foster phronesis in others to built resilient organization

貳、公務部門推動KM的時代意涵

- 各國政府皆面臨知識經濟時代的新挑戰
- 人事異動的知識斷層
- 電子化政府的深化效應
- 現代公共政策問題日趨複雜
- 危機處理及外在挑戰的壓力日益沉重

K IN PUBLIC SECTOR

- PUBLIC SECTOR WORK
- Traditionally deals with **Knowledge** in business—documents and archives
- IS **KNOWLEDGE-INTENSIVE**

參、公務部門推動知識管理的特殊問題

一、人力面的挑戰

- 退休潮、組織精簡導致人力流失，亦使機關內部知識流失。

二、程序面的挑戰

- **管理現代化的要求**：如新公共管理（NPM）強調目標成效之衡量，雖可降低運作成本，但衍生之信任度降低問題則不利知識管理的導入。
- **知識治理的相關問題**：公部門運用知識管理於政策制定及服務提供等方面，對公共治理有幫助；知識使用必須注意公平與效率問題，尤其是存在數位落差的群體；知識使用亦須注意人民隱私權維護。

人力問題

- 芬蘭—2001-2011 半數公務人員退休、85％ 高級文官離退
- 美國---2010聯邦公務人員71%退休及齡、4成想退休，2001平均年齡46歲〈1990-42歲〉。
- Taiwan---自1997起每年公務人員數負成長，2000年408515人 至2006 年 335274人

程序面問題

- HP 理念no politics, no bureaucracy
- Hierarchical structure—collaboration
- Rigid legal system--no flexibility
- Policy complexity—lack consistency
- Multiple objectives—more than profitability

肆、我國政府機關推動知識管理的概況

一、公部門推動知識管理的背景

- 2000年8月　行政院通過「知識經濟發展方案」，並召開「全國知識經濟發展會議」。
- 於2002年8月　前行政院游院長指示「政府應重視前瞻性的研發創新與中長期整體規劃，除請各機關加強辦理外，並請研考會訂定相關要點報院」。
- 2003年10-11月　本會調查各機關推動知識管理情形。
- 2004年4月　本會草擬「加強行政院所屬各機關研發創新實施要點」報行政院核定頒布。

•

二、各機關推動情形-（一）基本資料

- 第一次調查
  - 調查時間：2003年10-11月
  - 調查對象：中央二至四級機關
  - 回收440份問卷
- 第二次調查
  - 調查時間：2004年下半年
  - 調查對象：中央及地方機關
  - 回收136份問卷

..

二、中央機關推動情形-（二）調查發現

- **KM推動計畫**：2003年調查結果有知識管理相關計畫者約一成七，2004年調查結果有三成七，顯示我國行政機關知識管理推動大多仍在起步階段。
- **研發創新認知**：愈上級機關愈有KM的概念；推動知識管理的成效與擔任知識長之層級高低有正向關係。
- **網路的應用程度**：絕大多數機關均已具備推動KM的基本條件（含資訊設備及網路應用）。
- **KM推展之困難**：缺乏經費、人力不足、業務繁忙缺乏時間、激勵措施不足、缺乏相關推動經驗，及未能與業務配合等。

…

三、具特色之推動措施

- **電子化政府社群服務網**：本會於2003年在電子化政府入口網提供公務同仁虛擬討論的平台。
- **推動知識管理作業手冊的出版**：本會於2006年委託中國生產力中心編寫行政機關推動知識管理之操作性指導文件，並辦理北、中、南區3場研習會。
- **建置「國家政策網路智庫」**：本會自2005年規劃政策溝通及知識分享之虛擬論壇，提供政府機關、學者專家及一般民眾從事政策意見溝通；並於2006年5月草擬「強化行政院所屬各機關政策研究知識系統運用作業要點」報行政院核定。

伍、歐美政府推動知識管理的策略措施-1

一、美國：

- 聯邦政府知識管理推動業務納入電子化政府計畫中合併推動。
- 2000年於推動電子化政府任務編組（The Federal Chief Information Officers）下設立知識管理工作小組(the Knowledge Management Working Group)。
- 2000年建置KM.GOV入口網，提供知識管理相關基本知識、各類操作手冊、參考資料及學習訓練內容。

伍、歐美政府推動知識管理的策略措施-2

二、英國：

- 內閣辦公室下設推動電子化政府專責單位（Office of the e-Envoy），知識管理工作則由其下一個單位（e-Governance group）負責。
- 1999年建立跨部門共用之「知識網絡」（the Knowledge Network）。
- 2001年Office of the e-Envoy宣布推動知識管理的政策架構，並開創一個國際知識管理專家的論壇（Levering External Advice and Relations Network）。

伍、歐美政府推動知識管理的策略措施-3

三、加拿大：

- 組成跨部會的論壇（Interdepartmental Knowledge Management Forum），涵蓋大部分的聯邦部會。
- 該論壇發展一套對於知識管理研究與分析之架構，目的爲促使各機關重視知識管理。
- 中央機關自行推動一些示範性或實驗性知識管理推動計畫。
- 各機關依自己的業務需求，推動相關計畫，如健康部發展有關健康知識管理的計畫；又如國家資源部發展相關資料庫，供研究參考及公共參與。
- 1998年文官委員會出版如何推展KM的報告；1999年加拿大政府管理發展中心出版公部門初學者入門手冊，提供知識管理基本概念及參考文獻目錄。

伍、歐美政府推動知識管理的策略措施-4

四、知識管理推動成效：

- 根據OECD調查，68%的歐美政府機關自認推動知識管理具有成效，27%認爲不太成功，只有5%自認非常成功。
- 較具成效之項目：資訊的快速散佈、改進透明度、增進與其他機關的關係、增進機關工作效率及生產力。
- 未達成預期目標之項目：終身學習、知識喪失的填補功能。
- 知識管理推展成功因素與機關長期文化、組織因素有關，如機關及人事的穩定度、優良的工作環境等；而與資源投入多少、權責分工的歸屬等較少關聯。
- 障礙：欠缺充分的誘因激勵、機關重視技術層面而輕忽人員因素、管理人員的抗拒、欠缺改變權責的新治理機制。

陸、研考會推動知識管理的經驗

一、本會推動知識管理的優勢

二、本會推動知識管理的策略

三、本會推動知識管理的階段

行政院研考會職掌

- 政策研究發展
- 綜合規劃與組織審議
- 計畫管制與機關考核
- 行政資訊規劃與管理
- 政府出版品管理
- 地方政府的輔導與發展
- 國家檔案管理

陸、研考會推動知識管理的經驗-1

一、本會推動知識管理的優勢

- 推動電子化政府的紮實基礎
- 注重公共政策決策品質之需求
- 擁有跨機關協調的核心能力
- 全面提升政府機關創新能力之企圖

陸、研考會推動知識管理的經驗-2

二、本會推動知識管理的策略

- 取得高階主管的認同支持
- 從核心政策研究逐步擴及全會其他業務
- 強化知識管理觀念的建立
- 加強分享知識的聯繫網絡
- 內部知識盤點，建構知識管理系統

陸、研考會推動知識管理的經驗-3

三、本會推動知識管理的階段

第一階段：政策資料支援階段(2000年8月-2002年4月)

第二階段：政策知識管理階段(2002年4月-2003年11月)

第三階段：推動全會知識管理階段(2003年11月-迄今)

陸、研考會推動知識管理的經驗-4

第一階段：政策資料支援階段(2000年8月-2002年4月)

- 草擬「政策資料支援系統架構規劃構想」
- 確認推動方式、組織架構及各組成員
- 撰寫「政策資料支援系統作業手冊」
- 建置「政策資料支援系統」專屬網頁，並草擬「政策知識管理系統PKM」規劃建置事宜
- 辦理「政策資料支援系統作業說明」

陸、研考會推動知識管理的經驗-5

第二階段：政策知識管理階段(2002年4月-2003年11月)

- **調整推動組織架構**：指定知識長、設立知識管理指導組、以實務社群(Community of Practice)強化分享機制及創新過程、設立前瞻政策議題研究組、知識管理推動組等。
- **調整規劃推動機制**：擴大同仁參與、強化KM認知教育、增強激勵誘因機制、增進團體分享機制、鼓勵外部參與及發表、加強行政支援等。
- **強化資訊系統運用**：建置政策知識管理系統PKM、撰寫該系統操作手冊、辦理系統使用說明會、建立線上討論機制、委託研究報告電子化等。

陸、研考會推動知識管理的經驗-6

第三階段：推動全會知識管理階段(2003年11月-迄今)

- 調查本會知識管理推動狀況及同仁參與情形（回收調查表95份）
  - 整體綜合運作指標達3.33分（滿分5分），顯示同仁肯定整體推動情形。
  - 參與政策分組最喜歡的部分爲知識分享、獲得新知、有不同的思考角度，及討論互動等，證明同仁都有渴望學習的動機，也樂於在一個追求成長的組織工作。
  - 推動瓶頸包括業務繁忙無法抽出時間、專業不足、與業務不相關、成員參與不熱烈等。

陸、研考會推動知識管理的經驗-7

第三階段：推動全會知識管理階段（續）

- 2003年9月委託知識管理專業顧問公司，協助檢討改善推動方式及提供建議推動方向：
  - **確認知識管理執行主要願景的共識**：成爲國家發展的智庫、行政現代化的推手、政策創新中心、建構知識型政府。
  - **知識管理的重大執行策略**：建立全機關知識分享的組織文化、充分利用科技與業務密切整合、推動與業務結合、全面進行知識盤點。
  - **運作方式輔導及相關課程講習**：召開知識管理策略會議、變革促動小組會議、社群運作講習等。
  - **成立示範知識社群**：推動知識社群與業務結合，成立「電子化政府」及「績效管理」等2個示範社群。
  - **建構全會知識管理系統**：將行政管理服務系統（e管家）提升爲全會知識管理系統，整合全會現有相關政策知識管理系統及其他所有文件服務系統。

陸、研考會推動知識管理的經驗-小結

- 萬事起始難—卻最重要
- 首長的領導關鍵
- 促動小組的重要性
- 外來顧問的角色--問適當的問題
- 持續改善以期制度化
- KM融入機關組織與業務管理之中

柒、公部門推動KM的未來展望

一、加強首長與高階主管有關知識管理的認知與支持

二、確定統一事權的專責機關，並訂定長期整合性的推展策略

三、建置知識管理入口網同時培育實際操作的管理人才

四、知識管理在導入階段應與電子化政府相關計畫併同推動

謝謝聆聽

敬請指教