

知識管理的意義與在社會工作之運用

李易駿

摘要

在後工業的知識時代中，知識與技術的儲存、創新能力的創新，是改變個人、企業與國家財富的創造方式，成為趨動經濟發展與人類活動的主要力量。知識已成為企業的策略性資源，因此對知識此一策略資源的管理顯得尤為重要，已成管理的新興領域。

知識管理的理念不僅積極地被企業實踐，亦有多位研究者建議將知識管理運用在非企業的組織中，如醫院、圖書館、學校、成人教育。在這股組織知識管理的趨勢中，以專業助人知識為基礎的社會工作，不但可能自外於這股潮流，更可能是運用知識管理相當重要的領域之一。社會工作組織更可以進一步善用知識管理、發揮知識管理的效果，提供案主更佳的服務。

本文簡介知識管理的基本概念，並進一步從理念出發，討論如何運用於社會工作組織與機構之可能作法。

壹、前言

國際知名的管理學者梭羅教授提出「知識經濟的新觀念」：微電子科技新材料通訊機器設備及電腦的發展啟動了第三次的工業革命（吳南珊譯，二〇〇〇）。這次以知識為基礎的科技發展革命，不但啟動知識的經濟型態，更開啓知識社會的時代（東正德譯界屋太一著，一九九〇）。以知識為基礎的知識經濟是建立在知識的生產、分配和使用之上的經濟，企業與組織成功的因素在於企業與組織內之所有人員的知識創新能力，知識已成為企業的策略性資源。因此，對知識這一策略資源的管理顯得尤為重要，已成管理的新興領域。知識時代中快速收集、分析大量內、外部資訊，並快速地反應與處理問題，是一種動態的管理，也是一種經營方式。

另一方面，在管理思潮的發展方面，自一九五〇年代起，競爭的形態十年一變，造成管理典範的轉移。六〇年代係以成本為主的競爭；七〇年代係以品質為主的競爭；八〇年代企業競爭的內涵為

全球化，快速進入市場的時間競爭；九〇年代則以企業創新為競爭本質；當前的企業競爭，將以知識品質與創造為主的競爭，未來「知識管理」將成為各企業的標準作業程序（張玉文，二〇〇〇）。

事實上，知識管理的理念不僅積極地被企業實踐，亦有多位學者建議將知識管理運用在非企業的組織中，亦有研究者進一步規劃運用知識管理在非企業的組織或領域中，如醫院（關延諭，二〇〇〇）、圖書館（葉乃靜，二〇〇〇）、學校（張志明、劉淑娟，二〇〇〇）、成人教育（張苑珍，二〇〇〇），在這股組織知識管理的趨勢中，以專業助人知識為基礎的社會工作服務組織，不但可能自外這股潮流，更可能是運用知識管理相當重要的領域之一。社會工作組織更可以進一步善用知識管理、發揮知識管理的效果，提供案主更佳的服务。

貳、知識與知識活動

一、資料、資訊、知識與技術

資料(Data)是關於事件的一組離散的客觀事實描述或說明，僅是構成資訊和知識的原始材料，對於大多數人來說，資料本身並沒有特別的價值。資訊(Information)則是一種消息，通常以文檔或聽覺的交流來表現，讓接受者從中領悟到某些涵義，是資料按照某種規律排列起來的結果具有能準確反映客觀事實、能夠及時發送、使

用方便、適合於用戶等特性，而比資料具有更高的價值。

知識(Knowledge)是結構化的經驗、價值、並與相關資訊和專家洞察力相融合，它提供了評價和產生新經驗和資訊的基礎，亦具有從資訊產生行動的能力，包括判斷力、專業知識和技術，通常需要協同工作才能更好地加以利用。知識之不同於資訊，其特徵在於資訊要經過學習過程與價值認知方能形成知識。當然，在實際生活中，資料、資訊、知識之間並不是離散而可以容易區別的；從整體來看，它們之間是連續統一的，許多相關的資料構成資訊，資訊加以提高就構成知識，從知識中可以發展出技術、產出產品與服務。

1-1、內隱的知識(tacit knowledge)與外顯的知識(explicit knowledge)

從存在與表達的概念來分析知識，知識可分為：內隱的知識(tacit knowledge)以及外顯的知識(explicit knowledge)。外顯的知識為可用正式、有系統的語言來表示；而內隱知識則很難以正式的方法來表達及溝通(Nonaka, 1994)。

內隱知識(tacit knowledge)以專業技能的形式存在於個人行為中：習慣、方式、行為、洞察力和偏好，它是「人」的知識，存在於「人」的頭腦中，存在於管理者和員工的經驗和專業技能中，是指比較複雜，無法用文字描述的經驗式知識，不容易文件化與標準化的獨特性知識，以及必須經由人際互動才能產生共識的組織知識。隱性知識產生的成本較高，可重複使用的機會較低，通常應用

於附加價值較高的作業活動上。

所謂顯性知識，是指可以文件化、標準化、系統化的知識。顯性的知識可以自知知識庫中直接複製與進行獨立的學習，具廣泛適用性、能夠被重複使用、以及與人分離是顯性知識的特點，因此使用顯性知識，不需與創作者接觸，就可以產生知識移轉的學習效果。由此可見，顯性知識無論在擴散速度與學習效率，均相對較高（劉常勇，二〇〇〇；陳禹辰，二〇〇〇）。

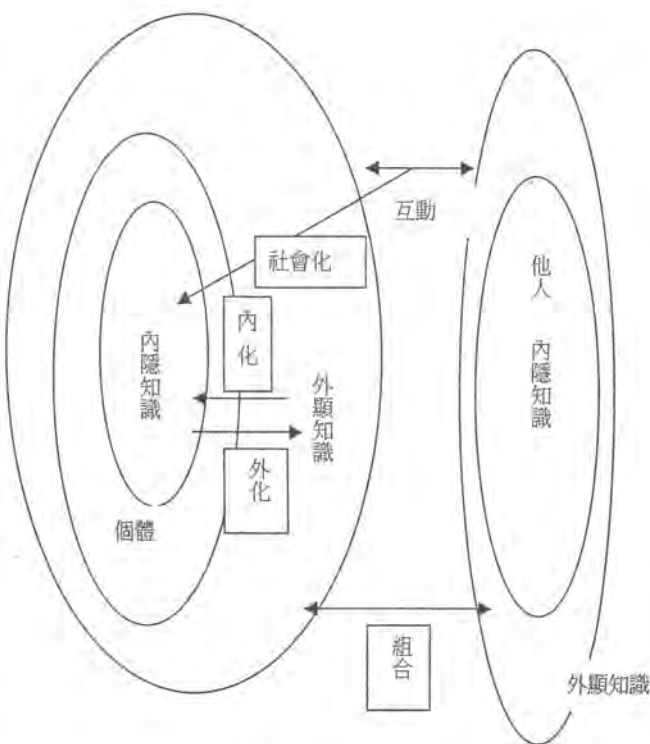
在實驗室中觀察到的知識可能大部分都是隱性知識，但在量產製程中所運用的知識則大都是顯性知識。因此由隱性到顯性，也代表知識發展的一個成熟過程。科學與管理知識大都屬於顯性知識，而技藝與經驗則屬於隱性知識。因此我們也可以說隱性知識顯性化，正代表人類社會演進的過程。

當然並非所有的隱性知識均能夠加以顯性化，尤其與個人經驗認知有關的知識，是無法加以顯性化。尤其是組織本身並無法承載、記憶或儲存知識，特別是部分內隱知識只能在個人的學習中來保有，甚至經由師徒制的方式來培育與傳承。因此如何提昇組織隱性知識創造過程的效率，以及如何將隱性知識迅速轉化為顯性知識，並增加顯性知識的擴散與流通，是知識管理的重心。

三、知識活動與移轉

Nonaka (1994) 在提出顯性及隱性這二種知識外，更進一步指出組織可藉由顯性及隱性這二種知識(implicit & explicit knowledge)的

轉移的過程來創造知識，轉移的過程稱之為知識轉換(Nonaka 1994)，可分為四類：即為社會化、組合、外化、內化（如圖一）。



圖一 知識活動與移轉關係

1. 社會化(socialization)：知識可透過人們的互動來創造，人們可以不經由語言即可獲得內隱的知識，而主要獲得內隱知識的方法為經驗，藉著經驗分享而獲得的知識，稱之社會化(socialization)。
2. 組合(combination)：運用社交過程結合不同人外顯的知識，

如開會、電話等，來交換或結合知識，這種方式稱之組合(combination)。

3. 外化(externalization)：將內隱的知識轉為外顯的知識，稱之外化(externalization)，所以隱喻(metaphor)在這個過程中就扮演著很重要的角色。

4. 內化(internalization)：將外顯知識轉為內隱知識，稱之內化(internalization)，而行動(action)則與此過程有著密切相關。

透過知識轉換，可以達到開發、利用內隱、外顯知識，集體創造出新知識的新產品(梁定澎、張玲星，一九九九、孫本初、湯皓宇，二〇〇〇)。

四、企業(組織)知識的意涵

「財星」雜誌編輯湯瑪斯史都華(Thomas Stewart)在一九九七年的「智慧資本」(Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations)一書，對組織有價值的知識分為三種：人員知識、結構知識和顧客知識。(引自尤克強，二〇〇〇)

人員知識，指的是員工自己的知識，包括技能、經驗、習慣、直覺、價值觀等，人員知識會隨著員工離職而帶走，而企業無法擁有的知識。

結構知識，指的是不會隨著員工離職而帶走的知識，它是屬於組織的，可以複製、也可以分享。例如科技、發明、資料、出版、製程等，在法律上是可以有「擁有權」的事務。此外，結構知識還包括策略和管理文化、組織和程序等較抽象的東西，而往往價值更

高。就此一部分而言，結構知識具有將知識保存和利用的功能，但是它本身無法創新，但可以進行知識的蒐集、測試及傳播。

顧客知識，指的是與顧客相關的資料所形成的資訊、知識，例如顧客消費習慣、市場佔有率等由顧客消費所留下的記錄所衍生的企業知識。一般而言，顧客知識普遍存在於企業中，但少有企業將這項顧客知識發揮得好。

一般使用「企業知識」一詞時，則是指企業經由經驗(experience)、組織因素(context)、解釋(interpretation)及反射(reflection)等過程，綜合資訊而獲得知識，亦即我們可以收集萃取專家的經驗，透過適當的表現(representation)，再加上資訊系統所提供的推論法則及模式，來加強組織內成員學習的效果(Davenport et al., 1998)。這樣的概念是較接近所謂的結構知識的概念。

參、知識管理的執行

一、知識管理的意義

知識管理是指有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護與創新的活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動，均屬於知識管理的內容。結合個體與團體，將個體知識團體化，將內隱知識外顯化；結合組織內部與外部，將外部知識內部化，將組織知識產品化，則屬

於知識管理的過程（劉常勇，一九九九）。

另外，亦有學者將知識管理視為一門學問、一種行為和一種過程（Lotus China, 2000）。首先，知識管理是一門學問，是一種透過軟體解決方案而實現的管理方法，正如同「全面品質管理」所倡導的管理技術改進，知識管理可以透過採用具有協同工作的軟體，幫助企業管理員工頭腦中的知識和專業技能；通過資訊分類和搜尋軟體，管理企業長期積累的寶貴的知識庫。

知識管理是一種行為，可以幫助企業共用知識和實現知識再利用，從而能夠充分利用智慧資產實現利潤。知識管理所關注的是如何在組織中充分利用外顯知識和內隱知識，在恰當的時間，將正確的知識傳送給正確的人，使他們採取最適合的行動，避免重複錯誤和重複工作。

知識管理是一個過程，指透過使用檔案、系統或其他形式的資訊，以及個人的專業技能，能夠在個人和群組中系統地進行合作，有效利用知識來產生競爭力和商業上的優勢。

進一步來說，知識管理就是將組織中分散於各地、各部門、各事業單位的知識，透過所見、所知和萃取資訊的過程來了解事物，並將資訊轉為知識的一個過程，這個過程包括取得知識（knowledge acquisition）、表現知識（knowledge representation）、尋找知識（knowledge finding）（Maglitta, 1996）。知識管理是蒐集組織的經驗、技術及智慧並讓他們可以為組織內的人任意取用（Alice, 1997）。也就是發掘人們「如何想？」、「為何這樣想？」及如何處理知識和

下決策等與知識相關的資訊（Hannabuss, 1987），並將之應用於企業上的一個過程，而轉為管理策略。（Laberis, 1998; Hannabuss, 1987）

綜言之，知識管理是透過對資訊和專業技能的系統開發和利用，改進和提高部門組織的創新、回應能力、生產力和技能素質。

一一、知識管理的目的：

整合知識資產、創造知識價值

有關知識管理的目的，學者認為，至少具有以下的目的（劉常勇，一九九九）：

1. 增加組織整體知識的存量與價值；
2. 應用知識以提昇技術、產品、與服務創新的績效以及組織整體對外的競爭力；
3. 促進組織內部的知識流通，提昇成員獲取知識的效率；
4. 指導組織知識創新的方向；
5. 協助組織發展核心技術能力；
6. 有效發揮組織內個體成員的知識能力與開發潛能；
7. 提昇組織個體與整體的知識學習能力；

另一方面，知識管理的另一個目的是要提高機構智慧或企業智商（Corporate IQ）。而企業智商，並不是指公司只是要有一堆好腦筋的人就夠了，雖然一群聰明的員工可以使工作執行得較為順利，但企業智商的高低，主要還是取決於公司是否廣泛分享資訊，以及如何善用分享彼此的知識成長。企業智商涉及到分享過去及現在的知識，助長企業智商有兩個來源，一個是個人的自我學習，另一個是

擁有不同知識的員工在群體互動環境下進行雙向與多向的學習。企業智商高的公司將表現在員工團隊協力執行創新計畫上的成就，由於參與計畫的所有成員均能在有效率的環境下獲得充分的資源來源，以及進行有價值的知識整合活動，並在高度士氣、高度共識、焦點目標引導下，將成員的知識能力與企業的創新目標作最佳的結合，產生最佳的結果（劉常勇，二〇〇〇）。

綜言之，知識管理的主要目的就是將組織內的知識從不同的來源中萃取主要的資料加以儲存、記憶，使其可以被組織中的其他成員甚至外部成員所使用。

二、知識管理的策略

有關知識管理的策略，有強調組織知識之儲存運用的，是謂「組織記憶」；亦有強調知識之轉換的，是謂「隱性及（或）顯性的知識管理策略」。

在組織記憶策略方面，意指組織內由過去經驗所得的資訊產生組織記憶，我們可以藉由它來降低成本、提供組織有效率及效能的決策方式（Walsh & Ungson, 1991）。組織記憶為將組織以前所發生事物的資訊儲存起來，並可將它運用於現在的決策（Walsh & Ungson, 1991）。組織記憶提供組織持續有效運作的知識（Schatz, 19992）。而Stein & Zwass(1995)綜合以上的說法，將其定義為：組織記憶為將組織以前發生事物的資訊儲存起來，並將它運用於現在的決策，增進組織運作的效能。另一方面，在知識愈來愈受重視的情形下，我

們需要了解及發展資訊系統，以協助組織記憶的發展（Stein & Zwass, 1995）。

如前所述，知識在本質上亦可區分為「隱性」與「顯性」兩種類型。因此，從知識轉換的角度來分析，組織對於知識管理的策略，也可以區分為「隱性策略」與「顯性策略」兩大類（吳思華，一九九九；劉常勇，一九九九）：

隱性的知識管理策略重視創新的過程管理，因此重點將放在個人如何創新知識、團體如何整合知識。隱性知識產生的成本較高，可重複使用的機會較低，因此通常應用於附加價值較高的作業活動上。而其知識管理的重點方向，就是如何將隱性知識的創造過程加以效率化，可運用的手段包括形成一致性的企業文化與共識、開放性的組織氣氛、更有效率的人際溝通、運用網路多媒體來增加人際溝通的效率、專案型的團隊管理、良好的教育訓練與學習機制、更完善的周邊配套。

顯性知識管理策略主要針對已存在知識的管理，因此重點將放在如何取得知識與學習知識，也就是說如何將個人的隱性知識轉化為團體的顯性知識。其策略重點在增加顯性知識的擴散與流通：可運用的手段包括有計畫的發展組織知識庫、引進轉移外部知識、設置專責的知識管理部門來從事有關知識的收集、整理、分析、與使用、運用網際網路來流通知識、發展標準流程、發展專家系統與決策支援系統。

顯性的知識管理比較重視運用資訊工具來增加知識流通與擴散

的效率，隱性的知識管理則比較強調人際溝通的方式來提昇知識創新的效果。對任何一家公司而言，隱性與顯性的知識管理都是必須同時存在，因為知識創造的過程包括創新與擴散，人際溝通與資訊科技都是必要的手段。

至於組織應選擇何種知識管理策略，主要還是要考慮本身的競爭策略、產品的型態、以及所處市場的發展階段。當企業採取不斷創新的競爭策略，產品屬於複雜多變的量身訂製型態，而且處於特殊區隔的利基市場，則可以選擇隱性的知識管理策略；反之則應選擇顯性的知識管理策略。

四、知識管理的實施原則與步驟

在知識管理的實施上，各個企業會用不同的方法來管理組織內的知識，有的企業把知識當成分散於組織成員中的實體，並設法將其整合以方便他人隨時取得所需要的資訊；有的企業是改善知識的存取方式，以促進知識的轉換；有的企業則強調建立一個支援知識分享的組織文化；另有些企業則將知識視為資產，著重於組織如何增加知識資產的有效運用及知識資產的價值(Davenport et al.1998)。

事實上，知識的流動與分享是企業內知識管理活動的核心，但由於專業人員都有將個人知識視為私產的心態，吝於與他人分享，擁有資訊就擁有權力，傳統的行政管理主管人員在心態上更有不願將資訊透明化的權力私心。因此除非企業高階主管對此有充分的認知，否則將不易推行。企業高層必須要採行特殊的管理手段，以激

勵組織內進行知識交流與分享的活動，並形成有利於知識交流的企業文化。

企業實施知識管理，需要在保守企業秘密的前提下，創造良好的環境，在最大可能下地促進企業知識共用與流動。易言之，知識管理的基本原則有四：信任、交流、學習、分享（陳兵兵，二〇〇〇）。信任是企業文化的基礎，是實現知識交流和共享的前提。交流是加強信任、引發合作、促進知識的創新與共享，增強知識使用和創造力的方法。學習是獲得知識、促進發展、推動創造的必要過程，也有助於成員間的信任與知識的交流共享。而分享是知識發展和創新的關鍵，是使隱性知識顯性化的途徑。

進言之，組織的知識管理有五個主要的步驟：首先，要消除知識流通的中間環節，減少知識的曲折；其次，消除企業內部人員間知識交流的障礙，實現知識自由、直接交流；第三，允許企業內部每一位員工為企業內部增加知識和資訊，使每一位員工的知識都成為組織系統知識平臺的組成部分；第四，組織的系統知識平臺要全天候的開放，因為企業員工的靈感是隨時隨地產生的，因此，要給他們提供相對應的硬體和軟體設備，使他們能隨時隨地實現與他人的交流，而不能只侷限於辦公室中；第五，要使員工之間的交流容易進行，提供與員工友好的介面，實現無障礙交流。

(Anonymus,1995)

在實際的作法上，一方面組織可以利用傳統的內部刊物進行知識和資訊的傳遞；另一方，運用資訊技術、特別是網路技術的發展

為企業內部資訊的交流提供了快捷、高效率的硬體支援，組織可以建構內部網路系統，允許員工和管理人員在網路平臺上平等交談，實現組織高層管理人員和普通員工之間無障礙的交流。高層主管經常性的運用電子郵件與員工進行直接的溝通，員工可經常在網站上獲知公司經營的動態，員工可自行成立專業網站與他人分享知識成果，鼓勵員工推動協力合作的團隊計畫，鼓勵員工提供產品市場與顧客資訊，均屬組織推動知識管理上的可行工作。

肆、社會工作非營利組織之知識管理

一、社會工作專業與社會工作組織的特性

社會工作為一門助人專業，其最重要的特性在於經由「專業人員」服務「人」，因此相當重視專業人員的專業知識與價值，又專業人員的素質與技能對服務品質有決定性的效果。事實上依內政部一九九七年對台灣地區全體社會福利機構所進行的調查顯示，就台灣地區各類型福利機構的總體情形來看，社福專業人員（含社會工作員與與保育人員）佔機構全體人員的二十六·六七％，佔專業人員的五十二％（內政部，一九九八），是最核心的專業，社會工作的專業水準對機構的服務品質有相當大的影響效果。

至於目前台灣地區的社會工作專業化程度，尤其在專業知識、技術發展方面，研究發現我國社會工作師法通過對社會工作專業的提昇有所助益（張景泰，一九九七；宋冀寧，二〇〇〇）；而社會

福利機構主管對於社工系畢業生基本知能亦呈現滿意的情形（黃韻如，一九九六）；但是仍需實行有效的督導制度，以提昇實務技巧（鍾美智，一九九六）。簡言之，目前台灣地區的社會工作專業水準、地位與環境，社會工作專業已近成熟的程度，但專業工作環境尚未達理想的地步，主要係因社會工作教育雖已體系化、專業化，但在專業訓練中的實務訓練與專業價值養成尚應進一步加強。（沈瓊桃、黃源協、李易駿，二〇〇〇）。

目前，雖然社會工作專業人員對於社會工作師獨立執行專業服務有所期待，但目前的社會工作專業運作仍藉由社會工作機構來提供服務，而機構主要有二種型態，即屬政府機關或公立的組織，其次為非營利組織。一般而言，政府機關或政府組織型態的公立機構，其受到政府行政科層的影響大於社會工作專業特質的影響，本文的社會工作組織偏就非營利組織來討論。

學者指出，非營利組織的最主要特徵在「非分配性自制」的特性，即在於嚴格禁止組織營利或剩餘利益分配予控制組織體之個人。此外，非營利組織的特質可從組織特徵、角色功能加以瞭解。非營利組織具有法制化特性，多屬私有公益法人，在內部財務享有一定自主，惟受政府法令監督規範；在以組織特徵上，具有正式性、非營利性、志願性、公益性等之特性（黃新福，一九九九）。

從管理的角度來看，管理學大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker）研究非營利組織的管理認為：非營利機關的管理與經營，不同於營利機構靠「利潤動機」，而是靠「使命」的凝聚和引導。非營利機

構的經營管理之道，在於經由能反映社會需要的「使命」，以獲得社會各層面的擁護群的支持。非營利組織發展成長的目的，在於支持非營利機構使其順利實現自己的使命，而非爲了生存改變使命（余佩珊譯，民八二）。

在社會工作的發展歷史中，藉由管理概念與技術來提高服務水準與效率的作法，起源相當早，幾乎與社會工作的發展是同步的，早在十九世紀八〇年代的慈善組織即有「科學的救助」、「科學的慈善」的主張，強調用科學的、企業的方式來推展慈善事業（Lubove 1965:11）。一九八〇年代新右派福利思潮，則再次提醒世人福利管理與效率的重要（林萬億，一九九五；黃源協，一九九九）。至今，社會工作管理的重要性已爲世人所肯定，而其管理工作的核心意義在於：管理的知識運用於人群服務組織或機構，透過規劃、組織、任用、領導與控制等職能，有效整合組織內的各項人力物力資源，並選擇最有效的方法，以協助並增進機構的社工人員，充分發揮其專業知能，達成服務人群或案主的最終目的或目標（黃源協，一九九九）。另外，李碧恥（一九九三）亦指出，九十年代以後的社會服務機構管理方向爲財源運作、人力策劃與培訓、資訊系統的建立與運用，以及服務社會化四個工作領域，均與知識管理有相當的關連性。

二、社會工作知識管理的重要性、意義與目的

社會工作組織係以實現組織使命爲組織的目的，具體而言，在於倡議其所抱持的社會價值，或解決特定的社會問題，對特定人口

群體提供協助。而機構實踐這些使命的過程，必須透過所謂的社會工作人員來進行，同時亦經由管理活動來整合資源，發揮綜效。由於專業人員是社會工作機構中最重要的資產與資源，社會工作服務品質的良窳，正如同其他人群服務般，受到人員的專業知識、才能影響相當大。對於專業人員專業活動的管理、專業才能的提昇與其知識活動的管理，尤其應視爲社會工作機構管理的重要活動，即知識管理是社會工作福利機構的重要管理工作之一，其知識管理的目的在於運用知識、發揮知識的力量，以服務案主，解決其問題，滿足需求。

對社會工作專業與機構而言，知識管理的意義在於社會工作專業人員間或機構內人員間，系統而有意識、有目的之知識活動，當然包括較具體的「新進人員訓練」、「個案研討」、「經驗傳承」、「在職訓練」、「研討會」等活動，但是更重要的是例常性的知識活動，以及人員們養成知識活動的習慣，並樂於從事這種知識活動。

事實上，持續地進行專業知識與技能的進修，以及同儕間的專業知識分享與督導，正是所謂「專業」的特質之一。易言之，在一個社會工作或福利機構中，社會工作等專業人員會較其他的人員更認同、習於各種知識性的活動，甚至成爲機構中知識管理的推動者或帶領者。然而，目前台灣地區的社會工作專業具有社會工作人員具理論性的專業知識、但實務性知識不足之情形；亦突顯出社會工作專業實務技巧傳遞的重要性，即社會工作專業亟需將資深人員的

內隱知識外顯化。

進言之，社會工作機構推動知識管理，在於獲致四方面的效果，即：

1. 提高機構之組織知識的共識程度，以增進個體知識的團體化；
2. 發展機構之組織知識的創新能力，以增進內隱知識的外顯化；
3. 發展機構之組織知識的學習能力，以增進外部知識的內部化；
4. 發展機構之組織知識的整合能力，以增進組織知識的效能化。

三、社會工作組織知識管理的原則

社會工作組織的組織知識的內涵於其機構之使命、理念及其衍生成念之使命知識、服務對象知識、資源整合知識、以及社會責任形成過程之知識。又如就知識的型態來看，社會工作機構的組織知識仍可分人員知識、結構知識與顧客知識三種。綜合其知識型態與知識內涵，簡析如次：

1. 人員知識：即社工人員及其他專業與非專業人員的專業與非專業知識與技術，尤其在實務技術方面。例如，社工員的會談技巧、身心障礙教養機構保育人員對案主的照顧技術。其知識的來源為個人專業的學習與經驗，包括來自學院的理論知識、個人從工作中所傳承到的經驗、個人工作經驗的累積，以及工作伙伴間的分

享。

2. 結構知識：主要是機構的價值、使命、理念、文化、組織、策略、以及信譽所發展出來的相關知識與技術。例如，機構對案主問題的處遇程序、案主權益的保障措施、管理與行政規章、勸募策略與方案、以及決策模式，甚至個案記錄表件等。其知識來源多與機構的組織發展、實際的工作任務與方案推行有關，在每天的組織活動中，不斷地累積與修正，也將再持續累積與調整。

3. 顧客知識，即案主相關資料所形成的資訊、知識，以及由案主所留下的記錄所衍生的知識。例如案主人口特性、案主問題特性、捐款人特性、主要合作與聯繫機構之相關資料等。其知識來源為機構提供服務的活動，以及案主的回饋。

在社會工作組織與機構中，因結構知識較接近傳統行政管理之概念，而較受重視，亦發展得較完整，而所謂的人員知識與顧客知識則較易被忽略，亦發展的較少，此亦當前社會工作知識管理可以進一步發揮的重要領域。

信任、交流、學習、分享是知識管理的基本原則，但在社會工作知識管理的實施上，則有所偏重。一般而言，社會工作作為一門專業，學習與交流亦屬專業價值與文化的一部分，專業者多有學習、交流的意願與熱誠，在實踐上較無困難。但對專業人員而言，專業知識與技能是專業人員最重要的資產，開放與分享專業才能，對某些人員而言，或有競爭優勢受到挑戰的疑慮，而阻礙其知識分享的意願。因此，必須在信任的基礎上，從案主權益與專業發展等

專業價值出發，鼓勵專業人員進行分享與交流，並促使人員在交流與分享中獲得專業上、知識上的增進與效益，更體驗到整體組織文化與氣候改變所來的效果，即個人專業上的提昇與整體專業的發展，更進而認同、投入在知識交流、分享與學習等知識管理活動。

四、社會工作知識管理的策略與實施

如前所述知識管理的策略可以從「組織記憶」、「知識轉換」等不同的角度來進行。在實務運用上，組織記憶策略與知識轉換策略，可從知識管理的活動連續性來思考，則包括重視創新的過程管理，即把知識當成分散於組織成員中的實體，並設法將其整合，並改善知識的存取方式，形成一致性的組織文化與共識、開放性的組織氣氛、更有效率的人際溝通、運用網路多媒體來增加人際溝通的效率、專案的團隊管理、良好的教育訓練與學習機制、更完善的周邊配套，將個人的隱性知識轉化為組織的顯性知識。

而運用在社會工作組織上，組織記憶策略是指社會工作機構從組織活動與行動經驗所得的資訊，產生組織記憶並將這些資訊儲存起來，並可將它運用於現在的決策，增進組織運作的效能，亦即社會機構有效地保留專業活動、機構運作有關的資料與資訊。知識轉換策略指的是社會工作組織協助人員將屬於個人的、內隱的知識轉換成組織的、外顯的知識，其主要的工作在於個人的經驗與心得，用能與他人溝通。他人所可以瞭解、閱聽的型式來呈現，甚至進一步經由較多工作者的共經驗整合、形成共識，而發展為組織的規

章，成為組織的結構知識。

在這些知識管理的工作上，部分社會工作或福利機構較常面對的問題與困難有三，即日常的工作業務量過大，而無暇進行適當的記錄與資料的保存；以及即使耗費時間進行資料保存，而流於無法使用，不知如何使用的檔案；機構的工作人員過少或過於忙碌，不易形成共識及發展成為組織知識。

事實上，多數社會工作組織已有例常的「專業督導」，亦運用「個案研討」的方式來進行知識、經驗的交流，也有採「工作會議」來集思廣益的，若干組織更有「工作手冊」來傳遞經驗，但這些做法或有失之片斷、或未及时更新等缺憾，尤其會議方式往往使用相當大的人力與時間成本，但又有未能處理到「社會工作實務技能傳遞」與「有效分析案主資料」的主要困境。如以知識管理的角度來分析，當前的社會工作知識管理重點在於內隱人員知識的外顯化；以及顧客知識的有效儲與運用；以及個體知識的團體化。

然而社會工作組織如能在既有龐大組織中落實推動知識管理，其所發揮效能是難以估計的。因此知識管理所代表的意義是收集在組織中流通的所有資料，並且透過科技的方式，將這些資料整理、分析成有用的資訊及組織經驗。另外，如果要讓這些資訊及經驗真正可用，還必須要讓這些資訊容易被需要的人存取，因此對知識管理而言，要做的是建立一個好用的環境，讓員工輕易的存取資料，甚至利用智慧型的系統以及工具來分析資料，與同仁共同討論這些

資料，然後進行決策、採取行動，這才是知識管理的目的。

據此，參酌Davenport等人對企業組織知識管理的四個重點（Davenport, De Long, Beers, 1999），配合社會工作組織使命優先的前提下，建構社工組織的知識管理的四個工作重點：

第一種是目前組織經營資訊的分析及規劃。我們可以發現所謂蓬勃發展的公司、運作成功的組織，多能充分利用組織內的資訊，進而分析、調整、規劃組織工作，且發揮成員的研發能力，每一位成員都是知識的工作者，而不是傳統的作業員，只將一個工作做完再做下一個工作而已。一些雜亂、人工的事情儘量自動化，讓成員可以用更多的時間思考。

運用在社會工作組織上，即社會工作機構與組織的運作事項及要認清社會工作的核心工作。例如對老人安養機構而言，包括老人餐食、就醫、休閒以及洗衣等服務的使用與提供，以及家屬的意見與態度都是組織的重要資訊；另一方面組織可將非屬社會工作的庶務性工作予以簡化，讓社會工作人員、讓組織成員有更多的時間可以從事專業性、知識性的案主服務工作。並運用案主資料及案主對服務品質及成效的反映，並能隨時檢討、調整服務及工作的方式，以最佳的方式來提供服務。

第二種是組織經驗的累積。組織能夠有效的將組織經驗累積並加以整理，在需要時可以提供資訊上的協助。一個新專案要如何部署人力，其預算應該多少，以往我們有那些類似的專案，其成功或失敗的經驗為何。在專案執行時，如何進行專案進度管控，如何提

供專案成員及管理階層即時的進度資訊及問題，都是可以知識管理的面向。

在社會工作實務中，所謂的專案（特定方案），多有完整的計畫書、甚至執行全記錄與評估報告，亦存有個案記錄，這些資料均是所謂的組織經驗。尤其，在實務工作中，資深工作人員累積經年的工作心得筆記，而有所謂自己的「心經」、「聖經」、「秘笈」，記錄著主要的工作方式、若干特定領域的重要關鍵人士（key person），是真正的經驗核心，亦可視為組織知識的一部分。這些「秘笈」即是內隱知識的初步外顯化。知識管理的工作在於要協助這些資深的社會工作人員將其工作經驗與心得書面化，並將其「秘笈」系統化，即這些有用的知識必須建立在相同的平台上，即以相近的方式呈現，俾進一步活化與流通，而不是僅以檔案的方式佔據工作空間，甚至影響其他資料的讀取與使用。

第三種應用是人力資源的經營與教育訓練。知識管理協助組織蒐集人力資源的資料，協助達到組織人力資源分析、教育訓練、知識庫建立、人才資料庫，最終的目的是讓組織擁有人才人力，並且知人善任，發展每個人的長才。

人對組織越來越重要，尤以人員流動率相對較大的社會工作組織為然。對組織而言，則要協助社工人員的進行職涯及專業發展的規劃，同時要有系統地將組織的經驗迅速傳承給新的成員，提昇現有成員的知識，協助成員認同專業、組織，並得從服務中獲得專業的滿足，均屬最重要的知識管理目標。

第四種是經由組織內外人與人之間的互動，進行知識管理。這包含組織與服務對象、部門與部門間以及成員之間的互動。例如，成員在外所收集到的資訊、意見，內部人員的活動規劃方案等，這些都必須透過溝通來產生。因此知識管理可以促進「合作」及「溝通」。例如，老人機構之第一線工作同仁能迅速將老人的意見提供給中高層管理人員，以及第一線的看護工、護工迅速將老人對膳食、休閒的意見提供給規劃人員、廚師甚至其他總務與會計人員。

而在外部的資訊流通與知識管理，對社會工作組織尤其有特別的意義，因為對於環境的重視與反應即屬社會工作的重要原則之一；其次，社會工作原有社會改革與倡導的價值傳統；第三，在講求資源整合與照顧管理的思想潮流下，社會工作人員更需與內外部人員互動。其具體的例子諸如社會福利機構間的聯繫會報，均可視為系統性、半正式的資訊流通組織。

陸、結語：

面對資訊爆炸時代的知識管理

「知識管理」的若干觀念與作法，不但許多企業已經付諸實施。事實上，各種組織均已有了類似的作法，但是多數組織的既有作法多屬零散、片斷、不完整，不但未運用資訊技術，更缺乏制度性作法以及未形成組織的文化與風氣，更未從使用、生產、再造的角度來思考，將組織中知識的提供者與需求者緊緊的聯繫在一起，將

複雜的組織「資料」整理成有用的「資訊」，提供組織內的人員參考，進而產生正確的決策。

另一方面，當前的「知識管理」概念強調將知識轉化、活化與系統化。然而在知識爆炸的今日，許多人的知識使用問題不僅是缺乏知識，更是因為資料、資訊、知識過多，而被淹沒在大量而龐雜的資料、資訊與知識中。尤其是社會工作人員，在面對大量案主的殷切服務需求時，更應先第一步對資料、資訊與知識予分類，檢選有優先性的部分，並對其他不具優先性而未來有用、有效的知識予以分類儲存。另一方面，則是運用目前所謂「知識管理」步驟與策略，開發、轉化、活化與流通組織內的知識，俾能更有效地服務案主，發揮專業。

社會工作知識管理短期效果，在於提高單一機構的服務與管理績效，長期而言，在使社會工作專業人員獲得專業上、知識上的增進；使組織整體組織文化與氣候朝向更學習型、專業性調整，以及促使整體專業水準更加發展。

（本文作者就讀暨南大學社會政策與社會工作研究所博士班）

◎參考文獻：

- 內政部 一九九八 中華民國八十六年臺灣地區社會福利機構概況調查報告
- 尤克強 二〇〇〇 知識資產創造價值 收錄在 莊素玉、張文玉等

著「張忠謀與台積電的知識管理」 台北 遠見

宋冀寧 二〇〇〇 社會福利機構服務品質相關因素探討之研究 國立

暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文

余佩珊譯 Peter F. Drucker 原著 一九九四 非營利機構的經營之道

台北市 遠流出版社

沈瓊桃、黃源協、李易駿 二〇〇〇 公立身心障礙福利機構之社工

員角色與功能之研究——以公立教養機構為例 內政部委託研究

李碧恥 一九九四 九十年代社會服務機構管理發展新方向 收錄於

梁偉康、黃玉明編「社會服務機構管理新知」 香港 集賢

社

林克明 一九九七 知識之類型以及其創新與轉換 國立台灣大學(台

灣)商學研究所 碩士論文

吳思華 一九九九 知識型企業經營 <http://www.cme.org.tw/known/myfav3.htm>

吳蘭珊譯 二〇〇〇 日本經濟新聞社三菱總合研究所編 第三次工

業革命——二十一世紀知識經濟時代的技術與產業 臺北市 牧村

圖書

東正德譯 界屋太一著 一九九〇 智價革命 台北 遠流

黃源協 一九九九 社會工作管理 台北 揚智

黃新福 一九九九 非營利社會福利基金會治理活動之研究 政治大

學公共行政學系博士論文

黃韻如 一九九六 社會福利機構對社工專業素質之評估研究 東

海大學社會工作學系碩士論文

張玉文譯 二〇〇〇 知識管理 台北 天下文化書坊

張景泰 一九九八 我國社會工作師合法化過程之研究 政治作戰

學校政治研究所碩士論文

張苑珍 二〇〇〇 學習型社區的知識管理 成人教育 五十一期 頁

十一—二〇

孫本初、湯皓宇 二〇〇〇 組織管理的新利器——知識管理 立法院

院聞第二八卷第七期 頁四〇—六〇

陳禹辰 二〇〇〇 知識管理的意涵、特性與程序 中國勞工 九九

九期 頁三三—三五 三九

梁定澎、張玲星 二〇〇〇 知識管理對企業影響之探討

<http://www.cme.org.tw/known/myfav3.htm>

葉乃靜 二〇〇〇 由知識管理思考圖書館未來的發展 資訊傳播與

圖書館學 六：三頁八一—九四

闕延諭 二〇〇〇 知識管理——新世紀醫院管理的利器 醫院 三三：

一頁十一—十六

劉常勇 一九九九 組織知識形成的過程 <http://www.cme.org.tw/known/myfav3.htm>

劉常勇 二〇〇〇 知識管理的策略 <http://www.cme.org.tw/known/myfav3.htm>

鍾美智 一九九六 社會工作系畢業生任職專業工作及離職因素之研

究 東海大學社會工作學系碩士論文

Anonymous, (1995) "Five steps to better knowledge management,"

- Computer world, Vol. 29, Issue. 25, Jun 19, pp. S53.
- Davenport, Thomas H., De long, David W. and Beers, Michael C. (1998) "Successful Knowledge Management Projects," Sloan Management Review, Winter, pp. 443-57.
- Frappalo, Carl,(1998)"Defining knowledge management: Four basic functions", Computerworld ([http:// www.computerworld.com/home/featu](http://www.computerworld.com/home/featu))
- Hannabuss, Stuart, (1987) "Knowledge Management", Library Management, Vol. 8, Iss. 5, pp. 1-50.
- Laberis, Bill, (1998) "One Big Pile of Knowledge", Computer world, Vol. 32, Iss. 5, Feb 2, pp. 97.
- Lotus China(2000/12/4)"變遷知識管理"<http://www.cme.org.tw/know/>
- Lubove, R. (1983) The Professional Altruist: The Emergence of Social Worker As Career, 1880-1930. New York: Atheneum.
- Maglitta, Joseph,(1996)"Know-How, Inc.," Computer world, Jan. pp.74-76.
- Nonaka, Ikujiro,(1994)"A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," Organization Science, Vol. 5, No. 1, Feb. pp. 14-37.
- Stein, Eric W. & Zwass, Vladimir,(1995)"Actualizing Organizational Memory with Information Systems," Information Systems Research, Vol.6, No. 2, Jun. pp. 85-117.
- Walsh, J. P. and Ungson, G. R. (1991) ,"Organizational Memory," Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, pp. 57-91.