

# 探討非營利組織之知識管理：以伊甸基金會

## 「專業服務平台」為例

### 一、研究目的/動機

非營利組織蓬勃開展，不論承接標案、委辦社福服務等事業化經營，或民間資源跨部門整合傳承，皆是重要管理議題。相比企業界或公部門，非營利組織場域於知識管理仍然存在較少的文獻或關注，也促使筆者有著更多的求知欲望與好奇。希望透過文獻探討、與個案訪談分析，能達到兩項研究目的：第一為以理論基礎對話非營利組織實務運作；第二為分析研究後的發現與成果，形成社福型非營利組織執行知識管理時，實務上的操作策略參考與研究建議。

### 二、研究方法

本研究選用「知識螺旋」觀點探討知識管理實務運作六大構面，採用個案研究方法與立意抽樣的方式，特針對伊甸基金會從事執行「專業服務平台」之工作者、利害關係人進行深度訪談，以深入理解組織推廣知識管理實務操作。希望藉由「半結構式」深度訪談，促使知識管理於理論、實務運作之間相互對話，形成社福型非營利組織設計方案推動知識管理的經驗與策略參考。

### 三、研究成果

總攬「專業平台」知識螺旋圖像，可發現因發展程度而有不同知識螺旋狀態的加疊，形成「同心圓」型態的知識平台發展：即工作任務導向的手冊建置小組形式為最內圈、再發展為專業社福服務統合的交流共學會議形式，透過會議上議題與交流來內部傳承、最後於中長程平台發展時間軸線，發展成一個生機勃勃、有機動態運作的緊密網絡社群，快速更新、學習與滾動調整，也存有回應外界挑戰的韌性。

### 四、研究貢獻

綜合上述研究成果，本研究有歸納出社福組織推動知識管理方案建議，包含展現社福組織之決心、重視社福實務單位的知識單位源頭、規劃一致性社福服務儲存知識地圖、適時導入數位科技工具並裝備社福服務分析思維、深化知識網絡，發揮社群蘊藏力量、對應工作者特質發現等，回頭對話社福組織之知識管理。

關鍵字：知識管理、非營利組織、伊甸基金會、社會福利服務

## 壹、研究目的/動機

### 一、國內非營利組織的管理議題與挑戰

在國內外非營利組織的發展趨勢下，非營利組織更具備行動能力以回應各式議題，諸如：人道救援、消除貧窮、人權、醫療健康、兒福、長照、環教與棲地保護等(江明修，2010)；但隨之而來的是更多發展前瞻方向與挑戰。

學者顧忠華、黃秉德(1998)觀察國內非營利組織管理，認為其與一般企業或是政府公部門相似處，在於其分層分責的管理結構、專業化的分工、形塑策略結盟網絡等；但亦提出以下幾點管理上的限制與挑戰：

(一)、一致性流程無法健全：受限規模與業務變更頻繁，往往不易建立標準化的作業程序。

(二)、人員更迭使經驗難以留存：非營利組織的就業競爭條件、志工奉獻的傳統工作印象，讓工作人力較無法維持穩定；人員流動率過高，導致專業工作經驗無法有效保存、累積。

(三)、管理制度或工具的落實匱乏：易發生個人理念領導高於整體工作的管理控制、彼此信任關係高於監督查核的機制，甚至有意識地淡化專案最終成果的功利性。

而國內西元 2000 年後，公部門、非營利組織相互也形成了「方案補助方」、「承接方案或契約，提供福利服務輸送方」之間的合作關係(江明修 2010；孫煒，2009)，連帶其專業服務品質提升、自身提供服務範疇的擴大或管理正是日益重要議題，呈現讓受益對象接受專業服務輸送、落實服務使用對象權益的使命，是向社會大眾溝通、建立公共信任的一大議題(孫煒，2009)。

綜合上述學者論述，筆者依據眾學者提出之論點做整理，根據主要管理對象的不同，大致得出三大非營利組織管理議題面向：

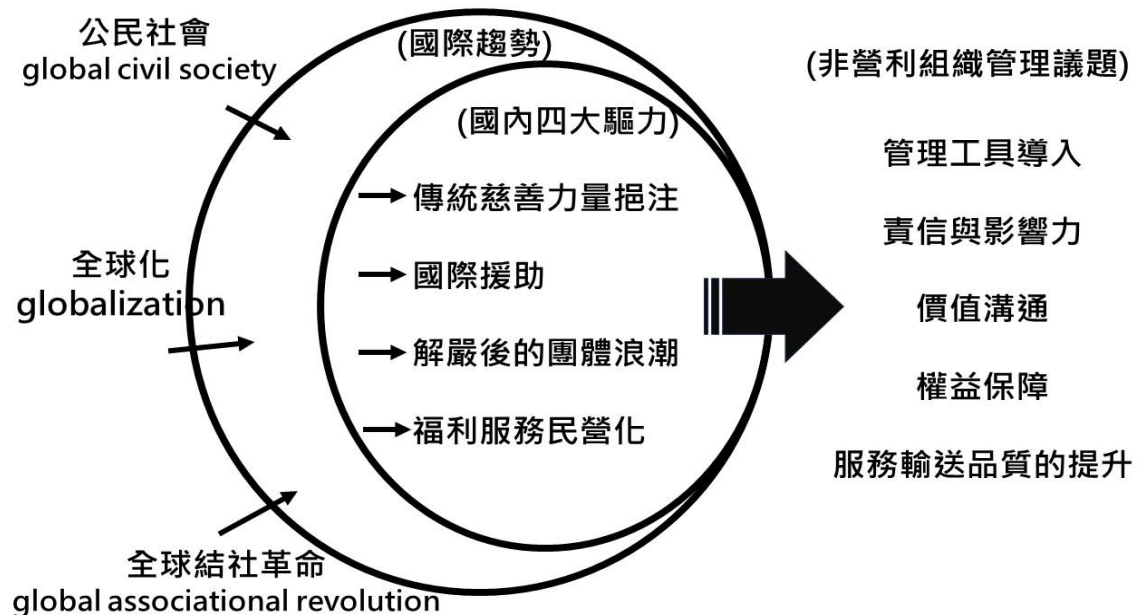
(一)、對內部工作者 - 有效管理工具／制度的導入：非營利組織的薪資架構或就業市場，令相關的工作者更容易轉換其職場跑道，其導致人員變動迅速，造成工作上的經驗與傳承容易斷裂、流失、無法保存(顧忠華、黃秉德，1998)；加上內部未有相較企業或是公部門的完善管理制度時，容易流於人治、缺乏一致性的工作流程與管理(顧忠華、黃秉德，1998；江明修，劉意詮，2007)。

(二)、對外部社會大眾 - 責信與影響力的價值溝通：非營利組織非常依賴對外於資源的徵募，舉凡志工民力、專業工作者、捐款與物資，上述皆建立在良好的組織公信力基礎；其包含了最基礎的財務責信的透明與揭露，與更積極地對外適時呈現組織自身的服務成果、影響力與組織核心的使

命實踐，並建立群眾對於組織的信任與理念認同(孫煒，2009；江明修，2010；官有垣、杜承嶸，2011)。

(三)、對服務使用者－權益與服務輸送品質的提升：隨著非營利組織與公部門間的角色演進，非營利組織亦可能是社福民營化趨勢下，最大的服務提供者，如何持續提供有品質的服務、確保服務品質優化與提升，並從中落實服務使用者的相關權益，其形成了一個非營利組織的管理議題(孫煒，2009；許崇源，2010；官有垣、杜承嶸，2011)。

本節自非營利組織的定義與內涵做探討，並從歷年研究爬梳了國外誘發非營利組織的浪潮與趨勢、國內隨當局政治情境與各種驅力而逐步開展的歷程，最後再聚焦國內學者對於臺灣非營利組織近年的管理議題、挑戰、趨勢做彙整，上述經筆者整理如下圖：



## 二、「知識管理」為回應非營利組織管理的重要策略

國內非營利組織發展已展現「百家爭鳴」現象，不論是民營化趨勢下以承接標案、委辦社福服務、契約外包等的事業化經營，或龐大民間資源如何永續經營或跨部門溝通整合，皆是非營利組織逐漸面臨到的，多樣的管理議題。

在吳培儷、陸宛蘋(2002)兩位國內學者於康寧大學康寧學報發表之「台灣非營利部門之現況與組織運作分析」研究，發現財務上的財源籌措、人力資源管理／專業人力更迭變動、資源的連結應用是非營利組織要面臨的挑戰；亦有學者認為課則倫理與價值溝通、跨部門／不同服務輸送方案的溝通整合、策略管理運用、組織學習或善用資訊工具增加組織能力、資源有限性等面向(黃秉得，

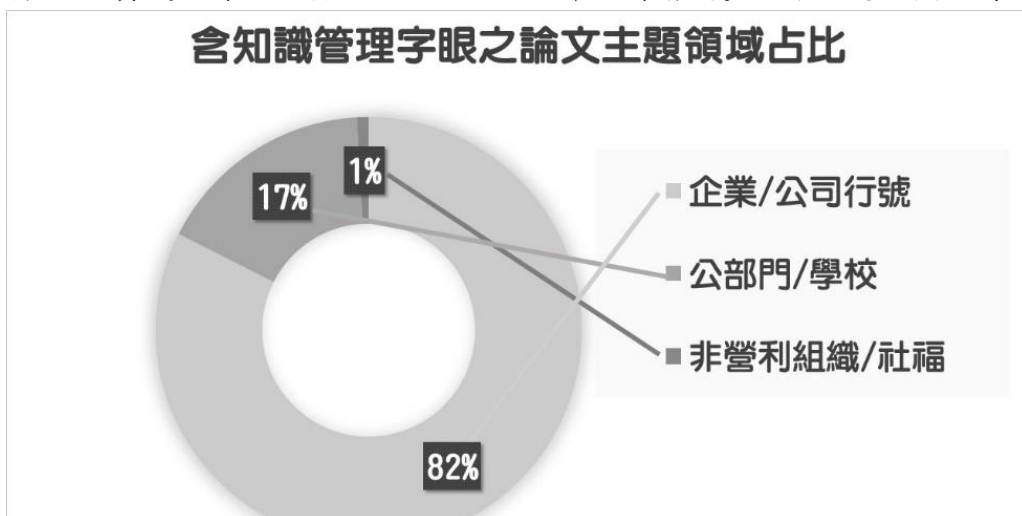
1998；張俊明、陳慶華、傅諫菱，2020)。其皆顯示適當的管理工具或管理策略，對於非營利組織整體於人事、資訊、方案、專業的管理與投入是必要的，也是一種重要的管理概念。

對於組織的競合或整體營運，尤其強調創新與知識品質為主的背景下，「知識管理」是回應組織發展趨勢的成功關鍵(Drucker, P. F., 2000；張玉文，2000；蘇真龍，2002)，其為現行管理策略不可不思考的面向。上述知識管理的必要性，正也大大呼應了非營利組織想提供一定服務品質輸送予特定對象，但因人力流動頻繁而無法有效知識傳承、交接的困境(蘇真龍，2002)；或是體認到知識管理決非僅高科技領域才專有的管理議題，非營利組織在知識傳承、知識蓄積的競爭力考量下，自然而然也會逐步聚焦於自身組織的知識實務運作活動(郭素芳，2000)。總體來看，也正是反映了「知識管理」可作為回應非營利組織發展趨勢下，種種多元需求下的重要策略。

### 三、好奇心出發：知識管理於非營利組織的理論實踐

儘管已述明「知識管理」對於非營利組織的影響與管理意涵，相比企業個案研究、或是公部門管理工具導入，整個知識管理的研究場域，非營利組織的知識管理仍然存在較少的文獻或關注度(黃宗雄，2010)。

筆者以臺灣博碩士論文知識加值系統為例，搜尋近五年間，訂定其學位論文主題「需包含『知識管理』字眼」之條件者共計 118 篇，其中涉及企業場域者，包含：工程管控、製程、資管等共佔有 82%；學校教育、公部門場域也擁有 17%的占比，舉凡圖書館、教學策略、數位學習皆有相關研究的累積。而非營利組織，包含探討長照或社福服務相關輸送者，占比僅約 1%。儘管上述篩選條件實可能導致探討文獻有所疏漏，但亦呈現知識管理研究中，非營利組織於知識管理的實踐仍有一定發展空間，也促使筆者有著更多的求知渴望與好奇。



筆者現於自身組織主責業務之一，即伊甸基金會「專業服務平台」方案，該方案於籌組規劃階段時，被組織內部認定為「知識管理」的工作範疇；其透

過集聚全縣市擁有相同承接服務類型的單位主管／特定職種工作者，逐年依需求執行不同場次之平台會議召開，透過議題導入與內部工作者交流分享、反饋，凝聚內部的支持力量與專業服務知識，產出適合主管閱讀使用的營運手冊、相關公用參考服務表單、並建置服務資源雲端資料庫等，以此達成知識轉化，及傳承組織內部的專業服務經驗任務。

而上述綜合自身於組織內工作的角色，要如何以知識管理的相關理論來觀看目前手頭上正在實踐的方案？知識管理理論於實務上，相關實務流程操作又有何者能夠相呼應？彼此對照後又存在著什麼樣的落差與新發現？上述總總問題，讓筆者也十分期盼能於論文中，探討知識管理的實務運作活動。

其不僅是自身熱切的好奇，筆者也相信相關的實踐經驗、與理論的呼應探討歷程，定能分享給不同的非營利組織工作場域夥伴，彼此交流、共好，讓知識管理實踐的經驗與研究基礎，更能回應工作者於福利服務輸送品質之需求。

#### 四、本論文主要研究目的

延續上述研究背景與動機之脈絡，本研究希望能結合理論的基礎、與實務上的實踐經驗，探討國內非營利組織於實務面上如何運作知識管理，以因應非營利組織發展前瞻性的趨勢或議題；並透過個案深度訪談，彙整知識管理理論與實務上重要的執行概念或建議，讓欲推廣知識管理的其他非營利組織、國內聚焦知識管理與非營利組織的研究者，能有更多參考與文獻上的交流。

本研究希望透過文獻探討、與個案的訪談分析，能達到下列兩項研究目的：

- (一)、以知識管理研究理論基礎，對話非營利組織的實務運作個案。
- (二)、分析研究後的發現與成果，形成非營利組織於執行知識管理時，實務上的操作策略參考與研究建議。

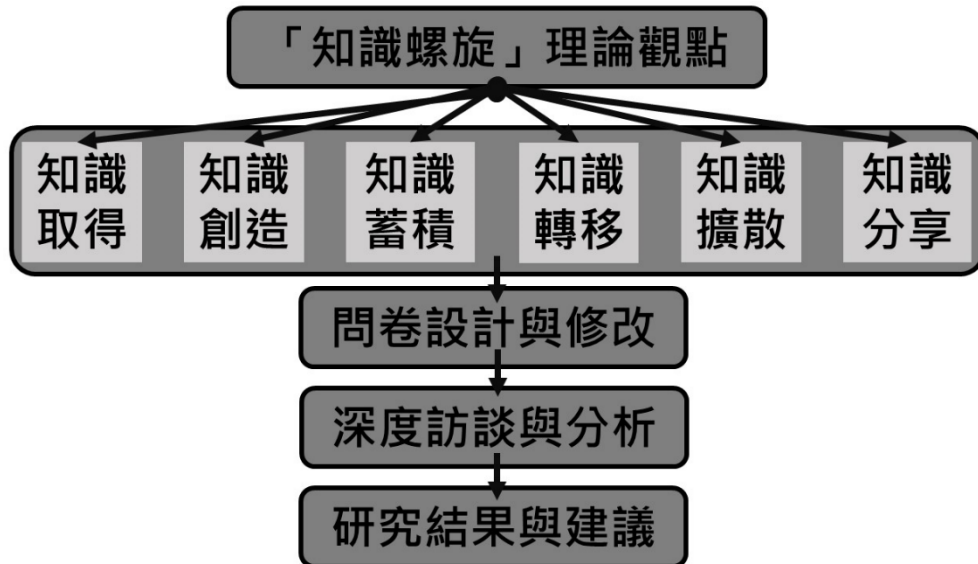
#### 貳、研究方法

##### 一、研究架構：選用「知識螺旋」觀點探討知識管理實務運作六大構面

本研究除整理國外相關「經典式」重要的知識管理文獻，也佇立於郭素芳(2000)、譚大純(2001)、鄒惠玲(2002)、蘇真龍(2002)、羅若榛(2022)等多名研究學者的巨人肩膀基礎上，構成知識管理實務運作活動的知識取得、知識創造、知識儲存(蓄積)、知識移轉、知識擴散、知識分享等六個運作探討面向，並主要選用「知識螺旋」理論之觀點探討，以預備後續研究執行前的分析研究理論骨幹。

本研究將預計採取研究主軸為質性研究策略，採用個案研究方法與立意(purposive)抽樣的方式，特針對伊甸基金會底下組織中實際從事執行「專業服務平台」之重要工作者、利害關係人進行深度訪談，以深入理解組織於特定

方案時推廣知識管理的實務操作現況。希望藉由上述面向，化為個案研究運作的基準，選用質性研究方法中的「半結構式」深度訪談的個案研究方式，對照檢視知識管理於理論、實務運作之間的關係，除為知識管理相關實務研究更為充足，也希望形成非營利組織設計方案推動知識管理的經驗與策略參考之一。相關研究架構圖可參考如下圖：



## 二、研究對象與範圍

上頭於選用質性研究，並陳述相關研究設計架構與步驟後，以下將說明半結構訪談的訪談個案選取原則，大致可列以下幾點原則考量，皆主要是從「該受訪者是否能提供本研究主題必要的關鍵資訊」作為抽樣之標準：

- (一) 工作職掌：本研究聚焦伊甸基金會推動「專業服務平台」知識管理實務運作，故工作職掌直接對應其方案的工作者應為重要的訪談對象，例如：現主責開辦專業服務平台的研究員。
- (二) 平台規劃脈絡：「專業服務平台」連動整體組織想望，與最初組織推動知識管理的歷史脈絡，需要有對應工作業務的部門主管、甚至最初早期統籌的主管，例如：現行工作部門的主任、或過去設計平台方案主要執行結構的相關主管，以理解整體「專業服務平台」的發展與脈絡。
- (三) 其他利害關係人-平台參與者：平台的參與包含了相關主管、其他協力的成員、單位主管或第一線工作者、外部督導等，期待能訪談相關利害關係人，以主責業務工作者外的視角，更立體的理解「專業服務平台」知識管理實務運作內容、還有社福專業知識於實務單位的承傳效果。

綜合上述原則，本次深度訪談的對象，其中於執行者端，主要以與組織內推動「專業服務平台」知識管理方案的研究員為訪談對象，推動「專業服務平台」知識管理方案主責業務部門之中階主管訪談為輔；而於平台參與端，以訪



談平台相關的參與者或協同參與平台的資深主管為主。希望上述綜合執行、參與的兩種對象，能更用力體的視角去理解專業平台的運作，預計訪談至資訊達到飽和，能足夠一覽專業服務平台實務與知識管理理論呼應的狀態為止。

希望藉由上述口袋名單成員之訪談，能更立體的知道組織如何推動「專業服務平台」，並從中讓實務與理論相互對話、得出適宜後續知識管理實務的運作建議與經驗。

## 參、研究結果

### 一、不入虎穴，焉取知識：談平台的知識取得

#### (一)、平台主責小組的「夾心」角色

藉由訪談資訊，可以得知實務上對於組織在專業場域取得知識的小組編制，與理論基礎同樣都屬意「自中而上而下」的小組，或是用著被訪談人的貼切的形容：有如「夾心餅乾」般的工作小組，才能既回應組織期待，又能有完好的量能與總覽視角，去取得對應需要的知識。唯對於同樣於組織處於中階或橋梁的位置，另有更多值得思考的執行原則：需要拉近與實務社福服務的距離，即他需要上級的權柄或是推動力，又需要浸泡在第一線成人身障服務場域中，能理解相關的專業知識，兩相視野必須相互交雜揉合，才有益於組織內的知識管理工作小組順利取得知識。

#### (二)、丟出一個「好問題」

從上述的訪談資訊中，我們可以很清楚在專業平台中取得知識的策略，主要是「詢問」的手段，比起「監測」中實務觀察或示範常現於社福服務現場的傳統師徒制/實習制；知識取得的「詢問」手段，包含提出大命題讓成員彼此提出意見、圍繞特定文件或是議題的訪談或回饋、甚至是熟手主管針對新手主管疑惑的QA問答，都是專業平台方案主要取得知識的大釣竿。

#### (三)、重要制度基礎

平台主席與專業教練：身障成人服務平台不再僅限於「一群相同服務屬性的工作者聚會」的基礎，而是更有意圖讓知識賦予平台內成員不同角色，以更有效果取得社福服務專業知識。在上述的訪談，筆者也彙整了平台主席、平台教練機制的內涵，包含除了現有平台都會有對應機制外，兩種角色的各自功能定位或執行方式。上述的機制提供了知識螺旋在汲取知識上，有了更多實務上、平台內部氣氛的支持與分工。

對應項目	專業平台的角色區分	
	平台「主席」	平台「專業教練」
擔任同工職級	一級區處長或二級主任	二級主任到組長、督導、第一線工作者皆有可能
擔任角色	「會議時程的控管者」	「服務經驗的貢獻者」

對應項目	專業平台的角色區分	
	平台「主席」	平台「專業教練」
	「執行爭議的協調者」 「討論議題的收斂者」	「分享回饋的主力」 「特定職種/領域的激勵教練」
建置人力數	只有一位	視議題需求，可以集中在一位，亦 可以多名同時擔任。
人選來源	該社福服務經營較深化之區處單位的主管/工作者們	
角色人格特質	能引導、激勵他人，並不吝分享經驗，擅長溝通協作者	

#### (四)、小結：「專業平台」於「知識取得」的知識螺旋圖像

上述能夠有效被鼓勵提出問題、或針對問題說出自己經驗與看法的情境營造，正也呼應了知識螺旋理論中，為達到組織內部工作者專業知識的重要任務。唯有好的問題、適合的議題被呈現在平台，宛如一種餌料或是誘發點，才能引導更多的實務知識分享，取得特定社會服務領域資深工作者的經驗知識。

綜合上述於「知識取得」的訪談資料探討與分析，也從實務操作的眼光，重新看待、對話 Nonaka、Takeuchi(1995)提出「S-E-C-I」知識螺旋模組。我們可以發現，專業平台之知識取得更注重在社福服務的內隱知識上，無論是命題討論、工作者相互交流傳授、單位之間參訪，都是逐步內化、或是進一步在組織不同工作者間的歷程；而俗稱如夾心的工作小組建置、平台主席教練的制度，便是組織推動時重要的兩個策略。



## 二、知識誕生的條件：從平台看創造關鍵

### (一)、知識被創造的多元實體形式

有關專業平台推動知識外化的型態，可以從訪談中得知主要的形式會是以書面文字的方式，但其呈現的載體樣貌則視知識的特性，展現了多元樣貌：從



工作知識手冊、實務經驗交流紀錄、計劃書或成果報告書、標案評選間接的經驗、服務案例、懶人包資源、身障成人社福服務表單、簡報等等，都是「喚醒」內隱知識，將之有效知識外化的多種方法。

## (二)、工作手冊是知識創造的大方舟

綜合各訪談資訊對於組織，於專業平台建置工作手冊的知識創造，可以歸納出手冊大致的內涵：提供給單位主管管理一個成人身障社福服務的資源手冊，內涵基礎法規的公開資訊、更多是實務單位工作者的經驗萃取；且上述手冊又分為開辦手冊與營運手冊兩種類型，一是從零開始在全新的場地著手裝潢籌辦一個新社福服務（開辦手冊）、另是既有特定社福服務的營運與主管實務經驗教戰守則（營運手冊）。

除了知識創造實務探討中，手冊與知識螺旋中外化路徑的交互驗證，筆者更發現了在手冊建置歷程中，較幽微但不可被忽視的知識歷程：訪談中提及工作手冊的建置，皆有闡述了手冊從草綱擬定、訪談討論、撰寫修訂如此反覆循環的過程，甚至會在平台中的共通預定議題／核心會議上滾動式的討論與累積。這樣知識創造的歷程，筆者認為不應只有單單外化的路徑，也包含了每回實體工作手冊文件知能內化到工作者身上、工作者間交互為手冊內容回饋與交換資訊的歷程；內化後讓下階段回饋得以內化交流，並最後再次外化為文件、文件回頭又影響了目前參與的工作者或主管，如此兩相反覆互動，宛如一種不同轉動的螺旋，讓特定身心障礙服務的專業服務經驗能夠被創造使用。

## (三)、必先利其器

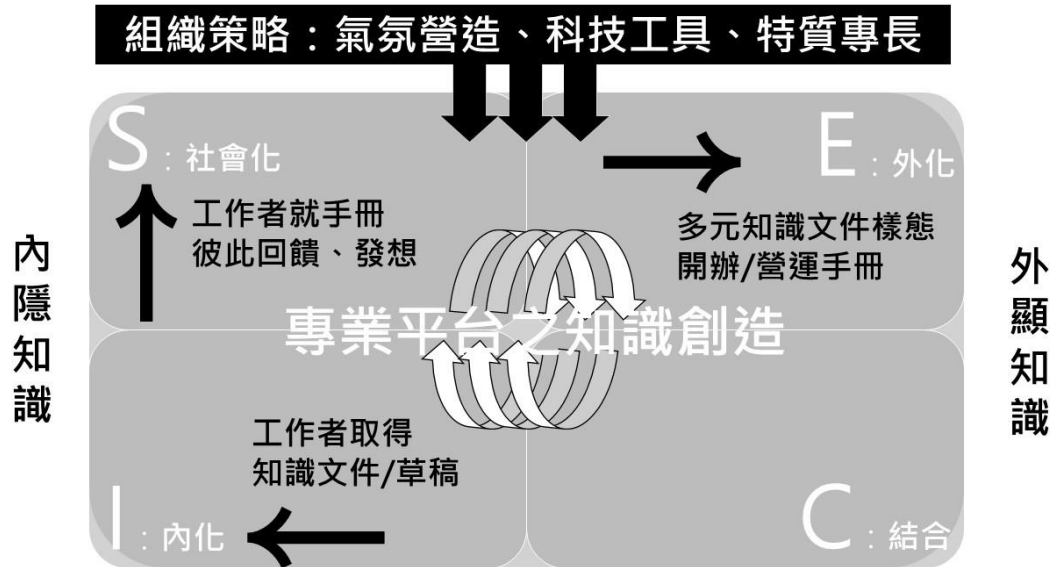
知識創造的構築歷程上，好比一座建築物，從旁自然需要眾多鷹架做工具支持。藉由訪談，筆者得以更全面理解專業平台上有所借助工具功能來推動知識創造的實例：用 Gather town 建置線上互動的地圖，以達到單位疫情間交換訊息的通訊軟體功能、通訊與會議室等的 teams 操作，也更能召集特定範圍的工作者、美編排版常用的 canva 軟體，讓相關簡報生成更符合成員架構需求；甚至還有被會內工作者俗稱的「0365」，其為微軟 Microsoft 365 各種套件軟體，上述都會被頻繁地使用在專業平台運作的日程上，是該研究實務操作個案不可或缺的技术支持。

## (四)、小結：「專業平台」於「知識創造」的知識螺旋圖像

整個專業平台最能被觀察出的正是相關各種文件的產出，這樣知識創造的外化形式、及外顯性知識的呈現，或許也可以更助於後續彼此發想討論。

但上述知識文件的生成發想歷程，伴隨總體知識螺旋的結構去看待，會發現背後有著更多的知識轉化路徑：因為文件的草版或初稿定會回到新舊工作者工作者身上，無疑會是另一種知能上的內化，即外顯性的手冊知是內容放入既

有工作者隱性的工作知能；又，手冊在不斷更新修改的回饋歷程下，成員間也達到了特定福利服務議題的深化互動，更多的專業知識 KNOWHOW，是被這樣反覆的互動與發想慢慢凝聚而成。上述從成員討論到手冊、手冊回頭到成員的迴圈歷程，筆者私認為很能生動體現了知識螺旋的疊加迴圈知是建置歷程。



### 三、不能失傳的古法手藝：知識儲存實踐於平台

#### (一)、「個人→部門→組織」的知識社會化儲存路徑

例如某個個別工作者在一個身障成人服務領域經營得非常久遠、某一個區域開辦承接這樣的社福服務最資深也很有心得，這樣的對象是專業知識的擁有者，也是專業平台希望能觸及的目標。

讓上述相關專業知識能夠被儲存、留於平台的內部，是緩慢多層次的「」歷程，讓專業平台內的成員有了母雞帶小雞的示範作用，把過去有操作過的經驗做儲存，並且提供給更多的相關服務單位夥伴，內化到自己的工作價值、經驗、理念之中。上述沒有辦法這樣全然用外顯文件或是實質物件表達，更多是內部就內隱地知識、常規、服務原則與實務技巧間的深化。筆者看到的「個人→部門→組織」的層次，中間部門更可以是一個職級上的主管、或是組織層級上的區長室／服務機構單位，而平台的代表性與處理階段，更接近組織的層次。

#### (二)、知識儲存前的「必備手工藝」

諸如「修正、調整、彙整、整理、擷取、儲存、凝集、萃取」等動詞的運用，會大量出現在訪談資訊中。上述正也呼應了理論中，認為知識儲存正是伴隨相關資料整理刪修的觀點，即這樣的萃取與篩選，是知識儲存前必備的「手工藝」流程，也賦予了原有知識更多的使用價值。上述這樣的動態與動作，更接近 Nonaka、Takeuchi(1995)「S-E-C-I」知識螺旋模組中的「外化」到「結

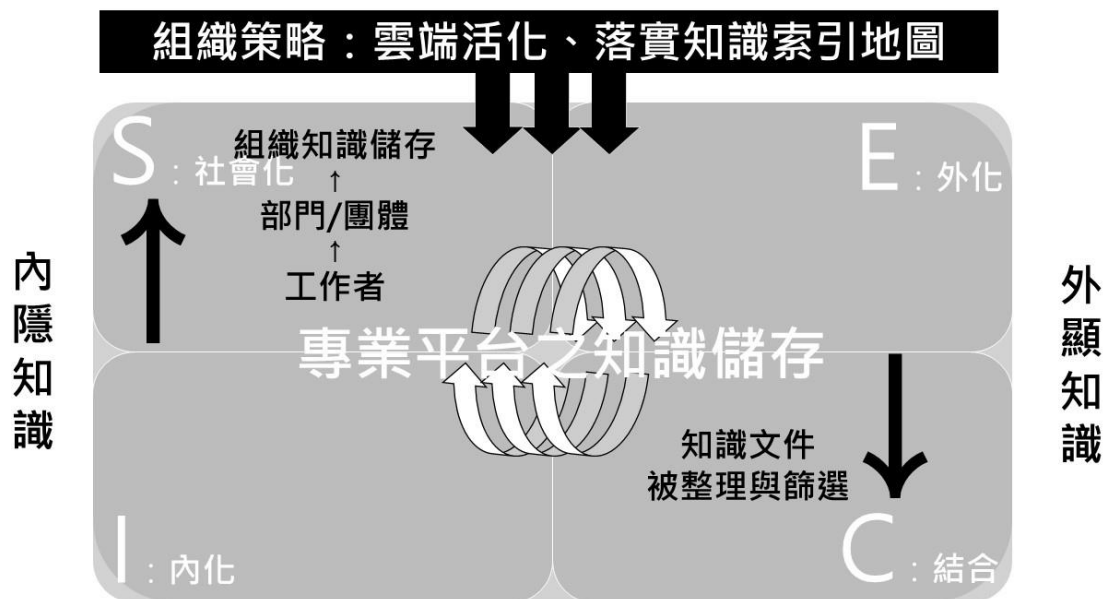
合」的歷程；相較於內化的知識途徑，他更像外顯資料被有意識地整理與儲存。

### (三)、小結：「專業平台」於「知識儲存」的知識螺旋圖像

呼應 Nonaka、Takeuchi 提出之「S-E-C-I」知識螺旋模組概念，本小節用就兩個知識儲存的性質型態做結：一個是人與人之間隱微交流而互相影響的「」路徑，研究成果呈現上有著更細緻的分層，我們可以理解到，至少在本次研究個案的大組織建置規模，這樣工作者間的知識儲存會是多層次的展現，如何從中工作或最終導引到組織知識儲存的層次，意識一種考驗。

延續了在知識創造／知識外化產出知識文件的探討，知識儲存前，有著更多的工作與關鍵是如何串接、修改、彙整上述這些文件或資訊，即為「S-E-C-I」知識螺旋模組概念中「結合」的路徑，相關知識文件的片段被篩選又相互應用，最終才成被有效、有更多價值性的被儲存在特定的雲端／載體上。

另一塊有關組織的建議，來自於訪談中的發現，即組織有建置了服務地圖作為知識索引的依據，但沒有完全落實在知識的儲存中，實務更接近並行的知識專案中，雖不是最大研究重點，但亦可提供一些思考方向



### 四、乾坤大挪移：知識移轉與「專業平台」探討

#### (一)、移轉的發動前提：知識的缺乏與補位

站在組織核心能力的立場，知識的缺口反映了知識需要移轉的需求。而這樣的缺口樣貌各有不同，大致可以分為缺少工具、或是特定服務的經驗與專業知識、或一個公約價值體系的概念理解；而移轉知識的形式，則是平台或是成員們共同導入特定的專家學者、特定重要的文本或是工具流程、一些富有豐富

經驗的工作者，配搭適合的形式諸如：數次帶狀的操作工作坊、或是單次的培力、或取得需要的外部知識文本手冊，最終達到自身內化的果效。

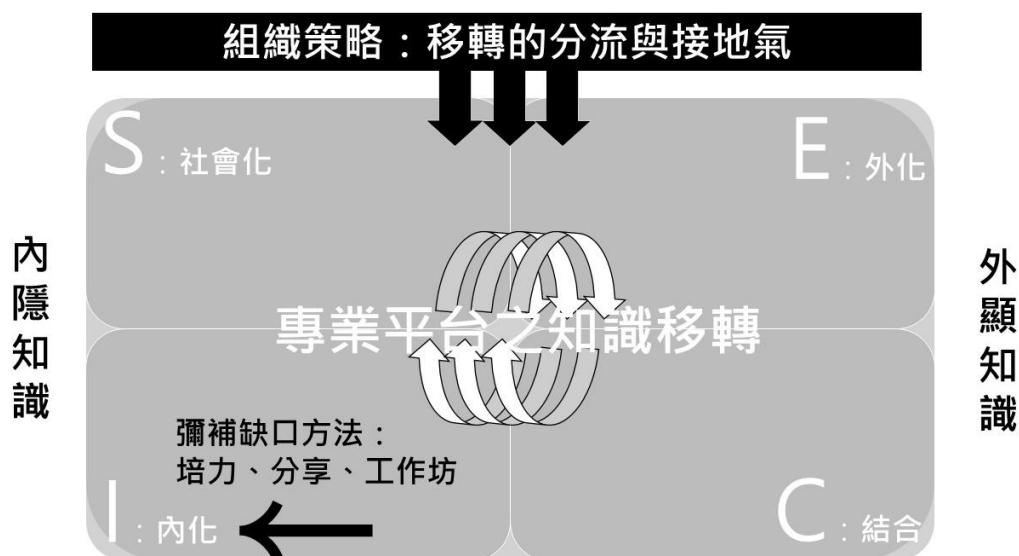
筆者初步彙整兩個操作實務方向，是推動上從平台設計者融合平台參與者立體的經驗：

1. 知識移轉的「分流」：從主管、第一線工作者、不同職種會有不同知能，相關的知識移轉需要為其做分流，適才適性去移轉想要交付的知識。
2. 知識移轉「接地氣」：除了配合第一線工作量能、單位實際能夠花費在學習增能的空暇，需要更有方法去在有限的時間上傳達與設計，相關的討論與操作示範，也應該要跟實務現場元素相近。

上述兩個小原則，卻是回頭呼應了文獻就知識導入移轉時的探討移轉時的探討：知識移轉接收者的狀態為何？既有知能達到何種程度？什麼樣的語彙或是形式對於其吸收最有效果？都是實務面很值得注意的面向。

(三)、小結：「專業平台」於「知識移轉」的知識螺旋圖像

本知識移轉構面探討，與「S-E-C-I」知識螺旋中藉由外顯資訊「內化」的路徑有高度的相關，明顯集中在此象限探討，如下圖所示；然而，過度強調外顯知識，反而會忽略了原有內隱知識的狀態，即被移轉知識的接收者，對應其工作型態、現有知能來訂定適合的移轉形式，是組織與主責工作者的任務了！



#### 五、蒲公英播種：一窺知識擴散真功夫

呼應「S-E-C-I」知識螺旋中社會化路徑，指組織內部一頂經驗或特定的知識體，如何從一個群體擴散到全組織共通知識的歷程。上述的擴散必有「去擴散的一方」、「被擴散的一方」，兩者會應社福身障服務的經營，便是因擴散方身為知識擴散實務的「種子」，存有特定的條件：例如時間關係上屬於最早去承接

該服務、或是在一片觀望中率先願意跳出來執行某服務的單位；或是在這個社福服務上，有著很大深化經營成熟程度的落差，即該單位在這個場域最資深也最有心得。

上述依照兩種知識擴散者的性質，我們大概分為先驅式的種子團隊、資深的種子團隊兩種形式作探討。前者更接近在一片荒蕪下願意率先開墾嘗試的先行者，為後續觀望後進場的單位提供更多發展的道路與大方位，讓新服務得以在組織內部擴張、或是一個概念被先行小組擴散到各個組織縣市分會去執行；後者是讓較突出傑出的資深單位，能夠被提取深度執行社福服務的重點知識，輻射性的迅速交給任何一個相對較資淺的單位單位，以此知識性的擴張，達到一致性的社福服務品質。以下也延續就兩個不同的擴張種子概念作實務訪談資料的交互探討。

#### (一)、先驅種子團隊：實驗性開拓，給予後繼方位

照訪談內容，可以得知當對應的新知或是新服務、新方案要於組織會內推行時，大多區域單位更接近一種觀望的姿態。上述狀態可能有實務人力與量能的顧慮、有單一區域內發展的規劃考量、與可能尚在一個新方案與服務面前保持評估與期待更多例證的想法。

能夠打破這樣上述的觀望僵局，正是願意去先行嘗試、較能接受實驗與測試失利的種子團隊，經操作有了對應的成果產出與摸索經驗後，便自然減少後續知識擴散的阻力與踟躕。上述也是一個全然的新知識在透過前面章節，可能是外部引入後，如何在組織內部新知的一個策略；新的服務場域、正待所有區域猶豫是否進場時，比起全會性的推動，更適合這樣的先行小組試辦，讓後續主管與單位有所資訊可以依循做更精確的評估。

#### (二)、資深種子團隊：深化成熟服務經驗，賦予「學弟妹」單位鷹架

這更像是社福服務中的「學長姐、學弟妹」的關係，相對經營服務許久的單位夥伴，綜合了這些資深的工作者與服務的累積經驗，便可以散播到下一個不同的單位身上，即所謂「學弟妹」。這樣的知識擴散，來自知識螺旋社會化階段中，原來就相對擁有較突出、較完善知識體系的工作者來發起，形成擴散傳播的知識鍊。

#### (三)、小結：「專業平台」於「知識擴散」的知識螺旋圖像

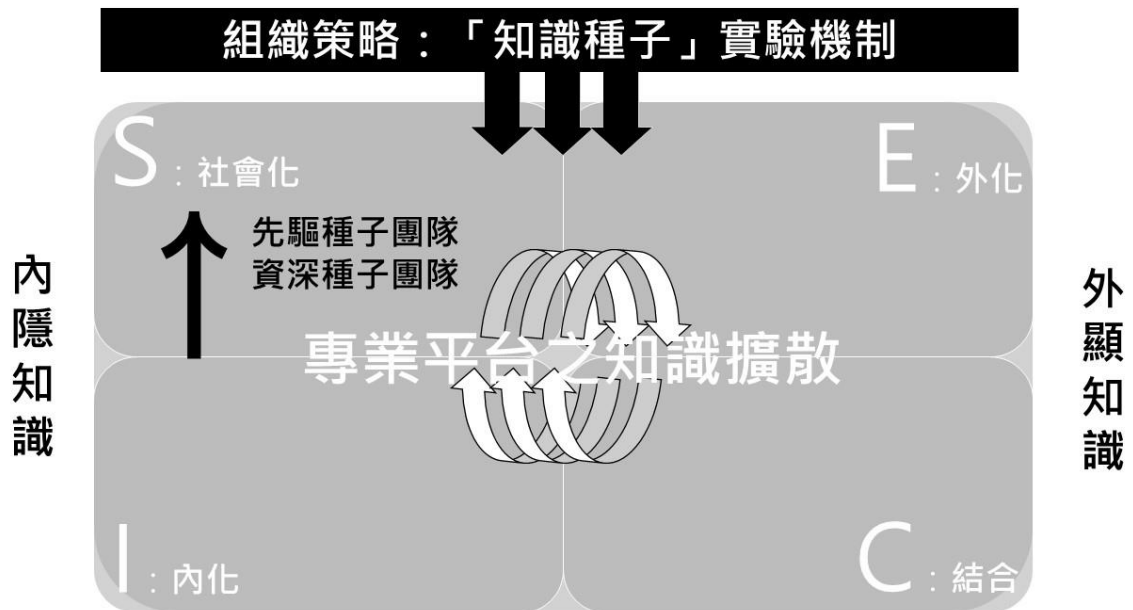
本研究架構面「知識擴散」採取的兩個不同特性的社會化路徑做探討，「先驅種子團隊」與「資深種子團隊」可以說都是「S-E-C-I」知識螺旋中「社會化」的路徑。當然其反映的實務情境不同：一種是全新，從零開始做基礎建構的社福服務、一種是既有彼此都有陸續承接的身障人服務中，存在著比較突出或是更豐富經驗的夥伴，可以釋放出其知識，讓知能與經驗被有計劃地開展



擴散。

上兩頭殊途同歸社會化路徑的探討，正是皆採用了「種子」、「火種」的概念，舉凡任何新資訊與行動，一開始大張旗鼓全面推動是非常實務的困難，所以行動進度與接收度跑在前頭的實驗小組，是實際可以做為大組織或太多群體躊躇不前的一種相對低風險的解方。

綜合上述探討的歷程，筆者也曾在最後對照知識螺旋的系統上，加上組織策略的建議：正視知識種子的概念，將之作為一種組織策略。



## 六、我們同駐知識網：知識分享之研究發現

### (一)、縱的深化到橫的整合

從操作定義來看，平台正是把相同服務的所有地域縣市工作者經驗，匯聚在一起分享的地方；而有這樣的企圖也主要想回應組織內目前區域有所管理資源、但區跟區之間的連結薄弱，甚至到了平日忙碌於現場，與隔壁縣市夥伴不太相熟的情況。也常是呼應本文的標題註解：縱的深化固然重要，但亦需要水平的整合分享，從知識分享的鏡框我們便能覺察這一個功能。

### (二)、平台共議網絡設計

「專業平台」可以是會議與成員間的實體聚集；但回到每位參與者的認同，或是如何在組織內串聯資源的面向上，平台更像是一種擁有相似成人身障社福服務的社群，或是一種彼此支持的同儕網絡。裏頭的討論是採取共識決、共議制的性質，相對上而下的管控，它更顯得扁平、且注重每個人的意見或聲音。

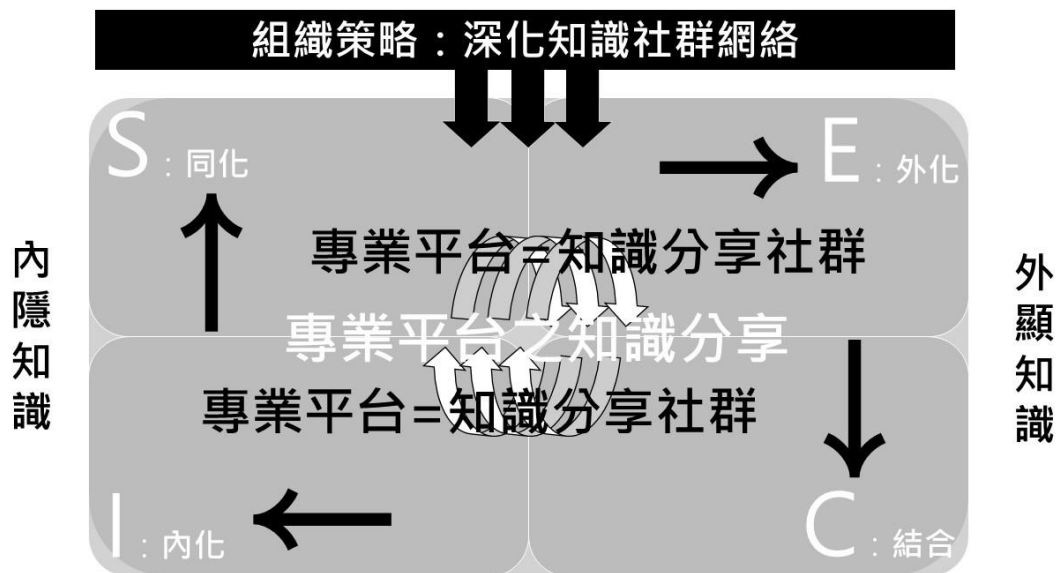
這樣的社群，或是一種群體共同累積的關係與社會資本、服務資訊基礎等，預留後端發展議題或任務更多的可能性，例如政策的醞釀響應、服務資料庫的

整理回饋、臨時性的徵詢或是討論，伴隨著外界政策環境或是相關事件發揮出群體的智慧與知識。回看知識分享的理論，或許它不再只是一種知識螺旋的單一路徑，而是知識分享即是一種群體的展現，一個有機群體正是一個「平台」。

### (三)、「專業平台」於「知識分享」的知識螺旋圖像

綜整來看本小節對於「知識分享」的探討，筆者認為其透過學習群體分享的概念，包含了群體內對於知識分享的投入與態度，更接近專業平台是一個學習群體的特，這個學習群體整體更像是不斷動態疊合知識的知識螺旋體現，不再僅能切分是哪一種知識路徑，而是更像一個因為相同服務相遇、合作的有機體。

延續這樣的分析，站在組織運作面，經營一個專業平台促進其達到知識分享的狀態時，便需要有意識的去營運這個社群、或是這個因為工作者或主管們組成始才有意義的團隊，持續去深化、鼓勵其緊密互動，讓成員之間的關係鍊也變成一種組織在推動知識分享的助力。

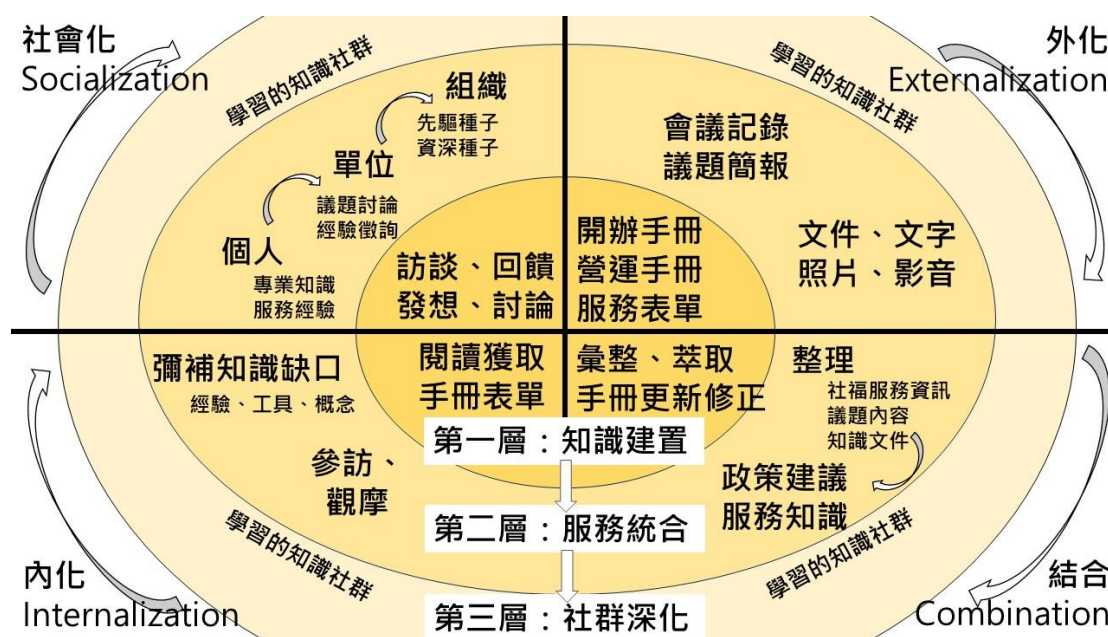


## 肆、研究貢獻與成果

### (一)、螺旋與疊加的知識社群：「專業平台」知識螺旋圖像總攬

筆者皆嘗試分別採用 Nonaka、Takeuchi「S-E-C-I」知識螺旋模型來做分類與對照。上述六個構面彼此必有著一定的相關與聯繫，彼此相生互應，採用統合性、疊合性的視角去檢視與呈現，得到一張完整專業平台於實務操作時，展現出來的知識螺旋樣貌圖像。在筆者呼應知識螺旋圖像，即將做六個知識管理實務流程構面的複合呈現時，發現了其螺旋同樣也擁有前一節提及之：關乎一個平台組成的關係深度與隨時間養成的支持群體歸屬，即會存在著因為關係與密度遠近因素而有不同知識螺旋狀態的套疊，變成了「同心圓」形狀中，內

圖逐步累積疊加往外圈的知識社群歷程，可以參考如下圖的形式。



從內圈開始檢視，內圈更像是專業平台最初很目標性的初始：它是以一種工作手冊建置小組會議的形式，更具備目標導向與臨時性工作任務的意識，緣起於之是手冊的建置、緣滅於手冊的完成；這樣的建置較單調或是制式，是最基礎的平台搭建目標，或可說接近平台的最初方案雛形：呼應組織為了一本工作手冊的建置而誕生的工作小組，包含了相關知識文件表單的分享對照，統合成為有結構與價值意涵的文件或資料包，相互結合、修改、回饋調整成更一致性的工作手冊版本，最終將此文件放回各實務單位主管手上，方便後續單位內控與讓新主管營運一個相對不熟悉的社福服務，其應是專業平台就外顯知識著重建置的一個核心。

然而，上述具備另一種價值與知識性的收穫面向，更多是隱微細密、又不太能被詳記的服務經驗，包含了很多就該社福服務專有的服務經驗與知識。當這些潛在的個人專業知識出自資深同工，透過會議上議題與交流來慢慢傳承時，某種內在的知識體，變透過個人、小團體或部門的不同層次間做萃取與內化，慢慢累積成一個平台間成員共同的知識或是組織寶藏。上述亦企圖用一些外顯的方式來協助建置，諸如簡報、比較表、會議記錄，主責人與平台成員也希望讓實體的、「看得見的」工作形式，幫助內部彼此的知識建置與傳遞。在重複這樣的疊加與深化，加上主席教練的激勵帶領，這樣專業平台的知識螺旋中，是有機會形成對應的政策論述共識、服務創新知識等，從更前瞻與積極的方式去回應此社福服務上的需求，甚至主動去支持不同地域與開辦條件的新單位，傳遞知識的火炬。

除了上述兩圈的層次，筆者也延續專業平台即知識管理社群的概念，於中長程平台發展時間軸線，設立歸納了第三圈的層次。在最外圈中，專業平台正

是一個生機勃勃、有機動態運作的知識螺旋體現，其自主含納了多元的聲音與工作者才能，針對某一特定的社福服務做彼此的支持、學習、群體的共識凝聚與對外反應，具備了一定的群體自主性，又可以持續透過規律平台的形式凝聚、深化關係。在最後一個層次，筆者主張在內部知識管理的一大期盼，便是組織對應該服務，其底下相對應的承接單位，綜合了相關主管、工作者、講師人際「從相遇到相伴」的連結，形成一張緊密的網絡社群，快速更新、學習與滾動調整，也存有回應外界挑戰的韌性。

上述三個迴旋層次，也是目前歸納「專業平台」發展階段與歷程。最後希望抱著這樣的認知與發現，從組織端的視角，去梳理、看待六構面中有提及的組織策略，尋求組織如何支持這個專業平台，或是看待其方案在實踐知識管理目標的關係。

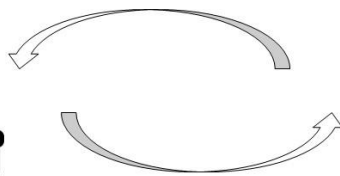
## (二)、組織讚聲：支持專業平台學習社群的策略方向

延續上頭從最第一線的平台主責人如何操作的面向、到中階專業平台方案如何被運作，與其對話知識螺旋後的意涵與學習社群期待，本結希望在往後退一步：再次回到整個組織如何看待此知識管理實務方案，還有應該給予支持的策略面有哪些。上述策略的整理，會來自六構面理論對話訪談資料時，各個構面小結中，有關於組織運作策略概念，無法被隸屬在任何一个知識路徑操作的範疇。即這些彙整的方向不再僅限單一社會化、外化等路徑，而是回到知識管理策略層面，組織欲以何種態度做預備，或是備有上述的意識，其可參考下圖。



### 【組織層次】

- 訂定主席教練、核心小組機制
- 推動「知識種子」實驗機制
- 落實推動知識索引地圖
- 鼓勵深化知識社群網絡



### 【KM方案層次】

- 平台移轉知識要分層與接地氣
- 平台雲端工具建置要活化
- 平台氣氛與團隊要適時營造
- 平台執行者特質選用要正視

在專業平台的執行策略層次，組織可以促進其外部知識或資源轉入，更能對皆實務現場的狀態、或是切分職級去做教育訓練；而利用組織內部資源完善對應知識管理需要的工具與情境，即給予對應的支持表態、資源挹注、與對此議題的關注與話語權展露，皆是組織有意推動知識管理方案時，可以參考的方

向。

回到總體組織執行方針面向，組織需要更有效的確立其機制，即相關如專業平台主席教練、還有對於實驗先行小組的測試與鼓勵，上述機制是因為組織的推動或主張，始有辦法運作；另一塊有關於知識建置事宜，是全會組織的知識性地圖的落實，按照先前訪談，相關的知識地圖或知識索引，更像是已被建置、但未有明確落實的狀態；呼應了理論中與訪談相關的資訊，其有計畫的落實於知識建置的基準或成為索引依據，是另一塊可以經營的面向。

### (三)、實務大補帖：組織推動知識管理方案建議

筆者初步就研究的結果與發現，嘗試彙整以下相關的建議，期盼從軟硬體、操作原則／心法、組織可以貫徹之方針等面向，做出對應的建議。

1. 「宣示決心」：組織的投入與意識展現我們可以看見單一組織在投注資源、或展現對應的關注程度，都會對於一個全會性的組織知識管理方針有重大的影響。又可分為兩大區塊做說明：一種是「投入的宣示」，更像是一種形而上態度的顯現，接近組織對於相關利害關係人的允諾，參與者重視程度會因對應的組織或主責部門的投入強度，回到自身單位衡量、拿捏要拿出多少精力呼應組織的政策，或其於中長程是否能夠被穩定的支持，不致「斷炊」喪失了原有的成效與累積；一種則是「有意識的推動與設計」，組織有了先前的認知與意識，例如以 Nonaka、Takeuchi 最初探討知識管理小組編制的想像，可以沿用在往後的知識管理策略，從上頭例子便可以篩選掉於最高層建置、或讓第一線社福服務戰區的同工扮演最吃重的知識管理部門角色。這樣延續脈絡下來的策略意識，接近了筆者強調的「有意識的推行」。而這樣的意識或是策略，也會深深決定了實務現場是否得以順利落實、回應、響應組織的知識管理。
2. 知識與他們的產地—論「田野」的必要性：從過往的探討篇幅，我們得以知道，知識建置與留存的關鍵，會是第一線現場的工作者、或是資深主管，相關文本的知識價值、甚至順利建置傳承的關鍵因子，往往需要從實務田野中慢慢汲取彙整而得，可以說，形而上的隱性知識，其來自於第一線社福服務現場，他正是後續相關知識文本生成強化的資訊「產地」。田野或是社福實務現場，所帶給知識建置歷程的意涵不僅僅於此，除了第一線的體驗或接觸經驗，可以讓主責知識管理者能夠內化調整自己的基模或「已知」。在些知識被外化、滾動修正而回頭知識內化的歷程，更需要前頭所說的「田野」協力完成！以前一章的探討為基礎，我們可以看見一個知識生成歷程中，經歷了動態且數次的內外化步驟、及知識的螺旋，這樣的螺旋交盪的過程，正是因討論生成的對話場域位於第一線的田野、或現場工作者，有了這些先決條件才成有效推動；從反面來思考，當一個社福服務領域的知識建置，脫離了實務現場的狀態或資訊，「不接地氣」的方案實務操作，



便會導致上述原有完善的知識螺旋缺乏了關鍵的物料或動能。某種層度上，少了第一線的工作者、資深主管的貢獻，組織在社福服務的知識管理便流於空泛、甚至無法被有效的彙整了，建議每一個非營利組織或也需要回頭思考：如何在設定知識管理實務策略上，促進相關第一線工作夥伴的參與，或減除為組織貢獻知識之途徑上的阻礙與不利。

3. 「畫一張知識寶藏地圖」：知識索引的實踐與運用：知識儲存的另一塊環節，正是知識外化後的文件或資訊，被巧妙地整理、篩選、彙整，形成更具備有價值的外顯知識包，這樣整理的歷程也映證了知識管理理論中，知識螺旋的「結合」路徑。但上述動態性的、篩選性的知識整理，隨著每個層次轉換或是擷取，都是一種再分類、甚至再重新被定義的過程，這樣繁複龐大的工作機制，便會需要對應同樣能夠包山包海的總攬依據，即總攬性的知識索引地圖，對應個案現場的實務，會是一張知識管理的社福服務地圖總攬。這樣的地圖、或索引工具，確保了一致性的服務知識建置，可以讓所有目前到未來的服務知識，都有對應的分類區位與屬性定義，其有助於知識內涵的定錨、在有目的性找取知識雙雙併出更多新知識或外顯知識時，其索引地圖正是可以一起對談交流的主骨幹，不因為任何服務特別的屬性有所影響或是偏誤。欲想操作知識管理實務方案的社福型非營利組織，本次研究建議如火如荼推動著內部知識管理的政策時，亦可妥善配搭組織內部知識索引地圖的建置，讓知識有所對應與分類的總依據，無論未來組織工作範疇或是承接社福的轉移、遷徙、變動，其總會有一張可以校正的索引或是分類依據。
4. 看我的科技力—雲端資料庫／工具的學習應用趨勢：在訪談的資訊中，我們可以看見大量數位工具的使用，例如：全部平台的交流資訊被建置在微軟的 office 多種辦公 APP (sharepoint 資訊網) 之中，獲得廣泛且例行的使用，也讓同工得以有統一的資訊源頭；或是相關培力課程與特定資深工作者分享的側錄錄影檔案，利用組織內部共通使用之人資教育訓練系統 (eHRD 系統)，留存使用課程、供往後工作者觀看閱讀。而從這樣的研究發現，我們可以知道組織推動使用內部既有數位工具所造成的影響與應用程度會有多大，且這區塊尚未深入放入有關 TEAMS、ZOOM 等通訊會議工具軟體的影響，隨著科技工具交織在我們上下班的一切生活，擁有相關工具操作的能力，還有組織支持對應工具的使用資源，如此的學習力與應用程度，會變成知識管理實務方案操作上不可或缺的要害。除了上述最基礎的數位能力應用外，本次研究給予組織操作的中長程建議：相關科技工具使用除了在促進活絡的階段，會需要持續朝向內部知識分析資料庫、內部知識圖書館的方向進行，其才能回頭化資訊為有價值的知識體，是組織內部社福服務關鍵的知識競爭力。
5. 深化知識網絡，發揮社群蘊藏力量：以 LINE 社群的做開頭，在同樣服務屬

性的專業平台會議後，相關有一定熟悉與默契的工作夥伴，很自然地會組成共通的社群軟體群組，用著幾乎沒有太多操作門檻、橫跨了不同網路使用習慣的工作者便聚集在一起。這樣的社群或是網絡，如果僅僅只是友誼上的聯絡，那回到知識螺旋中的運作，它無法順遂轉動有了太多資訊的交流。但經過了研究與訪談，看似一般的群組、或是背後因為參與平台而組成的人際網絡，在實務上或是社福專業知識上有很大的承傳意義！社群網絡所加疊的學習力，還有訊息互動的即時性，都是有利於知識整合的友善場域。透過本次研究發現，原來這樣的社群網絡不會只是支持性的功能，而是可以更加積極地推動內部知識的建置，並且增加了許多有益的情境。組織應善用工作者間支持，不使其感覺孤單、更不能使其於專業社福服務知識海中感到迷茫，讓越來越強韌的知識社群網承接不同的議題或是外界變化，宜正視這樣富有韌性與彈性的網絡，它會是組織管理、產生優勢上的一種大基底。

6. 知識管理是「人」的工作：筆者認為這比起機械式的結構或系統，更接近需要擁有正確執行藍圖理念的人去操刀，綜整知識。畢竟，回到 Nonaka、Takeuch 學說中任何一種路徑或是知識的轉換，還是會大量涉及人與人的接觸與互動，若是落入一種系統工具的思維，它並不會助於知識的建置與流轉。該如何篩選與加權挑選對應的特質？其實在第三、第四章的探討中我們可看出一些端倪：在多種領域講求快速整合與學習的需求上，T 型的整合性人才會是知識工作者的一種建議取向；而擅長上下溝通折衝的人際特質，也會有助於知識建置歷程中與眾多工作者的交際、或建立信任合作關係；某程度上，其專業不僅僅是戍守在特定專業領域深化而爾，而是需要更多的敏感度與學習力，察覺知識的脈絡與走向，並且有效率的對接現有的知識資源，賦予內部流動的知識體更多可能性與價值。上述不全然是否定了單一領域深耕的資深專業工作者，而是其在整體組織推動知識管理的旅程中，更接近扮演了供輸者、分享者主力的角色，這樣輸出傳承的環境或氣氛，則需要前頭提及之主責知識管理工作人員去驅動。

## 研究結論-組織推動知識管理之建議



## 伍、參考文獻及附錄

- (一)、江明修(2010)。全球治理趨勢下非營利組織的發展與前瞻。2010年社會福利論壇-非營利組織的發展與前瞻研討會。台北：財團法人中華文化社會福利事業基金會。頁5-24。
- (二)、吳培儷、陸宛蘋(2002)。「台灣非營利部門之現況與組織運作分析」。康寧大學康寧學報，4，頁163-209。
- (三)、杜承嶸(2012)。台灣非營利部門發展歷史考察：政府/非營利組織互動關係的探討。中正大學社會福利學系學位論文。頁1-153。
- (四)、官有垣、杜承嶸(2011)。2011 臺灣非營利部門自 1950 年代迄今的發展特質、轉型與挑戰。社區發展季刊，133 期，頁65-78。
- (五)、孫煒(2007)。「全球化對於非組織政府的影響及其回應」。收錄於孫煒著，《第三部門的治理研究》。台北：翰蘆圖書。頁7-34。
- (六)、孫煒(2009)。兩千年政黨輪替之後政府與非營利組織關係的分析架構—民主化研究途徑。東吳政治學報，第27期第2卷。頁47-68。
- (七)、財團法人台灣亞洲基金會(2001)。國內非營利組織管理法規之研究。台灣行政院研究發展考核委員會。頁21-33。
- (八)、黃秉德(1998)。台灣非營利組織的公共性問題：理論及經驗研究結案報告。
- (九)、鄒惠玲(2002)。知識管理應用在非營利組織之研究-以喜馬拉雅基金會為例。國立政治大學行政管理碩士學程。頁10-173。
- (十)、蕭新煌(2004)。臺灣的非政府組織、民主轉型與民主治理。臺灣民主季刊。第1卷第1期。頁65 - 84
- (十一)、鍾京佑(2003)。「全球治理與公民社會：台灣非政府組織參與國際社會的觀點」，《政治科學論叢》，第18期。頁23-51。
- (十二)、蘇真龍(2002)。知識管理運作程序之研究—以財團法人教育基金會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士班學術論文。頁7-93。