

論文摘要

在知識經濟時代，知識是最重要的一項資產，因此知識管理漸漸成為企業關心的議題，其中，「人」以及存於人身上之「內隱知識」，逐漸成為管理上所應強調的重點，內隱知識流動的重要性，也逐漸受到各界的重視。本研究透過個案研究與深入訪談，探討國內四家資訊電子系統廠商在其公司技術部門之內隱知識流動方面，認知重要之管理機制與促進因子為何，並探討這些管理機制與促進因子執行的情形，得到發現如下：

一、知識流動管理機制

- (一)「提供分享、學習、點子創造機會」、「工作訓練」是系統廠商對於促進內隱知識流動而言，認知上較重要之管理機制，並於系統廠商技術部門中，獲得全面性的執行。其執行細節已大篇幅陳述於「第四章 個案內容與彙整」中。
- (二)對於促進內隱知識流動，「工作輪調」於軟體部門有其顯著的影響效果，因軟體工作者對於創意靈感需求極高，而此機制可幫助擴展創意來源；於硬體部門亦有影響，但程度不如軟體部門那麼明顯。「工作輪調」之執行情形普遍不佳，執行困難點除了職等、資歷、績效計算等問題外，還有工作經驗累積中斷，以及人力吃緊無法供輪調等，目前較難以克服。
- (三)「跨部門之計畫整合」之執行，似乎為系統廠商技術部門實踐「矩陣式組織」之行為，而非特別考量知識流動。
- (四)對促進內隱知識流動而言，「專家網絡」的實行與其投資報酬率相關。

(五) 對促進內隱知識流動而言，「師徒制」一般來說對於功能部門極為重要，但視功能部門之工作內容與成員組成而有例外，如招募員工皆資深時則不需要。「師徒制」之執行關鍵在於「導師(Mentor)」之工作負擔，也是目前覺得重要但無法執行部門之困難點。

二、 知識流動促進因子

(一) 在各種促進因子中，「獎賞、激勵等誘因」似乎對促進內隱知識流動最重要，但須有妥善獎勵制度，並搭配高階主管支持，才能解決獎賞與知識分享有時互相牴觸的情形。目前科技公司多以「專利獎金」作為激勵技術流動之誘因，但因專利為知識流動之結果，因此屬於「間接」之成效。若要求直接成效，將知識交流納入績效指標(Key Performance Indicators, KPI)，似乎為一有效的獎勵方式。

(二) 「公司內的學習文化」，須在高階主管支持下，才能有具體推動內隱知識流動的作為，因有其上行下效之功用。否則在缺乏高階主管的承諾之下，文化將很難被廣泛認可，並推廣至各公司，也將因缺乏推動文化所需之時間經費、人力物力，而功敗垂成。

(三) 「高階主管支持」項目，在配合其他因子的實現時有其重要性，但較少被體認為獨立之重要影響，其角色多為「間接」影響力，而非直接的內隱知識流動促進因子。

(四) 「電子佈告欄系統」僅於對產品有直接助益且頻繁使用時，始有促進內隱知識流動的效果。否則多被認定投資報酬率不高，沒有實行之必要性。

(五) 對於促進內隱知識流動而言，「追蹤系統」、「兩方專業知識近似度」及「兩方價值觀近似度」等項目，雖有其重要性的論述，但在其他

個案中無類似陳述，缺乏普遍適用性。

- (六) 對於促進內隱知識流動而言，「知識長(CKO)職位」項目需於組織中有成功實踐案例時，才能體會其重要性。否則多被貼予負面標籤，或認為此職位之投資報酬率不高，無實行必要性。
- (七) 同一公司之「知識流動促進因子」在不同部門的表現上可能有區域性差異，可能原因為公司的整體文化對於基層之影響力不一致，產生各區域的區域文化，而這區域文化又以區域領導人的影響有關。
- (八) 各個「知識流動促進因子」中，公司對於其認知關鍵之項目，多能確實執行，極少遇到無法排除困難的情形，與知識流動管理機制的部分大有不同。

關鍵字：內隱知識、知識流動、管理機制、促進因子