

藍海策略與知識型組織變革

-以高雄市政府公教人力發展局為例

施惠文¹

摘要

組織變革是組織為追求存續或積極發展，對於現有不合時宜的組織結構、過程、人員或技術等進行有計畫的改變，以因應新事務與新需求之過程或活動，可說是組織生存的利器。高雄市政府公教人力發展局（下稱人發局）向以執掌專業的「教育訓練」著稱，在國內無數等同領域的公私部門之中，如何突破現有格局，勾勒出屬於自己的「創新」藍圖？面對全球都市治理人力資源發展的潮流，為提升競爭力及保有成長力，又應如何自我提升，成功轉型？

關鍵在人發局超越慣性，開拓公部門教育訓練單位無人進入的藍海領域。藉助硬體房舍交由民間參與 ROT 計畫的落實，積極發動組織變革，致力達成「國際接軌」、「優質治理」和「知識經濟」等三大目標。

人發局的組織變革不是「角落型」或「局部性」的改變，而是「組織使命和任務」的現代更新和改造。期許運用 ROT 案所創造出來的優質教育訓練場域「蓮潭國際文教會館」，主動提供和滿足中央政府、地方政府及外交部國合會的國際培訓市場需求，爭取國際人力資源管理的會議或展覽在高雄市舉行；透過知識管理，建置一個不僅能夠激發及便利政府、企業與社會各部門進行知識分享及應用的平台，更能夠蓄積國家智慧資本，支援國家知識經濟發展所需的各種知識內容；進一步轉換市政治理經驗成為有價值的產業，創造最大的知識價值。

在全球化的趨勢下，身負城市發展所需公共事務人才養成重任的人發局，要為城市掌握未來世界發展的脈絡，誠如 Peter Drucker 所言，就必須理解並有效地運用知識創新的本質。換言之，創新一個價值系統，提供知識經濟時代所需的密集知識服務與公共治理，將是這一次知識型組織變革最重要的藍海願景。

組織要成為一個知識型組織，也就是一個不斷創新求變的組織，才能長保優勢。組織變革貴在落實執行、持續運作。人發局經由場域轉型，未來將持續主導不斷變革的機制，以達成自我超越的知識化學習型組織。在變革已成為組織永續的關鍵下，人發局建立制度化變革的決心與知識創新策略特別值得關注與研究。本文首先針對組織變革、知識型組織等相關議題作一番文獻回顧，並闡述藍海策略對組織變革的啟發，接著再以人發局為例，深入觀察其變革操作情形，最後探討變革執行時，管理者所應持有的領導之道，以及變革策略的執行評估。謹採個案研

¹中山大學人力資源管理研究所碩士，高雄市政府公教人力發展局輔導員

究方式予以記錄整理，期待能分享給課堂師生或職場實務工作者，發揮知識加乘的最大效能。

關鍵字：藍海策略、知識型組織、知識管理、組織變革

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

自 20 世紀以來，隨著資訊通訊科技的快速發展與高度應用，知識非但已成為全球經濟發展的主要驅動力，既有管理模式與方法也正在改變，使大家注意到新體系依賴資料、資訊和知識的交換，因此其成效不再靠大規模之施政計畫，而要靠彈性、創意且因地制宜之合理規劃。以知識為核心的新經濟時代，未來必將扮演更重要的角色（陳茂南，2005）。企業應隨時空而演化與調整其核心能力，以持續維持其競爭優勢。

隨著知識經濟時代的來臨，全球各國及其政府都在思考如何經由研發創新與知識管理來提升國家競爭力。建立國家創新系統，以及轉換政府職能為知識密集型服務業即是締造與維持國家競爭力優勢的最核心工作。一個知識型政府除了要強化產業對創新的掌握外，還要具備前瞻的視野及高度的行政效能與應變能力，才能延續全民共同創造成功的奇蹟與財富（行政院研究發展考核委員會，2004）。

由於最有力的施政工具是頭腦裏的象徵符號，新的英雄是可以把現實和理想知識融合起來的創新者，所以未來施政利基「應是速度，而非規模」、「應是價值創造，而非建設支出之擴大」（陳茂南，2005）。

國力的強弱與人力素質有密切的關係，當政府改造、組織變革快速展開之際，人力資源發展是迫切性的策略課題，也是國家的重大基礎建設。惟有找出更前瞻、更宏觀、更專業的方法推動進行人力資源發展，才能樹立永續發展與成長的動力，開創組織的未來。

目前國內公部門約有五十多所公教人力訓練機構（行政院所屬各訓練機構職員錄，2005），彼此不相統屬。由中央機關設置者有公務人力發展中心、國家文官培訓所、行政院人事行政局地方行政研習中心等；隸屬於直轄市者有台北市政府公務人員訓練中心、高雄市政府公教人力發展局；國營企業設立者有中華電信股份有限公司訓練所、台灣電力公司訓練所、中國石油股份有限公司訓練所等；由大專院校籌組者有國立政治大學公共行政企業管理教育中心等，至於私部門所舉辦的各種訓練更是不可勝計，顯示教育訓練對於組織發展的必要性。

公部門的訓練機構因為各自獨立，訓練資源無法做有效的統整，各訓練機構的訓練績效，也全由各機構自行列管。在這種情況之下，基於成本效率的考量，政府是否應統合公務人員之訓練機構？站在委訓單位的角度而言，則可挑選最好的訓練機構或學校，提供符合單位的需要的課程。

基此，行政院已核定所屬訓練機構「轉型規劃案」，即所謂政府再造，分別就不同性質之機構明確規劃以整併、行政法人化、去任務化、改制、民營化及委外化等方式轉型。

縱然公部門訓練機構受到政府再造計畫的影響，必須對其定位重新思考，但諸如政策性訓練等核心業務部份，因其負有政策宣導與人才培育等功能，專家學者建議仍應予保留，至於非核心業務則可視「個案」進行委託外包（鄭錫鍇，2003）。

以行政院人事行政局公務人力發展中心為例，過去該中心被賦予過多訓練專業外的功能，例如政策宣導、績效評估等。未來將加強研發功能，以更前瞻角度研究在全球化趨勢下未來國家發展的方向與議題、公私部門及非營利組織間的互動關係與議題等，建立兼具廣度及深度的政策議題知識系統，使中心逐漸成為政策諮詢中心、民間及其他訓練機關的標竿學習對象，甚至從目前被動因應的政策執行單位，改變為主動向行政院積極推介政策訓練方案的政策規劃單位（鄭錫錯，2003）。

組織變革是組織為追求存續或積極發展，對於現有不合時宜的組織結構、過程、人員或技術等進行有計畫的改變，以因應新事務與新需求之過程或活動，可說是組織生存的利器。訓練機構為了要保有競爭力提升自我，確立自主性、專業性及不可取代性，必須變革。高雄市政府公教人發局（下稱人發局）向以執掌專業的「教育訓練」著稱，在國內無數等同領域的公私部門之中，如何突破現有格局，成功定位，建構策略性訓練發展²？此為研究動機之一。

面對全球都市治理人力資源發展的潮流，為提升國家競爭力及保有成長力，人發局又會如何展現學習型組織的學習、適應與改變的能力，分析、監督、發展與管理整個學習過程，進而自我提升？知識管理在知識經濟時代的重要性為何？知識型組織的變革關鍵是什麼？人發局如何透過知識管理發揮知識型組織的功能及解決發展的困境？此為研究動機之二。

根據高雄市政府研考會公布 2004 年最新民調顯示，高雄市民對市府團隊整體滿意度達 73.7%。針對幾項重要施政，如公民會議決定是否興建第一港口觀光纜車，以及因為爭取到 2009 世界運動會而決定營造「健康城市」等二項施政，都獲得高達九成以上的民眾支持。顯示出高雄市政府不但績效卓著，且行銷策略十分成功，不但提昇市民的自我價值，並且珍愛自己所居住的城市，邁入一個真正的公民社會。這樣一個市政經營管理的經驗有被系統儲存嗎？都市治理知識可以被加值嗎？市政知識產業可以彌平台灣競爭力的知識缺口嗎？藍海策略對知識型組織的組織變革有何啟發？此為研究動機之三。

高雄位居亞太航運中心的樞紐，具有都會型、國際性、海灣性、工業性及亞熱帶的都市特色，如何藉由海洋的優勢，發展都市進階對話與國際參與，當然須透過城市居民的努力。城市由居民組成，故具有未來都市建設經營人才是最大的推力。政府部門功能日趨複雜，需要具備更有創見之現代化公教人才以提高績效。人發局為高雄市政府一級機關，職司市政府公教人力發展業務，秉持訓練與潛能開發者多重角色，是公教人員的學習指導核心，也是人力資源的育成中樞。就法理而言，公務員與其服務主體之法律關係，向來被視為典型之特別權利關係，具有當事人地位不對等特徵，以有別於人民與國家或自治團體間之一般權利關係。公務員通過國家考試，經國家遴選任用，其穩定的工作待遇，立意在於維持公務員基本生活條件，使其能專心於公共事務，而無後顧之憂。在此種前提之下，縱有組織變革之種種背景因素，面對變革時是否產生以不變應萬變的反抗力量？組織或領導者又如何營造持續學習的文化，促使成功運作？另外，若將通過國家資格考試，視為是一種工作能力較高的訊號（signal），公務員具備專業從事公務，公部

² 張瑞明認為，相對於傳統性的訓練發展，策略性的訓練發展是指透過前瞻性、變革性、預防性、積極性、彈性的訓練，使受訓部門能更有效、更直接、更快速地協助組織達成經營目標。

門的價值及競爭優勢，都是由這群所謂的知識工作者所擁有的知識及他們如何將其知識運用到工作上來決定的。在知識經濟時代，組織變革時如何能夠妥善掌控與運用人的智慧資本，從事創造價值的活動？此為研究動機之四。

第二節 研究目的

二〇〇二年一月一日，台灣加入世界貿易組織，正式成為地球村的一員，台灣所面臨的挑戰也就日益增加。全球化的浪潮下，具備國際的眼光、公民美學、公共治理、生態決策的思維以及終身學習的態度，已然是一位現代感公務員所不可或缺的基本知能。

人發局藉由組織變革延續永續生存的價值，實踐知識經濟的真諦，宣導「公務員不是形容詞而是動詞」，強調新型態的公務人員角色是：協助並且代表政府推動市政的首要尖兵，具備「公民素養」並且投入市政改造是其最大的任務，其中的心智模式及策略深具理論基礎與研究價值。首先從變革的大環境切入，蒐集知識經濟與知識管理等有關文獻，最後連結實務與理論，提供比較、檢討與建議。謹採個案研究方式予以記錄整理，期待能分享給課堂師生或職場實務工作者，發揮知識加乘的最大效能。

本研究主要目的，即在透過個案操作經驗的傳達，俾能掌握知識型組織，特別是知識型政府成功變革的要素，和知識型組織運作藍海策略強化優勢的模式，以提供各界參考，力求組織變革能順利成功。

第三節 重要名詞解釋

知識經濟：直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支持經濟不斷發展的動力（行政院經濟建設委員會，2000）。

知識管理：為了提高組織的績效，對於存在組織內部、外部，及員工本身的內隱及外顯之重要的、相關的知識，做有系統的收集、創造、儲存、傳遞、分享、與利用的過程與管理，是一種策略科技與人的結合。

知識創新（knowledge innovation）：為了企業的卓越，國家經濟的繁榮昌盛，以及整個社會的進步，創造、發展、交流和應用新的想法，使之轉化為市場適銷的商品與服務的活動（艾米頓，2001）。

知識型組織：能塑造組織學習（organizational learning）的情境、採用新的組織架構（organizational structures）、設計一套合理的報償計畫（compensational schemes）和善用創新的資訊科技（innovation information technologies）來整合組織的核心能力以及專長，以便能為組織創造出實質的競爭優勢（Beckman, 1997）。

知識型政府（knowledge-based government）：深層傾聽民眾聲音，積極學習，有系統地、制度化地持續創新，運用及擴大政府內外知識、創意或智慧資本，不斷創新政府組織、管理、政策、服務與溝通等模式，建立友善知識與創意的社會文化，提昇整體策略能力，進而導致行動，產生績效，有效創造公共價值，增進民眾信任（何全德，2004）。

藍海策略 (blue oceans strategy)：是一種「價值創新」(value innovation) 的策略。意旨企業持久的勝利不在競爭，而是創造一種嶄新未開發的市場空間。強調價值的重塑和創新，而不偏執於技術創新或是突破性科技發展，同時追求差異化和低成本，開創無人競爭的全新市場。

知識工作者 (knowledge worker)：在創造價值的過程中，動腦大於動手者。他們透過自己的構想、分析、判斷、綜合以及設計等方式，增加了工作價值 (Horibe, 2001)。

第二章 文獻探討

第一節 組織變革

組織係一動態而非靜止不動的系統，就管理工作而言，如果組織沒有改變，管理者的工作將變得相當例行而容易，因為其所面對的環境中沒有所謂的不確定性，所有的運作，也都可以相當準確的預測和估算，所以決策將會是相當的容易。但是，即便是一個穩定且獲利的組織，也都會由於外界環境的改變，使得原來的組織及管理方式，變得不再合適。變革是成長的動力，否則組織易於腐化。

所謂組織變革係指組織為加強提昇組織文化及成員能力，以適應環境變化維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。是以，任何組織試圖改變舊有狀態之努力，均屬組織變革之範疇。組織變革的重點在於強調整個企業體質的改變，並設立具有高冒險性的挑戰性目標（黃英忠，2001）。

然而組織推行變革活動，除了管理者的決心之外，其推動技巧，更是維繫組織能否持續生存和發展的重要關鍵。

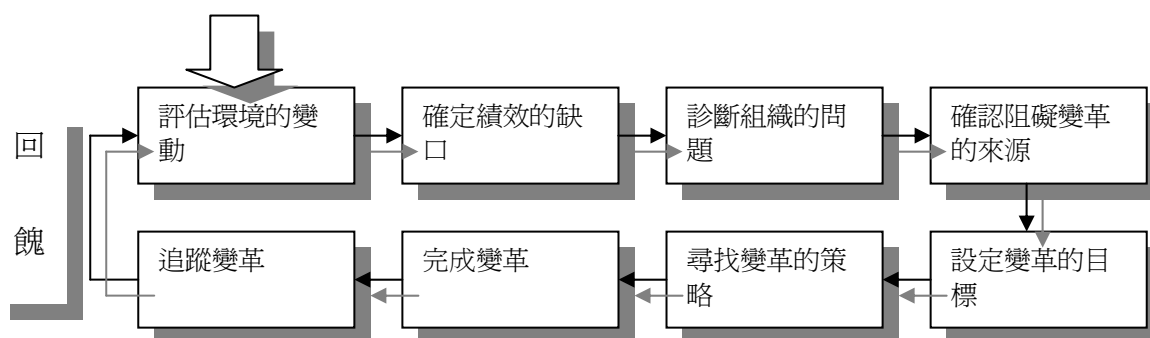
一、組織變革的型態與規模

Hellriegel 等人將組織變革分為回應性變革（reactive change）與計畫性變革（planned change）兩種。回應性變革是突然發生的，又稱為滅火性變革，只適用在管理日常工作運作上之少許修正，而非系統上之長期改變。管理者關切的應是由組織所主導，有意圖且有目標之計畫性變革活動。

計畫性變革還可以依其所牽涉之規模大小區分為一級變革（first-order change）及二級變革（second-order change）（Levy, 1986）。一級變革是線性、緩慢、微小且連續性的變革，僅在功能上略做改變。二級變革則是多層面、非連續性、全面性且激進性的變革。

二、組織變革的程序

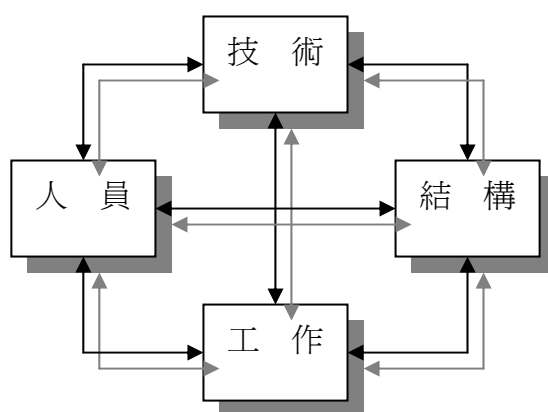
Lewin 將組織變革分為三個步驟，即解凍（unfreezing）、改變（change）與復凍（refreezing）。Hellriegel 等人則將計畫性組織變革的程序圖示如下圖一計區分為八個階段：（1）評估環境的變動（2）確定績效的缺口（3）診斷組織的問題（4）確認阻礙變革的來源（5）設定變革的目標（6）尋找變革的策略（7）完成變革（8）追蹤變革（D. Hellriegel etc., 7th ed., pp.684-692 轉引自黃英忠，2001，頁 839）。



圖一 組織變革的程序 (Hellriegel etc., 7th ed., pp.684-692 轉引自黃英忠，2001，頁 839)

三、組織變革的策略

組織變革的策略包括技術策略 (technology strategy)、結構策略 (structure strategy)、工作策略 (task strategy) 及人員策略 (people strategy) 等四種。一個策略的改變通常會影響其他策略的改變如圖二 (Leavitt, op. cit., p.1145 轉引自黃英忠，2001，頁 845)



圖二 組織變革策略的相互關係 (Leavitt, op. cit., p.1145 轉引自黃英忠，2001，頁 845)

第二節 知識型組織的相關議題

一、知識經濟

Peter Drucker 在 1960 年提出了知識工作 (knowledge work) 和知識工作者 (knowledge worker) 這些名詞，其後在 1965 年更提出「知識」將取代土地、勞動、資本、機器設備等成為最重要的生產要素。1996 年「經濟合作開發組織」(OECD) 發表了「知識經濟報告」，認為以知識為本位的經濟即將改變全球經濟發展型態；知識已成為生產力提昇與經濟成長的主要驅動力 (driving force)，隨著資訊通訊科技的快速發展與高度應用，世界各國的產出、就業及投資將明顯轉向知識密集型產業。自此而後，「知識經濟」即普遍受到各國學者與政府的高度重視。

知識的分類可分為內隱與外顯，可存在於個體與團體。當知識大規模的參與影響社會活動，就是所謂知識經濟。亦即以知識資本為主要生產要素（勞力、土地重要性漸低），

透過持續不斷的創新提昇產品（或服務）的附加價值，並善用資訊科技的產業或企業活動（黃良志，2004）。

二、知識經濟下的知識管理

知識既然已經成為企業在知識經濟時代中最重要的生產要素，企業必須依賴知識作為其最大的競爭武器與價值來源。但知識的特性和其他的生產要素明顯不同，許多過去的管理技術與工具已不合時宜，知識管理便成為當代企業經營中最重要的課程。

談知識管理時，常有許多不同的切入角度，有的重視文件檔案，有的強調資訊技術運用，有的著重人才留訓，這些探討都有其貢獻，但從知識經濟的角度來看，如何「創造」出獨特的知識，並「加值」成為暢銷的產品，才是其中更重要的課題³。

三、知識型組織與知識型政府

個人擁有大量知識，稱為知識份子；組織擁有大量知識，稱為知識型企業。Drucker 在〈經理人的專業與挑戰〉（*On the Profession of Management*）一書中所指出的未來的企業組織將像今天的醫院、大學或是交響樂團，將是大部分由專業人員所組成的知識型組織。這些專業人員乃根據同事、顧客及總公司的回饋自律自治，而唯有此一專業性質的知識型組織才能在知識型經濟中獲得利基（轉引自湯皓宇，2000）。

相同的概念運用於公部門，溫肇東教授指出，「知識型政府」係對應知識經濟而來，要轉型為知識型政府，首先要盤點政府有多少知識？這些知識是否有用？儲存在哪？如何將這些知識轉化為政策方案（轉引自宋餘俠、黃忠真、周曉雯、邱承旭、鄭志宏，2004）？根據宋餘俠等（2004）的研究，知識型政府的特質包括五大特性，分別為重視研發創新累積智慧資本、促進組織知識學習分享文化、形塑快速反應組織簡化流程、善用知識資源提升服務能量及建構知識管理資訊系統平台等。

由於知識在未來的經濟活動中扮演著重要的角色，為因應知識經濟時代的動態性、複雜性與多元性，政府組織型態與結構功能轉型為「知識型政府」已是時勢所趨；若論及意涵範疇，大致則可歸納為學習型組織、知識管理及研發創新等三項（林嘉誠，2004）。

四、知識管理與知識型組織

吳明烈（2001）認為，面對知識經濟時代的來臨，所有的組織都應成為學習型組織。而將知識管理的理念實踐於發展學習型組織的實務中，更有助於組織成為知識化的學習型組織。所以，一個在知識經濟時代的經營管理本質可以建構為，企業必須轉型為以知識為主的學習型組織（黃良志，2004）。但在前進的過程中，須以知識管理作為驅動力，管理好自我的智慧資產，使其變革成為知識型組織，以強化競爭優勢。

除了私部門外，Beckman（1997）、Zimmermann（1999）也指出政府機構本質上即為適用知識管理原則的組織，而其成敗將影響施政品質。基於人事異動的知識斷層、電子化政府的深化效應、現代公共政策問題的日趨複雜以及危機處理的挑戰，政府部門推行知

³吳思華：知識管理的第一本書序

識管理不分國內外均是世界性的普遍趨勢（何沙崙、張文熙、周曉雯，2004）。

美國一份最新的主計報告指出，2005 年以前，有一半以上的美國公務員達到退休年齡（何沙崙等，2004）。人力資源和知識計劃對於保證機關是否能有效率地因應退休潮即將面臨考驗，另外，高離職率、缺乏足夠的訓練都將妨礙知識的保存及成長。當人們離職後，經常將工作上知識的財富一併帶走。知識管理就是要尋求獲得組織中個體的學習的經驗（OSD Comptroller iCenter, n. d.），對於政府部門的重要性可見一斑。

第三節 知識經濟時代的發展策略

一、以改革創新為基礎

新經濟體系是以創新為基礎的經濟網，亦即，知識經濟的主要動力就是創新（黃良志，2004）。創新過程是下一個十年乃至更長遠的未來裡管理面臨的最終挑戰，它是企業生存、改革和最終達到持續發展的核心，無論是學者、工業管理者或是政府官員，情況都是如此，創新同樣影響服務部門與製造部門（Amidon，2001）。

至於創新的形式，施振榮（2000，轉引自黃良志，2004）認為可分為六種：

- （一）經營模式創新：如增加市場佔有率以換取未來利潤、創造全新的事業、創造新的成長空間（找出新顧客群、提供新商品、新市場）、讓企業更有活力。
- （二）科技創新：如塑造形象建立品牌知名度、表現成本提升競爭力、透過新產品不斷推出，增加產品功能。
- （三）產品創新：如為顧客「量身訂做」的產品、符合生活型態的產品、會思考的產品。
- （四）行銷創新：如「取得客戶同意」的行銷方法、降低行銷成本、增加顧客忠誠度。
- （五）服務創新：隨時、隨地、更便宜、更有彈性，讓顧客安心，以及不斷學習了解顧客的取向、習性。
- （六）供應鏈創新：降低生產線上的閒置資源、快速回應市場的不確定性以及提供新鮮產品

二、藍海策略的啓示

面對全球性競爭，企業思考的就是如何打敗對手脫穎而出，持續致勝。割喉競爭的下場就成了血染成河的「紅海」，不分敵我都必須承受獲利縮減的結果。策略與管理教授 Kim & Mauborgne 認為真正持久的勝利不在競爭求勝，而是創造「藍海」（blue oceans），強調價值的重塑和創新，而不偏執於技術創新或是突破性科技發展；也就是說，努力開創沒有競爭的「新市場」，創造新需求；並透過成本控制，追求持續領先；調整作業系統，給以完全配合。意旨節省成本、擴大需要，強調「差異化」、「新價值」，這就是「藍海策略」消去（eliminate）、降低（reduce）、提升（raise）與創造（create）的四項行動架構（four actions framework）（Kim & Mauborgne, 2005）。

知識管理若從知識經濟的角度來看，重點在於如何「創造」出獨特的知識，並「加值」成為暢銷的產品。知識經濟時代企業的成敗，完全取決於擬定策略的方式，陷於紅海的企業只會延續傳統作法，在現有的企業領域中建立自保，藍海開創者卻不把競爭當作標

竿，追求的是價值創新，也就是創新與實用，售價與成本配合的恰到好處。如果不能將價值與創新緊密結合，科技創新和市場先驅往往只會成為為人鋪陳的革命先烈。在此種思考模式之下，明顯地突破差異化與低成本無法並存的觀念，相反地，開創藍海者追求的是差異化與低成本並行的優質策略。

第三章 藍海策略對人發局組織變革的啓示

九三年度人發局的發展願景在於「改造市政經營的 DNA」，目的是要建立公教人力的市政改造理念，並且以擴張境界、跨域合作的概念，營造新的團隊模式，共同為高雄打拼。九四年度，該局的發展目標為「邁向全國最優質的教育訓練園區」，講求夥伴關係、資源整合的實踐，期待經由新治理模式的建構，創造互動之間雙贏的局面。

時序進入九五年度，學習型組織的團隊合作影響著社會的脈動，跨領域、跨地域、跨組織的訓練概念，即是符合如是的思維。無論是「美力觀光休憩輔導團」的培力計畫，或是學程性的課程規劃，主要都是想藉由文化、美學、哲學、公民等議題結合各個部門，讓不同部門共享異同領域的知識結晶，從而發展激盪出更有價值的多元性知識。

文獻資料顯示，唯有專業性質的「知識型組織」才能在知識經濟中獲得利基。對於公部門而言，有效的知識管理或許能有效提升政府效率，惟效率提升並非政府最終目的，知識管理畢竟只是手段，提供民眾需要的服務才是政府存在的意義（史美強、廖興中，2001）。再者，知識經濟體制下的政府至少可以區分為兩種相輔相成的角色，包括致力於轉換知識為競爭力的管理活動，以及建立以知識為核心的產業基礎發展環境，並盡量排除可能的障礙及預防不良的副作用（蕭乃沂，2001）。

人發局職司高雄市政府人力資源發展業務，也積極推動建置市府團隊的知識管理系統，協助各機關進行知識的累積、交流與分享，合理運用國家資源研發創新，發揮「知識型組織」有利於知識流通、轉換、創造與整合的特質，提升政府施政效率。

惟效率提升並非政府最終目的，提供民眾需要的服務才是政府存在的意義。人發局要思考的變革不只是要能夠確保永續經營，更要能夠提升施政能力，以民眾為核心，思考國家未來的發展方式。人發局根據「藍海策略」，尋找國家進步躍升的「知識缺口」，透過知識管理，完成組織變革，達成目標，呈現知識型組織的內涵與特質，正是其因應知識經濟大環境下的具體作為。

第一節 知識經濟對政府教育訓練機構的衝擊

一、交流參訪活動增加

由於知識經濟社會強調競爭力，各機構間透過正式或非正式交流參訪行程，獲得瞭解訓練與發展專業領域中的新興趨勢，觀察與學習人力資源領導性的措施和尖端先進科技，活化個人在追求專業發展的活力與熱忱，提供彼此成長之機會。此種活動國內部份像是一年一度的訓練機構聯繫會報，國際間部分例如國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organization，簡稱 IFTDO）及亞洲培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization 簡稱 ARTDO），兩會每年均邀請會員共同組團參加 IFTDO 及 ARTDO 在各國輪流主辦之年會。

二、型塑為具有「繼續學習文化」的學習型組織，發揮知識型組織的知識能量

人類透過學習不斷累積知識，而隨著個人與組織知識的增長，有效的知識管理成為重要課題。政府教育訓練機構由於業務特性，必須修煉自己成為學習型組織，以肩負人力資源的培育重任，厚植組織終極價值的智慧資本⁴（intellectual capital），為促使知識管理策略能成功的在組織中推動，有必要建立起「繼續學習文化」（吳明烈，2001）。學習型組織的發展是一項持續的過程，具有持續創新與改變的能力（吳明烈，2003），才是組織成功的關鍵，而知識管理的過程也正是組織革新與發展的過程，因此，吳明烈認為，知識管理可以視為學習型組織的第六項修練⁵，甚至經由這種永無止境的動態歷程，促進學習型組織的積極發展與革新，成為一個知識化的學習型組織，充分發揮知識影響能量。

三、學習意涵的改變

八〇年代之後，強調公部門需「向企業學習」，著重於訓練行政與管理之企業化。全球化的衝擊之下，面對複雜、動態且分歧的網絡社會環境，政府被要求扮演的角色又有所轉變，除了必須是社會發展的基石外，更是公共利益的守護；要同時關心行政的「效率化」與「民主化」，更要順應全球治理時代的挑戰，除此之外，民眾因擁有許多參與網路的管道，使得他們對於政府提供服務的仰賴，轉變為資訊的分享與合作，在此種趨勢之下，政府的任務是促進政治和社會的互動，鼓勵以多元化的方式來處理問題，如公私協力關係的建立、共同合作的管理、聯合事業的投資等（行政院研究發展考核委員會，2004）。因此，政府部門透過知識管理，有效的擔任知識經濟的啟動者，分享市政經驗與知識，透過公私部門資源與知識的相互交流，可以有效填補國家創新系統的績效及知識缺口。

第二節 人發局組織變革的佈局

一、問題導向

以下以人發局為例，實際探討「知識型組織」如何進行組織變革。高雄市自六十八年七月改制為直轄市，為使公教人員能適應社會變遷，增進為民服務目標，促進職涯發展，規劃公務同仁終身學習體系成為政府人力資源管理與發展的重要課題，成立「公務人員訓練中心」，七十二年三月改制為府屬一級機關。七十六年一月高雄市另外成立「教師研習中心」，隸屬於教育局。八十六年三月一日，隨著政經趨勢，高雄市政府倡導行政革新，厲行精簡員額，爰依高雄市政府預算體檢小組之決議，將同屬訓練機關的「高雄市政府公務人員訓練中心」與「高雄市教師研習中心」簡併成立為府屬一級機關，即「高雄市政府公教人力資源發展中心」，為全國首創結合「公務人員」與「教師」訓練研習之機構（王進來、謝忠武與吳柳嬌，1998）。該機關位於左營區蓮池潭畔，佔地約 1.7 公頃，分為行政區、教學區與宿舍區。九十二年一月，更名為「高雄市政府公教人力發展局」。

人發局近幾年訓練計畫人天次逐年增加，以最近三年為例，九十三年為 48、115 人天次、九十四年 48、466 人天次、九十五年 54、697 人天次，其編制內員額僅三十九人，若從

⁴ 智慧資本有三種，人才資本、知識系統資本與顧客資本（Horibe，2001）。

⁵ Senge所謂學習型組織的五項修練為系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景及團隊學習。

訓練人天次觀察，無論在人力運用、成本管理方面均有著良好績效。

長期以來，人發局的訓練工程似乎穩定固守「知識分享」、「知識傳播」等領域，朝政策性公務人員訓練目標邁進。在全球化競爭、政府再造的思維及政黨輪替之下，訓練人天次的增加是否就能充分滿足市政發展所需之公教人力，甚至社會大眾的期待？

為發展成知識密集型的政府，要如何善用知識創新與知識價值鏈的創造，提供知識時代所需的知識密集的服務與公共政策，為全民創造最大的公共價值（何全德，2004）？要如何才能建立起迥異於私部門的政府專業訓練機構？要如何增進政策與施政願景間及訓練與訓練目標間的因果連結？除了強調單一的活動的訓練，在短時間內努力讓個人擁有具備足以勝任工作的知識、技術及態度以外，人資從業人員或是人資機構還有更積極的系統轉化與改造（Transformational Change）能力、諮商和專案管理的職能以及協助組織評估培養未來發展需要的能力（Rothwell，2005）嗎？人發局應如何定位自己呢？

二、組織的創新與發展從改變開始

沒有變革，組織就不可能有所改進（張明輝，2003）。同時要掌握，一切為改善而改變，而非為改變而改變（吳明烈，2003）。不論是學習型組織（政府）或是知識型組織（政府）的實踐，都與組織學習關係密切，都是一個勇於創新、嘗試改變、持續發展的過程。

人發局在八十八年至九十一年之間，為實現顧客滿意、專業成長的願景，達成每位公教同仁都想來的歡喜學習園地、各級主管能由訓練成果，肯定員工訓練是項永不貶值，保證穩賺不賠的「投資」、以及所有市民能滿意市政府所提供的全方位「以客為尊」之服務等政策目標，規劃出三項發展策略（吳嘉陵，2002），分別為：

（一）「專業化」-著重於人力教育與發展之專業化，具體措施如

- 1、推動組織再造，實施「教輔研合一」⁶。
- 2、訓練需求評估三部曲，即親訪局處、分項評估、整體規劃。
- 3、重視「回流教育」，追蹤訓練成效。
- 4、推動全面品管，完成 ISO 國際品質認證。

（二）「企業化」-著重於訓練行政與管理之企業化，具體措施如

- 1、重視學員回饋事項，推動顧客導向服務。
- 2、接納高、屏兩縣人員參訓，凝聚區域性建設共識。
- 3、推動全面 e 化，建置知識管理系統。

（三）「人性化」-著重於學習情境與服務之人性化，具體措施如

- 1、活絡學習氣氛-引言、破冰、結語。
- 2、設置班期「成長書庫」，豐富書香環境。
- 3、辦理「午間庭園音樂會」，提供心靈饗宴。

三、變革著力點-發現「藍海」

⁶ 將原來分屬教務、輔導及研究的分游業務整合為單一窗口制。

因應全球化治理、知識經濟、教育訓練現況以及人發局周遭地理交通建設逐漸完成（距離高鐵終點站 3 至 5 分鐘）的外部環境，該局察覺出再次變革的需要，「藍海策略」的「價值創新」則是這一次，也是這個時刻變革之路的方向與目標，同時，它也正是知識型政府的特質與願景。爲了達到目標，必須先採取「藍海策略」的下列四項行動架構（參見何全德，2004，頁 50-51）：

（一）消去（eliminate）-哪些習以爲常的因素應予消除？

改善政府財政：人發局提供的訓練課程，分爲全日制與半日制，若是全日制，輔導人員都會事前根據名冊安排客房提供給研習人員午憩。這項作法長久以來蔚爲風氣，但這項服務帶給人發局極大的成本負擔。首先，即便是短暫的休憩，清潔人員打掃工作同樣不能馬虎；其次，輔導人員也需增加客房安排這項工作；另外，房間閒置率過高，未能充分運用。凡此，基於成本效率的考量，應試圖運用知識管理政府組織的成本，節省支出。

（二）降低（reduce）-哪些因素應降低至遠低於訓練機構的一般標準？

簡化作業程序：爲簡化作業程序以提昇作業效率，科層文化或是人員的過度分工都應試圖改變或降低。因爲唯有學習型組織才能強化訓練機關的專業成長，知識密集型組織才能活化知識精進其他組織資料的蒐集及處理。

（三）提升（raise）-哪些因素應拉高到遠超過訓練機構的一般標準？

對外關係擴展：維繫政府訓練部門與民眾、企業、學術研究機構、非政府組織、公民社會、國際組織等之間的知識共享關係，以促進知識的跨界流通。如整合教育訓練業務，連結大學院校，希望透過策略性合作，藉由締約結盟與合格認證的方式，發展研習學分與公務人力訓練學程，將公部門教育課程系統化，培養市政發展所需公務通才，育成社會志願服務專業人才，提升市政教育訓練品質的系統化、學程化和國際化。又如結合私部門訓練機構，共同發展駐點辦班，應用知識提供更有效率及便捷的服務，以擴大及延伸服務的範圍。

提昇組織效能：爲提升機關競爭力，人發局應積極充實核心能力，創造更多挑戰性的工作環境，期望組織內的輔導人員都能擔任一個學習的促進者（facilitator）的角色，增強研習者在組織中的學習，提供完整的「學習與績效發展」，因應全方位的市政人力需求。

（四）創造（create）-應創造哪些訓練機構從未提供的因素？

組織功能改造：重新設計知識導向的各項組織與文化系統，以利訓練機構內部與其他政府部門間及訓練機構與社會各部門間的知識創造、分享與應用。例如發展「市政知識管理產業」，設置知識管理培育部門。

知識基礎建設：建立一個能夠激發及便利政府、企業與各部門進行知識創造與應用的軟體基礎建設、平台及環境，有效連結政府與各知識社群之間的互動。基此，人發局除了「教育訓練」外，未來可積極充實「人力資源發展」的各個面向，如「國際培訓合作」和「國際人力資源管理會展」等。

第三節 藍海策略對知識型組織-人發局創新變革的啓示

爲了要創造「藍海」(blue oceans)，強調價值的重塑和創新，需調整作業系統，給以完全配合。人發局根據「藍海策略」的四項行動架構分析，勾畫出組織創新變革的規模與方式。藉助硬體房舍交由民間參與 ROT 計畫的落實，積極發動變革，期許以知識管理，致力達成「國際接軌」、「優質治理」和「知識經濟」等三大目標。換言之，就是價值創新的具體組織變革作爲，也是人發局計畫性組織變革的基石。

一、先導計畫-教育訓練場域 ROT 化

人發局宿舍區有 220 幾間的房間，目前推動 ROT 委外辦理的招商作業已順利與致遠管理學院完成簽約，並預定於 2006 年 10 月以「蓮潭國際文教會館」的名稱全面開始營運。這項計劃的順利推動，不僅可節省該局原有人力、物力經費的支出，進而將成本轉換成爲執行知識管理產業的高經濟價值工作，更可提高人力素質和生產能力，預期可以帶動本市發展教育訓練、國際會議管理、公共管理、NGO 及 NPO 等產業，建構一種擴張思想力和影響力，也充實基金收入新的治理模式。

二、策略應用-知識型政府變革的實作範例

爲創造「藍海」，強調價值的重塑和創新，需調整作業系統，給以完全配合。依據 Leavitt 的變革策略，包括技術策略 (technology strategy)、結構策略 (structure strategy)、工作策略 (task strategy) 及人員策略 (people strategy) 等四種。人發局在這個部份的努力如下：

(一) 調整組織結構

人發局爲了因應市場的需要及產業的發展情形，其組織結構會不斷作適度的調整。例如修正「高雄市政府人力發展局組織規程」暨編制表，重新調整各組職權與職責，以充分擔負起變革後的各項任務。規劃將由原有之教務組、輔導組、研究組及總務組調整爲教務組、學員服務組、綜合企劃組及行政管理組，採取扁平化的組織結構，對外在環境的變動可以作迅速及彈性的調整。

(二) 發展知識產業、國際培訓與國際人力資源會展

知識經濟時代是一個充滿創新與競爭的時代，台灣競爭力的知識缺口是什麼？都市管理知識可以被產業化嗎？加值和創價的開發方式爲何？政府爲最大的知識服務業，也是一個學習型組織，而政策規劃、執行、評估整個施政流程、經驗，透過知識管理，都將轉化爲知識 (宋餘俠等，2004)。

人發局爲建構一個「創業」與「創新」的環境，發揮公部門的能量，藉由育成平台，拓展市政治理知識，促進政治和社會的互動，鼓勵以多元化的方式來處理問題，建立公私雙方良善的溝通機制，進而增強國家競爭力；並且透過知識管理，有效的擔任知識經濟的啓動者，分享市政經驗與知識，透過不同部門資源與知識的相互交流，填補國家創新系統的績效及知識缺口。另外，整合產官學界的城市治理、公共管理和都市發展等經驗、

智慧與知識，提供各界高價值教育訓練課程、專題論壇及各類知識商品，包括教材、書籍、有聲書(CD、DVD)、e-learning 等。這種的轉化只是一種心態和作法的改變，將人發局的業務從傳統執行年度公務預算，轉化成為視年度公務預算為一種從事「市政知識管理產業」的投資（吳英明，2006）。

其他如國際培訓、爭取國際人力資源管理的會議或展覽在該局舉辦，不僅提昇人發局教育訓練國際化的品質，同時也自然的提昇高雄市的國際知名度及全球參與；員工並會因為工作的豐富化增加工作經驗與滿足感，提升自信。

（三）整建辦公廳舍，改善工作環境

該局有效率運用公務預算，無論是將原有之警衛室改建為旅客資訊中心，行政區二、三樓的系統整建，強化會議廳及多功能視聽中心之功能，化妝室之改造升級，一樓大廳之空間整合等，均有助於提昇工作效能及因應業務上之多元需求。

（四）建立特定的工作活動，營造跨域知識，促進團隊發展

人發局與國立高雄海洋科技大學等五所學校的學程聯盟專案，即是展現跨域合作的最好典範，藉由官學合作，相互分享資源，共同創造對於彼此與社會更有利的雙贏局面，使得知識本身更具實用性的價值，員工也能經由此項工作獲得很多的自主性、開創性及回饋。

（五）訓練多能員工

ROT 委外辦理後，大部分場域庶務業務轉移至致遠管理學院，故為增強司機及技工之職能，人發局積極規劃技能提升方案，希望透過一系列之培訓課程，儲備當前業務所需人力，並因應日漸複雜之任務，擴大人員業務調派彈性。

近年來越來越多的企業強調以客為尊的服務導向經營模式，要維持競爭力與市場地位，只靠優質的知識產品已不能留住客戶，加上卓越的服務水準才能緊緊捉住顧客的心。人發局相當重視提供給顧客更好的服務，將市場導向作為經營準則，品質至上、客戶全面滿意與高投資報酬率更列為經營的目標。

積極從事組織發展計畫，營造英語環境，引進國際學生交換計畫，增強員工外語能力，並培養與多國籍人力共事的包容與國際觀。

（六）科技技術變革

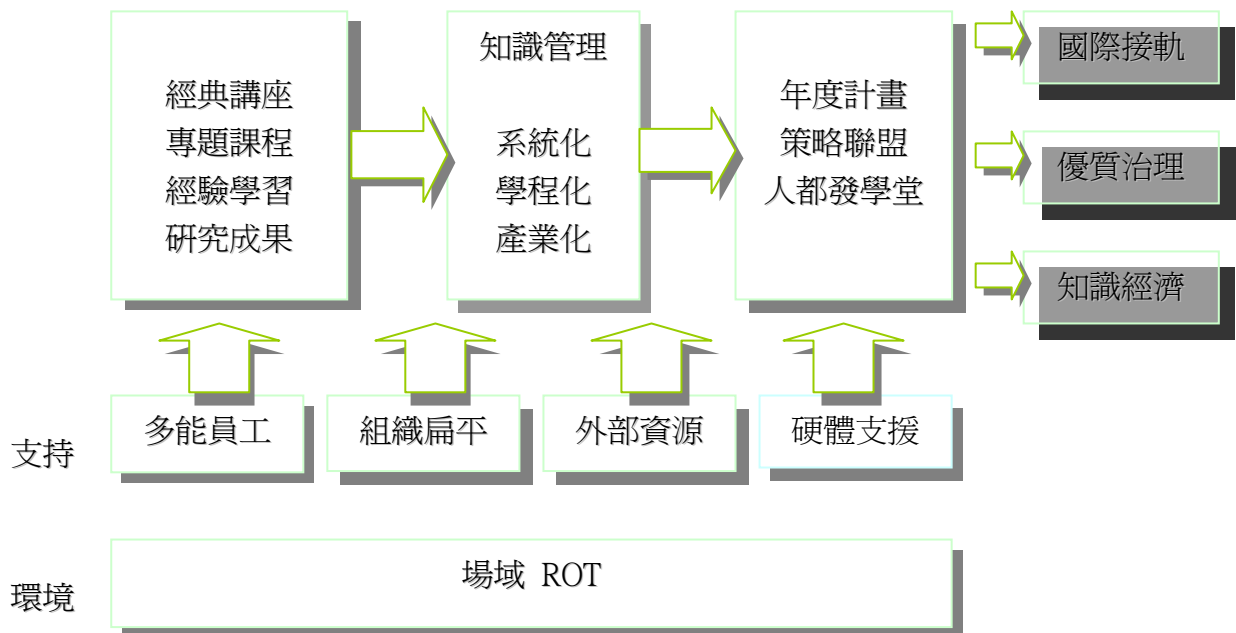
運用新技術，修改工作方法，削減不必要的工作流程。減輕人力負擔，重新思考成本與效益問題。如製作場域及班務說明影片，供輔導人員於始業式時使用，可有效節省開班時的人力。

（七）迎接 2009 世運會在高雄，掌握提昇城市競爭力契機

運用人發局整建後的優勢環境及 ROT 化的國際多功能場域，規劃開設有關招商、運動、行銷、會展之高階訓練課程，為迎接世運培育城市所需人力，共同建設高雄躍昇國際大都會而努力。

第四節 人發局的變革模式

綜上，人發局面對全球都市治理人力資源發展的潮流，為提升競爭力及保有成長力，突破現有格局，建構「價值創新」的藍海策略，超越慣性，開拓公部門教育訓練單位無人進入的知識管理領域。藉助硬體房舍交由民間參與 ROT 計畫的落實，積極發動組織變革，期許達成「國際接軌」、「優質治理」和「知識經濟」等三大目標，這正是知識型政府在知識經濟時代，運用知識管理，實踐創意變革的模式，圖示如下。



圖三 人發局的變革模式

人發局的組織變革不是「角落型」或「局部性」的改變，而是「組織使命和任務」的現代更新和改造。期許運用 ROT 案所創造出來的優質教育訓練場域「蓮潭國際文教會館」，主動提供和滿足中央政府、地方政府及外交部國合會的國際培訓市場需求，爭取國際人力資源管理的會議或展覽在高雄市舉行；透過知識管理，建置一個不僅能夠激發及便利政府、企業與社會各部門進行知識分享及應用的平台，更能夠蓄積國家智慧資本，支援國家知識經濟發展所需的各種知識內容；進一步轉換市政治理經驗成為有價值的產業，創造最大的知識價值。（吳英明，2006）。

第四章 結論與建議

新的思維與創見，需要全面的了解與分析，人發局在積極推動改革的同時，更關心理念的貫徹與價值的內化，以作為更有永續性的引領。以下就各層面優勢，分析如下：

一、新時代的管理，利於新觀念的推動

由於改變源自於外在環境的快速變化，若繼續依賴過去的規則，實難確保成效（陳茂南，2005）。人發局特有的開明、積極、誠信、正面激勵與耐心導正等溝通文化，為新時代的管理提供另一種解決方案，值得大家深思與參考。

二、具備知識型組織的學習能力，利於發動變革

知識型組織能塑造組織學習的情境，具有學習、適應與改變的能力，並且能配合組織的創新目標，管理與發展學習流程（黃英忠，2001）。從而，組織成員均具有學習、適應變革的慣性與能力，人發局的角色能由過去的傳統訓練地位順利轉型為有效運用本市各局處各項知識資源，有計畫的創造和生產具有高市場價值的教育訓練資源和課程。透過專業的規劃統整能力，結合各領域的專業知識，發展有效的培力學程及知識產業。

三、形塑組織學習文化，營造自我管理的工作環境

Drucker 認為，不斷學習，是知識工作者的本分。知識工作者必須不斷為工作累積知識，而知識組織也必須是個教學相長的組織。多數知識工作者必須自我管理，將自己放在能做出最大貢獻的地方，也必須學會發展自我（陳孟珠，2005）。人發局特有的學習文化、人性化的管理，對於知識工作者而言，擔心新環境、新任務的無法勝任會遠超過抗拒變革的心態，因為知識工作者視變革為必然，甚至是挑戰，需要在工作上不斷學習，否則很快就會落伍。

針對個案的組織變革，建議如下：

一、變革運用時仍需要配合適當的外在「壓力」

國內政府機構因誘因系統未臻健全，同仁的惰性與被動問題仍然存在，因而運用時仍需要配合適當的外在「壓力」，藉由壓力產生動力，再由動力，強化能力，透過能力，產生信力，最後憑藉信力、能力與動力，來完成具體的施政目標（陳茂南，2005）。

二、持續提升員工核心職能，保持組織競爭力

組織是由「人」所組成的，並由「人」來經營運作，「組織」本身並無經營的知識與能力。組織運作的好壞完全要視人的能力表現而定，唯有靠員工優秀的策略、管理、決策執行、問題解決能力，才会有高績效的成功組織。而「人」的能力與工作績效，主要靠其是否有優秀的知識(Know-what、Know-why、Know-how)而定。

根據美國人力資源管理大師 Rothwell 教授（2005）的預測，HRD 人員有朝專業証照檢定（professional certification）的專業發展趨勢，未來所擔任之角色將由訓練者轉變為學習的促進者（Learning Facilitators）。HRD 人員要具備更多諮商和專案管理的職能及具備更

多系統轉化與改造（Transformational Change）的能力，並要協助組織評估培養未來發展需要的能力。因此，持續提升員工核心職能，將是保持組織競爭力的不二法門。

三、招募國際人才、建置國際網絡、加強國際接軌、爭取國際會議在高雄辦理

國際會議的運作，需要累積相當的時間和經驗，才能駕輕就熟。例如對於國際會議或團體的熟悉度，以及組織與議題的國際交流網絡建構，都必須透過永續發展經營而累積形成。所以經驗分享、人才招聘與國際組織長期交流結盟是非常重要的，這些寶貴的知識將有助於國際性會議或活動的辦理。

四、建構市政知識管理體系

知識經濟架構中最重要的概念就是「知識」，明瞭知識的類別、來源，建構完善有效的知識管理體系，就能貫串與活絡組織，發揮知識能量（傅志鵬，2006），可以同時提升組織內創造性知識的質與量，並可提昇經濟優勢。

五、廣納資源策略聯盟

策略聯盟（alliance strategy）在當代許多產業或公用事業中，已是十分普遍的現象。其主要的構想是在面對日益激烈的市場競爭之時，透過企業與企業間的相互合作、結盟、擴大規模或截長補短等作法使各蒙其利，同時在環伺的眾多強敵中脫穎而出獲得高報酬（張明輝，2001）。因互利共生而使資源能多方納入、不致虛耗，亦可提高能力與戰鬥力。在教育訓練方面，無論是國內或國外，都有如「公私聯盟」、「產官學合作」等互動做法，使彼此的師資、設備、經費、教材、知名度等能更顯充沛豐裕。

參考文獻

中文部分

- Horibe, F. (2001)。智慧資本 (*Managing knowledge workers: New skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*) (黃進發譯) 台北市：商智文化。
- Robbins, S. P. (2002)。組織行為學 (*Organizational behavior*) (李青分、李雅婷、趙慕芬合譯)。台北市：華泰文化。
- 公務人力發展中心編印 (2005)。行政院所屬各訓練機構職員錄。
- 王孝文 (2004)。組織變革導入國軍監察體制可行性之研究未出版之博(碩)士論文，大葉大學工業關係學系碩士班，彰化縣。上網日期：95 年 2 月 18 日。網址：http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp。
- 王進來、謝忠武、吳柳嬌 (1998)。高雄市政府公教人力資源發展中心學員學習反映意見調查研究。高雄市政府公教人力資源發展中心主辦，高雄市政府研究發展專題研究，高雄市。
- 史美強、廖興中 (2001)。知識經濟、網絡社會與治理模式之探討。財團法人國家政策研究基金會主辦。知識經濟與政府施政學術研討會。
- 艾米頓·戴布拉 (Amidon, M. D.) (2001)。知識經濟的創新策略 (*Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awakening*) (金周英等譯)，台北：知書房。
- 行政院研究發展考核委員會編著 (2004)。知識型政府。台北：行政院研考會。
- 行政院經濟建設委員會 (2000)。知識經濟發展方案。台北：行政院經建會。
- 何全德 (2004)。知識型政府的願景。知識型政府 (行政院研究發展考核委員會編，頁 47-66)。臺北市：行政院研考會。
- 何沙崙、張文熙、周曉雯 (2004)。行政院研考會知識管理的建構與推展。知識型政府 (行政院研究發展考核委員會編，頁 113-138)。臺北市：行政院研考會。
- 吳明烈 (2001)。知識管理的概念、策略及其對學習型組織的啓示。成人教育雙月刊，63，12-23。
- 吳明烈主編 (2004)。組織學習與學習型學校。台北市：高等教育。
- 吳英明 (2006)。人都發簡報。未出版之手稿。

- 吳英明、張其祿（2005）。全球化下的公共管理。台北：商鼎文化。
- 吳嘉陵（2002）。業務專題報告及實務經驗分享：人發的故事。高雄市政府公教人力資源發展中心主辦，組織變革。全國訓練機構聯繫會報，高雄市。
- 呂育誠（2002）。公共組織變革的另類思惟：歷史制度主義觀點的啓示（摘要）。公共行政學報，（7），137-172。上網日期：95年2月18日。網址：<http://pa.nccu.edu.tw/journal/docs/pdf/no7/7-5.pdf>。
- 宋餘俠、黃忠真、周曉雯、邱承旭、鄭志宏（2004）。知識型政府的特質。知識型政府（行政院研究發展考核委員會編，頁29-46）。臺北市：行政院研考會。
- 林嘉誠（2004）。知識型政府的意涵。知識型政府（行政院研究發展考核委員會編，頁3-27）。臺北市：行政院研考會。
- 金偉燦（Kim, C. W.）、莫伯尼（Mauborgne, R.）（2005）。藍海策略：開創無人競爭的全新市場（*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*）（黃秀媛譯），台北：天下遠見。
- 范熾文（2004）。學校組織變革的策略與做法：知識經濟觀點（電子檔）。上網日期：95年3月15日。網址：<http://192.192.169.101/93/930811/01.pdf>。
- 張明輝（2001）。知識經濟與學校經營。教育資料與研究，41，10-12。
- 張明輝（2003）。教育組織變革。上網日期：95年3月3日。網址：<http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/artical/educationorganizationchange.pdf>。
- 陳光榮（2003）。提振傳統產業競爭力之策略與政策建議（電子檔）。上網日期：95年2月18日。網址：<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sag3-a3.htm>。
- 陳孟珠（2005，12月）。紀念彼得杜拉克-知識工作者，一直練到指尖有生命。Cheers雜誌。上網日期：95年4月17日。網址：<http://www.cheers.com.tw/content/065/065148.asp>。
- 陳茂南（2005）。新時代的管理。上網日期：95年3月3日。網址：<http://www.hrd.gov.tw/index.asp>。
- 陳峻志（2000）。育成中心的知識獲得、加值、擴散與累積。未出版之博（碩）士論文，政治大學科技管理研究所。上網日期：95年2月18日。網址：

http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp。

傅志鵬(2006)知識經濟時代之學校教育。國立教育研究院研習資訊，19(4)。

上網日期：95年3月15日。網址：<http://www.naer.edu.tw/issue/J1/11.htm>。

湯皓宇(2000)。行政機關知識型組織之研究—以台北市政府為個案。未出版之博(碩)士論文，政治大學公共行政學系，台北市。上網日期：

95年2月18日。網址：http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp。

黃良志(2004)。知識經濟體系中公務人員的服務理念簡報。未出版之手稿。

黃英忠編著(2001)。現代管理學。台北市：華泰。

勤業管理顧問公司(2000)。知識管理的第一本書。(劉京偉譯)。台北市：商周出版。

榮珮琪、施惠文(2005)。參與國際會議經驗分享：第三十二屆亞洲培訓總會年會國際管理及人力資源發展會議。亞洲培訓總會年會主辦，擴張境界·跨域合作。國際管理及人力資源發展會議，菲律賓。

劉信寬(2004)。組織承諾、國際化知覺、個人特徵對組織變革態度之研究。未出版之博(碩)士論文，大葉大學國際企業管理學系碩士班，彰化縣。上網日期：95年2月18日。網址：

http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp。

鄭錫鎔(2003)。政策性公務人員訓練需求評估及訓練規劃之研究。上網日期：95年3月3日。網址：

http://www.hrd.gov.tw/09_develop/09_03_digest/DIGEST_10.HTM。

蕭乃沂(2001)。化民意為施政知識：智慧型政府必備的能力。知識經濟與政府施政學術研討會。

蕭文彬(2002)。組織變革研究-以行政院海岸巡防署為例。未出版之博(碩)士論文，元智大學管理研究所，桃園縣。上網日期：95年2月18日。

網址：http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp。

蕭靜芳(2004)。知識經濟、知識管理的理念及其在教育行政上的應用。嘉義大學教育行政與政策發展研究所網路社會學通訊期刊，(39)。上網日期：95年2月18日。網址：<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j.htm>。

簡芳忠(2001)。環境變遷與組織變革之研究--以日本鐵道(JR)為例。未出版之博(碩)士論文，大葉大學事業經營研究所，彰化縣。上網日期：95年2月18日。網址：http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp。

英文部分

Beckman, T.(1997). Implementing the Knowledge Organization in Government, 1997 National Conference on Federal Quality.

Dessler, G. (2004) . ***Management: principles and practices for tomorrow's leaders***. Upper Saddle River, NJ. Pearson Education.

Rothwell, W. J. (2005, Sep) . Unified Global HRD: Breaking Boundaries. Asian Regional Training and Development Organization, ***Breaking Boundaries***. 32nd ARTDO International Management and HRD Conference, Manila, Philippines.

OSD Comptroller iCenter.(n. d.). ***Knowledge Management***. Retrieved April 12, 2006, from <http://www.dod.mil/comptroller/icenter/learn/knowledgeman.htm>