

第五章 個案分析與研究發現

第一節 知識流動管理機制

本研究四個個案中，知識流動管理機制之重要性與是否執行之情形，整理如【表 5-1】所示，研究發現中之說明討論內容，乃參照【表 5-1】彙整情形，並搭配受訪者對於各項之理由論述而得。

【表 5-1】 本研究個案公司知識流動管理機制重要性彙整表

管理機制	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
工作輪調	中等	否	中等	否	中等	否	高	否
工作訓練	高	是	高	是	高	是	中等	是
跨部門之計畫整合	中等	是	中等	是	中等	是	中等	是
專家網絡	中等	是	中等	是	中等	否	低	否
師徒制	高	否	中等	否	低	否	高	是
分享、學習、點子創造	高	是	高	是	高	是	高	是

資料來源：本研究整理

【研究發現 1】 「分享、學習、點子創造」、「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。

【個案事例】

【表 5-2】 知識流動管理機制重要性—分析表 1

管理機制	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
工作訓練	高	是	高	是	高	是	中等	是
分享、學習、點子 創造	高	是	高	是	高	是	高	是

資料來源：本研究整理

由上列之統計表得知，「工作訓練」與「分享、學習、點子創造」，是各公司各部門主觀認知較重要的知識流動管理機制，前者多以新生訓練、平時訓練課程、作中學(On Job Training)為主，後者則是部門內或跨部門之每週或隔週會議為主。各部門關於這兩項管理機制之實踐情形，於「第四章 個案內容與彙整」中有極大篇幅之闡述。

這兩個主觀認知較重要的知識流動管理機制，於四個個案部門中，都獲得全面性的執行。

【討論】

Armbrecht et al.(2001)提出的「分享、學習、點子創造」包含許多本研究個案公司部門所沒有實行的細節，例如公司內的座談會、科技展示(showcase technology)及創造一個可互動的環境等。流程圖(process diagrams)可以視覺上地讓人們了解知識在過程中如何流動，而知識地圖(knowledge map)可以地理性地描述知識停留在何處，兩者都可以輔助該管理機制。至於 Armbrecht et al.提到團隊任務報告(team debriefing)可以促進跨功能的學習與點子創造，類似本研究個案中的跨功能部門會議。此外，建檔(documentation)也是 Armbrecht et al.提及的方式之一，但它是指超出傳統研究報告的方式。

在「工作訓練」方面，個案中提出新生訓練、平時訓練課程、作中學(On Job Training)等方式，而 Armbrecht et al.也提出了類似的方式，例如可直接展示知識流機制(knowledge flow practices)的文獻給剛加入新計畫或新環境的人；他也提到一個正式且有明確工具的訓練過程能快速將公司文化傳給新加入團隊的人。此外，他將師徒制納入工作訓練之中討論，但由於本研究特別欲探討師徒制的機制，因此將它獨立出來討論。

【研究發現 2】 「工作輪調」對於促進內隱知識流動而言，於軟體部門之影響高於硬體部門。

【個案事例】

【表 5-3】 知識流動管理機制重要性—分析表 2

	A 公司 W 硬體部門	A 公司 X 硬體部門	B 公司 Y 硬體部門	C 公司 Z 軟體部門
管理機制	重要性	重要性	重要性	重要性
工作輪調	中等	中等	中等	高

資料來源：本研究整理

對 W 部門、X 部門、Y 部門而言，「工作輪調」因可培養員工非單一之技能，也能增廣見識，因此對其部門皆有貢獻。Z 部門為個案部門中唯一非硬體部門，作為一軟體部門，創意靈感對其工作內容十分重要，L 副理談到：「軟體相對於硬體部門，是較勞心之工作，有良好創意者，可在兩天內獲得他人二十天的產出，可見創意對軟體部門之重要性。」而工作輪調便能幫助軟體部門創造靈感來源。

L 副理以親身所見經歷提到：「軟體研發人員工作久了有時會產生瓶頸，這對公司會是一種負擔，若能有較廣之見識，工作時便能有較多靈感可觸類旁通；若等到工作已遇瓶頸，主管即使幫忙激發創意，也較像是亡羊補牢，效果不大。」

【研究發現 2-1】 「工作輪調」對於促進內隱知識流動而言，執行情形普遍不佳，執行困難點目前似乎難以克服。

【個案事例】

【表 5-4】 知識流動管理機制重要性—分析表 3

	A 公司 W 部門	A 公司 X 部門	B 公司 Y 部門	C 公司 Z 部門
管理機制	是否執行	是否執行	是否執行	是否執行
工作輪調	否	否	否	否

資料來源：本研究整理

即使各部門皆能體認「工作輪調」有其一定重要性，但受限於一些執行困難點，執行效果普遍不佳。

I 副理提到了職等、資歷計算的問題，使得資深員工不願意降級轉調；此外，資深員工於新部門的表現很可能不如舊部門，擔心績效會受影響。J 副理提到各部門工作時程長短不一，互換時機無法搭配的問題；此外，個人意願也會是個問題。K 副理自專業面來看，提到輪調會造成研發部門工作經驗累積中斷，在這個變化快速的產業環境中，是不智的做法。

【討論】

Collinson(2001)提到：「要做到工作輪調，需要有剩餘的人力資源才能辦到。」這附和本研究發現中提及的人力吃緊問題。此外，Collinson(2001)研究日本公司案例中，提出「終生雇用制」可以有利「工作輪調」的發現，也附和本研究發現中，公司有員工跳槽之疑慮、擔心輪調訓練結果會前功盡棄的問題。

【研究發現 3】 「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。

【個案事例】

【表 5-5】 知識流動管理機制重要性—分析表 4

	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
管理機制	中等	是	中等	是	中等	是	中等	是

資料來源：本研究整理

即便上列之統計表呈現出「跨部門之計畫整合」此管理機制一定程度之重要性，但其執行並非管理意涵實現之結果。依照科技產品多功能需求的性質，所有計畫皆須整合跨領域/部門之人力物力，大多數科技公司採用「矩陣式組織」的組織型態，來同時符合技術深植與產品多變之需求。如今此統計表的結果，並非表示兩管理機制重要，而是系統廠商技術部門實踐「矩陣式組織」之行為。

【討論】

Collinson(2001)的研究中認為，藉由多重領域與跨部門之計畫團隊，團隊成員間藉著完成計畫，可學習其他領域、部門員工的知識，且彼此享有共同經驗，也有利內隱知識的交流擴散。因此，其提出的跨部門之計畫團隊，是考量知識流動而實施之機制，與本研究發現不同。

【研究發現 4】 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。

【個案事例】

【表 5-6】 知識流動管理機制重要性—分析表 5

	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
專家網絡	中等	是	中等	是	中等	否	低	否

資料來源：本研究整理

Y 部門為四個部門中，唯一覺得「專家網絡」有一定重要性的個案，但卻未能實行者，據 K 經理的說法，一切都與投資報酬率相關：「若把研發人員派到各國去駐守，就近訓練他們，所得的投資報酬率是否高呢？海外客服人員若能擁有該知識當然是最好的，但若沒有，是否就很不稱職？倒也不見得。」

Z 部門覺得此機制重要性較低，原因是 L 副理所說的：「公司目前人力的培訓與調派，均由各團隊自行規劃。」Z 部門並未能感受到此機制的重要性，也因此，此機制並未加以實行。

【討論】

Armbrecht et al.(2001)如同 Collinson(2001)，提出的專家網絡如同跨部門計畫團隊一樣，是考量知識流動而實施的機制。他認為人力網絡有兩種配置方式，一是在主要開發時請來不同背景的專家供諮詢；另一為同領域的專家在組織上或地理區域上被分散開來。

【研究發現 5】 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。

【個案事例】

【表 5-7】 知識流動管理機制重要性—分析表 5

	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
管理機制	高	否	中等	否	低	否	高	是

資料來源：本研究整理

W 部門 I 副理與 Z 部門 L 副理，皆十分同意「師徒制」之重要性。I 副理提到：「師徒制是有其必要性的，因為新進人員對於該如何完成一件事情，想法較不成熟，若能去叮嚀、指導，其產出會較能貼近公司要求。團隊領導人平時雖會要求新人作進度報告，卻不一定能看到其運行過程，若過程有瑕疵，研發中後段發現時就很難修正了。」L 副理的論點與此類似：「產品細部品質的好壞，以及工作過程時程快慢順利與否，與員工的工作習慣息息相關，但卻不一定能由其工作成果看出，資深人員具備獨立運作能力，若能在工作中給予新進人員指導，對新進人員在工作技能與經驗上的學習有很大的幫助。」

I 副理描述其部門內師徒制的目標著重點：「師徒制的過程，不是去看成員的全程工作狀況，而是從一開始進行電路設計時，專注去挑出容易產生問題的點來審視(Review)。以 W 部門為例，在電路設計完之後，會請人畫出電路圖，先作電路圖的審視(Review)；各部門的電路都會有類似的審視，並且會有各部門兜起來之後的審視。當電路圖畫好之後，算是這階段已經成熟了，就會請公司內的佈局(Layout)工程師，把電路

佈局畫出來，而團隊領導人會去檢查是否有哪條較為關鍵的線路要特別處理，或者注意兩條線路不能太靠近等，這些比較關鍵的部分會先交代新人要注意。」

X 部門之 J 副理不同意，提出：「在 X 部門只看『產出』，亦即『結果』有達到要求即可。」之看法，推測是因其經歷中無此訓練，難感受其必要性。

至於 Y 部門 K 副理不同意的理由，則與其部門之工作內容與成員組成相關。他提到：「師徒制在本公司較為罕見，於代工廠則是較常見。本團隊所做的工作是『審視設計(Design Review)』，而非親自作設計，因此招募進來的研發人員，必定要是資深人員，這是 B 公司較特別之處。」因此，「師徒制」對於 Y 部門較不重要。

【討論】

師徒制顧名思義是有一位導師來帶領學徒，但是學徒學習的事情不一定只限於知識，例如 Armbrecht et al.(2001)認為只要是很難由外顯形式獲得的內隱知識，就可以利用師徒制的方式傳給無論是新人或是有經驗者，而知識包含對某種文化的適應(enculturation)、事情在某處是怎麼做的、要認識誰、要向誰問什麼議題等。因此 B 公司認為師徒制對自己不適用，有可能是在師徒制的定義上取其狹義了。

【研究發現 5-1】 「師徒制」之執行關鍵在於「導師(Mentor)」之工作負擔。

【個案事例】

「師徒制」之困難點，於 A 公司可見者為「導師(Mentor)」的人數以及其工作負擔>Loading)，如 I 副理所言：「招募人力進來之後，資深人數遠少於資淺人數，因此很難達到一對一或一對二的分配比例，只能一個資深人員帶一群資淺人員，新人只能報告給主管聽，主管無力親自示範。」實行成功之 Z 部門，則是有足夠人力來安排資深與資淺的員工一起合作。

第二節 知識流動促進分子

關於知識流動促進因子，由於因子數量眾多，本研究僅分析四個個案中，知識流動促進因子中較關鍵的促進因子，【表 5-7】取各個案中關鍵因子的聯集作分析比較。研究發現中之說明討論內容，乃參照【表 5-7】彙整情形，並搭配受訪者對於各項之理由論述而得。

【表 5-8】 知識流動促進因子重要性—各部門彙整簡表

促進因子	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
公司內的學習文化	高	是			高	是		
高階主管支持					高	是	(高)	(是)
獎賞、激勵等誘因	高	是	高	是			高	是
電子佈告欄系統	高	是					高	是
追蹤系統			高	否				
兩專業知識近似度					高	是		
兩方價值觀近似度							高	是
知識長(CKO)職位			高	是				

資料來源：本研究整理

【研究發現 1】 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。

【個案事例】

【表 5-9】 知識流動促進因子重要性—分析表 1

促進因子	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
獎賞、激勵等誘因	高	是	高	是			高	是
高階主管支持		是		是		是		是

資料來源：本研究整理

W 部門之 I 副理提到：「在最前端研發時期若能以金錢鼓勵成員多學習、分享知識，效果一定較好。」而 X 部門之 J 副理亦是異口同聲地表示：「獎賞激勵誘因是很重要的知識交流促進因子，而其中最有效也最實際的就是金錢。」目前 A 公司以專利獎金為主要激勵誘因，不僅申請過程有獎金，同時也被列為績效考核項目之一，因此可算是雙重的獎賞。

然而，有時獎賞(如績效考核)是與知識分享相牴觸的，員工可能擔心分享之後別人比自己強而影響考績，因此獎勵制度亦須妥善設計，同時，高階主管的支持與心態很重要，套用 L 副理的語句：「可以讓員工清楚知道『不願意跟人分享』究竟是一個加分效果或是扣分效果。」

【討論】

Armbrecht et al.(2001)提到激勵誘因是一個很清楚的鼓勵方式，但必須有某種評量標準來認明怎樣的行為值得獎勵，這附和了L 副理所提的考量。Armbrecht et al.的研究得知大部分的研究公司提到了衡量系統與誘因會成為一個知識流動的約束因子(inhibiting factor)，因為他們多採用傳統的個人為主的獎勵，而那常是會和知識分享有衝突的，這一點與L 副理的論點吻合。

【研究發現 1-1】 系統廠商多以「專利獎金」作為激勵內隱知識流動之誘因，但多為「間接」之成效。

【個案事例】

【表 5-10】 知識流動促進因子重要性—分析表 2

	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否 執行	重要性	是否 執行	重要性	是否 執行	重要性	是否 執行
獎賞、激勵等誘因	高	是	高	是			高	是
● 專利獎金		是		是		是		是

資料來源：本研究整理

無論是 A、B 或 C 公司，都設有專利獎金鼓勵專利產出。於 A 公司中，由於每人每年規定要產出一件以上專利，各團隊為了達到專利件數的要求，會在小組內熱烈討論，除了促進組內知識流動之外，也會讓其他小組知曉其研究的領域，以避免小組間研究領域重複。

以 B 公司為例，發表專利時的專利獎金很高，若新點子獲得法務部的同意即將發表，先有一筆二、三千元獎金；之後請外部專利事務所撰寫階段，每過一個審核就加一筆獎金。即便如此，專利獎金仍為針對鼓勵專利產出而設的獎勵，而非直接針對促進技術知識流動而設。B 公司 K 副理對此的評論是：「專利獎金對於創意產出是有幫助的，但對於知識交流，是間接而不是直接的助益。」

【討論】

Armbrecht et al.對於誘因因子方面點出一個觀念：研究公司間普遍的共識，是將績效評估與商業策略和目前的商業目標作結合。本研究中的公司多提出專利件數的要求作為目標，而 Armbrecht et al.的研究中則提出可由進入知識管理內部網站的次數來評估，或是由是否使用其他計畫的知識來評估。

【研究發現 1-2】 將知識交流納入績效指標(Key Performance Indicators, KPI)，為一個直接促進內隱知識流動的獎勵方式。

【個案事例】

如前所述，專利的獎賞是在看到成果之後，屬於後期的獎勵，對於前期時的知識交流，也應有直接的獎勵做法。Z 部門所在之 C 公司，採用考評制度，將「願不願意與人分享知識」的項目納入績效指標中，由領導人為成員打分數，並加權計算，如此得以賞罰分明。此作法可彌補先前提及之獎賞誘因不足處，似乎為一有參考價值之直接促進內隱知識流動的獎勵方式。

【討論】

針對 Z 部門將知識流動納入績效評量指標之作法，雖然可作為直接促進內隱知識流動的獎勵方式，但 Armbrecht et al.(2001)的研究中建議衡量系統應該是衡量團隊績效為主而不是個人績效，並提到一個個案公司從原先 100%使用個人績效，改成最後個人績效只佔 20%。此外，研究中提到獎勵不一定只考量財務面，有些個案公司提到公開表彰活動(public recognition program)。

【研究發現 2】 「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。

【個案事例】

【表 5-11】 知識流動促進因子重要性—分析表 3

促進因子	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否 執行	重要性	是否 執行	重要性	是否 執行	重要性	是否 執行
公司內的學習文化	高	是			高	是		
高階主管支持		是		是		是		是

資料來源：本研究整理

A 公司在推動學習文化方面，開設許多非員工專業的課程，因此無論是音樂表演、歌劇介紹等，員工都有機會接觸；B 公司則是非常重視員工的再教育以及學習氣氛，以其為時 3~6 個月的新人訓練作為鼓勵學習文化的開始，平時更有多元化的課程，引起員工自我教育的興趣。訓

練課程亦納入績效指標(Key Performance Indicators, KPI)中一併考量，作為公司對學習文化之鼓勵。這些作為，都與高階主管的支持成正相關。

對此，Y 部門 K 副理也談到：「高階主管的認知(Mind Set)認為技術交流重不重要，是一個極為重要的因子，因此關係著一個公司的文化，有其上行下效的效果所在，能夠指導員工前進的方向(Direction)，否則久而久之，下層人員會越來越不積極。」

【討論】

Cummings & Teng(2003)在其研究中，認為公司內的學習文化與移轉成功的影響關係不明顯，他解釋說可能因為管理人對低學習文化者的組織，在技術移轉成效方面的期望也低。Armbrecht et al.(2001)則是提到公司內的學習文化會與員工是否了解知識管理活動的價值有關。

【研究發現 3】 「高階主管支持」項目，多被視為間接影響力，而非直接的內隱知識流動促進因子。

【個案事例】

【表 5-12】 知識流動促進因子重要性—分析表 4

	A 公司 W 部門	A 公司 X 部門	B 公司 Y 部門	C 公司 Z 部門
促進因子	重要性	重要性	重要性	重要性
高階主管支持	低	中等	高	(高)

資料來源：本研究整理

由研究發現 1、2 能發現，無論是「獎賞、激勵等誘因」，或是「公司內的學習文化」，都要在高階主管支持下，才能有較好之執行作為。但是從對各受訪者的訪問結果中，可知僅 B 公司 Y 部門認為這一項之重要性很高，其他 W 與 X 部門受訪者認為「高階主管支持」對於促進內隱知識流動之重要性較不明顯；而 Z 部門受訪者則是認為，「高階主管支持」項目需與「獎賞激勵誘因」一起考量。

既然於研究發現 1、2 中，「高階主管支持」為其他因子推動的前提，但卻不被認為具有絕對之重要性，推究其因，應是認為此項目的影響效果較為間接之故。

【討論】

關於高階主管的支持，Armbrecht et al.提到對於資源、習慣與方向都會有幫助，其研究中發現大部分較高階的知識管理計畫都會使一定高階主管賦予知識管理的責任，資深管理階級必須提供一個願景、可見的精神上支持與適當的財務資源作為激勵。該研究認為最好的計畫不只是從最高管理單位獲得重大支援，而是下至新員工的各個階層都要支持的，但該研究並沒有探討高階主管支持是否為直接或間接的影響力。

【研究發現 4】 「電子佈告欄系統」似乎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。

【個案事例】

【表 5-13】 知識流動促進因子重要性—分析表 5

	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
電子佈告欄系統	高	是					高	是

資料來源：本研究整理

A 公司中，電子佈告欄系統概念的使用在於其資訊系統，公司所有資訊流通的檔案都會放置其上，若有某部門員工需要參考其他部門的資訊，可依照其擁有的權限，請這位資訊管理員調閱其他部門的檔案；對於此，W 部門使用上有其需要。同一公司的 X 部門與 B 公司的 Y 部門則對於此概念的態度有所保留，認為雖然有其貢獻，但投資報酬率不高，不見得有其必要性。

C 公司的測試部門有一套完善的資料庫，記錄每個計畫研發過程遇到的問題與解決的方法，當研發人員遇到新問題時，有經驗的人員知道問題曾發生過，會去資料庫查詢，看當初問題是由何單位用何方式解決，這對研發人員有很大的幫助。也因此直接且實際的幫助，L 副理才論定電子佈告欄系統對測試部門有關鍵影響。

【討論】

本研究個案中 A 公司與 C 公司中電子佈告欄系統的用途與 Armbrecht et al.(2001)提出電子佈告欄系統的功用近似，皆是在於提供一個平台促使進一步的人與人的溝通。然而不同的是，Armbrecht et al.的調查發現電子佈告欄系統的使用頻率將為傳統資訊系統資料庫使用頻率的大約兩倍，這個使用頻率可說是電子佈告欄系統的成效或結果，但在本研究發現中，使用頻率是電子佈告欄系統成效的前提。

【研究發現 5】 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，但無普遍適用性。

【個案事例】

【表 5-14】 知識流動促進因子重要性—分析表 6

促進因子	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
追蹤系統			高	否				
兩專業知識近似度					高	是		
兩方價值觀近似度							高	是

資料來源：本研究整理

J 副理對於「追蹤系統」，提出論點為：「追蹤系統這概念，給人的壓力較大，很有強迫性，被催促的人心裡會不舒服，但由於效果較好，所以還是有一定重要性在。」K 副理對於「兩方專業知識近似度」之論

述在於，資訊產品從業人員，對資訊科技要有一定了解才能有共同語言。L 副理對於「兩方價值觀近似度」的看法則是：「個人電腦(PC)產業技術的深淺可能差別很大，表面上也許都有產出，但遇到問題時只有技術能力強者得以排解，若無獲得新知的價值觀，累積的知識深度可能會不夠。此外，同仁間也可能有錯覺認為『某人不學也能做出產品，可見學而無用』，如此之不良價值觀若擴散出去，對組織的實力會是一種危害。」

三者雖各有理由，然而都未能於其他部門中發現類似論述或因果關聯，因此可能多為受訪者的主觀感受，推論其無普遍適用性。

【研究發現 6】 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。

【個案事例】

【表 5-15】 知識流動促進因子重要性—分析表 7

	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門		B 公司 Y 部門		C 公司 Z 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行	重要性	是否執行
知識長(CKO)職位			高	是				

資料來源：本研究整理

W 部門之 I 副理認為 A 公司目前無 CKO 這樣的職位需求，並以有些主管會「幫忙」注意最新技術的進展，作為替代方案。Y 部門 K 副理由類似，認為知識管理原本就是 K 副理工作的一部分，在工作量並不重的情形之下，請一個專職人員來管理的必要性不高。Z 部門的 L 副理

對此看法更為負面，認為如果該職位的角色對研發人員無法適時提供有效的幫助，反而會造成研發人員額外的負擔。

然而，X部門J副理卻給了一個截然不同的見解，他提到：「X部門曾經有一位『技術總監』，負責部門內所有的技術知識管理，他的工作年資較久，對於可能發生的問題較了解，因此有幫助解決問題的能力，且由於他官階夠大，執行力夠，因此工程師對此技術總監心服口服。」這位技術總監雖然不完全只做知識管理，但技術知識管理是他工作中很重要的部分，因此仍符合本研究對CKO之定義。

由於CKO是一個新觀念、新職稱，並非大部分人都清楚其所能有的貢獻，若過去的實行經驗不佳，可能影響眾人對CKO之評價。X部門之J副理今日對於CKO能有如此不同他人之正面認知，係由於其組織中的成功實踐案例。

【討論】

知識長是知識管理中最近才發展的職位，梭羅《勇者致富》一書中提到，比爾·蓋茲就是微軟的知識長，他的任務就是確保微軟繼續主導科技，竭盡所能地發明與創造，因此比爾·蓋茲主宰微軟未來的成功與失敗。數位時代也曾經出專刊來探討知識長的重要性，探討企業該不該設立知識長？要如何設立？角色及功能又是如何定位？等議題。

Armbrecht et al.(2001)提到經理人的團隊常會包含一些知識管理者，並留在團隊中一直到計畫完成為止，他也提到知識長職位是否要成為永久職位還沒被廣泛討論出來。因此可知，知識長職位的重要性是不容忽視的，但其工作內容與角色在不同公司不同情境會有所調整。

【研究發現 7】 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。

【個案事例】

【表 5-16】 知識流動促進因子重要性—分析表 8

促進因子	A 公司 W 部門		A 公司 X 部門	
	重要性	是否執行	重要性	是否執行
公司內的學習文化	高	是		
獎賞、激勵等誘因	高	是	高	是
電子佈告欄系統	高	是		
追蹤系統			高	否
知識長(CKO)職位			高	是

資料來源： 本研究整理

如【表 5-16】所示，W 部門與 X 部門都為 A 公司之部門，在公司環境面的「知識流動促進因子」的表現上，仍有區域性差異，兩個部門認知關鍵之促進因子相同的僅有「獎賞、激勵等誘因」一項，甚至連「公司內的學習文化」這樣公司面的因子也有不同的情形，推測有關公司文化方面，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。

此外，例如「電子佈告欄系統」以及「知識長職位」兩項，兩部門皆由過去的經驗得知對其部門而言重要，但這經驗不一定與全公司分享，因此有區域上的差異。至於「追蹤系統」這項目，X 部門認為重要的原因與 J 副理自身的管理風格有關。

【研究發現 8】 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。

【個案事例】

觀察「知識流動促進因子」中，各項之實現情形，發現除了「追蹤系統」之外，各項皆已執行，未遭遇太大之執行困難點。此執行一致性與上節「知識流動管理機制」之結果大有不同，可推測「知識流動管理機制」在實行時，所面臨的困難程度大於「知識流動促進因子」。