

建構組織知識系統的研究探索方法論雛議

AN INQUIRY METHODOLOGY PROPOSED FOR THE CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SYSTEM

胡哲生

國立雲林科技大學企業管理系

Jer-San Hu

*Department of Business Administration,
National Yunlin University of Science & Technology*

摘 要

超競爭環境下，企業的經營挑戰可能來自內外部環境的各個層面，賴以競爭的核心能力不僅是內部資源活動所創造的價值系統，也要拓展至產業外部的價值網路，甚至在企業不停追求各層面的管理精進，力求自我超越創造持久性競爭優勢的目標下，更需要企業內部自生的知識成長與技能提昇。唯有從知識中激發經營創造力、成長力，才能突破組織策略作為，面對競爭追擊。

企業內部專屬知識源自於工作經驗的累積、檢討、流傳、學習與改進，然而工作經驗為個人性的內隱知識，若沒有紮根性研究方法論的幫助，實務工作者不易從經驗中獲得深入的體悟或正確有效的認知，對後續任務的處理未必有正確的參考指引價值；同時個人經驗體悟要能惠及組織其他部門成員，亦需要設計內隱知識外顯化的工具與方法，促使知識得以在組織內交流，有助於成員學習他人經驗。

本文借取社會及管理研究方法論中，屬於詮釋性研究方法、紮根理論及行動科學研究活動，幫助實務工作者從工作經驗中，探索特定案例的理論研究意義；其次，引用行動科學及診斷輔導的「情境結構--問題診斷--行動方案--成果評鑑」觀念，建議可供經驗知識外顯化的陳述格式，促使經驗轉換為知識，並協助不同案例進行經驗比對，建立可建構企業知識系統的作業流程。

關鍵詞：知識管理、詮釋性研究、行動科學、研究方法論、競爭優勢、核心能力

ABSTRACT

On situation of hyper competition, business may face challenges from any facets in internal and external environments. The competence built-up merely by organization internal resources and value activities aren't sustainable for long. Rather, it needs more resources in external organization to set-up a value network. More than this, because of the expectation to get unsubstituted core competence, business should exceed him selves successively basing on self- owned knowledge and skills. Only the creative and growing ability motivated by knowledge resources can make firms competitive successfully.

Business knowledge resources is the result of accumulating, detecting, inquiring and learning of experiences. But really, personal experience-based knowledge is implicit knowledge. Practitioners are unable to get effective and deep understanding from experience, if there were no help of research methodology in grounded and action oriented science. And this knowledge would be unhelpful to guide practice action. In other case, organization also need to design tools to make personal knowledge explicit, and help organization members communicate each other.

This article acquire some research techniques which are interpretative and action oriented research methodology, to help practitioners inquire the meanings of tasks in working life. Secondly, it uses the concept of context-diagnosing-action-consequence derived from action research and intervention techniques, suggest a format as tools to make practice oriented knowledge explicitly. At end, with the efforts of designing a knowledge management process in, organization could build-up their own knowledge system.

Key words: Knowledge management; Interpretative research; Action science; Research methodology; Competitive advantage; Core competence.

隨著工商業蓬勃發展，企業機構各方面能力迅速成長，企業所提供的產品服務變化快速，產業界限也為之模糊，由於產業科技的持續改進與技術擴散，及經營管理觀念的累積與精進結果，企業的生存不再僅賴少數重大科技突破，所帶來獨佔性創新優勢，反而是衍生的周邊科技及商業應用、輔助服務所提供的效用價值，創造了更多的產業效益；更由於企業間的合作、跨國資源的分工整合，所肇致的企業能力增強，也改變了企業的競爭與生存方式，傳統中以產業結構、廠商行為、價格機制、上下游整合、市場規模等觀點，分析企業經營行為與競爭力的理論（Waldman & Jensen, 1998），已不敷未來競爭觀念所需。而是如何在既有的理論、技術與觀念之上，創造出能讓組織持續創新改善的未來性能力，亦即經營管理的知識，才能鞏固企業真正的競爭能力。

本文以邏輯敘述方式，闡述未來企業的經營本質、及競爭所需要的核心能力，亟需企業內部的知識支援，而經營實務的知識萃取，需要「體悟性」的研究方法及「闡釋性」的知識應用之輔助；本文最終建議如何鑲嵌此種研究方法論與知識論於組織內的管理行為。

經營體質變動與管理發展

Porter (1995) 認為國家的經濟能力，建構在生產因素、市場需求條件、相關與支援產業、企業策略/結構/競爭等四項條件上，其中生產因素除了天然資源、人力資源、資本外，更包括社會基礎建設及公共的知識資源，傳統經濟學的生產因素定義，無法處理如知識、科技，市場需求轉移所激發之產品或服務創新，及產業提攜效果（pull through effect）及企業文化、策略、國際化等，企業經營本質與內涵。

現階段的經營競爭相較於舊的經濟體制，不再只是個別企業之間的經營對抗，而是兩種截然不同的經濟制度的較勁，Hamel (1999) 觀察矽谷所代表的高科技、創業投資型的新經濟體制企業，發現他們的經營活力主要立足於：「創意市場」-- 創意經由市場機制吸引資本，不再是企業家分配資本予創意，「資本市場」-- 資本與經營機會愈為接近，「人才市場」-- 創意活力免受組織架構對人才的限制；Hamel 並認為舊經濟的經理人，著重壓低成本、外包、財務操作、事業群配置、產品延伸等經營觀念，而新經濟經理人則重視尋找新機會、挑戰既有產品與科技、走在競爭之前，屬於創業型的經理人。矽谷的經營特色與企業的新競爭行為，突顯出以人才為本的創新突破對管理的意義。此處所謂的人才乃是如何應用科學知識，創新科技產品能力的科技工作者。

Drucker (1993) 將工業發展階段依據當時期的企業能力本質，分成工業革命、生產力革命、管理革命三個階段，其實各階段的工業發展都仰賴當時的科學知識，只是工業革命階段，知識著重於用以改良生產工具、製程及產品，生產力革命階段則注重以知識解決工作問題，至管理革命階段則將知識應用於創造知識，將工作上的問題、解決手段與效果等資訊轉化為「專業知識」；知識成為重要的生產要素，是企業專屬能力的來源，至此漸呈現出以知識提昇專業能力的特質；此時，管理的挑戰在於如何營造能建構知識、學習擴散、及利於工作改善的組織系統與文化。

Drucker 認為知識的生產力無法等量齊觀，但新知識確可用於持續改善產品、服務與製程，利用知識開發新的、不同的產品，當然更可刺激創新活動；融合前述學者的觀念，突顯出現階段的經濟活動中，知識與創造力在企業內推動科技、提昇經營能力及建構超越性競爭力的地位。

核心能力創造價值以超越競爭者

企業經營在於傳送顧客價值 (delivered value)，該價值源自於顧客獲得效益的最大化及成本的最小化 (Kotler et.al,1999)，企業藉由內部經營活動的設計與整合，創造出具有特定功能效果或成本效益的活動系統與產出內涵，達到價值傳送的目的，企業主要經營活動與各類支援系統之間的關聯與相互支援所構成價值鏈結合，便是顧客價值的來源 (Porter, 1985)。

然而在競爭情況下，企業不僅須透過組織程序結合各項資源，據以創造獨特的知識、技藝或科技，亦即企業的核心能力 (core competence)，並在策略程序 (strategic process) 的導引下，將核心專業轉換為產品服務；資源能力及產品服務能與組織的願景目標相結合，便可進一步形成競爭者難以模仿取代的競爭優勢 (Long

& Viker-Koch, 1995)；換言之，企業的競爭力不僅是創造顧客價值，更是創造過程與方法本身的優異性與不可超越性；而經營過程與方法含括：(Ireland & Hoskinson, 1997; Ansoff & McDonnell, 1990)。

一、資源 (resource)

包括：有形資源：如資財、實物、人力及組織資源。

無形資源：科技性資源，如專利、知識。

創新性資源：如人力導向的 know-how，網路科技。

聲譽資源：如商標，文化，人際關係。

二、經營能力 (capability)

包括：功能性能力：如行銷、製造、研發、財務等方面的專業技術科技、設施、設備、工作方法及共享知識。

管理能力 (general management capability)：

整合功能部門之協調、指揮、反應、控制等個人或組織能力。

三、系統性能力 (systematic properties)

包括：任務分工、策略目標、組織文化及權力結構等。

總體而言，企業資源包括資產、程序、技術、知識與能力等不同存在形式的條件 (Wheelen & Hunger,1998)；上述能力能使企業產品服務在特定範圍上優於競爭者，即可為該企業的核心能力，如能更進而從中創造顧客價值，且相對其他競爭者為獨特的，在組織持續投入，該能力自生滋長情況下，更可成為企業的長期競爭優勢。(Barney, 1991; Hamel & Prahalad, 1994)。

獲取外部資源建構價值網路

競爭優勢潛力	高	Taper Vertical Integration (Produce some internally)	Full Vertical Integration (Produce all internally)
	低	Outsourcing Completely (Buy on open market)	Outsourcing Imcompletely (Purchase long term)
		低	高

圖 1.：企業外部資源獲取矩陣

資料來源：D.Hunger & T.L.Wheelen (1998) ,Strategic Management and Business Policy, 6th.ed.Addison Wesley.

價值鏈、企業資源及核心能力所塑造的競爭優勢，著重於組織內部資源與管理活動的運用，此種資源基礎觀點下的策略分析，以確認企業優勢及劣勢資源為始，繼則將優勢資源投入特定的能力項目上；如該核心能力能產生市場價值、競爭優異性及獨特專屬性，再依據該能力的特性，選擇最能發揮與掌握外部機會的項目，作為組織投入重點，最後再根據策略需求補強弱點 (Grant,1991)；此種思考邏輯突顯組織的資源調整與策略形成，均以企業內部活動為考慮主軸。

由於企業間長期的互動，合作關係愈趨穩定及利益的互通化，尤其異業性質的企業關係愈為共生、合作化；其採用的合作方式包括：合資 (joint venture)、授權約定 (licensing arrangement) 或企業間基於彼此欠缺的資源能力，藉由企業間規範性的穩定合作，結合彼此的價值活動，強化雙方的優勢能力，形成更為廣義的價值鏈合夥 (value-chain patnership) (Kanter,1994)；以致企業的競爭資源更擴大至產業外部的能力獲取。

企業獲取資源以建立獨特能力的方式有四：(Verdin & Williams,1994)

- 一、企業的基本資產 (asset endowment) --專利、經營秘訣、獨有資源。
- 二、外部資源的獲取 (acquired from someone else) --購併、獲取、購買、授權。
- 三、與其他企業聯盟 合作與事業體分享。

四、企業內部逐步累積經驗所建立的能力 (built and accumulated over time within the company)

從上述四種建立方式可知，企業功能性作業能力，均必須有其獨特性及不可替代性，否則即可考慮以外部資源搜尋 (outsourcing)的方式取得之；反言之，可以從外部交換取得的能力，也可能較不持久，難以成為獨特的能力項目。

企業經營資源的外部搜尋策略，可以從 1.特定活動對公司產品或服務的附加價值貢獻，及 2.該活動對公司競爭優勢的潛在影響力，兩項度評判之；對公司附加價值高且競爭優勢潛力高的項目，組織應對其採取內部化及垂直整合策略；附加價值低但競爭優勢潛力高的項目，宜採取選擇性內部化且逐步減少垂直整合程度的策略；附加價值高但對競爭優勢影響小的項目，則可向外部以長期穩定的方式採購；附加價值低且競爭優勢潛力小的項目，則直接由外部市場採購 (參考圖 1)。

展望未來的全球經營環境，Prahalad (1999)認為有五項主要環境趨勢及其變化影響，包括：

- 一、產業收斂 (industrial convergence) -- 相關產業之間密切互動及結合，不僅創造新的產品或服務的競爭，競爭者也可能來自各方的相關產業。
- 二、網路科技使消費者能更有效接觸廠商，顧客更可直接參與商品規劃與採購。
- 三、與顧客是合夥關係 (partner

relationship) 而不再僅是價值交換的關係 (exchange value), 顧客可參與企業經營對話。

- 四、龐大的新興市場主體興起，如大陸、印度等，企業應以其為中心創造服務價值，非僅只提供製造價值或既有產品的邊際價值。

全球化依存 (global interdependency) 關係，亦即全球化分工佈局 (global configuration) 的管理趨勢。從這五項趨勢演變觀之，企業面對的競爭壓力可能來自產業的互利性或競爭性互動、網路科技所改造的互動工具、顧客自我價值興起、地方市場的中心價值及全球性資源能力的配置與整合，任何企業無法只尋求局部的能力突破或壓力解決，便可建立有效的競爭能力，經營的壓力來自各個層面的各項能力項目；企業無法為未來的經營挑戰，作任何局部性或特定化的準備及策略的調整，反而需要針對各項能力與作業活動，進行全面的經營準備與策略調整；因此，唯有積極的精鍊企業各項經營能力，才能夠應付任何可能的競爭；「未來」不再是「過去經驗」的延伸，環境快速改變是必然的，唯有全方位的能力提昇才是根本應變之道；Prahalad 指出企業應在：「結合不同企業的價值系統，提供卓越的服務價值網路 (value network)」，及「組織學習與知識管理」兩方面積極投入，建立組織高度智慧化能力，如此才能快速有效的反應無規則可循的改變。

D'Aveni (1994) 也認為市場上的競爭由於受到：產品生命週期縮短，產品設計時程減少，新科技的進步與快速擴散，產業外的新加入者參與競爭，工作任務隨時重定位，市場範疇的戰術性重定義等多方面的影響，使得企業競爭優勢不易長久維持，而必須從各方面管理工作上，不停進步與改善，既要降低成本也須提昇產品或服務的附加價值，換言之，同時追求差異化與低成本效率化兩方面優勢。

胡哲生 (1997) 對投資大陸台商所作之實證研究，也發現著重大陸內需市場開發，期望能藉其壯大市場規模，提昇經營等級、產品研發、市場服務、製造能力及人才等各項能力的廠商，他們所稟持的國際化策略，便是同時追求差異化、低成本

化及專注性市場滲入等競爭優勢；換言之，他們的經營標的也是從各方面追求改進的卓越化競爭策略；在 D'Aveni 所謂的超競爭時代下，競爭是各方面的，優勢能力無法自限於局部有限的的能力範圍，因此改善管理活動的方式將趨向於短期性的改良，即時性的效率提昇；隨時替代目前成功的產品服務，在競爭者之前提出下一代產品，自行超越自我；競爭如同一層層浪淘，從各方面的經營活動作戰術性改良達到全方位的競爭目的。

面對無所不在的競爭，須隨時的自我提昇精進，因應之途除了企業有效的運用內外部資源，建構競爭優勢外，更應該借助企業內的學習活動，及實務工作的精研化與知識化，由現職工作者自身經驗累積培育出知識結晶，達到根本的現職人力提昇及組織能力的深層化發展，才能面對嚴苛的新競爭。

知識管理建構組織推動核心能力與競爭優勢

企業組織所面對或可運用的科技知識，依據知識所存在的層級及擁有者主體可分成：大眾化科學知識，產業特屬知識及公司專屬知識三個層級，通常愈是對公司策略影響大，且企業對該項科技專精化程度愈高的項目，愈適合採取內部化研發，建立成公司專屬知識，其亦較能發展成公司的核心能力 (Leonard-Barton, 1995)；Papows (1998) 認為知識管理就是要使組織內的資訊，成為可清晰認知、傳播與應用的知識，在組織內分享使用進而尋求付諸行動，並倡言在劇變的時代，組織成功的關鍵便是知識管理系統，及支持此系統的協作性 (adhocracy) 資訊技術。

事實上，早在資訊科技及競爭壓力發生之前，企業組織為求提昇作業效率，便針對環境變化所產生的「問題」、「應變方案」及預期產生的「後果」，從過去重複發生案例與經驗所累積的知識中，預設行動計畫，以縮短決策時間，減少資訊蒐集及決策者個人思考架構 (frame of reference)

差異所致之決策干擾，此類工作計畫包括：例行性工作計畫，諮商性工作計畫及原則指示性計畫(March & Simon, 1958)。

企業是以經營效率為其本職的行動性組織，不論企業組織從何獲得普遍化或專屬性知識，知識是「對事物現象之一般化觀念敘述所形成之認知系統」，但除非知識能轉變成行動 - 「對實際事務現象施予處置行為」，否則理論觀念便沒有效用價值，甚至對組織也沒有滋生成長的動力。Drucker(1993)便認為「知識是有助於行動的資訊，而資訊則著重於行動成果的評測」；企業的運作是知識與資訊所推動，知識也是企業行動（資訊）的累積結果。

超競爭環境下，企業須強化內外部資源結合，建立能激發改善動力的知識管理系統，在知識經濟下的企業知識管理，又面對兩方面的挑戰：

一、個人知識與組織知識之形成的挑戰：

個人知識為個人化、工匠性的技藝，又稱為「以行動為中心的技術」(action-centered skill)，其擁有下述特性：(Zuboff, 1996)

- (一)感覺性認知(sentience) - 從事物外表特徵進而感受於心的悟知。
- (二)依附於行動表現(action-dependence) - 知識雖表現在行動上，但其意義卻在

行動內涵，不易言傳。

- (三)情境架構對應性(context-dependence)

- 該行動或知識意義只存在於特定的時空情境架構之下。

- (四)個人主義(personalism) -

對情境研判、行動施行等知識表現，均以人為主體。

簡言之，個人知識來自於個人「行動經驗」的「內在體悟感觸」，且為「個別情境適切性」，此種屬於內隱性知識(tacit knowledge)，在轉換成組織共享的外顯性知識(explicit knowledge)時，面對：個人資訊如何精練成知識？知識如何在組織內互動？組織的知識系統之存在形式？及組織知識如何用於(個人)行動？等障礙。茲針對上述諸項將個人經驗轉換成組織知識等障礙，從事以下的論述探討：

Polanyi(1996)探討內隱及外顯性知識，有其較明確的定義描述：

- 1.內隱性知識：此類知識不利於符記化(symbol-type)溝通，特性如下：

個人經驗性知識，傾向為對現象之本質的、主觀性認知；不易於語言表達。個人技能性知識，包括具體性技術、及不易於標準化的手藝、訣竅、技巧。個人認知性知識，如共識、行為、典範、觀點、信仰，須藉由個體間溝通才能分享的知識。

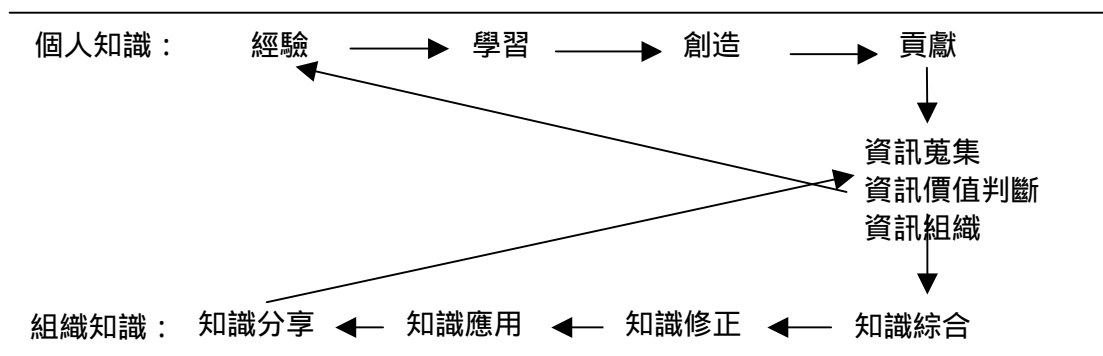


圖 2.個人知識與組織知識移轉程序

資料來源：Polanyi,M(1996),The Tacit Dimension;Nonaka & Takeuchi(1995)

此種知識的產生，須先將個別行動個案予以「本質性瞭解」，因此須從知識的認知論上尋求方法上幫助，次則如何從經驗認知中「學習知識」，則須從研究典範的分析方法中，利用歸納(induce)方法分析體悟的經驗，創造出一般化的知識架構，此種研究態度趨近紮根研究(grounded research)立場下所建立之紮根理論(grounded theory)，便是將實務現況之內隱經驗轉換成可外顯的知識。此階段的知識產生工作，非常需要社會學研究方法論上，一些有關知識論、邏輯論、程序方法論上的幫助，才能有效的建立個人性知識。

2. 外顯性知識：可符記化溝通或制度化、語言傳播的知識。

為理性、客觀的知識，易於語言表達，為群體所共同接受。

以數理方法(numeric)為主要的研究活動，可實際驗證的知識。

為過去連續性事件累積所產生的知識，具通泛性、一致性、共通性；與特定的現實情境無關。

此類知識經過實証，為可普遍性陳述的命題系統(micro-theory)，再綜合出完整、精確、適用於整體性觀點下的理論模式(macro theory)，外顯知識雖在組織內易於傳播共享、體系完整、觀念明確，但真正的挑戰在於實務工作者如何將理論的模式，轉換為對特定事件之適用環境與確切問題瞭解，利用一般化的理論預測與指引，擬訂出工作者的診斷判斷，甚至下達適切的決斷及行動設計。

簡言之，組織知識管理的困難在於如何應用一般化的理論知識；實務工作者須從應用科學的研究方法中，尋求「程序研究」的診斷過程，及「行動研究」的決策分析活動，幫助他們掌握實務問題的情境特性及問題需要，引用有意義的理論，轉化為行動決策。

二、個人知識與組織知識相互移轉的挑戰

Polanyi 結合內隱知識與外顯知識的兩種產生過程，並將二者結合成如圖 2，所示的移轉關係：

1. 內隱對內隱的知識移轉：屬於知識的社會化移轉(socialization)，著重於對內隱知識的神入領會(empathizing)。
2. 內隱對外顯的知識移轉：屬於知識的外部化展現(externalization)，著重如何將內隱知識條理化的清晰陳述(articulating)。
3. 外顯對外顯的知識移轉：屬於一般化知識的結合(combining)，著重知識的系統化連結(combination)。
4. 外顯對內隱的知識移轉：屬於外部知識對個人理念的融入活動(embodiment)，著重於個人知識的吸收內化(internalization)。

上述個人與組織相互間的知識移轉，必然也需要一些知識論或研究方法論之觀念與程序的支援，例如內隱知識間神入領會，採取內在觀點(inner perspective)或自然研究法(naturalism)的知識方法論較為適合；內隱知識的條理化陳述則需現象學(phenomenology)，詮釋論(hermeneutic)等知識學輔佐之。至於外顯知識的融入個人行為，則需要應用行動研究、程序(診斷)研究的觀念方法。

進一步剖析組織內的知識創造，不僅是個人知識與組織知識之間的移轉，也包括個人至組織，組織部門間及組織對個人知識移轉等四類不同意義的知識擴散行為。

知識管理的知識實踐之挑戰

林淳一(1999)探討 Auther Anderson 公司的知識管理資料庫建構案例，認為組織建構知識管理系統有六項主要構面：

策略構面：智慧資本在企業整體資源中的內涵與比重，定位知識管理目標。

程序構面：組織獲取、存置及轉換內

部知識的作業方式。

組織構面：組織任務的分工、互動、整合的方式。

人員構面：組織成員執行與使用知識系統的動機、能力。

文化構面：組織與個人知識的分享之基本利益與觀念前提。

科技構面：獲取、存置及移轉資訊的工具方法。

依據此六構面設計的知識管理系統，實質上在從事組織知識之辨識(identify)，蒐集(collect)，修正(adapt)，組合(organize)，應用(apply)，分享(share)，創造(create)知識轉換與移轉循環性之列工作。

知識管理系統的主要工作，便是如何提昇個人及組織的知識學習與分享之效能，然而知識是經由學習得到，個人與組織的學習有其方法過程(Rose & Nicholl, 1997)：

進入正確的心智狀態(getting in the right state of mind)

獲取資訊(acquiring the information)

探索資訊內涵意義(searching out the meaning)

啟動記憶(triggering the meaning)

展現理解認知(exhibiting what you know)

反省學習收穫的過程(reflecting what you're learned)

顯示出學習與知識的活動，不僅是「策略」、「文化」、「結構」、「管理」的管理，更是深層的腦內認知活動，對組織內工作問題之基本的「現象觀察」、「一般化」、「變項化」、「關聯關係」、「特定事件之對應性解決行動」等理解行為(Myers, 1996)；實質上，上述知識學習行為，如同社會學研究所面對的「事實」、「觀察」、「觀念」、「變項」、「關聯性」、「假設命題」、「驗證」、「理論」等研究探索工作(Smith & Dainty, 1991; Babbie, 1998)。

企業內的知識活動，其本質上就是實

務工作的經驗體悟，及經驗歸納所啟發的管理理論產生，猶如 Taylor, Barnard 等早期實務工作者所建立的管理知識；只是目前社會科學及管理科學的知識探索有兩種主要的方法典範(paradigm)，分別創造出兩種截然不同涵義的知識體系(Evered & Louis, 1991)：

一、外部觀察探索典範(inquiry from outside)

研究者立於超然及價值中立立場，對研究事務從事嚴謹的外部性觀察、資料記錄、分析與驗證，建立一般化的觀念與關係命題描述，研究成果可與其他理論系統相結合，對學術工作者(community of inquiry)可提供擴張性的新理論推演素材。

二、內部觀點探索典範(inquiry from inside)

研究者或實務工作者依據過去經驗或既有理論知識，對研究事項(通常為實務問題)從事深入且從事件內部觀察的體悟認知，一方面實際感受到工作者之問題本質，再者可以真正體會到該問題當時的情境架構(context)，不論是因此而得到的對問題的本土性瞭解，或是得以針對該問題提供適切的有理論依據的建議，此種根植(grounded)於實務現況的體悟及理論的修正增刪，也會產生知識；此種研究知識對實務工作者(community of practice)可促使其建立經驗性理論，或實驗既有理論的適用性。

此兩種極端的研究典範對研究事物的體悟之差異如表 1，外部觀察研究偏重自然科學的邏輯實證研究(logic empiricism)適用於研究事物沒有自己的感覺或存在之時空背景差異；內部觀察研究則適用於生命體或群體社會行為，表徵行為無法全然反映現象之內在感性動力及時空情境條件，因此須切入研究現象內部從事體悟，及其背景情境的關聯分析；此兩種研究態度最終會建構出不同內涵與效用的知識系統。

Bennett(1991)依據研究三項特性，視研究目的在於 1. 解析理論或解決問題 2. 研

表 1.兩種研究典範的研究體悟態度比照

典範差異	探索模式	
	外部探索體悟	內部探索體悟
研究者與研究情境的關係	分離、中性	←————→ 身處其中，投入式
研究效度基礎	可衡量、邏輯性	←————→ 經驗性
研究者角色	外部觀察員	←————→ 演員
研究範疇類目之依據	預定的	←————→ 研究互動過程中呈現
探索目的	通泛性、一般化	←————→ 情境相關性
需求的知識型態	通泛、理則學:理論	←————→ 特定性、異質性：慣例
資料本質與意義	事實陳現，單項指標 涵義	←————→ 詮釋事實現象、情境關聯的蘊含於現象中的意義

資料來源：胡哲生譯自 R.Evered&M.R.Louis, "Alternative perspectives in the organizational science: inquiry from the inside and inquiry from the outside", in N.C. Smith & P.Dainty eds. The Management Research Handbook, Routledge, 1991,p.13

究成果在於採取擴張一般化理論或行動回應3.研究者參與方式為外部觀察或深入體悟；將研究方法分成：

- (1)純粹基礎研究 (pure basic research)：依據邏輯推理所成立的理論命題予於驗證。
- (2)基礎性本體研究 (basic objective research)：針對實務現象的本體，探討其理論涵義再予以一般化的研究。
- (3)評鑑研究 (evaluation research)：組織變革後之效果，客觀的評估研究。
- (4)應用研究 (applied research)：對實務問題先予以體悟闡釋、分析，再依據既有之理論提供應用執行之建議。
- (5)行動研究 (action research)：對組織變革提供行動建議，行動既是研究成果也是研究過程；所以解決問題也要報告研究成果，增加組織的知識與能力。此類研究成果因有特定的情境適用性，難於發展成一般化知識體系。
- (6)新典範研究 (new paradigm research)：此一新發軔的研究觀，認為「研究從不曾中立」，研究者對研究主體保持深入接觸關係，彼此互相擁有對方的「權力」，共同探討研究

過程與成果，強調質性資料亦即對事項之深入且全面性的體悟。

上述研究典範中後四者的研究主體，均為組織的實際問題或行動方案，著重對事務現象的深入、參與，甚至研究者價值介入的觀察體悟，唯有如此才能將管理科學的研究，從傳統上偏重外部觀察、不介入研究主體、從事一般化的描述之純理論研究，拉回到與實務問題有關，對經營目標有貢獻，有助於作業效率，勿偏離問題事實本質等需求；換言之，管理研究應是理論與實務的橋樑；研究者不應偏離「實務」與「理論」任何一者 (Smith & Dainty, 1991)。更何況，組織知識的建立與學習，尤其應以現況工作與經驗為對象，從中體悟、學習、累積精練而外顯化，進而可供移轉、收集、整理成組織知識。

研究典範運用於組織知識建立與移轉

知識管理工作對於知識的形成與學習，所面臨的主要挑戰包括：

- 一、如何體悟闡釋個別事件或經驗，形成的內隱知識。

表 2.企業研究事項之研究方法論

企業研究事項	專業職能性問題事務	計畫與決策分析	系統、設施與制度設計	文化、觀念行為模式探索	績效考核與評估
研究目的	描述與解釋：確定特定問題、專業技能與成果間關係	探索：探知決策情境與問題現況，提出行動建議	探索、描述：探知問題情境，及設計之方案與預期成果關係	探索：深入體悟認知研究事項之完整經驗及相關情境	描述、解釋：確定特定行為之成果影響，評價其成本效益
研究成果	基礎性研究	行動研究	影響評估	基礎性研究行動研究	評鑑研究
研究方法論	自然研究法，個案法，體悟觀察法，歸納。	完整觀察法，均衡觀點中立法，動態發展法。	田野調查法，個案法，體悟探索法。	自然研究法，田野調查，完整觀察法，體悟探索。	實証推演法，均衡觀點中立法。
與既有理論關係	實踐既有理論；並可修正理論，建立自屬知識體系	應用理論建立分析架構；對理論無直接影響或貢獻。	應用既有理論並可修正理論，驗證理論，建立自屬知識。	建立自屬知識體系；從研究過程中產生研究知識。	評估問題情境與手段方法間之效益關聯性。

資料來源：胡哲生，綜合自 Neuman (1997)，Schein (1985) 等有關紮根理論、行動科學及詮釋性研究方法。

二、如何領悟及調整既有理論，以適應個別問題的行動需求，亦即將外顯知識的應用化、行動化。

三、如何促成個人知識在組織間的移轉分享，包括：

1. 內隱移轉內隱知識
2. 內隱移轉成外隱知識
3. 外隱移轉外隱知識
4. 外隱移轉成內隱知識

第一、二項挑戰為如何將實務案例變成個人性體悟，或實務工作者如何體悟問題及闡釋既有理論據以提出行動；因此研究者的工作任務變成是：「對特定研究主題之適用研究方法論的選擇」。

第三項挑戰，則在於如何建構外顯與內隱知識的共通語言或格式，便於各類型知識認知的移轉。

茲針對前述兩項知識管理挑戰，本文就研究方法過程與管理立場提供解決建議。

一、研究事項適用之研究方法論雜議

研究方法論的選擇，應考慮研究主體的特性，研究目的，研究成果效用，對研究事項的認知與分析方法等階段的工作：(Neuman,1997;Schein,1985)：

- (一)研究事項：須要體悟闡釋的研究事務大都為經營實務，而經營實務為企業、部門或工作者個人，日常之常態性作業或環境，其可能為下述各種狀態之一：功能性作業程序，計畫與決策分析，制度系統、觀念、價值與行為改變，績效考核評估(胡哲生,1999)
- (二)研究目的：探索(exploratory) 描述(descriptive) 或解釋(explanatory) 究。
- (三)研究成果：基礎性研究--增強既有理論
應用性研究--診斷問題提供行動方案建議(action research)
特定變革之影響評估(impact assessment)
特定政策之績效成果評鑑(evaluation research)
- (四)研究方法論：

邏輯推演法 (logical, deductive research)
 紮根性研究 (grounded research), 又包括: (patton, 1990)
 自然研究法 (naturalism)
 歸納分析法 (inductive analysis)
 田野調查 (field work)
 完整觀察法 (holistic perspective)
 動態發展觀察法 (dynamic, developing perspective)
 差異個案法 (unique case study)
 均衡觀點中立法 (neutrality)
 體悟探索法 (empathic inquiry)
 彈性研究設計 (design flexibility)

組織的知識管理工作，便是針對實務現況從事觀察體悟，從中尋找「問題-行動-成果」的關聯意義，逐步歸納出自有知識體系，進而驗證與修改既有理論；上述的體悟、歸納與驗證理論的行為過程，就如同社會學或管理學的研究方法與過程，必須借助嚴謹、有效、系統性的研究方法論，才能獲得具參酌意義的理論知識。Wallace (1971) 即認為來自實作經驗歸納後的一般化觀念與命題，可以建立不同「問題-方法」的理論，理論間的邏輯推演所推導的假設命題，也需要面對實際作業場合，予以實證觀測，經歸納驗證後再進入原有理論，乃形成「實證一般化(歸納)→理論建構→假設命題推演→再觀測驗證」之實務與理論的交互循環。

二、個人內隱知識與組織外顯知識之移轉雜議

科學知識是既有之觀念、理論，及從理論推導的假設經實証分析後，再擴張連結而成之理論的累積，理論之間的移轉、連結，因為有相同抽象層級或一般化的「觀念」為溝通語彙，所以科學知識的建構較無跨理論差異性的困擾(Wehrich & Koontz, 1993)；同理，外顯知識之間的連結，困難點並非知識間的移轉障礙，而是邏輯推導過程中的命題真偽、邏輯一致性及大型理論建構挑戰。真正的知識移轉障礙，存在於內隱知識彼此間，及與外顯知識間的移轉銜接。

內隱知識來自於對現象之本質性、主

觀參與式的經驗性體悟，其存在於個人認知或技藝之中，難以用共通的觀念或語言來代表，自然也就造成知識移轉障礙；此種由個人主觀體悟去獲取資訊、經驗的方法過程，不同於「邏輯實証」、「外部觀察」之研究態度，傾向使用詮釋性社會科學(interpretive social science)性質的方法論；也就是行動科學，紮根理論、評鑑研究等研究方法，強調要深入、真實、融入性的參與觀察，從事件的內部去瞭解體悟其真正意義。

因此要改善內隱知識間的移轉障礙，仍然要從上述研究的方法過程中，尋求改善之道。

詮釋性社會科學其特色就在於要求研究者真實的認知研究對象，換言之，不僅觀察事項的外在行為，更要掌握該事項當時所處的環境條件(environment)，事項的期望目標(intention)(Neuman, 1997)；Argyris(1985)便主張行動科學研究應該陳述出事項的「情境架構(context)」，讓研究者與實務工作者均能從背景環境中，體會事件發生之地理人文的影響，使認知更接近事件的真實本質及時空背景。因此研究對象所存在之「情境架構」為幫助內隱知識移轉的重要工具之一。

Kolb & Frohman(1970) 建議從事組織發展的輔導工作應循：初探接觸(scouting)、進入情況(entry)，問題診斷(diagnosing)，方案規劃(planning)，執行行動(action)，成效評估(evaluation)與結案(termination)等階段工作完成。

前二階段工作即在全面性、廣泛性地瞭解組織情境背景與價值需求，如此才能有效進入問題診斷與行動建議等專業輔導工作；可惜的是，其並未具體說明如何瞭解背景及其背景內容為何。

Nadler (1977) 非常強調輔導程序 (process consultation) 對研究者及實務工作者確切掌握問題核心的重要性，建議應由顧問、經理人及組織成員共同執行診斷研究 (diagnostic study) 計畫，他認為嚴謹的診斷計畫，包括三個層面的活動：(一)診斷程序：初探，約定，研究設計，資料蒐集，分析與意見回饋。(二)診斷詮釋 (interpretation)：其又包括-

1. 工作任務詮釋：初始問題陳述，問題分析與再定義，瞭解組織現況，確定變革阻力與助力，發展可行方案。
2. 分析層級：個人/人際/群體/部門/組織等層級。
3. 因應變革阻力與助力，發展可行方案。其亦可分成人際，群體，部門、組織層級。
4. 詮釋範疇：任務範疇，組織範疇，時間範疇。
5. 詮釋依據：組織行為能力；顧問經驗判斷；管理理論知識。

(三) 診斷方法 (methods) 與工具。

如要將上述組織改善任務具實的紀錄，使內隱的經驗成為可供他人參考的外顯知識，最有效的方式仍然是案例的文字報告撰述，為了便於案例的完整呈現，及

案例間的相互移轉比較，報告內容應予以格式 (format) 設計；根據前述文獻中，學者提示案例行動研究之進行，應有其時空環境架構 (Argyris, 1985)，而事件案例應深入、全面性體悟及行動方案建議 (Patton, 1990)，更應該檢討問題--行動間的因果關係 (Myers, 1996)；總合各項重要組成因素，茲設計案例報告格式如下：

利用表 3 所建議的格式化案例報告，讓實務工作研究者將每次工作經驗得以結構化、具體性的陳現之，觀察者可以從報告中得知任何工作任務的本體、環境、處理方法與成果四項重要內容，此一處理過程，可以將個人的內隱知識外顯化。但對於外顯知識如何能在組織內溝通移轉，仍需要另外設計組織內的知識管理流程。

表 3. 實務案例外顯化報告格式建議

環境架構 (Context) :	組織文化、目標、政策 歷史演變及時間背景 組織之資源條件與組織架構 任務、問題層級 相關之事務背景 涵蓋之相關專業、部門
任務陳述 (Task) :	任務狀態/問題徵兆 任務、問題剖析、再定義 任務、問題關鍵原因 任務、問題解決阻力與助力 可行方案
行動 (Action) :	解決方案 使用資源與方法： 人力：計畫負責人/經理人/計畫參與人/計畫組織 技術：應用理論/系統/設備/技術 資金：金錢成本/社會成本 時間：計畫時程/工作流程
成效評鑑 (Consequence) :	成效檢討 成功或失敗原因

資料來源：胡哲生綜合自 Argyris (1985), Patton (1990) 與 Myers (1996)

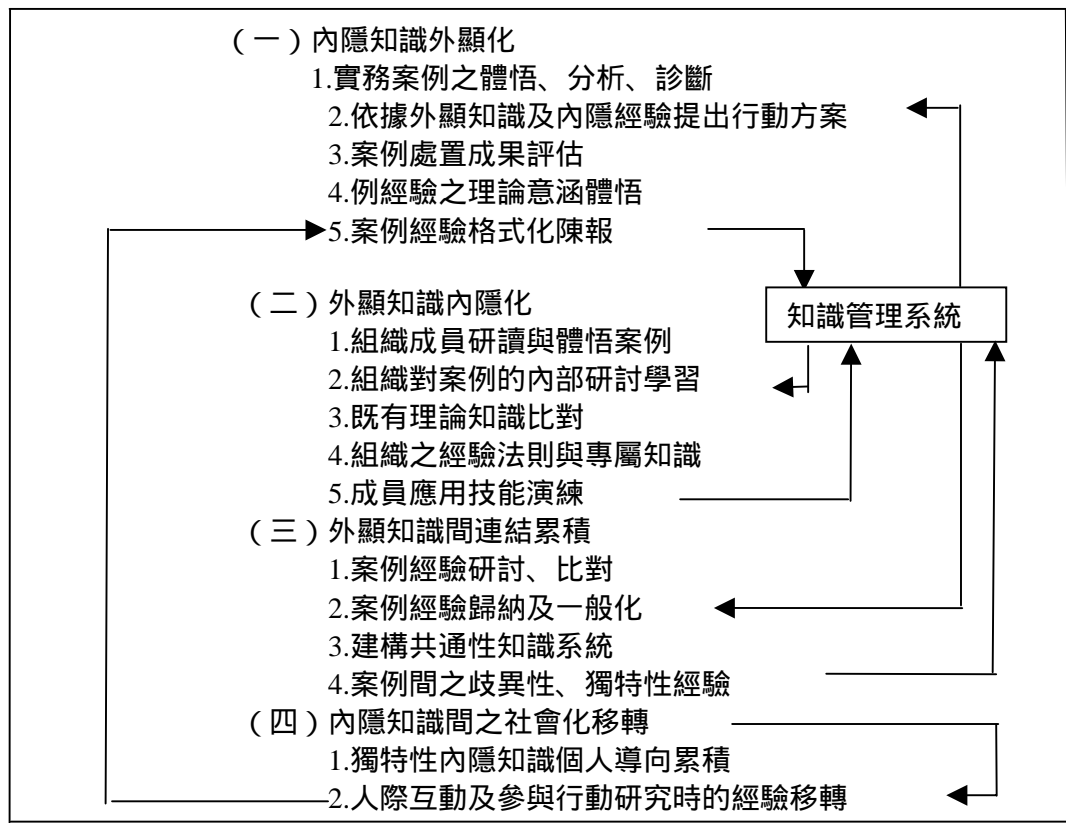


圖 3.組織內知識移轉系統作業流程

註：(一) 乃行動科學研究觀念
 (二) 與 (四) 為詮釋性研究方法論之應用
 (三) 乃紮根理論產生方法
 資料來源：胡哲生，綜合自詮釋性研究方法論

組織內知識移轉與形成

藉由「情境--問題--行動--成果」的經驗案例格式，實務工作者對每次案例的處理均可格式化外顯化，存入知識管理系統，供組織成員學習參考，作為其他類似案例先置經驗，逐次累積與修正既有經驗知識，便可形成組織專屬訣竅。

針對 Nonaka & Takeuchi(1995)所提出的外顯與內隱知識在個人與組織間移轉的四項挑戰，本文綜合詮釋性研究方法論及知識管理作業流程如圖 3。試圖藉由

組織內的知識活動作業流程及相關系統設計，描述不同層級的內隱與外顯知識其內部形成及彼此移轉相逼時的流程，及借助資訊化的知識管理系統，在何種情境下達成知識間的移轉活動。

結 論

組織內的知識管理不應僅只是觀念或抽象性系統設計，要真正的落實「經驗轉變為知識」、「組織內經驗移轉與學習」，就需要從社會學研究方法論中，借助著重以實務現況為主要核心的紮根研究有關的觀察方法中，尋求能幫助實務經

驗體悟之方法；進而，設計能將個人經驗體悟外顯化的報告格式，藉由組織內部的流傳、研讀討論，及進一步的擴張性體悟啟發，累積出組織專屬的知識技能，達到藉由知識管理創造競爭優勢之目的。

本文以積極的態度，從現有的社會方法論中，結合適當的觀念與方法，建議詮釋性研究方法與過程，也設計出能讓內隱知識外顯化的報告格式，在知識管理作業系統流程的執行下，期望能促成組織內的知識有效流通移轉。

參考文獻

中文部份

1. 林淳一 (1999), 建立知識管理資料庫以提昇企業競爭力之研究, 大葉大學事業經營研究所, 未出版碩士論文。
2. 胡哲生、陳美玉 (1997), 台灣企業在大陸投資之目標、經營策略與資源能力相關分析, 文大商管評論, 12(1), 75-97。
3. (1999), 實務專題在商管教育中之目標功能與教學設計, 88 學年度技專院校教師專業實務研討會, 雲林科技大學。

英文部份

1. Ansoff, Igor & Edward McDonnell (1990). Concept of Organizational Capability. In Implanting Strategic Management, 2nd(Ed). Cambridge: Prentice-Hall Comp.
2. Babbie, Earl (1998). Paradigm, Theory and Research, ch.2. In The Structure of Social Science, 8th(Ed). Cambridge: Wadsworth .
3. Barney, J.B. (1991), Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 90-120.
4. D'Aveni, Richard A. (1995). Hyper competition Rivalries: competing in Highly Dynamic Environment. N.Y.: The Free Press, xiii--xiv.
5. Drucker, P.F. (1993). 傅振焜譯(1994),

後資本主義社會, 時報文化出版。

6. Evered R. & M.R.Louis (1991). Alternative perspectives in the organizational science: inquiry from the inside and inquiry from the outside. In N.C.Smith & P.Dainty eds. The Management Research Handbook, Routledge.
7. Grant, R.M. (1991). Resources-based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation. California Management Review, Spring, 114-35.
8. Hamel Gary (1999, 9-10). Bringing Silicon Valley Inside. Harvard Business Review.
9. ————— & K. Prahalad (1994). Competing for the Future. Harvard Business School Press, 202-207.
10. Ireland R.D. & R.E.Hoskison (1997). Strategic Management :Competitiveness & Globalization, 2nd(Ed). West pub.comp.ch.3.
11. Kanter R.M. (1994, 7-8). Collaborative Advantage : The Art of Alliance. Harvard Business Review, 96-108.
12. Kolb D.&A.Frohman (1970). An Organization Development Approach to Consulting. Sloan Management Review, 12, 51-65.
13. Kotler P., S.W.Ang,S.M.Leong & C.T.Tan (1999). Marketing Management : an Asian Perspective, 2nd(Ed).Prentice-Hall, 38-45.
14. Leonard-Barton, Dorothy (1995). 王美音譯, Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation. 遠流出版社。
15. Long,E.& C.M.Viker-Loch (1995). Using Core Capability to Create Competitive Advantage in Organizational Dynamics, 7-20.
16. March J.G.& H.A.Simon (1958). Decision-making Theory, In O.Grusky & G.A. Miller eds. The Sociology of Organizations: Basic Studies. The Free Press, 1970, 93-102.
17. Myers Paul S. (1996). Knowledge management and organizational design :an introduction. In P.S.Myers eds. Knowledge Management and Organizational Design,Butterworth-Heinemann.
18. Nadler,D. (1977). Feedback and

- Organization Development :Using Data-base Methods: Reading, MA : Addison Wesley.
19. Neuman, W. Lawrence (1997). Dimensions of Social Science. In Social Research Methods, 3rd ed. Allyn & Bacon Comp, 18-34.
 20. Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). 楊子江, 王美音譯, The Knowledge-creating Company (創新求勝--智價企業論), 遠流出版社。
 21. Papows, Jeffrey P (1998). 李振昌譯, Touch, 16 byte. 台北市:大塊文化出版。
 22. Patton, Michael Q., (1990). 吳芝儀, 李鳳儒譯, Qualitative Evaluation & Research Method, Sage Pub. (質的評鑑與研究), 桂冠圖書。
 23. Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension. N. Y. Doubleday. Anchor books.
 24. Porter, Michael E. (1990). 李明軒, 邱美如譯 (1996), 國家競爭力, 天下出版。
 25. (1986). Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press.
 26. (1985). Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance . New York: The Free Press, 36.
 27. Prahalad C.K. (1999). 競爭大未來--普哈拉談新時代的競爭策略, 世界經理文摘, 159, 116-121。
 28. Schein Edgar H. (1987). Process Consultation : Lessons for Managers and Consultants. Volume , Addison Wesley, 4-35.
 29. (1985). Philosophical and methodological issues. ch.1 In Action Science. Jossey-Bass Publishers.
 30. Smith N.C. & P. Dainty (1991). "Introduction" in N.C. Smith & P. Dainty eds. The anagement Research Handbook, Routledge.
 31. Verdin, P. J. & P. J. Williams (1994). Core Competence, Competitive Advantage and Market Analysis : Forging in the Link. In G. Hamel & A. Heene eds. Competence-Based Competition, NY: John Wiley & Sons , 83-84.
 32. Waldman, D.E. & E.J. Jenson (1998). Industrial Organization: Theory and Practice, Addison-Wesley Inc.
 33. Wallace Walter (1971). The Logic of Science is Sociology. N. Y.: Aldine deGruter.
 34. Wehrich H. & Koontz (1993). Management: A Global Perspective, 10th ed. McGraw-Hill.
 35. Wheelen T.L. & J.D. Hunger (1998). Strategic Management & Business Policy, 6th ed. Addison-Wesley, ch.4, 82.