

社教機構形象經營的知識管理策略

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE IMAGE MANAGEMENT OF SOCIAL EDUCATION INSTITUTIONS

張瑞濱

中華大學科技管理研究所

賀力行

中華大學管理學院

Jui-Pin Chang

Dept. of Technology Management

Chung-Hua University

Li-Hsing Ho

Dean School of Management

Chung-Hua University

摘 要

以知識管理的新思維來改革當前社教機構的經營策略，可以說是社教機構經營上的一大變革。過去社教機構對於形象建立的問題較不注重，但在競爭激烈的今日，社教機構如果不重視形象經營的課題，將嚴重影響到社教機構的發展。因此，運用知識管理的方式對社教機構進行形象經營，在基本上考慮到社教機構轉型過程中的專業性問題、效率的問題以及社教機構與社會群體中的互動問題，不失為一個新的管理思維模式。本文從社教機構的形象經營層面著手，探究適合社教機構運用的知識管理策略。

關鍵字：社教機構、形象經營、知識管理、策略

ABSTRACT

It's a big change for the management of social education institutions to adopt the new thinking of knowledge management to reform the current management strategies of social education institutions. In the past, social education institutions did not pay enough attention to the establishment of their images; however, in the competitive modern world,

if social education institutions do not take image management seriously, their development will be greatly impaired. Thus, applying knowledge management to image management of social education institutions could be a new thinking model of management. Basically, it takes into consideration the professional problems and efficiency problems in the transition of social education institutions, and the their interaction problems with other groups in the society. We suggest the appropriate knowledge management strategies for social education institutions in terms of their image management.

Key words: Social Education Institutions, Image Management, Knowledge Management, Strategies

壹、前言

一、研究動機與目的

二十一世紀決定競爭力的一個重要觀念是速度，全球電腦軟體界巨擘微軟公司的總裁比爾蓋茲(Bill Gates)在《數位神經系統》曾經提到：「如果 80 年代的主題是品質，90 年代是企業再造，那麼公元兩千年後的關鍵是速度。」(Bill Gates, 1999)速度影響人的不只是生活層面，更影響到人的思考層面、價值層面，過去舊有的觀念正面臨嚴重的挑戰，快速及改變取代了耐心和穩定，成為許多人心目中邁向成功的方法，人們花在思考的時間越來越短促，並追求以最快速的方式吸收精華，深怕時間的拖延會減緩進步的速度。但是許多人並不了解速度的真正代表涵意，速度之成功並非完全在要求快速，我們可藉由全球網路泡沫化的現象中找出理由。

公元兩千年後企業發展的關鍵在於速度，影響速度的主要關鍵是知識。戴文坡(Thomas H. Davenport)和普賽克(Laurence Prusak)對於知識在現代社會

的巨大影響有很深刻的體認，越來越多的公司體認到，若要在今日與未來的環境中勝出，隨性的(甚至是無意識的)企業管理方式並不足夠，知識的了解對企業是否成功不僅非常重要，甚至於攸關企業的永續經營(Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, 1999)。在競爭的速度與腳步越來越快的情況下，擁有知識的優勢，就是擁有競爭的優勢，知識除了是資產之外，更是工具。將知識管理的觀念運用在管理的領域上，將是未來企業、組織、機構、社團的主要發展關鍵。

社會教育以及社教機構攸關教育文化的發展，以及人文品質的優劣，故在思考發展的方向上自然必須更加謹慎小心。一方面要考慮順應時代的變遷，另一方面則要負起改善社會風俗、發揚優良文化的責任。因此，社會教育及社教機構的發展，其思考方向必須兼顧到目標與速度、價值與潮流、理性與前瞻，才能建構完整的規劃，開展新的格局。而以知識管理來革新社教機構的經營取向，可以說是社教機構管理上的一大變革。觀念的改變將帶領行動的方向，期望能在新世紀中能為我國的社教機構以

及社會教育注入新的活力、新的動能。然而，強調知識管理的應用，並非要改變社會教育的目標與價值，而是要增強社會教育的功用，使社會教育能夠達到淨化人心，注重道德，增進社會善良風氣，去除社會不良風氣的目標。所以，過去社教機構的角色及功能都必須進行新的改變。在社教機構數量不斷快速增加的今日，社教機構不能再是被動的，社教機構本身必須體會到競爭與淘汰的現實情況，要不斷變革、不斷進步，才能提供全民最好的社會教育場所。

過去社教機構對於形象建立的問題，較不注重，但在競爭激烈的今日，社教機構如果忽視此一課題，將嚴重影響到社教機構的發展。因此，運用知識管理的方式，對社教機構進行形象經營，在基本上考慮到社教機構轉型過程中的專業性問題、效率的問題以及社教機構與社會群體的互動問題，此不失為一個新的管理思維模式。

二、概念模型與研究方法

(一) 概念模型

休斯曼 (Huseman) 與古德曼 (Goodman) 曾提出一項稱為「知識概念化和獲益之策略性模型」的知識管理模型 (Huseman & Goodman, 1999)。他們強調此一模式的核心是「願景」(vision)，一項清楚的願景是了解和實踐此一模式的四個步驟之前提。他們主張穩定性 (stability) 已不再是從事企業的一項因素，而且在很多情況下，知識已取代有形的資產而成為新的組織財富，因此，在概念上企業組織已朝知識組織的方向發展。所謂的四個步驟如下：

第一步驟：指認並獲得知識 (identifying and capturing knowledge)

第二步驟：評價知識並列為優先 (valuing and prioritizing knowledge)

第三步驟：分享並自知識中獲取利益 (sharing and leveraging knowledge)

第四步驟：知識創造與聯結 (knowledge creation and connection)

本文借用休斯曼與古德曼的「知識概念化和獲益之策略性模型」來說明知識管理在社教機構形象經營上所扮演的角色如下，下述概念圖示如圖 1。

1. 形象經營是社教機構實施知識管理的中介目標，社教機構知識管理的終極目的 (遠景) 是指向社教機構的永續發展。
2. 善用知識管理策略能使社教機構的形象經營獲益。
3. 社教機構的知識管理共有四個重要步驟，分別是：指認並獲得知識、評價知識並列為優先、分享並自知識中獲取利益、知識創造與聯結。

(二) 研究方法

由於本研究主題聚焦在社教機構形象經營，研究目的在於探討並分析有益於社教機構形象經營之知識管理策略，因此，有關本研究所採取的研究方法，一般性的如界定主題、檢討文獻、分析資料、歸納分類、比較研究等研究方法或程序，固然也為本研究所採用，卻不是本研究的方法重點所在，所以不特予敘述，而將其散置於各相關主題之研究中。

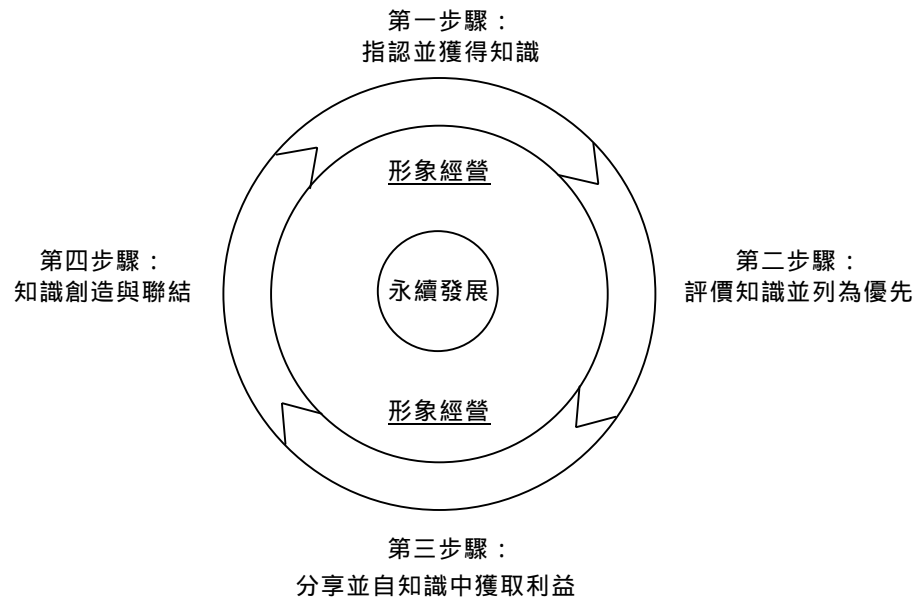


圖 1 社教機構形象經營的知識應用策略模型

以下再分別說明本研究所採用之資料蒐集的方法：

1. 就研究立論奠基方面：以理論分析法 (theoretical analysis method)，蒐集國內外有關「形象經營」、「知識管理」、「社教機構」等三方面之專書、論著加以研讀、分析與綜視比較，嘗試對知識管理之理論與實務上應用於社教機構等非營利組織有一全面概念式的了解。
2. 就資料之蒐集、分析與解釋方面：本研究為求在與研究主題相關的資料蒐集方面，能兼求詳備與菁要，並貼近真相，因此分成二類資料蒐集之：
 - (1) 基本資料蒐集：

凡有關近年重要社教機構經營之相關資料均盡可能蒐集之，如各

項政府出版品（教育部公報、行政院與教育部施政報告、預算書、全國教育會議專輯、立法院公報、議案關係文書、立法專刊、法律案專輯、立法支援系統、法制局、預算中心或立法諮詢中心之法案、預算評估報告等）期刊雜誌、論文、報章資料等，凡此均以一般常用之文獻資料蒐集方法加以蒐集、分類，並進行內容分析與綜合比較，以豐富前述立論並作為論述之基礎。

- (2) 歷程情境觀察：

本研究有一重點即在冀求描述與解釋社教機構形象經營的諸多現象及其意涵，基本上這是希望能確切掌握歷程情境的面貌並探求其真相。固然前述靜態資料之蒐集是必

須的，但顯然也是不足的。因為所要了解的社教機構形象經營的實務，以作為理論分析之佐證。因此當筆者確定研究主題之後，即假本職工作之便利，近身接觸、體察並盡力瞭解之，輔以前述靜態資料的佐助，隨時將「觀察」所得予以割記，以力求真相之探知。以筆者自身工作的性質——社教機構經營的高階管理人而言，如此的研究策略（尚不能稱為方法）帶有趨近於美國研究學者蓋伊（Gay）所謂的「參與觀察」（participant observation）¹的意味。而就一般研究而言，參與觀察的研究過程，並不在證驗某種理論或假設，其目的是對於發生現象的過程提供較為直接而整全的資料，而對其有較深入地理解，常被視為是一種初步探索性（exploratory）的研究（陳伯璋，1988）。雖然嚴格說來，受到主客觀環境影響，筆者此部分之研究過程並不嚴謹，但以幾達四年（1999-2002）的觀察時程而言，應仍具有一些可參考之處。

(3) 就策略分析部分：

蒐集、分析並評述知識管理策略，以試圖探求最適之策略，以強化社教機構之形象經營，進而有益於社教機構整體之永續發展，是本文的根本目的。因此本文擬參考運用葛立爾夫婦（Ann & Scott Greer）所提出理論建構的方法（Greer, A. L., & Greer, S. L., 1974）及楊國賜博士所採用建立規範性的理論模式的方法（楊國賜，1978），試圖透過前述靜態資料的析探，並綜視所觀察動態歷程現象的詮釋，再與現有之

管理策略相參較，以具體理出可行有效之知識管理策略模式。

貳、知識管理策略理論探討

一、知識管理的內涵

何謂「知識管理」？從許多不同角度產生了許多不同看法。KPMG 企管顧問公司所下定義為：「有系統、有組織地善用企業內部知識以提升績效的方法」；而 OVUM 調查機構則將知識管理定義為「發展與利用組織內各項有形與無形知識的任務，涵蓋了組織及科技的議題」（王致遠，2001）。賽福比（Seviby）著重在企業價值的創造，因此他認為知識管理是：「從組織無形智慧資本創造價值的藝術」；我國學者劉常勇也主張：「凡是能有效增進知識產業價值的活動，均屬於組織管理的內容」；野中郁次郎（Nonaka）和 Takeuchi 認為所謂的知識管理指：「創造、辨識、蒐集、分享以及調整組織知識的一個複雜程序」（陳禹辰，1999）。而「美國生產力與品質中心」（American Productivity & Quality Center, APQC）就指出：知識管理是一有意的策略，用以使正確的知識在適當的時機傳達給適當的人，並幫助人們分享且以能改進組織表現的方式將資訊付諸行動；同時知識管理也是一複雜的過程，必須有強力的促動要素為基礎來加以支援，這些促動要素包含：策略與領導、文化、測量、技術，這些促動要素也必與知識管理的過程相結合，而知識管理的過程則包含了知識的創造、確認、蒐集、組織、共享、調適、使用（吳

清山、黃旭鈞，2000）。魏格（Wiig）認為知識管理從最廣的觀點來看是包括了所有可以支持公司的經營和運作，從公司的資產中創造、處理、獲利的所有活動和想法；從狹義和實務的觀點來看，知識管理是一套經過設計，可以發現和管理在不同運作類型、確認新的產品和戰略、擴大大力資源管理、達成高品質目標的正面和負面的知識功能的方法和過程（Karl, 1995）從這些不同的知識管理的定義上，可以歸納出知識管理的一些特性：(1)知識管理是可以提升公司或組織效率的一種管理方式；(2)知識管理本身是一個複雜的管理程序和過程；(3)知識管理具有整合公司內部和外部運作的功能，可以幫助公司或組織達成營收目標或者是經營目的。

知識管理的理論發展過程當中，主要包含了兩個層面：一則著重技術與資訊的部分；一則著重組織與人員的部分。與傳統管理學不同的是，傳統管理學通常只著重人員與組織的管理，而比較少探討到資訊技術的層面。將「知識管理」視為「資訊管理」的論者，在認識論上偏實證論，他們重視電腦與資訊科學等學科，要求實務工作者的焦點在於技術與能力，而在研究成長方面屬技術導向，期待快速成長，知識創造的重點則在人工智慧、資訊系統的建構與資訊處理。將「知識管理」視為「人員管理」觀點的論者，在認識論上屬建構論者，他們重視心理學、哲學、社會學與企管等學科，對實務工作者的要求則在於人員和環境，在研究的成長方面則絕大多數植基於人類學，而主張漸進達成，知識創造的重點則在改進個人與團體的能力與潛能（吳清山、黃旭鈞，2000）。

從實務上來看，知識管理的概念可以同時運用於人員組織和經營技術方面。在人的部分，領導與企業文化是最重要的促動要素，領導力可以明確定義工作內容及探索需要的知識以及運用這些知識；企業文化則有助於建立顧客至上的觀念及公司組織氣候的凝聚，俾益公司團體學習與變革。在業務方面，資訊科技與績效考評至為重要，良好的資訊科技，有助於迅速蒐集資訊、準確活用資訊，節省使用者的時間，績效考評的意義，不單單指知識資訊的增加或利用頻率而已，還必須明確地顯示何種知識有助於使用者。至於管理流程則包括確認、蒐集、導入、組織、應用、共享、創造、彼此反覆進行，相互影響（林文睿，2001）。

二、知識管理的策略

在不同的組織形態以及組織性質必須能夠應用不同的知識管理策略。尤克強將知識管理的策略分為三種策略和六個要點（尤克強，2001）：

（一）三種策略

1. 知識管理的市場化策略：

重點在於知識來源的尋找和整理，其工具為知識地圖。有了良好的知識地圖，無論所需要的知識多麼冷僻，只要有個開頭，就可以透過層層的指引一路追蹤下去，找到知識的源頭。

2. 知識管理的系統化策略：

重點在於知識內容的儲存和流通，其工具為知識庫。將知識化為有

形的符號（不一定是電腦符號），而儘可能的加以結構化、清晰詳盡，並建立易於操作的檢索系統，以便查詢使用。知識庫的價值在於知識的活用，而非文件的管理本身，合宜的數位科技則有助於知識庫的建立。

3. 知識管理的社會化策略：

重點在於知識價值的創新與利用，其工具為知識社群的建立。使員工自動自發組織成知識分享的團體，其凝聚的力量是人與人之間的交情與信任，或是共同的興趣，而不在正式的任務與職責。所以，知識社群最能發揮內隱知識的傳遞與知識的創新，這是由於員工在社群活動中是自動自發地交換意見與觀念、分享外部的新知，也因此形成了組織最寶貴的人力資產。

在不同形態的產業當中，採取不同的知識管理策略，才會使公司獲得最大的利益，尤克強認為，在成熟的產業中是以「成本」為競爭優勢，知識管理的重點在於確保「標準知識」的重複使用，系統化的知識管理策略是最有效的；在萌芽的產業中以「集中」為競爭優勢的來源，知識管理的重點在於確保專家知識的尋找與諮詢，市場化的知識管理策略應該是比較有效的方式；在成長的產業中，多半以「差異化」作為競爭的優勢來源，知識管理的重點在於確保「領域知識」的持續與創新，社會化的知識管理策略可能最為有效。

(二) 六個要點

同時，一個組織在進行知識管理策略規劃的時候，必須了解到策略規劃本

身具有以下的意涵：

1. 釐清組織使命，反省存在價值。
2. 建立任務提示，界定業務意涵。
3. 分享組織願景，激發創新力量：

「願景」表達組織渴望達成的理想。有吸引力的「願景」不但能夠把組織的「現在」伸向理想的「未來」，也讓該組織中每位成員更能感受到一份具體的使命感，使當下的辛勞顯得很值得。好的願景能「喚起人心」，使人心甘情願貢獻己力；反之，缺乏願景的組織則使人覺得困難重重、心力交瘁、散漫無序、不知意義何在。在願景的鼓舞下，組織的創造力才容易被激發，願景挑戰組織與個人的想像力與活力，使人勇於想像新的可能性，好能促進願景的實現。

4. 分辨輕重緩急，捨棄無效工作：

設定「優先目標」是策略規劃程序中很重要的一個樞紐。

5. 分析組織問題，推動有效改革：

採用策略規劃程序則可以突破上述的困境。策略規劃的原則是先建立運作團隊，廣泛地匯集不同意見與相關資訊，鼓勵內外部人士的參與，提出並討論各項議題，但不立刻做決定，以求達成全面性的了解。然後才制訂優先目標、研擬各項對策與方案，在達成共識與認可後方才付諸行動，以將阻力減至最小，將助力推至最大。

6. 瞭解環境脈動，主動掌握機會：

策略規劃的另一個重點是能夠協助組織注意環境因素，包括顧客或案主需求，以及政治、經濟、社會、文化、技術、人口、法規、專業領域等等，引導組織善加把握環境變化所帶來的機會，也事先防備來自環境的潛在威脅。

陳樹祿認為知識管理的策略可以分為隱性策略和顯性策略，採行隱性策略的企業，管理重點就是如何將隱性知識的創造過程效率化，可運用的策略手段包括：形成一致性的企業文化與共識、開放性的組織氣氛、運用多媒體網路增加人際溝通的效率、專案型的團隊管理、良好的教育訓練與學習機制、更完善的周邊配套等，用以提升組織隱性知識創造過程的成效。管理顯性知識可運用的策略手段包括：有計畫的發展組織知識庫、引進移轉外部知識、設置專責的知識管理部門來從事有關知識的收集、整理、分析與使用、運用網際網路來流通知識、發展標準作業流程、開發專家系統與決策支援系統等。而管理顯性知識要旨，在於將隱性知識迅速轉化為顯性知識，並提升顯性知識擴散與流通的效率（陳樹祿，2001）。

(三) 知識管理策略下知識活動

譚大純則進一步指出，從知識資源的投入、知識引入的方式及知識的擴散的方式來看，不同知識管理策略下的各種知識活動可分成以下幾種（譚大純，2001）：

1. 創新典範策略

(1) 知識資源的投入：

挑選最先進、最具前瞻性之知

識來源，並且引進同業、異業之知識資源，包括在研發、製程設計、市場等方面，屬於廣泛導向之知識選擇與投入。

(2) 知識的引入方式：

廣泛性、高度地將知識性資源引入，使各部門員工能全面地瞭解各類知識。

(3) 知識的擴散管道：

用教育訓練、講演、手冊等各種方式，將本公司內創與外界引入之新知識擴散，使知識遍及各單位。

2. 全面取經策略

(1) 知識資源的投入：

選擇並投入各類相關性知識資源，特別是市場上同業、相關異業之資訊與顧客之情況，目的在使本公司具有整合、借用各類知識來源之能力。

(2) 知識的引入方式：

廣泛性、高度投入地將知識性資源引入，使各部門員工全面地瞭解各類知識。

(3) 知識的擴散管道：

透過與外界之交流、圖書、大眾傳媒、電子網路等方式，將外界可用之知識來源廣被各單位員工。

3. 知識紮根策略

(1) 知識資源的投入：

選擇並投入頂尖性專業知識資源，專注於本業、專精知識之提升，

使成為同業內知識水準居最前端者。

(2) 知識的引入方式：

將知識集中於研發部門或相關之知識專業部門員工身上，使其具有同業內最專業知識。

(3) 知識的擴散管道：

無須廣泛擴散，主要集中、深化於專業部門之員工身上，主要方式則以師徒制、實習制為主。

4. 見賢思齊策略

(1) 知識資源的投入：

投入一般同業所擁有之知識資源，使本公司能跟上競爭者之基本知識水準，具備起碼的知識競爭力。

(2) 知識的引入方式：

將知識集中於研發部門或相關之知識專業部門員工身上，使其至少具有同業內一般之專業知識。

(3) 知識的擴散管道：

無須廣泛擴散，主要集中於專業部門之員工身上。擴散方式主要係與外界保持交流、透過圖書、大眾傳媒、電子網路為主。

這些知識管理模式或者是知識管理策略的分析，主要的焦點都在於知識本身作為主體因素來加以討論觀察，重點在於知識的來源、流通、以及擴散的方法，如何運用於不同的情況下，是屬於通案的分析研究，但是如果就個別類型的研究分析，可能就很難一體適用，因為各個行業所需要的知識不同，各個企

業或組織的個別情況也不同，策略本身是千變萬化而非一成不變。因此這些研究分析只能作為參考方向，如果在策略發展上只固著於少數或固定的模式形態，在策略的判斷分析上很可能會產生誤判的情況，這是進行策略研究時必須特別注意之處。

除了知識的主體因素之外，一些客觀具體的因素應該在模式的採用上考慮進去，才能做出更精確的應用。這些因素大體上包括了：(1)公司或組織的規模形態：如員工的人數、組織的結構、集團的規模、公司的屬性等等。(2)預算及營收：有多少預算、多少固定成本以及有多少營收。(3)員工的屬性：員工是屬於長期穩定工作雇用性質，或是約聘臨時工作性質。(4)經營形態：面對企業或者是直接面對消費者，進行商業交易或者是互動參與行為。(5)作業程序：是有許多日常例行性的工作或者是不固定性質的工作程序。這些因素都會影響知識管理處理程序或者是策略用於企業或組織的知識管理上的效果。在本文的論證上，將兼顧各家的優點，並加入以上的因素考量，設法提出有利於社教機構發展的知識管理策略。

司徒達賢根據非營利組織的特性指出非營利組織在策略選擇上有幾個可能的基本方向：第一是維持現狀，追求效率；第二是強調業務範圍的集中；第三是追求所提供服務的創新與差異化；第四是各種形式的組織成長（司徒達賢，1999）。所以非營利組織在營運發展上，可以採取差異化策略，設法將本組織提供的服務做得與眾不同。這其中延伸形態包括了垂直整合與多角化兩個重要發展方向。垂直整合是原有業務或使命範

圖與功能的延長，而在非營利組織的經營相當成功以後，常希望藉著原有事業的聲望與人脈，再發展其他有意義或相關的事業，這就是多角化經營。具體的思考方向則包括了：(1)產品線廣度與特色：本組織所提供的服務？對服務對象之價值？與其他類似組織相比，我們提供的與眾不同之處？我們擁有的這些特色的來由？(2)目標市場區隔方式與選擇：我們提供的服務？參觀者需求？未來消長之趨勢？我們會吸引什麼特色的人來擔任志工？投入本組織的原因？(3)垂直整合程度之取決：同一使命，本組織將投入的程度？投入資金？還是自行宣導與執行？或是親自經營安養院或學校以具體實現組織的理想？(4)相對規模與規模經濟：本組織的準備情況？想發揮的規模經濟？或維持小而彈性靈活的經營型態？(5)地理涵蓋範圍：我們提供服務的地區？是想在地區上集中以發揮局部優勢，或是在地理上擴張以增加服務層面？(6)競爭武器：與其他類型機構相比，本組織的過人之處？我們現在應採取什麼行動，才能培養合於未來需要的競爭武器或特殊能力？(司徒達賢，1999)

根據以上的各項看法，在考慮社教機構知識管理的策略上，必須依照社教機構的組織形態、管理形式、人事狀況、效率成本、組織文化、產品特性、價格制定、聯繫通路、活動辦理、形象目標、危機處理、媒體關係、群體互動等等各個實際層面進行考量，方能提出具體可行且有效的知識管理策略，來避免抽象化、原則化、模糊化的分析結果。

知識在這個時代中扮演的角色已經越來越重要，運用知識管理的觀念在各

個組織當中成為組織改造的核心，同樣的未來知識管理在社教機構當中也會扮演更重要的角色。社教機構由於其本身是扮演著知識的傳播者角色，更應當結合知識管理來推動社會教育，作為社會上知識傳播的先驅角色。在社教機構的形象管理層面，運用知識管理的策略，可以建立社教機構與社會教育的整體形象。如何運用媒體資源推廣社教機構形象，如何整合社區資源、社會資源與社會群眾進行良好互動，制度的公開透明化以取得群眾的認同，在危機發生的時候如何進行危機處理，這些都是知識管理在社教機構形象管理上所要提供的策略方向。社教機構的形象經營注重的是長期公司的形象維持，比較考慮到整體性、永久性以及一貫性。社教機構的轉型及形象再定位也必須從形象經營的層面進行思考，社教機構才會持續發展下去。

參、社教機構形象經營上的課題

在社會日趨多元化的今日，社教機構的角色扮演將會越來越重要。劉昌博對於社教機構有一個清楚簡單的定位：「它是一個不追求營利，只知為社會和社會發展服務，及向社會大眾開放的永久性機構。它隨時提供國人參與學習的機會；以有教無類的理念，作為民眾終身學習的社會橋樑。」(劉昌博，1999)從此角度來進行觀察，社教機構在定位上應該具有非營利性、永久性、開放性等特徵：

1. 非營利性：

社教機構是非營利機構，不以營利為主要目的，但並非不可有營利行為。社教機構可以進行營利的行為，但這個營利是在固定業務範圍內。如果一個社教機構沒有最起碼的基本營收以維持自己管理開支，要期待有人肯犧牲，肯服務，那非營利社教機構不容易突破目前的瓶頸（黃光男，1998）。社教機構的對外營收來源包括了門票、出版品、場地租借等，皆不是以賺取利潤為目的，而是為了維持正常營運，這是社教機構非常重要的一個特性。

2. 永久性：

社教機構既為從事社會教育的目的而成立，其本身自然擁有永續經營的目的而存在。當社會在進行變遷之時，社教機構進行社會教育的內容也會隨之而有所調整，由於社會教育所需要滿足民眾的範圍及內容較其他的教育來的廣，因此社教機構的經營須持續下去，除非碰到特殊的情況或理由，否則社教機構的經營是具有永久性的特性。

3. 開放性：

社教機構的目的，既為全體社會的民眾進行社會教育，因此社教機構在推動社會教育之時，必須對全體社會民眾進行開放，而沒有特定的服務對象或團體。社教機構在某種意義上，可以視為對群眾開放的公共場所，因為服務對象為社會群體，因此社教機構也必須持久性的經營下去，構成了社教機構永久性與開放性兩個重要的特性。

由於社教機構的功能日益擴大，橫跨的領域越來越多，原先的角色功能不斷要調整增進，除了社會教育的基本功能之外，還必須考慮到更多的因素，才能因應新時代的社會需求。林清江在這個角度上提出他對社教機構新角色的看法（林清江，1999）：

1. 融入市場機制的角色：

不論歷史有多久，社教機構原來功能是什麼，在現代社會中都要融入到市場的機制裡面。

2. 提供學習機會的角色：

一種就是依據市場需要提供學習機會；第二種就是提供學習之後認證的制度，學習者以及辦理的機構都應該受到鼓勵。

3. 協調的角色：

社會教育機構在每一個地方，要扮演根據市場需要，提供學習機會的一個重要協調者的角色，使教育者與被教育者能有更多的機會與場所互相溝通了解。

4. 行銷的角色：

行銷就是根據市場的要求，提供學習的機會，將社會教育機構能夠讓民眾認識，並前往社會教育機構進行各種的學習，將社教機構從原先被動的狀態轉為主動出擊。

5. 經營管理的角色：

社教機構許多已經成為準自主行政機構，裡面有幾個特色：可自行利用基本建造所須之建築物；可自行運

用所剩的經費；且公開徵求機構首長，言明任期、薪資及追求績效。社教機構的自主功能增強之後，經營管理的概念就會越來越重要，經營管理的成功，可以導致自己功能的發揮；經營管理的失敗，一定會導致自己的功能沒有發揮。

從各個觀點來看，目前我國社教機構的定位以及角色功能，正值一個轉型的階段。首先是市場競爭現象的出現，社教機構的涵蓋面逐漸增廣，社教機構的數量逐漸增加，設館宗旨愈趨分化，彼此產品的差異性越來越大，在這種情況下，社教機構過去閉門造車的心態要有所調整，要走出來讓民眾認同和接受，才有辦法使社教機構單位能夠持續下去。

其次，社會教育的內涵不斷擴充改變，終身教育已經成為社會教育的主要內容，教育內容必須不斷隨著時代時事的改變而進行變更。社教機構既然為終身教育推動的主要單位，也必須不斷的自我要求改進，吸納新知及新的觀念，才有辦法符合社會大眾的切身需求。目前社教機構的種類，仍然需要更明確的定位，從宏觀立場來看，未來社教機構、文化機構以及娛樂事業在不斷專門化、分工化的時代趨勢下，可能需要進行更明確的劃分（辛治寧，1998）。

最後，隨著部分經費的自行負擔以及須對外吸引群眾市場的情況出現，社教機構在組織結構內部管理以及營運方法上，都必須有所調整，未來專業經理人來經營社教機構的模式，可能會成為趨向，社教機構的角色與功能，往逐漸脫離純非營利性質的方向上前進，一些

新的管理和市場觀念的導入，使社教機構的角色定位與功能取向會有所改變。因此，社教機構的形象管理問題，也日趨重要，注重形象建立及形象維護，可以使社教機構與社會整體發展脈動接軌，增進社教機構的競爭力，另一方面，可積極推動社會教育內容與形式的整體形象管理，將過去對社會教育存有的某些刻板印象進行轉型改造。

在社教機構的形象層面上，過去在社教機構數量不多，以及社教機構的品質未達一定水準的時代，社會上比較注意的是社教機構的整體形象。隨著大型社教機構的相繼成立，各個社教機構的服務內容、專業取向，逐漸有所區隔之後，不同類型之間的社教機構，開始有了自己特定的形象。社會乃由鳥瞰整體的社教機構形象，轉而關注到個別社教機構的形象，如國立故宮博物院、國父紀念館、中正紀念堂、國家圖書館、自然科學博物館、國立歷史博物館，這些大型的社教機構有了獨立而鮮明的機構形象，而逐漸與舊有的社教機構的整體形象有所區隔。

各個社教機構如何建立屬於自己機構的形象，發展自己機構的特色成為未來社教機構公關行為的重點。過去社教機構比較不著重的形象塑造、媒體關係、與社會群體的互動、以及危機處理等課題，已然成為未來經營管理上需著重之處。

肆、社教機構形象經營的知識管理策略分析

一、建立形象的策略

在當今的社會中，企業或組織的形象對於企業或組織的發展是越來越重要了，由於商品以及行銷的廣告越來越多，商品也不斷的推陳出新，能夠長期留在消費者心目中的除了特別的產品之外，大部分都是企業或組織的形象。由於受到產業科技進步及銷售通路革命的影響，使得商品及銷售力的差異性越來越小，同質化的程度越來越高，在這兩方面可以提升改善的空間不多，但是形象力在計畫性塑造的空間還是很大（黃泰元，1998）。所謂形象，心理學家稱為心象，也就是一般人所稱的印象。形象是人類經由視覺、嗅覺、聽覺、觸覺綜合感知到的訊息，在腦海中再生而成的。大約百分之八十以上的訊息是經由視覺神經所傳達的，所以視覺溝通便成了建立形象最快速、有效的溝通方式。而企業或組織建立形象之後，可以有以下的效益：(1)認同效益：形象升級之後，群眾或消費者會認為產品的品質也相對升級，基於連帶認同的原理或光環效應，對於企業或組織推出的產品也會予以支持。(2)競爭效益：建立形象後的企業或組織，可使自己在同級競爭對手中輕易脫穎而出，獲得群眾或消費者的青睞。(3)緩衝效應：企業或組織一旦維持平日良好的形象，當發生危機時，只要危機處理得當，消費者及媒體基於平日對公司的信任，通常會給予較寬厚的對待，不會落井下石，使公司獲得緩衝的機會（黃泰元，1998）。

要建立企業或組織的形象力，最快速有效的方法就是建立企業識別系統（C.I.S.，Corporate Identity System）。企業識別系統分為視覺識別（VI，Visual

Identity）、行為識別（BI，Behaviour Identity）以及理念識別（MI，Mind Identity）三個層次。視覺識別是指形象符號是印在人們腦海中所能看到的圖案或者是符號，行為識別是指透過人的動作印在人們腦海中所能看到的行動或者手勢，理念識別是指印在人們腦海中所能記得的主張或觀念。所以當我們看到一個圖案的時候，我們知道他們是那個企業或組織就是視覺識別所塑造的形象；當我們看到一個手勢或動作的時候，我們知道他們是那個企業或組織就是行為識別所塑造的形象；當我們聽到或看到一段文字或主張的時候，我們知道他們是那個企業或組織就是理念識別所塑造的形象。這三個層次的識別系統都可以塑造企業或組織的形象。不一定每個都要具備，也不一定那個最有成效，端賴企業或組織的做法以及市場的環境而定。

企業或組織想要建立形象還必須考慮時機因素，黃泰元就建議在下列情況出現的時候，企業或組織想要建立形象是個不錯的時機點：成立新公司或新事業、缺少能代表全公司的統一性標誌、股票計畫上市或上櫃、公司合併或變更公司名稱、朝向多角化或國際化發展、企業體各分支機構缺乏可統一識別的形象系統、企業或品牌的知名度過低、企業或品牌名稱的產品形象不符、更換經營者或經營理念、企業內部之活性化、舊形象已不符新市場、與競爭同業相比形象處於劣勢，企業形象受損欲設法彌補形象、展現永續經營的決心、決定自創品牌、新產品上市、發展連鎖體系、發展集團體系、配合週年慶活動（黃泰元，1998）。

對社教機構而言，建立形象比較好的時機是：社教機構新成立時、缺少能代表社教機構的統一性標誌、社教機構合併或變更社教機構的名稱、朝向多角化或國際化發展、社教機構各分支機構缺乏可統一識別的形象系統、社教機構的知名度過低、社教機構的名稱與社教機構的產品形象不符、更換經營者或經營理念、社教機構的舊形象已不符新市場、與競爭同業相比形象處於劣勢、社教機構形象受損欲設法彌補形象、社教機構有新產品上市、以及配合週年慶活動等時候。司徒達賢特別強調非營利組織在成立初期特別應該重視形象建立，他認為非營利組織在成立初期，應設法建立知名度與形象，至少要讓人家知道非營利組織的存在及其使命的定位。如果該組織是擁有此類使命的第一個組織，由於社會對此一使命尚不了解，應先致力於宣導或教育社會的工作，讓社會了解此一使命的重要性。宣傳的對象以及媒體的選擇，當然要有前述「目標市場區隔與選擇」的觀念在內。尤其組織成立之初，資源有限，更應該集中火力，將我們想傳達的資訊傳到最需要知道，最容易被號召、被感動的人（司徒達賢，1999）。

二、社教機構之形象經營與知識管理之關係

形象的建立固然很重要，也需要很專業的人員進行規劃，但是形象的經營管理更重要。形象的建立只是形象經營的一環，形象的維護及其推廣，也都是公關工作不可忽視的。形象的維護有平時形象的維護，以及危機出現時的形象維護，平時形象的維護其實就是進行預防危機的工作，可能危急組織形象的因

素包括了內部的互動與協調不夠，而引起衝突或罷工；與新聞媒體互動不好，引起批評；財務發生危機引起外界質疑；與社區互動出現問題，造成對立；領導者發言或行為失當；產品出現重大瑕疵或發生意外事故；被其他競爭者惡意攻訐等等，都需要公關人員的參與，才能作好平日與危機時的形象維護，而形象的推廣工作就是要對形象維護有直接或間接的助益。

因此，在形象經營上，社教機構應該有的知識管理策略包括了進行有關形象經營的知識轉化、知識共享以及知識創新的工作。要有專業知識的公關人員從事形象經營的工作，同時所有的成員都應該具備形象經營的觀念，也就是社教機構的形象建立、形象推廣、形象維護的工作是人人都有責任與義務，全員公關的觀念應該傳送至每個成員中，如此才能做好社教機構形象經營的工作。

三、可行的策略分析

由諸多中外學者的研究中，吾人可以得到一些關於知識管理與組織對內或對外的公共關係方面相關的論點，有許多的文獻與研究，甚至於實務界人士，都認為組織文化是影響知識管理或知識分享成效的重大關鍵。Alavi 針對知識管理的應用進行調查，結果顯示組織中共享知識的經驗與知識管理的成功大部分跟組織文化相關，故成功的知識管理必須依賴文化、管理、組織層面上的配合（Alavi & Leidner, 1999）。因此，我們不難理解「組織文化」在知識管理的成效上，扮演著極重要的角色，此即許多學者在推行知識管理的理論及方法之餘，仍不忘強調必須營造一個知識管理的組織文化的原因。

從林文睿、尤克強、司徒達賢、Dennis Phillip Warren(Dennis L., Wilcox Phillip H. Ault & Warren K. Agee著、莊勝雄譯, 1993)及林巧敏(1999)等學者的研究中,筆者歸納出以下包含:(1)進行有關形象經營的知識轉化、知識共享以及知識創新的工作;(2)形象經營人人有責;(3)社區關係及社群關係互動的強化;(4)注重媒體關係及訊息傳播;(5)提升危機處理能力;(6)運用先進的科技知識協助進行形象經營;(7)採取全面取經以及知識共享的策略,傳送所有機構成員對公關工作的基本知識等七個知識管理策略並評析對社教機構形象經營之影響:

(一) 進行有關形象經營的知識轉化、知識共享以及知識創新的工作

形象經營在管理領域當中,是相當新及相當重要的一環,尤其自需求導向供給以及消費者為主的思考,已經逐漸成為新時代管理思惟的主要方向時,有關形象經營的知識更加重要。社教機構的管理必須將形象經營列入重要項目,注重社教機構形象的建立、形象的定位、形象的保持維護、危機的管理等,這些都需要專門的知識才能因應。因此社教機構必須儘速的推動有關形象經營的知識轉化、知識共享以及知識創新的工作,以因應管理趨勢的轉型。

(二) 形象經營人人有責

形象經營在知識管理上的特性,它既屬於高度專門技巧性的知識領域,也必須依靠全體成員的共同努力,才得到最好的成效。一種很好的方式是建立起社教機構內部的員工溝通管道,如社教機構出版各種雜誌、宣傳小冊和政策手冊提供員工獲取最新資訊,是最基本的

內部溝通形式,大部分員工的溝通活動是相當固定的,例如傳達公司的各種訊息,員工越是能夠充分得到有關公司的正確訊息,就越不會傳播不正確、甚至會傷害到公司的訊息。員工在得不到消息的情況下,謠言才會滿天飛。如果管理階層所發佈都是正確的消息,則大家所談論的焦點,將是有關公司正面的消息,而不是負面的猜測。如此對於社教機構的形象推廣、形象維護的工作,更能發揮實際成效。

(三) 社區關係及社群關係互動的強化

近來客戶關係管理(customer relationship management, CRM)領域的興起,使得有效建立社區及社群關係,強化組織與客戶之間的互動,視為提升組織競爭力的重要價值觀。這在社教機構來說,社區及社群關係的建立、互動及連結是影響社教機構經營成效的直接因素,並且直接影響到社教機構形象的轉變。因此,如何提升互動程度,強化社區關係,是社教機構形象經營上的重要項目,不能忽視。

(四) 注重媒體關係及訊息傳播

由於現代傳播媒體的發達,使得企業或組織利用各種媒體傳播訊息、推廣產品、建立形象的機會大增,媒體已經變成最重要的傳播管道之一。因此,社教機構如何運用媒體關係,達成形象管理的效果,即是一項重要的課題。社教機構要能吸引媒體主動加以宣傳報導,並善加經營與媒體之間的關係。稱職的社教機構形象經營者,應掌握媒體報導活動的原則,平日應致力於與媒體建立良好關係,一旦有活動需要媒體朋友幫忙,才能夠得到善意的回應(林巧敏,

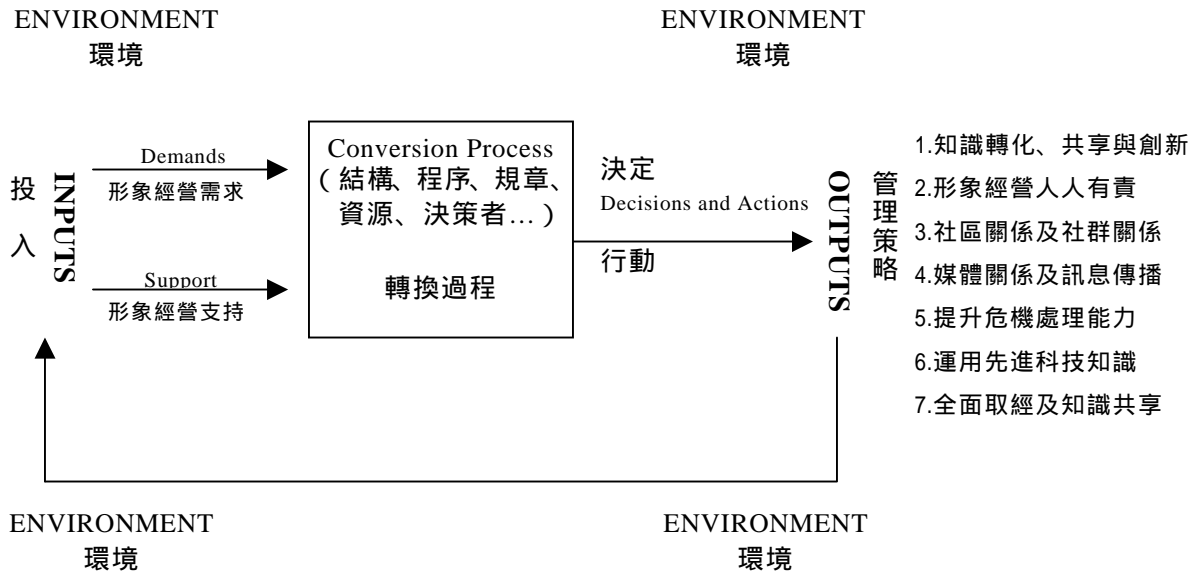


圖 2 社教機構形象經營的知識管理策略系統分析圖

1999)。

(五) 提升危機處理能力

危機管理工作在社教機構當中，屬於較薄弱的一環。很多社教機構都還尚未建立危機處理小組，以及危機處理程序的機制，因而在危機發生之時，可能無法適當因應，而損害了機構的形象。所以，危機管理是真正考驗形象管理人員維護組織形象的能力以及經驗，社教機構如果能夠成功的渡過危機，就證明了其價值所在。社教機構因應突發的危機，除了平日就應該成立危機處理小組之外，更重要的就是應該準備好一套應變計畫，規劃危機發生時的處理程序，降低危機發生對社教機構的傷害。一個完整的應變計畫必須做到一些要求，包括了在草擬應變方案、溝通程序以及責任劃分時應該避免模擬兩可，語意含糊；必須使負責處理主要危機事件的人

員明確指示；在危機發生期間，提供發言人員在面對媒體與大眾時應掌握的指導原則；找出組織中可派上用場的緊急資源與人力。

(六) 運用先進的科技知識協助進行形象經營

例如利用網路架設網站，設計出活潑生動之網頁，供人們上網瀏覽；或製作多媒體簡介，讓利用民眾或新聞媒體能夠有耳目一新的感覺；又如利用網路搜尋聯繫相關危機處理的資訊，建立相關的資料檔，以便可以很快進行處理；同時可以利用 e-mail 系統處理員工關係、群眾關係以及社區關係等相關問題。

(七) 採取全面取經以及知識共享的策略

傳送所有機構成員對公關工作的基本知識。辦理高、基層成員的各項訓練，

高層主管須精熟溝通技巧、演講技巧以及寫作技巧、形象工作項目與危機處理計畫；基層成員需要知道危機處理程序、形象事務處理程序等等，形象管理的工作執行才能有具體成效。另對於相關知識之取得，可透過以下方式：

1. 以館際合作的方式，運用其他社教機構的特性及資源，互得所需，創造雙贏的合作關係。
2. 社教機構間彼此觀摩，讓員工親身體驗感受，形成內在隱形的知識。
3. 設立開放的心得分享園地，汲取員工的觀察和意見。
4. 專業公關人員中設立語言人才，與國外機構團體進行互動，引進不同的形象塑造推廣觀念。
5. 對於機構原有的典藏及資源作更深入的分析，達到「知識增值」的目的。
6. 利用交換、贈送方法獲取其他機構之相關資訊。

四、策略的系統分析

圖 2 引用 David Easton 的系統分析架構 (Easton, 1965) 將社教機構形象經營的知識管理策略之環境、輸入、輸出及轉換各要項，予以構念化 (conceptualization)。

伍、結論與建議

知識管理雖然被許多企業和組織視為企業再生或組織再造的強心劑，但並

不是每個推動知識管理的單位，都能夠達到預期的目標或理想狀態。KMPG 針對歐美企業所進行的調查顯示，36%的企業表示知識管理推動失敗，其主要的原因有以下幾點：(1)組織成員無法認同；(2)組織管理系統無法與日常工作相結合；(3)系統過於複雜，或缺乏系統使用的訓練；(4)缺乏知識管理相關的教育訓練；(5)對許多使用者而言，系統的目的似乎只是為了滿足某些人的利益 (王致遠, 2001)。這些事實說明推動知識管理的時候，並非了解知識管理的步驟或學會一些技巧，就能有效的進行組織管理的工作，而必須實際的考慮到組織的成員、組織的現有狀況、營運的現有狀況、以及組織的社會形象。

社教機構在形象經營的知識管理策略上，可以先從形象建立的工作做起，以知識共享及全面取經的策略，讓形象經營的知識能夠分享到全體成員，使成員體會到，形象建立人人有責，成員的一舉一動都會對社教機構的形象構成影響。其次，強化社教機構員工內部關係、社區關係及媒體關係，建立雙向溝通管道，導入正確的形象定位、危機管理的機制，將使社教機構形象維護的工作更為完善。

過去的知識管理工作，強調組織內現有知識的共享，並將如何加快知識轉移，作為提高組織績效的方法。未來的知識管理發展，重點將會放在對新知識產生的了解，以及如何開創新知識 (蔡文瑾, 2000)，所以社教機構如果要開展知識管理的工作，必須對知識的取得、知識的儲存和整理、知識的轉化和利用、知識的創造、組織的記憶進行整體的規劃，並且針對社教機構本身的環境

與情況，選擇最適合的知識管理策略，才能夠提升社教機構的競爭力，促進社教機構未來的發展。

在實際的設想當中，吾人提出個別的社教機構與聯合的社教機構形象建立構想提供給社教機構從業人員作為參考。就個別社教機構來說，在實際負責人底下可成立「社教機構形象管理小組」的功能性組織，由負責人及高階主管及業務執行人員所組成，全盤掌管、規劃、協調、執行、訓練該社教機構的形象管理層面的相關事項，包括了社教機構的形象建立、形象維護、客戶關係、媒體關係、危機處理，建立起個別社教機構的形象管理機制。

聯合的社教機構形象管理方案的構想，乃是透過各個社教機構對於目前社教機構的轉型所需要努力的形象再建立的工作，建立一種聯合的形象管理機制，以一種「形象文化圈」或者「形象教育圈」的概念，建構一種整體社教機構形象建立的知識策略，來使相關性質的社教機構建立整體的社會形象，整合不同的社會資源，做出最有效的規劃，並重塑民眾對於社教機構在民眾心目中的形象。

社教機構的形象建立及形象經營問題，需要將專業知識引進、以及專業知識分享的知識管理策略，以先進的觀念及技術，發展出最適合於社教機構的經營管理策略，提升社教機構的形象，增進社教機構的效率，有效的結合社會資源，讓社會大眾除了認知社教機構的教育功能之外，更能接受社教機構為社會的公共財以及社會重要的文化資產，讓民眾和社教機構有更深的共同體認知，

推動我們的社會品質繼續往前大步邁進。

註 釋

1. Gay 將觀察研究依進行的方法區分為：非參與觀察 (nonparticipant observation)、參與觀察 (participant observation) 及人種誌學 (ethnography) 三種；詳見 Gay L. R. (1987), *Educational research: Competencies for analysis and application* (3rd ed.). Columbus: Merrill Pub.Co. p.206.

參考文獻

一、中文部分

1. 王致遠(2001), 知識經濟時代下的知識管理策略, 電腦科技, 60, 5。
2. 尤克強(2001), 知識管理與創新, 台北: 天下遠見出版股份有限公司。
3. 司徒達賢(1999), 非營利組織的經營管理, 台北: 天下遠見出版股份有限公司。
4. 辛治寧(1998), 準則? 約束? 私立社會教育機構設立及獎勵辦法修正始末, 國立歷史博物館館刊(歷史文物), 8(8), 79。
5. 吳清山、黃旭鈞(2000), 學校推動知識管理策略初探, 教育研究月刊, 77, 21。

6. 林巧敏(1999), 社教文化活動如何善用傳播媒體加強宣傳, 國立中央圖書館臺灣分館館刊, 5(3), 22-27。
7. 林文睿(2001), 從知識管理的角度論公共圖書館未來發展, 全國新書資訊月刊, 25, 13。
8. 林清江(1999), 社會教育機構在終身學習社會中所應扮演的角色, 社會教育年刊, 47, 5-8。
9. 陳伯璋(1988), 教育研究方法的新取向——質的研究方法, 台北: 南宏圖書。
10. 陳禹辰(1999), 知識管理的意涵、特性與程序, 中國勞工, 999, 33。
11. 陳樹祿(2001), 知識管理的真諦, 中信通訊, 222, 39。
12. 黃光男(1998, 9月), 社教機構的經營與管理, 非營利社教機構終身學習研討會未出版論文, 台北。
13. 黃泰元(1998), 企業、品牌、個人之形象教戰手冊, 台北: 學臣氏出版社。
14. 楊國賜(1978), 進步主義教育哲學體系與應用, 台北: 水牛出版社。
15. 劉昌博(1999), 社教機構發展的趨向, 社會教育年刊, 47, 37。
16. 蔡文瑾(2000), 知識管理、創新知識, 資訊與電腦, 245, 66。
17. 譚大純(2001), 知識管理策略之「策略觀」, 會計研究月刊, 185, 65。
18. Bill Gates 著, 樂為良譯(1999), 數位神經系統, 台北: 商業週刊出版社。
19. Davenport, T. H., & Prusak, L. 著, 胡瑋珊譯(1999), 知識管理, 台北: 中國生產力。
20. Wilcox, D. L., Phillip, H. A., & Warren K. A. 著, 莊勝雄譯(1993), 公共關係: 策略與戰術, 台北: 授學出版社。

二、英文部分

1. Greer, A. & Greer, S. (1974). Understanding Sociology. Iowa: Wmc. Brown.
2. Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management system: Issues, challenges, and benefits. Communications of the AIS, 1(7), 1-37.
3. Easton D. (1965). A Framework for Political Analysis. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
4. Huseman, R. C., & Goodman, J. P. (1999). Leading with knowledge: The nature of competition in the 21st century. London: SAGE.
5. Karl M. W. (1995). Knowledge management methods : Practical approaches to managing knowledge. Arlington, Texas: Schema Press.

2002年10月29日收稿

2002年10月29日初審

2002年11月14日接受