



國立臺灣科技大學

管理研究所

碩士學位論文

學號：M8916955

媒體組織知識蓄積之研究

—以台灣媒體新聞部門為實證對象

The Knowledge Accumulation of Media Organization

-- A Research on Taiwan Media's News Department

研究生：徐 青 雲

指導教授：梁 瓊 如 博士

中華民國九十一年五月十七日

## 碩士學位論文指導教授推薦書

本校 企業管理 研究所 EMBA 學程 徐青雲 君

所提之論文 媒體組織知識蓄積之研究：以台灣媒體新聞部門為實證對象

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授 梁瓊如

91 年 5 月 17 日



# 碩士學位考試委員會審定書

本校 管理研究 系(所) EMBA 學程 徐青雲 君

所提論文 媒體組織知識蓄積之研究：以台灣媒體新聞部門為實證對象

經本委員會審定通過，特此證明。

學位考試委員會

委

員：

張琬喻

簡雪芳

蔡彥卿

指導教授：

梁瓊如

學程主任：

系主任(所長)：

林孟亨

中華民國 九十一年 五月 十七 日

## 摘要

「新經濟時代」的來臨，「知識」被視為是企業競爭優勢唯一的來源，企業對知識資產有形化之評價更投入；近十年來，強調共同學習，特別是「知識」學習的學習型組織，同時被稱為是企業立足的基本能力。在這其中，「知識」的重要與角色不可言喻，也引發企業對知識蓄積的重視。

媒體，特別是新聞部門（或稱編輯部門）向來被視為知識產製中心，媒體必須擁有知識，也必須產製知識；經由「學習型組織評鑑量表」檢測，媒體同時也符合學習型組織之特質。

因此，相對於其他企業，「知識蓄積」對媒體管理者更是不可忽視的一環課題。

長時間以來，一來因為新聞工作時空的產業特性，二來因為新聞工作常以結果論；媒體對於知識蓄積的工作多以挖角負責知識產製的新聞記者，來面對訊息萬變的新聞事件。經年累月下來，媒體經常面臨當記者離職，其所擁有的知識也就一併喪失，並沒有制度化的蓄積在組織內部，更談不上知識資產有形化的建立。

本研究探討學習型組織之定義，歸納「知識」之定義與種類，並整理知識蓄積相關文獻，邀請資深媒體工作者以產業專家的身份參與討論，提出符合媒體產業特質的訪談題綱；採用探索性研究方法，以深度訪談的方式，選取報紙、雜誌、無線電視台、衛星電視台與廣播電台等不同性質之媒體新聞部門為訪談樣本；對不同性質之媒體提出研究結果分析，也將媒體新聞部門作業流程與知識蓄積關係相連結。

本研究之貢獻，除了將理論與實務的結合之外，並描繪出媒體新聞部門知識蓄積圖像，以提供媒體產業在進行組織知識蓄積工作時之參考。

關鍵字：媒體、知識蓄積、媒體管理、學習型組織

# The Knowledge Accumulation of Media Organization

## -- A Research on Taiwan Media's News Department

### **Abstract**

When entering the era of New Economics, the acquisition of knowledge is commonly seen as businesses' exclusive source in the competitive marketplace. In recent years, companies have devoted their time to develop visual methods in order to organize the knowledge acquired. For example, during the last decade, developing organization skills was important in order for companies to forge ahead in the market. The acquisition of knowledge is vital in order to succeed, as is with business entities' acquiring more business knowledge in order to become successful players in the market.

Medium, in the News Department (or the so-called Editing Department) has been the knowledge production center in the media industry. The media must possess knowledge in order to produce knowledge based programs or articles in their everyday operations. Following an inspection conducted by the "Learning Organization Evaluation Scales", the medium industry conforms to the natures of learning organizations.

Thus, in contrast to other industries, the accumulation of knowledge is a vital for the media.

For a long time, due to the uniqueness of the medium industry environment, the solution to acquiring new knowledge was often through the recruitment of a senior, from another peer company, who could assist in producing knowledge for daily-changing news events. Thus, when a senior journalist left, the medium company's knowledgeable source disappeared as well. In the medium industry, there has not been a systematic knowledge accumulation process within the organization, not to mention the development of knowledge visualization at the firm.

This study explores the definitions of a learning organization; also inducing the knowledge categories and definitions from academic papers published, and extracted literatures in the field of knowledge accumulation. Senior media

workers have been invited to join the discussion session and speak as industry professionals. They helped verify and raise the questionnaires that were later used in personal interviews. This study was analyzed by the exploratory methodology, with data collected through in-depth personal interviews with media's news departments, which were selected from newspapers, magazines, wirelesses TV, satellite TV and radio stations. These media outlets have been categorized by research results and analysis in the study as having a relationship between media news departments' production procedures and the processes of the acquisition of knowledge.

In addition to the coordination of the theories and industry practiced, this study also provides a graphic account of knowledge accumulation for the media's news departments, which can be seen as an integrated reference when entering the process of knowledge accumulation.

Key words: medium/media, knowledge accumulation, media management, learning organization.

## 謝誌

闔上訪談筆記，關掉訪談錄音，看著影印機一頁頁快速的印著論文，代表著兩年的碩士學業即將完成……

這條路，摯愛家人無私的支持，EMBA 同學們鼓勵的掌聲，工作同仁默默的包容，讓我充滿動力與活力，自始至終陪伴我一路學習。

這條路，亦師亦友的梁瓊如老師，忽略了她的健康，犧牲了她的時間，給我專業的指導與建議。

通過了碩士論文口試之門，謹至上深深的一鞠躬，表達我無法言喻的感謝。

# 目錄

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一章 緒論.....          | 1   |
| 第一節 研究背景.....        | 1   |
| 第二節 研究動機與目的.....     | 2   |
| 第三節 研究流程.....        | 4   |
| 第二章 文獻探討.....        | 5   |
| 第一節 學習型組織的定義與特色..... | 5   |
| 一、學習型組織定義.....       | 5   |
| 二、學習型組織之特色.....      | 7   |
| 三、學習型組織之技能與障礙.....   | 9   |
| 第二節 知識管理的相關理論.....   | 11  |
| 一、知識的一般定義.....       | 11  |
| 二、知識的種類.....         | 12  |
| 第三節 知識蓄積的過程.....     | 18  |
| 一、知識管理文獻分類.....      | 18  |
| 二、知識之選擇與取得.....      | 20  |
| 三、知識之建構與儲存.....      | 22  |
| 四、知識之移轉與擴散.....      | 25  |
| 五、知識之創造與再利用.....     | 30  |
| 第四節 知識蓄積的障礙.....     | 36  |
| 第三章 研究設計與實施.....     | 40  |
| 第一節 研究方法.....        | 40  |
| 第二節 專家訪談.....        | 42  |
| 第三節 實證對象產業現況介紹.....  | 42  |
| 一、產業現況與分類.....       | 42  |
| 二、受訪樣本數選取說明.....     | 46  |
| 第四節 研究架構.....        | 49  |
| 第五節 訪談題綱.....        | 50  |
| 第四章 訪談結果.....        | 53  |
| 第一節 媒體知識蓄積之現況.....   | 53  |
| 第二節 媒體知識蓄積障礙.....    | 70  |
| 第三節 媒體知識蓄積改進.....    | 85  |
| 第四節 綜合敘述.....        | 99  |
| 一、報紙出版綜合敘述.....      | 99  |
| 二、雜誌出版綜合敘述.....      | 100 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、無線電視台綜合敘述.....  | 100 |
| 四、衛星電視台綜合敘述.....  | 102 |
| 五、廣播電台綜合敘述.....   | 102 |
| 第五節 研究結果.....     | 103 |
| 第五章 結論.....       | 106 |
| 第一節 研究結論.....     | 106 |
| 第二節 研究貢獻.....     | 106 |
| 第三節 對後續研究之建議..... | 108 |
| 參考文獻.....         | 109 |
| 附錄.....           | 117 |

## 圖索引

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 圖 1-1 研究流程圖.....              | 4   |
| 圖 2-1 報社組織知識儲存圖.....          | 16  |
| 圖 2-2 組織之知識及知識管理概念圖.....      | 18  |
| 圖 2-3 知識類型與轉換流程模式.....        | 26  |
| 圖 2-4 知識轉換模式.....             | 27  |
| 圖 2-5 知識轉換模式.....             | 31  |
| 圖 2-6 組織知識創造過程五過程模式.....      | 32  |
| 圖 2-7 關懷與知識創造的過程.....         | 33  |
| 圖 2-8 知識創造論.....              | 34  |
| 圖 3-1 媒體知識蓄積觀念架構圖.....        | 49  |
| 圖 4-1 媒體新聞部門作業流程與知識蓄積關連圖..... | 104 |
| 圖 5-1 媒體新聞部門知識蓄積圖像.....       | 107 |



## 表索引

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 表 2-1 學習型組織定義之相關文獻.....                  | 7  |
| 表 2-2 知識定義之相關文獻整理.....                   | 12 |
| 表 2-3 兩種形式的知識.....                       | 13 |
| 表 2-4 組織知識種類矩陣.....                      | 14 |
| 表 2-5 新聞工作知識分類.....                      | 16 |
| 表 2-6 知識類型之相關文獻.....                     | 17 |
| 表 2-7 知識蓄積作業流程之相關文獻.....                 | 20 |
| 表 2-8 知識選擇與取得之相關文獻.....                  | 22 |
| 表 2-9 知識建構與儲存之相關文獻.....                  | 24 |
| 表 2-10 知識移轉與擴散之相關文獻.....                 | 29 |
| 表 2-11 知識創造管理之相關文獻.....                  | 35 |
| 表 2-12 知識蓄積障礙之相關文獻.....                  | 39 |
| 表 3-1 修訂訪談題綱之媒體資深工作者資歷介紹.....            | 42 |
| 表 3-2 國內媒體家數統計與受訪樣本數一覽表.....             | 48 |
| 表 3-3 本研究受訪樣本資料.....                     | 48 |
| 表 3-4 訪談題綱：知識蓄積現況之探討構面與參考文獻對照.....       | 50 |
| 表 3-5 訪談題綱：知識蓄積障礙之探討構面與參考文獻對照.....       | 51 |
| 表 3-6 訪談題綱：知識蓄積可改進機制或環境之探討構面與參考文獻對照..... | 52 |
| 表 4-1 受訪樣本對知識選擇與取得之現況.....               | 57 |
| 表 4-3 受訪樣本對知識移轉與擴散之現況.....               | 65 |
| 表 4-4 受訪樣本對知識創造與再利用之現況.....              | 69 |
| 表 4-5 受訪樣本對知識選擇與取得之障礙.....               | 74 |
| 表 4-6 受訪樣本對知識建構與儲存之障礙.....               | 77 |
| 表 4-7 受訪樣本對知識移轉與擴散之障礙.....               | 80 |
| 表 4-8 受訪樣本對知識創造與再利用之障礙.....              | 84 |
| 表 4-9 受訪樣本對知識選擇與取得之改進.....               | 88 |
| 表 4-10 受訪樣本對知識建構與儲存之改進.....              | 92 |
| 表 4-11 受訪樣本對知識移轉與擴散之改進.....              | 95 |
| 表 4-12 受訪樣本對知識創造與再利用之改進.....             | 98 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

1990 年代以後，傳統資源論、資本論、成本優勢論或技術導向為主的觀點，漸漸轉向為「知識論」或「智價企業論」，知識管理與「新經濟時代」(New Economy)等語彙相連結 (Teece, 1998)，「知識」將不只是新經濟時代下企業優勢的來源，更將是優勢「唯一」的來源 (Drucker, 1993)；因此，與知識管理有關的議題如雨後春筍般出現，舉凡知識的流動、儲存、創造、學習等都含蓋在內。再者，知識管理也導引許多實際管理作為的變革 (Cole, 1998；Stewart, 1997；Tobin, 1997；von Krogh & Roos, 1996)；亦有扭轉管理學者觀看組織的方式，將組織從原先被視為執行生產工作的場所 (Marsick, 1987)，轉換成一種資訊處理中心 (von Krogh, Roos & Harem, 1996)，並在其中進行知識蓄積的工作，使企業本身蓄積的知識形成更有用的有形資產，更是一個重要的競爭優勢 (Levitt & March, 1996；Beyerlein, Johnson & Beyerlein, 1995；Argyris & Schon, 1978；張文強, 2001)。

根據國內外相關研究 (Pringle, Starr & McCavitt, 1995；Lacy, Sohn & Wicks, 1993；Willis & Willis, 1993；Busterna, 1991；Fink, 1988；Bishop, Sharma & Brazee, 1980；張文強, 2001；張宏源, 1996；王惕吾, 1991)，引進知識導向與管理的概念，在現有的媒體管理中幾乎是不存在的。根據觀察，媒體管理與許多傳統企業一樣，多以有形資產與財務利潤為基礎，形成與新聞專業對立的情況 (McManus, 1994；Squires, 1993；Underwood, 1993；Koch, 1991)。另一方面，管理工作在媒體實務界中，經常也以「土法煉鋼」自嘲，凸顯媒體對管理知識與觀念的欠缺。

「土法煉鋼」的批評是其來有自的。從國民政府 1949 年遷台，台灣媒體發展史約 50 多年，在戒嚴時期，報紙、廣播頻道、電視頻道都屬於管制的範圍，只有雜誌可以自由登記申請，造成台灣雜誌登記有案的有 8140 家 (新聞局網站, 2002)。一直到 1988 年解除戒嚴後，有關媒體申設的限制才開放。因此，台灣媒體的生態環境從寡占規模開始有競爭對手的加入，報紙、廣播電台、無線電視台、衛星電視台都有新的經營者，連戒嚴時期沒有限制的雜誌媒體都有不少人陸續加入。

然而，台灣媒體開放十多年來，媒體新聞部門之經營管理多以新聞競爭為焦點，造成媒體間挖角時有所聞，記者跳巢也司空見慣，媒體多以高薪留住或吸引記者，這些現象都足以說明記者是媒體重要的資產，也是媒體希望能留住的人才。當媒體擁有優秀的新聞記者，擁有知識越多，越能判斷與查證，並完成好的新聞報導 (Chung, Tsang, Chen & Chen, 1998)，這些個人累積的知識是媒體知識資產的源頭；但是，用高薪、挖角吸引優秀的記者，並不代表著媒體擁有記者的知識。就媒體管理而言，挖角、跳

巢都不是累積知識資產的關鍵因素，如何透過系統化思考知識蓄積，是近幾年才被媒體所重視。

媒體，特別是新聞部門，也被視為是一個知識產製中心，新聞工作者在其中投入知識，也產出知識，透過不斷的蓄積知識成為一種競爭優勢的來源，並有助於提升新聞品質；換句話說，正是如同一般企業需要組織知識資產，作為創新與提昇產品品質的基礎，以維持競爭優勢（Fruin, 1997；Wiig, 1994；Drucker, 1993）。因此，媒體需要大量知識資本作為新聞產製的依據，知識蓄積工作也成為重要課題。

不過，在談論媒體知識蓄積之前，也要注意媒體新聞工作的知識特質，可分為：

- 一、情境導向特質：新聞是一種情境導向工作（Chung, Tsang, Chen & Chen, 1998），每條新聞都有不同的人、事、時、地、物。
- 二、分散智能特質：新聞工作必須依賴分散在其他人員與其他事物上的知識，才能完成新聞報導；換言之，知識是流動的，不單單運用自己的知識，也可以利用他人的知識完成工作（Hatch & Gardner, 1993；Moll, Tapia & Whitmore, 1993；Salomon, 1993b）。
- 三、內隱特質：新聞的採訪、查證、寫作、編輯等主要工作，大多屬於「如何做」（鍾蔚文、臧國仁、陳百齡, 1996）的程序性知識為基礎，而這類知識又是內隱知識（Chung, Tsang, Chen & Chen, 1998）。

因此，媒體新聞部門之知識蓄積，宜考量其知識特質而進行的知識蓄積，方能發揮作用。

## 第二節 研究動機與目的

近十年來，有關企業管理理論中，學習型組織被視為未來企業立足的基本能力（Byrne, 1992），而媒體經過「學習型組織評鑑量表」（周芸薇, 2000）之檢測，媒體應是屬學習型組織；Senge（1990）提出，學習型組織是要不斷學習如何共同學習，其中的知識學習又是最重要的。因此，「知識」在其中所扮演的角色不言而喻，知識蓄積的工作也相形重要。

在現有文獻中，針對有關台灣媒體知識蓄積的研究，目前僅有以報紙媒體為單一研究對象，其他性質媒體之相關研究則付之闕如；因此，本研究之目的，期望以報紙、雜誌、無線電視台、衛星電視台與廣播電台等媒體新聞部門的知識特質為基礎，探究以新聞工作者為核心的知識產製中心，並嘗試以「組織」的觀點，探討應該如何進行知識蓄積，將知識形成更有用的有形資產，以維持其競爭優勢，降低媒體新聞部門長

久以來因記者離職也一併帶走其知識的問題。文心雕龍作者劉勰曾說：「操千曲而後曉聲，觀千劍而後識器。」其意思在說明，學習與經驗的獲得都可以因為時間久而熟悉；但是，時間的成本對媒體而言卻也是珍貴的。因此，媒體新聞部門的知識蓄積工作，對分秒必爭的新聞工作無疑是重要的議題。

本研究藉由文獻探討，歸納與整理知識蓄積等相關理論，設計訪談題綱，並邀請媒體資深工作者，以產業專家的經驗提供專業建議，進而修訂適合媒體知識蓄積之訪談題綱為基礎，採用探索性研究，並選取台灣報紙、雜誌、無線電視台、衛星電視台與廣播電台等 11 家媒體為訪談樣本，瞭解媒體新聞部門對知識蓄積之具體作法，更期望對學術界與實務界提出具體貢獻。

#### 研究目的：

##### 一、學術界

將知識蓄積、學習型組織等相關文獻歸納，以報紙、雜誌、無線電視台、衛星電視台與廣播電台等大眾媒體產業進行實證，將理論與實務結合。

##### 二、實務界

經由不同性質的媒體，以深度訪談的探索性研究，瞭解媒體新聞部門知識蓄積的現況、障礙與未來改進的空間，試圖描繪出媒體新聞部門知識蓄積圖像，以提供實務界參考。

### 第三節 研究流程

茲將研究流程圖 1-1 示如下：

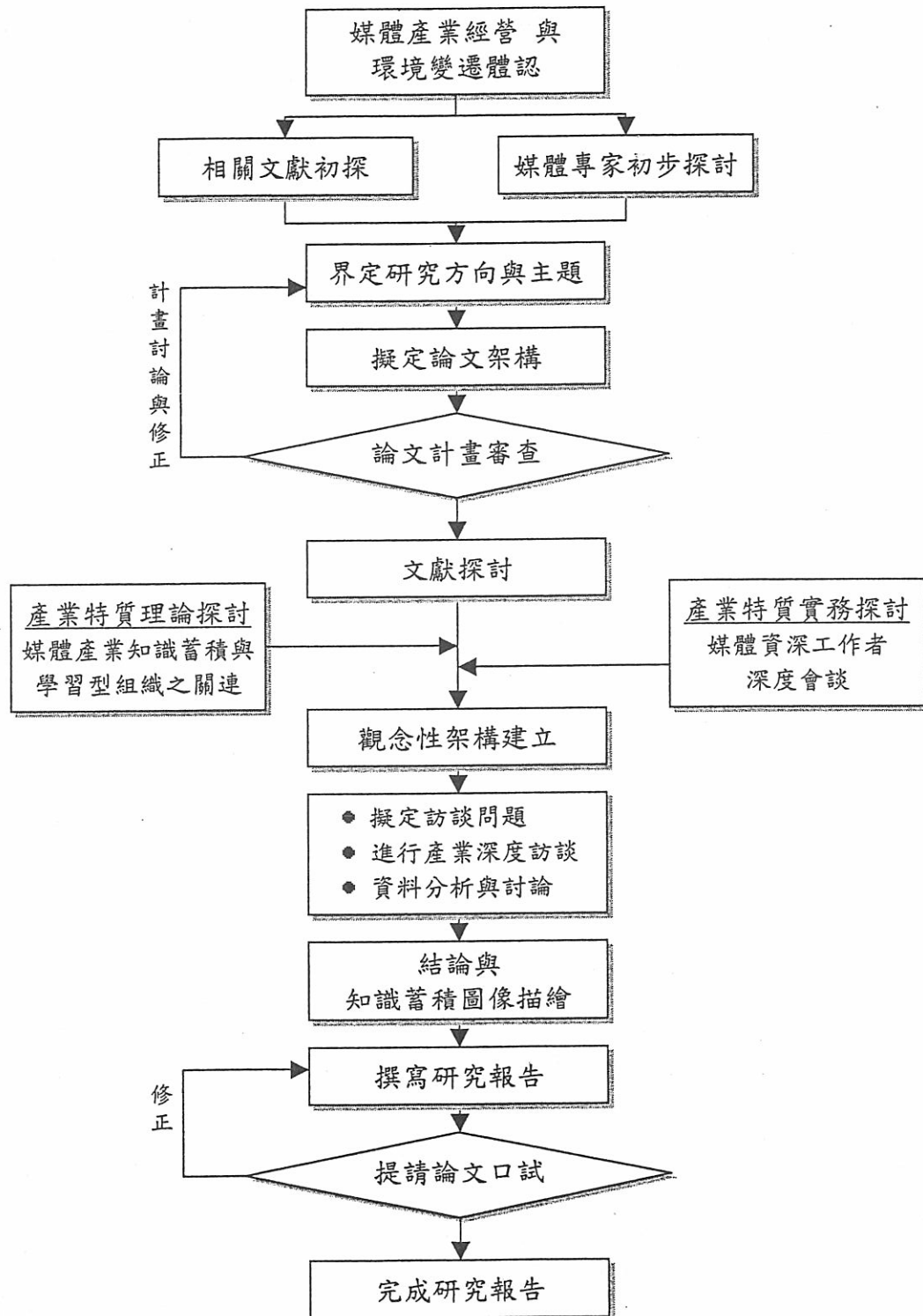


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

### 第一節 學習型組織的定義與特色

Senge (1990) 說：「真正的學習，涉及人之所以為人此一意義的核心。」透過學習，我們重新創造自我；透過學習，我們能做到從未能做到的事情，重新認知這個世界及我們跟它的關係，以及擴展創造未來的能量。這是學習型組織的真諦。

現代媒體，在知識爆炸的時代，媒體新聞工作者需要大量的知識作為新聞產製的依據，也就是說，媒體工作需要優秀的新聞工作者，這些人員所累積的知識正是媒體的知識資產來源。一個媒體人，從出道開始就必須不斷學習，累積各種專業與周邊知識，例如路線人脈、提問技巧、報導寫作技巧、相關路線知識與周邊知識等。媒體則必須提供環境，使其工作者在其中學習、成長、創造。

依據「學習型組織評鑑量表」(周芸薇, 2000) 中，學習型組織之特色有：組織趨於扁平化與行動敏捷，可以相互分享學習 (Galbraith & Lawler III, 1993)；鼓勵個別成員學習 (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991)；開放的態度迎接新觀念 (Tobin, 1993)；從日常工作的經驗中提供員工學習的機會 (Watkins & Marsick, 1993)；能快速、適時的將資料轉化為有用的知識等 (Calvert, Mobley & Marshall, 1994)。這些特色正是媒體組織運作的基本要件。

因此，媒體它應該是一個學習型組織，而且應該具備學習型組織的必備條件。雖然，觀察現實的媒體組織，並不完全能夠做到學習型組織的精義，但在其本質上，仍應定義它是一種學習型組織。

以下先就學習型組織的精義作研究：

#### 一、學習型組織定義

學習型組織在被提出後，逐漸成為組織理論的一個主流，各學者對此著墨不少，綜合整理各學者的論述：學習型組織是一個精於獲取、轉換、運用與創造知識的組織；學習型組織運用種種策略，使學習、生活及工作各層面相結合，其學習活動會持續不斷的發生於個人、團體、組織，甚至於與組織互動的社群中；且其學習能導致知識、信念與行為的改變，並使成員的潛能不斷獲得發展，進而強化組織創新、彈性、不斷成長及開創未來的能力，以實現組織與組織成員真心嚮往的共同願景，同時組織和組織中的成員也因此活得更有價值和意義 (Daft, 1997; Marquardt, 1996; Bennett & O'Brien, 1994; Calvert, Mobley & Marshall, 1994; Watkins & Marsick, 1993; Galbraith & Lawler III, 1993; Tobin, 1993; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991; Garratt, 1990; Senge, 1990)。



就學習型組織而言，各學者的定義分類如下：

### （一）理論面的定義

1. Senge (1990) 說，學習型組織是一個不斷創新、進步的組織。在這種組織中，大家得以不斷突破自己的能力上限，創造真心嚮往的結果，培養全心、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，以及不斷一起學習如何共同學習。
2. Marquardt (1996) 認為，學習型組織是一個能夠有效並集體學習的組織。藉此能夠持續地使組織轉換為更好的知識蒐集者、管理者與利用者，以達到組織以及組織成員的共同成功。

### （二）實務面的定義

1. Garratt (1990) 歸納英國大型公司從事組織變革的研究經驗認為，學習型組織本身即是一種組織發展與學習的應用。Garvin (1993) 同樣從組織變革的角度出發，強調結果，認為學習型組織是一個精於創造、獲取及轉換知識，並藉此修正其行為以反應新知及洞察力的組織。
2. Bennett & O'Brien (1994) 根據對 25 家成功執行學習型組織之公司所做的調查研究，將學習型組織定義為，能將學習、調適及變遷等能力轉化為組織文化的組織，而其所屬之價值、政策、實踐、體制及結構等均能支持人員進行學習。

### （三）研究與實踐面的定義

1. Watkins & Marsick (1993) 從人力發展角度觀察，學習型組織是一種不斷學習與轉化的組織，非僅是個人學習的集合，學習也發生在組織的層次。Galer & Kees (1992) 提出，學習型組織是一個能促進其所屬個別成員學習，運用其學習成果的組織，且能經由時間的推展來增進自我的知識，並對所屬環境作進一步理解的組織。Swieringa & Wierdsma (1992) 從競爭優勢及策略變遷觀點看，學習型組織不只有能力學習，還能學習如何學習；學習型組織不僅變得有競爭力，更能夠持續維持競爭力。Mcgill & Slocum (1993) 認為，學習型組織是一種具備自我察覺、內省及持續偵測環境的能力，並從組織本身的經驗中學習，進而產生效能的組織。
2. Daft (1997) 從管理學角度出發來定義，人人都能確認組織的問題，並主動加以解決，進而促成組織不斷實驗、改變、增進，產生不斷增加的專長去成長、學習，並達成組織與成員的共同目標的組織稱為學習型組織。

將學習型組織定義之相關文獻整理，如下表 2-1：

表 2-1 學習型組織定義之相關文獻

| 文獻                          | 理論或實務面之定義 | 內容摘要                                                                |
|-----------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------|
| Senge (1990)                | 理論面       | 學習型組織是一個不斷創新、進步的組織。                                                 |
| Marquardt (1996)            | 理論面       | 學習型組織知識是一個能夠有效並集體學習的組織。                                             |
| Garratt (1990)              | 實務面       | 學習型組織本身即是一種組織發展與學習的應用。                                              |
| Garvin (1993)               | 實務面       | 學習型組織知識一個精於創造、獲取及轉換知識，並藉此修正其行為以反應新知及洞察力的組織。                         |
| Bennett & O'Brien (1994)    | 實務面       | 能將學習、調適及變遷等能力轉化為組織文化的組織，而其所屬之價值、政策、實踐、體制及結構等均能支持人員進行學習。             |
| Galer & Kees (1992)         | 理論與實務     | 一個能促進其所屬個別成員學習，並運用其學習成果的組織，且能經由時間的推展來增進自我的知識，以及對所屬環境作進一步理解的組織。      |
| Swieringa & Wierdsma (1992) | 理論與實務     | 不只有能力學習，還能學習如何學習；學習型組織不僅變得有競爭力，更能夠持續維持競爭力。                          |
| Watkins & Marsick (1993)    | 理論與實務     | 一種不斷學習與轉化的組織，非僅是個人學習的集合，學習也發生在組織的層次。                                |
| Jashapara (1993)            | 理論與實務     | 競爭性的學習型組織。                                                          |
| Mcgill & Slocum (1993)      | 理論與實務     | 一種具備自我察覺、內省及持續偵測環境的能力，並從組織本身的經驗中學習，進而產生效能的組織。                       |
| Daft (1997)                 | 理論與實務     | 人人都能確認組織的問題，並主動加以解決，進而促成組織不斷實驗、改變、增進，而有不斷增加的專長去成長、學習、並達成組織與成員的共同目標。 |

資料來源：本研究整理

## 二、學習型組織之特色

(一) Galbraith & Lawler III (1993) 指出學習型組織具有下列特色：

1. 組織設計會隨著組織策略和環境而改變；
2. 不斷將組織資源運用於發展技巧和知識，並與全體組織成員共享；
3. 組織更趨於扁平化與行動敏捷；
4. 組織擅長於整合許多任務團隊；
5. 組織與環境中其他組織形成密切的網路連結，可互相分享學習；
6. 使學習的過程和組織整體皆能符合績效要求；



7. 管理者需負責與組織成員溝通，並確立出清晰的組織願景；
8. 成員除了被期待做好工作以外，還需要思考改善工作方式且持續學習。

(二) Pedler, Burgoyne & Boydell (1991) 認為學習型組織之特徵有以下四點：

1. 擁有一個鼓勵個別成員學習，且發展其全部潛能的氣氛；
2. 能將學習文化延伸至顧客、資源供應者及與組織間產生重要利害關係的第三者中；
3. 使人力資源發展成為組織策略的中心；
4. 能持續進行組織變革的過程。

(三) Tobin (1993) 認為學習型組織有以下三特點：

1. 以開放的態度迎接新觀念，鼓勵並提供學習與創新機會之文化；
2. 具明確的組織整體願景及目標，並對組織目標的達成有廣泛共識；
3. 瞭解成員工作對組織的貢獻。

(四) Watkins & Marsick (1993) 描繪學習型組織的特徵：

1. 領導者能採行風險承擔及實驗性的模式；
2. 分權性的決策，以便給予員工潛能發展機會，授權賦能予員工，並對其學習能力進行技術性的記載及審核；
3. 有系統地分享資訊，並將其運用於實務上；
4. 對員工的創見予以獎賞，並形成一套制度；
5. 將行為的長期結果及對他人工作所造成之影響等系統思考概念，列入決策考量之依據；
6. 經常運用跨功能性的工作團隊；
7. 從日常工作的經驗中提供員工學習的機會；
8. 培養出回饋與坦誠的組織文化。

(五) Watkins & Marsick (1993) 的七個 C：

1. 持續不斷的學習 (continuous)；
2. 親密合作的關係 (collaborative)；
3. 彼此聯繫的網路 (connected)；
4. 集體共享的觀念 (collective)；
5. 創新發展的精神 (creative)；
6. 系統存取的方法 (captured & codified)；
7. 建立能力的目的 (capacity building)。

(六) Calvert, Mobley & Marshall (1994) 就 50 位專家與學者的觀點，整理出學習型組織的特徵：

1. 是一種集體性、開放性與跨越組織範疇的學習；
2. 對學習的過程與結果是等量齊觀的；
3. 能夠以快速及聰穎的學習，來取得有力的競爭優勢；

4. 能快速地、適時適地將資料轉化為有用的知識；
5. 能使每位員工均感受到，每次的工作經驗皆是提供其學習有用事務的機會；
6. 成員較不會表現恐懼與防衛心態，並能從錯誤中獲得獎勵與學習；
7. 具有承擔風險的勇氣，但不會危害到整體組織的安全；
8. 能致力於實驗性與相關性的學習；
9. 對想從事行動學習的個人或團隊予以支持；
10. 鼓勵個人或團隊相互分享所得的資訊與結論，以利學習的產生。

### 三、學習型組織之技能與障礙

Senge (1990) 說：「學習是一個終身的過程，你永遠不能說：『我們已經是一個學習型組織』。學得愈多，愈察覺到自己的無知。」因而，一家公司不可能達到永恆的卓越，它必須不斷學習，以求精進。

漢諾瓦保險公司 (Hanover Insurance) 總裁歐白恩 (Bill O'Brien) 說：「傳統威權組織的信條是管理、組織與控制，學習型組織的信條是願景、價值觀與心智模式。健康的企業將是一個能夠以整體的方式，把人們匯集起來，為現在所面對的任何狀況，發展出最完善的心智模式的公司」。他又說：「世界上最大尚未開發的領域，是位於我們兩耳之間的空間；而學習型組織將會找出方法，來滋育和凝聚在我們內部不凡的能力。」

(一) 學習技能：Senge (1990) 提出了五項學習型組織的基本技能：

#### 1. 自我超越

「自我超越」是指突破極限的自我實現，或技巧的精熟；用有形的標準來看，它是指在專業上，具有某一水準的熟練程度。當自我超越成為一種修練、一項融入我們生命之中的活動，它背後的兩項動作，一是不斷釐清到底什麼對我們最重要；其次是不斷學習如何更清楚的看清目前的真實情況。

自我超越修練的特徵是創造性張力、情緒性張力與結構性衝突；自我超越的幾個構面是：①融合理性與直覺；②看清自己與周遭世界是一體的；③同理心；④對整體的使命感。

#### 2. 改善心智模式

所謂心智模式指的是：「深植人們心中，對周遭世界如何運作的既有看法與認知，包括對身邊事物的印象與假設。」

Argyris (1985) 提出用「反思」(reflection) 和「探詢」(inquiry) 來改善心智模式。要使組織產生創造性的學習，管理者必須運用反思和探詢的技術，而不是只做諮商者和規劃者。

### 3. 共同願景

共同願景最簡單的說法是：「我們想要創造什麼？」是組織中人們所共同持有的意向或景象，它創造出眾人是一體的感覺，並遍布到組織全面的活動，而使各種不同的活動融匯起來；共同願景對學習型組織是至關重要的，因為它為學習提供了焦點與能量。

### 4. 團隊學習

在現代組織中，學習的基本單位是團隊而不是個人，除非團隊能夠學習，否則組織也無法學習。「團隊學習」是發展團隊成員整體搭配，與實現共同目標能力的過程，它是建立在發展「共同願景」這一項修練上。團隊學習的修練必須精於運用「深度匯談」(dialogue)與「討論」(discourse)，這是兩種不同的團隊交談方式。深度匯談是自由和有創造性的探究複雜而重要的議題，先暫停個人的主觀思維，彼此用心聆聽；討論則是提出不同的看法，並加以辯護。

### 5. 系統思考

系統思考是一項看清複雜狀況背後的結構，以及分辨高槓桿解與低槓桿解差異所在的一項修練，提供一種新的語言以重新建構我們的思考方式。系統思考語言的三個基本元件：「不斷增強的回饋」(reinforcing feedback)；「反覆調節的回饋」(balancing feedback)；「時間滯延」(timing delay)。

(二) 學習障礙：Senge (1990) 也提到了組織學習的智障：

1. 侷限思考；
2. 歸罪於外；
3. 缺乏整體思考的主動積極；
4. 專注於個別事件；
5. 對緩慢、漸進的環境變化沒有反應；
6. 從經驗學習的錯覺；
7. 管理團隊的迷思。

(三) 學習型組織與知識管理

為了確切理解知識管理，瞭解學習型組織與社群 (Community) 活動 (用以解決同一問題的意識與興趣為根基的群體活動) 是相當重要的。能夠實踐知識管理的企業都有一個共同的特點，就是建立學習型組織。所謂學習型組織即在變化無常的外在環境中，組織亦能不斷自我改造、持續精進 (Arthur Andersen Business Consulting; A.A.B.C., 1999)。

## 第二節 知識管理的相關理論

A.A.B.C. (1999) 提到：「協助工作人員更容易完成工作，同時引領顧客、投資者、企業伙伴採行兼具廣度與深度的商業活動技術，是知識管理的重要目的。」

吳思華 (2000) 說：「所謂『知識管理』，應指在知識企業中，建構一個有效的知識系統，讓組織中的知識能有效的創造、流通與加值，進而不斷的產生創新性產品。」給知識管理下了一個頗明確的定義。

Foote, Matson & Rudd (2001) 提及知識管理長 (Chief Knowledge Officer; CKO) 時說，一個公司組織在建構知識管理的系統及功能時，勢必要一個統合者以相對應於公司的執行長 (Chief Executive Officer; CEO)，而這個統合者及其所屬的知識管理長，必須先將知識管理的觀念遍植於組織內，經由適當的人員以適當的程序，將資訊過濾匯集成有利於公司的知識，使公司得以一面開發業務，又能掌握潮流趨勢。知識管理長的目標是，運用知識開創價值，強化公司競爭力；知識管理長應建立資料庫，鼓勵員工學習，倡導各單位成為一個學習型組織，鼓勵每個人把獲得的知識傳給管理者，經整理後變成公司共用知識，資料庫建立後是可以被重複使用的。

知識管理在今天的企業，已經不再是理論上的討論，而是為求企業精進的一個必要過程。在討論知識管理之前，讓我們先清楚知識的本質。

### 一、知識的一般定義

(一) 知識管理的對象就是所有的「資料」、「資訊」、「知識」和「智慧」。知識管理的「知識」二字，廣義地包括了這四項概念，而這四項概念總稱為「知的資產」(A.A.B.C., 1999)。

1. 「資料」：原始資料，統計數字或定量的數字資料，顯示某一時點的狀況。
2. 「資訊」：把所得的資料視為題材，有目的的加以整理，藉以傳達某種訊息。
3. 「知識」：一種藉由分析資訊來掌握先機的能力，也是開創價值所需的直接材料。
4. 「智慧」：以知識為根基，運用個人的應用、實踐的能力來創造價值的泉源。

(二) Purser & Pasmore (1992) 認為知識是用以形成決策用的事實 (facts)、模式 (models)、基模 (schemas)、概念 (concepts)、意見 (ideas) 及直覺 (intuition) 的綜合體。

(三) Nonaka & Takeuchi (1995) 認為知識是有充分根據的信仰，並認為知識與資訊有三個主要差異：

1. 知識牽涉到信仰和承諾，知識關係著某一種特定的立場和意圖；

2. 知識牽涉到行動，且通常含有某種目的；
3. 知識牽涉到意義，與特殊的情境相呼應。

(四) Boisot (1998) 對「資料」、「資訊」、「知識」的解釋是：

1. 「資料」：一系列的觀察、測量或事實，表現形式為數字、文字、聲音或影像，資料沒有任何意義。
2. 「資訊」：資訊是將資料整理成有意義的模式，是透過分析資料而賦予資料意義，其表現形式可能是報告或圖表。
3. 「知識」：知識是資訊的應用或有生產力的使用資訊，需透過經驗、熟悉與學習才能覺察或瞭解。

(五) Davenport & Prusak (1998) 將知識定義如下：知識是一種流動性質的綜合體，其中包括結構化的經驗、價值以及經過文字化的資訊，此外也包含專家獨特的見解，為新經驗的評估、整合與資訊等提供架構。知識起源於智者的思想，在組織中，知識不僅存在於文件與儲存系統中，也蘊含在日常例行工作、過程、執行與規範當中。

將知識定義之相關文獻整理，如下表 2-2：

表 2-2 知識定義之相關文獻整理

| 文獻                        | 內容摘要                                                                                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Purser & Pasmore (1992)   | 形成決策用的事實 (facts)、模式 (models)、基模 (schemas)、概念 (concepts)、意見 (ideas) 及直覺 (intuition) 的綜合體。 |
| Nonaka & Takeuchi (1995)  | 知識是有充分根據的信仰。                                                                             |
| Boisot (1998)             | 知識是資訊的應用或有生產力的使用資訊，需透過經驗、熟悉與學習才能覺察或瞭解。                                                   |
| Davenport & Prusak (1998) | 知識是一種流動性質的綜合體；包括結構化的經驗、價值以及經過文字化的資訊，也包含專家獨特的見解，為新經驗的評估、整合與資訊等提供架構。                       |
| A.A.B.C. (1999)           | 所有的「資料」、「資訊」、「知識」和「智慧」。知識管理的「知識」二字，廣義地包括了這四項概念。                                          |

資料來源：本研究整理

## 二、知識的種類

### (一) 個人知識與組織知識

認清對組織發展具有正面意義的知識與本身的核心競爭力 (core competence) 之間的關聯性是有必要的，這樣才能有效整合個人知識與組織知識，進而提升解決問題的實踐能力 (A.A.B.C., 1999)。



1. 個人知識：歸屬於個人的知識與智慧，個人可再利用、活用，難以共享。
2. 組織知識：有助於創造組織價值，易於與他人共享。

(二) 內隱知識 (tacit knowledge<sup>\*</sup>) 和外顯知識 (explicit knowledge) (A.A.B.C., 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995; Hedlund, 1994; Polanyi, 1958)。

1. 內隱知識：是主觀的，不易口語化與形式化；在個人、集團、組織等各個層級之中，透過個人的經驗、印象、熟練的技術、文化、習慣等方法表現出來。
2. 外顯知識：是可以客觀加以捕捉的概念，而且具有語言性與結構性，例如報告書、手冊、電腦程式等。
3. 可將內隱與外顯知識以表列如下：

表 2-3 兩種形式的知識

| 內隱知識 (主觀的)                                 | 外顯知識 (客觀的)                                 |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 經驗的知識 (實質的)<br>同步的知識 (此時此地的)<br>類比的知識 (實務) | 理性的知識 (心智的)<br>連續的知識 (非此時此地的)<br>數位知識 (理論) |

資料來源：Nonaka & Takeuchi, The Knowledge-Creating Company, NU:Oxford University Press, 1995.

(三) 移動性知識 (migratory) 與嵌入組織的知識 (organization's embedded) (Badaracco, 1991)。

1. 移動性知識分類為：
  - (1) 存在於設計之中的知識 (knowledge contained in design)；
  - (2) 存在於機器之中的知識 (knowledge contained in machines)；
  - (3) 存在於個人腦海中的知識 (knowledge contained in individual minds)。
2. 嵌入組織的知識：

此種知識透過內隱的技巧 (craftsmanship)、團隊建立、組織常規、跨組織的專業交流網路，及跨組織的聯合網路等來發展知識；這些知識主要存在於個人與團體間的特殊關係、規範、態度、資訊流程及決策方式之中，很難清楚且完整的透過文字或符號來進行溝通，必須經過長期觀察與熟悉後才能取得。

(四) Purser & Pasmore (1992) 依知識的可確定性將知識分為五類：

1. 事實 (facts)：可獨立驗證且穩定的真理；
2. 模式 (models)：可清楚地描述出觀察事實之間的因果關係；

\* tacit：Maula (2000), Nonaka & Takeuchi (1995), Purser & Pasmore (1992)等提出之內隱知識 (tacit)，Spender (1996)提出之內隱知識 (implicit)。

3. 基模 (schemas)：導引思考程序的心理結構，通常是以自己已有的經驗與同理心的感受為基礎；
4. 直覺 (intuitions)：以現在的基模不能完全預測的事實、關係或未來事件相關的臆測；
5. 內隱知識 (tacit knowledge)：指無法用語言解釋一些已經瞭解的事物，或是對某一事物的偏好。

(五) Leonard-Barton (1995)：

組織必須要擁有專屬知識才能取得競爭優勢，專屬知識即組織之核心能力，包括：實體系統、管理系統、技能與知識與價值觀四種。

(六) Quinn, Anderson & Finkelstein (1996) 將專業人員的知識在組織內運作的重要程度分為下列四個層次：

1. 認知知識 (cognitive knowledge/know what)：專業人員經過廣泛而深入訓練與實際經驗，掌握特定領域的基本知識；
2. 高級技能 (advanced skill/know how)：專業人員將所學得特定領域的專業知識，應用到複雜的現實問題上，並創造出實用價值；
3. 系統認知 (system understanding/know why)：對特定專業領域複雜的因果關係有深入的瞭解；具備此種知識的專業人員，能夠從較單純的執行任務進步到能夠解決更大更複雜的問題，並創造更大的價值；具備系統認知知識的專業人員，可以預測事務之間微妙的互動與非預謀行動之結果；
4. 自我激勵的創造力 (self-motivated creativity/care why)：此種知識包含追求成功的意志、動機與調適能力；孕育成員具備此種知識的組織，能不斷地激勵組織人員面臨外在快速變動的環境，不斷提升其認知技能、高級技能與系統認知。

(七) Spender (1996) 依照外顯 (explicit) 與內隱 (implicit\*) 的知識類型以及個人 (individual) 與社會 (social) 的分析層次，建立組織知識種類矩陣，如下表 2-4：

表 2-4 組織知識種類矩陣

|      | 個人     | 社會     |
|------|--------|--------|
| 內隱知識 | 有意識的知識 | 具體化的知識 |
| 外顯知識 | 自動的知識  | 集體的知識  |

資料來源：Spender, Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, Strategic Management Journal, 17, 1996.

\* Implicit：參考 P.13 之註解。

組織知識種類矩陣內容說明：

1. 有意識的知識 (conscious knowledge)：即個人的外顯知識，是個人能取得的事實、觀念或架構，可以儲存在個人記憶或記錄中。
2. 自動的知識 (automatic knowledge)：即個人的內隱知識，有許多不同的形式，包括人們的理論與實務知識，藝術、體能及工藝技術的表現。
3. 具體化的知識 (objectified knowledge)：即社會的外顯知識，如專利、註冊商標等，乃指組織共享的知識財產，當組織企圖集合、分享與運用知識智慧時，主要是投資在這種具體化的知識上。
4. 集體的知識 (collective knowledge)：即社會內隱的知識，例如文化；係指一種嵌入 (embedded) 在社會與組織機構的實務中，存在於集體內的內隱經驗與法則 (enactment) 中的知識，這種共享的知識也可以被定義為「常規」 (routines)，許多重要的組織知識都是以這種形式存在。

(八) Zack (1999) 認為知識可分為三種類型，而且每一種知識類型都可以轉化成外顯知識：

1. 敘述性知識 (declarative knowledge)：描述某件事，大家都明確瞭解的某些觀念、類型和特性，這些都是組織內有效溝通和分享知識的基礎。
2. 程序知識 (procedural knowledge)：是關於某件事如何發生，或者如何完成某件事；大家都擁有共同的外顯程序知識，才能有效率地協調組織內的行為。
3. 成因知識 (causal knowledge)：是關於為何某件事會發生，顯性的成因知識往往蘊含在組織的許多小故事裡；大家都擁有這類知識，組織才能夠調整策略，以達到目標或具體成果。

(九) Maula (2000) 將外顯與內隱知識進一步分為下列三種：

1. 外顯且高結構知識 (explicit and high-structured knowledge)：可轉化為外顯數位，如資訊系統、媒體、列印文件等，並經過正式與歸類的知識，此種知識是依照既定規則進行處理，人工智慧可歸為此類。
2. 外顯且低結構知識 (explicit and less-structured knowledge)：即可轉化為外顯數位、非正式與非歸類的知識，如網際網路上社群 (communities) 的討論等。
3. 內隱知識 (tacit)：即非外顯個人與組織知識，包括個人的記憶、專門技術或知識、團隊技巧或組織文化等。

(十) 張文強 (2001) 針對新聞工作將知識架構作以下分類：

1. 新聞工作解題的程序性知識：解決新聞工作涉及一連串「如何做」的複雜問題，需要大量以「if...then」法則的程序性知識幫助解題。受知識表現形式影響，這類知識又分成外顯知識以及保持原本默會 (內隱) 型態的程序性知識。
2. 新聞工作的情境知識：
  - (1) 路線情境知識：這類知識是指那些與新聞路線、新聞事件有關的概念、事實與理論，是一種外顯知識，也是解題過程中所需的描述性知識。



(2) 組織情境知識：這部分指的是與媒體組織本身有關的知識，例如報社老闆對新聞的觀點、報社歷史，以及更細部有關某些特定新聞的處理方式等；報社本身就是一個重要的情境。基本上，報社情境知識亦屬於外顯知識，只不過有些報社情境知識如對特定新聞的觀點，經常其內化會直接附著在解題程序性知識，成為報社特定工作常規的一部份，無法用文字表現。

3. 新聞工作的後設認知能力：新聞工作由於涉及複雜的情境問題，每個新聞事件不只有其獨特的個案情境，且隨事件發展不斷加入新的情境變數，為應付這種動態情境特質，新聞工作不僅需要大量的情境知識，更需足夠後設認知知識隨時監控情境變化，即與主導解題策略的創作或修改，並藉此掌握自己還缺少哪些知識，才能向外尋找分散在情境中的知識。

張文強（2001）將新聞工作知識分類，如下表 2-5：

表 2-5 新聞工作知識分類

| 外顯知識（文字知識與口語知識）            | 默會（內隱）知識      |
|----------------------------|---------------|
| 解題步驟知識<br>路線情境知識<br>報社情境知識 | 程序性知識<br>後設認知 |

資料來源：張文強，台灣產業研究：台灣報社知識管理初探，知識資本在台灣，台北：遠流出版公司，2001。

同時，張文強將報社媒體組織的知識管理描繪如下圖 2-1：

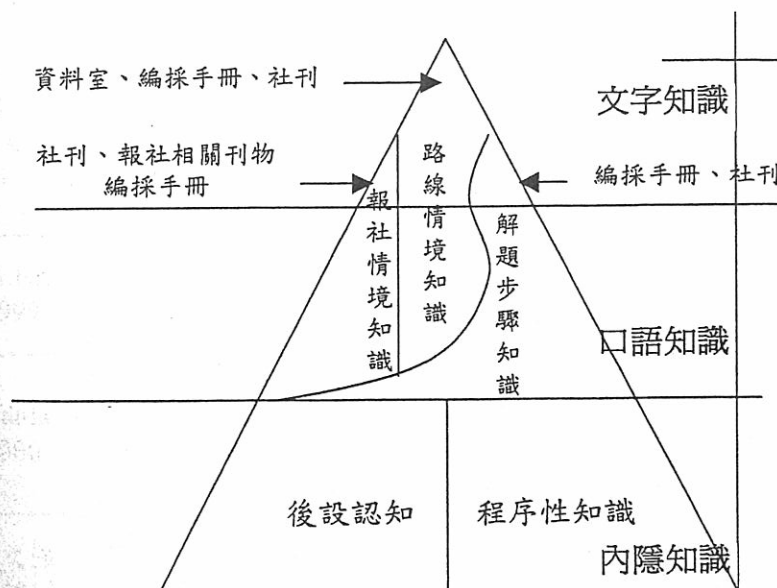


圖 2-1 報社組織知識儲存圖

資料來源：張文強，台灣產業研究：台灣報社知識管理初探，知識資本在台灣，台北：遠流出版公司，2001。

「報社組織知識儲存圖」敘述新聞媒體絕大多數的知識是以口語形式，連同內隱知識存放在「個人」身上（張文強, 2001），這些存放在個人身上的知識，如無適當的分享與發掘很難移轉擴散；對組織而言，儲存於個人的知識會隨個人的去留而存在或消失。

有關知識類型之相關文獻整理如下表 2-6：

表 2-6 知識類型之相關文獻

| 文獻                                                                              | 內容摘要                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Badaracco (1991)                                                                | ①移動性知識：存在於設計之中的知識；存在於機器之中的知識存在於個人腦海中的知識。<br>②嵌入組織的知識：透過內隱的技巧、團隊建立、組織常規、跨組織的專業交流網路及跨組織的聯合網路等來發展知識。 |
| Purser & Pasmore (1992)                                                         | ①事實；②模式；③基模；④直覺；⑤內隱知識。                                                                            |
| Leonard-Barton (1995)                                                           | 專屬知識即組織之核心能力，包括：①實體系統；②管理系統；③技能與知識；④價值觀。                                                          |
| Quinn, Anderson & Finkestein (1996)                                             | 專業人員的知識的四個層次：<br>①認知知識；②高級技能；③系統認知；④自我激勵的創造力。                                                     |
| Spender (1996)                                                                  | ①有意識的知識：即個人的外顯知識。<br>②自動的知識：即個人的內隱知識。<br>③具體化的知識：即社會的外顯知識，組織共享的知識財產。<br>④集體的知識：即社會內隱的知識，如文化。      |
| Zack (1999)                                                                     | ①敘述性知識：描述某件事，是組織內有效溝通和分享知識的基礎。<br>②程序知識：是關於某件事如何發生，或者如何完成某件事。<br>③成因知識：是關於為何某件事會發生。               |
| Polanyi (1958)<br>Hedlund (1994)<br>Nonaka & Takeuchi (1995)<br>A.A.B.C. (1999) | ①內隱知識：是主觀的，不易口語化與形式化。透過個人的經驗、印象、熟練的技術、文化、習慣等方法表現出來。<br>②外顯知識：是可以客觀加以捕捉的概念，而且具有語言性與結構性。            |
| A.A.B.C. (1999)                                                                 | ①個人知識：歸屬於個人的知識與智慧，個人可再利用、活用，難以共享。<br>②組織知識：有助於創造組織價值，易於與他人共享。                                     |
| Maula (2000)                                                                    | ①外顯且高結構知識：可轉化為外顯數位的知識。<br>②外顯且低結構知識：即可轉化為外顯數位、非正式與非歸類的知識。<br>③內隱知識：非外顯個人與組織知識。                    |
| 張文強 (2001)                                                                      | ①新聞工作解題的程序性知識；<br>②新聞工作的情境知識有，路線情境知識與報社情境知識；<br>③新聞工作的後設認知能力。                                     |

資料來源：本研究整理

### 第三節 知識蓄積的過程

近年來知識管理的興起，除直接誘發許多實際管理的變革外（Cole, 1998；Tobin, 1997；Stewart, 1997；von Krogh & Roos, 1996），組織從原先執行生產的工作場所（Marsick, 1987），轉換成一種資訊處理中心（von Krogh, Roos & Harem, 1996），於其中進行知識創造、蓄積、加值工作，而企業本身蓄積的知識更成為有形資產之外，另一種重要競爭優勢來源（Levitt & March, 1996；Beyerlein, Johnson & Beyerlein, 1995；Huber, 1991；Argyris & Schon, 1978；張文強, 2001）。

事實上，知識蓄積的過程涵蓋了知識管理上各個構面，本研究雖著重在媒體新聞作業上的知識蓄積，但在知識基礎理論上，基本上是相同的。近年來發展的知識管理文獻上，各家理論切入角度上有所差異，著眼點亦有所不同。在本研究中，先就各家文獻理論不同觀點論述作一整理，再行篩檢適合媒體新聞作業的構面：

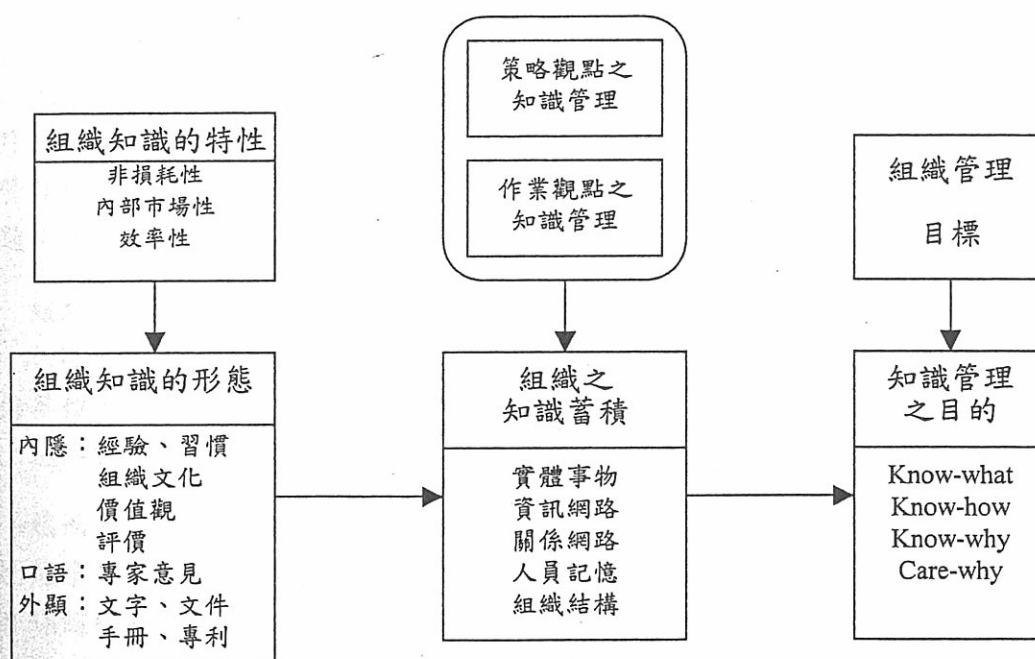


圖 2-2 組織之知識及知識管理概念圖

資料來源：本研究整理自譚大純,知識管理文獻之回顧與前瞻,  
「組織議題下之知識及知識管理觀念圖」, 2001。

#### 一、知識管理文獻分類

知識管理的分類方式頗多，其中最常見者為「程序觀點」（process perspective）。相關文獻包括 Cohen（1998）定義知識管理為「知識的蒐集、傳遞與衡量」。

Teece (1998) 之定義係「組織創造、移轉、組合與整合知識資產之過程」。

Sarvary (1998) 提出知識管理主要可分為組織學習、知識產生與組合、擴散等三步驟。

Ruggles (1998) 定義知識活動為八類：形成、取得、應用與決策、應用於實務工作、建立成文件、建構文化、轉移與擴散、衡量與資產評價，相當程度表現其程序性。

Adams, Day & Dougherty (1998) 之定義亦屬程序性觀點：知識的取得、擴散與利用。

Zack (1998) 則將知識管理區分為原因性管理(know why)、宣示性管理(knowledge about)、程序性管理(know how)、狀況性管理(know when)及關係性管理(know with)。

Hargadon (1998) 將知識活動區分為：①取得；②學習；③連結（既有）；④執行，此分類法本身亦屬程序觀點。

A.A.B.C. (1999) 介紹 Arthur Anderson 顧問公司的知識管理實務，其知識作業程序係由知識之確認、收集、導入、組織、應用、分享與創造逐步進行，同時指出知識管理的實踐分為四個類別：①知識的彙集與再利用；②發掘問題與運用知識以解決問題；③組織學習與累積知識；④革新與創建知識。

組織之知識部分求自外部，部分則創造自內部，其中外來知識又經過對知識之選擇、取得和學習三種程序。當知識被學習或被創造完成，若干知識進而擴散至其他成員與單位，若干則可建構為具系統性之資訊，最後將知識以特定方式形成組織記憶。而上述活動，均建築在知識管理文化與制度基礎上（譚大純, 2001）。

然而研究各家文獻論述，對照現實媒體新聞工作作業以及知識建構程序，發現媒體新聞事業如果將知識作業程序細分為九項，對實際作業上並不是非常貼切，知識活動在媒體的新聞作業上，許多的活動並不是個別區分的，而是一種綜合性的心智與作業活動，許多活動都是同時發生，；因此，依據現實媒體的知識蓄積活動，可分為知識的選擇與取得、知識的建構與儲存、知識的移轉與擴散、知識的創造與再利用等 4 個構面。

將知識蓄積作業流程之相關文獻分類整理，如下表 2-7：

表 2-7 知識蓄積作業流程之相關文獻

| 文獻                            | 知識程序內容                              | 知識選擇與取得 | 知識建構與儲存 | 知識移轉與擴散 | 知識創造與再利用 |
|-------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|----------|
| Cohen (1998)                  | 知識的蒐集、傳遞、應用與衡量。                     | ○       |         | ○       |          |
| Teece (1998)                  | 知識之創造、轉移、組合、整合與應用。                  |         | ○       |         | ○        |
| Sarvary (1998)                | 知識活動包括組織學習、知識產生與組合、知識擴散等步驟。         | ○       |         | ○       | ○        |
| Ruggles (1998)                | 知識的形成、取得、應用、文件化、建構文化、轉移與擴散、衡量與資產評價。 | ○       | ○       | ○       | ○        |
| Adams, Day & Dougherty (1998) | 知識的取得、擴散與利用。                        | ○       |         | ○       | ○        |
| Hargadon (1998)               | 知識的取得、學習與連結。                        | ○       |         | ○       |          |
| A.A.B.C. (1999)               | 知識之確認、收集、導入、組織、應用、分享與創造。            | ○       | ○       | ○       | ○        |

資料來源：本研究整理

註：「○」意指該文獻與該項知識議題有關。

## 二、知識之選擇與取得

有關「知識選擇與取得」的議題，探討之文獻有「知識之來源」者，如 Leonard-Barton (1995) 指出包括諮詢顧問、客戶、實驗室、供應商、大學等皆是。Nonaka & Takeuchi (1995) 之觀點亦接近，提出組織知識可自多方面取得，包括上游供應商、下游經銷商、研發單位與大學、政府專案、市場相關人士。

其次為「知識的選擇」，亦即知識所應具有之特性。包括吳思華 (1998) 主張應考量組織對知識的專精度以及多元性；Quinn (1992) 以產業本身知識之特性來決定何種知識應該被選擇。

知識經選擇之後，接下來便是取得與引入知識。選擇和取得係兩相連接之活動，但在管理上需要不同的專家和能力。一般而言，選擇知識者需要較高的能力，對組織



內外部之瞭解程度高，對取得新知識所需之成本亦應有所瞭解；知識的取得常被文獻稱為一種「介面管理」(interfaces management) (Smith & Wolfe, 1995)，需有能力協調和處理，在組織和知識來源間之相容性與衝突性。

知識取得之相關文獻較少，文獻普遍以「介面」觀點來看待此類議題，大致可分為「取得知識之介面」以及「取得知識之原則」兩大類；知識取得又有「主體」與「客體」之分，「主體」指的是知識本身，「客體」則著重於取得知識的人。

Smith & Wolfe (1995) 指出取得知識的五個介面，包括透過商品本身、公司間的交流關係、產學關係、經由公共機構和人員流動等。

Teece (1998) 著眼於取得時知識之相容度、困難度與複雜度。

Glazer (1996) 之觀點最具規範性意涵，其提出取得知識之五大原則，包括主動搜尋、標竿學習、持續實驗與改進、有效模仿、具引導性之質疑。

以上文獻主要著重介面管理的「主體」。

Nonaka & Takeuchi (1995) 提出兩種「客體」。第一種係取得知識的工作小組，他們通常是一群兼具科技、知識管理與人際關係等技能的人，以擔任種子；另一則是組織中的中階主管，因高層主管未必懂得知識本體，而低階員工則無力或無職權來擴散知識，因此中階主管對知識引入擔任主要角色。

將知識選擇與取得之相關文獻分類整理，如下表 2-8：

表 2-8 知識選擇與取得之相關文獻

| 文獻                       | 理論類別    | 內容摘要                                                                                                            |
|--------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leonard-Barton (1995)    | 知識之來源   | 將知識來源分為諮詢顧問、客戶、各類實驗室、供應商、大學、競爭者，以及非具競爭性之其他組織。<br>不同來源之知識種類又具不同知識選擇方式。                                           |
| Nonaka & Takeuchi (1995) | 知識之來源   | 組織知識可自多方面取得，包括上游供應商、下游經銷商、研發單位與大學、政府專案、市場相關人士。<br>強調「知識核心」的觀念，主張相同的知識可廣泛應用在許多產品或管理上。                            |
| Quinn (1992)             | 知識本身之特性 | 說明製造業和服務業應擁有與運用的知識典範與特性不同。                                                                                      |
| 吳思華 (1998)               | 知識本身之特性 | 知識選擇工作應考量組織：①對知識本身專精、深化和瞭解之程度；②多元化瞭解知識之程度。<br>組織可因本身之特性尋求所需之知識。                                                 |
| Glazer (1996)            | 取得知識之原則 | 引入知識有五大原則：①主動搜尋知識；②標竿學習；③不斷實驗與改進；④有效的模仿；⑤具引導性的質疑（詢）。                                                            |
| Smith & Wolfe (1995)     | 取得知識之介面 | 知識可透過五種介面引入：①依附在商品上；②透過與其他公司之關係；③透過產學關係；④透過公共機構；⑤透過人員流動。                                                        |
| Nonaka & Takeuchi (1995) | 取得知識之介面 | 強調兩種角色適於取得知識：①工作小組，由專家、客戶和製造部門所組成，負責引進外來知；②中層經理人，即 middle-up-down 系統之中之「middle」，中層經理人最瞭解其部門真正需要之知識，最適合負責引入外來知識。 |
| Teece (1998)             | 取得知識之介面 | 各介面在交流前知識彼此的相容性，以及個別擁有知識的困難度及複雜度。                                                                               |
| Hargadon (1998)          | 取得知識之介面 | 提倡組織可向「知識仲介者」之角色發展，達成提供現有知識、尋找潛在知識、媒合知識需求者等功能。<br>強調跨部門交流能力對知識仲介者之重要性。                                          |

資料來源：本研究整理

### 三、知識之建構與儲存

#### (一) 知識之建構

組織所擁有之知識在成為組織記憶之前，常被以某種型態分類或轉化成易於儲存的狀態，例如作業程序的手冊化，或將公司理念文字化，這些均是知識的建構的程序；經過建構之知識，不論是否可以文字化，均可便利於知識傳授者和接收者。因此，知識的建構之意，即便利於知識的傳遞與與儲存，將知識分類轉化成某種型態的活動(譚大純, 2001)。

被建構知識之屬性方面，Garrity & Siplor (1994) 根據知識的廣度和深度來劃分，將知識分為特定功能與產品領域的知識、公司層級的知識、導引性知識與整體性知識。



Leonard-Barton (1995) 以知識實體／抽象的程度，分為員工技能、實體系統、管理系統、價值觀等四種。

Quinn (1995) 分成實證知識 (what)、高級技能 (how)、系統認知 (why) 與自我創造的激勵 (care why)。

在知識建構之規範上，林淳一 (1999) 的四個知識建構決定因素有，組織之經營策略 (不同導向之策略需要建構不同類型的知識)、人員的素質 (素質越高越可接收抽象或深化知識)、組織作業流程方式 (流程方式決定知識需要被建構之方式)，以及組織本身的科技水準 (水準越高越可以抽象或以低度有形方式來建構知識)。

Hedlund (1994) 將組織分成 T 型知識和 A 型知識等。T 型知識兼具廣度與深度，適合大型或本身已具知識基礎之組織；而 A 型知識需要有深厚專業知識根底之組織，在據以逐次發展新知識。這指出知識型態和組織本身的知識基礎應是搭配的。

Davenport & Klahr (1998) 強調，知識應建構在以往經驗與事件上，例如將前案之事例、機率以標準化之方式建立成常模，方決定以何種型態建構知識。

## (二) 知識之儲存

知識儲存之目的，在使組織知識得以蘊蓄為「組織記憶」，留存於組織與其成員之間，以方便其他成員、其他單位、或其他時間擷取與參考之用，並方便知識的創造與再利用。

知識的儲存，大致分為三大類型：①以資料／知識庫來儲存知識；②以教育訓練方式深植於員工記憶之中；③將知識儲存於組織之物件之中。傳統資料／知識庫多以文件化 (contextization) 為之，現代則多利用資訊科技與網路技術。教育訓練則主要以人際間流傳為主；因此，可大致將知識庫稱為文件式儲存 (documentation)，教育訓練稱為人員式儲存 (personalization)，第三類則為物件儲存式 (contextization)。

有關知識儲存之相關文獻，許多學者提及以電腦、資料／知識庫或網路之方式儲存知識，Nonaka & Takeuchi (1995) 提到知識庫與專家系統之方式；若干則由人員式儲存切入，如吳美勳 (1998) 係以人類心理學切入組織記憶，該文論及組織長短期記憶之形成，知識的提取和修正；除上述兩種主要方式外，近年學者開始關心「物件儲存式」的知識儲存，此類方式主張知識不僅存放於文字書面或準則教範中，亦可能就藏在組織的物件中，這些物件包括組織設計物或產出物 (Fahey & Prusak, 1998; O'Connor, 1998; Badaracco, 1991)、知識使用者身上 (O'Connor, 1998)，甚至其他組織裡所提出的行銷研究組織 (O'Connor, 1998)。

將知識建構與儲存之相關文獻分類整理，如下表 2-9：

表 2-9 知識建構與儲存之相關文獻

| 文獻                              | 理論分類            | 內容摘要                                                                               |
|---------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Garrrity & Siplor<br>(1994)     | 知識屬性            | 知識依其廣度分為：①特定領域的知識；②全公司層級的知識；③引導性知識 (navigation knowledge)；④整體知識 (metaknowledge)。   |
| Hedlund<br>(1994)               | 知識建構原則<br>知識之屬性 | 將組織分成 T 型知識、A 型知識等，並說明各種知識類型並搭配不同的管理方式。                                            |
| Leonard-Barton<br>(1995)        | 知識屬性            | 將知識分為：①員工技能；②實體系統；③管理系統；④價值觀。各有其建構及儲存之方式。                                          |
| Quinn<br>(1995)                 | 知識屬性            | 將知識分為：①實證知識 (what)；②高級技能 (how)；③系統認知 (why)；④尋找創造力的激勵 (care why)。                   |
| Edvinsson<br>& Malone<br>(1997) | 知識屬性            | 將知識性資產界定三大內涵：①人力資本；②結構性資本與③關係性資本。                                                  |
| Teece<br>(1998)                 | 知識屬性            | 將知識分為下列構面：①可明文知/內隱知；②過程中可觀察知/不可觀察知；③目前有用知/目前尚無用知；④獨有知/公共知；⑤機密知/公開知。                |
| 林淳一<br>(1999)                   | 知識建構<br>原則      | 從四個因素探討建構知識庫的原則：①組織策略；②人員素質；③活動流程；④科技水準。                                           |
| Davenport<br>& Klahr<br>(1998)  | 知識建構<br>原則      | 提到建構「顧客服務支援系統」之原則，包括依據以前之各案來建立常規 (常模)、求算各種事件發生的機率、以標準化之方式展示知識給顧客等等、對「知識元素」逐一進行分析等。 |
| Badaracco<br>(1991)             | 知識儲存方式          | 知識透過下列方式儲存：①組織設計物/產出物本身；②機器設備之中；③人員腦海之中；④附著在組織之中。這些事務均可促進知識之流動。                    |
| Leonard-Barton<br>(1995)        | 知識儲存方式          | 知識儲存之真義，在於將知識變成「知識稟賦」(knowledge endowment)，並藉之持續與更新組織核心競爭力。                        |
| Nonaka &<br>Takeuchi<br>(1995)  | 知識儲存方式          | 主張一種「超連結型」組織結構來儲存知識，分成三層：①知識庫級；②企業系統級；③專案系統級，逐層來蓄積知識。                              |
| O'Connor<br>(1998)              | 知識儲存方式          | 舉出多種儲存市場知識的工具或管道，包括圖書館資源、與關鍵知識使用者保持聯繫，經由 (行銷) 研究組織儲存本組織知識等等。                       |
| 吳美勳<br>(1998)                   | 知識儲存方式          | 從組織記憶的觀點，以人類心理學為切入點來研究組織學習。知識屬於短期或長期記憶，以及知識的提取、儲存與修正的動作，均會影響組織學習的型態。               |

資料來源：本研究整理

#### 四、知識之移轉與擴散

##### (一) 知識移轉與擴散的內涵與定義

知識移轉發生於知識由個體擴散 (diffused) 到其他人時，知識的移轉可以透過社會化、教育與學習，知識的移轉可以是有目的的移轉，也可能是隨著某一個活動而發生 (Joanne, 2000)；知識接受者能夠獲得原則上與知識轉移者相同知識的類似認知 (von Krogh, Roos & Harem, 1996)。可見得知識移轉本身是配合著教育與學習，而且知識移轉等同於知識的擴散，知識移轉在組織中是一個動態的過程，是組織不斷學習過程中的一部份 (Gibert & Cordey-Hayes, 1996)。

Wiig (1997) 以系統化觀點定義知識移轉，認為知識移轉包括知識的獲得 (obtain)、組織 (organize)、重新建構 (restructure)、儲存 (warehouse)、記憶 (memorize)、重套裝 (repackage)、佈署 (deployment) 與散佈 (distribute) 等動作。

Davenport & Prusak (1998) 認為知識移轉包括兩大行動，一為傳達知識給潛在的接受者，二為由該接受者加以吸收，如果知識未經接受者吸收，就不算移轉成功。

O'Dell & Grayson (1998) 認為，知識移轉是一個循環的流程，組織通常會把焦點放在創造 (create)、確認 (identity)、蒐集 (collect)、組織 (organize) 最佳實務與內部知識，這些活動可以讓組織瞭解有什麼知識位在何處，但瞭解組織最佳實務或知識的存在並不足以確保知識的移轉，所以還要進行後續的活動，去分享 (share)、修正 (adapt) 與使用 (use) 這些最佳實務或知識於新的情境，甚至創新知識，如此知識移轉才能發揮真正的作用。Verkasalo & Lappalainen (1998) 認為，知識移轉是一個教與學的過程 (teaching and learning process)。Lahti & Beyerlein (2000) 認為，知識移轉包含傳遞 (conveyed) 與散播 (diffusing) 兩個動作。

在知識移轉的效率上，Grant (1996) 認為，取決於組織對知識的聚集潛能 (knowledge's potential for aggregation)，知識的吸收是取決於知識接受者將新知識增加在已存在知識的能力，且當知識以共同知識 (common knowledge) 來表達時，有效的知識聚集可以快速的增強；所謂的共同知識，是組織成員間知識的交集 (intersection)，包含語言 (language)、各種溝通符號 (other forms of symbolic communication)、共用的專業符號 (commonality of specialized knowledge)、共享的意圖 (shared meaning) 與個別知識領域的認知 (recognition of individual knowledge domains)。Albino, Garavelli & Schiuma (1999) 認為，知識移轉的效率與效能取決於媒介的豐富性與能力，媒介是有用的轉移資料與資訊的方法，媒介包括規格、表格、流程、資料庫、媒體資源，如電子文件、電子郵件、電話、傳真與電子資料交換 (Electric Data Interchang; EDI) 等。

Lahti & Beyerlein (2000) 認為，要考慮到知識的種類 (內隱或外顯) 與移轉的本質，一般來說，較內隱或不可編碼的知識，在組織內往往比組織外容易移轉。

## (二) 知識轉換模式

知識在做移轉與擴散時，知識轉換是一個重要的過程；外顯知識與內隱知識間的成功轉換，可使知識在組織內部加以擴大，並可促成創新(Nonaka & Takeuchi, 1995)。

3. Hedlund (1994) 提出知識類型與轉換流程模式，認為知識轉換包含三個步驟，如下圖 2-3：

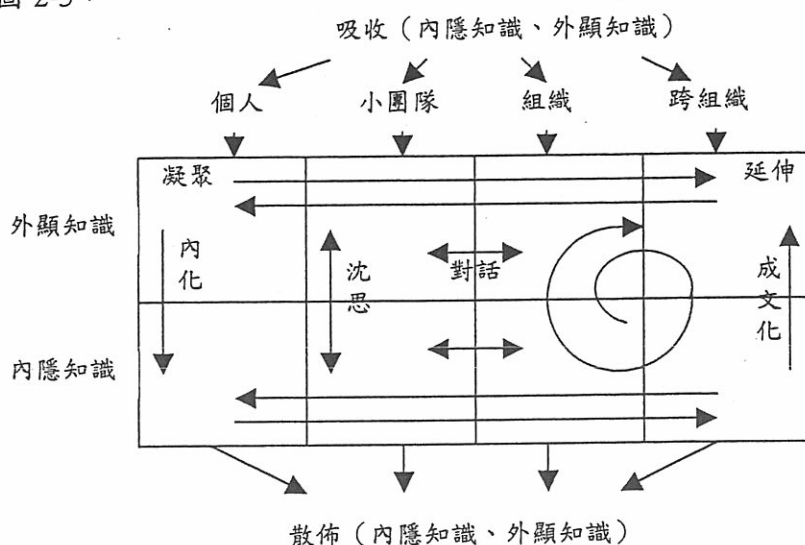


圖 2-3 知識類型與轉換流程模式

資料來源：Hedlund, G., "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation," Strategic Management Journal, (15), 1994.

- (1) 成文化 (articulation) 及內化 (internalization)：成文化是使內隱的知識可以清楚表達的過程，成文化在增強資訊的移轉、擴散與改善是必要的，且在四個知識層級裡都會發生。成文化的知識容易移轉，也可以蓄積在組織裡面；內化是指成文化的知識轉變成內隱知識，內化使得有限認知 (limited cognitive)、知覺 (perceptual) 與協調 (coordinative) 的資源變得更為經濟。成文化與內化兩者的互動稱為沈思 (reflection)，真實的知識往往是藉由此種方式產生。
- (2) 延伸 (extension) 與凝聚 (appropriation)：延伸指的是知識的移轉，由模式中較低層移向較高層，個人、群體、組織乃至於跨組織延伸，延伸的知識可能是內隱的知識，也可能是外顯的知識。凝聚則是延伸的反向程序；對話 (dialogue) 則是延伸與凝聚的互動，對話發生於某一特定的層級內，且可能以內隱的方式溝通，如工匠的技藝或組織的文化等。
- (3) 吸收 (assimilation) 與散佈 (dissemination)：吸收是指從環境中取得知識，散佈是將知識散佈到環境中。吸收及散佈基本上是輸入及輸出的概念，這些知識包括認知 (cognitive)、產品 (product)、及技能 (skill) 等形式，可以是內隱的，也可以是外顯的。

4. Nonaka & Takeuchi (1995) 認為，知識的轉換是經由內隱與外顯的互動，提出四種轉換模式：共同化 (socialization)、外化 (externalization)、結合 (combination)、與內化 (internalization)，稱為 SECI 模型，如下圖 2-4：

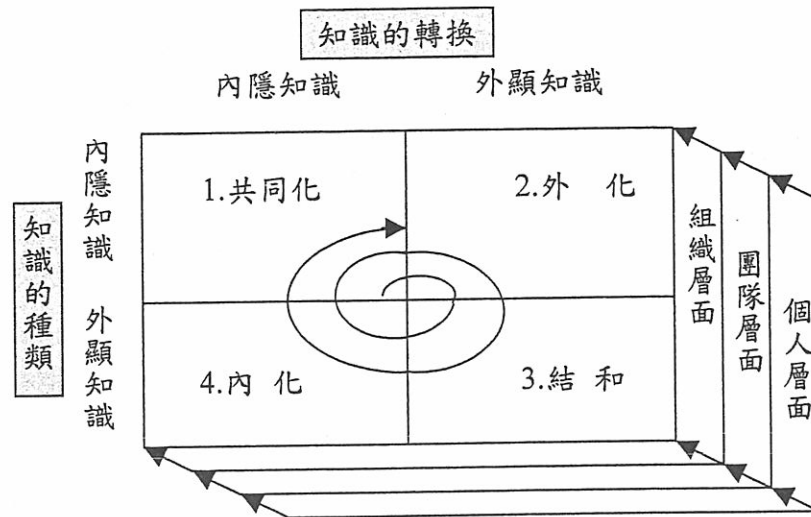


圖 2-4 知識轉換模式

資料來源：Nonaka & Takeuchi, The Knowledge-Creating Company, NU: Oxford University Press, 1995.

- (1) 共同化 (socialization)：由內隱知識轉換為內隱知識，是藉由分享經驗而達到創造知識的過程，心智模式和技術性技巧的分享屬於此類，師徒制是共同化的具體例子。獲得內隱知識的關鍵在於經驗，缺乏某種經驗，一個人很難瞭解另一個人的思考過程，如果脫離了分享經驗所賴以維繫的相關情感和特殊情境，僅是資訊的傳遞將沒有太大意義。
- (2) 外化 (externalization)：由內隱知識轉換為外顯知識，外化是內隱知識明白表達為外顯知識的過程，內隱知識需透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表現出來，而書寫即是將內隱知識轉換為能以言語表達知識的一種行為。
- (3) 結合 (combination)：由外顯知識轉換為外顯知識，結合是將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，這種模式牽涉到結合不同外顯知識體系，個人透過溝通網路交換並結合知識，經由分類、增加與結合來重新組合既有的資訊，並將既有的資訊加以分類整理產生新的知識。
- (4) 內化 (internalization)：由外顯知識轉換為內隱知識，以語言、文字傳達知識，或將其製作成文件手冊，均有助於將外顯知識轉換成內隱知識；個人經由此種傳達，間接地經歷他人的經驗，轉化為自己的內隱知識。



在組織知識的創造過程中，形成一個「知識螺旋」；在這個螺旋中，內隱和外顯知識互動的規模隨著本體層級的上昇而擴大互動的範圍，從個人、團體、組織甚至於跨組織間，過程中不斷有共同化、外化、結合及內化的知識整合活動。

### (三) 知識的溝通擴散

知識需要透過溝通，才能使知識由知識來源者流向知識接受者；溝通所需要考慮的有溝通方式與媒介：

#### 1. 知識溝通擴散的方式

Nonaka & Konno (1998) 提出工作場域 ba 觀點，認為知識需要透過 ba 來溝通。所謂的 ba 相當於英文的 place，他們將 ba 定義為知識創造的有機場所 (organic ground for knowledge creation)，也就是知識創造平台。ba 可以是個人、工作群體 (working groups)、專案團隊 (project teams)、非正式交流圈 (informal circles)、短暫的會議 (temporary meeting)、電子郵件群體等 (e-mail groups)，透過各種的 ba 可以使知識浮現 (emerge)。

Truran (1998) 認為可以透過口語 (verbal)、書面 (written words)、媒介 (intermediate)，如電子郵件 (e-mail)、傳真 (fax) 等。

Brooking (1999) 認為可以透過下列方式溝通：正式網路 (formal network)、非正式網路 (informal network)、行動前後的簡報 (briefing and debriefing)、文件 (documents)、工作坊 (workshops)、分享經驗 (shared experience encounters)。

Rulke, Zaheer & Anderson (2000) 認為組織裡的學習管道可分為，關係 (relational) 學習管道與非關係 (non-relational) 學習管道兩種。關係學習管道，例如從相同 (似) 產業的學習、人際關係學習；非關係管道學習，即經由知識傳播機制 (knowledge-dissemination mechanisms) 的學習，如通訊、產業雜誌、同業聯盟報導或專業刊物等。

#### 2. 知識溝通擴散的媒介

Allee (1997) 認為支持知識探索 (exploration) 的媒介大致分為四大類：

- (1) 科技支援 (technology support)：如資訊系統、資料庫、通訊科技、網路科技等。
- (2) 設備 (equipment)：如群組軟體、白板、視訊會議設備、彈性製造系統等。
- (3) 工具 (tools)：如工作協助、知識地圖、電腦績效支援 (computer-based performance support) 等。
- (4) 實體結構 (physical structure)：如學習中心、圖書館、會議室、執行策略室 (executive strategy rooms) 等。



Albino, Garavelli & Schiuma (1999) 認為，組織知識移轉的媒介有規則、表格、流程、資料庫、人際媒體資源，如電子文件、電子郵件、電話、傳真與電子資料交換 (EDI) 等。

將知識移轉與擴散之相關文獻分類整理，如下表 2-10：

表 2-10 知識移轉與擴散之相關文獻

| 文獻                                 | 理論分類       | 內容摘要                                                                              |
|------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| von Krogh, Roos & Harem (1996)     | 知識移轉與擴散的內涵 | 知識接受者能夠獲得與知識轉移者相同知識的類似認知。                                                         |
| Gibert & Cordey-Hayes (1996)       | 知識移轉與擴散內涵  | 知識移轉在組織中是一個動態的過程，是組織不斷學習過程中的一部份。                                                  |
| Joanne (2000)                      | 知識移轉與擴散內涵  | 知識的移轉可以透過社會化、教育與學習，知識的移轉可以是有目的的移轉，也可能是隨著某一個活動而發生。                                 |
| Wiig (1997)                        | 知識移轉與擴散的定義 | 以系統化觀點定義知識移轉，認為知識移轉包括知識的獲得、組織、重新建構、儲存、記憶、重套裝、佈署與散佈等動作。                            |
| Davenport & Prusak (1998)          | 知識移轉與擴散定義  | 知識移轉包括兩大行動：①為傳達知識給潛在的接受者；②為由該接受者加以吸收，如果知識未經接受者吸收，就不算移轉成功。                         |
| O'Dell & Grayson (1998)            | 知識移轉與擴散定義  | 知識移轉是一個循環的流程，瞭解組織最佳實務或知識的存在，並不足以確保知識的移轉，還要進行後續的活動去分享、修正與使用這些最佳實務或知識於新的情境，甚至創新知識。  |
| Lahti & Beyerlein (2000)           | 知識移轉與擴散定義  | 知識移轉包含：①傳遞 (conveyed)；②散播 (diffusing)。                                            |
| Grant (1996)                       | 知識移轉與擴散效率  | 取決於組織對知識的聚集潛能，知識以共同知識來表達時，有效的知識聚集可以快速的增強；共同知識是組織成員間知識的交集。                         |
| Albino, Garavelli & Schiuma (1999) | 知識移轉與擴散效率  | 認為知識移轉的效率與效能，取決於媒介的豐富性與能力。                                                        |
| Lahti & Beyerlein (2000)           | 知識移轉與擴散效率  | 認為要考慮到知識的種類 (內隱或外顯) 與移轉的本質，較內隱或不可編碼的知識在組織內往往比組織外容易移轉。                             |
| Hedlund (1994)                     | 知識轉換模式     | 提出知識類型與轉換流程模式，認為知識轉換包含三個步驟：①成文化及內化；②延伸與凝聚；③吸收與散佈。                                 |
| Nonaka & Takeuchi (1995)           | 知識轉換模式     | 認為知識的轉換是經由內隱與外顯的互動有：①共同化；②內化；③外化；④結合轉換模式。                                         |
| Nonaka & Konno (1998)              | 知識溝通擴散管道   | 舉出四個 ba (場域) 的觀念，並提出三種可分享知識之空間：有形空間 (如辦公室、會議室)、虛擬空間 (如網路) 與心智空間 (如經驗分享)，以及此三種之組合。 |
| Truran (1998)                      | 溝通擴散管道     | 認為可以透過：①口語；②書面；③媒介 (如電子郵件、傳真等)。                                                   |

|                                          |        |                                                                  |
|------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Brooking<br>(1999)                       | 溝通擴散管道 | 認為可以透過下列方式溝通：①正式網路；②非正式網路；③行動前後的簡報；④文件；⑤工作坊；⑥分享經驗。               |
| Rulke, Zaheer &<br>Anderson<br>(2000)    | 溝通擴散管道 | 認為組織裡的學習管道可分為：①關係學習管道；②非關係學習管道。                                  |
| Allee<br>(1997)                          | 知識擴散媒介 | 認為支持知識探索 (exploration) 的媒介大致分為四大類：①科技支援；②設備；③工具；④實體結構。           |
| Albino, Garavelli<br>& Schiuma<br>(1999) | 知識擴散媒介 | 認為組織知識移轉的媒介有規則、表格、流程、資料庫、人際媒體資源，如電子文件、電子郵件、電話、傳真與電子資料交換 (EDI) 等。 |

資料來源：本研究整理

## 五、知識之創造與再利用

### (一) 組織知識的認識理論

不同的研究途徑對組織知識產生不同的認識，自外部觀點衍生的是認知認識論與連結認識論，自內部觀點衍生的是自我創生的認識論 (von Krogh & Roos, 1995; Varela, Thompson & Rosch, 1991)。

Venzin, von Krogh & Roos (1998) 的理論認為認知認識論注重一般的、規律的科學知識，強調知識的應用與累積；連結認知論除強調知識的應用與累積外，更強調藉由資訊科技取得知識的重要性與因地制宜性；連結認知論注意到專業知識是普遍知識所不能取代，但重點在於：①擴大知識來源；②儲存知識；③運用知識解決問題。

這兩種認識論將組織視為適應環境的被動客體，知識的創造限於個人層次的理性思考，是對環境的「刺激—反應」過程。自我創生論視組織為一個「內生的感知體系」，不僅關注特殊脈絡下的知識，更認為組織不僅能被動適應環境，更可以從以往經驗與觀察中打破既存假定，主動創造以改變環境。

### (二) 組織知識創造理論

1. Nonaka & Takeuchi (1995) 的 SECI 模型指出，知識可以交互轉換；知識的創造則以此為基礎，組織應動員組織人員並建立一個知識網路，將存在於個人的內隱知識轉化成組織中所有人共享的外顯知識。這個擴大的過程打破組織的層級與界線，進而形成一個互動的「實務社群」，造就組織知識創造的第一步；進一步是個人在藉由這些外顯知識創造個人的內隱知識，強化個人的知識涵養。組織知識與個人知識之間的互動擴大形成知識提升，這個擴大提升的過程以螺旋狀呈現，稱之為知識創造螺旋 (knowledge creating spiral)，如下圖 2-5：

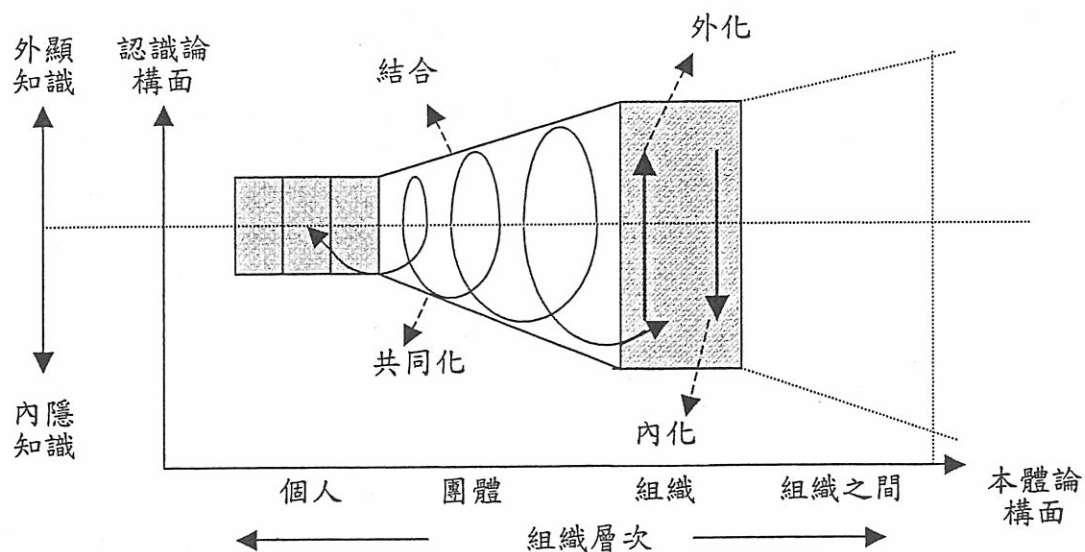


圖 2-5 知識轉換模式

資料來源：Nonaka & Takeuchi, The Knowledge-Creating Company,  
 NU: Oxford University Press, 1995.

在此創造螺旋中，有五項必備的情境要件：

- (1) 意向 (intention)：組織想要達成目標的企圖心。
- (2) 自主權 (autonomy)：知識創造中的個體與團隊會自動設定界線，追求更高層次的組織意向。
- (3) 波動與創造性混沌 (fluctuation and creative chaos)：波動是「沒有回歸的次序」；混沌理論讓我們瞭解非均衡可以成為組織秩序的泉源，藉由質疑過去的基本態度，才能「從混沌中創造秩序」。
- (4) 重複 (redundancy)：組織知識的創造需要與他人分享，由個人或團體創造出來的觀念，共用重複的資訊可以促進分享內隱知識；資訊的重複藉由「入侵」他人的領域而促成學習。
- (5) 必備的多樣才能 (requisite variety)：為要應付外在環境的挑戰，組織的多樣性必須能和外在環境的複雜度相匹敵；多樣性指的是員工能力的多元化與組織內部相互支援的能力。

知識創造之五個過程模式：

- (1) 分享內隱知識 (sharing tacit knowledge)：相當於知識轉換的社會化過程。內隱知識較無法訴諸語言，因此，不同背景、觀點、動機的個人，須透過分享情緒與感覺以建立互信場域。

- (2) 創造觀念 (creating concept)：相當於知識轉換的外顯化過程。此階段中運用大量比喻性語言如隱喻與類比，概念由集會討論創造出來，自主權使小組成員自由思考並將意向一致化。
- (3) 驗證觀念 (justifying concept)：知識是一種「經過驗證的真實信仰」，個人或小組所創造出來的新觀念，必須在某一個階段加以檢驗，包括決定新觀念對組織和社會而言，是否真的有價值。
- (4) 建立原型 (building an archetype)：在新產品發展個案中，產品模型可以視為原型；在服務或組織创新的情形下，原型可以是理想的運作機制，原型建立必須結合新創與既有的外顯知識，經驗證的觀念是外顯的，轉換後的原型也是外顯的。此階段相當於知識轉換的組合化過程。
- (5) 跨層級的知識 (cross leveling knowledge)：就組織內部而言，原型建立後便可帶動下一個知識創造的循環，在本體論間以螺旋狀在橫向與縱向向上擴展；就組織間而言，知識可透過網路間互動來帶動客戶、相關產業、供應商、競爭者或公司其他單位的知識發展。

知識創造之五個過程模式，如下圖 2-6：

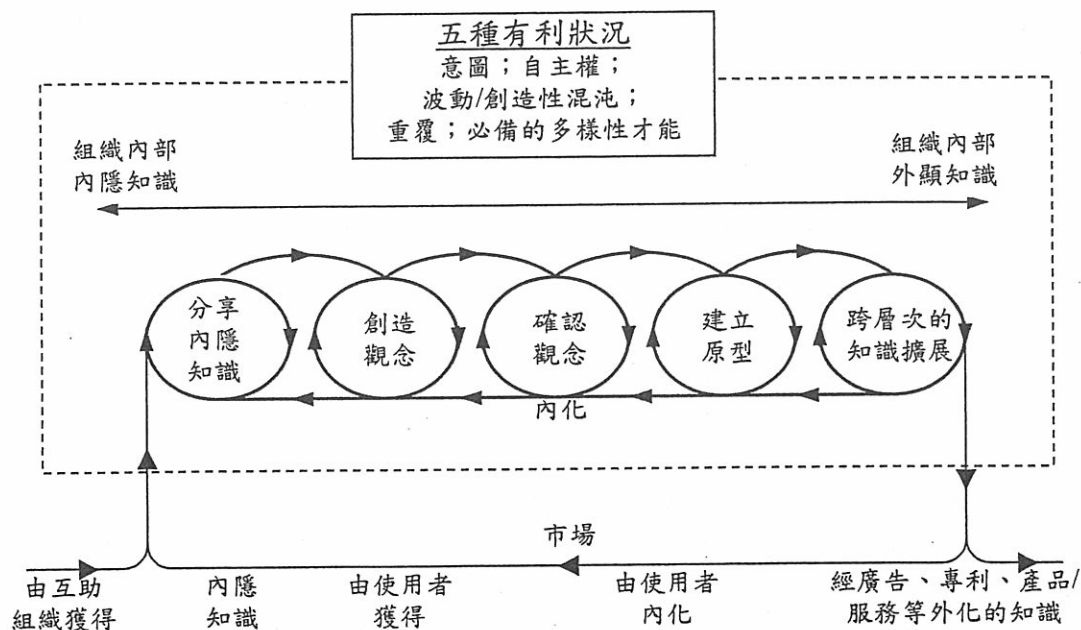


圖 2-6 組織知識創造過程五過程模式

資料來源：Nonaka & Takeuchi, The Knowledge-Creating Company,  
 NU: Oxford University Press, 1995.

2. von Krogh (1998) 強調組織典範中的核心價值，認為「關懷的價值」是人際關係網絡中最重要的一環。他認為知識存在於個人與社會兩個層次中，而關懷亦分成

高與低不同等級，將知識創造分成四個過程，如下圖 2-7：

|      | 個人層次知識            | 社會層次知識              |
|------|-------------------|---------------------|
| 低度關懷 | 佔有<br>(Capturing) | 交易<br>(Transacting) |
| 高度關懷 | 贈與<br>(Bestowing) | 內化<br>(Indwelling)  |

圖 2-7 關懷與知識創造的過程

資料來源：von Krogh, "Care in Knowledge Creation,"  
California Management Review, 40(3), 1998.

- (1) 佔有：當關懷度低時，組織中的個人將會佔有知識而不分享知識。人是處於孤立、隔離的狀態，從他人處得到回饋的有限；初學者無法得到他人的教導，必須一切由嘗試錯誤開始。
  - (2) 交易：關懷程度仍低，但知識創造擴展至社會層面時，組織成員會以交易方式來傳播較無爭議性的、正式的 (legitimate) 知識，但僅止於外顯的知識，內隱知識無法藉由交易來傳播。
  - (3) 贈與：當組織中的關係存在著相當的關懷時，相互信賴、主動的感同身受將隨之而生；組織成員會將自我的知識贈與他人，並使用非正式的語言、隱喻及類比，達到互助的學習與知識的交流。
  - (4) 內化：內化是在高度關懷下的社會知識創造行動，其在分享內隱知識與概念創造的過程具有相當的重要性；內化是指設身處地的承諾，每個人都是創造知識的個體。
3. Leonard-Barton (1998) 認為知識創造是經由目前／未來、內部/外部等四種活動交互作用下所行程的，而創造的知識成為組織的核心競爭力。
- (1) 共同解決問題 (目前)：因為問題的複雜度日漸升高，故需跨學科與文化的人才集思廣益。
  - (2) 執行並整合新技術與工具 (內部)：使用者對專案或新技術開發，將其專業知識融入，引進新技術時，新技術與使用者工作環境的相互調適，這種調適被期待為可開發組織潛能。
  - (3) 實驗與原形試製 (未來)：實驗性活動目的在建立豐富的經驗資料庫、新知識來源與資訊管道；管理者必須塑造鼓勵實驗的氣氛，透過專案審查與流程檢視等進行組織學習。



(4) 輸入與吸收外部專業知識（外部）：許多無法在內部尋獲的知識，導致組織「能耐落差」，必須向外部尋求知識來源，包含顧問、顧客、實驗室、供應商、學術單位、其他競爭者與非競爭者；取得方式包含併購、合資、共同發展、股權取得、契約等。

4. Davenport & Prusak (1999) 認為，知識創造包含兩種：①組織透過收購或租用得到的知識；②組織內部產生的知識。即只要對組織是新的知識就可以稱得上是創造。內部創造知識的方法有四：①指派專責部門如研發小組；②融合如腦力激盪會議；③適應環境變化吸收新知；④組織內非正式網路。

5. Wiig (1994) 認為，創造知識可以透過個人的理智與分析以擴展先前知識，也可以藉實驗、探索以進行試誤，而學習是取得與創造新知識的最佳方式；Wiig 的知識創造基本架構是在四個階段下不斷循環達成的，分別是：

(1) 建立知識：包含學習、教育訓練、工作執行的研究、雇用知識工作者、購買新技術等，建立完成後將知識進行組織與分佈。

(2) 組織與建構知識：知識可存在人的腦中、文件、組織結構、技術與任何知識系統中。

(3) 應用與開拓知識：應用知識的情境有日常工作、解決問題、決策，應用知識有時也是一種學習；開拓知識包括販賣產品、專利、軟體技術，並適時轉移技術。在此之後因知識的使用與需求大量增加而必須進行知識的探勘。

(4) 勘查知識：包含任務環境分析、知識使用與需求分析、知識獲得可能性分析，並從而建立組織與建構原則；待瞭解知識的需求與機會後，開始回到建立知識的步驟。

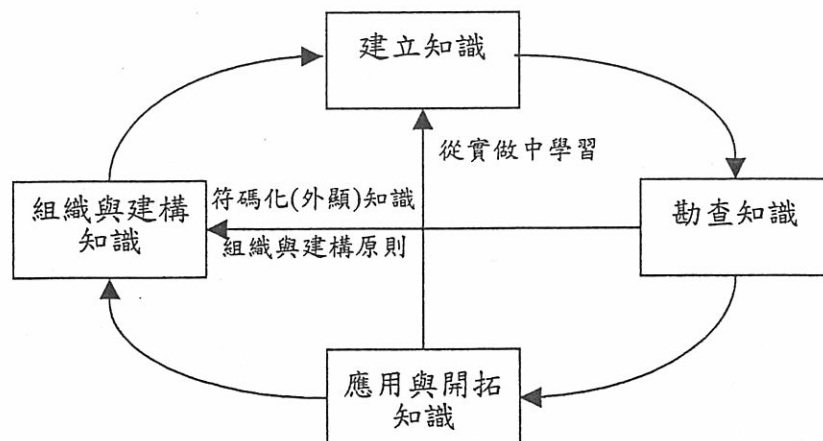


圖 2-8 知識創造論

資料來源：Wiig, K.M., The Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations, Knowledge Management Foundation, 1994.



將知識創造管理之相關文獻分類整理，如下表 2-11：

表 2-11 知識創造管理之相關文獻

| 文獻                                                         | 理論類別       | 內容摘要                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Varela, Thompson & Rosch (1991)<br>von Krogh & Roos (1995) | 知識的認識      | 自外部觀點衍生的是認知認識論與連結認識論，自內部觀點衍生的是自我創生的認識論。                                                                                      |
| Nonaka & Takeuchi (1995)                                   | 知識的創造與過程模式 | SECI 模型指出知識可以交互轉換；知識的創造則以此為基礎，組織應動員組織人員並建立一個知識網路，將存在於個人的內隱知識轉化成組織中所有人共享的外顯知識。知識創造五個過程模式：①分享內隱知識；②創造觀念；③驗證觀念；④建立原型；⑤跨層級的知識擴展。 |
| von Krogh (1998)                                           | 知識創造過程     | 強調組織典範中的核心價值，並認為「關懷的價值」是人際關係網絡中最重要的一環。知識存在於個人與社會兩個層次中，而關懷亦分成高與低不同等級，將知識創造分成四個過程：①佔有；②交易；③贈與；④內化。                             |
| Wiig (1994)                                                | 知識創造論      | 認為創造知識可以透過個人的理智與分析以擴展先前知識，也可以藉實驗、探索以進行試誤，學習是取得與創造新知識的最佳方式。基本架構是在四個階段下不斷循環達成的：①建立知識；②組織與建構知識；③應用與開拓知識；④勘查知識。                  |
| Leonard-Barton (1998)                                      | 知識創造論      | 認為知識創造是經由目前/未來、內部/外部等四種活動交互作用下所形成的，而創造的知識成為組織的核心競爭力。四種活動為：①共同解決問題（目前）；②執行並整合新技術與工具（內部）；③實驗與原形試製（未來）；④輸入與吸收外部專業知識（外部）。        |
| Davenport & Prusak (1999)                                  | 知識創造論      | 認為知識創造包含：①組織透過收購或租用得到的知識；②組織內部產生的知識。只要對組織是新的知識就可以稱得上是創造。                                                                     |

資料來源：本研究整理

### （三）、知識的循環與再利用

當知識成為企業的關鍵資源時，如何持續不斷的創造並利用新的知識，已成為現代企業經營管理的重要課題。從知識經濟的角度來看，如何「創造」出獨特的知識，並「加值」成為暢銷的商品，才是其中更重要的課題（吳思華, 2000）。

知識由選擇、獲取、學習、建構、儲存、移轉、擴散等過程，不論知識是以何種形式存在，它在組織內成為可共享與共同利用的，只要組織成員有需要，它都是可以被組織內成員使用。同樣的，組織利用既有的知識基礎，提供適合的環境與機制，得以創造出使組織具有競爭力的新知識；再經循環過程將新知識儲存、移轉、擴散到組

組織內部的每一個角落。組織達成目標的努力通常會以策略的方式出現，就組織知識創造的觀點來看，策略的本質在於發展組織尋找、創造、累積和再利用的能力（Nonaka & Takeuchi, 1995）。

媒體組織與工作者，每一天在來自外部新聞事件的刺激與促動下，如同本節開頭所描述的，媒體組織及其工作者在知識作業流程上，從知識的選擇、獲得；將知識建構成外顯形式並加以儲存；利用組織正式與非正式管道加以移轉、分享給組織其他人員；最後以新創造形式或將知識再利用，表現在產品上，產出新知識或資訊；這些新知識又將回饋到知識得選擇與獲取上。媒體工作的知識蓄積流程，是一個不停的循環與重複的再利用。

## 第四節 知識蓄積的障礙

在本章第一節中，曾述及 Senge (1990) 說過組織學習的智障，包括：①侷限思考；②歸罪於外；③缺乏整體思考的主動積極；④專注於個別事件；⑤對緩慢、漸進的環境變化沒有反應；⑥從經驗學習的錯覺；⑦管理團隊的迷思。Senge 的論述主要從心智模式、系統思考方向切入。對組織的知識蓄積，的確存在著障礙，這些障礙有些是屬人的心態上的，有些是時、空因素的，有些是系統工具的，還有知識本身也可能是障礙的原因。楊其清 (2001) 曾將組織內部知識移轉的障礙整理歸納為：①知識本身的障礙；②知識來源者的障礙；③知識接收者的障礙；④溝通的障礙；⑤時間、空間的障礙；⑥管理系統上的障礙等。相關文獻中對障礙的論述並不太多，就各家論述作一整理：

### 一、Szulanski (1996) 分析的障礙有四類：

#### (一) 知識本身的障礙：

1. 因果不明確 (causal ambiguity)：這種情況包括當無法確認出新任務的成功與失敗的原因為何；或是一些高度內隱的技巧，連知識擁有者也很難加以定義其知識；或者那些使用在我們不完全瞭解的新脈絡 (context) 中的知識。
2. 未經證實 (unprovenness)：未經證明的紀錄 (record) 很難引起潛在知識接受者進行接受知識的動機。

#### (二) 知識來源 (source of knowledge) 的障礙：

1. 缺乏動機：知識擁有者可能因為害怕失去擁有權、優越感或權力地位，而不願與他人分享；也有可能是因為知識擁有者不願花時間與他人分享；或者分享知識不會得到適當的報償。
2. 不被信賴：若知識專家未被發現，或是不被信任時，則他的建議可能比較不會被採用，並且可能會受到較多的挑戰。

(三) 知識接受者 (recipient of knowledge) 的障礙：

1. 缺乏動機：知識接受者不願意接受非自己發展出來的知識。
2. 缺乏吸收 (absorptive) 能力：知識接受者沒有能力利用別人的知識，也就是說缺乏吸收能力。
3. 缺乏保持 (retentive) 能力：知識接受者組織新知識的能力稱為保持能力，知識接受者若缺乏這種能力，則無法整合組織內已有的知識，知識無法繼續保留下去。

(四) 環境背景 (context) 的障礙：

1. 無益的組織環境 (barren organization context)：若組織裡存在有會阻礙思考 (gestation) 與發展 (evolution) 的背景，會不利於知識移轉。組織背景即指組織裡正式的結構系統、協調與專家來源、行為架構的屬性。
2. 不佳的人際關係 (arduous relationship)：缺乏好的人際關係不利於內隱知識的移轉，成功的知識移轉需要良好的溝通，並且知識來源者與知識接受者彼此間的熟悉 (intimacy)。

二、Davenport & Pausak (1998) 歸結知識蓄積的障礙如下：

- (一) 缺乏信任；
- (二) 不同的文化、用語與參考架構；
- (三) 缺乏時間和會面場所；
- (四) 對工作的生產力定義狹隘；
- (五) 地位與獎勵都歸給知識員工；
- (六) 知識接受者缺乏吸收能力；
- (七) 相信知識是某些特定團體的特權，有「非此處發明」的症狀；
- (八) 無法容忍錯誤或是需要協助的事實。

三、O'Dell & Grayson (1998) 指出妨礙知識轉移之原因包括：①以個人成功 (英雄主義) 為本的組織文化；②成員缺乏交流、關係與共同觀點；③過度仰賴外顯知識，卻偏廢內隱知識的文化；④組織不允許或不鼓勵花時間學習、分享或相互協助。他以譬喻式形容知識蓄積有障礙的五種公司組織類型：

- (一) 窖藏公司 (the Silo Company Inc.)：在這種公司裡，組織成員不願與同事分享自己的知識，而將知識儲存在自己身上或所在單位，因為他們認為與其他人、其他單位分享知識後，自己的知識就變少了，而且在缺乏激勵、計畫、與組織文化支持，組織成員更不願去與其他人分享他們的知識。
- (二) 未在此公司 (the NIH Company Inc.)：在這種公司裡，組織成員認為新發明是最重要的，他們不願意去採用別人發明的點子。在這種文化下，採用別人的點子是不足取的，所以儘管公司裡的知識是公開的，但是卻沒有人願意重複使用。

- (三) 語焉不詳公司 (the Babble Company Inc.): 在這種公司裡, 同事間因缺乏共識與溝通的基礎, 例如彼此並不完全清楚對方主張的意思, 或者是彼此因為所在的部門不同, 而在相同的作業有不同的用語、分類或工作流程, 所以知識很難順利的流通。在這種公司裡, 組織成員並不是不願意與他人分享知識, 但卻礙於缺乏相同的語言, 而無法順利的進行最佳實務的分享。
- (四) 照本宣科公司 (the By-The-Book Company Inc.): 在這種公司裡, 組織成員認為只要把知識文件化 (documented knowledge) 後, 知識移轉就可以發生, 這種公司過份依賴外顯知識, 卻忽略了內隱知識, 雖然建立了知識庫與資訊科技平台, 組織成員可以自由的紀錄與尋找知識, 但忽略了組織裡許多最重要的知識, 是無法用文字加以表達的, 因此組織的知識蓄積成效仍然不彰。
- (五) 上螺栓公司 (the Bolt-It-On Company Inc.): 在這種公司裡, 經營者主觀認為, 他們可以將知識移轉與知識分享, 附加在每一個人日常工作之中, 並且預期能得到好的結果。這種公司以為設置線上聊天社群 (on-line chat groups) 之類的計畫, 知識流通就會發生, 但結果往往令人失望。

四、Leonard & Sensiper (1998) 認為妨礙組織分享知識的原因包括：

- (一) 組織文化傾向不願分享知識；
- (二) 知識擁有者與未擁有知識者間, 在組織的地位相差過於懸殊；
- (三) 知識擁有者與未擁有知識者間, 在時間上與地理位置相差過於懸殊。

五、Argote (1999) 認為在跨單位或跨組織間可能會有以下的障礙：

- (一) 知識難以外顯：內隱知識無法透過口語或文字媒介加以表達；
- (二) 單位或團隊間的競爭：若單位或團隊之間彼此有競爭, 則其成員可能就沒有與他人分享知識的動機；
- (三) 單位或團隊間不同的環境背景：知識從一個情況下移轉到另一個情境下, 往往需要某種程度的背景相似性, 若移轉是建立在愈多的共享原件 (share element) 下, 則移轉愈成功; 但在實務上往往雙方運作方式不同, 或者使用的技術不同, 或者溝通的方式不同, 而發展出不同的文化。這些差異在知識移轉過程中往往會被放大, 造成移轉的困難, 被移轉的知識也很可能不適用於知識接受者。

六、Dixon (2000) 認為組織知識的蓄積過程中可能遇到的障礙有：

- (一) 工作團隊成員沒有時間開會；
- (二) 工作團隊成員缺乏激發知識產生的對話技巧；
- (三) 工作團隊成員在結案之前脫隊或轉隊；
- (四) 有良好的知識庫, 卻沒人使用；
- (五) 有「非此處發明, 不願使用」心態；

- (六) 組織成員之間沒有時間分享知識；
- (七) 不知道如何將組織成員腦中的知識萃取出來；
- (八) 組織成員遇到問題，卻又不願向別人請教；
- (九) 請教專家的代價太高；
- (十) 太過份要求成員遵守「做事的方法」；
- (十一) 因成本的考量，而沒有一次購足功能齊全的科技資訊系統；
- (十二) 組織成員是電腦文盲，不知如何使用科技資訊系統。

將知識蓄積障礙之相關文獻分類整理，如下表 2-12：

表 2-12 知識蓄積障礙之相關文獻

| 文獻                        | 內容摘要                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Senge (1990)              | 組織學習的智障，包括：①侷限思考；②歸罪於外；③缺乏整體思考的主動積極；④專注於個別事件；⑤對緩慢、漸進的環境變化沒有反應；⑥從經驗學習的錯覺；⑦管理團隊的迷思。                                                                                                                                                                  |
| Szulanski (1996)          | 分析的障礙有四類：①知識本身的障礙；②知識來源的障礙；③知識接受者的障礙；④環境背景的障礙。                                                                                                                                                                                                     |
| Davenport & Pausak (1998) | 歸結知識蓄積的障礙如下：①缺乏信任；②不同的文化、用語與參考架構；③缺乏時間和會面場所；④對工作的生產力定義狹隘；⑤地位與獎勵都歸給知識員工；⑥知識接受者缺乏吸收能力；⑦相信知識是某些特定團體的特權，有「非此處發明」的症狀；⑧無法容忍錯誤或是需要協助的事實。                                                                                                                  |
| O'Dell & Grayson (1998)   | 指出妨礙知識轉移之原因包括：①以個人成功（英雄主義）為本的組織文化；②成員缺乏交流、關係與共同觀點；③過度仰賴外顯知識，偏廢內隱知的文化；④組織不允許或不鼓勵花時間學習、分享或相互協助。                                                                                                                                                      |
| Leonard & Sensiper (1998) | 妨礙組織分享知識的原因包括：①組織文化傾向不願分享知識；②擁有/未擁有知識者間在組織的地位相差過於懸殊；③擁有/未擁有知識者間在地理位置與時間上相差過於懸殊等。                                                                                                                                                                   |
| Argote (1999)             | 認為在跨單位或跨組織間可能會有以下的障礙：①知識難以外顯；②單位或團隊間的競爭；③單位或團隊間不同的環境背景。                                                                                                                                                                                            |
| Dixon (2000)              | 認為組織知識的蓄積過程中可能遇到的障礙有：①工作團隊成員沒有時間開會；②工作團隊成員缺乏激發知識產生的對話技巧；③工作團隊成員在結案之前脫隊或轉隊；④有良好的知識庫，卻沒人使用；⑤有「非此處發明，不願使用」心態；⑥組織成員之間沒有時間分享知識；⑦不知道如何將組織成員腦中的知識萃取出來；⑧組織成員遇到問題，又不願向別人請教；⑨請教專家的代價太高；⑩太過份要求成員遵守「做事的方法」；⑪因成本的考量，而沒有一次購足功能齊全的科技資訊系統；⑫組織成員是電腦文盲，不知如何使用科技資訊系統。 |

資料來源：本研究整理

# 第三章 研究設計與實施

## 第一節 研究方法\*

廣泛地說，研究類型有兩種：定性分析法(qualitative)及定量分析法 (quantitative)。

定性分析法使用的技巧，包括團體討論、個別深入訪問、投射技巧與觀察法，主要是在找出某種情形是「如何」及「為何」發生的，而不在於各種數據資料。因此，可能因所蒐集到的資料之複雜性及深度，而使分析變得困難；所以，應由有經驗及受過訓練的研究員來進行。定性研究並不適合基本的研究，也不適合新商品及富創意的研發。

定量分析主要是提供可應用的數字資訊，同時也是許多研究中最為人知的部份，其主要的調查方式，亦被多數人認為是依據問卷來量化的研究。

在進行研究時，研究過程應視問題的性質而定，一般的步驟有：

一、確定研究的問題，並設定研究目標。

二、設計研究方式，包含：

(一) 資料來源；

(二) 選擇抽樣方式；

(三) 選擇蒐集資料的方式；

(四) 設計資料蒐集的表格(問卷)；

三、測試所設計的研究方式。

四、蒐集資料。

五、分析資料、詮釋分析結果。

六、發表。

確定研究的問題，為研究過程中最關鍵性的步驟，除非問題或困難能無誤地清楚

---

\*整理自 Collins, M., 1986 ; Jarnow, J. A. & B. Judelle, 1974 ; Kent, R., 1993 ; Kotler, P., 1994 ; Mouthino, L. & M. Evans, 1992 ; Richards, E. & D. Rachman, 1987 ; Rodgers D. S. & L. R. Gamans, 1983 ; Tull, D. S. & D. I. Hawkins, 1990. 等之論述。



確定，否則，蒐集的資訊將會受到限制，甚至無濟於事。因此，謹慎地思考及討論問題及困難點、及蒐集與此有關的資訊，應最先執行；用有組織、有系統的方式，才能幫助管理者或研究計劃執行者設定目標-換言之，問題究竟是什麼？要從問題中發現什麼？該如何解決？這初步的計劃很重要，與研究方式的設計及所蒐集資訊的品質息息相關。

研究方式的設計可分為三類型：探索型、敘述型、因果型。設計方向應視前段已提及的問題內容而定。

### 一、探索型的研究方式 (Exploratory research)

此方式最適用於研究計劃的早期進行階段，尤其是當研究者不熟悉研究主題範圍時。由於執行研究者必需不設限地廣泛觀察資訊來源，此研究方式並無特定的研究方式，目標則在於找出任何與研究主題、調查環境有關的變化情形。

### 二、敘述型的研究方式 (Descriptive research)

此方式的目的，是在提供探索型研究方式，所發掘的各種資訊之正確性，可用於調查公司商品之市場佔有率，或目標市場的相關資訊統計調查，例如：年齡、性別、收入等。資料通常取自次級資料來源 (Secondary data sources)，亦可稱為「第二手」資料來源或調查報告。

### 三、因果型的研究方式 (Causal research)

因果型的研究被用來決定變數間的關係，例如，廣告與再次購買間的關係。

本研究的目的主要在探討媒體組織之知識蓄積之現況，期望能不設限地廣泛觀察資訊來源，因此以探索性的概念、定性的研究方法，用深度訪談的方式獲得研究資料。

## 第二節 專家訪談

本研究透過學習型組織、知識蓄積等文獻之歸納，擬出知識蓄積訪談題綱，並考量媒體產業特質，邀請 3 位資深媒體工作者，其資歷涵蓋報紙、雜誌、電視台與廣播電台，以產業專家的身份針對訪談題綱提出修訂建議，以適合進行深度訪談。

媒體資深工作者資歷說明如下表 3-1：

表 3-1 修訂訪談題綱之媒體資深工作者資歷介紹

| 產業專家代碼 | 產業資歷       | 目前職稱 | 新聞工作年資 |
|--------|------------|------|--------|
| 甲      | 報紙、雜誌      | 社長   | 25 年   |
| 乙      | 報紙、雜誌、廣播電台 | 副社長  | 17 年   |
| 丙      | 雜誌、電視台     | 總編輯  | 6 年    |

資料來源：本研究整理

## 第三節 實證對象產業現況介紹

### 一、產業現況與分類

大眾傳播媒體依其性質可分為，一是屬於電子媒體的廣播與電視，一是屬於印刷（平面）媒體的報紙與雜誌；以體制可分為營利與非營利媒體，營利為股份有限公司，非營利則多黨營事業、國營事業或財團法人（蔡念中、張宏源與莊克仁，1996）；另外，也有以傳統與非傳統媒體來區分，傳統媒體有報紙、雜誌、廣播與無線電視等，非傳統媒體則有有線電視、衛星電視、數位電視與數位廣播等（張宏源，1998）；我國主管新聞媒體事業的行政院新聞局，則明列主管範圍有：廣播電台、無線電視、有線電視、衛星電視、數位電視、數位廣播、新聞出版與雜誌出版等八大項目（新聞局，2001）。簡述國內各媒體現況如下。

#### （一）廣播電台

國民政府遷移至台灣後，廣播電台有 29 家，廣播頻道不再開放申請；政府解除戒嚴後，自 1993 年起，分 8 梯次開放 118 個頻道，共有 46 個調頻（FM）中功率、67 個調頻小功率、1 家調頻大功率、3 家調幅（AM）及 1 家金馬調頻電台籌備處獲籌設許可；結果有 43 家調頻中功率、66 家調頻小功率、2 家調幅及 1 家金馬調頻電台正式設立。

1995 年五月，第九梯次廣播頻率開放，預計開放 72 個廣播頻率，中功率 42 個

與小功率 30 個，其中規劃指定 16 個頻率供原住民母語、客語及國立教育廣播電台申設使用；結果有 7 家小功率，19 家中功率電台通過。

2000 年九月三十日，第十梯次調頻廣播頻率開放，頻頻率規劃為「指定用途電台」，共計開放 5 個頻率，地域為花蓮及台東地區；結果有 3 家電台通過籌設。

## （二）無線電視

1962 年二月，教育電視實驗電台的開播，開啟了我國電視事業，當時電功率僅一百瓦，電波涵蓋範圍約十公里，每天播出二小時教學節目。1962 年十月，台灣電視公司播出第一個電視訊號，我國正式邁入電視時代；台視開播六年後，中國電視公司在 1969 年九月正式成立，並於次年十月開播；繼而教育電視台復擴大改組為中華電視台，在 1971 年成立。

1993 年，行政院新聞局執行頻道開放政策，經過規劃、公告、受理申請及審議作業等過程，1995 年六月十六日，由民間全民電視股份有限公司籌備處取得第四家無線電視台的經營權，並於 1997 年六月十一日開播，打破無線電視市場原有的生態結構，寫下台灣電視史的新頁。

1997 年五月卅一日，公共電視法在立法院完成三讀，同年六月十八日公布實施。1998 年七月一日，財團法人公共電視基金會正式成立，並在同日開播，開台宗旨為全民提供以人為本、多元的高品質節目，履踐公共電視服務公眾的責任。

目前無線電視台分別有台灣電視台、中國電視台、中華電視台、民間全民電視台與公共電視台五家。

## （三）有線電視

1969 年開始，國內由錄影帶業者開始「第四台」有線播送系統，之後有線電視發展快速；1993 年八月及十一月，「有線電視法」及「有線電視節目播送系統暫行管理辦法」相繼發布施行。有線電視經營區域劃分為 51 個區域，每個區域核准 1 至 2 家有線電視系統，截至 2001 年九月底為止，有 2 家尚在籌設中，64 家取得全區營運許可證，另外尚有播送系統 15 家。

1999 年二月公布施行的有線廣播電視法，取消有線廣播電視與電信業互跨經營限制，也開放頭端及網路得出租、出借。充分發揮傳播科技的創新力，有效運用有線廣播電視的高速寬頻網路。

1999 年七月，新聞局亦積極參與交通部之固定通信網路開放規劃業務（簡稱「固網業務」），協調交通部將電路出租業務，列為第一波開放受理申請之固網項目，使運用有線廣播電視上網業務，可正式出現於國人生活之中。未來，有線廣播電視業者仍可隨固網業務開放時程，擴大參與電信事業之投資與經營，增加有線廣播電視網路之經營利基。

1999 年七月間，新聞局與交通部共組「電子資訊傳播工作協調小組」，研商兩業互跨經營的架構與依循之規範，目前已有初步結論，即有線廣播電視業欲經營電信事業時，應依電信法規定向交通部申請之，電信業欲經營有線電視業務時，則受有線廣播電視法之規範。

#### （四）衛星電視

衛星電視最初係以衛星傳輸訊號為始，透過地面衛星接收站，再輾轉傳送到用戶。台灣地區民眾對於由衛星傳送電視節目的印象，始於無線電視台越洋轉播國外體育競賽節目。1987 年左右，NHK 節目透過衛星在台灣的電視螢幕上出現，開拓我國電視觀眾的視野；1988 年以來，政府先開放民眾接收直播衛星信號，繼而開放經營者租購衛星轉頻器、自行上（下）鏈，而後又開放衛星節目中繼業務之轉頻器經營和地面站經營。

由於政策開放、經濟發展、科技進步及受眾的需求，我國衛星電視蓬勃發展，在台灣正式運轉和營運的境內（外）衛星頻道數，較之鄰近地區國家，毫不遜色。最近幾年來，有線電視節目供應業者為提升民眾收視品質，紛紛改由衛星傳送節目，更使得衛星電視蓬勃發展，開啟有線電視與衛星傳送的結合，並促成電視媒體跨國競爭。

1999 年二月三日「衛星廣播電視法」公布施行，其施行細則亦於六月十日發布生效。迄 2000 年九月十一日止共計核准：直播衛星廣播電視服務經營者共計 4 家公司；衛星廣播電視節目供應者共計 63 家公司，97 個頻道；境外直播衛星廣播電視服務經營者共計 3 家公司；境外衛星廣播電視節目供應者共計 16 家公司，32 個頻道。

#### （五）數位電視

數位電視科技近年來漸臻成熟，依循這個發展潮流，政府部門目前亦正推動數位電視試播測試，以任務編組方式結合台視、中視、華視、民視等四家電視台，以及電信總局、經濟部、交通部、行政院新聞局等政府部門共同組成推動小組，2000 年十二月完成台灣全區數位廣播，預計到 2006 年一月收回類比頻率，全面改為數位電視，過渡期間則數位與類比並存。

目前 5 家無線電視台已於 2000 年五月底止先行試播，每日播出 5 個小時。2001 年十二月底完成西部地區開播，2002 年底前完成國內全區之開播。

#### （六）數位廣播

我國目前正由交通部積極推動數位廣播試播測試，現有 19 家廣播電台獲得試播許可，7 家完成試播設備之架設，2001 年十二月完成試播。

國內所採用的試播實驗係歐洲規格（Eureka-147），與 FM、AM 系統比較，數位廣播的特性在於：

1. 傳送信號容量擴大：舊有廣播頻道只能傳送一套近似立體的聲音節目，但數位廣播電台可以同時傳送六套 CD 音質的聲音節目。

2. 接收能力增強：舊有廣播頻道的訊號皆以類比方式傳送，容易受到干擾失真，但數位廣播只要訊號強度夠，接收到的聲音品質幾乎是原音重現，不受山區或建築物等地形之影響，因此對接收訊號強度的要求比傳統廣播低得多。
3. 數位化處理能力：可以結合聲音、圖形影像或文字，接收機亦可結合其他電子商品的功能，如下載數位資料等。

#### （七）新聞出版

我國報業面對外在環境變遷以及網際網路等新媒體的競爭與影響，經營異常艱苦。部份報紙警覺到環境變遷所帶來的威脅，因此積極改造經營體質，或採異業結盟，或運用資源朝新媒介轉型，企圖尋找新的生存空間與發展機會。根據行政院新聞局 2002 年 4 月底統計數字，我國報紙計有 474 家。

針對報業市場演變情況及主要報紙經營情況，目前，日報仍維持自由時報、中國時報及聯合報三強鼎立的局面（新聞局, 2001）。原本佔有「提早出報」優勢的地方報紙，因受北部報紙南部設廠的影響，優勢漸失，未來恐難避免遭受強勢報紙侵吞與壟斷的命運；至於黨政軍營的報紙，近年經營情況亦不好，以致時有檢討的呼聲出現，未來勢必會隨著時代的潮流而調整組織結構，或朝民營化發展，或作「象徵」意義勉力經營，至其影響力，則有待觀察。2002 年三月，屬於國民黨黨營的中央日報、中華日報與台灣新生報，即決定合併並裁員。

晚報市場原本為中時晚報、聯合晚報與自立晚報三強爭霸的局面，惟自勁報創刊後，競爭更加激烈。而台灣第一份晚報「自立晚報」因市場競爭及財務問題等因素，在 2001 年十月二十日停刊。勁晚報亦在 2002 年二月停刊。目前，中時晚報與聯合晚報兩家晚報，除了上午發生的新聞較勁外，也比休閒娛樂等軟性新聞，尤其是證券版的內容，因為晚報的讀者有很多都是股票族，對於報份的成長更有決定性的影響。

國內英文報為 China Post、Taiwan News 與 Taipei Times 三家爭奪天下的局面，加上國外亞洲華爾街日報（Asia Wall Street Journal）與國際先驅論壇報（International Herald Tribune）以傳版方式陸續在台直接印刷後，讀者可以提早八個小時看到這兩家國外的英文報，因此，形成三家國內報紙與兩家國外報紙爭奪市場的局面；不過，國內報紙因具有雙語功能，且以本土立場編報，兩家國外的報紙雖較合乎外國人的閱報習慣，但新聞的取材究與國人的需要尚有落差，因此讀者仍有區隔。

儘管傳統報紙發展的空間已日益受限，不過從 1999 年 Taipei Time、星報、勁報等創刊，以及 1998 年「電子時報」創刊，2000 年「人間福報」、「台北捷運報」及「酷才」；2001 年「風報」創刊的情況來看，均顯示傳統報紙仍未失去主流媒體的色彩，只是改為朝向專業報發展。

再者，台灣具有前瞻性的報業主管，均投入網際網路的發展。迄目前為止，大多數的報紙都已設置了電子報，這些報社有些只單純提供當日報紙的消息，有些則積極

投入電子商務的發展。例如中時報系，1997 年一月設立電子報以來；另轉型成包括 10 個網站的媒體聯播網，致力成為「國內網路市場上資訊內容最豐富的最大新聞網站」。聯合報於 1999 年九月成立聯合新聞網後，亦相繼成立「聯合線上公司」，推出「人力資源網站」。至於 PC Home 電腦家庭集團與新新聞周報，在 2000 年共同創辦的網路原生報「明日報」，曾在國內報壇造成人事大震撼，但已於 2001 年三月因財務不佳而停刊。

#### （八）雜誌出版

根據行政院新聞局 2002 年四月底統計數據，我國雜誌業計有 8140 家（新聞局網站, 2002），此一數據，使我國成為雜誌業密度最高的國家，但實際上在書店公開陳列發行，供大眾選購的主要商業雜誌則約有 600 餘種。

過去，辦雜誌是一種理想，一種興趣，雖然不少人因辦雜誌而傾家蕩產，但仍阻止不了前仆後繼的雜誌人奮勇向前；而現在，辦雜誌已成為一種高投資、高科技、高成本的營利事業，不再有個人的理想主義來辦雜誌，轉而是機關團體、公司行號、社團、學術方面研究單位與宗教社團為主要投資經營者。其刊期方面也以月刊、雙月刊到季刊為多，週刊、雙週刊明顯減少。

雜誌經營朝向公司化經營外，有多家雜誌業更趨向集團化與跨業結盟。過去平面媒體與電子媒體明顯的分野，現在則已漸融合為一，連帶的影響到雜誌的行銷方式，雜誌出版業不再是小本事業了，從新創刊的數本雜誌來看，其內容及印刷效果，物超所值超低的售價不敷成本，更花費數百萬到千萬元廣告促銷，改變了過去雜誌經營方式，此一巨變，使舊有的雜誌業面臨了嚴重的挑戰。而網際網路的發展，是結合了報紙、雜誌、電視、廣播於一體，此一影響更是空前，雜誌業對自我的定位勢須快速調整，創新經營路線，才能發展出新的遠景與方向。

2001 年，香港頻果日報所屬的壹傳媒到台灣創辦壹週刊，為國內雜誌出版生態造成衝擊；同年，PC Home 電腦家庭集團、商業周刊也被香港 Tom.Com 集團併購，為兩岸華人市場進入 WTO 後做準備。

2002 年七月，已經有 20 年歷史的天下雜誌，預計將月刊改版轉型為半月刊形式發行，對台灣雜誌生態將引起另一波注意。

## 二、受訪樣本數選取說明

依據上述國內媒體現況分析得知，廣播、無線電視、新聞出版與雜誌出版四類媒體的發展歷史，都源自國民政府遷到台灣之後即開始，因此，本研究深度訪談之對象以此四類型媒體為主；另外，由於科技的發展，國內衛星電視台如東森、TVBS、中



天等衛星電視台，在國內民眾收視習慣中，其收視率與無線電視台相庭抗禮，也因此將衛星電視台列入深度訪談之對象。本研究深度訪談對象，有屬於平面媒體的新聞出版與雜誌出版，亦有屬於電子媒體的無線電視、衛星電視與廣播電台。茲分別說明如下：

- (一) 報紙出版：在受訪樣本數上，報紙媒體登記家數有 474 家，如中國時報登記有中國時報、中國時報南部版、中國時報中部版、中國時報北部版等 4 家，許多報紙只有一個名稱，卻申請多張執照；亦有高達 400 多家報紙為分眾報紙，如人間福報（佛教）、不動產拍賣公報（房屋仲介）、全民運動週報（體委會）；報禁開放後成立的首都早報、自立早報、動晚報等大眾化報紙也一一停刊。因此，在選取報紙媒體上，以超商系統販售之 11 家大眾化新聞報紙為基礎，並以代表媒體影響力之發行人為標準，採取受訪樣本之發行人需 100 萬份以上，選取 3 家報紙為受訪樣本。
- (二) 雜誌出版：雜誌媒體登記有 8140 家，以超商系統販售之 8 家大眾化新聞性雜誌為基礎，選取樣本標準依經營史（15 年以上）、雜誌規模（員工 100 人以上）、雜誌內容（政治、財經等新聞議題為主）、廣告量（年營業額 2 億元以上）與發行人（一期 5 萬冊以上）（動腦雜誌, 2001），選取 2 家為受訪樣本。
- (三) 電視台：電視媒體在國內閱聽媒體的習慣中，多以壓倒性的比例勝過其他媒體，從廣告客戶媒體廣告量預算比例中可知電視媒體的重要性，以 2001 年電視、廣播、報紙與雜誌的廣告量分析，廣告量依序為電視 302.24 億元，報紙 206.16 億元、雜誌 65.1 億元、廣播 41.97 億元；2002 年廣告預算則有，電視 338.7 億元、報紙 312.43 億元、雜誌 72 億元、廣播 59.2 億元（動腦雜誌, 2002）。因此，在選取電視受訪樣本上，考量電視為最通俗之大眾媒體，在 5 家無線電視台中選取 3 家，在 4 家衛星電視台中選取 2 家。
- (四) 廣播電台：廣播電台正式發音有 143 家，有大、中、小功率之分，開放後申設之中、小功率電台，多為地區性廣播電台，可區分為綜合性電台（如高雄大眾電台、台北之音）與專業分眾電台（如愛樂電台、客家之聲），沒有以新聞報導為內容之廣播電台；開放前之 28 家老廣播電台，以大眾化新聞報導為主體之廣播電台只有 1 家。因此，選取 1 家為受訪樣本。

國內媒體家數與受訪樣本數整理如下表 3-2：

表 3-2 國內媒體家數統計與受訪樣本數一覽表

| 媒體    | 登記家數 | 市場流通參考家數<br>(以超商系統為依據) | 受訪樣本數 | 備註         |
|-------|------|------------------------|-------|------------|
| 報紙出版  | 474  | 11                     | 3     |            |
| 雜誌出版  | 8140 | 8                      | 2     |            |
| 無線電視台 | 5    |                        | 3     |            |
| 衛星電視台 | 4    |                        | 2     |            |
| 廣播電台  | 143  |                        | 1     | 另有 31 家籌備中 |
| 總計    | 8766 |                        | 11    |            |

資料來源：新聞局網站，<http://www.gio.gov.tw>，2002。

超商系統門市書報販售統計，2002。

受訪樣本資料簡介整理如下表 3-3：

表 3-3 本研究受訪樣本資料

|       | 受訪樣本代碼 | 受訪樣本媒體<br>經營史(年) | 受訪樣本職稱       | 受訪樣本<br>新聞工作年資 |
|-------|--------|------------------|--------------|----------------|
| 報紙出版  | A      | 52               | 總編輯          | 15             |
|       | *B     | 51               | 總經理室<br>高級幕僚 | 15             |
|       | *C     | 20               | 組長           | 15             |
| 雜誌出版  | D      | 21               | 總主筆          | 20             |
|       | *E     | 15               | 召集人          | 10             |
| 無線電視台 | F      | 41               | 總經理          | 19             |
|       | G      | 22               | 副總經理         | 30             |
|       | H      | 4                | 總經理          | 18             |
| 衛星電視台 | I      | 8                | 副總監          | 14             |
|       | J      | 6                | 副總經理         | 25             |
| 廣播電台  | *K     | 74               | 經理           | 24             |

資料來源：本研究整理

註：「\*」受訪樣本為該媒體高階主管指派。

## 第四節 研究架構

本研究以知識蓄積為主軸，提出觀念性架構 (conceptual framework)，並以台灣媒體新聞部門為實證產業，探索台灣媒體新聞部門知識蓄積的過程，從其知識蓄積的具體過程、作法、障礙與可改進空間，以知識蓄積文獻探討、產業特性、媒體專家訪談，將知識蓄積以知識選擇與取得、知識建構與儲存、知識移轉與擴散、知識創造與再利用等 4 個構面，選取 11 位受訪樣本進行深度訪談，並期望能提出建議。

本研究之觀念架構圖 3-1 如下：

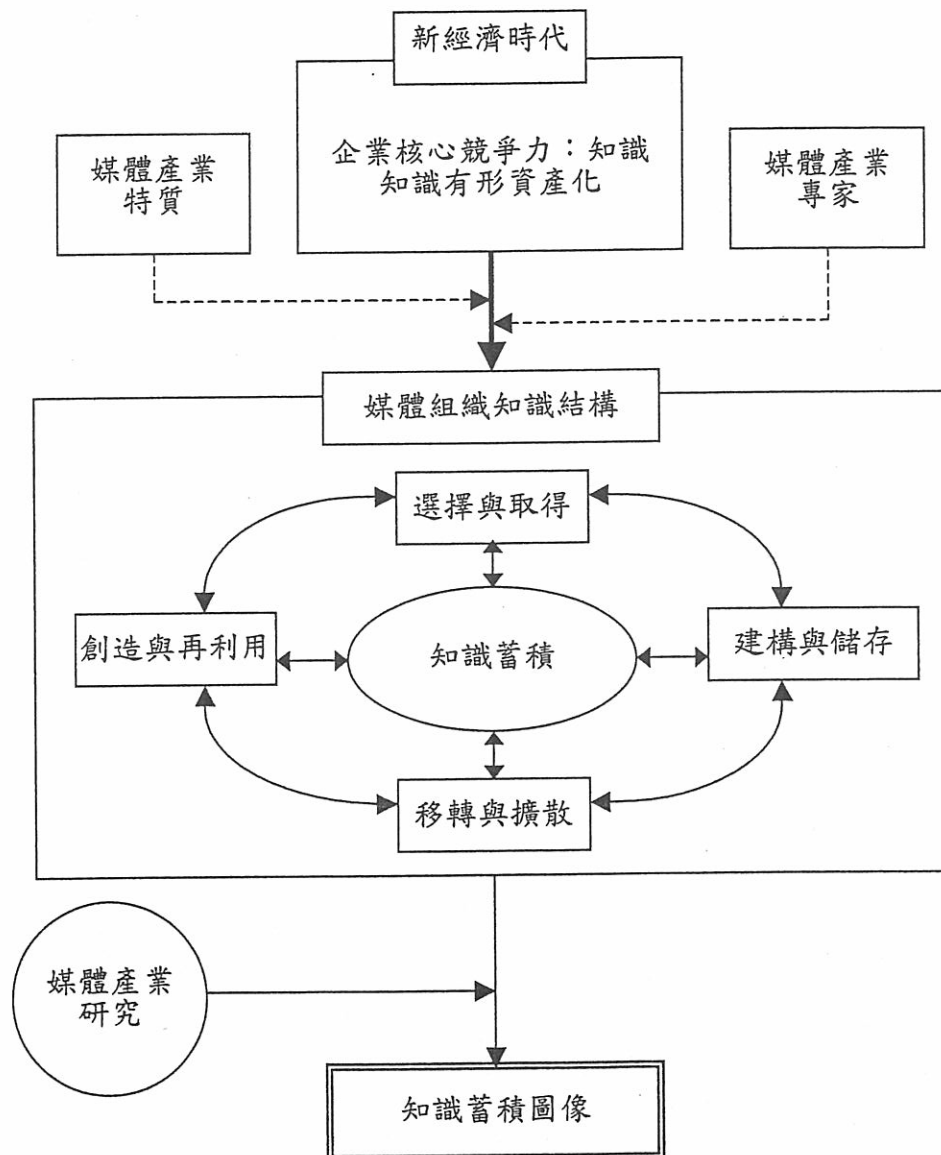


圖 3-1 媒體知識蓄積觀念架構圖

資料來源：本研究整理

## 第五節 訪談題綱

本研究之訪談題綱共有 3 個問題，每個問題分 4 個構面，每個構面除參考文獻探討外，亦請 3 位資深媒體工作者，就各個構面提出建議。茲就訪談題綱的構面、子題與參考文獻整理如下。

表 3-4 訪談題綱：知識蓄積現況之探討構面與參考文獻對照

| 探討構面     | 子題的命題（從知識蓄積的觀點）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 參考文獻                                                                                                                                                             |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知識選擇與取得  | <p>媒體與記者要如何區分知識的屬性？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 內隱知識有哪些？外顯知識有哪些？</li> <li>* 內隱與外顯知識中，哪些屬於知識蓄積的範圍？重要性為何？</li> </ul> <p>媒體與記者如何選擇知識？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 知識的來源有哪些？</li> <li>* 媒體與記者要依據哪些準則判斷與選擇知識？</li> <li>* 媒體有沒有經過系統性的思考去選擇知識？</li> </ul> <p>媒體與記者要怎樣透過哪些介面取得知識？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體是否鼓勵記者提出意見？透過哪些方式？</li> <li>* 媒體是否積極蒐集知識？透過哪些管道？</li> </ul> | <p>Nonaka &amp; Takeuchi (1995)</p> <p>Leonard-Barton (1995)</p> <p>Smith &amp; Wolfe (1995)</p> <p>Glazer (1996)</p> <p>Teece (1998)</p>                        |
| 知識建構與儲存  | <p>媒體與記者在知識建構與儲存的原則？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否是將知識與技術透過文字紀錄下來？</li> <li>* 是否是以淺顯或多種方式來建構與儲存？</li> <li>* 是否有時間或空間上的限制？</li> </ul> <p>媒體與記者如何建構與儲存知識？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否有以師徒制、教育訓練或其他方式的制度？</li> <li>* 是否有透過資訊科技系統？</li> </ul>                                                                                                                                        | <p>Badaracco (1991)</p> <p>Leonard-Barton (1995)</p> <p>Nonaka &amp; Takeuchi (1995)</p> <p>Weerd &amp; Fissecher (1996)</p> <p>Davenport &amp; Klahr (1998)</p> |
| 知識移轉與擴散  | <p>媒體與記者在知識移轉與擴散中應具備哪些條件？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 記者本身的特質？如專業知識、心智模式。</li> <li>* 媒體是否有知識網絡、系統性思考等條件？</li> <li>* 是否有公開分享的意願與能力？</li> </ul> <p>媒體與記者對於知識移轉與擴散的管道有哪些？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否有開會、研討、溝通、訓練等方式？</li> <li>* 是否有在職訓練、師徒制或網路系統等機制？</li> </ul>                                                                                                                     | <p>Nonaka &amp; Takeuchi (1995)</p> <p>Wiig (1997)</p> <p>O'Dell &amp; Grayson (1998)</p> <p>Nonaka &amp; Konno (1998)</p>                                       |
| 知識創造與再利用 | <p>媒體的核心知識是什麼？</p> <p>媒體與記者在知識創造中所扮演的角色？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 誰是知識傳遞者、仲介者、接收者？</li> <li>* 是否會因為哪些因素而扮演不同角色？</li> </ul> <p>媒體與記者透過哪些方式創造知識與再利用？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體如何發展記者的核心能力？</li> <li>* 媒體提供哪些資源支持記者的學習？</li> <li>* 媒體與記者有沒有經常討論或溝通工作的品質？如何做？</li> <li>* 是否有自我超越或不斷學習的共同願景？</li> </ul>                                                                           | <p>Wiig (1994)</p> <p>Nonaka &amp; Takeuchi (1995)</p> <p>von Krogh (1998)</p> <p>Hargadon (1998)</p> <p>Leonard-Barton (1998)</p>                               |

表 3-5 訪談題綱：知識蓄積障礙之探討構面與參考文獻對照

| 探討構面     | 子題的命題（從知識蓄積的觀點）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 參考文獻                                                                                                                             |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知識選擇與取得  | <p>媒體與記者對於在知識蓄積的決策上，是否有障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體企業文化對知識蓄積沒有共識？</li> <li>* 在人事、成本或其他制度方面的配合度如何？</li> </ul> <p>媒體與記者在選擇知識中有無障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 有沒有在法律、政治或專利上的限制？</li> </ul> <p>媒體與記者取得知識時曾有哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 主觀認為內隱知識無法透過文件化為外顯知識的觀念？</li> <li>* 知識來源者有不願意公開與分享知識的態度？</li> </ul>                            | <p>Senge (1990)</p> <p>Szulanski (1996)</p> <p>O'Dell &amp; Grayson (1998)</p> <p>Argote (1999)</p>                              |
| 知識建構與儲存  | <p>媒體與記者在知識建構時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 有哪些內隱知識無法文件化為外顯知識？</li> <li>* 主管、記者與資訊等相關人員在素質或專業上無法溝通？</li> <li>* 媒體在成本、人事等制度面無法提供充分的資源？</li> </ul> <p>媒體與記者在知識儲存時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 進行知識儲存時有時間或空間上的問題？</li> <li>* 知識儲存的師徒制或教育訓練等機制不是確實有效？</li> </ul>                                                                                  | <p>Nonaka &amp; Takeuchi (1995)</p> <p>Szulanski (1996)</p> <p>Leonard &amp; Sensiper (1998)</p> <p>Argote (1999)</p>            |
| 知識移轉與擴散  | <p>媒體與記者在知識移轉時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 有個人或是有英雄主義的文化？</li> <li>* 媒體與記者間缺乏交流、互動或參與等活動？</li> </ul> <p>媒體與記者在知識擴散時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體文化是否有不願分享知識的傾向？</li> <li>* 媒體不鼓勵記者花時間學習、協助他人或團隊合作？</li> <li>* 知識擁有者與未擁有者彼此有著組織間地位懸殊而造成的障礙？</li> <li>* 媒體與記者有空間或時間上的障礙？</li> <li>* 有過份注重外顯知識而偏廢內隱知識的觀念？</li> </ul>                          | <p>O'Dell &amp; Grayson (1998)</p> <p>Davenport &amp; Pausak (1998)</p> <p>Leonard &amp; Sensiper (1998)</p> <p>Dixon (2000)</p> |
| 知識創造與再利用 | <p>媒體與記者在凝聚核心知識過程中，有無障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 將內隱知識文件化為外顯知識的能力足夠嗎？</li> </ul> <p>媒體與記者在創造知識過程中，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體與記者對於知識創造沒有共識？參與的意願也不高？</li> <li>* 媒體沒有提供給記者一個利於知識創造的情境？資源也不充足？</li> </ul> <p>媒體與記者對於知識的再利用有哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 哪些內隱與外顯知識很難再利用？</li> <li>* 媒體的組織架構、資訊系統或人力資源等結構缺乏再利用的設計？</li> </ul> | <p>Leonard &amp; Sensiper (1998)</p> <p>Argote (1999)</p> <p>Dixon (2000)</p>                                                    |

表 3-6 訪談題綱：知識蓄積可改進機制或環境之探討構面與參考文獻對照

| 探討構面     | 子題的命題（從知識蓄積的觀點）                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 參考文獻                                                                                                                                               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知識選擇與取得  | <p>媒體與記者對於知識選擇的來源有哪些不足？</p> <p>媒體與記者對知識取得的介面有哪些應該改善的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否可以採用激勵制度？如何設計？</li> <li>* 是否應有專責知識管理長（CKO）負責知識蓄積的工作？CKO 應具備基本條件有哪些？負責哪些工作？</li> <li>* 如何取得知識來源者的信任？</li> </ul>                                                                                      | <p>Nonaka &amp; Takeuchi (1995)</p> <p>O'Dell &amp; Grayson (1998)</p> <p>Argote (1999)</p> <p>Foote, Matson &amp; Rudd (2001)</p>                 |
| 知識建構與儲存  | <p>媒體與記者在知識建構有無可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 資訊科技系統的介面是否需加強？如何加強？</li> <li>* 是否應有知識蓄積的標準化作業流程？</li> <li>* 媒體與記者互動模式的調整？</li> </ul> <p>媒體與記者在知識儲存的過程中有無可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 如何建立有效的知識儲存方法？</li> <li>* 利用組織透明化或制度化的規範，是否有利於知識儲存？</li> </ul>           | <p>Nonaka &amp; Takeuchi (1995)</p> <p>Nederhof &amp; Fissecher (1996)</p> <p>O'Connor (1998)</p> <p>林淳一 (1999)</p>                                |
| 知識移轉與擴散  | <p>媒體與記者在知識移轉與擴散中應具備的條件有哪些不足？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 信任的基礎有強化的必要？如何強化？</li> <li>* 是否應有自動自發的精神與團隊合作的態度？</li> </ul> <p>媒體與記者對於知識移轉與擴散的管道有哪些可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 師徒制應將知識文件化為外顯知識？</li> <li>* 哪些教育訓練的設計有助於知識的移轉與擴散？</li> <li>* 是否應有正式或非正式的管道？</li> </ul> | <p>O'Dell &amp; Grayson (1998)</p> <p>Davenport &amp; Pausak (1998)</p> <p>Leonard &amp; Sensiper (1998)</p> <p>Dixon (2000)</p> <p>張文強 (2001)</p> |
| 知識創造與再利用 | <p>媒體與記者在知識創造與再利用的過程有哪些可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否可以透過績效評估的制度提高知識創造與再利用？</li> <li>* 媒體主管更積極的參與？要如何參與？</li> <li>* 是否可能透過學習社群互動的機制將知識創造與再利用？</li> <li>* 透過媒體文化形成風氣？要如何做？</li> </ul>                                                                                              | <p>Leonard &amp; Sensiper (1998)</p> <p>Argote (1999)</p> <p>Dixon (2000)</p>                                                                      |



## 第四章 訪談結果

### 第一節 媒體知識蓄積之現況

訪談問題一：貴媒體如何進行組織與記者的知識蓄積？目前的過程與具體作法有哪些？

#### 一、知識選擇與取得

(一) 媒體與記者要如何區分知識的屬性？

##### 報紙出版

A 員：記者所擁有的知識，包括人脈關係、專長、新聞感，幾乎都是內隱的，當然記者離職時，媒體要花時間重建人脈，但是對一個有歷史的媒體來說，重建不難；目前唯一有文字化留下來的，就是已經印在報面上的報導，而這些報導的著作權，在經過出版法修訂後，法律上也明定其著作權屬於媒體，媒體有權去使用或再利用。

B 員：新聞競爭的激烈佔去了媒體主管與記者的所有精神，很少有機會去思考哪些可以文件化，哪些不能文件化。不過，報社經營者非常清楚新聞知識是可以外顯的，所以在早期就有資料室的執行。另外，在報社被視為聖經，且實施十多年的編採手冊也是外顯知識的代表。

C 員：內隱知識是經驗累積、人脈關係，特別是人脈，有些記者被稱為「大牌記者」，正是擁有豐厚的新聞人脈；外顯知識則是新聞事件與該新聞關連的層面，如新聞事件處理的流程。

##### 雜誌出版

D 員：與專業技術操作有關的，如訪問技巧、訪談應對、寫作原則、編輯手冊，這些能文件化的知識要盡量文件化，不過有些知識沒有方法蓄積，像新聞判斷就無法文件化。

E 員：公開通訊錄，如上市上櫃公司發言人與聯絡電話、立法委員通訊錄、學者專家通訊錄，這些都是外顯知識。

### 無線電視台

F 員：技術性的專業知識，是屬於外顯的知識，可以透過文件化的方式保留，其他個人經驗則是不容易文件化的內隱知識。在媒體中應該大多是如此，屬於記者的採訪知識、新聞知識，多會用新聞感或新聞鼻來解釋，也就說明了其文件化的不可能。

G 員：電視作業一切以影像化為基礎，目前除了尚未數位化的資料室外，並沒有知識文件化的制度，不過，對於記者線上知識，包括通訊錄、新聞事件等資訊都規定要建檔在部門內。

H 員：就我個人的定義，媒體的知識有媒體倫理、媒體理念、媒體專業與媒體技術四方面，若果說是新聞知識就是有新聞倫理、新聞理念、新聞專業與新聞技術。新聞倫理有媒體專業倫理規範手冊，其中對於媒體的立場、政策、人權維護等相關規定都有明文化的規範；新聞理念是較抽象的、形而上的，是思想或觀念的詮釋，也是最高層次的；新聞專業可以透過出國考察、e-learning、SOP（Standard Operation Procedure）標準作業流程、網站等工具管理；新聞技術是最低層次的，可以有書面、師徒訓練、事件訓練。新聞倫理、新聞專業與新聞技術可稱為外顯知識，新聞理念則是內隱知識。

### 衛星電視台

I 員：專業技能知識是可以蓄積，特別是電子媒體的作業流程知識。

J 員：媒體是個靠知識為基礎的行業，過去以文件化蓄積知識的少，只有採訪手冊。

### 廣播電台

K 員：一般說來，屬於專業技術的知識、學者專家、新聞事件等，是可以文件化為外顯知識，其他如新聞判斷、新聞人脈關係等就比較難文件化。

## （二）媒體與記者如何選擇知識？

### 報紙出版

A 員：媒體的知識是「流」的知識，記者在採訪過程中，知識不斷的流動，記者間你一言我一語，也不斷在交換知識，完全看記者的主動性與敏銳感，知識是無所不在的。記者本身的積極度與反應，對知識選擇有絕對關係。

B 員：記者多半靠自己。因為，在辦公室時間少，在新聞線上時間多，就算沒新聞時也是在記者室或是找人聊天、吃飯。這些都是在找知識的動作。由報社提供的則有資料室、內部刊物、編採手冊、會議。

C 員：利用資料庫、腦力激盪與開會討論可以選擇與取得知識，但大部分則要依靠經驗法則、新聞感（sense）來判斷，而且沒有一定標準。資料收集、比報\*也是選擇知識的來源。

#### 雜誌出版

D 員：媒體提供的知識、媒體提供知識的管道、媒體知識的管理都會影響到知識選擇。雜誌社剛成立時，記者少，透過許多討論的方式可以選擇知識，漸漸的有講課、座談，也有網路，多了許多知識選擇的管道，現在應該是注重管理工作的時機，以便於知識選擇。

E 員：記者可以各自取經，媒體也可以透過制度去選擇知識，有些媒體有政經研究室或經研室的單位，其設立主要的目的就是收集資訊，先替記者篩選資訊，讓資訊成為有用的知識。電子資料庫的建立、通訊名錄的建檔都是媒體應該要制度化的。

#### 無線電視台

F 員：電視台有提供屬於全公司與各部門不同的網路介面，有關公司的整體制度或規章是相同的，與各部門專業有關的則因部門有不同，像新聞部門有自己採訪規章、新聞製作手冊；另外透過開會、師徒制、電子信箱等方式都可。

G 員：在組織方面提供了資料室、線路通訊錄、新進記者訓練、主管，是記者可以選擇知識的管道；在記者方面可由新聞事件、採訪對象、同業、同事選擇知識。但是，記者選擇到的知識會因個人的主觀、專業背景而有所不同。

H 員：在電視台方面，設有研究發展部門，屬於總經理的幕僚單位，負責去蒐集、整理並提供有助於媒體發展的各種知識，透過網路的方式公開；在記者方面，也會透過電子郵件收到通知。另外，還設有圖書館，專門收藏國內外期刊與研究報告。

#### 衛星電視台

I 員：知識是無所不在的，媒體應該著手內部電子資料庫的建立。

J 員：知識的形成是個動態參與的過程，記者、主管、學者的參與，新聞現場、深度報導、背景說明的各種形式，都會形成知識，都可以選擇。

#### 廣播電台

K 員：電台有制度化的公開知識，包括所有公司的制度、完整的新聞資料庫、專家學者資料庫與編採手冊等等，都是記者可以利用的。

---

\* 比報：同一則新聞事件，比較不同媒體的處理方式。

### (三) 媒體與記者要怎樣透過哪些介面取得知識？

#### 報紙出版

- A 員：媒體較難像一般企業一樣，提供取得知識的介面，因為知識取的的機會是自然存在的，一個記者被派到政治組，自然會學習，從同事、同業、採訪對象、新聞事件或主管間，隨手都可學習。由媒體制度化的提供介面，有點是「徒法不足以自省」。
- B 員：直線主管是最多接觸的管道，從新聞判斷、處理、寫作、後續都是與主管討論，同時也可以學到主管的專業知識。目前，報社提供取得知識的介面，有已經數位化的資料庫、社內刊物、會議。
- C 員：報紙、雜誌、外電、讀者投書與出版品都可獲得知識，但是，多半看記者本身的企圖心與自我期許。

#### 雜誌出版

- D 員：改稿、訓話、開會、提案、內部刊物、網路、主管、總編輯都可以是知識取得的介面。
- E 員：現有的經研室是個不錯的管道，每週將國內外期刊的封面主題、專題、深度報導或評論，由專職人員彙整，並向記者簡報，再進行意見的交換；另外，讀書會也是個管道，透過選書、導讀與交流，也可獲得知識。

#### 無線電視台

- F 員：目前有影音與文字的資料庫，但是尚未電子化，是傳統資料庫的形式，功能不完備也不好利用。其他如開會、師徒制、在職訓練都是可以取得知識的介面。
- G 員：新聞部有自己的內部網站，包括作業流程與採訪資料庫，記者可以利用內部網站的介面取得知識；另外，各種形式的討論也是一個介面。
- H 員：電視台有完備的網路系統、有圖書館、有讀書會、有知識長（讀書會召集人）、有師徒制、資深制度<sup>\*</sup>、有工會、講座，這些都是取得知識的介面。

#### 衛星電視台

- I 員：現在記者多靠自己利用網路去搜尋。
- J 員：由組織提供的少，多是靠記者自己。

---

<sup>\*</sup> 資深制度：記者工作年資到達某年限時，給予資深記者職位，其工作性質與行政主管不同，以撰寫專欄、深度調查採訪或訓練記者為主。

## 廣播電台

K 員：公開的知識利用資訊科技的系統，在海外或在國內的記者都可隨時使用。這套系統不僅通過 IS9002，同時花了前後十年的時間與上千萬元的費用建制成現在的規模。

受訪樣本在知識蓄積中，對「知識選擇與取得現況」回答整理如下表 4-1：

表 4-1 受訪樣本對知識選擇與取得之現況

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 員工手冊 | 編採手冊 | 標準作業程序 | 知識庫 | 內部刊物 | 內部網路 | 網際網路 | 會議 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 教育訓練 | 資深制度 | 專責單位 | 比報制度 | 改稿制度 | 新聞事件 | 同業結盟 |
|-------|------|------|------|--------|-----|------|------|------|----|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○    |      |        | ○   | ○    | △    | ○    | ○  | ○      | △    |      | ○    |      | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | B    | ○    | ○    |        | ○   | ○    | △    | ○    | ○  | △      | △    | △    | △    | △    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | ○    | △    |        | △   |      | △    | ○    | △  | △      | △    | △    |      |      | ○    | ○    | ○    |      |
| 雜誌出版  | D    | ○    | ○    | ○      | △   | ○    | ○    | ○    | ○  | △      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | E    | ○    | △    |        | △   |      | △    | ○    | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | ○    | △    | ○      | △   | ○    | △    | ○    | ○  | △      | △    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | G    | ○    | △    | △      | △   | △    | △    | ○    | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    |      |
|       | H    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | ○    | ○    | ○  | △      | △    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
| 衛星電視台 | I    | ○    | △    |        | △   |      | △    | ○    | △  | △      | △    | △    |      |      | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | J    | ○    | △    | △      | △   |      | △    | ○    | △  | △      | △    | △    | △    | △    | ○    | ○    | ○    | △    |
| 廣播    | K    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | ○    | ○    | △  | △      | △    | △    | △    |      | △    | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表有此項作為，「△」表有此項作為但不完整或不盡理想。

依據受訪樣本回答，本研究將知識選擇與取得之現況整理有 17 項活動，其中「員工手冊」、「比報制度」、「改稿制度」與「新聞事件」等 4 項活動，受訪媒體樣本皆回答是現況中較有制度的運作，屬於已有知識蓄積活動；另外，在「網際網路」項目方面，主要是網際網路之進步，與媒體組織提供較為無關。「標準作業程序」、「內部網路」、「會議」、「非正式交流圈」、「教育訓練」、「資深制度」與「專責單位」等 7 項活動，各個受訪樣本回答之現況均不佳，媒體都還有努力的空間。

以不同性質媒體分析，報紙出版、無線電視台與衛星電視台等媒體，其知識選擇與取得之現況比雜誌出版欠缺，一來因新聞時效性相對快速，二來也因規模相對較大，其預算也較龐大；屬於例外的是無線電視台中的受訪樣本 H，因其定位清楚，又開播才 4 年，其組織對知識選擇與取得之現況制度較其他電視台佳。另外，新聞時效性相對快速的廣播電台，因其作業流程需要與編播器材輕便性，其組織對知識選擇與取得之現況制度亦較佳。報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，8 位受訪樣本回答在知識選擇與取得之現況較無制度；雜誌出版之受訪樣本 D，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，3 位受訪樣本回答在知識選擇與取得之現況較有制度。

## 二、知識建構與儲存

### （一）媒體與記者在知識建構與儲存的原則？

#### 報紙出版

A 員：目前沒有制度上的要求，似乎也沒有急迫性。

B 員：對於記者知識沒有文件化的要求。報社有提供電子公告欄與個人信箱，對於新聞檢討與規範會給記者，但是，記者不見得會上網看或者回報社開信箱。原則上，報社希望提供一個內部網路平台，從建立一個好的環境開始。

C 員：記者多半有自己的葵花寶典，依據其專業與主跑路線儲存知識。目前只有主管要求記者將採訪對象通訊錄建檔，其他新聞專業有關的知識，都是從不同管道來的。

#### 雜誌出版

D 員：成立初期發行人對知識就很重視，這個概念很清楚，但是怎麼做並不是有完整的想法。發展到今天對知識蓄積的雛形，都是在開始時的那個概念與堅持。

E 員：目前幾乎沒有平面媒體在做，不過高階主管已有此認知，認為應該要做，也有陸續要求記者一起做。

#### 無線電視台

F 員：由於網路科技的方便，現在有較方便的技術可以克服過去建構知識的一些困難，也不受時間與空間的限制，無論在任何地方、時間，都可以透過網路建構與儲存；目前在知識建構上多是屬於媒體或主管為主，必須要將規章、手冊等知識透過 OA 系統（內部網路系統）提供給同仁使用。這套 OA 系統是知識建構的平台。不過，記者一定還是會有私人的資料庫。



G 員：新聞記者必須將採訪的人脈、事件，輸入在新聞部網站內，新聞採訪帶與播出帶也要歸檔在資料室內。

H 員：可以區分為兩個架構，一個是網路架構，網路技術的部分是資訊工程人員負責，網路內容的部分是研究發展部門提供，另外，講座、考察報告、開會討論都會公開在網路上。另一個則是人的互動，有開會、講座、在職進修、出國考察，可以文字化或影音化的意見、心得都會在內部網路上公開，也可以傳遞比較抽象的經驗、觀念。

#### 衛星電視台

I 員：記者有自己專業的資料庫，包括新聞檔案、相關書籍、重要關係人等。

J 員：電視台本身的歷史剛從第一階段的草創時期，進入第二階段的治理時期。草創時期談不上知識蓄積，都是在打仗的階段，全部記者與主管都是將時間與精神放在新聞上，沒有知識建構與儲存的想法，其他的就更不可能了。

#### 廣播電台

K 員：因為廣播新聞工作與平面媒體有些差異，講求的是快速與即時，新聞一發生，記者立刻要處理，如何讓記者處理的新聞符合廣播的特性，媒體的知識提供與輔助就相對重要，因此目前多是由電台提供知識建構與儲存。例如一有新聞發生，記者需要專家的意見或觀點，我們有完整的名錄資料庫，記者只要透過網路，利用關鍵字（或專長、或地區、或姓氏），都可找到與專家的聯絡方式。只要對新聞有關的知識，都是應該要建構與儲存的。

### （二）媒體與記者如何建構與儲存知識？

#### 報紙出版

A 員：新人有一個 2 天的講習，主講者從董事長、總經理、總編輯、主管，到資深同仁，講習內容則有關報社的歷史、文化、立場、言論、政策，但是這些都只是個開始，接著在工作中耳濡目染的薰陶，也是一種知識儲存的訓練。

B 員：新進記者有簡單訓練，接著就上線跑新聞，有時原先該線路的記者帶著介紹認識一些人。以前教育中心會安排一些講座，但是現在比較少，也曾經安排各階主管參加卡內基訓練。另外，報社和部分新聞系所有建教合作的關係，提供學業成績優秀的學生獎學金，畢業則後到報社服務。

C 員：新進記者有 7-40 天的入門訓練，包括寫作、採訪、法律等問題的課程。也有在職訓練，如利用新聞事件採訪的場合增廣見聞與不定期舉辦演講活動。

### 雜誌出版

D 員：新進人員，即使是有 3、5 年媒體經驗，都要參加一個月的訓練，稱為基礎課程，其中包括媒體理念、產品、價值觀、採訪訓練；針對價值觀的部分，雜誌社會要受訓的新進人員寫自己的心得或報告，然後與主管或發行人對話，進行價值觀的導引。平時會有講座、新聞營或兩天一夜的 group sharing。不定期的也有國外學習之旅。另外，記者連續 3 年考績為優等者，可以申請補助停職出國進修。

E 員：新記者報到會有 1-2 天的課程，不外乎介紹媒體的歷史、文化、部門，另外，經研室每週要整理國內外期刊簡報，記者每兩週有一次讀書會。

### 無線電視台

F 員：一般媒體都會有職前訓練，從媒體的歷史、文化、願景、策略都會說明，但是這些都只是概念性的；接下來，在職訓練也會定期舉辦，時間則會考慮新聞工作的特殊性，盡量安排記者可以參加的時間；對於在職進修方面，記者可以自行提出申請，主管也會是情況需要指派記者參加，進修費用則由公司補助。另外，也有讀書會的成立，同事依照自己的興趣，找十個人組成讀書會，餐點、書籍費用由公司支付，不過沒有強制力。

G 員：新進記者都優先考慮已有電視工作經驗的記者，然後有半年的受訓，從最基礎的過帶、過音等剪接技術，到採訪應對、處理等採訪專業，都會安排課程、模擬、跟訪，稱得上是一個嚴格的訓練。在職訓練則是不定期的課程，有時是與專業有關的，有時是趨勢面的觀念。每週有一次定期的聚會，檢討新聞處理、討論未來趨勢都有。也與政治大學、世新大學新聞系所合作，對新聞有關的議題參與研討會。

H 員：新人訓練一定有，而且不論新進記者或主管，每個月還要複習一次；另外透過資深制進行實戰訓練，也就是進行採訪的同時，資深記者或攝影擔任指導的角色陪同採訪，資深記者儲存的知識現場指導更有助於學習。

### 衛星電視台

I 員：新進記者有 7-30 天的訓練時期，多是上課與跟班外，不能單獨上線跑新聞。在職訓練多是不定期，且酬庸性質濃厚，效果也不大。另外，也有送到外國新聞單位如 CNN 受訓一個月，但是受訓記者的學習成效與結果不得而知。過去也有過助理記者制度，但後來不了了之。

J 員：草創時期只有簡單的新進記者訓練，幾乎每個記者都是一報到就上線採訪。

### 廣播電台

K 員：一般新進人員的受訓，每個媒體都大同小異，當然也會因不同媒體特性而有技

術上的受訓，也有模擬新聞採訪與報導，也有資深記者的指導。對於在職進修是非常的鼓勵，也提供學費的補助，目前就有多位同事，一邊工作一邊在讀研究所。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識建構與儲存現況」回答整理如下表 4-2

表 4-2 受訪樣本對知識建構與儲存之現況

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 員工手冊 | 編採手冊 | 標準作業程序 | 知識庫 | 內部刊物 | 內部網路 | 論述與講授 | 會議 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 教育訓練 | 資深制度 | 專責單位 | 比報制度 | 改稿流程 | 新聞事件 |
|-------|------|------|------|--------|-----|------|------|-------|----|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○    |      |        | ○   | ○    | △    | ○     | △  | ○      | △    |      | ○    |      | ○    | ○    | ○    |
|       | B    | ○    | ○    |        | ○   | ○    | △    | ○     | △  | △      | △    | △    | ○    | △    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | ○    | △    |        | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    |      |      | ○    | ○    | ○    |
| 雜誌出版  | D    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | △    | ○     | ○  | △      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | E    | ○    | △    |        | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | ○    | △    | ○      | △   | ○    | ○    | △     | △  | △      | △    | △    | △    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | G    | ○    | △    | △      | △   | ○    | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    |
|       | H    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | ○    | △     | △  | △      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 衛星電視台 | I    | ○    | △    |        | △   |      | △    | △     | △  | △      |      | △    |      |      | ○    | ○    | ○    |
|       | J    | ○    | △    | △      | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    | △    | ○    | ○    | ○    |
| 廣播    | K    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | ○    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表有此項作為，「△」表有此項作為但不完整或不盡理想。

依據受訪樣本回答，本研究將知識建構與儲存之現況整理有 16 項活動，其中「員工手冊」、「比報制度」、「改稿制度」與「新聞事件」等 4 項活動，受訪媒體樣本皆回答是現況中較有制度的運作，屬於已有知識蓄積活動；「標準作業程序」、「內部網路」、「會議」、「非正式交流圈」、「教育訓練」、「資深制度」與「專責單位」等 7 項活動，各個受訪樣本回答之現況均不佳。

以不同性質媒體分析，報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，8 位受訪樣本回答在知識建構與儲存之現況較無制度；雜誌出版之受訪樣本 D，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，3 位受訪樣本回答在知識建構與儲存之現況較有制度。

### 三、知識移轉與擴散

#### （一）媒體與記者在知識移轉與擴散中應具備哪些條件？

##### 報紙出版

A 員：記者的討論（正式與非正式）是工作中的一環，大多數的主管與記者都會樂於將知識擴散給其他人。

B 員：要先有文化的認同，才会有制度面的作法產生，然後才会有移轉與擴散的功效。

C 員：專業知識與高學歷的記者，是最近的趨勢；另外，報社找新進記者時也會重視其企圖心、多元化與團隊合作的精神。

##### 雜誌出版

D 員：媒體要有知識移轉與擴散的環境，像早期人少時，每週開會（有時為非正式）討論題目時，就是在進行知識移轉與擴散。

E 員：新聞工作者大多樂於分享知識，只要有機會都會不斷的釋出，只是多在口語上的移轉與擴散。而且新聞工作者流動率高、忠誠度低，媒體應設計知識移轉與擴散的制度。

##### 無線電視台

F 員：媒體本身可多提供知識移轉與擴散的管道，至於記者則應更以開放的心胸分享知識，不過，在電視台工作，特別是新聞部門，能有橫向溝通或互動的機會並不多，有時真的是受限於新聞工作的機動性，也不容易有時間去互動。對於記者的知識移轉或擴散，有分為行政與專業位階兩種，有些記者很優秀，卻不適合當主管，有些則適合一直在專業記者上發揮，應該依據他們的特質去進行知識移轉與擴散。另外，我們也鼓勵組成「臭談（台語）會」，可以像腦力激盪的交流，只要提供可行的建言，會有獎勵。電視台外派去進修的記者，進修結束後就是種子教官的身份，必須協助訓練其他記者。基本上，我們會用許多方式鼓勵知識的移轉與擴散，不同部門的人也有機會交流，讓學習社群多樣化，這才是一個學習型組織的精神。

G 員：目前組織提供的環境不夠，因為電視台應先提供一個知識建構與儲存的機制，然後才可能有知識移轉與擴散的條件；記者則是一個分分秒秒都在搶新聞，時間上要做知識移轉與擴散就不容易，再加上電視記者的工作沈澱太少，新聞播出後就是一個句點，接著又是下一個新聞，再回頭去檢視或思考的時間不多，阻礙了分享。

H 員：知識取得的管道也是知識移轉與擴散，如一個新進記者上線採訪，資深記者隨行指導，對新進記者是從資深記者身上取得採訪知識，對資深記者而言則是將新聞專業知識移轉與擴散給新進記者；再如，我們聘用許多原住民記者，透過他們對原住民新聞的報導，也影響到其他媒體也開始有多元的觀點去報導原住民新聞，這也是新聞知識上的移轉與擴散，而且這種影響還擴及其他媒體。基本上，媒體要塑造好的環境，而且要先擁有知識，才能談知識移轉與擴散。

#### 衛星電視台

I 員：媒體負責人要尊重知識擁有者，應該要有鼓勵的環境。

J 員：只要有機會，新聞工作者都會樂於分享。

#### 廣播電台

K 員：目前有的資訊系統，提供了工作專業與功能的知識，所有新聞部同仁都要透過網路工作，採訪題目、報導文字稿與聲音檔、新聞編輯，所有流程都有標準化作業的規範，強制要求每個人都要使用這套系統。換句話說，140 多位新聞工作者，無論你在何處、何時，都是採譯編播一元化、聲音文字單一化的全球連線新聞處理電腦系統。

### （二）媒體與記者對於知識移轉與擴散的管道有哪些？

#### 報紙出版

A 員：知識到處都有，不需要特別用哪些管道才能移轉或擴散。

B 員：新聞题目的討論、新聞事件的檢討都是，因為新聞工作部在報社內部的時間多，電話也是主要工具之一。另外，直線主管很重要，主動的主管會和記者充分溝通意見與觀點。

C 員：主管是個重要的管道，有傳承與培訓的責任，同業間的討論與不同事件經驗的累積都是。

#### 雜誌出版

D 員：主要是有兩個人以上的互動，交換意見、開會、講座、月會都是管道。

E 員：目前雜誌社有經研室人員簡報、讀書會或編採會議，這是較制度化的管道，或者透過團隊工作的運作，由團隊主管跟訪、責任制的要求，也是有知識移轉與擴散的功能；另外，透過採訪工作、隨時交換意見等機動性的互動也有。

#### 無線電視台

F 員：比較有制度的管道有開會、研討會、在職訓練；另外，如果有同事提出好的建言或意見，會在公開場合請該同事去報告，一來建立互動的機制，二來也鼓勵同事參與。公司與主管表現出重視同事的提議，同事也相對會有成就感。我們也設有教育訓練規劃委員會，除了規劃訓練課程，也要將記者排入授課者。

G 員：不拘形式的會議、課程、研討會、新聞部（內部）網路討論區、主管都是管道。

H 員：網路系統是硬體上的提供，研究發展部門提供的知識，會透過 e-mail 通知記者，其他開會、讀書會、專題演講、資深制度，都是知識的移轉與擴散。有一個懂新聞、又會教的主管也很重要。另外聘用不同背景與專長的記者，其非新聞的專業知識也是媒體應該重視的，像原住民記者、客家記者有其族群知識，像有環境、歷史學背景的記者，也有其法律、歷史專業知識，這些專業都可以透過人與人的互動進行知識移轉與擴散。

#### 衛星電視台

I 員：現在多是主管在指導，主管將經驗透過開會或非正式聚會分享，電視台也有些手冊，不過有些是備而不用，有些則是資深記者自己編的。

J 員：草創時期，記者們在新聞現場或議題報導時，可以有討論與交換意見的機會，資深記者或主管可透過討論的機制取去進行知識的移轉與擴散。去年開始，媒體與政治大學公企所合作設立 EMBA 班，媒體高階主管經過考試通過後，進修兩年，畢業後需再服務兩年，也是個提供知識移轉與擴散的管道。

#### 廣播電台

K 員：現有的資訊系統提供了一個沒有時間與空間障礙的知識移轉與擴散的管道；但是，在記者方面的知識移轉與擴散，多透過開會、討論等工作上去形成。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識移轉與擴散現況」回答整理如下表 4-3



表 4-3 受訪樣本對知識移轉與擴散之現況

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 員工手冊 | 編採手冊 | 標準作業程序 | 知識庫 | 內部刊物 | 內部網路 | 論述與講授 | 會議 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 教育訓練 | 資深制度 | 專責單位 | 比報制度 | 改稿流程 | 新聞事件 | 同業結盟 |
|-------|------|------|------|--------|-----|------|------|-------|----|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○    |      |        | ○   | ○    | △    | ○     | △  | ○      | △    |      | ○    |      | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | B    | ○    | ○    |        | ○   | ○    | △    | ○     | △  | △      | △    | △    | ○    | △    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | ○    | △    |        | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    |      |      | ○    | ○    | ○    |      |
| 雜誌出版  | D    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | △    | ○     | ○  | △      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | E    | ○    | △    |        | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | ○    | △    | ○      | △   | ○    | ○    | △     | △  | △      | △    | △    | △    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | G    | ○    | △    | △      | △   | ○    | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    |      |
|       | H    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | ○    | △     | △  | △      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
| 衛星電視台 | I    | ○    | △    |        | △   |      | △    | △     | △  | △      |      | △    |      |      | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | J    | ○    | △    | △      | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    | △    | ○    | ○    | ○    | △    |
| 廣播    | K    | ○    | ○    | ○      | ○   | ○    | ○    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表有此項作為，「△」表有此項作為但不完整或不盡理想。

依據受訪樣本回答，本研究將知識移轉與擴散之現況整理有 17 項活動，其中「員工手冊」、「比報制度」、「改稿制度」與「新聞事件」等 4 項活動，受訪媒體樣本皆回答是現況中較有制度的運作，屬於已有知識蓄積活動；「標準作業程序」、「內部網路」、「會議」、「非正式交流圈」、「教育訓練」、「資深制度」、「專責單位」與「同業結盟」等 8 項活動，各個受訪樣本回答之現況均不佳。

以不同性質媒體分析，報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，8 位受訪樣本回答在知識移轉與擴散之現況較無制度；雜誌出版之受訪樣本 D，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，3 位受訪樣本回答在知識移轉與擴散之現況較有制度。

## 四、知識創造與再利用

### (一) 媒體的核心知識是什麼？

#### 報紙出版

A 員：好新聞，靠記者的腦袋與表達能力（文字）。

B 員：報社有自己的文化，強調的是一個品牌，沒有個人英雄，就像美國 CNN 一樣，說起 CNN 都知道其新聞的專業與即時，但是有哪些主播？有哪些記者？都想不出人名，這就是 CNN 的品牌。對一個媒體而言，核心價值就是編採部門，從歷次優退措施中從來沒有編採部門，顯見報社對編採人員的重視。

C 員：強調本土的新聞，目標為中下階層讀者。

#### 雜誌出版

D 員：「人」是媒體的核心競爭力，人離職就沒了，所以老闆的觀念與態度，往往是留不留得住核心人才的主要因素。

E 員：優秀的主管是媒體的競爭優勢，優秀的主管不只有採訪記者的經驗，還要有規劃與組織的能力，才能夠落實組織的制度與呈現新聞的優勢。

#### 無線電視台

F 員：基本上是定位在 content provider 的角色，同樣是電子新聞，如何有別於其他新聞媒體？我們不強調色腥羶，新聞的處理以多角度、多層次的呈現，特別是在人文與生態，這也是我們的核心競爭力，連續兩年拿到新聞獎就是證明。

G 員：對於媒體來說，媒體的核心知識當然是人才，所以才有媒體永無休止的挖角風；但是對電視台來說，人才當然重要，最重要的更是新聞當下的敏感度與爆發力。電視台新聞處理的方式與呈現，很少會因為記者的流動而失去競爭力，這也正是電視台記者資歷 10 年，為什麼不如平面記者資歷 5 年。

H 員：媒體人經常排斥「量化」的績效評估，最近倫敦一所大學開了一門「創意如何量化？」的課程，連創意都可以量化，媒體更不應該劃地自限；因此，我們每個部門都建立成本效益的概念，效益有可能是收視率，也可能是品質，從董事會、總經理、部門主管到記者，都要用此觀念工作，如新聞部是製作部的客戶，新聞部需要製作的動畫要付費給製作部。每個人都有企業經營的概念，我認為這才是媒體的核心知識與競爭力。

#### 衛星電視台

I 員：資深記者是媒體的核心知識，應制度化與落實，才有可能進行知識蓄積的工作。

J 員：台灣媒體以報紙來看，一直是個山頭分立的局面，但是衛星電視還年輕，成立的時間都差不多。就我們媒體來看，草創時期只有單一類型媒體，現在我們是一個跨媒體集團。像媒體資源，有屬於通路的系統台，有提供商品的頻道節目；像媒體屬性，有網路、平面、廣播、衛星，媒體的資源是等倍增加。單單衛星電視頻道來看，有 7 個，頻道節目資源與成本都可以整合。

#### 廣播電台

K 員：廣播新聞的優勢是最大的核心競爭力，而且目前國內只有一家擁有全國的廣播頻道，如何利用只此一家全國性廣播電台的先天優勢，發揮廣播新聞的優點？像美國 911 事件、927 納莉颱風等新聞，正是廣播所能發揮的空間。

### (二) 媒體與記者在知識創造中所扮演的角色？

#### 報紙出版

A 員：很難說，角色多樣。

B 員：記者寫新聞報導，媒體提供版面，是相輔相成的。

C 員：記者是議題的領導者。

#### 雜誌出版

D 員：組織與個人是知識擁有者，也是仲介者、傳遞者。

E 員：不同情況所扮演的角色也不同。

#### 無線電視台

F 員：不管是媒體或是記者或是主管，隨時都可能是知識仲介者，也可能是知識接收者，要視不同時間、事件或場合。

G 員：都是。

H 員：都有。

#### 衛星電視台

I 員：有時媒體是知識傳遞者，有時是知識擁有者；反之，記者也是，要視情況而定。

J 員：任何記者或單位都是擁有知識者，但是，如果知識只是擁有就不算是知識。

#### 廣播電台

K 員：都有。

### (三) 媒體與記者透過哪些方式創造知識與再利用？

#### 報紙出版

- A 員：寫書是記者最好的知識分享，而且報社也很鼓勵。不同性質媒體的結合也可稱是知識的創造與再利用，例如報社資深記者與廣播電台、電視台的合作，或主持或評論或分析，目前許多新聞議題性的節目，幾乎都是有這方面的合作。
- B 員：記者寫書、教書、評論都可以進行知識創造與再利用，但是，媒體對於記者從事非新聞工作，是不是會有意見呢？是不是會認為記者疏忽了新聞工作？就報社來說，數位化的資料庫可以發揮的空間較大，可以創造商機。
- C 員：透過記者與記者、編輯與記者、主管與記者間層層（對象）不同的比報制度，或者是參與關懷社會的公益活動。

#### 雜誌出版

- D 員：資深記者透過授課、出書可以進行知識創造與再利用。
- E 員：資深記者應該在知識創造與再利用過程上最能發揮，或寫書或授課都是。

#### 無線電視台

- F 員：以電視台來看，近來有許多播映版權被購買，這是符合一個 content provider 的角色，也是知識的創造與再利用；另外，現在我們要推動許多制度或是活動，都會徵求不同部門的同事主動加入，像之前討論 logo 時，我會指派一位主管去召集，同事自行去討論，也找相關專家或內部熟悉此領域的同事不定期交換意見，一陣子再與所有主管、總經理討論，經過多次的互動溝通，新的 logo 出爐，也是由下而上、由上而下討論的結果。這樣互動的方式，不單單同事有成就感，結果也是較有共識，同事也學習到許多非其本身專業領域的知識。類似這樣的知識創造或再利用，媒體有心，自然會有許多機會。
- G 員：電視台記者因新聞專業與平面記者差異大，不容易像平面記者透過寫書去創造或再利用知識；不過，如果有制度化的討論機制，應該也會有知識創造與再利用。
- H 員：新聞本身的知識創造與再利用會比較少，一般可以透過版權業務的推廣或者以教育的角度去行銷，創造或再利用新聞的機會。另外，關於專業知識的創造與再利用，則可由研發單位、工會、記者等多方面經過討論而激盪出。

#### 衛星電視台

- I 員：記者出書，特別是專業領域或新聞事件的書，是創造知識與再利用的方式。
- J 員：目前與鳳凰臺、朝日台等國際衛星電視台有技術上的合作。

## 廣播電台

K 員：將經驗透過整理出版書籍，是記者知識創造與再利用最好的方式；另外，教書也是個管道，透過系統化的教學，將新聞歷練傳承與回饋。在媒體來說，媒體可運用知識去創造另外的商機，如將 content 與行動電話業者結合，已經有中華電信、和信電訊、資策會 ME168 譯通網為策略聯盟伙伴。目前，除了與全球主要國際通訊社合作供稿外，也與境外的美國之音 (AOV)、英國廣播公司 (BBC)、大陸中央人民廣播電台、紐西蘭中文電台等 14 家電台合作。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識創造與再利用現況」回答整理如下表 4-4

表 4-4 受訪樣本對知識創造與再利用之現況

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 知識庫 | 內部刊物 | 內部網路 | 論述與講授 | 會議 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 教育訓練 | 資深制度 | 專責單位 | 比報制度 | 改稿流程 | 同業結盟 |
|-------|------|-----|------|------|-------|----|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○   | ○    | △    | ○     | △  | ○      | △    |      | ○    |      | ○    | ○    | ○    |
|       | B    | ○   | ○    | △    | ○     | △  | △      | △    | △    | ○    | △    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    |      |      | ○    | ○    |      |
| 雜誌出版  | D    | ○   | ○    | △    | ○     | ○  | △      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | E    | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | △   | ○    | ○    | △     | △  | △      | △    | △    | △    | ○    | ○    | ○    | △    |
|       | G    | △   | ○    | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    |      |
|       | H    | ○   | ○    | ○    | △     | △  | △      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | △    |
| 衛星電視台 | I    | △   |      | △    | △     | △  | △      |      | △    |      |      | ○    | ○    | △    |
|       | J    | △   |      | △    | △     | △  | △      | △    | △    | △    | △    | ○    | ○    | △    |
| 廣播    | K    | ○   | ○    | ○    | △     | △  | △      | △    | △    | △    |      | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表有此項作為，「△」表有此項作為但不完整或不盡理想。

依據受訪樣本回答，本研究將知識創造與再利用之現況整理有 13 項活動，其中「比報制度」與「改稿制度」等 2 項活動，受訪媒體樣本皆回答是現況中較有制度的運作，屬於已有知識蓄積活動；「內部網路」、「會議」、「非正式交流圈」、「教育訓練」、「資深制度」、「專責單位」與「同業結盟」等 7 項活動，各個受訪樣本回答之現況均不佳。

以不同性質媒體分析，報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，8 位受訪樣本回答在知識創造與再利用之現況較無制度；雜誌出版之受訪樣本 D，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，3 位受訪樣本回答在知識創造與再利用之現況較有制度。但是，就知識蓄積活動 4 個構面整理，有關知識創造與再利用之現況，無疑是媒體普遍不佳的一個構面。

## 第二節 媒體知識蓄積障礙

訪談問題二：貴媒體在組織與記者的知識蓄積過程中，曾經遭遇哪些障礙？

### 一、識選擇與取得

(一) 媒體與記者對於在知識蓄積的決策上，是否有障礙？

#### 報紙出版

A 員：目前沒有，無急迫性。

B 員：目前沒有，報社沒有想法，就不可能會有決策。

C 員：目前沒有，個人認為會在共識上比較困難。

#### 雜誌出版

D 員：主要是發行人的因素，他當過是老師，對「教」一直有許多的想法，早年他也會帶記者去個偏僻的地方，用兩天一夜的時間討論某個主題，一直有許多不同管道進行知識分享；雜誌規模慢慢比較多人，就開始陸續有知識蓄積的手冊；這兩年有網路的方便，知識蓄積的管理工作也開始著手。知識蓄積可以說是、二十年下來，漸漸的從觀念一步步落實到制度面。

E 員：主管要有認知，且能向負責人爭取，現在有些媒體的總編輯多無此觀念，他對



制度面的建立不關心，也多半在揣摩上意；有些非財團投資的媒體，當總編輯是持有相當股份的主管，會較積極在知識蓄積的制度上下功夫，將身處的媒體當成事業在經營。

#### 無線電視台

F 員：目前多是技術專業知識方面的知識蓄積，其他的就少做。因為是新聞工作幾乎是全天候的行業，一天下來已經精疲力竭，不太有心思與時間去思考這問題。

G 員：目前老三台（台視、中視、華視）無線電視媒體面臨問題許多，換句話說，老三台過去是寡占，這兩年才開始有競爭對手，要面對的管理問題太多了，知識蓄積的排名與觀念都落伍了。

H 員：由於我們本身的性質屬於政府，籌備的初期有許多公務單位的人員參與，他們的專業是夠的，可是態度、觀念都比較公務員心態，要不斷的溝通，也要持續以具體的動作操兵，讓他們改變觀念與士氣；目前，多是由透過組織的力量或政策去推動，記者或其他同事的參與也漸漸主動。同時要養成風氣，當問題的發生絕對不是一種常態，不管任何制度、程序，隨時都應該自我健康檢查。畢竟永續經營是 10 年、100 年。

#### 衛星電視台

I 員：要看媒體負責人有沒有認知知識蓄積的重要，負責人主導才有可能。

J 員：草創時期就是有想法也沒時間去做，現在我們對知識蓄積的決策開始進入執行期，不過這個決策主要是老闆的堅持與態度。

#### 廣播電台

K 員：過去電台曾經因為共識還沒形成，時機也還不成熟，就有知識蓄積的決策，因此政策的反反負負，花了不少冤枉錢與人力。知識蓄積絕對重要，但是要先有共識，也要先有環境。

### （二）媒體與記者在選擇知識中有無障礙？

#### 報紙出版

A 員：看記者的靈敏度。

B 員：報社要的是版面表現。記者對於知識的選擇會有判斷上的問題，因為，報社不像雜誌，面對面討論的機會少之又少，主管也不見的擁有豐富的經驗可以讓記者服氣。而且記者的新聞感有時真的是天生的。有時，記者對報社提供的也不見得領情。

C 員：應該是判斷上的差異。

#### 雜誌出版

D 員：比較會有問題的是判斷，而且記者間經常爭執最多的也在這方面；另外，與讀者互動的介面也很難，像是報導的主題要傳遞哪些內容給讀者？要用什麼方式與讀者溝通？這些也經常會發生改稿者（主管）和記者有不同的意見。

E 員：就記者來說，是自身反應與判斷；就組織來說，應該是提供知識的管道，有些媒體主管主動提供給記者，記者也不見的會去用。

#### 無線電視台

F 員：判斷上的問題。

G 員：記者對新聞敏銳度的問題。

H 員：媒體都會提供許多知識選擇的管道，有書面、有電子網路、有師徒制，記者選擇多少、吸收多少，真的很難去規範。

#### 衛星電視台

I 員：新聞工作者依據時、地、物去判斷，過程中有時會有同業或主管可交換意見；但是，大多數是靠記者自己。

J 員：草創時期的作法像經驗傳承、教育訓練或專案檢討，雖然有些有書面的提供，但是成效如何並不知道。

#### 廣播電台

K 員：新聞工作有時是師傅領進門，修行在個人，知識的選擇有時是很主觀，又沒有一定的標準，如果隨時有資深記者或主管的協助，更有利於知識的選擇。不過記者又經常在新聞現場，所以和自己媒體的同事比較少互動。

### （三）媒體與記者取得知識時曾有哪些障礙？

#### 報紙出版

A 員：不認為會有問題。

B 員：新聞主管專業知識豐富與否。

C 員：有些少數記者不願意分享。

#### 雜誌出版

D 員：上課也好、開會也好，不管任何形式在知識取得上，總是有三分之一的人有高

度參與，也總是有三分之一的人都是沒反應的。意願與企圖心還是很重要的，要不然就是放在面前、唾手可得的知識也是沒有用。

E 員：記者有時會不願意，但是這與其身處媒體的文化有關，一般說來，主管會願意公開。

#### 無線電視台

F 員：記者是比較會有個人與本位主義，但是，記者的工作比一般人更容易接受到多種訊息，更應該有 open mind 的態度與大家分享。

G 員：事實上新聞記者忙碌的情況，已經超乎一般人的想像，再加上沒有討論的風氣，討論的風氣應該要加強。

H 員：一般人都有「外來的和尚會念經」的觀念，有時候自己人說的效果比外人低，阻礙了取得知識的意願。因此，在講座部分也會經常安排外面的學者專家來演講或座談。

#### 衛星電視台

I 員：記者都會藏一手，有些知識即使拿出來分享，但是關係仍然無法轉移，特別是人脈的關係，因為採訪對象的信任問題。

J 員：記者與主管都被新聞工作綁死，都是現買現賣。

#### 廣播電台

K 員：廣播記者需要快速取得知識，過去沒有網路的輔助，的確要耗時且費力才能取得知識。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識選擇與取得障礙」回答整理如下表 4-5

表 4-5 受訪樣本對知識選擇與取得之障礙

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 經營者理念 | 知識來源者意願 | 知識接受者意願 | 知識本身的障礙 | 溝通 | 共識 | 新聞工作時效特質 | 新聞工作空間特質 | 新聞路線情境特質 | 缺乏專責單位 | 資訊網路系統 | 經費 | 媒體發展階段 |
|-------|------|-------|---------|---------|---------|----|----|----------|----------|----------|--------|--------|----|--------|
| 報紙出版  | A    | •     |         |         |         | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
|       | B    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | C    | •     | •       |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
| 雜誌出版  | D    |       |         |         |         |    |    |          |          |          |        | •      |    |        |
|       | E    |       |         |         |         | •  | •  |          |          |          | •      | •      |    |        |
| 無線電視台 | F    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        |        | •      |    |        |
|       | G    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | H    |       |         |         |         | •  |    |          |          |          |        |        |    |        |
| 衛星電視台 | I    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  | •      |
|       | J    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    | •      |
| 廣播    | K    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      |        |    |        |

資料來源：本研究整理

註：「•」表受訪者認為在此項目上有障礙。

依據受訪樣本回答，本研究將知識選擇與取得之障礙整理有 13 項活動，其中「溝通」與「共識」等 2 項，多因媒體文化而產生之障礙；「新聞工作時效特質」、「新聞工作時間特質」與「新聞路線情境特質」等 3 項，則是因媒體產業特質而形成之障礙；「缺乏專責單位」與「資訊網路系統」等 2 項，屬於組織內部制度之障礙。

以不同性質媒體分析，新聞時效快速之報紙出版、無線電視台與衛星電視台之障礙，較雜誌出版障礙高且多。報紙出版之受訪樣本 A、B、C，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，7 位受訪樣本回答在知識選擇與取得之障礙較高；雜誌出版之受訪樣本 D、E，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，4 位受訪樣本回答在知識選擇與取得之障礙較低。

## 二、知識建構與儲存

### (一) 媒體與記者在知識建構時，曾經遇到哪些障礙？

#### 報紙出版

A 員：目前並無知識建構。

B 員：對於知識建構的制度，現階段是提供一個最佳平台的概念。

C 員：沒有這方面的制度。

#### 雜誌出版

D 員：沒有網路前，有許多手冊，但是時間久了，可能找不到、搬家掉了，放在哪裡？歸誰管理？都是問題。有時候要找個手冊，要問過很多人。

E 員：文件化的知識過少，媒體記者多喜歡用口頭的方式。

#### 無線電視台

F 員：過去知識建構與儲存都是在各部門之下進行，負責的同事多為工讀生，位階太低，也缺乏整合的能力。

G 員：資料室過去分類、整理都是工讀生在負責，記者要找資料常找不到，或者要找很久。

H 員：說到「管理」，在台灣媒體是個新的觀念，我們透過許多國外考察的機會，去瞭解世界同類型的媒體，也是邊做邊學。

#### 衛星電視台

I 員：目前的 intranet 機制，是用在編輯作業系統的功能，是縱向的工作流程，是 E 化作業，少紙、少電話是有，但缺乏橫向的溝通與互動，沒有建立 knowledge network 的內部網絡。

J 員：資訊系統不健全，都是靜態的檔案文件，不方便使用者。

#### 廣播電台

K 員：互動與交流的管道比較少。

### (二) 媒體與記者在知識儲存時，曾經遇到哪些障礙？

#### 報紙出版

A 員：曾經嘗試製作編採手冊，但是沒有完成，一來標準很年界定，二來編好要如何

貫徹？我們報社記者寫作比較個人化，也有不少記者是因個人寫作風格而成為名記者，透過編採手冊規格化的要求，當然對整體新聞的一致性較容易，可以減低雜亂無章；但是，個人風格的發揮是若有斐然成章，或許更是媒體期待的。至於出國進修，過去經常有，但是成效不彰，而且要送誰出去也沒有一定的制度去挑選。

B 員：過去有獎學金提供給大專院校有志於新聞工作的學生，畢業後要簽約服務一個年限，但是，目前也在考慮調整。一切希望朝向更有效的合作或招考方式。教育中心規劃的課程，記者參加的效果也不容易評估。

C 員：目前沒有知識儲存的制度。

#### 雜誌出版

D 員：早年多是用口頭的方式分享知識，約十年前才開始將一次又一次的講座、討論，整理成一本本的手冊。

E 員：採訪通訊錄沒有隨時更新，失去利用的有效性；而許多資深記者的知識都是在腦袋裡，如果沒有強制的要求與追蹤，不會有記者去整理與文件化的儲存。

#### 無線電視台

F 員：記者的知識多隨著記者離職就帶走，沒有文件化的制度去儲存。另外，記者使用電腦設備的知識要不斷加強，不能只知道專業技術的知識。

G 員：電視台應先將數位化環境建制，有數位化採訪器材、數位化資料庫、內部全面電腦化，諸如此類環境完成後，才能要求或考核記者進行記者知識蓄積。知識蓄積是由組織開始才能形成 circle。

H 員：目前新聞部的流動率是高過其他部門，對於記者知識透過文件化的儲存不多，有資深制、師徒制，但都不能解決記者離職，其所擁有的知識就帶走，每個媒體都沒解；媒體要盡量塑造好的工作環境，以減少記者的流動率，但如果真的離職，我認為這也是替傳播界在訓練人才，也沒什麼關係。

#### 衛星電視台

I 員：積極的主管會編製新聞手冊，但是後來的主管並沒有落實隨時修訂，有的主管根本就沒有要求記者要看。主管要有心，而且願意在這部分下功夫。

J 員：記者或者說是每個人，其實都有領域感，不希望他人侵犯，多少也排斥或恐懼新事物，因此，進行每個決策時都要溝通。

#### 廣播電視

K 員：即使是現在有網路的介面，仍沒有是記者知識建構的要求或制度。再者，針對



系統的使用因為是經過多次與長時間的應用，遇到有問題就會去改善，但是，對於知識的更新，如通訊資料，還沒有一個機制在處理已經儲存知識的更新。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識建構與儲存障礙」回答整理如下表 4-6

表 4-6 受訪樣本對知識建構與儲存之障礙

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 經營者理念 | 知識來源者意願 | 知識接受者意願 | 知識本身的障礙 | 溝通 | 共識 | 新聞工作時效特質 | 新聞工作空間特質 | 新聞路線情境特質 | 缺乏專責單位 | 資訊網路系統 | 經費 | 媒體發展階段 |
|-------|------|-------|---------|---------|---------|----|----|----------|----------|----------|--------|--------|----|--------|
| 報紙出版  | A    | •     |         |         |         | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
|       | B    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | C    | •     | •       |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
| 雜誌出版  | D    |       |         |         |         |    |    |          |          |          |        | •      |    |        |
|       | E    |       |         |         |         | •  | •  |          |          |          | •      | •      |    |        |
| 無線電視台 | F    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        |        | •      |    |        |
|       | G    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | H    |       |         |         |         |    | •  |          |          |          |        |        |    |        |
| 衛星電視台 | I    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  | •      |
|       | J    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    | •      |
| 廣播    | K    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      |        |    |        |

資料來源：本研究整理

註：「•」表受訪者認為在此項目上有障礙。

依據受訪樣本回答，本研究將知識建構與儲存之障礙整理有 13 項活動，其中「溝通」與「共識」等 2 項，多因媒體文化而產生之障礙；「新聞工作時效特質」、「新聞工作時間特質」與「新聞路線情境特質」等 3 項，則是因媒體產業特質而形成之障礙；「缺乏專責單位」與「資訊網路系統」等 2 項，屬於組織內部制度之障礙。

以不同性質媒體分析，新聞時效快速之報紙出版、無線電視台與衛星電視台之障礙，較雜誌出版障礙高且多。報紙出版之受訪樣本 A、B、C，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，7 位受訪樣本回答在知識建構與儲存之障礙較高；雜誌出版之受訪樣本 D、E，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，4 位受訪樣本回答在知識建構與儲存之障礙較低。

### 三、知識移轉與擴散

(一) 媒體與記者在知識移轉時，曾經遇到哪些障礙？

#### 報紙出版

A 員：還好。

B 員：應該是心智模式上的問題，記者要改變自己，報社也要改善。如有些記者認為報社主管無法提供知識移轉，主管專業知識無法得到記者的信賴。不應該用主觀或認為來評斷。

C 員：新聞行業是個自我的行業，記者不願與人分享。再加上多不在辦公室的空間障礙，與同事間相處時間又少，不容易進行知識移轉與擴散。

#### 雜誌出版

D 員：記者參與的態度總是有些很高，有些應付了事，有些人到心沒來；對資深記者而言，有些基礎課程一上再上，聽多了也很痛苦；對擔任講師的記者而言，可能已經前年講過、去年講過、今年還要在講，也是一件不喜歡的是。

E 員：總編輯會制度化去要求出席各種會議或組織（如讀書會），並且會有獎勵制度的激發，當然，總編輯也考慮到記者不可能每次都出席，有時會去跑新聞，獎勵制度是有彈性的，符合新聞工作的機動性。

#### 無線電視台

F 員：新聞工作是個獨立的工作，電視作業還有 team work 的組合，其他媒體幾乎都是單打獨鬥的模式，因為行業的特殊性，再加上記者間不易碰頭的時間因素，與各個記者都身處不同新聞事件場合的空間障礙，要互動或交流比較不容易。

G 員：電視台要有觀念、要提供環境，記者才會有動機、有制度可依循。

H 員：媒體要盡量塑造知識移轉的環境，在這環境中的工作同事要盡量溝通觀念與態度。當同事觀念與態度的改變，自然會形成組織文化。

### 衛星電視台

I 員：新聞工作有著時間與空間上的不同，自己部門記者都很少碰在一起。有時候媒體老闆不太尊重知識擁有者。

J 員：新聞工作沒有太多時間或機會，去思考知識移轉與擴散的問題。

### 廣播電台

K 員：網路真的提供了知識移轉極大的便利，沒有網路工具，對廣播媒體與記者知識的移轉真的有困難。

## (二) 媒體與記者在知識擴散時，曾經遇到哪些障礙？

### 報紙出版

A 員：還好，不過也要具備表達的能力才能將知識擴散。

B 員：現有主管多編務系統的經驗，會被認為採訪方面的專業不足。有些資深主管對電腦的使用技術要再學習。

C 員：記者只要有分享的意願就沒問題。

### 雜誌出版

D 員：記者，不論是資深或資淺的人，都不喜歡重複，可是許多課程又無法分班，對上課或講課的記者都很痛苦。

E 員：有些記者會不願分享，但是這與自己媒體的文化有關，還好這也只是少數記者，大多數的記者，特別是新聞部門的主管，幾乎都是主動將自己的知識移轉給記者。

### 無線電視台

F 員：只要有意願都不是問題。

G 員：現有資深記者的編制，但是員額只有 1 位，職等又高，現正規劃有編制 10 位的資深記者，有助於新聞部門知識蓄積的建構、儲存、移轉、擴散、創造與再利用。

H 員：媒體要盡量塑造知識擴散的環境，要盡量和同事溝通觀念與態度。

### 衛星電視台

I 員：媒體負責人不鼓勵記者花時間去學習或再進修。過去電視台花錢去 CNN 受訓的記者有一份完整的書面報告，只有他的主管看過就歸檔了。平常的編輯會議只是流程的檢討，一切都朝向作業面的功能。

J 員：新聞工作沒有太多時間或機會，去思考知識移轉與擴散的問題。

### 廣播電台

K 員：拜網路之賜，方便了知識的擴散。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識移轉與擴散障礙」回答整理如下表 4-7

表 4-7 受訪樣本對知識移轉與擴散之障礙

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 經營者理念 | 知識來源者意願 | 知識接受者意願 | 知識本身的障礙 | 溝通 | 共識 | 新聞工作時效特質 | 新聞工作空間特質 | 新聞路線情境特質 | 缺乏專責單位 | 資訊網路系統 | 經費 | 媒體發展階段 |
|-------|------|-------|---------|---------|---------|----|----|----------|----------|----------|--------|--------|----|--------|
| 報紙出版  | A    | •     |         |         |         | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
|       | B    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | C    | •     | •       |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
| 雜誌出版  | D    |       |         |         |         |    |    |          |          |          |        | •      |    |        |
|       | E    |       |         |         |         | •  | •  |          |          |          | •      | •      |    |        |
| 無線電視台 | F    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        |        | •      |    |        |
|       | G    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | H    |       |         |         |         |    | •  |          |          |          |        |        |    |        |
| 衛星電視台 | I    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  | •      |
|       | J    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    | •      |
| 廣播    | K    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      |        |    |        |

資料來源：本研究整理

註：「•」表受訪者認為在此項目上有障礙。

依據受訪樣本回答，本研究將知識擴散與移轉之障礙整理有 13 項活動，其中「溝通」與「共識」等 2 項，多因媒體文化而產生之障礙；「新聞工作時效特質」、「新聞工作時間特質」與「新聞路線情境特質」等 3 項，則是因媒體產業特質而形成之障礙；「缺乏專責單位」與「資訊網路系統」等 2 項，屬於組織內部制度之障礙。

以不同性質媒體分析，新聞時效快速之報紙出版、無線電視台與衛星電視台之障礙，較雜誌出版障礙高且多。報紙出版之受訪樣本 A、B、C，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，7 位受訪樣本回答在知識擴散與移轉之障礙較高；雜誌出版之受訪樣本 D、E，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，4 位受訪樣本回答在知識擴散與移轉之障礙較低。

## 四、知識創造與再利用

### (一) 媒體與記者在凝聚核心知識過程中，有無障礙？

#### 報紙出版

A 員：還好，報社看的是新聞表現。

B 員：報社經過了數十年的發展，組織的文化、氣氛也漸漸成形，稱得上是台灣較有制度的報社，但也較謹慎在每個決策上。

C 員：記者每天在新聞中打轉，沒有去想過。

#### 雜誌出版

D 員：媒體都清楚「人」是主要的核心，特別是負責產品的記者，這是無庸置疑的。

E 員：媒體主管如果當成事業在經營，多溝通是必要的手段，最怕是主管沒有認為這是應該要做的，記者自然就有許多藉口。

#### 無線電視台

F 員：溝通是絕對不能少的，有些同事，包括記者，都會揣測高階主管的「目的」，但是，慢慢建立信賴後就少了一些障礙。

G 員：電視台要先有政策，沒政策就談不上其他的；再者還要看政策的優先順序。以目前來看，數位化是重要政策，不過時間與進度都在討論中。

H 員：溝通很重要，除了溝通之外，也要靠活動或事件報導來改變習慣性，有時更需要跨部門協調的活動，趁此機會改變觀念與工作態度外，相對的也是士氣的提升。

#### 衛星電視台

I 員：媒體負責人沒有投資資深記者制的觀念，曾經在主管爭取下設立資深記者的編制，但是經常被派去做救火隊的工作，徒具其名而已，一陣子後資深記者就陸續離職了。

J 員：將第一線經驗、採訪技術、寫作技巧規劃成文件化知識，是經過不斷的修正、檢討、執行，是一個長時間的過程，除了老闆的堅持外，其他同事也要有共識，不要是交差了事的態度。

#### 廣播電台

K 員：媒體要盡量去想這個議題。

### (二) 媒體與記者在創造知識過程中，曾經遇到哪些障礙？

#### 報紙出版

A 員：還好。

B 員：記者不耐煩在與新聞無關的事情上，也不想參與社內事務。報社安排課程或計畫，可以朝向對記者有用的知識，譬如政治組記者對歷史、人物的知識會較需要，生活組記者對消費、氣象等專業知識也比社會組記者重要；報社不要像提供大鍋菜一樣，安排一種講座給不同的記者，既達不到效果，也浪費報社與記者的資源。

C 員：報社希望記者一切以新聞為重，做任何事都不要影響到新聞工作。

#### 雜誌出版

D 員：雜誌社從早年開始就有了清楚的概念，一個階段適時在進一步做一點，也是一直在修正。

E 員：現在誘惑太多，許多資深記者把精力放在上 call-in 節目，反而不願意花精神自我挑戰，重新整理與檢討新聞事件，將採訪的經歷淬煉成知識，透過授課或出書來再利用。

#### 無線電視台

F 員：剛開始時，基層並不主動參與，透過鼓勵、溝通，幾次互動後，就會帶動多數人的參與與建議。

G 員：討論風氣的建立有待加強，部門也要有制度規劃課程。

H 員：觀念和態度的改變需要較長的時間。

#### 衛星電視台

I 員：坊間有不少記者出書，都是相當值得鼓勵的，可是主管都會希望不要耽誤到正常工作，甚至有記者因為不是給自己媒體出版，而引來負責人的關切。

J 員：資深新聞工作者對所屬媒體的付出要全心全意，兼差一定多少會影響本業，一定要將自己全部投入所屬的媒體，這才是一個資深工作者的價值。



### 廣播電台

K 員：媒體與記者要共同來思考，把記者、部門都當成一個個體去思考，可以創造什麼樣的知識？

### (三) 媒體與記者對於知識的再利用有哪些障礙？

#### 報紙出版

A 員：還好。

B 員：記者的精力都是放在新聞版面上，對於知識蓄積幾乎沒有共識。報社現階段也還沒有提供最佳的使用平台，更談不上後續的獎勵制度。個人認為，早年記者還稱得上是半個文人的角色，是拿筆桿的，現在的記者最多是個資訊傳遞者，相對擁有的知識也不一樣。

C 員：記者每天疲於奔命在新聞上，媒體也不太鼓勵。

#### 雜誌出版

D 員：過去沒有網路，對於知識蓄積的管理比較沒制度，像出差報告有規定一定格式，包括出差對象訪談記錄都是附件，但是這些文件有的在主管那裡，有的主管看完會交還給記者，有的會影印給其他人。現在，出差心得會有一份在內部網路上，完整出差報告交主管，雜誌社內部每個人可以得知誰出差？去哪裡？做什麼？若需要參考報告再提出申請。

E 員：財力不夠的媒體，沒有能力建構健全的資訊系統來輔助知識的再利用。

#### 無線電視台

F 員：過去媒體沒有提供管道，現在也開始建立機制。

G 員：目前沒有時間與條件去進行知識再利用。

H 員：可以再利用的知識少。

#### 衛星電視台

I 員：媒體要鼓勵，讓記者有知識再利用的企圖。

J 員：電視台都有聘用資深工作者，或為與新聞操作有關的主管，或為與管理工作有關的主管，這些角色都是知識再利用的關鍵。要全職的付出。

# 廣播電台

K 員：不是電台單方面的事，現在多是主管在傷腦筋。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識創造與再利用障礙」回答整理如下表 4-8

表 4-8 受訪樣本對知識創造與再利用之障礙

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 經營者理念 | 知識來源者意願 | 知識接受者意願 | 知識本身的障礙 | 溝通 | 共識 | 新聞工作時效特質 | 新聞工作空間特質 | 新聞路線情境特質 | 缺乏專責單位 | 資訊網路系統 | 經費 | 媒體發展階段 |
|-------|------|-------|---------|---------|---------|----|----|----------|----------|----------|--------|--------|----|--------|
| 報紙出版  | A    | •     |         |         |         | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
|       | B    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | C    | •     | •       |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  |        |
| 雜誌出版  | D    |       |         |         |         |    |    |          |          |          |        | •      |    |        |
|       | E    |       |         |         |         | •  | •  |          |          |          | •      | •      |    |        |
| 無線電視台 | F    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        |        | •      |    |        |
|       | G    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    |        |
|       | H    |       |         |         |         |    | •  |          |          |          |        |        |    |        |
| 衛星電視台 | I    | •     |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      | •  | •      |
|       | J    |       |         |         | •       | •  | •  | •        | •        | •        | •      | •      |    | •      |
| 廣播    | K    |       |         |         |         |    |    | •        | •        | •        | •      |        |    |        |

資料來源：本研究整理

註：「•」表受訪者認為在此項目上有障礙。

依據受訪樣本回答，本研究將知識創造與再利用之障礙整理有 13 項活動，其中「溝通」與「共識」等 2 項，多因媒體文化而產生之障礙；「新聞工作時效特質」、「新聞工作時間特質」與「新聞路線情境特質」等 3 項，則是因媒體產業特質而形成之障礙；「缺乏專責單位」與「資訊網路系統」等 2 項，屬於組織內部制度之障礙。

以不同性質媒體分析，新聞時效快速之報紙出版、無線電視台與衛星電視台之障礙，較雜誌出版障礙高且多。報紙出版之受訪樣本 A、B、C，無線電視台之受訪樣本 F、G 與衛星電視台之受訪樣本 I、J，7 位受訪樣本回答在知識創造與再利用之障礙較高；雜誌出版之受訪樣本 D、E，無線電視台之受訪樣本 H 與廣播電台之受訪樣本 K，4 位受訪樣本回答在知識創造與再利用之障礙較低。

### 第三節 媒體知識蓄積改進

訪談問題三：貴媒體在組織與記者知識蓄積的經驗中，您認為有沒有哪些地方是有改進機制或環境？

#### 一、知識選擇與取得

(一) 媒體與記者對於知識選擇的來源有哪些不足？

##### 報紙出版

A 員：看記者的積極度。

B 員：報社經營者用新媒體的藍圖在規劃未來，傳統媒體扮演的角色與功能，會隨著資訊氾濫而改變，這個新媒體的藍圖就是朝向一個個人式的資訊服務未來，消費者需要媒體提供的不再是大量的資訊，而是需要精準的資訊。

C 員：關係不夠、能力不足、經驗不多，都會影響知識選擇。而且記者都是靠自己，報社提供的有限。

##### 雜誌出版

D 員：看記者的積極度。

E 員：記者習慣將知識放在腦袋中，文件化來源極少。

##### 無線電視台

F 員：學習的觀念要持續，不斷學習才能知道要從哪些來源選擇知識，也可以知道有哪些新的來源。觀念要隨著改變而進步。

G 員：新聞人經常陷在新聞中，採訪、找線索、規劃非常耗時又耗力，應該也要多注意趨勢的討論，這是非常好的學習。

H 員：應該還好。不過因為我們電視台定位的不同，在新聞部門有原住民記者，台灣

十族原住民都有，由他們負責製作原住民新聞議題，以他們族群的淵源補一般漢族記者對原住民文化的認識，像吳沙「開墾」宜蘭的歷史典故，在原住民則是吳沙「入侵」葛瑪蘭（宜蘭的舊地名）。因此，用原住民記者提供一般記者對原住民知識的不足，新聞事實只有一個，觀點卻可以有多個。

#### 衛星電視台

I 員：記者都在跑新聞，沒花時間在想這個問題。

J 員：媒體與記者都可以去思考。

#### 廣播電台

K 員：只要願意，沒有來源上的問題。

### （二）媒體與記者對知識取得的介面有哪些應該改善的地方？

#### 報紙出版

A 員：還好，記者知識的取得多是靠自己。

B 員：記者多在新聞上疲於奔命，報社有責成副社長負責一個專案團隊，規劃內部使用平台，讓集團內在國內外近十份刊物都可使用，包括討論、分享、公關的串連，提供的是一個服務的介面，現在已陸續有些記者也會主動在討論區分享採訪經驗；至於不同部門，深度的知識蓄積還是在各部門內進行。另外，負責在職訓練的教育中心就應負起知識蓄積的工作規劃與執行，如果提供與工作有關的制度或生涯規劃，相信記者的參與度會更高。

C 員：記者都靠自己，媒體應該要有完善的資訊網路系統。

#### 雜誌出版

D 員：兩年前有內部網路的硬體架設，現在有關公司簡介、員工專區、資源共享區、學習中心、活動專區等內容陸續建立，未來還會將課程內容也放在網站上，更方便知識取得。

E 員：許多都是口耳相傳，不夠制度化，也缺乏準確性。網路系統的利用可以改善口語傳播的不準確、紙張紀錄的難保存。

#### 無線電視台

F 員：網路資訊系統的利用，真正對知識管理發揮莫大的功能，應該建立每一個人，特別是主管使用資訊系統的習慣。

G 員：新聞部門內有意規劃一個規劃小組，由記者、資深主管各部同新聞工作同事來分擔規劃課程的訓練。總經理直屬的策略發展幕僚單位，在數位化、影音資料庫方面也開始規劃與執行。

H 員：媒體要隨時去想各種介面的可能，但千萬不要被制度化綁死，反而有礙於知識的取得。

#### 衛星電視台

I 員：要經常有正式或非正式的討論，而且可以確實對事件檢討。

J 員：電視台進行整體的檢討並調整組織，將企畫部下分為績效管理處、媒體管理處、公共政策處與營運管理處。績效管理處負責新聞評比的工作，媒體管理處負責制度規章的工作，公共政策處負責智庫的工作，營運管理負責財務分析的工作。這些都是為知識蓄積做基礎建設。另外，設有一個新聞委員會，外部委員由 7 位學者與 5 位媒體人擔任，外部委員每 3 個月開會一次，平時提供意見；內部委員由各新聞事業部主管與企畫部擔任，每週開會一次，針對各項制度與現況提出方案。不可避免的，內部主管共事一段時間後，經常會趨近同質化，因此，聘請外部委員即在避免內部主管思想牢籠受到限制。

#### 廣播電台

K 員：雖然，電台制度化提供了知識取的的網路介面，但是，新聞工作是二十四小時在變動的工作，因此還是要有記者與記者間互動的介面。過去，廣播電台的主播都沒有新聞採訪的經驗，現在，我們將資深記者調為主播或編導的職務，負責稿件管理與編播等後製作業，一方面可以依其專業經驗管理，二來也可有師徒制的功能。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識選擇與取得改進」回答整理如下表 4-9

表 4-9 受訪樣本對知識選擇與取得之改進

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 組織文化 | 心智模式 | 組織架構 | 經費 | 資訊網路系統 | 知識庫 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 團隊作業 | 教育訓練 | 獎勵制度 | 資深制度 | 專案管理 |
|-------|------|------|------|------|----|--------|-----|--------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   |        | ○    | ○    | ○    | ○    |      | ○    |
|       | B    |      |      | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 雜誌出版  | D    |      |      |      |    | ○      | ○   | ○      |      | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | E    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | ○    | ○    |      |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | G    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | H    |      | ○    |      |    |        |     | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
| 衛星電視台 | I    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | J    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 廣播    | K    |      |      | ○    |    |        | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表受訪者認為在此項目上有改進之需要或有改進空間。

依據受訪樣本回答，本研究將知識選擇與取得之改進整理有 13 項活動，其中關於「經費」項目，受訪樣本都不認為這部分是問題。針對此構面可改善之活動，與媒體文化有關的有「組織文化」、「心智模式」；與組織系統面有關的有「組織架構」、「資訊網路系統」、「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」；與交流場域有關的有「非正式交流圈」、「社群活動」；與新聞作業程序有關的有「團隊作業」、「專案管理」等都是可改進的活動。

以不同性質媒體分析，報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G，衛星電視台之受訪樣本 I、J，因知識選擇與取得之現況尚未制度化，其可改進之空間較多；在知識選擇與取得之現況較為制度化之雜誌出版受訪樣本 D，廣播電台受訪樣本 K，對於組織系統之「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」，新聞作業程序之「團隊作業」、「專案管理」等活動，亦認為仍有改進空間。



## 二、知識建構與儲存

### (一) 媒體與記者在知識建構有無可改進的地方？

#### 報紙出版

A 員：有人認為因為資訊科技的進步，在知識建構上會提供較佳的工具，但是，對報社而言似乎只是輔助的功能。過去，記者晚上都要回報社寫稿、處理新聞；現在，記者可以利用網路傳稿件、新聞，反而少回報社，也減少了互動的機會。透過網路可以補強互動。

B 員：現在有和台灣大學新研所合作，包括人員與訓練。利用學校建教合作的方式，是人才知識的建構。另外，拜網路科技的發展，提供知識建構一個方便的平台。

C 員：目前沒有人關心，也沒有知識建構的決策。

#### 雜誌出版

D 員：知識蓄積的觀念到目前是用「企業大學」的組織來建構，在一個大學的概念下，有針對新進人員的基礎課程，有針對不同部門的學院課程，有針對趨勢、國際的標竿講座。學院課程中，有新聞、行銷、管理與人文四個學院，分別由部門高階主管擔任院長職務，規劃課程與執行。另外，每個月的例會，各主管要自己針對趨勢、管理等主題報告外，資淺同仁也要輪流針對組織、工作或個人提出報告。

E 員：主管是最重要的，主管有觀念就會建立制度。再者，主管將媒體當成事業在經營，對於知識蓄積的制度會去努力。

#### 無線電視台

F 員：因應知識管理的重要，成立了視聽資料事業處，屬於一級單位，由副總經理直接督導，處長由新聞部資深主管擔任，主要就是因為要將現有資料庫做有效率的整合與電子化。另外，過去推動 ISO9002 並不包括新聞單位，現在希望新聞單位也要建立標準化作業流程，並且要確實落實；希望新聞部門要學習執行 ISO9002 的流程，遇到問題可以修正，最怕制度是制度，運作歸運作，結果制度只是個形式，只是個白紙黑字的具文。

G 員：有系統的課程、討論風氣的培養、資深制度的落實，這些都是知識建構的具體化。

H 員：個人觀察，台灣媒體在制度化上的觀念一直是進步緩慢的，但是，建立制度才是永續經營的不二法門，如何建立制度？如何建立適合的制度？要彈性少，要減低人員流動造成對組織資源傷害的制度；因此，回歸適合媒體的制度是組織應該去研究的。

### 衛星電視台

I 員：媒體應提供健全的 knowledge network，包括硬體與軟體。

J 員：對於知識蓄積有共識的認知後，客觀條件如成本投入、相關部門協調也是重要問題，最後資訊設備的硬體配合也不能少。

### 廣播電台

K 員：現在是電台建構了完善的網路系統，但是多是由電台提供的資料庫、作業規範，缺少資料庫的更新與互動機制。我們隨時都在想還有沒有改善的空間。

(二) 媒體與記者在知識儲存的過程中有無可改進的地方？

### 報紙出版

A 員：一般企業的同事，經常被形容為一個個小零件，但是，記者卻是一個個獨立完整體，媒體由小個體組成大個體，每個小個體都能獨力完成作業，因此，記者還是自己知識儲存。

B 員：報設有文化基金會的組織，透過基金會的活動，如安排「新聞專題校園演講」、「媒體與社會對話」的活動，都是以新聞資深工作者為主講者，也是資深記者與主管知識的儲存。

C 員：很難，記者沒時間去處理，大多知識又都習慣用口頭溝通，不容易文件化。

### 雜誌出版

D 員：記者（包括主管）手上都有一本學習護照，護照上有「大學」的所有今年課程，其中與記者有關的新聞學院為必修課程，其他課程可選修，上過該門課後會在護照上蓋章，年底交回提供作為考核參考。

E 員：應系統化去組織知識。

### 無線電視台

F 員：現今媒體環境的不理想，記者士氣也受到影響，自然會排斥各種學習；但是，媒體要不斷教育記者，改變觀念，如果觀念不變，不可能有效能產出，因此，媒體要透過組織去努力，不斷的溝通，並且提供儲存的制度，過程也要透明化，讓從上到下的同事都可以參與。

G 員：智慧財產權是電視台的資產，因此，健全資料庫的整理是知識儲存的最佳制度，也有利於使用。

H 員：對於記者離職，其所擁有的知識也一併帶走，對媒體來說，當然是一個損失；但是，有時候流動反而是好的，新進記者有熱情、有衝勁、沒家累，有時候對

新聞工作來講是更需要的人員。不過，如何在資深記者經驗傳承與新進記者衝勁十足之間取得最佳的平衡，讓媒體知識的儲存更符合實際需要，則是要再去思考的。

#### 衛星電視台

I 員：媒體應用制度去落實知識蓄積，將這部分視為工作的一部份，並用獎勵措施鼓勵記者。除了內部資訊網路系統的建制，也應該儲備資深記者。

J 員：應該更積極與主動。除了蓄積文件化知識外，企業文化等內隱知識也很重要，記者的工作習慣、互動，都是媒體文化之一，如何在記者離職後不會對組織有壞的影響，甚至連總編輯離職也一樣不受影響？無形的組織文化才是媒體的核心價值。組織文化越嚴謹，知識蓄積越有效率。

#### 廣播電台

K 員：廣播電台知識儲存已在建立中，但是記者知識儲存較難，因此利用資深記者負責編導與主播的工作，補記者之不足。對媒體而言，記者知識隨著離職而帶走，反正都在傳播界工作，也不會計較。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識建構與儲存改進」回答整理如下表 4-10

表 4-10 受訪樣本對知識建構與儲存之改進

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 組織文化 | 心智模式 | 組織架構 | 經費 | 資訊網路系統 | 知識庫 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 團隊作業 | 教育訓練 | 獎勵制度 | 資深制度 | 專案管理 |
|-------|------|------|------|------|----|--------|-----|--------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   |        | ○    | ○    | ○    | ○    |      | ○    |
|       | B    |      |      | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 雜誌出版  | D    |      |      |      |    | ○      | ○   | ○      |      | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | E    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | ○    | ○    |      |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | G    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | H    |      | ○    |      |    |        |     | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
| 衛星電視台 | I    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | J    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 廣播    | K    |      |      | ○    |    |        | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表受訪者認為在此項目上有改進之需要或有改進空間。

依據受訪樣本回答，本研究將知識建構與儲存之改進整理有 13 項活動，其中關於「經費」項目，受訪樣本都不認為這部分是問題。針對此構面可改善之活動，與媒體文化有關的有「組織文化」、「心智模式」；與組織系統面有關的有「組織架構」、「資訊網路系統」、「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」；與交流場域有關的有「非正式交流圈」、「社群活動」；與新聞作業程序有關的有「團隊作業」、「專案管理」等都是可改進的活動。

以不同性質媒體分析，報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G，衛星電視台之受訪樣本 I、J，因知識建構與儲存之現況尚未制度化，其可改進之空間較多；在知識建構與儲存之現況較為制度化之雜誌出版受訪樣本 D，廣播電台受訪樣本 K，對於組織系統之「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」，新聞作業程序之「團隊作業」、「專案管理」等活動，亦認為仍有改進空間。

### 三、知識移轉與擴散

#### (一) 媒體與記者在知識移轉與擴散中應具備的條件有哪些不足？

##### 報紙出版

A 員：以行業特質來分，會選擇新聞工作一定會有些適合這個行業的特質，如主動、積極，哪有新聞就會去跑；以不同媒體來說，各個媒體的文化、立場都不盡相同，有些記者會去，有些記者就不會去。大環境會選擇你，你也會選擇小環境。

B 員：新聞工作是無法間斷的工作，也不能預測未來什麼時間、什麼地點會發生新聞，報社要在提供一個好的使用環境後，才能進一步去想、或去要求哪些制度去進行知識蓄積。

C 員：媒體可以多多鼓勵，設立獎賞制度來激勵。

##### 雜誌出版

D 員：雜誌社應開始著手管理層面的規劃，要不然就是散落各地的手冊。

E 員：雜誌社沒有建立制度，記者知識大都存在腦袋中，但是有些基本的 know-how，可以用制度來移轉與擴散。

##### 無線電視台

F 員：媒體與記者間的關係，也是一種資方與勞方間的關係，彼此的信任是不可缺少的條件，多溝通、走動管理、創造機會聊聊，可以強化信任的基礎。

G 員：電視台與新聞部有編輯公約的簽訂，目的是要保有新聞部門獨立自主的空間，因此對於新聞部門的知識蓄積落實，也應同等對待，像資深記者員額、主管權限都應支持。

H 員：一般新聞工作者都比較熱情、有理想性，但是，也會有現實問題、家計生活上的顧慮，媒體在薪資給付上的多寡往往是造成流動的因素之一。另外，媒體應給予專業自主的新聞空間，不能有太多的干預，目前新聞部門有新聞製播自主公約，由新聞部主管與總經理簽約，總經理不得干預新聞，讓新聞部有專業自主的空間，也是減少記者流動的要件。

##### 衛星電視台

I 員：媒體應塑造好的環境，改除過去人治的色彩，要有一套標準。

J 員：對於新事物要勇於接受，對於所屬領域要接受挑戰。

## 廣播電台

K 員：記者知識儲存有困難度，記者可透過非正式討論或採訪新聞事件中分享。

## （二）媒體與記者對於知識移轉與擴散的管道有哪些可改進的地方？

### 報紙出版

A 員：還好。有時候用新進記者也是一種知識移轉與擴散的機制，新人帶來不同的知識，也會帶動媒體文化的改變，這對以新聞為主的媒體來說，有時反而是有幫助的。最近，媒體對於社刊、在職訓練與績效考核進行通盤的檢討，正是希望能真正發揮其功能與作用。

B 員：報社基金會的各種活動都可稱為是知識移轉與擴散的管道，有在財力上提供新聞從業人員短期出國進修的獎助金，有在人力上提供編採記者到高中職、大學的專題講座，也有運用集團資源舉辦國際級展覽活動。

C 員：資深記者真正寫些好書，不是為市場，也不是為某人捉刀，真正將知識文字化。

### 雜誌出版

D 員：內部網路已經有了，記者使用的效果如何不得而知。

E 員：資深記者的評論、專欄，都是可以移轉與擴散的。

### 無線電視台

F 員：高階主管有心去構思，許多非制式化的管道也可以收到良性的回應，同事可透過電子郵件、書信或者是當面交換意見，主管都應該親自回覆與處理。另外，我們設計討論區，所有同事都可以表達任何意見（對事不對人）。重要會議除主管參加開會外，其他人可透過閉錄電視知道開會的全部過程，會議記錄並詳實張貼在電子公告區。只要是公司的一份子，無論是在總公司或分公司，都可以利用網路來交流。

G 員：新聞部網路的討論區也是為知識移轉與擴散設計的，新聞部同事都可在此相互分享知識，與新聞有關的課程內容、書訊、期刊都會公告在討論區內。另外，每年有資料費用的預算，也可採購書籍期刊。

H 員：目前較少知識移轉與擴散的管道，媒體可以多去思考，尤其是專業經理人更應該有此態度，許多制度化的建立，一定會得罪同事，但是，站在整體經營效能上，有時候得罪同事也要做，一定要有隨時為下一個接手的人做準備，不能考慮自己現在的位子。



## 衛星電視台

I 員：資深記者制一定要建立，並且要確實資深記者的功能。

J 員：媒體知識移轉與擴散的重要角色，許多評論、社論、書摘、民意論壇都是，現在看起來，電視扮演的不如報紙的好。

## 廣播電台

K 員：過去，一個記者跑新聞，他發回來的新聞，由當班的一位編播審稿，然後由值班的一位主播播報，現在利用工作形成一個 team work；記者的新聞傳回來編輯台，由三位以上資深新聞工作同事組成的編導群負責編輯，立即與線上記者互動，記者也可隨時查詢播出的新聞。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識移轉與擴散改進」回答整理如下表 4-11

表 4-11 受訪樣本對知識移轉與擴散之改進

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 組織文化 | 心智模式 | 組織架構 | 經費 | 資訊網路系統 | 知識庫 | 基金會 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 團隊作業 | 教育訓練 | 獎勵制度 | 資深制度 | 專案管理 |
|-------|------|------|------|------|----|--------|-----|-----|--------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   |     |        | ○    | ○    | ○    | ○    |      | ○    |
|       | B    |      |      | ○    |    | ○      | ○   |     | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 雜誌出版  | D    |      |      |      |    | ○      | ○   | ○   | ○      |      | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | E    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | ○    | ○    |      |    | ○      | ○   |     | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | G    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   |     | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | H    |      | ○    |      |    |        |     |     | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
| 衛星電視台 | I    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | J    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 廣播    | K    |      |      | ○    |    |        | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表受訪者認為在此項目上有改進之需要或有改進空間。

依據受訪樣本回答，本研究將知識移轉與擴散之改進整理有 14 項活動，其中關於「經費」項目，受訪樣本都不認為這部分是問題。針對此構面可改善之活動，與媒體文化有關的有「組織文化」、「心智模式」；與組織系統面有關的有「組織架構」、「資訊網路系統」、「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」；與交流場域有關的有「非正式交流圈」、「社群活動」；與新聞作業程序有關的有「團隊作業」、「專案管理」；非營利組織「基金會」之設立等都是可改進的活動。

以不同性質媒體分析，報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G，衛星電視台之受訪樣本 I、J，因知識移轉與擴散之現況尚未制度化，其可改進之空間較多；在知識移轉與擴散之現況較為制度化之雜誌出版受訪樣本 D，廣播電台受訪樣本 K，對於組織系統之「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」，新聞作業程序之「團隊作業」、「專案管理」等活動，亦認為仍有改進空間。

#### 四、知識創造與再利用

(一) 媒體與記者在知識創造與再利用的過程有哪些可改進的地方？

##### 報紙出版

A 員：報社，特別是編輯部，是一個人治色彩非常強力的單位，表現都看新聞，只要不影響到工作，幾乎都沒有規範的限制；再者，記者有許多機會交換意見，吃宵夜、聚餐、會議、新聞事件場合，隨手都是知識創造與再利用，都是在潛移默化。

B 員：就報社來說，當初將資料室數位化，一來是便利知識蓄積，二來是因為商機；電子資料庫定位在 4C，即資本 (capital)、內容 (content)、社區 (community)、商業 (commerce)，透過電子資料庫來操作，屬於報社創造知識與在利用的空間。換句話說，報社應該去經營其所擁有的知識，就像賣場常運用的蓬蓬頭理論，將可聚集人潮的展場安排在最高樓層，製造賣場其他樓層的人潮與業績，像主辦藝文活動也是創造著力點，可運用現有資源，又可異業結盟。就記者來說，寫書、寫外稿都是辛苦的，雖然報社鼓勵記者出書，也願意為記者出版，但是，如果記者能運用知識，結合其他資源，擔任向一個製作人般的角色，更能將記者的知識創造與再利用；再者，記者在新聞工作上是個客觀的角色，有時出版反而與採訪對象形成共同經營者的關係，會有角色上的衝突。

C 員：記者幾乎是 24 小時全天候的行業，也是全天候在選擇與取得知識、建構與儲存知識、移轉與擴散知識、創造與再利用知識，日復一日。媒體不太在乎，也沒制度。

### 雜誌出版

D 員：雜誌社有區分管理與專業兩種升遷管道。管理為召集人、副主任、主編，專業則有編輯、資深撰述、主筆，組織會視記者其特質與意願，提供適切的發展管道，一來可以發揮，二來也是人力知識蓄積的保存。記者適得其所更能有知識創造與再利用的可能。

E 員：媒體主管很重要，再加上制度建立，又有獎勵機制，一定可以形成風氣。

### 無線電視台

F 員：對於願意主動參與的記者，目前有設計以累積點數或精神獎勵的方式激勵，這些都會在升遷與考核上視為重要的評估要件。雖然，我們希望在 content 的知識也可以創造與再利用，但是，目前看起來就新聞部門的知識部分似乎較少。過去媒體沒有提供管道，現在也開始建立機制。今年四月正好是 40 週年，已經要求新聞部門自己去回顧與整理過去，這也是一個管道，讓新聞部的同事去檢視知識創造與再利用。

G 員：組織提供環境，部門形成風氣，才會有參與。

H 員：有關知識創造與再利用的議題上目前仍在努力思考中，由研發部門負責此任務，原則是只要符合經濟效益就可以去做。媒體應該有知識資產儲存與成長並重的觀念，朝推動知識蓄積制度化而努力。

### 衛星電視台

I 員：媒體是一個「人治」大過於制度的企業體，特別是在編輯部，一個好的主管會是關鍵，主管多花心思，可以增加互動的機會。因此，重用素養與專業兼備的主管、塑造知識分享的環境與激勵制度的配合，可以有利於知識創造與再利用。

J 員：2001 年推出大採訪台作業整合，2002 年開始大編輯台作業，原來是 4 個主管要減成 1 位主管，原來只熟悉電視新聞的記者，也要提供稿件給網路報紙，這些改變都是挑戰，對媒體、主管、記者都是挑戰，對於知識創造與再利用都是好的管道。

### 廣播電台

K 員：電台有經費的補助在職進修，將已具備的知識或實務經驗，再回學校反芻，是個知識再利用的可能。

受訪樣本對知識蓄積中，對「知識創造與再利用改進」回答整理如下表 4-12

表 4-12 受訪樣本對知識創造與再利用之改進

| 媒體性質  | 受訪媒體 | 組織文化 | 心智模式 | 組織架構 | 經費 | 資訊網路系統 | 知識庫 | 基金會 | 非正式交流圈 | 社群活動 | 團隊作業 | 教育訓練 | 獎勵制度 | 資深制度 | 專案管理 |
|-------|------|------|------|------|----|--------|-----|-----|--------|------|------|------|------|------|------|
| 報紙出版  | A    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   |     |        | ○    | ○    | ○    | ○    |      | ○    |
|       | B    |      |      | ○    |    | ○      | ○   |     | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | C    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 雜誌出版  | D    |      |      |      |    | ○      | ○   | ○   | ○      |      | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | E    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 無線電視台 | F    | ○    | ○    |      |    | ○      | ○   |     | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
|       | G    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   |     | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | H    |      | ○    |      |    |        |     |     | ○      | ○    | ○    |      | ○    |      | ○    |
| 衛星電視台 | I    | ○    | ○    | ○    | ○  | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
|       | J    | ○    | ○    | ○    |    | ○      | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |
| 廣播    | K    |      |      | ○    |    |        | ○   | ○   | ○      | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    | ○    |

資料來源：本研究整理

註：「○」表受訪者認為在此項目上有改進之需要或有改進空間。

依據受訪樣本回答，本研究將知識創造與再利用之改進整理有 1 項活動，其中關於「經費」項目，受訪樣本都不認為這部分是問題。針對此構面可改善之活動，與媒體文化有關的有「組織文化」、「心智模式」；與組織系統面有關的有「組織架構」、「資訊網路系統」、「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」；與交流場域有關的有「非正式交流圈」、「社群活動」；與新聞作業程序有關的有「團隊作業」、「專案管理」等都是可改進的活動。

以不同性質媒體分析，報紙出版之受訪樣本 A、B、C，雜誌出版之受訪樣本 E，無線電視台之受訪樣本 F、G，衛星電視台之受訪樣本 I、J，因知識創造與再利用之現況尚未制度化，其可改進之空間較多；在知識創造與再利用之現況較為制度化之雜誌出版受訪樣本 D，廣播電台受訪樣本 K，對於組織系統之「知識庫」、「獎勵制度」、「資深制度」，新聞作業程序之「團隊作業」、「專案管理」等活動，亦認為仍有改進空間。

## 第四節 綜合敘述

本研究經由深度訪談 11 位受訪樣本，恐訪談題綱無法涵蓋媒體新聞部門知識蓄積之範圍，訪談結束並由受訪樣本綜合敘述該媒體新聞部門知識蓄積之現狀。茲依受訪樣本媒體性質區分，敘述現狀如下：

### 一、報紙出版綜合敘述

台灣報紙長久以來又被稱為是「文人辦報」，顧名思義，媒體經營者也多以知識份子自居，因此，少有媒體經營者將媒體視為企業體去經營，特別是媒體的核心部門——新聞部門（或稱編輯部），關注的焦點都是在新聞的競爭上，即便是有 20 年、50 年歷史的報紙都一樣。

受訪樣本 A 員表示：「記者的表現在新聞，編輯部門上上下下的人都只在乎新聞。」

受訪樣本 C 員表示：「記者每天都在新聞中打轉，直線主管也是在該組的新聞中傷腦筋，總編輯關心的是所有新聞的處理，除了新聞也沒精力想別的了。」

因此，在報紙媒體的知識蓄積，除了員工手冊、內部刊物、網際網路、會議、非正式交流、比報制度、改稿制度、新聞事件外，將知識文件化、系統化的蓄積，幾乎是荒蕪的。

以報紙媒體分析，無論是主管或是記者都習慣用口頭的方式去進行知識蓄積。

受訪樣本 A 員表示：「新聞時間最重要，採訪技巧、寫作技巧、背景說明都要搶第一時間讓記者進入狀況，很難用條列式、書面或手冊去規範。」

受訪樣本 C 員表示：「新聞搶時間，隨時都有電話和直線主管聯絡，採訪手冊也不見得有用。」

另外，報紙媒體在資料室數位化決策上，原本用意並不見得是為了知識蓄積，而是有其他商機的考量。

受訪樣本 B 員表示：「當初資料室數位化是在新媒體觀念下，希望報社能有其他商機，才會規劃與執行，而數位資料庫恰好也可運用在知識蓄積上。」

## 二、雜誌出版綜合敘述

雜誌在所有大眾媒體中市屬於相對規模較小的媒體，組織、員額、營業量都比報紙、電視少，但是，在知識蓄積的觀念上卻是早已起步，社群活動、教育訓練、會議都一開始就有。

受訪樣本 D 員表示：「從創刊開始，總編輯就經常安排兩天一夜的活動，針對主題或新聞議題去互動。」

再者，雜誌高階主管同時也是股東，對於屬於紮根的知識蓄積制度，會要求落實。

受訪樣本 D 員表示：「總編輯也是發行人，對知識蓄積一直很積極、也很用心。」

受訪樣本 E 員表示：「總編輯同時也是股東，不用擔心位子不保，會較有心在紮根的工作。」

不過，卻也受限於財力上的考量，多採取漸進式的知識蓄積建制。

受訪樣本 D 員表示：「我們經過了 10 年的討論、上課，才開始有編採手冊，然後才漸漸有專業規範，有網路以後，也才開始一步步建立內部網路的內容。」

受訪樣本 E 員表示：「雜誌社初期沒賺錢時，大家都只會在意內容好不好？新聞獨家嗎？財務穩定後，就會比較有時間去建立制度。」

但是，雜誌媒體推行起知識蓄積制度，卻也因為規模小，障礙也低；再加上雜誌截稿時間不像報紙、廣播與電視般急迫，在會議、社群活動、資深制度、教育訓練、專案管理等管道上，反而能有效要求與落實。

受訪樣本 D 員表示：「教育課程時間的安排比報紙容易，開會討論的時間也比報紙多。」

受訪樣本 E 員表示：「總編輯也會考量記者要跑新聞，參加課程有些彈性，但是，絕對不可能每次開會都有新聞要跑，有些新聞也可以事後再去瞭解。」

## 三、無線電視台綜合敘述

基本上，台灣無線電視台的競爭是屬於寡占市場，早年只有台視、中視與華視，即使是開放申請，新聞局也只開放一個頻道給民間申請，即是 1997 年開播的民視，另外一個頻道，則由政府提撥預算，以財團法人基金會模式運作的公共電視台；因此，無線電視台的競爭仍屬於寡佔市場。對於知識蓄積多半都有基本的制度，如編採手冊、標準作業程序、知識庫、內部刊物、會議、非正式交流圈、社群活動、教育訓練、



資深制度，但是落實與功效卻是個問號。一直到 1999 年「衛星廣播電視法」公布施行，2000 年核准直播衛星廣播電視服務經營者 4 家公司後，台灣電視媒體的才開始真正的競爭。

受訪樣本 G 員表示：「過去老三台根本沒有競爭，一直到這兩年才開始面臨挑戰，電視台也才真正被當成一個企業在經營。過去有太多政黨軍的介入，現在政黨輪替也還是有許多包袱。」

受訪樣本 F 員表示：「過去許多制度有沒有用，真的不知道，有些更是因人而設的制度。」

不過，台視、中視與華視在電視新聞人員的多年基礎，倒是提供了新的電視台許多「挖角」的機會。

受訪樣本 F 員表示：「現在許多電視台的主管、主播、記者，其實都是從我們這邊過去的，往好的想是幫傳播界培養人才，但是對自己電視台來說，未嘗不是一個損失。」

因此，對於無線電視台來說，如何透過知識蓄積來管理其核心知識，受訪樣本多表示已經有內部共識。針對教育訓練、資深制度、社群活動、獎勵制度都開始積極的規劃。

受訪樣本 F 員表示：「我們現在作的是希望先提供一個好的環境，提供一個好的環境給記者，其他的再一步步訂出制度。」

受訪樣本 H 員表示：「規劃一個知識蓄積的工作空間要從組織開始，要想盡辦法提供記者或其他部門同事需要的知識平台，沒有這個環境，要求他們互動、分享，他們也無從開始。」

但是，無線電視台過去的經營方式在今日面臨競爭時，歷史、人事、文化都有太多的包袱，亦有受訪樣本表示，知識蓄積雖然重要，但是其優先順位一定不是在前面。

受訪樣本 G 員表示：「問題太多，目前營運策略與對策中，知識蓄積的對策還不會去想到。現在要先考慮活下來的問題。」

然而，由於數位化的發展，屬於電子媒體的電視台也都展開全面數位化的架構，同時也可進行知識蓄積，如組織架構、資訊網路系統、知識庫都與數位化有關連。

受訪樣本 G 員表示：「數位化要先汰舊換新攝影器材，資料室也要符合數位化的建立，包括新聞記者、主管都會產生出一套符合數位化的作業模式。這些同時也可以有利於知識蓄積。」

受訪樣本 F 員表示：「過去資料室只是工讀生在分類、整理，要進行數位化就必須提高層級。數位化會強迫電視台去檢視自己的過去，要去調整習慣，也不得不去改變作法。」

#### 四、衛星電視台綜合敘述

台灣衛星電視台的前身就是有線電視，一般又稱為第四台，在經營規模上始終無法與無線電視台抗衡，「衛星廣播電視法」公布施行，衛星電視台開始蓬勃也是近 2、3 年的事；因此，在知識蓄積上幾乎是心有餘而力不足。編採手冊、知識庫都不完整，內部網路只是作業流程功能，會議、非正式交流、社群活動、教育訓練、資深制度、專責單位也徒具形式。

受訪樣本 I 員表示：「每天都是在新聞上疲於奔命，跑新聞都來不及了，每天都快累垮了，哪有腦袋在去想其他的。」

受訪樣本 J 員表示：「新聞工作的忙碌真的跟許多行業不同，那個電視台主管不是辦公室裡好幾台電視機？隨時都在看自己有沒有漏新聞？看別人有哪些新聞？」

但是，在新聞競爭一段時間後，收視率較高的衛星電視台也開始思考知識蓄積的重要性，如組織架構、資訊網路系統、知識庫也著手規劃。

受訪樣本 J 員表示：「過去草創時期是為了打江山，現在才能有時間和精神在規劃制度面的知識蓄積，今年教育訓練的預算就增加了一倍，也開始統合集團內資源。」

受訪樣本 I 員表示：「經營者與高階主管要開始重視知識蓄積，要不然就永遠是挖角的惡性競爭。」

#### 五、廣播電台綜合敘述

廣播電台開放申設後，以新聞為主要內容的廣播電台有 1 家，因為，廣播新聞的作業流程因電腦化而大大便利許多，因此，受訪樣本 K 在知識蓄積上也較其他媒體進步。如編採手冊、標準作業程序、知識庫、內部刊物、內部網路、改稿制度都已經制度化。

受訪樣本 K 員表示：「10 年前就開始電腦化，剛開始真的是邊做邊學，交了許多學費，也花了不少冤枉錢。」

廣播電台因電腦化而節省了許多作業時間，也解決了人力負擔，因此，數位化也就非常快速建立。

受訪樣本 K 員表示：「電腦化以後，所有的新聞、編輯、播報作業都在網路上處理，不用再電話確認，或是拷貝錄音帶。所有的知識也都數位化，資料、新聞、通訊錄只要上網就可查詢，主管在辦公室外也可以隨時上網瞭解作業進度。」

## 第五節 研究結果

本研究透過訪談整理，台灣媒體新聞部門有關知識蓄積的過程，其中除員工手冊為一般產業也普遍採用外，其他皆可視為媒體之產業特色。茲歸納各種不同性質之媒體，其新聞部門知識蓄積相似的部分有：

- 一、新聞工作是個全天候的行業，新聞隨時在發生，記者隨時在跑新聞。隨時都是處在一個知識流動的環境中。
- 二、記者的工作地點不在辦公室內，都是在新聞現場。
- 三、新聞同業的競爭是 24 小時的，沒有中斷的，沒有人在意過程，對媒體、對主管、對記者，焦點都在新聞呈現的結果。
- 四、新聞工作者對知識多樂於分享，但習慣以口語的方式，而且無時無刻都在進行非正式交流、會議、教育訓練、比報，但是都不屬於制度化。
- 五、新聞部門被視為媒體組織中最不合群的部門，不喜歡受到制度的拘束，多以非正式交流圈進行知識蓄積。
- 六、新聞工作者取得知識的管道是無所不在的，同事、主管、同業、採訪對象、新聞事件都是。
- 七、媒體都有員工手冊，但多是以全部員工考量的規定。

在檢核媒體新聞部門的作業程序，並回顧第二章文獻的研究，媒體新聞部門的廣義知識內涵除如資料、資訊、知識、智慧等一般定義的知識（A.A.B.C., 1999）外，新聞記者在採訪與編輯工作上的專業知識為：①新聞工作解題的程序性知識；②新聞工作的情境知識（包含路線情境知識與組織情境知識；③新聞工作的後設認知能力等（張文強, 2001），其中有包括有內隱、口語與外顯等知識。將媒體新聞部門作業流程與知識蓄積的關連以圖示說明，呈現如下圖 4-1：

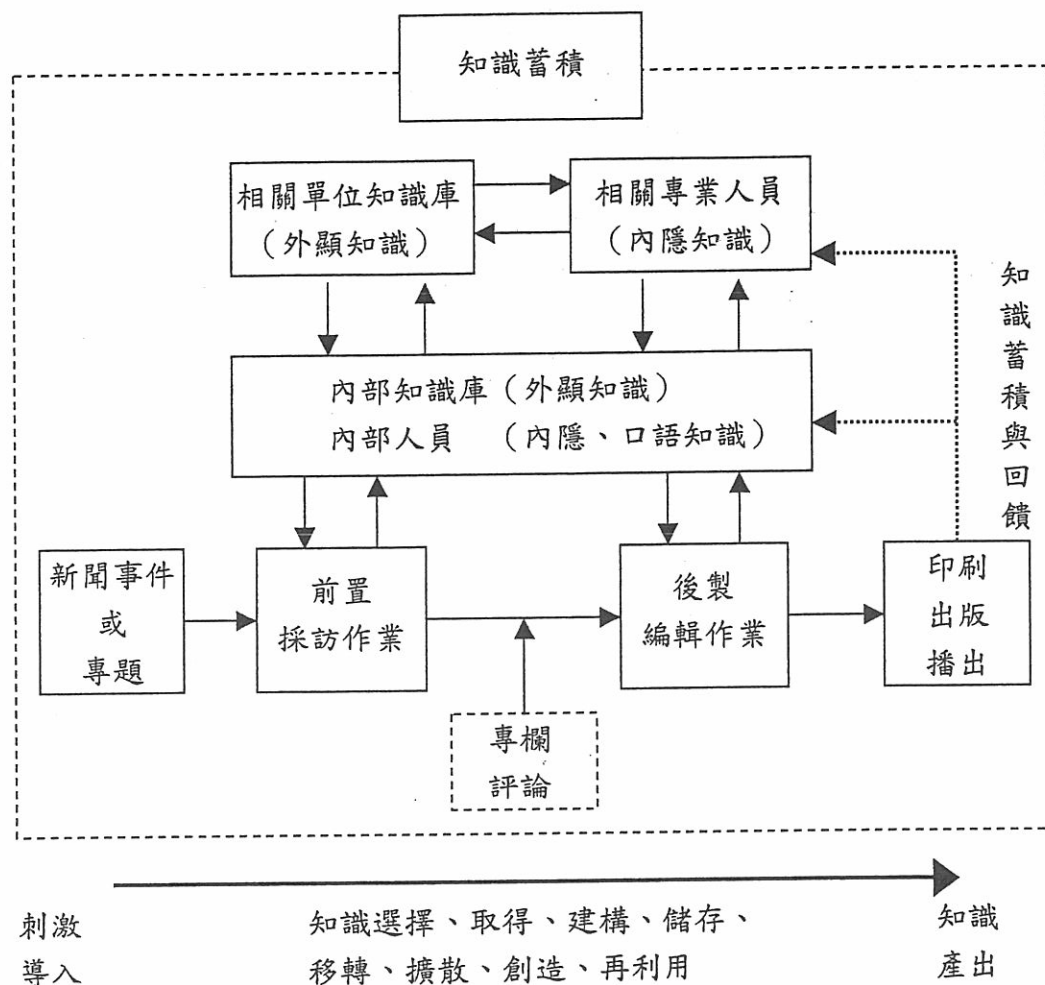


圖 4-1 媒體新聞部門作業流程與知識蓄積關連圖

資料來源：本研究整理

從作業流程圖及深度訪談中，可以瞭解許多的知識蓄積活動，在媒體及新聞媒體工作者是天天在發生的「例行工作」，無論任何時間、地點都要面對。但是，訪談中也同時發現，除少數幾家經營者較有意願，及資源、經費較雄厚的媒體重視經營知識蓄積以外，大多數的媒體與「組織」有關的知識蓄積，仍然停留在傳統的作業方式，也就是說並未導入有系統、有制度的知識蓄積。

另一個在本研究中發現媒體產業的特質是：媒體工作者普遍「忠於工作，但不見得忠於組織。」探究原因是在於媒體工作者多「文人」自詡，不喜歡管理或制度面的規範，不易與媒體組織發展出明確的「共同願景」(Senge, 1990)，而媒體組織又趨向以高薪挖角的方式，獲取擁有較多經驗的媒體工作者，相對忠誠度也較薄弱。不過，有趣的是，新聞工作者都樂於分享，無論是否同一家媒體，都會將知識傳承。

不同型態的媒體組織對知識蓄積的著力方式亦有差異，作業時間短促的媒體組織偏重於口語的知識傳承。根據訪談結果顯示，報紙、電子媒體等新聞工作者，每天在新聞事件與截稿時間中奮鬥，已經耗去大部分的時間與精力，組織中如未有制度化規範與專責單位推動組織知識蓄積時，所有的知識蓄積工作將僅停留在個人身上，舉例來說：新聞的路線情境知識將僅停留在跑線記者身上，或僅由資深記者轉移到年輕新進記者，而不會進入組織的知識庫。誠然，在部分媒體的內部刊物上會看到資深記者描述情境知識，但都是有所侷限的。相對作業時間較有餘裕的媒體如雜誌，則對組織知識蓄積的工作發展得較好，但也因組織規模與投入之經費、人力而有所限制。

本研究印證現在台灣大多數媒體新聞部門的知識蓄積確實存在著問題，其中最受媒體組織及媒體工作者關切的在於媒體經營者是否真正關心、及用心推動知識蓄積工作。在研究過程中，可以發現知識蓄積工作進行較為順利的媒體組織，都是在經營者有深切認知與全力推動下而有所成果。

# 第五章 結論

## 第一節 研究結論

在第二章文獻探討中，媒體產業的知識蓄積如知識儲存一節所述：①儲存於資料／知識庫中；②儲存於員工中；③儲存於組織物件中(Badaracco, 1998; Fahey & Prusak, 1998; O'Connor, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; 吳美勳, 1998)。根據本研究深度訪談探討，針對媒體新聞部門的知識蓄積現況而言，大部分的知識如程序性知識、情境知識、後設能力等多以內隱與口語(A.A.B.C., 1999; Zack, 1999; Quinn, Anderson & Finkestein, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Hedlund, 1994; Polanyi, 1958; 張文強, 2001)方式儲存於「員工」中，而組織內部由於前述種種原因，除少數媒體以外，儲存於媒體「組織」內的知識相對貧乏。這對組織建立核心競爭力(Leonard-Barton, 1998)方面顯然是不足的。

媒體新聞部門的知識蓄積工作關係著媒體的核心競爭力的建立，媒體組織針對於此，除現行的人力資源策略以外，很明確的必須努力建置知識蓄積體系，使媒體新聞部門的知識除在從業人員身上的學習與強化以外，並透過各種機制與系統使知識能以外顯方式儲存於組織內。很明顯的一個事實，知識蓄積越完善、健全的組織，除具有更強的競爭力以外，將會是媒體從業人員所嚮往的組織，也就更能吸引優秀的人才。

經過整理，媒體新聞部門的知識蓄積工作是相當全面的，包括知識選擇、知識取得、知識建構、知識儲存、知識移轉、知識擴散、知識創造與知識再利用等，知識蓄積的建置可經由下列活動進行：

- 一、媒體文化：經營者理念、記者心智模式；
- 二、組織系統：組織架構、專責單位、資深制度、獎勵制度、資訊網路系統、知識庫；
- 三、專業規範：員工手冊、編採手冊、標準作業流程；
- 四、新聞作業程序：改稿制度、比報制度、團隊作業、專案管理；
- 五、交流場域：會議、非正式交流圈、社群活動、內部刊物、電子郵件；
- 六、教育訓練：專業技術、新聞倫理、在職進修、種子學習、出國考察、生涯規劃；
- 七、其他：論述與講授。

## 第二節 研究貢獻

在文獻探討中，述及張文強(2001)曾提出報社組織知識儲存圖 2-1，認為媒體知識多是內隱與口語形式，且儲存在「個人」之中；張文強的知識圖像說明了報社組



織知識儲存的現況，在本研究裡發現這個圖像並不能滿足現代媒體組織，及媒體新聞工作者對知識蓄積的需求與期望。因此，本研究試圖描繪一個媒體組織的綜合知識蓄積圖像（圖 5-1），將這圖像導入組織內部與人員，並以外顯形式來解決媒體新聞部門知識蓄積的障礙；一旦這個知識圖像經檢核建立，新聞媒體經營者及新聞媒體工作者可以參考本研究的圖像，思考如何導入組織知識蓄積的工作。

媒體新聞部門的知識蓄積工作，在組織與個人之間，需要存在一套完整的介面作溝通聯絡，這個介面包含處理外顯知識的軟硬體建制、內部網路、資料的分類與搜尋、數位化文件與圖像的知識庫、文件化的專業規範、作業標準手冊、內部刊物、心得報告、評論、建言等；建構口語知識及傳承內隱知識的各級會議、社群活動、教育訓練、專案管理、團隊作業、資深制度、改稿制度、比報制度、非正式交流圈等。這套介面的功能使存放在組織內部與員工之間的知識，自如無礙的交互往來，讓組織的知識蓄積能順暢建構。

經由上述研究描繪媒體新聞部門知識蓄積圖像如下圖 5-1：

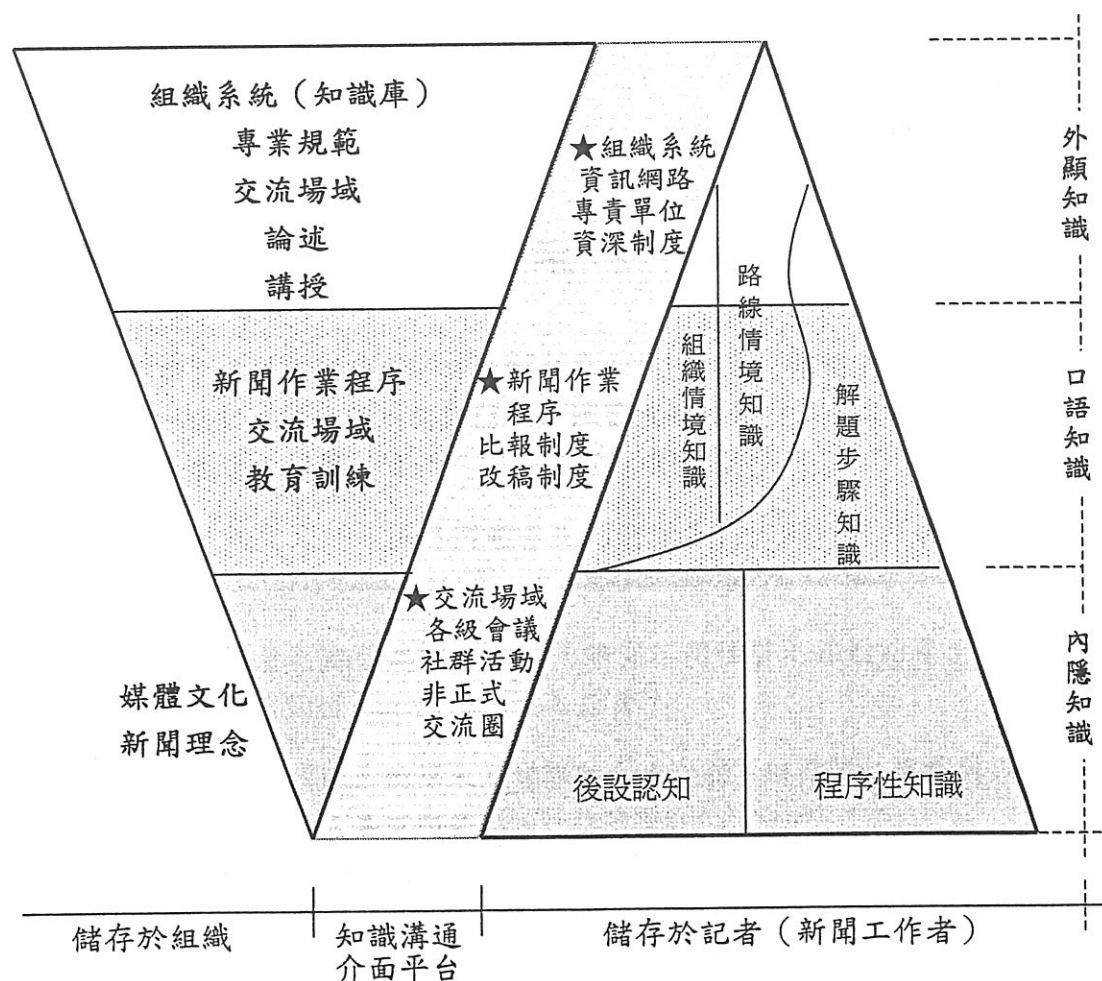


圖 5-1 媒體新聞部門知識蓄積圖像

資料來源：本研究整理

本研究與現有相關研究之差異貢獻有：

一、產業方面：

針對文獻探討中，與知識蓄積有關之研究，以高科技、顧問業或研發部門為多，與媒體有關者僅張文強（2001）一篇，實證對象為報紙媒體。國內並無人以涵蓋各種媒體產業為實證對象之研究。

二、組織方面：

有關媒體知識蓄積之現有研究，結果以知識蓄積在「個人」為主，本研究則以「組織」知識蓄積為主，並以「個人」知識蓄積為輔，提出較能滿足現代媒體的知識蓄積圖像。

三、文獻方面：

國內外知識蓄積之研究，提出多種相關構面，本研究則以產業特性為考量，將相關構面整理為：知識選擇與取得、知識建構與儲存、知識擴散與移轉、知識創造與再利用等 4 個構面；並提出各個構面可參考之工具，建立一個符合媒體產業特質的系統架構。

### 第三節 對後續研究之建議

本研究以探索性方式進行，訪談對象為報紙、雜誌、無線電視、衛星電視與廣播電台等媒體，探討台灣媒體新聞部門在知識蓄積的具體作法；但是，國內對此相關研究相當有限，建議後續學者可朝三方面進行後續研究：

- 一、以定量研究方法，採用問卷量化的調查方式，對相關因素提供更清晰的解釋。
- 二、以不同性質之媒體為研究對象，研究不同性質之媒體而產生之知識蓄積活動，是否有因性質不同而造成之差異？
- 三、針對知識蓄積體系的導入及實際推動與執行，研究策略規劃與方法，使媒體經營者與從業人員有所依循。

## 參考文獻

### 本國部分

- 王惕吾，1991，我與新聞事業，台北：聯經出版公司。
- 吳思華，1998，「知識流通對產業創新的影響」，國立政治大學產業科技研討會文集。
- 吳思華，2000，「知識管理的第一本書」序三，勤業管理顧問公司，台北：商周出版。
- 吳美勳，1998，「組織記憶與學習機制關係之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 周芸薇，2000，「『學習型組織』評鑑量表之建立」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林淳一，1999，「建立知識管理資料庫以提昇企業競爭力之研究」，私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 動腦雜誌，2001，「2000年台灣媒體專輯」，動腦雜誌，第303期。
- 動腦雜誌，2002，「2002年廣告量預測」，動腦雜誌，第310期。
- 張文強，2001，台灣產業研究：台灣報社知識管理現狀初探，知識資本在台灣，台北：遠流出版公司。
- 張宏源，1996，媒體經營與規劃管理實務，台北：風雲論壇出版社。
- 張宏源，1998，媒體規劃策略與實務，台北：亞太圖書出版社。
- 超商系統門市書報販售統計，2002，統一、全家、福客多、萊爾富、OK便利超商門市書報商品部。
- 新聞局，2001，行政院新聞局出版年鑑，台北：行政院新聞局。
- 新聞局網站，2002，<http://www.gio.gov.tw>。
- 楊其清，2001，「組織內部知識移轉流程之研究——以惠普科技顧問事業群為例」，國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 蔡念中、張宏源與莊克仁，1996，傳播媒介經營與管理，台北：亞太圖書出版社。
- 鍾蔚文、臧國仁、陳百齡，1996，「傳播教育應該教些什麼？幾個極端的想法」，新聞學研究，第53集。
- 譚大純，2001，「知識管理文獻之回顧與前瞻——以知識作業及知識策略為分類基礎」，管理評論，第20卷，第4期。

## 外國部分

- Adams, M. E., G. S. Day, and D. Dougherty(1998), "Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective," *Journal of Production Innovation Management*, 15, pp.403-422.
- Albino, V., A. C. Garavelli and G. Schiuma(1999), "Knowledge Transfer and Inter-Firm Relationships in Industrial Districts : The Role of The Leader Firm," *Technovation*, 19(1), pp.53-63.
- Allee, V. (1997), "12 Principles of Knowledge Management," *Training and Development*, 51(11), pp.71-74.
- Argote,L. (1999), "Organization Learning, Creating, Retaining and Transferring Knowledge", Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Argyris Chris, Robert Putnam, Diana McLain Smith (1985), *Action Science*, Jossey-Bass.
- Argyris, C and D. A. Schon (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1993), "Education for Leading-Learning," *Organizational Dynamics*, Winter, pp.5-17.
- Argyris, C.(1985), *Strategy, Change and Routines*, Boston: Pitman.
- Arthur Andersen Business Consulting(1999), *Zukai Knowledge Management*, Tokyo: TOYO KEIZAI INC.
- Badaracco, J. (1991), "The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances," Boston: Mass Harvard Business School Press.
- Bennett, J. K. and M. J. O'Brien (1994), "The Building Blocks of The Learning Organization," *Training*, 31(6), pp.41-49.
- Beyerlein, M. M., D. A. Johnson and S. T. Beyerlein (1995), "Introduction," In Beyerlein, M. M., D. A. Johnson and S. T. Beyerlein, *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (ed.) Greenwich, Connecticut: JAI.
- Bishop, R. L., K. Sharma and R. J. Brazee (1980), "Determinants of Newspaper Circulation: A Pooled Cross-Sectional Time-Series Study in the United States, 1850-1970," *Communication Research*, 7(1).
- Boisot, M. (1998), *Knowledge Asserts: Securing Competitive Advantage in The Information Economy*, New York: Oxford University Press.

- Brooking, A. (1999), *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*, London, New York: International Thomson Business Press.
- Busterna, J. C. (1991), "Price Discrimination as Evidence of Newspaper Chain Market Power," *Journalism Quarterly*, 68(1/2).
- Byrne, J. A.(1992), "Management's New Gurus," *Business Week*, 3281, Aug., pp.44-45.
- Calvert, G. S. Mobley and L. Marshall (1994), "Grasping the Learning Organization," *Training and Development*, 48(6), pp.38-43.
- Chung, W. W., K. J. Tsang, P. L. Chen and S. H. Chen (1998), "Journalistic Expertise Proposal for a Research Programme," Paper Submitted to the Information System Division, International Communication Association Conference Jerusalem, Israel.
- Cohen, D. (1998), "Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual UC Berkeley Forum on Knowledge and the Firm," *California Management Review*, 40(3), pp.22-39.
- Cole, R. (1998), "Introduction," *California Management Review*, 40(3).
- Collins, M. (1986), R. M. Sampling and J. Downham (ed.), *Consumer Market Research Handbkook*, 3rd ed., Esomar, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Daft, R. L. (1997), *Organization Theory and Design*, NY: West.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998), *Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. and P. Klahr (1998), "Managing Customer Support Knowledge," *California Management Review*, 40(3), pp.193-208.
- Dixon, N. M. (2000), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Hnow*, Boston: Mass Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1993), "Post-Capitalist Society," Oxford: Butterworth Heinemann.
- Edvinsson, L. and M. S. Malone (1997), *Intellectual Capital: Realize Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots*, Happer and Collins Publish.
- Fink, C. (1988), *Strategic Newspaper Management*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Foote Nathaniel W., Eric Matson, and Nicholes Rudd, , "Managing the Knowledge Manager", *The McKinsey Quarterly*, (2001 Number 3), pp120-129.

- Fruin, W. M. (1997), *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba*, New York: Oxford University Press.
- Galbraith, J. R. and E. E. Lawler III (1993), *Organizing for the Future: the New Logic for Managing Complex Organizations*, CA: Jossey Bass.
- Galer, G. and H. Kees(1992), "The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning," *Marketing Intelligence and Planning*, 10(6), pp.5-12.
- Garratt, B. (1990), "An Old Idea that Has Come of Age," *People Management*, 1(19), pp.25-28.
- Garrity, E. J., and J. C. Siplor (1994), "Multimedia as a Vehicle for Knowledge Modeling in Expert System," *Expert System with Application*, 7(3), pp.397-406.
- Garvin, D.A. (1993), "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, 71(4), pp.25-28.
- Gilbert, M. and M. Cordey-Hayes(1996), "Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation," *Technovation*, 16(6), pp.301-312.
- Glazer, R. (1996), "Measuring the Knower: Towards A Theory of Knowledge Equity," *California Management Review*, 40 (3), pp.175-194.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue).
- Hargadon, A. B. (1998), "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation," *California Management Review*, 40(3), pp.209-227.
- Hatch, T. and H. Gardner (1993), "Finding Cognition in the Classroom: An Expanded View of Human Intelligence," In Salomon, G. (ed.), *Distributed Cognitions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hedlund, G. (1994), "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation," *Strategic Management Journal*, 15, pp.73-90.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science*, 2(1).
- Jarvis, J. A. and B. Judd (1974), *Inside the Fashion Business-Text and Readings*, 2nd ed., Wiley, New York.



- Jashapara, A. (1993), "The Competitive Learning Organization: A Quest for Holy Grail," *Management Decision*, 31(8), pp.5-15.
- Joanne, R. (2000), "From Know-How to Show-How ? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer," *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(4), pp.429-443.
- Kent, R.(1993), *Marketing Research in Action*, Routledge, London.
- Koch, T. (1991), *Journalism for the 21st Century: Online Information, Electronic Database and the News*, NY: Prager.
- Kotler, P. (1994), *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, 8th. ed., Prentice Hall International, New Jersey.
- Lacy, S., A. B. Sohn and J. L. Wicks(1993), *Media Management: A Casebook Approach*, Hillsdale, NJ: LEA.
- Lahti, R. K. and M. M. Beyerlein (2000), "Knowledge Transfer and Management Consulting : A Look at the Firm," *Business Horizon*, 43(1), pp.65-74.
- Leonard, D. and D. Sensiper (1998), "The Role of Tacit Knowledge In Group Innovation," *California Management Review*, 40(3), pp.112-131.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Levitt, B. and J. G. March (1996), "Organizational Learning," In Cohen, M. D. and L. S. Sproull *Organizational Learning* (ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Marquardt, M. J.(1996), *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*, London: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J.(1987), "New Paradigm for Learning in the Workplace," In Marsick, V. J.(ed.), *Learning in the Workplace*, London: Croom Helm.
- Maula, M. (2000), "Three Parallel Knowledge Processes," *Knowledge and Process Management*, 7(1), pp.55-59.
- Mcgill, M.E. and J. W. Slocum (1993), "Unlearning The Organization," *Organization Dynamic*, 22(2), pp.67-79.
- McManus, J. H. (1994), *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?*, Thousand Oaks: Sage.

- Moll, L. C., J. Tapia and K. F. Whitmore (1993), "Living Knowledge: the Social Distribution of Cultural Resources for Thinking," In Salomon, G. (ed.), *Distributed Cognition*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mouthino, L. and M. Evans(1992), *Applied Marketing Research*, Addison-Wesley, Workingham.
- Nonaka and Takeuchi (1995), *The Knowledge-creating Company*, NU: Oxford University Press.
- Nonaka I. And N. Konno (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, 40 (3), pp.40-54.
- O'Connor, G. C. (1998), "Market Learning and Radical Innovation: A Cross Case Comparison of Eight Radical Innovation Projects," *Journal of Innovation Management*, 15, pp.151-166.
- O'Dell, C. S. and C. J. Grayson (1998), "If Only We Know What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, 40(3), pp.154-173.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, London: McGraw-Hill.
- Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Pringle, P. K., M. F. Starr and W. E. McCavitt (1995), *Electronic Media Management*, Boston: Focal Press.
- Purser, R. E. and W. A. Pasmore (1992), *Organizing for Learning*, In Pasmore, W. and W. Pasmore (ed.), *In Organizational Change and Development*, London: JAI Press Inc., pp.37-114.
- Quinn, J. B. (1992), *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.
- Quinn, J.B. and P. Anderson and S. Finkestein (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, 74(2), pp.71-80
- Richards, E. and D. Rachman, (ed.)(1987), *Marketing Information and Research in Fashion Management*, American Marketing Association, Chicago.
- Rodgers D. S. and L. R. Gamans (1983), *Fashion: a Marketing Approach*, Holt, Rinehart and Winston, London.

- Ruggles, R.(1998), "The State of Notion: Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, 40(3), pp.80-89.
- Rulke, D. L., S. Zaheer and M. H. Anderson (2000), "Sources of Manages'knowledge of Organization Capabilities," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp.134-149.
- Salomon, G. (1993b), No Distribution Without Individuals Cognition: A Dynamic Interactional View, In Salomon, G. (ed.), *Distributed Cognition*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sarvary, M. (1998), "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry," *California Management Review*, 40(2), pp.95-107.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, NY: Doubleday.
- Smith, R. L. and P. W. Wolfe (1995), "Implication of Client/Server Systems on the Virtual Corporation," *Computers & Industrial Engineering*, 29, pp.95-102.
- Spender, J. C. (1996), Making Knowledge the Basis If a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue).
- Squires, J. D. (1993), *Read All About It: The Corporate Takeover of American's Newspaper*, New York: Times Books.
- Stewart, T. A. (1997), *Intelligence Capital*, New York: Doubledy/Currency.
- Swieringa, J. and A. Wierdsma (1992), *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*, MA: Addison –Wesley.
- Szulanski, G. (2000), "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp.9-27.
- Teece, D. J. (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Know-how, And Intangible Assets," *California Management Review*, 40(3), pp.55-79.
- Tobin, D. R. (1993), *Re-educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*, VT: Oliver Wight.
- Tobin, D. R. (1997), *The Knowledge-Enabled Organization*, New York: Amacom.

- Truran, W. R. (1998), "Pathways for Knowledge: How Companies Learn Through People Engineering," *Management Journal*, 10(4), pp.15-20.
- Tull, D. S. and D. I. Hawkins (1990), *Marketing Research: Measurement and Method*, (5th ed.), Macmillan Publishing Company, New York.
- Underwood, D. (1993), *When MBAs Rule the Newsroom*, New York: Columbia Press.
- Varela, F., E. Thompson and E. Rosch (1991), *Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Venzin, M., G. von Krogh and J. Roos(1998), "Future Research into Knowledge Management," von Krogh, G., J. Roos and D. Kleine, (ed.), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, London: Sage.
- Verkasalo, M. and P. Lappalainen (1998), "A Method of Measuring the Efficiency of the Knowledge Utilization Process," *IEEE Transaction on Engineering Management*, 45(4), pp.414-423.
- von Krogh, G. (1998), "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, 40(3), pp.133-153.
- von Krogh, G. and J. Roos (1995), *Organizational Epistemology*, New York: Macmillan and St. Martin's Press.
- von Krogh, G. and J. Roos (1996), "Introduction," In von Krogh, G. and J. Roos *Managing Knowledge* (ed.), London: Sage.
- von Krogh, G., J. Roos and T. Harem (1996), "Restructuring: Avoiding the Phantom Limb Effect," In von Krogh, G. and J. Roos (ed.), *Managing Knowledge*, London: Sage.
- Watkins, K. E. and V. J. Marsick (1993), *Sculpting the Learning Organization*, San Francisco: Jossey Bass.
- Wiig, K. M. (1997), "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management," *Long Range Planning*, 30(3), pp.399-405.
- Wiig, K. M.(1994), *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations*, Arlington: Schema Press.
- Willis, J. and D. B. Willis (1993), *New Directions in Media Management*, Boston: Ally and Bacon.
- Zack, M. H. (1999), "Managing Codified Knowledge," *Sloan Management Review*, 40(4), pp.45-58.

## 附錄

### 訪談大綱

您好：

我是台灣科技大學管理研究所 EMBA 在職專班研究生，本訪談的目的是希望瞭解「台灣媒體新聞部門知識蓄積過程」的想法與作法，訪談內容僅提供學術研究之用，您的參與對本研究的進行有極大的幫助，感謝您能提供寶貴的時間與意見，在此謹至以最誠摯的謝意。

敬頌 博采輿情

國立台灣科技大學管理研究所

指導教授：梁瓊如 博士

研 究 生：徐青雲

### 訪 談 問 題 大 綱：

- 一、貴媒體如何進行組織與記者的知識蓄積？目前的過程與具體作法有哪些？
- 二、貴媒體在組織與記者的知識蓄積過程中，曾經遭遇哪些障礙？
- 三、貴媒體在組織與記者知識蓄積的經驗中，您認為有沒有哪些地方是有改進機制或環境？
- 四、受訪者對該媒體新聞部門知識蓄積之綜合敘述。

### 台灣媒體知識蘊蓄過程深度訪談者基本資料

#### 一、受訪者

- (一) 姓名：\_\_\_\_\_
- (二) 職稱：\_\_\_\_\_
- (三) 教育程度：\_\_\_\_\_
- (四) 新聞工作年資：\_\_\_\_\_ 年

#### 二、事業單位基本資料

- (一) 公司名稱：\_\_\_\_\_
- (二) 事業單位類別：
  - (1) 無線電視 (2) 衛星電視 (3) 全國廣播電台
  - (4) 區域性廣播電台 (5) 報紙 (6) 雜誌
- (三) 事業單位經營史：\_\_\_\_\_ 年

註：受訪者基本資料僅提供統計使用，個人姓名與媒體名稱在論文中以代號表示。

## 輔助訪談大綱

### 問題一：知識蓄積的過程與具體作法之問題表列

| 探討構面     | 子題的命題（從知識蓄積的觀點）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知識選擇與取得  | <p>媒體與記者要如何區分知識的屬性？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 內隱知識有哪些？外顯知識有哪些？</li> <li>* 內隱與外顯知識中，哪些屬於知識蓄積的範圍？重要性為何？</li> </ul> <p>媒體與記者如何選擇知識？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 知識的來源有哪些？</li> <li>* 媒體與記者要依據哪些準則判斷與選擇知識？</li> <li>* 媒體有沒有經過系統性的思考去選擇知識？</li> </ul> <p>媒體與記者要怎樣透過哪些介面取得知識？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體是否鼓勵記者提出意見？透過哪些方式？</li> <li>* 媒體是否積極蒐集知識？透過哪些管道？</li> </ul> |
| 知識建構與儲存  | <p>媒體與記者在知識建構與儲存的原則？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否是將知識與技術透過文字紀錄下來？</li> <li>* 是否是以淺顯或多種方式來建構與儲存？</li> <li>* 是否有時間或空間上的限制？</li> </ul> <p>媒體與記者如何建構與儲存知識？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否有以師徒制、教育訓練或其他方式的制度？</li> <li>* 是否有透過資訊科技系統？</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 知識移轉與擴散  | <p>媒體與記者在知識移轉與擴散中應具備哪些條件？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 記者本身的特質？如專業知識、心智模式。</li> <li>* 媒體是否有知識網絡、系統性思考等條件？</li> <li>* 是否有公開分享的意願與能力？</li> </ul> <p>媒體與記者對於知識移轉與擴散的管道有哪些？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否有開會、研討、溝通、訓練等方式？</li> <li>* 是否有在職訓練、師徒制或網路系統等機制？</li> </ul>                                                                                                                     |
| 知識創造與再利用 | <p>媒體的核心知識是什麼？</p> <p>媒體與記者在知識創造中所扮演的角色？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 誰是知識傳遞者、仲介者、接收者？</li> <li>* 是否會因為哪些因素而扮演不同角色？</li> </ul> <p>媒體與記者透過哪些方式創造知識與再利用？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體如何發展記者的核心能力？</li> <li>* 媒體提供哪些資源支持記者的學習？</li> <li>* 媒體與記者有沒有經常討論或溝通工作的品質？如何做？</li> <li>* 是否有自我超越或不斷學習的共同願景？</li> </ul>                                                                           |



問題二：知識蓄積的障礙之問題表列

| 探討構面     | 子題的命題（從知識蓄積的觀點）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知識選擇與取得  | <p>媒體與記者對於在知識蓄積的決策上，是否有障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體企業文化對知識蓄積沒有共識？</li> <li>* 在人事、成本或其他制度方面的配合度如何？</li> </ul> <p>媒體與記者在選擇知識中有無障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 有沒有在法律、政治或專利上的限制？</li> </ul> <p>媒體與記者取得知識時會有哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 主觀認為內隱知識無法透過文件化為外顯知識的觀念？</li> <li>* 知識來源者有不願意公開與分享知識的態度？</li> </ul>                            |
| 知識建構與儲存  | <p>媒體與記者在知識建構時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 有哪些內隱知識無法文件化為外顯知識？</li> <li>* 主管、記者與資訊等相關人員在素質或專業上無法溝通？</li> <li>* 媒體在成本、人事等制度面無法提供充分的資源？</li> </ul> <p>媒體與記者在知識儲存時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 進行知識儲存時有時間或空間上的問題？</li> <li>* 知識儲存的師徒制或教育訓練等機制不是確實有效？</li> </ul>                                                                                  |
| 知識移轉與擴散  | <p>媒體與記者在知識移轉時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 有個人或是有英雄主義的文化？</li> <li>* 媒體與記者間缺乏交流、互動或參與等活動？</li> </ul> <p>媒體與記者在知識擴散時，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體文化是否有不願分享知識的傾向？</li> <li>* 媒體不鼓勵記者花時間學習、協助他人或團隊合作？</li> <li>* 知識擁有者與未擁有者彼此有著組織間地位懸殊而造成的障礙？</li> <li>* 媒體與記者有空間或時間上的障礙？</li> <li>* 有過份注重外顯知識而偏廢內隱知識的觀念？</li> </ul>                          |
| 知識創造與再利用 | <p>媒體與記者在凝聚核心知識過程中，有無障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 將內隱知識文件化為外顯知識的能力足夠嗎？</li> </ul> <p>媒體與記者在創造知識過程中，曾經遇到哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 媒體與記者對於知識創造沒有共識？參與的意願也不高？</li> <li>* 媒體沒有提供給記者一個利於知識創造的情境？資源也不充足？</li> </ul> <p>媒體與記者對於知識的再利用有哪些障礙？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 哪些內隱與外顯知識很難再利用？</li> <li>* 媒體的組織架構、資訊系統或人力資源等結構缺乏再利用的設計？</li> </ul> |

問題三：知識蓄積的可改進機制或環境之問題表列

| 探討構面     | 子題的命題（從知識蓄積的觀點）                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 知識選擇與取得  | <p>媒體與記者對於知識選擇的來源有哪些不足？</p> <p>媒體與記者對知識取得的介面有哪些應該改善的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否可以採用激勵制度？如何設計？</li> <li>* 是否應有專責知識管理長（CKO）負責知識蓄積的工作？CKO 應具備基本條件有哪些？負責哪些工作？</li> <li>* 如何取得知識來源者的信任？</li> </ul>                                                                                      |
| 知識建構與儲存  | <p>媒體與記者在知識建構有無可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 資訊科技系統的介面是否需加強？如何加強？</li> <li>* 是否應有知識蓄積的標準化作業流程？</li> <li>* 媒體與記者互動模式的調整？</li> </ul> <p>媒體與記者在知識儲存的過程中有無可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 如何建立有效的知識儲存方法？</li> <li>* 利用組織透明化或制度化的規範，是否有利於知識儲存？</li> </ul>           |
| 知識移轉與擴散  | <p>媒體與記者在知識移轉與擴散中應具備的條件有哪些不足？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 信任的基礎有強化的必要？如何強化？</li> <li>* 是否應有自動自發的精神與團隊合作的態度？</li> </ul> <p>媒體與記者對於知識移轉與擴散的管道有哪些可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 師徒制應將知識文件化為外顯知識？</li> <li>* 哪些教育訓練的設計有助於知識的移轉與擴散？</li> <li>* 是否應有正式或非正式的管道？</li> </ul> |
| 知識創造與再利用 | <p>媒體與記者在知識創造與再利用的過程有哪些可改進的地方？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 是否可以透過績效評估的制度提高知識創造與再利用？</li> <li>* 媒體主管更積極的參與？要如何參與？</li> <li>* 是否可能透過學習社群互動的機制將知識創造與再利用？</li> <li>* 透過媒體文化形成風氣？要如何做？</li> </ul>                                                                                              |

註：「\*」記號為提示參考之用，受訪者可依專業提出其他問題。

全文完

## 作者簡介

姓名：徐青雲

籍貫：台灣省桃園縣

出生：1960 年 5 月 12 日

學歷：國立台灣科技大學管理研究所 EMBA 學程

私立輔仁大學大眾傳播學系

現職：新新聞周報副社長

經歷：新新聞周報

桃園廣播電台

英國國家廣播電台 BBC 華語部台灣特約記者

澳洲國家廣播電台 ABC 華語部台灣特約記者

e-mail：jessie@new7.com.tw