

知識文件保護機制的導入對組織成員個人知識分享意願之影響—兩家跨國製造業之個案研究

Impact on the Personal Knowledge Sharing Willingness in Introducing Knowledge Document Protection—A Case Study on Two International Manufacturing Corporations

李富民*

朝陽科技大學、資管系

副教授

e-mail: fmlee@cyut.edu.tw

李麗華

朝陽科技大學、資管系

教授

e-mail: lhli@cyut.edu.tw

林佳慧

朝陽科技大學、資管系

碩士在職專班學生

e-mail: s9454607@cyut.edu.tw

摘要

知識文件保護機制是當今企業強化知識管理的要項之一，然而，至今仍有多數公司不敢貿然導入，主要的原因是考量知識文件受保護後的不便性，及造成知識的保護及分享之間如何取得平衡的問題。本研究旨在針對企業知識文件保護機制與個人知識分享意願之關係作深入探討，藉由深度訪談的方式，針對兩家個案公司進行對比性探討與分析，並運用問卷調查方式進行資料蒐集與實證。本研究顯示，知識文件保護機制的導入對知識管理活動之成效有正向幫助，而對知識文件保護機制的信任是促使組織成員願意與他人分享知識的主要因素之一，並得到適切的文件保護實現方式對個人知識分享意願具正面幫助之結論。

關鍵詞：知識管理、知識文件保護、知識分享、個案研究、深度訪談

Abstract

Knowledge document protection scheme is one of the major topics for enterprises to strengthen knowledge management (KM). However, many enterprises have hesitated to implement the protection scheme so far. The main reason is that the access of protected knowledge document may be inconvenient, and raise an issue on the trade-off between knowledge document protection and knowledge sharing. The purpose of this research is to study the relationship between the knowledge document protection scheme of an enterprise and the personal knowledge sharing willingness of staff. We execute a case study for two comparative corporations. Firstly, we take in-depth interview with some key persons of the corporations. Then, we design a questionnaire to collect more information from various staff of the

corporations to verify the results getting from in-depth interview. The results of this study show that the implement of knowledge document protection scheme will improve the performance of KM, and the trust in protection scheme is one of the major factors for people who are pleased to share their knowledge. Moreover, we conclude that an appropriate knowledge document protection scheme will enhance the willingness of staff to share their knowledge.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Document Protection, Knowledge Sharing, Case Study, In-Depth Interview

1. 諸論

近年來愈來愈多企業對知識管理的認同及實施，使得知識管理的議題愈形重要。學者劉常勇(2006)對知識管理下這樣的定義：「知識管理為所有有關知識的清點、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新、知識資產之管理，有效增進知識資產價值的活動均屬之」。根據 Gartner (2006) 統計資料顯示，80% 以上的歐洲企業資訊長已認同知識資產管理對企業發展策略的重要性。另外，經濟部產業知識管理技術輔導與推廣計畫手冊(2005) 也指出「強化知識資產管理」已經是美國頂尖企業資訊長最關心議題中的第二名，僅次於全球運籌管理，於此可瞭解知識管理之重要性。

對於智慧資產價值較高的企業，「強化知識資產管理」之重點工作為知識資產之保護。IDC (2006-a) 發表的數位智財權保護全球產值分析報告指出，2000 年全球產值為 9600 萬美金，2005 年全球產值為 35.7 億美金，預估 2007 年將超過 120 億美金之驚人數字。Brookings Institution 調查報告指出，現在企業知識資產平均佔公司價值 60% 以上，且每年呈

倍數之成長(DigiTimes 2006)。CSI (Computer Security Institute) 2005 年針對北美資訊安全事件統計報告指出，企業內部員工是對資訊安全產生威脅的最主要因素，內賊的發生導致企業損失的比例佔有 70%，外賊僅有 30%；該報告並指出，未來兩年內北美企業資訊長最重要的資訊安全議題為「資料保護」及「應用軟體弱點安全」(資安人雜誌 2006)。台灣資訊安全軟體市場需求首重數位內容之安全管理(IDC 2005)。2005 年台灣資訊安全軟體市場總營收第一名為安全內容管理(佔 73%)，其中又以身份認證與存取管理的議題為第一要項(IDC 2006-c)。知識管理意識之提升，使得大型企業面臨管理愈來愈多數位內容存取問題，將引發企業對內容管理軟體的應用需求(IDC 2006-b)。資訊安全的需求日益發達，而在知識文件這個層次上的資訊安全，對於智慧資產價值較高的企業，是一個極度關切的問題。

知識的管理有必要建立一套管理體制來保護知識的生產、使用和傳播。知識保護的目的，主要在保護知識創造者的權益，以免被人侵犯(Andrew et. al. 2001)。King et. al. (2002) 提出，知識管理是組織重要的活動並且倚賴資訊技術的協助，而 Bertino et. al. (2006) 也強調「知識保護是知識管理生命週期中不可或缺的一環」。常用的知識保護技術有管理員權責管控、網路保護、硬體加密保護、備份保護、知識文件內容保護、使用者行為稽核、離線保護等。由於知識保護之範圍很廣，本研究僅就知識文件內容保護(以下簡稱知識文件保護)之議題進行探討。知識文件保護主要是將數位文件經加密保護處理，使得知識文件具有機密管控及禁止複製、列印、轉寄之功能，達到保護之目的，取用者需通過身份認證及金鑰解密後方可使用。然而，這種做法雖然保護了公司的知識，卻也對組織知識分享造成影響，如何兼顧知識文件保護與分享，變成現在多數企業及政府機構主管要求的知識管理重點。

知識管理實施成功與否的關鍵，就在於組織內員工願不願意分享知識(林昌榮等人 2001)。知識分享對於組織產生的效益很大，透過分享的過程可以激盪產生新的知識，但是如果知識不能夠充份的分享，就無法產生應有的價值。組織活動只要牽涉到人與人之間的互動，無論是團隊合作或是知識分享，信任乃是引發知識分享的主要因素(王美音與楊子江 1997)。知識會有區域化的現象，當知識存在於一些較少往來或是不熟悉的部門，信任不足會

使這些知識很難被傳遞出去(Almeida & Kogut 1999)。Senge(1997) 指出知識要分享，則人們需相互信任。信任導致知識分享及自願合作(Kim & Mauborgne 1998)。一旦人們產生信任時，會自願分享知識及資訊(Jones & George 1998)。鄭仁偉與黎世群(2001) 發現「同事信任與知識分享行為有正向關係」，知識分享只有在知識擁有者願意承擔風險下才會發生，而這種承擔風險意願，即為對他人流露信任的態度。

知識的保護與分享，皆有實務管理上的需求及考量，有的學者認為兩者是有矛盾的，但也有學者認為是相輔相成的。田平與張春先(2005) 提出這樣的理念：「知識保護為知識分享提供了法律保障，知識分享促進知識創新，知識創新進一步提高知識的價值，進而促進了知識的保護」。該學者並進一步說明：「知識的分享必須建立在尊重知識產權的基礎之上；知識保護使得人們對知識的分享變為有條件的分享，即人們所擁有的知識是在保護中被分享，而不會因分享而使自己處於風險之中」。饒愛民(2006) 亦提出相同的看法。鐘裕堯(2002) 則認為知識的分享或知識的保護是代表兩個極端的措施，採取分享策略時，應由社群的經營著手，營造一個良善的群組協同環境；採取保護策略時，則應由資訊安全的技術面，才能達成具體效果。

知識保護議題在國內方興未艾，現有研究有知識文件保護之分析，或是針對保護技術面之相關探討，但少有研究知識保護與知識分享間之關連者。本研究認為我國企業知識文件保護必需推行於知識管理系統中，針對企業智慧資產保護方面進行管理，適切的文件保護實現方式，可贏取員工對知識管理系統的使用產生正面的信任態度與回應，員工將樂於呈現良好知識分享行為，進而促進企業知識管理的推動，對企業將有莫大助益。本研究擬針對企業知識文件保護機制與個人知識分享意願之關係作較實務性之探討，以深度訪談的方式，針對兩家跨國製造業進行對比性探討與分析，並於個案公司運用問卷調查方式進行資料蒐集與實證，以得到對企業推行知識保護機制正向之參考依據。為達研究目的，本研究預計探討以下研究問題：一、組織成員知識分享的阻礙及問題為何？二、知識文件保護機制的導入對組織之影響為何？三、知識文件保護機制的導入對個人知識分享意願之影響為何？研究結果顯示，兩家個案受訪者及絕大部份受測者皆

一致認為知識文件保護機制的導入對知識管理活動之成效有正向幫助，而對知識文件保護機制的信任是促使組織成員願意與他人分享知識的主要因素之一，並得到適切的文件保護實現方式對個人知識分享意願具正面幫助之結論。

本研究的架構如下，第二節簡介本研究所使用的研究方法與設計，第三節為個案公司概況描述，第四節針對兩家個案做綜合分析；最後，呈現結論於第五節。

2. 研究方法與設計

本研究架構如圖 1 所示，從知識文件保護之資訊科技角度切入，分析其在組織管理面及科技面之影響，並探究其對組織成員個人知識分享意願於撰寫及取用知識文件之關係。

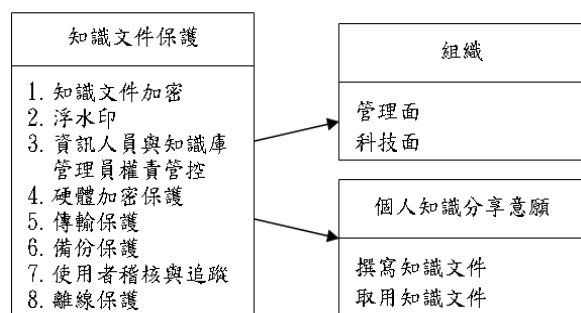


圖1 研究架構

本研究流程如圖 2 所示，共分三階段進行：定義與設計、準備蒐集分析、分析與結論。

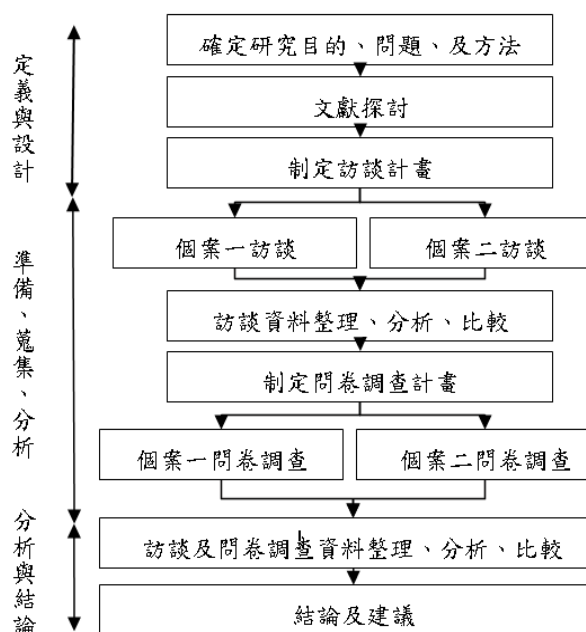


圖2 研究流程

在定義與設計階段，主要是確定研究的目

的、問題及方法，進行文獻探討與制訂訪談計畫；在準備蒐集分析階段，主要是進行個案訪談，訪談資料之初步整理、分析及比較，並進行問卷調查制訂及實施；最後，於分析與結論階段，結合深度訪談與問卷調查資料做交叉比對分析，並提出結論及建議。

不同的產業有不同的知識管理重點，依本研究目的挑選國內兩家皆已實施知識管理三年以上的跨國製造業為目標個案，其中 A 公司未實施知識文件保護機制；B 公司已實施知識文件保護機制。

質性研究與量化研究是研究方法兩大主流，質性研究適合理論架構尚待發現的研究議題，量化研究則適合理論架構清楚的研究議題 (Wolcott 2000)。個案研究法對於事實的蒐集方法有六個來源：文件、檔案資料、深度訪談、直接觀察、參與觀察與實地觀察 (尚榮安 2001)。本研究採取質性研究之深度訪談方式進行個案研究分析，深入訪談具有多項優點，包括有機會瞭解受訪者的反應、可以探索更複雜的問題 (Zikmund 1999)。資料的蒐集除了「深度訪談」之外，並輔以個案公司提供之「文件」及「檔案資料」以做為資料分析之用。深度訪談採半結構化的方式進行，依據一定的訪談程序，並依事先擬定好的訪談提綱 (請參考附錄一) 作為訪談指引，希望能避免以結構化方式使受訪者的回答受到限制。訪談資料之分析採發展個案描述方法，透過個案描述將個案複雜的關連性串連在一起。

信度與效度是實證科學量化研究的判定準則，然而質化研究是在特定的社會脈絡下進行「社會事實的建構過程」，單純的信度與效度無法判斷一個質性研究的好壞。三角檢定是質化研究最常被使用的檢驗方法，三角檢定有四種方式：方法三角檢定、來源三角檢定、分析者三角檢定、理論-觀點三角檢定 (吳芝儀與李奉儒 1995)。在質性資料檢驗方面，本研究將採「來源」及「方法」三角檢定的方式對資料進行檢驗。首先，在來源的三角檢定方面，透過比較「訪談資料、文件資料」、「品質部推動者、組員、資訊單位技術支援者的觀點」，以了解這些質性資料的一致性程度。在方法的三角檢定方面，針對兩家個案受訪公司施以「問卷調查」，以檢驗質性資料分析結果的一致性程度，若結果未出現一致，將對其差距的原因加以說明。

問卷調查之對象為 A 公司及 B 公司特定部

門且有使用過知識庫之員工，採取各部門均勻隨機抽樣法，總計各發放 1000 份問卷，並且達到 9 成以上的有效回收。調查方式採用公司內部網路問卷調查方式，計名不公開。問卷每一單元之量度方式係採用名目尺度、複選題、與李克特(Likert) 五點尺度等三種混合模式交叉詢問。問卷調查回收後，使用 SPSS 10.0 軟體工具進行資料分析與統計的工作。本研究使用的統計分析方法有：

一、卡方檢定(Chi-Square Test)：以 H_0 及 H_1 做為假設對比，

H_0 ：虛無假設；較無證據之敘述

H_1 ：對立假設；認為較對之敘述

以檢定 A、B 公司資料面是否有顯著差異。另外，如果統計資料低於 50%，則予以排除。

二、次數分配分析(Frequency Distribution Analysis)：將蒐集的資料以次數表或統計圖的形式解釋。

量化研究常用的信度檢驗有三種類型：穩定(stability)、等值(equivalence)、內在信度(internal consistency)(吳明隆 2003)，本研究使用內在信度中最常被使用的 Cronbach 的 α 係數值，對問卷調查資料進行檢驗，如表 1 所示，排除複選題題目後，各項目之 α 信度係數皆有 0.7 以上的信賴水準，因此，本研究具有相當的內在信度。

問卷之效度有三：內容效度(content validity)、準則關聯效度(criterion-related validity)、構念效度(construct validity)(吳明隆 2003)，本研究採內容效度做為問卷調查之檢驗依據。在問卷正式發放前，本研究於兩家個案公司實施問卷前測、蒐集前測者的意見、並與受訪者討論後，調整問卷內容(調整說明請參考表 2，調整後之問卷內容請參考附錄二)，因此，本研究之量表具有相當的內容效度。表 3 為母群描述、問卷發放與回收說明資料，問卷基本資料之總體描述如表 4 所示，受測者以男性、未婚、大學畢、31~40 歲、4~6 年間工作年資為最多。

表1 信度系數

項 目	題數	A 公司	B 公司
		α 係數	α 係數
組織成員於知識庫中分享個人知識概況了解	5	0.758	0.723
組織成員對知識文件保護觀念了解	3	0.702	0.818
知識文件保護機制對個人知識分享意願的影響	3	0.905	0.854
知識文件保護機制導入問題了解	2	0.712	0.726

資料來源：本研究整理

表2 問卷內容調整說明表格

項目	題數	說明
增加「員工使用知識行為了解」之大項	3	以了解受測者是否知道、及是否使用過知識庫，若沒有則請受測者結束作答，以避免沒有知識庫使用經驗的受測試胡亂作答。
增加 1 題「您認為知識保護(或稱知識資產保護)對公司而言很重要嗎？」	1	本題由 A 公司同仁提出，藉以了解受測者是否認同知識保護的觀念，並以此了解該受測者在此知識保護單元的作答之可信度。
修改「於知識庫中撰寫知識文件的頻率」，由 2 題變成 3 題	2	以相同時間軸的詢問方法，可以有效的讓受測者回答。 修改前：2 題分別詢問過去一年內及過去二年內撰寫知識文件之數量。 修改後：依 2004、2005、2006 等 3 題詢問。
修改 2 題反向作答題	2	測謊題：測試胡亂作答或回答不真實
刪除薪資詢問題目	1	個人基本資料之薪資問題涉及隱私
調整問卷語氣	3	一般問卷應避免使用全稱性字詞，如：所有的、不會、絕對，儘可能使用保守的用詞，如：可能、應該等。

資料來源：本研究整理

表3 母群描述、問卷發放與回收說明表

	A 公司	B 公司
問卷前測對象及發放數	廠務部、資訊工程部、品質管制部共 30 人	研發處、資訊部、技術資料處共 30 人
問卷選定對象及發放數	管理部、業務部、研發部、製造部、廠務部、資訊工程部、品質管制部共 1000 人	管理處、業務處、研發處、製造處、資訊部、技術資料處共 1000 人
問卷發放時間	2007/06/01~2007/06/08	2007/06/04~2007/06/08
問卷回收數	925	956
空白回覆(拒答)	0	0
第一題回答不知道有知識庫的	7	2
第二題回答沒有使用過知識庫的	2	4
問卷亂答，全部都勾一樣的(內含反向測謊題)	4	4
勾選不完整(有漏勾)	2	0
有效問卷	910	946
有效樣本回收率	91%	94.6%

資料來源：本研究整理

表4 問卷基本資料之總體描述

項目	項目內容	A 公司		B 公司		合 計	
		選取人數	百分比 %	選取人數	百分比 %	選取人數	百分比 %
性別	男	612	67%	574	61%	1186	64%
	女	298	33%	372	39%	670	36%
婚姻	未婚	544	60%	677	72%	1221	66%
	已婚	366	40%	269	28%	635	34%
學歷	高中/職(含以下)	45	5%	66	7%	111	6%
	專科	155	17%	248	26%	403	22%
	大學(含以上)	710	78%	632	67%	1342	72%
年齡	20~30 歲	144	16%	340	36%	484	26%
	31~40 歲	561	62%	488	52%	1049	57%
	41~50 歲	177	19%	104	11%	281	15%
	50 歲(含以上)	28	3%	14	1%	42	2%
工作年資	1~3 年	350	38%	399	42%	749	40%
	4~6 年	389	43%	467	49%	856	46%
	7~9 年	136	15%	71	8%	207	11%
	10 年以上	35	4%	9	1%	44	2%
工作性質	文書/行政	204	22%	285	30%	489	26%
	專業/技術性	642	71%	609	64%	1251	67%
	經理	53	6%	44	5%	97	5%
	高階管理/執行管理階層	11	1%	8	1%	19	1%
合計		910	100%	946	100%	1856	100%

資料來源：本研究整理

3. 個案公司概况描述

知識管理的實施往往與該公司背景有關，本研究首先分析兩家個案公司背景及運作方式(請參考表 5)。

表5 個案背景比較分析

背景	A 公司	B 公司
成立時間	1980 年	1984 年
商業型態	跨國製造業	跨國製造業
公司據點及客戶服務	台灣、日本、新加坡、歐美	台灣、大陸、歐美
組織人數(不含直接人員)	約 10,000~11,000 人	約 5,000~6,000 人
所提供的產品或服務	晶圓製造整合服務	積體電路封裝之製造、加工、買賣及測試
知識管理系統正式導入時間	1997 年初	2003 年中
知識文件保護推行	2006 年底開始規劃，但尚未導入(預計 2008 年初導入)	2003 年中開始規劃，並於 2005 年初正式導入
訪談對象	品質管制部 1 名 資訊部門 1 名	技術資料處 1 名 資訊部門 1 名
訪談時間	1. 初步接觸、定義與建構訪談議題及訪談對象約 2 小時 2. 主要訪談每人各約 1.5 小時 3. 訪談前後之電話訪談 20~30 次不等	1. 初步接觸、定義與建構訪談議題及訪談對象約 2.5 小時 2. 主要訪談每人各約 1.5 小時 3. 訪談前後之電話訪談 20~30 次不等

資料來源：本研究整理

在知識管理的需求性上，雖然兩家公司皆為跨國公司，但是 A 公司自 1980 年成立至 1995 年陸續建置多個子公司，知識分享首重經驗傳承及再利用，且更強調跨國性的技術移轉服務，所以對知識管理的需求遠高於 B 公司，因此，為有效的控管資源分享，在早期就已推行導入知識管理的應用；而 B 公司成立的時間慢，成立子公司不僅較少也較慢，導入知識管理的時間比 A 公司晚 5 年，B 公司知識管理主要訴求是從最基礎的 ISO 文件開始，建置知識分享基礎。

在知識保護的需求性上，A 公司雖然比 B 公司早建置知識管理系統，但其知識庫各自獨立於各子公司，雖然當時也有簡單的知識保護控管機制，但因無立即性的保護需求，故無導入計畫；反觀 B 公司(於 2003 年正式成立大陸子公司)，則因知識文件需分享於大陸子公司，而比 A 公司更早實施知識文件保護政策。

綜合上述，本研究歸納發現，知識管理的導入與知識保護應用有一定的關係，但使用的技術則視組織需求而定；另外，若需進行跨廠區、跨公司或跨國做資料分享的公司，在導入知識管理時，對於知識文件保護之應用較願意投入。

4. 個案分析比較說明

4.1 知識文件保護分析

A 公司現階段主要是經由「帳號」及「密碼」來達到知識保護的目的，但與完善的知識保護仍有一段差距，故難免有所遺漏不全，目前面臨最主要的問題為：

- 一、文件權限管控嚴厲，導致讀取受限，降低同仁讀取知識文件的意願
- 二、知識文件內容未受保護，知識文件作者權益未被尊重，降低同仁撰寫知識文件意願
- 三、資訊人員與知識庫管理員職能不分，不符合 BS7799 規範及沙氏法案稽核(美國股票上市公司皆需符合之資訊安全稽核規範)

B 公司知識文件保護機制導入，起源於資訊安全專案(以 BS7799 規範為執行目標)，主要是因為有太多內部資訊安全事件在其他公司發生的案例。知識文件保護實施重點如下：

- 一、資訊人員與知識庫管理員權責管控
- 二、兩岸三地知識文件交流嚴防竊取之保護機制：包含有文件儲存及傳輸加密、文件閱讀保護、及離線閱讀保護
- 三、使用者行為稽核：完整記錄使用者行為、統計與稽核報表及異常存取行為的即時警示提醒
- 四、備份機制保護措施：虛擬磁碟備份可以在 10 分鐘內快速回復。(因經費考量，後來沒有導入)

知識保護應用是知識管理活動重要的一環，表 6 乃針對兩家個案公司的知識保護應用現況做一分析比較，期望能了解實務上組織在導入知識保護之動機目的、及成效等。

從系統功能、達成目標及組織策略項目發現，兩家個案公司在對知識的保護策略選擇與所使用的知識保護技術息息相關，A 公司無有效的知識保護措施，採取「權限緊縮」政策(以知識文件保護為主要考量)，只讓少數該看的人看，做到滴水不漏的防範措施；而 B 公司有導入知識文件保護技術，採取的是「權限鬆綁」政策(以知識分享為主要考量)，不怕同仁看到太多而導致知識文件的竊取。從管理面來看，兩家個案受訪者皆肯定知識保護能帶來的效益，但在組織成員對知識管理活動所造成的問題及困擾方面，我們發現沒有完善知識文件保護機制的組織明顯高於有導入知識文件保護機制的組織。

表6 知識文件保護機制的比較分析(受訪者)

知識保護應用	A 公司	B 公司
應用範圍	總公司及分公司各自獨立	總公司及分公司一體
系統功能	1.帳號及密碼	1.角色權限管制 2.知識文件加密 3.資訊人員與知識庫管理員權責管控 4.傳輸保護 5.浮水印 6.離線保護 7.使用者稽核與追蹤
達成目標	閱讀權限管控	1.內賊防範 2.使用者行為稽核記錄 3.資訊人員與知識庫管理員權責管控 4.符合BS7799資訊安全規範 5.傳輸保護
組織策略	「權限緊縮」政策（保護導向政策）	「權限鬆綁」政策（分享導向政策）
整體成效	不佳	良好
管理面	1.職權未分，資訊單位獨大 2.同仁抱怨老是沒權限讀文件 3.知識文件月成長量降低	1.職權區分，分權專職 2.同仁對使用知識庫的抱怨降低 3.知識文件月成長量提高 4.符合BS7799要求及認證
科技面	無合適的保護措施	1.系統穩定度不佳 2.開啟文件需等待10秒以上
綜合評估	受訪者表示目前的知識庫幾乎是沒有知識文件保護機制，明顯的表示出困擾及謀求解決之道。	受訪者高度肯定知識保護帶來的成效，其中還包含未在預期目標中的「知識文件量變多」。但表示知識保護的功能愈完善不見得成效愈高，需視組織需求而定。

資料來源：本研究整理

在 A 公司謀求解決之道的同時，我們可以從表 7 來看 A 公司預期導入的評估因素、目標、及可能的產生的障礙及限制等，再與 B 公司現況做差異比較，以了解兩家個案公司在導入知識保護機制的差異。兩家個案受訪公司對知識保護導入的目的，對於內賊防範、資訊人員與知識庫管理員權責管控與 BS7799 規範持相同的看法，於此，可看出組織對內部員工竊取機密資料議題之重視，而 BS7799 規範也是組織實施知識保護的重要指標及方向。至於不同之處最明顯的為「傳輸保護」，兩家個案公司雖皆為跨國公司，但因 B 公司整合各分公司間跨國性資源分享，而 A 公司仍採取各分公司獨立作業，資源上尚未全面整合，因此在評估知識保護技術之目的及功能上也有差異。

兩家個案公司受訪者皆認同內賊防範為知識文件保護機制導入之首要目的，而兩家個案公司受測者對機密文件被內賊偷走遠大於外賊的看法，如表 8 所示。令 H0:A、B 公司認為機密文件被內賊偷走遠大於外賊的看法無差異，H1:A、B 公司認為機密文件被內賊偷走遠大於外賊的看法有差異。在 H1 為真的假設前提下，P-value 低於 0.01，表示兩家個案公司的看法是有差異的，故拒絕 H0。不過，從非常同意及同意合計來看，兩家個案公司皆超過 80%，顯示組織成員對該問題是高度認同的。

表7 知識保護技術的預期比較分析 (受訪者)

知識保護應用	A 公司(預期)	B 公司(現況)
應用範圍	總公司及各分公司各自獨立	總公司及各分公司一體
導入的評估因素	1. 成本 2. 功能滿足企業需求 3. 系統的效能和穩定度 4. 產品功能持續改善的能力 5. 與目前知識系統的整合性及相容性 6. 對同仁的影響 7. 與公司政策面的配合度	1. 成本 2. 功能滿足企業需求 3. 系統穩定度 4. 廠商客制化能力(可從其他客戶了解) 5. 資訊人員維護能力(JAVA Base) 6. 廠商知名度(但不是必要的)
目的	1. 內賊防範 2. 資訊人員與知識庫管理員權責管控 3. 遵循BS7799資訊安全規範 4. 備份機制改善	1. 內賊防範 2. 資訊人員與知識庫管理員權責管控 3. 符合BS7799資訊安全規範 4. 使用者行為稽核記錄 5. 傳輸保護
系統功能	1. 角色權限管制 2. 知識文件加密 3. 資訊人員與知識庫管理員權責管控 4. 使用者稽核與追蹤 5. 備份加密	1. 角色權限管制 2. 知識文件加密 3. 資訊人員與知識庫管理員權責管控 4. 使用者稽核與追蹤 5. 傳輸保護 6. 浮水印 7. 離線保護
導入的障礙及限制	1. 教育訓練不足 2. 組織成員的接受度 3. 公司高層的支持度 4. 系統的穩定度	1. 教育訓練不足 2. 宣導不夠，造成組織成員接受度不佳 3. 讀取文件速度變慢(因需認證) 4. 系統效能不佳
綜合評估	受訪者肯定知識保護將為公司帶來的成效，但是很擔心此機制導入後可能對組織成員造成的負面影響，另外表示，知識保護的功能愈完善不見得成效愈高，需視組織需求而定。	受訪者高度肯定知識保護帶來的成效，但表示知識保護的功能愈完善不見得成效愈高，需視組織需求而定。

資料來源：本研究整理

表8 受測者認為機密文件被內賊偷走遠大於外賊之統計表

	A 公司 (n=910)		B 公司 (n=946)		Total (n=1856)		P-value (0.01)
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	
非常同意	297	32.6	364	40.0	661	35.6	0.00573
同意	456	50.1	423	46.5	879	47.4	
沒意見	108	11.9	130	14.3	238	12.8	
不同意	36	4.0	22	2.4	58	3.1	
非常不同意	13	1.4	7	0.8	20	1.1	

資料來源：本研究整理

4.2 知識分享分析

知識管理活動最重要的是知識的分享，表 9 將針對兩家個案公司的知識分享管道做一分析比較，期望能了解實務上組織在知識分享管道之概況。

表9：知識分享管道(受訪者)

知識分享	A 公司	B 公司
正式管道	1. 正式網路 2. 教育訓練(內訓、外訓、eLearning) 3. 知識庫 4. 師徒制傳承 5. 跨部門技術委員會	1. 正式網路 2. 教育訓練(內訓、外訓) 3. 知識庫 4. 知識論壇
非正式管道	1. 實務社群 2. 讀書會(部門內) 3. 改善提案 4. BBS(類似於知識網)	1. 研討會 2. 改善提案 3. 跨部門主管正式交流會議
最常被使用的系統	知識庫、BBS 並重	知識庫
綜合分析	透過「師徒制」+「知識庫的老鳥帶菜鳥單元」建置知識文件來達成經驗傳承	「教育訓練」及「知識庫」之資料分享是最主要的知識來源

資料來源：本研究整理

師徒制一直是 A 公司傳統的知識分享方式，好處是師徒充份信任及合作，壞處是人員轉調或離職則經驗不易被完整留下來，為了延續老鳥的經驗，知識庫中成立「老鳥帶菜鳥」單元建置知識文件，除了可減輕老鳥帶菜鳥的工作負荷外，還可達到經驗傳承目的。組織成員最常使用的知識分享管道為知識庫及電子佈告欄(BBS)，知識庫中存放著組織內核心知識，對同仁工作技能及技術有很大的幫助；BBS 為非正式知識庫，隱藏著許多的隱性知識及人對人之間的信任。

B 公司最主要的知識分享管道為知識庫，其次為職能教育訓練，顯然易見知識庫在公司的重要性很高。知識庫文件主要為：ISO 文件、改善提案文件及同仁自主性創造的知識文件，ISO 文件是 B 公司剛開始導入知識管理的基礎文件，隨後配合公司的政策從鼓勵員工提出改善提案之知識文件，透過改善、績效與知識庫緊密結合的方式來達成知識創造與蓄積的目的，隨後再透過誘因激勵同仁撰寫自主性創造的知識文件。

接下來我們針對兩家個案公司的知識分享概況做一分析比較，並分別從資訊科技應用、組織策略及文化、以及組織成員的分享態度等方面進行探討，如表 10 所示，期望能了解兩家個案公司在知識分享之問題。A 公司知識分享互信程度之自我評比為「普通」，以組織成員的角度來看，主要是怕自己的知識文件被抄襲，造成知識不受尊重；以公司的角度來看，因為知識分享的目的在知識的創造，而不是被利用及抄襲，因此，採取了「權限緊縮」政策，除了維護公司的核心知識外，同時也保護同仁的知識資產權。但是，權限緊縮又會導致知識讀取受限，降低同仁讀取的意願。B 公司知識分享互信程度之自我評比為「良好」，

由此可見 B 公司知識分享整體運作得宜，使得一大部份組織成員「放心」分享，也因此採取了以分享為優先考量的「權限鬆綁」政策。

表10 知識分享概況(受訪者)

知識分享	A 公司	B 公司
應用範圍	總公司及分公司各自獨立	總公司及各分公司一體
分享目標	1. 經驗傳承 2. 整合分散資源 3. 技術移轉	1. 經驗傳承 2. ISO文件歸檔 3. 降低重工
分享制度	1. 企業文化鼓勵分享 2. 主管要求分享，列入績效	1. 企業文化鼓勵分享 2. 分享未明訂列入績效
分享激勵措施	1. 明定為績效評核要項，攸關升等及調薪 2. 撰寫獎金(被接受就有獎金) 3. 每季、每年表揚最佳知識文件作者，並頒給獎牌及獎金 4. 部門比賽	1. 績效評核(但未明定) 2. 每月/季/年 排行表揚
知識分享互信程度	普通	良好
資訊科技運用	1. 重視智慧型全文檢索及知識地圖 2. 資料搜尋引擎(全文檢索、智慧型檢索)、群組軟體、文件管理系統、工作流程管理系統、專家網站、eLearning、訓練系統資料庫 3. 其他有助於知識交流的系統與功能：視訊會議、網路電話與虛擬會議室等	1. 重視知識的分類建置、文件的相依性、文件檢索的正確性 2. 資料搜尋引擎(全文檢索、欄位檢索)、文件管理系統、工作流程管理系統、eLearning、訓練系統資料庫 3. 其他有助於知識交流的系統與功能：網路電話與虛擬會議室等
組織策略及文化	1. 支持、民主 2. 績效考核評估(白箱作業)：表現=績效=酬勞 3. 經營階層主管身體力行 4. 強調組織學習的重要性 5. 組織成員的成長曲線可以是上上下下的，但是，是一條持續向上的曲線	1. 支持、半民主、強勢 2. 績效考核評估(黑箱作業) 3. 部份單位階級意識太過強烈、無法容忍部屬犯錯
組織成員分享態度	1. 信任關係：不信任自己的知識會受到尊重 2. 不願意增加負擔：寫知識文件會佔據自己太多的時間 3. 個人價值：擔心分享知識會降低自己存在的價值	1. 不願意增加負擔：寫知識文件會佔據自己太多的時間 2. 個人價值：害怕被超越、害怕自己的地位不保、怕自己的獨活被學走 3. 為了回報：績效考核考量 4. 為了自己：幫自己也順便提供他人做參考

資料來源：本研究整理

A 公司在資訊科技運用方面，強調「知識地圖及智慧型全文檢索」，顯示 A 公司對「知識取用」的重視；在組織策略及文化方面，強調組織學習、主管以身作則、並制定酬勞及績效考核評估制度，顯示 A 公司組織之正向支持；在組織成員的分享態度方面，組織成員不願分享最大的原因主要在人與人之間的信任度沒有建立，因為擔心自己的知識不被尊重，故不願意分享自己的知識給其他的人，除非有強制與迫切需求。

B 公司在資訊科技運用方面，強調「知識地圖、知識文件的相依性、知識文件檢索的正確性」，顯示 B 公司對「知識取用」亦相當重視；在組織策略及文化方面，組織高層態度強勢、部份單位階級意識強烈、無法容忍錯誤；在組織成員的分享態度方面，組織成員並無提

到擔心知識內容的安全性問題，但是害怕被超越卻是另一隱憂。

知識管理實施成功與否的關鍵，就在於組織內員工願不願意分享知識(林昌榮等人 2001)，我們以表 11 及表 12 來分析受測者的想法。

表11 受測者認為於知識庫中分享個人知識對公司的重要性之統計表

	A 公司 (n=910)		B 公司 (n=946)		Total (n=1856)		P-value (0.01)
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	
非常同意	162	17.8	348	38.2	510	27.5	0.00000
同意	522	57.4	448	49.2	970	52.3	
沒意見	149	16.4	107	11.8	256	13.8	
不同意	77	8.5	32	3.5	109	5.9	
非常不同意	0	0.0	11	1.2	11	0.6	

資料來源：本研究整理

表12 受測者表示願意分享個人的知識於知識庫之統計表

	A 公司 (n=910)		B 公司 (n=946)		Total (n=1856)		P-value (0.01)
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	
非常同意	125	13.7	214	23.5	339	18.3	0.00000
同意	209	23.0	462	50.8	671	36.2	
沒意見	138	15.2	97	10.7	235	12.7	
不同意	367	40.3	157	17.3	524	28.2	
非常不同意	71	7.8	16	1.8	87	4.7	

資料來源：本研究整理

首先，如表 11 所示，令 H0:A、B 公司認為於知識庫中分享個人知識對公司是重要的看法無差異，H1:A、B 公司認為於知識庫中分享個人知識對公司是重要的看法有差異。在 H1 為真的假設前提下，P-value 低於 0.01，表示兩家個案公司的看法是有差異的，故拒絕 H0。不過，從非常同意及同意合計來看，兩家個案公司皆超過 70%，顯示組織成員對該問題是認同的。接著，如表 12 所示，令 H0:A、B 公司表示願意分享個人的知識於知識庫的看法無差異，H1:A、B 公司表示願意分享個人的知識於知識庫的看法有差異。在 H1 為真的假設前提下，P-value 低於 0.01，表示兩家個案公司的看法是有差異的，故拒絕 H0。從非常同意及同意合計來看，相對於表 11，A 公司大幅降為 36.7%，而 B 公司雖略有減少但仍有 74.3% 表達正向的分享意願。問卷調查結果發現，A 公司確實存在某些問題，導致組織成員即使認同知識分享對公司是重要的，但願意分享個人知識的意願卻不高。

由受訪者之意見歸納了 9 點組織成員不願意分享個人知識的原因，我們再經由問卷調

查了解兩家個案公司受測者之實際想法，以期了解該公司組織成員不願意分享知識的主要原因，如表 13 所示。令 H0:A、B 公司表示不願意將個人的知識及經驗分享的看法無差異，H1:A、B 公司表示不願意將個人的知識及經驗分享的看法有差異。在 H1 為真的假設前提下：「沒時間」、「個人能力不足」、「工作安全感受到威脅」、「個人著作權不被信任及尊重」等四項之 P-value 皆低於 0.01，表示該四項原因在兩家個案公司的看法是有差異的，故拒絕 H0。分析如下：

- 一、沒時間：A 公司為 72.6% 遠高於 B 公司的 26.8%，結果顯示於 A 公司工作之忙碌程度遠高於 B 公司，造成組織成員知識分享意願降低。
- 二、個人能力不足：A 公司為 38.5% 略低於 B 公司的 46.7%，這之間雖有差異，但皆低於 50%，故本研究不列入顯著參考，並予以排除。
- 三、工作安全感受到威脅：A 公司為 82.1% 遠高於 B 公司的 42.6%，結果顯示於 A 公司工作之競爭程度遠高於 B 公司，造成組織成員知識分享意願降低。
- 四、個人著作權不被信任及尊重：A 公司為 88.5% 遠高於 B 公司的 35.1%，結果顯示於 A 公司組織成員彼此間不信任程度遠高於 B 公司，造成組織成員知識分享意願降低。

表13 受測者表示不願意將個人的知識及經驗分享於公司知識庫中的原因統計表

	A 公司 (n=910)		B 公司 (n=946)		Total (n=1856)		P-value (0.01)	
	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比	人 數	百 分 比		
1. 沒時間	661	72.6	254	26.8	915	49.3	0.00000	拒絕 H ₀
2. 沒有酬賞或酬賞過低	302	33.2	275	29.1	577	31.1	0.11178	
3. 個人能力不足	350	38.5	442	46.7	792	42.7	0.00646	拒絕 H ₀
4. 工作安全感受到威脅	747	82.1	403	42.6	1150	62.0	0.00000	拒絕 H ₀
5. 個人著作權不被信任及尊重	805	88.5	332	35.1	1137	61.3	0.00000	拒絕 H ₀
6. 不知道本身有組織要的知識	239	26.3	287	30.3	526	28.3	0.09928	
7. 許多知識無法以言語描述	672	73.8	754	79.7	1426	76.8	0.15007	
8. 系統設計太複雜不好上手	185	20.3	224	23.7	409	22.0	0.12443	
9. 知識是私人財產	223	24.5	194	20.5	417	22.5	0.06928	

資料來源：本研究整理

透過文獻探討整理我們可知，信任可以促使知識的分享。在受訪者訪談結果得知，A 公司認為組織成員因為擔心自己的知識不被尊重，故不願意分享自己的知識給其他的人，而已導入知識文件保護機制的 B 公司卻無此問題。在問卷調查結果得知，「沒時間」、「工作安全感受到威脅」及「個人著作權不被信任及尊重」等三項，A、B 公司有很大的差異存在，

「沒時間」、「工作安全感受到威脅」等二項，顯示競爭性較強的組織，組織成員間容易產生自我保護行為；而「個人著作權不被信任及尊重」，則顯示出 A 公司存在有高度信任不足的問題。

另外，我們請資訊單位提供受測者撰寫知識文件量的實際統計數字，以分析兩家個案受測者在撰寫知識文件的概況，如表 14 所示，A 公司受測者在 2004 年撰寫知識文件「4~6 份」的人數最多，而 2005 年、2006 年降為撰寫「1~3 份」的人數最多；B 公司受測者在 2004 年撰寫知識文件「1~3 份」的人數最多，而在 2005 年初導入知識文件保護機制後有遞增的情況，至 2006 年 B 公司受測者撰寫知識文件「4~6 份」的人數最多，且撰寫知識文件達 7 份以上的人數也提高了。研究發現，知識提供者的知識受到保護後，使得他更樂於分享。

表14 2004~2006 受測者實際知識文件產出量之人數統計表

	年度	0 份	1~3 份	4~6 份	7~9 份	10 份以上
A 公司↓	2004	136	265	283	118	108
	2005	187	312	243	88	80
	2006	202	325	225	81	77
B 公司↑	2004	85	355	191	211	104
	2005	94	336	241	189	86
	2006	19	157	438	225	107

資料來源：本研究整理

信任不足的原因有很多，本研究主要是探討知識文件保護機制導入前後對組織成員產生的影響。於此，我們認為，知識文件保護機制的導入，對同事間的信任關係有提升的效果，並得到知識文件保護機制的信任是促使組織成員願意與他人分享知識的主要因素之一之結論。

4.3 知識文件保護對個人知識分享意願之影響分析

知識文件保護機制對個人知識分享意願之影響為本研究重點，於此，我們請受訪者針對該問題，從知識保護技術的角度，思考其對個人知識分享意願是否有幫助，以期了解兩家個案公司之比對概況。如表 15 所示，兩家個案受訪者皆認為「知識文件加密」、「離線保護」對個人知識分享意願有正面的影響。

表15 知識保護對個人知識分享意願是否有幫助？(受訪者)

知識保護應用	A 公司(預期)	B 公司(現況)
1. 知識文件加密	兩位受訪者皆同意	兩位受訪者皆同意
2. 浮水印	一位受訪者同意 一位受訪者不同意	兩位受訪者皆同意
3. 資訊人員與知識庫管理員權責管控	兩位受訪者皆不同意	兩位受訪者皆不同意
4. 硬體加密保護	兩位受訪者皆不同意	兩位受訪者皆不同意
5. 傳輸保護	一位受訪者同意 一位受訪者不同意	兩位受訪者皆同意
6. 備份保護 (D2D or Tape)	兩位受訪者皆不同意	兩位受訪者皆不同意
7. 使用者稽核與追蹤	兩位受訪者皆同意	兩位受訪者皆不同意
8. 離線保護	兩位受訪者皆同意	兩位受訪者皆同意

資料來源：本研究整理

接著，我們請受測者針對該 8 項知識保護技術，一一思考是否對個人知識分享意願是有幫助的，如表 16 所示，有 96.7% 的受測者認為「知識文件加密」是最大的因素；其次為「離線保護」及「傳輸保護」，分別有 85.7% 及 72.8%。令 H0: A、B 公司認為知識保護技術對個人知識分享意願是有幫助的看法有差異，H1: A、B 公司認為知識保護技術對知識分享意願是有幫助的看法無差異。在 H1 為真的假設前提下(本大項主要是探討兩公司之間持相同看法的項目，故假設前提為「無差異為真」)，「浮水印」、「資訊人員與知識庫管理員權責管控」、「傳輸保護」、「備份保護 (D2D or Tape)」、及「使用者稽核與追蹤」之 P-value 皆低於 0.01，表示該五項應用在兩家個案公司的看法是有差異的，故拒絕 H1。問卷調查結果得到，「知識文件加密」、「硬體加密保護」、「離線保護」等三項在兩家個案公司無明顯的差異存在，其中「硬體加密保護」之看法雖一致，但皆低於 50%，故予以排除。

表16 受測者表示知識保護對個人知識分享意願是有幫助的統計表

	A 公司(預期) (n=910)		B 公司(現況) (n=946)		Total (n=1856)	P-value (0.01)	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	
知識文件加密	905	99.5	890	94.1	1795	96.7	0.23958
浮水印	322	35.4	745	78.8	1067	57.5	0.00000 拒絕 H ₁
資訊人員與知識庫管理員權責管控	56	6.2	237	25.1	293	15.8	0.00000 拒絕 H ₁
硬體加密保護	120	13.2	98	10.4	218	11.7	0.07561
傳輸保護	599	65.8	752	79.5	1351	72.8	0.00056 拒絕 H ₁
備份保護(D2D or Tape)	172	18.9	101	10.7	273	14.7	0.00000 拒絕 H ₁
使用者稽核與追蹤	576	63.3	103	10.9	679	36.6	0.00000 拒絕 H ₁
離線保護	788	86.6	802	84.8	1590	85.7	0.67272

資料來源：本研究整理

研究結果顯示，由 A 公司之預期心理及 B 公司實際導入比較得知，「知識文件加密」與「離線保護」之知識保護技術的導入對組織成員之個人知識分享意願有提升的效果。知識文件保護技術仍以「知識文件加密」為組織及組織成員之首重，而其他知識保護技術依組織性質的不同各有其需求上之差異，但是像「傳輸

保護」雖有差異存在，但總百分比為 72.8%，居第三高位，表示由組織成員的角度來看仍是重要且不可忽視。

5. 結論

知識保護觀念為目前及未來的潮流趨勢，國內絕大多數企業應用情況屬於起步階段，許多的作法僅為嚐試執行，要評估與知識分享之關係，缺乏足夠的量化數據佐證。因此，仍需未來幾年持續執行才能有較為明顯的成效產生。本研究係針對企業知識文件保護機制與個人知識分享意願之關係作個案深入探討，希望能具體歸納出知識文件保護機制對個人知識分享意願之影響範圍，提供業界參考建議。總結以下幾點結論：

在知識文件保護機制的部份，兩家個案受訪者及絕大部份受測者皆一致認為知識保護對知識管理活動之成效有正向幫助。另外，由個案的觀察中也顯示，因應組織特性導入合適的知識保護技術對組織具有正面的效益。

在個人知識分享意願的部份，對知識文件保護機制的信任是促使組織成員願意與他人分享知識的主要因素之一。未實施知識保護之 A 公司組織成員不願分享，最大的原因主要在人與人之間的信任度沒有建立，因為擔心自己的知識不被尊重，故較不願意分享自己的知識給其他的人；已實施知識保護之 B 公司無此問題，但是害怕被超越的問題卻是另一隱憂，顯示組織文化及政策面有待調整。

對於知識文件保護與個人知識分享意願影響的部份，適切的文件保護實現方式，可贏取員工對知識管理系統的使用產生正面的信任態度與回應，員工將樂於呈現良好知識分享行為。本研究顯示知識保護技術中之「知識文件加密」、「離線保護」等資訊科技的導入對組織成員知識分享意願具正面幫助。組織可透過知識保護制度來規範員工間的信任及尊重，達到保護知識所有者的權益，知識受到適度的保護，成員更願意分享，進而形成一種習慣及文化。

另外，本研究結果認為已開始實施知識保護的組織應秉持不斷蒐集及改善的精神持續進行，並透過更多量化性指標基準的建立，為評估效益預做準備，唯有具體量化性的統計結果，才能確實有具體證明實施的效果，也才有助於企業長期推動的目標。

參考文獻

- [1] 王美音、楊子江譯，Nonaka, I. and Takeuchi, H. 著，**創新求勝**，台北：遠流出版社，1997。
- [2] 田平、張春先，”試論知識分享的原因與保護，”**科研管理**，第二十六卷，第三期，pp.38-43，2005。
- [3] 吳明隆，**SPSS 統計應用學習實務**，台北：知城數位科技股份有限公司，2003。
- [4] 吳芝儀、李奉儒譯，Patton, M. Q. 著，**質的評鑑與研究**，台北：桂冠出版社，1995。
- [5] 林東清，**知識管理**，台北：智勝文化，2003。
- [6] 林昌榮、徐楊順、黃惠蓉，”組織員工知識分享意涵之初探，”**研習論壇月刊**，第六期，pp.12-20，2001。
- [7] 尚榮安譯，Yin, R. K. 著，**個案研究法**，台北：弘智文化，2001。
- [8] 經濟部工業局，KM技術情報電子報，2005，
<http://59.120.49.29/kmpp/eNews/epaper921119.htm>
- [9] 資安人雜誌，身份識別與存取控制，8月，第三十三期，pp.18-30，2006。
- [10] 劉常勇，幾個有關知識管理議題之初探，2006，
<http://cm.nsysu.edu.tw/~cyliu/files/edu8.doc>
- [11] 鄭仁偉、黎世群，”組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究，”**人力資源管理學報**，第一卷，第二期，pp.69-93，2001。
- [12] 饒愛民，”論知識產權保護與信息資源共享，”**現代情報**，第二十六卷，第五期，pp.222-223，2006。
- [13] 鍾裕堯，**資策會數位教育研究：知識管理淺談**，2002，
http://www.iiiedu.org.tw/knowledge/knowledge20021130_3.htm
- [14] 顧瑜君譯，Wolcott, H.F. 著，**質性研究的寫作**，台北：五南圖書公司，2000。
- [15] Andrew, H.G., Arvind, M., and Segars, A.H., “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective,” **Journal of Management Information System**, Vol.18, Issue.1, pp.185-214, 2001
- [16] Almeida, P. and Kogut, B., “Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks,” **Management Science**, Vol.45, Issue.7,

- pp.905-917, 1999
- [17] Bertino, E., Khan, L.R., Sandhu, R., and Thuraisingham, B., "Secure Knowledge Management: Confidentiality, Trust and Privacy," *IEEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics: Part A: System and Humans*, Vol.36, Issue.3, May, pp.429-438, 2006
- [18] DigiTimes (企業IT應用), 企業IT論壇-製造業創新IT應用: 知識型企業, 2006, <http://app.digitimes.com.tw/ShowNews.aspx?zCatId=B1K&zNotesDocId=FF62E4A3B625205F4825721D003D542D>
- [19] Gartner, 2006, <http://www.gartner.com/>, 付費制研究報告
- [20] IDC(Internet Data Center), 2005, http://www.idc.com.tw/report/News/Taiwan/news_Taiwan_051208.htm
- [21] IDC, 2006-a, http://www.idc.com.tw/report/Column/column_060107.htm
- [22] IDC, 2006-b, http://www.idc.com.tw/report/Column/column_060306.htm
- [23] IDC, 2006-c, http://www.idc.com.tw/report/News/Taiwan/news_Taiwan_060330.htm
- [24] Kim, W.C. and Mauborgne, R.A., "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy," *Strategic Management Journal*, Vol.19, Issue.4, pp.323-338, 1998
- [25] King, W.R., Marks, P.V., and McCoy, S., "The Most Important Issues in Knowledge Management," *Communications of the ACM*, Vol.45, Issue.9, pp.93-97, 2002
- [26] Jones, G. and George, J., "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review*, Vol.20, Issue.2, pp.379-403, 1998
- [27] Senge, P., "Sharing Knowledge," *Executive Excellence*, Vol.14, Issue.11, pp.17-18, 1997
- [28] Zikmund, W. G., *Business Research Methods*^{6th Ed}, Texas: Dryden, 1999

附錄一 訪談提綱

一、未實施知識保護 A 公司的訪談提綱

資訊科技的應用範圍：

1. 若 貴公司導入知識保護機制，資訊科技應用的主要的功能有哪些？

- ☐知識文件加密(禁止轉呈、複製及列印)
- ☐IT 及文件管理員權責管控
- ☐傳輸保護
- ☐硬體加密保護
- ☐虛擬磁碟備份保護
- ☐浮水印
- ☐其他，請說明

知識保護概況：

1. 若 貴公司考慮導入知識保護機制，其評估考量的因素有哪些？為什麼？
2. 若 貴公司考慮導入知識保護機制，就您個人的觀點，回答下列問題：
 - 1) 預期知識保護機制能解決什麼問題？為什麼？
 - 2) 預期知識保護機制導入時可能產生障礙及限制？為什麼？

知識分享概況：

1. 目前 貴公司知識分享方式有哪些？那一種的使用情況最常被使用？
正式的管道：☐正式網路 ☐師徒制傳承 ☐知識庫 ☐知識論壇 ☐其他，請說明
非正式管道：☐知識網/實務社群/網路社群 ☐非正式場所(茶水間文化) ☐其他，請說明
2. 目前 貴公司在知識管理之知識分享情況如何？可就以下三項回答，並說明原因。
資訊技術(IT)：☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差
組織(策略及文化)：☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差
人(態度及認知)：☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差

知識保護與個人知識分享態度上的看法：

1. 就你個人觀點認為，若 貴公司之知識保護機制實施後對個人知識分享態度的意願是否有幫助？為什麼？並舉例說明。

知識保護之台灣現況了解：

1. 就台灣地區而言，您認為國內相關企業推行知識保護情況如何？為什麼？
☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差

二、已實施知識保護 B 公司的訪談提綱

資訊科技的應用範圍：

1. 請問 貴公司導入知識保護機制，資訊科技

應用的主要的功能有哪些？

- ☐知識文件加密(禁止轉呈、複製及列印)
- ☐IT 及文件管理員權責管控
- ☐傳輸保護
- ☐硬體加密保護
- ☐虛擬磁碟備份保護
- ☐浮水印
- ☐其他，請說明

知識保護概況：

1. 請問 貴公司導入知識保護機制主要的目的？
 - 1) 預期主要的目的有哪些？
 - 2) 自推行以來，已滿足上述哪些目的？為什麼？
 - 3) 自推行以來，未能滿足上述哪些目的？為什麼？
 - 4) 如再透過其他資訊科技的應用，是否可以加強未能滿足之目的？
2. 貴公司導入知識保護機制時，產生障礙及限制有哪些？為什麼？
3. 貴公司在知識管理之知識保護推行情況如何？為什麼？
☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差

知識分享概況：

1. 目前 貴公司知識分享方式有哪些？那一種的使用情況最常被使用？
正式的管道：☐正式網路 ☐師徒制傳承 ☐知識庫 ☐知識論壇 ☐其他，請說明
非正式管道：☐知識網/實務社群/網路社群 ☐非正式場所(茶水間文化) ☐其他，請說明
2. 目前 貴公司在知識管理之知識分享情況如何？可就以下三項回答，並說明原因。
資訊技術(IT)：☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差
組織(策略及文化)：☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差
人(態度及認知)：☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差
3. 知識分享互信程度如何？為什麼？
☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差

知識保護與個人知識分享態度上的看法：

1. 就您個人觀點來看，貴公司之知識保護機制實施後對個人知識分享態度的意願是否有幫助？為什麼？
☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差

知識保護之台灣現況了解：

1. 就台灣地區而言，您認為國內相關企業推行知識保護情況如何？為什麼？
☐非常良好 ☐良好 ☐普通 ☐不佳 ☐非常差

附錄二 問卷調查題目

問卷調查之題目，已將兩家個案公司綜合整理如下所示。如為兩家個案公司皆有之題目及無任何註明；如為 A 公司或 B 公司才有之題目，於問卷題目後方用(A 公司)或(B 公司)表示。

親愛的先生小姐您好：

這是一份有關於高科技產業知識保護與個人知識分享意願關係之研究，您個人所提供的意見僅供研究分析之用，於公司內部施放問卷，計名不公開(計名為抽獎之用)。此問卷分四大個部份，每一部份前面皆有簡單的說明，請仔細閱讀後，才開始作答，每個題目並無標準答案，或對與錯的分別，您真實的意見就是我們最好的答案。感謝您的協助及支持。敬祝您 平安喜樂！

朝陽科技大學資訊管理系

指導教授：李富民 博士

研究生：林佳慧

電子信箱：s9454607@cyut.edu.tw

第一部份：員工使用知識庫行為了解：

此部分為「個人使用與否」問卷，主要是瞭解您個人是否知道、是否使用過知識庫以確認是否需繼續往下作答。請您於適當的 ☐ 中打勾：

- 1.1 您知道公司的知識庫嗎？(如果選沒有，請跳 1.3 作答後結束)
☐有 ☐沒有
- 1.2 您有使用過(讀取、撰寫都算)公司的知識庫嗎？
(如果選有，請跳到第二部繼續作答；如果選沒有，請往 1.3 作答後結束)
☐有 ☐沒有
- 1.3 從這份問卷，我知道公司有知識庫管理系統，而且我也樂於去了解及使用它？
(完成本題後，結束作答，謝謝!)
☐非常願意 ☐願意 ☐不能確定 ☐不願意 ☐非常願意

第二部份：員工於知識庫中分享個人知識的概況：

此部分為「個人知識態度」問卷，主要是瞭解您個人在利用知識庫管理系統分享個人知識之障礙。請您於適當的 ☐ 中打勾：

- 2.1 您認為“於知識庫中分享個人知識”對公司而言是很重要的嗎？
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 不能確定 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 2.2 您願意分享您個人的知識於公司的知識庫中嗎？
☐ 非常願意 ☐ 願意 ☐ 不能確定 ☐ 不願意 ☐ 非常願意
- 2.3 以 2004 年來看，您於知識庫中撰寫知識文件的頻率約為何？
☐ 幾乎沒有 ☐ 1~3 份 ☐ 4~6 份 ☐ 7~9 份 ☐ 10 份以上
- 2.4 以 2005 年來看，您於知識庫中撰寫知識文件的頻率約為何？
☐ 幾乎沒有 ☐ 1~3 份 ☐ 4~6 份 ☐ 7~9 份 ☐ 10 份以上
- 2.5 以 2006 年來看，您於知識庫中撰寫知識文件的頻率為何？
☐ 幾乎沒有 ☐ 1~3 份 ☐ 4~6 份 ☐ 7~9 份 ☐ 10 份以上
- 2.6 以公司目前知識管理的現況來看，您 **不願意** 將個人的知識及經驗分享於公司知識庫中的可能原因為？(複選)
☐ 1. 沒時間(需增加額外的工作負擔)
☐ 2. 沒有激勵因素:沒有酬賞或酬賞過低
☐ 3. 個人能力不足
☐ 4. 工作安全感受到威脅或權力散失(會影個人在公司的專業地位)
☐ 5. 個人著作權不被信任及尊重
☐ 6. 不知道本身具有組織需要的重要知識
☐ 7. 許多知識無法以言語描述
☐ 8. 系統設計太複雜不好上手
☐ 9. 知識是私人財產
☐ 10. 其他，請說明 _____

第三部份：知識保護機制的運用調查：請您於適當的 ☐ 中打勾

此部分為「知識保護」問卷，主要是瞭解個人對知識保護的想法及意見，請先閱讀過附

件之「知識保護介紹」後，再針對此部份進行作答。請您於適當的 ☐ 中打勾：

- 3.1 您認為“知識保護”(或稱知識資產保護)對公司而言是很重要的嗎？
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 沒意見 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 3.2 根據 CSI(電腦安全協會) 2005 年針對北美資訊安全事件統計報告指出，企業內部員工是對資訊安全產生威脅的最主要因素，內賊的發生導致企業損失的比例佔有 70%，外賊僅有 30%。您認為機密文件被內賊偷走可能性遠大於外賊(駭客)嗎？
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 沒意見 ☐ 不同意 ☐ 非常同意
- 3.3 您認為 貴公司目前對知識文件的保護政策實施得宜？
☐ 非常同意 ☐ 同意 ☐ 沒意見 ☐ 不同意 ☐ 非常不同意
- 3.4 您認為公司實施知識保護有什麼好處？(複選)
☐ 1. 防止內/外賊，保護公司核心價值
☐ 2. 符合國際 ISO 資訊安全等標準認可，提升企業形象
☐ 3. 可以保護我的工作權益及價值
☐ 4. 個人著作權可被信任及尊重
☐ 5. 職能區分，各司其職
☐ 6. 其他，請說明 _____

第四部份：知識保護對個人知識分享意願的影響了解：請您於適當的 ☐ 中打勾

此部分為「知識保護與個人知識分享意願」問卷，主要是瞭解知識保護對個人於知識庫中分享知識的意願是否有影響。請您於適當的 ☐ 中打勾：

- 4.1 透過資訊科技協助對個人知識分享障礙可能有某些程度的協助，您認為以下哪些知識保護技術的導入對您願意於知識庫中分享個人的知識是有幫助的？(複選)
☐ 1. 知識文件加密
☐ 2. 浮水印
☐ 3. IT 及文件管理員權責管控
☐ 4. 硬體加密保護
☐ 5. 傳輸保護
☐ 6. 虛擬磁碟備份保護
☐ 7. 使用者稽核與追蹤
☐ 8. 離線保護

☐ 9. 其他，請說明_____

4.2 您認為，公司導入知識保護技術，對於您在讀取知識文件上不會造成影響？

☐非常同意 ☐同意 ☐沒意見 ☐不同意 ☐非常不同意

4.3 您認為，公司導入知識保護技術，對於您在撰寫閱讀知識文件上不會造成影響？

☐非常同意 ☐同意 ☐沒意見 ☐不同意 ☐非常不同意

4.4 為了達到保護公司知識庫中的知識資產，且又要兼顧知識分享的目的，以下那一種政策您可能會支持？

1.不使用知識保護技術下，公司採取知識庫的權限緊縮政策，將 80%的知識文件皆預設為全體同仁皆無權限閱讀，如果知識取得人需用到該知識時如果無權限閱讀，再依規定提出申請開放權限。

2.透過 4.1 之知識保護技術使用，公司採取知識庫的權限鬆綁政策，將不涉及核心機密的 80%知識文件預設全體同仁皆有權限閱讀，使知識取用人需用到該知識時能順利取得(知識被保護)。

☐權限緊縮政策 ☐權限鬆綁政策

第五部份：知識保護機制導入了解

此部分為「知識保護機制導入」問卷，主要是瞭解知識保護機制導入的過程對個人的影響情況。請您於適當的 ☐ 中打勾：

5.1 你是否認為公司導入知識保護機制後的限制應該不會對您個人造成任何不便性？

☐非常同意 ☐同意 ☐沒意見 ☐不同意 ☐非常不同意

5.2 導入知識保護機制對同仁使用上難免有所不便。您認為哪些對您而言應該是困擾的？(複選)

- ☐ 1. 導入過程之反覆的作業配合
- ☐ 2. 進行教育訓練
- ☐ 3. 系統效能不好或不穩定
- ☐ 4. 閱讀文件的不便性(開啟文件時間變長約 10~20 秒不等)
- ☐ 5. 使用者行為稽核
- ☐ 6. 文件不能下載，僅能線上閱讀
- ☐ 7. 浮水印(影響閱讀視覺)
- ☐ 8. 其他，請說明_____

5.3 導入知識保護機制會造成您的一些不便，但是不論對公司對個人皆可能有一定程度好處。如此，您是否願意支持呢？(A 公司)
☐非常願意 ☐願意 ☐沒意見 ☐不願意 ☐非常不願意

5.4 整體而言，您認為"知識保護"導入後，在整體成效上您很滿意？(B 公司)

☐非常同意 ☐同意 ☐沒意見 ☐不同意 ☐非常不同意

第六部份：以下為您個人基本資料：請您於適當的 ☐ 中打勾

6.1 性別：☐男 ☐女

6.2 婚姻狀況：☐未婚 ☐已婚

6.3 學歷：☐高中/職(含以下) ☐專科 ☐大學(含以上)

6.4 年齡：☐20~30 歲 ☐31~40 歲 ☐41~50 歲 ☐50 歲(含以上)

6.5 工作年資：☐1~3 年 ☐4~6 年 ☐7~9 年 ☐10 年以上

6.6 工作性質：☐文書/行政 ☐專業/技術性 ☐經理 ☐高階管理/執行管理階層