

從知識管理觀點探討台灣客家事務之治理

彭安麗*

【摘要】

隨著知識經濟時代的來臨，依附在人身上的知識已然成為經濟發展的首要資源，亦為提升國家競爭力與政府績效之關鍵所在，各國政府紛紛致力於國內知識資源的開發與利用及人力資本的投資與創新，希望經由知識產業化與產業知識化之過程，提升知識競爭力及治理能力。

客家族群在台灣人口的比例幾乎佔全人口的百分之二十，為台灣的第二大族群，為求客家文化與知識資產的保存與創新，我國已於 2001 年 6 月 14 日正式成立行政院客家委員會，旨在針對客家事務及其知識活動與產業創新進行有效治理，並規劃施政重點，而這些目標的推展皆有賴於政府組織內部知識管理的運作機制作為基礎，配合地方上資源整合、區域的整合及溝通機制來建立共享的知識網絡，以增進客家知識的擴散、流通、利用、整合與創造。

先前我國於「國家發展重點計劃 2002-2007」中，提出了新故鄉社區營造計劃，其中有（新客家運動－活動客庄、再現客庄）等各項計劃，在新客家運動中包含了：客家語言復甦及傳播、客家文化振興、客家社團發展與人才培育和客家文化加值產業發展等目標，配合行政院客家委員會的施政重點來做推行。

因此，本研究將就現有的理論基礎及我國實際運作的情況來進行討論，藉由當前客家事務治理之探討，利用知識管理觀點進行影響性評析，探究分析當前客家知識管理的現況，藉以瞭解目前行政院客家委員會所進行的知識管理實務及其對治理成效之影響。

關鍵詞：治理、知識管理、知識轉換、客家知識體系平台

*南華大學公共行政與政策研究所助理教授



壹、前言

從國家發展觀點而言，爲了因應全球化知識經濟所帶來的衝擊與社會劇變以及尋求提高經濟地位、增強國際競爭力、創新產業發展並取得知識優勢，各國政府皆致力於提升本身治理能力與建立研發、創新機制，掌握並提升國家所具備的知識資產以此作爲競逐全球知識市場的支點，知識管理儼然成爲自 90 年代以來政府改革運動之一，而我國政府亦自 2000 年始針對知識經濟相關活動，展開一連串回應性變革與嶄新性作爲。除了從政策面推動各項策略方案，企圖發展出 P.Drucker（1969）所稱之「知識社會」，以利於適應知識經濟的運作，亦自行政革新觀點尋求突破傳統政府運作於知識經濟時代所遭受的瓶頸與困境，政府典範也將面臨移轉，未來「知識型政府」之建構將成爲政府發展的願景藍圖，超越以往追求的「大有爲政府」、「小而美政府」或「企業型政府」，作爲政府建立知識管理機制，創造與管理知識資本及強化政府研發創新機制等知識策略的行動方針。如何增強政府治理能力與施政績效設法成爲全球化趨勢的贏家，並在知識資源的基礎上建立起國家財富金字塔遂成爲當前台灣面對全球知識競爭的核心課題之一。

自 1990 年代以來，由於全球化、市場化的意識形態、國家失靈，各國財政危機日益嚴重、社會變遷愈形複雜化及新公共管理興起等因素促動下，政府部門紛紛投入經濟變革、行政革新或政府改造，不同以往的是，過去大多奉行管理主義之經濟（economy）、效率（efficiency）和效能（effectiveness）三 E 原則，透過新公共管理企業取向的途徑推動政府功能、管理、結構制度等面向的改革，例如美國柯林頓政府時期推動的「新政府運動」，其四項原則：刪減繁文縟節、顧客至上、充分授權以獲實際成果及回歸基本面，希望取法企業跳脫行政管理典範，建立花費較少而運作較好的政府。如今「治理」概念被視爲是政府部門從事改革思惟的重要演變，不僅由強調政府內部管理制度轉向政府結構之外，有別於市場的網絡模式與社群結構並且從取法企業的改革原則朝向公民社會，由政府、企業、公民共同參與治理公共領域，運用充分授權與賦能，整合並善用民間活力與社會資源，藉以降低政府不可治理性，提振政府職能，解決政府信任度下滑之窘境，以重建政府部門之社會資本。有鑒於「治理」此種新的統治模式或管理型態，要求政府具備擔綱社會主要統領地位的能力，且擁有適當扮演此角色的資源與方案管理能力，尤其強調政府制定和執行政策過程中，「跨域」性質的互動、連結、交換與合作關係，在政府權力向下、向外移轉之時，在科層體制、市場、網絡、社



群四種治理結構下，展現協調與領控 (steering) 社會的能力 (Pierre & Peters, 2000; 謝宗學等譯, 2002: 2-9)，其中包含政策網絡、公私協力、伙伴關係、府際合作、公民參與、組織變革等重要概念。因此，當政府展開知識管理改革運動之時，適可利用治理環境的變遷，將網絡、社群參與、自發性、合作關係、互賴性等治理要素有效運用于政府知識管理的制度設計與動態過程中，將有助於擴增知識資源的存取、傳輸、擴散、分享與創造之深度與廣度，及多元性來源，避免科層體制的弊端，如：繁文縟節、本位主義、技術官僚、官僚習氣，抑制了個人、部門組織之間的資訊交流與知識分享，阻礙多元知識的轉換與創新而影響整體知識資本的創造與累積。

基此，若欲提升政府知識管理之能力與績效，除了單純以資訊技術管理知識之外，更應針對能夠引導知識創造與移轉的內外環境進行治理 (Kermally, 2002: 43)。本文將知識管理觀點應用於政府治理當中，試圖探討我國客家知識資源的開發與利用，在此過程中行政院客家委員會（以下簡稱客委會）所扮演的角色與功能，是否能藉由現存客家知識的有效保存、流通與創造，促進社區產業創新與發展以及加強客家知識社群的對話與互動，將客家知識產業化、客家產業知識化，有效治理客家事務；亦即是否能將客委會視為客家知識資源的整合者與客家體系的建置者，而民間社會積極參與客家事務成為知識資源創造與创新的源頭，支持知識資源的整併，遂使台灣客家知識資產全球在地化 (think globally, act locally) 的治理趨勢下，展現其真正價值與獨特性。以下將針對知識管理與政府治理相關概念逐一進行討論。

貳、知識管理的相關研究

基本上欲成功管理知識須先掌握知識的本質、特性與類型，進而了解知識管理的定義主要途徑，筆者將逐一說明如下。

一、知識的定義與特性

根據 Davenport & Prusak (1999:34) 之知識管理觀點，知識可明確界定為「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，知識不僅存在文件與儲存系統中，也蘊涵在日常



例行工作、過程、執行與規範當中。」此定義彰顯出知識來自人們的思想，存在個人心中，同時兼具流動性與結構性、直覺性與邏輯性，能綜合許多不同元素，是人性中複雜且難以預測之特質中的一部分。

由於知識總是會隨著產品、服務、流程、科技、結構、角色以及關係之不同而有所變化，增加本身的複雜性與流動性，而無法以簡單的形式進行設計、處理與管理，此可歸諸於知識本身具備的十二項特性，其內容包含 (Allee, 1998:4)：

- (1) 知識是渾沌不明的，無法將知識成分自所有事件中透析出來，其原因在於知識會與文化、結構、科技及個人獨特的背景有關，無論如何嘗試去透析、孤立知識，亦難以斷絕任何關連性。
- (2) 知識是自組的，由於知識有自己的生命，會基於目的與認同而自我組織，以促成每日知識之創造、維持、扼殺與更新。
- (3) 知識會尋求社群之存在，因為知識源自於社群，而知識社群的強大力量可遍及全世界交談的人們。
- (4) 知識需倚賴語言來傳遞，語言使吾人加入特定的經驗世界，若缺乏文字描述吾人的經驗，則無法溝通所知，所以擴張知識意味著吾人必須擴展用來描述工作經驗的語言。
- (5) 若愈將知識制度化就愈可能錯失它，因為一般將知識形式化為已編碼的知識、文件、專利、知識資產、書庫、資料庫之趨勢往往過度僵化和正式化而導致意外的負面效果，即對創造力與新知的壓抑和抹殺。
- (6) 較鬆散可能更好，切勿企圖緊密控制知識流程，因為高度適應的系統雖然顯得不夠嚴謹，但多元化、分權的知識系統其成功機會較高。
- (7) 知識管理並無最終辦法，「彈性」才是絕對必要的，唯有持續嘗試不同途徑以因應不斷變化的知識模式。
- (8) 知識並非永遠成長，其癥結在於「精進知識」與「建立知識」之間存有明顯差異，唯有透過「忘卻學習」(unlearning)、放棄舊思惟或排除知識與專業的全部障礙才能促成知識的演進。
- (9) 並無真正的知識負責者，由於知識是一種社會化過程並非單一個人就能促成知識的產生，因此無人能負責集體知識，知識管理者僅能經由設計知識流



程來協助知識的取得、創造、分享及應用，並極力去排除各種障礙以創造知識分享的文化。

- (10) 切勿加諸各種規則與制度，一味製造各種無人支持的方針、法規或科技系統只是一種浪費，因為精進知識的最佳方法是撤除自組織的障礙，建立有利知識增進的文化環境與自然流程。
- (11) 尚無一個最佳實務可精進知識並擴展智慧，知識必須透過多元層次與方法來予以支持，所以系統途徑、反思、實驗與調整才是真正解決之道。
- (12) 對知識問題的界定將會決定管理知識的內容與方式，倘若關注的是所有權，

管理者會偏重編碼知識的取得如：專利、版權、商標權等；但若以知識分享為核心焦點，管理者將更強調溝通交流與互動；如果管理者關心的是未來的知識能力，則尋求創造、適應與應用知識之各種方法將會是重點所在。

二、知識的層級與類型

知識的層級性是表現在其本身的廣度、深度、價值、概念化與意義之上，根據 S. Alter (1996)、D. Tobin (1996) & T. Beckman (1999:1-5) 等學者之見解，知識層級大致可分為 (吳瓊恩, 2001:260-1; 尤克強, 2001:40-3)：

- (1) 資料 (Data=Perceived Facts) --是指對觀察到的事件所作的記錄，此為知識的最低階形式，本身無法提供行動和判斷的依據，卻是創造資訊的重要原料，包括事實、文字、數字、意象、符碼等。
- (2) 資訊 (Information=Meaningful Data=Data + Relevance + Purpose) --是經過處理後具有意義與系絡的資料，抑或是賦予資料某種詮釋、意義和結構之後，再加以處理形成資訊。
- (3) 知識 (Knowledge=Conceptualization of Information=Information + action + Application=Information + Experience=Information in Context + Understanding) --意指人類思考資訊的能力，即知識是源自人的思想，透過比較、結果、關聯、溝通等方法，將思考結果記錄下來，而此能力則可表現在決策與行動的品質，處理複雜事物的經驗、迅速的情境判斷、濃縮後的專業直覺、新環境中的自我學習，以及價值觀、信念、承諾等都是知識的反映。是故，知識並非單指資料或資訊，其間之最大差異在於資訊可和人分開，而知識則須和個人、團體或社群網絡結合，透過融合各種持續學



習與反省所產生的直覺、靈感、洞識及判斷，不斷地創造新知，正如 Liam Fahey & Larry Prusak (1998) 所言：「倘若知識與資料或資訊並無不同，則知識管理只不過是老生常談，毫無新意。」(DeCagna, 2001:21)。

- (4) 智慧 (Wisdom=Knowledge-driven Action=Knowledge + Intuition + Experience) — 乃指知識導向的行動，即在應用知識的過程中有效地運用自身體驗與整體把握的直觀能力，領悟其中之道理，而產生更多有用的知識。

簡言之，知識管理涵蓋的範圍不僅涉及知識，更包含了資料、資訊、知識、智慧等不同層面，倘若組織能將之結合並善加運用，即可取得綜合性的效果。

關於知識的類別，一般學者會基於分類之目的而提出不同的看法 (吳瓊恩, 2001:267)。若從知識的溝通性而言，Michael Polanyi (1962) 將知識區分為默會知識 (tacit knowledge) 及外顯知識 (explicit knowledge)，前者乃指存在於個人主觀的心智中具有經驗性、特定系絡與類比性質，且難以具體形式向外傳遞的知識，必須透過知識的推引與行為的觀察而間接地接近；後者係指存在於文件或電腦中具體客觀的陳述性知識 (declarative knowledge)，可以用正式、有系統的語言文字明確表達，相互流通並向外延伸擴散。兩者的區別在於其「不可溝通性」 (incommunicability)，正因默會知識無法言傳，唯有透過行動者彼此接觸互動、分享共同系絡感與經驗才可理解並取得。所以人的求知能力 (knowing) 與知識體系的建立在追求知識的過程中是同等重要的。Nonaka (1994) 亦認為知識的默會面向有別於其外顯面向能以符象形式或自然語言明白表達、編碼及溝通，是根植於行動、經驗或涉入特定系絡，可包括認知要素及技術要素，前者意指個人心智模式，包含心智圖象、信仰、典範和觀點；後者則涵蓋具體的 know-how、手工藝與應用於特定系絡的各種技巧。簡言之，上述兩種知識類型的特徵可由下表予以表示：

表一：知識類型

默會知識 (主觀的)	外顯知識 (客觀的)
經驗的知識 (身體)	理性的知識 (心智)
同時的知識 (此時此地)	序列推衍的知識 (彼時彼地)
類比的知識 (實務)	數位的知識 (理論)

資料來源：吳瓊恩，2001:267；Nonaka & Takeuchi, 1995:61.



三、知識管理的定義與途徑

目前「知識管理」一詞在界定上可謂眾說紛紜幾近人言言殊，尚無法形成權威性的共識，茲將不同定義列舉如下：

- (1) Karl Wiig (1997) 主張知識管理是有系統的、明確的與深思熟慮的建構、更新，並運用知識，以擴大企業的「知識相關」效能並從知識資產中獲得報酬（吳瓊恩，2001:262）。
- (2) David Snowden (1999) 指出知識管理可定義為確認、最佳化以及主動地管理智慧資本，而不管它是以人工製品中外顯知識的型態或者是個人或社群所擁有的默會知識型態來展現。
- (3) Jeremy Hope & Tony Hope (1999) 認為知識管理係指將企業的智慧資產做最有效的運用，這牽涉到如何將適當人員的腦力結合在一起，期使在日常生活中發揮集思廣益的本能（王瓊淑譯，1999）。
- (4) 吳思華認為知識管理係指在知識型企業中，建構一個有效的知識系統，讓組織中的知識能夠有效的創造、流通與加值，進而不斷的產生創新性產品（吳思華，2001:14）。
- (5) Matsutaro Morita & Tomohiro Takanashi (1999) 指出知識管理就是將知識情報方面的資產充分運用在經營的手法，向全公司發表未公開的個人資產，加以規劃為全公司共享，並可相互活用的組織結構（吳承芬譯，2000:4）。
- (6) Audrey S. Bollinger & Robert D. Smith (2001) 將知識管理界定為存在組織的流程、個人、產品與服務當中的默會知識和外顯知識的界定及溝通（李昆林 2001）。
- (7) Arthur Andersen Business Consulting (1999) 提出知識管理重要元素架構圖（知識管理公式）： $KM=(P+K)^S$ ，其中 K 代表的是 Organizational Knowledge；P 則為 People；+代表的是 Technology；S 為 Share，此公式表達出「組織知識的累積，必須透過科技將人與知識充分結合，而在分享的組織文化下達到乘數的效果」。（胡瑋珊譯，1999:4；劉京偉譯，2000:39）

綜上所述，本文中所謂「知識管理」係指客委會在面對一個以信任為其前提、知識為基礎、分享為首要、創新為精神以及科技為動力的知識經濟時代，為了增進組織的優勢競爭力與客家事務治理能力，必須創造一個以知識分享為核心、以學習社群為動力、以資訊科技為手段及以知識資本為目的的文化環境，有系統地



連結整合人（南北客家族群）、各地客家知識與資訊技術等面向，提升知識獲取、轉換、擴散與保存的能力，而在資源分享機制充分運作下，達到知識創新與累積的加乘效果。

四、知識管理理論之探討

（一）知識轉換模式

誠如 Nonaka 將知識界定為一種動態的人性化過程，藉以檢驗個人趨向真理的信念，知識創造的動態性則是隱含著「人類知識的創造與擴大是透過默會知識與外顯知識之間的社會互動而形成」之假定，可謂之「知識的轉換」(Knowledge Conversion)。申言之，默會知識與外顯知識並非涇渭分明的存在而是彼此相輔相成的實體，兩者可經由社會互動過程中個人認知的演繹程序而進行轉換並以質量的方式逐漸擴大。

據上所述，組織的知識創造關鍵在於將默會知識轉化為外顯知識，而知識的創造與擴大是經由默會知識與外顯知識之間的互動而形成，基此他們提出知識轉換的四個模式 (Four Modes of Knowledge Conversion)，此知識轉換過程如圖一所示，茲分述於后 (Nonaka & Takeuchi, 1995:62-72; 吳瓊恩等，2001:268-269)：

1、社會化模式－從默會知識到默會知識 (Socialization: From tacit to tacit)

此模式是指分享經驗的過程，並因此而創造默會知識譬如共享的心智模式與專業技能。在此過程中，個人默會知識的取得，無論是傳統拜師學藝或現今之在職訓練皆非倚賴語言的傳達而是經由觀察、模仿與演練中學習分享共同的經驗，藉此互動場域逐漸產生「同感的知識」(sympathized knowledge)。

2、外顯化模式－從默會知識到外顯知識 (Externalization: from tacit to explicit)

此模式是指在有意義的對話或集體反思的激發促動下，將個人隱晦的默會知識表述為外顯概念之過程，通常利用類比、隱喻、概念、假設或型模等形式來協助「概念化知識」(conceptual knowledge)的形成。

3、綜合化模式－從外顯知識到外顯知識 (Combination: from explicit to explicit)

綜合化模式是指將概念系統化為知識系統的過程，即個人透過文件、會議、電話交談或電腦化的溝通網絡等媒介，彼此交換並連結知識，使組織中既成外顯知識的形態能再經由分類、增補、合併、梳理等方式，重新連結組合成新創的知識，即為「系統的知識」(systemic knowledge)，如：某一原型或新



的組合技術。此種轉換模式常見於學校的正式教育或企業的訓練發展中，且與資訊科技網絡和大規模資料庫之應用密切相關。

4、內在化模式－從外顯知識到默會知識（Internalization: from explicit to tacit）

這個模式即指將外顯知識具體轉化成為個人默會知識的過程，此意謂當過去成功經驗以行動者共同的心智模式或技術上的 know-how 為基礎，經由上述社會化、外顯化、綜合化等過程而內在化為個人層次的默會知識時，這些經驗便成為有價值的資產或組織文化的一部分。因此擴大親身體驗的範圍、分享默會的心智模式以及「做中學」均有助於知識的內在化過程而形成如「生產過程」、「政策執行」、「方案管理」、「新產品使用」之「操作化知識」(operational knowledge)。

圖一：知識的轉換過程

	默會知識 TO 外顯知識	
默會知識 From 外顯知識	社會化過程 (同感的知識)	外顯化過程 (概念的知識)
	內在化過程 (操作的知識)	綜合化過程 (系統的知識)

資料來源：吳瓊恩等，2001:268；Nonaka & Takeuchi, 1995:72.

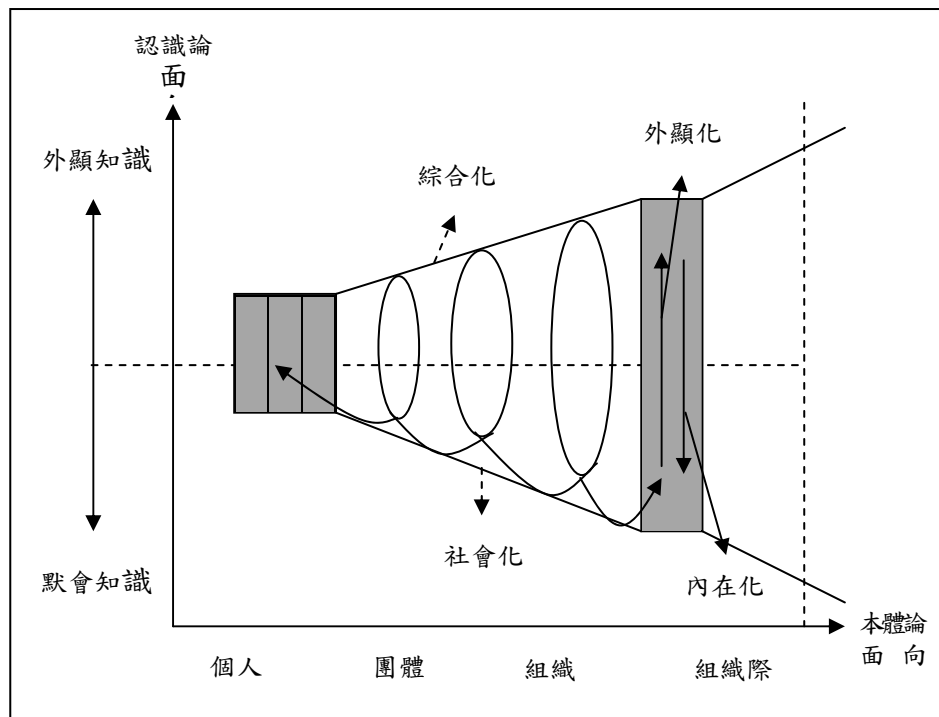
(二) 知識創造螺旋

對組織而言，社會化過程中默會知識的分享侷限於個人層次的轉換，除非藉由外顯化及綜合化過程將個人經驗轉化為組織整體可用的知識，並鼓勵其他成員將此外顯知識內化，以擴大組織的默會知識。所以組織的知識創造是一持續動態的互動過程，在個人層次與組織層次交替的知識轉換中，緊密連結默會知識與外顯知識之間的互動，並由若干的觸媒者誘發引起不同轉換模式的進行，終至創造出不同的知識內容。此種始於個人且在不同互動社群之間不斷擴大知識基礎的螺旋進程即為「知識創造螺旋」，如圖二所示。據此吾人發現由知識論與本體論兩面向所建構之組織的知識創造螺旋，不但有助於透視個人層次的默會知識與外顯知識，及組織內外層次的默會知識和外顯知識之間複雜的轉換，並顯示引發知識轉換模式的各種觸媒劑，從社會化過程中心智模式的分享、各種人際互動以至內在化過程中孕育的組織文化，皆與組織的社會資本有關，且均能成為一股無形動力，



有效趨動此一螺旋進程擴大組織的知識基礎，也因此組織的社會資本必然會是組織建構知識網絡能力時不可忽略的關鍵要素。

圖二：知識創造螺旋



資料來源：Nonaka & Takeuchi, 1995:73; 吳瓊恩等，2001:277。



參、知識管理與政府治理之理論分析

以下茲將針對政府部門推動知識管理及其所處的治理環境進行理論說明如下：

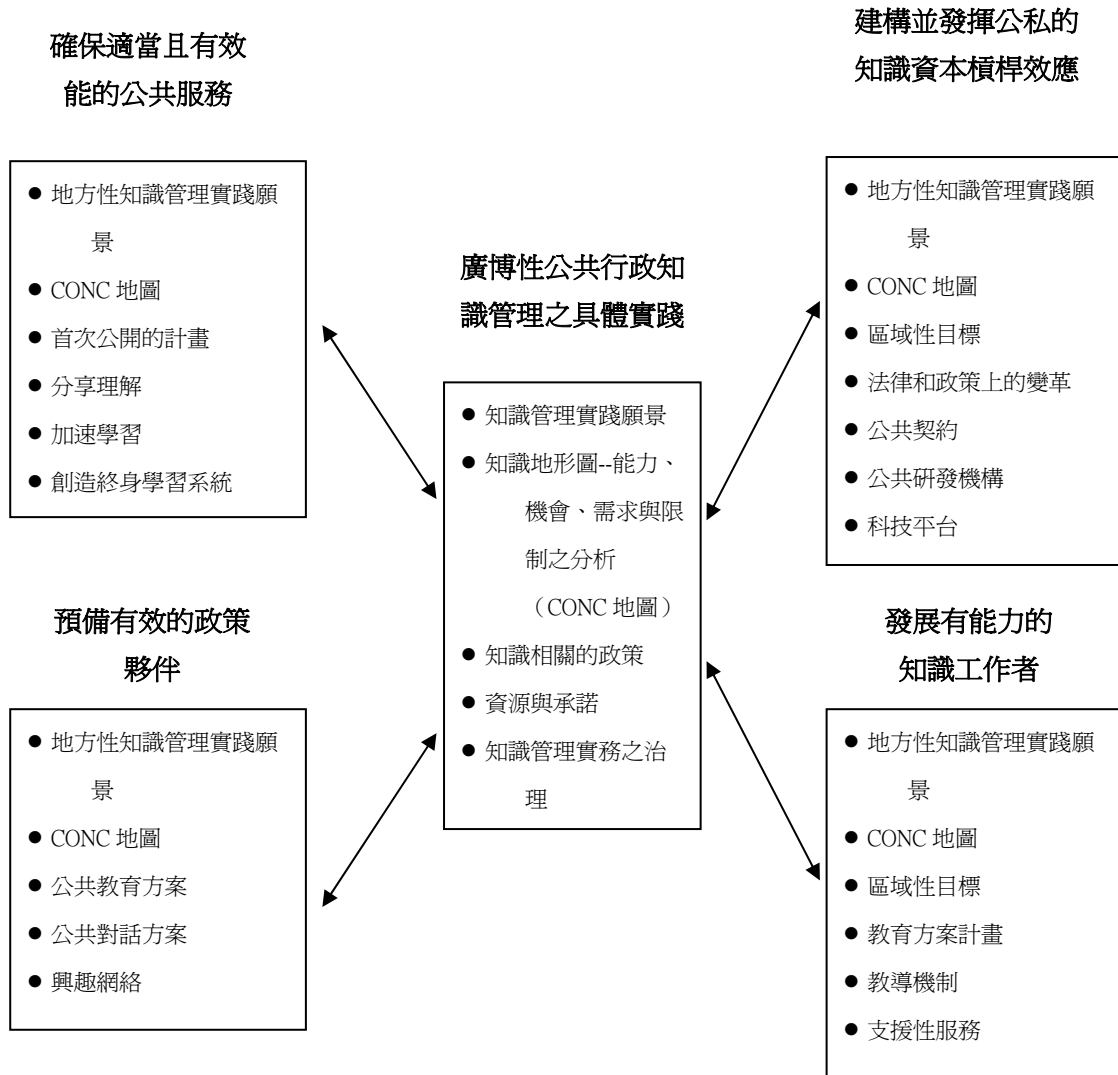
(一) 政府知識管理

針對根據 K.M.Wiig (2000) 之主張，知識管理於政府治理領域中具有多重的角色與功能，透過各種知識管理途徑與活動之採行，針對特定民眾與目的，提供多元服務與執行相關政策方案，藉此建立社會的知識資本，改善公私決策與情境掌控的有效性。然而大多數知識管理實務運作因易傾向迎合特殊需求反而忽略追求廣泛、精心設計的系統性知識管理，因此 Wiig 提出「廣博性公共行政知識管理」(Comprehensive public administration knowledge management) 概念，認為公共行政知識管理領域須將以下四項目的列入考量：1. 增強公共服務決策與功能執行 2. 協助民眾有效參與公共決策過程，達到公平、正義、安全有序的社會目的 3. 建立具競爭力的社會性知識資本能力 (societal intellectual capital capabilities) 藉以提昇生活品質 4. 培養具有知識競爭力的人力，有效建構公民社會。

基於上述目的，實行於公共行政領域內的廣博性知識管理必須具備四大功能：1. 治理功能—即指導與支持來自組織整體知識管理相關的努力。2. 人員與基礎結構功能—即可支持知識管理目標與活動能力，如專業團隊、制度與科技設備等。3. 運作功能—即進行知識的汲取、組織、擴散、創造等。4. 價值實現功能—即將在知識上的投資經由實務操作，應用產生其價值並以產品服務、專利、科技、制度程序等結構性知識予以展現。並且指出廣博性知識管理實務運作的關鍵要素（如圖三所示），茲分別說如下：



圖三：公共行政知識管理的運作要素



資料來源：Wiig (2000: 229)



1.推動廣博性公共行政的知識管理（Conduct Comprehensive PA Knowledge Management）

當所有新的策略開始計畫時，都需要經過慎重考慮、仔細討論、訂定近程目標和具有明確良好結果的過程。然而，廣博性公共行政知識管理之具體落實除了涵蓋知識管理活動的四項功能外，它也需要具備籌劃一般社會的相關策略和創造、影響其願景的能力。

一般而言，廣博的知識管理實務運作，可由下列六項治理步驟著手進行：

- (1) 界定廣博知識管理的概念推動者，並由他們引導
- (2) 為知識管理實務運作發展願景
- (3) 創造知識管理的官方功能
- (4) 創造知識地形圖，包含公共行政的所有責任範圍，尤其強調四項運作要素，並分別以 CONC（capabilities，opportunities，needs & constraints）分析之
- (5) 發展知識資本相關之政策，並取得合法的承諾
- (6) 治理整個知識相關的實務

樹立知識管理的願景後，更重要的是維持每一活動明確的概觀，以達成圖三中所指出的各種目的，而對於超越一般的知識管理活動則必須依靠資訊科技相關的支援與基礎結構來提供重要、複雜的連結功能。在公共行政的範圍，建立一個知識管理實務的基礎結構需要投注多方面的努力，因此創造一個有彈性的資訊科技架構，並維持一個具適應力且提供多用途需求的政策計劃。

2.確保適當且有效能的公共服務（Assure Competent And Effective Public Service）

公共行政服務的品質和成效會受到許多因素影響，例如組織結構、文官專業、能力、責任與資訊等其他可得的知識資本皆會影響組織績效。在這些因素中，知識資本是主要行動的促能者及基本資源所在，提供適當的理解作為有效行動的基礎。因此，知識管理能使公共服務的行動具有更豐富的知識，然而單單只靠知識資本亦不足促成聰明的行動，尚須行動參與者具備足夠的知識能力。



創造和維持具競爭力的公共服務並不簡單，公共機關的成效是依靠有知識能力的個人，具有工作動機與自主性。基於適當的政策支援系統、基礎結構和組織工作，再加上資訊科技中的專業知識和個別理解，能迅速完成立即的工作以提昇個人績效表現。

以往公共機關希望透過培訓計劃、資格審查、證照等傳統知識管理途徑，建立文官專業與能力，增強行政服務的效能。而廣博知識管理，則在既有實務基礎上增加不同的能力與途徑，來管理、創造知識及實務運作。

3.預備有效的政策夥伴（Prepare Effective Policy Partners）

公共行政幫助民眾了解公共活動的需求、方案和計畫。透過公聽會(聽證會)告知民眾關於已計畫或有目的的行動，卻無法提供深度對話來修正民眾既定的理解，因此公民常面臨以有限理解參與決策的窘境，而造成因公共無知或誤解所釀成的抵制與對抗。是故使用知識管理的方法能有效率的轉移廣泛的知識和理解力的來改進民眾的洞察力。當公民能理解公共活動的方向、選擇、議題和機會的時候，公共治理將更有效。然而，社會不能期望所有公民擁有相同水準的知識和同樣的觀點，而透過對話的溝通才能使知識成為有效的。

公共的交流過程中，許多問題起因於對理想中的模型有不同的理解，公共行政與民眾的理解力時常不同。行政的觀點不一定是正確的。在民主國家，特別的興趣可能進行不受歡迎的公共活動，而正當的興趣應該被廣泛的修改或是在有更好更完善的協議後被公民所推翻。

知識管理方法可提供機會讓公民準備好成為更有效的政策夥伴，包括在政策概念化、規劃、決策、執行公共行動與提供支持等面向上。所以，為了成為有效的政策夥伴，公民需要具備知識廣度和對話結果的理解。而公共行政則透過知識管理方法協助民眾成為更有效的政策夥伴。

4.建構與並發揮公私的知識資本槓桿效應（Build And Leverage Public And Private Intellectual Capital）

國家的成功是依賴它的可利用資源。所有公私部門知識資本是為創造成功的重要機會，而公共行政會影響知識資本的創造和影響力。有關知識的活動，經常搭配其他能促進預期效果的行動。在國家水準上，公共行政為了知



識資本的建造和影響力，用了許多方式來影響知識相關的結構，包括了專利政策和合法支持知識資本的價值實現以及實行保護。其他的干涉包括國際的貿易協議和對於個別輸出或進口契約的支持。在國家和地方水準的公共計畫上，提供直接的創造支持，並影響公共和私人的知識資本。社會受益於增加的貿易和經濟活動結果，尤其是像知識資本這樣具有世界競爭力並以知識為基礎的成果，能導致經濟價值和貿易改變。

較大的經濟活動運用聯合正面的經濟衝擊，導致職業、貿易和薪資的增加。而這些衝擊對於其他社會發展，則需要多花時間來實現。許多對公共行政的機制是可以直接創造知識資本資產或者使私部門的知識資本創造變得容易。公共知識管理取決於國家或地方策略。而知識資本資產的發展一定與可利用的資源和當下的條件有關。政府經常配置資源來建立能力並獲得具體的結果。一旦可欲的主要成果被提供，這樣的行動經常也發展出高價值的次要知識資產和能力。

5.發展有能力的知識工作者（Develop Capable Knowledge Workers）

在現今知識資本決定競爭力的全球經濟中，主要目標是發展並維持公民有能力完成知識密集的工作任務，從社會性知識觀點而言，公共行政需要在此領域中扮演一個積極的角色，以明確、彈性的願景為基礎，提供公共行政的目標、社會成果即作法，讓公共行政的角色更為有效。

發展具競爭力的勞動力是相當耗時的，以下提出四點管理勞動力發展的觀點：

- （1）從橫向觀點考量人力需求及跨產業與社會性功能之發展，增加公民的知識廣度。
- （2）從縱向觀點而言，始於孩童時期、學校教育至工人和專家的準備，其考量個人發展的各個階段，由孩童乃至於成人終身學習方案與教育訓練計畫。
- （3）政治過程與資源配置觀點所考量的是社會目的、公共輿論、利益團體的影響力、時間、溝通及其他實際的政治過程。
- （4）方法論觀點下所考量的是知識相關的實務運作、方法與活動，藉以完成可欲之目標。



公共行政可透過許多方式發展勞動力，有些方法毋須大量投資即可迅速取得成果，而有些活動如公共教育，則需要長期延續的投注資本才能稍獲結果。公共行政必須提供方案，領導和協調帶來最有效的方法途徑，並且確保社會整體均受適當地服務。

（二）治理概念之分析

治理概念至今仍多元而分歧，最早使用「治理」一詞的世界銀行（world bank，1994）從國家層次將治理界定為「治理為一國在各個層次執行其經濟、社會資源、權力的行為」（孫本初、鐘京佑，2005：109）。廣義而言，治理可指適用於國家運作予以鄉鎮縣市或社區為範圍的「地方治理」或適用國家範圍的「政府治理」，亦可用於跨區域、跨國界的「跨域治理」與「全球治理」場域中。

治理（governance）一字意涵由 14 世紀所指的皇室官員，演變至 21 世紀描繪政府社會的能力，包含統治過程中所有制度層級和互動關係，強調政府制定與執行政策的能力，世界銀行將其就訂為「一國當中權威實現的過程與制度。」根據聯合國「全球治理委員會」（Commission on Global Governance，1995）的研究報告指出「治理」，乃意味「各種公共及私人的個人和機構，管理共同事務的諸多方式之總稱。它是使相互衝突的不同利益得以調和，並採取聯合行動的持續性過程，他既包括有權迫使人們服從的正式機構與典章制度，亦包含由各種人們所同意或認為符合其利益得非正式特別安排」，另其中亦說明治理的運作特質：（1）治理不只是一套規則、一種活動且為一個政策過程；（2）治理非以支配控制為基礎，而是強調協調之重要；（3）治理的範圍同時涵蓋公私部門的相關行為者；（4）治理並非一種正式制度，而是強調持續互動的重要（Smouts，1998：83-84）。一般而言，治理實質運作內涵可包含：全球與地方的特別安排，政治組織結構與非正式行為規範及政策實務，自發性與有目的性的控制體系（Lynn，Jr.Heinrich & Hill，2001：5）。其次，Rhodes（1996：660）將治理定義為「自我組織、組織際的網絡」（self-organizing，interorganizational networks），認為網絡結構是政府、市場機制之外的另一種新的治理型態。此乃意味治理範圍不僅侷限於政府活動或市場運作，非營利組織（NPO）跟非政府組織（NGO）將在國家政府權力向外與向上移轉同時扮演關鍵性角色。因此 Rhodes（1996）指出此種治理概念具有下列特徵：（1）組織之間（公部門、私部門及第三部門）的互依性提高且部門之間界限亦愈變動與模糊化；（2）網絡成員彼此持續互動，相互交換資源與協商共同目標；（3）網絡參與者在互信的基礎上，進行賽局式互動關係，協商並同意遊戲規則來相互制



約；(4) 自組織網絡具相當程度的自主性，國家可基於主權問題間接引導之。由上述治理特性，顯示在治理的動態過程中，透過政府的領控與協調、行動者互動關係的能力與績效，正可營造一個適合知識管理策略具體實踐的有利環境，讓政府改造總體目標與知識管理方案目標能趨一致，增強知識管理的成效。同時也可提供社會行動者孕育客家知識社群，發展客家知識網絡及有效配置與運用知識資源之良善環境和條件。

由於過去一向將「政府」(government)與「治理」(governance)視為同義詞，然隨著在治理在內涵與用法上的詮釋越來越廣泛，逐漸與政府一詞加以區分，一般在意義上除了將治理視為政府的變革途徑外，其與政府再以下六個面向上顯現出差異：(1) 政府統治的權威主體為公共部門，而治理主體則是分別來自公、私部門、第三部門及公私合作；(2) 關於權力運作方式，政府乃由上而下運用權威，而治理則是透過上下互動：協商、合作建立公私夥伴關係來確定共同目標，共同管理公共事務；(3) 政府強調典章制度法規於運作時之重要性，治理則重視參與者彼此協調的動態過程；(4) 政府對政策的思惟以國家為出發點，忽視公民和社會的觀點，治理傾向兼顧國家與公民社會的觀點，雙方皆享有自主權且彼此互信互賴、合作共生；(5) 治理的活動範圍較政府更為廣泛，尚包括企業與非政府組織等重要角色；(6) 政府對於政策的落定乃憑藉具強制性的公權力行使，而治理一向是依賴多元參與者自願地完成彼此同意的共同目標(孫本初、鐘京佑，2005：111；Rhodes，1996)。

綜上所述，治理的運作包含多元主體透過各方互動形成政策網絡，在複雜動態過程中，持續參與、對話、協調、合作並交換分享彼此的資源包括資訊知識，以尋求共享資源與公共利益的極大化。由此可說明客委會的知識管理現正於客家事務治理環境中逐步推動與實踐，與客家事務相關的多元參與者(包含各級政府、企業、民間團體、學術機關、社區、民眾等)連結形成政策網絡，亦可謂自組織式知識網絡，網絡成員彼此基於共享規範、價值與認同彼此持續進行互動、協調與領控，建立互信、互惠、互賴的合作關係，以有效將共享的知識資源經由存取、轉換、擴散、創造與利用等知識流程，並在資訊科技的催化下，加速、擴大客家知識的創新與加值。



肆、客家事務治理之現況與發展

隨著客家意識的覺醒自 1988 年由基層發起客家文化社會運動愈趨蓬勃發展，其所訴求的概念－客家事務，亦逐漸重返公共領域與知識體系，展現重要意義與價值，並陸續自 1994 年台北市長選舉及 2000 年總統大選以降成為爭取勝選的主要攻防焦點，使得客家族群議題引發更多關注與多方討論，從公共問題轉換成市政議題也讓長久以來隱形弱勢的客家族群，受強勢文化擠壓得客家語言與文化以及客家事務研究匱乏的危機，在歷年政治性選戰的推波助瀾下，這些客家議題重新成為地方市政議題，至今已躍升為國家發展的重要政策之一。由於以往我國政府向來忽略少數族群利益，遑論進行客家事務研究，極少將其基礎統計資料，予以蒐集，編整建置客家族群資料庫或保存珍貴的客家文化，作為台灣重要資產，亦或將源自傳統客家庄的經濟活動升級為創新產業，協助政府完成經濟改革。然而迄今，客家事務發展是否能在政治力之外，發揮其本身具有的社會力、經濟力、文化力乃至知識力，其中身為中央客家事務的專責機關，行政院客家委員會有必要於客家事務治理結構中扮演領控與協調的角色，茲將就制度法規、政策方案、學術研究、產業開發四大面向，包含科層體制(客家行政體系)、網絡(學術社群)以及市場(民間產業)等三種多元治理結構，說明當前中央政府對客家事務的治理現況並透過政府知識管理架構分析之。

一、就制度法規而言，客家事務行政機關之建構乃是客家文化社會運動長期推動的具體成果，始自 2001 年 6 月 14 日依〈行政院客家委員會組織條例〉成立行政院客家委員會（以下簡稱客委會），其主要施政重點在於：1.建立客家語言復甦機制，活化客家語言；2.推動客家文化研究，闡揚客家文化；3.舉辦客家政策研討會，凝聚族群共識；4.傳承客家優良技藝，擴大文化分享；5.規劃建置客家文化園區，充實文化內涵；6.規劃客家文化休閒產業，達成資源共享；7.增進海內外客家事務交流，促進族群和諧¹，爾後地方各縣市亦陸續成立客家事務相關機構諸如：2002 年台北市客家事務委員會與屏東縣客家事務局，2005 年高雄市客家事務委員會抑或台中縣市，花蓮縣亦於民政局下設客家事務課，苗栗縣於文化局之下設置族群發展課等等；直至 2010 年初立法通過實施的「客家基本法」，毋論層級為何，專責客家事務的行政體系，權責愈趨明



確，企求發揮官僚體系中層級節制、專業分工，強調技術、效率、理性之優點，以有效制定、執行客家政策，讓客家知識工作往下紮根提高組織的效能的同時，亦達到客家語言文化之復興、傳承、發揚之知識管理工作¹。

由於客委會之成立具高度政治性，難免易因政治因素改變而走向邊緣化與孤立化之困境，因此客家族群潛藏的知識力與經濟力才是凸顯客家知識價值和保存文化資產的動力所在，尤其當前知識經濟的運作核心在於將知識產業化、產業知識化，為加速客家文化重返知識體系，政府便於 2004 年成立客家學術發展委員會，並訂定〈行政院客家委員會客家學術發展委員會設置要點〉，指名其主要任務包括客家知識體系發展計畫之規劃及審議事項，有關客家知識體系發展計畫之評核事項及其他有關客家知識體系發展應辦理事項，其中客家知識體系發展計畫，係關於客委會補助大學校院發展客家學術機構計畫及購藏客家相關圖書資料之計畫、獎助客家學術研究計畫及優良客家研究博碩士論文計畫以及其他經客家學術發展委員會同意設置之計畫等。為求貫徹此發展計畫及客委會成立宗旨，紛紛訂定客家事務法令規章，確立知識導向的行動方案，例如訂定〈行政院客家委員會客家優良出版品補助作業要點〉、〈行政院客家委員會獎助客家研究優良博碩士論文作業要點〉、〈行政院客家委員會補助大學校院發展客家學術機構作業要點〉，皆有助於客家知識體系平台之建構，促進知識擴散、分享與創造，以強化客家學術研究之基礎；〈行政院客家委員會專業獎章頒給辦法〉、〈行政院客家委員會客家貢獻獎頒給要點〉則可肯定客家知識專業性，激勵客家研究並提高知識分享的意願與誘因；另為在教育生活中創造一可孕育客家知識的環境訂定〈行政院客家委員會推動客語生活學校補助作業要點〉、〈行政院客家委員會推行無障礙環境督導評核要點〉、〈行政院客家委員會推行無障礙環境補助作業要點〉及〈行政院客家委員會築夢計畫作業要點〉，藉以鼓勵客語融入生活，增強知識交流和傳輸；〈行政院客家委員會推動客家特色產業創新育成補助作業要點〉及其計畫督導評核要點，〈行政院客家委員會補助地方推

¹ 行政院客委會組織條例第三條之規定，行政院客委會掌理事項：1、客家事務政策、制度、法規之綜合規劃、協調及研議事項。2、客家文化之保存及推動事項。3、客家語言、客家民俗禮儀、宗教之研究與傳承規劃及協調事項。4、客家教育之協調規劃、客家人才之培育及訓練事項。5、客家傳播媒體、文化團體與文化活動之推動及獎助事項。6、客家事務相關資料之調查、蒐集、分析及出版事項。7、促進族群融合事項。8、海外客家事務及交流事項。9、議事、文書、印信、出納、庶務及公共關係事項。10、其他有關客家事務事項。（參考行政院客家委員會網站）



動客庄生活空間保存及再利用計畫作業要點>、<行政院客家委員會補助地方政府推動客家文化生活環境營造計畫作業要點>、<行政院客家委員會推動客家文化設施活化經營補助作業要點>及<行政院客家委員會推動特色文化加值產業發展計畫補助生活要點>，乃為配合全球在地化治理及展現客家社區的經濟力，在國家財政窘困的壓力下，授權賦能地方政府，鼓勵尋求具本土特色的客家產業發展與創新，透過社區由下而上運用民間活力，集結原本散佈各地的客家生活經驗與來自實務工作的知識，並予以產學化凸顯其經濟價值，再自新興產業實際經營中藉由內隱與外顯知識的相互轉換、創造新知，更新客家知識體系，而客委會便在各地方政府推動客家知識活動時進行領控、協調、督導，並同時整合多元客家知識，予以整編、系統化，在 2003 年<台灣南北客家文化園區設置計畫>的規劃下，依<行政院客家委員會台灣客家文化中心籌備處暫行組織規程>之規定成立台灣客家文化中心籌備處，直至客家文化中心成立，以長期推動國家級客家文化園區之籌設，促使地方客家知識與文化提升為國家知識資產，而此籌備處之功能著重如何保存客家文化風貌，以南北客家文化園區（六堆園區與苗栗園區）予以具體展現，並善加規劃管理，適當蒐集、典藏、研究、推廣客家文化資料與文物²。可謂掀起一場足以擁有客家自我主體性和社區總體營造精神的客家文化再造運動，希冀藉由各地客家社區逐漸交織連結所形成的網狀文化園區，能提供深度體驗客庄生活促進知識開發、擷取與再利用且讓規劃成客家生態博物館的文化園區，除了具社區諮詢導覽與資訊中心的功能之外，更可成為客家知識資源的重整中心及行政支援中心，將政府客家知識管理的結構與流程向外延伸至社區，以有效由上而下吸收、汲取、整合及系統化台灣客家知識資源。

有鑑於多元核心治理模式已成為未來政府再造的主要方向，地方治理尤受重視，在當前政府組織改造目標包括減少層級和數量，明確定位機關類醒和角色，凸顯核心職能與策略焦點，強化行政院部會的政策領導力以及提供多元化與彈性化組織型態五大要求下，積極從事行政院組織調整，配合地方

² 行政院客家委員會台灣客家文化中心籌備處暫行組織規程第二條之規定：台灣客家文化中心籌備處之職掌包括 1、台灣客家文化中心籌設、各地客家文化園區之建築、設備與整體環境之規劃、設計、協調、未來發展方向、營運管理、財務計畫之擬定與評估、及本處資訊業務之規劃、推動與管理等事項。2、客家文化資料與文物之調查、蒐集、保存、推廣、展演及運用等事項。3、園區土地撥用、徵收開發許可申請、國內（際）徵圖、國內（外）團體規畫設計、審查與興建、雜項工程建造執照與使用執照之申請、先期計畫與招商作業、建築與景觀工程及各項工程驗收等事項。（參考行政院客家委員會網站）



化、委外化、法人化及去任務化四項策略原則調整中央行政機關組織功能，建立中央、地方與政府、民間的合作夥伴關係。當中客委會於 2010 年最終行政院組織修正方案中調整為 14 部、8 會、4 其他中央二級機關與 3 獨立機關的過程中規劃定位為綜合協調個別政策之角色，具強化未來政府跨部門的政策協調與統合之功能，期能完成推廣客家文化、知識與語言，增進族群相互了解，引發其對客家知識的興趣，及發展客家文化加值產業，豐富台灣多元文化和知識資產之目的。是故在調整過後的客委會的功能將更明確，增進與中央部會、地方政府、民間社會之間的對話、互動與資訊交流，藉由知識治理工作的推展，提高制度運作及政策制定之效率與效能。

二、從政策方案角度視之，客委會掌握客家事務政策、法規、制度之綜合規劃、協調及研議事項，可謂客家事務政策方案的主要推手與決策者，為期達成「振興客家語言文化，豐富台灣文化多樣性」的使命，及「建構自信、快樂、尊嚴的客家認同進入台灣社會的多元主流，進而成為全球客家文化網絡的軸心」之願景，在「建立具有全球競爭力的活力政府」的國家總體願景之下，行政院於 2000 年提出「挑戰 2008：國家發展重點計劃」，作為知識經濟時代邁向知識型政府之國家施政藍圖，涵蓋軟硬體基礎建設積極鼓勵民間參與，引入企業與非營利組織的活力與資源，推動國家創新系統（National Innovation Systems, NIS）³及機關知識管理系統之建置，以期朝向電子化政府與數位化台灣之目標邁進，加速產業升級與轉型讓台灣成為跨國企業創新研發中心與營運中心。

為了強調客家社區展現的活力與獨特性，是未來台灣表現知識優勢上重要一環，在「新故鄉社區營造計畫」中推動新客家運動，包括語言復甦及傳播計畫、客家文化振興計畫、社團發展與人才培育計畫、特色文化加值產業發展計畫等 4 項子計畫，以及「海內外客家合作交流第 1 期 4 年計畫」直至 2005 年政府鑒於健全社區乃台灣未來發展重要根本，提出「台灣健康社區六星計畫」整合政府當前相關部會既有計畫資源，以產業發展、人文教育、社區治安、社福醫療、環境景觀、環保生態等六大方向作為社區評量指標，進

³ 國家創新系統（National Innovation Systems, NIS）是指根植於國家疆界內，影響知識擴散、使用以及生產等相關要素的分析。這些要素包括支配國內企業創新績效的一套制度間的互動模式，而這些制度所蘊含的誘因結構與能力將可主導技術學習的程度以及發展方向。亦即其互動結果將導致創新知識的發展與擴散，並提供政府及其政策影響創新流程的一種架構分析。（林嘉誠等編，2004：12）



行全面性社區改造運動，由下而上民眾主動參與公共事務，培植族群互信基礎，並在此基礎上交流資訊、分享經驗、知識加值。因此 2002 年至 2005 年之新故鄉社區營造計畫便於 2005 年納入台灣健康社區六星計畫，由客委會積極落實其項下之「客家文化人文環境營造計畫」，包含村村有藝文團隊及客家文化設施活化經營、「客家文化生活環境營造計畫」、「客家社區聚落空間保存及再利用」、「特色文化加值產業發展計畫」等 4 項計畫，分別針對人文教育、環境景觀、產業發展等三面向，希冀達到培養凝聚社區意識、營造社區風貌與空間活化以及推動產業轉型升級之策略目標，並預計於 2008 年全面檢驗政策績效，進行總體評鑑與宣導，因此政策評估結果將須納入客家知識體系之中，成為核心內容，可視為未來制定客家政策與相關方案計畫之重要知識來源，協助政策目標之有效完成。

三、就學術研究與知識社群發展而言，為達到強化客家學術研究之基礎及促進客家知識體系發展之組織目標，客委會學術發展委員會執行客家知識體系發展計畫，透過補助各大學校院購藏客家相關圖書資料計畫、發展客家學術機構計畫與獎助客家學術研究計畫、優良客家研究博碩士論文計畫等方式鼓勵個人或組織團體針對客家事務進行議題探究與創造，在專家對話互動與學術團體合作交流的過程中，發揮知識流通、加值、創造及創新等功能，持續轉換知識類型，一方面除了能增加、累積個人或組織的知識之外，更可藉此對話互動機會，在信任的基礎上，連結個人或團體，自發性地形成客家知識網絡與學術社群，有能力自主地自我管理流通於網絡社群之間的知識資源，彼此分享經驗傳遞知識訊息，發揮整體大於部份之和的知識綜效，讓知識創造螺旋得以借助網絡網網相連的結果，讓知識可在個人、團體與組織之間乃至組織際轉移流通無阻，加速知識的轉換、創造、更新與積累，也將有利於客家知識體系的建置與擴展。有此可知，客家知識資產與文化語言的復興與保存不能單單倚賴客委會及其所屬單位或地方政府機關，在正式組織架構下，從事客家知識的治理工作，而是應於行政體系之外，從學術與產業界尋求連結產、官、學界之知識資源與力量，形成客家知識社群，納入正式行政體系的知識管理運作當中。

目前在客委會積極鼓勵下，自 2003 年始協助推動在中央大學世界首創客家學院、2004 年交通大學、聯合大學分別成立客家文化學院與客家學院，另高雄師範大學也於同年成立客家文化研究所，其他尚有美和技術學院、屏東



科技大學等九所大學校院陸續成立客家相關研究所或研究中心，至 2010 年止共成立 21 家客家學術機構⁴。其目的在於藉此引發社群對客學研究的興趣及客家事務的關注和討論。顯見在政府協助建立下的客家高等教育體系將可視為未來客家學術發展空間及「客家學」成為學術研究主流的磐石，不但有助於客家學術研究的深化，其所發展的知識更能提供相關產業推動創新與轉型，配合兩大客家文化園區之規劃，將知識產業化並同時在產學互動過程中，吸取產業實務經驗與資訊，將之轉換為知識資源，協助學者進行兼具深度與廣度的研究，藉由知識轉化、蒐集、整合、儲存等流程，促進相關理論的重構，縮小理論與實務的鴻溝，達到產業知識化之目的。

隨著學術機構一一成立，客家知識體系平台亦較為明確，使各大學校的客家知識資源能不受時空因素之限制，有機會與場域相互連結分享，具體提供客家知識創造永續發展的治理環境，發揮各客家學院或研究中心的特色，在現有知識優勢與專長基礎上，進行學術領域分工及購藏所需的客家圖書資料，建置各校客家知識庫，並由客委會持續在南、北建構台灣客家研究重心，整合協調南北客家學術研究資源，為了充分運用彼此擁有的客家知識而推動跨校之客家文化學程，打破院校之間的隔閡，建立合作夥伴關係，具體提升學術網絡中成員互動與知識傳播的效度和廣度。此外，透過客委會鼓勵客家知識網絡當中的成員如：學者專家、客家研究者及博碩士研究生⁵，積極從事客家相關研究工作並予以獎助，希冀形成一股客學研究風氣及知識分享與學習的文化，如此才能長期賡續創新客家知識與豐富客家知識內涵。另外，為求有效完成知識的彙集、編碼、整合、傳輸、保護與系統化委由國家圖書館建置客家知識庫，藉助於科技力量進一步將所有客家書籍、文獻資料加以整合數位化後，成為「台灣客家數位圖書館」，另於客委會網站上架設「哈客

⁴ 目前客家學術機構共 21 個，北部有明新科大（客家文化研究中心，2000）、中央大學（客家學院，2003）、交通大學（客家文化學院，2004）、聯合大學（客家學院，2004）、開南大學（客家研究中心，2004）、玄奘大學（客家研究中心，2005）、育達商業科技大學（客家研究中心，2006）、臺灣大學（客家研究中心，2006）、台北海洋技術學院（客家經貿文化研究中心，2007）、台灣師範大學（全球客家文化中心，2008）、大華技術學院（客家文化中心，2009）；中部有：雲林科技大學（客家研究中心，2007）、中州技術學院（客家研究中心，2009）；南部有成功大學（客家研究中心，2003）、屏東科技大學（客家產學研究中心，2004）、高雄師範大學（客家文化研究所，2004）、美和技術學院（客家研究中心，2004；其於 2005 更名為客家社區研究中心）、輔英科技大學（客家健康研究中心，2005）、屏東教育科技大學（客家文化研究所，2006）、大仁科技大學（客家研究中心，2006）、高美醫護管理專科學校（客家研究中心，2007）。

⁵ 請參閱行政院客家委員會網站：<http://www.hakka.gov.tw>



網路學院」，讓知識資源能夠在科技平台上暢通無阻，提高知識管理的效率與效能，亦即客家知識體系平台應同時結合人文網絡與數位科技，在人與人或人與科技的互動對話過程中，成功引發及擴大知識轉換螺旋，透過社會化、外顯化、綜合化與內在化過程，有效激發外顯知識與默會知識之間的轉換，達到知識創造之最終目標。

另一方面，為提升客家學術研究與相關資料的完整性，客委會亦須定期辦理客家基礎資料的調查研究工作，委託民間進行客家議題如客語使用狀況、文化設施使用狀況等調查工作，並不定期於北、中、南三區舉辦客家文化推廣座談會，廣徵各界意見，凝聚各社區大學共識，擴大社區大學共同參與客家知識活動之推廣，提供社區客家課程、資源和活動，成為客家知識體系平台的重要支柱，動員基層社區力量，秉持社造精神，將在地客家知識文化與生活價值在此平台顯露出來，擴大客家語言、文化與學術知識的能見度以及各界對客家學研究的興趣與投入，由社區民眾帶動全民學習客家知識、語言文化的風潮，如此客家知識資源也有永續發展與治理的可能。

為了促進全球客家知識文化的認識、理解與交流，自 2002 年政府首次舉辦全球客家文化會議，之後 2004、2005 亦陸續舉辦，並於 2002 年首辦客家公共政策研討會，2004 年籌辦「台灣客家文化藝術節」，2006 年 11 月舉行第一屆台灣客家研究國際研討會、台灣客家博覽會及 2007-2010 年世界青年客家文化研習營和第三屆全國客語生活學校成果觀摩賽等知識傳播與轉換平台、2009 年客家數位學習學術研討會，經由各界針對客家相關議題提出多元意見、專家見解與政策方案，透過相關政策知識的交流與分享，促使國內客家政策在全球化、國際化視野之下規劃得更為完整、明確，不僅有利於客學研究之發展，更能協助地方客家文化產業進行轉型與升級，讓客家產業特色融入知識體系平台當中並在其中展現產業知識的價值。

另外除了上述由客委會協助成立的學術機構、研討會、研習營、社區大學可提供客家知識活動的場域之外，尚有許多民間客家社團亦可以在客家知識平台上發揮其影響力，提出明確的客家主張及舉辦各項研討會，企圖拯救客家語言文化，傳承與認知之危機，活絡客家知識的搜集、傳遞、整合與保存。目前成立於 1990 年的「台灣客家公共事務協會」(HAPA) 即是帶有強烈使命感與本土意識，積極推動「新客家人」之理念的重要客家團體，其會員包括台北縣市、桃園縣、新竹市等客家公共事務協會、台灣客家公共事務協



會高雄分會後六堆分會以及北美台灣客家公共事務協會等地區組織，傾全力投注客家事務相關活動主要工作包括：(1) 倡導辦理台灣客家學術研討會，如「台灣客家發展研討會議」、「客家語言文字與教育研討會」、「吳濁流及其時代學術研討會」；(2) 舉辦「客家台灣文化講座」、「客家文化生活研習營」、「台灣客家文學營」、以及巡迴全台下鄉演講會等；(3) 出版《客協會訊專刊》與《新介客家人》、《台灣客家人新論》等專書；(4) 成立「新客家助選團」舉行全國助選系列活動並撰述「客家白皮書」，爭取客家公共利益為選舉議題的焦點；(5) 公開辦理客家政策、議題聽證會以介入客家政策之擬定；(6) 鼓勵大專院校成立客家社團，獎助學生辦理文化活動及撰述客家研究論文；(7) 主導全球首家客家公益媒體「寶島客家廣播電台」之成立，從事客家資訊之提供；(8) 辦理海外客家講演與參訪活動，促進國際客家知識的交流⁶。另於1973年於台北成立之世界客屬總會每兩年舉辦一次「台灣客屬懇親大會」，世界台灣聯合會則結合台北客家公共事務協會、台灣大學國際客家學會、客家雜誌社與台灣大學客家研究中心於2006年舉辦客家公共論壇，廣納各方專家學者對於客家政策之理想與具體實踐，進行觀念的交流與互動，透過提供這些涵蓋產、學界與非營利組織自主性參與的學術場域，增加客家知識網絡中成員的互信與認同，活化客家知識社群的孕育與發展。此際，同樣處於客家知識網絡核心位置的客委會，則應創造一個利於社群發展的治理環境，讓來自產、官、學界的個人、組織或非營利團體之網絡成員得以有效溝通對話，交換分享彼此的知識資源，使客家知識在各方催化下，不斷轉換、創新，此將是未來客委會欲提升客家知識治理之效能必須達成的任務之一。

四、由產業開發角度視之，客委會自2002年以來依據「新故鄉社區營造計畫」及「台灣健康社區六星計畫」中之子計畫「特色文化加值產業發展計畫」，積極推動客家產業轉型升級及創造客家文化產業振興環境方面以專業協助輔導地方型經濟產業使既有產業投入更多新的知識資源，加速客家產業的發展與創新，例如源自客家生活經驗與飲食習慣的客家美食與歌曲產業，經過不斷研發，不僅展現出客家獨具的文化特質且能將傳統產業推陳出新，以知識產業化來增加客家文化之價值，因此若能經客家生活領域中開發具有潛力的產業空間，經由知識利用、加值與創新過程，來體現原本潛藏於客家庄中忽略已

⁶ 請參考台灣客家公共事務協會網站 <http://www.hakkaworld.com.tw>



久的知識資源；另一方面，客委會則推動地方產業知識化，透過客家原鄉移民產業如：新竹芎林鄉紙寮窩之造紙業，以及因地制宜所創造的在地產業如：三義木雕、美濃菸葉、公館窯業，不斷產業再造的過程中，將其中隱含獨特的技術與實務性知識予以有系統地匯集，整合入相關專業知識系統中，設法將之外顯化與概念化後，創造出新的知識技術，其將可做為學術研究的資料來源及產業持續學習、創新的基礎。

由上可知，客委會在知識產業化與產業知識化過程中扮演領導協調的角色，鼓勵學者專家與業者進行知識開發與利用，將鑲嵌在客家社區底層的知識特色外顯化，除了提高社區民眾參與地方事務的主動性與返鄉創業的意願，提升客家社會、經濟力，讓活力再現客庄之外，亦同時因社區力量的加入，使得學界與產業界之間的協力能創造出知識綜效，豐富客學研究及特色產業之經營。

其次，客委會及其他地方客家事務機關為了彰顯各地客家知識文化所展現出不同的不同風貌，經常定期舉辦與客家相關的節慶活動，諸如北市府主辦的義民節、桃竹苗等地的桐花季，以吸引不同族群對客家文化的了解與興趣，不僅增加地方觀光人潮，亦讓客家事務活動進入公共領域擴大客家產業的能見度。而客委會相繼籌辦的台灣客家文化藝術節與客家博覽會，推動客家文化之國際交流，顯示出台灣各界對客家事務所投注的心力與成果，並藉此機會試圖將台灣客家產業推向國際舞台，以增加台灣產業競爭力。

總言之，由上述四個面向之說明，吾人可以從客委會對政府客家政策方案的制定與實際運作、對客學研究的發展以及對客家產業輔導之角色與關係中，來瞭解客家事務多元治理的現況，以掌握政府組織、學界與產業界三種治理角色之間的協調互動關係及由此關係所創造出的客家知識管理環境。

公部門知識管理在我國政府組織的具體落實仍處於初期發展階段，尚須以資源基礎觀點，投入更多的時間與人力物力，建置知識管理系統與流程，並於知識分享與學習的文化下，良善治理知識相關活動，逐步建構知識型政府。迄今為止我國公部門知識管理的發展，已逐漸跳脫傳統行政改革側重口號與文書作業、制式化、缺乏彈性的窠臼中，在知識管理推動單位的規劃設計上，它漸注重授權團隊或知識長(chief knowledge officer, cko)一職來負責統籌相關工作；而且經過政府幾年來積極推動知識管理概念與活動，多數機關人員對此項革新在心態上已接受並肯定對其個人之工作與組織效能的影響，願意主動參與知識活動，善用多元的



溝通管道進行知識分享，除了傳統的紙本公文與會議之外，網路科技和人際網絡也給予知識傳遞與訊息交流更多空間，尤其機關幾乎普遍以專屬內部網路資訊設備與系統的建立作為推動知識管理的首步(黃朝盟，2005：158)。

儘管政府知識管理工作仍持續推展，但卻不盡理想，仍然存有許多問題尚待解決。目前對知識管理領導者而言，所面臨最大的挑戰之一是能否營造出一個重視學習創新與知識分享的文化環境，將知識管理的真正精神深植於每個人員的心理與行為，確實瞭解知識管理並不同於資訊管理，知識無從掌控，只能管理孕育知識管理的文化環境，而知識分享與創造才是將知識資源轉化為資本之道。因此一味要求人員分享知識卻無法以實質方式鼓勵人員強化其分享的動機，將個人在知識工作上的參與程度反應在機關人員的績效評估結果上，此乃當前各機關在知識管理工作上亟需克服的困難，亦即倘若機關知識管理目標並非基於政府總體政策目標，而機關內績效評估指標或激勵措施又未能將人員知識管理行為列入作為考核標準提高其分享意願，則欲長期發展知識分享文化，達到知識型政府之願景將遙不可及；其次，欠缺充足的時間和資源進行知識轉換與分享乃是另一項困難所在，假使機關人員視知識管理是額外的工作負擔；缺乏意願配合組織整體改革，抑或即使有強烈意願但卻因工作環境或條件如用於知識管理工作的時間、經費人力訓練不足或宣傳推廣活動缺乏，所以倘若知識管理工作無法整合入人員現有工作制度中，明確掌握人員參與知識管理工作的資源運用，則知識管理成效將難以協助提升及顯現於機關績效上；最後因電子化政府的推動、投資於資訊科技的建置，雖然迅速升級各機關的資訊系統，為知識管理提供一個優良的科技平台，加速知識傳輸與擴散，然而卻未能同時考量運轉科技平台的人文力量，即科技使用者的能力，未將改革重心置於投資人員的思考力和創造力，以促進人力資源發展，尋求優質的人力資本，反而過度侷限於資訊管理僅偏重科技和硬體面的投資，而忽略知識管理的核心要素：「人」，其專業技術與知識的學習吸收與分享創造的能力，假使知識管理中欠缺人文平台進行人力資本的投資與積累，則知識管理只可謂是資訊管理罷了(黃朝盟，2005：159)。

經由上述對於我國目前政府知識管理普遍現象之說明，希冀整體掌握行政院客委會於知識管理工作上所須克服的困難與挑戰。為了瞭解客委會客家事務的治理成效與目標達成情形，根據 93 年度客委會施政績效報告中所涵蓋的評估面向(1)業務面向包括：全面推動客語教學復甦客語、創造客家文化復興環境、提升客家節目製播率、創造客家文化產業振興環境、促進客家社會力振興、促進海內外客



家合作交流活動、以及促進客家知識體系發展等七項績效目標；(2)人力面向包括：合理調整機關員額、有效運用資源、進用身心障礙人員等績效指標；(3)經費面向，其策略目標為落實中程計畫預算作業制度，有樽節運用資源，達成施政計畫⁷。其評核結果顯示各面向所訂之目標幾乎能百分之百達成，整體組織績效呈現於優等，然而相對來說客委會在促進客家知識體系發展與客家節目製播之業務目標、有效運用資源之人力目標及預算目標方面所評定分數均較其他目標為低，卻無能於 94 年度施政計畫中予以修正，例如 93 年度「促進客家知識體系發展」之施政目標並未具體列入 94 年度主要施政目標而僅於「創造客家文化復興環境」項下之「獎勵客家相關研究」子目標中提及，是否因而影響未來客家知識體系的擴大與發展，降低了客委會對學術研究與社群發展的關注，以及良善治理客家知識的承諾與投入，以乃致力於建立台灣成為世界客家文化中心的客家行政主管機關所不可忽視的隱憂，因為欲讓客家知識資源成為台灣競爭優勢之一，是需政府長期投資於客家知識資本之創造，促進客家知識體系之發展並藉此平台進行知識的流通、轉換、創造與加值。

有鑑於此，筆者將依據 Wiig(2000)之廣博性觀點，以政府知識管理的四大運作要素為架構，深入分析客委會在客家知識管理工作上所表現的治理功能，茲分別說明如下：

(一)確保適當且有效能的公共服務

此要素主要指出欲有效提供民眾適當且高品質的公共服務，實需培養優質、具專業能力的公務人力，利用人力資本的持續創造，強化知識資本的效用，以作為有效政策行動的基礎。由此觀之，現今客委會若欲在客家知識治理網絡中有效提供其他行動者適當服務則須提升本身的知識管理能力。首先須配合知識型政府設定機關知識管理願景及知識地形圖，如此機關內的知識管理方案才能符合整體政府的知識管理策略目標，亦能透過培訓計畫、證照資格取得等知識管理途徑，讓服務提供者具備充分的知識能力與對實務運作的理解，並願意分享專業知識與實務經驗。此外，在知識地形圖的分析下，掌握機關本身在公共服務傳輸的能力、機會、需求與限制（CONC 地圖），作為機關規劃知識管理活動、人員進行學習新知及提振個人績效表現的重要指

⁷ 同註 5



標，並可為建立人員終身學習系統的基礎。至今為止，大部分公部門知識管理運作系統，與機關內組織學習系統或獎賞制度，經常欠缺目標之間的連結性而影響整體機關績效表現，客委會亦然，雖然偶有提供員工教育訓練，但卻欠缺系統性，無法維持學習系統與知識活動的進行。誠如前任客委會主委李永得於 2007 年客委會與台灣客家研究學會合作舉辦之「台灣客家研究概論新書發表會」中提出以《台灣客家研究概論》作為客委會員工必備職能，應列入考績升遷，此實為良好構想，若能具體實踐將能促使人員瞭解當前台灣客家知識體系概廓，並在此基礎上提供實務性知識，增進客家教育與學術研究並同時具備充足知識提供優質的公共服務。

(二)準備好有效的政策夥伴

公民參與乃當今民主治理的必要條件，如何能夠讓公民不論以個人或團體的方式主動參與公共議題的討論，甚至付諸行動，與政府協力共同解決問題，乃是各國政府企求良善治理之根本之道。雖然當前多數政府會藉由公聽會、公民會議、網路民意信箱、媒體等多元管道來蒐集、傳遞單一政策資訊，然而其成效往往因參與民眾相關政策知識不足，在有限理解下難以進行深度對話，更無法進行知識轉換與交流，使得政府與民眾之間的溝通過於單向或被動，讓公民欠缺成為政府政策夥伴的能力與條件，亦使政府難自社會取得豐富的知識資源。基此客委會在進行客家知識治理過程中，針對政策夥伴的培力設立知識管理願景與知識地形圖，作為教育公民的方針，使其具備充分的客家政策知識，有權且有能力的加入客家知識網絡，進行深度對話互動並學習吸收相關知識，進一步將既有知識予以創新加值，促進新知的創造。至今客委會並無具體行動方案以知識管理途徑來強化客家政策網絡成員的知識力與創造力，並藉由彼此的合作協力，提升政策績效與人民信任度。

(三)建構並發揮公私部門，知識資本的槓桿效應

知識乃 21 世紀最關鍵的經濟資源，台灣擁有的知識資本是否足以因應知識經濟的挑戰，乃是現今政府必須深入思考的政策議題，尤其在建立知識型政府為國家發展願景的前提下，企求以成為世界客家文化中心為組織願景的客委會，更應設法汲取、轉化、創新客家知識資源，並積極協助學界、產業界及客家社團進行知識管理活動，藉以提高客家知識創造力並成為未來台灣競爭優勢所在。因此，若欲強化客家知識資本，即客家知識網絡整體的求



知能力，包含成員的專業知識技能、經驗、研發學習力與創意思考、網絡規範、成員認同、互信互惠程度，以及能夠加強上述能力的知識基礎結構如：網路科技系統、知識平台、資料庫、知識管理系統以及各種支持機關運作的制度法規與政策方案等等，客委會應須針對已建構的客家知識體系平台，持續促進其資源交流與轉化，確保科技平台與人文平台同時存在且能相互增強各自知識管理的功能；另一方面積極鼓勵、獎勵對此知識網絡有承諾、奉獻者，同時吸引更多有興趣的客家研究者進入網絡，並進一步利用國際性會議與論壇，擴大網絡連結邁向國際化且具備具有整合全球客家知識資本的企圖心與能力，如此立足於台灣的「世界客家文化中心」之願景才可能實現。

(四)發展有能力的知識工作者

P. Drucker 於 1969 年《不連續年代》一書中即預言未來人類社會將走向知識社會而知識工作者及將取代勞工成為主要的生產力來源。因此如何使客家知識網絡中的行動者，包括政府官員、社區民眾、傳統產業人員，均能發展成為知識工作者，擁有客家知識的廣度與深度，兼具通才與專才的特點，應是未來客家教育政策發展的方向。有鑑於此，扮演客家知識治理領航角色的客委會，首先仍須提出教育發展的知識願景及 CONC 地圖，再依此提出明確的教育方案計畫，針對南北鄉城不同區域建立領導機制，隨時提供教學支援與服務，持續投資於客家教育與知識工作者的培育，擴大當前僅對學校語言教育的關注，而增加其他客家專業知識領域與實務經驗的傳授機會與管道，如此才能全面提升客家人力，投入知識密集的工作任務當中。

綜言之，上述四項功能的具體實踐，將能增強客委會客家知識的治理能力，有效落實知識相關的政策與廣博性知識管理的實務運作，包括客家知識治理願景、知識地形圖之創造、知識資本相關政策之發展及取得上級主管機關的合法承諾等，如此才能真正扭轉客委會的角色與功能成為客家知識資源的整合者與協調者，不會因政治因素的考量而撼動其他地位與重要性。



伍、結論

縱觀當前客委會於客家知識管理上所展現的治理績效，雖然歷經多年的努力與經費投注，在產、官、學界的具體成果均較早期客家社會運動時期進展不少，使得客家知識與文化的保存與傳承有了契機，亦同時讓客家知識資產受到各界的重視，強化客家族群的自我意識，讓客家事務重返公共領域，客家特色產業亦活絡了地方經濟，豐富化客家社區的營造與發展。

然而，就知識管理的觀點而言，爲了達到知識型政府之願景，及增進客家知識創造力與永續性，讓無形的知識資產能夠轉化爲創造財富的具體活動，客委會在民主治理與提高政府服務品質的要求下，推動客家知識管理與文化存續，首要之務在於營造一個有利客家知識管理實務運作的治理環境，將機關內部的知識管理行爲向外延伸至組織際，包括與企業、學術機關、民間社團進行跨域的知識交流，亦即客委會應須孕育出一個多元行動者的知識社群網絡，在互信互賴的基礎上進行深度對話與協調合作，加速知識資源的轉化、創造與加值，共同完成客家事務與政策目標，如此客委會可藉由來自民間社會與客家社群的知識資源投入與共享，擴大客家知識管理的科技平台與人文平台，發揮客家知識體系所能創造的知識綜效。此外，若欲成功治理客家知識，客委會必須根據國家發展藍圖與政府知識管理願景，發展機關知識管理願景，作爲客家知識治理行動方針，以此激勵民眾、學術機構、民間企業與社團有效參與客家事務決策過程，進而提升政府施政品質與治理績效，終能發揮廣博性知識管理必備的政府治理、人員與基礎結構、知識運作以及價值實現等四項功能，使客家知識資產成爲台灣社會邁向國際化的利器。



參考書目

一、中文部份

- 尤克強 (2001)《知識管理與創新》，台北：天下遠見。
- 吳定 (2003)〈建構中央政府知識管理制度芻議〉，《行政管理論文選輯》，第 17 輯，頁 413-427。
- 吳承芬譯；Matsutaro Morita & Tomohiro Takanashi 著 (2000)《知識管理的基礎與實例》，台北：小知堂。
- 吳思華主編 (2001)〈知識經濟、知識資本與知識管理〉，《知識資本在台灣》，頁 11-50，台北：遠流。
- 吳瓊恩 (2001)《行政學》，台北：三民。
- 吳瓊恩、李允傑等編 (2001)《公共管理》，台北：智勝。
- 宋偉航譯；Thomas A. Stewart 著 (1998)《智慧資本—資訊時代的企業利基》，台北：智庫文化。
- 宋餘俠等 (2004)〈知識型政府的特質〉，《知識型政府》，頁 29-46，台北：行政院研究發展考核委員會。
- 李昆林 (2001)《關鍵與整合之知識管理》，台北：中衛發展中心。
- 施正鋒 (2004)《台灣客家族群政治與政策》，台中：新新台灣文化教育基金會。
- 范振乾 (2002)〈客家事務行政體系之建構〉，客家公共政策研討會。
- 胡瑋珊譯；T. H. Davenport & L. Prusak 著 (1999)《知識管理》，台北：中國生產力。
- 徐正光 (2003)〈客家知識體系的建立：回顧與展望〉，《第二屆客家學術研討會論文集》，頁 1-2。
- 孫本初審訂；Jon Pierre & B. Guy Peters 著 (2002)《治理、政治與國家》，台北：智勝。
- 孫本初、鍾京佑 (2005)〈治理理論之初探：政府、市場與社會治理架構。〉《公共行政學報》，第 16 期，頁 107-135。
- 彭安麗 (2004)《組織知識管理能力之研究—社會資本的觀點》，國立政治大學公共行政研究所博士論文。
- 黃朝盟 (2005)〈政府組織的知識管理現狀與挑戰〉，《政治科學論叢》，第 24 期，頁 137-168。
- 許道然等譯；B. Guy Peters 著 (2000)《政府未來的治理模式》，台北：智勝文化。
- 齊思賢譯；Lester C. Thurow (2000)《知識經濟時代》，台北：時報文化。



- 劉京偉譯；Arthur Andersen Business Consulting 著 (2000)《知識管理的第一本書》，台北：商周。
- 劉坤億 (2006)〈台灣地方政府間發展夥伴關係之制度障礙與機會〉，《台灣民主季刊》，第3卷3期，頁1-34。
- 劉煥雲 (2003)〈全球化、民主化與本土化—台灣客家文化發展之方向〉，《第二屆客家學術研討會論文集》，頁239-267。
- 謝宗學等譯；Jon Pierre & B. Guy Peters 著 (2002)《治理、政治與國家》，台北：智勝文化。

二、英文部份

- Allee, Verna.(1998) "Tenets of Knowledge," *Executive Excellence*, Sep, Vol.15,No.9,P4
- Chae B. S., Koch, H., D. Paradice, & V. V. Huy. (2005) "Exploring Knowledge Management Using Network Theories: Questions, Paradoxes and Prospects," *Journal of Computer Information Systems*, Summer, pp. 62-74.
- Choi, Chong Ju, Philip Cheng, Brain Hilton and Edward Russell(2005) "Knowledge Governance", *Journal of Knowledge Management*, Vol.9 No.6, pp67-75.
- Davenport, Tom & Gilbert Probst, eds. (2000) *Knowledge Management Case Book*. Publicis MCD Verlag & John Wiley & Sons.
- Davenport, T. H. & Laurence Prusak(1997) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Cagna, Jeff (2001) "The Power of Knowledge Sharing in Organizations," *Information Outlook*, May, Vol.5, No.5, p.21.
- Gold, Andrew H., Arvind Malhotra & Albert H. Segars (2001) "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol.18, No.1, pp.185-214.
- Grandori, Anna.(2001) "Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm," *Journal of Management and Governance*, pp.371-399.
- Kermally, Sultan. (2002) *Effective Knowledge Management*. NY: John Wiley & Sons.
- Lesser, E. L. & J. Storck (2001) "Communities of Practice and Organizational Performance," *IBM Systems Journal*, Vol.40, No.4, pp.831-841.



Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage," Academy of Management Review, Mississippi State, Apr, Vol.23, No.2, pp.242-266.

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995) The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press.

OECD (1999) "Managing National Innovation Systems," Paris:OECD.

OECD (2002) "Policy Frameworks for the Knowledge-based Economy," Paris:OECD.

Polanyi, M., (1962), Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy, Chicago: University Press

Prusak, Laurence (1997) Knowledge in Organizations. MA: Butterworth-Heinemann.

Prusak, Laurence (2002) "How to Invest Social Capital?," Harvard Business Review, May, pp. 92-101.

Rhodes, R.A.W. (1996) "The New Governance: Governing without Government," Political Studies. Vol. 44, pp653-667.

Rhodes, R.A.W. (1997) Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability, Buckingham: Open University Press.

St. Leon, M. V. (2002) "Intellectual Capital: Managerial Perceptions of Organizational Knowledge Resources," Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.2, pp.149-166.

Stewart, Thomas A., (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, New York: Doubleday

Tobin, D. R. (1998) The Knowledge-Enabled Organization. New York:AMACOM.

Wiig, Karl M. (1993) Knowledge Management Foundations. Texas: Schema Press.

Wiig, Karl M. (1994) Knowledge Management. Texas: Schema Press.

Wiig, Karl M. (1995) Knowledge Management Methods. Texas: Schema Press.

Wiig, Karl M. (2000) "Knowledge Management in Public Administration," Journal of Knowledge, Vol.6, No.3, pp.224-239.



Hakka Affairs Governance in Taiwan : Knowledge Management Perspective

Peng An-Li *

【Abstract】

Hakka population, the ratio of almost 20 percent of the total population, is the second largest ethnic group in Taiwan. For the sake of Hakka culture and the preservation of knowledge assets and innovation, the Executive Yuan had formally established Council for Hakka Affairs on June 14, 2001, to ensure effective governance of knowledge activities for Hakka Affairs and special industrial innovation, and accordingly to plan proper policy priority. All these policymaking activities are dependent on internal operating mechanism of knowledge management in governmental organizations, as a main basis for local resources integration, regional integration and communication mechanism to form the shared knowledge networks for the purpose of promoting the spread of Hakka knowledge, distribution, utilization, integration and creation.

Therefore, this study will present and discuss the theoretical basis and practical operation of the governmental organizations now. By exploring the current Hakka affairs governance with the view of knowledge management, the analysis of the current status of Hakka knowledge management and the present impact of knowledge management practices governed by Council for Hakka Affairs are discussed.

**Key words : Governance, knowledge management, knowledge transformation,
Hakka knowledge system platform**

* Assistant professor, Institute of Public Administration and Policy, Nan Hua University

