

壽險業知識管理實務探討：模式構建與個案研究

THE PRACTICAL OPERATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON LIFE INSURANCE: MODEL BUILDING AND CASES STUDY

楊政學

明新科技大學企業管理系

Cheng-Hsueh Yang

Department of Business Administration

Ming Hsin University of Science and Technology

摘 要

本文嘗試提出壽險業知識管理的實務模式，同時整合研究方法與資料蒐集的三角測定程序，來探討研究個案知識管理之實務運作流程，分析比較個案間的相同性與差異性。研究結果發現國內壽險業均能運用資訊科技來強化本身競爭力，惟多著重於電子化系統建置的層次，在企業目標上較未獲致共識，完整評估標準與專責單位仍有待建立，長期應以創新策略的作法，不斷創造知識創新的商業價值。整體而言，國內壽險業在知識管理的應用上，應該回歸以人為本體的思惟模式，整合知識管理中資訊系統面與文化生態面的概念，再針對企業體本身特性的差異，發展出一套量身訂作的知識管理實務運作架構，真正將企業體內的內隱與外顯知識，予以資訊化與價值化。

關鍵詞：壽險業、知識管理、個案研究

ABSTRACT

This paper suggested the practical model of knowledge management on life insurance. We integrated the triangulation of methodologies and data to study and compare the practical operation on the life insurance cases. This study found the life insurance could improve self-competence by information technology. But we also found they stayed the information system level and lacked the executive institution of knowledge management. We thought the application of knowledge management should be backward the human capital. They themselves needed to integrate the concept of information system and culture ecology. They considered further themselves characteristics to build the practical model, which combined the tacit and explicit knowledge, for creating the

commercial value.

Key words : Life Insurance, Knowledge Management, Case Study

壹、緒論

一、研究背景

面對 21 世紀知識經濟的時代，知識管理與網路經濟整合的經營模式，將成為未來企業策略管理最新研究議題。企業從早期的成本競爭、品質競爭，跨入另一個視知識為資本的新經濟時代。整體經濟的基礎亦由自然資源移轉到智慧資產，知識的維持與創新更將是獲取競爭優勢的重要來源。網際網路的迅速發展，不但改變企業獲利的模式，也改變取得知識與自我成長的規則，讓知識與智慧資本能夠自由流動，不再被資深員工獨自控管。資訊科技工具對向來重視服務品質的壽險業而言，無疑扮演著最佳輔助的角色。

台灣產業結構日益轉型為服務導向的三級產業，而壽險業乃具綜合性、多角化經營的企業體，其所供應的商品或服務，無法預先大量生產與儲存，且牽涉人類經濟生活層面。壽險從業人員服務品質的好壞，直接影響企業體的形象，因此「人本」的因素扮演壽險業成敗與否的關鍵。在企業內部，可透過網路簡化工作流程，提高員工的工作效率與服務品質；在企業外部，網際網路更是扮演溝通橋樑的角色，讓企業能確實掌握客戶需求。因此，對壽險業而言，網路科技改變了傳統的客戶經營模式，

網路可以讓企業主動去經營潛在客戶，也讓客戶能夠比較自在的選擇所需資訊，藉以提高客戶滿意程度。

隨著網際網路與資訊科技的融入，使得知識管理真正有了可以實際驗證的機會。網路扮演著資料傳遞、溝通的角色，基本上沒有情感的互動，因此對業務員而言，並不是取代了他們的功能，而是使業務員可以有更多的時間與客戶做感情面的人性化互動，故在壽險業中，網路是業務員與保戶間最佳的溝通工具，但不是溝通的全部。一般企業在進行知識管理之初，較缺乏明確的實施流程及方法，加以知識與智慧資本具有無形、易變與非線性等特徵，增加了企業衡量與管理上的困難，致使變成過度管理其外在的形體，而非重視內在的實質精神。因此，本文選擇「以人為本」的壽險業個案，來探討其如何將知識藉由資訊系統的建置，且融合企業文化生態的價值，以整合性落實於企業體經營管理的實務運作。

二、研究目的

本文認為知識管理的真正內涵，除了「資訊系統」的「建置」外，更要融入「文化生態」的「價值」(楊政學、林依穎，2003)。知識的管理不但需要領袖設立願景，建立起企業內的文化價值，更需要確定企業的知識創新策略，以達成知識管理系統建構的真正使命。經由

研究個案之實務運作與理論交錯比對分析，探討知識管理在壽險業實務執行上可能應用的方式與困境，並藉此給予日後企業實施知識管理的建議。茲將本文較為具體的研究目的，列示如下：(1)瞭解知識管理的意涵與發展；(2)建構壽險業知識管理的實務模式架構；(3)比較分析壽險業個案間知識管理實務運作流程；(4)歸結壽險業知識管理發展特性與結論。

三、研究方法與步驟

本文採用質走向量的研究型式，以定性（qualitative）研究做開始，屬典型的探索性（exploratory）研究，經由對研究對象的開放式訪談，定義出可能的實務命題（propositions）。在第二個階段，則採取定量（quantitative）的方式，對由定性分析中，所產生的概念進行操作化定義，以及對命題進行初步驗證。在研究流程上，首先，利用文獻分析法（analyzing documentary realities）蒐集相關文獻資料，以瞭解知識管理的意涵與發展，並萃取出建構知識管理模式的重要因素。再者，利用立意抽樣（purposive sampling）針對研究個案中，重要行政管理主管人員，採用非結構性深度訪談（in-depth interview），以實地瞭解其對知識管理實際運作上的意見（楊政學、邱永承，2001；楊政學，2002a）。最後，輔以壽險業個案中業務人員的問卷調查（questionnaire survey）之統計分析，以探討業務員對施行知識管理的認知態度（楊政學，2002c）。本文係以個案研究（case study）的方式進行，同時採用研究方法與資料蒐集雙重的三角測定（triangulation）程序，來針對內文中所建構之實務模式予以相互驗

證，並將之應用於所研究個案實務運作流程之操作化定義。茲將本文整合定性與定量研究方法之理論架構（楊政學，2002b），圖示如圖 1。

在研究步驟流程上，本文在確立研究問題，設立研究目標與範圍後，即進行大量相關文獻之蒐集與整理的工作，確認深度訪談及問卷調查對象，繼而將資料整合分析後，設計問卷內容及擬訂訪談大綱。隨即發放問卷與回收追蹤，在此同時進行研究個案之深度訪談，最後依據問卷資料、訪談記錄與次級文獻等資料，進行系統性整理、分析與比較，且結合本文所建構之知識管理實務運作模式的架構，來探討研究個案的實務操作化意涵，進而歸結出研究結論。

四、研究對象

在研究對象的擇取上，選擇安泰人壽與國泰人壽兩個案公司，乃基於安壽為領先的外商壽險公司，而國壽為規模相當的本土壽險公司，兩者的發展背景及企業文化存有相當的差異性，在知識管理推行的認知與作為可能有所取捨，因而引發本文想去深入探討與比較的強烈動機。

貳、知識管理意涵與發展

一、知識的意涵

廣義的知識是資料、資訊、智識與智慧等不同層級的集合（張淑萍，2000）；智慧是指能自動地判斷，採取適當對應的能力，資料、資訊、智識則為

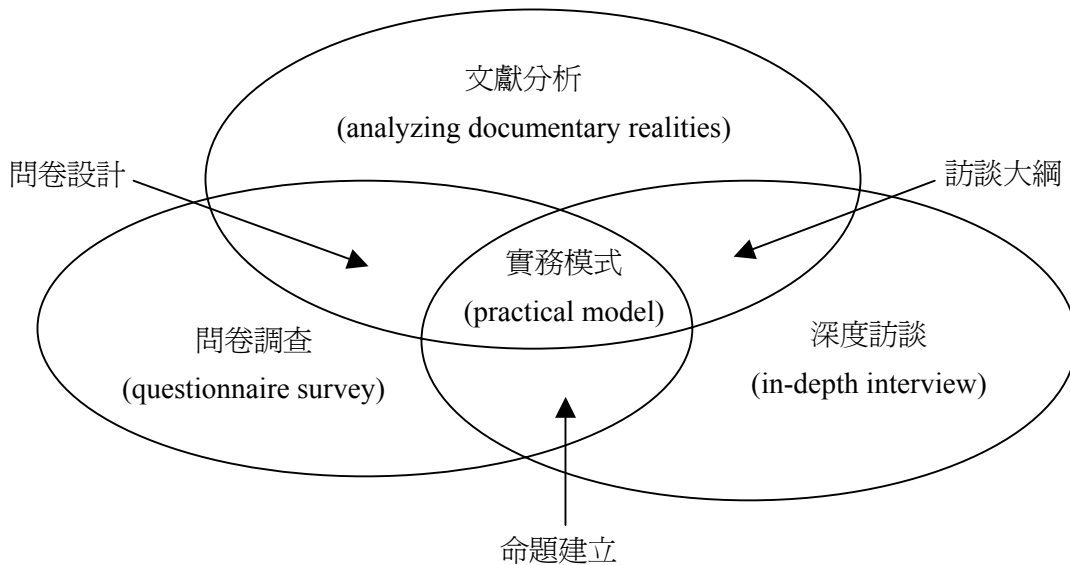


圖 1 定性與定量方法整合之理論架構

資料來源：楊政學（2002b）

處理固定狀況的能力。在變動激烈的時代中，只憑知識難以建構競爭優勢，必須擁有以智慧思考的能力。知識管理並不只是管理知識，更要能促使個人在工作時應用智慧。智慧是透過行動與應用來創造價值，它超越現在科技或知識的邊界，為判別是非、善惡之最後一道哲學；智識是開創價值之直接材料，是透過人的經驗、思考、分析、而掌握資訊間相互關係的認知；資訊是以文字敘述，來表示資料與數據之關聯性和其意義的資料組合；資料是我們所觀察或蒐集之紀錄、符號、數字、文字，僅在於顯示事實，無特別意義。Harris（1996）認為知識是資訊、文化脈絡及經驗的組合，文化脈絡為人們看待事情時所秉持的態度觀念，受到社會價值、宗教信仰、天性及性別等因素所影響；經驗是由個人過去經歷所獲得的累積知識；資訊則

是在資料經過儲存、分析以及解釋後所產生的，故資訊具有內容及目標，但不具有任何意義（鄧晏如整理，2001）。

企業內部的知識大抵可概分為外顯性（explicit）知識、嵌入性（embedded）知識與內隱性（tacit）知識等類型（鄧晏如，2001）。其中，顯性知識含蓋相當實體形式的知識，例如書籍、文件、電子郵件等；社群知識為隱藏在某些社群或流程當中的知識，例如一套流程運作方式、產品與服務的內涵等；隱性知識是一種相當難以明顯化或以實務方式加以呈現，例如展示說明書給一個生手看並依此作業，還是無法立刻做得與熟手一樣迅速完美。Quinn、Anderson 與 Finkelstein（1996）則依專業智慧在組織內運作的重要程度，分成四個層次：認知知識（know what）、高級技能（know

how)、系統的瞭解 (know why)、自我激勵的創造力 (care why)，而為追求組織核心能力的實現，組織上下必須擴大知識。如何管理好這些知識，創造知識的價值，有效地將個人的知識轉化為組織的知識，並加以分類儲存，以累積企業的智慧資產，就成為相當重要且值得探討的課題。因此，本文所謂的「知識」，係指能協助個人、企業或團體創造智慧與價值的綜合體。

二、知識管理的意涵

知識管理乃是為了適應複雜化社會，以價值創造為目的之一種策略性議題。知識管理即透過所見、所知及萃取資訊的過程來瞭解事物，並將資訊轉為知識的一個過程，這個過程包括取得知識 (knowledge acquisition)、表現知識 (knowledge representation)、尋找知識 (knowledge finding)。知識管理即是確認、獲取、桿動知識的一套流程，以協助組織保持競爭優勢 (Maglitta, 1996)。知識管理是蒐集組織的經驗、技術及智慧，並讓他們可以為組織內的人任意取用 (Alice, 1997)；亦即發掘人們「如何想？」、「為何這樣想？」，以及如何處理知識和下決策等與知識相關資訊，並將之應用於企業上的一個過程，進而轉為管理策略 (Hannabuss, 1987; Laberis, 1998)。知識管理的目的就是將組織內的知識，從不同的來源中萃取主要的資料加以儲存與記憶，使其可以被組織中的成員所使用，以提高企業的競爭優勢 (Watson, 1998)。若利用某些方法將個人的知識轉化成組織的知識，將有利於知識活用，並使得個人知識的使用範圍呈幾何倍增。Garrity 與 Siplor (1994) 認為知識的類型可以分為四種：特定領

域知識、公司的知識、導引性知識及整合知識。特定領域知識與專家進行決策直接相關；公司的知識與公司的價值、規劃、目標、目的、策略、政策及程序相關；導引性知識為操作與決策相關軟體及系統模式所需；而整合知識包括對整合前述三種知識所使用方式的瞭解。

Wiig (1994) 對知識管理下的定義為：一連串協助組織獲取自己及他人知識的活動，透過審慎判斷之過程，以達成組織任務 (陳儀澤, 2001)。此類知識管理活動，需架構於科技技術、組織架構及認知過程，以培育知識領域之完整及新知創造。此認知過程除需相互學習、解決問題及制定決策外，尚需結合組織、人、電腦系統及網路，以獲取、儲存及使用知識。如何能使知識管理，朝向非線性及更一致化方式發展，以協助決策並提供組織處理危機之能力，更重要的是應用知識以提高資訊技術處理能力，並經由此一共創過程提昇人類之創造性，是更具挑戰性的任務。知識管理的重點應在於知識工作者，而非管理知識。因此，本文所謂的「知識管理」，係指知識經由資訊系統的建置，而融入文化生態的價值，是為知識管理資訊化與價值化的過程。

三、知識管理的發展

在知識經濟與 e 化時代下，使得知識管理益形重要。根據國際資料公司 (International Data Company, 簡稱 IDC) 的報告，全世界知識管理的演進發展過程為：(1)1998 年以前為知識擷取階段，主要發展重點是知識的儲存及擷取；(2)1998 年至 2000 年為知識連結階段，主要發展重點是發掘及維護人與資料物

件的連結；(3)2000年迄今為協同運作階段，主要發展重點是知識社群（戚正平，2001）。知識的重要性凌駕於資料或未處理的資訊上，不論是專業知識、經驗、洞察力，甚至靈感，一向被視為企業成功的重要因素。網際網路是目前最具效率的傳播、溝通和傳遞的工具，因為它的高效率不但取代了同功能的傳遞工具，運用網路建立企業營運，更可大幅提升組織的運作績效（王景翰、李美玲，2001）。因此，如何化知識為力量，有效的進行知識管理，使其產生價值，並且透過組織有系統的學習方式，提升員工的附加價值與累積經驗，已成為建立企業知識管理的基礎；組織內以溝通、協調的網路資訊系統，就能夠成為進行知識管理的關鍵核心。知識管理是企業 e 化的利器，電腦網路已經改變了全世界，資訊科技的發達也改變了企業經營的模式。知識管理最終的目的，在創造企業高效率的組織團隊，企業應該思考如何累積企業內的知識資產，增加企業智商，而資訊科技剛好提供一個相當好用的工具來協助企業。

企業多由不同的角度來管理組織內的知識，有的企業把知識當成分散於組織成員中的實體，並設法將其整合儲存於知識倉儲，以方便他人隨時取得所需要的資訊。有的企業是改善知識的存取方式，先找出擁有知識的重要人物，萃取主要部分並提供知識，以促進知識的轉換。有的企業則強調建立一個支援知識分享的組織文化；另有些企業則將知識視為資產，著重於組織如何增加知識資產的有效運用及知識資產的價值（Davenport & Prusak, 1998）。馬曉雲（2001）認為推動知識管理的積極目

的，在於建構一敏感的數位神經系統（Digital Nervous System，簡稱 DNS），並以思考的速度來經營企業，其具體內容包括：掌握知識的流動、虛擬化的學習系統、強化反應與預變的速度、結合靜態與動態知識、提高知識資產與擴大競爭優勢等。

參、知識管理實務模式建構

一、模式建構概念

面對知識經濟時代的來臨，企業界無不希望藉由知識管理的力量來迎頭趕上，知識管理的實施，因各產業的特性相異也有所不同。目前國內知識管理系統的應用，不再侷限於高科技產業，服務業亦日益投入知識管理系統建置的運作。知識管理除了可有系統的管理組織內外有形及無形的資產外，更強調管理後的運用，使需要知識的人能便利取得與採取行動。透過使用率的頻繁，使知識管理的價值更高，而企業也能直接獲利。

壽險業最大的特點便是在於必須對於人與人接觸產生緊密的互動，e 化和 M 化（Mobil，行動商務）的導入，讓業務員節省很多管理資料的時間與精力，讓他們有更多的時間和客戶進行更密切的互動（郭昭琪、李喬光，2001），足見壽險業是對企業 e 化與 M 化需求比較殷切的行業，企業體的服務與運作是無時無刻、無所不在的。本文延伸先前對知識管理意涵的定義，依序由本研究所定義劃分之資訊系統與文化生態兩構面，整

體性強調其硬體建置與軟體價值的融合。

二、知識管理的資訊系統面

由於知識管理已成為目前管理之主流，而知識管理是無形的產物，但可經由人加以轉化及儲存、累積在知識工作者、產品或應用系統、文件資料裡。因此，有效運用資訊系統規劃出一套知識管理流程是必要的。知識管理是一種過程，目的是將資訊系統與內隱知識進行結合、轉化，以達到知識創造、擴散、蓄積與分享之功能。針對資訊面的觀點來探討知識管理的功能，不能僅限於將知識在企業內部做純粹的分享與擴散，最終的目的是在建構以思考的速度來經營企業的系統及機制，也就是敏捷的（agility）數位神經系統（馬曉雲，2002）。企業進行知識管理系統規劃設計的同時，應考量：(1)將知識、資訊、資料予以分類與分級，藉以彰顯知識的重要性；(2)研究知識如何創造、獲取及保存；(3)如何建構可資訊分享的知識管理機制。本文擬由知識獲取、知識蓄積、知識擴散與知識創新四構面，來說明知識管理的流程，以建構知識管理資訊系統面的概念。

在知識獲取上，組織在選擇知識前，應考量組織本身對既有知識之瞭解度、專精度、深化度，知識本身的多元性與複雜性、產業本身的特性、組織本身對新知識之瞭解度等因素。組織在獲取知識時，具通才技能之工作小組及組織之中階主管扮演著關鍵性的角色。其應配合知識獲取之目標，妥善管理各介面的互動關係、各介面間資訊的暢通。各介面的網路關係應妥善維持，注重各

科技與領域的知識整合，以瞭解與調適現實情況和傳統情況的關係。在知識蓄積上，企業如何建立一套有系統的知識蓄積制度，有效結合內隱與外顯知識，得以使員工能在最快速的時間內獲得最大的學習效率，為企業創造更高的價值，是不容忽視的課題。在知識擴散上，如何將組織所儲存的知識，透過知識擴散的方式，有效的轉移到需要知識的人身上，是企業在推行知識管理時，所面臨的重大難題。知識擴散的成功與否，除了看知識提供者能否有意願，且有效地表現出所擁有的知識之外，知識接受者有沒有能力吸收也是相當重要的。因此，如何建立願意分享的組織文化與環境，可能是較為長遠且需要的思考方向。

在知識創新上，知識管理除了運用對知識的獲取、蓄積、擴散的程序所產生知識力量，來擴大其競爭優勢外。充分運用與知識來源相互的知識激盪，所產生的創新知識，才是企業永續生存的不二法門。當既有知識已難以因應現有環境之需求時，且組織在無法或無力取得外來知識，知識創新即是最好的解決之道。因此，知識創新即是促使組織超越既有知識，創造新的知識。為使組織知識創新有效率或有效能地進行，組織成員應具備整合各方知識來源的能力。組織成員結合組織資源，以團隊的方式來進行創新，使社會知→外部知→結合知→內部知之程序能透過不斷的循環、運用（Nonaka & Takeuchi, 1995），建立一套具有反應迅速的創新制度；讓組織成員在自發意圖下，為組織注入源源不絕的知識性資源。

三、知識管理的文化生態面

知識管理之推動建立於企業組織文化下，經由專業領導團隊的帶領，同時發展學習型組織，以建立競爭優勢，方能為企業開創出新局勢的契機。知識管理可說是企業價值創造的基礎，而其推動除仰賴可行且有效的知識管理工具外，人員的因素與競爭力分析，對知識管理的推行具舉足輕重的影響。Greengard (1998) 認為人力運用於知識策略上最少應有三個重點：高階管理者的支持，培養包括技術性與非技術性員工的交叉功能團隊，以及建立起資訊蒐集和散佈的系統。企業組織的競爭優勢在於創新、速度與價值的變革，為了確保知識管理的成功、能否遂行，端視於領導者有無堅強的意志，以及制定策略時是否有通盤的考量（劉京偉譯，2000）。領導者可謂是組織的靈魂人物，因為他們必須具備從不同的情境中，依不同的組織文化調整獨特的領導風格，以將領導的特質充分發揮，使組織更具競爭力。因此，本文就企業文化、領導角色與競爭能力三構面，來對知識管理的文化生態面作探討。

在企業文化上，知識管理制度是正式化的工具，而企業文化為非正式之模式，並非能夠立即予以改變，它會跟隨企業的發展而不斷地延續。這種模式有助於組織成員在企業無形的文化與價值觀中，自發性地從事知識創造、學習、擴散等工作。在領導角色上，領導影響人們願意去追隨，或服從他的決策能力。能獲得追隨者，並影響他們，去建立及達成目標的人，就是領導者。領導者能運用權力，去影響群體行為，而有效的領導在組織中，定能順利地推動企業活動的運行，並考慮到組織內各方面

長遠的利益，發展具有遠景的策略，達成企業目標。當外來知識無法取得，而既有知識亦難以因應現有環境需求時，領導者必須設法克服既有知識之格局與困境，而自力創造新的知識。Nonaka 與 Takeuchi (1995) 主張組織知識創造之工作，應由領導者來帶頭，再將創造出來的知識擴散至個人、全組織、甚至跨組織，而組織應建立一個有利於知識創造的情境。領導者除了策動企業文化的推行，也必須鞭策整體企業目標的達成，故領導者的核心價值，成了舉足輕重的關鍵因素。

企業應如何在眾多的競爭對手下獲得最大的贏家，其成功的關鍵因素在於是否能建立一套競爭優勢的組織機制，該組織機制可協助企業做好知識管理的規劃，使得企業的知識與經驗，能產生導引、搜尋、整合、分享及創造等影響，為企業帶來創造競爭價值、增加企業利潤、降低企業成本、提高企業效率、建立企業分享新文化的好處。為了創造與競爭對手的差異性，身為靈魂人物的領導者，該如何帶領組織建立以下的企業文化才能達到創造競爭優勢的價值，可從建立共同願景的價值觀、建立開放的企業文化、建立學習分享的企業環境與建立勇於創新變革的文化上著手。建立學習分享的有效機制，讓知識得以交流分享，促使讓員工具備快速學習的能力，養成學習的習慣，將學習快速轉換為行動的能力。領導者可鼓勵跨越組織的學習，進行學習分享成果與產生新創意。建立勇於創新變革的文化，是強調領導人應適時鼓勵或激發，並讓員工彼此尊重對方的想法，將不同想法的激盪朝向良性的變革方向。知識競爭優勢的

發揮，必須在組織內具有吸收、創造、累積、分享等機制，才能達成，知識絕不是大量指派員工到外面受訓就能提昇，必須同時掌握外在與內在環境的因素。

四、實務模式的構建

建構完善的知識管理系統，在短期內可能沒有明確的成果，且花費的成本也較高，所以企業在導入知識管理的初期，除了從企業角度出發，確認企業的優勢智慧資產外，更需考慮到如何配合現有資源、人力與技術，來達成知識管理的目標，才能使知識管理發揮預期的效益。

企業內部的人員在執行工作時，所遭遇的困難，其應變的方法，都變成該人員的經驗，更成爲一項知識資產。當人員透過正式或非正式的管道將該經驗流傳後，後續人員若遭遇相同問題時，便可節省摸索的時間，而更快速的達成目標。本文延伸知識管理在資訊系統面與文化生態面的概念，而擬提出實務模式架構的步驟流程，如圖 2 所示。

在圖 2 的實務性模式架構中，資訊系統面由原先理論推演的知識獲取、蓄積、擴散與創新四階層，進而劃分爲知識蒐集、儲存、系統化、學習、分析、共享與創新等七個流程。文化生態面則由原先理論萃取出的企業文化、領導角色與競爭能力三要素，調整爲企業目標、認知共識與擬訂策略等三部份。因此，本文所建構之壽險業知識管理實務模式架構，大抵可轉換爲：企業目標、認知共識、擬訂策略、資訊系統、模擬測試、運作執行、績效評估等七個步驟

要素，來整合說明並予以操作化定義。

肆、知識管理實務分析

爲使建構的模型能夠更加具有價值性，以便於往後實務研究之命題建立，因此本文針對所建構模型的各個步驟要素間，所延伸出的相關特質與要點，以及參酌相關文獻部份研究成果，試圖建立出一些實務性命題。同時爲使建構的模型與個案研究相互結合，使其在實務應用上所發生的執行困難與問題處理，能夠得到印證。因此，本文利用所蒐集到之企業內部與外部文獻檔案資料、人員實地訪談（2002 年 8 月）內容、問卷調查（2002 年 11 月）分析結果、以及企業內部知識管理作業平台系統等，試圖對命題進行驗證。其中，人員實地深度訪談上，安壽以台北市分公司、國壽以板橋市分公司等機構，職務爲區經理、襄理人員爲晤談對象；而問卷調查受訪對象，則是以業務部門外勤人員爲主。再者，組織架構配合知識管理的執行，對於訊息流通、人員管理及業務處理等相關要素，有其不同層面的影響，本文在針對各個建構要素上，詳細分析與比較個案間，對策略執行與營運管理等問題的解決與處理，其執行方式與特性的相同性與差異性，並依前述建構之實務模式架構，列示比較說明如後。

一、企業目標

表 1 及表 2 分別說明國壽與安壽兩個案公司知識管理實務模式，在企業目標階段上命題驗證與比較分析之結果。兩個案在深度訪談所蒐集之資料，大抵

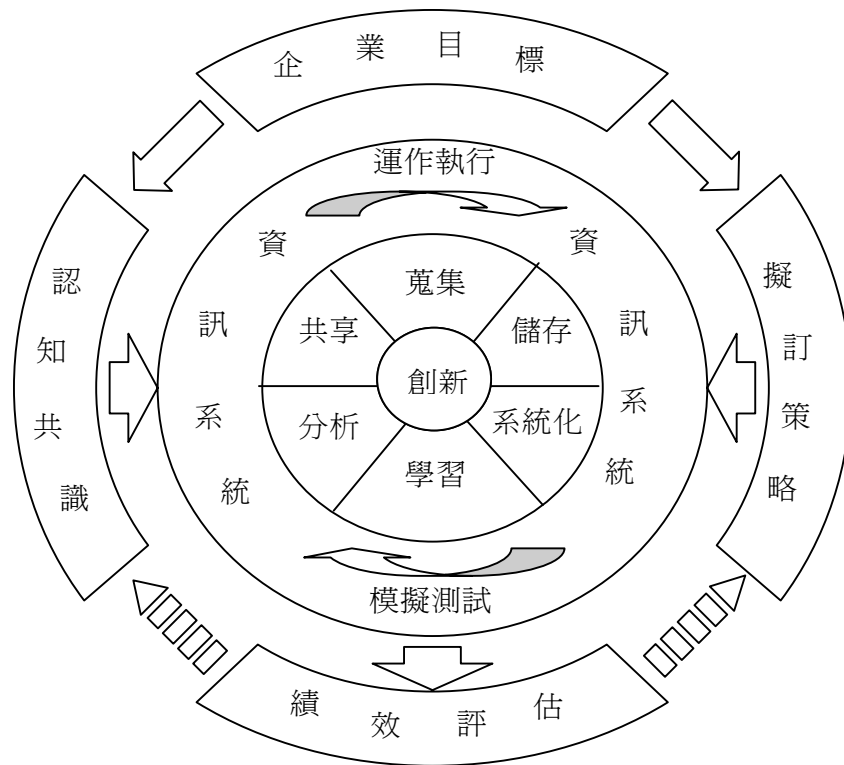


圖 2 知識管理的實務模式架構
資料來源：本研究

呈現已實施但未形成共識的現象；而組織人員對知識管理中企業目標的體認，在五刻度（1分至5分）李克特量表衡量下，則有高度的認同。

企業目標在於深入瞭解企業對知識管理執行時的願景與目標，並且以企業本體的立場，來探討執行知識管理時，必須對經濟體系的變化、策略性的建構、明確的經營方針以及組織作業的特性，作全面通盤的考量。兩個案公司都極力改造內部機制，以網路科技來因應未來，且以客戶為銷售導向，研訂促使資訊流通更快速、更具競爭的經營策略，朝全面 e 化的目標不斷努力。

在個案公司作法差異性上，國泰人壽的展業人員藉由溫和親切的在地形象，加上厚實的人脈網絡，已為公司創造出不少的業績。展業人員制度也使保戶續繳保金意願增強，提高保戶的定著力，因此在企業目標設定上，較著重在鞏固現有長期性與創造性的保戶數目。面對知識經濟的時代，國泰人壽亦著重於推動企業「全面 e 化」的策略，利用網路的便利性與科技的創造性，提供最快速的業務支援，藉此提昇業務人員的工作效率。安泰人壽目前已經整合了內部各項流程，提出所謂的 e-service、e-commerce、e-process 與 e-learning 四大架構，希望從全方位的角度，提昇業務

表 1 兩個案公司知識管理命題驗證結果[1]：企業目標

命題	深度訪談		問卷調查	
	國壽	安壽	國壽	安壽
1-1：企業目標是所有人員策略認知與建立共識的鎖鑰與催化劑。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.09	4.64
1-2：當企業決定以知識管理為執行策略時，則必須以長期性的規劃與建構為衡量基礎。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.09	4.62
1-3：企業目標是策略執行時所依循的方向與指標，而策略的執行必須達成企業目標所訂定的計畫和願景。兩者在企業的經營循環體系中，能夠呈現出彼此的配合性與真實性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.17	4.58
1-4：企業欲執行知識管理時，必須體認到他所帶來的新經濟方式與方法論，並且能夠提昇業務上實質的效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.22	4.42
1-5：增加企業知識的共享程度，以提昇解決問題的能力；並藉由提高競爭優勢增加收益，是企業目標最確切的理念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.24	4.55
1-6：知識管理的執行，在企業目標的推動下，能以創造性與革新性，帶動企業在市場的適應能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.20	4.53

註：代表已實施但未落實。

資料來源：本研究整理

表 2 兩個案公司知識管理實務運作之比較分析[1]：企業目標

建構要素	特點	相同性	差異性	
			國泰人壽	安泰人壽
企業目標		改造內部機制 網路科技化 業務資訊化 客戶銷售導向 全面性經營	長期性 創造性	零距離的服務 作業流程透明

資料來源：本研究整理

人員專業與行銷服務上的能力；要求零距離的服務，且作業流程要求透明化揭露。

二、認知共識

表 3 及表 4 分別說明國壽與安壽兩個案公司知識管理實務模式，在認知共識階段上命題驗證與比較分析之結果。兩個案在深度訪談所蒐集之資料，在不

同議題之命題驗證下，或已實施但未落實，或已實施且有功效，而組織人員對知識管理中認知共識的體認，則呈現高度的認同程度。

國泰人壽利用內部衛星新聞、書刊及 DM，不斷的在電視上與期刊上，傳達公司積極推動「全面 e 化」的目標，將壽險服務資訊化，兩者的結合不但增長了業務人員的專業及執行能力，並且能

表 3 兩個案公司知識管理命題驗證結果[2]：認知共識

命 題	深度訪談		問卷調查	
	國壽	安壽	國壽	安壽
2-1：知識管理的基礎必須建立在員工彼此間的信賴。	○	○	4.26	4.53
2-2：企業員工所擁有的知識是否能夠充分運用與重視，且能不藏私的貢獻出來，是企業執行知識管理時的一項挑戰。	□	□	4.17	4.60
2-3：客戶的抱怨及對問題的回應，適當的加以改善，能夠幫助企業在管理與執行上的運作。	○	○	4.24	4.55
2-4：部門間有競爭的壓力，而產生鬥爭、猜忌時，不願將知識分享出來，可能會導致部門間知識的流通出現障礙，甚至停頓。	○	○	4.11	4.58
2-5：在知識管理的過程中，員工對新系統的學習心態，會影響企業執行策略時，是否順利或是停滯。	□	□	4.24	4.36
2-6：企業的管理階層必須認知，知識管理的執行不一定在工作時間外，使其整體業務能夠維持正常的運作。	□	○	4.09	4.42

註：□代表已實施但未落實；○代表已實施且有功效。

資料來源：本研究整理

表 4 兩個案公司知識管理實務運作之比較分析[2]：認知共識

建構要素	特點	相同性	差異性	
			國泰人壽	安泰人壽
認知共識	書刊、DM 重視學習、使命感與認知性		內部衛星新聞 早會文化 年齡上的學習差異	網站 座談會 習慣上的調整共享

資料來源：本研究整理

夠快速且有效地為客戶服務，再經由各單位主管的宣達，以建立人員對公司執行的策略能有所共識與認知，進而促進業績的提昇。此外，國泰人壽更有項徹底施行的「早會」文化，業已形成國壽人員彼此砥礪反省、情感交流的場所；企業推行知識管理的認知共識，更可藉此早會活動來加以凝聚。

安泰人壽也不斷的透過內部刊物，以及對外的宣傳品、網站、座談會等，

鼓勵人員自動自發的學習，並輔以各種的獎勵活動、措施，增加員工的學習意願。在客戶部分，安泰首創國內保險公司的先例，成立 24 小時全年無休的「電話服務中心」，解決業務同仁的相關詢問及客戶抱怨，以主動的客戶關懷及重視客戶的聲音為宗旨，規定所有主管輪值來突顯其決心，並要求服務中心人員在一定時間內要解決客戶的問題，且做成紀錄存查，該單位的做法現已通過 ISO9002 國際品質認證。

表 5 兩個案公司知識管理命題驗證結果[3]：擬訂策略

命題	深度訪談		問卷調查	
	國壽	安壽	國壽	安壽
3-1：企業的知識管理策略如不能和企業的營運策略相互配合，則執行知識管理策略的績效會不具效益性。	○	○	4.11	4.57
3-2：針對企業內某一部門，且具高價值的知識，來實施知識管理。讓接下來欲執行的部門，有目標可以依循、仿效。	○	○	4.20	4.42
3-3：知識管理能夠不斷的共享與創新，使其永續的執行，則必須降低技術人員的離職率，使專業資源能保存在企業內部。	□	○	4.13	4.51
3-4：知識管理的執行配合資訊的系統化，必須讓員工能快速、便捷的搜尋資料，增加其工作效率。	○	○	4.30	4.55

註：□代表已實施但未落實；○代表已實施且有功效。

資料來源：本研究整理

表 6 兩個案公司知識管理實務運作之比較分析[3]：擬訂策略

特點 建構要素	相同性	差異性	
		國泰人壽	安泰人壽
擬訂策略	由高層會議決定 先由業務部門開始實行 具完備升遷制度留住人才	偏傳統上對下 偏重業務績效	開放員工討論 滿足業務需求

資料來源：本研究整理

兩個案公司凝聚人員使命性與認知性的方式與管道都相差不多，最終還是希望能夠全面性的落實到各個階層，以學習新知為目的。在執行知識管理過程中，國泰人壽以年輕的新進人員學習較佳，資深人員則必須較長的時間適應，存有年齡上學習的差異。安泰人壽也是因為使用習慣還未調整，所以正半強制的要求業務人員開始利用網路來學習與共享知識，存有習慣上的調整。意謂兩個案公司在認知共識凝聚上，分別有不同的問題需要去改善與解決。彼此對客戶的回應問題，都能適時且快速的給予

解答與處理；部門間並不會因為競爭壓力，而產生業務上的鬥爭與衝突行為。對於時間的利用，也都能作有效的分配，以因應業務作業的需要，而達到即時與正常的運作。

三、擬訂策略

表 5 及表 6 分別說明國壽與安壽兩個案公司知識管理實務模式，在擬訂策略階段上命題驗證與比較分析結果。兩個案在深度訪談所蒐集之資料，在不同議題之命題驗證下，僅國壽在命題 3-3 已實施但未落實，其餘均已實施且有功

效，而組織人員對知識管理中擬訂策略的體認，則有高度的認同。

國泰人壽比較重視的是業務單位執行的成效，不斷的提供各種業務支援，以滿足其業務上的需求。透過業務單位所呈現的績效，讓其他單位利用本身所擁有的知識及應有的需求，去執行知識管理。在國泰人壽中有非常完備的升遷制度，並且時常舉辦活動，來建立人員對公司的情誼與認知，進而使人員能夠願意繼續為公司貢獻。在安泰人壽所有的資訊技術，以滿足業務部門的需求為最大的目標，在資訊技術中心的最大客戶就是業務員，之後才陸續將核保、收費、賠償、電話服務中心等後勤單位，整合進來並循序漸進。安泰對於人才的培養不遺餘力，期望能夠適應其企業文化，而留下來為公司競爭力打拼。

兩個案有關公司經營策略的擬訂，還是傳統上對下的一套流程；策略的構思與規劃，都是在企業高層會議當中決定的。員工真正可以參與的機會，只有在策略全面實行的時候。理論上，與員工互相討論而產生共識有很大的不一樣，員工並不會主動要求說要實施知識管理，員工通常是事後才被告知。另外，在相關的措施配合上，執行之初都是以業務部門作為實行知識管理的執行先鋒，配合策略的執行，使業務人員的能力產生加值的作用，並且間接的提昇業務績效。兩者彼此都有完備的升遷管道與晉升制度，以及相關的福利措施，使優秀的人員能夠持續的為企業貢獻知識。

四、資訊系統

表 7 及表 8 分別說明國壽與安壽兩個案公司知識管理實務模式，在資訊系統設計階段上命題驗證與比較分析之結果。兩個案在深度訪談所蒐集之資料，在不同議題之命題驗證下，均已實施且有功效，而組織人員對知識管理中的資訊系統，則有高度認同。

資訊系統的設計，在知識管理推行上，扮演著知識的蒐集、儲存、系統化、學習、分析、共享與創新間連結與整合的功能。兩家個案公司的業務人員，知識或資訊蒐集的管道大多來自總公司。由於彼此都有建設屬於自己的資訊電子儲存系統，所以業務人員都能夠自行使用系統，搜尋想要的相關資訊。透過進階的課程訓練及輔助教材，提昇人員在業務執行時的效率。國泰人壽也透過內部的衛星新聞，每天播放最新的訊息讓人員吸收，使其不至於因重視業務的工作，而忽略隨時吸收新知的重要性。不過知識或資訊的蒐集，還是需要人員的主動與積極，畢竟只有自己才知道自己需要那些知識或資訊。

兩家公司都非常重視資料的回饋性，因此對於內部網路平台系統的運作與維護，都希望能夠持續的正常執行，提高人員使用系統的意願，間接的將資料儲存在企業內部。但由於每個人的習慣與作業特性不一樣，有些人員還是會以硬體的媒介，來將資料紀錄與保留下來，像是業務報告、紀錄卡、錄音帶、錄影帶等，搭配網路系統的虛擬媒介，使得儲存的工作更加完備。

核心知識的整合，都透過公司建構的網路平台呈現，讓人員知道重要的知

表 7 兩個案公司知識管理命題驗證結果[4]：資訊系統

命 題	深度訪談		問卷調查	
	國壽	安壽	國壽	安壽
4-1：能夠廣泛、有效且快速的蒐集知識，不但能夠增加企業核心資源的實質性與使用性，而且可以提昇企業在執行策略時的效益性。	○	○	4.26	4.55
4-2：將員工擁有的知識加以整合，經由網路平台的媒介，儲存在企業內部，則必須來自員工的自發性與回饋心。	○	○	4.17	4.53
4-2-1：網路平台必須隨時維持正常運作，以增加人員與網路平台互動時的效益性與使用機率。	○	○	4.20	4.57
4-3：企業的知識資源經過系統化編碼、分類，而將之建檔、備份，能夠有效的改善舊有且複雜的紙上作業。	○	○	4.17	4.62
4-3-1：企業將核心知識系統化後，能夠清楚的讓員工知道在何處可以找尋知識？那些知識是重要的，且對企業有其價值。	○	○	4.17	4.53
4-3-2：人員與網路平台的互動，能夠提昇企業對網路平台的重視性與再造性。	○	○	4.20	4.49
4-4：企業知識透過「組織網」內人員彼此的交流與共享，能夠達到經驗的傳承與解決問題時所需的理論依據。	○	○	4.15	4.49
4-5：企業應賦予員工多重的自主性與企圖心，能隨時隨地的對研發設計、策略執行，作開創性的想法與構思，而創造出有別於其他企業所沒有的文化或是 know-how。	○	○	4.15	4.53

註：○代表已實施且有功效。

資料來源：本研究整理

識在何處，並且可以蒐集、使用。透過資料的系統化、分類、編碼與建檔，使得業務人員減少紙張的浪費，達到作業無紙化的境界。國泰人壽也以業務人員的業務特性與商品特質，來設計各種能夠輔助業務人員的支援軟體，提供下載的服務。安泰人壽則著重於作業流程的簡單化，強調能設計給機器做的事，就不需要人來執行，讓人員能處理更有附加價值的事。

以學習方式來看，國泰人壽傾向於集體化、固定時間的學習，每天會有固定的時間安排要收看的電視節目，經由衛星遠距教學之國泰人壽超級學習網（CSN）系統的搭配，使人員與企業的互動性更高，不受任何時空的限制隨時選課。國泰人壽另有組訓制度，由陪同新進人員拜訪保戶的方式，除學習資深人員經驗外，亦可拓展人脈網絡與訓練膽量。安泰人壽則是較為自由，每天的

表 8 兩個案公司知識管理實務運作之比較分析[4]：資訊系統

建構要素	特點	相同性	差異性	
			國泰人壽	安泰人壽
資訊系統	蒐集	教育訓練 輔助教材 具廣泛即時性 具主動積極性	國泰衛星新聞 保戶即時服務系統	電子化資料庫
	儲存	業務報告 錄影帶、光碟 錄音帶 具雙向回饋性	客戶家庭卡 資料倉儲系統	e-agent 的平台
	系統化	專屬網路平台 具虛擬性 無紙化境界	CSN 視訊系統 網路大學 國泰人園地 服務訊息傳遞 資料倉儲系統 業務系統化	安泰增援行銷資料庫 行政部門支援 保單整合資訊 安泰人月刊 業務資訊化 減少人工作業
	學習	職前訓練 在職訓練 mentor 制 廣泛學習 有彈性	超級學習網 策略性聯盟 學術交流 偏集體化學習	安泰金融大學 偏個人化學習 較自由
	分析	業務日誌 維持客戶良好關係 與互動性	計畫書 分析表	保單設計
	共享	mentor 制 深長的情誼存在 公開的討論 信任度	邀請績優的人員來分享經驗 降低人員離職率 分享失敗經驗 互動式增員光碟 希望自我主觀價值受到認同	業務門診 列入考核 增員選才 業務競賽 人員具某些相同特質 無須花費太多時間 沒有冗長座談
	創新	業務編制 業務流程 具互動性、效率 化、即時性 創新投資型保單	24hr 客戶服務中心 首創 contact center	首創 24hr 電話服務中心 網路服務中心 Net Meeting

資料來源：本研究整理

業務門診由各業務單位自理，業務員應上的課程則自行調配時間前往上課。兩公司都相當重視職前與在職人員的教育訓練，透過 mentor 的帶領，讓人員在學習的過程更加有彈性，且學習領域更為廣泛。

客戶的紀錄卡、計畫書以及相關的分析表，都是業務人員最重要的資源，並且也是業務績效的依據來源。持續的和客戶維持良好關係與介紹新的商品，進而為客戶規劃與設計新的理財表與保單，不但能夠有效落實公司的經營策略，而且能夠為自己的績效成績奠定良好的基礎。在此看法上，國泰人壽與安泰人壽的業務人員，都有著相同的想法與共識。

其實國內壽險公司業務員的流動率頗高，安泰人壽所淘汰而留下來的人，大多能適應安泰的企業文化，大家都共同擁有某些相同的特質，因此無須花費太多的時間便能凝聚出員工共識，沒有經過冗長的座談會、研討會等過程。國泰人壽的新進人員裡，有些是新世代的年輕人，由於擁有強烈的自尊心，以及希望自我主觀的價值能夠受到主管的認同，所以當累積的挫折與失敗的經驗過多時，就會出現人員離職的情況。但相對的，透過國泰嚴格的篩選、專業的訓練與精心的培育，使得能夠留在國泰的人員，都有著一定程度的知識與能力，且對國泰的企業文化與目標，也能夠秉持認知的信念與執行感。兩個案公司無論在新人對 mentor、對主管甚至是團隊之間，都有相當深的情誼存在，所以對任何的訊息、話題都能公開的討論。平時也藉由專題、座談會的時間，邀請績優的業務人員或是專業人士，一同分享

經驗與知識。

業務的編制與流程，是國泰與安泰創造新知識的基本制度。人員彼此的互動，適時的給予支援、協助，讓業務工作的執行能夠更加的效率化，時時的拜訪客戶，不斷介紹新的壽險訊息、商品，並且隨時調整服務態度，和客戶長期建立良好的互動關係。從業務的編制到業務的流程中，每一個步驟、程序及執行，就會產生新的觀念、計劃及方法。但對於個案公司而言，最重要的創新來源，是蒐集客戶的回應與訊息，藉此針對公司的營運策略做適時的調整，且創造新的商品，以滿足服務客戶的需求。國泰人壽設有保戶即時服務系統、24 小時客戶服務中心 (contact center)，首創業界自動語音辨識系統；安泰人壽首創客戶 24 小時的電話服務中心，且由高階主管人員輪流值班接聽，另設立有網路服務中心，提供 Net Meeting 的功能。此外，兩個案公司皆致力於產品的創新，同時強化其財務穩健，採差異化經營策略，故在微利時代下，仍能提供高利率保單予客戶做理財投資之規劃。

五、模擬測試

表 9 及表 10 分別說明國壽與安壽兩個案公司知識管理實務模式，在模擬測試階段上命題驗證與比較分析之結果。兩個案在深度訪談所蒐集之資料，在不同議題之命題驗證下，均已實施且有功效，而組織人員對知識管理中模擬測試的體認，則呈現高度認同。

知識管理執行小組的編制，國泰人壽方面是由所屬的電腦部門來執行，電腦部門有網路設計、軟體研發及維修等

表 9 兩個案公司知識管理命題驗證結果[5]：模擬測試

命 題	深度訪談		問卷調查	
	國壽	安壽	國壽	安壽
5-1：企業實施知識管理前，必須在特定的單位作實驗性的推行。避免因為先前所設計與開發的流程，有技術與執行上的缺失，而導致人員業務上的混亂及企業資源的浪費。	○	○	4.26	4.49
5-2：知識管理執行小組能夠本著自己有的專業與技術，快速的解決與回應問題的所在。	○	○	4.20	4.51
5-3：知識管理執行小組必須在實施的單位作全面的教育與宣導，凝聚單位成員的認知與共識，讓彼此對知識管理的執行有著共同的團隊意識。	○	○	4.13	4.55
5-4：知識管理執行的過程中，管理階層能夠適時的給予參與的成員鼓勵與嘉勉。而對於學習能力較差的成員，也能適度的關心與再輔導。	○	○	4.11	4.64

註：○代表已實施且有功效。

資料來源：本研究整理

表 10 兩個案公司知識管理實務運作之比較分析[5]：模擬測試

特點 建構要素	相同性	差異性	
		國泰人壽	安泰人壽
模擬測試	表現優良者給予獎勵表揚 表現不佳者給予機會或是 再學習	電腦部門執行 業務單位測試成效 單位間產生比較的作用	各單位抽調組成團隊 業務單位測試成效 個別單位先行建構流程

資料來源：本研究整理

相關技術人員，能夠隨時與發生問題的單位、部門做最即時且直接的詢問，並且提供解決問題的方法，或是前往該單位處理。安泰人壽則是由各單位所抽調而組成的執行團隊，執行之初都是由公司的業務單位來執行，雖然透過各種管道、媒介，來宣達公司的執行策略，但由於年齡上的差距，致個別對壽險理念的理解有所落差，使得凝聚人員共識的策略無法真正落實。

國泰人壽為因應業務上的需求，不斷的提供業務支援軟體，但也因此讓單位間的執行成效有了比較的作用。安泰人壽則是以個別單位先行建構流程，最後再由執行小組設計所需求的支援。不過執行過程當中，兩個案公司均會適時給表現優良的人員獎勵與表揚；相對表現不如預期的人員，公司也會給予機會或是再學習，以提昇自己專業與服務的能力。

表 11 兩個案公司知識管理命題驗證結果[6]：運作執行

命 題	深度訪談		問卷調查	
	國壽	安壽	國泰	安泰
6-1：知識管理在企業內正式的實施，必須對企業的目標、營運方針、策略方向，作全面性的告知，才能夠克服陸續所延伸出來的困難與障礙。	○	○	4.28	4.47
6-2：知識管理的運作，人員的素質能力與學習慾望，會影響執行過程時的操作順利、快速處理問題與否。	○	○	4.09	4.51
6-3：推動全面性的知識活用時間、營造適當的環境、培養活用知識資料庫的習慣，才能將知識管理永續的執行。	○	○	4.28	4.47
6-4：知識管理的運作成效，能夠在未來作為企業再造與擴張組織架構時的重要論據與技術。	○	○	4.26	4.53

註：○代表已實施且有功效。

資料來源：本研究整理

表 12 兩個案公司知識管理實務運作之比較分析[6]：運作執行

建構要素	特點	相同性	差異性	
			國泰人壽	安泰人壽
運作執行	持續教育訓練 運用先前經驗 充分利用內部人與資源 具全面、互動與機動性		要求通過認證考試 全面性宣導	納入升遷條件考核 著重 e 化宣達

資料來源：本研究整理

六、運作執行

表 11 及表 12 分別說明國壽與安壽兩個案公司知識管理實務模式，在運作執行階段上命題驗證與比較分析之結果。兩個案在深度訪談所蒐集之資料，在不同議題之命題驗證下，均已實施且有功效，而組織人員對知識管理中運作執行的體認，則有高度的認同程度。

國泰人壽仍然會用各種方式與宣傳媒介，進行全面性宣導，使其能夠真正

深入到每一位人員的心中。並且為了提昇人員的專業能力，也會要求持續的進行教育訓練與認證的考試，配合高互動性、同步訊息傳遞、以及無時空限制隨選課程的學習環境，使人員能夠達到事半功倍的學習效果。安泰人壽有時會因為宣傳口號表達的不夠明確，致使業務人員對策略的實行感到模糊不清；但由於彈性的教育訓練，以及將其納入升遷的考核條件當中，亦促使人員產生學習的動力，也間接彌補了其對策略感到

表 13 兩個案公司知識管理命題驗證結果[7]：績效評估

命 題	深度訪談		問卷調查	
	國壽	安壽	國壽	安壽
7-1：知識管理執行中，建立績效評估能夠影響或引導成員在行為與思考上，作適度的規劃與執行，且與企業欲實施的目標、方針，產生相同的共識與默契。	□	○	4.22	4.62
7-2：以顧客為中心的績效評估，蒐集全面性有關顧客的訊息，其正面的評估效益，利用在產品服務的設計與策略執行時，能夠產生極具效益與客觀的特質。	○	○	4.15	4.58

註：□代表已實施但未符合；○代表已實施且有功效。

資料來源：本研究整理。

表 14 兩個案公司知識管理實務運作之比較分析[7]：績效評估

特點 建構要素	相同性	差異性	
		國泰人壽	安泰人壽
績效評估	兼顧訓練與業務績效來評估執行成功與否	業績導向輔以通過認證要求	業績導向輔以納入升遷考核

資料來源：本研究整理

陌生的現象。

七、績效評估

表 13 及表 14 分別說明國壽與安壽兩個案公司知識管理實務模式，在績效評估階段上命題驗證與比較分析之結果。兩個案在深度訪談所蒐集之資料，在不同議題之命題驗證下，除國壽在命題 7-1 上已實施但未落實外，其餘均已實施且有功效，而組織人員對知識管理中績效評估的體認，則呈現高度的認同。

績效評估是公司利用平時的上台簡報、檢討會，以及業務活動中，針對業務人員的訓練績效與業務績效，進行相

同的評估方式。訓練績效必須經過循序漸次的學習完相關的課程，才能進一步的獲得晉升。相對的業務績效則必須建立在以「客戶為中心」的績效評估，因為績效的來源是客戶。兩家公司都設有以服務客戶的網路平台系統，所以能夠即時的蒐集客戶的訊息，給予適時的相關服務。

執行知識管理後的業績，有其實質的正面效果，也會給予回饋式的獎勵。相對的，彼此的研發團隊能夠秉持著維護的信念，使知識管理平台的運作維持正常。在績效評估上，由於壽險業仍為營利機構，故大抵以業績導向來評估策

略執行之成功與否，如縮減的作業時間成本、減少的面談次數等；惟在訓練績效評估作法上稍有差異，如國泰人壽輔以通過認證的要求，安泰人壽輔以納入升遷的考核。

伍、結論與建議

一、研究結論

歸結本文對兩個案公司知識管理實務運作過程中，所得出的研究心得，可具體列示說明如下幾點：第一、國內壽險業在知識管理的建構上，目前較偏向於電子化及知識管理平台系統的建置。至於文化生態面中的企業文化與目標，可能受限於時間與執行次序等因素，尚未落實於成員對知識管理的共識上。第二、國內壽險業為以人為本的產業，因而成員在知識學習與知識共享上，表現較其他產業為佳，故在推行知識管理上，相對較其他產業具競爭優勢。第三、國內壽險業目前尚未建立一套完整合理的知識管理績效評估制度，加以知識管理對企業的影響，屬於長遠且無形，故若領導者缺乏長遠的眼光，將難以持續推行。第四、國內壽險業對知識管理的執行，尚未設置專責單位，而是以專案小組或部門抽調組成的方式成立，易受制於層級權限的不足，造成推行上缺乏成效與易生阻礙。第五、國內壽險業目前均能運用資訊科技來強化本身的競爭力，頗具知識經濟的競爭基礎，惟在創新策略作法上，仍需不斷創造知識創新的商業價值。

二、研究建議

整體而言，本文延伸上述個案之研究結論，可進而提出以下幾點建議供參考：第一、國內壽險業在知識管理的實務應用上，應該回歸以人為本體的思惟模式，亦即將員工的生涯規劃與自我成長，併同企業體知識管理的推行來共同思考。本文建議應整合知識管理資訊系統面與文化生態面的概念，再針對企業體本身特性的差異，發展出一套量身訂作的知識管理實務模式架構，真正將企業體的內隱與外顯知識，予以資訊化與價值化。第二、國內壽險業在知識管理績效評估上，已分別用認證要求或升遷考核的設計納入制度，惟仍過於偏向形式化。本文建議可建立更為具體實際的獎勵方式，如獎金、紅利等，來更為激勵員工的學習士氣，以擴大組織整體的學習效益。第三、國內壽險業在知識管理創新策略作法上，本文建議可以創新服務、創新技術、創新教育訓練、創新產品的策略作法，來創造更多知識創新的商業價值；而此商業價值的獲取，更可相對支持企業文化的永續推展，讓企業體知識管理的推行能更具意義。

參考文獻

一、中文部分

1. 王景翰、李美玲(2001)，e 時代的網路化知識管理，管理雜誌，324，98-102。
2. 馬曉雲(2001)，推動知識管理 5 大步驟(一)，會計研究月刊，186，21-23。
3. 馬曉雲(2002)，新經濟的運籌管理-知識管理，台北：中國生產力中心。

4. 郭昭琪、李喬光(2001)，掀開安泰 M 化的神秘面紗，商業現代化，49，26-35。
 5. 戚正平(2001)，以啟動知識鏈的重整，來參與價值鏈的重整，電子化企業：經理人報告，24，78-82。
 6. 陳儀澤(2001)，知識管理架構之建立與個案研究，台北大學企業管理研究所碩士論文。
 7. 張淑萍(2000)，知識管理與資訊科技應用相關性之研究，台灣科技大學管理研究所碩士論文。
 8. 楊政學、邱永承(2001)，壽險業知識管理實務模式探討，第三屆 (2001) 永續發展管理研討會論文集(頁 261-285)，屏東：國立屏東科技大學。
 9. 楊政學(2002a)，知識經濟下壽險業知識管理實務模式研究：以國泰與安泰. 喬治亞人壽為例，第十七屆全國技術及職業教育研討會論文集(商業類，頁 273-282)，屏東：國立屏東科技大學。
 10. 楊政學(2002b)，管理教育中定性與定量研究方法之整合應用，2002 創意教學與研究研討會論文全文集(頁 2-173-2-177)，苗栗：國立聯合技術學院。
 11. 楊政學(2002c)，知識經濟下企業知識管理實務運作，網路與知識經濟學術研討會論文集，台北：世新大學。
 12. 楊政學、林依穎(2003)，旅館業知識管理實務之探討：以新竹飯店個案為例，第三屆觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會論文集(頁 529-538)，高雄：教育部、國立高雄餐旅學院。
 13. 鄧晏如 整理(2001)，IBM 建置全球知識管理系統之策略思考，電子化企業：經理人報告，22，70-73。
 14. 劉京偉 譯(2000)，知識管理的第一本書，台北：商周出版。
- ## 二、英文部分
1. Alice, L. (1997). Sharing the wisdom. Computerworld, 31(22), 73-74.
 2. Davenport, T. H., & Prusak L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.
 3. Garrity, E. J., & Siplor, J. C. (1994). Multimedia as a vehicle for knowledge modeling in expert system. Expert System with Application, 7(3), 397-406.
 4. Greengard, S. (1998). How to make KM a reality. Work Force, Oct, 91-94.
 5. Hannabuss, S. (1987). Knowledge management. Library Management, 8(5), 1-50.
 6. Harris, D. B. (1996). Creating a knowledge centric information technology environment. Retrieved in 2001/11/11 from [www:// http:// www.dbharris.com/ckc.htm](http://www.dbharris.com/ckc.htm).
 7. Laberis, B. (1998). One big pile of knowledge. Computerworld, 32(5), 97.
 8. Maglitta, J. (1996). Know-How, Inc.. Computerworld, 30(4), 74-76.
 9. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The

- Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York.
10. Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. Harvard Business Review, Mar./Apr..
11. Watson, S. (1998). Getting to 'aha!'. Computerworld, 32(4), 51-52.
12. Wiig, K. M. (1994). Knowledge management: The central management focus for Intelligent-Acting organizations. Vol.2, Taxes: Schema Pres Arlington.

2003年05月21日收稿

2003年06月03日初審

2003年07月03日接受