

圖書館員之知識管理程序運用、工作投入與績效評量因素探討

*黃純敏

**王秀鑾

*國立雲林科技大學資訊管理系副教授

**國立虎尾技術學院資訊管理學系講師

【摘要】

本研究從圖書館員自評角度，以 Davenport 的知識管理程序（取得、創造、組合、標準化、與重複使用）模式，分析圖書館的業務特性，並探討圖書館的業務特性與工作投入及工作績效之相關性。研究對象為國內某學術圖書館。研究目的在於了解：(1) 圖書館員運用知識管理程序頻率之差異，(2) 工作投入程度及滿意度與知識管理程序運用頻率之關連性，(3) 績效評量因素認同度與工作投入及滿意度程度之關連性，(4) 績效評量因素認同度與知識管理程序運用頻率之關連性。研究結果指出圖書館員在五種知識管理程序以「重複使用」的運用頻率最高，其次為「標準依循」；「創新內涵」則最低。顯見館員處理日常業務，主要憑藉個人已知的專業知識，且多依循標準化程序，較少從事創新意念開發與實踐。在「工作投入因素」方面，以自我肯定的因素最受到重視，卻不在意工作是否發揮其專長，是否表示圖書館教育無法配合實際工作需求，值得圖書館學界重視此問題的隱含意義。另外，資料也顯示，職位別在工作投入因素的重視程度存在極顯著的差異，此種現象是否意味著圖書館縱向溝通已出現問題，值得進一步了解。職務中「編輯組合」程序運用的頻率愈高，則館員對工作愈投入；工作中「重複使用」運用的頻率愈高，則員工不但工作愈投入，工作滿意度也愈高。館方認為經常運用搜尋傳遞特性的職務，愈不需要特別強調創新。不過由於本研究對象受限於單一圖書館樣本，對相關策略性的管理理論應用也僅止於探索推論性質，故並無法嚴謹地下結論，相關結論猶待未來研究作更進一步的驗證性研究後方可澄清。

關鍵字：知識經濟、知識管理程序、績效評量

Keywords：Knowledge economy, Knowledge management processes, performance evaluation

壹、緒言

長久以來圖書館員扮演著知識仲介者的角色，為知識的需求與供給建立連結的橋樑。然而組織或一般大眾多未能體認該職務的重要性，圖書館員的地位與酬勞，通常也無法反映出他們對組織的貢獻。因此，縱然圖書館員在知識經濟時代扮演著重要的角色，但其實質價值經常遭到低估。本研究針對圖書館的工作內涵，從圖書館員自評角度，以 Davenport 的知識管理程序（取得、創造、組合、標準化、與重複使用）模式，分析圖書館的業務特性，在知識管理程序的偏重。並探討圖書館的業務特性與工作投入及工作績效之相關性，對於不同職務內涵與知識管理程序運用之相關性也進行剖析。本研究選擇國內某學術圖書館為個案探討對象。研究目的在於了解：(1) 圖書館員進行知識管理程序頻率之差異，(2) 工作投入程度與知識管理程序運用頻率之關連性，(3) 績效評量因素認同度與工作投入及滿意度程度之關連性(4) 績效評量因素認同度與知識管理程序運用頻率之關連性。本研究對象受限於單一圖書館樣本，未來將以本研究結果推演至較廣泛且大樣本的分析研究。

貳、文獻探討

一、知識管理程序議題

近年來國內、外學者從事有關知識管理的研究，從知識管理的策略、導入、應用、實作、評估等，提出許多討論及建議（Hendriks & Vriens, 1999; Salvary, 1999），然而上述研究多偏重於組織策略面的探討，最近國內博碩士論文對於知識工作者所做的研究，則多集中於單一層面，如：知識取得管道（韓君豪，2000）、分享意願（蘇柏州，2000；吳有順，2000）、工作態度（李佳怡，2000），對於工作內涵的探討則十分稀少。少數相關論文如陳雲黃（2000），從行為觀點的策略性人力資源管理角度，分析知識工作者進行知識管理的程序及本身角色行為上的內涵。該研究以趨勢科技公司作為個案探討對象，引用 Davenport（1996）的知識管理程序模式，作為研究架構。該研究結果發現趨勢科技公司的工作者以重複使用型的利用頻率最高，與 Davenport 的研究結果相仿。不過陳雲黃的研究主要在探討角色扮演立場，對於工作投入因素討論仍然模糊，亦未論及績效評量問題，以致相關議題仍有許多探討空間。

Davenport 所提出的知識工作者工作程序的觀點，歸納知識工作者的主要活動乃在於搜尋傳遞、創新內涵、編輯組合、標準依循與重複使用，包括 know-what、know-who、know-how、know-why 等。若依照五種主要活動的內容，可歸納如下：(1) 搜尋傳遞：瞭解知識需求、進行搜尋，並將它傳遞給需求者；(2) 創新內涵：新技術知識之研發；(3) 編輯組合：包裝與重新組合現有知識；(4) 標準依循：遵照規定程序處理，並不鼓勵採行其他變通方式；(5) 重複使用：運用個人所累積的經驗或採用已知解決問題模組、程序。由於該程序模式，十分具體，敘述也明確清楚，援引作為工作內涵之分析頗為適用。本研究希透過該程序模

式，進行圖書館行業個案分析，並將分析結果與工作投入及組織績效議題交叉比較其間之關連性。

圖書館員雖不是知識生產者，但在知識的保存、加工與傳遞上扮演著重要的角色。嚴格遵循標準編目格式整理書目，建立了書目交流的基礎。面對不斷變革的環境，也一直在調整工作內容與流程。套用 Davenport 的知識管理程序模式，應可了解館務在運用頻率的區分與偏重。

二、工作投入議題

Andrews and Kacmar(2001)認為，高度投入工作的個人，對於本身的工作，除了有個人興趣外，還有強烈的認同感。興趣在工作中的確佔了很重要的份量，假使心中覺得很滿意、很有興趣，做起事來自然得心應手，充滿自信，且樂於學習。Kransdorff (2000) 所提出的組織失憶症(corporate amnesia)現象，指出員工如果經常不知道要做什麼，意味著機構正在流失他們的企業知識，而流失的速度遠比保存的速度還要快。也就是說，組織裡頭只要有人辭職、跳槽、退休、裁員、輪調，組織花了很高的代價才累積的知識，將跟著這批人出走。重新學習的過程既耗時且昂貴，人力斷層所造成的損失十分驚人。因此組織記憶之建構可能需從外顯訊息（技巧知識）與隱性認知（謀略或是應技巧）之間同時進行。由於職務的差異，管理階層與員工所擁有的組織記憶就完全不同。因為這類的組織記憶包括了個人對組織獨特的組織文化、管理、溝通與決策風格的了解與適應；和同事或團隊間的溝通；與工作相關的處理細節。此類組織記憶正是組織得以順利運作的所有程序。西方人多將建構焦點置於外顯的訊息；然而東方人則多強調內隱知識。日本野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)與竹內弘高(Horotaka Tekeuchi)於 1995 年合著的〔創新求勝〕(The Knowledge-Creating Company)，對於知識的迴旋說，尤其有十分精闢的看法。

近年來，因資訊科技的衝擊與組織再造的壓力下，大部份圖書館的組織分工和職掌在其內部已進行若干調整。但組織任務目標、工作流程甚至科技方法的改變，都難免會遭到館員的抗拒。Jiang, et al. (2000)指出，員工抗拒的因素有：(1) 工作內容的改變，(2) 地位的損失，(3) 人際關係改變，(4) 權力的消失，(5) 決策方式的改變，(6) 不確定/不熟悉/資訊誤失，(7) 工作的不安全性。圖書館員在一波波的變革中，因工作內容調整與環境的變遷，可能產生若干專業失調現象。依據圖書館發展白皮書所指陳：「大學校院圖書館在發展上有以下困難：館藏資料不足、館員專業素質不足、人員編制及任用缺乏彈性、缺乏適當的工作激勵、組織編制僵化、師生利用圖書資訊能力不足」以致圖書館無法適應內外環境的變化。此外，基於圖書館員的重要貢獻經常被低估，有可能因此也會影響個人其工作投入意願與持續學習的動機。

有關人力資源管理所牽涉的行為管理模式，著重於角色的履行。Ortiz (1982) 認為角色並非單一的概念，而是包括三個層面：(1)組織的要求，(2)個人對該職位的想法和作法，(3)角色行為：組織規範內的活動方式。Thoits (1992) 的研究

中發現，個人對工作角色的認同度愈高，則愈能體會工作意義及目的，也就愈能投入本身的工作。因此，本研究將進行圖書館員工作投入因素探討，並分析其與知識管理程序之相關性，也將比較部門、職位之差異，以深入了解圖書館員之行為面。

三、績效評量議題

組織的績效有賴工作成果的評量，傳統績效評量多由組織的角度出發，定義對工作者的期待表現，因而經常導致評估的偏頗。因此，研究者指出，要改善這些評估的誤差，績效評估需考量工作者的立場 (Ilgen & Hollenbeck, 1992; Jackson & Schuler, 1995)。組織可以透過許多方式影響員工之工作投入意願，包括獎酬、升遷，與一些正式或非正式的組織認同措施。獎酬一般包括有形的金錢或地位，及無形的鼓勵與肯定；然而上述研究指出，成長與晉升的機會才是決定員工滿意度高低的最重要因素。一般政府機構，獎酬、升遷制度常常流於形式化或僵化，在績效評量方面可能因此而難以發揮其作用。此外，組織與員工對於績效評量所持觀點如有差異，也將影響考核結果的說服力。

過去研究多著重於工作本身執行面，但近來以愈來愈多研究支持組織參與性的角色或非工作相關的角色的重要性 (Austin & Villanova, 1992)。尤其以服務為主的工作成果難以數量化，評量點應該延伸至其他促成因素 (如：服務品質、人際溝通、學習成長等)。因此，若以單純以傳統生產力的概念來評估，服務導向作業者的貢獻很可能會遭到忽略。

圖書館自勉為成長的有機體，意味著專業素養需不斷調變，以肆應環境的變革。專業素養的維繫則有賴持續不斷的學習。知識經濟時代管理所追求的，不再只是生產力和效率，而是創新價值與學習能力；所依賴的動力來自知識工作者所發揮的自主能力和團隊契合力。Galwas (1998)指出個人所學得的專業知識，一段時日後若不用，會自然消退；然而另一方面，該領域知識卻仍不斷累積，在此其間的知識落差(knowledge gap)將成等比級數的增加。此與中國古諺：「學，不進，則退」的意念一致。因此，組織要維持知識的獨特性，需透過成員不斷的學習，這也就是績效評量應將員工學習行為列為考量的重要理由。而員工的學習行為如受到組織的鼓勵，可能更強化其個人的學習動機，進而對其工作更加投入。企業組織強調創新產出，以提高組織營運效率，獲取更大利潤。圖書館雖非營利機構，在知識經濟環境下強調創新、鼓勵學習，以活化館務營運，已成為普遍的認知。因此，本研究將進行圖書館績效評量因素探討，評量因素除傳統工作成果因素外，將考量人際關係及學習創新等因素，以探索館方與館員認知的可能差異，並分析館員工作投入因素及知識管理程序運用頻率之相關性，以歸納可採行的學習輔導或支援措施。

叁、理論架構

一、研究架構

本研究依據 Davenport 的知識管理程序概念加以延伸，探討圖書館員在知識管理程序運用的偏重，是否與其工作投入及績效評量因素的重視程度有關。其中知識管理程序分為：蒐集傳遞、創新內涵、編輯組合、標準依循、重複使用；工作投入因素與工作滿意度包括受到重視、學習發展、能力肯定、發揮專長、獎酬升遷；績效評量包括工作質量、組織參與、創新學習。綜合學者的研究，本研究提出「知識管理程序」、「工作投入」、「工作滿意度」及「績效評量」相互關係之理論架構，如圖 1 所示。

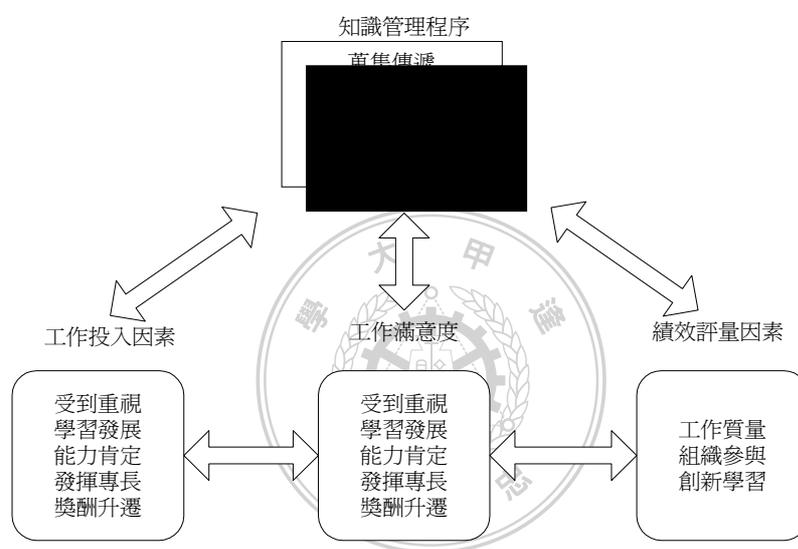


圖 1：本研究架構圖

二、研究假設

圖書館因業務分工，各部門有其工作特性，在知識管理程序的運用頻率，部門、職別、經驗之間是否有差異，值得分析探討。本研究提出以下之假設：

假設一：圖書館員「知識管理程序運用頻率」，在部門、職別、經驗之間有顯著差異。

圖書館平日工作的投入因素程度，是否與知識處理程序的運用頻率偏重有關連，須進一步分析。為此，本研究提出以下之假設：

假設二：圖書館員「工作投入程度」及「工作滿意度」與「知識管理程序運

用頻率」有顯著相關。

雖然 Welbourne 與 Erez (1998) 提出組織對所屬員工設定了五類角色，並期以管理及引導員工的行為，使該工作者實際的角色行為能符合組織管理知識的需求，並達成公司知識管理的目標。邇近陳雲黃(2000)也根據上述研究研擬調查量表。本研究參酌兩者研究，依據圖書館工作特性，在績效衡量構面下，切分為：工作質量、組織參與、創新學習三子項。此外，圖書館員本身對績效評量因素的認同度與組織的認定差異，可能影響其工作投入程度與滿意度。為此，本研究提出以下之假設：

假設三：圖書館員「績效評量因素認同度」與「工作投入程度」有顯著相關。至於績效評量的認同度，可能與其知識處理程序之運用頻率偏重有關。因偏重面不同，不同的部門對評量因素的重視程度可能會有所差異，從訪談所蒐集的資料，也顯示館員所關切者並不一定均納入績效評量的範圍內。因此，透過館員評量本身職務的需求與館方的認定，了解其間差異。並進一步分析對於績效評量因素的認同度，是否直接與知識管理程序的運用頻率有關連性。藉此了解館方應強化或輔導的因應項目。為此，本研究提出以下之假設：

假設四：圖書館員對「知識管理程序」的運用頻率與職務中「績效評量因素」的認同度有顯著相關。



肆、研究方法

一、資料衡量工具

本研究問卷的內容針對不同主題共可分為五個部分，除第一部份為圖書館員的基本資料調查，其餘三部分分述如下。

(一) 知識管理程序量表

本研究採 Davenport 的觀點，將知識工作者的主要工作內容區分為搜尋傳遞、創新內涵、編輯組合、標準依循與重複使用五種形式的知識管理行為。並以館員自我評量方式測量，五種形式各一題，共計五題，以 Likert 7 點尺度進行衡量。

(二) 工作投入程度量表

本研究參考陳雲黃(2000)所發展的「工作投入」量表，依圖書館業務特性，經增刪修改後，建立評量表，目的在於了解影響個人工作投入因素之在意的程度。本量表共包括 5 題，包括：受到重視的程度、自我學習發展機會、自我能力肯定、發揮專長、獎酬升遷等因素。

(三) 工作滿意度量表

本部分題項敘述與工作投入程度同，主要在於了解個人對於目前工作滿意度贊同的程度。

(四) 績效評量認知量表

本研究係依據學者 Welbourne 及 Erez (1998) 的研究及其他相關研究，重新編輯以適用本個案。由於本研究意欲探討館員與館方兩方面的看法，故參與者需針對同一份量表，以個人的角度及館方的角度，分別填寫。本量表共包含三種因素，每種角色 4 個題項，計 16 題。題項內容與發展如下：

1. 工作質量，本構面包括數量、效率、正確性、標準化，為傳統標準化的評量因素。
2. 組織參與，本構面因素包括與讀者互動、館務參與、與同事互動、主管授權。
3. 創新學習，本構面因素包括創新構想、創新實踐、專業學習、知識擴散。

二、資料分析

(一) 樣本基本資料

為進行知識管理程序研究，本論文以學術性質圖書館為調查對象，選擇其中某特定圖書館為研究對象，藉由檢討本研究成果，作為日後大規模研究之先導研究¹。由於本研究以該館全體館員為母體進行普查，因此所取樣的樣本數即代表研究母體。前述量表經專家審閱後，以雲林科技大學圖書館館員為前測對象，經修改文句敘述後，共發出 37 份問卷，回收 27 份，均為有效問卷，問卷回收率 73%。本調查樣本均為女性館員，共分為七組，填答者 7 位主管、20 位非主管。由於各組人數零星，為有效分析相關論題，將實際部門依其工作性質如：分類編目、資訊系統維護等工作，歸併為技術服務部；其餘歸入讀者服務部。

(二) 分析方法

本研究以 t 檢定(t -test)考驗兩組平均數差異的顯著性；變異數分析(Analysis of Variance, 簡稱 ANOVA)，用來檢測兩組以上的平均數差異的顯著性。以相關分析法(correlational analysis)進行變量資料相關係數檢定。相關係數的顯著值(p value)定為 0.05，上述統計方法均利用 SPSS 軟體進行分析工作。

伍、研究結果

一、理論構面之因素分析

本研究針對工作投入程度、工作滿意度及績效評量（工作質量、組織參與、創新學習）進行因素分析，因素分析法採用主成分分析(Principal Component Analysis)，以最大變異轉軸法(Varimax)進行直交轉軸，萃取 Eigenvalue 大於 1 之因子，並以 Cronbach's α 係數來檢定各構面因素之信度。選取因素負荷量(Factor Loading)大於 0.5，且 Cronbach's α 係數大於 0.6 以上者。表 1 所示為各構面萃取

¹ 為尊重個案之考量要求，本研究將以本個案或該館等用語稱呼被研究對象。

因素之分析結果。其中 α 值小於 0.6 者均予以刪除，不進行後續分析。

表 1 因素分析表

construct	factor	Eigenvalue	% of variance	Cumulative %	α
工作投入	工作投入程度	3.351	83.782	83.782	.9339
工作滿意	工作滿意度	3.125	78.127	78.127	.9049
工作質量	工作質量（館員）	2.664	66.612	66.612	.8261
組織參與	組織參與（館員）	1.845	46.118	46.118	.5753
學習創新	創新思維（館員）	1.926	48.156	48.156	.9637
	學習擴散（館員）	1.394	34.838	82.994	.5310
工作質量	工作質量（館方）	2.908	72.696	72.696	.8672
組織參與	外部參與（館方）	1.521	38.031	38.031	.6864
	內部參與（館方）	1.389	34.729	72.760	.5382
學習創新	創新思維（館方）	1.818	45.460	45.460	.8978
	學習擴散（館方）	1.189	29.728	75.187	.2739

二、知識管理程序運用頻率分析

（一）整體樣本分析

圖 2 為所有樣本在五種知識管理程序運用頻率的平均數分布，其中「重複使用」與「標準依循」分別為最高及次高（均高於 5.0）。表示圖書館員處理日常業務，主要憑藉已知的專業知識，且多依循標準化程序，較少從事創新意念開發與實踐。不過創新內涵雖發生頻率較低，但由其偏高的標準差，表示該館館員之間對此項程序運用頻率，意見較為分歧。

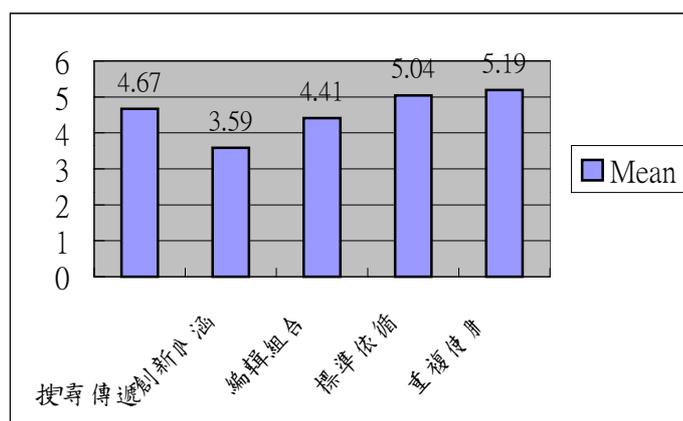


圖 2 整體樣本 (N=27) 知識管理程序運用頻率直條圖

（二）樣本特徵差異

圖 3 所示，技術服務部對於「標準依循」的運用頻率，略高於「重複使用」，頗符合實際作業中，採編部門以標準編目格式及工作經驗為主要處理業務的方

式。讀者服務部門則以「重複使用」頻率最高，說明了提供讀者適當的服務，需時時參考過去累積的經驗，至於「搜尋傳遞」和「標準依循」也不低，說明了查詢遞送資訊的作業過程已趨結構化。圖 4 所示，主管在每項程序運用頻率都高於非主管，是否意味著主管較一般館員更投入工作，值得探究。經 t 檢定，發現不同等級職位，除了在「搜尋傳遞」的運用頻率沒有差異外，其餘四項上均已達統計上的顯著差異（如表 2）。可見該館主管與一般館員的工作性質有很大分野。

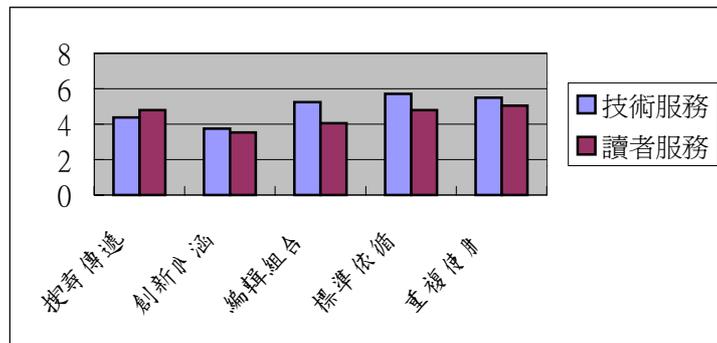


圖 3 知識管理程序運用頻率部門比較直條圖

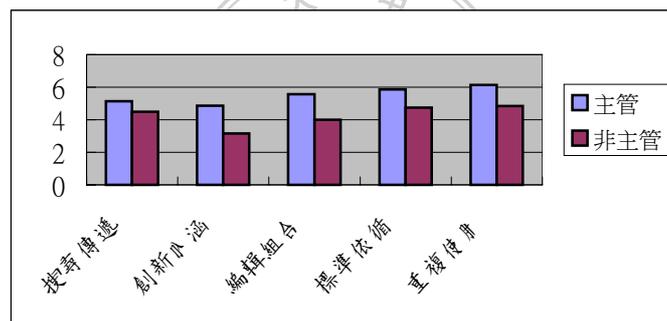


圖 4 知識管理程序運用頻率職位比較直條圖

表 2 部門、職位對知識管理程序運用頻率差異分析表

	部門				職位			
	Levene test	t	df	P	Levene test	t	df	P
搜尋傳遞	.500	-.913	25	.370	.078	1.387	25	.178
創新內涵	.126	.296	25	.769	.005	3.539	24.629	.002**
編輯組合	.422	1.798	25	.084	.134	2.355	25	.027*
標準依循	.549	1.535	24	.138	.011	2.611	22.299	.016*
重複使用	.716	.792	25	.436	.266	2.407	25	.024*

說明：1. 部門：技術服務 N= 8，讀者服務 N=19；職位：主管 N=7，非主管 N=20

2. * P=0.05, ** P=0.01, *** P=0.001，以下同

由於工作年資之分項，填答人數零星，宜做適當合併。填答資料顯示(表略)，年資愈久與年齡愈大，在各項知識管理程序的運用頻率都高於年資淺及年紀較輕

者。是否意味著資深館員在較資淺館員更投入工作，值得將來進行相關議題探究。以年資及年齡進行變異數分析，發現年齡的高低在知識管理程序的運用頻率，並無差異。但是相關工作年資的長短，在「創新內涵」及「重複使用」的運用頻率則有顯著差異；該館年資的長短，在「創新內涵」與「標準依循」的運用頻率，也表現相當分歧（如表 3）。因此本研究假設一，部分獲得支持。

表 3 年資與知識管理程序運用頻率差異統計表

	相關工作年資				該館年資			
	Levene's	t	df	P	Levene's	t	df	P
搜尋傳遞	.021	-1.307	18.369	.207	.141	-.971	25	.341
創新內涵	.023	-2.250	19.450	.036*	.000	-2.330	19.258	.031*
編輯組合	.145	-.765	25	.452	.250	-1.332	25	.195
標準依循	.243	-1.581	24	.127	.719	-2.728	24	.012*
重複使用	.911	-2.316	25	.029*	.641	-.868	25	.394

說明：相關工作年資：1-10 年 N=13，11 年以上 N=14；該館年資 1-10 年 N=16，11 年以上 N=11

(三) 樣本特徵相關

爲了解樣本特徵與知識管理程序運用頻率之關連性，將原 nominal 資料類型有效轉爲 scale 類型，由表 4 可知，該館館員在工作年資的長短與「創新內涵」的運用頻率，呈現顯著正相關；可見該館館員工作經驗愈豐富，愈能提出及落實創新構想。相關年資與「重複使用」呈現顯著正相關，說明圖書館的工作的確是較強調重複使用已知的知識，而資深館員因掌握該職務特性的技巧，透過經驗與過去知識，而不斷重複使用此種工作方式；該館年資與「標準依循」運用頻率所呈現的極顯著正相關，可能的原因是圖書館工作強調標準化，以致在同一處所時間愈久，愈熟悉也愈仰賴標準化程序做事。此現象意涵著該館館員，擔任相同職務愈久，其工作程序已成制式化，加上工作變化不足，而使得處理業務只需守成或調適性的學習，即可應付日常的業務。

表 4 年資、年齡對知識管理程序運用頻率相關係數表

	搜尋傳遞	創新內涵	編輯組合	標準依循	重複使用
相關年資	.258 (.026)	.417* (.031)	.151 (.452)	.307 (.127)	.420* (.029)
該館年資	.191 (.341)	.370 (.057)	.257 (.195)	.487* (.012)	.171 (.394)
年齡	.083 (.680)	.103 (.611)	-.045 (.825)	.240 (.237)	.030 (.883)

三、工作投入程度與工作滿意度分析

(一) 影響因素

由於工作投入程度量表與工作滿意度量表題型相似，故彙整分析可收比較之效。兩個量表其中獎酬升遷項目，經因素分析後自成一因子，惟考慮單題內容效度不高，故捨去。由圖 5 可知，該館館員認為影響其「工作投入程度」中，最主要的是自我能力肯定，其次是工作受到重視，及學習發展機會，至於工作是否能發揮專長顯然最不在意。有關影響目前「工作滿意度」因素方面，自我能力肯定的因素仍是排行第一，其次是學習發展機會，至於別人是否重視其目前工作，則顯然最不在意，造成此一現象可能的原因推論是，圖書館工作長年未受到應有的重視，以致個人工作成就感多來自個人自我能力的肯定，對於外界是否重視其工作，則並不列為重要考量因素。

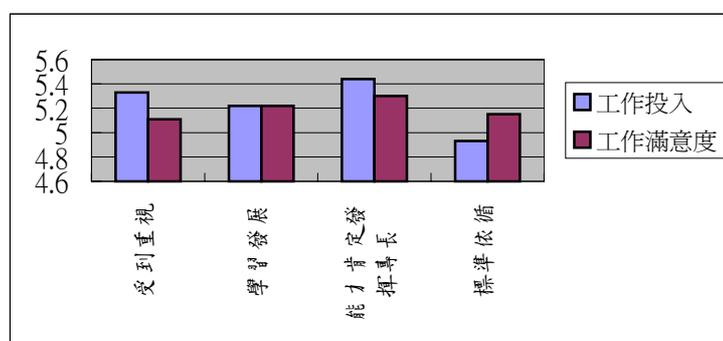


圖 5 工作投入程度與工作滿意度程度直條圖

(二) 樣本特徵差異

以部門及職位別各自與其萃取之因子進行 t 檢定，發現部門之間並未有差異現象；但是職位別在「工作投入程度」及「工作滿意度」之差異，已達統計上極顯著及趨近顯著差異，表示該館館員因職位不同，因而在工作投入因素的重視程度上，存在有很大的歧異，資料分析如表 5 所示。此種現象可能造成縱向溝通問題，頗值得進一步了解。此外，職務本身的管理程序之運用頻率與工作投入之程度，是否存在相關因素，值得進一步探究。

表 5 職位與工作投入程度差異統計表

	Levene's	t	df	P
工作投入程度	.007	2.552	23.516	.018**
工作滿意度	.163	2.004	25	.056

(三) 「工作投入程度」與「知識管理程序運用頻率」之關連性

由表 6 可知，職務中「編輯組合」程序運用的頻率愈高，則館員對工作愈投入；工作中需要不斷重複使用現有知識的頻率愈高，則員工不但工作愈起勁，工

作滿意度也愈高。可知，該館館員對「工作投入因素」的重視程度與職務中「知識管理程序」的運用頻率，確實存在顯著的相關，因此本研究假設二，部分獲得支持。

表 6 「工作投入程度」與「知識管理程序運用頻率」的相關分析表

	工作投入	工作滿意度
搜尋傳遞	.278 (.160)	.204 (.308)
創新內涵	.236 (.237)	.085 (.674)
編輯組合	.462** (.015)	.107 (.596)
標準依循	.371 (.062)	.110 (.592)
重複使用	.626*** (.000)	.474** (.012)

四、績效評量因素分析

(一) 工作質量分析

有關工作質量評估因素，由圖 6 可知，館員與館方都同意做好目前工作，最重要的因素在於執行成果的正確性。其次是工作執行效率，至於完成數量多寡，相對重要性為最低。此種現象或許可以用來解釋圖書館新書上架，瓶頸時間常在於編目過程，而館方雖常面臨積壓新書的指責，仍多堅持書目必須完整正確為專業之執著。

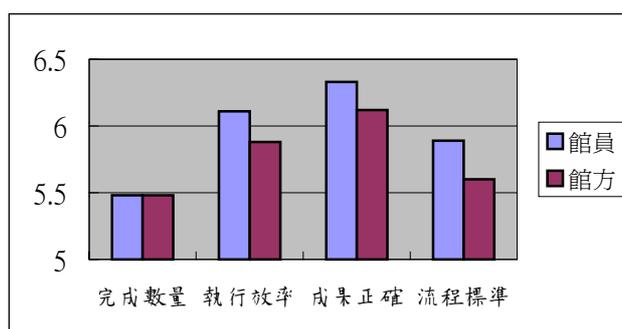


圖 6 工作質量評量因素直條圖

(二) 組織參與分析

本項目經因素分析後，因館員端 α 值未大於 0.6，故捨去不討論。從館方角度，經因素轉軸分析後，所產生的兩個獨立因子中，內部參與項目 α 值未大於 0.6，亦排除不予分析，因此本項目僅針對館方角度的外部參與進行分析。資料

顯示館方認為做好目前的工作，館員應多與讀者互動(5.28)，其次再考慮參與館務(4.80)。此種現象可能因為受限於一般館務會議之參與層級，多數館員因無法直接參與，因此雙方均未能認同將該因素做為績效評量之重要考量。

(三) 創新學習分析

本項目經因素轉軸分析後，產生兩個獨立因子：「創新思維」、「學習擴散」。因館員及館方的「學習擴散」 α 值均未大於0.6，故捨去不討論。以下僅針對創新思維進行分析。由圖7可看出創新構想的比重略高於創新實踐；可能是因為圖書館工作性質多屬例行性業務，因此雖認同創新實踐的重要，但是鼓勵創新意念的提出仍重於創新實踐的要求。

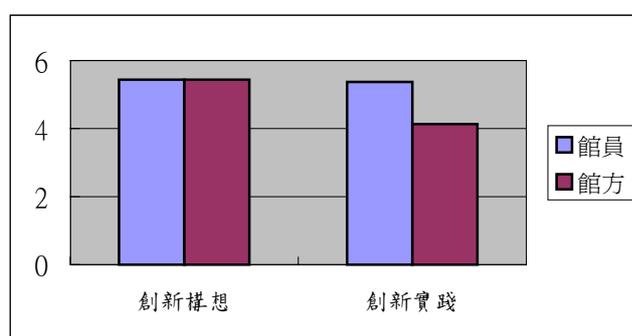


圖 7 創新思維績效評量因素統計表

(四) 「績效評量因素」認同度與「工作投入程度」及「工作滿意度」之關連性

由表7的相關係數可以看出，該館館員較認同以「工作質量」作為評量工作績效因素者，工作愈投入，工作滿意度也愈高。可見「績效評量因素」的認同度與「工作投入程度」，確實存在顯著的相關，因此本研究假設三，部分獲得支持。

表 7 館員「工作投入程度」、「工作滿意度」與「績效評量因素認同度」相關分析表

績效 投入、滿意	館員		館方		
	工作質量 (館員)	創新思維 (館員)	工作質量 (館方)	外部參與 (館方)	創新思維 (館方)
工作投入程度	.406* (.035)	.221 (.277)	.218 (.296)	.012 (.955)	-.178 (.406)
工作滿意度	.384* (.048)	.036 (.861)	.105 (.619)	.004 (.986)	-.278 (.566)

(五) 「知識管理程序運用頻率」與「績效評量因素認同度」之關連性

由表8的相關係數顯示，多數關係程度並不高。其中「搜尋傳遞」與「創新

思維」在館方這端，呈現顯著負相關。表示館方認為搜尋傳遞運用頻率愈高的職務，愈不需要以創新點子為訴求。可能的理由是該類型作業著重於搜尋取得並傳遞資訊給使用者，過程十分單純，目標也非常確定，因此不認為須特別規劃設計創新點子，才能將工作做好。因此本研究假設四，部分獲得支持。

表 8 「績效評量因素」與「知識管理程序的運用頻率」的相關分析表

程序 \ 績效	館員		館方		
	工作質量	創新思維	工作質量	外部參與	創新思維
搜尋傳遞	.150 (.455)	-.243 (.232)	-.009 (.965)	.269 (.193)	-.436* (.033)
創新內涵	-.003 (.989)	-.071 (.731)	-.142 (.499)	-.332 (.105)	-.243 (.253)
編輯組合	-.090 (.655)	.178 (.385)	-.158 (.451)	.194 (.352)	.000 (.998)
標準依循	.179 (.381)	-.098 (.640)	.021 (.922)	.188 (.378)	-.041 (.852)
重複使用	.189 (.344)	-.135 (.510)	-.048 (.821)	.127 (.547)	-.263 (.215)

伍、結論

本研究顯示，研究對象在五種知識管理程序以「重複使用」的運用頻率最高，其次為「標準依循」，「創新內涵」則最低。顯見該館館員處理日常業務，主要憑藉個人已知的專業知識，且多依循標準化程序，較少從事創新意念開發與實踐。技術服務部對於「標準依循」的運用頻率，略高於「重複使用」，頗符合實際作業中，採編部門以標準編目格式及工作經驗為主要處理業務的方式。讀者服務部門則以「重複使用」頻率最高，說明了提供讀者適當的服務，需時時參考過去累積的經驗，至於「搜尋傳遞」和「標準依循」也不低，說明了查詢遞送資訊的作業過程已趨結構化。就職位別而言，主管與非主管除了在「搜尋傳遞」的運用頻率沒有差異外，其餘四項上均已達統計上的顯著差異。可見該館主管與一般館員之間的工作性質確有很大分野。資料也顯示年齡的高低在知識管理程序的運用頻率，並無差異。但是愈資深與年齡愈大，在各項知識管理程序的運用頻率都高於資淺及年紀較輕者。是否意味著資深館員在較資淺館員更投入工作，值得將來進行相關議題探究。而相關工作年資的長短，在「創新內涵及「重複使用」的運用頻率則有顯著差異；該館年資的長短，在「創新內涵」與「標準依循」的運用頻率，也表現相當分歧。因此本研究假設一，部分獲得支持。

在「工作投入因素」方面，以自我肯定的因素最受到重視，至於別人是否重視該工作則並不在意。此種現象是否意味著圖書館工作長年未受到應有的重視，以致個人工作成就感多來自個人自我能力的肯定，對於外界是否重視其工作，並不列為重要考量因素。然而，值得注意的是，館員雖最重視自我肯定的因素，卻不在意工作是否發揮其專長，是否表示圖書館教育無法配合實際工作需求，值得圖書館學界重視此問題的隱含意義。另外，資料也顯示，職位別在工作投入因素的重視程度存在極顯著的差異，此種現象如意味著該館縱向溝通已出現問題，即應儘早採取適當措施，以免情況持續惡化。

就「工作投入程度」、「工作滿意度」與「知識管理程序」運用頻率進行相關分析，發現職務中「編輯組合」程序運用的頻率愈高，則館員對工作愈投入；工作中「重複使用」運用的頻率愈高，則員工不但工作愈投入，工作滿意度也愈高。因此本研究假設二，部分獲得支持。

就「績效評量因素」認同度與「工作投入因素」程度進行相關分析，發現館員愈重視工作質量因素的評量，工作愈投入，工作滿意度也愈高。本研究假設三，部分獲得支持。

就「知識管理程序運用頻率」與「績效評量因素」認同度進行相關分析，發現多數關係程度並不高。其中「搜尋傳遞」與「創新思維」在館方這端，呈現顯著負相關。表示館方認為搜尋傳遞運用頻率愈高的職務，愈不需要以創新點子為訴求。可能的理由是該類型作業著重於搜尋取得並傳遞資訊給使用者，過程十分單純，目標也非常確定，因此不認為須特別規劃設計創新點子，才能將工作做好。因此本研究假設四，部分獲得支持。

依據分析結果在研究理論構面之相關性已得到部分支持，也獲得許多發現。不過在量表編制上嚴謹度仍然不高，以致若干構面因無法反應內容效度，而刪除不分析。由於本研究對象受限於單一圖書館樣本，對相關策略性的管理理論應用也僅止於探索推論性質，故並無法嚴謹地下結論，相關結論猶待未來研究以更廣泛的樣本作更進一步的驗證性研究後方可澄清。

參考文獻

1. 吳有順（2000），網路社群知識分享過程之研究—以企業管理教學網站為例。政大企管研究所碩士論文。
2. 李佳怡（2000），知覺組織支持對員工工作態度影響之研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 洪榮昭（2000），知識創新與學習型組織。台北：五南出版社。
4. 陳雲黃（2000），知識管理程序運用與工作角色行為認知之研究—以趨勢科技公司為例。國立雲林科技大學企管所碩士論文。
5. 韓君豪（2000），個人工作知識的取得-以工業工程專業人員為例。清大工業

工程與工業管理系碩士論文。

6. 蘇柏州 (2000), 企業員工知識分享意願因素之研究。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
7. Austin, J. T. & Villanova, P. (1992), "The Criterion Problem", 1917-1992, Journal of Applied Psychology, 77, pp.836-874.
8. Davenport, T. H., Jarvenpaa S. L., & Beers, M. C. (1996), "Improving knowledge work process", Sloan Management Review, Summer, pp.53-65.
9. Galwas, B. A. (1998), "The development of the new forms of continuing professional education for telecommunication engineers in Poland." Proceedings of the 7th World Conference on Continuing Engineering Education, May 10-13, Torino, Italy.
10. Ilgen, D P., & Hollenbeck, J. R.(1992), "The structure of work: job design and roles", Handbook of industrial and organizational Psychology, 2(2), pp. 165-207.
11. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," Annual Review of Psychology, 46, pp.237-264.
12. Jiang, James J. , Muhanna, Waleed A. , Klein, Gary (2000), "User resistance and strategies for promoting acceptance across system types", Information & Management , pp.37:27.
13. Hendriks, P. and Vriens, D. (1999). "Knowledge-based systems and knowledge management: Friends or foes? ", Information & Management, 35, pp.113-125.
14. Kronsdorff, Arnold 著、陳美譯(2000), 組織記憶與知識管理—企業保存 Know-how 的方法, 台北: 商周出版。
15. Ortiz, B. P., Heberlein, T. A., & Linz, D. (1982), "Satisfaction, commitment, and knowledge of customers on a mandatory participation time-of-day electricity pricing experiment," Journal of Consumer Research, 9(1), pp.106-115.
16. Sarvary, M. (1999). "Knowledge management competition in the consulting industry," California Business Review 41(2), pp.95-107.
17. Thoits, P. A. (1992), "Identity structures and psychological well-being: gender and marital status comparisons," Social Psychology Quarterly, 55, pp. 236-256.
18. Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998), "The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure," Academy of Management Journal, 41(5), pp. 540-555.