

# 瞭解知識管理對一線人員的重要性

吳偉德

耕莘健康管理專校 講師

ddavid1072700@yahoo.com.tw

## 摘 要

本研究主要探討旅行業一線人員知識管理的重要性，採質性研究的深度訪談法及參與觀察法，訪談市場上一家以高品質著名的綜合行社高階經理人及一線人員其中包含人、同業部 4 人、行銷企劃部 2 人、團控部 2 人，共 8 位。以下為研究發現：組織文化必須建構在彼此合作信任下達到人員自動取得知識。高階經理人知識領導有助於一線人員的知識管理。資訊網路是一種媒介，旅遊商品為非實體性無法規格自動化，傳統銷售有其重要性。高階經理人規劃知識管理需導入獎勵制度為最佳。

關鍵詞：綜合旅行社、知識管理、一線人員

## 壹、緒論

從 1960 年行政院核准於交通部設置觀光事業小組，1971 年原交通部觀光事業委員會與臺灣省觀光事業管理局裁併，改組為交通部觀光事業局，交通部觀光局之前身，1972 年「交通部觀光局組織條例」奉總統公佈，1973 年「交通部觀光局」綜理規劃、執行並管理全國觀光事業。

隨著 1979 年政府開放國人出國觀光，1987 年國家政策開放國人赴大陸探親，直到 2009 年兩岸定期航班將再增加到 2013 年，這約 30 多年的時間整個旅遊觀光市場充滿商機，也相對的充滿競爭，由最早期的封閉的旅遊知識，銳變為隨手可得與不知正確與否的爆炸型知識，旅行社有來自四面八方各式各樣多變數強力的競爭對手，所以如何善用專業知識管理是當下重要的課題。

Wiig (1995) 認為知識管理是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，其中知識管理流程包含知識創造、知識累積、知識傳播、知識應用四個要素。Beckman (1997) 知識是人類對資料及資訊的一種邏輯推論(Reasoning)，它可以提升人類的工作、決策、解決問題以及學習等方面的績效，此觀點較強調知識的形成過程以及其指導決策與行為的用途。

劉權瑩 (1999) 認為知識管理為擷取與公司營運及競爭者有關資訊及知識，將資訊與知識儲存於公司其他員工可以取得的地方，並以需求配送的方式將知識傳遞給需要的人員。知識管理是以先進資訊科技基礎建設為後援，改善企業成效的一種方法，它透過知識創新、散播及利用等策略，提高績效，加強公司競爭力。

## 一、研究背景

旅遊市場因人為及非人為因素，導致影響全球人出國旅遊意願直接衝擊到旅行社營運，以臺灣作為統計 1998 年亞洲金融風暴出國成長率-4.0 百分比，與前年

比共差了 11.9 百分比，2001 年 9 月 11 日美國紐約金融區雙子星大樓遭受恐怖攻擊，出國成長率-2.4 百分比，與前年比共差了 14.1 百分比，最嚴重也是影響最大的是 2003 年 SARS 嚴重急性呼吸道症候群傳染病事件，出國成長率-19.08 百分比，與前年比共差了 21.4 百分比，2008 年為前年的美國次級貸款風暴惡化，引發華爾街金融海嘯，影響波及全球，各國央行紛紛採取因應措施，但情勢依舊嚴峻，全球經濟面臨衰退出國成長率-5.56 百分比，還有 2009 年的 H1N1 新型流感傳染病，2011 年 311 日本大地震，2012 年全球經濟不景氣。

旅遊市場產生重大的改變，但並不代表因此國人出國意願減少，隨著網際網路的盛行、旅遊資訊科技的發展、改變旅遊銷售體系，更改變了傳統的舊思維。在各行各業均要求企業化的方式經營，知識管理變成非常重要的課題。吳思華（2001）強調知識管理是指企業為有效運用知識資本，加速產品或服務的創新，所建構置的管理系統，這個系統包含知識創造、知識流通與知識加值三大機能，而三大系統間相互影響，缺一不可。

## 二、研究目的

目前的旅遊市場在內憂外患之下可用殺戮戰場來形容，且微利時代的來臨，旅行業生存的空間也越來越小，特別是旅遊業的龍頭綜合旅行社學者稱為有從事同業的旅行社，隨著，網路時代來臨知識經濟時代中，消費者在選購產品可以透過方式太多，可以利用的資訊面太大，可以選擇旅遊地區性太廣，進而無形中提高消費者的假象專業度，另一方面進入旅行業的門檻不高，一般從業人員的專業度引人詬病，專業知識普遍貧乏，這是業界急需提升的地方。

同業業務高階經理人，是業界大型旅行社最重要的菁英份子，他肩負著引導到企業的前景，及分享轉移傳播專業知識，強化及增加同業業一線人員專業能力。

旅遊業傳統的銷售方式即綜合旅行社同業業的一線人員肩負著資訊傳遞知識分享及連動的互動來銷售公司的產品，同業旅行社是旅行事業界最大型的公司，因此，在知識經濟時代中，透過知識管理與知識分享的應用，強化企業內部的專業能力，實乃刻不容緩之課題。

國內外學者對知識管理之研究範圍，主要偏重其對大型企業的影響，研究對象主要以服務業、製造業與金融業為主，鮮少用在旅遊同業與一線人員及高階經理人上。本研究以綜合旅行社高階經理人如何透過知識管理作為來強化一線人員的專業知識以及一線人員知識管理的窒礙點，擬以同業業務高階經理人及一線人員為研究對象，探討導入高階經理人知識管理對一線人員的影響。

旅行業的產業生態中，不同類型的旅行社扮演著不同的角色，以往在傳統旅遊產業的營運方式中，甲種旅行社由於公司規模及人力的問題，一直扮演著綜合旅行業者的行銷通路及同業銷售的管道，不但是綜合旅行社最緊密的合作對象，也是其賴以在擴展市場佔有率的重要通路，綜合旅行社同業一線人員，也是同業業

與同業接觸最頻繁的人，其他行業亦稱為跨越邊線者(Boundary Spanners)，大部分是來自於各大學觀光旅運系畢業，也有來自於別科系的，當然同業一線人員是最好進入旅行社的門檻，這些一線人員在以往學校的學習及對於知識管理上的養成在與同業接觸時本身的專業知識是否充足，一線人員與甲種旅行業者之間以知識管理建立的人脈關係也成為公司衡量其業績效益的指標，買賣雙方關係在知識管理構面上相關聯性在此時代裡，是否仍舊為決策合作考量的重要因素，一線人員取得知識與管理知識的迫切性及動機。

由於電子商務的崛起，逐步的取代了部分傳統旅遊業者對客戶的服務模式，旅客藉由網路的資訊蒐集、價格及品質的比較，來減少旅遊風險的發生，而旅客的需求也跟著時代的進步及旅遊經驗的累積而迅速的在改變著，市場及消費者多樣化需求的改變，驅使綜合旅行業者加入直接面對消費者並提供最專業的市場資訊以爭取消費者的品牌認同，並得以擴展其市場佔有率及提高營利的效益，凡此種種，也間接影響著甲種旅行業者在市場上的營利空間，在環境的變化之下，惟有合作才可以製造雙贏的局面，現時代裡，人與人之間的銷售模式是否會被取代，如有旅行業高階經理人的知識管理，對於一線人員作最正確的知識管理增加客戶的專業性以增加業績，。

旅行社高階經理人的資格、經歷、專業度是業界肯定的，獨綜合旅行社的規模資本額最大，產品設計的功能多方面，所以需要較多的高階經理人，但並不表示說，每個高階經理人它所需要做的都不同的這種領域的專業知識，是因為是責任比較重，業務比較多，所肩負的責任較多，需要比較多的高階經理人來駐店服務，像是作同業業務的旅行社，線別種類繁多同業業務量很大，所需要的高階經理人作管理的工作就相對的多，基本的一些人數，當然越多代表公司越專業。

## 貳、研究方法

本研究採取質性研究作為本研究之研究方法，是故若能以雙向溝通的方式，與受訪者訪談，輔以聆聽與觀察進而透過詮釋過程，將可把被研究的現象與行動還原再現，潘淑滿(2008)引述各學者看法，認為質性研究的訪談是一種有目的的談話過程，研究者(訪問者)透過談話過程，可進一步了解受訪者對問題或事件的認知、看法、感受與意見。質的方法可以被用來發現正在發生的事，以及用來辯證已經發現的事(Patton, 1990)。研究對象為業界同業資深主管、一線人員主管，藉由分享者及被分享者進行訪談，並需求採用方法為深度訪談法、確認信度及效度使用的是同儕評鑑法，如下：

### 一、深度訪談法

社會科學研究習慣，將訪談法依據訪談問題設計的嚴謹度，劃分為三種類型(潘淑滿，2008；Babbie et al, 1998)

「結構式的訪談」、「無結構式的訪談」、「半結構式的訪談」，本研究採用

半結構式訪談法，半結構式的訪談是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料收集方式，必須根據研究的問題與目的，設計訪談大綱，作為訪談指引的方針。不過整個的訪談過程，訪談者不必按訪談大綱之順序，來進行訪問工作。通常，訪談者也可以依實際狀況，對訪談的問題可作彈性的調整（潘淑滿，2008；Berg, 1998）。旅行業是充滿活力的行業，知識管理是屬於比較嚴謹及學術的問題，所以半結構式的訪談可以讓訪問的進行較流暢，並可引導出受訪者的感受、認知與內在的想法。

## 二、參與觀察法

Jorgensen(1989)以特定情境和環境的圈內人角色，對人文意義關係所表現的特殊關心以日常生活的情境和環境，作為研究本身和研究方法的基礎強調解釋和理解人類存在的理論及理論推衍形式開放式、彈性、機會主義，持續根據人類存在現實環境中的事實，重新定義問題的研究邏輯和方法深入、屬性、案例式的研究方法及設計以參與者的角色，與研究對象維繫良好關係透過直接觀察，對現象進行有系統的資料蒐集。完全參與者被觀察者不知到研究者的真實身份；參與者一如觀察者完全參與，但向研究的團體表明身份，可能會影響社會過程；觀察者一如參與者研究者不但表明身分，同時和被觀察者在互動過程不斷互動，而不需有任何藉口；完全觀察者旁觀者的角度，不參與任何過程，只作觀察。

## 三、同儕評鑑

在完成編碼之後，將所得結果與同儕評鑑者做同儕評鑑，請同儕評鑑者檢視資料分析的結果，藉以審查研究者所分析的資料是否有偏差作為修改的依據，並藉以檢查資料分析的信度，以同儕評鑑者實務的經驗評鑑分析結果，確保研究者分析結果不致偏頗，再將所得結果與本研究參與者討論，請本研究參與者檢是研究者分析後，且經過同儕評鑑者評鑑後的結果，以檢查資料分析的效度，了解經評鑑後的分析結果是否反映出本研究參與者的經驗，本研究參考高淑清（2008）著作附錄「同儕稽核驗證」表格為基準。本研究邀請三位擁有旅遊業同業背景人士，參與本研究進行。研究者將逐字稿以編碼方式完成分析後，將編碼表交三位專業人士參與研究，以確定在資料分析的過程中，研究者沒有以個人偏見擷取資料來源，以提高本研究的內在信度。同時，也與同儕研究者就研究結果討論，證實本研究發現與建議在實務上也有實際意義，見證本研究效度存在。

## 參、文獻回顧

### 一、旅行社

#### （一）綜合旅行社（Consolidated Travel Agency）

綜合旅行社中設計屬於自己品牌的遊程，交由同業異業合作或出口網站代為推廣出售，並以量化方式出團旅遊生產者購買，並預定產品來降低經營成本，經市場評估、企劃整合、設計規劃後，以專業化品牌之旅遊名稱包裝、制定符合市場

需求的套裝遊程，以中間批發商角色透過行銷方式間接提供同業與消費者選購。

#### (二) 同業業務 (Wholesaler)

為綜合旅行業主要業務之一，經市場研究調查規劃，製作生產的套裝旅遊產品，透過其相關之行銷管道，如甲種旅行社，出售給消費者。理論上，不直接對消費者服務 (容繼業，2002)。

#### (三) 同業旅行業 (Tour Wholesaler)

設計屬於自己品牌的遊程，只有同業業務不經營直售業務，交由同業異業合作或出口網站代為推廣出售，並以量化方式出團向旅遊生產者購買，並預定產品來降低經營成本，經市場評估、企劃整合、設計包裝後，以專業化品牌之旅遊名稱包裝、規劃符合市場需求的套裝遊程。

#### (四) 票務中心 (Ticket Center)

接受消費者、中間商、異業網路公司等，訂定個人機票、與團體機票。旅行業的經營法定範圍，但因綜合、甲種、乙種旅行社分類不同而有所區別，然而，旅行業者為了滿足旅遊市場消費者之需求，以及配合本身經營能力之專長、服務經驗和各類關係之差異，而拓展出不同的經營型態 (容繼業，2002)。

配合 WTO (World Tourism Organization) 世界觀光組織，對觀光型態之基本分類，及綜觀目前國內旅行業之經營現況，可歸納出數類：

海外旅遊業務 (Out Bound Travel Business)，在我國目前旅行業業務，佔有舉足輕重之地位。有 90% 以上之旅行業者，以此為其主要業務今市場主要業務分

1. 同業業務 (Wholesale)：為綜合旅行業主要業務之一，經市場研究調查規劃，製作而生產的套裝旅遊產品，透過其相關之行銷管道，如由甲種旅行社，出售給消費者。理論上，不直接對消費者服務。目前有兩種不同之型態 (有些是兩者兼備)：一為以出售各種旅遊為主之遊程同業，另一為以承銷航空公司機票為主之機票同業，稱之為票務中心 (Ticket Center)。

2. 直售業務 (Retail Agent)：為一般甲種旅行業經營之業務，產品多為訂製遊程，並以該公司名義，替旅客代辦出國手續，安排海外旅程。一貫的獨立出國作業，並接受旅客委託，購買機票和簽證之業務，亦銷售同業旅行業之產品。直接對消費者服務，是其主要特色。

3. 簽證業務中心 (Visa Center)：處理各國之個人或團體相關簽證，其也需要相當之專業知識，頗費人力和時間。

4. 訂房業務中心 (Hotel Reservation Center)：替國內之團體或個人，代訂世界各地旅館之服務。

5. 國外旅行社在台代理業務 (Land Operator)：外國旅行社，為尋求商機和拓展業務，委託國內旅行社為其代表人，作行銷服務之推廣工作。

6.海外觀光團體在華推廣業務代理。

7.靠行（Broker）：國內旅行社特有現象。由個人或一組人，依附於各類型之旅行社中，承租辦公室，並合法登記於觀光局。但在財物和業務上，完全自由經營。

8.網路旅行社（Internet Travel Agency），一般以甲種旅行社名義申請，主要業務都是以網路上來做行銷，大部分都是廉價的機票及簡單的制式國內外行程、銷售單快速、是旅遊業這兩年新寵兒。

9.大型企業成立的旅行社，主要是以消化企業內出差訪問、研討會議，考察業務，以及處理企業內的補助員工出國、企業獎勵出國。

## 二、一線人員

綜合旅行社一線人員，大部分是來自於各大學觀光旅運系畢業，也有來自於別科系的，當然同業一線人員是最好進入旅行社的門檻，因為他不需要先有客戶，也不需要完整的專業知識，公司會提供知識平台、教育訓練，並將現有的公司客戶，也是固定的客戶即是甲種或乙種旅行社，還有大型企業成立的旅行社、航空公司人員、外國代理駐台旅行社，私人仲介者業界俗稱牛頭等，交由一線人員進行面對面的銷售。

一線人員的重要性，綜合旅行社同業一線人員同業接觸最頻繁的人員，本研究所以強調一線人員知識的重要性，身處第一線的員工所扮演知識傳遞時，所衍生出的影響性，其主要原因為：因為第一線員工他們本身就是服務。在顧客眼中他們就代表整個企業或組織。他們是品牌的代表。他們是行銷該企業或公司形象的人。

也因為如此，我們在談第一線人員的重要性之時，我們提出「公司」、「員工」與「顧客」三個界面，討論彼此間的關聯性，因為他們是相互牽動的。

公司與顧客，主要是強調外部行銷，也就是公司應該對顧客設定承諾。但其一切承諾必須切合實際，不能有過度承諾，否則顧客關係會不穩固且微弱。

員工與顧客，是一種互動行銷，講究的是一種傳遞承諾。每一次顧客與公司的互動都關係到承諾的履行或失敗，在這個時刻員工所扮演的角色及功能，是非常重要的部份。因為他們是藉由銷售活動，直接與顧客進行服務接觸，為要履行公司所設定的承諾。

公司與員工，著重內部行銷，也是提供並提昇履行承諾的能力。為了提升服務提供者履行承諾的能力，公司必須賦予傳遞服務的技巧、能力、工具及動機。此三種行銷活動，主要還是為了與顧客建立與維護長久穩定的關係（陳孝悌，2009）。

所謂第一線人員，第一線人員在學理上，也可稱為跨越邊線者(boundary spanners)，因為他們在公司的邊界工作，將外部客戶和環境與組織內部營運連結，他們在了解、過濾、解釋，來自於或影響到組織和其外部顧客的資訊與資源

上擔負極重要的功能。誰是這些跨越邊線角色？他們是營業所人員、接受訂單及必須經常以電話做為工作聯繫的人員、櫃檯人員、電話總機人員、出納人員、公關(行政)人員、專櫃小姐、司機、警衛人員等。但在其他產業中，跨越邊線者可能是高薪、高學歷的專業人士，例如：醫生、律師、教師等，皆算是第一線服務人員。這些跨越邊線的職位，經常是一份高壓力的工作。(黃鵬飛, 2007; Zeithaml & Bitner, 2000)。

### 三、知識管理

#### (一) 知識管理的源起

在中國古代孔子周遊列國闡揚儒家學說，這種知識的傳播就是知識管理。自從人類有文化以來，知識管理一直都在進行著，只是人們習以為常，而忽略了它的存在。時至今日的知識經濟世代，知識管理才又受到重視。遠古時代，人類的智慧是口耳相傳，代代傳承的，即使在今日科技世代，有些偏遠地區仍然沿用這古老的方式。例如臺灣東部地區原住民歌聲嘹亮宏偉，他們唱的歌曲曾被用於奧運開幕式，但是他們的歌曲都是口耳相傳的，並沒有歌譜，這樣的缺點是有失傳的顧慮。為了保存先人的知識而發明了文字，這是知識管理的濫觴(許明德, 2007)

Drucker(1993)的著作後資本主義社會中，探討了知識社會發展的源起和其帶來的影響。他認為知識已經取代了以往的勞力、天然資源及資金，成為現今企業發展的要素。這新時代會改變原有的社會結構，同時會創造新的政治型態，他再進一步指出，企業管理重點已經從傳統的管理人、事等有形資產，轉而成為管理知識等無形資產。現今科技日新月異配但是這些新知識都貯存在的智慧財產，必須妥善管理，申請專利，保障智慧財產權，以免公司權益被侵犯。

#### (二) 知識的定義

Wiig (1995) 認為知識管理是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，其中知識管理流程包含知識創造、知識累積、知識傳播、知識應用四個要素。

知識是人類對資料及資訊的一種邏輯推論(Reasoning)，它可以提升人類的工作、決策、解決問題以及學習等方面的績效，此觀點較強調知識的形成過程以及其指導決策與行為的用途 (Beckman, 1997)。

劉權瑩 (1999) 認為知識管理為擷取與公司營運及競爭者有關資訊及知識，將資訊與知識儲存於公司其他員工可以取得的地方，並以需求配送的方式將知識傳遞給需要的人員。知識管理是以先進資訊科技基礎建設為後援，改善企業成效的一種方法，它透過知識創新、散播及利用等策略，提高公司競爭力。

Spek & Spijkervet(1997)則認為，知識包含了一切人類認為是正確而且真實的洞察力 Insight、經驗與程序等，可以用它來指導人類的思考、行為與溝通的方式。此觀點較強調知識的篩選、驗證、認定過程 (被證實為正確並且真實) 與運

用。

Wiig (1993) 指出：知識包含了一些事實 Truth、信念 Faith、觀點 Perspective、觀念 Concept、判斷 Judgement、期望 Expectation、方法論 Methodology 與實用知識 Know-how 等，此觀點較強調知識在心智模式內的組成分子。

方世杰、方世榮 (2000) 定義知識管理為組織在知識取得 (或創造)、蓄積、以及應用方面之管理作為。馬曉雲 (2000) 的看法為，知識管理是有系統的管理與運用企業的經營智慧，包含有形的資產與無形的人才與經驗。劉常勇 (1999) 認為知識管理為有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護及創新活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動均屬之。許史金 (2001) 認為知識管理在提升企業的價值。不僅是管理知識的方法，還包括整體企業流程中應用組織所具有的知識，使其發揮最大功用。吳思華 (2001) 強調知識管理是指企業為有效運用知識資本，加速產品或服務的創新，所建構置的管理系統，這個系統包含知識創造、知識流通與知識加值三大機能，而三大子系統間相互影響，缺一不可。

### (三) 知識的特性

依照 Steward (1997) 的看法，知識具備以下四種特性：

1. 知識是無形的：知識是無形無相的，對個人而言，它僅屬於個人的直覺與認知；但對組織而言，它便是整組工作人力知識的總和。知識之所以無形，主要在於其難以將知識具體化，必須要透過符號，例如：肢體語言、對話或書面資料等為媒介來傳遞知識。
2. 知識具有可擴充性：知識不像一般商業產品，經過使用即折舊或消失，相反地，它具有可擴充性的。因此知識可以永續的運作與複製，也可以透過互動的過程來擴增知識。此外，知識被視為現代企業經營中最重要資產，它已不再只是聰明人的專利，而是要能融入組織系統及流程中發揮槓桿效應。
3. 知識具有流通性：知識是一種流動性的綜合體，它包含結構化的經驗、價值、思想以及資訊等，在組織中，知識不僅存在於文件與儲存系統中，也蘊含在日常例行工作、過程、執行與規範當中。在個人層面，知識在流動過程中，會藉由儲存、流動、擴充以及引導四種方式來協助知識的累積與創造。
4. 知識是可分享的：知識存在於具有豐富經驗或學識者之心智中，倘若他們不願分享知識，則他人便無法獲得其工作實務之經驗與精華。因此，知識的分享使得目前領導型態受到衝擊，組織為了讓知識分享更為暢通，應開放溝通環境，趨向「扁平化組織」發展，並開始運用「團隊領導」，重新塑造平行溝通的管道。

除了上述 Steward 所提出知識的四種特性外，(胡瑋珊，1999; Davenport & Prusak, 1999) 更在其「知識管理 (Working Knowledge)」一書中，指出知識的

第五種特性—複雜性。他們認為，知識並非是僅有單一性質的僵硬結構，正因其具有複雜性，因而能夠以複雜的形式來處理複雜的事務。

知識是對組織的能力有價值、創新和競爭的資源。它存在各自的雇員之內，並且於在組織之內的綜合感覺。根據資源基礎理論 (RBV「資源基礎理論」

(Resource-Based View, RBV)，策略資產是組織的能力的重要維持能承受的競爭優勢。知識的特徵將結合 RBV 理論表示，組織知識是策略資產。知識管理在文學常常地被談論作為捕捉和傳播的在組織之內存在的知識一個機制。人類行為關鍵是成功或失敗的知識管理策略，知識管理涉及重點放在組織文化，團隊合作，促進學習，分享的技巧，經驗與知識 Bollinge & Smith (2001)

Nonaka(2006)組織知識創造理論：演變路徑和未來前進一文中，特別提到組織知識創造是可利用使成為和放大個人創造知識的過程並且明確和連接它到組織的知識系統，換句話說，個人創造知識在他們的(工作)生活有益於他們的同事，並且最終，在這龐大的組織裡。解釋這個過程-組織知識創作理論的理論-在學術界在管理實踐迅速地開發了和廣泛地散開了在過去 15 年期間。這篇文章回顧理論的主要元素和辨認使用理論作為出發點的學術工作上的演變的道路。

Argote (1999) 沒有轉移完全的知識，導致知識貶值或組織遺忘。Bartol and Srivastava(2002) 知識分享是員工向組織中其他人傳播有關知識。Dawson (2001) 分享員工知識的最終目標在於轉換成組織的資產及資源。Dixon (2002) 部份轉移知識，也許是一種知識的囤積，分享者分享出部分選擇的知識而不是全部。Gupta, Iyer, & Aronson(2000)一個組織文化，包含公開和成功地促進以個別能力的整合(包括技能、知識和經驗)並透過學習了解，知識創造與分享的組織知識。Sveiby (2001) 知識交流在個人與工作團體之中，在使他們提高能力和相互創造新知識。Cameron and Quinn(1999)八種領導風格(監督、協調、指揮、生產、創新、經紀、推動與導師)可以支持不同程度的知識分享，有效管理知識，並且形成組織文化。

#### (四) 知識的模式

「知識經濟時代」，組織中最重要的資產是人以及組織知識 (Thurow, 2000)

Von Krogh (1998) 師徒制度使資深人員協助資淺人員，在這種情況下，資深人員必須要有動機分享他們的知識與經驗給資淺人員與新成員，研究指出知識創作是創新的主要來源在所有公司中。然而，它是一個易碎的，處理充滿不確定性和利益衝突。新知識(特別是心照不宣的社會知識)的有效的創作取決於關心在組織成員之中。經理有幾個方式促進幫助彼此的關係，包括在基於關心的行為，新的獎勵制度、師徒方式，明確表達關心的方式，任務報告計畫和訓練計畫基於在關心的行為上。

知識的分類方式繁多，依據標準也不盡相同，以 Nonaka & Takeuchi (1997) 的觀點來看，可從抽象程度（理論知識與實務知識）、可呈現的程度（內隱知識與外顯知識）、儲存的單位（員工個人知識與組織知識）以及對現象的瞭解及利用目的之角度等四種構面來呈現，林東清（2003）在其著作中整理出以下分類：

#### 1. 依其抽象程度分類

知識依其抽象程度可分為理論知識與實務知識。

知識；是指利用科學、客觀的方法來蒐集資料證據，並加以歸納、分析及驗證後，所得到的一種概念性(Conceptual)的知識。如經濟學的供需理論等。實務知識；是指個人經由對某一特定事件、工作上的實際經歷，由實做中學學習到的一些工作上的 Know-how、經驗法則、教訓、因果關係等，一種抽象化程度較低（亦即沒有歸納成幾個簡單少數的概念）、詳細、複雜、內隱的知識。

Quinn, Anderson & Finkelstien (1996) 用了以下的比喻來形容五種知識的差別：許多人都知道表現的規則—不論在足球場上、鋼琴演奏、實驗室或櫃檯—但是缺乏運用其優勢以創造利潤所需的高深技巧；某些人擁有高深技巧卻缺乏系統理解，例如對於某些特定工作，他們的表現優異，但是卻無法理解他們的行為會對組織中的其他層面有何影響，或是如何改善整體的效率；同樣的，某些人也許擁有特定工作所需的知識和技術，但是缺少成功所需的意志、動機、和調適力；直覺是專業知識的最高形式，是以一種獨特的方式，對於模糊而複雜的交互作用的相關知識進行整合的能力。

Johnson & Lundvall (1994) 將知識區分為實證知識、系統認知、高級技能、知識來源者等四種不同類型的知識。王瓊淑 (1999) Jeremy & Hope (1999) 在「笑傲第三波」一書中將知識區分認知型知識、先進技術、系統的理解以及自發性活動四種層次。

綜合整理上述學者論述中，將知識依照內涵、類別以及層次區分為各種不同的知識型態。透過這樣的分類可得知，知識提供了一套有系統的問題的理解能力與規則，因人、事、時、地、物的不同，而呈現不同的表現方式，其最終的目的都是為了有效解決問題。

#### (五) 知識的階層性：資料、資訊、知識與智慧

Nonaka & Takeuchi (1997) 認為，「資料」是指現實世界中各類事件的紀錄，它通常以數據或文件存在於組織或個人的儲存系統中（如資料庫、檔案櫃等），由於資料本身所紀錄的是單一事件的片面且不具決策意義的數據，故通常無法提供決策者的判斷、解析與行動的依據。「資訊」則是指經由相關資料彙整、轉換或分析後對輔助決策有意義的訊息結果。

企圖將資料、資訊轉換為較有價值的知識，就須從三者之間所存在的階層關係

探討起。如知識階層圖，資料轉換後即為資訊，此一向上的流動，使得資料中原本隱晦不明的意義、關係，以及型態能為人所理解。又知識是資訊在受到情境脈絡，諸如狀態、關係、假定與期待等之影響轉換而成，因此，知識比資訊更具有脈絡性。此外，在知識階層中向下的流動，同樣構成知識的動態本質。某人的知識可能是其他人的資訊，甚或是資料，因為當人們將自身所擁有的知識清楚敘明時，它就轉換為資訊甚至是資料，並傳遞給接收者，然而，這些以口頭或文字的方式清楚敘明的知識是較不具意義的，直到接受者賦予其意義，例如：網際網路中所擁有的大量資料與資訊，在接收者將其轉換為知識之前，都是較少意義的。因此，有些學者甚至認為這類資訊是不具意義的，而知識則是這些資訊被闡述與賦予意義後的產物。

知識階由此可見，資料只是數據與事實的堆積，其本身並不具意義，而資料在被賦予關聯性與目標之後，就成了資訊，當人們將所擁有的資訊付諸行動時，知識於焉產生。此外，資料、資訊和知識三者同樣都在知識連續體上進行變化，也都是建構出此一知識連續體的基石。因此，積極建構必要之條件，使三者得以視實際需要在知識連續體上變化流通，從而創建出資訊、資料與知識的最大效益，此正是知識管理的核心目的。

Harris (1996) 認為「知識是資訊、文化脈絡以及經驗的組合。」其中，文化脈絡是人類看待事情時的觀念，會受到社會價值、宗教信仰、天性以及性別等影響；經驗則是個人從前所獲得的知識；所以資訊的移轉接收，會依據接收者不同的文化與經驗，而產生不同的新知識。

Davenport, Long & Beers (1998) 說：「知識來自人們的思想」，它是由人們根據真實情境、經驗、價值，以及相關資訊所做出的判斷與行動，亦即是可付諸行動的資訊。他從四個角度對知識作出如下的定義：

- 1.知識的型態：知識是一個流動、動態的混合體，隨時隨著刺激與學習而變更新。
- 2.組成分子：組成分子包括經驗、價值觀、情境資訊(Contextual Information)與專業洞察力(Expert Insight)。
- 3.主要功能：其能提供一個參考架構來評估與整合新刺激所產生的資訊與經驗，形成新的架構並可指導決策與行為。
- 4.儲存主體：其由知者(Knower)的心智產生並且利用，在組織內不僅存在於文件與知識庫中，也存在於例行的工作、流程、實務與文化中。

此觀點較上述幾個定義更為完整，整合了知識的型態、組成分子、主要作用儲存的主體等角度。歸納是指知識工作者對於非常複雜、詳細、大量的實務資料，經「分類」及「歸納」出重要的概念，再簡化成幾個抽象程度較高的重要因素，並描述及定義出其間的因果關係，而形成一個理論模式的過程。演繹則是指利用

既存理論模式內的因果關係來作出推斷，同時預測一個事件的因果關係。

兩者的互補與整合，理論知識能演繹及指導實務知識，而實務知識則能利用歸納或驗證以形成理論。同時運用比任一單方面的運用更有效。實務必須與理論模式整合對應、互相印證，有助於能夠更深入地瞭解知識。實務知識較為生動，但由於未經過驗證，可能無法適用於未來或其他情境，從理論模式中學習，往往比自行摸索更有效果。

#### (六) 知識管理的主要意涵與原因

Allee (1997) 認為，知識管理是把組織內隱知識 (tacit knowledge) 轉化為外顯知識 (explicit knowledge) 以利知識分享、更新及補充。知識管理主要在研究知識如何形成及人們如何學習善用知識，利用知識把現有知識最大限度的轉化為生產力。

Davenport, Long & Beers (1998) 認為知識管理是擷取知識 (knowledge capture)、編輯知識、發展知識分類方法、發展散播知識之資訊科技基礎建設及應用與教導員工創新、分享及使用知識；他定義知識管理是公司產生、傳遞及槓桿運用知識的方法，其為資訊經濟下競爭優勢的主要來源。

依照 Quintas, Lefrere & Jones (1997) 的看法，知識管理是透過合宜管理流程以發掘、開發、利用、傳遞和吸收組織內外知識以滿足當前及未來需求。它涉及組織結構、文化、人員、流程和技術等層面。

O'Dell & Garyson (1998) 認為知識管理是一種意圖性策略，主要目的為希望在正確時間，將正確資訊傳遞給正確的人，提供其行動依據，進而創造價值；此過程包含知識的創造、確認、收集、分類儲存、分享與存取、使用與改進到淘汰等步驟。

#### (七) 知識管理的主要目的與困難

Drucker (1994) 管理學大師在「後資本主義社會」一書中曾明確指出，人類社會正處於一種變動的過程中，未來的社會必然不是社會主義取向，而是後資本主義社會，在此種社會型態中，知識則成為最具關鍵性的資源。以知識創造社會財富的觀點而論，人類已經歷了工業革命、生產革命與管理革命等三個階段，而在此過程中，知識的重要性與關連性則是與日俱增；在第三個階段「管理革命」中，知識係與知識相聯結，其特徵為知識與專門知識的集中運用以及系統且有目標的解決問題。

尤克強 (2000) 提出，知識管理的目的在提升組織知識分享與交流的能力，以便利用知識採取行動，建立企業的核心能力。

Leonard Barton (1995) 認為知識管理的目的就是為了知識的創造與累積，尤其以知識的創造最為重要。

#### (八) 知識管理與理論架構

AABC(Arthur Andersen Business Consulting) 公司認為知識管理包括知識管理促動要素，及知識管理流程二大部分（如圖）。

AABC公司認為知識管理促動要素，包括領導、企業文化、績效管理及資訊技術等四個項目，本研究就此在旅遊業知識管理的促動要素詳加探討。

1. 領導：係指擬定實踐組織願景所必需具備的知識，以及運用知識的具體方法，並且在高階主管的領導下，設立知識管理推動小組或知識長，以支援知識管理之實行。
2. 企業文化：企業文化對知識之形成與擴散影響很大，一個組織唯有全體員工主動關心並提供知識，才可持續不斷地學習與改革，永續發展。
3. 績效管理：績效管理之目的，在於提高組織擁有的知識之質與量、增加知識被運用的頻率、並能有效掌握提升企業價值之知識，確實地配合企業發展策略。
4. 資訊技術：使用資訊系統的目的在透過資訊設施，提供組織成員得跨越時空障礙，與組織內、外部人員進行溝通連繫，並提供組織內部員工分享資訊及經驗。

Arthur Andersen 認為知識管理的流程，係由知識之取得、確認、分類、整合、分享、運用及創造等七種活動所構成，如，圖1。

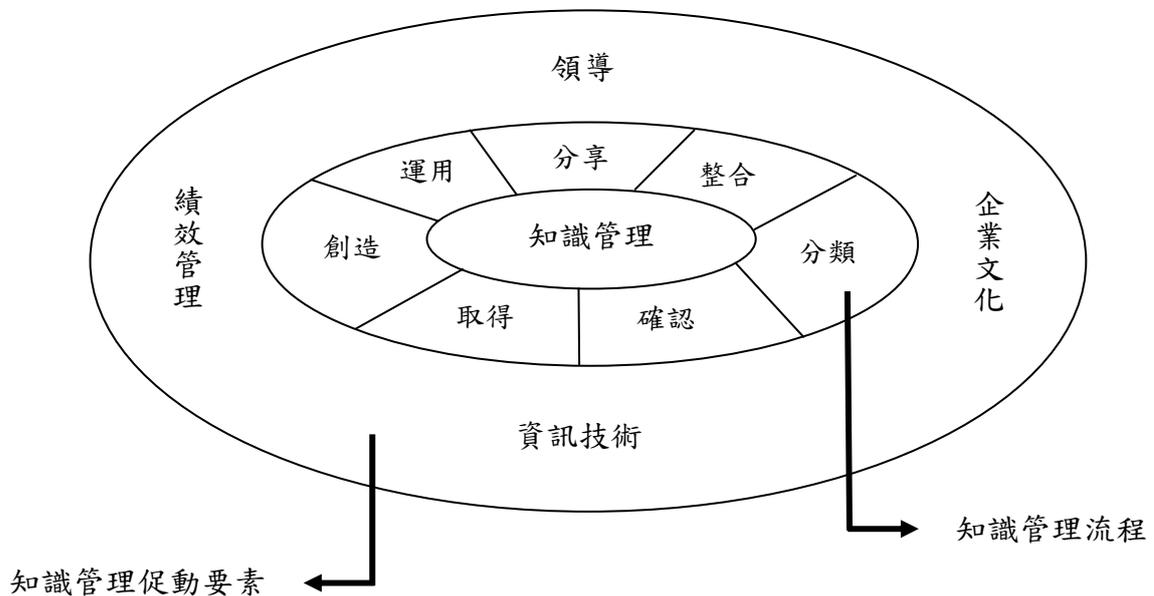


圖1 Arthur Andersen 公司知識管理架構

資料來源：許史金編（2001）；Arthur Andersen Business Consulting（1999）。

美國生產力與品質中心（American Productivity & Quality Center, APQC）近年來積極致力於知識管理的理論研究與實務發展，曾明確指出知識管理是一種有益的策略，它能促使合適的人在適當的時候獲得適當的知識，並協助人們分享資訊

以及展開行動增進組織效能(張瑞濱、賀力行, 2003; APQC, 2001)。

根據劉常勇(1999)的知識管理價值鏈觀點, 底部的知識管理能力以取得、創新、保護、整合、擴散等五階段表示之。上半部知識管理基礎建設是用於支援知識管理能力活動, 其中顧客關係管理、組織知識儲存與人力資本維持不僅是與特定的知識管理能力活動相結合, 且更是支援整個價值鏈。知識管理者之領導與管理並非與特定的知識管理能力活動有關, 但它支援整個價值鏈。

Andrew, Arvind & Albert (2001)針對美國企業界知識管理能力與組織績效之研究發現, 組織績效的產生與知識管理能力的程度有很大的影響關係; 知識管理能力與組織績效關係架構。對於美國地區企業之調查發現—知識管理基礎建設對於組織績效之影響具有正向影響, 而知識流程管理能力亦對於組織績效之影響具有正向影響。國內研究者亦有採用此之論點及架構, 於不同產業及企業界實證知識管理能力程度與績效之相關性。

#### 肆、研究結果與發現

目前在北部 130 家綜合旅行業者, 真正從事同業業務的約為 40 多家旅行社, 其他綜合旅行業大部分從事直售的業務較多。對同業業而言, 很多有用的知識在平常的運作中進出組織內外, 這些有用的資訊少有旅行社能有效地將之儲存, 換言之, 針對這些流動之有用知識, 尚缺乏一套有系統的管理; 而哪些是旅行社所謂有用的知識呢? 本研究者認為在外的與同業業務往來的一線人員有關的經驗是有價值的資料資訊, 在內的有效提升組織一線人員的專業程度, 即可稱為同業業有價值之知識。知識管理的對象就是所有的資料、資訊、知識、智慧, 知識管理的「知識」二字, 廣義的包含了這四個概念, 而這四個概念總稱為「知的資產」(Arthur Andersen Business Consulting, 1999)。

綜合旅行社知識管理在資料的部份, 普遍用的方法是每日晨間會議, 每位參與會議的經理人及一線人員有一份最 Update 的控團資料, 按照資料內容進行交叉比對, 把最及時的知識傳達出去。綜合旅行社知識管理在資訊的部份, 是利用的電子信箱 Outlook Express, 公司設立的加密資料庫, 加密資料庫予以分級, 級數的不同所看的資料的顯現亦不同當然還要防止資料被竄改的危險性, 再與外部連結的網站進行資料的累積。綜合旅行社知識管理在知識的部份, 公司線控人員及 indoor 人員會搜尋市場上的最新資訊, 這包含了對手的行程價錢, 原物料的取得 Local, land fee, Airline tkt fare, 旅遊景點的門票優惠等等, 逐一與市場比對, 最後再與國外的 Local Agent 聯繫確認所取得的一手資訊及知識的正確性。綜合旅行社知識管理在智慧的部份, 利用休息及下班時間進行個案分析, 在這方面要運用高階經理人長年累積下來的經驗與智慧, 每一個個案會因為人、事、物、情、理、法, 的不同而處理方式也不同, 而個案分析往往沒有對與錯, 處理的得當是雙贏, 相反的不得當是雙輸。知識管理必須從人跟業務兩部分來進行 (Arthur Andersen Business Consulting, 1999)。旅行社服務對象是以人為主體, 以用人來服務人, 由於人之間的差異性是很大的, 則提升了認知程度上

之不同。以現況來說，如此眾多之不確定性因素，就必需要有更多的專業知識，才能達到服務旅客之目的，獲取顧客高度之滿意度。旅行業的業務經營，提供與旅遊相關之服務為其業務範圍，來簡明敘述之。然而如此說，其服務的範圍非常的廣。因為，旅遊市場需求，是非常廣闊又不確定性的。在需求上有國家上之不同、目的之不同、和服務內容之不同，因此，可以確知旅行業是非常重視和需要知識的行業。

服務產業類別著重在知識經濟，在此經濟體中，知識的創造、傳播與運用為促進所有產業成長、財富累積與創造就業之主要動力。知識管理是推動產業的主要原動力，知識是產業維持競爭基礎的優勢，能使組織具有較強競爭能力與生存空間，知識管理可使組織中有價值的知識永久儲存、傳遞、再創造，並且可促進組織環境不斷創新符合市場的需求，進而對產業的經營提升旅遊市場的品質有決定性影響。

目前的旅遊市場在產業內惡質競爭下，可用殺戮戰場來形容，媒體的宣染、傳銷的干預、異業的介入，產品廣泛的被透明化，對消費者提供了太多的選擇，也意味著微利時代終於來臨，旅行業生存的空間也越來越小，特別是旅遊業的龍頭綜合旅行社學者稱為有從事躉售的旅行社，有最重大的影響，綜合旅行社躉售業將會有重大的變革。

知識管理為新經濟時代競爭的資源，旅遊業欲維持並強化產業競爭優勢，勢必須有效管理這個部份，眾多的學者都曾探討知識管理對相關產業的影響，如國內外高科技產業以及金融保險業為主，較少探討其對旅行業的影響，而隨著旅行業的競爭愈見激烈，其經營的環境，受經濟景氣全球化影響甚鉅，雖然業者不斷引進新的資訊來增加其資源基礎，但隨著全球文明以數位化的形式快速成為一個資訊化的社會，勢必具有完善的高階經理人之知識管理，才能在管理一線人員時做最正確及及時的傳承，才能使企業不斷維持競爭優勢。

## 文 獻

### 一、中文部份

1. 中華航空公司 (2009 年 4 月)。新聞稿：公佈 2008 年營運結果。2010/03/16，摘自，<http://www.china-airlines.com/ch/newsch/newsch000990.htm>
2. 方世杰、方世榮 (2000)。知識管理：觀念架構的建立，商管科技學刊，第 1 卷，第 3 期，第 355-374 頁。
3. 尤克強 (2000)。知識管理的實踐策略。台北：遠見。
4. 王美音、楊子江譯 (1997)。創新求勝：智價企業論 (Nonaka, I & Takeuchi, H 原著)。台北市：遠流。(原著出版年：1995)。
5. 王瓊淑譯 (1999)。笑傲第三波-駕馭知識經濟的管理法則 (Jeremy, H & Tony, H. 原著)。台北：經典傳訊。(原著出版年：1992)。
6. 吳思華 (2001)。知識經濟、知識資本與知識管理 (初版)。台北：遠流。
7. 林東清 (2003)。知識管理 (初版)，台北，智勝文化。
8. 胡幼慧 (2009)。質性研究—理論、方法及本土女性研究實例 (第二版)。台

- 北：巨流圖書。
9. 胡瑋珊譯 (1999)。知識管理：企業組織如何有效運用知識(Davenport, T. H. & Prusak, L)。台北：中國生產力中心。(原著出版年：1999)
  10. 馬曉雲 (2000)。知識管理實務應用 (初版)。台北：華彩軟體。
  11. 陳兵兵 (2001)。企業管理的重大革命—知識管理。台北：管理雜誌，315，頁 60。
  12. 陳孝悌 (2009 年 6 月)。台肥季刊：第一線人員的重要性。第 50 卷，2 期。2012 年，12 月 8 日。摘自  
<http://www.taifer.com.tw/search/050002/53.html>
  13. 高敬文 (1996)。質化研究方法論 (初版)。台北：師大書苑。
  14. 容繼業(2002)。旅行業理論與實務 (第三版)。台北：揚智文化，p. 57。
  15. 許史金譯 (2001)。業管理顧問公司(Arthur Anderson Business Consulting)：知識管理推行實務 (初版)。台北：商周。P78-80。
  16. 許明德 (2007，11 月)。科學發展：知識管理。清華大學科技管理學院。2009/12/06，摘自，  
[http://www.nsc.gov.tw/files/popsc/2007\\_161/62-67.pdf](http://www.nsc.gov.tw/files/popsc/2007_161/62-67.pdf)
  - 17 黃鵬飛譯 (2007)。服務行銷(Zeithaml V A & Bitner M J)，第四版。台北：華泰文化。(原著出版年：2000) p423-424。
  18. 趙文衡 (2001，9 月)全球經濟研究：亞太經濟合作評論，第 7 期，2009/9/9，摘自 <http://www.globalpes.com/new/APECandneweconomy>
  19. 劉常勇 (1999，7 月)。管理學習知識庫：對於知識管理的基本認識。2009/09/09，摘自 <http://www.cme.org.tw/know/>。
  20. 劉常勇 (1999)。管理學習知識庫：組織知識形成的過程。2009/09/09，摘自 <http://www.cme.org.tw/know/paper/paper7.html>。
  21. 劉權瑩 (1999)。資訊服務業知識管理之研究-以臺灣 HP 與臺灣 IBM 為例。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，台北。
  22. 潘淑滿 (2008)。質性研究：理論與應用 (第七版)。台北：心理。

## 二、英文部分

1. Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundationa and research issues Management Information Systems Quarterly, 25(1), 107-136
2. Allee, V. (1997). 12 principles of KM. Training and Development, Vol. 51 Issue 11, 71-74.
3. Andrew, H. G., Arvind, M., & Albert, H. S. (2001). Knowledge Management: An Organizaional Capabilities Perspective. , Journal of Management Information System, 19(1), 185-214.
4. APQC. American Productivity & Quality Center, (2001). Knowledge Management. from <http://www.apqc.org>.

5. Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Boston, USA: Kluwer Academic Publishers.
6. Arthur Anderson Business Consulting. (1999). *Zukai knowledge management*, Japan, TOYKO Keizai Inc.
7. Babbie, E. R. C. (1998). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth pub co.
8. Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64 - 76.
9. Beckman, T. (1997), A methodology for knowledge management," International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference, Banff, Canada.
10. Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Science*. Boston: Allyn & Bacon
11. Bock, G. W., & Kim, Y. G.. (2002). Breaking the myths of rewards. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14 - 21.
12. Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An Introduction Theory and Methods*. (4th ed. ). Boston: Allyn and Bacon  
Harvard Education Review.
13. Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a Strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8 - 18.
14. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
15. Collins, H. (1993). The structure of knowledge. *Social Research*, 60: 95-116
16. Davenport, T. H., Long, D., & Beers, M. C. (1998), Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, 43-57.
17. Dawson, R. (2001). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320 - 327.
19. Denzin, N. K. (1978). The logic of naturalistic inquiry. In N. K. Denzin (Eds.), *Sociological methods: A sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
20. Dixon, N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey Business Journal*, 66(4), 35 - 40.

21. Fontana, a., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science, Handbook of qualitative research (Denzin, N. k. & Lincoln, Y. S. Eds)California Thousand Oaks:Sage.
22. Goetz, J. P. & LeCompte, M. (1993). Academic Press Ethnography and Qualitative Design in Educational Research. NY: Academic press.
23. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (1998). Knowledge management: An organizational capabilities perspective, Journal of Management Information Systems, Vol. 18, No.1, 185-214, 2001.
24. Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). A study of knowledgemanagement practices using grounded theory approach. Journal of Scientific and Industrial Research, 59(4), 668 - 672.
25. Harris, D. B. (1996). Creating a Knowledge-Centric Information Technology Environment, Retrieved from the World Wide Web : [ttp://www.htcs.com/ckc.htm](http://www.htcs.com/ckc.htm).
26. Johnson, B. & Lundvall, B. (1994) The learning economy. Journal of Industry Studies, Vol. 1, 23-42.
27. Laurie, J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. Training & Developmen, 51(12), 25 - 30.
28. Leonard-Barton, D. (1992) . The factory as a learning laboratory. Sloan ManagementReview, 23-38.
29. Leonard-Barton, D. (1995) Wellspring of knowledge: Building and sustaining the source of Innovation, Harvard business school press, Boston .
30. Maxwell, J. A. (1996). Qualitative Research Design: An Interactive Approach London, U.K. :Sage publications.
31. Nonaka, I. (2006). Nations in a Knowledge-Based Economy. New York: Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances ,Vol. 27, No. 8, 1179-1208 (2006).
32. O' Dell, C. & Grayson, C. J. (1998) .If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. California Management Review, 40(3), 154-174.
33. Ouintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997), "Knowledge Management: A Strategic Agenda," Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385-391.
34. Patton, M. Q. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. London: Sage Pulications.
35. Poon, A. (1993), Tourism, Technology and Competitive Strategies, Redwood Books ° Boston.
36. Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing

- professional intellect Knowledge Management: Harvard Business Review.
37. Robson C. (1993). Real World research: A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers. London:Blackwell 40(3), 133 - 153.
  38. Spek, R. & Spijkervet, A. (1997). Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge. knowledge management and its integrative elements. New York, NY: CRC Press.
  39. Stewart, T. (1997). Intellectual Capital: The new wealth of organization. New York, NY: Doubleday/Currency.
  40. Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. Journal of Intellectual Capital. 2(4), 344 - 358.
  41. Thurow, L. C. (2000). Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy. New York: Happer.
  42. Tiwana, A. (2000). The Knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, NJ.
  43. Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. California Management Review, Vol. 40 No.3, pp.133-54.
  44. Wiig, K. M. (1995). Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing knowledge. Arlington, TX: Schema.
  45. Wiig, K. M. (1993). Thinking about Thinking .How People and Organizations Creat, Represent, and use knowledge.” In KM Series . Knowledge Management Foundations:Vol.2. pp.104-106.