

組織精簡後因應知識流失管理之道

黃貝雯

摘要

人力資本是政府機關創造價值的主要資產。然而，政府精簡人力所推行國營事業民營化以及「中央行政機關組織基準法」、「中央政府機關總員額法」之政策影響、尚有嬰兒潮世代的退休人口，其所產生「組織失憶症」與腦力流失之問題，政府機關必須建立延續管理機制，及組織記憶，以留住員工的腦袋。

本文根據知識特性的差異，區分隱性知識與顯性知識的延續管理方法，前者為師徒制，後者為口述歷史、公司史及建構知識檔案。

完善的知識延續管理，是四種方法交互使用，以補充相互間的不足。並輔以組織文化與獎勵制度之設計，以驅動員工知識公開與知識分享。

關鍵詞：人力資本、組織失憶症、延續管理、隱性知識、顯性知識

A study of management on losing knowledge after downsizing in organization

By Pei-Wen Huang

Abstract

Human Capital is the asset that creates value for government agencies. However, currently government being the largest employer finds itself with the situation of having a large workforce.

In an effort to deal with this issues there are four situations that will take place in the future, 1) privatization; 2) retirement boom; 3)“Basic Law Governing the Organization of Central Government Agencies”; 4)“Total Number of Civil Servants Employed by Central Government Agencies. ”

Speculation is however that it will cause the problem of “ Corporate Amnesia ” and brain-drain. Government should build the mechanism of continuity management to maintain knowledge from our employee.

This paper aims to look at the difference of knowledge character to distinguish between implicit and explicit knowledge for the study of continuity management. One is apprenticeship, the others are debriefing, corporate history and the knowledge profile building.

Good knowledge continuity management depends on using two ways which complement each other. Additionally, organizational culture and the offering of rewards are factors that help to build, open and share knowledge in the organization.

Keywords : Human Capital, Corporate Amnesia, continuity management, implicit knowledge, explicit knowledge

壹、前言

當組織面臨景氣艱困或組織急速變革時，組織通常以精簡員額的方式為之因應。用以節約人事成本，對人力進行更妥善的規劃。近年來，人力精簡已經是組織不得不為的保命手段，除了講求利潤與效率的企業外，國營企業、中央政府機關也因虧損或預算赤字而不敵裁員、精簡的命運。的確，許多組織利用撤換員工達到變革的目的，認為換新血可以讓組織煥然一新，並藉此建立新的規範與解決方案。然而《金融時報》(Financial Times) 引用一位批評家的話說，縮編是「越縮越笨」(dumbsizing) (Kransdorff, 1998; 陳美岑譯, 2000: 75)。波士頓顧問集團 (BCG) 分析師倪科警告，這種作法可能對組織的人力素質產生長期影響。因為許多新人即使具有現代專業技能，卻少有人擁有從豐富經驗中產生的「因應技巧」(coping skills) (Kransdorff 著陳美岑譯, 2000: 73)。諷刺的是關鍵的技術只有在離職或少數員工的腦袋裡，不論自願性離職或非自願性離職(註一)，每當有人離開公司，組織裡得來不易且昂貴的經驗就跟著離職者一起走出組織大門 (Kransdorff, 1998; 陳美岑譯, 2000: 64)。組織將自己辛苦培養的寶貴

經驗拱手讓人，讓繼續留在公司的員工增加工作負擔，繼任員工僅能根據現任員工部分記憶尋求協助或組織剩餘的外顯知識來做關鍵的決策。

Kransdorff 指出，當組織面臨(一)員工離職所產生的腦力流失 (brain-drain)、(二)新人就任適應期延長、(三)無法從前人的經驗中學習時，組織記憶 (Organizational Memory) 正是面臨這些問題重要解決方法。因此，本文旨在分析組織人力資本流失後所面臨的知識流失因應之道，及如何建立組織記憶，避免知識斷層，留住員工的腦袋的管理機制。

貳、政府人力資本流失現況

現代政府面臨的主要兩大危機：大量退休潮帶來的立即威脅、以及因縮編而裁員、調職、離職帶來的長期威脅。以美國政府近年檢視人力資本 (Human Capital) 的一大重點，是面對大量可能退休的公務人員，根據聯邦政府統計，在 2010 年以前，合於退休資格的公務人員約佔總人數的百分之七十一，各州按計算基礎別不同，統計數字也都在百分之五十上下(註二)。我國方面，公務人力精簡的成果，由表一所示，目前人力流失幾

月日知識庫

乎均來自事業機構的民營化。例如台電、中鋼、中油、中華電信及中國造船公司等國營事業（註三），以及中華郵政公司提出民營化的計畫後，總公司 27 個處室簡併為 14 個處、組織從四級制簡併為三級制；精簡員額 1,989 名，裁減幅度達 7%；優退人員為 2,209 人（註四）。此外，將來配合「中央行政機關組織基準法」，各部會朝「去任務化」、「地方化」、「行政法人化」、及「委外辦理」等四個方向作業職能全面性檢討，以及「中央政府機關總員額法」草案第四條擬定中央各機關員額上限，其中包含中央機關政務人員、文職人員、醫事人員、聘任人員、機關依法進用之聘僱人員、駐衛警及工友以及司法院所屬各級機關人員、法務部所屬檢察機關人員、警察、消防及海岸巡防機關人員、國立高中職教職員等共二十萬人（註五）相較過去中央政府機關員額約二十五萬人（註六），可預見人力流失數量相當可觀；另外，嬰兒潮世代退休人員，根據表二所示，隱隱湧出退休大熱潮現象。

綜上述，我國公務機關的人力流失包括民營化、「中央行政機關組織基準法」及「中央政府機關總員額法」、退休潮等。然而，政府機關越倚賴外部知識提供者，

只會讓此種知識流失的風險與損失是無法控制的（王德玲譯，2003：97），為減少知識流失產生的負面影響，以及政府機關行政法人化及委外辦理後，事業機構的知識壟斷。政府機關必須建立延續機制，成為監督管理者的角色，使事業機構保留並傳承知識。

表一 九十至九十三年度中央政府各機關預算員額精簡情形

	各行政機關 學校	各國營事業 機構	合計
90 年度	-2073	-17104	-19177
91 年度	-3399	-12758	-16157
92 年度	-11560	-13484	-25044
93 年度	-1371	-5744	-7115

資料來源：范祥偉，民 92，〈契合政府精簡效能政策，擊劃公務人力資源管理策略〉，《人事月刊》，第 37 卷第 3 期，頁 44。

表二 八十五年至九十一年度公務員退休人數統計

年度	85	86	87	88	89	90	91
人數	2,863	7,493	7,452	9,670	18,057	15,523	15,933

資料來源：銓敘部網站<http://www.mocs.gov.tw/>

參、知識傳承的重要性

政府機關的組織成員是創造價值的主要資產（Berkowitz，2001），其成員的know-how、教育、技能、專業、創新、彈性能提供利益相關人服務等相關活動。換言之，人力資本是政府機關中最重要的資產。然而「人力資本」裡一個重要的特徵是其為可被個人隨身帶走的資本，包括個人的能力、承諾、個人的知識經驗等（Mayo，2001）；Stewart 認為人力資本是指員工擁有自己的知識，且屬於一種動態性的資產，也就是員工下班後可以帶走的知識；Edvinsson & Malone 也持類似看法指出人力資本並非公司所擁有，其所指的是公司所有員工與管理者個人的能力、知識、技術以及經驗。由此觀之，人力資本有著嚴重的資訊不對稱風險及離職威脅。因此如何對人力資本進行知識管理的活動，Dzinkowski 提出對關鍵性人力資本管理活動：

- 一、建立員工職能庫。
- 二、審查環境並且決定要發展或取得哪些能力以達成策略性目標。
- 三、發展一套系統來傳遞所需的知識與技能，或是更新知識。
- 四、依據組織策略性目標針對獲取與應用才能的評估與報酬系統。

而陳玉玲（1999）認為人力資本管理的核心在於知識蓄積，意即組織將現有的知識或創新的知識以文件化、機構化的方式留存下來，供日後所有組織成員的提取、使用（賴彥豪，2001）。因此，本文旨在發展一套知識或技能傳承的方法，並藉以了解達成策略性目標的關鍵知識。

肆、知識流失的延續管理

一、知識分類與知識管理

由於知識特性的差異，因此針對其不同的特性，而有不同的管理方式，首先 Polanyi（1967）將知識分為外顯（explicit）與默會（tacit），前者是指可以被符碼化、制度化、有規則、有系統可循，容易透過語言傳遞的知識，例如標準化程式、公式；後者係指知識屬於個人，難以形式化，因而不易與他人分享或無法外顯化，例如：直覺、洞察力、經驗、訣竅（Know-how）、解決問題的方法、某種特殊技巧手藝或專門技術。繼而 Nonaka & Takeuchi（1995）亦將知識區分為內隱知識與外顯知識，如表三所示。Badaeacco（1991）依知識可移動性，分為移動性知識與嵌入組織的知識（轉引自黃博聲，1998）：

（一）移動性知識：

- 1.存在設計之中的知識：知識可套裝成公

6 月旦知識庫

式、設計手冊，或技術規範。

2. 存在機器的知識：可藉由「逆向工程」將機器反向拆解以取得製造技術。

3. 存在腦海中的知識：組織中的人員經由實際工作後時取得實際經驗，因而將經驗知識儲存於腦海中，當這些人員離開該組織後，知識也跟著走出公司大門。

(二) 嵌入組織的知識：知識透過內隱的方式、建立團隊、組織規範或以專業社群的網絡發展組織的知識，此種知識很難透過文字或符號移轉給他人，必須經過長期的努力及熟悉才能習得。

綜上述，吾人將針對內隱的知識，以人員作為知識傳遞的機制；外顯化的知識的特性，以文件作為傳遞的機制。茲分述如下：

(Bonora and Revang, 1991; 吳思華, 1996、黃博聲, 1998; 賴建男, 1997; 涂瑞德, 1998)。

1. 人員傳遞機制：屬於人員記憶、組織記憶等內隱知識。此種知識多以師徒制的方式傳承。

2. 文件化機制：外顯化的知識以文件/檔案、資料庫 (cell library) 等延續管理機制。

表三 內隱知識與外顯知識的區別

內隱知識 (主觀)	外顯知識 (客觀)
經驗的知識 — 實質的知識	理性的知識—心智的 連續的知識
同步的知識 — 此時此地	— 非此時此地
類比知識—實務	數位知識—理論

資料來源：Nonaka, Kkujiro & Hirotaka Takeuchi, 1995, The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York, p.61

二、延續管理的方法

本文將介紹幾種知識延續的方法，以儲存員工腦袋的專業知識，並藉由經驗的傳承讓繼任員工（無論內部職務調動或職務合併、重組的繼任者或外部應徵人員）快速上手，另一方面對組織記憶進行專業化的管理，因而區分隱性知識與顯性知識延續管理的方法，前者以師徒制為主，後者強調口述歷史 (debriefing)、公司史 (corporate history)、以及建構知識檔案的管理方式。內容分述如下：

(一) 師徒制：此為一種由資深員工以一對一的方式輔導新進同仁，提供工作上的指導以及經驗的傳承。如同老師父帶小徒弟的方式一樣，讓即將退休或調職的員工負責指導接班人，繼任人員在老師父的教導下，慢慢潛移默

化、累積經驗、從做中學，直到新人能獨立作業。此種知識延續的方式比翻閱檔案、資料效果更好（Nonaka & Takeuchi, 1995；賴建男, 1995）。然而，欲建立此制度，必須以個人之間的信賴感（trust）為前提。（吳承芬譯，2000：40）。

（二）口述歷史：又稱口述報告（debriefing），由於隱性知識不易在正式檔案中被記載下來、師徒制又需在員工願意分享知識或延遲離職的情況下，才可能在繼任員工和現任員工同時在職的情形發生，口述報告是讓員工在任時以口頭的方式回憶事件的經過，以傳遞訣竅（know-how）、解決問題經驗的方式。參與者須在事件進行期間，每週個別進行二十分鐘報告，他們應巨細靡遺的向研究者報告，他們這週作了哪些事，以及這麼做的原因。其目的是要在特定時間範疇的架構中，紀錄真正發生過的一切事件，包括他們的行動或是沒有採取行動的理論根據與機制所在、他們當時覺得重要的事情是什麼與組織記憶裡的人性因素等等。當然，需由一位經驗豐富，具備管理、人力資源與企業文化等專業的知識經理負責執行，讓訪談的

內容採用性高且易懂。進行訪談前，除了界定計畫目標，還要與訪談負責人設定訪問重點的討論。最後，編排訪談紀錄，並製作索引，以確保它是清楚的、連貫的是並且可讀的（Kransdorff, 1998；陳美岑譯，2000：94-144）。如此，藉以改善人力銜接，縮短新人的適應期，並能從前輩的第一手經驗中得到好處，確保先前的想法和解決的方案不會流失。更重要者，它可以幫助新進員工更快、更透徹的了解公司獨特的企業特性以及工作上的獨特要求（Kransdorff, 1998；陳美岑譯，2000：84-105），有效的將離職員工的經驗與知識融入並保存於組織中。

（三）公司史（corporate history）：它是一種企業敘事，是一種有效的，非以數字表述的工具，可以用來證明組織的價值。哈立卡納蘇城的歷史學家 Dionysius 曾說：「歷史是淬鍊自實例的哲學。」因為過去的經驗值得效法，沒有了歷史，人人都得重頭開始。英格蘭銀行的前任副總裁布蘭登也說：「組織若不懂得向過去的類似經驗學習，是相當的愚不可及，因為事件總是不斷的自我複製，只是形式不同罷

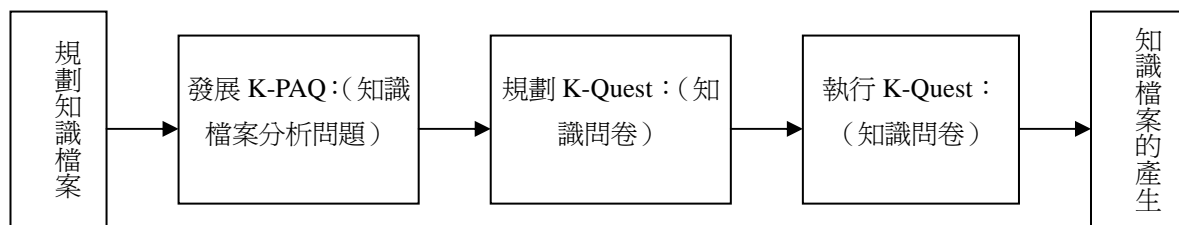
6月旦知識庫

了。最聰明的做法莫過於不要重蹈覆轍。」因此即便吾人無法以過去的行事運用於現在的環境上，沒錯！沒有什麼事情會一模一樣的，但是通常你可以在一再重複的事件中找出一個模式來。在一九八四年，以《管制的先知》(Prophets of Regulations)一書獲得普立茲獎的邁考羅形容歷史是一種思考方式，「一種尋找共通的模式與試著去驗證同一個模式會不會在其他情境發生作用的方法。」因為流行常被誤認為是新知，其實它只是新瓶裝舊酒而已，如果我們無法從過去的經驗學習，只是不斷的重頭進行過去已經解決過的事情罷了 (Kransdorff, 1998; 陳美岑譯, 2000: 178-260)。建立一個有前例可循的機制，讓過去的經驗成為指導未來行事的方針，因為「如果無法留住經驗，你將永遠只

是個嬰兒……」。(Kransdorff, 1998; 陳美岑譯, 2000: 309)

(四) 建構知識檔案：除了運用訪談或口述歷史外，根據《延續管理－留住員工的腦袋》一書指出，吾人還可以利用知識問卷的方式進行知識蒐集，以留存現任員工的專業知識。此外，Kaplan & Norton 在《策略地圖》中亦強調建立「職能庫」(註七)以分析如何「聚焦」在策略性工作上。根據帕羅多原則 (Pareto Principle) 一百之八十的產出是由百分之二十的工作量而來的 (王德玲譯, 2003: 92)。因此，欲成功達到策略性目標，找出職務的關鍵性知識是重要先決條件，建構知識檔案即有助於關鍵性知識能力的發掘。

如圖一所示，建構知識檔案流程，共分五大步驟：



圖一 知識檔案的規劃與產生

資料來源：王德玲譯，Hamilton Beazley, Jeremiah Boenisch and David Harden (2003)

發展知識檔案分析問題，必須包含知識檔案內容的各分類及詳細的內容，此係用來研擬一套留存現任員工重要專業知識的問題清單，換言之，這是一種專業知識的問題資料庫，而知識問卷（K-Quest）是存取重要專業知識的高度個人化工具，每份 K-Quest 會因職務、單位或組織性質的不同而改變，在 K-Quest 裡大部分問題多從知識檔案分析問題而來的，在執行知識問卷過程中，為縮短執行時間，由現職員工組成專案小組針對相同職務類別擬好預列答案，只需增加或修改，無須從頭開始研擬問卷，最後，當知識檔案電腦化，所有的知識都可以透過問題關鍵字查詢。若現任員工知識很獨特且對公司非常重要，訪談的方式比電子問卷調查還來的恰當。下圖為知識檔案內容四大類與分類的內容，此為標準化的分類，但知識議題可隨職務的差異而調整或變化（王德玲譯，2003：187-191）：

業務資料	主要專業知識
● 主要營運統計	● 最優先議題
● 主要資訊	● 待解決議題
● 主要參考資訊	● 主要客戶
● 主要資訊來源	● 待完成計畫

基本專業知識	背景專業知識
● 職務目標	● 知識網絡
● 基本職務功能	● 技術
● 呈報系統	● 工作表現評估
● 基本職務活動	● 未利用想法
● SWOT 分析	● 現任員工自傳
● 創新	

圖二 知識檔案內容

資料來源：王德玲譯，Hamilton Beazley, Jeremiah Boenisch & David Harden（2003）

知識檔案分析問題所發展專業知識之題庫，必須隨著專業知識的演進增加新問題或修正舊問題，例如第三大類的「基本專業知識」，除了了解職務目標關鍵的知識，其組織宗旨為何？所屬的單位宗旨為何？在呈報系統裡，你直接呈報給誰？以及你直接呈報主管的管理風格為何？他最重要的三項目標為何？他喜歡什麼樣的溝通方式？另外，有哪些人不是你直接或間接呈報，但基於政治、個人或其他理由應該與之分享知識的人，為什麼？以及如何建立自己的非正式流程，這類知識除非出現在流程手冊或檔案的備註裡，否則一般而言，沒有任何文字紀錄（王德玲譯，2003：202-205）。通常這類的專業知

識非常寶貴，隱性知識只在員工間傳遞，一旦現職人員離職，這些知識也隨之離開組織。不過知識檔案內容也可以隨著新血的加入而陸續的充實，只要對任務的達成有幫助的方式，皆要納入知識檔案裡。知名的瑞士發展心理學家皮亞傑（Jean Piaget）認為，知識不是靜態的，而是動態的，某方面來說，比較像流程，而不像內容。知識不斷透過人際互動而紀錄、重組、回應。我們所處的世界不停在變動，知識也會不斷改變（王德玲譯，2003：263）。

成功的建立知識檔案不僅根據上述的完整規劃，還必須結合組織的獎勵制度與改變組織文化，讓員工熱衷提供及分享現有知識。例如升遷、薪資、表揚等方式（王德玲譯，2003：283-286）。

伍、延續管理國外實例

彈性勞動力時代的來臨，吾人不能坐視人力資本流失的威脅，讓組織癱瘓或知識斷層，我們亦無本錢一再從頭開始，當組織面臨自願性離職或非自願性離職知識流失的威脅時，延續管理（continuity management）——師徒制、口述歷史、公司史以及建構知識檔案是知識蓄積的重要方法。觀之國外施行延續管理的實例，美國田納西河流域管理局，

以一項三步驟方案，避免知識因離職員工而流失，一、找出需要從離職員工身上留存的知識；二、藉由移轉該知識的員工訓練、學徒制、知識紀錄與儲存來留住知識；三透過許多和知識管理方案相似的流程來儲存知識（王德玲譯，2003：291）。

加拿大政府機關知識延續的方法，也與延續管理的方式有異取同工之妙，例如（王德玲譯，2003：291-292）：

- 一、組織資料庫，按員工的興趣和專長編排，讓員工能找到內部的知識來源。
- 二、員工聯絡簿提供可資請益的前任員工聯絡資料。
- 三、整理檔案資料，讓員工可以學習過去經驗，避免重蹈覆轍。
- 四、新任人員最有可能提出的前十項問題，交由經驗豐富的員工來回答。
- 五、可能的話，讓現任員工與繼任員工同時在職，在員工退休前直接將知識轉移給繼任員工。
- 六、推出榮譽顧問方案，讓退休員工回到公司，轉移知識給繼任員工。

因此，知識即在人和文件之間轉移。換言之，從人到文件，再回到人身上，意即隱性知識從現任員工的腦袋轉移到檔案或資料庫，再轉移到繼任人員身上或其他現任員工

身上。另外，人際間的互動是隱性知識轉移的管道，從師徒制或同時在職安排可見一般，是補充文件化知識傳遞不足的重要方式（王德玲譯，2003：292）。

陸、結論

政府再造的右派管理哲學，在民營化、「中央行政機關組織基準法」、「中央政府機關總員額法」的立法精神中展露無遺，本文肯定政府為增進行政績效、滿足人民需求而從事精簡人力之舉。然而，如上文所述，我們仍需要有一套延續管理機制，以儲存組織記憶，因為我們無法承擔重蹈覆轍的錯誤或倚賴外部知識提供者，而冒知識流失的風險與損失。倘行政法人化或委外辦理的業務的績效不夠理想或有違公共利益，擁有完善的延續管理機制，能讓組織隨時將外包的功能收回（王德玲譯，2003：97）；再者，退休潮與中央政府機關精簡人力之業務，也可藉人員傳遞與文件化機制進行知識傳承，並參照國外知識延續方法，以解決人力斷層問題。

另外施行延續管理的推手是塑造組織內延續管理的文化，如勤業管理顧問公司全球人力資源策略組處長 Richard A. Kleinert 所言：「知識有三 M：訊息（message）、媒介（medium）、與動機（motivation），但最重要

的是動機，因為你必須讓人有動機來填寫內容、使用系統。」因此，欲驅動員工知識公開與知識分享，組織的獎勵制度設計為不可忽視之誘因。（本文作者為國立政治大學公共行政學系碩士班研究生）

參考文獻

- 王德玲譯，2003 《**延續管理—留住員工的腦袋**》，台北：天下雜誌股份有限公司。
- 王癸元，2002 《**人力資本、智慧財產與企業價值關係之研究—以資源基礎理論之觀點**》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 李仁芳，1998 《**技術知識特質、產品開發團隊與組織動態能耐關係之研究**》，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 吳承芬譯，2000 《**知識管理的基礎與實例**》，台北：小知堂文化。
- 陳正平等譯，2004 《**策略地圖—串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具**》，台北：臉譜出版：城邦文化發行。
- 陳美岑譯，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。
- 陳榮宏，2003 〈政府改造之員額精簡執行情形與後續推動方向〉，《**人事月刊**》，

第 36 卷第 5 期，頁 43-49。

陳玉玲，1999 《組織內人力資本的蓄積—智慧資本管理之觀點》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

黃博聲，1998 《專業分工、知識管理與創新之關係研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

張孟元，2003 <檔案知識管理之研究>，《檔案季刊》，9 月號，頁 34-46。

莊子雯，2002 《智慧資本衡量指標之研究—以我國 IC 產業設計為例》，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

范祥偉，2003 <契合政府精簡效能政策，擘劃公務人力資源管理策略>，《人事月刊》，第 37 卷第 3 期，頁 43-49。

劉哲榮，2003 《知識經濟時代的治理模式科層、市場與社群模式功能之研究》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

賴彥豪，2001 《智慧資本之評量與知識管理活動—兩個個案分析》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

賴建男，1997 《台灣 IC 設計業中技術知識特質與組織動態能耐之研究》，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

詹中原、朱金池、陳德禹、侯漢君、彭錦鵬、黃錦堂、鄭錫鏞，2002 <行政院版「中

央政府機關組織基準法草案暨中央政府機關總員額法草案之評析」座談會>，《國家政策研究基金》。

Rigby, Darrell, 2002 <裁員之前應深思>，《哈佛商業評論中文版》，第八卷，頁 18-20。

Badaeacco, J., 1991, *The Knowledge Link: How Firms Compete through strategic Alliances*. Boston, Mass : Harvard Business School.

Berkowitz, Steven J., 2001, Measuring and Reporting Human Capital, *Journal of Government Financial Management*. Fall 2001,pp.13-17.

Dzinkowski, Ramona, 2000, The Measurement and Management of Intellectual Capital : An Introduction, *Management Accounting*, Vol. (2) ,pp.32-36.

Edvinsson, L.and M. S. Malone, 1995, *Intellectual Capital*, New York : Harper Collins Publishers, Inc.

Franz,L. and Ronald K.M., 2000, How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? *Information Systems Frontiers*, Boston: Oct/Nov. Vol. 2, Iss. 3-4, p. 277-298.

Nonaka, I. and H. Takeuchi, 1995, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press.

註釋

註一 根據王德玲譯，Hamilton, Jeremiah and David 在《留住員工的腦袋－延續管理》裡，將非自願性離職區分為裁員、調職、約聘人員離職。

註二 請參照網址 http://www.hrd.gov.tw/09_DEVELOP/09_02_info/淺論高階主管人員的職能發展，由楊麗僅著〈淺論高階主管人員的職能發展〉

註三 摘自二〇〇四年九月二十五日奇摩電子新聞，財經新聞以及二〇〇四年十月二十日，政治新聞。

註四 摘自二〇〇四年五月三十一日經濟日報，7版，綜合新聞。

註五 參照詹中原、朱金池、陳德禹、侯漢君、彭錦鵬、黃錦堂、鄭錫錯，二〇〇二年六月十八日，〈行政院版「中央政府機關組織基準法草案暨中央政府機關總員額法草案之評析」座談會〉，《國家政策研究基金》。

註六 筆者參照行政院人事行政局統計數字，以九十二年前公務人員總數扣除臺灣省各縣市所屬機關以及學校正式職(教)員之員額總數推估出。

註七 根據陳正平等譯，Kaplan & Norton 所述的「職能庫」包含：(1) 知識：執行工作的一般背景知識 (2) 技能：輔助一般性知識的必要技能 (3) 價值觀：欲產生卓越績效所需的特性和行為的組合。(P.296-297)