

第五章 結論與建議

從第肆章的資料分析與討論中我們發現，現今廣播電台缺乏系統化的閱聽人知識管理，對於閱聽人知識可能有個模糊的概念，卻不是很明確、清楚，因此往往在閱聽人知識的利用上顯得侷限，未能充分發揮閱聽人知識其為組織資產之應有價值和作用。

本章試圖綜合前面各章討論，建構廣播電台理想的閱聽人知識庫建置模式作為本研究結論，希冀藉由廣播電台閱聽人知識庫之建置，能對現今廣播電台在閱聽人知識管理方面的問題，提出解決與建議方案。

本章共分為二個小節，第一節以廣播電台閱聽人知識庫之建置方案作為本研究結論。這部分的討論，又可細分為三個段落，分別是一閱聽人知識庫建置前，閱聽人知識庫之建置，以及閱聽人知識庫建置完成後。研究者將以這三個過程作為討論基礎，依序點出各階段之重點工作和注意事項，並於最後整合三者成為一個廣播電台閱聽人知識庫之建置模式圖。第二節則是分別針對廣播電台業者以及未來研究提出建議。

第一節 結論：廣播電台閱聽人知識庫之建置

不從「閱聽人」的觀點為出發基礎的經營策略，無法達成價值提升。在現今多元發聲的媒體環境下，閱聽人的自主性、選擇性皆大幅提昇，同時閱聽人的需求也更形複雜。在這樣的情況下，廣播媒介組織勢必得加深其對閱聽人需求多元化現象之瞭解，並深耕電台與閱聽人之關係，以系統的方式掌握閱聽人知識，也就是導入閱聽人知識管理系統以輔佐整個電台之營運，無論是在電台的定位、節目的產製、業務的推展或是行銷活動的規劃 等面向，都應妥善運用閱聽人知識，以成功開創價值。

誠如首章緒論之研究宗旨、目的和研究問題所描述，本研究旨在藉由廣播電台閱聽人知識庫之建置，進行閱聽人知識管理在認知上的澄清以及操作上的確認。

現今的企業不僅需要保持物流與金流的暢通，如同勤業管理顧問公司（許史金譯，2001）所指出，企業還要能讓知識順暢的循環在組織之中；也就是說，對於知識管理的建構與運作必須具備以「流程」為導向的思考模式，建立能活用必要知識的組織流程。因此在經過前面各章節的討論，以及文獻資料、深訪資料與原初理論架構間的反覆比對分析，本節將以流程管理的觀點為整合基礎，提出廣播電台閱聽人知識庫建置之模式，作為廣播電台閱聽人知識管理，甚至整個電台知識管理之基礎。

雖然本研究是以閱聽人知識庫的建置為討論主體，但電台閱聽人知識庫的建置是一個連續性的過程，不能光看建置的當下，還需同時考量到建置前與建置後的作業，才算是一氣呵成。有鑑於此，本研究主張廣播電台閱聽人知識庫之整體建置，可依照時間先後順序，分為三個階段，分別是一

（1）策略階段：亦即閱聽人知識庫建置前階段。

（2）導入階段：亦即閱聽人知識庫之建置階段。

（3）維護階段：亦即閱聽人知識庫建置完成後階段。

這三個階段雖然為了行文方便，而各自獨立出來討論，但誠如前段所述，事實上三個階段之間有著密切的關係，往往某一階段的工作項目會影響到下一階段之表現，是一個循環不斷、相互回饋的過程，因此我們最好仍將其視作一個整體，而非各自論述之個體。

誠如 Arthur Andersen Business Consulting（劉京偉譯，2001）所主張，知識管理系統主要是由知識管理流程與促動要素所組成，這些要素並非各自獨立，而是在相互緊密的關聯中產生作用。因此，以下研究者將以這三個過程作為討論之主軸，每個階段並配合知識管理促動要素之觀點來進行說明，依序點出各階段之代表意義、重點工作、注意事項和相關配合之人員、科技或活動，最後則系統化地整合三個階段，成為一個廣播電台閱聽人知識庫之建置流程模式圖。

一、第一階段：策略

所謂的策略階段就是閱聽人知識庫在實地建置前的籌畫階段。之所以需要有這個前製階段，是因為假如直接從建置的工作著手閱聽人知識管理的工作，則組織成員不免落入「不知為何而戰」之迷惘或質疑，同時，無法確切掌握閱聽人知識之真義和精髓。

對照研究者針對廣播從業人員之深度訪談紀錄，研究者發現一個弔詭的現象：雖然電台之從業人員對於所謂的閱聽人知識並沒有一個明確的概念或想法，但這並不代表在電台的實際運作中，閱聽人知識是完全缺席的。事實上，閱聽人知識在電台從業人員的日常工作中佔有一席之地—審視工作人員之工作流程或業務產出品，包括：業務部門提供給客戶之電台簡介或其他參考文件，或是節目部製作之企劃案 等等，組織成員的工作往往已實際涉入閱聽人知識。舉例來說，有的業務部門會在提供給客戶參考的文件上標示電台整體收聽率、個別時段之收聽率，或是 1%收聽率之收聽成本(CPRP)以及每千人收聽成本(CPM) 等；有的節目部也會在節目簡介中標示該節目之聽眾屬性或鎖定年齡層 等。無論是收聽率或是對於聽眾之描述，都隸屬在閱聽人知識的範疇內，不過遺憾的是，雖然電台有實質之使用，但是由於缺乏對於閱聽人知識重要性的體認和價值的認知，組織成員對於閱聽人知識之運用多半只是因襲前例，或是不知其所以然的習慣性作為，利用自然有限不深入，也不能期望後續閱聽人知識管理之工作能多有成效。

針對上述現象所反映出的問題，本研究在此建議，當廣播電台試圖進行閱聽人知識管理時，最好不要馬上一頭栽進閱聽人知識庫之建置等具體實務工作，以免埋首其中而不知整體的外在狀況；相反的，電台宜從抽象度較高之策略面開始著手，先建立組織上下對閱聽人知識管理之正確認知，包括何謂閱聽人知識，何謂閱聽人知識管理，進而接續下一步的動作。

誠如 Arthur Andersen Business Consulting (劉京偉譯，2001) 所主張，知識管理的實踐建立在對知識管理重要性的認知，因此知識管理導入的第一個步驟便是「認知覺醒」，亦即在企業內部培養對知識管理的重視，使組織成員對知識管理的必要性和重要性有所體悟，並引發實踐的動機，如此一來才能真正的實踐知識管理。具體作法如：電台之高階主管可在會議中對組織成員明確揭示閱聽人知識的重要性，和電台推行閱聽人知識管理之決心。當組織成員在思想上已認知

到知識管理的必要性和重要性之後，組織就必須開始擬定推行知識管理之策略。在擬定知識管理的策略時，需顧及知識管理相關資訊，同時了解既存知識管理活動基礎。也就是說，釐清該項知識是為了達成何種目標。明確定義知識創造的目的，亦即創造知識願景，界定知識的領域或範圍，讓企業成員能夠在心靈勾勒他們所處的世界地圖，以及它們所該追尋和追求的知識，是這一步驟的重點。Arthur Andersen Business Consulting（劉京偉譯，2001）並建議知識策略的擬定順序如下：首先，考慮對業務有所幫助的知識管理為何；接著，在既有知識管理活動的基礎上，如何建立起新的知識管理方向；接下來，這個知識管理活動是建立在何種基礎上，是否有徹底瞭解既有的基礎。

將上述三個步驟與廣播電台之作業現況連結起來，研究者認為，廣播電台在擬定閱聽人知識管理策略時，首先必須先釐清各工作部門之主要業務內容和工作流程，從中解析出對業務有所幫助的閱聽人知識為何。從對廣播業者深度訪談的資料中顯示，一般說來，電台組織中與閱聽人知識最為相關的人員即是經營管理人員、節目企劃人員和業務行銷人員。因此電台勢必要站在相關部門的角度，從他們的工作立場來發想，究竟哪些是有用的閱聽人知識。

以經管相關部門為例，其工作主要在於維繫電台營運之正常發展，業務目標是保持企業優勢，向上提升公司競爭力。經管相關部門必須充分瞭解整個媒體發展的現況和趨勢，經由與競爭品牌的比較，區隔出自身得以發展之利基，因此對於經管相關部門的人員來說，廣播電台的市場生態、整體聽眾市場概況等，就是重要的閱聽人知識。以節目相關部門為例，其工作主要是節目的規劃與產製，業務目標在於提升收聽率或市場佔有率。要想提升收聽率或市場佔有率，電台勢必得滿足閱聽人的需求及喜好，因此聽眾輪廓、聽眾的收聽行為、收聽習慣、收聽類型等就是節目相關部門重要的閱聽人知識。再以業務相關部門為例，其工作主要在販售廣告時段，目的是要提升業績。要想順利銷售，口說無憑，因此舉凡時段收聽率、市場佔有率、CPRP 以及電台主要聽眾群輪廓（主要在於人口統計變項、收入、消費能力等項目）等客觀有利之銷售武器就是業務相關部門重要的閱聽人知識。

研究者針對業者現況所提出之改進方案，事實上與專家學者的見解是深切扣合的。勤業顧問管理公司（許史金譯，2001）就強調—知識管理的策略和流程必須實際可行、兼具效率，因此在制定知識管理的策略時，必須站在應用知識工作現場的角度來看，也就是掌握「實踐社群」（community of practice，或稱為知識社群），亦即「使用知識的場所」與「創造知識的場所」。簡而言之，組織要重新審視工作流程，以建立能活用必要知識的組織流程。勤業顧問管理公司說明

一但了解流程所需的知識後，就可以發現哪些是已經足夠的，哪些是不足的，此時流程與知識管理的互補關係便自然產生。

當電台從實踐社群的立場出發，也就是針對部門之需求和目的，解析出對業務有所幫助的閱聽人知識之後，研究者主張，電台下一步必須確認既有知識管理活動的基礎，亦即從企業資料、資訊和知識（Honeycutt, 2000）三方面著手，以在其上建立未來知識管理之方向。根據 Honeycutt（2000）之見解，公司之知識資產（Knowledge assets）可以分為企業資料（business data）、資訊（information）和知識（knowledge）。所謂的企業資料，就是確實的事實，也就是公司的資料庫（database）。進一層級就是資訊，也就是分析和說明這些商業資料的結果。最後則是知識，這包括了內含的經驗、想法、見解、準則、和判斷 等等，知識是動態的，而且往往隱藏在企業的流程中。

從這個觀點出發來檢視閱聽人知識資產可以發現，電台擁有的閱聽人知識包括：閱聽人資料，亦即從各式閱聽人調查報告、研究結果、以及聽友資料；閱聽人資訊，亦即從前述資料中，分析比對後所得出之結果；最後則是閱聽人知識，也就是電台根據前述資料、資訊，再加上個人經驗、見解所做出之決策。

除了釐清各部門工作需求和目的、確認電台既有之知識資產，本研究建議，在閱聽人知識庫建置前的策略階段中，電台同時必須進行知識管理的設計，也就是制訂閱聽人知識管理的導入策略和行動目標，務求閱聽人知識管理之推導能順利落實在組織各部門和各工作環節之中。

總而言之，在策略階段，亦即閱聽人知識庫建置前階段，廣播電台必須喚起組織成員對閱聽人知識之重視，以知識策略為設計的基礎，並以計畫的導入為目標。首先電台要釐清相關部門之工作需求和目的，其次確認組織原本既有之知識資產，接下來依據前述二者之所得來擬定未來閱聽人知識管理設計之準則和行動方向，明確定義出重要的閱聽人知識，以及閱聽人知識管理的工作內容。值得注意的是，在整個過程中，電台皆必須以閱聽人為導向，也就是將閱聽人知識置於一切思考和行動之源頭。

整個閱聽人知識管理系統策略 / 閱聽人知識庫建置前階段的工作流程和工
作要項，可彙整描繪如

圖 伍—1：閱聽人知識庫建置前模式所示。

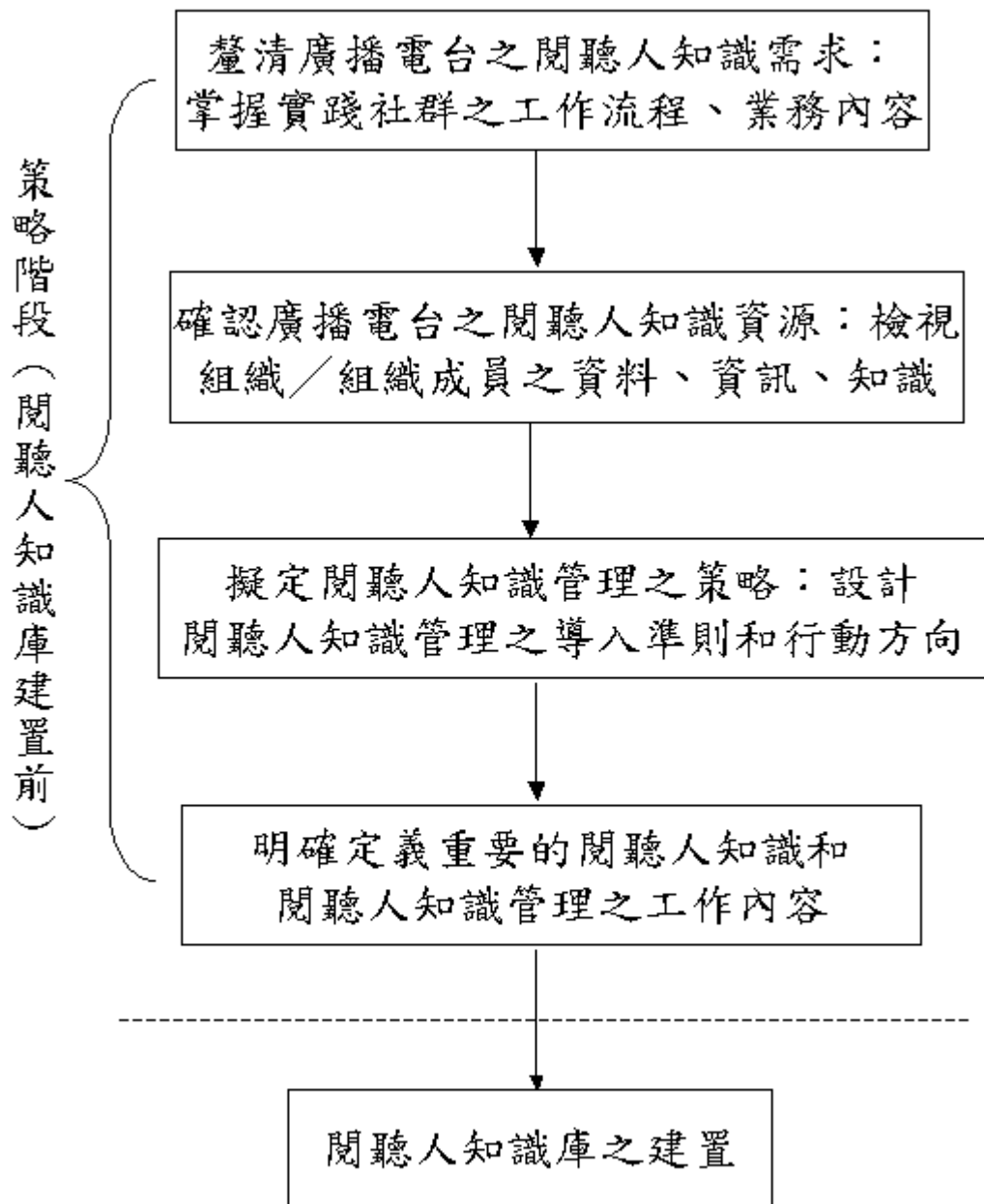


圖 伍—1：閱聽人知識庫建置前模式

料來源：本研究

二、第二階段：導入

本研究建議，當廣播電台完成了第一階段，也就是策略階段的任務後，就可以進到第二階段，導入階段。所謂的導入階段，簡而言之，就是閱聽人知識庫實地建置之階段。這個閱聽人知識管理導入 / 閱聽人知識庫實際建置階段正是本研究探討之重心所在。整合學理和本研究之實證資料，研究者認為閱聽人知識庫之建置可從內涵和程序兩個層面來做考量，因此，以下的敘述將依這兩條軸線做安排。首先從內涵面來探討閱聽人知識庫中的知識內涵和層次，接下來則從程序面探討閱聽人知識庫建置的步驟和流程，包括閱聽人知識之取得、評估、轉換、儲存和運用，並將整個流程視作一個整體，來看其中人員和科技之配置。

一、內涵面

閱聽人知識是一個複雜且涵蓋範圍極廣的概念。廣義的來看，廣播電台之閱聽人知識所指涉的對象不僅是關於廣播聽眾的知識，也包含非廣播聽眾的知識；不僅是調查報告、研究結果、聽友資料等組織外顯知識，也是存在於組織成員腦海中對於閱聽人的認知，進行閱聽人知識轉換的作法 等內隱知識。以下本研究將從閱聽人知識庫的內涵面來建議閱聽人知識庫中應該儲存的閱聽人知識，以及這些知識在類型和層次上之區分。

關於閱聽人知識的內涵，如同前面章節所述，本研究是採取 Drucker 的思考架構。Drucker (1999 , 2002) 曾就本質對知識進行定義，認為知識是擁有者對特定領域的專業化認知，並認為資訊、知識都是工具，該用什麼工具必須視最終產品而定。依據這個邏輯，本研究在研究之初定義，所謂的閱聽人知識即是廣播電台從業人員對閱聽人領域的專業化認知。至於實際運用在廣播產業時，本研究從廣播電台所欲產出之最終產品或目的，反推回來思考哪些是閱聽人領域的專業化認知，從而將閱聽人知識區分為閱聽人市場調查知識（又可細分為聽眾市場分析知識和收聽率分析知識）以及閱聽人關係管理知識。

深訪結果證實，本研究的分類架構與電台現況相當吻合，也就是說，電台實際運用的閱聽人知識大致脫離不了聽眾分析知識、收聽率分析知識以及聽眾關係管理知識這三個範疇。雖然訪談紀錄顯示，電台對這三類知識的重視程度不同，這三類知識在電台內的實際運用範疇、發揮效用也不一樣，但整合業者回應以及

專家學者見解，電台有必要充分活用這三類知識，因此本研究建議，廣播電台的閱聽人知識庫從內涵面來看，必須包含聽眾市場分析知識、收聽率分析知識以及閱聽人關係管理知識這三類知識。

另一方面，從閱聽人知識庫的知識層級來看，組織的知識庫包含個人和組織知識建立時的基礎資料和資訊。此外，由於知識管理的對象涵蓋資料、資訊、知識與智慧等所有層面，因此本研究主張廣播電台的閱聽人知識庫中的知識內涵應包含各個層級。也就是說，從組織成員工作業務的需求，所定義出來的閱聽人市場調查知識和閱聽人關係管理知識，又可從知識庫儲存的觀點，將其區分為閱聽人資料、閱聽人資訊、閱聽人知識，甚至閱聽人智慧四個層級。

就閱聽人知識庫而言，所謂的資料，泛指從閱聽人調查中所取得之原始數據，亦即一般泛稱之 row data，比如問卷回收後的答案輸入。資訊則是資料加上一些相連的關係，比如聽眾的年齡層分佈 等基本輪廓描述。知識則是將資訊與相關工作連結，可以作為決策的依據或指標，比如將時段與音樂喜好作交叉分析，可得出聽眾在什麼時間喜歡聽到什麼音樂，節目部就可以據此來決定該時段的音樂類型。至於智慧，就是把資料、資訊和知識組合成行動，比如說：節目部結合閱聽人資料、資訊和知識後擬定出來之節目企劃案就可以稱之為一種智慧。

閱聽人知識庫的內涵，可以分為閱聽人資料、閱聽人資訊、閱聽人知識，甚至閱聽人智慧四個層級。不過誠如之前所述及，要將知識從資料、資訊提升到知識、智慧的層次，需要進行知識轉換的工作，也就是藉由內隱外顯知識的交互作用，進行知識加值。

所謂的內隱外顯知識之間的交互作用，包括 Nonaka (張玉文譯，2000) 所稱的從隱性到顯性的外化過程，亦即將隱性知識轉化成顯性知識來與其他成員分享，以及，從顯性到隱性的內化過程，也就是當整個組織都能分享新的顯性知識，其他的員工也開始「內化」這些新知識時，他們已經用了這項知識來擴大、延伸、重新界定自己的隱性知識。

在本研究的研究主題裡，前者是指組織成員將分析解讀閱聽人資料、資訊的隱性程序性知識化為分析解讀報告的顯性閱聽人知識，儲存在知識庫中與組織中其他成員分享。後者則是組織的學習過程，也就是組織中的其他成員在閱讀使用了知識庫中的顯性知識後，將這些知識內化到腦海中。這是一個動態的循環流程，期望藉由這個流程將組織的專業資料、資訊與知識保存、累積、傳遞在組織

環境中，並使得組織工作者能更有智慧的面對外在環境的挑戰與變遷，做出智慧的反應與決策。

綜合來看，閱聽人知識是一個多構面的概念，具有多種層次的意涵。它可以是靜態的，是真實並已驗證的數據、事實，是某種主張和定論。它更可以是動態的，透過組織與個人對於該事實的追求、認知、使用與決策，使它不斷地轉換與更新。總而言之，對於廣播電台來講，閱聽人知識是屬於電台組織的資料、資訊、知識與智慧，它是組織專業的核心資源，使企業能智慧性的反應與運作，進而創造差別優勢。

二、程序面

誠如第肆章的資料所呈現，閱聽人知識不是某個單位或部門專屬的知識，它的用途多元，可以被許多部門的工作內容所應用，因此閱聽人知識應被視為一種跨部門的知識資產。不過雖然閱聽人知識的運用多變，組織卻必須盡量使閱聽人知識能夠在各個不同作業流程中循環流動不已，且整個流程和目標必須朝向同一方向——也就是以「閱聽人」為導向，滿足閱聽人的需求及喜好，如此一來才能符合電台之經營策略。

(一) 知識的取得

組織可以創造資訊和知識，或者從各種內、外部來源獲得知識。就閱聽人知識而言，由於閱聽人知識是客觀的存在，而非主觀的想當然爾，因此一開始必須從外部來源取得，這些從外部取得的初步閱聽人知識（或稱閱聽人資料、資訊），在經過組織成員的消化吸收後，會逐漸演化為更具價值的閱聽人知識。

根據前一章節的實證資料我們得知，閱聽人知識可區分為閱聽人市場調查知識以及閱聽人關係管理知識，不同類型的閱聽人知識，各有其取得途徑。閱聽人市場調查知識的取得途徑為閱聽人調查之研究成果，而閱聽人關係管理知識則是依靠電台聽友提供。雖然廣播電台多半都有從市面上購買市場調查資料或是自行執行閱聽人調查，也或多或少都有針對電台聽友進行資料蒐集，不過研究者也發現，電台在閱聽人知識的取得上，最主要的問題在於取得來源單一不夠多元。訪談資料顯示，廣播電台在閱聽人知識的取得上，多半倚重 Nielsen Media Research 的調查報告，無形中 Nielsen Media Research 的調查報告似乎等同於閱聽人知識，不過學者專家建議，廣播電台不僅可以蒐集市面上現有的套裝調查

報告，其他好比動腦雜誌、廣告雜誌 等媒體相關刊物上的資訊，或是國內外閱聽人相關研討會之成果發表也都是閱聽人知識的來源。學者專家更建議，廣播電台可以自己主動去作調查，不管是利用量化或者是質化的研究方法。一般市調公司販售的調查報告多半以量化為取向，提供的多半是關於閱聽人整體、概況的描述，因此，一般電台事實上可以自行作調查，針對電台的特殊需求，取得質化或是更深入、細緻的閱聽人知識。除此之外，一般市調報告不能提供電台閱聽人關係管理方面的知識，因此在閱聽人關係管理知識部分，電台必須主動針對聽友進行調查，利用聽友來函、call-in、net-in 等方式有系統地蒐羅。

（二）知識的評估

依據前面章節之訪談記錄，廣播電台之閱聽人知識評估，有二種層次的意義。第一層的評估意義發生在資料取得前，也就是首先評估電台組織內各部門的實際需求和業務目的，之後針對這些需求和目的來尋求、取得適當的資料。第二層的評估意義發生在資料取得後，也就是在取得、擁有眾多資料後，廣播電台針對相關部門之實際需求和業務目的，從中評估、篩選、過濾出有用之資訊。從訪談記錄中我們同時也得知，通常電台在自行主動去執行調查、蒐集資料時，第一層的意義比較容易被突顯出來，而當電台是在被動接收市面上已經執行完畢的市場調查報告時，則是第二層評估的意義較為明顯。儘管知識的評估和運用時機有上述之差異，但研究者認為，導入階段中知識評估的這二層意義皆脫離不了策略階段中「實踐社群」的概念，也就是說，廣播電台在評估這個步驟中，必須站在應用知識工作現場的角度來考慮對業務有所幫助的知識為何。更具體地闡述，電台組織無論是在取得閱聽人知識之前或取得閱聽人知識之後，都必須依照電台宗旨以及組織中各部門的需求和目的來進一步判斷擷取出必要有用的閱聽人知識。

訪談記錄顯示，廣播電台大致都有做到閱聽人知識評估這個動作，比較值得注意的是，廣播電台在進行閱聽人知識評估時，往往忽略了負責評估工作之部門與其他部門之間溝通管道之通暢，以致在評估什麼是重要有用的閱聽人知識時，有時流於線性作業或單向決策，缺乏多方想法和意念之相互激盪。有鑑於此，本研究建議，負責評估的部門或成員必須和其他部門保持溝通管道的暢通，必要時先和其他部門進行充分討論，徹底瞭解各部門之業務需求和目的，以提升閱聽人知識之適用性和利用度。

至於何謂各部門之重要閱聽人知識，本研究在整合訪談所得和學者專家之見解後，在此嘗試做了一個初步的歸納。以經營管理的相關部門為例，與他們息息相關的閱聽人知識種類為閱聽人市場調查知識。由於其主要工作在於維繫電台定

位的正確性，因此，經營管理部門有必要瞭解整體的廣播市場概況，包括：電台電波涵蓋範圍總人口數、電台電波涵蓋範圍實際聽眾數、開機率、電台電波涵蓋範圍主要電台佔有率、電台電波涵蓋範圍主要電台收聽率；以及潛在聽眾和既有聽眾之輪廓描述，包括：實際聽眾之人口統計變項分析（性別、年齡、教育、職業、收入、花費）、心理變項分析（生活型態、消費行為）以及收聽行為（收聽地點、收聽時間、收聽設備、收聽偏好），本電台目標聽眾和核心聽眾之人口統計變項、心理變項之分析與比較，本電台與競爭電台之核心聽眾在人口統計變項、心理變項之分析與比較。總而言之，經營管理部門必須精確掌握廣播市場的發展趨勢以及聽眾輪廓的變化。

節目企劃產製相關的部門也與閱聽人市場調查知識息息相關。由於其目標就在於製作符合電台定位，同時滿足目標聽眾需求及喜好的節目，因此，節目企劃產製部門有必要掌握電台之目標聽眾和核心聽眾的狀況，包括：電台核心聽眾與目標聽眾之輪廓和收聽行為，電台核心聽眾之收聽變化，各時段之收聽率和佔有率，各時段目標聽眾之收聽率。除了掌握自己電台在上述項目的資訊外，也應將市場中競爭對手的表現一併納入比較，將這些資訊作為節目內容強化或創意發想之依據。不過，除了重視閱聽人市場調查知識外，閱聽人關係管理知識也是不容忽略的一塊，因為閱聽人關係知識往往關係著固有聽友的維繫和未來新聽眾族群的開發，因此，節目企劃產製部門也應參考閱聽人關係管理知識以供節目設計、規劃與修正。

業務廣告相關部門的工作內容則除了大量的應用收聽率分析知識外，也需一併運用聽眾市場分析知識。業務廣告部門的目標就在提升業績，而他們進行銷售的利器不僅是數字，更包含了聽眾輪廓，因此他們有必要掌握電台各時段之收聽率或佔有率，進一步推算出廣告主所需花費之每千人成本（CPM）和每收聽點成本（CPRP），觸達率（reach），以及電台核心聽眾之輪廓。總而言之，在廣播的分眾市場下，業務廣告部門必須瞭解的是，時段的價值不再只取決於收聽率等數字，更可以是該時段的聽眾輪廓，假如電台核心聽眾之輪廓與廣告主產品目標對象之設定愈是相符，電台就愈是掌握了銷售利基。

行銷活動推廣相關部門則要妥善運用聽眾市場分析知識中之聽眾輪廓，包括聽眾的人口統計變項或生活形態，以及閱聽人關係管理知識。因為，前者有助於行銷活動推廣部門做電台的行銷推廣，後者則有助於與電台聽眾進行一對一的雙向互動溝通。

電台組織中甚至連工程部門的工作內容也可以和閱聽人知識結合。工程部的

目標就是要確保電台的訊號能清晰準確地傳輸給聽眾，因此工程部有必要仰賴閱聽人市場調查知識中關於聽眾收訊情況、收訊設備和收聽地點等項目，以進行訊號調整、傳輸平台的設定，甚至提前為未來的收聽硬體環境，好比數位廣播預作準備。

(三) 知識的轉換

針對電台各部門的需求和目的對閱聽人知識進行評估之後，接下來的工作就是知識的轉換。在討論知識的轉換之前，我們有必要再次回顧知識管理中知識層級的概念。

以企業組織的角度來說，Arthur Andersen Business Consulting(劉京偉譯，2000)說明知識管理的對象就是所有的「資料」、「資訊」、「知識」和「智慧」。也就是說，廣義的知識包含了資料、資訊、知識和智慧四個層級，而這四項概念又可總稱為「知的資產」。進一步說，所謂的資料，就是原始的數據，例如每日從店舖聚集而來的銷售額、物價指數等統計數據，這些資料可以顯示某一時點的狀況。所謂的資訊就是把所得的資料視為題材，有目的的予以整理，藉以傳達某種訊息。知識是一種藉由分析資訊來掌握先機的能力，也就是開創價值所需的直接材料；而智慧則是以知識為根基，運用個人的應用能力、實踐能力來創造價值的資源。

從這個觀點來檢視廣播電台在第一個步驟中從外部取得的閱聽人知識，研究者發現，嚴格說來這些閱聽人知識是比較初步、原始的東西，在知識層級中隸屬於資料或資訊的階段，常常必須藉由組織員工的轉換，將其轉變成更高階、更具價值的閱聽人知識。根據研究者彙整，閱聽人知識的轉換有二個層次。第一個層次的知識轉換是水平形式的轉換，主要是將現有的資料、資訊做次級資料分析，也就是經過交叉分析或重新定義基數等動作，將原有的知識項目整合形成一個全新項目的知識。第二個層次的知識轉換是垂直形式的轉換，主要是將所有閱聽人資料、資訊或知識整合起來，進行分析、比對，以看出電台目前或將來之問題、隱憂，從中求出改進的方法或未來發展的方向。然而訪談記錄顯示，廣播電台目前多半是直接採用調查報告中現有的數據和資料，幾乎沒有進行閱聽人知識轉換的工作。由於電台忽略了外顯知識和內隱知識之間的交互作用，以致於閱聽人知識在電台的實務運作上之助益有限，最後閱聽人知識成為可有可無的角色。

Rudyard Kipling (陳琇玲譯，2001) 曾表示，東西能被模仿，思想卻模仿

不來；Dan Holtshouse（陳琇玲譯，2001）也主張，由於世事瞬息萬變，能把所發現的事物迅速加以利用，並且不斷改進並超越的這種能力，才是競爭優勢之所在，因為別人很快就能模仿你所創造或發展的事物。將這個觀點應用在電台的閱聽人知識管理，研究者發現廣播電台面臨的隱憂是，市面上販售的閱聽人調查報告，只要編列預算，每個電台皆可以購買到一模一樣的東西；也就是說，這種層次的東西很容易被別人趕上。因此，當市場中大部分的競爭者都已掌握了基本資料或資訊的情況下，如何善用其他組織以及個人之外顯、內隱知識，將這些已被發現的閱聽人資料或資訊改進、轉換成閱聽人知識並迅速加以利用，才是真正決勝的關鍵。

在閱聽人知識轉換這個步驟中，研究者主張電台進行閱聽人知識轉換的原則是「既見樹也見林」；也就是電台不僅能夠瞭解市場全貌，也能掌握個別電台在整體市場中所佔據之位置。

將這個原則應用到實務運作上，研究者建議，廣播電台首先要利用閱聽人知識具體呈現廣播市場發展現況，以供電台成員明瞭市場現況的短期效益。其次則要著眼於累積閱聽人資料和資訊，建立知識庫，利用知識庫中長期累積下來的知識，掌握過去和現在，進而提供預測性的答案，以協助電台掌握整體廣播市場生態的變化（例如：聽眾與非聽眾比例、聽眾輪廓、收聽設備、收聽原因）和未來的發展趨勢。

而除了掌握聽眾的聽眾輪廓、收聽行為，亦應接收非聽眾的相關訊息，好比非聽眾之所以不收聽之原因，或是這群人的音樂類型偏好和需求等。電台需要考量的，不僅僅是扮演主力角色的聽眾群，也不僅僅是那些目前既有的聽眾，電台甚至也要考量目前未收聽的群體，因為這些人在未來可能也會加入聽眾的行列，應被視為電台的潛在聽眾。電台需要瞭解所有的地區、所有的人群、所有的消費型態，才能估計到未來的可能和趨勢。電台需要的不是市場的一個片段，而是一個結構性的答案，一個完整的全景。因此，除了掌握現有的聽眾，也要掌握非聽眾，以協助電台在更精確地鎖定其聽眾之餘，進而能夠積極開發潛在的市場，

至於聽眾的輪廓分析部分，在「市場區隔」愈形明朗的發展趨勢下，電台定位及節目規劃愈顯重要，除了利用一般的地理分佈（geographics）和人口統計變項（demographics）來進行聽眾輪廓描述外，亦應利用心理變項（psychographics），如：生活型態來做區隔。透過心理層面的分析，更有效地掌握聽眾的特性及偏好，以依據聽眾的不同屬性與偏好，隨時作調整，甚至做先一步的預測和準備，以創造聽眾的需求及喜好，或是早競爭對手一步去滿足聽眾

的需求及喜好。

學者專家們建議，電台不僅要考慮量化的資料和數據，同時也要能掌握質化的調查結果。此外，光看當下片刻的資料是不夠的，最好是能做到長期、序列的觀察和比較，如此才能鑒往知來，預測未來的趨勢和走向。

轉換過程中所涉及到的顯性知識包括電台營運計畫書中對於電台的定位，針對閱聽人調查報告中的某些資料，作進一步的交叉分析，以及閱聽人調查報告之外的其他研究成果，例如：監聽自己和別人節目後所做的內容分析，對於市場競爭者所做的動作分析，諸如：公關稿、新聞稿的釋出，活動的舉辦 等等。而隱性知識則包括組織成員所有處理閱聽人知識的專業能力和經驗判斷。

電台的顯性閱聽人知識和隱性閱聽人知識在本質上有所差異。套用認知心理學的觀點，電台的顯性閱聽人知識就好比描述性知識(declarative knowledge)，是指一些與事實或概念有關，可用文字表達的知識，比如：電台營運計畫書中對於電台的定位，各式調查報告中關於閱聽人地理分佈、人口統計變項、生活形態或消費行為等具體描述；電台的隱性閱聽人知識就好比程序性知識(procedural knowledge)，是屬於如何做，大部分只能意會而較難言傳的知識，又可再細分為認知上的隱性知識，如，對電台營運目標、各部門業務需求、關於閱聽人知識的認知，或者個人過去在傳播產業的經驗，以及對傳播生態的瞭解、判斷和敏銳度(sense)。另外則是技術上的隱性知識，例如：對於量化統計分析方法、質化分析方法上的掌握。上述這些隱性知識整合起來就是關於組織成員如何將顯性閱聽人知識進行加工和轉換的程序性知識。由於前者較容易用文字方式儲存，因此電台應該善用儲存機制將其好好保存，以供後續的分享、流傳。而後者雖然不易行諸於文字，但由於與程序相關，因此電台可以將它轉化成一套標準作業流程，並將每次進行資料分析與解讀的成果化為文字加以儲存，長期下來，作業流程將會具體體現在解讀報告之中，變成一套標準的分析格式(format)，成為範本教材。如此一來，電台的新進人員，縱然一開始不太能掌握閱聽人知識轉換的訣竅，但透過作業流程的執行以及解讀報告的閱讀，再加以適當的員工訓練、工作手冊的導引或組織的分享機制，久而久之，他也能逐漸將這整套知識內化成個人知識，日後反應在工作表現上。

誠如上一個段落所述，閱聽人知識的轉換仰賴各式的外顯或內隱知識，尤其在內隱知識部分，由於其存在在個人腦海之中，又不易行諸於文字，導致知識的轉換工作格外困難。Jeff Papows (1999) 曾表示，真正的管理，要做到把每個人腦袋裡的資訊取出，使資訊成為清楚而又有用的知識，讓大家共享，並付諸行

動。Nonaka 和 Takeuchi (楊子江、王美音譯, 1997) 也主張, 典型的知識創造過程發生在內隱知識轉變為外顯知識。這些言論再再闡述了內隱知識轉換成外顯知識之重要性, 同時也點出各個電台在閱聽人知識的掌握上, 有所區隔, 甚至能夠分出高下之關鍵所在。

要想順利將組織成員的第六感、直覺、心智模式、信仰和經驗, 轉換成為可以溝通和傳遞的形式化和系統語言, Nonaka 和 Takeuchi (楊子江、王美音譯, 1997) 主張建立一個經由某些對話帶動會談的地方, 將有助於內隱知識轉換成外顯知識。因此本研究建議, 電台必須建立一個讓第一線員工可以高密度互動的工作場域。除此之外, 更要透過工作流程來落實個人的內隱知識, 使之成為可供組織閱聽人知識庫收藏之外顯知識, 如此一來, 組織中的其他個人可經由閱聽人知識庫中已儲存好的外顯知識進行學習, 同時將這些外顯知識內化成個人之內隱知識。

(四) 知識的儲存

當電台取得初步的閱聽人知識, 並對其進行評估和轉換後, 下一個步驟就是將閱聽人知識分門別類地儲存起來。

閱聽人知識的儲存目的在於有系統地累積既有的閱聽人知識, 以利組織未來對於閱聽人知識之創造和運用。訪談記錄顯示, 廣播電台在取得閱聽人知識後, 通常都會進行儲存的動作, 不過電台的儲存動作大多是採取零散的方式, 資料、資訊或知識, 或以書面、或以電子檔的形式分佈在各部門, 而沒有一個整體、統一的作法, 若從學者的分類模式來看, 是落在第三象限, 亦即機械、分散的儲存, 會面臨將資訊轉換成知識的重大挑戰。有鑑於此, 本研究建議未來廣播電台在閱聽人知識的儲存上, 應朝有機、整合的目標邁進。

首先在儲存時就要將知識的運用、分享和流傳等後續動作納入考量, 也就是說, 電台必須體認, 知識的儲存是為了便利日後知識的再度轉換和運用, 因此, 在進行閱聽人知識的儲存之際, 即要考慮到將來的使用。

為了能夠快速地判斷出檔案內容, 本研究建議電台必須建立可以充分發揮資訊檢索、必要性評估等效果的架構。研究者認為系統地依照知識層級, 亦即閱聽人資料、閱聽人資訊、閱聽人知識和閱聽人智慧這個觀念來儲存閱聽人知識, 就是一個值得考慮的儲存方式。也就是說, 不僅廣播調查報告、閱聽人相關研究發

表、聽友基本資料 等原始的資料、資訊要加以儲存，將這些原始資料、資訊加以解讀、處理後的分析報告，甚至利用這些報告所做的節目、行銷活動的設計規劃，或者是業務的推展，以及具體的成果檢討、注意事項 等，也應一併加以儲存進入電台的知識庫之內。也就說從源頭到結果，將閱聽人知識以一種「專案」的形式一體呈現出來，如此一來，知識庫的內容不僅讓人一目了然，還有助於新進人員或各部門人員從知識庫中學習自修、汲取經驗。

(五) 知識的運用

閱聽人知識管理不能只是做到儲存知識，更要做到靈活地運用知識。當組織取得了初步的閱聽人資料和資訊，經過評估將其轉換為更高階的閱聽人知識並予以儲存後，此時閱聽人知識庫內已包含了閱聽人資料、資訊和知識等開創價值所需的直接材料，組織所要做做的就是讓組織成員善用這些材料以達成部門目的。

前面的訪談記錄顯示，廣播電台在閱聽人知識的運用上有幾個明顯的問題，第一個問題就是太過重視量化的收聽率報告，而對於量化資料的使用用途又太過侷限，例如：電台十分在意收聽率排行榜，往往喜歡拿收聽率名次來大做文章。這個現象同時也反映出閱聽人知識運用上的第二個問題：對於閱聽人知識的運用在廣度和深度上都有不足，往往只有少數成員運用閱聽人知識做短期的效益、效果評估，多數成員卻不能運用閱聽人知識做中、長期的趨勢預測。

有鑑於此，本研究建議，在知識運用的類型上，不僅是量化的閱聽人知識，在生態愈趨複雜、競爭愈趨激烈的媒體環境下，電台也要重視質化的閱聽人知識。而在知識運用的廣度上，本研究建議，不僅是節目、業務相關部門要學會運用閱聽人知識，電台所有的組織成員都應具備相當的閱聽人素養，例如：節目部要學習利用知識庫中的材料以規劃製作更好的節目，業務部要學習利用知識庫中的材料以增進業績的成長，管理部則要學習利用知識庫中的材料以隨時掌握電台定位之正確性，工程部則要學習利用知識庫中的材料以提供聽眾最多元、方便、穩定的收聽品質。至於在知識運用的深度上，本研究建議，由於傳統媒體的轉型，新興媒體勢力的日益茁壯、閱聽人口味的快速變化，電台要想精確掌握市場愈顯困難，因此電台對於閱聽人知識的運用不能僅看當下、短期，更要針對多方資料作長期序列的觀察、追蹤和比較，掌握資料的過去和現在，藉此預測未來，推演歸納出整個廣播市場的未來發展趨勢，預先尋找機會、開拓閱聽人族羣，先一步滿足閱聽人的需求和喜好。此外，各部門運用閱聽人知識之成果和成效，也應妥善保存記錄在閱聽人知識庫中，使閱聽人知識庫中的知識層級和內涵更為完善、豐富。

總而言之，知識運用這個步驟，事實上也正等同於整體閱聽人知識庫建置的效果評估與回饋階段。誠如 Arthur Andersen Business Consulting（劉京偉譯，2001）所表示，知識管理沒有終點，不是順利導入知識管理計劃就算完成，而是必須在考核導入的成果後成立反饋系統，使知識管理系統得以持續發展。因此當我們發現閱聽人知識的運用成效不彰時，我們就應該回頭去檢討，是否有哪一個步驟沒做好，並從那一個步驟開始改善，如此一來，電台的閱聽人知識管理系統才能在「策略」、「導入」、「效果評估」的知識管理循環中，不斷地反覆發展。

以上主要是針對閱聽人知識庫的建置流程所做的說明，但是一個完美的知識管理流程，若只是滿足知識管理架構這種固定條件的話，還是不夠的，勢必要藉由參與流程的人員及科技等促動要素的配合，促成業務、流程、人員、科技之間的動態整合，才能使知識管理的流程更為靈活地運用。因此，以下將從促動要素中的人員和科技進行說明。

（一）人員

閱聽人知識庫的建置涉及一連串的工作項目，包括閱聽人知識的取得、評估、轉換、儲存和運用等。以閱聽人知識的取得為例，由於閱聽人知識來源的多元，除了一般定期的廣播調查報告之外，還有其他各式閱聽人相關研究，有時候，電台針對自己的特殊需求，還必須自行進行調查，因此一般從業人員在作業時間緊迫的工作環境下，可能無暇顧及這許多閱聽人知識之取得。另外，在進行閱聽人知識的轉換時，往往除了就現有資料、資訊進行比對或交叉分析之外，還必須輔以其他材料，比如對自己電台和其他電台的節目內容分析或動態分析等，來協助解讀數據。類似這樣的工作必須是常態進行，有時以月為單位，有時以季為單位，隨著時間單位不同，分析解讀的份量和範圍也有所不同，有時是單月、單季報告，有時則是要彙整數次個別資料，進行長期的趨勢分析和解讀。不管是其中哪一項，都同樣是一個耗費時間和心力的業務，正因如此，大部分的學者專家會建議由一個專責的部門或單位進行閱聽人知識的取得、評估、轉換和儲存，之後再由這個專職部門／單位統一將分析解讀過後的報告提供給其他部門參考和運用。由於閱聽人知識庫建置的流程是以電台各部門實際運作之需求和目的為導向，因此這個部門／單位的成員必須要對其他部門的業務或工作流程有一定程度的認知，如此在進行閱聽人知識管理一連串動作時，才能切合組織需要。

雖然理想上一個廣播電台在閱聽人知識管理的作業上，建議能有專責的單位或部門來負責包括知識的取得、評估、轉換和儲存等工作，但是考量到電台實際人力和經費之編配，如果專責部門／單位不可行，本研究建議由各部門／單位推

派人選出來，並由中高階主管擔任團隊領導者的角色，成立一個閱聽人知識團隊，這樣的一個知識團隊將具備多樣的人才，而不同的才能正有助於組織知識創造。也就是說，這個小組將跨越組織內的部門障礙，將組織內部的各部門角色作一整合。

更明確地說，這個閱聽人知識團隊並非是固定死的組織架構中的一部份，而是採取任務編制的方式，由團隊成員進行閱聽人知識的取得、評估、轉換和儲存等工作，而團隊領導者的任務則在於要對相關業務範圍充分理解、衡量團隊所產出的知識或專業知識是否符合業務目標，隨時檢驗所有的工作流程是否在瞭解知識目的為何的前提下被執行，確保所建立的發展基礎符合知識管理所需，並要維持成員彼此溝通的順暢，如此才能讓相關知識歸類於合適之位置，並獲得充分活用。

由各部門收納人選成立閱聽人知識團隊，對廣播電台而言，除了人力和經費的精簡外，主要的優點在於：

第一，團隊成員皆對原本部門的業務有相當程度的瞭解，因此在進行知識的評估上，很能掌握狀況。

第二，閱聽人知識的來源有許多，除了一些較容易掌握的，也就是電台定期所做的主動調查或向市調公司購買之外，還有許多不定期、不定來源的閱聽人知識，這時可能就有賴知識團隊的成員針對自己原屬部門的需求，養成留意周遭流通資訊的習慣，並隨時填補進閱聽人知識庫，這不僅有助於閱聽人知識的積累，更重要的，在進行閱聽人知識轉換時，解讀的深度和廣度將更準確有效。

第三，由於團隊成員來自閱聽人知識相關的各部門，在團隊運作時，能增進成員在不同領域間的知識分享，促進部門與部門間的相互瞭解，無形中更為組織增添了知識資產。

最後，因為團隊成員原本就來自各部門，除了任務執行期間，其他時間都會回歸於原部門工作，如此一來，就可將閱聽人知識管理的實踐成效，帶回至原工作部門，與原本部門的其他同仁分享。也就是說，閱聽人知識管理的系統和成果就可藉由組織的某一點向四處平行分散出去。這就好比是階段性的導入，閱聽人知識團隊就是遴選出來的先導單位，藉由這個單位，組織陸續將知識管理的體系引導至全公司，以建立整體知識取得、評估、轉換、儲存和運用的體系。自此之

後，最起碼電台組織在知識的彙集與再利用上較易收到成效，因為一旦知識團隊的成員將閱聽人知識管理的作法帶回原有的部門，該部門的成員便可從與自己相關的事務開始學習與實行知識管理，而負責相同業務的同事之間，因為彼此的目的一致，相互溝通比較容易，長久下來知識管理的推行將風行草偃，遍及全組織體系。整體來看，這樣的任務編組既具有彈性又兼具適應性。

（二）科技

誠如前面所述，廣播電台在進行閱聽人知識管理之際，一定要隨時注意所汲取的閱聽人知識是否符合業務目標，並同時檢驗所有的工作流程是否在瞭解知識目的為何的前提下被執行，以確保這套閱聽人知識管理機制能符合知識管理所需。這樣的原則同樣適用於資訊科技的選用；也就是說，資訊科技的選擇沒有放諸四海皆準的最佳方案，會因電台不同的體質或需求而有所差異。此外，資訊科技的採用也不是最新就是最好，最終還是得回歸知識管理系統使用者的觀點，滿足使用者需求，讓使用者便於利用，而不是增添負擔。

在考量目前電台的資訊軟、硬體之應用現況、使用者需求，以及人力資源等相關配套措施後，本研究建議電台在軟硬體設備方面，至少應具備電腦網路和統計分析軟體。

1. 在電腦網路方面：

訪談紀錄顯示，電台的實務運作與電腦息息相關，不過雖然電台普遍說來都會運用電腦協助工作進行，但就閱聽人知識管理這點來看，電腦網路在溝通層面的仍具更大發揮的空間。

從知識管理的觀點來看，電腦網路無論對於廣播電台在閱聽人知識的取得、轉換、儲存、運用，甚至後續的知識分享等，都能發揮莫大的作用。

從電台外部關係來看，藉由對外連結的功能，降低了組織成員在閱聽人知識取得上的難度。誠如之前描述，電台除了被動接收固定來源的閱聽人知識之外，更應主動對外調查或搜尋閱聽人知識，比如國內外各個閱聽人相關之學術暨實務研討會、座談會，或是整個社會趨勢的調查報告等，都是很好的閱聽人知識來源。基於學術資源共享的原則，這些研討會的研究成果往往會公開於網站之上，這時

電台成員就能很方便地利用網路汲取這些閱聽人相關知識，並輕鬆地加以彙整及儲存。也就是說，藉由網路連結到外界，電台從業人員跨越了組織界限，擴大了個人閱聽人知識取得的來源。

從電台內部關係來看，電腦除了具備向外搜尋知識，擴大知識取得來源的功能外，更可以作為內部的溝通、分享工具。

從訪談資料發現，目前電台在作閱聽人知識管理時，多半是由某個部門人員在取得原始資料後，進行整理分析，之後於會議中提出口頭報告與其他部門分享。此種作法的問題在於其他組織成員不容易瞭解該部門的作業狀況，只是單純地擔任下游的知識接收者，不利於組織的整體知識累積和分享。有鑑於此，本研究建議電台必須透過內部網路的連結，來改善現況。舉例來說，電台可將辦公室中的某台電腦設為電台的閱聽人知識庫主機，將這台電腦作為組織內部知識儲存與分享的工具。在儲存方面，知識團隊的成員可將取得的閱聽人知識，無論是學者專家的演講、學術發表，各式質化、量化調查或聽友、網友資料的原始資料，經過轉換、處理後的進階分析等，系統化地轉換為電腦文字檔案，並分門別類地儲存起來。其他部門的成員也可將自己利用這個閱聽人知識庫的產出成品或學習心得，儲存在這個知識庫之內。在知識分享方面，可將該台電腦的硬碟開放為資源分享的狀況，如此一來，組織中的其他成員就可以很便利地隨時藉由這個閱聽人知識庫進行學習，除了對自己部門相關的閱聽人知識有更進一步的瞭解，更可順便瞭解其他部門的作業情況。

2. 在統計軟體或其他套裝分析軟體方面：

訪談紀錄顯示，一般電台在資料分析上的工具十分困乏。這或許與知識取得時的知識形式有關。一般電台大多會固定購買市面上的市調資料，但是這些資料的呈現方式往往是紙本的報表形式，內容和格式皆是制式化的。在這樣的情況下，各電台在自行進行資料的轉換時有著極高的難度，所以最後往往不是必須委託市調公司針對自己電台的需求進行交叉分析，就是乾脆只利用現成的資料而不再做進階的分析。另外，由於缺乏統計分析軟體，廣播電台就算自己進行了問卷調查，取得了原始的資料，卻往往只能在建檔後，做到最基礎、簡單的描述性分析（如：次數、頻率），稍微進階一點的交叉分析就無法執行了。這就閱聽人知識管理的作業上來說，都是功虧一簣，十分可惜的事。因此本研究在此建議電台應具備統計軟體或其他套裝分析軟體，並訓練相關人員進行操作，如此一來，閱聽人知識的運用情況將大為改善。

綜上所述，整個閱聽人知識管理系統導入／閱聽人知識庫實地建置階段的工作流程和工作要項，可彙整描繪如圖 伍—2：閱聽人知識庫建置模式所示。

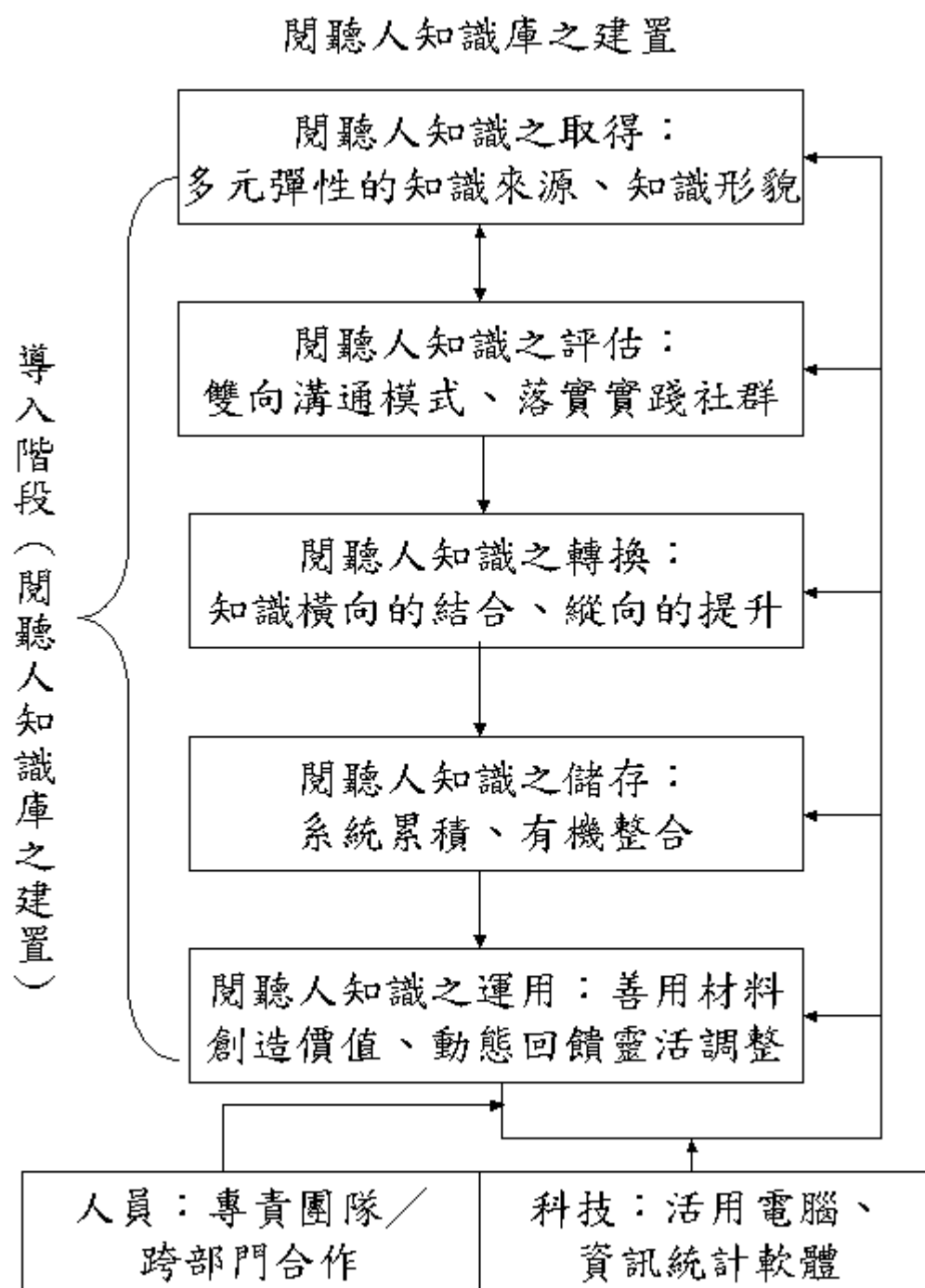


圖 伍—2：閱聽人知識庫建置模式

資料來源：本研究

三、第三階段：維護

當閱聽人知識庫建置完成後，並不代表電台的知識管理系統就已大功告成。本研究主張，當廣播電台完成閱聽人知識庫的建置後，還必須進入下一個階段：維護階段。所謂的維護階段就是閱聽人知識庫在建置完成後的階段，這個階段的主要任務是要定期評估、更新和維護閱聽人知識庫的運作，使整個知識管理的系統能在組織內生生不息地循環運作，確保閱聽人知識庫能在電台組織內發揮最大效益。

訪談紀錄顯示，廣播電台對於閱聽人知識之管理，多半在資料儲存這個步驟就算告一段落，很少注意資料儲存之後的維護相關動作。然而 Nonaka 和 Takeuchi (楊子江、王美音譯, 1997) 強調，組織創造知識應是一個永不停止的過程。Koulopoulos 和 Frappaolo (陳琇玲譯, 2001) 也表示，知識不是一種靜態的來源，它不像資訊是以合約、文件或實物為主，可以相當容易擷取，知識大多是以複雜的方法及態度為主，藉此知識得以不斷更新，這也意謂，知識若喪失其與生俱來的時間價值，就無法長期保存。

從以上觀點，我們清楚地瞭解，光是將閱聽人知識庫建置完成，絕非就是閱聽人知識管理的終點，因為建置完成只是整體閱聽人知識管理過程中的一環，假如後續沒有定期評估、更新或維護這個閱聽人知識庫，這個閱聽人知識庫的效用將僅是短暫、一時的，隨著時光流逝，終究會被淘汰。如同閱聽人知識庫的策略和建置階段，在維護階段，廣播電台一樣必須保有「實踐社群」的概念，將工作人員的實際需求、業務目的以及運用心得列入考量，以調整之前的工作流程和任務內容。

除了要以實踐社群的概念來執行維護階段的工作之外，相關實證研究指出，確知識資產並建立知識庫不過才完成戰役的一半，企業文化的問題才是實施知識管理解決方案的最大障礙。Honeycutt (2000) 強調，一個企業決定要實施知識管理解決方案時，不僅必須確認他們的知識資產，還必須找出並克服知識管理的文化障礙。Davenport (1998) 也說明，為了成功的完成知識管理，必須先打破公司組織內部文化的障礙，包括知識囤積、對於改變的抵抗力等等。知識管理系統的成功與否，取決於公司內部文化，以及這些企業文化有多支持那些在系統中貢獻資訊的人。而衝破知識管理之組織障礙的首要關鍵因素就是獎勵正面行為，而不是負面行為。要達到這個目標，知識管理的主要關鍵還是在於人，所以

文化和習慣性的行為相當重要。

研究者在針對業者進行深度訪談時，同樣也發現了文化和制度對於閱聽人知識管理之影響。企業文化與高階主管的領導息息相關，關乎組織成員的工作風氣，同時關係著公司的繼續學習與變革。有業者指陳，倘若高階主管十分重視閱聽人知識，那麼上行下效，整個組織從上至下都將呈現有利於閱聽人知識管理的企業文化。相反的，假如高階主管對於閱聽人知識的管理不聞不問，甚至採取否定態度，那麼閱聽人知識在整個組織運作中就將成為陪襯點綴的角色，影響所及，即使有心運用的組織成員也很可能因為挫折感太深而放棄。有助於閱聽人知識管理系統推展的文化是閱聽人導向、樂於學習和分享的文化，而要想促進這類組織文化的成形則有助於閱聽人知識管理系統推展的制度，好比適當的獎懲機制、員工訓練、在職訓練等。本研究的訪談紀錄就顯示，假如公司將閱聽人知識管理的成效列入績效考評的標準之一，電台成員努力學習、落實閱聽人知識管理各個步驟的意願和執行力將明顯提升。此外也有電台從業人員建議，電台假如能夠提供組織成員在閱聽人知識方面的相關課程，將有助於提升電台整體在閱聽人知識管理方面的成效。

總而言之，廣播電台的閱聽人知識管理系統絕對不只是蒐集過去數據，將其累積成一個資料庫，也並非僅僅檢索資料庫內蒐集而來的資訊就算大功告成。誠如 Honeycutt (2000) 所稱，知識管理並不是收集企業內所有工作者之知識後建立一個集中資料庫就好。除了必須善於從各種不同的資源(包括資料庫、網站、合作夥伴)取得資訊，並在資訊的發源處再加強資訊的觀念之外，當取得適當的資訊後，還必須透過與公司其他資訊間的連結，賦予它更豐富的意義。也就是說，知識管理其實是將有關資訊，透過企業的運作流程傳遞給知識工作者，並藉由相互參予的企業文化和制度使企業及員工都能雙贏的管理科技。所以，廣播電台閱聽人知識管理的重點是要能使組織從上到下都體認閱聽人知識的重要性，建立績效誘因，強化內部溝通，加強閱聽人知識分享，在累積儲存好各式閱聽人資料、資訊、知識和智慧後，更能善用這些資源讓電台不斷進行自我檢討、提升和改造。如此一來，閱聽人導向的文化自然能夠成形，同時，閱聽人知識庫的價值愈能被顯現。

在學理和實務的交相驗證下，本研究建議，當導入知識管理系統後，也就是系統化整合策略、導入和維護三個階段，其後還必須配合整個知識管理的文化與制度，務使閱聽人知識庫的作用發揮至最大。整個過程可用以下廣播電台閱聽人知識庫之建置流程模式圖代表之。

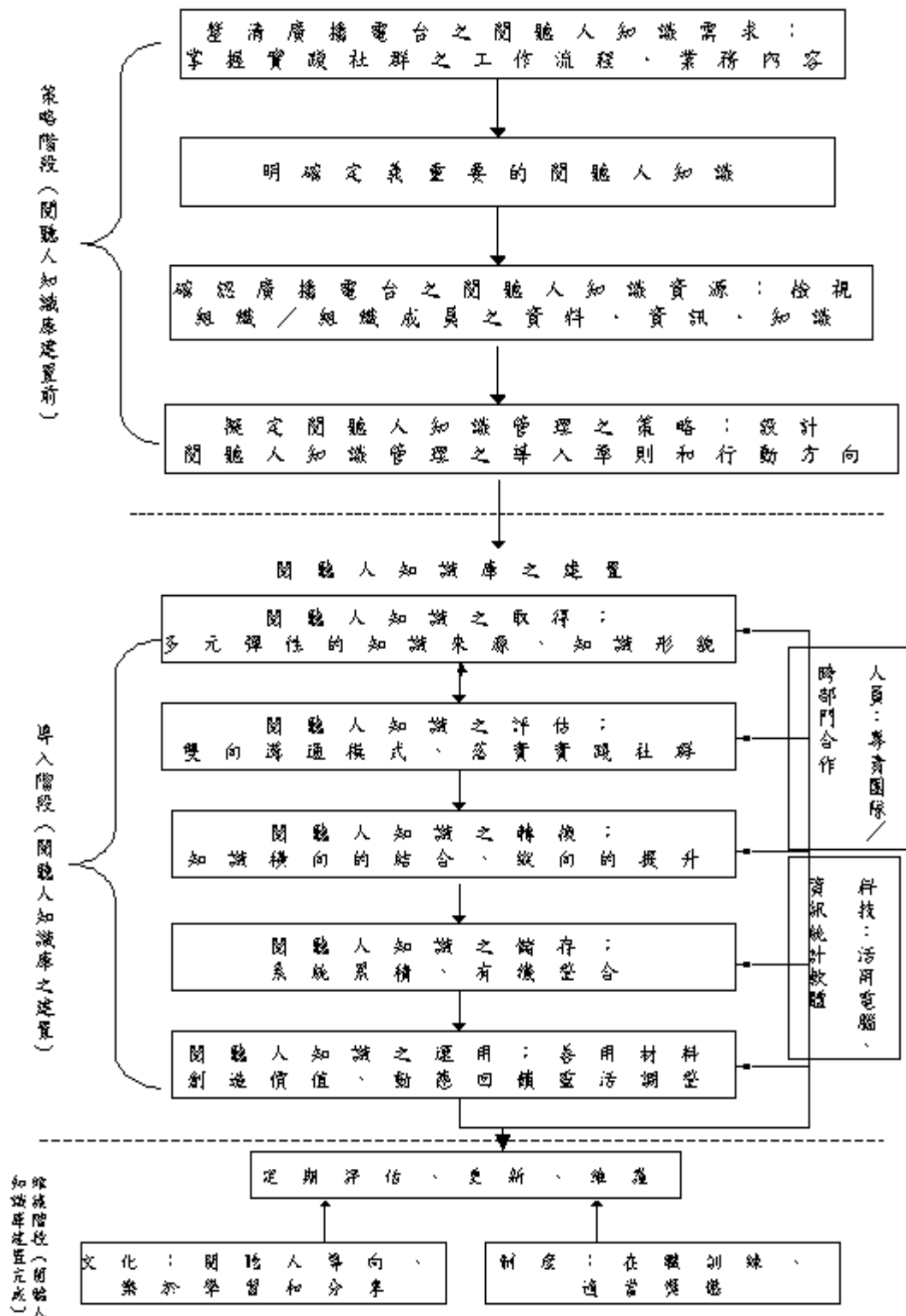


圖 伍—3：廣播電台閱聽人知識庫建置流程模式

資料來源：本研究

第二節 建議

一、對廣播業界之建議

(一) 閱聽人知識方面

過去我國的廣播事業由於受到政策因素之影響而形成寡占局面，但時至今日，局勢已大為不同—目前政府開放並核准設定大、中、小功率電台，少說也逾 130 家以上。不論是新興電台或是傳統電台，在這個競爭激烈的市場下，皆須正視「廣播分眾時代已經來臨」這個事實。廣播分眾市場的最大特色即是電台數增加，聽眾選擇增多，因此愈益挑剔節目內容。過去處於寡占局面時，業者不需太注重節目或閱聽眾，即能掌握高收聽率、輕易賣出廣告時段，賺進大把鈔票；而到了分眾時代，無論是為了爭取、開發新的聽眾群或是鞏固原有之聽眾群，廣播電台之經營必須以聽眾為導向，以迎合聽眾口味為依歸，也就說，業者必須搞清楚閱聽眾到底是誰，他們有哪些需求或喜好等。而想要瞭解閱聽眾，就必須藉由各式閱聽人調查和研究成果，徹底分析閱聽眾市場，並輔以聽友之回饋，從中界定閱聽眾之分佈、需求、喜好以及相關的收聽行為。總而言之，套用一句政治人物說的話，「民之所欲，常在我心」，廣播媒介之經營，亦是同理，因此廣播媒介勢必要重視閱聽人知識，並且活用這些閱聽人知識以創造競爭優勢。

雖然從研究中發現，一般電台在經營管理上較重視閱聽人知識中之閱聽人市場調查知識，但這不代表閱聽人關係知識就不重要。事實上，由於閱聽人關係管理之知識對每個電台而言都具有相當程度之獨特性，無法從一般市場上制式的調查報告中獲得，因此尤待業者之特別經營與開發。此外，隨著日後 DAB 之推廣和普及，閱聽人關係知識將愈被凸顯。為了維持與開發聽眾，廣播電台必須重視聽眾反應，除了關注聽眾來信和來電外，更可藉由舉辦聽眾意見調查或組織聽友會進一步與聽眾進行雙向互動，甚至做到與聽眾一對一的溝通，滿足每一個聽眾或在資訊或在音樂上之需求及喜好。有鑑於此，本研究建議，電台首先可著眼於社區關係的建立，亦即以整個電波涵蓋區為基準，累積聽眾關係方面之知識資源。

不過在強調閱聽人知識的重要性，並藉由閱聽人知識來協助電台營運的同

時，我們也需謹記於心的是，閱聽人知識管理的真諦在於「運用」閱聽人知識創造價值，而不只是單純地去「管理」閱聽人知識。而要想妥善運用閱聽人知識，除了科技和業務流程之外，我們絕不能忽略了「人」的作用，雖然科技扮演了支援的角色，不過人性本質的功能卻無法由科技所取代。誠如譚澤薇（2001）所表示，「在使用數據方面，基本上我們用數據作為經，而分析的觀點是緯。單純只是有數據是不具有任何行動利益的。用簡單方式看數據也看不出數據的乾坤。所以數據是經，重點是觀點一緯。我們要講究的是，可以用電腦來操作數據，但一定要用人腦來使用數據，這是非常關鍵的。」也就是說，技術仍為知識管理的推動器，但沒有人類創造並利用知識的話，知識本身很容易淪為無用的資訊。

這事實上，也再一次提醒了我們閱聽人知識管理中，組織成員內隱知識的重要性，畢竟外顯知識不是一切，在這之中需要組織成員內隱知識的協助來判斷，哪些有用，哪些可讓組織受益，也就是說，問題不在於組織擁有了哪些知識，而在於使用者有沒有足夠的研究專業素養，來解讀、考核，以及應用這些知識。杜拉克曾說過，知識只是工具—因此，重要的是使用工具的人，而要學會運用知識這個工具，需要科學，更需要智慧、人文關懷和時間的積累。從擁有知識到運用知識必須歷經數個關鍵的轉折，包括長時間浸淫、思考與反芻，尋求突破；千萬注意的是，不要被知識所迷惑，反被知識所用。

（二）閱聽人知識庫建置方面

廣播電台要想成功地導入閱聽人知識管理系統，必須要有適當的機制加以儲存，如此一來，閱聽人知識管理才得以在組織內累積、運用、流傳和分享。閱聽人知識庫的重點就是建立一個電台的閱聽人知識基礎，讓組織成員可以在組織內部輕易的擷取及擴散閱聽人知識。閱聽人知識庫的主要功能就是把組織累積收集來的閱聽人知識，讓全體員工得以分享，並期待各部門在未來的工作業務中，可以大量利用這些知識，進而創造價值。

閱聽人知識庫的實地建置可以分為閱聽人知識取得、評估、轉換儲存和運用五大步驟。詳細的內容如，組織要評估需求以擷取適當知識，並將這些知識透過分類，整理轉換成便於使用的形式，儲存在全電台共用的知識庫中等細節，在第五章一開始的結論中多半已說明過了，本節就不再贅述。在這個段落，研究者特別要針對閱聽人知識庫的建置，從知識管理的文化和知識管理的制度二個角度切入，對業者提出幾點建言。

誠如前文中反覆的論述，閱聽人知識管理最艱難的目標和最具意義的貢獻，將會是如何透過內隱知識和外顯知識的轉換，進行閱聽人知識的升級。當一般電台組織都能經由類似的管道自外部取得閱聽人知識時，電台在閱聽人知識的重點，將無可避免地從一開始的知識如何取得、整理及擴散，轉移到如何轉換和運用知識。在這個過程中，如何經由個別組織成員的內隱知識的分享，將市場中所有競爭者皆能取得的普同閱聽人資料和資訊，轉變為電台獨一無二的閱聽人知識和智慧，就成為電台創造競爭優勢的關鍵之鑰。因此，建立電台閱聽人知識庫時所面臨的最大挑戰，就是如何將知識以密切符合人們需求的方式系統化，另一大挑戰則是，如何激勵成員貢獻知識到知識庫中。

在第肆章現狀成因分析那一小節，我們發現制度和文化的這二個因素攸關電台組織在閱聽人知識管理上的作為。事實上，知識管理的文化和知識管理的制度這二個因子是相輔相成的；也就是說，制度有助於文化的成形，而文化有助於制度的落實。有鑑於此，本研究建議電台在導入閱聽人知識管理系統時，高階領導人有責任建立起全員上下對於閱聽人知識之重視，實施相關的在職訓練，以使員工具備運用閱聽人知識的基本職能，另外輔以適當的績效考評、獎懲方式來鼓勵成員將閱聽人知識管理徹底落實在日常工作之中，進而培養出有利於閱聽人知識管理之文化。

二、 對未來研究之建議

本章節針對研究主題和研究方法二個方面，對未來之研究提出以下建議。

(一) 在研究主題上之建議

本研究關於電台之知識管理，主要聚焦在如何藉由閱聽人知識庫之建置以落實閱聽人知識管理。閱聽人知識庫可說是一個廣播電台組織在建立相關知識庫時之基礎；不過，理想上，廣播電台組織若欲建置完整的知識庫，底下還應涵蓋各式子資料庫。舉例說來，除了閱聽人知識庫外，尚可以包含節目產製知識庫、行銷廣告業務知識庫以及人力資源知識庫等，而在這些知識庫之下，還可以再更進一步地區分為更細緻的子知識庫，好比音樂知識庫、資訊單元知識庫、廣告主知識庫、電台教育訓練知識庫 等等（李素月，2002）。因此，事實上，本研究實為一初探性之研究，可被視為廣播電台知識管理在知識庫建構方面一連串相關研究之開端，後續仍待其他研究者之加入，針對節目產製知識庫、行銷廣告業務知識庫以及人力資源知識庫 等主題個別進行研究，以豐富、加強此一主題之廣度和深度。

(二) 在研究方法上之建議

本研究雖提出一套閱聽人知識庫建置之作法，但礙於時間、人力 等限制，是採用虛擬建置的形式作為變通，並未實地選擇一家廣播電台作為施測對象。基於此，本研究建議未來的研究者若想承續本研究所提出之行動方案，不妨在研究之初協商挑選一家廣播電台作為研究對象。

在選定某家廣播電台作為研究對象以推行閱聽人知識庫的建置後，由於之後的研究將涉及諸多執行面，本研究建議，不妨在建置過程當中，輔以參與觀察法，研究者本身採取「觀察者一如參與者」之角色，在取得電台組織之同意後，由外部進入廣播媒介組織，參與成員活動，並觀察其作為，以深入瞭解當前廣播媒介組織對閱聽人資料之取得、分析、解讀與運用。

在觀察重點方面，本研究建議後續研究者可遵循 5W1H 的原則，亦即從

who、what、when、where、why、how 這幾個角度進行發想。至於具體的觀察項目本研究舉例說明如下：

Who：閱聽人資料庫建置小組的成員是哪些人？各扮演什麼角色？

What：閱聽人資料庫的任務編制為何？編組中成員之業務？成員彼此間之溝通協調模式？

When：何時展開閱聽人資料庫建置之工作？各階段為期多久？輕重緩急之次序為何？

Where：閱聽人資料庫建置小組成員之工作場合？這個場所之特質？由哪個部門先導入？

Why：閱聽人資料庫建置過程是否發生任何預期之外事件？發生原因和關聯性？

How：閱聽人資料庫建置過程中之意外狀況如何解決？

本研究建議，在閱聽人知識庫建置完成之後，還可針對研究對象進行深度訪談，以驗收實務運作之成效、聆聽業者所遭遇之困難與挑戰，將之回饋至研究者當初所研擬之閱聽人資料庫建置模式，使其更臻完善。