

知識 管理

在檢察體系之運用

黃元冠

陸、
專
題
研
究

壹、背景與動機

- 一、檢察體系為何需要知識管理
- 二、研究蓬勃的企業知識管理

貳、何謂知識管理

- 一、對知識管理的常見誤解
- 二、知識管理的內涵
- 三、知識與組織記憶

參、知識工作者的知識迴旋過程

- 一、知識工作者的崛起
- 二、知識工作者的專業知識
- 三、隱性知識與顯性知識
- 四、知識的轉換、傳遞與分享的過程

肆、在檢察體系推動知識管理的當前背景

- 一、現有的資訊系統並非以知識管理觀念為設計基礎
- 二、知識分享的職業特性和組織文化仍未成熟

伍、檢察體系導入知識管理的策略與途徑

- 一、認知與覺醒—建立以知識為導向的組織文化、分享的文化
- 二、檢察官歷練及培訓計畫的完整建立—紮實形塑專業能力
- 三、建立檢察官知識地圖：主動蒐集、彙整與檢討
- 四、知識管理資訊之活化：資訊的編碼和分類
- 五、在職研習的制度化、進階化和公開化

陸、結語與展望

壹、背景與動機

一、檢察體系為何需要知識管理

刑事訴訟法對於檢察官的法定職權也已有明確的定義，檢察官和刑事法學者對於檢察官的身份、職權及制度上設計亦著有豐富而精緻的分析。然而，摒除侷限在法定職權的法律面討論，我們也可以試著從組織的角度思索我們的定位和將來：

1. 檢察官的「核心職能」、「核心工作」是什麼？
2. 檢察官是「知識工作者」嗎？
3. 檢察官彼此間如何傳遞「知識」與「專業經驗」？
4. 檢察官如何「分享」並創造更精緻的辦案經驗？
5. 檢察官如何建立更有效率的知識與經驗的傳承方式？

「檢察官」作為一個專門職業社群，與其他專門職業人員一樣，比如：管理顧問業、法律顧問業、會計服務業、醫療機構之醫師等，均係由個別獨立執行業務之專業人員操作其所有的專業知識具體地運用於個案之中。但是這些專業領域的業務（法律諮詢、醫療業務、會計審計、工程設計等），卻有極大一部份是由個人無形的經驗所累積架構而成，也就是管理學上所謂「隱性知識」。長久以來，這些專業經驗往往只能透過人與人間的口耳相傳以進行專業經驗（也就是指



「隱性知識」)的傳遞和累積。然而，這種屬人性極高的經驗(即上述的「隱性知識」)在人與人之間傳遞的完整性和效率及品質卻是極為堪慮的。

隨著社會對於檢察官辦案工作品質的高度要求、犯罪型態的精緻化和多變化、偵查內容的高度複雜化、公訴詰問制度的全面推展等原因，檢察官作為「專業社群」的一份子，對於本職學能的專業領域知識上更精緻的需求顯得更為急迫，過去透過日積月累傳遞經驗的方式，已經使檢察官在日漸龐大的工作負荷和社會高度期待下，顯得疲於奔命，而無法為社會輿論所接受。

近年來，與檢察官相同工作性質的專業服務業，尤其是政府部門、大型顧問業、國際性法律事務所、聯合會計師事務所、大型醫院等專業機構的大規模化，已經使得專業社群之間開始思索建立「知識編碼」、「知識流通」、乃至「知識創造」的可能性¹。然而，這些專業服務業領域裡的執業人員在執業上的「個別獨立性」，本質上又使得其執業性格裡卻又形成了彼此間不願意貢獻或分享個人獨到經驗的內在矛盾。儘管如此，許多專業組織及社群因應時代的變革、知識和經驗的爆炸困境，逐漸開始有一套調整組織結構、組織文化、以及建立內部知識管理體系的運作方式。因此，擬藉由探討「知識管理」的基礎理論，並得以進而思考這些組織在「知識管理」的操作策略、運作實例在檢察官體系實踐之可能、方法與困境。

二、研究蓬勃的企業知識管理

1991年野中郁次郎教授(のなか いく

じろう)於哈佛大學商學院所出版的「哈佛商業評論」(Harvard Business Review)中率先提出「隱性知識」(tacit knowledge)與「顯性知識」(explicit knowledge)的知識概念及「知識的螺旋」(spiral of knowledge)理論，正式地掀起以「知識」為基礎的競爭(knowledge-based competition)時代之來臨。嗣他於1995年出版Knowledge-Creating Company一書，正式將知識螺旋理論論述詳盡，成為知識管理領域之經典之作²。1997年，管理學大師彼得·杜拉克亦明白揭示：「知識工作者(knowledge worker)將成為社會組織的主流」。引起全球管理學界廣泛的討論。

企業界在全球化的競爭趨勢、消費模式的劇烈改變、生產技術的快速變動及資訊科技的高度發展背景下，企業面對一個比以往更複雜、更快速變遷的環境，許多傳統的企業管理模式已不再適用，昔日企業原本憑藉的優勢，諸如：傳統設備、資金或廠房有形資產等，均不再有任何優勢，管理學界近年以來的研究，已經確認企業必須更積極地因應外在環境的快速變遷，並期待員工能運用新科技，主動思考及創新，轉型為知識工作型態。因為下一波經濟成長將是來自知識企業的創新，企業為維持優勢，必須快速轉變為以「知識」為基礎的企業，透過企業文化的改變及激勵制度的建構，搭配組織結構和文化的調整，鼓勵員工分享個人的知識與專業，並讓個人的知識，昇華為組織的資產，並進而成為組織知識。

組織中本來就有許多「資訊」存在，而

1. 會計師事務所、律師事務所，乃至醫院知識管理之研究已經非常豐富，論文舉例，可參見，張君強著，《專業服務業知識管理之研究—以會計師事務所為例》，政治大學企管研究所碩士論文，1999年；幸大智著，《我國律師事務所導入知識管理之研究》，台北大學企管研究所碩士論文，2001年。
2. Ikujiro Nonaka, Hiroataka Takeuchi 著，王美英、楊子江譯，《創新求勝—智價企業論》(The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation)，遠流出版，1997年6月。

且各組織內的部門員工個人都有許多豐富的成功經驗，但是這些「資訊」或員工個人的經驗，卻都不是可以成為組織或其他員工可以容易運用或取得的知識。個人擁有的資訊，或是淹沒於組織繁複的規章，或在組織成員變動下流失，終究只是片段的「資訊」，而非長久可供為創新基礎的「知識」。員工所需要的工作資訊或其個人的經驗看似普遍存在，但是卻不容易讓其他員工取得及運用。往往每個員工面對相同的工作情境，卻只能無奈地耗費許多寶貴時間和精力從新開始，或是重新去找尋或整合散落各地的零散資訊，如此一來，不僅消耗組織有形的時間和費用，更極有可能因為員工不知道前人已經累積的豐富知識，結果單憑一己之力重新來過，反而陷入無從防範的錯誤困境，而一再重蹈覆轍，對於組織的損失更是可觀。企業必須利用「知識管理」的策略，提供給員工最佳的知識，並讓知識工作者能夠藉此創新出更足以面對環境挑戰的新「知識」，並將寶貴的時間資源直接運用於「知識工作」的核心工作上，以維持企業的競爭優勢。

檢察官身為以「知識」為其工作基礎的專業「知識工作者」，檢察體系更必須因應外來時代的變動，尤其現在整體社會、經濟環境的變遷劇烈，犯罪型態的變化更是與時俱進。在這樣的時代裡，檢察官及檢察體系所憑藉已經不能單純是祈求檢察官的人數增加、工作時間的管制放寬，乃至其他有形的行政支援。檢察體系必須體認到檢察官的核心價值即為每個優秀、有豐富經驗之檢察官腦海中的專業知識，同時思索如何將個別檢察官的專業知識藉由已經發展成熟的企業管理學界之理論與策略，透過資訊科技、組織文化和組織結構的調整，學習將這些個人所擁有的專業知識（「隱性知識」）萃取為檢察體系所共有分享的「組織記憶」，以創造整體檢察體系的競爭力與效率，已經成為當前檢察體系的重要課題。

貳、何謂知識管理？

一、對知識管理的常見誤解

雖然討論「知識管理」的文章與日俱增。但是，縱使在企業界裡，許多人一提到「知



田野風光

趙君平
2011

識管理」卻經常錯誤地以為只要引進某一種資訊軟體技術，某種新科技，甚至認為只要在組織內部成立網路論壇，供大家表達意見與想法，就是所謂的「知識管理」。也有一些人誤以為只要將現有的資料庫複製或電子化、數位化，而建立企業的資料庫，就是「知識管理」。其實這些都是「知識管理」內涵裡的枝節片段而已，「數位化」、「電子化」絕對不同於「知識化」。光是將內部網路建立或將文件資料以數位方式儲存，顯然都不是「知識管理」的核心目的，更談不上設立線上資料庫的企業藉此就可以稱得上屬於「知識型組織」。否則往往非但沒有喚起組織內個人對知識的追求及分享知識的風氣，反而使得個人厭惡組織推動這種低層次的知識管理，認為根本是組織在製造個人工作流程上的困擾。所以，在一個知識型的組織中，建構一個有效的知識彙整和傳播系統，讓組織內的知識能有效的創造、流通與加值，進而不斷提升知識工作的品質與效率，才是知識管理真正的核心價值。

但是，我們也必須認清知識管理的推動，更是一種激烈的「組織變革」，更會遭遇來自組織內部的阻力與抗拒。例如，大多數人都知道我們有分享知識的需求，也明白分享知識的好處，但是，往往依循惰性，仍然缺乏與別人分享的習慣，反而仍然花太多時間在重複性的工作上，使得每個人「一邊作、一邊忘」³，每個員工面對類似的個案還是得從零開始。

二、知識管理的內涵

「知識管理」是將「隱性知識外顯化」的過程。「隱性知識」總是個人執業成功的秘密。過去組織放任「隱性知識」隨著個人的離去而消逝。但是，如今採行「知識管理」就是要解決這種困境，以積極方法將「隱性

知識」外顯化，讓「隱性知識」能轉化為「顯性知識」。知識管理不僅在察覺現在的知識、儲存需要的知識、發展新知識以及傳播知識、更寄望建構讓「知識」能在組織與個人間流動的系統，以獲得組織中良善的知識循環（knowledge chain）。因此，可以分為四個層次。

1. 最低的一個層次為將組織內部的文件、資料予以電子化、數位化，現在的許多組織，其實只能達到這個層次。
2. 知識管理的第二個層次是，將這些已經電子化的資料建構成可以讓組織共享的「資料庫」系統。但是許多企業或法律事務所，縱然建立了「資料庫」，卻沒有花時間、精力去分門別類，也沒有專人定期的管理，乃至鼓勵員工分享知識的誘因，既然資料庫的內容無從檢索，也沒有新的「知識」增添入資料庫中。這樣的資料庫猶如一灘死水，既無法發揮知識的「綜效」，也沒有推動員工分享知識的風氣。
3. 第三個層次，則必須將這些資料庫，建立系統性的搜尋方法，由嫻熟各種專門領域的編輯加以編碼、編輯，乃至解析，將資料庫內的各筆內容彙整成可以被檢索出來的有意義的知識，比如：將所有資料庫依其內容進行分類、以關鍵字編碼區隔等，使得組織內人員可以循分類的規則迅速並有效地找到個人所需要的資訊，只有整理過的資料庫才是可以利用的資源，員工只要使用過資料庫，並從中獲利，自然會持續使用資料庫，資料庫才是一個提供員工知識與資訊的寶庫。
4. 知識管理的最高層次，則是能充分發揮以「知識」為核心的組織價值，一方面讓組織內的知識工作者持續應用既有的知識庫，知識工作者並不斷地與其他知識工作

3. Arnold Kransdorff 著，陳美岑譯，商週出版，《組織記憶與知識管理》，110 頁以下。

者互動、創新，並且不斷地回饋更豐富的知識，使知識呈現一個源源不絕的活水源頭。這樣的終極目標，就必須要領導者與員工密切配合，共思建立以「知識分享」的組織文化，一方面建構好上述三個層次的知識管理策略，同時設置專門的知識管理人員（知識長）隨時推動組織內各項知識管理業務，並不斷對於分享知識者提出誘因，鼓勵知識的分享，由上到下都以專業知識為追求和執業倫理的判別標準，讓知識呈現活水循環的方式在組織內流動。

三、知識與組織記憶

（一）資料、資訊與知識

「知識」(knowledge)、「資料」(data)及「資訊」(information)經常被誤用或誤解，其實這是三個不同層次的字眼。「資料」只是從客觀的情境中得到的有關事實的觀察，比如：未經分析的數據及紀錄，只是定量或定性的方法呈現事實而已。只有將「資料」放到特定的情境分析，有目的地整理，並傳達出特定的意圖和判斷，才將空虛的資料變成有意義的「資訊」。但是，「資訊」如果沒有得到更多有意義的運用，而只能在原本的個案中適用，仍然稱不上「知識」。只有根據「資訊」實際運用於其他類似的情境，甚至運用已知的資訊來創造更多的價值，才能算是更高層次的「知識」⁴。

（二）組織記憶

組織或是個人總是從歷史中學不到教訓，而會一再犯錯。儘管我們對「經驗」這種專業知識甚為看重，但是，事實上，組織和個人卻經常一再犯錯，形成一種「組

織遺忘症」(organizational forgetting)⁵的現象。問題就在，我們固然知道「經驗」(隱性知識)很重要，我們卻往往沒有辦法正確地回憶經驗，並予以正確記錄、分析，以放在將來適當的情境脈絡裡。尤其，許多人更誤解認為「經驗」會一直存在個人腦海中或是組織的記憶裡，但是實情不然。個人的記憶能力有限，況且，個人的記憶與理解往往流於偏頗，往往並非事實，對於個案處理經驗的分析更缺乏客觀的反省，這樣的「知識」是否正確或是否有價值，令人堪慮。此外，組織長期以來總是不重視經驗的紀錄和傳承，誤信個人的記憶力有存續性、誤信組織記憶會自然地長久保存，都是使得組織和個人始終學不到教訓，而無法提升工作品質的關鍵原因。

組織是一個極重要的知識儲存場所，尤其是對於知識工作者而言，若能有效紀錄、彙整個別知識工作者的經驗，將之轉化為「組織記憶」就能發揮知識槓桿的力量，讓知識工作的品質有效提升。「組織記憶」就是組織將員工個別的經驗彙整、累積而成的知識，員工在個案工作中，透過彼此的互動吸收彼此的經驗，並予以移轉運用，都是十分寶貴的組織資產。整體而言，組織若能將這些隱藏在員工個別腦海中的經驗抽取出來，必定能深深影響組織及其他員工的知識工作品質。因此，現代的知識工作組織，一方面必須積極的建立「學習型組織」(learning organization)⁶以吸引知識工作者因為對於工作成就的滿足，願意選擇繼續持續貢獻知識；另一方面，更要積極構思解決「組織失憶症」的困境繼續存在，以各種方法挖掘這些隱性的知識，以便將來可用於解

4. 勤業管理顧問公司，劉京偉譯，知識管理的第一本書，商周出版，2001年7月，24頁以下。

5. Arnold Kransdorff 著，陳美岑譯，商週出版，《組織記憶與知識管理》，34頁以下。

6. 葛文(David Garvin)等著，張玉文譯，《哈佛商業評論：知識管理》，商週出版，2000年2月，52頁以下。



決更複雜的個案。

參、知識工作者的知識迴旋過程

一、知識工作者的崛起

在二十世紀之前，科學管理之父「泰勒」以科學管理原則分析「勞動工作者」生產力的提升：檢視「勞動工作者」的工作，並分析他們的工作是由哪些動作組成的。記錄每一個動作以及每一個動作所耗費的力氣和時間。取消那些不必要的動作。保留那些真正有助於製造產品的動作，並重新規劃，以使用最簡單、耗費精力最少、最省時的方式完成工作。然而，進入二十一世紀之後，面對劇烈變革的環境，企業中最重要的資產已經不再是形體的廠房、設備以及「勞動工作者」，而是「知識工作者」（knowledge worker）⁷和他們的生產力。

相對於「勞動工作者」而言，工作要做什麼是很明確的問題，工作的內容就是完成產品，完成被指定的每一部份動作。但是，同樣的標準卻無法適用到現代的「知識工作者」。比如：醫師、工程師、檢察官、律師、會計師、管理顧問等的「知識工作者」，「標準品質」已經不是一個基本要求，「工作量」的表面上控管，更無法精準地描繪「知識工作者」之「工作品質」或對於個別案件的用心與否？

因此，我們在評估一位好醫師的卓越表現時，不可能只是要問他一小小時能看了多少病人，其工作量如何？而更要在意到底有多少病人被治療好？此外，我們更會問病人是如何被對待？如何被問診？如何被安排後續的治療途徑？有無針對個案的具體需要去設計治療方案？這些治療過程是否符合醫療上

專業的品質和醫學倫理，甚至我們還會期待醫師在問診及治療上有更人性化的體貼等等。這些必須因人而異的治療過程都是關係著醫師在醫療品質上的最高挑戰。顯然，凡此種種對「知識工作者」的評估角度之切入點，都已經遠遠超越傳統上對「勞動工作者」的工作內容之簡單分析，而是一個非常複雜的主觀上問題，每個醫師可能都有他自己對工作的評價基準。況且，「勞動工作者」並不擁有生產工具，他們腦中的工作經驗（操作機器的經驗）只能依附在機械或廠房等生產工具上。相反地，「知識工作者」是擁有生產工具的個體，他們腦中的專業知識就是絕佳的資產，而這些資產卻不需依附在設備上。「知識工作者」必須仔細思索下列幾個關鍵因素：

1. 找出「知識工作」的核心內容到底是什麼？應該是什麼？：對知識工作者而言，「你的工作內容是什麼？」是一個最關鍵的基本問題。「知識工作者」是以專業知識為其核心的價值所在，尤其「知識工作者」的薪資或工作待遇都非常高。但是，在實際的職場中，他們卻往往花費許多時間作幾乎沒有知識貢獻的工作。比如，醫師花費許多時間在填寫一些健保申報等行政瑣事；檢察官的日常工作中也有一部分其實是不完全涉及檢察官專業知識的行政事務。如果單單把這些非知識工作內容的事務調整給組織裡適當的行政人員。首先，行政人員的薪水比醫師、律師、檢察官等低，經濟層面的考量是非常現實的。而且，他們的能力與專長也更適合這些行政事務，醫師、檢察官往往對這些不熟悉的行政事務反而得耗費更多的時間的填寫文

7. 彼得杜拉克，首度提出「知識工作者」（knowledge worker）一詞，以相對於「勞動工作者」，強調知識工作者是企業無形資產的重要性，並在 1950 年代即預言知識工作者剛崛起，參見杜拉克（Peter F. Drucker）著，李田樹譯，《杜拉克精選：管理篇》，天下文化，2001 年 9 月。

件。這樣簡單的工作區隔之後，我們立刻可以節省許多時間和精力讓「知識工作者」更專注於他們所專精的真正知識工作上，不必理會其他的事情。藉此，醫師可以多花時間在病患及治療業務上，檢察官也可以多花時間在當事人及偵查犯罪上，整體社會對於「知識工作者」的滿意度可以迅速提升。

2. 對「知識工作者」的工作品質負責，並持續創新學習：既然「知識工作者」的工作內容是他們自己獨特的專業，所以「知識工作者」必須自己決定工作的時間、成本的量與質。但是，「品質」是什麼？又如何才能測量知識工作的「品質」？我們容許「知識工作者」自己決定工作的內容，並不是代表我們放棄對「知識工作者」的監督和要求，相反地，對許多高度專業的領域，許多領域已經開始建立測量其品質的標準。只是這個知識工作之「品質」要求，所期待的不只是表面上的數據，而是整體的綜合判斷，尤其是來自同儕團體的專業判斷。比如，外科醫師定期接受來自同是外科醫師的同事評估與分析，尤其是針對手術資源、麻醉師及護士的人力資源及集體學習與創新等，醫師們可以定期讓同僚仔細審查每個人的診斷、手術及術後治療，然後再和個別醫師研討這樣的表現如何改進，以改進其進行手術的成功和病患的存活機會。所以「知識工作者」因為有工作的自主權，其責任也必須明確。因此，更必須藉由同儕競爭、評估與分享，督促同儕在專業領域上的共同進步，以持續創新、持續學習。

二、知識工作者的專業知識

「知識工作者」不同於「勞動工作者」，而是以其所擁有的「知識」作為其核心的競

爭優勢，其知識內容有下⁸：

1. **認知性知識 (cognitive knowledge)**：「知識工作者」，尤其是醫師、律師、檢察官等專業人士，經過系統化的學校教育，並依序取得執業資格的認證（諸如：國家考試、專業執業認證考試等），即表示已經精通某個專業領域內的基本知識，專業人士擁有這些基本知識，已經「知道該作什麼」（know-what）。當然，這些只是程序性的基本知識，顯然是還不足以達到稱職的標準。
2. **進階的技能 (advanced skill)**：專業人士取得基本知識後，下一步就必須「知道如何去作」（know-how），也就是將這些得自書本中的基本知識具體地運用在解決實際問題的行動，以基本知識實際應用於現實情境，這也是我們對於專業人士的最基本要求。
3. **系統化的瞭解 (systems understanding)**：不過，我們對於專業人士還有更高的期待，專業人士不僅要知道「該作什麼」、「該如何作」等以上二個層次的知識，更應該要深入瞭解這些基本知識和實際情境背後複雜交錯的各種因果關係，才能「知道為什麼」（know-why），藉此專業人士才能在複雜的執業環境中不僅能執行任務，還能明瞭其中的背景關係，並遇見各種微妙的可能互動和變化。
4. **自發性創意 (self-motivated creativity)**：身為「知識工作者」的專業人士，如果僅是滿足於以上三個層次，便容易陷於自滿，反而會逐步喪失競爭優勢，尤其是因為他們已經嫺熟於基本知識，又認為已經建構好豐富的內部知識庫，不致於被淘汰，往往便會為自己的表象所欺騙，無法洞悉外在環境的快速變化。因此，如何不斷維持

8. 昆恩 (James Brian Quinn) 等著，張玉文譯，哈佛商業評論：知識管理，商週出版，2000年2月，199頁以下。



自發性的創意就是其關鍵。專業人士必須進一步期待自己「在乎為何而作」(carewhy)，在履行「認知性知識」、「進階的技能」及「系統化瞭解」等知識之同時，專業人士必須要提升自己隨時思考「在乎為何而作」，以隨時回應時代和環境的瞬息萬變，而保持具備創意的強烈成功動機和適應力。

三、隱性知識與顯性知識

從專業人士如何傳遞知識的角度來看，我們可以將專業知識分為「顯性知識」與「隱性知識」⁹二個類型。

1. 「**隱性知識**」(tacit knowledge) 是指高度個人化，難以傳授他人的「know-how」技能，這種知識就是個人在操作技術的過程中，本於累積經驗所產生的豐富專業知識。比如：檢察官個人基於本身的成長背景、工作經歷、辦案經驗等等內在特質，於面對許多案件時所逐漸習得的辦案心得、偵辦策略、訊問技巧等獨特智慧。
2. 「**顯性知識**」(explicit knowledge) 則是指原本為「隱性知識」的經驗性知識，但是經過彙整，予以條理化、有形化、文字化、系統化，已經成為容易進行分享與傳播的外顯性知識。簡言之，「顯性知識」就是已經將「隱性知識」文字化、書面化、系統化、分類化的結果。

「隱性知識」存在於個人身上，與個人經驗有關，是主觀獨特的，而且難以具體描述；「顯性知識」則是存在於團體，比較客觀，能以明確的語言文字描述，已經成文化，可以相互流通以及向外部延伸擴散。比如說，一位優秀的檢察官在面對心思複雜的犯罪嫌疑人時，除了抽象的法律要件，必然包含有更多對於遠程的公訴伏筆、近程的偵查

策略、犯罪心理，乃至對於社會現象的理解，甚或有挖掘犯罪全貌的強烈企圖心等等許多因素的考慮及思考，而這樣周密的思考顯然是個別檢察官本於其專業經驗和專業素養所施展的結果，這些豐富的「隱性知識」非常寶貴，卻難以言傳。

四、知識的轉換、傳遞與分享的過程

「顯性知識」與「隱性知識」之間不是對立不可分，「隱性知識」與「顯性知識」是一種有機的連續體，二者間的轉換，可使知識在組織內部不斷擴大，並可促成創新。知識的轉換可歸納為下列四種模式，這四種模式並不是單向的，而是構成一個連續的循環，始終讓知識在組織與個人間有效地流動¹⁰：

1. **從隱性知識到隱性知識**：也就將隱性知識「社會化」(socialize)的過程。人與人之間最常見的知識交流就是藉由私密地分享經驗而達到創造隱性知識的過程，技巧的分享即屬於此類，「學習司法官師徒制」則是檢察官「隱性知識社會化」的具體例子。但是隱性知識的主觀傳遞，其實是相當有限的知識創造型態。因為師徒制的學習，徒弟表現上雖然學習到基本的技術，但是，由於師徒學習的過程缺乏系統化的瞭解，也缺乏系統化的分析與整理，隱性知識的傳遞內容本身是否正確，已經可疑，其傳遞的完整性更是堪慮。比如：個別檢察官先在偵辦案件中自行摸索形成「隱性知識」。嗣後資深檢察官與資淺檢察官再以口耳相傳方式的進行知識流動與傳遞。除了法律文字和適用的抽象討論，可以常見於法學資料上，至於有關偵查辦案經驗上的技巧，乃至於內心真實的心證形成過程，往往是每個個別檢察官在生涯中難以分享的秘密。況且，私相授受的傳遞隱性

9. 杜拉克等著，張玉文譯，哈佛商業評論：知識管理，商週出版，2000年2月，31頁。

10. 杜拉克等著，張玉文譯，哈佛商業評論：知識管理，商週出版，2000年2月，29頁以下。

知識，也無法使知識轉化為組織的共同資產。

2. **從隱性知識到顯性知識**：也就是將「隱性知識」外部化或表達化（articulate），即將「隱性知識」轉換為「顯性知識」的過程。「隱性知識」原本是難以以言語或文字呈現的，只存在個人的獨特經驗中，要將隱性知識外部化，就需要透過文字表現出來；口耳相傳的傳遞經驗，雖然生動，卻顯得失真，人的記憶有限，資深檢察官承辦案件眾多，歷史一拖久遠，對於偵辦過程的細節和互動過程就容易流於片面印象，是否與真實情境相符，難以確保，更影響了經驗的有效傳遞。在偵查書類全文上網之後，檢察官之辦案經驗，可以讓其他後輩藉由方便的全文檢索過程，透過其他前輩所撰寫的書類內容（即起訴書或不起訴處分書等）快速地得到經驗，而進行靜態的知識及經驗傳遞。因為檢察官的起訴書或不起訴處分書必須對於案件之犯罪事實、偵辦過程、考慮之證據理由提出書面偵察結果，可以說是將無形經驗予以有形化之過程。雖然法學研究論著日漸普及，但檢察官之辦案知識與法律學者抽象之研究有重大差異，學術研究之成果難以在偵查實務中運用，近年來，許多檢察機關或檢察前輩積極投入檢察知識之傳遞，將許多檢察官辦案心得編撰集成冊，比如：台灣高等法院檢察署自 2007 年 1 月創刊出版之「檢察新論」定位為檢察專業期刊¹¹，日新司法年刊則廣羅各項檢察機關有關實務論著及統計，都是將隱性知識提升為顯性

知識的典範代表¹²。

3. **從顯性知識到顯性知識**：也就是結合化或整合化（combination），已經知悉顯性知識的組織或個人，也可以藉由不同領域的顯性知識，吸收各自需要的部分予以彙整，整合成為另一個顯性知識。結合是將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，這種模式牽涉到結合不同的顯性知識體系；個人透過文件往來、會議討論、電話溝通交換，經由分類、增加和結合來重新組合既有的資訊，產生新的顯性知識。
4. **從顯性知識到隱性知識**：這就是「內部化」（internalization），即由個人將已經外部化的「顯性知識」吸收轉換為「隱性知識」的過程。當組織已經彙整建立了顯性知識，讓知識在個人間流通，個人也會藉此將已經文字化的顯性知識予以運用到自己的經驗中，並藉著實際的操作經驗，反而重新擴大自己所擁有的個人隱性知識。

「知識管理」所談的知識累積，不只是指「個人知識」，因為個人經驗的累積不見得會造成組織的學習效果。組織知識的創造是隱性知識和顯性知識之間持續互動的結果，單憑組織本身不能創造知識，個人的隱性知識才是組織知識創造的基礎，而組織知識的創造將被視為一種螺旋的過程，在螺旋中，隱性知識和顯性知識互動的規模隨著知識螺旋本體層次的上升而擴大，由個人層次開始，逐漸上升並擴大互動範圍，從個人擴散至組織。

-
11. 檢察新論自 2007 年 1 月起，由當時的台灣高等法院檢察署謝文定檢察長洽請蔡碧玉次長（時任主任檢察官）擔任總編輯，以主題企畫、專題研析、公訴講座，外國法制等面向，全面投入檢察官實務經驗之外不化之彙整，早已完成當年預計成為檢察專業其刊之目標。
 12. 邢泰鈞檢察長近年來投入日新司法年刊之編撰，除了檢察官個人辦案經驗之彙整，更記錄多個檢察機關之偵查實況與辦案歷史，比如：《日新司法年刊第 9 期》，屏東地方法院檢察署，99 年 8 月出版。



肆、在檢察體系推動知識管理的當前背景

一、現有的資訊系統並非以知識管理觀念為設計基礎

近幾年法務部不斷傾注資源用於建構以資訊科技為基礎的檢察官辦案的資訊平台，包括：檢察書類檢索系統、一審檢察官辦案作業系統、檢察官論壇、檢察官法學檢索系統等等，尤其檢察官書類檢索系統及法學檢索系統更是第一次讓檢察官可以藉由資料庫的技術節省了大量耗費在調閱其他各地檢署辦案書類以及各類型法院判決及法學研究資料的過程。藉此檢察官以及行政單位可謂得到雙重的獲利，一方面檢察官可以節省許多調閱文件的公文往返及等候查覆的時間損失，省下許多時間，用以縮短辦案的期間；另一個更重要的功效是檢察官可以專心在彙整法學知識的更新及前進，迅速吸收其他檢察官、法官在同類案件的辦案經驗與研究成果，以更精確地適用法律、挖掘事實，滿足社會對檢察官一致地、正確地適用法律的需求。

然而，我們卻也不得不承認這些資料庫的建立並不是以知識管理精神為出發點。雖然已經有上述幾個可供作知識交換的平台可供使用，但是不論其中任何一套系統，都還是停留在知識管理的第一個層次，也就是「資料庫」階段。我們沒有對這些資料庫內的資料予以編碼，予以彙整。比如說，這些系統唯一的檢索途徑就是輸入關鍵字，然後以全文檢索。但是，傳統上檢察官所製作的書類中對於各類型犯罪之偵辦過程以及被告辯解之攻擊防禦策略的鋪陳，卻不見一個統一的編排或分類。首先，在檢察官的撰寫書類階段，個人都用其自身的撰寫的習慣，除了犯罪構成要件用語以外，沒有關鍵字的檢索，其他檢察官並沒有辦法快速的收集與自己個案相類似案情的資料。其次，書類撰寫

完畢上傳中央資料庫之電腦主機後，實際撰寫的檢察官不需要就該份書類選定關鍵字或其他方式予以簡單分類，也缺乏安排專責的檢察官或資訊管理人員以關鍵字分類或犯罪型態分類等方式，類型化彙整這些豐富的辦案資料，以供後來的檢察官可以較簡單的分類檢索迅速查詢可能的參考資料。因為沒有將龐大的書類資料庫予以分類化、編碼化，檢察官使用檢察書類檢索系統之資料庫，往往輸入一個案由，檢索得到的結果卻是幾千件，甚至上萬件案件的書類，檢察官無非得重新一件一件地檢閱所檢索出來的結果，形成一種非常可觀的資源耗費。

再者，檢察官論壇雖然經常有檢察官間對於辦案經驗的豐富對話，尤其常常一個檢察官投出一個辦案問題，就會有許多熱心的檢察官在論壇上回答詳盡的偵辦技巧或法律意見，這些都是檢察官間寶貴的經驗傳承。可惜的是，目前的檢察官論壇缺乏將這些已經貼到論壇上的知識進行彙整分類的工作。因為沒有將這些論壇上的討論予以彙整和分類，新出道的檢察官不能因此得到檢官體系原本已有的豐富經驗和資訊交流，縱始有心想找尋以前是否有同仁曾經研究過或已有類似的經驗，也會因為資料庫的時間已久，且內容過時，或過於龐大，而無從著手。

資訊科技固然不是推行知識管理的目的，但是這幾套現有的資料庫系統中並非從知識管理的觀點作為設計的出發點，不僅其設計的結果只是淪為將資料填塞入資料庫的窘境，使用者無法更有效地、更簡便地檢索出來他所需要的資料，也因為資料庫系統的設計缺乏推動知識分享的精神，造成使用的檢察官沒有辦法更積極地從將專業知識更有效地彙整與傳播的觀點來做進一步的利用。

二、知識分享的職業特性和組織文化仍未成熟

社會普遍認為所有的專業職業，諸如：

醫師、檢察官、教授、律師等受過高等教育及嚴格考選的專業人士必然是最擅長學習，也懂得學習之道、分享之道的人。事實上卻不然。這些專業人士曾經花費許多時間專研單一領域的知識，並嫻熟其所執業之專業知識，也因此享受比較高的專業地位。研習專業領域的基本知識之過程只是個人對於認知性知識的單循環學習。然而因為他們一直處於成功的地位，也一直不必面對別人對於其專業權威上的挑戰，既然不用面對挑戰，也不用花心思去思索其他角度的觀點，使得這樣的執業過程充其量更只是不斷強化的「單循環式」(single loop)學習，而不是「雙循環式」(double loop)的學習¹³。

台灣檢察官的早年歷史上有幾次推動「協同辦案」的風潮，檢察法規裡也有協同辦案的規定¹⁴。近年來，許多檢察長、主任檢察官已親自參與辦案過程之構思研究與各項偵查作為，主任檢察官親自帶頭辦案，參與搜索、複訊、聲押等，更是興起的風潮。然而，現實上，二位以上的檢察官以全程實質參與案件偵辦和終結協同辦案的情況，除非是矚目之重大案件，仍未見普遍。過去檢察體系因為對政治力介入和操守之懷慮，檢察官前輩們對於將案件攤在其他檢察官面前多所顧忌，使得「檢察獨立」與「檢察一體」形成激進、緊張的拮抗關係。但是，單獨一個檢察官承辦一個案件，真能夠應付複雜的現代犯罪型態嗎？此外，如何將單獨一個檢察官在辦案過程中的專業知識與經驗汲取彙整為組織記憶呢？

除非案件之偵辦事實過於複雜、對象數量過於龐大，檢察官不喜歡協同辦案，也實在不習慣與其他檢察官共同偵辦案件之原因，除了檢察官的工作性質在歷史上向來以

「獨立自主」作為奮鬥的目標外，檢察官是歷經嚴格的考試選取才能擔任，屬專業社群之專業人員，我們也不能否認檢察官的工作思考方式本極具防衛性之思維邏輯，職業性格上不一定習慣於接受別人的意見。但是，學者對於專業人士的防衛性思維倒有另一個看法，經研究後則認為這種防衛性思維模式其實是普遍地散布在教授、醫師、律師、科學家等專業職業人士的社群中，其原因經研究有下列因素¹⁵：

1. 恐懼互相評比的尷尬：同行互相尊重的執業生態，反而造就恐懼互相評比、評鑑的尷尬局面，因此，將案子攤在別人前面是一件令人尷尬的是，專業人員骨子裡並不認同公開的評比，而嚮往一種具有獨立貢獻所長機會的地位，自認為自己是「有生產力的獨行俠」。
2. 防衛性思維的強化：專業人員在學校教育的成功，似乎正好形成一種學習障礙，因為進入職場前的學習經驗表面上是成功的，順利地取得專業執業的考試認證，根本少有經歷失敗所帶來的難堪和挫敗感，也因為學習的成功經驗，自認為自己是專業菁英，很不願意接受別人的批評，使得不知道如何面對失敗與別人批評，更強化人性中不願面對失敗與檢討的防衛性思維。專業人士往往自認自己的判斷不可侵犯，專業人士習慣上不願意屈居他人之下，所以大學教授、大部份的醫院或法律事務所都採用合夥人，而非官僚式的階層制度。

伍、檢察體系導入知識管理的策略與途徑

「如何有系統地彙整知識並汲取檢察官個人的寶貴經驗」是推動知識管理的第一大

13. 阿奇利斯 (Chris Agyris) 著，張玉文譯，《哈佛商業評論：知識管理》，商周出版，2000年2月，90頁以下。

14. 參見《地方法院檢察署借同辦案實施要點》，民國87年函頒。

15. 同前註，，100頁以下。



挑戰。第一步是培養鼓勵學習的環境，推動以「知識分享」為主軸的組織文化，儘可能的拮取個別檢察官的專業經驗和智慧（即「隱性知識」），以建立知識資料庫、知識地圖、定期研習、編撰檢察官辦案手冊、檢察官辦案史等方式，將之創造為「顯性知識」，讓這些寶貴的隱性知識得以浮現在各式資訊平台、法務部內部通訊及期刊等有形的書面上，讓檢察官的資料庫中儲存著豐富且與時俱進的知識。

知識管理的第二個挑戰則是「如何將這些已經浮現的隱性知識分類編碼（codification）¹⁶，彙整成有意義的顯性知識」。分類編碼是推動知識管理進入更高層次的必備條件，唯有加以分類編碼才可能將散佈各地、凌亂的「資訊」匯聚成為「知識」的資料庫，以加速知識的擴散。我們必須將分散各地對不同案件的經驗或知識予以分門別類、系統化彙整，使得他人得以透過檢索或其他方式尋得此以「知識地圖」。然而，進行「知識編碼」，確有本質上的高度困難：除了常見的犯罪類型，大部份的刑事案件都有其基於人、事、時、地、物、數等各方面截然不同的高度歧異性，加上個別檢察官對於案件之經驗層次、主觀價值以及心態上的差異，使得每一件案子的偵查過程都形成一種獨特的辦案經驗。因此，如何將這樣複雜的個人經驗（也就是「隱性知識」）轉化昇華為個人以及組織內其他檢察官所共有的「顯性知識」，已經成為很大的挑戰。再者，縱使可以形成為書面化之知識，又如何將每個人所不同之書面資料，有條理的以類型化方式予以編碼，更是一個極大的挑戰。

一、認知與覺醒—建立以知識為導向的組織文化、分享的文化

新時代的來臨，空手以勇氣辦案的檢察官恐怕無法面對社會對我們的期待，也無法解決我們自己對於效率與專業的需求。不論檢察官個人、檢察體系整體都必須正視檢察官的專業知識、知識傳承以及知識彙整是非常迫切的問題。許多檢察官前輩豐富的辦案經驗，往往隨著地區的調動、職位的高昇、組織的調整而流失於無形。更甚者，縱然是檢察官個人一己的辦案經驗和就個別案件中所思索得到的寶貴經驗和想法，事實上，絕大部分都已經在「一邊作、一邊忘」的記憶窘境裡遺失在無垠的腦海裡。我們總是誤以為辦案的記憶可以留存在自己一生的記憶裡。然而，心理學的研究卻顯示結果不然，人對於記憶的持續程度實在有限，許多不久之前的記憶，根本已經被不斷擠壓的新事件所忘卻。更糟的是，縱然我們所記得的充其量只是又有許多細節是根本與事實不符的。「記憶的不可信」使得我們必須慎重思考保存檢察官專業知識的迫切性。比如：建立「調任訪談」（exit review）制度¹⁷，檢察官調動或高昇，正是飽經風霜、有豐富經驗的成熟時刻，尤其是其偵查經驗記憶最鮮明的時候。而且檢察官高昇主任，應有強烈的意願將知識經驗貢獻，或是說「下載」給機關內的其他同仁，更是一種榮譽的肯定，透過訪談或甚至指派高昇的檢察官貢獻經驗和心得，即可輕易地將優秀檢察官的隱性知識留存在機關中。

檢察官組織必須建立以「知識導向」為組織文化的性格，以有效率的知識管理，累

16. 杜拉克等著，湯明哲導讀，張玉文譯，《哈佛商業評論：知識管理》，商周出版，2000年2月，6頁以下。

17. Arnold Kransdorff，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》，商周出版，2001年12月，86頁；訪談技巧，可參照，同書100頁下。

積、傳播以及昇華原本隱性的經驗，形成真正「檢察一體」的、「知識共同體」的偵查團隊，否則土法煉鋼、各家自行修練的辦案方法，已然無法因應社會犯罪複雜化、工作高度壓力、公訴人力的負荷等諸多強大壓力，勢必為時代所淘汰。知識和有形資產不一樣，知識透過交換、鼓勵可以呈倍數的成長，並減少其他檢察官的學習經驗曲線。尤其網路成功連結的結點數目如果呈現數字性的成長，整個網路效益就可以呈倍數成長。

因此，檢察體系的階層組織應成為一個系統知識的彙整中心，上級長官、單位都不單只是過去習慣上發號施令的指揮中心，而是發揮資深檢察官有豐富辦案經驗和優秀法律見解的優勢，積極提供知識與資訊予面對偵查個案的一審各基層檢察官，進一步使組織由過去的階層體系轉形為一個支援架構中心，扮演解決障礙，並提供前線支援的幕僚中心。

二、檢察官歷練及培訓計畫的完整建立—紮實形塑專業能力

專業人士向來是校園中最優秀的一群，條件優秀，也自視甚高。檢察官考訓、養成教育更是如此。因此，以強力督促生涯早期的高度發展，並建立他們追求專業、累積知識的性格是極為重要的一環。蓋因為密集的訓練幾乎是專業人士養成過程不可或缺的一環，利用「專業、密集的在職訓練」、「導師制」、「同儕壓力」等方式督促檢察官學習，進而可以提昇知識的境界和辦案的精緻程度，尤其不斷增加資深、資淺、新進檢察

官專業上的挑戰，以透過嚴厲的挑戰增長智慧，塑造整體檢察官「追求專業」與「渴望累積知識」的性格。

因此，檢察官候補期間應該建立逐步進階的歷練計畫，有效地讓資淺檢察官在候補期間循序漸進地習得各種專長及偵辦經驗，並從中累積、摸索自己的興趣和專長。比如：各組內檢察官會議之定期舉行，指派檢察官辦理重大或新興案件之心得分享，以制度化方式，硬性要求檢察官彙整工作經驗及辦案心得，一方面得以建立顯性知識成為組織記憶。另一方面，更能提升承辦檢察官之個人成就動機，形成正向循環。比如：高雄地檢署每月均定期舉行檢察官在職進修，復於102年9月將這些課程內容彙集出版¹⁸，台北地檢署在公訴制度實施之初，亦系統化邀集公訴檢察官向同仁授課，並將之集結成冊¹⁹，均是值得推廣之典範。蓋檢察官屬於專業人士，密集的工作歷練和培訓計畫，能讓資淺檢察官學得更快、更好，資淺檢察官勤於學習，並以系統化的知識提升其工作能力，尤其透過專業上的競爭，資淺同仁和資深同仁，教學相長，在鼓勵學習及競爭的氣氛下，更能有效地提升組織其他同仁的學習鬥志和成效。

三、建立檢察官知識地圖：主動蒐集、彙整與檢討

法務部除早已建立了檢察官論壇，幾年前更已經陸續出版了幾本辦案手冊，諸如：「經濟犯罪辦案手冊」²⁰，由法務部檢察司邀集偵辦經濟犯罪之幹練檢察官撰稿，將經

18. 蔡瑞宗等，《雄踞檢察》，台灣高雄地方法院檢察署出版，2013年。

19. 施茂林等，《啟動公訴詰問，活化檢察效能》，台灣台北地方法院檢察署出版，2002年6月。

20. 法務部雖曾在90年間即計畫編撰經濟犯罪辦案手冊，但因金融法規修正頻繁、經濟犯罪型態變化迅速，遲遲無法定稿。迄96年11月由檢察司江惠民司長成立「經濟犯罪辦案手冊審查小組」，自97年1月23日起迄98年6月6日止以每週開一次會頻率，邀集專家審查修正，終於審定完畢，而能於99年7月出版。法務部，《經濟犯罪辦案手冊》，2007年7月，1-3頁。



濟犯罪之偵查困難、各項偵查作為之準備與實施，乃至資金及帳目之查核、跨國司法互助之追查等所有辦案之心得與技巧，鉅細靡遺地臚列；台中地檢署更在 99 年間編撰「檢察官辦案參考手冊」，將收案到偵結之所有程序及行政規定、公函要點，分門別類，更製有各項流程表，其內容之豐富令人讚賞；高雄地檢署亦在 100 年間當年度選舉之前，蒐羅各項妨害選舉之偵查經驗彙編「公職人員選舉罷免法偵查要領彙編」²¹，以上均是檢察體系之一大突破，讓許多檢察官毫無保留將累積之辦案技巧及經驗無私奉獻給其他同仁，更耗費撰稿之檢察官、審查之檢察官許多時間和智慧加以文字化，而得以傳承給其他檢察官，此即「隱性知識」落實為「顯性知識」之最辛苦、也最重要的第一步，已是檢察體系在知識管理上之里程碑。

但是，專業法規修訂、犯罪型態變化速度之快，實在是需要長年累月的審查、修訂之出版品，難以趕上企及的。再者，「不知道誰專精辦過什麼案子，無從請教？」「即使知道誰曾經辦過此類案件，但不認識，也沒有交情，不知道如何請教？」²² 都是常見的窘境。如何描繪一張檢察官專業分佈的「知識地圖」（Knowledge map）²³，讓新手檢察官可以按圖索驥找到名師，迅速趕上，即是當務之急。此外，檢肅黑金、緝毒或重大刑案專組檢察官承辦之案件質量均重，所承辦之

經驗心得實在是檢察體系之寶貴資源。但檢察官將重大案件偵查終結後，絕對是如釋重負，休息都來不及了。如何願意再勻出有限之時間和精力去重新整理及書寫當時辦案的甘苦和偵查技巧？因此，檢察知識庫之建立，更該化被動為主動，建立知識管理團隊，視專案檢察官為豐富的寶庫與資產，在案件偵查終結後，以訪談、調卷及小組研討等方式，主動蒐羅相關辦案心得及訣竅，將之書面化、歸納化，以「口述歷史」（debriefing）²⁴ 保存檢察機關寶貴的無形資產，也為檢察官辦案留下歷史之記錄。

而且，主動採訪，召開研討除了幫助承辦檢察官回憶與記錄辦案心得，更可以藉由事後的稽查、研討，以學習稽查（learning audit）²⁵ 的角度共同為檢察體系找出有價值之偵查作為及產生問題之癥結，這形同揭開「偵查黑盒子」（「企業黑盒子」）²⁶，讓特定個案得以在距離案件終結尚近之際，迅速即時評估構思將來可以採取更有效率、更有效果的偵辦方式和策略，讓顯性知識真正成為有價值的組織知識。

更有甚者，企業界已在思考「企業史」²⁷ 之研究，認為組織之興衰或面對某一變局之策略操作，記錄其思考或操作的過程，將來對於組織面對類似變局是極為重要的經驗，要將組織記憶發揚光大。因此，檢察機關組織內歷史之研究和記錄，不僅是辦案編年史的歷史紀錄，

21. 莊榮松等，《公職人員選舉罷免法偵查要領彙編》，台灣高雄地方法院檢察署出版，2011年4月。

22. 企業內部知識管理的難題，亦是分享，也有類似的疑問。勤業管理顧問公司，《知識管理推行實務》，2001年2月，40頁。

23. 知識地圖是「標示組織裡其工作與經驗對於業務推展具有影響力之人物」，參見 Arnold Kransdorff，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》，商周出版，2000年12月，87頁。

24. Arnold Kransdorff，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》，商周出版，2000年12月，84頁以下。

25. 同前註，134頁以下。

26. 同前註，144頁。

27. 同前註，192頁以下。

更是彙整隱性知識，展現機關組織記憶的榮耀時刻。此以高雄地檢署於 100 年 7 月間出版《震鼓鑠法、高躍雄飛 臺灣高雄地方法院檢察署 66 週年史實紀要》²⁸，以專訪、撰稿等方式將 66 年來高雄地檢署之設置經過、處理之重大案件及檢察官辦案經驗彙整，足證檢察機關史是一個未來值得持續關注的方向。

四、知識管理資訊之活化：資訊的編碼和分類

以現有之檢察官論壇為例，亦僅是達到知識管理的第二個層次，也就是將這些已經電子化的資料建立成可以讓組織共享的「資料庫」系統。但是法務部縱然建立了檢察官論壇、資料庫，「這個資料庫簡直像一個大黑洞」²⁹，不一定有迴響、不一定有感謝、不一定有問題迎刃而解的快感，久而久之網路的兩端沒有微笑聯結，資訊沒有成為知識！可見這個資料庫沒有分門別類，也沒有專人定期的管理，乃至鼓勵員工分享知識、經驗的具體誘因，檢察官論壇這個資料庫的內容無從檢索，也沒有讓新的「知識」增添入資料庫中。這樣的資料庫猶如一灘死水，既無法發揮知識的「綜效」，也沒有推動員工分享知識的風氣。

近年來「法務部法學檢索系統」日漸豐富完整之後，看似便於查詢、檢索之功能，其實仍存在諸多亟待解決的諸多問題。比如：現存的法學檢索系統，僅是文書資料的全文檢索「工具」，根本缺乏關連性、專業性的編輯、分類，乃至符合檢察官使用者需求之系統化編輯，相較於美國法學檢索系統 Westlaw、Lexis 等資料庫豐富的檢索功能及編輯，實難期待可以提升。

尤其檢察官體系在知識迴旋上的路徑，往往是口耳相傳的方式。因此，一方面以資訊科技建立知識傳播的分享平台固然是當務之急。此外，不僅要建立網路上的資料庫，也應透過其他各種方式鼓勵資訊及知識的分享，增加知識傳播的「見面時間」，形塑全體檢察官是一個「知識共同體」之現象。

然而，知識管理的最高層次，則是要能充分發揮以「知識」為核心的組織價值，一方面讓組織內的檢察官持續應用既有的知識庫，而這個泛稱檢察官知識庫的內容，應該包括（1）已經分類和編碼過的所有重要性偵查案件內容及偵辦過程記錄（2）檢察官論壇上的有關案件偵辦及法律意見之討論及分類彙整（3）各式教育訓練的課程講義及研究成果（4）各檢察機關年度的法律研究報告。藉此形成檢察官豐富的辦案資料庫。全國各地的檢察官們並不斷地與其他檢察官互動、創新、學習，並且不斷地回饋更豐富的辦案知識，使知識庫呈現一個源源不絕的活水源頭。

這樣的終極目標，就必須要全體檢察官密切配合，共思建立以「知識分享」的組織文化，一方面建構知識管理的基礎工程（資料庫、資料分類、資料編碼等），檢察官論壇應儘速主題分類、設置專人維護、確保每個問題均有人回答、鼓勵參與，形成專家式的知識移轉模式³⁰。同時設置專門的知識管理人員（Chief Knowledge officer，知識長）³¹隨時推動組織內各項知識管理業務，並不斷對於分享檢察官提出誘因，鼓勵偵查、法律知識與經驗的分享，甚至派員主動向承辦重

28. 邢泰釗等著，《震鼓鑠法、高躍雄飛 臺灣高雄地方法院檢察署 66 週年史實紀要》，民國 100 年 7 月。

29. Nancy M. Dixon 著，李淑華譯，《知識共享型組織》，商周出版，2001 年 9 月出版，21 頁以下。

30. Nancy M. Dixon 著，李淑華譯，《知識共享型組織》，商周出版，2001 年 9 月出版，176 頁以下。

31. 勤業管理顧問公司，《知識管理推行實務》，商周出版，2001 年，17 頁以下。



大案件之檢察官進行訪談，瞭解收集其偵辦之技巧、策略與各項心路歷程，由組織以主動作為將個別之隱性知識提升為顯性知識，讓承辦檢察官之寶貴經驗不會流失。由上到下都以專業知識追求為高下判別標準，檢察官上下的倫理關係是專業知識的優劣，而非表象職位的高低，讓知識呈現活水循環的方式在組織內流動。在成功經驗共享的觀念下，「知識管理」不應該只限於蒐集過去的數據的資料庫，也不是收集文件，更非只是檢索這些蒐集來的數據與文件，而是必須在工作心態上有更積極運用知識於創造更多價值的對策。所以，在一個知識型的組織中，建構一個有效的知識彙整和傳播系統，讓組織內的知識能有效的創造、流通與加值，進而不斷提升知識工作的品質與效率，才是知識管理真正的核心價值。

五、在職研習的制度化、進階化和公開化

近幾年來法務部對於檢察官的教育訓練課程投注甚多的時間和資源，各類型的研討會，不論是由法務部主辦或其他相關部會承辦，都會聘請相當優秀的專家學者來講授，並編撰有紮實的訓練講義。然而，第一，各類型訓練課程往往沒有系統化、制度化的排定訓練計畫。近年來，財務金融專業證照班是少數建構完整訓練計畫之研習班，透過循序進階，乃至考試晉級方式，成為有效之在職研習。但此外之智慧財產、資訊法律、婦幼保護、貪瀆、環保等訓練課程的主要大項，仍未建立進階制度。但是，每一種專長訓練，必須能因應檢察官的年資、興趣、專長歷練計畫，循序漸進，由基礎、進階，乃至高階程度，逐級安排訓練，才得以讓講座本身及參訓檢察官們均得到教學相長的成效，尤其透過進階的培訓，附隨建立人事升遷的歷練計畫，並整體地帶動偵辦品質的提升，檢察官的偵查品質才有辦法面對輿論對偵查細緻化的高度要求。第二，各種課程或研討

會的講義或上課記錄應該將之有效的保存或建檔，並予以公告公開。每一次研討會或教育訓練都是法務部耗費大量的人力資源和財務所舉行，所聘請的專家或學者，無非都是一時之選，尤其調訓全國各地檢察官不遠千里而來，其目的無非是希望受訓的檢察官先進能將最新的知識資訊帶回各地，並讓各地檢察官的個人經驗得以在研討會期間得到充分交流和昇華，發揮1加1大於2的「綜效」成果。但是，迄今歷次研討會的講義或會議紀錄卻始終無法建構成一個豐富的資料庫，以供檢索或查閱。比如，將講義全文或課程內容譯成文字或將其上課影音掛上內部網頁，都是相當可行的途徑，沒有辦法參訓的檢察官可以藉由內部網路下載其有興趣的訓練講義或教材，就可以免於勞頓奔波，而輕易地得到這些講義和資訊。再者，將研討會的全文、影像或聲音檔掛上網頁，更是一個經濟實惠的資訊保存途徑。

以高雄地檢署為例，高雄地檢署每月舉行的檢察官在職教育訓練，課程豐富，從檢察官承辦案件之心得報告、測謊、刑事鑑定專業課程，乃至情緒管理之演講，範圍甚廣，對於檢察官本質學能之提升助益甚大，自101年3月起，即經著作人簽署授權同意書後，均將講義或簡報全部放在署內下載專區（教育課程），供檢察官同仁閱覽研究，即為可以推廣之簡便方式。

陸、結語與展望

什麼是檢察官的專業價值或核心工作？「檢察官」作為一個專門職業，與其他專門職業人員一樣，係由個別獨立執行業務之專業人員操作其所有的專業知識具體地運用於個案之中。然而，這些專業領域的知識有極大一部份是由個人無形的經驗所累積架構而成，也就是管理學上所謂「隱性知識」。長久以來，這些專業經驗往往只能透過檢察官間的口耳相傳以進行專業經驗的傳遞和累

積。然而，這種屬人性極高的經驗在人與人之間傳遞的完整性和效率及品質卻是極其堪慮的。隨著轉型社會的劇烈變動、社會對於檢察官辦案工作品質的高度要求、犯罪型態的精緻化、偵查內容的高度複雜化，檢察官對於專業領域知識上的需求顯得更為急迫，過去透過日積月累傳遞經驗的方式，已經使檢察官在日漸龐大的工作負荷和社會高度期待下，顯得疲於奔命，而無法為社會輿論所接受。檢察官必須思索如何發揮知識經驗傳承的有效性，透過「知識編碼」、「知識流通」、乃至「知識創造」等知識管理途徑，

建構學習型組織，並克服檢察官專業獨立性格的內在矛盾，逐步調整組織結構、組織文化，用專業贏得人民對檢察官的信任！

(作者為臺灣高雄地方法院檢察署主任檢察官)

美麗的稻穗

今年是豐年，家鄉的水稻將要收割
願以豐收的歌聲，報信給前線金馬的親人
唱給前線的親人啊！

家鄉的造材，已經長大成林木，是造船艦的好材料
願以製成的船艦，贈送給前線金馬的哥們兒
給前線金馬的哥們兒啊！

一九五八年·卑南族·陸森寶

雙口·麥田 / 洪清漳 / 列與鄉公所