

運用實務社群，強化eBAS主計論壇之功能

實務社群，在國外企業界（如IBM公司等）之運用已日漸普及，其對組織具有改善事業成果、增進組織長期效能之功效，同時對社群成員，亦具有改善工作經驗、促進專業發展之好處。若能搭配全國主計網eBAS使用，將使其功能倍增，對增進主計專業知識分享、員工互動與認同感，將甚有裨益。

◎ 吳文弘、鍾秀英（行政院主計處會計管理中心執行長、專員）

壹、前言

主計單位負責統整財政預算收支以及監督支出是否有效運用。主計人員約有一萬三千人，散居全國各地，使用相同之專業知識，以解決大同小異之日常工作問題。目前已建立全國主計網eBAS（electronic Budget, Accounting and Statistics），作為聯繫所有主

計人員之重要平台。除充分發揮公告及工作交換之功能外，其主計論壇之分享及學習功能均已具備。惟未來如能讓主計論壇能進一步發展為「主計實務社群」，除了解決主計同仁日常實務問題外，還能促進專業知識分享，形成決策共識，並提升主計認同感，將有益於凝聚主計人員之向心力。本研究主要目的在了解：1. 影響

eBAS使用者參與主計論壇與否的主要因素為何2. 主計論壇的使用者滿意度及其項目3. 主計論壇不同程度參與者之特性有何不同，並提供上述資訊予有心經營主計實務社群的管理者網站經營上的建議。

貳、實務社群的意涵及效益

實務社群（Communities

of Practice) 係由 Lave及 Wenger於1991年在其合著的《情境學習》(Situated Learning)一書中率先提出。他們認為：「實務社群是指團體中的一群人，因為對共同議題或系列問題的熱情，藉著持續互動的基礎，彼此分享進一步的知識、專業與關心；這樣的社群存在於非正式結構中，出現在每個地方，包括職場、學校、家中和各種同好團體中。」(Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998)。

實務社群由三種基本的因素結合而成：針對某些議題的某個知識領域 (domain)、關心這個領域的人的社群 (community)、有共同實務 (practice)，他們想要在領域裏發展得更有效率。領域，創造了共同的基礎，以及認同感；社群，創造了學習的社會結構；實務，是社群成員所分享的一個組織結構、想法、工具、資訊、風格、語言、故事和文件 (黃維，2003)。

綜合上述定義可知，實務社群是根據某種共同的任務或知識領域而組成的非正式群體，大家有共同的願景、目標而凝聚一堂，社群持續下去的關鍵是成員的認同感、彼此的信任及因成員共同參與而帶來的價值。當進一步將結構較為

鬆散的實務社群再行組織，則可成為能完成特定組織任務的「知識社群」。

根據 Wenger, McDermott以及 Snyder三位學者之分析，實務社群具有下列長、短期效益：

Gongla 以及 Rizzuto指

	短期價值	長期價值
	改善事業成果	發展組織效能
對組織的利益	提供解決問題的場所	執行策略計畫的能力
	快速解答問題	對客戶的權威性
	節省時間和成本	留住人才
	更好的決策品質	知識發展專案的能力
	對問題有更多觀點	形成和業界其他公司比較的論壇
	對單位協調、標準化和綜效	以知識為基礎的聯盟
	是執行決策時的資源	出現計畫外的能力
	強化品質保證	發展新策略選擇的能力
	在社群支持下，承擔風險的能力	對技術發展具前瞻力
	改善工作經驗	促進專業發展
對社群成員的利益	協助面對挑戰	形成擴展技術和專業知識的論壇
	取得專業知識	形成抓住領域發展的網絡
	對團隊更有貢獻	強化專業聲望
	對解決問題的做法有信心	增加市場性和可雇用性
	樂於和同僚相處	強烈的專業認同感
	更多有意義的參與	
	歸屬感	

資料來源：黃維 (2003)

出，每個社群都有其獨特性（personality）、優勢和必須面對的挑戰。但不論在社群演進模式（evolution model）中的那一個階段，都需結合基本的「人員角色」（people）、「流程支援」（process）與「促成科技」（technology），以繼續培育、維持社群。

所謂「人員角色」，實務社群最少需要三個職責清楚的角色：贊助者、領導者和成員。學者Michael並提出了四大類十一個角色，各有其功能與職責。「流程支援」係指實務社群進化發展的過程，如潛伏（potential）階段、建構（building）階段、參與（engaged）階段、熱絡（active）階段以及適應（adaptive）階段等。「促成科技」則是指虛擬社群的靜態結構設計、動態結構設計及其他的设计等。

就主計論壇之現況分析，目前人員角色並不明顯，所以也無分工可言，但「人員角色」在實務社群之重要性，其與

「流程支援」及「促成科技」可以並列為社群成功的三要素，如欲建構主計實務社群，首先要組成核心群體，並賦予核心成員角色及分工，各司其職，如此，才能帶動社群的活力及進展。

參、相關理論

近代管理學理論，對於使用者參與之動機，可分為三種學派：

一、行為學派之動機理論

該學派認為行為是由驅力所促動，而驅力則是因為心理上的需求而產生，如果在個體行為表現時給予需求上的滿足，就會強化保留該行為。亦即藉由增強物的運用，以建立刺激與反應之間的連結，並引起及維持學習的動機（朱敬先，2001）。

二、人本學派的動機理論

該學派將動機視為人性成長發展的基本內在原動力，需

求為其主要核心概念，以Maslow的需求階層論（need-hierarchy theory）為代表。Maslow強調人類所有行為是根源於內在的需求，而需求的層次由低至高可依次分為（1）生理的需求；（2）安全的需求；（3）愛與隸屬的需求；（4）尊嚴的需求；（5）知的需求；（6）審美的需求；（7）自我實現的需求（黃旭鈞，1995）。

三、認知學派的動機理論

該學派認為行為決定於人的思考，而個人動機的強弱則視其興趣、需要及對環境的主觀判斷與認知而定（黃旭鈞，1995；朱敬先，2001）。基本上，此學派以McClellan與Atkinson的成就動機（achievement motivation）理論為代表。成就動機是指個體努力追求成功的一種心理動力與傾向，是激勵個人尋求完美行動的主觀驅力，其強弱直接影響個人的學習及工作表現（吳宗立，1993）。

綜上，均將動機歸納為行為產生及持續的內在原因，人本學派的觀點著重於內在需求動機，並以此引導個人產生特定行為，可視為是一種自我決定的動機。認知學派的看法，動機是一種追求自我效能的表現，因此可透過具挑戰性的任務增強個人的成就並獲致勝任感等。行為學派則認為透過正向的增強刺激（酬賞）或負向刺激的移除（去除不愉快的情境），可以增加所期望行為或減少所不期望行為發生的次數。

根據這些學派的看法，在分析使用者（社群成員）參與行為之前，須先了解其參與動機，亦即，是什麼因素考量，促使成員參與社群？同時，其不參與之因素，亦值得一併探究。故本文藉由問卷整理、分析之結果，以了解社群成員參與之動機及看法。

肆、研究設計與資料分析

一、問卷設計及實施

本研究根據文獻探討的歸納，建構問卷初稿。問卷初稿經專家內容審查後進行預試，再將預試結果經項目分析、因素分析及信度分析後，最後編製成本研究調查問卷。

（一）調查對象的選取

本研究調查以全國主計網eBAS有註冊登錄且實際使用之主計人員為母群體，將電子問卷掛在網頁上，採隨機抽樣的方式，設計密碼控管機制，使每個成員只能填答一次，杜絕重複填答的可能性，且未刻意篩選對象（因問卷調查的對象，均是符合調查條件的人），而由eBAS成員自由填答，每人機會相等。至於已註冊而未登錄使用之主計人員，因無法參與網路問卷調查，暫不列入本次調查之對象。

（二）問卷調查的實施與回收

本研究於94年4月21日上網正式施測，施測期間2週，總共回收1,023份，占註冊總人數11,973人的8.54%，但若除以施測最近三個月內（即94

年2-4月）至少每月瀏覽eBAS網站1次者3,747人，則抽樣比率提升為27.30%，應屬具有代表性之抽樣。其中有部分題項漏答者，考量其不影響資料分析的正確性，以0補填（即視為該題項未表示意見），以利進行分析。另扣除17份明顯違反邏輯者，有效問卷為1,006份，有效問卷率為98.3%。

二、資料分析

（一）影響使用者參與的主要因素分析

本題項經因素分析，萃取出3個重要因素，分別為「實用價值因素」、「人際關係因素」及「自我實現因素」。問卷分析結果，使用者參與主計論壇的主要原因，前幾項均屬於「實用價值因素」。分析結果如表1。

（二）影響使用者不想參與的主要因素分析

本題項經因素分析，萃取出3個重要因素，分別為「時間因素」、「認知及個人因素」及「經驗及環境因素」。問卷分析結果，如表2。

表 1

項目	個數	百分比	因素 (層面)
解決實務問題	872	86.68	實用價值
增加專業知識	861	85.59	實用價值
可獲得經驗分享及交流	781	77.63	實用價值
學習成長	776	77.14	實用價值
因興趣或專長	471	46.82	人際關係
認同及歸屬感	345	34.29	人際關係
尋找支持	278	27.63	人際關係
拓展人際關係	170	16.90	人際關係
助人的成就感	162	16.10	自我實現
增進友誼	148	14.71	人際關係
專業獲肯定	127	12.62	自我實現
被尊重的感覺	81	8.05	自我實現
激勵獎賞制度	71	7.06	自我實現
領導階層鼓勵	51	5.07	自我實現
受他人影響	49	4.87	自我實現

表 2

項目	是		因素 (層面)
	個數	百分比	
沒有時間	554	55.07	時 間
找不到想要的資訊	177	17.59	認知及個人
未能及時得到支援	174	17.30	經驗及環境
基層意見無法上達	163	16.20	經驗及環境
打字慢	87	8.65	認知及個人
主題較無討論必要	61	6.06	認知及個人
上網經驗少	58	5.77	認知及個人
其他	41	4.08	認知及個人
內容枯燥、無趣	23	2.29	認知及個人
曾受挫	15	1.49	經驗及環境
不願分享	2	0.20	經驗及環境

(三) 滿意度及其項目分析

本題項經因素分析，萃取出2個重要因素，分別為「系統功能因素」及「交流功能因素」。本題項以 Likert 五等第量表形式編排，分別以5、4、3、2、1表示「非常滿意」、「滿意」、「普通」、「不滿意」及「非常不滿意」，因此平均數越高者，表示滿意程度越高。整體來看，滿意度總平均數為3.9835分，標準差0.8611，顯示使用者對於主計論壇各項服務功能之整體滿意程度接近於「滿意」(4分)的評價。滿意度最高的前十項，除第二項及第九項為「交流功能因素」外，其餘均為「系統功能因素」。分析結果如表3。

(四) 主計論壇參與者之特性分析

根據前述對「使用者參與之研究」得知，影響參與行為之變項，除參與動機外，尚有「個人特質」及「環境因素」，故本問卷第三部分，係用以蒐集主計論壇或eBAS使用者之背景資料，以了解其特性，並作為未來社群發展方向及功能設計之參考(如表4)。

表 3

項目	平均數	標準差	因素(層面)
版面設計簡潔明瞭	4.2614	0.7359	系統功能
可獲得經驗分享及交流	4.2237	0.7653	交流功能
功能(項目)容易操作	4.2137	0.7630	系統功能
介面操作便利	4.1809	0.7810	系統功能
圖片及配色美觀	4.1590	0.7946	系統功能
文字大小及行距易於閱讀	4.1431	0.9182	系統功能
網頁服務多元性	4.1272	0.8102	系統功能
系統穩定性高	4.1173	0.8275	系統功能
能增加專業知識	4.0129	0.8231	交流功能
系統回應速度快	4.0060	0.8650	系統功能
得到跨機關、跨區域支援	3.8280	0.9300	交流功能
能解決實務問題	3.8221	0.8281	交流功能
可增進情感交流	3.8101	0.9592	交流功能
能得到及時回應	3.5517	0.9655	交流功能
意見得以為高層決策參考	3.2952	1.1501	交流功能
總平均	3.9835	0.8611	

根據上述調查發現：

1. 主計論壇的主要使用族群，年齡以40-49歲占47.2%最多，年資「10-20年」占了35.4%，加上「20年以上」的22.7%，合共58.1%，這些人並非職場新鮮人，其參與主計論壇應非為提問而來。因此應進一步探討他們希望得到什麼，俾使活動設計能貼近其需求。
2. 其次，「五~七等非主辦」占了29.9%，加上「五~七

等主辦」占了59.4%，「縣(市)主管機關」、「部會所屬機關(構)」及「鄉鎮(市)公所」等，即所謂「基層」者，約占六成比率，未來實務社群的活動設計，應考慮以其關心的主題為主。

3. 另「中央主管機關」之受試者僅占5.4%，表示中央主管機關之參與率太低，此亦為開放式問題中多數人希望改善之處。

(五) 增設會計專區與否之分析

本題項原係業務主管單位有設計「政府會計疑難問題可獲得經驗分享及交流及討論專區」的構想，因此想了解eBAS使用者的看法，以作為是否進一步規劃及推行之參考。分析結果，九成五的受試者均贊成設立，表示需求殷切，應可考慮積極規劃之。

(六) 開放式問題分析

1. 不想參加主計論壇的其他原因中，「問題未能獲得正確解答」是主要原因，其次是「不見主管機關回應」。上述需求應係社群「專家」尚未建立所致。
2. 其他建議或見解題項中，最多的是「對有爭議問題，希望主計處給標準答案」，其次為「感謝與肯定」以及「應有專業人士(固定園丁)駐站解答」。

伍、結論與建議

一、本研究經由文獻探討及資料分析與解讀的過程，得到結論如下

- (一) 經由參與因素分析，前

表 4

項目	選項	人數	百分比
類別	預算及會計	929	92.3
	統計	68	6.8
	其他	9	0.9
性別	男	192	19.1
	女	814	80.9
年齡	20-29歲	46	4.6
	30-39歲	341	33.9
	40-49歲	475	47.2
	50-59歲	141	14.0
	60歲以上	3	0.3
所屬單位層級	縣(市)主管機關	257	25.5
	部會所屬機關(構)	222	22.1
	其他	186	18.5
	鄉鎮(市)公所	129	12.8
	各部會主管機關	82	8.2
	直轄市所屬機關(構)	60	6.0
	中央主管機關	54	5.4
	直轄市主管機關	16	1.6
職位	二等以下非主辦	14	1.4
	三~四等非主辦	72	7.2
	五~七等非主辦	301	29.9
	五~七等主辦	297	29.5
	八~九等非主辦	87	8.6
	八~九等主辦	213	21.2
	十等以上非主辦	8	0.8
	十等以上主辦	14	1.4
教育程度	高中或高職	31	3.1
	專科學校	354	35.2
	大學	560	55.7
	研究所以上	61	6.1
主計年資	1年以內	22	2.2
	1-3年	131	13.0
	3-5年	111	11.0
	5-10年	158	15.7

幾項均為「實用價值因素」，獲知主計論壇的特性傾向於「協助性社群」及「最佳實務社群」。

- (二) 主計論壇使用者之滿意度總平均數為3.98分，接近於「滿意」(4分)。而「系統功能因素」均獲得4分以上之評價，顯示在社群成功發展之三要素—「促成科技」、「人員角色」、「流程支援」中，主計論壇已具備了「促成科技」要素。
- (三) 經調查發現，主計論壇之主要參與者，以預算及會計人員為主，八成集中在30至49歲的女性，職位「五~七等」者近六成，大專以上學歷有九成七，年資「10年以上」者居多，單位層級以「基層」為主。
- (四) 主計論壇不同參與程度之族群特性，相同處多，差異處少，原因可能是母群體之構成成員—使用eBAS之主計人員，其本身同質性很高(如上述，性別集中、學

歷相當等)所致。

- (五) 會計專區的構想，獲得95%參與者的高支持率，未來社群之經營，可考慮結合主計論壇現有功能與會計專區的規劃。
- (六) 開放式問題中，不想參加主計論壇的其他原因中，「問題未能獲得正確解答」是主要原因，其次是「不見主管機關回應」。其他建議或見解題項中，最多的是「對有爭議問題，希望主計處給標準答案」，其次為「感謝與肯定」以及「應有專業人士(固定園丁)駐站解答」。

二、本研究對個案的建議

- (一) 定義社群的功能及方向：主計實務社群未來應以協助主計同仁解決日常實務問題，提供高層決策參考資訊為主要目的。
- (二) 取得支持與支援：社群如希望發揮決策影響力，必須取得主管當局的重視與支持，並給予必要的行政支援。
- (三) 招募人員及分配工作：如欲落實推動，必須先將有志於推展主計實務社群的成員組成核心團隊，推舉領導者、版主，招募專家、志工等，並分配工作。
- (四) 訂定管理流程：應建立「專家性移轉」功能、使用者評估制度以及落實主計論壇主持人制度等。
- (五) 擴增網站功能及充實內容：將現有主計論壇增加「線上會議」、「佈告欄」、「聊天室」等功能，營造安全的社群空間，將網站資訊有系統的加以分類、整理、保存、並提供索引或檢索，充分發揮資訊整合之功能。
- (六) 其他：針對已註冊而未使用eBAS之主計人員，透過電子郵件、主計月報、訓練集會或公文等方式加強宣導，以提高社群的參與人數。對熱心參與主計實務社群者，給予熱心排行榜公告，

或建立論功行賞制度。針對「基層意見無法上達」一項，未來應建立活絡的雙向溝通管道，並取得高層長官的支持，將建議納入決策參考，以利社群經營。

參考文獻

1. Lave, J. & Wenger, E.C. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
2. Gongla, P. & Rizzuto, C.R. (2001). "Evolving Communities of practice: IBM Global Service experience", *IBM System Journal*, Vol.40, No.4, pp.842-862.
3. 黃維 譯 (2003), Etienne Wenger, Richard McDermott & William M. Snyder 原著 (2002), *實踐社群—推動學習型組織之輪*, 台北, 天下出版社。
4. 朱敬先 (2001), *教育心理學*, 台北, 五南圖書。
5. 吳宗立 (1993), 「成就動機理論及其相關研究分析」, *國教園地*44期: 67-73。
6. 黃旭鈞 (1995), 「從動機理論看今日國小教學現況及其改進之道」, *教育資料文摘*35 (1) 期: 154-162。
7. 翁秀琪 (1996), *大眾傳播理論與實證*, 台北, 三民書局。 ❖