

探讨香港警队知识管理

——未来多边警务知识管理合作的方向

■ 黄 龙 贺贞炜 冯子睿

摘 要 知识是执法机构的重要的资产，而有系统化的知识管理，有效维持及提升员工能力及机构绩效。全球化下，靠个别执法机构推行知识管理显然不足应付急速转变的外部环境以及日新月异且无边无界的罪案形势。正所谓：“他山之石，可以攻错”。执法机构之间的知识管理合作必然是未来发展方向。本文以香港警队发展多年的知识管理为引子，详细地阐述其知识管理的操作模式和如何在不同的双边合作中得到裨益，从而带出未来多边警务知识管理合作的方向和可行性。

关键词 香港警队 知识管理 多边警务合作

香港警队发展逾 176 年，成员超过三万，多年来以“使香港继续是世界上其中一个最安全及稳定的社会”为抱负。然而，贯彻这个抱负殊不简单。近年外部环境迅速变化，公共秩序事件的数量及复杂性急增，加上公众对警队期望增加与社交媒体的广泛使用，看似简单的事件可以一石激起千重浪。另一方面，互联网和信息技术的发展一日千里，网络和跨境犯罪的数量和复杂性大幅提高，令到打击这些罪案更具挑战性。面对退休潮，如何在组织里做到知识传承及持

续发展更是一大难题。21 世纪社会急速转变，每个机构都必须创造、提升、运用新知识及除去不再适用的旧知识。同时，确保行动的一致性及协调性也是必须。知识管理可以令知识普及化，有助服务一致化、标准化，甚至能帮助决策（Barnes & Milton, 2015）。作为一个拥有大量员工和涉及不同专业知识的执法机构，推行知识管理对香港警队应对这些挑战至关重要，当中与不同执法机构的双边合作更是不可或缺的一环。

多年来，知识管理并没有一个单一的定

作者：黄 龙：香港警务处训练统筹及联络科总督察；

贺贞炜：香港警务处专项研修学校研究中心高级知识管理主任；

冯子睿：香港警务处专项研修学校研究中心高级督察

本文为第十五届海峡两岸暨香港、澳门警学研讨论文。



图 1 警队知识管理的治理架构

义。从学者、知识实践者、政府人员、私人 和非牟利机构人员对知识管理的定义，你可 能发现有多达一百多个。为了可以令大家更 容易明白知识管理的重要性和它的应用，我 们就采用了 IT Gartner 知识网对知识管理 的一个相对广泛定义：“知识管理是正式化 管理及使用一个企业的智识资产的过程。而 知识管理推崇协作和整合性的方案去创造、 取得、组织、连接和使用一些讯息资产，包 括隐性和未取得的知识”。

一、香港警队推行知识管理的历 程及架构

香港警队于 2001 年开始推行知识管理， 由服务质素监察部负责，收集以信息为本 的重要知识，数码编纂警队及单位内可用的 “显性”知识，如程序手册及警察通例等。 警察学院在 2006 年接管知识管理工作，重 点推动以人为本的知识及经验分享，作为提 升才能的持续工作，并以期纳入警队的学习 文化之内。透过收集不同人员的“隐性”知

识，如经验、专门知识及智能，以经验分享、 互动交流和共同协作的方式，建立与工作有 关的新知识。另外，透过制订五年知识管理 政策来定下未来推动知识管理的方向，以提 升警队的能力。

知识管理的成功是赖以有效的知识管 理团队架构及知识领导的管治。警队服务质 素委员会由警队监管处处长担任主席，负责 策略性监督知识管理政策及统筹委员会的工 作。辖下的知识管理政策及统筹委员会则由 警队知识主任（警察学院院长）担任主席， 并由总知识先锋（警察学院副院长）担任其 副手。该委员会成员还包括信息系统部代表、 警队知识管理先锋、各总区知识管理委员会 代表，以及学院名誉顾问（知识管理），是 一个商讨和制定警队知识管理政策及活动的 平台。同时，委员会透过与名誉顾问的合作， 参考业界推行知识管理的最佳方式，从而订 定警队实践知识管理的方法（如图一）。

二、知识管理活动



图 2 统称为“智慧盛宴”的知识管理活动

知识管理活动的目的是要促进知识分享和创造。知识创造过程是透过隐性知识和显性知识之间的转化。企业中个人的知识转换成组织知识是透过“知识螺旋”中的四个过程，分别是“社会化”（由隐性转隐性，通过人与人共享经历而建立内隐知识的过程，获取内隐知识的关键是通过观察、模仿和实践，而不是语言）、“外化”（由隐性转显性，透过有意义的交谈，具体表达内隐知识，将内隐知识转变成外显知识）、“结合”（由显性转显性，将具体化的外显知识和现有知识结合，扩大知识的基础）及“内化”（由显性转隐性，学习新知识，将外显知识变成员工自己的内隐知识）来进行。经由上述四个过程的运作，将有效地转移个人的知识到组织之中，并扩大个人与组织的知识基础，进而创造出更多的知识。

知识管理活动是透过不同形式进行的。警察学院经常举办不同知识管理活动，鼓励人员分享隐性知识、经验及智能。这些统称为“智慧盛宴”的九项活动，包括“知识茶座”、“刑侦译码系列”、“领袖薪火对话系列”、“无边界学习执法伙伴系列”、“智能加码 40 分”、“蓝月亮分享系列”、“与指

挥官学习系列”、“应用警政研究系列”及“管理人员发展计划”。每个系列均针对不同人员及学习目标而设（如图二）。除了以面对面的形式外，人员可通过警队知识管理入门网站和数据库，以各种形式如视频、演示文稿去查看和重温不同的智慧分享。“智慧盛宴”主要集中在“外化”（由隐性转显性）和“结合”（由显性转显性）的过程。

三、警队知识管理框架

机构只着重个别元素往往导致知识管理失败。相反，机构需要透过不断尝试，发掘及制定需要的元素，为知识管理定立一个平衡的框架。香港警队透过与其他警务或学术机构、政府部门或公共机构合作不断学习与检讨，发展出一套适合自己、创新和可持续发展的知识管理框架——“创新酷”（如图三）。由“知识管理，人人共享”和“以客为本”作为基石，警队采用了五个卓越服务推动元素，即领导能力、文化、人才、合作伙伴、资源，并配合最新科技，力求创新，在这个瞬息万变的环境中乘风破浪（如图三）。

（一）卓越服务推动元素——领导能力



图3 警队知识管理”创新酷”

知识管理需要企业领导层积极参与，并鼓励知识分享文化及确保知识管理活动是符合机构目标。领导层需要找出机构的知识需要及解决其知识落差，并且转变企业文化，鼓励知识更多横向知识流动。警队高级领导层是知识管理“创新酷”的舵手，为知识管理制定明确方向、策略重点，并鼓励成员一起推动它。透过策略规划过程，警队高级领导层按外部环境，持续审视警政方针及数据调配是否有效，并制定行动及管理目标优次。

领导层是机构推行知识管理的模范，需要熟悉知识管理的运作，并有能力解说，使人员信服。警队高级领导层一向以身作则，一方面以定期探访形式，跟前线人员双向沟通，传达政策及听取人员需要。另一方面，又以分享会形式，将他们的知识、经验和智能跟各级人员分享。警察学院，亦会以“年度知识管理对话及工作坊”，发放警队知识管理最新方向以及收集人员的意见。

作为执行者及沟通桥梁，中层领导是推动知识管理不可或缺的部份。因此，警队任命“警队知识管理先锋”及“总区知识管理委员会”，从专业领域及按各总区需要将知识管理活动推向整个警队。

1. 警队知识管理先锋

警队自2006年起推行“警队知识管理先锋”计划。现时警队每两至三年任命一批中层领导为知识管理先锋，分别负责九个专业领域，包括良好工作方式、同侪指导计划、知识刑警、警队榕树头、经验学习、辅警警务、水警警务、多元警政及交通警政（如图四）。随着外部环境及内在需要变化，机构需要新知识并会发现知识落差。因此，警队管理层对专业领域进行定期及周期性审查，按实际情况推出新的专业领域。同时，又任命数百位知识管理大使和同侪指导员协助工作。这些措施鼓励知识横向流动，打破过往知识只由上以下的传统（如图四）。

2. 总区知识管理委员会

警队自2019年起在五个陆上总区，每两年一次任命一批中层领导为“总区知识管理委员会”的主席，由他们带领辖下的“知识管理大使”，按各自总区的需求，选取一些合适的知识管理活动加以推行，并鼓励区内人员积极参与。

（二）卓越服务推动元素——文化

1. 营造有利学习环境

作为一个以知识为本的学习机构，警队十分重视教学质量保证，通过营造有利环境，培养创新文化。警察学院是政府部门及纪律部队当中，首个获香港学术及职业资历评审



图 4 九个知识管理专业领域

局审批，可开办专业训练课程。透过资历认证与双边合作，警队与本地和海外大学就互认学分达成了各种衔接安排，推动终身学习。警队亦定期资助人员参加海外课程，例如剑桥大学“应用犯罪学和警察管理硕士”以及“加拿大警察学院的国际警务行政人员发展课程（IEDPP）”。为了增强专业培训人员的能力，我们为教官提供培训课程，例如教官训练课程（SIC）和职业发展继续教育培训（CPD）。

2. 提高机构的学习能力

为了提高警队的学术研究能力，警队推行了“名誉研究学人计划”（HRFS）和“名誉访问学人计划”（HVFS），任命来自国内外知名大学的杰出研究人员和学者为名誉研究学人和名誉访问学人，让他们为警队进行不同范畴的警政研究及做专题演讲，协助警队优化相关警务工作和分享过去宝贵工作经验。此外，警队还每两年一次举行“警队研究奖励计划”（FRAS），以鼓励和促进警务研究，并增进相互学习和共同创造的氛围。

3. 应用创新技术

科技使用对知识储存、分享及使用起了关键作用。科技可以配合使用习惯，以提升使用体验。为配合新生代的社交和学习模式，警队积极拓展各种新科技，包括各种数码教学方式，虚拟现实培训和协作平台，务求从传统实体转换为虚拟的学习模式，促进更好的沟通、互动与协作。

（三）卓越服务推动元素——人才

警队十分重视人才培养。在人力资源管理方面，警队推崇多元文化、人尽其材、平等及开放的发展机会。在招聘阶段，警队吸纳各种学课毕业及专业界别的人才，开拓了警队的知识库，并持续为警队注入源源不绝的最新知识。警队的人事信息通用系统提供一个有效平台，能记录人员的技能、过往工作经验及语言能力等等，让管理人员有效配对适合的人员担当适当的工作岗位，发挥所长。

“知识工作者”不能全靠外在回报所能满足，他们需要另类的推动力，例如成就感。警队认为每个警务人员都是“知识工作者”。因此，警队于 2007 年推出以人为本的“人



图 5 知识管理足迹

力资源策略”以及“职业发展途径”，以善用人力资源、发展人员的关键才能并提升其技能及维持高度的工作热忱和原动力。于培训方面，警队定期更新培训纲要和策略，以配合警队的策略行动计划。

1. 以用户为中心的知识训练

知识管理活动的制定着重于警员个人以及组织的需求和期望，以便满足现行的警务要求。通过总区知识管理委员会，知识管理活动在设计时间已经兼顾地区特色及人员需要，因此能促进前线人员积极参与和令其有所得益。

2. 外展小队

为确保参加知识管理先锋计划的地区和单位在制定和推行知识管理活动时能得到及时而适当的协助，警察学院将成立外展小队，充当顾问的角色，协助有关地区和单位采用最佳方式推行知识管理活动。

（四）卓越服务推动元素——伙伴

香港警队从不固步自封。对内，警队通过“智慧盛宴”进行内部专业知识整合、技能传授和经验分享。对外，警队积极寻求与本地及世界相关机构在培训及知识管理上的合作机会。

1. 内部专业知识网

警队内部拥有各种专业人才，例如认证、科技、反恐、网络犯罪等不同领域，随时可以进行知识整合、技能转让和经验分享。随着外部环境及内在需要的变化，警队可以借助内部专业知识网，成立新增的专业领域。

2. 国际执法机构网

警队与国际执法机构保持合作，例如定期与新加坡警察警队，澳大利亚警察管理学院（AIPM）和杜拜警队等许多海外警察合作伙伴进行双边“知识管理对话”，以交流良好作业方式。通过外派警务人员到国际刑警组织和其他警察培训机构工作，例如澳大利亚警察管理学院（AIPM）及中国人民公安大学（PPSU），这些外派人员身兼特别知识管理大使，收集海外警务机构的知识管理实践经验并定期与香港警队人员分享（如图五）。

3. 知识管理专业网络

警队吸收来自各个领域的专业知识，建立良好的知识管理网络。其中包括任命外部专业人员和退休高级官员为名誉顾问。他们在培训科技、知识管理、领导才能及决策能力、指导技巧、沟通技巧、体能训练、素质保证及法庭程序等多个范畴与警队分享专业知识。在机构层面，警队作为香港理工大学

设立的知识管理与创新研究中心（KMIRC）组织成员和香港知识管理学会（HKKMS）成员，将继续向其他组织，政府部门和公共机构学习，并探索更多的合作机会。

知识管理的推行非只有单一方法和工具。参加不同知识管理会议就好像光顾国际街头美食市场，是为一种各展所长，各取所需的平台。警队一直有参与不同知识管理会议。自 2017 年以来，警队人员应邀在不同的国际和地区知识管理 / 警务会议上发表知识讲话，与其他组织和学术界交流分享警队于知识管理或警务工作上的创新思想和良好做法。警队抓住这些机会，不仅可以从其他知识管理专业中学习好做法，同时也树立了良好的国际声誉。

4. 研发网络

警队积极与本地和海外学术界建立研发网络。通过“名誉研究学人计划”和“名誉访问学人计划”，任命了著名大学的杰出研究人员和学者。例如，警队任命英国剑桥大学的 SHERMAN 教授和美国联邦调查局（FBI）的前鉴证行为科学部主管 Gregory VECCHI 博士被为名誉访问学人。

（五）卓越服务推动元素——资源

知识管理系统是一种信息系统，用来管理机构知识的。而知识管理系统是信息科技系统发展出来，用以支持和提升机构内的知识创造、存取、转让及应用。多年来，警队推行知识管理得到政府的支持，获批财政资源建设不同知识管理设施和系统，以提高学习及培训效果。警队通过不断更新及维护知识管理数据库、知识管理入门网站以及不同的电子平台，以确保人员能够以最有效率的方式存取最新工作信息，并促进知识的分享。

1. 不断提升知识管理入门网站

自 2001 年以来，警队内的各种政策、警察通例、程序手册和研究数据，都通过内部网络向获授权的所有在职人员发放。警队有专责部门及既定机制对上传的数据进行定期审查以确保于知识管理入门网、部门网页或数据库上传的数据是最新的，并删除过时和错误的信息。另外，知识管理活动亦以不同的形式上载于内部网络，透过不同的分类，让人员轻易找出相关资料。

2. 协作设施的知识建立

于 2019 年初，警队成功构建一个协作设施，是一个以交互式学习和知识共享的电子平台，促进警队中的知识共创。平台帮助知识管理家庭成员和其他相关用户之间进行互动和有效对话，以分享良好的实践和经验。人员亦可透过“自携设备”计划，使用自己的智能电话登入警察内部网络及知识数据库搜寻不同的知识。

（六）基石——“知识管理，人人共享”

有效的知识管理依赖机构成员整体积极参与。研究显示，由下而上的发展模式，更能吸引人员参与知识管理。因此，香港警队高级领导层制定知识管理政策发展方向后，赋权让中级领导层组织知识管理大使和同侪指导员，按学习需要设计活动，再鼓励各级成员积极参与。此外，针对不同群组及年龄层的成员，警队透过“智慧盛宴”，以不同方式把重要的知识管理信息或数据进行译码，例如卡通和“知识管理马拉松”等，以满足成员的学习需求。

（七）基石——以客为本

为确保警队服务符合外部和内部持份者的期望，警队时刻保持对社会环境的触角及定期检视自身的需要。警队于 2016 年推出“警队优质管理大纲”，其中的一个要素是“服务表现检视”，包含调查及监察，持续

向不同持份者收取回馈。调查方面，警队定期进行员工意见调查、警察服务满意程序、公众意见调查。另外，亦会从不同渠道审视公众意见，例如传媒报导、小区接触和网上评价等等。监察方面，警队定期进行审查程序，包括“合规”和“自我评估”以确保单位工作配合警队的策略方针。

透过使用服务表现检视，以确保警队所提供的服务经过严谨检视过程，有助查找服务不足之处、识别良好工作方式和有待改善之处。同时，警队又不断引入崭新培训方式、警察服务范畴、以及措施去提升市民对警察服务的使用体验，促使警队不断发展。

香港警队多年来推动知识管理以提升机构绩效，获得国际认可。除了在 2009 年、2013 年和 2016 年获得“最受推崇知识型机构大奖”（MAKE）之外，警队还在 2018 年首届“全球及香港最具创新力知识型机构大奖”（MIKE）奖中分别获得了“杰出获奖机构”和“卓越大奖”奖项。

警队亦于芬兰拉彭兰塔理工大学进行的“全球知识管理基准研究”中，与来自六个国家 1025 间国际机构，从知识管理文化到知识管理创新的九个不同领域作比拼，在知识保护、学习实践和信息技术管理实践三个方面更获得满分。是次研究取得卓越成绩，正正显示警队推动和实践知识管理方面表现优秀，并确立了警队在知识管理方面的国际领导地位，是一个值得参考的模板。

四、多边知识管理合作的需要

（一）外部环境急速转变

2019 年，香港警队面对因修例风波而起的一连串公共秩序事件，最终演变成规模和形式都史无前例的动乱。香港形势炒得热

哄哄的同时，香港的动乱模式亦幅射到世界各地。像是西班牙和智利曾经烽火四起，诸如新加坡和澳门等地亦不敢怠慢。随着互联网和信息科技发展一日千里，网络和跨境犯罪亦快速扩散，不论案件数目与损失都与日俱增，令各地执法部门头痛不已。除情报交流及司法互助外，各执法机构可透过更广泛的知识交流，经验分享，提升整体执法能力，有助维系区内治安和打击跨境罪案。

（二）现存知识管理合作的限制

现存合作大多限于双边形式，在互惠互利的基础下进行。正如上文提到，香港警队跟多个海外警察合作伙伴进行双边“知识管理对话”或者通过外派警务人员兼任特别知识管理大使，以交流良好作业方式。然而，缺乏具规模和全面的合作模式，知识的累积分享及流动有限。因此，大家可以考虑使用多边合作模式，提升协同效应，使各方累积的知识和经验得以加速流动。

（三）多边知识管理合作模式

1. 合作平台

实行多边知识管理合作，需要有合作平台。然而，国际警务多边合作平台多数建基于情报交换及司法互助。为切合需要及免于迭床架屋，合作平台宜建基于现存多边的警务训练或教育合作平台。以国际警察教育合作论坛为例，平台已有一定数目的执法机构或所属学院自愿参与，并透过协商达成广泛共识，其宗旨为强化世界警察院校之间的政策沟通、机制联通、信息共享、资源共建，密切人员往来和情感相通，打造一个开放、包容、合作、共享的警察院校交流合作平台，促进世界各国警察院校和教育培训机构，在警务科学研究、文化教育、人才培养以及社会活动等领域深入开展交流。由此看来，此等既有的合作平台本来都包含了一定程度知

识管理的元素。所以，我们只要好好利用既有的框架，多边知识管理合作是指日可待。

2. 合作范畴

参考国际警察教育合作论坛行动计划（2020-2022），我们可以找到一些普遍警务教育合作范畴，包括学生互换及学分互认，举办警官及教师发展论坛，互派教师交流讲学，组织教师、教官，联合开展学习进修和业务考察，成员院校围绕警察教育培训，联合开展模式研究，成员互相在各自主办的学术期刊杂志上发表论文和研究成果。

除上述几个范畴外，以下就香港警队知识管理的经验，探讨几个知识管理范畴的可塑性。

建立知识领导。由于各地的知识管理发展步伐并不一致，建议成立知识管理团队机制（如警队知识管理团队架构），制订知识管理政策及目标，由有经验的知识管理成员带领，鼓励其他成员主导知识管理有关的活动，并定期检讨、审视进度和成效。

加强知识管理的培训。为了加强各成员对知识管理的认识，建议在现有的警务教育合作的范畴中加入定期的知识管理培训。

建立跨地域知识共享平台。传统的交流形式如论坛、业务考察、论文发表等，对知识的形式、储存方法、流动性及普及化有一定限制。现今科技发达和云端的普及化，大家可以考虑建立知识共享平台，如知识管理共享联网及数据库，容纳更多形式的知识、便于存取及搜寻、打破地域限制，以及开放给更多使用者。

建立专业领域的实践社群。成员可以透过协商，按现今或未来警务需要，共同订立一些专业领域，再轮任专业领域负责人（如警队知识管理先锋）协助管理。重要的是，

由于成员在知识管理的发展有差异，专业领域不宜一开始涵盖太多范畴。相反，订立专业领域应该循序渐进，先鼓励各成员积极参与，当现有领域发展到一定程度和达到一定的成效，再透过协商开展新的领域。

3. 内容形式

为促使知识普及化，在知识分享上，内容不必拘泥于学术论文发表。不同形式的内容，例如：研讨会、演讲，说故事等的视频片段都可以上载到共享联网及数据库。另外，为设合新生代警务人员的需要，内容亦可以流通应用程序、动画、游戏等形式发放。

4. 内容管理

为确保知识的合适性和准确性，发放内容的权限应该定得高一些。因此建议各成员委任一些指定授权人员，在收集内容后，经过管理层的审核，才把合适和准确的内容发放至共享平台。另外，对于一些比较敏感的内容，就应该设置权限，令只有受权的人员方能读取。

国际上有不少成功例子证明系统化的知识管理可以提升机构绩效。香港警队知识管理推行近二十年，参考了不少业界和前人经验，透过不断尝试，排除万难，才有现在的成果，是一个值得参考的模板。在全球化和信息发达的时代，无一个执法机构打击罪案可以独善其身。因此，多边知识管理合作概念有一定的吸引力。然而，各地执法部门的知识管理发展步伐并不一致，成员于合作之初未必能在短时间内能做到平等得益，但日积月累，成员各展所长，产生协同效益。犹其随着共享联网及数据库的建立，知识量不断增加，配以适当的内容分类、创新内容及技术提升，定必能整体提升各成员的执法能力，为未来的挑战做好准备。

责任编辑 黄新春