

知識型組織變革的學習模式

袁德明 高雄市政府公教人力發展局組長

壹、前言：

這是一個充滿競爭的年代，如何藉由「知識」創造「價值」，是決定企業競爭能力的重要關鍵。早在1960年代，Peter Drucker便提出了知識工作（Knowledge Work）和知識工作者（Knowledge Worker）這些概念。由其在1993年的著作〈後資本主義社會〉（Post-Capitalist Society）一書中，也將未來社會視為一種知識經濟的時代，在知識社會當中提到，未來的基本經濟資源將不再只是資本、土地或勞力技術，而是「知識」，且知識員工也將成為未來社會中最偉大的資產（轉引自林韋如，民國87年）。的確，在近二、三十年來，員工的知識一直被組織視為重要的資產，如Peter & Waterman曾於〈追求卓越〉（In Search of Excellence）一書中，針對美國62家傑出的公司進行研究調查，發現這些傑出的公司具有八項共同的特徵，而其中兩項為（尉瞻蛟譯，民75年）：1.讓員工發揮自主性及創業精神：透過組織力量，培養許多具有領導能力且創新的人才。2.透過人才來提高生產力：不管職位高低，員工都是增加品質與生產力的來源。而國內成功的企業，如台積電，在短短的十四年間，就使得其在1998年的營收數字達到五百零二億元，而促使台積電達到此目標的即是隱藏於台積電中六千多名台積人所濃縮出的智慧精華。台積電的這些智慧資本已被領導者有效紀錄、編碼分類、儲存、分享擴散與運用。企業家張忠謀即是以此智慧資本促成台積電朝世界級的企業邁進的推手（莊素玉，民88年）。

由上述的探討，吾人深切地體悟到繼勞力、資本之後，知識將是二十一世紀最主要的競爭利器。不可諱言的，當代的管理思潮就是「知識管理」，當代的組織型態則必須是「知識型組織」，一個能結合知識員工與組織運作的「知識型組織」，才能使員工不斷地參與改造、創新組織的產品、技術、流程，也才能創造生存及競爭的利基（王鳳奎，民85：25）。

在面對全球化、國際化知識經濟趨勢和外部場域快速變動時刻，各國政府為了提昇自己的競爭力，無不進行一連串的改革運動，如英國的「續階計畫」（The NextSteps）、公民憲章（Citizen Charter）、服務品質競賽（ServiceQuality Competition）、澳洲的「文官改革法」（Public ServiceReform Act）、美國的「國家績效評估報告」（Report of NationalPerformance Review,簡稱NPR），而我國從中央到地方政府，近年來也不斷地促銷「企業型政府」（Entrepreneurial Government）的理念，呼籲公務員應向企業界學習，借用企業界新式有效的管理技術，以經營政府（吳定，民85年）。「高雄市政府公教人力發展局」（以下簡稱為人發局）亦正接受巨大變革的考驗，自2003年二月，吳英明博士擔任該局局長以來，在他的領導下，把變革當成是組織的轉機，積極推動「知識型組織變革」，期盼羽化該局蛻變為全新的「公教人力發展局」，邁向「全國最優質學習型教育訓練園區」，提供市政變革所需新動能。

筆者閱讀以往國內曾做過的相關研究，發現皆是以私部門為首，針對公部門的研究可謂付之闕如，故撰寫本文時，在有限可供參考文獻下，難免有不週之處。以下本文將以「知識型組織變革的學習模式」為軸，首先敘述相關重要名詞，緊接著嘗試以個案分析來說明人發局在推動「知識型組織變革」之具體作為，再探討人發局推動該組織變革的學習模式，最後提出建議與結論，期盼本文能提供未來公部門推動組織變革發展之參考。

貳、相關重要名詞

一、知識與知識型組織的定義

若干專家學者皆認為有效的知識(knowledge)是經過「編輯」的資訊,在具有意義的背景環境與分析處理後,能為組織帶來真正的價值,它是隱含在專利技術、成功產品與有效策略之後的力量。而組織知識的集合(包含累積員工的經驗、管理技能、科技應用、策略夥伴等)便是其智慧資本(intellectual capital)。相較於實體資本,在資訊時代,智慧資本將是市場價值的主要動力(陳永隆、楊澤泉、林再興 2004)。

本文所指稱的「知識型組織」,係引述惠普科技的總裁Lewis Platt(1996)所言:「二十一世紀最成功的公司將是一個能做好獲取、保存及使員工知識產生槓桿效用的公司」。的確,組織要在此詭譎多變的環境中成功,就必須善用組織中無形的智慧資本(包含員工的知識與競爭能力)。而能使組織中無形的智慧資本發生槓桿效用者,即是所謂的知識型組織。而這樣的一個組織通常具有以下幾點特徵(Yablonsky, 1996):

- 1.他們會使組織中的知識容易為其員工、管理者所得知。
- 2.他們會確定作業流程中基礎知識(Essential Knowledge)的範圍與元素。
- 3.他們會決定在什麼地點、什麼時候以及如何來應用他們的知識。
- 4.他們也會評估組織中誰該擁有知識以及誰需要知識。
- 5.最後,他們也會發展出一套技術來獲取、分享、傳播及管理他們的知識。

二、組織變革管理的定義

組織變革係組織受到組織內外因素影響之後,採取有計畫性或非計畫性以及整體或局部調整的過程,而組織變革通常會從「穩定狀態」變成「不穩定狀態」再轉成「穩定狀態」(李隆盛、黃同圳主編 2000)。其目的在延續或加強組織的競爭力或更新組織文化,以促進組織持續的生存與發展。以下僅就組織學者所提出的組織變革管理的模式,概述說明如下:

(一)、計畫性組織變革模式

- 1.探索階段:組織成員必須不斷蒐集資訊,並且建立變革之約定或共識。
- 2.計畫階段:診斷組織變革的需求,設計變革管理流程與步驟及決定變革之相關策略。
- 3.行動階段:執行變革並依據效果評估修正變革行動的內容。
- 4.整合階段:維持組織變革後的狀態,進行適度更新或擴張。

(二)、策略性組織變革模式

- 1.組織成員感受到環境的壓力。
- 2.組織成員覺知變革的來源。
- 3.認知與評估組織變革問題。
- 4.計畫與分析變革內容。
- 5.決定變革目標。
- 6.決定變革策略與方法。
- 7.進行組織解凍。
- 8.變革方案實驗。
- 9.變革方案實驗結果之評鑑。
- 10.變革方案調整修正。
- 11.組織復凍。

(三)、階段性組織變革模式

- 1.Lowenthal四階段變革管理步驟:1.預備變革;2.規劃變革;3.設計變革;
4.評估變革。
- 2.Leiwn 三階段變革模式:1.解凍;2.變革;3.再凍結。
- 3.Kotter 八階段變革流程模式:1.建立危機意識;2.成立領導團隊;3.出願景;
4.溝通願景;5.授權員工參與;6.造近程戰果;
7.鞏固戰果再接再厲;8.讓新做法深植企業文化。

三、學習模式的定義

一個典型的學習系統應由外部環境、知識庫、學習過程和操作過程等四部分組成。根據若干專家學者認為，可將學習劃分為五種模式：

- (一) 機械式學習(**rote learning**)。環境提供的知識可直接為操作過程所利用。例如下棋的程序就是這一種學習模式的典型代表。
- (二) 告知式學習(**learning by being told**)。系統得到一些含糊不清或一般原則的知識，就必須將這些知識轉變為操作過程可以利用的知識，例如高級語言程序表達的「勸告」就是如此，它必須編譯成可執行的目標程序，這種告知式學習才能完成。
- (三) 樣本式學習(**learning from examples**)。給予一個樣本，使其從中得到操作的過程。在這裡樣本(**Samples**)是特殊的知識源，必須將其整合為更高層的知識才能便於為機器所使用。
- (四) 模擬式學習(**learning by analogy**)。從其他事物中得到相似或相關的知識，並將它轉變為可以用於解決當前問題的知識。醫學診斷的專家系統採用的正是這類學習模式。
- (五) 自我導向學習 (**learning by personality**)

國際著名的成人教育學者 Knowles〈1975〉對自我導向學習的定義是「一種由個人開始診斷自己的學習需求、擬定學習目標、確認學習的人力與素材資源、選擇與施行合宜的學習策略，以及評估學習成果的過程，而在這期間，學習者可能會獲得他人的協助，也可能完全由自己進行。」；**Brookfield(1985)**則主張自我導向學習是個體規劃與進行學習活動的能力，它包括設定實際可達成的目標、確定與選擇適當的資源，設計學習策略及規劃評鑑程序等。是故，自我導向學習是學習者具有積極、主動的學習風格，能針對自己的學習，設定實際可行的目標，認清可資運用的資源，選用適當的學習策略，並能對自己的學習結果進行評鑑的過程。

- (六) 場域 ROT 的定義(**Rehabilitae-Operate-Transfer**，更新—營運—移轉)

依我國促參法第 8 條第 1 項第 4 款規定，由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。ROT 適用於已興建完成之現有公共建設，由民間機構予以擴建、整建後並為營運，因此民間機構需承擔擴建、整建之興建風險及營運風險。

參、人發局推動「知識型組織變革」的實例與具體作為

背景描述

本個案機構為人發局，係民國八十六年三月合併原「公教人員訓練中心」與「高雄市教師研習中心」而成立「高雄市政府公教人力資源發展中心」，為高雄市政府一級機關，再因應地方制度法之實施，於 92 年 1 月 1 日改為「公教人力發展局」。該機關員額編制僅二十九人（其中人事、會計為兼職人員），年度預算金額約新台幣七千萬元，主要負責高雄市政府約二萬五千名公教人員在職進修活動；就整個高雄市政府一級機關而言，其編制、預算和分工可能是小局規模，但就其發揮戰略價值和管理策略規劃而言，可以發展大格局作為。

在該局面對附近場域的快速變遷（三鐵共構場站即將陸續完工、國道 10 號東西快速道路匯集、池潭風景區週邊設施改造等）、因應未來全球化及國際化趨勢與迎接下一個知識型社會的發展；人發局於民國九十二年二月起，在該局局長領導下，表面上是做場域硬體設備的改造與活化，但事實上已默默在進行一項「知識型組織變革」，這項由量變到質變計畫性組織變革方案，主要是將原有的組織任務，作超值

的轉化，成為有市場價值的「市政經營管理知識產業」，此種變革是依據該局領導者之意志所勾勒出路徑，轉化為發展策略及行動方案，並有計畫的操作組織變革，讓訓練研習業務增值、再創價和再改造的變革計畫。人發局雖然在歷任首長任內皆能推出各種不同形式組織變革方案，但就其規模與變革幅度而言，本次變革堪稱幅度最大、影響最深，值得一窺堂奧。以下本個案將以人發局自 2003 年二月起迄今為分析之期程；就領導者觀點與立場敘述，該局推動計畫性組織變革方案之歷程，（依預備變革、規劃變革、執行變革三階段）及具體作為分別簡述如下：

一、預備變革階段（92 年 2 月至 5 月）

本階段執行重點，在創造「知識型組織變革」之願景，主要作為，是透過一再地溝通觀念，描述社會變遷與未來情境，找出組織潛在危機與重要機會，創造變革的準備，激勵成員勇敢面對變革與排除抗拒變革；除了必須不斷蒐集資訊外，並建立變革之約定與共構願景。因此，該局領導者在本階段的角色，係扮演一位願景的建構者（Visionary Engineer）。提出，有關組織變革的願景，包括組織未來願景描述，強調組織發展與個人成長需求相結合、蒐集變革方案相關資訊，並且確立變革之方向。以下是人發局領導者在本階段的主要作為：

（一）話題醞釀與觀念溝通

首先，該局局長經常利用正式與非式管道與情境，引用各專家學者經典名著，提出未來社會變遷對組織發展與衝擊，企圖形成組織內外部壓力來源，同時提出組織變革之必要性與願景，描述未來訓練機構如何轉型成為一個「知識型組織」方案，並列舉公、私部門其成功的經驗，讓組織成員開始關注訓練機構未來須面對挑戰與因應之道，適度傳遞領導者的意圖，引發員工討論，以探尋員工心理與動機，並掌握走動式管理優點，經常不拘形式與高階主管（該局副局長、主任秘書）探究再造的流程（包括：教導管理階層有關再造的方向、交換人力素質提升與轉型計畫的看法）以便發展行動計畫為員工的投入變革作好準備，且像一位推銷員般，面對所屬員工不斷溝通再溝通，以防止負面的批評與抗拒。

（二）提出願景與結合需求

接著，提出「擴張境界、跨域合作」理念，讓員工了解未來組織變革步驟，並利用九十二年四月辦理「市府團隊策勵營」期間作重要宣示，讓員工祛除疑慮，化解歧見，統一變革步伐，俾利邁向「知識型組織變革」之路。此時，在課程規劃設計方面該局局長提出：1.教育訓練與都市發展政策緊密結合；2.公教人力資源發展與未來都市建設經營人力需求緊密結合；3.公教人員終身學習與公務人力現代化密切結合；4.公教人員訓練研習與各局處業務發展人力需求快速結合；等四大組織發展方向，為未來組織變革鋪路。

二、規劃變革階段（92 年 6 月至 11 月）

本階段執行重點為規劃推動「知識型組織變革」起步，該局領導人除繼續提出組織願景與溝通觀念外，更不斷蒐集資料，擬定執行及推動方向及期程，使組織成員由上而下有一致目標和方向。人發局局長在此階段的角色為扮演一位策略顧問（strategic advisor），主要在蒐集資料與勾勒路徑、提供組織變革發展策略與組織變革行動方案的諮詢，包括策略規劃、經費來源、人力調配與方案執行等。以下是人發局在本階段的主要作為：

(一)、蒐集資料與勾勒路徑(Road Map)

為推動「知識型組織變革」方案，該局局長勾勒出組織變革發展路徑如下：1.共構發展願景 → 2.配合市政使命 → 3.擬定發展目標 → 4.規劃管理策略 → 5.強化經濟效應 → 6.設定達成效益；且每一發展路徑皆有其重點工作內容與預期目標（如表一）。

表一..發展路徑(Road Map) 工作內容與預期目標：（資料來源：人發局簡報）

發展路徑	工作內容與預期目標
共構發展願景	建構「知識型組織」，邁向「全國最優質教育訓練場域」
配合市政使命	改造市政經營 DNA，為區域永續發展培養優質公教人力資源。
擬定發展目標	運用知識管理提升教育訓練品質和效能，使市政知識和高雄經驗成為具有高市場經濟價值的教育訓練課程。
規劃管理策略	場域國際化 R.O.T 案、育成教育訓練策略聯盟，發展知識管理系統。
強化經濟效應	帶動發展公共管理教育訓練知識產業、國際會議產業。
設定達成效益	擴張高雄知識的思想力，充實利潤中心的經濟力

如將此階段領導者所勾勒發展路徑與其重要性，以人形圖來表達（如圖 1），則共構發展願景如人形的頭部，配合市政使命如人形的身部，擬定發展目標、規劃管理策略、強化經濟效應、設定達成效益等，如同人形的四肢。因此一個完整的變革方案必須樣樣俱全，本「知識型組織變革」方案當然也不例外。

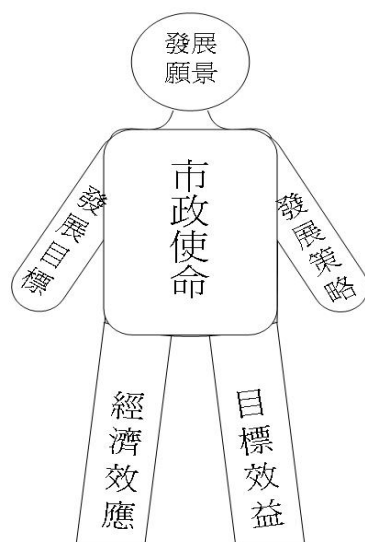


圖 1 發展路徑(Road Map)工作內容與預期目標人形圖（筆者自繪）

(二)、組織變革發展策略作為：

依上述領導者所勾勒之發展路徑(Road Map)，配合達成市政願景的目標，深化公教人員的核心價值，以建構優質都市治理的能力，該局局長緊接著規劃組織變革發展策略，將傳統的教育訓練工作，轉化成城市治理知識管理產業，推動知識管理做為辦理

教育訓練的核心，企圖創造市政經營發展知識的市場價值，並且強化市政治理與全球治理接軌，並提出設置學習型國際商務中心、建構人文生態教育中心、營造終身學習社區教育中心、提供國際及國內 NGOs 會議中心等四項構想，其具體內容如下：

1、設置學習型國際商務中心：

- (1)、提供國際化、現代化的學習環境
- (2)、強化國際接軌的核心公共管理能力
- (3)、培養台灣文化生態的政經史觀

2、建構人文生態教育中心

- (1)、結合蓮池潭風景區週邊多元景觀及設施
- (2)、提供舒適的會議、教育場所、旅館休閒區
- (3)、促進市民及民間社團善用各項政府投資於蓮池潭園區週邊之資源

3、營造終身學習社區教育中心：

- (1)、提供附近社區居民聚會、教育、活動、休閒等的公共空間
- (2)、提供里鄰社區辦活動的舒適場所

4、提供國際及國內 NGOs 會議中心：

- (1)、創造台灣民主的戰略價值，服務台灣公民社會。
- (2)、提供國內外 NGOs 各種活動的會議設施，協助台灣接軌全球公民社會。

(三)、在組織變革行動作為：

該局領導者再將上述組織變革發展策略化為下列幾項具體的行動：1、推動宿舍休閒區委外或 ROT 經營 2、促進教學方法、設施的現代化及國際化 3、強化國際接軌的核心公共管理課程 4、建構及編撰高雄方法論 5、成立英文教學、人文生態解說、社區終身學習教育的志工隊。以落實市長的施政理念和政策、創造市政知識和都市經驗的經濟價值、達到「再加值」、「再創價」、「再改造」的成效，其具體內容如下：

1、積極推動宿舍休閒區委外或 ROT 經營

2、教學方法、設施的現代化及國際化

- (1) 強化教、輔、研合一功能
- (2) 提升英文帶班及教學能量
- (3) 鼓勵同仁成為內部講師
- (4) 教學團隊化、培養南方講師

3、強化國際接軌的核心公共管理課程

4、建構及編撰高雄方法論：

確立高雄在台灣戰略位置，發展高雄唯一、高雄價值、高雄經驗的學習模式。

5、成立英文教學、人文生態解說、社區終身學習教育的志工隊。

三、執行變革（92 年 12 月迄今）

繼預備變革階段與規劃變革階段相繼成熟後，此階段的重點工作是在落實執行「知識型組織變革」方案。領導者在本階段的角色，係扮演一位變革績效顧問（Performance

Advisor)，且依據既定目標及執行項目，領導所屬員工逐一執行落實組織變革方案。換言之，此階段係人發局，邁向「全國最優質學習型教育訓練園區」與落實「知識型組織變革」最重要的具體工作與關鍵階段，其具體落實之項目如下：

(一)、積極改善該局教育訓練場域工程，並擴大場域使用效益。

- 1.完成教學區中庭及教室改造工程(含教學區中庭商務中心、第一會議室、視聽中心)。
- 2.完成教學區中庭採光罩整修工程。
- 3.規劃將一樓行政區本局辦公室調整至二、三樓集中辦公；將該空間提供世運會籌備處辦公使用。
- 4.規劃完成世運會籌備處主委辦公室及貴賓接待室各一間。
- 5.改造原 402 教室為階梯教室，提升教學功能。
- 6.改造原圖書室為有聲圖書室，增加圖書設備，提升對參訓學員服務，並開放本局週邊社居民眾使用，加強敦親睦鄰之工作。
- 7.美化中庭廣場，落實教學環境場域改造，經營與都市區域結合。
- 8.新增旅遊資訊中心 (Information Booth)：

因應北高雄蓮池潭周邊各項特色景點重現帶狀風華，如蓮潭寺廟古蹟、光之潭、洲仔濕地、原生植物園已連成一氣和高鐵左營站明年完工人潮高速增加，將面臨崇德路之警衛室改建成「旅遊資訊中心 Information Booth」，提供本市市民和外國友人各項市政建設資料，而且提供前來遊覽的其他縣市遊客各種需用的本市遊覽資料和相關市政資訊；並期望該『I』點能夠成為北高雄市政資訊連結中心和國際化窗口。

- 9.完成崇德路與政德路的散步道整理工程、森林浴場及原生植物園週邊場域及廣場美綠化整理。

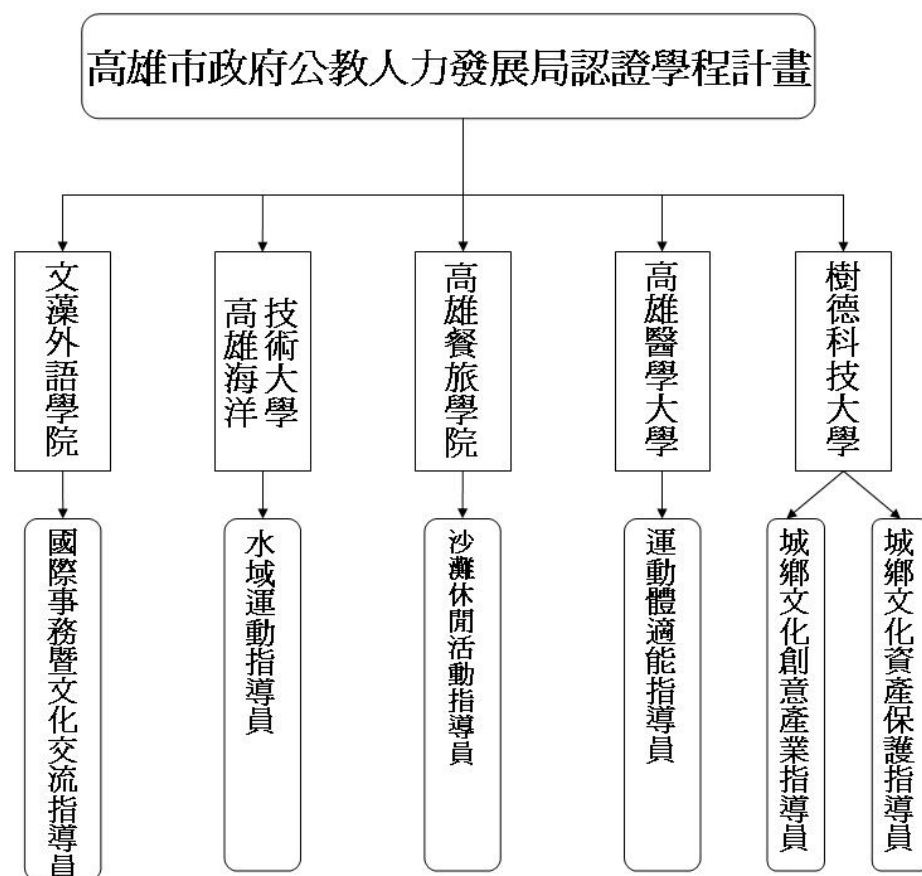
(二)、完成場域 ROT 案，蓮潭國際文教會館：創造一個現代化、國際化、知識化的教育訓練場域：

人發局辦理「蓮潭國際文教會館」委託民間經營管理案，為高雄市政府首件 R O T 案，已於 10 月 4 日上午舉行簽約典禮，由市府郝秘書長建生擔任主持人，並由雙方簽約人本局與致遠管理學院及其協力廠商福華大飯店共同完成簽約，期能廠商的積極經營管理，將營造成全國最優質的知識型學習園區。

(三)發展「教育訓練策略聯盟」：

人發局繼場域 ROT 後，將擁有國際化的教育訓練場域，藉由策略聯盟伙伴共同辦理教育訓練，擴大教育訓練能量。因應該局局長所提出的區域新治理模式，本作法除了可以滿足南台灣公教人員及企業教育訓練市場的需求外，更可以讓南部地區產官學界在區域人才的培訓發展與策略上有充分地雙向溝通的機會，更能協助政府及企業強化人力素質、培育人才，提昇南部地區的競爭力。

目前人發局正與文藻外語學院、高雄海洋科技大學、高雄餐旅學院、高雄醫學大學、樹德科技大學共同發展學程認證計畫，並將與文化局、建設局、都發局..等相關局處協同認證，積極將外部學術資源轉化為本局資源。本案已於 95 年 1 月 17 日上午在寒軒國際大飯店召開記者會，並於 95 年度計畫中落實，預定發展的學程包括：國際文化商務推展員、國際城市文化導覽員、運動體適能指導員、沙灘休閒活動指導員、水域運動指導員、城鄉文化創意產業指導員、城鄉文化資產保護員等六個學程認證計畫（如圖 2）。



如圖 2.人發局發展學程認證計畫架構圖

（四）積極參與國際事務：

「國際事務參與」的層次非常多樣，「國際會議」就是一個很好的參與及溝通平台，締造向外伸展的國際空間、與世界同步，為順應國際化及全球化潮流，加強外語能力已刻不容緩；再者，高雄市即將於 2009 年辦理世界運動會，除了外語能力的提昇外，相關的國際事務人才培育越來越急迫，如導覽人員、國際會議/展覽/活動籌辦人員、國際志工、外語接待人員、主持人、司儀等等，都應加速召募及培訓，目前人發局正與大專院校合作，除了以學程方式及委托培訓外，在班期課程方面規劃有國際菁英班、高雄發展與東南亞的關係研習班、亞熱帶都市經營管理研習班等朝更多元化規劃班期課程，以滿足市府公教同仁積極參與國際事務之需求。

（五）人力素質提升與轉型

組織人力素質的良窳，是一個組織能否永續發展的指標，人發局為因應未來之變革需求，領導者如何規劃人力素質提升與轉型攸關組織變革的成敗。因此，人發局局長在此方面的領導作為如下：

- 1、高階與領導社群人力轉型：分別於九十二年十月與九十四年三月兩度檢討調整組長出缺增補與職務輪調，將主管人力資源做最適當之發揮。
- 2、中階與基層社群人力轉型：面對全球治理時代之挑戰、推動國際培訓合作，促進國際城市間之教育訓練及市政人力資源交流，以提昇城市的國際化形象和能力的需要，該局領導人有計畫引進較具外語能力之人才（例如機要人員、約聘僱人員、外語替代役、引進國際青年研習生及志工等人才），並對離退人員之增

補皆以此為考量，使得目前該局在市府各局處中，具外語能力之員工比例最高（經常因任務需要支援市府各局處），也符合該局朝國際化培訓工作邁進。

3、駐衛警與職工社群人力轉型：

人發局員額編制二十九人（其中人事、會計為兼職人員），職工人力十二人（駐衛警二人、技工四人、駕駛四人、工友二人）共合計三十九人，就人數比例來看，職員工比例約三比一，故如何提升此人力資源，各階段一直被提及討論。直到九十二年二月起，因應該局場域之改變與 ROT 案順利簽約後，在該局領導人規劃下，將駐衛警、駕駛與技工之部分人力，做適當轉型為支援辦班與其他勤務支援（如檔案管理，場域環境維護），有效提升人力資源運用。

（六）、培育參與國際事務人才：

面對全球治理時代之挑戰，本市未來應主動擴展國際合作業務。人發局推動國際培訓合作，係在促進國際城市間之教育訓練及市政人力資源交流，以提昇城市的國際化形象和能力。再者，國際培訓合作將結合國際性城市治理非政府組織 NGO，進一步強化世界城市治理的互動，彼此學習發展的長處，開啓國際城市領袖間建設性的對話與學習網絡，推動南台灣公私部門組織的國際性訓練資源整合、分享與創價。人發局吳局長更期盼達成下列各項目標：

（七）、建構知識交流平台及知識管理系統

人發局吳英明局長認為，知識經濟時代的高雄市不再只是一個南部地名，而是一個現代的都市經驗交流平台；高雄市政府不再只是一個辦公場域，而是一個龐大的市政知識生產系統。人發局應帶動市政府各局處將所生產的知識轉化成可分享且具經濟價值的知識。

1.協助發展市政知識管理系統：

目前高雄市政府主計處資訊中心已建構知識管理系統平台，研考會也設立市政資料中心。人發局可善用研考會市政資料中心與主計處知識管理系統的設備及資源，並共同推動市政知識管理系統，發揮知識管理及策略管理功能，使整個市府成為知識型和學習型組織。這將使市政知識、都市經驗、高雄傳奇成為具有知識經濟價值的教育訓練原料，成為具有市場價值的台灣經驗。人發局吳英明局長期待透過此知識管理系統能創造及生產「高度可用和可賣的市政知識」，從傳統的教育訓練過程中去發展具有「高經濟產值」的教育訓練產業，開發不同的產品，以提供全國各界選購充實該局基金。

2.建構該局知識管理系統：

另一方面，推動人發局內部知識管理系統使用知識社群 Wiki 網，供同仁針對各項議題、工作項目，進行集體創作。以“共同創作”為手段，靠“同仁不停地更新修改”這種借助知識社群 Wiki 網創建、積累、完善和分享知識的全新模式，建立一個知識庫文檔，培育同仁成為現代化知識管理產業教育訓練工作者。

（八）設立「人都發學堂」（Civic & City Development Institute CCDI）：

人發局在吳英明局長領導下，正自創教育訓練品牌--「人都發學堂」，經營高經濟價值的市政知識和都市經驗套裝教育訓練課程，以便擴散思想力。都市發展、城市治理與公共管理領域的知識管理，在全國的教育訓練界尚未被充分開發。面對公部門如此重要的『市政知識』，包含公、私領域的訓練單位尚無專業單位投入開採這種『知識礦脈』，從中獲取最大知識經濟利益。因此該局局長認為：一個以『腦力』決定勝負的

『知識經濟』時代已經來臨，政府如何因應人民對施政要求的快速變遷？當人民的期望、都市建設和政府施政皆能獲得整合發展，那將是一個完美的 S.H.E(安全、健康、生態)都市。當科技知識為高科技產業帶動成長；當創意知識為服務產業帶動成長；理所當然，『市政知識』應該為政府帶來成就。市政府不再是一個辦公行政系統，而是一個知識生產系統，每一個施政目標例如「引進民間資源參與公共建設」、「愛河文化流域的發展」、「水岸都市的經營」、「高雄燈會經驗」、「2009 年世運會引爆的都市變革」、「生態城市的建構」、「旗津觀光大島的社造」、「城市美學發展的經驗」都可以透過知識管理系統，經由「人都發學堂」訓練體系的轉化，創新施政知識的經濟價值。

(九) 研修組織規程與預算重新編列：

面對公共管理新思潮、知識經濟趨勢和外部場域快速變動，人發局正接受巨型變革的考驗；該局為因環境變動所重新規劃的發展策略，勢必要經由組織的變革途徑得以實踐及貫徹。如依據人發局現行組織規程第三條規定，該局設有教務、輔導、研究、總務四組，再依其職掌觀之，人發局被賦予之職掌任務，只限在辦理高雄市政府公教人員之訓練研習相關業務工作。其業務執行的對象更只限於市府公務人員和教師，至於，一般市民、企業人士及其他政府之公教人員並非職掌範圍。顯然，不能滿足該局領導者推動「知識型組織變革」，羽化該局蛻變成全新的「公教人力發展局」，邁向「全國最優質學習型教育訓練園區」，提供市政變革所需新動能之企圖。因此，於 95 年初特請該局主任秘書召集各組組長及一名資深同仁加上職工代表研修組織規程，且於 95 年 3 月提該局臨時局務會議修正通過，再依程序送市府市政會議審議。另一方面，有關預算重新編列事宜，也在該局主任秘書召集各組組長及人事、會計等人以零基預算精神，重新研商編列下刻正彙整中。相信，該局組織規程與預算重新編列若完成審議通過，對該局推動「知識型組織」將可展開一翻作為。

肆、人發局推動「知識型組織變革」組織學習模式

所謂「知識型組織」是一種靈活、有彈性、不斷以組織學習來創造持久競爭優勢的組織。在全球變遷、組織不興則亡的局勢中，許多國際知名大企業如福特、AT&T、蘋果電腦、聯邦快遞...等公司都朝此目標重振組織。

人發局員額編制雖然僅二十九人（其中人事、會計為兼職人員），年度預算約新台幣七千萬元，除負責高雄市政府約二萬五千名公教人員在職進修活動之外；自 2003 年二月起，為因應未來全球化及國際化趨勢，在該局局長領導下，表面上是做場域硬體設備的改造與活化，但事實上已默默在進行一項「知識型組織變革」，主要是將原有的組織任務，作超值的轉化，成為有市場價值的「市政經營管理知識產業」，期盼羽化該局蛻變為全新的「公教人力發展局」，邁向「全國最優質學習型教育訓練園區」，提供市政變革所需新動能。

孟子：徒善不足以為政，徒法不能以自行。人發局領導者推動此項「知識型組織變革」雖是因應未來發展的睿智作法，但是否落實，端賴人力素質提升與轉型是否成功；依人發局目前編制而言，在落實本變革時，除領導者外，概可區分為三類組織學習社群：1.高階與領導社群 2.中階與基層社群 3.駐衛警與職工社群，而各學習社群之學習模式與互動模式各有不同，概說明如下：

一、高階與領導社群學習模式

此社群所指該局各組組長以上之人員（包含副局長、主任秘書、四位組組長）共七人，因在組織內部位階較高，所接觸之業務介於政策面與執行面之間，與該局領導人互動頻繁，可說負有承上啓下之責任。對於首長推動此項「知識型組織變革」勾勒未來組織發展路徑，期盼羽化該局蛻變為全新的「公教人力發展局」，邁向「全國

最優質學習型教育訓練園區」之意志，可以說是首當其衝。不可諱言，初期，不免頗有微詞，後因，領導者的堅定意志及在變革階段中，扮演著稱職的願景的建構者（Visionary Engineer）、策略顧問者（strategic advisor）、績效顧問者（Performance Advisor）角色。方能化解疑慮。此一高階與領導社群，為因應組織前所未有之重大巨變，所採取自我導向學習模式；面對此變革方案，除自我心態之調整應變外，一方面必須充實相關「知識型組織」知能（例如知識管理、知識創造、組織知識運用及如何建構理想的知識型組織…等），另一方面必須轉化成指導作為，以便協助所屬同仁儘早適應變革，以消彌心中不安與抗拒，方能邁步「知識型組織變革」之路。

二、中階與基層社群學習模式

此社群所指為該局除高階與領導社群以外之職員（包含秘書、研究員、編審、輔導員、助理研究員、組員、辦事員、書記）共19人，因在組織內部屬中階或基層人員，所接觸之業務較屬執行面，與該局領導人互動不如高階與領導社群頻繁，部分人員心態也較趨保守、力求安定，且偶有負面不同聲音。不過，一方面該局領導者發揮其個人的熱忱、活力與強烈企圖心影響外，另一方面，適時運用各階層主管輔導與協助下，終能祛除員工疑慮，化解歧見，統一變革步伐，俾利邁向「知識型組織變革」之路。雖然如此，中階與基層社群學習模式與動機，大部分較不像高階與領導社群般積極，較偏向告知、樣本以及模擬式學習模式；因此，為使變革成功永續發展，領導者與各階層幹部，一定要設計某些誘因和支持動機，才能誘發組織成員分享知識、互相合作和持續的學習，總而言之，鼓勵員工學習新知識與分享在一個知識型組織中是相當重要的。

三、駐衛警與職工社群學習模式

該局繼改善教育訓練場域工程完成，再將面臨崇德路之警衛室改建成「旅遊資訊中心 Information Booth」及完成場域 ROT 案成為蓮潭國際文教會館，期盼創造一個現代化、國際化、知識化的教育訓練場域後。該局領導者為因應變革需求，有計畫協助職工人力轉型。此一轉型計畫，一方面將駐衛警與職工之人力素質提升（例如開辦職工電腦班、語言班…等，）鼓勵該局職工參加相關班期訓練。另一方面協助轉型職工，提升規劃與辦班能力。於是在九十五年一月三日下午，由該局但主任秘書召集教、輔、研三組主管，研商如何因應該局組織變革後，協助分配至教、輔、研之職工轉換辦班人力及管考事宜，並將協商會議共識事項作成「有關本局職工轉換辦班人力之管理辦法」紀錄（如附件一），該案已正式簽奉 該局首長核可，並分送各相關部門及人員落實執行，另由教務組為因應組織變革之需求，將原有辦理班期流程表（如附件二）修正後，提供全體同仁參考，其提升辦班品質與能力。

伍、人發局推動「知識型組織變革的學習模式」探討與建議

一、帶領組織成功變革的領導者人格特質：

領導者（leadership）有時譯為「領導力」或「領導能力」，乃影響組織績效非常重要因素（蔡培村、武文瑛，2004）。然而，溝通又是組織變革成敗的重要關鍵因素，未來的領導者必須是一個溝通高手與永恆不絕的學習者，這似乎是非常清楚的事。因此，帶領組織成功變革的領導者，其人格特質需要具備（1）更上一層樓的覺知與洞悉；（2）超凡的動機，可以渡過學習與改變不可免的痛苦；（3）情緒的韌性，可以處理個人與他人的焦慮；（4）分析與改變文化假定的技巧；（5）有意願及能力包容別人，並促使他們參與；以及（6）有能力知道一個全新組織文化的假定（江岷欽，1996）。綜觀人發局每當更換一位首長（政務官），通常會提出一些變革，惟人發局在新領導人 2003 年 2 月接任局長以來，其變革的幅度堪稱最大，不只完成內部場域更新、辦公室重新配置，甚至將該局整個佔地 1.74 公頃場域全部委託給民間經營（場域 ROT），

而且還提倡「擴張境界、跨域合作」，將該局教育訓練內涵作重大變革，例如；積極推動與民間或大專院校策略聯盟、辦理「人都發學堂」及學程認證等，期望將該局教育訓練研習業務打破公教領域，擴張到企業、民間團體與一般市民，甚至開創國際培訓業務、引進國際青年人力，期盼將城市治理知識產業化，目標是將這些教育訓練的知識，予以產業化，達到「再加值」、「再創價」的效果，為該局的教育基金增闢財源。

要達成上述的變革，領導者除了須具備強烈的企圖心與意志力外，更須要具備帶領組織成功變革的領導者之人格特質。人發局吳英明局長擁有公共行政的學術背景，宗教的信仰，還有行政機關歷練、參與國內外 NGO 組織、社區營造、民主公民教育等的實務經驗，再加上個人的熱忱與活力。我們可以說，人發局組織變革的發動者與變革工作推動促進者是具備此兩項重要特質的該局局長。

二、推動變衍式「知識型組織變革的學習模式」

任何一個組織都有其生命週期，今天生存在一個不斷改變的環境中，組織本身也是要不斷地學習改變，然而一位領導者是無法控制組織外部環境的變遷，不過，卻能夠引進有目的、有意識的變革活動，使得它更能夠有效的面對新環境的挑戰。雖然，本文第二節曾列舉部分專家學者所提出計畫性組織變革管理模式，然而，檢視人發局領導人推動「知識型組織變革」模式，並無獨鍾任何學者專家所提模式，而是汲取各家之優點，並兼顧人發局組織本身的特性、人員結構與組織文化需要，因時、因地、因事制宜的組織變革綜合體，因此，筆者將人發局這場組織變革稱之為變衍式「知識型組織變革的學習模式」。

三、讓新做法深植企業文化

子曰：「文、武之政，布在方策。其人存，則其政舉，其人亡，則其政息」；又如 Kotter (1995) 認為，創造變革活動有八大流程，其中第八項流程「讓新做法深植企業文化」就顯得格外重要，也就是說，再好、再成功的組織變革，如最後不能讓新做法深植企業組織文化中，當變革領導者一離開組織，組織文化即回復原狀或比變革前更紛亂，因此，筆者認為該局領導人，應採納專家學者之建議，採取以下三種措施：1.創造僱客導向和生產導向有效的管理流程 2.明確指出新作為和組織成功間的關聯 3.訂定辦法，確保領導人的培養和接班動作。只有如此，方能「讓新做法深植企業文化」中，已達到推動「知識型組織變革」之目的。

陸、結語

彼得杜拉克認為 20 年後大企業經理人數目將不會超過目前的三分之一，因為未來的企業大部份是由專業人員組成的知識型組織，這些專業人員乃是根據同事、顧客及公司高階的反應自治自律，不需要太多管理者扮演規劃指導、協調控制的角色。因此未來的企業若要像交響樂團這樣的專業型組織學習，必需要克服下述的管理議題（蔡敦浩 2005）：1.企業如何建立一套能夠讓不同類型專家互相溝通的符號系統。2.對企業而言如何提供其他的激勵方式取代職位升遷的激勵效果，會是一個新的議題需要克服。3.當組織扁平化之後，專業型組織的高階領導要如何產生，也是一個議題。此刻的台灣社會，正面臨著中國經濟快速崛起的磁吸效應，以及產業轉型「向上提升或向下沉淪」的關鍵時刻。公部門如何迎接知識經濟時代，再藉由「知識」創造「價值」，提昇組織競爭能力，成功的組織變革乃是重要關鍵。人發局局長認為：該局傳統在做「教育訓練」，如今叫做「人力資源發展」，未來要升級從事「市政知識管理產業」、「國際培訓合作」和「國際人力資源管理會展」。這就是再加值、再創價和再改造的具體組織變革作為，也就是該局組織變革的基本心智模式及做法。

「有關本局職工轉換辦班人力之管理」相關部門協商會議共識事項紀錄 (附件一)

一、時間：中華民國 95 年 1 月 3 日下午 15.30

二、地點：研究組組長辦公室

三、協商人員：主任秘書但昭強、教務組組長袁德明、輔導組編審蕭福生(代理詹振鄉組長出席)、研究組組長王進來。

四、共識事項：

(一)、管理權責：1、差勤管理權責屬各組負責。

2、年度績效獎金之分配亦歸所屬各組。

3、年度考績由所屬各組組長初考後，送總務組併同其他職工整體考核，簽報局長核定。

(二)投入辦班工作進度之步調：

1、本(95)年度第一季：

(1)、增進職工辦班能力：

A、參加本局 1 月 9 日、11 日所開辦之「電腦 word 基礎職工班」全程研習。B、結合本局 1 月份 2 位新進職員，由教務組規劃職前訓練，其課程：

a.辦辦作業流程之介紹與說明。

b.班期經營之要領與技巧。

C.學員回饋意見之整理分析與學員系統之運用。

d.各組輔導所屬職工增強中文輸打及其他辦班作業能力。

(2)、跟班，由各組指定適當班期，跟隨主辦同仁見習，並協助處理相關辦班工作。

2、第二季：擔任班期之協辦人員，由各組指定適當班期，於班期實計畫

中明列為班期協辦人員，協助該等班期主辦人員經營班期。

3、第三季：

(1)、繼續擔任班期之協辦人員(作法同第一季)。

(2)、適時由各組指定適當班期(如電腦班等較為單純之班期)，負責小段辦班(註 1)。進入小段辦班初期，請各組務必指派同仁協同輔導與協助。

4、第四季：擔任小段辦班。

5、96 年度起是否開始大段辦班(註 2)工作，俟 95 年度第四季檢討後再予決定。

(三)、爾後不論辦班同仁之職等及位階，於班期作業計畫中及經營班期時，主辦、協辦、跟班同仁，統一稱謂為「服務員」，不再以職等或職稱稱呼。

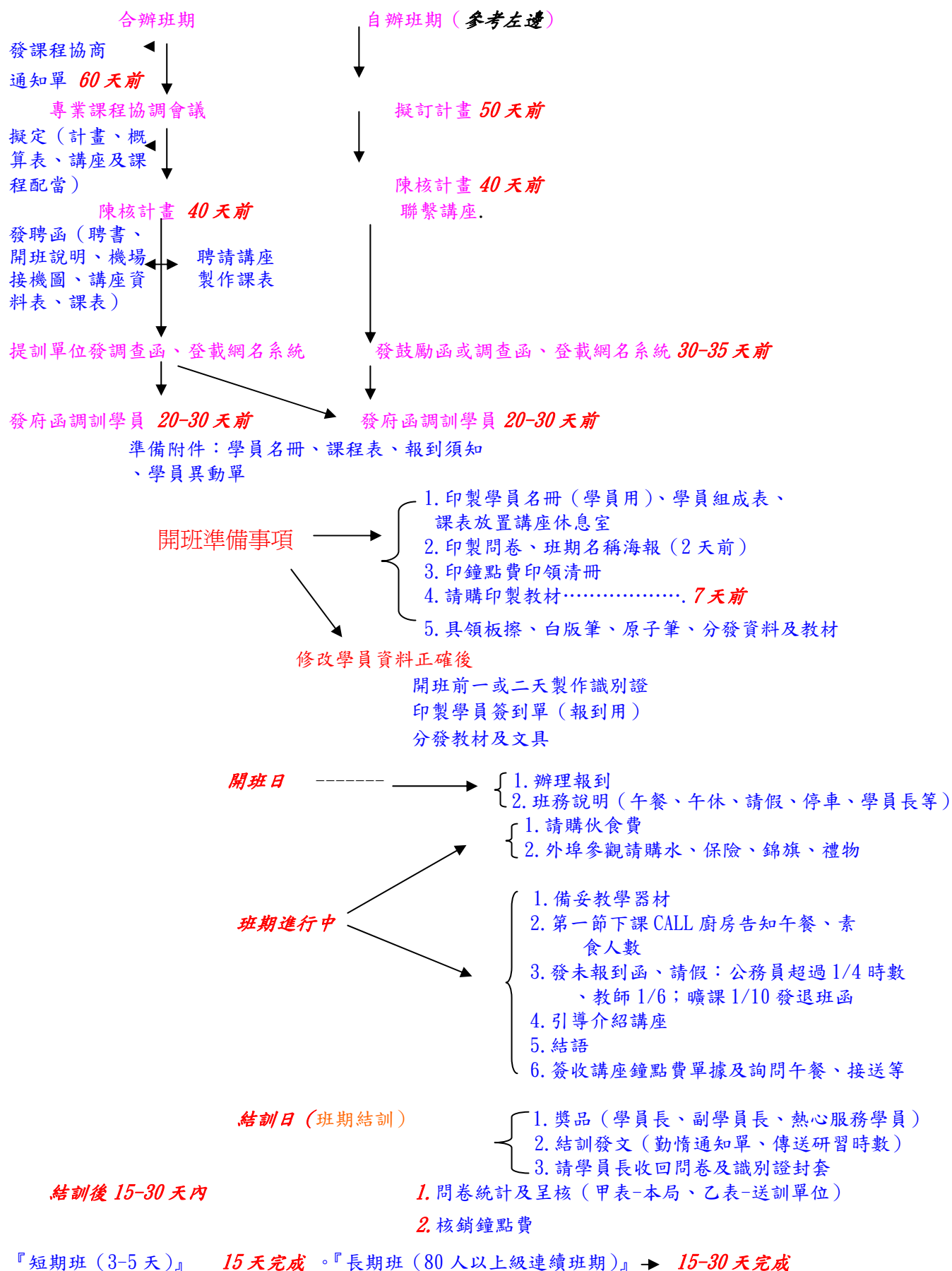
註：1. 小段辦班指教室指：上項教室佈置開始，至教室復原止之所有工作，亦簡稱為「班期經營」。

2. 大段辦班指：接獲班期分配後預定教室、專業課程協商(各局處送訓之班期)或班期計畫作業(自辦班期)起，至線上報名、調訓、教室佈置、學員報到、開班、至課程結束、教室復原、學員回饋意見處理簽核(發文)、輸入學員系統、上傳時數等全程工作在內。

辦班流程表

參照本局年度計畫

(附件二)



參考書目

中文部份

- 王鳳奎，民 85 年，知識型組織：應用資訊網路建構線上進階發展區，教學科技與媒體，2 月，頁 24-32。
- 江岷欽（1996）。組織分析。台北市：五南。
- 李隆盛、黃同圳主編(2000)。人力資源發展。台北：師大書苑。
- 彼得.度拉克（peter F.Drucker）（2002）。下一個社會（劉真如譯）。台北市：商周出版
- 吳 定，民 85 年，再造工程方法應用於工作簡化之探討，人事管理，三十四卷第一期，頁 4。
- 吳嘉陵、謝忠武（2001）。公務人力發展機構的變革管理。公教資訊，5（1），1-17。
- 林韋如，民 87 年，管理知識型組織－以專業服務組織為例，品質管制月刊，6 月，頁 74。
- 莊素玉，民 88 年，掌握新世紀競爭利器－緊鑼密鼓知識管理，遠見雜誌，6 月，頁 59。
- 高雄市政府公教人力發展局（2004）。,高雄市政府公教人力發展局民間參與經營設施設備可行性評估簡報。
- 高雄市政府公教人力發展局（2005）。人發局面對後高鐵時代的發展目標及策略：高雄市政府第 1157 次市政會議報告案。
- 高雄市政府公教人力發展局（2005）。高雄市政府公教人力發展局組織變革研討會會議資料。
- 高雄市政府公教人力發展局（2006）。高雄市政府公教人力發展局組織變革的核心價值與論述。
- 陳永隆、楊澤泉、林再興（2004）。知識價值鍊模型建立與個案應用（上）。2004 年第七屆企業經營管理個案研討會，台北市。
- 蔡培村、武文瑛主編（2004）。領導學：理論、實務與研究。高雄市：麗文文化。
- Peters , T. & Waterman , R. , 原著，尉瞻蛟譯，民 75 年，追求卓越：美國傑出公司成功的秘訣，台北：長和出版社。

網站資料

- 高雄市政府公教人力發展局 <http://www.kcg.gov.tw/~khhrdi/>
- 蔡敦浩（2005）知識型組織的特色及管理議題<http://www.cme.org.tw/know/paper/paper6.html>

英文部份

- Brookfield, S.(1977) Educational Advice for Adults' Education and Training 19(1977a): 137-9
- Knowles, M. S. (1975) Self-Directed Learning: A guide for Leaders and Teachers,
New York: Cambridge. Association Press
- Lowenthal, J. (1994). Reengineering the Organization: A Step-to-Step Approach to Corporate Revitalization. ASQC Quality Press.