



組織學習重要性—致全體同仁的一封信

文 ■ 顏仁德 ■ 行政院農業委員會林務局局長

《編者按》

為推動林務局組織學習，營造優質學習文化環境，增進組織學能力，在林務局61週年（民國95年12月8日）前夕，顏局長特撰本文鼓勵同仁終身學習，共同為台灣林業的永續發展與經營而努力。

各位親愛的同仁們，大家好！

時序暮秋，又屆歲末，回首經年，同仁們無不各自堅守自己的工作崗位，共同為台灣林業的永續發展與經營而打拼，對於各位在林業工作的關注與執著，以及為台灣這塊土地默默耕耘與無私奉獻，在此表達高度的肯定，也請各位給自己和您身邊的夥伴掌聲鼓勵。平日，公務繁冗，無法一一致意，仁德特別利用林務局61週年的前夕，向全體同仁表達最誠摯的感謝，大家辛苦了！

如果要以一個字來形容今天的時代特色，最貼切的大概就是「變」了。我們都知道，森林是台灣的命脈，與人民生命、財產息息相關，然對於森林資源的經營管理，因應世界性自然保育風潮，顯由國家經濟發展角色邁入保育資源為優先的階段，本局施政範圍已不再侷限於國有林，範疇更從林業擴大到自然資源，這也同時告訴各位，大家所肩負的使命更是任重而道遠，我們絕對不可以再拘泥傳統態樣，迷戀過去輝煌而原地踏

步。面對21世紀全球化激烈的競爭與挑戰，「學習」已經成為取得競爭優勢與成長發展的必要手段，仁德亦不斷告訴自己、提醒自己，個人必須要不斷的自我超越，才能發揮潛能，進而幫助各位解決工作困境，達成「維護森林生態，保育自然資源」願景，建構出一片屬於陽光下最閃亮耀眼的生態環境，延續森林生命的光芒。

自從1994年彼得·聖吉（Peter Senge）「第五項修練—學習型組織的藝術與實務」一書全球中文版問世後，組織學習思潮風行草偃，學習型組織的概念迅速引起各界共鳴，從企業到政府部門對於學習型組織之實踐與推行，如雨後春筍般蓬勃發展。台灣地區開始全面推動學習型組織要溯自民國86年，教育部所公布「邁向學習社會白皮書」，具體宣示行動計畫，其後陸續於民國88年訂定「公務人員組織學習執行計畫」及民國89年訂定「建構完整公務人力資源發展體系，型塑學習型政府方案」等一連串組織學習政策方案

中，揭櫫公務機關組織學習之重要，並適時導入組織學習理念。民國93年起，行政院更推動「型塑學習型政府行動方案」，期藉由提供具體方法、輔助工具及管考制度建立，進一步落實推動組織學習，達到營造政府優質學習文化，增進組織學習能力，誘發組織團隊精神，達成提升組織成員人文與專業素養的目標。

在這裡，各位可能會對「學習型組織」與「組織學習」產生混淆，簡單向各位說明：學習型組織（Learning Organization）的概念根源於組織學習，其發展奠基於過去管理思潮的演變。任何組織都不可能永保卓越，任何組織都必須不斷的學習，其最終目的不在建立「學習型的組織」而是在建立「學習」的觀念。它的理念內涵包括：（1）學習型組織的核心概念為改變，例如心智模式的改變、對於學習觀念的改變、對於組織效能看法的改變等，（2）學習型組織所倡議的學習，首重「知行合一」，換言之，不只是一要創造知識、獲取知識，更要能轉化知識而產生改變，也就是說組織成員學習的結果必須變成組織的行為，（3）學習型組織講求持續的學習、轉化與改變，是一種發展與演進的過程，並不是結束的狀態。所以，一個「學習型組織」大致有（1）重視改進，（2）不斷的實驗，不是在尋找最後的答案，（3）尋找並思考設計行動的新方案，而不是防衛傳統的做法，（4）組織成員寧可有爭論，卻不保持沉默，（5）鼓勵懷疑並發現組織行為或運作中的矛盾，而不是除去或者掩蓋這些

矛盾，（6）視策略性的改變為學習必經之路等特色。

而組織學習（Organizational Learning）的概念與「學習型組織」之間關係極為密切，但其內涵卻具有明顯的差異。大體而言，推動組織學習有助於學習型組織的型塑，但學習型組織所關注的焦點在於「What」，即組織集體學習的特性、原則及系統；而組織學習所關注的焦點則在於「How」，即組織如何進行組織發展的能力、工具與過程。因此，組織學習的過程主要是由組織成員藉由體驗、觀察、分析等方式，獲取知識與分享理解並採取行動，期能適應外在環境的變化或開創一個令人渴望的未來，使組織成員在工作中活出生命的意義，突破自己能力的上限。

因此，學習型組織是一個能學習、有回應、有行動的團隊組織，是一種不同於過去的組織新型態，其最大的不同在於那一個「轉化、昇華、創造、修正」的過程，必須透過獨特的「組織學習」途徑來完成，是一種「學習與轉化」後的產品，如果沒有這一種過程的提煉，它就不是學習型組織。在此，我們必須釐清，組織內每一個人都在學習，不算是學習型組織，只有鼓勵大家參與進修研習也不一定能邁向學習型組織，也就是說「個人學習」並不同於「組織學習」，學習型組織強調「習」重於「學」的學習概念，「團體學習」重於「個人學習」，要將獨善其身的個人學習變成兼善天下的組織學習。

學習型組織被譽為是本世紀最有影響力



的組織型態，新世紀的變動不居與挑戰競爭，已是不爭的事實與必須面對的現實，組織學習是導致成功的投資，也是引領公務人員跨躍新世紀，迎向未來的利器，更是政府締造永續發展的根基，藉著鼓勵個人學習及團體的學習，使同仁們認知透過共同合作，可以創造更好的成果。今天，我們配合行政院推動「型塑學習型政府行動方案」，也為了締造林務局更優勢的競爭力，95年7月4日已正式設置組織學習推動委員會，仁德除在此宣示組織學習的重要外，更要告訴各位，本局組織學習行動計畫正式啟動！

學習是終身的承諾，任一個改變都會為學習開啟一扇機會之窗，善用工作機會進行

學習，無論對公務人員或公務機關均是獲益良多。如果說林務局是台灣林業的中樞神經系統，那麼各位就是不可忽視的神經網絡，中樞神經系統必須經由各個神經網絡的正常運行與輸送才能發揮最大的效果，推動組織學習不就是讓神經網絡的正常運行與輸送的營養劑嗎？以上組織學習各項推動策略與具體措施的達成，尚需寄予各位同仁們的身體力行，仰賴各位主管同仁們的鼎力協助。

眺望遠方，期許未來，我們這一片美麗的森林將因各位對林業永續發展的執著，回報千百年屹立不搖的生命力，直到永恆！最後，祝福大家身體健康！萬事如意！學習快樂！

