



專輯企劃

# 組織吸收量能在國有林 永續森林經營的角色

撰文 | 李俊彥  
(國立嘉義大學生物事業管理學系 教授)



現今多變化的環境下，森林經營組織要將永續經營的觀念與作法導入傳統經營體系，內化到組織的現有作業程序、例行業務、及組織架構中，是有其一定的難度。雖然組織能以國際森林經營驗證為標竿，將永續經營觀念與作法導入，然而組織的吸收量能<sup>(註1)</sup>若沒有有效發揮，永續森林經營知識則無法內化至目前組織的森林經營中。

組織的吸收量能並不是組織內各個成員對外部知識學習吸收結果的總和，而是涉及組織內部個別成員層級、團體（部門）及組織層級，對於探索、轉型及開發利用的學習所表現出來的吸收能力。組織吸收量能強時，所吸收內化的外部知識就會表現在例行業務及組織架構上的改善，進而改變組織的文化，因此本篇嘗試以組織的吸收量能內涵，探討森林經營組織如何能有效吸收外部知識，進行同化、轉型成為本身的知識，進而建構出符合永續經營要求的作業程序，以提供具價值的產品及（或）服務。

## 森林經營組織的吸收量能

眾所周知的，一個組織是由組織內部成員依層級架構所組成，因此Cohen 和 Levinthal（1990）指出，組織吸收量能

是一個路徑－依賴的程序，外部知識必須跨移組織內的各個層級（即個人、部門和組織層級），才能進一步在組織內轉移與開發利用。Lane *et al.*, (2006) 和Lichtenthaler (2009) 則認為組織吸收量能涉及三個連貫性的學習程序，即探索、轉型和開發利用性。探索是指組織重視和獲取外部知識的能力；轉型是指組織對於新知識吸收後同化、整合的能力；開發利用是指組織對於外部知識吸收後的開發利用，例如：組織內部作業程序或產品／服務發展改善的能力，能促使組織的績效實現。

那麼外部知識是如何在組織各個層級被吸收與同化，進而被開發利用？舉例言之，永續森林經營認證的觀念與作法如何能在一個森林經營組織內的各個層級被有效吸收、同化及運用呢？我們引用組織學習理論，來說明在組織不同管理階層，即個別成員、團體（部門）及組織層級，所存在的直覺（Intuition）、解譯（Interpretation）、整合（Integration）和機構化（Institution）的組織學習4 Is'（Crossan *et al.* 1999）。外部知識經過組織的不同管理階層的4 Is' 的學習後，才可能同化、轉型為組織所利用。

本篇以組織學習的 4 Is' 與探索、轉型

註1 組織吸收量能是一個組織獲取外部知識、內化於現有知識並加以利用以實現組織績效的能力(Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane *et al.*, 2006; Rezaei-Zadeh & Darwish, 2015; Briel *et al.*, 2019).



和開發利用等3個學習程序，說明組織在探索性學習過程中，透過個人直覺，提高外部知識的獲取能力；在轉型性學習過程中，透過團隊（部門）成員對外部知識的解譯和整合，增強同化與轉型能力。最後，組織層級在發展利用性學習程序中，透過機構化促進組織的開發利用能力（圖①）。

## 瞭解組織的吸收量能與挑戰

組織的吸收量能的內涵，可以檢定組織在多變環境下應變的能力。在此，團隊（部門）層級之個別成員，可以包括中階管理人員及在同一部門的工作人員，例如負責採伐或育苗業務部門主管及成員；而組織層級的個別成員通常是指中階和高階管理層的管理人員。

### 一、組織的探索學習程序，也就是認知新知識的能力

組織透過探索性學習程序，可以認知與了解外部潛在的有價值新資訊。一般而言，組織成員可能會經由專家學者研討會、期刊雜誌、與別單位資訊互動、或利害相關方遊說等方式獲得對組織有價值的新資訊。

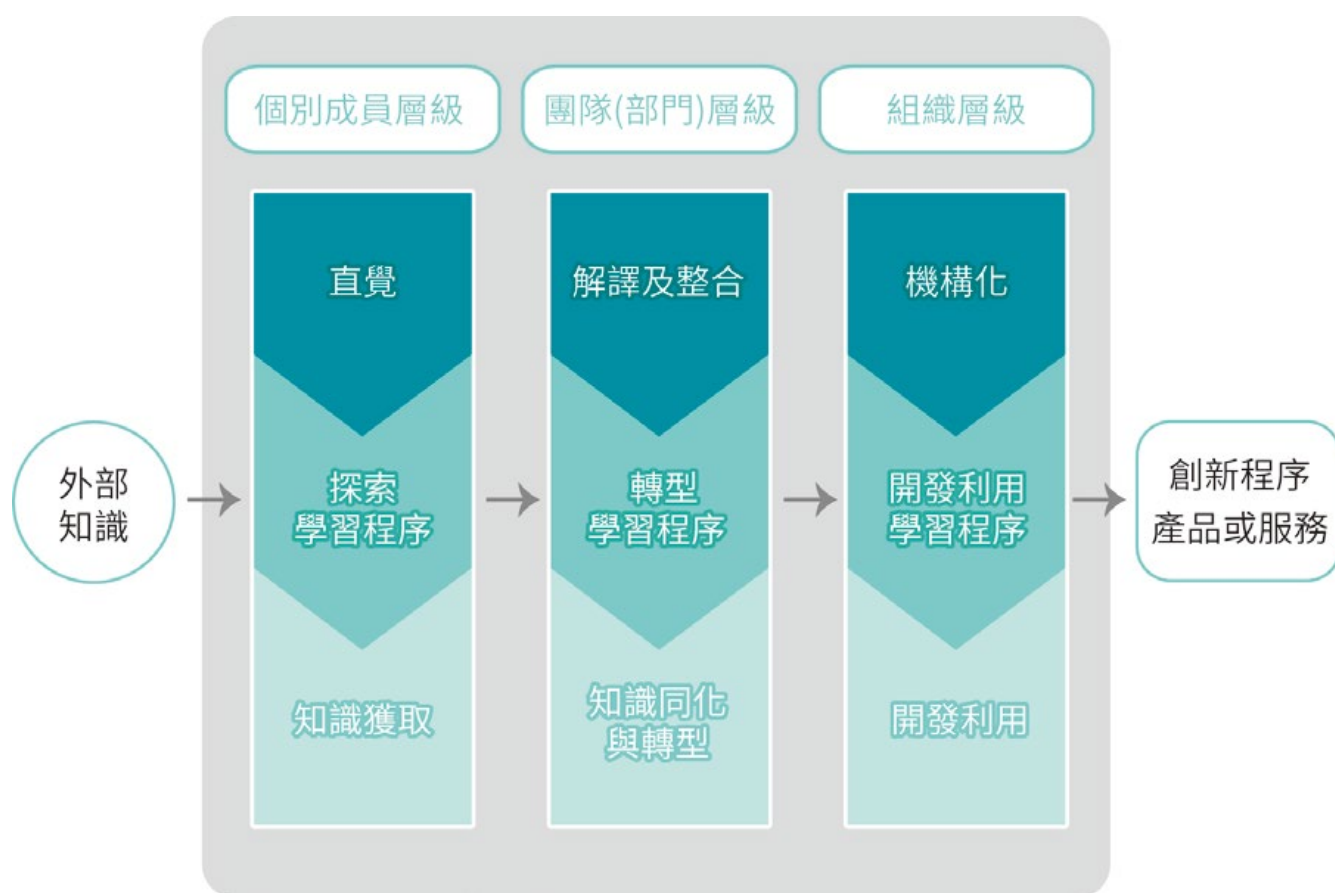
一旦高階管理層或其他部門成員，開始

洞察，或理解外部知識，同時考慮如何引進以改善當前作業程序或產品時，這些組織內的個別成員會相互討論他們的想法或見解，形成對話和互動，這時解譯過程就可能在個別成員和中階管理層級盛行，但尚未擴展到組織層級。通常這個階段，森林經營組織會邀請大學的專家或顧問向組織其他成員說明。當相同知識或概念被組織其他成員確認為有價值，且部門成員間，基於共同認知而有共通語言時，新知識在內部的同化與現有知識結合的程序，才有可能發生。

林管處對於森林永續經營驗證的導入如僅是為執行上層林務局的政策要求，而非基於處所屬成員直覺洞察其對於組織經營的改善，仍是屬於被動的執行。所以接下來的組織學習程序，例如：組織轉型學習及開發利用學習，對於這些組織內的成員而言，就會顯得不是那麼重要以致意興闌珊。若上位的政策指導者不重視，將直接決定永續森林經營新知識導入的成敗。

林務局所屬各林管處係國有林管理經營機關，在組織吸收量能理論的探索學習程序階段中，雖已有部分林管處高階管理層的個別成員，洞察到外部知識：永續森林經營之要求與以往





①不同管理階層的組織學習程序與吸收量能的關係

林管處的永續森林經營有所差距。因此有需要主動了解並引進改善組織當前的作業程序或產品／服務。所以林管處對於接下來的組織學習程序，例如：組織轉型學習及開發利用學習，就會主動積極將永續經營知識在內部作業程序中進行現有技術知識的同化整合，進而創新發展與利用。

## 二、組織的轉型學習程序，也就是同化轉型新知識的能力

團隊（部門）層級成員在外部知識同化整合過程中，成員間需要有共同的理解和採取一致的行動。初始可能發生在一兩個部門的同化轉型新知識，組織所有部門尚未全面發生。執行這外部知識同化整合過程，可基於部門的個別業務承辦成員，對於外部知識的特點，進行



分析比較、解譯並瞭解與組織目前現有技術知識的差異性，並經過發展及微調，融入現有的實務作業程序、經營活動中。話雖如此，但實務上，林管處的成員雖然對於其業管的現有作業程序是熟稔的，但對於永續經營如何導入及實踐卻是陌生的。雖然組織成員對於永續經營的觀念，可以經由研討會的學習獲取，但對於如何將其導入，同化整合於現有作業程序，又是另一項挑戰。因此外聘有實務經驗的專家來協助陪伴各業務承辦進行調整現行作業程序是必要的，但外部專家僅是「外部知識」的專家，而非對於組織內部森林經營作業流程熟稔的專家，因此經由林管處決策者的主導下，進行多次討論會，各業務承辦人親自撰寫作業程序書併同外部專家的協助修改，完成另一挑戰。事實上，林管處成員在現行的林務局經營系統下，存有多一事不如少一事的心態，這正是林管處能否成功導入永續經營知識的另一障礙。在主管的堅持與中階管理成員親自撰寫下，林管處已將永續經營內化於作業程序書內，雖然耗時冗長，但成效與成就卻是斐然的。

永續經營知識的導入，會突顯以往經營作業時應注意而忽略的問題，例如：作業課在採伐作業前，需進行作業範圍

高保育價值之動植物的影響評估，此在以往的採伐作業活動是被忽略的。因此作業課的業務承辦，在組織的轉型學習程序，發展及微調的新的經營作業程序，在這新的作業程序中，發現了需要組織另一部門－育樂課的協助配合。同樣的情況，也發生在治山課、育樂課在原住民傳統領域進行野溪整治或道路整建等作業活動時，必須請教有實際執行經驗「自由意願下、事前、告知、同意（Free, Prior, Informed, Consent, FPIC）」的作業課業務承辦，因此組織部門內的橫向溝通於焉開始。新知識的導入會促使林管處的不同部門，因為作業程序的修改需要開始進行橫向溝通，同時藉由各種會議與外部專家協助新知識的導入、同化、整合現有技術知識於程序書中。

但實務上目前這樣的橫向溝通，若非組織決策者的決心導入，在林管處的成員還是會以傳統經營方式，應付了事。這是因為組織成員習慣於從過往到現在，每個課、室的獨立業務活動。而這樣的作業模式，是深受林務局各組、室的管控，而非林管處的協調管控。

另外部門的業務承辦，經過對外部知識分析、解讀後，所規劃的新作業程



序，仍需要組織內第一線的工作站同仁執行，因此與第一線成員的縱向溝通是必要的，尤其是填報與以往的傳統經營內容不同的表單。永續森林經營重在滾動調適，需要森林資源調查結果與社會／環境影響評估結果的分析、前期經營結果的評估、護管員「護管工作日報表」及「半月日報表填報」的分析等，林管處再將這些有價值資料的彙整反饋到當期或下期計畫的修改與調整。這樣的新知識導入，資料的收集、填報與應用，對一個新導入永續經營知識的林管處是需要時間的熟成。

即使組織已修改程序書、工作表單，組織中的執行單位對於新知識的內化及作法的導入，一開始會產生不熟悉與不習慣，因此為強化第一線執行員工的熟悉度，組織除了定期監督要求表格內容填寫與程序書的遵守外，亦可由外聘專家說明新作法導入的必要性與現行執行方式的差異，例如傳統的監工或護管員的巡視活動，目前僅止於工項是否完成於防止林地被侵占等事件的回報，但是如要落實永續經營的理念，除了以上回報內容外，亦要針對作業對應保育形象影響情形及外來入侵動植物等環境面，以及週邊原住民或社區居民的抱怨及建議等社會面的回報。

將外部知識內化、深化的另外一種方式，即是組織內部監控或內部控制的實施。與永續經營相關的作業課、育樂課、林政課與治山課，以自評表格的內控方式，自行評估是否將「永續經營」的觀念與作法落實在實務作業中，確實加以執行，例如：苗圃的經營作業程序，是否已經融入勞工的安全衛生教育，包括個人保護裝備的使用，肥料、農藥的操作使用與量的管控。再由中階管理層組成內稽團隊，進行文件審視經營缺失的發現，以達到新知識的確定深化，如此組織才能為利害相關方、顧客等，創造有永續價值的生產程序或產品／服務。

### 三、組織的開發利用學習程序，也就是開發利用新知識的能力

組織層級透過開發利用學習程序創造、執行新改變或微調組織現有的程序或商業性價值創造，組織的開發利用學習程序強調的是知識的應用，例如：新產品／服務、系統、程序的開發與改善。高階管理層級的成員需要主持會議通過正式的規定和程序，以確保組織已執行內化的外部知識。一個組織決策者的遠見、決心與支持永續森林經營知識的導入組織是必要的條件，而且為了將外部知識成功導入，改善組織的經





攝影 | YUSHENG HSU / Shutterstock.com

營，在公部門須事事躬親，作為下屬的典範。畢竟，有擔當、能接受外部新知的領導者與誤解新知、無法創新的領導者，深深影響臺灣森林的永續經營。

總之，團隊（部門）層級之業務承辦在轉型性學習程序，經過外部知識解釋和整合，從而改進和結合永續經營知識與現有的技術知識，進而影響組織吸收量能的發展和利用能力。同樣，高階管理層的發展利用學習過程，才可能實現正規化的常規、程序和創新結構。

## 結論

林務局各林管處要能成功導入永續森林經營的觀念並與現有森林經營技術知識同化整合化、轉化並開發利用。關鍵在於林管處的個別成員、團隊（部門）及組織層級的吸收量能，也就是涉及

到：（1）個別成員對於新知識的了解與導入經營系統的認知。（2）團隊（部門）之中階管理層，例如：作業課、育樂課、林政課、治山課的業務不同，對於永續經營知識與現有技術知識同化整合能力以及橫向、縱向的相互溝通協調。（3）組織的高階管理層於正式、非正式會議針對新的作業程序與架構落實推動的決心。

林管處各課、室一直以來是透過所謂類似年度提報的KPI或年度計畫，直接提報林務局執行其處所管轄的林地，但這樣的課、室業務計畫直接提報林務局各組、室的傳統經營方式與永續森林經營的理念是有扞格的。永續森林經營強調的是轄管林地的森林經營組織，要能提出全面性決策思考（即考慮經濟、環境與社會等經營）的中長程、可調適、滾動的經營計畫。既然要全面性的思考規



劃，就涉及到該森林經營組織內部的橫向與縱向有效率的溝通與各分項計畫執行結果、監測結果的分析與反饋。這個結果分析反饋的能力，在林管處的各成員，尤其是年輕一輩的成員是具備的，但這群年輕人因為在林管處、工作站只負責執行業務、收集資料的傳統經營方式，而這樣的經營行為模式正逐漸扼殺他們在遵法範圍內，所能發揮創意思考，改善創新的空間，這應該不是我們這一代對下一代負責任的永續森林經營作為吧！

雖然森林經營組織可以以國際森林驗證的標準、準則、指標協助，檢視自己的森林經營方式是否達到國際的永續經營水準，但森林經營組織的決策者，對於導入永續經營的決心與支持，以及傳統經營系統的調整，才是臺灣森林經營能否永續的根本。從組織的吸收量能檢視林管處的吸收量能，可以發現林管處的吸收量能在探索性學習過程之永續森林經營知識的認知，是無庸置疑的，反而在轉型學習過程，也就是同化轉型新知識的能力與新知識開發利用能力上，卻是另一隱憂。如若還是習於傳統的管理與作業模式，卻期望能成功導入永續森林經營知識，猶如緣木求魚。

所以當確實強化組織的吸收量能與改善經營系統上的問題後，林管處事實上已經可以清楚明白告訴利害相關方所轄的資源、天然林、人工林的年生長量；林管處不僅可以提供護管員的出勤次數與軌跡，也可以提供所監測到與環境、社會相關的資料；林管處可以執行在任何作業活動可能會影響當地社區、原住民前或環境時，會進行社會環境影響評估；林管處可以提供在尊重原住民傳統對土地所有權，資源使用權、智慧財產權會進行在自由意願下，預先告知同意（FPIC）的協議結果；林管處可以將監測的結果、作業活動執行結果，進行滾動經營規劃到下期的經營活動；林管處的作業課、林政課、育樂課、治山課、人事室等已進行橫向溝通，共享知識及資源，例如：治山課強項於承包商的教育訓練方式，可為作業課所參考；而作業課的FPIC可為治山課所用；林管處的人事室已注重國際勞工組織要求的教育訓練能強化縱向的溝通執行；林管處的年輕一輩在工作站所接受的新知與報表調整填報已能符合該處的永續經營。因此強化組織的吸收量能對於臺灣國有林的永續森林經營是有助益的。🌲