

擴散知識學習 提升組織品質

一流讀書人

導讀：

近十年來，「社群」概念廣泛運用於各組織中，其中又以管理組織知識的「實踐社群」最為熱門。《實踐社群》一書，以此社會現象，透析知識對競爭市場的重要性，誰能有效管理與運用策略發揮效用，將是各企業致勝的關鍵。本書提供了實用的模型和方法，說明有系統的讓社群創造最大價值，以「知識」加上「人力」，並運用「科技平台」，加速知識經濟時代的來臨。

鄭晃二 vs. 洪英正

總務處執行實踐社群，讓工作二、三十年的員工，透過學習獲得新知，面對問題

記者：究竟什麼是實踐社群？

洪：在知識爆炸的時代，知識的擴散、儲存、傳播、創造，對企業、組織、個人都十分重要。隨著IT科技發展及網路世代的來臨，加上網路管理的規範（如：智慧財產權、匿名性保障）日漸成熟，「實踐社群」建立於自發性的學習，通常有共同目的，因此可以將社群解釋為「利益團體」，亦稱「興趣團體」，透過這些因素，進行串連，讓社群越來越大。隨著社群不滿足於單一組織的學習，便開始跨組織，不同單位開始在網路上進行意見交換，進而形成「邦」，由員工自發性，合法地與不同單位進行資料交流。但也衍生一些問題，如A公司員工在進行資訊分享時，不知是否影響競爭或洩漏公司內部機要，而帶來後遺症，這都是要進一步思考的問題。一言以蔽之，所謂實踐社群就是透過IT科技，進行跨組織、跨個人的、群體性的知識分享系統。

鄭：早期的讀書會、研習會就是實踐社群的前身，但不具有明確的目標性、學習目的性及與實務應用的結合性。現在，總務處所做的正是實踐社群的整備，讓在總務處工作二、三十年的員工，能有新的知識面對現有的問題，明白既有、傳統的做法不足以面對環境，因此，我會給他們具體的新任務，但新任務又太困難，沒有know-how便需要透過學習來增加知識。我在給予新的任務後，會給他們理論，要求看書或請外部專家來演講。但演講和任務實作還是有落差，因此進一步會去了解理論和實務的過程為何？在產生知識落差後，再引薦、擴大外部知識，由外部人協助成立小組，重新學習。目前總務處已有「外部知識社群」，內部則是有許多議題小組，已經建立學習平台，讓員工能在學習後進行分享，加速互動與學習速度。

本校強調PDCA，如何對每一步驟再深化進行PDCA，需要實踐社群

記者：請談談本書對組織發展的影響與衝擊？

鄭：總務處將已有二、三十年工作經驗者進行知識管理，記錄每個人的專業，目前已製作312個業務手冊；但其中一個問題是「內隱知識」到「外隱知識」的過程轉換，本書提到一個例子，縱使你知道外科醫師腦部開刀的所有程序，病人還是不敢輕易給你開刀，這是強調「內隱知識」的重要性，指出「文件化」的迷思，這對我來說是個啟示。我們做了很多文件，但人的訓練是否有改善？是否有足夠能力去判斷？這得依賴實踐社群成員共同學習而培養能力。

洪：本書的一項重要意義，是在傳統的運作模式下，能產生自我的覺醒，如本校強調組織的PDCA，但是否可以從既有的「單循環」，針對每一環節再次反省，如：對P步驟再進行PDCA，透過不斷重複，加以深化；進展的過程中仰賴對照知識，如何打開學習僵局，就需要實踐社群的推動。實踐社群之所以發達，全拜IT科技之賜，透過技術運用平台，讓知識的交換沒有時空限制。對任何組織來說，實踐社群都是必要條件，現在公司企業還是存在著「規定」參與社群、以社群為指標的情況，但參與社群與學習成效不見得成正比，必須符合「學習動機」、「合作動機」、「資訊素養」及「單位支持」，上述因素相配合才能真正落實實踐社群的目標。

參與者應依個人興趣學習，遵守知識來源、倫理議題，進行知識分享

洪：實踐社群的優點是「開放性」，但「知識化」可能流於「制式化」。應該強調自發性，參與者不應要求量，應依照特定化、個人興趣學習。參與實踐社群的過程，應遵守規則，如知識來源、倫理議題等，並注意如何適當、不踰矩地進行分享。

鄭：以主管的角度而言，實踐社群對主管效用不大，實踐社群的開放性可以滿足個人生涯發展，但對組織業務並不能完全銜接。因此，主管應適當的「操弄」議題，製造「任務」，讓員工著手進行學習、討論，並增加「誘因」，讓社群作用更加鞏固。學校講求全品管及不連續性，任務要求及獎勵誘因應雙管齊下，落實實踐社群

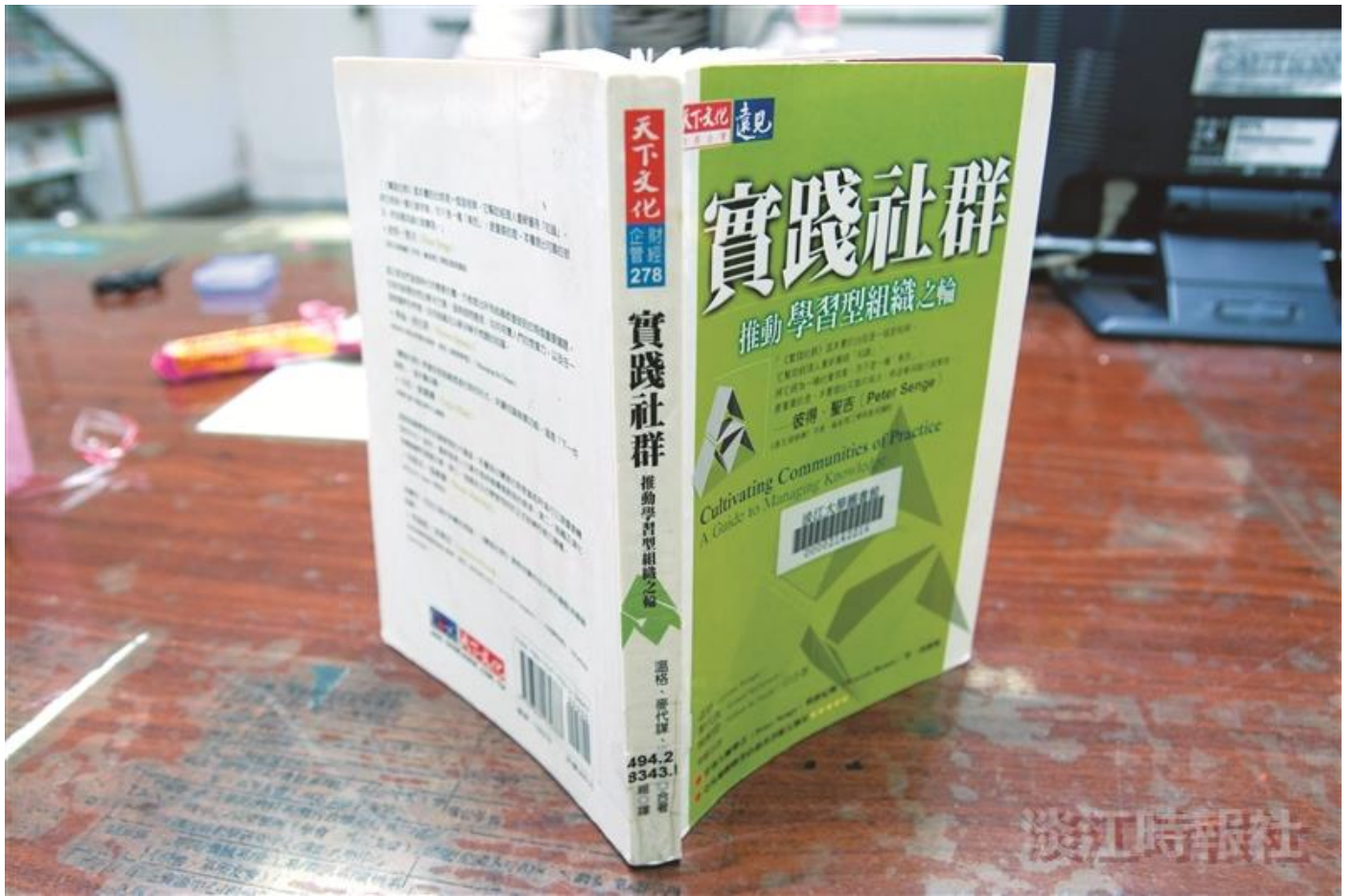
洪：E世代透過網路進行知識收集與交流，已是生活中普遍的行為。要超越資訊成為知識，每個人都應該具有實踐社群的觀念及參與。但最適合的其實是主管鼓勵員工參加，主管要先明白此機制在運作上的各種問題，以便在看問題時能掌握其中的元素。希望成為專業的知識工作者，都應該閱讀此書；以淡江為例，組織變革是不斷進行的，由於組織變革需要大量的知識，無法僅靠內部組織供應，透過實踐社群，可以多方擷取所需的知識。學校強調全面品質管理及不連續性，我們的確要落實實踐社群。要有效發揮實踐社群，任務要求與獎勵誘因應該要雙管齊下，才能打破傳統，跳脫時空限制。實踐社群帶出的效應不只是知識學習的擴散，更是文化的形塑，實踐社群的推動能落實共好的文化。

建議讀者從社群的建立入手，實踐社群實際運作、知識活動的實際案例，能有效引發興趣，接著再了解實踐社群的操作原則，最後再導入你自身的組織，讓理論能發揮功

用。

鄭：我認為主管、第一線人員，甚至教育者都應閱讀。閱讀者應先為你的組織定位，組織內容、員工知識狀況符合哪個類別，進而釐清與了解你需要增加的社群做法與深入的階段。就實務而言，書中許多題型可讓管理者省思，破除對實踐社群的迷思，如文件化不是萬靈丹等，人的提升才是重點，不要堅守舊有做法，應以突破性做法提升組織品質。





天下文化
企管 278

天下文化
意見

實踐社群

推動學習型組織之輪



Cultivating Communities of Practice
A Guide to Managing Knowledge



實踐社群
推動學習型組織之輪

彼得·聖吉 (Peter Senge)
著
溫格、麥代球、
譯

494.2
8343.1

漢江時報社