

## ▶▶▶ Topic2 學習型組織

## 4.2 學習型組織的內涵與達成策略 ▶▶▶ 考.古.題

何謂學習型組織（learning organization）？面對社會問題日益複雜與民眾多樣需求，若您是機關首長，請舉例說明該採取那（編按：哪）些作法才能使機關成為學習型組織？

【111 地特—一般行政（三等）】

## 析 Analysis.

學習型組織雖然是 Peter Senge 所提出來的概念，但對他來說學習型組織已經不是單純的「術」，而是一種「道」的境界，因此 Peter Senge 並沒有對學習型組織下一個明確的界定。既然原創者 Peter Senge 沒將此一概念說死，各學者可憑自己的感悟對學習型組織的內涵多作延伸，因此目前學習型組織的內涵其實仍相當模糊不清，但仍可歸納學習型組織的核心精神即在於「為適應快速變遷的動態環境，創造美好理想的未來，仍戰戰兢兢持續學習的組織」。此外，Peter Senge 提出的五項組織修練，可用來回答「學習型組織的構成要素」、「學習型組織的達成策略」等題目，請務必熟記。

答 本題字數1568  
Answer.

| 分數 | 題號 | (答案請從本頁第1行開始書寫，並請標明題號，依序作答) |
|----|----|-----------------------------|
|    |    | 前言 - 說明學習型組織之重要性            |
|    |    | 在快速變遷的全球環境中，整體社會結構和環境的改變使   |
|    |    | 現今組織遭遇空前的挑戰。無論公私部門都希冀在瞬息萬變的 |
|    |    | 環境中，加速提升並維持競爭力以創造組織美好未來。因此， |

|  |                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 成為擁有學習能力且能因應環境變遷、不斷創新突破的「學習型組織」，已經成為組織邁向成功與永續經營的典範及楷模。                                                                                                                      |
|  | 茲將學習型組織的內涵與達成策略分述如下：                                                                                                                                                        |
|  | 正文                                                                                                                                                                          |
|  | (一)學習型組織的內涵                                                                                                                                                                 |
|  | Peter Senge 在其所著《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》一書中認為學習型組織是指：組織內的成員能持續不斷地學習及擴展其能力，並且創造其真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考形式，全力實現共同的願景以及不斷一起學習如何共同學習，是一種積極創造未來的組織。具體而言，學習型組織具有「改變」、「轉化」與「持續」進行等三個核心特色： |
|  | 1. 改變：學習型組織的重視改變，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. 轉化：學習型組織所倡導的「學習」，首重「知行合一」。                                                                                                                                               |
|  | 換言之，不只要創造知識，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. 持續進行：學習型組織講求持續的學習、轉化與改變，是一發展與演進的過程，並不是最終結束的一種狀態。                                                                                                                         |
|  | (二)學習型組織的達成策略                                                                                                                                                               |
|  | 若我是機關首長，為了讓所領導的機關單位可以成為學習型組織，將採取 Peter Senge 的五項修練作法：                                                                                                                       |
|  | 1. 系統思考                                                                                                                                                                     |
|  | 由於事件與事件是息息相關的，每個環節都會交互影響，                                                                                                                                                   |

|  |  |                             |
|--|--|-----------------------------|
|  |  | 組織成員需要具有系統思考的架構及知識體系，以認清並   |
|  |  | 掌握整體的變化，包括：                 |
|  |  | (1)體認事物間的斷續因果關係。            |
|  |  | (2)體認事物互為因果的循環關係。           |
|  |  | (3)體認事物發展的興衰循環原理。           |
|  |  | (4)破除二分法的價值思維習慣。            |
|  |  | (5)把握動態的系統回饋。               |
|  |  | (6)培養整體性的思考習慣。              |
|  |  | 2. 自我超越                     |
|  |  | 本於人是追求自我成長的假定，組織可以說是個人實現自   |
|  |  | 我的場所；而學習型組織就是以這些能夠自持自勵、超越   |
|  |  | 自我、認真負責的成員為基石逐漸開展。自我超越的修練   |
|  |  | 包括：                         |
|  |  | (1)培養自我挑戰的胸襟，認清自我追求的價值。     |
|  |  | (2)接受理想與現實間的差距，培養愈挫愈勇的毅力。   |
|  |  | 3. 改善心智模式                   |
|  |  | 心智模式根植於內心深處，影響我們對於社會現象的認知   |
|  |  | 及行動的基本假定、成見或圖像，因此心智模式的改善可   |
|  |  | 以說是心靈的改革或思考型態的解放。其技巧有二：     |
|  |  | (1)反思：係指個人在戒慎恐懼的心境下，對自己所執著的 |
|  |  | 心智模式加以檢視和反省。                |
|  |  | (2)探索：係指個人在實事求是的態度下，藉由與外在人事 |
|  |  | 物往返互動的機會，來探求事實、謀求最佳替選方案的    |
|  |  | 過程。                         |
|  |  | 4. 建立共同願景                   |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
|  | 共同願景是組織中成員對組織未來狀態所共同持有的心理          |
|  | 意象，具有可行性、前瞻性與創新性。透過願景使組織成          |
|  | 員深信組織未來的發展狀況將遠比現在更好。不是因為被          |
|  | 要求這樣做，而是衷心想要如此，因此願景是整個組織學          |
|  | 習的動力。建立共同願景的方法為：                   |
|  | (1)成員必須先有個人的願景。                    |
|  | (2)由下往上建立組織的共通願景。                  |
|  | (3)管理者有引導建立共同願景的職責。                |
|  | (4)強化成員個人堅定實現願景的信心。                |
|  | 5. 團隊學習                            |
|  | 現代組織的學習基本單位是團隊，團隊學習有三個面向，          |
|  | 一是團隊要學習如何萃取出高於個人智力的團隊智力；二          |
|  | 是需要具有創新性而又協調一致的行動；三是不可忽視團          |
|  | 隊成員在其他團隊中所扮演的角色與影響。團隊學習的修          |
|  | 煉方法是強調團隊成員之間進行「對話」和「討論」：           |
|  | (1)對話：對話是一種利用「同中求異」的原則來探索真理        |
|  | 的方法。                               |
|  | (2)討論：討論之目的在於「異中求同」尋找集體思維的共        |
|  | 同代表。                               |
|  | 結論 - 正面肯定學習型組織能克服學習的各種障礙           |
|  | Peter Senge 曾指出傳統組織易受到本位主義、歸罪於外、   |
|  | 負責的幻想、專注個別事件、煮蛙效應、從經驗中學習的錯覺        |
|  | 及管理團隊的迷思而阻礙學習，扼殺組織的競爭力。為因應環        |
|  | 境變遷、創造未來，學習型組織指出組織是一個有機體，需要        |
|  | 不斷地學習，才能確保成長與發展，而 Peter Senge 建議的五 |

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
|  | 項修練對於強化組織學習作為，帶動個人和組織勇於創新，深具參考價值。 |
|--|-----------------------------------|

## **學 Enhancement.**

### • Peter Senge 提出組織學習的障礙

#### (一)本位主義 (I am my position)

由於受到組織專業分工的影響，組織成員只關注自己的工作內容，形成侷限一隅的思考模式。

#### (二)歸罪於外 (the enemy is out there)

由於組織成員慣以片段思考推斷整體，當任務無法達成時，常歸咎於外在因素所造成，而不會先檢討自己。

#### (三)負責的幻想 (the illusion of taking charge)

組織的領導者常認為自己應對危機提出解決方案以示負責，而忽略與其他組織成員共同思考解決問題。

#### (四)專注個別事件 (the fixation on events)

當組織產生問題時，大家通常只專注於短期事件本身，而忽略事件其實非突發的，而是來自於緩慢的、漸進的長期演變過程。

#### (五)煮蛙效應 (the parable of the boiled frog)

意指組織成員未能保持高度的察覺能力，忽視造成組織危機的那些緩慢形成的關鍵因素。

#### (六)從經驗中學習的錯覺 (the delusion of learning from experience)

我們每個人都有「學習的範圍」，任何行動都有時空上的有效範圍，當行動的結果超過學習的範圍時，那就不可能從直接經驗中學習。

#### (七)管理團隊的迷思 (the myth of team management)

組織團隊係由不同的部門及具有專業經驗能力的成員所組成，有時為維持團體凝聚的表象，團體成員不會抨擊不同意見的成員，久之，團隊成員即易喪失學習的能力。

2.1 人工智慧（AI）對當代政府之衝擊 ▶▶▶ 考.古.題

數位轉型與數位治理驅動，人工智慧（AI）對公共政策過程產生影響，請論述 AI 對公共政策過程產生的機會與挑戰。  
【113 地特—一般行政（三等）（公共政策）】

析 Analysis.

隨著各項 AI 科技逐漸導入政府的運用，AI 的優點與挑戰將一一浮現。值得注意的是，本題雖然著重在公共政策的領域，但其適用性其實相當廣泛，當未來考題開始包括各項公共服務與行政管理層面時，本題的擬答內容也可適用。

答 Answer. 本題字數1445

| 分數 | 題號 | (答案請從本頁第1行開始書寫，並請標明題號，依序作答)                                                                                                                             |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | 前言 - 以 AI 在當代政府的運用破題                                                                                                                                    |
|    |    | 人工智慧（AI）透過巨量資料的訓練，能夠如同人類一般對資訊進行判定、處理與分析。其高效率的模式學習與精準預測判定，已被廣泛運用於公部門，協助政府處理公共事務，影響政府公共政策甚大。隨著數位轉型與數位治理的推進，AI 在政策制定過程中扮演越來越重要的角色。以下說明 AI 對公共政策過程產生的機會與挑戰： |
|    |    | 正文                                                                                                                                                      |
|    |    | (一)機會                                                                                                                                                   |
|    |    | 1. 政策問題認定：人工智慧可以協助蒐集、分析與整合民眾                                                                                                                            |

|  |                                                                                                                                                                     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 意見輿論。例如，透過自然語言處理技術，AI 可以更有效率地分析社群媒體、新聞評論等網路民意輿論，將公眾意見歸類並整合其輿論情緒，即時掌握輿情走向，幫助政府更快速掌握公共問題的發展與癥結，及早因應民意需求。                                                              |
|  | 2. 政策規劃：人工智慧可以協助更精準、更快速地偵測各項社會議題現況，作為制定政策之依據。例如交通 AI 流量監測系統，可以透過即時影像分析與歷史數據比對，快速偵測與判定車流狀況以及高交通事故風險地區，並提供智慧化的交通號誌調控建議，作為調整交通政策的依據。此外，AI 還能模擬不同政策方案的可能影響，協助決策者選擇最佳方案。 |
|  | 3. 政策執行：人工智慧在一些例行性或任務結構單純的政策執行工作，其績效表現與人相似，甚至可能表現更佳，可以減輕政府人力需求的負擔。例如，在多事故地區設置科技執法的系統，智慧測速照相機不僅可以 24 小時運作，還能即時辨識違規行為，自動執行告發程序，大幅提升執法效率，並舒緩執法人力不足的問題。                 |
|  | 4. 政策評估：政策評估的工作重點在於量化評比政策績效，而人工智慧相當擅長資料蒐集與處理，適合擔當政策績效評估的任務。例如，透過 AI 對於健康資料庫進行大數據分析，可以快速整理出各項醫療政策的執行成效，包括就醫可近性、醫療品質、醫療資源分配等面向，評估健保政策績效，從中提出改進健保政策之建議。                |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>(二) 挑戰</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 偏差的資料：人工智慧的分析產出必須要建立在精確且具代表性的資料基礎上。如果 AI 所依據的資料只是部分或有偏差，那麼其分析結果將可能有誤導性之虞。例如，由於數位落差的侷限，網路輿論或是特定網站可能僅代表部分群體（如年輕族群或都市人口），並非全體國民之意見，由此 AI 分析出的結果可能會有偏誤，導致政策制定無法真正回應社會需求。</li> <li>2. 偏誤的演算法：人工智慧的演算法並非絕對客觀中正，很有可能是反映設計者或是社會現況結構的偏見，而有著特定的演算模式。例如，AI 執法系統可能因為歷史數據的偏差，而對特定族群或地區產生過度關注，造成某些地區過度執法，引發社會公平正義的疑慮。這種演算法偏誤可能強化既有的社會不平等。</li> <li>3. 對 AI 的不信任：由於人工智慧的高科技門檻，若加上不夠透明的演算法，容易引起民眾的疑慮與抗拒。特別是在涉及個人權益的決策時，民眾可能質疑 AI 判斷的公平性與合理性，而降低政策執行的認受度。同時，公務人員對 AI 系統的不熟悉也可能造成操作上的排斥或抗拒。</li> <li>4. 課責的困難：當人工智慧的產出結果產生負面效果時，可能涉及 AI 設計者、公務使用者以及 AI 系統本身，這將會使課責鏈變得更加複雜，而難以追究責任。例如，當 AI 系統作出錯誤決策造成民眾權益受損時，究竟應該歸責於系統開發者、使用該系統的公務人員，還是決策過程中的其他環節，會變得相當難以釐清。</li> </ol> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p><b>結論 - 提出政府運用 AI 的建議</b></p> <p>面對政府運用 AI 的挑戰，政府未來在應用上應該採取人機協作的方式，讓 AI 作為輔助決策工具，而非完全取代人為判斷。同時，應提高 AI 系統的透明度，向民眾清楚解釋政府為何使用 AI、如何使用 AI，並建立 AI 倫理準則。此外，必須設置完善的回饋系統，讓人民與公務員有確認及調整 AI 決策的餘地，以平衡可能的偏失。</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 題 Extension.

試從政策設計、行政管理和民主實踐三個面向，探討 AI 時代下的政府治理應有何種面貌？影響未來政府數位治理，會有那（編按：哪）些關鍵要素？

【114 地特—一般行政（三等）】

➡ 小提示：(一)政策設計面向——關鍵因素：資料品質與演算法透明性

AI 可透過大數據分析與政策模擬，強化實證決策；惟訓練資料若存有偏誤，恐導致「演算法偏誤」，加劇政策設計之系統性不公，且演算法黑箱亦削弱決策正當性。

(二)行政管理面向——關鍵因素：人機分工界線

AI 可提升審批效率、降低例行負擔；惟涉及裁量權之個案，仍須保留公務人員最終判斷（human-in-the-loop），避免過度自動化而侵蝕行政正義。

(三)民主實踐面向——關鍵因素：演算法課責與數位平權

AI 有助擴大公民參與、彙整民意；惟若缺乏透明追溯機制，恐削弱課責，且過度仰賴數位工具亦可能加劇長者、偏鄉等群體之數位落差。