

初探「知識管理」相關理論於行政執行上之運用

宜蘭分署行政執行官

劉世民

(本文曾刊載於 104 年 8 月 14、21 日出版之「法務通訊」第 2761、2762 期)

一、前言：知識經濟時代的來臨

當代社會是一個資訊爆炸的知識經濟社會，知識密集工業已取代傳統的「勞力」與「資本」密集工業，成為當代社會中的主流產業。西元 1989 年時，管理學大師彼得·杜拉克曾說：人類歷史上曾發生三次重要的管理革命：第一次革命為「管理權與所有權分立」，造成經營管理者地位的提升；第二次為「指揮控制型組織」的出現，造成層級節制體系的形成；第三次則是「知識型組織」的出現，知識成為經濟發展的原動力。而民國 89 年 8 月 30 日行政院審議通過之「知識經濟發展方案」，將「知識經濟」定義為：「所謂知識經濟，係指直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支援經濟不斷發展的動力。¹」其次，行政執行機關是我國進入 21 世紀，新創之政府機關，惟因適逢行政院推動政府再造，以致行政執行署及各分署自成立以來，針對正式公務人員之員額，係採取精簡設置原則，並搭配勞力委外措施，以維持行政執行之效能。因此，如何創造知識和提高應用知識之能力與效率，實為目前行政執行機關所面臨之最大挑戰。最後，本論文因篇幅之限制，故主要探討「知識管理」理論中，有關「知識創造」及「學習型組織」之部分，而不包括其實施策略及其他涉及「知識管理」之理論。

二、知識的定義與類型

「知識」是什麼？不論西方哲學經驗主義或理性主義的觀點

¹ 丘昌泰，公共管理，第 302 頁，智勝文化事業有限公司，2014 年 1 月第 3 版。

有何不同，依西方哲學家的一般共同看法，認為知識即是「經過檢證的真實信念」²，或者針對組織來說，所謂知識係指「凡是可為組織創造競爭利益及價值，並可經由組織發掘、保持、應用及再創造的資訊、經驗及智慧財產」。惟若欲分析知識之概念前，則必須先區別資料、資訊、知識等相類似的名詞，並了解其上下位之關係。所謂「資料」，係指未經整理分類的原始訊息；所謂「資訊」，則泛指經過處理過的資料，經過脈絡化、分類等方式，來傳達某種訊息，資訊通常可自媒體取得，具價值判斷的能力；所謂「知識」，則是將既有的資訊加以分析處理，並透過比較、排序、連結以及會談等組合，來創造新的價值。因此，「知識」是屬於人類的思想結晶，可提供建議予決策人員。而這三者之關係就如圖 1 所示，「資料」是下位概念，「資訊」介於其中，「知識」則屬上位概念³。

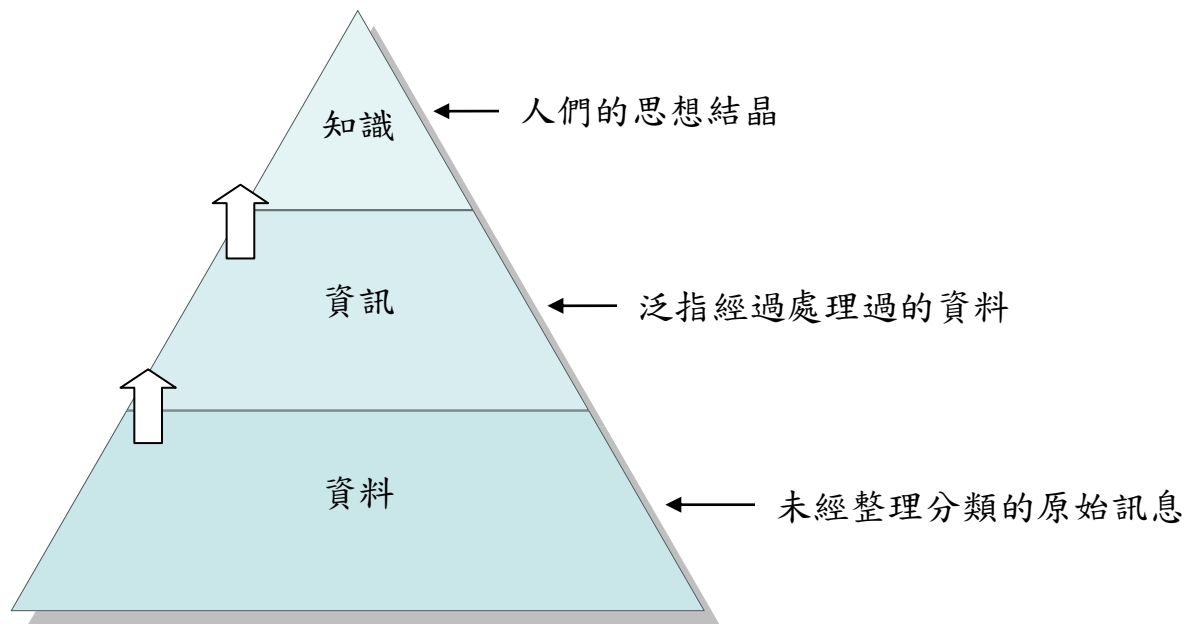


圖 1 資料、資訊與知識三者關係圖

資料來源：孫本初，新公共管理，第 568 頁

² 吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，公共管理，第 209 頁，國立空中大學，2014 年 8 月第 2 版。

³ 孫本初，新公共管理，第 567 頁，一品文化出版社，2013 年 2 月修訂 5 版。

「知識」的類型非常之多，最常應用的說法是「內隱知識」(tacit knowledge)與「外顯知識」(explicit knowledge)。所謂「內隱知識」，係指政府機關中，隱藏於主管或員工部屬腦中的經驗、技術、文化、習慣等，無法以書面文字顯示出來的知識型態。所謂「外顯知識」，則是指政府機關中，一切以文件、報告、圖片、聲音及影像等有形方式呈現的知識。換言之，「內隱知識」，是一種「只可意會不可言傳」，隱藏於公共組織成員的腦海裡，是他們對於某行政事務處理的心得、方法、經驗、判斷、決策、創意等。若將上述「內隱知識」形諸於文字、聲音、影像等多媒體媒介，呈現方式為文件、文字檔案、技術論文、書面報告、操作手冊等，並將之分享給所有公共組織成員，以供他人觀察、學習、分享、使用，就稱為「外顯知識」⁴。

三、知識的來源

在了解「知識」之定義後，再來要了解「知識」之來源為何？而依據其來源之不同，「知識」可分為以下四種類型⁵：

(一) 聞見之知

經由他人之語言文字而間接地知道他人之所知，例如從歷史課本上記載得知，甲午戰爭隔年，西元 1895 年馬關條約規定，將臺灣割讓日本；西周戰國時代，秦始皇修築長城，統一中國；西元 1909 年科學家找出 DNA 成分，開始使用「基因」這個專有名詞等資訊。

(二) 經驗知識

西方哲學知識論主張經驗主義之學者認為，知識的唯一來源是感官經驗，無經驗即無知識，普遍概念或定律可由經驗加以說明，亦可由經驗加以否證。實際世界存在的事物是可以感知的，

⁴ 丘昌泰，註 1 前揭書，第 306-307 頁。

⁵ 吳瓊恩，行政學，第 594 頁，三民書局股份有限公司，2011 年 1 月增訂 4 版。

沒有先驗的概念或理念，只有經驗才能提供心智以理念。

（三）理性知識

西方哲學知識論主張理性主義之學者認為，知識的來源是理性，有經驗未必有知識，必須有理性的運用，方有知識，亦即概念、定律、理論是經由「心智建構」的演繹推理而得的，例如笛卡兒所強調的「我思故我在」，最後真理只能從會思考及自我運用理性的推理而得到。

（四）直覺知識

理性的直覺知識乃不待另一前提而作推理，即直接認知共相之所以為共相，及共相與共相間之關係的知識。經驗的直覺知識，則為不待過去之經驗累積，而直接認知經驗事實及其他經驗事實間分別的知識。換言之，直覺知識為當下可確然無疑的完成，為靜觀之所對；而一般理性知識與經驗知識則為不經推斷或不由經驗之累積，則不能完成，而為當下不能確然無疑者。

四、知識管理之定義

所謂「知識管理」，微軟公司認為，讓人們可以適時地存取資訊，並且利用該資訊提供解決問題的方案以及把握商業機會，就是「知識管理」。易言之，將最適當的方法用在最適當的人，並在最適當的時機去獲得最適當的效益，產生最好的成果，就是「知識管理」。美國生產力與品質中心認為，有系統地去發現知識、了解知識、分享知識與使用知識，以創造價值的方法，讓資訊與知識能在適當的時間流向適當的人，使這些人可以工作得更有效率與效能，就是「知識管理」。而公部門的「知識管理」係透過資訊科技或其他適當方式，將公部門的「內隱知識」或「外顯知識」，予以創造、分類、儲存、分享及更新，俾為公共組織成員產生實質應用價值的流程⁶。而有學者認為，所謂「知識管理」乃是系統化、清楚地及深思熟慮地，形成、建立、革新和應用組織中的核心知識，應用在進行組織創造、移轉、擴散、組合、整合與運用

⁶ 丘昌泰，註1前揭書，第308頁。

知識的過程，其目的乃欲使組織能讓其核心知識發生極大化的效率，並使其能為組織帶來一定的利益對於實務工作、文化建構上有助裨益⁷。因此，在了解與「知識管理」有關之名詞解釋後，則進一步說明，「知識管理」相關理論於行政執行實務上之運用，而本論文主要探討「知識管理」中，有關「知識創造」及「學習型組織」之部分，詳如下述。

五、行政執行實務上之知識創造⁸

「知識管理」的重點之一，就是要將公共組織或其成員中的「內隱知識」轉換為「外顯知識」，因為只有將知識外顯化，才能透過資訊科技儲存於資料庫中，而且在經過適當的分類、儲存後，將有助於知識的分享與再利用。日本學者野中郁次郎（I. Nonaka）與竹中弘高（H. Takeuchi）認為，「知識創造」之過程是「內隱知識」與「外顯知識」的互動過程，開啟「知識管理」的研究領域。而當代公共組織都是透過下列四種循環不已的知識互動模式來創造知識，合稱為「知識螺旋」⁹。而與行政執行有關之「知識創造」，則就下述四種分類，由筆者試說明如下¹⁰：

（一）社會化（內隱知識→內隱知識）

所謂「社會化」，乃是個人能將其「內隱知識」與他人分享。用社會化這個詞的意涵，乃在強調「內隱知識」必須經由個人與個人共同的活動，才能達到分享的目的。而此時個人也必須抱著認同他人的態度，而非以同情他人的態度來與他人分享「內隱知識」，否則便無法達到預期分享的效果。因此，藉由師徒之間的心得傳授、經驗分享而創造知識的過程，亦稱為「知識社會化」。例如分享共同的心智模式與專業技術。這種「內隱知識」的取得有如禪宗教法，以心傳心，在觀察、模仿與練習中學得共同的經驗。

⁷ 孫本初，註3前揭書，第572頁。

⁸ 所謂「知識創造」，乃是指組織能創造新的知識，並將此一新的知識傳播到整個組織之中，亦即這種知識能為員工所吸收，並應用於生產活動及服務上。孫本初，註3前揭書，第570頁。

⁹ 丘昌泰，註1前揭書，第307頁。

¹⁰ 丘昌泰，註1前揭書，第307頁。吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，註2前揭書，第212-215頁。孫本初，註3前揭書，第570-571頁。

而在行政執行機關中，最好的例子即是由資深執行人員擔任新進執行人員之實習輔導員，藉由指導之過程中，將過往的執行工作經驗傳承至新進之書記官或執行員。另外，行政執行官及執行書記官之間，針對執行個案，分別就過往的執行經驗相互討論所得出之結論，亦屬於心得傳授、經驗分享而創造知識的過程。有時，公文之陳核及會簽也是傳達「內隱知識」的好方法。

（二）外部化（內隱知識→外顯知識）

所謂「外部化」，則是指能將「內隱知識」傳播，並將它轉化成能為他人所理解的模式。在此一過程中，個人將成為團體中的一份子，而個人的想法、意圖也會變成整合性團體的心智世界。而其方法係將「內隱知識」設法透過隱喻、比擬、假設或模式，轉化成為「外顯知識」的過程，亦稱為「知識外化」。這種知識的取得，通常是經由「對話」或「集體反思」激發而產生，也是概念創造的過程中所表現出的一種方式。例如，現行行政執行實務中，各分署遵照行政執行署規定，定期舉行「滯欠大戶會議」及「執行憑證審查小組會議」，藉由執行個案之討論，有利於執行人員相互間之經驗分享及知識傳承。其次，若是各分署能夠定期召開「執行人員會議」，適時檢討執行同仁平日從事執行工作時，所發現之缺失，並鼓勵執行同仁踴躍提出於執行過程中，所遭遇之困難，經由執行同仁相互討論，謀求解決之道，同時進行經驗分享，並作成會議紀錄，以供將來執行同仁參考。再來，若涉及跨機關的知識分享，各分署則應每年定期與轄區移送機關舉行聯繫會議，就行政執行實務上所遭遇的問題，分別提出議案，並於會議中，藉由行政執行機關及移送機關不同之觀點，針對各自所提出之議題，共同討論，協調出解決方案，以利遵循。此外，現行法務部與財政部，司法院民事廳與行政執行署亦每年定期舉行聯繫會議。上述藉由「對話」或「集體反思」之方式，可以激發思考而產生新的知識，可供機關同仁遵循及參考。最後，獎勵機關同仁自行研究，將研究成果投稿至合法刊物刊出，或將執行經驗

及甘苦談，投稿至法務部的「法務通訊」或行政執行署的「執行園地」來作分享，也是一個將「內隱知識」轉化成「外顯知識」的好方法。

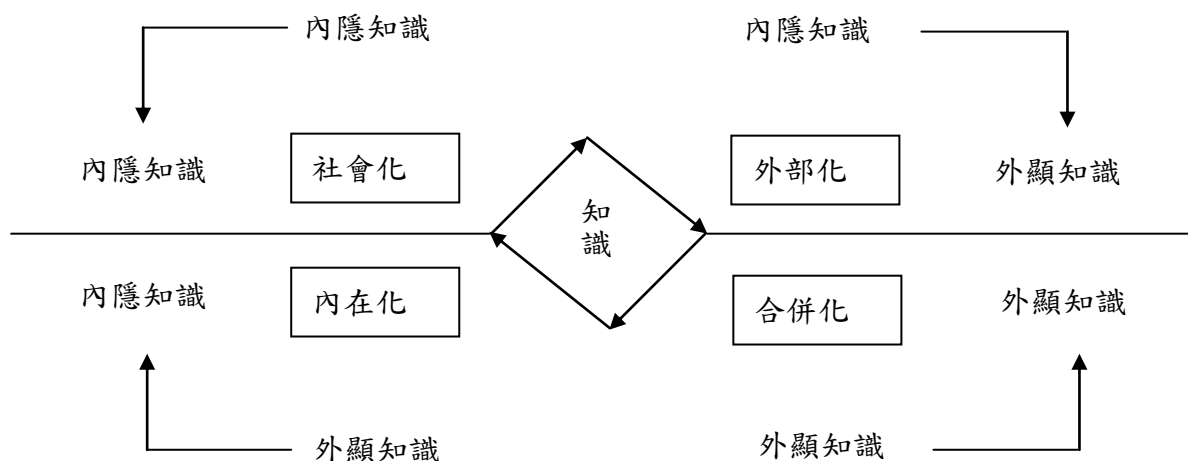
（三）合併化（外顯知識→外顯知識）

所謂「合併化」，則是指經由「外顯知識」之對話，而使得原本之「外顯知識」轉變成更複雜的一套「外顯知識」。在此部分中，最主要的工作乃是溝通、擴散，以及把知識系統化。此種將知識予以系統化而形成新知識體系的過程，亦稱為「知識結合」。例如行政執行署所成立之「法規及業務諮詢小組」，係由外部之專家學者及內部之高階職員所共同組成，透過定期開會討論有關行政執行所涉及法規及業務之爭議問題，並作成決議及會議紀錄，轉知各執行同仁參酌辦理。另外，行政執行署每年亦會定期舉行「法律及聲明異議實務問題研討會」，藉由研討會之形式，集思廣益，討論有關行政執行所涉及之法律爭議，並將相關法律爭議於會中形成結論及作成會議紀錄後，轉知各執行同仁遵循或參酌辦理。因此，上述透過溝通、擴散，以及把知識系統化之方式，即是創新「外顯知識」的最好例子。

（四）內在化（外顯知識→內隱知識）

所謂「內在化」，則是指將新創造的「外顯知識」內化成組織的「內隱知識」。這需要個人能體認出組織知識中與自己有關聯的部分，並經由透過實作來學習，也就是一般人講的「做中學」之意思，或是以訓練的方式，使這些知識內化至個人之中。也就是以語言、故事方式傳達知識內涵，或將其製作成文件手冊，俾有益於組織成員吸收該知識，這種將「外顯知識」轉化為「內隱知識」的過程，亦稱為「知識內部化」。所以，現行行政執行實務中，如何將行政執行有關之法令規章、申辦表格、上級政策、施政計畫及活動通知等「外顯知識」內化成執行同仁的「內隱知識」，並轉化為其實際行動，誠為重要。因此，各分署除要求執行同仁應熟悉「行政執行相關法令規章彙編」所規定之內容外，平時執

行同仁也須善用「法院辦理民事執行實務參考手冊」及「行政執行業務參考手冊」所記載之內容。若執行同仁能夠按照上述相關參考手冊所規定的「標準化作業流程」確實執行，應可得出最佳行動方案，降低錯誤之發生，並可同時提高執行品質及績效。另外，機關定期辦理「在職訓練」，並鼓勵同仁「終身學習」，報名與工作有關之資訊課程及其他專業課程，或是每年能夠舉辦一次「專業能力測驗」，都是有益於機關同仁將相關「外顯知識」吸收為「內隱知識」的方式，並可提高人員素質，增進工作效率。若是評估以課程或會議之方式，傳授相關「外顯知識」，會造成機關同仁心理上之負擔，則可以播放相關之電影或宣導片為之，亦可指定機關同仁觀看或閱讀相關電視影集及書籍，都是將「外顯知識」轉化為「內隱知識」的好方法。以閱讀書籍為例，考試院所屬國家文官學院每年都會舉辦「每月一書」及「專書閱讀心得寫作競賽」活動¹¹，期盼對帶動公務人員閱讀風氣，有所裨益，並可達到淺移默化之效果。其他還有許多線上學習課程，可以提供機關同仁自主學習的機會，打破時空之限制，例如文官 e 學苑¹²。



¹¹ 請參考國家文官學院網站，

http://www.nacs.gov.tw/05_lifelong/00_book_overview.asp?ID=JNOMFQNPDRK，2015年1月26日。

¹² 請參考國家 e 學苑網站，<http://ecollege.nacs.gov.tw/Nacs/index>，2015年1月28日。

圖 2 知識螺旋及知識的轉化過程

資料來源：孫本初，新公共管理，第 570 頁

六、針對陽明心學有關知識創造之詮釋

相對於西方之「知識」理論，中國宋明理學針對相同主題，亦有獨道之見解，惟礙於篇幅，筆者只針對陽明心學有關「知識創造」之部分作詮釋。王陽明（西元 1472-1529），字伯安，明代浙江餘姚人，其思想屬陸九淵心學系統，主張「心即是理」，以為心為一靈覺、具有天理，吾人若能夠朗明此心之理者，且當中不雜有任何人欲，則行為上的表現必然會與天理相符合，即所謂的「知行合一」。一般看到的「知」與「行」是分開的，譬如傳統上，人人都知道為子女者對於父母要能夠孝，但實際狀況卻是不能孝。對此，王陽明以為能夠真正知孝的人必然能夠發生真正孝的行為。對於「知」與「行」的關係，王陽明說：「知是行的主意，行是知的工夫。知是行之始，行是知之成。」；又說：「知之真切篤實處，即是行，行之明覺精密處，即是知，知行工夫本不可離。」因此，「知」與「行」非為二，而為一。說知卻未能行之人，其實並不算真知；真知必然有行，能行者必然有知¹³。其後，王陽明始揭「致良知」之教，直下認取知行之合一。又因謗議王陽明者日多，王陽明則明確指出，其所行惟依據於良知，更不復管他人道是道非¹⁴。王陽明認為本心為吾人之體，而良知即吾人本心，良知即為天理，此良知能夠知是知非，為道德實踐的根源。王陽明教人「致良知」，是要吾人顯發出本心的內容，將心之天理洛時開來，一般人之所以無法顯現良知，係因於私意障礙的緣故。不過，由於本心人人具有、良知始終俱在，因而「致良知」的工作隨時可

¹³ 張勻翔，圖解中國哲學史要略，第 246 頁，五南圖書出版股份有限公司，2014 年 4 月初版。

¹⁴ 張君勱著，江日新譯，王陽明-中國十六世紀的唯心主義哲學家，第 8 頁，東大圖書出版股份有限公司，1991 年 4 月初版。

做，吾人在一般日常中便可踐履此工夫¹⁵。總括以上王陽明之學說可得：「良知是知，致良知是行，吾人必致良知於行事，而後良知之知，方為完成。」此為「知行合一」之說的主要意思也¹⁶。因此，筆者個人認為，王陽明學說的主要精華，應在「致良知」，而相對於現在的公務人員來說，也就是所謂「公務倫理」的行為準則，若公務人員平常執行公務時，並無「公務倫理」的概念，則違法亂紀、貪贓枉法之行為就會層出不窮，也就無所謂「知行合一」之問題。綜上所述，可知王陽明所主張的「知行合一」與「致良知」，實與西方管理哲學「知識創造」之理論相符，經由「知識螺旋」之歷程，以達到「知識創造」之目的，而使組織成員工作時更有效率，符合「知行合一」之主要內涵。

七、行政執行學習型組織之建立

「知識管理」是建立「學習型組織」的最重要手段之一¹⁷，而第三次管理革命所謂的「知識型組織」，必為「學習型組織」¹⁸。因此，行政執行機關如何形塑為「學習型組織」，實為重要。

（一）學習型組織之定義

「學習型組織」之研究以彼得·聖吉於1990年所著《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》最具代表性。所謂「學習型組織」，根據學者瓦金斯與馬席克認為：「學習型組織」是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在於成員個人、工作團體、整體組織，甚至亦發生在與組織互動的社群中。而學習是一種持

¹⁵ 張勻翔，註13前揭書，第246頁。

¹⁶ 馮友蘭，中國哲學史，第821頁，臺灣商務印書館股份有限公司，2014年4月增訂臺2版。

¹⁷ 請參考下列網址：<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E7%AE%A1%E7%90%86>，2015年1月18日。

¹⁸ 從本質特徵上來看，「知識型組織」與「學習型組織」均強調知識作為核心資源的戰略意義，知識管理或學習是實現組織戰略的保證以及組織方式的柔性化等。但二者的研究角度有所不同。「學習型組織」主要是從動態的角度研究組織的學習與發展，強調通過學習達到組織的共同願景。而「知識型組織」則主要是從靜態的角度進行研究，認為基於組織的知識資產所進行的知識管理是知識創新的必要條件。當然，這種區別並不是絕對的，「知識型組織」當然也要注重不斷地學習和發展，因此，「知識型組織」必然是「學習型組織」。「學習型組織」為實現戰略目標，必然要對組織的知識資產進行有效的管理，但由於知識管理效率的不同，決定了它可能已經成為、或暫時還未成為「知識型組織」。請參考下列網址：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E5%9E%8B%E7%BB%84%E7%BB%87>，2015年1月18日。

續性、策略性運用的過程，並與工作相結合。學習的結果將會導致知識、信念及行為的改變，並可強化組織創新與成長的能力¹⁹。

（二）學習型組織之修練

要如何建立「學習型組織」？彼得·聖吉指出「學習型組織」共有五項修練，分別如下²⁰：

1. 系統思考

「系統思考」是一種「見樹又見林」，窺見整體的修練方法，故彼得·聖吉以「系統思考」為主軸，做為其他四項修練的基礎。「學習型組織」著重整體觀，認為「整體大於部分的總和」、「集體的智慧高於個人的智慧」，由於組織問題常與成員相互牽連，增添了解決組織危機的複雜性，進行「系統思考」正可在面對環境相扣的複雜系統時，以「關照全體」、「看見整體」的角度對問題做全盤考量，而非顧此失彼的片面探討。

2. 改變心智模式

「心智模式」是一種深植人心、根深蒂固的既成觀念，影響我們如何去理解、看待、認知這個世界，形成問題的處理模式。由於「心智模式」是既有的、有限的經驗與知識的組合，透過學習、反思與探詢，不斷釐清、反省與改進我們內在的世界圖像，可以將「心智模式」予以擴充、改變與重組。

3. 自我超越

在「自我超越」方面，彼得·聖吉認為此能力來自創造性的張力與實現願景的意志力。創造性張力來自願景拉向實際的一方，「自我超越」就是要認清並設法縮小願景與現況的差距，並以堅強的意志力求自我的成長與突破。

4. 團隊學習

在「團隊學習」方面，組織中學習的基本單位是為團隊，不是個人；除非團隊能夠學習，否則組織便失去前進的動力。「團隊

¹⁹ 孫本初，註3前揭書，第308頁。

²⁰ 孫本初，註3前揭書，第308-309頁。

學習」包含三個方向：首先，學習萃取高於個人的團隊智力；其次，發展創新、協調一致的行動；再者，重視團隊成員所扮演的角色與影響。所以，「團隊學習」必須運用深度會談、反覆討論、反思及探詢，善用團隊意見衝突，跨越習慣性防衛，發揮團隊智商高於個人智商、團隊表現高於個人表現的團隊集體力量，並取組織團隊的最佳表現。

5. 建立共同願景

在「建立共同願景」方面，願景代表願望的景象，是理想、目標和希望之所在，也是組織向上發展的動力。組織有「共同願景」，成員才會積極投入，勇於實現承諾，為共同目標而努力。「共同願景」的塑造，必須建立在「系統思考」及「個人願景」的基礎上，並來自於組織成員的相互激盪與探詢以及「個人願景」的分享與擴散。

（三）小結：知識管理做為學習型組織的第六項修練

雖然彼得·聖吉所著《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》，深受到學術界與實務界的高度重視，對於「學習型組織」的發展影響深遠。然而，亦有學者對彼得·聖吉的觀點有所批評。例如日本學者野中郁次郎與竹中弘高在「創造知識的公司」一書中即指出，彼得·聖吉的組織學習理論，基本上缺乏了「知識發展構成學習的觀點」。而大部分的組織學習理論都陷落於「刺激—反應」的行為主義概念。其實，彼得·聖吉的書中或許有「知識」這個字眼，但卻未將它包含在索引當中。所以我們深信，若未採取適當措施來管理結構化的知識，「組織學習」會過於抽象，長期而言，會很難看得到成效。事實上，「學習型組織」的發展，涉及的層面既廣且複雜，若想純粹經由五項修練以達到建立「學習型組織」之目的，顯然仍有所不足。值此新世紀，組織常常要面對的是一個前所未有的新環境與變局，因此，「學習型組織」的發展亦需要新的思維與行動。易言之，在邁向「學習型組織」的過程中，除了五項修練之外，實有必要需另創新局，探索其他

必要的發展策略。而這種新的「學習型組織」發展策略，即是「知識管理」。將「知識管理」作為「學習型組織」的第六項修練，既能促進「學習型組織」的發展，亦能促動組織變革²¹。惟目前行政執行署所屬各分署推行「知識管理」時，所遭遇之最大困難，在於無專任資訊人員之設置。而筆者個人認為，若各機關要能夠確實推行「知識管理」，則需有資訊科技的高度密切配合，若無專任資訊人員之設置，就現行資訊委外之現況，只能局部實施「知識管理」中的某些項目，而無法全面實施，因此，設置專任資訊人員，實為將來組織改造時，應優先考量之項目。

八、結論

進入 21 世紀，「知識經濟」已成為目前管理思潮之主流，而第三次管理革命所形成之「知識型組織」，促使「知識」成為經濟發展的原動力。而「知識型組織」必為「學習型組織」，已如前述，透過「組織學習」的結果，將會導致知識、信念及行為的改變，亦與王陽明所主張的「知行合一」理論相符。因此，行政執行機關如何形塑為「學習型組織」，實為重要。在邁向「學習型組織」的過程中，行政執行機關除加強「系統思考」、「改變心智模式」、「自我超越」、「團隊學習」及「建立共同願景」等五項修練之外，並應將「知識管理」作為「學習型組織」的第六項修練，既能促進「學習型組織」的發展，且能促動組織變革，提高人員素質，而進一步提升行政執行之效率及效能。

²¹ 吳明烈，「知識管理與學習型組織」，收於，現代教育論壇(七)，第 473-474 頁，國立教育資料館，2002 年 7 月。