



書名：實踐社群  
 作者：溫格、麥代謀、施耐德合著  
 譯者：黃維  
 出版社：天下遠見出版公司  
 索書號：494.2/8343.1

記者／陳頤華  
 攝影／梁琮閱

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



▲ 總務長鄭晃二

▲ 企管系系主任洪英正

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「外顯知識」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間限制。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、不踴躍地進行分享。

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爲。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。

竹林中的生活哲學

文／諸輔編譯員方將任

發動改裝成三輪車的摩托車，71歲的李師傅又要上山去砍竹子。他是位傳統竹編師傅，這次上山採竹是要編織一面裝飾用的竹編屏風。

「叫我伯伯就好」他微笑著說：「這樣比較親切。」李伯伯換上工作服；新竹高工的制服（這是他女兒唸書時的學校制服），穿上塑膠雨鞋、騎上三輪車，我們往竹林前進。我跟在伯伯後面，他那沒扣扣子的上衣像旗子般在背後飄動著，好像超人的披風，帥呆了！

經過山間蜿蜒小路來到半山腰，一片青翠的竹林映入眼簾，淡淡竹香隨風吹來，這是桂竹林。「桂竹」纖維較有彈性所以比較適合做竹編，另一旁比較粗的是「麻竹」，就不適合竹編，但是筍子可煮湯，葉子也可包粽子；他一回我這個來自城市的年輕人的問題，因為竹林裡蚊子很多，李伯伯拿出「樟腦膏」要我擦一擦。我挖了一坨往身上抹，頓時覺得皮膚一陣灼熱感，他笑著說我塗太多了。帶上工具和茶水，引領我走進竹林，開始挑選今天要砍的竹子。在竹林裡，他彷彿見到一群熟識多年的朋友，哪棵竹子是民國幾年長的他都一清二楚。他說竹子表面如果有一點粉白，枝節也呈現白色，那是今年才長出來的，今天要找的是3-4歲的竹子。砍下竹子俐落的劈2、3下，竹子立即應聲倒下。俐落的手腳，很難想像站在我面前的是一位年逾古稀的老先生。在竹林中與伯伯談到竹編的傳承，才知道這座竹林是他祖父留傳下來的，至今已至第3代。砍竹子、做竹編的技巧，也是這樣一點一滴累積、學習而來。伯伯一邊工作，一邊向我說明竹子每個部位的功用。才知道在早期農業社會，竹編是家家戶戶必備的生活製品，每戶人家或多或少會自製一些簡單的竹製品，竹子的取得也許是自家後院或離家不遠的竹邊，只要簡單的工具有就能製作出實用且頗具特色的生活用品，像是竹籃、筷子、杯子、掃把……等，每樣都是獨一無二，純手工打造。從中也反映出當時生活的簡樸與知足。

近幾年有許多來訪問李伯伯，因為現在做的「米粉筒」及一些竹編製品，在桃竹苗地區已失傳，政府單位也曾邀請他現場表演竹編或竹製品製作。但對這行業的傳承沒有太大幫助，主要的問題在於「銷路」。面對這一片李伯伯祖父親手栽種、傳承的竹林，我不得不想到：如果李伯伯不做了，這片竹林的未來會怎樣？

時代的變遷，竹製品漸漸被塑膠或鋁製品取代，除了行業的沒落，人們也忘記這生活的技藝。以前的生活用品幾乎都取材於大自然，從採集到加工成品，就像是迷你的生產工廠，而現在想做些手工製品，都得到商店購買材料，或使用大量生產的塑膠製品，既浪費又不環保，更破壞大自然的生存。的確，過去人們的作息和大自然是如此貼近與相互依賴，對它的感情比現在人更深。生活在都市叢林的人們，似乎已忘記人類與大自然之間微妙的共生關係，而這正是竹編伯伯如此堅持這門技藝延續的原因之一。

隨著時光流逝，從跟隨父親腳步走入竹林的小孩，如今已是70幾歲的老師傅，竹編只是一份糊口、溫飽的工作，卻聯繫了他與父親、祖父的情感，也聯繫了這塊竹林、土地的情感，當竹編的意義不再只是工作，竹編伯伯對他的生活也開始有了新的詮釋及意義—執著、親情、傳承、愛。

紅色的陽光照進竹林，不久蟬聲四起，看看時間已經快9點了。李伯伯開始細細砍下的竹子，準備運載回去加工。從挑選、砍伐到運送回去加工成品，每個環節都可感受到李伯伯對竹子的認真與執著、懷念與感情……，這提醒了我要好好的珍惜這門技藝、這份記憶之外，也開始對自己的生命有了不同的省思—珍惜、關懷大地，並與大地共存。



波蘭歷險 學習以平常心看待人生

文／鄭和文（俄文四）

大學時期，花一年在異國學習是值得的！到波蘭交換學習的那一年，我體會了很多不同於以往在台灣的生活，也有許多令人難忘的有趣經驗。還記得剛到波蘭時，我除了擔心害怕，當然也夾雜著許多興奮；剛到空無一物的宿舍時那種恐懼，鼓起勇氣向日本鄰居求助，以及獲得學伴幫忙時備覺溫馨的感覺，都讓我印象深刻。

在波蘭華沙大學，我選修的課程共分三種類型，一種是管理學院的課，一起上課的大多是國際學生；另一種是波蘭文課程，當然也是國際學生一起上課居多；第三種則是語言中心的俄文課，學生大多是波蘭人，每種課程都給我不一樣的學習體驗。

因為身處波蘭，我認為能說一點當地的語言，會讓人覺得比較親切，所以我修了波蘭文課程；雖然只有短短的一學期，但驕傲的是，不管走到哪，總還是可以用有點破的波蘭文溝通，在異國的生活也因此覺得順利許多。上俄文課則常常因為跟不上波蘭人的學習速度而回家哭泣，不過後來慢慢就想開了，盡力學習便是，不須得失心太重；我常常花時間比較俄文及波蘭文，這讓我覺得很有趣，而且也可以用簡單的俄語和宿舍的東歐人溝通，在結交外國朋友方面又更容易一些。管理學院的課都是英文授課，大多和國際學生、碩博士生一起上課，好處是可以看看不同國家的人的特色，例如：德國人的一板一眼及西班牙人的隨性等，而這些經驗則可以做為報告分組及去PARTY時的選擇參考。

此外，在異鄉念書，對於家鄉的關心會變得強烈；身為台灣人的使命感，會讓你認為應該要抓住機會介紹台灣；老師及同學其實也對於台灣的生活感到很好奇，有一個老師甚至邀請我去他的研究生課堂上，進行有關台灣的報告。我每次介紹完自己的家鄉，就覺得很開心，尤其看到大家發問更有成就感。

而在波蘭期間，我遇到過不少誇張的事，例如：去年10月突如其來的大雪；身歷波蘭好多年不曾有過的，零下20度的冬天；以及波蘭總統暨機等。更有一次，火車開到一半，司機突然廣播：「火車前頭玻璃壞掉請大家下車」，然後所有的人只好下車，爬到鐵軌上等下一班火車來救我們。這些經驗讓我學會如何以平常心看待每一件事，或許就是因為這些生活中的瑣事，才會讓生活充滿樂趣！不要大計較，人生才會過得比較快樂，這是我在波蘭學到的另一個重要的課題。

有的人說波蘭人比較冷，但是我卻遇到很多熱心的波蘭人；我到波蘭班級介紹台灣時，他們告訴我「帶一瓶VODKA，你就可以和他們當好朋友了。」經驗也告訴我，



▲ 俄文四鄭和文（中）去年赴波蘭華沙大學交換學習，教兩個可愛的波蘭男孩中文，學習他國文化之餘，也傳播中華文化。（圖／鄭和文提供）

▲ 俄文四鄭和文（左）於波蘭華沙大學交換學習時，參加學校舉辦的復活節活動，和美麗的工作人員合照。（圖／鄭和文提供）

VODKA下肚，害羞的波蘭人也變得熱情！一年的異國生活，我經常提醒自已，「不後悔自己所作的決定，既然出了國就好好地玩、好好地學、好好地交朋友！」我做到了！



全民英檢秘笈

一、字彙

1. 失戀 fail in love
2. 童話故事 fairy tale
3. 單親家庭 single-parent family
4. 遺棄 abandon

3. 狗和狼都屬於同一個家族，牠們都愛大自然！

- (1) (2)
4. 他雖然來自單親家庭，卻有一顆喜樂開朗的心！ (1) (2)
5. 有些主人缺乏愛心，又沒有責任感，所以把最愛他們的狗給遺棄了。 (2)

三、答案

1. 主角：(2) 配角：(1)  
英文：Failed in love, he is sadly crying.  
解析：這是分詞片語+一個句子。

2. 主角：(1) 配角：(2)  
英文：I miss my father, who often told me fairy tales when I was a child.  
解析：這是主要子句+從屬子句=複雜句  
記憶訣竅：主人+僕人=關係複雜

3. 主角：(2) 配角：(1)  
英文：Belonging to the same family, dogs and wolves both love nature!  
解析：這是分詞片語+一個句子。

4. 英文：He is cheerful and broad-minded, even though he grew up in a single-parent family.  
解析：這有一正一反的兩個旗鼓相當的句子，所以這是主要子句+主要子句=複合句。  
記憶訣竅：兩個主人，所以可以合作。

5. 主角：(2) 配角：(1)  
英文：Lack of love and responsibility, some owners abandon their pets, who love them the most.  
解析：前面一部份是原因，後面這部份則是主要子句+從屬子句。

智慧財產權小測驗

1. ( ) 小布完成了一篇偉大的著作，請問應該要如何取得著作權？  
(1) 到經濟部智慧財產局申請著作權保護。  
(2) 當著作完成時即取得著作權，不需另行向政府單位申請或註冊。
2. ( ) 小明想上網拍賣王建民的公仔，但臨時無數位照相機，所以到他人的拍賣網頁下載同一公仔產品的照片，是否須要取得他人的授權？  
(1) 不需要，數位傻瓜照相機拍出來的，只是照片，不是攝影著作，不受著作權法保護。  
(2) 要囉，縱使是數位傻瓜照相機拍出來的照片，只要符合最起碼的創意，仍是攝影著作，仍受著作權法保護。

答案：1. (2) 2. (2)

編者按：本報開放教職員工來函反映意見；另與學生會合作，學生若有任何疑問可向學生會（SG203、校內分機2131，或e-mail：rightfighting@hotmail.com）表達，學生會將轉交課外組，並由相關單位提供解決方案與解答，本報亦將刊登相關諮詢，促進學校和學生之間溝通。