

行政機關再造與導入學習型組織之研究-以稅捐稽徵處為例

鄭秋煌、羅世輝，陳欽雨

E-mail: 9314176@mail.dyu.edu.tw

摘要

學習型組織是講求彈性、反省、創新與應變能力的組織，居為政府行政機關的稅捐稽徵處，在面對時代的變遷以及民眾對於服務需求與日俱增的壓力，如何從講求層級節制、法令規章及公共責任的傳統式官僚型模組織，順利轉型為符合時代環境及民眾需求的學習型組織，此一深具建設性意義的課題，值得吾人加以探討。本研究採用文獻探討方法為基礎，再利用深度訪談方法為輔助，力求研究周延。根據研究結果發現，稅捐稽徵處為適應與創新環境，在未來若能將學習和行政運作相互結合，並能克服學習可能產生的障礙，排除人際間不必要的防衛行為，實現學習型組織絕對是指日可待的。建構稅捐稽徵處學習型組織可從基本概念、導入方法、運作機制、行動步驟等四個構面著手。基本概念乃是以Senge (1990, 1994)的學習型組織理論為中心思想，作為建構稅捐稽徵處學習型組織的基礎；導入方法可分別從自我超越、改善心智模式、團隊學習、建立共同願景及系統思考等五項修練著手；運作機制可從強化領導、組織策略、組織文化、組織結構等四方面切入；行動步驟包括：組織全員共識的形成與領導者的承諾、成立有效的學習團隊、建立組織整體的學習策略、塑造持續學習與改善的組織文化、營造適合學習發生的組織結構、建構知識網路學習系統等六個主要步驟，透過以上四個構面的整合，建構稅捐稽徵處學習型組織的架構雛型已然呈現。

關鍵詞：學習型組織，組織變革

目錄

封面內頁	簽名頁	國科會授權書	iii	中文摘要	iv	英文摘要	v	誌謝	vii	目錄	viii	圖目錄	xi	表目錄	xii	第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1	一、研究背景	1	二、研究動機	2	第二節 研究目的與方法	3	一、研究目的	3	二、研究方法	4	第三節 研究範圍與架構	5	一、研究範圍及對象	5	二、研究架構	5	第二章 文獻探討	7	第一節 學習型組織興起與發展之相關研究	7	一、學習型組織的發展背景與理論基礎	7	二、學習型組織的基本內涵	9	三、學習型組織的發展概況	15	第二節 組織變革與再造之相關研究	17	一、組織變革的意義與內涵	17	二、組織變革的障礙因素與克服	21	三、組織變革的管理和評估	26	第三節 學習型組織建構之相關研究	29	一、建構學習型組織的障礙因素	29	二、建構學習型組織的導入模式	33	三、建構學習型組織的發展策略與步驟	37	第四節 行政機關再造成為學習型組織之相關研究	41	一、行政機關組織再造的意涵	41	二、學習型組織與行政機關組織特質的差異	42	三、行政機關再造成為學習型組織的策略	46	第三章 稅捐稽徵處再造與導入學習型組織之可行性探討	51	第一節 稅捐稽徵處的現況與發展簡介	51	一、組織沿革與架構	51	二、組織功能與發展	52	第二節 稅捐稽徵處面臨的問題與分析	55	第三節、稅捐稽徵處的契機與可能遭遇的障礙分析	57	第四節、稅捐稽徵處的障礙克服與效益評估	60	第四章 稅捐稽徵處導入學習型組織之架構雛型探討	64	第一節、建構稅捐稽徵處學習型組織的基本概念	64	第二節、建構稅捐稽徵處學習型組織的導入方法	68	第三節、建構稅捐稽徵處學習型組織的運用機制	75	第四節、建構稅捐稽徵處學習型組織的行動步驟	81	第五節、稅捐稽徵處學習型組織之架構雛型分析與驗證	85	第五章 結論與建議	88	第一節、研究發現	88	第二節、後續研究方向建議	90	第三節、研究限制	91
------	-----	--------	-----	------	----	------	---	----	-----	----	------	-----	----	-----	-----	--------	---	-------------	---	--------	---	--------	---	-------------	---	--------	---	--------	---	-------------	---	-----------	---	--------	---	----------	---	---------------------	---	-------------------	---	--------------	---	--------------	----	------------------	----	--------------	----	----------------	----	--------------	----	------------------	----	----------------	----	----------------	----	-------------------	----	------------------------	----	---------------	----	---------------------	----	--------------------	----	---------------------------	----	-------------------	----	-----------	----	-----------	----	-------------------	----	------------------------	----	---------------------	----	-------------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	-----------------------	----	--------------------------	----	-----------	----	----------	----	--------------	----	----------	----

參考文獻

- 中文部分 1.王思峰、楊仁壽，2002，三種組織學習的類型與其介入模式，收錄於雲林科技大學商 管科技季刊，3:4，頁249-274。 2.朱楠賢，2000，形塑行政機關為學習型組織之困境與對策，人事月刊，30:1，頁6-25。 3.朱楠賢，2001，學習型組織:願景或幻影，人事月刊，32:6，頁33-38。 4.余建業，2001，由軍隊創新論國軍變革，國立國防大學管理學院決策科學研究所碩士論文。 5.李再長譯，1999，組織理論與管理，台北:華泰文化。 6.李芳齡譯，2001，變革之舞（下），台北:天下文化。 7.李純誼，2001，企業建構學習型組織之導入模式探討，國立雲林科技大學企業管研究所 碩士論文。 8.李雅慧，1999，全面品質管理與學習型組織，收錄於中華民國成人教育學會主編:學習型組織，台北，師大書苑。 9.邱如美譯，2002，領導人的變革法則，台北:天下遠見。 10.吳清山，1997，學習型組織理論與其對教育革新的啟示，國教月刊，14:5-6，頁1-7。 11.吳定，1991，公共行政論叢，台北:天一圖書。 12.吳定，1996，組織發展與技術，台北，天一圖書。 13.吳定，1998，公共政策辭典，台北:五南圖書。 14.吳秉恩，1986，組織行為學，台北:華泰書局。 15.周大衛、林益昌、施純協，2001，企業勝典，台北:知行文化。 16.周旭華譯，2000，變革，哈佛商業評論，台北:天下文化。 17.周芸薇，2000，學習型組織評鑑量表之建立，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。 18.林水波，1999，組織理論，台北:智勝文化。 19.林志成，1998，學習型組織之概念分析、基本假定暨實踐策略，國立台灣體育學 報，3（上），頁69-96。 20.林淑品，2000，公務機關發成為學習型組織之可行性研究～以勞工保險局為例，國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。 21.孫本初，2001，公共管理，台北:智勝文化。

22.袁方主編,2002,社會研究方法,台北:五南書局。23.教育部編印,1998,邁向學習社會:推展終身教育、建立學習社會,台北:教育部。24.許士軍,1995,管理學,台北:東華書局。25.許士軍,2002,駛向「組織學習」汪洋大海的南針,收錄於柯雅琪譯組織學習導讀,台北:天下文化。26.郭進隆譯,1994,第五項修練,台北:天下文化。27.陳晉業,2003,論公務領導應有的特質,92:9,頁11-13。28.陳菁雯,1997,學習型組織對提昇公部門能力之研究,私立中國文化大學政治學研究所碩士論文。29.陳建宏,1995,組織學習理論應用於行政革新之研究,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。30.陳毓璟2001,透過全面品質管理與學習型組織來提升公共部門的行政改革成效,研考雙月刊,25:5,頁98~108。31.張莞珍,1999,建立以學習型組織為運作基礎的學習型社區種子人才培訓模式,收錄於學習型社區與終身教育研討會,台北:台灣師大。32.黃營杉譯,1999,策略管理,台北:華泰文化。33.中國租稅研究會編著,2003,中華民國租稅制度與法規,台北:中國租稅研究會。34.黃富順,1999,學習型組織緣起、意義、特性與實施,收錄於中華民國成人教育學會主編:學習型組織,台北:師大師苑。35.楊國德,1999,學習型組織的理論與應用,台北:師大書苑。36.楊碩英,1994,再造組織的無限生機,收錄於郭進隆譯第五項修練導讀,台北:天下文化。37.路蓮婷,2002,公務人員對組織變革應有之認識,研習論壇月刊,14,頁33-39。38.齊若蘭譯,1995,第五項修練 實踐篇(上)(下),台北:天下文化。39.蔡祈賢,2000,發展公務人力學習型組織的策略,人力發展月刊,77,頁9-14。40.蔣玉嬋,2001,學習型組織與組織文化之探討,社教雙月刊,102,頁26-36。41.謝安田,1992,企業管理,台北:五南圖書。42.謝宗貴,1999,談稅捐稽徵處組織之變革,中國稅務旬刊,1736,頁20-23。43.簡芳忠,2001,環境變遷與組織變革之研究 - 以日本鐵道(JR)為例,私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。44.魏惠娟,1998,學習型組織的迷思與省思,成人教育,43,頁34-43。45.魏惠娟,2002,建構學習型組織的概念架構及其在學校的實踐,收錄於雲林科技大學商管科技季刊,3:4,頁319-336。46.羅世輝,2002,系統動力學 - 理論與方法簡介,私立大葉大學事業經營研究所講義。英文部分 1.Appleby, P.(1992)."Government Is Different,"in Shafritz, J. M. & Hyde A. C. (e -ds), Classics of Public Administration, 3rd. ed., CA: Brooks/Cole Publishing Co. 2.Argyris, C.(1993). Education for leading learning. Organizational Dynamics, Winter,5-17. 3.Bennett J. K. & O'Brine M. J. (1994),"The Building Blocks of The Learning organization", Training, 31(6), PP. 41-49. 4.Calvert, G.,Mobley, S.,Marshall, L.(1994)"Grasp The Learning Organization". Training and Development, 48(4), pp.38-43. 5.Daft, R.L.(1997). Organization theory and design. New York: West. 6.Dewey, J.(1938). Experience and education. N.Y.: Collier. 7.Eton Lawrence (1999). Some Thoughts on Turning a Government Organization into a Learning Organization Canada: Public Service Commission. 8.Galbraith J.R. &Lawler E.E. (1993). Organizing for the Future: the New Logic for Managing Complex Organizations, C.A.: Jossey Bass. 9.Garvin, D.A.(1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review, July-august,78-91. 10.Hodge. B.,j., & Johnson. H.,J.(1970). Management and organization behavior. A multidimensional approach. New York: John Wiley & Sons,pp.432-433. 11.Huse, E.F."Organization Development and Change",2nd ed. St. Paul,Minn.: West,1980,pp.63. 12.Jerald Greenberg "Managing Behavior in Organization" 1999 Prentice Hall Inc. 13.Kerka, S.(1995). The learning organization:Myths and realities. (ERIC Document Reproduction Service No. ED388802) 14.Kovach, J.W.(1997), "Invest In Learning", Executive Excellence,14(2),pp.11. 15.Lewin, K., "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science" Human Relations 1,1947, pp.5-41. 16.Longworth, N.(1999). Making lifelong learning work: Learning cities for a learning century,London: Kogan Page. 17.Marquardt, M.J.(1996).Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. N.Y.: McGraw-Hill. 18.Michael Hammer and James Champy,1993,Reengineering the operation, Harper Collins Publishers,P.32. 19.Morgan, J.S."Managing Change,"McGraw-Hill Co.,New York (1972). 20.Morris, L.(1993). Learning organizations: settings for developing adults. In J. Demick and P. Miller.(Eds.), Development in the work place. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaun Associates,Inc. 21.Rainey F. G. (1991)"Understanding and Managing Public Organizations, San Francisco": Jossey-Bass Publishers. 22.S.P. Robbins(1996), Organizational Behavior, New Jersey : Prentice Hall,Inc.,p.723-727. 23.Senge, P.M.(1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. N.Y.: Doubleday. 24.Senge, Peter M.(1994),"Learning to Alter Mental Models", Executive Excellence,11(3),16-28. Senge, P. M., (et al. (ed.)(1999). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. N.Y.: The Spier Agency. 25.Senge, P.M. (1994). Moving forward: Thinking strategically about building learning organization about building learning organization. In P.M. Senge, C. Robert -s, R. B. Ross, B. J. Smith & A. Kleiner (Eds.), The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. New York: Doubleday Currency. 26.Senge, P. M., C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith & A. Kleiner(1994). The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York: Doubleday Currency. 27.Senge, P., C. Roberts, R. Ross, B. Smith, G. Roth & A. Kleiner(1999). The dance of change. New York: Doubleday Currency. 28.Senge, P. M., (et al. (ed.)(1999). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. N.Y.: The Spier Agency. 29. The Fifth Discipline Fieldbook(1999). Sources. URL: <http://www.fieldbook.com/> 30. Watkins, K.E. and Marsick, V.J.(1993). Sculpting the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.