

一段共好團隊在地故事的回觀與映鏡—組織永續國家標準 CNS12684 (ISO 9004) 的標竿案例

鄭國雄¹ 黃荻昌² 吳政育³

摘要

為協助國內業者提升品質管理水準，經濟部標準檢驗局參照國際標準組織 (ISO) ISO 9004修訂公布CNS 12684「組織永續成功之管理—品質管理方式」國家標準。本文乃就落實該指導方針的近似案例，運用行動研究的回觀精神，進行實錄與細則研究，旨在提供組織永續的具體意象與作法，以作為映鏡未來的參考。全文首先引述CNS 12684 (ISO 9004)「組織永續成功之管理」國家標準的用意，摘述標準中團隊經營及管理之原則及與之相關的戴明 (Deming) 十四點管理原則。繼之，就本局所屬某工程處市政品質標竿團隊的案例故事進行回觀與映鏡，依序就共好團隊的開端與啟蒙、共好團隊的型塑 (含『淨、靜、柔、美』與工地環境共好的案例)、共好團隊的團隊學習 (標竿學習)、共好團隊與市民鄰里共好的回響故事、共好團隊的組織績效與同仁專業成長，進行扼要紀實。最後進行回觀後映鏡探討，包括共好團隊內涵與永續通則、案例故事特色與再精進，提出學習型組織五項修練及共好團隊成員自我超越的新五項修為的建議。全文可為CNS 12684 (ISO 9004) 朝向永續發展組織的型塑，提供案例故事與推動原則分享，供組織管理者與發展顧問參考。

關鍵詞：ISO 9004、CNS 12684、戴明、市政品質標竿、回觀、映鏡、學習型組織、五項修練共好、共好團隊、自我超越、新五項修為

Review and Reflection of a Local Gung Ho Team Story— A Benchmark Case for National Standard CNS12684 (ISO 9004)

Kuo- Hsiung Cheng¹ David Ti-Chang Hwang² Cheng-Yuh Wu³

Abstract

To help domestic industries enhance quality management standards, the Bureau of Standards, Metrology & Inspection under the Ministry of Economic Affairs promulgated CNS12684 “Managing for the sustained success of an organization—A quality management approach” based on ISO:9004:2009. Taking a case study similar to those that have fulfilled the guideline mentioned above as an example, this paper reflects on study practices and other details with the aim of providing sustained and specific images and practices for organizations as a future reference.

In this paper, the authors quote CNS12684 to overview team management and management principles, and the theory of quality management underlying Dr. W. Edward Deming’s 14 management principles. Then, based on a case study of one of DORTS’ project offices that was recognized as a paragon for service quality among municipal governments, this paper depicts the beginning and enlightenment of a gung ho team, creation of a gung ho team (including a case study of involvement of cleanliness, quietness, softness, and beauty into the environment of a construction site), benchmarking of a gung ho team concepts (learning from paragons), stories about a gung ho team working with its neighborhood, organization efficiency and professional growth of the gung ho team.

In the end, the authors explore reflections including elements of a gung ho organization, principles of sustainability, and case studies. Furthermore, five disciplines of a “learning organization” and suggestions of five new disciplines & practices for personal mastery in a gung ho organization are included in this paper that can serve as a reference for organizational management and development.

Keywords: ISO 9004, CNS 12684, Dr. W. Edward Deming, paragon for service quality of municipal governments, review, reflection, learning organization, five disciplines, gun ho (work together, work in harmony), a gung ho team, personal mastery, five new disciplines & practices

¹ 臺北市政府捷運工程局副局長

khcheng@trts.dorts.gov.tw

² 臺北市政府捷運工程局總工程司室簡派正工程司

davidhwa@trts.dorts.gov.tw

³ 臺北市政府捷運工程局中區工程處正工程司兼土木科科长

xo018138@trts.dorts.gov.tw

一、前言

ISO 9000系列是ISO（國際標準化組織）設立的國際標準中最著名的標準。此標準並不是評估產品的優劣程度，而是評估企業在生產過程中對流程控制的能力，是一個組織管理的標準。而其中第三版ISO 9004乃組織發展導引的準則，該標準乃希望協助各個不同類型與規模的組織能夠藉此方針的落實，而邁向永續的成功，國內經濟部標準檢驗局亦將之納入國家標準CNS12684（2009年版）中。

值此本局面對外部新興捷運建設的要求，內部大批資深同仁退休人事更迭頻繁之際，面對外部挑戰與內部精進之當下，經比對2009年ISO 9004原則，如何在過去的歷史經驗中，找到類似的前進案例以資精進，實為今日本局傳承與創新之路，此一舊泉新源將是有效銜接過去與未來的動能。

記得101年2月23日局慶分享會中，有人提到「幽谷中的湧泉」將是本局奮起的力能，而本文所闡釋的「共好團隊」，則是「幽谷中湧泉奮起力能」的實踐脈動。本文旨在描繪過去某件共好實例的整體意象，以及透過回觀映鏡找到後續精進的方針，希望所發現的正向通則，能作為本局承先啟後、迎接未來的章本。

二、CNS 12684「組織永續成功之管理」國家標準的用意與在地案例

為協助國內業者提升品質管理水準，經濟部標準檢驗局參照ISO 9004修訂公布CNS 12684「組織永續成功之管理—品質管理方式」國家標準。新標準可提供一個以品質管理方式為基礎的指導，以協助處於複雜、嚴苛及多變環境中的組織實現永續成功之目標。新標準可適用於不論規模大小、類型及不同目標之任何組織。組織的永續成功達成是指該組織能夠長期以均衡的方式，滿足顧客與其他利害相關者的需求與期望⁴。「ISO 9004：2009組織永續成功」亦為本局採行的品質保證平台的規範指導原則，該規範目前急需更多的案例供落實者參考，因此本文希望提出落實新標準的組織作為案例。

而就在落實新標準的組織作為案例中，過去曾經暢銷的「共好」一書⁵所紀錄的「美國華頓二號廠」的成功故事，可謂一國外的案例。在故事中，「幽谷中的湧泉」⁶則來自美國印地安原住民傳統文化與自然融合的共好精神。此一在美國所展現的共好團隊故事確實有值得參採的價值。至於參採該故事精神導入落實於在地化，則可參考本局所屬工程處昔日的一段故事，其案例更值得我們詳加回觀紀錄與進行精進探討，如此藉由案例故事的回觀紀錄與精進研究，將有助於本局在CNS 12684「組織永續成功之管理」國家標準的符合度與前瞻性。

本段先引介組織核心能力，繼之引介屬核心能力內環的CNS 12684「組織永續成功之管理」國家標準團隊經營之組織與管理原則，再進一步揭示戴明對該組織與管理原則進一步的提醒。至於屬於內核的共同願景與價值觀，則為本文共好故事闡示的重點。

⁴ 經濟部標準檢驗局高雄分局新聞資料 100年2月17日

⁵ Ken Blanchard、Sheldon Bowles 著、郭菴玲譯，共好 Gung Ho！——啟動企業人能量，讓你的活力起飛，哈佛管理顧問股份有限公司，1998年6月初版

⁶ 指同舟共濟，榮辱與共的團隊活力。

(一) 組織核心能力的形成

組織核心能力的形成是一個複雜的過程，因為他不是單一技術知識的轉化，而是多種知識交融、多種因素作用的過程。核心能力實際上是由多種能力複合而成，如圖1所示。各部分不僅扮演角色不同，而且呈現不同的能力層次與維度。核心能力分為四個組成部分，能力由內而外逐層遞減。核心價值觀位於中心，是核心能力的起源；組織與管理是第二維度，它是核心價值的執行環節，也是第三維度知識與技能及第四維度軟體、韌體與硬體的運作平台。組織與管理環節的能力強弱決定核心能力能否開發成功。知識與技能則是核心能力的第三維度，它主要指組織員工所具有的知識、特殊技術、技能和對科學的理解程度，映射出組織員工的技術素質和科研與開發能力⁷。我們須步步為營地相互建構核心能力，本文乃就內核價值觀部份的建構與相調加以探討。

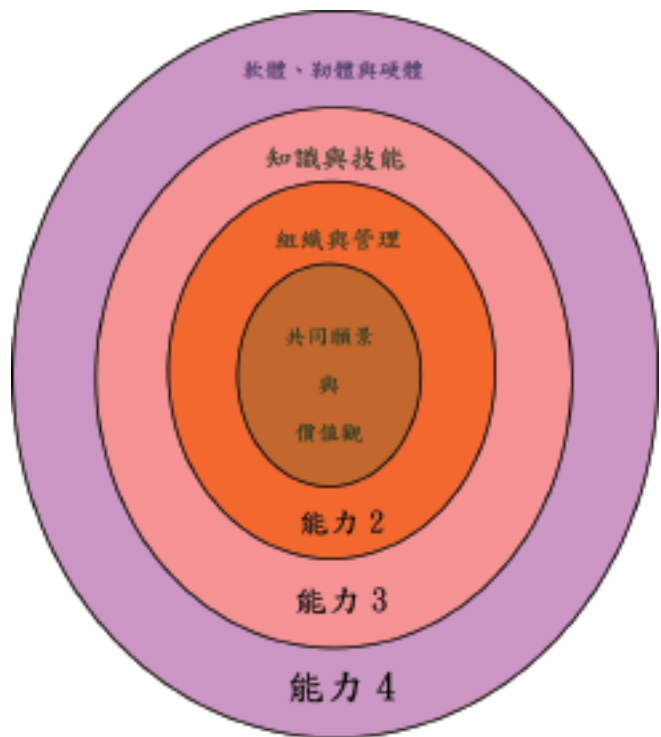


圖1 組織核心能力的結構與維度示意

(二) CNS 12684「組織永續成功之管理」國家標準中團隊經營之原則

CNS 12684的附錄B敘述了八項品質管理原則，而各原則乃作為指引導入CNS 12684組織邁向改進績效的架構參考。而八項品質管理原則中和團隊⁸經營有關者，包括原則1：顧客為重，原則2：領導，原則3：人員參與，三原則如下：

1. 原則1：顧客

組織依賴其顧客，因此須瞭解目前與未來顧客的需求，需滿足顧客的需求並致力於超越顧客的期望。

2. 原則2：領導

領導者建立組織的目的與方向之一致性。他們須創造與維持內部環境，使組織中全員能充分參與而達成組織的目標。

3. 原則3：參與人員

各階層的人員是組織之要素，他們的充分參與能使其能力得為組織的利益所用。

(三) 戴明《遠離危機》(Out of the Crisis)一書所舉的十四點管理原則

CNS 12684團隊經營之原則，多少應受到品管專家戴明思想的影響。而戴明曾在其所著《遠離危機》⁹一書中，就團隊經營原則，舉出了十四點管理原則，條列如下：

1. 建立有助於改進產品與服務的持續且久遠性的目標。

2. 面對新的經濟時代，採用新的管理哲學，覺悟變的時代，隨時接受各種不同的挑戰。

⁷ 史東明著，核心能力論——構築企業與產業的國際競爭力，北京大學出版社，2002年4月

⁸ 廣義包括顧客在內。

⁹ Out of crisis, Published by M.I.T., Center for Advanced Educational Service, Cambridge, MA02139. Copyright©c1986 by W. Edwards Deming Institute.

3. 建立品質管理從基線開始，停止依賴事後的檢測方式。
4. 停止根據價格作為交易的行為，而需以考量最低的總成本作基礎。其用意在「一種物質最好向同一供應商採購」，並建立長期的忠誠與信任的互動關係。
5. 不斷研究改進生產與服務系統，改善品質及生產力，以降低成本。
6. 加強員工之在職訓練。
7. 強化視導的功能，隨時對機器設備的維護和生產線上的協助進行領導與管理。
8. 免除員工的恐懼，使成員安定有效的為公司工作。
9. 建立各部門成一良好的工作團隊，去除彼此的障礙。
10. 去除那些要求成員達到零缺點與新生產力水準的標語、口號與訓誡。
11. 去除目標與量化的數值管理方式，而採人性化的領導方式。
12. 去除那些奪去工作人員榮譽感的障礙，由數字觀轉變到品質的表現。
13. 建立一套強而有力的教育與自我改進的方案。
14. 革新是每一個人的事。

以上十四點是戴明在歷經四十年工作經驗所凝結的結晶。在此諸品質管理觀點中，不難看出管理者給予員工人性化的領導，與建立合作互信的工作環境、夥伴團隊的組織和諧氣氛維持與尊重員工的需求是極為重要的一環，而這就是共好團隊導向的團隊經營原則。

戴明在歷經四十年後，他也就從泰勒「控制的世界觀」哲學，走向「參與的世界觀」(participative world) 哲學。因為一個團隊在沒有恐懼且溫暖富人性的工作環境下，才能竭盡所能的著力於追求高品質的力道上。而這也就是品質大師戴明和組織學習大師彼得聖吉的交集。也因此就讓學習型組織終於進入品質管理領域的所在場域，而這也是CNS 12684「組織永續成功之管理」國家標準強調團隊的淵源與活水源頭之思想源泉，而至於認同共好團隊，協助學習型組織朝向「共善」演化的超越要領，將是本文回觀案例、探索「善德組織」所映鏡的重要發現—新五項修為。

(四) 美國共好團隊的故事與台灣一段共好的在地故事

本文乃以共好一書(圖2)¹⁰所述的美國共好團隊故事與本文所述台灣一段共好的在地故事，做一個回觀與映鏡的起點。「共好」的原音“gung ho”據說乃東方智慧傳到美國新大陸，經與印地安人智慧融合，再經美國企業體驗其實用後，再回傳至台灣的團隊精神。此一融合東方與西方的智慧，對組織活化有其助益。”共好”一書以故事的形式講述團隊如何合作、如何發揮團隊最大的效益，其中故事與精神，包含了領導的真諦、鼓舞激勵同伴的技巧，作者以美國華頓2號廠從生產效率低落到開始採用共好的原則技巧而改善了1500人免於失業並且將事業推到高峰的故事為主體，並且把共好的三個主軸，所謂共好的三要素：「松鼠的精神：作有價值的工作」、「海狸的方式：掌握達成目標的過程」、「野雁的天賦：及時互相鼓舞」，在適時的階段給說明出來。讓讀者們可以逐一的了解，並不像一般的管理叢書一樣，單純講述義理的枯燥乏味，而是以故事的方式去描述所想要表達的核心精神，內容既不會令人覺得生硬，又可以達到讓人了解共好精神的目的【1】。

¹⁰ Ken Blanchard, Sheldon Bowle, 郭蕙玲譯, 共好! Gung ho!, 哈佛企管, 1998年06月30日



書名：共好！Gung ho!

作者：Ken Blanchard, Sheldon Bowles

譯者：郭菀玲

出版社：哈佛企管出版日期：1998年06月30日



圖2 “共好”一書詮釋了共好三精神要素

而本文所載的臺北市政府捷運工程局中區工程處（以下簡稱中工處）過去的一段相當難得的實例，提供我們回觀與探索的機會。尤其身處於國內公務單位諸多共同情境的中工處案例，更值得進行個案的回觀，以利更多的公務單位、非營利組織與私人企業參酌。

中工處在歷任主管與團隊對施工品質之堅持與共同努力下，於民國91年榮獲臺北市政府第一屆市政品質標竿獎，爾後就一直自許成為品質標竿。然而中工處當時所面臨之環境依然潛伏了相當多的危機，例如在捷運施工中遭受到重大意外災變的衝擊、監造過程中有民眾長期抗爭用地解決困難的問題、外在競爭環境複雜捷運局未來前程不明、個人工作量因人力緊縮而增加、平均年齡增長養育家庭負擔加大、推動優退方案後人才流失和職缺凍結升遷管道不暢等等員工士氣方面之挑戰。在經由SWOT分析檢討如何強化優勢、控管劣勢、掌握機會與降低威脅後，推動共好團隊的組織發展場域逐漸醞釀形成。共好團隊具有尋求解決方案激勵同仁與整合凝聚施工團隊資源再出發的功能，而將『團隊肯定個人，個人信任團隊』之共好團隊精神，融入於日常公務活動，就成為中工處永續發展和面對各種施工挑戰的堅固磐石。

本文乃參考組織學習協會協助人事行政局編撰的「學習型政府行動方案手冊」（2004.2）與「共創願景作業手冊」（2004.11）¹¹中所提出的導入學習型公務機關執行架構項目，完整紀錄中工處案例當時所發生的故事。

三、共好團隊的開端與啟蒙—引進共好團隊理念

本文所述故事的機緣，乃於中工處鄭前處長在受邀參加某基金會有關「改變的力量」訓練營的體會，該項訓練在鼓勵個人在關鍵時刻藉由改變的力量而爆發出創造力，學習在面對各種具有改變力量的場域¹²中尋找改變命運的機會。巧遇了昔日任職本局總顧問的隊友，獲

¹¹ 相關文獻包括「型塑學習型政府」之階段步驟、方法與理念——院頒「型塑學習型政府行動方案」的落實與導讀（黃荻昌，捷運技術30），「型塑高價值知識型組織——三層次與組織內涵之提出」（黃荻昌、孟慶俊，捷運技術34）

¹² 可能會影響人改變的場域，包括諸如：信仰、戀愛、聽聞感動的道理、以人為鏡的模仿（鏡子哲學）等等。

推薦「共好」一書與其在花旗銀行推動共好團隊的事蹟。「共好」一書中含蘊了三種動物的故事以及相當有意義的共好團隊精神哲理，乃思考企圖進行型塑中工處成為「共好團隊」。

(一) 引進的開端

鄭前處長（92.8.15~97.12.21）在中工處接任處長時，由於若干經驗豐富的資深主管同時被調離，新任主管管理經驗生疏需要一段長時間的訓練，整個組織運行也需要有更多的團隊動能。而就更實在的情境，是希望協助新任年輕主管同仁去除過去那種團隊仰賴個人領導魅力的迷思，並以身先士卒的方式作好帶動自己團隊的工作。總而言之，在如此職務更迭頻繁情境下，運用團隊方式進行組織協進是有其需要的，而共好團隊的活用，更是組織和諧發揮綜效的方法。因此經過審慎的思慮後，決定嘗試於中區工程處推動為西方企業界所推崇與效法的共好團隊理念。

(二) 共好團隊的理念

共好團隊理念包含的三個主軸：松鼠的精神—作有價值的工作，海狸的方式—掌控達成目標的過程，野雁的天賦—及時互相鼓舞，主要在闡述團隊如何合作、如何發揮團隊最大的效益，其中還包含了領導的真諦、鼓舞激勵同伴的技巧等組織管理的理念與方法【1】。簡述如下：

1. 松鼠的精神—作有價值的工作

在共好團隊理念中第一個關鍵理念，松鼠的精神—作有價值的工作。從細心觀察松鼠於春夏時節勤奮的搬運種子以備冬天時食用，每隻松鼠所從事之搬運種子的的工作，對生存相當重要，因此對松鼠而言此項工作很有價值。依照共好一書之作者指出，甚麼是有價值的工作，有幾個簡單步驟可以依循，第一，必須認清工作的重要性，第二，工作必須能指向一個明確共同的目標，第三，所有的計畫、決定與行動，都必須以價值為依歸。

認清工作的重要性，例如按工程圖上的設計，用力敲打塑造一大塊金屬是一回事，想到的是為一輛小孩子騎的腳踏車打造一個關係於安全的煞車零件又是另一回事。主要是要讓每位工作同仁了解，不同層級的工作都有其功能性與價值，能讓世界更美好，不要將工作視為分解後的單一步驟而已，而是以整體觀點來看待工作的內容、範圍與價值。

工作必須能指向一個明確共同的目標，此一共同目標非僅由主管片面宣佈訂定，而是透過徵詢同仁意見而來，因為由同仁協助訂定之工作目標，最能獲得同仁的支持。所有的計畫、決定與行動，都必須以價值為依歸，重要性工作和共同目標可以推動同仁向前，但是惟有價值才能讓努力持久。目標可以折衷、可以協調，有時抵達目的地最快的路徑不是直線，但是價值觀只有直線，管理者必須堅持每個人都遵循這些直線。如果某項工作目標，是要靠欺騙的手段才能到達，那那項工作一點價值也沒有。

因此中工處要求同仁首先應依公務人員核心價值『廉正、專業、效能、關懷』作為中工處共好團隊之共同價值觀。

- (1) 『廉正』：廉潔公正，同仁任何作為皆須秉持公正且透明公開之方式，建立互信。
- (2) 『專業』：積極充實職務所需之知能，同仁須思考在相同資源運用下，運用創新作為提升效率與成果。
- (3) 『效能』：運用有效方法，簡化行政程序，同仁應思考該做或不做哪些事。
- (4) 『關懷』：親切、同理心，關懷其他同仁、關懷環境，與市民抱持同理心。

確認共好團隊價值觀是管理者責無旁貸的職責，在各個目標當中總有些比較重要有些比較不重要，但是就核心價值而言，每個價值觀都很重要。目標只要訂定即可，價值觀卻必須透過生活體現。

2. 海狸的方式—掌控達成目標的過程

在共好團隊理念中第二個關鍵理念海狸的方式—掌控達成目標的過程。透過觀察大雨過後，海狸家族如何修復受損之水壩，用來築壩之樹枝、樹葉及泥土因大雨沖刷而流失，在沒有人發號司令告知每隻海狸接下來該做甚麼、該怎麼做的情況下，每隻海狸自動自發蒐集可用的樹枝、樹葉及泥土等材料，自行判斷安置樹枝的適當位置。每隻海狸面對自己的命運，都有很大的自主性，自己決定工作要如何進行，就像獨立的統包商一樣。依照共好一書之作者指出，要達到同仁能掌控達成目標的過程，管理者必須先做到幾點，第一、提供範圍界定清楚的場所，第二、了解同仁想法、感受、需求與夢想，第三、培養同仁能力，同時願意面對挑戰。

提供範圍界定清楚的場所，以松鼠的精神確定團隊之價值觀及共同目標後，管理者就像劃好了球賽的場地，訂好了遊戲規則，決定誰打那個位置，然後管理者必須退出球場，讓球員自己去打球。目標和價值觀就像是球場的邊緣線，球員應該明白，只要他們遵守比賽規則，就可以在邊線內來去自如。也就是說，管理者為大家設定活動範圍的同時，其時也給了同仁行動的自由而不去干擾。

了解同仁想法、感受、需求與夢想，海狸的方式界定了組織與個人間的關係，其中一面是個人掌控一切，掌控達成目標的過程，另一面是組織要允許並鼓勵個人採取這樣的行動，這二方面真正配合，同仁的想法、感受、需求與夢想就會受到尊重、獲得關心並因此工作目標得以付諸實現。

培養同仁能力同時願意面對挑戰，海狸用樹枝及泥土來修築水壩，這些工作都在牠們能力範圍之內，因此管理者所交付之目標任務必須是同仁有能力完成的。因此在設定目標的同時需考量適當之教育訓練，提昇同仁工作技能。另外訂定的標準太低，亦會扼殺共好精神，因為只要求同仁做些他們輕易就能做到的事情，無法培養成就感，而成就感是達成共好的必要條件。管理者必須要求員工盡全力，交給他們一些必須費心盡力才能達成的任務，並給予他們學習發展、積極闖蕩新領域的空間。

3. 野雁的天賦—及時互相鼓舞

在共好團隊理念中第三個關鍵理念，野雁的天賦—及時互相鼓舞。冬天南遷的野雁以V字隊形飛越藍天，飛行途中每隻野雁輪流擔任領頭飛行，並配合每隻野雁飛行速度不斷調整，除此之外每隻野雁也不斷發出高亢叫聲，不像松鼠吵鬧是為了爭奪食物及地盤，海狸以尾巴拍打水面是為了示警，野雁的高亢叫聲是為了彼此間互相鼓舞，讓牠們能夠每天飛越數百英里。依照共好一書之作者指出，鼓舞代表一種肯定，肯定別人的方法分成二種，一種是表態式的肯定，一種是意識型態的認同，必須二者齊備才能達到共好。

表態式的肯定，就是稱讚同仁工作表現傑出，或者公開頒給獎項等的鼓勵方式，主要有二項準則，第一項是隨性的、個別的、明確的、獨特的鼓勵方式，永遠優於計畫好的、全體的、一般的、傳統的鼓勵模式。第二項準則是針對過程而非結果表示鼓勵。『踢足球賽的時候，觀眾不會靜靜坐在看台上，任進攻隊伍把球踢來踢去，只等最後達陣時才爆出歡呼，可是在大部分組織裡卻都是這樣，更糟糕的是，員工在十一

月份得分，往往要等到二月公司年度頒獎晚宴的時候，才能得到喝采，這中間他們已經有打過上百場比賽了。』

意識型態的認同，對天上的野雁來說，發出讚美與鼓勵的叫聲，可能是牠們能力的極限，但是對人而言，意識型態的認同往往才是最重要。共好一書之作者指出，『其中一個典型的例子就是，你坐在那裡，雙手墊在臀部下面，咬牙忍耐，盡量裝出一副毫不在意、很有信心的樣子，看著手下一名同仁推動某個微妙複雜、卻又十分重要的計畫，而且是你最擅長執行的那種計畫，你身上每根神經都在高聲呼喊，希望能親自掌控大局，或者至少提出幾個警告，讓執行者明白潛在的困難之處，但是你沒有，你的沉默向執行者傳達了一個十分清晰的訊息，“你很在行，你可以處理一切，我信任你”』，如果管理者能給同仁執行工作的適當工具，而執行者又有足夠的能力，那完成工作的過程絕對能給人實在的感受。

四、共好團隊的型塑—融入現有管理體系逐步推動共好

中工處團隊當時同時負責監造臺北捷運板橋/土城線第二階段工程、蘆洲線工程、松山線工程，是一個業務繁重工作緊湊的施工監造團隊，為了不影響現有公務及作業程序，推動共好團隊理念的相關措施與方案必須由行政單位配合融入現有組織管理作為中，配合既有之作業程序逐步推動。

(一) 凝聚內部共識，了解共好精神

型塑共好團隊乃組織人力資源發展的任務，一向為人事人員的志業，故當年中工處乃由人事室協同技術單位推動。依當年主任黃鈴卿回憶表示，引進共好團隊理念首要任務在必須融入現有管理作為中，讓同仁了解共好精神內涵。因此，在推動啟蒙初期，首先採購共好一書分送中工處各單位閱讀，人事室並安排同仁於讀書會中探討共好精神。另外運用以下幾種管道推動共好：

1. 處務會議共好分享

在每月例行之處務會議中，安排一位與會主管利用30分鐘時間，分享共好閱讀心得，每位主管就其最近閱讀之任何書籍，不拘形式分享給其他與會主管，透過此一分享行為，讓每位主管學習如何主持一個活動，且進一步彼此分享個人價值觀，並透過討論分享彼此不同看法。從每位主管分享主題可以發現，因為年齡、工作性質，每人分享的重點都不同，透過此一分享行為，讓每位年輕主管都有機會成為會議主角，學為承擔更大責任的起點與體認，對成為共好團隊的中堅幹部是一個很堅實的起步。

2. 團隊體驗營高空繩索挑戰

為了讓各主管更了解共好團隊之運作精神，安排所有主管至桃園龍潭參與團隊合作體驗營隊訓練，透過一整天的協同作業及挑戰自我，讓所有參與之主管更了解團隊的價值，其中重要項目高空繩索則是挑戰了個人體力與毅力的臨界點，然而若無下方支援小組的努力支撐個人肯定無法達成任何挑戰。讓所有團隊成員更加體認，個人的任何成就皆是團隊背後支持的成果，因此日後再作任何決策與執行方案前，應考量整個團隊利益，而非僅考量單位之利益，這正也是共好團隊之精神所在。

3. 溫馨關懷列車

人事室也特別安排了處長及副處長至各工務所與基層同仁定期座談，並邀請支援

外單位同仁返處座談，強調『團隊肯定個人，個人信任團隊』的共好精神，除宣導共好團隊之理念聽取各基層同仁之心聲與看法外，也增進了雙方之共識，並對推動共好團隊之相關方案逐一檢視與修正成果。

4. 辦理各項共好活動

配合處慶辦理中工處同仁趣味競賽，透過舉辦籃球、羽球、乒乓球及呼拉圈等趣味競賽，鼓勵同仁分別扮演選手與啦啦隊的角色，在著重參與過程競賽結果名次次之的原則下，讓全體同仁更進一步凝聚向心力，更透過不同之競賽規則讓大家體認團隊分工之精神與真諦（圖3）。假日亦安排相關騎自行車、健行及登山活動，由同仁及眷屬自由報名參加，處長與單位主管皆配合參與，讓同仁除工作外亦能於假日共同分享生活體驗，更縮近主管與同仁的距離，加深團隊間之合作默契。民國95年10月由鄭處長帶領中工處同仁及眷屬20餘人，以3天2夜完成台灣第一高峰玉山的登頂，雖算不上是壯舉但卻更加凝聚共好團隊凝聚力，影響深遠（圖4）。經過一連串的共好活動安排，從單位主管至基層同仁，大家對共好精神有初步體認凝聚內部共識後，進一步將共好團隊精神運用至工作層面。

5. 及時獎勵與鼓勵

為了分享熱愛生命的精神及鼓舞共好團隊的每一位成員，在處內同仁方面，同仁生日時會致上生日卡片寄與祝福，主管生日則會收到處長贈送的生日蛋糕，讓單位裡同仁可以一同歡聚慶生享用，同仁生育寶貝滿月則致贈“彌月禮”給予寶貝健康成長的最深祝福，處務會議、處慶與年終尾牙則是頒發各項獎狀予工作上具特殊表現同仁的時機，獎勵範圍擴大到整個工作團隊包括細部設計顧問、施工廠商、專業包商等等，透過工程評鑑，給予獎牌或完工感謝狀。另為激盪出共好的軟實力，運用首長特別費定期舉行主管餐會，除慰勉各級主管的辛勞外，在融合的氣氛與熱情的情緒中，一些符合共好精神的歌曲，如周華健「朋友」、伍思凱「分享」、翁倩玉「感恩的心」、葉啟田「要拼才會贏」、姜育恆「最後的溫柔」與孫情「永恆的回憶」，在繚繞迴盪中引起共鳴，經常能將共好團隊意識昇華到最高點。因此，之後在處內各種聯誼的場合，大家都會上台一起合唱這些中工處的「處歌」，形成另一項中工處的文化。

中工處推動共好活動雖然增加了人事業務量，然在推動過程中，感受到各級主管支持與基層回響以及與同仁間更密切接觸，讓中工處全體同仁關係更加緊密，工作雖依然繁重但是心情卻是愉快，也因為各單位間橫向溝通順暢且資訊透明，相關人事業務推動非常順利，因此多年來有關人事陳情案件幾乎絕跡。



圖3 中工處處慶趣味競賽頒獎

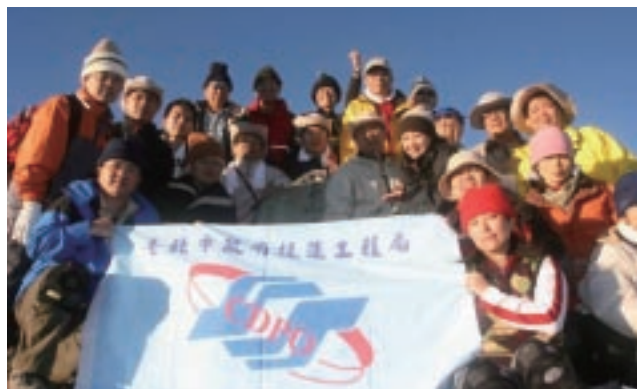


圖4 中工處同仁於玉山峰頂合照

(二) 以共好精神，設定品質目標

除前述由人事室辦理各項共好活動外，配合中工處年度品質會報，將品質目標與共好精神相結合。負責品管與材試業務的中工處材試所主任王世章參考共好一書中之共好流程，製作了中工處共好新團隊標章（圖5），該圖以兩人三腳運動之默契與合作的精神為共好的寓意，將松鼠、海狸及野雁三者的精神作為根基，針對組織推動即時成果進行動態評量，視「達成與否」及「落差距離」以共好活動重新激發潛能，若已滿意（業已完全達成設定目標）則回以熱情喝采，藉由如此的善循環，期使共好團隊的型塑早日達成。此項標誌呈現在後續各項共好活動之中，是共好活動的最佳一項詮釋。



圖5 中工處共好新團隊標誌



圖6 96年度金路獎頒獎後合影

在共好精神加持下，中工處的各項品質目標也都一一獲得實現，以民國95年至97年為例：

1. 板橋/土城線工作目標為『如期如質完工通車及宣導施工成果與通車效益』
 板橋/土城線第二階段工程於民國95年5月完工營運通車，中工處督辦的CD550統合標，除土建外尚負責了包括機電與軌道的整合工作，在整體工作目標指引下，工作團隊分工合作，通車時程較原預定95年9月提前3個多月。因此中工處板橋/土城線第二階段工程榮獲了96年度金路獎傑出工程類—鐵路類「第一名」，並獲頒50萬獎金。（圖6）
2. 蘆洲線工作目標為『確保施工成果，如期交付軌道、機電進場』

蘆洲線施工至民國95、96年即已順利進入建築裝修階段，因此設定之工作目標為確保施工成果並如期交付軌道、機電進場。在掌握關鍵的軌道技術與進度下如期達成，並同時奠定了99年蘆洲線完工順利通車的基礎；其中軌道與浮動道床工程品質精良曾獲媒體大幅報導（圖7）。



圖7 蘆洲線施工成果發表媒體報導

(三) 『淨、靜、柔、美』與工地環境共好

自民國96年松山線三區段標工程開始全面展開施工，因應都市內施工環境的需求，中工處將『安衛落實、環保優先』列入了品質政策。在松山線三個區段標開工會議中，處長期許本處與施工廠商全員要共同組成共好團隊，並明確要求要以共好精神與工地環境與鄰里和市民共好，當即獲得了所有施工廠商的認同與支持。

松山線共好團隊是以實踐『環保優先』為最高指導原則。並以『淨、靜、柔、美』為環保之達成境界，以工地要乾淨、工法要安靜、交通要柔順、環境要美化為施工目標，擬訂出相關的執行方案，以達成優質捷運施工與鄰里共好雙贏之松山線捷運推動目標。

以下列舉幾項契約中並未規定而各區段標廠商主動自行採用且頗具成效之執行方案【2】：

1. 中央分隔島灌木移植再利用

中工處要求施工廠商自行篩選不必移植的中央分隔島上灌木以盆栽方式再利用，松山線再利用之灌木盆栽達數千盆之多，並放置於鄰近商家騎樓或工區人行通道綠化美化改善市容，此項措施對公共工程工地綠美化開啟了先導作用。（圖8）

2. 行人動線、文化走廊

維持既有行人通行動線為松山線交維之基本原則，但除提供基本安全通行需求外，中工處亦希望透過工地文化走廊之設置，讓市民旅途中能稍休息外，還能作為工地與市民溝通的管道，讓市民了解捷運與市政建設外，更能對工地對周遭古蹟與文化資產保護的作為有進一步認識。一些文化走廊圍籬上廠商甚至設置了液晶電視做市政與施工動態宣導，讓市民能即時了解工程進度，獲得了市民肯定及迴響。（圖9）



圖8 工區以盆栽綠美化



圖9 松山線工區行人通道

3. 引進日本降低空污及噪音的新利器—Gultima

捷運松山線CG590B區段標連續壁施工時，廠商配合於大型施工機具上安裝日本進口降低噪音與空氣污染設施，施工噪音減量達6.5dB（分貝），減少民怨也讓連續壁施工效率也明顯提升。（圖10）

4. 引進日本防音布

松山線CG590A區段標施工廠商為了降低施工噪音對鄰近商家之影響，自日本



圖10 Gultima設備安裝

引進防音布設置於鄰接民房之沿線，經測試亦可降低噪音約2分貝，除實質降低噪音外，亦可防止施工塵土溢散至工區圍籬外，甚獲周遭民房住戶及行人肯定。（圖11）

5. 多樣化施工宣導

為降低施工與交通改道造成市民原有生活習慣之影響，中工處及施工廠商投入大量之人力、物力進行施工宣導，除了契約規定之施工告示牌、柔性告示牌外，另考量不同屬性之市民，如當地住戶、路過工區之市民及外縣市民眾等，擬定不同宣導方案。如大型帆布掛圖和以路口A形立式動態說明牌，直接將工區周邊施工及交通訊息如公車站位移動狀況讓市民了解，同時能快速掌握工區施工現況提前因應。（圖12）

6. 工區消防演習

松山線部份路段因施工所需圍籬佈設緊鄰商家，中工處除要求施工廠商須依規定於圍籬內設置合格消防救災空間，隨時保持動線順暢及做好搶救設施之維護，並由捷運施工團隊主動與消防機關建立完善的應變機制。然為消弭鄰近商家疑慮，中工處主動與消防局合作共同辦理了救災及住戶逃生模擬演練，並邀請市議員列席指導及當地里長參加演練。（圖13）



圖11 鄰近騎樓設置防音布



圖12 大型A形立牌說明施工範圍



圖13 捷運工區消防演練

7. 假日園丁捷運志工

捷運工程不僅僅只是單純的施工作業，更為活化提升當地居住品質而努力。松山線CG590A區段標施工廠商為有效敦親睦鄰，由工務所及廠商主動發起與當地里、鄰長對於施工區域範圍之公園、綠地及道路為目標，進行路面整理整頓，本項活動主要是結合民眾及社區力量進而宣揚，於假日號召市民與團隊成員舉辦「假日園丁」活動，清掃及整理鄰里公園與巷弄，配合每月辦理之鄰里施工說明會，讓市民感受共好精神進而更加支持捷運建設。（圖14、15）



圖14 與鄰里辦理假日義工清掃附近社區



圖15 假日園丁捷運志工道路整理

除了以上例舉之具體成果外，共好團隊亦針對各施工路段特性推動與鄰里共好方案，如配合機車退出騎樓於巷弄內推動「汽機車彈性共用停車格位」配套方案，兼顧汽、機車停車時段需求差異性，提昇停車格位使用率，甚獲好評。另為降低施工噪音及施工圍籬對周遭住戶之影響，共好團隊亦以創新做法推動「連續壁以型鋼取代劣質混凝土創新工法」及「導溝覆工板」等創新工法，降低施工噪音及施工圍籬對市民日常生活之影響。

(四) 以共好精神激勵創新¹³擴大共好效益

由於廠商有了共識與主動配合，『淨、靜、柔、美』的環保境界在工地慢慢變成了習慣，廠商並將敦親睦鄰當成工地優先辦理事項，各種作為與成果陸續在捷運松山線施工過程中以及鄰里基層善意回應中發酵，在民國97年7月CG590B區段標辦理的一項對施工周邊之商家及住戶（回收樣本305份）進行捷運施工對環境影響相關議題之滿意度調查，結果超過7成以上市民感到滿意。

共好精神對捷運施工團隊本身（業主、廠商）及社區住戶間之互動，已產生互信之正向循環，對工程推動意義重大且影響深遠，也因此，松山線的三個區段標由97年（第一屆）起至今每年均獲得臺北市環保局舉辦全市公共工程5S運動評比中的優異排名。

檢視共好活動初期成果後，為持續推動共好活動由土木科吳政育科長擬出執行方案，依據共好雙贏的系統思考劃製心智系統圖（圖16），並加入激勵創新活動以擴大共好效益。具體的作法是透過每週之主管會報，安排一位單位主管報告針對如何達成各標施工目標以及創新作為和執行方案提出說明，並於每月之廠商月進度會議中，請廠商說明創新作為方案及執行成果。每半年由中工處辦理創新成果會報，將各單位執行方案及成果作一綜整彙報，讓各單位及施工廠商能相互觀摩與學習。

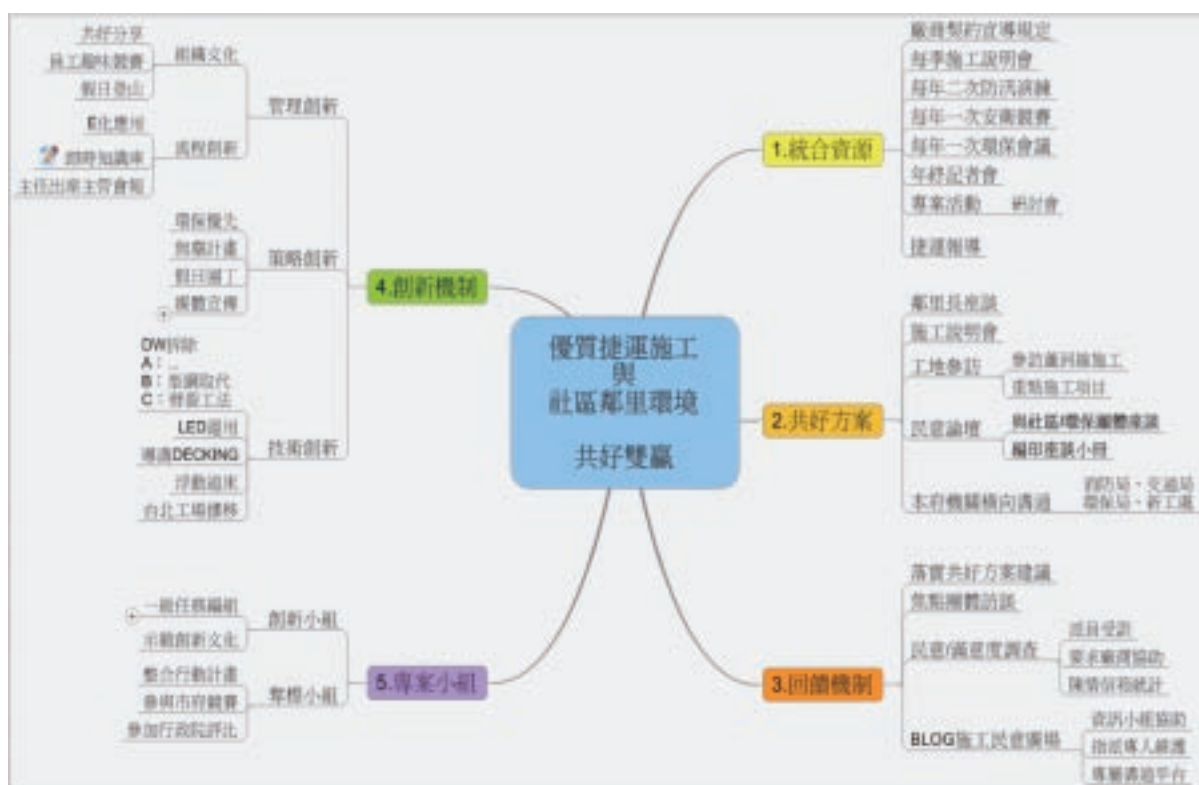


圖16 中工處各單位擬訂之共好策略及方案彙整示意圖

¹³ 劉慶尚、黃顯祖，改變心態、激勵創新——VE可點石成金，捷運技術34期，95.2

五、共好團隊的團隊學習—共好成果標竿學習

中工處於民國91年獲頒臺北市政府第一屆市政品質標竿獎後，標竿學習已成為中工處同仁之一項使命。為顯現基層同仁的工作成果並與共好精神相結合，處長要求各單位將基層同仁承辦完成之成功特殊技術案例，以具名方式製成A4紙張大小的宣傳摺頁，配以簡潔文字及照片說明，讓閱讀者能快速達到學習效果，同時彰顯同仁之工作績效。另外中工處亦配合製作專用標竿文件夾（圖17），作為收存標竿案例之用，配合外界參訪活動時分送來賓，除可以配合補助說明特殊工法施工技術與細節外，並具有宣導效果和收藏價值。



圖17 標竿文件夾

本項標竿學習除激勵了基層同仁之榮譽感，也讓基層同仁了解分享是學習的動力，透過分享可以讓同仁更能主動觀察工作環境及適時展現成果。中工處並於處慶活動時，擴大表揚並頒發獎狀鼓勵參與同仁。

六、優質捷運施工與市民鄰里共好的回響故事

民國95年5月一個初夏晴朗的週末中午，蘆洲中山一路與三民路口登峰大廈社區170餘戶住戶，在社區中庭舉辦感恩餐會，現場充滿類似嘉年華會般的歡樂氣氛，並由社區管委會主委致贈特別製作之感恩銘牌（圖18~20），致贈對象包括蘆洲線捷運主辦機關（中工處）及施工廠商（鹿島/榮工/分包商根啟）。管委會主委致詞時表示，『捷運蘆洲線潛盾隧道在地底下約20公尺深度穿越登峰社區，在建物保護施作及潛盾機穿越施工期間，捷運施工團隊與社區管委會溝通順暢，除每天提供2次施工監測數據並每週向管委會說明施工現狀，農曆春節假期期間亦每天派工程師進行監測，讓全體住戶消除了安全的疑慮也感受到捷運施工團隊之透明化溝通及良好之施工品質，確保登峰社區大樓安全無虞，僅代表全體住戶對捷運施工團隊表示感謝之意。』，中工處鄭前處長則代表捷運施工團隊感謝管委會及全體住戶的美意，鄭前處長表示，『中區工程處所帶領之捷運施工團隊一向秉持共好團隊理念，以優質捷運施工與鄰里共好，本次順利安全穿越登峰社區，除有賴捷運施工團隊之優異施工技術及經驗外，登峰社區管委會及全體住戶的配合與協助亦是重要因素之一』。

臺北捷運潛盾隧道地下穿越之社區住戶公開向施工團隊表示感激，並舉辦感恩餐會及致贈銘牌之案例，應屬臺北捷運從初期路網以來絕無僅有之特殊個案。也正代表共好團隊精神的具體實踐。

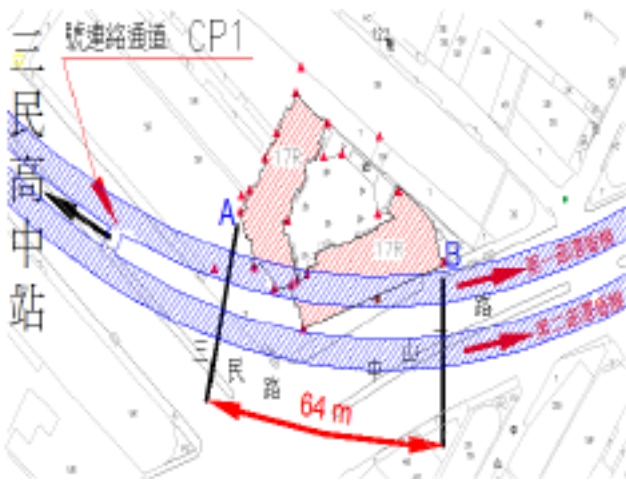


圖18 潛盾隧道地下穿越登峰大廈社區穿越示意圖

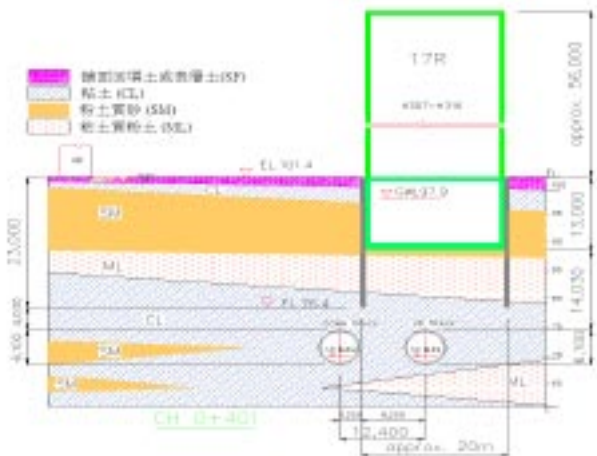


圖19 潛盾隧道地下穿越登峰大廈社區剖面示意圖



圖20 鄭處長接受登峰感恩銘牌

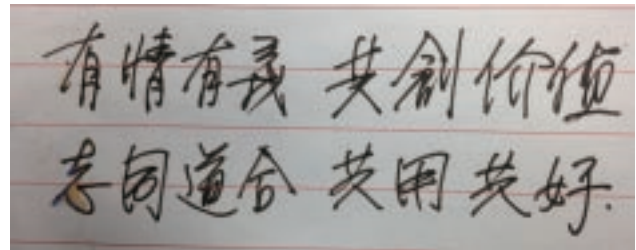


圖21 共好團隊的中心價值觀

七、共好團隊的組織績效與同仁專業成長

就共好團隊的組織績效而言，中工處自民國95年開始推動共好團隊，在原有公務活動中逐步融入共好精神與共好方案，民國97年中工處以公部門機關的團隊品質成效參加經濟部標準檢驗局「全國標準化獎」競賽，榮獲第九屆之『公司標準化獎』。本項競賽對象皆為國內大型企業，這是本局各單位中第一次獲得之獎項。另外中工處以轄管之蘆洲線工程於民國99年11月如期通車獲頒交通部100年金路獎傑出工程類第一名及中國工程師學會「工程優良獎」，再次肯定中工處持續推動共好團隊精神之優異表現。

而另就組織同仁的專業表現層面微觀，由於組織中控制的壓力降低，加上對同仁專業成長的支持，基層同仁在專業發展上受到尊重，再加上鼓勵同仁就自己工作領域學習成長，補足了工地經歷或補足溝通能力的不足，因此不管是新舊生代亦或基層同仁，在專業方面多有優秀的表現。其中又不乏甚多獲取更高學位或成長為優秀工程師或成為捷運工程技術熟練者等等捷運重要角色，成就許多可之傳頌的同仁故事，此皆值得為共好團隊組織價值的肯定。

八、共好團隊內涵與永續通則——新五項修為與場域型塑【3，4】

在前段“做中學”的共好故事裡，已播種了共好團隊的種子並孕育出雛型，而在推展過

程中，則需要更多的場域與修為以利大家進行標竿學習，讓共好團隊理念得以成長與茁壯。透過故事我們了解了這群工程專業者們，如何孕育他們的共好意識，如何型塑他們的共好環境，而在回觀中，我們需去明白與映鏡的是，這一個共好團隊故事所處的場域特質、組織文化底蘊和其所型塑成的工作環境。在此回觀中展望未來，在諸多所看見的意象中，究竟映鏡出甚麼樣的未來意象，這都是「共好團隊內涵與永續通則」內文中所想嘗試探索與比對的對象。

本文案例故事是一在地實踐共好精神的主導故事，相對官僚體制強調縱向支配、忽略而滋生弱化整體協力的現象，中工處的共好故事確實是難得的。因為工程處、施工廠商與市民往往在彼此角色扮演之間，難免因為衝突容易滋生傷及對方等等的情境考驗，而這時候就是「共好精神」的好處發揮之所在。因為「共好精神」的培育，足以創造多元立場但又存有相互溝通、彼此協調的信任氛圍，因此對於凝聚組織同仁與加強和廠商、市民的合作三贏，多有其微妙的正向影響與集結利益。

所謂「態度（信念）決定高度」，尚書有云：「天視自我民視，天聽自我民聽；民之所欲，天必從之。」共好精神乃是組織同仁、組織間分工合作及組織內外顧客的期盼，鄭前處長曾對共好精神的中心價值提出四句感言：「有情有義、共創價值，志同道合、共用共好」，此可被視為共好團隊的中心價值觀（圖21），就如圖1組織核心能力所示，中心價值觀乃組織的真實中心。至於其得以實踐與實現的成就條件，則端賴認識共好團隊其正確的內涵，繼之成就共好團隊成功運作場域——尤其是組織領導人的以身作則、參與夥伴的堅持信心，以及善用標竿學習工具等。

（一）認識、理解與納受共好團隊的正確內涵

而就以組織發展具體工具與方法而言，共好團隊是學習型組織的一種，是一種以團隊成員共好與共創社會（市民、社區、國家、地球、世界）共好為核心願景的團隊。因此型塑共好團隊，需將其兩個特質給顯現出來，其一為學習型組織，其二為善德（知德合一）組織。學習型組織乃由彼得·聖吉所創建，而晚近彼得則探討善德組織，包括概念篇與實踐篇，前者為「修練的軌跡—引動潛能的U型理論」¹⁴，後者為「必要的革命—個人與組織如何共創永續社會」¹⁵（皆為天下文化出版）。

以下先簡介學習型組織，繼之再就善德組織的正確內涵扼要說明，詳細部份則請參考相關論著：

1. 學習型組織

學習型組織乃彼得·聖吉早期曾提出且倡議的共創願景組織，指通過培養瀰漫於組織上下左右的學習氣氛，充分發揮員工的創造力而建立起來的一種有機的、柔性的、扁平的、符合人性的、能永續發展的組織。該學說的中心主旨，就是要將權力結構扁平化，分散組織中領導力的角色，讓每一個員工都可以為了共同價值與目標主動學習，創造自己真正想要創造的東西，使人與組織共同發展。彼得·聖吉他不希望員工只是組織中的一顆小螺絲釘，他想要消弭大家把組織看成一台機器的觀念。相反地，他希望大家把組織看成活生生的有機體，在這樣的環境下，各層級的員工會不斷面臨學習的挑戰，並且找到工作的最佳方式。他們會是主動的參與者，而不只是接受命令的機器人。這樣一來，他們就會對工作產生熱情並對組織全心投入，他們會以此

¹⁴ 英文原文名稱為「Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society」

¹⁵ 英文原文名稱為「The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World」

為榮找到樂趣。而為了型塑學習型組織，個人與團隊須進行能力與習慣的學習，謂之五項修練，包括自我超越、改善心智模式、共同願景、團隊學習與系統思考，而自我超越為第一項修練，而習稱的第五項修練則指系統思考。回觀案例故事，五項修練確實已在其中，而再經進一步近距離觀察比對，本文案例確實已達到學習型組織的境地。

2. 善德（知德合一）學習型組織¹⁶

學習型組織五項修練中最屬首要需成就者¹⁷，乃自我超越。晚近彼得·聖吉深入學習內涵，從「只學不習、單環學習、雙環學習到轉化學習、正向轉化學習」，漸漸朝向善德（組織）學習的學習取向探索。¹⁸

善德（知德合一）學習型組織，為一達成善德與知德、大我與小我合一的場域。唯如何綜合東西方的善德成一善德的修練，此涉及個人如何修身的課題，亦即彼得·聖吉所提五項修練中第一項修練自我超越的精進。晚近彼得·聖吉則以湧現共創的修練¹⁹來回應，唯其只是一理性的形式程序，而少了實質性的導引。而日本道德科學研究所創辦人廣池千九郎博士（1866~1938），開創了道德科學（Moralogy）與道德科學研究所（1926，大正15年），並曾提出一套細緻的五項具體德目修為值得參酌。其主要的著力要領乃要人以大我為著眼，並保持大我與小我的和諧成長，並提出發人深省具體的五項獲得幸福的修為，該五項善德所需學習的德行，謂之新五項修為，逐項引介其與型塑共好團隊的關係：

(1) 自我沒卻（Discipline of Enunciating Egoism）

根除我們心中的自我或自私心將是最關鍵的首部修練作為，此一自我沒卻信念與共好一書所揭露印地安原住民哲學與其三種動物的共好精神相吻合，「自我沒卻」與「共好」皆為融入一體性和具歸屬感的學習！也是個人與團隊共生、共創、共享、共榮，同甘共苦的首要修養，亦為共好團隊的人性取向。

(2) 公平、正義與慈悲（Discipline of Justice and Benevolence）

世間的善者歸返於對所有生靈（包括所有的人類，以及支援我們一切萬物）那深沉的愛心與慈悲，善者對萬物公正的無條件的愛與慈悲，大大地感動與帶領人們去深信公正的本質乃慈悲的信念。此信念與團隊關係乃起源自自己與環境及彼此狀態的共感，團隊的每一人皆能有如野雁般的相互陪伴與護守，更有如海狸們守護家園，自動自發地心甘情願地為家園的幸福而努力。大家用慈善心彼此遵行公平正義的團隊紀律，進而啟動風險領導與風險管理，型塑共好團隊相互成就，履行三方善的精神，亦即你好、我好、大家好的一起共好，大家一起護守的生命花園。【12】

(3) 義務先行（Discipline of Duty Precedence）

我們在實現我們的權益前，我們需要率先躬行履行我們的義務，「義務先行」是促進幸福人生所必須，所謂「義務先行」意象之核心，乃在於要有「同為

¹⁶ 品德管理崛起專輯，遠見雜誌，2004.6

¹⁷ 參考丁潤生，管理之道—易經太極管理思維學，1.19第五項修練與五行說的比較研究（P231~243），本書整理五項修練與五行關係，並強調自我超越為首要之項。

¹⁸ 學習型組織的五種層次，國立中山大學系統思考與組織學習研究室，（此講義乃2004年楊碩英教授系統思考課程講課實錄）2004.4.13

¹⁹ 同13

宇宙的一份子」或為「同為網絡成員的一份子」的自覺；而所謂「義務先行」，並不一定指某種具體的行為，相反的乃最重要的，乃發起行動時候，該當事人的想法與心態乃最為重要。

此一價值觀及其義務的率先躬行，乃源自每人真正的自由，自己的努力並不是只是為了某人、某團體或是為了貢獻國家，而是最終為了自己生存居住的宇宙；身為宇宙間的一份子，我們要抱持著為了協助宇宙萬物生成化育的精神，而進行從事所有事物。而作為宇宙間一份子的自覺、尊重人生存於相互依存萬物萬生網絡社會之中的真實，油然地發自內心發出一份對宇宙恩惠的感謝心。從這份「感謝心」所發出的「為他人著想的心」，能加深我們為他人幸福而祈禱的慈悲心，也能因此為回報啟發人心與救濟人心的精神價值而努力【12】。

透過價值觀的不斷落實，滋生出「自主管理」的無限動力及作好以身作則的榜樣。正如松鼠般主動作有價值的事，而經由每人活出自己生命意義的匯合，簇湧了人間的善德，真善美於焉自然真實的集結起來，團隊的價值於焉鞏固，而團員的作為於焉成就。

(4) 保有感恩報恩習性之修為 (Discipline of Ortholinon)

恩典本體論乃廣池千九郎所創的倫理本體論，透過施恩、受恩、知恩、感恩、報恩、再施恩循環，呈現出人類社區、社群中永續的恩典網絡，包括家族、組織與精神三範疇：I. 家族恩典：包括祖先與父母。II. 組織恩典：包括國家、社會、企業、部門與家庭的生命。III. 精神恩典：包括對我們心智有幫助的人。我（們）對於有恩典的對象，由衷地表示我（們）的感恩，並進行報恩，乃生命該有的善循環。而透過內心的默敬及彼此與天地人的交感，衍生出如野雁般的鼓勵與讚美，讓大家的生命變得不再很累，相反的會感覺無比的輕鬆。或許肉體的苦是真實的，但是在精神上的糧餉與相互的交調中卻是豐碩的，也因此讓團隊的關聯動能更加穩健，而種種真實自然的感觀也因而協合大家，保握現在、大家平實地共同前行。

(5) 培育人心之修為 (Discipline of Enlightenment of Human Minds) —— 構築相調同感的人性化人文關係

我們除了實踐善德外，也要孕育週邊與其它人的心智，而培育人心乃以上述四項內容來引導人心共好精神的推廣，與共好精神的顯彰，乃發揚共好精神的兩條鋼軌，兩者並行前行、開展共好世界，讓自身的善德更進一步深化，也讓週邊的夥伴有了更進一步接觸與體會、抉擇的機會，透過組織學習的途徑，擴大善德組織的共好心世界。

所謂構築與相調真正的人性化人文關係，乃透過實踐啟發人心與救濟生活，能讓社會獲得大幅成長。因為就算是再微小的事物，萬物的生成化育，都是在宇宙及自然的影響之下而呈現。我們超越時間與空間、語言與文化的差異、年齡與經驗、各自不同的際遇，而能共同感受精神的喜悅，讓我們彼此的心靈相互連接，這就是共好團隊的啟動點——同感。而當自己與對方的關係，處於在利害與算計之下，就無法產生同感。相似地，利用權威與權力，將自己的主張與信念強行灌注給對方，想要支配對方時，在精神面上就無法產生深層的結合。人與人之間，要能產生真正的關懷與牽絆，需要超越「啟發與被啟發」、「教育與被教

育」、「引導與被引導」的境界，就是要彼此在自己與對方的內心，同時對深層的真理產生自覺，換言之，那是一種彼此有緣在深處相會的一種喜悅成果。如此這般地，彼此的關係建構相調在平等的關係之上，彼此就能從內心深處開始接受對方，開創獲得同感的世界。這亦即培育人心修為的具體修為。【12】

共好團隊的內涵乃融滙了學習型組織與善德組織。為了達成善德修身的自我超越，在彼得·聖吉五項修練的基礎下，我們嘗試更進一步加強廣池千九郎博士的新五項修為，以型塑出共好團隊的心靈根基。而經回觀案例故事，知德合一確實已在案例中發展，再經近距離觀察比對，則新五項修為尚有待發掘之空間。新五項修為可提供案例故事心智再深化與超越成長的機會，尤其是其中所提的公正與慈悲信念和知恩與報恩的倫理，以及將此信念更進一步密合於組織內，例如升遷獎勵與日常作業種種的作法之中，皆是精進到學習型組織達到善德組織境地所需的修為，此即映鏡的未來正面意象。

(二) 共好場域的型塑

為了要推動共好團隊，除了藉由五項修練與新五項修為的自我超越練習，學習達成個人與組織的超越，以完成共好團隊心靈根基的型塑外，另一重要課題乃如何提供一個好的環境，以便共同型塑共好的場域，此乃另一關鍵的充分條件。而要完成形塑共好場域，則尚需仰賴組織領導人與參與夥伴的信念，以及之間的組織學習，分述如下：

1. 組織領導人的以身作則率先躬行

組織往往服膺所謂「上行下效」的倫理，而領導人秉持著以共好促進合作的信念與作為來以身作則，將可帶來組織上下的長期合作。論語顏淵篇謂：「子為政，焉用殺，子欲善，而民善焉。君子之德風，小人之德草，草上之風，必偃」。由此可知領導者以身作則，以共好為信念的關鍵性。尤其是新五項修為其中的自我沒卻、慈悲與公正，更需要確實踐履。

2. 參與夥伴的堅持信心

而在面對官僚體制，尤其是比較悠久的組織，型塑共好團隊是一相當考驗的過程，此時天人交戰、半途而廢乃經常會發生的情事。所以堅持良念信仰就顯得非常重要。「《孟子·公孫丑》上篇：「自反而不縮，雖褐寬博，吾不惴焉；自反而縮，雖千萬人，吾往矣」。意思是說：自我反省，如果沒有道理，那怕面對黎民百姓，我敢不怕嗎？相反，如果自我反省之後能夠理直氣壯，無愧於良心道理，即使面對千軍萬馬，我也勇往直前，決不退縮！」。這種擇善固執的絕不退轉，就是型塑共好團隊翻轉典範的最大保證。而在案例中，我們發現成長迅速的同仁，都是存有堅強信心使然。而這些成長迅速同仁故事的流傳，將協助徘徊同仁的跟進，也因而將逐步產生滾雪球效應，達成全員共好的境界。

3. 全員進行標竿分享、學習與相互建構交調成高績效組織

在如今知識經濟時代，組織的價值創造是組織生存發展的指標之一。共好團隊也不例外需進行團隊價值的創造。因此，共好團隊需找一個適當的管理工具去保持持續精進。以本文中工處為例，標竿學習則是他們一項適當的方式。標竿學習是一具有相互觀摩、彼此策勵團隊學習的具體活動形式，是一精進導向的組織學習。藉由標竿學習，同仁得以追求自我超越、改善心智模式、澄清團隊共同願景；而在彼此討論對話中，逐漸浮現現實運作的系統，亦透過細節的探討找到調節的精進迴路，產生有意

義的知識，捲動起組織善知識的循環。持續的標竿學習，將生產有用的知識與知識的激盪，透過將之書寫出來，而將隱形知識給顯現化，而成為顯現知識，而不同顯現知識的碰撞，又會激盪出更進一步的隱性知識，如此隱顯的知識螺旋（knowledge Spiral），將型塑高知識力的組織，此過程又稱知識管理。共好團隊透過標竿學習分享導向的知識管理，將演進成高知識力的組織。而在如今知識經濟時代，高知識力的組織將有助於創造組織價值，比較容易形成高價值組織，而成為高績效組織。而在此知識經濟不進則退的社會場域中，善用知識管理過程，將是共好團隊達到高績效團隊所需憑藉的重要工具。本案例在熟悉標竿學習後，進一步地運用各種知識管理方法，來整理組織學習的成果知識，將是案例努力的方向。

以上三點共好場域的要素，亦即當年中工處型塑共好團隊中的共好環境所堅持的信念與作為，看得到它的具體成果也有進一步需努力方向。新五項修為的自我超越與三點共好場域的要素，兩者皆是孕育共好團隊，不可缺乏的永續發展要件。

九、案例故事特色與再精進的檢討與建議

本文案例故事是一在地實踐共好精神的故事，兼具有可供參用的策略性與滾動式推行方式。在推動共好團隊的過程中，中工處不管是管理階層之主管或基層同仁皆須面對原有工作習慣被改變，因此首重領導人的以身作則、參與夥伴的堅持信心兩要素。其中單位主管不再只顧著找出問題，揪出罪犯（警察的行為），開始找作對事情的人（教練的行為），而同仁必須願意接受更多額外的責任。就如工地環境共好案例，皆須中工處主管以教練心態鼓勵同仁及廠商，主動找出工作流程中可達成共好目標之執行方案，而這正是推動共好團隊精神之要義『團隊肯定個人，個人信任團隊』的成果。

相對共好一書的美國企業故事，本案例呈現難得的國內在地之共好故事，因此若能藉機履行共好團隊自我超越的新五項修為，並以道德科學所揭示的「修天爵而人爵從之」將之融入每一個人的信念之中，則更能強化對共好團隊整體意象之認識與提昇個人的自我超越。如此深信將能形成所謂「參與的世界觀」典範所呈現的尊重在地與多元、共具力與美的共好團隊的核心意象。

十、結語

本局及所屬北、東、南、中土建工程處及機電系統工程處，皆為通過ISO 9001：2008之品質管理系統驗證之公務單位，相關公務作業皆已標準化，故臺北捷運工程之施工品質及進度已獲各界肯定。然面對人員精簡、新人進用不易及後續捷運路網工程環境日益艱難之嚴峻挑戰，本局及所屬工程處無不戰戰兢兢採用各種管理方案，期能以最精簡之人力發揮最大團隊效益，加上和當年中工處雷同的狀況如近日高鐵局挖角頻頻、退休同仁陸續離開工作崗位、部份工程處新主管一一接手新業務，更是顯得運用團隊不再強調個人魅力的共好團隊領導的重要性，如今也是共好團隊擴展的適宜時機。加上經濟部標準檢驗局所修訂CNS 12684「組織永續成功之管理—品質管理方式」國家標準，可為本局以最精簡之人力發揮最大團隊效益的重要寶典。

基此兩大理由，本文乃就其執行層面的標竿案例，進行分享與更細緻原則的闡釋，透過回觀與映鏡未來願景的方式，提出未來持續進行組織永續發展的建議。全文一方面紀實某工程處一段共好團隊值得創新傳承的故事，另一方面則提出一套兼具力與美共好團隊的永續之道，以為爾後建立共好團隊導入者提供指引方向的藍圖。尤其對傳統學習型組織「知德合一」不足部份，提出加強精實高層次學習的修練，以及為善德組織導入成員自我超越的自我沒卻導向的新五項修為，已有了突破性的詮釋，也因而更增加了大家對推動共好團隊概念的信心。

綜上全文，在完成實例引介、共好團隊的內涵與永續之道、共好團隊再精進建議後，一套CNS 12684「組織永續成功之管理—品質管理方式」國家標準的參考文獻焉然而生。展望未來，我們明白持之以恆、凝聚共識、持續推動共好，是建設單位面對各種規則、設計與施工挑戰的堅固磐石。而加強善德組織成員自我超越的自我沒卻導向的新五項修為的全面深化，則將是另一階段共好團隊精進之所在。

誌謝

本文能夠有具體的故事、結論與建議，其主要協助來源乃中工處同仁的口述歷史、日本道德科學研究所的相關故事、文獻與夥伴的激盪，再加上台灣道德研究會在成立前累積的華文文獻。當然，第二作者參加2012年6月1~3日日本道德科學研究所一年一度的傳統日活動，與來自台灣夥伴的相互學習、日本道德科學研究所已故創辦人廣池千九郎博士的風範、現任所長廣池幹堂與他領導的團隊諸所協助，對本文章的信念力度確有所加持，藉此感激。

本文作者們再三修稿歷時年餘，其間審稿人張志榮副座的再三提醒與前審稿人高鐵局張武訓副局長與本局中工處主任秘書王錫輝的觀點提醒，對本文的主張多有某種程度的影響。而在定稿前，中工處田淑瑜工程司的提醒，亦是不可多得的，藉此致謝。也希望本文歷經辛勞，能有其對每位捷運系統工作夥伴，帶來希望、激盪出幽谷的湧泉，讓臺北捷運的招牌，永續的傳承下去。

參考文獻

1. Ken Blanchard、Sheldon Bowles 著、郭菟玲譯，共好 Gung Ho！——啟動企業人能量，讓你的活力起飛，哈佛管理顧問股份有限公司，1998年6月初版
2. 臺北市政府捷運工程局中區工程處標竿系列宣導主題，97年11月
3. 黃荻昌，學習型組織如何有效組織學習，摘自研習論壇精選【第一輯】地方治理的藍海策略，P183~200，行政院人事行政局地方行政研習中心，中華民國96年5月
4. Research Center for Moral Science 折頁, The Institute of Moralogy (Moralogy as a new moral science), <http://www.moralogy.or.jp> <http://rc.moralogy.jp/>
5. Donald A. Schon 著，夏林清等譯，反映的實踐者—專業工作者如何在行動中思考 The Reflective Practitioner，遠流出版社，2004.9.16
6. 行動研究與課程教學革新，中華民國課程與教學學會，揚智，2001
7. Donna C. S. Summers, 2. Organizational Philosophy, Quality Management-Creating and Sustaining Effectiveness, ISBN:0-13-262643-8, Pearson Education, 2005

8. 明茲伯格等著，柯亞琪譯，許士軍教授導讀，組織學習Organizational Learning (1.實踐社群—企業未開拓的領域、2.能言善道的陷阱、3.取得平衡點—如何在獲取知識的同時不將其抹煞、4.您的知識管理策略為何？、5.阻礙學習、6.共同演化—終於找到讓綜效起作用的方式、7.組織運作分解圖—繪製組織工作的方式、8.摒棄打火救急的惡習)，哈佛商業評論Harvard Business Review，天下遠見，2002.10
9. 上海明德學習型組織研究所主編，王維編著，(簡體字書)學習型組織之路—關於學習型組織的思考與探索，上海三聯書店，2003.2
10. 林齊國，我叫學習長—學習長的工作智慧，好讀出版，2009.3.29
11. 公益財團法人道德科學研究所，個人維持會員手冊，2012.8.1
12. 池邊祐三子，台灣道德科學研究會，第一次幹部研習會講義，2012年8月4~5日
13. Mototake Hiroike, The Institute of Moralogy, Distilled Wisdom—Integrating the Perennial and the Modern in Troubled World, Reitaku University Press, 麗澤大學出版會發行, 廣池學園事業部販賣，ISBN978-4-89205-609-3, 平成24年 2012年3月30日
14. The Institute of Moralogy, Moralogy概論 (Distilled Wisdom—Integrating the Perennial and the Modern in Troubled World英文版之日文版)，道德科學研究所發行, 廣池學園事業部販賣，ISBN978-4-89639-167-1, 平成22年 2010年3月25日初版3刷
15. The Institute of Moralogy, Chikuro Hiroike Father of Moralogy, January, 2005
16. 心靈改革概論 (日文版名稱：道德科學概論)，日本道德科學研究所編集，中華文化復興運動總會心靈改革推行委員會翻譯，1999.10
17. 彼得聖吉等，修練的軌跡—引動潛能的U型理論，天下文化，2008.7