

開發潛藏中的巨大能量 ——淺談建立組織學習

文、圖 ■ 張偉顥 ■ 林務局森林企劃組簡任技正

在全球化、老齡化及知識化的時勢潮流下，由於數位時代的興起與高科技的快速發展，國際自由化所造成比較利益的分工體系，民主意識與社會意識的抬頭等，讓很多組織因無法對外界環境的快速變化有所因應，而被淘汰或衰敗。當20世紀在急遽變動中劃下休止符時，大力鼓吹組織學習重要性的，已經不再侷限於管理學者之類，往昔重視投資項目、成本控制與分析及市場佔有率的大公司主管，也開始認真思索「知識管理」及「組織學習」等議題。組織之所以無法結合眾多個人的力量及傳統組織的力量來使組織繼續成長或生存下來，是因為眾多個人的實踐能力（Competency）及傳統組織的實踐能力（Competence），所能產生的組織實踐成效（Performance），漸漸無法滿足外界或市場的需求。

在1965年，肯吉羅西（Cangelosi）和戴爾（Dill）的文章中提出「組織學習」的研究理論；阿吉瑞斯（Argyris）與唐納·熊恩（Donald Schon）於1978年出版的著作，書中提到雙環（double-loop）與單環（single-loop）學習。自此以後，陸續出現許多相關書籍與

文章。彼得·聖吉（Peter Senge）在1990年出版的《第五項修練》（The Fifth Discipline Fieldbook）中進一步推廣組織學習理論。德高望重的彼得·杜拉克（Peter Drucker）與其他管理學者一直倡導知識工作者與知識型社會的必然來臨（楊國安等，2001）。組織學習思潮風行草偃，從企業到政府部門對於學習型組織之實踐與推行，如雨後春筍般蓬勃發展，越來越多的大企業也快速設立學習總監（Chief Learning Officer；CLOs）、知識管理總監（Chief Knowledge Officer；CKOs）等職務。自民國93年起，行政院推動「型塑學習型政府行動方案」，期藉由提供具體方法、輔助工具及管考制度建立，進一步落實推動組織學習，達到營造政府優質學習文化，增進組織學習能力，誘發組織團隊精神，達成提升組織成員人文與專業素養的目標。從學界到企業界每個人都準備就緒，公部門也推出行動方案，那麼，問題出在何處？將此觀念付諸行動有無困難？何謂學習？如何發揮於個人及組織？組織與個人的學習方式有何落差？又如何建立吾人所稱的「組織學習能力」？本文嘗試透過文獻整理，提出



組織學習的思考模式，提供在實務推動上的參考。

一、組織學習的定義與目標

學習型組織的定義是指某組織對知識具有創建、獲取及轉換的能力，且將其轉化在組織行為上，並能映射出新的知識及洞察遠見。組織學習與官僚制度兩者均需建立一個不會因為成員流動而受到影響的健全體系及作業程序，此「優點」兩者是有雷同之處。因此，想要建立學習型組織，必須同時注意個人學習與組織學習，前者個人學習指的是組織成員藉由教育、經驗或實驗取得知識；後者組織學習則指體系與文化自個人身上吸取知識並加以保留。

有關組織學習的描述，各家說法紛紜，史羅康（Slocum）與迪羅威（Dilloway）指出，「學習型組織中，必須有領導者來設計文化與體制，不斷挑戰員工，建立組織的未來。」蕭（Shaw）與杷金斯（Perkins）聲稱，組織學習是「組織從本身經驗與他人經驗中得到啟發、並修改為可行方式的一種能力」。菲歐（Fiol）與李里斯（Lyles）兩位學者則說，「組織學習是經由更豐富的知識與理解，從而改良做事方法的過程」。聖吉認為學習型組織能夠「不斷增進創造未來的能力」。對管理顧問凱爾·維克（Cal Wick）而言，學習型組織是「能不斷快速創造改進能力，朝成功邁進的組織」。

組織是不會自動學習的，能夠直接學習知識的乃是個人。組織學習是建立在過去的

知識和經驗之上，也就是「記憶」，組織的記憶依賴機構的機制藉以保留知識，如政策、策略和明白的模式等（Phipps, 1993；Stata, 1989）。組織為爭取具有學習和創新能力的個人，塑造有利於他們學習的環境，提供支持和誘因，並建立他們彼此間合作與分享的機制和文化。具有這些特質的組織，也就是人們所稱的「學習型組織」。（許士軍，2002）

組織學習的短期目標，在使組織具備學習力，使組織成員表現出一種求知若渴、自我超越、勇於改變創新的核心價值，並能以有效的方法，創造知識、獲取知識、將知識轉化為具體行動，帶動組織變革，而組織成員能不斷自省反思，交互學習，完整的思考並解決問題。組織學習的最終目標，在於組織的永續生存發展，當學習力擴散至整個組織成為組織文化的一部分時，組織不斷地從環境中注入活水，並經由自身的有效學習轉化為組織的資產，更新組織傳統，達到組織發展的目的。

二、組織學習的策略

機關經由組織學習的推動，以達到永續生存發展的目標，可採行以下策略，培養組織的高度學習能力：

（一）建立組織學習的觀念及推動共識

推動組織學習的第一個步驟，就是要讓所有的組織成員，都能建立基本正確的學習觀念，凝聚推動組織學習的共識及承諾。此步驟的建立，是須由上而下全員參與，

由機關首長主動表現出對學習的重視，並且號召全體成員共同參與學習。機關首長的角色至為重要，必須要利用各種場合明白向所有成員宣示重視學習的價值及重要性，創造有利學習的環境，鼓勵學習的發生，自己率先學習，並親自參與學習活動。

其次，要明確區分「學習」跟「訓練」的差異，「學習」源自於探求新知的渴望，是尋找滿足渴望的一種思維和生活形態，強調積極的、自發的、主動的態度及行動，樂於隨時隨地的學習，「訓練」是消極、被動灌輸知識技能，兩者的心態是截然不同的，惟有體認學習觀念背後的主動性、自發性及積極性，組織學習才有成功的可能。

組織學習的推動，絕不僅止於知識或技能的獲取與補充，組織學習代表工作流程的改變、既有觀念的挑戰；代表組織從文化、制度、領導方式、決策等各方面，從傳統的官僚組織轉變為講求彈性靈活的組織型態，從注重局部片面的決策，轉變為綜效性的系統思考的決策模式。因此，組織每一個成員都要有一個觀念，組織學習活動的推動，對自己的影響，絕不僅止於知識技能的增長，而是一種工作方式的全面性改變。

（二）檢討改進組織學習的障礙

推動組織學習的共識建立後，進一步就是要檢視組織中是否存有不利的學習因子，並積極排除。常見的學習障礙有：

1. 創造新意的障礙

盲目：無法正確觀察機關環境所帶來的機會與威脅。

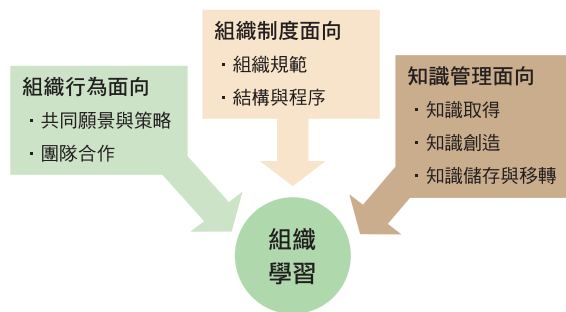


圖1 診斷組織學習障礙的架構。

過於簡化：缺乏周延的分析與解決問題的能力。

同質性：技巧、資訊、觀念及價值觀不夠多樣化。

組織過度緊連：機關各部門合作過於緊密。

2. 推廣應用、新意的障礙

組織癱瘓：無法執行新任務或行事流程。

迷信學習：無法正確解讀以往經驗。

擴散力不強：無法與機關內部所有相關部門分享意見。

基本上，組織是否存在不利組織學習的因素，可從以圖1的架構來檢視，再設計「組織學習自我診斷量表」，逐項檢視組織目前的狀況是否有助於組織學習活動的推動。

（三）營造有利組織學習的環境及條件

瞭解機關所存在的學習障礙以後，接著就是要積極設法排除或突破障礙，營造一個有利組織學習的環境與條件，讓組織學習能在機關中逐漸生根發芽成長。最直接的方式，就是依據「組織學習自我診斷量表」，就組織尚未具備之面向或項目謀求改善。再配套措施方面，機關必須要投入資源來支持



組織學習活動的進行，這些資源包括最直接的「物理資源」（如經費補助、團體獎金、有利於學習活動的場所空間、學習競賽獎金或創意獎金、工作場所設計的改善、以學習為目的的公假等），以及「心理資源」（如容忍為創新而犯錯、鼓勵建言、授權、工作的合理分配、提供學習機會等）。然後訂定評量指標，評量績效並與人力資源管理作策略結合。此外，在人力資源管理策略上，應該要將學習活動的參與程度、成效，列為決定獎懲的依據之一，進而帶動風潮有效導引成員熱切參與學習。

（四）進行組織學習的五項修練

建立組織學習能力，目前最有系統且被廣泛採用的，首推彼得·聖吉（Peter Senge）所提出的五項學習修練。要使組織真正具備學習能力，最直接有效的策略，就是引導組織成員，循序修練這五項核心技術：自我超越（personal mastery）、改善心智模式（improving mental models）、建立共同願景（building shared vision）、團隊學習（team learning）及系統思考（system thinking）：

「自我超越」是學習不斷釐清並加深個人的真正願望，協助每個人認清現實狀態與個人願景間的差距，並激發想要縮短並彌補這個差距的動機及努力，它是組織學習的精神基礎，使我們不斷實現內心深處最想實現的願望，促使個人學習的意願與能力提升，進而提升了組織的學習意願與能力。

「心智模式」是根深蒂固於心中的思維方式，影響自我想法和人際互動的態度及認知，兼顧「探詢」與「辯護」，除了提出自己

的主張之外，也要對外開放，容納其他人的想法，探詢對方的主張，並進而取法他人之長，修正心智模式。

「建立共同願景」經由傾聽與對話，並由領導者帶動，將個人願景匯聚整合為機關共同願景的引導原則，它幫助組織培養成員主動而真誠的奉獻和投入，而非被動的遵從，有了衷心渴望實現的目標，大家會努力學習、追求卓越，不是因為他們被要求這樣做，而是因為衷心想要如此。

「團隊學習」是使所有成員破除「習慣性防衛」的心態，運用深度匯談託出心中的假設，一起思考，共同創造，當團隊真正在學習的時候，不僅團隊整體產生出色的成果，個別成員成長的速度也比其他的學習方式為快。

「系統思考」是五項技術中的關鍵技術，它可整合其他四項技術，發揮整體的綜效（Synergy），使原本各不相干的部分互相結合，產生完美的整體動態式的搭配，協助我們找到問題的根本解決之道，尋找小而有效的高槓桿點，以最小的努力獲得意想不到最大的成功。

三、組織學習的方法

組織學習可以四大方式進行：提升能力、實驗學習、標竿學習、不斷改良，如圖2。採行下列之方法進行：

（一）訂定機關組織學習計畫

為能讓推動組織學習的決心與政策具體化呈現，學習計畫的訂定，應包括：計畫

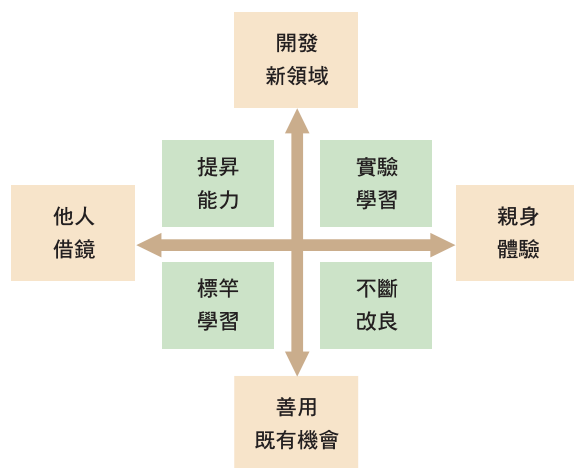


圖2 組織學習方式。

（來源：組織學習能力，楊國安等著，2001）

目標、推動策略、辦理時程規劃、推動作法及所需資源等內容。

（二）舉辦組織學習技巧研習會

研習組織學習的理念、作法並研究排除學習障礙，營造有利環境與條件，此類研討會可分階段辦理共識策勵營、技巧研習會、探索之旅等。

（三）議題討論與對話

經由對話的過程，能達到資訊交換、意見交流、團隊學習的效果。然而，設定議題的對話，將更能引發機關成員的參與興趣，同時也更能對於機關的運作產生實質的效果。對話的議題，一方面可以以機關成員普遍關心或切身相關的事務，另一方面，也可以以機關的重要業務或亟待解決的問題來設定。

（四）建立知識管理機制，將機關重要施政之經驗、智慧資產予以制度化存儲與再運用。

（五）進行滾動式雙環學習活動

在機關業務處理及決策過程，應該要盡量練習「滾動式學習」的思考方式。所謂滾動式學習，就是要對處理業務背後的基本認知進行反思，追究問題產生的根本原因，而不是只注重表象。

（六）標竿學習及成果推廣

舉辦學習成果發表會及觀摩會、組織學習競賽，並給予獎金或行政獎勵激勵；或定期搜尋其他機關或民間組織成功推動組織學習的個案，並提供各單位參考。

（七）在機關內部進行對話訓練

包括：讓每位機關成員都能自由參與各種對話機會；多鼓勵自省性、批判性對話，少用質問、責備、針對性的溝通方式；給予機關成員非正式談話的溝通管道；對話的場合中必須要拋棄階級的高低，維持地位的平等。

（八）其他不定期活動

諸如核心職能或學習知識的讀書會、舉辦有益身心發展或增長專業知能的專題演講；選定主題舉辦知性的學習參訪之旅活動；鼓勵研究發展及創新，舉辦研究發展或創意競賽，並給予獎勵，提供誘因。

綜上，整體組織學習的推動，可以圖3之流程圖表示。

四、結語

組織學習推動的成功與否，領導者的決心與指揮統御是主要關鍵，就執行層面而言，需有配套的願景及推動計畫相配合，然後針對不同的組織量身定作學習的程序。

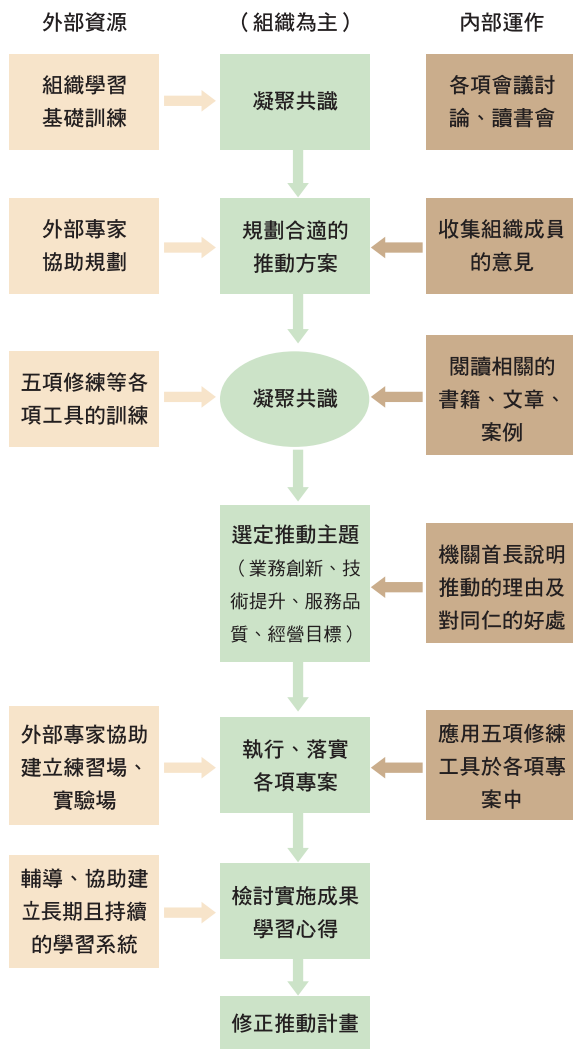


圖3 組織學習推動流程圖。

民國93年起，行政院推動「型塑學習型政府行動方案」，期進一步落實推動組織學習，達到營造政府優質學習文化，增進組織學習能力，誘發組織團隊精神，達成提升組織成員人文與專業素養的目標。本局局長顏仁德在林務局61週年（民國95年12月8日）前夕，撰文鼓勵同仁終身學習，共同為台灣林業的永續發展與經營而努力，嗣後，本局各單位也針對

內部狀況進行檢討，經凝聚共識後，研擬組織學習推動計畫，96年5月18日舉辦本局的1場「與局長有約」活動，透過對話方式，進行業務的溝通與建言；另外在上半年度舉辦3場型塑施政願景策勵營，也將組織學習宣導課程納入，由局長本人親自對主管與同仁進行宣導講解，顯然本局組織學習的推動已逐步展開。假以時日，相信組織學習的運作將會產生實質的效益，建立大家對組織學習的信心與信用度，促使全體同仁參與的熱情與意願更高，進而啟動更困難的深層變革，產生更大的成效！🌱



（圖片／高遠文化 攝影／游忠霖）