

83-98

建構企業學習型組織之研究

林益昌

目 次

摘要.....	85
壹、研究動機與目的.....	87
貳、研究架構.....	87
參、研究方法與步驟.....	88
肆、企業學習型組織之建構.....	90
伍、結論.....	93
陸、建議.....	95
參考文獻.....	99

摘 要

本研究旨在探究學習型組織的內涵，並針對國內企業學習型組織的運用情形做一個案分析及比較，期能建構本土經驗性的實施理論，以幫助國內企業建構學習型組織之參考。本研究獲得結論如下：一、企業學習型組織的建構需充分考量經濟發展、社會變遷、教育改革、科技創新等環境背景因素。二、學習型組織是一種理想型的理念，也是具體行動的藍圖和線索。三、偏向於研發及製造、行銷及服務等之電子醫療器材業和高科技電子業等產業特性之企業頗適合推動學習型組織。四、推動學習型組織的企業均有其明確願景、企業文化、或核心價值觀。五、推動學習型組織的企業，其組織結構均呈現非常的精簡及扁平化。六、學習型組織的導入初期常運用讀書會或研習營，以營造職場外之互動氣氛及學習型組織之理論認識。七、領導者的遠見、重視及投入是推動學習型組織最關鍵的因素。八、建構企業學習型組織並沒有一套固定計畫或模式，但可從基本概念、導入方法、運作機制、行動步驟等四個構面著手。九、建構企業學習型組織的基本概念主要有：啟動深層學習、自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考、價值鏈創新七項。十、建構企業學習型組織的導入方法可分別從塑造學習型環境、學習型領導、學習型文化三個層面著手。十一、建構企業學習型組織的運作機制似可從強化個人學習、團隊學習、組織學習等三方面切入。十二、建構企業學習型組織的成功關鍵在於將學習的概念付諸實際行動。

關鍵詞：學習、組織、學習型組織

壹、研究動機與目的

目前學習型組織在國外受到很大的重視，而且方興未艾，但在國內正在起步的階段。因此，要面對世界競爭和社會變遷的直接挑戰，企業界必須體認學習的重要性，積極推動學習型組織，讓企業界藉著團隊學習的方式，促進員工不斷互動、反省與成長，厚植組織的韌性，進而開創組織美好的未來。尤其值得強調的是，在未來學習社會中，企業將會是教育的重要領導勢力，企業體可與學校建立夥伴關係，使學校教育擴展至企業內部，協助企業發展成為終生學習場所。唯有激發企業機構積極加入提供學習的行列，學習社會願景才有可能實現。本研究基於此一動機，試圖從國內外各學者及管理實務者觀點與經驗中粹取出重要學術理論及實務，並針對我國企業目前實施學習型組織之現況作一統整及比較分析，以建構一適合國內之企業學習型組織，供學術界與實務界之參考，共同開創台灣社會組織學習的新氣象，共同為國家產業競爭力的提升，略盡棉薄之力[2]。

因之，本研究的主要目的有六：

- 一、探討學習型組織建構之環境背景因素。
- 二、學習型組織理論之探究。
- 三、分析個案公司實施學習型組織之現況。
- 四、比較個案公司實施學習型組織之異同。
- 五、統整理論架構及實證分析，以建構企業學習型組織。
- 六、提供研究結果，以幫助國內企業建構學習型組織之參考。

貳、研究架構

企業學習型組織涉及事業單位、職業訓練、學校教育的結合，為構成整個社會的一部分，尤其運作與發展的過程中，深受經濟發展、社會變遷、教育改革、科技創新外在環境因素之影響，因此可視為一系統，故本研究之研究架構係以系統理

論為基礎，透過理論探究、個案分析、比較、整合、輸出、與外在環境因素互動所產生的回饋修正動態平衡系統循環所組成，如圖一所示[3]。

參、研究方法與步驟

一、研究方法

為能達成本研究之目的，本研究採用個案研究法(case study)、深度訪談法(depth interview)、及比較研究法(comparative research)等三種研究方法進行研究。

二、研究步驟

(一)擬訂研究計畫

確定研究主題後，界定研究問題的性質與範圍，擬訂研究計畫與進度，並確立研究方法與實施步驟。

(二)蒐集分析相關文獻

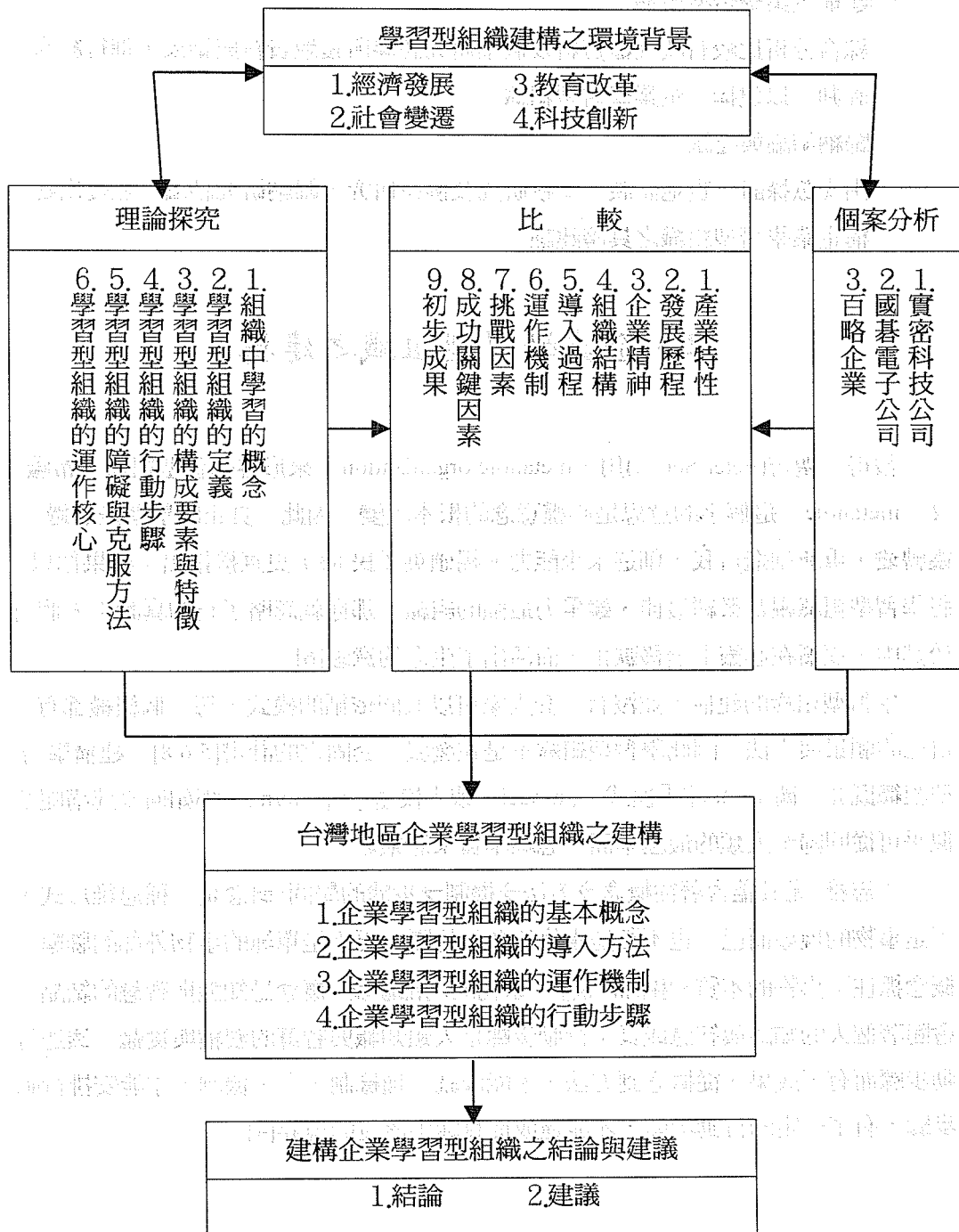
蒐集、分析及比較有關文獻資料，確定研究內容，以作為本研究之理論基礎、了解現況、發現問題、個案研究及深度訪談主題內容之參考。

(三)選定個案研究對象

參酌歷年來「全國企業訓練成果發表會」、「辦理企業訓練業務績優得獎機構」、及應邀於「全面推動企業內學習型組織研討會」中之企業機構，選定百略企業、實密科技公司、國碁電子等三家個案公司為個案研究對象。

(四)實施個別訪問

針對個案公司建立學習型組織的相關人員進行深度訪談，期望對國內本土企業建立學習型組織的經驗與有關資訊有更周全而深入的理解。



圖一 建構企業學習型組織之研究架構圖

(五) 建構企業學習型組織

綜合分析比較有關文獻資料及個案研究訪談所獲致資料與結果，進行綜合評判，以建構一企業學習型組織。

(六) 歸納結論與建議

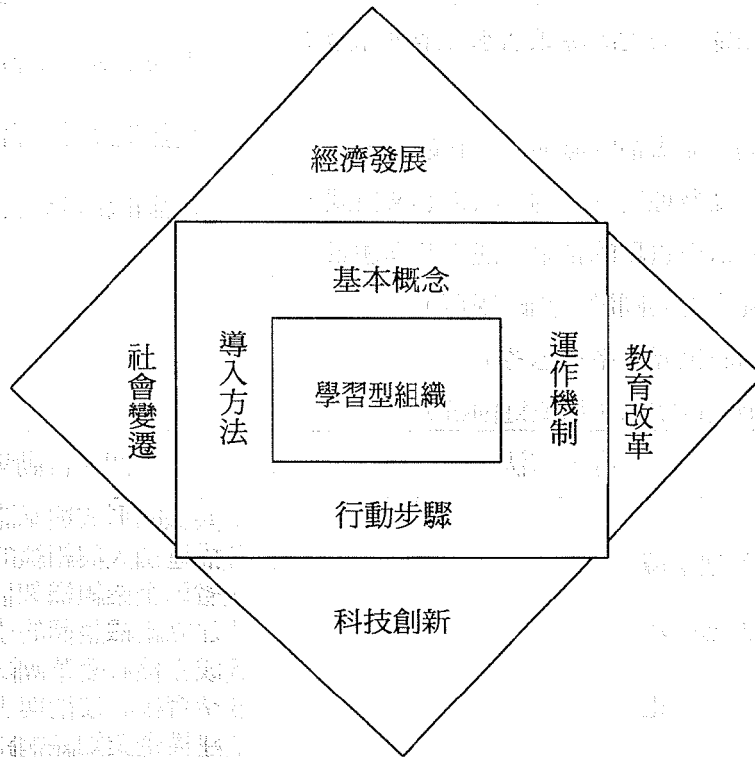
由文獻探討、實地訪談、比較研究及個案研究，歸納研究結論，並提出建構企業學習型組織之具體建議。

肆、企業學習型組織之建構

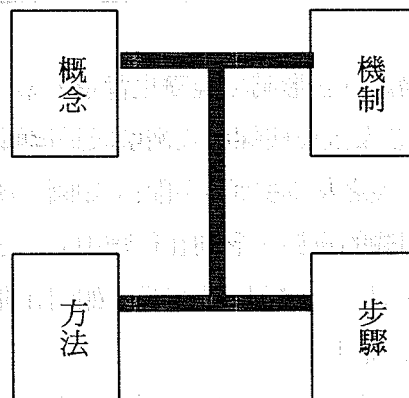
彼得·聖吉(Peter Senge)用「metanoic organization」來形容學習型組織，希臘文「metanoic」這個字的意思是心靈意念的根本改變。因此，真正的學習是透過心靈轉變，重新創造自我，創造未來能力。楊碩英（民 83）更直接指出：如果你只將學習型組織視為業績最佳、競爭力最強的組織，那你就忽略了它的真諦：人們可於其中，逐漸在心靈上潛移默化，而活出了生命的意義[6]。

學習型組織的建構，並沒有一套大家可以共同依循的模式，每一個組織都有自己的願景與方法，因此學習型組織不是在發展一套固定的計畫[5,6,8]。建構學習型組織既非「術」、又非「模式」(model)或「模型」(pattern)，那如何來建構呢？似乎可從回歸至人類的最基本面，思維本質來思索之。

「思維」尤其蘊含著從概念→方法→機制→步驟的學問。概念是一種思維形式，不是事物的現象而已；也不祇是事物的各個片斷；更不是單純的事物外部的聯繫。概念抓住了事物的本質、事物的整體、事物的內部聯繫。概念是知識與智慧的結晶，會隨著個人的知識與智慧成長；行動步驟是人類知識與智慧的濃縮與實踐，透過行動步驟而有了成果。從概念到方法，才能成就一種機制，有了機制，才能安排行動步驟，有了一定的行動步驟，才能達成從實踐中落實的境界[4]。



圖二 建構企業學習型組織的要領



圖三 建構企業學習型組織的思維圖示

表一 建構企業學習型組織的四個構面

一、基本概念	三、運作機制
1.學習是組織生命力的源頭活水（啟動深層學習） 2.讓自己的生命盡情的發揮（自我超越） 3.拋棄自己認為理所當然的（改善心智模式） 4.要有內心渴望實現的結果（建立共同願景） 5.建立水乳交融的團體（團隊學習） 6.用新眼睛看世界（系統思考） 7.環繞擁抱整個空間（價值鏈創新）	1.強化個人學習 2.強化團隊學習 3.強化組織學習
二、導入方法	四、行動步驟
1.塑造學習型環境 2.塑造學習型領導 3.塑造學習型文化	1.共識的形成與承諾 2.描述個人與組織的願景 3.省思企業組織架構 4.建立組織整體的學習策 5.成立核心變革團隊 6.孕育核心技術與專長 7.建構企業知識網路系統 8.在組織內推展行動學習 9.重建評量與報酬系統

統整學習型組織建構之外在形勢環境變化背景因素：經濟發展、社會變遷、教育改革、科技創新；及企業蛻變與螺旋式循環成長邏輯思維：概念、方法、機制、步驟，建構企業學習型組織之基本要領，可圖示如圖二所示。

此外，企業學習型組織的實施，形同在行駛中的車子仍須有換輪胎般的創造性張力不可，「概念」、「方法」、「機制」、「步驟」如同在開動中的車子的四個輪胎，缺一不可，簡示如圖三所示[1]。

透過基本概念、導入方法、運作機制、行動步驟等四個構面，歸納如表一所示。

伍、結 論

本研究獲得有關建構企業學習型組織之結論如下[1-3]：

一、企業學習型組織的建構需充分考量經濟發展、社會變遷、教育改革、科技創新等環境背景因素。

邁入廿一世紀的前夕，全球正面臨不可抵抗的巨變浪潮，世界經濟的轉變、科技資訊的躍進、教育改革的衝擊、與社會結構的重整，今日組織面對的是更廣泛複雜的根本變動。綜觀學習型組織的建構，有其深刻的科技創新、經濟發展、教育改革、社會變遷的環境背景因素。

二、學習型組織是一種理想型的理念，也是具體行動的藍圖和線索。

學習型組織是一種既實且虛的概念，其所揭示的方法是一種取乎其上的「道」，而非用乎其下的「術」。有關學習型組織的界定，可謂莫衷一是，不過無論對學習型組織抱持何種看法，可以肯定的是：學習型組織是藉由持續不斷學習如何學習的態度，回應環境的改變，具有強化組織創新與成長的動力，而不斷地擴展及開創未來的能力，以實現共同願景的一種組織。

三、偏向於研發及製造、行銷及服務等之電子醫療器材業和高科技電子業等產業特性之企業頗適合推動學習型組織。

從研究個案公司中發現，實密科技公司及百略企業均屬於電子醫療器材業為主產業，而國碁電子公司屬於高科技電子業，均以研發及製造、或行銷及服務方面為主的產業特性。

四、推動學習型組織的企業均有其明確的願景、企業文化、或核心價值觀。

研究個案公司中，實密科技公司，其遠景：成為顧客與原廠共同認同的全方位服務公司，核心價值觀：彼此互重、感心服務、團隊合作；國碁電子公司以學習為核心的企業文化：團隊學習、追求卓越，改善流程、提升品質，創造價值、服務客戶；百略企業，其願景：透過百略提供的產品與服務，讓全人類有能力來管理並提升自我的健康。百略，是您一生最佳的夥伴，核心價值觀與信念：自律、信任、

支持、延伸，可知上述企業均有其明確的願景、或核心價值觀。

五、推動學習型組織的企業，其組織結構均呈現非常的精簡及扁平化。

研究個案公司中，實密科技公司組織區分為七個主要部分，為一扁平化組織結構；國碁電子公司組織區分為八個主要部分，亦為一扁平化組織結構；而百略企業以經營委員會為最上層決策單位，為活化組織功能，只設商業流程系統（產品開發流程、接單出貨流程）、及知識管理中心（總教練辦公室、行政處），以蘊育出一個充滿知識創造力與生命力的有機組織。

六、學習型組織的導入初期常運用讀書會或研習會，以營造職場外之互動氣氛及學習型組織之理論認識。

如實密科技公司以舉辦生命圈讀書會為始；國碁電子公司贈書予同仁；百略企業以舉辦訓練營、第五項修練讀書會為導入第一步，以營造組織學習的認知與感覺的環境。

七、領導者的遠見、重視及投入是推動學習型組織最關鍵的因素。

學習型組織的推動，領導者必須扮演最關鍵的角色。如實密科技公司由總裁帶領全體同仁去凝聚公司核心價值觀、授權主管去做決策與規劃；國碁電子公司董事長以身作則，一手塑造的「終身學習」企業文化；百略企業董事長帶著近宗教式的狂熱，全心投入推動學習型組織，實為其成功關鍵因素。

八、建構企業學習型組織並沒有一套固定計畫或模式，但可從基本概念、導入方法、運作機制、行動步驟等四個構面著手。

學習型組織的建構，並沒有一套大家可以共同依循的模式，每一個組織都有自己的願景與方法，因此學習型組織不是在發展一套固定的計畫，建構企業學習型組織，既非「術」，又非「模式」或「模型」，但可從人類思維面：概念、方法、機制、步驟等構面切入。

九、建構企業學習型組織的基本概念主要有：啟動深層學習、自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考、價值鏈創新等七項。

學習是組織生命力的源頭活水，讓自己的生命盡情的發揮、拋棄自己認為理所當然的、要有內心渴望實現的結果、建立水乳交融的團隊、用新眼睛看世界、環

繞擁抱整個空間等，均為建構學習型組織應有的基本概念。

十、建構企業學習型組織的導入方法可分別從塑造學習型環境、學習型領導、學習型文化等三個層面著手。

從企業三大要素：硬體性、軟體性、人性面等三大層面導入，以塑造一個學習型環境、學習型領導、學習型文化，讓員工都能在組織中共同成長。

十一、建構企業學習型組織的運作機制似可從強化個人學習、團隊學習、組織學習等三方面切入。

在組織中，學習行為可能會發生在個人、團隊、或組織等三層次，各層次的學習行為要產生交互作用及配合，並落實於三個層次之中，才有可能促成學習型組織的發展。

十二、建構企業學習型組織的成功關鍵在於將學習的概念付諸實際行動。

諸如：共識的形成與承諾、描述個人與組織的願景、省思企業組織架構、建立組織整體的學習策略、成立核心變革團隊、孕育核心技術與專長、建構企業知識網路系統、在組織推展行動學習、重建評量與報酬系統等均為重要的行動步驟。

陸、建議

一、宜極積參與各項學習型組織行動研討會

如美國系統思考行動年會(Systems Thinking in Action Conference)已是全球組織學習界的一大盛事，及國內每年由中國生產力中心組織學習研究小組主辦的建立學習型組織行動研討會，均可讓有心投入推動學習型組織的各界人士有切磋學習的機會，藉相互分享經驗及交流，讓學習型組織的理念和種子能持續不斷地傳播，並可截取適合自己組織的動方式。

二、宜建立工作學習化、學習工作化的觀念與作法

要創造出一個真正的學習型組織，則在組織中需建立起「工作學習化、學習工作化」的觀念與作法。所謂工作學習化是將每一項工作視為一個學習的機會，從工作中學習新技能、新方法，並促進專業知能的成長，而學習工作化則是指將學習

視為一項必要的工作，能每天不斷的繼續學習，並培養出終生學習的習慣。如此把工作與學習相互融合，體會工作即學習、學習即工作的真諦，以活出生命的意義。

三、宜建立企業全方位的教育訓練體系

傳統企業教育訓練體系均著重在工作崗位上訓練(OJT)、及工作崗位外訓練(Off JT)，而自我啟發教育(SD)方面所佔比例最少，但企業人才的知識成長大都應透過自我啟發教育，才能以個人為學習的主體，進而落實學習型組織，因此可提高 SD 在教育訓練體系的比重，並可加入五項修練能力及孕育企業倫理核心價值為主要內容，可讓企業教育訓練體系更加活性化。

四、宜著重於分享式的學習方式

若要三種學習方式有效率的運作，必須培養員工講授技巧來提升教導式的效果，並培養員工使用點子收集及概念工具等思考技巧，來提升討論的效果；另外可培養員工使用網路或刊物的能力，來提升自學式的效果，並定期辦理技術、管理、及產品發表會，與他人分享，是以談學習型組織必須著重於分享式的學習，在企業內確認知識分享與智慧分享的機能後，必須進行分享行動，才能落實組織為學習型組織。

五、宜掌握科技學習的技巧與優勢

科技是在組織知識管理中最重要成份，組織如果知道如何運用科技來加強學習和管理知識，可以說就擁有決定性的競爭優勢了。要建立一個學習型組織必須要使用可以適當支持此組織運作的科技，有關科技學習方面的策略包括：鼓勵所有員工能接上資訊高速公路、發展多媒體科技為主的學習中心、使用互動式影碟指導系統、發展迅捷的科技學習系統等，總之，要使組織所有人都能意識到科技是當代強而有力的組織學習工具。

六、宜培養對話與溝通的機會與能力

對話訓練在組織學習中是相當重要的，因為它能強化及提高團隊的學習能力，同時對話可以凝聚組織的共識。對話強調以同中求異原則來探索真理，透過對話能讓組織成員正視自己思維的障礙，進而面對事實，並學會欣賞不同的意見，發展更高層的共識。

此外，組織許多問題的產生是由於組織的疆界造成溝通不良，因此，組織學習進行應先打破部門本位主義的屏隔，促進部門間的溝通與學習；疆界限制了資訊的流通，使人們孤立於資訊流之外，只有徹底打破不同部門間、組織間的疆界，學習型組織的建立才有可能。

七、宜開發企業核心能力

核心能力是創造企業競爭優勢的技巧或傳統，是從學習得來的，存在於企業裡每個員工的心靈中。其產業知識能力與業務運作能力愈強，則企業核心能力愈強，企業能力發展建立在向外知識的獲取及內部知識的整合，企業必須發展新核心能力，才能對新環境變動具有高智慧反應，亦才能領先同業。

企業核心能力是一種企業燈塔作用，不僅凝聚內部員工的做事理念，亦提供消費者或下游廠商，一個明確互動的意義。因此，企業核心能力被視為企業創造永續經營的武器，而企業核心能力的發展必須透過學習型組織的機制進行密集式的學習。

八、讓資訊動起來

向外引進的點子，若不能在企業內部流動，就一點用處也沒有。一個真正的學習型組織，是能夠讓知識如彈珠台上的球，在檯面上跳動一般，在組織內輪轉、製造迴響。亦即是組織內應該建構一種正式的機制，能夠將資訊從一頭傳播到另外一頭，並隨時將流傳內隱知識(tacit knowledge)的障礙打消。

事實上，任何一個擴及全企業資訊系統，不論多麼平凡、不起眼，都有幫助企業學習功能。不過，機器能夠做的到底有限。因此，較常用的是指定知識指導員，亦即是企業的資深員工，如帶學生一般，培養年輕的員工，看著他們進步。但是，員工成長時最需要的不是架構，而是自由，只有自由的環境，才能夠創造出很多機會，讓員工磨利的頭腦和最跟著上時代的技巧。

九、宜培養組織成員系統思考的能力

學習型組織植基於人類系統概念和重視整體互動而非局部分析的思考方式，在學習型組織中，最重要的策略之一就是系統性思考，鼓勵組織成員擁有系統性的思考能力，可避免陷入治標不治本的困境。

組織是一個完整的網路系統，而非個別的、片斷的功能單位，透過綜觀全局的能力、使用周延正確架構的能力、掌握系統本質的能力、體悟生命真義的能力，以了解組織各種行為的變化過程。因此，持宏觀系統思考，才能跳脫窠臼加以創新開展出組織新風貌。

十、宜建立高效率的團隊

團隊的成立就是幫助組織有效地整合員工的智慧，發揮團隊的力量，在工作上不斷地創新致勝。在傳統組織中的菁英份子，大約只佔組織成員的 3%而已，這些人的人數雖少，但卻是統籌組織重大決策、攸關組織生存的重要階層，在團隊的建立之下，透過團隊的學習、創新，可以增加組織中菁英份子，從原來 3%提升到 30%，使組織更具前瞻性與競爭力。

以團隊為基礎的架構，正是我們組織未來的趨勢，要促使團隊成員彼此整體配搭、合作，成為組織中的最小學習單位，來帶動組織中其他團隊的學習，藉此能形成整個組織一起學習的風氣和標準。透過建立高效率團隊，可促進共同目標的實現。

十一、宜肯定成員工作中的表現

激勵是提高組織績效相當重要的方式之一，而最有效的激勵方式，就是肯定成員在工作中的表現，使其得到工作成就感與滿足感，進而激發其工作潛能。此外，若能配合公正、公開、公平的管理及評量系統的建立，以及適當的分工，對成員的工作激勵，將更能發揮其效果。

十二、宜設計一個更適合學習的組織環境

在此一快速變遷的社會，組織重新設計其本身的能力，已成為一種競爭優勢，設計一個更符合人性的組織環境與管理方式，以提升組織的學習能力，可使組織在變遷的環境中更有效能。而組織設計涵括組織所有層面，包括人員、系統、過程、技術、和結構等，因此，可從組織成員、獎酬系統、資訊科技、人力資源、組織結構等方面著手，以建構一個更適合學習的組織環境。

參考文獻

- 周談輝、林益昌「企業學習型組織」，國立成功大學企業管理系人力資源開發班演講稿，1999。
- 周談輝、林益昌，「迎向學習型組織」，工業雜誌，第 347 期，人力培訓專刊，pp.2-8，1999。
- 林益昌，「建構企業學習型組織之研究」，國立台灣師範大學工業教育研究所博士論文，1999。
- 施純協，「常春電腦」，知行文化，台北，1997。
- 楊國德，「發展學習型組織是我國教育革新的基礎」。成人教育，第 43 期，pp.7-14，1998。
- 楊碩英，「再造組織的無限生機」，收錄於郭進隆譯第五項修練導讀，天下文化，台北，1994。
- 魏惠娟，「策略準備：學習型組織的產生」，成人教育，第 35 期，pp.55-56，1997。
- Redding, J. C., & Catalanello, R. F. "Strategic readiness : The making of the learning organization." Jossey -Bass, San Francisco, 1994.