

學習型組織經營

講座：長江人力資源管理公司總經理高明智
整理：朱玉齡

一、內容綱要：

(一) 訓練目標

1. 快樂的學習，讓自我成長；真心的交流，團隊同分享；學習型組織，行動力展現。未來的組織比的是誰學得更快，學得更好，誰就有競爭力。（比得 聖吉）
2. 學習很好玩；學習旅程永無止境，樂趣無比，好好享受。
3. 學習的精神：師法大自然宇宙是每一樣生命體與無生命體，都讓人類靈魂留下深刻影響（萬物研修，研修自得）。
4. 思想家/領導人學習的養分：大自然、歷史、當今世界（愛默生）。
5. 人生讀六本大書：讀自己、讀別人、讀組織、讀社會、讀自然、讀宇宙。
6. ABC Learning Cycle（學習圈）：學習是心靈的轉換，學習是行為的改變。

(二) 學習型組織

1. 學習型組織（Learning Organization）：

- (1) 符合五項修煉、敢講真話、可以反省。
- (2) 能持續強化他們的能力以創造他們真正關心結果的組織。
- (3) 學習型組織的修煉是要讓人類【學習共同思考和行動】。

2. 學習型組織的定義

- (1) 是一種不斷在學習與演化的組織。
- (2) 學習是一種策略性的，且與實際工作結合的過程。
- (3) 從成員個人、工作團隊一直到組織全體。
- (4) 學習的結果將引起知識、信念、與行為的改變。



(5) 最終強化組織（創新與成長）的動力。

3. 學習型組織—五項修煉

* 第一項修煉—建立共有願景（Build Shared Vision）—— 打造生命共同體

- (1) 願景五要素：可見的；相信的；感動的；可行的；渴望的。
- (2) 該具備能力：開發願景；思考未來發展；想像未來圖像；關心未來小孩；選擇未來價值的能力。
- (3) 共享/共有願景（Shared Vision）：結合企業願景與個人願景，創造組織動力。開發，交流，共識，擴大，承諾。
- (4) 建立共有願景的具體行為：傳達出了明確、簡單且以客為尊的願景/方向；前瞻性思考、伸展視野、挑戰想像力；啟發並激勵他人為願景努力、攏絡人心，並以身作則；在適當的時機，隨時更新願景以因應那些對企業造成影響的持續性快速改變。

* 第二項修煉—自我超越—實現心靈深處的渴望

- (1) 釐清價值觀；全心投入專注；策略性企圖心；自我紀律；熱情學習的能力。

(2) 創造性張力（願力）—唯有付出才能傑出；唯有投入才能深入。

(3) 學習像幼鳥學飛，要不斷的練習，直到成為（潛意識般熟練）—彼得 聖吉。

(4) 自我超越的具體行為—（操守）

在所有的行為上都保持著對誠實的明確承諾；遵守承諾，並對自己的錯誤負責完全服膺公司的政策與公司的道德規範；言行一致，並絕對值得他人信任。

(5) 自我超越的具體行為

I. 擁有並願意與他人分享功能性。

II. 技術性的知識與專業，且持續地保有學習的熱情。

III. 展現出廣泛的商業知識與看法，並有跨功能 / 多文化的認知充分運用智慧。

IV. 以有限的資料做出正確決策能快速地從不相關的資料中歸納出共通點。

V. 能在複雜的問題和第一次行動中抓到重點。

*** 第三項修練—團隊學習 Team Learning—激發群體智慧**

(1) 團隊學習。

(2) 愛的四要素—佛洛姆：了解；；關懷；尊重；責任。

實踐愛四要素：自律；專注；耐心；關心。

(3) 具體行為：

I. 以開放、坦白、明確、完整以及持續的態度溝通，願意接受別人的批評與指教。

II. 有效地傾聽，並挖掘出新點子。

III. 以事實與合理的辯證來影響、說服他人。

IV. 拆除藩籬，並在不同的團隊、功能與層級間發展出具影響力的關係。

V. 選擇有才能的人，並提供訓練與回饋以開發出團隊成員的最大潛能。

VI. 將任務授權給領導者，並授權給團隊以發揮最大的效能；且領導者本身就是團隊型球員。

VII. 表揚並獎勵團隊的成就；創造出積極 / 有趣的工作環境。

VIII. 充分運用團隊（文化、種族、性別上）的多元性以達成事業目標。

*** 第四項修練—改善心智模式—新眼睛看世界：**

自省；以同業/異業為標竿；深度匯談；學習聆聽；開放心胸的能力

(1) 組織的學習障礙：

• 局限思考

• 歸罪於外

• 缺乏整體思考的主動積極專注於個別事件

• 煮青蛙的故事

• 從經驗學習的錯覺

• 管理團隊的迷思

(2) 思維的改變：典範的移轉，以往認為對的，現在已經不適用，不對了就必須使用新觀念，新思維。

(3) 改善心智模式的具體行為—可靠承諾；全球化視野。

(4) 設定事業目標並積極達成承諾。

*** 第五項修練—系統思考 Systems Thinking —見樹又見林的藝術**

(1) 系統思考：綜觀全局；使用周延正確架構；掌握系統本質；不連續思考；體悟生命真義的能力。

(2) 問題的根源：工業革命加深了專業化程度，加深了社會的分化，更加深了人類思想的割裂…與現代管理系統有關的每一件事情，都根源於這種分割思想上，分工，片斷，分裂的思考方式，使人無法探究隱藏在事物背後的系統結構運作的巨大力量。

(3) 動態的結構 Dynamic structure—心→內在需求→想法→動機→行動→事件→結果，動態結構的理解與掌握；學

習是心靈的轉換；體會生命的真諦『動態的複雜』。

(4) 系統思考的具體行為

- I. 『顧客高品質重點』－將顧客（包括內部顧客）的滿意度，視為最高優先。
- II. 在工作的每一個面向上啟發並展現出追求完美的熱情。
- III. 在你提供的所有產品／服務上，致力達成最高品質的承諾。
- IV. 在整個組織內創造出以客為尊的服務心態。

(5) 系統思考的具體行為－『創新速度』

- I. 創造出實際、積極的改變；將改變視為契機。
- II. 能夠預見問題，並設計出更新、更好的行事方法。
- III. 痛恨／避免／鏟除「官僚作風」，並致力於簡潔、簡單與明確。
- IV. 了解並以速度為競爭優勢。

(6) 組織是否為學習型組織的檢核

	YES	NO	
1.各單位存存本位主義			【四項修練】
2.2006年願景可達成			【一項修練】
3.組織具有學習力			【三項修練】
4.人才具備足夠能力			【二項修練】
5.具創意與突破力			【五項修練】

3. 綿羊Otto故事的啟示。

4. 希望能夠看到那人家看不到的，感受到那人家感受不到的，成就那人家不可能成就的。

5. 學習型組織領導者的四種角色：

- (1) 終身學習的示範者。
- (2) 創新作法的支持者。
- (3) 價值系統的守護者。
- (4) 卓越行動的促進者。

6. 自覺覺他：人必須經由（自覺與努力）才能有所成就；自覺是（治療、學習、改變）的開始。

7. 十倍數學習之道：興趣、目標、紀律、訓練、看整體、專心、領先、深究、有恆、實踐。

二、感恩與心得

1. 高總真不愧是人力管理公司的總經理，讓人三個小時洗滌疑問，對於自己的專長盡心研究，將深奧的理論，三言兩語道盡，把一個龐大的理論，建構一個完善雛型在我的腦海中。

2. 學習型組織的五項修練，願景，以及推動

- ◇建立共有願景→發大願
- ◇自我超越→持慧命
- ◇團隊學習→集眾智
- ◇改善心智模式→結善緣
- ◇系統思考→勤力行

我們因為有可見的未來，來到陽明12

是您激起我們那股學習的渴望！

是您讓我們將心中那股創造性張力的願力，

化為可行的具體方案，讓學生的行為改變。

是您讓我們將資料和專業，化聚成有用資訊的智慧，

讓學習性組織幫助我們能力發揮的更快又好。

信任和真誠的對話，共享所有的資源，

帶著感動的心讓我們學會系統的思考，

帶著自律、專注、耐心和關心，

讓團隊的願景站在全球的視野上，

唯有付出才能傑出 唯有投入才能深入