

如何啟動有效的組織學習

How to cultivate and excellerate organizational learning?

馮仁厚

Alex R. Ferng

一、組織學習的源頭活水

一般認為學習型組織的思潮濫觴，是於 1965 年佛瑞斯特 (Jay Forrester) 提出「企業的新設計」的論文，以系統動力學為核心，而發展出學習型組織的藍圖。這樣的思路是以組織結構與組織運作為主體，探討怎樣的組織結構下，能夠激發學習讓組織成為學習型組織。到了 1990 年，彼得聖吉 (Peter Senge) 集大成，發表「第五項修練—學習型組織的藝術與實務」一書，提出以系統思考為主軸，包含自我超越、改善心智模式、建立共同願景、及團隊學習等五項修練，作為學習型組織的基本架構，帶動了學習型組織的風潮。

然而，另外一條看待學習型組織的思路是以組織學習為中心，自 1960 年代管理大師彼得杜拉克 (Peter Drucker) 提出知識工作者的時代來臨，知識型社會必成為現實，持續的引導企業及各式組織注重知識的價值。1970 年代，Argyris 與 Schon (1978) 所提出的單環學習與雙環學習的理念，深化了學習與組織的關係。1999 年 Otto Sharmer 提出深層學習的 U 理論，他認為學習的面向，不僅是向過去學習，還要向生機乍現導向未來的當下學習，把學習的面向擴充到過去與未來兩個面向。在組織學習的思潮與學習型組織的熱潮相互激盪，激發了企業學習的熱潮，越來越多企業設立 CLO (學習長) 或 CKO (知識長) 等職位，來負責組織學習與知識管理的推展。

組織學習會成為組織管理理論與實務領域內的一門顯學，管理大師許士軍教授認為，主要是因為二十一世紀企業生存與發展的關鍵要素，已經不是單純的成本與效率，而在於能否擁有足以滿足顧客需求導向的創新能力。這種創新能力包含三個方面，首先是，企業或組織能否領先競爭者發現顧客的潛在問題與需要；其次是，企業能否針對顧客的問題或需要，發展更有效的解決辦法；第三是，能否更有效的提供顧客所需的產品或服務。

企業要發展這三種創新能力的內涵，就不能將創新僅限於某個功能部門或功能性的活動，如研發等，而必須是整體性的活動。也就是在整個組織中的人們，能夠迅速的吸收與學習新知識，並將其應用到組織業務及服務顧客上，以達到組織創新的目的。因此，組織內部流程與能力，已經成為贏得市佔率的武器。快速因應需求變化、與顧客保持穩定關係、持續提供服務等，都必須來自於企業內部組織流程。企業競爭力是由內而外發展出來的。實踐這種創新能力的普遍性特質，就是「組織學習」。

然而，組織學習為甚麼經歷多年的發展之後，為何仍然不是普及到每個組織或每個企業？由學界到企業界都準備就緒了，為何將組織學習觀念付諸行動還如此困難呢？

二、為什麼實踐組織學習，仍有那麼多的困難？

首先，多數組織領導人仍然以尋求快速適用的公式，只想要套用成功的組織學習模式到自己的組織內，那就很難避免失敗的命運。

因為，組織並不會學習，而是組織中的人在學習。人在組織內的互動構成組織的生態，如果忽略了組織是一種生態，一個生態環境的改變與創新，是靠生命演化的力量，而不是以機械式的置入行動產生的效果。目前的組織學習與學習型組織的建構中，仍然缺乏對如同生態環境演化式的學習環境與學習因素有深入的了解，仍誤以為以機械觀的置入學習因子，就可以激發組織學習，對生態演化的組織學習還是欠缺實踐的操作方法。用機械觀，而不是生態觀，來看待組織與組織學習，是造成建立學習型組織的困難與障礙的主因之一。

其次，在建立組織學習的過程中，太過注重知識架構、知識內容、知識系統的建置，以為有了知識內容，組織就會開始學習了。

很多組織在實踐組織學習的過程中，卻疏忽了這些內容性的知識，會隨時間轉移而失去作用，因此，組織學習的重心不在知識與資料上面，而在於學習能力上面。然而，學習是怎麼一回事？組織又是如何學習的？到底有哪些因素可以界定組織已經開始學習了？又有甚麼樣的因素或指標來檢驗，組織真的學會了？目前對學習能力的探討仍不夠深入與不夠實用，也是造成學習型組織建構困境與障礙的主要原因之二。

第三，學習的歷程是一種行為改變，而人的行為改變卻是由內而外的單向道，只有本人願意學習改變時，學習才真的起作用。

換句話說，人們只有在啟動自主學習的環境下，才會啟動真正的學習力量，因此，培育組織學習能力的關鍵，在於塑造自主學習的環境。然而，現有的組織設置概念，幾乎是與建立自主學習與自主管理的環境背道而馳，這是建立學習型組織困難與障礙的主因之三。

三、組織是一種生態系統

1950年，日本研究人員對一群住在名為「幸島」的孤島上的獼猴群做了一項實驗觀察：研究人員用蕃薯餵食獼猴。起初，獼猴用手將蕃薯上的泥土拍落後進食；三年後的一天，一隻母猴首先將蕃薯用溪水清洗後食用，漸漸地其他獼猴也模仿學會了清洗的動作，雖然有少部份成年公猴固守原本習性，但絕大多數島上獼猴最後都學習養成了新的行為。後來島上的河川乾枯，獼猴們改到海邊洗蕃薯，也不知是否海水的鹽分增添蕃薯的美味，牠們竟然還會「洗一下、吃一口」。更加令研究人員驚異的是，不久之後，在與幸島相隔一段距離的高崎山，和其他島嶼上毫無關係的猴群，也陸續開始了同樣的行為。

美國生命科學先驅萊爾·華特遜認為，只要在幸島會洗蕃薯的猴群數目超過一個臨界值之後，不但幸島的猴群會受到影響，學會洗蕃薯，甚至還會自然傳播到其他生活在遠處的猴群。而這個臨界值就大概以「一百隻」為界，而將這種現象稱為「百隻猴猴效應」！（附註：一百隻的數字，也只是「一定程度的數量」做一簡單數值化所訂出來的數目而已。）

在某些時候，某種想法或思想會突然在社會上廣為傳播或流行，其主要原理就是因為：「只要認同某一事實的人數達到一定程度的時候，自然而然就會獲得更多人的認同。」這種「百隻猴猴效應」積累一定程度的數量的現象，說明了不只是動物群中間的學習，是以演化方式進行的；人類社會的組織學習過程，也是以演化的過程進行的。

演化是一個長時間的發展過程，一如幸島的猴子由拍泥土進食，到用溪水清洗後進食，經過了三年時間，在由母猴引導而發展到整個猴群都學會清洗動作之間，還有少部分公猴固

守原本習性的抵制。

然而，在組織學習或組織變革的過程中，最常見的障礙與挑戰，也就是因為忽略了組織學習與變革是需要一段「足夠長」時間的演化與進化過程，反而期待立竿見影的速效，而折喪了啟動組織學習與組織變革的動能，造成功敗垂成。由彼得·聖吉（Peter Senge）在變革之舞一書中，所列出發動組織學習與變革的挑戰的四項原因，「時間不夠」、「孤立無援」、「毫無關聯」、以及「言行不一致」，也都直接或間接的指明了，組織學習與組織變革是需要以演化的方式來對待的。

四、組織學習要用生態演化觀念，而不是應用機械結構觀念

企業或組織中多部門並立的基本原理，是需要分工合作以產生一加一大於三的綜效（synergy）。分工，代表著組織中的各單位都有自己的角色與本位，甚至每個單位中的個人也應有自己的角色與本位，才能突出自己對組織的貢獻；否則，沒有了獨特的貢獻，這個單位或個人就不應該存在於組織之中，需要調整或裁撤。

但是，過度強化個別單位或個人的貢獻，卻使組織中常出現另外的問題，一是各自為政，造成本位主義的隔閡，形成組織跨部門間相互協作的困難；另一是，為求各自的貢獻，而忽略整體的利益，造成組織間的內耗，相互抵損消耗資源與戰力。分工與合作之間的矛盾關係，一直都是組織經營與領導的重要挑戰。

組織在分工與合作之間的掙扎之外，還要克服的更大問題是，面對外在變化激烈的環境，時常發現組織中，各部門固定或僵化的合作關係，造成無法回應外在的環境變化，而造成組織如同「被煮熟的青蛙」般，無法適應外在的變化（由冷水被煮成開水），而形成組織的重大失敗或一如大前研一先生所說的組織的猝死。

面對這些組織的困境與兩難，怎麼辦？怎樣才能同時克服上述的問題，使組織的綜效真的出現？因應這些困境與兩難所採取的對策，常常只有看見短期效果，而為甚麼不能產生長期的效果？需要哪些措施，才能使組織生生不息的蓬勃發展？

用機械觀，而不是生態觀，來看待組織與組織學習，是最深刻與最基本的障礙所在！

以機械觀來看待組織，常是認為組織是一種機械結構，部門間合作與運作關係是固定的；組織中的各單位、流程與個人，被看做是一個元件（或組件），可以拆裝重組（如組織或流程改造）；單位與個人間的合作，是以組織整體主導的固定鏈結方式。這樣的組織運作關係，在外在經營環境穩定，企業以大量生產求取低成本高效益時，有相當大的作用；但是，面對快速變動的環境，多樣少量高速度的回應顧客的需求時候，就常捉襟見肘，產生困境與兩難，組織就必須改造或再造。

生態觀，是借用生物學的概念。生物圈內的生物，不論是同種或異種，彼此間都會相互影響；生物和他所生活的環境間，也會發生相互作用，這些現象稱為生態。地球上的各種生物彼此會相互影響，而生物和環境之間也會發生相互作用，這些現象所構成的環境即稱為生態環境或生態系統。

以生態觀來看待組織，跨單位或部門間的合作，能夠產生一加一大於三的綜效，是因為他們採取如同生態演化的組織流程。從組織部門間的資訊交換、資源共享、到多角經營策略等合作關係，並不是固定的，而是會隨著單位或個人相互間以及與經營環境的互動關係，而演化調整。在部門間所產生的連續變化，會隨時間演進而有更多的交錯，各部門間會適應環境也會相互適應，結果就產生部分相互依賴的單位與彼此適應後的組織生態。

在生物界，兩種或兩種以上的物種，經過演化的連續變化之後，產生相互依賴的情況通

常是共生（一種物種協助另一物種），也有可能成為片利共生（一方獲利，一方無害），有時競爭性的相互依賴也會發生，其中一物種將另一物種趕走，或者各自發展變成獨特性、不具競爭性的生態。依據艾森哈特（Kathleen M. Eisenhardt）與葛路尼克（Charles Galunic）的研究發現（註：哈佛商業評論 2000.2），這些演化發展的過程與結果，與企業或組織中多部門間類似共同演化生態系統的概念非常類似。所以，多部門的組織或企業，需要向自然生態學習，並且調整心態，以生態觀來面對與處理跨部門的綜效問題。

在新經濟時代，生態演化的組織發展策略，是企業非常重要的競爭與持續發展的策略，因為市場變化呈現加速度的加快進行，企業需要隨時因應激烈競爭與市場需求改變；同時，企業還需要維持有競爭力的經濟規模與快速跨部門學習的能力，才能在多變的市場環境中，成為績效卓越的企業。

有甚麼組織或企業啟動組織學習與變革的力量，是用演化方式進行的？有實際案例嗎？

五、以演化的組織學習建立強勢企業

在傑克·威爾許身為董事長帶領奇異（GE）的二十年中，奇異的市場價值由 1981 年的 130 億美金，到他退休時 2001 年的 5500 億美金。威爾許經營奇異的要訣，除了為人津津樂道的不斷培育有領導潛力的人才，給予達成目標的資源，並將不能達成目標的人趕下台淘汰之外，最重要的是他把奇異創造成重視變革的學習組織，每每在出人意表的市場變化或新的競爭出現，奇異的團隊或許沒有意料到這些變化，但是他們卻能著眼於全體利益，馬上看出問題、快速反應。

奇異公司這樣快速回應變化的能力，源自於奇異的組織已經具備整合的學習流程，他們不但讓所有員工都來參與、投入學習與變革過程，還讓顧客、合夥人、和供應商加入，以尋找能締造雙贏的行動方案；他們能從公司內外發掘最好的典範，而且威爾許說他們還以光速的速度傳遞到組織各角落；並且把學習或變革方案，與重要的人力資源措施整合起來，依照業務目標用人、訓練、評量、和獎勵；最後不斷提高標準，創造伸展的創造性動力，引發員工放棄舊有的觀念，自行設計新做法，展開創造與創新的力量。

這樣的整合學習的流程力量，不是在一、兩年中建立起來的，而是從 1981 年起，經歷二十年逐漸演進而來的。在威爾許上台後，重新建立的可羅頓維爾訓練中心，每年有五千名奇異員工前往受訓，而且與包含威爾許在內的高階主管，建立對話的機制，是啟發其依全員經營與領導管理意識演化轉變的開端。1989 年進行「合力促進」計畫（Work-Out），讓全員參與的問題解決過程，塑造了奇異推動變革的主要力量來源。

到了 1992 年，「合力促進」這計劃被稱為「改變加速計畫」（Change Acceleration Program），企圖是運用「合力促進」培育新的奇異主管類型。威爾許希望奇異所有的領導者，都是「專業的變革者」而不只是經理人。使奇異將近二千名的高級主管成為全員參與信仰者，當時世界上最好及最大的公司，都沒有其他和奇異規模相當的公司，可以同時容納這麼多「在心智上自由、但是如此同心」的人。「合力促進」的全員參與成為奇異的文化，成了企業變革的引擎。

之後，威爾許繼續推動「最佳實務」分享公司各處；推展「顧客生產力計畫」與顧客分享合力促進的整合學習技巧，增進他們的生產力；1995 年推動「六標準差方案」，定出伸展目標：2000 年成為六標準差品質的公司。

用回應外在環境的變化趨勢，以階段性帶動組織學習與變革的活動，建立了奇異公司的整合學習能力。然而，經過廿年，奇異公司仍然在不斷的演化當中，演化成了奇異組織學習與企業變革的深層力量。

企業內的共同演化機制如何啟動？需要建立哪些基礎結構與運作機制？

六、建立組織共同演化的七步驟

建立共同演化機制的基礎原則，就是授權讓部門主管決定合作範圍與對象。當然，這樣做是以組織中兼具策略眼光與實務操作的主管階層為考量，因為讓資淺的主管決定合作範圍與對象，他們可能會因為缺乏策略性眼光而錯失良機，或看到的良機也不是好的合作機會。相對的，如果只讓公司經營高層主導合作機會也會有風險，因為他們對業務的細節不見得十分了解，可能只會想像不存在的綜效。

但是，以部門主管為主導，並不是說高層主管不參與跨部門合作的共同演化機制運作，正好相反的是，高層主管的角色更重要，他們要營造一個利於合作的生態環境，像是穿梭花叢中扮演傳播花粉的媒介。高層主管的任務是召集部門主管共聚一堂，藉著定期的會議增加彼此的熟悉度與信任感，藉著市場機會的交流，培養大家市場敏銳度與共同的直覺，增加合作演化的機會。

在這樣的基礎結構下，啟動企業共同演化的機制，有下列七個步驟。

首先，建立分享與信賴支持的園地：要求各部門主管必須參與每月至少一次的例行會議，讓他們有機會彼此更深度的認識，建立觸動合作機會發生的市場機制。

交流經營心得與市場訊息：每次會議的情境塑造，要引導會議討論集中在關於營運基本原則的即時資訊上，建立參與主管的商業直覺。可以納入某一部門內或跨部門的特定策略性議題，交換經營管理心得，塑立各主管有自己個別定位的商業角色。

獎勵追求高於競爭者商業績效的自利行為：讓各部門主管以市場實際狀況為考量而合作，是共同演化機制成功的關鍵。這也是將企業面對產業競爭生態環境中的實況，引入公司運作的環境中，因為唯有找到對合作部門雙方都有利的機會，才是對企業整體發展帶來最大綜效的方式。

循著價值鏈尋找合作點：當合作機會出現時，很多人容易受限於當時最初出現的想法，而錯失了合作可能帶來的更大機會。所以，在合作機會出現的初期，保持開放的資訊分享、資源共享、或建立共同策略等方式，應用腦力激盪的共同參與，循著價值鏈找合作點，是由最初的機會演化為最適機會的關鍵步驟，也是以生態觀點進行組織學習的精義所在。

以實際方式分析最佳選擇的成本與利益：透過市場與顧客的檢驗，是分析合作機會最實際的方法。往往表面上看似好處多多的情況，實際上並不一定如此，唯有依據市場現實的運作精神，選擇實際的分析方式，才能掌握最佳選擇的成本與利益。

事前分析決不能取代即時學習：生態系統是隨時在演化與進化的，市場運作也是一樣，隨時在變化當中，所以保持隨時進行微調的注意力與敏感度，以對市場變化時時保持觀察與學習的心態，隨時微調合作關係，是避免僵化與喪失機會的要訣。

設定落日條款，去除了無新意的合作連結：要避免又臭又長的合作關係，關鍵在合作開始時就要設定落日條款，明確定義檢討合作關係與終止合作的時間，讓市場與外在環境的變化，一直都納入合作關係是否維持的決策因素中。

掌握跨部門綜效，是企業經營策略的主要部分。但是，很多主管常因在既定領域中合作太久、太穩定了，造成對市場變化多端的忽略，造成對掌握企業跨部門綜效的重點偏移、或沒有即時調整或放棄合作方式，反而使原本要產生綜效的合作，變成帶來企業成長的阻力。

以生態組織觀點，建立組織內共同演化的機制，讓部門主管主導合作的策略，是透過講

求有利於自己部門的基礎上，來尋求綜效整合的機會。可以放任競爭，又不必擔心效率問題，也可以強化或減少合作關係，又不必受既有組織關係的限制，就是這樣的共同演化機制，為企業創造生生不息的活力與競爭優勢。

七、啟動有效組織學習的關鍵

亞里士多德說：「人類天生好奇。」人們會因好奇心，而主動的探索他週遭的一切。所以，天生的好奇心，是學習最好的驅動力。只要給予啟發好奇心的學習環境，人們就會用最適合自己的方式學習！

因此，啟動組織學習的過程中，重要的是給予一個溫暖、關心、安全、支持的信賴環境，讓組織內的人們在面對企業經營與變革發展的議題時，能夠聽到自己內在的聲音，激發好奇心與克服困難的意志，建立自律的學習動力，充分運用組織學習的動力，帶動企業有效經營的業務發展。

正如前言，二十一世紀企業生存與發展的關鍵要素，已經不是單純的成本與效率，而在於面對激變不確定的企業經營環境下，能否擁有足以滿足顧客需求導向的創新能力。企業要發展這種創新能力，就不能將創新僅限於某個功能部門或功能性的活動，如研發、技術等，而必須是企業整體性的活動。

必須將創新與學習的動力，落實到整個組織中的人們中，讓每個人都能夠迅速的吸收與學習新知識，並將其應用到組織的業務及服務顧客上，產生生態演化的持續力量，以達到組織創新發展的目的。這才是啟動「有效組織學習」的根本動力！

【本文感謝臺北捷運工程局品保處程為灝處長審查】