

第一篇



學習型組織的理論

本篇共分九章，別從學習型組織的涵義與建構歷程、功能、建構要素、及其與組織學習、知識管理、創新、全面品質管理、平衡計分卡、學校效能間的關係來探討學習型組織的理論，讀者閱讀後，當可對學習型組織本身理論及學習型組織與其他理論間的關聯有一整體的瞭解。

第 1 章

學習型組織的涵義、發展與建構歷程

我們可以用他人的知識使我們更有知識，但我們不能用他人智慧使我們更聰明。

David Machles

摘 要

本章在第一節學習型組織的涵義中首先說明「學習」是透過經驗造成行為或能力的永久改變，「組織」是將人員做刻意的安排，以達成某些特定的目標，綜合不同學者的定義，作者將「學習型組織」定義為學習型組織是一種因應組織變革的理想概念，也是一種策略的運用；在這種組織中，組織成員能營造共同的學習環境，致使組織中的每一成員，均會主動找出工作上的問題，再經由工作時持續實驗，以解決這些問題，並改善作業方式，因而增加組織適應外在環境、成長、學習、達成目標的能力。Senge的《第五項修練》的五項修練分別為「自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考」。在第二節學習型組織的發展中，介紹學者從組織結構的觀點，將學習型組織的發展分成工業革命以前、工業革命以後及現今組織發展階段；從人力資源訓練的觀點，則可分為個別、團隊、組織間及組織整體等四個學習層次；從管理思潮的觀點而言，則分成管理理念萌芽階段、人力資源管理萌芽階段、人力資源管理發展階段、量化方法階段及新典範階段。在第三節學習型組織的建構歷程中，美國紐約市九個學區30個實施改革的中學所做的行動研究顯示，這30個中學實施改革的時間長達十年，共經歷六個時期，即蜜月時期、衝突時期、困惑時期、紊亂時期、驚恐時期及成熟團體時期，方才完成學習型組織的建構。

許多人對學習型組織的認識是自《第五項修練》出版之後，但Senge並非第一位談論學習型組織的學者，但無可諱言的是，因《第五項修練》的出版，方使學習型組織受到全球性的矚目。因此，本章將在第一節從學習型組織涵義介紹到《第五項修練》及其他與學習型組織相關的著作；第二節則從不同學者的觀點說明學習型組織的發展，使讀者瞭解學習型組織是隨著社會的變遷及組織結構的演進，組織為求適應環境的必然的發展結果；第三節再介紹學習型中小學、大學建構的歷程，使讀者瞭解學習型組織的建構不但是緩慢、循序漸進的，而且永無終止。

第一節 學習型組織的涵義

學習型組織由1980年代的Richard Pascal率先開始使用，但受到重視卻是Senge（1990；郭進龍譯，1994）的《第五項修練》出版以後（Kirk & Kirk, 1997）。為說明甚麼是學習型組織，將先從「學習」、「組織」的意義加以說明，再解釋學習型組織的涵義。

一、學習的意義

「學習」是透過經驗造成行為或能力的永久改變，此一定義有四個前題（Parsons, Hinson & Sardo-Brown, 2001）：

(一)學習者學習到的事情可能對學習者有益，但也可能不是那麼有益。有時學習者行為改變不見得對其以後行為有幫助，例如各種恐懼症（phobias）就是。

(二)學習者不見得知道自己學習到的是什麼。有時學習者會不自覺的學到一些東西，但他們未必察覺，也未必一開始就打定主意要學。

(三)學習的成果並非每次都被看到。多數的當代學習理論都認為學習者在學習後，不見得會立即產生可觀察得到的改變。

(四)有不同類型及不同層級的學習。過去三十年來，心理學加以提出理論說明學習可以從簡單或機械學習（例如，直覺反應）到複雜及有機學習（例如，解聯立方程式）。

與學習有關的古典理論可分為三種（Parsons, Hinson & Sardo-Brown, 2001）：

(一)認知主義。此學派學者認為學習是內在歷程的改變，不可能藉由直接觀察得知，例如當學生在解數學題目時，無法看出學生如何思考解題。

(二)新行為主義。此學派學者認為行為的改變，乃是學習者因觀察某些事情而影響自己的內在心理歷程的改變。例如，老師的言行就是學生模仿的對象。

(三)行為主義。此學派學者認為行為的改變，只能藉由觀察別人明顯的、可評量的行為及別人行為改變而改變自己的行為，例如，學習者會因別人得高分、得獎品及其他激勵而去學習，因而造成自己行為的改變。

二、組織的意義

Greenberg及Baron（2000）從組織行為觀點來看，認為組織是一個結構性的社會體，由團隊及個別成員因工作需要組成，以達成共同認可的目標。

Robbins及Coulter（2005）從管理功能觀點來看，認為組織是將人員做刻意的安排，以達成某些特定的目標。例如，學校、政府機關、書店等都是一種組織。因為他們都擁有三種相同的特性：首先，每個組織都有一個或一組明確的目標；其次，每個組織都由兩個以上的人所組成，這些人會去執行他們的工作，以達成組織的目標；第三，所有的組織都發展出系統化的結構，來釐清組織成員的工作。若此組織結構是開放的、彈性的，則每個職位的職責不會界定的很清楚，若此組織結構是穩定的、缺乏彈性的，則會有清楚的規定、條例與工作說明，主管的權力也比較大。

Daft（2001）從組織理論觀點來看，認為組織是一群有關聯的人組成，這群人彼此互動以履行其功能，以達成共同目標，使組織能永續生存。所以組織包含四要素：(1)社會實體、(2)目標導向、(3)有嚴密結構及合作活動體系的設計、(4)與外在環境相連接。組織對個人及社會都很重要，Daft（2001）將原因歸納為七點：

(一)組織將資源結合在一起，以達成期望的目標或結果。

- (二)組織能有效的生產商品或勞務。
- (三)組織能促進創新。
- (四)組織能應用現代製造及電腦基礎的技術。
- (五)組織能適應及影響變革的環境。
- (六)組織能為組織擁有者、顧客及組織成員創造價值。
- (七)組織能藉著其成員間的激勵與合作，以調適多元化的、倫理的、動機的持續性挑戰。

三、學習型組織的涵義

不同學者或以期刊論文、或以專書方式詮釋學習型組織，此處先摘取並綜合學者在期刊論文、學習型組織相關著作中對學習型組織的定義。然而，學習型組織不易僅用一段文字就能清楚說明，為對學習型組織有較深入的認識，乃再將Senge（1990；郭進龍譯，1994）出版的《第五項修練》，及其後知名學者出版的有關學習型組織專書內容，擇其要者做一簡介，俾能對學習型組織的涵義加以瞭解，分別介紹如下：

(一)學習型組織的定義

Senge（1990；郭進龍譯，1994）認為學習型組織是一個組織，組織中的成員均持續擴張其能力，以創造他們真正想達成的結果，當每個組織成員新想法不斷湧現、擴張並成為習慣時，整個組織就能自由自在的抒發集體願景，每個成員也能持續在組織中學習如何一起學習。

Garvin（1994）認為學習型組織是一個組織有創造、獲取及轉換知識的技巧，並能修正其組織成員的行為，以便有反映及洞察新知識的能力。

Watkins及Marsick（1996）認為學習型組織是組織中的成員藉由不斷學習使組織改變；這種學習不但是持續的，而且是策略的，將學習結果整合運用在工作上，俾能使組織朝向目標改變。

Gephart、Marsick、Van Buren及Spiro（1996）認為學習型組織是一個組織有增加學習、適應、變革的能力，在這個組織中，學習是經過分析、監督、發展、管理且在所有工作中實踐過，俾使組織成員能學習、發展、加

強系統層次學習。

Redding (1997) 認為學習型組織是一種理想概念，並無任何一個組織是單純的學習型組織，要成為學習型組織須具備三個關鍵因素：第一，組織必須是團體學習，而非個別學習；第二，組織的學習所獲得的能力，必須是符合組織快速的、基本的變革的能力；第三，有制度的建構組織學習的能力，這些能力須配合組織營運目標，包括：願景與策略、領導與管理、組織文化、組織結構、組織制度、作業程序。

Confessore及Kops (1998) 認為學習型組織是一個組織能營造組織成員共同學習的環境，在這種學習的環境中，使組織的團隊工作、創意與知識處理有共同意義與價值。

Daft及Marcic (1998) 認為學習型組織是組織中的成員經由不斷學習，均具備找出工作中問題的所在並解決問題的能力，能持續將組織做些變革及改善，因而增加組織成長、學習、達成目標的能力。

Jay (2001) 認為學習型組織是組織中的每個成員均從事確定性任務及有解決問題能力，在工作中經由實驗方式不斷找出問題及解決問題，使組織能因此成長，組織中的成員工作能力亦日漸精進，透過組織成員的個別及團體學習更能達成組織目標。

Daft (2001) 認為學習型組織是組織中的每個成員均能確認及解決問題，促使組織能持續的實驗，以改善作業方式，並增進組織的作業能力。

綜合以上學者的定義，可以說學習型組織是一種因應組織變革的理想概念，也是一種策略的運用；在這種組織中，組織成員能營造共同的學習環境，致使組織中的每一成員，均會主動找出工作上的問題，再經由工作時持續實驗，以解決這些問題，並改善作業方式，因而增加組織適應外在環境、成長、學習、達成目標的能力。

(二)學者在專書中對學習型組織的說明

1. Senge：第五項修練 (The Fifth Discipline)

這是一本為所有學習者而寫的書，對企業員工、教師、公共行政人員、學生及父母都有用。Senge (1990；郭進龍譯，1994) 認為每個人都

是天生的學習者，未來出色的組織，將是能設法與各階層人員全新投入，並有能力不斷學習的組織。當組織成員持續擴張其能力，去創造成員真正期望的結果，新的擴張的思考就開始被孕育；當組織成員持續學習如何學習，集體的期望就被釋放。這種學習，是一種相互依賴的學習模式，需靠組織成員學習五項修練，Senge特別指出「系統思考」（system thinking）是達成這五項修練的最主要學習。此五項修練的意義簡單說明如下：

第五項修練—系統思考（system thinking）：是一個觀念性的架構，看待組織中的各部分是互相關聯彼此影響。例如，烏雲密布的結果就會下雨，雨水滲入地下，放晴後水又蒸發至天上，每次運行模式相同，每個環節相互影響，這些影響通常是隱密而不易被察覺的；組織和人類其他活動也是一種系統，也都受到細微且息息相關的行動所牽連，彼此相互影響，這些影響要經年累月才完全展現出來。

系統思考有助組織反應十一個複雜問題，即：

- (1)今日的問題來自昨日的解。
- (2)愈用力推，系統反彈力量愈大。
- (3)漸糟之前先漸好。
- (4)顯而易見的解往往無效。
- (5)對策可能比問題更糟。
- (6)欲速則不達。
- (7)因與果在時空上並不緊密相連。
- (8)尋找小而有效的高槓桿解。
- (9)魚與熊掌可以兼得。
- (10)不可分割的整體性。
- (11)沒有絕對的內外。

第一項修練—自我超越（personal mastery）：是個人發展願景、追求卓越及終身學習的過程。所以自我超越是學習不斷釐清，並加深個人的真正願望；集中精力培養耐心，並客觀的觀察現實。它是學習型組織的精神基礎，個人學習與組織學習之間的關係，個人與組織之間的相互承諾，以及由一群學習者形成的組織特有的精神。

第二項修練—改善心智模式（improving mental model）：深度影響個人與組織觀點與行為的假設。心智模式是根深蒂固於心中，影響我們瞭解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見、印象。我們通常不易察覺自己的心智模式，以及它對行為的影響。

第三項修練—建立共同願景（building shared vision）：分享組織成員實際的願景，共同追求的有關於未來的藍圖。共同願景常以一位偉大的領袖為中心，或激發自一件共通的危機，但如果有選擇餘地，大多數的人會選擇追求更高目標，而非只是暫時解決危機。組織常缺少個人的願景整合為共同願景的修練，這是一套引導學習的原則，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，領導者在精熟此項修練過程中，倘若一味試圖主導共同願景，會產生反效果。

第四項修練—團隊學習（team learning）：組織成員共同學習的過程。團隊學習從深度匯談（dialogue）開始，深度匯談是一個團隊中所有成員攤出心中的假設，而進入真正一起思考的能力，它也包括學習找出有礙組織成員學習的互動模式，例如，自我防衛的模式往往根植於團隊的互動中，若未察覺，則會妨礙組織學習。團隊學習之所以重要，是因為在現代組織中，學習的基本單位是團隊而非個人。

2. Senge、Kleiner、Roberts、Ross及Smith：第五項修練II實踐篇（The Fifth Discipline Fieldbook）

由於《第五項修練》在全球掀起的學習革命，也因為該書對如何實行這五項修練的說明不夠徹底，Senge、Kleiner、Roberts、Ross與Smith（1994）又撰寫了《第五項修練II實踐篇（*The Fifth Discipline Fieldbook*）》（齊若蘭譯，1995）。該書首先提出學習型組織的行動領域，該領域包括「指引理念（guiding ideas）」、「理論、方法及工具（theory, methods and tools）」、「基本結構中的創新（innovations in infrastructure）」等三項學習型組織建築結構（the architecture of learning organization），然後依據五項修練分別提出實踐這些修練的策略與工具，無論公民營企業、新聞媒體、醫院、學校、政府機構等，均可均可透過這些策略與工具建構學習型組織，最後提到「將組織視為社群（organizations as communities）」、「學

習實驗室（learning laboratories）」是應用這五項修練之外尚待開發的領域。

3. Senge、Kleiner、Roberts、Ross、Roth與Smith：第五項修練III變革之舞——持續「學習型組織」動力的挑戰與策略（*The Dance of Change-The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*）

Senge、Kleiner、Roberts、Ross、Roth與Smith（1999）又撰寫了《第五項修練III變革之舞——持續「學習型組織」動力的挑戰與策略（*The Dance of Change-The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*）》（李芳齡譯，2001），譯本共分成上、下兩冊。該書第一部「上路」包括調整方向、發動深層變革等兩章；第二部「發動變革的挑戰」包括我們時間不夠、我們孤立無援、這與我們的工作毫無關係、主觀必須言行一致等四章；第三部「持續變革的挑戰」包括戰勝恐懼與焦慮、建構新的評估與評量方法、化解死忠派與不信者的對立等三章；第四部「重新設計與重新思考的挑戰」包括重整治理結構、在組織中擴散新思維及新做法、重新思考策略與目的等三章。所以該書首先介紹組織在推動深層組織變革時的啟動方式；再介紹組織如何克服在面臨十種深層組織變革的各階段可能遇到的挑戰；最後，在組織面對重新設計與重新思考的挑戰時，《第五項修練》中的五項修練、《第五項修練II實踐篇》中的三項學習型組織建築結構，就成為克服深層組織變革的挑戰後，組織重新出發的基礎。

4. Senge、Cambron-McCabe、Lucas、Smith、Dutton及Kleiner：第五項修練IV學習型學校（*Schools that Learn-A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, and Everyone Who Cares about Education*）

Senge、Cambron-McCabe、Lucas、Smith、Dutton及Kleiner（2000）又撰寫了《第五項修練IV學習型學校（*Schools that Learn-A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, and Everyone Who Cares about Education*）》（楊振富譯，2002），譯本共分成上、下兩冊。該書第一部「上路」包括調整方向、五項修練入門等兩章；第二部「教室」包括打開教室的門、看見學習者、實際做法、言之有物、系統思考等五章；第三部「學校」包括入學、學校願景、現實問題、教職員培訓、領導風格等五章；第四部「社區」包括延伸至社區、

身分、關係、永續發展等四章。首先，該書提出創造學習型學校的過程中，教室、學校、社區三種依存關係一直在運行，但彼此的互動關係有時很難看得出來，此時可以透過五項修練及觀察、反思的雙環路（至少包含重新思考、重新連結、重塑架構等三種元素）、決定、行動四階段的「學習之輪」找出需促進學校之處；其次，應用組織變革的策略同時從教室、學校、社區三個層面推動組織學習，先選擇一、兩個改革重點，不要過度拉長戰線，並將改革焦點集中在學習型組織的「行動領域」，該領域包括「指引理念」、「理論、方法及工具」、「基本結構中的創新」等三項學習型組織的架構，但永續性轉變則發生在「深度學習循環」之內，所謂「深度學習循環」，是Senge（1990）在《第五項修練》一書中提到的個人內在適應改變的能力，也具體表現在群體文化中，當新的技術與能力、新的自覺與感應、新的態度與信念相互強化彼此的力量時，學習會在這個互動過程中產生，而且影響深遠，如此「行動領域」與「深度學習循環」二者不斷相互影響，使學習做持續性、永續性轉變；最後，學校就可以將目前工業時代學校設計與今日社會所需的差異減少，幫助學生更瞭解思考的主要修練方式，加強學生持續探詢能力的學習。

5. Pedler、Burgoyne及Boydell：學習型企業（The Learning Company: A strategy for sustainable development）

Pedler、Burgoyne及Boydell（1991）認為學習型企業是一個組織促使組織所有成員學習，藉由組織成員不斷的學習並持續轉換，使組織本身也持續轉換。這三位作者用學習型企業取代學習型組織，他們認為組織一詞是抽象的、沒有生命的，而三位作者強調，企業是永續經營的，企業成員是在為未來而努力工作，所以包含以下特質：

- (1)有策略的學習。
- (2)用參與式政策。
- (3)提供資訊。
- (4)實行會計及其他控制制度。
- (5)內部價值觀的交換。
- (6)彈性報償原則。