

# 學習型組織之概念分析、基本假定 暨實踐策略

國立臺灣體育學院 林志成

## 摘 要

本文旨在分析學習型組織之概念，並探討其基本假定暨實踐策略。首先，探討五項修練、策略性架構暨領導者的新角色等學習型組織理論要點。其次，探討組織學習的假定、學習型組織結構的假定暨學習型組織實踐方法之假定。最後，提出推動學習型組織的六項實踐策略：

- 一、加強形塑學習型組織文化。
- 二、明訂以願景與目標為導向的實施計畫。
- 三、建立彈性權變的學習型組織結構。
- 四、建立奉行追求卓越的學習型領導群。
- 五、將五項修練融入組織行政暨日常生活之中。
- 六、強化學習型組織的適當環境。

關鍵字：學習型組織、組織學習、組織文化、第五項修練。

## Concepts, Assumptions and Strategies of Learning Organizations

Chih Cheng, Lin

National Taiwan College of Physical Education

### Abstract

The purpose of this paper was to analyze the concept of the learning organizations, to criticize the assumption of the learning organizations, and to propose the following six strategies to build learning organizations:

- 1.To cultivate a learning culture.
- 2.To establish shared visions and goal-oriented plans.
- 3.To build a contingent-flexible learning organizational structure.
- 4.To create a leading team in which there are many elite who in search of learning, excellence and organizational development.
- 5.To apply the five disciplines to organizational administration and daily life.
- 6.To strengthen the proper environment of learning organizations.

Keywords : Learning Organization, Organizational Learning,  
Organizational Culture , The Fifth Discipline



學力與更好的生涯發展彈性；其次，可協助個人自我實現，以活出生命的意義，提高生活的品味。

就學校言，重視終身學習，可提昇學校學術聲望、提高學校競爭力，使學校成為一流的教育學府。其次，建立永續學習的良好環境，可使學校師生都能樂在學習，滿足其自我成長與自我實現的需求，使其成為高附加價值的終身學習者。最後，透過團隊學習與組織學習，可使學校日新又新，成為學習型社群。

就組織言，終身學習可培養高素質的成員，進而厚植組織適應力與競爭力，使組織能迎接變局並開創新局。

終身學習對個人與組織如此重要，故世界各地正流行終身(終生)學習熱，而學習型組織亦成為目前國內外行政管理理論與實務的注視焦點。以下，將分析學習型組織的概念、基本假定暨其實踐策略。

## 貳、學習型組織的概念分析

綜合學者專家(王冠惠，民86；朱愛群，民86；孫本初，民84；郭進隆譯，民83；盧偉斯，民85；魏惠娟，民87；Calvert et al., 1994；Denton et al., 1991；Dumaine, 1994；Garvin, 1993；Galer et al., 1992；Hosley, et al., 1994；Honold, 1996；Jashapara, 1993；Kofman & Senge, 1993；Marquardt & Reynolds, 1994；McGill et al., 1992；More et al., 1994；Senge, 1990)暨研究者分析批判思考所得，研究者將學習型組織定義如下：

組織中的個人、團隊與組織本身，在共同願景與共有目標的驅力下，透過組織學習活動，不斷地自我超越，以改變心智模式，並涵具善用系統思考能力，使組織能不斷突破困境、成長發展，此種深具權變彈性、強調學習價值的組織謂之學習型組織。

根據上述定義，可將學習型組織的概念要點分析如下：

## 一、共同的願景與共有的目標(Shared Vision)

- (一)共同願景的意涵：共同的願景與共有的目標係指大多數成員心目中，大家所共同享有的願望、圖像、遠景與目標、想法或共識，且大多數成員都希望它能早日實現。
- (二)共同願景的功能：組織成員間共同的心願、遠景與目標，能凝聚成組織發展的精神願力與有效驅力，能轉化成組織進步的永恒動力與能量。
- (三)建立共同願景的方法與策略：除告知、推銷、測試、諮商暨共同創造外，可透過下列方法與策略：
  - 1.結合個人願景、參與決定與目標管理(MBO)：透過個人願景—成員平等地參與決定—組織願景與目標的形成—研訂執行計畫—共同合作執行與有效管控—評鑑與考核等回饋環圈，使組織願景與目標能實踐。
  - 2.卓越的領導：卓越的領導者能在尊重成員個人需求的前提下，與成員共同建構組織的願景與目標；能以個人的願景為起點，順勢利導，描繪出組織發展的遠景與希望。
  - 3.雙向的溝通：強調開放平等的溝通；組織內雖有職階的高低，但每位同仁均受尊重；成員間意見並不一定全然一致，但均能相互包容。
  - 4.與願景配合的明確獎懲制度：透過制度以凝聚組織成員心中組織發展的遠景，使此遠景具有相似性或一致性。

## 二、自我管控、自我調整與自我超越(Personal Mastery)

- (一)自我超越的意涵：組織猶如個人，要實現學習型組織，組織必須在

願景的導引下，不斷地自我學習、自我管理與控制、自我精熟組織發展知能、自我比較、自我提升、自我批判、自我調整（self-regulating）、進而不斷自我超越，朝向自我實現之理想途徑邁進，最後，達成組織的目標，實現組織成員共有的願景。

(二)自我超越的功能：組織透過自我管控、自我調整、自我精熟與自我超越，可建立組織特色與形象，並具有因應外在挑戰的自在能力。

(三)自我超越的方法：自我精熟與自我超越的方法包括檢視組織的條件與需求，建立個人生涯發展願景與人生目標，凝聚明確的組織願景；協助成員做好生涯規劃；看清結構性衝突，並善用良性衝突的創造性張力(creative tension)；誠實面對真相事實，並不斷挑戰心中的基本假定，使批判反省成為組織文化的一環，使終身學習成為組織的慣性與風氣。

### 三、改變心智模式(Mental Models)

(一)心智模式的意涵：心智模式係成員因風俗、習慣所形成的基本假定、價值觀念與行為準則。

(二)改變心智模式的必要性：組織要面對變動不居的外在世界的激烈挑戰，便需具有彈性與適應能力；換言之，組織因應變遷的行為模式，不會被舊有的心向(mental set)、心智模式、惰性或慣性所宰制，而能創造新的行為模式，開創新局面，並能迎接變局的挑戰。

(三)改變或發展最完善心智模式的方法：主要的方法包括開放的心胸、善用創意思考法，逆向（反向）思考與論證、依據原始資料，辨認檢視或修正跳躍式的推論、善用推論階梯、左手欄的練習與應用、批判反省、以組織最高效益暨對組織的實質貢獻為決策依歸、兼顧探詢與辯護、正視倡導擁護的理論與實際使用的理論間的差異。

## 四、強調團隊學習(Team Learning)的組織學習活動

### (一)團隊學習的意義與層面

組織學習活動包括個人靜態的學習、團體(團隊)(Team or Group)與組織的動態學習，不過以組織學習暨團隊學習為主。組織透過願景導向的行動與兼具動態、心態與生態的組織學習活動，可增長有益組織發展的知識。

團隊學習是團體成員彼此搭配合作學習，共同實現目標的過程。它建立在共同願景與許多有才能、能自我超越的個人之上。團隊學習與個人學習不同，即使個人始終在學習，並不表示組織也在學習。團隊學習具有下列三種層面：

- 1.以高於個人智力的團隊智力，來解決複雜的問題。
- 2.活動中，強調兼重創新性與協調性。
- 3.重視成員在不同團隊中的角色與影響力。

### (二)組織學習活動的流程與功能

組織學習團隊是組織學習活動的首要任務；其次，應發展目標設定、溝通協調、合作學習、解決衝突、會議管理、人事管理等團隊技巧；第三，進行組織學習；其流程包括資訊的獲取、分配、詮釋與記憶存取四個步驟；但是這些步驟內含的學習方法並非人盡皆知。最後，成為自我管理的團隊，即團隊成員已能自我要求、自我調整、自我超越、自我管理。領導者或管理者的角色已從引導者成為教練暨協助者。

組織學習活動主要有下列幾項功能：

- 1.促動組織發展、加速組織轉化與興革：組織內部菁英與成員的學習，可使組織成員集體知能產生質與量的改變，進而促動組織發

展、加速組織轉化與興革。

2. **提昇組織實力、活力、能力與競爭力**：透過學習活動，組織可擁有最新的知識資訊與先進技術，使組織永保活力與競爭力。長期性的組織學習與權變結構，係組織永續成長與無限發展的萬靈丹與萬用鑰匙，雖然長期性的組織學習與結構權變是困難的，需要無止限的投入資源，但它也是值得的。
3. **隨時因應外在情境的變遷與挑戰**：個人、團隊與組織的永續學習，可避免組織的僵化與一陳不變(One size fit all)，使組織能隨時因應外在情境的急遽變遷與嚴厲挑戰。
4. **降低官僚組織中的彼得原理(Peter's Principle)現象**：彼得原理即員工在組織時間愈久，因缺乏成長及職位愈高的雙重衝擊下，其能力相對呈遞減現象。官僚組織可使三頭六臂者，全無用武之地，成為被犬欺之平陽虎。

### (三)學習智障的種類

學習智障的種類包括下列幾項(朱楠賢，民85；Senge, 1990；Watkins & Marsick, 1993)：固執己見(I am my position)、歸罪於怪的外控歸因(The enemy is out there)、管控習性的幻謬(The illusion of taking charge)、固著於瑣碎的事件上(The fixation on events)、漫不經心的熟青蛙比喻(The parable of the boiled frog)、習得的錯覺(The delusion of learning from experience)、管理團隊有所盲點而不自知的迷思(The myth of management team)、習得的無力感(learned helplessness)、中斷的學習(truncated learning)暨目光如豆(Tunnel Vision)。

### (四)組織學習的方法與技巧：

1. **學習深度的匯談對話與批判反省**：深度的匯談對話旨在獲得超越

個人的統觀高見與全新視野，而非贏得對話。它可觀察自己的思維習慣暨其可能的偏見盲點；增進集體思維的默契與敏感度。有效深度匯談的三個必要條件如下：

- (1)所有參與者必須將他們的假定懸掛在面前，俾彼此比較個人的假定。
- (2)所有參與者必須視彼此為平等的合作夥伴，並注意聆聽他人的意見。
- (3)必須有一位輔導者，來掌握深度匯談的精義與架構。輔導者只在必要的時刻講話，並做正確的示範。

批判反省的學習，強調不只學習改善表面問題的知能、技術、技巧；更要對組織深層的基本假定、價值觀念、既有行為模式暨組織外在具象化現象，進行深度的批判省思，俾建立能自我批判省思的優良組織文化。

2. **討論與論辯**：討論係大家一起分析，以及衡量各種可能的想法，並由其選擇一種較佳的想法；如何行動常是討論的焦點。
3. **避免習慣性防衛**，並善用衝突：習慣性防衛是組織中的一道**隱形牆**，它會造成**捨本逐末**。透過自我揭露、反思與探詢的技巧，加強**整體觀的系統思考能力暨根本解**，以避免習慣性防衛阻礙團隊學習，同時，減少組織中政治遊戲。其次，善用衝突或攤開衝突，使衝突成為**創造性張力**，讓彼此想法自由交流。
4. **加強練習與演練**：善用〔學習實驗室〕與〔微世界〕或〔虛擬世界〕的模擬情境實驗或演練，增加管理團隊練習的機會，使組織能像樂團與球團般，完美表現與演出。
5. **以優良傳統為師暨除舊學習(unlearning)**：組織學習活動可重視；組織過去的經驗、智慧與記憶，俾從優良傳統的承傳中，學習並

汲取組織發展的有效暨較佳的行動策略，俾建立良善學校發展制度。對於不良的舊習慣或過時的理念，也必需進行除舊學習；即學習者拋卻舊有知識的學習過程，此種學習歷程有助於新習慣的建立、新方法與新知識的學習。

## 五、培養系統思考的能力

(一)系統思考的意涵：系統思考具有三項基本要素，即不斷增強的回饋、反覆調節的回饋暨時間滯延。系統思考係指在整體觀照、統觀全局暨寬廣完整的視野下，應用體系、基模、理論或統整型參考架構，對問題進行分析的思考歷程與能力。

(二)系統思考的重要性與功能：系統動力學是學習型組織的重要理論基礎；系統思考也是學習型組織的軸心基石，它可協助組織了解並因應外在混沌的環境；它也可使自我超越、共同願景、改變心智模式、團隊思考等四項修練，發生整體大於部份的綜效動能(synergy)。其次，系統思考能協助領導者與成員，發現真正能解決組織問題的竅門、絕招或路數。找到〔標本兼治、見樹又見林〕的根本解或〔以簡御繁、四兩撥千斤〕的高槓桿解，而非〔頭痛醫頭、腳痛醫腳〕的症狀解。換言之，現在的解決方案(根本解或高槓桿解)，不會成為未來衍生問題的禍因。

### (三)系統思考的方法

- 1.熟習系統基模：常見的系統基模如：成長上限、捨本逐末、目標侵蝕、飲鴆止渴、惡性競爭、共同的悲劇等。重新調整我們的認知結構與系統基模，可使我們發現隱而不顯的潛在宰制結構暨結構中的槓桿點，以化解問題於機先。
- 2.善用通盤思考：即計畫、做決定或思考時，應充分考慮〔前、後、

左、右、本、末、終、始、先、後、上、下、古、今、中)等各種因素與關係。

## 六、策略性的架構與組織領導者的角色

### (一)策略性的架構

策略性的架構是學習型組織的觀念藍圖(如圖1)，其要點如下：



圖1 學習型組織的策略架構

(資料來源：齊若蘭譯，民84：68)

1. 啟動深層的學習循環：持續奉行五項修練是啟動深層學習之鑰，也是開啟體驗個人生命意義暨組織生活新意的法門。學習循環包括新的技巧和能力、新的認知與感覺暨新的態度與信念等三要素，此要素間彼此能相互影響。
2. 強調學習型組織的組織架構：指組織架構應依指導方針、理論方法與工具暨創新的基本架構，而不斷革新調整。

### (二)領導者的重要性與角色

邁向學習型組織，組織領導人最為重要，他必須重新學起，並且從心學起。他必須重視學習的價值、創造學習的環境、鼓勵學習的發

生暨以身作則、率先學習。因為領導人的重視與倡導，關係著學習型組織的成敗(魏惠娟, 民87:159)。Senge認為，領導者可透過五項修練，扮演好設計師、願景的僕人暨教師等三種角色，並促成學習型組織的實現(1990:339-360)。綜言之，領導人不一定是學習型組織的專家，但他一定是學習型組織的傾慕者；領導者不但是設計者、授能者、教導者，他也是服務者、信賴專家者與偉大的傾聽者。

### (三) 領導者的能力與任務

學習型組織領導者是一位通才全人(whole person)，他應具備下列幾種能力(王冠惠, 民86:47; Senge, 1990:103-180)：更上一層樓的覺知與洞悉能力、超凡的動機、深具韌性的情緒、改變文化假定的能力、學習新文化的能力暨產生投入與參與的能力等。

Tobin(1993)認為學習型組織領導者應達成下列七項關鍵任務：引領成員共建願景、真心承諾為組織發展而奉獻、持續不變地推動學習型組織計畫、協調各部門的學習計畫，使其具有一致性、使學習計畫具有完整性、培養信心與願力、加強溝通(轉引自王冠惠, 民86)。

## 參、學習型組織的基本假定評析

文化基本假定的探討，主要包括人與環境的關係、真理的本質、人性的本質、人類活動本質暨人類關係的本質(林志成, 民86:20-22; Robbins, 1997:25; Westwood, 1992:34)。

從基本假定切入，可使學習型組織理論更臻健全，也可使學習型組織的實踐途徑更形明確有效。以下，將擇要探討三項學習型組織的基本假定：

## 一、有關組學習的假定

### (一)人皆喜好學習暨組織自力主導學習的探討

Senge(1990:4;13-14)認為：人皆好學且每個人內心都深切渴望心靈改革的學習(metanoia)；Hanover保險公司總裁Bill O'Brien曾說，此種學習的渴望正如性驅力(sex drive)般基本。王冠惠(民86:22)認為：學習型組織採納了Schein[複雜人]的假定，強調個人能夠克服層級體系制度的障礙，來改變組織自我防衛的氣氛，更肯定人的自由意志，並非完全受環境的制約，相信人是渴望學習並在相互信任的基礎上工作。

朱愛群(民86:143)認為學習型組織與個人學習暨人力資源發展，有三種相異處：

- 1.學習型組織不是由他力、外力所主導或操控的學習過程。
- 2.學習型組織是一種自力操控、自力主導的學習過程與管理過程。
- 3.學習型組織是組織轉化與昇華後的產物。

此種〔人皆具有學習慾與組織自力主導學習〕的假定，並未論及情境變因暨成就經驗對個人學習動機的影響。人類的學習動機或認知的內驅力，是一種渴望了解和理解暨解決問題的需求；認知驅力使學習成為一種可能；而成功的學習經驗或有成就感的學習，又強化了特定的學習需求。

個人學習的需求與動機受環境條件、個人能力等許多因素的影響。人是自動自發、自主的學習或被動的學習，亦受主觀能力與客觀環境的影響。所以，假設人是好學的、自主的暨假定學習型組織可自力主導學習，將墮入過度樂觀的迷思中，而不自知。

就實際面言，許多人在學校中，並未學得學習的方法；在考試領導教學的魔障中，學生學習的胃口受損，很少體驗或享受學習的

美好快樂經驗。所以離開學校後，即離開書本、離開學習。在此學校社會情境脈絡下，建構學習型組織的難度更高。

### (二)在職進修與學習型組織學習的探討

組織透過升遷或加薪，來增強成員的學習或在職進修動機，固是方法之一，但未必是有效的方法，也未必能提昇教師長期的學習動機。較好的學習策略與方法，應該是協助組織成員體驗生命的意義，體驗終身學習與提昇自我價值的關係，體驗學習對提高生活品質與提昇組織效能的助益。

其次，在職進修不一定等同於組織學習與組織成長。若進修的心態在於個人的升遷、進修的內容與組織的發展無關、進修後的服務品質未見提昇，且只做為另有他就或升遷的跳板，那麼在職進修並不能促進組織的成長與發展。鄭崇趁(民86)所提的進修造成瀆職的疑慮，基本上，正反映出國內進修制度非願景導向設計的盲點。

潘文忠(民87)檢討國內教師進修現況後，也印證了上述論點。他認為：就進修意願言，教師在進修過程中，但求輕鬆過關，並未真正重視專業成長。更甚者有許多不願意或無法參加進修研習的老師，無論提供什麼誘因，都不足以吸引他們從事研習、進修及再教育的活動。其次，就進修目的言，過度功利傾向的教師進修活動，對於教學專業知能的成長未必有益，甚至有負面的影響。第三，就進修內容言，教師參加在職進修後，往往感到〔理論無用〕。

### (三)學習時間內各項學習內容的競值

Mezirow(1991)根據Harbermas的主張，將學習分為三個領域：

(1)工具式的技術知識；(2)溝通式的實用知識；(3)解放式的反省知識。

其中，反省的知識係對思想基本假定、過程與內容的反思。在組織學習歷程中，三類型的知識同屬重要，但當上述三類型的知識

發生競值時，何種知識更為重要？以目標導向來權變決定優序，是一種富彈性的想法與做法，問題是第五項修練中，並未如此申論。

其次，五項修練是一種有效邁入學習型組織的竅門、法門與工具，問題是組織有其特有的目標、價值與功能；將五項修練融入組織發展的日常系統中，應是較可行與較可長久的策略。

綜要言之，學習型組織除假定人有學習的動機外，更應研究如何激發、維持並強化學習動機的有效策略，使學習型組織的發展獲得更有力的理論基礎。

## 二、有關組織結構的假定

組織是一個有目標、有計畫的正式結構；組織結構是組織領導者或管理者用以實現目標的工具(Robbins, 1997; Westwood, 1992)。Senge認為人際間的互動是說明組織行為的關鍵，也是組織分析的基本單元。他所提到的組織結構，主要偏重在學習團隊暨思考基模的基本結構(Senge 1990:97-109)。他認為結構會影響行為；各色各樣的人在同一系統中，他們將表現出相似的結果。系統結構會影響組織成員行為型式，進而影響組織中所發生的事件(同上，1990: 40-54)。

依學習型組織的理念，其可能的結構或形式如下：

- (一)學習型組織是一種高級的生命體：高級的生命體係指組織能因應外在環境變遷的挑戰，它的生命能不斷地發展與成長。生命體需要陽光、水份與空氣；學習型組織則需要學習的動力與機制。
- (二)學習型組織係一種彈性權變的組織：彈性權變的組織係指組織結構與組織規程能依組織發展目標而適時調整，故組織具有絕佳的因應彈性。學習型組織係一種隨功能而調整的組織，其形式結構包括功

能結構與部門結構的機械式組織暨簡單型、扁平型、矩陣型、任務編組型、網路型、變形蟲(amoebae)組織等有機式組織。

(三)學習型組織係一種學習團隊社群：學習團隊社群係指組織係由各次級讀書會暨各種學習團隊所組合而成的學習社群；在此社群中，有鼓勵學習的良好環境；在學習型組織的願景中，終身學習是一通用語言，不斷學習已成為多數人的一種習慣，而組織也到處充滿讀書聲、研究聲與討論聲。

學習型組織的結構型式，雖強調因應彈性；但學習型組織理論仍有下列問題需要加以研究：

(一)不同組織目的與價值間的競值

組織目的與價值的競值問題，即學習型組織是否適用於各類型的組織的問題。組織的類型若依社會功能與目標，可分為生產性、政治性、統整性與維持性四類；而生產企業的組織型態，又可細分為國營、外資與小型企業等(Westwood, 1992)。上述各類型的組織(學校、企業、政黨、教會、運動俱樂部、社區、義工團體等)是否視學習為最高的、最主要的價值，是否視學習為內在的目的？還是將學習視為工具的、次要的價值？視學習為外在的目的？

(二)科層體制與學習型組織的衝突

科層體制強調層級節制、依法行事、文書公文檔案、保障任期；學習型組織則強調彼此合作、專業導向暨彈性權變；兩者本質顯然不同。Marquart(1994)認為科層體制暨其階層分工等特色是組織學習的障礙。魏惠娟(民87)亦認為：學習型組織講求彈性、反思、創新與應變能力，與公共組織講求層級節制、法令規章與公共責任的本質迥異。

科層體制結構的組織能否成為學習型組織呢？透過讀書會的推動，

進修制度與考核制度的修正，應可使科層體制結構的正式組織，經由非正式學習團隊的建立，逐漸接近學習型組織的風格。

### 三、有關學習型組織實踐方法之假定

良好的理論應具有完整性與實踐可行性，其理論基礎植基於論證之上，而非設證之中。其可行性應包括實踐途徑、實踐策略與實踐方法暨相關配套措施。

Marsick與Watkins(1996:1)以「雕塑」(sculpting)來比喻形構學習型組織是一門科學，也是一種藝術；它是一個永續學習並且不斷蛻變、創新的雕琢形塑過程。

學習型組織就像大多數人耳熟能詳的學習型社會或終身學習的社會一樣，是一種願景、一種理想、一種目標；它是一種可欲的組織(desirable organization)、構念的組織(constructive organization)；但目前，它仍是一種待實踐暨實際修練運作的構念組織。

#### (一)五項修練是實踐學習型組織的有效方法之假定

五項修練是否必然保證學習型組織的必然實踐呢？未必！五項修練是建立學習型組織的基礎(吳三翼,民85:47)；也就是說，五項修練只是建立學習型組織的基本條件但非充要條件。

蔡明叡(民85:77)亦認為：為推動學習型組織，組織應善用各種方法，從實作經驗中修練出屬於其自身獨特風格的實際作法，以造就其組織學習的境界。Senge 所提示的學習型組織，其實是一種取乎其上的「道」，而達成「道」的方法，除五項修練外，運用之妙，亦存乎一心。

魏惠娟(民87)認為：教育部推動之學習型組織方案執行計畫，五項修練無一遺漏，但各項活動的確不脫零亂片段的「往日結構」，...

…不免使人耽心，如此的學習型計畫，是否又要落入象徵意義與宣示作用高於實質的目的呢？

要達成學習型組織，除了終身實踐五項修練外，學習型的文化情境脈絡，有效的實踐途徑與策略暨相關的配套措施均應加速研議或推動，如此，才能向學習型組織的願景邁近。

#### (二)高懸思想假定的對話的可能性：

Senge(1990:241-249)認為：應將自己的思想假定〔懸掛〕在面前，以便質疑與觀察。若我們一味為自己的意見辯護，未察覺自己的思想假定，或未察覺我們的看法是以思想假定而非以事實為依據，我們就無從懸掛自己的思想假定。

Senge所主張之〔高懸思想假定的對話〕，可使吾人反省批判許多〔習而不察〕、視為理所當然的許多理念或行為。但這種自我反省批判的行為、習慣與思維，並非易事；它除了受組織階層、習慣心向(habitual set)、習慣性防衛、思考模式暨不安全感的影响外，不同文化行為的影響，更值得深究。

中國人的行為基本上具有〔陰陽權變〕的行為基模特色，即行為具有表／裡、內／外、虛／實、真／假等陰陽二元特性；此特性將因人、事、時、地、物，而有不同之權變行為(林志成，民86)。希望透過深度匯談對話的修練，使重視面子的中國人高懸假定，講出內心的想法或看法，其實是一件非常困難的事情。

### 肆、學習型組織實踐策略研議

策略會影響結構(Robbins, 1997; Westwood, 1992)；策略更會影響願景目標的達成。綜合學者專家(王冠惠, 民86; 朱愛群, 民86; 林志成, 民86; 孫本初, 民84; 黃淑馨, 民86; 教育部, 民85; 郭進隆譯, 民83; 楊

碩英等, 民86; 盧偉斯, 民86; 魏惠娟, 民87; Bennet, Kremer, & O'Brien, 1994; Bivins-Smith, 1996; Marquardt & Reynolds, 1994; Senge, 1990; Woolis & Galosy, 1996)暨研究者評析所得, 建構學習型組織的實踐策略如下:

### 一、加強形塑學習型組織文化

魏惠娟(民87)認為: 國內公共組織文化具有〔官大學問大〕的特性, 學習型組織的建構能否成功, 最重要的是觀念的改變; 而領導者重新學起, 角色轉換, 係推動學習型組織的關鍵。

加強形塑學習型組織文化的方法如下 (林志成, 民86; 盧偉斯, 民86):

- (一)強調批判反省的基本假定, 使組織具有深度學習的機制。
  - (二)建立重視學習的典章制度, 使「組織學習」成為制度化的工作。
  - (三)重視學習英雄的表彰、學習故事的開發暨說故事者之培養。
- 四)強調學習型組織價值觀:

1. 學習與創新(Learning & creation): 此類組織價值觀重視學習的價值, 強調成長、創新、個人自我實現暨組織革新發展。在此組織中, 學習是內在的、根本的、最高的與永存的組織核心價值。
2. 人文與關懷(humanity & helpfulness): 此類組織價值觀重視人的價值, 強調成員間真誠互信、平等相待與尊重包容; 組織重視雙向開放的溝通, 良好的合作關係暨互動的支持系統; 鼓勵成員積極參與組織事務, 積極投入學習與成長活動之中。
3. 卓越與成就(excellence & achievement): 此類組織價值觀強調追求卓越、品質至上、實事求是、成就取向的價值, 為實現上述價值, 學習活動成為組織中的重要工作環圈。

4.理想與服務(ideal & serve):此類組織強調理想重於現實;服務重於享受;在此組織中,學習成為實踐理想暨提高服務品質的重要途徑。

## 二、明訂以願景與目標為導向的實施計畫

(一)研擬具合理性、統整性、前瞻性、可行性的計畫。組織應以組織發展需求為主體,以顧問群為諮詢客體,在實踐組織發展願景、目標與需求的前提下,善用SMART原則(包括明確具體Specific,可測量的Measurable,可達到的Arrival,合理的Rational,暨進度時程表Time table等原則。)、SWOT原則(包括:優勢Strength、弱勢Weak、機會Opportunity暨環境挑戰威脅Threaten等原則。)暨OPEN原則(包括:開放與統觀Open and Overview、兼重歷程與成果Process and Product、強調評鑑與革新Evaluation and Evolution、重視需求與網路Need and Network等原則)等原則暨技術,擬定具彈性、理性、統整性、前瞻性、可行性的權變實施計畫,以建立學習型組織。

(二)加強溝通與參與,使計畫轉化為全員共識。

計畫的研訂、討論,必須透過雙向的溝通暨參與決定等民主程序,使成員建立組織價值的共識,了解組織的使命(mission)、組織各子系統的能力、外在環境的挑戰暨組織轉型的必要性;俾實施計畫更周延、更具可行性。

(三)計畫應有彈性,俾依組織願景暨組織發展需要而權變調整。Redding與Catalanello(1994)認為:學習型組織的實施計畫內容應由學習的過程或一連串的學習活動而產生,其計劃重點在於應具有彈性,使同仁了解組織的願景、目標與計畫內容,並認知有效的計劃乃是持續不斷的改變調整。

### 三、建立權變彈性的學習型組織結構

- (一)權變彈性的組織形式結構：組織應依組織發展願景、目標與需要，適時修正組織章程，增刪組織結構，使組織形式結構更能符合實際需要。
- (二)設立學習型組織推動單位：組織應建立有機的推動單位，俾落實推動學習型組織實施計畫。一般而言，人事室負責行政業務的推動支援工作，而組織內的其他單位與各次級團體皆應成為學習型組織的推動基本單位。
- (三)建立並善用學習型組織的基本單位：組織中的編制單位、臨時任務編組單位暨讀書會等，均是學習型組織的基本單位。
- (四)建構具有全功能的組織系統：學習型組織應在組織設計中，加入〔全像圖組織〕(holographic organization)的理念，即組織中的每一件事都是相互關連的〔Every is interconnected〕。全像圖組織是一個具有實質理性(substantially rational)、高附增功能(redundancy of functions)的全功能組織系統，亦即各部門具有並非常用的各種功能，但在需要時，則可隨時發揮功能以因應挑戰。

### 四、建立奉行追求卓越的學習型領導群

林志成(民83)認為卓越領導者具有八項的角色組合(role-set)：人生理念的點傳師、優良組織文化的倡導者、法令政策的詮釋者、行政計畫的擊劃者、成員工作動機的激勵者、解決問題的溝通者、學校革新發展的領導航者暨學校效能的視導評鑑者。

所謂〔獨木難支大廈〕，為有效推動學習型組織，組織除加強建立主管群的共識外，亦可透過組織菁英種籽訓練，培養奉行追求卓越的學習型領導群，使其成為推動的主力動能。

卓越的領導群本身就是一個最好的學習團隊，也是一個能不斷自我超越的最佳戰鬥團隊。他們重視創新行為與永續學習的價值，善用深度匯談對話、系統思考及回饋方法，以挑戰既有的思想假定暨心智模式，並視需要改變工作流程，以有效實現組織的願景。

## 五、將五項修練的組織學習活動融入組織行政暨日常生活之中

(一)強調願景導向暨意義導向的學習：組織學習活動係以實現組織願景與目標為導向；其主要學習內容包括學習型組織的理論、組織文化的批判反省、組織發展與革新、全品質管理、五項修練等。

(二)強調有意義、有價值、適應個別差異與激勵自我超越的個人學習活動：個人學習是團隊學習與組織學習的基礎，所以有效的個人學習，將有助於學習型團隊的建立。所謂〔天下沒有白吃的午餐〕，學習的確是需要花時間的，但〔吾生也有涯，知也無涯，以有涯逐無涯，殆矣！〕所以，在有限的時間裡，個人學習活動應強調意義性、價值性、適應個別差異，以激發個人潛能；同時強調透過工作實務中學習(on-the-job learning or on-line learning)(Redding & Catalanello, 1994)、全腦學習、策略學習、快樂學習、創造思考學習暨系統思考學習，以活化個人思考能力。

(三)在組織日常生活中導入隨機學習與充電學習，以挑戰習而不察的心智模式：所謂隨機學習係指成員能開放心胸，不斷向人請教、自我反省，在工作中成長的學習。所謂充電學習係在日常活動或會議中，導入濃縮型的深層學習課程。例如：學校的選校規劃說明會可做如下設計：請績優的校園規劃團隊提供實際的規劃案例經驗；或由學校中的校園規劃學習團隊，提出學校規劃專題報告，供作同仁深度對話的基礎；最後，應提供同仁充足的深度對話時間，使校園規劃

卓越的領導群本身就是一個最好的學習團隊，也是一個能不斷自我超越的最佳戰鬥團隊。他們重視創新行為與永續學習的價值，善用深度匯談對話、系統思考及回饋方法，以挑戰既有的思想假定暨心智模式，並視需要改變工作流程，以有效實現組織的願景。

## 五、將五項修練的組織學習活動融入組織行政暨日常生活之中

- (一)強調願景導向暨意義導向的學習：組織學習活動係以實現組織願景與目標為導向；其主要學習內容包括學習型組織的理論、組織文化的批判反省、組織發展與革新、全品質管理、五項修練等。
- (二)強調有意義、有價值、適應個別差異與激勵自我超越的個人學習活動：個人學習是團隊學習與組織學習的基礎，所以有效的個人學習，將有助於學習型團隊的建立。所謂〔天下沒有白吃的午餐〕，學習的確是需要花時間的，但〔吾生也有涯，知也無涯，以有涯逐無涯，殆矣！〕所以，在有限的時間裡，個人學習活動應強調意義性、價值性、適應個別差異，以激發個人潛能；同時強調透過工作實務中學習(on-the-job learning or on-line learning)(Redding & Catalanello, 1994)、全腦學習、策略學習、快樂學習、創造思考學習暨系統思考學習，以活化個人思考能力。
- (三)在組織日常生活中導入隨機學習與充電學習，以挑戰習而不察的心智模式：所謂隨機學習係指成員能開放心胸，不斷向人請教、自我反省，在工作中成長的學習。所謂充電學習係在日常活動或會議中，導入濃縮型的深層學習課程。例如：學校的選校規劃說明會可做如下設計：請績優的校園規劃團隊提供實際的規劃案例經驗；或由學校中的校園規劃學習團隊，提出學校規劃專題報告，供作同仁深度對話的基礎；最後，應提供同仁充足的深度對話時間，使校園規劃

藍圖有機會成為組織成員的共同的願景。

(四)強調透過系統思考，以解決問題導向的學習活動：實現願景的過程中，會遭遇許多問題的挑戰；組織學習活動若以解決組織所遭遇的問題為焦點，不但可逐步實現願景，更可提高組織學習的動機，增加組織成員間的互動行為。

(五)強調團隊合作學習、行動中學習與行動研究：組織學習活動強調團隊學習、合作學習，讀書會便是其中一種方式；而深度匯談對話則能塑造有於團隊學習的情境與氣氛。其次，透過行動學習（action-learning）與行動研究（action-research），俾使學習更有動感、實感與方向感、解決組織問題與達成組織目標。

## 六、加強建立學習型組織的相關配套措施

(一)建立良善的人事升遷與在職進修體制：激勵與獎勵是學習型組織建立、修正、啟動或維持學習活動的良方，所以，學習型組織應明訂鼓勵組織學習活動的獎勵措施與要點；並妥善規劃在職進修工作與升遷考核要點，使其與組織發展相結合。其次，宜任用具有學習性向與資訊應用能力的新進人員，使其成為學習型組織的活力、主力與助力，而不是學習型組織的阻力與對抗力。

(二)充實資訊設備，建立組織資訊網路，強化組織網路學習：在資訊社會的網路時代裡，學術機構若不能提供研究人員或教師研究設備，那麼要達成學術基本要求已有困難，更遑論建立學習型組織。學校若能提供較完善研究與資訊環境，將有助於學習型組織的建立。完善的資訊學習環境與圖書館館際服務，將使組織成員都能迅速獲得的圖書、資料與資訊，使得教學、學術與研究工作，均能更順利推展。

、 網路學習是學習的一種趨勢，其中，非同步學習(asynchronous learning, 簡稱A. L.)具有隨時隨地(Anywhere/anytime learning)的特性，且能適應個別學習的程度與速步，若能用於組織學習活動，將可使組織學習活動更易落實。

(三)重視評鑑工作：透過期初評鑑，組織可以發現其資源優勢、外在環境現況等資訊，以建構符合本組織的實施計畫。透過形成性評鑑，組織可以隨時修正其做法，使計畫更具彈性、適應性與學習性。透過總結評鑑，組織可以了解背景—投入—過程與成果的差距，並做為再計畫與再出發的依據。

## 參考書目

### 一、中文部份：

- 1.王冠惠(民86)：學習型組織建立之研究—以大然文化事業公司為個案探討。政大公共行政學系碩士論文。未出版。
- 2.朱愛群(民86)：學習型組織意涵之探索。警學叢刊，27(5):153~173。
- 3.朱楠賢(民85)：形塑公共組織為學習型組織之初探。人事月刊23(2)：60~68。
- 4.吳三靈(民85)：啟動教育部門成為學習型組織。人事月刊25(5):44~57。
- 5.林志成(民83)：卓越領導者的角色組合。竹市文教第九期:10~12。
- 6.林志成(民86)：陰陽權變組織文化理論之初步建構—以我國國民小學為例。政大教育研究所博士論文。(未出版)
- 7.孫本初(民84)：學習型組織的內涵與運用。空大行政學報第三期。
- 8.教育部(民85)：教育部推動學習型組織方案執行計畫。
- 9.郭進隆譯(民83)：第五項修練：學習型組織的藝術與實務。台北：天下。
- 10.齊若蘭譯(民84)：第五項修練II實踐篇(上)(下)：思考、演練與超越。台北：天下。
- 11.黃淑馨(民86)：學校成為學習型組織之發展策略與具體作為。教育研究雙月刊, 57:55~60。
- 12.楊碩英等(民86)：學習型企業的經營策略：破繭超越的經營策略。中華民國全國工業總會與中華民國職訓研發中心合編。台北：旭昇。

- 13.潘文忠(民87)：教師進修D I Y—建構以學習型組織為導向的教師進修模式。中等教育49(1)：3~10。
- 14.鄭崇趁(民86)：學習型組織理論對於教育行政的啟示。學生輔導，50：10~17。
- 15.盧偉斯(民85)：組織學習的理論性探究。政大公共行政學系博士論文。未出版。
- 16.盧偉斯(民86)：組織學習與警政革新。警學叢刊，28(3)：45~62。
- 17.蔡明叡(民85)：淺談行政革新方案之推動與學習型組織。人事月刊23(6)：71~78。
- 18.魏惠娟(民87)：邁向學習型組織的教育行政領導。教育政策論壇創刊號，1(1)：135~172。

## 二、英文部份：

- 1.Bennet, Joan Kremer, & O'Brien, Michael J. (1994): "The Building Blocks of The Learning Organization.", Training, 31(6): 41~49.
- 2.Bivins-Smith, D. M. (1996). Connectedness. A path to learning organization, Adult learning, 17(4): 21~22.
- 3.Calvert, Gene, Mobley, Sandra, & Marshall, Lisa (1994), "Grasping The Learning Organization." Training and Development Journal, 48(4): 38~43.
- 4.Denton, D. Keith, & Wisdom, Barry L. (1991), "The Learning Organization Involves the Entire Work Force." Quality Progress, 24(12): 69~72.
- 5.Dumaine, Brain (1994), "Mr. Learning Organization." Fortune,

- 17: 95~101.
  6. Garvin, David A. (1993), "Building A Learning Organization." *Harvard Business Review*, 71(4): 78~91.
  7. Galer, Graham & van der Heijden, Kees(1992), "The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning." *Marketing Intelligence and Planning*, 10(6): 5~12.
  8. Hosley, Miller, Lau, A. T. W., Levý, F. K., & Tan, D. S. K. (1994) "The Quest for the Competitive Learning Organization." *Management Decision*, 32(6): 5~15.
  9. Hoñold, L. (1996). How Johnsonville Foods become a learning organization, *Adult Learning*, 17(4): 27~28.
  10. Jashapara, ashok (1993), "The Competitive Learning Organization: A Quest for Holy Grail." *Management Decision*, 31(8): 52~62.
  11. Jones, Sue (1996): *Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-term Success*. Berkshire: McGraw - HILL.
  12. Kofman, Fred, & Senge, Peter M. (1993), "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations." *Organizational Dynamics*: 5~23.
  13. Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.
  14. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1996). Adult educators and the challenge of the learning organization, *Adult Learning*, 17(4): 18~20.
-

15. Mezirow, Jack (1991). *Transformative dimension of adult learning*. San Francisco: Jossey Bass.
16. McGill, Micael E., Slocum, John W., & Lei, David (1992), "Management Practices in Learning Organization.", *Organizational Dynamics*: 5~17.
17. Morecroft, J. D. W., & Sterman, J. D. (1994). *Modeling for learning organization*. Portland: Productivity Press.
18. Redding, J. C., & Catalanello, R. F. (1994), *Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization*. San Francisco: California: Jossey-Bass Publishers.
19. Robbins, Stephen P. (1997) (5th edition). *Essentials of Organizational Behavior*. London: Prentice-Hall International, Inc.
20. Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
21. Watkins, K. E., and Marsick, V. J. (1993), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
22. Westwood, R. I. (Ed.) (1992). *Organizational Behavior - Southeast Asian Perspectives*. H.K: Longman Group (Far East)
23. Woolis, D. D. & Galosy, J. R. (1996). Learning and New York City Civil Service Reform. *Adult Learning*, 17(4): 29~31.