

(三) 學習型組織

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)

目錄：建立公務人員教、考、訓、用配合制度可行性之研究

章節：(三) 學習型組織

一九九〇年代以來管理學界及實務界，探討最多的組織形態無疑的當屬「學習型組織」，一方面由於我們正處於前所未有的快速變動與不確定的環境，因此，不再像過去只要被動的適應環境改變就可以，而是要主動的學習、知覺外在環境的可能趨勢，甚至主導組織內外環境的變動與改革；另一方面，則因人類的工作觀因為物質生活的富足而逐漸改變，使得以工作為達到目的之「工具性」價值，轉變為尋求工作內在的「精神性」價值（鍾燕宜，民85：七~八）。

所謂「學習型組織」乃是強調，經由組織成員共同的理念與意願，為組織未來發展的需要而相互學習，並且依個人、團隊、組織等三個層次來進行，使組織成為一個能自我學習、成長的有機體。這樣的組織與傳統封閉的機械式組織不同，也不同於僅強調適應性的系統性組織。由於學習型組織特別注重學習的行為，因此，在此一組織中的每一個成員都是學習者，並且彼此相互學習，而由於其持續不斷的學習，將會對組織本身帶來變革的動力；換句話說，學習對於組織而言是一項長期的投資而非只是對組織資源的消費（T o b i n, 1993；引自陳建宏，民84：四十二）。一個學習型的組織至少應具有如下的特徵（孫本初：民84年：五~六）：

- 1．是一種集體性、開放性、及跨越組織範疇的學習。
- 2．對學習的過程及結果是等量齊觀的。
- 3．能夠以快速及聰穎的學習來取得有利的競爭優勢。
- 4．能快速地、適時地將資料轉化為有用的知識。
- 5．能使每位員工均感受到每次的工作經驗，皆是提供其學習到有用事物的機會。
- 6．成員較不會表現出恐懼與防衛的心態，並能從錯誤中獲得獎勵與學習。
- 7．具有承擔風險的勇氣，但不會危害到整體組織的安全。
- 8．能致力於實驗性與相關性的學習。
- 9．對想從事行動學習的個人與團隊予以支持。
- 10．鼓勵個人或團體相互分享所得的資訊及結論，以利學習的產生。

要具備這些要件，當然並非僅僅由組織領導人一聲令下即可辦組

織內部必須經過一番的改造過程，具體而微的改變組織及其成員的體質。較有系統而具體的方法則首推 Peter M Senge（郭進隆譯，民83）所建構的五項修鍊途徑，這些條線方法對於習慣理性思考及注重外顯知識的西方社會而言，可說是一項重大的觀念革命，因而受到理論及實務界的重視：

1·自我超越（Personal Mastery）：乃是學習如何擴展個人的能力，創

造出我們想要的結果，並塑造出一種組織環境，鼓勵所有成員自我發展，實現自己選擇的目標與願景。

2·改善心智模式（Improving Mental Models）：「心智模式」是

根深柢固於每個人的心中，其乃是影響我們如何了解這個世界，以及如何採取行動的許

多假定、意識、圖像及世界觀。「改善心智模式」乃是一種持續不斷的釐清、反省及改

進我們內在的世界圖像，並檢視內在圖像如何影響我們的行動及決策。

3·建立共同願景（Building Shared Vision）所謂共同願景是指，

一種共同的願望、理想、遠景或目標，人類幾千年來一直能在組織中鼓舞人心的一項領

導理念，就是因為擁有一種能夠凝聚、並堅持實現共同「願景」的能力組織中透過共

同願景的整合，可以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：亦

即，針對我們想創造的未來，及我們希望據以達成目標的原則和實踐方法，發展出共同

願景，並激起大家對共同願景的承諾和奉獻精神。

4·團隊學習（Team Learning）：雖然組織的學習是經由組織中的成員相互

的學習所產生，但是，在現代組織中學習的基本單位是團隊而不是個人。在一個組織裡

，所有成員個人的學習與成就的加總並不是必然地等於組織的學習成果及成就，但是，

當團隊真正在學習的時候，不僅團隊整體產生出色的成果，個別成員成長的速度也比其

他的學習方式為快。

5·系統思考 (Systems Thinking) : 任何組織及社會均是一種「系統」

，系統內的每個部分之間息息相關，牽一髮而動全身，我們往往因為置身其中而無法看

清整體之間的關連性，因而面對問題總是難以提出根本的解決方法。系統思考乃是一種

思考及形容、了解行為系統之間相互關係的方式，它可以幫助我們看清如何才能更有效

的改變系統，以及如何與自然及經濟世界中更大的流程相調和。

學習型組織無疑的將成為二十一世紀最重要而有效的管理組織，但是，吾人也不應忽略了它的出現乃是因應組織面對快速變遷的社會環境，以及組織生存的需要而思突破的解決之道，對於一般企業組織講求利潤最大化的前提下，學習型組織自然是最佳的選擇；然而，就公共組織特性而言是否可以全然引用，則不無疑問，尤其是公共組織建立在權威基礎上的管

理方法及組織架構，似乎與學習型組織的基本要求有所牴觸。若要引進學習型組織的觀念，則要從公共組織的本質上加以改造。另外，由於公共組織的目標多元化、獨佔性及各種政治、法令因素的考量，使得公共組織容易形成官僚主義的氣習，更增加了其困難度。

公部門的組織設計對於公務人員的教、考、訓、用而言，其重要性在於，首先必須確認個人與組織之間的配合與互動關係；其次，組織設計的情境、結構、運作特性等各項因素均會對組織中的個人行為產生決定性的影響，因此，針對教、考、訓、用各項制度的運作與配合，還必須同時考量不同性質機關組織是否有所差異，應該做如何的彈性考量與設計。最後，對於現代化的理想組織型態—矩陣組織、競爭性的組織、學習型組織等教、考、訓、用等人事政策的策略規劃應該如何與其相配合，才是有效的制度設計。