

企 業 名 著 52

標竿學院叢書

組織 學習能力

ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY

創造與推廣具影響力的新意

組織學習能力的重要性與日俱增，在競爭激烈的商場中，成功的主管必須能發現機會、面對問題、並追尋創新構想，然後將這些構想化為實際行動。

楊國安、大衛·歐瑞奇、

史蒂芬·納森、瑪莉安·范格林娜◎著

劉復苓◎譯

標竿學院院長·楊國安◎校訂

企業名著 52

組織學習能力

楊國安

大衛·歐瑞奇

史蒂芬·納森

瑪莉安·范格林娜／合著

劉復苓／譯

企業名著52

組織學習能力

2001年4月初版

2002年11月初版第三刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

定價：新臺幣250元

著者 楊國安等
譯者 劉復苓
發行人 劉國瑞

出版者 聯經出版事業股份有限公司
台北市忠孝東路四段555號
台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號
電話：(02)26418661
台北忠孝門市地址：台北市忠孝東路四段561號1-2F
電話：(02)27683708
台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號
電話：(02)23620308
台中門市地址：台中市健行路321號
台中分公司電話：(04)22312023
高雄辦事處地址：高雄市成功一路363號B1
電話：(07)2412802
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：26418662
印刷者 雷射彩色印刷公司

責任編輯 顏惠君
封面設計 王振宇

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-2213-9(平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

Copyright © 1999 by Oxford University Press, Inc.
together with the following announcement both
in English and Chinese

This translation of *Organizational Learning Capability*
originally published in English in 1999 is published by
arrangement with Oxford University Press, Inc.

組織學習能力 / 楊國安等著·劉復苓譯·

--初版.--臺北市：聯經，2001年

面；公分.--(企業名著；52)

譯自：Organizational Learning Capability

ISBN 957-08-2213-9 (平裝)

[2002年11月初版第三刷]

I. 學習型組織 II. 組織(管理)

494.2

90003419

ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY

*Generating and
Generalizing Ideas
with Impact*

Arthur K. Yeung
David O. Ulrich
Stephen W. Nason
Mary Ann Von Glinow

New York Oxford
OXFORD UNIVERSITY PRESS
1999

譯者序

近年來，台灣的傳統產業面臨競爭力無法提升的困境，除了人員薪資成本負擔過重、土地價格偏高之外，同業產品或服務同質性過高、市場臻於飽和、未能持續開創利基市場等因素，也嚴重壓縮獲利。體質較差的企業，面臨公司股價跌破淨值，淪為「水餃股」、「雞蛋股」的悲情，嚴重影響企業籌措資金，造成惡性循環。

事實上，台灣傳統產業的價值高低，不該在於別人如何評價，產品有無特色及製程是否具有競爭力等核心能力才是重點所在。台灣的產品長久以來以低價策略搶攻市占率的做法應該徹底改變，因為台灣勞工成本不可能再與中國大陸和東南亞國家匹敵，更何況在這個知識經濟掛帥的時代，價格已不再是競爭主力；取而代之的，傳統產業應致力於升級轉型，重視研究與發展，邁向高品質、高水準的境界。

其實，一向替國際大廠代工(OEM或ODM)為主的台灣高科技產業也正面臨瓶頸。國內高科技產業目前多停留在製造階段，缺乏創新能力，產品附加價值並不高，出口市場隨時可能

被其他開發中國家取代。國際知名經濟學家梭羅(Lester Thurow)於西元2000年6月中旬來台參加「世界資訊科技大會」時，曾經指出台灣高科技發展必須要有世界級的基礎建設、研發、技術與創意，而個別企業、乃至於整個產業如何爬升至世界級水準，則端賴有效的學習。

目前全球已邁入以知識為基礎的「新經濟時代」，經濟增長已從昔日的資源消耗型轉為知識與技術型，亦即越來越多的經濟附加價值是由腦力而非勞力所創造。無論是傳統產業抑或高科技產業、公營企業或民營企業，都被涵蓋於新經濟當中，企業若想要永續經營，就必須發展出屬於自己的核心專長，並且做好「知識管理」，讓企業體成為有效率的「學習機器」。

企業要創新、要進步，就必須不斷學習。全球進入數位時代之後，部分傳統產業拒絕e化，造成行事效率與競爭力大幅落後；有些企業主有心帶領公司學習卻不得其門而入，或因無形的障礙橫阻於前而徒勞無功，這些情況每日都發生於我們周遭。因此，管理者急需一套量身定做的指導方針，將組織學習的觀念付諸行動。

坊間關於企業學習的書籍多如牛毛，專家紛紛提出精闢的理論，大力倡導企業學習的重要性以及如何學習，但有些內容偏重理論，較難應用於日常工作，有些則只偏重學習的方法，卻未能針對個別企業屬性加以診斷、找出學習效果不佳的原因。本書四位作者透過全球400多家公司、千餘位企業主管的問卷調查，再加上個案諮詢研究，歸納出兼具廣度與深度的組織學習能力論點，不但證明了實驗學習、提升能力、標竿學習

及不斷改良等四種學習方式的存在，並且提出組織學習的三大構件：新意的創造、有用新意的推廣及應用，及找出學習障礙。企業主管尚可透過書中實用的練習表，更加了解存在於公司內外的學習障礙與適用的學習方式，這對於企業學習能力的增進有事半功倍的效果。

企業擁有部門間暢通無阻的學習能力之後，就不必畏懼競爭，如此才有追求永續經營的本錢。而企業運用學習能力掌握知識、並運用知識來創造財富，才能成為新經濟中的贏家。

劉復苓

2001.3.2

目次

譯者序	i
前言	1
第一章 組織學習：從理論到實際	5
為何重視學習：「波濤洶湧」的經營環境	8
究竟何謂組織學習？	12
組織學習的三項構件	16
付諸行動：推動組織學習	19
本書結構	25
第二章 組織學習新解：四大學習方式	29
學習型組織簡史	31
組織學習的定義和定位	33
1. 學習型組織不僅重視學習，還要達成目標	35
2. 組織學習與個人學習有關，但不只局限在個人	

學習	35
3.學習來自於許多小失敗	36
4.學習通常依循可預測的過程	37
5.組織學習的兩大來源：親身體驗或借鏡 他人	38
6.組織學習的兩大方向：開發新領域或善用 既有機會	40
組織學習新解：四種學習方式	42
第一種學習方式：實驗學習	44
第二種學習方式：提升能力	44
第三種學習方式：標竿學習	45
第四種學習方式：不斷改良	45
組織學習型態：殊途不同歸	46
第三章 組織學習能力模式：三項構件	51
第一項構件：創造有用的新意	52
第二項構件：推廣、應用有用的新意	57
原則一：要推廣新意必須先認知界線的存在， 而且要清楚了解界線何在	59
原則二：所推廣的新意要關聯到公司策略	61
原則三：推廣、應用新意時應採用權變思維	62
原則四：新意推廣過程必須制度化	63
原則五：所推廣、應用的新意必須具影響力	63
第三項構件：找出學習障礙	64

障礙一：盲目(Blindness)	64
障礙二：過於簡化(Simplemindedness)	65
障礙三：同質性(Homogeneity)	65
障礙四：組織過度緊連(Tight Coupling)	66
障礙五：組織癱瘓(Organizational Paralysis)	66
障礙六：迷信學習(Superstitious Learning)	67
障礙七：擴散力不強(Diffusion Deficiency)	68
結論：組織學習整體模式	71

第四章 創造新意的策略

問卷調查結果：實驗學習者表現較佳	77
企業策略和文化影響學習方式	78
學習方式如何影響經營表現	82
創造新意的最佳典範	84
3M：如假包換的實驗者	84
惠普公司的視訊部門：革新只在一夕間	88
摩托羅拉：視學習為競爭優勢	91
阿爾卡特·貝爾：摘下唾手可得的果實	95
結論：企業如何創造有用的新意	99

第五章 推廣、應用新意的法則

三星電子的故事：如何以標竿學習推廣新意	104
學習彈性製造系統的新意	106
學以致用	109

三星電子與推廣、應用新意的五大原則	112
推廣、應用新意的錦囊	114
工具一：創造推廣新意的文化	115
工具二：提供推廣新意的獎勵	117
工具三：設計推廣新意的工作方式	118
工具四：建構推廣新意的資訊工具／途徑	119
工具五：培養推廣新意的領袖	121
工具六：制定學習矩陣以找出推廣新意的 方法	122
結論：經驗與知識分享乃關鍵所在	125
第六章 找出組織學習障礙	127
問卷調查結果：七項基本學習障礙	129
創造新意的障礙	130
推廣、應用新意的障礙	130
現實中的組織學習障礙	134
三星電子：正視理想與實際表現的差距	135
健康維護系統個案：好構想卻一敗塗地	138
結論：企業如何克服學習障礙	142
第七章 建立組織學習能力的藍圖	147
步驟一、評估組織學習的必要性	151
1. 學習能力對企業成功的重要性何在？	151
2. 我們需要創造與推廣的重要新意是什麼？	153

步驟二、檢視目前及未來的學習能力	154
1. 檢視創造新意的能力	155
2. 檢視推廣、應用新意的能力	156
3. 檢視組織學習障礙	157
步驟三、找出增進學習能力的方法	160
學習架構的組成部分	160
找出合適的管理工具	170
步驟四、實際建立學習能力	180
第八章 學習型組織日誌	185
學習方式影響經營表現	189
建立基礎學習能力的三項構件	191
如何發展學習能力：一家公司的日誌	195

前言

幾年前，經營人才發展研究國際協會(International Consortium on Executive Development and Research；ICEDR)與密西根大學商學院提供研究經費給我們四人，只要我們回答一個簡單的問題：組織如何學習？自此，我們便踏上這段學習研究的旅程。

組織學習、知識，及智慧財產等名詞，雖已成爲文獻及經理人經常討論的熟悉話題，卻一直缺乏廣泛而嚴謹的實證研究，考察組織究竟是如何鋪設其學習過程。基於此，在廣閱相關文獻，並取得贊助者的大力支持之下，我們乃決定使用調查研究的方式，揭開組織學習的奧秘。

我們相信，根據實證來評析組織如何學習，能彌補個案研究、私人經驗，及文獻架構中的不足之處；我們也很慶幸能得到各方熱心的贊助，讓我們得以將調查範圍擴大到全球的企業，讓各地了解組織學習的人士能回答我們的調查問題，從而得到組織如何處理學習過程的重要資料。我們所蒐集到的資料，涵蓋了40個國家中的400家公司，算得上是組織學習領域中，最大、最完備的實證研究之一。

在追求組織學習真相的研究歷程中，我們還進行深度的個案研究，以彌補問卷調查的不足。我們的研究成員中，楊國安 (Arthur K. Yeung) 追蹤惠普 (Hewlett Packard；HP) 公司的視訊部門如何從一個分析儀器製造者轉型為影像科技先驅；陶德·吉克 (Todd Jick) 研究阿爾卡特·貝爾 (Alcatel Bell) 公司跨足全球電訊市場時的學習過程；史蒂芬·納森 (Stephen W. Nason) 則研究三星電子 (Samsung Electronics) 如何在微波爐市場建立起靈活的生產管理。整體而言，這些個案加上問卷調查研究，讓我們更加了解組織學習的過程。

在蒐集資料並做了初步分析之後，我們極力想歸納出一個能讓企業經理人輕易了解、又不失學術嚴謹的兩全結論。我們努力不讓結論過分簡單化，最後，我們得到了“g×g”公式：組織學習能力=創造新意能力 (Generating ideas)×推廣有用新意能力 (Generalizing ideas with impact)。此定義讓我們能在繁複的經驗與資料中保持清晰的焦點，整合整個研究。除此之外，我們還探究對組織學習能力有嚴重傷害的學習障礙；我們發現，縱使經營者能清楚表達其企業的學習策略，甚至投資可觀的資源，如果不能除去某些學習障礙，企業的學習能力仍難以施展開來。

在我們向企業界及學術界發表我們的研究結果後，發生了兩件令人高興的改變。首先，深知學習重要性卻困惑於學術文獻中的專有名詞、理論、推理及主張的經理人們，開始引用我們的研究結果，評鑑公司學習能力，藉以增進企業學習效果；其次，學術界也幫助我們，探索我們研究結果背後所隱藏的理

論。現在，我們確信這份關於學習的研究可以幫助各種讀者：對重視組織學習能力的企業高階主管而言，我們提供了研究數據，證明學習的重要性，並提出創造和推廣知識的工具和方法；對那些想要增進公司學習能力的經理人而言，我們幫助他們診斷公司狀況，以有效地對症下藥；對企業中的培訓部門，我們提供的藍圖與範例協助他們建立學習型的企業；對學術界而言，我們則提供學習模式、學習障礙與學習過程的調查研究結果。

我們決定不只將這份研究發表在學術期刊上，更把它整理成通俗易懂的書籍，希望廣大讀者都能閱讀，提供人力資源管理人員及企業主管在組織學習的思想及行動上的參考。我們希望幫助企業主管將組織學習的理論付諸行動，將廣泛浮誇的陳述轉為讓企業進步的實際工具，並且以完備的研究除去以往關於學習模式的神秘面紗。

當然，我們必須感謝各方的幫助，使這份研究能順利完成。我們感謝接受調查的公司，撥冗回答問卷，以及個案公司的主管幫助我們蒐集個案研究資料，也感謝學術界多位學者建立理論基礎供我們參考，其中包括知名的阿吉瑞斯(Chris Argyris)、馬區(Jim March)、野中幾次郎(Ikujiro Nonaka)、大衛·葛芬(David Garvin)、傑瑞·波拉斯(Jerry Porras)等人。感謝密西根大學提撥經費，促使我們進行這個研究，以及經營人才發展研究國際協會的大力支持。

我們要特別感謝瑪莎·尼可斯(Martha Nichols)在我們撰寫本書時鼎力相助。文稿歷經多階段編撰，最後能成爲一本完整

可讀的著作實屬不易。瑪莎的細心與智慧，幫助我們釐清許多觀念，還將文字修飾得深入淺出。最後，我們要感謝網際網路和電子郵件科技，讓分居全球各地的四位作者能如比鄰而居一般，迅速分享資訊與編輯本書。

我們希望自己的學習之旅能啟發讀者新的挑戰與構想。事實上，「不要棲息於現在成功的境地，也不要停止思考未來」，正是學習的重點所在。無論你已經多麼相信學習的重要性，都得將信念化為實際行動，落實到企業的管理上，這樣才能確保組織學習能力的不斷增長。

楊國安

於中國，香港

大衛·歐瑞奇

於密西根州，安娜堡

史蒂芬·納森

於中國，香港

瑪莉安·范格林娜

於佛羅里達州，邁阿密海灘