



Chris Argyris & Donald A. Schön／著

夏林清・鄭村棋等／譯

大學館

組織學習

理論、方法與實踐



國家圖書館出版品預行編目資料

組織學習：理論、方法與實踐／Chris Argyris,
Donald A. Schön著；夏林清, 鄭村棋等譯. -- 初
版. -- 臺北市：遠流, 2006 [民95]

面；公分. -- (大學館；UAA07)

參考書目：面

譯自：Organizational learning II: theory, method,
and practice, 2nd ed.

ISBN 978-957-32-5831-5 (平裝)

1. 學習型組織 2. 組織 (管理)

494.2

95013193

互動式的社群網路書店

YLib.com 是華文【讀書社群】最優質的網站

我們知道，閱讀是最豐盛的心靈饗宴，
而閱讀中與人分享、互動、切磋，更是無比的滿足

YLib.com 以實現【Best 100—百分之百精選好書】為理想
在茫茫書海中，我們提供最優質的閱讀服務

YLib.com 永遠以質取勝！

敬邀上網，

歡迎您與愛書同好開懷暢敘，並且享受 **YLib** 會員各項專屬權益

Best 100—百分之百最好的選擇



Best 100 Club 全年提供 600 種以上的書籍、音樂、語言、多媒體等產品，以「優質精選、名家推薦」之信念為您創造更新、更好的閱讀服務，會員可率先獲悉俱樂部不定期舉辦的講演、展覽、特惠、新書發表等活動訊息，每年享有國際書展之優惠折價券，還有多項會員專屬權益，如免費贈品、抽獎活動、佳節特賣、生日優惠等。



優質開放的【讀書社群】 風格創新、內容紮實的優質【讀書社群】—金庸茶館、謀殺專門店、小人兒書鋪、台灣魅力放送頭、旅人創遊館、失戀雜誌、電影巴比倫……締造了「網路地球村」聞名已久的「讀書小鎮」，提供讀者們隨時上網發表評論、切磋心得，同時與駐站作家深入溝通、熱情交流。



輕鬆享有的【購書優惠】 **YLib** 會員享有全年最優惠的購書價格，並提供會員各項特惠活動，讓您不僅歡閱不斷，還可輕鬆自得！



豐富多元的【知識芬多精】 **YLib** 提供書籍精彩的導讀、書摘、專家評介、作家檔案、【Best 100 Club】書訊之專題報導……等完善的閱讀資訊，讓您先行品嚐書香、再行物色心靈書單，還可觸及人與書、樂、藝、文的對話、狩獵未曾注目的文化商品，並且汲取豐富多元的知識芬多精。



個人專屬的【閱讀電子報】 **YLib** 將針對您的閱讀需求、喜好、習慣，提供您個人專屬的「電子報」—讓您每週皆能即時獲得圖書市場上最熱門的「閱讀新聞」以及第一手的「特惠情報」。



安全便利的【線上交易】 **YLib** 提供「SSL 安全交易」購書環境、完善的全球遞送服務、全省超商取貨機制，讓您享有最迅速、最安全的線上購書經驗

C936
200723

港台書

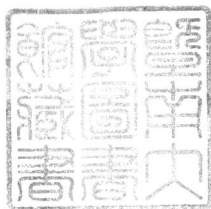


Chris Argyris & Donald A. Schön / 著
夏林清・鄭村棋等 / 譯

大學館

組織學習

——理論、方法與實踐



 遠流出版公司

Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Second Edition by Chris Argyris & Donald A. Schön

Copyright © 1996

Published by arrangement with the original publisher, Addison Wesley Longman,
a Pearson Education Company

Complex Chinese translation copyright © 2006 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.
All rights reserved

大學館 UAA07

組織學習——理論、方法與實踐

作者—Chris Argyris & Donald A. Schön

譯者—夏林清・鄭村棋等

特約編輯—楊 菁

發行人—王榮文

出版發行—遠流出版事業股份有限公司

100 台北市南昌路二段 81 號 6 樓

郵撥／0189456-1

電話／2392-6899 傳真／2392-6658

香港發行—遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道 310 號雲華大廈 4 樓 505 室

電話／2508-9048 傳真／2503-3258

香港售價／港幣 133 元

法律顧問—王秀哲律師・董安丹律師

著作權顧問—蕭雄淋律師

2006 年 8 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價新台幣 400 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

有著作權・侵害必究 Printed in Taiwan

ISBN-10 957-32-5831-5 （英文版 ISBN 0-201-62983-6）

ISBN-13 978-957-32-5831-5

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@ylib.com

目錄

□序一／「我今天探究了嗎？」	朱培玲
□序二／我們需要一群清醒的組織學習社群	陳穎堅
□導讀／人間解套	夏林清
□前言	

第一篇 組織學習概論

第 1 章	一個組織能學習到什麼……………31
	幾點初步的釐清／31
	個人與組織學習／33
	組織是一種集體／35
	組織性行動／36
	組織探究／40
	組織性知識／41
	續論組織性學習／44
	接近失敗的組織學習／46
	有生產效益的組織學習／48
	單／雙路徑學習／50
	其它的考量／54
	第二序組織學習／57
第 2 章	翻轉研究者與實踐者的關係……………61
	杜威式探究／61
	偵測並糾正誤差／62
	組織探究／64
	研究者與實踐者的關係／65

實踐者即探究者／67
因果關係和因果推論／69
行動研究中實踐者／研究者的協作／75
協同行動研究的適當嚴謹性／78

第 3 章 「水星」案例：何者促進或妨礙組織學習……85
探究新商業發展的過程／86
組織學習的展望／98

第二篇 防衛性推理及其理論架構 ——第一型以及第一型組織

第 4 章 個人的防衛性推理……109
雙軌研究中的兩難／110
研究方法的特徵／111
簡易資料收集法——透過紙筆紀錄方法獲得合理的個人
行動理論的有效資訊／113

第 5 章 資訊長的個案：初始及次級抑制路徑……123
個案描述／123
資訊長的行動以及報告所造成的影響／127
初始抑制路徑／129
次級抑制路徑／139
組織生活中技術性目標的向度如何受到個人與組織間的
防衛性成規的抑制／147
結論／151

第三篇 促進探究的介入及其理論基礎

開場白：促成第二型學習系統……156

第二型學習系統／156

第二型使用理論／162

第 6 章 教室：學習與研究的介入……………167

測試的焦點／167

課堂作為相關測試的場合／169

課堂討論：處理左手欄／171

為了測試與學習的介入：第二課／187

結論／196

第 7 章 全面的第二型介入……………199

研究／介入活動的設計／200

回饋歷程／203

建構行動圖／205

主管的行動圖／207

回饋課程期間的討論／214

第一場研討會總結／217

第二場研討會／220

對案例討論的分析／222

進行學習實驗／224

第四篇 組織學習領域中諮詢與研究的
優點與缺點

第 8 章 組織學習領域的發展……………229

「學習型組織」的研究文獻／229

組織學習的學術文獻／238

結論／249

第 9 章 了解「學習受限」的現象……………251

組織學習的爭議／	251
組織調適與學習的研究／	253
針對具效能的組織學習的介入研究／	275
從兩組研究中學習／	296

第 10 章 策略與學習：可行動的處方……………307

策略管理學的分派／	307
落實策略即勘探環境／	312
組織學習的條件／	314
有策略地學習：行動觀點的理論對策略管理的貢獻／	331
行動立基的策略管理研究議程／	336

☐後記：學習的弔詭／339

☐關於作者／349

☐參考書目／351

〈序一〉

「今天探究了嗎？」

——一個實踐者的告白

記得前一段時間空中英語教室有一句流行的廣告用語「你今天英文了嗎？」這個用語的含意我想是主事者希望能藉此提醒消費者天天接觸英文，培養一好個習慣，提昇英文能力。現在套用這個語法，筆者將本文的標題定為「我今天探究了嗎？」作為一個組織學習的推廣者，我誠摯地期許每個組織人能夠養成天天探究自己，探究自己所處的組織環境的習慣，建立團隊學習機制，早日遠離讓人產生有口難言，有苦難言的組織困境，提昇組織學習力。

我今天探究了嗎？(Have I inquired today?)「探究」一辭是我從英文 inquire 一字直譯而來，是個動詞。根據劍橋字典它的原意是指「發掘資訊」(to seek information)，坊間有些學者將它譯為「探詢」和本書主譯者夏林清老師討論的結果，我們認為中國的「究」字可傳達一種「究竟」的意思，和杜威對於社會科學所定義的「追根究底」的實證精神比較符合，因此決定用探究一辭來表達。

困而知之

組織學習看起來這像是一個簡單的邏輯，但事實卻證明這是一件知易行難的事。如果我們想要追求的是像組織學習大師 Argyris 在本書所

提到的「富產能的組織學習」，那就更需要具有一種如履薄冰般的心情，一步一腳印的檢驗，才有可能達成。誠如 Argyris 在本書所提到的，在最需要學習的時候組織往往不能學習，而不能學習的原因有的是想得到，有的確是始料未及，有的可能是個人因素，有的是集體的組織防衛，種種原因都和人的複雜和慣性有關。在這本結合理論和案例的書裡，Argyris 都有非常精采的描述與辨證。

Argyris 的主張，我在大陸推廣學習型組織時就已經接觸過，在 Peter Senge 的《第五項修練》（*The Fifth Discipline*，中譯本天下文化出版）一書中所談到的心智模式，就是以 Argyris 的論述做為主軸，回想三年前自己在大陸的工作環境，在追求百倍速成長的業績要求與面對全體一百多位同事都是大陸同胞的狀況下，身為領導團隊的一份子，如何有效地溝通，凝聚共識達成目標，成為我最重要的課題。

我時時都在思考著：「我可以做些什麼，來突破組織與人心的層層防衛，促進組織的理解和溝通？」每天接觸來自不同的生長文化背景與學習經驗的衝擊，我必須時時檢驗自己當下的心智模式以面對不同的挑戰，那時經常用 Argyris 的推論階梯推到深夜。不斷地問自己「我怎麼了？」

我看到的真相是什麼？

同事的真相是什麼？

我不知道的又是什麼？

我的假設是什麼？

這件事為什麼讓我這麼不舒服？

我在意什麼？

我的價值觀又是什麼？

剛開始探究的過程很沮喪，因為我不清楚組織防衛的複雜與頑固，在加上總以為自己只是系統的受害者，根本無法前進，直到後來找到

了夏老師所翻譯的《行動科學》(Action Science, 中譯本遠流出版)一書來讀才開始學會追問自己「我想追求什麼？」

我在追求什麼？

我有哪些選擇？

如果可以給我所有想要的資源，我的做法會有什麼不同？

我的選擇是什麼？我的行動策略是什麼？

整個探究歷程，從想要改變現況、改變別人、改變體制到最後的甘願改變自己的思維、態度與行為，這個看似簡單而刻骨銘心的領悟過程，我真的只能用修練兩字來形容。

行而知之

回到台灣之後，透過王思峰老師的介紹認識了夏老師，在夏老師的帶領下我重新學習了行動科學，我也追隨著夏老師在不同的場裡做行動研究，外籍新娘的教育議題，公娼聯署與教師聯盟運動。過程中，生命的片段意外地一次又一次地被勾起與自我理解，這種和自己對質與相遇的生命經驗，我想我是第一次經驗到，學期末書寫自己的生命故事，我終於理解和接受自己和他人的複雜性，並且看到了自己日後願意行動的方向。我下定決心走上這條協助組織與個人改變的路，後來我加入了一家國際團隊建設顧問公司，而這段過往也變成我日後的關於改變的「教材」。

這兩年所接觸到的顧客需求，百分之九十九的比例都是與加強調適性的改變能力有關，按照哈佛知名學者 Ronald Heifetz 的分類，相對於應用現有的知識或技巧來解決的「技術性的改變」，調適性的改變在於問題無法用既有的知識或技巧來解決，需要人們在價值觀，期望，心態或行為習性有所調整。而做這樣的改變，組織必須要不斷進行 Argyris 在書中所說的雙路徑學習（可參考本書第 4、5 章），透過對話與反思

，不斷地檢驗個人和組織對當下和未來的假設，才能知道組織和自己是「卡」(stuck)在哪裡，然而這仍是一件知易行難的事，因為組織裡有太多的煙霧彈，多到讓你看不清組織的真相。

去年年底，應夏老師之邀，開始協助校譯第8章到第10章的內容。剛接到這個任務時唯一的目的只想做好老師交代工作：忠於原著，沒想到才讀到Intel當年的變革差一點胎死腹中的案例，我就開始聯想到自己的客戶和自己在白天所碰的問題，而且無法停止思考，最後，為了要專心校譯我只好用左手欄的方式（可參考本書第6章），一邊校譯一邊記下自己的問題與聯想，幾翻折騰釐清，終於完成老師的託付，而這段期間校譯進度每告一個段落我只要看到滿紙記載的問題與筆記就覺得自己剛才像是在閉關練功似的，頓時耳聰目明，整個人清醒起來。

我的組織鼓勵開放公開的溝通嗎？

我的組織容許嘗試或犯錯嗎？

我曾經 cover cover up 或 easy in 嗎？

我曾經因力挽狂瀾以保住公司的顏面而滯延組織問題的浮現嗎？

當有衝突時我曾經因為自認事不關己而選擇沉默嗎？

我的信奉理論和我行動實踐理論一致嗎？

我曾經因面子問題不懂裝懂嗎？

我曾是阻礙組織學習，共犯結構的一環嗎？我的責任是什麼？

已探索我和客戶的組織，同時 Argyris 在書裡亦針對管理職能探索了組織學習的障礙，比如戰略、資訊系統、成本會計、預算的設計與規劃等也可能因為設計疏失而引起管理人員的自我保護，使得學習無法產生等……。有了這些更深層的理解，開始明白自己或組織有機會卡在哪裡？為什麼卡住？可以卡得多深？可以有多痛？藉著這些問題的探究，我再一次體認到，人性與組織防衛的複雜性及慣性，只是和三年前不同的是，此時的我非常開心，因為我很清楚我的選擇與策略，我決心和夥

伴們發展一系列的學程以協助我的客戶面對組織防衛，探索和創造他們所渴望的未來。

整本書中文版的全貌，我一直到出版前才有機會看到，這本書雖然是一本學術研究的著作，但由於 Argyris 一向特別強調研究要產生對實踐者有用的知識。因此，每一個案例在他一貫地銳利明晰的論述下，篇篇都像一面照妖鏡似的，讓所有潛藏在該組織下的深層結構一一浮現，無所遁形。當初在讀原文時，就有一種相見恨晚的感覺，心理相當佩服 Argyris 的真知灼見，深深覺得本書對於「卡」在傳統與創新的個人或組織，能帶來一種看到複雜，釐清困境的視野。而這段時期，經過自己的實踐，更相信 Argyris 的行動科學，對於我們這個經常卡在重人情、愛面子、凡事差不多的華人社會，能產生振聾發聵之效。想到這裡，心裡，非常感激，夏老師能排除萬難，終於在原著出版的十年之後，讓華人社會有幸看到這本書的中文版。

讓探究像呼吸一樣自然

如果每一個組織人每天都能花幾分鐘的時間探究自己的一天做了些什麼？想想自己在組織中的狀況，什麼時候感到意外？感到興奮？感到沮喪？感到困惑？同時定期與同事分享與探討所聞所思，我的假設是：這樣的組織人與人之間沒有什麼不能說的，不敢說的，有問題立刻提出，雖然不一定立刻解決，但是至少願意一起面對挑戰。這樣的組織在我的心中是真正具有學習能力的組織，而這個思考機制也是我從事組織程序發展顧問以來，最期望能為我的客戶協助建立的永續的學習機制。

探究的學習與實踐，對我的生活與工作帶來很多自由與能量。

有時候事情的複雜度較高，我也會邀請夥伴加入我的探究與對話，協助我看到多元的觀點。很多原本自以為「卡」住的困境，都因為不懈地探究與對話，而能讓我有機會看到選擇，頓時豁然開朗。我的經驗告訴我惟有看清複雜，我才能探索到更多的選擇，過一個與自己的價值觀

相符的生活。我期許自己有一天我的探究能夠像呼吸一樣自然，時時刻刻活在當下。

我希望把這本書推薦給面臨或即將面臨調適型改變的朋友與組織，希望這本書也能協助你看清複雜，探索可行方案，找到行動方向。

最後我想用一點篇幅，感謝夏老師給我這個機會，使我能夠透過這個寫文章的過程探究與梳理自己的生命經驗。在書寫之前我照例地問了自己一些問題，我把提問的幾個問題摘錄於後與讀者分享，我衷心希望我已經回答了我自己的問題。如果讀者朋友之中有人希望進一步的討論也歡迎你寄電子郵件（Paulina@mail2000.com.tw）給我。同時希望讀者在閱讀之餘也有機會用這些問題自我探究。

寫這篇文章的目的是？

我自己在讀這本書的感受是什麼？何時感到困惑？

從這篇文章裡我希望帶給讀者的感受是？

我在讀這本書時聯想到什麼？

哪些章節點撥了我的生命經驗，進而帶給我不同的領悟或頓悟？

我希望在讀者在閱讀的時候有機會聯想到什麼？

這本美國 1996 年的書和現在的台灣以及華人世界有什麼關係？

我想為這篇文章下一個什麼標題？

我希望把這本書推薦給誰？

其他問題？

組織程序發展顧問及教練

朱培玲

〈序二〉

我們需要一群清醒的組織學習社群 ——從自己的無能中重新展開學習

13

自 1990 年 Peter Senge 的《第五項修練》出版後，商界跟學界對於「學習型組織」或「組織學習」的興趣及研究蔚為風潮，發展出各式各樣的「創建學習型組織」的方法，一時之間無人不談「學習型組織」。這股熱潮在 1996 年後，風靡中、台兩岸。然而，任何熱潮的背後必然帶來誤解與扭曲。因此於 1996 年，正值組織學習浪潮的最高峰，Argyris 與 Schön 出版的《組織學習：理論、方法與實踐》這本書，除了是為他們 1978 年版的《組織學習：行動觀點的理論》作更新外，也是對當時眾多號稱「學習型組織」的文獻進行「解體」。這本書同時提到，這些文獻所提及的做法多是不能行動的（not actionable），或所獲得的成果並不能有說服力地說明與組織學習的直接關係。Argyris 與 Schön 的這本書，似乎是在說，假如你不懂「行動科學」，那你也不太可能懂得甚麼是「學習型組織」。

拿起此書的朋友，我相信都應該是關注「組織學習」或所謂「學習型組織」發展的朋友。因此，我們需要知道「自己在幹甚麼？」自己是不是真的幫助了組織學習或發展？還是自己就是其中一個阻礙學習的幫兇？算是有十年八載的豐富諮詢顧問經驗，但若缺乏了「行動科學」的理解，也很可能是一名沒有自覺能力的「帶菌者」。揭開了這幅面紗

，可能令人對自身「專業地」一直奉行的方法感到不安或懷疑。（因為會警覺這些年來的「努力」原來大多是無效的！）但同時，那才是一種最大的張力，讓我們不斷了解自己所做的事情是否真的能夠幫助企業。

Argyris 與 Schön 這本最後的合著，毫不留情地揭露一些已有一定江湖地位的諮詢師、顧問、學者等等，幾乎全都犯了提供「不能行動」的建議，尤其是在書的第四篇，Argyris 與 Schön 挑出了很多顧問個案，當中不乏一些是很有名氣的個案，如 Intel、GE 的個案，也有一些追蹤多年的個案（如在第 10 章「策略與學習」中），也有一些為人所熟知的管理時尚如 TQM、ABC 等工具的應用個案等等，作者們均能用他們周密而嚴謹的邏輯，指出個案背後的種種問題。最值得注意的是，為甚麼一些顧問（包括他們的客戶）認為是有效或成功的個案，對 Argyris 與 Schön 來說是一些無效的建議？他們在《組織學習》中的分析過程是精彩絕倫的。雖然 Argyris 在自己的不同著作也做過這些強力的批判，如 *Overcoming Organizational Defenses*（1990）、*Flaw Advice and the Management Trap*（1999）及他最新的著作 *Reasons and Rationalizations*（2004）。但若論深入個案的程度，都是無法和《組織學習》相比的。這很可能是與哲學出身的作者之一 Donald Schön 有關。

到底 Donald Schön 在「行動科學」的貢獻是甚麼？就這個問題我曾親自問過年過八十的 Chris Argyris。我提問背後的原因是 Argyris 從 60 年代的著作，我便開始找尋到他那種「行動科學」的味道，五十多年來他的研究是異常的一致，因此我也很難看出 Schön 作為 Argyris 在 70 年代後共同合作的拍檔，到底對「行動科學」的創建起了甚麼重要的作用？Chris Argyris 回答說 Schön 與「行動科學」的創建是密不可分的，很難說明哪一個部分是屬於他的，哪一個部分是屬於 Argyris 自己。然而，他提出，由於 Schön 的背景訓練是哲學，所以他擁有非常清晰的思考，能幫助 Argyris 整理和詮釋他在行動方面得到的成果及附帶的問題。（我曾在另一個場合與 Peter Senge 交流，談論 Argyris 與 Schön 風格上的不