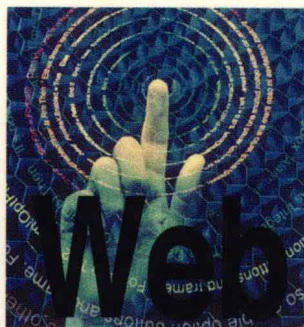


Storm on



Web

創造組織學習

洪明洲教授

We
Discuss
Business
Strategy
on
Internet

創造性學習的理論與實踐

let

企業管理進階①

創造組織學習

洪明洲 著

桂冠圖書股份有限公司

創造組織學習／洪明洲 著

--初版.--臺北市:桂冠, 1997 [民86]

面; 公分.--

(企業管理進階; 11)

含索引

ISBN 957-551-979-5 (平裝)

1.管理學

494

86001063

企業管理進階①①

創造組織學習

著 者／洪明洲

發行人／賴阿勝

出 版／桂冠圖書股份有限公司

登 記 證／局版台業字第1166號

地 址／臺北市10769新生南路三段96-4號

電 話／(02) 219-3338・363-1407

傳 真／(02) 218-2859・218-2860

郵 撥／0104579-2

排 版／友正電腦排版股份有限公司

印 刷／成陽印刷股份有限公司

初版一刷／1997年6月

版權所有，請勿翻印

本書如有破損，裝訂錯誤，請寄回調換

定 價／新臺幣250元

ISBN／957-551-979-5

創造、組織、學習

— 作者序 —



台大工商管理學系教授

這本書代表一位管理學院教授對「未來組織」所需具有的「學習能力」所作的反思與實驗。

什麼是學生們未來要工作、奉獻、獲取報酬養家餬口的組織呢？這個組織可能是全球化的、平等的、自主的、有效的、扁平的、瘦身的、虛擬的、網路的、創造的、外援的、甚至是英代爾前總經理葛洛夫說的「偏執狂的」，不管怎麼說，反正未來組織目前還未出現，仍在「創造」之中。

這本書就是在創造「未來組織」，沒有董事長、總經理、工友、秘書，沒有公司名稱、資本、財務報表、專屬設備、職員，只有一位老師、一群學生，彼此毫不「專屬」，不發薪水，唯一的「應許」只是「學習」：學習一門課，學習使用電腦、網路，學習討論個案，學習別人學不到的，然後將學習的成果創造出來，賣到市場，讓它代表管理學院師生「經得起」組織考驗與市場考驗的一項產品。

所有這些創造的反思與實踐都在挑戰：（管理）學院

究竟有沒有資格自稱是一個「學習型組織」，有沒有能力自我「學習」、與學生「共同學習」，進而「創造學習」？

這樣的創造很簡單，也很困難。簡單的是，我們無須投資什麼，不會有任何金錢損失；困難的是，我們沒有任何資源或支援，學校除了現有的設備外，不會提供任何援助，我們只在「上一門課」，不是在「創業」，學校也不允許老師「創業」，學生也沒有義務要當老師的實驗品。

這些困難畢竟都突破了，這本書「創造組織學習」以及學生寫的書「網路風暴在台大」，就是我們師生創造的「未來組織」的產品，這兩本書記錄「創造」的過程：一項創意在「網路」溝通工作，師生「自主」與「平等」互動，作業組織既「瘦身」又「扁平」，利用外援（個案、學校設備、出版社），「虛擬」而「有效」產生。

這本書的書名「創造組織學習」可以作很多拆解：

1. 「創造（動詞）組織學習」；
2. 「創造的（形容詞）組織學習」；
3. 「創造組織的（形容詞）學習」；
4. 「創造、組織、學習」。

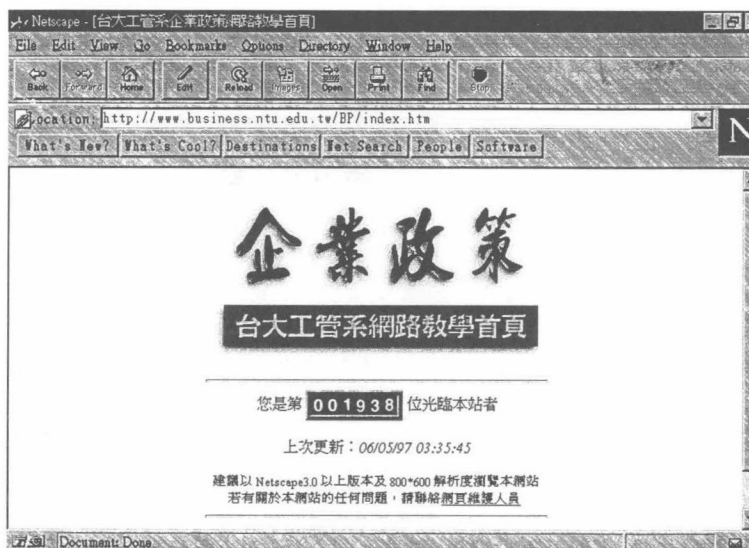
這本書得以出版，首先要感謝「這一班」同學，他們在畢業前夕，無怨無悔的當白老鼠，讓我實驗創造「未來組織」，而且，似乎只有作這樣的實驗，才能真正「領教」這群新新類人的「天才」。

其次，我要感謝我的助理王志修，他的電腦功力讓我實現這個學習，修習這門課的機械系學生鄭世盼提供網路的協助，本系學生楊小萱協助許多文稿工作，學生許家綾、潘心屏的插畫，使本書增色不少。

感謝我的家人允許我把研究室當成另一個家的犧牲，套一句很策略的話，這是我的學習實驗最大的「競爭優勢」。

最後謝謝台大，還有桂冠出版社。

能夠驗證 才是真正的存在



邀您探訪創作本書的
網路教學原始真貌

請您上網來聊聊
必有您意料之外的收穫

<http://www.business.ntu.edu.tw/BP/index.htm>

創造組織學習

— 目錄 —

作者序	創造、組織、學習	i
第一章	「要命」的革命	1
第二章	和學生一起創造	11
第三章	集體學習輪的啟動	35
第四章	網路虛擬教室	59
第五章	個案的兩階段討論	81
第六章	PC 產業個案討論	103
第七章	學習成果的製作	129
第八章	學習與決策風格	147
第九章	企業界的「學習革命」	167
附錄		191
參考資料		219

第一章 「要命」的革命

Subject: CRAZY

Date: Fri, 7 Mar 1997 13:40:11 +0800 (CST)

From: 陳佑州 <b2701138@cc.ntu.edu.tw>

To: 洪明洲 <minchow@handel.mba.ntu.edu.tw>

老師，雖然你的構想相當 CRAZY，但是我很喜歡。

處在變革如此激烈的環境，身為一位在訓練、培育未來管理人員的管理學院（有些學校叫做商學院）教授，所受到的刺激、衝擊，實在比一般人複雜，我們不斷接收到下列訊息：

「企業唯一持久的競爭優勢，是具備比你競爭對手學習更快的能力專長。」

「未來真正出色的企業，將是能夠設法使各階層人員全心投入，並有能力不斷學習的組織。」

「組織的專業特長得自群體學習。」

如果「學習」是「企業優勢」的唯一來源，如果企業組織的每一位成員都要投入「群體學習」，那麼，管理學院提供學生的「學習」功能是什麼呢？就學習及其應用而

言，傳統上，學校和企業扮演不同的角色：學校是學生「學習」的地方，企業是日後學生「應用」所學的地方。如果企業也變成學生日後「學習」的場所，教授「應該」教什麼？「能夠」教什麼？

教授能「學習」什麼？

我們暫時不討論學校教學方法的有效性，假設學生沒有任何障礙或困難學習學校所教的知識，學生在學校所學的知識能否經得起考驗，都有問題：

1. 在知識變動如此激烈的環境，學校今天「所教」的知識，有多少能為學生明天「所用」？
2. 教授在學校從理論、作研究「間接」所學的管理知識比企業經理人「直接」從環境實務所學的管理知識高明多少？

這些問題的本質在於：學校相較於企業在「學習」上到底有沒有優勢？學校教授的學習能力，我們視為「應然」，但可能「不必然」。

理論上，學校是「學習」新知識的地方，教授老師的學習能力應優於企業界，且應比企業組織更能將此能力傳授給學生，讓學生也具有快速學習能力。教書時，教授常要求學生要有學習精神，教授學者也大力向企業界鼓吹「企業要轉型為學習型組織」，但我們極少想到：什麼是「教授的學習精神」？管理學院究竟有沒有資格自稱是一個「學習型組織」？

外界極少質疑這一類問題的原因是：教授以教導別人「學習」為業，當然最具「學習精神」，學校也當然是「學

習型組織」。不幸的是，這是絕大的錯誤，我們誤解「學習」就是「教育」，教育機構就是學習型組織，因而學校可以躲在「教育機構」的護傘下，免於它被挑戰「可能」不是學習型組織的威脅。

實際上，學習型組織的「學習」，不僅是吸收知識、獲取知識而已，彼得聖吉(Peter Senge)認為「這和真正的學習還有好大一段距離」，他認為學習是「包括心靈的根本轉變活運作」，他鼓勵人們透過學習「能夠做到從未能做到的事情，從新認知這個世界及我們跟它的關係，以及擴展創造未來的能量。」

研究「學習型組織」的學者凱爾納(Matthew Kiernan)說：「學習型組織人人會講，但要真正建立與維護卻非常困難，而且永無止盡。」按照凱爾納的講法，任何一個組織（包括學校、企業）要成為一個學習型組織，還相當困難：「首先它需要一個組織文化，激使每一個人都能永續改進與創新，而且勇敢面對改變，決不恐懼也決不逃避。此種組織文化只是學習型組織必要的一項，但還不夠，公司還需要有心智藍圖(Mind-Set)和組織結構，以積極鼓勵各領域專長的小組，相互合作以及學習，而且不只部門間的障礙應予消除，廠商外圍的疆界也要重新定義，而使供應商、顧客、策略聯盟伙伴能成為組織一分子，隨時能為公司效命（提供構想與祕訣）。」

總之，學習型組織是一個創新的組織，要將管理學院變成學習型組織，當然要有環境來展現教授的學習能力，使他們願意設計創新的教學方式，讓學生確實能夠學到所謂的「學習能力」。

能將管理學院變成一個可以和企業組織相提並論的學習型組織，管理學院才有資格要求企業提倡變革，能夠以

本身的轉型影響企業的轉型。但是，如何使管理學院具有創新機制，成為名符其實的學習型組織？此種轉型可能涉及「教育改革」，不在本書的討論範圍。我所關心的是：身為一位管理學院教授，我有多少教學創新的機會？我能否「根本」改變傳統的教學方法，真正創造一個「學習型環境」？換言之，我感興趣的是：如何「模擬」學生未來工作所碰到的不確定且變動的情境，讓學生在此環境下創造、學習？

教學企業

在管理學院嘗試創新教學，確實有相當難度。客觀條件上，即使管理學院的教授具有比企業實務人士更佳的「學習能力」，現實環境條件也無法將此一能力傳授給學生。技術上，管理學院既無法像醫學院擁有「教學醫院」讓學生實習，也不能像工學院能設立「實驗室」作實驗。管理學院幾乎沒有機會或條件「實際」模擬企業的環境場景，我們能夠做的只是「紙上談兵」：透過講課，拿企業已發生的案例，或被提出的理論，教導學生「想像與體會」，讓學生推想一些管理問題，課堂上所能做的實驗，頂多模擬一些管理數據，跑跑電腦程式，讓學生「實際」感受企業實際運作的情況。

換言之，管理學院教授所設計的學習型環境，不可能超越學校環境，管理學院的學生也很少機會走出校園，到企業界實地做管理的工作，學校必須迴避這項「創新」。但是，捨這項創新，我們就很難超越企業的學習能力，也很難讓教授真正體驗學習型組織的「學習」。

既然學校必須「虛擬」企業的管理問題與情境，而學習型組織的重點又在「創新」，我們能否循著「創新」的

概念，創造一個「虛擬」的企業創新環境？換言之，我們能否「局部」將企業場景「請」進來，讓學生在企業的場景下，藉由研討，彼此互動，共同創造新知識，製造比企業的學習型組織更為「學習」的環境？

倒轉學習

經過長久的思考，以及自我的摸索，我終於有了答案。

面對媒體天天報導的「網路時代」，我重新思考運用網路的教學價值，我強迫自己學習我這個年紀不想去碰的「學習」：電腦、網路、新的企管個案、新的規範體系。我的摸索應該叫做「倒轉學習」(Reverse Learning)吧，因為這些都是新新新人的玩意，我們這種年紀只能旁觀，真要瞭解介入，還蠻辛苦的。於是，我強迫自己放棄自己非常精通使用的電腦軟體(Lotus、Wordperfect)，學習使用新新新人的軟體(Excel、Word)、學習新新人類所使用的網路、儘可能將工作搬到新新新人的網路作業環境（包括精通中文輸入的使用、看新新新人的BBS）。

總之，在電腦的時代裡，我重新向新新人類學習，爲了教育屬於X世代的學生，我必須熟悉他們的工作平台，瞭解他們的潛力與資源，因此我的學生、我的兒子（一位讀高中、一位讀國中），都是我詢問、請教的對象。

爲了帶領學生體驗「學習」，我將課程作全新的改變，即使是進行一場「革命」也在所不惜，我相信：如果一位管理學院的教授不敢對自己進行「教學革命」，他又有何資格在課堂上講述「管理變革」、「組織變革」？如果教授自己都認爲教學工作的變革不可行，又如何讓學生認識其他可行的工作變革？

我也決心透過課程的規劃創造一個師生互動學習的組織，儘量使這個組織合乎彼得聖吉所定義的「學習型組織」（五項修練）：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考。

由於學生是新新人類，我所設計的教學儘量利用「網路」的環境，一則網路可能是這些新新人類未來的工作環境；二則，藉助網路的溝通功能，更容易讓學生和我共同創造一個「知識創造」(Knowledge-Creating)的組織。這個組織既「虛擬」，又「實際」：沒有「總經理」、沒有「員工」、不發薪水，卻有一個共同要完成的目標：學習「如何在網路上學習和創新」。

在這目標下，我所設計的網路教學，不只將課堂上面對面(Face-to-Face)溝通改成電子網路溝通，不只從「短距教學」變為「遠距教學」，它是全然的一種教學或學習的「創新」，我希望帶給同學甚至我自己一項「學習革命」，因為它充份利用網路的特點，將過去不可能實施的教學或學習帶入另一新的領域。

網路學習

網路「學習革命」的特點是：

首先，它必須創造一個開放的學習環境，利用網路的「創新」平台，溝通的對象完全沒有固定時間、空間、內容的限制，學習活動不限於教室的互動，學習者擁有很高的自主性，能依自己的能力、經驗與進度選擇：(1)與教材互動、(2)與教授互動、(3)與其他同學互動。

其次，它必須是一種整合的學習環境，網路本身就是一種「創新」的媒介，學生可以利用網路的各項資源，進

行資源的整合，學生能主動介入知識的創造、加工活動，課程所提供的教材，只是「材料」，不代表已經成熟、放諸四海而皆準的理論、原理，學生必須參與討論，從他們的理解、經驗或過去所學中，將「新的知識」整合出來；由於知識是透過互動討論而得出的，學生必須處在一個完全主動的學習環境，這正是網路提供的自主、開放環境，讓學生在「主從架構」下，進行他們的互動討論，他們必須和其他同學合作，相互學習，腦力激盪，觀摩彼此發展的理論，各自建立自己的理論看法，而無須死背已經發展出來的理論，爲了考試成績和其他學生競爭。

第三、它是一種對等互惠的學習環境，教授與學生共同學習使用網路資源，共同對某一理論議題，提出看法，共同在創造一種平等的組織文化，在沒有威權的主宰下，勇敢面對問題，決不恐懼，也決不逃避，彼此不斷改進與創新。

總之，我們視「網路」爲打破學習者與教授隔離、學習者與學習者互爲界線的組織，個人或小組必須主動與他人合作、學習，隨時爲所探討的課業主題，提供構想與祕訣，此種文化正是凱爾納所認爲的「學習型組織」的特性。

所以，網路的使用當然是構成「學習革命」很重要的一部份，關於網路在教學的應用，以及爲何「創新教學」必須藉助網路來實施，我們將在第二章與第四章討論。

學習就是「知識創造」

如果「社會革命」不能帶給社會、人類福祉，革命只是「禍國殃民」，如果「產品革命」不能帶給消費者、顧客利益，革命只是企業賺錢、詐取的手段；同理，如果「學

習革命」不能帶給學習者進步、改善，革命只是噱頭。因此本書第三章將介紹我們所實施的「學習革命」，如何超越學生的學習障礙，激發學生追求知識的熱忱，發揮學生的創意，讓他們在我所設計的網路環境，進行溝通、進修、學習、成長。

我很感謝台灣大學工商管理系四年級的學生成為我實驗的「白老鼠」，他（她）們是相當優秀的一群新新人類，藉助他們的參與，讓我實際操作網路教學的流程，建構「學習型組織」創造知識的活動，嘗試「企業政策」這門課的全新教法，實驗在網路進行個案教學的效果。

這門課的確讓我和學生收穫良多，網路教學以及學生自主地想像、互動、發表，兩者所帶來的「學習革命」，勢必衝擊教育界。由於這門課所研討的主題以企業問題為主，學生在網路上互動討論，性質上與經理人針對企業本身問題互動討論一樣，所以，我相信企業界也能施行「學習革命」，而且這可能是未來將企業改造為「學習型組織」的必要方法：員工們在網路上創新、學習，就像上一門「知識創造」的課程一樣，大家相互激盪、刺激、辯駁，藉助網路的運用，從討論中歸納出解決企業問題的經驗理論，而電腦記錄討論過程，整理各種心得觀點，這就是「知識創造」。

我開始實施「學習革命」以來，每次和學生研討一個個案後，這整個學習過程給我的感覺就像提倡「知識創造型組織」的管理學者 Kujiro Nonara 說的：

我們這世界唯一確定的是不確定，延續競爭優勢的唯一來源是知識，當市場改變，技術擴散，競爭者湧進，產品一夕之間被淘汰，成功的公司是經常創造新知識，在全組織內傳輸，且在新技術與新

產品中實現，這些活動是知識創造公司(Knowledge-Creating Company)的業務，其唯一的業務是不斷創新。

本書的架構

本書是一位管理學教授嘗試將教學環境變成學習型組織的完整手冊，我本身不是學教育的，這本書也不在討論教學方法，卻是我的「實驗報告」，我將一位老師可以控制的教學環境改變為一個「學習型組織」，這項動機源於一項啓發：「學習」應是「知識創造」。

經歷整個學期，我的心得是：「管理」與「教學」竟然有很大交集，這交集就是「學習」。管理與教學的目的幾乎一樣，不外爲了提昇品質或素質，所用的方法也類似，都是設計、激勵、效益評估等。

同樣是「學習」，我認爲管理所要求的「學習」可能比學校教學所實施的「學習」還先進。現代的管理希望透過學習來改變組織，提昇員工生產力，而且馬上要有成效；教育是「百年樹人」，一般學校的教學除了升學與考試外，並沒有要求劍及履及的成效。管理必須學習許多過去不會被經驗、甚至尚未形成理論的實務，學校所學習的多數是已被實驗、經歷過的理論。管理強調如何學習「未知」，學校強調如何學習「已知」；管理要求「創造」，學校要求「分數」。

所以，這本書所談的「管理教學」事實上是一項「學習」的理論與經驗，我希望突破學校教學的限制或低效率，引進較有效的「教學管理」，來改善我的教學，我很高興在這過程中，我找到管理教育「實務化」的方向：利用網