

# 2009 健康產業科技與管理研討會

## 建構企業學習型組織-以某健檢中心為例

林益昌

經國管理暨管理學院人力資源發展系助理教授

[yichan@ems.cku.edu.tw](mailto:yichan@ems.cku.edu.tw)

### 摘要

國內從民國八十七年教育部公佈了「邁向學習社會」白皮書，民國八十九年行政院經濟建設委員會公佈了「知識經濟發展方案」，提供學習型組織全方位的新思維，學習型組織先生彼得·聖吉(Peter M.Senge)更直接指出：人都有渴望學習的動機，組織應更瞭解人的創造力、潛能以及最重要的學習能力，把「人」當作組織的核心價值，組織才能變得更有生命力，更能永續發展。

在瞬息萬變的世界中，知識已然成為競爭的基石，知識經濟時代，學習「學習型組織」是一種上進的態度、一種科學的方法、一種理性的執著，如果經由企業、學校、政府，各種機構攜手合作共同來推動「學習型台灣」，我們可以描繪出一幅多麼美麗、和諧、充滿生命力、競爭力的台灣社會。

本文擬從學習型組織之理論與實務案例作一全面性的探討，分別針對學習型組織之概念、實施策略、思維模式等理論部分闡述之；並以某聯合診所為實務案例，分別從企業經營理念、引進學習型組織的導入過程、學習型組織的運作機制、挑戰因素與克服方法、特質及成功關鍵因素等說明之。

**關鍵詞：學習型組織、組織學習、阿米巴組織**

## 壹、學習型組織之概念

學習型組織是一個既實且虛的概念；Senge 總結個人長期的企業諮商與觀察經驗，從經營成功的案例中歸納、抽離出來的理想境界。而根據 Senge 主張的「行動科學」(action science)方法論，學習型組織是一種理想型的理論概念，也是具體行動的藍圖和線索；其精義在於鼓勵每一種類型的組織都能從實作經驗中發展出屬於自身獨特風格的實際作法，所以任何組織只要躬身力行都有可能成就其學習型組織，而每一種學習型組織也都不會一樣。論述的學習型組織只是一種意念的精髓、概括的意象，其所揭示的方法是一種取乎其上的「道」，而非用乎其下的「術」(盧偉斯，1996)。

然而，學習型組織的定義如何？達到什麼情況才可以說是學習型組織呢？Senge(1990)並沒有提供明確的定義，只是簡單的說「是一種持續地擴展其能力以創造未來的組織」，這種說法不能算是理論性或操作型的定義，但卻引起廣泛的討論與興趣，學者及企業家多憑自己的領會來詮釋。

不過無論對學習型組織抱持何種看法，可以肯定的是：「學習型組織是藉由持續不斷學習如何學習的態度，回應環境的改變，具有強化組織創新與成長的動力，而不斷地擴展及開創未來的能力，以實現共同願景的一種組織。」(林益昌、周談輝，2004)。

## 貳、學習型組織的實施策略

統合陳光華(1998)學習型組織的運作、Marquardt(1996)學習型組織的五個次系統、Watkins & Marsick(1993)學習型組織的六項行動指令、管康彥(1998)及張一岑、林傑斌(1997)學習型組織的五項主要活動，認為學習型組織的建構可分為三個運作核心、五個次系統、六項行動指令、及五項主要活動，如圖 1 所示。

### 一、三個運作核心

學習型文化

學習型領導

學習型環境

### 二、五個次系統

1.學習

2.組織

3.人

4.知識

5.科技

### 三、六項行動指令

1.偏向於創造有利其持續學習的機會

2.透過各種安排來提昇與其他成員相互探究與對話的機會及能力

3. 傾向於鼓勵成員間的相互合作並進行建立團隊學習的制度及氣候
4. 建立體制以吸取學習經驗並建立分享學習的系統
5. 對成員授能並使邁向共同願景
6. 促使組織與外在環境相結合

四、五項主要活動

1. 系統化的解決問題方案
2. 新方法的嘗試實驗
3. 透過本身的經驗去學習
4. 從他人的成功案例中學習
5. 有效快速地將知識轉化為生產力

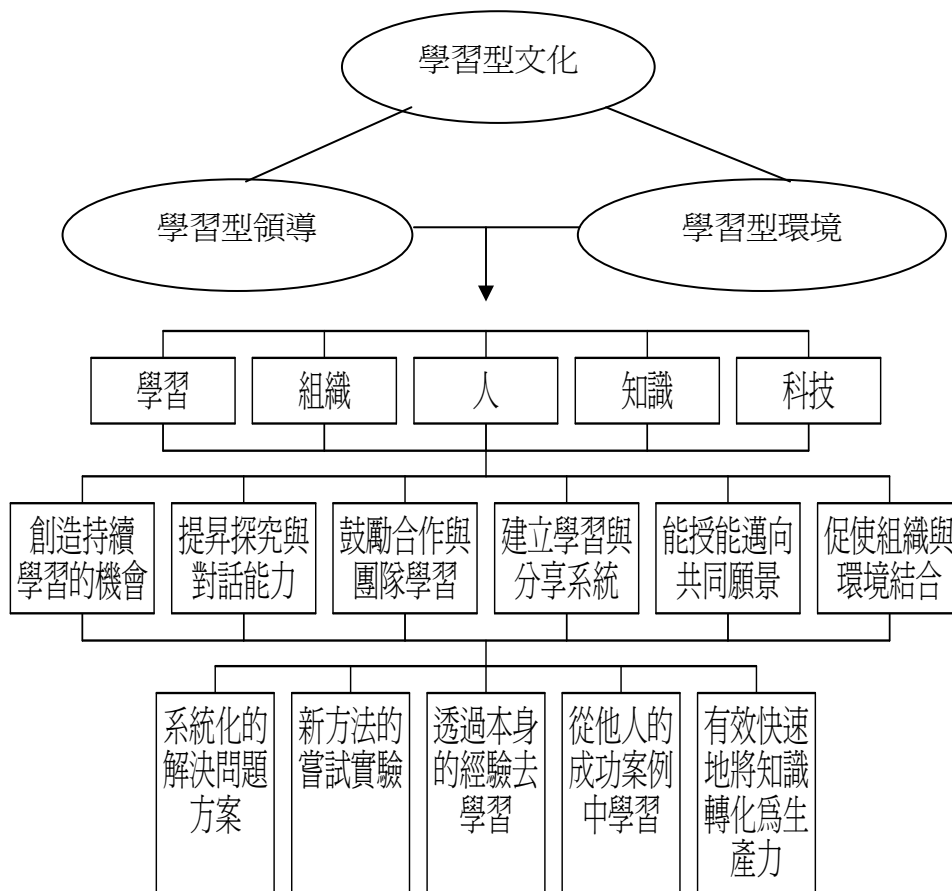


圖 1 學習型組織的建構

(資料來源：陳聰勝、林益昌，1999，頁 32)

### 參、建構學習型組織的思維模式

統整學習型組織建構之外在形勢環境變化背景因素：經濟發展、社會變遷、教育改革、科技創新；及企業蛻變與螺旋式循環成長邏輯思維：概念、方法、機制、步驟。此外，學習型組織的實施，形同在行駛中的車子仍須有換輪胎般的創造性張力不可，「概念」、「方法」、「機制」、「步驟」如同在開動中的車子的四個輪胎，缺一不可，簡示如圖2所示（周談輝、林益昌，1999）。

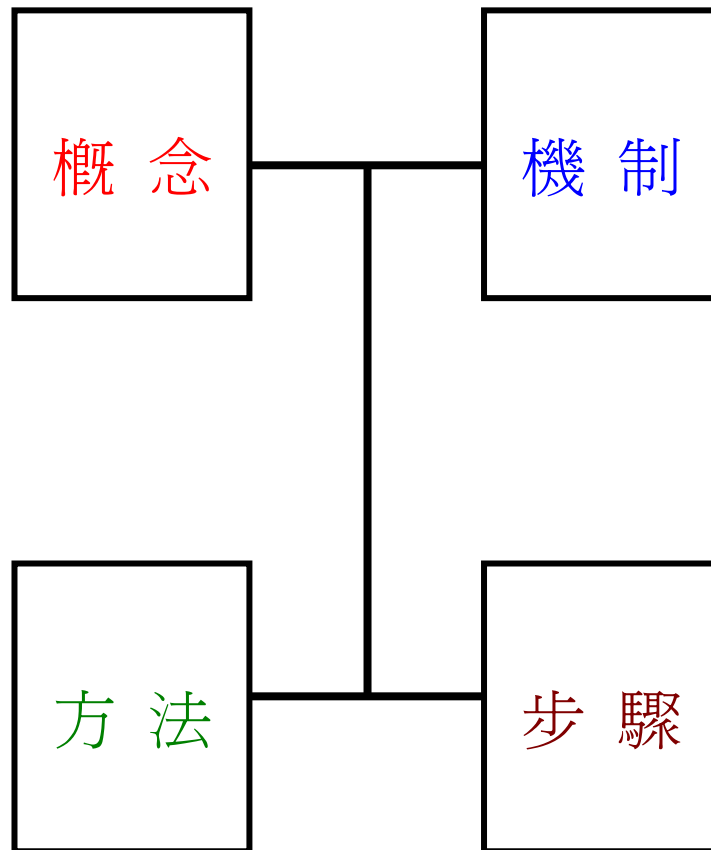


圖2 建構學習型組織的思維圖示

### 肆、某聯合診所之案例

#### 一、核心價值觀

##### (一)彼此互重

同理心、公平、授權賦能、人力發展、開放管理、透明化的溝通、員工健康與安全。

##### (二)感心服務

超出客戶期望、承諾就要做到、誠實、正確的判斷、懷有緊急的意識來達成顧客的需要、提供高品質的服務。

### (三)團隊合作

分擔彼此的責任以達成公司的目標、成就他人，造就自我、同甘苦，共患難、使同仁與公司一起成長。

## 二、引進學習型組織的導入過程

某聯合診所學習型組織已運作一段時間，由人力資源處負責推動，其導入過程如下（趙善揮等，1997）：

### (一)舉辦生命圈讀書會

在學習型組織裡進行了三梯次：第一次是系統的思考；第二次是學習型組織的診斷與評估；第三次是學習型組織導入策略與障礙。

### (二)引入阿米巴組織型態

引用的架構為阿米巴組織型態(Amoeba Organization)，就是任何一個組織都可以分為幾個小單位，最小的自我營業單位，即使是教育單位，都希望能夠培養成一個利潤中心單位，教育訓練單位要能夠提供各個單位只要他們想的到的教育訓練課程，教育訓練單位都要能提供。

### (三)因應企業轉型

其組織架構本身是很彈性的，因代理商的地位會愈式微，所以企業要轉型，想開聯合醫療門診，讓它變成 20 家，從代理商的角色走出來，現階段總務人員與幕僚人員已走出來，希望整個員工包括基層員工都帶入決策的過程中，所以說這必須要學習型組織氣候才能整個帶動。

### (四)技術部分串聯

技術部分包括醫療本身專業技術和作業流程，像是醫療、電子設備、醫療設備三個部分要如何去做串聯，彼此是希望互動協助的，在這樣的過程中他們要如何去維繫他們結合，事實上希望能在所有員工的動員之下，能夠讓資訊輸入進來，所以它的基礎是建立在一個所謂的核心價值觀。

### (五)建立核心價值觀

請來一位總裁，他帶進一個新觀念，提供了一個企業的核心價值觀，多半的企業都希望推動一個核心價值觀，並採 Top-down 方式，由領導階層決定之後再一路往下推。而總裁用了 20 場的訓練，前後兩次，公司的同仁通通掃過，全公司 400 個人，共 200 小時，目的是要去凝聚所有公司同仁對於公司核心價值觀的定位在哪裡，當初總裁把公司定位的時候有三個基本的原則：他認為核心價值觀是永久性的，「利潤」不是核心價值觀；核心價值觀不能太多，所以他篩選 50 個讓員工去做選擇，再由人力資源處去整合；最後選出三個，分別是「彼此互重」、「感心服務」、「團隊合作」，為公司一致共識

的核心價值觀。

#### (六)企業文化的轉換

這些動作裡讓員工願意把它們的核心價值觀帶進公司的願景裡，希望能帶動這個習慣，因為在組織裡要帶動一個習慣或塑造一個文化其實是蠻困難的，在做企業文化的轉換時，用這樣的一個強心針的方式去扭轉企業員工的思考模式，這樣的過程裡需要一個火車頭，不管是一個人或是一個單位，整個的觀念文化的轉換動作時，可以造成一瞬間觀念的轉移的動作，使得方便順利往後的活動好推動。

#### (七)進行策略性活動規劃

把每一個部門，像是電子儀器部門、醫療儀器部門、及醫療設備部門，讓他們自己去做一個自己部門的策略規劃，然後讓總裁指導，並且引進了一個企業顧問，讓企業主管和管理者加進來可以輸入他們想法，定出他們目標；但在這樣的過程中還是會有負面的聲音出來，例如覺得很有壓力，把責任落到主管身上時會有壓力，因為以往都是老闆在扛。

#### (八)擬定從訓練到組織學習的活動

擬定從訓練(training)到授權賦能(empowerment)到團隊合作(team work)到組織學習(organizational learning)，在學習裡也就是訓練發展部已脫離了以往辦課程的分享方式，現訓練部採用的是經驗訓練(experience training)，第一年到第二年的過程，在複習的過程中，不斷的強化核心價值觀這個東西，如果不做，強度會掉下來，第二年的核心價值觀的強化不用第一年的方式，而用既有的來分享意見，我們採用團隊合作的活動，把所有核心價值觀寫在一張紙上，可能分 13 塊，另外你所要的 2 塊可能在別組身上，藉由這樣的「拼圖活動」要讓它們曉得資源的有限，在遊戲的過程中，學習去分享不要的 2 塊，曉得有些資源不是自己要的，在過程中要去和別人分享自己不要的，從別人那邊得到自己要的這兩塊，讓它們感覺聽別人微弱的聲音；活動中，會有兩種不同的聲音出來，「如何去尊重對方的意見」，「還是要去和別人換換看」；當然也有人坐享其成。在這樣的活動中讓它們感受，我們真的需要別人的幫忙，我們也要幫忙別人，才能讓大家都夠完成這個活動，在活動中真正感受到核心價值觀；彼此的尊重和團隊合作的真正感覺。

總裁要求主管要有自己的目標(goal)及檢核表(checklist)，而經過訓練之後，主管也會被去一些責任，總裁用授權的方式要求主管去做決策，有些人覺得不太人道，但也覺得可以迫使主管去成長。

#### (九)採用經驗訓練方式

教育訓練已經不能靠以往用說的來完成，你必須要讓它能夠自己任意去選，沒有人能夠替別人主動任意的去選；就像是你牽一匹馬到河邊，除非牠自己願意去喝水，不然你不能够讓牠自己去喝水。用經驗訓練讓大家去感受到，這樣的一個觀念的轉移，讓他們感受到我們所要告訴他們那樣的理念。所以一個課程設計的時候是很辛苦的，我們必

須要先預知我們的課程目標在哪裡，針對目標的達成我們要去設計怎樣的活動，讓他們去感覺到這個目標；所以經驗訓練是訓練發展的過程裡很重要的一個開始。

訓練發展第二的動作是，我們到各個部門，各個會議去實際了解他們部門實際所發生的事情，可能是溝通的問題；可能顧客服務感心的問題，了解問題後，進一步去提供疑問，用一些流暢的會議技巧帶動他們自己主動的去找到他們的答案，久而久之他們已經漸漸的不需要訓練發展部的涉入，自己可以用這樣的技巧去找到問題解決的方法。

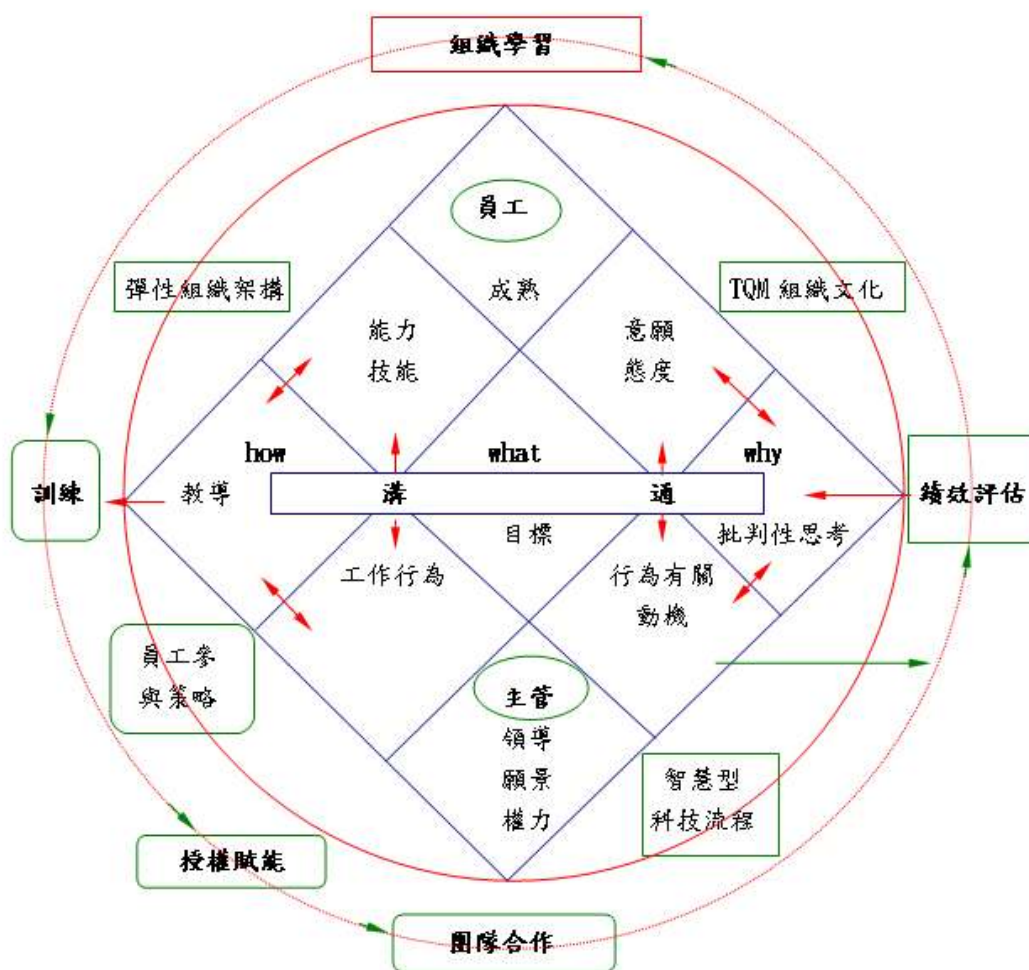


圖 3 阿米巴組織運作機制  
(資料來源：趙善揮，1996)

### 三、學習型組織的運作機制

採用阿米巴組織(amoeba organization)的運作機制，如圖 3 所示，以溝通 (communication) 為主軸，主管(leader)及員工(follower)透過教導、批判性思考、工作行為、動機、能力、技能、意願、態度、績效評估等方式，使主管領導、願景、權力能充

分發揮，且員工成為一個成熟的人，以共同達成目標。並配合 TQM 組織文化、彈性組織架構、員工參與策略、及智慧型科技流程。另外擬定了一個活動，也就是從訓練、授權賦能、團隊合作、到組織學習，使整個組織成為一個學習型組織（趙善揮，1996）。

#### 四、挑戰因素與克服方法

(一)各事業體企業文化及性質（服務業、製造業、物流業、醫療業）不同，企業文化如何融入及融合為一體。目前利用策略性訓練方式：同一事業體同一階次參加訓練，可參加對話主題及共同語言傳達；但共同訓練項目，則可跨事業體一起參加等方式加以克服。

(二)讓各部門自訂部門的策略規劃及目標，在這樣的過程中還是會有負面的聲音出現，例如部門主管覺得很有壓力。把責任落到主管身上時會有壓力是因為以往都是老闆在扛，希望在導入學習型組織的過程中，能夠朝授權賦能各級員工，以建立一個鼓勵員工與公司一同成長的良好工作環境。

(三)團隊合作方式現階段還做不好，因為產品線太多無法去做，六十家代理商銷售只能去做單打獨鬥，所以團隊合作是我們的一個瓶頸。

(四)e-mail 使用的副作用很難捏拿，會發生很多不信任的問題，在講的當中是以自己為出發點，會有很多誤解，別人會認為是在批評，最後可能會演變個人自掃門前雪，莫管他人瓦上霜現象。這是 e-mail 發生在各大公司的問題，但回饋只是整個學習型組織導入其中的一種作法，必須配合其他的作法，如果個人有一個成熟的人格，則會評估並且在其中取得一個平衡點。

(五)學習型組織一定要從活動之中，讓大家來藉由參與而學到東西，而不是要硬加一些觀念或要別人改變態度。過程的互動才是學習型組織，如何去做聽傾、如何去做回饋、如何去自省、如何去有效的解決問題；當具有學習型組織的本能時，才可以用來建立其他的東西。因此必須要每個人學習，才能帶動整個組織，像是資訊的流通，使它變成一個風氣，形成一個氣候文化，並配合架構、策略、文化、流程等四個層面去構成。

#### 五、特質及成功關鍵因素

##### (一)舉辦「新世代領航計畫」

利用週休二日之週六時間，辦理管理學苑(SST management school)之企業內大學，以培養新世代傑出的管理人才，並使個人與企業目標相契合。

##### (二)實施「綜合維他命」講座

秉持著真心關懷員工及家人健康的理念，在員工訓練發展中，開辦 A 綜合維他命系列課程(Schmidt Vitamin Series)，以教導員工健康、保健、及生命等有關的主題。

##### (三)辦理各級員工訓練需求調查



針對全公司不同職級、職別功能同仁的訓練需求，依課程重要度及緊急度，辦理訓練需求問卷調查及統計分析，以作為辦理員工訓練發展之依據。

#### (四)明列各職位員工訓練發展體系

有系統建立從新進人員、秘書及一般職員、業務工程師、服務工程師、業務／服務課長、行政課長、經理、協理、處長、副總經理、總經理、總裁等各職位，均依技能性、管理性、及一般性，明列公司各階層訓練發展體系。

#### (五)完整建立訓練課程總覽

將所要辦理之訓練課程，製作成訓練課程總覽，內容包括：課程名稱、對象、時數、目的，並列出授課大綱。

#### (六)採用經驗訓練法

在訓練上採經驗訓練法(experiential training)的方式，透過遊戲、活動、互動研討進行深度自覺。

#### (七)編製各類學習手冊

依各部門需求編製各類學習手冊，使新進人員或各單位人員能夠很快進入狀況、及經驗上的傳承。

#### (八)建立企業內部網路交談系統

在公司內部，透過網路上的交流，分享在工作上的心得與經驗，亦可謂是一項無人領導之內部訓練創舉。

#### (九)設置資訊資源中心

於公司內部設有資訊資源中心(information resource center)，二十四小時開放，提供員工圖書、教案、錄影帶、投影片等資料之借閱。

### 伍、參考文獻

1. 林益昌、周談輝 (2004)，知識管理：學習型組織建構與案例。台北：全華。
2. 周大衛、林益昌、施純協 (2001)，企業勝典：學習型組織理論與實務案例。台北：知行文化。
3. 周談輝、林益昌 (1999)。迎向學習型組織。工業雜誌，347，人力培訓專刊，頁 2-8。
4. 陳光華 (1998)。學習型組織的建構與管理。新竹：作者。
5. 陳聰勝、林益昌 (1999)。推動企業學習型組織。泰山職訓學報，2，頁 30-38。
6. 張一岑、林傑斌 (1997)，企業新潮。台北：書華。
7. 趙善揮等 (1997)。生命圈讀書會：學習型組織的導入。

8. 趙善揮 (1996)。領導組織變革：由鑽石領導到權變管理。澳洲：臥龍崗，頁 4。
9. 管康彥 (1998)，學習型組織的再認識。能力雜誌，505，頁 86-89。
10. 盧偉斯 (1996)。組織學習的理論性探究。國立政治大學公共行政學系博士論文。
11. Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York : McGraw – Hill.
12. Senge, P. M. (1999). *The Dance of change*. New York : Doubleday.
13. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline – The art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday.
14. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization : Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco : Jossey Bass.