



實
例
篇

組織學習所談的學習，是學習如何丟棄過去經驗的能力，而不是如何拿的更多、學的更快的技能。

尋找組織學習的

生命動力

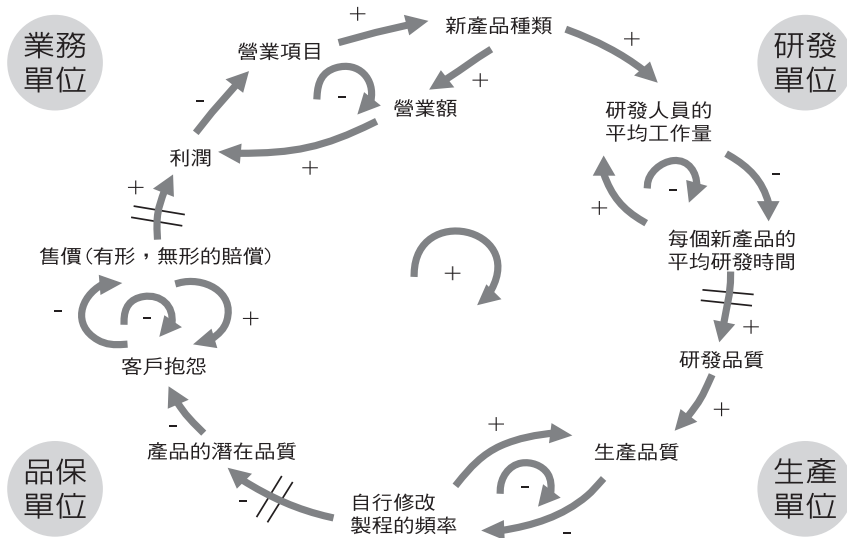
文／莊志忠



雖然從1994年彼得聖吉的《第五項修練》這系列書的出版，曾帶動一群企業及政府部門思考如何建立學習型組織。然而十幾年過去了，很多組織學習的觀念，還停留在終身學習或是派人外訓作大量的個人學習，這種方式或許對個人有些幫助，但對組織而言，不僅沒有很大的幫助，有時還會產生不小的殺傷力及離職潮。

組織要改變與學習有關，組織雖然快速學習但不一定會改變！通常組織的轉變是來自於對事情看法的徹底轉變，而不是因為大家學了更多的東西，所以學習型組織強調的不是我們一般所認知的學習，而是 Un-learning—組織如何突破過去經驗的限制，而對事情產生完全不同的觀點，進而改變行為、最後改變了結果。

以往大部分的人都認為，大家努力的學習，每個部門努力的達成目標，組織整體也應該達到目標，如果沒有達到目標，一定是有些人不努力，或是環境變化太快。但是我常發現大部分的情況是，因為每個部分都很努力，而造成整個公司業績的衰退。



共同的悲劇：公司整體的資源，在無形中浪費殆盡！



『組織學習必須提昇績效，我們無法認同一個球隊努力在學，但他無法發揮團隊的潛能，這或許不是有效的學習』

志忠有幸在聖吉大師這本《學習型組織》尚未翻成中文版時，在當時任職的美國公司，學習及運用於實際的研發團隊，引進整套具體可行的方法及工具，剖析阻礙坦誠溝通的「心智模式」及「習慣性防衛」，透過每個月的輔導和協助開會、深度匯談、系統思考…提早解決了許多問題並開創許多產品的里程碑，不但開發進度超前，預算還減少一半，省下6500萬美元，大幅提高整體的效益。而我也因此接受這類的訓練，並應用在台灣的企業，幾年下來，在幾個企業擔任高階主管並負責運用這些組織學習工具，大幅增加企業的競爭力及利潤，有些成長竟高達20幾倍，因此當時還接受高師大成教所、中正…等學術界的研究及媒體的採訪。

轉進到顧問業，在新加坡的很多公司也連續輔導了四、五年的時間，如果不能讓這些企業可以更有效的學習，更聰明、更快樂的工作，而且具有更高的獲利及競爭力，不會有老闆會每年編一大筆預算，每一個半月一直邀請同一位顧問去培訓及諮詢，甚至連新加坡當地的報紙及電台都做報導及轉訪。原因是2006年新加坡品質潛質獎，我輔導的就有三家。其中一家賣豆漿豆花的企業不僅榮獲潛質獎，還得到最受歡迎品牌獎，

記者在採訪時還很驚訝的問了好幾次，您們在賣什麼？為什麼大部分員工都是4、50歲學歷不高，還學五項修鍊，還上系統思考??而另一家連續三年得獎的食閣公司（像台灣百貨公司的美食街，只是他們是經營在市場有很多的飲食攤販），在六年前有57家店時，因為學習到系統思考的成長上限基模，看出他們未來的限制因素，因為組織成長太快，可能無法有足夠時間去破除限制環，因此大膽建議賣掉重新開始，否則持續成長會導致組織崩潰，而且告訴他：您的組織限制環不代表是別家集團的限制環，不會因此害了別人。後來他們組織帶了幾個幹部重新開始後，一點一滴有系統的建立起新的學習文化，不到五年的現在，今年的營業額應該會超過新台幣14億，並成為新加坡家喻戶曉的傳奇人物。

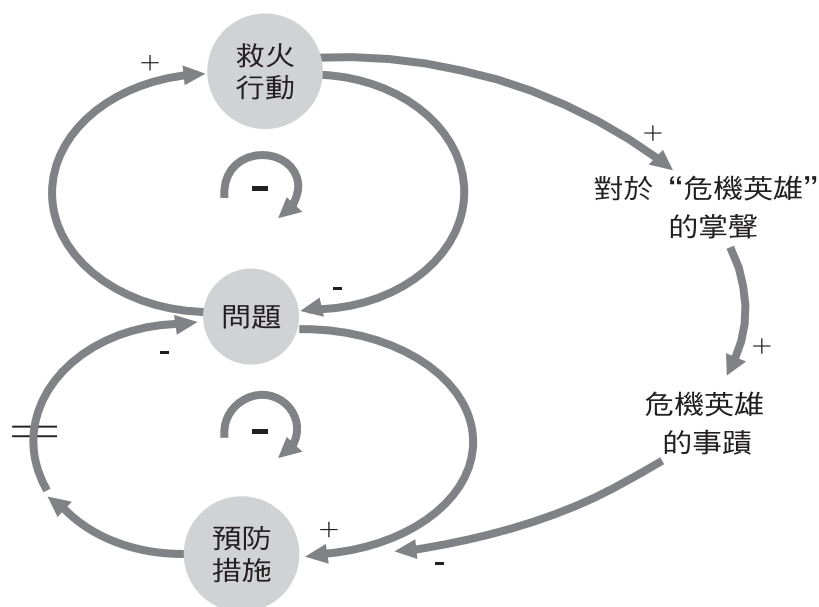
片斷沒有系統的持續學習，不容易產生實質效果更不容易發生蝴蝶效應。雖然訓練課程多如牛毛，派訓的人數也很可觀，也同時學了很多不同管理價值的觀念，但是這樣的培訓，個人的心智模式是否能改變？若改變後是否敢在組織有所改善？其實單靠一兩個人派訓是不容易的。如果學習不是為了改善目前的狀況，不是為了讓工作或生活品質更好，那只會浪費資源，而且可能讓學員覺得更挫折，感覺組織更差、沒有未來。因此很多企業界的學習都會採取一個管理系統持續內訓的方法，讓團隊有共同的學習，有共同的溝通語言、平台及價值觀、願景。這種共享、共識、有承諾的團隊行動才有力量。

『我們對於能解決重大問題的人常給予熱烈的掌聲，但對於防範問題發生的幕後功臣卻很少人看得見他們的努力』

組織重要的方向、定位、決策及領導與管理，都掌握在中高階主管，所以他們的學習時數與深度應更為重視。深度聆聽、集體匯談、懸掛假設、探詢、心智模式的改善及系統思考的能力，是我所輔導之企業主管必修的基本能力，光是這樣的學習及演練，50個小時一定跑不掉。可惜很多的組織還只陷在做救火工作及獎勵可以解決重大問題的人，整天忙到三更半夜，不但健康出問題，家庭關係也出狀況，連思考的品質都出現狀況。

這種根深蒂固的心智模式，使得我們把大部分的人力與金錢花費在解決看得見的問題上，卻不願把資源投入在預防的措施上，因為這些預防問題發生的工作常被視為沒有效益的工作，包括：市場調查、企劃、教育訓練、技術開發、設備預防保養、情報資料的收集、供應商的關係、團隊運作等，皆是花一塊錢可節省一百塊的事情。看看我們國家的施政，那些人最容易得到掌聲？掃黑、掃黃的警察單位，抓走私的海關、抓賄選的檢查官、抓工程弊案的調查局……。

如果企業的員工一直給這些“危機英雄”掌聲，那麼企業的重心將會放在事後的救火工作，而忽略了事前的預防工作，企業競爭力就會逐年降低。



企業常陷入捨本逐末的陷阱當中，為了追求快速的解決方案，忽略了預防措施，長期來看反而增加了問題數量及解決問題的成本。

系統思考協助我們看見全貌，而改變的關鍵卻在於心智模式的轉變，我們要放棄部分最佳即整體最佳的分割式思考，去尋求整體完美的動態搭配，這對於企業是一門全新的課題。我們的高槓桿解（最省力的那一點）大部分都在於我們的心智模式的轉變，但是改善心智模式的過程是相當辛苦的，想想看要去否定自己過去認為是理所當然的事，要花多大的能量，我們沒事為什麼要找這個麻煩呢？用願景引導來代替控制，組織的心智模式才會發生改變，有效的學習才能提高效率，創造阻力最小之路，因為『結構影響行為』。

（作者為新加坡現代企業管理協會顧問）