

國立中山大學企業管理學系碩士在職專班

碩士論文

指導教授：劉常勇 博士

黃振聰 博士

知識管理下組織學習之研究
- 以盛餘公司為例

研究生：陳木生 撰

中華民國九十一年六月三十日

論 文 摘 要

知識經濟時代，知識成為最重要的資源。而學習速度與時間競賽，內在變革速率與外在變化速率競賽，種種都應驗彼得杜拉克所言，廿一世紀為「知識世紀教育優先」的趨勢。所以企業應思索如何透過組織學習蛻變為知識企業，來迎接知識經濟時代的挑戰。

本研究主題「知識管理下組織學習之研究」，主要是藉由分別了解知識管理與組織學習的理論基礎，探討知識管理與組織學習的關係，並藉以推論出一套理論模式，以作為企業有效建構「知識管理下組織學習」的實務參考。且以盛餘公司作為實務案例探討，來印證推論出的「知識管理下組織學習」之理論模式。

本研究最後推論出「知識管理下組織學習」的理論模式，共包含七項構面。亦即包含：資源輸入、組織學習、智慧資本、資源輸出、內部環境促進因素、外部環境促進因素、單迴路及雙迴路學習循環等七個構面。

在本研究模式裡，企業是個學習型的組織，組織不斷地以單迴路學習循環及雙迴路學習循環，在模式的七項構面中不斷地交互作學習。在以知識管理為基礎下，組織不斷地評估外部競爭環境變化及內部資源的競爭優劣勢，透過個人知識及組織知識作資源的輸入。並經由以知識平台為基礎，以學習系統為中心，透過人員系統、組織系統與顧客系統，交互互動下作組織學習，且其學習的過程為：知識取得、知識分享、知識運用。再透過人力資本、組織資本與顧客資本的累積，將知識資源轉換為員工能力與企業核心能力，作智慧資本的轉換。並以此來厚植企業的競爭優勢，實踐創造出顧客價值，最後增值了企業價值。

本研究模式經由個案公司的印證，確實證實能滿足作為蛻變成知識企業之有效參考模式。此外，企業建構「知識管理下組織學習」時，若能必須注意七個構面的完整性，及各個構面的系統的嚴謹性及落實性；掌握領導、企業文化是重要的動能，知識平台與資訊平台會大大影響效能；顧客、供應商、競爭者、標竿企業是重要的外部促進因素。則將能產生最大的綜效，以收事半功倍的效果。

Abstract

In the economical times of knowledge, knowledge becomes into the most important resource. Corporations are making a race between learning speed and time pass. It meets the forecast of Peter F. Drucker, “21st century is learning first and knowledge century”. Corporations must consider how to make the organizational learning to transfer themselves into knowledge corporations in the future.

The subject of this study is “Organizational Learning Based on The Knowledge Management”. After studying related theoretical literatures of knowledge management and organization learning, to clear the relation between knowledge management and organization learning, and to develop a model. This model must be easy used for corporations to establish their organizational learning based on the management knowledge. This model also must be reviewed to be useful by SYSCO case.

The result of this study is to develop a model for organizational learning based on knowledge management. It includes 7 parts: resources input, organizational learning, intelligence capital, resources output, internal promotion factors, external promotion factors and single/double learning cycles.

In this model, any corporation is a learning organization to continue learning by single/double learning cycles. To base on knowledge management, Corporation continues to evaluate the competitiveness by outside environments and inside resources. Depend on knowledge platform, corporation sets up a learning system in its learning center and also set up personnel system, organization system and customer system together, then input individual knowledge and organizational knowledge into its systems to make organizational learning. The process of organizational learning is knowledge acquiring, knowledge sharing and knowledge applying. After organizational learning, corporation transfers knowledge into intelligence capital, which includes personnel capital, organization capital and customer capital. Finally corporation enhances its competitiveness and creates customer's value by its intelligence capital, and it also increases corporation's value.

After checked by SYSCO case, this study can be proved to be a useful

model for corporations to establish their organizational learning based on knowledge management. In this model, we must take care the completeness for all 7 parts, and we must take care the tightness & practice for each part. Internal leadership and culture are the most important energy to promote organizational learning. Knowledge platform and information platform can make good performances. External customer, supplier, competitor and benchmarking corporation are important factors to promote organizational learning. If we can consider above mention, then we can get a good performance in organizational learning based on knowledge management.

目 錄

論文摘要

Abstract

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	1
第三節 研究方法與流程	1
第二章 文獻探討	3
第一節 知識管理相關文獻探討	3
一、知識的意涵	3
二、知識的分類	5
三、知識的來源、創造、儲存與移轉	9
1、知識的獲取來源	9
2、知識的創造過程	9
3、知識的儲存	12
4、知識的移轉	13
四、知識管理	14
1、知識管理的意涵	14
2、知識管理的目的	16
3、知識管理架構	17
4、智慧資本	23
5、知識管理績效的衡量	25
6、知識管理關鍵成功因素	27
第二節 組織學習相關文獻探討	28
一、學習型組織	28
1、學習型組織的定義	28
2、學習型組織的概念演進	31
3、學習型組織的系統模型	32
4、學習型組織的特質	33
5、學習型組織與組織學習的關係	33

二、組織學習	34
1、組織學習的定義	34
2、組織學習的層次	36
3、組織學習的程序與模式	42
4、組織學習與企業核心能力的關係	46
5、組織學習的障礙	54
第三節 研究主題之理論建構	56
一、知識管理與組織學習之關係推論	56
二、「知識管理下組織學習」模式之理論建構	58
1、資源輸入	61
2、組織學習	61
3、智慧資本	63
4、資源輸出	67
5、內部環境促進因素	67
6、外部環境促進因素	69
7、單迴路及雙迴路學習循環	69
第三章 研究個案分析	71
第一節 個案公司介紹	71
第二節 個案公司的印證	72
一、資源輸入	72
二、組織學習	73
1、學習型組織的核心修練	73
2、學習系統	77
3、人員系統	84
4、組織系統	89
5、顧客系統	96
三、智慧資本	98
1、人力資本	98
2、組織資本	99
3、顧客資本	100
四、資源輸出	101
五、內部環境促進因素	102
1、領導	102
2、企業文化	105

3、資訊平台	107
4、知識平台	108
六、外部環境促進因素	109
七、單迴路及雙迴路學習循環	109
1、持續不斷的改善與創新活動	110
2、改善與創新的雙迴路學習循環	112
第三節 研究個案的啟發與價值	113
一、研究個案對「知識管理下組織學習」模式之啟發	113
二、「知識管理下組織學習」模式對個案公司之價值	118
第四章 結論與建議	120
第一節 研究結論	120
第二節 研究建議	126
參考文獻	127

圖 目 錄

圖 1-3-1 研究流程	2
圖 2-1-1 資訊、知識和技術的關係	4
圖 2-1-2 知識演化過程	5
圖 2-1-2 核心能力的四個構面知識	6
圖 2-1-3 個人知識與組織知識圖	9
圖 2-1-4 知識轉換螺旋與自我超越過程 (SECI Model)	10
圖 2-1-5 知識創造活動	12
圖 2-1-6 知識儲存模式	13
圖 2-1-7 知識移轉的五個階段	14
圖 2-1-8 知識管理架構圖	17
圖 2-1-9 APQC 知識管理架構	18
圖 2-1-10 智慧資本管理模式	19
圖 2-1-11 智慧資本管理矩陣	20
圖 2-1-12 知識管理的架構	21
圖 2-1-13 團隊之知識管理架構	22
圖 2-1-14 智慧資本模型	25
圖 2-2-1 學習問題與解決方案演進圖	31
圖 2-2-2 系統化學習型組織模型	32
圖 2-2-3 單迴路學習與雙迴路學習	37
圖 2-2-4 整合性組織學習模型	38
圖 2-2-5 個人及企業學習循環圖	42
圖 2-2-6 Dixon 的組織學習循環	45
圖 2-2-7 源基礎論下的策略分析架構	48
圖 2-2-8 核心技能發展模式	49
圖 2-2-9「組織學習」、「核心能力」與「可維持競爭力」關係圖	51
圖 2-2-10 組織學習觀點下的能力發展程序圖	52
圖 2-2-11 核心能力發展程序中的學習循環圖	52
圖 2-3-1「知識管理下組織學習」模式	60
圖 2-3-2 員工能力知識方格圖	64
圖 3-2-1 喬哈利之窗示意圖	75
圖 3-2-2 團隊運作示意圖	75
圖 3-2-3 盛餘公司--人才培育訓模式	78
圖 3-2-4 盛餘公司--人才培育體系圖	78
圖 3-2-5 冰山理論--行為背後構成要素圖	79
圖 3-2-6 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Plan	80

圖 3-2-7 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Do -----	81
圖 3-2-8 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Check -----	82
圖 3-2-9 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Action -----	83
圖 3-2-10 盛餘公司--人力資源的方針策略 -----	85
圖 3-2-11 盛餘公司--新進人員企業化計劃示意圖 -----	87
圖 3-2-12 盛餘公司--TQM 管理活動架構圖 -----	90
圖 3-1-13 盛餘公司--異常原因處置圖 -----	-95
圖 3-2-14 盛餘公司--CS 委員會架構圖 -----	97
圖 3-2-15 盛餘公司的經營哲學圖 -----	103
圖 3-2-16 盛餘公司經營體系圖 -----	104
圖 3-2-17 企業文化示意圖 -----	106
圖 3-2-18 改善與創新圖 -----	110
圖 3-2-19 品質意涵圖 -----	111
圖 3-2-20 盛餘公司--品管圈活動改善步驟 -----	112
圖 3-2-21 盛餘公司--改善與創新雙迴路學習循環 -----	113
圖 3-3-1 盛餘公司--組織學習圖 -----	114

表 目 錄

表 2-2-1 三種學習型式	41
表 2-2-2 組織學習相關問題評估	56

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

前陣子學習型組織非常熱門，許多公司亦爭相研究如何成為學習型組織，如何做好組織學習。而隨著知識經濟時代的到來，整個世界正以我們所無法想像的速度快速變動著。網路的出現顛覆了傳統的事業模式，此刻正改變著人類的生活，同時也為企業帶來一大挑戰。

如彼得杜拉克所預言：未來的時代，「知識工作者」將取代傳統勞工，逐漸形成「知識社會」。在知識經濟時代裡，如何做好「知識管理」及如何實踐「學習型組織」、「組織學習」將是非常重要的課題。所以亦激發研究者研究探討企業在建構知識管理下，如何做好組織學習，及其所應具備的重要內涵，以朝向學習型組織。研究者試著找出一套有效的模式，以作為企業建構知識管理時，實施組織學習能收事半功倍之效果。

第二節 研究目的

本研究主題「知識管理下組織學習之研究」，主要是藉由分別了解知識管理與組織學習的理論基礎，探討知識管理與組織學習的關係，並藉以推論出一套「知識管理下組織學習」的理論模式，以作為企業有效建構「知識管理下組織學習」的實務參考。且以盛餘公司作為實務案例探討，以印證此一「知識管理下組織學習」的理論模式。

第三節 研究方法與流程

本研究進行步驟是先確認研究主題與方向，構思研究的架構。之後蒐集相關資料及文獻，並從文獻探討中的理論架構，推論出一套本研究主題的理論模式，配合實務的個案探討。最後研究歸納其結果與差異，並藉以印證本研究主題的理論模式，以作為企業建構知識管理下的組織學習，所應把握的重要成功因素與有效的發展模式。若有未周延之處，提出後續研究之建議。本研究流程如圖 1-1-3 所示，大致可分為六階段：

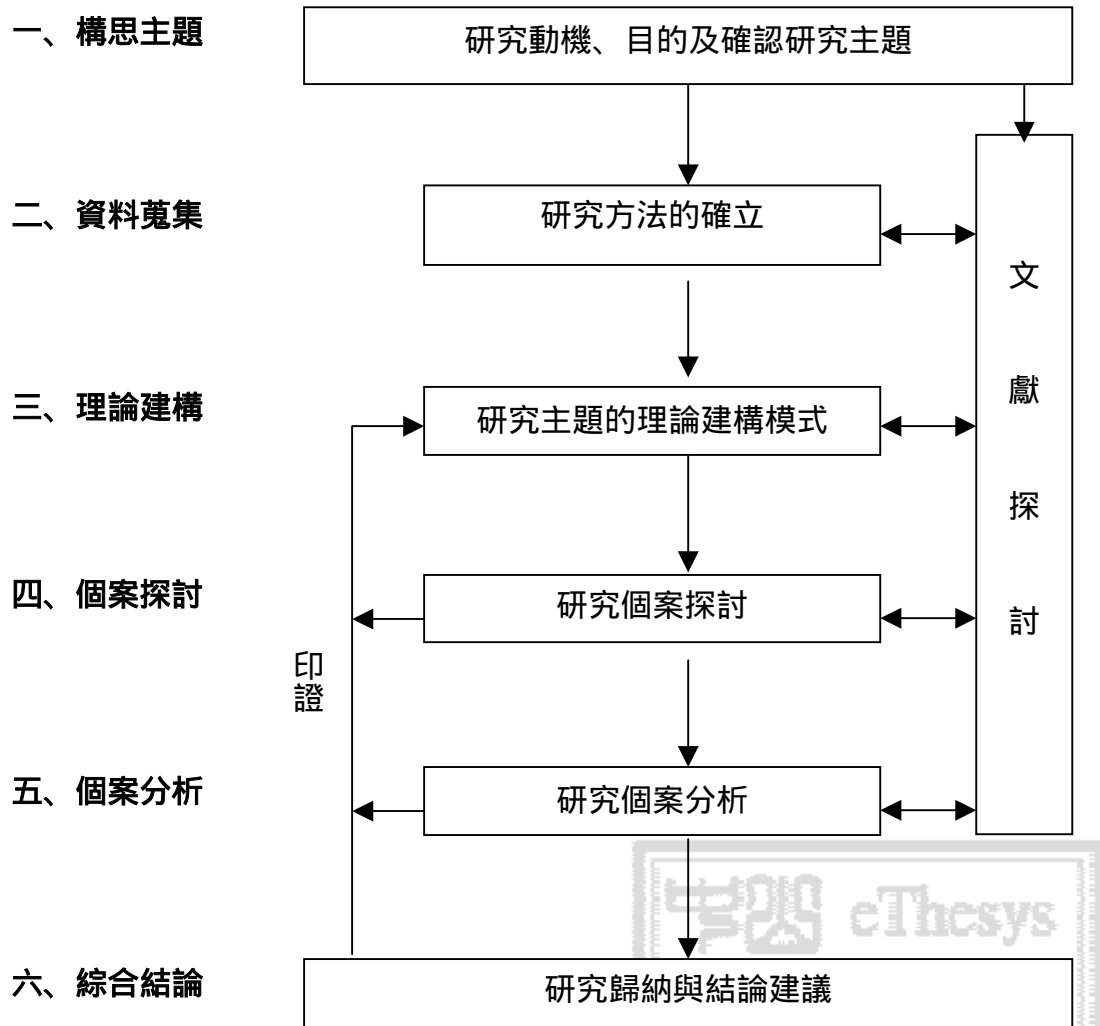


圖 1-3-1 研究流程
 資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 知識管理相關文獻探討

一、知識的意涵

隨著知識經濟的時代來臨，知識已然成為競爭最重要的基礎。知識就像是供應企業成長和茁壯的養分，在經過有系統的取得、創造、儲存、和分享之後，員工因而不斷的成長，企業得以不斷的茁壯。在談知識管理之前，首先我們要先釐清何謂知識？知識與資料、資訊、技術、智慧之間有何不同？

首先，探討知識與資料 (data)、資訊 (information) 有何不同？主要關鍵就是在於“人”的介入程度。

1. 資料；通常是一系列企業活動即外部環境的事實，來源則包括了高度結構化資料庫中的資料、競爭者相關資訊、人口統計資料、及其他市場資訊等。欲提高這些資料的價值則必須靠著分析、綜合、以及將資料化為資訊和知識的能力。
2. 資訊：則是將經驗及構思加以整理的成果。資訊常被儲存在半結構化的內容中，例如文件、電子郵件、多媒體等。提高資訊的價值要求的是使其易於搜尋和重複使用，讓組織不會重蹈覆轍，工作也不會重複。
3. 知識：起源於智者的思想。知識來自於資訊，就如同資訊是從資料來的一樣。資訊轉變成知識的過程中，幾乎所有的環節都需要人們親自參與，這包括了比較(Comparison)、結果 (Consequence)、關連性 (Connections)、以及交談 (Conversation) 等過程。在組織中，知識不僅存在於文件和儲存系統中，也蘊含在日常例行工作、過程、執行和規範中。知識可貴的原因之一，就在於它比資料或資訊都要更為接近行動，因而知識的評估應該以它對決策或是行動造成的影響為準。

接下來，探討知識與資訊、技術之間的不同點為何？劉常勇 (1999) 認為資

訊是知識的輸入端，而技術是知識的產出端，但技術與資訊的定義較為明確，而知識卻往往需要經由客觀分析與主觀認知後方能形成，且與個人相關，因此相對較困難系統化與明確的淬取。

知識並不同於資訊，其特徵在資訊要經過學習的過程與價值認知方能形成知識；知識也不同於技術，技術是產品與服務的具體組成部份。由於技術僅屬於一種有形知識，而知識還要包括產品與服務的抽象組成部份，因此知識也成為驅動技術創新與產品創新的重要基礎。如圖 2-1-1 所示。

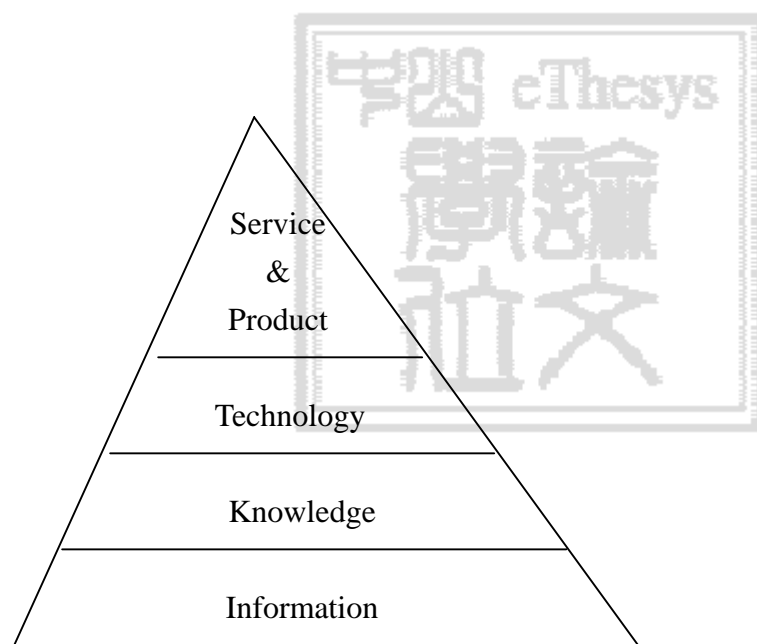


圖 2-1-1 資訊、知識和技術的關係圖

資料來源：劉常勇 (1999)

最後，探討知識與智慧之間又有何不同？Davenport & Prusak (1998) 運用「過程」(process) 與庫存 (stock) 的觀點來解釋資料、資訊、知識、和智慧的不同，圖 2-1-2 為 Sena & Shani (1999) 根據其解釋，所繪製之知識演化過程圖。

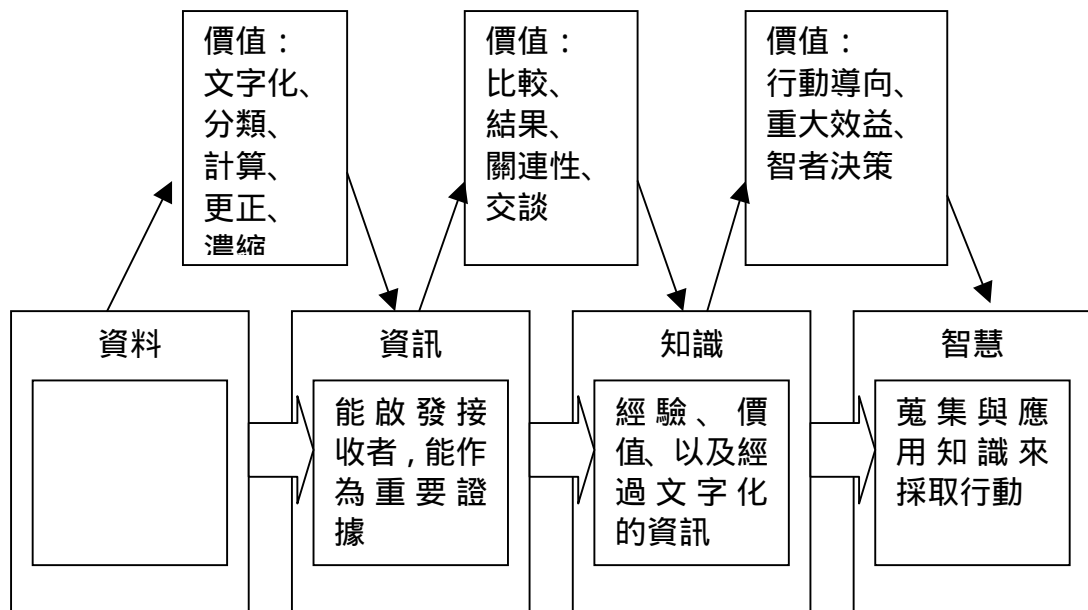


圖 2-1-2 知識演化過程

資料來源：Sena & Shani (1999)

二、知識的分類

Zand (1981) 認為，對企業而言知識有兩種，其一對本身企業而言是新的，對其他企業而言是已知的，稱之為「僅對自己是新的 (only new to me)」的知識；其二對本身企業而言是新的，對其他企業也是新的，稱為「對所有其他人與自己都是新的 (new to others including me)」的知識。

Badaraco (1991) 將知識依其可移動性，分為移動性知識及嵌入組織的知識:

1、 移動性知識：移動性知識又分為三類:

- 1、 存在設計中的知識：某些知識可以套裝成公式、設計手冊或技術規範者，其意指知識是可以明白描述，而且只要人員受過適當的訓練，都可以將其檢視出來。
- 2、 存在機器中的知識：經濟學家肯尼斯色可，曾說機器是「凝結的知識」，其意指可藉由「逆向工程」將機器以反向拆解來取得其製造技術。
- 3、 存在腦海中的知識：組織中的人員經由實質工作之後，其藉由經驗而得的知識會儲存於腦海中，當這些人離開組織之後，便會將知識帶走。

- 2、嵌入組織的知識：將知識透過內隱的技巧、建立團隊、組織常規，或以較廣的專業性知識聯合之網路發展知識。這些知識是存在於個人、組織的特殊關係、規範、態度與資訊流程及決策過程中，其很難透過文字或符號來轉移給他人，此種知識必須經過長期努力及熟悉才能習得。

Leonard-Barton (1995) 以「核心能力」的「知識基礎」觀點，將組織核心能耐分為四個相互依存的構面知識，如圖 2-1-2 所示。並將核心能力視為一種可以提供或區別企業競爭優勢的知識組合，而且認為在知識移轉時，越外圍的越難進行移轉。

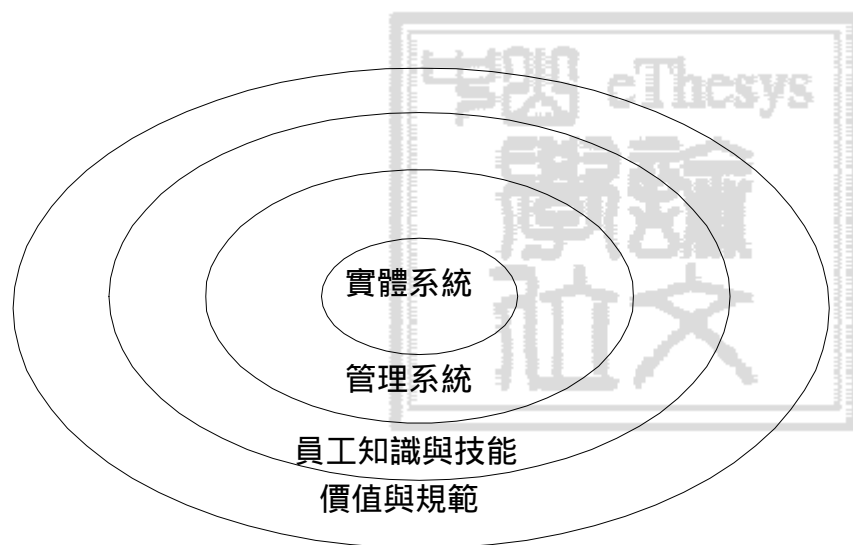


圖 2-1-2，核心能力的四個構面知識

資料來源：Leonard-Barton (1995)

1. 實體系統 (Physical System)：核心能力不僅在員工腦海裡逐漸累積，經過長久的努力，也會表現在員工所建立的實體系統中。例如，具體呈現在設備上的軟硬體知識，將其其知識建立成為一個資料庫。一般而言這些知識是相當外顯的，如產品的測試資料、顧客服務資料等。
2. 管理系統 (Managerial System)：員工知識的累積是經由公司教育、報酬和激勵系統加以導引與監督。這些管理系統，創造了知識取得和流通管道，同時對不合需要的知識活動也設立障礙。管理系統是經由長期觀察某些激勵或制度，是否符合預期目標，所逐漸衍生出來的。如激勵計劃、訓練計劃或升遷

實務等，雖然其內容可以文字化，但在實際運作時需要一些內隱的內容。

3. 員工知識與技能 (Employee knowledge and Skill)：這是最顯而易見的一個構面，而又依專屬性可分為三個層次，學科共用的、產業專屬的、廠商專屬的。
4. 價值與規範 (Value and Norm)：是企業決定何種知識要給予尋找及培育，何種知識建立活動要給予支持及鼓勵。換句話說，是對於企業知識的內涵及結構、匯集方式的一種價值觀。價值觀屬於組織文化的一部份，多數公司的價值體系，常根植於公司對人性的基本假設，以創造個人的價值觀。

Quinn (1996) 依專業智慧在組織內運作的重要程度，將知識分成四個層次：

1. 實證知識 (Know what, 知道該做什麼)：專業人員經過廣泛而深入的訓練與實際經驗，以獲得特定領域的基本知識。專業人員必須具備這種實證知識，但它並不能保證可以創造出成功的產品與服務。
2. 先進技能 (Know How, 知道如何做)：將書本上習得的知識，轉化為有效的執行。專業人員必須將所習得的特定領域之專業知識，應用到複雜的現實問題上，並創造實用價值，這是專業人員最頻繁的活動層次。
3. 系統認知 (Know Why, 知道為何如此做)：對特定專業領域的因果關係深入了解，能從單純的任務執行中習得知識，進而能解決更大更複雜的問題，以創造更大的價值。擁有系統認知知識的專業人員，常可以具備對事物現象的洞察力，以採取前瞻的行動。
4. 自我激勵的創造力 (Care Why, 在乎為何如此做)：包含追求成功的意志、動機與調適能力。具備高動機與創造力的團體，往往比享有更多財務資源及有形資產的團體，能有更傑出的表現。此種知識可以使專業人員面臨外在環境快速變遷時，能擁有更高的適應力。

Nonaka & Takeuchi (1995) 將知識區分為外顯知識與內隱知識。內隱知識存在於個人身上，與個別情境經驗有關，是主觀獨特的，而且難以具體化與共同化；外顯知識則是存在於團體，比較具體客觀，能以明確的語言形容，可以相互

流通以及向外部延伸擴散。

- 1、外顯知識 (Explicit knowledge)：外顯知識可以符碼化，並透過數據、科學程式與手冊之類的形式來表達；所以這一類型的知識可以正式化且系統化在個體之間移轉。
- 2、內隱知識 (Tacit knowledge)：顧名思義就是不容易被看到或表達的知識，是高度個人化且難以正式化的知識，這些特質使擁有者不容易與其他人溝通和分享內隱知識。內隱知識可再進一步分為技能 (technical) 與認知(cognitive) 兩個構面：

- (1) 在技能構面上，就是所謂的訣竅 (know-how)，是一種非正式的個人技術或技巧。
- (2) 在認知構面，包括個人的價值觀、信仰、理想、概念與心理模式，是由個人對於週遭世界的理解與洞察力而來，而它會深深地影響個人的行為。

Arthur Andersen Business Consulting (2000) 將知識的種類簡單區分為個人知識與組織知識，如圖 2-1-3 所示。

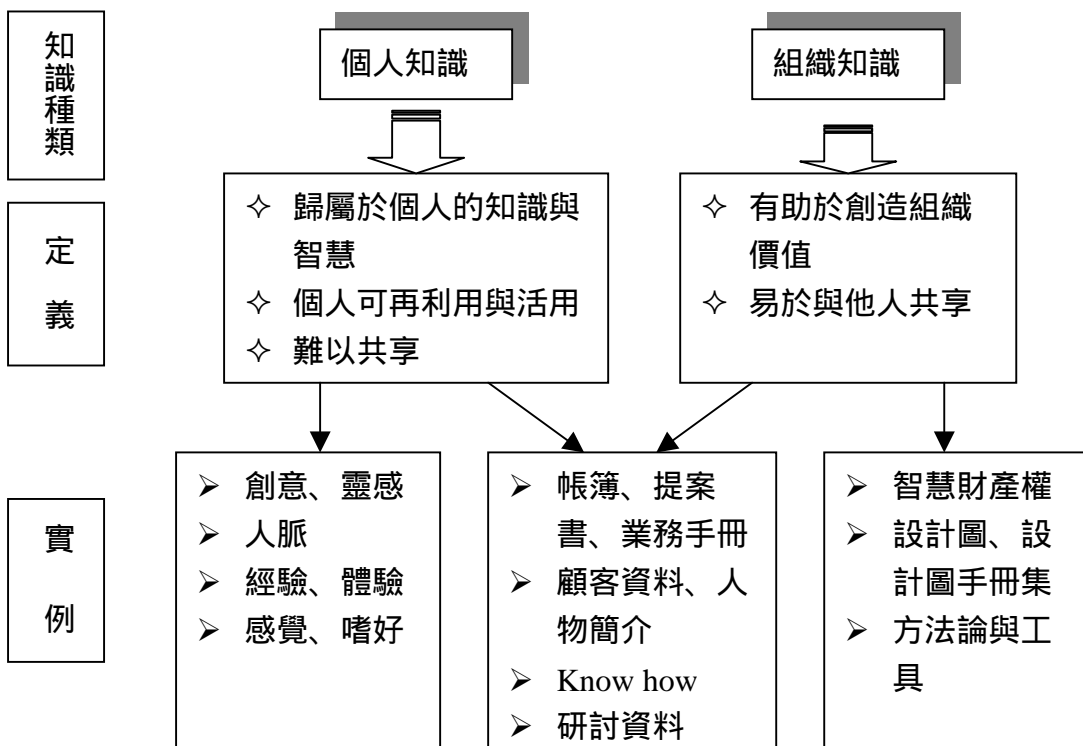


圖 2-1-3 個人知識與組織知識圖

資料來源：Arthur Andersen Business Consulting (2000)

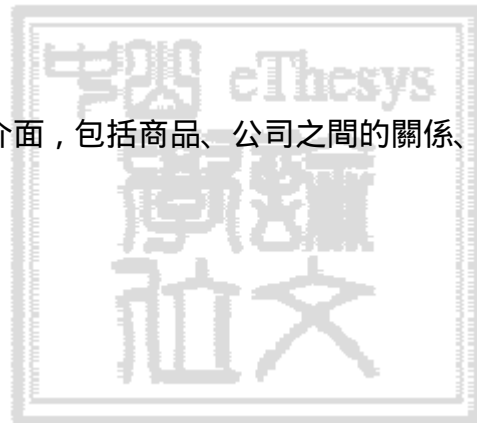
Arthur Andersen Business Consulting 並提出為追求組織核心能力的實現，組織上下必須擴大知識的運用。每個人的知識之質與量都不儘相同。組織的成員再行動時，除了運用組織所具有的知識外，也會運用個人知識來處理現實的問題。若利用某些方法將個人的知識轉化為組織的知識，將有利於組織的活用，並使得個人知識的活用呈幾何倍增。

三、知識的來源、創造、儲存與移轉

1、知識的獲取來源

Leonard-Barton (1995) 指出技術知識可能有以下的外部獲取來源：顧客、供應商、國家實驗室、顧問、大學及其他競爭或非競爭公司。此外，組織對外界獲取知識機制的不同方式，還跟所欲取得的技術知識有無潛在利益，或是可否讓公司用以增加競爭力有關。

Smith (1995) 指出取得知識的五個介面，包括商品、公司之間的關係、產學關係、公共機構和人員流動等。



2、知識的創造過程

Nonaka & Takeuchi (1995) 認為，知識的創造是經由內隱知識和外顯知識不斷地互動而得。將知識創造區分成四個轉換階段，如圖 2-1-4 所示：

- (1) 內隱至內隱 (共同化 Socialization): 指的是組織成員間內隱知識的移轉，這是透過經驗分享來創造內隱知識的過程，例如：心智模式與技術性技巧的分享。
- (2) 內隱至外顯 (外化 Externalization): 這是將內隱知識表達為外顯觀念的過

程,在這過程中內隱知識可藉著隱喻、類比、觀念或架構等方式表達出來。

- (3) 外顯至外顯(結合 Combination):指的是將觀念系統轉化為知識體系的過程,而這種模式的知識轉化牽涉到結合不同外顯知識體系,例如:學校教育。
- (4) 外顯至內隱(內化 Internalization):將外顯知識轉化為內隱知識的過程。當經驗透過共同化、外化和結合,進一步內化到個人的內隱知識基礎上時,就成為有價值的資產。

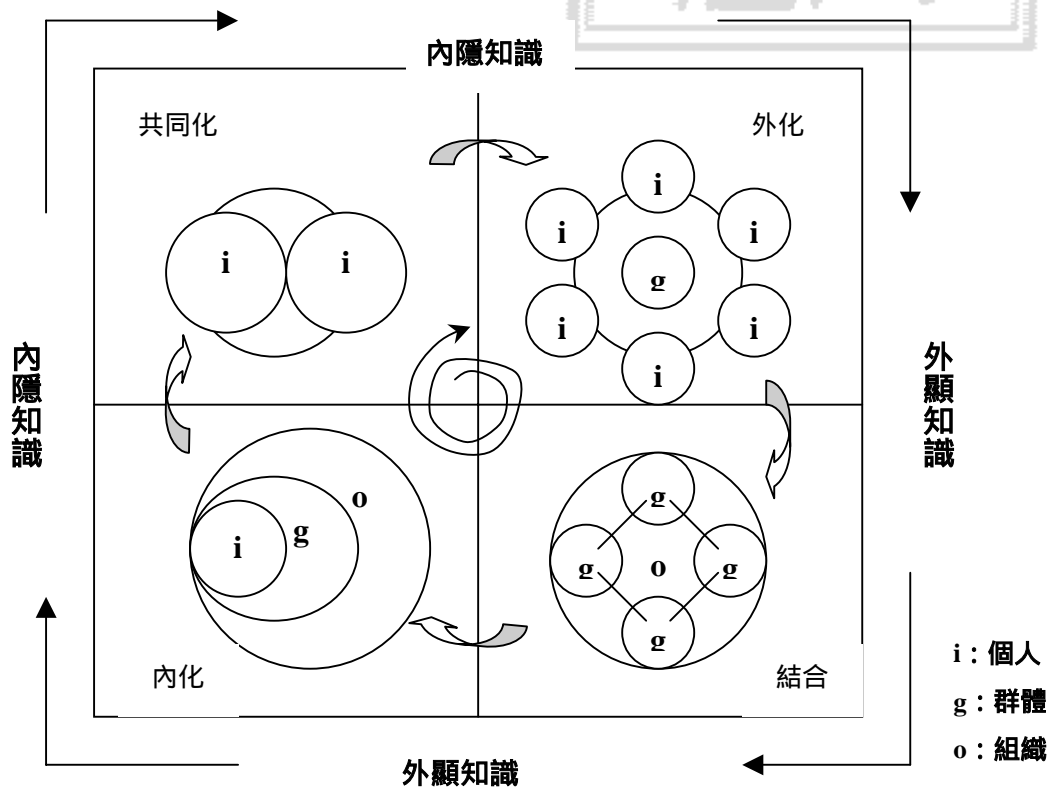


圖 2-1-4, 知識轉換螺旋與自我超越過程 (SECI Model)

資料來源: Nonaka & Takeuchi (1995)

Nonaka & Takeuchi (1995) 認為組織在知識創造過程中應由工作小組來負責,再將創造出來的知識擴散至個人、組織全部、甚至跨組織間。而組織所扮演的角色是營造一個適於知識創造的情境,以利團體活動以及個人層次的知識創造和累積。這種情境具有下列特性:

- (1) 意圖：知識螺旋的推動力來自組織的意圖，也就是組織想達成目的的企圖心，讓員工有創新的意圖。
- (2) 自主權：情況許可下，所有組織的個別成員均應被賦予自由行動的權利。
- (3) 創造性的混沌/波動：給員工一個混沌具有變化與挑戰性的環境，而不是太安逸穩定的環境。
- (4) 資源充裕：給員工充裕滿足的資源，從事創新活動。
- (5) 必備的多樣才能：組織必須能適應外在環境的複雜度，因此組織須提供成員能練就足以應付各種突發狀況的多種能力。

Nonaka & Takeuchi (1995) 並認為組織知識創造的過程分成五階段：分享內隱知識，創造觀念，確認觀念，建立原型以及跨層次的知識擴展。

- (1) 分享內隱知識：組織內的知識創造過程始於內隱知識的分享。組織內部提供一個可供成員分享知識的互動範圍。最典型的互動範圍是一個自我組織小組，小組成員來自不同的職務和部門。小組成員彼此分享情緒、感覺、和心智模式以建立互信。而管理當局透過設定目標，賦予成員高度自主權，及注入創造性的混沌，來促進知識的轉換與累積。而具有自主性的小組亦開始設定自身的任務界限，並與外界環境互動，同時累積內隱和外顯知識。
- (2) 創造觀念：自我組織小組將分享的內隱知識以新觀念的方式轉換成外顯知識，這個過程相當於外化。在這個階段中，自主權使小組成員能夠自由發揮思考，並意圖使所有人的思考朝同一方向進行，新觀念經由集體會談而創造出來。
- (3) 確認觀念：在這階段，組織將檢視新創造的觀念是否符合組織原先的意圖，和社會整體的需要，以確認是否值得組織的追求。
- (4) 建立原型：組織結合新創及已有的外顯知識，將已確認的觀念轉換成較有形或具體的原型。由於原型是外顯的，而轉換之後的原型也是外顯的，因

此這個階段相當於結合。

(5) 跨層次的知識擴展：最後一個階段，組織將某單位所創造出的新知識擴展到其他單位，甚至是外部的成員。

最後，組織知識創造是一個不斷自我提升的過程。並非一旦原型建立後就結束了。新的觀念經過創造、確認和模型化後會繼續前進，在其他層次上發展成知識的新循環。

Leonard-Barton (1995) 認為知識創造的活動包括有「共享解決問題」、「實作與整合新技術流程與工具」、「實驗與原型」以及「輸入知識」，如圖 2-1-5 所示。

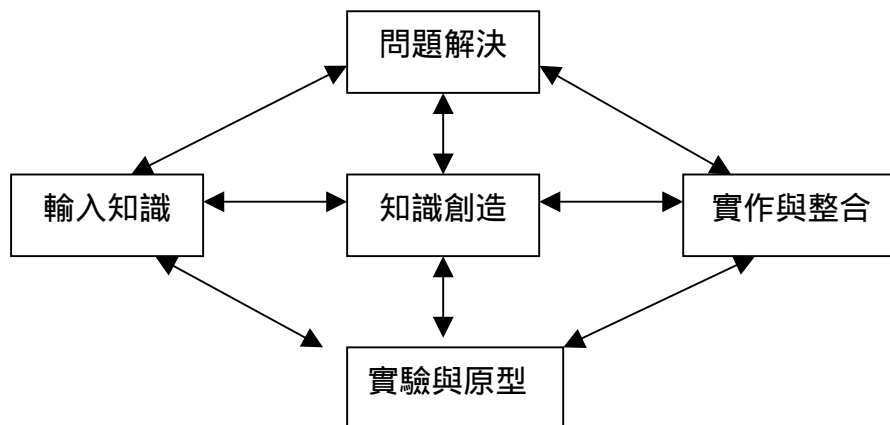


圖 2-1-5 知識創造活動

資料來源：Leonard-Barton (1995)

3、知識的儲存

Bonora & Revang (1991) 引用 Popper (1973) 的分類方式將知識儲存方式分為「機械式」與「有機式」，及「整合」與「分散」，如圖 2-1-6 所示。所謂「有機式」即是 Popper 所指主觀的、個人的主觀知識；「機械式」則是 Popper 所指客觀的、命定的客觀知識。

組織必須決定其儲存方式中有機式與機械式的比例。Bonora & Revang 並認為，客觀知識並非公司成功或生存的關鍵，主觀知識才是。主觀知識，如隱藏的

知識或技能，以及知識工匠把理論轉換為實務應用能力。客觀知識是對每個人開放的，但可以利用專權的形式將其所有權歸於某人。他們更進一步將知識的協調程度分為「整合」及「分散」兩種形式，例如：儲存在個人身上則為分散，儲存在團隊中則為整合。

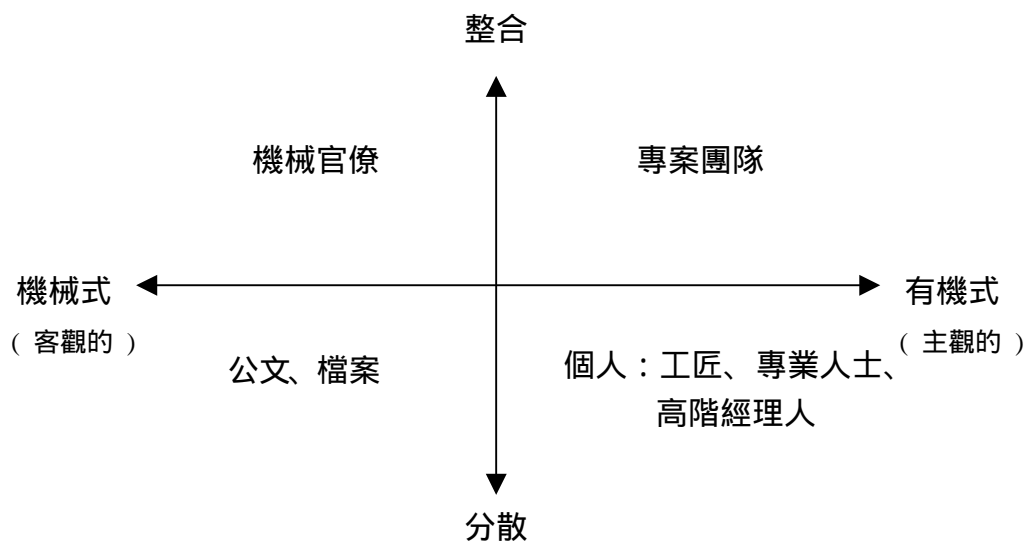


圖 2-1-6，知識儲存模式

資料來源：Bonora & Revang (1991)

4、知識的移轉

Gilbert & Gordey-Hayes (1996) 發現，「時間」也是知識從個人移轉到組織的一個決定性因素。組織的日常工作較不易隨時因應變化而改變。新的知識在被組織接受之前必定曾經歷：邊做邊學、從歷史中學習、監視、控制和回饋的過程，才可能發生同化。

Gilbert & Gordey-Hayes (1996) 認為知識移轉必非靜態的發生，它必須經由不斷的動態學習才能達成目標。如圖 2-1-7。此知識移轉的五個階段分別為：

- (1) 知識取得：代表組織必須經由過去的經驗、實作、自外界引入技術、不斷對外界監督，以獲取學習所需要的知識。
- (2) 溝通：而在知識取得的同時，組織需要建立溝通的機制，使知識能有效率

的移轉、與應用，以促進組織的學習。

- (3) 應用：應用在於讓知識產生貢獻。
- (4) 接受：在應用的階段之後，大部分的公司便停留在接受的階段，而無法進一步創新。
- (5) 同化：組織唯有將所學結果應用到組織日常的活動中，並且引起組織全體的改變，才能達成知識的同化或吸收。

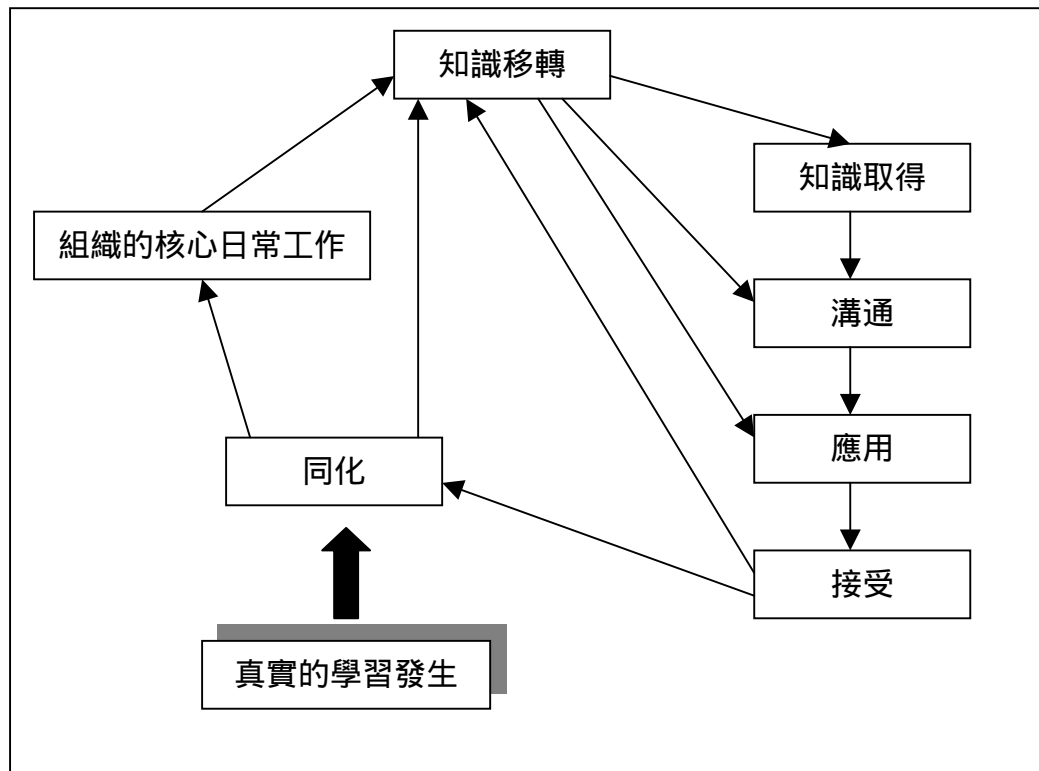


圖 2-1-7 知識移轉的五個階段
資料來源：Gilbert & Gordey-Hayes (1996)

四、知識管理

1、知識管理的意涵

Maquardt (1996) 認為組織知識是組織用於執行業務的主要資源，比財物資源、市場地位、技術或其他任何公司資產更重要。員工需要知識來增進他們的能力以改善、更新產品、提供質優的服務、改變系統和結構、以及溝通解決問題。

另外，知識管理的目標之一就是留下有價值的知識，即使個人在組織裡可能來來去去，但有價值的知識不會因此流失。

Laurie (1997) 認為，一連串創造知識、獲取知識以及使用知識的過程可提升組織績效。

O'Dell (1998) 認為知識管理是一種策略，它能使正確知識，在正確的時機，傳遞給正確的人，幫助人們分享知識，並將所知付諸行動以增進組織的表現。

所謂的知識管理根據 Hanley (1999) 的定義，是一個能夠管理知識的創造、擴散和影響力，以實踐組織目標的收集程序。他更進一步指出「知識管理是一組能夠展現組織設計與經營原則、流程、組織架構、應用技術的集合，它能幫助知識工作者以驚人的效率展現他們的創造力和能力，為企業創造價值。」

Sarvary (1999) 認為知識管理是一個商業程序 (business process)，是公司創造和使用公司知識或集團知識的一個程序，它包含三個次程序：

- (1) 組織學習：公司取得資訊或知識的程序。
- (2) 知識生產：將原始資訊轉換和整合成可以解決商業問題的知識的程序。
- (3) 知識分配：讓組織成員可以去接近和使用公司內共同知識的程序

Marshall (1997) 則認為，知識管理是有關如何去管理一個組織內的智慧型資產。知識管理理論討論如何去取得和使用團體內的所有資訊，使每個人能夠去應用他們已經知道的適當資訊，以創造知識。這個理論認為知識不只是簡單的資訊，而是一個團體內最大的資產。它包含了策略與定義、獲取、分享和影響的過程。

劉常勇 (1999) 則認為知識管理為有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新活動、並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動均屬之。

所以知識管理是一個組織為了能充分運用知識創造價值，所進行的一系列以知識為主體的管理程序，所有能有效增進知識資產價值的活動如知識的取得、擴散、整合、保護、創新和智慧資本的管理，以及塑造一個能讓知識充分發揮價值的組織環境等相關活動都包括在內。

2、知識管理的目的

Leonard-Barton (1995) 認為知識管理的目的就是為了知識的創造與累積，尤其以知識的創造最為重要。

Davenport (1998) 觀察一般公司的知識管理專案，歸納出四種知識管理主要目的：(1) 建立知識庫 (2) 改善知識的接近途徑 (3) 加強知識環境 (4) 把知識當資產管理。

Papows(1999)則認為，知識管理的主要目的在於激發知識的創造、分享、與重複使用，以達成組織學習並延續組織的生命。

劉常勇 (1999) 將知識管理的目的歸納為：

- (1) 增加組織知識整體的存量與價值
- (2) 應用知識以提昇技術、產品、與服務創新的績效以及組織對外的競爭力
- (3) 促進組織內部的知識流通，提升成員獲取知識的效率
- (4) 指導組織知識創新的方向
- (5) 協助組織發展核心競爭能力
- (6) 有效發揮組織內個體成員的知識能力和開發潛能
- (7) 提升個體與組織整體的知識學習能力
- (8) 形成利於知識創新的企業文化和價值觀

Hanley (2000) 認為知識管理的目的是為企業創造價值。

3、知識管理架構

Anderson Consulting (1999) 認為知識管理架構，如圖 2-1-8 所示。包括組織的共享、活用與實踐。資訊科技可以協助知識管理的建構，並加速知識管理的流程。知識分享 (knowledge sharing) 為知識管理的精華，知識分享的程度愈高，員工愈容易取得所需的知識，知識所能創造的價值就愈高。

知識管理透過科技將人與知識和資訊緊密地連結起來，並在分享的組織文化下發揮無比的威力。企業若要導入知識管理就應從人員、科技、文化等角度著眼，進行策略性的思考與流程的改善。

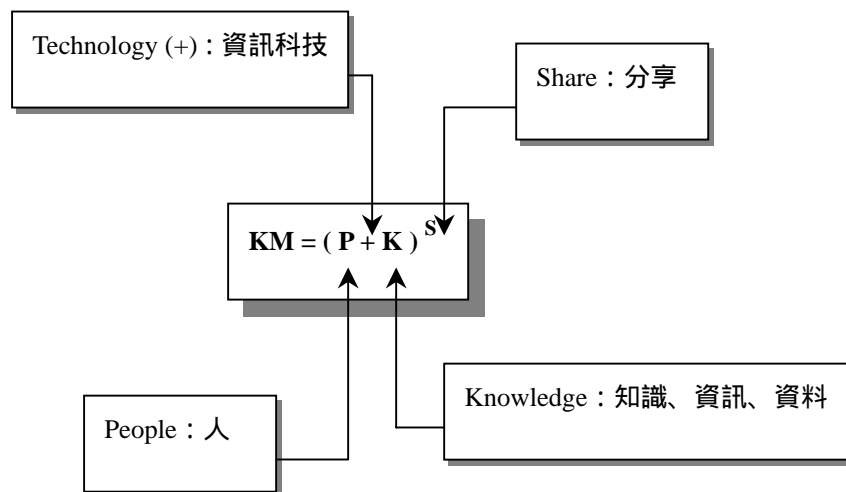


圖 2-1-8 知識管理架構圖

資料來源：Arthur Anderson Business Consulting (1999)

Sarvary (1999) 認為公司推行知識管理所需的基礎建設包含：一個好的資訊科技 (IT) 基礎建設 (資料庫、電腦網路、軟體)，另外亦須包含組織基礎建設：合適的激勵機制，組織文化，知識管理次程序所需的關鍵人物或團隊，和最重要的也就支配這些次程序的規則。

American Productivity and Quality Center (APQC) 的知識管理架構，如圖 2-1-9 所示。主要包括知識管理流程和促動要素兩部分。

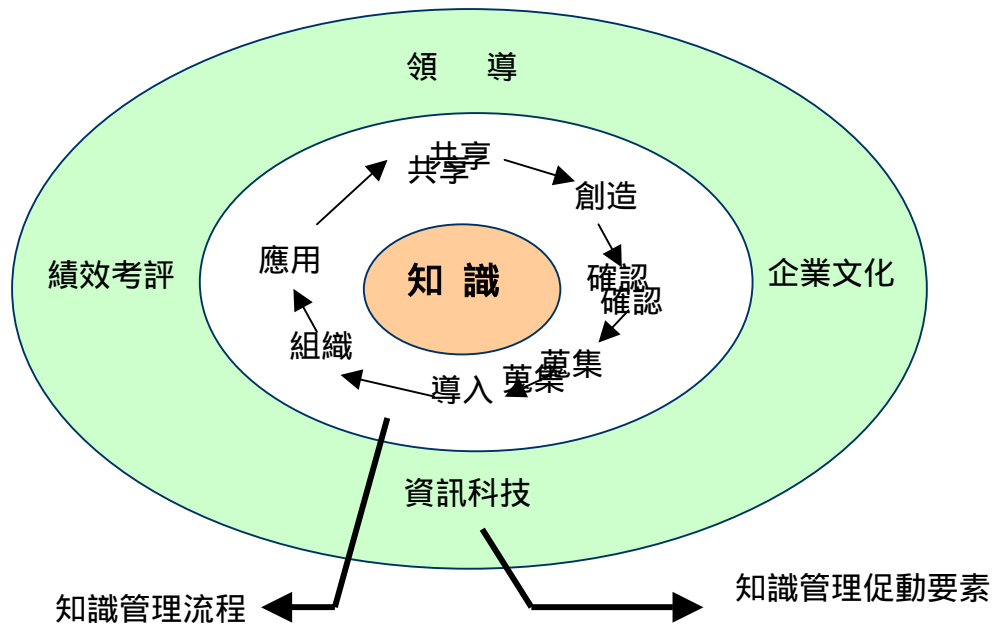


圖 2-1-9 APQC 知識管理架構

資料來源：Arthur Anderson Business Consulting (1999)

知識管理流程包括創造、確認、蒐集、導入、組織、應用、共享。促動要素則包括：

- (1) 領導：明確定義工作內容，在工作上明白指示出工作所需知識，及該如何應用這些知識，進而利用所增加的知識強化公司的核心能力。
- (2) 企業文化：企業文化有助於公司共同價值的建立。這種企業文化與公司成員的工作風氣密切相關，因此有助於公司的繼續學習和變革。
- (3) 資訊科技：良好的資訊科技有助於業務的溝通，可以迅速蒐集資訊、活用資訊。至於攫取相關資訊的方式，則必須視對資訊的需求和運用的目的來決定。
- (4) 績效考評：績效考評的目的除了增加知識資訊量，和提高資訊的使用頻率外，最重要的是要能明確顯示出，什麼樣的知識最能增加公司價值及公司適合採取怎樣的策略。

Buren(1999)提出一個智慧資本管理模式，這個模式分三部分，如圖 2-1-10

所示。第一部份是組織現存的智慧資本存量，這些智慧資本變成投入進入第二部分，公司的知識管理流程和促進因素（enabler），最後在模型第三部份產生兩種產出，智慧資本存量的變化和財務績效。而這些活動都涵蓋在在公司策略層面內。另外他又將公司智慧資本分成四種：

- (1) 人力資本：存在組織人員身上的知識、技能和競爭力。
- (2) 創新資本：公司研發新產品和服務的能力。
- (3) 流程資本：組織的工作流程、技術能力和工具。
- (4) 顧客資本；公司和顧客之間的關係。

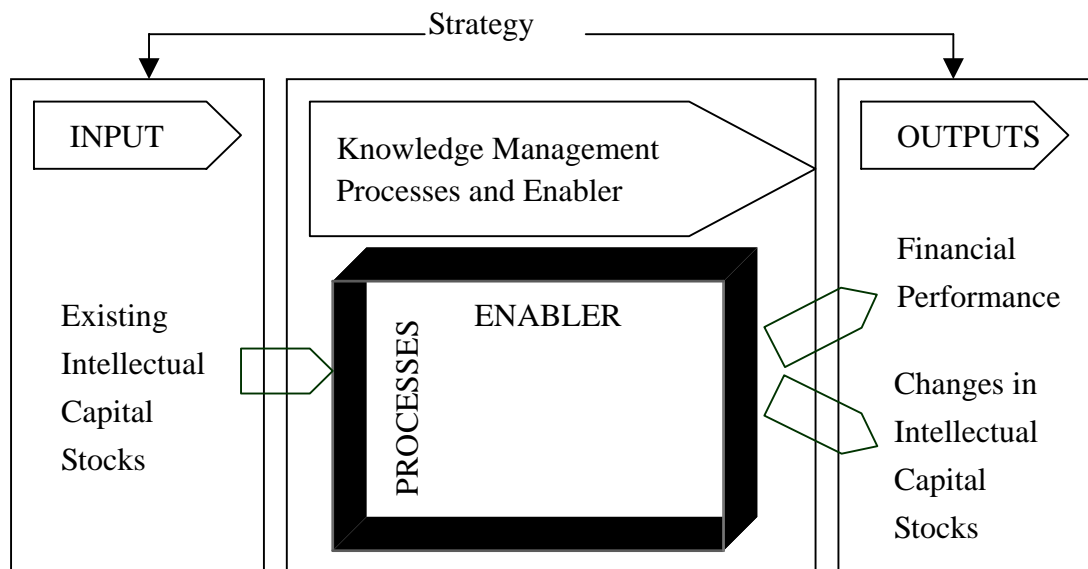


圖 2-1-10 智慧資本管理模式

資料來源：Buren (1999)

而中間知識管理活動的部分，他則提出一個智慧資本管理矩陣，如圖 2-1-11 所示。

		促進因素							
		領導	結構	文化	技術和流程	獎勵機制	績效評核	知識、技能、能力和競爭力	管理
知識管理流程	定義								
	創造								
	取得								
	分享								
	使用								

圖 2-1-11 智慧資本管理矩陣

資料來源：Buren (1999)

這個矩陣的縱軸為知識管理流程包括；

- (1) 定義：確認公司智慧資本的種類、需求和需要。
- (2) 創造：創造出新的和讓現存的智慧資本顯現出來。
- (3) 取得：編輯、收集、陳述、編撰和重整智慧資本。
- (4) 分享：散播、分佈和轉移智慧資本。
- (5) 使用：應用、吸收、重複使用、開發和槓桿使用智慧資本。

橫軸則是實現知識管理所需的促動要素：

- (1) 領導：公司領導者用來建立願景、目標、和對公司價值承諾的行動和宣告。
- (2) 結構：公司內部的個人、團隊、工作團體和事業單位。
- (3) 文化：組織文化
- (4) 技術和流程：公司完成核心工作所需的工具和方法。
- (5) 獎勵機制：公司用來激勵員工的方法。
- (6) 績效評核：評量個人、單位和整個公司的方法和工具。
- (7) 知識、技能、能力和競爭力：目前員工可用來應付工作的基本能力。

(8) 管理：為確保公司如規劃般運作的一些相關活動。

Spek & Spijkervet (1997) 等學者提出說明四個知識管理的周期循環：共分概念化、反映、行動、回顧等四個階段，如圖 2-1-12 示，每個階段都掌握了知識的基本運作。

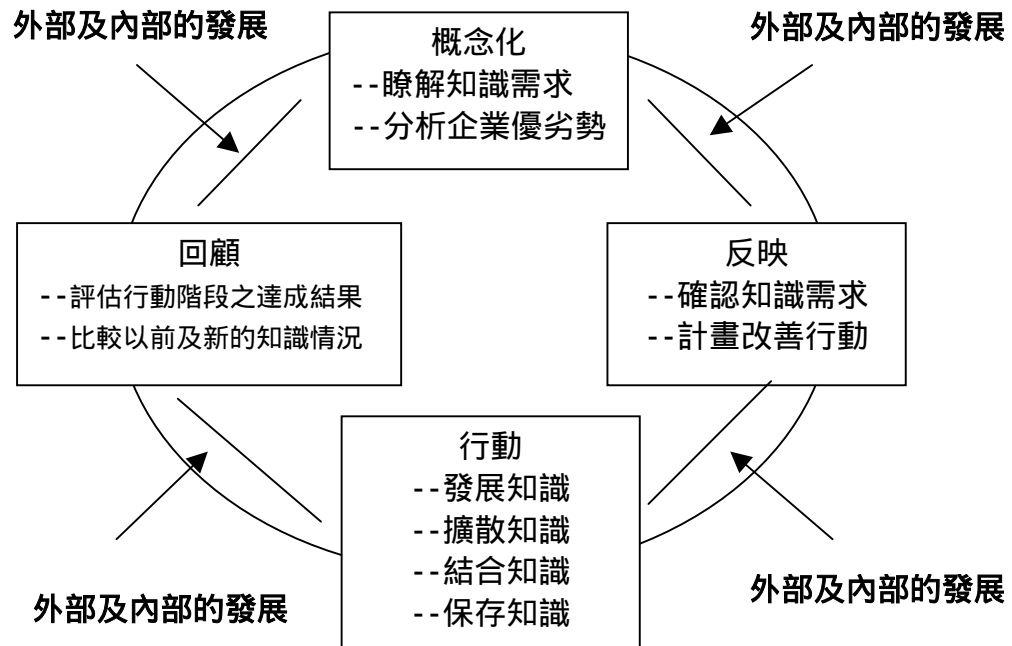


圖 2-1-12 知識管理的架構

資料來源：Spek & Spijkervet (1997)

- (1) 概念化階段：是著重對於知識資源的洞察力，以形成知識管理的觀念。主要係瞭解企業內部需求，及分析企業競爭優劣勢，進一步透過蒐集及分析獲取知識。
- (2) 反映階段：係將概念化活動所蒐集的知識，經過各種條件的評估與篩選，以進行新的知識管理推動之規劃工作。
- (3) 行動階段：此階段是將規劃工作予於執行，包括發展知識、擴散知識、結合及保存知識的發展。
- (4) 回顧階段：是行動階段的結果評估、比較舊的和新的結果達成情形。透過實際執行情形，以決定是否重新回顧檢討整個過程。

Eppler (2000) 研究發現團隊運作經常面對的問題有：團隊成員不了解彼此的經驗背景與專長；新加入團隊的成員剛加入之時不了解重要的議題；不了解利害關係人和他們的目標與該團隊運作的相關性；個人所擁有的技能與知識沒有有效地與其他成員分享（經常是受限於時間的壓力下而無法做到）；團隊之間沒有系統性地匯集與整合對於整個過程的發現，以及沒有將所學得的經驗與未來的活動相結合。Eppler 同時提出團隊面的知識管理架構如下圖 2-1-13。

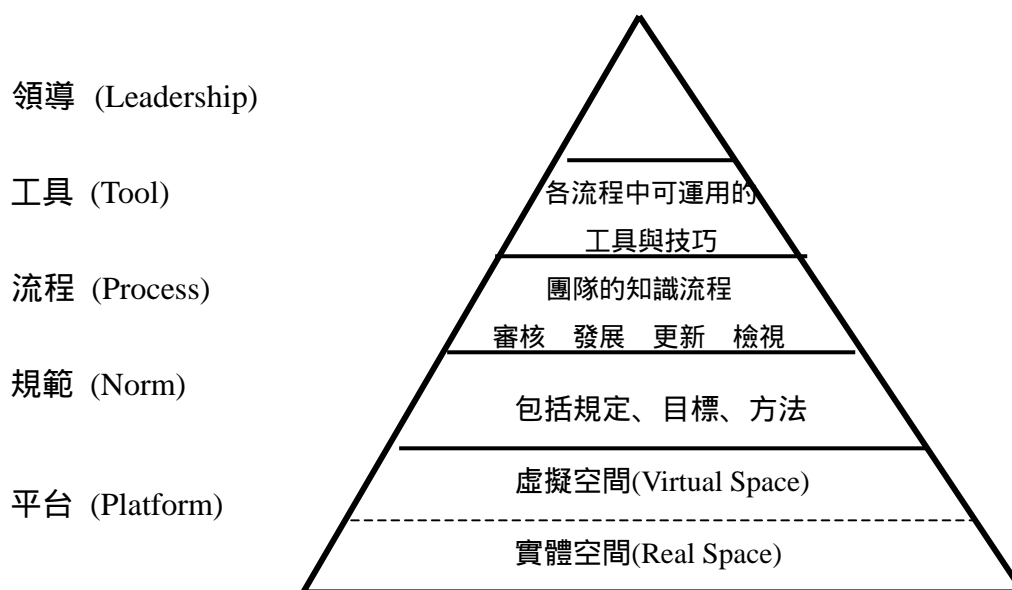


圖 2-1-13 團隊之知識管理架構

資料來源：Eppler (2000)

其中團隊內進行知識管理的四個過程包括：

- (1) 團隊知識的審核 (Team knowledge auditing)：這個過程的目的在於將現有的知識透明化，以發現對於該任務的執行上團隊的知識是否不足。一個簡單的方法就是召開全員出席的會議，讓成員描述其他成員的專業背景與經驗。
- (2) 團隊知識的發展 (Team knowledge development)：這是一個持續的過程，其中包括從外部來源獲得知識以及透過團隊內的實驗與概念上的共同研究。

- (3) 相互地提供最新訊息與簡報 (Mutual updating and briefing): 這個過程的目的在於結合個人的洞察結果, 以形成團隊的知識累積; 這個過程可以以簡單的團隊報告或是詳盡的簡報形式。
- (4) 檢視 (Reviewing): 這個經常被忽略的過程目的在於系統化的將團隊在某個過程或是專案進行中的洞察結果反應出來。

4、智慧資本

Stewart (1997) 認為凡是能用來創造財富的知識、技能、資源、智慧財產等智慧材料, 舊稱為智慧資本。亦即, 智慧資本是每個人能為組織帶來競爭優勢的一切知識與能力的總和。並將智慧資本分為人力資本、結構資本、與顧客資本等三種無形資產, 也就是人員的能力、經營系統的效率、以及和顧客間的關係。

- (1) 人力資本: 包括公司所有員工與管理者的個人能力、知識、技術以及經驗。其增長來自企業多運用人員的知識以及成員多知道一些對組織有用的知識。對於人力資本企業只能租用而無法擁有, 因為這些資本存在人的大腦裡。企業應該改變獎酬的制度以促進知識的分享與人力資本的有效運用。
- (2) 結構資本: 包括用來傳達和儲存智慧材料的有形系統。屬於組織所有可以複製與分享, 如技術、發明、資料、製程、文化、策略、系統、例規、與程序等。結構資本應發揮的功能為保存知識, 以及將人和知識連結。因此完整的知識庫藏與有效的知識流動是必要的工作。
- (3) 顧客資本: 主要是公司和顧客間的關係包括向顧客學習、與顧客一起創新、掌握顧客需求、以及與顧客分享資訊等。衡量重點在於這種關係的強度和忠誠度。

Ulrich (1998) 認為智慧資本是能力 (competence) 與承諾 (commitment) 的乘積。

在提高能力的方法有：購買、建造、借用、退回、捆綁。

- (1) 購買 (buy)，即雇用新員工或自其他部門引入以獲取新能力；
- (2) 建造 (build)，就是以訓練、輪調等方式來訓練發展新潛能；
- (3) 借用 (borrow)，即從組織外如顧問、供應商、或顧客處獲得；
- (4) 退回 (bounce)，就是將不適任的員工移去；
- (5) 捆綁 (bind)，就是要留下最優秀的員工。

而加強承諾的方式則為：降低需求與增加資源。

- (1) 降低需求：可以藉著排列優先順序、專注重點、以及重整 (Reengineering) 等方向做到。
- (2) 增加資源：可以藉著增加員工工作自主權、提供願景、挑戰性工作、團隊合作、工作文化、分享獲得、溝通、關心人員、提供技術、訓練與發展等方面著手。

Petrash (1996) 將智慧資本分為人力資本、組織資本與顧客資本，如圖 2-1-14。並認為三種智慧資本彼此分享、促進、成長，則產生的綜效會愈大，對企業價值的貢獻愈大。

- (1) 藉由員工的創新、發明及高素質能力，使得人力資本得以提昇組織資本與顧客資本。
- (2) 藉由優異的知識管理文化制度與科技(例如，教育訓練系統及顧客關係管理)，使得組織資本得以提昇人力資本與顧客資本。
- (3) 藉由良好的顧客服務來了解市場，使得顧客資本得以提昇人力資本與組織資本。

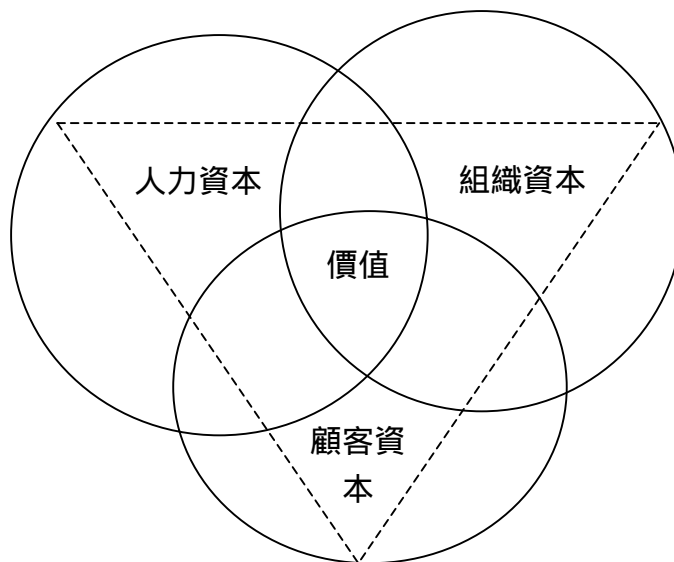


圖 2-1-14 智慧資本模型
資料來源：Petrasch (1996)

5、知識管理績效的衡量

Kotnour (1997) 提出知識管理效益的評估方式如下：

- (1) 定量的評估：定量的評估主要目的是評估在作決策及決定工作績效時，是否能夠容易的找到相關、正確、且及時的歷史資料可利用，以縮短決策時間。知識管理效益的評估方式包括時間和品質，在評估上主要以時間為主，品質的評估則由各個規畫執行過程的衡量資料做比較。時間的定量評估方式如下：

$$\text{執行計畫節省時間} = \text{計畫執行時間} - \text{實際執行時間}$$

- (2) 定性的評估：定性評估可分為三個部分：
- 1 一個部份評估在知識的創造，分類，散播，以及應用在解決問題的過程中，能否引導出組織的遠景？
 - 2 第二個部份評估個人的發展和組織的發展是否能緊密結合？
 - 3 第三個部份則是評估上述的二個步驟所得到的結果，是否能提高組織重要決策過程的效率？

Davenport 也提出四種衡量指標，來衡量知識管理專案何時才算成功？

- (1) 此方案帶來多少人力、金錢等資源的成長。
- (2) 知識的存量和使用效率。
- (3) 若無特別支援，此方案繼續執行的可能性。亦即此專案應為一主動的組織活動，而不只是單一特別方案。
- (4) 知識管理方案帶來財務收益的證明。

劉常勇(1999)曾經提出六個指標的評量架構用來評量企業智商，所謂的企業智商事實上就是企業的知識管理能力，指標如下：

- (1) 知識存量的質與量水準：包括存在個別成員身上的專業知識、經驗能力，以及存在整體組織的技術、專利、制度、流程、作業規範等，企業需要評量這些知識存量的數量與品質在同業中的水準。
- (2) 知識獲取能力的水準：評量企業是否能夠自內部成員與外部機構有效取得各種知識，並將這項取得能力與同業進行比較。評量的範圍包括是否能將存在個人身上的經驗、心得等隱性知識加以顯性化與文件化，以及是否能自研究機構、大學、國外廠商、設備廠商、客戶、競爭者等外部知識源取得所需知識，並將之移轉成為組織知識存量的一部份。
- (3) 知識流通機制的效率：評量企業資訊系統的完整度，包括所有作業資訊是否已經數位化、文件化、程序化，網際網路的使用程度，資料擷取的效率、輔助決策分析的能力。另外還包括企業用來促進知識流動的網路資訊系統在策略效果與運作效率上的評量，包括反應速度與內容品質，也就是評量企業的知識流通機制是否已接近數位神經系統的理想目標。
- (4) 知識創新能力的水準：這是指企業使用知識來產生創新成果的能力，包括成員的創意思考能力、分析能力、問題解決能力，以及組織的輔助決策專家系統、研發資源投入、資源使用彈性、激勵創新機制等。基本上，是評量企業的知識使用與分析能力，以及評量組織對於創新活動的支援程度。

- (5) 組織溝通與團隊運作的效率：評量企業內人際溝通、領導與激勵、專案管理、團隊互動與共識等方面的表現，可由企業成員進行自評，來判斷是否已達到令人滿意的程度。
- (6) 員工在知識學習與分享的價值觀：評量企業在組織學習方面的運作水準，以及員工之間是否已形成樂於與他人分享知識心得的企業文化。企業可進行內部問卷調查，以評量員工是否已形成知識學習與分享的價值觀。

6、知識管理關鍵成功因素

在知識管理關鍵成功因素方面，Davenport (1999) 分析 24 家公司的 31 個知識管理專案，歸納出 8 個知識管理專案關鍵成功因素：

- (1) 和經濟績效及產業價值緊密相連：知識管理專案大多所費不貲，因此無疑地，當它能帶來經濟收益和競爭優勢時，較能得到公司的支持。
- (2) 組織和技術基礎建設：技術基礎建設如 Lotus Notes 和 World Wide Web 等，較易建立。而組織基礎建設則包含，建立一系列的角色和團隊，且團隊成員必須具備個別專案所需技能。
- (3) 標準化且彈性的知識結構：必須在標準化和彈性之間找到一個平衡點，建立具備一致性並可隨時更新和調整的知識結構。
- (4) 對知識友善的文化：包含以下幾要素：
 - 1 組織人員對知識的定位是正面的：員工好奇、願意、且可以自由地去探索知識，而管理者也鼓勵員工創造並使用知識。
 - 2 組織人員不會被禁止分享知識：他們不會對公司抱持疏遠或憤慨的態度，也不怕會因知識分享而丟掉工作。
 - 3 知識管理專案必須相容於組織目前的文化。
- (5) 清楚的目標和語言：組織推行知識管理的目的要明確，且使用的語言、術語要能為組織成員瞭解並接受。

- (6) 改變激勵方式：找出新的方式來增加員工對知識分享的參與程度。此激勵方式必須是長期的，且必須和組織評量及薪資結構結合。
- (7) 多元的知識轉移管道：組織必須具備多元而不是單一的知識轉移管道，且這些管道要能產生綜效。
- (8) 高階經理人的支持：和一般組織變革一樣，推動知識管理專案時，高階經理人的支持也是必要的。支持方式包含以下幾種：
 - 1 出「知識管理和組織學習是公司關鍵成功因素」的訊息。
 - 2 提供建構基礎建設所必須的資金和其他資源。
 - 3 釐清哪種類型的知識對組織最為重要。

Greengard (1998) 也認為推行知識管理成功的關鍵步驟包括以下七種：

- (1) 高階經理人的領導與支持。
- (2) 建立跨功能團隊負責發展藍圖並規劃初期導入工作。
- (3) 確認知識管理流程順利運作。
- (4) 發展或導入知識管理所必須的資訊科技。
- (5) 塑造利於知識分享的文化。
- (6) 讓所有員工都能充分瞭解知識管理的價值。
- (7) 持續不斷的改善。

第二節 組織學習相關文獻探討

一、學習型組織

1、學習型組織的定義

企業界嘗試改進組織並取得優勢，使得「持續改善計畫」(continuous improvement programs) 愈來愈多。然而不幸的是，計畫失敗的遠多於成功的，

而且改善率持續偏低。因為大部分的公司沒有掌握到一個基本事實——人和公司都必須先學習，才可能成功。

隨著產業環境的快速變遷，企業回應環境變化的速度，成為能否在競技場上存活的關鍵因素，傳統的策略規劃技術在此便顯得過於靜態，因而企業界無不希望尋找能使組織快速回應外界環境所帶來機會與威脅的方法；由於科技的進步，產業競爭的主軸已不單是以資源為基礎，知識的累積與運用才能產生創造價值的智慧資本，傳統的層級式組織並無法良好的管理智慧資本；於是追求持續發展，迅速回應環境變化的學習型組織觀念應運而生。

學習型組織的概念在早以前，便有學者針對企業組織內的學習行為加以研究。Peters & Waterman (1982) 在著名的「追求卓越」一書中，曾提出卓越的企業通常是學習型的企業，Revans (1982) 也認為創造學習的環境是企業領導人和管理者最主要的責任之一，直到 Senge (1990)「第五項修鍊」一書出版之後，Senge 提出的系統性思考，建立了學習型組織的架構，融合了其它四項修鍊，使組織成為具有生命的有機體，能釋放出潛藏的巨大能量，全力實現共同的願景，從此學習型組織成為眾多企業追求的典範。茲有下列學者對學習型組織作了如下的定義：

Senge (1990) 認為：「在組織中，大家得以不斷突破自己能力的上限，創造真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負以及不斷一起學習如何共同學習。」

Senge 以五項新技術來描述學習型組織的發展過程，分別為：「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」、「團隊學習」以及「系統思考」，其中系統思考的架構，可幫助學習者認清整個變化形態，並了解應如何有效的掌握變化、開創新局，雖然這五項技術的發展是分開的，但彼此之間緊密相關，每一項都不可或缺。

Gavin (1993) 認為：一個學習型組織乃是一組織其具有良好的知識建立、獲

取及轉移能力，同時能修正自身的行為以反應新的知識與觀察力。而一家公司要成為真正的學習型組織，必須先處理三個重要課題。

- (1) 第一個課題是意義 (Meaning)：一個合情合理、容易應用的學習型組織定義。
- (2) 第二是管理 (Management)：可行的、更清楚的實行指導方針。
- (3) 第三是較佳的評估方法 (Measurement)：可以評估組織學習的速度和程度。

Gavin (葛文) 同時運用這「三個 M」為架構，認為學習型組織必須精通以下五個主要活動：

- (1) 系統化地解決問題。
- (2) 實驗新方法。
- (3) 從過去的經驗中學習。
- (4) 學習別人的最佳做法。
- (5) 以及最快、最有效率地將知識傳播至整個組織。

要管理某項事物就要能評估它，因此必須要有完整的學習考核行動，不只考核具體可見的改善情形，也包括認知上和行為上的改變。

Dixon (1994) 認為：學習型組織以自發性的活動，藉由適應性學習及革新性學習以使組織自身持續的轉型。一學習型組織，具有持續學習的文化，此組織的價值觀、政策、訓練、制度系統及結構都用以支援及加速所有組織成員的學習，以不斷增強組織成員的能力，並隨時去適應競爭環境與做企業變革。

學習型組織無法在一夜之間建立。成功之道在於小心培養的相關態度，努力的投入，以及緩慢、穩定發展的管理過程。第一個步驟是培養一個有助於學習的環境。哈佛學院最近歸納出企業常發生的 5 大類問題。綜合來說，即是策略方向的品質與組織學習的品質出了很大的問題！追根究底，就是學習上沒有一貫的架構與完整的系列。零星的充數，只能給個人片斷的學習。若不能在組織裡實際

的推動，終會是無效的。

2、學習型組織的概念演進

Pedler (1997) 觀察企業學習問題的演進,發現企業的誕生往往是由於一個好的商業構想,但是隨著時間變化,好的構想逐漸消逝或扭曲,或者因伴隨而來的成功反而形成僵固,亦即昨日的理想變成今日的制度;今日的制度卻淪為明日的包袱。因此若要追求進一步的發展,便需要時時產生新的構想,組織學習方式的演進也可以用問題產生與解決 (problem solve) 的過程來觀察,組織所提出的解決方案往往是下一回問題產生的根源,如圖 2-2-1 所示:

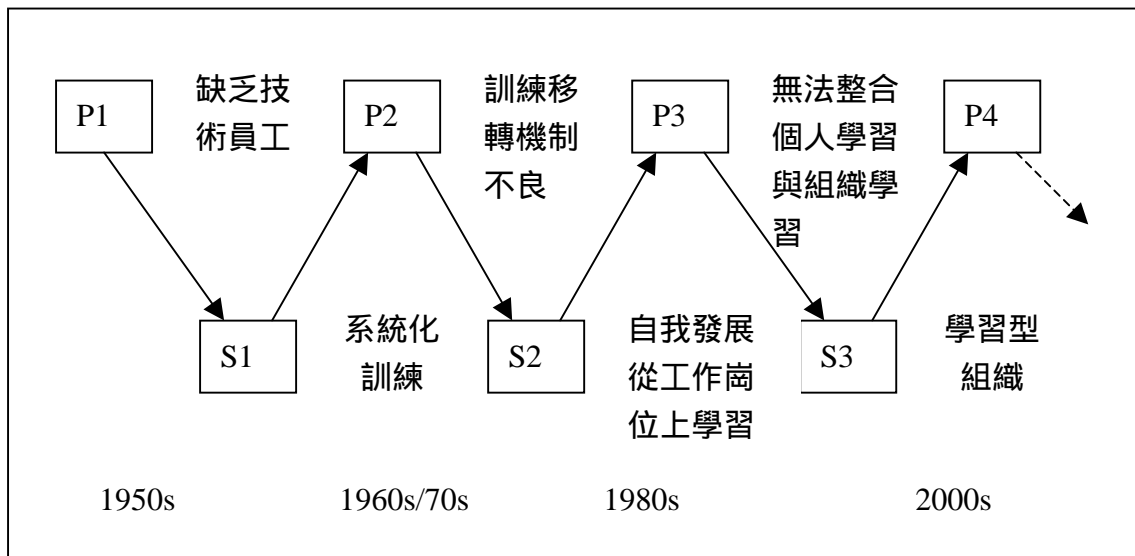


圖 2-2-1 學習問題與解決方案演進圖

資料來源：Pedler (1997)

1950 年代系統化的訓練是解決缺乏技術性員工問題的方式,但同時因為忽略了組織成員間的差異性,形成了在知識與技術移轉上不足,於是在 1980 年代提出自我發展及從工作崗位上學習,鼓勵員工尋求改善,並經由經驗的累科解決問題,此時個人的學習蔚為風潮,但由於人人都希望能提出改善,且致力自我潛能的發展,因此無法整合共同的努力,建立組織所需要的學習,再加上過於僵固

與極權化的企業組織，使得組織的學習無法達成，因此學習型組織的概念隨之產生，藉由學習型組織的架構，組織成員能在共同的願景之下設定目標，以整個系統及組織的觀點進行學習。

3、學習型組織的系統模型

學習型組織的概念是許多企業的梦想， Nevis , Dibellag & Gould (1995) 綜合多年的個案研究觀察與諸多學者論述，認為所有的組織皆可視為一個學習系統，系統內包括學習風格及學習促進因子兩部份，藉以描述學習型組織的類別與學習能力。

Marquardt (1996) 由系統的角度來定義，認為學習型組織乃是從事共同學習且具競爭力的組織，為良好的知識收集者、管理者及運用者，藉由持續的轉變達到企業的成功，同時也提出了一個與系統結合的組織模型 (the systems-linked organization model)，其中學習型組織的重要構面與特性歸納為五個緊密連結的子系統，分別為組織、人員、知識、技術與學習，彼此相互支援，而核心的部分則為學習子系統，並且擴充涵蓋到其它四個子系統，如圖 2.2-9 所示。

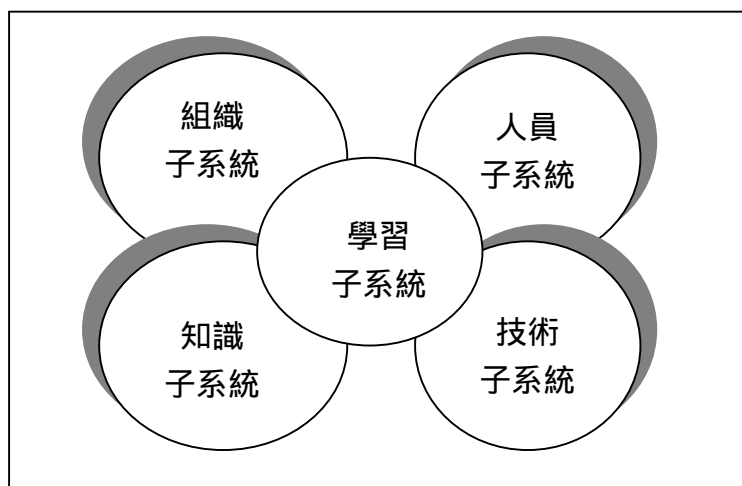


圖 2-2-2 系統化學習型組織模型
資料來源：Marquardt (1996)

4、學習型組織的特質

Pedler (1997) 在「學習型企業」一書中，根據研究結果並整理了相關的文獻，認為學習型企業應該有具備下列 11 點特色：

- (1) 以學習的途徑制定策略
- (2) 成員可公開參與決策過程
- (3) 高度資訊化
- (4) 正式的命計及控制制度
- (5) 內部交易機制
- (6) 彈性的獎酬制度
- (7) 有效的組織結構
- (8) 以第一線人員做為外部環境的監測者
- (9) 跨企業間的學習
- (10) 良好的學習氣候
- (11) 全體組織成員皆有自我發展的機會

綜合以上由此獲知，學習型組織都會強調「持續的學習」以及「自覺性的轉變」，學習型組織必須在組織文化中表達對於學習的鼓勵與支持，在組織中創造學習的氣氛，並經由良好的管理活動，整合企業所有的學習努力，訂定策略性目標，繼續的發展與突破，另一方面學習型組織要能對環境變化產生高度的敏感，藉由組織與外界環境的界面，迅速感應變化，並調整自我產生回應，使組織能不斷的進行變革，不僅是為了適應環境，更是要創造新局。

5、學習型組織與組織學習的關係

Marquardt (1996) 在一篇討論學習型組織與組織學習關係的文章中指出，學習型組織的研究焦點放在「what」，描述一個共同學習與生產的組織系統，而組

組織學習的研究焦點則放在「how」，即如何建立學習型組織，運用與創造資源與技能的過程，因此組織學習只是學習型組織的一個構面，換句話說，從事組織學習並不保證一定能成為學習型組織，但要成為學習型組織必然會進行組織學習過程。

二、組織學習

1、組織學習的定義

組織學習的觀念與理論已發展許久，因學者從不同的角度來定義組織學習，所以對於組織學習的定義亦有所不同：

(1) Argyris & Schon (1978)：認為「組織學習是一種偵測和更正錯誤的程序」

(2) Duncan & Weiss (1979)：認為「組織學習是一種過程，透過這一個過程可以發展組織行動及成果間關係的知識，並了解環境對此的影響。」

(3) Shrivastava (1983)：組織學習是指組織的知識基礎被發展和型塑的過程。

他將組織學習分為四方面來看：

1 應性學習：組織藉由重新調整目標、規則以適應環境變化。

2 知識的共享：組織運作方法來自共享的知識，透過學習則可改變方法。

3 知識基礎的發展：學習係用以發展組織行動的知識。

4 制度化經驗：可將學習曲線的效果延伸至管理，即決策的層次。

(4) Fiol & Lyles (1985)：組織的行為是指透過較佳的知識和瞭解來改善行動的過程。

(5) Levitt & March (1988)：認為組織學習是組織由歷史推論中組合成例行性常規的基礎，以指導行為而產生學習，是一種例行性、歷史性及目標性的觀念。除了組織自直接的經驗學習之外，組織學習亦包括了從他人組織經驗中學習及建立組織由經驗解讀中所發展出來的架構及典範。

- (6) Stata (1989)：認為「組織學習乃透過共享的見解、知識和心智模式。」
- (7) Senge (1990) 在「第五項修鍊」中，提到個人學習為組織學習的基礎，只有透過良好的個人學習，組織才能學習，他更強調學習型組織是可能的，因為每個人都是天生的學習者，學習是人類的天性。
- (8) Huber (1991)：組織學習是透過資訊處理的程序，改變潛在的行為模式。
- (9) Swieringa & Wierdsma (1992)：組織學習是指組織行為的改變。
- (10) Garvin (1993)：認為組織學習是組織創造、獲得、與移轉知識的過程，並能根據新知識及觀察而修正其行為。
- (11) Dodgson (1993)：嘗試從不同的領域的觀點來定義組織學習：由學習的結果來解釋，管理學者認為學習與持續性競爭產生的效果一致；心理學家認為學習是最好的調適方式，可以增加在變動環境中生存的機率；組織學者認為學習是組織因外界的不利因素所引起的調節反應；管理及創新文獻則認為學習是在不確定的技術及市場環境下能保持及創造競爭力、生產力及創新性。
- (12) Dixon (1994)：將組織學習定義為：「自發性的在個人、群體及系統各層級上使用學習的程序，持續的將組織導往更能滿足所有攸關團體的方向。」
- (13) Nevis, DiBella & Gould (1995)：定義組織學習為組織內能力或程序，用以維持或改進基於經驗的績效表現，他們認為組織學習可分七方面來探討：獲取組織內外部知識資源、了解產品及製程的知識、個人或公共的技術知識、學習正式及非正式組織內的運作方法、漸進式及激進式的學習、價值鍊的學習及發展個人與團體技能等。
- (14) Tsang (1997)：對組織學習定義，強調的是認知的改變、行為潛能的改變或實際行為的改變。

根據學者們的整理，組織學習相關理論的共同點在於對環境的反應，組織必須具備學習、反學習(unlearn)、再學習的能力及潛能，融入環境的變化才能保持

競爭力及創新，同時得以在動態環境中生存及成長。組織學習的結果會導致知識、信念與行為的改變，最終強化組織創新與成長的動力。

2、組織學習的層次

Argyris 在 1990 年提出了「單迴路及雙迴路學習理論」，將不同的學習層次導入了組織的觀點，藉以描述組織學習的狀態。

(1) 單迴路學習(single loop learning)：

代表組織在發現到錯誤及不當之處時，會經由提出質疑，找出問題的原因，產生反饋，進而改變策略與行動，以維護現在的作業水準，但並未涉及整體價值觀及規範。它所代表的，是在操作程序上的學習層次，也是組織成員學會完成某項工作所必須遵循的步驟。如圖 2-2-3 所示，舉例而言，當品管人員發現產品的瑕疵時，便已傳達了許多訊息給生產製造及產品設計人員等，使其能修正未來的生產活動；行銷經理發現銷售業績有衰退的現象時，設法找出原因，並做為下一次擬定行銷策略的重要依據。

因此單迴路學習發生在注重表面層次的狀況中，不會激發對「任何可能造成問題之環境狀況」做省思和質疑。主要目的強調「如何」作好某些事情，不注重思索「為何要作？」、「為何要那樣作？」；在於維持組織績效於一定的水準內，僅修正策略假設與行動。

(2) 雙迴路學習(double loop learning)：

則同時也改變了組織的價值觀，當單迴路學習偵測到錯誤或不當之處時，產生策略修正的同時，也對原本的價值體系形成衝擊，其中的差別在於前者藉由修正策略來回應，而後者卻藉由調整價值體系及規範來回應，如圖 2-2-3 所示。

因此雙迴路學習注重「概念層次的學習」，強調「為什麼」做某些

事情，也就是處理所作的事情背後的想法。在「雙環學習」這種學習模式中，組織成員公開地質疑廣被接受的假設，並敞開心胸互相挑戰、測試這些假設，在必要時以新的假設取而代。

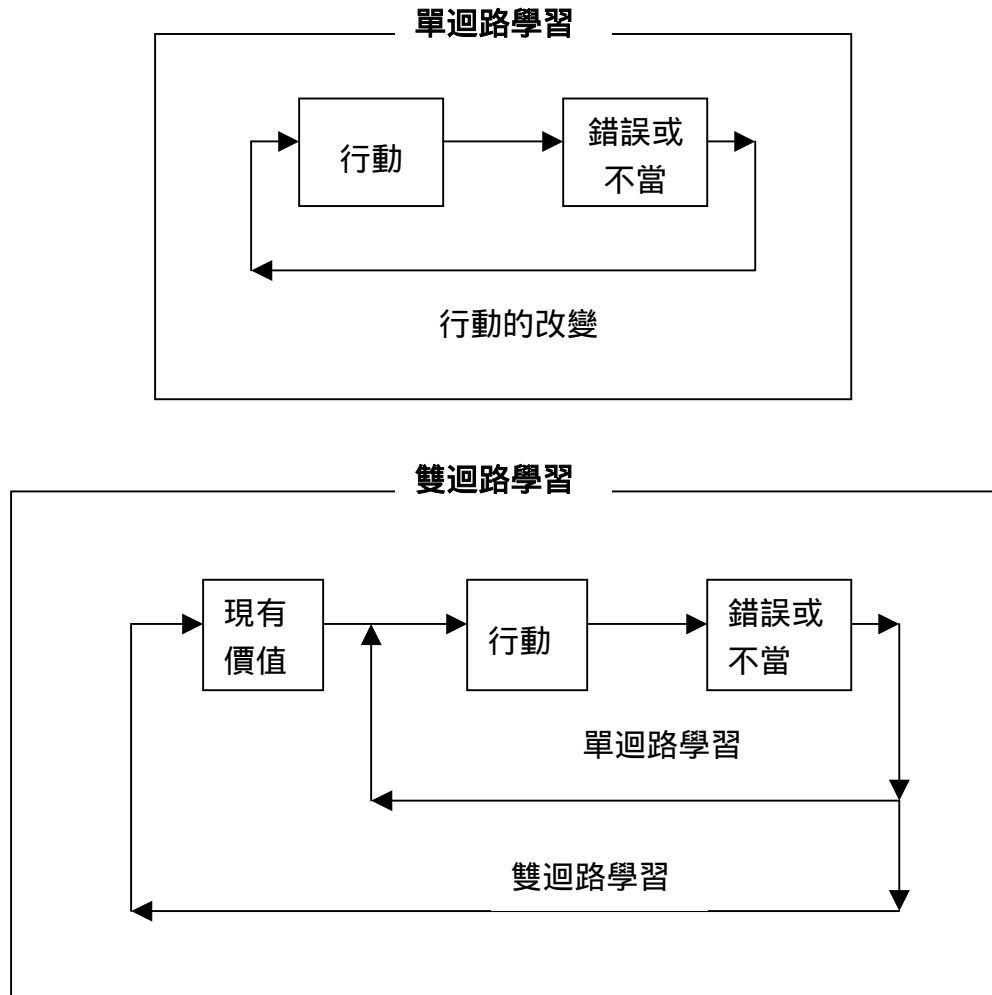


圖 2-2-3 單迴路學習與雙迴路學習
資料來源：Argyris (1990)

多數學者對於組織的學習共識是，必須透過個人的學習，但只是個人的學習是不足夠的，必須要提升到組織的層面上，也就是說個人的學習只是組織學習的必要條件，而非充分條件。

Levitt & March (1988) 對於「提升到組織層次」的解釋是：「當個人(或群體)學習的產出能夠在組織的層次實現時，才變成組織的學習。」

Swieringa & Wierdsma (1992) 認為：「組織行為的改變是一個集體學習 (collective learning) 的過程，這個過程是在一群人的互動中才會發生。不只是個人把工作做得更好，同時也使得組織中其他人的操作行為發生改變時，組織才算學習。」

Kim (1993) 則提出個人學習與組織學習的連結，在當個人學到的心智模式轉化到組織多數人所共有的心智模式 (shared mental model) 時，組織學習才能發生。Kim 同時提出整合型的組織學習模型，以單迴路學習 (single loop learning) 與雙迴路學習 (double loop learning) 的概念，來連結個人學習與組織學習，強調將個人的心智模式轉換成組織共享的心智模式，產生行動回應環境，才是完整的雙迴路組織學習，如圖 2-2-4 所示。

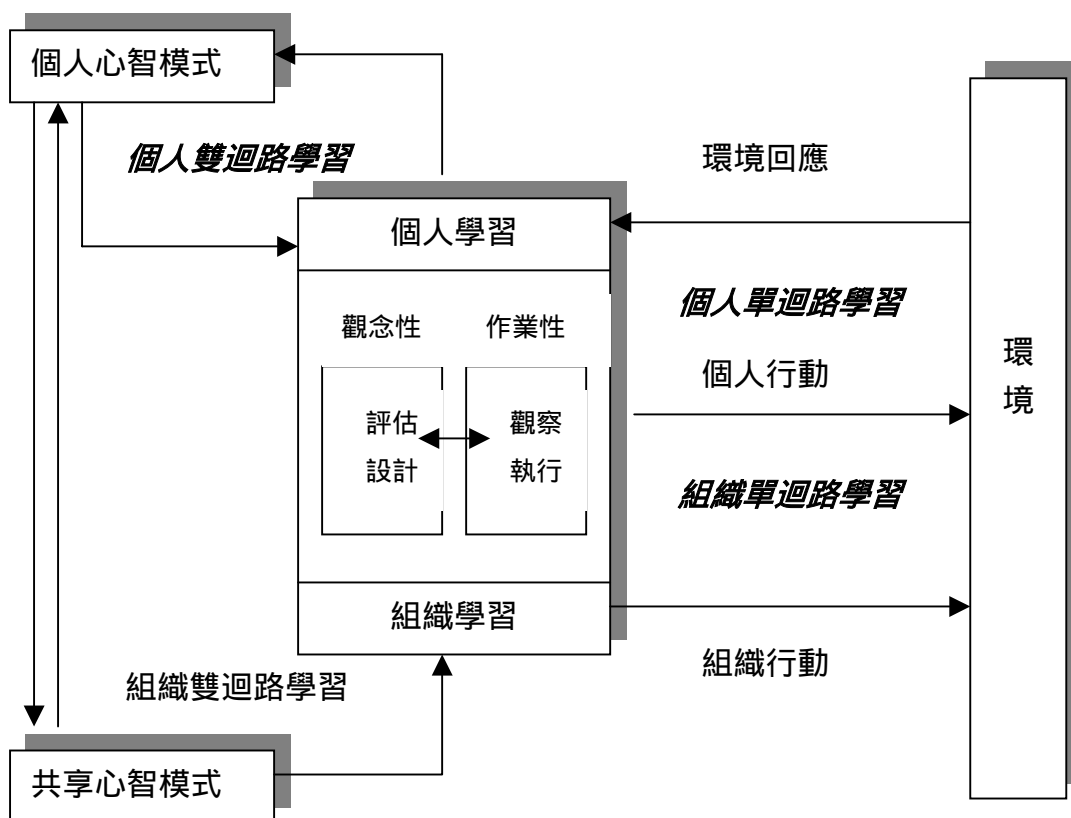


圖 2-2-4 整合性組織學習模型

資料來源：本研究修改 Kim (1993)

Werick & Roberts (1993) 也提出了一個集體心智 (collective mind) 的抽象概

念：「集體心智的概念是指在一個社會系統中相互密切關連的行動之模態 (patterns)。」從集體心智的觀點，組織學習就是指集體心智的改善，也就是相互密切關連的行為模態的改善。

集體心智與 Cohen (1994) 的組織常規 (organizational routines) 的概念是很相似的，「組織常規是指具有溝通與職權上互相聯繫的一群人，其所學行為模式化的結果。」Cohen 並認為組織常規彷彿人的程序記憶 (procedural memory)，具有較不易消逝、較不能明顯感受到的、較不易轉移到新的環境的三個特質，組織學習應該是能夠改善組織常規的。

任何個人的學習應當盡量擴散提升到團體、組織系統的層次，因為這樣學習的效用才能擴大，而且較能夠保存在組織當中。Miner & Mezias(1996)認為組織學習的層次可分為四種：即個人、團體、組織及組織群體。

- (1) 個人學習：包括取得新技能、規範與價值觀，而經驗會影響個人對經驗的採行，個人的詮釋也會影響成員的學習。
- (2) 團體學習：則指績效回饋、共同瞭解及學習行為。
- (3) 組織學習：則包括組織瞭解的期望水準，在組之內或組織間移植學習組織用的資訊處理。
- (4) 組織群體學習：包括了分享共同經驗、控制學習時間和速度、制訂科技標準及各種不同規則互相模仿效果。

Pedler (1997) 提出三種學習型式，藉以描述不同的組織學習層次與風格。

- (1) 型式 1：學習的對象為技術性的作業，藉由教導學習到正確的作業方式，並在實際作業中，找出最佳的作業方式，建立有效的規範這種學習型式由做中學，因此又稱為「執行學習型式」(implemental learning type)；
- (2) 型式 2：學習者經由自覺性的思考，在發生的事件中追尋背後的原因及意義，並將結果回饋至行動的改變上，在一次又一次的系統化的思考中，持

續提升組織的能力增加作業的有效性，這種學習型式由事件中檢討與反思，因此稱為「改善學習型式」(improving learning type)；

- (3) 型式 3：強調與環境的互動，以整體性的系統化思考，觀察偵測環境中的機會與威脅，經由與其它組織成員的對話與溝通，產生共同的願景，形成策略性目標，並改變組織的行動，以適應不同的組織情境，這種學習型式強調集體思考的重要性，整合組織內所有的學習努力，因此稱為「整合學習型式」(integrating learning type)。

這三種學習型式的作用，主用在描述不同的組織學習層次與風格，但是每個組織中可能同時存在此三種學習型式，因此在判斷某一組織是屬於那類型的學習層次與風格時，可觀察其組織內部的學習狀況：

- (1) 若學習機能多集中在型式 1，則此組織傾向於「執行學習型式」，組織內部較強調作業規範與準則；
- (2) 若學習機能多集中於型式 2，則此組織追求持續的改善，在一次又一次的系統化的思考中，持續的提升組織的能力，傾向於「改善學習型式」；
- (3) 若學習機能多集中於型式 3，則此組織傾向於回應外界環境的變化，整合整體組織的學習，因此傾向於「整合學習型式」，可望達到學習型組織。

表 2-2-1 中將三種學習型式加以描述，另外對三種學習模式所面臨最佳的情境與危機情境做一說明。

表 2-2-1 三種學習型式

學習型式		描 述	最佳情境	危機情境
型式 1	執行 (Implement)	學習如何經由教導正確的方式來執行，並順利處理作業	經由一致的指導建立最佳的作業典範	停滯、落後、過於依賴
型式 2	改善 (Improvement)	學習如何經由創意產生及系統化實驗的程序來進行改善，把事情做得更好	經由系統化的思考及回饋持續的改善	混亂、不穩定 在現有疆域中有限的改善
型式 3	整合 (Integrate)	學習如何整合;在其它型式的學習發生時，改變組織情境及關係，藉由看見機會及創造新的可能性，發展一使整體系統更加完善的方法	經由溝通產生創造性的想法	自我托知的混淆，相互妥協而非真正合作創造

資料來源：Pedler (1997)

國內學者吳秉恩 (1999) 在個人與組織兩個層次分別提出了幾項組織學習的趨勢，包括：

- (1) 重視組織中的個人學習之交互影響
- (2) 重視雙環學習，強調不斷地修正改進
- (3) 重視多元學習來源，運用標竿管理

綜合以上多位學者的看法，我們可以發現組織學習以個人學習為基礎，學習的主體是知識與經驗，經由不同的學習程序、模型、循環中可以發現，學習的層次與複雜度是有高低之分，大致上可分為三種：

- (1) 重複過去的經驗與規範，只做些微的修正。
- (2) 經由不斷的改進與修正，學習新的方法與能力。
- (3) 改變現有的價值體系與思考模式，適應環境發展轉變行為。

3、組織學習的程序與模式

Kolb (1983) 提出關於個人如何從經驗中學習的四階段循環模式：

- (1) 先經驗一個情境，對該情境做出反應 (reflecting)。
- (2) 將反映結果概念化 (conceptualizing)。
- (3) 儲存概念到記憶中。
- (4) 再重新進行循環，實驗個人已經學到的東西。

Pedler (1991) 則以循環 (cycles) 的概念整理相關組織管理活動，如圖 2-2-5 所示：

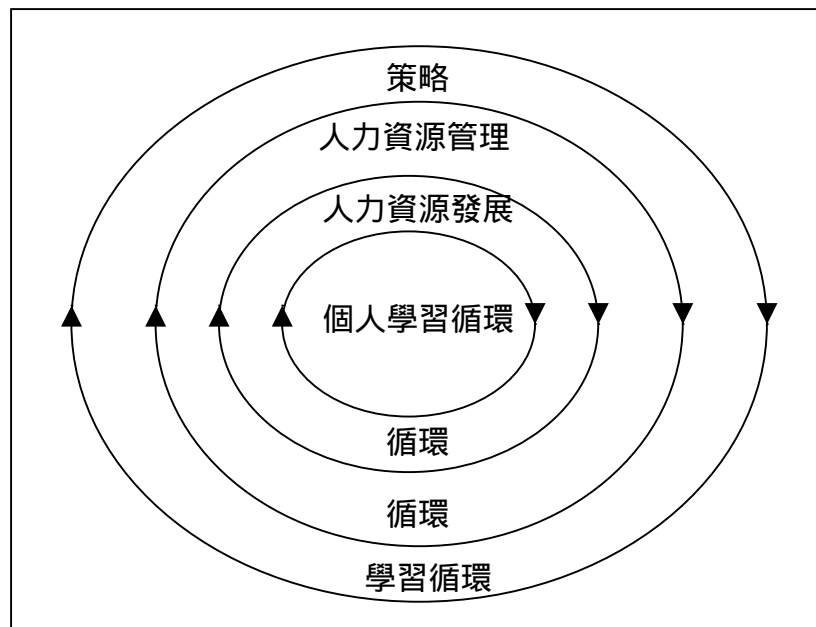


圖 2-2-5 個人及企業學習循環圖

資料來源：Pedler (1991)

Pedler 認為每一種組織管理活動的循環都是一種學習活動，例如：

- (1) 學習循環 — 包括具體的經驗、反射性的觀察、抽象的概念化及積極的實驗。
- (2) 任務績效的循環 — 瞄準、計劃、執行及檢討。
- (3) 訓練的循環 — 確認需求、設計、實施訓練及成呆評估。

- (4) 績效評估及評價的循環 — 決定目標、績效評估、表現績效及重新設定目標。
- (5) 預算及生產規劃循環 — 計劃預測、執行、監督、評估及再計劃。
- (6) 策略規劃循環 — 資料收集、環境評估、提出可行方案、選擇方案、執行策略、監督及再規劃。

而如何調和不同循環中的活動，可藉由人力資源發展部門來做協調整合，使企業全體成員皆能以一致的步伐從事學習，邁向策略目標。一個學習型的組織要能適當的協調整合不同循環之間的活動，才能順利運作。人力資源發展相關人員可以扮演策略性的角色，將企業成員個人的學習程序和組織程序相互連結。組織若是缺乏策略性的控制，則組織成員的學習和績效表現將跟不上策略規劃和營運管理的循環，這將會使企業失去發展的潛能與動力。所以組織學習必須是以策略目標做為出發點，善用企業資源，發展策略性的能力，建構核心專長，使企業具備可維持的競爭優勢。

Huber (1991) 認為組織學習乃是組織中成員、群體及整體各個階層獲得知識與工作技能的過程，並將組織學習的內容分為四個程序：

- (1) 知識取得—指獲得知識的方法，可經由天賦、經驗累積、指導學習、知識移轉與搜尋等五種方法獲取知識。
- (2) 資訊擴散—指分享組織內部各處所產生的資訊，並因此取得有價值的資訊並加以瞭解的過程
- (3) 資訊解析—指賦予資訊意義的過程，藉此解釋事件發生的緣由，並發展出共同的理解及概念架構
- (4) 組織記憶—指知識的儲存及供未來使用的方式

Haeckel & Nolan (1993) 則認為由於企業競爭環境的快變遷，一個完整的企業模型除了代表靜態的營運活動外，尚須包含迅速回應且系統化調整的能力，因

此組織學習便扮演此一功能，他們所提出的學習循環是由四個基本功能所構成：感應 (sense)、解釋 (interpret)、決策 (decide) 及行動 (act)。

Wick (1993) 建立一個包含五個步驟的學習循環，此五個步驟相互連結，形成了一個完整的組織學習循環，稱之為「精明的學習」(S.M.A.R.T learning)，其中包含了五個程序分別為：

- (1) Select：選擇 (select) 對企業最重要的策略性目標。
- (2) Map：描繪 (map) 出達成目標的途徑及藍圖。
- (3) Act：依學習計劃付諸實際行動 (act)。
- (4) Review：檢視及評估 (review) 學習的成果及收獲。
- (5) Target：設定目標 (target) 做為下一次學習的原動力。

Dixon (1994) 特別強調組織學習發生在集體對某一事件的結論產生共識時，根據實證結果，她提出組織學習循環和個人學習循環型態相近，只不過由於加入了集體的程序，因此學習循環更加的複雜，包括了其它攸關團體及組織內外的對話機制，以達到共同解讀組織所收集到的資訊，並且決定行動方向。Dixon 的組織學習循環包含了四個要素，分別是資訊取得、資訊整合、資訊解析及授權行動，Dixon 的模型展現了個人和集體的學習如何被整合，以及運用集體對話的機制，採取不同觀點來解讀資訊，發展組織學習，如圖 2-2-6 所示。

Nevis、Dibella & Gould (1995) 則修正了 Huber 關於組織學習的描述，將組織學習的過程整合成三個階段：

- (1) 知識取得。
- (2) 知識分享 (擴散)。
- (3) 知識的使用。

Pedler (1997) 認為更進一步的組織學習，便是從事跨組織的學習，對象包括了其它企業和競爭者，跨組織的學習發生在組織成員持續的與商業夥伴、供應

商、客戶及競爭者接觸時，特別是在利用其它組織的經驗來解決本身的問題時，這種跨組織的學習方式，通常出現於企業合資 (joint-ventures) 經營時，標竿學習(benchmarking) 及最佳典範 (best practice) 即是此類型組織學習的例子之一。

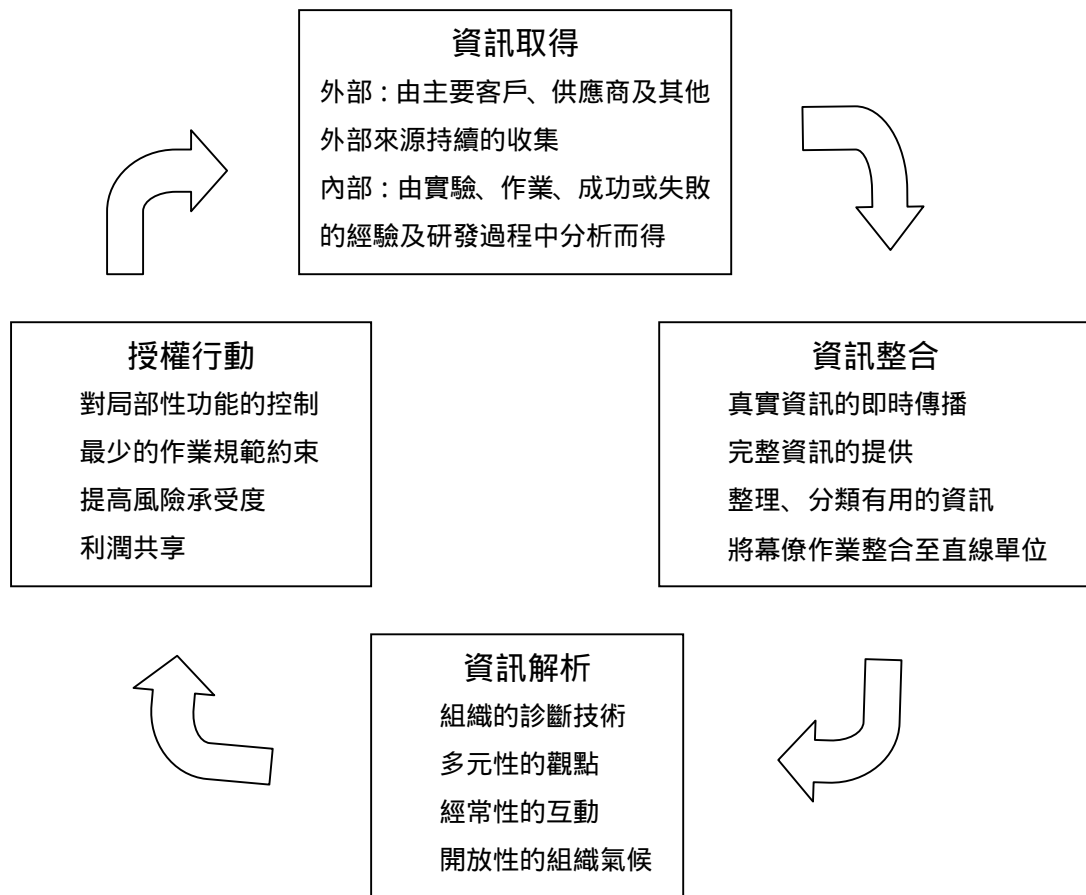


圖 2-2-6 Dixon 的組織學習循環
 資料來源：Dixon (1994)

Baets (1998) 以知識基礎的觀點來看組織學習，認為知識是學習的基礎，缺乏適當知識及更新能力的組織，無法在變化的環境中競爭，因此組織學習代表所有知識產生程序的組合，其中包括知識產生 (origination)、精鍊 (refinement)、促進 (promotion) 及擴散 (dissemination) 等程序，而所有的程序可以分為知識取得與知識管理兩種，當知識由組織內部或外部產生時，學習便發生了；Baets 同時也提出了三種組織學習發生的情境：

- (1) 組織成員的心智模式對組織及環境的變化，產生回應之轉換活動時。
- (2) 組織成員分享他們的知識，並在組織中形成共同的知識。

(3) 組織成員在變動的環境中更新他們的知識。

Cossan, Lanee & White (1999) 將組織學習的程序定義為以下四種：

- (1) 直觀：直觀是一種延續個人過去經驗的預先認知型態和可能性，這個程序將影響直觀個人的行動。
- (2) 解釋：解釋是一個人對自己和其他人的意見或洞察力經由文字和(或)行動表達，這經驗是由非語言到語言發展而來。
- (3) 整合：整合是一種由個體和組織共同調整出協調行動過程中，分享與瞭解的程序。這個程序最初是非正式的，但如果協調行動一再發生，到了一定程度，它將被制度化。
- (4) 制度化：制度化是一種確保例行行動發生的程序。工作被定義，行動亦被詳細敘述。組織機制被用以確保特定行動的發生。由此可知，制度化是將個人與群體的學習融入組織之中的程序，它包括系統、結構、程序和策略。

綜合上述的論點，組織學習的程序與模型可簡化為知識取得、知識分享與知識的運用等三種程序。

4、組織學習與企業核心能力的關係

在許多探討資源基礎論的文獻中，都有同一個概念，亦即資源、能力和核心能力是企業能力發展程序的要素。

(1) 資源 (resources)

在古典經濟學的生產理論中，「資源」常被定義為企業生產所需的要素投入，包括土地、資本、勞動、原料及設備等等，因此資源便代表生產要素，企業透過組合生產要素，增加資源的價值。

(2) 能力 (capabilities)

經濟學中的企業能力指的是結合其他生產要素從事生產的一種要素，因此也是投入要素的一種。生產活動需要協調與合作相關資源的運用，而能力能夠把相關資源整合起來，完成某一特定的任務與活動。一般而言，多種資源同時運用的組合會產生綜效，這也就是能力的來源，舉例而言，司機和貨車的組合會產生貨運的能力，而資訊部門人員則熟悉資訊科技的運用，這兩種資源分別運用只會產生貨運及資訊科技應用的能力，但若組合兩者來運用，則經由適當的規劃，可以建立起一個迅速準確的物流系統，此種組合運用者遠勝於分別運用者，所產生能力的價值。

(3) 核心能力 (corecompetencies)

支持資源基礎觀點的學者，研究重點常思考何種資源能使企業產生「可維持競爭優勢」。如果管理者能夠辨明何種資源屬於策略性資源，可提升企業的競爭優勢，那在資源的獲取與配置上，便能集中焦點，全力累積策略性資源。

Prahalad & Hamel (1990) 首先提出了核心能力 (corecompetencies) 的觀念，他們認為現代管理者最重要的任務是建立一種起組織能力，能夠創造出消費者難以抗拒或從未想像過的新產品，因此核心能力便是企業組織經由學習的功能，整合各種能力與資源所產生的策略性能力，此種能力有三個特色：

- 1 提供進入不同市場的潛力
- 2 使競爭力獨樹一幟產生差異
- 3 使競爭者難以模仿

Leonard-Barton (1992) 則以知識基礎的觀點，將核心能力定義成區別及提供競爭優勢的知識，包含了四個構面：企業員工的知識與技能、技術系統、管理系統、價值觀與規範。

核心能力的觀念，其實與能力的觀念類似，能力是由資源和能力的組

合運用而產生，而核心能力基本組成乃是不同的能力整合，Prahalad & Hamel 進一步解釋核心能力代表個人技能組合及個別組織學習心得的總和，因此很難為個人或單一工作小組所掌握。

綜合以上所述，核心能力的培養，目的在於創造出獨特的競爭武器，藉以建立可維持的競爭優勢來面對激烈的競爭環境，而核心能力的建立，需要經由資源和能力長時間的整合與累積，當資源和能力累積至某一水準時，才能順利建立核心能力。

(4) 資源基礎論下的能力發展程序

Grant (1991) 認為企業內部的資源和能力，是策略思考方向的指引，這是由於外部的競爭環境變化過快，若以回應外部環境為策略思考的主軸，則不易在穩定的基礎下形成長期策略，因此企業的資源和能力才是獲利的來源，Grant 所提出的策略分析架構，如圖 2-2-7 所示。

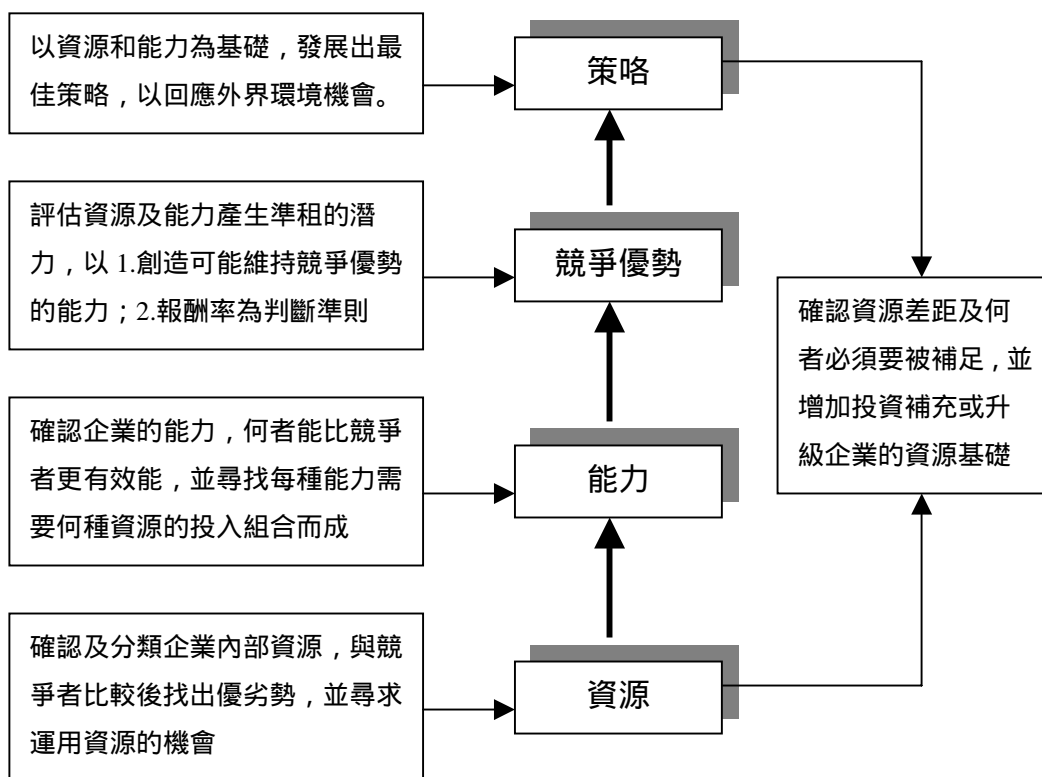


圖 2-2-7 源基礎論下的策略分析架構

資料來源：Grant (1991)

架構中以企業擁有的資源為基礎，發展出企業能力，進而依據外在環境及策略目標發展出獨特的核心專長，建立競爭優勢。企業便可依循此一能力發展程序，提升競爭力，形成策略分析架構。

Klein, Edge & Kass (1991)提出了一個企業能力發展的模式，如圖 2-2-8 所示。首先在組織尚未建立起核心技能 (core skills) 時，必需先取得基礎的技能 (raw skill)，而這些技能與企業及競爭環境尚無關聯，當這些基礎技能被應用在某種產品或計畫上之時，這些基礎技能便磨鍊成這些產品和計畫所需的專屬技能 (dedicated skills)，因此有某些專屬技能甚至是為了達成企業某項任務而發展的，但如果組織有學習的能力，則專屬技能便能成為核心技能，核心技能是專屬技能的策略性組合，並不受某一計畫或任務的限制，而是源於組織對整體產業的了解，藉由一再的修正企業導向，發展出組織特有的能力架構。

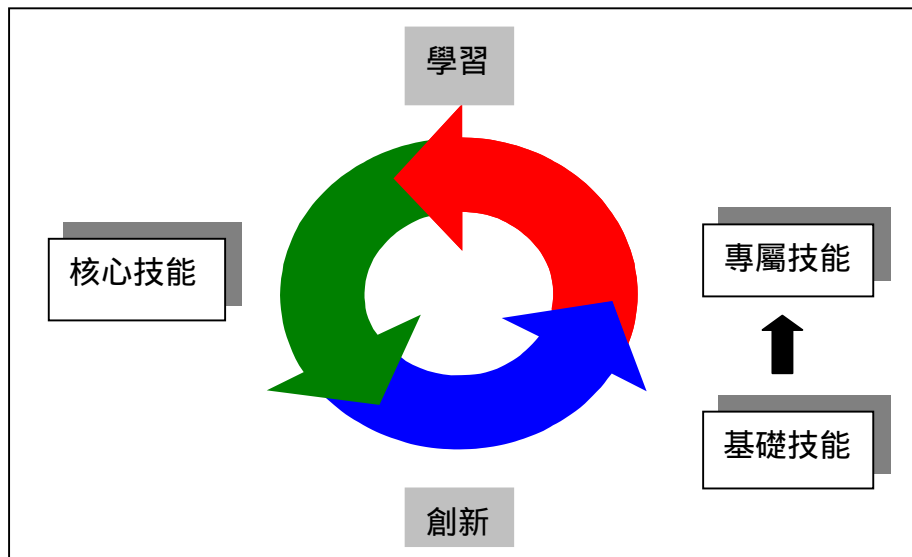


圖 2-2-8 核心技能發展模式

資料來源：Klein, Edge & Kass (1991)

由圖中可以看出，專屬技能是由核心技能與基礎技能發展而來，而專屬技能的整合將發展成核心技能，Klein, Edge & Kass (1991) 同時提出了 metaskills 的概念，這種特別的技能僅與核心技能的發展與配置有關，包括學習、創新、技能分

類與內化：

- (1) 學習：是指由經驗的累積與運用，將專屬技能發展成核心能力的過程。
- (2) 創新：是使核心能力產生創造性運用的程序。
- (3) 技能分類：與組織如何學習、如何運用外界的知識與智慧有關，藉由此技能組合專屬技能成為具有前瞻性的核心技能。
- (4) 內化：則是組織保存與維持既有技能，並防止技能流失的方法。

由以上四種 metaskill 看來，這種技能其實就隱含著組織學習的意義，企業必需經由 metaskill 的運用，也就是組織學習的運用，才能使企業取得必要的資源與基礎技能，發展出專屬技能來滿足產品與計畫所需的技能，進而演變為企業獨特的核心技能，獲取競爭優勢。

HelIeloid & Simonin (1994) 更進一步的指出組織藉由學習發展核心能力，他們認為擁有核心能力的企業能夠針對變動的市場及環境狀況進行資源配置的調整與修正，提升本身的競爭優勢，因此提出了「組織學習」、「核心能力」與「可維持競爭力」的關係圖，如圖 2-2-9 所示：

首先在左邊的第一部分當中，企業透過組織學習的機能，取得新資訊或新知識，並使其在組織內部擴散、儲存及擷取，這一部分在組織學習的範疇中屬於知識管理的功能，他們認為知識的移轉必需經由不斷的動態學習才能達到目標，透過溝通機制，使知識有效率的移轉，而後將知識加以應用，促進組織學習。

第二部分表示企業透過組織學習發展核心能力的過程，這個觀念強調組織學習往企業能力發展程序上的重要性，組織學習並非只是個人學習的加總，同時也包括系統化的知識，經由學習的功能，整合企業的資源與能力，回應外界競爭環境的變化，提升能力的層次成為核心能力，並以組織學習保存特定的行為、心智模式及常規，建立認知系統與記憶，發展出組織自己的觀點，持續的修正與改善，強化核心能力。

第三部分則是企業有效應用核心能力，提供客戶最佳的附加價值，強化整體

競爭力，使競爭者難以追趕與模仿，但某些外部因素如政府的規定、貿易管制、產業結構及市場環境變化卻會妨礙或有利組織有效運用核心能力，若以長期的觀點而言，由好運帶來的短期競爭力終究會消失，唯有不斷的將核心能力升級與強化，創造可維持的競爭優勢才能使企業組織永續生存下去。

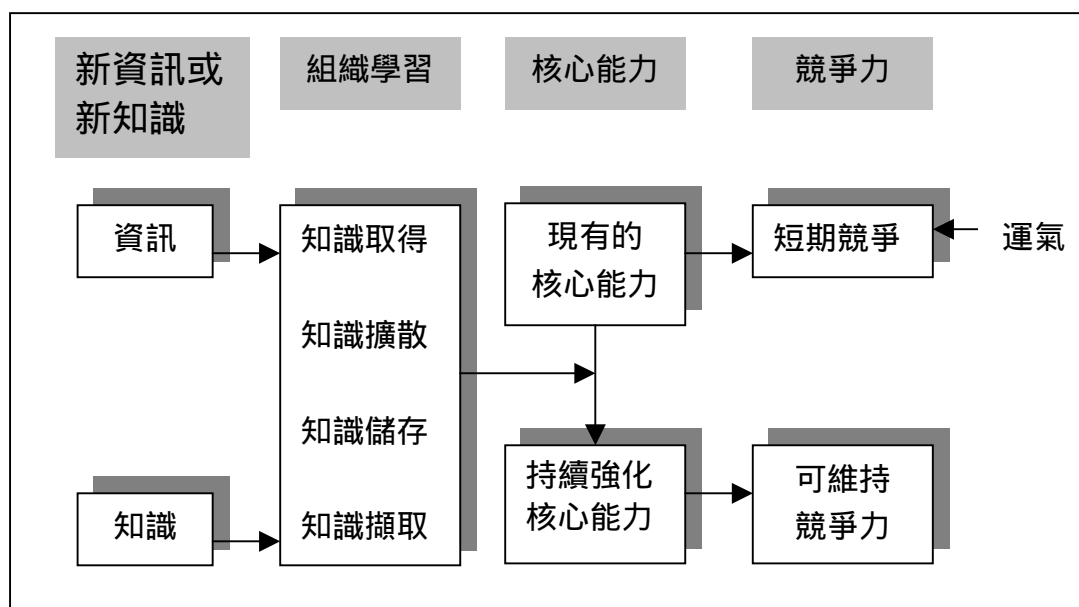


圖 2-2-9 「組織學習」、「核心能力」與「可維持競爭力」關係圖

資料來源：Helleloid & Simonin (1994)

Andreu & Ciborra (1996) 認為組織學習在企業能力發展的程序中扮演了重要的角色，它使企業將資源轉變成能力，進而發展成核心能力，最主要的原因為：學習代表了路徑相依與獨特性，因此使得核心能力難以被模仿，因而形成競爭優勢。更深入的去探討能力發展的程序，可以發現此程序包含兩個步驟的轉換：

- (1) 第一個步驟：企業經由資源有效地運用而產生能力，其中包括二種學習型式，一種是作業規範的建立，將學習結果納入日常營運中形成常規 (routines)，另一種則是組合作業規範與營運常規，經由持續的改善與修正，形成企業能力。
- (2) 第二個步驟：經由能力的整合，創造出具有策略性差異的核心能力，使競爭者難以模仿，核心能力最重要的參考依據為企業任務與競爭環境，換言之，企業在不同的企業任務和競爭環境下，運用企業能力提出獨特的解決

方案，便能成為具有策略意涵的核心能力，最終將形成企業的競爭優勢，如圖 2-2-10 所示。

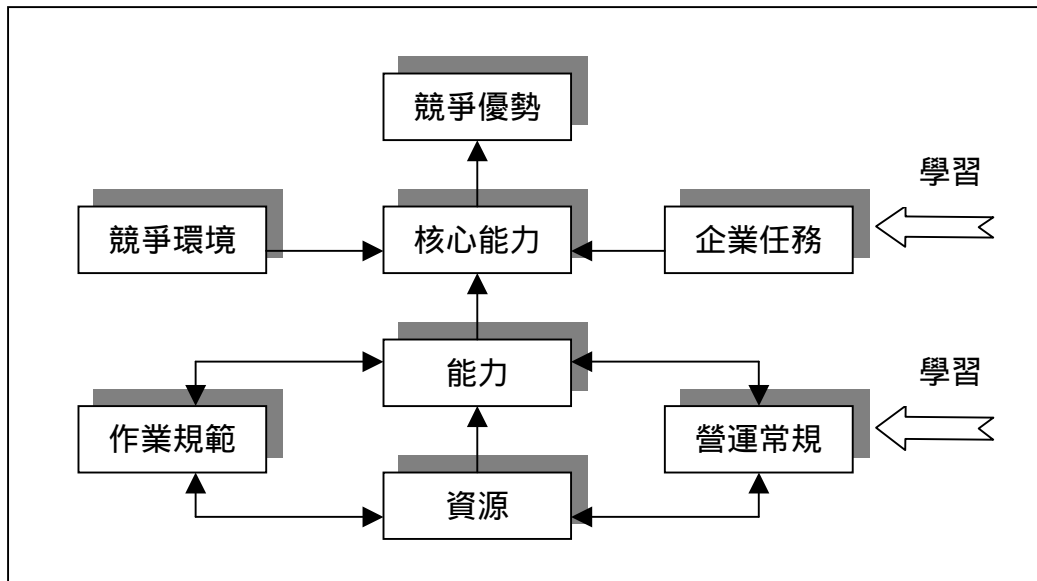


圖 2-2-10 組織學習觀點下的能力發展程序圖

資料來源：Andreu & Ciborra (1996)

Mndreu & Ciborra (1996) 以資源基礎論下的能力發展程序為架構，運用三個學習循環的概念來描述企業發展核心能力的過程，如圖 2-2-11 所示。

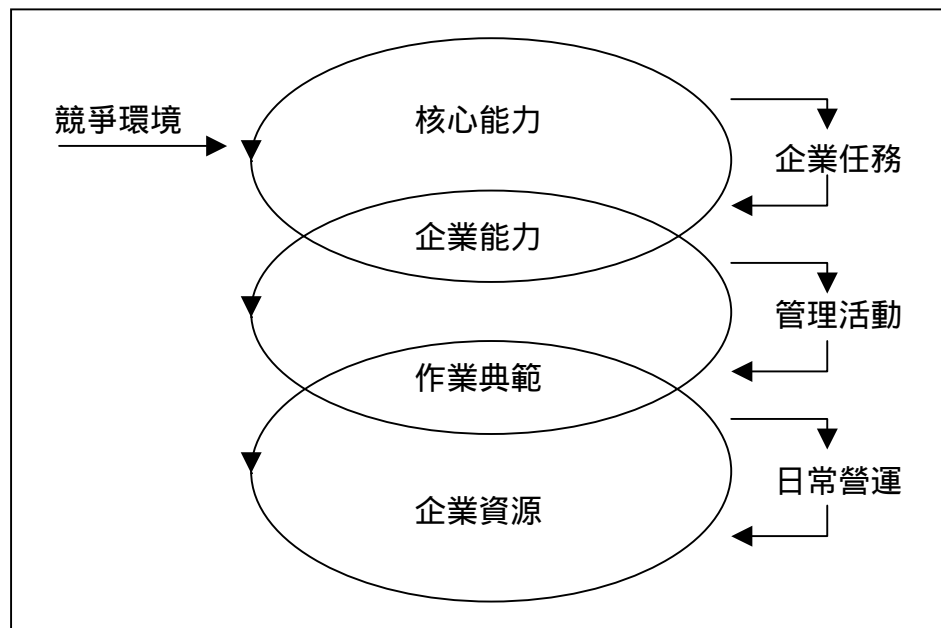


圖 2-2-11 核心能力發展程序中的學習循環圖

資料來源：Andreu & Ciborra (1996)

第一個學習循環，首先企業以擁有的資源為基礎，充分運用企業資源，使其效益得到最大的發揮，組織成員及群體學習如何利用現有資源來解決不同情境下所產生的問題，並經由日常營運中，累積學習經驗以建立最佳的作業典範，在此過程中組織也會引進或產生新的資源，發展出更佳的作業典範或營運模式，目的在於經由日常營運中發現資源利用的最佳方式，建立最佳作業典範，因此稱為「日常營運學習循環」(routinization learning loop)。

第二個學習循環，組合了許多作業規範及組織日常營運，形成企業的能力，此種能力代表企業能夠處理的業務及創造的價值，而企業能力通常可以用組織做什麼 (what they do) 及如何做 (how they do it) 的方式來描述，在這個學習循環中，企業組織能夠偵測出所需求的新作業規範及營運模式，進行持續性的改善，找出更有效率且獨特的資源運用方式，經由此學習循環，企業能夠不斷的提升本身的能力，而管理活動的目的便是將這企業能力提升的努力，導引到合適的方向，因此稱之為「企業能力學習循環」(capability learning loop)。

第三個學習循環，則依據產業的競爭環境及企業的任務使命，賦予企業能力特殊的意義，藉此建立企業的核心能力，核心能力對於在某一特定市場從事競爭的企業而言，是既基礎卻又獨特，因此其本質是策略性的，能讓企業產生策略性的差異化優勢，使競爭者難以模仿，組織成員及群體在競爭的環境中，學習何種能力具有策略性的潛力(例如稀少的或能創造獨特價值)，利用企業現有能力的發展獨特的核心能力，以善用競爭環境中的機會，避免潛藏的威脅，因此和第二個學習循環最大的差異，在於第三個循環除了以 what 和 how 來描述外，尚且加上了 why，意即找尋並賦予企業能力在競爭環境中的意涵，在這個循環中加入動機和方向的概念，並隨著企業任務使命及競爭環境的演化而調整，屬於動態能力觀，因此稱為「策略性學習循環」(strategic learning loop)。

綜合可知，企業透過組織學習，經由資源的運用及能力的整合發展而來。進而逐步提升企業的能力層次，發展策略性的核心能力，創造競爭優勢。而組織學習的效果則視個人及群體對環境的知覺、企業的任務使命以、知識管理的強弱及組織本身的學習能力而定。

5、組織學習的障礙

Senge (1990) 認為大部分組織的學習為體質不良的。組織設計與管理的方式、員工工作設計的方式，以及我們一直以來的思考方式與互動方式都會產生基本的組織學習障礙。

根據許多學者研究，組織學習障礙的存在會妨礙學習的產生，進而決定組織學習整體的成效為成功或是失敗。然而不幸地，這些組織學習障礙存在於大部分的組織之中。

Senge (1990) 認為造成組織學習失敗最主要的原因在於領導者。而 Ayas , Foppen & Maljers (1996) 等人就此更進一步予以說明：「學習障礙與改變阻礙發生的原因，並不是經理人不學習，或是反抗學習，而是過份地、太過於喜好學習；但是當學習意識過於組織的結構(酬勞、價值觀)，會使得既得利益者為保有局部的利益，而引發障礙，這種障礙會更大於對於新價值的看法。」以下摘要說明不同學派及學者對於組織學習障礙的看法：

Argyris (1978 ; 1990 ; 1993 ; 1996 ; 2000) 將造成組織學習無效的組織學習障礙稱為「組織防衛 (Organizational defense)」，包括人們無法察覺的錯誤，以及人類行為設計的錯誤。他認為所有組織都會產生或多或少的技術無能 (skilled incompetence)、組織防衛行為、組織幻覺策略 (fancy foot work) 或是一連串的上述組織學習障礙。

Senge (1990) 指出要建構學習型組織必須要先能辨識組織的學習障礙，並

列舉以下七項組織的學習障礙:

(1) 本位主義 (I am my position)

由於受到組織專業分工的影響，組織成員只關注自己已的工作內容，形成侷限一隅的思考模式。

(2) 歸罪於外 (the enemy is out there)

由於組織成員慣以片段思考推斷整體，當任務無法達成時，常歸咎於外在原因所造成，而不會先檢討自己。

(3) 負責的幻想 (the illusion of taking charge)

組織的領導者常認為自己應對危機提出解決方案以示負責，而忽略其他組織成員共同思考解決問題。

(4) 專注於事件 (the fixation on events)

當組織產生問題時，大家通常只專注於事件或問題本身，而忽略事件或問題實是經由緩慢、漸進過程形成，只能以預測的方式提出解決方案，卻無法學會如何以更有創意的方式來解決問題。

(5) 煮蛙效應 (the parable of the boiled frog)

意指組織成員應保持高度的覺察能力，並且重視造成組織危機那些緩慢形成的關鍵因素。

(6) 從經驗中學習的錯覺 (the delusion of learning from experience)

組織中許多重要決定的結果，往往延續許多年或十年後才會出現。因此，組織成員難以純從工作經驗中學習。

(7) 管理團隊的迷思 (the myth of team management)

組織團隊係由不同的部門及具有專業經驗能力的成員所組成，有時為了維持團隊凝聚力的表象，團隊成員會抨擊不同意見的成員。久而久之，團隊成員即易喪失學習的能力。

此外，Kotnour (1997)在資料庫應用上的評估上，主要是看資料庫中的歷史

資料，是否可解決在執行任務期間或相關潛在的問題，用以改善決策績效及工作績效。他並提出一些組織學習相關的評估問題，如表 2-2-2 所示。

表 2-2-2 組織學習相關問題評估

組織學習範圍	問 題
運用	在計畫執行中是否能有效運用過去的知識？ 曾經有什麼問題是使用過去的歷史知識所解決的？
創造	組織如何去評估計畫或活動執行的結果？ 組織如何從執行的計畫或活動中創造學習的機會？ 組織如何改善學習發展的程序？
分類	組織如何從計畫或活動中取得知識並儲存？ 組織如何從計畫或活動中整合知識或學習？
散播	在計畫執行過程中，組織是否能有效評估過去資料？ 組織如何分享過去的歷史知識？ 何種問題的評估是使用過去的知識？

資料來源：Kotnour (1997)

為了讓組織學習更有效率，組織必須設法排除學習的障礙，以收組織學習的功效。

第三節 研究主題之理論建構

一、知識管理與組織學習之關係推論

在知識管理與組織學習的文獻探討裡，許多學者就指出其相互間的關係。例如：

Sarvary (1999) 認為知識管理是一個商業程序 (business process)，是公司創造和使用他們機構或集團知識的一個程序，它包含三個次程序：

1. 組織學習：公司取得資訊或知識的程序。

2. 知識生產：將原始資訊轉換和整合成可以解決商業問題的知識的程序。
3. 知識分配：讓組織成員可以去接近和使用公司內共同知識的程序

Shrivastava (1983) 認為組織學習是指組織的知識基礎被發展和型塑的過程。且 Marsick (1987) 就是採用這樣的觀點而認為：「組織學習的結果會導致知識、信念與行為的改變，最終強化組織創新與成長的動力。」Garvin (1993) 也認為組織學習是組織創造、獲得、與移轉知識的過程，並能根據新知識及觀察而修正其行為。

Nelson and Winter (1982) 以資源基礎論的觀點，認為企業應該是個學習型的組織，經由經驗的累積提升現有的能力，一個企業應被視為將知識蘊藏在行為準則之中的社會型機構，且能經常的形成、保存與修正本身的能力。

Baets (1998) 以知識基礎的觀點來看組織學習，認為知識是學習的基礎，缺乏適當知識及更新能力的組織，無法在變化的環境中競爭，因此組織學習代表所有知識產生程序的組合，其中包括知識產生 (origination)、精鍊 (refinement)、促進 (promotion) 及擴散 (dissemination) 等程序，而所有的程序可以分為知識取得與知識管理兩種，當知識由組織內部或外部產生時，學習便發生了。

Huber (1991) 認為組織學習乃是組織中成員、群體及整體各個階層獲得知識與工作技能的過程，並將組織學習的內容分為四個程序：

1. 知識取得—指獲得知識的方法，可經由天賦、經驗累積、指導學習、知識移轉與搜尋等五種方法獲取知識。
2. 資訊擴散—指分享組織內部各處所產生的資訊，並因此取得有價值的資訊並加以瞭解的過程。
3. 資訊解析—指賦予資訊意義的過程，藉此解釋事件發生的緣由，並發展出共同的理解及概念架構。
4. 組織記憶—指知識的儲存及供未來使用的方式。

Nevis , Dibella & Gould (1995) 則修正了 Huber (1991) 關於組織學習的描述，將組織學習的過程整合成三個階段：

1. 知識取得。
2. 知識分享(擴散)。
3. 知識的使用。

由上述的文獻探討不難發現，學者們之所以有諸多看法上的歧異，主要是因為學者們用不同的觀點與角度，對組織學習與知識管理下不同的定義所致。有些學者視組織學習為知識管理其中的一個步驟；有些學者視知識管理為組織學習的一個基礎，認為建構知識管理是為了達到組織學習的目標。研究者認為這些論點卻有一些共同點：組織學習與知識管理是密不可分的，企業從事知識管理來強化其組織效能時，必須將組織學習的概念一併考量進去。唯有營造出組織中學習的整體氣氛及環境，才能達成知識管理的理想，進而發生知識移轉活動。企業在從事於組織學習時，若能具備知識管理的基礎，則能收學習的綜效。所以知識管理與組織學習間可說是相輔相成、相得益彰的關係。

二、「知識管理下組織學習」模式之理論建構

本研究主題「知識管理下組織學習之研究」，主要是想探討在知識管理的理論下，探討其組織學習的情形，並藉以推論出一套「知識管理下組織學習」的理論模式，以作為企業有效建構「知識管理下組織學習」的實務參考。綜合相關文獻的探討，研究者茲藉由上述相關文獻，試著推論發展出一套「知識管理下組織學習」的發展模式，並進一步以個案實例加以印證。

例如，Hanley (2000) 的知識管理的目，Grant (1991) 在資源基礎論下的策略分析架構，Helleloid & Simonin (1994) 的「組織學習」、「核心能力」與「可維持競爭力」關係，American Productivity and Quality Center (APQC) 的知識管理架

構, Petrash (1996) 及 Steward (1997) 的智慧資本觀點, Marquardt (1996) 由系統的角度來定義學習型組織, Wick (1993) 的五個步驟學習模式, Pedler(1997) 的跨組織學習, Argyris & Schon (1978) 提出的「單迴路及雙迴路學習理論」。

研究者綜合文獻推論出「知識管理下組織學習」的理論發展模式, 以下簡稱「知識管理下組織學習」模式, 如圖 2-3-1, 「知識管理下組織學習」模式, 期望能做為企業推行實務的參考。在此模式裡, 如同資源基礎論的觀點, 企業是個學習型的組織, 在以知識管理為基礎下, 整個組織學習的發展模式中, 組織不斷地評估外部競爭環境變化及內部資源的競爭優劣勢, 經由個人知識及組織知識的輸入, 及組織學習與知識管理的運作, 發展增進出企業的核心能力, 與增值企業的智慧資本。並以此來厚植企業的競爭優勢, 進而訂定出企業競爭策略與目標, 實踐創造出顧客價值, 最後增值了企業價值。

整個「知識管理下組織學習」模式中, 組織不斷地以單迴路學習循環及雙迴路學習循環, 交互作學習。且組織學習發展過程中, 深身受著內部環境與外部環境所影響。在整個模式中, 共可區分為七項構面: 資源輸入、組織學習、智慧資本、資源輸出、內部環境促進因素、外部環境促進因素、單迴路及雙迴路學習循環。

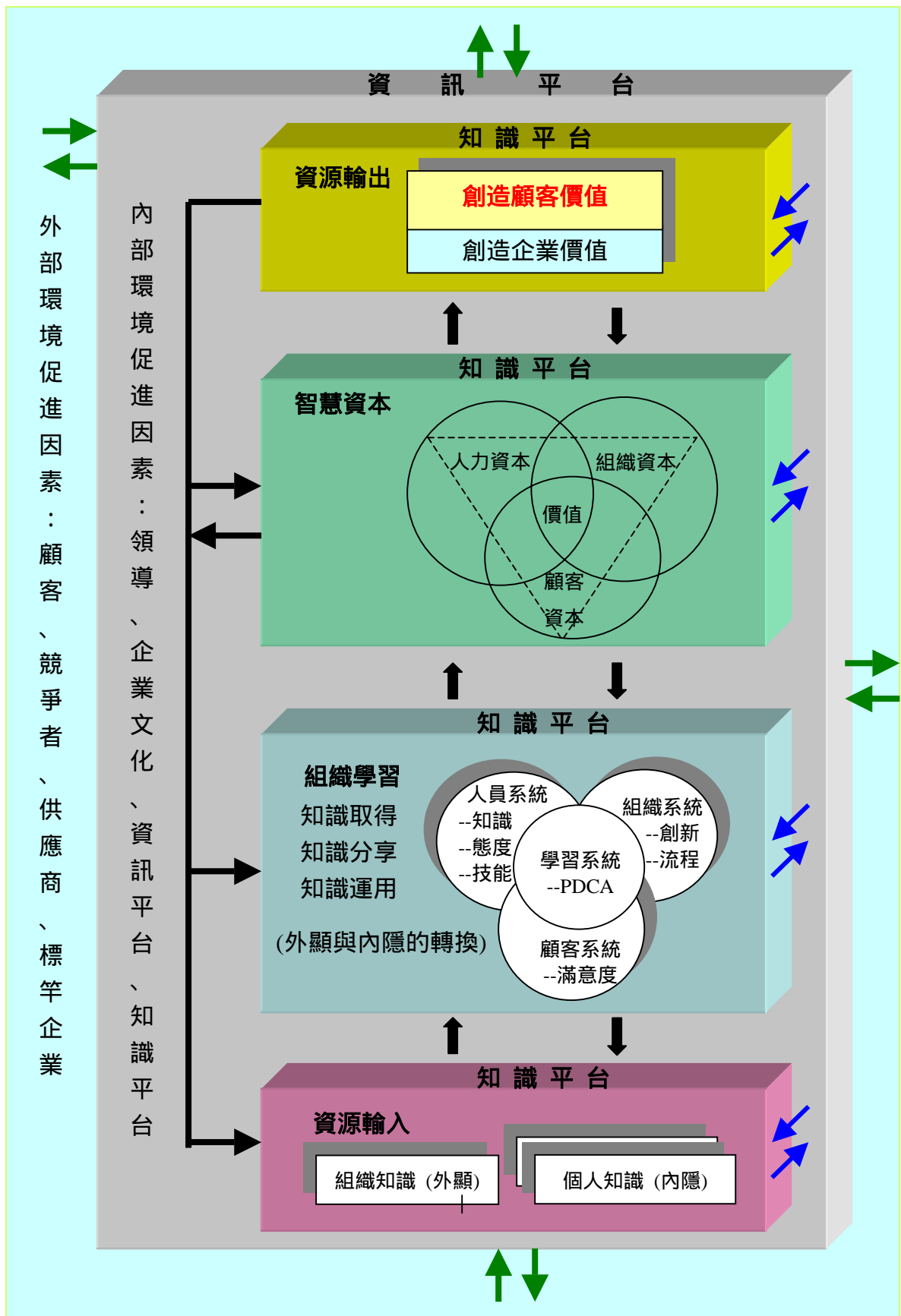


圖 2-3-1：「知識管理下組織學習」模式
資料來源；本研究整理

1、資源輸入：

這是由許多的個人知識及組織知識所構成。個人知識不容易被看到或表達的知識，較多屬於內隱知識 (Tacit knowledge)；而組織知識是由個人知識以合適的分類形式、表達方式、所儲存組成，較多屬於外顯知識 (Explicit knowledge)。這些組織知識，可以被建構在知識的平台上，以提供作為組織學習的資源，並利於知識的取得、分享與運用。

2、組織學習：

以知識平台為基礎，以學習系統為中心，透過人員系統、組織系統與顧客系統，交互互動下作組織學習，其學習的過程為：知識取得、知識分享、知識運用。學習基礎如同 Senge 的五項修練：「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」、「團隊學習」及「系統思考」。在組織學習中，大家得以不斷突破自己能力的上限，創造真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負以及不斷一起學習如何共同學習。其中知識平台的效率，身受資訊科技運用所影響。

(1) **學習系統**：學習系統涵跨著人員系統、組織系統與顧客系統，亦即人員系統、組織系統與顧客系統本身就具備學習的機制。另外，學習系統的機制必須掌握 PDCA 原則，組織學習方能有效進行。

- 1 Plan：依據企業需求，擬定企業最重要的策略性目標，及學習計劃與行動。
- 2 Do：依學習計劃與行動有效的實施。
- 3 Check：檢視及評估學習的成果及收獲。
- 4 Action：回顧學習成果，差異採取矯正行動，檢討與設定新目標，啟動新的學習動力。

(2) **人員系統**：人員系統是一套可以衡量人員能力的系統，一套激勵人員知

識取得、分享、運用的系統，亦是一套在於強化人員知識、態度與技能的系統。組織學習透過人員系統，將人所具有的能力與潛力發揮至極大。

- (3) **組織系統**：組織系統是以顧客為導向，用於建制創新開發與流程改造的組織能力。組織設計，讓組織朝向扁平化、專案團隊，網路型的組織結構。工作設計，鼓勵員工充分擷取資訊與授權決策。流程設計，讓組織績效得以發揮，知識得以整合。工作場所的設計，鼓勵員工充分互動與激發創意。所以組織學習透過組織系統，得以激增個人能力的發揮與強化組織的實力。
- (4) **顧客系統**：顧客系統主要在強化顧客對於企業產品與服務之滿意度機制，組織學習透過顧客系統，來了解顧客對企業的評價，以不斷地學習來增進顧客滿意度與忠誠度。

在各系統架構下，組織學習透過知識取得、知識分享、知識運用的過程學習，不斷經由個人內隱知識與組織外顯知識的轉換，來強化個人能力與企業核心能力。

- (1) **知識取得**：依據各系統所訂的目標與計劃，由資源的輸入部分，去擷取所需知識，評估、判斷個別所具的價值，並加以篩選取得適合的知識。
- (2) **知識分享**：組織學習者以容易學習與使用的介面，群組公開討論、腦力激盪、互相分享，並不斷地加值知識價值，朝向系統目標。
- (3) **知識運用**：知識使用者利用分享後的加值知識，去執行工作、解決問題、做決策、產生創意，以達成系統目標。經過運用後的加值知識，又以合適的分類方式，轉為智慧資本或回饋儲存於資源的輸入部分。

組織學習在企業能力發展的程序中扮演了重要的角色，它使企業將資源轉變成能力，進而發展成核心能力，並不斷地強化核心能力，使得難以被模仿，並可以創造出企業競爭優勢。

3、智慧資本：

1995 年 IBM 購併 Lotus 花了 35 億，而當時 Lotus 帳面價值只有 2.3 億，約多出 14 倍。其主要原因乃在於 Lotus 擁有幾百萬的顧客，堅強的 R&D，有力的市場定位、品牌及名聲，創新的精神，高階的經營眼光，這些多屬於智慧資本，是公司的無形資產。亦即智慧資本 = 企業的市場價值 - 帳面價值。而知識管理下的組織學習就是在將知識資源轉換為員工能力與企業核心能力，並增值儲存為智慧資本，讓企業更享有競爭優勢，來創造顧客價值。智慧資本包含人力資本、組織資本與顧客資本。

(1) 人力資本：

Steward (1997) 將員工能力劃在四個知識方格，如圖 2-3-2，員工能力知識方格圖。企業員工能力透過組織學習後，應將員工能力逐漸推向右上角，成為企業最重要的人力資本。企業亦須要思考如何用各種機制留住這些重要人才資產。

- 1 知識的取代性低，知識的附加價值低：將員工能力轉為資訊化。
- 2 知識的取代性高，知識的附加價值低：將員工能力轉為自動化。
- 3 知識的取代性高，知識的附加價值高：將員工能力轉為差異化或外包化。
- 4 知識的取代性低，知識的附加價值高：將員工能力轉為資本化。

知識的 取代性	低	知識的取代性低 知識的附加價值低 ⇒ 資訊化	知識的取代性低 知識的附加價值高 ⇒ 資本化
	高	知識的取代性高 知識的附加價值低 ⇒ 自動化	知識的取代性高 知識的附加價值高 ⇒ 差異化 或 外包化
		低	高

圖 2-3-2 員工能力知識方格圖

資料來源：Stewart (1997)

(2) 組織資本：

是一種內含於組織運作的知識，一種可以編碼的知識，可以是一種工作流程及核心能力。包括用來傳達和儲存智慧材料的有形系統。組織資本又分為創新資本與流程資本，可以加以複製與分享，如技術、發明、資料、製程、文化、策略、系統、例規、與程序等。組織資本應發揮的功能為保存知識，以及將人和知識連結。所以經由組織學習轉換知識為組織資本，應特別注意下列要項：

1 建立企業的知識庫藏

需要把片段零散的知識，系統化的分類、整理、儲存及索引，亦即建立一套知識地圖，如同在圖書館找資料一樣的方便。也要考慮那些組織資本應劃入知識庫藏內。

A、 企業內部的專家名錄：建立哪樣的知識，可以在哪個地方的專家處，找到相關知識。

B、 可以作為前車之師：將企業過去成功與失敗的經驗或教訓儲存起來，供後來的學習者參考。

C、 競爭對手的智慧：除建立競爭對手檔案外，可包含顧客檔案及供應商檔案。這是很重要的，因為組織學習一定要將知識連結競爭策略面，並與組織績效相結合，以創造企業競爭優勢。

D、 對企業有直接貢獻的知識：要清楚定義出企業需要哪些重要的知識。例如，核心能力、高附加價值，顧客關心的、難以取代的知識。

2 加快知識的流動

把內部頂尖的人才推到第一線去了解顧客；又把他們的專長開放給整個組織使用。組織資本必須能快速有效率的在企業內部流動，使需要的員工能容易的取用、分享與運用。組織資本亦需要科技、文化、組織策略及專責的經理人等配合。

3 創新能力的強化

對於未來顧客、產品、市場、策略夥伴、基礎設備及員工能力之演變趨勢，透過組織學習能培育出預測、反應、因應、更新、調適的高度創新能力，方得以確保組織在未來的競爭優勢。

(3) 顧客資本：

顧客資本是利用知識在市場上推出新產品與新服務，利用知識發展客戶、供應商的好關係、好品牌、好口碑，所建立起來的資產。衡量顧客資本可以看企業是否聰明、有效率的掌握與顧客良好、持續、信任的良好關係，以建立忠誠、堅定、高滿意度而持久的顧客基礎，例如市場佔有率、顧客的滯留率和背離率，及每位顧客的獲利率等等。組織學習在轉換知識為顧客資本時，應特別注意下列要項：

1 和顧客一起創新

顧客最了解產品需求與市場，凝聚雙方合夥關係組成合作開發團隊

共同創新，分享風險、共創利基。

2 授與顧客權力

企業將權利下放給顧客，與顧客一起成長。因為這樣可以早期得到顧客回饋，免費取得市場資訊及大量的改進意見，避免犯下大錯前可採煞車。既可以節省成本，增進雙方感情與溝通，也可以提高顧客忠誠度。

3 把顧客當作一個個人來看：

為了對個別顧客的需求做靈活的反應，需要擁有較強的人力資本與組織資本做後盾，開發一對一的客製化行銷服務。

4 與顧客分享成果

顧客資本若要累積起來，企業與顧客之間，不可以處於對抗的地位。買賣雙方盟友關係愈密切，雙方盈餘共享就愈大。此時人力資本與組織資本的投資就會愈大，顧客價值也就會更增大，企業獲利也自然增大。

5 向顧客學習

顧客最清楚產品的需求。所以顧客資本必須廣從顧客端最終的使用者去經營學習，而不只是企業的營業人員去經營顧客端的採購人員而已。

6 成為不可或缺的角色

若顧客愈依賴企業所提供的知識來獲得服務，則顧客愈依賴企業。

顧客資本做得愈好，顧客滿意愈高，則可創造的企業價值也愈高。以上三種資本的交互運作愈大，其產生的綜效價值也愈大。

4、資源輸出：

知識管理系統下，知識資源輸入組織學習系統後，經由組織學習與智慧資本的轉換，強化了企業核心能力、厚植了企業智慧資本、活化了企業競爭策略、增值顧客價值與企業價值。企業價值是由企業提供顧客具價值的服務或商品所產生。提供給顧客的價值中，最重要的是品質、成本、速度、服務及孕育產生出來的顧客關係。

5、內部環境促進因素：

知識管理下組織學習除了機制健全外，更需要一股強有力的促進動力與工具，以促進組織學習的效能。這些內部環境促進因素包含：領導、企業文化、資訊平台、知識平台。

(1) 領導：

知識經濟時代裡，知識已逐漸成為企業最重要的經營資源，因此組織如何有效學習取得、發展、整合、創新知識，將成為企業經營上的一大挑戰。知識亦將是未來知識產業發展，企業唯一主要的資源，憑藉知識資產的企業才是最具有競爭力的企業。

具有遠見的企業領導者應該思考，如何有效發展企業的知識資產。如同一個好的樂團指揮者，以強勢、明確的願景及目標，帶動組織學習氣氛，並積極參與、帶領知識管理。所以除了訂定企業的願景與策略外，更應訂定未來知識發展的方向與策略。這更是最重要的組織學習的動力，加速知識管理與組織學習機制的建制與發展。

因此企業領導者可扮演如下的角色：

- 1 營造一個有利於知識發展的組織學習環境
- 2 促進外部知識交流，引進組織所需知識

- 3 倡導組織內知識分享，鼓勵知識創新活動
- 4 訂定知識發展策略，整合與發展組織核心能力
- 5 引導應用知識貢獻於產品與服務，創造顧客價值
- 6 塑造有利於知識管理與組織學習的價值觀與企業文化

(2) 企業文化：

文化會影響員工對知識及知識管理的價值與態度。為了讓組織學習更有效率，組織成員必須承襲正確的知識價值觀，組織更必須設法排除學習的障礙，落實各種學習的機制，充分地發揮知識的使用、分享、運用，且生根成為組織學習的企業文化，以收組織學習的功效。所以組織應考量多設立鼓勵知識的使用、分享、運用等獎賞制度，以便對塑造優質組織學習與追求知識的企業文化，形成一股組織的重要動力。

(3) 資訊平台：

資訊技術的進步增進知識管理的運用，透過網際網路 (internet)、內部網路 (intranet) 及可攜式電腦 (mobile computer)，組織同仁可以隨時隨地接觸到企業的知識，學習與厚植智慧，並發揮提供顧客價值。所以資訊平台亦可說是知識管理與組織學習的重要基礎，可以促進知識管理下組織學習的效率。

(4) 知識平台：

目的在於將現有的知識透明化，從資源輸入、組織學習、智慧資本及資源輸出等，都能將清楚地將知識的面貌與內容展現。資源輸入端，知識平台可以展現出知識地圖。組織學習端，知識平台對知識的使用、分享與運用，能夠很容易、很有效率。智慧資本端，知識平台對智慧累積的情形，亦能很清楚展現出優劣勢。資源輸出端，知識平台若能

直接伸入顧客處，則更能直接創造顧客價值、創造企業競爭優勢。然而知識平台必須建立資訊平台上，才能拜資訊科技之賜，產生較大的綜效。

6、外部環境促進因素：

知識管理下的組織學習，必須和經濟績效及產業價值緊密相連。所以組織必須隨時掌握外部環境的變化，檢視企業目前的競爭優勢情形，隨時做內部因應和調整。所以外部環境有一些重要因素會促進組織的學習與變革，這些外部環境促進因素包含：顧客、供應商、競爭者、標竿企業學習。

- (1) 顧客：從顧客的要求及顧客滿意的反應，來促進組織的學習。
- (2) 供應商：從供應商的專業協助，來促進組織的學習。
- (3) 競爭者：從競爭者的優劣比較，來促進組織的學習。
- (4) 標竿企業：從典範企業的學習及研究機構的協助，來促進組織的學習。

7、單迴路及雙迴路學習循環：

企業既是個學習型的組織，學習型組織為了滿足顧客需求，自會以單迴路及雙迴路學習循環的學習動力，引導組織朝向滿足顧客的需求。為了讓組織學習發揮效能，組織必須建立有效的、快速的學習循環機制，以促進組織進行學習與變革。單迴路及雙迴路的學習循環速度愈快的話，那組織學習會更強。

- (1) 單迴路學習 (single loop learning)：

組織學習發展過程中，發現錯誤及不適時，會經由提出質疑，找出問題的原因，產生反饋，進而修正學習，或改變原來行動與策略，以持續學習增進價值及維護現在的作業水準。例如，資源輸入與組織

學習的交互過程，組織學習與智慧資本的交互過程，智慧資本與資源輸出的交互過程。

(2) 雙迴路學習 (double loop learning) :

組織學習發展過程中，不僅發現錯誤及不適時而予於調整外，同時也改變了組織的價值觀及規範而加以因應。例如，資源輸出與期望結果的判斷後，予於修正或調整內部環境促進因素--領導、企業文化、資訊平台、知識平台；資訊平台與知識平台的交互過程；外部環境促進因素與內部環境促進因素的交互過程等。

此外，組織學習與智慧資本的建構過程，本身亦會同時存在單迴路及雙迴路學習循環，來不斷做修正與增進價值。

總之，在本研究的模式裡，組織不斷地以單迴路學習循環及雙迴路學習循環，在模式的七項構面中不斷地交互作學習。而模式中的七項構面：資源輸入、組織學習、智慧資本、資源輸出、內部環境促進因素、外部環境促進因素、單迴路及雙迴路學習循環等，又彼此環環相扣在一起，且會交互產生影響。若欲讓模式產生最大的綜效，則必須在模式中的各個構面與系統，都必須建構齊備，才能收事半功倍的效果。

所以本研究「知識管理下組織學習」模式裡，企業是個學習型的組織，在以知識管理為基礎下，整個組織學習的發展模式中，組織不斷地評估外部競爭環境變化及內部資源的競爭優劣勢，經由個人知識及組織知識的輸入，及組織學習的運作與知識管理的轉換，發展增進出企業的核心能力，與增值企業的智慧資本。並以此來厚植企業的競爭優勢，進而訂定出企業競爭策略與目標，實踐創造出顧客價值，最後增值了企業價值。

第三章 研究個案分析

第一節 個案公司介紹

盛餘股份公司現為一中日合資的專業鍍面鋼板製造廠商，開始運作於民國 73 年 5 月，原本由中澳共同投資成立，民國 76 年時日資進入，轉為中、日、澳合資，83 年時澳資完全退出，將所持股份全部出售給日本淀川鋼鐵公司，遂成現在中日合資之型態，目前主要股東為日本淀川鋼鐵公司及豐田通商。公司之資本額為 31.8 億元，目前年營業額達 100 億元以上，員工人數約 600 人。

盛餘發展至今，已由最初的製管加工轉化為冷軋、鍍製一貫作業之鋼板大廠，公司主要之產品為冷軋鋼板、鍍（鋁）鋅鋼板及烤漆鋼板，目前更致力於研發高層次的鍍製烤漆鋼品，以符合顧客的需求。

為提升國人生活品質，民國 86 年成立子公司台灣淀川股份有限公司 現更名為國際淀川股份有限公司，其理想在打破傳統的建築習慣，利用盛餘公司生產之鍍面鋼板再加工為建材，並加以營建施工設計，創造新的視覺空間，並以美化台灣建築為追求目標。

民國 89 年成立子公司盛餘科技股份有限公司，是國內少數採用包含射出成型、機械加工、化成處理、烤漆等的一貫生產方式之鎂合金射出成型廠。所有的技術（軟體、硬體）皆導入日本鎂合金方面的先進技術，是盛餘集團多角化經營的新領域。產品市場涵蓋 3C 產業及車輛工業、等各式機殼與零組件，以滿足顧客對品質、成本、供給量、交期、等全方位的服務目標。

盛餘公司在民國 86 年 1 月時以第一類股正式掛牌上市，成為台灣首家以外資為主的股票上市公司。在鋼鐵股中，盛餘向來以優良穩健的體制著稱，除了領先同業取得日本 JIS 與國內國家標準 CNS 外，並通過 ISO-9002 與 ISO-14001 的認證，且在全國的勞工教育、勞工福利、公共衛生、勞動條件及品管圈等方面，更屢獲政府的表揚與肯定，足見盛餘公司不僅是在產品品質上有其執著與堅持，

對員工工作條件與潛能的開發更是不遺餘力。

盛餘公司歷經中日澳三國的經營管理熏陶，及經營層實踐本土化的管理，及和諧的勞資關係，塑造出盛餘特有的文化氣質，而盛餘也善盡企業家應有之社會責任，始終相信與社會共存共榮乃公司再成長的最佳原動力，盛餘公司堅持持續不斷地改善，期許成功地屹立於競爭的環境中。也因此，在天下雜誌的全國標竿企業聲望調查中，盛餘公司在鋼鐵業排行榜上能屢獲前茅。

第二節 個案公司的印證

茲以盛餘公司案例，探索其在知識管理下，組織學習如何被應用，以印證本研究主題之「知識管理下組織學習」模式是否確實。並分別以「知識管理下組織學習」模式中的七項構面：資源輸入、組織學習、智慧資本、資源輸出、內部環境促進因素、外部環境促進因素、單迴路及雙迴路學習循環等加以印證。

一、資源輸入

盛餘公司透過改善活動與標準化，將許多的個人的內隱知識轉換成組織的外顯知識。且一直致力於將組織知識以合適的分類、表達、儲存為知識庫，並建構在資訊平台上的知識平台裡。這些企業的知識庫包含經營績效資料庫、人力資源資料庫、標準文件資料庫、TQM 管理改善活動資料庫、客戶服務資料庫，以提供作為組織學習的資源，並利於知識的取得、分享與運用。

就如同「知識管理下組織學習」模式所論述，組織學習必須依賴豐富的企業知識庫，但要讓組織學習發揮學習功效，則必須將其企業知識庫建立在資訊平台上的知識平台裡。盛餘公司建立了許多企業知識庫，惟仍正在進行完備資訊平台上與知識平台中。依據研究者的瞭解與推斷，盛餘的組織學習會隨著其資訊平台上與知識平台的功能愈齊備，會更加加速其組織學習與豐富組織知識庫。

二、組織學習

1、學習型組織的核心修練

為了蘊育學習型組織，盛餘公司潛習 Peter Senge(1995)所提倡的五項學習型組織核心修練。這五項核心修練，被認為是組織學習的基本功夫與重要的動能。這五項核心修練分別如下：自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習及系統思考。

(1) 自我超越

學習型組織強調學習需與每位成員的生命意義和工作目的 價值契合在一起，其真諦即是讓組織成員『共同活出生命的意義』，其要點如下：

- 1、讓組織成員擁護企業的使命，『共同活出生命的意義』
- 2、人人都是無價之寶，尊重每位同仁的價值
- 3、生命意義和工作目的、價值契合在一起

工作是一種藝術、是一種能力的發展，它包含三 C：機會 (chance)、挑戰 (challenge)、改變 (change)。每一個人應抱持正確的工作態度，不斷的經由三 C 去增強自我能力。

4、追求成功的境界

每一位成功者對追求成功的境界，會因人而有所不同，然普遍具有下力主客觀條件。

A、主觀條件：健康的身體、自由的經濟、安祥的心靈、廣結的善緣

B、客觀條件：宏願的執行、成就感的獲得、自我的昇華

盛餘公司不斷地灌輸員工經營理念中的觀念--「在工作挑戰中提昇自我」，都是在強調鼓勵員工來突破工作的挑戰、超越自我。

(2) 心智模式

突破共同的心智模式，亦即要突破習慣領域，增進寬廣、深遠的、全方位的視野電網，是關鍵性的決策基礎；一般人只用 10% 的腦細胞，實在可惜。盛餘公司秉持著「追求至善、不止於至善」的座右銘，鼓勵員工勇於嚐試與創新，與其他企業作標竿學習，突破 80/20 原則中的習慣領域，成為多數人中只有少數者是勝利者、是成功者。

(3) 共同願景

建立組織成員共同核心價值觀、信念與使命的企業文化，並塑造真正想要創造的未來企業景象。盛餘公司以願景--「我們不是最大的，但要成為最好的」，凝聚大家的共識，指引大家努力與學習的方向。

(4) 團隊學習

盛餘公司以喬哈利之窗的原理，亦即區分成他人與自己，並將每一件事情切分成知道與不知道兩個構面，讓同仁瞭解若能經由團隊的學習，則每個人都可以獲得自己不知道的那部分，甚至彼此的討論與激發，亦能打開彼此所不知道的部分。所以透過了解喬哈利之窗的綜效，大家可以貢獻所長，一起作團隊學習，來創造組織的最大效果。如圖 3-2-1 所示。

組織學習強調學習應變的單位是個人，更是團隊。學習人與人之間如何合作相處，如何吸取別人的長處。在個人學習方面，例如，鼓勵同仁挑戰工作與自我學習。在團隊學習方面，例如，專案組織活動、機能式的組織活動、小組改善活動、團體互動式訓練。

喬哈利之窗

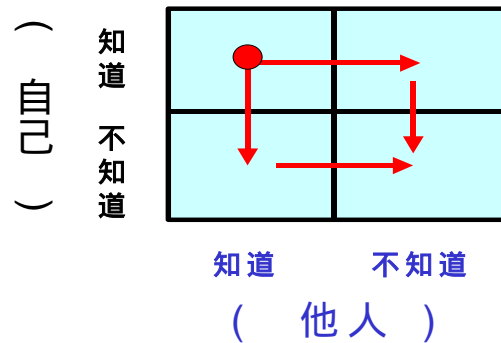
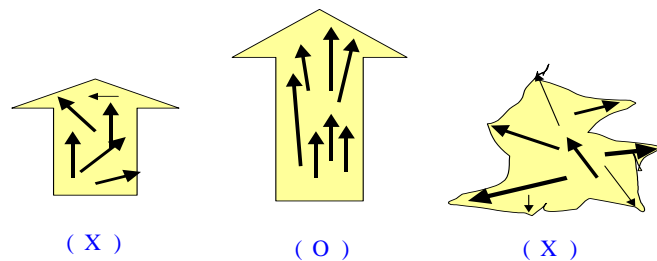


圖 3-2-1 喬哈利之窗示意圖
資料來源：本研究整理

盛餘公司亦經常利用各種場合合作群體間心智模式、價值觀念的互相溝通、接納與改善。期望團隊的運作像是樂團演奏的原則，那麼的和諧。如圖 3-2-2。

團隊運作示意圖



它是發展團隊成員整體搭配
與實現共同目標能力的過程

圖 3-2-2 團隊運作示意圖
資料來源：本研究整理

(5) 系統思考

綜觀整個現今社會及世界，任何現象發生，都需要尋求一種見樹又見林、全面關照、環環相扣、面面俱到、皆大歡喜的根本解，這就是系統思

考。同時由於資訊科技的發展迅速、資訊傳遞的快速與容易，世界已然成為地球村；這時如何在這瞬息萬變的環境中，掌握複雜的動態性及細節性，讓組織成為具備自我智慧、自我判斷、自我學習、累積經驗的有機體，是非常必要的。而學習型組織正是這種創造組織無限生機的關鍵。

為了尋求皆大歡喜的根本解，成為永續經營的生命共同體。Senge (1990) 所列的系統思考微妙法則，時常被引用來作系統省思：

- 1 今日的問題來自昨日的解。
- 2 愈用力推，系統反彈力愈大。
- 3 漸糟之前先漸好。
- 4 顯而易見的解往往無效。
- 5 對策可能比問題更糟。
- 6 欲速則不達。
- 7 因與果在時空上並不緊密相連。
- 8 尋找小而有效的高槓桿解。
- 9 魚與熊掌可以兼得。
- 10 不可分割的整體性。
- 11 沒有絕對的內外。

學習型組織的五項核心修練，修念功夫做的愈紮實愈有助於組織的學習。經由核心修練的養成，讓組織能培養出具有獨特的洞見，掌握以簡馭繁的智慧，發揮豐富的創造潛能，產生實現共同願景的巨大力量。透過組織學習讓大家得以容易一起來貢獻所長，追求心靈成長與自我實現，讓組織產生持續蛻變、精益求精，並與周遭的世界產生一體感，成為高效能、永續經營的生命共同體。

2、學習系統

「知識管理下組織學習」模式中所論述，組織學習以學習系統為中心。盛餘公司的組織學習亦以人才培育為中心。為了有效培育人才，盛餘公司建立一套完整的教育訓練系統來執行。此教育訓練系統為了達成其企業目標，更描繪出一套清晰的人力培訓模式。盛餘公司的人力培訓模式，結合經營理念、使命、價值觀與願景，發展出企業經營策略方針、人才培訓之理念，並孕育出人力培訓之策略與方針，建構人力培訓組織，設計人才培育與執行。盛餘公司--人才培育訓模式如圖 3-2-3 所示。

(1) 人才培育體系

盛餘公司在行政體系下除了設有專門訓練單位，發展嚴謹之教育訓練體系與 P、D、C、A 訓練實施程序的管理循環，以為整體訓練發揮最大的功效。亦設跨部門的人才培育組織召開跨部門的會議，檢討人才培育的各項措施與執行情形，以達跨部門的溝通與共識，符合企業發展的需要。盛餘公司人才培訓體系包括人際關係、知識技能和系統觀念三個部分，透過工作崗位上訓練、工作崗位外訓練和團體訓練三個構面形成人才培育的體系。如圖 3-2-4 所示。

- 1 高階人員較著重系統觀念的培養，系統觀念指從投入、過程到產出的流程觀念，對企業與外界環境變化產生影響的瞭解程度，對企業與供給鏈、需求鏈互動關係的瞭解程度。
- 2 人際關係的培養對於高階、中階、基層人員三者的著重程度相當，其指與人際互動的技巧，人員與人員的團隊合作，人員的領導與激勵，向上及向下的互動與報告。
- 3 基層人員則較著重技術知能，其指技術的熟練度，專業知識的瞭解與發展。

人才培育的模式

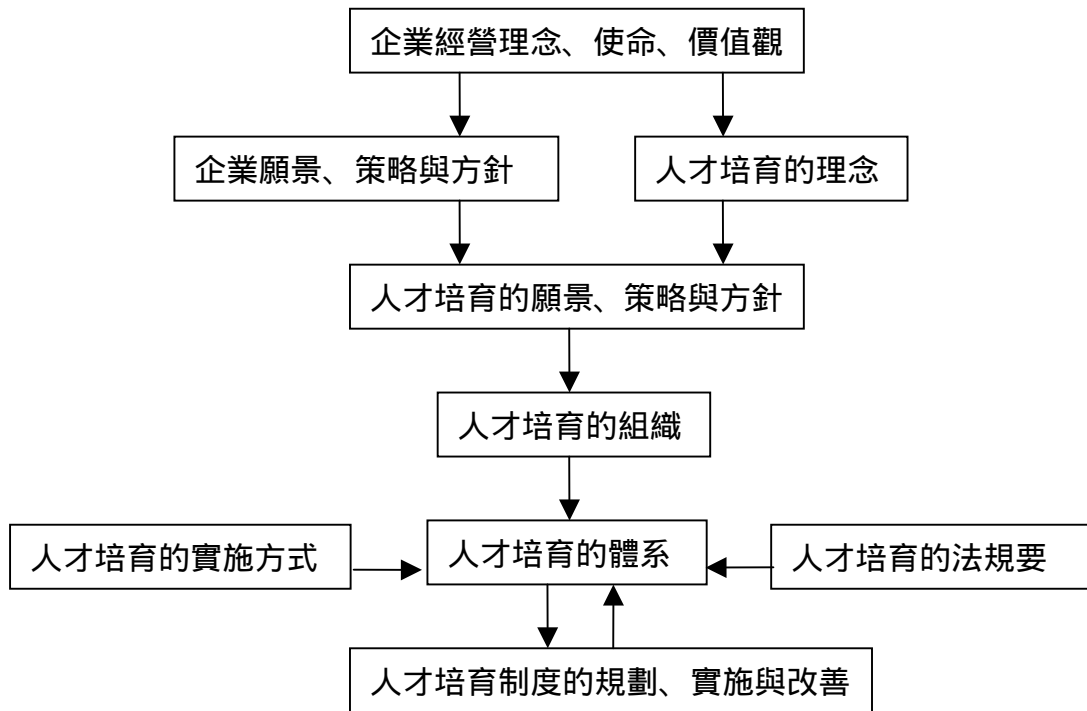


圖 3-2-3，盛餘公司--人才培育訓模式

資料來源：盛餘公司資料

人才培育的體系

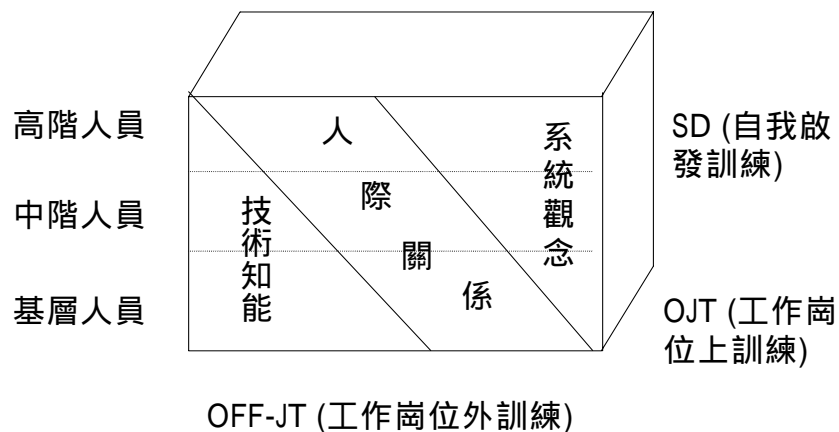


圖 3-2-4 盛餘公司--人才培育體系圖

資料來源：本研究整理

(2) 教育訓練的實施

盛餘教育訓練的實施程序是依 Plan、Do、Check、Action 的管理循環。

1 Plan

Plan 是計劃。盛餘公司依願景、經營策略、年度方針，來訂定年度訓練目標。此外訓練更必須進一步掌握需求，於年度開始之前訂定年度訓練計劃。訓練需求是依冰山理論的概念來掌握，亦即行為背後是由知識、技能與態度等三個構面所構成，若欲透過訓練來改變行為，則可從改變知識、技能與態度等三個構面來達成。如圖 3-2-5 所示。

冰 山 理 論

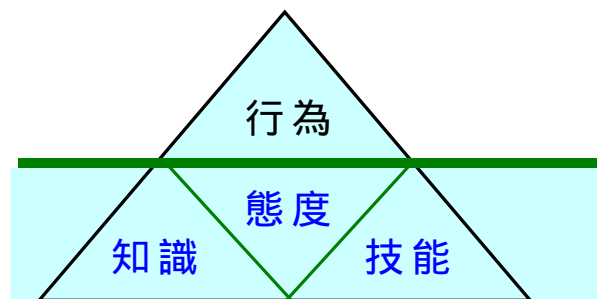


圖 3-2-5 冰山理論 – 行為背後構成要素圖

資料來源：本研究整理

掌握訓練需求的來法有多種，有訪談調查、問卷調查、各單位業務需求分析、參考曾舉辦過課程之實施成效、績效評核等等。為了很清楚的掌握這個需求，盛餘公司設計訓練課程一覽表，以方便協助各部門各單位在掌握訓練需求，它具有簡易的參考指引；配合績效考核，盛餘公司設計員工自評表及訓練需求的彙總表，並依據此訓練需求的彙總表，加以做訓練需求分析，分析各個不同的階層，包含那些不同的訓練需求。這個時候會判斷那些是較共通性由公司團體訓練來舉辦；那些是內部的核心技能是要

在各部門自己來承辦,或者是透過一些達不到經濟規模效果由派外訓練或者是自我學習來實施,最後在跨部門的訓練委員會去做確認與調整,整個年度訓練計劃就會被定下來,再呈報最高主管核准。在 Plan 裡最重要的是;掌握組織學習的需求,形成共識。如圖 3-2-6 所示。

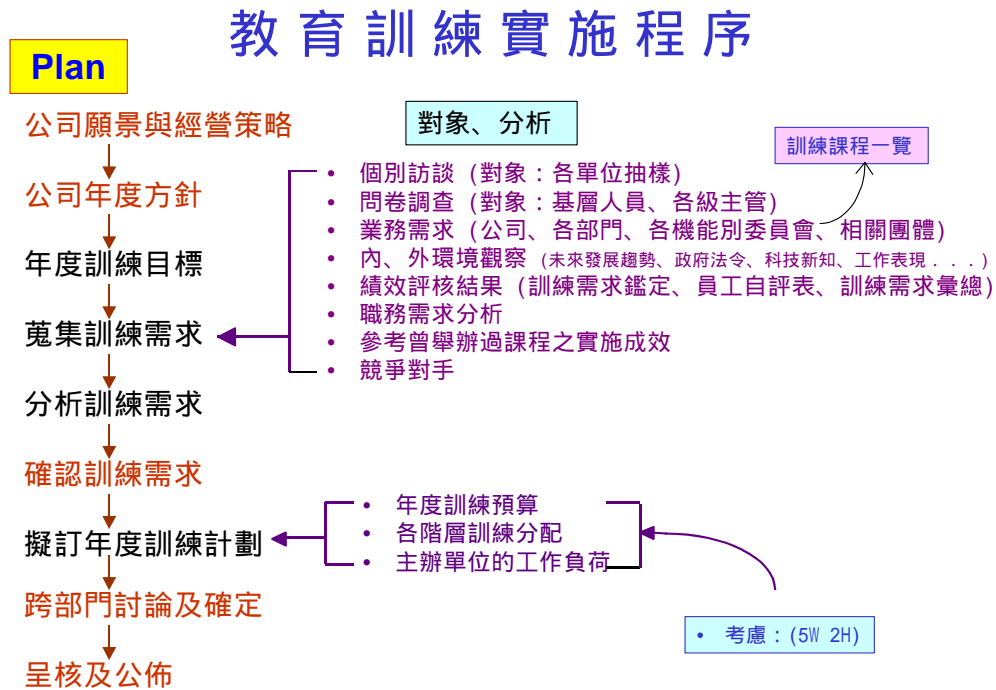


圖 3-2-6 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Plan

資料來源: 盛餘公司資料

2 Do

Do 就是執行。盛餘執行每一項的課程計劃都要有單課程的設計,確定有關知識、技能與態度的訓練目標,明確界定上課對象、設計內容大綱、教學方法、講師的選擇、決定場地及時間,然後才開始實施訓練。盛餘公司努力塑造一個人性化學習的訓練環境,強調自主性、參與性、互動性、尊重性、彈性,發展出帶班技巧,促進課堂多樣化的學習,講求訓練實施的效果、等等都是很重要的。在 Do 裡最重要的是;有效地實施訓練學習。如圖 3-2-7 所示。

教育訓練實施程序

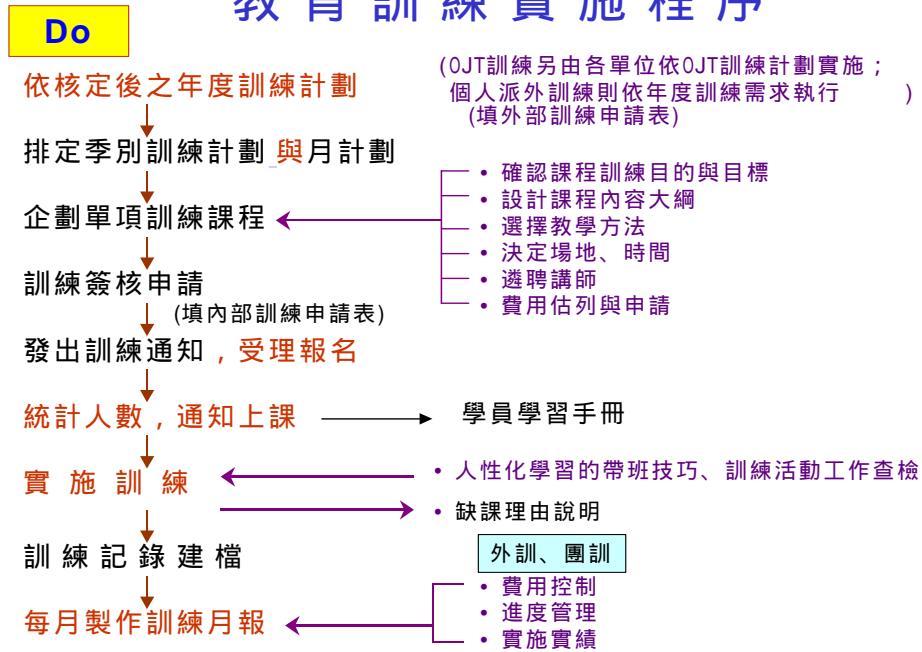


圖 3-2-7 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Do

資料來源：盛餘公司資料

3 Check

Check 就是檢核，也就是訓練評核。盛餘公司訓練評核可分成四個層次：

- A、學習的反應：由訓練承辦單位於訓練實施後即刻實施，以了解學員反應的評價。
- B、知能的瞭解：由訓練承辦單位於訓練實施過程或實施後實施，以了解學員學習吸收的程度。
- C、行為的改變：學習後一段時間，由單位主管確認學員是否改變行為，追蹤評鑑訓練前後之表現是否有差異，並將所學加以應用。
- D、效能的提升：效能的提升影響因素可能很多，或許不是直接來自訓練的效果，唯單位主管可以績效加以評估衡量。

訓練的內容若只限於上課對象，實屬可惜；若能將訓練的知識與技能擴大讓未參加者分享，則能更擴大其效果。初期盛餘公司使用快餐車活動

看板，展示照片、訓練花絮、學員心得感言、講師回饋資料、小組成果驗證、學員手冊、錄音影帶借閱與照片加洗等，並透過轉訓及月刊的刊載，來擴大訓練成效的分享，現在也逐漸轉移在 Internet 裡，以擴大學習傳播的成效。在 Check 裡最重要的是；確實掌握組織學習的成效，分享學習的知識。如圖 3-2-8 所示。

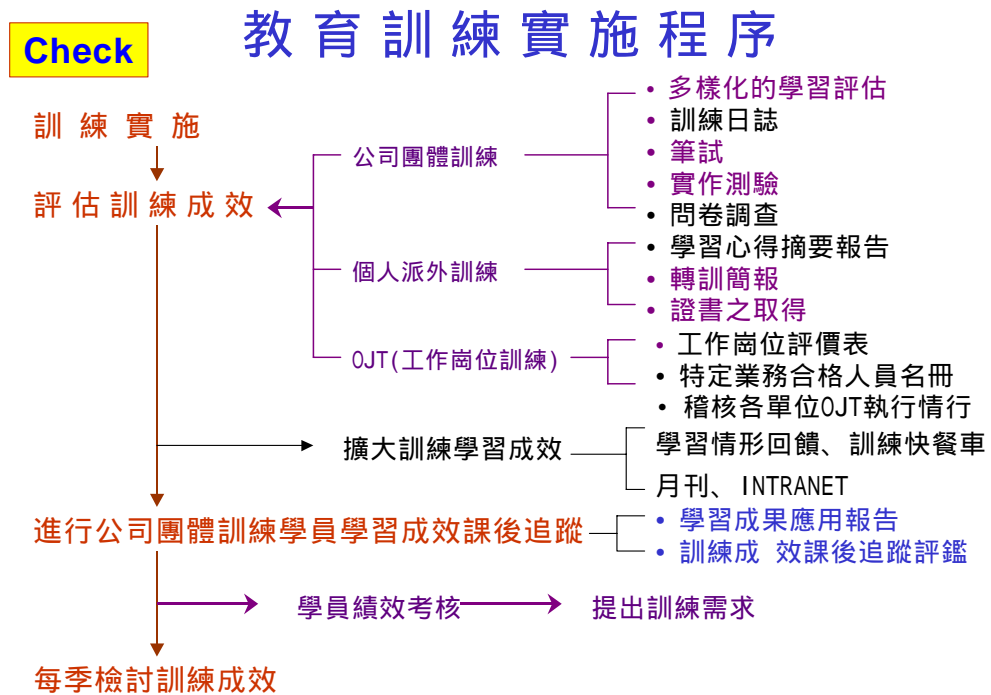


圖 3-2-8 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Check
資料來源：盛餘公司資料

4 Action

Action 就是矯正行動。盛餘公司將學員的學習情形，好的或壞的表現回饋給單位主管，好的學習行為加以表揚，壞的學習表現加以改善，這個訓練系統並會跟績效考核會結合在一起；且也將上課過程中學員的反應與建議，提供給各單位主管參考或改進。對於訓練目標、內容設計、訓練進行、費用控制與進度執行情形，須加以檢討改進。講師是上課的靈魂人物，必須將其上課情形回饋給講師知道，以做為下次講課的改進參考，尤其內

部講師更是重要。高階主管是訓練活動的支持者，故對其報告訓練成果或建言。讓其對訓練情形瞭解，增強其信念，並請求給予更大的支持。對於學員所作的改善承諾須加以追蹤，對於相關單位配合改善方案須加以追蹤，以讓教育訓練系統不斷的進步。對於上課後講師的評價，盛餘公司建立講師資料庫，以作為將來講師聘請的依據。在 Action 裡最重要的是；組織學習的改善，促進優質的學習循環。如圖 3-2-9 所示。

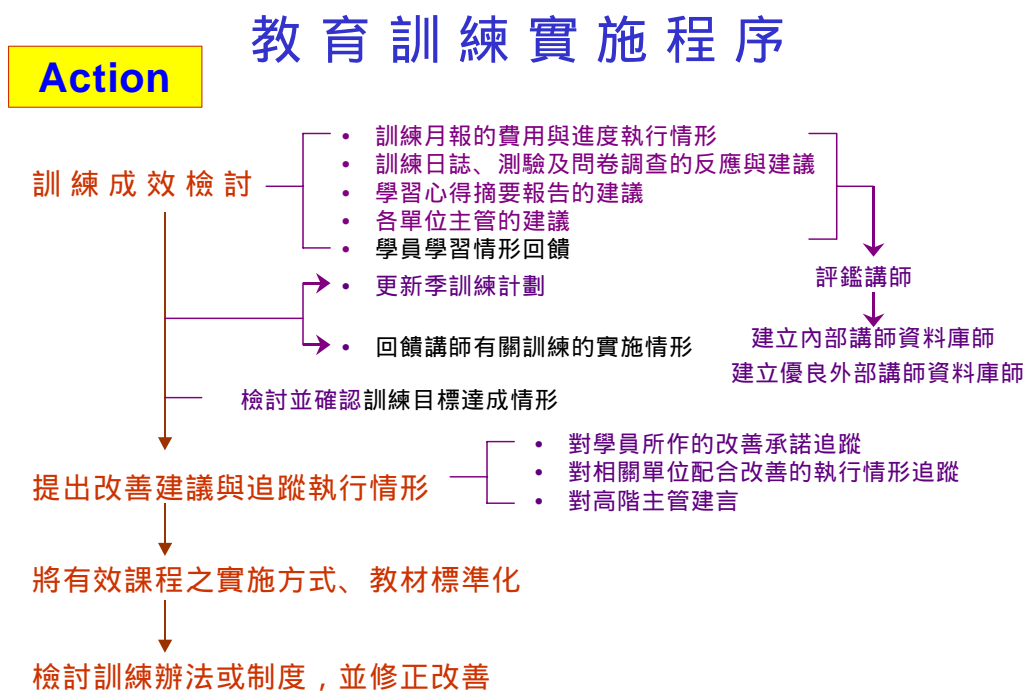


圖 3-2-9 盛餘公司--教育訓練實施程序 – Action

資料來源：盛餘公司資料

此外盛餘公司透過品質保證委員會的 Q A 稽核，來檢核人才培育系統是否有缺失，並看看各單位對 OJT 的落實情況。綜觀盛餘公司的教育訓練具有下列特色：

- A、 練目標結合公司經營方針
- B、 嚴謹的教育訓練體系設計、實施與控制
- C、 配合機能式的委員會，推動訓練溝通整合

- D、 訓練需求與學習參與，結合績效考核制度
- E、 全員參與式的階層別訓練設計
- F、 人性化的學習參與、評估
- G、 訓練後擴大訓練學習成效
- H、 內部講師比率擴大化
- I、 以全面的QA稽核，確保系統及OJT的有效性

盛餘公司的教育訓練系統，以人才培育為核心，期許培育出一流的人才，塑造一個組織學習的環境。由以上的個案印證，本研究認為學習系統確實為組織學習的重要核心。

3、人員系統

盛餘公司人力資源政策：「蘊育出一流的人才」，所謂“一流的人才”必須具備高共識、高知能、高效能。

- A、 高共識：為共同目標而努力的共識。
- B、 高知能：培養具備高水準的知識與技能。
- C、 高效能：以高效性的工作表現，融入於工作團隊作出高貢獻。亦即要先「Do the right thing , then do the thing right. 」

盛餘公司的人員系統即是以「蘊育出一流的人才」為主軸，分別在選才、育才、用才、留才方面，訂定出人力資源的方針策略：如圖 3-2-10 所示。

- A、 選才：建立一流人才的選才系統。
- B、 育才：發展一流人才的培訓系統。
- C、 用才：提供一流人才的自我實現。
- D、 留才：創造一流人才的激勵制度。

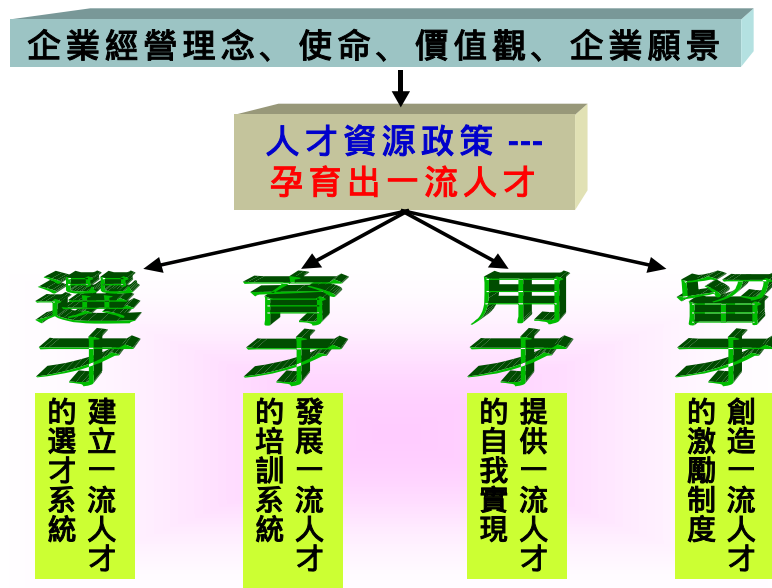


圖3-2-10，盛餘公司--人力資源的方針策略
資料來源：盛餘公司資料

(1) 選才

微軟人事總主管對選才做了如下詮釋：企業隨便找人進來，等於幫競爭對手一個大忙。所以選才的意義在於：適當的時機，將合適的人，放在合適的位置。盛餘公司發展出一套有效的選才方法，能以較短的時間且較客觀、公平，來確實篩選出優秀的人才。其選才要點為：

- 1 把握選才條件：找出選才條件的優先順序，如工作態度、學習能力、品行操守、溝通能力、專業知識、判斷及分析能力、領導領力等。
- 2 發展輔助工具：依照找出來的選才條件，發展輔助工具。
- 3 招募作業程序：訂定一套有系統的招募作業程序，以利於選才判斷。
- 4 拉長觀察時間：設計最自然的情境，來觀察一個人真實的特質。
- 5 檢視履歷表：設計制式的履歷表，來揭露應徵者內在特質
- 6 面談能切入要項：發展面談題庫，來幫助面談者掌握面談的機能，深入瞭解應徵者的思維與價值觀。
- 7 縮短決定人選時間：企業在選才，人也在選企業。如何有效縮短決

定人選時間，搶得選才的先機是很重要的。

- 8 組織學習既是在增值員工的能力，若能經由適當的選才，不僅能找進優秀的人員，更能縮短組織學習的歷程，甚或能促進組織學習，迅速提升組織績效。所以選才系統可以被認為是組織學習中人員系統的重要課題。

(2) 育才

盛餘公司的人員系統中，有關育才方面除了前述曾提述過的教育訓練系統外，尚包含：新進人員的企業化計劃、職涯發展的歷練學習、在職進修等。

1 新進人員的企業化計劃

對於新進人員，盛餘公司積極發展企業化計畫，要讓新進人員有系統、快速地融入盛餘公司的企業文化，亦即以半年時間為每個新進人員量身訂做一套新進人員的企業化計劃，希望能即時的來滿足個人的需求，即時的傳承公司經營理念、價值觀，並配合輔導人員制度來協助新人的適應性，學習 TQM、Q C C、5S、提案等各項管理活動，及工作專業技能與安全的學習，期望有序地將新進人員轉變成盛餘人。如圖 3-2-11 所示。

新進人員企業化計劃示意圖

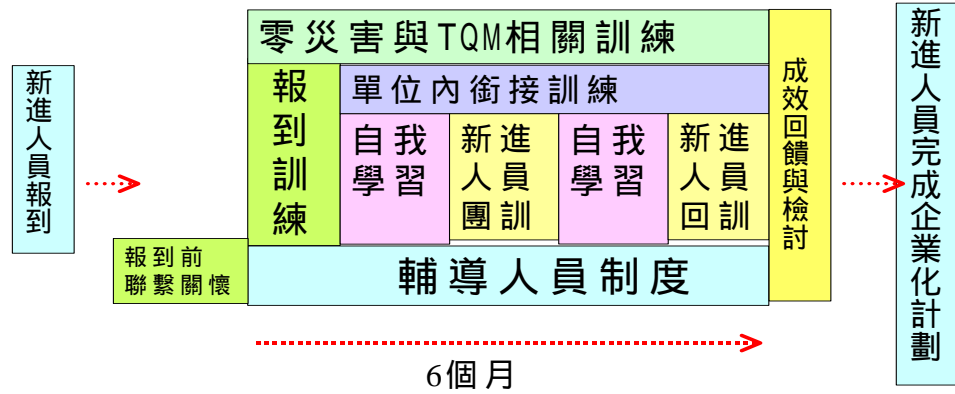


圖 3-2-11 盛餘公司--新進人員企業化計劃示意圖

資料來源：盛餘公司資料

2 職涯發展的歷練學習

為了做好人力發展，盛餘公司特別實施人力資源盤點，對於人力結構、學歷 / 進修、外語能力、專業分類、考績 / 能力表現、調動意願、公司內外經歷、專業證照、訓練記錄、生涯/專長期望、興趣嗜好、特殊技能、社團經驗、人脈關係、特殊榮譽，都進一步的加以分析與了解，以充分發掘員工專長與特質，以充分作到人盡其才、人盡其用、適才適所。盛餘公司除依人力資源盤點，來做職涯發展安排外，也積極鼓勵輪調制度，讓員工充分歷練不同部門的學習以增廣知識視野。

3 在職進修

盛餘公司不斷營造自我發展的學習環境，並酌情設計獎勵制度，提供員工進修機會，鼓勵在職進修，以增進員工知能。例如，提供各大專院校進修機會，給予進修假、學費補助。另主管鼓勵員

工成立讀書會，讓員工彼此相互交流，不斷的充電成長。盛餘公司努力齊備訓練場所與圖書室設施，充裕各式訓練教材、書報雜誌、器材媒介，以供員工借閱、使用。以期蘊釀員工的學習氣氛，鼓勵員工充實各種領域的知識。

上述的育才系統都是盛餘公司組織學習的重要系統，以作為培養員工全方位的學習視野。這些亦都被盛餘公司認為較務實的組織學習系統。

(3) 用才

知識管理下的組織學習是否有成效，一套激勵與衡量的機制是很重要的。鼓勵組織學習的運用，及衡量組織學習的成效與獲致的成果。不斷地找出新的方式來增加員工對知識取得、分享與運用，及獲得組織學習的成效。

1 授權

盛餘公司依據組織執掌，而擬定職務權責與授權範圍。以方針目標授權同仁發揮工作潛力，去學習與達成目標。

2 績效考核

盛餘績效管理系統特別結合公司方針管理與訓練需求，將公司的目標、方針與訓練需求，展開變成每人的績效計劃。績效計劃包含對業務績效的貢獻及個人在知識、態度、技能上的學習增長，並且具體訂定標準以為衡量依據，以期激勵員工不斷地學習、改善、進步與貢獻。對於主管職，盛餘公司更設計一個管理互動評量表的輔助工具，用於衡量員工跟主管的互動情形，這裡面包涵管理技巧、工作指示、教導、授權、工作紀律和績效評核等。此外亦設計有自我評核表，這裏面包涵部屬有那些工作上的困難，部屬需要加強那些訓練，主管在做考核時能先掌握了解，然後再去做互動。盛餘公

司的績效考核，可說是驅策著全體同仁學習的方向與目標。

(4) 留才

為了讓組織學習不斷地發揮成效，企業應好好思考如何留住優秀的人才，讓組織學習持續的發酵、發揮更大的效能。所以組織的績效考核制度結合薪資獎金及職涯發展的鼓勵是必須設計的。

1 獎金制度

盛餘公司的目標在成為一流的企業，希望在產品品質與客戶服務上可以有一流的表現，因此訂定績效獎金及年終獎金辦法，以激勵所有員工為團隊持續不斷地改進而努力，共同組織學習創造卓越的業績，且因而利益公平回饋員工。

2 晉升制度

為了激勵績效好的員工勇於表現，並對於績效不好的員工能有所警惕。盛餘公司的晉升制度以績效考核作為晉升依據，來鼓勵優秀的人才。並晉升條件中設定訓練的選修與必修課程，以確保人員提升知能來促進組織學習與企業的昇華。

所以盛餘公司的人員系統--選才、育才、用才、留才，可說是組織學習重要的基礎建設，在強化人員的知識、態度與技能。

4、組織系統

盛餘公司的組織學習除了建構一套健全的人才培育系統外，更積極塑造一個提供同仁全方位學習的企業環境。讓每位企業員工能喜歡學習、不斷的自我學習成長，並將所學知能運用於產品與服務。亦即朝向營造一個以知識為基礎，將知識運用於產品與服務的知識企業。在倡導全員參與管理活動中，盛餘公司提供如

下的一些制度來促進 TQM 活動，讓全體同仁參與、貢獻與學習。

(1) 溝通整合、全員經營的TQM活動

在新世紀裡企業將面臨許多新的挑戰？例如，全球資源的快速流通，技術迅速的革新，快速的資訊傳遞，顧客需求的快速變異與提昇，環境保護的重視。而這些在新世紀中的新挑戰，企業推行 TQM 活動是穩固企業經營的重要利器，維持與改善產品與服務，達到質、量、成本的最佳狀況，讓顧客能夠長期的滿意與安心，才能讓企業立於不敗之地。

盛餘公司基於上述情況，為提昇公司管理績效，在部門行政組織之外，推動橫向聯繫之機能別組織負責管理，與部門別管理互為經緯，構成全員品質經營(TQM)之基礎架構，稱為 TQM 委員會。如圖 3-2-12 所示。

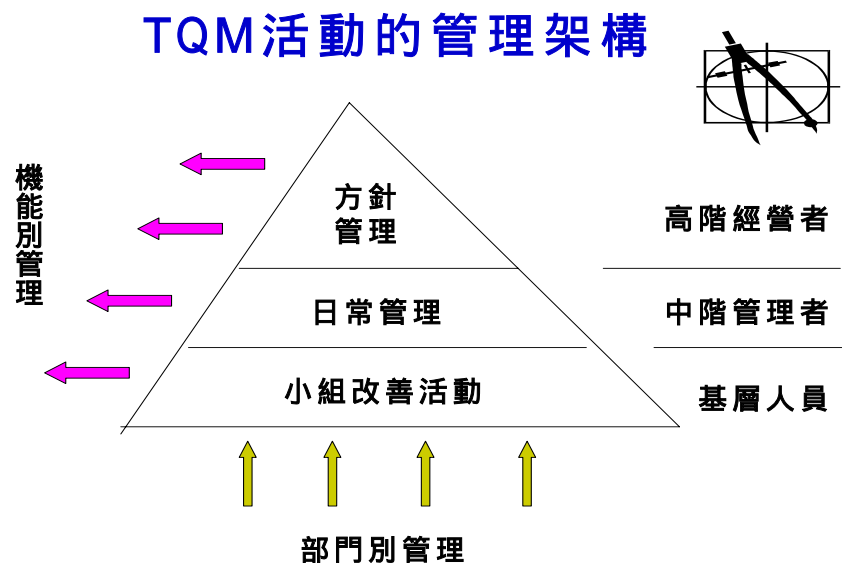


圖 3-2-12 盛餘公司--TQM 管理活動架構圖
資料來源：本研究整理

盛餘 TQM 委員會以總經理為最高指導，高階主管為當然委員，之下並設有 5S 活動推行、標準化、品質保證、QCC、提案制度、教育訓練、顧客滿意、等委員會，由各部級主管輪流擔任召集人推展活動，深入基層員工，

全力推動 TQM 活動。以促進全員的參與學習與貢獻，並促進全公司的溝通與整合。

(2) 公司方針與目標的挑戰

盛餘公司一直努力建構有系統的方針管理，來指引公司努力與學習的方向，鞭策員工不斷的自我挑戰、貢獻與自我提升。並透過每年定期的經營管理會議，來診斷經營目標的成效，並結合績效考核制度來確認各項方針目標，努力的過程與達成的情形。

(3) 日常管理

在一般企業裡的中階管理者普遍存在有如下問題：

- A、 缺乏經營意識，沒有高瞻遠矚的眼光
- B、 缺乏老闆的觀念，凡事不全力以赴
- C、 缺乏明確的任務職掌
- D、 維實與改善混淆不清
- E、 缺乏主動承擔工作的精神

日常管理就是在解決以上問題，所以如何做好中階管理者的日常管理，亦顯得相當重要。此外，基層人員在組織裡佔有的人數最多，亦是最了解問題的所在，所以如何激發基層人員參與改善、貢獻創意，亦是重要的課題。盛餘公司也積極督促中間幹部，做好中間幹部的角色，以承上啟下促進組織學習、強化管理機制。

(4) 團隊發揮、不斷改善的QCC活動

QCC(品管圈)活動的意義是：在第一線工作的人員，對產品、服務、工作等品質管理與改善，加以持續性實施的小團體，其期望發揮人類的能

力，導出無限的可能性，尊重人性，創造有意義的、明朗的工作場所，對企業的體質改善與發展有所貢獻。

品管圈的活動方式是：讓自動進行營運、活用 QC 的構想與方法、結合專業技能、發揮創造性、設法自我啟發與相互啟發來進行活動。品管圈的目標：提升品管圈成員的能力與自我呈現、創造明朗而充滿活力、有意義的工作場所、提高顧客滿意度以及對社會的貢獻為目標。

盛餘經營管理階層認為品管圈活動對企業體質改善與發展，所產生很大的貢獻，並認為貢獻會隨對它的付出與努力成正相關。除此之外，並定位品管圈為培養人才與現場活性化的重要活動。總經理亦親自參與全公司性 QCC 的活動，以實際行動來表達尊重人性、全員參與為目標的指導與支援，成能讓品管圈活動成功的重要因素。

盛餘品管圈活動經由歷次參加中衛競賽的獲獎、及得獎圈之示範交流，不但大大提昇盛餘公司形象，提高生產力，並使工作環境更溫馨，安全衛生更有保障，工作流程更改善，產品生產更順暢，最大收穫更是讓員工大大的自我成長。盛餘品管圈活動亦可以說是盛餘組織學習中，成員參與最多的改善大軍。

(5) 創意思考改善的提案活動

盛餘公司為了激發創意，塑造一個持續不斷改善的環境，特設立了提案制度。引導員工朝向下列的指標：

- 1 創意性：經一番思考，頗有創意性，且確實能運用實施。無抄襲、無事實爭議。巧思及努力過程能明白表達。
- 2 公司政策及年度目標符合性：對公司或部門之貢獻度。符合環安衛生之要求。
- 3 投入資源及成本：和整體效益比較，投入人力及物力其他資源是否

龐大？是否修改設備或採購其他備品？效益計算是否適切？

- 4 效果持續性：改善成果是否長遠可行並持續？效果具說服力且得到認同。效果有根據及具體事實。
- 5 標準化：明瞭易懂。可明確標準事實或作業參考。符合作業邏輯。
- 6 年度效益或貢獻度：節省公司之成本。增加公司之收益。工作場所或機器設備之改良。

盛餘公司的提案活動不但為盛餘創造非常可觀的投資報酬，更激發、塑造了員工的創意與改善的環境。盛餘公司的提案改善活動，亦即成為激發組織學習的一股動力。

(6) 塑造安全與溫馨環境的5S活動

盛餘公司推動整理、整頓、清掃、清潔、素養 5S 活動，以期塑造良好之工作環境，提高工作安全、品質與效率。盛餘公司深信 5S 的哲理：

- 1 整理--是提高效率的第一步
- 2 整頓--是加速物流的第一步
- 3 清掃--是自主保養的第一步
- 4 清潔--是防止污染的第一步
- 5 素養--是自管理的的第一步

所以盛餘公司孜孜不倦的推行 5S 活動，以期塑造安全與溫馨的工作環境。

(7) 創造品質優勢的QA活動

盛餘公司的品質政策：

“Correctly grasp each customer's expectation”

「確實掌握顧客的期望」

二十一世紀是屬於顧客價值的世紀，而價值是由顧客所定義的，所以我們

必須了解促成顧客購買的起因、顧客的使用過程以及顧客使用此產品所要達到的目標，進而找出本身產品對顧客的價值所在。長久以來，盛餘已存在視上下作業流程為顧客的認知，並將服務顧客、品質至上的觀念同時運用在內部顧客與外在顧客。現今為了能掌握顧客的期望，更需透過各種方法與途徑以達成：

- 1 了解顧客想要的
- 2 記住顧客想要的
- 3 預測顧客想要的
- 4 與顧客一起達成他們想要的

盛餘公司不僅要求員工生產出好的產品與服務給顧客，更要求員工認識顧客及瞭解其所需之產品與服務特性，並進而在生產活動中替顧客增加價值。所以盛餘公司在品質管理的組織學習上，是以顧客為導向，能創造出顧客價值的產品與服務。

(8) 健全經營體系的標準化活動

標準化活動是一種技術的累積，避免發生同樣的錯誤。而企業中有那些事務須要標準化？盛餘公司以具備下列特質者，加以優先列入標準化。

- A、 重複次數很高者
- B、 能系列化者
- C、 需要量多者
- D、 同樣的手續、步驟和方法，由多數人重複在做者
- E、 不良抱怨缺點，次數很高者

當作業發生異常原因時，並依照下列程序進行處置，以確保異常原因的排除。如圖 3-1-13 所示。

- 1 先檢查看看是否有無標準？若沒有標準時須增訂標準。

- 2 若有標準時須檢查看看是否有無遵守？若有遵守則須修訂標準。
- 3 若無遵守標準時須檢查看看是否員工有無瞭解？若沒有瞭解則須教育標準。
- 4 若有瞭解時須檢查看看是否標準合理？若沒有合理則須修訂標準，若有合理則須增訂標準。

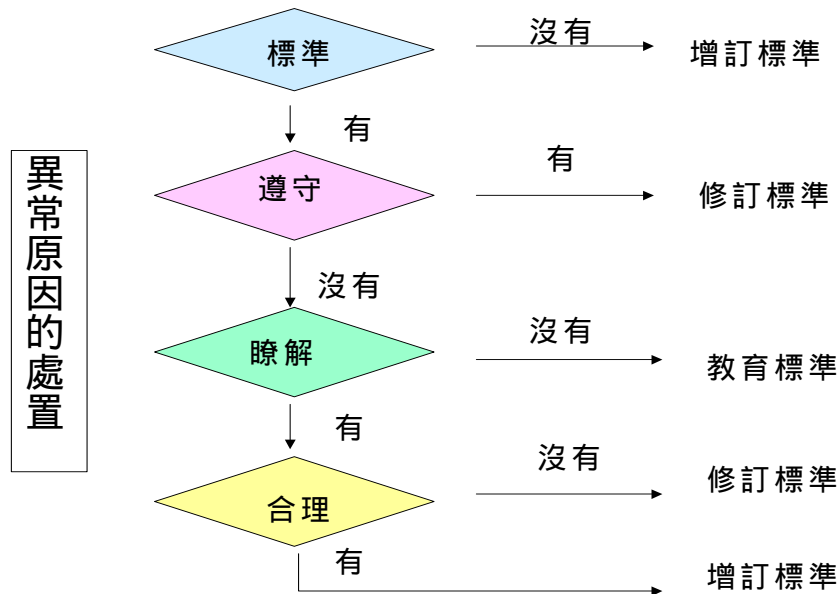


圖 3-1-13 盛餘公司--異常原因處置圖
資料來源：本研究整理

所以健全標準化制度，可以有效地轉換個人知識成為公司知識，不斷地累積公司智慧資本。

TQM所有的管理活動,到了年底時,藉由TQM DAY活動加以驗收各項TQM活動成果,並經由員工的擴大參與,彼此相互激勵、交流與學習,對於具有良好成效的改善活動,亦可藉此機會獲得鼓勵,激發大家彼此不斷向上看齊的學習與持續改善。

盛餘公司TQM活動強調全員參與,藉由TQM DAY將組織學習拉到最高潮。由盛餘公司推動TQM活動的成效來看,本研究認盛餘公司的TQM活動

可說是組織學習重要的組織系統，它可以組織學習活動更容易進行、更直接可將學習貢獻於產品與服務上。

5、顧客系統

為了創造顧客價值，提升顧客滿意度，盛餘公司除了營業部門專職服務顧客外，更特別成立一個跨部門的顧客滿意度（Customer Satisfaction）委員會，來推動達成此一目標。透過 CS 委員會之組織運作，建立顧客與公司之間的忠誠度。抱持著雙贏的信念，為顧客著想，為顧客解決各種的問題。讓客戶真正被尊重、獲得滿足，公司也得到利益。

盛餘 CS 委員會設置一召集人，由營業部門主管擔任。委員會為了有效運作，特設置四個功能小組，並由委員互推產生小組長及自行選擇一功能參與活動，並由委員會召集人指派一幹事協助各小組。各小組及其小組成員負責擬訂及策劃各功能小組的營運活動，以協助達成委員會整體目標。如圖 3-2-14 所示。這些小組功能分別如下：

（1）外部客戶滿意度調查小組

負責外部客戶意見之調查，了解到公司優缺點及客戶之迫切需要，提升客戶滿意度為目的，配合內部之改善活動。小組將調查結果製作更正行動通知卡或建議表，傳送至各相關單位，並負責連繫及追蹤各項改善事宜。

（2）內部客戶滿意度調查小組

初期負責協助追蹤外部客戶滿意度調查之改正行動通知卡或建議表，後期再推展負責內部客戶意見之調查，了解到公司上下製程之需求，以提升內部客戶滿意度。

（3）客戶訪問小組

不定期拜訪新舊客戶，探討客戶特殊需求，以供公司研究開發

生產特殊產品，以達成客戶滿意及提昇公司形象。

(4) 制度小組

建立委員會制度，宣導及教育顧客滿意度的精髓與意涵，以期達成全員營業員之目標。

超越顧客期待的CS活動

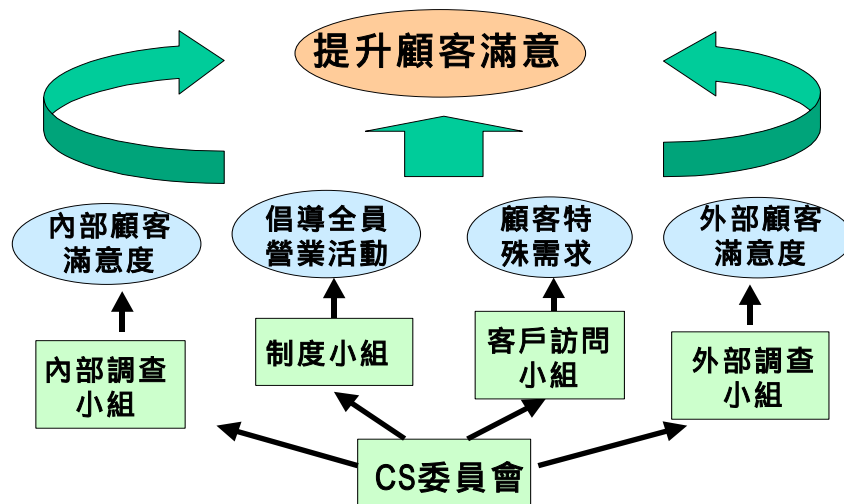


圖 3-2-14 盛餘公司--CS 委員會架構圖

資料來源：盛餘公司資料

盛餘公司持續不斷的站在顧客立場上，為顧客提供與創造更大的價值，並期許成為顧客心目中最具滿意的企業夥伴。企業競爭是自由經濟的常態，但以殺價為主的惡性競爭，未必是有益的作法。盛餘公司的營業政策採差異化，以避免惡性企業競爭，致力於發展與同業不同的產品，以及提供最好的品質與服務，使與同業有所區隔，目標則是讓邊際利潤極大化。盛餘 CS 委員會亦即在建立顧客系統，做好顧客關係管理，以增值組織的顧客資本。

綜合上述實務的印證，盛餘公司的組織學習，確實如同「知識管理下組織學習」模式所論述，包含學習系統、人員系統、組織系統與顧客系統，透過知識的取得、分享與運用，來增進人員的知能、企業的智慧與競爭力。

三、智慧資本

盛餘公司透過組織學習及各項改善活動後，將知識資源轉換為員工能力與企業核心能力，並將許多的內隱知識轉換儲存成外顯的組織知識。且將組織知識以合適的分類方式、儲存為知識庫，並建構在資訊平台上的知識平台裡，成為公司重要的智慧資本。這些企業的智慧資本區分為人力資本、組織資本與顧客資本。知識庫如同資源輸入所描述，包含經營績效資料庫、人力資源資料庫、TQM 管理改善活動資料庫、標準文件資料庫、客戶服務資料庫，以作為創造顧客價值與企業價值。

1、人力資本

盛餘公司組織學習後，將員工能力推向自動化、自動化、資訊化與資本化，如同 Steward (1997) 的員工能力知識方格。

- (1) 知識的取代性低，知識的附加價值低：將員工能力轉為資訊化。例如，這些員工的知能，透過組織學習會不斷地將作業流程轉換成文件化，累積豐富「標準化文件資料庫」，以方便於這些工作的知識分享，及降低對這些作業知能的依賴性。
- (2) 知識的取代性高，知識的附加價值低：將員工能力轉為自動化。例如，這些是屬於較勞力密集或重覆性較高的知能，透過組織學習會不斷地將這些知能轉為自動化，以降低成本、增加競爭性。
- (3) 知識的取代性高，知識的附加價值高：將員工能力轉為差異化或外包化。例如，這些是屬於外界較普及的知能，透過組織學習會不斷地將這些知能增加價值貢獻於顧客，轉為差異化而不被外界所取代；或乾脆將這些知能工作外包出去，集中資源於企業的核心能力的增進上，方來得有效能。
- (4) 知識的取代性低，知識的附加價值高：將員工能力轉為資本化。例如，「人

力資源資料庫」裡的專長、知識、技能會不斷地累積，員工解決問題與創新的能力會不斷的強化，可以擬定各種競爭策略，以因應激烈的種競爭挑戰。

盛餘公司運用人力系統的選才、育才、用才機制，透過組織學習將員工能力逐漸推向人力資本，而成為企業最重要的資產。並運用人力系統各種留才機制，留住這些重要的人力資產。

2、組織資本

盛餘公司在倡導全員參與 TQM 管理的活動中，將其流程改善與創新的成果，都是公司的競爭利基與儲備的能量，並被化為企業的知識庫，且努力地將其建構、轉換在資訊平台上的知識平台裡，以便快速分享、運用而增值組織資本。

盛餘公司將 TQM 管理的改善成果，系統化的分類、整理、儲存成為企業的知識庫藏，茲有如下的企業知識庫。

- (1) 企業內部的專家名錄：員工專長建立在「人力資源資料庫」，可以藉由員工專長處，詢問去找尋相關知識。
- (2) 可以作為前車之師：建立有「TQM 管理改善活動資料庫」，包含方針管理資料庫、日常管理資料庫、QCC 成果資料庫、提案改善資料庫、5S 活動改善資料庫、標準化文件資料庫、品質改善資料庫等。都是將企業過去成功與失敗的經驗或教訓儲存起來，供後來的學習者參考。
- (3) 競爭對手的智慧：建立有「企業標竿學習資料庫」，以瞭解競爭對手的實力。並藉由組織學習將知識連結到競爭策略面，以創造企業競爭優勢。
- (4) 對企業有直接貢獻的知識：建立有「經營績效資料庫」及企業外的典範學習案例 benchmarking，以指引出企業出企業的優勢與弱勢，並作為強化改善經營體質的方向與指標。

3、顧客資本

盛餘公司除了營業部門專職服務顧客外，再透過跨部門的顧客滿意度（customer satisfaction）委員會，來推動服務顧客。以組織學習的力量，不僅為顧客解決各種的問題，且讓客戶真正被尊重、獲得滿足，來提升顧客滿意度，這些服務顧客的成果是公司重要的顧客資產，而最後被轉換成「客戶服務資料庫」。

「客戶服務資料庫」包含著：顧客的需求，顧客對友廠及盛餘公司的各項服務滿意度情形，及強化顧客服務的應對措施。盛餘公司藉由不斷增值這些顧客資本，來強化顧客與公司之間的忠誠度及創造顧客價值，達成顧客與企業雙贏的目標。茲有下列做法：

（1）和顧客一起創新

顧客最了解產品需求與市場，盛餘公司經由掌握顧客特殊產品需求後，雙方協同創新、開發新產品，以開創市場需求。

（2）授與顧客權力

盛餘公司也將許多權利下放給顧客，與顧客一起成長。也期許可以早期得到顧客回饋，取得市場資訊及大量的改進意見，避免犯下大錯。唯產業環境特質的關係，許多顧客廠商的資訊科技尚未建構成熟。以致盛餘公司的知識資源，無法有效的分享給顧客。

（3）把顧客當作一個個人來看：

盛餘公司的品質政策「確實掌握顧客的期望」。所以對個別顧客的需求亦非常重視，並將其反應至製程的規範裡，以確實做到符合顧客需求的行銷服務。

（4）與顧客分享成果

盛餘公司的顧客屬於下游廠商，目前的台灣的鋼鐵產業結構中，下游廠商的經營規模都比上游廠商小，所以在議價能力上，上游廠商仍具佔有優勢。但盛餘公司乃以買賣雙方盟友關係，來創造雙方盈餘共享的顧客關係。

(5) 向顧客學習

顧客最清楚產品的好壞，所以盛餘公司會指派現場技術人員直接到顧客使用處，瞭解顧客使用情形及聽聽他們的抱怨聲，而能直接感受並加以改善。也會請顧客至公司 TQM DAY 發表他們對產品及服務的直接感受與意見，讓全員透過組織學習加以改善公司的產品與服務品質。

(6) 成為不可或缺的角色

盛餘公司一直努力增值各種顧客服務方案，來營造顧客對公司的依賴性。

盛餘公司在人員系統、組織系統、顧客系統的建構下，透過組織學習的學習系統，經由知識的取得、分享與運用，建立了統合人員資本、組織資本、顧客資本的智慧資本。而人員資本、組織資本、顧客資本等三種資本，三者之間具有互乘效果。亦即，相互之間若相互支援愈大，其產生的綜效價值也愈大，智慧資本則也愈加豐富。

四、資源輸出

盛餘公司經由組織學的翠練，累積了許多非常有價值得智慧資本。包含有：

1. 人的品質：也就是同仁的素養與能力的提昇
2. 產品的品質：也就是指生產符合顧客期待的產品
3. 系統的品質：也就是指公司各項制度規章訂定之效能
4. 服務的品質：也就是指提供客戶服務之滿意程度

而盛餘公司認為各項的品質更以人的品質為重心，因唯有具備了人的品質，才能實踐產品、系統、服務的品質。所以盛餘公司的組織學習自然也以人為核心。公司盛餘對人才培訓的用心經營，自然也榮獲許多人才培育績優廠商之殊榮。例如三度榮獲經濟部頒發全國十大人力培訓績優廠商，二次總經理榮獲總統面勉嘉許。更連續五年榮獲行政院勞工委員會榮獲勞工教育績優廠商，獲頒最高榮譽的

教育訓練績優楷模。

這些以人為核心的智慧資本，不斷地貢獻於產品與服務上，自然也產生很好的資源輸出。它活化了企業的競爭策略，它也貢獻於增值顧客價值。所以盛餘公司在歷經如美國 911 風暴的世界不景氣中，也能經得起考驗，在業界一片哀嚎吶喊聲中，仍保有很有的經營績效。這是由於盛餘公司提供顧客具價值的服務或商品，而公司也因而享有很好的經營績效。

由以上的案例印證，確實如同「知識管理下的組織學習」模式所述，資源輸出中若能創造愈高的顧客價值，則也自然可創造出愈高的企業價值。

五、內部環境促進因素

盛餘公司為了達到「永續經營：提昇人類生活的水準」的經營目標，認為必須靠優質的經營績效來支撐；優質的經營績效必須靠優良的企業形象來支撐，因為具備優質的企業形象，顧客才可長可久與您做生意；而優良的企業形象必須靠優良的企業文化來支撐。而這些都必須靠領導者具有遠見的洞察力與強烈的企圖心，建立優質的企業使命、經營理念、價值觀、願景來塑造優質的企業文化，並積極建構資訊平台與知識平台，有效地營造組織學習將企業推向知識企業，方得以創造顧客價值與企業價值。所以領導、企業文化、資訊平台與知識平台可以說是「知識管理下組織學習」的重要內部促進因素。

1、領導

若以一棵樹來作比喻，企業使命就好像樹的樹幹，讓企業立足於世上，存在的目的；經營理念與價值觀就好像樹的樹枝與樹葉，讓樹長的很豐沛而讓人受益讚賞；願景就好像欲讓樹以後長成的樣子，要長得多大多雄偉預先設立好，著那個方向修進；企業文化就好像樹的樹根，是企業吸收養分、活命的泉源，讓企業

屹立不搖。所以企業的重要領導意涵包括如下：

- A、 企業使命，是企業創業及經營目的。
- B、 經營理念，是企業經營的哲學觀。
- C、 價值觀，是企業平常生活中的行事準則。
- D、 願景，是企業真正想要創造的未來的企業景象。
- E、 企業文化，則是價值觀、信仰、意識、思想的集合。

盛餘公司的企業使命、經營理念、價值觀、願景。如圖 3-2-1 所示。

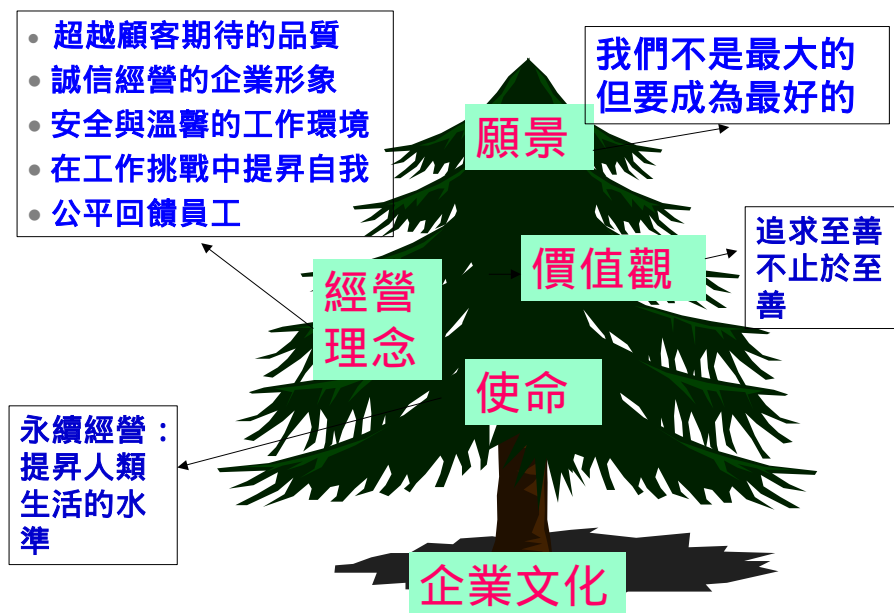


圖 3-2-15，盛餘公司的經營哲學圖

資料來源：盛餘公司資料

為了達成「永續經營：提昇人類生活的水準」的經營目標，盛餘領導者透過四個主軸構面，來支撐完成這樣的經營目標，此四個主軸構面為：

- A、 實踐經營理念
- B、 建立經營體系
- C、 持續不斷的改善
- D、 培育人才

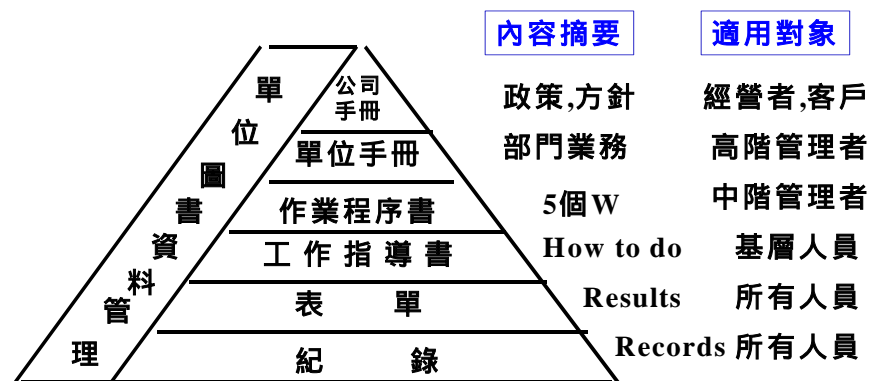
(1) 實踐經營理念

經營理念，既是企業經營的哲學觀與企業平常生活中的行事準則，就應好好去實踐它，而不是將之豎之高閣。盛餘公司經營理念：「超越顧客期待的品質、誠信經營的企業形象、安全與溫馨的工作環境、在工作挑戰中提昇自我、公平回饋員工」。它既然是公司最高的行事準則，公司要求各部門及每位員工的所做所為，都要以此作為價值判斷的準繩，都要以此作為解決衝突的依歸。並將其實踐在各項規章制度裡。

(2) 建立經營體系

為讓公司營運活動有規律，經營有效率，並能累積企業的智慧，盛餘公司建立一套公司的經營體系。它包和各項活動的經營方針，部門的業務職掌，各項作業的程序、標準與規範，各項表單與圖書資料的管理運用，與各項紀錄的保管維護。它亦是盛餘知識庫建立的基石，對建構知識企業相當重要。如圖 3-2-16 所示。

盛餘的經營體系



執行面之稽查：品保規章的內部稽核作業要點

圖 3-2-16，盛餘公司經營體系圖

資料來源：盛餘公司資料

(3) 持續不斷的改善

盛餘公司的座右銘「追求至善、不止於至善」，經營理念之一「在工作挑戰中提昇自我」，都是體認到「持續不斷的改善」對企業的重要，而這裡的「持續不斷的改善」包含著創新與改善的意涵。所以盛餘公司不斷秉持著此哲理，將之加實踐於企業經營活動裡。不斷地建立各種改善與創新活動的制度，讓員工參與於這些活動中，以創造公司最大的經營績效，並讓自己不斷的學習成長。

(4) 培育人才

盛餘公司為了達到企業永續經營，在領導者所揭諸的四個支柱構面裡：實踐經營理念、建立經營體系、持續不斷的改善與人才培育。其中又以為最重要的關鍵構面，因為前三個支柱構面又必須經由人才加以實踐出來。所以盛餘公司人力資源政策：「培育出一流的人才」為人才培育引導出重要的經營方向。為了培育出一流的人才，公司發展許多制度系統，最後期待以人才培育的學習系統為中心，蘊育出一個組織學習的環境，來達成知識企業的目標。

人才的培育，除了教育訓練的養成特別重要外，此外尚有 TQM 等相關管理活動的參與及推動，刊物與社團的薰陶，職涯發展的歷練，在職進修的鼓勵，公司方針與目標的挑戰，運用 I T 加速人才培育的學習等等。

由以上的案例公司的印證，可以說明領導是組織學習列車的火車頭，是帶領組織學習最重要的動能，故被首列為組織學習的重要促進因素

2、企業文化

企業文化是組織內成員所認同的行為規範，就好像一條河流的溝渠，會指引

員工行為朝向想要的結果。如圖 3-2-17 所示。盛餘公司積極將各項公司經營理念、價值觀、等經營哲學設計實踐於公司制度裡，並不斷透過溝通來形成共識，期望如同河流的溝渠一樣，塑造公司企業文化指引員工行為朝向想要的結果邁進。

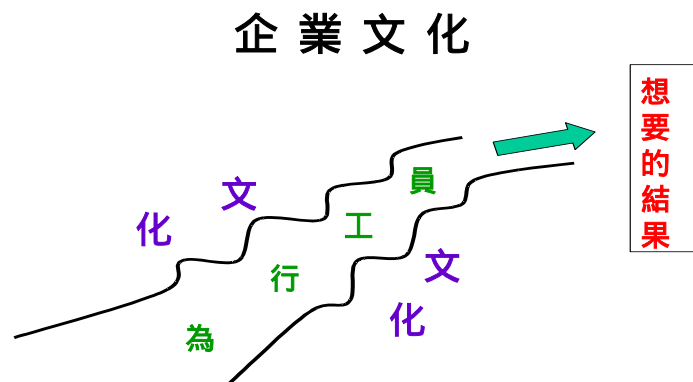


圖 3-2-17，企業文化示意圖

資料來源：本研究整理

盛餘公司鼓勵刊物與社團的交流學習，透過刊物促進內部的溝通與員工關係，以塑造一個開放的優質企業文化，這個刊物相當重要，是凝聚共識塑造一個企業文化的一個很重要的靈魂，盛餘公司透過特約記者鼓勵員工參與，並也開放給眷屬參與。

刊物編輯，由各單位派任特派記者組成編輯群，定期集會、集體創作編輯；此外將特派記者依功能區分為編輯組、活動企劃組、採訪組、攝影組，各組訂定年度計劃；每位特派記者並享有免費/優惠訂閱一種刊物之權利，相對也盡有定期發表刊物研讀心得之義務，藉由相互交流，提升刊物品質，凝聚全員共識，所以盛餘刊物是一個全員共同學習的園地。

盛餘公司另透過福委會籌組多采多姿的社團活動。社團包含有：壘球社、羽球社、網球社、保齡球社、高爾夫球社、才藝社、釣魚社、健泳社、登山社、慈心社、等社團。盛餘公司並設有一文康中心，佔地寬敞，內有圖書室健身房、

韻律教室、卡拉 OK、桌球、撞球、籃球、排球、羽球、壁球場、沐浴室康樂活動舞台、標準室外網球場。目的都在於增進員工身心健康與情感交流。

此外，盛餘公司每年選拔模範員工來激勵全體員工的行為，同時主管人員也被要求以「若欲安天下，必先正其身，未有身正而影曲，上理而下亂者」的管理座右銘，來以身作則樹立典範。盛餘公司透過種種的規範制度，彼此感染學習優良與典範的特質，來不斷地塑造出一種優質的組織學習文化。所以企業文化確實是組織學習的重要促進因素。

3、資訊平台

未來企業可能都在兩個世界中競爭，一個是可以看得到、摸得著的實體世界，一個則是由資訊所建構而成的虛擬世界。所謂「天擇」(the great sorting)原則，適者生存，而非強者或智者。在資訊時代的洪流裡，它已不知不覺快速影響、衝擊著企業，個人與企業必須查覺此變化，並事先做好自我準備，順勢搭上這部世紀列車，以因應新時代的挑戰，否則將會為時代所淘汰。盛餘公司也認知到這種時代潮流的科技知能，會帶來競爭環境與策略的改變，會帶來內部效能的衝擊與革新，若無法好好運用它以讓它為組織學習發揮倍乘的效用，那企業很可能會被環境所淘汰。故盛餘公司努力於齊備建構各種資訊系統，及提供充足的資訊工具，讓員工學習使用、分享與運用知識，來累積智慧資本與創造價值。

目前盛餘公司積極建構 Intranet 及 Internet 的各種資訊平台，來強化多國語言的轉換、文件的簽核、資料的分析、資訊的流傳、意見的溝通，且可以多人同時交叉的討論，彼此激盪產生知識。同時也提供給顧客一個互動的園地，讓彼此多一些的意見交流，並適當提供一些產品的生產訊息讓顧客瞭解。盛餘公司在軟體與資料庫的安全控管下，盡量以開放的原則讓員工充分使用知識與分享知識。

網路世紀既是實體與網路的結合，也就是說企業的經營活動，不僅企業外的活動不斷的結合網路化，企業內人的活動亦逐漸的邁向網路化。例如，盛餘公司

的人力資源管理一直在往數位人資發展。數位人資，就是運用資訊科技，來協助人力資源管理/發展 (HRM)，讓選人、用人、育人、留人，更自動化且更發揮效能，來不斷累積人力資本。企業人治的時代也會逐漸過去，資訊科技讓企業更有效率，也讓員工更有實力。所以盛餘公司建構及提供各種資訊平台，目的在增進組織學習，促進知識的使用、分享與運用的效率，並促進顧客與企業之間的往來業務，來幫助企業提昇競爭力。

所以資訊平台的確是一項促進組織學習效率的重要因素。

4、知識平台

盛餘公司將學習系統、人員系統、組織系統、顧客系統，所獲致的活動成效，透過知識平台將累積的組織知識記錄到企業知識庫裡，而成為企業的智慧資本。這些企業知識庫，包含經營績效資料庫、人力資源資料庫、標準文件資料庫、TQM 管理改善活動資料庫、客戶服務資料庫。

盛餘公司的知識平台建構於資訊平台的企業入口網站，目的在於清晰的表達企業知識庫的途徑，讓同仁容易出入企業知識庫裡。企業知識庫本身依功能需要將組織知識以適當架構與分類方式、儲存到企業知識庫，並發展搜尋系統，以方便於知識的找尋。所以從資源輸入端、組織學習端、智慧資本端、資源輸出端來看，知識平台確實可以展現出企業知識地圖面貌，促進知識的使用、分享與運用，記錄智慧資本，更能直接創造顧客價值。所以可以印證，知識平台確實是組織學習的重要促進因素。

經由上述盛餘公司的印證，組織學習的促進因素：領導、企業文化、資訊平台與知識平台，確實在盛餘公司裡扮演著重要的因素。領導者以身作則表現出組織學習的重要性於決心，透過企業文化的養成，及積極建構資訊平台與知識平台的有效工具，確實可以促進組織學習的加速學習與發揮功效。且這種促進效果，

隨著這四項因素的份量欲加重，其發揮的倍乘效應愈大。

六、外部環境促進因素

盛餘公司組織學習的終極目標是欲將公司推向成為知識企業 而知識企業的意涵是：以知識為基礎，將知識灌入產品與服務上，提供超越顧客期待的價值給顧客。這也意涵著，盛餘公司的組織學習是以顧客為導向。隨時掌握顧客的需求且超越來滿足顧客的需求。所以盛餘公司內部抱著持續不斷的改善與學習，來正式這個課題。不僅要去掌握與競爭對手的優劣勢，強化優勢改革劣勢；更不斷地從國內外供應商與其他企業，尋求協助及做企業標竿學習。目的都是為了透過組織學習，將知識灌入產品與服務上，提供超過顧客期待的價值給顧客。

由以上得案例印證，亦不難發現：顧客、供應商、競爭者、標竿企業，是組織學習的重要外部環境促進因素。

七、單迴路及雙迴路學習循環

“要持續改善就必需努力學習”這是一個基本的事實。一個組織如果不能接受學習新事物，如何獲得進步與改善？一個團隊如果不學習新事物，那來的創新與解決問題的能力？企業如果沒有以新的角度來看世界與規劃未來，如何轉型？

組織學習的必須要有一些自動的機制，才能讓組織學習動起來，盛餘公司組織學習的自動動力，包含：

- A、 持續不斷的改善與創新活動。
- B、 改善與創新的雙迴路學習循環。

1、持續不斷的改善與創新活動

十倍速時代，若沒有不斷的變革就會遭遇淘汰。盛餘公司提供產品與服務給顧客，秉持不斷地提升水準以滿足顧客的需求。而提升產品與服務水準的變革速度有兩種，漸進式的變革是為改善，而劇烈式的變革是為創新。改善的變革幅度水準較小，創新的變革幅度水準則較大。如圖 3-2-18 所示。

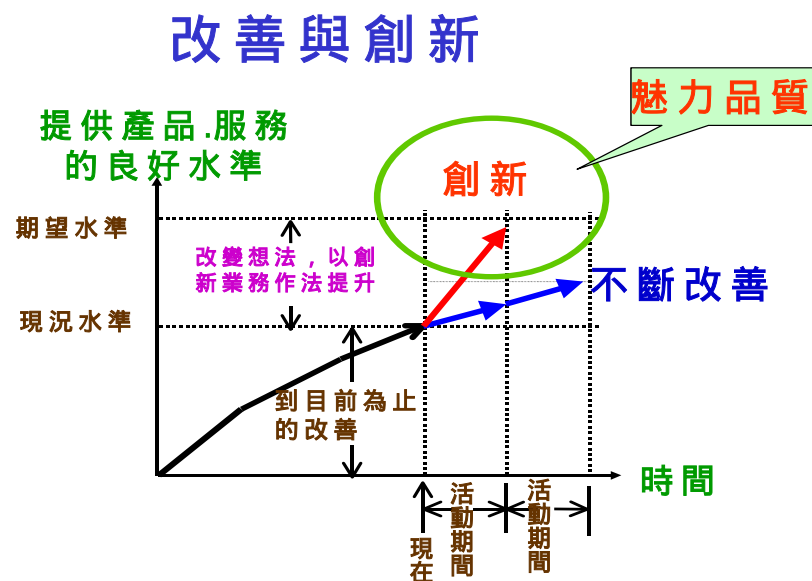


圖 3-2-18 改善與創新圖

資料來源：本研究整理

所以改善與創新的內涵可以描述為如下：

- (1) 改善：是持續改進、維持均衡、影響部份組織、技術改善、產品改善
- (2) 創新：是脫胎換骨、達成新均衡、改變整個組織、突破式技術、新產品、創造新市場、新的行銷方法

新的想法，新的改變，是創新的基本法則。創新與改變是相對的，所以常常創意的被扼殺，也往往是因為企業害怕改變，而沒有相對的提供鼓勵政策。“以不變應萬變”的自保自欺心態下，對組織是十分不利的。盛餘公司了解此現象，所以訂定一套提案獎勵制度以鼓勵更多的創意發揮。此外盛餘公司透過 TQM 各種改善系統，來帶動全員的改善活動。

創新的本質即是追求品質意涵中的魅力品質。品質意涵可分為當然品質、一元品質及魅力品質。如圖 3-2-19 所示。

- 1 當然品質 --- 企業在產品或服務上，把此項品質特質做好，顧客也只會認為那是企業應該的，而不會特別的滿意與感激
- 2 一元品質 --- 企業在產品或服務上，隨著提供此項品質的多寡，顧客在程度上會有不同的滿意度。提供愈多顧客會愈滿意，提供愈少顧客會愈不滿意
- 3 魅力品質 --- 企業在產品或服務上，若未能提供此項品質，顧客亦不會特別感到不滿；若能提供此項品質，則顧客會大幅提升滿意度。

品質的意涵

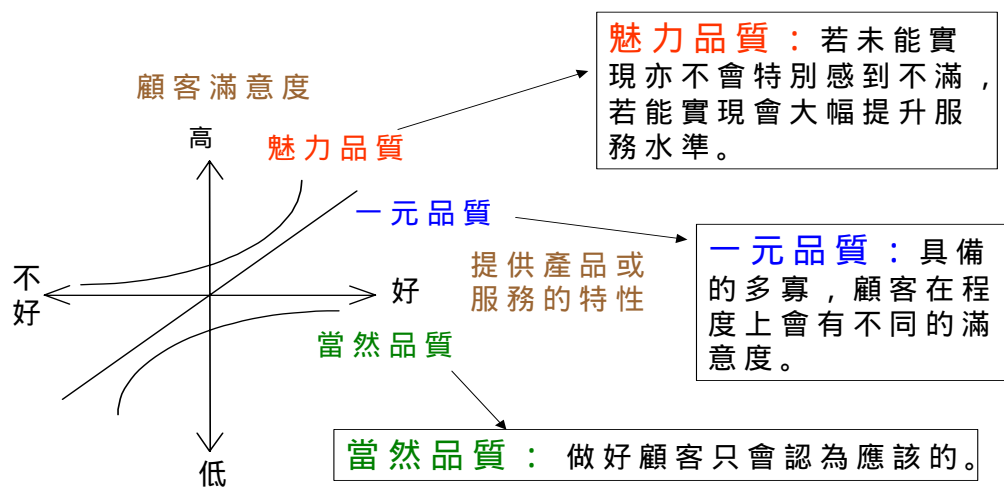


圖 3-2-19 品質意涵圖

資料來源：本研究整理

所以品質意涵是多元品質元素的組合，而這些品質元素的層次由低至高依序分別為，當然品質、一元品質及魅力品質。企業以追求魅力品質為目標，然而這些品質元素會隨時間的改變，在顧客價值中會產生調整。例如，原來是一元品質可能會變為當然品質，原來是魅力品質亦可能會變為一元品質或當然品質。所以盛餘公司不斷地以改善和創新活動，追求顧客

價值中的魅力品質，以確保在顧客心中立於不敗之地。

盛餘公司的經營理念之一：「超越顧客期待的品質」，亦即在領導企業追求創新的魅力品質。盛餘公司的改善與創新活動，是屬於全公司的活動，各單位亦被賦予目標。由於這些活動的過程，已形成一種制式與習慣的活動步驟，而活動本身過程更是一種單迴路及雙迴路的學習循環，所以也就很自然地驅動著全體員工從事組織學習。例如品管圈活動，如圖 3-2-20 所示。

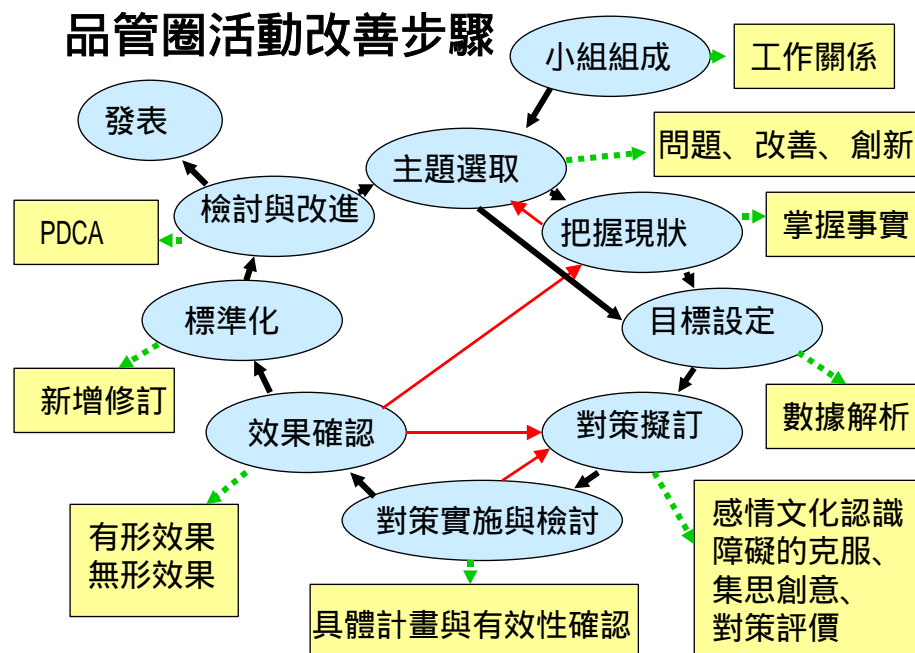


圖 3-2-20 盛餘公司--品管圈活動改善步驟

資料來源：本研究整理

2、改善與創新的雙迴路學習循環

改善與創新必須建立在一套快速的學習與回饋機制上，才能有效的促進組織進行學習與變革。盛餘公司的改善與創新活動是一全面性的活動，除了活動本身是一單迴路及雙迴路的學習循環，落實到每一單位及每位員工上；公司更制定一個「改善與創新雙迴路學習循環」，作為公司整體性的改善與創新雙迴路學習循環。它包含掌握外界的環境變化，及內外顧客的期待，策動設定企業的願景、策

略、方針、目標，經由進行不斷的改善與創新活動，以融合內部資源、突破新技術、革新價值觀與樹立企業文化，以滿足超越顧客的期待。並不斷的作企業標竿學習，以精進創造顧客最大的價值。若此雙迴路的學習循環速度愈快的話，那組織學習會更愈強。如圖 3-2-21 所示。

改善/創新的雙迴路學習循環

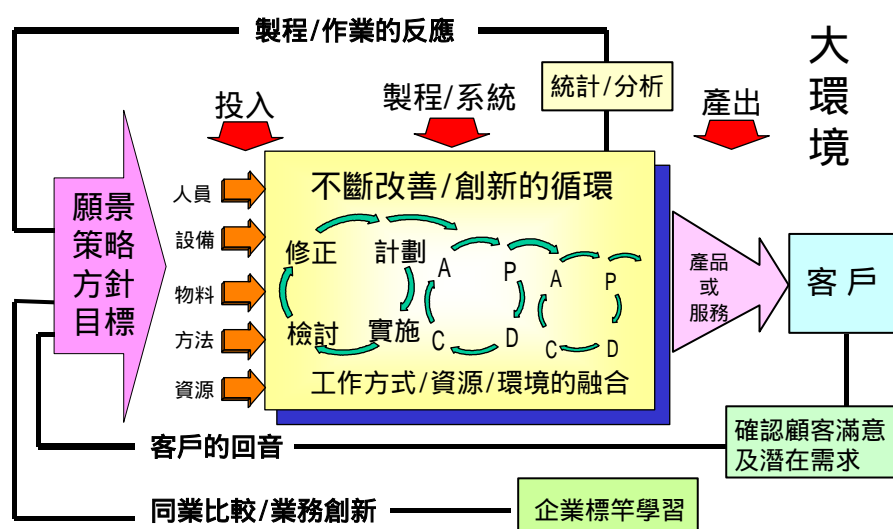


圖 3-2-21，盛餘公司--改善與創新雙迴路學習循環
資料來源：盛餘公司資料

由以上的案例公司印證，「知識管理下組織學習」模式中，企業確實存許多單迴路及雙迴路的學習循環於各種組織學習的機制裡，而這些迴路循環不斷地修正與驅動組織學習，朝向於一個正向的結果。若迴路循環的反應速度愈快，則組織學習也會愈快。

第三節 研究個案的啟發與價值

一、研究個案對「知識管理下組織學習」模式之啟發

盛餘公司在組織學習上，是以培育人才為中心，期望塑造為一個盛餘企業大學的組織學習環境，並追求蛻變企業為知識企業，亦即以知識為基礎，將知識建

構在產品與服務上，創造更高的顧客價值。如圖 3-3-1 所示。

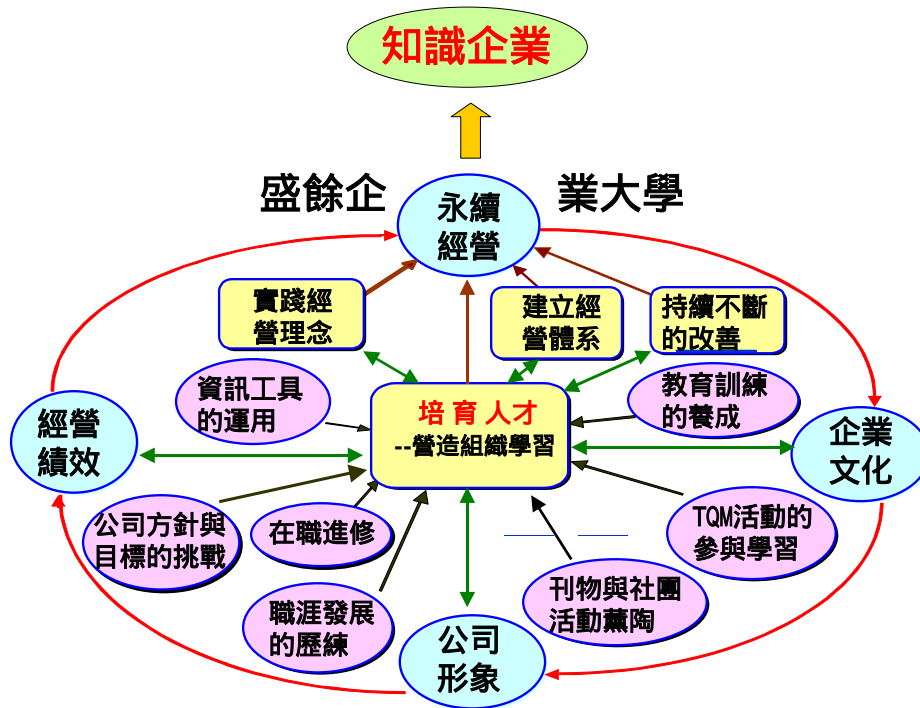


圖 3-3-1 盛餘公司--組織學習圖

資料來源：盛餘公司資料

在盛餘公司的組織學習圖裡，為了達到「永續經營：提昇人類生活的水準」的經營目標，認為必須靠優質的經營績效來支撐；而優質的經營績效必須靠優良的企業形象來支撐；而優良的企業形象必須靠優良的企業文化來支撐。盛餘公司塑造優質的企業文化，則根植於優質的企業使命、經營理念、價值觀、願景予以形成。並以四個主軸來完成經營目標：實踐經營理念、建立經營體系、持續不斷的改善、培育人才。

並以培育人才為中心，結合各種學習的機制，例如：教育訓練的養成、TQM活動的參與學習、刊物與社團活動薰陶、職涯發展的歷練、在職進修、公司方針與目標的挑戰、資訊工具的運用、等建構為盛餘公司的組織學習環境。

茲以「知識管理下組織學習」模式中的七項構面，比較對應於個案公司--組織學習圖及相關印證內涵，彙整資料如下：

1. 資源輸入：

個案公司以個人知識及企業知識庫--包含經營績效資料庫、人力資源資料庫、標準文件資料庫、TQM 管理改善活動資料庫、客戶服務資料庫等，提供作為組織學習的資源，並發展建構於資訊系統上，以利於知識的取得、分享與運用。

2. 組織學習：

在個案公司的組織學習圖裡有【教育訓練的養成】【職涯發展的歷練】【在職進修】【TQM 活動的參與學習】【公司方針與目標的挑戰】等系統制度，來建構個案公司的組織學習。

個案公司以 Peter Senge 所提倡的五項學習型組織核心修練：自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習、系統思考，作為個案公司修練組織學習的基礎。

- 1 學習系統：個案公司以【教育訓練的養成】來建構學習系統。用 Plan、Do、Check、Action 的育訓練實施循環，來作為人才養成的學習系統。
- 2 人員系統：個案公司以選才、育才、用才、留才四個構面來建構個案公司的人員系統。
 - A、選才：個案公司以建立一流人才的選才系統，來建構人員系統。
 - B、育才：個案公司以發展一流人才的培訓系統，來建構人員系統。例如，新進人員的企業化計劃、【職涯發展的歷練】、【在職進修】等。
 - C、用才：個案公司以提供一流人才的自我實現，來建構人員系統。例如，績效考核。
 - D、留才：個案公司創造一流人才的激勵制度，來建構人員系統。例如，獎金制度、晉升制度。
- 3 組織系統：個案公司以【TQM 活動的參與學習】、【公司方針與目標的挑戰】、日常管理、不斷改善的 QCC 活動、創意思考改善的提案活動、塑造安全與溫馨環境的 5S 活動、創造品質優勢的 QA 活動、健全經營體系的標準化活動等制度系統，來建構個案公司的組織系統。

4 顧客系統：超越顧客期待的 CS 顧客滿意 活動，來建構個案公司的顧客系統。

3. 智慧資本：

個案公司以企業知識庫來累積個案公司的智慧資本。例如，經營績效資料庫、人力資源資料庫、TQM 管理改善活動資料庫、標準文件資料庫、客戶服務資料庫。

(1) 人力資本：個案公司以人力資源資料庫來累積個案公司的人力資本。用選才、育才、用才機制，提昇員工能力。用留才機制，留住人力資產。

(2) 組織資本：個案公司以下列資料庫來累積個案公司的組織資本。

1 TQM 管理改善活動資料庫。包含方針管理資料庫、日常管理資料庫、QCC 成果資料庫、提案改善資料庫、5S 活動改善資料庫、標準化文件資料庫、品質改善資料庫等。

2 企業標竿學習資料庫。用以瞭解競爭對手的實力。

3 經營績效資料庫及企業外的典範學習案例 Benchmarking 。

(3) 顧客資本：個案公司以客戶服務資料庫來累積個案公司的顧客資本。用高標準的顧客滿意度，來強化顧客忠誠度及創造顧客價值。

4. 資源輸出：

在個案公司的組織學習圖裡，以【知識企業】作為個案公司的資源輸出。亦即個案公司欲藉由組織學習，以人員品質、產品品質、系統品質、服務品質，來創造顧客價值與企業價值。

5. 內部環境促進因素：

在個案公司的組織學習圖裡，有【永續經營】【績營經效】【公司形象】【企業文化】【實踐經營理念】【建立經營體系】【持續不斷的改善】【人才培育】、【刊物與社團活動薰陶】【資訊工具的運用】等因素，做為個案公司組織學習的

內部環境促進因素。

- (1) 領導：個案公司的領導因素有，領導者以建立優質的企業使命、經營理念、價值觀、願景，來建立個案公司的優質【企業文化】、【公司形象】、【績營經效】，達成個案公司的【永續經營】經營目標。並以四支柱：【實踐經營理念】、【建立經營體系】、【持續不斷的改善】、【人才培育】，來強化達成【永續經營】的經營目標。
- (2) 企業文化：個案公司以【刊物與社團活動薰陶】、模範員工選拔、主管以身作則的座右銘等，來塑造個案公司的企業文化。
- (3) 資訊平台：個案公司以【資訊工具的運用】，發展 Intranet 及 Internet 的各種資訊平台，來促進個案公司的組織學習。
- (4) 知識平台：個案公司於資訊平台的企業入口網站，建構各種知識庫平台，來促進個案公司的組織學習。

6. 外部環境促進因素：

個案公司同樣以顧客、競爭者、供應商、標竿企業，作為個案公司組織學習的外部環境促進因素。

7. 單迴路及雙迴路學習循環：

個案公司以持續不斷的改善與創新活動，及改善與創新的雙迴路學習循環，來促進組織學習的速度，作為組織學習的動能。

《註：【】表示在盛餘公司--組織學習圖裡，已被表達出來者。》

由以上個案公司的組織學習探討中，我們確實獲得很好的印證與啟發。亦即個案公司--組織學習的內涵，可以完全被應用與涵蓋在本研究「知識管理下組織學習」模式的七項構面中；亦即資源輸入、組織學習、智慧資本、資源輸出、內部環境促進因素、外部環境促進因素、單迴路及雙迴路學習循環等構面中。甚至

可以檢視出個案公司的組織學習構面與系統是否充足。所以本研究「知識管理下組織學習」模式，能充足涵蓋與滿足企業組織學習的重要構面，以作為企業發展「知識管理下組織學習」的實務參考模式。

同時，在個案公司的探討中，研究者也發現由個案公司的組織學習模式中，對本研究「知識管理下組織學習」模式，亦具有下列的啟發。

- A、 「知識管理下組織學習」模式中，必須注重其構面與系統的完整性，因為彼此會互相產生加乘效果。
- B、 組織學習：必須注重學習系統、人員系統、組織系統、顧客系統的完整性及落實性。
- C、 智慧資本：要將組織學習所獲得的知識，有效地累積為智慧資本。
- D、 內部環境促進因素：領導是最重要的促進因素，領導者會影響組織學習的走向與格局，是組織學習最重要的動能。同時，領導者亦會帶領著塑造組織學習的企業文化。另外，資訊平台與知識平台會大大影響知識的分類、儲存、使用、分享、運用等效能。
- E、 外部環境促進因素：顧客是最重要的促進因素。
- F、 在整個組織學習邁向蛻變為知識企業，創造顧客價值的過程中，單迴路及雙迴路學習循環的機制，要能快速反應與回饋至系統裡。

二、「知識管理下組織學習」模式對個案公司之價值

盛餘公司這幾年來能屹立鋼鐵業界，不僅營運績效優異，更屢獲各項標竿企業、績優廠商等諸多獎項。主要原因是高階領導者秉持永續經營的使命，透過「實踐經營理念，建立經營體系，持續不斷的改善，人才培育」來從事企業經營；領導公司同仁一定要熱愛學習，透過方針管理、績效考核及 TQM 管理活動，積極營造及建構各種全方位的組織學習機制，實施組織學習以不斷累積組織知識，並穩健踏實地形成一股組織學習的企業文化。盛餘公司更時時關注外在環境的劇烈

變化，不斷地自我鞭策，以組織學習與知識管理來強化自我的核心能力，莫立競爭優勢。且以「超越顧客期待的品質」來滿足顧客需求，創造顧客價值。

然而探討研究個案過程中，研究者發現本研究「知識管理下組織學習」模式，對於個案公司的「知識管理下組織學習」，具有很大的價值。因為本研究「知識管理下組織學習」模式可以幫助個案公司：

1. 檢視出個案公司在組織學習模式中，所有構面的完整性。並藉以了解各個構面的關聯性與互補性，以作為個案公司建構知識管理下組織學習體系，能收事半功倍之效。
2. 檢視出個案公司在組織學習模式中，各個構面內之系統的周嚴性。藉由了解各個構面內之系統的周嚴性，而得以了解系統的強弱處，以作為個案公司加強相關系統之依據。
3. 藉由「知識管理下組織學習」模式的印證，個案公司得以清楚地知道該如何強化個案公司的組織學習，來達到創造顧客價值與企業價值的目標。

第四章 結論與建議

第一節 研究結論

彼得杜拉克所主張的未來的時代，「服務經濟」將取代「製造經濟」，成為主流；「知識工作者」也取代傳統勞工，逐漸形成「知識社會」。在知識經濟時代，「知識」將成為未來社會新關鍵生產資源。有人就將知識經濟時代的特徵歸納如下：

- 1、在十倍速時代，求知速度決定企業競爭優勢。
- 2、新科技的應用將引爆第三波產業革命，其將顛覆產業生態、工作型態與做事方法，以及影響到我們生活的每個層面。
- 3、掌握科技知識，才能創造財富。
- 4、工業經濟時代的動力是“金錢”；而知識經濟時代的動力是“知識”。
- 5、自然資源有其匱乏性；而知識資源可以無限繁衍伸展，無匱乏性。
- 6、由於新科技提昇資本生產力，傳統勞工必須轉型為知識工作者，藉由提昇知識生產力，來提昇自我附加價值。
- 7、由於知識進化是十倍速，知識工作者的能力特色乃建立在“學習”，而非“經驗”基礎上。

所以知識經濟時代，知識成為最重要的資源。而學習速度與時間競賽，內在變革速率與外在變化速率競賽，種種都應驗杜拉克所言，廿一世紀為「知識世紀教育優先」的趨勢。所以企業應好好正視此一重要課題。亦即企業應思索如何透過組織學習蛻變為知識企業，來迎接知識經濟時代的挑戰。

經由本研究的探討與實務個案的印證，本研究「知識管理下組織學習」模式，已印證能充足涵蓋與滿足個案公司組織學習的重要構面，並能提供個案公司作為蛻變成知識企業的有效參考模式。由於本研究是依據各文獻理論所綜合推論出的

理論，本研究所推論出的「知識管理下組織學習」模式，模式的七個構面都是來自文獻的理論基礎，故推論出本研究模式也可以同樣被滿足地提供給各個企業，作為蛻變為知識企業的有效參考模式，且能務實地達成知識企業的目標，以創造出顧客價值與企業價值。

所以本研究結論，只要企業健全本研究「知識管理下組織學習」模式中的七項構面：資源輸入、組織學習、智慧資本、資源輸出、內部環境促進因素、外部環境促進因素、單迴路及雙迴路學習循環等，將能有效在知識管理下，做好組織學習，將企業蛻變為知識企業。所以企業在建構「知識管理下組織學習」，所應把握的構面與重要成功因素如下：

1. 資源輸入：

這是由許多的個人知識及組織知識所構成。個人知識不容易被看到或表達的知識，較多屬於內隱知識 (Tacit knowledge)；而組織知識是由個人知識以合適的分類形式、表達方式、所儲存組成，較多屬於外顯知識 (Explicit knowledge)。這些組織知識，應盡力被轉化建構於知識的平台上，以提供作為組織學習的資源，並利於知識的取得、分享與運用。

2. 組織學習：

以知識平台為基礎，以學習系統為中心，透過人員系統、組織系統與顧客系統，交互互動下作組織學習，其學習的過程為：知識取得、知識分享、知識運用，並且經由個人內隱知識與組織外顯知識不斷地作轉換。**學習基礎更需練就打好 Senge 的五項修練：「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」、「團隊學習」及「系統思考」。**

(1) 學習系統：學習系統的機制必須掌握 Plan、Do、Check、Action 原則，組織學習方能有效進行。

(2) 人員系統：人員系統是一套可以衡量人員能力的系統，一套可以激勵人員

知識取得、分享、運用的系統，亦是一套在於強化人員知識、態度與技能的系統。組織學習透過健全的人員系統，可以將人所具有的能力與潛力發揮至極大。

(3) 組織系統：組織系統是以顧客為導向，用於建制創新開發與流程改造的組織能力。組織學習可透過組織設計、工作設計、流程設計，來強化個人能力與組織實力。

(4) 顧客系統：顧客系統主要在強化顧客對於企業產品與服務之滿意度機制，以增進顧客滿意度與忠誠度。

以上組織學習構面內之學習系統、人員系統、組織系統、顧客系統，必須注重組織學習構面的完整性，及其中系統本身的嚴謹性及落實性。其中資訊平台與知識平台則會大大影響知識的分類、儲存、使用、分享、運用等效能。而知識平台的效率，又身受資訊科技運用所影響。

3. 智慧資本：

知識管理下的組織學習就是在將知識資源轉換為員工能力與企業核心能力，並增值儲存為智慧資本，讓企業更享有競爭優勢，來創造顧客價值。智慧資本包含人力資本、組織資本與顧客資本。

(1) 人力資本：

企業員工能力透過組織學習後，應將員工能力逐漸推向知識的取代性低且知識的附加價值高，成為企業最重要的人力資本。企業亦須健全各種機制留住這些重要人才資產。並對於其他不同的企業員工能力，亦須採取不同的策略運用，以強化企業競爭優勢：

- 1 知識的取代性低且知識的附加價值低者，予於資訊化。
- 2 知識的取代性低且知識的附加價值低者，予於自動化。
- 3 知識的取代性低且知識的附加價值低者，予於差異化或外包化。

(2) 組織資本：

是一種內含於組織運作的知識，一種可以編碼的知識，可以是一種工作流程及核心能力。組織資本可以加以複製與分享，組織資本應發揮的功能為保存知識，以及將人和知識連結。組織學習轉換知識為組織資本時，必須特別注意下列要項：

- 1 建立企業的知識庫藏
- 2 加快知識的流動
- 3 創新能力的強化

以上組織資本需要把片段零散的知識，系統化的分類、整理、儲存及索引，亦即建立一套知識地圖，如同在圖書館找資料一樣的方便。且必須能快速有效率的在企業內部流動，使需要的員工能容易的取用、分享與運用。

(3) 顧客資本：

顧客資本是利用知識在市場上推出新產品與新服務，利用知識發展客戶、供應商的好關係、好品牌、好口碑，所建立起來的資產。組織學習在轉換知識為顧客資本時，應特別注意下列要項：

- 1 和顧客一起創新。
- 2 授與顧客權力。
- 3 把顧客當作一個個人來看。
- 4 與顧客分享成果。
- 5 向顧客學習。
- 6 成為不可或缺的角色。

以上人力資本、組織資本及顧客資本等三者的交互運作愈大，其產生的綜效價值也愈大。

4. 資源輸出：

知識管理模式下，知識資源輸入組織學習構面後，在組織學習與智慧資本的轉換過程中，需將焦點著重於強化企業核心能力、活化企業競爭策略，以達創造出增值顧客價值與企業價值。亦即，知識管理下組織學習之目標是將企業蛻變為知識企業。並藉由以知識為基礎，提供顧客具價值的服務或商品，其中最重要的包含品質、成本、速度、服務及孕育產生出來的顧客關係。而企業價值亦自然由提供的顧客價值所夾帶出來。

5. 內部環境促進因素：

知識管理下組織學習除了機制健全外，更需要一股強有力的促進動力與工具，以促進組織學習的效能。這些內部環境促進因素包含：領導、企業文化、資訊平台、知識平台。

(1) 領導：

領導是最重要的促進因素，因為領導者會影響組織學習的走向與格局，是組織學習最重要的動能。所以企業領導者應具備遠見與洞察力，以明確的知識發展願景及目標，帶動組織學習氣氛，並積極參與、領導知識管理與組織學習。

(2) 企業文化：

文化會影響員工對知識及知識管理的價值與態度。組織必須設法排除學習的障礙，落實各種學習的機制。組織亦應多設立鼓勵知識的使用、分享、運用等獎賞制度，以形成一股組織學習的重要企業文化動力。

(3) 資訊平台：

資訊平台可說是知識管理與組織學習的重要基礎建設，組織應多運用各種資訊技術，讓組織同仁可以隨時隨地接觸到企業的知識，以促進知識管理下組織學習的效率。

(4) 知識平台：

組織應積極透過知識平台將組織知識透明化，從資源輸入、組織學習、

智慧資本及資源輸出等，都應清楚地將知識的面貌與內容展現。

6. 外部環境促進因素：

知識管理下的組織學習，必須和經濟績效及產業價值緊密相連。所以組織必須隨時掌握外部環境的變化，檢視企業目前的競爭優勢情形，隨時做內部因應和調整。所以組織應把握一些外部環境促進因素，包含：顧客、供應商、競爭者、標竿企業等，以促進組織的學習與變革。

7. 單迴路及雙迴路學習循環：

企業既是個學習型的組織，學習型組織為了滿足顧客需求，自會以單迴路及雙迴路學習循環的學習動力，引導組織朝向滿足顧客的需求。為了讓組織學習發揮效能，組織必須建立有效的、快速的學習循環機制，以促進組織進行學習與變革。單迴路及雙迴路的學習循環速度愈快的話，那組織學習會更強。

總之，本研究「知識管理下組織學習」模式中的七項構面：資源輸入、組織學習、智慧資本、資源輸出、內部環境促進因素、外部環境促進因素、單迴路及雙迴路學習循環。會彼此環環相扣在一起，且會產生交互影響。若欲讓模式產生最大的綜效，則必須在模式中的各個構面與系統，都需建構齊備，才能收事半功倍的效果。

所以本研究「知識管理下組織學習」模式裡，企業是個學習型的組織，組織不斷地以單迴路學習循環及雙迴路學習循環，在模式的七項構面中不斷地交互學習。在以知識管理為基礎下，組織不斷地評估外部競爭環境變化及內部資源的競爭優劣勢，經由個人知識及組織知識的輸入，及組織學習的運作與知識管理的轉換，發展增進出企業的核心能力，與增值企業的智慧資本。並以此來厚植企業的競爭優勢，進而訂定出企業競爭策略與目標，實踐創造出顧客價值，最後增值了企業價值。

以上若能確實被貫徹，則本研究「知識管理下組織學習」模式，一定能幫助企業蛻變為知識企業，創造出顧客價值與企業價值。這也可以說是本研究的最大貢獻處。

第二節 研究建議

本研究雖然框畫出「知識管理下組織學習」模式，也對七項構面提出具體的系統內涵。然而知識經濟時代下的企業組織，是一學習型組織又是一知識型組織。組織學習是知識管理的基礎，若這些基礎沒有打好，則建構知識管理將會很辛苦，也很可能會事倍功半或窒礙難行，所以要做好知識管理則組織學習是必要條件。而一套有效的知識管理系統，將讓組織學習更有效能。兩者可以說是相輔相成、相得益彰，也可以說是一體兩面。兩者更是讓企業立於不敗之地的競爭利基。

綜合本研究探討至此的研究結果，茲提供下列兩點建議，作為後學繼續研究的參考：

1. 本研究「知識管理下組織學習」模式，已印證能充足涵蓋與滿足個案公司組織學習的重要構面，並且由於本研究模式都是依據各文獻理論所綜合推論出的理論，所以研究者亦大膽推論本研究「知識管理下組織學習」模式，可以同樣被滿足地提供給各個企業，作為蛻變為知識企業的有效參考模式，且能務實地達成知識企業的目標，以創造出顧客價值與企業價值。但基於時間的限制，本研究無法再蒐集更多的不同產業個案，用更多的產業個案來印證本研究模式，則本研究的信度會更有說服力。後學可以繼續蒐集更多的不同產業個案，加以研究印證。
2. 本研究主題為「知識管理下組織學習之研究」，故對於知識管理的框架下之組織學習構面著墨較多，但對於知識管理的構面則相對著墨較少。後學可以進一步加以研究類似如下的實務主題「如何做好知識管理以強化組織學習」，來與本研究主題「知識管理下組織學習之研究」相呼應，以收相得益彰之功效。

參考文獻

一、中文部分

1. Stewart, Thomas A. (1997), "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations." New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. 宋偉航譯 (民 87), 「智慧資本：資訊時代的企業利基」, 台北：智庫。
2. Poter, Michael E. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." The Free Press. 李明軒、邱如美譯 (民 88), 「競爭優勢」, 台北：天下遠見。
3. Dixon, Nancy M. (2000), "Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know." Massachusetts: Harvard Business School Press. 李淑華譯 (民 90), 「知識共享組織：建置、保存、移轉企業知識庫的五種方法」, 台北：商周。
4. 林銓銀 (民 89), 「企業之知識管理應用架構-國內知識導向組織的個案研究」, 中山大學資訊管理研究所碩士論文。
5. 林銓良 (民 89), 企業知識管理之應用架構 - 國內知識導向組織的個案研究, 國立中山大學資訊管理研究所之碩士論文。
6. 林澄貴 (民 90), 知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究 ~ 以中鋼公司為例, 國立中山大學人力資源管理研究所之碩士論文。
7. 林雯雯 (民 90), 組織內部知識管理促動因素分析之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所之碩士論文。
8. Davenport, T. H. & L. Prusak (1998), "Working knowledge: How Organization Manage What They Know." Massachusetts: Harvard Business School Press. 胡瑋珊譯 (民 88), 「知識管理：企業組織如何有效運用知識」, 台北：中國生產力中心。
9. 許史金譯 (民 90), 勤業管理顧問公司著, 「知識管理推行實務」, 台北：商周。

10. Senge, Peter M. (1990), “ The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” New York: Doubleday. 郭進隆譯 (民 83), 「 第五項修練：學習型組織的藝術與實務」, 台北：天下。
11. Kransdorff, Arnold (1998), “Corporate Amnesia: Keeping know-how in the Company.” Edwards & Fuglewicz. 陳美岑譯 (民 89), 「 組織記憶與知識管理：企業保存 Know-How 的方法」, 台北：商周。
12. Drucker, Peter F. etc. (1987), “Harvard Business Review on Knowledge Management.” Harvard Business School Press. 張玉文譯 (民 89), 「 知識管理」, 台北：天下遠見。
13. 傅清富 (民 90), 知識管理能力對新產品開發績效之影響，國立中山大學企業管理研究所之碩士論文。
14. 劉常勇 (民 88), 「 幾個有關知識管理議題之初探」, <http://www.cme.org.tw/know>
15. 劉常勇 (民 88), 「 創造價值才是最佳的企業競爭策略」, <http://cm.nsysu.edu.tw/~cyliau/>
16. 劉常勇 (民 88), 「 如何衡量你的企業智商」, <http://www.cme.org.tw/know/>
17. 劉常勇 (民 88), 「 組織知識形成的過程」, <http://www.cme.org.tw/know/>
18. 劉常勇 (民 88), 「 新職位的誕生-----企業知識執行長」, <http://www.cme.org.tw/know/>
19. Arthur Anderson Business Consulting (2000), “ Knowledge Management ” .著，劉京偉譯 (民 89), 「 知識管理的第一本書」, 台北：商周。
20. 蕭健宇 (民 89), 企業導入資源整合系統對組織學習循環之影響 以導入 ERP 之本土廠商為例，國立東華大學國際企業研究所之碩士論文。
21. 魏鸞瑩 (民 90), 台灣飛利浦公司組織學習障礙之研究，國立臺灣師範大學工業科技教育學系研究所之碩士論文。

二、英文部分

1. Andreu, R. & C. Ciborra (1996), " Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach, Organizational Learning and Competitive Advantage " London: SAGE, pp.111-128.
2. Argyris, C. & D. A. Schon (1978) , "Organizational Learning: a Theory of Action Perspective." Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
3. Argyris, C. (1993), " Knowledge for Action. " San Francisco: Jossey-Bass.
4. Argyris, C. & D. A. Schon (1996), " Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. " Reading, MA : Addison-Wesley.
5. Argyris, C. (1999), " On Organizational Learning (2nd ed.). " Oxford: Blackwell Publishers.
6. Argyris, C. (1990), " Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. " Allyn & Bacon, Needham Heights, MA, pp.92-94
7. Arthur Anderson Business Consulting (1999), " Zukai Knowledge Management. " TOKYO Keizai Inc. Japan.
8. Arthur Andersen Business Consulting (2000), " Knowledge Management " .
9. Badaracco, J. (1991), " The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances. " Harvard Business School Press.
10. Baets, W. (1998), " Organizational Learning and Knowledge Technologies in A Dynamic Environment. " Netherland, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
11. Bohn, R. E. (1994), " Measuring and Managing Technological Knowledge." Sloan Management Review, Fall, pp.61-73.
12. Buren, M. E. (1999), " A Yardstick for Knowledge Management. " Training & Development, May, pp.71-78.
13. Davenport, T. H. & L. Prusak (1998), " Working knowledge: How Organization Manage What They Know. " Massachusetts: Harvard Business School Press.

14. Davenport, T. H., D. W. De Long & M. C. Beers 1999), " Successful Knowledge Management Projects. " Sloan Management Review, winter, pp.43-57.
15. Dixon, N. M. (1993), " Organizational Learning. " Ottawa: Conference Board of Canada Report.
16. Dixon, N. M. (1994), " The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. " Hampshire, England: Gower.
17. Dodgson, M. (1993), " Organizational Learning: A Review of Some Literatures. " Organization Studies. 14(3), 375-394.
18. Duffy, J. (2000), " The KM Infrastructure. " Information Management Journal, Apr, pp.62-66.
19. Duncan, R. & A. Weiss (1979). " Organizational Learning: Implications for Organizational design. " Research in Organizational Behavior, 1, 75-123.
20. Eppler, Martin J. (2000) , " Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors. " European Management Journal, 18:334-341.
21. Fiol, C. M. & M. A. Lyles (1985), " Organizational Learning. " Academy of Management Review, 10(4), 803-813.
22. Gavin, D. A. (1993), " Building a Learning Organization. " Harvard Business Review, July - August, 78-91.
23. Gilbert, M. & M. Gordey-Hayes (1996), " Understanding The Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation. " Technovation, Vol.16, No.6, Jun, pp.301-312.
24. Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. " California Management Review, No.3, pp.114-135.
25. Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." Strategic Management Journal, Vol.17, winter, special issue, pp.109-122.

26. Greengard, S. (1998), " How to Make KM a Reality. " Work Force, Oct, pp.91-94.
27. Hamel, G. & C. K. Prahalad (1994), " Competing for the Future. " Triumph Publishing Co., Ltd, Harvard Business School Press.
28. Hanley, S. and C. Dawson (2000), " A Framework for Delivering Value with Knowledge Management: The AMS Knowledge Centers. " Information Strategy; Vol. 16, Summer, pp.27-36.
29. Helleloid, D. & B. Simonin (1994), " Organizational Learning and a Firm's Core Competence. " In Hamel G. & Heene a.(ed), Competence-Based Competition, New York: John Wiley & Sons, pp.213-240
30. Huber, G. P. (1991), " Organizational Learning: the Contributing Processes And the Literatures. " Organization Science 2(1), pp.88-114.
31. Kiein, A. J., M. G. Edge & T. Kass (1991), "Skill-Based Competition", Journal of General Management, 16(4), p.3 .
32. Kim, D. H. (1993), " The Link Between Individual and Organizational Learning. " Sloan Management Review, Fall, 37-50.
33. Kim Moon-Soo & Yong-Tae Park (1999), " A Taxonomy of Industries Based on Knowledge Flow Structure. " Technology Analysis & Strategic Management, Dec, pp.541-549.
34. Kolb, D. A. (1979), " On Management of the Learning Process. " In Rubin, D. L. & McIntyre (eds.), Organizational Psychology: A Book of Reading. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
35. Kotnour, T., C. Orr, J. Spaulding & J. Guidi (1997), "Determining the Benefit of Knowledge Management Activities." IEEE International Conference on Volume: 1, vol.1, pp 94 – 99.
36. Laurie, J.(1997), " Harnessing the Power of Intellectual Capital. " Training and Development, 51(12), 25-30.

37. Leonard-Barton, D. (1992), " The Factory As a Learning Laboratory. " Sloan Management Review, 34, 23-38.
38. Leonard-Barton, D. (1995), " Wellsprings of Knowledge " . Boston: Harvard Business School Press.
39. Levitt, B. & J. G. March (1988). " Organizational Learning. " Annual Review of Sociology, 14, 319-340.
40. Marquardt, M. J. (1996), " Building The Learning Organization: a System Approach to Quantum Improvement and Global Success. " New York: McGraw-Hill.
41. Marshall, L. (1997), " Facilitating Knowledge Management and Knowledge Sharing: New Opportunities for Information Professionals. " Online.
42. Marsick, V. (1987), " Learning in the Workplace. " Landon: Croom Helm.
43. Madhavan, R. & R. Grover (1998), " From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. " Journal of Marketing, Oct, pp.1-12.
44. Marquardt, M. J. (1996), " Building The Learning Organization: a System Approach to Quantum Improvement and Global Success. " New York: McGraw-Hill.
45. Nelson, R.R & S.G Winter (1982), " A Evolutionary Theroy of Economic Change. " Cambridge, MA: Harvard University Press.
46. Nevis, E. C., A. J. DiBella, & J. M. Gould (1993), " Organizationa as Learning Systems. " Sloan School of Management Working Paper No. 3567-93. Cambridge, Mass.: MIT Press.
47. Nevis, E. C., A. J. DiBella, & J. M Gould (1995), " Understaning Organizationa as Learning Systems. " Sloan Management Review, 36, 73-85.
48. Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), " The knowledge-Creating Company. " New York: Oxford University Press.
49. Nonaka, I. & N. Konno (1998), " The Concept of ' Ba ' : Building a Foundation for

- Knowledge Creation ” , California Management Review, Vol.40, No.3, pp.40-54.
50. Papows, J. (1999), “ Enterprise.com. Massachusetts: Perseus Publishing. ”
 51. Pedler, M. (1991), “ The Learning Company: A strategy for Sustainable Development. ” London: McGraw-Hill, p.98 .
 52. Pedler, M. (1997), “ The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development 2nded. ” McGraw-Hill, London .
 53. Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982), “ In Search of Excellence ” , Harper & Raw, New York.
 54. Senge, P. (1990), “ The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. ” New York: Doubleday.
 55. Petrash, G. (1996), “ Dow ’ s Journal to a Knowledge Value Managenent Culture. ” European Management Journal 14(4), pp. 365-373.
 56. Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990), “ The Core Competence of The Corporation. ” Harvard Business Review, 68(3), 79-93.
 57. Quinn, B., P. Anderson & S. Findelstein (1996), “ Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. ” Harvard Business Review.
 58. Schuler, R. S. (1998) Managing Human Resources, USA: South-Western College Publishing
 59. Sarvary, M. (1999) “ Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. ” California Management Review, Vol41, No.2, winter, pp.95-107.
 60. Sena, J. A. & A. B. Shani (1999) Intellectual Capital and Knowledge Creation : Towards an Alternative Framework. Knowledge Management Handbook, New York.
 61. Shrivastava, P. (1983), “ A Typology of Organizational Learning Systems. ” Journal of Management Studies, 20, 7-28.
 62. Smith, K. (1995), “ Interactions in Knowledge Systems: Foundations, Policy Implications and Empirical Methods. ” STI Review, 16, 69-102.

63. Stata, R. (1989). " Organizational Learning—The Key to Management Innovation. " Sloan Management Review, 30, Spring, p.64.
64. Stewart, T. (1997), " Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. " New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
65. Ulrich, D. (1998), " Intellectual Capital = Competence X Commitment. " Sloan Management Review, winter, 15-26.
66. Van Der Spek, R. & A. Spijkervet (1997), " Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. Knowledge Management And Its Intergrative Elements, eds (Liebowitz, J. & Wilcox, L.) New York: CRC Press.
67. Wick, C. (1993), " The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. " New York: McGraw-Hill.
68. Wiig, K. (1993), "Knowledge Management Foundations." Arlington: Schema Press.
69. Zack, M. (1999), " Developing a Knowledge Strategy. " California Management Review, Vol. 41, No.3, spring, pp.125-143.
70. Zand, E. (1981), " Information, Organization, and Power-effective Management in the Knowledge Society. " New York: McGraw-Hill