

# 浅谈组织成长 发展与组织学习

文 | 陈建宏

组织的经营不能只着重成长而忽略了发展的必要性，为了维持组织的竞争力，也需要积极透过组织学习来发展组织的动态能力。在目前快速变化的产业动态环境下，传统效率导向的单环路学习模式，已无法满足需求，若是持续使用此种思维模式，将在动态环境下逐渐失去竞争力。因此组织的领导人应积极建立组织双环路学习的机制，让组织个人与群体的心智模式能随环境变化日益精进，甚至往更高阶的三环路学习迈进，追求更有意义的组织使命。

## 成长 (Growth) 与发展 (Development)

企业的成长与发展是两个很相似，却截然不同的概念。成长不必然伴随着发展，发展也不必然需要成长。一个土堆可以愈堆越高，却仍然是个土堆；而一个员工却可以从新手、熟手、逐步发展为具有竞争力的高阶人才。成长的现象，通常是以数量的增加或量体的扩大

呈现。发展则经常显现在能力与竞争力的提升，因此常会引发更高的成就动机，并在不妨碍其他人发展的前提下，达到更多的目标。

成长的量变会同带来必须发展的质变，一个不进行发展活动的企业，不太可能无止尽的成长。彼得杜拉克 (Peter Drucker) 曾用人体做比喻，若把一个人等比例放大一倍，它的体积 (重量) 会变成八倍，但骨头的截面积 (支撑力) 只会增加四倍，因此一个不进行发展的组织，总有一天其成长会超过组织的支撑力而崩溃。然而有很多企业主管会把公司成长跟公司发展看成是同一件事，因此盲目的追求成长，而忘记了发展，导致企业长期的成长面临危机。

成长与发展二者并非互斥的。一个好的领导者会设法让成长与发展相互增强，例如推动企业社会责任可能会增加营运成本而影响获利，但在另一方面却可能引发消费者认同提升品牌价值、甚至引发员工认同而增加公司的竞争力。

企业在缺乏资源的情况下，可能会停止成长。但资源的缺乏并不一定会限制企业的发展，相反的，高动机的员工在艰困的条件下，往往会被激发出学习与突破的创新力，加快发展的速度。

## 单环路学习 (single-loop learning) 与 双环路学习 (double-loop learning)

组织的发展是一种本质的转变，通常需要经过一个有效的学习过程来完成。Agyris and Schön 认为组织学习是一种检测与纠正错误的一种过程，而影响到组织学习的因素多且复杂，因此一个组织需要经过不断的自我学习与改变，才能一直持续着保持的竞争力。组织中的个人也会有学习活动，但组织的学习却不是所有个人学习的加总那么简单。组织学习会发生在常见的四个构面：文化、策略、结构与环境中。文化是由共同的信念、意识形态与规范所组成，会影响到组织所采取的行动；而组织的

策略抉择决定了组织部份的学习能力，策略决定了目标与行动的广度；组织结构常常被认为是学习的结果，但其实在学习中扮演着一个决定性的角色。

传统上企业运作的机制，较接近目标追寻 (Goal Seeking) 的典范，组织经过绩效评估，得到现况与目标差距的信息，进而产生决策与行动，改善现况朝目标趋近，如同图 1 中的单环路学习环路。在这个过程中，组织会不断精进此一流程，达到最有效率的运作方式，这也就是经常听到的 PDCA (Plan-Do-Check-Action) 循环。在这个典范下，组织逐渐形成以效率为导向的优化运作方式 (organizational routines)。此种学习模式较接近 Fiol and Lyles 所提出之低阶学习 (Lower-level learning)，此种学习发生在一个给定的组织结构与规则中，它影响了组织一些基本行为与结果的发展，但通常持续时间较短且仅影响组织的部分。

但是当组织面对的环境是较动态且复杂的时候，单环路学习常常不足以适应环境的变动，因此需要进行高阶学习 (Higher-level learning) 的活动，进一步调整组织整理的规则与规范，而不是仅限于特定的行为与活动。这种学习需要组织从过去的决策成果中学习，进而调整组织的高阶政策 (guiding policy)，影响组织成员的心智模式，导致新的决策方式，让组织在不同的环境下存活，如图 1 中的双环路学习环路。

双环路学习的重点，从原本的绩效导向，转向学习导向，除了包含单环路学习中会自动去检测与纠正行为上与活动上的错误，并加以修正减少与目标的

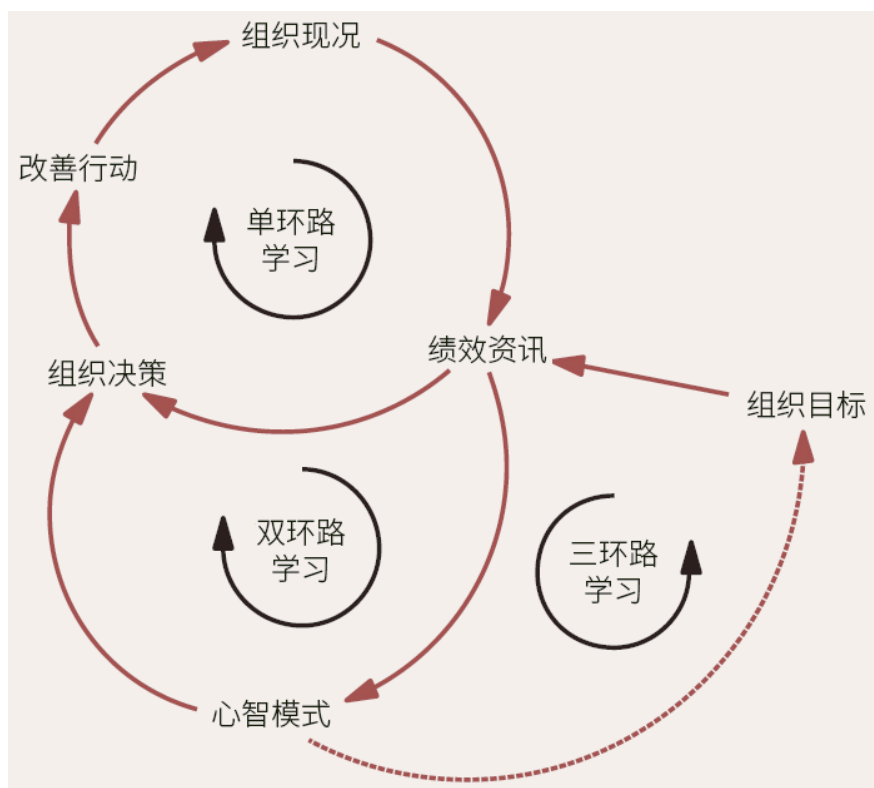


图 1 双环路学习环路

差距，也会反思学习者本身既定假设与想法或组织中的结构、策略与规范，来打破既定的认知与规范。

由于现实中透过双环路学习，进行心智模式的修炼这件事，多半是透过试误法从做中学 (try-and-error, learning by doing)，逐步在主管或是组织内形成隐性知识，其养成过程相当不容易且代价甚高，因此 Sterman 曾提出根据经验证据学习 (Learning from evidence) 的观点，认为建构一个虚拟世界 (virtual world) 来学习真实世界中复杂与动态的环境是一个不错方法，使用者可以透过虚拟世界所得

到的大量回馈减少试误学习的成本，并因从这些回馈中潜移默化其心智模式，来改变固定的思维与想法。近年来在管理学院风行的个案教学法 (case-based learning) 与企业经营仿真器 (Management Flight Simulator) 等，都是让未来的经营管理者，在拟真的情境中尝试进行决策，并取得回馈信息或意见，来达到双环路学习的效果，逐步完善高阶经理人的心智模式。MFC