



組織知識創造的方式

壹、本章主旨

瞭解一個企業如何創造新的產品，如何研發新的技術，如何進行組織及人力資源的改進是很重要的，但是更需要認識一個企業在內部組織上是如何創造知識來達成上述目標的，因而要探討組織知識創造的問題。

貳、正文-1

葉茂林等學者在「知識管理理論與運作」這本書裡指出：「隨著知識經濟時代的到來，學習型組織成為企業作好知識管理工作和提高競爭能力的必要條件。也就是說，如何有效地激發企業的創新和創建成功的學習型組織早已成為現代管理的兩大主題。……對一個企業而言，學習是創造力和競爭力的源泉。」

貳、正文-2

未來最成功的企業將是一種學習型組織，它能夠使企業所有員工全心投入，並持續不斷學習，有利於開發和培養全體的創造力，有利於實際解決問題。換言之，企業未來惟一持久的競爭優勢，就是具備比競爭對手更快速學習的能力。」（葉茂林等著，知識管理理論與運作，河南人民出版社，頁266-267。）

貳、正文-3

彼得·杜拉克則注意到製造、服務和資訊部門都將會以知識為基礎，而企業組織也將在各方面演變成知識的創造者，所以每個企業的最大挑戰在於必須隨時準備揚棄過時的組織，並以下列方式學習新的事物：

1. 持續改善每一項活動，
2. 運用既有的成功法則到其它事物，
3. 將持續性的創造變成一個組織的程序。

因而提供一個組織內部學習的環境，培養創造力是企業的重要工作項目。

一、學習型組織的意義

學習型組織是企業內部係以信息和知識為基礎的組織，員工能夠自我學習、自我發展、自我控制，能夠預期變化並作出反應，同時實施目標管理，使每個人、每個部門都為此目標、任務負起責任的符合人性的、有機的、扁平化的組織。其特點在於學習、知識的共享，以及揚棄舊的思考方式和常規程序，並摒棄個人、部門的利益。

二、學習型組織的五項核心修練-1

彼得·聖吉（Peter M. Senge）在名作「第五項修鍊」一書中指出，學習性組織的核心修鍊應包括：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習和系統思考五個項目，藉以開拓尚未被發掘的，個人與組織的可能成長空間，茲將其重要內容引述如下：

二、學習型組織的五項核心修練-2.1

1.自我超越

自我超越的意義在於以創造而不是反應的觀點來面對自己的生活 and 生命，也就是不祇是不斷的重覆自己，而是學習如何在生命中產生和延續創造性的張力，能夠釐清究竟何者對我們是重要的，並且更清楚的看清目前的實際情況，而向個人認定的目標前進的使命感。所以一個企業能夠提供員工一個願景及激動自我成長、實現的需求，以挑戰成長目標，必然是有益的。

二、學習型組織的五項核心修練-2.2

- (1)建立個人願景。願景是內在的、真心的渴望追求的終極目標，而非僅是一般目的的實現，因而可以使人充滿熱誠，面對失敗、挫折、堅忍不拔，意願堅定。
- (2)保持創造性張力。當願景與現況間存在著差距的時候，不是把願景拉回現況，而是把現況拉向願景，而這種差距就是創造性的張力，也就是創造動力的來源。因為創造性張力可轉變個人對失敗的看法，將失敗作為學習及成功的階梯和助力。
- (3)看清結構性衝突。經由認知與意志力來克服個人追求目標和邁向成功時的結構性心理障礙：限制自己創造力的矛盾，認為自己沒有能力實現自己所想要的。

二、學習型組織的五項核心修練-2.3

- (4)誠實的面對真相。看清真實的障礙及事件背後結構性的理解及警覺。
- (5)運用潛意識。在意識與潛意識間能發展出較高的契合關係，將潛意識的運用當作一種修鍊進行提升，不斷對自我進行暗示和鼓勵。
- (6)不斷對準焦點。將願景中的某一特定目標納入思考。
- (7)廓清生命的終極目標及對整體的使命感。願景的如一及經由與外在整體的一體感，自然形成一個更廣闊的願景。

二、學習型組織的五項核心修練-3.1

2.改善心智模式

心智模式是指根深蒂固在人們心中，影響著人們對周圍世界的認識及如何採取行動的許多假設、成見或刻板印象，它們本身往往是被簡化的，並隱藏在人們心中不易被察覺與檢視。同樣的在企業管理上也面對著相同的問題，因此要學習如何攤開我們的心智模式，進行檢視和改善，即打破既有的思維定勢。

二、學習型組織的五項核心修練-3.2

- (1)管理組織的心智模式。**A.**把傳統的企畫工作視為學習過程。**B.**建立內部董事會，將資深管理階層與地方管理階層定期基聚會一堂，共同挑戰決策背後的想法。
- (2)辨認跳躍式的推論。自己如何由直接觀察跳到概括性的結論，而卻從未進行檢驗。
- (3)攤出對事物的假設。對自己經歷的事件及處理方式坦誠的寫出內心隱藏的假設，並顯出這些假設如何影響行爲，以找出其中不合理處，我們是如何操縱狀況以避免處理真正的想法，及在衝突中學習的機會。

二、學習型組織的五項核心修練-3.3

- (4)探詢與辯護的兼顧。單純的辯護，會使自我封閉致無法真正進行學習，而探詢與辯護的綜合利用，可以增進合作性的學習，每一個人都可說出自己的想法，沒有人隱藏自己看法背後的證據或推論，並接受檢驗。
- (5)對此擁護的理論和使用的理論，找出其間的差距，予以改進。

二、學習型組織的五項核心修練-4.1

3.建立共同願景

共同願景是企業員工共同關切的遠大理想，
一項重要的任務、事業或使命。使員工會
去做任何為實現願景所必須做的事情。

二、學習型組織的五項核心修練-4.2

- (1)鼓勵個人願景。鼓勵員工發展自己的個人願景，設計自己的未來。
- (2)塑造整體圖像。個人對全體分擔責任、分享共同願景。

二、學習型組織的五項核心修練-4.3

(3)融入企業理念。將願景融入企業理念中，而此企業理念要能回答三個問題：追尋什麼？為何追尋？如何追尋？

(4)忠於事實。不斷檢驗願景和現實的差距以產生組織的創造性張力。

二、學習型組織的五項核心修練-5.1

4.團體學習

企業的成功，依靠卓越的個人能力和良好合作的團隊之間的互為補足，所以不是爲了公司的願景犧牲個人利益，而是將共同願見變成個人願景的延伸及自我超越的目標。團體學習，是要培養出具有創造性、協調一致性及高出個人智力的團體智力。

二、學習型組織的五項核心修練-5.2

- (1)運作上的默契。人人採取配合方式行動。
- (2)深度訪談與討論。暫停個人主觀思考，彼此用心聆聽，以自由地、有創造性地探討複雜問題。
- (3)防止習慣性防衛，以發現原本不曾注意的學習潛力。

二、學習型組織的五項核心修練-6.1

5.系統思維

系統思維是五項修鍊的核心，讓人以系統的觀點看待組織的生存和發展，並將組織成員的智慧和活動融為一體，由局部看到整體，由事件的表面到變化背後的深層面。

二、學習型組織的五項核心修練-6.2

- (1)系統思維對自我超越的意義，在於：**A.**融合理性與直覺。**B.**將自己與周圍世界視為一體。**C.**對待他人的同理心。**D.**形成對整體利益的使命感。
- (2)系統思維對於改善心智模式是重要的。心智模式專注於如何暴露隱藏的假設；系統思維則在重新架構假設以體現事物內在的本質聯繫，並找出心智模式的瑕疵，以改變思考方式，從以事件為主導的心智模式，轉為認知長期的變化。

二、學習型組織的五項核心修練-6.3

(3)系統思維對於建立共同願景的意義。願景的擴散是經由不斷的釐清、投入、溝通與奉獻所形成，所以經由系統思維，認識到共同願景的基礎是建立在個人願景的互動與整合，並察覺共同願景與現實間的差距，以保持創造性張力的能力。

二、學習型組織的五項核心修練-6.4

(4) 使團體有一種新的語言，使交談能夠更客觀的討論問題，不祇注意事實的表面，更注意事物背後的結構或本質，並相信大家都會採取相互配合的態度和行為處理問題。

(以上參見郭進隆譯，彼得·聖吉著，第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務，天下遠見出版公司，頁219-395。)

三、組織知識創造的內隱和外顯之轉換-1

內隱知識是屬於個人的，與特別情境有關，不易形成具體化與表達，如主觀的洞察力、直覺、預感等。外顯知識則是可以文字或數字表達的，並且能藉著具體的資料、標準化或制式化的規則進行溝通。在二者中，知識主要是內隱的，如技術、工藝、心智模式等，是無法公式化或詳加形象說明的，因而在分享內隱知識的時候，就必須將其先轉換為大家都可理解的文字或數字，而組織知識便在轉換的過程中（由內隱成為外顯，再由外顯到內隱）創造出來。

三、組織知識創造的內隱和外顯之轉換-2

如第一線員工熟知某項特別技術、產品或市場的細節，但並不道如何把這些資料轉換成爲有用的知識，或因本身條件的侷限，無法進行整體性的思維，這時中階管理人員就可藉著提供概念性架構（如專案小組會議、開放式的會議、智力激勵法等），幫助員工將自身的經驗以他人能理解的方式表達出來，並結合高階管理人員的理想、目標（二者皆爲內隱知識），產生正式的計劃方案（外顯），使方案付諸實行，同時經由討論、激勵、方案的實施所產生的外顯知識再轉換成員工的內隱知識。至於在轉換過程中，則重視隱喻和類比，以及由個人知識到組織知識的互動。

三、組織知識創造的內隱和外顯之轉換-3

所以企業應該強調直接經驗與嘗試錯誤學習的重要性，而不是束縛員工自由的發揮，同時透過轉化，使創新不僅止於將各種資訊組合在一起，而是一種高度個別的個人和組織的自我更新。（參楊子江、王美音譯，野中郁次郎、竹內弘高著，創新求勝：智價企業論，遠流出版公司，頁10-22）