



組織再造與組織學習之芻議

文／江岷欽

管理學者彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 指出：二十世紀以後的人類社會，必是「組織化的社會」(organized society)；人類對組織的依賴程度將不斷升高至不可或缺的程度。綜觀過去一、二十年來，無論是企業部門或政府組織部門幅度之大，是人類歷史上少見的。許多原本被視為是標竿學習的明星企業，可能在短短幾年間，便從競爭激烈的市場中消失；至於政府部門也難逃民意結構的迅速變化，四、五年前獲得過半數選民支持的政黨，很可能四、五年後得票率不及兩成。面對這種環境的劇烈衝擊，近年來公私部門大多採取組織再造 (organizational reengineering) 和組織學習 (organizational learning) 等策略來加以因應。本文將依次分別說明組織再造與組織學習的意涵，以及這兩種組織變革類型的運作方式或策略。

組織再造的意涵

「組織再造」一詞經常與「企業再造」(reengineering the corporation)、「企業流程再造」(business process reengineering) 等混合使用，而不管是哪一種用法，“reengineering” (再造工程) 始終是最核心的概念。根據韓謨 (Michael Hammer) 和錢辟 (James Champy) 的界定，再造工程係指「根本重新思考，澈底更新作業流程，以便在當前衡量績效的關鍵上，如成本、品質、服務和速度等，獲得巨大的改善。」這個定義包含了四個關鍵字：(1) 根本的 (fundamental)

——藉由詰問組織最根本的問題所在，迫使組織成員正視蘊含在其工作背後的基本假定和戰術規則；(2) 澈底的 (radical) ——是指突破傳統窠臼，重新打造新的工作流程；(3) 巨大的 (dramatic) ——這種澈底更新作業流程所獲致的成果，並非和緩或漸進的績效改善，而是一種重大且戲劇性的績效改善；以及 (4) 流程 (process) ——是指從一種或多種投入，到能夠締造對顧客有價值的產出的整個活動過程 (Hammer and Champy, 1993)。

這幾年來，隨著「再造工程」此一概念的盛行，加上實務上施行範圍、重點及變革幅度的差異，也有一些學者對這個概念提出其他界定。例如，羅文索 (J. Lowenthal) 認為再造工程「是以組織核心能力為焦點，針對運作流程與組織績效，重新思考和重新設計，以獲致組織績效的巨大改善。」林登 (R. Linden) 則將再造工程視為「透過流程、系統、結構與結果的澈底重新設計，以挑戰過去建構組織時所依據的基本假定。」班尼斯 (W. Bennis) 和米熙 (M. Mishe) 則將再造工程定義為「透過挑戰既有的信條、習慣及活動，創新地將資本與人力資源等，重新配置在跨功能的作業流程之中。」克理果 (E. Crego) 和夏福林 (P. Schiffrin) 則從「顧客至上」的角度出發，認為再造工程是「以員工為中心的組織變革策略、系統和結構，由內而外地重新改造組織，俾利於創造全面性的顧客價值。」(引自孫本初，民90：385-386)。



雖然上述幾項定義有些差異，但如果加以仔細比較分析，還是可以歸納出以下幾項主要內涵：(1) 組織從事再造工程的目的，在於期望能夠有效且顯著地改善組織的績效結果；(2) 在方法上，不管是把重點放在組織結構、人力資源，或是其他管理功能項目上，都強調必須透過整個作業流程的根本變革，才能獲致預期的效果。(3) 除此以外，從韓謨、錢辟到克里果、夏福林等學者，都注意到整個市場的走向，已經由過去以廠商為導向轉為以顧客為優先，亦即，任何組織如果想要取得產品在市場上的競爭優勢，就必須重視顧客導向的生產及服務理念。

組織再造的特徵

根據韓謨和錢辟的分析歸納，組織進行再造工程的過程中，至少具有以下幾項主要特徵，藉由對這些特徵，應可進一步瞭解組織再造的內涵。茲一一說明這些特徵如下 (Hammer and Champy, 1993)：

1、整合工作流程。亦即，管理者將原來許多項的工作結合成單一工作。這一項特徵很類似工作擴大化 (job enlargement) 和工作豐富化 (job enrichment)。舉例來說，管理者可以將客戶服務、訂貨、客戶信用和配送等幾項工作，整合成一項單一的作業流程。

2、由員工下決定。亦即，賦予員工解決問題和執行任務的職責與權力。基層員工一如組織的末梢神經，他們直接接觸到顧客，最瞭解顧客的需求，以及最清楚顧客的反應。如果一切作業流程都必須由下而上傳遞訊息，再由上而下指揮員工處理問題，組織的反應將越來越遲鈍。例如，關於顧客對於產品和服務的抱怨，應該盡可能授權員工直接處理。

3、同步進行工作。每一個工作流程的步驟即

代表著一種邏輯的秩序，因為資訊系統往往掌握了許多相關工作方面的資訊，管理者可以直接將一些步驟加以整合並同步進行。也就是說，管理者可以利用資訊系統的管理功能，讓原先應該一前一後的步驟同時進行，並且相互配合與支援。

4、彈性化的作業流程。由於這些流程有多種作法，所以可以適合任何情況。藉由給予更多的工作選項，組織再造淘汰了過去標準化作業流程。資訊系統提供大量有效的資訊，協助員工運用彈性化的途徑來達成組織預定的目標。

5、破除部門間的藩籬。傳統組織過分強調專業分工，容易導致部門間的本位主義。組織的再造工程強調打破部門界限，使組織的作業流程不至於被割裂分散。

6、減少監督和審核的控制過程。組織再造強調在一連串的步驟完成之後再做查核，而不是在每個步驟完成時重重監督與審核。每個人在成果出爐後做評斷，而不是隨著過程的好壞來評斷。

7、減少折衝協商。傳統的作業方式，往往浪費許多時間在不必要的折衝協調上。再造工程則重視工作項目的整合，以避免浪費時間在這方面上。另外，再造工程也要求盡量減少與外界聯繫溝通的接觸點，以避免犯了「政出多門」的毛病。

8、提供單點接觸。亦即，每個管理者只提供一個點的接觸，而資訊系統必須配合給予這個管理者所有必要的資訊。由於部分作業流程仍過於複雜或分散，此時往往需要一位專案管理者，負責與外部顧客進行聯繫溝通。

9、集權與分權並存。亦即，組織同時可以擁有集權化和分權化的結構。過去的組織往往只能在集權和分權的結構中擇其一而行，不免出現利弊互見的情形。再造工程一方面強調授能給組織成員，使其能夠擁有足夠的職權處理當下的問題；另一方面，可藉由資訊科技的運用，由高階主管透過內部



資訊網絡掌控全局。

組織再造的執行步驟與策略

(一) 組織再造的執行步驟

組織再造的執行步驟，實際上並未脫規劃、執行、評估與控制等階段。羅文索則提出一套較為完整的組織再造執行模式，此一模式含蓋預備、規劃、設計及評估等四個階段。茲將其主要步驟與每一步驟的重點作法臚列於后（Lowenthal, 1994；孫本初，民90：395-399）：

第一階段：預備變革

1、高階主管必須先探究組織再造的流程——（1）教導管理階層有關組織再造的流程及其變革的需要。（2）創設組織再造的指導委員會。（3）發展初步的行動計畫。

2、預先為員工的投入與變革作好準備。

第二階段：規劃變革

3、創造組織的願景、任務與指導原則——（1）界定組織的核心能力。（2）發展並陳述組織的願景。（3）規劃並陳述組織的具體任務。（4）設定組織再造的基本指導原則。

4、發展三至五年的策略性計畫——（1）對目前組織的作業流程加以審核。（2）掌握外在的環境因素。（3）檢查組織內部各種功能是否健全。（4）完成一般業務的預測。（5）進行差異分析，找出需要修正的地方。（6）發展為期三至五年的策略性計畫。

5、發展年度的運作計畫——（1）建立運作上的標準。（2）結合組織資源。（3）依優先順序排列可能的變革計畫。（4）發展年度運作計畫與預算。（5）運用及初步評估運作計畫。

第三階段：設計變革

6、界定目前的業務流程——（1）界定關鍵的組織流程。（2）衡量這些關鍵流程。（3）評比流程的績效。（4）指出機會與有待再造的流程。

7、建立流程並描繪計畫的方案——（1）界定流程的利害關係人。（2）設定方案的任務與目標。（3）建構並選擇團隊成員。（4）發展具體工作計畫。

8、描繪與分析流程——（1）以流程圖的方式來描述流程。（2）以整合性的流程圖表來描述流程。（3）完成這些流程的相關圖表，並列出一份詳細清單。（4）完成流程限制的分析。（5）完成文化因素的分析。

9、創造理想的流程——（1）以書面描述理想中的流程。（2）比較現行流程與理想流程。（3）評量兩者間的差距。

10、測試新流程——（1）建立試驗性質的目標。（2）建立試驗性質的量表。（3）獲得利害關係人的共識與批准。（4）從事新流程的試驗測試。（5）評估試驗測試的影響。

11、執行新流程——（1）建立行動執行的計畫。（2）執行此一計畫。

第四階段：評估變革

12、審核與評估進度——（1）評估組織的衡量結果。（2）由指導委員會來評估實施成果。（3）若有必要，修正三至五年的策略性計畫。

13、重複進行年度運作計畫的規劃循環。

上述組織再造的執行步驟，純粹是從技術性的觀點來剖析實施組織再造工程的各個環節；除此之外，組織再造的實施更應將其所處環境系絡的諸多變項一併納入考量。尤其是政府部門在推行組織再造，更應掌握公共組織的特性，瞭解其間的政治運作、法規限制，以及資源配置等各個面向的特性及



問題。

(二) 實施組織再造的策略

一項成功的組織再造工程，除了必須掌握組織的運作成本和重新定義顧客的價值以外，也應該考慮不同國家、企業及部門的文化差異。有效的組織再造工程，必須重新設計新的誘因制度、績效測量的方法，以及型塑新的組織文化。而最重要的是，具有權力基礎的管理者不僅要在組織內塑造一種變革的氣候，也必須領導整個組織再造的流程。錢辟認為，組織再造的成功與否，要看領導人和管理者能否清楚地思考以下四個廣泛性的議題，以作為策略性規劃的參考 (cited by Gordon, 1999: 447-448)：

1、目的——領導人和管理者必需清楚的認識組織再造的目的。他們必須詰問以下的幾個基本問題：這個流程的目的何在？重新設計的目的何在？這個組織在此一領域的目的何在？

2、文化——成功的組織再造工程，必須能夠重新塑造組織所需要的文化。尤其是組織中的高階主管，必須能夠指出期望中的組織文化型態，並且在組織實施再造工程時一併加以營造。

3、流程和績效——管理者必須能夠重新設定組織的目標，這是流程再造及有效改善組織績效的關鍵思考項目。他們必須詰問以下幾項問題：我們如何達到我們想要的流程？我們如何從員工處得到我們要的績效？我們如何設定績效的標準、指標，以及如何去衡量其結果？

4、人員——實施組織再造工程時，必須面對一項比較棘手的問題，即決定哪些人員需要投入此一再造工程的流程。管理者必須思考下列問題：管理團隊希望與哪些人一起工作？管理者如何找到組織內部及組織外部人員的投入？我們如何知道他們

是我們要的那群人？

除了錢辟所提供的上述四項策略性思考的方向，考度 (S. Gaudle) 經由實證研究的調查分析，歸納出七項實施組織再造的具體策略，茲就其重點分述如下 (Gaudle, 1994: 150-157)：

1、組織再造的過程中，任何功能項目與流程的再造，都必須與組織再造的預定目標相連結，以確保獲致變革的預期成果。

2、組織再造除了需要領導人與管理者的承諾與投入，也需要由他們從事策略性的規劃，以及控制整個再造流程。

3、組織再造的內容，特別是業務流程的再造工程，必須能夠遵循顧客導向的原則，否則難以實際提升服務品質和組織的競爭優勢。

4、任何變革都必須能夠加以衡量，組織再造的目的既然在於有效且明顯地改善績效，那麼，就必須建構有效的績效衡量指標與方法。

5、成功的組織再造必須能夠充分掌握組織的核心功能，針對這些功能及其關鍵的流程進行再造。通常這些功能含蓋了組織結構、人力資源、資訊系統，以及其他諸如財務等管理要項。

6、組織再造的成敗繫於是否具備長期的再造能力，因此，為了長期且有效地維持組織的再造能力，領導者必須在組織內部設立一個時時精進的改革團隊，同時也必須引進組織外部的專家，藉由他們的診斷與建議，找出本身所未能覺察的問題。

7、使持續改善作業流程成爲一種組織文化。任何變革最大的障礙係來自組織的懈怠和成員的抗拒，如果能夠把組織再造的工作內化成組織平時運作的一部份，那麼就能夠排除上述障礙。

組織學習的意涵



（一）學習的意義

學習是我們與生俱來的本能，在人類的社會生活中，學習扮演著相當重要的角色。學習本身是一種行為的歷程，其中包含了持續的刺激與反應，經由行動的轉化、重組與整合，使得我們可以反覆地驗證生活經驗，並從經驗中不斷地修正自身的行為，使其行為不僅能符合社會的期待，而且能適應環境的變遷。再者，從社會的觀點來看，學習是一種保存文化、延續傳統的方式，透過學習可使人類的生存得以綿延不絕。根據論者的分析，一般有效的學習包括四個階段：（1）資料的蒐集；（2）將資料轉化成資訊；（3）將資訊轉化成知識；（4）將知識轉化成智慧（Tobin, 1993: 156-161；孫本初，民90）。

從組織的觀點來看，最早對「學習」加以討論的組織論者是賽蒙（H. A. Simon），他認為組織重組的過程就是一種學習的過程，政治、科技環境對組織的影響係以人們的心靈為媒介，藉由吾人對問題洞見的持續增長，來重新認定問題，並表現在對組織結構的反省與改變（引自張潤書，民87：340）。是以，我們可以視組織學習為一種組織求生存、圖發展的行動策略，而其學習的過程即是發展組織生存利基的歷程。

另外，組織論者阿吉利斯（Chris Argyris）則將組織學習區分為單圈回饋學習（single-loop learning）與雙圈回饋學習（double-loop learning）。當組織缺乏反省、無法改變系統價值，並且未能進行偵測及矯正錯誤的活動時，其所發生的情況有兩種：一是發生在學習能夠相互配合，另一種是發生在當學習無法配合時。組織因應的方法只是改變其行動，但未改變其價值來影響結果，這種情況可視為單圈回饋學習。而所謂雙圈回饋學習，是指組織若具有檢驗及改變，「主導變數」（governing variable）的能力，並能夠矯正其錯誤，它通

常發生的狀況是當學習無法配合時，其運用改變或檢查主導變數的方式，再予以重新行動，以改變其原本的行為及結果。單圈回饋學習與雙圈回饋學習最大的差別在於「主導變數」的形成，其形成的過程是當人員從事行動時，個人努力追求一種偏好狀況的滿足，個人大多會依循個人的價值體系進行行動的判準。也就是說，如果要讓主導變數成為組織的正面功能，那麼當成員有所行動時，組織會主動地來指導他們的行為，而不是放任成員依其固有所信奉的價值或信念來行動（Argris, 1993: 89）。學者摩根（Gareth Morgan）則認為單圈回饋學習是指檢查及改正錯誤的能力，與現行的運作規範及能力有關；而雙圈回饋學習則是組織對情況採取「雙重檢視」（double look）的方法，質疑組織目前運作規範的重要性及是否要對於組織的情況加以重新審視（Morgan, 1986；孫本初，民90：465-466）。

（二）學習的層次

組織中的學習可以分為三個層面來說明：個人、團體及組織。而組織學習對於這三項學習層次必須能具有結合與發展的能力，茲就此三個層次說明如次（孫本初，民90：461-463）：

個人學習的層次

組織學習必須先透過個人的學習方式，因為只有個人才擁有思考、溝通及討論的能力。個人學習意味著經由各式在價值上、知識上、技術上、思想上及態度上的自我學習（self-study），而使組織成員在觀察力、洞察力等方面能有所改善。不過，值得注意的是，組織學習雖然必須先透過個人學習來進行，但這並不保證經由個人學習一定可以達成組織學習。



團隊學習的層次

團隊學習影響整個組織甚深，它能夠在任何時刻將組織成員結合在一起，無論是開會討論，或是研擬短期與長期計畫方案，都可藉由團隊來完成所有有關技術、知識、能力的合作學習。再者，一個成功的團隊學習應該在團隊間共同分享他們過去的經驗（無論是主觀或客觀）；除此之外，也要試著與組織中其他團隊共同創造未來的願景與推動組織成長。

組織學習的層次

組織學習乃是組織在外在環境不確定之影響下，組織從過去經驗中學習如何採行新的行動，以因應環境的變遷。組織學習就像是一場演奏會，在演奏時，不僅是個別的表演，而且必須瞭解如何在群體中尋求合作的行動，使經驗、知識、行為、心理模式、規範、價值、資訊能夠相互交融、共同分享。組織學習的特徵包括：（1）組織學習是一種獲得、接近與修正組織記憶的過程；（2）組織學習來自組織經驗的累積；（3）組織記憶包括對於許多不同意義的分享，在一個組織中，其記憶的儲存包括個人記憶、正式文件、資料檔案、組織結構與建築及文化的要素；（4）組織記憶包括組織認同（identity）、因果圖（causal maps）與組織常規（organizational routines）等三種形式的共享及瞭解；（5）組織學習的過程會受到組織設計的影響。

整體而言，組織藉由個人、團隊及組織等三個層次的學習，理想的目標是要發展成爲一個具有高度應變能力的學習型組織。

建立學習型組織的策略

所謂學習型組織，其界定至今仍眾說紛云，而

根據瓦特金和瑪席克（K. E. Watkins and V.J. Marsick）較爲肯定的定義是：「學習型組織是種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始處在成員個人、工作團隊、整體組織，甚至亦發生在與組織互動的社群中。而學習是種持續性、策略性運用的過程，並與工作相結合。學習的結果將會導致知識、信念及行為的改變，並可強化組織創新與成長的能力。」（Watkins and Marsick, 1993）。一個學習型的組織，通常具有下列幾項基本特徵（Gordon, 1993: 452-453）：

1、藉由個人、團隊和組織的不斷學習，來強化組織整體的競爭優勢。管理者能夠協助個人及團隊發展學習的能力，並且能夠創造一個成員每天都能相互分享學習和運用學習的制度。

2、員工能夠分享彼此的願景（vision），此一願景係反映出組織基本的假定和價值。管理者及其他組織領導者應該創建和培養組織的願景，用以激發組織成員在工作中創發新的構想，並授能員工去執行這些創新的構想。

3、整套組織系統，包括策略、結構、資訊流、工作流程、績效目標、訓練、個人和團隊的發展，以及獎賞和表彰等，都應該被包含在學習型組織之中。

4、主管人員應視學習是一種持續的過程。他們相信這種積極性的活動可以增加組織的生產力和品質；同時，也相信這種分享式的學習是最容易維持組織活力的策略。並且，他們也創造出一種新的組織文化，一種激勵員工樂於率先回應管理者的文化。

5、管理者支持分權化的決策和員工授權，他們鼓勵建立跨功能式的工作團隊。

至於如何修煉成爲一個學習型的組織，聖吉（Peter M. Senge）所著《第五項修煉：學習型組織的藝術與實務》（The Fifth Discipline: The



研究論著

Art and Practice of the Learning Organization, 1990) 一書中，所詳述的五項修煉可作為具體指引。茲簡述五項修煉內容如下（引自江岷欽、劉坤億，民88：161-163）。

系統思維

系統思維 (systems thinking) 是塑造學習型組織五項修為中的神髓，也是展開組織變革行動的哲學與理論基礎。系統思維可以協助我們擺脫過於依賴經驗或執著於經驗學習的窠臼，培養執簡御繁的能力。其要點：（1）體認事物之間的斷續因果關係；（2）體認事物互為因果的循環關係；（3）體認事物發展的興衰循環原理；（4）破除二分法的價值思維習慣；（5）把握動態的系統回饋；以及（6）培養整體性的思考習慣。

自我超越

本於人是追求自我成長的假定，組織可以說是個人實現自我的場所；而學習型組織就是以這些能夠自持自勵、超越自我、認真負責的成員為基石，逐漸開展。聖吉建議可由下列方法修煉：（1）培養自我挑戰的胸襟，認清自我追求的價值；（2）接受理想與現實間的差距，培養愈挫愈勇的毅力；（3）強化對結構性衝突的洞察力；（4）誠實、坦然地面對一切真相；以及（5）培養運用潛意識的能力。

改善心智模式

這項修煉主要是用來矯正傳統層級節制的管理方式，對組織內人際互動關係的扭曲、對溝通所形成的障礙，對決策過程的誤導，以及對人員創意生機的扼殺。心智模式的改善可以說是心靈的改革或

思考型態的解放，其技巧有二：（1）反思 (reflection)，係指個人在戒慎恐懼、疑惑妄嗔的心境下，對自己所執著的心智模式加以檢視和反省；（2）探索 (inquiry)，是指個人在實事求是的態度下，藉由與外在人事物往返互動的機會，來探求事實、謀求最佳替選方案的過程。

建立共享願景

願景是整個組織學習的動力。願景不是虛無縹渺、事不關己的，而是與個人的需求願望緊密聯繫；願景不是上級派定、被動勉強接受的，而是出自於共通的想法與承諾。聖吉認為可由下列方法締結共同願景：（1）成員必須先有個人的願景；（2）由下往上建立組織的共通願景；（3）願景的建立有其進階性；（4）管理者有引導建立共同願景的職責；以及（5）強化成員個人堅定實現願景的信心。

團隊學習

工作團隊是組織學習的基本運作單位，團隊指的是跨越部門層級等職務分工，因任務而接觸互動所自然形成密切關係的團體。聖吉認為，團隊學習係指發展出某種願意戮力與共、同赴事功的團體的能力，而塑造這種團隊的關鍵在於其所屬成員之間進行「對話」和「討論」的能耐。對話是一種利用「同中求異」的原則來探索真理的方法；而討論的目的在於「異中求同」，尋找集體思維的共同代表，或讓某一種觀點脫穎而出，或歸納出共同的立場，或發展出更高一層的共識。

綜合言之，組織再造和組織學習都是組織面對急速變遷的環境，所發展出來的應變和御變的策略，其目的在於有效且明顯地改善組織的績效表現，同時強化組織的競爭優勢，以締造一種生存和發展的利基。組織再造和組織學習的目標，都是期



望能夠厚植組織的創新能力，因為面對競爭激烈的環境，唯有不斷地創新組織的機能，才能使組織超越創造性解構（creative destruction）挑戰，倖免於環境的嚴厲淘汰。（作者為紐約州立大學公共行政暨政策博士，國立臺北大學公共行政暨政策學系專任教授）

參考文獻

- 江岷欽、劉坤億，民88，企業型政府：理念、實務、省思，台北：智勝。
- 孫本初，民90，公共管理，台北：智勝。
- 張潤書，民87，行政學，台北：三民。
- Argyris, Chris 1993, On Organizational Learning, Cambridge: Blackwell Publishers.
- Bennis, W. & Mishe, M. 1995, The 21 Century Organization: Reinventing Through Reengineering, San Diego, CA: Preffer & Company.
- Caudle, S. 1994, "Reengineering Strategies and Issues," Public Productivity & Management Review, Vol. 18, No. 2, pp.149-162.
- Champy, J. 1995, "Reengineering management: The mandate for new leadership," Industry Week, 244: 33-42.
- Crego, E. & Schiffrin, P. 1995, Customer-Centered Reengineering: Remapping for Total Customer Value, IRWIN Publishing.
- Gordon J. R. 1999, Organizational Behavior: A Diagnostic Approach.(6th Ed.) London: Prentice Hall.
- Hammer, M. & Champy, J. 1993, Reengineering the Corporation: A Manifesto

for Business Revolution. N.Y.:Harper Collins.

Lowenthal, J. 1994, Reengineering the Organization: A Step-to-Step Approach to Corporate Revitalization, ASQC Quality Press.

Marquardt, Michael J. 1996, Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill Companies.

Watkins, Karen, E. & Marsick, Victoria J. 1993, Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

