

# 以情境規畫術促進組織學習之探索性研究

徐曉珍、羅世輝；楊凱成

E-mail: 9220948@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

面對一個全球化競爭的環境，企業藉由組織學習在快速變動的環境下仍有競爭力。但在不確定的時代中，加速組織學習已成為企業學習的瓶頸。因此引發本研究以殼牌石油公司為研究對象，探討「情境規畫」是如何促進組織學習。本研究的目的是：運用情境規畫促進組織學習之相關命題、發展情境規畫具體做法，以提拱學術、實務界參考，以及藉由本個案之實施經驗，提供有志推動組織學習企業之因應策略。本研究是以描述性的質化研究，採用個案分析法的方式，探討殼牌是如何運用情境規畫達到加速組織學習。研究結果顯示，情境規畫確實能促進組織學習，藉由情境規畫的方式，改善習慣性防衛的行為，進而改善個人與群體的心智模式，以改變個人之使用，最後達成組織學習的目的，將可改善組織績效。本研究也發現情境規畫中，培養內部輔導者，可以促進組織的學習能力。當組織成員經由個人心智模式的改善，進而在組織中，心智模式的共享過程中，將可達成有效的組織學習。

關鍵詞：情境規畫；組織學習；學習

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書 iii 中文摘要 iv 英文摘要 v 誌謝 vii 目錄 viii 圖目錄 xi 1. 緒論 1.1 研究背景 1.2 研究動機 2 1.3 研究目的 6 1.4 研究流程與架構 7 1.5 研究限制 9 2. 文獻回顧 10 2.1 組織學習的源由及背景 10 2.1.1 學習的意義 10 2.1.2 組織學習的意義 12 2.2 個人學習與組織學習之關係 14 2.2.1 個人學習 14 2.2.2 組織學習 17 2.3 心智模式理論 19 2.3.1 心智模式的定義 20 2.3.2 心智模式的特性 21 2.4 情境規畫的內涵 22 2.4.1 情境的意義 24 2.4.2 情境規畫的意義 25 2.4.3 情境規畫的目的 28 2.4.4 建立情境規畫結構 29 2.5 情境規畫與組織學習 34 2.6 小結 38 3. 個案研究 40 3.1 前言 40 3.2 公司簡介 41 3.3 殼牌集團情境規畫的內涵 43 3.4 說服過程及因應之道 53 3.5 成功情境規畫的要件 55 3.6 結論 55 4. 分析與討論 57 4.1 管理機制變革之分析 57 4.2 情境規畫面對危機挑戰之分析 59 4.3 情境規畫對組織學習的影響 62 5. 結論與建議 68 5.1 結論 68 5.2 研究限制 72 5.3 後續研究建議 73 參考文獻 75 一、中文部份 75 二、英文部份 78

## 參考文獻

一、中文部份 1.呂捷譯（2001）/ Art Kleiner著，顛覆企管，經典傳訊出版。 2.宋文娟（1998），健保時期臺灣地區醫師人力供需及其專科結構之政策研究，國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。 3.巫柏青（1997），組織成員對學習型組織概念的態度之研究 以個案企業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。 4.李玉蓮（2000），導向學習型組織之心智模式探索性研究-以S公司為例，國立中正大學企業管理研究所。 5.李田樹譯（2000）/哈默爾、普哈拉等著，從規畫中學習，不確定管理，天下文化出版。 6.周芸薇（2000），學習型組織評鑑量表之建立，國立中央大學人力資源管理學研究所碩士論文。 7.周維婷（1999），組織學習心智模式探討 - 口語資料之分析，政治大學企業管理學所碩士論文。 8.林海清，震後省思-組織學習，遊於藝雙月刊，第十八期第七版。 9.林益昌（1999），建構企業學習型組織之研究。國立師範大學工業教育研究所博士論文。 10.林義屏（2001），市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究 - 以科學園區資訊電子產業為例，國立中山大企業管理研究所博士論文。 11.高淑惠（2001），組織學習過程之研究 - 以台灣蓮霧產銷班為例，國立臺灣大學農業推廣學研究所碩士。 12.高淑慧（1995），學習型組織理論之研究，國立政治大學公共行政系碩士論文。 13.張士翔（1997），對於組織學習的新觀點 如何連結個體學習與組織學習，國立交通大學經營管理科學研究所碩士論文。 14.許乾明（1998），學習型組織建立之研究-國內企業個案之分析，國立中央大學人力資源研究所碩士論文。 15.郭進隆譯（1994）/Peter M. Senge著，第五項修練 學習型組織的藝術與實務，天下遠見出版。 16.陳惠芳（1998），組織正當性、組織學習、與組織同形之關係研究 - 制度理論整合觀點，國立台灣大學商學研究所博士論文。 17.陸劍豪譯（1999）/汎達海登著，預演未來 - 數位時代組織的未來情境模擬規畫，商業周刊出版。 18.黃治蘋譯（1998）/Glen Peters著，超越大未來，滾石文化。 19.黃紫媚譯（1998）/Arie de Geus著，企業活水，滾石文化出版。 20.廖國勳（1999），深度匯談促進組織學習之實証研究 - 以連鎖型企業A公司為例，國立雲林科技大學企管系碩士論文。 21.管長青（2001），影響學習型組織形成之相關因素研究 - 以工程顧問業為例，國立台灣科技大學管理研究所碩士。 22.劉復苓譯（2001）/楊國安、大衛·歐瑞奇等著，組織學習能力，聯經出版。 23.鄭伶如（1999），接觸式影像感測器技術策略規劃之研究 - 情境分析法應用，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。 24.鄭繼聖（2002），策略規劃導入機制的建立以M公司為臨床取向的個案研究，東吳大學企業管理學系碩士論文。 25.盧偉斯（1996），組織學習的理論性探究，國立政治大學公共行學所博士論文。 26.賴志明（1995），心智模式調整的整合性架構建立之研究，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。 27.閻瑞彥（1999），學習型組織建構之研究，台北商專學報，第52期，頁115-157。 28.謝明堂（1998），組織學習與企業技術移轉之關連性研究:以精密工具

機產業為例，靜宜大學管理科學系碩士論文。29.鍾漢清譯（1997），*加速度組織*，戴明顧問有限公司。30.鍾燕宜，*學習型組織的意涵與批判（下）*，*人事管理*，第33卷，第10期，26-44頁。31.鍾燕宜，*學習型組織的意涵與批判（上）*，*人事管理*，第33卷，第9期，4-19頁。32.龔湘蘭（1999），*高科技產業組織學習模式建構之研究*，國立台灣師範大學工業科技教育學所碩士論文。

二、英文部份

- 1.Argyris, C. & Schon, D. A., ( 1978 ), " Organizational learning: A theory of action perspective, " Reading, Mass.: Addison- Wesley
- 2.Brown, J. S. & Duguid, P., ( 1991 ), " Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, " *Organization Science*, 2 ( 1 ), pp.40-57.
- 3.Dodgson, M., ( 1993 ), " Organizational learning: A review of some literatures " , *Organization Studies*, 14 ( 3 ), pp.375-394.
- 4.Easterby-Smith, M., ( 1997 ), " Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques, " *Human Relations*, 50 ( 9 ), pp.1085-1113.
- 5.Galar, G. & van der Heijden, K., (1992), " The learning organization: How planners create organizational learning, " *Marketing Intelligence and Planning*, 10 ( 6 ), pp.5-12.
- 6.Gausemeier , Fink and Schlake , 1998 , " Scenario Management:An Approach to Develop Future Potentials " , *Technological Forecasting and Social Change* , vol.59 , p.113
- 7.Huss , W. R. and Honton , E. J. , 1987 , "Scenario Planning , What Style should You Use?" , *Long Range Planning* , vol.20 , Apr.
- 8.Kim, Daniel H. ( 1993 ) , " The Link between Individual and Organizational Learning, " *Sloan Management Review*, Fall, pp 37-50.
- 9.Peter J. Genta & Greg Hennessy,1996, " Navigating Uncharted Waters-Integrating Systems Thinking and Scenario Planning " , THE MAGELLAN GROUP, p.2
- 10.Ringland , G. , 1998 , *Scenario Planning: Managing for the Future* , John
- 11.Schoemaker P., "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration," *Journal of Forecasting*, Vol. 10, pp.549-564, 1991.
- 12.Schoemaker, P.J.H., " Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking " , *Sloan Management Review*, Winter, 1995, p25-40.
- 13.Schoemaker , P. J. H. , 1995 , "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking" , *Sloan Management Review* , pp.25-39 , Winter.
- 14.Simon, H. A., ( 1990 ) , " Bounded rationality and organizational learning, " *Organization Science*, 2 ( 1 ) , pp.125-134.
- 15.Stephen,P. Robbins(1978), " *Personnel:The Management of Human Resource* " ,P207.
- 16.Stephen,P. Robbins(1994), *Management*,4th Ed.,Engewood Cliffs, New Jersey: Pretice-Hall Inc.pp.466-467.
- 17.Tucker, K. " Scenario Planning: Visualizing a Broader World of Possibilities Can Help Associations Anticipate and Prepare for Change " , *Association Management*, Vol.51 Issue 4, April 1999, pp.70-76.