

以組織學習促成文化變革：一個縱貫性個案研究  
Organizational Learning Initiates Organizational  
Culture Change:A Longitudinal Case Study

研究生/李瑞敏/雲林科技大學企業管理系  
指導教授/楊仁壽/雲林科技大學企業管理系

### 論文摘要

組織文化是組織學習(organizational learning, 以下簡稱 OL)的脈絡因素或是結果？本研究透過長期的個案研究，回答這個仍懸而未決的議題。

本論文以縱貫法進行質性研究、再以量化資料佐證研究發現。質性資料共取得 57 人的訪談、226 份觀察紀錄與內外部等文件；資料分析遵從紮根理論的概念，採 NVivo 7.0 軟體分析 349 個電子檔案，共計 1456 頁的文件內容，譯碼時交互採用開放性譯碼與主軸性譯碼，第一次編碼 749 個開放編碼，最後有 1273 個編碼，以形成理論架構。為了增加質性研究的可信性，於每階段研究前撰寫個案計畫書、請關鍵資料提供者檢視分析結果，以建立信度與效度。同時本文採用資料、研究者、理論與方法論的三角驗證，其中方法論的三角驗證採用四份問卷調查，三年內共發放了八次，顧客面有 916 人次與員工的 4,024 人次之有效問卷。

分析資料後，本文提出了 OL 促成文化變革的模式，以及七項結論。結論包括：第一，靈性啟發是達成 OL 的有效方式；第二，OL 的過程依序是取得、內化、擴散、詮釋、反學習、整合；第三，OL 會促成文化變革；第四，文化變革有助於人力資源管理(human resource management, 以下簡稱 HRM)績效；第五，文化變革會改變成員的心智模式與正面情感，其中心智模式構面包括反學習、反思、多面向思考、與正面思考；第六，成員改變心智模式與培養正面情感會促進組織中的個人學習；第七，OL 與文化變革是動態的循環系統，因此組織文化是 OL 的結果也是脈絡因素。

最後本論文說明理論貢獻、與對實務界的意涵。

## 與中小企業的關聯

台灣服務業的產值已經超過 GDP 的 70%，顯示服務業的重要性。服務業是要透過人完成服務遞送同時攸關服務品質，因此服務業的人力資源管理需要被重視。服務業第一線人員的所需要的職能有專業知識與技術、社交技能與服務態度，其中企業要改變員工的態度是最難的。

本論文以個案說明，台灣一家百貨公司採用東方思想的教材以提升員工靈性，進行方式採用閱讀會、共識營與部門閱讀會。從質性與量化資料顯示：個案公司採用的方式與教材能夠被員工所接受，採用此類方式進行組織學習得以改變組織文化、增進人力資源管理績效、改變成員的心智模式與正面情感習，同時促進個人學習。研究結果並提出了理論與實務意涵。

而本論文與中小企業的關聯、成效分述如下：

1. 中小型企業因應競爭的激烈環境，與適應產業環境，往往需要進行組織再造，採用的方式可以是組織學習、組織變革等。本文著重在服務業，可讓服務業的中小企業了解進行組織學習產生的成效為何。

2. 本論文陳述個案公司的做法，可視為最佳實務，提供給台灣中小型的服務企業，想要進行組織學習或是文化變革時，執行上的參考依據。

3. 在服務產業中，不管產業規模為何，直接面對顧客的第一線人員，都需要有良好的服務態度，本文說陳述提升員工服務態度的方式，以及帶來的成效。

4. 近年來許多公司紛紛推動組織學習，個案提供一個以東方文化特質的組織學習模式，可提供給其他中小企業的服務業參考。

### 壹、研究動機與目的

台灣有一家百貨公司，1999年因集團資金調度不當，引起財務危機，加上同年九二一大地震重創母公司，讓整個集團產生極大損失，也讓領導人的事業與生活有了重大轉變。於是他開始接觸奧修、修心七要與老子道德經等，從這些讀物讓他重新認識生命、更尊重生命體、懂得用正面的想法與價值觀去看待家庭、工作與人際互動。他認為要重視人力資源，但不是

將員工當成提升績效或創造競爭優勢的工具，而是關懷員工身、心、靈是否健康快樂。因此他將這些讀物推廣到整個組織，期望也能改變員工的價值觀與心智模式，培養正面情感。他相信當員工改變了，組織自然就會改變，朝向學習型組織。從個案發現進行OL時，組織文化隨之改變了。

回顧 OL 或是學習型組織的文獻，學者多半認為 OL 的結果會形成組織記憶[Huber, 1991]。組織記憶保留的型態有許多種：包括常規和生產規則 [Walsh & Ungson,1991]、個別員工 [Simon, 1991]、組織文化[Cook & Yanow, 1993]、產品[Olivera & Argote,1999]和檔案[Campbell-Kelly,1996]以及以電腦為基礎的資訊系統 [Huber,1991]、核心能力與實體結構 [Moorman & Miner,1997]。等，從保留內容來看，OL 會形成組織文化，所以 OL 的結果是組織文化；不過也有學者提到組織文化是 OL 的脈絡因素[Fiol & Lyles, 1985]，並且以實證研究來說明組織文化對 OL 的影響[Cook & Yanow, 1993]。本文將提出第三種看法：組織文化是 OL 的結果，也是脈絡因素。

然而組織文化是否可以被管理，也有三種爭論：組織文化可以被管理、無法直接管理僅能操弄、不能被管理[Ogbonna & Harris, 1998]，這樣的爭議需要實證研究[Legge, 1994]，並說明文化變革的脈絡因素。雖然這個議題需要實證，但在尋求適當的研究對象、以及取得資料不易的限制下，形成實證缺口。

綜合上述可知，組織文化是 OL 的脈絡還是結果？以及文化是否可以被管理的爭議，產生了理論的缺口；同時文化議題要從事實證研究並不容易，產生實證上的缺口。研究者取得個案公司的配合，得以長期蒐集質性與量化資料，適合進行 OL 與文化變革議題的實證研究。

由此個案本文的研究問題為：長期實施靈性啟發，對組織本質產生的長期影響為何？釐清組織文化是 OL 的脈絡或是結果？或者兩者皆是？以及脈絡因素為何？

## 貳、文獻探討

根據研究問題，相關理論包括靈性啟發活動的靈性、OL、文化變革等，以下將分別探討之。

## 一、靈性

所謂靈性(spirituality)是一種個人的感受力和信念[Banks et al.,1984]，使人能自我察覺，檢視自己的內心狀態[Watson,1989]，經由探索生命的意義與目的、個體與內外在或他人連接的關係、愛的存在等深層經驗的探索，達成自我超越[Jarvis,2001]。

分析個案公司的靈性啟發課程多在表達人要活在當下、要反求諸己、正面思考、要了解自己做了什麼，而這些行為表達了自己哪些內心的想法、自我超越、要尊重他人與生命、了解生命的意義。分析這些內容，個案公司採用的方式是透過OL提升員工的靈性層次，而所謂的OL則在下述說明之。

## 二、組織學習

本文回顧過去文獻，將 OL 定義分成三種觀點。第一種是環境觀點，強調 OL 是為了適應環境而產生的，學者有 March & Olsen(1975)、Nadler, Gerstein, & Shaw(1992)、與 Edmondson & Moingeon(1998)...等；第二種是改變認知與行動觀點，主張 OL 是改變認知與行動的過程，此觀點學者有 Fiol & Lyles(1985)、Kim(1993)、Cook & Yanow(1993)、Crossan et al.(1999)...等；第三種的經驗體制化，強調組織會歷史編碼成常規來指導行為，因而獲得學習。學者有 Shrivastava(1983)、Levitt & March(1988)、Dodgson(1993)等。本研究關心的議題是 OL 與組織文化的關係，因此採用定義接近第二種觀點中 Cook & Yanow (1993)的定義，即透過透過組織成員在表達、傳遞、以及群體行動的過程，組織得以學習與改變。

至於 OL 類型，有許多學者提出了分類，不過後來有 Pawlowsky(2001)將學者論述歸納成三類，第一種類型多半僅改變行為，第二種則是行為與認知的改變，第三種則是學習如何進行 OL，因此此類論述已經定見。

在 OL 過程的文獻，有相當多學者提出觀點。有六個較重要的過程理論包括了 Huber(1991)的資訊處理過程、Kim(1993)的 OADI-SMM 模式、Edmondson 與 Moingeon(1998)的整合模式 Crossan 等學者(1999)的 4I 模式 Lahteenmaki 等學者的(2001)兩面平行過程與 Akgün 等學者(2003)的社會認知過程。

OL 結果部分，有學者認為 OL 能帶來直接的組織績效

[Shrivastava, 1983]，也有學者認為無直接關係[Argyris & Schön, 1978; Levitt & March, 1988]，因為 OL 可能從實驗或是錯誤中學習而來[Levitt & March, 1988]；也有學者主張要看學習的內容或種類來決定[Fiol & Lyles, 1985]。所以 OL 的成效不一定展現在績效上，這部分仍無定論，但多同意 OL 的結果是組織記憶。

### 三、組織學習與組織文化

回顧過去文獻後，本文整理出學者的三種觀點。

第一種看法是：組織文化是 OL 的結果[Schein, 1992]，即 OL 不一定產生組織績效，但學者多半同意 OL 的結果會形成組織記憶[Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt & March, 1988]。因為組織文化是組織記憶的一部份，即 OL 會創造或維持組織文化。

第二種看法是組織文化是 OL 的脈絡因素。Argyris 與 Schön(1978)兩位學者提出的雙環學習，修正組織的基本規範、政策與目標，來因應環境變化的 OL 過程，即是在探詢文化的過程[Ayas & Zeniuk, 2001]，使得在 OL 過程分享組織文化意義及觀點，同時受到這些組織文化影響，改變了成員與組織的認知與行為。在這種看法的實證研究中，以 Cook 與 Yanow(1993)分析 3 家製造笛子工廠最為有名。

第三種看法是：OL 與組織文化是相互影響的動態過程。例如 Lahteenmaki et al.(2001)主張學習與變革是同時發生的。

由於存在三種不同看法，因此本文將釐清兩者之間的關係。

### 四、文化變革

上述的論述中，第一種看法的學者提到 OL 會促進文化變革[Acker, 1994]。所謂的文化變革是改變組織共享的價值與假定[Meyerson & Martin, 1987]，同時也會改變回應環境的組織行動[Trompenaars & Woolliams, 2003]。至於組織文化是否可以透過管理來改變，有三種不同爭議，包括可以被管理、僅能操弄、不可被管理[Ogbonna & Harris, 1998]，因此需要實證研究。

文化變革是否帶來組織績效，有學者指出必須視組織文化強弱而決定[Ogbonna & Wilkinson, 2003]；也有學者認為不同的組織變革類型會有不同的組織變革結果[Burke & Litwin, 1992]。這些結果會反映在員工效能或員工態度，如組織承諾 [Becker et

al.,1996]和工作滿足[Dean et al., 1998]。

上述可知 OL 與組織文化的關係仍是懸而未決，缺乏一個能清楚描述彼此影響關係的模式，同時存在實證的研究缺口。因此接下來將描述如何進行本研究，以回答研究問題。

## ？、研究方法

本文採用個案研究法，以下說明為何選擇此個案。

### 一、選擇個案公司的理由

個案公司適合當研究對象乃基於五項理由。首先是個案公司曾在 1996 年推動學習型組織，2001 年則以靈性啟發課程推動組織學習，具有議題的適切性；其次個案公司以靈性啟發課程進行 OL 已經超過六年，可以觀察出 OL 與文化變革的過程與成效，具有時間的足夠性；第三，因指導教授之故，研究者較易取得該公司的配合，蒐集各種資料，具有資料的豐富性；第四，推動動機是源自於領導人個人的經歷，具有動機的特殊性；第五，該公司透過靈性啟發邁向學習型組織，具有介入手段的獨特性。

### 二、質性研究

此部分的資料蒐集部分包括了觀察、訪談法、及文件分析法。在觀察部分，由研究者與研究者所訓練的人資處員工，在不同時間與地點分別實地觀察靈性啟發課程課程，並寫成觀察紀錄，從 2004 年 6 月至 2007 年 5 月，共計 226 次；其次是訪談法，分成對受訓者與主辦人員的訪談，在 2007 年 1 月和 7 月選取公司各部門一位主管與基層員工，共計 57 位（有一個部門只有一人），採半結構型訪談，每個人約 30-60 分鐘。對主辦人員訪談則是不定期，以無結構型或半結構型訪談共訪談 16 次，一次約 30 分鐘至 6 小時；第三，文件分析包括證管會公開發行資訊（包括財務資料、公司章程、每月宣布事項）雜誌報導、新聞、機構報告、與學術研究論文、教材、會議記錄、活動記錄、簡報與相關文件等。

資料分析過程大致遵循紮根理論的原則與步驟，以質性分析軟體 NVivo 7.0 分析，包括訪談稿 49 筆資料計 276 頁、觀察

有 226 筆計 816 頁、會議記錄有 3 筆計 24 頁、教材有 57 筆計 302 頁、其他參考資料有 21 筆計 38 頁，共計 349 個電子檔案，有 1456 頁的文件內容，譯碼時交互採用開放性譯碼與主軸性譯碼，第一次編碼 749 個開放編碼，最後有 1273 個編碼，以形成理論架構。

### 三、量化研究

為了驗證質性資料的結果，採用了量化的問卷調查法進行三角驗證。共有四份問卷，包括評估閱讀會成效、共識營成效、顧客滿意度、與靈性啟發課程成效的問卷。問卷題項來自於訪談或是修改自學者量表而來，發放了八次，其中顧客面有 3,271 人次的有效問卷，而員工部分有 4,024 人次的有效問卷。這些問卷的構面，其 Cronbach's  $\alpha$  在 0.67-0.93 之間。

為了避免共同方法變異的問題，本文採用的事前防範與事後補救。事前防範包括了隔離式資料蒐集法與問卷設計法；事後補救則採用資料、研究者與方法論的三角驗證，以及請關鍵資料提供者檢視研究發現與量化分析結果。

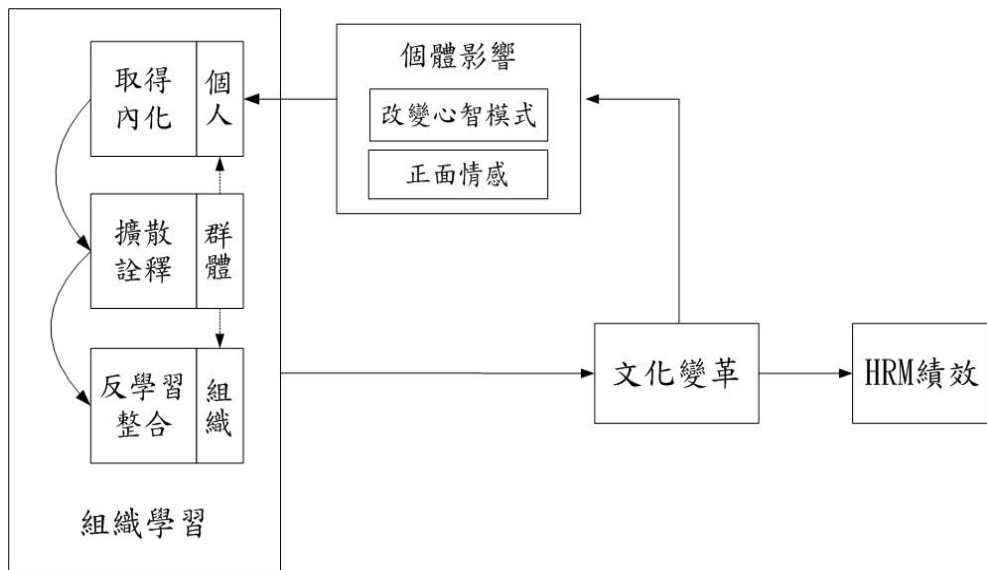
### 四、可行性議題

本研究採用四種三角測定的方法以增加可行性議題，包括方法論的三角驗證、資料三角驗證、與理論三角驗證，藉由理論支持增加一般化[Yin, 1994]。

本文在進行之初即建立個案研究計劃書，以建立信度[Yin,1994]。同時研究的每階段皆有分析結果，會請關鍵資料提供者檢視研究發現，以建立效度。

## 肆、 結果與討論

經過質性與量化資料分析後，產生圖一的理論模式，以下將歸納成五個主題與整個研究綜合討論逐一說明。



圖一 OL 促成文化變革之模式

說明：圖中虛線表示剛開始是由群體開始向推動個人與組織層次推動，形成慣例後就由個人層次到群體、組織中。

### 一、靈性啟發是達成組織學習的有效方式

根據 Cook & Yanow (1993)對 OL 的定義，顯示個案公司是 OL，並非只是訓練。

**資料分析結果** 從質性資料顯示：成員對於靈性啟發有很高的接受度，另外在問卷調查中顯示成員對靈性啟發課程的內容與過程滿意度在3.74-4.36，標準差在0.54-0.62之間，顯示此類課程能獲得成員的認同。

**學者論證與實證研究** 本文提出新主張：透過靈性啟發是達成OL的有效方式，亦即過去研究主張訓練可促進OL[López et al., 2006; Eill & Shpielberg, 2003]，和本文結論相同。不過 Scheeres與Rhodes(2006)認為訓練即能產生文化變革，本文認為訓練是OL的其中一種介入方式，經過OL後才會產生文化變革。

**理論解釋** 從行為學習論來看，靈性啟發課程能在自然情境下產生非系統學習（如分享經驗與知識的學習機制），學習成果較易蘊藏在隱性知識，產生反省和行動[Marsick & Volpe, 1999]；再者，從智力三維論[Sternberg, 1985]來解釋，靈性啟發透過分享、共同討論與詮釋，以及在不同工作情境可能遇到的問題與解決方式，有助於個人的經驗智力與情境智力。當個人智力提升產生學習後，學習擴散到組織，即形成OL。

## 二、組織學習的過程

### (一) 組織學習的六個過程

本文提出的 OL 過程，依序包括取得、內化、擴散、詮釋、反學習與整合。

**資料分析結果** 從訪談中與問卷的驗證歸納出 OL 在個人層次為取得、內化，群體層次為擴散與詮釋，組織層次為反學習與整合。

**學者論證與實證研究** 本文提出 OL 的六個過程，在取得部份和 Huber(1991)知識的取得是相同的概念，在本文複現；第二內化，指個體取得資訊、知識、技能、與價值觀後，可以遵循此來指引行為，但尚未到基模的改變。過去學者 Lähteenmäki et al. (2001)認為內化是連接個人與結構層次的學習過程，Kolb(1984)僅提到個人的內化，但沒有納入 OL，本文認為內化是屬於個人層次的 OL；第三擴散，和過去學者 Huber(1991)的資訊散佈相同；第四是詮釋，和 Huber(1991)與 Crossan et al.(1999)提出的過程，在本文複現。但本文的發生層次在群體，Crossan et al.(1999)是連接個人層次與群體層次，這是兩者不同之處；第五是反學習，儘管在心理學已有這個概念，但並沒有納入 OL 過程，這是本論文提出的新觀點；最後是整合，類似 Lewin(1951)變革過程的「改變」。

**理論解釋** 本文的 OL 過程和過去學者主張最大不同之處，在個人層次提出了內化、在組織層次提出了反學習，因此將以理論解釋為何要有這兩個過程。

從認知心理學來看內化這個過程，人在環境訊息要不斷複誦才會形成長期儲存[李素卿譯, 2003]。本文提出個人層次有內化過程，唯有內化才能進入長期記憶，並且成為內隱記憶，自然而然應用在工作或生活上；從路徑依賴來解釋反學習，過去組織學習的結果有可能是技術創新能力的根基[Nelson & Winter, 1982]，也可能是惰性阻礙 OL，因此需要反學習。

### (二) 進行組織學習可由群體擴展到組織與個人層級

**資料分析結果** 從觀察與訪談顯示，利用群體學習開始擴展至整個組織或個別這樣成效更好、速度更快。這可能是 OL 的內容是組織文化，價值理念的傳承，無法操作化或文件化，要透過感覺或互動的社會化過程來傳遞，因此由群體學習開始會

比較有效。

**學者論證與實證研究** 從文化變革的實證研究來看，學者認為管理階層影響組織文化較為深遠且重大[Ogbonna & Wilkinson, 2003]，和本研究相同。

**理論解釋** 為何群體學習優於個人學習？從社會學習理論來看，透過群體活動由管理階層去擴散，成員較容易會將管理者當成楷模而去模仿，有助於個體的學習。同時在群體中模仿管理者的行為容易得到鼓勵，提升自我效能產生正增強，提升自我效能與增強行為。

### 三、組織學習促成文化變革

本論文的研究問題是：組織文化是 OL 的結果？或是 OL 的脈絡因素？或者兩者都是？本節先說明 OL 的結果是文化變革。

**資料分析結果** OL 的結果會產生文化變革。本文以 Schein(1992)提出的三個層次-人為飾物 外顯價值觀與基本假定來分析個案公司的改變，結果發現個案公司推動 OL 後，成員互動變得更和諧與密切、會相互分享、全體員工更能以品質導向，進而提升服務品質。本文以觀察紀錄、訪談公司人員與指導老師、也參閱會議記錄等文件。據此，顯示透過靈性啟發個案公司產生 OL 外，促成了文化變革。

**學者論證與實證研究** OL 的結果會產生組織記憶[Huber, 1991]，而組織記憶儲存的方式就是組織文化，因此組織文化即是 OL 的結果。再者從組織文化定義來看，當組織發生學習時，組織會從中學習到經驗產生新的故事，因此組織的故事、傳說或符號等會不斷創造新版本[Schein,1992]，因此當產生 OL 時，組織文化就會改變；在實證研究方面，有學者實證發現透過 OL 形成新的組織文化[Acker,1994]，和本個案結論相同，不過在雙環學習或是再學習時才會產生文化變革。

**組織文化可以被管理嗎？** 本研究發現雙環學習或再學習的 OL，自然會促成文化變革，支持組織文化可以被管理的主張。

### 四、文化變革的成效會展現在人力資源管理績效

質性與量化資料皆顯示，文化變革有助於 HRM 績效。

**資料分析結果** 質性資料指出：文化改變後有助於提升

HRM 績效；量化的靈性啟發評估問卷結果，有三項指出文化變革越明顯，對 HRM 績效越有正面效益。

**學者論證與實證研究** 過去實證結果變革有助於HRM績效 [Omachonu,2004]，這和本文結論相同。但是也有研究和本文結論不同（如Armenakis et al.,1999; Becker et al., 1996），原因是其變革方式是購併、重整或縮減，和個案的文化變革情境不同所致。

**理論解釋** Piaget 論述的發生認識論來看，當人們在組織中為了要適應環境，成員會從彼此分享的知識，或是從組織的知識、技能與工作態度建構成為自己的職能，讓自己趨近於適合組織或是和組織相似特性，即能產生 HRM 績效。

## 五、文化變革對個體成員的影響

文化變革除了產生 HRM 績效外，也會對個體成員產生影響。

### (一)組織文化會影響組織成員的心智模式

所謂心智模式是成員如何去看待與理解在工作、生活、與世界所發生的事物。

**資料分析結果** 從質性的觀察與訪談資料，編碼後歸納成員會反學習、反思、多面向思考與正面思考，這些都會影響看待事情的觀點；從量化資料來看，靈性啟發評估問卷對心智模式的衡量，僅有正面思考一個構面，但仍可以作為參考。分析結果整體模式  $R^2=0.30$ ， $F_{(4,479)}=51.70$ ， $P<0.01$ 。也就是文化變革越明顯，個人越能正面思考。

**學者論證與實證研究** 本文主張 OL 後產生文化變革，由組織文化來影響個體的心智模式，這才是組織層次對個體的影響。從過去從實證研究來看，組織文化(體制)會影響管理者與成員的基模[Lau et al., 2002]，在本研究中複現。

**理論解釋** 這可以用同化、順化與平衡來解釋心智模式的改變[Taylor et al., 1997]。同化是指成員沉浸在組織文化中，會將個案公司改變後的文化視為理所當然，外顯價值觀慢慢也會成員個人的理念。其次是順化，當成員無法同化個案的新價值觀時，會修改或重建新價值觀，然後納到自己的基模，以適應組織環境。第三個是平衡，當成員接觸到組織的新文化時，會在同化與順化之間不斷地尋求平衡。

## (二)組織文化會影響組織成員的正面情感

情感(affect)是指成員對特定學習工作的感受、情緒和心情的心理反應[Snow et al., 1996]，個案中發現組織文化會影響成員的正面情感。

**資料分析結果** 從訪談與觀察中發現，透過和諧、相互鼓勵、正向的情緒氛圍等文化有助於員工紓解壓力，產生正向情感，甚至可以幫助主管對部屬的情緒管理。從量化結果來看，經過逐步迴歸分析後，整體模式  $R^2=0.41$ ， $F_{(4,479)}=81.99$ ， $P<0.01$ 。也就是文化變革越明顯，個人工作心情越正向。

**學者論證與實證研究** 組織文化是透過情緒的力量來塑造員工的情緒[吳宗祐, 2003]，同時學者也提到組織管理的重要工作，便是在管理情緒，特別是在服務業 [Goleman,1998]。Maanen & Kunda(1989)實證研究發現可以透過組織文化的力量來塑造與影響員工的情緒，和本研究結果相同。

## (三)改變心智模式與正面情感會促進個人學習

本文中的心智模式(認知系統)和正面情感(情感系統)兩者會交互影響，產生學習的內在動機，能促進個人學習。

在認知系統部份，改變心智模式可以讓成員檢視與思考自己言行的目的、動機、效用，當成員能反覆思考，才能產生真正的學習；其次，反思、多面向思考與正面思考的過程中，可以增加成員的內在學習動機，有助於學習；第三，多面向思考則是從不同的角度去看與理解事情，朝向系統思考，這樣有助於學習的理解；第四，當員工能正面思考時，表示能接受當下的困境與願意去解決，與學習如何處理問題。儘管在個案中僅有非常少的證據顯示，但本文推論改變心智模式是有助於個人學習的。在情感系統部份，學者指出正面情感是有助於個人學習的[Pekrun & Frese,1992]。綜合上述，文化變革對個體的影響將會影響 OL 中的個人學習。

## 六、綜合討論

探討五個主題後，本文將說明此篇論文的研究設計、模式架構與脈絡分析的綜合討論。

### (一)方法論

本文以質性為主，量化為輔的研究取向，來相互驗證同時更完整地蒐集資料，這對組織文化議題是很有幫助的[鄭伯壠等，2001]。另外，採用縱貫法進行資料的蒐集與分析，是基於 OL 及文化變革議題的必要性。

### (二)研究結果產生模式的整體評論

本文欲釐清組織文化是 OL 的脈絡因素或是結果，此懸而待決的議題。結果顯示：組織文化既是 OL 的結果也是脈絡因素，呈現動態循環系統。

本研究提出的模式和 OL 領域的 Kim(1993)主張的 OADI-SMM 模式較為接近。兩者相似之處在於都是認知心理學觀點，同時認為外在環境會影響個人心智模式，因此本研究 and Kim(1993)均提出個人心智模式會影響學習；差異之處有四，首先是類型不同，Kim(1993)的個人學習包括了單環與雙環學習，本研究僅探討雙環學習；第二個是層級不同。本文的 OL 過程包括了個人、群體、與組織層級，而 Kim(1993)則僅有個人與組織層級；第三是陳述 OL 過程不同。本文詳細闡述個人層次學習為取得與內化，群體層級是散佈與詮釋，組織層級是反學習、與整合；而 Kim(1993)著重在個人學習；第四，結果不同。本研究提出 OL 的結果是文化變革，Kim(1993)的結果是組織行動。

### (三)個案的脈絡分析

靈性啟發課程在個案公司可以產生這樣的結果，將說明脈絡因素，以便框定研究結論的類化範圍。首先個案公司是屬於服務業；其次是百貨業較重視人員態度面，所以適合透過靈性啟發進行 OL，同時促成文化變革；第三，個案公司需要改變成服務業的文化；第四，個案公司是由上而下的變革方式；第五個案公司是文化面進行變革；第六，個案公司屬於再學習；第七，個案公司採用靈性啟發的教材，因而產生六個 OL 過程。

## 伍、結論與管理意涵

研究結果顯示：以靈性啟發進行 OL，促成了文化變革，也增進 HRM 績效，同時對個體員工來說改變了心智模式與培養正面情感。另外，結果指出組織文化既是 OL 的結果也是脈絡因

素，呈現動態循環系統。

## 一、理論意涵

(一)靈性啟發是 OL 或是訓練：靈性可以應用在管理的領導上[Fry et al., 2005]，雖然有研究指出創造靈性工作環境可以促進人力資源與組織績效[Marques, 2005]，但沒有學者提出將靈性用在 OL 是一個有效方式，本文提出並驗證了此主張。

(二)組織學習過程：本研究提出 OL 的六過程，分別是個人層次的取得、內化，群體層次的擴散、詮釋，組織層次反學習、與整合。

OL過程包括個人、群體到組織層次的學者，只有Crosson et al.(1999)。不過本文在個人層次提出的取得與內化，比Crosson et al.(1999)模式的直覺和詮釋，更符合個人的學習理論；群體層次的散佈與詮釋，比Crosson et al.(1999)的詮釋與整合，更能說明群體次文化的存在與差異；組織層次的反學習與整合，比Crosson et al.(1999)模式的整合與體制化，更能說明創新不一定來自個人的直覺，可能組織層次有反學習即能創新。

其次，本文提出 OL 是呈現一種動態過程，同時提出群體去影響個人與組織產生雙向學習的概念，補充了 Crossan et al.(1999)的向前與向後回饋學習方式的主張。

最後，本文陳述了反學習在 OL 過程的角色，同時強調組織反學習時，組織文化得以改變，說明了重要性。

綜合上述，本文提出的 OL 過程，揉合過去學者的論證，更為精緻、更能說明不同層次的學習過程，與各個過程的重要性。

(三)組織學習的結果：本文發現 OL 的結果可以促成文化變革，建立了新觀點；其次，累積了組織文化是可以被管理的實證研究。

(四)組織學習促成文化變革後對個人層次的影響：本文發現 OL 促成文化變革後會改變個體的心智模式與正面情感，同時遵從紮根理論方式，歸納出心智模式的四個構面，分別是反學習、反思、多面向思考與正面思考，未來研究可根據此發展衡量的量表。

(五)脈絡因素：本論文說明組織文化在個人層次的學習是脈絡因素，而在組織層次的學習則是結果，此動態循環模式比過去學者的模式，更為有力與詳盡，整合了過去組織文化與 OL 的論述觀點。本文說明了脈絡因素，對於日後研究此類個案或相關議題時，更能釐清相關模式的異同。

(六)方法論產生的意涵：本研究取得研究對象配合，以縱貫法同時以質性與量化研究完整蒐集資料，累積了組織文化議題與縱貫法的研究。

## 二、實務意涵

(一)對服務產業來說，不管公司規模大小，服務遞送多半是要靠人來完成的。因此對於與顧客高互動的產業來說，前場服務人員的服務態度是很重要的。本文個案說明了可以營造願意分享、協調、溝通、營造和諧氣氛、相互鼓勵的文化，進而提升正面情感，增加顧客滿意度，提供一個最佳實務的具體做法。

(二)對組織來說，從個案中產生幾項啟發：首先，可以透過訓練活動，成功地進行 OL 進而改變組織文化；其次，個案採用的教材與過程具有特殊性，可做為欲推動學習型組織或文化變革時的參考；第三，個案顯示採用文化變革，有助於組織內的衝突管理；第四，組織要變革可以從人員的文化面著手；第五，由領導人發起較容易有文化變革。

(三)對管理者來說，本文指出要管理好員工情緒，可以從改變組織文化著手；第二，可以透過文化變革，重新選擇想要的員工、或是讓不適應文化的成員離職，讓組織氣氛更為和諧；最後，對人力資源主管來說，個案公司實際做法可以當成訓練或是 OL 的參考模式。

(四)對於組織發展的實務者來說，首先，欲推動學習型組織或是文化變革時，本文具體說明一個以靈性啟發為教材的成功案例；第二，設計組織學習活動時，系統學習外也要實施非系統學習，增加頻率強化學習；第三要進行 OL 或其他組織發展方案時，不同層級應該強調不同功能；第四，群體學習進行 OL 時成效佳，因此規劃 OL 時可以先規劃群體活動(特別是管理者)；第五，若要改變成員的心智模式，設計課程可以從這反思、多面向思考、正面情感與反學習四方面著手。

(五)對員工來說，從這個個案中可了解不同服務業需要的職能是不同的；其次，組織文化會指引成員行為，因此選擇任職的公司時，要考慮員工與組織的契合。

本論文透過縱貫法的質量並進的研究，遵從紮根理論的分析資料過程，提出以 OL 促進文化變革的動態循環模式，此模式釐清組織文化既是 OL 的結果也是脈絡因素，回答了這個懸而未決的議題。

### 參考文獻

1. Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations*, 56(7), 839-869.
2. Argyris, C., & Schön, D. (1978). Organisational learning: A theory of action perspective. Mass: Addison Wesley.
3. Banks, R. L., Poehler, D. L. & Russell, R. D. (1984). Spirit and human-spiritual interaction as a factor in health and in health education. *Health Education*, 15(5),16-18.
4. Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
5. Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-538.
6. Dodgson, M. (1993). Organizational Learning : A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
7. Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
8. Fiol, C. M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
9. Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
10. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
11. Jarvis, P. (2001). Learning in Later Life: An Introduction for Educators and Carers. London: Kogan Page.
12. Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.

13. Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
14. Lähteenmäki, S., Toivonen, J., & Mattila, M. (2001). Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement. British Journal of Management, 12(2), 113-129.
15. López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. Management Learning, 37(2), 215-239.
16. Lau, C.-M., Tse, D. K., & Zhou, N. (2002). Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction. Journal of international business studies, 33(3), 533-550.
17. Legge, K. (1994). Managing Culture: Fact or Fiction. In K. Sisson (Ed.), Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain (pp. 397–433). Oxford: Blackwell.
18. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319-340.
19. Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper & Row.
20. March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). Organizational learning under ambiguity. European Journal of Policy Review, 3(2), 147-171.
21. Marques, D. J. (2005). HR's Crucial Role in the Establishment of Spirituality in the Workplace. The Journal of American Academy of Business, 7(2), 27-31.
22. Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. Journal of management Studies, 24(6), 624-646.
23. Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. Journal of Marketing Research, 34, 91-106.
24. Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1992). Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
25. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian Tradeoff Revisited. American Economic Review, 72( 1), 114-133.
26. Ogbonna, E., & Harris, L. G. (1998). Managing organizational culture: compliance or genuine change? British Journal of Management, 9, 273-288.
27. Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). Corporate strategy and

- corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry. Personnel Review, 17(6), 10-14.
28. Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge (pp. 61-88). New York: Oxford University Press.
  29. Scheeres, H., & Rhodes, C. (2006). Between cultures: values, training and identity in a manufacturing. Journal of Organizational Change Management 19(2), 223-236.
  30. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
  31. Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, 20(1), 7-28.
  32. Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. Organization Science, 9, 125-133.
  33. Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence. New York: Cambridge University Press.
  34. Watson J., (1989). Watson's Philosophy and Theory of Human Caring in Nursing. In Conceptual Models for Nursing Practice, (3rd ed.), NY: Jones and Bartlett.
  35. Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design And Methods: Sage Publications, Inc.
  36. 吳宗祐(2003) , 工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題研究 , 國立台灣大學。
  37. 李素卿譯(2003) , Eysenck, M. W., & M. Keane 原著 , 認知心理學 , 台北: 五南。