**從福特汽車看學習型組織的核心內涵**

楊碩英／羅郁棠（台灣國立中山大學系統思考與組織學習研究室）

http://www.epochtimes.com/b5/7/12/4/n1927387.htm

聖吉（Peter Senge）提出五項修練來協助組織邁向學習型組織，然而多數組織只接觸了表面工具，而沒有觸及核心內涵。我們以實例來談談，真正走在「學習型組織」這條路上的群體及個人，會呈現怎樣的樣貌。

**福特汽車林肯計劃**

90年代初期，美國福特汽車公司以超過10億美元的預算，啟動林肯大陸車型（Lincoln Continental）車款開發計畫。這項計畫為期5年，約有1,000名全職工程師參與，分成10幾個工程專門小組，各小組分別負責產品的不同層面。

該計畫要求在預定期限內推出的新車型。工程師們都懷著戒慎恐懼的心情，擔心工作上的延誤，會影響後置作業的人，拖累研發進度。因此，成員間的對話常顯露出「愈快把事情做完愈好」的急迫感。車款開發在經過一段時間後，問題開始浮現，包括規格不符、零件號碼錯誤，以及零件不合用等等。這些症狀的可能原因被指向「時間緊迫，難以好好協調」。

**透過工具 了解系統運作**

當時正在就讀麻省理工史隆管理學院博士班的金姆（Daniel Kim）博士受邀參與該計畫，將系統思考、改善心智模式、團隊學習等工具引進，目的在改善開發團隊在新車研發時的成本與時間績效，並解決團隊中難以有效合作、協調困難的困境。

金姆要求工作小組描繪過去處理這些問題時的對策，試圖找出工程小組間無法有效合作的原因。當工作小組成員分析自己面對問題如何處理時，逐漸看出一種固定模式。當小組碰到某個困難的設計問題，通常有兩種選擇：一是自行解決，二是與不同小組一起著手處理問題根源。由於每個人都承受了沉重的時間壓力，因此多半採取自行解決的應急做法。不幸的是，這種方式往往會為別的小組帶來意料之外的副作用。因為在相互影響的系統中，一個小組採取的行動幾乎總是會影響組織中其他的小組。

譬如：負責汽車噪音、震動與平順的小組（NVH小組）為了解決車體震動的問題，採用了增強結構的方式。然而增強結構反倒給負責底盤的小組（掌控汽車的整體重量）帶來新問題。底盤小組對NVH專家造成的重量問題感到憤怒，便自己想辦法解決重量問題；他們藉由減輕其他部分的重量，並增加輪胎的胎壓設定以維持行車穩定。NVH專家發現此事後怒火中燒，因為胎壓增加會影響汽車的平順度。雙方陷入了惡性循環，工作小組之間失去信任，藩籬愈來愈高。「我們對抗他們」的心態變成了一股難以自拔的力量。

**看見自己 促成集體轉變**

成員們開始看見，自己應急的辦法，為其他人帶來意外的副作用與新問題，結果又造成更多的應急辦法與副作用。大家清楚看見，絕大多數的時間壓力來自於彼此間互相製造的問題。「房間裡一度出現明顯的轉變，」金姆說。「彷彿他們突然看到自己早就知道但卻未察覺他們其實知道的道理。……他們真正看到了導致一切的系統模式，也因此領悟到，他們不該怪罪任何人。這個模式是大家共同造成的。每個小組各行其是，沒有人看到個別反應形成了更大的系統——這個系統不斷產出劣質的技術解決方案，帶來壓力，延遲交車。當大家充分認知到系統的意涵，一名成員說：『老天，看我們把自己搞成什麼樣子！』」

這句話的關鍵是「我們」。在此之前，每個問題都能找到替罪羔羊：「他們」那組、「他們」上司、時間不夠等。當所有的「他們」煙消雲散，「我們」逐步浮現，人們的覺知與變革能力隨之增加。經過數次類似的覺醒時刻，團體成員逐漸培養出新態度。這種態度帶來重要改變，讓成員以更好的方式協力合作。成員們開始能夠彼此分享意義，反省哪些東西有用、哪些沒有用，而且沒有人會受到懲罰。這個作法讓不同小組之間的競爭壓力完全消失，學習速度加快，找到快速發掘錯誤、減少錯誤的方式。最後，他們在研究新車的過程中打破了很多紀錄，交車時間比預定期限早了快一年、擁有充足的試車時間，把省下來的6千3百萬美元歸還公司。這是福特公司第一個超出了所有預期目標的專案，員工的奉獻與投入程度超出了任何可以衡量的尺度。

**學習型組織的核心精神內涵**

共同創造系統的成員若領悟到，自己才是問題的根源，才能找出創造自己渴望成果的全新能力。福特的上司不斷追問：「你們怎麼解決這些問題的？」成員們這麼回答：「大家開始改變運作方式，很多問題就不見了。」這種說法對未涉入其中的主管而言，很難理解、很難體會。但當幾百個人開始用不同的觀點看事情，考量到整體而採取行動，這種集體的轉向，才是促成變革的有效力量。

當人們無法看出問題是自己造成的，就很難產生根本變革。這種轉向真正的內在修為，很難言傳，但力量強大，這也才是「學習型組織」真正核心的內涵。所以聖吉在《第五項修練》第一章就以「metanoic organization」來形容學習型組織的精神，意味著心靈意念的根本轉變，帶有「repent」（悔悟）的意義在其中。但，這幾乎迥異於大多數管理者的想法；因此，在學習型組織這條路上，現代組織的管理者還有很長遠的路要走。◇

**補充:**

更多關於福特汽車林肯計畫中，學習型組織方法、工具的落實，以及態度的轉變，並打破許多製造紀錄的過程，請參閱：《第五項修練II實踐篇》（上）第277 頁至第283頁、《第五項修練II實踐篇》（下）第912頁到第923頁、《深度匯談》第389到395頁、及《修練的軌跡》第73至75頁。◇(http://www.dajiyuan.com)