

## 第五章 結論與建議

本研究的目的是在探討個案公司組織學習策略、組織學習具體作法與採行組織學習的影響因素。本研究採取質的個案研究法進行，並且採取單一個案研究，透過個案訪談的方式進行資料蒐集。在本研究的研究過程中，總共訪問了個案公司 7 位員工；訪談後整理成逐字稿，並依照 Creswell (1998) 的資料分析螺旋進行資料的管理與分析，最後形成結論，並提出建議。

本章就本研究的結果，提出總結，共分為兩節：第一節說明資料分析與解釋的結果，闡述本研究的主要發現，就本研究進行的高科技產業組織學習策略，提供實務界做參考；第二節則針對後續研究，提出建議。

### 第一節 結論

綜合訪談逐字稿、文件分析的結果後，研究者得到以下的結論：

#### 一、 個案公司組織學習策略

本研究歸納個案公司組織學習策略，共有八個策略，分別為：(一) 內化同業優勢的學習策略；(二) 結合異業專長的學習策略；(三) 模擬顧客需求的學習策略；(四) 適應法令與環境的學習策略；(五) 提供多重進修管道的學習策略；(六) 進行跨部門交流的學習策略；(七) 激發部門內互動的學習策略；(八) 傳遞層級知識的學習策略等八個，如圖 5-1 所示：

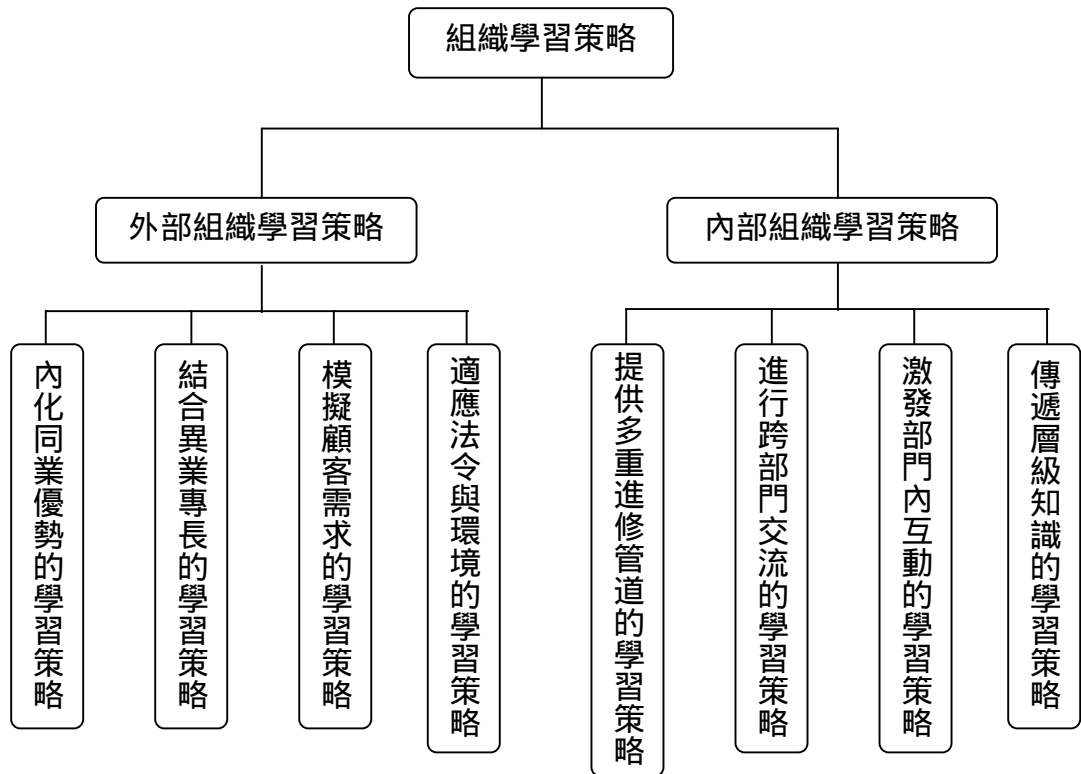


圖 5-1 個案公司組織學習策略

## 二、 影響個案公司組織學習的具體作法

本研究根據不同的組織學習策略，個別歸納組織學習具體作法：

### (一) 內化同業優勢學習策略的具體作法

個案公司在內化同業優勢學習策略的具體作法，包括：透過公司內部管道來瞭解同業作法；透過外面管道以瞭解同業作法；調整並學習同業作法，以及與同業分享經驗並互相協助以解決問題等四項具體作法（如圖 5-2）。

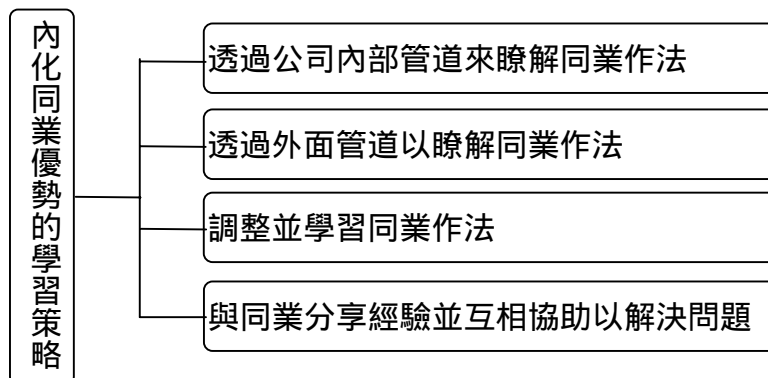


圖 5-2 內化同業優勢學習策略的具體作法

## (二) 結合異業專長學習策略的具體作法

個案公司在結合異業專長學習策略的具體作法，包括：與上下游整合共同開發；上下游共同 E 化；進行以技術相關授權為主的策略聯盟；進行集團上、下游垂直的策略聯盟，以及以推廣市場為主的策略聯盟等五項具體作法（如圖 5-3）。

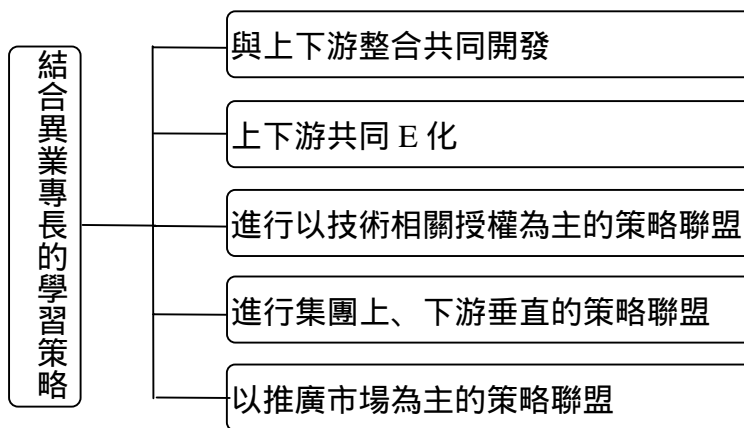


圖 5-3 結合異業專長學習策略的具體作法

## (三) 模擬顧客需求學習策略的具體作法

個案公司在模擬顧客需求學習策略部分的具體作法，包括：瞭解並滿足顧客需求；在經營心態上的調整；因應客戶需求，不斷調整製程與服務，以及藉由幫顧客解決問題，進行學習等四項具體作法（如圖 5-4）。

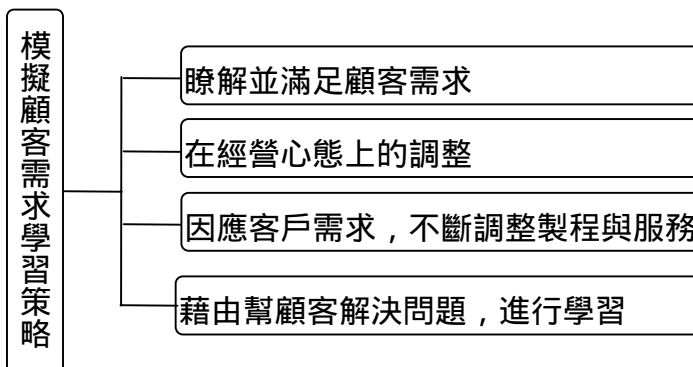


圖 5-4 模擬顧客需求學習策略的具體作法

#### (四) 適應法令與環境的學習策略具體作法

個案公司在適應法令與環境學習策略的具體作法，包括：因應不同的法令要求；配合組織特性以因應產業相關法令；長期進行法令的規劃；提供員工創新環境與風氣；提供良好的工作氛圍以配合員工發展並能激勵員工投入工作；提供促進員工工作效能的相關工具、設備，以及提供知識管理工具平台以互通資訊的有無等七項具體作法（如圖 5-5）。

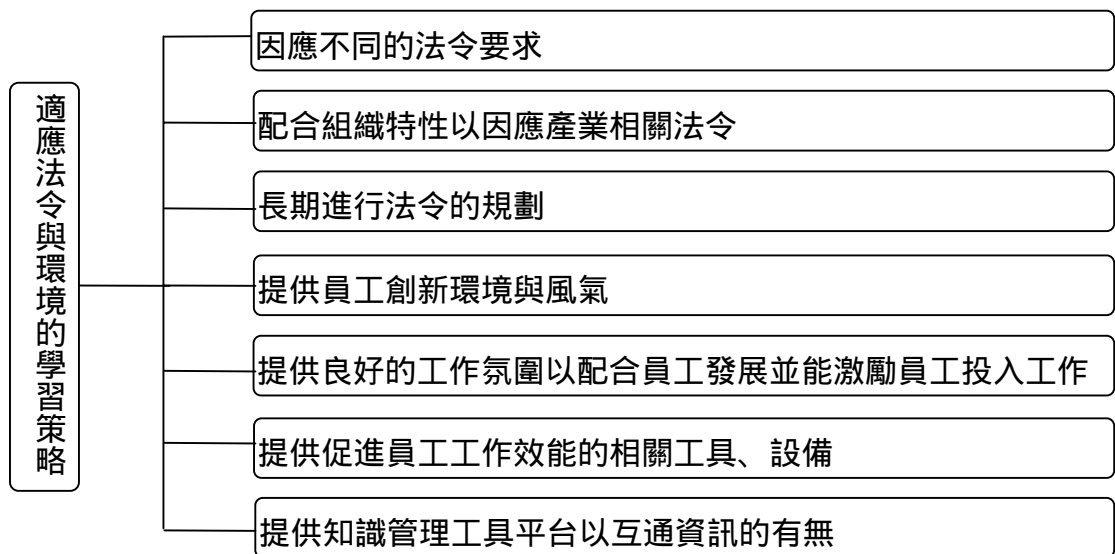


圖 5-5 適應法令與環境學習策略的具體作法

#### (五) 提供多重進修管道學習策略的具體作法

個案公司在提供多重進修管道學習策略的具體作法，包括：允許個人採取不同的進修管道；提供員工不同的內部進修管道；企業給予的工作上挑戰（進修方式之一）；讓員工善用集團資源進修以培養個人解決不同領域問題能力，以及鼓勵個人學習進修的獎勵措施等五項具體作法（如圖 5-6）。

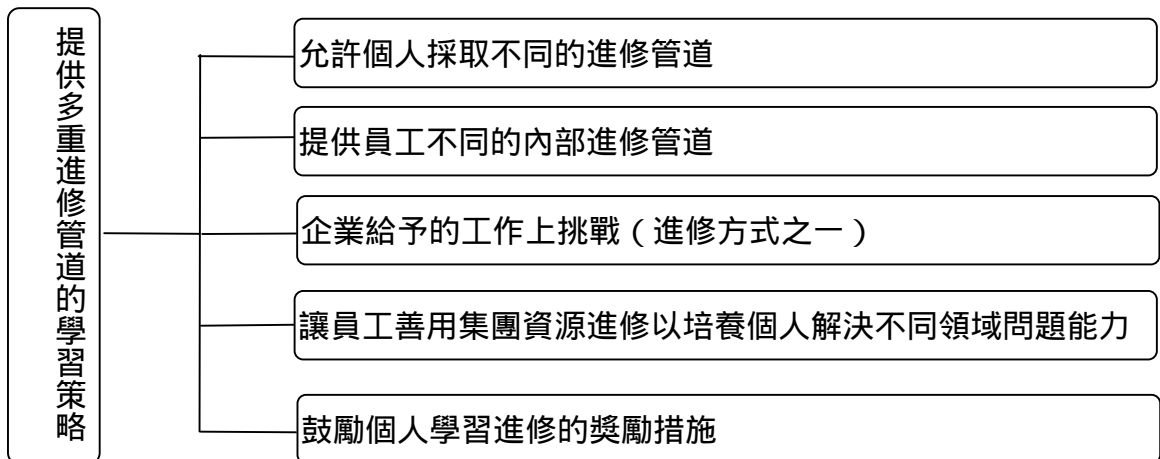


圖 5-6 提供多重進修管道學習策略的具體作法

### （六）進行跨部門交流學習策略的具體作法

個案公司在進行跨部門交流學習策略的具體作法，包括：訂立關於部門之間知識、專案、資訊的移轉制度；利用不同方式進行跨部門間的移轉；利用某個部門做為其他兩部門移轉的溝通橋樑；利用跨部門互動來解決問題；利用跨部門合作共同來對外談判，以及利用專案知識、經驗、技能分享移轉等六項具體作法（如圖 5-7）。

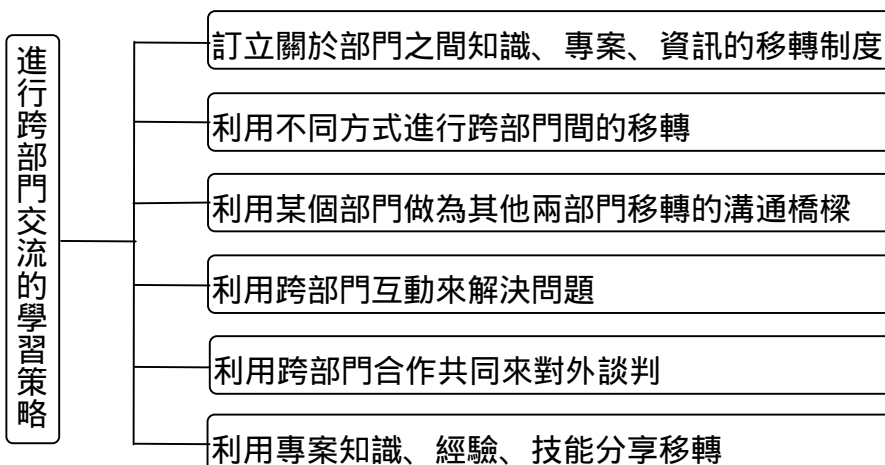


圖 5-7 進行跨部門交流學習策略的具體作法

### （七）激發部門內互動學習策略的具體作法

個案公司在激發部門內互動學習策略的具體作法，包括：利用部門內部訓練做知識擴散與制度傳承；利用一人受訓，同步教與部門其

他人方式做擴散傳承；透過開會、專案、朝會、晨會等不同方式，討論分享知識、經驗；透過工作輪調，培育具有多項能力的人才，以及培養團隊工作默契以增加工作上的溝通等五項具體作法(如圖 5-8)。

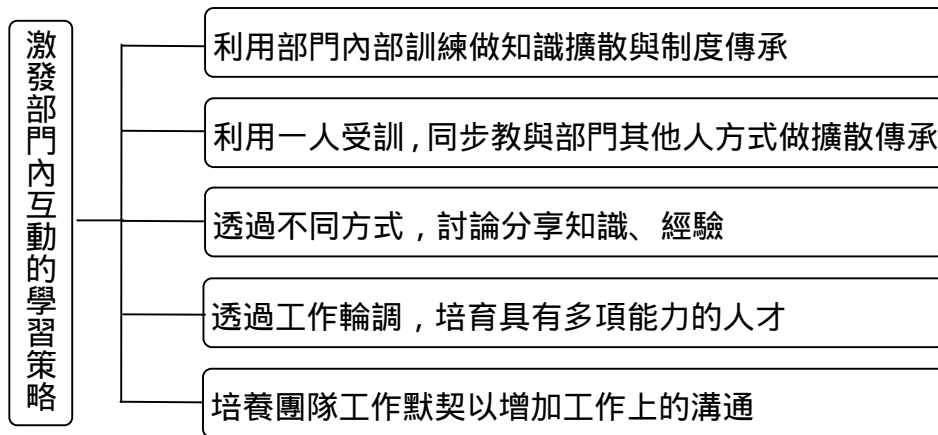


圖 5-8 激發部門內互動學習策略的具體作法

### (八) 傳遞層級知識學習策略的具體作法

個案公司在傳遞層級知識學習策略的具體作法，包括：藉由一些高層級的人學習之後，轉述給其他人，以及種子教師傳達相關訓練給員工等兩項具體作法(如圖 5-9)。

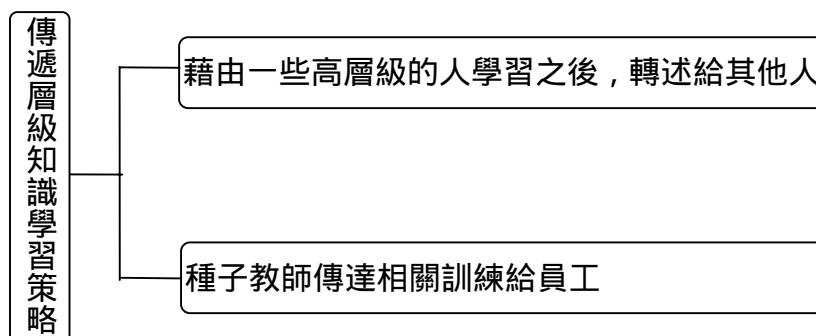


圖 5-9 傳遞層級知識學習策略的具體作法

### 三、 影響個案公司組織學習的因素

依據個案公司的資料分析與歸納，發現影響個案公司採取組織學習的因素，如圖 5-10 所示：

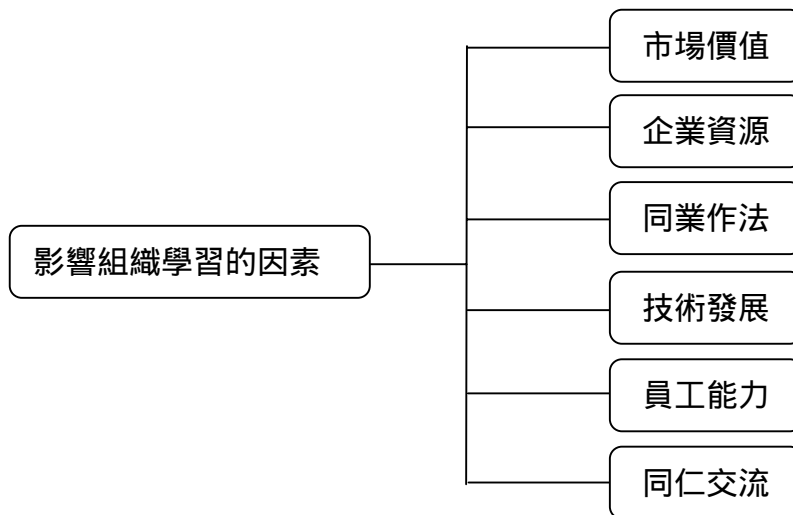


圖 5-10 影響組織學習的因素

### （一）市場價值

透過與顧客學習，可以將顧客靈感融入，進而改良公司的產品；與顧客學習當中，不斷迎向挑戰，則公司競爭力自然提昇。此外，個案公司透過跨部門合作做顧客服務，藉以留住顧客。而個案公司在與顧客學習的經驗中，間接創造出品牌效果，使得個案公司更堅定顧客學習的立場，創造出市場價值。

### （二）企業資源

透過與顧客學習，瞭解顧客需求，則能使資源配置更有效率。此外，部門內的學習瞭解，也可避免工作重複，造成資源浪費的現象。個案公司也會藉由學習，提升本身營運效率，降低產品的不良率，讓資源配置達到最有效率。

### （三）同業作法

個案公司瞭解競爭者的作法，是為了能夠吸收同業較好的經驗；此外，透過瞭解同業作法，也可以避免侵犯同業的智慧財產權。透過共同合作學習，瞭解他人營運上錯誤的經驗，避免犯同樣錯誤。

### （四）技術發展

個案公司透過設備、工具及環境的改善，減少個案公司在運輸成

本與利息的支出，並且降低產品不良率；而且工具的使用適當，也可以提昇個案公司的效率，透過彼此勾稽，防止舞弊的發生。藉由跨部門的學習分享，可以瞭解彼此工作的技術，互相解決遇到的問題，在學習的過程中研發並發展技術。透過彼此技術的發展，可共同合作，聯合抵抗外面的競爭。

#### **（五）員工能力**

個案公司組織學習主要是為了能夠培養員工能力。將員工個人內隱的知識外顯，並期待透過培養員工能力，讓學習效果回饋到工作上。在員工進修方面，主要透過引發員工進修需求，讓學習成效達到最大。並且培養員工具有多項技能，避免職務因為員工個人因素而中斷。

#### **（六）同仁交流**

部門內與層級之間，同仁間的互相交流學習，可以幫助彼此分享解決問題的經驗。透過同仁之間的交流，可以激發新的想法，也可減少不斷嘗試卻失敗的機會成本。



## 第二節 建議

本研究在探討個案公司之組織學習策略、組織學習的具體作法、組織學習策略的影響因素，依據結論，本研究針對未來的研究主題提出建議：

- (一) 探討其他產業個案公司的組織學習策略：本研究探討高科技產業組織學習策略，建議後續研究可以探討其他產業組織學習策略與組織學習的具體作法，以及組織學習策略的影響因素，並加以驗證本研究關於組織學習策略的概念。
- (二) 探討組織學習的其他構面：本研究旨在研究組織學習的策略面，建議後續研究可針對其他組織學習構面加以探討。
- (三) 比較不同高科技公司之間的組織學習策略有何差異：本研究採取單一個案，旨在做整體性探討個案公司的組織學習策略。建議後續研究可用多重個案，探討與比較不同高科技公司組織學習策略與組織學習具體作法。