

# 嘉南藥理科技大學專題研究計畫成果報告

計畫編號：CN9635

計畫名稱：團隊學習與學習成效關係之探討

執行期間：96年1月1日至96年12月31日

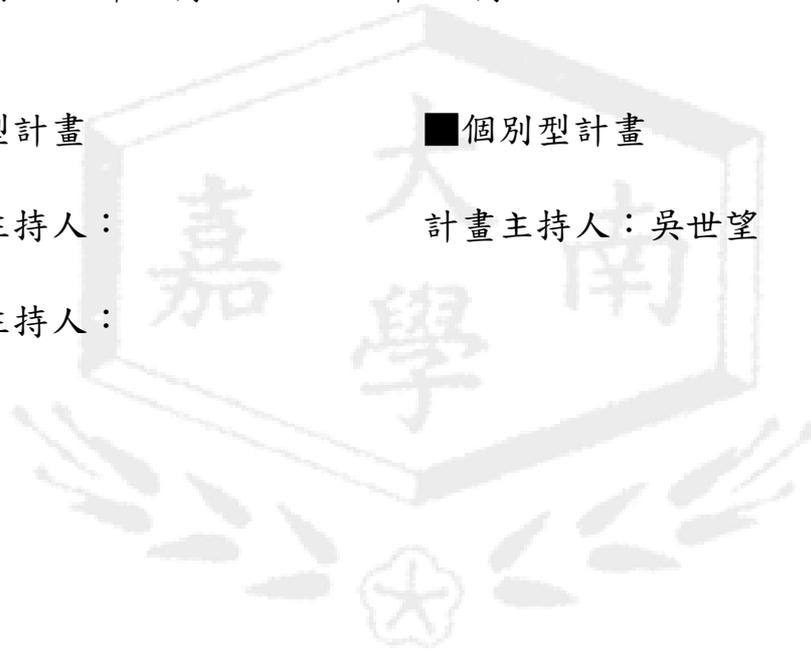
整合型計畫

個別型計畫

計畫總主持人：

計畫主持人：吳世望

子計畫主持人：



中華民國 97 年 03 月 15 日

## 摘要

近年來台灣愈來愈注重組織學習，各家醫療院所均朝向這個方面而努力，對醫療院所來說個人、團體之間的交流、互動及學習，是使得資訊充分獲得交流與討論的方式。本研究以財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會九十三年度評鑑合格之地區級以上醫院內專任的行政單位之行政主管(組長、課長、主任)、醫療單位之主任級醫師、護理單位之督導或護理長，利用結構式問卷進行調查，以探討醫院的個體學習、團隊學習表現及學習成效的情況及差異性。本問卷共發出 493 家，每家回收 1 至 3 份，總回收有效份數為 154 份。

研究結果及討論可得知，對於個體特質對於個體學習動力構面具有顯著性差異，並以年齡、教育程度、服務年資等細項對於個體學習之動力的分析具有顯著差異。對於個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺之不同，與團隊特質具有顯著差異性。從個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺分析，再針對此三構面之總分進行變異數分析，並以出席率分析後，得知團隊特質與出席率對於這三構面皆具有顯著性。

個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)、團隊學習成效知覺，採用迴歸模式進行分析。經研究結果得知，個體學習動力針對於團隊學習表現(知識獲取行為)、團隊學習成效知覺皆是具有相關性之影響，而團隊學習表現(知識獲取行為)對於團隊學習成效知覺之迴歸模式分析，可得知團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺具有相關具預測性。

關鍵字：組織學習、團隊特質、團隊學習、學習成效知覺

## Abstract

We pay more and more attention to organizational learning recently in Taiwan, every medical organizations moves towards this respect and makes great efforts. The exchange, interaction and learning between individual and group are ways to make information fully be exchanged and discussed in medical organizations. We take the administrative executives, directors of medical departments and supervisors and head-nurses of nursing department of hospitals as research objects. These hospitals passed the Hospital Accreditation by Taiwan Joint Commission on Hospital Accreditation (TJCHA), and they were at least above the level of district-hospital at 2004. We adopt the structural questionnaire to probe into the condition and difference of individual learning, team learning action and learning performance. We send out questionnaires to 493 hospitals, retrieves 1 to 3 each one and the effective are 154.

We adopt regression analysis to explore the relationship between motive of individual learning, team learning action (knowledge-gain action) and perception of

team learning performance. The results showed us that there is significant correlation between motive of individual learning and team learning action (knowledge-gain action), and also motive of individual learning and perception of team learning performance. We also can find the positive and significant correlation between team learning action (knowledge-gain action) and perception of team learning performance via regression analysis, and we know that we can use the team learning action (knowledge-gain action) to forecast the team learning performance.

Keywords: organizational learning, characteristics of team, team learning, perception of learning performance



## 壹、前言

在全球資訊與自動化科技發展日新月異、競爭環境快速變遷，企業對於組織所需的知識與資訊愈來愈複雜化及高難度性。在企業中，各部門主管共同決策時，因各自只擁有部份資訊，對於相同問題易形成不同的決定，而各部門間不同的決定亦容易造成決策上執行的困難，因此常利用召集各部門主管商討決策，找尋共識及決策正確性，來避免執行上的困難。為了使決策更正確、避免執行上的困難，各部門間主管相互討論、交流訊息，進而改變既有想法使得決策更加完善，一起學習及討論是必然的。單一部門的想法及決策因只擁有部分資訊，使得在決策時往往只貼近自身部門，如能整合各部門的資訊、決策，將使得結論更加的完善，因此為了使團體當中的資訊有效整合，透過一些團隊學習方式，讓整個資訊與各部門專業知識、資源到最佳化。

「學習」無論是在現今或未來都是一項不可或缺的能力，缺乏此能力，我們便會被孤立、淘汰，因此個人需要學習，組織亦需要學習。組織的學習必須透過組織中成員的能力而來，換句話說，個人學習為組織學習的起點，而團隊學習為組織學習的基本形式，因此組織的學習不僅是組織成員知識的總和，並且也是集體性使用這些學習的能力（陳綉里譯，2003）[4,5]。組織成員在工作的同時獲取經驗，將經驗轉化為個人的知識，並把個人知識運用在團隊合作當中，使團隊學習進而成為組織的知識，如此不斷的循環之下，組織便持續不斷的學習；組織學習之所以受到社會各界所重視，是因為組織學習將是企業未來決勝商場的關鍵[6]。

本研究旨在探討台灣醫院在有關個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺三者之間的相互關係，具體目的如下：1.瞭解個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)及團隊學習成效知覺的關係。2.分析個體特質、團隊特質對個體學習動力影響的因素及差異性。3.探討個體學習動力對團隊學習表現(知識獲取行為)的影響。4.探討團隊特質對團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺的影響。5.探討團隊學習表現(知識獲取行為)對團隊學習成效知覺的影響。

## 貳、文獻探討

組織學習是指藉由獲取及發展新知識與能力(capabilities)來改善組織行動的一種程序(Fiol&Lyles, 1985[12])。此外，組織學習也是一種連續的過程(March&Olsen, 1976[13])，當組織與環境互動時，即產生了學習；組織藉由著觀察先前行動的結果，來增加對真相(reality)的瞭解，繼而採取適當的行動(Hedberg, 1981[14])。在這種狀況下，組織學習是具有累積性的。因此，當組織行動由於獲得新知識與新洞悉(insights)而有所改變時，即表示組織已經進行學習(Bohmer & Edmondson, 2001[15])。

為了迎接資訊快速發展的時代，人們不斷的創造出不同的學習環境模式以接受千變萬化的資訊變遷。從以往開始，大都採用於個人化學習模式，以目前來說，要將團體中的團隊學習方式以增進到團隊或組織成效的學習模式極為少數，團體學習係指團隊成員採取行動以反映回饋結果，並且進行調整、改進或變革的一種動態互動系統，並透過成員間行動(Action)的互動過程產生知識創新，以提升團隊知識與能力(Edmondson,2002;Arfote et al.,2000, Kals et al.,1997)。

Kerr and Tindale(2004)[16,17]指出面對問題解決與創造性的任務時，團體互動過程與資訊整合程度會影響團體的績效，因此特別需要團體成員彼此的合作與資訊整合。當團體運作過程沒有被妥善地管理時，團體成員常無法完整地共享彼此的資訊、見解，僅能就一些共有的資訊與想法做為交流，這樣不僅無法分享團體成員們獨特的見解與相互學習，甚至容易增強原有的看法或支持原有偏好的方案，而自以為得到了更好的解答。因此，如何讓團體成員更正偏誤進而提升團體效能，團體學習能力的塑造顯得相當重要。對團隊學習而言，資訊的獲取是透過於內、外部環境的監控所獲得；資訊的擴散則是經由成員間的對談，再者透過深度會談與共同探詢來闡述重要資訊以便獲得共同的詮釋(Kim,1993[18];Weick 1979[19]; Isaacs, 1993[20])，而後將學習成果儲存在團隊記憶中(Team Memory, Von Cranach et al.,1986[21];Walsh and Ungson, 1991[22])，團隊成員據此改變其潛在行為。利用團隊的優點在於透過團隊合作的學習機制及組織成員彼此資源共享，不僅激發個人能力與發揮專長，也能提升組織績效。

學習成效乃指教學結束後，學習者在知識、技能及態度上的改變(邱貴發，1992[28]；Piccoli, et al, 2001[29])。其中學習滿意度係指學習者針對學習環境中的各項因素，於使用後的個人感受及體會進行評估(王秋華，2001[30]；Piccoli, et al, 2001[29])。而自評績效係指學習者對所習得知識有自信及能力予以呈現在外顯的行為中(王秋華，2001[30]；Piccoli, et al, 2001[29])。在學習行為對學習成效的影響方面，有研究指出遠距教學學生的學習行為是影響學習成效的主要因素(黃昌誠 民 79[31])，學習者之學習成效有顯著，即是學習者對於各項教學活動之參與程度愈高，會有愈好的學習成效(劉惠如 民 89[32])

綜合上述所歸納之文獻可得知，將團隊學習導入學習的過程是以學習者為中心，在小組中進行學習，且於此過程中，教學者必須催化整個問題解決的過程，指引、誘導並支持學習者的主動學習，而非單方面講授或直接地提供學習者解決的方法(Burch, 1995; Tam, 2001)，在團隊學習中成員採取行動並從行動中學習進行調整改變，再透過成員行動的互動產生創新，以提升團隊能力進而產生學習者在學習後對知識的獲取、技能的提升及態度的改變，而達到學習的成效。

## 參、 研究方法

本研究以財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會九十三年度評鑑合格之地區級以上醫院為研究範圍，研究對象為醫院的行政單位之行政主管(組長、課長、

主任)、醫療單位之主任級醫師、護理單位之督導或護理長，利用結構式問卷進行調查，以探討醫院的個體學習、團隊學習及學習表現的情況及差異性。本問卷共發出 493 家，每家回收 1 至 3 份，總回收有效份數共 154 份。

本研究參考相關文獻與研究，自行設計結構式問卷。初稿完成後經專家對問卷內容進行審查，再綜合相關意見予以修正問卷內容，以完成測試版問卷。本研究已針對填答者之問卷題項內容已描述「團隊」及「團隊學習」之定義及說明如下：(1) 團隊：指二人以上，具有相同工作背景與任務的人所聚在一起的團體。(2) 團隊學習：指團隊內的人定期或不定期一起相互討論、研究及參加相關活動以促進學習成長。例如醫療臨床工作上之病例討論會、各科晨會等類似 PBL (問題導向學習) 模式之會議，或 QCC 活動，或院內行政部門針對特定問題所召開之討論會，如行銷會議...等。

在個體學習動力題項之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.758；而團隊學習表現之 Cronbach's  $\alpha$  值提升為 0.854；在團隊學習成效知覺之 Cronbach's  $\alpha$  值達到 0.978。在團隊學習表現之題項皆是以學習者在學習上之行動以當下學習之作為來以衡量；而團隊學習成效知覺之題項是以學習者在學習後表現之改變行為的結果(例：參與 QCC 活動前未改變學習之模式，在經活動的參與後而改變學習並以主動性來積極參與)。

本研究以 Microsoft Office Excel 2003 進行資料建檔與 SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 12.0 套裝軟體進行資料分析，所採用的統計方法如下：

(一) 描述性統計分析：

包括個體特質、團隊特質、個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)、團隊學習成效知覺等五個部份，視變項的類別以次數、百分比、平均數等來描述及說明樣本分佈情形。

(二) 推論性統計分析：

以單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 檢定地區型醫院在個體特質不同，與個體學習動力，及團隊特質不同與個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)、團隊學習成效知覺等三者是否有統計上的顯著差異，以迴歸分析檢定個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺，個體學習動力與團隊學習表現(知識獲取行為)之間是否有顯著性的差異。

## 肆、研究結果與討論

本研究之有效樣本共 154 份，由表 4-1 得知，業務別的部分以行政單位居多，佔 43.1%；職稱則以行政主管者居多，佔 54.3%；性別則以女性居多，佔 68.4%；年齡層以介於 25-40 歲間者居多，佔 54.2%，教育程度方面，以大學/大專學歷最多，佔 71.5%；教育背景方面，以護理背景最多，佔 33.6%；服務年資則

以服務 10 年以下者居多，佔 74.8%。

本研究之有效樣本共有 154 份，由表 4-2 得知，業務別的部分以行政部門討論會居多，佔 45.7%；開會頻率(月)以 1 次以下居多，佔 33.8%；應參與人數以 6-10 人居多，佔 37.8%；出席人數以 6-10 人居多，佔 45.3%；人員背景以 1 種和 6 種為居多，佔 19.0%；是否了解團隊學習定義以是居多，佔 85%；是否願意透過團隊學習新的事物以是佔居多，佔 99.3%。

在個體學習動力的構面中成為一位好的員工與管理者，最重要的部份是不斷地改善工作技能以同意居多，佔 50.0%；我做出工作上一個艱難的決定時，會讓我覺得非常有成就感以同意居多，佔 59.5%；對我來說，從我的每個工作經驗中學習是很重要的以同意居多，佔 59.9%；在我的工作中，我花費很多時間去學習新的工作方法以同意居多，佔 49.7%；我總是在我的工作中學習新的事物以同意居多，佔 61.0%；對我而言，學習如何做一個更好的員工與管理者是最基本的以同意居多，佔 65.6%；我有時候我會努力去學習新的事物以同意居多，佔 61.7%。

在個體學習動力的構面中，在我們的團隊中，會經由討論去避免錯誤並從中學以同意居多，佔 79.2%；我們會定期討論改善工作流程的方法以同意居多，佔 71.4%；在團隊當中，總是有人會確認並檢討我們的工作流程以同意居多，佔 64.9%；我們的團隊成員會經常檢視關於問題成因的假設以同意居多，佔 59.1%；我們的團隊組織經常能夠與其他團隊同心協力共同達成組織目標以同意居多，佔 55.6%；我們的團隊能持續與組織內其他團隊進行計劃交流以同意居多，佔 57.8%；團隊成員會從團隊外（例：顧客或組織外的團隊）得到與工作相關的資訊以同意居多，佔 64.2%；我們會邀請團隊外部的成員與我們進行討論及資訊交流以同意居多，佔 54.5%。

經研究結果可看出個體特質對於個體學習動力具有顯著性的差異，以個體特質與個體學習動力來說，個體特質之中的『年齡』、『教育程度』、『服務年資』的構面針對於個體 7(我有時候我會努力去學習新的事物)、個體 4 (在我的工作中，我花費很多時間去學習新的工作方法)、個體 2(我做出工作上一個艱難的決定時，會讓我覺得非常有成就感)的變項來看，P 值皆小於 **0.005**，皆具顯著性。

以團隊特質對個體學習動力來說，『應參與人數』對於個體 7(我有時候我會努力去學習新的事物)的變項、『人員背景』對於個體 1(成為一位好的員工與管理者，最重要的部份是不斷地改善工作技能)的變項來看，P 值皆小於 **0.05**，皆具顯著性。

以團隊特質對團隊學習表現(知識獲取行為)來說，『團隊類型』與團外 1(我們的團隊組織經常能夠與其他團隊同心協力共同達成組織目標)、『應參與人數』與團外 4(我們會邀請團隊外部的成員與我們進行討論及資訊交流)、『出席人數』與團外 4(我們會邀請團隊外部的成員與我們進行討論及資訊交流)、『人員背景』與團外 2(我們的團隊能持續與組織內其他團隊進行計劃交流)的變項來看，P 值皆小於 **0.05**，皆具顯著性。

以團隊特質對團隊學習成效知覺來說，『團隊類型』對於學習 18(能在資訊搜

尋上展現主動性)；『開會頻率/月』對於學習 4(能主動參與個案討論)及學習 13(能分析討論個案之不同構成要素)；『應參與人數』對於學習 8(能與團隊分享知識)、學習 11(能釐清事實觀念和專業用語)、學習 13(能分析討論個案之不同構成要素)、學習 14(能提出與討論個案有關的疑問)、學習 15(能確認團隊成員之學習需求)、學習 16(能在有良好根據之下去決定接受或者拒絕假設)、學習 17(能提出與討論個案相關的完整資訊)、學習 18(能在資訊搜尋上展現主動性)、學習 20(能使用不同的資源以獲得需要的資訊)、學習 21(對於改善計畫所建議的項目，能找尋更多參考的資料)、學習 22(能積極的去更了解討論個案)及學習 23(在討論個案之研究中能夠堅持下去)；『出席人數』對於學習 5(能接受同僚關於工作上的建議)、學習 8(能與團隊分享知識)、學習 11(能釐清事實觀念和專業用語)、學習 13(能分析討論個案之不同構成要素)、學習 14(能提出與討論個案有關的疑問)、學習 15(能確認團隊成員之學習需求)、學習 16(能在有良好根據之下去決定接受或者拒絕假設)、學習 17(能提出與討論個案相關的完整資訊)、學習 18(能在資訊搜尋上展現主動性)、學習 20(能使用不同的資源以獲得需要的資訊)、學習 21(對於改善計畫所建議的項目，能找尋更多參考的資料)的變項來看，P 值皆小於 0.05，皆具顯著性。

在本研究中發現知識的獲取會因為個人學習動力之不同，而有所影響。也就是說，若每個人的學習動力提高，在相互的影響之下，團隊學習表現也就會提高。在本研究中也發現若每個人的學習主動性提高，在相互影響力之下，那麼學習後的行為影響力也相對會提高。也就是說，個體之學習動力愈高其團隊學習成效愈好。最後團隊學習之行為表現對團隊學習成效具有正面的影響。也就是說，團隊學習(即知識獲取行為)表現愈佳，其團隊學習成效愈好。不論是團隊內或團隊外的學習表現，皆能造成團隊相互影響。若一個團隊表現的水準愈高，那麼另一個低於此團隊水準之下的團隊，會因牽制的影響力，進而提升團隊學習能力，也就是所謂的學習後的行為。

## 伍、 結論與建議

總結以上之研究結果及討論可得知，對於個體特質對個體學習動力之構面具有顯著性差異，並以年齡、教育程度、服務年資等細項對於個體學習之動力的分析具有代表性之差異。對於個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺之不同，與團隊特質具有顯著差異性。從個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺分析，再來針對此三項構面之加總進行變異數分析，並以出席率一一分析加總後之構面，得知團隊特質與出席率對於這三個構面皆具有顯著性。

個體學習動力、團隊學習表現(知識獲取行為)、團隊學習成效知覺，採用迴歸模式進行分析，並以此三構面之加總後之總分進行迴歸模式分析，經研究結果得知，個體學習動力對於團隊學習表現(知識獲取行為)、團隊學習成效知覺皆具

有顯著相關，而團隊學習表現(知識獲取行為)對於團隊學習成效知覺之迴歸模式分析，可得知團隊學習表現(知識獲取行為)與團隊學習成效知覺具有相關具預測性。

## 陸、 參考文獻

1. Marquardt, M. J. Building the learning organization. New York: McGraw-Hill. 1996.
2. 連雅慧：學習型組織構面與組織績效－以台灣－科技公司為例。商管科技季刊 2002；3(4)：337-358。
3. Dixon, Nancy M. The changing face of knowledge. The Learning Organization. 1999;1(6):212-216.
4. 陳綉里：組織學習。台北：中衛發展中心，2003。
5. 楊志弘、陳佳慧、陳怡萱：組織學習與組織公民行為之關聯性研究：以東森得易購為例。傳播管理學刊 2007；1-24。
6. 蔡雅芳、吳世望：組織學習研究之回顧。2007第11屆科際整合管理研討會，2007，台北，台灣：東吳大學。
7. Dwyer, F. Robert & Tanner, John F. Business Marketing—Connecting Strategy, Relationships, and Learning, McGraw-Hill International Editions, 1999;184-213.
8. Edmondson, S. C., “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” Administrative Science Quarterly. 1999;1(44):350-383.
9. Argote, L., Gruenfeld, D., and Naquin, C., “Group Learning in Organization,” In M. E. Turner (Eds.), Group at Work : Advance in Theory and Research, New York: Erlbaum, 2000.
10. Kals, E., Marsick, V. J., and Dechant, K., “Teams as Learners : A Research-Based Model of Team Learning,” Journal of Applied Behavioral Science. 1997;30(2):227-246.
11. 楊仁壽、卓秀足、李怡穎：團體中的個人學習：決策程序與資訊分享型態的影響。管理與系統 2007；14(4)：647-670。
12. Fiol, C. M., & Lyles, M., “Organizational learning,” Academy of Management Review. 1985;10:803-813.
13. Marc. J.G., & J.P. Olsen. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
14. Hedberg. B ‘How Organizations Learn and Unlearn’, in P Nyström & WH Starbuck (eds.), Handbook of Organizational Design. 1981;1.
15. Bohmer, R.M.J., and Edmondson, A.C., “Organizational Learning in Health Care,” Health Forum Journal. 2001;44(2): 32-35.
16. Kerr, N, & Tindale, R. S. Group performance and decision making. Annual Review of Psychology. 2004;55:623-655.
17. 李怡穎、楊仁壽：團隊發展與學習歷程：衰退或躍進？。第九屆資訊管理暨實務研討會，2003。

18. Kim, D. H., "The link between individual and organizational", Sloan Management Review.1993.
19. Weick, K., The Social Psychology of Organizing. Reading, MA.:Addison Wesley,1979.
20. Isaacs, W.N. Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning. Organizational Dynamics.1993;22:24-39.
21. J.P. Walsh and G.R. Ungson,"Organizational memory,"Academy of Management Review. 1991;16(1):57-91.
22. M. Von Cranach, G. Ochseneving and L. Valach,"The group as a self-active system:Outline of a theory of group action,"European Journal of Social Psychology.1986;16:193-229.
23. Neufeld, V.R. & Barrows, H.S. The McMaster philosophy:An approach to medical education. Journal of medical education.1974;49(10):40-50.
24. Boud, D. & Feletti, G. I. The challenge problem-based learning. London:KoganPage,1997.
25. Wilkerson, L. & Gijsselaers, W. H. Bringing problem-based learning to higher education: theory and practice. New direction for teaching and learning.1996; 68.
26. Barrows, H.S. A taxonomy of problem-based learning methods. Medical Education.1986;20:481-486.
27. Rankin, S.C. Total quality management:Implications for educational assessment. NASSP Bulletin,September.1992;66-76.
28. 邱貴發：電腦輔助教學成效探討。視聽教育 1992；11-18。
29. Piccoli, G., Ahmad, R. and Ives, B. web-based virtual Learning Environments: A Research Framework and a preliminary assessment of effectiveness in basic skills IT training. *MIS Quarterly*.2001;25(4):401-426.
30. 王秋華：網路教學之學生學習行為與學習滿意度及學習績效的關係。大葉大學資訊管理研究所碩士論文，2001。
31. 黃昌誠：空中大學學生學習行為與學習困擾之研究。未出版之碩士論文，1990；高雄市，國立高雄師範大學教育研究所。
32. 劉惠如：整合式網路教學之教學設計與評量。國立中山大學資訊管理學研究所碩士論文，1999。
33. 于海波、方俐洛、凌文全：組織學習整合理論模型。心理科學進展2004；12(2)：246-255。
34. 吳萬益、林文寶：影響學習型組織建立相關因素之研究。2001；6(1)，21-49。
35. 李怡穎、楊仁壽：資訊型態與互動方式對團隊共識與績效的影響。中山管理評論2006；14(2)：493-521。
36. 林義屏、黃俊英、董玉娟：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。管理評論2004；23(1)：101-134。
- 37.鍾以勇：台灣醫院組織知識管理策略、組織學習與經營績效之研究－策略群組觀點。東海管理評論2003；5(1)：181-220。
- 38.謝琇玲、蘇國禎：我國大學校院知識管理與組織學習能力之關係研究:組織知識制度的中介效果。教育學刊2005；24：149-173。
- 39.羅萱：誰能跳脫潮流壓力?潮流效應與組織學習對新科技進入之影響。管理學報2006；23(1)：P23-43。

