



当代世界学术名著·管理学系列

On Organizational Learning (Second Edition)

组织学习

(第二版)

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) / 著

张莉 李萍 / 译

 中国人民大学出版社

当代世界学术名著·管理学系列

On Organizational Learning

组织学习

(第二版)

[美] 克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris)/著

张莉 李萍/译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织学习：第2版 / (美) 阿吉里斯著；张莉，李萍译．

北京：中国人民大学出版社，2004

(当代世界学术名著·管理学系列)

ISBN 7-300-06106-0

I. 组…

II. ①阿… ②张… ③李…

III. 企业管理—组织管理学

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 111200 号

当代世界学术名著·管理学系列

组织学习 (第二版)

[美] 克里斯·阿吉里斯 著

张莉 李萍 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 720×1000 毫米 1/16

版 次 2004 年 11 月第 1 版

印 张 39 插页 2

印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷

字 数 614 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“当代世界学术名著”

出版说明

中华民族历来有海纳百川的宽阔胸怀，她在创造灿烂文明的同时，不断吸纳整个人类文明的精华，滋养、壮大和发展自己。当前，全球化使得人类文明之间的相互交流和影响进一步加强，互动效应更为明显。以世界眼光和开放的视野，引介世界各国的优秀哲学社会科学的前沿成果，服务于我国的社会主义现代化建设，服务于我国的科教兴国战略，是新中国出版业的优良传统，也是中国当代出版工作者的重要使命。

我社历来注重对国外哲学社会科学成果的译介工作，所出版的“经济科学译丛”、“工商管理经典译丛”等系列译丛受到社会广泛欢迎。这些译丛多侧重于西方经典性教材，本套丛书则旨在选译国外当代学术名著。所谓“当代”，我们一般指近几十年发表的著作；所谓“名著”，是指这些著作在该领域产生巨大影响并被各类文献反复引用，是研究者必读的著作。这套丛书拟按学科划分为若干个子系列，经过不断的筛选和积累，将成为当代的“汉译世界学术名著丛书”，成为读书人的精神殿堂。

由于所选著作距今时日较短，未经历史的充分洗炼，加之判断标准的见仁见智，以及我们选择眼光的局限，这项工作肯定难以尽如人意。我们期待着海内外学界积极参与，并对我们的工作提出宝贵的意见和建议。我们深信，经过学界同仁和出版者的共同努力，这套丛书必将日臻完善。

中国人民大学出版社

2002年6月

译者前言

在知识经济时代，组织所处的环境日益变化，组织只有不断学习，才能适应环境的变化，才能在竞争中获胜。组织学习是组织适应环境、保持竞争优势、持续发展的重要条件。

组织学习（organizational learning）这一概念是阿吉里斯（Argyris）和舍恩（Schön）在 20 世纪 70 年代第一次提出的，随后在西方管理领域引起了强烈的反响，成为学术界研究的热点问题。1990 年，美国麻省理工学院建立了组织学习研究中心，将组织学习理论与企业的实际密切结合，极大推动了组织学习领域的发展。尤其是彼

得·圣吉的畅销书《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，引起了人们的广泛关注和探讨，他认为组织学习是管理者寻求提高组织成员理解和管理组织及其环境的能力和动机水平，从而使其能够决策如何不断提高组织效率的过程。

本书作者克里斯·阿吉里斯是哈佛大学商业与教育研究生院詹姆斯·B·科南特讲座教授（James B. Conant Professor），是当代管理理论的大师。他出版了30多本著作，发表了300多篇论文，专业涵盖了心理学、经济学和组织行为学等。克里斯·阿吉里斯与卡里·库珀（Cary Cooper）合编了《布莱克韦尔管理百科全书》。他曾担任过多家公司、政府组织和欧洲、美国大学的顾问。曾在管理学院（Academy of Management）、美国心理学协会（American Psychological Association）、美国训练主管协会（American Society of Training Directors）等机构获颁多项荣誉，包括十一项荣誉学位与终生成就奖。

本书于1992年在美国首次出版，1999年再版，本次翻译的是第二版。在书中，阿吉里斯指出组织成员通过发现并纠正错误来影响组织内部和外部环境的变化，他认为组织学习主要是一个不断纠正错误的过程，这样可以减少组织的习惯性防卫。阿吉里斯详述了组织学习的策略及最佳实务，从而让企业的管理者知道：如何掌握管理企业的知识以保持最佳竞争力。

本书着重于学习和组织政策，强调了以下几个关键问题：

- 组织学习和组织防卫；
- 组织学习的障碍和有效性；
- 组织开发和人力资源行为；
- 行动的知识及受到的阻碍。

本书是人们了解组织运作、进化和学习所不可或缺的，它使人们认识到在当前竞争激烈的商业环境中，如何才能发挥组织的创造力和激情，如何才能对组织的集体工作与富于成效的个人工作进行协调等。剑桥大学管理评估学院（Judge Institute of Management）的查尔斯·汉普顿-特纳（Charles Hampden-Turner）指出：“出现了转换科学观念的紧迫要求，而阿吉里斯和舍恩的工作提供了一些最适用的观念和答案。很少有人能够做到像他们那样在自然科学和人文科学相互封闭的堡垒间架设起一座理解的桥梁，同时又能解决现实中的重大问题。”

最后需要提到的是，本书的翻译和出版凝聚了许多人的心血，这其

中包括我的家人、同事、朋友，还有我的学生们，在此向他们表达真挚的谢意。本书由我负责主要的翻译工作和组织协调工作，我的同事李萍老师、姜原子老师参与并组织了相关章节的翻译工作，哈尔滨工业大学管理学院2003级的硕士研究生李亚辉、梅肖寒、孟春梅、梁洪松、辛冲、刘娜等同学进行了初译，全书的校译和修改以及最后的统稿和定稿工作由我和李萍负责，李亚辉、梅肖寒、冯国富、赵建、邓朝春、张淑宁、樊华等同学为本书的校对、修改做了大量的工作。另外，在本书的出版过程中，责任编辑王海龙先生、钱伟女士也付出了无比辛勤的劳动，使本书得以早日与读者见面，在此表示衷心的感谢。同时，我还得到了中国人民大学出版社的熊鲜菊女士的热情帮助和支持，得到了哈尔滨工业大学管理学院田也壮教授、石春生教授、齐中英教授的鼎力相助，他们以各自在管理理论的专业知识和外文翻译上的丰富经验提出了有益而重要的建议。最后，感谢我的同事陆力斌、程延江、王伊芹等老师给予我们的大力支持，正是这样一个团结、战斗的集体给了我们无穷的力量。

由于本书涉及的范围广、观念新，加上译者水平、时间有限，在翻译、校对和审核过程中难免会出现理解和文法上的错误，恳请读者对发现的问题及时与我进行沟通，共同探讨和不断改进，本人将不胜感激。我的通讯地址是：

单位：哈尔滨工业大学管理学院

地址：哈尔滨市南岗区法院街13号1209信箱

邮编：150001

电话：0451-86414045

传真：0451-86414045

E-mail: zhanglihit@hit.edu.cn

张莉

2004年3月

序 言

本书认为，组织学习是所有组织都应该培养的一种技能。优秀的组织总在学习如何能更好地检测并纠正组织中存在的错误，并且探求它们何时能检测并纠正这种错误。同样，组织学习越有效，组织就越能够不断创新并发现创新的障碍所在。

这种错误也就是指计划与实际执行之间的任何不匹配之处。本书解释了这种不匹配和错误形成的原因，并拿出了纠正的具体方法。这些方法将有助于我们检测和纠正正在技术、管理以及人员（如个体、团队、团队间、组织等）等方面出现的不匹配情况。

我重点论述了检测错误和纠正错误。组

织中的错误直接、间接地制约和影响着组织的参与者，而这些参与者又恰恰代表着组织（以及组织中的一部分，比如团队、团队间或部门等）和他们自己。把这个问题作为论述的重点是因为经验表明，当组织面临困难、阻碍或威胁时，也就是组织学习遇到障碍最大的时候。换句话说，最需要组织学习的时候，学习的障碍最大。而第二个原因是，以往的文献很少重点针对这些情况进行深入的研究。

我对近期有关商业、政府和教育等组织的组织研究文献进行了整理，发现在很多书籍和文章中都描述了组织学习的障碍，这些障碍发生在组织的各个层次和各种问题中。但现有研究者没有谈到如何利用行动的知识（actionable knowledge）来减少组织学习的障碍。在他们进行的案例研究中，提出的意见要么与客观实际相分离，要么经过仔细检测后发现反而增加了原本想克服的障碍（Argyris, 1990）。有的研究者即使得到可供利用的信息，似乎也没有意识到其中的差距。而那些意识到这种差距的研究者又往往引用了科学界中反对这类研究的准则。研究中最有效的准则是可以大致描述客观世界的准则。如果你遵循实践准则，就应该向人员和组织提出提高实践效率的建议。而如果人们能从已出版的研究中做出判断的话，也就不值得去关注设计崭新、美好世界的想法了。

在第一部分中，我重点论述了制约组织学习的最重要障碍之一——组织防卫（organizational defenses）。组织防卫是一种政策、实践或行动，它阻止参与者（在任何组织的任何层次上）面对阻碍或威胁，与此同时，也使得参与者无法发现那些阻碍或威胁产生的原因。组织防卫（包括团队、团队间或个体间关系）意味着反学习和过分保护。在这一部分中，我也举例说明了组织防卫的一些重要来源。

在第二部分中，我围绕若干重要的管理职能探索了组织学习的障碍。我认为每一项管理职能，比如管理会计、预算、战略、信息系统等，都是以明确的理论和设计、实施管理职能的方法为基础的。比如，我们可以阐明如何利用作业成本法理论和方法来进行成本的经济分析。这些论述是非常清晰的，以至于如果两个人从相同的数据中得出不同的结论，就可以认为，他们中的某一个人出了差错。而且，我们可以通过回顾找到错误来证实这一阐述。因而，作业成本会计法应该被设计得尽可能严密，它的有效实施需要被我称为“创造性的或严密的推理”的东西。

这种严密性具有两个至关重要的特征。第一,它使得支撑这种方法的因果推理变得尽可能清晰。因果推理是日常生活中一种重要的方法。朔含(Shoham, 1990, p. 214)曾经指出:“如果在科学推理中普遍使用因果推理,那么这种方法就会完全支配我们日常生活中的判断力。”这种严密性的第二个特征就是它利用明确的前提和推论进行因果推理,并使所得出的结论能经受实践的不断检验。我将其称为创造性推理。

创造性推理是显而易见的,并被那些设计作业成本会计法、战略、信息系统和其他类似管理职能的学者认为是理所当然的。我认为他们忽略了一个问题:在创造性推理的设计过程中,为了确保整套方法论的实施,本身就需要这种创造性推理。这又如何解释呢?

当他们的建议和行动受到阻碍或威胁时,又出现了一个问题,那就是它的有效实施取决于创造性推理的应用情况。在这些情况下,就产生了防卫性推理。有时因果推理并不清晰,其前提和推理也常常是隐含的,自然也就无法对推理结论进行检验。组织建立防卫体系,既可使防卫性推理起作用,又可使人们不会质疑因果推理。

我并不是说当那些会计、战略、信息系统理论和方法的设计者的想法难以付诸实践的时候,他们就不用承担所面临的一些问题的责任。实际上,他们也许会认同,在他们的理论和方法中存在着本应缩小的差距和本应化解的矛盾。那些差距是由于知识的匮乏造成的。像所有的学者一样,他们致力于减少由于知识的匮乏所造成的错误。

我认为,虽然错误发生在实施过程中,但它们是由设计(而非无知)引起的。这样的设计是为了让参与者们避免受到阻碍或威胁。然而,由于大多数管理理论和职位并不能容忍设计错误,执行者不得不隐瞒实情,而且为了真正保护自己,他们就一直隐瞒下去。

在第三部分中,我详细评价了人力资源的作用,尤其评价了经验学习、组织发展和变革活动。人们希望通过这类实践活动减少组织学习的障碍。我试图向大家证明:围绕人力资源活动的想法和实践所产生的副作用比大家想像的要大得多,远远超乎组织发展和管理教育专家的想像。

第四部分集中论述了指导严密的实证研究的想法是如何无意识地强化了组织防卫和实践者的防卫性推理的。我试图说明我们中的研究人员如何进行团队间和团队的组织防卫,这也许加大了向周围学习的障碍,并且阻碍和影响着研究人员及其研究的对象。

基于以上观点,我认为组织正在有意识地构建一个自我强化和反学习的流程,该流程将过分保护其参与者,使得人们很难检测错误和纠正错误。此外,由于组织习惯性防卫的存在,伴随着无助、愤世嫉俗、怀疑变化的感受,使得那些反学习和过分保护的最终会被认为是理所当然的。这必将导致组织的不幸。比如,这不仅限制了组织的学习能力、冲突解决能力、视“满意”为日常生活的本质属性,而描述性的理论也不会帮助我们认识到如何在学习方面加以改变。

这些观点建立在以下假设的基础上:社会科学不仅要尽可能准确、全面、经济地解释现实,还要创造符合实际的知识以供自由选择。通过这种自由选择,组织和社会赋予人们权力打破那些自我推动、反学习和过分保护的流程。这也是本书重点讨论的内容。

在论述过程中,我并不主张人们必须接受自由选择,但至少聪明的学者要学会利用它们。这一假设鼓励创造符合实践、可验证的知识,增加信息选择,加强个人责任心,从而为设计和实施管理职能提供支持。这些基本的价值观并不新颖,新颖的是我们可以将这些价值观变成我们日常生活中的实践。

本书的很多章节中提出了一些看法和简要的例证,以创造一种特别的环境将这些看法转变为实际生活的一部分。遗憾的是,在本书出版时,还有一个深入反映我们进展的研究暂不能使用,但好在我知道这个研究即将得以应用(Argyris, 1993)。

参考文献

Argyris, C., 1990, *Overcoming Organizational Defenses: facilitating organizational learning*, Needham, MA, Allyn Bacon.

Argyris, C., 1993, *Actionable Knowledge: especially for changing the status quo*, San Francisco., Jossey-Bass.

Shoham, Y., 1990, "Nonmonotonic reasoning and causation," *Cognitive Science*, 14, pp. 213-302.

致 谢

本书作者和出版商对于以下材料的获准使用表示诚挚的谢意。

Chapter 3, originally published as "How Learning and Reasoning Processes Affect Organizational Change," in Paul S. Goodman & Associates (ed.), *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice*. Copyright 1982 by Jossey-Bass, Inc., Publishers. The author would also like to thank Donald Schön, Viviane Robinson, and Lee Bolman for their helpful comments.

Chapter 4, originally published in R.

Quinn & K. Cameron (eds), *Paradox and Transformation*, Cambridge, Mass. : Ballinger, 1988, pp. 255-278.

Chapter 5, originally published in the *Journal of Management Studies*, 4, 1, February 1967, pp. 31-55. Reprinted by permission of Blackwell Publishers.

Chapter 6, reprinted by permission of *Harvard Business Review*, "Teaching Smart People to Learn," by Chris Argyris, May/June 1991. Copyright 1991 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Chapter 7, originally published in *The University of Wales Business & Economic Review*, 1, Summer 1987.

Chapter 8, originally published in *Accounting, Organizations and Society*, 2, Chris Argyris, "Organizational Learning and Management Information Systems," Copyright 1977, Pergamon Press Ltd.

Chapter 9, originally published in *Organizational Dynamics*, a publication of the American Management Association, August 1989. Reprinted by permission.

Chapter 10, originally published as "Dealing with Threat and Defensiveness," in Johannes M. Pennings & Associates (ed.) *Organizational Strategy and Change*. Copyright 1985 by Jossey-Bass Inc., Publishers.

Chapter 11, reprinted with permission from *Accounting, Organizations and Society*, 15, Chris Argyris, "The Dilemma of Implementing Controls: The Case of Managerial Accounting," Copyright 1990, Pergamon Press Ltd. The author would also like to express his thanks to Professors Robert Anthony, Kenneth Merchant, and Robert Simons for their helpful comments.

Chapter 12, reprinted by permission of *Harvard Business Review*, "Human Problems with Budgets," by Chris Argyris, Jan/Feb 1953. Copyright 1953 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. The author would like to note that the research which led to this article was carried out under the auspices of the Controllorship Foundation. Dr Schuyler D. Hoslett, Director of Executive Pro-

gram in Business Administration, Columbia University, was in overall charge of the project. Mr Frank B. Miller of Cornell University assisted the author. The entire research is reported in *The Impact of Budgets on People*, New York: Controllershship Foundation, 1952.

Chapter 13, originally published in *American Psychologist*, 42, 5, 1987. Copyright 1987 by the American Psychological Association. Reprinted by permission of the publisher. The author would also like to thank Dianne Argyris, Edward Bowman, Richard Murnane, Robert Putnam, Donald Schön, and Diana Smith for their helpful comments.

Chapter 14, originally published in *Harvard Business Review*, July-August 1994. Reprinted by permission of *Harvard Business Review*.

Chapter 15, originally published in *Research in Organizational Change and Development*, 1. Copyright 1987 by JAI Press Inc. Reprinted by permission of the publisher. The author would also like to express his thanks for the help received from Dianne Argyris, Victor Friedman, Philip McArthur, Robert Putnam, Peter Raymond, Diana Smith, and Professor Donald Schön. The author also would like to express his gratitude to the OD consultants who, given commitments of anonymity, cannot be identified by name.

Chapter 16, reprinted with permission from NTL Institute, "Inappropriate Defenses against the Monitoring of Organization Development Practice," by Chris Argyris, pp. 299-312, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 26, No. 3, copyright 1990. The author thanks Professor Richard Walton, the four anonymous JABS reviewers, and all the anonymous seminar participants who read this article and offered comments on it.

Chapter 17, reprinted with permission from NTL Institute, "Do Personal Growth Laboratories Represent an Alternative Culture?" by Chris Argyris, pp. 7-28, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 8, No. 1, copyright 1972. The author should like to express his gratitude to Clayton Alderfer, Robert Barbieri, Douglas Hall, and Roy Lewicki for their generous assistance.

Chapter 18, originally published in the *Journal of Applied Behav-*

ioral Science, 32, 4, December 1996, Reprinted by permission of *Journal of Applied Behavioral Science*.

Chapter 19, originally published in the *Journal of Social Issues* as the Kurt Lewin Award Lecture, 1997, The Society for Psychological Study of Social Issues, 1997. Reprinted by permission of the *Journal of Social Issues*.

Chapter 20, originally published in *Organization Science*, 7, 1, Jan-Feb 1996. Reprinted by permission of *Organization Science*.

Chapter 22, originally published in *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Copyright 1976 Marvin D. Dunnette (ed.). Reprinted by permission of the editor. The author wishes to express his appreciation to Professors Clayton Alderfer, Robert Cooper, Douglas Hall, Edward Lawler, Benjamin Schneider, and Gerrit Wolfe for their helpful comments.

Chapter 23, originally published in *American Psychologist*, 24, 10, October 1969. Copyright 1969 by the American Psychological Association. Reprinted by permission of the publisher. The author wishes to thank Clayton Alderfer, Lee Bolman, Richard Hackman, Douglas Hall, Edward Lawler, Roy Lewicki, Benjamin Schneider, and Gerrit Wolf for their helpful comments.

Chapter 24, originally published in *American Psychologist*, 30, 4, 1975. Copyright 1975 by the American Psychological Association. Reprinted by permission of the publisher. The author would like to thank Clayton Alderfer, Richard Hackman, and William Torbert for their many helpful comments.

Chapter 25, originally published in E. E. Lawler III & Associates (ed.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*. Copyright 1985 by Jossey-Bass Inc. , Publishers. The author wishes to thank Dianne Argyris, Robert Putnam, and Diana Smith for their many helpful comments.

Chapter 26, originally published in *American Behavioral Scientist*, 32, 5, May/June 1989, pp. 612-623. Reprinted by permission of Sage Publications Inc.

Chapter 27, originally published in *Psychological Bulletin*, 70, 3, 1968. Copyright 1968 by the American Psychological Association. Reprinted by permission of the publisher. The author wishes to express his appreciation to his colleagues Douglas Hall, Richard Hackman, Edward Lawler, Lyman Porter, and Betty Ann Nunes for their many helpful suggestions.

目 录

绪论：组织学习领域的发展	(1)
第一部分 组织防卫	(21)
第1章 了解有限的学习	(23)
第2章 隐性知识和管理	(68)
第3章 为什么个人和组织在双环学习中 存在困难	(87)
第4章 打造实践理论：组织矛盾的 案例	(121)
第5章 现行的问题与未来的组织	(140)
第6章 教会聪明人怎么学习	(163)
第7章 领导的困境——熟练的无能	(179)
第二部分 组织学习的障碍和有效性	(193)
第8章 组织学习和管理信息系统	(195)