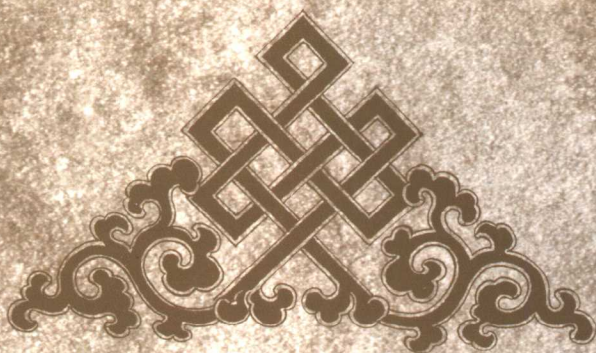




组织学习动力研究

ZUZHI XUEXI DONGLI YANJIU

原献学 著

中国社会科学出版社

组织学习动力研究

原献学 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织学习动力研究/原献学著. —北京: 中国社会科学出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6303 - 0

I. 组… II. 原… III. 组织管理学 - 研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 100977 号

责任编辑 丁玉灵

责任校对 陶 璇

封面设计 王 华

版式设计 王炳图

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂

装 订 三河鑫鑫装订厂

版 次 2007 年 7 月第 1 版

印 次 2007 年 7 月第 1 次印刷

开 本 710 × 980 1/16

印 张 11.25

插 页 2

字 数 193 千字

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

第一章 引论	(1)
第一节 组织学习的两个极端故事	(1)
一 没有组织的个体学习	(1)
二 没有个体的组织学习	(5)
第二节 组织学习的概念	(6)
一 个体学习的概念	(7)
二 组织学习的概念	(7)
第三节 组织学习研究的主要领域	(12)
一 过程研究	(12)
二 动力研究	(13)
第四节 研究组织学习动力的意义	(14)
第五节 本书的结构	(14)
第二章 组织学习研究的方法论基础	(17)
第一节 组织学习研究的类比方法	(17)
一 类比研究的传统	(17)
二 组织学习的两个类比	(18)
三 组织学习研究的连续统	(19)
四 类比研究的优点与局限	(21)
第二节 组织学习研究的复杂性科学方法	(21)
一 复杂性科学与复杂性	(21)
二 个体心理的复杂性与复杂性视角	(22)
三 组织管理复杂性与管理复杂性理论	(24)
第三节 系统动力学与学习型组织	(28)
一 福瑞斯特与系统动力学	(28)
二 组织复杂性的特征	(29)
三 处理组织复杂性的工具	(31)

第三章 组织学习概念之演进	(34)
第一节 组织	(34)
一 组织概念的词源学考证	(34)
二 作为实体的组织概念的演化	(35)
第二节 组织过程	(40)
一 组织过程的性质	(40)
二 组织过程的基本功能	(41)
三 组织过程的复杂性	(43)
第三节 组织学习	(44)
一 组织学习与组织过程的互补性	(44)
二 组织学习与创新性	(45)
第四节 组织变革与组织学习	(46)
一 组织变革与组织发展	(46)
二 组织学习丰富了组织变革与发展的主题	(48)
第五节 学习型组织与组织学习	(50)
一 两个理论的共同点	(51)
二 两个理论的不同点	(51)
第四章 组织学习过程研究	(54)
第一节 组织学习过程研究概述	(54)
一 组织学习过程研究模型	(54)
二 组织学习理论的两个基本问题	(55)
第二节 组织学习过程模型示例	(57)
一 系统视角下的组织学习过程模型	(58)
二 “技术”视角中组织学习的过程模型	(59)
三 学习类型视角中的组织学习过程模型	(62)
四 “社会”过程视角中的组织学习过程模型	(65)
第三节 组织学习过程研究评价	(67)
一 组织学习过程研究的特点	(67)
二 组织学习过程研究的局限	(68)
第五章 提出组织学习动力问题之背景	(70)
第一节 动力在个体学习中的作用	(70)
一 学习概念	(70)
二 动力是个体学习的调节器	(72)

三 类推合理性及争论	(74)
第二节 组织学习概念中的动力客观性	(74)
一 组织学习定义中的动力位置	(75)
二 组织学习主体转换的动力问题	(76)
三 组织学习特征之间转换的动力问题	(81)
四 小结:影响转换速度和效率的因素:组织学习动力	(87)
第三节 组织学习的涌现特征	(88)
一 涌现的概念与判据	(88)
二 组织学习的涌现特征	(90)
第六章 组织学习动力研究的评论性回顾	(93)
第一节 组织学习动力的微观还原论	(93)
一 阿吉里斯和雪恩的组织学习动力理论	(94)
二 作为组织学习动力的情感研究	(95)
三 组织学习促动因素的研究	(98)
第二节 “自下而上”的组织学习螺旋论	(101)
一 SECI 四阶段理论	(102)
二 简要评论	(105)
第三节 “自上而下”的组织学习张力论	(106)
一 组织的历史嵌入性悖论	(106)
二 领导和权威体制的组织学习悖论	(109)
三 组织边界的组织学习悖论	(111)
四 简单评论	(112)
第七章 组织学习动力之假设	(115)
第一节 组织学习动力的微观分析	(115)
一 引论 1:个体理性	(116)
二 引论 2:“团体生产”与“免费搭车”	(119)
三 引论 3:“囚徒困境”和“霍尔姆斯特罗姆不可能性定理”	(120)
四 引论 4:人类存在“信任”激素吗	(123)
第二节 组织学习动力的宏观分析	(124)
一 引论 5:协调博弈与合作多重性(态空间)	(125)
二 引论 6:组织学习:知识不对称和外部性	(129)
第三节 组织学习动力结构模型	(131)

一 引论 7: 博弈的重复性与合作信心与预期	(132)
二 引论 8: “团队激励”	(133)
三 引论 9: 沟通的作用	(134)
四 引论 10: 外部选择	(135)
五 引论 11: 学习的领导能力——行政权威的运用	(135)
第四节 组织学习动力模型	(137)
第八章 实证研究	(140)
第一节 案例研究	(140)
一 案例	(140)
二 案例分析	(142)
第二节 问卷调查研究	(144)
一 问卷的编制	(144)
二 正式样本分布情况	(148)
三 研究工具的统计检验	(151)
第三节 研究结果	(151)
一 组织学习动力与行为的关系	(151)
二 所有制与行业性质对组织学习动力的影响	(152)
三 人口统计学变量对组织学习动力各层面的影响	(154)
组织学习动力问卷	(156)
参考文献	(162)
跋	(174)

第一章 引论

从知识经济学角度看，组织学习是知识经济条件下组织对其成员个人知识资源的一种配置方式，是信息爆炸与信息稀缺矛盾的组织解决。为赢得竞争优势，组织如何能够辨别、收集、整合、分配组织内部的个人知识与组织知识问题已经成为组织学习理论研究的焦点。

第一节 组织学习的两个极端故事

下述的两个故事都是发生在第二次世界大战期间的军事组织中，通过这两个故事，我们能够很容易地理解“组织学习”概念表征的现象。根据现代交易成本组织理论的观点，与市场方式相对，军事组织是人类配置资源效率最高的方式。军事组织依靠强制性命令而不像市场那样充分依靠人们的自由选择来配置资源。但是，从技术角度看，正如市场也会失灵一样，如果没有良好的学习制度条件，军事组织也会像下面的案例一样出现资源配置浪费，导致效率低下。

一 没有组织的个体学习

第一个故事发生在第二次世界大战前夕，说的是苏联在与德国的情报大战中败北的故事，究其原因是苏联情报机关的组织学习的失败。

1941年6月22日凌晨，德国按照事先制定的“巴巴罗萨”计划突袭苏联。苏联军队几乎在没有任何准备的情况下遭受重创。这个历史事实一直在拷问着历史学家：德国为什么能够对苏联发动突然袭击？苏联情报机关难道对德军如此大规模的集结和进攻没有一点察觉吗？是苏联派驻国外的情报人员没有及时提供准确的情报，还是苏联情报机关没有采信准确的情报而导致失败？当时的苏联情报机关究竟出了什么问题使得苏联在与德国突袭前的两国情报大战中先输一局？近年来通过对解密的苏联总参谋部情报总局档案材料的分析，学者找出了苏联情报战失败

的直接原因^①：这就是苏联各自为战的情报组织体制。从现代组织学习的角度看，当时苏联情报机关是没有组织的个人学习。

让我们回到那个波谲云诡的苏德情报战的年代吧！

希特勒 1940 年 12 月 18 日批准了入侵苏联的“巴巴罗萨”计划之后，苏联对外情报机构的优秀情报员就不断地向国家领导人提供了大量有关德国作战计划的各种情报，仅 1941 年 6 月就有 60 份之多，但是，其中一些消息内容矛盾和重复（这是个人学习的特点）。例如，柏林情报站负责人阿尔塔提供的情报说：“希特勒下令准备对苏作战，1941 年 3 月将宣战。”1941 年 3 月 20 日，情报局局长戈利科夫汇报了德国可能在 3 月 15 日至 6 月 15 日进攻苏联的几种方案，但他的结论是：有关今年春天德国可能入侵苏联的传言和文件是假情报。

1941 年 3 月 27 日，南斯拉夫发生了政变，亲德的政府被推翻。希特勒决定进攻南斯拉夫和希腊，“巴巴罗萨”计划因此而推迟了约 5 个星期。苏联驻外情报站随即作出反应，纷纷传回有关德国准备进攻苏联的新日期。下面几份准确的情报，几乎明确地通报了德国开战的时间。

4 月 14 日，一份来自布加勒斯特的情报说：“德国对苏开战日期原定于 5 月 15 日，但由于南斯拉夫事件，改为 6 月中旬。”

5 月 14 日，内务人民委员部副委员梅尔库洛夫向斯大林、莫洛托夫和贝利亚汇报说，德国空军正全面展开对苏联作战的准备，德国将会向苏联提出最后通牒，要求扩大对德出口和停止共产主义宣传。

5 月 16 日，驻德情报员斯塔爾希纳报告说：“1. 德国武装入侵苏联的军事准备工作已全部完成，2. 匈牙利将积极参与德国方面的军事行动。”

然而，来自各个渠道的其他情报又说：“德国将要求苏联提供对乌克兰的经济管理权，增加对德国的粮食和石油出口，利用苏联的舰队首先是潜艇来对付英国。”这些情报扰乱了上述准确情报的重要性，冲淡了苏联备战的紧迫性。

6 月 10 日，希特勒最终确定了对苏作战的日期。在给德国陆军总司令部的命令中指出，6 月 21 日开始实施“巴巴罗萨”计划。6 月 16 日，梅尔库洛夫向斯大林汇报了驻德情报员斯塔爾希纳提供的消息：“进攻前的最后准备工作就绪。”而斯大林的批示是：“梅尔库洛夫同志，去他娘的！您在德国空军的情报员，哪里是什么情报员，分明是假消息的制造者。”6

① [俄] 瓦列里·加里宁：《迷失在情报中》，载《参考消息》2005 年 7 月 13 日。

月 21 日，苏联驻法国维希政府的武官提供情报说：“据可靠情报，德国定于 1941 年 6 月 22 日进攻苏联。”斯大林的批示是：“这是英国在挑拨离间。了解一下，谁在挑拨，好好收拾他。”

在德国对苏联发动突然袭击的前几个小时，莫洛托夫召见德国大使请求其解释德国领导人对苏联政府不满和即将开战传闻的原因。苏军司令部签署的 1 号令于 6 月 22 日零点 30 分发出，下达给各边防军，命令指出：“1941 年 6 月 22 日到 23 日德国人可能实施突然袭击，苏军的任务是不要理会任何挑衅，以免引起更大的麻烦。同时命令所有边防部队全面进入战备状况。”遗憾的是这个重要的命令十分冗长，据当时任西南方面军作战部部长的巴格拉米扬回忆，接收此命令的工作一直到深夜 2 点 30 分才告完成^①。此时，距战争爆发已不足一个半小时了。也就是说，整个西部军区司令部要将命令传达至前沿指挥员，并使部队做好最基本的战斗准备已经根本不可能了。

60 多年后，人们可以清楚地看到，斯大林没能预料到战争爆发的原因虽然很多，但是，从组织学习的角度看，最重要的是，当时全国没有一个统一的情报分析中心，来处理大量复杂、矛盾的情报信息，从而形成情报部门独立的判断和结论（组织水平的学习），然后再送交国家领导人决策。事实是，那时的苏联情报部门处于各自为政的状态：每个部门都是孤立地评估从自己的渠道获得来的情报，然后向国家领导人汇报德国某个部门的活动情况。例如，外交人民委员部只管德国的政治动向，国防人民委员部只管军事情报，内务人民委员部和安全人民委员部主管间谍和反间谍活动，塔斯社只负责新闻信息等等。苏联战前的国家信息情报系统的这种分散孤立的运行结果，使得提供给国家领导人用以战略决策的信息，既不能反映德国军事进攻准备的全面情况，也无法反映一个准备进攻苏联的敌对国家的整体运转状况。苏联情报机关事实上变成了情报“收发室”，而将其重要的功能——判断，交给了不是情报专家的政治家们去解决。因此，我们就不奇怪，战前苏联派驻国外最出色的谍报人员，送回大量精确而重要的情报而不能被国家领导人最终采信的原因了。

苏联情报机关组织水平的学习功能不全不是 20 世纪 40 年代才出现的，其根源是 20 世纪 30 年代国家开展的大清洗运动。1937 年 5 月 21 日，斯大林在国防人民委员部情报局会议上说，情报局连同整个机关都受到德

① [苏] И. X. 巴格拉米扬：《战争是这样开始的》，解放军出版社 1984 年版，第 92 页。

国人的掌控，并指示解散情报网。同年6月2日在国防人民委员部的军事委员会扩大会议上，他指责情报机关在为德国、日本和波兰服务。1937年8月5日，中央政治局讨论了情报局的状况，撤销了情报局局长别尔津的职务，责成内务人民委员部全面整顿情报局的工作，与国防人民委员部协商，立即采取措施，揭露情报局工作中的问题，两周后向中央委员会汇报改善其工作的建议，提名新干部。这时的国防人民委员部情报局实际上受到内务人民委员部的控制。情报局长别尔津、国家安全局代局长根金、代理总队长奥尔洛夫、前情报局长普罗斯库罗夫等一大批高级领导人被捕，多数被枪决。1940年5月25日的一份报告说，最近两年情报机关清除了异己分子和敌对分子，逮捕了200多人，更换了整个领导班子。326人因种种原因被清除出中央情报机关，同时吸收了326名新人，他们多数没有接受过情报工作培训。

情报机关的肃反活动不断扩大。1940年甚至接到了一封由内务人民委员部对外情报局领导人菲京签名的信：“我们获悉，德国记者理查德·佐尔格（二战时著名的苏联间谍）是德国和日本双料间谍，因此在其进入苏联境内后应立即逮捕。”幸好，佐尔格没有理会召回令，并不断传回了战前德国进攻苏联的时间、规模等精确情报。后来，在德军兵临莫斯科城下而苏联兵力捉襟见肘的危急时刻，佐尔格及时传回了日本无力从远东侵略苏联的重要情报，才使得大量用于防范日军的苏联远东部队西调，从而取得了莫斯科保卫战的决定性胜利。

苏联在国外的大批情报人员被逮捕，内务人民委员部对外情报局的几位负责人相继遭枪决。1937年驻柏林情报站负责人戈尔东被召回莫斯科，被捕后遭枪决。同年从柏林召回了秘密情报员扎鲁宾夫妇（他们正在领导着德国盖世太保的一位工作人员）。此外，还从柏林召回一批有秘密身份或公开身份并且经验丰富的情报员。1939年1月，苏联驻柏林情报机构原有的16人只剩下2人，并处于无人领导的状况。苏联在德国这个最重要的国家和最重要的时刻几乎变成了聋子。

菲京在1939—1941年的工作报告中写到：截至1939年初，几乎所有驻外机构负责人都被召回国，并脱离工作。其中多数人被捕，其余的人受到审查，人员损失很大。在1938年的127天里，国家领导人没有从对外情报机构获得任何情报！

为了填补情报人员的空缺，苏联紧急从军队和高等院校毕业生中，推荐了一些优秀分子补充情报队伍，但是他们没有任何情报工作经验，而且

外语很差。

1940年7月，正当德国入侵苏联的威胁越来越大的时候，隶属国防人民委员部的情报局却被划归总参谋部。情报局又一次经历了组织和人员变动。隶属总参后，情报局无权直接上报国防人民委员部——国家政治领导人仍旧不相信这个情报机关。在德国入侵苏联前的这近一年里，斯大林只召见过情报局局长戈利科夫将军一次。

综上所述，由于接近战争时期，苏联自毁并拆散了自己的情报机关。这一由政治领袖发起的政治运动的结果，使得苏联情报搜集和分析系统陷于瘫痪，党和国家变得又聋又瞎。即便如此，重建后的苏联情报机关和情报人员仍然以令人难以置信的忠诚和努力，获得了大量德国准备进攻苏联的准确情报。但是，正是由于情报机关没有发挥应有的情报加工处理功能，使得国家政治领导人在关乎国家命运的战略决策时，迷失于散乱矛盾的情报之中，导致德国并不高明的情报战取得了成功。从军事组织学习意义看，德国是以国家情报组织对付苏联的情报个人，以组织学习对付个人学习，苏联在情报战中安有不输之理！只是由于战争的正义性、社会主义制度整体优越性等主客观原因，才使苏联在付出了巨大牺牲后，最终战胜了德国法西斯。如果苏联情报组织工作做得好一些，使得苏联军队能够有充分的战争准备，历史可能会是另外一种情形。

二 没有个体的组织学习

第二个故事是第二次世界大战中，日美太平洋战争后期，日本空军对美国海军舰船的自杀式攻击的失败案例。

1944年夏天，经过一系列大规模海空战役，日本海军已经意识到战败只是时间的问题。因为，此时的日本联合舰队已经损失殆尽。绝望中，日本军方开始采取了一些近乎疯狂的做法。为了向天皇尽忠，一些日本陆军和海军飞行员，开始自发地产生以自杀式方式撞击美国航空母舰的想法和行动，并开始把自杀式攻击，作为击败盟军舰队的唯一选择。为此，日军在1944年10月，组建了“神风”特攻队。

神风特攻队使用一种制造工艺粗糙、被称为“樱花”的装满炸药的简陋飞机——能够用日本国花作为名称，可见日本为挽救败局对其寄予的厚望。这种飞机由人操纵去撞击美军军舰并与军舰同归于尽。从1944年9月，樱花自杀飞机开始行动。据统计，在美军进攻冲绳的4月6日到22日，日本军人的“神风”攻击达到了高潮。共进行了10次大规模自杀攻

击,出动自杀机 1506 架次,以损失 900 架飞机的代价,击沉美舰 20 艘,炸伤美舰 200 艘,攻击成功率为 26.8%,击沉率仅为 2.9%。

从组织学习的技术角度看,导致日军自杀式攻击成功率如此低下的原因,一方面是美军在对付日军自杀飞机的攻击上,逐渐摸索(个人和组织学习互动)出一些有效的方法。例如,首先,舰队除了派出雷达警戒舰只外,还派出警戒飞机严密监视日军最可能出击的方向,并在冲绳和附近小岛上建立雷达站实施严密警戒。其次,运用运筹学原理,科学地组织舰队防空机动。例如,大型军舰与来袭日机保持垂直方向,小型军舰则与日机攻击航向平行,同时采取突然急转和增速的办法,使日机难以对准目标。另一方面,日军的情况正好相反。由于自杀攻击的飞行员极少能够活着回来报告各自攻击美国舰船的经验 and 体会,因此,作为组织层面的日军,无法针对美军的战术变化总结和推广个人经验而进行组织学习和改进。可见,日军实施的战略意义上的“神风”特攻理念和方法,由于缺乏成员个体学习经验的支持而失去任何改进机会,显然,失败是必然的。

第二节 组织学习的概念

在讨论“组织学习”概念之前,我们首先涉及目前被学术界广泛接受的一个假设,就是从本质上来看,“组织学习”被作为个人学习的一种比喻。也就是说,当看到“组织学习”的时候,我们要联想到,这个概念是学者们将“个人”和“学习”的必然现象,移植到类似的“组织”和“学习”的领域。

说到“个人”和“学习”的关系,没有人会怀疑它们之间存在的必然联系。个体正是通过“学习”,才适应了不断变化的环境。但是,个体身上的“学习”现象,是否也适合“组织”呢?为此,学者之间存在极大的分歧。有的学者只承认个体存在学习现象,因为个体存在学习的基本生物条件——神经系统,而作为人类的构造物——组织本身,则不具备产生学习的这个基本生物条件,因此,组织本身不会学习。如果一定要说组织学习,那也是组织中的个体成员在学习,而作为整体的组织本身则不能也不会学习。

有些学者则认为,组织虽然是人造物,但是,组织是一个复杂的自组织适应系统。其在适应环境时自身结构和行为的改变过程,与个体学习现象相同,作为学习主体的组织学习现象是存在的。因此,主张借用心理学

关于个人学习的理论，来类比具有目标指向的社会结构——组织。如此，我们就能发现，组织学习与个人学习一样，也是一个获得和应用知识而使组织行为持续改进的过程。另外，组织领域的许多研究都是一种类比研究，我们熟悉的组织生态、组织文化等理论，就是类比研究的典范。类比研究是一种有效的研究方法，将“组织”与“学习”这两个概念加以类比，就可以运用成熟的心理学理论，来促进组织学习现象的研究，为组织研究带来许多新的知识。

组织学习类比的观念逐渐为人们所接受。我们考察 40 多年的研究历程，可以发现，组织学习研究的理论基础，在 20 世纪 60—80 年代，主要是运用个体学习心理学理论，如刺激—反应理论、认知理论、社会学习理论等，来研究组织学习现象。进入 90 年代，人类学、政治学、经济学等学科才开始进入组织学习研究领域，出现了诸如“知识管理”等跨学科的管理理论。目前，在类比研究的基础上，组织学习研究领域的跨学科研究趋势正在不断深入。下面我们从各学科抽取一些代表性的概念作以介绍。

一 个体学习的概念

学习是个体“经由经验引起的潜在行为发生相对持久变化的过程”（Anderson, 1995）。这是心理学关于个体学习的比较标准的定义。在现代学习理论中，“潜在行为”既包含认知结构、观念、情感等内隐的心理结构，也指外显的可观察的行为。这个定义是说：个体的心理结构和外显的行为发生了变化，并且当这些变化不是因药物酒精之类的物质引起的暂时变化，而是由经验引起的持久变化时，学习现象就在个体身上发生了。学习现象发生的基本标准就是借助经验条件，这个条件使得个体已有的认知结构或外显的行为发生持久的不可逆转的变化。

上述定义包含了几个构成这一学习模型的基本元素：

元素 1：学习主体（个体）；

元素 2：引发学习的条件（经验）；

元素 3：学习发生的标志（潜在行为的变化）。

我们根据个体学习概念所包含的三个基本元素作为评判标准，来考察组织学习的概念及类型。

二 组织学习的概念

近年来，组织学习（Organizational Learning, OL）已成为管理学、心

理学、社会学等多学科研究的热点。事实上,组织学习概念最早由塞厄特(Cyert, R. M.)和马奇(March, J. G.)在其著作中提出,随后,比较有代表性的表述是1977年美国哈佛大学教授阿吉里斯(Argyris, C.)和雪恩(Schön, D. A.)的定义,认为组织学习是指组织发现错误,并通过重新建构组织,以改正错误的过程。之后,不同的研究者从不同的视角对组织学习进行了界定。

相对于个体学习,组织学习是指组织层面的学习。但由于对组织学习目的、方法、过程的理解不同,持有不同立场的学者提出了多种不同的观点。但是,出于不同角度界定的组织学习的种种定义,都或多或少地涉及上述个体学习模型中的元素,综合起来有以下几个方面。

(一) 组织学习是一种活动结果

这种观点主要是将心理学定义移植到组织学习中来,强调组织学习是一种行为改进的结果。这种观点重视学习产生的标志物,其代表性观点有:

1. 休伯:“一个实体,如果其潜在行为经由信息加工而发生了变化,那么,这个组织就在学习。”(Huber, 1991)这个观点类比个体学习模型的痕迹很明显,元素1、元素3完全一致,元素2即学习发生的条件用信息加工取代。

2. 组织学习是关于有效地处理、解释、反应组织内部的各种信息,进而改进组织行为的过程(阿吉里斯,雪恩,1978)。

3. 组织学习是指这样一种现象,当新的信息被加入到组织(不管是个人还是一个系统)的有效记忆中去后,能使系统使用这些新信息(米歇尔·迈克马斯特)。

4. 组织学习使得企业面对变化的经济和商业环境能够改善和发展新的技术、结构和经营实践。它能推动无形资产的创造,而无形资产正是持久竞争优势的基础(伯奇曼,1990;圣吉,1990)。

(二) 组织学习是一种活动过程

1. 组织学习是一种活动,包括系统地解决问题、试误、从自己的过去与经验中学习——向他人学习以及促进组织内的知识扩散等五项内容(大卫·加尔文)。从这个定义中,我们可以看到,元素1可以是个体也可以是组织,元素2与个体学习定义相同;元素3即“一种活动”——外显的行为。

2. 组织学习是通过其成员拥有的知识和能力来完成的,组织中的每一

个成员都发展了自己的心智模式、自己的思维方式即自己的“图式”，也是使个人内隐的心智模式转变为可共享，以及把共享的心智模式转变为可检验、可重构的过程（芮明杰）。

3. 组织学习是指组织成员不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻、开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，并不断学习如何共同学习的过程（圣吉，1990）。

4. 由于组织可以被看作是持续地动态地创造并利用知识的实体，因此组织学习就应该看作是一个能动地不断地进行知识创新的过程（张新华，2001）。

5. 组织学习是一个过程，在这一过程中，组织成员查找错误或异常，通过组织行动理论的重建来纠正它，并将探询的结果根植在组织的图景（Maps）和映象（Images）之中（阿吉里斯和雪恩，1978）。

（三）组织学习是学习主体的一种能力

这一观点把众多组织成员概化为一个统一的主体，因此，个体的“能力”概念又一次移植于组织。

1. 组织学习可被看作一个企业促进知识创新或知识之获得并使之传播于全组织，体现在产品、服务和体系中的能力（野中，1995）。

2. 组织学习是经济组织面对变化的环境，协调使用各种由特定行为主体拥有的环境知识的能力（哈耶克）。

3. 企业在特定的行为和文化下，建立完善组织的知识和常规，通过不断应用相关工具与技能来加强企业适应与竞争力的方式（迪尔克斯，2001）。

（四）组织学习是一种系统

社会学家看待学习，不是把学习当作某种发生在头脑中的事情，而是把学习当作人们在参与社会时结成的社会关系中所产生的或再生的某种事情。

1. 组织学习是两个或两个以上个人的有意识协调活动或力量的系统。（巴纳德）。

2. 组织学习是一种在由组织制度形成的社会关系中进行学习的社会过程。它是一个包含学习和组织两个概念的隐喻，它俨然是一个能够学习、处理信息，反思经历，拥有大量知识、技能和专长的主体（盖拉尔迪等，2000，2001）。

3. 组织学习是集体网络功能。组织学习是一个在个体心理内部与社会

认知层次之间发生的反射和循环过程,学习是社会性相互影响的产物。因此,组织学习就是以记忆过程为核心的认知互存形式的群体思维。在组织中,合作的人们(组织)延长了个人单独做事条件下的记忆系统的寿命,完成了记忆各自经验的职责分工。在这个集体行为网络中,组织中人的行为可得到自发的和暗示性的激发并相互连接以使它们能协调地进行整体的智力行动(西尔维亚·格拉迪^①)。

4. 组织学习指的是组织为了形成其核心竞争力,而围绕信息和知识所采取的各种行动,它是组织不断努力改变或重新设计自身以适应持续变化的环境的过程,是一个创新的过程。它包括个人学习、团队学习、全组织学习和组织间的学习(黄健,2003)。

上述从不同角度描述组织学习的概念虽有差异,但也存在一些基本的共识。例如,学者都认为个体的学习是组织学习的基础、组织是组织学习的基本单位、组织学习的发生是由于组织外部变化刺激或组织主动提升学习能力的结果、组织学习可分为个体学习、团队学习、组织学习和组织间学习四个层面等。

综上所述,组织学习是指以个体学习为基础的组织化学习活动,是组织为了适应外部环境变化和提高组织的创新能力,通过个体、团体和组织层面互动,创造知识、获得行为与观念的过程。组织学习的结果主要表现为组织绩效的提高、组织和个人知识的增长、组织学习机制的形成三个方面。组织学习通过显性知识与隐性知识^②的互动来创造知识。著名学者野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)在“创造知识的公司”(The Knowledge—Creating Company)一文中认为,知识的创造发生在组织的学习与知识共享过程中,进而提出的知识创新的SECI模型更明确地指出,在组织学习的过程中,组织通过显性知识与隐性知识的互动、转化过程来创造和使用知识,实现知识创新。

由此,本书作者从知识在组织整体层面的变化形式角度提出一个更简单的定义:组织学习是组织知识(战略、规则、愿景、文化等)结构性变化与变化的结构化过程。这个定义强调:(1)组织学习的主体虽然是人,但是,任何个人的学习之和都不是组织学习。因此,这个定义把组织学习

^① 西尔维亚·格拉迪:《组织的学习》,转引自《工商大百科全书》第四卷,第531页。

^② 隐性知识(tacit knowledge)也称默会知识,指依赖于感觉及身体运动技能的、不能用书面文字传递只能体悟的知识;显性知识(explicit knowledge)也称明晰知识,与默会知识相对,它可以用书面文字或图案表达的知识。