



经济管理学术文库·经济类

经验属性对组织从偶发事件中 学习成效影响的实证研究

The Effect of Experience Attributes on Organizational
Learning from Rare Events

赵 晨 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书获得国家自然科学基金青年项目“组织从偶发事件中学习
机制的研究：基于组织注意力的视角”（71302119）资助



经济管理学术文库·经济类

经验属性对组织从偶发事件中 学习成效影响的实证研究

The Effect of Experience Attributes on Organizational
Learning from Rare Events

赵 晨 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经验属性对组织从偶发事件中学习成效影响的实证研究/赵晨著. —北京: 经济管理出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5096-3464-6

I. ①经… II. ①赵… III. ①组织管理学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 247824 号

组稿编辑: 张永美
责任编辑: 张永美
责任印制: 黄章平
责任校对: 张 青



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 大恒数码印刷 (北京) 有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.5

字 数: 183 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3464-6

定 价: 45.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

本书得到国家自然科学基金青年项目“组织从偶发事件中学习机制的研究：基于组织注意力的视角”（71302119）的资助。

前言

偶发事件是指发生概率较低且影响程度较大的不寻常事件。铁路和民航企业发生的灾难事故、煤矿透水或瓦斯爆炸等安全生产事故、企业员工罢工或自杀等极端行为、企业召回产品或并购重组等均属于偶发事件范畴。但是，由于从偶发事件中获得的经验具有稀缺性、模糊性和复杂性等特点，组织从偶发事件中学习的过程非常困难，而且不恰当的经验学习过程甚至可能危害组织绩效。由此导致，虽然组织普遍开始重视偶发事件，并且在偶发事件的触发下积极开展组织学习，但是组织的学习行为通常并未收到良好的成效，类似的偶发事件一段时间之后又会发生，这严重挫伤了企业和公共组织从偶发事件中学习的积极性。近年来，西方学者掀起了针对组织从偶发事件中学习的研究热潮，使其成为组织学习研究领域中的一个崭新分支。但是，直到2012年才有国内学者尝试引入组织从偶发事件中学习的概念，并对西方研究进行了较为全面的综述。由此，本书的目的就是在对西方从偶发事件中学习研究进行系统梳理的基础上，总结组织从偶发事件中学习的一般规律，提高我国企业从偶发事件中汲取经验的能力，趋利避害以提高绩效水平。

本书从经验本身的内在属性这一未被关注的视角入手，提出经验属性能够影响组织从偶发事件中学习的过程：偶发事件及其所包含经验的属性可以营造一种激发组织学习的情境，这种特殊情境会使组织的注意力集中到偶发事件上，成为组织开展刻意式学习的动力。刻意

式学习能够改变组织知识，进而改变组织行为，最终体现在组织绩效上。本书提出经验包括异质性、重复性和一致性这3种属性：异质性表示一定时期内所获得经验的多样性和新颖程度；重复性表示一定时期内相似经验多次重现的程度；一致性是一定时期内所获得经验的内在相关程度。在对1991~2010年美国民用航空产业所经历的746起重大事故的原因进行编码的基础上，本书以重复数目、时间间隔和相关程度这3个指标来反映经验的重复性，以事故—原因二模网络密度来反映经验的一致性，使用泊松回归和面板泊松回归分别验证了偶发事件经验的重复性和一致性确实能够影响组织绩效。从整体上看，经验的重复性越高则组织绩效越好，而经验的一致性对于绩效的影响并不总是越高越好，需要结合经验的重要程度和经验的来源进行具体分析。同时，为将上述结论应用于生产实践，本书提出组织从偶发事件中学习应依照叙述、分类、编码和解析四个步骤来开展。组织不但要建设知识经验管理系统，更要重视对经验本身进行发掘整理。组织不但要重视对单一偶发事件进行详细的文字描述，更要重视对多次偶发事件进行综合的数量分析。组织不但要善于利用已有知识和经验，更要善于在此基础上结合组织情境创造出新颖高效的行为方式，由此提高组织学习成效和组织绩效水平。

本书是在我的博士论文以及博士毕业至今所做的相关研究基础上发展而来的，是我对组织从偶发事件中学习研究的一个阶段总结。虽然学术研究的道路并不平坦，但是一路走来也并未觉得艰辛，反而觉得越来越有趣。乐趣的来源并非来自个人第一本专著即将出版，而是一直以来的成长和进步，是逐渐悟道的过程。当然，这一过程离不开国家的培养、领导的关心、导师的指导、亲人的支持和朋友们的帮助。在书稿付梓之际，谨对他们表示由衷的感谢。

首先要感谢我在清华大学攻读博士期间的导师陈国权教授。陈老师是一位良师，他敏锐的学术思维和严谨的治学态度使我终身受益。我是在获得学士学位后直接攻读博士学位的，并未经历硕士研究阶段，

是陈老师跨越式地将我直接带入了学术研究的殿堂。他总是在繁忙的工作中抽出时间与我充分探讨研究思路和操作细节，反复推敲论文字句，而且我们总能在交流中碰撞出一些新想法，并且成为之后研究的突破点，这些言传身教使我迅速找到了研究方向并开展独立研究。陈老师也是一位益友。他不仅指导我的学术研究，还积极关心我的个人成长，尽可能地为我提供良好的学术条件。这不仅包括数据调研的支持，也包括为我创造出国访问的机会，而且我的每次成长进步都能收到陈老师的祝贺。现在想来，正是这些积极的回应与鼓励支撑我一步步走上了学术研究的职业道路。可以说，陈老师是我为学的楷模，为人的榜样，有这样一位良师益友是我一生的财富。

感谢国家留学基金委给予我公派留学的资助，使我得以在美国华盛顿大学福斯特商学院组织管理系开展为期一年的联合培养学习，并且得到陈晓萍教授的悉心指导。陈晓萍教授是组织管理研究领域的知名华人学者，与她的多次交流使我对研究的认识上了一个新的台阶，并且开始迈向国际化。在美丽的华盛顿湖畔，我系统地阅读了多个领域的文献，完成了个人的第一篇英文论文，以及本书实证研究部分的数据收集工作。这期间，我还要感谢美国西雅图的 Mendrey 夫妇为我提供了良好的生活环境，他们像家人一样给予我关爱和照顾，并且使我真切感受到了美国的家庭文化，极大丰富了我的人生阅历。

感谢目前我所在的工作单位——首都师范大学管理学院对本书的出版提供资助。这本书稿的交付之际也正值我在首都师范大学管理学院工作期满两年。这两年中，我顺利完成了从学生到教师的蜕变，完成并发表了一系列学术论文，成功获批国家自然科学基金青年项目(71302119)，本书也是此项目的阶段性成果。这些成绩的背后与学院给予我的大力支持是分不开的，我由衷地感谢首都师范大学管理学院院长赵新峰教授、党委书记胡洁老师、科研副院长许志晋教授、教学副院长傅树京教授、行政副院长李红芸老师和张琪老师、专业负责人田松青副教授等各位领导为青年教师成长所创造的有利条件，以及给

予我个人的关心、指导和帮助。同时，我也要感谢首都师范大学管理学院各位同仁，是你们让我迅速融入学院大家庭，感受到彼此之间的温暖和关爱。

我还要感谢我的家人，这本书也凝聚着他们的心血。父母的爱护是最博大、最无私的，他们倾尽全力培养我成人成才，并为此忍受了许多，也放弃了许多。如今，我每取得一项成绩，总是最先打电话给我的父母，与他们分享这份喜悦，让他们享受这份荣耀。对于我这个总是忙于工作而不常回家看看的儿子，希望这些喜悦与荣耀是对父母的最好补偿。最后，我要特别感谢我的妻子，她与我有着相似的背景和经历，两条人生轨迹在美丽的华盛顿大学校园中相汇了，从此她不仅是我生活上的伴侣，也是我工作上的伙伴，更是研究灵感的来源。因为有她的左右陪伴，我在学术道路上并不孤单，始终信心百倍地阔步前行。

本书的出版是一个阶段的总结，更是一个全新的起点，我将加倍努力，开启新的征程。

赵 晨

于首都师范大学

2014年8月28日

目 录

第 1 章 引言	001
1.1 问题提出	001
1.1.1 组织从偶发事件中学习现状	002
1.1.2 组织从偶发事件中学习特点	008
1.2 研究意义	009
1.2.1 理论意义	009
1.2.2 实践意义	012
1.3 全书内容框架	013
第 2 章 文献综述	017
2.1 组织从经验中学习	018
2.1.1 组织知识与组织学习	018
2.1.2 个人从经验中学习	020
2.1.3 群体从经验中学习	021
2.1.4 组织从经验中学习	023

2.2	组织经验的分类	030
2.2.1	经验的来源维度	030
2.2.2	经验的内容维度	031
2.2.3	经验的空间维度	036
2.2.4	经验的时间维度	036
2.3	组织从连续事件经验中学习	038
2.3.1	学习曲线的基本模型	039
2.3.2	学习速率差异的检验	040
2.3.3	学习速率的影响因素	041
2.4	组织从偶发事件经验中学习	047
2.4.1	影响组织从偶发事件中学习的因素	051
2.4.2	组织从偶发事件中学习对组织绩效的改进	054
2.4.3	组织从偶发事件中学习的过程	056
2.5	组织注意力	060
2.5.1	组织注意力的定义和分类	060
2.5.2	注意力基础观	062
2.5.3	注意力基础观在组织从偶发事件中学习研究中的 应用	064
2.6	本章小结	066
第 3 章	组织基于偶发事件开展从经验中学习的实践方法	071
3.1	实践方法与步骤	072

3.1.1 叙述	072
3.1.2 分类	074
3.1.3 编码	075
3.1.4 解析	077
3.1.5 四步骤实践方法与组织学习的关系	079
3.2 3M 公司从偶发事件中学习	081
3.2.1 3M 公司简介	081
3.2.2 报事贴的发明历程	082
3.2.3 叙述所起的关键性作用	084
3.3 民航产业从偶发事件中学习	086
3.3.1 经验来源	087
3.3.2 经验叙述	090
3.3.3 经验分类	092
3.4 本章小结	095
第 4 章 经验属性对组织从偶发事件中学习影响的理论模型	099
4.1 理论模型概览	099
4.2 组织从偶发事件中学习的过程	100
4.2.1 情境	100
4.2.2 注意力	104
4.2.3 刻意式学习	107
4.3 组织从偶发事件中学习的成效	108

4.3.1	组织知识	109
4.3.2	组织行为	110
4.3.3	组织绩效	111
4.4	偶发事件所含经验的内在属性	113
4.4.1	异质性	113
4.4.2	重复性	115
4.4.3	一致性	117
4.5	本章小结	119
 第 5 章 经验的重复性对组织从偶发事件中学习的影响		121
5.1	研究假设	122
5.1.1	重复数目	123
5.1.2	时间间隔	125
5.1.3	相关程度	126
5.2	研究方法	127
5.2.1	样本	127
5.2.2	编码	129
5.2.3	因变量	133
5.2.4	自变量	134
5.2.5	控制变量	135
5.2.6	数据分析	136
5.3	假设检验	137
5.4	结果分析	140

5.5 本章小结	141
第 6 章 经验的一致性对组织从偶发事件中学习的影响	143
6.1 研究假设	144
6.1.1 刻意式学习的作用时效	144
6.1.2 经验搜索范围	145
6.1.3 偶发事件经验的一致性	147
6.2 研究方法	149
6.2.1 样本	149
6.2.2 因变量	149
6.2.3 自变量	149
6.2.4 控制变量	152
6.2.5 数据分析	152
6.3 假设检验	154
6.4 结果分析	157
6.5 本章小结	158
第 7 章 结论	161
7.1 研究的主要结论	161
7.2 研究的主要贡献	165
7.2.1 研究的创新点	165

7.2.2 研究的实践意义	169
7.3 研究局限及未来展望	176
参考文献	179

第1章 引言

1.1 问题提出

偶发事件 (Rare Events) 是指发生概率较低且影响程度较大的不寻常事件^[1,2]。铁路和民航企业发生的灾难事故、煤矿透水或瓦斯爆炸等安全生产事故、企业员工罢工或自杀等极端行为、企业召回产品或并购重组等均属于偶发事件范畴。虽然偶发事件不常发生，但是一旦发生则会对组织的持续生存和长远发展产生重大影响，因此组织从偶发事件中总结经验教训，防止不利事件再次发生具有重要意义。

组织从偶发事件中学习是指组织从偶发事件中获取经验和教训，改变组织今后经历类似事件的概率，使组织趋利避害提高绩效水平的过程^[1,3,4]。虽然组织从偶发事件中学习具有重要意义，但是由于从偶发事件中获得的经验具有稀缺性、模糊性和复杂性等特点，组织从偶发性事件中学习的过程比较困难，而且不恰当的学习方式又可能误导组织学习甚至危害组织绩效^[5]。我们首先对快餐连锁企业食品安全问题、“7·23”甬温线特别重大铁路交通事故、“挑战者”号航天飞机失事以及 TCL 集团海外并购失利这 4 个现实案例进行分析，以明确当前组织从偶发事件中学习的现状，引出本书的研究问题。

1.1.1 组织从偶发事件中学习现状

(1) 食品安全问题为偶发事件, 快餐连锁企业一错再错。2012 年 11 月 23 日, 中国经济网报道, 山西粟海集团是肯德基和麦当劳的原料供应商, 其签约养殖户称, 按照粟海集团所属公司要求, 一个棚里装 5000 只鸡, 密度大很容易生病, 而解决方法就是不断地喂药, 提高鸡的抗病能力。因为鸡的生长周期仅 45 天, 不等发病就被拉走屠宰。而且饲养过程中使用了大量未知化学药剂和抗生素, 养殖者从不食用这些肉鸡^[6]。报道发布当晚, 肯德基(中国)官方微博回应称:“山西粟海集团在肯德基鸡肉原料供应体系中属于较小的区域性供应商, 仅占鸡肉采购量的 1%左右……肯德基将进行调查, 加强检验, 并根据调查情况作相应处理。”^[7]随后, 麦当劳(中国)有限公司称山西粟海集团并非是它们现有的鸡肉供应商。尽管麦当劳和肯德基都急着和山西粟海集团撇清关系, 但山西粟海集团仍在其网站上的集团简介中介绍其“成为肯德基、麦当劳、德克士等国际著名快餐店主供应商”^[8]。

在“速成鸡”喂“有毒”饲料风波尚未平息之际, 2012 年 12 月 18 日, 中央电视台《每日经济新闻》曝光了肯德基和麦当劳的原料供应商——山东六和集团和盈泰集团的一些养鸡场违规使用抗生素和激素来养殖肉鸡, 当地一些养殖户违规喂食金刚烷胺、利巴韦林等抗病毒药品, 有些养殖户给肉鸡喂食地塞米松等激素类药品, 使肉鸡能够在 40 天长到 5 斤重^[9]。报道播出当日, 肯德基通过官方微博回应称:“今年 8 月起肯德基已停止向供应商六和集团采购鸡肉原料。肯德基在进货后对所有鸡肉原料进行药残抽检, 每年都会对供应商进行检查, 包括饲料日志和用药记录, 并进行年度资格审查”^[10]。另一主角麦当劳随后也承认山东六和集团和盈泰集团是其二级供应商, 并且表示麦当劳会对每批次鸡肉产品进行监测, 至今没有查出六和供应的鸡肉抗

生素超标问题，不过检测项目不包括激素，而它们从12月18日开始已经停用从六和采购的鸡肉产品^[11]。1个多月后，肯德基所属的百胜集团发表《致广大消费者的公开信》。公开信说：“百胜将配合各级政府监管部门调查，吸取此次事件教训，并向消费者做出坚持自检制度、加强与政府沟通、严格供应商资质审查、扶植鸡肉养殖企业等4项承诺。”^[12]

虽然肯德基等快餐企业郑重承诺会面对问题，严肃整改，并从上述事件中吸取教训，但是类似事件并未终结。2014年7月20日晚，在上海东方卫视曝光麦当劳、肯德基、必胜客等国际知名快餐连锁店的肉类供应商——上海福喜食品有限公司“存在大量采用过期变质肉类原料的行为”。这家公司被曝通过过期食品回锅重做、更改保质期标印等手段加工过期劣质肉类，再将生产的麦乐鸡块、牛排、汉堡肉等售给肯德基、麦当劳、必胜客等大部分快餐连锁店^[13]。肯德基和必胜客的母公司百胜集团已发布声明表示即刻停止向中国福喜的采购，并对上海福喜的行为严厉谴责。麦当劳也于随后宣布全面暂停使用所有福喜中国（包括其合资公司）的食品原料^[14]。

尽管可以将责任推脱给食品原料供应商，但是对于快餐连锁企业而言，保证上游原材料安全与保证加工过程安全一样重要，因此肯德基和麦当劳等快餐连锁企业同样存在较大过失。更加让人难以理解的是，这些快餐连锁企业并没有从先前的食品安全事件中吸取教训，而是重复犯着近乎相同的错误。这说明，针对这些事件的组织学习行为并未真正落到实处，企业并未在这些事件的触发下发生实质性的变革。如何使企业提高对偶发事件重要程度的感知，并且通过有意识的组织学习行为，积极地从偶发事件中吸取经验教训，使组织以标志性事件为契机产生全面且系统的变革是亟待解决的问题。

（2）铁路事故为偶发事件，我国铁路部门学习收效甚微。2011年7月23日20时30分，甬温线浙江省温州市境内，由北京南站开往福州站的D301次动车组列车与杭州站开往福州南站的D3115次动车组