

我国企业组织学习的内部机制、类型和特点

于海波¹, 郑晓明², 方俐洛³, 凌文铨⁴

(1. 北京师范大学 管理学院, 北京 100875; 2. 清华大学 经济管理学院, 北京 100084;

3. 中国科学院 心理研究所, 北京 100101; 4. 暨南大学 管理学院, 广州 510632)

摘要: 全国大规模调查得到的 982 份有效问卷的统计分析结果表明, 我国企业组织学习是以个体、团体、组织层和组织间学习为主线, 开发式和利用式学习为内容的过程。学习类型是个体或集体层的利用式学习。企业偏重团体学习而忽视开发式学习, 民营企业学习水平高于国有和三资企业, 在企业发展阶段和企业规模上也有不同特点。

关键词: 组织学习; 组织学习机制; 组织学习类型; 利用式学习; 开发式学习

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-0241(2007)11-0144-09

1 问题的提出

在经济全球化、竞争日益激烈的今天, 如何提高企业的竞争力已经成为我国在全球竞争的重要问题。而现今企业界都认识到企业唯一持续的竞争优势就是比你的竞争对手学得更快^[1-2], 组织学习(organizational learning)是成功进行全球竞争的核心要素^[3]。企业为了适应未来的挑战, 领导者必须开发一种能推动日常学习的机制, 也就是组织学习^[4]。组织学习可以提高工作满意度、组织承诺、组织公民行为和降低离职意向^[5-8], 可以提高组织创新能力^[9-12]和知识绩效^[7,13], 可以提高组织财务绩效^[14-16]。因此, 在建设创新型国家的当今中国, 提高我国企业的组织学习能力是提高我国企业竞争力的核心问题。但是, 要提高我国企业的组织学习能力, 就必须先了解我国企业组织学习的现状, 只有这样, 企业对组织学习的管理和领导工作才更有针对性。

1.1 组织学习的概念

自从 March 和 Simon 于 1958 年^[17]提出组织学习概念以来, 对组织学习的研究已经形成多学科交叉研究的趋势。国内外对组织学习的研究有规范取向、能力取向和发展取向三种思路, 对组织学习的界定也有信息加工观点、系统和行为观点、社会互动观点三种理解^[18]。在文献综述基础上, 从管理组织学习角度, 我们认为, 组织学习是指^[19]组织为了实现自己的愿景或适应环境的变化, 在个体、团

队(集体)、组织层和组织间进行的、不断产生和获得新的知识和行为、并对其进行解释、整合和制度化的循环上升的社会互动过程^[18-20]。

1.2 组织学习的结构

对组织学习结构的研究很多, 但并没有形成统一的结论。通过文献分析我们认为, 首先, 组织学习包括个体、团体和组织三个层面, 它是多层面的结构^[21]。一方面, 不同研究者根据自己的研究往往得出不同的组织学习结构。国外学者, Goh 等^[6], Tippins 等^[22], Ellis 等^[23]得出 5 因素结构, Hult 等^[24], Jerez-Go meza 等^[25]得出 4 因素结构, 他们的结果存在很大差异; 而且以上研究多数是从信息加工角度、从组织层来理解和研究组织学习的。国内学者, 陈国权^[26]得出了 6P-1B(6 个过程, 1 个知识库)模型, 于海波等^[19]得出一个 6 因素结构, 吴价宝^[27]得出一个 7 因素能力结构。这些研究中有研究把组织学习仅局限在组织层上, 并且用一个被试作为一个企业的代表, 这无法深入探讨组织学习中集体成员互动的集体层面学习。另一方面, 虽然研究者得出了不同数量的因素结构, 但个体、团体和组织三个学习层得到了广泛认可^[21,28]。

其次, 组织学习还包括开发式学习(Exploration)和利用式学习(Exploitation)两种知识流动过程^[17,19,29]。开发式学习是指知识或信息由个体向团体和组织层流动的、知识

收稿日期: 2007-06-20

基金项目: 国家自然科学基金项目(70572010); 广东省社会科学基金项目(03/04B11); 北京师范大学社会科学基金项目(104952)

第一作者简介: 于海波(1975-), 男, 山东人, 获中国科学院理学博士学位, 北京师范大学管理学院讲师, 研究方向: 组织行为和人力资源管理。

或信息的开发过程;它是将个体拥有的新知识或新行为整合、转化为组织知识,从而逐步改变组织层特征的过程。开发式学习是许多组织所欠缺的。利用式学习是指知识或信息由组织层向团体和个体层流动的、知识或信息的利用过程;它是将组织的知识转化为个体和团体知识,从而逐渐转变个体和团体认识和行为的过程;其本质是把组织过去已经学习到的知识进行贯彻和应用的过程^[30],它是任何组织所不能缺少的。

1.3 组织学习机制的理论模型

许多学者根据各自的理解提出了不同的组织学习机制模型,用来描述组织学习的过程。根据其复杂程度,可以把它们分为基本、高级和复杂三类组织学习过程模型^[18]。基本的组织学习模型有 Argyris 和 Schön (1978)^[28]、Draft 和 Weick (1984)^[31]、Carlsson 等 (1995)^[32]、Nevis 等 (1985)^[33] 的模型,它们都把组织学习分为三到四个步骤。第一步是组织学习的输入,第二步和第三步是学习过程,而第四步是组织学习的输出。然而,他们都没有把个体学习或团队学习作为组织学习的一个重要组成部分,忽视了组织内部的微观学习过程。

高级的组织学习模型有两个^[34-36]。March 等的模型注重个体、组织和环境的交互作用,也对学习层次间关系进行了分析,而这在 Dixon 的模型中是缺少的,因为她把个体和组织学习分为两个独立的循环过程。虽然这些模型中都包括了个体学习,但是它们都没有包括团队学习或组织知识,没有解释个体学习与组织层学习之间的转化关系。而复杂的组织学习过程模型从不同角度对层次间的关系进行了探讨。

复杂的组织学习机制模型主要有四个。

第一个是 Müller-Strevens 等^[18]的模型。其模型包括:个体通过“行动”产生某种知识,然后通过“集体学习”使个体知识转化为集体知识,最后集体知识通过“制度化”转化为组织知识;反过来,这种制度化了的、权威的组织知识又会对个体将来的行动产生影响,从而实现循环。这个模型描绘了个体知识、集体知识、组织知识、个体行为之间的关系;但该模型认为团队不能产生某种经验,而且学习也不能在个体层上发生。Nonaka 等^[39]的模型则对知识的产生过程进行了更详尽的描述。

第二个是 Nonaka 等的模型。在发生论上,他们区分了隐性知识和显性知识,并描绘出两种知识类型之间的循环转化过程:社会化 (socialization)、外化 (externalization)、组

合 (combination)、内化 (internalization)。而在本体论上,知识在不同层次上产生。这个模型从研发小组个体间隐性知识的共享 (社会化) 开始,然后把隐性知识转化为外显知识 (外化),接下来建立框架 (组合),模型结束于把一个部门的知识扩散到组织的其他部门 (转化),而且此循环可以从过程中的任何一处重新开始,通过知识应用者的行动 (内化) 来重新开始新一轮的学习循环过程。但是,该模型中不包括单环学习,仅注重开发新产品的双环学习,而且模型把外化作为一个前提条件,因此模型中没有包括通过改善现有产品而创造的组织知识,但这恰恰是日本企业的一个整体优势。Kim^[37]的模型则在某些程度上做到了这点。

第三个是 Kim^[37]的整合模型。这个模型描述了个体向组织层次学习的转化。Kim 认为,个体心智模式与共享心智模式之间的相互影响把两个层次的学习联系起来。即个体心智模式影响共享心智模式,使个体学习转化为组织层次学习;反之,组织共享心智模式影响个体心智模式,组织层学习转化为个体学习。与 Nonaka 等^[39]的模型相比,此模型包括了单环和双环学习,也描绘了个体与组织层学习的相互转化过程。但 Kim 忽视了团队在组织学习中的重要作用,其模型也过于复杂。Crossan^[38]的模型则在一定程度上解决了这些问题。

第四个是 Crossan^[38]提出的组织学习动态模型。这个模型从组织战略出发,包括了个体、团队和组织三个学习层次、四个心理和社会互动过程 (直觉、解释、整合、制度化),两个信息流动过程 (反馈和前馈)。它看到了组织学习的动态性,但这个模型特别强调组织中潜在直觉的学习,过于注重无意识学习的作用,从而忽视了一般意义上外显的、知识获得的常规学习过程;而且这个模型没有包括组织间的学习。

国内的陈国权等^[7,29]通过多年的定性和定量研究,得出组织学习的 6P-1B 模型。这个模型中的 6P (发现、发明、选择、执行、推广、反馈) 是整个组织学习的主体,而知识库和知识管理 (1B) 则是组织学习的基础,组织的外部环境则是组织学习的外部背景条件。这个模型一方面是对 Argyris 等^[28]模型的完善,也补充了知识库和知识管理这个基础和组织外部环境这个组织学习外部动因;另一方面,它强调循环的组织学习过程,是 6P-1B 不断循环往复、螺旋上升的过程,强调了各部分之间的交互作用,体现了组织学习的复杂本质。这个模型鲜明地体现了中国文化对组织学习理解的影响。

通过以上分析,我们认为,组织学习的主体应该是组织中的人,而组织学习归根结底就是组织中或组织间人与人的交互作用过程,在这个过程中主要是通过一种心理和社会互动过程,从而实现知识或信息的产生和流动,产生组织学习。组织学习过程是一个人的交互、知识的流动和交互同时进行的过程。由此,我们提出如下组织学习机制的理论模型(图1)^[18]。本研究将检验这个模型。

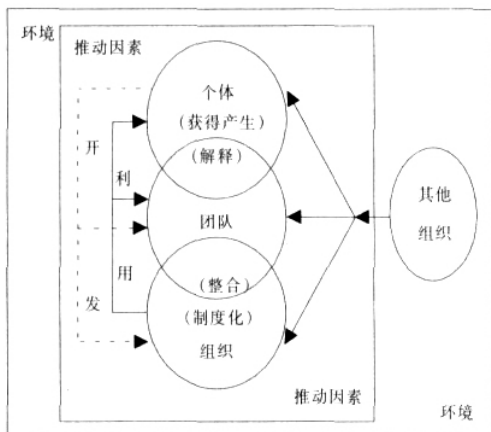


图1 整合的组织学习过程模型

1.4 组织学习类型的研究

文献中对组织学习类型已经有了一些理论探讨和实证研究。Miller^[39]认为组织学习有两个维度:自由主义——决定主义、理性行为——突现行为,根据这两个维度他把组织学习分为六个类型;理性的类型按照自由程度的不断下降依次为:分析型、实验型、结构型,而突现的类型按照自由程度的下降依次为:综合型、互动型、制度化学习。但Miller的理论观点还没有得到实证研究的验证。Yeung等^[40]认为,组织学习有两个学习取向:学习来源(直接——间接经验)、学习方向(开发——利用),他们以这两个取向为基础把组织学习分为四个类型:实验学习(experimentation)、提升能力(competency acquisition)、标杆学习(benchmarking)、不断改良(continuous improvement)。Yeung等人的学习类型得到了他们大样本实证研究的支持。陈国权等^[41]以自愿——要求、个人——团队两个维度为基础,根据案例研究得出了个人——要求式、团队——要求式、个体——自愿式、团队——自愿式四种类型;这个研究结果是从学习主体和学习动机两方面的结合进行的分类。于海波等^[20]通过对我国企业组织学习取向的研究得出我国企业组织学习风格为不断改良型和实践共同体型(community of practice:即非正式的、集体学习实践),即不断改良的集

体学习。正如March等^[17]所认为的那样,知识的开发和知识的利用是组织学习的核心,这二者的平衡体现了组织学习的水平。到目前为止,还没研究从组织学习中知识开发和知识利用方面对组织学习进行分类。本研究将从这个方面对我国企业的组织学习类型进行实证探讨。

1.5 组织学习特点的研究

文献中对组织学习特点的研究不多,但关于组织学习影响因素的一些研究涉及到了组织学习的特点。张德等^[42]用Watkins等^[43]的量表对中国大陆6家企业进行了研究,结果表明,服务型的企业在组织学习推动因素方面要好于制造企业,但上市公司并不好于非上市公司。中国企业家调查系统^[12]结果表明,企业特征、企业员工素质和员工培训、企业对竞争环境和发展目标的认识对企业组织学习能力有一定程度的影响。但遗憾的是这些研究都没有对组织学习的具体特点进行深入探讨,本研究将对我国企业组织学习的特点进行实证研究。

综上所述,本研究将通过实证研究验证上面提出的我国企业组织学习的内部机制理论模型,并从知识开发和知识利用方面研究我国企业组织学习的类型,最后对我国企业组织学习在企业性质、企业规模、企业发展阶段三方面的特点进行实证研究。

2 研究方法

2.1 被试

在全国9个城市(北京、广州、青岛、上海、济南、烟台、成都、石家庄、唐山)43家企业发放问卷1800份,收回有效问卷982份,有效率55%。被试基本情况如下。国有企业24家,民营企业10家,三资企业9家;规模在500人以下的企业16家,在500~2000人之间的企业12家,在2000人以上的15家;发展阶段处于成长阶段的18家,处于成熟阶段的9家,处于再创新阶段的16家。具体来看,国有企业职工61.1%,民营企业职工19.1%,三资企业职工10.3%,其它9.5%;在企业发展阶段上,初创阶段的6.2%,成长阶段的36.6%,成熟阶段的20%,再创新阶段的37.2%;一般职工64.2%,一线管理者22.6%,中层管理者11.3%,高层管理者1.9%。每个企业样本都包括了管理人员和一般员工,平均每个企业19人,企业样本数高于9人的有37家;其中企业样本数量最多的是50人,最少的两家企业各有5人,而这两家企业样本的分布是管理人员与一般员工的比例都是2:3。

2.2 研究工具

组织学习问卷采用于海波等^[19](采用 Likert 五点量表评价与自己单位现实的符合程度) 29 个项目的量表。本量表分为 6 个维度, 分别是组织间学习(4 个项目)、利用式学习(4 个项目)、开发式学习(6 个项目)、组织层学习(5 个项目)、团体学习(4 个项目)、个体学习(6 个项目)。本研究中组织学习 6 个维度组织间学习、利用式学习、开发式学习、组织层学习、集体学习、个体学习的内部一致性信度系数分别是: 0.77、0.78、0.75、0.73、0.71、0.76, 都高于心理测量学的要求 0.70, 整个量表的系数达到 0.91, 说明该测量工具在内部一致性信度上符合研究的要求。

2.3 统计方法

本研究采用 SPSS10.0 和 AMOS4.0 进行多元统计分析和结构方程建模。

3 研究结果

3.1 中国企业组织学习的内部机制

为了检验我国企业的组织学习机制模型, 我们根据文献的理论模型, 使用统计分析软件 Amos4.0 对数据进行统计分析以检验该理论模型。统计分析结果中的模型拟合度指标见表 1, 结果表明, 模型的 χ^2/df (χ^2/df 小于 3 表明拟合较好) 和 RMSEA(临界值为 0.08) 都达到较好要求, NFI、IFI、TLI、CFI、PNFI 五个指标都很高(高于 0.95), 说明验证模型拟合较好^[3]。总之, 从数据拟合来看, 验证模型是最优模型。

表 1 我国企业组织学习机制模型的拟合指数

	χ^2	df	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
零模型	79 244.91	435	182.17					
验证模型	1 072.05	364	2.95	0.99	0.99	0.99	0.99	0.046

由图 2 可以看出, 对于我国企业来讲, 个体、团体、组织层和组织间学习是整个组织学习的一条主线, 而开发式和利用式学习是这条主线的核心内容。这个研究结果与 Crossan 等^[39]的理论观点类似, 但也体现了本模型的几个特点。具体来讲, 有如下四个特点: 一是团体学习在整个组织学习中起了举足轻重的作用, 它是个体学习促进组织层学习的主要通道; 二是组织层学习在组织内外学习转换过程中也起了重要作用, 它是个体和团体学习促进组织间学习的必经之路; 三是开发式学习和利用式学习是组织学习的核心内容; 四是组织内学习和组织间学习是息息相关的, 有三条路径直接促进组织间学习。这个模型及其系数基本上验证了我们提出的组织学习机制的理论模型。

3.2 中国企业组织学习的类型

为了研究我国企业组织学习的类型, 我们把组织学

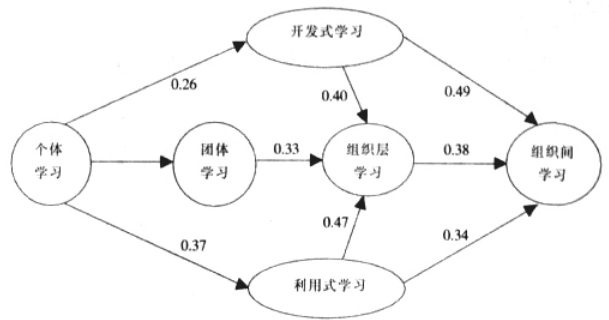


图 2 中国企业组织学习内部机制模型

习结构的六个维度分为两个大方面, 一是学习主体, 它由个体、团体、组织层、组织间四个学习层组成, 可以按照个体-集体来进行概括; 另一个方面是组织学习中的知识流动过程, 可以按照知识开发——知识利用来进行概括。也就是说, 我们可以根据这两个方面把企业的组织学习概括为以下四种类型: 个体利用式学习、个体开发式学习、集体开发式学习、集体利用式学习。首先, 计算各企业平均的个体学习水平和集体学习水平(3 个集体层组织学习维度的平均分); 然后计算出每个企业开发式学习和利用式学习的水平; 最后把个体学习和集体学习、开发式学习和利用式学习分别进行对比, 按照两者的对比情况, 根据个体——集体、开发——利用两个方面给所有企业进行定位, 结果如图 3 所示。由图 3 可以看出, 除一个企业的定位靠近纵坐标左边之外, 其他 42 家企业非常清晰的落在了纵坐标右边的两个象限。由此, 我们可以得出, 我国企业的组织学习类型是个体和团体上的利用式学习。本研究结果中的利用式学习特点与于海波等^[20]研究结果中的渐进式学习结果是一致的。

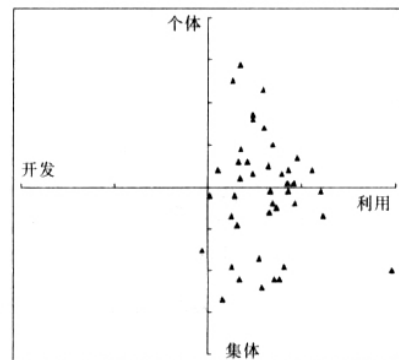


图 3 中国企业组织学习的类型

3.3 中国企业组织学习的特点

本研究在分析我国企业总体特点的基础上, 从企业性质、企业规模、企业发展阶段三个方面探讨我国企业组织学习的具体特点。

3.3.1 总的特点

通过计算组织学习 6 个方面的平均数，来探讨我国企业组织学习总的特点。结果表明(图 4)，相对来讲，我国企业组织学习中团体学习和组织层学习水平较高，而开发式学习和组织间学习较低。

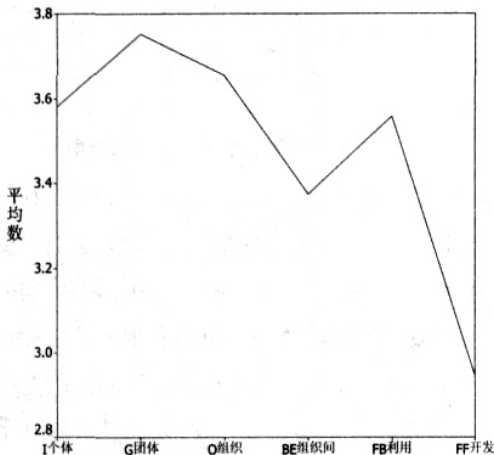


图 4 中国企业组织学习总的特点

3.3.2 企业性质特点

为了探讨我国企业组织学习在企业性质上的特点，我们按照三种企业性质对组织学习各方面计算了其平均数，结果如图 5 所示。结果表明，相比较而言，组织学习的六个维度都显示民营企业高于国有和三资企业，这个结果与张德等^[42]得出的结果有一定的类似之处。

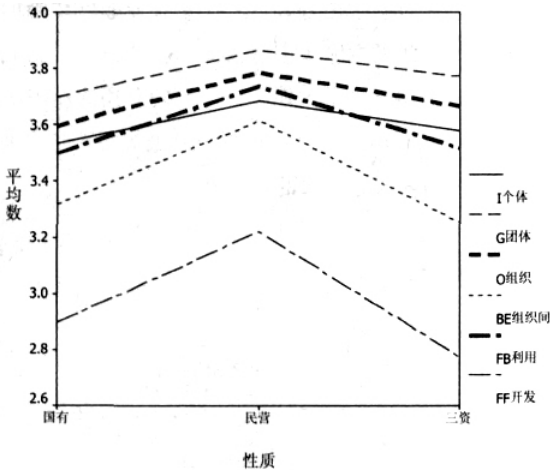


图 5 中国企业组织学习的在企业性质上的特点

3.3.3 企业规模特点

为了分析我国企业组织学习在企业规模上的特点，我们根据企业规模分析了各维度的平均数，结果如图 6 所示。由图 6 可以看出，在个体学习、团体学习和开发式学习三个维度上，中等规模的企业学习水平要低于规模小和规模大的企业；而在组织层学习、组织间学习和利用

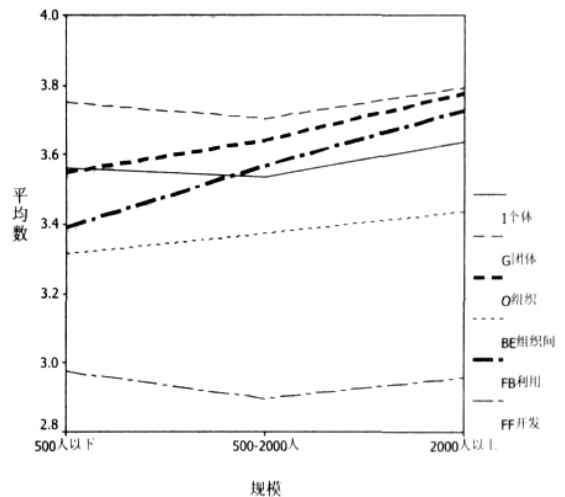


图 6 中国企业组织学习的在企业规模上的特点

式学习三个方面，则随着企业规模的扩大组织学习水平逐步上升。

3.3.4 企业发展阶段特点

根据企业发展阶段，计算组织学习各方面的平均数，其结果如图 7 所示。由图 7 可以看出，在个体学习、团体学习和组织间学习三个维度上，成熟阶段企业学习水平低于成长和再创业企业；而在组织层学习、利用式学习和开发式学习三个方面，则显示出相反的结果，成熟阶段的企业表现得水平更高一些。这些结果与吴晓波^[44]的一些研究结果一致，与于海波等^[45]的案例研究结果一致。

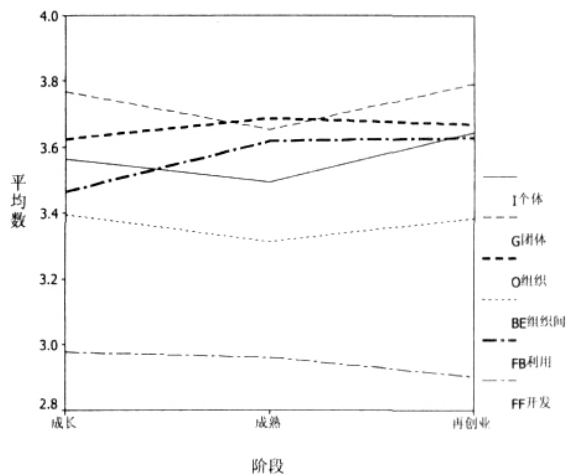


图 7 中国企业组织学习的在企业发展阶段上的特点

4 分析和讨论

本研究通过实证研究对我国企业的组织学习机制、类型和特点进行了探讨，得出许多很有启发的结果。这些结果一方面会为研究我国企业组织学习现状提供基础，另一方面也推动我国对企业组织学习现状进行深入研究。

4.1 中国企业组织学习的内部机制

研究结果基本上验证了我们得出的组织学习机制的理论模型,该模型显示我国企业的组织学习具有以下四个特点。

第一,团体学习在整个组织学习中起了很重要的作用。因为组织学习是靠组织中的个体员工来实现的,而个体学习要转化成为真正的组织层学习,团体学习是一条最重要的通道。也就是说,每个员工的个人学习需要通过团体成员的交互作用和相互理解才能体现其作为组织学习的基础性作用。模型也显示,个体学习可以直接通过利用式学习和开发式学习来影响组织层的学习,但是团体学习与开发式和利用式学习之间没有显著相关,这表明我国企业中的知识开发和利用与团体成员的交流关系不大,说明我国企业中团体成员的交流质量不高,没有起到开发和利用知识的作用,其中深入的原因还有待进一步研究。

第二,组织层学习是组织内学习的目标,也是个体学习和团体学习与组织间学习联系的重要环节。这非常符合组织学习的本质要求,组织学习在包括个体学习和团队学习的基础上,最终就是要达到整个组织层的学习,使组织战略、组织文化、组织结构不断完善和发展,推动企业的长远发展。

第三,开发式学习和利用式学习是组织学习中的核心内容。开发式学习和利用式学习与组织内的个体、组织层学习密切相关,虽然与团体学习没有直接关系,但还是有间接联系,这表明开发式学习和利用式学习可以把整个组织内的学习整合起来。这体现了组织学习中的知识开发与知识利用的交互关系,是它们这两个知识加工过程把组织学习主体连接在一起。

第四,组织内学习与组织外学习有着密切联系。模型显示组织层学习、开发式学习和利用式学习三者与组织间学习有着密切相关,这也表明组织间要学习得好,是以组织内有较高的学习水平为基础的,如果组织内的组织层不够完善、或者组织内部的知识流动不够,知识利用和知识开发水平不高,都会阻碍组织间的学习,也就使组织间的合作与共同发展成为无本之木、无源之水。

这个内部机制模型对我国企业管理实践具有重要启发。第一,整个企业内的组织学习要学习得好需要具备四个基本要素:个体学习水平高、团体学习水平高、知识的开发水平高、知识的利用水平高。因为,如果没有高水平的个体学习也就不会有较高水平的团体学习、开发式学习和利用式学习;但是,即使有高水平的个体学习,如果没有高水

平的团体学习,组织层的学习也会大打折扣;同样,即使个体员工学习水平很高,如果没有一个很好的知识开发和知识利用机制,组织层的学习水平也会受到影响。这提醒我们在管理和领导组织学习、提高企业核心竞争力时,要先做好个体学习这个基础性工作,才谈得上高水平的长期核心竞争力的提高。第二,要把握好组织层学习这个组织内学习的目标。如果在管理和领导组织学习过程中失去了这个目标,那么无论个体员工学习水平再高、组织内知识流动得再顺利,也不会达到组织学习的真正目的:一加一大于二。第三,一定要把组织内和组织间学习有机结合起来。模型显示组织层学习、开发式学习和利用式学习与组织间学习关系显著,说明如果只有内部的组织学习,组织学习还未充分挖掘其推动企业长远发展的潜力。

4.2 中国企业组织学习的类型

研究结果表明,我国企业组织学习属于个体利用式学习或集体层的利用式学习类型。也就是说,我国企业比较偏重利用式学习,而开发式学习成为组织学习中的短板。这表明,我国企业非常重视把知识拿来加以应用,轻视从自身或企业内部和外部挖掘新知识。这也从一个方面表明我国企业在知识创新方面还没有引起企业足够的重视。这种现状不能不引起我们对我国企业长远发展和核心竞争力的担忧,当然我们国家现在大力提倡创建创新型国家,这个目标非常符合我国企业偏重利用式学习这个组织学习现状。

造成这个结果的原因主要有三个:第一,我国企业整体的管理和发展水平不高,市场经济还有不成熟的地方,导致很多企业重视的是把现有知识加以快速应用,从短期来看这肯定是非常有效的,但从长远的核心竞争力来讲,这是片面的。第二,这也许是我国在快速经济发展过程中,作为市场主体的企业所必须先经历的一个初期积累阶段。第三,这也与企业自身不够重视研发、对企业自身潜力挖掘不够、不支持企业内部知识创新的现实相关。

我国企业个体或集体层的利用式学习类型的现状对企业管理实践有重要的价值。这启发企业领导者和管理者要认清现实,大力加强企业的知识创新工作,对知识创新给予更多的支持,在企业知识的自下而上流动过程(开发式学习)中给予更多的关心和帮助,大力挖掘企业内部的资源,提升企业的核心竞争力,为建设创新型国家发挥自身的价值。

4.3 中国企业组织学习的特点

从总体来看,我国企业在团体学习、组织层学习两个方面水平相对较高,而在开发式学习和组织间学习方面水平相对较低。这表明我国集体主义倾向的文化传统对我国企业组织学习的影响,也体现了在现阶段我国企业不断更新自己的组织战略、组织政策等方面的特点;也表明我国企业在组织间的合作与共同发展方面、在知识的挖掘方面还不够重视,或者说能力不高。

具体来讲,在企业性质上,民营企业高于国有和三资企业,其原因有以下三个方面。一是民营企业在经营机制和组织管理上灵活、反应快。这一点要优于国有企业,而三资企业也往往受到一些政策限制,这就使民营企业的组织学习能力相对高于国有和三资企业。二是民营企业的外部生存压力要高于国有和三资企业。民营企业在政策上往往不如国有企业,在技术和资金优势上如三资企业,这迫使民营企业惟有从挖掘自身潜力做起,不断进行变革以便快速适应多变的市场,才能在市场竞争中生存和发展。三是民营企业往往历史不长、规模不大,在接受先进的经营和管理理念方面往往要快于庞大的国有企业和三资企业。

在企业规模上,规模大的企业由于各方面制度比较完备、各种机制比较健全,使得其组织层的调整和完善更为成熟和有效,组织层学习水平较高;由于其成熟的特点也使企业在组织间的交流和合作方面机会更多,组织间学习的水平较高;大规模的企业往往有健全的机制保障企业中知识的充分利用,使得其利用式学习水平较高。但是,当组织规模中等的时候,其外部压力不如小规模企业,其内部压力不如大规模的企业,这使得中等规模企业的个体学习、团体学习和开发式学习水平要低于规模小或规模大的企业。

在企业发展阶段上,当企业处于成熟阶段时,各种规章制度、企业文化和企业战略都比较稳定,企业外部压力相对较小,影响到企业中的个体员工和团队成员之间都有一种按既有规范和制度做工作的态度,使他们的个体学习和团体学习水平不高;而企业成熟的特点也往往使企业在外部合作交流方面失去了足够的动力和压力,使企业不关注外部其它企业,导致企业间学习水平不高。但与此同时,企业的成熟使得企业在知识利用方面有了成型的机制,制度化是企业此时的重要工作,这使得利用式学习水平较高;同样,企业的成熟使企业在知识创新和开发方面有给予更多的支持和引导,使其开发式学习水平较高;成熟企业往往更能承受组织层的完善和调整所以带来的风

险,在组织层调整方面也比较成功,使组织层学习水平高。

我国企业组织学习的这些特点对于我国企业的管理实践具有重要的启发。第一,企业经营管理者要重视企业知识的开发。在知识经济时代,国内外的经验都已经证明,知识的开发是企业核心竞争力所在,也是企业的生命线;也许这会花费漫长的时间,也会花费大量的资源,但开发式学习水平低这个客观现实急需企业领导者采取有效行动进行知识开发。第二,企业经营管理者要重视企业间的交流合作和共同发展。这方面我国有很多经验可以借鉴,当然近几年也有很多教训需要总结,但可以肯定的是我国企业不是很高的组织间学习的现状需要企业领导者加强这方面的工作,真正做到共赢的境界。第三,国有和三资企业的经营者和管理者可以多向民营企业学习它们组织学习方面的经验。尤其是国有企业,由于其在中国特有的性质,使得其长远的核心竞争力——组织学习方面往往不如民营企业做得那么好;作为我国经济主导的国有企业承载着推动中国经济振兴的重任,在建设创新型国家过程中要更多的走出去、从机制和制度上进一步保障和挖掘企业各方面的优势,推动整个企业组织学习能力的根本提升。第四,在企业发展生命周期过程中,随着企业的逐渐成熟,一方面要加强企业管理的制度化和规范化,但一定不要使得这种制度化有损于企业的知识创新;在加强规范化的同时不要忘记要尊重个体新的思想和新的工作思路,要重视和尊重团体的争论和交流,加强企业对新知识的深入开发。第五,随着企业规模的进一步扩大,在加强制度化的同时,一定要采取措施建立有效机制保障知识的开发;当然,知识创新规律和诸多现实也一直强调,在加强知识创新的时候,一定要以高水平的制度化和完备的组织制度为保障;如果没有高水平的制度化作为保障,知识开发或企业的一些创新会给企业带来灾难。对于企业发展总体水平不高、多样化的中国企业来讲,开发式学习和利用式学习之间的平衡尤为难以把握,但这就是组织学习循环往复、不断上升的本质所在。

4.4 本研究的不足和未来研究的方向

由于客观原因,本研究虽然总体样本比较大,但企业数量还不够大,因此,今后可以进一步扩大样本量,验证本研究的研究结果。由于我国企业组织学习现状的实证研究还不多,今后可以结合案例研究、历史档案法、甚至观察法等进一步的探讨和验证我国企业组织学习的机制、类型和特点,引入更多变量深入探讨我国企业组织

学习的特点。

5 结 论

(1) 我国企业的组织学习机制是以个体学习为起点、以组织层学习为目标、知识开发和知识利用并重、组织内和组织外密切联系的过程。

(2) 我国企业的组织学习类型是典型的个体利用式学习或集体层的利用式学习。

(3) 我国企业偏重团体学习而忽视开发式学习;民营企业的组织学习水平总体上稍高于国有和三资企业;成熟期企业的利用式学习、组织层学习和开发式学习水平要高于成长期和再创业期的企业,而成熟期企业的个体学习、团体学习和组织间学习水平要低于成长期和再创业期的企业;中等规模企业的个体学习、团体学习和开发式学习水平要低于小规模和大规模的企业,而组织层学习、组织间学习和利用式学习则随着企业规模的扩大逐步上升。

参考文献

- [1] Geus A P de. Planning as Learning[J]. Harvard business review, 1988: March- April:70- 74
- [2] Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization[M],Doubleday Currency,New York,1990
- [3] Prahalad C K, Hamel G. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, 1990(3): 79- 91
- [4] Bennis W, Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge[M]. New York: Harper & Row. 1985
- [5] Goh S, Richards G. Benchmarking the learning capabilities of organizations[J]. European Management Journal, 1997,15(5): 575- 583
- [6] Egan T M, Yang B Y, Bartlett K R. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention[J]. Human Resource Development Quarterly, 2004,15(3): 279- 301
- [7] 陈国权,郑红平.组织学习影响因素、学习能力与绩效关系的实证研究[J]. 管理科学学报, 2005, 8(1):48- 61
- [8] 俞文钊,吕晓俊,王怡琳.持续学习组织文化研究[J].心理科学, 2002(2): 134- 135, 151
- [9] Hult G T M, Ketchen D J, Nichols E L.Organizational learning as a strategic resource in supply management[J].Journal of Operations Management, 2003, 21: 541- 556
- [10] 芮明杰, 陈晓静. 组织学习模型简要评述——基于知识论视角[J]. 管理学报, 2006(6): 119- 127
- [11] 谢洪明,刘常勇,陈春辉.市场导向与组织绩效的关系: 组织学习与创新的影响- 珠三角地区企业的实证研究[J]. 管理世界, 2005(2): 80- 94
- [12] 中国企业家调查系统. 企业学习:现状问题及其对创新和竞争优势的影响[J]. 管理世界,2006(6):92- 100
- [13] Yang B Y, Watkins K E, Marsick V J. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation[J]. Human Resource Development Quarterly, 2004,15(1): 31- 55
- [14] Calantone R J, Cavusgil S T, Zhao Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance [J]. Industrial Marketing Management, 2002, 31: 515- 524
- [15] 蒋春燕, 赵曙明. 社会资本和公司企业家精神与绩效的关系: 组织学习的中介作用[J]. 管理世界, 2006(10):90- 99
- [16] 丁岳枫(王重鸣指导). 创业组织学习与创业绩效关系研究 [D].浙江大学博士论文,2006.7
- [17] March J,Simon H.Organizations[M].New York:Wiley,1958
- [18] 于海波,方俐洛,凌文轮.组织学习的整合理论模型[J].心理科学进展, 2004,12(2):246- 255
- [19] 于海波,方俐洛,凌文轮.企业组织的学习结构[J].心理学报, 2006, 38(4): 590- 597
- [20] 于海波,方俐洛,凌文轮.我国企业组织学习取向的初步研究[J].中国管理科学, 2003(6):95- 100
- [21] Easterby-Smith M,Crossan M, Nicolini. Organizational learning: debates past, present and future [J]. Journal of Management Studies, 2000:783- 796
- [22] Tippins M J, Sohi R S. It competency and firm performance: is organizational learning a missing link [J]? Strategic Management Journal, 2003, 24:745- 761
- [23] Ellis S, Shpielberg N. Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty[J]. Human Relations, 2003, 56(10):1233- 1254
- [24] Hult G T M, David J (eds). Organizational learning as a strategic resource in supply management[J]. Journal of Operations Management, 2003, 21:541- 556
- [25] Jerez- Gomez P, Cepedes- Lorente J, Valle- Cabrera R. Organizational learning capability: a proposal of measurement[J]. Journal of Business Research, 2005: 715- 725
- [26] 陈国权,马萌.组织学习的模型、案例与实施方法研究[J].中国管理科学,2001,9(4):65- 74
- [27] 吴价宝.组织学习能力测度[J].中国管理科学,2003,11(4):73- 78
- [28] Argyris C, Schön D A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective[M]. Addison- Wesley, Reading: Mas-

- sachusetts, 1978
- [29] Gupta A K, Smith K G, Shalley C E. The interplay between exploration and exploitation [J]. *Academy of Management Journal*, 2006,49(4):693- 706
- [30] Holmqvist M. A dynamic model of intra- and inter-organizational learning [J].*Organization Studies*,2003,24(1):95- 123
- [31] Daft R L, Weick K E. Toward a model of organizations as interpretation systems[J]. *Academy of Management Review*, 1984(9):284- 295
- [32] Carlsson B. R&D Organizations as Learning Systems[M]. In:Kolb D,et al, *The Organizational Behavior Reader* (6th), Englewood Cliffs, 1995
- [33] Nevis E,DiBella A,Gould J. Understanding organizations as learning systems[J].*Scan Management Review*,1995,36:73- 85
- [34] March J, Olsen J. Organizational Learning under ambiguity [J].*European Journal of Policy Review*,1975,3(2):147- 171
- [35] Dixon N. The organizational learning cycle: how we can learn collectively [M].Gower:Gower publishing limited,1999
- [36] Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge Creating Company* [M]. London: Oxford University Press. 1995
- [37] Kim, D H. The Link between Individual and Organizational Learning [J].*Scan Management Review*,1993,Fall:37- 50
- [38] Crossan M, Lane H, White R. An organizational learning framework: from intuition to institution [J]. *Academy of management review*,1999,24(3):522- 537
- [39] Miller D. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature [J]. *Journal of management*, 1996,22(3):485- 505
- [40] Yeung A,Ulrich D,Nason S, Glinow M. *Organizational learning capability* [M].New York:Oxford University Press,1999
- [41] 陈国权,李赞斌.学习型组织中的“学习主体”类型与案例研究[J].*管理科学学报*, 2002, 5(4) : 51- 67
- [42] Zhang D, Zhang Z and Yang B Y. Learning organization in mainland China: empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises[J]. *International Journal of Training and Development*, 2004, 8(4):258- 273
- [43] Watkins K E, Marsick V J. *Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic* [M]. San Francisco: Jossey- Bass, 1993
- [44] 吴晓波. 二次创新的周期与企业组织学习模式[J].*管理世界*,1995(3):168- 172
- [45] 于海波,方俐洛,凌文轻.企业内的学习战略演化及其案例研究[J].*科研管理*,2004, 25(5):60- 64

(责任编辑 李寿鹏)

Organizational Learning Mechanism, Style and Characteristics of Chinese Enterprises

YU Haibo¹, ZHENG Xiaoming², FANG Liluo³, LING Wenquan⁴

(1. School of Management, Beijing Normal University, Beijing 100875; 2. School of Economic and Management, Tsinghua University, Beijing 100084; 3. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101; 4. School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632)

Abstract: It is necessary to explore organizational learning of Chinese enterprises for leading and managing organizational learning and improving the organizational learning capacities. This study explored the mechanism, style and characteristics of organizational learning. Nine hundred and eighty two valid surveys were collected by survey all over the country. The results of SEM (structure equation model) showed the organizational learning process model where individual learning was the start point, organizational level learning was the goal of the process, exploitation learning and exploration learning were the important parts of the model, and the intra organizational learning and inter organizational learning were correlated. The results also showed that the organizational learning style of Chinese enterprises was individual level or collective level exploitation learning. Chinese enterprises pay more attentions to collective learning, but neglect exploration learning. The organizational learning levels of civil enterprises were higher than state-owned and foreign-owned ones. The size of enterprises and the stage of Chinese enterprises had some effects on organizational learning of Chinese enterprises. These results have important implications on the practices of Chinese enterprises.

Key words: organizational learning; organizational learning mechanism; organizational learning style; exploitation learning; exploration learning