

基于知识管理的敏捷组织学习二维度模型框架

康 壮, 樊治平

(东北大学工商管理学院, 沈阳 110004)

摘要: 如何在知识管理先进思想的基础上, 充分利用信息技术来促进组织学习, 是当前企业管理的主要研究问题之一。在剖析了两个具有代表性的组织学习模型基础上, 提出了一种基于知识管理的敏捷组织学习二维度模型框架。在该模型框架中, 充分考虑了组织学习的核心内容, 并围绕学习主体和学习工具的互动关系, 对组织学习过程进行了构建。文章不仅详细给出了该模型框架的建立过程以及实施要素、原则和方法, 而且通过一个案例具体说明了该模型框架在企业项目建设中的实际意义和应用价值。

关键词: 组织学习; 知识管理; 敏捷; 二维度; 模型框架

中图分类号: C936; F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007 - 9807(2004)01 - 0045 - 08

0 引 言

自 20 世纪 70 年代美国学者阿吉瑞斯 (Argyris) 和熊恩 (Schon) 提出组织学习概念以来^[1], 组织学习理论受到国内外学术界和企业界的广泛关注^[2,3]。组织学习是指组织通过不断创造、积累和利用知识资源, 努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境, 从而保持持续竞争优势的过程^[4]。随着组织学习研究和实践的深入, 许多学者强调将组织学习根植于工作过程和组织过程的观点, 并指出对组织学习过程的研究应引起足够的重视^[5,6]。目前从这方面已有研究成果来看, 主要集中在组织学习过程的机理和过程模型的建立方面。其中, 阿吉瑞斯和熊恩从发现问题、寻找解决方法、实施到知识传播过程的角度, 提出了直线型学习模型^[7], 即发现、发明、执行和推广; 丹尼尔 (Daniel) 则通过组织学习循环模型^[8] (如图 1 所示) 来表述如何将个体知识保留在组织中的过程。圣吉 (Senge) 将组织学习描述为如下循环过程^[9]: 洞见新的出现、创造新的选择、产生新的行动和观察行动结果。他认为正是通过这

种循环, 组织知识才得以创新并逐渐积累起来; 野中 (Nonaka) 提出了知识螺旋模型, 他将知识创造与传播过程划分为四个阶段^[10]: 社会化、外化、组

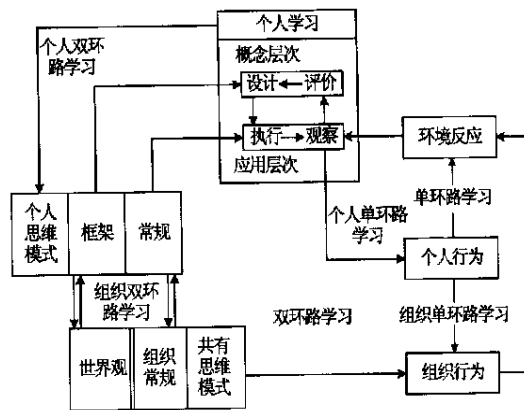


图 1 丹尼尔的组织学习模型

合和内化。近年来, 我国学者陈国权在阿吉瑞斯和熊恩的四阶段学习模型基础上加入了反馈、选择环节和知识库的思想, 提出了如图 2 所示的学习型组织的过程模型^[4]。上述研究成果都具有各自的特点。其中, 丹尼尔和陈国权的学习过程模型能够较为系统、直观的反映了组织学习的动态过程, 体现了促进知识螺旋上升的组织学习机制, 具有

收稿日期: 2002 - 04 - 08; 修订日期: 2003 - 10 - 02.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (70071004); 教育部高等学校优秀青年教师教学科研奖励计划资助项目 (教人司[2002]123).

作者简介: 康 壮(1973 →), 男, 辽宁鞍山人, 博士生.

一定的代表性.但作者认为,目前有关组织学习模型方面的研究存在的不足之处主要体现在:缺乏将组织学习与知识管理先进思想^[11,12]进行有机结合,对组织学习的实施过程缺乏具体的指导原则和操作方法.为此,本文则提出了一种基于知识管理的敏捷组织学习二维度模型框架,并进一步给出了组织学习的实施策略.通过实际应用案例的分析,进一步说明了该模型框架对提高组织学习能力和组织绩效的实际意义.

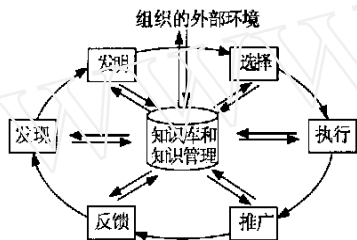


图2 陈国权的学习型组织的过程模型

1 组织学习与知识管理

组织学习最大的特点是以共享的知识基础为核心,利用相关的组织学习机制,循环和加速知识的创造和转换^[13].可以说,组织学习为组织知识创新提供了最为有利的手段^[14],但是组织通过何种具体的有效方法从本质上来提高组织学习效率呢?不妨先思考一下与学习紧密相联的知识管理理论.

知识管理的出发点是把最大限度地掌握和利用知识作为提高组织竞争力的关键.其主要涉及知识的获取、使用、累积和保护等主要活动的计划、控制和协调的过程.同时,它也是促进组织实现显性知识和隐性知识相互转化和共享的重要过程.其中,知识管理主体和知识管理工具是知识管理的重要组成部分^[15].那么,从知识管理的角度来看,知识管理贯穿于组织学习的始终,对于组织学习环境的改善和成员之间的有效协作具有重要意义.知识管理强调运用结构和战略为组织学习提供导向的同时,也为组织学习的实现提供了相应的学习主体和学习工具两个具体的维度.随着知识管理的发展,许多学者越来越意识到:知识的产生是构成学习的真正动因.其主要原因有如下几方面:知识管理强调知识的生成,而这种新知识的产生极大的促进了组织学习的发展,使得组

织学习不仅仅着重于“刺激-反应”式被动的适应性学习,更促使组织进行主动的创造性学习,并以此作为一种难以被模仿的组织核心能力.知识管理强调对结构性知识的管理,因为结构性知识是使组织创新和发展保持稳定增长的保障.而结构性知识的形成一般是经过了个体学习到团队学习直至组织学习的嵌套发展过程.特别是核心团队的学习过程对这种发展起到了承上启下的关键作用.而在此知识管理过程中所形成的嵌套学习域,可以帮助组织比竞争者更快、更有效地学习.

知识管理在注重对知识管理主体进行优化的同时,也强调基于集成信息技术的知识管理工具对知识管理主体的支持作用,因为通过知识管理工具的使用可以极大的加速知识传递的速度,提高知识共享的范围,增强组织记忆力.而这些优点自然也加速了学习工具和学习主体的进化.

知识管理特别强调显性知识和隐性知识间的相互转化,尤其是隐性知识的显性化方法更是许多组织关注的焦点和难点问题.而这也恰恰是困扰着组织进行深层次学习的实际问题.可以说,知识转化过程本质上就是一种组织学习.

总之,这种基于知识管理的组织学习观,可使组织学习的动因更加明确,学习的速度和效率大大提高.那么,能否将反映上述机理的具体方式体现在组织学习过程中,来切实加强组织学习的效率,即通过何种方式加快组织适应性和创造性的学习?如何建立团队学习方式?如何将学习工具与学习的主体有机结合?如何将隐性知识转化为显性知识?下面试图通过二维度模型框架的建立解决这些问题.

2 基于知识管理的敏捷组织学习二维度模型框架

在剖析了图1和图2所示组织学习模型的基础上,将组织学习过程与知识管理思想相结合,提出了一种基于知识管理的敏捷组织学习二维度模型框架(简称二维度模型框架),如图3所示.该模型框架从学习主体和学习工具(即二维度)的相互作用出发,充分考虑了组织学习的核心内容和市场及客户等外界因素,对组织学习过程进行了

构建。

2.1 对原有组织学习模型的继承与改进

二维度模型框架是在继承了如图1和图2所示学习模型的基础上,进行了一些改进。简要说明如下:

(1) 基于图1和图2所示学习模型对环境变化反应的优点,引进了敏捷机制环节,其目的是快速反应内部问题、洞见新的市场机遇和捕获客户的需求,以增强组织的适应性和创造性。

(2) 在图1所示模型中,指出组织的共有思维模式是建立在对组织学习的理解之上的。而在二维度模型框架中,继承了共有思维模式的优点,并通过一系列有目的的学习过程来实现组织知识的创新、累积和共享,进而形成组织知识和良好的组织文化。

(3) 弥补了图1和图2所示模型的缺陷,给出了一种解决组织学习的难点问题——隐性知识到显性知识的转化方法:知识共识。知识共识可通过核心小组来完成,其实质是团队工作方式,它是一种优化配置人力资源,加速知识创造的有效方法,同时也是使组织逐步演化为知识型组织的重要方式。

(4) 在图1和图2所示模型基础上,引入了相关学习理念和激励机制,促进学习主体能动性的发挥,以提高组织学习的动力,达到高效学习的目的。

(5) 在二维度模型框架中,增加了领导决策过程,以确保共识方案有效、全面的实施。

(6) 从图2所示模型的知识库理论中得到启发,在二维度模型框架中注重了学习主体和学习工具的系统融合,以便提高组织学习的效率。

2.2 二维度模型框架的含义

在二维度模型框架中,学习主体是组织学习的关键因素。而基于知识管理系统平台的学习工具是实施组织学习的主要手段。二维度模型框架的具体含义如下。

(1) 在敏捷机制环节中,通过可捕获组织内外信息的小组(团队工作方式)来快速预测未来发展、洞见新的市场机遇和捕获客户需求,提供市场和技术导向。敏捷性是对组织的基本要求^[16]。它是指组织驾驭变化的能力,允许组织以高速低耗的方式完成它需要的调整。该环节的实现在在组

织知识管理战略引导下,在组织机构扁平化基础上,通过对组织骨干员工的敏捷优化重组的方式完成的。并通过相关信息技术,如智能代理技术、知识库技术和敏捷搜索软件等,来快速实现与组织内外部的交流与通信,以便及时对市场机遇和客户需求、组织存在的问题、竞争对手的新技术等问题进行详细的论证。

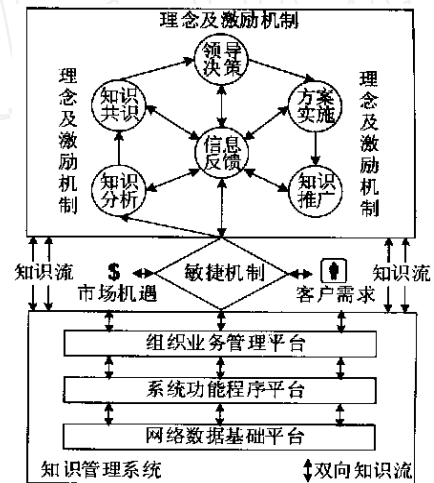


图3 敏捷组织学习二维度模型框架

(2) 在知识分析阶段,主要由相关技术部门根据组织实际情况,对解决新问题的可行性方案进行分析、设计,并可通过信息平台中的专家系统来为决策提供依据,为下一阶段的工作提供详细的参考资源。

(3) 学习主体通过核心小组(采取知识共识,如图4所示)和学习工具相互作用,来快速产生解决新问题的知识,即共识方案。知识共识是组织学习中重要的一环。共识可看成意见的综合或意见的收敛,有时也可叫做寻求一致的过程^[17]。钱学森等提出的综合集合方法,即把专家、决策者的意见综合,以改变单靠数据、信息和模型去解决复杂系统的不足。由此可见,知识共识是解决问题的一种高效方法。

(4) 建立领导决策环节的目的,是对共识方案的实施进行有效的组织和协调。

(5) 在方案实施的结果中,通过观察新知识的作用,将好的做法和成功的案例推广到整个组织或外部市场,以加快知识推广和利润转化。同时,通过建立员工教育和学习体系对新知识进行消化和吸收,进而在员工中创造新的隐性知识。经过这种深度学习(即信仰、思想和态度等内心结构的改

变过程)后,组织能达成新的觉悟与共识,再进行深度分享,然后对环境变迁进行评估,做出正确的决策行动。

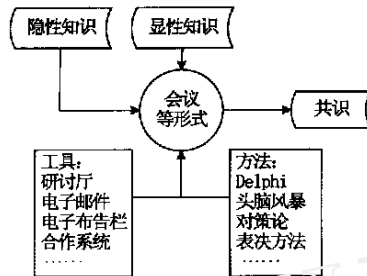


图4 知识共识

(6) 在信息反馈的环节中,对各个环节所发生的信息和知识(包括经验和教训)均进行整理、统计和分析,并将整理后信息和知识及时返回各个环节,为其提供学习参考。最终,这种不断反馈和累计的信息和知识全部进入知识管理系统进行存储、积累,从而成为组织学习的宝贵内容。

(7) 采用的主要信息技术包括网络数据基础平台、系统功能程序平台和组织业务管理平台。网络数据基础平台为上层平台提供网络技术和数据存储服务,主要由网络设备、知识库和可视化数据文件组成;系统功能程序平台是面向用户的知识传播、共享和应用的载体,由信息搜索、挖掘及专家系统等软件组成;组织业务管理平台用于支持不同部门的业务管理需求,主要是通过管理业务的群件组合技术和 workflow 技术来实现的。通过信息技术使不断增长的组织记忆最大限度的为员工提供各种服务。

(8) 学习理念和激励机制。通过学习理念和激励机制的建立,组织领导者可以极大调动员工积极性,使其愿意将自己的聪明才智奉献给组织^[12]。特别在知识经济时代,组织应更加重视知识工作者及其工作的特殊性,以便更好的提高知识工作者的工作满足感和成就感。如组织的激励机制便是一种有效的方式。

综上所述,在二维度模型框架引入了敏捷机制、核心小组、知识共识等环节,可以加速知识的产生过程,反映了敏捷的组织学习过程。此外,采用信息技术也增加了组织学习的敏捷性,不仅支持知识的快速获得和存取,而且还支持组织成员之间的快速沟通和管理,因而也支持学习主体因

素的发挥,为组织学习提供了广泛的知识来源和方便的工具。

3 二维度模型框架的实施策略

对于组织学习过程模型的研究,组织不仅要对其构建过程有清晰的了解,而且更应该对其实施策略有全面的掌握。为了使组织学习过程具有较强的可操作性,依据上述分析,这里进一步给出基于二维度模型框架的组织学习过程的实施策略,该实施策略包括组织学习的实施要素、实施原则和实施方法。

3.1 明确组织学习的实施要素

组织学习的实施要素是构成二维度模型框架的基础,归纳起来,主要的实施要素如下:

(1) 学习理念。学习理念的核心作用在于它帮助形成学习的亲和力,促成学习主体能动性的发挥以及结构、文化和精神气质的综合,以便更好的贯彻组织战略意图^[18]。笔者归纳出三种促成了理念形成的主要因素:组织的结构和文化以及组织成员的特征。

(2) 学习主体。作为组织学习的推动者,学习主体毫无疑问成为组织学习的重要因素。人作为组织学习的主体概念将根据作用不同而被分为员工个体(团队)、工会、领导、董事会和顾问等不同主体。不同学习主体的建立反映了组织学习的广泛性、嵌入性及开放性体制,他们从不同的角度为组织学习提供了有利的支持。各类学习主体所开展的基于合作的学习活动可能只涉及组织学习活动的一部分。

(3) 学习机制。学习机制主要包括学习动力源的挖掘及反应机制(即敏捷机制)和将学习限制因素转化为促进因素的相关机制(包括激励机制、约束机制等)。学习动力源是指能有效刺激组织学习的内外部动因,如社会经济价值的变迁产生的危机意识、文化碰撞和新技术的引用等。学习的限制因素主要包括组织的知识缺口、学习智障和组织惰性等主要因素。敏锐的洞察内外部的学习动因,将限制因素转变为促进因素将改善学习主体学习的目的性和积极性,提高组织学习和创新的效率。

(4) 学习活动。涉及组织学习中各合作团队自身开展的一系列具体的学习活动。

(5) 学习工具. 学习工具指一切可以用来增加学习效率的工具, 包括基于信息技术的知识管理系统平台. 需要强调的是信息技术的应用构成了学习网络的运行基础.

3.2 确立组织学习的实施原则

组织学习的实施原则是二维度模型框架实施所依据的准则, 它将对组织学习的实施起到具体的指导作用. 组织学习的实施目标是通过共享的知识在组织间的有效转移, 并利用相关的学习工具, 最终实现组织和个人的共同收益. 为实现这一目标, 组织学习实施应遵循以下原则:

(1) 互惠互利原则. 组织学习实质上是一种知识资源的共享机制, 它通过知识资源的共享与转移, 使参与的组织和个人从中获得收益. 这是组织学习的前提条件, 也是组织学习运作的内在动力.

(2) 集中优势原则. 参与组织学习运作的团队或个人应具备为其他团队或个人提供相应知识的能力, 实现组织内知识领域的优势互补.

(3) 动态原则. 组织学习的实施是一个动态协调过程. 学习主体必须依据外部竞争环境的变化及实施中存在的问题, 及时调整学习主体构成及合作模式, 达到随机应变, 以提高组织学习的运作成效.

(4) 最少说明原则^[4]. 组织学习的目的是知识创新, 而要使组织中的个人或团队有创造性, 必须给他们一定的自由度和自主权. 自由度意味着不要对他们的工作给予过多的规定和限制, 即学习系统必须具备一定的“空间”, 以利于创新. 自主权主要是指得到一定程度的授权, 从而自我决策, 以利于创新.

3.3 建立组织学习的实施方法

组织学习的实施方法是二维度模型框架在实施过程中的操作指南, 具体的实施方法如下:

(1) 塑造实施所需要的理念. 即明确理念重要性、确定组织学习理念、克服理念限制, 其具体的实施对象主要有组织的结构、文化和习惯等方面. 值得注意的是, 塑造理念需要注意增强“人合”的因素, 而克服“人分”的因素. 注意把所宣扬的理念同组织的日常活动相结合, 努力使理念深入组织成员的脑海中.

(2) 确定实施的具体目标. 这一过程应根据组织的战略目标, 分析组织运作中存在的知识优势

和不足, 并应在明确组织所需学习、创新的具体方向和知识的具体类别的基础上, 确定组织学习的具体目标.

(3) 明确学习主体. 由于组织学习过程是一种耗时、耗费的过程, 学习主体, 特别是学习团队的明确是一种资源优化、缩短学习周期的有效方法. 通常, 依据具体目标的不同来确立相关学习主体.

(4) 构建有效的组织学习机制. 组织在构建有效学习机制时, 应根据学习主体以及学习机制与任务业绩的关系, 对组织学习机制按“统一、分散; 指定、双重目的”原则进行分类. 其中, “统一”机制使组织成员能够分析自己和别人的经验来提高自己的成绩. “分散”机制使组织成员主要为他人利益而收集、分析、存储、传递信息. 若组织学习机制与任务业绩并不相关, 则该机制是“指定”的; 若组织学习机制与任务业绩相关, 则又是“双重目的”的. 其中, 分散的、指定的组织学习机制, 可以有效的对动力源产生良好反应以及对学习进行系统的反思, 从而产生更高水平的组织学习, 如战略策划和事后讨论等. 而统一的、双重目的组织学习机制可将学习和任务结构融合在一起, 有效的克服组织学习智障和组织惰性.

(5) 构建学习活动. 在明确学习的具体目标、学习主体基础上, 组织应根据自身优势和不足来构建系统的学习活动. 在构建过程中, 需根据动态性原则和互惠互利原则对相应学习主体对进行灵活的资源配置.

(6) 学习工具的构建. 在组织学习构成中, 应针对于不同的学习阶段和具体的学习目标, 来选择和构建相应的学习工具. 只有在适当的情况下选择了适当的工具, 学习主体可以更好提高学习效率.

4 案例分析

我国北方某特大型石化企业, 是国内具有先进的炼化工艺和许多重大科研成果的综合性企业. 近年来, 由于国内外市场环境的急剧变化的冲击, 公司正面临越来越多的新问题, 如经济效益下滑, 公司决策对市场的发展和变化反应迟钝, 缺乏有竞争力的新产品, 员工学习理念和创新意识薄弱等. 公司在客观分析了自身存在的优势和劣势后, 决定充分依靠公司所拥有的优秀技术队伍和

先进的生产装置,在公司内部广泛开展以学习和创新为主题的管理变革,逐步培植适合本企业的学习方式和核心能力.其中,以二维度模型框架为

基础的组织学习方式在公司乙烯产品及其新工艺开发项目中发挥了重要作用,具体构建形式如图5所示.

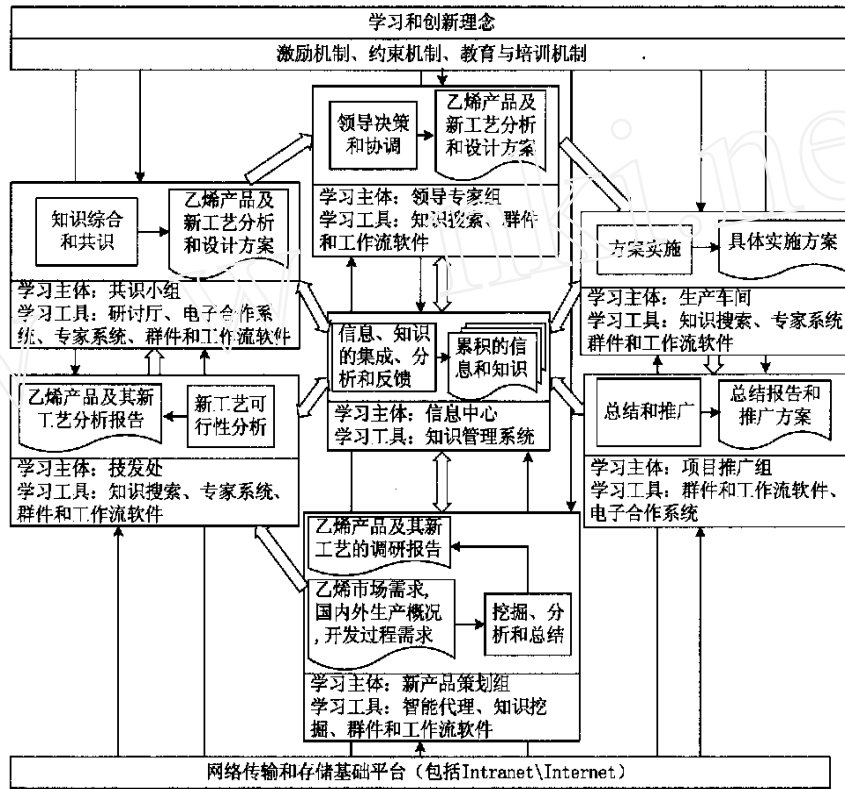


图5 二维度模型框架在乙烯产品及其新工艺开发项目中的应用

在图5中,学习和创新理念是围绕着新产品开发项目而建立的以人为本,以忠诚为基石,以学习为美德的企业文化和脚踏实地的实干精神,对于提高员工的学习和创新主动性提供了精神支柱.对于具体的学习目标,公司制定了以市场知识 - 生产知识 - 设备知识为组织学习的中轴线,进而带动其它方面知识的学习和创新.而不同学习主体的建立是围绕上述具体的学习目标,并根据不同的学习活动而确定的.学习机制主要采用了激励、约束、监督和教育机制以克服组织学习智障,如公司通过设立技术攻关奖、星级班组奖等奖赏制度,来充分挖掘员工潜力.另外,不同的学习主体采用基于网络技术的不同的学习工具.下面结合相关的学习机制对图5中的学习过程说明如下:

(1)敏捷机制建立.通过新产品策划小组(由市场、技术、信息等部门的骨干员工组成)的建立,以团队形式进行敏捷优化重组,并实施“周合作工作日”制度.通过学习工具的使用,对包括英荷壳

牌集团、埃克森美孚公司等在内的国内外企业的乙烯产品生产、供应概况等信息进行了广泛的收集和详细的统计,确定了利用重油对乙烯进行深加工的技术路线.

(2)知识分析阶段.由技发处联合国内权威部门对生产所需的工艺方案、装置技术要求、原料来源、经济效益分析等重要指标进行了系统分析,形成了相关的可行性研究报告.

(3)知识共识阶段.该公司多次组织研讨会,对上述方案进行研究.其中包括邀请了中科院院士在内的专家组做了相关主题的报告和讨论,组织生产技术骨干通过现场演示和模拟的方法,对关键技术可操作性进行了反复论证.并由信息部门通过公司主页对信息进行发布,收集反馈意见和建议.最终形成相关分析和设计方案.

(4)领导决策阶段.该项目的所有论证材料,一并报请上级直属领导机关进行决策.领导在对利用现有装置改造方案充分认可的同时,还对项

目的各项资源进行了有力的协调。

(5) 方案实施阶段. 公司成立项目经理部对项目的实施进行总体部署, 并本着重点突出的原则对工艺设计、基金建设、物资采办、工程施工、生产准备及试车进行分步实施. 同时, 在实施过程中取消了原有的平行监督, 采用了纵向流程监督机制和以德治厂的自我监督机制, 最大限度的防止了“南郭先生”滥竽充数混日子的现象。

(6) 知识推广阶段. 该装置开车之后, 公司对实施效果进行了总结和评估. 一些好的经验和做法通过公司的信息发布系统和教育培训系统对全公司员工进行知识共享和推广, 并通过学习监督机制, 确保知识最大限度的推广到每个员工头脑中. 其中, 许多宝贵的经验已经在整个石化行业内得到了推广和应用。

(7) 信息和知识的集成和反馈, 对上述环节中所发生的信息和知识, 包括经验和教训均进行整理、统计和分析, 并及时返回各环节, 以便各个环节对其活动进行调整. 而不断累积的信息和知识最终进入知识管理系统进行存储, 为下次的学习奠定基础。

公司通过上述精心构建的组织学习活动的全面开展, 该工艺已经投入了大规模生产, 这种通过

新工艺生产的高质乙烯, 已经给企业带来了可喜的经济效益(据不完全统计, 该工艺生产的乙烯单位制造成本比原有工艺制造成本低了 207 元/吨), 受到了多方领导和客户的好评. 另外, 由财务、企划和人事等相关部门进行的综合评估的结果表明, 企业在知识创新能力和整体知识管理水平较比过去有显著的提高, 知识含量和创新成果增加(该项目中, 共申请技术专利达 30 余项), 项目运行周期明显缩短, 企业对环境变化的快速反应能力和抗风险能力均得到了增强。

5 结束语

本文在剖析已有的组织学习模型基础上, 通过分析组织学习和知识管理的内在联系, 提出了一种基于知识管理的敏捷组织学习二维度模型框架. 本文给出的二维度模型框架, 为审视组织现有的组织结构和管理理念并加深学习型组织的理解提供了新的思路. 需要指出的是, 在建立学习型组织时, 应根据其自身条件, 充分利用、改造和整合现有的资源, 从而节省资源和降低成本. 在实施组织学习策略的同时, 应注重与其它先进的管理思想的结合。

参考文献:

- [1] Argyris C, Schon D A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective[M]. Reading, MA: AddisonWesley, 1978.
- [2] 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.
- [3] James C R. Designing learning organizations [J]. Organizational Dynamics, 2003, 32(1): 46—61.
- [4] 陈国权, 马 萌. 学习型组织的过程模型、本质特征和设计原则[J]. 中国管理科学, 2002, 10(4): 86—94.
- [5] Forsgren M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review[J]. International Business Review, 2002, 11(3): 257—277.
- [6] Tolbert A S, McLean G N, Myers R C. Creating the global learning organization (GLO) [J]. International Journal of Intercultural Relations, 2002, 26(4): 463—472.
- [7] Nason S W. Organizational Learning Disabilities: An International Perspective[D]. USA: University of South California, 1997. 20—52.
- [8] 郁义鸿. 知识管理与组织创新[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2001. 133—137.
- [9] Senge P M. The Fifth Discipline [M]. New York: Doubleday Bell Publishing Group, Inc, 1990. 98—107.
- [10] Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation[M]. New York: Oxford University Press, 1995. 77—102.
- [11] 德鲁克(Drucker P F). 知识管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999. 40—97.
- [12] 赵曙明, 沈群红. 知识企业与知识管理[M]. 南京: 南京大学出版社, 2000. 52—105.
- [13] Carayannis E G, Preston A, Awerbuch S. Technological learning, architectural innovations, and the virtual utility concept[A]. Proceedings of the 1996 IEEE International Engineering Management Conference[C]. Piscataway: IEEE Pub, 1996. 94—105.

- [14]陈国权. 组织与环境的关系及组织学习[J]. 管理科学学报, 2001, 4(5): 39—49.
- [15]陈 通, 程国平. 企业知识管理主体解析[J]. 中国软科学, 2001, (3): 76—78.
- [16]Abair R A. Agile manufacturing: Successful implementation strategies[A]. Proceedings of International Workshop on Applications of Interval Computations[C]. Falls Church: APICS Press, 1998. 218—219.
- [17]顾基发. 意见综合—怎样达成共识[J]. 系统工程学报, 2001, 16(5): 340—348.
- [18]迪尔克斯(Dierkes M), 马尔茨(Marz L), 张新华, 蔡文之. 确立理念: 组织学习的基础、起点和方向[J]. 上海社会科学院学术季刊, 1999, (02): 164—173.

Two-dimensions model frame for agile organizational learning based on knowledge management

KANG Zhuang, FAN Zhi-ping

School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110004, China

Abstract: Based on the knowledge management idea, how to promote organizational learning by using information technology is one of main problems met by enterprise management. In this paper, a two-dimensions model frame for agile organizational learning based on knowledge management is proposed based on analysis of the two typical organization learning process models. In the model frame, some core contents of organization learning are richly considered and the organization learning processes are constructed by the relations of interaction between learning entities and learning tools. Not only the processes for constructing the model frame and factors, principles and methods of practice have been described in detail, but a case is used to illustrate the practical meanings and application for a practical project of enterprise.

Key words: organizational learning; knowledge management; agility; two-dimensions; model frame