

# 组织学习影响因素、学习能力与绩效关系的实证研究

陈国权, 郑红平

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

**摘要:** 回顾了国内外关于组织学习理论及组织学习与绩效关系方面的研究成果, 基于中国 201 家企业调查数据, 对采用定性方法提出的组织学习过程模型 (6P-1B 模型) 进行了定量的实证研究. 结果表明: 6P-1B 模型提出的 7 个方面的组织学习能力与组织绩效有紧密的正相关关系; 各组织学习能力的机理要素与各组织学习能力之间有紧密的正相关关系; 企业所感知的外界环境的变化程度不同, 员工之间的目标正相关程度不同, 使得企业在组织学习的机理要素方面的表现存在显著差异. 这些研究结果对 6P-1B 模型的理论逻辑提供了一定的统计检验的支持, 同时也给管理者提供了一些关于如何提高组织学习能力的方法和启示.

**关键词:** 组织学习; 学习型组织; 组织学习过程模型; 组织绩效; 组织环境

**中图分类号:** C936

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1007-9807(2005)01-0048-14

## 0 引言

近些年来, 组织学习日益受到管理界的广泛关注, 国内外学者作了大量研究<sup>[1-16]</sup>. 其中正在发生的一个重要变化是, 我国的研究人员已经开始从单纯介绍西方的理论, 进入到在深入了解西方理论和实际的基础上建立和发展自己的理论和模型的阶段. 只有如此, 才能使组织学习的理论和方法对我国企业产生真正的积极影响. 陈国权在对前人的研究进行分析总结, 对我国境内的国有民营和外资企业进行访谈, 以及对世界优秀企业进行案例研究的基础上尝试性地提出了更为全面系统的组织学习过程模型 (6P-1B 模型)、组织学习的内在机理和组织设计原则<sup>[11]</sup>. 模型的提出主要采用定性的研究方法. 进一步以该模型为基础对中国的企业进行定量的实证研究是有意义的. 一方面是对该概念模型的逻辑以及一些关系进行检验: 1) 模型中提出的 7 个方面的组织学习能力是否确实与组织绩效有正面的相关关系? 2) 组织学习的设计原则 (本文改称为机理要素, 下

同) 是否与相应的学习能力有正面的相关关系? 3) 组织内外环境如何影响组织学习的设计原则 (即机理要素)? 另一方面, 通过实证研究, 可以全面了解中国企业的组织学习现状, 对管理者提供实践上的启示. 下面将回顾到目前为止国内外有关组织学习理论、组织学习与绩效关系的研究成果, 借鉴部分研究方法, 以 6P-1B 模型为基础, 以 201 家企业的调查数据为来源, 对组织学习与绩效以及相关因素的关系进行定量研究.

## 1 组织学习理论回顾

### 1.1 组织学习过程主要理论

从人们提出组织学习的概念开始, 很多学者就从广泛的视角对其进行研究, 提出各种组织学习的过程模型或理论. Argyris 和 Schon 认为组织作为一个整体进行学习需要完成四个阶段: 发现、发明、执行、推广. Nonaka 等从知识转化的角度揭示组织学习的过程, 提出 SECI 模型, 即知识的社会化、外在化、合并和内在化. Dixon 提出组织学习

收稿日期: 2003-02-11; 修订日期: 2004-07-05.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (70272007); 国家自然科学基金资助项目 (70321001).

作者简介: 陈国权 (1967—), 男, 湖南人, 博士, 教授, 博士生导师.

圈模型,认为组织学习包括信息产生、组织整合、集体释义和行动四个过程并形成闭合圈。Crossan 提出以 4 I 为框架的组织学习过程:直觉、释义、整合和制度化。陈国权和马萌提出了组织学习的过程模型,陈国权在此模型基础上作了进一步改

进,提出了组织学习的“6P-1B”模型,认为组织学习过程是由“发现”、“发明”、“选择”、“执行”、“推广”、“反馈”这六个阶段(6P:6 Process)以及一个“知识库”(1B:Base)组成,而且组织与其外界环境之间还存在知识的相互交流关系(图 1)<sup>[11]</sup>。

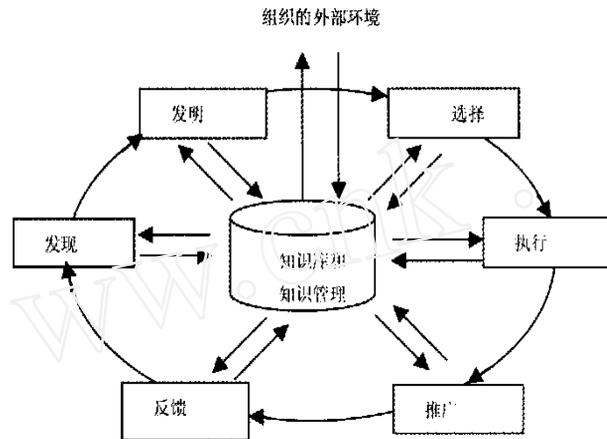


图 1 学习型组织过程模型——6P-1B 模型

Fig. 1 6P-1B learning organization model

## 1.2 组织学习能力的测量

要提高组织学习理论的现实指导性和可操作性,有必要开发信度和效度都较高的组织学习能力状况评估工具。因为如果不能对组织学习进行有效的测量,就难以对其进行有效的管理。而国内外关于组织能力测量方面的研究还很少。

Nevis、Dibella 和 Gould 通过对大量财富 500 强的公司进行研究,并以四个公司作为案例,提出了一个综合模型:任何组织都是一个学习系统;学习的过程包括知识获取、知识共享和知识利用三个阶段;组织学习有 7 种不同的学习导向(learning orientations),分别为知识来源(内部/外部)、产品生产(是什么/怎么样)、文档化模式(个人/公共)、传播模式(正式/非正式)、学习重心(渐变/突变)、价值链重心(设计制造/销售交付)、技能开发重心(个人/群体);有 10 种促进组织学习的因素(learning facilitating factors),探知驱动力、绩效差距、关心评估、试验心态、开放气氛、持续教育、运作多样化、多个倡导者、领导参与、系统思考;不同的组织在学习导向和促进因素上有不同的选择和配合,从而形成不同的获取、共享和利用知识的方式。同时作者建议组织在对学习实施干预时,要首先了解自身的学习导向的类型和组织内的学习促

进因素的状况,而这需要发展和完善有效的诊断工具<sup>[13]</sup>。

Goh 和 Richards 认为,由于组织学习以不同的方式发生并可能随着外界环境的变化而改变,所以对学习能力进行直接测量是很难的,但可以间接地测量促进学习的管理活动和组织条件。作者通过对文献的研究,提出学习型组织具备的 5 个特点:明晰的目标和愿景、领导承诺和授权、探索创新和激励、知识共享、团队工作解决问题。并以此模型为基础发展了一个测量组织学习能力的量表,该量表由 21 个 7 点李克特式问题组成,对以上 5 个方面的状况进行测量。问卷由组织内的多个成员独立填写。作者还通过在四个不同的组织内试用该量表并进行标杆比较,验证了该量表的效度,同时提出了使用该量表的建议<sup>[14]</sup>。

陈国权和马萌在文献及案例的研究基础上,提出了组织学习过程模型,认为组织学习由发现、发明、执行、推广、反馈和知识库组成,同时分析了组织学习过程中可能会出现各种障碍<sup>[6]</sup>。陈国权和马萌针对这些学习障碍,设计了一套评价组织学习的问卷,指出企业各级人员可以通过回答问卷来了解自己和组织在学习和革新方面的问题,并在我国 30 家民营企业进行了应用<sup>[9]</sup>。

### 1.3 组织学习能力与绩效

通过文献检索发现,到目前为止,还没有关于组织学习与绩效的关系的专门研究.而这一课题无论对完善组织学习理论体系还是指导管理实践都具有十分重要的意义.在组织学习与绩效的关系研究中,有许多需要回答的问题,比如:有哪些组织学习或支持组织学习的方法和手段?如何衡量组织的学习能力和组织学习的效果?组织学习对绩效的作用方向和作用大小怎样等.文献[11]同时提出了一个完整的组织学习模型框架和一套促进组织学习能力的机理要素(即组织设计原则).首先该模型概括了组织学习活动的全过程,反映了组织学习活动的内在机理和本质特征,可以作为一个完整的组织学习模型框架来分析组织的学习活动和过程;同时该模型还提出了每一个过程阶段和企业知识库的设计原则,这些设计原则是在分析众多企业案例,研究相关文献,同时参考组织学习领域的专家学者的理论成果提出的.但是由于该模型的提出主要运用定性研究的方法,笔者认为进一步在中国的企业以该模型进行定量的实证研究是有意义的.以下的内容,一方面是对该概念模型的逻辑进行检验,另一方面,通过实证研究,了解中国企业的组织学习的现状,对管理者提供实践上的启示.

表1 “6P-1B”模型的能力要素与机理要素

Table 1 Summary on organizational learning capabilities and their facilitating factors in 6P-1B model

能力要素	机理要素
发现能力	危机意识 共同远景 组织聆听和分析
发明能力	创新意识 创新思维 全员参与 团队工作与团队学习 自由度和自主权 激励制度和企业文化
选择能力	组织系统的冗余性 合适的多样化 开放系统 人力资源制度 经营决策制度
执行能力	领导的决心 管理层与员工的沟通 具体可操作的方法 PRC 体系 变革的进程 外部力量 改变员工的组成 目标集中 多维度系统规划 组织处于混沌的边缘
推广能力	分享意识 激励制度 扩散机制
反馈能力	反思意识 信息收集 分析和传递 反馈调节
知识管理能力	知识保留 知识共享 知识保护 知识转化

### 2.2 测度体系

要对以上理论模型进行定量的实证研究,首先需要构建一套测度指标体系,定量测评方法是在澄清模型中的关键概念的基础上发展的.

发现能力指企业发现内外环境变化(包括行

## 2 理论模型及测度体系

### 2.1 理论模型

对“6P-1B”模型进行初步分析<sup>[11]</sup>,可以看出其基本的逻辑结构:

1)企业的组织学习能力体现在组织学习的各个过程阶段中:发现能力,发明能力,选择能力,执行能力,推广能力,反馈能力,知识管理能力(以下称能力要素).

2)各个能力要素有不同的设计原则(或机理)(以下称为机理要素).如发现能力的机理要素包括危机意识、共同远景、组织聆听和分析;发明能力的机理要素包括创新意识、创新思维、全员参与、团队工作与团队学习、自由度和自主权、激励制度和企业文化<sup>[11]</sup>.

3)各阶段的机理要素促进各阶段的学习能力.比如,组织成员有危机意识、组织有共同远景、以及组织善于聆听和分析环境时就能更好地发现问题,即发现能力会更强.

4)组织学习的各个阶段既组成序列化过程,又通过知识库贯通,学习活动因此为循环动态的.

5)学习系统具有开放性,受内外环境的影响,并与内外环境存在知识的交流关系.

业、市场、技术、顾客、政策、供应商、竞争对手、内部管理和员工状况等),以及这些变化给企业带来的机会和挑战的能力.发现阶段对应的设计原则(机理要素)包括危机意识、共同远景、聆听和分析.危机意识指居安思危、经常关注和预测未来的

可能情况并思考对策等；共同远景指员工共同拥有的长远发展的理想、发展目标、发展规划等；组织聆听和分析指企业关注、收集和分析内外环境变化的信息等。

发明能力指企业提出应对内外环境变化的方案的能力，包括应对市场变化的策略和改善内部管理的措施等。发明阶段对应的设计原则（机理要素）包括创新意识、创新思维、全员参与、团队工作与团队学习、自由度和自主权、激励制度和企业文化。创新意识指敢于怀疑，具有变化和发展的眼光，持续改进精神等；创新思维指突破惯性和传统的思维模式，比如逆向思维、辩证思维、形象思维等；全员参与包括畅所欲言的员工建议，全面质量管理等所有员工参与的活动；团队工作与团队学习指由不同部门或专业背景的人员形成团队，利用这种工作形式来创造性解决问题，进行学习；自由度和自主权指对员工的工作不做过多的规定和限制，提供一定的创造“空间”；激励制度和企业文化指对创新进行激励的制度和文化氛围，比如重视创新的价值、容忍创新失败、回报创新等。

选择能力指企业对各种创新观点和方案的选择或决策能力，包括选择和决策的正确性、效率和成本等多个方面。选择过程的设计原则（机理要素）包括组织系统的冗余性、合适的多样性、开放系统、人力资源制度和经营决策制度。组织系统的冗余性包括员工的多元化、员工一专多能、决策时准备多个备选方案等；合适的多样性指企业内部多样性与环境的变化和环境的需要相匹配；开放系统指组织能够从外部获取信息、知识、人员等；人力资源制度在此指人员的招聘、选拔以及考核和提升方面建立了标准、制度和程序；经营决策制度在此指从各种可能的方案中做出最终选择的制度或程序。

执行能力指企业对新方案或变革措施付诸实施的能力。执行过程的设计原则（机理要素）包括：领导的决心、管理层与员工的沟通、具体可操作的方法、PRC体系、变革的进程、外部力量、改变员工组成、目标集中、多维度系统规划、组织处于混沌的边缘。领导的决心指领导对于新方案的实施有坚定不移、贯彻到底的决心；管理层与员工的沟通指方案或变革实施前和实施过程中，管理者对员工的发动及充分细致的沟通，以求达到全员的充分理解和支持；具体可操作的方法指方案实施有

具体可行的实施办法，目标明确、有阶段性、效果可检查和衡量等。PRC体系指新方案有专人推行（push）、对成果和贡献进行奖励（reward），对方案成功进行庆祝（celebration）；变革的进程指对变革采取渐进、持续改进方式，从小范围试验到逐步推广；外部力量指专家或咨询机构等，在实施变革的过程中从中立的角度提出建议和帮助；改变员工组成指了解员工对新方案的态度，打破原有平衡，使支持变革的员工增加；目标集中指在一定时期将精力和资源集中在重点的方案或变革上，避免分散精力；多维度系统规划指从客观环境要求、各方面利益、人们的观念行为等多个维度来分析方案实施过程的相关因素，进行平衡和协同规划；混沌的边缘指组织灵活具有柔性，包括组织结构、制度、政策和流程等多方面的柔性。

推广能力指企业将好的经验和做法从局部的或小范围传播到更广领域和范围进行共享的能力。推广过程的设计原则（机理要素）包括分享意识、激励制度、扩散机制等。分享意识指对分享经验、交流、取长补短和相互学习等的崇尚；激励制度在此指对知识和经验分享进行激励的制度；扩散机制指诸如文档化、制度化、流程化、人际化等知识和经验的扩散方式。

反馈能力指企业对方案的实施进程中的信息的收集、分析，同时进行反思和总结，以做出调整和改进的能力。反馈过程的设计原则（机理要素）包括反思意识、信息收集分析和传递、反馈调节机制等。反思意识指对过去工作的经验和教训进行反思和总结的意识；信息收集分析和传递指对变革的实施进程中的信息的收集，对信息进行分析并及时反馈给相关人员；反馈调节机制指根据变革过程的反馈结果，根据内外环境的需要对经营和管理的有关方面进行调整。

知识管理能力指企业对知识的积累、共享、保护和转化的能力。知识管理的设计原则（机理要素）包括知识积累、知识共享、知识保护和知识转化。知识积累指通过一定的制度、方法、流程让员工的知识 and 经验保留下来；知识共享指通过各种方法（文档化、制度化、人际传递等）分享知识和经验；知识的保护指对核心的技术、资源、关系等的保护；知识的转化指不同性质的知识（隐性知识和显性知识）之间的转化，包括隐性知识到隐性知识、隐性知识

到显性知识、显性知识到显性知识、显性知识到隐性知识的转化。

环境包括外部环境和内部环境两个方面。外部环境指企业所处的行业发展、市场环境、技术环境、顾客需求方面的变化以及所面临的竞争压力；内部环境在本次研究中用员工之间目标的一致性 or 正相关程度来表示，如员工同舟共济、共同取胜、所追求的目标相互一致和互相支持程度等。

在以上模型的概念的基础上，对企业的学习状况进行测度包括三个方面：企业所处的环境状况；学习过程的机理要素的状况；学习能力要素的状况。对这三个方面的测度方法是按照这些关键概念的含义，在每个关键概念方面发展若干指标（由于篇幅原因，在此不具体列出），进行一一测度。比如环境方面测度外部环境和内部环境状况；机理要素方面测度七个学习过程和知识库分别对应的每一个机理要素；能力要素方面测度各个过程能力和知识管理能力。另外要研究学习能力与绩效的关系，需要测度企业的绩效。本次研究采用企业在顾客、内部业务、学习和发展、财务等方面相对同行企业的竞争优势作为企业的绩效，具体采用了响应顾客需求速度、顾客满意度、市场份额、产品或服务的质量、成本、员工技能、员工满意度、员工忠诚度、声誉、投资收益等指标来衡量<sup>[18]</sup>。

### 2.3 假设

根据本次研究关注的问题，提出如下假设：

#### 1) 企业学习能力与企业的绩效的关系

7 个分假设：

**假设 1a** 企业的发现能力与企业的绩效正相关。

**假设 1b** 企业的发明能力与企业的绩效正相关。

**假设 1c** 企业的选择能力与企业的绩效正相关。

**假设 1d** 企业的执行能力与企业的绩效正相关。

**假设 1e** 企业的推广能力与企业的绩效正相关。

**假设 1f** 企业的反馈能力与企业的绩效正相关。

**假设 1g** 企业的知识管理能力与企业的绩效正相关。

#### 2) 企业各学习过程的机理要素与企业的各学习能力要素的关系

7 个分假设：

**假设 2a** 企业发现过程的机理要素与企业的发现能力正相关。

**假设 2b** 企业发明过程的机理要素与企业的发明能力正相关。

**假设 2c** 企业选择过程的机理要素与企业的选择能力正相关。

**假设 2d** 企业执行过程的机理要素与企业的执行能力正相关。

**假设 2e** 企业推广过程的机理要素与企业的推广能力正相关。

**假设 2f** 企业反馈过程的机理要素与企业的反馈能力正相关。

**假设 2g** 企业知识管理的机理要素与企业的知识管理能力要素正相关。

#### 3) 环境对企业学习的机理要素的影响

2 个分假设：

**假设 3a** 企业的外部环境变化压力不同，企业学习的机理要素存在差异。

**假设 3b** 企业内部员工之间目标的正相关的程度不同，企业学习的机理要素存在差异。

## 3 研究设计

### 3.1 研究对象

本次研究采用“方便采样”的方法，调查对象是清华大学经济管理学院的高级经理培训班的学员及 MBA 学员。这些学员都是企业的中高层管理人员，能较好地把握整个企业的环境、学习和绩效状况。同时清华大学的经理培训项目和 MBA 项目发展迅速，其学员的来源广泛，并且学员所在企业的学习能力和绩效水平都对整个中国企业的状况具有较好的代表性。本次研究共发放调查问卷 207 份，回收 201 份，回收率 97%。问卷的填写方式是多次按一定人数集中，随堂填写，这样就可以就问卷题项当面辅导，帮助理解和准确填写问卷，一份问卷填写的时间大约为 50 min。

### 3.2 研究工具

整个问卷由四个部分组成，分别是：1) 环境量表，包括外部环境分量表和内部环境分量表 2 个分

量表;2)组织学习能力的机理要素量表,共 34 个分量表;3)学习能力要素量表,共 7 个分量表;4)绩效量表 1 个。前三部分的每个分量表基本由 4~5 个题项(指标)组成,第四部分(绩效量表)由 10 个指标组成。调查问卷采用比较通行的 7 点式量表,每个题项后有从“非常不同意”到“非常同意”七种对该题项的同意程度,分别用数字 1~7 的 7 个数字表示,1 表示“非常不同意”,7 表示“非常同意”,4 表示“中间”。数字越大,同意程度越高。

各个量表分值的计算全部采用简单平均值,这样计算的原因在于,各个机理要素、能力要素在组织学习中的重要性在不同的情况下有很大的不确定性。另外,模型中界定的组织学习过程是个开放系统,目前模型并非已经包含了组织学习过程的全部概念,随着研究的深入,可能会有新的概念被纳入进来。

## 4 数据与结果

### 4.1 问卷的有效性和信度

本次问卷调查具有较高的有效性,主要体现

在以下几个方面:

1)对同一指标从不同的角度进行考察,题项设置具有一定的冗余性和重复度,目的是更准确地测度。

2)被试者集中在课堂随堂填写,问卷填写过程连续,可以保证题项给分标准的前后一致性,同时被试者可以与本文作者当面沟通,保证对题项的准确理解。

3)被试者已经在清华学习一年,基本都参加过关于本次研究所基于的理论模型(6P-1B 模型)的专题讲座,更能保证对问卷的准确理解。

4)学员填写的态度认真,每份问卷基本都用 50 min 填写完毕。

另外,对问卷进行 Cronbach 信度检验,结果显示每一个分量表以及整个总量表的信度水平都达到  $>0.7$  的标准(数据结果见表 2),说明问卷具有较高的内部一致性。

### 4.2 假设检验

#### 4.2.1 学习能力要素与绩效

该部分的系列假设中的变量的描述统计和 Pearson 相关分析结果见表 3。

表 2 量表信度

Table 2 Summary on reliabilities (Cronbach alpha)

总量表:0.99			
环境	机理要素	能力要素	绩效
外部环境 0.82	危机意识 0.94		0.91
	共同远景 0.93	发现能力 0.92	
	聆听和分析 0.90		
内部环境 0.99	创新意识 0.92	发明能力 0.94	
	创新思维 0.96		
	全员参与 0.93		
	团队工作和团队学习 0.95		
	自由度和自主权 0.89	选择能力 0.90	
	激励制度和企业文化 0.86		
	组织系统的冗余性 0.75		
	合适的多样性 0.87		
	开放系统 0.87		
人力资源制度 0.90			
经营决策制度 0.96			

续表 2

总量表 :0.99			
环境	机理要素	能力要素	绩效
	领导的决心 0.90	执行能力 0.94	
	管理层与员工的沟通 0.90		
	具体可操作的方法 0.90		
	PRC 体系 0.89		
	变革的进程 0.87		
	外部力量 0.95		
	改变员工组成 0.91		
	目标集中 0.85		
	多维度系统规划 0.92		
	混沌的边缘 0.91		
	分享意识 0.93	推广能力 0.96	
	激励制度 0.93		
	扩散机制 0.93		
	反思意识 0.94	反馈能力 0.94	
	信息收集、分析和传寺 0.92		
	反馈调节 0.74		
	知识积累 0.91	知识管理能力 0.93	
	知识共享 0.95		
	知识保护 0.94		
	知识转化 0.97		

表 3 能力要素、绩效变量的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 3 Correlation coefficients among seven organizational learning capabilities and performance

	平均值	标准差	发现能力	发明能力	选择能力	执行能力	推广能力	反馈能力	知识管理 能力	绩效
发现能力	4.95	1.21	1.00	(2)	(5)	(5)	(5)	(5)		(7)
发明能力	4.54	1.30	0.779 **	1.000	(2)	(3)	(4)	(2)		(2)
选择能力	4.32	1.30	0.663 **	0.794 **	1.000	(1)	(3)	(4)		(1)
执行能力	4.34	1.27	0.595 **	0.778 **	0.845 **	1.000	(2)	(3)		(3)
推广能力	4.27	1.37	0.558 **	0.714 **	0.717 **	0.786 **	1.000	(1)		(6)
反馈能力	4.40	1.22	0.657 **	0.757 **	0.725 **	0.751 **	0.828 **	1.000		(4)
知识管理能力	4.46	1.32	0.589 **	0.705 **	0.659 **	0.706 **	0.832 **	0.795 **	1.000	(5)
绩效	4.83	1.06	0.640 **	0.736 **	0.741 **	0.733 **	0.661 **	0.684 **	0.682 **	1.000

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 表中括号内的数字表示该列对应的能力要素与其他能力要素之间以及绩效与能力要素之间的相关强度的排序, 从 1 到 7 强度逐渐降低, 六个学习过程的能力要素间相关强度比较不包括与知识管理能力要素的关联强度。

由表 3 可以看出:

1) 企业的学习能力的 7 个方面与企业的绩效均正相关, 相关系数达到显著 ( $p < 0.01$ ), 发现能力、发明能力、选择能力、执行能力、推广能力、反馈能力、知识管理能力与绩效的相关系数分别为 0.640、0.736、0.741、0.733、0.661、0.684、0.682。假设 1a、1b、1c、1d、1e、1f、1g 均得到统计检验的支持。

2) 企业的学习能力要素与绩效的相关强度不同。相关强度由高到底的顺序为选择能力、发明能力、执行能力、反馈能力、知识管理能力、推广能力、发现能力。这一结果说明, 在中国企业的学习过程中, 从众多的备选方案中作出最好的选择的能力对绩效提升的影响最大, 这同时也说明组织行动的正确性和有效性十分重要, 基于时间及效率的竞争力对于获取竞争优势十分关键。其次, 发明能力对企业的绩效也很重要, 企业只有具有变化和发展的眼光, 持续改进, 不断地完善自身, 通过不断开发新的产品和服务, 提出新的管理方法和竞争策略, 开发新市场等行动, 才可能更好地适应环境的变化。接下来, 执行能力与绩效的相关强度也较高, 说明能否将好的方案或措施有计划、系统地付诸实施是优势企业的一个显著特点。反馈能力、知识管理能力与绩效的相关强度略低于前面, 说明目前对中国企业来说, 速度和时间是更为关键的因素, 而反馈能力、知识管理能力这两个能力要素则重在对过去的反思、归纳和积累。推广能力与绩效的相关强度相对较低, 原因可能是推广与知识共享有一定的重叠性, 同时与知识保护在一定程度上具有相悖性, 如果企业不能很好地区分哪些知识应该共享和推广, 应该共享的知识分享和推广到何种程度, 则会对绩效产生影响。发现能力处于最后, 说明中国的企业对外界环境的敏感度的高低对绩效优势的形成的的重要性相对最低, 企业基本都能发现内外环境的变化, 产生绩效差异的原因是面对环境的行动能力和行动方式的不同。

3) 组织学习的序列化过程中两个学习能力要素的位置越靠近, 其关联强度越强 (仅比较 6 个过程能力要素的关联强度), 如表 3 示, 括号中的数字表示该列对应的能力要素与其他能力要素的关联强度大小的排序, 从 1 到 7 关联强度逐渐增加。矩阵数据结果显示, 对角线两侧的能力要素的排

序均为 1 或 2, 说明组织学习的序列化过程中两个学习能力要素的位置越靠近, 其关联强度越强。因此 6P-1B 模型中所提出了 6 个学习过程以及序列得到一定程度的支持。同时也说明, 企业要提高某个学习过程的能力, 可以考虑通过加强与其相连的两个过程的学习能力来实现。

#### 4.2.2 学习的机理要素与学习能力要素

##### 4.2.2.1 发现过程的机理要素与发现能力

该部分的系列假设中的变量的描述统计和 Pearson 相关分析结果如表 4 示。

表 4 发现过程的机理要素、发现能力的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 4 Correlation coefficients between discovering capability and its facilitating factors

	危机意识	共同愿景	聆听和分析
平均值	5.17	5.21	4.54
标准差	1.36	1.39	1.21
发现能力	0.648 **	0.497 **	0.614 **
	(1)	(3)	(2)

注: #,  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 括号内的数字表示机理要素与发现能力之间的相关强度的排序, 从 1 到 3 强度逐渐降低。

由表 4 可以看出:

1) 发现过程的各机理要素与发现能力正相关, 相关系数分别为 0.648、0.497、0.614, 均达到显著 ( $p < 0.01$ )。假设 2a 得到统计检验的支持。

2) 发现过程的机理要素与发现能力的相关强度不同, 按照相关强度由高到低依次为危机意识、聆听和分析、共同愿景。说明危机意识是发现能力的首要因素, 在危机意识的驱动下, 才产生各种关注环境状况和变化的行动, 共同愿景虽然与发现能力具有显著的正相关关系, 但相比其他两个机理要素而言, 关联强度较弱。

##### 4.2.2.2 发明过程的机理要素与发明能力

该部分的系列假设中的变量的描述统计和 Pearson 相关分析结果如表 5 示。

由表 5 可以看出:

1) 发明过程的各机理要素与发明能力正相关, 相关系数分别为 0.748、0.669、0.661、0.580、0.445、0.570, 均达到显著 ( $p < 0.01$ )。假设 2b 得到统计检验的支持。

2) 发明过程的机理要素与发明能力的相关强度不同, 按照相关强度由高到低依次为创新意识、

创新思维、全员参与、团队工作与团队学习、激励 制度和 文化、自由度和自主权.

表 5 发明过程的机理要素、发明能力的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 5 Correlation coefficients between innovating capability and its facilitating factors

	创新意识	创新思维	全员参与	团队工作与 团队学习	自由度和 自主权	激励制度和 文化
平均值	4.49	4.14	4.42	4.87	4.75	4.15
标准差	1.41	1.41	1.38	1.46	1.29	1.28
发明能力	0.748 **	0.669 **	0.661 **	0.580 **	0.445 **	0.570 **
	(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(5)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 括号内的数字表示机理要素与发明能力之间的相关强度的排序, 从 1 到 6 强度逐渐降低.

4.2.2.3 选择过程的机理要素与选择能力 Pearson 相关分析结果如表 6 示.

该部分的系列假设中的变量的描述统计和

表 6 选择过程的机理要素、选择能力的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 6 Correlation coefficients between selecting capability and its facilitating factors

	组织系统的冗余性	合适的多样性	开放系统	人力资源制度	经营决策制度
平均值	4.81	4.35	4.86	4.80	4.45
标准差	1.11	1.23	1.22	1.29	1.28
选择能力	0.452 **	0.546 **	0.598 **	0.422 **	0.438 **
	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 括号内的数字表示机理要素与选择能力之间的相关强度的排序, 从 1 到 5 强度逐渐降低.

由表 6 可以看出:

1) 选择过程的各机理要素与选择能力正相关, 相关系数分别为 0.452、0.546、0.598、0.422、0.438, 均达到显著 ( $p < 0.01$ ). 假设 2c 得到统计检验的支持.

度不同, 按照相关强度由高到低依次为开放系统、合适的多样性、组织系统的冗余性、经营决策制度、人力资源制度.

4.2.2.4 执行过程的机理要素与执行能力

该部分的系列假设中的变量的描述统计和

2) 选择过程的机理要素与选择能力的相关强 Pearson 相关分析结果如表 7 示.

表 7 执行过程的机理要素、执行能力的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 7 Correlation coefficients between executing capability and its facilitating factors

	领导的 决心	管理层与员 工的沟通	具体可操 作的方法	PRC 体系	变革的 进程	外部 力量	改变员 工组成	目标 集中	多维度 系统规划	混沌的 边缘
平均值	4.46	4.71	5.04	5.05	4.65	4.34	4.58	4.96	4.65	4.28
标准差	1.48	1.19	1.16	1.11	1.23	1.59	1.26	1.11	1.13	1.30
执行能力	0.626 **	0.482 **	0.580 **	0.503 **	0.577 **	0.363 **	0.567 **	0.509 **	0.620 **	0.384 **
	(1)	(8)	(3)	(7)	(4)	(10)	(5)	(6)	(2)	(9)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 括号内的数字表示机理要素与执行能力之间的相关强度的排序, 从 1 到 10 强度逐渐降低.

由表 7 可以看出:

1) 执行过程的各机理要素与执行能力正相关, 相关系数分别为 0.626、0.482、0.580、0.503、0.577、0.363、0.567、0.509、0.620、0.384, 均达到显著 ( $p < 0.01$ ). 假设 2d 得到统计检验的支持.

2) 执行过程的机理要素与执行能力的相关强度不同, 相关强度由高到低依次为领导的决心、多维度系统规划、具体的可操作方法、变革进程、改变员工组成、目标集中、PRC 体系、管理层与员工的沟通、组织处于混沌的边缘、外部力量.

#### 4.2.2.5 推广过程的机理要素与推广能力

该部分的系列假设中的变量的描述统计和 Pearson 相关分析结果如表 8 示。

由表 8 可以看出：

1) 推广过程的各机理要素与推广能力正相关, 相关系数分别为 0.719、0.772、0.770, 均达到显著 ( $p < 0.01$ )。假设 2e 得到统计检验的支持。

2) 推广过程的机理要素与推广能力的相关强度不同, 按照相关强度由高到低依次为激励制度、扩散机制、分享意识。

表 8 推广过程的机理要素、推广能力的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 8 Correlation coefficients between transferring capability and its facilitating factors

	分享意识	激励制度	扩散机制
平均值	4.67	4.05	4.31
标准差	1.37	1.44	1.43
推广能力	0.719 ** (3)	0.772 ** (1)	0.770 ** (2)

注：#  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 括号内的数字表示机理要素与推广能力之间的相关强度的排序, 从 1 到 3 强度逐渐降低。

#### 4.2.2.6 反馈过程的机理要素与反馈能力

该部分的系列假设中的变量的描述统计和 Pearson 相关分析结果如表 9 示。

表 9 反馈过程的机理要素、反馈能力的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 9 Correlation coefficients between reflecting capability and its facilitating factors

	反思意识	信息的收集、分析和传递	反馈调节
平均值	4.84	4.42	4.82
标准差	1.35	1.28	1.59
反馈能力	0.692 ** (2)	0.754 ** (1)	0.495 ** (3)

注：#  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 括号内的数据表示机理要素与反馈能力之间的相关强度的排序, 从 1 到 3 强度逐渐降低。

由表 9 可以看出：

1) 反馈过程的各机理要素与反馈能力正相关, 相关系数分别为 0.692、0.754、0.495, 均达到显著 ( $p < 0.01$ )。假设 2f 得到统计检验的支持。

2) 反馈过程的机理要素与反馈能力的相关强度不同, 按照相关强度由高到低依次为信息的收集分析和传递、反馈调节、反思意识。

#### 4.2.2.7 知识管理的机理要素与知识管理能力

该部分的系列假设中的变量的描述统计和

Pearson 相关分析结果如表 10 示。

表 10 知识管理的机理要素、知识管理能力的描述统计、相关系数及相关强度比较

Table 10 Correlation coefficients between knowledge-managing capability and its facilitating factors

	知识积累	知识共享	知识保护	知识转化
平均值	4.66	4.40	4.56	3.54
标准差	1.31	1.38	1.57	0.96
知识管理能力	0.739 ** (3)	0.838 ** (2)	0.737 ** (4)	0.850 ** (1)

注：#  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 样本数  $N = 201$ , 括号内的数据表示机理要素与知识管理能力之间的相关强度的排序, 从 1 到 4 强度逐渐降低。

由表 10 可以看出：

1) 知识管理的各机理要素与知识管理能力正相关, 相关系数分别为 0.739、0.838、0.737、0.850, 均达到显著 ( $p < 0.01$ )。假设 2g 得到统计检验的支持。

2) 知识管理的机理要素与知识管理能力的相关强度不同, 按照相关强度由高到低依次为知识转化、知识共享、知识积累、知识保护。

#### 4.2.3 环境与学习过程的机理要素

研究在不同环境状况下, 学习过程的机理要素是否有显著差异。方法是 Pearson 相关分析和环境对机理要素的单因子变异数分析。按照外部环境分值由低到高, 将样本分为数量大致相等的三组: 外部环境分组 1, 外部环境分组 2, 外部环境分组 3。样本数分别为 62、68、71。按照内部环境分值由低到高, 将样本分为数量大致相等的三组: 内部环境分组 1, 内部环境分组 2, 内部环境分组 3。样本数分别为 63、71、67。考虑分组时组间同构型的影响, 只进行组 1 和组 3 之间的事后比较。

##### 4.2.3.1 环境与发现过程的机理要素

该部分的系列假设中的变量的 Pearson 相关和变异数分析结果如表 11 示。

表 11 环境与发现过程的机理要素的描述统计、相关系数  
Table 11 Correlation coefficients between discovering-facilitating factors and environmental factors

	危机意识	共同愿景	聆听和分析
外部环境	0.357 ** (9.487 **)	0.254 ** (5.313 **)	0.361 ** (10.737 **)
内部环境	0.599 ** (27.173 **)	0.444 ** (16.256 **)	0.595 ** (30.552 **)

注：#  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 括号中的数据为变异数分析的  $F$  值。相关分析时的环境变量为连续变量 (7 点式计分结果), 变异数分析时的环境变量为间断的环境分组变量 (以下同)。

表 11 中的数据结果显示：

1) 内、外环境与发现过程的各机理要素均显著相关 ( $p < 0.1$ ).

2) 不同的环境下,发现过程的机理要素存在显著差异.企业的外部环境状况不同,企业的危机意识存在显著差异 ( $F = 9.487$ ,组 1 < 组 3,  $p < 0.01$ ),共同愿景存在显著差异 ( $F = 5.313$ ,组 1 < 组 3,  $p < 0.01$ ),聆听和分析存在显著差异 ( $F = 10.737$ ,组 1 < 组 3,  $p < 0.01$ ).企业的内部环境状

况(员工之间目标的正相关程度)不同,企业的危机意识存在显著差异 ( $F = 27.173$ ,组 1 < 组 3,  $p < 0.01$ ),共同愿景存在显著差异 ( $F = 16.256$ ,组 1 < 组 3,  $p < 0.01$ ),聆听和分析存在显著差异 ( $F = 30.552$ ,组 1 < 组 3,  $p < 0.01$ ).

#### 4.2.3.2 环境与发明过程的机理要素

该部分的系列假设中的变量的 Pearson 相关和变异数分析结果如表 12 示.

表 12 环境与发明过程的机理要素的描述统计、相关系数

Table 12 Correlation coefficients between innovating-facilitating factors and environmental factors

	创新意识	创新思维	全员参与	团队工作和团队学习	自由度和自主权	激励制度和文化
外部环境	0.312 ** (7.626 **)	0.313 ** (9.372 **)	0.293 ** (6.604 **)	0.302 ** (7.814 **)	0.219 ** (4.727 **)	0.240 ** (4.395 *)
内部环境	0.630 ** (36.511 **)	0.600 ** (32.701 **)	0.599 ** (36.848 **)	0.552 ** (26.728 **)	0.349 ** (11.658 **)	0.544 ** (27.807 **)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 括号中的数据为变异数分析的  $F$  值.

表 12 中的数据结果显示:

显著差异.

1) 内、外环境与发明过程的各机理要素均显著相关.

#### 4.2.3.3 环境与选择过程的机理要素

该部分的系列假设中的变量的 Pearson 相关和变异数分析结果如表 13 示.

2) 不同的环境下,发明过程的机理要素存在

表 13 环境与选择过程的机理要素的描述统计、相关系数

Table 13 Correlation coefficients between selecting-facilitating factors and environmental factors

	组织系统的冗余性	合适的多样性	开放系统	人力资源制度	经营决策制度
外部环境	0.248 ** (5.142 **)	0.222 ** (4.122 *)	0.338 ** (11.914 **)	0.284 ** (10.724 **)	0.276 ** (9.101 **)
内部环境	0.466 ** (11.481 **)	0.451 ** (17.016 **)	0.540 ** (26.815 **)	0.379 ** (11.605 **)	0.342 ** (11.660 **)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 括号中的数据为变异数分析的  $F$  值.

表 13 中的数据结果显示:

显著差异.

1) 内、外环境与选择过程的各机理要素均显著相关.

#### 4.2.3.4 环境与执行过程的机理要素

该部分的系列假设中的变量的 Pearson 相关和变异数分析结果如表 14 示.

2) 不同的环境下,选择过程的机理要素存在

表 14 环境与执行过程的机理要素的描述统计、相关系数

Table 14 Correlation coefficients between executing-facilitating factors and environmental factors

	领导的决心	管理层与员工的沟通	具体可操作的方法	PRC 体系	变革的进程	外部力量	改变员工组成	目标集中	多维度系统规划	混沌的边缘
外部环境	0.248 ** (6.510 **)	0.200 ** (3.363 *)	0.190 ** (3.863 *)	0.250 ** (5.526 **)	0.276 ** (6.827 **)	0.188 ** (1.765)	0.181 ** (2.952 #)	0.262 ** (5.878 **)	0.184 ** (2.885 #)	0.251 ** (5.217 **)
内部环境	0.482 ** (20.349 **)	0.515 ** (14.795 **)	0.431 ** (14.238 **)	0.367 ** (9.815 **)	0.401 ** (12.250 **)	0.219 ** (4.372 **)	0.449 ** (18.625 **)	0.429 ** (18.631 **)	0.523 ** (25.937 **)	0.341 ** (10.726 **)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 括号中的数据为变异数分析的  $F$  值.

表 14 中的数据结果显示:

存在差异.企业的外部环境状况不同,企业在执行过程的机理要素除外部力量外,均存在显著差异.领导的决心、PRC 体系、变革进程、目标集中、混沌的边缘的  $F$  值的显著性水平为  $p < 0.01$ ; 管理层

1) 内、外环境与执行过程的机理要素均显著相关.

2) 不同水平的环境下,执行过程的机理要素

与员工的沟通、具体可操作的方法的  $F$  值的显著性水平为  $p < 0.05$ ; 改变员工组成、多维度系统规划的  $F$  值的显著性水平为  $p < 0.1$ ; 只有外部力量这一机理要素不显著。企业的内部环境状况(员工之间目标的正相关程度)不同,企业的执行过程的各个机理要素均存在显著差异( $p < 0.01$ ),均有组 1 < 组 3。

#### 4.2.3.5 环境与推广过程的机理要素

该部分的系列假设中的变量的 Pearson 相关和变数分析结果如表 15 示。

表 15 环境与推广过程的机理要素的描述统计、相关系数  
Table 15 Correlation coefficients between transferring-facilitating factors and environmental factors

	分享意识	激励制度	扩散机制
外部环境	0.304 ** (11.175 **)	0.294 ** (9.387 **)	0.270 ** (6.300 **)
内部环境	0.575 ** (30.638 **)	0.552 ** (31.359 **)	0.540 ** (25.828 **)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 括号中的数据为变数分析的  $F$  值。

表 15 的数据结果显示:

1) 环境与推广过程的各机理要素均显著相关。

2) 不同水平的环境下,推广过程的机理要素存在显著差异。

#### 4.2.3.6 环境与反馈过程的机理要素

该部分的系列假设中的变量的 Pearson 相关和变数分析结果如表 16 示。

表 16 环境与反馈过程的机理要素的描述统计、相关系数  
Table 16 Correlation coefficients between reflecting-facilitating factors and environmental factors

	反思意识	信息的收集、分析和传递	反馈调节
外部环境	0.286 ** (8.364 **)	0.255 ** (6.309 **)	0.230 ** (5.210 **)
内部环境	0.458 ** (13.920 **)	0.438 ** (14.005 **)	0.378 ** (10.952 **)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 括号中的数据为变数分析的  $F$  值。

表 16 的数据结果显示:

1) 环境与反馈过程的机理要素均显著相关。

2) 不同水平的环境下,反馈过程的机理要素存在显著差异。

#### 4.2.3.7 环境与知识管理的机理要素

该部分的系列假设中的变量的 Pearson 相关

和变数分析结果如表 17 示。

表 17 环境与知识管理的机理要素的描述统计、相关系数

Table 17 Correlation coefficients between knowledge-managing-facilitating factors and environmental factors

	知识积累	知识共享	知识保护	知识转化
外部环境	0.252 ** (5.749 **)	0.330 ** (11.604 **)	0.196 ** (3.825 *)	0.334 ** (12.179 **)
内部环境	0.396 ** (10.703 **)	0.517 ** (19.949 **)	0.455 ** (20.549 **)	0.530 ** (19.311 **)

注: #  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 括号中的数据为变数分析的  $F$  值。

表 17 的数据结果显示: 1) 环境与知识管理的机理要素均显著相关。2) 不同水平的环境下,知识管理的机理要素存在显著差异。

以上关于环境与学习过程的机理要素的关系的研究结果说明,内部员工的目标的相关程度不同,企业学习的机理要素存在显著差异,假设 3b 得到统计检验的支持。除了执行过程的外部力量这个机理要素外,外部环境变化不同,企业学习的机理要素都存在显著差异,假设 3a 得到部分支持。

## 5 对研究方法和结果的讨论

1) 对研究本身的讨论。本次研究的量化数据都来源于被试者的主观评价。研究时获取客观准确的绩效数据的主要困难是:绩效在很大程度上受到行业因素的影响,同时企业很少向外界公布绩效数据,即使公布,其完整性和真实性也不易保证。西方也有学者认为,对绩效采取主观的方法进行测评与采用客观的方法测评具有很强的相关性<sup>[19]</sup>,因此本研究测度绩效时只要求被试者提供他们认为的与同行的其他企业相比,其企业在顾客、内部业务、学习和发展、财务等方面的竞争优势的程度(从 1 到 7,优势程度逐渐增加)。同时需要说明的是,环境部分测量的结果是被试者所感知的环境状况,而非实际的环境状况。

2) 与西方结果的比较。Goh 等在对组织学习能力的定量研究中,为了说明其开发的能力评价问卷的效度,定量研究了组织(4 个组织,429 份员工问卷)在他们所定义的组织学习能力的 5 个方面的表现与员工的工作满意度的关系,发现这 5 个方面得分越高,员工个人满意度越高( $r = 0.64$ ,  $p < 0.001$ ,  $n = 429$ )。作者尽管没有定量研究这 5

个方面的表现与其它组织绩效的关系,但指出在其评定的4个组织中,在这5个方面得分最高的组织(文中的第四个组织)也是赢利和市场表现最好的组织。由于研究的目标和出发点不同,西方学者的上述发现,尽管与本文得出的结论没有完全直接的支持和对应关系,但并不矛盾,而且在一定程度上与本文的研究结果相互支持。因为,本研究中对企业绩效的测量问卷中包含了员工满意度和员工忠诚度;而且一般来说,在一个工作满意度高的组织中,容易达到较高的组织运作和财务绩效,所以组织学习对组织绩效的影响应该是正面的。这与本文的结论基本一致。

## 6 结 论

本文对以定性的方法提出的组织学习的过程模型(6P-1B模型)进行了定量的实证研究。结果表明,6P-1B模型提出的7个方面的组织学习能力确实与组织绩效有紧密的正相关关系。数据分析显示目前在中国企业,与绩效关系最密切的是

企业是否具有高效准确的决策能力(选择)、创新和发展的能力(发明)以及不折不扣的实施(执行)能力。6P-1B模型中组织学习的设计原则(组织学习能力的机理要素)与学习能力之间也有紧密的正相关关系。同时企业所感知的外界环境的变化程度不同,所感知的员工之间目标正相关程度的不同,则企业在组织学习的设计原则方面(组织学习能力的机理要素)的表现有显著差异。这些研究结果对6P-1B模型的理论逻辑提供了一定的检验支持。同时通过比较不同的学习能力要素与绩效的相关强度的大小,不同的组织学习的机理要素与各学习能力要素相关强度的大小,管理者可以在实践中更加有目的、有步骤地逐步提高企业的学习能力。员工所感知的外部环境压力和内部员工之间目标的正相关性对组织学习产生影响,这一点提示管理者要注意加强与员工沟通外部环境变化方面的信息,同时要建立内部员工之间目标的正相关性并与员工充分沟通,让员工对这种目标正相关性达成共识,这样就能促进组织学习的各机理要素。

## 参 考 文 献:

- [1] Dodgson M. Organizational learning: A review of some literatures[J]. *Organization Studies*, 1993, 14(3): 375—394.
- [2] Dibella A J, Nevis E C, Gould J M. Understanding organizational learning capability[J]. *The Journal of Management Studies*, 1996, 33(3): 361—379.
- [3] Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*[M]. (New York) Oxford: Oxford University Press, 1995.
- [4] Shrivastava P. A typology of organizational learning systems[J]. *Journal of Management Studies*, 1983, 30(1): 7—28.
- [5] 陈国权, 马 萌. 组织学习——现状与展望[J]. *中国管理科学*, 2000, 8(1): 67—74.  
Chen Guoquan, Ma Meng. Organizational learning: Current status and its future[J]. *Chinese Journal of Management Science*, 2000, 8(1): 67—74. (in Chinese)
- [6] 陈国权, 马 萌. 组织学习的过程模型研究[J]. *管理科学学报*, 2000, 3(3): 15—23.  
Chen Guoquan, Ma Meng. Studies on the process model of organizational learning[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2000, 3(3): 15—23. (in Chinese)
- [7] 陈国权. 组织与环境的关系与组织学习[J]. *管理科学学报*, 2001, 4(5): 39—49.  
Chen Guoquan. The relationship between organization and environment and organizational learning[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2001, 4(5): 39—49. (in Chinese)
- [8] 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.  
Chen Guoquan, Ma Meng. Studies on organizational learning: Process model, case and implementation procedure[J]. *Chinese Journal of Management Science*, 2001, 9(4): 65—74. (in Chinese)
- [9] 陈国权, 马 萌. 组织学习评价方法和学习工具的研究及在30家民营企业的应用[J]. *管理工程学报*, 2002, 16(1): 25—29.  
Chen Guoquan, Ma Meng. Studies on the assessment system and tool of organizational learning[J]. *Journal of Industrial Engineering*

and Engineering Management, 2002, 16(1): 25—29. (in Chinese)

- [10]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—60.  
Chen Guoquan, Li Zanbin. Studies on “learning entity” in learning organization: Types and case studies[J]. Journal of Management Sciences in China, 2001, 4(5): 39—49. (in Chinese)
- [11]陈国权.学习型组织的过程模型、本质特征与设计原则[J].中国管理科学,2002,10(4):86—94.  
Chen Guoquan. Studies on the process model, design principles and nature of learning organization[J]. Chinese Journal of Management Science, 2002, 10(4): 86—94. (in Chinese)
- [12]陈国权.人的知识来源模型及获取和传递知识过程的管理[J].中国管理科学,2003,11(6):86—94.  
Chen Guoquan. Studies on knowledge source model and management of knowledge acquisition and knowledge transferring process [J]. Chinese Journal of Management Science, 2003, 11(6): 86—94. (in Chinese)
- [13]Nevis E C, Dibella A J, Gould J M. Understanding organizations as learning system[J]. Sloan Management Review, 1995, 36(2): 73—95.
- [14]Goh S, Richards G. Benchmarking the learning capability of organizations[J]. European Management Journal, 1997, 15(5): 575—583.
- [15]Argyris C, Schon D A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective[M]. Reading, MA: AddisonWesley, 1978.
- [16]Crossan M M, Lane H W, White R E. An organizational learning framework: From intuition to institution[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(3): 522—537.
- [17]Dixon M N. The Organizational Learning Cycle: How Can We Learn Collectively[M]. Aldershot: Gower Publishing, 1999.
- [18]Kaplan R S, Norton D P. The balanced scorecard—measures that drive performance[J]. Harvard Business Review, 1992, 70(1): 71—79.
- [19]Dess G G, Robinson R B Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit[J]. Strategic Management Journal, 1984, 5(3): 265—273.

## Empirical study on relationship among organizational influential factors, organizational learning capabilities and organizational performance

CHEN Guoquan, ZHENG Hongping

School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China

**Abstract:** In this paper, theories on organizational learning and research findings on the relationship between organizational learning and performance are reviewed, and then the 6P-1B model of organizational learning previously proposed qualitatively is empirically tested based on questionnaire survey in 201 Chinese companies. Data analysis shows a significant and positive correlation between seven organizational learning capabilities and organizational performance, a significant and positive correlation between various facilitating factors and learning capabilities. It is also found that different levels of perceived environmental change pressures and the extent of cooperative goal interdependence among employees within company will lead to different degree of facilitating factors significantly. The statistics results support the theoretical logic of 6P-1B model, and provide managers with some valuable hints on how to improve organizational learning capabilities.

**Key words:** organizational learning; learning organization; process model of organizational learning; organizational performance; organizational environment