

组织学习的过程模型研究^①

(3) 15-23

陈国权, 马 萌

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要:组织学习是当今企业最重要的核心能力之一。本文对现有的组织学习过程模型进行分析, 指出其不足并加以改进, 建立了修正的组织学习模型。基于此模型, 本文分阶段讨论了影响组织学习的各种障碍, 并提出了相应的解决措施。最后, 应用该模型对国内外两个实际案例进行了分析, 以加深读者对组织学习过程模型的理解。

关键词:组织学习; 组织学习过程模型; 知识库

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2000)03-0015-09

学习型组织

中国企业

0 引言

C936
F271

随着改革开放的不断深化, 中国企业面临着体制改革和强化企业管理的双重任务。经济的全球化又使企业面对日益复杂动荡的竞争环境, 市场和技术条件的飞速变化更令企业应接不暇。许多企业在脱离政府的保护伞后无法适应新的环境, 无法面对市场激烈的竞争, 一蹶不振; 也有企业在此过程中为自己创出了一条新路, 获得成功。那么, 企业应如何在不断变化的环境中始终保持竞争优势呢? 这里没有标准的答案, 因为每个企业的性质、自身条件、所处环境和生存方式各不相同。企业应该找到适合自身的管理方法, 并不断根据环境的变化来调整这些方法。昔日曾很辉煌的深圳巨人集团、沈阳飞龙集团以及最近象爱多VCD公司等民营企业在经营管理上陷入困境, 这些现象充分说明: 环境变化了, 企业也要同环境一起变化, 甚至变化得更快才能适应环境。这正是组织学习(organizational learning)的宗旨。学习能力正日益成为当今企业最重要的核心能力之一。

组织学习理论自70年代被美国的阿吉瑞斯(Argyris)和熊恩(Schon)提出以来, 在西方管理领域激起了强烈的反响, 被认为是管理理论的一

大变革。美国《幸福》杂志曾设专刊介绍组织学习, 封面语为: “要么学习, 要么死亡”。在中国, 90年代中期翻译出版了彼德·圣吉的畅销书《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》, 引发热烈的讨论, 目前越来越受到人们重视。

然而国内有关的研究则刚刚起步。笔者承担了国家863计划基金项目“我国实施敏捷制造企业间合作机制及经营管理上敏捷化改造”。为了提高企业对市场机遇和客户需求的敏捷反应速度, 重要的途径之一就是要加强组织学习, 提高企业的综合素质。为此, 必须首先弄清组织学习的机理、过程模型及其障碍。

本文将从组织学习的内涵入手, 分析现有的组织学习模型, 并对其加以改进。然后分析组织学习各阶段的学习障碍和相应的解决办法, 为我国企业建立学习型组织(learning organization)提供一个基本的参考框架。希望通过本文, 企业可以审视自身的学习过程及其强弱, 有目的和重点地加以改进。

1 组织学习的内涵

虽然在国内组织学习还是一个比较新鲜的名

① 收稿日期: 1999-06-14; 修订日期: 2000-06-06。
基金项目: 863计划基金资助项目(863-511-9844-001)
作者简介: 陈国权(1967-), 男, 湖南岳阳人, 博士, 副教授。

词,但在欧美,组织学习与学习型组织的思想已经提出了20多年,即便如此,各家对组织学习的定义也是各有侧重,本文仅介绍目前被最为广泛接受的一种定义:

组织学习是指:企业在特定的行为和文化下,建立和完善组织的知识和运作方式,通过不断应用相关的方法和工具来增强企业适应性与竞争力的方式^[1,2]。

为了深入了解组织学习的这一定义,有几点必须强调:

(1) 组织学习有两层含义:其一,学习本来是用来描述人的行为的,组织的学习实际是一种比喻,是用人的行为来比喻组织的行为;其二,组织学习实际是指组织不断努力改变或重新设计自身以适应不断变化的环境的过程,是组织的革新过程,我们就是将组织的这种革新与人类的学习进行类比。

(2) 组织学习与个人学习的关系:个人是组织学习的基本个体,即组织要学习,首先需要组织中的每个人进行学习,组织学习只能通过个人的

行动来完成,但个人学习并不是组织学习的充分条件,个人学习只有上升到组织的层面、在组织中传播并为其它组织成员分享,才能叫做组织学习。因此,组织学习是描述组织作为一个整体(集体)的学习行为,组织学习也不是高层管理者的特权。

(3) 上文中定义的假设是:虽然学习的内容可能是负面的,但学习对以后的影响是积极的。例如:组织可以从以前失败的决策中学习,这种学习对企业将来的发展是有利的。那么,组织究竟是如何进行学习的呢?下面简单介绍一下组织学习的模型。

2 经典的组织学习过程模型

组织学习模型用来抽象地描述组织学习的过程,对分析该过程中发生的问题有很好的辅助作用。最早的、也是最有代表性的组织学习模型是由阿吉瑞斯和熊恩在1978年提出的四阶段模型(图1),即发现(discovery)、发明(invention)、执行(production)和推广(generalization)^[3]。

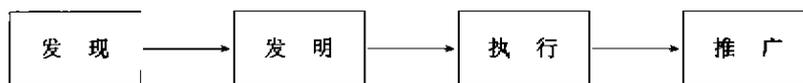


图1 经典的组织学习模型

阿吉瑞斯认为:组织要作为一个整体进行学习,必须完成四个阶段。“发现”包括发现组织内部潜在的问题或外界环境中的机遇。然后在“发明”阶段,公司着手寻找解决问题的方法,解决方法在“执行”阶段得到实施,既产生了新的或修改了的操作程序、组织机构或报酬系统。然而,即使实施了成功的新程序也不足以保证学习发生在组织水平上,因为学习必须传播到组织内所有相关区域,学习不仅应从个人水平上升到组织水平,还必须贯穿组织各部门或组织边界,这些就是“推广”。

3 改进的组织学习过程模型

笔者认为,上面经典的、直线型的组织学习过程模型是有缺陷的。该模型所反映的组织学习是一个不完整的过程,几个步骤之后学习就结束了,这实际只是一次被割裂的学习,没有反映学习的

动态特征。具体来说,有两点不足:其一,不能反映组织学习的全过程——缺少了反馈环节,没有反馈的学习是缺乏实际意义的,也没有反映现实企业内的真实情况。例如人们常说“从失败中学习”,失败就是以前“发现—发明—执行—推广”全过程中的负面结果,从成功中也同样可以学习与借鉴,为以后的组织决策与运作提供经验。没有反馈的学习是盲目的,即使有反馈,不同层次和程度的反馈也会对组织的学习产生重要影响。阿吉瑞斯(Argyris)曾提出单环学习(single-loop learning)和双环学习(double-loop learning)的概念,指的就是不同层次和程度的反馈。单环学习是在组织目标确定的情况下,不断调整组织的运作及结果与已定目标进行比较,使二者更接近。而双环学习则进一步,它要根据外界环境的变化来调整企业的目标,使企业目标能更好地反映外界的需要。显然这是更高层次的学习,表明了企业更强的学习能

力。其二,模型不能反映组织学习是一个螺旋上升的过程,即学习不仅是有反馈的螺旋过程,而且还是积累组织知识的过程。同个人学习类似,组织的每一次学习也是建立在以前学习的积累——组织知识之上的。想象一下一个从未学过加减乘除的

人如何学习微积分——没有以前的知识积累,学习根本无法进行。所以,以上经典的、直线型的组织学习过程模型难以描述学习的真正过程和本质,本文提出了改进的模型(图2)。

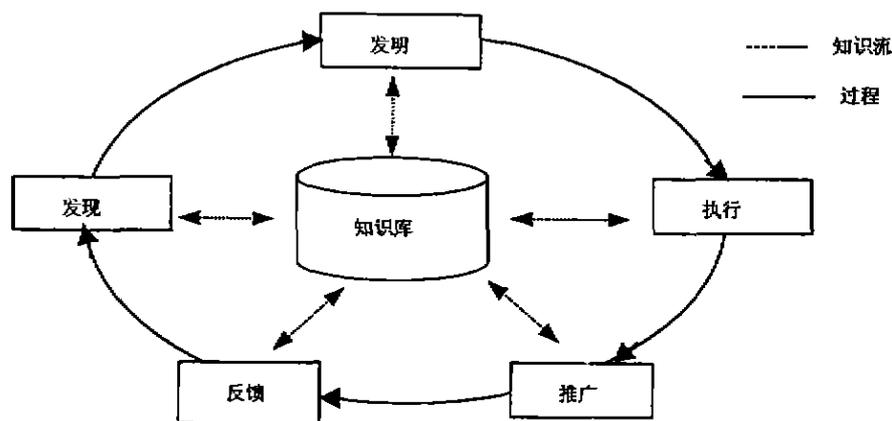


图2 改进的组织学习过程模型

图2的组织学习过程模型是从阿吉瑞斯和熊恩的四阶段模型出发,首先加入了反馈过程,使组织学习过程成为一个闭环,反馈增加了学习的有效性。在组织学习的各个阶段都可以发生知识的积累,图2中间所示组织的知识库就反映了这种知识的积累和组织学习的螺旋上升。组织知识库和各阶段以双向箭头连接,表明每一阶段既可以产生新知识存入知识库,也可以运用知识库中的知识辅助该阶段的判断和学习。值得注意的是:组织知识库并不一定指一个在技术上实际存在的知识库或数据库,它会以各种不同的形式存在于组织中,知识的一部分可以保存在组织每个成员的头脑中,也有一部分可以存在于组织的经验、数据库、操作规范或文化中。组织在学习的过程中积累了这些知识,可以将这种积累理解为把知识存储在了组织的一个“知识库”中,以备以后需要时使用。以上的组织学习模型反映了组织学习的五个阶段,每个阶段产生的知识存入“知识库”,“知识库”中的知识也对每个阶段的学习行为产生影响。

那么在这个“知识库”中知识是如何存在和流动的呢?知识在组织中的存在形式主要有两种:显性知识(explicit knowledge)和隐性知识(tacit knowledge)。隐性知识是存在于组织个体的、私人

的、有特殊背景的知识,即组织中每个人所拥有的特殊知识。它依赖于个人的不同体验、直觉和洞察力。显性知识是指能在个人间更系统地传达、更加明确和规范的知识。

从知识的这两种形式出发,我们还可以从另一个角度理解组织是如何学习的。由图3和表1^[6]所示:(1)组织学习是从个人间共享隐性知识开始的,隐性知识在团队内共享后经整理被转化为显性知识(称为外在化;externalization)。(2)团队成员共同将各种显性知识系统地整理为新的知识或概念(称为合并;combination)。(3)组织内的各成员通过学习组织的新知识和新概念,并将其转化为自身的隐性知识,完成了知识在组织内的扩散(内在化;internalization)。(4)拥有不同隐性知识的组织成员互相影响,完成了社会化(socialization)的过程。此后,新一轮的组织学习循环又开始了。从图3的螺旋向外的曲线也可以看出知识是不断增加的。例如,一个创新团队正致力于为企业设计一种新产品,每个人根据自己以往不同的经历和对社会需求的理解(隐性知识)产生了一些模糊的想法。通过与其它人交流,他们逐渐产生了共识并最终找到了新产品的原型(隐性知识转化为组织的显性知识)。新产品产生后,其概念也

融入了成员的个人知识中(显性知识又转化为隐性知识),并可能用来在将来与他人交流(进入下一轮的知识转化过程)。这个过程就是一个获

取、创造和传播知识的过程,也是一个知识在组织内流动的过程。

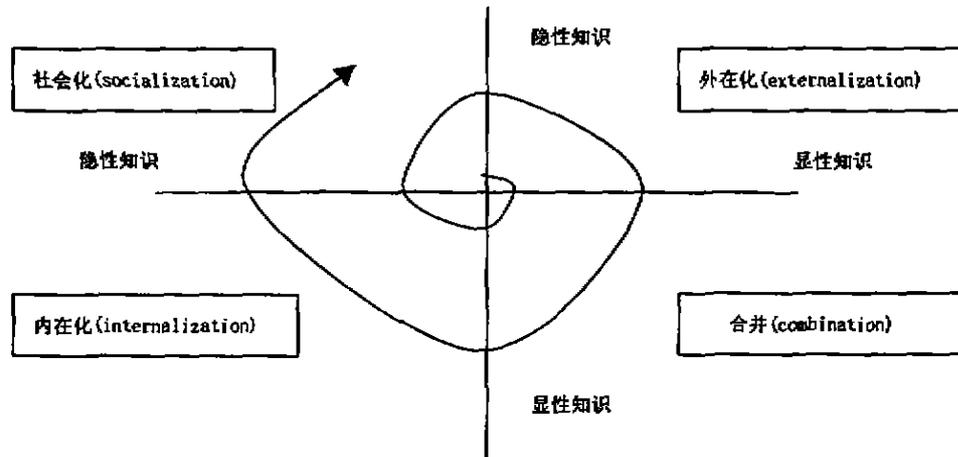


图3 组织内知识转化的四种模式

表1 组织中知识转化的四种模式中知识的变化

知识转化模式	知识的变化
社会化 (socialization)	从隐性知识到隐性知识
外在化 (externalization)	从隐性知识到显性知识
合并 (combination)	从显性知识到显性知识
内在化 (internalization)	从显性知识到隐性知识

新的组织学习过程模型更真实地反映了企业进行学习的过程。从新的模型出发可以更清晰地考虑组织在学习中的问题并设法予以改正。企业只有认识了组织学习的真正过程,才能有利于其更有效地学习,制定推进组织学习的措施。

4 组织学习过程中的智障

企业总是希望自己能有效地进行学习,始终保持良好的创新状态。纳维司 (Nevis) 指出,实际上每个组织都是一个学习系统^[4],只是学习的效果与能力上的差别。那么,为什么有的组织学习能力很强,而有的却十分薄弱呢?这与组织学习的智障 (learning disability) 有关。组织学习智障就是那些阻碍组织进行学习的原因或因素:例如,组织的设计、管理,人们的工作方式,员工所受教育程度等都会形成组织学习智障。这种现象在现实中十分普遍而且往往难以察觉。改进的组织学习模型为我们检测和发现组织学习智障提供了一个简单

而方便的框架。

通过研究有关文献和对企业的实际考察,下面分析在组织学习的每个阶段的学习智障。

4.1 发现阶段的智障

(1)能力陷阱 (competency traps)^[3]:能力陷阱是由于企业过去的成功导致了盲目的自信,使组织脱离未来的变化,学习能力下降。在中国这样的例子并不少,如曾声明显赫的巨人集团。在初期成功之后,巨人集团不故自身实际能力,盲目扩大投资规模。巨人的总裁史玉柱承认他们的失误有两点原因:一是摊子铺的太大,管理不善,二是集团起步时的一帆风顺使他们过于自信,头脑发热。山东的秦池酒厂也是一个例子,在夺得“标王”之后一两年就陷入危机,也是由于过去的成功导致了今天的危机。

(2)缺乏系统思考^[6]:人们在考虑问题时很容易只集中于系统的一个方面,因为组织的存在与运作受许多变量的影响,要将各种变化因素对某一问题的作用都考虑在内是不容易的。缺乏系统思考往往导致认识的偏差,而使组织在发现、发明等各阶段产生失误。

(3)盲目:组织有时会对明显的问题或外界变化视而不见。这可能是由于外界变化太缓慢,或组织对变化的抗拒 (组织惰性),也可能是由于变化会影响到一些人的既定利益。

(4)组织机制缺陷:组织机制上的不完善也会导致组织学习无法完成。例如,组织缺少负责监察外部变化的组织结构,或者在感知到外界变化后,在传送到相应决策机构的过程中发生歪曲或阻塞。

(5)辅助设施不足:组织要正确及时地监察到外部的机遇与问题,必须使正确的信息抵达正确的位置。为此,仅有相应的组织机构还不够,还要有设计完整合理、运行无误的管理信息系统等辅助设施以促进信息的交流。

4.2 发明阶段的智障

(1)舍本逐末^[4]:只针对问题的症状而不是本质来解决问题。例如几年前的飞龙集团,创业初期产品出现大量积压,企业不去发现其产品的问题,而是发动大规模的广告战和人海推销战术,在短期内创下了大量的销售利润,但好景不长,一味的强调宣传而不注意产品质量最终导致了飞龙的失败。

(2)成规^[5]:过于公式化的组织行为也会导致组织缺乏创造力,以致受成规的限制而无法找到超出常规的最优方案。

(3)报酬与决策系统缺陷:组织可能缺乏鼓励性的报酬和决策系统,因为新的方法的发明具有很大的风险,一旦失败可能会对决策者今后的个人发展不利,所以做出变革的决策需要勇气,保守的报酬和决策系统会使决策者不愿意寻找新的方法。

4.3 执行阶段的智障

(1)组织瘫痪(Poralysis)^[2]:没有能力进行新的行动或贯彻新的程序。可能是由于缺乏实施变革的组织机制造成的,也可能是僵硬的组织成规起了阻碍作用。

(2)活动过度(Hyperactivity):组织经常增加新的活动却没有考虑综合起来的后果。例如:一个公司的老板三天两头地改变自己的兴趣,一会儿要求全体员工贯彻全面质量管理,一会儿又对管理团队感兴趣,在此状况下,职工参加各种培训,但可能从不采取行动。

(3)相异的手(alienhand):组织的目标和行为失去联系。例如,当组织正在致力于提高质量和长远利益时,佣金却按照销售人员的销售数量发放。

(4)缺乏合作:当不同组织和部门之间没有协调而独立操作时,方案将不能顺利的实施。

4.4 推广阶段的智障^[9]:

(1)传播失效(Profusion Deficit):学习无法在组织内共享。可能是由于不同子系统的文化差异、利益关系或不同部门之间的知识传播方式的多样造成的。

4.5 反馈阶段的智障

(1)机制缺陷:缺乏有效的反馈机制,使反馈无法达到决策部门。

(2)反馈失误:新方法作用时间拉得很长,可能要很久以后才能发挥功效,这将导致反馈收集信息不全或有误,造成对决策结果的错误认识。

4.6 知识库建立及知识转化中的智障

除了在组织学习的各个阶段会发生学习智障以外,知识库的建立及两种知识——显性知识和隐性知识——在知识库内的相互转化也会存在困难。主要表现在:

(1)组织记忆的丧失:知识没有存储,而是随某次学习的结束而被忘却。还有一种可能是,不能很好地运用以前的知识辅助现阶段的学习,即不会提取运用知识库中的知识。

(2)知识转化困难:组织没有建立相应的组织机构和制度来促进四种不同知识的转化。

5 组织学习障碍的消除

仔细分析组织学习的智障有助于提高组织的学习能力。模型某一步骤的组织学习智障可能导致该步骤无法进行,从而使组织学习环断裂,使整个组织的学习陷入瘫痪。通过挖掘出各种可能的组织学习智障及其根源,可以找出有效的方法来加以消除,使组织学习环状模型中的五步得以顺畅进行,使组织学习形成良性循环。

针对上文提出的各种组织学习智障,可以发现如下的一些方法来消除它们。它们当中有些不仅可以减轻组织学习的智障,还可以在学习智障不存在时推动组织的学习(见表2)。对照该表,企业可以针对自己的问题予以改进,向建立学习型组织迈进。

表2 组织学习的各种智障及其消除方法

阶段	智障	消除智障的方法
发现	能力陷阱	建立员工建议系统和顾客反馈系统; 请咨询公司帮助; 组织高级管理者定期对企业行为进行反思.
	缺乏系统思考	对管理者的系统思考能力进行培训.
	盲目	请咨询公司帮助.
	组织机制缺陷	成立调研组等正式监察环境变化与组织内部问题的机构; 信息拥有者和决策者的正式和非正式会谈; 员工建议系统.
	辅助设施不足	完善数据的交流(如管理信息系统,公司内部网 Intranet,群件的应用).
发明	舍本逐末	建立平行的独立决策过程以避免“小团体意识”(group thinking); 对管理者的系统思考能力进行培训.
	缺乏合作	建立健全执行组织变革的机制和程序; 深度会谈(dialogue):深度会谈超越任何个人见解,群体中每个人自由交换他们的想法,融入统一的毫无阻力的共同讨论中.可以帮助消除各部门之间的分歧与促进知识的交流.
	成规	促进文化的多样化或引入新人增加企业活力; 请咨询公司帮助.
	报酬与决策系统缺陷	建立合理的奖惩制度.
执行	组织瘫痪	建立健全执行变革的机制和程序.
	活动过度	定期检查新方法执行的效果.
	相异的手	定期检查新方法执行的效果.
推广	传播阻塞	知识管理; 深度会谈.
反馈	机制缺陷	在发明新方法或程序时就设计出反馈机制; 建立适当的程序或制度定期反思过去的行为及其结果.
	反馈失误	知识管理; 定期检查新方法执行的效果; 培养系统思考的能力.
知识库	组织记忆丧失	知识管理:知识管理可以帮助人们对现有的知识进行整理、保存与反思; 决策支持系统; 数据挖掘(Data Mining).
	知识转化困难	建立相应的组织机构和制度来促进组织中四种不同知识的转化.

6 应用新的组织学习过程模型对两个案例的分析

6.1 案例1

中国航天工业动力研究所(以下简称 BIA)是中国第一个空气动力研究与实验基地,它直属中国航天工业总公司,拥有很雄厚的技术实力和丰硕的研究成果.改革开放以来,BIA 开始了从军工产品向民用产品的转型,新的民用产品包括环保设备、传感器、水翼船、气垫船等.BIA 的常务副

总经理是一位年轻有为的领导,在新的市场经济环境和产品转型的压力下,他深刻认识到了 BIA 面临的机遇与风险.BIA 的优势在于拥有优秀的技术队伍,且职工多为研究人员,他们和一般企业的员工相比有更强的敬业精神.BIA 的劣势是由多年的计划经济和军工厂的特性造成的,由于一直以来组织的生存都很有保障,各级领导和员工们的市场观念十分薄弱.针对自身的优势劣势,他有意识地在 BIA 内推动组织学习.首先,为了提高组织成员的市场意识和领导干部的管理水平,BIA 组织了各种学习班,内容涵盖了行为科学与

管理科学、法律、决策科学、企业战略和国家有关市场经济的政策等。他还多次带领一些领导和员工实地参观学习一些市场开拓成绩显著、经营管理好的企业,他称之为“案例学习”,企业已进行过多次,而且每次回来后还要一起对照自身进行讨论和总结。学习班大多聘请有实践经验的企业家或在校教授主持。他的文章“肩负历史责任,实现从计划向市场的转移”也在职工中传阅。此外,BIA还多次请人设计了职工自测问卷,例如“工作集体角色自测问卷”,促进职工对自身优缺点的审视和反思。以上这些都加强了组织成员对企业转型的认识,提高了职工的素质和责任感,这些也就是我们上文提到的组织学习模型的第一步——“发现”,其中也不乏消除组织学习智障的举措。为了组织发展的需要及顺应市场经济的潮流,BIA出台了新的管理制度,建立了一整套管理规定和考核办法,这是组织学习的“发明”和“执行”阶段。他带领几位领导将BIA自1978年改革开放以来的所有研究项目进行了整理,总结归纳其中的经

验教训,这也为新的管理制度的建立提供了依据。为了“推广”组织的学习成果,BIA的中高层领导们经常通过开会定期对学习成果进行讨论与交流。领导们还带领职工到市场开拓做得比较好的企业参观学习,使市场竞争的观念深入到组织每个员工的意识中。在以上的一系列学习阶段之后,BIA还做了部分“反馈”工作,了解各种革新措施和开展组织学习的成效,结果是:职工们对培训、参观、管理制度的建立等反应不错,并在组织的日常工作的改进和效率的提高上都有体现。也有中层领导对培训课程的一些设置提出了异议,认为某些课程过于偏重理论,因此他决定在以后的学习班中给予改进。

本案例也可以体现公司知识库的建立和知识的积累与运用,它虽然不是组织学习的一个阶段,但在每一个阶段都有相应的知识产生并存入知识库,也有从知识库中提取的知识辅助进行该阶段的正确进行(图4)。

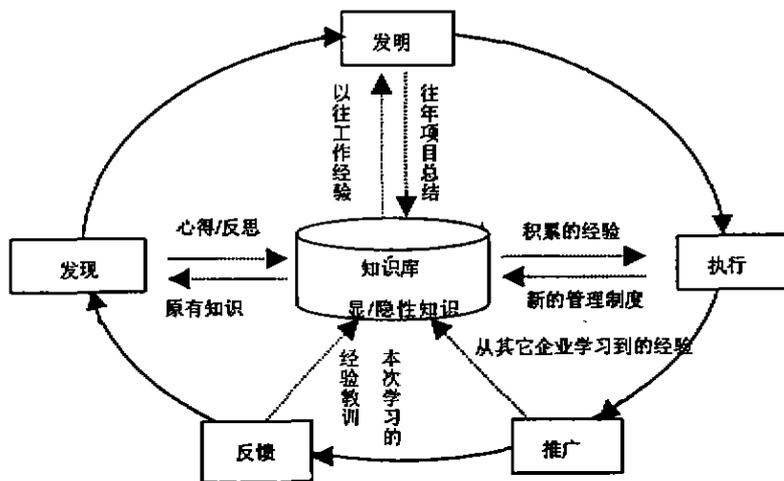


图4 BIA的组织学习过程模型图

例如,在发现阶段,职工阅读了他关于向市场经济转移的文章(显性知识)后,头脑中就会对市场经济有了进一步的认识和了解(隐性知识),在以后的其它阶段,这种认识和了解都是思想上的准备,否则即使后来参观了其它的先进企业也不会有什么成效。新的管理制度的建立以显性知识的形式存入了组织的知识库。在推广阶段的知识积累主要对下一轮的学习做了准备。企业职工对

市场竞争有了感性的认识后,下一步他还要聘请高校教师进行培训活动,在已有的“知识库”的基础上,新的培训可以从一个较高的起点开始。

以上的案例反映了组织学习在BIA的实践,从中可以对组织学习的模型在实践中的应用有个基本的认识,了解组织学习的各个阶段在组织中是如何发生的。

6.2 案例2^[7]

Knight-Ridder(以下简称K-R)是美国第二

大报业集团,总部设在佛罗里达,它在全美总共发行29种报纸,其中有著名的《迈阿密先驱报》、《费城时报》。K-R的报纸曾荣获过62次普利策奖,赢得了极高的声誉。K-R在大多数人眼中是一个保守、稳健的企业,管理层中的大多数人都已经在公司工作了多年。十多年来,K-R报纸的发行量基本保持不变,销售收入稳步上升。但是实际上,K-R的决策者在很早就已经注意到了全球报业的停滞不前甚至衰退,因为尽管人口总在增加,但看报纸的人却有缓慢减少的趋势。为此,K-R在1988年实行了两项重要的举措:(1)收购了Dialog信息服务公司,使自己从原来的报业大王一越成为集有线电视、报纸、电脑为一身的多种媒体的信息服务商。(2)执行了“25/43计划”,对其属下的报纸风格进行了大胆的改革。

是什么使K-R这个稳健型企业做出了如此重大的决策呢?我们从组织学习的各个阶段认识K-R产生这两大变革的历程。

发现阶段:公司的总裁James在最初阶段起了很大作用。他在公司发展良好的同时发现了报业萎缩的一些信号。为了使公司的人都能认识到这一点——也就是为了使个人的知识渗透到组织层面——James首先启动了一项以读者为中心的活动,James还亲自走访了下属的每一家报社,将“一切为读者考虑”的信条灌输到公司的各部分。在James的不断重申下,K-R的大多数管理者与员工都认识到了读者减少的事实和顾客服务的重要性,并希望付诸行动给予改进。

发明阶段:组织对情况有了深刻认识并开始急切地寻找解决方案。“25/43计划”最初源自管理者们的头脑风暴,然后又收集了大量数据寻找验证。所谓“25/43计划”是指,它的目标是吸引年龄在25到43岁的读者群,这些人是战后出生率高峰时成长起来的新一代,有着和前一代人极不同的爱好和价值观。数据显示,这些人越来越少看报纸,而是将注意力转向了其它信息媒体:电视、多媒体计算机等。要重新吸引这些人对报纸的注意,K-R必须彻底改变报纸的内容和风格。为此,公司首先选择了一份很小的报纸Boca-Roton,在当地进行了改版实验。

公司的另一项计划是向其它信息服务媒体的战略转移。同“25/43计划”类似,公司先后收购了

几家小的有线电视和信息服务公司作为尝试,其中有几次是失败的,但对公司影响很小,公司还从失败的项目中获得了很多有用的经验。

实施阶段:“25/43计划”从公司的一家报社推广到另一家,在企业内全面展开,报纸的版面设计、色彩、内容都有大幅变动。

K-R花费三亿五千万美元收购了Dialog公司,一跃成为信息服务商中的带头人。Dialog的在线信息服务提供了全球最大的全文信息库,吸引了一万多家出版商和专利文献所有者。Dialog被全球的企业、学者和专业信息收集者使用。这次收购是K-R历史上最大的一次,使其自身规模扩大了一倍,业务扩展到8个国家。K-R一夜之间就从在线信息服务业的边缘跳入了这一行业。

推广阶段:两个项目的实施使K-R在组织行为和观念上发生了巨大的变化。在组织观念上,组织成员对自己的企业有了新的认识:K-R不再仅仅是一个报业的大亨,而是一个著名的信息提供商、一个国际化的组织。此外,员工对信息在现实世界中的形式和提供方式也有了崭新的认识,拓宽了经营的思路。K-R的长期目标演变为:提供读者需要的任何信息——不论何时何地或以何种方式。组织对企业成功因素的认识也发生了改变。原来大家认为“高质量的报纸+不断增长的人口=不断增长的销售量与广告收入”,而现在新的技术和变革使他们认识到,信息内容成为成功的关键因素——而不是信息的媒介,那些拥有和传播重要内容的企业将会成功。在组织行为上,倾听读者的要求成为新的准则。

反馈阶段:以上各阶段都带给决策者有益的反馈,在今后组织的进一步发展及变革中发挥了作用。

知识库:显然,在两个项目的设计和执行过程中,组织积累了很多的知识。在第一阶段,K-R的组织成员在头脑中都有了“为读者服务很重要”的观念(知识),所以,后来在发明阶段所规划的策略就反映了这一点。实施阶段为企业提供了很多市场、经营战略、多元化经营方面的经验与教训。推广过程中,新的组织观念存入了“知识库”,成为组织知识的积累。所有这些知识都以隐性或显性的形式留在了组织的内部。

值得一提的是,在这次学习过程中,K-R采

用了几项避免组织学习智障的措施:(1)大量的数据收集和数据挖掘;(2)外部同盟的建立:同银行、咨询公司建立联系,听取他们的观点,每次开会讨论时都请外部人员参加,广泛吸取意见;3.无等级制度的决策过程:所有高低层员工的意见被同样重视。

以上介绍了中外两个组织学习案例,通过这

两个案例可以让我们进一步了解组织学习的实际过程。当然,学习在组织中是时时刻刻都在发生的,是潜移默化的,并不一定象上面两个案例中那样使组织的产品、行为有那么巨大的变革。另外,关于组织学习的过程模型和案例,还有待进一步的研究。

参考文献:

- [1] Goh S C. Toward a learning organization; the strategic building block[J]. *Sam Advanced Management Journal*, 1998, Spring:15-22
- [2] Dodgson M. Organizational learning; a review of some literatures[J]. *Organization Studies*, 1993, 25-34
- [3] Nason S W. Organizational learning disabilities; an International Perspective[D]. USA; University of South California, 1997
- [4] Nevis E C, Gould J M. Understanding organization as learning systems[EB/OL]. <http://www.sol-ne.org/>, 1997
- [5] Edmondson, Moingeon. Organizational learning and competitive advantage[M]. New York; Mc Graw-Hill, 1997. 1-10
- [6] Senge P M. Learning organizations[M]. USA; Art & Licensing International, Inc. 1995. 1-32
- [7] Wishart N A, Elam J J, Robey D. Redrawing the portrait of a learning organization; Inside Knight—Ridder, Inc. [J]. *Academy of Management Executive*, 1996, 10 (1):45-60
- [8] Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. The knowledge-creating company[M]. New York; Oxford University Press, 1995. 1-50

Studies on the process model of organizational learning

CHEN Guo-quan, MA Meng

The School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China

Abstract: Organizational Learning is one of the most important core competences of a company. The current organizational learning models and their shortcomings have been analyzed, and a new revised model has been put forward in this paper. Based on the model, the organizational learning disabilities and the tools to solve them have been discussed in detail. Finally, two cases has been investigated to clarify readers' understanding of the above process model of organizational learning.

Key words: organizational learning; process model of organizational learning; knowledge base