

第11讲 组织学习

Those who cannot learn from history
are doomed to repeat it.

—George Santayana (1863–1952)

组织学习的定义

- 组织学习（organizational learning）是指组织为了实现发展目标、提高核心竞争力而围绕信息和知识技能所采取的各种行动；是组织不断努力改变或重新设计自身以适应持续变化的环境的过程。
- 组织学习是为了促进长期效能和生存发展，而在回应环境变化的实践过程之中，对其根本信念、态度行为、结构安排所为的各个调整活动；这些调整活动借由正式和非正式的人际互动来实现。”（阿吉利斯等著《组织学习：行动理论之观点》）

- 建立在组织学习机制基础上的管理创新机制是公司形成管理优势的源泉。
- 在组织学习中，每个成员对学习过程和结果都产生着重大的影响，但组织学习绝不是个体学习的简单加合。
- 组织成员和组织之间的交互行为、组织与外部环境相互作用、组织文化的构建是组织学习的重要特征。

组织学习与个体学习的关系

- 组织学习的概念是从个体学习(personal learning)借鉴引申而来的。组织是由个体构成的，也只有人才能够学习，因此，个体学习是组织学习重要的前提和基础。
- 组织不是个体的简单加总，组织学习也不是个体学习的简单累加。组织没有“大脑”，但它确实有记忆和认知系统，通过这些功能，组织可以形成并保持特定的行为模式、思维准则、文化以及价值观等。
- 组织不只是被动地受个体学习过程影响，而是可以主动地影响其成员的学习。必须把个体视为一个有机系统的一部分，个体学习与组织学习之间存在相互影响、相互制约的互动作用。
- 组织学习主要是具有共同思维模式的个体行为的结果。组织学习过程比个体学习过程更为复杂。-----阿吉瑞斯和萧恩(Agris and Schon))

组织学习的意义

- ①能不断地获取知识，在组织内传递知识并不断地创造出新的知识；
- ②能不断增强组织自身能力；
- ③能带来行为或绩效的改善。

组织学习是一个持续的过程，是组织通过各种途径和方式，不断地获取知识、在组织内传递知识并创造出新知识，以增强组织自身实力，带来行为或绩效的改善的过程。

组织学习的层次

- 学习型组织中，学习的层次应包括个人学习、团队学习、组织学习和组织间学习。
- （1）个人学习：个人根据其现在和过去的知识和经验产生新想法的过程。当个人从事社交活动，围绕共同的任务和问题对话时，学习便发生了。仅仅依靠自己来学习是极其艰难的，大多数人的行为是通过观察和与人交往产生的。-----班杜拉
(Bandura,1977)

- （2）团队学习是彼得·圣吉倡导的五项修炼中的一项。圣吉认为：团队的集体智慧高于个人智慧，团体拥有整体搭配的行动能力。当团体真正在学习的时候，不仅团体整体产生出色的成果，个别成员成长的速度也比其他的学习方式为快。
- 团队学习之所以重要，是因为在学习型组织中，学习的基本单位是团体而不是个人，只有团体进行了学习，组织才能学习。
- 团队学习的修炼是从“深度会谈”开始，它包括学习找出有碍学习的互动模式，即找出并打破组织、团队、成员间的自我防卫。

- （3）组织学习：是组织通过各种途径和方式，不断地获取知识、在组织内传递知识并创造出新知识，以增强组织自身实力，带来行为或绩效的改善的过程。

- （4）组织间学习：把整个业务链上的利益相关者（领导、员工、顾客、合作伙伴、供应商以及社区等），都视为学习型组织不可忽视的重要角色。客户通过识别需求、接受培训等方式，与学习型组织之间建立联系，构成组织学习系统的一部分。业务伙伴和联盟、供应商和经销商、社区团体等都可以通过与企业分享知识、参与企业的学习项目而获益并有所贡献。

组织学习的过程

- （1）单环学习（single-loop learning）：是通过一般的学习寻求行为和结果之间的匹配，以保证组织的正常运转。从本质上讲，单环学习可以维持组织的正常行为，但不能取得改进效果。
- 单环学习发生在发现错误和立即纠正错误的过程中。它能够对日常程序加以改良，但是没有改变组织活动的基本性质。
- 单环学习适合于惯例、重复性的问题，有助于完成日常工作。它是一种企业日常技术、生产和经营活动中的基本学习类型。

- 在单环学习中，企业通过对具体经历的观察、回顾和思考形成抽象概念，再在新环境中检验概念，发现和纠正其中的不足与错误。但是在此过程中并没有质疑和改变组织的基本意愿、信念和价值观。企业可以利用单环学习来获取经验、察觉和解决问题、判断和预测未来，但是组织的政策和目标并未发生变动。
- 单环性学习培养的是企业扫描环境以及控制目标实现的能力(Morgan,1986)。在单环学习型组织中，掌权者沉迷于自己的想法，对组织环境漠不关心。
- 单环学习是一种改良性的学习、维持性学习，只适用于发生可预测的常规性波动的环境中的企业，有利于改善日常程序。但是一旦环境变动的不确定性加剧，如果企业仍以单环学习应对的话，就会导致组织知识的刚性而阻碍企业灵活地适应环境。

- （2）双环学习（double-loop learning）：又称为创造性学习（generative learning），系指组织允许其成员在学习过程中对既有的组织规范及假定进行检视与提出质疑，并透过公开的对话达成创意性的共识，因而可透过体验与回馈重新评估既有的组织规范及假定，进而改变其组织文化。
- 双环学习是指工作中遇到问题时，不仅仅是寻求直接解决问题的办法，而且要检查工作系统、工作制度、规范本身是否合理，分析导致错误或成功的原因。
- 双环学习更多地与复杂、非程序性的问题相关，并确保组织在今后会有更大的变化。
- 双环学习是一种较高水平的学习，它能扩展组织的能力，注重系统性解决问题，适合于组织的变革和创新。它不仅包括在已有组织规范下的探索，而且还包括对组织规范本身的探索。
- 双环学习经常发生在组织的渐进或根本性创新时期。

- 双环学习涉及组织对外在环境的适应。
- 双环学习要求管理者的行为基于所掌握的信息，他们就有关问题进行辩论并做出反应。他们乐意顺时而变，愿意向他人学习，这样就产生了一个学习和理解的循环。
- 双环学习中，组织不仅为了提高效率和实现目标而总结经验和对策，还要在对组织准则、目标、战略和价值观质疑的过程中学会发现问题和解决问题。
- 双环学习要求企业必须形成鼓励怀疑、欢迎挑战、勇于放弃的态度，培养开放、变通的学习精神。

单环学习与双环学习的比较

- 单环学习强调的是对现状的“认知”，双环学习则强调对造成现状原因的“反思”，而且是从自身出发的反思。
- 双环学习是创新型学习和认知性学习，与单环学习相比更适用于动态的环境中的企业组织。
- 单环学习强调把事情做得更好，双环学习强调用不同的方式做事或做不同的事。

学习型组织（learning organization） 定义

- 学习型组织是这样一种组织，“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习”。（彼得·圣吉）
- “学习型公司是促使公司中的每一个成员都努力学习，并不断改革自身的组织。” ----- 派得乐(Pedler,1991)

- “学习型组织是指善于获取、创造、转移知识，并以新知识、新见解为指导，勇于修正自己行为的一种组织。”-----加尔文(Garvin,1993)
- 学习型组织是能够有力地进行集体学习，不断改善自身收集、管理与运用知识的能力，以获得成功的一种组织。”-----马恰德(Marquadt,1996)
- 几乎所有的组织都会学习，不管其是有意还是无意。学习型组织是指那些有意识地激励组织学习，使自己的学习能力不断增强的组织；而非学习型组织则对组织学习听之任之，从而一步步削弱了其学习能力。-----科姆(Kim,1993)

成功的学习型组织的特点

- Knowledge management in theory and practice.第二版 P371

案例分析

- 阅读Knowledge management in theory and practice. 第二版. P380, 分析NASA如何从经验教训中学习。