

- 1. 组织技术、流程再造与组织创新
  - 1.1. 制造、服务与信息网络技术
    - 1.1.1. 组织层的技术-制造技术
      - 1.1.1.1. 传统的制造技术
      - 1.1.1.2. 先进制造技术(AMT)
        - 1.1.1.2.1. 与管理有关的先进制造技术
    - 1.1.2. 组织层的技术-服务技术
    - 1.1.3. 信息技术
  - 1.2. 企业【流程】和【组织】再造（2004年真题）
    - 1.2.1. 再造的概念
    - 1.2.2. 企业【流程】再造（2006年真题、2008年真题、2010年真题）
    - 1.2.3. 再造成功的要点分析（2005年真题）
    - 1.2.4. 企业【组织】再造
  - 1.3. （总结）网络环境下的组织创新、组织学习
  - 1.4. 组织演进与创新
    - 1.4.1. 组织生态或种群学
    - 1.4.2. 经济组织的演进理论
    - 1.4.3. 经济组织创新
      - 1.4.3.1. 创新概念的发展
      - 1.4.3.2. 网络环境下的组织创新
  - 1.5. 组织学习

# 1. 组织技术、流程再造与组织创新

## 1.1. 制造、服务与信息网络技术

技术：组织的投入转化成产出的知识工具、方法和行动的总称，包括生产设备、员工教育和工作程序等。

### 1.1.1. 组织层的技术-制造技术

#### 1.1.1.1. 传统的制造技术

按照技术复杂度分类：

1. 小批量及单件生产，生产和装配单个顾客定购的特殊产品，小批量生产，主要依靠操作工人的水平。
2. 大批量和大量生产，特点是生产线长期生产同一部件，生产的产品有库存，顾客没有特殊要求。
3. 连续生产，整个生产过程都是机械化的，没有开始和终结，自动化机械控制整个连续过程。

#### 1.1.1.2. 先进制造技术(AMT)

制造业为适应时代的发展，以人为主体，以计算机技术为支柱，将行业相关技术领域以及现代系统管理技术等最新科技成果与传统制造技术相结合，对企业生产全过程进行综合技术改造和优化，以实现优质、高效、低耗、清洁、灵活生产，取得理想的技术经济效益的制造技术的总称。包括了以材料为对象的先进加工过程和以整个制造系统为对象的先进控制和管理技术。

1. 先进制造技术对工作技能的影响：

(1)使工人的工作丰富而非简化，提高了脑力技能；

- (2)工人的责任感加强；
- (3)组织更融洽，工人之间更加合作。

2. 先进制造技术与传统的制造技术（大量、大批生产）的主要区别

- (1)先进制造技术 以计算机技术为支柱，更易实现精细化、智能化控制，可以提升生产率、产品质量和生产柔性。
- (2)先进制造技术 以人为主体的，简化并且丰富工人的工作，使得工人的工作富有挑战，激发创造力，构建良好氛围的组织环境；而大量、大批生产技术生产同一部件，流程固化，工人长期从事单一工作，容易发生负面情绪。
- (3)先进制造技术 可以及时响应市场需求，而大量、大批生产技术不能响应顾客特殊要求。
- (4)先进制造技术 不仅强调生产技术，而且重视现代系统管理技术，对企业生产全过程进行综合技术改造和优化，缩短开发时间，降低问题和故障概率，降本增效。

1.1.1.2.1. 与管理有关的先进制造技术

1. 计算机集成制造系统（CIMS）；2. 并行工程（CE）；3. 准时生产管理模式（JIT）；4. 精益生产；5. 敏捷制造；6. 制造资源计划（MRP II）...

1. 计算机集成制造系统（CIMS）

- i. 含义：  
指将计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)、柔性制造系统(FMS)、管理信息系统(MIS)、决策支持系统(DSS)等综合起来的完整系统，实现订货、设计、制造、管理和销售的高度自动化。
- ii. 核心观点：
  - a.企业生产的各环节是不可分割的统一整体，要统一考虑。
  - b.整个生产过程实质上是数据采集、传递和加工处理的过程，最终的产品可看作是数据的物质表现形式。

2. 并行工程（CE）

- i. 特点：  
使所有相关人员在产品设计时就通盘考虑产品在整个生命周期中的所有因素，在产品设计阶段进行工艺过程的设计，并对结果进行计算机仿真，用快速原型法制造出样品。
- ii. 效益：
  - a.缩短产品开发、生产准备及产品上市时间；
  - b.降低生产成本；
  - c.提高质量；
  - d.保证功能的实用性；
  - e.增强市场竞争力。

3. 准时生产管理模式（JIT）

- i. 主导思想：  
成品在销售时准时生产出来并准时发送，组建或总成准时送入总装，部件准时进入组装，零件准时进入安装，原材料准时转化为零件。
- ii. 实现方式：  
准时制是通过倒流水“拉动方式”的生产线来实现的。
- iii. 管理模式：  
生产过程是后一个工序用拉动方式回前一个工序索要零部件，依次类推。看板系统 将生产线运行的物流、信息流合一。自律化和全面质量管理 是生产顺利进行的有效保障。
- iv. 特征：  
准时制放弃传统的随机抽样的质检方式，采用全过程、全面产品检验的全面质量管理方式。

4. 精益生产

- i. 基础：计算机网络支持下的小组工作方式和并行工作方式，在此基础上的全面质量管理、准时制生产和成组技术构成精益生产方式的三大支柱。
- ii. 特征：以用户为上帝，以人为中心，以精简生产过程为手段，以产品的零缺陷为最终目标。
- iii. 目的：同时获得极高的生产率、产品质量和生产柔性。

- iv. 做法：强调企业各部门密切合作的综合集成。要求技术上实现制造过程和信息流的自动化及其集成，对企业活动及其社会影响进行全面整体的优化。

5. 敏捷制造

- i. 含义：  
将柔性的制造技术、熟练掌握生产技能的劳动力及促进企业内部和企业之间的合作这三者集成一起，对千变万化的市场时机做出快速响应。
- ii. 新思想：
  - a.生产系统可重构和不断改变；
  - b.制造系统以信息为主、与批量无关；
  - c.调动人的积极性和创造性；
  - d.权力下放，简化领导层次和组织结构；
  - e.建立全国工厂网络；
  - f.制造单元独立自主、模块化、分布式。
- iii. 敏捷制造企业的性质：
  - ①高度集成的组织，信息在各部门间连续流动，各项工作同时进行。
  - ②企业基层具有局部决策能力和权力，以便能快速响应市场变化。
  - ③具有组织上的柔性，不以职能部门为基础的静态结构，而是采用动态的组织结构，其关键是推行项目工作小组。
  - ④每个项目都采用能够发挥最大竞争优势的管理手段，如多功能项目小组形式、与其他公司合作的方式等。

6. 制造资源计划（MRP II）

- i. 含义：以零件为中心，根据产品需要量给出零部件的需要量，以计划为主、计算机管理为基础的生产计划、组织和库存控制，以及销售管理、技术管理、成本管理等集合式的生产管理模式。
- ii. 特点：
  - a.合理利用制造资源；
  - b.缩短生产周期，控制库存量及其费用。

1.1.2. 组织层的技术-服务技术

1. 服务技术与制造技术的差异比较分析

制造技术	服务技术
产品有存储过程	生产和消费同时进行
标准产品	定制产出（依据用户需求）
相对固定的边界（和用户有缓冲作用的技术核心）	客户参与
有形产出	无形产出
资本密集型	劳动密集型

2. 服务技术的特性

- (1)生产和消费同时发生，顾客和员工相互作用。
- (2)产出为无形产品，由信息或知识组成的服务。
- (3)劳动密集型企业，规模不需要很大，可以分散成为多个同顾客直接接触的单元。
- (4)掌握核心技术的员工更接近顾客。
- (5)服务业员工更需要多人际交往能力，而非专业技术。
- (6)服务企业里分权程度较高，程式指令较少。

1.1.3. 信息技术

1.2. 企业【流程】和【组织】再造（2004年真题）

1.2.1. 再造的概念

1. 定义：

再造：指对企业流程进行基本的再思考和彻底的再设计，以期取得在成本、质量、服务、速度等关键绩效上重大的改进。

企业流程：为组织增加价值的任务或活动。

企业流程再造 (Business Process Reengineering, BPR)：以首尾相接、完整的整合性过程来取代以往的被各部门割裂的、不易看见也难于管理的支离破碎的过程，是一种自上而下的彻底性的变革。
2. 必要性：

随着规模的扩大和产品的多样化，各活动间衔接困难、跨部门协调的时间浪费和高花费及整个流程的适用性问题越来越突出。为提高效率，必须彻底整合企业流程，运用突破性思维，探索和开发出新的跨职能工作流程。是一种自上而下的彻底性的变革。
3. 需要再造的企业：

① 陷于严重困境的公司，别无它路，只能变革。

② 公司安然无恙，但 管理层能居安思危。

③ 处于 高峰的公司为保持优势，不安于现状，要拉开与对手的差距。
4. 对比

再造后的组织方式	传统组织方式
以活动开展的过程设计组织	以开展活动的实体为依据设计组织
面向过程	面向职能
以顾客为导向	以控制为导向
扁平式的组织结构	金字塔的组织结构

1.2.2. 企业【流程】再造（2006年真题、2008年真题、2010年真题）

- ★★★1. 【内外部环境】分析；2. 企业【战略调整】；  
3. 【问题】诊断； 4. 【目标】设定；  
5. 【新流程】的设计；6. 实施再造；7. 【绩效】评价和反馈。
1. 内外部环境分析：

内外部环境是企业制订战略战术的起点和依据，企业应当设立经常性的有机的环境扫描规范，及时收集信息，正确识别再造的时机。

  - ① 外部环境：指市场需求、市场分化的改变、技术的发展、竞争对手的策略等。
  - ② 内部环境：指产品成本、生产效率营销手段等因素。
2. 企业战略调整：

企业的活动都必须同战略密切结合。对原有企业战略在新环境下的正确性重新做出分析和修正。
3. 问题诊断：

甄别与市场需求或企业目标不明确不相符合的流程及其原因所在，确定流程对企业的重要性及其与其他流程的关系，判断流程再造的作用和重点。
4. 目标设定：

为新流程的设计确定明确的、可度量的、具体的绩效目标，使再造有确定的奋斗方向，也为效果评价提供基础。

#### 5. 新流程的设计：

- ①应由高层管理人员负责，有权管辖流程所涉及各个职能部门。
- ②应当鼓励所有参与人员使用创新思维，集思广益。
- ③应从核心业务流程着手。
- ④树立“顾客第一”的观念，针对市场和顾客的需要组织各项作业活动。
- ⑤重视管理流程的改革与设计。
- ⑥再造实施过程的布置、公司资源的分配、时间表、人员配置等。

#### 6. 实施再造：

应从核心业务流程开始，选取合适的人员进行。为了降低风险，可进行一些实验性工作，或从最容易着手或取得效益的流程开始。在实施过程中要反复与目标进行比较，不断修正流程，必要时，应修改目标。

#### 7. 绩效评价和反馈：

应该重视绩效的考评及有关人员的反馈意见，可鼓舞人心，及时发现和解决隐藏的问题。

### 1.2.3. 再造成功的要点分析（2005年真题）

（人和技术）

1. 【管理层】的支持 3. 使用高素质的【人才】 4. 授权给【团队】 7. 从【顾客的需求】出发
2. 创新和合作的氛围 5. 抛开以前的限制 6. 从最有益的地方着手 8. 使用信息技术

企业流程再造的一个根本设想，是以首尾相连、完整的整合性过程来取代以往的被各部门割裂的、不易看见也难于管理的支离破碎的过程。企业流程再造成功要点有：

#### 1. 管理层的支持：

再造是针对企业流程设计，要求发起者和领导者是高层管理者，要有适当的权力相匹配，至少对再造所涉及的部门有改变的权力。

#### 3. 使用高素质的人才：

要求成员成为通才，管理者具备多方面的知识和管理经验，都要具备创新精神、合作精神、变革精神等多项素质。

#### 4. 授权给团队：

使团队具有相应的决策权，团队成员应具备较强的自主意识和发现、分析和解决问题的能力。决策权下放能减少中间管理层、精简机构、压缩管理费用，使企业更灵活。

#### 7. 从顾客的需求出发：

顾客对订货、产品或服务的使用、送货这三个接触点的满意度有助于企业识别顾客价值观及需要再造的过程。

#### 2. 创新和合作的氛围：

创新包括形成奖励和提升机制，大胆启用新的方法等方面。合作包括成员间或成员与领导者、外部顾问、支持人员间等多方面多层次的合作。

#### 5. 抛开以前的限制：

多元化和个性化的顾客需求、快速的市场变化、激烈的竞争态势要求企业出奇制胜，获得差别化优势，增强自身的竞争实力。

#### 6. 从最有益的地方着手：

①识别出企业的关键流程，即为企业增加价值、限制企业发展、与提供给顾客的服务直接相关或问题最为严重的流程。

②对企业过程进行通盘的考虑与再设计，选择最容易成功、效果最显著、对企业有重要贡献的流程着手再造。

#### 8. 使用信息技术：

正确的运用信息技术进行再造会有更好的效果。由于信息技术的发展迅猛，其内涵非常复杂，因此正确使用信息技术非常关键。

### 1.2.4. 企业【组织】再造

#### 1. 流程再造对组织再造的影响：

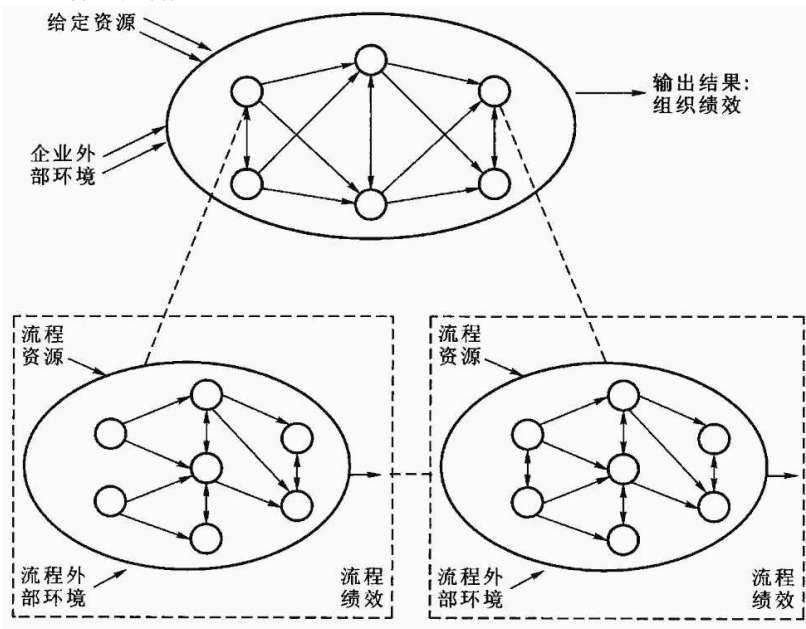
i. 组织是由多个流程组成的，在流程再造的基础上【就有可能】进行整个组织的再造。

ii. 对于已实施再造的组织来说，很有可能进行彻底性的再造。因为：

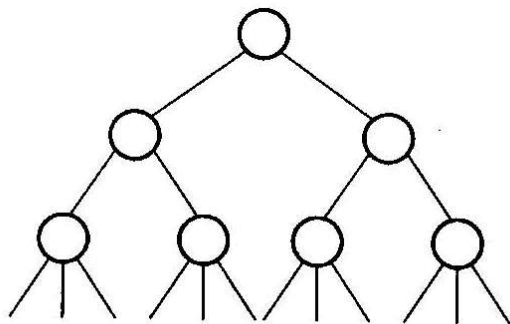
- a. 有的组织再造从一开始就是波及全组织的；
- b. 如果已经对关键流程实施了成功的再造，那么就会很自然地对其他流程实施再造以配合关键流程；
- c. 如果组织已对某一个流程实施了成功的再造，那么就会有积极性进行其他流程的再造。



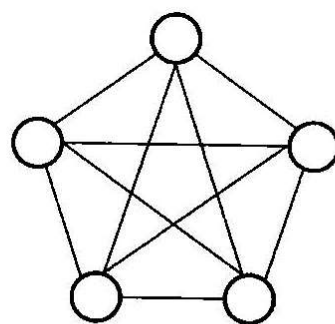
## 2. 层级-网络组织结构:



- i. 流程内部按照网络方式组织并运行，流程之间也是按照网络方式运行，使其既有直线职能组织的层级结构，又具有网络组织的网络化特点。
- ii. 层级-网络化的组织结构建立的基础是 在合理分权的前提下，作为网络某一节点的流程就是具有自主代理的实体，作为流程中某一节点的成员也是自主代理的知识、信息、能力的存储和使用的实体，因此管理人员的控制幅度就可以有较大程度的增加。
- iii. 层级-网络化组织的信道数与时延：
  - a. 传统的直线职能组织中管理层次过多，起直接沟通作用的信道比较少，信道数为 $n-1$ ，信息传递时延长，协调费用庞大。
  - b. 完全网络化的组织中，成员两两之间可以直接沟通，信道数为 $n(n-1)/2$ ，基本无时延，然而，当 $n$ 过大时，信道数字将急剧增加，导致的后果是组织内部完全按照市场形式运转，信息沟通费用过大，组织协调机制不起作用。  
体现协调和激励成本的交易成本是组织形式选择的重要标准。
  - c. 吸取这两种组织的优势，层级-网络化根据企业的规模和特性形成有弹性的组织形式，在企业的底层按照核心能力形成网络状的流程，而在各流程之上构筑较扁平的管理层次，以起到流程间协调和激励流程运行的作用。如此一方面扩大了控制幅度，减少管理层次，减低沟通延迟作用，从而获得快速的市场反应速度；另一方面，也不会像网络组织那样信道过多，信息沟通费用过大。



(a) 直线组织  
延迟为7,信道数为 $(n-1)$



(b) 网络组织  
延迟为1,信道数为 $n(n-1)/2$

- iv. 合适的层级-网络化的组织结构：在总部和事业部内按照网络组织的思想形成核心流程和相关流程，建立以网络关系为主的组织关系；在总部与事业部之间建立以层级关系为主的一层或较少层级的组织关系，以管理和协调流程。

### 3. 层级-网络化组织结构的特点：（2008年真题）

1. 管理层扁平。2. 管理费用大幅下降。3. 有利于全局控制。4. 决策权下放到“生产”现场。
- i. 管理层扁平。流程及流程中人员具备高度自主性，管理层所应做的是为其提供正常运行和发展的必要条件，设计有效的激励机制并引导其努力的方向。
- ii. 管理费用大幅下降。中下层管理者的职位大大减少，企业直接生产人员的比例增大，增加利润，加速现金流的周转，降低并有效控制了风险。
- iii. 有利于全局控制。高层管理者能够更加接近直接生产人员，了解更为全面的资料和信息。同时员工也努力学习、积极参与，有利于形成包括战略形成和实施在内的全过程控制。
- iv. 决策权下放到“生产”现场。处理问题的速度加快、效果提高，也能更快地了解市场的变化并及时做出反馈，则企业活力更大，竞争力加强。

## 1.3. （总结）网络环境下的组织创新、组织学习

### 1. 网络环境下的组织创新：

#### i. 网络化的内容：

- (1)以互联网为媒介的经营环境网络化。
- (2)以信息技术为代表的技术环境网络化。
- (3)经济全球化和社会依存关系的网络化。
- (4)以转型、创新、求变为标志的复杂系统环境的网络化。

#### ii. 网络经济与组织创新：

- (1)网络技术本身的特点是其对网络经济、网络产业、网络市场等网络环境的影响。如互联、兼容、产品个性化、捆绑、转换成本、锁定、排他性、网络效果、标准、系统效果等，而这些特点又会影响网络环境下的组织创新和竞争的发挥。
- (2)很多特点都会形成垄断，垄断就会使组织创新从竞争走向掠夺，在网络市场上出现熊彼特学说的对立面。

#### iii. 网络环境下组织创新制度环境的设计：

- (1)目标：既鼓励组织间的合作，又防止共谋以致垄断。
- (2)以产业为范围的机制和制度设计：制订开放性（公开）标准、反对掠夺性定价、降低转换成本、提高兼容性、适当控制组织规模等。
- (3)运用契约、交易成本、行为等理论和方法进行的组织治理与管理结构设计，形成从制度设计到制度环境再到制度设计逐次递进、相互作用的结构关系。

### 2. 组织学习过程：

- (1)组织学习可视为一个限于组织层面的组织过程。
- (2)组织学习是一个过程，而不是将多个结构组件进行配置的结果。
- (3)组织学习既可以有意的，也可以是无意的。
- (4)组织学习的活动既可以发生在学习型组织中，也可以发生在非学习型组织中，组织学习是学习型组织形成的必由之路。
- (5)组织记忆的核心位置，意味着无论是天然的还是人工的知识可以被储存在各种类型的知识库中。
- (6)可以利用组织学习指导组织活动。

### 3. 组织学习形态：

#### i. 单环学习(SLL)：

定义：又称适应性学习或“应付”，指组织学习只发生在【发现和纠正】错误时，除此之外，组织依旧执行当前的政策和目标。

特点：可能增加组织基于知识的某些特定能力或改良日常程序，但不改变组织活动的基本性质。是一种较低水平的学习方式。

#### ii. 双回路学习(DLL)：

定义：又称战略学习，指组织可以【检测和改正】错误，对现存的规范、程序、政策和目标质疑和调整，进

行合理的修正。表现为组织可通过扩大目标范围或目标资源和行动来认识环境。

特点：是较高水平的学习，是生成性的学习，能扩展组织的能力。

iii. 二次学习(DL)：

发生在组织学会如何进行DLL和SLL后，需要识别学习倾向性和风格、程序和结构来推动组织学习。

iv. 组织学习形态的比较：

①大多数组织会发生单环学习，少数组织会经历双回路或二次学习。

②双回路学习可以作为理论与实践之间的桥梁。

③双回路学习和二次学习关注的是为什么，怎么改变组织，单回路学习是接受变化而不质疑基本假设和核心理念。组织学习的类型也依赖于学习发生的位置。

## 1.4. 组织演进与创新

### 1.4.1. 组织生态或种群学

1. 三个层次

①研究组织的总体统计，计算组织建立、组织解散等各种变化率。

②研究组织的建立和消亡率等群体的各种变化率之间的关系。

③主要研究单个组织之间的联系如何影响到整个组织群体的特性。

2. 组织生态学的一个重要假设是组织具有相对惯性的特点。组织相对环境的变化反应很慢。它通过在组织内部发展了很多规则来提高可靠性并使得组织更容易承担责任。组织结构上的可复制性导致了高的可靠性和责任。体现组织结构的角色、权威和信息联系机制等都保持一定的稳定性。为了保证可靠性和责任，它必须日复一日地复制自己，使组织具有很高惯性，而选择压力使具有更高惯性的组织生存下来了。用Hannan和Freeman的观点来看，结构上的惯性并非先天的，而是竞争造成的。

3. 决定组织群体大小的因素

①群体生存的环境位置。环境限制了群体的谋生方式及在社会中的角色和功能。一定位置中实际存在的组织的个体数与其建立率、消亡率和合并率有关。

②竞争和法规促进了群体的发展，通过其表现出的可靠性和责任获得更高的合法性

### 1.4.2. 经济组织的演进理论

1. 惯例的特性

惯例是组织功能的最基本的概念，指企业的规则或行为准则，解释了为什么组织总是不断地发生变化。惯例是组织生存与发展的知识库，是组织的记忆和“调解人”。

2. 组织学习与组织惯例

(1)组织学习过程本身就是组织基因(惯例)的开启与关闭(创建与弃用)的过程。

(2)组织与环境的互动越频繁，组织学习对组织惯例的影响越强。

(3)组织的机制控制着组织学习对组织惯例的影响。

(4)组织惯例制约组织学习，因其会打破已有的平衡。

3. 惯例变异

组织惯例变异可能是偶然的或人工的，人工改变来自于组织搜索，人工变异首先发生在现行惯例相邻部分。变异都是障碍化最小的途径，因为企业可能继承它已经获得的知识和经验。

4. 组织演进理论的特点

(1)力求不打破组织内部平衡。

(2)假如必须变革，则就近搜索解决方案，即尽可能与现有惯例相同，达到满意而非最优。

(3)市场将选择那些使用了更好的搜索规则或找到更好技术的企业。

(4)通过各种途径的创新活动为经济系统注入了许多新的惯例变异。



### 1.4.3. 经济组织创新

#### 1. 创新概念的发展

##### i. 熊彼特

- ①从宏观层次上探讨技术创新对经济增长的作用。
- ②创新包括开发新产品和新技术、开辟新市场和新材料来源、建立新的企业组织形式几个方面。
- ③创新是由企业家为主体的追逐利润的行为，以新组合替代旧组合。

##### ii. 罗斯韦尔

- ①第五代创新的最高形式是系统的一体化和网络化。
- ②影响因素包括技术、管理和组织因素，组织成为创新的基本平台。
- ③复杂科学认为创新的产生主要取决于组织与激励，创造让全体员工共同参与创新的环境与条件。

##### iii. 现代企业

- ①对企业创新促进作用更大的是勇于变革的企业家精神。
- ②每个成员都可能表现出企业家精神，创新是一种自发的行为。激发企业创造力的关键是有利于创新的工作环境。
- ③企业家要设定创新目标和资源配置，鼓励低级成员参与创新。
- ④在产品或技术商业化市场化时的创新能力是过组织表现出来。

#### 2. 网络环境下的组织创新

- ①以互联网为媒介的经营环境网络化。
- ②以信息技术为代表的技术环境网络化。
- ③经济全球化和社会依存关系的网络化。
- ④以转型、创新、求变为标志的复杂系统环境的网络化。
- ⑤网络经济与组织创新网络技术本身的特点是其对网络经济、网络产业、网络市场等网络环境的影响。

#### 1.4.3.1. 创新概念的发展

##### 1. 熊彼特的创新理念

1912年，熊彼特提出创新的概念，从宏观层次上探讨技术创新对经济增长的作用。

创新是由企业家为主体的、追逐利润的行为。创新能带来的超额垄断利润。

创新的形式：

- (1)开发新产品、新技术。
- (2)开辟新市场和新的原材料来源。
- (3)建立新的企业组织形式。

##### 2. 罗斯韦尔的创新理念：第五代创新（1993）

- (1)创新实践的形式是系统的一体化和网络化，一体化表现在企业内部组织的一体化和企业组织与外部环境一体化，这种一体化的表现是通过信息技术将企业组织与外部环境的相关因素网络化。
- (2)对企业创新促进作用更大的是企业所表现出来的勇于变革的企业家精神，每个成员都有可能表现出企业家精神。
- (3)影响创新成败因素除技术因素外，还有管理和组织因素。在第五代创新活动中更多地依赖管理技术、方法以及组织形式和方法上的创新，组织已经成为了创新的基本平台。创新是一种自发的行为，创新的产生主要取决于组织与激励，有利于创新的工作环境是激发一个企业创造力的关键，能让全体员工共同参与创新。

##### 3. 企业创新过程中企业家的作用

- (1)企业家的作用主要表现为设定创新目标、配置创新资源的、鼓励员工参与。一旦确定了目标，创新的启动和实施就转向组织的较低级成员。
- (2)企业在产品或技术商业化市场化时的创新能力更多的是通过组织而不是通过高层管理者表现出来的。

#### 1.4.3.2. 网络环境下的组织创新

##### 1. 网络化的内容

- (1)以互联网为媒介的经营环境网络化。
- (2)以信息技术为代表的技术环境网络化。

- (3)经济全球化和社会依存关系的网络化。
- (4)以转型、创新、求变为标志的复杂系统环境的网络化。

## 2. 网络经济与组织创新

- (1)网络技术本身的特点是其对网络经济、网络产业、网络市场等网络环境的影响。如互联、兼容、产品个性化、捆绑、转换成本、锁定、排他性、网络效果、标准、系统效果等，而这些特点又会影响网络环境下的组织创新和竞争的发挥。
- (2)很多特点都会形成垄断，垄断就会使组织创新从竞争走向掠夺，在网络市场上出现熊彼特学说的对立面。

## 3. 网络环境下组织创新制度环境的设计

- (1)目标：既鼓励组织间的合作，又防止共谋以致垄断。
- (2)以产业为范围的机制和制度设计：制订开放性(公开)标准、反对掠夺性定价、降低转换成本、提高兼容性、适当控制组织规模等。
- (3)运用契约、交易成本、行为等理论和方法进行的组织治理与管理结构设计，形成从制度设计到制度环境再到制度设计逐次递进、相互作用的结构关系。

# 1.5. 组织学习

## 1. 组织学习与环境变化（了解）

由于环境的动态变化，组织必须不断对它进行评估和监测，强大的学习能力是组织实现有效运作的关键因素，学习必须等于或者超过环境变化。

## 2. 组织学习与组织记忆（了解）

- i. 组织记忆：一种模拟器，用来描述在组织成员间所达成的共识，包括对组织同一性的共有理解、组织目前使用理论的智力模型，以及认知惯例和行为惯例。
- ii. 组织学习与组织记忆
  - (1)组织的进步依赖于对组织记忆的修正。
  - (2)组织记忆的改变并不能通过将旧知识简单调换为新知识而实现，因为让组织抹杀它已经学到的知识是很困难的。
  - (3)当组织记忆被完全建立之后，剩余的记忆可能会阻止新的学习，除非建立了规范用于实验和更改记忆。
  - (4)此外，组织记忆可以通过一个包含人和技术的复杂内外部连接网络而被广泛地传播。记忆的传播加剧了定位和交换组织记忆中特殊元素的问题。

## 3. 组织学习过程

- (1)组织学习可视为一个限于组织层面的组织过程。
- (2)组织学习是一个过程，而不是将多个结构组件进行配置的结果。
- (3)组织学习既可以有意的，也可以是无意的。
- (4)组织学习的活动既可以发生在学习型组织中，也可以发生在非学习型组织中，组织学习是学习型组织形成的必由之路。
- (5)组织记忆的核心位置，意味着无论是天然的还是人工的知识可以被储存在各种类型的知识库中。
- (6)可以利用组织学习指导组织活动。

## 4. 组织学习形态

### i. 单环学习(SLL)

定义：又称适应性学习或“应付”，指组织学习只发生在发现错误和纠正错误时，除此之外，组织依旧执行当前的政策和目标。特点：可能增加组织基于知识的某些特定能力或改良日常程序，但不改变组织活动的基本性质。是一种较低水平的学习方式。

### ii. 双回路学习(DLL)

定义：又称战略学习，指组织可以检测和改正错误，对现存的规范、程序、政策和目标质疑和调整，进行合理的修正。表现为组织可通过扩大目标范围或目标资源和行动来认识环境。特点：是较高水平的学习，是生成性的学习，能扩展组织的能力。

### iii. 二次学习(DL)

发生在组织学会如何进行DLL和SLL后，需要识别学习倾向性和风格、程序和结构来推动组织学习。

### iv. 组织学习形态的比较

①大多数组织会发生单环学习，少数组织会经历双回路或二次学习。

②双回路学习可以作为理论与实践之间的桥梁。

③双回路学习和二次学习关注的是为什么、怎么改变组织，单回路学习是接受变化而不质疑基本假设和核心理念。组织学习的类型也依赖于学习发生的位置。

## 5. 组织学习的成效（见表8-17）

### i. 基本目的

建立一种可以从组织内外部的经验中进行学习的机制，并能生产、储存和搜索知识，转化为竞争优势，以达到组织行动的理想效果。知识包括：

①有形的知识，体现于各种设备、规章制度、图书文件、专利图纸中。

②软的知识，指存在于企业员工的大脑中的知识，如员工技能。

### ii. 研究重点

了解知识是如何为企业所掌握并形成企业竞争力的一部分。要考察的问题：

①学习动力：即促使组织学习行为发生的内外因素。

②学习转化机制：即将组织个体学习行为上升为群体学习行为的转化器。

③学习绩效及其与组织竞争优势之间的关系问题。

### iii. 知识形成与发展的特征

具有显著的互动性特征。组织从成员获取初始知识，不断培训使成员接受组织观念，组织整体观念又会受到成员观念的影响而调整。相互学习现象是组织成员和组织整体相互作用的结果，是构建组织学习过程模型的基本依据。

## 6. 网络环境下组织学习的特征

### i. 人员的流动性

网络环境为全球范围内各种资源包括人力资源的配置提供了便利的手段，因此人员的频繁流动是普遍的现实问题，新旧组织成员所持有的知识不同，这种人员的流动会对组织学习过程和结果产生显著的影响。

### ii. 环境的动荡性

使新旧知识的更替速度加快，对组织知识的更新速度有更高的要求。

（2009年真题）组织学习的基本目的是什么？

答：组织学习的基本目的是建立一种可以从组织内部和外部的经验中进行学习的机制，并能生产、储存和搜索知识，最终将知识有效地转化为竞争优势，以达到组织行动的理想效果。

这里知识包括两类，其一是有形的知识，体现于各种设备、规章制度、图书文件、专利图纸中的知识；另一种是软的知识，存在于企业员工的大脑中的知识，如员工技能。

对组织学习机制研究的一个重点就是要了解知识是如何为企业所掌握，并最终形成企业竞争力的一部分。具体需要考察以下三大问题：

(1)学习的动力，即促使组织学习行为发生的内在、外在因素，这是组织学习机制运行的基础。

(2)组织的学习转化机制，即将组织个体学习行为上升为群体学习行为的转化器。组织学习过程中，新知识总是先从个人开始的，然后逐渐转化为对组织整体绩效产生影响的群体知识。组织是不可能自行创造知识的。必须存在一种适当的机制，允许组织成员在组织层次上通过讨论、经验共享和观察，将知识提炼、优化和具体化。

(3)学习绩效及其与组织竞争优势之间的关系问题。组织学习的最终目的是增强组织能力、提高组织的竞争力，因此只有明确了学习绩效与组织竞争优势之间的关系，并根据所选择的绩效实现方式设计相关的组织学习机制时，才能保证组织学习基本目标的实现。