

论组织学习的学业不良

日期: 2004-11-12 作者: 孙锐 阅读: 507

摘要: 组织学业不良是组织学习研究中关键性领域。本文在界定组织学业不良概念内涵的基础上,探讨了导致组织学业不良的原因,并归纳和总结了改善组织学业不良的若干途径。

关键词: 学业不良 组织学习 组织学习系统

1 组织学业不良概念的界定

1.1 组织学习、学业不良与组织学业不良

组织学习与个人学习是密切相关的。认知科学将学习定义为通过阅读、听讲、研究、实践等获得知识或技能的过程,学习是一种人的精神活动,是获得观念,形成概念体系、操作、推理观念的过程。学习是不断加深认识、加工信息的过程,个人学习和组织学习的目的都在于发展、积累和利用知识。由于知识都是个人创造的,组织的作用就在于支持和鼓励个人学习,增强学习,在集体和团队的层次上通过讨论、沟通、观察、体会和分享来形成综合性学习,以促进个人学习。

在研究个人学习时,由于人类社会已经发展出考试、学校和教育等专门的学习制度和机制,改善学习成绩早已成为学习研究的核心目的。长期以来,认知科学、心理学、教育学、社会学等学科的许多学者专注于研究学习个体和学习过程可能发生问题,他们提出了三个比较常用的概念,即:1、学习障碍(Learning Disabilities),指排除生理缺陷、情绪困扰、智力低下、社会文化环境不利等内外部原因,具体表现为各种能力发展不平衡,可以有学习能力的某一方面或几个方面的失能;2、学习困难(Learning Difficulties),与“差生”、“困难学生”的含义相同,指学生都未达到一定的教学目标或学业标准,学习困难是某一阶段的状态,是可以改变的;3、学业不良(Underachievement),主要指人类个体学业成就低下。比较这三个概念,“学习障碍”侧重研究学习能力问题,“学习困难”主要探讨学习过程问题,“学业不良”则比较关心学习效果问题。

考虑到管理研究与认知科学研究的特点不同,笔者倾向于将组织学习绩效不佳现象定义为组织学业不良,该定义侧重于考察组织学习的结果和绩效。就组织学习领域而言,学习中存在的问题,可能是组织学习系统能力低下、组织学习绩效不佳、组织学习状态不良、学习意愿不足、学习过程困难等等。当然,继续沿用学习障碍、学习困难、学习失能、学业不良等既有概念是可以的,但由于管理研究注重实用效果的特点,将组织学习问题研究的注意力引向学习结果,有利于组织学习研究的深入和研究成果的推广。

1.2 组织学习系统构成与组织学业不良的表现

从系统视角观察,组织学习系统表现为组织实体的同时又表现为组织过程。作为一个系统实体,其由各种要素共同构成,具有一定的系统结构来实现特定的功能,同时具有层次性;作为一个系统过程,它表现为各种组织资源的转化过程。组织学习系统的基本系统构成如图1。

如果把组织学习系统看成一个资源转化系统,其系统作用就在于将输入的各种转化与可转化资源,经过学习系统运行,转化为组织的创新能力和学习能力。该过程从图1可知由三种能力构成:(1)吸收能力,善于捕捉和吸引各种学习资源的能力,包括可转化学习资源和转化学习资源,如对技术、资金、员工、知识、信息和设施等学习资源的吸收能力;(2)转化能力,组织将吸收的各种学习资源,通过整合和集成活动,利用协同效应,表现为某一组织活动领域特有的学习能力,如技术、营销、财务、人力资源、运作等方面的学习能力;(3)延展能力,运用组织所整合的各领域学习能力,不断感知市场中顾客和竞争者的变化,发展出各种核心竞争力。

几乎所有的管理问题都可以推断为是由组织学业不良导致的。由于组织学业并不存在考试和教师评价,就组织学业不良的表现而言,可以看作是组织学习系统各维度上的绩效不佳,具体表现为:

1.2.1、组织认知能力与执行能力问题。组织系统的运行可以分为认知与执行两个基本过程,学习是组织行为改变的根本原因,决定了认知和执行两大系统的绩效,组织学习的学业不良将会导致组织认知和执行上的各种弊病。

1.2.2、组织的发展能力不良。组织系统可以划分为生存和发展两个体系,组织学习从根本上决定了组织的发展能力,组织学业不良必然表现为组织发展能力出现问题,即组织创新能力、核心竞争力、组织生命力、组织活力等方面出现的问题。

1.2.3、组织职能学习问题。即组织在技术管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、生产与运作管理、质量管理等组织职能系统的学习绩效不佳,不能及时获取和发展最新的职能管理知识和技能。

1.2.4、核心竞争力衰退。据普拉哈拉德和哈默尔(Prahalad, C. K. & Gary Hamel)的定义,核心竞争力是“组织中的积累性学识,特别是如何协调不同的生产技能和有机性结合多种技术流派的学识”,组织学业不良的后果将表现为不能很好地培育“稀缺的、难以模仿和替代的积累性学识”,即导致核心竞争力的逐渐衰退。

1.2.5、相对组织学业问题。学习成绩优良与否是一个比较的概念,与竞争者相比,如果组织的经营业绩和市场能力长期处于劣势,则说明存在组织学业不良。同时,市场中的合作者和顾客等利益相关者也在不断地变化过程之中,如果组织无法及时感知和适应这些变

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



化，也意味着组织学习的绩效出现了问题。

2 导致组织学业不良的原因

2.1 组织学业不良的相关因素分析

前苏联教育科学院院士巴班斯基曾就学业不良的内外部因素提出了“内圆心说”，认为形成组织学业不良是组织内外部因素共同作用的结果，内因是指组织学习能力发展上的障碍所引致的学习知识、技能上不足，外因是组织外部因素对组织学习系统的干扰和妨碍。将“内圆心说”的思想推广至组织学业不良研究，可以将导致组织学业不良的内外部因素绘成图2，图中核心圆表示形成组织学业不良的内因，环绕其外的同心圆，表示越来越发挥间接作用的外因，内因和外因都不是单独发生作用的，每一个外层圆是内一层圆的原因，最外围的社会环境条件是影响组织学习最普遍的因素。

图2中各符号的含义为：

I 1 组织学习系统特性

I 2 组织心智模式

II A 组织学习资源条件

II B 组织学习系统结构特性

II C 组织内部学习环境

II D 组织外部学习环境

III A 组织学习资源缺乏原因

III B 组织学习系统缺陷的原因

III C 组织内部学习环境缺陷原因

III D 组织外部学习环境缺陷原因

IV 组织生存与发展的社会环境条件

2.2 组织学业不良原因的系统分析

如果将组织学业不良视为是组织学习系统运作不良的结果，依据图1，可以将其原因归纳为两类，一是组织学习系统能力问题，二是组织学习过程中的问题。导致组织学业不良的具体原因有：

图1 组织学习系统的系统分析图

图2 组织学业不良的内外部因素关系圆心图

2.2.1. 组织学习的环境因素。指组织所处的政治、经济、教育、科技、文化、自然和社区环境，是影响组织学习系统和学习过程的重要因素，不良的组织学习环境必然影响组织学习的效果。

2.2.2. 组织成员学业不良。虽然组织学习的学业不是组织个体学习的简单相加，但组织成员个体的学习能力和意愿确实会影响到团队和组织整体学习的效果，因此组织成员的学业不良是组织学业不良的原因之一。

2.2.3. 组织心智模式缺陷。指组织的学习文化、学习氛围、学习动机与意愿、学习的兴趣与情绪等组织心智方面的问题，这些组织精神层面的因素主要对组织学习动机和动力产生重大影响，从而将导致组织学业不良。

2.2.4. 组织学习系统能力问题。组织学习系统是决定组织学业优劣的关键，它的能力受组织学习系统的结构、组织所具备的学习资源和采用的学习技术、组织认知模式等因素的影响。若组织在核心知识与技能的获取、积累能力上存在结构缺陷，或在组织成员中不断运用、分享和改进核心专长的过程存在方法问题，都必然导致组织学习的绩效。

2.2.5. 组织职能学习系统问题。组织学习能力将在研究、工程、技术、设计、营销、财务、人力资源、生产与运作等各组织分系统中得到体现。整体组织学习能力是否能扩散到销售、广告、客户服务、内部后勤、库存、信息管理、人力资源培训、研究和发展、新产品开发、新技术发展等各组织活动中，或相关职能的学习系统整合情况，都将影响组织学习的表现。

2.2.6. 组织相对学习能力不足。从市场竞争的角度，组织学习的意愿和能力都应该以竞争者为主要参照系，如果组织学习能力弱于竞争对手，跟不上市场竞争的变化，则说明组织存在相对学习能力不足的问题。

3 改善组织学业不良的途径

从上文对组织学业不良现象的分析和思考，从组织学业不良的形成原因入手来改善组织学业，可供管理者采用的组织学业改善途径有：

3.1. 寻找适宜的组织学习环境。从影响组织学习的外部因素看，政治、经济、教育、科技、文化、地理、社区等都将影响组织学习行为和学习效果，组织可以主动寻找适宜的产业和区域环境，或尽力改善组织内部信息和知识的积累和传播环境，为组织学习系统的输入转化和输出创造条件。

3.2. 提高组织成员学习能力与学习意愿。组织成员个人学习能力和学习成绩是组织共同学习的基础，组织成员可以通过“熟练的无能”、“习惯性防御”、表面学习、片断学习、投机学习等有害行为来妨碍组织学习，这些组织成员学习问题的解决，有助于组织学业的改善。

3.3. 改善组织心智模式，即营造鼓励学习的组织文化和氛围，强化组织学习动机与意愿，提高组织学习的兴趣与情绪等。彼得·圣吉在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中为改善组织心智模式、建立组织学习的动力机制，提出了组织的“五项修炼”，包括：自我超越（Personal Master）、改善认知模式（Improving Mental Model）、建立共同愿景（Building Shared Vision）、团队学习（Team Learning）、系统思考（System Thinking）。

3.4. 提升组织学习系统能力。组织学习系统能力是决定组织学业优劣的关键，通过改善组织学习系统结构，增加组织学习资源和采用新的学习技术，可以不断提升组织的学习能力。以组织学习新技术运用为例，有学者提出运用“深度会谈”、“未来情景设计”、“莫林”练习、“行动学习”、“演练场”、“知识管理”等，可以起到提升组织学习能力，进而改善组织学习的目的。

3.5. 改善组织学习过程。根据阿吉里斯和熊恩（Argyris & Schon, 1978）所提出的四阶段组织学习过程模型，改善组织学业的重要途径应该是着力改进发现、发明、执行和推广等

组织学习过程的效果。针对组织学习过程中的问题，可以采用“知识管理、深度会谈、员工建议系统、建立健全执行变革的机制和程序、培养系统思考的能力、培训、成立调研组、组织高级管理者定期对企业行为进行反思”等一系列方法来改进组织学习过程、提高组织学习绩效。

（作者单位：华侨大学）（2004.2期）

【目前共有11篇对该新闻的评论】

【发表评论】