

组织学习整合理论模型*

于海波¹ 方俐洛^{1, 2} 凌文铨^{2, 3}

(¹中国科学院心理研究所, 北京 100101) (²广州大学社会心理学研究所, 广州 510405)

(³暨南大学人力资源管理研究所, 广州 510632)

摘要 如何提高组织学习能力、如何创建学习型组织、学习型社会, 这已经成为我国企业和社会发展需要迫切解决的问题。文章从定义的根本假设、组织学习层次、组织学习过程、内部推动因素四个方面对文献进行了综述, 在此基础上提出了组织学习的界定以及整合的组织学习模型, 它包括: 个体、团队、组织层、组织间四个学习层次, 获得和产生、解释、整合、制度化四个心理和社会互动过程, 反馈学习 (feedback) 和前馈学习 (feed forward) 两个信息或知识流动过程。最后提出了今后研究的方向。

关键词 组织学习, 学习型组织, 组织学习内部推动因素。

分类号 B849 : C93

当前, 经济全球化、环境变化多端、中国加入世贸组织, 这一切都使我国企业的生存和发展面临着巨大的挑战。而现在企业唯一持续的竞争优势就是比你的竞争对手学得更快^[1,2]。现在, 世界排名前 100 家企业中 40% 进行学习型组织的工作; 美国排名前 25 家企业, 80% 在建设学习型组织。他们做法的最根本目的就是要提高企业的学习能力, 从而提升企业的核心竞争力。这就迫切需要深入研究组织是怎样学习的, 从而为提高企业学习能力和学习型组织的建设提供可操作的方法。组织学习的概念首先由 March 和 Simon 于 1958^[3] 年提出, 虽然已经有 40 多年的历史了, 但在国外仍存在着很大的争论。而我国对组织学习的研究尚处于初步阶段, 仅有少量研究。本文将首先对国内外的研究进行述评, 然后在此基础上提出我们的整合理论模型及其研究方向。

1 组织学习的概念

根据国内外诸位学者对组织学习定义的基本出发点, 可以把它们分为三类 (见表 1), 需要说明的是并不是每位学者都可以严格地归入某一类, 有些学者的观点可以同时归入两类或三类, 这里只是根据他们的主要观点来进行归类。

1.1 系统和行为观点

许多学者从整个组织行为的层次来看待组织学习。Argyris 和 Schön^[4] 就认为, 组织学习是组织成员测查失误或异常, 并通过重新构建组织的行动理论和把探询结果渗透到组织图式 (organizational maps) 和组织想象 (images) 中、从而加以纠正的过程; 他们强调的是通过双环学习 (double-loop learning) 对组织行为加以改进。而 Hedberg^[5] 认为, 组织学习来自于组织与其环境之间的适应性和操作性交互作用, 它既包括组织被动适应现实的过程, 也包括应用知识、积极促进组织与其环境相匹配的过程。这个界定给从系统和行为角度来看待组织

学习的观点提供了一个参考框架。英国的 Pedler 等^[6]认为,一个学习型企业是指一个激发它所有成员进行学习并不断变革它本身的组织。而 Marquardt^[7]则从系统论的角度认为,一个集体学习能力强的组织会不断地变革它自己,以便为了成功更好地收集、管理和应用知识。国内的陈国权等(2000)^[8]认为,组织学习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,是组织的创新过程。

这种观点的根本出发点是把组织看作是一个系统,而把组织对环境的反应看作是组织的学习行为。这种观点侧重的是组织整体与环境的交互作用,看到了组织层次上的学习;但是,这种观点在一定程度上把组织学习与组织变革加以混淆,没有看到组织内部的微观学习过程,没有看到组织学习的其它各个层次。

1.2 信息加工观点

很多学者从组织对信息的加工过程的角度来看待组织学习。Huber^[9]就认为,一个组织通过信息加工过程而学习,那么他的潜在行为就会变化;让我们假定,当组织中某个单位获得了可能对组织有用的知识时,组织就学习了;组织学习过程可分为知识的产生、知识的扩散和知识的利用三个阶段。他的观点特别是这三个阶段是许多学者引用的组织学习的三个阶段。

这种观点看到了个体、团队与组织层次上信息或知识的加工过程,有助于深入理解组织内部的信息加工过程。但是这种观点往往与知识管理存在紧密的联系,也使二者的关系有所混淆,况且这种观点由于对知识的强调而忽视了作为人这一学习主体。

1.3 社会互动观点

许多学者从组织中人与人之间的互动关系这个角度来理解组织学习。Senge(1990)就认为学习型组织是指,人们在组织中不断扩展产生它们需要结果的能力,不断培养新的思考方式,不断激发集体的愿望,人们不断地学习怎样一起学习;这就是他所倡导的五项修炼,其中强调是组织中团队成员之间怎样在个人自我超越的基础上进行团队学习。特别强调的是, Cook和Yanow^[10]认为,组织学习就是组织中人与人之间正式或非正式的集体探索和实践过程,是一种文化现象;他强调了组织学习是组织中许多人共同进行的集体学习现象。

表 1 各位学者对组织学习概念的界定分类

系统或行为观点	信息加工观点	社会互动观点
Argyris 和 Schön(1978)	Duncan 和 Weiss (1979) ^[18]	Senge 等 (1990)
Hedberg (1981)	Daft 等 (1984) ^[19]	Brown 和 Duguid (1991) ^[29]
Levitt 和 March (1988) ^[11]	Fiol 等 (1985) ^[20]	Cook 和 Yanow (1993)
De Geus 等 (1988)	Stata (1989) ^[21]	Kim (1993) ^[30]
Pelder 等 (1991)	Huber (1991)	Day (1994) ^[31]
Pawlowsky (1992) ^[12]	Ulrich 等 (1993) ^[22]	Crasson 等 (1995) ^[32]
Lee 等 (1992) ^[13]	Garvin (1993) ^[23]	Cavaleri 和 Fearon (1996) ^[33]
Mills 和 Friesen (1992) ^[14]	Levinthal 等 (1993) ^[24]	Richter(1998) ^[34]
Miller (1996) ^[15]	Slater 和 Naver (1995) ^[25]	Gherardi 和 Nicolini(1998) ^[35]
Marquardt (1996)	DiBella 和 Nevis (1998) ^[26]	Fox(2000) ^[36]
Schwandt 等 (2000) ^[16]	Dixon (1999) ^[27]	Fisher 等(2000) ^[37]
陈国权等 (2000)	Templeton 等 (2002) ^[28]	Lahteenmaki 等 (2001) ^[38]
王润良 (2002) ^[17]		

这种观点看到了人这个学习的主体,从人与人之间关系的角度来理解组织学习;把组织

学习看作是在组织各个层次上进行的集体探索过程。但这种观点忽视了整个组织层次上的学习，也没有探讨组织学习中知识的流动过程。

从上面述评可以看出，三种不同的观点都从各自不同的角度对组织学习进行探讨，它们往往只关注组织学习的某一方面，由此我们可以得出以下几点：(1) 组织学习首先是一个过程，是一个通过组织中人与人之间的交互作用、从而不断产生和应用新的知识、以便不断改变组织行为的过程；(2) 组织学习是一个组织知识不断产生、不断传播、不断应用的循环上升过程；(3) 组织学习强调的是一种社会性的学习，是组织中人人都参与的集体学习和集体实践的社会现象^[39]。

下面，我们将从组织学习的四个层次、组织学习过程和组织学习推动因素三个角度进行具体阐述，从而得出我们的整合理论模型。

2 组织学习的层次

无论是从哪种角度来看待组织学习，他们都认为组织学习是在某些层次上进行的。对学者们关于组织学习层次观点的总结见表 2。从表 2 (尤其是小结) 可以看出，个体、团队和组织三个层次得到了大多数学者的一致同意，而组织间的学习是许多学者所没有重视的；在全球经济一体化的今天，企业合作、战略联盟等经济运作形式的日益繁荣足以说明组织间学习的必要性和重要性，中国改革开放以来的实践也证明组织间学习对中国企业尤为重要。

表 2 组织学习层次概括

研究者	组织学习层次			
	个体	团队	组织	组织间
Argyris 和 Schön (1978)				
Duncan 和 Weiss (1979)				
Shrivastava (1983) ^[40]				
Hedberg (1981)				
Daft 等 (1984)				
Fiol 等 (1985)				
Levitt 和 March (1988)				
Stata (1989)				
Senge (1990)				
Huber (1991)				
Pawlowsky (1992)				
Garvin (1993)				
Kim (1993)				
Watkins 和 Marsick (1993) ^[41]				
Inkpen 等 (1995) ^[42]				
Crasson 等 (1995)				
Nonaka 和 Takeuchi (1995) ^[43]				
Marquardt (1996)				
DiBella 和 Nevis (1998)				
Yeung 等 (1999) ^[44]				
Dixon (1999)				
陈国权等 (2000)				
Moilanen (2001) ^[45]				
Lahteenmaki 等 (2001)				
Templeton 等 (2002)				
Bontis 等 (2002) ^[46]				
王润良 (2002)				
小结	20	19	23	5

3 组织学习过程

许多学者提出了各自的组织学习过程模型，根据其复杂程度，也就是模型中是否包括学习的四个层次以及是否对这四个层次之间的关系进行解释，把它们分为三类：基本、高级和复杂的组织学习过程模型

3.1 基本的组织学习过程模型

表 3 基本的组织学习过程模型

研究者	步骤1	步骤2	步骤3	步骤4
Argyris和SchÖn (1978)	发现	创新	实施	推广
陈国权等 (2000, 2002) [47,48]	发现	发明	执行	推广 反馈
Draft和Weick (1984)	审查		解释	学习
Carlsson等 (1995) [49]	具体经验	反思性观察	抽象地概念化	主动实验
Nevis等 (1995) [50]	获得		共享	应用

从表 3 可以看出，它们都把组织学习分为三到四个步骤。第一步是组织学习的输入，第二步和第三步是学习过程，而第四步是组织学习的输出。然而，他们都没有把个体学习或团队学习作为组织学习的一个重要组成部分，忽视了组织内部的微观学习过程。

3.2 高级的组织学习过程模型

表 4 高级的组织学习过程模型

作者	步骤1	步骤2	步骤3	步骤4
March和Olsen (1976) [51]	个体信念	个体行动	组织行动	环境反映
Pautzke (1989) [52]	个体学习	讨论	集体学习	制度化、规范化
Dixon (1994)	产生	整合	解释	行动

表 4 中的组织学习过程模型都是由四个阶段组成的。其中，March 和 Olsen 注重个体、组织和环境的交互作用；而 Pautzke 注重从个体向集体学习的转化，而这在 Dixon 的模型中是缺少的，因为她把个体和组织学习分为两个独立的循环过程。虽然这些模型中都包括了个体学习，但是它们都没有包括团队学习或组织知识，没有解释个体学习与组织层学习之间的转化关系。而复杂的组织学习过程模型则从不同角度对学习层次间的关系进行了探讨。

3.3 复杂的组织学习过程

3.3.1 Müller-Strevens 和 Pautzke (1989) [52] 的组织学习过程模型

他们的模型包括：个体通过“行动”产生某种知识，而这种知识是以自己经验或对环境的理解为基础的；通过“集体学习”，个体知识转化为集体知识；而为了使整个组织都能得到个体知识，个体知识必须通过“制度化”来转化为组织知识；这种制度化了的、权威的组织知识又会对个体将来的行动产生影响，从而实现循环。这个模型描绘了个体知识、集体知识、组织知识以及组织知识与个体行为之间的关系；但是，这个模型有一个明显的弱点就是团队不能产生某种经验，而且学习也不能在个体层次上发生。Nonaka和Takeuchi (1995)提出的模型则对个体、团队和组织层次的知识产生过程进行了更详尽、更深刻的描述。

3.3.2 Nonaka和Takeuchi (1995)的“组织知识产生的五阶段模型”

这个模型以组织知识产生的螺旋过程为基础，模型中包括了两个维度：发生论和本体论。

在发生论上,他们区分了隐性知识和显性知识,并描绘了不同知识类型之间的循环转化过程:社会化(socialization)、外化(externalization)、组合(combination)、内化(internalization)。而在本体论上,知识在不同层次上产生,从个体到团队再到组织,甚至到组织之间。这两个维度可以组合成五个促进条件:动力(intention)、自由(autonomy)、波动(fluctuation)或创造混沌(creative chaos)、冗余(redundancy)、必需的多样性(requisite variety),从而构成了“知识产生过程的五阶段模型”。

这个模型从研发小组个体间隐性知识的共享(社会化)开始,然后把隐性知识转化为外显知识(外化),而这需以外显方式验证概念来进行维护,接下来建立框架(组合),模型结束于把一个单位的知识扩散到组织的其他单位(转化),而且此循环可以从各个阶段中的的任何一处重新开始,通过知识应用者的行动(内化)来重新开始新一轮的学习循环过程。

但是,他们仅仅注重开发新产品的团队的双环学习,这就限制了这个模型,因为它不包括单环学习,而且模型也把外化作为一个前提条件,其实外化仅仅是组织学习的一个充分但不必要条件。如此说来通过改善现有产品而创造的组织知识就被漏掉了,而这恰恰是日本企业的一个整体优势,而且他们的模型里面也没有包括对模型中断的描述, Kim (1993)的组织学习循环模型则在某些程度上做到了这点。

3.3.3 Kim (1993) 提出的整合模型

这个模型是Kofman、Draft和Weick (1984)、Argyris和Schön (1978)三个模型的组合,对个体向组织层次学习的转化进行了描述。Kim把个体学习循环分为与“框架(frameworks)”和“程序(routines)”相联系的两组。第一组是“概念性(conceptual)个体学习”(知道为什么),包括“评价”和“设计”,它们都受到个体心智模式“框架”的影响。第二组是“操作性(operational)个体学习”(知道怎样),包括“评价”和“观察”,而它们又受到个体心智模式“程序”的影响。Kim认为,个体心智模式(他认为是组织对世界的看法和组织规范)与共享心智模式之间的相互影响把两个层次的学习联系起来。这就是说,个体心智模式影响共享心智模式,从而实现个体学习向组织层次学习的转化;反之,组织共享心智模式影响个体心智模式,实现了组织层学习向个体学习的转化。

与Nonaka和Takeuchi(1995)的模型相比,此模型包括了单环和双环学习,也描绘了个体与组织层学习的相互转化过程。但是, Kim忽视了团队或小组在组织学习中的重要作用,后来他把团队当作是“微型组织”或“扩展的个体”,但这并不能解决问题;而且他的模型太复杂,很难加以遵循。而Crossan (1999) [53]的模型则从一定程度上解决了这些问题。

3.3.4 Crossan (1999) 提出的组织学习动态模型

这个模型从组织战略出发(见图1),包括了个体、团队和组织三个学习层次、四个心理和社会互动过程(直觉、解释、整合、制度化),两个信息流动过程(反馈和前馈)。它看到了组织学习的动态性,但这个模型特别强调的是组织中的潜在直觉的学习,过于注重无意识学习的作用和知识的产生过程,从而忽视了一般意义上的外显的、知识获得的常规学习过程;而且这个模型没有包括组织间的学习。

通过以上述评,我们认为组织学习的主体应该是组织中的人,而组织学习归根到底就是组织中或组织间人与人的交互作用过程,在这个过程中主要的是一种心理和社会互动过程,从而实现了知识或信息的产生和流动。组织学习过程是一个人的交互、知识的流动和交互同

时进行的过程。

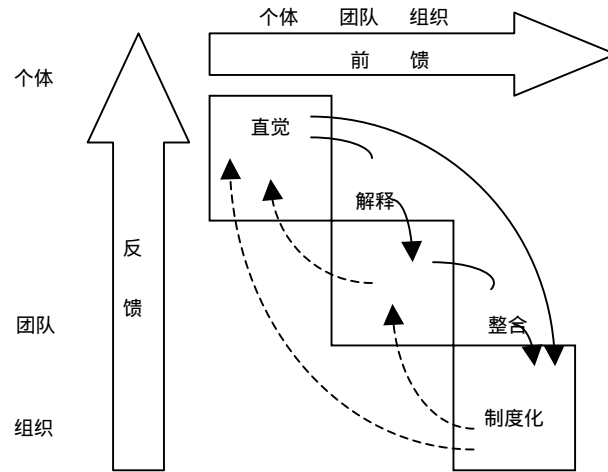


图1 组织学习的动态模型 (Crossan, 1999)

4 组织学习的内部推动因素研究

组织学习过程要顺利地进行、组织要学习得好，需要某些组织内部推动因素来推动，它为组织学习过程提供了条件和外部环境。所谓组织学习的内部推动因素是指，有助于推动组织进行学习的组织中的管理实践活动和条件。关于对组织学习内部推动因素的研究主要集中在对学习型组织的探讨上。DiBella 和 Nevis (1998) 认为，组织学习的研究可以分为三种取向：标准化 (normative) 的、发展的和能力的研究取向；而学习型组织的研究主要是标准化的研究取向，认为只有在某些条件下组织才会学习。因此，对学习型组织的探讨有助于我们理解组织学习的内部推动因素，虽然他们的模型有的也包括了对组织学习过程的描述，但他们的出发点和主要观点都是对组织学习内部推动因素的探讨。这主要有以下三个模型。

4.1 Senge (1990) 的五项修炼模型

Senge 从系统动力学的角度提出了学习型组织的模型，它包括五项修炼：自我超越 (personal mastery)、心智模式 (mental model)、团队学习 (team learning)、共同愿景 (share vision)、系统思考 (system thinking)。

自我超越是指，学习不断理清并加深对个人真正愿望的理解，集中精力，耐心培养，并客观地观察现实；它包括对终身学习的承诺，并不断对个人的愿景进行挑战和澄清；它是学习型组织的基础。心智模式是指那些深层次的假设，它会影响到我们如何看待这个世界以及所采取的行动。团队学习是指发展团体成员整体搭配与实现共同目标的过程。共同愿景是组织中人们共同持有的将来景象，可使组织成员产生一体感，并将此能量遍及组织全面的活动。系统思考是指，使用完整的模式化的观念框架，可使人更清楚且有效地看到事情是如何变化的；因此系统思考是观察整体的一项修炼，是一个能让我们看见相互关联而非单一事件的框架，可使我们看到渐渐变化的型态而非瞬间即逝的一幕。

其中，系统思考是把其它四个技能结合起来的纽带，从而使不同的技能整合为一个模型，所以他称之为第五项修炼。而且 Senge 等在长期的企业咨询和实践中，总结和引用了大量的

实用工具，来推行他提出的这五项修炼，在许多企业中产生了很大作用。Senge 的模型因其著名的《第五项修炼》在我国也得到了广泛传播，但是我国企业在提高组织学习能力、创建学习型组织的时候，这个模型的适合性还有待于进一步的实证研究来证实。

4.2 Pedler 等 (1991) 的学习型企业模型

Pedler 等人 (1991) 归纳并提出了他们的学习型企业模型，包括：战略（包括：战略学习和参与政策制订）、内部审查（looking in，包括信息化、财务和控制、内部交流）、结构、外部审查（looking out，包括：环境审视的职工、组织间学习）和学习机会（包括学习气氛、全员发展机会）五个层面、11 个特征，用以展现学习型组织所具备的精神及行为。这个模型在欧洲得到了实证研究的证实，也进行了大量的实践推广工作，在欧洲比较流行。

4.3 Watkins 和 Marsick (1993) 的 7C 模型

他们通过案例研究和实证研究，得出了他们的 7C 来说明学习型组织的特征与要素，并且也得到了一些实证研究的检验，而且他们制订了一个标准化的问卷来测量这 7 个要素。这 7C 是指：(1) 持续不断 (continuous) 学习：通过持续学习才能够不断地前进；(2) 亲密合作 (collaborative) 的关系：以加强成员间的支持能力；(3) 彼此联系 (connected) 的网络：增进成员的互动关系；(4) 集体共享 (collective) 的观念：以结合成组织的力量；(5) 创新发展 (creative) 的精神：以促进改良与发展；(6) 系统存取 (captured or codified) 的方法：善用科技能力与方法；(7) 建立能力 (capacity building) 的目的：希望形成组织与其成员继续学习的能力。

5 组织学习整合理论模型的提出

通过前面的述评，从如何管理学习、有利于组织更好地推动学习的角度，我们认为组织学习是指，组织为了实现自己的愿景或适应环境的变化，在个体、团队、组织层和组织间进行的、不断产生和获得新的知识和行为、并对其进行解释、整合和制度化的循环上升的社会互动过程；我们认为任何组织都有学习行为，因此需要某些内部条件和管理实践活动来推动组织学习，使组织学习得更快、更好；组织学习可以改善组织的共同观念和行为，进而提高组织的绩效。

基于以上评述和界定，我们提出了一个综合的组织学习理论模型（见图 2）。这个模型的前提假设是：任何组织都存在着学习行为，组织学习首先是一个过程，它在某些管理实践活动或条件（即内部推动因素）下会运行得更好。从本质上来讲组织学习是一个过程（动），但这个动态的过程是以某些推动因素作为保障（静）的，因此从整体来看组织学习是“动”和“静”二者的结合，离开了“动”的过程，组织学习就失去了它本质上的含义；离开了“静”的某些内部推动因素，“动”的学习过程也不会运行得很好。

从学习层次来看，组织学习包括个体、团队、组织层、组织间这四个层次。个体层次的学习指的是，个体有干好本职工作所需要的能力、技能和动机，个体可以获得、也可以通过直觉和自己的工作经验等来产生新的知识或行为。团队层次的学习指的是，团队动力和达成共识、并采取合作行动的过程。组织层次的学习是指在既定竞争环境下，把个体与团队学习整合和渗透到组织系统、结构、战略、程序和文化之中，使它们更加匹配。组织间学习是指组织中的个体、团队和整个组织层在与其他组织的比较过程中，获得和应用新知识、新行为

的过程，同时也激发自身的学习。而且各个层次之间是相互重叠、相互促进的，其中一个层次做得不好都会影响整个组织的学习效果。

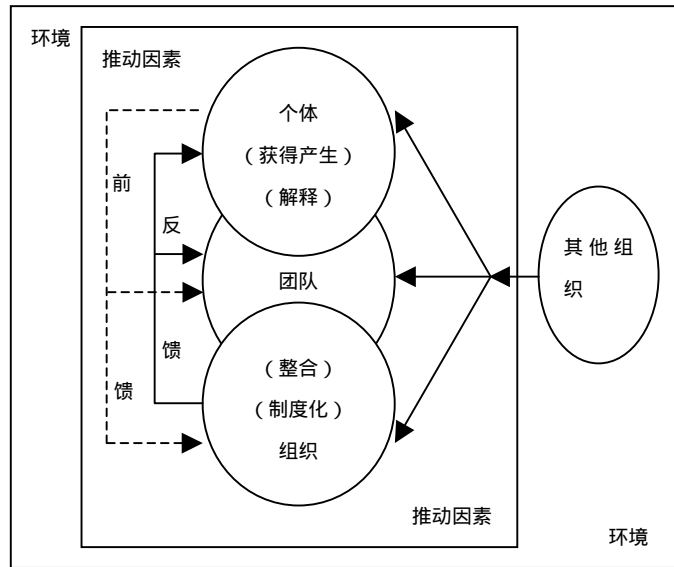


图 2 整合的组织学习过程模型

从组织学习过程来看，首先，组织学习包括四个心理和社会互动过程（主要是人与人之间的交互作用过程）：产生和获得、解释、整合、制度化。其中，获得和产生（新的知识或行为）是指，个体从外界或自己的经验中获得某种知识或新的行为，或者通过直觉产生某种新的知识；解释是指，通过言语或行动向自己或他人解释某种观点或观念；整合是指，个体间达成共识并通过相互调节采取合作行动的过程；制度化是指，把个体或团队所学渗透到组织系统、结构、程序和战略中去的过程，从而确保规范行动的实施。其中，解释过程既可以指个体的自我解释，也可以指团队成员间的相互解释；而整合过程既可以发生在团队层次上也可以发生在组织层次上。这四个过程主要体现了人在组织学习中的主体地位，人是学习的核心，同时也表明组织学习强调的是在个体基础之上的集体学习过程。

同时，组织学习还包括两个信息或知识的流动过程：前馈学习（feed forward：从个体和团队向组织层次流动）和反馈学习（feedback：从组织层向团队和个体层次流动）。其中，前馈学习过程是指，个体学习是否和如何前馈给团队和组织层次的学习（如结构的变化、产品的变化、战略、程序、文化的变化）；反馈学习过程是指，渗透于组织中的学习（如系统、结构和战略）是否和如何影响个体和团队学习。它们分别与知识的开发（exploration）和知识的利用（exploitation）相对应，也就是说，前馈学习主要是对新知识的开发过程，而反馈学习主要是对新知识的利用过程。而这两个知识或信息流动过程就体现了组织学习循环过程是一个动态的过程，是一个不断循环上升的过程。

从组织学习的内部推动因素来看，组织学习需要某些组织内部推动因素的推动，以便使组织学习得更快、更好。从上述的三个模型可以看出，组织学习的内部推动因素，既需要组织战略、组织结构、组织文化等方面的适应，也需要组织内部的人具有合作、集体共享、积

极进取的良好学习素养,当然更需要Senge等提倡的适合个人和集体学习的具体操作方法,尤其是系统思考的思维方法。这些都是组织能更好地学习所必备的条件。

由此可以得出,今后我们需要对以下三部分内容来进行深入的探讨和研究:从四个学习层次和两个知识流动过程对组织学习过程进行深入的探讨;可以对组织学习的推动因素进行深入研究;可以对组织学习过程如何与推动因素之间实现最优匹配进行探讨。

参考文献

- [1] de Geus A P. Planning as Learning. Harvard business review, 1988, March-April: 70~74
- [2] Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday Currency. New York, 1990
- [3] March J, Simon H. Organizations. New York: Wiley, 1958
- [4] Argyris C, Schön D A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, Reading: Massachusetts, 1978
- [5] Hedberg R. How organizations learn and unlearn. In: Nystrom P C, Starbuck W H ed. Handbook of Organizational Design. Oxford: Oxford University Press, 1981
- [6] Pedler M, Burgoyne J, Boydell T. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, London: McGraw-Hill, 1991
- [7] Marquardt M J. Building The Learning Organization: a system approach to quantum improvement and global success, London: McGraw-Hill, 1996
- [8] 陈国权,马萌. 组织学习——现状与展望. 中国管理科学,2000,1: 66~74
- [9] Huber G P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. Organization Science, 1991,2: 88~115
- [10] Cook S, Yanow D. Culture and organizational learning. Journal of Management Inquiry,1993, 2(4): 373~90
- [11] Levitt B, March J G. Organizational learning. Annual Review of Sociology, 1988: 319~340
- [12] Pawlowsky P. Betriebliche qualifications strategy and organizations learn. In: Staehle H, Munchen P C, Managementforschung 2ed, 1992. 177~237
- [13] Lee S, Courtney J, O'Keefe R. A System of organizational learning using cognitive maps, International journal of management science, 1992, 20(Jan.): 23~36
- [14] Mills D O, Friesen B. The learning organization. European management journal, 1992,10(2): 146~156
- [15] Miller D. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. Journal of management, 1996,22(3): 485~505
- [16] Schwandt D, Maruardt M. Organizational learning: from world-class theories to global best practices. Boca Raton: ST Lucie, 2000
- [17] 王润良.学习型组织的系统模型与结构设计.北京航空航天大学博士论文,2002
- [18] Duncan R, Weiss A. Organizational Learning: Implications for Organizational Design. Research in organizational behavior, 1979, 1: 75~123
- [19] Daft R L, Weick K E. Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of management review, 1984, 9: 284~295
- [20] Fiol C M, Lyles M A. Organizational learning. Academy of management review,1985,10(4): 803~13
- [21] Stata R. Organizational learning - the key to management innovation. Sloan Management Review, 1989, Spr: 63~74
- [22] Ulrich D, Todd J. High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability, Organizational Dynamics, 1993,3: 52~66
- [23] Garvin D A. "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, 1993, 71(4): 78~91
- [24] Levinthal D. Organizational Adaptation and Environmental Selection In: Cohen M, Sproull L ed.Organizational Learning. Sage Publications, London, 1996. 195~229
- [25] Slater S F, Narver J C. Market orientation and the learning organization. Journal of marketing, 1995,59(3): 63~74
- [26] DiBella A, Nevis E. How organization learn. San Francisco: Jossey -Bass Publishers,1998
- [27] Dixon N. The organizational learning cycle: how we can learn collectively. Gower: Gower publishing limited,1999
- [28] Templeton G F, Lewis B R, Snyder C A. Development of a measure for the organizational learning construct. Journal of management information systems, 2002, 19(2): 175~218
- [29] Brown J, Duguid P. Organizational Learning and Communities of Practice. Organization science,1991, 2(1): 40~57
- [30] Kim D H. The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, 1993, Fall: 37~50
- [31] Day G S. Continuous learning about markets. California management review, 1994,summer: 9~31
- [32] Crossan M, Lane H, White R, Djurfeldt L. Organizational learning dimensions for a theory. The international journal of organizational analysis. 1995, 3(4): 337~360
- [33] Cavaleri S, Fearon D. Managing in organizations that learn. Cambridge: Blackwell, 1996

- [34] Richter I. Individual and organizational learning at the executive level: towards a research agenda'. *Management Learning*, 1998, 29(3): 299~316
- [35] Gherardi S, Nicolini D, Odella F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management learning*, 1998, 29(3): 272~297
- [36] Fox S. Communities of practice, foucault and actor-network theory. *Journal of management studies*, 2000, 37(6): 853~867
- [37] Fisher S R, White M A. Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of management review*, 2000, 25(1): 244~251
- [38] Lahteenmarki S, Toivonen J, Mattila M. Critical aspects of organizational learning research and proposal for its measurement. *British journal of management*, 2001, 12: 113~129
- [39] Örténblad A. A Typology of the idea of learning organization. *Management learning*, 2002, 33(2): 213~230
- [40] Shrivastava P. A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 1983, 20(1): 7~28
- [41] Watkins K E, Marsick V J. *Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993
- [42] Inkpen A C, Crossan M M. Believing is seeing: joint ventures and organization learning. *Journal of management studies*, 1995, 32: 595~618
- [43] Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge Creating Company*. London: Oxford University Press, 1995
- [44] Yeung A, Ulrich D, Nason S, Glinow M. *Organizational learning capability*. New York: Oxford University Press, 1999
- [45] Moilanen R. Diagnostic tools for learning organizations. *The learning organization*, 2001,8(1): 6~20
- [46] Bontis N , Crossan M , Hulland J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 2002, 39(4): 435~469
- [47] 陈国权,马萌.组织学习过程模型研究.管理科学学报, 2000 , 3 : 15~23
- [48] 陈国权,李赞斌.学习型组织中的“学习主体”类型与案例研究.管理科学学报, 2002 , 5 (4): 51~67
- [49] Carlsson B. et al. R&D Organizations as Learning Systems. In: Kolb D, et al, *The Organizational Behavior Reader (6th)*, Englewood Cliffs, 1995
- [50] Nevis E, DiBella A, Gould J. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 1995,36: 73 – 85.
- [51] March J, Olsen J. Organizational Learning under ambiguity. *European journal of policy review*, 1975, 3(2): 147~171
- [52] Rosengarten P G. The characteristics, outcomes and sources of the learning organization: the case of car component suppliers in Britain. <http://ourworld.compuserve.com/homepages/PROsengarten/LO.htm>
- [53] Crossan M, Lane H, White R. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management review*, 1999, 24(3): 522~537

Integrated Theory of Organizational Learning Model

Yu Haibo¹ Fang Liluo^{1,2} Ling Wenquan^{2,3}

(1. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101)

(2. Institute of social psychology, Guangzhou University, Guangzhou 510405)

(3. Institute of human resource management, Jinan University, Guangzhou 510632)

Abstract: It is necessary for Chinese companies and the whole society to improve the organizational learning capacity, to establish the learning organization and the learning society. The article reviewed the literature based on the ultimate assumptions of some definitions, organizational learning levels, organizational learning processes, and the facilitating factors. And then the article put forward a definition and an integrated organizational learning model. It contains four levels which are individual, group, organizational and inter-organizational levels, four psychological and social interactions which are gain and produce, interpretation, integrate, institutionalization, and two information or knowledge processes which are feedback and feedforward learning. At last, the article provided several future research directions.

Key words: organizational learning, learning organization, facilitating factors within organization.