

文章编号:1003-207(2009)01-0157-12

组织从经验中学习:现状、问题、方向

陈国权, 宁南

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要: 组织从经验中学习是组织学习的重要方面。本文系统综述分析了前人在这方面的研究成果和观点,包括组织从经验中学习的模式、过程,组织从经验中学习的影响因素,组织从经验中学习的障碍,组织从经验中学习的成效等。分析了前人研究存在的缺陷:缺乏系统框架,缺乏深入机理,缺乏案例研究及对企业有实际指导意义的方法体系。针对这一系列的问题,文章提出了进一步的研究方向及框架。

关键词: 组织学习;组织从经验中学习;影响因素

中图分类号: C931 **文献标识码:** A

1 引言

企业组织必须擅于从过去成功或失败的经验中学习,这样才能不断提升组织的智能(Organizational Intelligence),增强竞争优势。

纵观人类社会的发展历史,都是从过去的经验中进行学习和改进的历史。有效地从经验中学习、提升人们对事物之间相互关系和发展规律的认识、从而改进我们的行为、优化我们的管理方法和体系,无论对整个人类社会、国家、企业组织、群体、以及个人都是非常重要的。

2003年3月发生在我国的非典(SARS)危机,引起了反思,整个国家的卫生乃至方方面面的重大危机预警和应对体系正在一步步地建立起来。美国陆军建立了以作战小群体为单位的AAR(事后评估系统)方法,该系统要求每个小群体在完成某个作战、演习或维和任务后要在一起集体反思,通过这种制度化的团队从经验中学习和反思过程,提升了群体的作战力。

以上是正面的从经验中学习的案例,但众所周知,整个人类社会、国家、组织、群体、个人还存在大

量不能有效地从经验中进行学习的现象,造成生命和经济上的巨大损失、组织和个人的失败。这样的例子不胜枚举。1984年1月28日美国“挑战者”号航天飞机发生爆炸,是组织不能从经验中有效学习的经典案例。此次爆炸,很重要的原因之一,就是由于对过去的经验反思过程出错而得出错误的结论所致^[1]。在我国很多地方经常出现煤矿倒塌、火灾等重大安全事故,事故发生后,各级领导指示、现场指挥办公、召开紧急会议、撤消一些人的职务、制订规章制度,不断重申安全的重要性……但是过了一段时间,类似事故再次发生,这些行为又会重复,几乎形成了一种行为模式(Behavioral Pattern)。根据组织行为学和组织学习的理论,当一种行为模式总在重复时,说明学习根本就没有发生!

因此,作为一个企业组织,如何有效地从过去的经验中学习,以提高组织运作的效能和效率、降低成本,提升竞争力,是非常重要的研究课题。对组织从经验中学习的研究既有重要的实践意义,也将会对组织行为和组织学习领域的发展具有理论价值。学者们从上世纪六七十年代就开始了组织从经验中学习的研究,但系统性的研究还很缺乏,很多关键问题尚未解决。本文系统综述分析了前人在组织从经验中学习的研究成果和观点,包括组织从经验中学习的模式、过程,组织从经验中学习的影响因素,组织从经验中学习的障碍,组织从经验中学习的成效等。而我们正是希望在前人研究的基础上,更加系统地对组织从经验中学习进行研究,为企业界的实践提供帮助,也为研究者们提供进一步深入研究的理论基础。

收稿日期:2008-08-02;修订日期:2008-12-08

基金项目:国家杰出青年基金资助项目(70625003);国家自然科学基金资助项目(70272007,70572005,70321001);教育部人文社会科学重点研究基地资助项目基金(06JJD630013)

作者简介:陈国权(1967-),男(汉族),清华大学经济管理学院教授,博士生导师,研究方向:组织行为、组织学习、学习型组织、组织知识管理、组织变革、团队管理、领导行为等。

2 组织从经验中学习:研究现状

组织从经验中学习是组织学习理论的一部分,但很少有研究者对其进行定义。Kolb(1984)提出体验式学习循环四阶段模型时认为,体验式学习就是解释人们在这个世界上发生的事情,同时通过人的思维将其转化为一种抽象的概念(即知识)并在现实中将这种概念加以运用的过程^[2]。这在实质上就是从经验中学习。

陈国权(2002)提出组织学习是指组织通过不断创造、积累和利用知识资源,努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境,从而保持可持续竞争优势的过程^[3]。利用这一定义,我们认为组织从经验中学习则是指组织通过收集积累、分析和运用经验,努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境,从而保持可持续竞争优势的过程。目前国内外已经有一些学者对这一过程进行了一些研究,其中包括了对组织从经验中学习的模式及过程的研究、组织从经验中学习的影响因素研究、学习障碍的研究以及学习成效的研究等等。

2.1 组织从经验中学习的模式及过程研究

虽然对于组织从经验中学习的系统性研究较少,但仍有一些学者以相对更加整体化的视角对组织从经验中的学习进行了研究。这些研究者当中,一部分提出了一些组织从经验中学习的基本模式,一部分研究了组织从经验中学习的过程。基于这些研究的结果,我们对组织从经验中学习这一研究领域形成了宏观的认识,这也是进一步研究的重要基础。

2.1.1 组织从经验中学习的模式

Argyris 和 Schon(1978,1996)^[4,5]是较早开始研究组织学习的学者之一,而他们的研究角度正是以组织从经验中的学习为着眼点的。他们提出了单环学习和双环学习的概念。单环学习是组织不断审视过去的行为,使其符合组织既定的目标、规则、价值观和基本假设。而双环学习则是组织审视外部环境,先要质疑甚至改变组织既定的目标、规则、价值观和基本假设,然后再让行为与之相符合。从组织从经验中学习的角度来看,单环学习和双环学习是组织从经验中学习的两种不同深度的模式,后者更为困难一些。Isaacs(1993)则提出了三环学习的概念,即学习如何学习。如果说,单环学习是“正确的做事”,双环学习是“做正确的事”,三环学习则是“正确的学习”。

Herriott, Levinthal 和 March(1985)^[6]提出了一系列研究组织从经验中学习的差分方程模型。这些模型将组织从经验中的学习当作一种适应性行为,这些行为产生于对组织中决策制定的观察。他们认为选择是根据决策规则来制定的。在每一轮的决策中,根据过去的经验进行调整,这些调整带来了成功或失败,对这些调整的结果进行逐个追踪,积累起来形成了决策规则。

Huber(1991)^[7]总结发现关于组织决策制定的文献描述了两种决策制定的程序,而它们的成功都需要对反馈进行有意图的学习:“连续有限的比较”,以及“合理的渐进主义”。

他们的研究都为组织从经验中的学习提供了一些理论或实践的模式,通过对这些模式的深入研究,可以进一步的了解在一个组织中从经验中学习是通过哪些方式进行的。

2.1.2 组织从经验中学习的过程

Kolb(1984,2005)^[2,8]提出的体验式学习循环四阶段模型是:(1)直接经验:人在这一阶段获得亲身的体验和经历,(2)反思性观察:人在这一阶段对体验和经历进行回顾和反思,并重新进行有意识的观察,(3)抽象概念化:根据对经验的反思进行抽象思维,提出概念(即知识),(4)积极实践:将获取的知识运用于新的实践并检验它,重新回到第一步即再次获得实在的经验。Kolb的模型关注的重点是对过去经验的应用,这对于改进人们的行为和知识积累都很有帮助,故得到了广泛的应用,对于全面质量管理、事后控制,及后来组织层面学习的研究都有很大的启示。

Davenport, Harris, Long 和 Jacobson(2001)^[9]提出了企业如何从获取历史经验数据、从历史经验数据中获取知识、最后运用这些知识获得更好的运作成果的整个过程和概念框架。他们在埃森哲公司及其战略变革研究院的支持下,研究了20家公司。过程框架模型由三个要素构成:“背景”、“转化”和“成果”。

陈国权(2005)^[10]认为任何一个组织中都存在一个组织学习系统(Organizational Learning System, OLS),它是使组织能够不断获取知识、改善自身的行为、优化组织的体系,以在不断变化的内外环境中保持可持续生存和健康和谐发展的系统。这一系统又由9个相互影响的组织学习子系统构成:发现子系统;发明子系统;选择子系统;执行子系统;推广子系统;反思子系统;获取知识

子系统; 输出知识子系统; 建立知识库子系统。其中反思子系统与组织从经验中学习密切相关,概念和功能是:组织对过去发生的事情进行总结归纳形成规律和知识。对比 Davenport, Harris, Long 和 Jacobson(2001)^[9] 所提出的几个环节,反思子系统涵盖了从经验到数据、从数据到知识这两个过程,而这也是组织从经验中学习非常关键的过程。

2.2 组织从经验中学习的影响因素研究

与系统研究组织从经验中学习的学者相比,将

目光集中在组织从经验中学习的影响因素上的学者要更多^[5,6,11-18]。组织从经验中的学习受到了很多因素的影响。通过对相关文献的分析,我们发现,这些研究者们采用了不同的方法进行研究,包括实证的定量分析,案例分析,计算机模拟等,但总体来看,他们的研究涉及到了三个方面的因素对组织从经验中学习的影响:(1) 经验的性质;(2) 学习过程的特征;(3) 组织的系统特征。

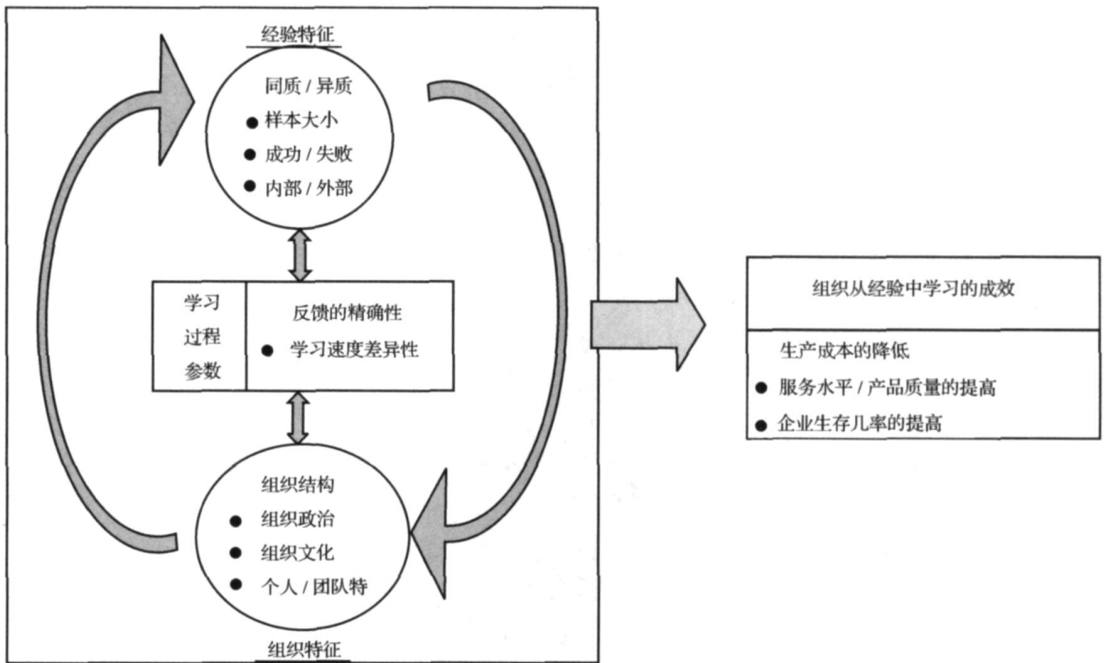


图 1 组织从经验中学习影响因素的整合系统

三方面的影响因素可以看作组织从经验中学习的“主语”(组织特征)、“谓语”(学习过程的特征)和“宾语”(经验本身的特征),这三个方面的因素都将对组织从经验中学习的成效产生影响。过去的研究主要侧重于经验本身的特征和学习过程的特征,对于组织而言,组织本身的特征如何影响其学习的有效性则研究的较少。

2.2.1 经验的性质对组织从经验中学习的影响

如果组织能够从经验中学习,这些经验的属性将会影响到学习的效率和程度^[11]。很多学者从不同的关注角度对经验的性质进行了深入研究,得到了一些有意义的结论。

2.2.1.1 经验的同质性和异质性

同质(homogeneous)和异质(heterogeneous)的经验被认为会影响到知识的归纳与获取,同时异质的经验还会影响到组织从经验中学习的能力和动机^[19]。

Haunschild 和 Sullivan(2002)^[11] 总结发现,一些研究者认为先前由异质原因引起的事故经验相较于同质原因能够更好的降低随后错误的发生,有三方面的原因:1) 异质性使人们将注意力集中于潜在原因^[12]; 2) 异质性使人们对相关情景进行分析,而不是简单将错误归因于操作人员的失误; 3) 多样的原因在组织内部产生建设性冲突^[13]。同时也有一些理论观点认为原因的同质性,而不是多样性,更有利于组织的学习,原因是:1) 同质原因的不断重复使得这些原因变得显著^[14,20,21]; 2) 有简单原因的错误比有多样原因的错误容易学习^[22,23]。3) 同质原因有利于以系统看待错误而非认为它是随机产生的^[12]。他们研究了飞行事故的原因特性对美国商业航空公司从飞行事故中学习的影响,研究结果显示,对比同质性原因,异质的原因会使得航空公司能够更广泛和更深层的反思和探寻产生事故的因果关系,从而得到更好的学习效果。

2.2.1.2 经验的样本大小

对于组织而言,有的经验样本极大(例如大型超市的 POSE 数据),而有的经验非常稀少(例如核电站的安全事故)。很多学者研究了经验样本大小对于组织从经验中学习的影响。

对于大样本的组织经验,学习的目的可以概括为从冗余的经验数据中提取有用的信息,是一个汇聚的过程。这类似于数据挖掘的概念。国内外关于数据挖掘的研究者数量很多,但从组织学习的角度对其进行研究的却很少,从这两个问题的性质可以看出,研究数据挖掘与组织从经验中学习,尤其是与组织从大样本经验中学习之间的关系是有意义的。

当历史仅仅提供了非常贫乏的经历样本时,组织从经验中学习似乎遇到了阻碍。March, Sproull 和 Tamuz(1991)^[14]将这些样本量极小的经验称为“样本 < = 1”的经验,定性探讨了组织如何从很少发生的事件中进行科学和深度的挖掘,从而对历史做出解释。组织可以通过两方面的努力来增加从自身有限的历史经验中释放出来的信息:(1)充分体验历史^[23-26];(2)模拟经验。Carroll, Rudolph 和 Hatakenaka(2002)^[27]同样也研究了在高危险组织内如何从很少的经验中有效学习。

Smith(1989)^[15]研究了如何定义一个管理问题,他提出定义一个问题需要三个步骤:(1)重新认知问题;(2)开发问题;(3)探索。其中开发这一步包括了构思关于该问题的各种观点,这对于组织从小样本经验中学是很有意思的。

2.2.1.3 成功和失败的经验

对于如何从成功的经验中学习,有很多的学者进行了深入的研究,他们采用了多种研究方法,其中以案例研究尤为突出,例如《追求卓越》、《从优秀到卓越》、《基业常青》等一系列书著,都是期望从成功企业的经验中挖掘信息,以帮助管理者们从这些成功的经验中更好地学习。

对组织从失败中学习的研究,更多则是从比较微观的视角进行的探讨。这些研究对如何从某种特定形式的“失败”中学习进行了深入分析。

组织的失败,例如事故和意外,是刺激组织学习和发生转变的很重要的因素^[28-31]。Haunschild 和 Sullivan(2002)^[11]研究了航空公司的事故和意外对学习的影响。航空公司的管理层,飞行员,和空中管理人员都同时关注着发生的事故和意外并试图从这些事故和意外中学习^[12]。但试图通过学习来避免将来可能产生的事故并不总是成功,有时甚至可能

产生危害^[32]。

Reichheld(1996)^[33]提出顾客的流失就是一种错误,即另一种失败的形式,它包含了公司竞争、获利、增长所需的几乎所有信息,他对顾客忠诚度、顾客流失,以及它们在公司现金流和收益上的影响进行了长期研究,发现了公司无法有效的从顾客流失中学习的七个原因。

Edmondson(1996)^[16]研究了在医院环境中影响医生和护士从医疗失误中学习的因素:(1)人们对医疗失误后果的认知会影响组织气氛和人们是否愿意及时报告医疗失误。(2)领导的行为方式会影响团队的气氛以及成员处理医疗失误的方式。(3)沟通的失败会负面影响团队讨论、学习和解决问题的能力。Tucker 和 Edmondson(2003)^[17]进一步的研究发现:(1)人们从失误中学习存在表层和深层两级学习;(2)提出了影响人们不能进行深层学习的 3 个因素:个人犯错后过于警惕,组织过于强调部门的效率,组织过多将责任下放和授权给基层;(3)当问题出现后,人们会忙于表层学习,显然会带来暂时的满意甚至好转的假象,反而为问题的彻底解决设置了障碍。他们提出了进行深度学习最重要的杠杆:要创造一种环境,使人们放心地讨论失误,而不担心会受到惩罚。

Kim 和 Miner(2007)^[34]以银行业为背景研究了组织是否能从失败征兆和失败中学习。失败征兆是指企业经历了迫近的事故,但之后又恢复过来。研究表明,对银行来说,无论是来自银行还是来自储蓄所的经验,本地的经验都比非本地的经验有更高的学习价值。银行的失败征兆比失败的经验更有价值,但对于储蓄所来说,失败征兆和失败带来的影响程度没有显著区别,这说明失败经验的类型对学习的影响程度会随着行业改变。

陈国权(2002,2003,2001,2003,2004)^[3,10,35-37]及其研究团队^[38,39]对组织学习、团队学习和个人学习进行了全面系统的研究,在这个大的框架系统中,还对组织从经验中学习的若干问题(尤其是从失败的经验中学习的问题)进行了初步的研究。

2.2.1.4 二手经验

Huber(1991)^[7]总结发现很多研究者都提出从其它组织借用经验是学习方式的一种。像汽车和计算机等制造行业的公司从他们一进入市场开始,就在不断的对竞争对手的产品进行研究^[40]。组织通常会尝试学习其他组织的策略、管理实践,尤其是技术^[41]。

而已有的一些研究是与从二手经验中学习相关的。“公司智力”是在寻找关于公司竞争者在做什么以及如何做的信息^[42]。“制度理论”^[43]认为组织不应该广泛的模仿其他组织,因为这么做可能招致利益相关者的反对。

2.2.2 学习过程的特征对组织从经验中学习的影响

组织从经验中学习的过程具有一些会影响到学习效果的特性。虽然对该方面进行研究的学者不多,但已有的研究仍然提供了一些观点,且值得进一步深入研究。

2.2.2.1 反馈的精确性

Huber(1997)^[7]提出一个推动组织学习的方法是,增加关于组织行动和结果之间因果关系的反馈的精确性;另一个方法是确保对这些反馈的搜集和分析。

Herriott, Levinthal 和 March (1985)^[6]则通过模拟的方法研究了反馈的精确性对于学习效果的影响。他们将组织从经验中的学习假设成为一个简单的选择情形,将固定的预算在几个供选择的互相独立的活动之间进行分配,每项活动都有一个回报,每一次的分配选择遵循决策规则,这个决策规则是对过去的调整所带来的成功或失败进行逐个追踪而积累起来,即从经验中得到的知识。而研究结果表明虽然对分配的细微调整(fine-tuning,即精确反馈)会促使均衡的形成,但达到的均衡并不一定比粗略调整的长期结果要好,实际上,通常更差。

2.2.2.2 学习的速度

Herriott, Levinthal 和 March (1985)^[6]还从上述的模拟模型中得到了关于学习速度对组织从经验中学习的影响,他们发现在该种模型中虽然快速学习者通常比缓慢的学习者更强,但还有很多混乱的情况里(学习者之间的交互很强)缓慢的学习者比快速学习者做得更好。

在 March(1991)^[18]的另一个模拟模型中,他研究了个体经验与组织经验相互影响的情况,其中学习的速度也是一个重要变量。在该模型中共同学习(组织和个体的相互学习)导致了组织和个体信条的收敛。模拟结果表明,对于这种共同学习的效力最大的威胁是,在组织的编码可以从个体身上学习之前,个体就已经被组织编码同化了。相对较慢的对组织新成员的社会化速度(组织成员中包含一定数量的慢速学习者),以及稳健的周转率,保持了个体信条的变化性,因此在长期中改进了组织和平均个

体的知识水平。

2.2.3 组织的系统特征对组织从经验中学习的影响

目前专门研究组织系统特征对组织从经验中学习的影响的文献较少,根据对现有研究的综述,我们发现大部分研究者没有明确提出所研究的因素属于哪种组织系统特征,而组织的特征因素也很复杂。我们从已有的研究中总结出了研究者有所涉及的几个组织系统特征因素。

2.2.3.1 组织结构

一些学者研究了综合性和专业性组织(按业务的集中度)从经验中学习的差异。一个普遍结论是,组织的综合性和专业性对于他们从先前的经验中学习会产生影响。Barnett, Greve, 和 Park (1994)^[44]发现专业银行比综合银行有更高的经验回报;Ingram 和 Baum (1997)^[45]发现综合型组织相对于专业的组织从他们自身的经验中学到的少而从行业的经验中学到的多。Haunschild 和 Sullivan (2002)^[11]研究了专业化航空公司和具有多种业务的综合性航空公司从经验中学习的差异。专业性公司从自身的经验中学习,但是综合性公司从其他人的失败中学习。复杂的组织形式从简单的信息中获益,简单的组织形式从复杂的信息中获益。另一些学者研究了组织结构的柔性对于组织从经验中学习的影响^[46-50]。

2.2.3.2 组织政治

Starbuck, Greve 和 Hedberg (1978)^[51]提出一些管理者使他们的组织难以有效的处理严重的危机,其原因是要么他们不了解组织所面临的形势,要么他们害怕失去自己的地位。因此,组织欢迎对近期活动略作修正;但抵制剧烈的转换方向^[47,52]。组织发现承认和面对失败特别令人难堪。

正式的组织实验并没有广泛的得到组织管理者的授权,因此想通过组织实验来获取经验,并进行学习,就遇到了障碍^[53]。其中一个原因是,建立一个有决断力的形象的需求,有时候会导致管理者或者其他领导不愿承担可以推动实验进行的不确定性。无论是在正式的实验中还是自然实验之后的分析中,所有者和政治关注者都倾向于去抑制任何非正向发现的传播^[54]。这将会影响到组织从失败的经验中有效的学习。

2.2.3.3 组织文化

组织的偏好会影响到对一个事件成功或失败的判断,这也必然会影响到组织对成功或失败经验的

学习,而组织的偏好则是由一系列价值观等文化维度所组成的,即组织文化会影响到组织从经验中的学习。

Edmondson (1999)^[55]研究了团队从经验中的学习,他发现:团队成员的心理安全感对团队成员从经验中学习的效果具有重要影响,只有在人们感到心理安全的情况下,才会对失误和问题进行公开的讨论,然后更好的从经验中学习和改进。

Huber (1991)^[7]也提出了一些问题,如怎样的先决条件可以促进和导致组织进行实验呢?高度的信任,对绩效的高度需求,对错误有很高容忍度的文化,这些是否是重要的因素?这些都是值得我们进一步研究的问题。

2.2.3.4 人事周转率

March (1991)^[18]研究了人事周转率在个体经验与组织经验相互影响中的作用。周转率对平均个体知识有着一个持续的负面影响。周转率对组织知识的影响更为复杂,且通常与学习速度同时起作用。缓慢学习和快速周转率的组合导致了不充分的挖掘。然而,如果社会化速度相对较高,稳健的周转数量可以改进组织的知识。在合适的周转率水平之

下,可以通过引入社会化程度较低的人,来增加探索,从而改进总的知识水平。一般来说,新进人员没有那些他们所替代的个体聪明。收获是来自于他们的多样性。

2.2.3.5 组织所处的生态环境

Herriott, Levinthal 和 March (1985)^[6]提出一个组织作为一个学习者总是处在一定的生态环境中,其它学习者的经验在影响着该组织从经验中学习的结果。这些影响主要来自三个方面:(1)经验的传播;(2)经验的交互;(3)组织的子单元;

March (1991)^[18]在研究中还考虑了环境的动荡对于个体经验与组织经验相互影响的作用。外部环境的变化使得适应变得很重要,但也使得从经验中学习变得很困难。在该模型中知识水平在一个特殊(相对较早)的时间段里随着环境动荡的增加会降低。

2.3 组织从经验中学习的障碍

Russo 和 Schoemaker (1989)^[11]认为,“经验人人都有,但从经验中学习却不是人人都会”。表 2 总结了研究者对于组织从经验中学习的障碍的研究结果。

表 2 组织从经验中学习的障碍

| 研究者 | 获取经验的障碍 | 分析经验的障碍 | 使用经验的障碍 |
|---|--|---|---|
| Huber (1991) ^[7] | (1) 组织成员作为经验的传感器,功能并不完善。 (2) 对组织行动结果的反馈通常是扭曲的或被控制的。 (3) 由于组织政治和利益冲突或者组织结构和流程设计的原因,使得有能力从经验中学习的人或部门通常得不到这些关于组织运行结果的信息。 | (4) 由于某个过程给组织带来了高竞争力,它可能会被比比其他过程要好,但实际上后者可能更好,如果组织通过其他过程也达到了同样的竞争力,他们才会发现这一点 | (5) 人们有时发现组织运行的结果是组织自身不能控制的,因而产生无力感、听天由命的思想,因而很难学习和改进 |
| Levitt 和 March (1988) ^[48] | (1) 对经验的记录:在组织中并不是每件事都会被记录,组织可能没有充足的人力和资金资源来支持经验的流程化。 (2) 对经验的保存:组织中具有某种经验的人没有将其传给别人,甚至离开了组织;沟通对经验的代代传递是非常重要的,如果经验的保存方式不能从“经验的流程化”而变成“经验的文档或数据化”,那么经验就很难抑制保存,因为组织的流程总是需要被改变以适应变化的外部环境。 (3) 对过去经验的查取:由于时间久远,组织可能在查取过去非常老的、没有用过的经验或知识上存在困难(Argote 等 1987)。 | (4) 对经验的解释、归纳和推理:很多时候,困难来自于人作为一个个体在做推理和判断时表现出的特征,例如,因为事件的近因性和显著性,人们会高估那些实际已经发生过的、以及那些容易被其注意到的事情的发生概率;人们归纳推理时对所用样本的大小并不敏感;人们倾向于对自己关注的事件作出过高地估计;人们倾向使用简单的线性回归作结论;人们还喜欢假定,大事件必定由大原因造成。 | |
| Russo 和 Schoemaker (1989) ^[11] | 结果信息反馈方面的障碍: (1) 没有反馈:丢失了非常重要的反馈信息; (2) 不明晰的反馈:执行决策时经常影响决策的结果,而且让决策的结果很难用好坏来判断; (3) 混淆的反馈:很多决策的结果会受到科学家称之为随机噪音的影响; (4) 被忽视的反馈:很多人经常会忽视甚至摧毁很重要的信息。 | 从结果信息反馈中学习的障碍: (1) 人们总是希望得到赞许,因此“成功归之于己”; (2) 人们喜欢将失败合理化,即“失败归咎于外”; (3) 人们的“事后聪明”有时反而会歪曲我们对过去经验的记忆。 | |

2.4 对组织从经验中学习的成效研究

关于组织从经验中学习成效的文献中,大部分是关于学习曲线的研究。学习曲线是一个完全经验性的发现,他显示了经验所产生的提高。很多文献证明了从经验中学习所产生的成效——随着制造性组织在生产一个新产品时获取经验,他们生产每一个产品的生产成本和生产时间都降低了^[56-61]。成效的幅度通常可以从一个数学模型中预测得到(有时被称为“经验曲线”或“学习曲线”),而这些预测被频繁的用于计划。例如累计的制造经验会降低在船舶建造和汽车生产成本^[61],核电站的生产成本^[57],和煤炭的生产成本^[56]。之后更多的研究将重点从降低成本提高效率转移到了学习的其他效果上。这些研究成果显示了经验提高了对客户的服务水平和产品品质^[62,63]同时增加了旅店生存的几率^[45]以及银行的生存几率^[31]。Epple, Argote 和 Devadas (1991)^[64]以工厂中各班次知识的传递为研究对象,利用传统的学习曲线研究了组织学习的决定因素。该研究通过分析工厂内部知识传递的数量来检验实践学习得到的知识包含在组织技术中这一假设。

3 组织从经验中学习:现有研究存在的问题

经过对前人研究的回顾,我们发现很多研究者都意识到了组织从经验中学习的重要性,但相关研究还并不是太多。这些已有的研究还未形成一个理论体系,存在着一些问题:

3.1 缺乏系统框架

虽然学者们从上世纪六七十年代就开始了组织从经验中学习的研究,但经过综述我们发现,目前仍缺乏对该问题的系统性研究。大部分研究组织从经验中学习的学者目光都集中在各自所感兴趣的某一个方面,例如有的学者主要探讨了组织从经验中学习的具体模式^[3-5,7,8,11];在研究组织从经验中学习的影响因素时,大部分学者采用的方法都是深入分析某一部分影响因素的作用,没有系统考虑各种因素^[5,6,12-18],尤其是缺乏关于组织特征对于组织从经验中学习的影响的研究,仅有一些学者涉及了少数涉及组织结构、政治、文化的特征因素对于组织从经验中学习的影响^[44-47]。我们需要建立一个系统框架,在此框架中用更加全面的眼光研究与组织从经验中学习相关的所有问题。这一体系需要将组织从经验中的学习与组织绩效相联系,深入研究影响组织从经验中学习的各种因素对学习效果的的作用,例如,不仅从经验本身的特点进行研究,还要将

组织特征(结构特征、政治特征和文化特征等)放入研究框架之内,帮助组织通过设计组织自身的系统特征有效利用各种经验,得到良好的学习效果,进而提高组织绩效。

3.2 缺乏深入机理

组织从经验中学习所涉及到的问题很多,就目前的研究来看,不仅仅缺乏一个整体的框架体系,而且对各个问题也缺乏深入的机理研究,各自的前因后果没有被彻底理清,有很多关键问题没有很好的解决。这些关键问题包括了:

(1)组织从经验中学习的成效与组织绩效的关系。需要研究是否组织从经验中学习与组织间是否是正相关的,进而研究这种相关关系的强度。这一问题的研究可以进一步从理论上证明组织从经验中学习的重要性。

(2)组织从经验中学习是一个怎样的过程,这一过程的各要素如何决定组织从经验中学习的成效。对这个问题的深入研究可以帮助我们更深层次理解组织从经验中学习的机理。

(3)组织从经验中学习受到哪些因素的影响,其中包括了组织多个层面的因素,这些因素是如何通过影响各关键过程从而影响学习效果的。掌握了不同类型的影响因素对组织从经验中学习起作用的深层机理,可以帮助组织更有效的从经验中学习。

这些关键问题的回答会使整个系统框架更加完整、饱满。

3.3 缺乏案例研究

有的组织能成功利用各种经验,提升组织的绩效,而有的组织虽然累积了很多经验,却无法有效学习,有的组织甚至无法获取和积累经验。在对理论进行深入研究的同时,对实践现状的了解也是我们必须关注的。然而目前对组织从经验中学习的案例研究还很缺乏,一些成功的案例无法有效进行推广,一些失败的经验也无法被其他组织借鉴。因此,需要深入企业当中,尤其是中国企业,研究他们从经验中学习的实际情况,撰写有代表性的案例,促进学习。

3.4 缺乏对企业有实际指导意义的方法体系

对企业有实际指导意义的方法体系可以将理论与实践更充分的结合,使企业对于如何有效从经验中学习有更直观的理解,便于企业实际操作。目前这种方法体系还未形成。这一方法体系应该指导企业从组织设计之初就把促进组织从经验中学习考虑在内,从组织结构、组织文化和组织政治等多方面关

注对组织从经验中学习的影响,明确组织内各关键学习过程的实践情况,有效控制各个过程,获得良好的学习效果,以促进组织绩效的提高。

4 组织从经验中学习:未来研究的发展方向

本文系统综述分析了前人在组织从经验中学习的研究成果和观点,包括组织从经验中学习的模式、过程,组织从经验中学习的影响因素,组织从经验中学习的障碍,组织从经验中学习的成效等。通过上述的分析,我们发现组织从经验中学习有很多值得研究的问题还没有得到深入研究。这些问题也成为我们未来的研究中所需要关注的重点。

我们要通过进一步的深入研究系统地建立组织从经验中学习的理论、模型和方法体系。包括以下几个主要的研究方向:

(1) 开发出组织从经验中学习的成效的评价方

法体系,以及组织从经验中学习的关键过程效能的评价方法。

(2) 发现组织系统的三方面特征因素(组织结构、组织政治/利益、组织文化)、学习的三个关键过程的效能、组织从经验中学习的成效、组织绩效之间的定量关系。

(3) 进一步在上述研究的基础上,建立一套通过影响组织系统特征来提高组织从经验中学习成效的方法体系。要调查和撰写企业从经验中学习的最佳实践(Best Practice)案例,结合前两部分的理论和实证研究建立提升组织从经验中学习成效的方法体系。

根据文献综述及分析,本研究提出了以下的模型(图2),作为研究的整体框架,旨在揭示组织从经验中学习的深层原理。

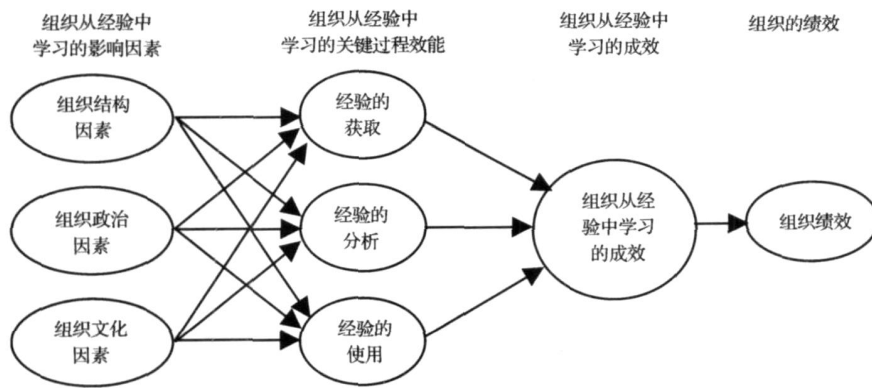


图2 组织特征因素、组织从经验中学习过程效能、学习成效和组织绩效之间关系研究图

4.1 组织从经验中学习的成效及关键过程效能

围绕该模型的研究主要目的是探究组织从经验中学习的内部机理,因此,模型的主体部分即为组织从经验中学习的成效及各个关键过程的效能。这个部分是整个研究的核心,总体成效体现了组织从经验中学习的结果,只有有效地对其进行评价,才能更好地衡量学习的效果;而经验的获取、分析和使用三个关键过程的效能,则着重于评估一个组织在这三个过程中是否进行了有效的实践活动,评价方式类似于组织学习行为(能力)的评估。

4.2 组织结构因素

根据组织理论,任何一个企业的组织结构都不可能是完全一样的,组织结构是由组织面临的环境特征,自身的战略目标、资源、年龄、采用的技术系统、文化、组织内部的权力、政治与利益关系等因素共同决定的。想要找出促进组织从经验中学习的组

织结构的某一种单一具体模式是不可能的,人们应该研究的是组织结构应具有的特性特征。陈国权(2004)提出学习型组织的组织结构的四个形态特征:(1) 团队化/ 网络化(team-based/ networked); (2) 扁平化(flat); (3) 市场/ 客户导向性(market/ customer oriented); (4) 弹性/ 可重构性(elastic/ reconfigurable)。根据四种特征的描述,团队化/ 网络化以及扁平化对于经验在组织内的传递应该有正向促进作用,可提高经验获取及使用的过程效能;团队化还能有效促进员工分享经验,群策群力,促进对经验的分析;市场/ 客户导向相对与组织从经验中学习的关系较弱;弹性/ 可重构性对于组织从经验中学习的影响则比较难以预测,一部分学者(Nystrom, Hedberg,和 Starbuck 1976,1977,1983)认为组织应该应保持一种“自我设计”的不断变革的状态,这种模式运行是有效的,甚至是必须的,因为生存的环

境是快速变化且无法预测的,另一些学者(Levitt 和 March,1988;Lounamaa 和 March,1987)则提出频繁的变革突出了一个问题,即样本规模的问题,由于经验可能来源于小样本事件,这种频繁的变革很可能导致一个随机的移动而不是改进。未来将研究这些结构因素究竟如何对组织从经验中学习产生影响。

4.3 组织政治因素

组织政治是个非常复杂的现象,对组织成员的行为有许多影响。Mayes(1977)认为,组织政治是指员工为达到组织不许可的目标,或者运用组织不许可的手段达到组织许可的目标而进行的影响管理,其结果可能导致组织机能障碍;Farrell 和 Patterson(1982)认为,组织政治存在于非正式结构之中,不受组织准则和目标约束,其目的是为了自己或相关团体利益而影响组织内的利益分配;Ferris(1994)则认为,组织政治是共享意义的管理,其核心是引导其他人对事件的评估和解释,以便产生自己所希望的、有利的结果。马超,凌文铨和方俐洛(2006)提出组织政治是指,在潜在动机支配下,为获得和保护个人及相关团体的利益,而对他人或团体施加的影响。而组织政治认知(perceptions of organizational politics, POPS)是组织员工对工作环境中自利行为发生程度的主观评估,其中包含了个体对这种自利行为的归因。他们在国外研究的基础上,基于Kacmar 和 Carlson 修正的 POPS 量表开发了组织政治认知的三维结构:自利行为、薪酬与晋升和同事关系,并对组织政治认知维度构成和内容进行了讨论。根据前人的研究,我们认为对于组织从经验中学习,组织政治的多个维度都将产生影响:例如普遍采用的薪酬与晋升维度中的条目,“领导鼓励员工坦率直言,哪怕是对权威观点的批评”,将会影响员工对失败经验的分享;国内学者采用的同事关系维度中,“人人自扫门前雪”等条目会影响到组织内经验的获取和分析。未来将结合国内外研究者的成果,对 POPS 量表结合实际的案例调研进行一定程度的修订,进而研究组织政治与组织从经验中学习的关系。

4.4 组织文化因素

从之前的文献回顾,我们发现一些学者已经提到了文化因素对组织从经验中学习是有影响的(Edmondson,1999;Huber,1991)。但他们的着眼点都比较微观,提出的因素包括团队成员心理安全、团队氛围等。而组织从经验中学习是一个组织层面

的问题,文化能在组织内部起到让成员达成共识、规范成员行为以及凝聚人心的作用,这都将影响到组织从经验中学习的过程,并最终影响其学习成效。因此,我们认为有必要从更宏观更整体的角度研究组织文化对组织从经验中学习的影响。

4.5 案例

航空业是一个对安全性要求很高的行业,没有安全就没有一切,组织必须从以往发生的各种典型事例中不断学习总结,这些事例包括了事故、事故征候,以及更细小的差错,也包括了遇到问题成功排除的经验等,从而不断改进组织的方方面面,如飞行员的培养,培训课程的开发,组织内部流程制度的改进优化等等。可以说,现代航空业的发展就是血泪教训的积累。因此,研究航空业如何能有效地从经验中学习,对整个航空业,以及其他行业,乃至整个社会而言都具有重要的实践意义。只有从这些血泪的教训中充分的挖掘知识,不断改进,才能最大程度的减少事故的发生,保证行业的高安全性

中国南方航空股份有限公司是国内运输飞机最多、航线网络最密集、年客运量最大的航空公司。南航从经验中学习的总体效果体现在随着公司的发展,累积的组织内外部经验越来越多,事故率稳步的下降。事故率的下降对于这样一个安全至关重要的组织来讲,必定会影响到组织的整体绩效。对南航而言,典型的从事故经验中学习的过程包括了经验的获取、经验的分析和经验的使用。

在经验获取阶段,将成立事故调查小组,由安监部门牵头,根据事故的严重程度其中可能包括民航总局的安监部门,地区管理局的安监部门,到各航空公司的安监机构,再组织相关专业部门参加调查,找到当事人进行取证。根据描述的情况及黑匣子的信息撰写报告。这些经验包括了发生的事故、事故征候以及差错等其它不安全事件。除了这些极端事件经验的获取外,南航还将安全关口前移,致力于建设安全管理系统(SMS),并不是出了问题才去管,而是随时对日常飞行数据进行查取和分析,每月汇报QAR(快速存取记录器)数据的分析结果,密切监控该阶段的飞行趋势,把事故消灭在萌芽状态。

在经验的分析阶段,调查小组将本着不查清原因不放过和分不清责任不放过的原则,分析事故、事故征候原因;做出事故、事故征候结论;提出安全建议,相关部门出台制度、流程、标准、课程。在分析一次不安全事件的过程中,可能牵涉到各个相关部门的工作。调查过程通常由安全监察部牵头,由相关

各部门派出人员组成调查小组,相关部门具有各自的职责和功能,从多方面对问题进行分析,力求深入全面。

在经验的使用阶段,将前期得到的制度、流程、标准、课程进行实施和推广。对制度、流程、标准的整改:运标部将修改相应的标准、政策及运行程序,并进行发布,组织、检查及监督相关文件的学习培训,对各分(子)公司的运行管理部门进行业务指导、监督和检查。飞行管理部负责对飞行训练和技术管理方面进行改进,包括修订飞行员培训课程的内容。飞行性能、航行情报、航务管理、动态控制、飞行计划、签派放行、飞行监控、载重计划、机组资源管理、现场协调等运行控制方面的制度流程的优化和修订由运行控制中心负责实施。对课程的优化:模拟机训练和复训是将经验武装到飞行员身上最佳的途径。

只有这三个关键过程均得到保证,航空公司才能有效地从事故经验中学习。而这三个关键过程则受到了组织多种因素的影响。组织结构方面,南航正在推行的机组资源管理,一定程度上打破了各部门间的壁垒,狭义上包括驾驶舱机组(包括机长、副驾驶、空中机械员、报务员、飞行观察员)和客舱机组,从广义上讲,它还包括空中交通管制人员、公司签派人员、地面维修人员以及运行控制等一切与飞行相关的人员和乘客,促进了从多个角度对经验进行获取和深入分析。然而在组织政治方面,由于国企的一些政治特征,责权利划分不清,领导风格过于保守,高层管理者更多从组织的和谐稳定出发,大多属于出了问题再补救,这种学习方式影响了经验的有效利用,进而影响了组织的改进。组织文化方面,“安全文化”是南航始终强调的,例如在推行航空安全自愿报告系统的过程中,需要创造良好的组织氛围,鼓励员工自愿报告,引导其价值观。

5 结语

对组织从经验中学习的研究既对组织行为和组织学习领域的发展具有理论价值,也对我国企业的可持续发展具有重要的实践意义。目前,人们在组织从经验中学习方面进行了一些研究,但系统性的研究还很缺乏,很多关键问题尚未解决。而我们的研究正是希望填补这一空缺,为企业界的实践提供帮助,也为研究者们提供进一步深入研究的理论基础。从理论方面来看:(1)组织从经验中学习是组织学习理论中一个重要的组成部分,而对其系统的研

究还非常缺乏,对该问题的研究可以丰富组织学习的相关理论;(2)通过研究组织从经验中学习的成效的评价方法体系,以及组织从经验中学习的关键过程效能的评价方法,可以建立起进一步研究组织从经验中学习的理论框架,通过对各个关键过程的深入研究,提升其各自的效能,从而获得提升组织从经验中学习整体成效的理论及方法;(3)对组织系统的三方面特征因素(组织结构、组织政治/利益、组织文化)、学习的三个关键过程的效能、组织从经验中学习的成效、组织绩效之间的定量关系的研究,可以在一定程度上揭示组织从经验中学习的内部机理,为完善整个理论框架提供更加丰富的内容。对于实践界而言:(1)利用组织从经验中学习的关键过程效能的评价方法,企业可以评价自身从经验中学习的现状,准确把握自身在各个关键过程上的表现,有针对性地建设薄弱环节;(2)根据组织系统特征对组织从经验中学习的三个关键过程效能的影响结果,企业可以对自身进行有效的设计,通过影响这些组织特征,例如调整组织结构,关注组织内部各团体的利益分配,有导向性地建设适合组织从经验中学习的企业文化,进而提高组织从经验中学习的成效。(3)企业从经验中学习的最佳实践案例可以为更多的中国企业提供切实有效的操作方法,尤其是在一些重点行业,我们的研究将会提供一些标杆企业(Benchmark)的实践案例,可以作为更多企业的实践指导。

参考文献:

- [1] Russo, J. E and Schoemaker, P. J. H. Decision traps: the ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them [M]. New York: Simon & Schuster Inc, 1989.
- [2] Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984:21.
- [3] 陈国权. 学习型组织的过程模型、本质特征和设计原则[J]. 中国管理科学, 2002, 10(4): 86 - 94.
- [4] Argyris, C and Schon, D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective [M]. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1978.
- [5] Argyris, C and Schon, D. A. Organizational Learning II: Theory, method and practice [M]. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1996.
- [6] Herriott S, R. Levinthal, D. and March, J. G. Learning from Experience in Organizations [J]. American Economic Review, 1985, 75: 298 - 302.
- [7] Huber G P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures [J]. Organization Sci-

- ence, 1991, 2:88 - 115.
- [8] Kolb D. A. . Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education[J]. *Academy of Management Learning & Education*, 2005, 4(2) : , 193 - 212.
- [9] Davenport , T. H. , Harris , J. G , David , D. W. , Jacobson , A. L. . Data to Knowledge to Results: Building an Analytic Capability[J]. *California Management Review* ,2001 , 43 (2) : 117 - 138.
- [10] Chen Guoquan . Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability [J]. *S A M Advanced Management Journal* ,2005 ,1 :4 - 19.
- [11] Haunschild , P. and Sullivan , B. N. . Learning from complexity: Effects of accident / incident heterogeneity on airline learning [J]. *Administrative Science Quarterly* ,2002 ,47 : 609 - 643.
- [12] Reason , J. . Managing the Risks of Organizational Accidents[M]. Sydney , Australia : Ashgate ,1997.
- [13] Jehn , K. A. . Northcraft G B , and Neale M A. . Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups[J]. *Administrative Science Quarterly* ,1999 ,44 : 741 - 763.
- [14] March J. G . Sproull L. S. and Tamuz , D. M. . Learning from Samples of One or Fewer[J]. *Organization Science* ,1991 ,2 :1 - 13.
- [15] Smith G F. . Defining Managerial Problems: A Framework for Prescriptive Theorizing[J]. *Management Science* ,1989 ,35(8) :963 - 981.
- [16] Edmondson A. . Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error[J]. *Journal of Applied Behavioral Science* ,1996 , 32(1) :5 - 28.
- [17] Tucker , A. L. and Edmondson , A. C . Why hospitals don 't learn from failures: organizational and psychological dynamics that inhibit system change[J]. *California Management Review* ,2003 ,45 : 55 - 72.
- [18] March J. G. . Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. *Organization Science* ,1991 ,2 :71 - 87.
- [19] Beckman , C. , and Haunschild P. . Network learning: The effects of partners ' heterogeneity of experience on corporate acquisitions [J]. *Administrative Science Quarterly* ,2002 , 47 : 92 - 124.
- [20] Hannan , M. , and J. Freeman. Structural inertia and organizational change[J]. *American Sociological Review* ,1984 , 49 : 149 - 164.
- [21] Fiske , S. and Taylor S. . *Social Cognition*. Reading [M] , MA : Addison-Wesley , 1984.
- [22] March , J. G and Olsen J. P. . The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*[J]. 2006 ,3(2) :147 - 171.
- [23] Sagan , S. . *The Limits of Safety: Organizations , Accidents , and Nuclear Weapons* [M]. Princeton , NJ : Princeton University Press ,1993.
- [24] Campbell , D. . Degrees of Freedom and the Case Study. *Comparative political Studies* ,1975 ,8 :128 - 193.
- [25] Sproull , L. S. and Hofmeister K R. . Thinking about Implementation[J]. *Journal of Manage* ,1986 ,12 :43 - 60.
- [26] Lant , T. K. and Montgomer D. B. , Learning from Strategic Success and Failure[J]. *Journal of Business Research* ,1987 ,15 :503 - 518.
- [27] Carroll , J. S. , Rudolph , J. W. and Hatakakena , S. . Learning from experience in high-hazard organizations [J]. *Research in Organizational Behavior* ,2002 ,24 :87 - 137.
- [28] Sitkin , S. B. . Learning through failure: The strategy of small losses[C]. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds) , *Research in Organizational Behavior* , 1992 , 14 : 231 - 266.
- [29] Greve , H. R. . Performance , aspirations and risky organizational change[J]. *Administrative Science Quarterly* ,1998 , 43 : 58 - 68.
- [30] Miner , A. S. , Holzinger I , Kim J. and Haunschild P. R. . Fruits of failure: Organizational failure and population level learning[C]. In A. S. Miner and P. Anderson (eds) , *Advances in Strategic Management* ,1999 , 16 : 187 - 220.
- [31] Kim , J. and Miner A. S. 2000. Crash test without dummies: A longitudinal study of interorganizational learning from failure experience in the U. S. commercial banking industry 1984 - 1998 [J]. *Academy of Management Best paper Proceedings* ,2000.
- [32] Perrow , C. . *Normal Accidents*[M]. New York : Basic Books ,1984.
- [33] Reichheld , F. F. . Learning From Customer Defections [J]. *Harvard Business Review* ,1996 , 2 : 56 - 69.
- [34] Kim , J. and Miner A. S. . Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the U. S. commercial banking industry [J]. *Academy of Management Journal* ,2007 , 2 :687 - 714.
- [35] 陈国权,马萌. 组织学习的模型、案例与实施方法研究[J]. *中国管理科学* ,2001 ,9(4) :65 - 74.
- [36] 陈国权. 人的知识来源模型以及获取和传递知识过程的管理[J]. *中国管理科学* ,2003 ,11(6) :86 - 94.
- [37] 陈国权. 学习型组织的组织结构特征与案例分析[J]. *管理科学学报* ,2004 ,7(4) :56 - 67.
- [38] 刘一冬. 组织从失败经验中学习的研究[D]. 清华大学博士论文 ,2005.
- [39] 宁南. 组织从经验中学习的过程及相关问题研究[D]. 清华大学博士论文 ,2005.
- [40] Eells , R. and Nehemiks P. . *Corporate Intelligence and Espionage*[M]. New York : Macmillan ,1984.
- [41] Czepiel , J. A. . *Patterns of Interorganizational Commu-*

- nications and the Diffusion of a Major Technological Innovation in a Competitive Industrial Community[J]. *Academy of Management Journal*, 1975, 18: 6 - 24.
- [42] Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [M]. New York: Free Press, 1980.
- [43] Zucker, L. G. Institutional Theories of Organization [J]. *Annual Review of Sociology*, 1987, 13: 443 - 464.
- [44] Barnett, W., Greve, H. and Park, D. An evolutionary model of organizational performance[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15: 11 - 28.
- [45] Ingram, P. and Baum, J. Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industries[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18: 75 - 98.
- [46] Hedberg L. T., Nystrom, P. C. B. and Starbuck, W. H. *Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization* [J]. *Administration Science Quarterly*, 1976, 2: 39 - 52.
- [47] Starbuck, W. H. Organizations as Action Generators [J]. *American Sociological Review*, 1983, 48: 91 - 102.
- [48] Levitt, B. and March J. G. 1988. Organizational Learning[J]. *Annual Review of Sociology*, 1988, 14: 319 - 340.
- [49] Lounamaa, P. H. and March J. G. Adaptive coordination of a learning team[J]. *Management Science*, 1987, 33: 107 - 123.
- [50] Levinthal, D. and March J. G. A Model of Adaptive Organizational Search[J]. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1981, 2: 307 - 333.
- [51] Starbuck, W. H., Greve, A and Hedberg, B. L. T. Responding to crises[J]. *Journal of Business Administration*, 1978, 9(2): 111 - 137.
- [52] Normann, R. Organizational innovativeness: Product variation and reorientation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16: 203 - 215.
- [53] Tuchman, M. L. and Moore W. L. *Readings in the Management of Innovation* [M]. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1988.
- [54] Carter, R. K. Client's Resistance to Negative Findings and the Latent Conservative Function of Evaluation Studies[J]. *American Sociologist*, 1971, 6: 118 - 124.
- [55] Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350 - 383.
- [56] Yelle, L. E. The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey [J]. *Decision Sciences*, 1979, 10: 302 - 328.
- [57] Zimmerman, M. B. Learning effects and the commercialization of new energy technologies: The case of nuclear power[J]. *Bell Journal of Economics*, 1982, 13: 297 - 310.
- [58] Dutton, J. M., Thomas, A. and Butler, J. E. The History of Progress Functions as a Managerial Technology[J]. *Business History Review*, 1984, 58: 204 - 233.
- [59] Joskow, P. L. and Rose N. L. The effects of technological change, experience, and environmental regulation on the construction cost of coalburning generating units[J]. *RAND Journal of Economics*, 1985, 16: 1 - 27.
- [60] Muth, J. F. Search Theory and the Manufacturing Progress Function [J]. *Management Science*, 1986, 32: 948 - 962.
- [61] Argote, L. and Epple D. Learning curves in manufacturing[J]. *Science*, 1990, 247: 920 - 924.
- [62] Darr, E., Argote L. and Epple D. The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises [J]. *Management Science*, 1995, 42: 1750 - 1762.
- [63] Lapre, M. A., Mukherjee, A. S. and Van Wassenhove L. Behind the learning curve: Linking learning activities to waste reduction[J]. *Management Science*, 2000, 46: 597 - 611.
- [64] Epple, D., Argote, L. And Evadas, R. Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing[J]. *Organization Science*, 1991, 2: 58 - 70.

Organizational Learning from Experience : Current Status, Problems and Direction

CHEN Guo-quan, NING Nan

(School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract : Organizational learning from experience is an important part of organizational learning. Based on literature reviewing, some aspects on organizational learning have been analyzed and summarized in detail, such as the pattern and process of organizational learning from experience, its influencing factors, obstacles, and effects. The shortcomings of the current researches, such as lacking of systemic framework, embedded mechanism, case study or directive methods and tools for enterprises have been analyzed. Based on these shortcomings, further studies have been put forward.

Key words : organizational learning; organizational learning from experience; influencing factors