

# 组织学习过程中企业文化的 作用机理及学习型文化内涵研究

李 栓 久

(四川大学 工商管理学院, 成都 610064)

**摘要:** 知识经济时代, 知识是构成企业核心竞争力的主要因素, 组织学习是打造企业核心竞争力的重要途径。在企业组织学习的实践中, 企业文化是关系组织学习成败的关键因素。笔者通过对组织学习过程模型的研究, 从不同学习阶段学习主体的不同和组织学习过程中知识的流动方向入手, 研究了组织学习过程中组织文化的作用机理, 着重解决“个人层面”和“组织层面”的两个问题, 并进一步探讨了学习型文化的内涵。

**关键词:** 组织学习; 企业文化; 学习型文化

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-5315(2008)02-0030-07

## 一 问题的提出

上世纪末期, 知识经济象一个巨人步入人类社会的舞台。在传统经济形态中, 决定企业生存、发展的关键是对劳动力、资本等有形资源的占有, 而在新的经济形态下, 决定企业生死存亡的关键是其所占有的知识的质与量。为了寻求在知识经济条件下企业健康发展的途径, 人们对组织学习理论的关注程度空前提高, 众多企业积极实施知识管理战略和开展学习型组织创建的实践。然而, 正如 De Long 和 Fahey 对 50 多家公司的观察结果一样, 许多公司的管理者认为虽然他们在组织学习和知识管理中付出了艰苦努力, 却很难达到预期目的, 究其原因, 最大的障碍来自企业文化<sup>[1]</sup>。那么, 在组织学习过程中, 企业文化的作用机理是什么? 怎样的企业文化才有利于组织学习过程的顺利开展? 这些问题不论对组织学习理论的完善还是对企业管理实践都是十分重要的。

## 二 组织学习过程中企业文化的作用机理

为了拓宽研究视野, 从更宽的范围利用已有文献, 本文同意 Janz 和 Prasarnphanich<sup>[2]</sup>、Bixler<sup>[3]</sup> 和 Schulz<sup>[4]</sup> 等人的观点, 认为知识管理(knowledge management)和组织学习(organizational learning)是可以相互整合的, 在知识管理和组织学习领域内的许多研究成果和结论可以相互引用。

在组织学习和知识管理的研究中, 许多学者都注意到企业文化对组织学习和知识管理的重要作用(如 Alavi 和 Leidner; Gold、Malhotra 和 Segars; Leonard; Slater 和 Narver; Schein 等)<sup>[5-9]</sup> 以及与企业组织学习和知识管理战略相适应的企业文化的特征(如 De Tienne 和 Jachson; Pitman; Brown 和 Duguid; Gieskes、Hyland 和 Magnusson 等)<sup>[10-13]</sup>, 但都没有从组织学习过程的角度剖析企业文化对组织学习过程产生影响的内在机理。

收稿日期: 2007-10-20

基金项目: 本文系国家自然科学基金项目“国有企业的组织文化与领导方式对提高组织绩效的实证研究”(批准号: 70172036)的研究成果之一, 课题负责人: 陈维政、忻蓉。

作者简介: 李栓久(1969—), 男, 河北饶阳人, 副教授, 博士研究生。

要正确把握组织学习与企业文化的关系,还必须以深刻理解组织学习的概念为基础。

### 1. 组织学习的概念和组织学习中学习主体的层次

组织学习的概念是从个人学习的概念引申而来的。正如在个人学习的研究过程中形成了许多学派那样,在组织学习的研究中不同的学者基于不同的视角和基本假设形成了多个学派,他们对组织学习给出的定义也不尽相同,如 Argyris 和 Schon 认为“组织学习是发现和纠正错误的过程”<sup>[14]</sup>,Huber 认为“组织学习是任何单位获取被组织认为有潜在应用价值的知识”<sup>[15]</sup>,Fiol 和 Lyles 认为“组织学习是指通过更先进的知识和更透彻的理解来改善活动的过程”<sup>[16]</sup>,等等。透过上面的论述,组织学习过程的实质可以概括为:组织学习是组织通过对信息、知识、经验的获得,不断改善组织的内部结构和功能,以提高其适应环境变化的能力的行为与过程。

为了揭示组织学习过程及其本质,许多学者提出了刻画组织学习过程的模型,其中较有代表性的是 Argyris 和 Schon 模型(1978)、Dixon 模型(1999)、Slater 模型(1995)和芮明杰模型等<sup>[17]46-88</sup>,它们的大致意义可以概括为表 1。

表 1. 组织学习理论模型不同阶段学习的内容与主体比较

阶段 模型	Dixon 模型		Slater 模型		芮明杰模型		Argyris 和 Schon 模型	
	模型内容	学习主体	模型内容	学习主体	模型内容	学习主体	模型内容	学习主体
第一阶段	知识创造	个人	信息获得	个人	搜集信息和创意	个人	发现	个人
第二阶段	整合	团队或部分成员	信息扩散	团队或部分成员	整合	组织局部	创新	个人或团队
第三阶段	诠释	整个组织	共同解释	整个组织	共享信息的解释	整个组织	执行	组织相关单元
第四阶段	行动	被授权的成员	组织记忆	整个组织	行动	相关基层单元	推广	整个组织

仔细研究上面的组织学习模型可以发现,按学习行为所涉及的主体范围划分,在不同的阶段组织学习表现为个人学习、团队学习和组织学习三个层次。

个人学习就是组织成员个体的学习。任何组织的学习最终都是通过其组织成员完成的。Kofman 对个人学习的机制进行了分析,提出了“观察—掌握—设计—实验”循环模型(OADI)<sup>[18]</sup>,即在此循环中,人们的经验同具体时间相结合,并能动地掌握着发生的事件,通过观察、思考,积累经验并形成抽象概念,通过实践检验,逐步积累经验,并在新的基础上开始新一轮循环。

Jon 和 Douglas 认为,团队不是指任何在一起工作或学习的集团,团队代表了一系列鼓励倾听、积极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念<sup>[19]</sup>。因此,团队的构成不是随机的,要求其成员知识技能互补,分别担任不同角色,承担共同目标。可见团队学习是以个人学习为基础的集体学习,它之所以区别于个人学习,是因为它最大程度地发挥了成员的交互作用和群体效应。

Senge 在其《第五项修炼》中认为“团队是学习的最佳单位”<sup>[20]271</sup>,Watkins 和 Marsick 认为在现代组织中是团队而不是个人成为基本的学习单位<sup>[21]</sup>,然而陈国权等把组织中的学习主体分为团队型和个人型,实际上是把团队和个人作为组织学习的平等主体,只是适用于不同的环境而已,并且归纳了影响学习主体选择的主要因素<sup>[22]</sup>,形成了学习主体选择的权变观。

个人和团队是组织知识获取、知识创新的主体,然而组织学习的目的是通过知识的获取和运用,达到增强自身竞争能力、改善组织绩效的目的。组织虽然没有头脑,但是它有认识系统(cognitive system)和记忆系统(memory system)。这里所谓的“认识系统”与 Argyris 和 Schon、Senge 关于“心智模式”的概念相似。“记忆系统”是组织学习的必要前提,从组织学习的角度简单地说,组织的记忆是组织易于获得的、存在于组织员工中或存在于已书面化的各种记录和数据中的知识。组织学习的目标就是在组织成员个人和团队学习、创新的基础上不断更新组织的认识系统和记忆系统,从而改变组织的行为,最终实现改善组织绩效的目的。

### 2. 组织学习过程中的知识流动

对组织学习不同主体的划分为研究组织学习过程中的知识流动提供了基础。在上面组织学习理论中的不同阶段,学习行为的主体变化存在一定规律(见表1)。

通过表1所示模型的对比可以发现,它们对组织学习过程的描述大同小异。信息的搜集和知识的创造都是从组织成员的个人学习开始,这些人可能是由于工作内容或职位(如贴近顾客,易于获得足够信息)、个人知识背景和能力不同,能够敏锐察觉社会环境中政策法规和市场环境中技术发展、顾客需求等各种因素的变化,对信息和知识进行识别,判断新变化对组织的机遇和威胁。正是这些敏感的组织成员引发了组织的学习过程。信息和知识在一定范围(团队、小组或敏感者周围的组织成员)的整合,既是信息和知识在一定范围的共享,又是这些成员对信息和知识进行进一步加工、创新的过程。把经过加工的知识放在组织的背景下进行诠释,使之成为能够指导组织行动的知识,在整个组织内推广,并成为组织记忆中新的构成部分。组织通过使用新的知识提高组织绩效,实现组织学习的目的。

换言之,在组织学习过程中,信息和知识总是从个人向团队或小组转移、共享,逐步被多数乃至全体成员所掌握,并最终成为组织记忆的一部分(见图1)。

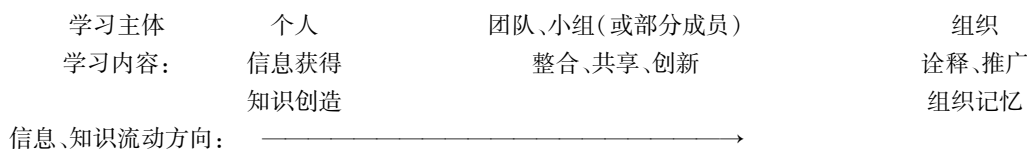


图1. 组织学习过程中知识的流动

对于组织学习来说,个人学习是必要条件而非充分条件。Argyris 和 Schon 指出,没有个人学习就没有组织学习<sup>[14]</sup>;Senge 强调,组织学习只有通过学习的个人来进行,但是个人学习不能保证组织学习的发生<sup>[20]</sup>。这是因为,改善组织的认识方式和行为方式,从而达到提高组织竞争能力和绩效是组织学习的目标<sup>[14][16]</sup>,也是组织学习成败的标志。信息与知识的共享是组织学习的关键,信息与知识不从个人向团队或其他组织成员流动,就没有组织学习。

### 3. 在组织学习过程中,企业必须解决的两个问题

为了保证知识顺利地流向团队和组织流动,实现组织学习的目标,组织必须解决两个问题:第一是组织成员积极获取信息和知识,并愿意使个人信息和知识向组织流动,即解决“成员个人层面”的问题;第二是组织必须创造条件使组织成员的信息和知识能够顺利地在组织内流动,实现知识共享和创新,使个人知识能够向组织知识转化,即解决“组织层面”的问题<sup>[23]</sup>。

知识经济的出现对社会和经济发展产生着重要影响。首先,知识经济是以“知识”这种无形资源的占有和配置为关键而区别于以往的以有形资源为关键资源的经济形态。在新的经济形态下,企业的组织理念、组织技术将发生根本变化。传统组织设计是用来管理以机器为基础的技术,它需要对有形资源(物质资源)进行稳定、有效的利用,以追求效率为主要目标,其员工主要是以熟练、固定的技术和工序完成领导交给的任务。而知识经济下的企业是以知识为基础,即它的设计是用来处理思想和信息的,每一位雇员都是一项或几项概念性工作项目的专家或某项关键技术的拥有者,他们需要不断的学习,并能够识别和解决在其活动领域中出现的问题<sup>[24]</sup>。因此,在企业与员工的关系上,在传统经济形态下的企业中往往表现为员工对企业具有较强的依赖性而处于明显的劣势地位;但在知识经济下,由于企业的知识积累和创新,要以员工的知识化、彼此的知识交流和分享、知识创新为基础,企业与员工之间逐渐表现为相互依赖。换言之,在知识经济条件下,企业员工特别是知识员工与企业讨价还价的能力增强了。第二,日益激烈的市场竞争不仅表现在企业层面,同时还表现在员工层面。在知识经济下,为了获得自身的竞争优势,员工将努力获得知识和信息,并通过不断更新或垄断、封闭现有知识和信息以维持其既有的优势地位。

因此,对于企业来说,要解决组织学习过程中“个人层面”的问题面临两方面的挑战:首先是员工个人目标与组织目标的差异,如果两者差异过大或不能整合,员工没有“释放”自己知识的动力;其次是员工之间的竞争关系,如果员工之间竞争激烈,而且是知识与技能决定竞争优势,员工“释放”自己的特长和专有知识将

削弱自身的竞争优势,这将导致员工的知识“保守”和垄断。解决组织学习过程中“组织层面”的问题,主要与企业的核心价值观、领导方式、组织技术条件、组织结构等方面的特点有关,这些方面是否能够为促进组织成员的个人信息在组织成员之间的流动以及知识流动过程中的知识创新创造必要的氛围和条件。企业应该结合自身特点,拓展员工之间信息和知识的交换、共享渠道,激励员工不断进行知识创新,以保证组织学习目标的顺利实现。

#### 4. 企业文化是解决“个人层面”和“组织层面”两个问题的钥匙

组织文化是一个组织中所有成员所共享的一套价值观、指导信念、理解能力和思维方式,它由深层的价值观和可观测的表征两个层面构成,企业的领导方式、组织结构和资源分配形式都是企业文化的表征,体现着组织的核心价值观。Daft 认为,文化在组织中发挥两个关键作用:(1)整合组织成员,使他们知道如何相处;(2)帮助组织适应外部环境。“内部整合意味着组织成员发展出一种认同感并知道该如何相互合作以有效地工作。正是文化指导日常工作关系,决定人们如何在组织内相互沟通,什么样的行为是可接受的而什么样的行为是不可接受的,以及如何分配权利和地位。外部适应是指组织如何达到目标、应付外部因素”<sup>[24]</sup><sup>183</sup>。文化指导雇员们的日常活动以实现一定的目标文化,能帮助组织迅速地对顾客或竞争对手的行动做出反应。组织文化的这两个作用可以较好地解决组织学习过程中“个人层面”和“组织层面”的问题。

“文化真的阻碍或促进组织的学习过程吗?答案是,如果组织掌握了适当类型的规则并被广泛分享,那么文化就能对学习起到启动和刺激的作用。同样,如果组织所拥有的是一种错误的(与组织环境与特点不匹配)文化,不论个人在推动学习和创新方面有怎样的意图和如何努力,都不会有太多收获”<sup>[25]</sup>。所以,建立有利于组织学习顺利开展的组织文化——学习型文化是组织学习过程的重要内容。

### 三 学习型文化的概念与内涵

#### 1. 学习型文化的概念

组织文化是组织学习成败的关键。为了保证组织学习能顺利实施,组织应该建立学习型文化。但是,“学习型文化”到底是怎样的一种组织文化?这样的文化的构成如何?这些问题无疑是企业管理者和从事理论研究的学者关注的焦点。

值得注意的是,尽管“learning culture”一词在文献中偶有使用,但还没有发现对“学习型文化”的一个明确的定义。Janz 和 Prasarnphanich 在其著作中使用了“以知识为中心的文化”(knowledge-centered culture)的术语,并笼统地指出,“以知识为中心的文化”是“组织鼓励和促进知识创造(如:学习新东西)和知识传播(如:技术转移或向他人传授新东西)的关键特征”,他们引用一位跨国化学公司首席信息官的话说,这种文化是“组织在其所有行为表现如学习、请教与指导、协作、共享想法和典故等方面对知识分享的接受与奖赏”<sup>[2]</sup>。结合组织文化的概念,通俗地讲,学习型文化应该是组织鼓励和促进知识分享与创造的价值观念、指导信念和思维方式。

#### 2. 学习型文化的内涵

学习型文化的内涵研究旨在探讨学习型文化的构成要素,为组织文化的研究和学习型文化的创建提供理论基础。在现有的组织学习和知识管理的研究中,对学习型文化内涵与构成要素进行识别的概念性和实证性的研究较少<sup>[2]</sup>。

Janz 和 Prasarnphanich 对学习型文化的内涵构成及其与合作学习(cooperative learning)之间的关系对组织绩效的影响进行了实证研究。根据他们的研究文献,学习型文化的内涵经整理后见表 2 所示<sup>①</sup>。

Jashapara 也对学习型组织若干特征进行了实证研究。Jashapara 认为,在竞争激烈的市场中,学习不是组织能够长期存在的充分条件,要获得竞争优势就要有能力比竞争对手更加有效的学习,其关键是要使组织与环境相协调。他以 Mintzberg 提出的构成有效组织的七个基本要素(方向、效率、精通、创新、集中、合作和竞争)模型和 Argyris、Schon 提出的组织学习的两个基本类型——单环学习、双环学习为基础构建了研究框架,试图研究两种基本的学习类型和以方向、效率、精通、创新、集中为学习焦点以及合作导向(认为竞争与合作是相反的要素而把两者合二为一)8 个自变量与企业绩效的关系。实证结果表明,两种学习类型都与企

业绩效成正相关关系,相比而言,双环学习能为企业提供更为明显的竞争优势,合作导向也与企业高绩效成正相关关系<sup>[26]</sup>。

Jashapara 把单环学习、双环学习通俗地解释为“更好的做事”和“以不同的方式做事”,通过研究他的调查量表发现,实际上,他是把它们作为影响方向、效率、精通、创新、集中 5 个学习焦点的两种导向。根据他的调查量表和研究结论,可以把 Jashapara 的研究中涉及的文化总结为表 3。

表 2. Janz 和 Prasarnphanich 界定的学习型文化的内涵

学习型文化	维 度	子 项
	自主权	与人员相关的自主权
		与计划相关的自主权
		与过程相关的自主权
	组织氛围	风 险
		报 酬
		温 暖
		支 持
	合作导向*	积极的相互依赖
		相互促进的互动
小组过程		

表 3. Jashapara 的研究中所涉及的学习型文化的要素

学习型文化	维 度	子 项
	单环学习	现实导向
		不断改进
	双环学习	未来导向
		持续质疑
		不断改进
	合作导向	相互信任
		相互协作

表 2、表 3 的成果都是经过实证的结论,在一定程度上,增加其科学性和可信度。但是,由于实证研究的特点,他们对学习型文化的研究不可能是复杂、全面的。相对而言,Ahmed、Loh 和 Zairi 通过文献归纳的研究成果更加全面。他们认为,影响文化自身有效性的四个特性是文化的包容性(involvement)、一致性(consistency)、适应性(adaptability)、使命感(sense of mission),为了提高文化的有效性,组织必须对四个特性进行整合。事实上,包容性和一致性关注于组织内部动态的整合,使命感和适应性关注对组织外部动态的适应,这与 Schein 所谓“文化是组织因为尝试克服内部整合和外部适应的双重问题而发展起来的”<sup>[9]</sup>观点不谋而合。所以,他们按照“外部适应性”和“内部一致性”对与学习型文化相关的研究文献进行了归纳<sup>[25]</sup>,其研究结果整理见表 4 所示。

经比较可以发现,表 4 包含了表 2、表 3 中涉及的学习型文化的维度和子项,表明 Ahmed 等的概括已经非常全面。他们的研究不仅为组织文化的研究提供了理论基础,而且为企业创建学习型文化的实践提供了理论指导,企业可以把自己的文化特点与表 4 进行比较,对企业学习型文化的创建过程进行评价,当然,处于不同行业的企业在创建学习型文化的过程中可能侧重点不同(笔者对一些创建学习型组织较为成功的企业文化特点与表 4 进行对照,发现了在学习型文化创建过程中较为明显的行业特点),这一点应该引起企业管理者的重视。

同时,通过上面的研究不难发现,目前对于学习型文化规范的实证研究还很不够,对于学习型文化特点的总结还主要通过逻辑推理和归纳,对不同行业、不同民族文化等背景下学习型文化的实证研究显得尤其欠缺,应该引起研究者的关注。

表 4. Ahmed 等归纳的学习型文化的内涵

外部适应性		内部一致性	
主要维度	子项	主要维度	子项
(1)安全的环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 尝试与失败的自由</li> <li>● 接受失误</li> <li>● 允许对愚笨的想法进行讨论</li> <li>● 不对失误进行惩罚</li> </ul>	(1)组织冗余	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立于资源的冗余</li> <li>● 资金和预算</li> <li>● 时间</li> <li>● 机会</li> <li>● 促销品</li> <li>● 工具</li> <li>● 基本设施</li> </ul>

(2) 风险承担	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自由实验</li> <li>● 挑战现状</li> <li>● 期望创新是工作的一部分</li> </ul>	(2) 报酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 想法是有价值的</li> <li>● 最高层的关注与支持</li> <li>● 对最初想法的尊重</li> <li>● 对成功的庆典</li> <li>● 建议被执行</li> <li>● 鼓励</li> </ul>
(3) 未来导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 忘记过去</li> <li>● 关注中长期的意愿</li> <li>● 努力改进</li> <li>● 面对变化的积极态度</li> <li>● 面对环境的积极态度</li> </ul>	(3) 培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持续的培训</li> <li>● 鼓励横向思维</li> <li>● 鼓励技能改进</li> </ul>
(4) 开放性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 开放和共享的交流</li> <li>● 更好地倾听</li> <li>● 公开的途径</li> <li>● 接受批评</li> <li>● 鼓励横向思考</li> <li>● 成员聪明并有强烈的自信心</li> <li>● 让人们到处参观、学习</li> <li>● 不要太敏感</li> <li>● 理智的诚实</li> <li>● 期待并接受冲突</li> </ul>	(4) 领导	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上级管理的归属感</li> <li>● 说到做到</li> <li>● 公开宣布使命/愿景</li> <li>● 学习的象征和行动</li> <li>● 建立并传播故事和神话</li> </ul>
(5) 共同目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自豪感</li> <li>● 团队</li> <li>● 愿意共享信息</li> <li>● 工作、预算、职能领域的柔性</li> <li>● 主人翁责任感</li> <li>● 淘汰混淆的信息</li> <li>● 管理的相互依赖性</li> <li>● 共同的愿景和方向</li> <li>● 建立舆论</li> <li>● 相互尊重和信任</li> <li>● 关心整个组织</li> </ul>	(5) 自主权	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 决策的责任在基层</li> <li>● 分权化的办事原则</li> <li>● 自由行动</li> <li>● 期望行动</li> <li>● 自己能够产生影响的信念</li> <li>● 授权</li> <li>● 快速、柔性的决策</li> </ul>
(6) 行动中信念	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不被精确度所困扰</li> <li>● 强调结果</li> <li>● 符合自己的归属感</li> <li>● 因适时性而焦虑</li> <li>● 重视把事情做好</li> <li>● 愿意努力工作并被欣赏</li> <li>● 给人们授权</li> <li>● 强调质量</li> <li>● 热衷于把事情做好</li> <li>● 突破科层体制</li> </ul>	(6) 外部导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 采用顾客意见</li> <li>● 建立与所有外部界面(供应商、分销商等)的关系</li> </ul>

#### 注释:

①根据 Ikujiro Nonaka 的观点,Janz 和 Prasarnphanich 认为隐性知识是知识创新的基础,因此组织学习过程主要围绕隐性知识的获取和传递而展开,隐性知识的特点决定了组织学习的过程是合作的学习过程。而许多学者把“合作导向”直接作为学习型文化的内涵之一,从逻辑上,把知识共享作为重要目标的学习型文化理应包含这一维度,故笔者把它添加在学习型文化的内涵中,其包含的子项没有变动。

#### 参考文献:

- [1] De Long D W, Fahey L. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management [J]. *The Academy of Management Executive*, 2000, 14(4):113-127.
- [2] Janz B D, Prasarnphanich P. Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowl-

- edge-centered Culture [J]. *Decision Sciences*, 2003, 34(2):351-384.
- [3] Bixler C H. Knowledge Management and the Learning Organization Converge [J]. *K M World*, 2002, 11(4):18-19.
- [4] Schulz M. The Uncertain Relevance of Newness: Organization Learning and Knowledge flows [J]. *Academy of management Journal*, 2001, 44(4):661-681.
- [5] Alavi M, Leidner D E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues [J]. *MIS Quarterly*, 2001, 25(1):107-136.
- [6] Gold A H, Malhotra A, Segars A H. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective [J]. *Journal of Management Information Systems*, 2001, 18(1):185-214.
- [7] Leonard D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- [8] Slater S F, Narver J C. Market Orientation and the Learning Organization [J]. *Journal of Marketing*, 1995, 59(7):63-74.
- [9] Schein E. *Organizational Cultures and Leadership: A Dynamic View* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [10] De Tienne K B, Jachson L A. Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy [J]. *Competitiveness Review*, 2001, 11(1):1-11.
- [11] Pitman B. How to Build a Learning Culture to Cope with Rapid Change [J]. *Journal of Systems Management*, 1994, 45(7):27.
- [12] Brown J S, Duguid P. Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1):40-57.
- [13] Gieskes J F B, Hyland P W, Magnusson M G. Organizational Learning Barriers in Distributed Product Development: Observations From a Multinational Corporation [J]. *Journal of Workplace Learning*, 2002, 14(7&8):310-319.
- [14] Argyris C, Schon D. *Organization Learning: A Theory of Action Research* [M]. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- [15] Huber G P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1):88-115.
- [16] Fiol C M, Lyles M A. Organizational Learning [J]. *Academy of Management Review*, 1985, 10(4):803-813.
- [17] 黄健. 造就组织学习力 [M]. 上海: 上海三联书店, 2003.
- [18] Kim D H. The Link Between Individual and Organizational Learning [J]. *Sloan Management Review*, 1993, 35(1):37-50.
- [19] Jon R K, Douglas K S. *The Wisdom of Teams-Creating the High-Performance Organization* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- [20] Senge P. 第五项修炼—学习型组织的艺术与实务 [M]. 郭进隆译. 上海: 上海三联书店, 1994.
- [21] Watkins K E, Marsick V J. *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [22] 陈国权, 李赞斌. 学习型组织中的“学习主体”类型与案例研究 [J]. 管理科学学报, 2002, 5(4):51-60.
- [23] 李栓久, 陈维政. 适应知识管理的企业文化 [J]. 城市改革与发展, 2002, (9):41-43.
- [24] 理查德·L·达夫特. 组织理论与设计精要 [M]. 李维安等译. 北京: 机械工业出版社, 1999.
- [25] Ahmed K P, Loh A Y E, Zairi M. Cultures for Continuous Improvement and Learning [J]. *Total Quality Management*, 1999, 10(4&5):426-434.
- [26] Jashapara A. Cognition, Culture and Competition: An Empirical Test of the Learning Organization [J]. *The Learning Organization*, 2003, 10(1):31-50.

[责任编辑: 李大明]