

前言

二十多年前，组织学习还是罕有的概念，和“社会学习”、“公共学习”以及“制度学习”一样，经常出现在社会变革的一般文献中。

除了少数例外，“组织学习”这个概念很少出现在组织研究的学术文献中。

直到我们的这本书在1978年首次出版时，汤姆·伯恩和杰弗里·维克斯等一些颇受尊重的学者还认为这个概念莫名其妙，甚至在某些方面令人反感。

到了20世纪90年代中期，人们已经普遍相信各种组织机构都需要适应变化的环境，从过去的成功和失败中吸取经验和教训，发现并纠正过去的错误，预见并应对即将来临的威胁，大胆地进行实验和尝试，致力于持续创新，构建并实现理想的未来愿景。

实质上人们已经形成了一个共识，那就是我们都有“学习的必要”，而且无论在学术领域还是在实践领域，组织学习已经变成了一个颇为流行的概念。

在社会活动的不同领域，这种观点和态度上的戏剧性转变有着略微不同的原因。

毫无疑问，这种转变在很大程度上是因为人们已经非常强烈地意识到：企业、经济区域、政府以及依赖它们的所有团体都处在新的全球经济中，竞争的节奏激烈而又迅速，如果不能及时地发现和恰当地应对快速的变化，即使看起来最稳固的企业甚至整个行业都可能衰退或消亡。

到了20世纪80年代，汽车和计算机行业巨头所遭受的竞争冲击，已经让大型跨国公司的管理者们深刻地意识到，他们所参与的竞争游戏的本质已经彻底改变了。

他们必须对组织进行比他们想象的更彻底的改造，而在一个已经“超越稳定状态”的商业世界里，这种组织变革的需求将是持续的。

……然而，针对组织探询中忽略双环学习的可能性，我们也可以提出一些有趣的问题。

例如，有了先进的信息技术，企业就可以收集和发布相关的数据，来反映各组织部门对企业的成本或利润的相对贡献。

这样的信息系统能略过有限的学习系统的重建来促进有效的组织学习吗？

阿尔伯特·赫希曼所描述的激励结构，是否很可能引发对双环组织学习至关重要的那些行为？

组织生态是否会趋向于选择性适应的特定模式，而对个体或人际探询没有特殊要求？

本书的四个部分分别探讨了这些问题。

第一部分，介绍了我们的概念框架，即组织学习以及研究与实践的关系，并用一个案例阐释了这些概念。

这个案例描述了一家工业企业的长期演化，以及组织探询在其演化过程中所起的作用。

第二部分，我们提出并阐释了有限学习的核心概念——防卫性推理和 型使用理论；组织防卫惯例和有限组织学习系统(O—)。

第三部分给出了一个简要的课堂案例，以及一个从防卫性推理向有效推理转变、从 型使用理论向 型转变、从有限组织学习系统向更有效的学习系统转变的组织实例。

第四部分，我们回顾了组织学习领域近来的历史，评述了其间出现的争议和质疑，从我们的角度分析了这些争议，主张采取合作行动研究的方法，强调把个体和人际探询及其潜在的使用理论，跟较高层次上有效学习和无效学习的模式联系起来。

内容概要

本书的四个部分分别探讨了这些问题。

第一部分，介绍了我们的概念框架，即组织学习以及研究与实践的关系，并用一个案例阐释了这些概念。

这个案例描述了一家工业企业的长期演化，以及组织探询在其演化过程中所起的作用。

第二部分，我们提出并阐释了有限学习的核心概念——防卫性推理(defensive reasoning)和I型(Model

I)使用理论；组织防卫惯例和有限组织学习系统(O-I)。

第三部分给出了一个简要的课堂案例，以及一个从防卫性推理向有效推理转变、从I型使用理论向II型(Model

II)转变、从有限组织学习系统向更有效的学习系统转变的组织实例。

第四部分，我们回顾了组织学习领域近来的历史，评述了其间出现的争议和质疑，从我们的角度分析了这些争议，主张采取合作行动研究的方法，强调把个体和人际探询及其潜在的使用理论，跟较高层次上有效学习和无效学习的模式联系起来。

作者简介

克里斯·阿吉里斯

当代管理理论大师，组织行为学创始人，组织学习理论的主要代表人物之一。
哈佛商学院组织行为学教授，获美国管理科学院“管理学科终身成就者”称号。

1957年，他出版了《个性与组织》一书，堪称组织行为学的奠基之作，其他著作还包括《克服组织防卫》《行动科学》等。

他曾担任IBM、壳牌石油、新泽西标准石油、利弗兄弟等诸多公司的管理顾问，还被法、英、德、挪威、荷兰、希腊、意大利等国的政府或公共组织聘请为培训和教育顾问。

<<组织学习 >>

书籍目录

第一部分 认识组织学习

第1章 什么样的组织可以学习

基本的概念区分

个体学习与组织学习

组织是一种集体

组织行动

组织探询

组织知识

再说组织学习

“差一点儿”就是组织学习

有效的组织学习

单环学习与双环学习

其他要考虑的因素

组织的次级学习

第2章 颠覆研究者与实践者的关系28

杜威的探询

发现和纠正错误

组织探询

研究者与实践者的关系

作为探询者的实践者

因果关系与因果推断

实践者与研究者在行动研究中的合作

合作行动研究中的适当严谨性

第3章 促进或阻碍有效组织学习的因素

探询新业务发展的过程

组织学习的观点

第二部分 防卫性推理及其理论框架

第4章 个体的防卫性推理

双轨研究中的一个普遍困境

我们的研究方法的特色

获取个体行动理论的有效信息

第5章 一级和二级阻碍循环

反思首席信息官及其下属的行为

一级阻碍循环(primary inhibitory loop)

二级阻碍循环(secondary inhibitory loop)

二级阻碍循环与组织防卫惯例

个体—组织的防卫惯例怎样抑制组织生活

中的技术客观维度

小结

第6章 借助干预促成ii型组织学习系统

ii型组织学习系统

ii型使用理论

第7章 课堂实例：面向学习和探询的干预

检验的焦点

课堂作为相关检验的环境

<<组织学习 >>

课堂讨论记录：处理左手栏

面向检验和学习的干预：第二堂课

小结

第8章 一次全面的ii型干预

研究及干预活动的设计

反馈过程

董事们的行动地图

反馈期间的讨论

第一次讨论会总结

第二次讨论会

对案例讨论的分析

开展学习实验

第9章 组织学习领域的演化和发展

“学习型组织”的文献

组织学习的学术性文献

小结

第10章 理解学习受限的现象

有关组织学习的争议

对组织适应与学习的研究

分析前面两项研究后得出的要点

针对促进有效组织学习的干预行为的研究

来自两组研究的教训

第11章 战略与学习：让解决方案变得切实可行

战略管理学中的分歧

探查环境，实现战略

组织学习的要求

战略性地学习：行动理论观对战略管理的贡献

基于行动的战略管理研究计划

后记

译者后记

章节摘录

版权页：插图：第一部分认识组织学习第1章什么样的组织可以学习怎样把思考、认知或者学习当做是一个组织也能做的事，才能显得自然而没有问题呢？这似乎需要两种策略：采取旁观者的立场，以便将组织单位或子单位视作独立的实体；把那个实体看成是非个人的行为者。

把组织实体当做非个人的行为者，就是要采用一种机器语言，比如你可以说“一个组织的惯例长期存在并凌驾于其他惯例之上”，或者“行政管理部门批准了研发部门提出的一项计划”。

这种语言用得越来越多，似乎反映了计算机的影响正日益增大。

随着计算机在组织中的普及，人们越来越倾向于使用计算机语言来描述那些过去常常归于思想、意志、深思熟虑、情绪或习惯的现象。

如今，组织成员常常会说“我正处于销售模式”、“我没有被排入这项工作的程序”、“这是我们的默认设置”等。

如果我们可以用行动、思考、记忆或认知来描述计算机，可以若无其事地用聪明或愚蠢来评价计算机系统，那么我们为什么不可以这样描述或评价组织或组织的各个部分呢？人们越来越多地把组织及其部分看做非个人的行为者，这种趋势的基础也许就是计算机隐喻的力量。

若要把组织看做独立的非个人的行为者，采取远距离的旁观者的立场去观察是合理的，也是必需的。

例如，关心企业理论的经济学家以及关注经营战略的理论家倾向于从远处观察商业组织，这使它们能看到一个整体，但也是一个黑箱。

在他们眼里，企业是跟对手竞争的行为者，为了在市场环境中取得竞争优势而制定或改变战略。

所有这些保持距离的组织行为理论都在社会集体的高层次上起作用，也许能为经济理论甚至政策分析做出贡献。

但是，这些理论没有描述和解释组织内导致认知、思考、记忆或学习等行为模式的过程，也没有提到怎样实现“有效的学习”（尽管这个词有待定义）。

后记

克里斯·阿吉里斯在哈佛大学商学院任教，是教育及组织行为学的“詹姆斯·布赖恩特·科南特”讲座教授。

他出版和发表过很多书籍、专著和论文，并且曾为很多的商业组织、教育组织和政府机构做过顾问。他的早期研究专注于正式的组织结构、高级领导层、控制系统和管理信息系统给个体造成的意外后果，以及个体怎样适应以改变那些后果。

后来，他开始关注怎样改变组织尤其是组织高层管理者的行为。

唐纳德·舍恩在麻省理工学院任教，是城市研究与规划系以及建筑学系的“福特”荣誉教授和高级讲师。

他曾在很多的公共和私有组织担任过顾问和理事，还曾受邀在英国广播公司主讲“里思讲座”。

舍恩对组织学习的研究主要基于他的顾问经历。

《组织学习》扩充和更新了两位作者在第一版中提出的概念。

除了新鲜的理念、策略以及简洁的理论阐释，这本书还为实践者和研究者提供了新的选择。

在这一版本中，两位作者把理论探讨跟案例分析相结合，围绕着组织学习领域的四个核心问题，全面系统而又深入浅出地论述了组织学习相关的历史、发展现状以及实践，证明了组织学习的研究与实践可以在如今的商业环境中结合起来。

在中国，组织学习的研究和实践还处于起步阶段，对国内关心组织学习的研究者和实践者来说，这本书非常值得研读。

本书的翻译工作由曹飞、曾毅、汪蘅、宋阳和姜文波承担，最后由姜文波统一译稿。

作为本书的主要译者和统稿者，我在此向参与本书翻译和后期制作的所有人员表示感谢。

由于水平所限，翻译中难免疏漏和不当之处，望读者见谅并指正。

姜文波 2011年11月于北京

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>