

## 第九章 组织学习与学习型组织

### 第一节 组织学习

#### 一、组织学习的概念

##### (一) 组织学习的定义

组织学习是指组织为了实现发展目标、提升核心竞争力而围绕信息和知识技能所采取的各种行动，是组织不断努力改变或重新涉及自身以适应持续变化的环境的过程

##### (二) 个体学习和组织学习的关系

- 1、个体学习是组织学习的基础
- 2、组织有记忆、认知系统
- 3、组织主动影响个体

#### 二、组织学习的作用

##### (一) 学习是组织的一项基本职能

是组织生存和发展的必要前提

##### (二) 振兴组织的关键在于组织学习

可以提高组织内部资源的使用效率，还能创造出新知识的同时从各个方面来进行学习，不断提高自身能力，弥补缺陷与不足

##### (三) 组织学习是组织生存于发展的根基

组织的成长是一个持续学习的过程。在学习型组织中，员工于组织能获得长久进步

#### 三、组织学习的类型

##### (一) 经验型学习

利用结构性联系或用学习者的经验来进行学习

## （二）适应型学习

### 1、单环学习

通过一般学习，寻求行为和结果之间的匹配，以保证组织的政策运转。单环学习可以维持组织的正常行为，但不能取得改进效果

### 2、双环学习

在工作中遇到问题时，不仅寻找直接的解决办法，而且要检查工作系统、制度及规范本身是否合理，分析出现问题的原因

所有组织都需要单环学习和双环学习。组织采用不同的创新模式，就会选择不同的学习类型

## （三）自主型学习

自主型学习是一个过程，在这一过程中，个体带头诊断其学习需求、规划学习目标，确定学习的人力资源和材料资源，选取和实施适合的团队策略并评估学习成果

## （四）预见型学习

预见型学习是从先见之明到反省，然后落实到行动

## （五）行动型学习

从先市存在的问题入手，侧重于获取知识，并实际执行解决方案

## 四、组织学习过程

### （一）学习准备

尊重和激发员工、团队学习的愿望，强化学习的动机；识别学习的需求，确定学习的内容；将学习和变革发展目标、过程有机结合；鼓励员工、团队开展自主学习等

### （二）信息交流

### （三）知识的习得、整合、转换和增值

1、知识的习得、整合（三要素：启发、重复和回顾）

2、知识的转换和增值（要素：应用、强化和反馈、反思）

### （四）评价和认可

创建学习型组织的核心在于实现组织学习，通过组织学习来实现组织知识的创新