

组织学习及其作用机制的实证研究¹

于海波¹, 方俐洛², 凌文铨³

(1. 北京师范大学管理学院, 北京 100875)

2. 中国科学院心理研究所, 北京 100101;

3. 暨南大学管理学院, 广州 510632)

摘要: 组织学习的结构和作用机制是组织学习研究中的两个迫切需要解决的基本问题. 根据访谈、编码和预试, 对来自全国不同地区 43 家企业的 982 名管理者和员工的问卷调查数据进行了分析. 探索性和验证性因素分析结果表明, 中国企业的组织学习包括组织间学习、组织层学习、集体学习、个体学习、利用式学习、开发式学习六个因素. 多层线性模型 (HLM: hierarchical linear modeling) 结果表明, 组织学习集体层面的四个维度通过个体学习影响员工的满意度和情感承诺; 在组织层学习水平高和利用式学习水平低的组织里面, 满意度、情感承诺对离职意向的预测力更强. 多层回归分析结果表明, 组织学习通过组织创新来影响组织财务绩效. 这些结果对组织学习的研究和管理实践都有很重要的启发.

关键词: 组织学习; 多层线性模型 (HLM); 中介变量; 调节变量; 学习型组织

中图分类号: C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007- 9807(2007)05- 0048- 14

0 引言

组织学习 (organizational learning) 的概念是 March 和 Simon^[1] 1958 年首先提出的, 现今已经形成多学科交叉研究的趋势. 但在组织学习的研究方面存在两大问题: 一是对组织学习的理解差异较大, 这导致对组织学习的理论探讨远远多于实证研究; 二是关于组织学习的作用还没有公认的结论, 这导致理论者和实践者在研究和实施组织学习时信心不足. 当然第一个问题也是引起第二个问题的重要原因. 这两个问题无论是对理论工作者还是实践者来讲都是迫切需要解决的基本问题.

组织学习的研究有三种取向^[2]. 一是规范化 (normative) 的取向, 它强调学习型组织, 认为只有在某些条件下组织才会学习, 侧重于组织的将来状态; 二是发展的取向, 它着重研究组织学习风

格的变化, 侧重于组织的过去; 三是能力取向, 它强调任何组织都存在着有意识或无意识的组织学习行为, 只不过有的学习能力强些, 有的学习能力弱些; 它侧重于研究组织怎样学习和学习什么, 注重组织的现在状态. 本研究采取第三种的能力研究取向.

在理论综述的基础上, 本研究认为组织学习是指^[3], 组织为了实现自己的愿景或适应环境的变化, 在个体、团队 (集体)、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. 本研究认为任何组织都存在学习行为, 因此需要某些内部条件和管理实践活动来推动组织学习 (组织学习的推动因素), 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. 通过对国内外的文献的分析,

¹ 收稿日期: 2006- 03- 08; 修订日期: 2007- 07- 12

基金项目: 北京师范大学社会科学基金资助项目 (104952); 中国科学院知识创新资助项目; 广东省社会科学基金资助项目 (03/04B11).

作者简介: 于海波 (1975), 男, 山东人, 博士, 讲师. Email yuhb@bnu.edu.cn

本研究提出图 1 所示的整合理论模型^[4]。本研究将在本模型指导下建构并验证组织学习的结构, 并且探讨组织学习对个体员工和组织的作用机制。

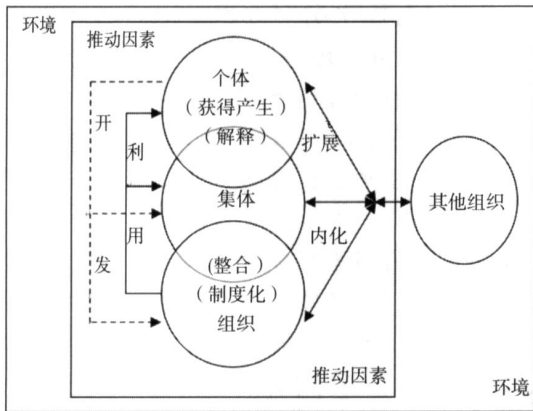


图 1 组织学习的整合理论模型

Fig 1 Integrativemodel of organizational learning

1 国内外对组织学习结构及其作用的研究综述

1.1 组织学习结构的研究综述

国外学者从各自不同角度对组织学习的结构进行了一些实证研究, 但研究结果存在许多争议。Goh 等^[5]的实证研究结果表明, 组织学习能力分成 5 个因素: 清晰的使命或愿景、支持性领导、实验的气氛、转换知识的能力、团队工作。Templeton 等^[6]的调查数据分析表明, 组织学习有 8 个因素: 认识、沟通、绩效评价、智力培养、环境适应、社会学习、智力资本管理、组织联合。Tippins 和 Sohi^[7]的研究结果表明, 组织学习有 5 个因素: 信息获得、信息扩散、理解共享、陈述性组织记忆和程序性组织记忆。Ellis 和 Shpielberg^[8]调查数据的因素分析结果表明, 组织学习机制由以下 5 个因素构成: 正式的学习程序、信息扩散、培训、信息搜集、信息储藏和回忆。JerezGomez 等^[9]研究数据的验证性因素分析结果表明, 组织学习有 4 个因素: 管理承诺、系统观点、开放和实验、知识转化和整合。

国内学者在近几年对组织学习结构也有了一些实证研究, 但角度和结果有很大差异。陈国权等^[10-13]通过理论构思、案例、测度指标建立提出

了一个 6P-1B 的模型: 发现、发明、选择、执行、推广、反馈、知识管理。吴价宝^[14]研究了组织学习能力的结构: 目标和任务的明确性、领导承诺与授权、实验与奖励、知识转移、员工教育与培训、团队工作、组织文化。

国内外对组织学习的理解有三种角度: 信息加工、社会互动、系统和行为^[3], 以上研究大多数是从信息加工角度进行研究的, 并且是在一个层面(组织层)上来理解和研究组织学习的, 但组织学习的多层次特征(Easterby-Smith 等)^[15]被忽视; 而且多数研究是用一个被试作为一个企业的代表, 这忽视了组织学习中员工间互动学习(社会互动观点)的一面。国内外少有实证研究从综合三种理解的视角、从管理学习的角度来对组织学习的结构进行实证研究。我们认为, 学习是主体)) 人的事情, 因此, 在理解组织学习内涵的时候, 要特别重视组织中人的交互作用; 当然人的交互作用会蕴涵着复杂的知识或信息加工过程, 也包括组织层面的变化。这需要通过组织学习结构的实证研究来验证。

1.2 组织学习作用的研究综述

国内外对组织学习作用的实证研究较少。在组织学习对个体员工的作用方面, Goh 等^[16]的调查数据结果表明, 他们提出的五个组织学习能力与工作满意度有很强的显著正相关($0.66, p < 0.001$)。在组织学习对组织的作用方面, Tomas 和 Hult 等^[17]实证研究发现, 组织学习对组织创新有直接影响。Calantone 等^[18]的验证性因素分析结果表明, 他们界定的学习取向与企业创新能力的路径系数是 $0.49 (p < 0.01)$ 。但是, 组织学习与财务绩效的关系很有争议。Yang 等^[19]的结构方程模型分析结果表明, / 为学习提供战略领导 0 这一维度与财务绩效的回归系数是 0.42 ; Calantone 等^[18]的研究结果表明, 他们界定的学习取向与企业财务绩效的路径系数是 $0.24 (p < 0.01)$ 。但是, 与以上观点相反的是, Goh 等^[16]等实证研究发现, 其五个学习能力与财务绩效没有什么显著相关; Yeung 等^[20]对 40 多个国家 268 个企业 (1532 份问卷) 进行了调查研究, 他们认为总体上研究结果没有表明二者之间存在很强的直接关系。国内的陈国权等^[13]的定量研究结果表明, 企业学习能力 7 个方面与企业绩效(综合绩效)均呈显著

的正相关,发现能力、发明能力、选择能力、执行能力、推广能力、反馈能力、知识管理能力与绩效的相关系数分别为 0.164、0.174、0.174、0.173、0.166、0.168、0.168

以上研究探讨了组织学习的不同方面对个体和组织层的作用,结果支持组织学习与个体的满意度、组织层面的组织创新有直接作用,但以上研究存在三个问题:一是在探讨组织学习作用时没有考虑到组织学习的跨层面性质,忽视组织学习的社会互动特点(多数研究仅仅用一个人来代表整个企业);二是组织学习对个体和组织更为深入的作用机制还没有进行研究;三是组织学习与组织财务绩效的关系存在争论。

因此,本研究在建构和验证组织学习结构模型的基础上,探讨组织学习对个体员工和组织的作用机制。

2 组织学习结构模型的建构和验证

2.1 预研究

预研究通过以下四步来编制初始问卷、探索组织学习的结构模型。第1步是访谈,过程如下:1)给被访谈者呈现综合的组织学习概念,2)讨论此概念;3)被访谈者理解概念后按访谈提纲提问并及时追问;总共访谈了9家企业(国有、三资、民营各三家)10名中高层管理人员,每人1.5h左右。第2步是对访谈资料编码,由心理学专业博士

进行,过程如下:1)抽取两份典型访谈记录,独立编码后形成基础编码本;2)依据基础编码本尽可能抽取所有学习行为;3)对独立抽取的学习行为再进行讨论、合并、频次统计和分析、修改(编码的一致性系数是0.97),共得到53个学习行为。第3步是修订问卷项目,请4名企业实践者和6名专家对各项目的合理性、意义、文字等方面进行修改,最后保留53个清晰、简练的项目,构成初始问卷。第4步是预试并根据结果确定初始问卷题目,在北京和广州三所大学的在职研究生班进行预试,收回有效问卷123份,综合探索性因素分析结果和项目分析结果(每个项目分数与总分的相关、每个项目的峰态值、剔除项目后维度内部一致性系数),确定37个行为作为下一步调查的问卷项目。

2.2 组织学习结构模型的建构

采用预试后的问卷进行大规模调查,通过分析探索我国企业组织学习的结构。数据来自全国9个城市43家企业的982份有效问卷,随机抽取其中的614份问卷进行探索性因素分析。被试基本情况如下:国有企业员工61.1%,民营企业员工19.1%,三资企业员工10.3%,其它9.5%;企业规模100人以下7%,100人至1000人40%,1000人至2000人20.7%,2000人以上32.3%;在企业发展阶段上,初创阶段的6.2%,成长阶段的36.6%,成熟阶段的20%,再创新阶段的37.12%;一般员工64.2%,一线管理者22.6%,中层管理者11.3%,高层管理者1.9%。

表 1 组织学习问卷的探索性因素分析结果 (N = 614)

Table 1 Results of Exploratory Factor Analysis of organizational learning questionnaire

因素	组织间学习	利用式学习	开发式学习	组织层学习	集体学习	个体学习
题号 / 因素负荷	25 0.64	9 0.77	35 0.71	12 0.74	30 0.77	3 0.66
	29 0.63	7 0.68	24 0.71	15 0.70	21 0.67	8 0.61
	5 0.60	10 0.64	20 0.69	33 0.56	13 0.62	16 0.57
	17 0.56	19 0.63	34 0.40	27 0.56	28 0.60	1 0.55
	37 0.53			4 0.52		11 0.54
	23 0.48					6 0.49
特征根	8.41	2.06	1.61	1.38	1.19	1.08
解释变异	9.73%	9.66%	8.96%	8.69%	8.65%	8.56%

使用 SPSS10.0 统计软件对这 614 份问卷的数据进行分析. 综合因素分析和项目分析结果, 确定剔除 8 个不合适的项目, 对剩下的 29 个项目进行探索性因素分析, 结果 (见表 1) 表明, 我国企业组织学习包括 6 个因素, 6 个因素总共可以解释总变异的 54.29%, 各因素的命名及包括内容如下:

因素 1 是组织间学习, 有 6 个项目, 它是指企业间的相互借鉴和学习, 主要内容有: 寻找和保存其它企业的经验、与客户共商未来发展. 因素 2 是利用式学习 (exploitation learning 知识或信息自组织和集体层向个体层次流动), 有 4 个项目, 它是指企业对现有知识的利用和制度化, 主要内容有: 企业政策传达、企业规划为员工指明工作方向. 因素 3 是开发式学习 (exploration learning 知识或信息自个体和集体层向组织层的流动), 有 4 个项目, 它是指企业对个人或部门新知识的开发或制度化, 主要内容有: 员工参与集体决策、企业规划采纳部门意见. 因素 4 是组织层学习, 包括 5 个项目, 它是指组织层面的调整和完善, 主要内容有: 组织结构随业务进行调整、企业战略适应外界环境. 因素 5 是集体学习, 包括 4 个项目, 它是指企业内部人与人之间的相互激发和相互借鉴, 主要内容有: 同事间相互协作、同事间自由交流工作信

息. 因素 6 是个体学习, 包括 6 个项目, 它是指个体员工的探索和总结, 主要内容有: 总结工作经验、在工作中尝试和试验. 由上看出, 我国企业组织学习是一个包括 4 个学习层次、2 个知识或信息流动过程 6 个因素的结构模型.

2.3 组织学习结构模型的验证

被试是 43 家企业的另外 368 人, 被试具体情况如下: 国有企业员工 51.9%、民营企业员工 18.18%、三资企业员工 13.3%、其它 15.8%、没有填 0.2%; 企业规模 100 人以下 7.3%、100 人至 1000 人 46.8%、1000 人至 2000 人 21.7%、2000 人以上 23.9%、没有填 0.3%; 在企业发展阶段上, 初创阶段 6.9%、成长阶段 40.8%、成熟阶段 16%、再创新阶段 35.3%、其他和没有填 1.4%; 一般员工 61.7%、一线管理者 20.4%、中层管理者 13.6%、高层管理者 2.7%、没有填 1.6%.

通过文献分析, 可以提出以下 2 个假设模型 (如表 2 模型 3 是探索性因素分析所得的 6 因素模型). (1) 单因素模型 (模型 1): 组织学习是否是一个单一因素的结构呢? 这需要进行验证. (2) 两因素模型 (模型 2): 组织间学习与组织内学习, 因为本研究中的组织间学习是本研究区别于以前国内外实证研究最突出的特点.

表 2 各模型拟合指标比较的验证性因素分析结果

Table 2 Confirmatory Factor Analysis of the components of organizational learning

	χ^2	df	χ^2 / df	NFI	FI	TLI	CFI	PNFI	RMSEA
零模型	26 412.6	435	60.72						
模型 1	32 309.7	435	74.28	0.960	0.971	0.967	0.971	0.832	0.081
模型 2	32 309.7	435	74.28	0.961	0.955	0.968	0.973	0.831	0.080
模型 3	651.2	362	1.79	0.975	0.989	0.987	0.989	0.812	0.052

注: 模型 1 指单因素模型, 模型 2 指组织间学习与组织内学习组成的二因素模型, 模型 3 指本研究探索性因素分析得到的 6 因素测量模型

统计分析软件 Amos4.0 的验证性因素分析结果 (见表 2) 表明, 模型 1 和模型 2 的 χ^2 / df (χ^2 / df 小于 3 表明拟合较好) 和 RMSEA (临界值为 0.108) 是不能接受的^[21, 22], 后面的 6 个指标模型 3 都好于前两个模型. 因此, 从数据拟合来看, 6 因素测量模型确实是最好的中国企业组织学习的结构模型.

同时, 结果也表明, 组织学习的 6 个维度组织间学习、利用式学习、开发式学习、组织层学习、集体学习、个体学习的内部一致性 A 系数分别是: 0.177、0.178、0.175、0.173、0.171、0.176 都高于心理测

量学的要求 0.170, 说明该测量工具在内部一致性信度上符合要求. 验证性因素分析的结果也表明, 各项目与各因素的负荷较高, 在误差上的负荷较低, 因素结构清晰, 表明问卷具有较好的结构效度.

本研究得到 6 因素的组织学习结构模型, 其中个体、集体和组织层三个层次的学习已经得到了广泛认可^[11]; 但组织间层次的学习仅仅在诸如 Pedler 等^[23]、Nonaka 等^[24]、Hornqvist^[25] 等很少的理论探讨中论述过, 本研究结果验证了他们的观点; 本研究结果中的两个信息或知识流动过程

) 利用式学习和开发式学习,也在一定程度上验证了早期的理论观点(如 March学派).

3 组织学习对个体员工的作用机制

3.1 研究工具

组织学习问卷采用上面验证过的问卷. 员工满意度问卷采用 Tsui等^[26]的问卷(6个项目,采用从/1)完全不同意到/5)完全同意0的 Likert五点量表,本研究的 A系数是 0.74)、情感承诺问卷采用 Meyer等^[27]的问卷(6个项目,采用 Likert5点量表,本研究的 A系数是 0.86)、离职意向采用 Konovsky和 Cropanzano^[28]的问卷(3个项目,采用 Likert五点量表,本研究的 A系数是 0.78).这三个问卷是各领域权威的工具,在很多国家也被证明是稳定的.

在组织学习结构的 6个因素中,除个体学习之外的其他 6个因素都是集体层面的变量,需要用一个企业个体调查结果的平均数作为其观测量的指标,但这需要从组内同质性和组间差异性^[29-31]两方面来论证. 统计结果表明,集体学习、组织层学习、组织间学习、利用式学习、开发式学习 5个变量的 r_{wg}^o 指数^[32]的平均数分别是 0.190、0.192、0.191、0.182、0.185,都大于标准 0.170^[33],它们的 ICC(1)^[34]分别是: 0.09、0.23、0.21、0.25、0.12,都在 James等^[35]研究结果的范围之内(0到 0.5之间),这表明各变量在各企业中有充足的内部同质性. 它们的 ICC(2)^{1/4}分别是: 0.68、0.86、0.85、0.87、0.74,除集体学习这个变量之外,都大于 0.70^[33],表明用个体数据的平均数作为其指标的可靠度较高. 在组间差异性方面,这 5个变量方差分析的 F 值分别是: 3114、7119、6157、7191、3179,且都达到极其显著的水平,表明不同企业之间存在显著的差异. 因此,可以用企业中个体数据的平均数作为集体层面变量

的观测量^[36]. 充足的内部同质性证明组织学习集体层面部分是企业内部个体交互作用的结果,在一个企业内部是类似的,而显著的组间差异性证明这种交互作用在不同企业之间是不同的.

3.2 组织学习对个体员工的直接作用

本研究的数据属于多层面的数据,需要分析不同层面变量之间的关系,这需要用多层线性模型^[37,38]来分析. HIM分析结果表明,在员工满意度方面,除利用式学习之外,个体学习($C=0.41$, $p<0.001$)、集体学习($C=0.42$, $p<0.05$)、组织层学习($C=0.40$, $p<0.01$)、组织间学习($C=0.45$, $p<0.01$)、开发式学习($C=0.44$, $p<0.01$)都对员工的满意度有显著的正向作用. 在情感承诺方面,除集体学习之外,个体学习($C=0.33$, $p<0.001$)、组织层学习($C=0.45$, $p<0.01$)、组织间学习($C=0.55$, $p<0.001$)、利用式学习($C=0.137$, $p<0.01$)、开发式学习($C=0.159$, $p<0.001$)都对员工的情感承诺有显著的正向作用. 在离职意向方面,个体学习($C=-0.19$, $p<0.05$)对员工的离职意向有显著的负向作用,而其它各维度对离职意向则没有显著的影响.

3.3 个体学习维度的中介作用

运用 HIM统计软件对个体学习在集体学习与员工满意度之间的中介作用进行分析(结果如表 3). 根据 Baron和 Kenny^[39]的观点,表 3中的模型 M2、M3、M4结果分别表明,自变量(集体学习)与中介变量(个体学习)(C_{01})、中介变量与因变量(员工满意度)(C_{0})、自变量与因变量的关系(C_{01})的关系都显著. 但是,模型 M5与模型 M4比较可以看出,集体学习对员工满意度的主效应由 M4中的显著变化为 M5中的不显著($C_{01}=0.12$),表明个体学习是集体学习和员工满意度之间的完全中介变量,结果也表明个体学习的中介作用达到 0.15 ($[0.40-0.34]/0.40$).

° 计算公式是: $r_{wg(j)} = J[1 - (mS_{xy}^2/R_{cu}^2)] / \{J[1 - (mS_{xy}^2/R_{cu}^2)] + mS_{xy}^2/R_{cu}^2\}$ (其中, S_{xy}^2 指观测方差, R_{cu}^2 指假设分布的期望方差, mS_{xy}^2 指各项目观测方差的平均数, J 指项目数量)

» 计算公式是: $ICC(1) = MSB - MSW / [MSB + (k - 1)MSW]$

¼ 1 计算公式是: $ICC(2) = (MSB - MSW) / MSB$ (其中, MSB、MSW 分别指组间和组内均方;

K 指组的样本数,如果组样本大小不同, K 是各组的平均样本数)

表 3 个体学习在集体学习与员工满意度之间的中介作用

Table 3 Individual learning as a mediator of the relationship between collective level learning and employee satisfaction

模型	参数估计						
	C ₀₀	C ₀₁	C ₁₀	R ₂	S ₀₀	S ₁₁	作用
M1: 虚无模型 L1: SA _{ij} = B _{0j} + 'ij	3.23**			0.39	0.037*		
L2 B _{0j} = C ₀₀ + U _{0j}							
M2: 自变量与中介变量的关系 L1: I _{ij} = B _{0j} + 'ij	0.73	0.75***		0.30	0.022***		
L2 B _{0j} = C ₀₀ + C ₀₁ (G _{ij}) + U _{0j}							
M3: 中介变量与因变量的关系 L1: SA _{ij} = B _{0j} + B _{1j} (I _{ij}) + 'ij	3.23**		0.41*	0.34	0.027**	0.002	0.13
L2 B _{0j} = C ₀₀ + U _{0j}							
B _{1j} = C ₁₀ + U _{1j}							
M4: 自变量与因变量的关系 L1: SA _{ij} = B _{0j} + 'ij		0.42*		0.40	0.032**		0.14
L2 B _{0j} = C ₀₀ + C ₀₁ (G _{ij}) + U _{0j}	1.68						
M5: 中介变量检验模型 L1: SA _{ij} = B _{0j} + B _{1j} (I _{ij}) + 'ij	2.78**	0.12	0.40*	0.34	0.029**	0.003	0.15
L2 B _{0j} = C ₀₀ + C ₀₁ (G _{ij}) + U _{0j}							
B _{1j} = C ₁₀ + U _{1j}							

注: *** , p < 0.001** , p < 0.01* , p < 0.05;

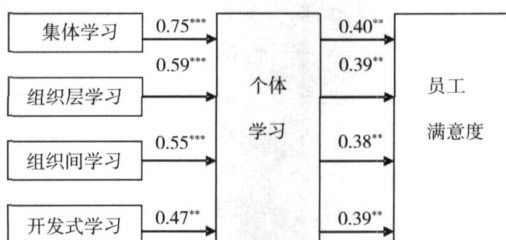
R²是水平 1 残差; S₀₀是截矩残差, 即 U_{0j}; S₁₁是斜率残差, 即 U_{1j};

作用 = (基准模型 M4 残差 - 研究模型 M5 残差) / 基准模型 M4 残差;

I 指个体学习、G 指集体学习、SA 指员工满意度。

根据同样方法, 数据分析结果表明, 个体学习在组织层学习、组织间学习、开发式学习与员工满意度之间也起了完全中介作用(总结如图 2 所示); 个体学习在组织层学习与情感承诺之间起了完全中介作用, 在组织间学习、利用式学习、开发式学习与情感承诺之间起了部分中介作用(总结如图 3 所示)。因此, 集体层面的学习维度必须

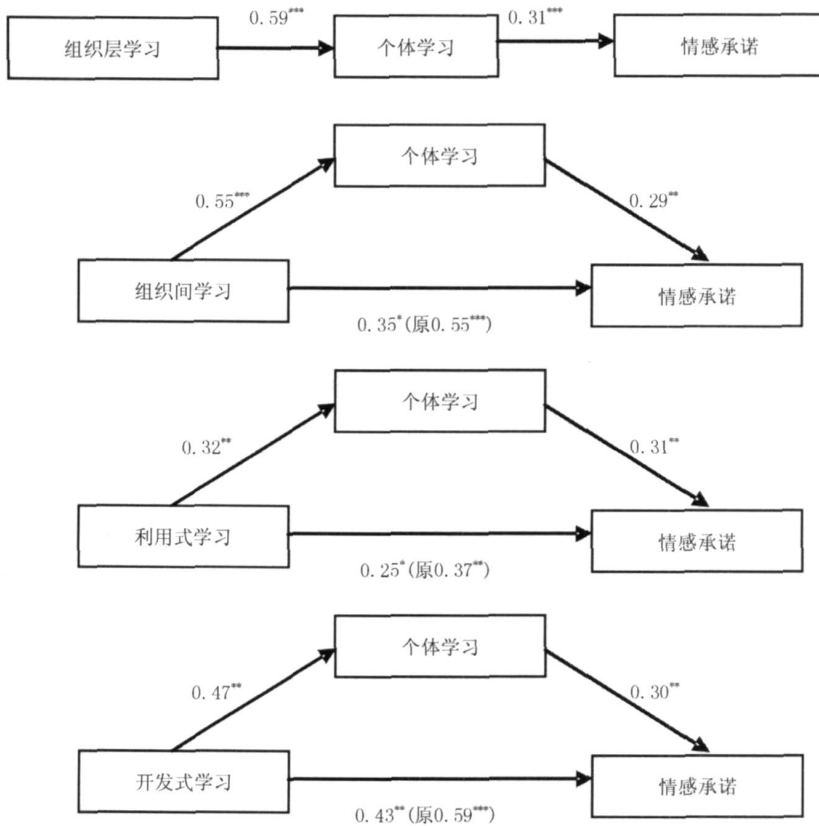
经过个体学习来影响员工满意度, 组织层学习必须经过个体学习来影响情感承诺, 而组织间学习、利用式学习和开发式学习一方面可以直接影响员工的情感承诺, 另一方面经过个体学习的中介作用来影响员工的情感承诺。所以, 组织学习对员工满意度和情感承诺的作用机制是有区别的。



注: *** p < 0.001** p < 0.01* p < 0.05

图 2 个体学习的完全中介作用

Fig 2 Individual learning as a total mediator of the relationship between collective level dimensions of organizational learning and employee satisfaction



注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 原: 代表未加入中介变量时的影响系数

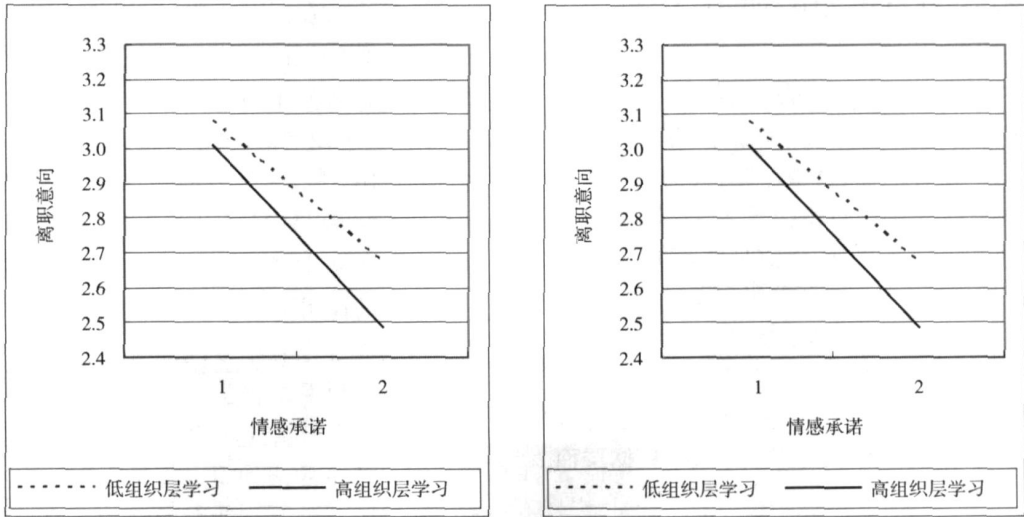
图 3 个体学习的完全和部分中介作用

Fig 3 Individual learning as a total and partial mediator of the relationship between collective level dimensions of organizational learning and emotional commitment

3.4 组织学习的调节作用

对集体层面的 5 个维度来讲, HIM 的分析结果表明, 组织层学习 ($C_2 = -1.47, p < 0.01$) 和利用式学习 ($C_5 = 0.69, p < 0.01$) 对员工满意度与离职意向之间的关系系数 ($C_0 = -0.43, p < 0.001$) 有显著的调节作用, 组织层学习 ($C_2 = -0.170, p < 0.105$) 和利用式学习 ($C_5 = 0.149, p < 0.101$) 对情感承诺与离职意向之间的关系 ($C_0 = -0.146, p < 0.101$) 具有显著的调节作用, 这四个结果如图 4 图 5 所示. 图 4 表明组织层学习对二者间的关系的有加强作用, 在组织层学习水平高

的企业里面, 员工满意度、情感承诺与离职意向之间关系的回归线的斜率大一些; 说明在组织层学习高的企业里面, 满意度高、情感承诺高的员工离职意向水平更低. 图 5 表明, 利用式学习会减弱员工满意度、情感承诺与离职意向之间的负向关系, 即在利用式学习水平低的企业里面, 员工满意度、情感承诺与离职意向之间的关系强, 说明在利用式学习低的企业里面, 满意度高、情感承诺高的员工离职意向水平更低. 此结果验证了 Crossan 等^[40] 案例研究的结论: 组织学习的效用不一定是正向的还是负向的.



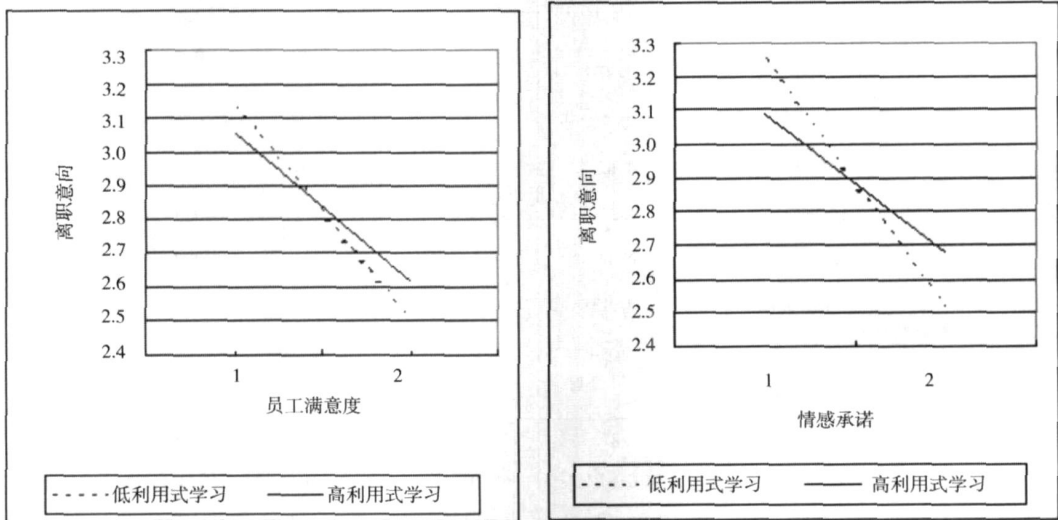
注: 1指员工满意度 /情感承诺水平低、2指员工满意度 /情感承诺水平高

图 4 组织层学习对员工满意度 /情感承诺与离职意向之间关系的调节作用(加强)

Fig 4 Organizational level learning as a moderator of the relationship between job satisfaction / emotional commitment and turnover intention

对个体学习这一维度来讲,层次回归分析的结果显示,个体学习和员工满意度 ($B = -0.111, p = 0.1687$)、个体学习和情感承诺 ($B = 0.105, p = 0.1835$) 对离

职意向的交互作用都不显著,即个体学习对员工满意度、情感承诺二者与离职意向之间的关系没有调节作用。



注: 1指员工满意度 /情感承诺水平低、2指员工满意度 /情感承诺水平高

图 5 利用式学习对员工满意度 /情感承诺与离职意向之间关系的调节作用(减弱)

Fig 5 Exploitation learning as a moderator of the relationship between job satisfaction / emotional commitment and turnover intention

4 组织学习对组织的作用

研究工具除本研究验证的组织学习问卷之外,采用 Calantone等^[18]的组织创新能力问卷(6个项目,采用 Likert五点量表,本研究的A系数是0.83)和主观财务绩效问卷(4个项目,采用六点量表进行评价,本研究的A系数是0.87)。统计结果表明,组织创新、主观财务绩效的 r_{wg} 指数分别是0.190、0.179, ICC(1)分别是0.137、0.114, ICC(2)分别是0.192、0.177,方差分析的F值分别是131.14、41.41,且都达到极其显著的水平,这些结果表明可以用企业中个体数据的平均数作为这些集体层面变量的观测量。

按照 Baron和 Kenny^[39]的观点,验证中介作用分为三个步骤(如表4)。第一,在回归1中,组织层学习和利用式学习对组织创新能力有显著的正

向作用,表明自变量与中介变量之间存在显著的正向关系;第二,在回归2中,组织创新对企业财务绩效有显著的正向作用,表明中介变量与因变量之间存在显著的正向关系;第三,在回归3中,第1步结果表明组织间学习对企业财务绩效有显著的正向作用,第2步结果表明,当把中介变量组织创新加入之后,只有组织创新对企业财务绩效仍然有显著的正向作用,但组织学习各维度对企业财务绩效的作用不显著了。这表明,组织创新是组织学习与企业财务绩效间的完全中介变量,即组织层学习和利用式学习必须通过组织创新对企业财务绩效产生影响,这可以用图6表示。这个结果与文献中争论的两种观点都是不同的,也就是说组织学习既不是对企业财务绩效有直接影响,也不是没有影响,而是通过组织创新来间接影响企业财务绩效。

表 4 组织创新中介作用的多层回归分析结果

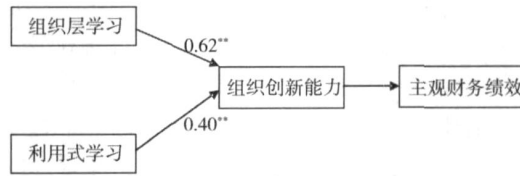
Table 4 Hierarchical Regression Analysis results of the mediate role of organizational innovation

变量	回归 1 组织创新	回归 2 财务绩效	回归 3 财务绩效	
			第 1步	第 2步
组织学习:				
平均个体学习	- 0.07		- 0.43	- 0.39
集体学习	- 0.18		0.18	0.28
组织层学习	0.62**		- 0.07	- 0.43
组织间学习	0.22		0.67*	0.55
利用式学习	0.40**		0.16	- 0.07
开发式学习	- 0.13		0.12	0.20
组织创新:				
组织创新		0.45**		0.58
R ²	0.81	0.26	0.41	0.48
ΔR ²	0.81***	0.26*	0.41**	0.37**
F	26.17	14.02	4.20	4.52

注:*** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05

上面结果也表明以下两个直接作用。一是组织层学习和利用式学习对组织创新有显著的影响,其解释的变异达到81%;这与 Tomas和 Hult等^[13]、Calantone等^[18]的研究结果一致。二是组

织间学习对企业财务绩效有显著的正向作用,可以解释企业财务绩效变异的41%,这验证了 Day^[41]的观点,与 Ellinger等^[42]、Yang等^[19]、Calantone等^[18]的研究结果一致。



注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

图 6 组织创新在组织学习与主观财务绩效之间的完全中介作用

Fig 6 Organizational innovation as a total mediator of the relationship between organizational learning and perceived finance performance

5 讨 论

5.1 组织学习的 6 因素结构模型

在组织学习的结构与测量方面, 总体来看, 这 6 个因素体现了组织学习的跨层面性质, 说明组织学习是涉及整个组织和组织间的一种复杂过程。其中, 4 个层次体现了组织学习发生在哪儿, 2 个信息或知识流动过程体现了组织学习中作为学习内容的信息或知识的流动特征, 这两方面的结合体现了组织学习的动态循环的特点。具体来看, 这 6 个维度具有以下几个特点。(1) 个体学习和集体学习突出了学习主体 (人) 的重要性; (2) 利用式学习和开发式学习强调学习的客体 (知识或信息) 流动在组织学习中的重要作用; (3) 组织层学习强调组织学习中非人化的组织战略、结构等调整的重要性; (4) 组织间学习突破了许多研究者所主张的组织学习仅仅是组织内部事情的观点, 强调了组织学习跨越组织内外的特点, 但这是大多数研究所忽视的; 其实, 我国的联想和海尔等企业集团的发展历史却恰恰证明了组织间学习这个方面对我国企业的重要性, 而这个方面在国外研究者的视野里则不多。验证性因素分析的结果也显示, 组织学习中的每个因素都是组织学习不可分割的一部分。总之, 这 6 个维度验证了前面提出的整合理论模型中的主要部分, 体现了学习主体与学习客体、个体与集体、人的完善与组织战略等的调整、组织内与组织外这几方面的整合, 因此本研究结果的这 6 个方面对衡量一个组织的学习状况是比较全面的, 也为更好地理解我国企业组织学习过程的深刻机制提供了框架。

5.2 组织学习对个体的作用机制

组织学习对个体的作用机制主要体现在个体学习的中介作用、组织层学习和利用式学习的调

节作用, 这方面的实证研究在以前文献中不多见, 是本研究的一个特点。个体学习的中介作用说明: 员工所在的企业学习得再好, 如果没有员工自身主动学习的参与, 员工的满意度也不会很高; 但在情感承诺方面, 在组织学习 (集体层面的学习) 得好的企业里面, 它一方面可以直接提高个体的情感承诺水平, 另一方面是通过个体学习来间接提高员工的情感承诺水平。因此, 组织学习对情感承诺的影响要大于对员工满意度的影响, 在组织学习得好的企业里面, 员工的情感承诺水平会更为高一些。但这种差异的原因是值得进一步深入研究的。个体学习在集体层面组织学习与情感承诺之间的部分中介变量作用说明, 其中可能还存在其它的中介变量, 这也需要进一步的研究。总之, 一个企业组织学习水平高, 员工的这两种工作态度都会较高, 但这时要抓住个体学习这个关键的中介环节。在离职意向方面, 仅有个体学习与员工的离职意向有显著的负相关, 但集体层面的组织学习维度的调节作用说明组织学习对离职意向的间接作用。

在调节作用方面, 为什么在组织层学习高和利用式学习低的企业里面, 员工满意度和情感承诺高的员工离职意向会更低呢? 这是因为, 当企业随着外部环境和自身发展需要不断对自身的组织结构、组织政策和组织战略进行适当调整的时候, 这种相对宏观的调整使员工能够看到企业的希望, 对未来充满信心, 这对员工来讲是一种潜在的激励, 会使那些满意和对企业认同的员工更愿意留在企业里面。但是, 如果企业能比较少的强调既有政策和战略的贯彻和实施, 这会给员工更大的工作自主性和工作空间, 会使那些满意、对企业认同的员工更愿意留在企业里面; 相反, 如果企业只是一味地贯彻既定的战略和政策, 这对员工来讲是一种束缚, 会压抑员工个体工作能力和工作热

情,会使员工更不愿意留在企业,更想离职.这也说明,虽然利用式学习是组织学习的重要组成部分,但过于强调对既有知识的利用会产生不好的效果,这时更需要企业管理者一定要在利用现有知识和开发新知识之间把握一个度.而这一点无论对于管理组织学习还是知识管理来讲都是很有启发的.集体层面组织学习维度的调节作用也提示人力资源管理工作者在提高员工满意度和情感承诺的时候,一定要注意当时企业整体环境(包括组织学习)是怎样的,如果当时企业的整体环境不太理想的话,单纯提高员工的工作满意度和情感承诺并不能起到任何效果,这种努力会为不好的环境(包括不好的组织学习状况)所稀释.由此可以看出,组织学习的复杂性,就在于在具体管理和实施的时候要做到/整体协调0,要使组织学习内部以及与企业的各个方面相互配合、达到平衡,因为组织学习会与员工当时的心理状态相互作用,进而影响员工的行为倾向和行为.只有在单位员工的工作态度比较积极的时候,组织学习的实施和干预(以及学习型组织的建设)才能起到好的效果.

5.3 组织学习对组织的作用机制

在组织层面上,组织学习通过组织创新对企业财务绩效有间接影响,也就是说这个结果既没

有说明组织学习对企业财务绩效有直接影响,也没有说明对财务绩效没有影响,这调和了文献中两种截然相反观点之间的争论,这个结论也是本研究结果的一个特点;同时结果也证明组织学习对组织创新有很强的直接影响.组织创新的完全中介作用揭示了企业组织学习与企业财务绩效二者之间更为深入的关系,这说明一方面组织学习肯定对企业财务绩效有影响,但另一方面说明组织学习对企业财务绩效的影响不是立竿见影的,它必须先提高组织的创新能力才能间接提高组织的财务绩效.这个结果一方面使企业管理者有信心相信组织学习对企业财务绩效是有效果的,可以采取很多措施(包括创建学习型组织)来提高组织的学习状况;另一方面也要做好思想准备:组织学习的这种效果不能急功近利,要从长远来看待和检验组织学习对企业财务绩效的影响.这个结果也揭示了像组织学习干预(包括创建学习型组织)以及组织流程再造这些长远的企业管理模式为什么在很多国家(包括中国)的管理实践中往往成为昙花一现,主要是因为很多高层决策者从近期看不到这种干预的结果,而他们可能也没有耐心去检验和看到这些管理干预所带来的长远效果.

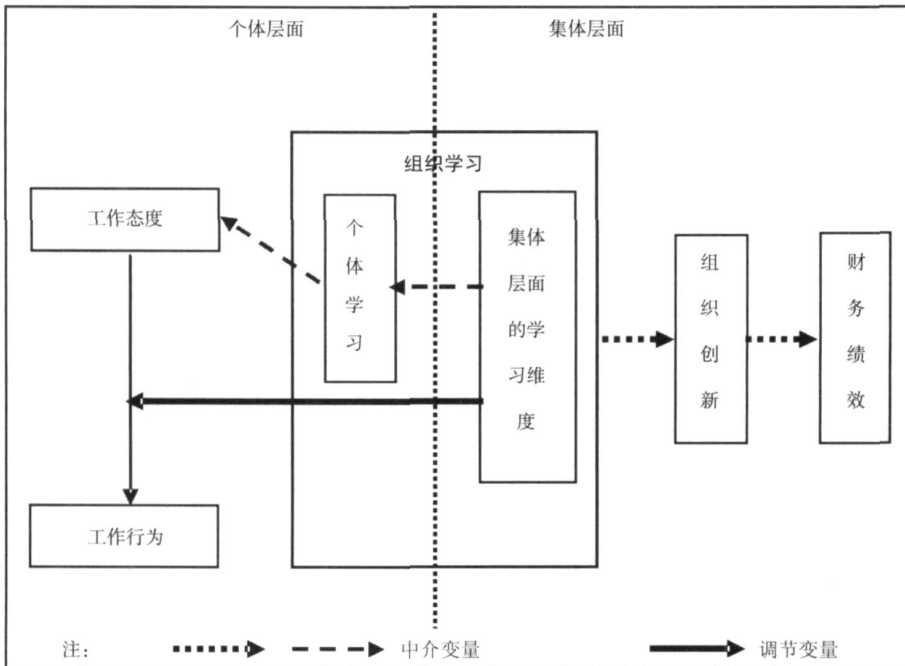


图 7 组织学习作用的一般理论模型

Fig 7 The theory model of organizational learning effects

5.4 组织学习对个体和组织作用机制的综合模型

根据前面的研究结果, 本研究提出图 7 所示的一般理论模型. 组织学习跨越个体和集体两个层面、集体层面的组织学习维度的调节作用、个体学习和组织创新的中介作用这些基本关系对理解和探讨组织学习的作用机制是很有启发的.

总之, 本研究得出的组织学习结构模型对于组织的领导人如何从组织学习层次和信息流动过程两个角度去把握本单位的组织学习状况有重要的借鉴作用. 所检验的组织学习问卷为企业干预组织学习、提高组织学习能力、创建学习型组织提供了一个参考工具. 组织学习对个体员工和组织的作用机制对企业管理和人力资源管理理论和实践工作都具有重要的参考价值.

6 结论与未来研究方向

本研究通过实证研究发现: 我国企业组织学习是一个 6 因素的结构模型: 组织间学习、开发式学习、利用式学习、组织层学习、集体学习、个体学习; 组织学习问卷的信效度达到了心理测量学上

的要求.

在组织学习作用上, 对个体员工来讲, 集体学习、组织层学习、组织间学习、开发式学习经过个体学习的完全中介作用来影响员工满意度. 组织层学习必须经过个体学习影响情感承诺, 而组织间学习、利用式学习、开发式学习既可以直接影响情感承诺, 也可以通过个体学习影响情感承诺. 个体学习对离职意向有显著的负向预测效果. 在组织层学习高和利用式学习低的企业里面, 员工满意度、情感承诺与离职意向之间的关系更强. 对于企业整体而言, 组织层学习和利用式学习通过组织创新间接影响组织的财务绩效.

将来, 在研究方法上, 可以把问卷调查和案例研究等方法结合起来, 深入具体企业进行长期的追踪研究, 以便从时间这个维度进一步揭示组织学习这种复杂现象的作用机制. 在研究思路, 今后可以引入更多变量来揭示组织学习更加复杂的多层面作用机制(个体学习的部分中介作用足以说明这一点). 当然, 由于研究条件和国内企业实际情况所限制, 本研究采用主观评价的财务绩效, 今后条件成熟时可以研究组织学习与企业实际报表的财务绩效之间的关系.

参考文献:

- [1] March J, Simon H. Organizations[M]. New York: Wiley, 1958.
- [2] DiBelia A, Nevis E. How Organization Learn[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- [3] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 我国企业组织学习取向的初步研究[J]. 中国管理科学, 2003, 11(6): 95-100.
Yu H a b o , F a n g L i l u o , L i n g W e n q u a n . A p r e l i m i n a r y s t u d y o f C h i n e s e e n t e r p r i s e s l e a r n i n g o r i e n t a t i o n [J] . C h i n e s e J o u r n a l o f M a n a g e m e n t S c i e n c e , 2 0 0 3 , 1 1 (6) : 9 5 - 1 0 0 . (i n C h i n e s e)
- [4] 于海波, 方俐洛, 凌文铨. 组织学习的整合理论模型[J]. 心理科学进展, 2004, 12(2): 246-255.
Yu H a b o , F a n g L i l u o , L i n g W e n q u a n . I n t e g r a t e d o r g a n i z a t i o n a l l e a r n i n g p r o c e s s m o d e l [J] . A d v a n c e s i n P s y c h o l o g i c a l S c i e n c e , 2 0 0 4 , 1 2 (2) : 2 4 6 - 2 5 5 . (i n C h i n e s e)
- [5] Goh S, Richards G. Benchmarking the learning capabilities of organizations[J]. European Management Journal, 1997, 15(5): 575-583.
- [6] Templeton G F, Lewis B R, Snyder C A. Development of a measure for the organizational learning construct[J]. Journal of Management Information Systems, 2002, 19(2): 175-218.
- [7] Tippins M J, Schi R S. It competency and firm performance: Is organizational learning anissing link? [J]. Strategic Management Journal, 2003, 24: 745-761.
- [8] Ellis S, Shpielberg N. Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty[J]. Human Relations, 2003, 56(10): 1233-1254.
- [9] Jerez Gomez P, Céspedes Lorente J, Valle Cabrera R. Organizational learning capability: A proposal of measurement[J]. Journal of Business Research, 2005, 58: 715-725.
- [10] 陈国权, 马萌. 组织学习的过程模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, 3(3): 15-23.
Chen Guoquan, Ma Meng. Studies on the process model of organizational learning[J]. Journal of Management Sciences in

- China 2000, 3(3): 15) 23. (in Chinese)
- [11]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
Chen Guoquan, Ma Meng Studies on organizational learning Process model case and implementation procedure[J]. Chinese Journal of Management Science 2001, 9(4): 65) 74 (in Chinese)
- [12]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
Chen Guoquan, Li Zhanbin Studies on/ learning entity in learning organization Types and case studies[J]. Journal of Management Sciences in China 2002, 4(5): 39) 49. (in Chinese)
- [13]陈国权, 郑红平. 组织学习影响因素、学习能力与绩效关系的实证研究[J]. 管理科学学报, 2005, 8(1): 48) 61.
Chen Guoquan, Zheng Hongping Empirical study on relationship among organizational influential factors organizational learning capabilities and organizational performance[J]. Journal of Management Sciences in China 2005, 8(1): 48) 61 (in Chinese)
- [14]吴价宝. 组织学习能力测度[J]. 中国管理科学, 2003, 11(4): 73) 78
Wu Jiabao The measurement of organizational learning capability[J]. Chinese Journal of Management Science 2003, 11(4): 73) 78 (in Chinese)
- [15]Easterby-Smith M, Crossan M, Nicolini D. Organizational learning Debates past, present and future[J]. Journal of Management Studies 2000, 37(6): 783) 796
- [16]Goh S, Richards G. Benchmarking the learning capabilities of organizations[J]. European Management Journal 1997, 15(5): 575) 583.
- [17]Hult G T M, Ketchen D J, Nichols E L. Organizational learning as a strategic resource in supply management[J]. Journal of Operations Management 2003, 21(5): 541) 556
- [18]Cantone R J, Cavusgil S T, Zhao Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance[J]. Industrial Marketing Management 2002, 31: 515) 524.
- [19]Yang B Y, Watkins K E, Marsick V J. The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation[J]. Human Resource Development Quarterly 2004, 15(1): 31) 55.
- [20]Yeung A, Ulrich D, Nasco S, Glavin M. Organizational Learning Capability[M]. New York: Oxford University Press, 1999.
- [21]Bollen K A. Structural Equations with Latent Variables[M]. New York: Wiley, 1989.
- [22]Medsker G J, Williams L J, Hoahan P J. A review of current practices for evaluating causal models of organizational behavior and human resources management research[J]. Journal of Management 1994, 20(4): 429) 464.
- [23]Pedler M, Burgoyne J, Boydell T. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development[M]. London: McGraw-Hill, 1991.
- [24]Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge Creating Company[M]. London: Oxford University Press, 1995.
- [25]Holmqvist M. A dynamic model of intra and interorganizational learning[J]. Organization Studies 2003, 24(1): 95) 123
- [26]Tsui A S, Egan T D, O'Reilly C A. Being different: Relational demography and organizational attachment[J]. Administrative Science Quarterly 1992, 37: 547) 579.
- [27]Meyer J P, Allen N J, Smith C A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization[J]. Journal of Applied Psychology 1993, 78(4): 538) 551
- [28]Konovsky M A, Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance[J]. Journal of Applied Psychology 1991, 76(6): 698) 707.
- [29]Kozlowski S W J, Klein K J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual and emergent processes[A]. In Klein K J, Kozlowski S W J. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 3) 90.
- [30]Zohar D. A group level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs[J]. Journal of Applied Psychology 2000, 85(5): 587) 596
- [31]于海波, 方俐洛, 凌文轮. 组织研究中的多层面问题[J]. 心理科学进展, 2004, 12(3): 462) 471.
Yu H abo, Fang L iluo, Ling Wenquan. Issues on multilevel research of organizations[J]. Advances in Psychological Science 2004, 12(3): 462) 471. (in Chinese)

- [32] James L R, Demaree R G, Wolf G. Estimating within group intraclass reliability with and without response bias [J]. *Journal of Applied Psychology* 1984, 69: 85) 98
- [33] Klein K J, Bliese P D, Kozlowski S W J et al. Multilevel analytical techniques [A]. In Klein K J, Kozlowski S W J. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 512) 553.
- [34] Bartko J J. On various intraclass correlation reliability coefficients [J]. *Psychological Bulletin* 1976, 83(5): 762) 765
- [35] James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement [J]. *Journal of Applied Psychology* 1982, 67: 219) 229.
- [36] Bunderson J S. Management team learning orientation and business unit performance [J]. *Journal of Applied Psychology* 2003, 88(3): 552) 560.
- [37] Bryk A, Raudenbush S W. *Hierarchical Linear Models for Social and Behavioral Research: Applications and Data Analysis Methods* [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1992
- [38] 张雷, 雷雳, 郭伯良. 多层线性模型应用 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2003.
Zhang Lei, Lei Li, Guo Boliang. *Applied Multilevel Data Analysis* [M]. Beijing: Education Science Publishing House, 2003. (in Chinese)
- [39] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986, 51: 1173) 1182
- [40] Crossan M M, Berdrow I. Organizational learning and strategic renewal [J]. *Strategic Management Journal* 2003, 24: 1087) 1105.
- [41] Day G S. The capabilities of market-driven organizations [J]. *Journal of Marketing* 1994, 58(10): 37) 52
- [42] Ellinger A D, Ellinger A E, Yang B Y, Howton S W. The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment [J]. *Human Resource Development Quarterly* 2002, 13(1): 5) 21.

Empirical study on organizational learning and its effect mechanism of Chinese enterprises

YU Hai¹, FANG Lili², LING Wenquan³

1. School of Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China

2. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China

3. School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China

Abstract Organizational learning construct and its effect mechanism are the fundamental problems in the study on organizational learning. On the base of interview, pilot study and survey, the survey data of 908 managers and employees from 43 companies of different districts in China was analyzed. The results of exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) showed organizational learning of Chinese enterprises was a multidimensional construct that was comprised of interorganizational learning, organizational level learning, collective level learning, individual learning, exploitation learning and exploration learning. The results of HLM (hierarchical linear modeling) showed that the collective level parts of organizational learning affected individual employees' satisfaction and emotional commitment through individual learning. In organizations of high level organizational level learning and low level exploitation learning, the relationships between satisfaction (or emotional commitment) and turnover intention were strong. The results of HRA (hierarchical regression analysis) showed that organizational learning effected financial performance through organizational innovation. These results were significant to the study and practice of organizational learning.

Key words organizational learning, hierarchical linear modeling, mediator, moderator, learning organization