

# Organizational Oscillation between Learning and Forgetting: The Connotation and Its Mechanism of Formation

Wenjun Yin, Yingjun Zhu\*, Dongsheng Wang

School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan Hubei  
Email: \*1010225035@qq.com

Received: Oct. 4<sup>th</sup>, 2017; accepted: Oct. 19<sup>th</sup>, 2017; published: Oct. 26<sup>th</sup>, 2017

---

## Abstract

One important and growing stream in organizational learning research focuses on the learning from negative experience. Haunschild *et al.* (2015) develop and test a model of organizational oscillation that explains why firms cycle through periods of learning and periods of forgetting, while they do not go into depth on it. So, this research deepens the connotation and mechanism of organizational oscillation, and modifies the model. Then, applying attention based view, we try to explore the mechanism of organizational oscillation. This research enriches the organizational learning and forgetting theory. It also makes theory contribution to reduce the frequent occurrence of serious errors.

## Keywords

Organizational Oscillation, Organizational Learning, Organizational Forgetting, Attention-Based View

---

# 学习与遗忘之间：组织振荡的内涵及其形成机理研究

尹文珺, 朱颖俊\*, 王栋生

华中科技大学管理学院, 湖北 武汉  
Email: \*1010225035@qq.com

收稿日期: 2017年10月4日; 录用日期: 2017年10月19日; 发布日期: 2017年10月26日

\*通讯作者。

## 摘要

组织从负面经验中学习近年来已成为组织学习领域的研究热点, Haunschild *et al.* (2015)提出的组织振荡模型,解释了为什么组织会在学习和遗忘过程中不断循环,但并没有对这一概念进行深入探讨。因此,本研究完善了组织振荡的内涵,修正了作用模型;并且,引入注意力基础观理论,试图揭示组织振荡的形成机理。研究结果丰富了组织学习与组织遗忘理论,对进一步解决组织中差错事故的频发问题有重要理论指导意义。

## 关键词

组织振荡, 组织学习, 组织遗忘, 注意力基础观理论

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

组织从负面经验(如失败、差错、事故、灾难)中学习(Tyre [1]等, 1997; Dyck [2]等, 2005; Cannon and Edmondson [3], 2005; Ellis [4]等, 2006; Madsen [5], 2009), 近年来已成为组织学习领域的研究热点。然而, 现有研究大多致力于解释促进和阻碍组织学习的因素以及知识如何逐渐消失(Argote [6], 2011; 胡洪浩和王重鸣[7], 2011), 却很少解释为什么组织学习后未能阻止事故或灾难重复发生, 即组织为什么会不断地学习、遗忘、再学习、再遗忘?

美国国家航空航天局(NASA)曾先后发生了挑战者号事故和哥伦比亚号事故, 事故调查发现, 两起事故的原因惊人的相似, 除了不同的技术原因外, 这两起事故都是由同样有缺陷的组织过程引起的。调查还发现, 这些过程缺陷在挑战者号事故之后被迅速纠正了, 然而慢慢又出现, 随后导致了哥伦比亚号事故(Vaughan [8], 2005)。问题是, 在引起挑战者号事故的原因被发现和纠正之后, 为什么还会发生哥伦比亚号事故? 类似问题在许多企业也同样存在。通过文献回顾, 本研究发现, 现有的组织学习(Levitt and March [9], 1988)和组织遗忘(Walsh and Ungson [10], 1991)的相关研究对上述问题尚缺乏深入的研究, 缺乏对学习和遗忘之间联系的认识, 也不清楚它们两者结合会导致事故或严重差错的产生, 更不清楚为什么组织会循环呈现学习和遗忘的倾向以及这种循环是如何重复出现的。

Haunschild [11]等(2015)从挑战者号事故和哥伦比亚号事故的定性数据中归纳、构建出了一个组织振荡(organizational oscillation)模型, 并利用那些向FDA(美国食品药品监督管理局)申请药物批准的企业1997年到2005年间的的历史数据检验了这个模型。这个模型解释了为什么企业会在组织学习和组织遗忘之间循环, 原因在于事故或严重差错会触发组织在安全关注(safety focus)和非安全关注(non-safety focus)间振荡, 即事故或严重差错会推动组织更多关注安全, 同时也就减少对其他方面如效率或创新的关注, 然而, 随着时间流逝, 诸如对安全现状的错误认识、人员的更替等组织过程会促进遗忘, 导致关注点从安全逐渐转向其他方面, 最终导致另一个严重差错的发生, 这又将会使组织关注点转回安全, 如此循环振荡, 而造成这种振荡现象的根本原因在于资源的稀缺性和内外部压力。组织振荡模型给我们研究严重差错或灾难事故频发的原因带来了全新的视角, 也能更好地帮助我们理解组织从负面经验中学习的复杂过程, 因此

值得进一步深入研究。

在我国很多地方经常出现煤矿矿难、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、问责、撤消一些人的职务、制订规章制度，不断重申安全的重要性，组织安全学习，总结经验教训，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(陈国权和宁南[12]，2009)。深入研究组织振荡的内在机理无疑会对破解这种行为模式产生启示。然而，有关组织振荡的研究才刚刚起步，甚至对其定义、形式、特征等内在涵义还有待完善，有关资源的稀缺性和内外部压力影响组织振荡的形成机理也尚未明确，这种组织振荡现象对员工态度和行为的影响机制更缺乏研究。因此，为弥补现有研究的不足并推动相关理论的发展，本研究试图揭开这个“黑箱”。

## 2. 相关概念研究现状

### (一) 组织学习与遗忘

我们知道组织随着时间流逝不断发生变化，这种变化是由组织学习的能力与组织遗忘的倾向共同造成的(姚俊等[13]，2006)。我们不清楚为什么组织会变回原样，尽管诸多证据表明确实如此。虽然直观，但现有组织学习理论尚无系统解释的，一个在学习与遗忘之间不断循环的连续性现象。有关组织学习的文献数量已有很多而且侧重点各不相同(Levitt and March [9], 1988; Argote [6], 2011)。学习曲线现象是比较受关注的一个领域，相关研究认为经验积累会通过提高产出和降低成本的方式来实现效率(Argote [14]等，1990)。然而学习曲线也表现出相当大的变化，即使不同组织完成同样的任务，有的学习快，有的学习慢(陈国权[15]，2009)，有的甚至不发生学习行为(Lapr e and Nembhard [16], 2011)。如果考虑到有大量关注于组织学习的困难的研究，那么上述现象就得以很好解释。组织学习的困难包括无效或有缺陷的数据(March [17]等，1991; Beckman and Haunschild [18], 2002)、搜索面狭窄(Levinthal and March [19], 1993)、成功与失败的分配问题(Madsen and Desai [20], 2010)以及其他一些降低体验式学习(Denrell [21], 2003)或替代性学习效率(Chandler and Hwang [22], 2015)的因素，以及那些限制从稀有事件中学习的复杂因素(Lampel [23]等，2009)。

不仅知识难以获得(姚俊等[24]，2010)，同时组织有时候会因为遗忘而丢失知识(Argote [25], 2013)。Haunschild 等从安全关注和非安全关注间转换的视角提出了组织学习和组织遗忘的概念，即组织学习表示组织在发生严重差错后，从非安全关注向安全关注转移的过程；而组织遗忘则表示组织从安全关注转向非安全关注的过程，这个过程，可能是由于知识的丢失(Holan and Nelson [26], 2004)，或者注意力的转移所造成(Ocasio [27], 1997)。换言之，与关注于避免严重差错的活动消失，而专注于提高产出或创新的活动出现。近年来，组织从负面经验中学习已成为组织学习领域的研究热点(朱颖俊等[28]，2011)，旨在研究组织如何从负面经验中学习以获取教训，从而防止未来悲剧重演。例如研究组织从失败中学习(Cannon and Edmondson [3], 2005; Ellis [4]等，2006)、组织从差错中学习(Tyre [1]等，1997; Dyck [2]等，2005)、组织从事故中学习(March [15]等，1991; Vaughan [8], 2005)、组织从灾难中学习(Madsen [18], 2009)等，大多致力于解释什么促进学习、什么阻碍学习(Argote [6], 2011; 胡洪浩和王重鸣，2011)，也有不少解释知识如何逐渐消失的组织遗忘(Walsh and Ungson [10], 1991; Argote [6], 2011)的相关研究，却显有解释为什么组织学习后未能阻止事故或灾难重复发生，以至于我们对组织如何有系统地在学习周期和遗忘周期之间循环的作用机理依然了解很少。为了了解这种作用机制，我们必须发现触发转换的潜在因素(史丽萍等[29]，2014)。Haunschild 等认为，事故或严重差错可能是导致组织从遗忘周期转向学习周期的触发器。组织学习理论早已证实差错有破坏性，为此，很多近期研究不再聚焦于降低成本和提高产出，转而研究学习带来的其他结果，如减少差错和避免事故(Haunschild and Sullivan [30], 2002; Baum and Dahlin [31], 2007; Madsen [5], 2009)。然而，我们依然不清楚发生连续性差错的原因。尽管已有组织学习

的相关研究认识到组织差错具有破坏性(Madsen [5], 2009)并且值得学习(Goodman [32]等, 2011), Haunschild 等也已经验证了严重差错或事故会推动组织将关注点转向安全, 强调更多安全导向行为, 同时也会忽视其他关注点, 如效率和创新等。然后随着时间流逝, 一些组织过程会促进遗忘, 例如对安全现状的错误认识以及员工离职等, 都会导致关注点逐渐转向非安全因素, 最后导致另一起事故或严重差错, 既而将组织的关注点再次转向安全, 如此循环往复。然而严重差错在触发组织学习的同时, 还能导致组织忽视其他关注点的双重效应, 目前尚未被理论化。

## (二) 组织振荡

组织在关注点间(如安全和效率, 或安全和创新)振荡是组织处理竞争压力的产物(Haunschild [11]等, 2015)。长期以来, 人类学家们都在研究不同状态之间的振荡, 这是试图处理不相容状态的自然结果, 即当两个同样被渴望的状态出现时, 一个行动者不可能同时出现在两个状态, 所以振荡就产生了(Maybury and Almagor [33], 1989)。

有关振荡的研究已有不少, 如 Barley and Kunda [34] (1992)研究了从 1860 年到 1990 年之间, 各种管理思想的意识形态在理性的扩张和规范性的收缩之间波动的情况, 此外, Adler [35]等(1999)讨论了在生产系统中, 决策者在效率和弹性之间权衡的情况, 以及组织如何处理员工在常规和非常规工作之间连接转换的问题。Nickerson and Zenger [36] (2002)讨论了组织如何在集权和分权控制之间转换。他们进行这些研究是因为每种状态都有其显著的优势和劣势, 且两种状态几乎完全相反, 处于某个状态往往倾向于强调这个状态的成本以及另一个状态的收益。

有关学习和创新的文献中也有研究阐述了组织可以在不同关注点之间转换。例如, March [15] (1991)提出, 组织可能会在探索新可能性和利用旧确定性之间移动, 而且即使平衡是比较理想的, 然而组织也会在两者之间做出显性或者隐性的选择。相类似地, Abernathy and Utterback [37] (1978)认为, 随着组织不断成熟, 组织会从产品创新转向过程创新。

虽然他们的理论是一个线性过程而非循环振荡, 而且都表达了组织中各种不同关注点之间的振荡现象, 但“组织振荡”这一词语是 Haunschild 等提出的新概念, 他们把组织振荡界定为组织在安全关注点和非安全关注点之间的循环往复。具体地说, 组织不仅会从安全关注点转向某个非安全关注点, 还会因为某些原因再转变回去, 事故或严重差错是导致这种转变的原因, 它推动组织转向安全关注的同时偏离非安全关注, 从而触发了组织从遗忘周期转向学习周期, 而这种关注点转换的结果就是“组织振荡”。Haunschild 等认为, 出现这个组织振荡现象的最基本原因是资源的稀缺性, 因为资源一旦被更多地分配到某项活动就会减少其分配给其他活动(Perrow [38], 1984; Heimann [39], 2005; Vaughan [8], 2005)。比如, 在 NASA 的案例中, 选择关注安全就意味着要采取一系列行为来保证不会出现差错, 在决定是否要发射航天飞机时, 除非证明发射是安全的, 不然不会发射。而如果关注效率, 这就意味着要采取一系列行为来最小化投入, 最大化产出, 那么在决定是否发射航天飞机时, 就变成除非证明发射是不安全的, 否则就发射。而内外部压力也会驱动组织振荡, 因为在事故发生后, 安全往往会占主导地位, 内部压力和外部压力都会使组织提高与之前事故相关的安全行为。外部压力有可能源于监管者、调查组织、消费者监督组织和媒体等, 他们迫使组织分配资源去调查到底发生了什么以及防止未来再次发生(Carroll [40], 1995)。事故发生后的内部压力同样紧迫, 组织可以通过补救措施部分减轻名誉损失(Rhee and Valdez [41], 2009), 组织表现出的安全意识的增强可以加强这个效果。另外, 内部学习可以将组织关注点由产出转移到安全, 组织可以更多地从灾难事故中学习(Madsen and Desai [18], 2010), 因为灾难事故会促进调查(Cyert and March [42], 1963)和反思(Morris and Moore [43], 2000), 组织会制定规程, 雇佣新的安全人员来努力避免未来再次发生事故。然而, 这些提升安全关注的手段成本都比较高, 因此, 他们很大程度上损害了诸如效率和创新等其他关注点。



Haunschild 等认为 NASA 先后发生的挑战者号事故和哥伦比亚号事故经历构成了组织在效率关注和  
安全关注之间振荡的实例，并从事故的定性数据中归纳、构建出了一个组织振荡模型(如图 1 所示)，并  
利用那些向 FDA(美国食品药品监督管理局)申请药物批准的企业 1997 年到 2005 年间的数  
据检验了这个模型，验证了严重药物差错(用安全性药物停产、药物面市许可申请被拒、  
药物被增加黑框警示的标签来测量)会导致医药企业在安全关注(以某个医药企业在某一  
年的所有药物的临床试验次数、与临床试验相关的科  
研论文发表数量来测量)和创新关注(用企业一个观察年中成功申请的专利数来测量)间  
振荡。

### 3. 组织振荡的内涵、维度及模型修正

Haunschild 等虽然提出了组织振荡的概念，并验证了企业的确会因为事故或严重差错导致这种  
关注点间的振荡，也提及了资源稀缺性和内外部压力是导致组织振荡的根本原因，但他们并未  
对组织振荡的定义、形式和特征等内涵作清晰的阐述，也没有明确两个端点具体是处于什么  
状态，更没有描绘一旦组织干预后振荡会发生何种变化，而且重要的是，他们也没有对组  
织振荡的前因后果的内在作用机制进行分析更无实证性研究，换言之，他们没有分析资源  
稀缺性和内外部压力是通过何种机制影响组织振荡，组织能否以及如何通过提升组织学  
习能力和减少组织遗忘倾向去干预组织振荡的负面影响。当然也没有研究组织振荡对组  
织和成员会产生什么后果，以及这种后果产生的作用机制。为了弥补上述问题带来的研  
究不足，本研究首先将组织振荡定义为：组织振荡是指组织因事故或严重差错触发的组织  
学习和组织遗忘在高安全关注(低非安全关注)和高非安全关注(低安全关注)之间不断循环  
转移的过程。基于此定义，本研究提出了一个组织振荡的修正模型(如图 2 所示)。

本研究认为，在一个组织振荡周期( $T_Z$ )内，组织从组织学习周期( $T_X$ )转向组织遗忘周期( $T_Y$ )  
的端点具体是处于高安全关注、低非安全关注状态，而组织学习周期( $T_X$ )的起点和组织  
遗忘周期( $T_Y$ )的终点即事故或严重差错发生时组织处于高非安全关注、低安全关注状态；  
组织振荡期间会出现安全关注与非安全关注处于均衡的状态；基于学习曲线和遗忘曲线  
的原理，组织因发生事故或严重差错后引发的组织振荡周期会逐渐延长，即  $T_{Z1} < T_{Z2} < T_{Z3} < \dots$ 。  
而组织应通过干预振荡，尽可能减少事故或严重差错发生的频次，即试图实现：  
 $T_z < T_{z'} < \dots$ ， $T_{Z1} < T_{Z2} < T_{Z2'} < T_{Z3'} < \dots$ 。

根据修正模型，本研究初步认为，组织振荡至少应该包括两个维度，一是反映一次组织  
振荡时间长短的振荡周期维度，二是反映一次组织振荡幅度大小的振荡幅度维度。由于  
一个组织振荡周期是发生两次事故或严重差错的期间，因此，振荡周期维度可以用两次  
事故或严重差错发生的时间长短来客观衡量；而振荡幅度维度的测量则要复杂得多，  
因为可能涉及到事故或严重差错的严重程度、安全关注和非安全

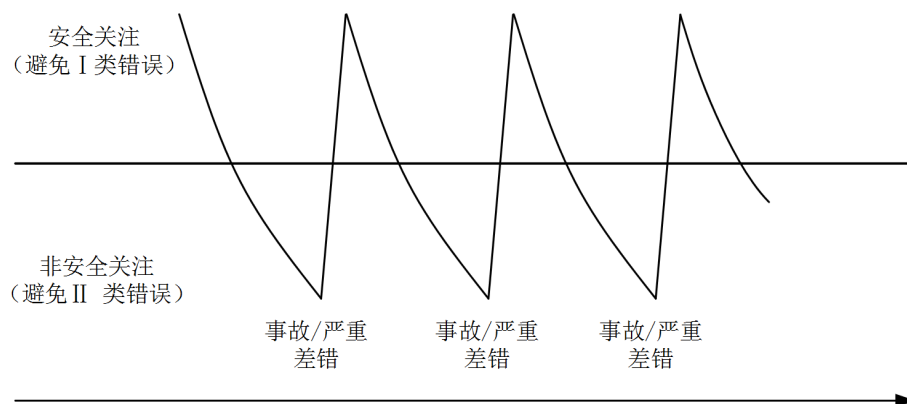
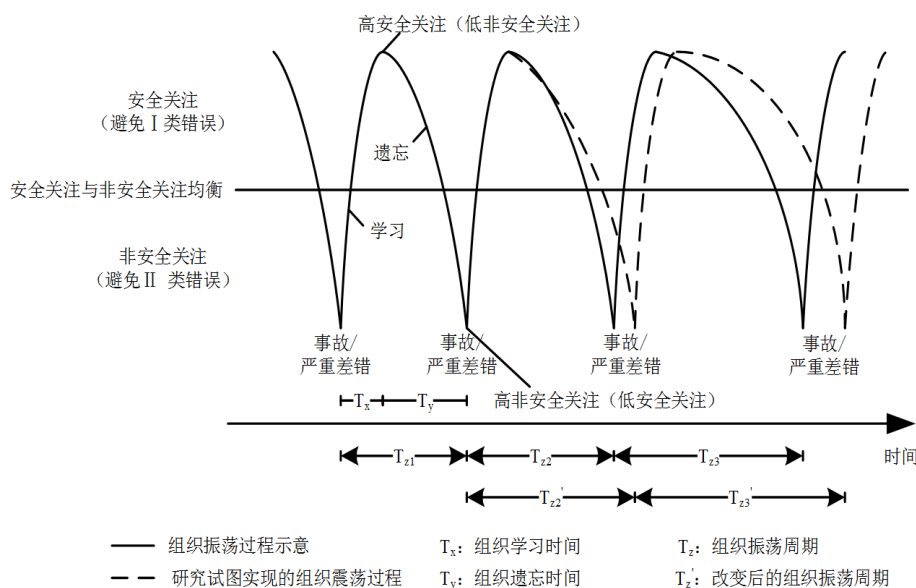


Figure 1. The model of organizational oscillation (Haunschild *et al.*, 2015)

图 1. 组织振荡模型(Haunschild 等, 2015)



**Figure 2.** The modified model of organizational oscillation  
**图 2.** 组织振荡修正模型

关注的高低状态、组织决策者安全和非安全注意力配置的高低比率、组织学习或反思能力的高低水平等诸多因素，这些都有待于后续进一步的研究。

#### 4. 组织振荡的形成机理：基于注意力基础观视角

根据注意力基础观[24] (Ocasio, 1997), 组织决策者的注意力配置是指组织决策者将注意力聚焦于何种决策问题和答案, 注意力配置决定了可进入组织战略决策程序的议题, 从而影响战略决策的结果。注意力基础观视组织为一个注意力配置系统, 承认组织决策者的注意力是有限的稀缺资源。从某种意义上说, 理解组织的行为需要首先理解组织决策者如何分配他们的注意力[24] (Ocasio, 1997)。组织注意力基础观有三个相互关联的原理[44] (刘景江和王文星, 2014): 第一是注意力焦点, 即决策者做出什么决策取决于他们所关注的议题及其解决; 第二是情境注意力, 即决策者关注什么议题及其解决以及他们做什么, 取决于他们所处的特定情境; 第三是注意力的结构化分配, 即决策者发现自己处在什么特定情境以及他们如何关注这些情境, 取决于组织的规则、资源和社会关系如何调整和控制议题及其解决, 以及决策者的具体活动、沟通和程序。Ocasio [45] (2011)认为, 情境注意力促成特定的注意性选择, 从而驱动组织行为和结果。

Haunschild *et al.*认为, 企业将关注点转移的事实证实了有内部和外部压力驱动组织振荡的现象。Madsen and Desai [18] (2010)认为, 尽管组织绩效压力会将组织关注点更多投向产出, 但灾难事故的发生会促进调查[37] (Cyert and March, 1963)和反思[38] (Morris and Moore, 2000), 组织将更多地注意力投向从灾难事故中学习, 关注点自然就由产出转移到安全。

一些学者的研究表明, 正式的和非正式的制度(如法律法规、惯例和习俗等)是影响企业高层管理者认知和注意力的重要刺激因素, 外部制度压力会影响企业高层管理者的注意力配置(Abrahamson and Hambrick [46], 1997; North [47], 1990); 来自制度压力的力量可以从规制压力、规范压力和认知压力三个方面影响组织[48] (Scott, 1995)。

社会压力是指能约束个人行为或组织活动并使其趋于特定目标或共同规范的社会力量(Young [49], 1985; DeZoort and Lord [50], 1997)。社会压力具有双重意义, 一方面表现为社会秩序对个人行为或组织活动的规范性约束作用, 另一方面指社会组织(包括正式组织及非正式组织)对个人或组织的非正式约束或限

制[51] (Davis and DeZoort, 2006)。报纸、电台等新闻媒介的舆论监督等形式的社会压力,会对个人或组织起到一定的约束作用[52] (杨春洗等, 2001)。事故发生后,外部社会压力会迫使组织分配资源去调查到底发生了什么以及防止未来再次发生[40] (Carroll, 1995)。

据此,本研究认为,组织振荡的产生实质上是受组织决策者有限的注意力资源配置影响的结果。事故或严重差错发生后组织所处的内外部压力的特定情境会影响组织决策者的注意力配置,从而影响组织振荡。因此,注意力基础观很可能可以帮助我们揭示组织振荡的内在形成机理。

Hofstede *et al.* [53] (1990)认为组织文化是在组织成员中发展起来的共享价值观,这些价值观赋予行为以意义,同时这些价值观被新成员接受并使他们能融入到组织文化中。而组织文化则由价值观和实践两个部分组成,其中价值观是核心,由三个独立维度组成,包括对安全的需要、以工作为中心和对权威的需要。组织文化被视为组织整合内部力量、适应外部环境的关键手段,会在组织和个体两个层次上影响组织的运行[54] (Denison and Mishra, 1995)。当一个组织未能实现既定的抱负水平时,它会产生产生在决策和注意力规则的制定过程中的知识搜索和组织学习[37] (Cyert and March, 1963)。Ocasio [24] (2011)认为,高层管理者的价值观影响其聚焦注意力于企业战略行为及其结果。

另一方面,在情景一定的条件下,领导风格常常被认为是导致组织绩效差异的重要因素[55] (Bons and Fiedler, 1976)。所谓领导风格,是指高管指导下属(部门、团队或个体)工作中所展现的一种行为模式[51] (Bons and Fiedler, 1976)。根据权变领导理论,领导风格大致可以依据高管的动机结构划分为任务取向型和关系取向型。任务取向型领导风格的主要特征是以任务为中心,为了工作任务而不惜损害人际关系,重视通过任务的完成来满足自尊心并将之作为领导绩效的评价标准;与之不同的是,关系取向的领导风格是以人际关系为中心,乐意与他人建立良好的人际关系,对同事与下属多采用谅解、支持和共享的态度。

而对于组织结构特性这一概念,尽管不同的学者从不同的角度进行了研究(Hage *et al.* [56], 1970; Burns and Stalker [57], 1961),但他们大多集中于对于组织的权力结构和规范化程度的研究。组织结构不仅包括组织个体中实际的职责和权力分配,也包括计划和控制体系,以及决策、协调和执行等过程。前者与组织职权的建立相关,而后者与组织的过程规则相关,即前者表现为组织内部权力的配置情况,后者说明的是工作和流程的规范化程度。组织结构虽然是个复杂系统,但也具有两个关键的特性变量,即组织集权化和组织正式化,组织集权化和组织正式化被认为是影响结构要素的潜在关键要素,它们对组织中知识创新与管理的影响效果是被广泛认可的[58] (Lee H and Choi B, 2003)。这两个特性变量可以用来描述组织结构特性,而且,组织集权化程度越高(或低)、组织正式化程度越高(或低),组织机械化程度越高(或有机化程度越高)。Thompson [59] (1965)认为组织集权化对组织创新行为有消极影响;Damanpour [60] (1991)认为组织通过分权可以实施系列创新活动。Sim D. *et al.* [61] (1993)认为组织正式化程度高,往往阻碍了必要的创新知识的交流和共享。

综上所述,本研究假设组织的安全导向行为和非安全导向行为的转换可能会受不同的时间(Lewis [62] 等, 2002)、领导风格(Miron [63] 等, 2004; Naveh and Erez [64], 2004)、组织结构特性(Heeseok and Byounggu [65], 2003)和组织价值观(Hofstede [53], 1990)影响。即在相同的压力情境下,组织决策者的注意力配置也可能因组织结构特性、组织价值观和组织决策者的领导风格的不同而不同。

另外,虽然严重差错或事故对关注点的作用效应随着时间不断减弱,但为了保证研究结果不掺杂时间流逝对主效应的调节作用,本研究将时间这个变量作为控制变量。为此,基于注意力基础观视角,本研究提出以下模型(如图3所示)作为组织振荡形成机理的研究框架。

## 5. 研究结论与未来展望

本研究首先深化了组织振荡的内涵完善其定义、形式和特征等概念,并修正 Haunschild *et al.*提出的

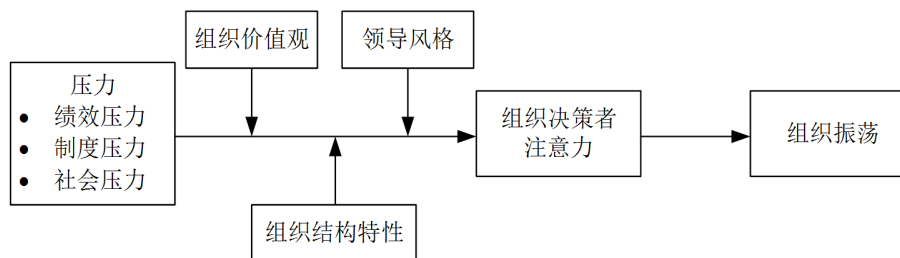


Figure 3. The research model of the mechanism of organizational oscillation

图3. 组织振荡形成机理的研究框架

模型以便于后续研究。然后，基于注意力基础观，揭示了组织振荡的形成机理。本研究视组织为一个注意力配置系统，认为组织决策者的注意力是有限的稀缺资源，组织在事故发生后面临的内外部压力下如何配置并管理其决策者的注意力是预测和解释组织振荡的关键，因此，本研究构建理论模型，研究事故情境压力(包括内部绩效压力，外部制度压力和外部社会压力)和组织决策者的注意力配置(包括安全注意力配置和非安全注意力配置)对组织振荡的影响，以及组织价值观、领导风格和组织结构特性对这种影响的调节效应，以找到组织干预振荡的可能策略。

然而，由于组织振荡尚无成熟量表，无法收集数据进行实证分析，因此暂未对提出的模型进行验证，故针对现有研究的贡献与不足，本研究认为未来的研究可以从以下几个方面进行深入。

1) 开发组织振荡量表。虽然本研究探索性的提出了组织振荡的三个维度：振荡周期、振荡频次和振荡幅度，并且修正了 Haunschild 等提出的组织振荡模型，但是由于目前国外对组织振荡的研究才刚刚起步，因此该变量相关的量表还有待开发，各维度测量指标体系还有待建立，而这也是所有后续深入研究的基础。

2) 实证分析组织振荡形成机理以及对其他变量的影响机制。通过文献研究、现场访谈、专家研讨、问卷调查、内容分析、案例研究等方法，收集多层次、多来源的主客观数据，采用多层数据分析法检验上述理论模型，通过假设检验结果揭示组织振荡的内在机理，以及对其他研究变量的影响机制，并提出相应的管理对策。

3) 组织振荡在组织学习与组织遗忘之间是否存在间断性的平衡状态。Haunschild 等提出的振荡模型中界定，组织振荡是在安全关注与非安全关注点之间循环振荡。那么在循环的过程中，是否存在两种关注点之间间断性的平衡状态，其持续的路径和规律是什么？打破这种平衡的触发因素是什么？是否有相关因素可以延长这种状态？

本研究的结果完善了组织振荡的理论，这不仅有助于人们更加深入理解组织振荡这一客观存在的现象，而且有利于学者后续对组织振荡继续进行深入的研究；本研究将组织战略管理研究领域的注意力基础观理论应用到组织学习研究领域，这不仅深化了组织振荡的形成机理的分析研究，而且拓展了组织学习与遗忘理论的关联研究进而丰富组织学习理论。这不仅是一个全新的课题，而且对现实中由于组织领导人的更换带来的注意力变化开拓了新的研究思路。

虽然消除事故或严重差错及其带来的振荡循环是不现实的，但是了解这种现象的内在机理可以帮助组织减轻学习与遗忘这些复杂过程的不良后果，因此，本研究对中国企业解决长期困扰的差错事故频发问题也有重要的现实意义。

## 基金项目

国家自然科学基金“绩效考核目标取向对个体差错学习及创新行为的影响研究”(71072030)，教育部人文社会科学基金“信息伦理与绩效考核交互作用的影响机制及应用研究”(09YJA630045)。



## 参考文献 (References)

- [1] Tyre, M.J. and Von Hippel, E. (1997) The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations. *Organization Science*, **8**, 71-83. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.1.71>
- [2] Dyck, V.C., Frese, M., Baer, M., et al. (2005) Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 1228-1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- [3] Cannon, M.D. and Edmondson, A.C. (2005) Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long Range Planning*, **38**, 299-319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- [4] Ellis, S., Mendel, R. and Nir, M. (2006) Learning from Successful and Failed Experience: The Moderating Role of Kind of After-Event Review. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 669-680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.669>
- [5] Madsen, P.M. (2009) These Lives Will Not Be Lost in Vain: Organizational Learning from Disaster in U.S. Coal Mining. *Organization Science*, **20**, 861-875.
- [6] Argote, L. (2011) Organizational Learning Research: Past, Present and Future. *Management Learning*, **42**, 439-446. <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- [7] 胡洪浩, 王重鸣. 国外失败学习研究现状探析与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2011, 33(11): 39-47.
- [8] Vaughan, D. (2005) System Effects: On Slippery Slopes, Repeating Negative Patterns, and Learning from Mistake? In: Starbuck, W.H., Farjoun, M., Eds., *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*, Wiley-Blackwell, Oxford, 41-59.
- [9] Levitt, B. and March, J.G. (1988) Organizational Learning. *Annual Review Social*, **14**, 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- [10] Walsh, J.P. and Ungson, G.R. (1991) Organizational Memory. *Academy Management Review*, **16**, 57-91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4278992>
- [11] Haunschild, P.R., Polidoro, F.J. and Chandler, D. (2015) Organizational Oscillation between Learning and Forgetting: The Dual Role of Serious Errors. *Organization Science*, **26**, 1682-1701. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1010>
- [12] 陈国权, 宁南. 组织从经验中学习: 现状、问题、方向[J]. 中国管理科学, 2009, 17(1): 157-168.
- [13] 姚俊, 吕源, 蓝海林. 组织学习与演化的综合模型分析[J]. 管理评论, 2006, 18(1): 45-50.
- [14] Argote, L., Beckman, S.L. and Epple, D. (1990) The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Journal of Management Sciences*, **36**, 140-154. <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.2.140>
- [15] 陈国权. 组织学习和学习型组织: 概念, 能力模型, 测量及对绩效的影响[J]. 管理评论, 2009, 21(1): 107-116.
- [16] Lapré, M.A. and Nembhard, I.M. (2011) Inside the Organizational Learning Curve: Understanding the Organizational Learning Process. *Technology, Information and Operations Management*, **4**, 1-110. <https://doi.org/10.1561/02000000023>
- [17] March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, **2**, 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- [18] Beckman, C.M. and Haunschild, P.R. (2002) Network Learning: The Effects of Partners. Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, **47**, 92-124. <https://doi.org/10.2307/3094892>
- [19] Levinthal, D.A. and March, J.G. (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, **14**, 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- [20] Madsen, P.M. and Desai, V. (2010) Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry. *Academy of Management Journal*, **53**, 451-476. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51467631>
- [21] Denrell, J. (2003) Vicarious Learning, under Sampling of Failure, and the Myths of Management. *Organization Science*, **14**, 227-243. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.227.15164>
- [22] Chandler, D. and Hwang, H. (2015) Learning from Learning Theory: A Model of Organizational Adoption Strategies at the Micro Foundations of Institutional Theory. *Journal of Management*, **41**, 1446-1476. <https://doi.org/10.1177/0149206315572698>
- [23] Lampel, J., Shamsie, J. and Shapira, Z. (2009) Experiencing the Improbable: Rare Events and Organizational Learning. *Organization Science*, **20**, 835-845. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0479>
- [24] 冯海龙. 组织学习对战略执行力的影响分析[J]. 管理评论, 2010, 22(9): 75-83.
- [25] Argote, L. (2013) *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer Science &

- Business Media, Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- [26] Holan, M.P. and Nelson, P. (2004) Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, **50**, 1603-1613. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0273>
- [27] Ocasio, W. (1997) Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, **18**, 187-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.3.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.3.CO;2-B)
- [28] 朱颖俊, 白涛. 差错管理文化对组织绩效的影响——以组织创新为中介变量[J]. 科技進步與對策, 2011, 28(16): 1-4.
- [29] 史丽萍, 刘强, 贾亚男, 等. 网络关系强度, 全面质量管理实践与组织学习关系研究——拓展触发组织学习的潜在路径[J]. 管理评论, 2014(5): 48-60.
- [30] Haunschild, P.R. and Sullivan, B.N. (2002) Learning from Complexity: Effects of Prior Accidents and Incidents on Airlines' Learning. *Administrative Science Quarterly*, **47**, 609-643. <https://doi.org/10.2307/3094911>
- [31] Baum, J.A.C. and Dahlin, K.B. (2007) Aspiration Performance and Railroads. Patterns of Learning from Train Wrecks and Crashes. *Organization Science*, **18**, 368-385. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0239>
- [32] Goodman, P.S., Ramanujam, R., Carroll, J.S., Edmondson, A.C., Hofmann, D.A. and Sutcliffe, K.M. (2011) Organizational Errors: Directions for Future Research. *Research in Organizational Behavior*, **31**, 151-176. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.003>
- [33] Maybury-Lewis, D. and Almagor, U. (1989) The Attraction of Opposites: Thought and Society in the Dualistic Mode. University of Michigan Press, Ann Arbor. <https://doi.org/10.3998/mpub.12429>
- [34] Barley, S.R. and Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, **37**, 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- [35] Adler, P.S., Goldoftas, B. and Levine, D.I. (1999) Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, **10**, 43-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- [36] Nickerson, J.A. and Zenger, T.R. (2002) Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice. *Organization Science*, **13**, 547-566. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.547.7815>
- [37] Abernathy, W.J. and Utterback, J.M. (1978) Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, **80**, 40-47.
- [38] Perrow, C. (1984) Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books, New York.
- [39] Heimann, L. (2005) Repeated Failures in the Management of High Risk Technologies. *European Management Journal*, **23**, 105-117. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.015>
- [40] Carroll, J.S. (1995) Incident Reviews in High-Hazard Industries: Sense Making and Learning under Ambiguity and Accountability. *Organization Environment*, **9**, 175-197.
- [41] Rhee, M. and Valdez, M.E. (2009) Contextual Factors Surrounding Reputation Damage with Potential Implications for Reputation Repair. *Academy Management Review*, **34**, 146-168. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.35713324>
- [42] Cyert, R.M. and March, J.G. (1963) A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- [43] Morris, M.W. and Moore, P.C. (2000) The Lessons We (Don't) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after a Close Call. *Administration Science Quarterly*, **45**, 737-765. <https://doi.org/10.2307/2667018>
- [44] 刘景江, 王文星. 管理者注意力研究: 一个最新综述[J]. 浙江大学学报: 人文社会科学版, 2014, 3(2): 78-87.
- [45] Ocasio, W. (2011) Attention to Attention. *Organization Science*, **22**, 1286-1296. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602>
- [46] Abrahamson, E. and Hambrick, D.C. (1997) Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion. *Journal of Organizational Behavior*, **18**, 513-532. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:1+<513::AID-JOB905>3.3.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:1+<513::AID-JOB905>3.3.CO;2-#)
- [47] North, D.C. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge.
- [48] Scott, W.R. and Christensen, S. (1995) The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- [49] Young, M. (1985) Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, **23**, 829-842. <https://doi.org/10.2307/2490840>
- [50] DeZoort, F.T. and Lord, A.T. (1997) A Review and Synthesis of Pressure Effects Research in Accounting. *Journal of Accounting Literature*, **3**, 28-85.
- [51] Davis, S., DeZoort, F.T. and Kopp, L.S. (2006) The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*, **18**, 19-35. <https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.19>

- [52] 杨春洗, 康树华, 杨殿升. 北京大学法学百科全书. 刑法学, 犯罪学, 监狱法学[M]. 北京: 北京大学, 2001.
- [53] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., et al. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, **35**, 286-316.
- [54] Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, **6**, 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- [55] Bons, P.M. and Fiedler, F.E. (1976) Changes in Organizational Leadership and the Behavior of Relationship- and Task-Motivated Leaders. *Administrative Science Quarterly*, **21**, 453-473. <https://doi.org/10.2307/2391854>
- [56] Marwell, G. and Hage, J. (1970) The Organization of Role-Relationships: A Systematic Description. *American Sociological Review*, **35**, 884-900. <https://doi.org/10.2307/2093299>
- [57] Burns, T.E. and Stalker, G.M. (1961) The Management of Innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- [58] Lee, H. and Choi, B. (2003) Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, **20**, 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- [59] Thompson, V.A. (1965) Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, **10**, 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- [60] Damanpour, F. (1991) Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, **34**, 555-590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- [61] Sims, D., Fineman, S. and Gabriel, Y. (1993) Organizations and Organizing. An Introduction. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California.
- [62] Lewis, M.W., Welsh, M.A., Dehler, G.E. and Green, S.G. (2002) Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management. *Academy of Management Journal*, **45**, 546-564. <https://doi.org/10.2307/3069380>
- [63] Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004) Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other. *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 175-199. <https://doi.org/10.1002/job.237>
- [64] Naveh, E. and Erez, M. (2004) Innovation and Attention to Detail in the Quality Improvement Paradigm. *Management Science*, **50**, 1576-1586. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0272>
- [65] Heeseok, L. and Byounggu, C. (2003) Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, **20**, 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)