

组织从偶发事件中学习

研究成果：问题情境、注意力质量与组织从偶发事件中学习：以民用航空事故为例

作者：赵晨、高中华、陈国权

即将发表于《系统工程理论与实践》

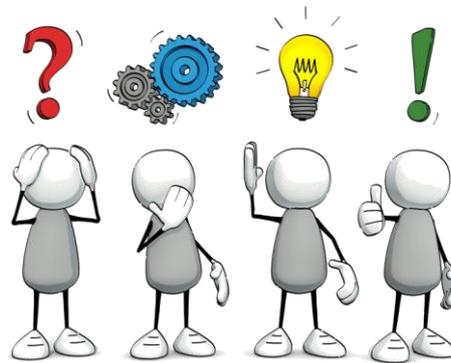
近期，三星 Note7 手机爆炸事件吸引了全世界的目光。作为世界头号智能手机厂商，发生爆炸的手机占三星总出货量的比例非常低，但这一偶发事件不但给三星造成了巨额经济损失，而且使三星长期以来建立的高端手机品牌形象遭受重创。

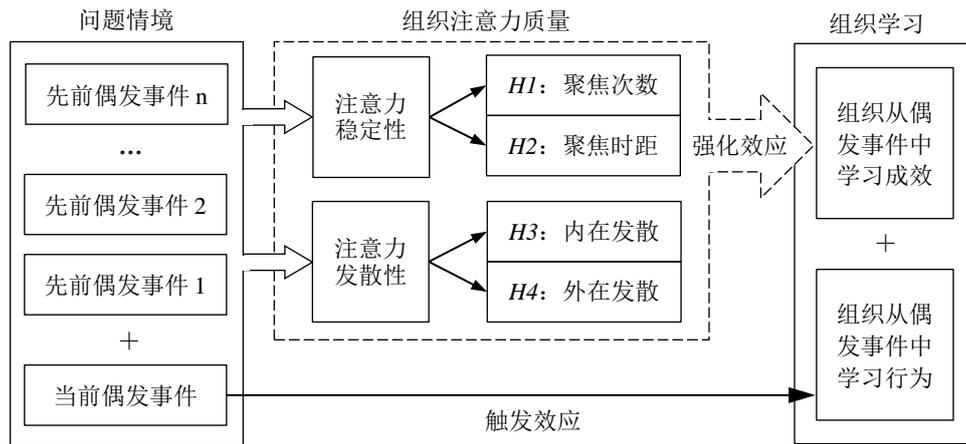
偶发事件是指发生概率较低且影响程度较大的不寻常事件。例如，铁路民航企业撞车或坠机等交通运输事故、工矿企业火灾或爆炸等安全生产事故、生产制造企业贸易纠纷或问题产品召回等运营危机、餐饮服务企业原料过期或药剂超标等食品安全问题均属于偶发事件范畴。虽然偶发事件不常发生，但是一旦发生则会对组织产生较大负面影响，因此组织从偶发事件中总结经验教训，对防止不利事件的再次发生具有重要意义。然而，由于从偶发事件中获得的经验具有稀缺性、模糊性和复杂性等特点，组织从偶发性事件经验中学习的过程往往比较困难，而且不恰当的学习方式还可能误导组织学习甚至危害组织绩效。由此导致，虽然组织普遍开始重视偶发事件，并且在偶发事件的触发下积极开展组织学习，但是组织的这种学习行为通常并未收到良好的成效，类似偶发事件一段时间之后又会发生，这严重挫伤了组织从偶发事件中学习的积极性。

清华大学经济管理学院领导力与组织管理系陈国权教授领导其研究团队，对组织学习的这一国际性的前沿问题开展了研究，创新性地从组织注意力质量的视角，提出组织当前发生的偶发事件与曾经发生的相关偶发事件之间会存在某种内在联系，这些相关偶发事件的叠加分析能够强化组织所面临的问题情境。由此，组织可以利用特定的问题情境

来提升注意力质量，并同时兼顾注意力的稳定性与发散性，从而提升组织对偶发事件的认识深度与广度，降低偶发事件的发生概率。这一影响机制具体表现为：首先，组织当前发生的偶发事件通常被视为组织学习的契机，

触发组织从当前偶发事件中学习的行为；其次，当前偶发事件与先前偶发事件可能存在某种内在联系，这些偶发事件的相互叠加能够营造组织所面临的问题情境，影响组织的注意力质量；最后，问题情境对组织注意力质量的影响可以从稳定性和发散性两方面来看待，以聚焦次数和聚焦时距为表现形式的注意力稳定性能够提高组织对偶发事件的认识深度，以内在发散和外在发散为表现形式的注意力发散性能够提高组织对偶发事件的认识广度，从而全面强化组织从偶发事件中学习成效。如下图所示。





陈国权教授及其研究团队通过以 20 年间美国民用航空产业所经历的安全事故数据为样本的实证研究，验证了上述作用机制。注意力稳定性的作用体现在：偶发事件之前重复发生的次数越多、相关偶发事件的时间间隔越大，则组织从偶发事件中学习成效越好；注意力发散性的作用体现在：一定时期内组织所在行业全部偶发事件原因的发散程度与组织从偶发事件中学习成效呈现非线性的 U 型关系，而本组织全部偶发事件原因的发散程度与组织从偶发事件中学习成效呈现倒 U 型关系。

这一研究为组织从偶发事件中学习提供了有益启示。既然问题情境客观存在并且能够影响组织从偶发事件中学习成效，那么组织不

仅要熟悉问题情境更要善于利用问题情境。组织一方面要将当前偶发事件作为学习与变革的契机，另一方面还要主动地发掘当前偶发事件与先前偶发事件或其他组织发生的偶发事件之间的内在联系，通过挖掘这些联系的丰富内涵来强化问题情境，在提高组织学习内在动机的同时扩展组织学习的经验来源，从而帮助组织冲破变革障碍，在组织战略和结构等方面做出重大调整。陈国权教授领导的研究团队未来将继续对这一具有重要理论和实际意义的问题进行研究，推动组织学习和学习型组织理论的发展，并对我国乃至世界的安全、健康和可持续发展提出有益的建议。

供稿：科研事务办公室 采编：赵 晨
编辑：高晨卉 责编：孙荣玲