

---

# 危机学习效果影响因素研究

## ——以四川木里县森林火灾的灾后学习为例

李伟权 曹嘉婧<sup>1</sup>

(暨南大学, 广东 广州 510632)

**【摘要】:**通过对相关系统的问卷调查与分析可以发现,导致当前危机学习效果不佳的影响因素主要体现为:政府层级越高,组织学习效果与个人学习效果越差;行政级别越低,组织学习效果与个人学习效果越差;工作年限越长,组织学习效果越好;工作地区越发达,个人学习效果越好;事故调查报告不足致使学习文本记录难以获得;危机学习机制缺乏难以保障常态化学习。因此,亟需深入开展危机学习以利组织提高自身危机应对能力以及减少类似危机的发生。危机学习应进一步推进信息的公开化以及打造信息共享平台,为未经历危机的组织提供获取信息的多元化渠道;建立危机学习机制为危机学习的持续进行提供制度保障;同步推动相关人员观念转变。

**【关键词】:**危机学习 效果 影响因素 木里县森林火灾

**【中图分类号】:**D63 **【文献标识码】:**A **【文章编号】:**1002-6924(2020)10-0070-09

### 一、研究背景

近年来,我国危机事件频发,危机造成的惨痛伤亡给全国人民敲响警钟,也使政府意识到开展危机学习的必要性。但当前危机学习的效果尚未达到预期值,没有真正提高组织人员的危机应对能力和危机经验意识。危机学习的障碍因素已引起了不少学者的关注,但目前来看还缺乏对现实事件的关注和对单个案例的深度剖析。2019年3月30日四川省木里县森林火灾一共造成31人牺牲,政府和人民在哀悼的同时,开始进一步思考如何避免重蹈覆辙,切实保护各类危机事件中人民群众、救援人员的人身安全,从此次灾害中总结经验教训以进一步改善森林防火工作。从世界各国的相关经验来看,当危机发生后从中总结经验教训已经成为一个必不可少的环节。经验总结之后是否有将学习成果转化为实际行动,是否有寻找导致事件发生的各种可能原因等问题也都需要进一步探讨。本文引入危机学习理论,基于对四川木里县森林火灾事件的学习活动,对危机学习的影响因素进行研究,以广东森林防灭火系统为调查对象,研究相关系统是否有就该事件进行危机学习,有哪些因素影响了危机学习效果。

### 二、文献综述

#### (一)危机学习的概念

关于危机学习的定义至今没有一个统一的定论。其中使用频率较高的常规性定义是:危机学习是从一个或多个危机中吸取经

---

<sup>1</sup>**作者简介:**李伟权,博士,暨南大学应急管理学院教授,主要研究方向:公共政策和地方治理、政府应急管理;曹嘉婧,暨南大学公共管理学院行政管理硕士研究生。

**基金项目:**国家社科基金项目“网络社会心态风险防范与政府调适机制研究”(19BZZ033)。

---

验教训,为应对未来可能发生的危机构建预防体系<sup>[1]</sup>,提高组织的危机响应能力,或者改变政策与制度的不合理之处,以减少类似错误重复发生的概率<sup>[2]</sup>。

有学者从危机学习发生的时间阶段进行定义。莫伊尼汉(Donald P. Moynihan)创造性地提出 Intercrisis Learning 和 Intracrisis Learning,即危机间学习和危机中学习<sup>[3]</sup>。二者重要的区别在于危机间学习发生在危机结束以后,目的是为了防止类似危机再次发生并提高危机应对能力;危机中学习发生在危机过程中,强调在处理危机的过程中进行学习,根据不断变化的情境对危机进行识别和评估,从而制定出完善的解决方案。危机中学习比危机间学习更难实现,对组织成员和领导者提出了更高的要求。

也有学者从学习程度方面进行划分,根据学习程度的深浅,史密斯提出了一阶学习和二阶学习(First Order Learning & Second Order Learning)的概念,他认为一阶学习带来组织表层如制度、结构和计划等的变化,而二阶学习挑战了核心的组织范式,会带来组织深层次的文化变革<sup>[4]</sup>。从危机学习的方式上,Argyris 和 Schon 在组织学习研究中提出了单环学习和双环学习过程<sup>[5]</sup>。单环学习与双环学习不是相互对立和排斥的关系,在实际操作中,以单环学习为开端的危机学习可能会以双环学习的形式来结束<sup>[6]</sup>。

此外,还有学者对危机学习从主体方面进行划分,包括个人学习和组织学习,个人学习是指通过评价选择和重构等思维活动,把获得的新知识融入到原本的知识结构中,从而弥补不足,完成学习过程。<sup>[7]</sup>组织学习则是通过个人的学习行动完成,只有将个人学习上升到组织层面,把学习成果在组织中大范围传播分享,才能成为组织学习。组织学习不是高层管理的特权,是描述组织作为一个整体(集体)的学习行为。<sup>[8]</sup>

## (二)危机学习的影响因素

危机发生后人们通常会自发进行经验总结和反思,以防止类似危机再次发生。但学习效果并不理想,大部分学习仅仅停留于书面经验总结,并没有将学习成果转化为实际改进行动,组织的计划、结构、制度、文化等依然保持原样。

针对此种情况,国内外有不少学者就危机学习的影响因素展开了研究。斯特恩(Eric Stern)从“有助于组织政府学习的危机情境特征是什么”和“阻碍政府学习的危机情境特征有哪些”两个问题入手,归纳出诸如问责、个人经验、历史类比、冲突等因素对于组织从危机中学习的作用是双面的<sup>[9]</sup>。坎农(Mark D. Cannon)和爱德蒙森(Amy Edmondson)从技术和社会系统两个维度发现阻碍危机学习发生的因素,提到对失败的问责和处罚阻碍了经验学习的活动<sup>[10]</sup>。这些研究从单一因素出发进行分析,其中以政治因素与组织危机学习之间的关系研究最为突出。也有西方学者主要从认知、信息、组织、政治四个方面对危机学习障碍进行了分析。

国内有学者结合四川、青岛的案例,论证在国外存在的系统同构学习困境、组织记忆丧失以及成功政治哲学的弊端等障碍,在中国特定情景下均有相似表现,尤其是组织记忆丧失导致组织失去经验保存在中国区县一级政府更为突出。还发现财力不足带来的资源约束、制度化的危机学习机制缺失,都是限制中国地方政府开展危机经验学习的重要因素<sup>[11]</sup>。也有学者对2008—2016年发布的34份重特大事故调查报告进行分析,发现我国危机学习存在着重问责轻学习的调查导向<sup>[12]</sup>。有观点认为我国危机经验意识淡薄、技术和物质准备经验不足以及对危机系统化的科研、培训和教育缺乏等问题阻碍了危机学习的实施<sup>[13]</sup>,其次还存在着危机学习不顾公众意愿,致使危机应对能力提升陷入权宜性地境;敷衍应付式学习,导致危机应对能力提升沦为形式主义;疏于学习,诱使危机应对能力提升处于惰惰性状态等情况<sup>[14]</sup>。有学者提出危机学习面临的障碍有社会压力、学习制度不完善、公共决策不支持创新以及缺乏公共宣传教育<sup>[15]</sup>。还有学者提到拒绝承认失败的心理因素广泛存在于组织成员和管理层中,由于大多数的组织奖励成功并且惩罚失败,因此多数管理者会尽可能地让自己远离失败的境况,从而导致拒绝承认失败<sup>[16]</sup>。

危机学习是一个持续性过程。英国利物浦大学艾略特认为组织从危机中学习到发生改变的过程并不是线性而是循环的

(Recursive), 并且把知识获取、知识转移和知识同化作为一个相互联系的整体看待<sup>[17]</sup>。实现危机学习预期目标, 需要开展持续性常态化的学习活动, 而大多数危机学习为集中运动式的学习, 仅成为应付当前事故的对策, 学习效果不佳。

从已发生的危机中总结经验教训并开展危机学习, 以避免将来类似事件的再次发生和改善未来危机应对响应能力, 是每个组织都认可的一项活动。然而在现实中, 危机学习效果不够理想, 类似危机总是会再次上演并造成较大伤亡, 危机学习往往陷入困境。由于我国在危机学习方面的研究起步较晚, 国内有关危机学习的研究大多以理论述评为主, 或者主要以事故调查报告为研究对象, 分析调查报告对于危机学习产生的影响, 缺乏对单个典型案例的深度分析以及数据支撑。本文以四川木里县森林火灾的灾后学习为例, 通过对广东森林防灭火系统进行问卷调查, 并对部分人员进行深度访谈, 重点研究危机结束后各组织横向学习情况, 分析危机学习的现状以及危机学习效果的影响因素, 并以问卷得到的数据和深度访谈资料作为相应的分析依据。

### 三、研究设计与方法

#### (一) 问卷设计

首先, 在广泛阅读危机学习相关文献和四川木里县森林火灾相关资料的基础上, 结合目前国内外分析出的影响危机学习效果的因素, 重点从认知、信息、政治、文化四大方面归纳出了在危机学习不同阶段的影响因素, 接着将每个因素细化成具体的行为表现, 以此设计问卷。

#### (二) 调查对象和内容

由于本文主要研究危机结束后, 各地横向开展危机学习的情况以及学习效果的影响因素, 因此特意选取广东森林防灭火系统作为调查对象。通过在大约有 400 人的微信群里发放问卷以展开调查, 收回有效问卷 318 份。问卷要求被试者独立完成。此次问卷调查主要包括: 人员的基本信息; 广东森林防灭火系统针对四川木里县森林火灾开展危机学习的基本情况, 比如是否有进行学习、常用的学习方式、学习效率如何、学习的目的等; 三是广东森林防灭火系统在进行危机学习的过程中是否存在存在人员学习动机不足、事故信息难以获取、上级支持力度不足等障碍。

#### (三) 调查方法

以此次四川木里县森林火灾事件为案例, 对广东森林防灭火系统中 12 名较为重要的工作人员进行深度访谈, 受访者中既包括管理层级、地方实战人员, 也包括长期研究森林防灭火工作方面的专家。向受访者咨询的问题主要有: 广东森林防灭火工作的现状; 造成木里森林火灾重大伤亡的各种可能因素; 针对此次木里县森林火灾事件是否有动员学习; 采用何种方式进行学习; 在危机学习过程中容易遇到哪些障碍; 未来工作的改进方向等。

#### (四) 调查对象个体特征描述

根据表 1 可以发现, 此次调查对象中, 男性占较大比重, 达到总人数的 95.91%, 与森林防灭火工作本身艰苦的性质有较大关系。人员学历多为中专及以下, 达到总人数的 33.96%, 其中工作年限达到 10 年以上的人数较多, 占总人数的 38.68%, 说明该系统拥有较多经验丰富的老员工。调查对象中工作政府层级多为县级和乡镇级, 且粤北地区比例较高, 这主要是粤北地区森林资源丰富, 需要调动更多的人力资源开展森林防灭火相关工作。

表 1 调查对象个体特征一览表

变量	分类情况	人数	百分比	均值	标准差
----	------	----	-----	----	-----

性别	男性	305	95.91%	1.033	0.180
	女性	13	4.09%		
年龄	20岁以下	0	0	3.393	1.009
	20-30岁	48	15.09%		
	31-40岁	90	28.30%		
	41-50岁	115	36.16%		
	50岁以上	65	20.44%		
学历	中专及以下	108	33.96%	2.167	0.862
	大专	104	32.7%		
	本科	98	30.82%		
	硕士研究生	7	2.2%		
	博士研究生	1	0.31%		
工作时间	1年以内	45	14.15%	2.807	1.133
	1-5年	87	27.36%		
	6-10年	63	19.81%		
	10年以上	123	38.68%		
政府层级	省级	15	4.72%	2.927	0.860
	市级	65	20.44%		
	县级	112	35.22%		
	乡镇级	126	39.62%		
工作区域	珠三角地区	62	19.5%	2.700	1.263
	粤东地区	63	19.81%		
	粤西地区	22	6.92%		
	粤北地区	171	53.77%		

### (五) 变量操作化

根据文献回顾,本研究旨在考察政府层级、工作年限、实战经验、行政级别、上级压力、工作区域等变量对于广东森林防灭火系统危机学习效果的影响,即各个影响因素与危机学习效果之间的相关性。首先,基于上文的理论分析,危机学习效果可分为组织危机学习效果与个人危机学习效果两个方面,其中,组织危机学习效果在调查问卷中,以相应的题项“通过对木里森林火灾进行学习,您所在单位做了什么工作?”(C04)来加以测量,该题目为多选题,共包含七项举措,对于选择了4项或以上举措则赋值为4,对于选择3项赋值为3,对于选择2项则赋值为2,对于只选1项或以下的,则编码为1(如表2所示)。对于个人危机学习效果,在问卷中,则以相应的题目“请问针对此次木里森林火灾,您得到的最重要的经验教训是什么?”(B10)来进行测量,该题目同样为多选题,共包含九项举措,对于选择了3项或以上举措则赋值为3,对于选择2项则赋值为2,对于只选1项或以下的,则编码为1。

对于政府层级,以问卷中的题目“您工作所在地的行政区域为?”(A06)来进行测量,该题目的选项分别为“省级”、“市级”、“县级”、“乡镇级”等四项,分别赋值为4、3、2、1。对于工作年限,是通过“您从事森林防火相关工作的时间为?”(A04)这一问题来加以测量,该题目的选项分别为“一年以内”、“1-5年”、“6-10年”、“10年以上”四项,分别赋值为1、2、3、4。对于实战经验,则以问卷中的题目“您认为自己森林火灾的实战经验如何?”(A10)来进行测量,该题目的选项分别为“不足”、“不太丰富”、“一般”、“比较丰富”、“非常丰富”五项,分别从1到5进行赋值。对于行政级别,是通过“您的

行政级别为?”(A05)这一问题来加以测量,该题目的选项分别为“厅级”、“处级”、“科级”、“科员”、“办事员”、“事业编制人员”、“森林消防队员”、“地方专业扑火队员”、“其他”九项,分别从1到9进行赋值。对于上级压力,是通过“针对此次木里森林火灾,上级部门是否有要求单位组织学习?”(B05)这一问题来加以测量,该题目的选项分别为“是”、“否”、“不清楚”三项,选择“是”则编码为1,其他两个选项则编码为0。对于工作区域,是通过“您所属的工作区域为?”(A07)这一问题来加以测量,该题目的选项分别为“珠三角地区”、“粤东地区”、“粤西地区”、“粤北地区”四项,其中,属于“珠三角地区”编码为1,其他三个地区则编码为0。本研究采用pearson相关性分析方法,对政府层级、工作年限、实战经验、行政级别、上级压力、工作区域等变量分别与组织学习效果、个人学习效果进行了相关性分析,统计分析运用SPSS20.0软件进行。

#### 四、调查结果分析

危机学习效果影响因素的相关分析结果显示,政府层级与组织学习效果、个人学习效果有显著的负相关( $r=-0.150, P<0.01$ ;  $r=-0.155, P<0.01$ ),政府层级越高,组织学习效果和个人学习效果越差。组织学习效果与工作年限有正相关关系( $r=0.111, P!0.05$ ),人员工作年限越长,组织危机学习效果越好。由于反向编码,行政级别与组织学习效果、个人学习效果有显著的正相关( $r=-0.181, P<0.01$ ;  $r=-0.192, P<0.01$ ),行政级别越高,组织学习效果与个人学习效果越好。个人学习效果与工作区域有显著的正相关( $r=0.110, P<0.05$ ),相对于粤东粤西粤北地区,珠三角地区个人学习效果更好。同时,通过问卷调查结果和深度访谈还了解到,事故调查报告不足以及常态化危机学习机制缺乏也不利于开展危机学习,影响学习效果。

表2 变量的操作化

变量	赋值
组织学习效果	选择4项及以上=4,选择3项=3,选择2项=2,选择1项及以下=1
个人学习效果	选择3项及以上=3,选择2项=2,选择1项及以下=1
工作年限	“一年以内”=1,“1-5年”,=2,“6-10年”=3,“10年以上”=4
政府层级	省级=4,市级=3,县级=2,乡镇级=1
实战经验	“不足”=1,“不太丰富”,=2,“一般”,=3,“比较丰富”,=4,“非常丰富”=5
行政级别	厅级=1,处级=2,科级=3,科员=4,办事员=5,事业编制人员=6,森林消防队员=7,地方专业扑火队员=8,其他=9
上级压力	是=1,否或不清楚=0
工作区域	珠三角地区=1,粤东西北=0

表3 危机学习效果影响因素的Pearson相关分析结果

学习效果分类	组织学习效果		个人学习效果	
	相关系数 R	Sig.	相关系数 R	Sig.
政府层级	-0.150**	0.007	-0.155**	0.006
工作年限	0.111*	0.048	0.091	0.106
实战经验	0.052	0.353	0.056	0.315
行政级别	-0.181**	0.001	-0.192**	0.001
上级压力	0.009	0.783	-0.025	0.662
工作区域	0.098	0.080	0.110*	0.049

注:\*\*表示在 0.01 的显著性水平上相关;\*表示在 0.05 的显著性水平上相关

根据表 4 可以发现,在调查对象中,个人学习效果总体上比较乐观,组织学习效果有待继续改善。针对此次木里县森林火灾事件,大部分从事森林防灭火工作的相关人员都意识到了科学扑火的重要性,为了更好保障人身安全,工作人员通常会自觉主动去搜集相关资料,从中总结经验教训,完成个人学习过程。但由于缺乏常态化的危机学习情境以及两地交流不足导致难以开展组织层面的有针对性的危机学习,学习效果不尽人意。政府层级中县级、乡镇级的个人学习效果和组织学习效果更好;在组织学习效果被评价为好的情况下,工作年限更长的人员学习效果更好。在有上级压力的情况下,个人学习效果和组织学习效果更好。行政级别越低,个人学习效果和组织学习效果不佳的占比越大。

表 4 危机学习效果影响因素概况

		个人学习效果			组织学习效果			
		差	一般	好	较差	差	一般	好
政府层级	省级	0.00%	7.69%	5.65%	4.04%	7.06%	0.00%	6.25%
	市级	15.79%	15.38%	21.77%	21.21%	16.47%	25.00%	23.75%
	县级	29.82%	30.77%	36.69%	28.28%	34.12%	27.27%	41.25%
	乡镇级	54.39%	46.15%	35.89%	46.46%	42.35%	47.73%	28.75%
工作年限	1 年以内	15.79%	23.08%	13.31%	11.93%	7.06%	18.18%	22.50%
	1-5 年	29.82%	30.77%	26.61%	30.28%	32.94%	22.73%	20.00%
	6-10 年	26.32%	30.77%	17.74%	18.35%	17.65%	18.18%	25.00%
	10 年以上	28.07%	15.38%	42.34%	39.45%	42.35%	40.91%	32.50%

## 五、学习效果影响因素分析

### (一)政府层级越高,组织学习效果与个人学习效果越差

如前文所述,有学者指出组织记忆丧失导致组织失去经验保存在中国区县一级政府更为突出,导致学习效果不佳。但从表 3 来看,政府层级与组织层面的学习效果和个人的学习效果都呈负相关,指出政府层级越高,危机学习效果越差。一方面,政府层级越高的单位,越少参与实地森林防灭火相关工作,而直接经验教训更多的是需要到一线才能获取,一线实战人员拥有更丰富的经验,因此在直接经验教训相对缺乏的情况下,政府层级较高的单位难以开展实质性的危机学习,多停留于召开事故总结大会等较为简单表层的一阶学习活动,学习效果不佳。政府层级相对较低的工作人员参与实地森林防灭火工作频率更高,遇到危险情况的概率也更高,因此为了更有效地保障生命安全,必须从木里火灾事件中吸取教训,采取有针对性的改进措施,改进过去防灭火工作中存在的不足,提高扑火工作的安全指数,将总结的经验教训转化为实际行动,将危机学习成果真正应用到防灭火工作中,做到科学扑火,避免类似危机再次发生。

另一方面,政府层级较高还会导致普遍的维稳心理,在进行危机学习的过程中,大多数人都认为维持现状比做出改变更稳当,对于未发生重大危机事故的组织来说,更倾向于维持现状,缺乏开展危机学习的动力。

首先危机学习并不是一个简单的临时性工作,要想真正达到学习目的,就需要形成持续性常态化的学习、投入大量资源以达到学习效果。其次并不确定改革之后是否会实现预期目标,改革过程中是否会出现难以解决的问题,以及改革完成后是否就能彻底防止类似危机再次发生,这一系列问题都是进行危机学习需要承担的风险。最后缺乏相应的学习激励制度让政府层级较高的单位意识到主动学习改进不一定会得到相应回报,但维持现状会减少出错的概率,避免因失败导致的责任追究。高压环境

导致实施改革战略的动力不足，因为采用恢复原有秩序轨道的行为有功，如若事情往较好的方向发展则功绩更大，而要实施单兵突击式的改革则要冒职业生涯受阻和理想破灭的风险，即使获得一定成功也难以收获相对应的回报<sup>[18]</sup>。因此政府层级较高的单位更倾向于使组织按照正常状态运行，认为尤其是在发生巨灾事件概率极低的情况下维持稳定显得更为重要，大刀阔斧的改革需要勇气和能力。可见学习动力不足导致难以开展实质性的危机学习活动，学习效果不佳。

#### (二) 行政级别越低，组织学习效果与个人学习效果越差

有学者指出管理层尽可能让自己远离失败，进而拒绝承认失败，导致学习效果不佳，但表 3 显示，组织层面的学习效果和个人的学习效果都与其所处的行政级别呈显著正相关关系，行政级别越低，危机学习效果越差。进行危机学习要求个人本身有较强的学习能力和对危机的高度敏感，大多数行政级别较低的人员认为自己在面对复杂多变的危机情形时没有足够的能力承担起改变组织的重任，难以达到较好的危机学习效果，因此大多采取回避态度。行政级别越低的人员，越担心会在学习过程中出错，因此当上级没有明确要进行危机学习的情况下，行政级别较低的人员自觉主动进行危机学习的概率较低，大多数人抱着不求有功但求无过的心态并认为做好本职工作才是在高问责环境下的不二选择。

另一方面，行政级别越低的工作人员越容易依赖成功的组织文化，从而难以发现工作中存在的一些小故障。在此次调查对象中，行政级别较低的森林消防队员和地方专业扑火队员同时也更多参与实地森林防灭火工作，实战经验比较丰富。广东森林防灭火系统拥有专业的队伍、先进的设备和完善的制度以及在过去扑火工作中取得的优异成绩，导致大部分人员认为自己已经掌握了森林防灭火工作的基本理论，不用再花费过多精力去学习，从成功中总结的经验导致难以开展危机学习，阻碍了深层次的变化。在问卷调查中也发现，有 27.04% 的人员认为组织在了解木里森林火灾事件上会遇到困难，是因为依赖于过去扑火工作中取得的优异成绩，成功的组织文化阻碍了对木里火灾的深入了解。

#### (三) 工作年限越长，组织学习效果越好

分析结果表明，组织学习效果与工作年限呈正相关关系，从事森林防灭火相关工作年限越长，组织危机学习效果越好。产生此类现象的原因是在森林防灭火系统中工作年限越长的人员，对此次木里县森林火灾事件的敏感度越高，越有动力去了解事件的全貌并主动搜集相关资料，与业内有关人士进行探讨，更有可能自觉主动地就该事件得出文本形式的经验总结，并将经验在组织内各部门之间分享传播，组织动员单位内所有工作人员进行危机学习。木里森林火灾的惨痛伤亡使人们意识到科学扑火的重要性，工作年限越长的人员，越有使命感去组织工作人员展开危机学习，进一步加大有关人身安全防护的宣传和培训力度，学会适情放弃。在工作年限较长的人员看来，即使广东发生类似事件的概率较低，但防患于未然，借此机会反思自身，进行安全隐患排查，提高工作人员安全意识和应急响应能力，是加强未来工作安全性的有力保障，因此更倾向于开展实质性的学习活动。

#### (四) 工作地区越发达，个人学习效果越好

根据表 3 分析结果显示，工作区域与个人学习效果呈正相关关系，与粤东粤西粤北地区相比，珠三角地区的个人学习效果较好。一方面，持续有效的危机学习活动需要投入大量的人力物力财力，珠三角地区经济发展迅速，有更为丰富的资源可用于开展危机学习，有利于组织大型培训演练，邀请专家开展专题会议，工作人员可以通过不同渠道进行学习以增强自身安全意识，提高应急响应能力。另一方面，无论是个人学习还是组织学习，获得完整准确的事件信息是认识引发危机的原因与从危机中总结经验教训的前提条件，信息的完整度也影响着危机学习的深度。首先，在问题识别阶段，组织与个人都必须拥有相当丰富的、完整准确的事件相关信息，才能对危机有一个全面的认识，进一步剖析引发危机的原因。找到引发危机的原因和组织存在的问题之后，需要将信息提炼总结成可供组织成员进行学习的以事故调查报告、专题简报等形式呈现出来的学习成果，通过信息共享平台将危机学习相关成果传播到其他地区，实现经验传播的广泛性，形成更大范围的危机学习。

珠三角地区作为广东省中心地带，能收集到更多木里县森林火灾的相关信息，粤东粤西粤北地区获取有关四川木里县森林火灾信息的渠道较为单一，多通过新闻联播、政府门户网站等官方渠道或是通过微博微信等非官方渠道来了解木里森林火灾，收集到的多为二手资料，难以厘清事件的复杂性和所存在的深层次问题，有针对性的危机学习难以进行。问卷调查结果显示，有 73.9% 的人员认为在识别木里森林火灾事件时缺乏整个事件的一手资料，难以对事件的全貌有一个清晰的认识，有 48.43% 的人员则认为在总结木里森林火灾相关经验时缺乏全面了解事件的渠道，无法提出最直接有效的改进方案。信息的缺失导致组织陷入同构学习困境。同构是指某一系统中出现的失灵都有可能另一个相似系统中因为相似的原因而再次发生；即便是两个看似不同的系统，如果它们之间存在相同或相似的构成，那么也会出现相似失灵<sup>[19]</sup>。同构现象为危机学习的开展提供了条件，然而由于部分地区之间缺乏信息共享交流平台，只能进行较为浅层次的学习改进，导致危机学习效果不佳。

#### (五) 事故调查报告不足致使学习文本记录难以获得

通过访谈和问卷调查还发现，与重大安全生产事故不同，森林火灾结束以后并不会形成事故调查报告以供全国各地进行研究和探讨。事故调查与事故调查报告是经验总结和学习的前提，是危机学习过程的重要环节，危机学习效果的好坏在很大程度上取决于事故调查、调查报告的总结撰写及对调查报告的分析与利用<sup>[10]</sup>。事故调查报告能使未经历危机的个人及组织从中获益，通过认识他人的危机来改进自身的不足，防止类似危机在本组织发生，达到危机学习的目的。然而我国却缺乏有关森林火灾事件的事故调查报告，难以总结导致危机发生的各种可能原因，不利于组织从危机中学习经验、总结教训。尤其是目前较年轻的一代进入了工作系统，他们未曾亲身经历过较为典型的危机事故，缺乏突发事件应对能力，需要从过去的危机中进行学习，这就必须要借助一定的文本记录，然而事故调查报告的缺乏以及对突发事件记录的缺失，使得从已经发生过的危机中进行学习以提高自身应急响应能力的愿望搁置。根据广东森林防灭火系统问卷调查结果显示，46.54% 的工作人员认为在学习木里森林火灾的过程中，存在着事故调查报告缺乏的问题，导致未经历此次火灾的组织无法获得可供学习的文字记录。事故调查报告的缺乏，导致个人及组织难以全面准确地了解危机，无法提出有针对性的改进措施，不利于将个人层面的学习上升到组织层面的整体学习，组织学习以个人学习为基础，但不仅仅是个人学习的简单线性相加，而是超越个体学习而形成的组织层面的行为与战略改变<sup>[20]</sup>，这也是导致危机学习效果不佳的重要原因。

#### (六) 危机学习机制缺乏难以保障常态化学习

常态化的危机学习机制是保障危机学习有效开展的重要条件，学习机制能鼓励推动组织开展学习。常态化的危机学习机制是危机学习每个阶段都需要的重要保障，尤其是单位组织成员将学习成果转化为实际行动阶段，更是需要制度的指导与规范，在一定程度上危机学习机制也能缓解管理层开展危机学习所面临的问责压力。我国并未建立起完善的危机学习机制，危机学习的方式未制度化，管理相对粗放，尤其在林业系统中，当森林火灾发生以后，没有制度或条例要求各组织必须针对该事件召开情况通报会、专题研讨会、经验反思大会或应急演练培训等等，各单位只是根据自身的实际情况和需求自主选择学习与否，问卷调查中有 24.53% 的人提到上级部门没有要求开展危机学习，重视度较低，20.44% 的人则认为缺乏常态化的学习规定也会影响危机学习。通过访谈了解到，即使有时候组织内部召开了工作会议并提及从近期发生的森林火灾中总结经验教训的内容，会后也并未形成相关的会议纪要，单位人员事后无法通过文本记录对危机学习的成果进行重点转化和传播，而出现这一系列问题的原因就在于组织并未形成明确的相关规定，制度化的危机学习机制亟需建立。

## 六、结语与启示

综上所述，同构现象为我国相似系统危机学习的开展创造了条件，然而现实中学习效果却不尽人意。开展危机学习有利于组织提高自身危机应对能力以及减少类似危机的发生。在未来的工作中，首先需要进一步推进信息的公开化以及打造信息共享平台，为未经历危机的组织提供获取信息的多元化渠道，保证一手资料的传播，为组织从危机中总结经验教训提供完整准确的资料。其次需要建立危机学习机制，为危机学习的持续进行提供制度保障，推动危机学习方式规范化，提高各单位组织危机学习的动力；转化以问责为重点的事故调查，强调对造成危机的各种可能原因的探究，改变高压的政治环境，使管理层不必因为担

---

心追责而放弃组织危机学习。最后需要推动人员观念转变,不再一味依赖自己已有的理论常识和组织过去成功的工作经验,意识到危机所带来的复杂多变的情形对实战能力提出的高要求,对其他组织发生的危机进行学习是防止本组织发生类似危机的最好方式,而本组织出现的各种险兆事件也应该被视为宝贵的经验教训得到重视。

#### 参考文献:

- [1]Farazmand A. Learning from the Katrina Crisis:A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management[J]. Public Administration Review,2010,67(s1):149-159.
- [2]Crichton M T,Ramsay C G,Kelly T. Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning:Learnings from Cross-Sectoral Lessons[J]. Journal of Contingencies and Crisis Management,2009,17(1):14.
- [3]Moynihan D P. From Inter-crisis to Intra-crisis Learning[J]. Journal of Contingencies and Crisis Management,2009,17(3):10.
- [4]Smith,D. Not by Error, But by Design—Harold Shipman and the Regulatory Crisis for Health Care. Public Policy & Administration,2002,17(4):55-74.
- [5]Argyris, C. & Schon, D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978, 10(4):4079-4087.
- [6]Devereil, E. C. Crisis-induced Learning in Public Sector Organization. Utrecht: Utrecht University Press, 2010.
- [7]赵修卫. 组织学习与知识整合[J]. 科研管理, 2003(3):52-57.
- [8]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):15-23.
- [9]Stern E. Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet[J]. Journal of Contingencies and Crisis Management, 1997, 5(2):18.
- [10]Cannon M D, Edmondson A C. Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve[J]. Long Range Planning, 2005, 38(3):0-319.
- [11]张美莲. 西方公共部门危机学习障碍在中国是否同样存在——来自四川和青岛的证据[J]. 北京社会科学, 2017(5):79-89.
- [12]马奔, 程海漫. 危机学习的困境:基于特别重大事故调查报告的分析[J]. 公共行政评论, 2017(2):118-139+195-196.
- [13]李丹, 马丹妮. 公共部门危机学习动态过程及其知识管理研究[J]. 中国安全生产科学技术, 2011(1):97-101.
- [14]刘江. 基于应对能力提升的公共危机新常态及危机学习问题研究[J]. 青岛科技大学学报(社会科学版), 2018(1):78-84+91.

- 
- [15]马丹妮. 关于公共部门危机学习的研究初探[J]. 中国集体经济, 2010(28):63-64.
- [16]程海漫. 危机学习的困境[D]. 山东大学, 2018.
- [17]Elliott D, Macpherson A. Policy and Practice: Recursive Learning From Crisis[J]. Group & Organization Management, 2010, 35(5):572-605.
- [18]钟开斌. 中国突发事件调查制度的问题与对策——基于“战略-结构-运作”分析框架的研究[J]. 中国软科学, 2015(7):59-67.
- [19]Toft B, Reynolds S. Learning from Disasters: A Management Approach[M]. Perpetuity Press Ltd, Leicester, 1997.
- [20]刘霞, 向良云. 公共危机决策网络治理结构学习机理探析[J]. 软科学, 2006(2):1-4.