

非营利组织的组织学习与组织绩效的关联机制

——以浙江省邵逸夫医院为例

蔡 宁,潘松挺,岑胡磊

(浙江大学 公共管理学院,杭州 310027)

摘 要:当前关于非营利组织的研究主要从非营利组织与政府、企业的协同发展等宏观角度入手,相对忽略了微观层面上组织能力建设在非营利组织发展中的作用的研究。本文在前人研究的基础上,构建了非营利组织的组织学习与组织绩效关联机制的理论框架,并结合浙江省邵逸夫医院组织学习的经验,对组织学习如何影响非营利组织的组织绩效进行了实证分析。得出结论如下:非营利组织的学习过程可分为知识获取、知识吸收和知识创新三个阶段;通过改善非营利组织的学习环境对知识获取、知识吸收和知识创新的促进效果,可以很好地提升其组织绩效。

关键词:非营利组织;组织学习;组织绩效

中图分类号:C936 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)09-0010-06

非营利组织在解决社会问题中展示出来的成功,已经让社会增加了对它们所提供的需求。政府正越来越多地将公共服务职能转向非营利组织,把它们看作是潜在的服务提供者和解决我们最紧迫的社会问题的伙伴。然而,我国社会仍处于转型期,很多非营利组织原来都控制在政府手中,分离出来之后,它们能否适应社会选择模式,能否在充满不确定性的市场中求得生存、实现自身目标,是我国非营利组织亟待解决的问题。而且,正如“政府失灵”和“市场失灵”现象普遍存在一样,非营利组织也存在失灵的问题。针对这些问题,很多学者从非营利组织与政府的关系、非营利组织与企业的协同发展等宏观角度做了较多精辟的讨论,但相对忽略了微观层面组织能力建设在非营利组织发展中的作用。

为此,本文从组织学习角度入手,在借鉴现有组织学习理论成果的基础上,结合非营利组织的利他性、志愿性等特征,提出了非营利组织学习的三个阶段,即非营利组织的学习过程可以分为知识获取、知识吸收和知识创新,其中知识吸收阶段包括知识分

发、知识解释和组织记忆。借鉴国内外已有的组织学习与组织绩效关系的相关研究,本文提出了组织学习对非营利组织绩效影响的理论模型,并从组织学习的三个阶段入手,深入分析了组织学习如何影响非营利组织的绩效。经过长时间的跟踪调研和二手资料整理,笔者总结归纳了浙江省邵逸夫医院组织学习的经验,对理论模型进行了实证分析,这对于非营利组织如何通过强化组织学习来提升组织绩效具有重要的实践意义。

1 非营利组织的组织学习与组织绩效

1.1 非营利组织的组织学习特征

与营利组织追求利润最大化或者股东权益最大化不同,非营利组织追求的是公共利益的最大化;从运行机制来看,营利组织部门的运作按照以私利分配为核心的市场体制,而非营利部门的运作则按照以互利为核心的自治体制。与营利组织的组织学习行为不同,非营利组织的学习有其特殊性(见表 1)。

收稿日期:2008-06-23

基金项目:国家自然科学基金项目“企业协同非营利组织获取竞争优势的研究”(70672043);教育部人文社会科学研究项目“非营利组织市场导向及其组织绩效的研究”(06JA630063)

作者简介:蔡宁(1963—),男,浙江杭州人,浙江大学公共管理学院教授,博士生导师,主要研究方向:非营利组织和企业竞争力;潘松挺(1982—),男,浙江缙云人,浙江大学公共管理学院博士研究生,主要研究方向:非营利组织和战略管理;岑胡磊(1982—),浙江慈溪人,浙江大学公共管理学院硕士研究生,主要研究方向:非营利组织与学习。

表 1 非营利组织、营利组织和非营利组织学习的特征

营利组织	非营利组织	非营利组织的组织学习
组织成员因共同利益走到一起	组织成员因共同志愿走到一起	组织成员对组织文化和愿景更容易达成共识,且成员之间更有共同语言、关系更融洽,这将有利于组织内部形成更好的学习和分享环境
处于完全竞争环境	处于不完全竞争环境	其他组织愿意将自己的知识或信息与非营利组织进行共享,使非营利组织具有更丰富的信息获取渠道
利己、目的性	利他、志愿性	更容易和同行、政府及企业等组织进行沟通并得到信任,从而促进各类有用资源和所需知识的获取
绩效评价容易	绩效评价难	可能出现组织学习对组织绩效的促进作用不明显或不直接的情况,这可能会对激励组织成员投入学习的积极性造成不良影响

1.2 非营利组织的组织学习过程

组织学习在大部分情况下被理解是持续性的过程,按照组织学习研究学者的观点,组织学习可以分为知识获取和转移两个过程。知识获取又进一步可以分为外部和内部两个过程,知识转移也可分为知识的社会化和知识的译码化,从而使知识的学习过程分为以下 4 个过程:外部知识获取、内部知识获取、知识社会化、知识的译码化,即个体将缄默的知识变成明晰知识,使集体都能够分享。与此相似,Nevis^[1]等学者认为组织学习过程分为知识取得、知识扩散和知识使用等 3 个阶段;Leoarn d-Barton 认为,外界知识的引入为组织知识创造了知识的来源,知识从外界流入,组织进一步内化、深化,最终有组织的知识创造产生了。结合已有关于组织间学习的观点和非营利组织学习的特征,从知识的角度将非营利组织的学习过程分为知识获取、知识吸收、知识创新 3 个阶段,其中知识吸收阶段包含知识分发、知识解释和组织记忆阶段。

如图 1 所示,非营利组织学习的 3 个阶段并不是独立存在的,彼此也不是简单的承接和被承接关系,各个环节之间存在着相互影响、相互促进的关系。非营利组织的学习过程不是简单的单链过程,而是一个闭环的过程,非营利组织在完成知识创新后,又将进入全新的知识获取环节。而且,在非营利

组织的学习过程中,其组织学习的各个阶段可能是同时存在的。

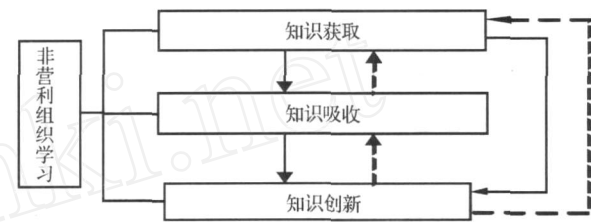


图 1 非营利组织学习三阶段

1.3 非营利组织学习对其绩效影响的理论模型

Moreno 和 Morales^[2]和林义屏^[3]、任迎伟^[4]等学者,或以组织学习为间接变量,或以组织学习为自变量,对组织学习与组织绩效之间的相互关系做了理论和实证的研究。他们的研究表明,组织学习能间接或直接地促进组织核心竞争力的形成,并促进组织绩效的提升。本文以 Huber^[5]的信息处理型模型为基础,借鉴 Slater 模型的相关理论,构建了非营利组织学习对其绩效影响的理论模型(见图 2),分别从知识获取、知识吸收、知识创新 3 个阶段来分析和研究组织学习如何影响非营利组织绩效。知识获取可以通过经验学习、标杆学习和多渠道沟通等进行;知识吸收内化阶段包含知识分发、知识解释和组织记忆 3 个方面;知识创新主要可以分为管理知识创新、技术知识创新和服务创新等。

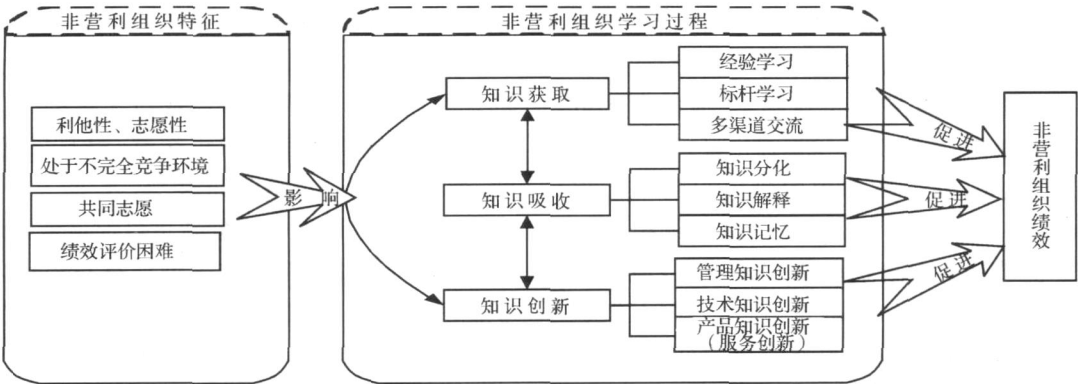


图 2 非营利组织的组织学习对组织绩效影响的理论模型

1.3.1 知识获取对非营利组织绩效的影响

Huber^[5]认为组织的许多正式行为均用于获取信息或知识,这些正式行为包括顾客调查、研发活动和竞争对手分析等。同时,Huber 亦认为一些非正式的组织行为也是组织获取知识的渠道,比如阅读报纸杂志以及收看电视和新闻等。Slater 和 Narver^[6]认为,组织成员自身的直接经验和他人的间接经验等是组织获得知识的主要手段,通过直接经验获得的知识主要来自于经验学习、干中学(learning by doing),通过间接经验获得的知识主要来自于标杆学习(benchmarking)、战略联合或联盟、构建网络与领先顾客(lead customer)合作等。

随着现代知识经济的到来,组织成员获得知识和信息的渠道越来越丰富,除了借助报纸杂志、新闻媒体、顾客等原始的获取渠道以外,组织成员可以通过互联网、展览会、研讨会、组织顾问、培训活动等正式、非正式渠道和方式去获得其所需要的信息和知识。非营利组织获取和增加知识的过程,实际上就是其增加社会资本、改进工作方法、提高工作效率和工作能力的过程。如果非营利组织在其发展过程中能更快、更准确地获得其所需的信息和知识,将能够更迅速、更好地为顾客或服务对象提供所需的服务。与营利组织的利己主义相比,非营利组织具有较强的利他性,更容易和同行、政府及企业等组织进行沟通并得到信任,从而促进各类有用资源和所需知识的获取。但同时,由于非营利组织的资金实力有限,往往没有更多剩余资金用于拓展信息渠道,所以非营利组织在知识获取方面可能更多地考虑采用同行之间的信息共享等模式,以保证获得丰富信息的同时有效控制成本。

1.3.2 知识吸收对非营利组织绩效的影响

根据 Huber 的组织学习模型,我们将组织对知识的吸收和内化过程细分为知识分发、知识解释和组织记忆 3 个方面。知识分发是指知识或信息在组织内部的交流与传播活动,通过知识分发,新的知识能够在更大范围内被组织成员所熟识,他们会使用该知识或受其影响,或者对该知识提出疑问、做出修改、提出新的主张,从而使知识的价值得到不断提升^[6]。Huber^[5]、Romme 和 Dillen^[7]认为组织中的许多成员掌握着许多有价值的知识或信息,但是他们可能并未意识到这些知识的价值;另一方面组织中的另一些成员可能正在努力搜索此类信息,但是他们并不知道组织中的其他成员已经掌握了这些信息。因此,在一个知识分发能力低的组织中,必然存

在由于信息不对称而造成的信息资源浪费,这在一定程度上损害了组织的绩效。同样,处在知识经济时代的非营利组织在面对大量所获取的信息时,其知识分发的良好运行势必为知识解释提供保障,从而促进组织学习的开展和绩效的提升。知识解释是指赋予知识以意义,也指解释事件并产生共同理解和概念方案。非营利组织成员对组织文化和愿景更容易达成共识,且成员之间更有共同语言、关系更融洽,组织成员更容易对组织所获得的信息达成共识、对信息形成共同理解,从而促使组织成员的行为形成合力,提高非营利组织的绩效。非营利组织的组织记忆是指组织在知识获取、分发、解释以后所保留和保存下来的以文献资料、文本资料、电子文档等形式存在的知识或信息,这些信息可能还包含非营利组织直接获取但未经解释及未取得共同理解的信息。非营利组织记忆的形成,可以减少信息拥有的不对称现象,降低由于信息掌握在特定的人或团队手中而导致的信息退化风险;可以防止成员重复劳动,有效组织、整合和协调内部活动;还可以减少或杜绝重复性的错误,避免错误成本;其作为非营利组织历史经验的总结,具有巨大的知识价值,同时它也不会随个人的离开而丧失,这也能在一定程度上保证非营利组织的稳定发展。

1.3.3 知识创新对非营利组织绩效的影响

王志莲和张红^[8]指出:组织创新是组织在外部环境互动下,通过其运作过程中的知识积累与进化以及对环境变化的预期,来实现组织目标、战略、结构规范和文化等要素之间的重新选择与整合,并与环境发展趋同。Nonaka^[9]认为,组织内不同层次的隐性知识和显性知识的相互作用和相互转化实际是组织的知识创新过程。Roger、Cavusgil 和 Zhao 等人通过对资深人士的访问、文献回顾以及相应的实证研究表明,知识创新和组织绩效存在正相关的关系,组织的知识创新对绩效有积极促进作用。组织的知识创新是在参与者原有知识的基础上,由某种动议或创意引导,通过群体成员大量的个人思维活动,伴随着成员之间的知识交流,相互反复激发、评价、修正,逐渐形成新的知识^[10]。

非营利组织的知识创新可以促进新知识的获得和解释能力提高,因为知识创新是在组织内获取知识的另外一面,这需要运用已有的知识创造新知识,要求专注的努力、发现并捕获新知识的丰富经验^[11]。知识创新从一定程度来说表明了一个组织学习能力的增强,要想进行知识的创新,必须对已有

知识有充分的认识 and 了解(知识解释能力的体现),对组织外部的环境有清晰的认识(知识获取能力的体现),并发挥组织成员积极主动的创造性。由于通过知识创新所产生的知识具有独特性和独创性,是其他组织一般所不具有的,特别是对于一些隐性知识的创新,其具有“只可意会,不可言传”的特点,其他组织难以进行模仿;同时,由于非营利组织的知识创新是根据自身的特点和所处的环境而开展的,所以其具有一定的差异性,是其他组织不能通过简单的模仿就能学会或使用的。因此,非营利组织的知识创新,不但有利于非营利组织形成自身的核心竞争力,也有利于组织绩效的提高,是组织绩效提高的内在动力。

2 案例分析

浙江大学医学院附属邵逸夫医院(以下简称邵逸夫医院)是由香港著名实业家邵逸夫先生捐资、浙江省人民政府配套、美国罗马琳达大学医学中心参与管理的一所三级甲等教学医院。医院占地 100 亩,建筑面积 81316 平方米,现拥有教职员工 1711 人,拥有 32 个科室。另外,医院还拥有浙江大学邵逸夫临床研究所、浙江大学微创医学研究所和省重点实验室肿瘤生物治疗实验室,它还是我国首家通过 JCI 评审的公立医院。

作为典型的科技知识密集型组织,组织学习是医院从传统管理模式向知识与现代化管理理念转变的迫切需求,是全面提升医院核心竞争力的内在要求。医院每年投入巨资用于员工培训和学习环境的改善,通过对组织学习过程的全面管理,近年来取得了显著的效果,医院各方面的考核指标均获得稳步的提升。正是由于医院组织学习的不断深入、组织成员对医院文化和宗旨的认可,邵逸夫医院在短短的十几年间取得了骄人的成绩。

2.1 知识获取对邵逸夫医院绩效的影响

在知识获取方面,邵逸夫医院采用“走出去”和“请进来”相结合的多种学习方式,构建了多元化的信息获取渠道。在“走出去”方面,医院充分利用与美国罗马琳达大学友好合作的资源,每年都会派遣员工前往美国进行为期 3 个月的短期培训和为期一年的中期培训。例如 2007 年医院派遣了 8 名专业技术人员前往罗马琳达大学进行为期 3 个月的短期

培训,派遣了 4 名医生作为国家公派人员并以浙江大学校际交流的形式出国进修一年以上,另有 2 人被派遣到美国梅育医学院(Mayo Clinic)进行学习;2007 年派往日本、德国、瑞士、菲律宾等国家和我国香港地区进行学习的达 212 人次。在“请进来”方面,医院每年都会不定期地邀请外籍专家(学术或医院管理专家)来医院进行讲学和观摩手术;从 2006 年开始,医院每年都会召开国际范围的学术周活动,积极邀请国际和国内的专家来院进行沟通和交流;医院还通过共同承担国际科研项目、联合培养研究生、互派访问学者等,来增加与国外同行的沟通机会和信息获取渠道。另外,医院非常强调信息渠道的多元化建设,为了方便组织成员更加快捷地获得国内外最新的知识和信息,投入巨资建立了与世界接轨的学术报告厅和设施先进的电子阅览室,还开通了与美国罗马琳达医学中心以及其他国家医学机构联络的远程教学中心,进一步拉近了与国际同行交流的距离。

通过知识获取渠道的不断丰富,邵逸夫医院与国内外专家和医院进行频繁的交流,了解和获知了大量的先进管理方法和医疗技术,极大提高了医院的技术能力和绩效水平。例如,医院现在所使用的心胸外科的冠脉搭桥手术就是通过美国心脏医疗人员的定期来访和交流所掌握的,从而使医院本不擅长的这项技术跃居到了省内领先水平,如今医院的冠脉搭桥手术无论质量还是数量都位居浙江省省内第一位。

2.2 知识吸收对邵逸夫医院绩效的影响

邵逸夫医院在知识分发、知识解释和组织记忆 3 个方面都积累了较多成功的经验,对组织绩效起到积极的促进作用。

在知识分发方面:医院要求医护人员出国培训和交流归来后,将学习获得的知识、信息和体会在医院每周的例会和科室内进行传授和分享,使更多员工接受启迪和教育;医院设立了医疗委员会、楼层护理秘书等部门和岗位来缩短信息分发路径、增加分发途径,以提高信息分发的效率。

在知识解释方面:医院通过每月开展疑难病例、死亡病例及自动出院病例讨论会、知识分享交流会和“大查房”(grand round)等活动来促进知识的充分交流,实现知识的共享;医院设立了全院技能培训中心,全面负责对全体医护人员的全方位培训工作,

目前我国有 7 家医院通过 JCI 评审,包括 2 家香港私立医院(港安医院和荃湾港安医院)、2 家台湾私立医院(敏盛医院和万方医院)、2 家内地私立医院(广州祈福和北京和睦家医院)及 1 家公立医院(浙江大学医学院附属邵逸夫医院)。邵逸夫医院是国内首家通过 JCI 评审的公立医院。

以此来提高医护人员的技能、服务和管理水平;另外,医院通过 3 年多的 JCI 评审准备,使以医疗质量与病人安全为核心,强调尊重病人及其家属的权利并为他们提供周到、优质的服务,规范医院管理的理念和文化深入员工内心,促进了员工对组织愿景和文化的共同理解。

在组织记忆方面:邵逸夫医院从创院至今一直都非常重视对组织各类信息和知识的积累,从而形成详尽的组织记忆,其中最典型的就是医院的制度建设、员工档案和病案管理。为了给病人提供安全 and 高质量服务,截至 2007 年底,通过修改和完善,医院的制度已经发展到了 202 项。如今,医院从病人服务、药品管理、感染控制,到医院运作、财务管理、设施安全管理、人力资源管理等工作都有章可循。医院的每个员工都有绩效档案,这份绩效档案将帮助和支持员工实现自身的职业生涯目标,满足员工实现自我价值的需求。医院的现代病案管理模式是医院组织记忆管理中的创新。通过实施科学的病案管理,医院为所有的门诊病人保管门诊病历,保证病人在下次就医时能有所依据,对医疗质量的提高具有重要作用。同时,这些组织记忆能够使医院管理层获得准确的统计报告,发现医院运作过程中存在的问题和隐患,从而不断推动持续质量改进。

医院如今所开展的腹腔镜微创外科手术之所以在数量上居国内之最,眼科开展的深板层角膜移植和角膜冻结保持法之所以都在国际上影响巨大的杂志上刊载,并获得了国内外同行的高度评价,这些在一定程度上也得益于医院对知识吸收和内化的重视。从图 3 所示的入院 3 日确诊率和出入院诊断符合率情况可以看出,随着医院各项培训的不断深入、医护人员各项能力的提高,近几年医院对病人的入院确诊率和出入院诊断符合率基本保持着相对稳定的提高。这种种绩效的提升无不得益于组织学习的不断深入。

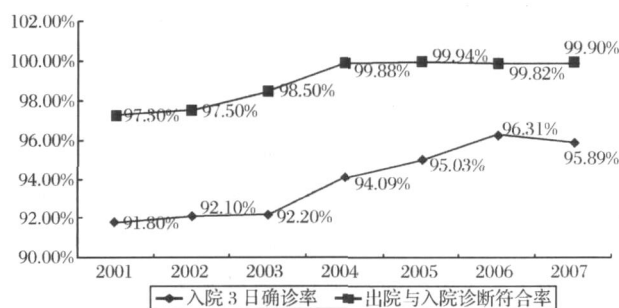


图 3 入院 3 日确诊率和出入院诊断符合率情况

2.3 知识创新对邵逸夫医院绩效的影响

医院不断提倡的知识创新工作给医院带来了跨

越式的发展。通过科研知识创新和技术知识创新的不断深入,医院取得了众多科研和技术成果。医院在 2006 年获得了 3 项国家及省重大科研项目,实现了医院的零突破。2007 年,医院新上科研项目 124 项,其中国家基金项目 5 项、“八六三”工程项目 1 项、省级项目 8 项(重大项目 2 项、重点项目 3 项、面上项目 3 项)、厅局级项目 56 项、其他项目 54 项(包括横向课题)。医院相关部门和人员通过努力也获得了多项省级和厅级的成果奖(省级奖 3 项、厅级奖 4 项)。全院所发表的论文被 SCI 收录 20 篇(第一作者和第一单位),被 I 级期刊收录 165 篇。这些成绩的取得都离不开医院对知识创新工作的重视,以及医院员工不断加强自身学习、勇于开拓创新的积极性。

作为服务型非营利组织,医院服务方面的创新真正体现了其“以人为本”的理念。从病人的角度出发,医院创新性地提出了众多服务内容和项目,使病人真正感受到了医疗的便利和舒心。国内首创的主诊医师负责制使病人受到了全程、全面的服务,这使医患关系更加确定,对提高医务人员的责任心和医疗质量有积极的作用。如图 4 所示,医院术后感染率和院内感染率从 2001 开始一直保持在较低的水平,这也与邵逸夫医院实行主诊医师负责制有一定的关系。医院建立的垂直护理结构不但能使每个护理人员各尽其职,而且也使他们有自己的明确职责和服务对象,因此就能够为病人提供更直接和周到的服务,真正做到专人负责、专人服务。另外,医院设立了床位调配处,由专人对床位进行统一调配,不但提高了医院床位利用率(见图 5)、解决了病人住院难的问题,而且也提高了医院的医疗服务质量,充分利用了医院资源。

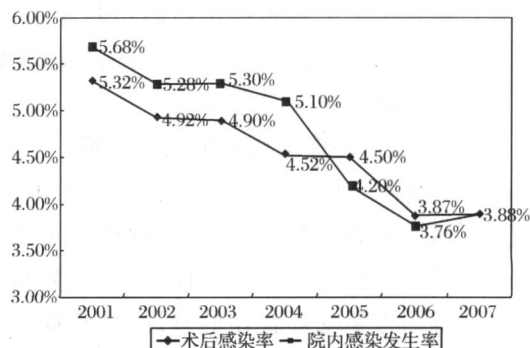


图 4 医院术后感染率和院内感染发生率情况

3 结论与启示

本文根据我国非营利组织的特征,探讨了非营利组织学习的特点和过程,构建了组织学习对非营利组

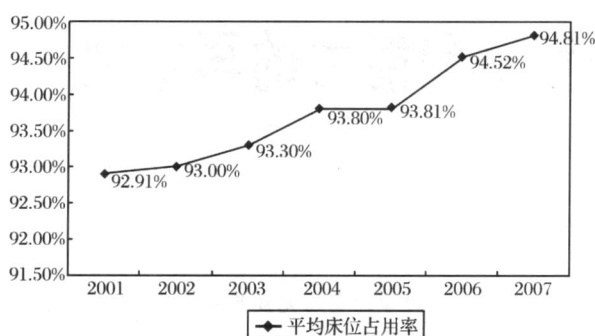


图5 医院平均床位占用率情况

织绩效影响的理论模型,并结合浙江省邵逸夫医院的组织学习经验进行了实证检验,得出了如下结论:

1) 非营利组织学习包括知识获取、知识吸收和知识创新 3 个阶段,3 个阶段是一个相互影响、不断循环的过程,共同影响非营利组织的组织绩效。

2) 由于非营利组织的利他性和组织处于不完全竞争的市场环境等特征,非营利组织更容易和同行、政府及企业等组织进行沟通并得到信任,但由于缺乏足够的资金,所以不利于信息渠道的多元化建设,这在一定程度上影响了其组织绩效的提升。

3) 非营利组织成员往往因为共同的志愿走到一起,成员之间更有共同语言、关系更融洽,这较有利于知识的吸收内化。知识的吸收内化通过知识的分发、知识解释和组织记忆 3 个阶段影响组织的绩效。

4) 非营利组织的知识创新可以促进新知识的获得和解释能力的提高,而且通过知识创新所产生的知识具有独特性和独创性,其他组织不易模仿,这是非营利组织形成核心竞争进而提高组织绩效的内在动力。

本文结论对于我国非营利组织学习实践具有两点启示:

1) 在充满不确定性的市场环境中,通过组织学习来不断提升组织能力是非营利组织快速持续发展的根本保证,所以,非营利组织需要从知识获取、知识吸

收和知识创新 3 个阶段对组织学习进行全面管理。

2) 非营利组织因为利他性、利润非分配性约束等特征,其组织学习与营利组织的学习具有较大的差异,因此,在知识获取、知识吸收和知识创新的管理过程中需要采取针对性的措施,在提高学习效果的同时控制学习成本。

参考文献

- [1] NEVIS E C, DIBELLA A J, GOULD J M. Understanding organization as learning systems [J]. Sloan Management Review, 1995, 36(2): 73.
- [2] MONTES F J L, MORENO A R, MORALES V G. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination [J]. Technovation, 2005, 25: 1159-1172.
- [3] 林义屏. 市场导向、组织学习、组织创新与组织绩效间关系之研究——以科学园区信息电子产业为例[D]. 中山大学企业管理学系, 2001.
- [4] 任迎伟. 中国企业管理创新评价[J]. 电子科技大学学报(社科版), 2004, 7(2): 33-37.
- [5] HUBER G P. Organizational learning: the contributing process and the literatures [J]. Organization Science, 1991 (1): 88-115.
- [6] SLATER S F, NARVER J C. Market orientation and learning organization [J]. Journal of Marketing, 1995, 59 (3): 63-74.
- [7] ROMME G, DILLEN R. Mapping the landscapes of organizational learning [J]. European Management Journal, 1997(1): 68-78.
- [8] 王志莲, 张红. TCL 集团组织创新研究 [J]. 经济问题探索, 2003(4): 83-87.
- [9] NONAKA L, TAKEUCHI H. The Knowledge Creating Company [M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [10] 刘洪伟, 和金生, 马丽丽. 企业竞争能力的层次结构及其经济学分析 [J]. 南开管理评论, 2005(3): 106-112.
- [11] DRUCKER P. Post-capitalist Society [M]. London: Butterworth Heinemann, 1993.

Study on Relation Mechanism between Organizational Learning and Performance of NPO : A Case Study from Sir Run Run Shaw Hospital

Cai Ning, Pan Songting, Cen Hulei

(College of Public Administration, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract : Existing research on non-profit organization (NPO) mainly focuses on NPO's co-development with government and enterprises from the macro perspective, but neglects the study on the effect of organizational capability construction on the development of NPO from the micro level. Based on former studies, this paper constructs a theoretical framework exhibiting the relation mechanism between NPO's organizational learning and organizational performance. Combined with the practical experience of The Sir Run Run Shaw Hospital, it empirically studies the influence of organizational learning on NPO's organizational performance. Finally, it draws some conclusions as follows: organizational learning includes knowledge acquiring, knowledge internalizing and knowledge innovating; improving NPO's learning environment for knowledge acquiring, knowledge internalizing and knowledge innovating helps to promote NPO's performance effectively.

Key words : non-profit organization; organizational learning; organizational performance