

遗忘还是即兴? 一个有效克服 组织惰性的交互模型

王 健 黄群慧

内容提要:克服组织惰性以实现持续成长是转型期企业面临的主要问题。但如何有效克服组织惰性这个问题一直没有得到很好解决。为此,本文以环渤海经济带的177家高技术企业为样本,从组织遗忘和组织即兴视角构建组织惰性的克服机制模型,并进一步探究环境动态性在其中发挥的作用。研究发现:(1)组织遗忘和即兴有助于克服组织惰性;(2)组织遗忘和组织即兴具有交互效应,二者的交互效应更有助于克服组织惰性;(3)环境动态性在组织遗忘和组织惰性的关系间起到调节的作用;(4)环境动态性在组织即兴和组织惰性的关系间起到调节的作用。

关键词:企业转型 组织遗忘 组织即兴 组织惰性 环境动态性 交互模型

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1000-7636(2019)08-0104-11

一、问题提出

当前,动态性已成为企业所处环境的主要特征。为了实现持续生存与发展,企业要主动实施组织变革,实现对环境变化有效、及时的反应。但是,在长期的发展过程中,企业已经形成了组织惰性,如固化和制度化的规范与惯例、行为习惯、认知模式等,致使实践中的组织变革往往难以成功。现实中,如柯达、施乐、诺基亚等企业,都曾取得辉煌。但是它们都过于迷恋过往成功的组织模式,致使环境变化时仍紧紧抱着过去不放,从而走向“带着成功经验走向死亡”的命运。所以,克服组织惰性对企业的成长与发展至关重要。

那么如何克服组织惰性呢?基于学习视角探究组织惰性克服得到学者们的广泛推崇^[1-2],但是学习是一把双刃剑,它同样能带来学习近视和路径依赖^[3]。因此,组织不仅需要学习,同时也需要遗忘,以抛弃过往“成功的经验”。组织遗忘可以有效促进企业的变革,革新组织的主导逻辑、认知结构及心智模式^[4-7],使组织遗忘掉过去习惯的、成熟的组织模式,打破锁定状态^[8-9],因而其是克服组织惰性的一个有效手段。除遗忘外,即兴也被视为组织突破固有模式的有效方式,由于组织即兴是一种即时的、创造性的行为,它强调对惯常组织惯例与常规的破坏^[10],因而组织即兴有助于克服组织惰性。进一步地,有学者指出遗忘通常与即兴紧密相连,二者的联合效应更有助于企业创新性的突破^[11],所以组织遗忘和组织即兴可能产生交互效

收稿日期:2019-06-25

作者简介:王 健 中国社会科学院研究生院博士研究生,北京,102488;

黄群慧 中国社会科学院经济研究所研究员、博士生导师,北京,100836。

作者感谢匿名审稿人的评审意见。

应,从而更好地克服组织惰性。但现有对组织惰性克服的研究,忽略了遗忘和即兴的作用。那么能否从组织遗忘和即兴视角探究组织惰性克服呢?这有待进一步的研究。

此外,环境对组织惰性具有重要影响,组织生态学将环境视为导致组织惰性的主要因素,因而许多学者都认为环境威胁会导致组织惰性。然而,与之不同的是,其他学者也提出环境动态性有助于克服组织惰性的观点。那么,环境动态性究竟对组织惰性具有何种作用呢?现有关于组织惰性的实证研究较少探究这一因素,因而并不能对这一问题进行有效的解答。值得注意的是,企业的发展离不开环境的影响,尤其在当前动态环境下,更要求企业及时地遗忘、适时地即兴,以突破僵化的组织模式,因而,环境动态性可能在组织遗忘和即兴与惰性间扮演着调节的作用。综上所述,本研究拟从组织遗忘和组织即兴视角研究组织惰性的克服问题,并进一步探究环境动态性在其中所发挥的调节效应,在丰富组织惰性克服相关研究的同时,为实践中企业如何有效克服组织惰性提供启示。

二、理论基础与研究假设

(一) 组织遗忘与组织惰性

组织遗忘(organizational unlearning, OU)是企业改变组织中原有旧程序、旧惯例,建立新规范的过程^[5],通过革新企业固有的主导逻辑与认知结构,实现组织价值、规范及行为的重新定位。组织惰性(inertia, IN)指组织在面临外界环境变化时无法实施相应变革与改变^[12-13]。由于组织惰性的存在,组织会继续保持过去成功的经验和实践以抵制变革,当环境改变时,企业不能及时做出相应的反应,从而在竞争中处于被动。克服组织惰性这个问题一直是学者们关注的重点,虽有学者指出组织遗忘能促进企业的战略变革,但有关组织遗忘与组织惰性之间关系的实证研究却很少。那么,能否从遗忘视角克服惰性呢?这值得深入的探究。

随着外界环境的不断变化,知识也会过时。尤其在长期的发展过程中,企业的惯例、行为模式、核心能力等都会逐渐失去适应性,变得愈加僵化,形成刚性,因而组织需要进行遗忘,以突破固化的组织模式和路径锁定,实现持续发展。作为一种潜在的动态能力,组织遗忘被认为可以有效破除固有路径,提高组织柔性^[9]。王健和黄群慧(2018)提出组织遗忘能够降低甚至消除企业刚性与惰性的观点,其实证研究表明,组织遗忘对知识刚性具有显著的负向效应^[14]。卢艳秋等(2014)研究认为,通过对固有惯例、程序及行为常规的改变,组织遗忘可以降低企业的惰性,增强组织的柔性^[15]。黄等(Huang et al., 2018)也提出通过抛弃旧惯例和范式,组织遗忘可以有效降低组织惰性的观点^[7]。所以,组织遗忘能够消除组织中固化的认知结构,摒除旧的规范和惯例,增强组织柔性,有效降低组织运行的僵化。为此,本文提出如下假设:

假设 H1:组织遗忘有助于克服组织惰性。

(二) 组织即兴与组织惰性

组织即兴源于爵士乐和剧院即兴的隐喻,维克(Weick, 1998)最早将即兴引入组织领域,主张以即兴为隐喻研究组织设计问题^[10]。随着研究的进行,对即兴的关注也逐渐从原来只注重其时间性转变为同时关注即时性和创造性,认为组织即兴是即时性和创造性的统一。当前,即兴(improvisation, IP)已被认为是企业在动态环境中处理突发事件,有效把握机会的一种重要能力^[16],它是思考与行动的同时进行,强调采用自发的、创新的方式来管理不曾预料的事件^[10]。值得注意的是,形成即兴能力,以构建即兴型组织从而获得竞争优势成为学者们当前关注的重点。而目前的研究对组织即兴与组织惰性的关系关注甚少,那么,能否通过组织即兴克服组织惰性呢?这值得进一步的探究。

以创造性和即时性为特质的组织即兴是对既定组织计划与惯例的偏离、质疑或背叛,所以组织即兴可以作为突破僵化组织惯例,进而触发组织变革的一个有效手段。维克(1998)指出,即兴是一种即时创造性行为,它与传统的、习惯性的行为具有显著的区别^[10]。陶厚永等(2009)认为即兴能够提高企业的组织柔性和创新能力^[17]。韵江和王文敬(2015)的研究表明即兴能力对战略变革具有显著的正向影响^[18]。李海东(2013)的研究则提出,与利用性能力相比,即兴是更具有探索性特质的一种能力,它有助于打破固定思维模式与惯例^[19],从而有利于克服组织惰性。所以即兴能够突破组织固有的工作和行为模式,进而对组织成员产生潜移默化的影响,促使组织的观念、规则等发生一系列变化,克服组织惰性,并形成新的组织管理或心智模式。由此,本文提出如下假设:

假设 H2:组织即兴有助于克服组织惰性。

(三) 组织遗忘与组织即兴的联合效应对组织惰性的影响

现有对组织遗忘和组织即兴的研究,大多从单一方面分别探究他们对企业的影响,又或侧重于组织遗忘对组织即兴的作用^[20],而较少关注二者间的交互效应对企业的影响。通过现有组织惯例、信念及常规的改变,组织遗忘能有效促进企业旧知识的丢弃和新知识的获取,进而革新组织的记忆系统,使企业在动态环境下更具有灵活性和适应性^[8]。毫无疑问,如果组织的记忆系统过于陈旧与僵化,那么记忆系统中的冗余惯例必然会限制企业成员的行动、思维与创造力,从而使得组织在即兴发挥时会因固化程序和惯例的束缚而不能进行创造性突破。所以,组织遗忘通过对旧程序、旧惯例的丢弃,可以有效降低组织即兴发挥过程中的阻力,从而促进组织即兴更好地克服组织惰性。也就是说,组织遗忘会强化组织即兴对组织惰性的克服效应。

组织即兴是企业应对突发事件的一种实时性学习行为,由于这种行为是思考与行动同时进行,因而具有很强的转瞬即逝性。所以企业在进行即兴发挥时,往往没有足够的时间对记忆系统进行系统性审查,而经常是仅仅利用记忆中的某个/某些碎片进行联想式发挥,而记忆系统中的其他惯例、规范则在即兴发挥时往往被忽略。所以作为区别于传统或习惯行为的组织即兴,在一定程度上可以促进企业对旧程序、旧惯例更好的丢弃,从而给予组织遗忘过程以创造性和动力,故在组织即兴条件下,组织遗忘的效果会更好,会进一步放大对组织惰性的克服效应。阿奎恩等(Akgun et al. 2007)认为组织遗忘和组织即兴二者具有联合效应,它们的联合更有助于企业创新性的突破^[11]。通过以上分析可见组织遗忘和组织即兴的交互效应会有助于组织惰性的克服,为此,本文提出如下假设:

假设 H3:组织遗忘和组织即兴的交互效应有助于克服组织惰性。

(四) 环境动态性的调节作用

当前企业所面临的环境愈加呈现出复杂性、不确定性的特征,所以,主动适应环境变化,及时对变化做出反应已成为企业得以生存与发展的关键。动态环境下,企业只有不断革新固有的认知模式、组织常规、观念结构和文化等才能获得适应性和持续的成长。

环境动态性(dynamic environment, DE)描述了企业外部环境变化的速度及不可预测的程度。随着环境的变化,组织的知识、价值观、信念和惯例等都会逐渐变得过时,致使组织在思维和行动方面逐渐僵化,因而企业需要抛弃过时的信息,及时探究新知识,从而在环境变化时使组织的行为更具备与环境相适应的柔性。塞加-拉纳瓦罗等(Cegarra-Navarro et al., 2016)认为动态环境更有助于组织遗忘效果的发挥,它有助于组织对僵化程序与惯例的丢弃,促进新知识的获取,进而克服组织的核心刚性^[6]。莱尔-罗德里格斯等(Leal-

Rodriguez et al., 2015) 认为,通过信念和惯例的改变,组织遗忘能对动荡环境做出更为柔性的反应^[21]。赵等人 (Zhao et al., 2013) 指出环境的不确定性给组织带来了压力,这触发组织审视自身的知识结构,及时进行组织变革,从而革新企业的知识库,突破现有僵化惯例的束缚^[22]。其他学者的研究则进一步指出,环境威胁能促进组织遗忘对僵化组织惯例与心智模式的突破,从而促进组织在动态环境下更好地生存^[23]。所以与稳定环境相比,环境高动态性更需要组织遗忘来突破组织运行的僵化,更有利于组织遗忘对阻碍企业发展刚性的克服,实现对动荡环境的柔性反应,因此,在动态环境下,更有助于组织遗忘对组织惰性的克服。基于此,本文提出如下假设:

假设 H4:环境动态性会强化组织遗忘对组织惰性的克服效应。

在相对稳定的环境下,传统的先计划再执行的组织决策模式可以高效地解决企业的运营问题,然而随着环境不确定性的增加,要求组织及时地对变化做出反应,因而管理者从做出决策到采取行动过程中的时间差越来越短,原有的组织决策模式变得越来越僵化,而组织即兴是企业应对“非计划性”或“突发性”事件的有效手段^[24],它可以有效降低组织决策模式的僵化。克罗森等 (Crossan et al., 2005) 指出动态环境更能促进组织即兴破除过去习以为常的惯例和思维模式的束缚,进行突破性的创新^[24]。刘泉宏和汪涛 (2010) 则指出在竞争环境不确定性较大时,企业倾向于选择即兴运作^[25]。王军等 (2017) 的研究表明,在不确定性较高的环境下,组织即兴对竞争优势的正向效应会更大^[26]。学者们认为在稳定的环境下,组织即兴同样会发生,但是其产生方案的新颖性和突破性会大大降低,因而即兴所带来的效果并不理想。与稳定环境相比,环境高动态性,对组织即兴提出了更高的要求,企业需要采取更为积极的态度、更激进的方法,以突破固有的思维决策模式和运营机制的僵化,促进新奇、创造性方案的产生,实现对外界变化即时、创造性的反应,进而有效降低组织惰性。所以动态环境下,更有助于组织即兴对组织惰性的克服。为此,本文提出如下假设:

假设 H5:环境动态性会强化组织即兴对组织惰性的克服效应。

基于上述分析和假设,本文基于环境动态性情景构建组织遗忘和组织即兴对组织惰性的克服机制模型,如图 1 所示。

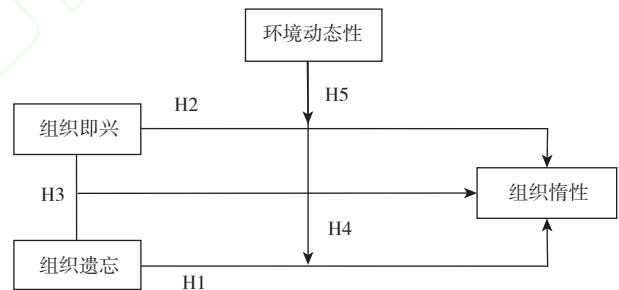


图 1 环境动态性视角下组织遗忘和组织即兴对组织惰性克服机制模型

三、研究设计

(一) 样本与数据

准确有效的数据是进行科学研究的首要前提。为了保证数据的质量,本文依据研究问题和访谈研究的结果,确定了研究样本的选择标准。首先,由于本文的研究问题是探讨组织遗忘和组织即兴如何使企业主动适应环境,克服组织惰性,所以要求样本企业具有一定的创新密集性,因而高技术企业更为适合;其次,由于组织惰性的形成需要一定的时间,所以样本企业需要具有一定的成立年限;再次,由于本文探究的是企业层面上的问题,所以调查对象主要是负责企业运营的关键人物;最后,按照代表性、便利性和可行性原则,本文的样本选择条件为:(1)成立并正式运营 3 年以上的企业;(2)环渤海经济带的高技术企业,对高技术企业

的识别,本文依照国家相关部门所采用的认定方法;(3)问卷交由熟悉企业经营情况的相关人员填写,如企业总裁、副总裁、总经理和中高层管理者等。

为了获得丰富的研究数据,本研究使用现场和非现场相结合的方式来问卷收集,现场收集方式是在北京几所大学的EMBA和MBA班中集中发放问卷。非现场收集方式主要是邮寄、电子邮件和网络在线问卷发放相结合的方式。为了提高非现场发放问卷的有效性,首先电话或邮件联系受访企业的联系人,向他们清楚阐述本研究的目的,并恳请其参与合作。在取得联系后即刻发出电子邮件或邮寄纸质问卷。三日后再次进行电话或邮件提醒,以确保被访者收到问卷。多种方式的组合使用,保证了问卷的有效回收,同时也保证了问卷填写的准确性与有效性。

研究问卷发放的时间是2017年9月至2017年11月,总共发放了400份问卷,收回201份问卷。在剔除成立时间不足3年和填写不完整的24份无效问卷后,最后得到177份有效问卷,问卷有效回收率为44.25%。表1是样本的基本情况。从表1可见,样本企业在企业性质、企业规模、企业年龄上都各不相同,这说明样本具有多样性,进而确保了数据的适应性和有效性。

本文使用哈曼(Harman)单因子检验的方法对可能存在的同源偏差问题进行检验。将问卷的所有题项放在一起做因子分析,未旋转时得到的第一个主成分占载荷量的13.65%,由此可见远低于要求的标准,所以可以认为本研究基本不存在同源偏差的干扰。

表1 样本基本结构特征

	样本特征	样本数	百分比	样本特征	样本数	百分比	
企业年龄	3~5年	48	27.1%	企业性质	中外合资	31	17.5%
	5~10年	78	44.1%		民营	63	35.6%
	11~15年	37	20.9%		外商独资	44	24.9%
	>15年	14	7.9%		国有及控股	39	22.0%
企业规模	<100人	0	0.0%	产业类型	电子信息产业	43	24.2%
	101~500人	80	45.2%		生物制药工程	44	24.9%
	501~1000人	78	44.1%		高技术服务业	46	26.0%
	>1000人	19	10.7%		其他	44	24.9%
被调查者	中层管理者	34	19.2%	地域	京津冀	98	55.4%
职位层级	高层管理者	143	80.8%		辽鲁	79	44.6%

(二) 变量测量

在组织遗忘构念的测量上,本研究采用卢艳秋等(2014)^[15]的测量方式,包括企业能改变组织内部的信息共享机制等5个题项。在组织即兴构念的测量上,本研究主要参考维拉和克罗森(Vera & Crossan, 2005)^[27]开发的量表,总共7个条目,从即时性和创造性两个维度对组织即兴进行测量。在组织惰性构念的测量上,本研究基于戈德金和奥尔科恩(Godkin & Allcorn, 2008)的研究^[28],使用黄等人(Huang et al., 2013)^[29]的量表,用13个条目对组织惰性进行测量。在环境动态性构念的测量上,本研究主要使用陈国权和王晓辉(2012)^[30]等开发的环境动态性量表,用5个测量题项来衡量环境动态性。

本研究采用李克特(Likert)五级量表对组织遗忘、即兴、惰性和环境动态性进行测量,“1”代表完全不同

意,“5”代表完全同意。为了排除其他干扰项对结果的影响,本文将企业规模、企业性质与企业年龄列为控制变量以增强研究结果的适应性。企业年龄会对组织惰性产生重要影响,研究指出,企业年限越长,企业的主导逻辑、心智模式及运营结构等越会呈现出机械与刚性的倾向。按学界的一般做法,本文企业年龄是从企业建立日至2017年为止的年限。从规模来说,企业规模同样会对企业的战略与和行为产生重要影响。一般来说,与规模小的企业相比,规模大的企业拥有更多的规则、制度与惯例,组织运营的机械化、僵化程度会越高,对外界变化的适应性会更低。最后,不同所有制的企业往往会表现出不同的组织惰性。国有企业与民营企业相比其运营往往更僵化,因此也需要将企业性质作为控制变量。

四、实证结果与分析

(一) 信度与效度分析

对组织遗忘进行探索性因子分析显示,代表样本充分水平的 KMO 的检验值为 0.832,代表条目间相对关联程度的 Bartlett 球形度检验近似卡方为 385.34 ($df = 10, p < 0.000$),这说明适合进行因子分析。采用主成分分析法,按照特征值大于 1,提取了 1 个因子,累积解释为 64.03%,克朗巴哈系数为 0.859,可见量表信效度较好。对组织即兴进行探索性因子分析,结果显示 KMO 为 0.758, Bartlett 球形度检验近似卡方为 647.563 ($df = 21, p < 0.000$),采用主成分分析法,按照特征值大于 1,提取了 2 个因子,累积解释为 74.739%, Cronbach's α 为 0.725,可见量表信效度较好。对环境动态性进行探索性因子分析,结果显示 KMO 为 0.692, Bartlett 球形度检验近似卡方为 245.886 ($df = 10, p < 0.000$),采用主成分分析法,按照特征值大于 1,提取了 1 个因子,累积解释为 52.436%,克朗巴哈系数为 0.773,可见量表信效度较好。对组织惰性进行探索性因子分析,结果显示 KMO 为 0.777, Bartlett 球形度检验近似卡方为 1075.164 ($df = 78, p < 0.000$),采用主成分分析法,按照特征值大于 1,提取了 3 个因子,累积解释为 66.969%,克朗巴哈系数为 0.603,可见量表信效度较好。因子分析的具体结果如表 2 所示。

表 2 探索式因子分析结果

变量	测量条目	因子载荷			变量	测量条目	因子载荷	
		F1	F2	F3			F1	F2
组织惰性 (IN)	IN1	-0.190	0.772	0.001	组织遗忘 (OU)	OU1	0.798	
	IN2	-0.118	0.836	-0.034		OU2	0.712	
	IN2	0.036	0.850	-0.019		OU3	0.831	
	IN4	-0.021	0.845	-0.017		OU4	0.827	
	IN5	0.736	-0.034	-0.171		OU5	0.827	
	IN6	0.817	-0.008	-0.265	组织即兴 (IP)	IP1	-0.064	0.815
	IN7	0.851	-0.113	0.095		IP2	-0.021	0.844
	IN8	0.870	-0.079	-0.021		IP3	-0.014	0.846
	IN9	0.801	-0.101	0.090		IP4	0.853	-0.061
	IN10	0.124	-0.147	0.653		IP5	0.904	-0.040
	IN11	-0.164	0.078	0.808		IP6	0.881	-0.051

表2(续)

变量	测量条目	因子载荷			变量	测量条目	因子载荷	
		F1	F2	F3			F1	F2
	IN12	-0.120	0.076	0.837		IP7	0.897	0.014
	IN13	-0.035	-0.054	0.752	环境动态性 (DE)	DE1	0.731	
						DE2	0.706	
						DE3	0.722	
						DE4	0.728	
						DE5	0.733	

(二) 相关分析

各变量相关分析的具体结果如表3所示。由表3可知,组织遗忘与组织即兴具有显著正相关关系;组织遗忘与组织惰性具有显著负相关关系,同时,组织即兴与组织惰性具有显著负相关关系。这些分析结果对本文的研究假设进行了初步的验证。接下来,本文继续用回归分析的方法对各变量的关系进行进一步的探究。

表3 相关分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
企业年龄	3.10	0.89	1						
企业规模	2.66	0.67	0.1	1					
企业性质	2.51	1.02	0.03	-0.01	1				
组织遗忘	3.66	0.64	-0.14*	-0.01	0.03	1			
组织即兴	3.26	0.69	-0.03	-0.14*	-0.07	0.14*	1		
环境动态性	3.49	0.49	-0.01	0.10	0.03	-0.06	0.03	1	
组织惰性	3.28	0.43	0.01	0.10	0.18**	-0.13*	-0.12***	-0.04	1

注: *、**、*** 分别表示在 0.1、0.05、0.01 水平上显著,后同。

(三) 回归分析

本研究使用多元线性回归的方法对各假设进行检验,结果如表4所示。具体来说,模型1是控制变量对组织惰性的影响;模型2是组织遗忘对组织惰性的影响;模型3是组织即兴对组织惰性的影响;模型4、模型5和模型6分别是对交互效应的检验,在加入交互项前,对变量进行了去中心化处理,以排除多重共线性的影响,从模型4、模型5和模型6的VIF值可见,多重共线性很小,并不影响研究结论。

表4中,模型2是对假设H1的检验,从回归结果可知组织遗忘对组织惰性具有显著的负向影响($\beta = -0.100, p < 0.10$),这表明组织遗忘有助于克服组织惰性,故假设H1得到验证。模型3是对假设H2的检验,从回归结果可知组织即兴对组织惰性具有显著的负向效应($\beta = -0.110, p < 0.05$),因而假设H2得到验证。模型4是对假设H3的检验,从回归系数可见,组织遗忘和组织即兴的交互项对组织惰性具有显著的负向影响($\beta = -0.143, p < 0.10$),且组织遗忘和组织即兴的系数与模型2、模型3相比不仅显著性降低(与模型2和模型3相比,模型4的组织遗忘和组织即兴的t值的绝对值都变小),而且系数对因变量的影响也

进一步缩小,这说明组织遗忘和组织即兴的交互效应更有助于克服组织惰性,所以假设 H3 得到验证。模型 5 是对假设 H4 的检验,从组织遗忘和环境动态性的交互系数可见,两者的交互效应对组织惰性具有显著的负向影响($\beta = -0.163, p < 0.05$),这说明环境动态性在组织遗忘和组织惰性之间的关系中发挥着调节的作用,动态环境下更有助于组织遗忘克服组织惰性,因而假设 H4 得到验证。模型 6 是对假设 H5 的检验,从回归结果可知,组织即兴和环境动态性的交互项系数与组织惰性显著负相关($\beta = -0.175, p < 0.10$),这说明环境动态性在组织即兴和组织惰性间的关系中发挥着调节的作用,动态环境下更有助于组织即兴对组织惰性的克服,所以假设 H5 得到验证。

表 4 回归分析结果

变量	因变量(组织惰性)					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
企业年龄	-0.004 (-0.130)	-0.010 (-0.380)	-0.010 (-0.155)	-0.010 (-0.400)	-0.020 (-0.440)	-0.070 (-0.162)
企业规模	0.057 (1.210)	0.060 (1.240)	0.040 (0.890)	0.060 (1.190)	0.070 (1.540)	0.050 (1.000)
企业性质	0.080 ** (2.450)	0.080 ** (2.523)	0.070 ** (2.310)	0.070 ** (2.360)	0.080 ** (2.500)	0.070 ** (2.213)
组织遗忘		-0.100 * (-1.900)		-0.090 * (-1.870)	-0.111 ** (-2.230)	
组织即兴			-0.110 ** (-2.350)	-0.080 * (-1.810)		-0.108 ** (-2.340)
组织遗忘 × 组织即兴				-0.143 * (-1.770)		
环境动态性					-0.050 (-0.720)	-0.034 (-0.540)
组织遗忘 × 环境动态性					-0.163 ** (-2.020)	
组织即兴 × 环境动态性						-0.175 * (-1.950)
R^2	0.041	0.060	0.070	0.101	0.090	0.100
调整 R^2	0.024	0.040	0.050	0.070	0.050	0.060
F 值	2.469 *	2.780 **	3.280 **	3.180 ***	2.680 **	2.908 ***
VIF				1.000 ~ 1.070	1.020 ~ 1.040	1.010 ~ 1.040

注:括号内为 t 值。

五、结论与启示

(一) 研究结论

基于环境动态性情景,本文从组织遗忘和组织即兴视角构建组织惰性的克服机制。以中国环渤海经济带的 177 家高技术企业为研究样本进行问卷调查,并使用 SPSS19.0 等统计分析软件对收集的有效问卷数据

进行处理。通过理论分析与实证检验,主要得到以下结论:(1)组织遗忘和组织即兴都有助于克服组织惰性;(2)组织遗忘和组织即兴具有交互作用,二者的交互作用更有助于克服组织惰性;(3)环境动态性在组织即兴和组织惰性间发挥着调节的作用,环境动态性越高,组织即兴的效果发挥得越好,越有利于对组织惰性的克服;(4)环境动态性在组织遗忘和组织惰性间发挥着调节作用,环境动态性越高,组织遗忘的效果发挥得越好,越有利于对组织惰性的克服。

本研究的理论意义表现在三个方面:首先,深化与拓展了组织惰性克服的研究内容与视角。现有对组织惰性克服的相关研究,注意力主要聚焦于学习视角^[1-2],但是学习是一把双刃剑,它同样会带来学习近视和路径依赖^[3],使组织陷入过往的成功模式而不能自拔,因而,其对组织惰性的克服是不完备的。正如阿奎恩等(2006)所言,组织不仅需要学习,同时也需要遗忘,以抛弃旧惯例和过往“成功经验”对企业发展的束缚^[4]。但是现有文献对遗忘与惰性的研究严重缺乏,本文一方面从组织遗忘视角研究组织惰性的克服问题;另一方面,将组织即兴纳入惰性克服的研究中,发现组织遗忘和组织即兴都有助于克服组织惰性,这进一步拓展了组织惰性克服的相关研究。

其次,现有关于组织遗忘和组织即兴的研究中,大多从单方面分别探究他们对企业的影响,而较少关注二者间的交互效应对企业的影响。本文研究发现,组织遗忘和组织即兴具有交互效应,而这一交互效应能够更好地克服组织惰性,这一结论弥补了现有研究的空缺。

最后,本文探究了环境动态性在组织惰性中所发挥的作用,为目前研究中环境在组织惰性中所起作用的不一提供了解释。环境选择与组织适应是现有组织惰性研究的主要视角,环境选择视角认为组织惰性是组织成功适应环境后的副产品,进一步地,组织生态学将环境视为导致组织惰性的主要因素,因而许多学者都认为环境威胁会导致组织惰性^[31-32]。但是,其他学者也提出了不同的观点,如雷格和帕尔默(Reger & Palmer, 1996)认为环境动态性有助于克服组织惰性^[33]。不可否认的是,环境是影响企业发展及其战略行为的一个重要外部变量,但是这一外因效果的发挥是需要通过企业的内部能力,即内因来实现的。正如施瓦茨(Schwarz, 2012)所言,外部环境会对组织惰性产生影响,但在意识到环境的重要作用时更要认识到组织内部因素在其中的重要作用^[34]。本文的研究结果表明环境动态性和组织遗忘与组织即兴的交互效应对组织惰性具有显著的克服效应,而单方面的环境对组织惰性的影响则并不显著。这一结果有效验证了施瓦茨(Schwarz, 2012)^[34]的观点,也再次说明,在探究环境对组织惰性的影响时,要注重企业内部因素的作用,企业只有具有相应的“内功”,才能有效利用外在的“天时”。

(二)管理启示

经过40多年的改革开放,中国已成长起一批卓越的企业,如华为、海尔等。经过几十年的成长与发展,这些企业基本步入成熟期,大多都面临着转型与再创业的艰辛。随着企业不断进入成熟期,企业发展模式往往呈现出固化倾向,若不进行及时的转型,则有可能会步柯达、诺基亚等昔日辉煌企业的后尘,面临“带着成功经验走向死亡”的危险。所以及时地抛弃陈旧、僵化的组织惯例,适时进行即兴发挥,以突破现有路径的依赖,对企业持续成长与发展具有至关重要的意义。本文的研究结论为企业如何克服固化发展模式提供了重要启示,同时,也为中国企业如何进行组织转型或“再创业”提供了操作路径。实践中,一方面企业可以通过遗忘克服组织惰性。企业是否敢于抛弃陈旧的知识、勇于探索新知识,对能否突破固化的组织模式具有决定性作用。倘若组织不善于遗忘,而是一直躺在自己的成功簿上,则必然会陷入锁定状态。所以企业要善于遗忘,以克服组织惰性,从而实现组织变革及转型。另一方面企业也可以通过即兴发挥以削弱组织

惰性对企业发展的不利影响。同时,企业在遗忘和即兴时,如果能注重二者的联合效应,那么就能收到事半功倍的效果,更有效地克服组织惰性。

此外,企业实践中还要注意环境动态性在组织惰性中的作用。现实中,企业大多处于这样一种境地:稳定环境下,企业能够获得良好的发展,而一旦环境变化,企业就会失去灵活性而不能进行有效的组织变革。表面上看似是环境引起了组织惰性,实则不然。其实在企业的发展过程中,早就形成了组织惰性,只是在稳定环境下,其消极效应并没有充分暴露出来而已。所以,动态环境下的组织惰性克服问题,成为企业发展过程中不得不解决的现实难题。企业能否将环境威胁转变为克服组织惰性的外在“天时”呢?本文的研究结论有效回答了这一问题。研究发现,外在“天时”效果的发挥取决于组织内部的遗忘和即兴能力。所以企业要着重培养自身即兴思考及行动的能力,进行适时的遗忘,从而在环境一旦发生变化时,能够借助外在的“天时”,有效克服组织惰性,实现在动态环境下的持续成长。

参考文献:

- [1] LICHTENTHALER U, MUETHEL M. RETRACTED: the role of deliberate and experiential learning in developing capabilities: insights from technology licensing[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2012, 29(2): 187-209.
- [2] 蒋春燕. 中国新兴企业自主创新陷阱的突破路径[J]. *中国工业经济*, 2006(4): 73-80.
- [3] LEVINTHAL D A, MARCH J G. The myopia of learning[J]. *Strategic Management Journal*, 1993(S2), 14: 95-112.
- [4] AKGUN A E, LYNN G S, BYRNE J C. Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams[J]. *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, 23(1): 73-88.
- [5] 王健, 黄群慧. 企业抛弃“旧能”能得到“新能”吗——基于组织遗忘理论的实证探究[J]. *当代财经*, 2019(5): 73-83.
- [6] CEGARRA-NAVARRO J, SANCHEZ-VIDAL M, CEGARRA-LEIVA D. Linking unlearning with work-life balance: an initial empirical investigation into SMEs[J]. *Journal of Small Business Management*, 2016, 54(1): 373-391.
- [7] HUANG D, CHEN S, ZHANG G, et al. Organizational forgetting, absorptive capacity, and innovation performance: a moderated mediation analysis[J]. *Management Decision*, 2018, 56(1): 86-104.
- [8] MEHRIZI M H R, LASHKARBOLOUKI M. Unlearning troubled business models: from realization to marginalization[J]. *Long Range Planning*, 2016, 49(3): 298-323.
- [9] EASTERBY-SMITH M, LYLES M A. In praise of organizational forgetting[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2011, 20(3): 311-316.
- [10] WEICK K E. Improvisation as a mindset for organizational analysis[J]. *Organization Science*, 1998, 9(5): 543-555.
- [11] AKGUN A E, BYRNE J C, LYNN G S, et al. New product development in turbulent environments: impact of improvisation and unlearning on new product performance[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2007, 24(3): 203-230.
- [12] MILLER D, FRIESEN P H. Momentum and revolution in organizational adaptation[J]. *Academy of Management Journal*, 1980, 23(4): 591-614.
- [13] TUSHMAN M L, VIRANY B, ROMANELLI E. Executive succession, strategic reorientation, and organization evolution: the minicomputer industry as a case in point[J]. *Technology in Society*, 1985, 7(2-3): 297-313.
- [14] 王健, 黄群慧. 组织遗忘与知识刚性: 创业导向和环境动态性的调节效应[J]. *经济与管理研究*, 2018(12): 120-129.
- [15] 卢艳秋, 赵英鑫, 崔月慧, 等. 组织忘记与创新绩效: 战略柔性的中介作用[J]. *科研管理*, 2014(3): 58-65.
- [16] BERGH D D, LIM E N. Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(6): 593-616.
- [17] 陶厚永, 王秀江, 刘洪. 组织即兴及其对企业应对危机的意义研究[J]. *外国经济与管理*, 2009(9): 53-59.
- [18] 韵江, 王文敬. 组织记忆、即兴能力与战略变革[J]. *南开管理评论*, 2015(4): 36-46, 105.
- [19] 李海东. 变革型领导对员工即兴发挥行为的影响研究——以心理资本为中介变量[J]. *中央财经大学学报*, 2013(9): 78-84.
- [20] 王健, 黄群慧. 组织遗忘, 组织即兴与环境动态性视角下企业原始性创新构建路径[J]. *科技进步与对策*, 2019(10): 84-90.

- [21] LEAL-RODRIGUEZ A L, ELDRIDGE S, ROLDAN J L, et al. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: the moderating effect of firm size[J]. *Journal of Business Research*, 2015, 68(4): 803 – 809.
- [22] ZHAO Y, LU Y, WANG X. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2013, 17(6): 902 – 912.
- [23] LOVE P E D, SMITH J, TEO P. Putting into practice error management theory: unlearning and learning to manage action errors in construction[J]. *Applied Ergonomics*, 2018, 69: 104 – 111.
- [24] CROSSAN M, CUNHA M P E, VERA D, et al. Time and organizational improvisation[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 129 – 145.
- [25] 刘泉宏, 汪涛. 企业为何要即兴运作: 对中国企业战略决策风格的一个检验[J]. *商业经济与管理*, 2010(4): 25 – 32.
- [26] 王军, 江若尘, 曹光明. 组织即兴对竞争优势的影响: 环境不确定性和组织柔性的调节作用[J]. *经济与管理研究*, 2017(3): 92 – 100.
- [27] VERA D, CROSSAN M. Improvisation and innovative performance in teams[J]. *Organization Science*, 2005, 16(3): 203 – 224.
- [28] GODKIN L, ALLCORN S. Overcoming organizational inertia: a tripartite model for achieving strategic organizational change[J]. *Journal of Applied Business and Economics*, 2008, 8(1): 82 – 95.
- [29] HUANG H, LAI M, LIN L, et al. Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: an open innovation perspective[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, 26(6): 977 – 1002.
- [30] 陈国权, 王晓辉. 组织学习与组织绩效: 环境动态性的调节作用[J]. *研究与发展管理*, 2012(1): 52 – 59.
- [31] SOLTWISCH B W. The paradox of organizational rigidity: a contingency model for information processing during times of opportunity and threat[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, 22(4): 395 – 403.
- [32] HARTMAN S J, NELSON B H. Group decision making in the negative domain[J]. *Group & Organization Management*, 1996, 21(2): 146 – 162.
- [33] REGER R K, PALMER T B. Managerial categorization of competitors: using old maps to navigate new environments[J]. *Organization Science*, 1996, 7(1): 22 – 39.
- [34] SCHWARZ G M. The logic of deliberate structural inertia[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(2): 547 – 572.

Unlearning or Improvisation? An Interactive Model for Overcoming Organizational Inertia

WANG Jian¹, HUANG Qunhui²

(1. Graduate School of Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 102488;

2. Institute of Economics of Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100836)

Abstract: Overcoming organizational inertia to achieve sustained growth is the main problem faced by enterprises in the transition period, but how to overcome organizational inertia effectively has not been well solved. Therefore, from the perspectives of organizational unlearning and organizational improvisation, this paper constructs a mechanism model to overcome organizational inertia, and further explores the role of environmental dynamics in it. The findings are as follows. (1) Organizational unlearning and improvisation can overcome organizational inertia; (2) Organizational unlearning and organizational improvisation have interactive effects, which are more helpful to overcome organizational inertia; (3) Environmental dynamism plays a moderating role in the relationship between organizational improvisation and inertia; (4) Environmental dynamics plays a moderating role in the relationship between organizational unlearning and organizational inertia.

Keywords: transition of enterprise; unlearning; improvisation; inertia; environmental dynamism; interactive model

责任编辑:李叶