

Research on Multilevel Synergetic Mechanism in
Organization Changing Process

组织变革过程中的 多层协同机制研究

涂辉文 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

**Research on Multilevel Synergetic Mechanism in
Organization Changing Process**

组织变革过程中的 多层协同机制研究

涂辉文 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织变革过程中的多层协同机制研究 / 涂辉文著.

—杭州:浙江大学出版社, 2011.12

ISBN 978-7-308-09330-9

I. ①组… II. ①涂… III. ①企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 241684 号

组织变革过程中的多层协同机制研究

涂辉文 著

责任编辑 朱 玲

文字编辑 徐 霞

封面设计 十木米

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 270 千

版 次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09330-9

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

摘 要

在经济全球化背景下,企业面临着更多的机遇与威胁,因而组织变革是企业提升竞争力以及长期生存发展所必需的战略行动。然而,组织变革究竟如何进行,虽然已有大量研究指出了组织变革的类型、变革的阶段特征、变革的领导特征、变革的内容特征等等,但对于变革过程中具体的组织行为过程机制研究,到现在仍较为缺乏,使得具体的组织变革行为过程成为一个“黑箱”,亟待人们通过研究来揭示以指导变革实践。

为了探索组织变革中具体的组织行为过程是如何进行的,本书针对公司创业的组织变革型企业进行了一个系列研究,本书试图从四个方面解释这个问题:第一,在公司创业的行动过程中,组织变革动力的内容特征是什么?第二,在变革动力的驱动下,组织系统进行组织变革的行为过程是如何进行的?第三,从系统的观点看,组织变革过程中的不同层次之间是否会产生相互作用、相互影响?第四,组织变革中不同层次(组织层次和员工个体层次)变革过程中相互作用、相互影响的动态机制是怎么样的?为此,本书进行的系列研究包括了以下四个部分的研究内容。

研究一的目的是探索组织变革动力的内涵与特征,其中,包括了两个子研究。子研究一采用扎根理论方法,通过对一系列正在进行公司创业的企业高管的访谈,识别出推动组织进行变革的变革驱动力量的内容特征;子研究二在上一个子研究的基础上,编制问卷,并采用问卷调查的方法对该变革动力内容特征进行验证。本研究结果表明,公司创业中的变革是由公司高层管理者通过对企业组织和企业员工从战略、文化、产品与服务和组织结构四个方面发挥系统作用,从而推动企业的组织变革进行。其具体内容包含了四个方面特征:愿景驱动、文化塑造、创造突破、架构创新。在此基础上,本研究进一步发现不同类别的公司创业型企业在变革动力特征

上存在差异。其中,高技术公司的组织变革动力要显著高于非高技术企业。制造业和非制造业之间在变革动力特征上没有显著差异。

研究二的目的是探索并检验组织变革中的多层次变革过程机制。该部分采用问卷研究的方法,向200余家进行公司创业的企业发放了成套的问卷,通过对回收问卷的统计处理,其结果支持了组织变革不仅是组织层面的变革过程,同时也是员工层面进行变革的多层次的动态变革过程。首先,组织学习在组织变革过程中的中介变量,也就是组织层次的变革是通过组织学习的过程进行的,同时,环境的动态性在这个变革过程中发挥了调节作用。其次,员工心理授权在组织变革动力和公司创业效能之间起到了部分的中介作用,说明了在组织变革的驱动过程中,对员工激励并让他们具有高水平的心理授权对于组织变革顺利实施的重要性。员工参与组织变革是通过心理授权来进行的,心理授权是员工参与组织变革的中介变量,而员工对组织变革的参与过程又受到了组织学习的调节作用。

研究三的目的是从系统理论的视角,对组织变革中不同层次变革的相互作用、影响效果进行探索。该部分采用问卷调查的方法,首先,对不同企业类型以及不同类别的人群的组织学习和心理授权的特征以及差异进行了比较分析。其次,采用两种检验方法,分析并检验了组织层次的变革与员工层次的变革两个不同层次之间在变革过程中的协同效应。方法一是采用组织学习和心理授权进行交互效应检验的方法,对这两者交互的效果进行比较,以说明两者的交互作用所产生的效应。在此基础上,方法二采用主因分析(dominance analysis)的方法,对组织学习、心理授权、组织学习与心理授权的交互这三者对公司创业效能的回归效应进行比较,结果显示,组织学习与心理授权两者的交互是影响公司创业效能最重要的变量。这个结果进一步说明了,变革中组织层面的组织学习与员工个体层面的心理授权发生了协同作用。

研究四的目的是在上一个研究的基础上,进一步探索变革中多层协同的过程机制与协同的结果,本部分通过两个子研究来探索组织学习与心理授权之间协同作用的过程与结果。在子研究一中,本研究通过对具体的公司创业关键事件中组织学习和心理授权之间的具体作用过程的分析,研究提出了两个命题,揭示了在公司创业过程中,组织学习和员工心理授权之间是相互影响、相互促进的关系。而且研究表明在公司创业之初,企业要从外在形式上的变革转换为真正功能意义上的变革,首先必需增强员工的心理授权水平,只有提升了员工参与变革的积极主动性,才能克服组织惯

性,提升组织运作(包括组织学习)的效率。子研究二采用纵向问卷调查的方法,收集两个不同阶段组织学习、心理授权与公司创业效能的问卷数据进行比较,结果表明随着公司创业活动的不断开展,组织学习、心理授权水平相互作用、相互促进,并不断提升公司创业效能。当然,组织学习、心理授权两者相互促进、共同提高的过程并不是简单直接的关系,它们在这个过程中可能会存在曲折,可能会呈螺旋式上升,这在案例研究以及问卷研究的数据中已经得到了说明。

最后,本书系统概括了主要的研究结论、理论进展和实践意义,并指出了本书研究的不足和对今后进一步研究的展望。

关键词:组织变革;变革动力;系统理论;组织学习;心理授权;协同效应;主因分析

Abstract

Under the rapid development of global economy and technology, firms are faced with more and more serious competition. Corporation entrepreneurship has become the necessary action for firms to deal with the competition. Although a lot of studies talked about various type of change, process model of change, people do not understand the concrete mechanism of organization change, and it still regarded as a “black box”. Further research need to be done to uncover it.

In order to uncover this “black box” of organization changing process, this paper did a series of study on corporate entrepreneurship companies. Takes corporate entrepreneurship as one kind of organization change, the focus of this study is what's the driving power of corporate entrepreneurship? What are the main content of which promote corporate entrepreneurship process? How do these variables affect corporate changing performance? *How do these variables interact with each other?* All in all, this paper intends to explain the mechanism of organization changing mechanism.

The purpose of study I is to explore the content of change driving power under the background of corporate entrepreneurship in firms. This study includes two sub-studies. In sub-study one, the method of grounded theory was adopted. Semi-structured interviews were conducted in 13 different enterprises which were launching corporate entrepreneurship. There are total 19 managers of these firms were asked to introduce the critical incidents of organization change and what the leaders do to solve

those problems which may be encountered. Based on this material, we coded for three times and at last we came up with the construct of content of driving power of organization change. It has four character, these characters are derived from organization systematic view: organization strategy, organization culture, organization products & service, organization structure. Use questionnaire method, the result of sub-study two indicates that the concept of the four character of change driving power is certificated. These four characters of organization change driving power are value driving, culture shaping, innovation promoting, and structure renewing.

Based on previous literature, study II used questionnaire method to explore the multiple-level organization changing mechanism. The result shows that organizational learning acts as a mediator in the process of which change driving power promotes the corporate entrepreneurship efficiency in organization change level. Employee psychological empowerment acts as a mediator in the process of which change driving power influences the corporate entrepreneurship efficiency in individual level.

As we know organization learning and employee psychological empowerment are the main variables in the organization changing process. We need to know the interaction between them to explore organization changing process. So, Study III performed a questionnaire research. Through description analysis, regression analysis and dominance analysis, the result indicates that the interaction effect of organization learning and employee psychological empowerment is the most important factor of which influences the corporate entrepreneurship efficiency among the three independent variables (organization learning, psychological empowerment, and interaction of them). This result supports the viewpoint that organizational learning and psychological empowerment interact with each other and bring about synergy effect in organization changing process.

The aim of study IV is to further explore the mechanism of the interaction between organization learning and employee psychological empowerment. In this study, multi-cases method and two-period questionnaire investigation is used. In sub-study me, we analysis 3 critical accidents and conclude with two propositions that organizational learning and psycho-

logical empowerment would influence and promote each other. Sub-study II indicates that the degree of organization learning and employee psychological empowerment would increase continuously under the interaction of these two factors. And corporate performance increased accordingly. This shows the interaction process between these two variables, and explains the synergetic mechanism of organization changing process further.

At last, the theoretical progresses and practical implications were discussed, as well as the limitations of the research and the directions for future research.

Keywords: corporate entrepreneurship, changing dynamics, systematic theory, organizational learning, psychological empowerment, synergetic effect, dominance analysis

目 录

1 研究背景与文献回顾	1
1.1 研究问题的提出	1
1.1.1 实践问题	1
1.1.2 理论问题	3
1.2 组织变革相关研究回顾	4
1.2.1 组织变革的系统观	4
1.2.2 组织变革的内涵	6
1.2.3 组织变革过程的研究	8
1.2.4 组织变革动力:变革中的领导研究	12
1.3 公司创业相关研究回顾	17
1.3.1 公司创业的内涵	17
1.3.2 公司创业与组织变革	20
1.3.3 公司创业中组织变革的任务	21
1.4 组织学习相关研究回顾	24
1.4.1 组织学习的内涵	24
1.4.2 组织学习的过程研究	25
1.4.3 公司创业中的组织学习及其要素	29
1.4.4 组织学习的相关影响因素	30
1.5 心理授权相关研究回顾	34
1.5.1 心理授权的内涵	34
1.5.2 员工心理授权影响因素研究	36

1.5.3 组织变革中的心理授权及其策略	38
1.6 公司创业绩效的研究综述	41
1.7 相关研究文献总结	43
1.7.1 以往相关研究进展	43
1.7.2 有待进一步研究的问题	45
2 研究理论构建与总体设计	47
2.1 研究目的	47
2.2 本书的理论构建与总体思路	48
2.3 研究内容	50
2.4 研究的技术路线	52
3 公司创业中的变革动力特征研究	53
3.1 研究目的	53
3.2 子研究一:组织变革动力特征的扎根理论研究	53
3.2.1 研究目的	53
3.2.2 研究方法	54
3.2.3 理论性抽样	57
3.2.4 资料的分析	60
3.2.5 研究结果讨论	69
3.2.6 公司创业中的变革动力特征的研究小结	73
3.3 子研究二:公司创业中组织变革动力特征的验证研究	77
3.3.1 研究目的	77
3.3.2 研究方法	78
3.3.3 研究测量	81
3.3.4 变革动力特征模型的探索性因素分析与结果	82
3.3.5 变革动力特征模型的验证性因素分析与结果	84
3.3.6 研究讨论与小结	91
3.4 本章小结	92
3.4.1 本章的研究进展	92
3.4.2 本章的研究局限	93

4 组织变革的多层组织行为过程研究	94
4.1 研究目的	94
4.2 文献回顾与假设提出	95
4.2.1 组织变革是个系统的过程	95
4.2.2 组织变革是对不确定性的探索过程	95
4.2.3 组织层次的变革过程机制研究	96
4.2.4 组织变革中员工参与变革的过程机制	101
4.3 研究设计	105
4.3.1 样本描述	106
4.3.2 测量工具	107
4.3.3 研究流程和方法	109
4.4 结果讨论	109
4.4.1 问卷的信度、效度检验	109
4.4.2 集合水平的数据加总检验	120
4.4.3 组织层次的变革过程结果讨论	121
4.4.4 员工个体层次的变革过程结果讨论	128
4.5 研究结果与讨论	132
4.5.1 公司层次的组织变革效能机制过程	132
4.5.2 员工层次的组织变革效能机制过程	135
4.6 本章小结	136
5 基于组织学习与心理授权的变革多层协同效应研究	138
5.1 研究问题的提出	138
5.2 研究目的与内容	139
5.3 研究方法	140
5.3.1 研究样本	141
5.3.2 测量工具	142
5.3.3 研究流程和方法	143
5.4 研究结果与讨论	143
5.4.1 变量间的描述性统计分析	143
5.4.2 组织变革中组织学习的组织间差异	144

5.4.3	组织变革中员工心理授权的个体间差异	145
5.4.4	组织学习与心理授权及其交互的回归效应分析	147
5.4.5	组织学习与心理授权及其交互回归效应的比较 (主因方法)分析	151
5.5	本章小结	154
6	基于组织学习与心理授权的多层变革行为协同过程研究	159
6.1	研究目的	159
6.2	研究内容与方法	160
6.3	子研究一:变革过程中组织层次与员工层次行为的作用 关系研究	160
6.3.1	研究方法	160
6.3.2	研究设计	161
6.3.3	案例分析	162
6.3.4	案例讨论与结论	168
6.4	子研究二:变革过程中组织层次与员工层次行为关系的 演进研究	170
6.4.1	研究假设的提出	170
6.4.2	研究方法	171
6.4.3	数据的加总检验	171
6.4.4	两个阶段数据的差异比较	172
6.4.5	研究结果讨论	174
6.5	本章小结	177
7	总 论	181
7.1	本书的主要理论进展	182
7.1.1	提出了基于组织系统观的变革动力的内容特征	182
7.1.2	探索并检验了组织变革的多层次变革过程	183
7.1.3	提出并验证了变革中组织层次与员工参与变革 行为过程的协同效应	184
7.1.4	深入分析了组织变革行为过程中多层协同的动态	

过程机制	185
7.2 本书的实践意义	187
7.2.1 管理层如何推动组织变革	187
7.2.2 组织变革过程中组织学习的重要作用	188
7.2.3 基于心理授权的员工激励策略	189
7.2.4 组织变革管理中组织与员工变革协同推进的视角	190
7.2.5 企业保持持续的公司创业精神的重要性	191
7.3 本书的研究局限与研究展望	191
7.3.1 本书的研究局限	191
7.3.2 本书的研究展望	193
7.4 本书的结论总结	193
附 录	195
附录一:调查问卷(高管团队版)	195
附录二:调查问卷(中层及员工版)	202
附录三:访谈资料的开放性编码	204
参考文献	245
致 谢	262

1 研究背景与文献回顾

1.1 研究问题的提出

1.1.1 实践问题

从改革开放到现在,短短的 30 多年的时间里,中国涌现了许许多多的创业故事,出现了许多优秀的领导者,也成就了大量的明星企业,它们共同推动着中国的经济在这三十多年来持续快速地发展。然而,当我们回顾中国企业这些年来的发展时,会深深地感受到,中国的许许多多的企业里,有太多的明星企业曾经一度辉煌,但都是昙花一现,十几年前、几年前,甚至几个月前的精英企业,到现在或者还只是在往日的影子下挣扎,或者不见踪影,而能够持续地显现顽强生命力并不断发展壮大的企业却是凤毛麟角。很多企业,在其初创阶段,表现出创业型企业的积极属性,如灵活性、适应性,但是随着企业的发展,往往因为规模的扩大而导致管理层级增多,而其固有的管理方式和组织文化也随着企业年龄的增长而深植于企业内部,难以改变,内部高度结构化和制度化的结果就是逐渐削弱其赖以成功的创业精神和能力。在这种情况下,它们却又面临着市场环境中越来越激烈的挑战,结果就像我们所看得的那样,大多数的国内企业慢慢地消沉,最后就是彻底地被淘汰出局,淡出市场与人们的记忆。

随着我们所处环境中经济全球化的加速和科学技术的飞速发展,企业也面临着越来越多的严峻挑战。在这个背景下,几乎包括所有的世界级的大企业,都在不断地改进自身的经营战略和策略,这不仅是为了企业的竞争机会和繁荣,更加是为了企业的生存。而其中,一系列强大的力量又进一步推动了市场竞争的日益加剧。在当今竞争激烈的市场环境中,如果要问到什么是驱使企业组织进行变革的最重要力量,学者和管理实践者们一般都会指出其中首要的是信息技术和全球化的发展。这两种力量结合在一起,对组织环境产生了巨大的变化,使得组织普遍面临着一个新的竞争蓝图。这个新的竞争蓝图表现为市场不断变化和增长的需求,组织也不断面临着新的挑战,同时又必须不断提高它的经营效率,降低成本。

作为社会环境中运作子系统的企业组织,它的经营活动必然受到外部环境的制约。在当今全球化、信息化剧烈变化的背景下,在现在以及未来的市场中,只有那些具有变革能力,不断进行变革以适应环境的组织才能成为市场竞争中的获胜者。应对变化的快速节奏对于企业而言殊为不易,如果不能预见到变化可能导致企业的僵化和消亡。对组织而言,它必须保持变革能力并进行持续不断的变革才能持续生存,不断获得竞争优势。Kotter(1995)在描述当前市场环境正在发生的一系列变化后,分析了这些变化对市场所带来的技术上的与全球化的机会和冲击,提出了企业组织必须变革才能生存发展,并进而提出了一系列推动组织进行变革的方法。而公司创业被认为是解决企业僵化,促使企业焕发活力和新生的一种有效方法。它在实践中作为企业的一个有效工具,通过创新、业务发展和更新为企业创造新价值(Zahra and Covin,1995; Zahra et al.,1999)。高层管理者建立了创业型的战略愿景,并指导了创业式的组织结构的出现,因此,高管人员就企图塑造创业活动的战略环境,并且监视、培养并支持以创业行为为基础,来促进产品、流程和管理的创新。就如 Bennis 所说:“线性的信息、线性的思考和渐进战略已经不能适合当今业务环境的变化需求了。”新战略,看待客户的新途径,新的组织形式和新的管理系统在不连续的环境变革中不断出现。

因此,在公司创业已经成为企业所面临的必要选择的背景下,如何在公司创业的过程中,推动组织进行成功的组织变革成为了当前大部分企业所共同面临的一个重要难题。有大量研究指出,人是企业经营过程中最重要的因素,要推动企业的顺利变革,必须充分调动并激励员工的变革参与热情,积极投入到变革过程中。同时,在变革过程中,组织面临更多的不确

定性,而大量关于组织学习的研究指出了组织学习在组织变革过程中的重要作用。通过组织学习,企业能够更清晰地识别所处的竞争环境,并建立和加强自身的竞争能力,并极大降低环境与未来的不确定性对企业的影响。在这样的背景下,如何进行组织变革?在组织变革过程中如何保证变革的顺利进行?这些就成为理论和实践管理者所共同面对并亟待解决的关键问题。

1.1.2 理论问题

几乎所有企业都时刻面临巨大变革的挑战(Senge et al.,1999; Carnall, 1999),以应对现代竞争的持续加剧、消费需求的需求变化、现代技术的飞速发展。实际上,绝大多数的企业也认识到,组织的战略性变革并不是一个暂时性的举措,而是一个持续不断的过程。哈默和布林(2008)指出,“在当今的市场环境中,即使错综复杂地整合了 19 世纪提出的管理哲学、20 世纪的管理流程再造以及 21 世纪的高新技术,仍然会是一种过时的管理方式,因为这已经远远不能满足当今时代的快速发展的需要”。因而组织变革是企业提升竞争力以及长期生存发展所必需的战略行动,唯有进行主动变革的企业才有机会获得更强的市场竞争力,赢得生存发展的空间,公司创业也就成为越来越多企业的必然选择。然而能够成功实施变革的企业却并不多见,Kotter(1996)估计有 70%的企业变革行动是失败的,其原因何在?

以往理论对于组织变革的过程研究,或者过于笼统,比如科特(1995)从组织变革过程的整体动态特征进行分析;或者过于细微,比如组织行为研究中有大量对于员工心理层面因素的研究,像对于变革过程中员工的心理授权、变革承诺等因素的作用与影响研究,但是这种纯个体的研究并不能解释组织层面的变革过程特征与结果。

Higgs(2001)指出,在公司创业过程中首先是从高层管理者发起的。高层管理者建立了创业型的战略愿景,并指导了创业式的组织结构的出现,因此,高管人员就企图塑造创业活动的战略环境,并且监视、培养并支持以创业行为为基础,来促进产品、流程和管理的创新,公司的领导者们在公司创业进程中扮演举足轻重的角色。由于公司创业是个持续的变革过程,其中包含了通过组织的不断改进和组织学习而带来的诸多小适应行动,这些诸多的的小适应行动包含在组织的实践过程以及持续的改进当中(Weick et al.,1993),持续改进具有程序渐进、行动导向和逐步显现的特