

组织惯例对组织创新的悖论性作用机理研究

○ 林海芬 尚 任

摘要 作为组织最基本的属性特征及组织实现任务和目标的根本手段,组织惯例可能因其稳定属性阻碍组织创新,也可能因其变革属性促进组织创新。本研究在组织惯例二维构成观、多维结构模型及惯例明示面与执行面的内在互动关系理论基础上,采用探索性案例研究方法,探究组织惯例对组织创新既阻碍又促进的悖论性作用机理并构建模型。本研究揭示了惯例明示面与执行面之间的互动机理,得出惯例明示面引导惯例的执行但允许出现多样化执行异动,而执行异动对明示面的影响因异动程度不同而呈现自上而下和自下而上两种路径;证明了明示面与执行面的互动是其悖论性作用的根源,发现组织惯例通过执行异动自上而下的作用路径阻碍组织创新,而通过自下而上的作用路径实现其促进作用;识别出组织创新过程的三个阶段,包括惯例阻碍作用主导下的组织创新基础形成阶段、惯例促进作用主导下的创新实现阶段及两种作用共显的创新固化阶段,各阶段均存在惯例的悖论性作用,证明组织创新是组织惯例既阻碍又促进的悖论性作用的结果。

关键词 组织惯例;组织创新;多维结构模型;悖论性作用;明示面;执行面

引言

组织创新一直是组织领域研究的前沿和核心问题。^[1,2] 实践中,国内外企业纷纷开展商业模式创新、战略变革、管理理论与工具创新等活动,以期通过创新和重构实现

新的稳定与发展,^[3-6]但大部分组织创新实践以失败告终。针对组织创新的实现问题,已有研究主要从显性层面探究领导方式、^[7]组织学习等因素的影响,^[8,9]主张自上而下的创新观。但未揭示组织实现创新的本质,亦未解决组织创新低效问题。其根源在于相关研究停留在梳理或总结创新表面规律的浅层面,过于强调创新外生观,而未对组织内部力量给予足够重视。事实上,组织作为一个有机体,可能产生强大内动力,推动其发起并实现创新,因此源自组织深层次隐性、不易观察或识别的微观要素可能是创新成功的关键,使探寻能够自下而上有效推动组织创新或上下结合的创新机理成为当务之急。Winter等、Feldman等、Pentland等率先提出,组织惯例是促进组织创新的内生因素、源泉和基本分析单元,^[10-13]为从更深层次理解和研究组织创新提供了新视角。

早期组织惯例研究主要强调惯例的稳定属性,视其为组织创新的对立面;而随着研究的深化,学者发现明示面和执行面间的互动使组织惯例具有的自我变革属性是组织创新的重要来源。^[14,15]大部分研究采用仿真建模等方法,验证组织惯例具有自我变革性,^[13,16-19]不断地实现自我演化;^[12-14,20,21]部分研究用案例研究方法发现,组织惯例的演化潜力是促成组织内生性创新的根源,^[22]而这种潜力正源于明示面和执行面之间的持续互动。^[11,12,23]因此,基于互动关系的组织惯例动态性研究及其对组织创新的促进作用成为该领域近年来的研究重点。然而,稳定和变革是组织惯例矛盾性共存的双重属性,因此组

作者简介 林海芬,大连理工大学经济管理学院企业管理研究所副教授、管理学博士(博士后)、博士生导师,研究方向为组织创新、组织悖论;尚任,大连理工大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为组织创新、组织惯例

基金资助 本文受国家自然科学基金项目(71572025、71872026)、“兴辽英才计划”青年拔尖人才项目(XLYC1907125)资助

组织惯例对组织创新的影响不止在于“阻碍”或“推动”，可能既“阻碍”又“推动”，悖论性地影响组织创新的过程与结果。对此，Feldman 等从理论层面阐述了这种悖论性作用的存在机理；^[24]Cohendet 等、Deken 等探究了组织惯例对组织创新结果统一性和差异性的影响；^[25,26]LeBaron 等、Aroles 等还关注了组织惯例如何帮助组织在运行中保持范式化和多样化共存的问题。^[27,28] 这些研究本质上均强调组织惯例稳定与变革的共存属性及产生的悖论性作用，但主要关注惯例对创新结果而非创新过程的影响机理，且对悖论性作用根源的认知仅停留在惯例的动态性和内部互动关系上，未解答这种互动关系如何产生悖论性作用这一关键问题。因此，本文在组织惯例二维构成观和五维结构模型的基础上，采纳惯例内在互动关系理论，用探索性案例研究方法对湖北易木科技股份有限公司（简称易木科技）的组织创新进行分析，探析组织惯例在组织创新过程中如何产生既“阻碍”又“促进”的悖论性作用，揭示组织创新不同阶段组织惯例的不同作用路径和机理，构建组织惯例悖论性作用模型。

一、文献综述

1. 组织惯例的构成

Stene^[29] 最早将组织中不断重复形成的习惯称为组织惯例。学术界对组织惯例的认知经历了由显性到隐性的变化。早期研究对惯例定义、本质及特征的认知均停留在显性层面，将组织惯例等同于显性规则、流程、制度或约定俗成的准则，强调惯例的稳定性；^[15] 认为组织惯例是对确定性刺激做出的固定不变的程序化反应，是组织保持稳定、持续性发展的保证，同时也是导致组织惯性、无知、技能降低、负动机及能力陷阱的根本原因。^[30] 直至 Winter 等^[10] 将组织惯例类比为基因并认可其变化的可能性，对组织惯例的认知才深入到隐性层面，并关注组织惯例在组织目标达成中的根本性作用。Feldman 等将组织惯例重新界定为由多个主体参与的、相互依赖的、重复可识别的行为模式，强调组织惯例参与者的主观认知和在此基础上形成的集体行为范式。^[12]

基于组织惯例的重新界定，Feldman 等^[12] 率先提出组织惯例由明示面（The Ostensive Aspect）和执行面（The Performative Aspect）两个维度构成：明示面代表惯例思想或基模形式，具有抽象性，是对惯例的一般性概括；执行面是指参与组织惯例的行动者在特定时间和地点采取的具体行动，体现实践固有的即兴属性。明示面代表惯例的思想，而执行面则使思想得以展现。二维观打破了传统将组织惯例视为单一维度概念的认知，改变

了将组织惯例等同于标准化运作程序、规则或制度等的状况，开创了从代表相对稳定的明示面和相对变化的执行面两者互动视角重新审视组织惯例特性的新纪元。^[31]

本文在二维观的基础上研究发现，惯例明示面的核心构成包括组织共享基模和共同行动倾向。^[32] 林海芬等^[33] 使用扎根理论对多案例进行编码分析得出，组织惯例由执行异动、显性规范、共享基模、共倾行动和专业能力五个维度构成；执行异动相当于惯例二维观中的执行面，指惯例参与者在特定情境下执行特定任务时的具体表现，体现惯例的即兴属性。在每次执行过程中，由于参与者自身要素、组织任务和执行情景的差异，使执行异动成为惯例差异性的根本来源。而显性规范、共享基模、共倾行动和专业能力构成了惯例的明示面，代表了组织惯例的基本原则。其中，显性规范代表惯例明示面在组织层面的体现；共享基模和共倾行动是惯例明示面最核心的构成，代表惯例在集体层面的体现；专业能力则代表惯例明示面的个体层面。虽然个体层面在组织惯例的研究中不被重视，但亦有学者提出行动者能动作用的发挥是组织惯例成为组织柔性和变革的源泉，也是组织变革的关键动力所在。^[34,35] 本文将基于组织惯例的二维构成观和五维结构理论研究组织惯例的作用机理。

2. 组织惯例二维互动关系及动态性研究

组织惯例明示面与执行面之间互动关系的提出是该领域研究的重要突破，也是组织惯例动态性及其对组织创新产生作用的根源所在。Feldman 等从理论层面阐述了惯例明示面与执行面之间的互动机理，指出惯例明示面通过指导具体执行内容与过程影响执行面，而执行的结果则可能创造、保留或调整明示面，由此构建了惯例执行面和明示面的递归循环分析框架，从交互视角清晰化惯例动态性基本理论，^[12] 得到学术界的高度关注和广泛引用。互动关系理论强调，在特定情境下一种惯例允许出现多种执行，体现出组织执行的差异性，而反复执行的结果则可能促使形成新规则、新流程甚至参与者的共同认知，或促使已有明示面发生改变^[12,36] 实现惯例的形成和演化；新明示面进一步规范和指导行动者完成下一个组织任务，^[32] 如此持续循环。总之，组织惯例在明示面与执行面的持续互动中实现自我演化，促成组织创新的持续内生性。^[12]

基于惯例明示面与执行面互动关系的基本认知，学者对二者如何互动及如何通过互动实现惯例自我演化的动态性问题开展了大量研究，^[13,14,16-20,37-48] 证明组织惯例是组织持续创新变革的来源，并处于持续变化的过程中。^[39-41] Lin 等关注惯例执行中促使惯例明示面发生变化的影响

因素,如学习和忘记机制、组织互动、权力范式和角色扮演等;^[42]林海芬等^[23]研究发现,在组织创新过程中,惯例参与者反复执行新的组织任务时受到已有惯例明示面的引导,并通过互动和角色扮演促成已有惯例明示面演化和新惯例明示面的形成,因此执行面与明示面的互动是决定创新成败的关键。部分研究则广泛采用仿真建模的方法研究为何在明示面的引导下参与者仍能够产生差异性行为的问题,发现组织成员或行动者共享心智模式的程度、^[43]行动和记忆的动态互动关系、^[44]集体认同感等内生要素,^[45]是惯例执行中产生非典型行动范式的主要原因。

总之,明示面和执行面之间的互动关系为变化、选择和保留创造了一个持续性的实践过程和惯例内部创造新行动模式的机会,两者之间持续的交互作用使得组织惯例天生拥有内生性变化的能力。^[12]Feldman等^[24]研究得出:(1)惯例行动具有情境性,动态性研究强调行动的差异性及其行动之间的关系;(2)惯例明示面的形成和演化是惯例参与者通过每次执行开展情境化行动共同努力的结果;^[25](3)惯例执行行动具有持续性和变化性的特点,因此惯例执行面与明示面之间的互动也处于持续变化的过程中,^[46]意味着组织惯例的自我变革与演化也具有持续性。可见,惯例表面是稳定的,实际上在明示面与执行面的持续互动中存在动态性。^[41]

3. 组织惯例对组织创新的作用研究

组织惯例对组织创新作用的研究分为阻碍作用、促进作用及阻碍和促进共存的悖论性作用三个层面:

(1)阻碍作用研究。20世纪80年代以前,研究将组织惯例视为约定俗成的准则、正式的组织制度甚至对行为无意识的复制,强调其稳定属性而较少考虑参与者的主观作用,认为这种属性会阻碍组织创新。官僚组织研究认为,组织惯例是导致组织非弹性的根本原因。^[28]尽管这些研究主张组织惯例会阻碍组织创新,但并未否定惯例对组织持续稳定发展的基本作用,承认惯例具有协调控制、决策辅助和知识存储等稳定效应。^[47]

(2)促进作用研究。20世纪80年代以后,在组织惯例二维观、二维互动理论(动态性理论)及其变革属性认知的基础上,学者对“组织惯例是促进组织创新的内生因素、源泉和基本分析单元”的观点达成了共识,^[10-13]并开展了相关研究。如Heimeriks等^[48]采用定性与定量相结合的方法得出,更高级别的惯例能抵消已有惯例产生的阻碍作用,进而促进创新;Anand等^[49]发现,全球制药行业运营惯例的持续演化促成了该行业的持续创新变革;Deken等^[26]发现,弯曲、拉伸和发明三项

惯例作业中任一项或多项惯例作业发生作用均会触发组织创新;王永伟等指出,^[50]组织惯例和行业惯例的匹配性决定了企业技术创新选择的成败。此外,研究还关注了组织惯例促进组织创新过程中的要素和机制问题,如Mariano等^[44]得出相互关联的学习和遗忘周期有助于解释组织惯例随着时间推移而产生的变化,最终实现组织创新与发展;Rerup等发现,^[36]试错性学习通过可观察性行动连接惯例与基模,从而为组织创新变革提供有效路径;Edmondson等^[51]从集体性学习的视角探究新技术的采用如何打破已有工作惯例并触发变革。从过程视角来看,组织创新的本质就是持续性的惯例调整行为。

(3)悖论性作用研究。组织惯例的稳定和变革属性是共存的,因此产生的阻碍和促进作用也存在共存性。近年来,部分学者开始关注组织惯例对组织创新既阻碍又促进的悖论作用。如Feldman等^[12]证实的,惯例体现了最典型的稳定与变革共存的悖论态势。Turner等^[52]通过质性分析揭示了组织创新的根本在于组织稳定性和柔性的共存,而组织惯例则是实现稳定性与柔性共存的载体;Cohendet等发现,^[25]在多个惯例的明示面、执行面和惯例载体之间进行破坏、分割和重组能够实现效率和弹性的有效平衡,即确保稳定性和创新性共存。因此,组织惯例对组织创新除了传统的规范或稳定作用,还体现出促进作用。^[53]

还有部分研究从组织发展的层面探讨组织惯例的悖论性作用,即组织发展同时依赖于范式化和多样化,而组织惯例是确保两种矛盾要素共存并共同发挥作用的基础,其根源正是在于组织惯例可能产生的悖论性作用。如Dittrich等发现,^[54]组织总是面临平衡发展一致性和创新变革的压力,而反应性交谈能够确保组织成员在惯例执行过程中重新评估问题或任务,做出多样化反应,确保稳中有变;在研究重症监护室的交接惯例时,LeBaron等通过民族志分析显示,^[27]交接惯例的明示面是确保行动弹性和稳定性的根本;Berente等^[55]针对NASA企业信息系统的纵向研究得出,惯例执行面、明示面和物质面等惯例要素之间通过动态调整确保新信息系统得以有效实施,实现系统的整合与控制。

综上所述,已有研究围绕组织惯例的构成、二维互动关系和动态性问题已开展了大量基础研究,针对组织惯例的作用问题也从强调阻碍作用到强调促进作用,关注组织惯例的稳定和变革属性共存问题及由此产生的既阻碍又促进的悖论性作用;提出惯例的二维构成观,肯定了两者的互动关系是产生动态性和促进组织创新积极作用的根本来源。然而,现有研究主要关注惯例参

与者如何在明示面的引导下产生差异化行动范式,即揭示惯例的动态性来源,或惯例执行过程中的保留或选择机制,或基于互动和动态理论讨论组织惯例可能产生的对组织创新或发展的复杂作用及来源,尚未能系统揭示明示面与执行面之间在不同情境下的差异化互动机理,以及这种互动对组织创新过程产生的作用。鉴于此,本研究基于惯例二维观和五维结构模型及互动关系理论,深入探讨惯例明示面和执行面及明示面内部不同层面之间在组织创新不同阶段的差异性互动路径和机理,从根本上解答组织惯例如何通过互动既阻碍又促进组织创新的悖论性作用机理。

二、研究设计

1. 探索性案例研究

惯例执行面和明示面之间如何互动,这种互动如何对组织创新产生悖论性作用的问题涉及组织最微观层面的参与者行动和认知,以及组织微观层面与相对宏观创新层面的对接互动,传统问卷调研或仿真建模等方法并不能进行有效解答。因此,本文采用具有深入探析和理论构建功能的探索性案例研究方法,对易木科技的组织创新过程进行研究,探索组织惯例通过其明示面与执行面的不同互动路径和机理对组织创新产生的悖论性作用,旨在解答组织惯例如何作用于组织创新的系统性复杂问题。

2. 样本选取

探索式案例研究方法需深入企业内部获取详尽的案例资料。考虑到初次理论构建的准确性,故选取方便深入调研的易木科技作为调查对象。该案例满足典型性、数据可获得性和研究便利性等特点。

易木科技是一家专注于同层排水系统研发、销售、安装的高新技术企业,拥有自己的研发团队和独立的产品知识产权。公司主要业务覆盖家庭装修、写字楼、商场及商业楼盘,下设研发部、工程部、宣传部、市场部、行政部和财务部,现有员工40余人。经过不懈努力,易木科技在上海、北京、深圳等地均建立了办事处,易木同层排水系统也随之遍布全国。易木科技的发展不仅源于其国际领先的技术与产品,更重要的是得益于以客户为核心的组织创新。

组织创新之前,易木科技采用的是产品核心模式。此时,公司整体运行围绕“卖出更多产品”这一认知展开,具体表现为产品设计紧跟行业发展、销售考核注重业绩指标等。但跟随者模仿抄袭和市场竞争加剧使易木科技增长动力不足,且因难以满足客户需求而面临客户满意

度下降的困境。在这种情况下,公司已有的组织规范无法解决现有问题。而员工却在实际操作中摸索出了可行方案,将客户提出的问题反馈给研发部门,和客户一起设计合适的产品解决方案。通过不断实践,公司从参与者到集体最后到组织层面形成了新的认知、行为和规范,成功转变为基于客户需求实现个性化产品设计与开发的定制化模式。不到一年的时间,公司各部门都融入了新模式中,形成一个全新高效的易木科技运行系统。

从2015年底员工发现问题到2017年显现创新效果,易木科技的组织创新经历了较长的过程。从显性层面来看,公司整体的流程、制度和规范等都发生了明显变化,同时业务量呈直线上升,2017年营业额突破1000万元,增长率高达75%,是往年增长速度的2倍;从隐性层面而言,该组织创新的成功还涉及认知等不易观察因素的改变。易木科技组织创新的成功不同于传统自上而下的命令执行,而是涉及从参与者层面上推动式创新,其中组织惯例对组织创新起到了悖论性作用。

尽管易木科技发展历程较短,但该案例仍具有典型性和代表性:(1)创新前该公司已形成产品核心模式下的组织惯例,即公司对组织任务已形成统一规范和制度且参与者已形成共同认知,满足本研究的前提;(2)该公司经历了一次较为成功的参与者自下而上推动式组织创新,满足本研究基于组织最微观层面探究创新来源和过程的研究要求;(3)该公司规模较小、产品类型较少、流程简单、核心任务单一,因此组织惯例构成及其作用均较简单且易识别,有助于揭示其中的复杂作用机理;(4)该案例企业还具有数据可获得性和研究便利性等特点。研究团队与易木科技之间存在长期较为紧密的合作关系,公司对于调研访谈非常配合,保证了调研的深入和顺利。

3. 数据获取

为保证案例分析结果的科学性和准确性,提高信度和效度,本文使用访谈、观察和文档资料三种方式搜集资料。访谈法作为本研究最主要的数据获取方式,具有短时间内可获取大量信息、可针对特定问题进行深入交流的特点,满足对组织全面资料的获取需要;观察法能够深入员工内部观察他们的工作方式、沟通交流等日常活动,便于从细微之处了解公司的变化和发展;文档资料具有长期记忆性和获取便捷性,可提供包括会议记录、公司规章制度在内的大量文件,方便查阅同时更具说服性和权威性。

(1)访谈。作者所在研究团队分别于2015年12月、2017年2月(两轮)和2017年8月深入易木科技进行

四轮访谈,全面跟踪易木科技组织创新的整个过程。2015年12月访谈重点关注公司内部现行的组织惯例、企业战略等;2017年三次访谈主要关注易木科技组织创新的实施、组织惯例的演化及在组织创新过程中组织惯例所发挥的作用。共访谈17人,包括公司董事长周董、总经理肖总(兼任市场部经理)、各部门的经理(研发部冯经理、工程部周经理、宣传部陈经理、行政部金经理和财务部周经理)及部分员工。四轮访谈贯穿易木科技组织创新过程,了解参与者在创新过程中认知与行为的改变,挖掘了组织创新的内部阻力与动力,实现了从微观层面剖析创新过程。具体的访谈对象和时间如表1所示。

表1 易木科技访谈对象和时间安排表

访谈时间	访谈对象	主要访谈内容
2015年12月15-16日	公司董事长、各部门经理	公司创立至今的发展过程、行业背景、公司内部运营模式
2017年2月6日,整个访谈过程持续5个小时	公司董事长、市场部经理和研发部经理	公司前期取得的主要成果、为何进行组织创新、当时内部组织惯例和外部市场面临的情形
2017年2月20-25日	研发部、市场部、工程部、财务部和宣传部的主要人员(分别以Y、S、G、C、X加阿拉伯数字表示)	参与者对组织创新态度的转变过程和原因、创新前后所承担工作内容的变化、公司在这个过程中采取的具体措施,以及组织创新过程中遇到的困难和解决方法
2017年8月10-12日	公司董事长和各部门员工	组织创新现阶段取得的成果、什么促成了组织创新的成功,以及哪些因素阻碍了组织创新开展

(2) 观察。团队成员之一于2015年11月至2016年2月在易木科技行政部实习且获得了轮岗机会,详细了解公司各部门的工作要求和流程。在市场部轮岗期间曾跟随市场部经理去装修公司商谈合作,了解公司主要的业务来源和开展方式;和工程部员工一起到安装现场测量,帮助绘制图纸,观察实际安装过程;在宣传部的培训下掌握了公司主要产品的设计理念和功能。在行政部期间,通过参加公司例会了解公司的规章制度、考核方式和日常沟通交流等。在2017年2月和8月调研期间,作者对进行组织创新的易木科技进行了实地观察,包括在转变过程中面临的分歧、困难及员工认知和行为的改变等做了记录,还作为旁观者参与了公司为高端别墅区定制马桶业务的部分工作内容。

(3) 文档资料。文档资料的获取主要两种方式:一是团队成员在行政部实习期间,获得公司允许直接拷贝公司内部关于公司介绍、发展历程等大量规章制度;另一种是根据研究需要,在保证信息安全的前提下通过邮件、微信从公司各部门经理处获取资料,包括公司组织创新过程中产生的主要文件、取得的成果等。

4. 数据分析

本研究的数据分析共分为四个阶段:(1)对所有数据进行整理和补充,包括访谈录音的转录、观察记录的整理和文档资料的甄选。(2)梳理数据资料,描述出易

木科技组织创新故事。(3)借鉴林海芬等建立的组织惯例五维概念模型对组织惯例的构成进行统一界定。^[33]组织惯例由明示面和执行面构成,明示面又包括组织层面、集体层面和个体层面。在本案例中,组织惯例明示面的组织层面具体指易木科技的组织规范、制度和流程;集体层面包括易木科技员工之间形成的对组织共同目标和任务的理解与认知,以及在认知指导下采取的一致性行为倾向;个体层面主要表现为个体专业技能。执行异动具体表现为不同任务和情景,接着识别出组织创新的三个阶段,从代表执行面的执行异动和明示面的组织、集体和个体层面之间的相互关系展开分析,探究组织创新过程中组织惯例在不同阶段所发挥的作用,以及明示面和执行面之间的互动关系,详细而系统地展示组织惯例对于组织创新的悖论性作用机理。(4)构建组织惯例对组织创新过程的作用模型,提炼研究结论。

三、案例分析

易木科技的组织创新是一次全面、深入的组织活动,其产生与实现并非自上而下领导命令的结果,而是代表组织最微观层面特征的组织惯例既阻碍又促进的结果:一方面,受阻于产品核心模式下的组织惯例;另一方面,组织惯例又为创新提供了知识和能力储备,为创新时期组织稳定发展提供了保证。根据组织惯例阻碍与促进作用在组织创新不同阶段的差异化程度,创新过程被划分为组织惯例阻碍作用主导下的组织创新基础形成期、促进作用主导下的创新实现期,以及组织惯例两种作用共显的创新固化期三个阶段。分析不同阶段组织惯例执行面与明示面的互动关系;在此基础上,结合五维结构模型中明示面的组织层面、集体层面和个体层面,探究执行异动对显性规范、共享认知、共倾行动和个体技能的作用路径,揭示组织惯例如何既阻碍又促进组织创新。

1. 组织创新基础形成:惯例阻碍作用主导期

阻碍作用主导期,即已有组织惯例的稳定属性发挥主要作用,主要体现为组织目标和任务清晰化、部门分工和职责明确化、员工技能专业化等特点。稳定属性主导期易木科技正积极推广产品,努力扩大市场占有率。各部门对共同任务有一致性的认知和相互配合的行动倾向,形成了“研发→生产(外包)→销售→安装→售后”的服务流程。员工对自己部门的工作和职责有明确认知,能快速掌握完成工作的专业技能,并辅助组织共同任务的完成。从执行面的执行异动出发,探讨其对明示面的影响,以及明示面内部组织、集体和个体层面间的互动

关系。该时期执行面对明示面的作用路径包括强作用路径和弱作用路径：前者从组织层面自上而下先后作用于集体层面和个体层面，后者从个体层面自下而上作用于集体层面和组织层面。这里将主要论述自上而下的强作用路径及其所产生的效应，辅之以弱作用路径的分析，在两种作用悖论性共存的基础上探讨惯例对创新的主导性阻碍作用。

（1）强作用：执行面对明示面自上而下的作用路径

该阶段的强作用路径体现为执行异动先作用于明示面的组织层面，再到集体层面和个体层面的过程，意味着阻碍作用占主导地位。

执行异动对组织层面的影响。员工在执行过程中会存在异常情况，如降板高度、产品搭配不同。市场部员工 S1 说：“有次工程部确定可安装后我们接了单，等工程部再去安装的时候发现客户装修降低降板高度，导致安装不了，只能给客户退钱。”此类执行异动即使在稳定属性主导期也广泛存在，主要因为易木科技进入市场不久，客户对于同层排水的概念和产品不够了解，在安装过程中会出现情景异动、任务异动和人员异动。

面对执行异动，明示面必定要对异动做出有效的反应指导惯例顺利实施。发展至今，易木科技形成了一套有效的流程、规则和制度，并用这套组织层面的显性规范服务众多的客户群体。公司制度规定：研发部每两个月至少出一个新产品和一个专利；工程部在客户下单后 24 小时之内完成安装平面图，一周内完成安装，每次安装不超过两小时……这些显性规范能很好地指导员工在面对执行异动时做出及时反应，也让员工更加明确自己的职责范围和公司整体的工作规范，出现问题能够依靠显性规范追究责任。周董和肖总都认为，目前的制度和各岗位的工作职责是适合公司发展的，所以必须严格执行现有的规范。在此阶段，显性规范成为指导员工开展工作的重要依据。

组织层面对集体层面的影响。面对执行异动，公司领导通过组织层面的权力范式持续不断巩固显性规范的核心地位，也对集体层面产生了影响。正如研发部冯经理所说：“按照公司的规章制度，我们部门需要设计出在市场上能够大卖的产品，至于销售，那不是我们部门的工作。”为了达成“每两个月至少出一个新产品和一个专利”的要求，研发部在 2015 年 11 月赴北京、上海、青岛和深圳进行了一个月的学习和市场调研，了解行业发展趋势、搜集素材。这种共享认知促使参与者对组织任务产生一致性联合行动的倾向性，同时从他人视角审视调整自己，保持自己的行为与他人预期一致。宣传

部陈经理说：“为了产品卖得更好，宣传部要走在前面，根据市场部的销售重点来调整宣传方式，比如说他们这段时间想和装修公司合作，那不需要肖总或者周董和我谈，我都知道宣传重心要转向装修公司这块，大家配合久了，工作起来很默契。”

集体层面对个体层面的影响。在集体共享认知的影响下，组织惯例的参与者通过互动和角色扮演形成各自的角色认知，及时调整自己的专业能力，配合组织整体任务目标的实施。在研发部，除外派学习掌握市场发展趋势，研发员 Y2 还主动在专业论坛上跟踪行业发展动态，加入相关的微信群和 QQ 群搜集资讯、学习技术，构建自己的信息获取渠道和学习网络，增强自身专业能力。销售员 S3 说：“刚进公司不懂公司的产品，但我知道部门招我是为了销售产品，所以我积极参加培训、向同事主动请教问题、找熟人进行推销练习，销售能力慢慢得到提高。”虽然惯例参与者积极主动提升自己的专业技能，但这些提升均建立在已有执行需要的基础上，并不涉及新的技能或流程改进。

（2）弱作用：执行面对明示面自下而上的作用路径

此阶段的弱作用路径体现为执行异动先作用于明示面的个体层面，再到集体和组织层面的过程。个体在遇到执行异动时，会对问题本身进行思考，探寻更好的执行方案。如工程部员工 G2 说：“有次我提出售后回访交给工程部更合适，有问题我们当场就解决了，不需要市场部再来和我们沟通，这想法提出后两部门进行了简单协商，但最终也没改变已有的工作制度。”可以看出惯例参与者对执行异动的思考，在向上反馈的过程中并未引起重视，组织整体仍由自上而下的权力范式主导，强调员工做好本职工作，阻碍了个体层面自下而上改进惯例。

总之，这一时期，执行面体现为在易木科技既定工作流程的基础上部分环节的异动；明示面围绕销售更多产品的共同目标形成组织层面显性规范，并以自上而下权力范式直接影响集体共享认知和共同行动倾向，并对个体专业技能做出界定。面对执行异动，呈现出以权力范式为主导、完成组织任务为目标的稳定性重复执行，体现出组织惯例阻碍作用的主导地位，而促进作用相对不显著。此时，公司经过多年发展体现出相对稳健的发展态势，形成相对成熟的组织惯例（明示面）。当执行异动不显著时，组织层面能够很好地吸收执行异动带来的不确定性，确保组织在显性规范的框架内正常运转。集体层面明确各部门扮演的角色，不断强化集体共享认知，促使共倾行动倾向加深。在此基础上，惯例参与者不断提升专业技能。可见，在执行异动的作用下，明示面各

个层面被不断强化;反之,明示面作为组织惯例核心思想的所在,指导组织惯例的执行,使之愈加模式化。执行面和明示面之间互相强化,巩固现有组织惯例。毫无疑问,稳定属性主导时期,组织整体更加趋于规范和稳定,产生了组织创新所需要的知识和能力储备,为组织创新形成有效的基础;另一方面也阻碍了参与者新想法的实施,抑制了组织创新的产生。

2. 组织创新实现过程:惯例促进作用主导期

得益于组织惯例阻碍作用主导期执行面和明示面之间的互动,易木科技市场份额不断攀升,也有客户主动上门寻求合作。基于此,易木科技面临着客户需求多样化的情境;同时阻碍作用主导时期易木科技的飞速发展使得大量模仿者接踵而至,导致惯例执行异质性突显。在互动过程中,已有惯例的显性规范无法吸收执行异动带来的不确定性,促使执行异动通过组织层面自上而下的路径逐渐弱化。这种情况下,个体层面广泛吸收执行面的不确定性,使执行异动对个体层面的作用逐渐加强。于是,该阶段已有强作用路径和弱作用路径的主导地位发生转换,这就是组织自下而上实现创新的过程。我们将重点分析组织惯例明示面自下而上的推动作用,简述自上而下的作用路径。

(1) 强作用:执行面对明示面自下而上的作用路径

该阶段的强作用路径体现为执行异动先作用于惯例明示面的个体层面,再到集体和组织层面的过程,意味着促进作用占主导地位。

执行异动对个体层面的影响。在品牌知名度和市场占有率提升的同时,更多客户慕名而来,希望易木科技能够帮他们解决排水问题,更多新的执行异动出现了。如客户提出:“你说你们的产品绝对不会漏水的,那怎么能检测呢?”安装员G4意识到,如果不能提供检测方案公司可能会失去这个客户,但现有的显性规范亦无法解决这种执行异动。于是如何消除客户的疑虑成为他必须要思考的问题。凭借经验和多次管道实验,他找到了利用气球检测管道是否漏水的方法,获得客户的认可和公司2000元的奖励。在此过程中,G4想到的不仅是完成本来的安装任务,还有如何能让客户对产品和服务满意。参与者对组织整体任务的认知从“卖出更多的产品”逐渐转变为“更好地服务客户”。正如销售员S4所说:“以前卖出去产品我就开心,现在是客户开心我才开心,所以要想办法满足客户的期望。”为了更好地处理执行异动、获得客户满意,参与者变为积极的思考者和问题解决者,他们或自我思索寻求解决方案,或寻求各方协助满足客户需求。

个体层面对集体层面的影响。个体认知和行为的转变,往往牵一发而动全身。如一个销售人员和一个研发人员说道:“我觉得要重视客户的要求,因为不给他解决他就去找别家了,这样下去不仅我们市场部业绩不好看,公司的效益也不会好。”研发人员接话说:“是这个道理,设计出客户喜欢的产品是我们研发部门的工作,以后你们有这方面的需求我一定全力配合。”在已有组织惯例中,参与者能通过互动对其他惯例参与者的认知和行为进行预测,并调整自己的认知和行为来保持一致。所以当组织惯例参与者中出现了新的认知和行为,通过频繁地显性沟通,其他参与者能够类比已有组织惯例中的角色扮演过程来重新调整自己的认知和行为,进而在行动中相互协同,找到新的自我角色,形成以客户为核心的新集体共享认知及新的共倾行动。宣传部除了对以往产品进行宣传,还将公司的研发实力和定制化服务作为特色宣传。易木科技在此阶段调整过程中,转变产品核心模式、建立个性化定制模式,将集体共享认知从“卖出更多的产品”转变为“切实解决客户的问题”,在此基础上各群体间相互协调,完成了新的角色定位。

集体层面对组织层面的影响。集体层面新共享认知和共倾行动的形成,促使公司形成了新的显性流程和规范:与以往“研发→生产→销售→安装→售后”不同,现有服务流程中研发工作贯穿始终,整个流程形成闭环,中间紧紧围绕着“客户需求”。如针对定制化产品,研发部须在两周内完成设计稿,定制产品须按正规的验收程序验收,定价须在产品验收成功后三个工作日内完成审批等。显性规范是新的发展模式下易木科技的产品和服务依然能够保证高质量的规范线。正如周董所言:“产品核心时代形成的公司流程、制度及员工的认知对于此次转变无疑是一种挑战,但不可否认今天的一切又都是产品核心模式的延续和发展。”同时周董也指出:“公司设立了奖励考核制度,提出一个问题奖励1000元,提出并成功解决一个问题奖励2000元,不设上限。”经历过内部的积极创新,公司进入一个全新阶段,无论是商业模式还是收益率都在同行业中居于领导者地位。

(2) 弱作用:执行面对明示面自上而下的作用路径

该阶段的弱作用路径体现为执行异动先作用于惯例明示面的组织层面,再到集体和个体层面的过程。在组织创新实现过程中,不可否认的是组织整体仍然保持稳定运行,意味着以往的组织惯例仍旧在组织运行中发挥着重要的作用。肖总说:“现在公司面临着不可预知的改变,但我们以往形成的部门的角色定位及部门之间的默契配合没有变化,反而需要继续执行。”在组织创新

实现过程中,组织层面的规范制度在一定程度上仍被贯彻执行。如产品的安装流程、时间等标准在此阶段仍是关键考核指标。同样,在以往显性规范指导下,各部门在集体共享认知的基础上产生共倾行动,使得在组织创新实现期各部门仍能各司其职。落实到个体层面,参与者所拥有的专业技能没有因为创新的产生而失去意义,反而发挥着重要作用。这一时期组织惯例明示面所存在的自上而下的作用路径呈现弱化作用,保证了组织在变革时期的稳定运行。

这一时期,执行面更多地涉及已有组织惯例不能解决的程序性改变;而明示面在与执行面的互动过程中实现了演化,形成自下而上的宽松创新氛围并形成新的个体专业技能、集体共享认知和共同行动倾向及组织显性规范。组织惯例执行面和明示面的改变与阻碍作用主导时期惯例内部形成的角色定位、角色扮演、显性沟通机制等密不可分,这些因素加速了组织惯例的演化过程,一定程度上促进了组织创新的实现过程。而且阻碍作用主导期形成的明示面在促进作用主导阶段仍持续引导这一阶段执行面的执行过程,保证组织在创新实现阶段的稳定运行。总之,在此阶段,由于已有惯例明示面的组织层面无法吸收执行异动突显带来的不确定性,导致已有强作用弱化,而已有弱作用则强化。使得惯例参与者各自寻求解决问题的办法,提高个体专业能力,从而个体认知在潜移默化中发生改变,并产生不同以往的行为模式。个体层面发生变化后,建立在角色扮演和频繁显性沟通的基础上,其他参与者认知和行为发生变化,最终导致集体层面共享认知的改变。在新共享认知基础上,部门相互调整角色定位,最终形成相互配合的共倾行动。在此过程中新的显性规范不断形成,使组织的转变过程从隐到显,实现了组织层面可识别的创新。个体层面的专业技能是整个明示面的基础,执行异动逐渐推动个体层面专业技能的改变,自下而上推动了易木科技从产品核心时代转向客户核心时代,走在行业前列。由此可见,组织惯例自下而上产生的主导性促进作用直接导致组织惯例明示面发生演化,也促使组织实现创新。

3. 组织创新固化过程:惯例两种作用共显期

促进作用或变革属性主导下,组织整体处于相对不稳定阶段。而组织创新的真正成功往往是指企业从一个稳定时期变化到另一个稳定时期,但两个时期组织任务、流程和目标等都发生了巨大的变化。对于易木科技也是如此,在上一阶段,组织惯例从个体、集体到组织层面都发生了巨大的变化,形成新的组织惯例,而新组织惯例明示面中的显性规范也能够吸收部分执行面的不确定

性,执行面自上而下作用于明示面的路径被逐渐强化,实现组织整体从动荡到稳定的转变。在这一阶段,新惯例的稳定属性及其产生的作用将逐渐增强,以推动组织创新的固化,实现组织发展。因此,该阶段新惯例的自上而下阻碍作用和自下而上的促进作用均较强。

(1) 执行面对明示面自下而上的作用路径

在易木科技实行组织创新后,慕名而来的客户越来越多,每位客户想解决的问题不尽相同,这一时期出现大量的执行异动,如非襄阳本地的定制化客户会延长服务时间和增加费用、客户要求研发一款马桶及相应的配件、刚入职的市场部员工S5在销售中不主动介绍定制化服务。这些执行异动一部分源于外界因素的不确定性,另一部分来自公司内部不够健全的制度。面对执行异动,参与者在执行过程中时刻注意发现和解决问题。如新模式下,公司对于流动资金的需求更大,财务部员工C1就提议将公司换到同一栋的六楼,使用全开放式的办公环境,既减少支出还有助于新模式下各部门之间的沟通和交流。她的提议一经提出就被采纳并成功实施,C1也获得了现金奖励。个体层面的变化通过组织内部已经形成沟通网络,能够直接影响组织惯例的集体层面。

集体层面是组织惯例明示面的核心,代表组织惯例的本质。组织惯例两种作用共显时期,组织内部根据集体共享认知不断调整共倾行动实现组织目标,促使新的显性规范在自下而上的推动作用形成,不断完善现有显性规范。如市场部为每位定制化客户建立客户档案,详细记录从接单到售后的全过程;每年销售量最高的产品设计者奖励5000元等。新的显性规范的产生,实现了组织创新从个体层面自下而上的成功转化。

(2) 执行面对明示面自上而下的作用路径

此外,执行异动对组织惯例的组织层面也产生直接的影响。新的显性规范在执行异动的指导下不断调整和筛选。如在定制化情境下,销售人员原本的推销话语效果不佳,不得不另想思路。而对于能够很好引导执行的显性规范则在自上而下的权力范式下逐渐巩固地位。正如肖总所说:“这些新的规范和制度也是在实践中证明适合现在发展的,所以必须严格执行。”新显性规范是在组织惯例变革属性作用下产生的,经过选择后在组织惯例稳定属性的作用下重复执行,将显性规范正式化,体现了组织惯例的稳定属性。

在集体层面上,组织通过自上而下的权力范式巩固现有共享认知和共倾行动,最终将变革属性主导时期产生的新共享认知转化为原生共享认知,成为支配集体共同行动倾向的基础。肖总说:“刚开始市场部在销售过

程中不习惯主动询问客户是否有其他的需求,但显性规范规定员工每月要完成一定客户反馈,使得他们不得不主动询问顾客。”而正是这种不断询问的过程强化了他们对于主动询问的记忆。随着变革属性产生的不断调整和稳定属性产生的重复执行,集体共享认知不断巩固并引导着共倾行动的完善,使各部门间配合愈加默契。研发部将员工分为两部分,一部分专门从事新产品的研发,一部分负责和其他部门对接,将客户反应的问题转化为研发需求,设计研发方案并执行。另一方面,基于成功转化的集体共享认知,个体逐渐调整自己的角色以保持个人认知与集体共享认知相一致。宣传部员工会主动向研发部员工了解新产品的原理和知识等,配上工作状态的照片宣传公司的定制化服务。组织惯例参与者发挥主观能动性,面对执行异动积极思考应对措施,为组织惯例的变革提供了基本的动力。

总之,这一时期新组织惯例的两种作用显著性共存,体现组织惯例的稳定与变革作用均活跃的特点,代表组织创新在组织中显性化和固化。与组织创新基础形成期有所不同,组织创新固化阶段中自上而下的权力范式加速了组织创新的成功实施,而不是阻碍了组织创新的形成。两种属性的共显,保证公司不仅有创新想法,还将这种想法在自上而下的领导范式下落到实处,保证组织

创新的固化。易木科技组织内部的创新活动,最直接影响企业的运营。在组织创新成功实施的一年中,易木科技服务超过2000个家庭和上百个大型楼盘,营业额突破1000万,增长率达到了75%。易木科技在客户心中的定位也从“同层排水领导者”转变为“定制化厨卫排水问题解决专家”,在行业中享有极高的声誉和市场占有率。组织创新的固化能成功的一个很重要的基础是组织惯例的参与者自下而上创造了显性层面的流程、制度和规范,所以当这种显性规范在自上而下的权力范式下被要求必须执行时,集体层面和个体层面会更加容易接受,更能够推动组织创新的固化。

四、案例讨论

易木科技组织创新并非传统的自上而下的创新,而是涉及个体层面、集体层面和组织层面自上而下和自下而上的共同作用。其中组织惯例的两种作用交互占据主导地位,通过共显期后达到新的稳定状态。研究表明,组织创新成功伴随着组织惯例的转变,经历了一个相对漫长的过程,包括组织惯例阻碍作用主导期、惯例促进作用主导期和两种作用共显期,分别对应组织创新基础的形成、实现和固化阶段。由此构建组织惯例对组织创新的悖论性作用机理模型图,见图1。

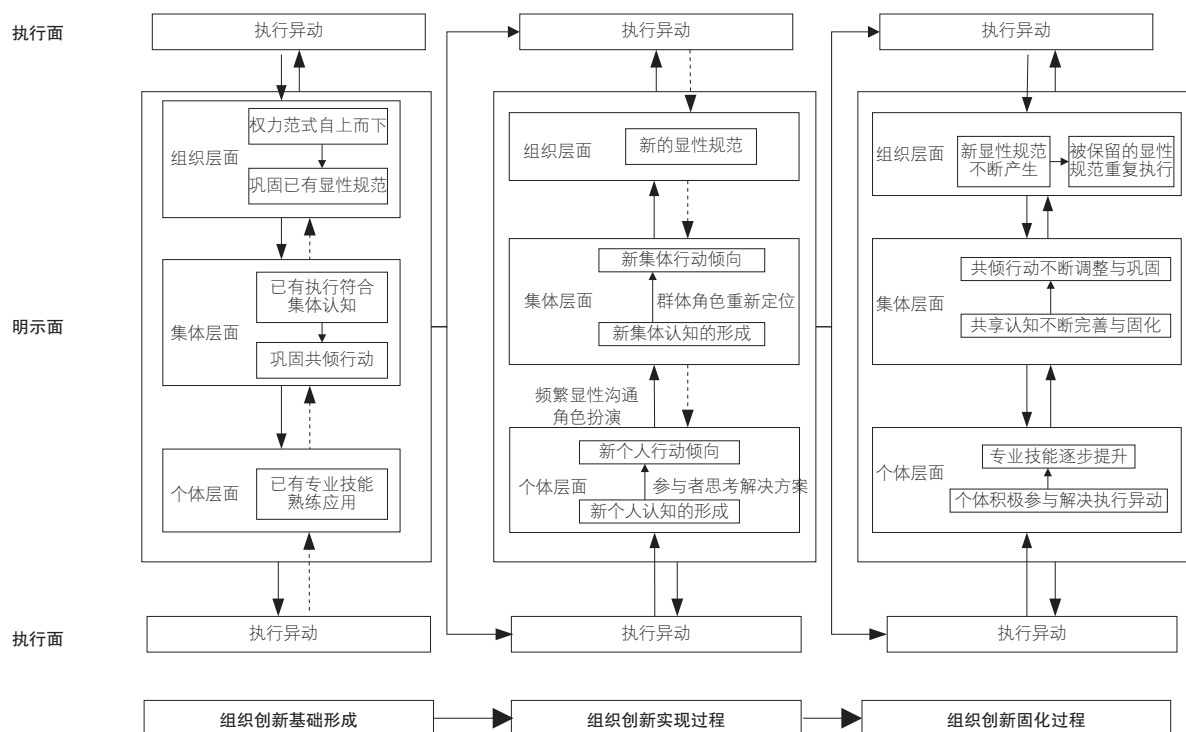


图1 组织惯例对组织创新的悖论性作用模型

综上,本研究得出如下结论:第一,揭示了惯例明示面与执行面之间的互动机理,惯例明示面引导惯例的执行过程,但允许出现多样化执行异动,而执行异动对明示面的影响因异动程度和组织层面的吸收能力不同而呈现自上而下和自下而上两种路径。一方面,惯例明示面引导惯例的执行。明示面的组织层面能够直接引导和规范惯例的执行,集体层面的共享认知和共倾行动则隐性引导惯例的执行,个体层面的专业技能则是支撑惯例执行最重要的基础。另一方面,惯例执行面也会影响明示面,但存在自上而下和自下而上两种路径。自上而下路径是指执行异动先作用于明示面中的组织层面即显性规范,再影响集体层面的共享认知和共倾行动,最后影响个体层面的专业能力,而自下而上路径则刚好相反。当组织中情境、任务或人员异动不显著,惯例明示面足以吸收惯例执行带来的不确定性时,执行面的影响路径体现为自上而下;而当组织中出现显著的执行异动而惯例组织层面的显性规范无法吸收惯例执行带来的不确定时,执行面则直接作用于惯例的个体层面,即体现自下而上的作用路径。此外,惯例明示面中的组织、集体和个体层面也存在互动关系。组织层面的显性规范引导集体层面的共享认知和共倾行动,而集体层面的共享认知和共倾行动则直接明确了个体层面的专业技能;组织惯例个体层面的改变通过组织内部频繁的显性沟通和角色扮演影响集体层面共享认知的形成,进而影响共倾行动,促使组织层面产生适合的显性规范。在组织创新过程中显性规范是框架,共享认知的改变是根本,参与者的专业能力是基础。

第二,研究证明了惯例明示面与执行面的互动是其悖论性作用的根源,也是组织创新演进的根本动力,得出组织惯例通过执行异动自上而下的作用路径实现对组织创新的阻碍作用,而通过自下而上的作用路径实现对组织创新的促进作用。当组织惯例的执行异动自上而下发挥主导作用时,组织层面的权力范式保证了组织在显性规范的框架内正常运转。反复执行过程中,组织已有流程更加稳固、集体共享认知逐渐强化、共倾行动加强、个体专业能力逐渐提升。一方面使得组织整体更加趋于规范和稳定运行,保证组织创新所需要的知识和能力储备;另一方面也阻碍了参与者在执行惯例过程中新想法的产生和实施,抑制组织创新的产生。当组织惯例的执行异动自下而上发挥主导作用时,面对惯例执行中的执行异动,组织惯例参与者调动主观能动性积极解决问题,逐渐改变个人认知和行动模式,再通过角色扮演和频繁的显性沟通,促使集体共享认知的改变和新共倾行动的

形成,最终促成新的显性规范,实现组织创新由隐到显的转化,因此产生促进作用。

第三,研究识别出组织创新过程包括组织惯例阻碍作用主导下的组织创新基础形成期、组织惯例促进作用主导下的创新实现期,以及两种作用共显的创新固化期三个阶段,各阶段均体现了组织惯例的悖论性作用,证明组织创新是组织惯例既阻碍又促进的悖论性作用的结果。在组织创新基础形成期,已有组织惯例的阻碍作用占主导地位,而促进作用相对弱化。此时,尽管创新尚未出现,但为组织创新积蓄了能量和知识,包括组织内部既定的工作方式、领导方式、组织学习能力和相互协调能力等。组织创新实现期,已有组织惯例的促进作用占主导地位,而其阻碍作用相对弱化,因为执行异动突变导致自上而下作用路径受阻,而自下而上的作用路径则强化,该过程的结果便是产生新的组织惯例明示面,即实现组织惯例的演化。最后是组织创新固化期,两种作用共同突显,新组织惯例促进作用的逐渐减弱和阻碍作用的逐渐增强使得组织创新得以固化。一方面组织惯例的促进作用不断产生新的显性规范,促使组织创新不断完善;另一方面组织惯例的阻碍作用将各种制度列为正式流程和规则,促使参与者重复执行,不断提升专业技能,使组织创新的实施过程在不断重复中逐渐稳固。在组织创新过程中,组织惯例的变革属性起到了积极促进作用,而惯例的稳定虽然会阻碍组织创新的产生,但也能很好地帮助组织创新成功落实,促成组织创新的固化。

五、研究结论与讨论

基于组织惯例的基本概念及双重属性认知,本研究采纳了组织惯例二维观、多维结构模型及二维互动理论,结合易木科技组织创新过程,用探索性单案例研究的方法,探析了组织惯例对组织创新过程既阻碍又促进的悖论性作用。本研究揭示了惯例明示面与执行面之间的互动机理,得出惯例明示面引导惯例的执行过程,但允许出现多样化执行异动,而执行异动对明示面的影响因异动程度和明示面中组织层面的吸收能力不同,呈现自上而下和自下而上两种路径;证明了明示面与执行面的互动是其悖论性作用的根源,得出组织惯例通过执行异动自上而下的作用路径实现对组织创新的阻碍作用,而通过自下而上的作用路径实现对组织创新的促进作用;识别出组织创新过程包括组织惯例阻碍作用主导下的组织创新基础形成期、组织惯例促进作用主导下的创新实现期,以及两种作用共显的创新固化期三个阶段,各阶段均体现了组织惯例的悖论性作用,证明了组织创

新是组织惯例既阻碍又促进的悖论性作用的结果。在此基础上, 研究构建了组织惯例对组织创新的悖论性作用机理模型。

本研究的理论贡献主要体现在两个方面: 第一, 打破了已有研究揭示组织创新显性规律的自上而下的创新观, 深入代表组织最微观特质的组织惯例层面, 探究自下而上的组织创新机理。已有组织创新的研究中, 早期多聚焦于政商关联、社会资本等外部因素的影响。^[56,57] 随着研究的深入发现, 组织内部的影响因素才是组织创新的根源所在, 如领导风格、^[7] 组织学习、^[8,9] 组织中个体尤其是企业家产生的新颖而有价值的想法和构思等。^[58] 总体上, 已有组织创新更强调创新外生观及企业家的作用, 主张自上而下的创新论, 而本研究则选择从组织惯例视角出发揭示源自组织微观层面要素对组织创新的驱动和影响作用。第二, 本研究补充了组织惯例理论体系尤其是组织惯例的内在互动机理和作用机理, 从组织创新过程视角揭示组织惯例对组织创新产生的既阻碍又促进的复杂作用机制。自Feldman等^[12]提出组织惯例明示面与执行面之间存在互动关系, 且这种互动关系是惯例自我变革及对组织创新积极作用的来源, 此后大量研究关注惯例执行中促使惯例明示面发生变化的影响因素,^[24] 如组织学习和忘记机制, 互动、权力范式和角色扮演等,^[42] 还有研究证明, 惯例在执行过程中并非产生单一的行动范式, 而是能够产生大量差异性行动范式。^[13,14,43,44] 本研究则在主张两者之间存在互动关系的基础上, 进一步揭示惯例明示面与执行面之间的具体互动路径, 得出执行异动对明示面的影响因异动程度和明示面中组织层面的吸收能力不同而呈现自上而下和自下而上两种路径。尽管已有研究主张组织惯例稳定和变革双重属性共存, 能够同时发挥阻碍和促进作用,^[25,52,53] 但主要关注在惯例执行过程中如何平衡稳定与创新等矛盾要素, 实现保留和选择。本研究则从惯例悖论性作用的根本来源即二维互动视角出发, 揭示惯例明示面与执行面的互动如何使其产生悖论性作用。此外, 本研究还揭示了组织惯例悖论性作用的具体路径, 揭示出尽管组织惯例对组织创新的两种作用持续存在, 但在不同阶段呈现的重点不同, 揭开了悖论性作用的黑箱。

就实践层面而言, 一方面, 揭示了组织创新是伴随组织惯例改变的一项复杂的系统工程, 会经历组织惯例阻碍作用主导下的组织创新基础形成期、组织惯例促进作用主导下的创新实现期及两种作用共显的创新固化期, 涉及组织个体层面、集体层面和组织层面的复杂变化; 另一方面, 研究表明了组织创新的成功实施既需要

调动参与者发现问题、解决问题的主观能动性, 也需要企业领导者具有选择性贯彻执行的魄力, 组织创新不单单是自上而下的命令式执行, 而且是结合了参与者自下而上的推动作用, 两股力量相互配合才能够将组织创新从理论落到实处。而在企业实践中相对于自上而下的创新方式, 更重要的是培养组织惯例参与者持续不断的创新能力, 才能使组织保持灵活性和适应性。

尽管本研究深化了组织创新和组织惯例理论, 为组织创新实践提供了指导, 但仍有不足之处: 一方面, 基于易木科技组织创新的单案例研究得出的结论在普适性方面存在不足, 需要更多案例或实践加以验证与完善; 另一方面, 组织创新实施是一个复杂的系统问题, 除组织惯例产生的稳定和变革作用, 还存在其他要素如组织资源协同、管理者支配能力等影响, 有必要从更全面的视角对组织创新的实施机理开展进一步研究。此外, 研究组织惯例互动和演化涉及参与者个人认知及集体共享认知和共同行动倾向等隐性要素的提炼, 以及对相关变化的识别, 过程中可能受到研究者主观性的影响, 有必要对相关研究结论的可靠性作进一步验证。

参考文献

- [1] Alase, A. O.. The Task of Reviewing and Finding the Right Organizational Change Theory. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2017, 5(2):198-215.
- [2] Predișcan, M., Roiban, R. N., Biriescu, S.. The Reasons Why Sometimes the Romanian Process of Organizational Change Fail. *Annals of University of Oradea, Economic Science Series*, 2016, 25(1): 959-967
- [3] Victoria, M. G., James, D. G.. The Relationship of Bowlby's Attachment Theory to the Persistent Failure of Organizational Change Initiatives. *Journal of Change Management*, 2013, 13(2): 206-222.
- [4] 魏泽龙, 宋茜, 权一鸣. 开放学习与商业模式创新: 竞争环境的调节作用. *管理评论*, 2017, 29(12): 27-38.
- [5] 郭蓉, 文巧甜. 成功、失败和灰色地带的抉择: 业绩反馈与企业适应性战略变革. *南开管理评论*, 2017, 20(6): 28-41.
- [6] 苏敬勤, 孙华鹏. 企业流程创新管理模式研究——以联想业务变革经理制为例. *管理案例研究与评论*, 2012, 5(1): 54-63.
- [7] Jia, X., Chen, J., Mei, L., Wu, Q.. How Leadership Matters in Organizational Innovation: A Perspective of Openness. *Management Decision*, 2018, 56(1): 06-25.
- [8] 梁卓, 李树文, 孙锐. SOR 视角下组织学习对组织创新绩效的影响. *管理科学*, 2017, 29(3): 63-74.
- [9] 查成伟, 陈万明, 唐朝永. 高质量关系、失败学习与企业创新绩效. *管理评论*, 2016, 28(2): 175-184.
- [10] Winter, S. G., Nelson, R. R.. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press,

- 1982.
- [11] Feldman, M. S.. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 2000, 11(6): 611-629.
 - [12] Feldman, M. S., Pentland, B. T.. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(1): 94-118.
 - [13] Pentland, B. T., Rem, T., Hillison, D.. The (N)Ever-changing World: Stability and Change in Organizational Routines. *Organization Science*, 2011, 22(6): 1369-1383.
 - [14] Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., Liu, P.. Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8): 1484-1508.
 - [15] Zbaracki, M. J., Bergen, M.. When Truces Collapse: A Longitudinal Study of Price-adjustment Routines. *Organization Science*, 2010, 21(5): 955-972.
 - [16] Polites, G. L., Karahanna, E.. The Embeddedness of Information Systems Habits in Organizational and Individual Level Routines: Development and Disruption. *MIS Quarterly*, 2013, 37(1): 221-246.
 - [17] 米捷, 林润辉, 谢宗晓. 考虑组织学习的组织惯例变化研究. *管理科学*, 2016, 29(2): 2-17.
 - [18] Geiger, D., Schröder, A.. Ever-changing Routines? Toward a Revised Understanding of Organizational Routines between Rule-following and Rule-breaking. *Schmalenbach Business Review*, 2014, 15(2): 170-190.
 - [19] Pentland, B. T., Hærem, T., Hillison, D.. Comparing Organizational Routines as Recurrent Patterns of Action. *Organization Studies*, 2015, 31(7): 917-940.
 - [20] Abell, P., Felin, T., Foss, N.. Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities and Performance Link. *Managerial & Decision Economics*, 2008, 29(6): 489-502.
 - [21] Foss, N. J., Felin, T.. The Endogenous Origins of Experience, Routines, and Organizational Capabilities: The Poverty of Stimulus. *Journal of Institutional Economics*, 2011, 7(2): 231-256.
 - [22] 林海芬, 于泽川, 王涛. 基于组织惯例的组织创新持续内生机理研究评述. *研究与发展管理*, 2017, 29(1): 127-138.
 - [23] 林海芬, 王涛. 惯例演化视角组织创新的实施机理研究——以天地华宇定日达创新为例. *管理评论*, 2017, 29(1): 250-264.
 - [24] Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'adderio, L., Lazaric, N.. Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. *Organization Science*, 2016, 27(3): 505-513.
 - [25] Cohendetp, S., Simon, L. O.. Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoftmontreal's Video Game Studio. *Organization Science*, 2016, 27(3): 614-632.
 - [26] Deken, F., Carlile, P. R., Berends, H., Lauche, K.. Generating Novelty through Interdependent Routines: A Process Model of Routine Work. *Organization Science*, 2016, 27(3): 659-677.
 - [27] LeBaron, C., Christianson, M. K., Garrett, L., Ilan, R.. Coordinating Flexible Performance during Everyday Work: An Ethnomethodological Study of Handoff Routines. *Organization Science*, 2016, 27(3): 514-534.
 - [28] Aroles, J., McLean, C.. Rethinking Stability and Change in the Study of Organizational Routines: Difference and Repetition in a Newspaper-printing Factory. *Organization Science*, 2016, 27(3): 535-550.
 - [29] Stene, E. O.. An Approach to a Science of Administration. *American Political Science Review*, 1940, 34(6): 1124-1137.
 - [30] March, J. G.. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
 - [31] Hannan, M. T., Freeman, J. R.. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 1984, 49(2): 149-164.
 - [32] Dionysiou, D. D., Tsoukas, H.. Understanding the (Re)Creation of Routines from within: A Symbolic Interactions Perspective. *Academy of Management Review*, 2013, 38(38): 181-205.
 - [33] 林海芬, 尚任. 组织惯例概念界定及其结构模型: 基于扎根理论的研究. *管理科学*, 2017, 30(6): 113-129.
 - [34] D'Adderio, L.. The Replication Dilemma Unravelling: How Organizations Enact Multiple Goals in Routine Transfer. *Organization Science*, 2014, 25(5): 1325-1350.
 - [35] Sele, K., Grand, S.. Unpacking the Dynamics of Ecologies of Routines: Mediators and Their Generative Effects in Routine Interactions. *Organization Science*, 2016, 27(3): 722-738.
 - [36] Rerup, C., Feldman, M. S.. Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 577-610.
 - [37] Pentland, B. T.. Grammatical Models of Organizational Processes. *Organization Science*, 1995, 6(5): 541-556.
 - [38] Dittrich, K., Seidl, D.. Emerging Intentionality in Routine Dynamics: A Pragmatist View. *Academy of Management Journal*, 2018, 62(1): 111-138.
 - [39] Dönmez, D., Grote, G., Brusoni, S.. Routine Interdependencies as a Source of Stability and Flexibility: A Study of Agile Software Development Teams. *Information & Organization*, 2016, 26(3): 63-83.
 - [40] Ewa, S. H., Katarzyna, P., Sylwia, S.. Demystifying Emergence of Organizational Routines. *Journal of Organizational Change Management*, 2017, 30(4): 525-547.
 - [41] Yi, S., Knudsen, T., Becker, M. C.. Inertia in Routines: A Hidden Source of Organizational Variation. *Organization Science*, 2016, 27(3): 782-800.
 - [42] Lin, H. F., Murphree, M., Li, S. L.. Emergence of Organizational Routines in Entrepreneurial Ventures. *Chinese Management Studies*, 2017, 11(3): 498-519.
 - [43] Witt, U.. Emergence and Functionality of Organizational Routines: An Individualistic Approach. *Journal of Institutional Economics*, 2011, 7(2): 157-174.
 - [44] Miller, K. D., Pentland, B. T., Choi, S.. Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8): 1536-1558.
 - [45] Loch, C., Sengupta, K., Ghufan, A. M.. The Microevolution of Routines: How Problem Solving and Social Preferences Interact. *Organization Science*, 2013, 24(1): 99-115.
 - [46] Bertels, S., Howard-Grenville, J., Pek, S.. Cultural Molding,

- Shielding, and Shoring at Oilco: The Role of Culture in the Integration of Routines. *Organization Science*, 2016, 27(3): 573-593.
- [47] Becker, M. C.. A Framework for Applying Organizational Routines in Empirical Research: Linking Antecedents, Characteristics and Performance Outcomes of Recurrent Interaction Patterns. *Industrial & Corporate Change*, 2005, 14(5): 817-846.
- [48] Heimeriks, K. H., Schijven, M., Gates, S.. Manifestations of Higher-order Routines: The Underlying Mechanisms of Deliberate Learning in the Context of Post-acquisition Integration. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(3): 703-726.
- [49] Anand, G., Gray, J., Siemsen, E.. Decay, Shock, and Renewal: Operational Routines and Process Entropy in the Pharmaceutical Industry. *Organization Science*, 2012, 23(6): 1700-1716.
- [50] 王永伟, 马洁. 基于组织惯例、行业惯例视角的企业技术创新选择研究. *南开管理评论*, 2011, 14(3): 85-90.
- [51] Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., Pisano, G. P.. Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(12): 685-716.
- [52] Turner, S. F., Rindova, V.. A Balancing Act: How Organizations Pursue Consistency in Routine Functioning in the Face of Ongoing Change. *Organization Science*, 2011, 23(1): 24-46.
- [53] 魏龙, 党兴华. 基于组织——惯例的相依技术创新网络级联失效模型研究. *管理评论*, 2017, 29(11): 74-88.
- [54] Dittrich, K., Guérard, S., Seidl, D.. Talking about Routines: The Role of Reflective Talk in Routine Change. *Organization Science*, 2016, 27(3): 678-697.
- [55] Berente, N., Lyytinen, K., Yoo, Y., King, J. L.. Routines as Shock Absorbers during Organizational Transformation: Integration, Control, and NASA's Enterprise Information System. *Organization Science*, 2016, 27(3): 551-572.
- [56] 简兆权, 陈键宏, 王晨. 政治和商业关联、知识获取与组织创新关系研究. *科研管理*, 2014, 35(10): 17-25.
- [57] Chitsazan, H., Bagheri, A., Yusefi, A.. Intellectual, Psychological, and Social Capital and Business Innovation: The Moderating Effect of Organizational Culture. *Iranian Journal of Management Studies*, 2017, 10(2): 307-333.
- [58] Bergendahl, M., Magnusson, M.. Creating Ideas for Innovation: Effects of Organizational Distance on Knowledge Creation Processes. *Creativity & Innovation Management*, 2014, 24(1): 87-101.

The Paradoxical Effects of Organizational Routines on Organizational Innovation

Lin Haifen, Shang Ren

School of Economics and Management, Dalian University of Technology

Abstract Regarded as the fundamental feature of an organization and the basic means of realizing organizational tasks and goals, organizational routines may hinder organizational innovations because of their stability nature, and may also promote innovations

because of their self-change nature.

Based on the two-aspect view and five-dimension construct of organizational routines, and the interaction between the performative aspect and the ostensive aspect, this research adopts an interpretive and exploratory case study on the business model innovation of Yimu Tech from product standardization to customization. Considering that this innovation reflects a successful down-up rather than traditional up-down innovation, this paper focuses on it to explore how the most micro routines affect the whole process of innovation. Almost two years were spent in collecting data from Yimnu Tech and in following the innovation, through approaches of semi-structured interviews, archival data, and observation; and the data was analyzed through a five-step process before a framework showing the paradoxical effects was finally set up.

The study reveals the interaction between the ostensive and performative aspect of routine by finding out that the ostensive aspect guides the execution of the performative aspect but allows the occurrence of diversified execution changes; while the performative aspect affects the ostensive aspect through two paths, the top-down path and the bottom-up path, depending on the degree of transference. It confirms that the interaction between the ostensive and the performative aspect is the source of their paradoxical effects on innovations, by showing that organizational routines hinder organizational innovation through the top-down path and promote innovation through the bottom-up path. Moreover, this study identifies three phases of organizational innovation: the foundation formation phase dominated by hindrance effect of organizational routines, the realization phase dominated by promotion effect of organizational routine, and the solidification phase with coexistence of both hindrance and promotion effects, each with the paradoxical effects of organizational routines. In a word, it confirms organizational innovation the outcome of the paradoxical effects of organizational routine.

This research makes several important contributions to emergence literature on organizational routines and their relationships with more macro innovation and even the development of organizations. However, more research should go deeply into the details of the interaction between dimensions of routines and that between routines and innovation, and offer more effective guidance for practices.

Key Words Organizational Routines; Organizational Innovation; Five-dimension Construct Model; Paradoxical Effects; The Ostensive Aspect; The Performative Aspect