

组织学习、战略柔性对企业绩效影响的实证研究^①

王铁男¹, 陈涛^{1,2}, 贾榕霞¹

(1. 哈尔滨工业大学管理学院, 哈尔滨 150001; 2. 南京师范大学商学院, 南京 210046)

摘要: 通过对组织学习能力、战略柔性及企业绩效的相关文献的系统梳理, 探索性地提出了一个体现组织学习能力、战略柔性以及企业绩效之间关系的结构模型, 采用多行业的样本数据, 运用 SPSS 和结构方程模型, 通过样本分析, 检验了组织学习能力对不同类型的战略柔性(资源柔性和能力柔性)的影响, 以及资源柔性和能力柔性分别对于企业绩效的影响; 通过假设验证分析, 辅助各变量 R^2 值的分析, 企业绩效的 53.6% 被战略柔性的影响作用所解释, 又由于资源柔性对企业绩效的影响作用不显著, 所以被解释的企业绩效很大程度上源于能力柔性的影响. 研究表明确实存在组织学习能力对战略柔性的影响作用, 以及不同类型的战略柔性(资源柔性和能力柔性)对企业绩效影响的差异, 从而为企业提高经营绩效提供理论基础和有效途径.

关键词: 组织学习能力; 资源柔性; 能力柔性; 企业绩效

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2010)07-0042-18

0 引言

进入 21 世纪, 企业面临着高度动态性和不确定性的竞争环境, 表现在逐渐加剧的技术变化和扩散频率; 高度信息化时代的到来; 知识密度的增强等. 企业的外部环境的动态性和不确定性是战略柔性研究的外部环境背景, 而企业内部原有的战略规划及核心能力的刚性特征则在一定程度上降低了企业应对环境变化的能力, 所以强调组织内部结构的可调整性和可变革性, 以此来应对外部环境变化的战略柔性研究应运而生.

自从彼得·圣吉提出学习型组织的概念以来, 企业界和管理理论界出现了研究和推广学习型组织的热潮, 未来最成功的企业将是“学习型组织”企业的理念, 已成为提升现代企业管理层次的核心思想动力. 在学习型组织的研究框架中,

组织学习能力是其核心内容, 组织学习能力作为保持组织持续成功的源动力, 早已受到学习型组织理论研究和企业组织的普遍关注. 学习是企业获得竞争优势的重要途径之一, 近年来, 国内的许多企业纷纷开始探索培养组织学习能力的途径, 国内的学者也早已开始研究学习能力对企业绩效的影响作用.

组织学习能力作为企业保持成功的源动力, 而战略柔性则是环境动荡性和企业灵活性之间的调节剂, 两者都对企业的绩效起到积极的作用, 然而在任何一个企业里, 学习能力和战略柔性都是并存的, 所以对于学习能力对战略柔性的影响作用, 以及它们两者共同对企业绩效起到什么程度的影响作用的研究, 有着极其深远的意义. Peter Senge 也指出, 组织学习实际上是增强战略柔性的过程, 而目前还尚未有学者在这方面展开系统的研究, 更没有令人信服的实证研究来说明两者

① 收稿日期: 2009-07-21; 修订日期: 2010-03-31.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70840014).

作者简介: 王铁男(1960—), 男, 黑龙江依兰人, 教授, 博士生导师. Email: wtnhi@gmail.com

之间具体的关系. 本研究的目的是通过一个基于平衡计分卡思想的企业绩效问卷调查, 来探索学习能力和战略柔性对企业绩效的影响.

1 理论综述

1.1 学习能力研究现状

学术界对于学习能力的关注来源于研究学习型组织的热潮, 《第五项修炼》的出版, 激发了学术界和管理领域的新焦点——学习型组织. Senge 对学习型组织定义如下, 大家通过不断共同学习, 突破自己的能力上限, 达到真心追求的目标, 培养全新、前瞻而开阔的思考方式, 全力实现共同愿望的组织^[1]. 他提出通过 5 项修炼即系统思考、自我超越、心智模式、团队学习和共同建立愿景来建设学习型组织. Garvin 认为学习型组织是善于获取和共享及创造知识, 并且根据这些新知识改进行为的组织^[2-3]. Watkins 则在总结了前人研究成果的基础上, 将学习划分为 3 个层面 7 个维度, 个体层面、团队层面和组织层面, 并且在 7 维度的基础上开发了学习型组织构面问卷 (DLOQ 问卷)^[4].

伴随着对学习型组织的研究, 但大多数学者认为组织学习仍然缺少一个统一的概念界定^[5] (Vera dCrossan). 各学者都给出了自己的理解和定义, Argyris 等定义“组织学习是一个监控和检测及改正不合理的过程”^[6]; Huber 定义“组织学习是组织用于保持和不断提高绩效的能力或过程, 这一活动包括知识获取、分享与运用”^[7]; Swee Goh 等认为“组织学习是一个促进不断适应与及时调整甚至于创造有利环境的概念”^[8].

而对于组织学习能力的具体内容方面, 国外代表性的研究成果有 Nevis 等提出的 7 种学习导向类型、10 种促进因素的作用^[9]. Goh 和 Richard 提出学习能力的 5 要素构念即目标任务共识、领导承诺与授权、试验与鼓励、知识传递与团队工作能力^[8]. Swee C. Goh 提出 7 要素构念^[10], 包括目标任务共识、领导承诺与授权、试验与鼓励、知识传递、团队合作能力、组织柔性、雇员能力技巧. Pilar 等提出 4 维度的组织学习能力构念, 即管理承诺、系统思考、开放性与试验及知识传递与整

合^[11]如表 1 所示.

表 1 Pilar 提出的组织学习能力关键要素及其释义

Table 1 Organizational learning ability factors presented by Pilar and their paraphrases

管理承诺	在体制上给员工足够的学习及共享知识的空间和机会
系统思考	培养全面、系统地思考问题的能力
开放性与试验	不囿于形式, 鼓励员工探索新的工作方式等
知识传递与整合	对知识进行共享, 提倡不断学习知识、总结及固化知识

国些学者从各个方面对组织学习能力进行了研究, 成果和结论是: 吴勇军从学习的核心价值的角度提出“学习”主体价值的概念, 强调学习在组织中的重要性^[12]; 王振江等认为组织学习能力实质体现为“学习过程”与“创造未来的学习收益”的一种互动关系^[13]; 陈满林提出了评价学习能力大小的几个角度: 学习创造物质和财富的多寡、学习主体综合素质提高的快慢、主体学习能力的大小^[14]; 严志庆等人把学习理解为企业组织面临环境变化时, 判断变化、评估变化影响程度、并适时做出反应、及时调整的主动创造未来的能力^[15]; 陈国权把组织学习能力具体定义为发现能力、发明能力、选择能力、执行能力、推广能力、反思能力、获取知识能力、输出知识能力、建立知识库能力, 并且进行了相应的实证研究^[16]; 许学国等提出了是弱化组织学习力的关键因素^[17].

1.2 战略柔性研究现状

对于企业柔性的系统研究始于生产制造领域, 以制造柔性为中心, 逐步扩展到其他功能柔性. 不同学派对战略柔性进行了不同角度的研究: 权变理论^[18]认为, 战略柔性是与管理行为、管理方法和其所处的环境特点密切相关的, 根据变化而变化着的战略; 行为科学理论^[19]认为战略柔性是以人为核心, 重视人的因素, 对于不同的人施以不同的管理方法, 以增强管理的柔性因素; 动态能力理论^[20]则认为, 战略柔性是组织开发和培育在现在和将来具有普遍有效性的战略资源和动态能力的一种管理能力; 组织学习流派^[21]则认为组织学习提高的目的是为了提高组织的适应性和效率. Peter Senge 也指出, 组织学习实际上是增强战

略柔性的过程。

国内的学者对战略柔性的相关研究成果和结论为:简兆权,刘益,李怀祖^[22]探讨了战略柔性对战略管理的意义,核心能力对战略柔性的影响,并提出了基于核心能力的战略柔性实现模型,是企业的战略管理在核心能力的基础上通过四类策略实现柔性化。张灿,赵波,周翔^[23]在资源观的基础上探讨了新的竞争环境对竞争优势的影响,分析比较了不同学者对持续竞争优势的观点,对新竞争环境下的持续竞争优势做出了重新界定,指出战略柔性是企业应对不确定环境的关键所在。易磊,和炳全^[24]通过基于资源的竞争优势构建和基于能力的竞争优势构建的分析,提出了基于资源和能力的战略柔性构建的内涵和方法。侯玉莲^[25]提出企业要根据外部环境以及内部结构特征,构造适合本企业的战略柔性增强途径:以外部环境的不确定性为导向,以影响柔性因素的内部结构体系为基础,以结构调整的变革成本为依据,从降低变革成本的因素中归纳出有效的增强途径。王永贵,张玉利,杨永恒,李季^[26]通过设定各潜在变量的测度体系,运用结构方程模型,论述了组织学习、核心竞争能力、战略柔性之间的互动关系以及对企业绩效的影响作用。

国外学者们对战略柔性做了大量研究,目前对战略柔性的研究大致可分为两大类^[27]:一类观点从研究生产柔性出发,将企业的生产柔性视为企业的优势资源,强调战略柔性就是战略对生产柔性的引导功能^[28]。另一类观点则从战略管理的角度出发,指出战略的形成必须适应环境的变化,即战略必须具有灵活性,这种灵活性主要体现在战略计划的适时调整性及企业内部对这种调整的适应性,把战略柔性定义为企业通过主动的或反应性的方式对市场机遇或威胁做出迅速回应,以达到管理风险或不确定性的能力^[29]。

Eppink在1978年尝试性地探讨了战略柔性计划问题,他指出环境越不确定,组织就越需要柔性作为长远计划的补给,战略柔性就是一个组织面对未来战略变革而减少损失的典型特征^[30]。

Evans曾在一份研究报告中,简单分析了企业中的战略柔性问题,他定义为战略柔性为帮助重新定位条件变化的能力,柔性是规划战略、结构和方

案不可或缺的特性^[31]。Teece等人则把资源竞争理论延伸到动态竞争背景下,提出了“动态能力”的观点,动态能力是指企业保持或改变其作为竞争优势基础能力的能力^[32]。1994年,Hamel与普拉哈拉德 Prahalad在《竞争未来》一书中,提出了适应非结构化竞争环境和占有商机的重要性。1999年,在Hamel等学者以“战略柔性——变革中的管理”为题出版的论文集中,强调战略决策的动态性和途径依赖特征,要把重点放在管理思维、组织的学习能力、构造战略途径并提高创新能力的规程上面,这些因素对于企业获取竞争优势和长远的生存能力显得尤为重要^[33]。

Sanchez认为,战略柔性包括资源柔性和协调柔性两部分^[34]。柔性资源在企业资源链中起“柔性瓶颈”作用限制了企业战略行为抉择,资源柔性从不同角度可以分为:产品柔性和产品战略;产品和市场柔性;产品开发和产品柔性;以及技术变革、制造柔性和产品柔性。资源柔性不仅指资源具有多样的可选择性和适用性,而且还指当前不能够被企业利用,但通过采取一些行动会使之成为企业能够利用的资源的一种属性。资源柔性的要素可以用资源潜在用途的三个维度来描述:1)资源的有效使用范围;2)资源移做他用所需的时间;3)资源移做他用所需的成本。Matthew认为^[35],资源柔性是适应环境变化的缓冲器,特别是对于不确定性非常高的技术创新行为而言,资源柔性越高,企业越有能力应付随时可能出现的不确定性因素。协调柔性是企业把柔性资源应用到各种替代性的战略用途过程中,体现出的协调能力,它通过重新确定资源配置方向、重新构造并配置资源用途等方式实现。协调柔性也包括三个重要维度:1)确定资源使用的范围;2)识别并建立能应用于战略转换的资源链;3)通过组织系统和过程来配置资源,以达到将可获取资源运用于目标用途的目的。协调柔性主要反映了企业定义、识别和配置现有资源的过程。

根据动态能力理论,培养能够适应快速多变环境的能力是企业获取竞争优势的关键^[36]。动态能力学派把战略柔性划分为资源柔性和能力柔性,能力柔性是指企业在应对环境变化的过程中,采用探索性的方式发现新资源并整合、配置它所

拥有的各种资源, 以使资源发挥更大的价值。能力柔性的本质含义是: 1) 发现资源的新用途, 扩展资源的使用范围; 2) 辩明哪些资源是可以使用的; 3) 如何更好的使用这些资源^[34]。它实质上体现为企业对机会的识别和把握, 以及企业对环境变化做出反应的时间和成本。能力柔性更能反映企业如何获取新资源的能力, 是一种发现和使用资源的能力, 也能体现出企业在快速多变的环境中如何利用资源开展创新并获取收益的能力。能力柔性实际上包括了协调柔性许多内在的因素, 可以更好的确定企业的战略柔性, 所以战略柔性的研究可以包含资源柔性和能力柔性两个层面展开。

1.3 企业绩效的研究现状

企业的绩效评价作为现代企业战略指导和控制的重要管理工具, 其方法尚处发展与完善之中。本文通过对现有文献的系统梳理, 归纳了绩效评价发展的具有里程碑意义的方法, 包括财务指标和非财务指标, 具体如下:

传统的企业绩效评价主要是为投资人、债权人、政府等企业外部利益相关者服务, 它立足于事后评价, 关注企业自身状况, 重视短期绩效, 并且以财务指标为主。企业通过一系列财务指标来衡量企业经营管理的绩效, 这些考核指标易于定量、设计、测量和评价, 且适用性较广, 企业管理者一般都采用财务指标来控制 and 经营企业。虽然这一方法被认为是有效的, 但面对的企业管理新理念和新模式, 有局限性^[37]:

1) 很难揭示企业未来增长空间。会计信息只是对过去已经发生结果的记录; 相应地, 财务指标即为结果指标, 没有涉及到企业未来业绩的增长及其动力等的因素。

2) 没有考虑所有者权益的机会成本。企业投资者的机会成本是客观的, 只用财务指标则无法衡量其机会成本。

3) 易于导致企业经营者的短期行为。在只重视财务指标来衡量管理层绩效的情况下, 管理层将选择不断提高财务指标作为短期目标, 这对于企业长远利益来说并无益处。

经济增加值 (economic value added, EVA) 是指在扣除了全部债务资本成本和权益资本成本的

基础上来衡量企业价值, 以体现企业在绩效评价期内所用资本的增值。相较传统绩效评价工具, EVA 最大的优点是考虑了对所有者投入资本所应该获得的投资机会报酬的补偿, 量化了企业能够提供给投资者的增值收益; 同以往财务指标相比, EVA 在于强调了权益资本是有可能成本的评价理念, 即只有在经营利润超过了所有债务成本和权益成本时, 才会为股东创造财富, 才会产生真正意义上的利润。

一般认为, EVA 克服了传统财务指标没有考虑资本的机会成本的缺陷, 但它仍然无法解决财务指标绩效评价的固有缺陷——经营者行为的片面化、短期化问题等。主要体现在^[38]:

1) EVA 不能解释企业内在的成长机会, 仍是一种以财务指标为核心的绩效评价方法, 对于企业市场前景、内部管理和未来成长能力未能做出评价, 而此类业务指标实际在企业成长和未来财务绩效中起着重要作用。

2) EVA 在企业间存在规模差异时不便比较。EVA 是个绝对值, 在相同的经营效率下, 企业规模大小不同会产生不同的 EVA, 无法横向比较。

3) EVA 没有考虑企业以外的相关者利益。在日趋激烈的竞争环境下, 竞争与协作越来越重要, 对于企业的成功, 各利益相关者会产生越来越大的影响作用。

平衡计分卡 (balanced score card, BSC) 分析哪些是完成企业使命的关键因素并作出评价, 通过不断修正这一过程, 以确实把握和控制企业完成绩效的关键方面。BSC 管理的本质是, 将企业的使命和战略转变为一套绩效评价体系, 其指标体系包括财务、客户、内部过程、学习与成长等四个层面。兼顾财务与非财务指标, 突出了非财务资本在企业经营中的关键作用; 考虑企业以外利益相关者的利益要求, 使得企业拥有良好的外部经营环境; 将绩效评价融入企业战略管理中引导、控制企业战略的制定和实施^[39]。

BSC 虽然综合反映了企业绩效, 但也存在不足: 1) 没有区分其他重要的利益相关者的利益; 2) 四维度指标覆盖面较大, 实施起来难度太大, 这是平衡计分法最大的不足之处。

结合企业绩效评价的发展历程, 综合比较以

上几种评价方法,平衡记分卡虽然仍然存在一定的缺陷,但已经有了非常大的改进,能够对企业的真实绩效有比较科学和客观的衡量。

2 测度体系及研究假说

2.1 组织学习能力的测度

Easterly-Smih^[40]等认为描述组织学习以及开发具有信度与效度的测量方法是十分必要的,但到目前为止,大多数研究是从理论角度提出组织学习构成要素或组织学习能力结构维度,真正针对不同维度设计具体测量量表的还不多。

在汲取前人研究成果和实际调研的基础上,根据本文的研究对象,确立了组织学习能力构念的4个维度,即共同愿景、知识传递与整合、开放性与试验以及战略思维能力,并设计了相应的测度指标体系。其中,“共同愿景”强调对组织目标任务的共识,是开展组织学习的基础,主要测量雇员对组织目标的理解接受程度;“知识传递与整合”主要测量组织容许雇员从别人或过去的经验获取知识的便利程度与发生频度,以及通过团队将知识应用于工作的及时程度,体现了组织学习过程与学习层次的融合,组织学习强调知识从个体——团队——组织层次的转移与整合,从而推进新知识的产生,该维度还反映了团队学习与团队协作利用知识的程度;“开放性与试验”着重反映组织与外部环境的信息交流程度与鼓励试验的工作氛围的自由程度;“战略思维能力”重点考察高层领导者是否主动、及时了解企业外部环境及企业内部有关情况的变化,并能够分析、判断其发展变化的趋势及对本企业成长产生的长远影响。

2.2 战略柔性的测度

在文献综述和实际调研中我们发现,目前对于战略柔性的内涵和分类研究,被理论界和企业界接受的是把战略柔性划分为资源柔性和能力柔性,因此,本文对战略柔性的测度就基于资源柔性和能力柔性两方面设计相应的指标体系。

对于资源柔性,按照学术界所公认的描述其柔性高低的三个维度来测量,即1)资源的有效使

用范围的大小;2)资源移作他用所需要的成本;3)资源移作他用所需要的时间。

对于能力柔性的测量,主要体现在企业对机会的识别和把握,以及企业对环境变化做出反应的时间和成本。同样可以从三个维度来反映其能力大小,即企业在动荡环境中适应环境变化、利用环境变化及主动制造变化从而把握先机的能力大小。

2.3 企业绩效的测度

通过综述我们知道,平衡记分卡是围绕企业战略目标而对企业展开评价的有力工具。企业绩效通常包括财务绩效与非财务绩效,而平衡记分卡这种工具在评价企业时能兼顾财务绩效与非财务。本文使用平衡记分卡工具测度企业绩效,从财务、顾客、内部过程、学习与创新四个维度来设计企业绩效的观测指标体,使用时对每一个方面建立相应的目标及衡量该目标的指标。

2.4 研究假说

组织学习是立足于组织所处环境的全局层面;组织学习能力是组织对各种信息的敏锐度、悟性、认知的全面与统一程度;反映的是“学习”与“自创未来的发展”的一种互动关系;具有明确的目标方向、作用和追求,通过学习或运用“学习”的方法,克服发展阻力和保持向前发展的力度。组织学习能力的大小反映在企业知识获取、知识分享、知识运用的能力的强弱上,它是企业创造性、主动性的组合,对于环境的变化能够提早认知和做出判断,积极主动地面对环境不确定性,抓住转瞬即逝的市场机会。

战略柔性的提高增强了企业对市场动态变化的适应能力,使得企业更容易发现新的市场机会并及时调整现有资源的用途或组织新的资源投入创新,从而有利于企业高层团队更好地把握市场机遇。

在动荡性的环境下,学习能力的增强集中体现在企业更好地利用战略柔性降低企业经营过程中的不确定性风险。组织良好的学习能力能够促进战略柔性以达到有效配置资源和发现、开发机会的目的,进而影响企业绩效。因此,战略柔性作为一个中介变量更好地体现出组织学习对战略柔性的作用,然后传导到企业的绩效,使组织学习不

仅仅直接对企业绩效产生作用,而且通过战略柔性间接地对企业绩效产生作用。同时组织学习能力的大小在很大程度上决定了企业如何理解和管理资源柔性和能力柔性,从而影响企业绩效,而动态的环境反过来对战略柔性提出更高的要求,所以学习能力对绩效的影响更多地是通过影响不同的战略柔性来实现的。

2.4.1 学习能力与战略柔性的关系

在这里,我们探索性地把组织学习能力对战略柔性的中间影响因素主要界定为知识、技能和能力。众所周知,组织学习的结果就是组织获得与组织愿景、价值观和战略相适应的核心知识、技能以及运用这些知识和技能的能力,这些成果最终转化为企业配置的资源 and 运用资源的能力,即资源柔性和能力柔性,而且学习的成果随时间和组织的发展,逐渐积累,转化为企业的的核心能力,难以被竞争对手模仿。

1) 战略柔性的本质是知识、技能与能力。不同组织具有不同程度的战略柔性,而战略柔性的关键是与组织愿景、价值观和战略相适应的知识、技能和能力,是以一定方式组合在一起的知识、技能和能力群,是一种能使组织获得持续竞争优势,以创新为动力源的动态知识、技能和能力系统。学习型组织通过不断的学习,不断巩固和增强组织的战略柔性,不断创新、培育新的能力,完成竞争能力的主动性改变,保持企业的竞争优势。

2) 学习是增强战略柔性的源泉。组织战略柔性的关键是知识、技能与能力,而知识与技能的获取、积累、传播、应用和创新,能力的不断提升,都必须依赖于学习过程。正如 Senge 所言,组织之间的竞争,体现为组织学习能力的竞争,竞争的优势来自于比竞争对手更快的学习能力。战略柔性是由一系列知识、技能和能力群所构成的,技能和知识群,又必须通过组织的学习获得。所以可以认为,组织学习是增强战略柔性的源泉,组织的竞争最终是学习的竞争。

基于资源的观点认为,企业是资源的组合体,而知识资源、技术资源和生产资源是企业组织结构主要的依赖资源。基于学习的观点认为,为构建资源柔性系统,企业需要加强组织学习以获取更多的市场知识、技术知识和生产组织知识。Wiklund

和 Shepherd 指出,市场知识和技术知识作为资源能够提升企业发现并开发机会的能力^[27]。因此,学习能力强的企业高层管理团队比较重视和偏向投资于这些资源柔性以更有效地发现并配置这些商业机遇。

在不确定、快速变化的环境中,学习能力强的企业对现有资源使用效率的关注往往使企业更容易发现现有创新资源的新用途。这是因为,这些企业主要是通过对机会的及时识别来完成对同质或异质资源的有效配置和重新组合,从而创造出异质产出的卓越能力。由于资源柔性体现为企业资源适用范围的扩大以及转换资源用途所需时间和成本的缩小,而这在一定程度上反映了学习型企业的努力成果。因此,提出如下假说:

H1 组织的学习能力有利于企业资源柔性的提高

一个企业的学习能力的大小就是组织对学习承诺、分享愿景、开放心智的程度,这种程度越高,企业从外界吸收的知识就越多,越能适应甚至预测环境变化。而对于环境前瞻性的预测及企业未来发展战略的规划,则主要依赖于企业高层领导的战略思维能力。在动荡环境下,快速变化的市场环境加剧了产品和商业模式的更新换代,而产品和商业模式生命周期太短使得企业需要不断地学习,寻找新的机会。学习能力的增强使得企业的全体员工和高层管理团队更加容易通过提升搜寻能力以获取资源的机会,从而创造先发优势。

学习能力强的企业就像一个时刻准备着上场的选手一样,永远处于就绪状态。动态环境下的不确定性伴随着大量机会的产生,如何快速识别市场机遇并将其转化为企业的竞争优势是每一个企业成功的关键。高学习能力的企业更有可能根据环境迅速反应,获得快速回报。能力柔性的本质是企业对机会的识别和把握,以及企业对环境变化做出反应的时间和成本。因此,学习能力的增强促进了企业能力柔性的提升。基于此,提出如下假说:

H2 组织的学习能力有利于企业能力柔性的提高

2.4.2 战略柔性与企业绩效的关系

企业资源柔性的增强是以提高资源的适应范

围来增加企业在环境变化时的选择权,支持企业以较小的成本和较短的时间转变经营策略.企业不同资源的适用范围与可调整性存在差异,如专用性资产的可调整性比较弱,刚性较强,而具有多种用途的设备可调整性强,柔性较高;具有技术、管理等多种能力的综合性人才适应的工作范围比一般员工要广泛,更具柔性.资源的适用性可以从三个方面来衡量:资源的有效使用范围、资源移作它用所需的时间和发生的费用.柔性制造系统、用途广泛的技术知识等柔性资源,不仅具有多种用途,而且可以快速、廉价地从一种用途转换到其他用途.因此企业的资源柔性越高,说明企业资源适应范围广,资源移作它用所需的时间和发生的费用少.可以对企业资源柔性对企业绩效关系做出如下假说:

H3 资源柔性对企业绩效有着正向的促进作用

企业能力柔性是指企业在应对环境变化的过程中,采用探索性的方式发现新资源并整合、配置它所拥有的各种资源,以使资源发挥更大的价值.企业在动荡环境中适应环境变化、利用环境变化及主动制造变化从而把握先机的能力大小.

它本质上体现为企业对机会的识别和把握,以及企业对环境变化做出反应的时间和成本.能力柔性不仅强调企业在快速多变或不确定环境中,整合并配置现有资源以创造企业价值的的能力,更强调企业如何通过发现新资源或现有资源的新用途、降低创新所需的时间和成本以及进入新的市场环境等手段,有效地识别并把握商业机遇,进而成为行业领先者.因此可以对企业能力柔性与企业绩效关系做出如下假说:

H4 能力柔性对企业绩效有着正向的促进作用

不少学者研究认为,组织学习对绩效的潜在作用,可以从以下几方面来分析,①持续的组织学习,使得企业能够更好地了解组织所面临的环境,提高组织的应变能力,从而快速地调用和配置组织的内外部资源,满足市场需求;②由于企业的产品或服务是企业各种知识以特定方式组合作为输入形成的产出,这些大量知识和其特定的组合方

式是企业长期组织学习的结果,具有路径依赖性和难以模仿性,从而形成企业的核心竞争能力;③通过组织学习,企业可以较为充分地了解自身的能力和外部环境的机会,从而可以在其既有组织能力和资源的基础上,发掘市场机会,充分地制造变化来创造先发优势,实现组织能力和资源的多种应用.由此本文得到假说:

H5 组织学习对企业绩效产生正向的促进作用.

基于以上讨论,本文构建如图 1 所示的理论模型.

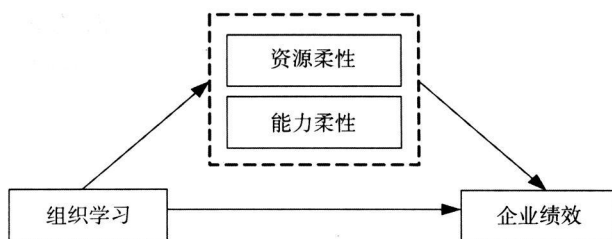


图 1 理论模型

Fig 1 Theoretical model

3 研究过程及结果分析

3.1 问卷设计

本次问卷包括两部分内容,问卷主体和企业基本情况.在企业基本情况中涉及到了企业所属行业和类型,被调查者的教育程度以及职位层级等信息.在问卷主体部分,主要调查了企业的组织学习能力的大小、战略柔性的高低、企业所处行业环境的动荡程度以及企业绩效测度.

在针对组织学习能力的调查中,从共同愿景、知识传递与整合、开放性与试验以及战略思维能力四方面设计相应的问题;在针对战略柔性的调查问题中,对资源柔性的调查涵盖了资源的有效使用范围、资源移作他用所需要的时间和成本.对能力柔性的调查主要涉及了企业适应环境变化、利用环境变化以及主动制造变化改变竞争规则三方面的能力;对企业所处行业的环境动荡性则通过技术动荡程度和市场动荡程度来测量,前者指技术进步,技术促进企业变化的速度,后者指顾客需求变化频度以及市场竞争强度;对企业绩效的调查,基于 BSC 理论框架下,进行了企业财务绩

效、顾客满意、内部过程和学习与成长四个角度的问题设计。

在正式调查之前, 问卷题目设计采用了德尔菲法, 寻找了 18 位专家和大型企业高管组成专家组, 其中哈工大管院的从事企业管理研究和实践的教授、副教授 5 名; 南京的多所大学教授 8 名, 有南京大学商学院教授 1 名, 河海大学商学院教授 1 名, 南京师范大学商学院教授 3 名, 东南大学经管学院教授 2 名, 南京邮电大学通信学院从事企业实践科研的教授 1 名; 还有担任企业高管的 5 名, 含中兴通讯、国家电网、航天五院、江苏高新投资公司、哈锅各一位领导。这样设计的目的主要在于对同一个问题看法在南北方管理领域的不同学者尽可能达成一致, 并通过哈尔滨、北京、南京三地的企业高管看法, 对所有准备测试的问题一一进行调查, 经过三轮反馈, 最终达成比较一致的看法。然后选择哈尔滨工业大学在校的 EMBA 班的学员 28 名进行了预测试, 对问卷的题目和语言陈述进行分析, 根据反馈的结果对问卷进行了调整和完善。所有的题目均符合研究的效度和信度要求。

3.2 数据收集

为了对以上假设模型进行科学合理的实证分析, 在探测性研究的基础上, 本研究采取企业问卷调研的方式来获得可靠的数据, 在正式调查之前, 通过哈尔滨工业大学 EMBA 班的部分学员进行了预测试, 因为 EMBA 学员绝大多数是企业的高层管理者, 对他们进行问卷测试, 比较有针对性, 然后根据反馈的结果对问卷进行了调整和完善。其中随机抽取 28 名高管, 采取自陈式报告方式, 主要是针对问卷的题目是否符合研究目的进行了测试, 回收率 100%, 问卷有 4 个构念 14 个题目组成, 以李克特 (Likert) 5 分价值量表为基础, 对各项指标进行评价, 所有题目符合信度和效度检测。实际测试时候, 对其中一些题目语言表达方式进行微调。所以实际测试的时候, 问卷的发放采用了当场发放和邮件两种办法, 在哈尔滨工业大学 EMBA 学员中, 有 200 份采用当场发放在校的 EMBA 学员, 100 份采用通过信件和 Email 方式在已毕业的 EMBA 学员名发放, EMBA 学员绝大多

数是企业的高层管理者, 人数占到 90% 以上; 本次调查共收回问卷 210 份, 其中有效问卷 168 份, 问卷回收率为 70%, 有效回收率为 56%。

调查了广州、上海、南京、北京、沈阳、长春、哈尔滨市的部分企业, 涵盖了制造行业、服务行业、新兴产业等多个行业。在这些企业中, 制造业: 包括重工业和轻工业企业, 占 53.5%; 服务业: 既包括如交通运输、批发、零售等传统服务业, 也包括金融、保险和咨询等现代服务业, 占 20.5%; 新兴产业: IT 信息通讯技术企业占 11%, 生物医药企业, 占 10%; 其它占 5%。企业人员规模在 101~200 人占 22.6%, 在 201~500 人占 18.2%, 在 501~1000 人占 38.4%, 在 1000 人以上占 20.8%。有效问卷性别分布如下: 男性人数 161, 占样本总数 95.8%; 女性人数 7 人, 占样本总数 4.2%。

3.3 研究方法

本研究运用统计学的相关理论知识, 通过 SPSS 和 AMOS 软件进行统计分析, 根据结构方程模型的要求, 样本量必须是观测指标总数的 10 倍以上, 统计分析结果才比较科学, 本次研究问卷中共涉及到 4 个潜在变量, 14 个观测指标, 所以样本量的最小数为 140 而本次调查有效样本量为 168 符合结构方程模型的要求。

首先用 SPSS 分析软件对问卷进行初步的分析, 从单变量分析到复杂的多变量分析, 通过 SPSS 分析验证了数据的效度, 结合 SPSS 和 AMOS 进行了信度检验, 然后又借助于 AMOS (4.0) 软件, 利用基于最大似然估计法的结构方程模型对整个模型的拟合优度和模型中的每条路径进行了分析和验证。

3.4 研究过程

3.4.1 效度和信度检验

研究过程中, 首先通过 SPSS 软件分析检验了模型中 4 个变量的数据有效度和可信性。本文采用 Cronbach α 系数来检验数据的信度, 一般 Cronbach α 系数至少要大于 0.65, 且最好能大于 0.7; 若小于 0.35 则应拒绝。下表 2 列出了本研究所设计的各分量表的 Cronbach's Alpha 系数, 可见各个值都是大于 0.7 的, 因此信度是符合要求的。

表 2 量表的 Cronbach' s Alpha 系数

Table 2 Cronbach' s Alpha value of scales

因子	Cronbach' s Alpha 值	题项数目	量表 Cronbach' s Alpha 值
组织学习能力	0.800	4	0.921
资源柔性	0.785	3	
能力柔性	0.993	3	
企业绩效	0.743	4	

对于效度分析, 首先进行 KMO 检验和巴特利球体检验, 如表 3 $KMO = 0.788 > 0.7$, 因子值的显著性概率为 0.000 小于 0.001, 说明数据适合做因子分析。

表 3 样本数据的 KMO 检验和巴特利球体检验

Table 3 Value of KMO and Bartlett' s Test

KMO 样本测度		0.788
巴特利球体检验	Approx. Chi-Square	404.497
	自由度 df	91
	显著性概率 Sig.	0.000

一般认为, 数据在做效度分析时, 因子负载大于 0.5 被认为是有效的, 当所提出的因子对所研究变量的整体解释程度达到 30% 就认为这些变量是有效的。从表 4 可以看出, 本研究所有指标因子的因子负荷量都大于 0.656, 这表明各个变量

所选取的因子是有效的。

表 4 因子负载

Table 4 Value of factor load

变量	变量所含指标	因子负载
组织学习能力	ZZX1	0.717
	ZZX2	0.746
	ZZX3	0.820
	ZZX4	0.873
资源柔性	ZYRX1	0.661
	ZYRX2	0.963
	ZYRX3	0.964
能力柔性	NLRX1	0.988
	NLRX2	0.997
	NLRX3	0.995
企业绩效	JX1	0.692
	JX2	0.656
	JX3	0.773
	JX4	0.871

3.4.2 模型拟合优度检验

本文使用 AMOS4.0 软件对本研究的整体模型进行了分析检验, 得出了模型的整体分析检验结果 (见表 5)。

表 5 模型 1 的整体模型拟合优度

Table 5 Goodness of fit of model 1

拟合优度指标	模型估计	模型解释
总体拟合优度指标		
χ^2	82.634	
Df	72	
P	0.184	大于 0.05 表明 χ^2 不显著, 说明模型整体拟合度较好
Discrepancy/df	1.148	介于 1~3 之间并且远远小于 3, 说明模型拟合度较好
GFI	0.935	超过了 0.9 说明模型拟合得较好
AGFI	0.905	超过了 0.9 说明模型拟合得较好
RMSEA	0.030	小于 0.06 表明模型拟合得较好
比较拟合优度指标		
FI	0.969	接近 1, 表明模型拟合度较好
TLI	0.959	接近 1, 表明模型拟合度较好
CFI	0.968	接近 1, 表明模型拟合度较好
简约拟合优度指标		
AIC	148.634	相比较而言, 值较小, 表明模型拟合优度较好

3.4.3 假说路径检验

在本文的研究中,共构建了五个研究假说,从路径验证(见图 2)结果来看,有三个假说(见表 6)没有通过验证,可见,虽然模型与数据的拟合优度较好,

但是潜在变量之间的影响关系并不明显.结构方程模型要求尽可能使得每一对结构之间的路径关系是最强且最显著的,因此需要对其(见图 2)结构方程模型路径进行修改,进而提出修正理论模型.

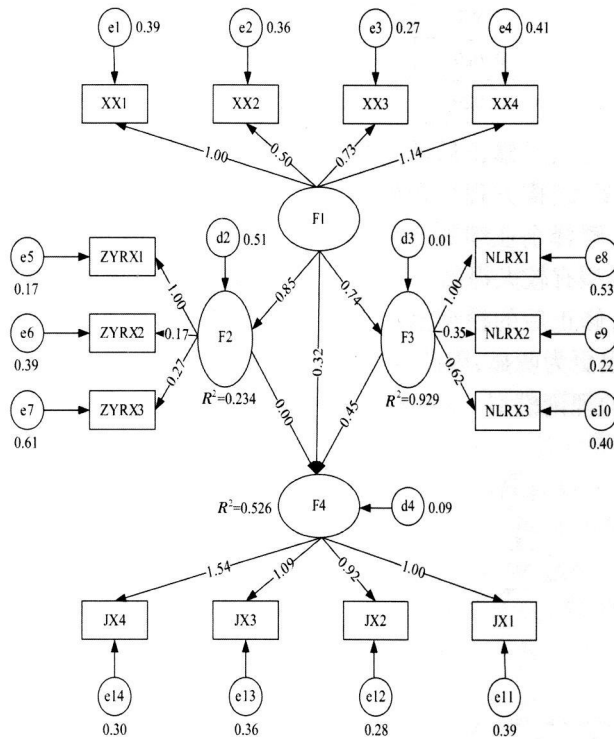


图 2 结构方程模型

Fig. 2 Structural equation model

表 6 假说检验

Table 6 Results of hypothesis testing

假说	路径说明	路径系数	P 值	结论
H 1	资源柔性 ← 组织学习能力	0.846	0.000	得到支持
H 2	能力柔性 ← 组织学习能力	0.745	0.000	得到支持
H 3	企业绩效 ← 资源柔性	0.001	0.975	没有得到支持
H 4	企业绩效 ← 能力柔性	0.451	0.980	没有得到支持
H 5	企业绩效 ← 组织学习能力	0.321	0.134	没有得到支持

3.4.4 模型修正

在上一节的路径检验中,可以看出,组织学习能力对资源柔性和能力柔性的影响关系非常显著,路径系数数值很高,而对企业绩效的直接作用并没有得到验证,因此,本文尝试对理论模型进行修正,删除假说 H 5 即组织学习能力对企业绩效的直接作用路径假说,以期能够得出更理想的结果.修正后的理论模型见图 3 所示.

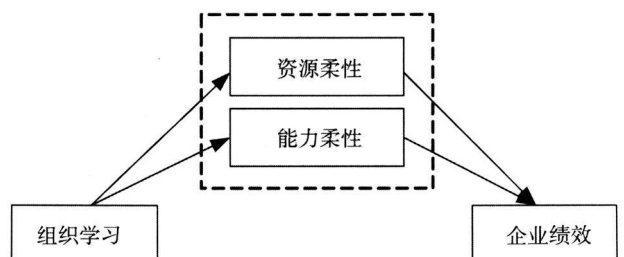


图 3 修正的理论模型

Fig. 3 Modified theoretical model

从各适配度指标值(表 7)来看,与初始的理论模型相比,修正后的模型与数据能够拟合优度更好.

表 7 初始理论模型与修正模型的整体适配度指标比较

Table 7 Goodness of fits comparison between original and modified theoretical model

指标	Discrepancy/df	RMR	GFI	AGFI	IFI	CFI	RMSEA
初始模型	1.148	0.029	0.935	0.905	0.969	0.968	0.030
修正模型	1.132	0.029	0.935	0.907	0.972	0.971	0.028

除拟合优度外,本文还比较了修正后的模型对企业绩效变量的解释程度.结构方程分析的结果显示,修正后的模型可以解释企业绩效变量方差的 53.6%,相比较初始模型有较大提高.

从假说路径检验来看,修正后的模型潜在变量之间影响关系的显著性也更为明显,因此,本文将修正后的模型作为最终的理论模型.

3.5 结果分析

3.5.1 模型结果说明

通过构建结构方程模型的一系列分析研究过程,确定本研究的最终结构方程模型(见图 4).图中显示了最终确定的结构方程模型中各个观察变量对潜在变量的因子负载、各个潜在变量之间的路径系数、各误差项的方差、各干扰变量的方差以及外因潜在变量的方差.

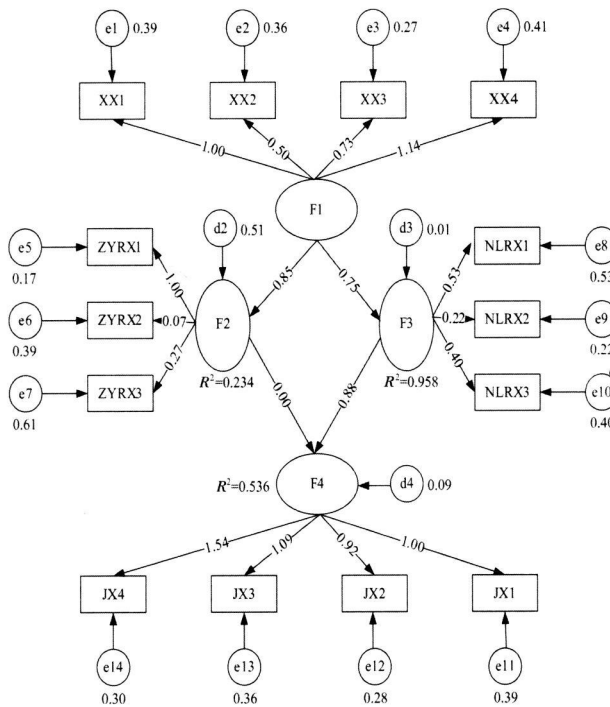


图 4 修正的结构方程模型

Fig. 4 Modified structural equation model

本研究调查了一个外因潜在变量,即组织学习能力;两个内因潜在中介变量,即资源柔性和战略柔性;一个内因潜在结果变量,即企业绩效.根据前面的理论假说,反映在结构方程模型中共有 4 条假说路径,每一条因果路径的评价都是在统计显著性基础上用标准回归系数来估计因果关系的强度,标准回归系数范围在 - 1 和 + 1 之间.

本研究收集的数据能够支持大多数的路径假说,但也有个别路径假说不成立.在表 6 中总结了模型中各个变量之间的路径假说情况.

3.5.2 最终模型假说路径检验

在本文的研究中,根据修正后的模型共构建了四个研究假说,从路径验证结果来看,有一个假说没有通过验证,其余的三个假说都通过了显著性检验.

表 8 假说验证情况

Table 8 Results of hypothesis testing

假说	路径说明	路径系数	P 值	结论
H 1	资源柔性 ← 组织学习能力	0.805	0.000	得到支持
H 2	能力柔性 ← 组织学习能力	0.746	0.000	得到支持
H 3	企业绩效 ← 资源柔性	0.002	0.975	没有得到支持
H 4	企业绩效 ← 能力柔性	0.878	0.000	得到支持

注: 所有的显著性水平都在 0.05 以下。

由表 8 表明, 各潜在变量之间的主要影响情况如下:

(1) 对于内因潜在中介变量的资源柔性来说, 组织学习能力对资源柔性的作用 ($r = 0.805$), 该条路径成立, 组织学习能力对资源柔性影响显著。

(2) 对于内因潜在中介变量能力柔性来说, 组织学习能力对能力柔性的作用 ($r = 0.746$), 该条路径成立, 组织学习能力对能力柔性影响显著。

(3) 对于内因潜在结果变量企业绩效来说, 资源柔性对企业绩效的作用 ($r = 0.002$), 该条路径并不成立, 所以资源柔性的企业绩效的影响作用并不明显。

(4) 对于内因潜在结果变量企业绩效来说, 能力柔性对企业绩效的作用 ($r = 0.878$), 该条路径成立, 所以能力柔性对企业绩效的影响作用显著。

通过假说验证分析, 辅助各变量 R^2 值的分析 (见表 9), 企业绩效的 53.6% 被战略柔性的影响作用所解释, 又由于资源柔性对企业绩效的影响作用不显著, 所以以上被解释的企业绩效很大程度上源于能力柔性的影响。本研究表明确实存在组织学习能力对战略柔性的影响作用, 以及不同类型的战略柔性 (资源柔性和能力柔性) 对企业绩效影响的差异。

表 9 复相关平方值

Table 9 Squared value multiple correlation

复相关平方值 (R^2)	估计值 (Estimate)	复相关平方值 (R^2)	估计值 (Estimate)
F2	0.234	ZYRX3	0.076
F3	0.958	NLRX1	0.193
F4	0.536	NLRX2	0.066
XX1	0.358	NLRX3	0.109
XX2	0.134	JX1	0.320
XX3	0.300	JX2	0.360
XX4	0.408	JX3	0.377
ZYRX1	0.801	JX4	0.595
ZYRX2	0.008		

注: 1) F1 = 组织学习能力; F2 = 资源柔性; F3 = 能力柔性; F4 = 企业绩效。

2) XX1 = 共同愿景; XX2 = 知识传递与整合; XX3 = 开放性与试验; XX4 = 战略思维能力; ZYRX1 = 移作他用的成本; ZYRX2 = 移作他用的时间; ZYRX3 = 有效适用范围; NLRX1 = 适应变化的能力; NLRX2 = 利用变化的能力; NLRX3 = 制造变化的能力; JX1 = 财务绩效; JX2 = 顾客满意; JX3 = 内部过程; JX4 = 学习与成长。

4 结束语

从本研究的结果分析可以看出, 组织学习能力的强弱对任何类型的战略柔性都会有显著的影响作用, 学习能力越强, 企业的柔性也会越高, 但

是不同类型的战略柔性对于企业绩效的影响作用却相差很大, 实证结果得出, 能力柔性对企业绩效的影响程度很大, 资源柔性对企业绩效的影响不显著。

(1) 组织学习能力对资源柔性影响作用讨论
由于资源柔性体现为企业资源适用范围的扩

大以及转换资源用途所需时间和成本的缩小,所以组织学习能力对提高资源柔性有影响作用.而企业良好的学习能力是在良好的组织学习文化的基础之上,通过个体——团队——组织不同层次的学习来实现.企业学习不断积累企业的知识资源、技术资源和生产资源等,这些资源正是企业赖以生存的基础,这些方面的资源越积累越丰富,使得管理者及员工的思维能力越来越强,也使得一线员工的技能越熟练或者使得员工变成多面手,体现人力资源越来越具有柔性;在动态不确定环境中的企业,市场知识和技术知识作为资源能够提升企业发现机会和创新产品的能力,体现知识资源越来越具有柔性;知识的积累及员工能力提升使得企业有能力对资源进行相应的柔性化配置,体现生产资源越来越具有柔性;一些学习能力强的企业比较重视投资于柔性较高的资源,以更有效地利用商业机遇;加强组织学习能力,企业必定会关注目前现有资源的使用效率,更容易发现资源的新用途,从而创造出更高的能力.

作为组织学习能力中的首要测度指标,共同愿景代表着企业全体员工对组织目标的认知和理解程度,员工对组织愿景的理解和体会就像一个人对自身理想与抱负的执着追求一样,员工会朝着这个目标一起努力,所以共同愿景是培养良好的组织学习文化的基础;知识传递与整合则将知识在不同的学习主体之间转移和整合,将学习知识和学习层次融合,知识在个体——团队——组织不同层次之间的传递加速促进了新知识的产生,也培养了组织的团队学习和团队协作学习知识和利用知识的能力;开放性与试验体现了组织与外部环境的沟通和融合以及企业内部鼓励自由、创新的氛围的程度,在这方面做得好的企业加速了组织与外界信息交流的速度和频度,企业能够快速感知外界环境的变化,良好的工作氛围也极大地激发了成员发挥其主观能动作用的积极性,为企业内部的协作与创新奠定了良好的基础;战略思维能力涉及到企业的战略规划及特定时期的战略转换,是企业高层管理者及时洞察环境变化,做出前瞻性的预测和规划,制定企业的发展方向和确定其经营业务.

总之,企业学习能力的增强,使得企业保持足够的开放性和灵活性来不断扩大自己的资源范

围,建立不确定、复杂环境下的战略资源配置,从而增强战略柔性.

(2)组织学习能力对能力柔性影响作用讨论

企业的组织学习能力越强,说明企业从外界吸收的知识就越多,越能适应甚至预测环境变化.而能力柔性强调企业在动态的不确定环境中,配置现有资源以创造企业价值的的能力,以及企业如何通过发现新资源或现有资源的新用途、降低所需的时间和成本,有效地识别并把握商业机遇,进而提高企业竞争能力.实质上能力柔性是企业运用所学知识迅速识别市场机遇,采取一系列的资源获取、资源配置的过程,并将其转化为企业的竞争能力.

企业只有不断的学习,才能够不断地增强战略柔性,才能够不断地培育动态竞争能力,能够对动态的、不确定的环境变化做出迅速的反应,才能够不断地增强对战略目标的控制能力.学习能力的增强使得企业更加容易通过提升柔性能力以获取资源的机会,从而创造机会和价值.

本文主要关注在动态竞争环境中,面对不确定的环境,企业如何通过提升组织学习能力,从而提高企业的战略柔性.从调查研究结果可以看出,一方面目前中国企业处于高度动荡不确定的环境中,另一方面中国企业的经营也有其特殊性.研究得出的结论认为,企业要想提高其战略柔性,必须加强组织的学习能力,即加强共同愿景、知识传递与整合、开放性与试验、战略思维能力学习和培养.在本文的研究中得出组织学习能力对能力柔性的路径系数达到了 0.73 的水平,说明影响作用大,这一结论符合企业实际情况.

(3)组织学习能力对能力柔性、资源柔性的影响力不同

虽然组织学习能力对资源柔性影响作用的路径系数达到了 0.855 对能力柔性影响作用的路径系数为 0.728 但通过对不同类型战略柔性 R^2 值的分析,资源柔性的 20.3% 的方差被学习能力所解释,能力柔性的方差解释的比例达到了 94.1%.这说明虽然组织学习能力对资源柔性的确存在显著的影响,但还有其他的更为重要和直接的影响因素或者存在弱化基于组织学习能力带来资源柔性优势的其他原因,比如说同类企业可以很容易的模仿本企业的柔性资源配置等,所以

要想提高资源柔性, 增强组织学习能力未必是最有效的途径; 但对于能力柔性则不一样, 能力柔性远远比资源柔性更富有灵活性和不可模仿性, 能力柔性更多地体现为企业的一种思维方式和经营方式, 体现在企业适应环境变化、利用环境变化、制造环境变化, 培养企业的适应能力, 培养企业的竞争能力, 而这种能力的培养在很大程度上来源于组织学习。

(4) 资源柔性对企业绩效影响的解释

关于资源柔性和绩效关系的研究结果似乎与其他学者分析的结论不同。一般的观点认为, 企业的柔性生产系统就属于资源柔性, 资源柔性越强, 说明生产系统的柔性越强, 企业越容易根据不同客户的需求及时地调整生产内容, 所以肯定会对企业绩效产生积极的作用。学者们关于资源柔性对创新绩效影响作用的研究也曾得出一些悖论, 提出了一些探讨性的解释, 资源柔性也会对企业获取创新收益产生不利的影响。

首先, 从资源的路径依赖的角度来解释, ①柔性程度较高的资源对企业来说是一种重要的财富, 意味着在该领域企业资源的投资成本越高, 企业不能够轻易的调整其经营领域, 以免损害现有资源的核心价值, 从而影响组织面对环境变化及时调整战略; ②较高的资源柔性往往让管理层形成一种心理上的优势, 认为自身比竞争者更具有核心资源, 从意识上消弱对环境变化的关注度, 较少关心市场状况变化及竞争者的行动等方面, 使得企业逐渐落后。

其次, 从组织刚性的角度来理解, 较高的资源柔性伴随着高成本的资本投入, 不仅仅是柔性资源的投入, 更是对这些柔性资本实施操作管理的人力资本的投入, 随着环境的变化, 企业必须将创新与能力相结合, 但较单一的人力资本往往不能够充分地主动从外界学习新的知识, 阻碍企业的创新和发展。

(5) 能力柔性对企业绩效影响的解释

能力柔性对企业绩效的影响作用最终体现在各个绩效指标上, 但能力柔性的影响过程却是多层次的, 能力柔性对企业经营活动的影响, 大体上是从对企业生存至关重要的终端产品与细分市场、价值链配置层面、战略资源和核心能力层面。每个层面的能力柔性的表现形式不同, 但越接近

市场的层面的灵活性越强, 深层次的能力柔性为表层的能力柔性提供支撑。在各层面的能力柔性培养上,

在终端市场层面上, 强大的柔性需求使得柔性在这一层面上显得极其重要, 企业应该在市场营销中的 4P、4C 及创新等方面多下功夫, 而这些活动直接受制于营销团队、研发团队等的能力高低的制约, 考验组织洞察市场的敏锐度, 以及及时调整策略和执行的能力。具体体现在人、财、物资源的配置, 这一层面与企业绩效有这最为直接的联系; 在价值链配备层面, 应该达到一定范围内成本控制与适应环境相协调, 最终实现价值链前向、后向之间的一致, 以及不同利益相关群体的多重连接, 从而增强价值链柔性, 在渠道上实现竞争优势; 在战略资源配备与核心能力层面, 组织应该根据动态环境和长远的战略规划, 在资本与核心能力积蓄方面进行投资, 以便对前两个层面的活动提供支持。

(6) 资源柔性对企业绩效影响不显著的解释

对本次实证研究结论, 结合目前的中国企业现状, 可以从以下几方面来解释:

①目前中国大多数企业的资源柔性不高。高的资源柔性指资源的有效使用范围比较广、低的资源转换成本和较短的资源转换时间。中国企业资金比较有限的情况下, 绝大多数企业选择了低资源柔性经营, 创造低成本优势。虽然会有一些有实力的企业拥有柔性比较高的资源, 但在众多的调查企业中不具有代表性。

②目前中国市场上消费者的议价能力比较强, 对必需品需求较大, 而且大多数消费者对价格敏感, 导致了单一的低成本经营的企业有比较大的生存空间, 因此决定企业生存的不是资源柔性。

③目前中国企业资源同质化很严重, 在这种情况下, 不同企业之间的资源柔性的效能是相同的, 唯一能凸显出企业绩效的推动因素只有能力柔性, 因为在不同企业的资源相同的前提下, 只有靠企业经营者合理配置资源, 以应对环境变化, 从而在竞争中取得优势。

④目前中国企业没有很好发挥资源柔性作用。有些企业虽然具备柔性较高的资源, 但在具体的应用过程中, 却总是被各种各样的问题所阻碍, 以致不能很好的发挥柔性的作用。这里有一个很

有说服力的例子,大多数中国企业引进 ERP,但真正能应用成功的企业却为数不多,以致造成了资源的浪费.而且一些企业不能及时的发现已有资源的新用途,也不能及时识别到环境变化而调整资源配置,使得具有柔性的资源反映不出柔性的作用.

(7)组织学习对企业绩效的直接影响不显著.虽然有学者研究指出组织学习对企业绩效作用明显,而本文的实证研究发现,组织学习对企业绩效的直接影响并不明显,但是组织学习会通过战略柔性对企业绩效产生间接影响作用.对于研究结果,可以从以下两方面进行解释:

①目前,企业对绩效的衡量大多是通过一些量化的数据指标,而组织学习能力属于企业的软竞争力,很难以数据的形式在企业绩效中直接体现出来.但组织学习能力有助于加强企业有效组合和配置资源,也能够使企业对环境变化做出更准确的预测和判断,从而在组织上做出相应的调整,即对资源柔性和能力柔性这两方面产生影响,这些在提高企业效率的同时也降低了企业的经营风险,从某种程度上提升了企业的绩效,因此,组织学习能力通过战略柔性对绩效产生间接作用.事实上,我们所得到的结论和国外一些学者实证的结论是一致的,作为中介变量的效应超过组织学习对企业绩效的直接效应^[41].这也说明了一个问题,组织学习作为直接变量对企业绩效的作用是有限的,必须通过其他的中介和调节因素才能对企业绩效产生实质的作用.

②影响企业绩效的因素很多,组织学习只是其中的一个,必定还存在其他重要的影响因素.本文只是从组织学习的角度,结合战略柔性来研究两者对绩效的作用,试图从独特的视角深入分析组织学习能力是如何通过战略柔性影响企业绩效的.

从调查结果可以看出,目前中国企业处于特殊时期,外界环境高度动荡,中国企业的经营也有其特殊性.研究结果得出,企业要想取得好的经营绩效,必须加强能力柔性的提升.理论上来说企业资源柔性的提高会对企业绩效产生作用,但在现阶段中国企业来看,高的资源柔性未必会有好的效果,也不是任何企业都适合配置柔性较高的资源,企业应该根据其自身所处行业特征及所处行

业地位,量力而行,不可盲目配置高柔性的资源,否则将会陷入高资源柔性陷阱.

未得到验证的理论假说说明我国企业在资源柔性方面还缺乏足够的认识和测度及管理机制,这是我国企业今后应该有所突破的管理问题,研究结论的其他方面则很好的验证了理论知识,研究结论为企业今后提升经营绩效提供了非常有用的理论指导.

本文的研究也存在一定得局限性.

(1)本研究采取了多行业的样本数据,属于普适性的研究,以方便抽样的方式为主,所得出的结论在一定程度上能够反应组织学习、战略柔性对企业绩效的影响作用.但调查企业没有进行行业选择,由于每个行业的属性不同,各行业之间具有一定的差异,以后的研究应选取具有代表性的行业来进行,对不同行业的指导作用将更为明确.

(2)本研究由于数据收集的困难,没有进行纵向数据的收集,这可能导致企业的阶段性行为,不能完全说明组织学习、战略柔性和企业绩效之间的一种传递关系.

(3)本研究没有研究战略柔性作为一个调节变量的因素对企业绩效产生的影响,这有可能对战略柔性作为中介变量的结论产生较大的影响.

(4)本研究的样本数据主要来源于哈工大管理学院的 EMBA 学员,可能存在近因效应等心理因素,这有可能对结论带来一些偏差.

鉴于本文研究的不足,本研究可以在以下几个方面进行改进研究:

(1)拓展不同行业的相关研究,丰富理论研究的同时,为不同行业提升企业绩效的实践提供指导.

(2)通过大样本的数据来进行研究,不仅仅局限于 EMBA 学员,能够尽可能地避免偶然因素的影响,使结果更准确一些.

(3)未来研究过程可以采取横截面和纵向研究结合方式收集数据,对企业绩效的分析必然会比较准确,从而避免了一些偶然因素对企业绩效造成的影响.

(4)未来研究和设计问卷时候,可以考虑组织学习和战略柔性,战略柔性和企业绩效之间是否存在调节变量?战略柔性作为组织学习和企业绩效的调节变量,对结论可能会产生较大变化.也

可以设计多个替代性竞争模型, 研究哪个模型更适合国内的企业发展.

参考文献:

- [1] Senge P. *The Fifth Discipline—the Art and Practice of the Learning Organization* [M]. New York: Bantam Doubleday Dell, 1990.
- [2] Watkins K E, Marsick V J. *Sculpting the Learning Organization* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [3] Watkins K E, Marsick V J. *In Action: Creating the Learning Organization* [M]. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1996.
- [4] Watkins K E, Marsick V J. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire [J]. *Advances in Developing Human Resources*, 2003, 5(2): 132–151.
- [5] Dusya Vera, Mary Crossan. Strategic leadership and organizational learning [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 222–2403.
- [6] Argyris C, Schon D A. *Organization Learning: A Theory of Action Perspective Reading* [M]. MA: Addison Wesley, 1978.
- [7] Huber G P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 88–115.
- [8] Swee Goh, Richards. Benchmarking the learning capability of organizations [J]. *European Management Journal*, 1997, 15(5): 575–583.
- [9] Nevis E C, D'Bevila A J, Gould J M. Understanding organization as learning systems [J]. *Sloan Management Review*, 1995, Winter: 73–85.
- [10] Swee Goh. Toward a learning organization: The strategic building blocks [J]. *Sloan Advanced Management Journal*, 1998, spring: 15–22.
- [11] Pilar Jerez-Gómez, José Ce'spedes-Lorente, Ramón Valle-Cabrerah. Organizational learning capability: A proposal of measurement [J]. *Journal of Business Research*, 2005, (58): 715–725.
- [12] 吴勇军. 企业学习力辨析 [J]. *学术交流*, 2004, (3): 48–52.
Wu Yongjun. Analysis of enterprises' developing ability by learning [J]. *Academic Exchange*, 2004, (3): 48–52 (in Chinese).
- [13] 王振江, 汪盛强. 组织学习力测度 [J]. *上海大学学报(自然科学版)*, 2000, 6(5): 436–440.
Wang Zhenjiang, Wang Shengqiang. The measurement of organization learning capacity [J]. *Journal of Shanghai University (Natural Science Edition)*, 2000, 6(5): 436–440 (in Chinese).
- [14] 陈满林, 曹卫秋. 关于提升学习力的几点思考 [J]. *唯实*, 2003, (11): 61–63.
Chen Manlin, Cao Weiqiu. Thoughts on elevation of the learning ability [J]. *Reality Only*, 2003, (11): 61–63 (in Chinese).
- [15] 严志庆, 王振江, 金敏. 团队建设评价研究 [J]. *上海大学学报(自然科学版)*, 2000, 6(5): 441–447.
Yan Zhiqing, Wang Zhenjiang, Jin Min. The research of team: Building evaluation [J]. *Journal of Shanghai University (Natural Science Edition)*, 2000, 6(5): 441–447 (in Chinese).
- [16] 陈国权, 郑红平. 组织学习影响因素、学习能力与绩效关系的实证研究 [J]. *管理科学学报*, 2005, (1): 48–61.
Chen Guoquan, Zheng Hongping. Empirical study on relationship among organizational influential factors (organizational) learning capabilities and organizational performance [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2005, (1): 48–61 (in Chinese).
- [17] 许学国, 刘鹏, 徐凤. 学习智障的辨识与评判研究 [J]. *上海大学学报(自然科学版)*, 2001, 7(4): 337–341.
Xu Xueguo, Liu Peng, Xu Feng. Study on identification and evaluation of learning disability [J]. *Journal of Shanghai University (Natural Science Edition)*, 2001, 7(4): 337–341 (in Chinese).
- [18] 王哲. 西方权变理论对我国管理的启示 [J]. *管理现代化*, 1995, (1): 41–42.
Wang Zhe. A revelation from western contingency theory in China's management [J]. *Modernization of Management*, 1995, (1): 41–42 (in Chinese).

- [19]孙成志. 组织行为学[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 1999.
Sun Cheng-zhi Organizational Behavior[M]. Dalian: Dongbei University of Finance & Economics Press, 1999. (in Chinese)
- [20]熊胜绪, 黄昊宇. 中国企业持续成长问题相关研究综述[J]. 经济学动态, 2008(1): 76-78.
Xiong Sheng-xu Huang Haoyu Comment on theories of enterprise dynamic capabilities[J]. Economic Perspectives, 2008(1): 76-78. (in Chinese)
- [21]剑锋. 组织行为管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2000.
Jian Feng Organizational Behavior Management[M]. Beijing: China Renmin University Press, 2000. (in Chinese)
- [22]简兆权, 刘益, 李怀祖. 基于核心能力的战略柔性管理——战略柔性化的探讨[J]. 管理工程学报, 1999, 增刊: 37-41.
Jian Zhaoruan, Liu Yi, Li Huaizu Strategic management based on core competence: A study on strategic flexibility[J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 1999 Supplement: 37-41. (in Chinese)
- [23]张灿, 赵波, 周翔. 新竞争环境下对持续竞争优势的再界定[J]. 科技与管理, 2002(1): 44-48.
Zhang Can, Zhao Bo, Zhou Xiang Redefining the continuous competitive advantage in new competitive environment[J]. Science, Technology and Management, 2002(1): 44-48. (in Chinese)
- [24]易磊, 和炳全. 基于资源与能力的民营企业动态竞争优势构建[J]. 经济师, 2003(5): 10-11.
Yi Lei, He Bingquan Construction of dynamic competitive advantage of civil-run enterprises based on the view of the resource and capability[J]. China Economist, 2003(5): 10-11. (in Chinese)
- [25]侯玉莲. 战略柔性的增强途径[J]. 山东师范大学学报(人文社会科学版), 2003, 48(5): 136-138.
Hou Yulian Strengthened channel of strategic flexibility[J]. Journal of Shandong Teachers University (Social Science Edition), 2003, 48(5): 136-138. (in Chinese)
- [26]王永贵, 张玉利, 杨永恒, 等. 对组织学习、核心竞争能力、战略柔性与企业竞争绩效的理论剖析与实证研究——探索中国企业增强动态竞争优势之路[J]. 南开管理评论, 2003(4): 54-80.
Wang Yonggui, Zhang Yuli, Yang Yongheng et al. The conceptual analysis and empirical study of organizational learning, core competences, strategic flexibility and business competitive performance: Road to dynamic competitive advantage building for China's firms[J]. Nankai Business Review, 2003(4): 54-80. (in Chinese)
- [27]汪应洛, 李垣, 刘益. 企业柔性战略——跨世纪战略管理研究与实践的前沿[J]. 管理科学学报, 1998, 1(1): 2-25.
Wang Yingluo, Li Yuan, Liu Yi Flexible strategy: Frontier of strategy management in 21st century[J]. Journal of Management Sciences in China, 1998, 1(1): 2-25. (in Chinese)
- [28]Yash P, et al. Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach[J]. Production and Operations Management, 1996, 5(3): 204-233.
- [29]Grewal R, Tansuhaj P. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility[J]. Journal of Marketing, 2001, 65: 67-80.
- [30]Eppink D J. Planning for strategic flexibility[J]. Long Range Planning, 1978, 1(11): 65-73.
- [31]Evans J S. Strategic flexibility for high technology maneuvers[J]. Journal of Management Studies, 1991, 28(1): 16-19.
- [32]Aaker D A, Mascarenhas B. The need for strategic flexibility[J]. Journal of Business Strategy, 1984, 5(Fall): 74-82.
- [33]加里·哈默, 霍华德·托马斯, 唐·奥尼尔. 战略柔性: 变革中的管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000: 25-41.
Hamel G, Thomas H, O'Neal D. Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment[M]. New York: Wiley, 1999. (in Chinese)
- [34]Sanchez R. Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility[J]. International Studies of Management & Organization, 1997, 27(2): 71-95.
- [35]Mathews J A. Competitive advantages of the late-comer firms: A resource-based account of industrial catch-up strategies[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2002, 19(4): 467-488.
- [36]郭海, 李垣, 等. 企业家导向、战略柔性与创新关系研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2007(1): 73

- 77.

- Guo Hai LiYuan, et al Entrepreneurial orientation, strategic flexibility and indigenous innovation[J]. Science of Science and Management of S & T, 2007, (1): 73-77 (in Chinese)
- [37]朱振光. 现代企业绩效研究评价方法研究述评[J]. 市场论坛, 2008, (3): 59-61
Zhu Zhen-guang Study on performance evaluating methods of enterprises[J]. Market Forum, 2008 (3): 59-61 (in Chinese)
- [38]费逸人. 企业绩效评价方法研究[D]. 北京: 北方工业大学, 2007.
FeiYiRen Study on Performance Evaluating Methods of Enterprises[D]. Beijing North Industry University, 2007 (in Chinese)
- [39]Neelya Gregorym, Plattsk Performance measurement system design: A literature review and research agenda[J]. International Journal of Operations & Production Management, 1999, (6): 11-15.
- [40]Easterly-Smith M, Crossan M M, Nicolini D. Organizational learning: Debates past, present and future[J]. Journal of Management Studies, 2000, 37(6): 783-796.
- [41]Tippins M J, Sohi R S. IT Competency and firm performance: Is organizational learning an issuing link? [J]. Strategic Management Journal, 2003, 24: 745-761.
- [42]易丹辉. 结构方程模型: 方法与应用 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 83.
YiDan-hui Structural Equation Modeling: Methods and Applications [M]. Beijing: China Renmin University Press, 2008: 83. (in Chinese)
- [43]凌文铨, 方俐洛. 心理与行为测量 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2004: 53-54.
Ling Wen-quan, Fang Li-lo. Psychology and Behavior Measurement [M]. Beijing: China Machine Press, 2004: 53-54. (in Chinese)

On influence of organizational learning and strategic flexibility on enterprise performance: An empirical study

WANG Tie-nan¹, CHEN Tao^{1, 2}, JIA Rong-xia¹

1. School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China

2. School of Business, Nanjing Normal University, Nanjing 210046, China

Abstract This paper puts forward a model among organizational learning ability, strategic flexibility and enterprise performances through the review of relevant documents. By using SPSS software and structural equation model to do sample analysis with multi-industry sample data, the influence of organizational learning capability on different types of strategic flexibility (resource flexibility and capability flexibility) and the influence of resource flexibility and capability flexibility on enterprise performance are tested. Through hypothesis testing and the analysis of auxiliary variable R^2 value, we find 53.6 percent of enterprise flexibility is influenced by strategic flexibility. And because the influence of resource flexibility on enterprise performance is not significant, the enterprise performance is affected by capability flexibility to a large extent. Our research shows that organizational learning capability indeed has influences on strategic flexibility and different types of strategic flexibility have different influences on enterprise performance, as provides a theoretical basis and an effective approach for enterprises to improve performance.

Key words organizational learning ability, resource flexibility, capability flexibility, enterprise performance