

基于核心要素创造视角的组织演化动力研究^①

张晓军^{1,2}, 席酉民^{1,2}, 葛京¹

(1. 西安交通大学管理学院, 西安 710049; 2. 西交利物浦大学, 苏州 215123)

摘要: 通过对X公司核心要素创造过程的案例研究,分析了其随时间演化的方式、动力以及趋向和谐的途径。对组织核心要素创造过程的研究表明:(1) 和谐主题(组织在特定时期的关键问题和核心任务)是组织创造核心要素的直接依据;(2) “和则”(能动诱导)与“谐则”(优化设计)是组织创造新核心要素所依据的内在机理;(3) 和谐主题与双规则的互动展示了组织趋向和谐的途径。本文的贡献是,揭示了组织演化与变革的驱动力;提出复杂多变环境中战略管理应兼顾长期的计划和短期的问题、任务;实践方面告诉管理者如何通过改变组织体系来应对环境变化。

关键词: 组织演化; 和谐主题; 和则; 谐则

中图分类号: C93 - 0 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007 - 9807(2013)01 - 0022 - 14

0 引言

组织的演化一直是组织理论和战略管理研究的重点,制度理论、环境选择理论和战略选择等主流理论学派一直致力于探讨组织演化的方式、路径和原因等核心问题,演化理论学者则抛开理论的预设,单纯从系统的视角出发,研究组织核心要素之间的互动方式对组织绩效的影响(如文献[1])。系统理论指出,组织可以看成由若干要素组成的集合体,这些要素通过各种方式互相联系,不同类型的要素和互动方式会导致不同的结果。这种差异是匹配理论(configurational approach)的基本前提,匹配理论进一步指出,组织所拥有的要素及其间的关系决定它的绩效水平。权变理论和间断性均衡模型通过实证研究证明,组织核心要素和它们之间“相互加强(reinforce)”的关系会导致较高的组织绩效,早期的要素匹配理论研究还指出了有利于组织发展的核心要素类型(如Tushman和Romanelli在20世纪80年代的系列研究)。然而,这些研究并没有关注促使这些核心

要素产生和互动的原因,即组织为什么会沿着特定路径演化的问题尚未解决。正如Siggelkow所说“目前为止还没有足够的词汇来描绘组织趋向理想态的路径”^[1]。因此,对组织核心要素来源及其间关系的研究具有重要的理论和实践意义,是探讨组织演化驱动力的基础,并可以启示实践者如何通过控制关键要素及其互动使组织逼近和谐态。

本文主要探讨组织演化过程中核心要素产生的原因和互动的方式,以揭示组织趋向和谐的动力和路径。通过对一个国有企业子公司演化历程的考察,论文识别出两个关键要素:和谐主题和双规则机制,来解释组织沿着特定路径向和谐态演进的方式和原因。其中和谐主题是组织创造核心要素的直接原因,双规则机制是组织核心要素形成所依赖的基本原理。本文认为,在快速多变的环境下,组织趋向和谐是一个解决涌现性问题的过程,特定核心要素的出现及其间的互动方式都是这个解决问题的产物。本文的贡献是,阐明了

① 收稿日期: 2010 - 10 - 05; 修订日期: 2012 - 10 - 31。

基金项目: 国家自然科学基金研究重点资助项目(71032002); 国家自然科学基金资助项目(70772109)。

作者简介: 张晓军(1984—),男,内蒙古鄂尔多斯人,博士生。Email: xjzh@mail.xjtu.edu.cn

演化理论中企业更新核心要素的原因、时机和原理; 系统地告诉管理者如何通过更新组织的内部系统来应对外部变化, 进而不断逼近和谐态。

1 理论基础

1.1 组织的演化路径

类型划分是匹配理论的基础^[2], 已有研究提出了一些组织演化的理想路径, 如间断性均衡模型(punctuated equilibrium paradigm)^[3-5], 线性级数发展模型(linear progression development model)^[6], 要素突变模型(thin-to-thick)^[1], 以及要素渐变模型(patch-by-patch)^[1, 7]等。这些模型主要以战略、结构和文化等要素为观察和分析的焦点, 通过描述这些要素随时间变化的规律来解释组织演化的规律^[4, 8, 9]。其结论包括渐进型变革和根本型变革两种基本模式, 前者认为组织的战略和结构等要素的变化是缓慢而温和的, 后者则认为组织的变革是剧烈而不连续的, 每一种模式都有大量实证研究的支持。出现这种矛盾观点的根源在于当用战略、结构和文化等先验性的要素来考察组织演化的路径时, 在很多情况下很难去捕捉组织变化的丰富过程, 因此可能存在组织本身正在发生变化但却无法通过这些要素观察出来的情况, 亟需一种能更好地分析组织变化的视角和方法, 来深化对组织演化路径的研究。

另外, 已有研究在组织演化的驱动力研究方面也没有达成一致, 如组织种群理论就认为外部的环境选择是组织演化的主要驱动力, 而战略管理和适应性理论则认为组织的内部适应是主要驱动力, 二者到底谁是主导没有定论。这一分歧也是由这些研究所倚重的要素差异造成的, 不同组织在不同时期要素的表现都不一样, 选择不同的要素组合就会得出不同的结论。如有研究指出战略、结构、行业、技术等要素间的匹配可导致组织持续的竞争优势^[10, 11]。尽管这些研究在组织演化路径和影响因素领域积累了丰富的知识, 但是, 由于缺乏能深入分析组织演化过程的适宜方法, 他们多是对组织演化路径的描述, 鲜有涉及这些演化路径决定因素的分析。

有学者针对这一问题开展了探索性研究, 他

们将组织看成是由相互关联的要素组成的系统, 通过考察要素的状态来描绘组织的演化过程。Siggelkow 通过一个纵向的案例研究识别了四种过程——thickening, patching, coasting, and trimming——来描绘组织核心要素的产生和发展^[1], 这些过程为描绘组织趋向和谐的路径提供了语言, 尽管它并没有关注导致这些过程的动因, 其识别组织核心要素的方法为组织演化动力的研究提供了新思路。

1.2 组织的核心要素及其互动视角下的组织演化

文献中对组织核心要素的定义有两种, 二者都基于系统理论的思想, 认为组织是由相互关联的要素组成的系统, 组织的绩效和要素间的匹配有重要的关系^[12]。其中一种定义认为, 在组织要素中, 有些要素对组织发展的重要性要大于其它要素, 就称其为核心要素, 因此组织就可看成是由核心要素和边缘要素构成的系统。例如, Miller 识别了三个组织匹配的关键发生源: 结构、领导和战略^[13]; Hannan 和 Freeman 列出组织的权力结构、核心技术和营销战略作为其核心方面^[14]; 而 Romanelli 和 Tushman 则认为组织文化、战略、结构、权力配置和控制系统是影响组织生存的关键方面^[4]。但是, 正如 Siggelkow 所说“这种对核心要素的先验性描述假定同一个要素在所有的企业和企业的不同发展时期都同样重要”^[1], 从而无法体现组织的多样性, 很难去解剖组织演化的动态过程。对于本研究, 研究对象只有一个企业, 追求案例本身的独特性和新颖性, 不适合采用这一思路。

另一种定义主要关注要素之间的互动, 认为核心要素应该与其它现在和未来的组织要素有高度的依赖性^[1], 也就是说, “核心性意味着联系”^[15]。核心要素比边缘要素有更多的联系^[16]。这种基于互动的观点意味着组织的核心要素是随着组织的动态变化而不断涌现出来的, 并不受先验性假定的约束, 并且可以随时间改变, 因此组织的演化过程就可以看成是核心要素的互动和改变过程, 这个过程的最佳状态就是核心要素之间都是相互加强的关系, 即组织和谐态的一般表现。基于这一定义, Siggelkow 研究了一个共有基金提供组织的演化过程, 阐明了组织核心要素的改变如何解释组织的演化^[1]。然而, 组织核心要素为

什么会变化的问题仍然没有答案.

1.3 核心要素的类型及其互动差异

已有基于要素互动的归纳性研究并没有考虑核心要素类型对互动方式和组织演化路径的影响. 实际上, 上述第一种定义(先验性观点)就假定组织的核心要素是附属于多样的行为领域的, 表明核心要素可以划分为不同的类型. 具体地说, 有些核心要素, 如战略、愿景和使命等, 都是目标导向的, 倾向于指导现阶段组织领导的决策^[17], 这种类型的要素通常与组织未来的要素有高度的依赖性, 并且决定组织演化的方向. 另外, 有些核心要素是任务导向的, 如结构、控制系统和权力配置等, 它们主要致力于完成特定的组织目标, 这类要素与组织现阶段的要素有高的依赖性, 并能展示组织演化的实时状态.

此外, 和谐管理理论认为, 组织是由人要素和物要素组成的, 二者的主要差别即在于可规划程度不同^[18]. 因此, 组织的核心要素还能以可规划性维度加以分类, 可规划性(programmability)主要指一个核心要素可以被有目的地规划的程度. 在组织日常运营中, 有些要素可以在很大程度上被设计成固定的样式, 以使组织目标通过特定的路径得以实现, 战略、结构和组织制度就属于这一类型. 它们都假定组织中存在确定的规则和程序, 而且可以使用这些规则和程序来达到目标, 这一假定是管理研究中管理科学和数理分析领域的重要前提. 然而, 由于人类的有限理性和组织的复杂性^[19], 人们无法获得关于组织的所有知识, 因此也不可能通过具体而确定的方法来解决组织遇到的所有实际问题, 这时就需要倚重不可规划要素的作用. 图1展示了对组织核心要素在两个维度上的分类情况.

从图1可以看出, 不同类型的核心要素在组织演化过程中有不同的作用, 目标导向的要素主要影响组织演化的方向, 任务导向要素可展现组织的实时演化路径. 另一方面, 可规划的核心要素倾向于从长期来影响组织的演化路径, 并通过确定的路径来达成目标, 不可规划的核心要素倾向于从短期影响组织演化目标, 并依靠人的主动性和自主性来达成目标.

总之, 本文认为不同类型的核心要素对组织演化有不同的作用, 这种差异可以解释组织演化

的原因. 为了细致地探讨这一问题, 论文设计了一个国有企业子公司的归纳性案例研究, 主要关注这一组织在纵向时间维度上创造新核心要素的方式和驱动力.

| | | 可规划性 | |
|------|---------------|---------------------------------------|-------|
| | | 可规划 | 不可规划 |
| 目标导向 | 设计的目标 | 根据环境和组织的实际情况来人为确定. 这些要素影响组织的演化方向 | 涌现的问题 |
| | 涌现的问题 | 具有不可预知性、短期性和非人为性, 这些要素影响组织的演化方向 | |
| 导向性 | 例: 战略, 愿景, 使命 | 例: 战略问题, 和谐主题 | |
| 任务导向 | 理性设计 | 通过设计特定的路径来达到目标. 这些要素展现了组织演化的真实历程 | 诱导激励 |
| | 诱导激励 | 通过激发人们的主动性和灵活性来达到目标. 这些要素展现了组织演化的真实历程 | |
| | 例: 结构, 制度, 流程 | | |

图1 组织核心要素的分类

Fig. 1 Classification of organizational core elements

2 研究方法

2.1 研究背景

本文的研究目的是通过分析组织核心要素创造的动因和过程来揭示组织演化的动因, 具有动态特征, 因此案例研究较为适合^[20-21]. 论文选取了一个石油开采公司X来回答关注的问题. X公司是一个大型国有企业C的下属公司, X从2003年开始开采石油, 到2008年为止, 经历了6年的快速发展时期. X公司在这6年中的基本情况如表1所示.

本文选择X公司主要基于以下两点考虑. 首先, 单案例研究能够关注丰富的现象并获得厚实的描述. 论文研究的是X公司从2003年到2008年的发展历程, 作为新创企业, 这一时期X的发展过程相当丰富, 而且, 作者从X公司创建开始就进行追踪, 在公司的创建阶段会创造很多新元素, 所以论文的数据收集也较为精准和全面. 其

次 X 的发展模式在行业内是独特的(见表 1)。X 公司由于其特殊的地理环境和开采技术而在行业内独树一帜,因此有很多关于 X 的报道和资料,这些报道和资料能为不同资料来源之间的相互印证提供更多的机会^[1 22]。

2.2 数据来源

本文的数据主要来自三个方面:半结构化访谈、文件资料和非参与性观察。

访谈 作者总共访谈了 15 个对象,其中包括 X 公司的总经理和 C 公司的总经理, X 公司的 2 位副总经理, 3 位部门经理, 3 位管理员工, 5 位操作员工。其中的 11 位亲历了 X 公司 6 年的发展历程,其余 3 位 2005 年加入 X 公司。这些来自不同层级的受访者从不同视角提供了对组织历史事件的描述和看法,从而降低了信息偏差^[23]。15 个访谈都采用深度面对面的方式,每次时间 1 至 2.5 h。在允许的前提下,作者对部分访谈进行了录音。论文的半结构化访谈模板主要涉及的问题有:促使企业管理者创造新要素的因素是什么,组织的核心要素如何随时间演化,以及组织和环境间的互动等。在访谈过程中,研究人员努力从多种渠道获取信息,以提高资料的可信度^[24]。此外,研究者还与 X 公司举行了 3 次研讨来验证信息的准确性,研讨人员包括 X 公司的高层和中层管理人员。

文件资料 作者总共收集到 60 多份文件资料,其中与本研究有关的有 43 份,包括 6 份年报, 5 份公司领导给外界的演讲稿, 5 份高层管理者的报告, 3 份总经理的演讲记录(从 2003 到 2008 年 X 公司共有过 3 位总经理), 8 份来自上级公司的文件, 12 份新闻报道(其中 2 份研究报告, 3 本著作)。研究人员主要用这些文件来识别 X 公司每个阶段的核心要素及其间的联系,并检验访谈内容以减少认知偏差。

非参与性观察 其中一名研究者分别于 2004 年和 2006 年两次到 X 公司调研,每次调研历时 3-5 天。2008 年 8 月,所有研究者访问了 X 公司。期间参加了 X 公司的一次日常管理会,一次危机演练,观看了该公司的历史纪录片,并走访了大部分油井现场。参加了 C 公司的一次管理评审会。所有这些现场观察为作者更准确地理解 X 公司发生的事件提供了认知基础。

2.3 研究过程

本研究共分三步进行。首先,主要观察 X 公司的管理和生产模式,了解其发展历史,并基于这些观察与该公司高中层管理者进行了一次讨论,探讨 X 公司的演化路径。第二步,通过对文件资料数据的分析,识别 X 公司从 2003 年到 2008 年的新创核心要素。第三步是半结构化访谈,以验证上一步分析的准确性,并分析该公司发展路径的驱动力。最后,研究人员又举行了 2 次研讨会,与公司高中层领导共同分析初始编码结果的全面性和准确性。

第一步:了解案例企业。为了对 X 公司有一个全面的了解,研究者走访了 X 公司并了解了其内外部生产环境。特别的,鉴于石油开采中使用很多高科技技术,研究者参阅了很多技术文件来对石油开采、分离、运输等环节以及如何避免污染环境等做了了解。这些学习活动能帮助研究者改进研究的信度和效度^[25]。此外,研究者还了解了公司员工的生活和工作情况,并最后与公司高中层管理者举行了一次研讨,形成讨论笔记。

第二步:文件数据分析。现场观察后,研究人员开展了第一轮文件数据分析,鉴于本研究的目的是揭示 X 公司核心要素的创造过程,研究者将这些数据按时间顺序进行排列^[20],并检查这些数据是否均匀地分布在各个时间点上,最终发现有两个时间段缺乏数据支持,并在公司的帮助下进行了补充。其次,本文基于互动视角的核心要素定义识别了该公司的新创核心要素,如果一个要素与其它现阶段或未来要素有密切的互动,就将其标记为核心要素^[1]。具体地说,如果将组织系统看成是由节点和边组成的网络,那么核心要素就可以通过每年各要素与其它要素的互动数(边数)来找到。这里采用两种计数方法:中心程度^[26]和二阶中心程度^[1]。其中,中心程度(degree centrality)是 Freeman 提出的一种计算网络中节点中心度的方法,其步骤是首先将要素的关系网绘制出来,其中要素的直接关联要素数就是其中中心度;二阶中心程度(second-order degree centrality)是 Siggeklow 提出的一种与中心程度方法互补的网络节点中心度计算方法,其步骤是根据要素的关系网先算出每个要素的非直接关联要素数,然后将直接关联要素数与非直接关联要素数相加

就是二阶中心度。其中,直接关联要素数就是与该要素直接相关的其它要素,在数值上等于与该要素节点直接相连的“边”的数目;非直接关联要素数是通过其它要素来影响该要素的要素数,在数值上等于与该要素相连的其它要素的直接关联要素数的总和。本文中的“新创核心要素”是指那些在现阶段中出现但在以前阶段不出现的核心要素,因此文中的新创核心要素是剔除重复出现要素后得到的。

最后论文得出了 X 公司新创核心要素间的互动模式。三个编码人员分别进行了各年的编码任务,并由另一研究人员协调以保持一致性。主要的任务是按照图 1 的分类方式对各年的要素进行理论化归类,然后运用多案例研究中的复制技术^[21-27]进行跨年度整合分析。

第三步:访谈。从 2008 年 8 月到 2009 年 3 月,研究人员共进行了 15 个访谈。在最初访问 X 公司时,发现该公司企业管理部的两位中层管理人员对 X 公司的发展历史非常熟悉,并负责公司的发展规划。因此,在访谈的最开始,首先以他们为受访对象,同他们讨论了研究人员的编码结果。访谈主要包括两部分,第一部分主要

让受访者回忆 X 公司发展过程中的重要事件和变化,代表性问题如:从 2003 年到现在 X 公司主要开展了哪些创新和变革工作?公司为什么开展这些工作?在第二阶段,研究者将分析得出的要素清单和互动模式图展现给受访者,让他们说出自己的理解和建议。这一部分的主要作用是确保文中对文件资料的分析与 X 公司的实际情况相符合,并且降低来自研究者的偏差。随后对其它受访者进行了访谈,其中大部分是在最初的两任中层管理者的推荐下选择的,他们的访谈程序与上面基本相同。访谈后,研究者基于受访者的回忆和建议对最初的模型做了修正,随后与 X 公司的一位副总和上述两位中层管理者进行了一次非正式讨论确认了修正的准确性。最后与 X 公司的总经理进行了一次讨论确定了最终的结论。

从上面的步骤可以看出,论文的研究遵从典型的循环迭代质性分析路线^[25]。研究者首先进入现场并厘清了研究问题,然后收集、分析数据得出 X 公司的演化路径初始编码并进行聚焦归类,接下来通过深度访谈来确认和拓展研究者的结论,并进行了数轮修正。

表 1a X 公司从 2003 年到 2008 年的发展历程

Table 1a The development journal of X from 2003 to 2008

| 时间 | 产量水平 (t) | | | | 规模水平 | | | |
|------|-----------|----------|------|------|-------|-------|------|------|
| | 总产量 | 日产量 | POD* | | 油井数 | 员工数 | 人井比 | |
| | | | X 公司 | C 公司 | | | X 公司 | C 公司 |
| 2003 | 231 000 | 632.88 | 2.10 | 2.23 | 302 | 875 | 2.90 | 2.92 |
| 2004 | 597 000 | 1 635.62 | 3.33 | 2.62 | 491 | 1 032 | 2.10 | 2.87 |
| 2005 | 822 000 | 2 252.05 | 2.59 | 2.58 | 869 | 1 288 | 1.48 | 2.66 |
| 2006 | 1 061 000 | 2 906.85 | 2.44 | 2.35 | 1 191 | 1 496 | 1.25 | 2.57 |
| 2007 | 1 105 000 | 3 027.40 | 2.48 | 2.46 | 1 222 | 1 540 | 1.26 | 2.31 |
| 2008 | 1 123 000 | 3 076.71 | 2.37 | 2.52 | 1 300 | 1 600 | 1.23 | 2.10 |

注:POD*:日单井产量

表 1b X 公司与 C 公司产量比较

Table 1b Comparison between X and C

| | 渗透率* | 百万吨投资 (百万) | 单井投资 (万) | 单井面积 (m ²) | 桶油成本 (美元) | 百万吨产量废气回收价值 (万) | 管理层级 |
|------|------|------------|----------|------------------------|-----------|-----------------|------|
| X 油田 | 1 | 100 | 300 | 220 | 1.94 | 2 636 | 3 |
| C 公司 | 6 | 152 | 430 | 866 | 1.97 | 1 586 | 5 |

注:有压力差时岩石允许液体及气体通过的性质称为岩石的渗透性,渗透率是岩石渗透性的数量表示。它表征了油气通过地层岩石流向井底的能力。

3 数据分析

3.1 X 公司各阶段核心要素的归类 and 变化

论文按照两种计数方法列出了每年中心程度排名靠前的 10 个要素, 然后选出两个排名里从前到后名次相同的要素并确定为最终结果。通过对每年核心要素关联数的统计, 研究者发现, 任何时间都有一个要素和所有的新创核心要素存在关联, 并且总共有三个这种类型的核心要素, 三者的更替凸显了 X 公司发展的阶段性特征, 因此, 论文依据这三个要素将 X 油田 6 年的发展历程划分为 3 个阶段, 每个阶段核心要素的指标值如表 2 所示。

识别各阶段的核心要素后, 作者按照图 1 的分类法对这些要素进行了分类, 如表 3 所示, X 公司管理体系核心要素的变化反映了其 6 年的演化历程。由于 X 公司油藏的低渗透特征, 没有现成的技术可以采用, 因此在 X 成立之初, 主要的任务是突破技术障碍, 技术创新是第一阶段使用最多的一个词语, 并指导了组织体系的构建。众所周知, 石油开采会污染环境, X 公司地处我国西北, 自然环境比较脆弱, 而且油井离农户很近, 因此在技术问题解决之后, 如何与周围的环境和谐共存就成为焦点问题。通过大量的数据分析得出自然环境保护和与当地的利益共享是第二阶段的主题。随着企业规模的扩大, 一些与员工有关的内部问题逐渐凸显, 系统地改进员工的工作和生活环境就成为 X 公司工作的重点。

3.2 组织战略的愿景化与和谐主题的直接指导作用

3.2.1 战略与愿景的长期导向作用

表 2 的数据中, 三个阶段的愿景都是核心要素, 说明组织的愿景对组织发展非常关键。而且, 尽管 X 公司的外部环境和内部状况发生了重要变化, 研究者发现其愿景和战略基本没有改变。X 公司最初的愿景在 2003 年 10 月和 2004 年 4 月做了两次改变, 而此时 X 均处在第一发展阶段, 自此以后再没有变化。类似地, 战略在 2005 年 6 月有过一次变化, 此后再没有变化。此外, 大多数的文件和演讲稿中都将愿景和战略放在同一个句子中, 如 2004 年以来该公司频繁使用的一句话是: 成为陆上低渗透油田的一面旗帜, 实现规划的

表 2 各阶段核心要素中心度数值与排序

Table 2 Ranking of core elements in each stage

| 阶段 | 排序 | 要素名称 | 中心程度 | 二阶中心度 |
|-----------------------------------|----|---------------|------|--------|
| 第一 阶段 2003. 1 – 2005. 6 | 1 | 技术创新 | 12 | 21. 86 |
| | 2 | 创新制度 | 7 | 15. 33 |
| | 3 | 创新文化 | 7 | 13. 97 |
| | 4 | 信息技术 | 6 | 12. 12 |
| | 5 | 油藏工程 | 6 | 12. 46 |
| | 6 | 采油工程 | 6 | 12. 46 |
| | 7 | 地面工程 | 6 | 12. 46 |
| | 8 | 国内一流油田 | 6 | 11. 95 |
| | 9 | 国内先进油田 | 6 | 11. 95 |
| | 10 | 陆上低渗透油田 旗帜 | 6 | 11. 95 |
| | 11 | 扁平化 | 5 | 10. 27 |
| | 12 | 增产 | 5 | 9. 93 |
| | 13 | 激励机制 | 4 | 8. 25 |
| 第二 阶段 2005. 7 – 2006. 12 | 1 | 环境友好 | 10 | 17. 98 |
| | 2 | 陆上低渗透油田 旗帜 | 8 | 15. 22 |
| | 3 | 社会责任 | 7 | 13. 84 |
| | 4 | 环保文化 | 6 | 12. 27 |
| | 5 | 环保技术 | 5 | 10. 89 |
| | 6 | 企地合作 | 5 | 10. 51 |
| | 7 | 利益共享机制 | 5 | 10. 51 |
| | 8 | HSE 体系 | 5 | 10. 32 |
| | 9 | 流程外包 | 4 | 7. 61 |
| | 10 | 培训 | 4 | 7. 42 |
| | 11 | 稳产 | 3 | 6. 61 |
| 第三 阶段 2007. 1 – 2008. 12 | 1 | 以人为本 | 11 | 20. 36 |
| | 2 | 价值观共享 | 8 | 15. 92 |
| | 3 | 部门边界模糊化 | 7 | 14. 74 |
| | 4 | 能级制度 | 7 | 14. 38 |
| | 5 | 员工福利 | 7 | 13. 12 |
| | 6 | 职业生涯管理 | 6 | 13. 02 |
| | 7 | 稳产 | 6 | 11. 94 |
| | 8 | 换岗 | 5 | 10. 58 |
| | 9 | 组织愿景 | 5 | 10. 40 |
| | 10 | 陆上低渗透油田 旗帜 | 5 | 10. 04 |
| | 11 | 培训 | 4 | 9. 04 |
| | 12 | 工作场所美化 | 3 | 6. 60 |

注: 中心程度 = D (与该要素直接相关的其它要素数)

二阶中心度 = $D + D' * M/M'$ (D' 是 D 的平均数, M 和 M' 分别是非直接关联要素数及其均值)

表3 X公司核心要素在三个阶段的变化

Table 3 Changes of core elements in three stages of X factory

| 阶段 | 核心要素 | | | |
|----|--|------|---|---|
| | 设计的目标 | 涌现问题 | 理性设计 | 诱导激励 |
| 1 | 国内一流油田 国内先进油田 陆上低渗透油田的旗帜 增产 | 技术创新 | 油藏工程 采油工程 地面工程 信息技术 创新制度 扁平化 | 创新文化 激励机制 |
| 2 | 陆上低渗透油田的旗帜 稳产 | 环境友好 | 环保技术 流程外包 HSE 体系 | 环保文化 利益共享机制 企地合作培训 社会责任 |
| 3 | 陆上低渗透油田的旗帜 稳产 | 以人为本 | 工作场所 美化 部门边界 模糊化 | 价值观共享 能级制度 组织愿景 员工福利 职业生涯管理 换岗 培训 |

产量。一位高层管理者也说: 愿景和战略主要告诉在未来几年内应该完成什么指标。X 公司从 2003 年到 2008 年的发展历程表明, 战略主要对组织长期发展目标进行定位, 对组织日常管理中的涌现性问题关注很少, 验证了战略管理关注组织长期发展方向的特征^[28]。

战略与愿景很少关注涌现性问题的原因是多方面的。首先, X 公司是大型国企 C 公司的下属企业, X 的战略也是 C 公司战略的一部分, 因此 X 的战略常常会受到 C 公司的影响, 甚至由 C 公司决定。这种情况下, X 公司没有太大的空间去根据环境变化灵活改变战略。X 公司总经理说: 每年上级公司都会制定一个产量计划, 定出本年度 X 公司应该完成的目标。此外, 还必须与 C 公司的长期发展战略保持高度一致。而且, 发现“根据 C 公司的安排部署”和“为了完成 C 公司的任务”等句子在 X 公司的年度工作报告和其它文件中频繁出现。研究者了解到, 在 C 公司的年度会议上, 会制定 X 公司的年度生产任务, 并且在 C 公司领导给 X 公司的讲话中, 也经常提及这一任务。

其次, X 公司的环境日益复杂多变, 特别是随

着时间的推移, 公司面临的问题逐渐由技术性转变到社会性上来(从技术创新到环境友好再到以人为本), 由于人自身的不确定性和不可优化特征, 这种转变使得 X 公司很难去制定既能指导长期发展方向又能对短期的不可预知变化保持敏感的战略。这种情况下, X 公司的战略主要倾向于与 C 公司的计划相呼应, 并没有太多关注环境和人的变化, 那么, 是什么指导该公司日常的运行呢?

3.2.2 和谐主题的直接指导作用

鉴于分析结果中每个阶段都有一个关联性很高的核心要素的现象, 研究者在访谈中与受访者对此进行了重点讨论。通过对访谈资料的分析发现, 这三个核心要素是 X 公司每个阶段要解决的关键问题, 也是该阶段管理体系构建和更新的主要依据, 因此它们与其它核心要素都有密切关系。这三个要素所体现的内涵与和谐管理理论中和谐主题的含义一致。和谐管理理论认为, 在当今组织环境复杂多变的情况下, 组织的发展过程更多地是一个应对各种各样问题的过程, 在不同的时期所解决的关键问题就叫做和谐主题^[18]。和谐主题是组织在特定时期的关键问题和核心任务, 它反映组织在某一时期工作和发展的总体方向^[18, 29]。和谐主题主要由领导在分析环境和组织自身状况的基础上得出, 因此, 它随着环境的变化而变化。在本案例中, 三个阶段的主题分别是技术创新、环境友好和以人为本(见表 4), 因此, 研究者对 X 公司的发展过程的三阶段划分实际上是以和谐主题的变化为依据的。它们都是先由研究者总结编码而来并与 X 公司管理者讨论后确定的。

表 3 新创核心要素的划分表明, 每个阶段任务导向的核心要素和本阶段的和谐主题有着密切的关系。例如, 在第一阶段, 主题是技术创新, 相应的任务导向新创核心要素包括两种类型的技术, 即油藏工程、采油工程、地面工程、信息技术, 以及三种技术创新策略, 即创新制度、创新文化和激励机制。当主题转变为环境友好后, 相应的创新核心要素也与环境保护有了更多的联系(如环保技术、HSE 体系、环境文化、培训), 并且关注与当地政府和居民间的积极关系(如过程外包、利益共享机制、企地合作、社会责任), 在最后一个阶段, 主题变为以人为本, 新创核心要素也致力于

改善员工的工作和生活环境(如工作场地美化,部门边界模糊化,价值观共享,员工福利,换岗制度)并提高员工的个人能力(如能级制度,职业生涯规划,培训)。

任务导向核心要素与和谐主题间的这种互动关系表明和谐主题是组织发展的直接指导者,和谐主题的这种直接指导作用根植于组织必须处理繁杂而涌现性的现实问题,以X公司为例,不管是最初的技术创新,接下来的自然环境保护、社会关系构建与维护,还是最后对员工的关注,都不是由公司的管理者规划出来的,而是通过特定阶段公司必须要解决的关键问题的积累形成的,这种通过问题来决定组织阶段发展重心的思路突破了战略管理的路线,体现了组织解决涌现性问题的做法。在X公司对外的宣传和汇报资料中,也是按照低渗透油田开发、环境保护、社会责任、以及员工福利这四个方面来展开的,而且他们承认这些方面并不是事先规划的结果,而是在解决面临众多问题的过程中形成的阶段工作思路。从一个阶段到另一个阶段的转变实质上就是核心要素的构成和互动方式的一次重新安排,这种变化是由组织日常运行中涌现出来的问题积累而造成的,因此,和谐主题随阶段的变化(漂移)并不是组织管理者设计的结果,而是一个自然演化的过程。

3.3 核心要素的创造机理——和则与谐则

资料分析表明,和谐主题指导X公司各个时期核心要素的创造过程,接下来的问题是,面对特定的和谐主题,组织应该如何选择恰当的核心要素?选择的依据是什么?本文对这个问题的回答需要参照图1中对要素可规划性的划分,从前面数据的归类可以看出(见表5),每个阶段的核心要素都包括理性设计和诱导激励两类。理性设计方面主要以技术开发、结构革新为手段,通过明确而科学的调差、调整和匹配,以便于更省、更简洁地达到目的(主题);而诱导激励方面主要以调动员工的积极性为出发点,通过激励机制、文化和员工学习等方面的诱导和培训,使得他们有能力、有意愿去实现组织的主题。

上述两个维度呼应了和谐管理理论中的两种规则。理性设计主要以管理科学(如制度约束,流程管理和优化)为基础,通过设计明确的路线来

解决问题,其基本假设是组织问题和任务可以通过确定的路径来解决,这种规则在和谐管理理论中称为谐则^[29]。与之相反,诱导激励主要关注人的积极性和能动性,其假定是由于有限理性和现实的复杂性,并不是所有的问题都能通过设计确定的路径来解决,因此主张通过调动操作者的主动性来灵活应对遇到的问题,和谐管理理论称之为和则,其理论基础包括激励,文化和组织学习等^[29]。

上述两种机制揭示了推动组织演化的两种重要力量。谐则主要体现了人类理性设计对组织演化路径的影响,企业总是倾向于规划自己的未来,通过管理意向影响组织演化^[30]。然而,由于认知和设计能力的局限,管理者对演化路径的设计也仅仅局限于在几种方案中选择,这些有限的方案在很大程度上约束着一个企业的战略选择^[31]。而且,企业的核心刚性和高度专业化的资源在提高利润的同时降低了灵活性^[32],降低了企业在复杂环境下的生存能力。因此,尽管谐则减少了企业未来发展方向的不确定性,它同时也降低了企业的适应能力。在简单稳定环境下,谐则是组织演化的主导规则。

与谐则不同,和则是组织演化路径中涌现性元素的主要缔造者,它能够解释组织规划的路径与实际路径间的绝大多数差异,这反映了组织演化中不可控的方面。这种不可控的根源在于,组织是由人组成的社会系统,人与人之间的互动行为能够导致非意愿的涌现性结果^[33]。如上所述,和则的主要思想就是激发人们之间对组织发展有利的互动方式。在复杂多变环境下,和则是组织演化的主导规则。

此外,从表5还可以看出,随着主题的不同,核心要素在两个维度上的分布呈现出从以理性设计为主到以诱导激励为主的转变,例如,在第一阶段8个新创核心要素中有6个属于理性设计维度,第二阶段有八分之五属于这一维度,而第三阶段则变为九分之二。这种变化与和谐主题的改变基本上是同步的,这再次证明主题的变化与核心要素创造机制间存在着密切联系。具体地说,当组织发展的核心任务和任务改变后,组织管理者就会自觉根据问题和任务的需要创造新的核心要素,而创造遵照的原理就是“和则”与“谐则”。

表4 三个阶段的和谐主题

Table 4 HeXie theme in three stages

| 阶段 | 阶段 1 | 阶段 2 | 阶段 3 |
|--------------|--|---|---|
| 关键问题 | 低渗透油田开采低成本 | 自然环境保护与社会环境和谐 | 员工的工作与生活环境 |
| 和谐主题 | 技术创新 | 环境友好 | 以人为本 |
| 意义(meaning) | 核心任务是技术创新,企业的资源配置和主题活动应围绕这个主题展开 | 在石油开采的全流程中注重自然环境的保护,与当地居民和政府建立和谐的关系 | 改善员工的工作条件,生活水平,关注员工的个人发展 |
| 作用 | 指导企业本阶段管理体系的构建和工作重心 | 指导企业本阶段管理体系的构建和工作重心 | 指导企业本阶段管理体系的构建和工作重心 |
| 典型引语 | 最初,竭尽全力攻破特低渗透技术难题,企业管理和资源的配置都以技术创新为主导(总经理) | 主要通过技术创新来确保生产活动不污染、少污染环境(部门经理),公司与当地政府和社会团体有各个方面的合作(副总) | 把越来越多的资金投资到改善员工工作生活条件的项目中(总经理),公司帮助购买房屋,便利子女教育,提供医疗保障(一线员工) |

表5 各阶段核心要素创造的机理

Table 5 The principles of creating new core elements

| 阶段 | 和谐主题 | 新创核心要素个数 | 理性设计 | | | 诱导激励 | | |
|------|------|----------|------|---|--|------|---|--|
| | | | 个数 | 核心要素 | 典型引语与证据 | 个数 | 核心要素 | 典型引语 |
| 阶段 1 | 技术创新 | 8 | 6 | 油藏工程 采油工程 地面工程 信息技术 创新制度 扁平化 | 面对特低渗透油藏开采,形成了勘探开发一体化、油藏精细描述和超前注水等技术(地质所所长),传统油田为 5 个管理层级,X 油田为 3 个(企业管理科科长) | 2 | 创新文化 激励机制 | 中层管理人员实行全厂“招聘”;技术人员实行“竞聘”上岗;一般操作岗位,推行“人才市场化”,实行人井区和员工双向选择(X 公司规章) |
| 阶段 2 | 环境友好 | 8 | 3 | 环保技术 HSE 体系 流程外包 | 绿色油田内涵:油田开发过程中的油、气、水全部进入系统密闭运行,对外排放率为零;伴生气、采出水集中处理,循环利用;钻井、试油、修井等油水井作业过程中的废液全面回收,集中进行无害化处理;生产过程中综合环保措施配套到位,对地层、土壤、水系、空气不造成任何污染(X 公司规章) | 5 | 环保文化 社会责任 利益共享机制 企业合作 | 深刻认识到企业和地方必须统一认识,共同致力于油田的和谐发展,只有这样才能促进公司和地方人民的共同发展(总经理) 企地共建大油田,X 公司高管在政府任职,政府专门设立“一站式”服务体系(研究报告) |
| 阶段 3 | 以人为本 | 9 | 2 | 工作场所美化 部门边界模糊 | 井场是花园式的,每一块绿化带的设计、井场的布置都融入了美和舒适的元素(一线员工) 井场地面布局由专门邀请的美学专家亲手设计而成(副总经理) | 7 | 价值观共享 能级制度 组织愿景 员工福利 职业生涯管理 换岗 培训 | 使命“奉献能源,报效祖国”;宗旨“只要用心,就能做好”;(X 公司章程) 可以自由地换到自己喜欢的岗位上(一线员工) |

3.4 总结: 组织核心要素的创造机制

对 X 公司的分析表明,其核心要素创造的依据是油田发展的阶段性和谐主题,创造的基本原理是和则与谐则。和战略相比,和谐主题本身不是规划性的,它主要从组织发展过程中所遇到的重要问题演化而来,这使得核心要素的创造也紧紧围绕组织发展中遇到的问题展开,做到有的放矢。其次,和则与谐则告诉组织在特定和谐主题下,应根据问题的类型和特点来选择恰当的问题解决方案,并随着主题的变化调整自己的思路,揭示了组织动态性的构建思路。综上,和谐主题以及和则与谐则的互动构成了组织核心要素的创造机制。

4 讨论

作为对中国国有企业特定演化路径动力的探索性研究,本研究的贡献主要有两个方面。理论贡献是,通过构建组织核心要素的创造机制,回答了组织如何随着时间演化以及为什么沿着特定的路径演化的问题。实践方面,本文的结论对于管理者如何革新内部管理体系来应对外部环境的变化有重要意义。

4.1 对组织演化理论的贡献

早期关于组织演化的研究主要关注战略、结构、控制系统等要素对组织变革的影响,大量实证研究表明,这些要素确实影响组织的演化方式^[3,4,8,9],但是,随着环境复杂性的增加,用一种先验的假设去寻找组织演化的驱动因素越来越没有说服力。后来的趋势是从系统论出发,首先描述组织的演化路径,然后再探讨演化路径的驱动因素。

大量组织演化的研究提出了组织演化的路径模型(如间断性均衡模型,线性级数发展模式)^[2-7],从不同的角度展示了组织演化的路径。如间断性均衡模型认为组织的演化有长时段的稳定和短时间的突变相结合的特征,但是,这一领域的研究少有关注组织为什么会出现这样的演化方式;线性级数发展模式基于“匹配”的假设,认为组织的变化是由核心要素间的“匹配度”来决定的,当核心要素间是相互加强的关系时,要素间的

匹配度就高,组织就不会发生变化,一旦核心要素间的加强关系发生了变化,要素间的匹配度就会降低,新的核心要素就会出现,并带来新的加强关系,如此循环下去,但是,这一模型也没有关注什么因素导致要素间的匹配度发生变化的问题,进而,同样没有说明组织演化的驱动力。组织演化的驱动力是组织演化领域长期悬而未决的理论难题。

不过,上述模型提出的通过核心要素的变化来描述组织演化的思路和方法,为研究组织沿着特定路线演化的动力提供了基础。本研究就是基于这一理论基础,通过考察一个企业的演化历程,总结出其核心要素随时间变化的方式和影响因素。本文的结论是,和谐主题是组织创造新核心要素的直接原因;和则与谐则是核心要素创造所遵循的基本规则。

和谐主题是连接环境和组织之间互动的一个重要概念。众所周知,环境是决定组织演化的一个重要因素^[13,34,35],但学者并不知道环境如何影响组织体系并进一步影响绩效。本研究发现,环境是组织领导者思考和确定组织愿景和使命的重要约束,从某种意义上说,组织的愿景就是领导者在将环境特征、组织条件和自身偏好相结合的基础上确定的,而愿景作为不随环境变化而变化的组织核心诉求,是和谐主题确定的依据和主题变化的推动力,而和谐主题又是任务型核心要素产生所遵循的依据,任何任务型核心要素的产生都是基于特定主题的需求和推动。在主题的引导下,和则与谐则是核心要素创造所遵循的两个基本规则,当主题是与人密切相关的激励、文化等问题时,领导就会基于和则去创造适宜的核心要素,当主题是与人无关的结构和流程问题时,就会采用基于设计性思维的谐则创造核心要素。综上,和谐主题、和则与谐则这三个概念可完整地回答组织演化的驱动力问题,揭示了组织演化的机理,这也是本文最为重要的理论贡献。

4.2 对战略管理的贡献

传统的战略管理采用结构化的模式对组织运行的宏观指导,不管是外部竞争战略还是内部资源和能力优势的构建,都强调通过战略获得持续、稳定和可规划的发展^[36-38],然而,随着组织环境

的日益复杂多变化,人们的认知能力下降,对信息的处理和预测变得日益困难^[39],很多时候信息是不准确的、难以获取的以及不清晰的^[34],长期以来将信息处理作为一个关键步骤的战略管理遇到重大挑战^[40]。其次,快速的变化使稳定持续的战略难以发挥作用^[41],反而会阻碍组织对变化做出反应^[38]。当组织的持续竞争优势不再存在,传统的战略管理目标开始变得模糊^[42]。在这一情况下,战略管理研究需要调整,更多地强调战略的适应性和灵活性^[43]。如 D' Aveni 就认为战略应致力于使组织形成一系列当下优势^[44],Eisenhardt 等也认为,稳定环境中的战略是复杂的,但在复杂多变的环境下,战略必须变得简单,聪明的企业只向前看一小步,并且运用一些不变的简单规则(simple rules)来指导发展^[45]。但如何针对这些挑战做出系统的调整仍鲜有可资参考的成果,本文提出的和谐主题与双规则机制给出了一种复杂多变环境下战略管理转型的方向和路径。

首先,指出战略形成应更多关注组织短期的涌现性问题。和谐主题导向下的双规则机制强调组织应关注当前的核心任务和问题,并综合运用设计和演化两条路径来应对复杂多变世界中的各种问题。和谐主题的关键优势在于其应对变化时的涌现性特征,在一个复杂系统中,很小的波动就可以引发明显的结果——就像蝴蝶效应那样,在一个计划体系中,这些小的变动很难被考虑到,因此战略很难对它们做出回应。相反,和谐主题遵循问题导向的视角,并及时地关注组织的问题和事件,如果有潜在的问题存在,主题就会调整以应对它们^[46]。和谐主题的涌现特征的启示是,组织未来的计划应该在长期的战略和短期的问题间作出权衡。其次,主张运用双规则机制来实施战略。双规则机制为组织提供了一套灵活适应环境变化的机制,指出由物要素造成的问题一般用设计性的谐则来解决,由人要素或者人物互动造成的问题用演化性的和则来应对,并告诉实践者如何处理好设计性要素和演化性要素之间的互动关系。这为战略管理的调整提供了一条可参照的路径。

4.3 对组织管理实践的启示

动态能力和组织变革的研究认为,组织必须及时通过革新内部体系来应对环境变化^[47,48],基

于这些理论,本文进一步探索了管理者如何有效地革新组织的管理体系,论文的建议包括三个步骤。

首先,不管环境变化多快,企业的一把手需要清晰地知道本组织的愿景并及时地传递给下属。愿景的制定需要综合来自宏观的环境特征(如经济、社会、制度和技术等)和组织的长远价值观;此外,愿景和使命需要作为共享的价值观传递给每一位员工。

其次,管理者应该明确组织当前面临的关键问题和核心任务,即组织的和谐主题。为了及时应对环境变化,管理者最好能够对比外部需求和内部产出,扫描宏观环境并更新组织体系,而且,领导识别的和谐主题需要及时地传递给下属并确保指导他们的日常工作。

第三,在特定的和谐主题下,管理者需要根据双规则机制的原理来更新内部管理体系,许多企业总是侧重于使用和则或谐则中的某种机制,而不注重二者的互动及其与和谐主题的匹配,通过本研究发现不同的和谐主题需要不同的双规则机制的结合方式,因此管理者应该确保和谐主题及其对应机制间的一致性。

4.4 局限性和未来研究的方向

本研究的几个局限指明了未来研究的可能方向。首先,本研究采用单案例来探讨组织创造新核心要素的机制和不同核心要素间的互动模式,因此,未来的研究可通过更多的案例或大样本统计来扩展本文结论的效度。其次,本文仅仅关注了新核心要素的创造过程,显然组织核心要素的变化还包括其它过程,如强化、删除等,因此未来的研究也可以通过关注这些方面来验证本文模型的有效性。第三,在“环境—组织体系”的关系链中,不同的环境特征对组织的演化过程有不同的影响,例如,Eisenhardt 和 Martin 就指出组织对高动态和稳定环境的反应是不同的^[49],因此本文的结论若能考虑环境特征的调节作用也是很有价值的。

5 结束语

本研究主要目的是通过组织核心要素的创造

来探索组织演化的路径和动力,揭示企业趋向和谐的途径。论文的结论清晰地展示了组织创造核心要素的依据和机制。主要结论包括,和谐主题

是组织核心要素创造的直接依据;和则与谐则是创造新核心要素所依赖的基本原理;主题与双规则的互动就展示了组织趋向和谐态的途径。

参考文献:

- [1] Siggelkow N. Evolution toward fit[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47: 125 – 159.
- [2] Meyer A D, Tsui A S, Hinings C R. Configurational approaches to organizational analysis [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1175 – 1195.
- [3] Gersick C J. Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16: 10 – 36.
- [4] Romanelli E, Tushman M L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(5): 1141 – 1166.
- [5] Tushman M L, Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation [C]// In: Cummings L L and Staw B M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: CT JAI Press. 1985, 7: 171 – 222.
- [6] Greenwood R, Hinings C R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change [J]. *Organization Studies*, 1988, 9: 293 – 316.
- [7] Brown S L, Eisenhardt K M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting an organization [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42: 1 – 34.
- [8] Kazanjian R K, Drazin R. An empirical test of a stage of growth progression model [J]. *Management Science*, 1989, 35(12): 1489 – 1503.
- [9] Romanelli E, Tushman M L. Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative longitudinal research [J]. *Management Science*, 1986, 32(5): 608 – 621.
- [10] Rivkin J W. Imitation of complex strategies [J]. *Management Science*, 2000, 46: 824 – 844.
- [11] Siggelkow N. Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 44(4): 838 – 857.
- [12] Whittington R, Pettigrew A, Peck S, et al. Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992 – 1996 [J]. *Organization Science*, 1999, 10: 583 – 600.
- [13] Miller D. The genesis of configuration [J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12(4): 686 – 701.
- [14] Hannan M T, Freeman J. Structural inertia and organizational change [J]. *American Sociological Review*, 1984, 49: 149 – 164.
- [15] Hannan M T, Burton M D, Baron J N. Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high-technology firms [J]. *Industrial and Corporate Change*, 1996, 5: 503 – 536.
- [16] Xi Y M, Tang F C. Multiplex multi-core pattern of network organizations: An exploratory study [J]. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 2004, 10: 179 – 195.
- [17] Baron J N, Hannan M T, Burton M D. Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of an organization [J]. *American Sociological Review*, 1999, 64: 527 – 547.
- [18] 席酉民, 韩巍, 尚玉帆. 面向复杂性: 和谐管理理论的概念、原则及框架 [J]. *管理科学学报*, 2003, 6(4): 1 – 8. Xi Youmin, Han Wei, Shang Yufan. Replying to complexity: The concepts, principals and framework of HeXie management theory [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2003, 6(4): 1 – 8. (in Chinese)
- [19] Anderson P. Complexity theory and organization science [J]. *Organization Science*, 1999, 10(3): 216 – 232.
- [20] Ozcan P, Eisenhardt K M. Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance [J]. *Academy of Management Review*, 2009, 52(2): 246 – 279.

- [21] Yin R K. Case Study Research: Design and Methods [M]. California: Sage Publications, 1984.
- [22] Golden B R. The past IS the past—Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35: 848 – 860.
- [23] Seidler J. On using informants: A technique for collecting quantitative data and controlling measurement error in organization analysis [J]. *American Sociological Review*, 1974, 39: 816 – 831.
- [24] Gilbert C G. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 741 – 763.
- [25] Miles M B, Huberman M A. Qualitative data analysis [M]. 2nd Edition. California: Sage Publications, 1994.
- [26] Freeman L C. Centrality in social networks: A Conceptual clarification [J]. *Social Networks*, 1979, 1: 215 – 239.
- [27] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989a, 14(4): 532 – 550.
- [28] Grant R M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24: 491 – 517.
- [29] 席酉民, 韩巍, 葛京, 等. 和谐管理理论研究 [M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.
Xi Youmin, Han Wei, Ge Jing, et al. Research on HeXie Management Theory [M]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University Press, 2006. (in Chinese)
- [30] Flier B, Van Den Bosch F A J, Volberda HW. Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(8): 2163 – 2187.
- [31] Teece D J. Economic analysis and strategic management [J]. *California Management Review*, 1984, Spring: 87 – 11.
- [32] Volberda H W. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments [J]. *Organization Science*, 1996, 7(4): 359 – 374.
- [33] Chiles T H, Meyer A D, Hench T J. Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's Musical Theaters [J]. *Organization Science*, 2004, 15(5): 499 – 519.
- [34] Bourgeois III L J, Eisenhardt K M. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry [J]. *Management Science*, 1988, 34(7): 816 – 835.
- [35] Lewin A Y, Long C P, Carroll T N. The co-evolution of new organizational forms [J]. *Organization Science*, 1999, 10(5): 535 – 550.
- [36] Bailey A, Johnson G. A framework for the managerial understanding of strategy development [M] // In: Volberda H W, and Elfring T. (Eds). *Rethinking Strategy*. London: Sage, 2001: 212 – 230.
- [37] Hart S L. An integrative framework for strategy-making processes [J]. *Academy of Management Review*, 1992, 17(2): 327 – 351.
- [38] Farjoun M. The end of strategy? [J]. *Strategic Organization*, 2007, 5(3): 197 – 210.
- [39] March J G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence [J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(3): 201 – 214.
- [40] Porter M E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [M]. New York: The Free Press, 1980.
- [41] Hamel G. *Leading the Revolution* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- [42] Beinhocker E D. *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- [43] Mascarenhas B. Coping with uncertainty in international business [J]. *Journal of International Business Studies*, 1982, 13(2): 87 – 98.
- [44] D'Aveni R A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* [M]. New York: Free Press, 1994.
- [45] Eisenhardt E M, Sull D N. Strategy as simple rules [J]. *Harvard Business Review*, 2001, 79(1): 107 – 116.
- [46] 王亚刚, 席酉民. 和谐管理理论视角下的战略形成过程: 和谐主题的核心作用 [J]. *管理科学学报*, 2008, 11(3): 1

- 15.

Wang Yagang , Xi Youmin. The strategic formation process on the perspective of HeXie management theory [J]. Journal of Management Sciences in China , 2008 , 11(3) : 1 - 15. (in Chinese)

[47] Greenwood R , Hinings C R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism [J]. Academy of Management Review , 1996 , 21(4) : 1022 - 1054.

[48] Teece D J , Pisano G , Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. Strategic Management Journal , 1997 , 18(7) : 509 - 533.

[49] Eisenhardt K M , Martin J A. Dynamic capabilities: What are they? [J]. Strategic Management Journal , 2000 , 21: 1105 - 1121.

Exploring drivers of organizational evolution on the perspective of organizational core element creation

ZHANG Xiao-jun^{1 2} , XI You-min^{1 2} , GE Jing¹

1. School of Management , Xi'an Jiaotong University , Xi'an 710049 , China;

2. Xi'an Jiaotong-Liverpool University , Suzhou 215123 , China

Abstract: This paper uses a longitudinal case study of a firm's new core elements creation process , to investigate how and why an organization evolves over time and the way to be harmonious. By focusing on the creating processes of the organization's core elements , we find that: (1) HeXie Theme (the crucial problem and core task of an organization during a particular period to achieve it's long-term strategy) is the main reason of core elements creation; (2) He Principle (inducing motivation) and Xie Principle (rational design) are mechanisms creating an organization's core elements; (3) The interaction between HeXie Theme and double principles illustrates the way to be harmonious. Our findings reveal the mechanism of "environment-organization" relationship in evolution theory , the trade-off of strategy management between long-term planning and short-term problems and tasks under fast moving context. Practically , it tells managers how to change an organization's systems to reply to environmental changes.

Key words: organization evolution; HeXie theme; He Principle; Xie Principle