

企业组织惯性的表现架构:来源、维度与显现路径

吕一博, 韩少杰, 苏敬勤

[摘要] 本文采用跨案例比较研究方法,选取产业环境巨变中未能成功实施变革而迅速衰落的胶卷产业的柯达、消费电子产业的索尼、手机产业的诺基亚三家企业为案例研究对象,综合运用内容分析与典型事件分析对企业组织惯性的来源载体、表现维度与显现路径进行研究。具体而言,企业组织惯性仅当企业组织发生变革时得以显现,其源自于企业组织在决策层面、资源层面、执行层面、网络层面以及文化层面变革的对象载体。在此基础上,沿着“条件→行动→结果”的逻辑分析思路,识别出对应于五个层面上的认知惯性、战略惯性、资源惯性、制度惯性、流程惯性、惯例惯性、结构惯性、关系惯性和文化惯性九类企业组织惯性的具体表现形式。结合企业组织惯性的来源载体和表现形式,基于组织变革的过程视角,发现企业组织惯性沿着“决策层面→资源层面→执行层面→网络层面”顺次显现出认知惯性、战略惯性、资源惯性、制度惯性、流程惯性、惯例惯性、结构惯性和关系惯性,文化惯性则贯穿于组织惯性显现路径的全程。在此基础上,本文构建了包含来源载体、表现形式和显现路径的企业组织惯性表现架构。

[关键词] 组织惯性; 表现架构; 组织变革; 跨案例比较研究

[中图分类号]F272.9 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2016)10-0144-17

一、问题提出

科技发展的日新月异和全球经济一体化的发展,使得那些曾经盛极一时的行业巨头,如世界电信(WorldCom)、安然(Enron)、宝丽莱(Polaroid)等,都在激烈的行业变革中折戟沉沙。为什么这些业内公认的具有极强核心竞争能力的企业没能持续辉煌,曾经的竞争优势成为变革发展的掣肘^[1],使其在极短的时间内迅速衰落?组织惯性,被认为是解释此类现象的关键所在^[2-4]。随着科技进步速率加快所引发的产业动态性与不确定性的日益加剧,企业组织惯性日益受到理论界和产业界的广泛关注^[5,6]。一些学者指出,对企业组织惯性表现形态的认知模糊与组织惯性产生根源的认知缺位,是大多数企业变革失败的主要原因^[7,8]。

现有研究通过对企业组织变革实践的关注,从不同侧面和视角对企业组织惯性进行剖析和解

[收稿日期] 2016-05-09

[基金项目] 国家自然科学基金面上项目“开放式创新生态系统中的创业耦合与非协奏成长研究”(批准号 71572026)。

[作者简介] 吕一博(1979—),男,辽宁大连人,大连理工大学管理与经济学部副教授,管理学博士;韩少杰(1990—),男,河北邢台人,大连理工大学管理与经济学部博士研究生;苏敬勤(1961—),男,辽宁大连人,大连理工大学管理与经济学部部长,教授,博士生导师,管理学博士。通讯作者:吕一博,电子邮箱:luyibo@dlut.edu.cn。

读。从组织惯性的表现形式看,在不同的研究中,采用了结构惯性^[9,10]、行动惯性^[11]、战略惯性^[1,12]、文化惯性^[13]、认知惯性^[14]、知识惯性^[15,16]、资源惯性^[17]等概念对企业组织惯性进行界定和描述。Hannan and Freeman^[10]最早提出结构惯性的概念,认为结构惯性来自于可复制和稳定的组织结构,制度化、标准化和惯例化是其基本构成要素,并指出结构惯性的存在会阻碍企业在动态环境中的适应性变革。经过后续研究的不断发展,逐渐形成涵盖管理结构、组织文化、惯例、资源集合以及组织制度等在内的广义结构惯性概念框架。Tsai^[11]采用行动惯性的概念描述组织重复使用的流程、共享的价值观和行为规范等引起的组织行为的持续性和难以改变性。Hopkins et al.^[18]认为战略惯性具体表现为高层管理者未能及时感知和理解外界环境的改变以及未能对这些环境改变做出快速回应两方面。刘海建^[12]则从三个层面识别企业战略惯性的表现,分别表现为来自于资源和惯例的竞争能力惯性,来自于企业家、组织结构和企业文化的战略执行惯性,以及来自于行业标杆影响和先前成功经验的战略导向惯性,并提出战略惯性会在三个层面上抑制动态环境中的组织创新。陈传明和张敏^[13]则从个体、群体和组织三个层面具体分析了组织文化惯性的表现及其对变革的阻碍作用。Liao et al.^[15]所提出的知识惯性包括使用惯例化的问题解决流程、使用原有的知识获取渠道和遵从过去的知识及经验三方面的具体表现。对于组织惯性的产生根源,现有研究普遍认同认知和行为是企业组织惯性来源的基本维度。Stainback et al.^[16]指出认知上的偏差和偏好构成了组织惯性的认知基础。孟庆伟和胡丹丹^[19]提出认知上的心理障碍是生成组织惯性的深层次原因,并借助马斯洛的标签化理论,从注意中的标签化、感知中的标签化、学习中的标签化、思维中的标签化等不同层次进行研究。Miller and Chen^[20]的研究发现企业组织的竞争惯性来源于战略性行为和战术性行为两方面。在认知和行为两个维度的基础上,一些学者基于对组织惯性表现形式的理解,指出路径依赖性^[21,22]、组织结构^[23]、内外部资源^[8]、以及组织文化^[24]等也都是企业组织惯性的来源。

综上所述,现有研究普遍认同企业组织惯性在表现形式及来源上的多维度与层面性特征^[14],并基于不同视角对组织惯性进行界定和具体研究,对组织惯性的来源进行探讨。但囿于研究视角和关注重点,不同研究对企业组织惯性的表现及其来源的认知界限交叠、层次各异,整体上呈碎片化状态。而对于现实中的企业管理实践而言,在动态环境下的组织变革中,企业组织惯性的应对是一个系统有序的行为,迫切需要一个界限清晰、层次分明的企业组织惯性一般性分析框架,以明晰其表现形式、探讨其形成归因、进而理解其作用机理,从而形成针对性的管理应对策略与解决方案。

组织变革中组织惯性的效用显现为本文提供了适宜的探讨企业组织惯性表现架构的一般性分析框架的切入点。因此,本文选择产业环境剧变中的典型企业进行跨案例比较研究,通过对其在不同层面变革中的组织惯性表现的观察与分析,探索构建企业组织惯性表现架构的一般性研究框架。近十年,在新一代产业技术席卷下的胶卷产业、消费电子产业,以及手机产业,为企业组织惯性的观察和研究提供了绝佳的土壤。在具体研究中,选择在产业技术变迁中迅速衰落的柯达、索尼和诺基亚三家企业为研究对象,应用内容分析和典型事件分析,对三家典型企业不同层面组织变革事件的纵向梳理与横向对比,探索研究企业组织惯性表现架构的来源载体、表现形式与显现路径。

二、研究设计

1. 方法选择

本文采用跨案例比较研究方法,对企业组织惯性的表现架构进行研究。本文的研究目的在于理论建构,案例研究方法能够对某一特定现象进行深入剖析,有助于理解其内部机理,对现有理论进行检验、修正和发展^[25]。相较于单案例研究,多案例研究能够形成类似于准实验逻辑的研究设计,提

供一般性且更具有说服力的结论,其构建的理论也更加“健壮可靠”^[26]。而通过跨案例的对比能进一步深层次观察在多个情境下发生的进程和结果,提高相关发现在其他情境中的适用性^[27]。

2. 研究流程

企业组织惯性仅当组织变革时得以显现^[8],因此,可从组织变革的不同层面识别组织惯性的来源及表现^[28]。本文基于典型案例企业组织变革过程中的大量质性资料,通过内容分析逐级编码,随后借助相关软件进行数据分析,并结合典型事件分析完成企业组织惯性表现架构的研究,具体包括以下五个步骤:①根据研究主题选择研究对象,进行案例数据信息的搜集;②对案例数据进行归类、关联性和概念化的三级编码;③应用聚类与多维尺度分析对组织惯性的来源载体进行维度与变革层面分析;④采用内容分析和典型事件分析识别企业组织惯性在不同变革层面的表现形式;⑤基于组织变革的过程视角,探讨企业组织惯性的显现路径与表现架构。

3. 案例选择

根据跨案例比较研究对案例对象选择的理论抽样^[25]与差别复制^[29]原则,按照行业代表性、企业典型性和差异对比的标准,本研究选取胶卷产业的柯达、消费电子产业的索尼、手机产业的诺基亚作为研究对象。①这三个行业在20世纪末至21世纪初,经历了完整的产业技术换代升级,为本研究提供了代表性的行业背景;②三家企业都具有较长的历史,并在产业技术升级中从行业巨头迅速跌落,组织惯性的完整性及其在变革中的显现更具显著特征^[1],且较高地受关注度提供了大量详实可靠的案例数据信息;③来自不同行业典型企业间的差异对比,不仅能够提升案例研究结论的外部可靠性,也能强化对现有理论拓展的系统性。

4. 数据收集

由于案例企业均是曾为行业巨头的上市公司,公开渠道可获得大量详实的案例信息,所以本文主要采用文献资料和档案信息作为案例数据来源。其中,文献资料搜集的主要渠道为国内外知名期刊数据库、企业及其领导人的相关书籍、网络信息的关键词检索以及知名市场调研机构 Display Search、Gartner、IDC、Canalys 和 Strategy Analytics 等公布资料。档案信息搜集的主要渠道为企业官网、企业高层讲话资料和访谈记录等宣传材料、中外主流媒体(如时代周刊、新浪财经等)的新闻报道资料。文献资料和档案信息的结合使用,形成研究数据信息的交叉验证,实现质性研究数据检验的“三角验证”^[25]。对同一现象通过多源数据的汇聚和交叉验证,避免偏见对分析的影响,提升了研究效度^[30]。本文对案例对象的数据搜集截至2015年9月,最终搜集形成的案例资料共计92页,逾11万字,整理后的有效信息计53页,约6万字。

5. 数据分析

本文的案例数据分析遵循分析性归纳的质性研究原则^[31,32],参考许庆瑞等^[33]的案例数据编码流程,辅助应用 Atlas.ti 7.0 质性数据分析软件、SPSS 22.0 统计分析软件和 UCINET 7.0 网络分析软件,对案例数据进行处理和分析:①三位作者独立对案例信息阅读并反复研讨,识别确认案例企业变革的里程碑事件、典型事件及其相关背景;②应用 Atlas.ti 7.0 辅助进行案例数据的三级编码,抽取与研究主题相关的信息,进行概念化标签;③以三级编码形成的概念数据为基础,应用 SPSS 22.0 和 UCINET 7.0 进行因子分析、聚类分析和多维尺度分析,实现概念的范畴化。

三、案例数据编码及处理

1. 案例数据编码

本文的案例数据编码过程按照内容分析法并借鉴许庆瑞等^[33]的编码流程,从大量的定性资料

中渐进式、逐级编码,提炼与研究主题相关的内容,形成概念化标签,构造后续数据处理及案例分析的基础。该过程主要包括三级编码,具体过程如下:①按数据来源对整理后的案例信息进行一级编码。其中,对相同来源的重复信息进行归一化处理,不同来源的重复信息进行合并处理。一级编码后共形成包含 285 条引文的一级引文库。②对一级编码引文库中的引文同典型事件进行关联标记,形成二级编码。三位作者经反复研讨,确定典型事件 81 件,按引文描述与事件的关联强度,对引文做单一关联标记,形成包含 296 条引文的二级引文库。③对二级编码引文进行概念化标签的三级编码。应用 Atlas.ti 7.0 质性分析软件辅助编码,此步骤由本文的第一、二作者分别同时进行;两名作者各自独立从资料中检索与组织变革对象载体相关的关键词,共形成 291 个关键词。两名作者交换编码结果进行互审,整理讨论后剔除无法达成一致的关键词;最终确定 282 个关键词,编码员间信度(Inter-coder Reliability)为 $282/291=96.9\%$ 。对确定的关键词进行概念化,两位作者意见一致的关键词直接概念化,意见不一致的同第三作者研讨确定其归属或删除;最终确定 264 个关键词,范畴化产生 29 个概念(C_x),1218 条三级条目库(如表 1 所示)。

表 1 概念、关键词频次统计(部分)

编号	概念	关键词	频次
C_1	横向耦合网络	部门间沟通 跨部门合作 * 部门调整 部门相互监督 缺乏全局意识 协调单位	39
C_2	层级结构网络	层级结构 矩阵结构 事业部结构 家长式治理模式 组织扁平化 官僚机构 等级组织 机构臃肿 管理架构	40
C_3	典型行为	领导者习惯 企业风俗 典型模式	5
C_4	公司规章制度	企业手册 生产管理制度 财务管理制度 办公室管理制度 人事管理制度 员工培训制度 员工福利制度 技术精英制度 评估与津贴制度 人才等级制度 薪酬制度 职位晋升制度	18
C_5	供货流程	需求预测 订单生成 渠道深耕 运输优化 减少库存	18
C_6	内部关系网络	权力关系 上下级关系 工作关系 人际关系 董事会 CEO 高层管理团队 中层管理者 底层管理者 集权管理 分权管理 官僚体制	20
C_7	外部关系网络	原材料供应商 销售网络 客户 代理商 研发联盟 战略联盟 配套机构	36
...
C_{29}	组织共识	集体共识 集体观念 集体默契	6
合计			1218

注:* 是 GERP 搜索中的通配符;|在布尔搜索中表示逻辑“或”。

资料来源:作者根据三级编码结果整理。

2. 案例数据处理

本研究按照如下流程对案例数据进行分析和处理:①根据编码结果,构造 29 个概念的共同矩阵,形成案例数据处理的基础数据;②计算共现系数: $C=N_{ij}/(N_i+N_j-N_{ij})$ (N_{ij} 表示变量 i 和 j 共现的频次, N_i 和 N_j 分别是其各自出现的频次),并将共词矩阵转换为相似矩阵、相异矩阵,作为案例数据的分析基础;③应用 SPSS 22.0 对相似矩阵进行因子分析和聚类分析,UCINET 7.0 对相异矩阵进行多维尺度分析(如图 1 所示)。基于数据分析结果,对组织变革的对象载体与层面进行识别与划分。①从因子分析结果看,根据 Kaiser 标准,特征值大于 1 的因子有 9 个,从第 10 个因子开始,变化趋于平

缓,且前9个因子累计方差为70.86%,因而29个概念可形成9个因子;②结合因子分析结果,聚类分析反映了29个概念的类别归属,依据各类别中概念的内涵、特征与联系对变革对象载体进行命名;③多维尺度分析结果(S=0.011,见图1),进一步印证了聚类形成的9类变革对象载体,并进一步划分为五个变革层面,根据各层面上概念和类别的涵义、特征对层面命名。综合因子分析、聚类分析和多维尺度分析的结果,组织惯性表现架构来源的企业变革层面与变革对象载体类别划分结果如表2所示,案例数据编码和处理形成的结果作为后续案例分析的数据基础。

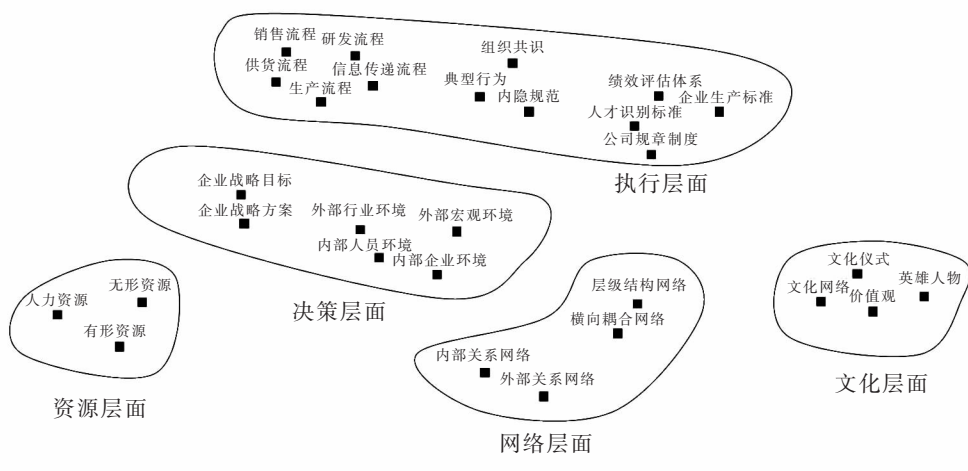


图1 多维尺度分析结果示意

资料来源:作者利用 UCINET 软件绘制。

表2 组织惯性表现架构来源的企业变革层面与变革对象载体类别

层面	类别	概念	层面	类别	概念
网络层面	A ₅ 企业关系载体	外部关系网络 内部关系网络	资源层面	A ₉ 企业资源载体	有形资源 无形资产 人力资源
	A ₁ 组织结构载体	层级结构网络 横向耦合网络			
决策层面	A ₇ 企业环境载体	内部人员环境 内部企业环境 外部宏观环境 外部行业环境	执行层面	A ₂ 企业惯例载体	典型行为 内隐规范 组织共识
		A ₈ 企业战略载体		企业战略目标 企业战略方案	A ₃ 企业制度载体
文化层面	A ₆ 企业文化载体	价值观 英雄人物 文化网络 文化仪式		A ₄ 企业流程载体	研发流程 供货流程 生产流程 销售流程 信息传递流程

资料来源:作者根据因子分析、聚类分析以及多维尺度分析的结果整理。

四、企业组织惯性的来源及表现形式

根据上文提出的研究流程,通过对数据处理结果形成的决策、资源、执行、网络和文化五个不同层面上的企业环境、企业战略、企业资源、企业制度、企业流程、企业惯例、企业关系、组织结构以及企业文化九类载体在企业组织变革中组织惯性效用的观察,沿着“条件→行动→结果”的逻辑分析思路,对企业组织惯性的来源和表现形式进行具体分析。

1. 决策层面

(1)企业组织变革载体分析。根据多维尺度分析和聚类分析的结果,决策层面上包含企业环境和企业战略两类组织变革载体。其中,企业环境是指影响企业组织决策、经营行为和经营绩效等的外生因素集^[34],包括内部环境、宏观环境和行业环境。企业战略是关于企业长期目标、经营范围、竞争方式以及关键措施的一整套决策或行为模式,是企业生存和发展的关键^[35],包括企业战略目标和企业战略方案。

(2)典型事件分析。应用 Atlas.ti 7.0 搜寻关联企业环境载体和企业战略载体的 538 条有效编码所对应的二级引文库原始文件,发现在企业环境载体上存在 8 个典型事件,在企业战略载体上存在 15 个典型事件。按照“条件→行动→结果”的逻辑分析组织惯性在企业环境和企业战略两类载体上的表现形式。决策层面的典型事件分析如表 3 所示。

表 3 决策层面的典型事件分析

载体	典型事件举例	分析过程		
		条件	行动	结果
企业环境载体	诺基亚的总裁对外未认识到 3G 技术即将取代 2G 技术行业发展趋势,对内始终坚持以“手机功能就是通信”这一传统思维进行手机功能的更新(E_{66})	外部行业环境 内部企业环境	管理者识别	识别偏差
	柯达总裁邓凯达对其 35 年的柯达生涯只给予 75 分的重要原因就是未能及时认识到数码技术对胶卷技术的替代作用,从而错过了转型的最佳时机(E_2)	外部行业环境	管理者识别	识别滞后
企业战略载体	费舍尔凭借对竞争对手的反倾销诉讼和进军中国战略帮助摩托罗拉走出困境。在其 1993 年入主柯达以后,在欧美市场大力发展数码产品的同时,一方面,发起了柯达 30 年最大的海外投资项目,开启对中国感光业的全行业合资项目,进军中国胶卷市场;另一方面,针对柯达的主要竞争对手富士相纸在美国市场的销售问题向美国政府递交了一纸反倾销诉讼(E_4)	企业战略方案 企业战略目标	管理者制定	路径依赖性
	胶卷产业将柯达推向了巅峰,历任总裁也多出身于胶卷部门而非数码部门。因此管理层偏向于满足传统胶卷产品的垄断地位,即使在意识到数码时代到来的情况下,依然没有及时调整公司经营战略重心,将企业资源优先配置到传统业务部门,大量资金用于传统胶卷工厂生产线和冲印店设备(E_6)	企业战略目标 企业战略方案	管理者制定	承诺依赖性

资料来源:作者根据案例资料整理。

(3)组织惯性的表现形式分析。对应于企业环境载体,典型事件分析识别出两类“条件→结果”偏离,即管理者的识别偏差和识别滞后,其形成了认知惯性的具体表现。当企业内外部环境发生改变时,管理者个人特定的知识背景、专业技能、从业经验等导致的有限理性使其对环境变化的识别存在偏差或滞后。一方面,企业管理者未能准确把握企业内外部环境变化,故而无法产生变革意识,如诺基亚总裁对3G技术替代2G技术的趋势判断错误;另一方面,企业管理者对环境变化的识别滞后,使得变革效果大打折扣,如柯达总裁邓凯达对数码技术对胶卷技术的替代趋势判断迟缓。对应于企业战略载体,典型事件分析识别出两类“条件→结果”偏离,即管理者在战略目标和战略方案制定中的路径依赖和承诺依赖,其形成了战略惯性的具体表现。企业管理者倾向于从先前的成功经验中寻求未来发展所遵循的基本理念和思维逻辑,即主导逻辑^[36],管理者会基于主导逻辑而非当前环境制定企业战略目标和方案。一方面,路径依赖性使得管理者倾向于复制先前获得成功的战略,如柯达的费舍尔采取曾令他在摩托罗拉取得成功的战略试图帮助柯达走出困境、以及诺基亚成本控制战略的持续实施;另一方面,承诺依赖性使得管理者倾向于将资源投放到当前市场而非新的市场,如柯达持续向胶卷产业投资、诺基亚对塞班操作系统的全资收购。综上,决策层面组织惯性的表现形式如图2所示。

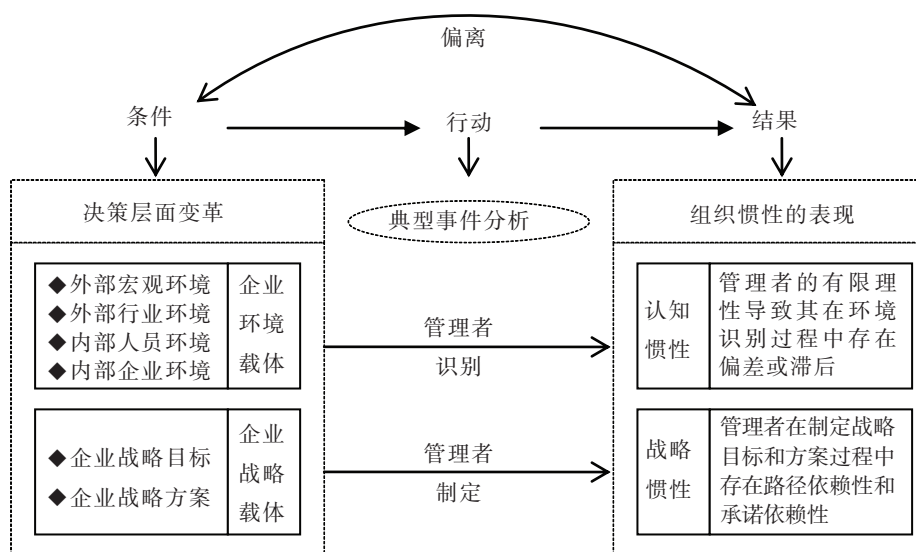


图2 决策层面的组织惯性来源及表现形式

资料来源:作者绘制。

2. 资源层面

(1)企业组织变革载体分析。根据多维尺度分析和聚类分析的结果,资源层面上包含企业资源载体。企业资源是指能够使企业制定和执行提高其效率和效益的物质、人力、知识、组织等资本的集合^[37],包括有形资源、无形资源和人力资源。企业通过稀缺性和难以模仿性的资源创造价值并保持竞争优势。

(2)典型事件分析。应用 Atlas.ti 7.0 搜寻关联企业资源载体的 166 条有效编码对应的二级引文库原始文件,发现在企业资源载体上存在 9 个典型事件。按照“条件→行动→结果”的逻辑分析组织惯性在企业资源载体上的表现形式。“资源层面的典型事件分析”略,具体分析模式如“决策层面的典型事件分析”。

(3)组织惯性的表现形式分析。对应于企业资源载体,典型事件分析识别出三类“条件→结果”偏离,即有形资源、无形资源和人力资源用途的难以转换性,其构成了资源惯性的具体表现。有形资源(如设备、厂房、土地等)的资产专用性导致的高沉没成本、无形资源(如专有技术、品牌、商标等)积累的缓慢性导致的高时间成本、人力资源(如管理者、技术人员等)的学习曲线导致的高学习成本,共同形成了企业资源用途转换的高成本。资源用途转换的高成本会成为企业资源层变革的阻力,如柯达在传统胶卷产业生产线的专用设备、技术、人员形成其向数码技术转型的阻碍,索尼在模拟技术下计算机、游戏和音乐播放器等生产设备、技术、人员形成其向数字技术转型的阻碍。综上,资源层面组织惯性的表现形式如图3所示。

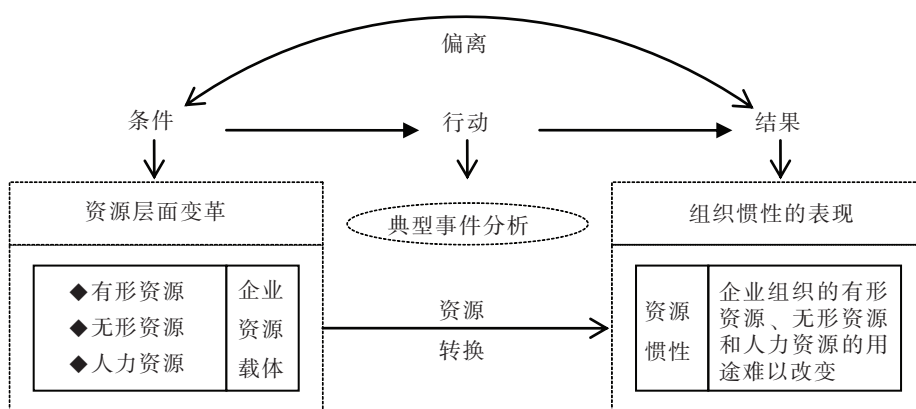


图3 资源层面的组织惯性来源及表现形式

资料来源:作者绘制。

3. 执行层面

(1)企业组织变革载体分析。根据多维尺度分析和聚类分析的结果,执行层面上包含企业制度、企业流程和企业惯例三类组织变革载体。其中,企业制度是组织经营和管理等一系列正式行为规范和模式的总称,包括规章制度、绩效评估体系、人才识别标准和企业生产标准;企业流程是为实现特定目标或工作任务的一系列相关活动集合,包括研发流程、供货流程、生产流程、销售流程和信息传递流程;企业惯例是限于规则和习惯的稳定重复的组织行为模式^[38],包括典型行为、内隐规范和组织共识。

(2)典型事件分析。应用 Atlas.ti 7.0 搜寻关联企业制度载体、企业流程载体和企业惯例载体的 216 条有效编码对应的二级引文库原始文件,发现在企业制度载体上存在 7 个典型事件,在企业流程载体上存在 12 个典型事件,在企业惯例载体上存在 2 个典型事件。按照“条件→行动→结果”的逻辑分析组织惯性在企业制度、流程、惯例三类载体上的表现形式。“执行层面的典型事件分析”略,具体分析模式如“决策层面的典型事件分析”。

(3)组织惯性的表现形式分析。对应于企业制度载体,典型事件分析识别出的“条件→结果”偏离,即制度僵化,形成了制度惯性的具体表现。企业规章制度、人才识别标准等企业制度在长期实施中不断自我强化,规范和引导组织成员行为。故而企业制度的变革受到制度遗产、风险回避等因素的阻碍,长期发展固定下来的企业制度难以改变(僵化),如柯达的终身雇佣制。对应于企业流程载体,典型事件分析识别出的“条件→结果”偏离,即流程固化,形成了流程惯性的具体表现。高效的研

发、生产等企业流程在不断地重复中逐渐固化^[39],成为组织成员工作的程式指导。成熟的企业流程会过滤新颖的信息,通过程式化消除组织成员的个性化行为,而逐渐固化的成员活动模式愈发难以改变(固化),如索尼的技术人员主导产品研发流程。对应于企业惯例载体,典型事件分析识别出的“条件→结果”偏离,即惯例陈化,形成了惯例惯性的具体表现。企业组织内长期形成的典型行为、内隐规范和组织共识构成的惯例类似生物体的基因,是构成企业独特性和延续性的基石。企业组织内积累形成的大量惯例,会天然地抗拒对其的改变(陈化)。综上,执行层面组织惯性的表现形式如图4所示。

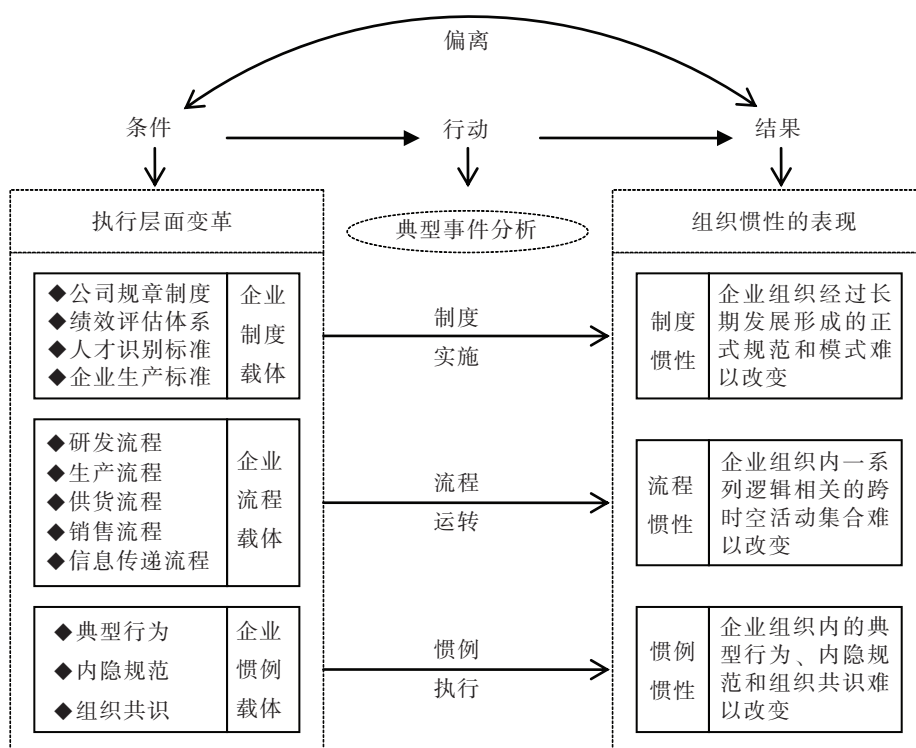


图4 执行层面的组织惯性来源及表现形式

资料来源:作者绘制。

4. 网络层面

(1)企业组织变革载体分析。根据多维尺度分析和聚类分析的结果,网络层面上包含企业关系和组织结构两类组织变革载体。其中,企业关系包括内外部两方面:外部关系是指企业通过信任、承诺或契约所建立的相对稳定的外部市场关系^[40],如供应链、技术合作、客户关系等;内部关系是指企业员工间基于情感、利益、权力、工作等形成的内部非正式人员关系。组织结构是指维系企业组织运营的组织管理结构,是在企业管理要求、管控定位、管理模式及业务特征等多因素影响下,企业内部组织资源、搭建流程、开展业务、落实管理的基本要素,主要包括纵向层级结构和横向耦合结构。

(2)典型事件分析。应用 Atlas.ti 7.0 搜寻关联企业关系载体和组织结构载体的 135 条有效编码对应的二级引文库原始文件,发现在企业关系载体上存在 12 个典型事件,在组织结构载体上存在 6 个典型事件。按照“条件→行动→结果”的逻辑分析组织惯性在企业关系和组织结构两类载体上的表现形式。“网络层面的典型事件分析”略,具体分析模式如“决策层面的典型事件分析”。

(3)组织惯性的表现形式分析。对应于企业关系载体,典型事件分析识别出两类“条件→结果”偏离,即内外部关系的难以重构,形成了关系惯性的具体表现。从企业外部关系的变革看,为降低风险、不确定性和交易成本,企业更愿意同“熟悉”的合作伙伴维持稳定的关系,而逐渐陷入一个复杂的、相互承诺、相互依赖的外部关系网络中,难以改变,如柯达在中国所建立的庞大销售网络和为数众多的冲印门店使其难以退出胶卷产业链,诺基亚难以放弃塞班操作系统也是基于类似的理由。从企业内部关系的变革看,企业员工之间形成了相对稳定的利益关系、地位关系、权力关系和人际关系,对未来关系预期的不确定性会不断强化现有内部关系,如索尼的管理人员体系调整缓慢。对应于组织结构载体,典型事件分析识别出两类“条件→结果”偏离,分别是纵向层级结构和横向耦合结构的难以调整,形成了结构惯性的具体表现。组织结构具有内在性、稳定性和抵抗外来变化的特征^[41]。从纵向层级结构的变革看,组织在长期发展形成的自上而下稳定的命令与信息传递和自下而上的信息和绩效反馈结构,会维持在一个较高的效率水平^[42],对其改变所造成的短期效率损失会使层级结构本身抗拒改变,如诺基亚和柯达难以改变的层级结构。从横向耦合结构的变革看,组织内部不同部门间长期分工协作逐渐形成了复杂的耦合关系,对耦合关系的改变需要关联部门间的同步和系统行动,因而横向耦合结构的改变难度倍增,如索尼全球组织结构扁平化改革的失败。综上,网络层面的组织惯性表现形式如图5所示。

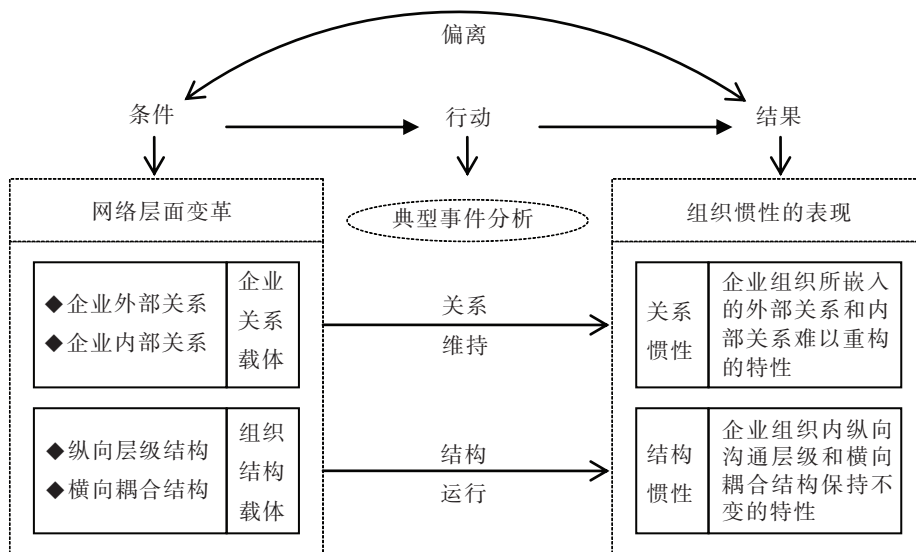


图5 网络层面的组织惯性来源及表现形式

资料来源:作者绘制。

5. 文化层面

(1)企业组织变革载体分析。根据多维尺度分析和聚类分析的结果,文化层面上包含企业文化载体。企业文化是企业长期发展形成的,成为全体成员所遵循的共同认可的价值观、职业道德、行为规范和准则的总和^[42],包括价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络等。其根植于企业组织内的基本信念、共同期望以及传奇性的事件和精神人物之中,是引导组织一切活动和行为的准则^[43]。

(2)典型事件分析。应用 Atlas.ti 7.0 搜寻关联企业文化载体的 163 条有效编码条目对应的二级引文库原始文件,发现在企业文化载体上存在 10 个典型事件。按照“条件→行动→结果”的逻辑分

析组织惯性在企业文化载体上的表现形式。“文化层面的典型事件分析”略,具体分析模式如“决策层面的典型事件分析”。

(3)组织惯性的表现形式分析。对应于企业文化载体,典型事件分析识别出两类“条件→结果”偏离,分别是对员工个体行为和组织群体行为的引导失效,形成了企业文化惯性的具体表现。企业文化具有行为引导的持久性和稳定性特征^[13],改变原有企业文化对员工个体和组织群体行为方式的引导需要一个相对较长的过程,这也是企业文化难以改变的根源^[44]。从员工个体行为看,企业文化通过价值观、英雄人物等引导和影响员工个体的感知、承诺、学习和归因的认知过程以及资源分配决策等^[45],一旦个体适应了特定的企业文化,就会对不同的企业文化产生抵触。从企业群体行为看,文化仪式、文化网络等形成了群体行为的规范和指导,通过企业文化变革引导群体性行为的改变,会陷入群体认知以及羊群效应的误区,最典型的印证是诺基亚守旧的企业文化让其错失触摸界面的智能手机。综上,文化层面的组织惯性表现形式如图6所示。

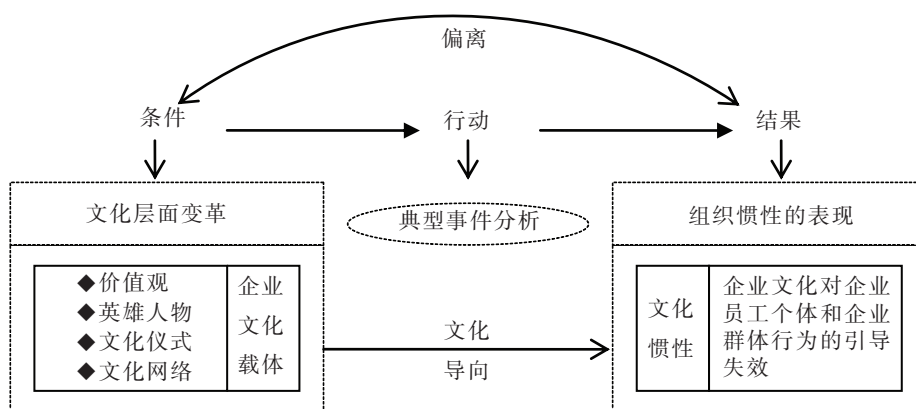


图6 文化层面的组织惯性来源及表现形式

资料来源:作者绘制。

五、企业组织惯性的显现路径到表现架构

1. 企业组织惯性的显现路径

结合对企业组织惯性的表现形式及其来源的组织变革载体的分析,通过产业技术变革过程中(胶卷技术向数码技术的变革、模拟技术向数字技术的变革、模拟技术向智能技术的变革)柯达、索尼、诺基亚三家案例企业不同层面组织变革典型事件的进一步纵向梳理与横向比较,发现企业组织惯性的不同维度间存在特定的显现路径。

产业技术变革伊始,组织变革始于高层管理者对企业内外动态变化环境的识别过程^[46],因此,组织变革最早发生于企业决策层面的企业环境载体和战略载体。企业高层管理者需要对企业内外部环境的变化进行识别,并据此制定战略目标和战略方案。但是由于管理者的有限理性,管理者容易在环境识别中存在偏差或滞后并依据其主导逻辑而非外界环境制定战略目标或方案。因而,决策层面的认知惯性和战略惯性在组织变革中的“第一次序”显现(诺基亚(典型事件 E_{66} 、 E_{68} 和 E_{78}):总裁对 3G 技术替代 2G 技术的趋势识别错误,全资收购促使其 2G 技术下取得成功的塞班系统;柯达(典型事件 E_1 、 E_4 和 E_6):总裁费舍尔针对数码技术对胶卷技术的替代趋势识别不准确,持续向胶卷

产业投资)。仅当企业克服认知惯性和战略惯性,实现决策层面变革,才能够进入组织变革的下一阶段;战略方案和目标的实施过程是建立在对企业内部资源进行整合的基础之上^[47],因此,企业决策层面变革形成的战略目标和战略方案的施行,需要企业资源层面的支持,这必然要求企业资源载体的变革。但是,由于企业有形资源、无形资源、人力资源等具有高转换成本而用途难以转换,因而,资源层面的资源惯性在组织变革中“第二次序”显现(柯达(典型事件 E_7 、 E_{20} 和 E_{25}):在后期转向数码技术的过程中,大量胶卷产业的设备、技术、人员难以在数码技术下利用;诺基亚(典型事件 E_{69} 、 E_{75} 和 E_{80}):收购塞班系统后,继续加大对该系统的研发投入,使得该系统下的资源专有性进一步增强)。仅当企业克服资源惯性、实现资源层面变革时,才能够进入组织变革的下一阶段;组织变革不仅仅来自于战略制定后的资源配置,还来自于对战略的有效执行^[48],因此,企业执行层面变革是基于资源层面实现对战略层面变革的响应,其需要企业制度、流程和惯例的高效适应与支持。但是由于制度、流程和惯例各自存在的特性而难以短时间内发生改变,因而,执行层面的制度惯性、流程惯性和惯例惯性在组织变革中的“第三次序”显现(柯达(典型事件 E_9 和 E_{11}):在后期转向数码技术的过程中,终身雇佣制度难以废除、管理者不愿承担风险等对资源重新配置和变革战略执行造成了阻碍;索尼(典型事件 E_{34} 和 E_{35}):始终不主张市场调查,遵循技术人员主观设计的产品研发流程,导致对音质过高的技术追求)。仅当企业克服制度、流程和惯例惯性,实现执行层面变革,才能够进入组织变革的下一阶段;即使企业成功实现了决策层面、资源层面和执行层面的变革,企业仍会受到组织变革中“第四次序”显现的网络层面的结构惯性和关系惯性的阻碍(索尼(典型事件 E_{36} 、 E_{37} 、 E_{38} 和 E_{39}):管理人员体系调整缓慢;柯达(典型事件 E_{14} 和 E_{26}):在后期转向数码技术过程中,胶卷产业链上下游的阻力、中国庞大的销售网络导致其难以实现变革;诺基亚(典型事件 E_{76} 和 E_{81}):当诺基亚开始开发新的操作系统时,遇到塞班系统利益相关者的巨大阻力)。企业组织结构载体的变革,是企业内部网络对决策层面、资源层面和执行层面系统性变革的响应,而企业关系载体的变革,是企业外部网络对企业内部变革的响应。只有当企业克服结构惯性和关系惯性,实现网络层面变革,才能真正成功实现组织变革。

企业文化并非通过直接和强加的方式,而是通过潜移默化的方式塑造和引导组织成员的认知与行为^[49]。文化层面的变革并非对上述某一特定层面变革的具体响应,而是间接影响所有层面的变革。因而,文化惯性的显现贯穿于组织变革的全过程(柯达(典型事件 E_{15} 、 E_{16} 、 E_{17} 和 E_{18}):官僚文化盛行,繁文缛节过多,员工不敢讲真话;诺基亚(典型事件 E_{73} 、 E_{74} 和 E_{79}):自大傲慢的文化,瞧不起苹果公司以及其触屏和互联网技术)。这一结论也验证了文化惯性会束缚个体行为、破坏群体创新、妨碍企业改革的结论^[13]。

综上所述,企业组织惯性沿着“决策层面→资源层面→执行层面→网络层面”的路径顺次显现出认知惯性、战略惯性、资源惯性、制度惯性、流程惯性、惯例惯性、结构惯性和关系惯性。仅当克服前一次序的惯性表现,成功实现对应层面的组织变革,才能进入到下一阶段的组织变革。文化惯性则贯穿于组织惯性显现路径的全程。

2. 企业组织惯性的表现架构

从企业组织惯性的来源、表现形式与显现路径的分析可知,企业组织惯性在决策、资源、执行、网络和文化五个层面上,基于不同的变革载体呈现九类表现形式,并且不同维度的表现形式间存在特定的显现路径,企业组织惯性的来源、表现形式与显现路径共同构成了其表现架构(如图7所示)。在决策层面上的企业环境载体和企业战略载体的变革中,分别表现出认知惯性和战略惯性。其中,认知惯性具体表现为环境识别偏差和环境识别滞后,这一发现印证了现有认知惯性研究中的环

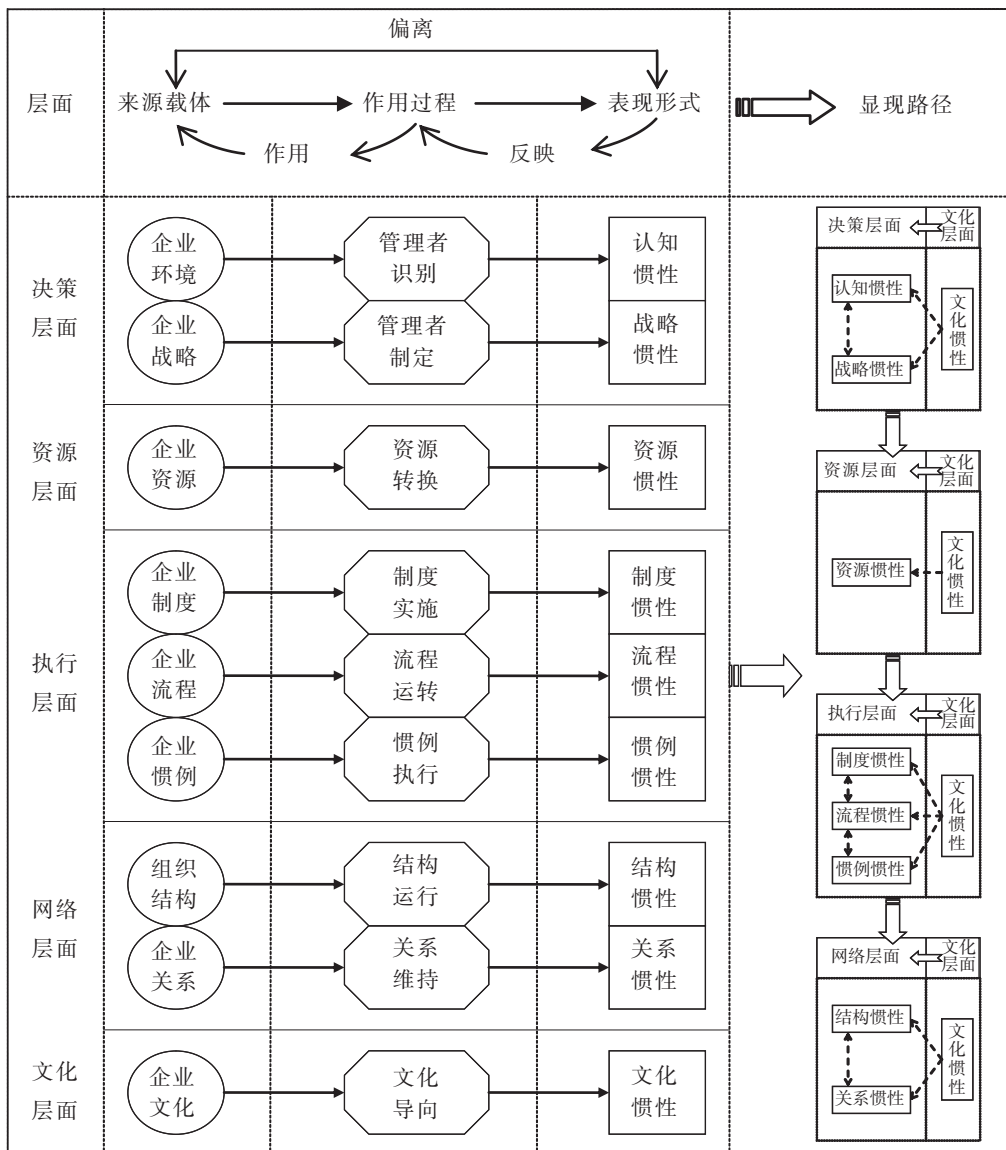


图 7 企业组织惯性的表现架构

资料来源：作者根据案例分析结果绘制。

境识别偏差和环境识别滞后现象；而战略惯性则表现为路径依赖性和承诺依赖性两种具体形式。在资源层面上的企业资源载体变革中，表现出资源惯性。不同于现有文献将资源惯性描述为资源的战略性配置惯性^[8]，本文研究发现资源惯性根源于不同类型资源转换的高沉没成本、高时间成本和高学习成本形成的企业资源用途的难以转换性。在执行层面上的企业制度载体、流程载体和惯例载体的变革中，分别表现出制度惯性、流程惯性和惯例惯性。虽然 Hannan and Freeman^[10]将制度、流程和惯例所表现出的惯性作为结构惯性表现的一部分，但本文研究发现这三者是相应于执行层面变革的回应和显现，故而认为其属于执行层面的惯性表现。在网络层面上的企业关系载体和组织结构载体的变革中，分别表现出关系惯性和结构惯性。本文研究在印证了供应链等外部关系的惯性表现之外^[2]，发现企业内部人员关系也存在惯性表现，从内外部丰富了关系惯性的内涵。本文识别的结构惯

性进一步聚焦了 Hannan and Freeman^[10]所提出的结构惯性概念,将其界定为企业内部纵向层级结构和横向耦合结构的难以改变性。在文化层面上的企业文化载体的变革中,表现出文化惯性。企业文化对行为引导的稳定性和持久性是文化惯性产生的根源,文化惯性表现为对员工个体行为和企业群体行为的引导失效。而五个层面上的九类企业组织惯性表现形式的显现并不是杂乱无序的,组织变革层面的层次特征决定了企业组织惯性的不同维度存在特定的显现次序。在识别企业组织惯性表现形式的的基础上,厘清了不同层面不同维度表现形式的显现路径,丰富和发展了企业组织惯性的表现架构。

六、结语

1. 研究结论

本文采用跨案例比较研究方法,选取产业环境巨变中未能成功实施变革而迅速衰落的胶卷产业的柯达、消费电子产业的索尼、手机产业的诺基亚三家企业为案例研究对象,对企业组织惯性表现架构的来源载体、表现维度与显现路径进行研究。本文的主要研究结论如下:

(1)企业组织惯性的来源是组织不同层面变革的对象载体。具体包括决策层面的企业环境载体和企业战略载体,资源层面的企业资源载体,执行层面的企业制度载体、企业流程载体和企业惯例载体,网络层面的组织结构载体和企业关系载体,文化层面的企业文化载体。仅当不同层面上的载体发生变革时,企业组织惯性才得以显现。

(2)企业组织惯性在决策、资源、执行、网络和文化五个层面上呈现九类具体表现形式。其中,在决策层面上表现为认知惯性和战略惯性,在资源层面上表现为资源惯性,在执行层面上表现为制度惯性、流程惯性和惯例惯性,在网络层面上表现为结构惯性和关系惯性,在文化层面上表现为文化惯性。区别于已有研究中基于组织结构、资源、文化等单一或部分理论视角对组织惯性表现维度进行探讨,本文基于五个变革层面构建了较为完整的组织惯性表现架构。

(3)企业组织惯性沿着“决策层面→资源层面→执行层面→网络层面”的路径顺次显现出认知惯性、战略惯性、资源惯性、制度惯性、流程惯性、惯例惯性、结构惯性和关系惯性。仅当克服前一次序的组织惯性,成功实现对应层面的组织变革,才能进入到下一阶段的组织变革。文化惯性则贯穿于组织惯性显现路径的全程。

2. 理论贡献

本文的理论贡献主要体现在以下三个方面:①区别于现有研究主要通过文献梳理的方式得到企业组织惯性的来源与表现形式,本文基于产业剧变中典型企业的跨案例比较,从大量质性资料中识别了组织惯性在不同变革层面的对象载体、表现形式及其显现路径,更能客观真实反映企业管理实践中的组织惯性。②已有研究囿于理论视角和关注重点的差异性,对企业组织惯性来源与表现的研究呈现碎片化、交叠化的状态,未能系统构建组织惯性表现架构研究的一般性框架。而本文基于五个组织变革层面明确阐明九类组织惯性的对象载体及对应表现形式,形成清晰系统的组织惯性研究的一般性框架。一方面,印证了组织惯性表现的多维性和交互性^[11];另一方面,弥补了 Gilbert^[8]提出的由于维度划分不清和表现架构系统性缺失所导致无法有效克服组织惯性实现组织变革的研究不足。③现有研究中认知界限交叠、层次各异的企业组织惯性来源及表现导致难以探讨其显现路径,而本文在对组织惯性表现架构的各维度来源及其表现形式识别的基础上,发现组织惯性各维度的显现并不是杂乱无序的,而是存在一定的次序性。这一发现进一步厘清了组织惯性表现架构各维度表现形式之间的关系,为企业梯度系统应对组织惯性,成功实施组织变革提供了理论支持。

3. 管理启示

本文所提出的组织惯性表现架构,可以指导企业管理者正确认识、准确应对和系统把握企业变革中的组织惯性:①根据企业在组织变革中的具体表现正确认识企业所面临的组织惯性类型。企业管理者需要重视企业组织惯性的多维度属性,通过对组织变革中的“行为—结果”偏离的识别,对照本文提出的九类不同的企业组织惯性,从五个变革层面上正确认识企业所面临组织惯性的具体类型,做到“对症下药”;②根据企业组织惯性的具体类型回溯和定位其来源载体以准确应对。企业管理者需要认识到组织变革的对象正是企业组织惯性的来源,消除组织惯性的负面作用,应从其所对应的组织变革对象载体入手,才能“药到病除”;③根据组织惯性的表现架构系统把握变革中的组织惯性。一般来说,企业组织变革会覆盖多个层面,其可能面临的组织惯性存在特定的表现架构和显现次序,本文所提出的企业组织惯性表现架构,能够帮助企业管理者“统筹规划、从容应对”。

[参考文献]

- [1] Barnett, W. P., and E. G. Pontikes. The Red Queen, Success Bias, and Organizational Inertia [J]. *Management Science*, 2008, 54(7): 1237-1251.
- [2] Sull, D. N. Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them [M]. New York: Harvard Business Press, 2005.
- [3] Gilbert, C. G. Change in The Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist [J]. *Organization Science*, 2006, 17(1): 150-167.
- [4] Huang, H. C., M. C. Lai, L. H. Lin, et al. Overcoming Organizational Inertia to Strengthen Business Model Innovation: An Open Innovation Perspective[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, 26(6): 977-1002.
- [5] Tsai, C. Y., J. L. Lin, and S. C. Fang. The Paradox of Threat and Organizational Inertia [R]. *International Conference on Business and Information*, 2008.
- [6] Stainback, K., D. Tomaskovic-Devey, and S. Skaggs. Organizational Approaches to Inequality: Inertia, Relative Power, and Environments[J]. *Sociology*, 2010, 36(1): 225-247.
- [7] Ruckes, M., and T. Rønne. Dynamic Incentives in Organizations: Success and Inertia [J]. *The Manchester School*, 2015, 83(4): 475-497.
- [8] Gilbert, C. G. Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 741-763.
- [9] Hannan, M. T., L. Pólos, and G. R. Carroll. The Evolution of Inertia [J]. *Industrial and Corporate Change*, 2004, 13(1): 213-242.
- [10] Hannan, M. T., and J. Freeman. Structural Inertia and Organizational Change [J]. *American Sociological Review*, 1984, (4): 149-164.
- [11] Tsai, C. Y. *Organizational Change and Organizational Inertia*[D]. I-Shou University, 2005.
- [12] 刘海建. 企业战略演化中的惯性:概念、测量与情境化[J]. *中央财经大学学报*, 2012, (4): 55-61.
- [13] 陈传明,张敏. 企业文化的刚性特征:分析与测度[J]. *管理世界*, 2005, (6): 101-106.
- [14] Longo, M., and G. Östergren. To Change or Not to Change: Uncovering The Challenges With Inertia, Adaptation and Ambidexterity[J]. *Organization Science*, 2012, 5(2): 130-145.
- [15] Liao, S., W. C. Fei, and C. T. Liu. Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation[J]. *Technovation*, 2008, 28(4): 183-195.
- [16] 赵卫东,吴继红,王颖. 组织学习对员工—组织匹配的影响——知识惯性调节作用的实证研究[J]. *管理工程学报*, 2012, (3): 7-14.

- [17]Reeves, M., and M. Deimler. Adaptability: The New Competitive Advantage [M]. New York: Harvard Business Review, 2011.
- [18]Hopkins, W. E., P. Mallette, and S. A. Hopkins. Proposed Factors Influencing Strategic Inertia/Strategic Renewal in Organizations[J]. Academy of Strategic Management Journal, 2013,12(2):77-95.
- [19]孟庆伟,胡丹丹. 持续创新与企业惯性形成的认知根源[J]. 科学学研究, 2005,(3):428-432.
- [20]Miller, D., and M. J. Chen. Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of The US Airline Industry[J]. Administrative Science Quarterly, 1994,5(3):1-23.
- [21]Sydow, J., G. Schreyogg, and J. Koch. Organizational Path Dependence: Opening The Black Box[J]. Academy of Management Review, 2009,34(4):689-709.
- [22]Nedzinskas, Š., A. Pundzienė, S. Buožiūtė-Rafanavičienė, et al. The Impact of Dynamic Capabilities on SME Performance in a Volatile Environment as Moderated by Organizational Inertia[J]. Baltic Journal of Management, 2013, 8(4): 376-396.
- [23]Schwarz, G. M. The Logic of Deliberate Structural Inertia[J]. Journal of Management, 2012,38(2):547-572.
- [24]Zárate, M. A., M. Shaw, J. A. Marquez, and D. J. Biagas. Cultural Inertia: The Effects of Cultural Change on Intergroup Relations and the Self-Concept[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 2012,48(3):634-645.
- [25]Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007,50(1):25-32.
- [26]毛基业, 张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估[J]. 管理世界, 2008, (4): 115-121.
- [27]吕一博, 康宇航, 苏敬勤. 中国企业科技跟踪的关键成功因素研究[J]. 科研管理, 2012, (5): 123-131.
- [28]Godkin, L., and S. Allcorn. Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change[J]. The Journal of Applied Business and Economics, 2008, 8(1): 82-94.
- [29]Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2013.
- [30]吕一博, 蓝清, 韩少杰. 开放式创新生态系统的成长基因——基于 iOS, Android 和 Symbian 的多案例研究[J]. 中国工业经济, 2015, (5): 148-160.
- [31]毛基业, 李晓燕. 理论在案例研究中的作用——中国企业管理案例论坛(2009)综述与范文分析[J]. 管理世界, 2010, (2): 106-113.
- [32]苏敬勤, 刘静. 组织变革、动态能力与创新绩效——基于多案例的研究[J]. 管理案例研究与评论, 2012, (5): 323-332.
- [33]许庆瑞, 吴志岩, 陈力田. 转型经济中企业自主创新能力的演化路径及驱动因素分析——海尔集团 1984—2013 年的纵向案例研究[J]. 管理世界, 2013, (4): 121-134.
- [34]赵锡斌. 深化企业环境理论研究的几个问题[J]. 管理学报, 2006, (4): 379-386.
- [35]武亚军, 李兰, 彭泗清等. 中国企业战略: 现状、问题及建议——2010 年中国企业经营成长与发展专题调查报告[J]. 管理世界, 2010, (6): 83-97.
- [36]陈立新. 现有企业突破性创新的惯性障碍及其超越机制研究[J]. 外国经济与管理, 2008, (7): 20-25.
- [37]Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17(1): 99-120.
- [38]陈彦亮, 高闯. 基于组织二元能力的惯例复制机制研究[J]. 中国工业经济, 2014, (10): 147-159.
- [39]Feldman, M. S., and B. T. Pentland. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change[J]. Administrative Science Quarterly, 2003, 48(1): 94-118.
- [40]Lambert, D. M., and M. C. Cooper. Issues in Supply Chain Management[J]. Industrial Marketing Management, 2000, 29(1): 65-83.
- [41]吕一博, 程露, 苏敬勤. 组织惯性对集群网络演化的影响研究——基于多主体建模的仿真分析[J]. 管理科学学

- 报, 2015, (6):30-40.
- [42]Anna, Y. K., B. A. Igor, and N. K. Natalia. Organizational Culture in Focus of Measurements [J]. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 2015,166(3):246-253.
- [43]谢洪明,刘常勇,陈春辉. 市场导向与组织绩效的关系;组织学习与创新的影响[J]. *管理世界*, 2006,(2): 80-94.
- [44]弋亚群,刘益,李垣. 企业家的战略创新与群体创新——克服组织惯性的途径[J]. *科学学与科学技术管理*, 2005, (6):142-146
- [45]曾昊,陈春花,乐国林. 组织文化研究脉络梳理与未来展望[J]. *外国经济与管理*, 2009,(7):33-42.
- [46]Dutton, J. E., and S. E. Jackson. Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action [J]. *Academy of Management Review*, 1987,12(1):76-90.
- [47]于斌,冯林,高向丽. 企业战略执行理论研究新趋势[J]. *科学学与科学技术管理*, 2007,(12):134-139.
- [48]John, J., and Jr. Bowen. System for Success: Managers Know that Running a Top Firm Is not a Seat-of-your-pants Job[J]. *Financial Planning*, 2004,(1):1-4.
- [49]纪晓鹏,樊耘,刘人境. 组织文化演变驱动力的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2011,(4):50-58.

Performance Architecture of Organizational Inertia: Origins, Dimensions and Emerging Path

LYU Yi-bo, HAN Shao-jie, SU Jing-qin

(Faculty of Management and Economic, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China)

Abstract: This paper conducts a cross-case comparative study to explore the performance architecture of organizational inertia from three aspects of origins, dimensions and emerging path by applying content analysis and typical event analysis. The cases selected come from three rapidly weaken companies which fail in the implementation of change in dynamic environment, including Kodak in the film industry, Sony in the consumer electronics industry and Nokia in the mobile phone industry. The paper finds that organizational inertia only emerges when the organization changes at different hierarchies. The origins of organizational inertia are carriers of the hierarchy of decision-making, resource, execution, network and culture. Then along the logical analysis thinking of “condition→action→result”, the paper discerns 9 kinds of concrete manifestations on these five hierarchies: cognitive inertia; strategy inertia; resource inertia; institution inertia; process inertia; routine inertia; structure inertia; relationship inertia and culture inertia. In the view of the process of organizational change, combining the origins and dimensions of organizational inertia, the paper recognizes that organizational inertia sequentially shows cognitive inertia, strategy inertia, resource inertia, institution inertia, process inertia, routine inertia, structure inertia and relationship inertia along the path of “decision-making hierarchy→resource hierarchy→execution hierarchy→network hierarchy”. Moreover, culture inertia goes through the full emerging path of organizational inertia. According to these ideas, the paper builds performance architecture of organizational inertia including origins, dimensions and emerging path.

Key Words: organizational inertia; performance architecture; organizational change; cross-case comparative study

JEL Classification: L10 L63 M10

[责任编辑:马丽梅]