

# 以“协同型学习顺序”破解地方国有企业改革困境

## ——基于N公司的案例研究

周翔<sup>1</sup>, 王艳辉<sup>2</sup>, 苏郁锋<sup>1</sup>, 吴能全<sup>2</sup>

(1. 广州大学工商管理学院, 广州 510006;

2. 中山大学管理学院, 广州 510275)

**摘要:** 在国有企业改革的背景下,大量的地方国有企业往往深陷于知识吸收能力不足和“高效组织变革”的矛盾之中。本文通过案例研究,归纳出地方国有企业和来自外部的知识传递者通过“协同型学习顺序”来克服知识吸收能力不足的问题,从而快速推动操作常规演化的微观机制:科层制组织进行变革时,变革推动者、组织基层和组织之间的信任、合法性以及承诺会随着组织变革的各个阶段产生相应的演进,而这三种机制的演进将共同推动组织变革,达到操作常规的更新和固化。操作常规的微观演化机制为解决地方国有企业在组织变革中面临的主要问题提供了有价值的启示,而在解决实践问题的同时,本文也对操作常规理论和学习顺序理论进行了情境性的深化和拓展。

**关键词:** 组织变革; 借鉴式学习; 操作常规; 组织学习; 组织学习顺序

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150604

## 0 引言

国企改革是我国实现经济转型、持续提升国家竞争力的重要途径。为了明确深化经济体制改革的方向,中共中央十八届三中全会通过了《关于全面深化改革若干重大问题的决定》,其中明确提出:“必须积极稳妥从广度和深度上推进市场化改革,大幅度减少政府对资源的直接配置,推动资源配置依据市场规则、市场价格、市场竞争实现效益最大化和效率最优化。政府的职责和作用主要是保持宏观经济稳定,加强和优化公共服务,保障公平竞争,加强市场监管,维护市场秩序,推动可持续发展,促进共同富裕,弥补市场失灵<sup>[1]</sup>。”在此决定的引导下,提出了“国有控股公司股份制改革”的具体措

施:通过股份制改革,可以减少国有企业对产业链的控制力度,将不涉及国家安全的部分开放给民营经济,释放市场活力<sup>[1]</sup>。从长远来说,通过股份制改革将管理自主权交还企业股东并引入市场竞争,必然会提升这些国有企业的价值创造能力;但是从短期来看,在“深化经济体制改革”背景下,原本属于地区行政主管下的国有企业(简称地方国有企业)往往不会拥有足够的准备时间,而在长期的行政事业体制影响下,这些地方国有企业大多存在机构臃肿、市场竞争意识薄弱和管理知识匮乏的不足,从而导致较强的组织惯性,在有限的时间内难以内化出市场化变革所需的动力和知识。如何在内部能力不足的情况下,迅速地、有目的地实现市场化组织变革,成为众多地方国有企业在深化经济

收稿日期:2015-05-28

基金项目:国家自然科学基金重大项目“国际化背景下我国创业企业的社会网络与创业成长”(71232009)

作者简介:周翔,男,广东惠州人,博士,广州大学工商管理学院讲师,研究方向为战略管理;王艳辉,女,湖北咸宁人,中山大学管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理;苏郁锋,男,广东潮州人,博士,广州大学工商管理学院讲师,研究方向为战略管理;吴能全,男,山西定襄人,博士,中山大学管理学院教授,研究方向为人力资源管理。

体制改革进程中普遍面临的困境(见图1)。本文通过案例研究发现,通过利用借鉴式学习中

穿插着经验式学习的“协同型学习顺序”,能够较为有效地解决这一问题。

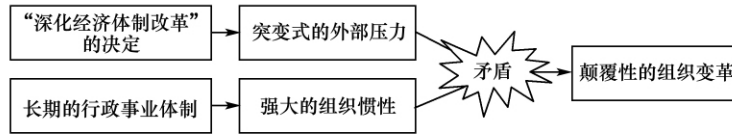


图1 地方国有企业的组织变革特征

Fig. 1 The characteristics of organizational change in local state-owned enterprise

## 1 文献述评

### 1.1 组织变革与操作常规演化

组织变革是指组织通过改变自身来应对外部环境的机遇和压力的行为<sup>[2]</sup>。而根据不同的外部情境和内在状况,组织变革的形式又是多种多样的。Porras 和 Robertson 认为,组织变革可以依据计划程度和激烈程度两个维度划分

为四种类型:发展型、进化型、转换型和革命型(见表1)<sup>[3]</sup>。而本文所探讨的地方国有企业在“深化经济体制改革”背景下的组织变革属于革命型变革。这种变革由于没有计划而缺乏必要的变革知识,并且激烈程度较高而难以顺利地组织成员所接受,因此变革的难度较大。

表1 组织变革的类型

Tab. 1 The types of organizational change

激烈程度	计划程度	
	有计划	无计划
渐进式(连续、渐变、线性)	发展型变革	进化型变革
激进式(间断、突变、非线性)	转换型变革	革命型变革

Nelson 和 Winter 认为,组织变革的核心就是操作常规(Routine)的演化<sup>[2]</sup>。操作常规是指组织内可重复的、基于“刺激-反应”机制而产生的行为模式<sup>[2,5-7]</sup>,也可以将其理解为一种指导组织内部的行为人在经济互动中采取适当行为的知识<sup>[3]</sup>。知识更新的动力来源于学习,因此操作常规更新的动力也来自于学习<sup>[8,9]</sup>。学习又分为经验式学习和借鉴式学习<sup>[8,10-13]</sup>;经验式学习是指组织通过直接的行为体验所获得的知识,例如实验、电脑仿真等;借鉴式学习则从外来的二手经验中获得,例如咨询、阅读公开发表物等。操作常规的更新既可以通过组织

内在的经验式学习,也可以通过引入外部知识的借鉴式学习来实现,但两者的效果有所不同。从学习效率看,借鉴式学习比经验式学习获得成效的周期短<sup>[14]</sup>;从学习质量看,经验式学习比借鉴式学习的质量高<sup>[15]</sup>,两者的应用情境和效果对比如图2所示。由于“深化经济体制改革”的大背景下地方国有企业需要进行革命型变革,因此借鉴式学习就成为它们迅速建立能够适应市场竞争的操作常规的有力手段。通过借鉴式学习来进行组织变革的相关研究对于指导现阶段的地方国有企业变革具有非常重要的现实意义。

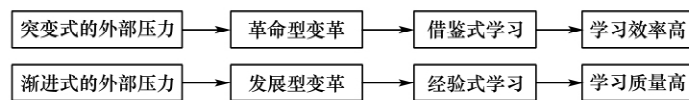


图2 借鉴式学习和经验式学习的应用情境和效果对比

Fig. 2 The comparison between vicarious and experiential learning in situation and effect

在现在的组织变革研究中,通过经验式学习来引导操作常规的更新是主流,而通过借鉴式学习来引导操作常规的变革的文献则比较少,并且仅限于从定量层面,如 Hoover 等第一次尝试进行经验式学习、借鉴式学习对个人绩效影响的定量研究<sup>[16]</sup>。Voit 和 Drury 在同一政府部门两个机构进行定量研究来验证借鉴式学习有效性的内在影响要素<sup>[17]</sup>。此外,对借鉴式学习是否能够促进组织变革进行验证的相关文献都未对其中的微观机制进行探索<sup>[16]</sup>,如 Manz 和 Sims 在对借鉴式学习进行探讨时,也只是指出榜样模仿会对个人和组织行为产生影响<sup>[18]</sup>。关于这一研究空白,Bresman 进行了初步的探索并归纳出如图 3 所示的理论框架,对这一研究领域进行了有效的开拓<sup>[19]</sup>。

但是,目前仅有的关于操作常规变革的研究仍不足以满足当前地方国有企业通过借鉴式学习来推动组织变革的需要,以 Bresman 的研究为例,从分析层面上来看,其分析层面是整体,即把团队视为一个一体化的主体来进行分

析,并没有深入探索借鉴式学习过程中知识在组织内部是如何嵌入的<sup>[19]</sup>。但地方国有企业的组织变革是企业层面的,其组织学习有较强的层次性,学习的过程可以是由上而下的,也可以是由下而上的,还可以是水平的,因此对外来知识进入到组织内部后的局部分析仍存在理论缺口。从学习顺序上来看,Bresman 研究的是同一个企业内的两个医药研发团队间的相互学习,研究对象善于学习且较容易接受变革,此外其研究对象与学习对象有着相似的文化背景,相互学习的阻力较小<sup>[19]</sup>。而地方国有企业的学习能力较弱,组织惯性较强,并且其学习对象和其自身的差异较大,学习阻力也较大。地方国有企业通过借鉴式学习来推动操作常规更新的学习过程必然比 Bresman<sup>[19]</sup>所提炼出来的过程更加复杂。基于这些不足,本文将在 Bresman 研究的基础上对其研究进行更深层次的探索,以揭开科层制组织在进行操作常规更新时独特的学习顺序。

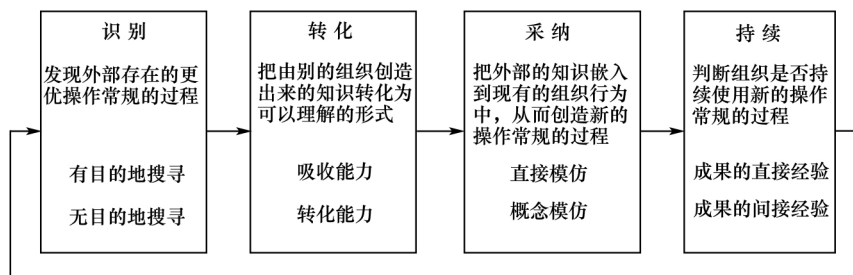


图3 基于借鉴式学习的组织操作常规演化框架

Fig. 3 The evolution framework of organizational routines based on vicarious learning

## 1.2 组织内部的操作常规更新

在已有的文献中,企业层面的组织变革理论大多研究的是由上而下的组织变革,推动组织变革的主体是变革型领导<sup>[19-20]</sup>,这在发展型组织变革的情况下是可以成立的。但是,在革命型组织变革的情境中,组织领导一般具有以下特征:①变革的驱动力来自外部,领导人本身并不是变革型领导;②不具备“什么是理想的操作常规”的知识;③不具备有效推动操作常规变革的知识;④难以从日常工作中抽身出来应对变革的工作。另一方面,组织的基层员工竞争意识较差,意识上具有较强的惰性。这些因素

综合起来,导致地方国有企业对组织变革的知识吸收能力不足。

由于知识吸收能力不足,在变革过程中不仅要引进先进的知识,同时还要提升知识吸收能力。因此,推动地方国有企业革命型组织变革的主体通常不是变革型领导,而是由具备相关专业知识的咨询公司和客户公司内相应的对接部门联合组成的一个变革小组承担。变革小组的主要作用是在变革的过程中引进新知识并提升组织对新知识的吸收能力。

在传统的基于变革型领导推动的组织变革理论中,领导者通常具有绝对的权威,而且变革

的周期较长,通常采用的是咨询型和独奏型的学习顺序。但是,在由变革小组来推动组织变革的情境下,一个新生部门要推动变革,向上面临着获取信任的压力,向下面临着获取合法性的压力,这种复杂的过程是传统围绕着咨询型或独奏型学习顺序展开的发展式变革理论所无法解释的。在以借鉴式学习为起点的革命型组织变革过程中,引进外部的知识只是一个起点,真正影响学习效果的关键是如何将新知识嵌入到组织行为中,从而形成新的操作常规。而目前尚无文献针对企业层面的这一过程进行讨论。

### 1.3 操作常规演化中的学习顺序

近年来,组织学习理论研究的热点已经从特定学习过程逐步转移到不同学习过程的交互作用。Bingham 和 Davis 就在此基础上提出学习过程“顺序”的研究视角,用来分析基于时间序列的学习模式交互过程<sup>[21]</sup>。其中,以借鉴式学习为起点的学习过程在信息时代是极其常见并且重要的一种学习“顺序”类型<sup>[22-23]</sup>。借鉴式学习的目的是通过引进外部的知识来引导操作常规的更新,而在这个过程中,外部知识和内部知识间的知识距离会对借鉴式学习的后续学习顺序产生影响<sup>[24]</sup>;知识距离是指不同组织间知识结构的差异,当知识距离很小时,借鉴式学习所引进的外部知识可以比较容易地嵌入到原有的知识体系中,无需后续的进一步学习;当知识距离较大时,新的知识难以融入原有的体系,因此需要进一步的学习。在借鉴式学习的过程中,知识距离越大,则新知识的获取、吸收、转化、应用的难度越大<sup>[25]</sup>。

在现有的组织学习理论中,Argote 等将

组织学习根据企业获取知识的来源划分为经验式学习和借鉴式学习两种方式<sup>[26]</sup>,而 Bingham 和 Davis 在对九家新创企业的国际扩张行为进行研究之后总结出播种型和独奏型两种组织学习顺序<sup>[21]</sup>。魏江等在借鉴了前人的研究和对两家传统制造企业进行考察之后,对组织学习顺序的类型做了较为全面的概括,即将学习顺序分为四种类型:播种型、咨询型、独奏型和增强型(具体特征参见表 2)<sup>[24]</sup>。然而,目前关于学习顺序的文献也不能很好地解释地方国有企业的变革。从学习内容上看,以往关于学习顺序的文献主要关注技术,如 Bingham 和 Davis 对信息技术领域九家新创企业的国际化行为学习顺序的研究<sup>[21]</sup>,魏江等对两家传统制造企业的技术学习顺序的研究<sup>[24]</sup>,Russell 对生物制药和医疗设备行业技术创新学习顺序的研究等<sup>[25]</sup>。而本文研究的地方国有企业学习的主要内容是操作常规更新的能力。从学习能力上来看,以往学者提出的学习顺序都是在学习主体本身具备相当学习能力的基础上提出的。而对于自身学习能力较弱的地方国有企业来说,要实现高效的组织变革必须采取以借鉴式学习为起点的学习方式,从目前的理论框架来看,只有播种型学习顺序可能符合这一要求。不过在实际的匹配中,通过借鉴式学习引入外部知识以后,地方国有企业由于吸收能力不足而无法通过自身的经验式学习来将新知识内化,很多是通过引进咨询公司的方式来协助内化,这超出了播种型学习顺序的解释范围,因此需要新的理论解释。

表 2 组织学习顺序的四种类型

Tab. 2 Four types of organizational learning sequence

学习顺序类型	内 涵
播种型	先借鉴式学习后经验式学习
咨询型	经验式学习中穿插借鉴式学习
独奏型	经验式学习后接着经验式学习
增强型	先经验式学习后借鉴式学习

总之,在已有文献的基础上,想要在理论上厘清“地方国有企业如何通过借鉴式学习实现

有效组织变革”这一问题,有两个有待进一步解释的理论缺口:第一,引进新知识后,科层制组

织内部的学习过程是怎样的；第二，吸收能力较弱的组织进行借鉴式学习的过程中，基于“二阶”知识的学习顺序是怎样的。

## 2 研究方法

本文采用单案例研究方法，原因有以下几点：①基础性。现有文献无法为本文的研究主题提供足够的、逻辑演绎所需的理论基础，因此只能采用归纳法从现象中建构理论<sup>[27]</sup>。②深入性。由于时间和精力的限制，单案例研究相对于多案例研究更有利于深入调研和分析<sup>[28]</sup>。③典型性。作者在开展研究的过程中，访谈过来自5家不同管理咨询机构的数十位参与过地方国有企业组织变革的项目经理或顾问，从访谈结果看，本文所选择的案例在地方国有企业组织变革过程中具有相当的典型性。

### 2.1 案例选择

本文选取的案例企业是广东某市供电局下属的三产公司N公司，其经营范围涉及电力工程设计、电力通信、房屋租赁等。作为集团公司，N公司下属还有19家子公司，共有职工2400多人，公司的平均年营业额超过10亿元人民币。目前，N公司由市供电局全资控股，其重大决策、人事安排等都深受市供电局的影响，管理自主权较弱，但同时市供电局也为N公司提供稳定的业务来源。N公司长期处于行政事业体制之下，内部机构臃肿，应对市场竞争能力低下。而在“深化经济体制改革”的背景下，N公司很可能失去市供电局这个稳固的业务来源，那么进行市场化的组织变革就势在必行。在这一压力的驱使下，N公司从2013年6月起，聘请D咨询公司为其进行变革方案的设计规划与实施，至今已经取得了一些较为显著的成果。

本文选择N公司作为案例的依据有：①典型性。N公司的情况在地方国有企业中具有普遍性，该案例符合案例研究中对选择典型性案例的要求<sup>[27]</sup>。②调研便利性。D咨询公司的咨询总监与作者具有长期合作关系，可以提供本研究所需的大部分资料以及访谈的机会。③数据的丰富性。作者从N公司2013年6月引进D咨询公司进行组织变革开始，一直跟踪其

变革的过程。到目前为止，N公司已经完成了战略上的变革规划，并投入实施。在取得一定的成效后，又向D咨询公司追加了企业文化、制度流程、品牌和人力资源规划方面的变革规划及实施业务。总体来说，N公司在变革过程中取得了较为显著的效果，作者也从中累积了大量有价值的一手数据。

### 2.2 数据收集

本案例研究采用一手数据和二手数据相结合的数据收集方法。一手数据来源于：①作者对N公司的实地考察，包括观察员工的实际工作状态、旁听咨询研讨会等；②与N公司、分子公司的高层管理者、基层员工进行深度访谈，访谈内容包括组织变革前后的状态以及变化过程的细节和心理感悟；③与D咨询公司的总监、项目经理和咨询顾问进行深度访谈，访谈内容包括组织变革前后的状态以及变化过程的细节和心理感悟。二手数据来源于：①D咨询公司在推动组织变革过程中所进行的相关访谈、问卷调查以及咨询报告；②N公司提供的文档材料，包括公司简介、业务介绍、组织结构以及内部规章制度等；③在线收集案例企业涉及的变革背景、相关行业信息以及类似的案例情况。数据收集分为三个阶段：第一阶段主要采用开放式的半结构化访谈，辅以直接的观察，这一阶段的主要目的是从现象中提炼出主要的构念并形成基本的理论框架；第二阶段主要采用焦点访谈，针对第一阶段框架中所遗漏的问题进行补充调研，这一阶段的目的在于建构一个具有完整证据基础的成熟理论框架；第三阶段主要采用“三角互证”的原则，对数据资料中的矛盾点或者理论与现象不完全匹配的地方进行追踪访谈，这一阶段的目的是对第二阶段提出的理论框架进行信度和效度的检验。

### 2.3 信度和效度

根据案例研究权威学者Yin提出的分析推广逻辑，案例研究的信度和效度可以通过以下步骤来保障：首先，将一手和二手数据相结合，建立证据链，对案例的内在因果关系和运作机制进行提炼；然后，根据多案例的复制来检验案例研究结论的普适性<sup>[28]</sup>。保障信度和效度的措施见表3。

表3 保障信度和效度的措施

Tab. 3 Measures to guarantee the reliability and validity

指标	保障措施	使用阶段
建构效度	采用多元证据来源 构建证据链;三级编码 邀请变革相关参与者阅读及审核	数据收集 数据收集 论文撰写
内部效度	模式匹配:概念模型与研究结论相匹配	数据分析
外部效度	用理论指导案例研究 通过重复、复制的方法对模型进行提炼	研究设计 研究设计
信度	采用案例研究草案 建立案例研究数据库 邀请类似案例的参与者核实、比对	研究设计 数据收集 数据分析

#### 2.4 关键构念的识别与描述

本研究主要涉及信任、结构授权、合法性、刺激反应机制和变革承诺等多个关键构念,结合理论研究和案例归纳,对关键构念进行如下的界定和描述。

##### 2.4.1 信任

信任可以理解为,在两个行为人的行动存在相互影响的情境下,一个行为人无法监督另一个行为人时,该行为人预测另一行为人会采取特定行为的主观概率<sup>[29]</sup>。基于行为人预测合作伙伴行为所依据的信息来源的不同,学者

们建构出多种不同的信任维度,Aldler 将信任分为基于算计的信任、基于熟悉的信任和基于规范的信任<sup>[30]</sup>,而 Mayer 等则提出基于能力的信任、基于善行的信任和基于正直的信任<sup>[31]</sup>。本文根据案例的提炼,对以上学者的划分维度进行了整合,梳理出四个信任的维度:基于算计的信任、基于熟悉的信任、基于能力的信任和基于规范的信任。四个信任的维度的界定见表4。信任会随着合作的深入不断增强,从一种信任逐渐向另一种信任过渡。有效的组织信任是组织学习效果的重要保障<sup>[32]</sup>。

表4 四个信任维度的界定

Tab. 4 The definition of four kinds of trust dimensions

信任的维度	行为人预测合作伙伴行为的依据	保障措施
基于算计的信任	共同的利益	契约或资源的互补
基于熟悉的信任	多次互动中形成的印象	合作时间
基于能力的信任	官方认证、声誉以及实际工作成效	合作成果
基于规范的信任	正式制度或合作惯例	有意识的机制设计

##### 2.4.2 结构授权

授权作为授权式管理的核心,越来越受到组织行为学家的关注。总体来说,授权的研究可以分为两种取向:自上而下的结构授权和自下而上的心理授权,本文主要讨论结构授权。根据 Kanter 的研究,组织对组织内部员工的结构授权可以分为三个维度:信息层面的授权、支

持与资源层面的授权和持续发展机会的授权<sup>[33-34]</sup>。在此基础上,本文将这些授权的维度拓展到组织间的授权,同样具有三个维度:信息层面的授权、支持与资源层面的授权和成为战略合作伙伴的授权。三种结构授权的维度及其内涵见表5。

表5 三种结构授权的维度及其内涵

Tab. 5 Three dimensions of structural empowerment and their connotations

结构授权的维度	内涵
信息层面的授权	授予在组织内收集信息和调研的权力
支持与资源层面的授权	授予调用组织内部特定资源、行使特定权限的权力
成为战略合作伙伴的授权	授予和组织长期合作推动组织变革的权力

### 2.4.3 合法性

合法性的概念起源于 Weber 等对科层制组织的讨论,指的是组织活动与组织规范和结构保持一致<sup>[35-36]</sup>。而后,新制度学派进一步发展了合法性的概念,并将其应用于解决新创企业的新进入缺陷问题。由于消费者的有限理性,他们通常无法直接判断新企业的价值,只能通过组织与制度的一致性来判断其合法性。因此,提高合法性能够大大促进新企业的生存。

在本案例中,推动变革的主体“变革小组”也是一个新创组织,他们所引进的“关于更好的操作常规的知识”,对于既有的组织成员来说是新生的事物,难免遭受质疑。想要顺利地推动变革,变革小组必须采取相应的合法性战略。根据获取路径的不同,可以将合法性分为三个维度:管制合法性、规范合法性和认知合法性<sup>[37-38]</sup>。三个合法性的维度及其内涵见表 6<sup>[39]</sup>。

表 6 三个合法性的维度及其内涵

Tab. 6 Three dimensions of legitimacy and their connotations

合法性的维度	内 涵
管制合法性	主要来自政府管制、政策法规、职业团体和某些强有力的组织制定的标准等
规范合法性	即“做正确的事”,来自社会规范和价值观、职业标准、惯例传统和教育培训等专业化和社会化过程,使得组织不得不遵循某些行为准则和规范,而不只是从功利主义的角度考虑
认知合法性	即公众对某一事物的理解和认识程度依赖于构成社会现实和理解框架的文化共识和象征符号,如果某种新产品和服务乃至行业在公众认知中被广为接受了,即获得了认知合法性

### 2.4.4 刺激反应机制

根据 Watson 提出的行为学习理论,行为的学习是一个不断进行“刺激-反应”的过程<sup>[40]</sup>。因此要让新的知识嵌入到既有的操作常规之中,就必须反复地给行为人施加刺激,并

让其在刺激中接受新的操作常规。变革小组获得合法性,只是获得施加刺激的权力,至于最后操作常规能否落到实处,还要看行为人的反应。在本案例研究中,涌现出三种反应:安全感、参与感和成就感,三种反应类型及其内涵见表 7。

表 7 三种反应类型及其内涵

Tab. 7 Three kinds of reaction and their connotations

反应类型	内 涵
安全感	感觉变革小组不是由上级派来革命的,变革小组会考虑每一个员工的情况,尽可能平衡各方诉求,因此变革小组推行的变革具有一定的合理性
参与感	感觉变革不是完全由高管或者变革小组主导的,而是有自己的一份建议和贡献在其中,形成一种心理上的责任意识
成就感	感觉组织变革所取得的成效是自己努力的结果,因此对新的操作常规更加拥护,对组织更有归属感

### 2.4.5 变革承诺

变革承诺是一种行为承诺,即在具体的行动上,行为人是否真正地在履行其在组织变革过程中需要扮演的角色,而不仅是口头的许诺。变革承诺反映了员工在配合变革过程中的坚决

程度。变革承诺是“刺激-反应”模式所建构起来的一种从认知到行为的新模式。根据 Herscovitch 和 Meyer 的观点,变革承诺可以分为三个维度:规范承诺、持续承诺和情感承诺<sup>[41]</sup>。三个变革承诺的维度及其内涵见表 8。

表 8 三个变革承诺的维度及其内涵

Tab. 8 Three dimensions of organizational change commitment and their connotations

变革承诺的维度	内 涵
规范承诺	在责任感或者上级指示的驱使下支持变革
持续承诺	基于前期支持变革所产生的、对心理或物质成本的感知而继续支持变革
情感承诺	出于自身对变革目标的理解,发自内心地支持变革

### 3 案例分析

本文主要采用归纳法对案例数据进行整理分析<sup>[27-28]</sup>。由于变革小组的作用贯穿整个变革过程,与N公司的整体变革是协同演化的关系,因此本文遵循协同演化研究文献的建议<sup>[42]</sup>,根据导致研究构念发生剧变的关键事件和转折点,将N公司整体的组织变革分为3个阶段。其中,识别出的关键事件有:①2013年3月,N公司与D咨询公司开始接洽,并成立变革小组;②2013年6月,N公司在变革小组的协助下形成初步的变革方案,正式开始推动变

革;③2014年6月,变革小组取得初步的成效,N公司向D咨询公司追加更加深入的变革业务。本文参照Bresman的分类,将2013年3月—2013年5月视为识别转化期,将2013年6月—2014年6月视为采纳实施期,将2014年7月—2014年9月视为持续期<sup>[19]</sup>。本文之所以将Bresman文中的识别期和转化期整合,是因为本文主要研究的是,组织通过借鉴式学习引进新的知识后,知识如何嵌入组织内部的过程。而识别和转化都是发生在知识开始进入组织内部之前的过程。

表9 案例编码举例

Tab.9 Examples of case coding

变革阶段	相关主体	典型证据引用	概念化	范畴化
识别转化期	组织	电力工程行业是一个特别细分的行业……一旦有所积累,也很容易有竞争优势(D1)	行业经验	基于算计的信任
		埃森哲比D咨询公司的报价要贵40%,后来我们就选择了D公司,因为我们确实有这需求(NG1)	成本与需求	
	高层	一旦双方决定长期合作做这个项目,那跟这个项目相关的所有信息,正常都是会给的(D1)	信息获取的授权	信息获取的授权
		前期战略项目资料及成果、管理制度……人力资源等共计275份内部资料(PP1)	信息组成	
	组织	共访谈76人,形成近25万字的访谈记录;且最终回收310份有效问卷,有效率为81.58%(PP1)	丰富的反馈	知情合法性
		希望你们能给N公司带来变化,有什么尽管问吧,我知无不言(NB6)	有效的反馈	
		在改革的时候一定要有一个小甜头……通过实施这个东西,大家就干得多、拿得多嘛(NG1)	利益维护	
		许多职工认为企业改制对许多涉及切身利益的问题“没有说法”以及对改制后的企业状况“心里没底”(IN1)	对变化的恐惧	
	操作常规演进	启动会上管理层要表达支持并推动项目的决心,并给各层级员工提出要求(D1)	上级要求	规范承诺
		收集并整理信息肯定是他们的事情(D1)	明确的分工	
对于我们的调研报告和规划书,对方是满意的,而且我们预测的一些东西很快得到了验证,这又增加了他们的信心(D1)		高层认可方案		
方案设计、审核确认通过率为100%,高管层对方案的有效性有了较为明确的认可(PP2)		高层认可方案		

#### 3.1 识别转化期(2013年3月—2013年5月)

##### 3.1.1 信任

所有的借鉴式学习都面临着一个最为基本的问题,即学习主体对于要借鉴的这部分新知识并不了解,并且对于其是否真的优于自身原有的知识往往也难以判断。即使变革小组

确实具备了足够好的新知识,也必须首先与N公司的高管建立信任才能够推动新知识的组织学习过程。在合作初期,双方对彼此的了解不多,在确定需要进行变革之后,N公司选择D咨询公司来协助变革主要是基于D咨询公司在同行业中具有较好的声誉,并且比起其他

咨询公司具有更高的性价比。因此,在识别转化期,N公司与变革小组之间的信任类型主要是基于算计的信任。

### 3.1.2 结构授权

在获得基本的信任之后,变革小组就开始投入到对N公司的现状进行诊断的工作中。诊断的意义在于,根据N公司的具体情况,从众多可选变革方案中遴选出适合它的最优选项。出于切实提升企业市场化竞争力的目的,N公司对变革小组提供了尽可能大的信息权限,除了个别财务信息以外,允许变革小组查阅公司所有的文档材料。在访谈和其他一手数据调研方面,N公司的领导也特地召开了动员会,号召所有员工配合变革小组的信息收集工作。可以说,N公司对变革小组进行了充分的信息层面的授权。

### 3.1.3 合法性

在获得了上级的信息层面的授权之后,变革小组就在公司内部拥有了知情权,即知情合法性。

### 3.1.4 刺激反应机制

在获得知情合法性后,变革小组开始深入N公司的基层去收集信息。变革小组收集到的信息的真实性将对变革效果产生深刻影响,但由于变革小组的大部分成员并非N公司内部员工,而来自N公司的小组成员也并非基层员工,因而想要获得真实的信息,挖掘基层员工的深层感受,就必须施加一定的刺激,促使其自愿地配合工作。但是在变革初期,变革小组和大多数基层员工的接触仅限于动员大会。而且N公司长期处于行政事业体制之下,基层员工大多已经习惯了既有的工作模式,对于变革存有较大的疑虑。想要在有限的时间内完全打动他们,使其积极投入到变革中来,是非常困难的。只能先通过解释和交流,打消他们对变革的疑虑,并且在他们心目中建立起“变革小组并不是上级领导派来的鹰犬”这一形象,促使他们尽可能放心地参与信息收集工作,并为未来的变革做好准备。这一时期的反

应类型主要是安全感,以此保证变革的持续。

### 3.1.5 变革承诺

在予以刺激之后,基层员工对于变革和变革小组都有了基本的认识,会对变革产生基本的态度,也就是变革承诺。当整个变革的方案还未成型时,员工不清楚变革会为自身带来何种具体的影响,对于变革的配合也是基于上级领导的要求而做出的。此时员工的变革承诺属于规范承诺。

### 3.1.6 变革阶段

在取得基本的变革承诺后,变革小组在N公司收集到了质量较高的数据,据此设计了有效的变革方案。通过方案展示,N公司的高层认为该方案符合本公司的实际情况,并且印证了自身的一些设想,因此对该方案较为满意。

## 3.2 采纳实施期(2013年6月—2014年6月)

### 3.2.1 信任

通过初步的方案展示,N公司的高层对变革小组产生了较深刻的了解。他们认为,变革小组的工作积极性较高,经常主动与客户交流,对客户提出的质疑和需求,反应也都比较及时,展现出较高的职业操守。虽然变革小组的工作暂时还未见成效,但是基于一段时间的互动,N公司的高层对于变革小组的信任有所提升,从基于算计的信任转化为基于熟悉的信任。

### 3.2.2 结构授权

由于信任的提升,N公司高管决定采纳变革小组的变革方案。为了支持变革小组的工作,结构授权的范围也有所拓展。首先,N公司召开第二次变革动员会,向所有员工解释变革的内容和目标,并号召大家支持。此外,除了原有的信息授权,N公司的高层还提供了专用的办公室、会议室和经费,并且授权他们在必要时可以申请调用公司内部员工协助。至此,信息层面的授权拓展为支持与资源层面的授权。

### 3.2.3 合法性

由于变革小组获得了支持与资源层面的授

权,因此变革小组对基层员工的权限不再仅仅局限于知情,还具有在必要情况下调用他们的权力。因此合法性由知情合法性拓展为管制合法性。

### 3.2.4 刺激反应机制

随着个人意识的觉醒,员工对于管制的抗拒情绪也在不断增强。虽然变革小组具有强行调动基层员工的权力,但是想要真正地将新的操作常规灌输到他们的日常行为中去,仅靠强制手段是不够的。在N公司的变革过程中,变革小组主要通过营造参与感的方式,比如邀请他们参与变革的会议、讨论等,让基层员工接受新的操作常规。通过这种方式,能够降低员工对于新常规的抗拒心理,同时增加他们放弃变革的心理成本。

### 3.2.5 变革承诺

随着参与感的建构,员工对变革形成了一定的心理成本,变革承诺从规范承诺升级为持续承诺。

### 3.2.6 变革阶段

变革小组逐步引入并采用了新的操作常规,推动了组织整体绩效的提升。

## 3.3 持续期(2014年7月—2014年9月)

### 3.3.1 信任

由于新操作常规的采用带来了显著的绩效提升,N公司的高层对变革小组的能力产生了充分的信任。信任的层次由基于熟悉的信任发展为基于能力的信任。

### 3.3.2 结构授权

由于信任的提升,N公司就继续深化操作常规的改善与D咨询公司签订了新的合同,授权D咨询公司对自身的体制和系统进行全方位的改善。至此,支持与资源层面的授权拓展为成为战略合作伙伴的授权。

### 3.3.3 合法性

对于基层员工而言,变革小组通过日常的互动和参与感的营造,已经将组织变革的必要性全面地灌输下去了,伴随着参与感的驱动,员工发自内心地支持变革行动。变革小组的合法

性转化为认知合法性。

### 3.3.4 刺激反应机制

根据“刺激-反应”的学习机制,在基层员工认可了变革的意义和内涵之后,还需要把变革所产生的新操作常规内化到员工的日常行为之中。要达到这个目的,就要进一步为他们带来持续的刺激,以强化他们的信念。根据变革小组的经验,这时最好的刺激机制就是实实在在的成果。比如收入提升、福利增加等,让员工切身体会到这些提升不是组织中其他人带来的,而是自己努力所创造的。也就是说,成就感是这一阶段最佳的刺激反应机制。

### 3.3.5 变革承诺

随着成就感的增进,变革小组基本完成了新知识从强行植入到自发接受的传递过程。随着变革的深化,基层员工逐渐体验到,公司的成长和进步有自己的一份功劳,因此也更加珍惜这个组织。至此,变革承诺从被动的持续承诺转化为主动的情感承诺。

### 3.3.6 变革阶段

N公司的全体员工在变革小组的工作过程中,逐渐理解了新操作常规的价值和意义,并主动将其内化到自身的日常行为当中。而新操作常规对绩效的促进效果逐步显现,又不断地巩固其在员工心目中的地位,从而最终实现了新操作常规的固化。

## 3.4 全过程图景

纵观N公司在变革小组的协同下进行组织变革的过程,可以发现现有文献所未涉及的微观领域,操作常规的演化还存在着极其复杂的动态过程。在这个过程中涌现出信任、结构授权、合法性、刺激反应机制和变革承诺等系列的构念和关系链。其中,在合法性领域,本文涌现出“知情合法性”这个新的合法性维度。此外,刺激反应机制中的安全感、参与感和成就感也是本文首次从案例中提炼出来的。图4展示了本文所归纳的科层制企业通过借鉴式学习进行操作常规更新的微观过程。

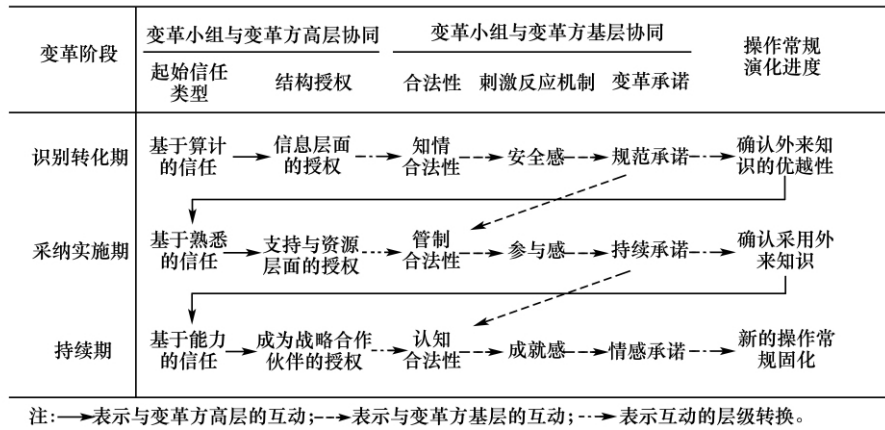


图 4 科层制企业通过借鉴式学习进行操作常规更新的微观过程

Fig. 4 The microprocess of bureaucratic enterprise changing its routines by vicarious learning

### 4 案例讨论

#### 4.1 科层制组织的操作常规更新框架

Bresman 的操作常规更新模型将团队视为一体化的整体来研究，并未深入到团队的内部结构中去探索新知识在引进到组织内部之后的嵌入过程<sup>[19]</sup>。可能这个过程在团队层面的变革中并不是那么复杂，因此研究的价值不大。但是对于普遍体量庞大的地方国有企业来说，组织内层级复杂，变革的推动者可能来自高层、中层或低层，而根据推动者的不同，变革的过程也会有很大的差异。N 公司的组织变革就可以视为一个推动者来自于中层的案例。

在 Bresman 的模型中，“识别-转化-采纳-

持续”的四阶段过程看起来像是在同一个脑袋中进行的<sup>[19]</sup>。但是，加入科层制组织内部的过程分析后，这四个阶段发生的主体是不同的。首先，新知识的识别和转化发生在变革小组内部；然后，转化形成的结果需要提交组织高层进行判断，这是在本案例中涌现出来的一个新的过程，只有通过了判断，新知识才有可能被采纳。有意思的是，采纳的决策是由高管决定的，但实施的行为主体却是基层员工。因此，采纳后的效果如何，是否持续采纳，还需要很繁复的沟通和反馈才能够落实。根据这些发现，本文提出科层制组织通过借鉴式学习进行操作常规更新的基本框架，如图 5 所示。

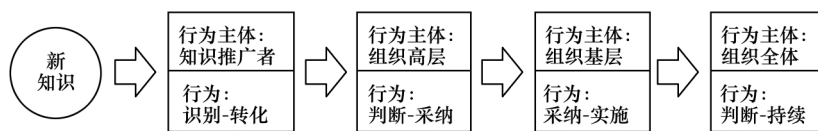


图 5 科层制组织通过借鉴式学习进行操作常规更新的基本框架

Fig. 5 The basic framework of bureaucratic enterprise changing its routines by vicarious learning

#### 4.2 科层制组织内部通过借鉴式学习实现操作常规更新的微观过程

根据以上基本框架，本文对案例发现做了进一步的归纳。经研究发现，在变革过程中，变革小组与组织高层、组织基层之间的关系演进是学习效果深化的重要保障。这个观点与 Alder 关于信任能够促进知识传递<sup>[30]</sup>以及 Inkpen 等认为社会关系能够促进知识传递的思路是一致的<sup>[43]</sup>。本文在他们的研究基础上，探寻了科层制组织内部三种社会关系对新知识

嵌入的协同演化机制。这三种社会关系是：变革推动者与组织高层的关系、变革推动者与组织基层的关系和组织基层与组织的关系。变革推动者与组织高层的关系在地方国有企业进行变革时的演进是两者之间信任关系的演进，经历了识别转化期基于算计的信任、采纳实施期基于熟悉的信任、持续期基于能力的信任；而变革推动者与组织基层的关系的演进是组织基层对变革推动者合法性认知的演进，在地方国有企业变革过程中经历了知情合法性、管制合法

性、认知合法性的演变；而组织基层与组织之间的关系是组织基层对组织变革承诺的演进，经历了规范承诺、持续承诺和情感承诺三个阶段。这三种社会关系的演进同时进行，逐步深化。此外，组织操作常规的更新在这三种关系演进的过程中也逐渐深化，从识别转化期确定新知识的优越性，到实施期确定采用何种新知识，再

到持续期将新知识嵌入到组织行为中，最终完成了操作常规的更新与固化。推动者与组织高层关系的演进促进了推动者与组织基层关系的演进，而推动者与组织基层关系的演进又促进了组织基层与组织之间关系的演进，最终推动了整个操作常规的更新和固化。三种社会关系与操作常规的协同演化机制如图 6 所示。

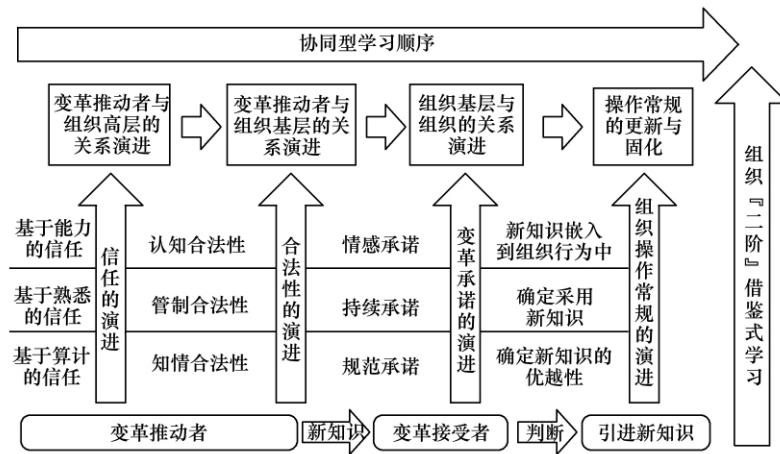


图 6 科层制组织通过借鉴式学习进行操作常规更新的完整机制

Fig. 6 A complete mechanism of bureaucratic enterprise changing its routines by vicarious learning

4.3 适用于弱吸收能力组织的学习顺序

Bingham 和魏江等的学习顺序理论都是在技术学习的情境下提出的，而技术学习的主体则以研发团队为主，具有规模小和吸收能力强的特点<sup>[21,24]</sup>。相对而言，很多地方国有企业则显得规模大、吸收能力弱。对于这样的组织，想要在短时间内实现操作常规的更新，借鉴式学习是比较有效率的手段。但是，通过本文的案例分析发现，N 公司由于知识吸收能力不足，在对“更为先进的操作常规”进行了借鉴式学习之后，还需要继续对“如何将更先进的操作常规植

入组织行为”的过程进行学习，而这个过程的基本模式是引入外部知识源，以借鉴式学习为主，案例中表现为 N 公司通过变革小组的建议和提供的资料进行变革实践，辅以经验式学习；案例中表现为 N 公司在进行变革实践时进行经验总结和方案调整等。这种模式不同于魏江等提出的任何一种学习顺序<sup>[29]</sup>，是本文案例中涌现出来的新类型。本文将其定义为协同型学习顺序，即在借鉴式学习过程中穿插着经验式学习。在加入这种学习类型后，学习顺序的类型拓展为 5 种，见表 9。

表 9 组织学习顺序的 5 种类型

Tab. 9 Five kinds of organizational learning sequences

学习顺序类型	内涵	组织吸收能力需求
播种型	借鉴式学习后进行经验式学习	强
独奏型	经验式学习后再进行经验式学习	强
增强型	经验式学习后进行借鉴式学习	强
咨询型	经验式学习中穿插借鉴式学习	中等
协同型	借鉴式学习中穿插经验式学习	弱

## 5 结论

本文从深化经济体制改革的大背景出发,围绕地方国有企业在进行操作常规变革时的学习过程和学习顺序展开研究。在已有文献的基础上,本文总结出组织操作常规变革和学习顺序领域对地方国有企业操作常规更新研究的不足,通过N公司的变革案例,对国家推动市场化变革这一背景下国有企业的变革路径进行了探索,总结出适用于科层制组织的“通过借鉴式学习来达到操作常规更新”的微观机制模型(见图6):科层制组织在进行操作常规更新时,其内部的三种社会关系对新知识的嵌入存在着协同演化的机制。科层制组织操作常规演进通常有三个递进的过程,在这三个递进的过程中,推动者、组织高层以及组织基层之间的关系也在逐步发生变化。在识别转化期,变革推动者与组织高层之间是基于算计的信任,组织基层认为变革推动者拥有知情合法性,而对于组织变革只存在规范承诺;随着变革进一步的推动进入采纳实施期,变革的成效逐渐显现,变革推动者与组织高层之间建立起了基于熟悉的信任,此外,组织基层也认识到变革推动者不仅对公司情况具有知情权,同时还认可了其在进行管制上的合法性,而在变革中受益的基层对组织变革也慢慢产生了持续承诺,认为变革可以进行下去,并有可能带来好处;变革实施到一定程度进入持续期,此时变革的效果已经显而易见,变革推动者与组织高层建立起基于能力的信任,而组织基层也发自内心地认可了变革推动者的合法性(即认知合法性),广泛的受益基层群体对组织变革产生情感承诺,对组织变革充满热情,并愿意投身到接下来的变革过程中。随着这三个过程的层层推进,科层制组织的操作常规变革也逐步得到实现。

通过案例研究以及本文总结出的科层制组织通过借鉴式学习进行操作常规更新的机制模型,本文对操作常规理论和学习顺序理论进行了探索。

第一,本文在Bresman的模型的基础上,加入了“行为主体”这一维度,并在“转化”和“采纳”中间发现了“判断”这一个新的过程。

第二,本文深化了社会关系与知识传递之间的微观机制探索。Pettigrew等认为21世纪组织变革的研究方向将从宏观转入微观<sup>[44]</sup>,而到目前为止,相关的研究还比较少,本文对此做出了一定的拓展。

第三,本文对Bingham和魏江等提出的学习顺序理论做出了拓展,发现了协同型学习顺序这一新的维度。

本文通过案例研究发现,在新知识进入科层制组织内并嵌入到操作常规的全过程中,组织学习呈现出了和个体学习类似的过程。新知识传递者类似人体的感知器官,行使搜寻、识别和转化的职能,将外部的信息传导到大脑中;组织的高层领导则类似人体的大脑,行使判断的职能;组织的基层类似于人体的躯干,行使行为模式转换的职能。归纳起来,“变革推动者”和“组织高层”在组织学习过程中所承担的搜寻、识别、转化和判断都是“一阶”学习,主要依赖的是理性的思考;而“组织基层”所承担的行为模式转换是一种“二阶”学习,主要依赖的是重复“刺激-反应”的过程。

在实践启示方面,本文认为在科层制组织内部,通过借鉴式学习进行操作常规更新的过程中,需要针对不同层级的学习主题的学习内容,匹配相应的学习模式。首先,对于“一阶”学习的主体,提高他们学习成效的方法是引进更好的学习材料。例如,在N公司的变革过程中,企业高层的主要任务是了解更多优秀企业的操作常规,提升自身对优秀操作常规的鉴赏和发现能力。其次,对于“二阶”学习的主体,提高他们学习成效的方法就是提供有效的刺激。例如,在N公司的变革过程中,基层员工是操作常规落实的主体,只有当他们自觉自愿地使用新操作常规来指导行为时,企业的绩效才会显著改善。而想要让他们自觉自愿地采用新操作常规,就只有给予足够的刺激。本文根据学习的不同层次,归纳出三种能够维持和推动学习的刺激机制:安全感、参与感和成就感。实践中可以根据需要选择相应的策略。

最后,本研究也存在一些不足。由于国内关于组织惯例和学习顺序的研究较少,针对地方国有企业关于这方面的研究更是微乎其微,

因此本文在文献评述部分关于这两部分的描述主要借鉴的是两篇该领域较为典型和权威的文章,今后待这两个领域的研究逐渐发展兴起,本文的研究也须进一步完善。此外,本文采用的是单案例研究法,虽然足够深入和典型,但是结论的适用性较差,研究结论要想在更多的地方国有企业中得到验证,还需进一步考查更多不同类型的地方国有企业,今后的研究可以在此基础上进行更进一步的分析。

### 参考文献：

- [1] 新华社. 中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定[R]. 2013.
- [2] Nelson R R, Winter S G. An evolutionary theory of economic change[M]. Boston: Harvard University Press, 1982.
- [3] Porras J I, Robertson P J. Organizational development: Theory, practice and research[M]. California: Consulting Psychologists Press, 1992.
- [4] 孟晓斌, 王重鸣, 杨建锋. 企业组织变革中的动态能力多层适应性探析[J]. 外国经济与管理. 2008, 30(2): 1-8.
- [5] Cyert R M, March J G. A behavioral theory of the firm[M]. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1963.
- [6] Feldman M S. Organizational routines as a source of continuous change [J]. Organization Science, 2000, 11(6): 611-629.
- [7] Edmondson A C, Bohmer R M, Pisano G P. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals[J]. Administrative Science Quarterly. 2001, 46(4): 685-716.
- [8] Levitt B, March J G. Organizational learning[J]. Annual review of sociology. 1988: 319-340.
- [9] Cohen M D. Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues[J]. Industrial and Corporate Change. 1996, 5(3): 653-698.
- [10] Argote L, Miron-Spektor E. Organizational learning. From experience to knowledge[J]. Organization Science. 2011, 22(5): 1123-1137.
- [11] Huber G P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures[J]. Organization Science. 1991, 2(1): 88-115.
- [12] Haunschild P R, Miner A S. Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty[J]. Administrative Science Quarterly. 1997, 42(3): 472-500.
- [13] Madsen P, Desai V. Failing to learn?: The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry[J]. Academy of Management Journal. 2010, 53(3): 451-476.
- [14] O'Leary M B, Mortensen M, Woolley A W. Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams[J]. The Academy of Management Review. 2011, 36(3): 461-478.
- [15] Szulanski G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of Best practice within the firm[J]. Strategic Management Journal. 1996, 17(S2): 27-43.
- [16] Hoover J D, Giambatista R C, Belkin L Y. Eyes on, hands on: Vicarious observational learning as an enhancement of direct experience[J]. Academy of Management Learning & Education, 2012, 11(4): 591-608.
- [17] Voit J R, Drury C G. Factors influencing vicarious learning mechanism effectiveness within organizations[J]. International Journal of Innovation and Technology Management, 2013, 10(6): 1340025 (24 pages).
- [18] Manz C C, Sims H P. Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior[J]. Academy of management review, 1981, 6(1): 105-113.
- [19] Bresman H. Changing routines: A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D [J]. Academy of Management Journal, 2013, 56(1): 35-61.
- [20] Walumbwa F O, Wang P, Lawler J J, et al. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004, 77: 515-530.
- [21] Bingham C B, Davis J P. Learning sequences: Their existence, effect, and evolution[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55(3): 611-641.
- [22] Henisz W J, Delios A. Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996 [J]. Administrative Science

- Quarterly, 2001, 46(3): 443-475.
- [23] Baum J A C, Li S X, Usher J M. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisition[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45(4): 766-801.
- [24] 魏江, 应瑛, 刘洋. 研发网络分散化, 组织学习顺序与创新绩效: 比较案例研究[J]. *管理世界*, 2014(2): 137-151.
- [25] Russell S. Organizational learning sequences in technological innovation: Evidence from the biopharmaceutical and medical device sectors[J]. *International Journal of Innovation Management*, 2015, 19(3): 1540007(21 pages).
- [26] Argote L, Miron-Spektor E. Organizational learning: From experience to knowledge[J]. *Organization Science*, 2011, 22(5): 1123-1137.
- [27] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [28] Yin R K. *Case study research: Design and methods*[M]. London: Sage Publications, 2014.
- [29] Gambetta D. *Trust: Making and breaking cooperative relations*[M]. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- [30] Aldler P S. Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism[J]. *Organization Science*, 2001, 12(2): 215-234.
- [31] Mayer R C, Davis J H, Schoorman F D. An integrative model of organizational trust[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 709-734.
- [32] Davenport T H, Prusak L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [33] Kanter R M. *Men and women of the corporation* [M]. New York: Basic Books Press, 1977.
- [34] Kanter R M. *Men and women of the corporation* [M]. New York: Basic Books Press, 1993.
- [35] Weber M, Roth G, Wittich C. *Economy and society: An outline of interpretive sociology*[M]. California: University of California Press, 1978.
- [36] Weber M, Parsons T, Giddens A. *The protestant ethic and the spirit of capitalism* [M]. New Jersey: Scribner, 1976: 292.
- [37] Dowling J, Pfeffer J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior[J]. *The Pacific Sociological Review*, 1975, 18(1): 122-136.
- [38] Ruef M, Scott W. A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(4): 877-904.
- [39] 尹珏林, 任兵. 组织场域的衰落、重现与制度创业: 基于中国直销行业的案例研究[J]. *管理世界*. 2009(1): 13-26.
- [40] Watson J B. *Psychology from the standpoint of a behaviorist*[M]. New York: Lippincott, 1924.
- [41] Herscovitch L, Meyer J. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 474-487.
- [42] Rodrigues S, Child J. Co-evolution in an institutionalized environment [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(8): 2137-2162.
- [43] Inkpen A C, Tsang E W. Social capital, networks, and knowledge transfer[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 146-165.
- [44] Pettigrew A M, Woodman R W, Cameron K S. Studying organizational change and development: Challenges for future research[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 697-713.

## Breaking the Predicament of Local State-owned Enterprise Reform with “Collaborative Learning Sequence”: A Case Study of N Company

ZHOU Xiang<sup>1</sup>, WANG Yan-hui<sup>2</sup>, SU Yu-feng<sup>1</sup>, WU Neng-quan<sup>2</sup>

(1. Business School, Guangzhou University, Guangzhou 510006, Guangdong, China;

2. Business School, Sun Yet-sen University, Guangzhou 510275, Guangdong, China)

**Abstract:** Under the background of the transformation of local state-owned enterprises (LSOEs), a large number of LSOEs with insufficient knowledge absorbing ability are often at the same time facing the challenges of the “radical change”. Through case study, this paper establishes a micro-

mechanism model of “collaborative learning sequence” to deal with the organizations’ problem of weak knowledge absorptive capacity and to implement routine update efficiently: When bureaucratic organizations are changing, the trust, legitimacy, commitment among change agents, organizations and grass-roots of organizations are also changing correspondingly. The evolution of these three mechanisms will jointly promote the organizational change, and finally update and secure the organizational routine. This research is not only providing advice to dealing with major problems in organizational change, but also furthering and expanding the organizational routine theory and learning sequence theory while settling practical problems.

**Key words:** organizational change; vicarious learning; organizational routine; organizational learning; learning sequence