



初创企业组织共享基模的形成机理研究

林海芬, 于泽川, 王 涛

大连理工大学 管理与经济学部, 辽宁 大连 116024

摘要:组织共享基模代表组织成员对整体任务形成的共同理解及由此产生的共同行动倾向,是组织惯例最核心的构成,也是组织内动力和凝聚力的根本来源。因此,基于组织惯例、个体基模、集体基模等相关理论,从参与完成组织整体任务的核心成员之间的互动范式演化视角,采用具有理论探索和构建功能的探索性案例研究方法,对宏康针织这家初创企业形成共享基模的过程进行研究,将初创企业共享基模的形成过程划分为个体基模形成、局部共享基模形成和集体共享基模形成3个主要阶段,总结提炼各阶段的特点,并构建共享基模形成过程模型。研究表明,个体基模、互动范式(管理者之间或员工之间)及权力范式(管理者与员工之间)的演化共同促成初创企业组织集体共享基模的形成;类比迁移是形成个体新基模的重要途径,但新员工个体基模的形成还受管理者指令的影响;个体基模专业化及泛化是形成有效共享基模的基础;角色扮演是形成共享基模的关键。研究结论揭示了初创企业的组织成员在互动中对组织任务形成共同理解即共享基模的形成机理,为初创企业形成内部凝聚力及其早期发展提供实践指导。

关键词:个体基模;组织共享基模;互动范式;权力范式;角色扮演

中图分类号:F276

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2015.05.002

文章编号:1672-0334(2015)05-0015-16

1 引言

探寻组织生存和发展的根本动力一直是组织领域研究的重点。传统研究大多基于显性、易识别的组织现象或活动,探究环境变化、资源演化、管理者等相对显性要素对组织行为的影响,强调组织行为的外生观^[1-2]。近年来,学者逐渐对源自组织深层次的隐性、不易观察或识别的内部力量或要素开始关注,期望从更微观层而探寻组织行为的根本内动力,因而对代表组织最基本属性特征和实现组织任务最根本手段的组织惯例^[3-5]给予了较大的关注。传统惯例研究强调其稳定作用,认为正是这种隐藏于组织行动背后的微观行为范式使组织在面临环境变化、时间间断、人员流动等情况时仍能够顺利完成任务,保持正常运行^[6-7]。近年来,研究逐渐明确组

织惯例存在稳定和变革双重属性,认为组织惯例是组织能力和知识的储存库,是组织创新变革的源泉、基础和基本分析单元^[8-10]。而组织惯例的参与者之间建立共同理解即形成组织共享基模正是组织惯例发挥根本性作用的根源^[11]。

从已有基模的研究看,尽管学者已将基模概念从心理学领域的个体层面^[12-13]延伸到组织情景的群体层面^[14-16],但仍视群体成员为相对独立的个体,同时假设基模对象为特定明确的新事物或新技术。而组织情景下,个体之间因任务的关联性产生千丝万缕的关系^[3],同时基模对象具有模糊性。因此,共享基模作为组织惯例的基本构成,强调同一组织情景中承担相互联系的任务的参与者之间如何对组织任务形成共同理解。本研究采用只有理论建构

收稿日期:2015-05-07 **修返日期:**2015-08-23

基金项目:国家自然科学基金(71572025,71302045,71372082);中国博士后科学基金(2014T70256);辽宁省教育厅科学研究一般项目(W2013019);中央高校基本科研业务费专项资金(DUT15RW214)

作者简介:林海芬(1980-),男,浙江景宁人,管理学博士,大连理工大学管理与经济学部讲师,研究方向:组织惯例和组织共享基模等。E-mail:linhaifen@dlut.edu.cn

功能的案例研究方法,从参与组织任务的核心成员之间的互动范式演化视角对宏康针织这家初创企业共享基模的形成过程进行探索性研究,揭示初创企业组织共享基模的形成机理,探讨组织惯例的根基,挖掘组织内部凝聚力的来源。

2 相关研究评述和理论基础

有关基模的研究最早出现在心理学领域,主要从个体层面开展研究。基模是指针对某一事物或情景形成的知识结构,由属性类型和属性关系构成^[17-18],属于相对隐性的个体认知范畴^[19]。个体基模的重要性体现为当个体所处的情景发生变化时能够赋予其意义,从而刺激个体行动的产生,以有效应对情景变化^[20]。因此,基模代表简化信息处理过程的认知结构^[21]。在组织情景下,基模能够促进管理者及员工个体对其所处的周围环境进行有效解读,并将持续行动固化为相对稳定的行为范式以提高效率^[22]。因此,基模被认为是组织成员应对情景变化所带来的认知挑战的重要武器^[22]。除了基模的基本概念和重要性,有关个体基模的研究主要关注其属性结构和形成机理两个问题。

基模的属性结构主要体现在规模、复杂性和焦点3个方面,基模的规模体现为基模属性类型的数量,复杂性涉及基模的属性种类和属性关系,焦点则代表基模的核心属性^[12-13]。Nadkarni等^[15]认为,复杂基模有利于个体在决策中容纳更多差异化战略方案。Dane^[14]根据基模的复杂性对专家基模与非专家基模进行区分,一方面,专家基模比非专家基模的范畴更广,即专家基模包含更多属性类型;另一方面,专家基模包含更多属性连接关系。总之,专家基模的规模较大,属性连接关系较多,其复杂性也较强。正是凭借复杂的个体基模,专家才能够通过认知固化提升解决问题的效率,提出创造性方案,并产生更强的适应性^[14]。此外,部分研究还关注了个体基模的变化问题,得出随着个体经验的积累和理解的深化,针对某特定事物或领域形成的基模变得越来越稳定,因此其基模属性种类和属性关系也越来越难改变^[23]。

在明确个体基模的结构属性和变化后,学者开始关注个体基模如何形成的问题。Rindova等^[24]认为根本性创新难以被理解的原因在于创新带来了已有个体基模中不存在的属性类型和属性关系。为克服新属性和关系带来的困扰,在理解新事物的过程中,个体会调用已有基模中与新事物关系紧密或具有相似性的属性或关系对新事物进行界定并赋予其意义。如汽车最初被描述为没有马的四轮马车,正是人们利用其对马车形成的基模来理解汽车这一新事物。将已有基模的属性类型和关系映射到新情景中形成新认知的过程在心理学研究中被定义为类比迁移^[25-26]。心理学领域有关个体基模形成的研究中,其最大的贡献正是提出类比迁移观,并一致肯定了类比迁移在个体基模形成中的根本性作用。研究

甚至通过试验和计算机分析等方法对类比迁移的显著作用进行了有效验证^[27]。

在心理学研究的基础上,学者将基模研究延伸到组织情景,除了继续探索组织中个体基模的基本理论,更认为在组织情景下对群体(多个个体)基模的探讨具有更重要的价值^[16]。类似的,组织研究也肯定类比迁移作为解释新事物的一种有效认知机制,如在对新产品、新战略、新问题等进行认知时,组织中的个体均借助了类比迁移^[28]。尽管理论相通,但组织的复杂性决定了组织情景中个体基模的形成更为复杂,且动态性更强^[16]。心理学针对个体基模的研究主要采用实验方法,而在实验中个体面对的是清晰、明确、具体的情景,因此通过类比迁移形成新认知的过程是单一、明确、可识别的,能够直接与目标问题形成有效对接^[28];而组织中的个体则面临相对复杂、动态的情景,因此在通过类比迁移形成新基模时,需要提供更多线索帮助个体识别类比源与目标之间的关系,而实践中清晰明确的线索则非常少。同时,在心理学实验研究中,个体往往一次只利用一种类比形成一个新基模;而在组织中,个体往往面临多个需要同时进行处理的竞争性类比。这些类比在熟悉度上存在较大差异,部分新奇,部分熟悉,因此很难清晰的识别哪些类比被采用以及为什么会采用^[16]。此外,组织的复杂性和动态性使个体基模的属性类型不断增加,属性关系越来越复杂,因此产生数量庞大、不可预期的潜在基模结构。拥有大量属性类型和复杂属性关系并不能保证新基模的形成,很多属性和属性关系可能是不相关的,甚至会阻碍新基模的形成^[28]。由此可见,实验情景和组织情景下个体基模的形成尽管都需借助类比迁移的作用,但后者更为复杂。

除了考虑组织情景下个体基模形成的复杂性,学者还指出与心理学假定基模的对象为单个个体不同,组织情景下的基模对象往往为群体,即多个个体同时面临新情景或新事物。Bingham等^[16]对1945年至1975年人寿保险行业人员群体对新出现的计算机(新事物)形成共同理解(即群体基模)的过程进行研究,认为群体基模的形成主要经历吸收、分解和联合3个阶段,并指出组织群体基模的形成依赖于多元类比而非单一类比。有关个体基模形成的心理学研究将单个个体设定在一个可控的环境中,此时个体不受其他因素干扰,且不与他人互动,因此总是能够通过持续搜寻和比较识别出与新情景最佳匹配的类比,从而忽视了多元类比的优点^[25-26]。群体基模研究则强调多个个体在面临复杂的组织新情景时,需要通过差异化多元类比才能形成新基模^[16]。组织群体基模研究的最大贡献在于打破静止、单一的类比迁移观,提出动态、多元化类比观,即对个体层面心理学理论在组织层面的运用进行差异化调整,从而改变以往组织研究者直接将个体层面心理学理论引入组织层面而产生排斥的尴尬局面。

尽管学者已将基模研究延伸至组织情景,且将

研究对象扩大为群体范畴,但相关研究尚未考虑群体成员内部的相互连接关系,同时也视基模对象为某特定、明确的新事物(如计算机)或新情景。事实上,同一组织情景下的个体尽管因劳动分工不同而承担差异性任务,但个体任务均为组织整体任务的有机构成,因此个体相互之间存在紧密关联,同时个体在完成的过程中也会与组织其他个体产生各种连接关系。可见,组织中的个体除了对各自差异化任务形成相对独立的个体基模,还需对组织任务形成统一的理解,即相互共享基模,才能从整体上确保组织任务的有效完成。尤其对于初创企业而言,组织群体的基模对象(即组织任务)并不是明确的,而同样需要经历一个复杂的清晰化过程,使其共享基模的形成更为复杂。相对于个体基模和群体基模,探究组织内部相互连接的个体之间如何对组织任务形成共享基模对于组织发展的意义更为重大。有关组织惯例的研究也认为,由多个行动者参与的、重复的、可识别的组织行为模式(即组织惯例)是组织最基本的属性特征以及组织实现工作和目标的根本手段。组织惯例具有稳定和自我演化双重属性,一方面,组织惯例能够确保组织稳定或规律性、持续性发展^[6-7],有效确保组织问责、政治保护并减少冲突;另一方面,组织惯例具有自我演化属性^[29-30],是组织创新变革的源泉、基础和基本分析单元^[8-10]。而组织惯例能够对组织行为(尤其是组织创新)产生这些根本性作用的根源在于参与者之间形成广泛共享的理解^[31]和共同行动倾向,即多个参与者对组织任务形成共享基模^[11]。换言之,组织惯例理论认为差异性参与者之间形成共享基模是组织惯例最为核心的构成^[11]。Dionysiou等^[11]提出组织共享基模的形成依赖于个体之间的互动关系以及由此形成的有效角色扮演。作为一种预期行为范式,角色扮演意味着联合行动的参与者通过对他人行为或意图的预测和内化,实现个人行动与他人行动一致化,也即通过领悟他人意义和预测他人行动实现协同,使个体从他人的视角审视自我^[32]。因此,个体可根据互动中其他参与者可能的反应引导自身行动,实现个体行动流的相互适配,以提升共同性^[32]。也就是说,行动者之间的互动和角色扮演机制^[32-33]能够促使参与者之间形成有效预期,针对组织任务产生共同行动。然而相关研究尚未解答组织成员如何在互动中提高角色扮演效率进而实现基模共享的问题。

基于基模属性结构和形成机理的相关研究,结合组织惯例理论的参与联合行动的个体之间通过互动和角色扮演机制产生一致行动^[32]的观点,本研究采用探索性案例研究法,揭示参与组织任务完成的核心成员之间互动范式的演化规律以及个体基模的形成和演变规律,探索初创企业集体共享基模的形成机理,展示组织新成员如何在表现出认知差异性的同时对组织整体任务形成共享性认知以共同完成组织任务,揭示组织凝聚力和组织的根本来源或根基,从而为企业实践(尤其是初创企业的发展)

提供指导。

3 研究设计

3.1 案例研究

本研究采用探索性案例研究法,一方面,案例研究是对特定组织现象最丰富的描述,强调现象发生的真实情景,并透过现象找出新概念、新思路,从而构建理论模型,从根本上解答Why和How等一般实证研究无法解答的复杂问题^[33-34]。也就是说,案例研究是构建源于组织实践(尤其是微观实践)的管理理论的最佳途径。本研究试图基于组织完成组织甚至管理者和员工认知等微观实践,揭示组织成员在互动中形成共享基模的内在机理,解答复杂、隐蔽的How问题,构建组织共享基模形成理论。另一方面,尽管学者针对个体基模属性结构、个体基模和群体基模的形成等相关问题已开展了一系列基础性研究,而且组织惯例研究领域也明确了共享基模的核心地位,但鲜有研究深入探讨组织任务的参与者如何形成个体基模、个体之间如何互动、互动范式如何演化以及相互共享基模如何形成等问题,因此相关研究尚处于探索初期,可通过探索性案例研究从实践中提炼理论框架,完成理论构建。也就是说,采用具有深入探析和理论构建功能的探索性案例研究法在本研究中具有较强的适应性。此外,在选择单案例或多案例研究时,尽管多案例能够使研究结论更加可靠、准确,可推广性更强,也更有助于对经验世界形成多样性理解,但单案例能够更深刻地反映组织共享基模形成的复杂内在机理。

3.2 样本选取

共享基模涉及为完成组织任务的成员之间形成的共同理解或成员针对组织任务的基模中相互重叠、共同分享的部分,因此直接与组织任务、参与者及其个体基模相关。为降低研究的复杂性,借鉴Dionysiou等^[11]在组织认知形成研究中对情景做出的假设,有效研究共享基模的形成问题需要满足3个条件,①存在理想的新组织情景,其组织成员的个体基模相对简单,易于识别;②在共同参与完成组织任务之前成员之间相互没有接触或很少接触,不存在共享知识或价值观,能够有效识别共享基模形成的起点;③组织任务具有重复性,使组织成员在反复执行任务的过程中不断完善个体基模,并产生联合行动倾向,从而促使共享基模的形成。为满足这些条件,并考虑案例典型性、数据可获取性和研究便利性等特点^[34],本研究选择浙江宏康针织有限公司(简称宏康针织)作为样本企业。作为一家专门从事开发和生产罗纹机、毛圈机、刷洗大王设备等小型针织机械产品的企业,宏康针织成立于2010年3月,经过4年多的发展,实现了组织成员之间的有效融合,年产值突破了上千万元。更重要的是,形成高度凝聚的集体行动倾向性,成功得以在“实力企业不愿做、传统企业做不到”的“高要求、低批量”这一针织机械市场夹缝中立足并逐渐发展壮大。具体来说,宏康

针织能够满足开展共享基模形成研究的3个假设。

(1)宏康针织属于初创企业,经历了共享基模从无到有的过程。通过追踪提问能够较为精准地掌握公司成立初主要成员的个体基模信息以及近年来的变化,该公司产品类型较少、流程简单,其核心任务单一,即根据客户需求研发和生产小型针织机械产品,因此组织成员的基模较简单、易识别。

(2)宏康针织由两个创始人联合成立,其他成员均为新聘用的人员,在进入公司前相互之间鲜有接触,加上任务分工不同,不存在共享的知识或价值观。即便是创始人之间,尽管曾有较为密切来往,但为首次共同创业,且针对公司的核心任务各自拥有相对独立的基模,因此较容易识别共享基模的起点。

(3)宏康针织的产品具有高度相关性,且公司按照统一的订单生产方式和流程完成,可视为重复作业。通过反复执行任务,任务流程不断清晰化,流程中各环节主要人员的基模逐渐专业化,形成联合行动倾向,确保高效率、高质量的完成任务。

3.3 数据获取

基模研究涉及个体认知范畴,需要通过深入访谈和了解才能获取相关信息并提炼出理论,因此本研究以深度访谈作为数据获取最主要的方式。此外,为满足三角验证,提高研究信度和效度^[31],还通过观察和文档资料等方式进行数据补充。

(1)访谈。访谈是质性研究中信息获取最有效的手段,也是直接了解组织个体行为和认知最主要的方式。研究人员前后对宏康针织进行了3轮访谈,访谈对象和时间安排见表1。第1轮访谈的对象为公司的两名管理者,即创始人A和B,A为公司最大股东,占51%的股份,也是公司的法人代表和最主要的管理者,B为第2大股东,占20%的股份。访谈时间为2013年10月12日,持续3个小时,访谈内容主要涉及两方面,一是关于公司成立背景、创业过程、针织机械行业状况、公司定位及发展目标等基本问题,二

是与基模直接相关的组织核心任务、核心任务完成流程、主要环节、各环节核心员工等针对性较强的问题。经过对第1轮访谈资料的整理和归纳,识别出宏康针织的核心任务是“用最好的技术、最高的质量创造每一台针织机器”,H公司定位为“实力企业不愿做、传统企业做不到”的“高要求、低批量”这一夹缝市场,完成该任务的整个流程由7个关键环节构成,即接订单-图纸设计-新产品试制-原材料采购和零部件外包-零部件自产-组装和调试-交货和售后维修。同时,根据管理者的推荐在各环节分别识别出一位重要员工作为形成共享基模的研究对象,分别用字母a~g表示。这些员工不一定是负责人,而是在各环节做出较大贡献者,且在宏康针织成立初便进入公司,至今承担的任务没有显著变化。根据所识别的核心任务、关键环节和核心人物,于2013年10月21日至10月27日对管理者及各环节指定员工进行第2轮访谈,访谈采用半结构一对一的方式,访谈时间为2~2.5小时,内容主要为个体从进入公司到访谈之日对个体任务和公司整体任务的理解及变化以及管理者之间、员工与管理者之间、员工与员工之间互动方式和特点的变化,目的是明确个体基模的形成、基模变化过程和互动范式的演变。需要说明的是,对技术工人的访谈主要在下午5点以后进行,以免影响正常作业;尽管公司负责人提及了公司会计、办公室秘书等员工的重要作用,但由于这些员工并未直接参与完成核心任务,因此未列为访谈对象。为进一步明确个体之间有效角色扮演的形成及组织集体共享基模的形成,于2014年2月15日进行第3轮访谈,分别针对管理者和7位核心员工以集中访谈的方式进行访谈,针对两位管理者的集体访谈时间为2个小时,针对其他核心员工的集体访谈约持续3个小时,访谈内容主要为相互行为预期和对公司核心任务的理解。考虑到员工在管理者面前可能无法随意畅谈,因此分别对管理者与员工进行

表1 访谈对象和时间安排
Table 1 Respondents and Time

核心任务环节	主要负责人	第1轮访谈	第2轮访谈	第3轮访谈
公司管理	A(占股51%)	2013年10月12日,A和B参与,	2013年10月21日至10月27日,所有	2014年2月15日,A
公司管理	B(占股20%)	集体访谈,约3个	人员包括2名管理	和B一组集体访谈2
接订单	a	小时	者和7名来自不同	小时,a~g一组集体
图纸设计	b		环节的员工,一对一	访谈3小时(18:00
新产品试制	c		访谈,2~2.5小时	~21:00)
原材料采购和零部件外包	d			
零部件自产	e			
组装和调试	f			
交货和售后维修	g			

注:大写字母为股东和创始人,其他股东未参与公司经营;小写字母为公司聘请的各环节核心人员。

访谈。除了现场访谈,还多次通过电话和邮件的方式与管理者进行沟通。

(2)观察。调研期间,研究人员观察了公司的现场运作情况,包括员工相互之间的沟通交流过程以及具体作业过程,并进行记录。同时利用中午在公司食堂用餐以及员工下班后的业余时间进行相对随意的交谈,以获得更多、更详实的信息。尤其是2013年10月21日至10月27日期间,宏康针织正在开展丝袜机图纸设计和试制工作,在不影响员工作业的前提下进行现场观察,与部分员工进行交流。在该订单中,客户提出机器操作简单、维护方便的要求,据此图纸设计负责人A与c反复讨论后决定改变源自德国的传统袜机原理,采用大圆机原理进行新产品设计。

(3)文档资料。本研究的文档资料主要由宏康针织行政办公室提供,在承诺不泄露机密信息的条件下,行政办公室提供了公司介绍及产品宣传册、HC-M5000型高速毛圈机结构及主要零部件清单、公司2010年至2013年的财务报表、公司员工工资清单、公司主要零部件供应商清单等资料。文档资料一方面有助于更完整地理解宏康针织的历史、主营业务和当前运营状况,另一方面间接为分析组织员工个体基模、集体和共享基模提供数据支撑。

3.4 数据分析

本研究旨在根据宏康针织管理者和核心任务流程各环节主要人员的描述识别个体基模的形成与变化、互动范式演化以及共享基模的形成。首先,根据基模由属性和属性关系构成的观点,研究团队多名成员参与识别个体基模的属性类型、属性关系和核心属性,通过对比和讨论加以确定,并析出个体基模的形成和变化规律;其次,识别管理者之间、管理者与员工之间(权力范式)以及员工与员工之间互动范式的主要特点和演变规律;再次,根据个体基模和互动范式的演变,将组织共享基模的形成过程划分为个体基模形成、局部共享基模形成和集体共享基模形成3个阶段,并分别探析各阶段的特点;最后,概括出组织共享基模形成过程的特点和规律性,构建组织集体共享基模形成过程模型。本研究采用的数据分析技术是扎根方法,即带着研究问题直接从实地调研着手,通过反复概括以及比较提炼概念和范畴,从而上升到理论层面的一种自下而上的质性研究方法。数据收集与分析同步进行,并不断对理论进行归纳和修正,把新的范畴纳入理论,直至达到理论饱和,形成一个能够反映现象本质和意义的理论^[35-36]。由于本研究从个体基模的属性与属性关系出发,因此采用认知映射方法^[37]识别认知基模。认知映射是内容分析的一种方式,从调研获得的详细资料中识别出属性类型和关系结构。

4 案例分析:组织共享基模的形成过程

根据宏康针织2名管理者和7名员工对组织任务的理解(第3轮访谈),可得出宏康针织全体成员

对于“用最好的技术、最高的质量创造每一台针织机器”满足“实力企业不愿做、传统企业做不到”的“高要求、低批量”这一夹缝市场的核心组织任务已形成共同认知,意味着宏康针织集体共享基模的形成。根据个体基模和互动范式的演变,可将共享基模形成过程划分为个体独立基模形成、局部共享基模形成和集体共享基模形成3个阶段。需要说明的是,互动范式涉及管理者之间、管理者与员工之间以及员工与员工之间的互动,而管理者与员工之间的纵向互动范式还表现为管理者的权力范式。

4.1 个体独立基模形成

(1)个体基模识别。根据被访者在公司成立初对各自任务的描述和理解,识别出此时核心管理者与员工个体基模的属性类型、核心属性和属性关系特点。表2描述了负责图纸设计的员工b的个体任务及其基模识别过程,据此可识别出b的个体基模属性为设计软件运用(PROE)、机架设计、箱体造型、设计讨论、辅助管理者A等,核心属性为辅助管理者A,属性关系简单。采用同样的方法,对所有被访个体在公司成立初针对各自任务的基模均进行概括。如将管理者A对公司管理(个体任务)的基模属性归纳为新产品开发、原材料采购、外包商选取、员工招聘和管理、生产协调和指导、业务推广、日常管理等,并确定新产品开发、业务推广、员工招聘为核心属性。由于管理者需要处理的事务较为杂乱,属性关系表现出较强的不确定性。员工a对“接订单”工作的基模属性可概括为介绍公司和产品、报价、协调公司与客户关系、拟定合同、签订合同、客户联系,其中协调公司与客户关系、签订合同为核心属性。总体上,在公司成立初期个体基模的特点为:基模属性类型较少,属性关系简单,核心属性尚未稳定。

(2)个体基模形成。尽管宏康针织的管理者和员工进入新组织后承担的任务并不相同,但都在不同程度上借助类比迁移形成新的个体基模,完成各自任务。如管理者A“毕业于某重点大学机械专业,创立宏康针织前为某针织机械公司研发负责人,负责袜机、罗纹袖口机、洗刷大上等针织机械产品的设计研发,同时协助公司老板完成市场推广、生产协调等部分管理工作”,因此其在宏康针织成立初形成的个体基模将新产品开发定位为最核心的属性,同时其他属性和属性关系均是在借鉴已有情景的结构和关系范式后形成的。尽管管理者B在宏康针织成立前为某装潢公司创立者和主要负责人,与针织机械属于不同行业,但其曾负责除设计以外的市场推广、原材料采购、施工组织以及客户关系维护等事务,其情景与宏康针织成立后开展国内市场推广、供应商选择与谈判、外包商选择与谈判、客户联系等事务的情景只有较强的相似性,因此也体现了类比迁移的作用。类似的,员工a~g,曾分别为外贸公司外贸员、机械制造专业应届毕业生、模具公司中级钳工、纺织机械公司销售员、新材料公司铣工、精密机械厂铣工、机械厂车床工,进入宏康针织后对接订单、图

表2 员工b的个体任务描述及其基模识别

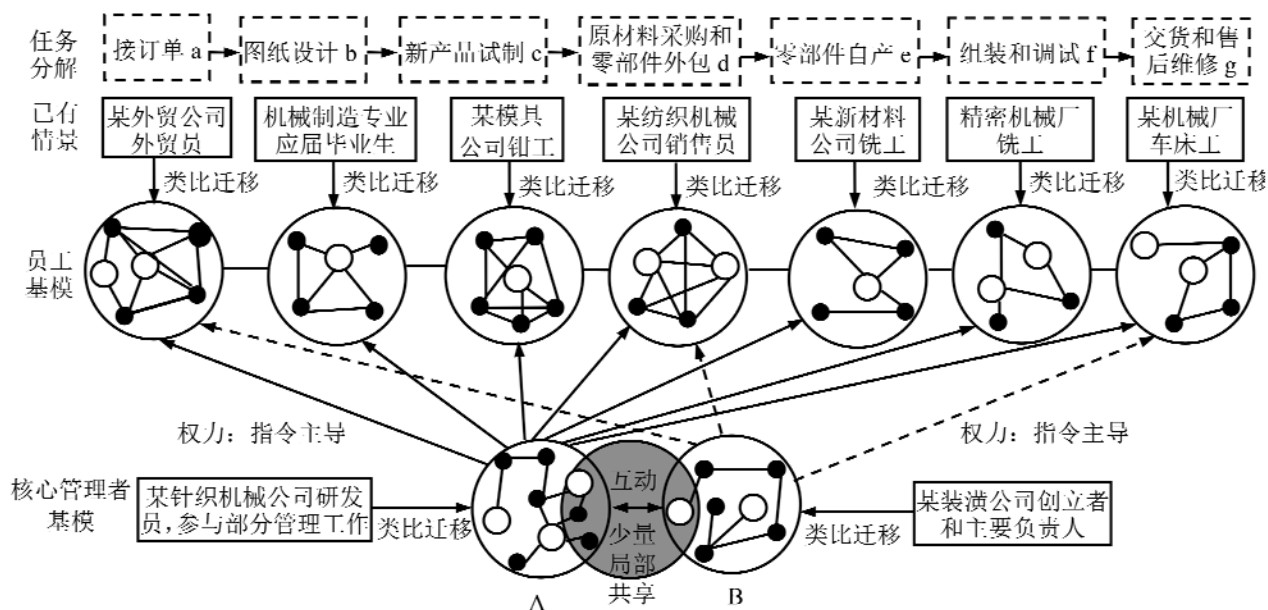
Table 2 Description on Individual Tasks of Employee b and Identification of His Schema

阶段	个体任务描述(图纸设计)	基模属性	属性关系	核心属性
第1阶段	2010年我从学校毕业,学的是机械工程专业。我们公司用的是Pro/E软件,虽然制图软件在学校里学了不少,但具体用来设计产品时还需要学习。刚开始主要是老板(A)设计,他会根据客户对新产品的要求,对整个机身进行设计或改进,主要是选针机构、给纱机构和牵拉卷取机构之间的有效配合问题,如客户要求从6针改成12针时,整个体系都要重新设计,有时候我们也会一起讨论。我主要辅助老板,完成机架和箱体造型等简单设计……	设计软件运用(PROE),机架设计,箱体造型,设计讨论,辅助管理者A等	关系简单、模糊	辅助管理者A
第2阶段	后来老板看我做的挺好,而且对我们公司的产品和结构也越来越熟悉,他就把重要的任务慢慢交给我做……。我记得2012年有个越南客户,需要单色袜子机,以前他们用6F袜机,成本高,产量低,我设计出6路纬纱袜机,比6F袜机的产量高出一倍,价格更便宜。这个机器从机身到机架和箱体以及斜面 and 整体构造几乎都是我完成的。机身设计是所有设计的核心环节,包括选针机构、给纱机构、牵拉卷取机构、传动机构、控制系统等,客户非常满意,现在已经成了我们的老客户……完成设计后向老板汇报,有时候一起做改进……	机身设计,整体构造,机架设计,箱体造型,斜面设计,向老板汇报,改进设计等	复杂化、清晰化	机身设计,设计改进
第3阶段	现在人工费越来越高,很多工厂都想寻找高产量、自动化程度高的机器来替代人工,从而提高生产率。我现在的主要任务是开发新机器,经常跟老板跑各种展会,搜寻大公司的新产品和技术,然后开发出高性能的产品。我们的客户虽然不是大客户,但对产品性能和质量的要求都很高。同时,根据客户的需求对已有的产品设计做出改进……。此外,我还负责给其他几个设计员分配任务,指导他们。除了给试制和生产环节工人进行图纸解读和问题讨论,还经常参与公司例会,讨论公司发展战略,产品定位,或直接与重要客户交谈,了解客户需要,解答客户疑问……	开发新产品,追踪最新技术和产品,改进产品,指导其他设计员,图纸解读,参与公司战略制定,与客户交流等	进一步复杂化、清晰化	开发新产品,改进产品

纸设计、新产品试制、原材料采购和零部件外包、零部件自产、组装和调试以及交货和售后维修等任务形成的基模中均体现出认知相似性。几乎所有受访者均提到了以往经验与当前任务的相似性,如员工e提到“还好当初在公司(新材料公司)时,对刮削、研磨、矫正、弯曲和铆接等技术要求都很高,尤其在做模具时,要求达到非常高的精度,这些经验到这里(宏康针织)后都能用上。”可见,个体基模的形成依赖于对以往相似情景的识别和复制,验证了类比迁移在个体基模形成中的重要作用。值得注意的是,由于类比迁移具有潜在性和抽象性,其程度较难识别。总之,公司成立初,个体通过搜索以往经历过最为类似的情景并通过认知映射将已获得经验应用于新情景中,识别出与新情景相关的属性和关系,从而采取行动。

(3) 权力范式。除了类比迁移,员工个体基模的形成还依赖于管理者的指令性领导。管理者A和B

凭借其对针织机械行业以及企业经营管理的理解,在公司成立初,对新员工采取了指令性领导,即强制性分配任务和岗位,并明确提出作业步骤、进度和要求(如产品参数)等。根据A的描述,“公司刚成立,我们就接到一个10台换色护腕机的订单,对我们来说非常重要。我对每一个环节都做了详细规划,对图纸中提到的每个技术参数要求都向工人交代如何去完成……”。员工也证实了这种指令性领导,如负责原材料采购和零部件外包的员工d提到“进入公司前,我在这个行业做了很多年销售,对产品、零部件、供应商以及客户都很了解。当时,我提出几家电机和风扇供应商,知名度高,产品质量有保障,但老板还是决定用他认定的两家企业作为供应商……”。尽管指令性领导在一定程度上限制了员工的自由,束缚员工创造力,约束企业发展空间,但无疑能够更快地将管理者的意图落实下去,使员工更快适应新情景,对工作任务形成理解,从而结合类比迁移形成



注:圆圈的大小不代表基模的大小,因此所有员工和管理者均采用大小相同的圆圈代表基模。

图1 个体基模形成和相互关系

Figure 1 Formation of Individual Schemata and the Inter-relationships

个体基模。指令性领导伴随的互动方式为管理者到员工的显性单向沟通,尽管在互动中员工体现出明显的被动性,但高频率互动使两者之间就特定环节任务形成少量局部共享基模。

(4) 互动关系。在类比迁移和指令性领导的共同作用下,员工个体基模得以初步形成,此时个体基模之间相对独立。新员工在描述刚进入公司时的任务时均只关注“任务本身是什么和如何完成”的问题,如员工a的基模属性类型中未涉及任何组织层面的维度,其最关注的属性是“能签多少订单”,员工b的基模中同样未涉及图纸设计以外的维度,且最关注的是“能否画出指定类型产品的图纸”。为了能够完成各自的业务,员工之间的互动主要停留在环节内部,而环节之间的员工间则只存在少量被动互动,如员工a在接订单的过程中需要向潜在客户描述公司产品的结构和技术特点,因此不得不与管理者或其他环节的技术员沟通,员工d为明确零部件的种类、规格和要求不得不与管理者或其他环节员工交流等。此时,员工将精力集中在各自任务上,只有少量被动性互动,互动方式为显性沟通。管理者之间的互动情况则不同,两个管理者在成立初期针对公司各类事务进行反复交流和讨论,尤其针对订单完成过程中出现的问题进行大量探讨。加上由于两人在公司成立前便存在较为密切的来往,因此沟通顺畅、频率高。但相互之间的共同理解尚未形成,也未能进行有效行为预期,因此角色扮演强度仍较低。加上两者之间分工尚未明确,组织整体目标仍不够清晰,因此针对组织任务只形成少量局部共享基模。

根据上述分析,公司成立初管理者和员工基于各自任务初步形成个体基模,据此构建个体基模形成及相互关系图,见图1。借鉴Dane^[14]的基模表示方法对个体基模进行形象化展示,即采用大圆圈表示管理者或员工个体基模,小圆圈表示基模属性,白色小圆圈代表核心属性,黑色小圆圈表示一般属性,连线表示属性之间的相互关系。员工个体之间的基模具有相对独立性,原因在于当个体面临新情景时,其注意力集中在对个体任务的界定和执行上,即通过类比迁移将已有的对已有情景的认知转移到新情景中,同时在管理者指令性领导下,形成新基模。管理者同样通过类比迁移形成个体基模,并通过频繁显性互动强化相互信息流动,但由于组织整体任务和管理者分工尚未明确,因此针对组织任务只形成少量局部共享基模。需要说明的是,在类比迁移过程中,由于新、旧情景之间的显著差异性,个体能够识别的基模属性类型较少,属性关系较不确定,因而此时个体基模属于简单基模。

4.2 局部共享基模形成

从个体基模的变化看,宏康针织的管理者和员工在重复作业的过程中不断实现个体基模专业化,此时个体基模的属性类型逐渐增加,属性关系逐渐复杂且清晰化,核心属性发生了转移。根据表2对员工b的描述,一方面,基模呈现专业化变化,属性类型增加,如增加机身设计、整体构造、斜面设计、向老板汇报、改进设计等,同时属性之间的关系逐渐明确,“机身设计是所有设计的核心环节,包括选针机构、给纱机构、牵拉卷取机构、传动机构、控制系统等”;另一方面,核心属性由辅助管理者A转变为为机

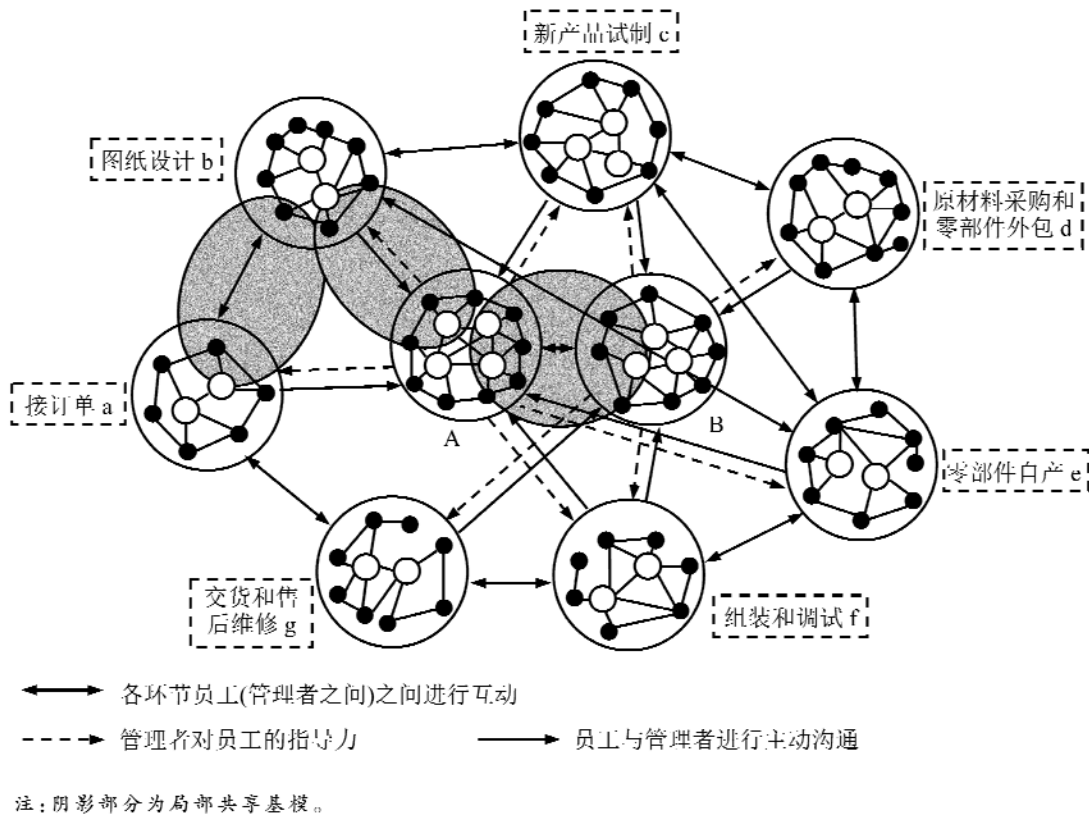


图2 局部共享基模形成和相互关系

Figure 2 Formation of Partially Shared Schemata and the Inter-relationships

身设计和设计改进。类似的,员工a对“接订单”任务的基模也增加观察新产品开发过程、与技术人员和老板沟通、掌握产品优势等属性,同时核心属性由协调公司与客户关系、签订合同转变为主动介绍公司和产品优势、维护客户关系。其他个体基模也呈现类似的变化,见图2。图2为局部共享基模形成阶段基模特点与相互关系图,如图2所示,管理者之间的分工逐渐明确,A主要负责内部事宜,B负责供应商、中国市场等外部事宜。管理者A的个体基模专业化并细化为最新技术和产品跟踪、竞争状况分析、新产品设计检验和修正、客户接待和洽谈、员工面试和新员工培训、员工日常管理、员工考核和薪酬调整、技术指导和处理技术问题、日常应急问题处理等,核心任务则转变为最新技术和产品跟踪、新产品设计检验和修正以及员工考核和薪酬调整。尽管A需要处理的事务仍较多,但相对有序,使属性关系逐渐清晰。总体上,在第1阶段个体基模初步形成的基础上,第2阶段个体基模的变化体现出专业化并伴随着核心属性转移的特点,这种变化主要源于重复作业。重复作业不断强化个体对其所处情景和要素的认知,促使个体不断探寻能够更有效完成其个体任务的流程、要素和手段,通过经验获取和积累以及伴随的隐学习和实践学习从而形成专长,个体基模随之呈现专业化变化趋势。

从组织整体基模变化看,个体基模在局部范围

内形成共享。尽管个体基模的专业化并不能直接导致组织共享基模的形成,但个体基模专业化是形成有效共享基模的基础。也就是说,个体基模若一直处于非专业化状态,即使形成共享基模,组织任务也无法有效完成。局部共享基模分别形成于管理者与管理者之间、管理者与员工之间以及员工与员工之间,主要源于权力范式和互动范式的变化。首先,管理者之间的互动范式从初期的宽泛性互动逐渐转变为针对性互动,重点聚焦公司目标定位,也涉及人才招聘和管理、技术提升、市场推广等事宜。经过较长时间的摸索,管理者逐渐将目标锁定在“实力大企业不愿做、传统中小企业做不到”的“高要求、低批量”这一夹缝市场。为满足该市场需求,管理者提出“跟踪、模仿和改进最新产品和技术”“确保整个过程高质量完成”“保证按期交货”3个要求(代表管理者意图)。尽管此时针对公司整体任务的共享基模在管理者之间已初步形成,但由于尚未在整个公司得到共同理解和贯彻,这种基模仅限于管理者之间,仍属于局部共享基模。同时,尽管分工已较为明确,但针对组织任务的具体策略尚未形成,管理者之间依然通过高频率和高强度的互动进行信息交换,同时管理者之间对彼此在联合行动中的角色包括实际和潜在的理解、意见、想法和行动形成印象和认知,产生连锁行为范式,对所处的具体情景形成共同、情景化理解,同时能够预测和识别彼此行动,因此管理者

之间的互动范式除了高强度显性沟通,还呈现较高质量的“角色扮演”。即两者在相对独立完成管理任务的同时,对组织整体任务和战略目标以及组织情景已在一定程度上形成共同理解,相互能够预测彼此面对新情景时可能的想法和反应。

其次,随着员工能够相对独立的承担各自的任任务,管理者逐渐转变指令性领导方式,采用参与性领导,此时管理者权力体现为指导力主导。如A将领导方式的转变描述为“刚开始总是担心员工做不好,产品质量出现问题,什么事情都想亲自看、亲自做,告诉他们(员工)怎么做,才放心……后来发现部分员工非常能干,该让他们做的就让他们做,在各个环节进度和质量上做掌控,具体问题进行指导就可以了……”。员工也证实了领导方式的转变,如负责组装和调试的f提到:“刚开始我们老板(A)跟我们一起组装机器,按他的要求自底向上安装,最后统一测试,寻找问题再改进……后来老板不参与组装,直接看测试结果……。在组装新型HC-X2000罗纹机时,考虑到这个机器结构复杂,我们采用了核心系统先行组装测试的方法,由核心零部件开始一步步完成组装,分步进行测试……。”在指导力领导范式下,管理者与员工之间形成相互依赖,引发双方信息交换的认知弹性,因为双方均愿意倾听对方的观点,回顾信息并交换意见。此时,尽管接触时间不如指令性范式长,但是管理者积极寻求与员工之间的互动,以充分了解各环节任务完成的相关信息。对于员工而言,由于被给予了较大的自主权,在完成任务中发挥了较强自主性,因此针对实践中遇到的问题会主动与管理者沟通,渴望得到管理者的肯定,甚至一起探寻解决问题的方法。当员工积极互动时,他们拥有更强烈的动机讨论相关问题。管理者与员工之间相对公平的互动有利于对特定环节的任务和要求形成共同理解,尽管双方互动的焦点为特定的环节任务而非组织整体任务,但由于员工由被动互动转为主动互动,此时管理者可适当强化组织层面任务和口标需求,员工也较容易接受。总之,管理者参与式指导范式的转变意味着其权力范式转变为引导力主导,有利于激发员工的积极性,强化两者的共同认知,从而在管理者和员工两个层面之间就特定环节任务形成局部共享。

最后,不同环节(尤其是关系紧密环节)的员工之间通过互动对联合任务形成局部共享。如负责零部件自产的员工e表示:“最早的时候是老板决定哪些零部件需要自产,并告诉我们怎么生产,比如三角、牛克罩、收卷系统、输纱器等……后来由我们自己决定,便经常跟图纸设计员、原材料采购员以及负责组装和测试的师傅讨论怎样让我们的零部件质量更高,更好的与各类机器匹配……。比如我们的双层机架,原来老板想外包,怕自己做不了,我们跟组装师傅(主要指f)经过一个月的反复讨论和试制,几乎考虑了所有零部件的有效摆放和连接问题,尤其是电机、变压器的装备,最后还是做出来了,效率高

且美观,老板非常满意……”。类似的环节之间的互动不断增加,如负责交货和售后维修的员工g强调其与订单员、图纸设计员以及组装和调试员之间的互动,负责新产品试制的员工c则几乎提到了与所有其他环节的互动。员工之间的互动由于不受职位和权力高、低的影响,相对不受约束,同时整个公司只有一个办公室和一个大车间,沟通便利、顺畅。员工之间的互动有利于信息交换,承担不同任务的员工通过互动,首先,相互寻求完成某些环节任务的针对性信息,共同解决问题,提高工作效率。其次,交换相对宽泛的信息,使彼此了解各自的任务。这种信息交换代表员工之间的一个双向过程,一方对信息提出要求,另一方提供信息,然后双方共同评价信息并产生价值。员工横向互动有利于形成相互影响,员工在互动过程中逐渐对两个紧密环节之间的任务和要求形成共同理解,彼此形成承诺以更好地相互配合。除了围绕工作任务,员工之间对个性、价值观等也做出相互评价,从而形成局部凝聚力。

根据这一阶段个体基模和互动范式的变化,从公司整体层面而言,管理者之间在高频率显性互动、较高强度角色扮演的影响下对组织任务形成了局部共享基模,同时管理者与员工之间就某特定环节任务形成局部共享基模,而紧密相连的员工之间则针对联合任务形成局部共享,见图2中灰色部分。通过重复作业,个体逐渐积累经验,其针对各自任务的个体基模呈现专业化趋势。同时个体基模的核心属性发生转移,原因在于随着个体对各自任务熟悉度的增加,能够锁定完成任务所需最为核心的要素。

4.3 集体共享基模形成

个体基模在重复作业中进一步专业化,并伴随着泛化的趋势,这里的泛化是指开始将注意力延伸至个人职责以外。根据员工b的描述,“2010年我从学校毕业,学的是机械制造(已有基模)……我主要辅助老板,完成机架和箱体造型等简单设计(简单基模)……这个机器从机身到机架和箱体以及斜面和整体构造几乎都是我完成的(基模专业化)……我现在的主要任务是开发新机器……根据客户的需求对已有的产品设计做出改进(基模进一步专业化)……此外,我还负责给其他几个设计员分配任务,指导他们。除了给试制和生产环节工人进行图纸解读和问题讨论,还经常参与公司例会……(基模泛化)”。可见,个体形成简单基模后,经历了专业化过程,并呈现泛化趋势。类似的,其他员工的个体基模也在重复作业的过程中进一步专业化,同时逐渐扩大认知范畴,强化对较大范围组织任务的认知。

从组织整体基模变化看,在局部共享的基础上组织成员逐渐对组织任务形成集体共享基模。首先,管理者进一步将注意力集中到组织任务或战略层面,即明确“高要求、低批量”整体任务,细化实现整体任务的途径和方法,如锁定国内外参照企业及产品系列(H公司的丝织机系列、D公司的针织大圆机等),开展技术和性能比较,形成本公司产品的技

术比较优势;对公司员工进行整体任务解读和质量理念培训,如明确“以最先进的设计、最细致的生产和最贴心的服务创造每一台机器”的质量目标,制定公司质量手册,针对每一个环节的作业制定具体的要求和标准,每周一上午开例会进行质量问题反馈和讨论;即便受到用工荒的影响,技术工人的招聘较为困难,但公司在招聘和培训员工过程中仍坚持高要求,“员工素质是高质量的根本保证,我们宁可少生产、少接单,也要确保员工的质量,不允许生产和加工过程有半点马虎”(管理者A)。随着管理者A与B之间分工进一步明确,加上各种制度和政策的出台,两者在显性沟通时间、频率和强度上均呈现下降趋势,但对于整体任务的认知和理解却在潜移默化中达成一致,且在总体目标的引导下形成了具体策略。此时,两者之间的互动范式转变为以角色扮演为主导、显性沟通为辅。

其次,管理者对员工的权力范式则由指导力主导转变为影响力主导。管理者的影响力主要体现在专业知识、社会技能和对稀缺资源的控制3个方面。①A在机械设计和新产品开发方面展现了较高的专业水平,在公司成立前3年便牵头成功在产品外观、实用新型等方面申请了多项专利(专利号为201130031449、201320265273等);由A研发设计的发圈机(HC-M3000)、海绵擦机(HC-3000)、直筒换色袜机(HC-M4000)等新产品实现了由电动改气动、增加卡针自停装置、全封闭钣金箱体造型等创新,很好地满足了消费者提出的高产量、高自动化要求;A凭借其产品试制、零部件生产以及产品组装和测试等重要环节的专业知识解决了大量生产技术问题,如在生产无缝袖口机(HC-X2000)时成功采用同步带传动,淘汰繁琐的皮带轮和部分齿轮,实现机器传动的超低噪音,延长传动零件的使用寿命。②两位管理者均在社会交往方面体现出较高的水平。根据员工对管理者的评价,A能够做到“对组织日常秩序维护有佳”“对员工奖赏、惩罚得当”“对公司危机处理即时妥当”等,B则能够“与供应商和外包商愉快合作”“有效衔接组织内部运作与外部发展”“管理者之间以及管理者与员工之间关系融洽”等。③管理者在经营过程中形成了特殊的组织内部关系、社会关系和社会影响力,从而能够掌控大量稀缺资源,加上他们是公司的所有者,无形中在员工之间形成较强的影响力,并逐渐扩大。此时,管理者尽管较少直接参与各环节具体任务的完成,而着重关注新技术开发、新产品试制结果、产品组装和调试结果以及客户满意度等关键点,但其战略意图反而能够更顺畅的在组织内部传递并被员工接受。员工不经常主动与管理者进行沟通,但通过长期的互动和参与联合行动,也对管理者的思想及要求形成认知,并能够对管理者的行动做出有效预测。也就是说,员工能够对管理者进行有效角色扮演。管理者与员工之间显性沟通频率下降,加上相互权力不对等,权力较小的员工通过高强度角色扮演关注权力较大者即管理者对情

景的理解、行为预期和行动倾向。

最后,不同环节员工之间的互动范式也由频繁显性沟通转变为以角色扮演为主。通过环节之间的频繁显性沟通,不断积累相互联合行动的经验,各环节个体不仅根据个人理解和行动进行抽象和概括,还根据共同的、相互主观形成的理解和行动进行抽象和概括。各环节个体的注意力逐渐从聚焦个体任务上升为关注整体任务,并视自身为整体任务的一部分,即形成归属于联合行动的自我。也就是说,个体对其他环节员工在联合行动中的角色逐渐形成认知,从而能够有效识别他人的行为或意图,并开始根据互动中其他员工可能的反应引导自身的行为,实现个人行动与集体行动的协同。通过角色扮演形成共同理解,加上管理者影响力的作用,使每个环节的员工在整体任务中形成自我,逐渐形成基于整体任务的参与者角色。不同于前期相对独立的个体基模或局部共享基模,此时组织各环节之间形成基于关系自我的整体,因此个体基模逐渐在整体层面形成共享。随着共享基模在联合行动情景中因重复经历而得以形成,并逐渐条理化和详尽化,为参与者提供越来越多的行为指导。此时,不同环节员工之间的互动范式转变为以隐形角色扮演为主、显性沟通为辅。

总之,在个体基模进一步专业化和泛化的基础上,互动范式和权力范式均发生了显著变化,促使组织集体共享基模最终形成。图3描述了组织集体共享基模的形成与相互关系,其中灰色椭圆形代表组织集体共享基模,除了管理者之间形成对组织任务的共同理解,所有环节员工均视自身为组织整体任务的一部分,通过角色扮演采取行动,完成组织任务。此时员工不再认为其任务是独立的,而是集体努力的结果,因此管理者提出的“高质量”要求在组织的整体层面形成共同理解。

5 案例讨论

根据上述案例分析和探讨,初创企业集体共享基模形成过程主要经历个体基模形成、局部共享基模形成和集体共享基模形成3个阶段。初创企业成员首先形成相对独立的个体基模,然后在管理者之间、管理者与员工之间以及关系紧密的不同环节之间分别基于集体任务、特定环节任务以及环节之间的联合任务形成局部共享基模,最后在组织层面基于组织整体任务形成共享基模,产生联合行动倾向。表3描述了初创企业共享基模形成过程中个体基模、互动范式及权力范式的演化过程。

从个体基模变化看,在初创企业共享基模形成的过程中,管理者及各环节员工首先通过类比迁移及管理者指令对各自任务形成相对独立的个体基模,然后不断实现专业化甚至泛化。这种专业化体现为基模属性类型的增加和属性关系的复杂化、清晰化。具体而言,从第1阶段到第2阶段,个体基模专业化体现出基模属性类型增加和属性关系复杂

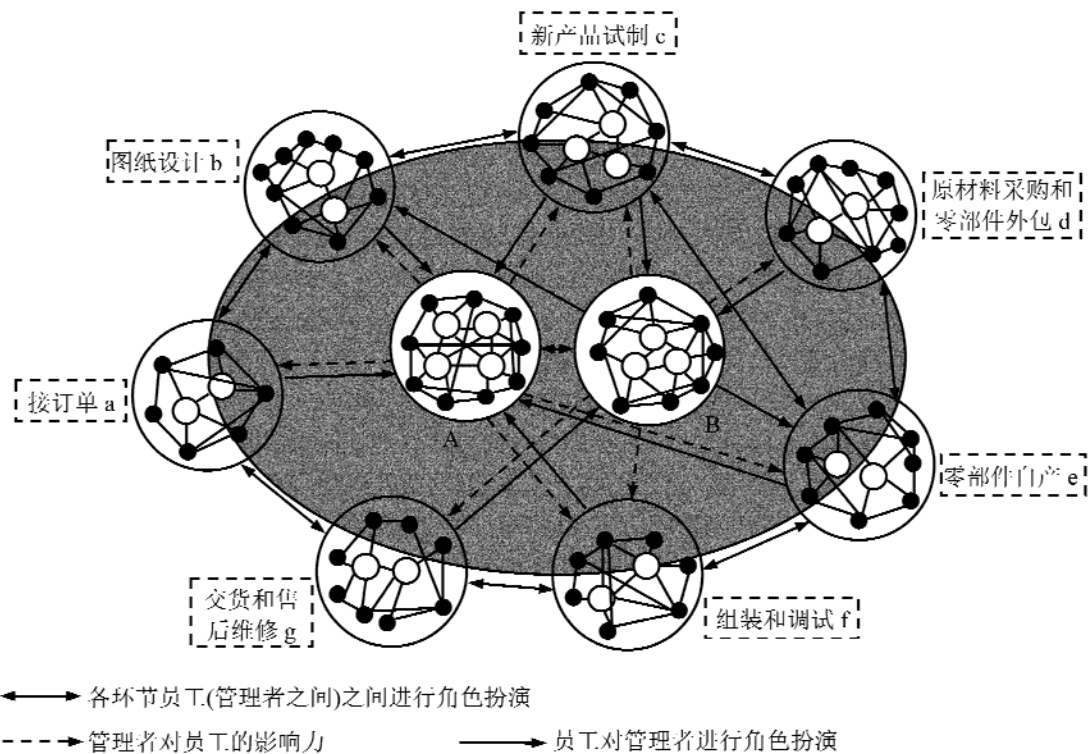


图3 集体共享基模形成与相互关系

Figure 3 Formation of Collectively Shared Schemata and the Inter-relationships

表3 初创企业共享基模形成过程中个体基模、互动范式和权力范式的演化

Table 3 Evolution of Individual Schemata, Interaction Patterns and Power Patterns in the Process of Shared Schemata Emergence in a Startup

	第1阶段: 个体基模形成阶段	第2阶段: 局部共享基模形成阶段	第3阶段: 集体共享基模形成阶段
个体基模变化	简单基模形成	基模专业化	基模(进一步)专业化和泛化
管理者之间的互动范式	显性沟通频率高,角色扮演强度低	显性沟通频率高,角色扮演强度高	显性沟通频率低,角色扮演强度高
权力范式(管理者与员工之间的互动范式)	指令主导(从管理者到员工的单向显性沟通,频率高,隐性角色扮演强度低)	指导力主导(管理者与员工互动显性沟通频率高,角色扮演强度提高)	影响力主导(管理者与员工显性沟通频率降低,角色扮演强度提高)
不同环节员工之间的互动范式	显性沟通频率低,角色扮演强度低	显性沟通频率高,角色扮演强度低→显性沟通频率高;角色扮演强度高	显性沟通频率低,角色扮演强度高

化、清晰化的特点,同时伴随着核心属性的转移,而从第2阶段到第3阶段的过程中,个体基模则呈现进一步的专业化并伴随着泛化,此时核心属性则相对稳定。需要说明的是,个体基模的专业化尽管不能直接导致组织共享基模的形成,但专业化是形成有效共享基模的基础。也就是说,集体共享基模能否最终有效促使组织整体任务的完成依赖于个体基模的专业化,个体基模泛化则是确保个体能够将其认

知对象从个体任务向联合任务再向组织任务转移的根本。

从管理者之间互动范式的变化看,在公司成立初期,管理者或创始人之间的互动方式主要为高频率显性沟通,此时由于相互之间尚未形成有效认知,隐性角色扮演强度低;随着管理者之间分工的明确,加上在反复完成任务过程中共同理解的形成,管理者之间在保持高频率显性沟通的基础上,逐渐提高

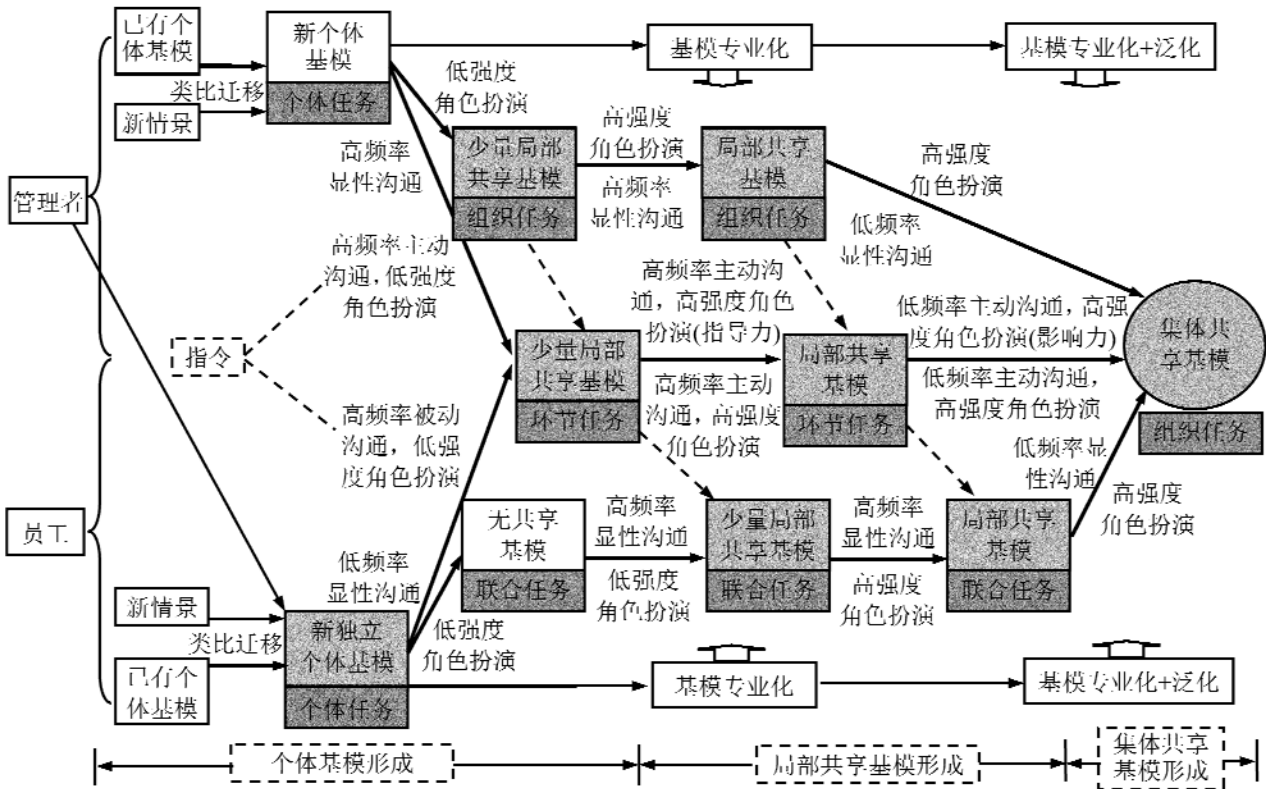


图4 初创企业共享基模形成过程模型

Figure 4 The Framework of Shared Schemata Emergence in a Entrepreneurial Venture

角色扮演的强度,即结合沟通以及基于对对方的思想、行为的认知和有效预测,采取相应的行动,以应对组织特定情景下出现的组织任务;随着管理者之间角色扮演强度的提升,相互进行显性沟通的频率降低,因此在共享基模形成阶段主要依赖角色扮演形成有效“界面”共同完成组织任务。

从权力范式演化或管理者与员工之间的关系来看,主要经历了从指令主导到指导力主导再到影响力形成的过程。管理者在公司成立初期为确保组织任务的完成,采用指令性领导方式对员工行为进行较为严格的控制,使员工完全按照管理者的意愿采取行动。此时,两者之间的互动主要体现为从管理者到员工的单向高频率、显性沟通。当员工逐渐能够胜任其岗位后,管理者开始将权力范式转变为以指导力为主导的参与式管理,给予员工足够的空间开展活动,但仍会参与各环节的关键点,提出方案或给予指导。此时,管理者与员工之间出现较高频率的互动性沟通,高频率沟通促使相互角色扮演的强度得以提升。随着管理者逐渐凭借其专业知识、社会技能和对稀缺资源的控制等形成有效影响力,其与员工之间的显性沟通频率降低,但两者之间有效角色扮演的强度进一步提高。即使没有频繁互动,也能相互有效预测对方的想法和行为,对组织任务

形成纵向一致性理解。

从不同环节员工之间互动范式的变化看,在公司成立初期,各环节员工主要关注各自相对狭小范围内的任务,彼此显性沟通的频率较低,且尚未形成有效的角色扮演;任务关联性促使某些紧密相连的环节之间需要通过交流才能更有效的完成任务,从而使部分环节员工之间出现较高频率的显性互动,并相互形成一定的共同理解,高频率互动促使角色扮演强度的逐渐提升,产生基于联合任务的局部共享基模;随着相互角色扮演效力的不断提升,使非互动情况下依然能够有效预测对方的思想和行动,显性沟通频率下降,形成横向一致性理解。

此外,初创企业集体共享基模形成过程中个体基模、互动范式和权力范式的演变不是同步推进的,而是相互之间存在时序和影响关系。因此,构建初创企业共享基模的形成过程模型,见图4。

管理者之间、管理者与员工之间以及员工之间在各自互动范式变化的影响下分别沿着特定的路径逐渐形成局部共享基模,最后受高强度角色扮演效力的影响以及组织成员认知对象的转移,形成基于组织任务的共享基模。本研究可得出如下结论。

首先,个体基模、互动范式和权力范式的演化共同促成组织集体共享基模的形成。尽管已有关于组

织集体基模的研究考虑了组织群体基模较之于个体基模的复杂性和情景性^[16],但并未考虑群体成员之间的相互连接关系,同时视基模对象为某特定、明确的新事物,本研究结合组织惯例研究领域关于参与者任务相关性和互动性的观点,探究组织内部承担不同任务的成员如何对组织任务形成相互共享基模、确保组织任务有效完成的过程。管理者之间基于组织任务的集体基模变化只有超前引导性,能够推动管理者与员工之间共享基模的形成,进而推动不同环节员工之间共享基模的形成。不同群体形成局部共享基模时的认知对象具有差异性,高层管理者处于组织最高层,因此其相互间形成局部共享基模时的认知对象直接为组织任务,而管理者与员工之间形成局部共享基模旨在更好地完成特定环节的任务,因此认知对象为特定环节任务,员工之间形成共享基模的认知对象则为关系紧密的环节之间的联合任务。可见,组织集体共享基模的形成意味着大部分员工需要转变其认知对象,即从较小范围的个体任务到联合任务再到组织整体任务的转变,体现了个体基模泛化的作用。总之,本研究从互动范式 and 变化视角开展研究,充分体现了组织共享基模及组织惯例研究的动态性。

其次,类比迁移是形成个体新基模的重要途径,但新员工个体基模的形成还受管理者指令的影响。与有关个体基模形成的观点一致,本研究认为,在公司成立初期,当管理者和员工均面临新情景时,个体会搜索以往经历过最为类似的情景并通过认知映射将已获得的经验应用于新情景中,识别出与新情景相关的属性和关系^[25-26],从而对新情景下的个体任务形成新基模。换言之,为减少新情景不确定性,个体通过推理将情景知识感知为熟悉的情景^[38],即通过类比迁移形成新基模。需要说明的是,类比迁移通常是潜意识的,个体往往无法意识到其利用了已有的经验(类比),更难识别出类比影响的程度^[39]。此外,在组织新员工形成新基模的过程中,除了基于已有情景通过类比迁移进行认知转移,还受管理者指令的影响。

再次,个体基模专业化和泛化是形成有效共享基模的基础。个体基模专业化和泛化与共享基模形成本质上处于不同的维度,前者强调个体基于个体任务或专业领域实现专业知识的积累和结构优化,后者则强调集体基于组织任务形成共同的理解并产生共同行动倾向。然而,一方面,个体基模在重复作业过程中不断实现专业化甚至泛化,不仅能够确保个体更有效的完成个体任务,还能将个体的注意力逐渐从个体任务中转移到联合任务以及组织整体任务层面^[14]。另一方面,形成集体共享基模的目的在于通过共同理解和共同行动倾向的形成更有效地完成组织任务,而组织任务的完成依赖于个体任务的有效完成以及在此基础上的有效整合,因此唯有确保个体任务高效完成才能促成组织整体任务的实现。类似的,有关组织惯例的研究也认为,组织惯例

之所以能够对组织行为产生根本性稳定和变革的作用源于参与者在各自完成任务分工的过程中对组织整体任务形成共享基模^[11]。

最后,角色扮演是形成共享基模的关键。管理者之间、管理者与员工之间以及员工之间局部共享基模的逐渐形成以及到最后组织集体共享基模的形成均伴随着互动范式的不断转变。总体上,高频率显性沟通促成高强度角色扮演,进而形成共同理解并产生共同行动,即形成共享基模。由此验证了基于连接形成的角色扮演在共享基模形成中的关键作用,这与有关组织惯例的研究强调“角色扮演代表惯例形成和反复出现的重要过程”^[14]的结论一致。个体对其他环节员工在联合行动中的角色逐渐形成认知,从而能够有效识别他人的行为或意图,并开始根据互动中其他员工可能的反应引导自身的行为^[32],实现个人行动与集体行动的协同。通过角色扮演形成共同理解,使个体在整体任务中形成自我,逐渐形成基于整体任务的参与者角色^[32]。经常较长时间的互动和反复作业,管理者和员工基于组织整体任务通过增加新规则、修正或废弃旧规则形成新的有效规则,使组织成员之间形成有效的行为预期,产生有效协调,形成集体凝聚力^[40]。

6 结论

本研究采用探索性研究法,从互动范式演化视角对初创企业集体共享基模的形成过程进行研究,识别出个体基模形成、局部共享基模形成和集体共享基模形成3个主要阶段,提炼各阶段的特点,并构建共享基模形成过程模型。研究结果表明,个体基模、互动范式和权力范式的演化共同促成组织集体共享基模的形成;类比迁移是形成个体新基模的重要途径,但新员工个体基模的形成还受管理者指令的影响;个体基模专业化和泛化是形成有效共享基模的基础;角色扮演是形成共享基模的关键。

本研究对管理实践具有重要的启示。①组织共享基模的形成是组织内生动力或集体凝聚力的重要来源,也是确保组织惯例能够对组织行为产生稳定和变革双重根本作用的保证,因此管理者需要对组织共享基模的形成给予足够的重视;②在高频率显性沟通基础上形成的有效角色扮演是形成共享基模的关键,因此为确保相互之间角色扮演效率的提升,管理者需从组织横向和纵向构建有效的沟通渠道和机制,促进有效沟通;③考虑到个体基模专业化和泛化在组织集体共享基模形成中的重要性,管理者需为员工提供学习、培训机会,强化员工的专业知识增量和合理结构,提升个体任务的实践效率,进而提升对组织任务共享基模的形成效率,促进组织任务的完成;④管理者之间基于组织任务的集体基模变化具有超前引导性,但共享基模的形成不能仅限于组织管理层,而是要在整个组织对组织任务形成共同理解,才能确保组织任务的有效完成。

尽管本研究从互动范式演化视角对初创企业组

织集体共享基模的形成机理进行了探讨,充实了组织惯例、基模研究和组织行为相关理论,为管理实践提供了指导,但研究仍存在不足之处。一方面,基于宏康针织的单案例研究得出的结论在普适性方面难免存在不足,需要更多的案例或实践进一步验证和完善。事实上,任何组织在完成其组织任务的过程中都存在特定的流程,而以任务流程及其参与者为研究对象便可识别出该组织的共享基模及其形成机理,实现对本研究结论的进一步深化。另一方面,本研究中涉及的基模、互动范式、权力范式等构念均具有较强的抽象性,在对企业现象进行提炼总结时可能受研究者主观性的影响,因此引入仿真建模等定量研究法将能够增加研究结论的可靠性。此外,本研究选择的案例企业规模较小,只涉及管理者和员工两个层级,从而简化对互动范式尤其是权力范式及其演化的探讨,有必要将研究延伸至更为复杂的组织情景中,深化组织共享基模理论。

参考文献:

- [1] 林海芬,苏敬勤. 中国企业管理创新理论研究视角与方法综述[J]. 研究与发展管理, 2014, 26(2):110-119.
Lin Haifen, Su Jingqin. Review on research perspectives and methods of management innovation theory of Chinese enterprises[J]. R&D Management, 2014, 26(2):110-119. (in Chinese)
- [2] 陈国权,李兰. 中国企业领导者个人学习能力对组织创新成效和绩效影响研究[J]. 管理学报, 2009, 6(5):601-606.
Chen Guoquan, Li Lan. Study on the impact of an enterprise leader's individual learning capability on organizational innovation and performance in China [J]. Chinese Journal of Management, 2009, 6(5): 601-606. (in Chinese)
- [3] Pentland B T, Rueter H H. Organizational routines as grammars of action [J]. Administrative Science Quarterly, 1994, 39(3):484-510.
- [4] 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.
Chen Yanliang, Gao Chuang. Study on the replication mechanism of routines in organizations based on organization ambidexterity competence [J]. China Industrial Economics, 2014(10): 147-159. (in Chinese)
- [5] 王永伟,马洁. 基于组织惯例、行业惯例视角的企业技术创新选择研究[J]. 南开管理评论, 2011, 14(3):85-90.
Wang Yongwei, Ma Jie. The research of technological innovation choices based on the organization routines and industry routines [J]. Nankai Business Review, 2011, 14(3):85-90. (in Chinese)
- [6] Geiger D, Schröder A. Ever-changing routines? Toward a revised understanding of organizational routines between rule-following and rule-breaking [J]. Schmalenbach Business Review, 2014, 66(2):170-190.
- [7] Polites G L, Karahanna E. The embeddedness of information systems habits in organizational and individual level routines: Development and disruption [J]. MIS Quarterly, 2013, 37(1):221-246.
- [8] 邓修权,白冰,高德华. 基于惯例的企业能力演化博弈多主体仿真研究[J]. 工业工程, 2012, 15(1):8-13.
Deng Xiuquan, Bai Bing, Gao Dehua. Multi-agent simulation of enterprise capability from the routine perspective using evolutionary game model [J]. Industrial Engineering Journal, 2012, 15(1):8-13. (in Chinese)
- [9] 王永伟,马洁,吴湘繁,刘胜春. 变革型领导行为、组织学习倾向与组织惯例更新的关系研究[J]. 管理世界, 2012(9):111-119.
Wang Yongwei, Ma Jie, Wu Xiangfan, Liu Shengchun. A study on the relationship between the behavior of the transformational leadership, the orientation to organizational learning, and the updating of organizational routines [J]. Management World, 2012(9): 111-119. (in Chinese)
- [10] Pentland B T, Haerem T, Hillison D. The (n) ever-changing world: Stability and change in organizational routines [J]. Organization Science, 2011, 22(6): 1369-1383.
- [11] Dionysiou D D, Tsoukas H. Understanding the (re) creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective [J]. The Academy of Management Review, 2013, 38(2):181-205.
- [12] Schminke M, Ambrose M L, Noel T W. The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice [J]. The Academy of Management Journal, 1997, 40(5):1190-1207.
- [13] Elsbach K D, Barr P S, Hargadon A B. Identifying situated cognition in organizations [J]. Organization Science, 2005, 16(4):422-433.
- [14] Danc E. Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective [J]. The Academy of Management Review, 2010, 35(4):579-603.
- [15] Nadkarni S, Narayanan V K. Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed [J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(3):243-270.
- [16] Bingham C B, Kahl S J. The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization and the plurality of analogies [J]. The Academy of

- Management Journal, 2013, 56(1):14-34.
- [17] McVee M B, Dunsmore K, Gavleck J R. Schema theory revisited [J]. Review of Educational Research, 2005, 75(4):531-566.
- [18] Yamada R, Itsukushima Y. The effects of schema on recognition memories and subjective experiences for actions and objects [J]. Japanese Psychological Research, 2013, 55(4):366-377.
- [19] Scott S, Crino R D. Early maladaptive schema and social and occupational functioning: The mediating role of psychiatric symptomatology [J]. Australian Journal of Psychology, 2014, 66(4):224-232.
- [20] DiMaggio P. Culture and cognition [J]. Annual Review of Sociology, 1997, 23:263-287.
- [21] Misangyi V F, Weaver G R, Elms H. Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs [J]. The Academy of Management Review, 2008, 33(3):750-770.
- [22] Sherman U P, Morley M J. On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective [J]. Group & Organization Management, 2015, 40(2):160-192.
- [23] McCarthy M C, Lumley M N. Sources of emotional maltreatment and the differential development of unconditional and conditional schemas [J]. Cognitive Behaviour Therapy, 2012, 41(4):288-297.
- [24] Rindova V P, Pejkova A P. When is a new thing a good thing? Technological change, product form design, and perceptions of value for product innovations [J]. Organization Science, 2007, 18(2):217-232.
- [25] 鲍建竹. 类比实践: 实践的类比模型及其建构 [J]. 自然辩证法研究, 2014, 30(3):28-33.
Bao Jianzhu. Analogical practice: Analogical model of practice and its construction [J]. Studies in Dialectics of Nature, 2014, 30(3):28-33. (in Chinese)
- [26] 罗蓉, 邱琴, 闵容, 胡竹菁. 类比推理的发展理论评析 [J]. 心理学探新, 2011, 31(5):409-415, 427.
Luo Rong, Qiu Qin, Min Rong, Hu Zhujing. The review on the developmental theory of analogical reasoning [J]. Psychological Exploration, 2011, 31(5):409-415, 427. (in Chinese)
- [27] Lizardo O. Beyond the comtean schema: The sociology of culture and cognition versus cognitive social science [J]. Sociological Forum, 2014, 29(4):983-989.
- [28] Etzion D, Ferraro F. The role of analogy in the institutionalization of sustainability reporting [J]. Organization Science, 2010, 21(5):1092-1107.
- [29] Farjoun M. Beyond dualism: Stability and change as a duality [J]. The Academy of Management Review, 2010, 35(2):202-225.
- [30] Pentland B T, Feldman M S, Becker M C, Liu P. Dynamics of organizational routines: A generative model [J]. Journal of Management Studies, 2012, 49(8):1484-1508.
- [31] Turner S F, Rindova V. A balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change [J]. Organization Science, 2012, 23(1):24-46.
- [32] Blumer H. George Herbert Mead and human conduct [M]. Walnut Creek, CA: Alta Mira Press, 2004: 115-131.
- [33] Simpson B. Pragmatism, Mead and the practice turn [J]. Organization Studies, 2009, 30(12):1329-1347.
- [34] 陈春花, 刘祯. 案例研究的基本方法: 对经典文献的综述 [J]. 管理案例研究与评论, 2010, 3(2):175-182.
Chen Chunhua, Liu Zhen. The research method of case study: Reviews on the classics [J]. Journal of Management Case Studies, 2010, 3(2):175-182. (in Chinese)
- [35] 张霞, 毛基业. 国内企业管理案例研究的进展回顾与改进步骤: 中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2011)综述 [J]. 管理世界, 2012(2):105-111.
Zhang Xia, Mao Jiye. Reflections and improvements of case studies on China's business management [J]. Management World, 2012(2):105-111. (in Chinese)
- [36] 郑称德, 许爱林, 赵佳英. 基于跨案例扎根分析的商业模式结构模型研究 [J]. 管理科学, 2011, 24(4):1-13.
Zheng Chengde, Xu Ailin, Zhao Jiaying. A multiple case study research on building a business model structure: A grounded theory method [J]. Journal of Management Science, 2011, 24(4):1-13. (in Chinese)
- [37] Carley K. Coding choices for textual analysis: A comparison of content analysis and map analysis [J]. Sociological Methodology, 1993, 23:75-126.
- [38] Lee H S, Holyoak K J. The role of causal models in analogical inference [J]. Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 2008, 34(5):1111-1122.
- [39] Gentner D, Loewenstein J, Thompson L. Learning and transfer: A general role for analogical encoding [J]. Journal of Educational Psychology, 2003, 95(2):393-408.
- [40] Lord R G, Kernan M C. Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations [J]. The Academy of Management Review, 1987, 12(2):265-277.

Research on the Emergence of Organizationally Shared Schemata in Entrepreneurial Ventures

Lin Haifen, Yu Zechuan, Wang Tao

Faculty of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China

Abstract: Organizationally shared schemata, the common understanding of all members on the overall task of an organization and agreements about its performance in practice, presents the core component of organizational routines and the original source of internal cohesion of an organization. Especially for entrepreneurial firms without formalized routines, the first step toward organizing business activity is through the development of common understanding of the broad mission of the firm (i. e., shared schemata), the various roles that different workers must play within the firm, and how to respond to crises and stimuli in accordance with this goal and roles.

However, up to date, no study has comprehensively examined how the common understanding of all participants in new firms develops concerning the overall objective of an organization and agreement about how different roles and actions can serve this purpose. This study conducts a longitudinal interpretive and exploratory case study of Hocom, a young textile machinery manufacturing firm in China. Established in 2010, Hocom is now a successful supplier of specialized small batch textile production equipment for the SME textile and garment producer market.

The study finds that shared schemata emerge through a three step process of formation of individual understanding or schemata, development of a partial shared schemata pushed by founding managers, and finally emergence of commonly held and accepted organizational understanding. Hocom has successfully developed common understanding concerning individual roles for each member, the overarching goal of the organization, and how each organization member's contribution fits with this objective. Shared schemata enable smooth operation and completion of tasks which has helped the firm prosper. More specifically, the results indicate that: the emergence of shared schemata in an entrepreneurial ventures relies on the evolution of individual schemata, interaction patterns between managers and between employees, and the power paradigm of managers; analogical transfer plays an important role in creating new individual schemata, while the creation of an employee's individual schema also depends on the leadership of managers; the expertisation and generation of individual schemata serves as a foundation for creation of shared schemata; and efficiently role taking is the key for building shared schemata.

Despite its limitations, this study makes several important contributions to the emerging literature on schemata and organizational routines. It contributes to individual schemata theory by clarifying the structure of individual schemata, illustrating their creation and evolution process, and more importantly extends research on schema to a collective level by focusing on shared schemata for organizational tasks. Also, it furthers research on organizational routines by deeply exploring how their participants interact horizontally and vertically for efficient role taking and how their core construct shared schemata emerge. In conclusion, this research explores the complex process of shared schemata and illustrates the role of individual schemata and interaction patterns in the process; offering an effective approach for improving the cohesion of organization and efficiency of finishing tasks.

Keywords: individual schemata; organizationally shared schemata; interaction pattern; power paradigm; role taking

Received Date: May 7th, 2015 **Accepted Date:** August 23rd, 2015

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71572025, 71302045, 71372082), the China Postdoctoral Science Foundation(2014T70256), the Scientific Research Fund of Liaoning Provincial Education Department(W2013019) and the Fundamental Research Funds for the Central Universities(DUT15RW214)

Biography: Lin Haifen(1980 - , Native of Jingning, Zhejiang), Doctor in Management and is a Lecturer in Faculty of Management and Economics at Dalian University of Technology. His research interests include organizational routines and organizationally shared schemata, etc.

E-mail: linhaifen@dlut.edu.cn

□