



# 新企业组织学习对惯例的影响研究 ——组织结构的调节作用

徐萌, 蔡莉

吉林大学 管理学院, 长春 130022

**摘要:** 组织惯例广泛存在于成熟企业之中, 然而学者对新企业惯例以及影响惯例的因素并未展开深入的探讨。聚焦于分析新企业中组织学习对组织惯例的影响, 并考虑到组织结构的调节作用; 基于组织学习理论和组织惯例的研究成果, 在组织学习过程中, 知识会被存储在组织记忆, 并与组织记忆共同存储在惯例中, 进而决定惯例表现形式。而组织结构会影响学习过程中知识在组织中的传递。

新企业在走向成熟的过程中必然伴随着组织运行的惯例化过程, 在这个过程中, 企业会通过实践和观察行业中其他企业获取运行和发展的知识。由于组织惯例的核心内容是存储在惯例中的知识, 以知识的内外部获取为划分依据, 研究替代式学习和体验式学习两种不同的组织学习方式; 以惯例存储的知识的显性和隐性特征为划分依据, 研究显性惯例和隐性惯例两种不同的组织惯例; 基于对知识传递的影响作用不同, 将组织结构划分为机械型组织结构和有机型组织结构; 构建受组织结构调节影响的新企业组织学习影响组织惯例的理论模型, 进行定量研究, 采用SPSS 20.0软件对来源于长春地区的188家新企业的数据进行分析, 并检验相关假设。

研究结果表明, 替代式学习和体验式学习对新企业的显性惯例有正向影响, 体验式学习对新企业的隐性惯例有正向影响, 替代式学习对隐性惯例有负向影响。机械型组织结构中, 体验式学习对显性惯例和隐性惯例的正向影响更大, 机械型组织结构和有机型组织结构对替代式学习影响显性惯例和隐性惯例的调节作用并不显著。

研究结果揭示了新企业中组织学习影响惯例的作用机理, 进一步细化了二者之间关系的研究, 为新企业规范化和制度化运行提供了借鉴意义。

**关键词:** 显性惯例; 隐性惯例; 体验式学习; 替代式学习; 组织结构

**中图分类号:** F272.4      **文献标识码:** A      **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2016.06.008

**文章编号:** 1672-0334(2016)06-0093-13

## 1 引言

组织惯例问题越来越受到学者重视的原因在于, 随着惯例研究的展开, 学者发现不能仅仅将重点放在规则和行为模式本身, 而不考虑惯例的内涵和机理。学者对惯例存在认知差异, 但普遍认同组织

学习是影响惯例的核心要素。在学习过程中, 组织会将获取的知识存储在惯例中。在新企业中, 创业者和员工缺少相应的经验和知识, 学习过程更注重获取经验和知识, 以实现企业短期生存的目标, 而忽视对学习的结果——企业惯例的影响。结合企业生

**收稿日期:** 2016-04-22      **修返日期:** 2016-10-26

**基金项目:** 国家自然科学基金(71232011)

**作者简介:** 徐萌, 吉林大学管理学院博士研究生, 研究方向为创业管理等, 代表性学术成果为“The definition, content and research framework construction of organizational routine”, 发表在2015年《管理科学与工程国际会议》, E-mail: xumeng0717@sina.com

蔡莉, 管理学博士, 吉林大学管理学院教授, 研究方向为创业与创新管理等, 代表性学术成果为“创业学习、创业能力与新企业绩效的关系研究”, 发表在2014年第8期《科学学研究》, E-mail: caili@jlu.edu.cn

命周期理论,学者普遍认为新企业的成长过程包含初创期和成长期两个阶段。在初创期,新企业规模小,成立时间短,稳定性较差,为了能够快速适应环境,维持生存,部分企业不愿意严格依据惯例完成任务,希望能够更灵活的运行。在成长期,随着企业规模的扩大,实力的增强,频繁的业务和经营活动要求企业必须保持稳定、高效的产品生产和服务,而能够维持这种产品生产和服务的惯例就变成了企业成长的关键。新企业要想长期稳定的发展,就必须认识到惯例对于企业的重要性。

一些处于初创期和成长期的新企业并不是不想形成惯例,而是不知道如何形成惯例,虽然新企业在初创期承受环境变化带来的风险的能力较小,不得不灵活的运行以适应环境,但是这些新企业也希望通过固化企业的运行,提高运行效率,减少运营成本,以抵御这种风险。在以WANG et al.<sup>[1]</sup>为代表的众多学者针对新企业学习的研究中,无论是在个体层面还是在组织层面,体验式学习都广泛存在。从体验式学习的内涵可知新企业学习和成长的过程本身是一个以试错、实验和干中学为主的过程。在惯例研究中,已经有学者论述了试错学习等学习方式与惯例之间的关系,可是这些研究并未引起创业研究领域学者足够的重视和思考,这与学者缺少对惯例内涵清晰的认知有关,如果仅仅将惯例看作是固化的生产流程和规则,一些学者自然会认为在新企业(特别是处于初创期的新企业)不存在惯例。然而,初创期的企业仍然可能存在惯例,在每次面对动态环境带来的风险时,企业往往选择灵活的适应环境,改变运行任务,这也是惯例的体现。

现有惯例研究中包含了以COHEN et al.<sup>[2-3]</sup>和MILLER et al.<sup>[4]</sup>为代表的对微观个体的记忆与惯例关系的研究,以BRESMAN<sup>[5]</sup>和RERUP et al.<sup>[6]</sup>为代表的关于组织学习方式和过程对惯例的影响的研究,以LILLRANK<sup>[7]</sup>为代表的对惯例的具体表现形式-工作流程的变化的分析,以孙永磊等<sup>[8]</sup>、徐可等<sup>[9]</sup>和党兴华等<sup>[10]</sup>为代表的关于内部权力和创新对网络惯例影响的研究,以TEECE<sup>[11]</sup>、FELIN et al.<sup>[12]</sup>、WINTER<sup>[13]</sup>、孙永磊等<sup>[14]</sup>和韩杨等<sup>[15]</sup>为代表的对惯例与能力和领导力的关系的研究。虽然内容众多,但绝大多数学者没有注意到惯例本身存在着不同的特征。惯例不仅仅拥有表现形式的差异,还有存储知识的差异,然而学者并没有对这种差异以及引起差异的原因进行深入思考。为弥补已有研究的不足,本研究选取体验式学习和替代式学习为研究对象,探索在新企业中学习对组织惯例的影响,建立两种学习方式对显性惯例和隐性惯例的影响模型,同时考虑组织结构在组织学习影响惯例过程中的调节作用。

## 2 相关研究评述

### 2.1 组织惯例的内涵和理论背景

在组织惯例研究领域,学者对惯例的理解有着明显的差异,追本溯源,是因为组织惯例概念出现较

早,伴随着管理学理论的丰富和发展,惯例被赋予的内涵也在发生改变。在惯例概念被提出的早期,受古典组织理论和早期的行为理论影响,惯例被认为是组织内部执行任务的规则和程序以及重复的、不需要指导和管理的习惯性行为<sup>[16]</sup>。惯例是固定的,执行惯例的个体是无意识的,不可进行决策以改变惯例。在行为学理论发展以及社会建构理论引入后,人的主体性特征受到重视,惯例不再被视为是不可改变的,参与惯例执行的个体是有意识的,可以通过决策改变惯例行为。组织惯例的内涵得以扩展,LEVITT et al.<sup>[17]</sup>认为组织惯例包括组织建构和运行依赖的规则、习俗、程序、战略、技术,同时包括形成正式惯例需要的信念结构、框架、范式、编码、文化和知识;FELDMAN<sup>[18]</sup>认为惯例是受到规则和习俗约束的重复的行为模式;借鉴生物演化的思想,NELSON et al.<sup>[19]</sup>将惯例类比为组织的基因;HODGSON et al.<sup>[20]</sup>认为惯例是组织的倾向,可以激发特定的行为模式,并对诱因做出序贯反应。

惯例研究的兴起源于社会建构理论和演化理论的引入,理论背景的不同带来的不仅仅是惯例内涵的差异,还包括惯例变化机理和研究视角的差异。基于社会建构理论和行为理论的学者注重在微观和中观层面分析具体的惯例行为,抽象的规则与行为的互动,将惯例等同于惯例行为模式;基于演化理论的学者注重在中观和宏观层面分析惯例在企业内和企业间的复制、惯例行为模式背后的组织内在结构的配置<sup>[20]</sup>,认为行为模式以及形式化的规则只是惯例的外在表现,并且强调惯例并不等同于惯例行为。

### 2.2 组织学习与组织惯例

在行为理论背景下,从学习视角展开的惯例研究多将惯例看作是行为模式。尽管认识到惯例变化过程涉及认知的改变,但并未将人的信念结构形成的统一的认知看作是惯例的一部分。在CROSSAN et al.<sup>[21]</sup>的从个体到组织跨层面的四阶段组织学习模型中,组织惯例被视为是学习的结果,但在该模型中惯例是经历直觉、解释、整合过程,通过交互共享观念,形成统一的认知后形成的;RERUP et al.<sup>[6]</sup>也认识到惯例与组织图式的关系,伴随着试错学习过程,组织惯例和组织图式会共同变化,试错学习是连接组织惯例和组织图式的纽带;FELDMAN et al.<sup>[22]</sup>以社会建构理论为基础提出惯例二元理论的核心内容,即惯例明示和执行互动的内生变化机制,本质上是组织学习过程,涉及认知和惯例行为的改变。虽然认识到抽象层面的规则在惯例研究中的重要性,但研究仍聚焦行为模式,经过编码外化为标准化流程的抽象规则只是约束行为的框架。在演化理论背景下,组织学习和知识的传递被融合在惯例复制过程中,研究并不聚焦认知与行为的互动,而是侧重惯例复制中结构的作用。惯例被认为是组织层面的习惯,是在习惯基础上的本体论层面的概念,惯例是倾向,不等同于行为组合。习惯的维持依赖于个体之间锁定的行为。结构维持了个体之间关系的持久性,当惯例在群

体间复制时个体之间的交互关系也会被复制<sup>[20]</sup>。

从惯例研究的视角看,知识与惯例并非是相互独立的,而是具有一定的所属性,这体现在CROSSAN et al.<sup>[21]</sup>以构建组织学习过程模型为核心的研究中,组织学习形成惯例的同时,会将在组织中传递的知识存储在组织记忆中,并且与记忆共同存储在惯例中。知识是惯例的核心内容,本质上,具有某个特定表现形式的惯例的形成是因为学习过程中积淀了与之相匹配的知识。因此,知识内容的不同影响惯例的表现形式。在COHEN et al.<sup>[3]</sup>和MILLER et al.<sup>[4]</sup>从微观层面展开的知识、记忆与惯例行为之间的关系研究中,认为惯例行为的自动性、无意识性和持续性受到过程记忆的影响,而存储在过程记忆中的知识是关于怎样解决问题的程序性知识,而非陈述性知识。存储在过程记忆中的知识难以消除的原因与个体解决问题的方式(即知识获取的渠道)有关<sup>[3]</sup>。

在惯例研究中也学者注意结构对惯例的影响。陈学光等<sup>[23]</sup>认为网络组织惯例的形成是基于网络中个体关系演化博弈的结果;党兴华等<sup>[24]</sup>认为网络位置会推动企业之间达成规范共识,复制并传播行为模式,占据良好网络位置的企业在信息收集和知识获取方面具有优势,对网络有着更全面的理解有利于伙伴间达成共识、形成惯例。但从学习视角展开的上述惯例研究更侧重信念和知识影响惯例的机理,无意中固化了将惯例等同于行为模式的认知,忽视了惯例和参与惯例执行的个体与组织内部结构的联系,演化理论弥补了这个缺陷,阐述却过于抽象,不利于具体研究的展开。

上述研究还忽视了知识对于惯例特征的影响,既然知识是惯例的核心内容,那么知识的特征一定会以特定的形式体现。POLANYI<sup>[25]</sup>介绍了知识所具有的隐性的特征;NONAKA et al.<sup>[26]</sup>也介绍了隐性知识和显性知识的转换和存储不同类型知识的客体。可惯例研究并未对这些内容整合,用于细化思考惯例特征、惯例与能力的关系。

在研究方法上,已有研究多以理论综述、案例研究、仿真研究为主,这些方法都存在一定的缺陷,基于演化思想的理论研究过于抽象,案例研究又不具有代表性,仿真研究并不完全与现实企业的实际情况相符<sup>[27]</sup>。惯例研究缺少量化分析,与学者不能统一惯例的内涵和异质性特征有很大关系,体现在稀缺的惯例量表刻画上,仅徐建平<sup>[28]</sup>、王永伟等<sup>[29]</sup>、党兴华等<sup>[24]</sup>和郭京京<sup>[30]</sup>进行过探索性尝试。本研究认为从组织学习视角展开惯例研究,既要重视不同学习方式和过程中的认知、知识影响惯例的机制,也要重视组织内在结构的作用,这有助于思考惯例的内涵,细化惯例的分类,寻找量化分析惯例的方法。

### 3 理论模型和假设

#### 3.1 变量的内涵和维度

##### (1)组织惯例的内涵和维度

迄今为止,学者对惯例的概念给出许多不同的

界定,本研究认为惯例的概念主要可以划分为3类,①执行具体任务的规则,如标准化的工作流程和行为程序<sup>[17]</sup>;②多个个体的重复的、可识别的、相互依赖的行为模式或受规则约束的行为模式<sup>[22]</sup>;③构建在一定社会结构基础上的组织的倾向,可以激发特定的行为模式,并对诱因做出序贯反应<sup>[20]</sup>。BECKER<sup>[31]</sup>认为规则属于认知规范,而行为模式属于行为规范。FELDMAN et al.<sup>[22]</sup>提出的惯例的二元理论是构建在社会建构理论基础上,得到很多学者的认可,但考虑到惯例行为的产生机制以及惯例形成需要的组织层面的基础,本研究认为惯例的倾向定义则更为合理。规则和行为模式只是惯例的外在表现。

将惯例定义为规则的学者认为行为的产生要依据规则,强调行为的自动性和无意识性,惯例是习惯性行为,不需要经过选择。可惯例行为并不完全是自动的、无意识的行为,还包含有意识的、经过深思熟虑选择的行为<sup>[32]</sup>。惯例的行为模式的界定是基于环境的稳定性以及任务和惯例行为的重复性,一旦环境出现细微的变化,行为出现异化,对于惯例是否被打破这个问题,学者不能给出很好的解释<sup>[27,33]</sup>。而组织的倾向的界定则将惯例和惯例行为做出了区分,并强调惯例产生必须要构建在一定的社会结构基础上。在惯例研究中,结构包括和体现为技术结构、层级结构和规范结构之间的互动和协调平衡<sup>[34]</sup>。

FELDMAN<sup>[18]</sup>和HODGSON et al.<sup>[20]</sup>认为惯例的变化过程存在着知识的获取、共享、存储和利用,组织学习的结果就是将知识存储在形成的惯例中,因此,惯例除了表现形式的差异,更为重要的差异是存储知识类型的差异。依据POLANYI<sup>[25]</sup>和NONAKA et al.<sup>[26]</sup>对知识特征的划分,在WU et al.<sup>[35]</sup>、LAZARIC<sup>[36]</sup>和HOOPES et al.<sup>[37]</sup>的研究基础上,本研究依据惯例的特征的差异,将惯例划分为仅可以存储显性知识的显性惯例和可以共同存储显性知识和隐性知识的隐性惯例,显性惯例表现为显性的规则和行为模式,如文档、说明书、操作手册;隐性惯例表现为隐性的规则和行为模式,如难以书面化的规则、员工之间解决问题形成的共识和难以模仿的技巧、技能等。

##### (2)组织学习的内涵和维度

HOLCOMB et al.<sup>[38]</sup>将新企业学习的维度划分为体验式学习和替代式学习两个维度,两种学习方式最大的差异在于知识的获取渠道不同。体验式学习获取的知识来自于企业内部,而替代式学习获取的知识来自于企业外部。

体验式学习是一种获取经验并将经验转换成知识和创造知识的学习过程<sup>[38-39]</sup>,也被看作是试错、实验或者干中学的学习过程。替代式学习是指在经过对他人的行为和行为结果的观察,获得相关信息后,将信息吸收并存储到记忆中,之后反应在自己的动作、行为、观念中<sup>[38]</sup>。替代式学习涉及到观察和对行为的编码,并且受到启发式的影响,部分学者也将其看作是认知学习<sup>[40-41]</sup>。

### (3) 组织结构的内涵和维度

组织结构是组织任务和管理机制的正式设计,用于控制、整合工作行动和资源流动<sup>[42]</sup>。依据 BURNS et al.<sup>[43]</sup>和 LAWRENCE et al.<sup>[44]</sup>的研究,组织结构可以划分为机械型组织结构和有机型组织结构。机械型组织结构包含中心化决策、强调遵守正式制定的规章制度、紧密的信息控制和仔细的构建报告和工作流程等特征;相反,有机型组织结构具有分散化决策、组织适应性和灵活性、开放交流等特征,不强调正式的规章制度<sup>[45]</sup>。

### 3.2 理论模型构建

新企业构建组织惯例的最重要意义在于实现组织的平稳运行和运行的规范化,使惯例成为构建和完善组织内部制度的重要要素。然而,并不是任何规则和行为模式都适合于企业,基于惯例的内涵和过去学者构建的惯例变化机制,规则和行为模式只是惯例的表现形式,惯例的构建需要以组织内部的结构为基础,与内部结构相适应的惯例表现形式保证了新企业运行的高效率和决策过程的理性,而与内部结构不相适应的惯例表现形式会给新企业带来决策过程的非理性以及过早的运行和管理僵化。以上情况意味着新企业惯例表现形式无论从外部引入还是基于企业自身形成,如果不能与组织内部结构相适应,都不会长期存在。真正长期存在于企业的惯例需要组织内部员工具有共同的知识基础,形成统一的认知,以实现行动协调一致性。

组织学习理论强调知识获取对改变认知和行动以实现组织目标并形成竞争力的作用。惯例的改变体现在存储的知识和表现形式——规则和行为模式的改变。需要通过组织内部的知识、信念的传递以及个体之间行为的不断协调而实现<sup>[18]</sup>。因此,组织学习理论可以用于解释知识和经验在组织中如何进一步影响执行任务的员工之间形成一致的信念、认知和相互协调的个体行为。在 CROSSAN et al.<sup>[21]</sup>构建的组织学习的4I模型中,经过学习获取的知识和信念会被整合存储在组织记忆中,并通过组织记忆存储在组织惯例中。学习是组织制度化运行的前因。在将知识存储在组织记忆后,过程记忆、陈述记忆、交换记忆3种不同的记忆形式对组织惯例会产生不同的影响,过程记忆是惯例行为之所以能够长期维持的最主要原因,存储在过程记忆中的知识决定了惯例行为的具体表现<sup>[4]</sup>。米捷等<sup>[45]</sup>也认为员工缺少统一的认知是惯例难以实现和企业不能高效运行的重要原因,在他们构建的受组织学习影响的组织惯例变化仿真模型中,在存在员工流动的情况下,组织对个体知识的编码学习有利于企业实现惯例的优化,员工流动越频繁,越需要组织加快对个体成员快速的编码学习,以有助于组织快速吸收对惯例发展有利的知识,而个体向组织的编码学习速度越快,越可能为组织带来促进惯例发展的有利变异。体验式学习和替代式学习分别通过实践、观察和模仿,实现了知识在组织记忆和组织惯例中的存储,具有编码

组织内外部知识和实现惯例优化的功能。

在组织学习过程中,不同类型的组织结构对组织学习会产生不同的影响效果。SU et al.<sup>[46]</sup>的研究认为在机械型组织结构中,组织的不同学习方式的交互作用对绩效有负向影响,而在有机型组织结构中这种交互作用对绩效有正向影响; MARTÍNEZ-LEÓN et al.<sup>[47]</sup>和 HUANG et al.<sup>[48]</sup>认为有机型组织结构的特征会促进知识和信息在组织内传播,从而使组织学习的效果更明显。本研究在分析两种学习方式对惯例的影响时,考虑不同类型的组织结构所起到的作用,具体的研究框架见图1。

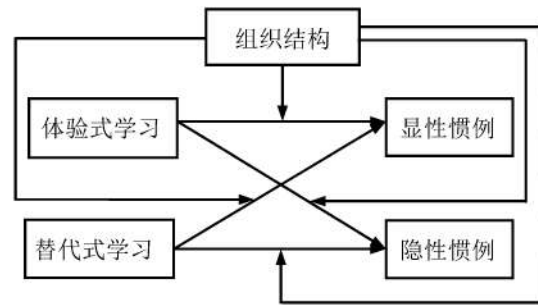


图1 组织学习影响组织惯例的理论框架

Figure 1 Theoretical Framework of the Impact of Organizational Learning on Organizational Routine

### 3.3 组织学习对组织惯例的影响

#### (1) 体验式学习、替代式学习与隐性惯例

RERUP et al.<sup>[6]</sup>认为试错学习过程中获取的经验可以帮助企业同时构建惯例和组织图式。试错学习本身就是体验式学习的一部分,因而体验式学习可以用于发展和修改惯例的明示层面和执行层面,也就是集体的共同认知和行动。但是,这种集体的认知并不一定以书面形式的规则体现出来,仅仅是员工彼此之间的共识。NONAKA et al.<sup>[26]</sup>提出体验式知识资产包含隐性知识,可以从内部或者与客户、供应商以及附属公司的交易和合作中获取,这些知识是从一手经验中提炼和创造的新知识,具有异质性的、难以识别的隐性特征。一部分隐性知识在体验式学习过程中经过行为强化存储在所形成的惯例中,因而一些惯例难以通过观察和模仿而习得,如技术生产中形成的操作技巧等。因此,本研究提出假设。

H<sub>1a</sub> 体验式学习对新企业的隐性惯例有正向影响。

替代式学习并不是完全的模仿,在执行任务过程中个体之间的行为会依据实际情况作出调整<sup>[49]</sup>, BRESMAN<sup>[5]</sup>提出惯例改变的4个子阶段,即识别、转换、采纳、延续。在识别阶段,利用已有的经验搜寻其他已经形成的惯例和有益于惯例构建的相关知识,但在转换阶段需要将识别的知识转换成与组织情景相符的知识。在此过程中,容易形成仅适合于本企业的隐性知识。随后将组织记忆中的已经编码化的示范性行为以真实的行为表现出来,通过外部

强化、自我强化和替代性强化驱动示范性行为的再现,从而形成存储隐性知识的隐性惯例<sup>[49]</sup>。FORD et al.<sup>[50]</sup>认为替代式学习可以促进隐性的、复杂的知识的传播;VOIT et al.<sup>[51]</sup>认为信息吸收不仅仅只有通过经验和体验获取,还可以通过外部的观察获取,替代式学习不仅仅是简单模仿,也会对信息进行处理,组织的信息吸收可以体现在对组织知识系统的修正,并将其嵌入到个体、技术、结构、惯例中;CHANDLER et al.<sup>[41]</sup>认为可以通过观察和模仿,使新企业形成隐性惯例,这些惯例包括生产和管理的技巧和技能等。因此,本研究提出假设。

H<sub>1b</sub> 替代式学习对新企业的隐性惯例有正向影响。

### (2) 体验式学习、替代式学习与显性惯例

体验式学习最主要的组成部分是试错和实验<sup>[38]</sup>,因此,体验式学习产生的知识不仅仅是隐性知识,还包括显性知识<sup>[26]</sup>。LEVITT et al.<sup>[17]</sup>认为惯例的改变来源于体验式学习过程中组织内部的试错和搜寻获取的直接经验。经验随后会以文档、账目、生产流程、规则等显性惯例的形式存储,经验性知识则被存储到组织记忆中。MILLER et al.<sup>[41]</sup>认为随着组织执行重复性的任务,体验式学习可以强化组织的记忆,特别是在小企业,由于人数少,体验式学习积累的记忆会更迅速。体验式学习可以带来组织探索和利用的能力,通过提炼,惯例化的补充了知识,并造成了对经验的依赖性。对于新企业而言,企业仍然处于积累经验和知识的阶段,体验式学习会使新企业在执行任务时越来越规范化,组织运行更明确化,减少运行的不确定性,形成显性惯例。因此,本研究提出假设。

H<sub>2a</sub> 体验式学习对新企业的显性惯例有正向影响。

替代式学习获取的经验和知识是组织从外部获取的二手经验和显性知识,从行业中的竞争者、合作者的经验和教训中获取的信息和知识可以用于修正工作环境中的惯例,并存储在新的惯例中(程序、工作计划、训练课程等)<sup>[52-53]</sup>。替代式学习获取知识的过程主要是模仿他人行为的过程,也是获取显性知识的过程,当外部获取的知识积累得越多时,就越容易将观察到的行为中存储的信息转入到记忆中<sup>[38]</sup>。MINER et al.<sup>[54]</sup>认为重复的替代式学习产生于多个组织之间的观察过程中,随着多个组织的相互学习,学习将会产生同构现象,大多数组织将会形成相似的收入,做相似的事情,企业通过观察和模仿形成的显性惯例不需要经过搜寻,会使企业的内部运行更有效率,成本也会更低。企业惯例具有示范性效应,观察成功企业的行为可以实现组织惯例的复制<sup>[55]</sup>。因此,本研究提出假设。

H<sub>2b</sub> 替代式学习对新企业的显性惯例有正向影响。

### (3) 组织结构的调节作用

有机型组织结构中,决策是分散化的,拥有较少

的层级<sup>[46]</sup>,没有明显的部门差异化特征,弱化的规范准则可以使员工合作时更自由的考虑相关的替代性行为,以确保个体之间有效的合作,促进组织内部的非正式沟通和知识的传播。而机械型组织结构的层级控制、较高的规范化运行规则和流程限制了信息在组织各部门的传播,工作角色的制定依赖于权力和权威<sup>[47]</sup>,因此,知识的传播不如在有机型组织结构中灵活,个体之间自由的合作也会受到限制。在不断的实践过程中,体验式学习会产生显性知识,行为的路径依赖更容易促进显性惯例的形成。因此,本研究提出假设。

H<sub>3a</sub> 与机械型组织结构相比,在有机型组织结构中体验式学习对显性惯例的正向影响更大。

在机械型组织结构中,由于决策的中心化,缺少自由的实践和沟通<sup>[46]</sup>,当新企业采用替代式学习时,考虑到沟通和实践的成本以及为了迅速的适应环境,更容易照搬模仿行业中已形成的规则和流程,获取外部的显性知识。并且替代式学习本身是以观察和模仿为核心,在机械型组织结构中更容易形成显性惯例。因此,本研究提出假设。

H<sub>3b</sub> 与有机型组织结构相比,在机械型组织结构中替代式学习对显性惯例的正向影响更大。

与有机型组织结构相比,机械型组织结构重视遵守规则和流程,对信息有着紧密的控制。采用机械型组织结构的企业员工之间内部知识共享的可能性较低,专业化和部门差异化越高越会抑制新知识在组织的传播,规范化程度越高也会限制企业新能力的创造<sup>[47]</sup>,缺少沟通和实践使隐性知识更容易被保存,为形成隐性惯例打下了基础。通过不断地行为强化,在机械型组织结构中,体验式学习促进了隐性惯例的形成。因此,本研究提出假设。

H<sub>3c</sub> 与有机型组织结构相比,在机械型组织结构中体验式学习对隐性惯例的正向影响更大。

与机械型组织结构相比,有机型组织结构使企业拥有一定的灵活性和适应性,信息可以在组织中被高度共享<sup>[46]</sup>,个体决策和沟通拥有较低的成本。基于以上原因,企业在替代式学习过程更容易修改所模仿和执行的规则和行为模式,形成与企业相适应的惯例。DUTT<sup>[56]</sup>和DENRELL<sup>[57]</sup>的研究认为组织在观察过程中会出现系统性误差,并且管理者造成这种误差的可能性会更大。在有机型组织结构中,信息的共享有益于发现引入的规则和行为模式是否适用于企业,在修正引入的规则和行为模式过程中会形成可以存储隐性知识的隐性惯例。因此,本研究提出假设。

H<sub>3d</sub> 与机械型组织结构相比,在有机型组织结构中替代式学习对隐性惯例的正向影响更大。

## 4 研究设计和实证结果

### 4.1 数据来源和样本特征

本研究样本来源于随机抽取的长春市的新企业,成立时间在8年以内<sup>[58]</sup>,企业所属行业包括软件

表1 调查问卷的样本特征分布  
Table 1 Sample Characteristic Distribution of Questionnaire

	项目	数量	比例/%		项目	数量	比例/%
性别	女	121	64.362	成立时间	3年以内	95	50.532
	男	67	35.638		3年~8年	93	49.468
职务	中层及以下	162	86.170	工作年限	3年及以下	128	68.085
	中层以上	26	13.830		3年以上	60	31.915
年龄	29岁及以下	120	63.830	公司人数	20人以下	85	45.213
	30岁~39岁	53	28.191		20人~50人	58	30.851
	40岁以上	15	7.979		50人以上	45	23.936

和计算机、金融、生物和医药、建筑和房地产、咨询、设计服务、商务贸易和物流等。采用实地发放问卷的方式,共发放330份调查问卷,最终收回309份调查问卷,剔除无效问卷后,用于数据分析的有效问卷为188份。样本特征分布见表1。

#### 4.2 变量测量

##### (1)自变量

体验式学习的量表来源于ZHAO et al.<sup>[59]</sup>的量表,包括内部交流、利用知识资源和干中学3个方面,共10个测量题项。替代式学习过程包含了启发式内容,需要个体通过观察不断的感知,加强对被观察事物的认知。在单标安等<sup>[40]</sup>开发的量表基础之上,本研究从组织层面对量表进行修订,得到测量替代式学习的量表,包含4个测量题项。测量题项均采用Likert 5点计分,1为非常不符合,5为非常符合。

##### (2)调节变量

借鉴SU et al.<sup>[46]</sup>研究中的5个题项构建组织结构量表,组织结构得到的分值越小,代表公司越倾向于机械型组织结构;组织结构得到的分值越高,代表公司越倾向于有机型组织结构。为了对比两种不同类型组织结构对组织惯例影响的差异,将平均分在3分以下的归为机械型组织结构,3分以上的归为有机型组织结构。

##### (3)因变量

组织惯例(显性惯例和隐性惯例)是以社会结构为基础的组织层面的倾向,在实际量化研究中,需从惯例的表现形式(即规则和行为模式)进行测量。本研究在TEECE<sup>[11]</sup>、LEVITT et al.<sup>[17]</sup>和MINER et al.<sup>[60]</sup>的理论研究基础上,借鉴徐建平<sup>[28]</sup>和GARCÍA-MORALES et al.<sup>[61]</sup>的量表,选取10个题项测量显性惯例,选取10个题项测量隐性惯例。

##### (4)控制变量

选取企业人数、企业成立的年限和问卷填写人的工作时间作为控制变量。企业人数反映了企业的规模大小,不同的企业规模会影响企业惯例的选择;

一般来讲,企业的成立时间越长,惯例就越稳定;问卷填写人在企业的工作时间会影响对组织惯例的理解。徐建平<sup>[28]</sup>认为内隐规范和交互共识更多的是隐性存在的,需要通过对于组织文化等沉淀因素的感知而获取,或者需要经过组织成员之间的交流互动才能够感知和形成,工作经历越久的员工越容易在这方面有较大的感知。换句话说,员工在企业的工作年限对于员工正确的理解企业内部存在的隐性惯例有重要作用。由于惯例存储的知识分布在多个员工中,员工的流动性越强意味着知识需要在不同的员工中间重新分配,个体之间的行为协调需要反复的重新展开,不利于组织惯例的稳定<sup>[4]</sup>。

#### 4.3 信度和效度检验

为了确保量表结构合理,需要对所有变量进行因子分析以检验效度。首先,进行探索性因子分析,结果见表2。统计结果显示样本的KMO值为0.888,并通过Bartlett's球形检验, $p < 0.100$ ,符合因子分析要求。主成分分析经过正交分析因子旋转后,经过5轮迭代,剔除了因子载荷低于0.500的测量题项(共删除5个测量组织惯例的测量题项)。产生体验式学习、替代式学习、显性惯例和隐性惯例4个因子,各因子的方差贡献率占比分别为16.561%、8.150%、16.489%、12.869%,累计方差总和为54.069%,超过50%,因子载荷数值均超过0.500。随后进行的验证性因子分析,整体上看,模型的拟合程度比较好。模型的标准估计后的各个显变量与对应的潜变量之间的因子载荷值都在0.600以上,相应的C.R临界值在1.960以上,并且在 $p < 0.001$ 水平下显著,而且显变量之间存在相关性,但低于0.500,表明量表具有较好的测量效度。信度检验即可靠性分析,由表2可知,各个变量的Cronbach's  $\alpha$ 值均在0.700以上,符合数据处理的要求。

#### 4.4 实证分析

##### (1)变量的描述性统计和相关分析

各个变量之间的相关性见表3。由表3可知,两

表2 信度和效度检验结果  
Table 2 Results of Reliability and Validity Test

题项	因子载荷			
	<i>EL</i>	<i>VL</i>	<i>OR</i> <sub>1</sub>	<i>OR</i> <sub>2</sub>
体验式学习 ( <i>EL</i> ), Cronbach's $\alpha$ 值为 0.888, 解释总方差为 16.561%				
公司子部门的工作经验可迅速传递到其他部门	<b>0.574</b>	0.328	0.252	0.221
公司服务客户的经验可迅速在各部门之间共享	<b>0.525</b>	0.322	0.235	0.239
公司部门之间有强烈的相互学习的积极性	<b>0.560</b>	0.259	0.245	0.103
公司拥有可利用的程序技术	<b>0.761</b>	0.115	0.135	0.113
公司拥有可利用的外部转移来的技术	<b>0.797</b>	0.058	0.129	0.069
公司拥有可利用的技能和商标	<b>0.758</b>	0.081	0.159	0.075
公司拥有可利用的技术性设备	<b>0.691</b>	0.025	0.149	0.091
公司鼓励部门之间的合作	<b>0.601</b>	0.131	0.234	0.211
公司鼓励员工尝试新的工作方法	<b>0.650</b>	0.161	0.162	0.046
公司员工依据自身经验参与决策制定	<b>0.515</b>	0.285	0.031	0.190
替代式学习 ( <i>VL</i> ), Cronbach's $\alpha$ 值为 0.700, 解释总方差为 8.150%				
公司非常关注行业中的“标杆”企业的行为	0.222	<b>0.625</b>	0.121	-0.089
公司经常派员工参与各种正式或非正式讨论会	0.100	<b>0.714</b>	0.122	0.059
创业者或员工经常阅读相关书籍和文献以获取有价值的创业信息	0.186	<b>0.692</b>	0.222	0.020
经常与行业中的专业人员进行交流	0.243	<b>0.611</b>	0.104	-0.147
显性惯例 ( <i>OR</i> <sub>1</sub> ), Cronbach's $\alpha$ 值为 0.886, 解释总方差为 16.489%				
员工执行日常性任务的过程中有技术操作手册和说明书可以借鉴,如企业会计准则、定价方法、产品生产流程	0.137	0.102	<b>0.681</b>	0.265
公司运行有连续的过程记录和报告程序,以实现文档的存储和汇编	0.120	0.196	<b>0.651</b>	0.065
公司有明确的信息处理准则,以实现环境中机会和风险的识别	0.281	-0.073	<b>0.692</b>	0.028
公司有明确的计划,以实现资源的分配,如长短期的预算支出计划	-0.015	0.051	<b>0.660</b>	0.303
公司员工在做决策时会考虑到组织对以往相似问题的处理	0.118	0.189	<b>0.659</b>	0.076
员工执行任务会参考资深员工的做事方式	0.157	0.128	<b>0.700</b>	0.138
公司内部的员工之间会相互学习,借鉴彼此的工作方式、方法和原则	0.199	0.192	<b>0.626</b>	0.049
公司内部的任务可以依靠已经创立的程序和实践	0.226	0.080	<b>0.740</b>	0.113
员工执行任务时的行为可以被模仿和表述	0.244	0.081	<b>0.746</b>	0.150
隐性惯例 ( <i>OR</i> <sub>2</sub> ), Cronbach's $\alpha$ 值为 0.850, 解释总方差为 12.869%				
组织中与工作相匹配的规则并不是全部被指明的	0.109	0.017	0.147	<b>0.862</b>
一些员工的具体工作程序不容易被整理成书面形式	0.101	0.024	0.157	<b>0.649</b>
一些日常性任务没有与之配套的工作手册作指导	0.168	-0.019	0.176	<b>0.712</b>
公司员工完成某些任务的方法要通过员工亲自实践才可以掌握	0.066	0.067	0.142	<b>0.730</b>
一些员工执行任务的行为难以用语言清楚的表述	0.133	-0.029	0.164	<b>0.778</b>
员工之间在工作过程中的协调合作是在实践过程中形成的	0.207	-0.138	0.029	<b>0.655</b>

表3 变量的描述性统计和相关分析  
Table 3 Descriptive Statistics and Correlation Analysis of Variables

变量	均值	标准差	人数	工作年限	成立年限	体验式学习	替代式学习	显性惯例	隐性惯例
人数	1.814	0.867	1.000						
工作年限	2.351	1.860	0.213**	1.000					
成立年限	3.899	2.330	0.303**	0.390**	1.000				
体验式学习	3.752	0.724	0.039	0.036	0.121	1.000			
替代式学习	3.790	0.762	-0.013	-0.006	-0.046	0.477**	1.000		
显性惯例	3.883	0.717	-0.043	0.017	-0.015	0.503**	0.371**	1.000	
隐性惯例	3.457	0.804	0.028	0.041	0.021	0.370**	0.035	0.383**	1.000

注:\*\*为 $p < 0.010$ , \*为 $p < 0.050$ , 双侧检验, 下同。

种学习方式之间存在正相关, 相关系数为0.477,  $p < 0.010$ ; 两种学习方式与显性惯例的相关系数分别为0.503和0.371,  $p < 0.010$ ; 体验式学习与隐性惯例的相关系数为0.370,  $p < 0.010$ , 替代式学习与隐性惯例的相关关系并不显著。

(2)两种学习方式与显性惯例和隐性惯例的回归分析

基于理论假设, 本研究构建多元线性回归模型, 表4给出体验式学习和替代式学习对显性惯例和隐性惯例影响的回归分析结果。模型1为两种学习方式对隐性惯例的回归模型, 模型2为两种学习方式对显性惯例的回归模型, 模型3为考虑到组织结构调节作用的两种学习方式对显性惯例的回归模型, 模型4为考虑到组织结构调节作用的两种学习方式对隐性惯例的回归模型。在模型1中, 体验式学习对隐性惯例的回归系数为0.518,  $p < 0.001$ ; 替代式学习对隐性惯例的回归系数为-0.200,  $p < 0.050$ 。体验式学习对隐性惯例的回归系数大于零并且显著, 而替代式学习对隐性惯例的回归系数小于零。因此,  $H_{1a}$ 得到验证, 但 $H_{1b}$ 未得到验证。在模型2中, 体验式学习对显性惯例的回归系数为0.430,  $p < 0.001$ ; 替代式学习对显性惯例的回归系数为0.151,  $p < 0.050$ 。表明两种学习方式都会对显性惯例产生正向影响,  $H_{2a}$ 和 $H_{2b}$ 得到验证。

(3)组织结构的调节作用

在模型3中, 体验式学习与组织结构的交互项系数为-0.267,  $p < 0.050$ , 表明组织结构对体验式学习与显性惯例的调节作用是负向的, 即组织结构取值越小, 体验式学习对显性惯例的影响越大, 根据SU et al.<sup>[46]</sup>的研究, 当组织结构倾向于机械型组织结构时, 体验式学习越有利于显性惯例的形成。 $H_{3a}$ 未得到验证。替代式学习与组织结构的交互项系数为0.052,  $p > 0.050$ , 组织结构的调节作用不显著, 无法判断组织结构对替代式学习对显性惯例的影响的调节作用,  $H_{3b}$ 没有得到验证。在模型4中, 体验式学习与组织结

表4 回归分析结果

Table 4 Regression Analysis Results

	模型1	模型2	模型3	模型4
	隐性惯例	显性惯例	显性惯例	隐性惯例
控制变量				
人数	0.017	-0.039	-0.049	-0.003
成立年限	-0.230	-0.019	-0.021	-0.029
工作年限	0.200	0.014	0.005	0.001
自变量				
体验式学习	0.518***	0.430***	0.615***	0.743***
替代式学习	-0.200*	0.151*	0.148	-0.099
调节变量和交互项				
组织结构			0.335	0.195
体验式学习 × 组织结构			-0.267*	-0.254*
替代式学习 × 组织结构			0.052	-0.081
$R^2$	0.167	0.282	0.396	0.590
$F$	7.279***	14.263***	14.644***	32.156***
调整 $R^2$	0.144	0.262	0.369	0.571
$R^2$ 更改	0.167	0.282	0.015	0.018

注:\*\*\*为 $p < 0.001$ , 双侧检验。

构的交互项系数为-0.254,  $p < 0.050$ , 表明组织结构对体验式学习与隐性惯例的调节作用是负向的, 即



组织结构取值越小,体验式学习对隐性惯例的影响越大,根据SU et al.<sup>[46]</sup>的研究,当组织结构倾向于机械型组织结构时,体验式学习越有利于隐性惯例的形成。 $H_{3c}$ 得到验证。替代式学习与组织结构的交互项系数为 $-0.081$ , $p > 0.050$ ,组织结构的调节作用不显著,无法判断组织结构对替代式学习影响隐性惯例的调节作用, $H_{3d}$ 没有得到验证。

由表4可知,在增加组织结构作为调节变量后,与模型1和模型2相比,模型3和模型4的拟合优度有较大幅度的提高,并且自变量回归系数和模型 $F$ 值都显著,表明数据分析结果符合要求。

#### 4.5 讨论

模型1的数据分析结果验证了体验式学习可以形成隐性惯例。隐性规则广泛存在于企业内部,任何企业的内部规则都不会完全以显性的书面化的形式呈现出来,有些隐性规则仅仅是针对某一问题的共识,是心照不宣的<sup>[28]</sup>,新企业需要借助于体验式学习加以获取。但模型1并未验证替代式学习可以形成隐性惯例,这很可能是因为新企业多处于早期发展阶段,而隐性惯例的形成需要时间的积累,替代式学习以观察和模仿为主,难以在短时间内形成隐性惯例。模型2中,体验式学习和替代式学习都可以形成显性惯例,说明新企业完全有能力通过实践来实现组织的制度化,在实践过程中可以将反复使用的经验转换成相应的知识,用于构建显性惯例,形成明确的执行任务的规则、流程和行为模式。同时,企业也可以通过观察和模仿外部环境中具有示范性效应的企业,形成新的显性惯例。这种观察和模仿会使企业的内部运行更有效率,成本也会更低<sup>[62]</sup>。正如HOLCOMB et al.<sup>[38]</sup>在研究中提到的,对于一个新企业的创业者来说,当他一直观察行业中的同行,并决定怎样最好的利用行业中的机会时,他一定会再次构建出行业中的最常见和最成功的企业形式。但需要注意的是,替代式学习过程中重复的观察会带来对某一事情的强化的信念和认知的偏差,使选择建立在这种认知基础之上,这种认知偏差不一定总是积极影响惯例形成。综合模型1和模型2的分析结果也可知,在新企业学习影响惯例过程中,相对于替代式学习,体验式学习对惯例的影响作用更广泛,也间接验证了体验式学习在新企业成长过程中的基础性作用。

模型3和模型4中,仅有 $H_{3c}$ 成立,这个结果可能是由于本研究样本数据均来自于长春地区的新企业,区域性的样本来源对于数据分析结果会产生一定的局限性。另外,研究结果还显示在机械型组织结构中体验式学习对显性惯例的影响更大,与本研究提出的 $H_{3a}$ 的结论相反。这可能也是由新企业的特殊性造成的,新企业往往为了适应环境,更喜欢相对灵活的运行,即便设置了明确的结构,分工明确,也缺少对流程和规则的重视;同时,新企业人员流动性比较大,这种情况下惯例难以实现稳定<sup>[4]</sup>。

#### 5 结论

认知、知识、结构、惯例行为的变化都是惯例变化的体现。虽然处于不同成长阶段的新企业对惯例的需求程度略有不同,并且这种需求程度也反映了新企业惯例存在的内部结构特征,但这并不能说明新企业就不可以形成惯例,本研究从学习视角切入,构建组织学习影响惯例的模型,验证在新企业中学习可以促进惯例形成的事实。研究结果表明,体验式学习和替代式学习都会促进新企业显性惯例的形成,体验式学习会促进新企业隐性惯例的形成,替代式学习会抑制隐性惯例的形成。在机械型组织结构中,体验式学习对显性惯例和隐性惯例形成的影响更大,而机械型组织结构和有机型组织结构对替代式学习促进显性惯例和隐性惯例形成的调节作用并不显著。

本研究从理论背景、组织学习、惯例行为的产生机制等多个角度思考组织惯例的内涵,在将惯例的内涵确定为组织的倾向后,结合知识的特征,具体划分了组织惯例的表现形式,将体验式学习、替代式学习和组织结构整合到一个模型框架中,为学者理解惯例的内涵和特征,分析在新企业中组织学习对组织惯例的影响提供了借鉴意义,拓展了组织惯例的研究空间。对于一部分新企业来说,企业缺少稳定的信念结构,并不能形成统一的认知,即便设置了明确的组织结构,较小的企业规模仍然不会影响知识在组织中的传递。另外,新企业承担风险的能力也比较弱,创业者往往难以在灵活的适应环境与组织规范化和高效率运行之间取得平衡,因此,惯例的规则和行为模式的表现形式在新企业中体现的并不明显。但是,如果认清惯例的内涵与表现形式之间的关系,就可以发现新企业是否存在惯例并不能完全用惯例的表现形式来判断。本研究选取的体验式学习方式和替代式学习方式都是新企业普遍使用的学习方式,具有现实意义,企业必须要通过实践塑造认知,才能形成适合自身运行的惯例,否则引入的规则和流程仍然会改变。

本研究仍然存在一些不足。①虽然企业是否存在惯例不能完全依靠表现形式进行判断,但考虑到研究方法的可行性,也只能通过规则和行为模式对惯例进行测量,这样可能会忽视一些规则和行为模式稳定性不强的新企业惯例的存在情况。②在组织层面验证了在新企业中体验式学习和替代式学习对组织惯例的影响,但两种学习方式本身起源于个体层面,在实证研究中无法从个体层面具体分析两种学习方式对惯例的影响。以上两点不足需要在未来使用案例研究等方法进行深入的分析。

#### 参考文献:

- [1] WANG C L, CHUGH H. Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 2014, 16(1): 24-61.

- [2] COHEN M D. Perceiving and remembering routine action: fundamental micro-level origins. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8):1383-1388.
- [3] COHEN M D, BACDAYAN P. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 1994, 5(4):554-568.
- [4] MILLER K D, PENTLAND B T, CHOI S. Dynamics of performing and remembering organizational routines. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8):1536-1558.
- [5] BRESMAN H. Changing routines: a process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1):35-61.
- [6] RERUP C, FELDMAN M S. Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3):577-610.
- [7] LILLRANK P. The quality of standard, routine and nonroutine processes. *Organization Studies*, 2003, 24(2):215-233.
- [8] 孙永磊, 党兴华. 基于知识权力的网络惯例形成研究. *科学学研究*, 2013, 31(9):1372-1380, 1390.  
SUN Yonglei, DANG Xinghua. Study on network routines formation based on knowledge power. *Studies in Science of Science*, 2013, 31(9):1372-1380, 1390. (in Chinese)
- [9] 徐可, 何桢, 王瑞. 技术创新网络的知识权力、结构权力对网络惯例影响. *管理科学*, 2014, 27(5):24-34.  
XU Ke, HE Zhen, WANG Rui. The impacts of knowledge power and structure power on network routine in technology innovation network. *Journal of Management Science*, 2014, 27(5):24-34. (in Chinese)
- [10] 党兴华, 孙永磊, 宋晶. 不同信任情景下双元创新对网络惯例的影响. *管理科学*, 2013, 26(4):25-34.  
DANG Xinghua, SUN Yonglei, SONG Jing. Impacts of ambidextrous innovation on network routines in different inter-organizational trust contexts. *Journal of Management Science*, 2013, 26(4):25-34. (in Chinese)
- [11] TEECE D J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 2014, 28(4):328-352.
- [12] FELIN T, FOSS N J, HEIMERIKS K H, et al. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8):1351-1374.
- [13] WINTER S G. Capabilities: their origins and ancestry. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8):1402-1406.
- [14] 孙永磊, 党兴华, 宋晶. 基于网络惯例的双元能力对合作创新绩效的影响. *管理科学*, 2014, 27(2):38-47.  
SUN Yonglei, DANG Xinghua, SONG Jing. Impacts of ambidextrous competence on cooperative innovation performance based on network routines. *Journal of Management Science*, 2014, 27(2):38-47. (in Chinese)
- [15] 韩杨, 罗瑾琰, 钟竞. 双元领导对团队创新绩效影响研究: 基于惯例视角. *管理科学*, 2016, 29(1):70-85.  
HAN Yang, LUO Jinlian, ZHONG Jing. The research on the effects of ambidextrous leadership on team innovation performance: from the perspective of routine practice. *Journal of Management Science*, 2016, 29(1):70-85. (in Chinese)
- [16] STENE E O. An approach to a science of administration. *American Political Science Review*, 1940, 34(6):1124-1137.
- [17] LEVITT B, MARCH J G. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 1988, 14:319-340.
- [18] FELDMAN M S. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 2000, 11(6):611-629.
- [19] NELSON R R, WINTER S G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1985:14-17.
- [20] HODGSON G M, KNUDSEN T. The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines. *Journal of Evolutionary Economics*, 2004, 14(3):281-307.
- [21] CROSSAN M M, LANE H W, WHITE R E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 1999, 24(3):522-537.
- [22] FELDMAN M S, PENTLAND B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(1):94-118.
- [23] 陈学光, 徐金发. 网络组织及其惯例的形成: 基于演化论的视角. *中国工业经济*, 2006(4):52-58.  
CHEN Xueguang, XU Jinfa. Formation of network organization and its routines: based on the views of the evolutionary theory. *China Industrial Economics*, 2006(4):52-58. (in Chinese)
- [24] 党兴华, 孙永磊. 技术创新网络位置对网络惯例的影响研究: 以组织间信任为中介变量. *科*

- 研管理, 2013, 34(4):1-8.  
DANG Xinghua, SUN Yonglei. Impact of technological innovation network position on network routines; taking inter-organizational trust as a mediative variable. *Science Research Management*, 2013, 34(4):1-8. (in Chinese)
- [25] POLANYI M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966:22-25.
- [26] NONAKA I, TOYAMA R, KONNO N. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 2000, 33(1):5-34.
- [27] COHEN M D, BURKHART R, DOSI G, et al. Routines and other recurring action patterns of organizations; contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 1996, 5(3):653-698.
- [28] 徐建平. 组织惯例的演化机制与效能研究: 基于学习视角. 杭州: 浙江大学, 2009:99.  
XU Jianping. *The evolution mechanism and effectiveness of organizational routines: a perspective based on learning*. Hangzhou: Zhejiang University, 2009:99. (in Chinese)
- [29] 王永伟, 马洁, 吴湘繁, 等. 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. *管理世界*, 2012(9):110-119.  
WANG Yongwei, MA Jie, WU Xiangfan, et al. A study on the relationship between the behavior of the transformational leadership, the orientation to organizational learning, and the updating of organizational routines. *Management World*, 2012(9):110-119. (in Chinese)
- [30] 郭京京. 产业集群中知识存储惯例对企业创新绩效的影响研究: 知识管理的视角. *科学与科学技术管理*, 2013, 34(6):76-82.  
GUO Jingjing. The influence of knowledge storage routine on firms' technological innovation performance; knowledge management-based perspective. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2013, 34(6):76-82. (in Chinese)
- [31] BECKER M C. Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 2004, 13(4):643-678.
- [32] WINTER S G. Habit, deliberation, and action; strengthening the microfoundations of routines and capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 2013, 27(2):120-137.
- [33] XU Meng, SHAN Biaoan, LYU Xingqun. The definition, content and research framework construction of organizational routine // *2015 International Conference on Management Science & Engineering 22th Annual Conference Proceedings*. Dubai, 2015:584-592.
- [34] HOWARD-GRENVILLE J A. The persistence of flexible organizational routines; the role of agency and organizational context. *Organization Science*, 2005, 16(6):618-636.
- [35] WU Q, HE Q, DUAN Y, et al. Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 2012, 21(5/6):231-247.
- [36] LAZARIC N. The role of routines, rules and habits in collective learning; some epistemological and ontological considerations. *European Journal of Economic and Social Systems*, 2000, 14(2):157-171.
- [37] HOOPES D G, MADSEN T L, WALKER G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10):889-902.
- [38] HOLCOMB T R, IRELAND R D, HOLMES, Jr R M, et al. Architecture of entrepreneurial learning; exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, 33(1):167-192.
- [39] CORBETT A C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, 29(4):473-491.
- [40] 单标安, 蔡莉, 鲁喜凤, 等. 创业学习的内涵、维度及其测量. *科学学研究*, 2014, 32(12):1867-1875.  
SHAN Biaoan, CAI Li, LU Xifeng, et al. The definition, dimensions and measurement of entrepreneurial learning. *Studies in Science of Science*, 2014, 32(12):1867-1875. (in Chinese)
- [41] CHANDLER G N, LYON D W. Involvement in knowledge-acquisition activities by venture team members and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, 33(3):571-592.
- [42] OLSON E M, WALKER, Jr O C, RUEKERT R W. Organizing for effective new product development; the moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 1995, 59(1):48-62.
- [43] BURNS T, STALKER G M. Mechanistic and organic systems // SHAFRITZ J M, OTT J S. *Classics of Organization Theory*. Belmont, MA: Wadsworth Publishing, 1961:214.
- [44] LAWRENCE P R, LORSCH J W. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12(1):1-47.
- [45] 米捷, 林润辉, 谢宗晓. 考虑组织学习的组织惯例变化研究. *管理科学*, 2016, 29(2):2-17.  
MI Jie, LIN Runhui, XIE Zongxiao. Research on the change in organizational routines considering organiza-

- tion learning. *Journal of Management Science*, 2016, 29(2):2-17. (in Chinese)
- [46] SU Z, LI J, YANG Z, et al. Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures. *Asia Pacific Journal of Management*, 2011, 28(4):697-714.
- [47] MARTÍNEZ-LEÓN I M, MARTÍNEZ-GARCÍA J A. The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 2011, 32(5/6):537-566.
- [48] HUANG X, RODE J C, SCHROEDER R G. Organizational structure and continuous improvement and learning: moderating effects of cultural endorsement of participative leadership. *Journal of International Business Studies*, 2011, 42(9):1103-1120.
- [49] MANZ C C, SIMS, Jr H P. Vicarious learning: the influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 1981, 6(1):105-113.
- [50] FORD M W, KENT D W, DEVOTO S. Learning from the pros: influence of web-based expert commentary on vicarious learning about financial markets. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 2007, 5(1):43-63.
- [51] VOIT J R, DRURY C G. Factors influencing vicarious learning mechanism effectiveness within organizations. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2013, 10(6):1-24.
- [52] HUBER G P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 1991, 2(1):88-115.
- [53] TUSCHKE A, SANDERS W G, HERNANDEZ E. Whose experience matters in the boardroom? The effects of experiential and vicarious learning on emerging market entry. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(3):398-418.
- [54] MINER A S, GONG Y, CIUCHTA M P, et al. Promoting university startups: international patterns, vicarious learning and policy implications. *The Journal of Technology Transfer*, 2012, 37(2):213-233.
- [55] HORA M, KLASSEN R D. Learning from others' misfortune: factors influencing knowledge acquisition to reduce operational risk. *Journal of Operations Management*, 2013, 31(1/2):52-61.
- [56] DUTT N. Vicarious learning in the presence of Managerial Bias. *European Management Review*, 2010, 7(2):132.
- [57] DENRELL J. Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science*, 2003, 14(3):227-243.
- [58] SHRADER R C, SIMON M. Corporate versus independent new ventures: resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 1997, 12(1):47-66.
- [59] ZHAO Y, LI Y, LEE S H, et al. Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35(2):293-317.
- [60] MINER A S, MEZIAS S J. Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. *Organization Science*, 1996, 7(1):88-99.
- [61] GARCÍA-MORALES V J, LIORÉNS-MONTES F J, VERDÚ-JOVER A J. The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 2008, 19(4):299-319.
- [62] INGRAM P, BAUM J A C. Opportunity and constraint: organizations' learning from the operating and competitive experience of industries. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(S1):75-98.

## The Impact of Organizational Learning on Routines in New Ventures: The Regulating Effect of Organizational Structure

XU Meng, CAI Li

School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China

**Abstract:** At present, although it is very common that Organizational routines exist in mature enterprises, scholars have not discussed in depth the organizational routines and influential factors of organizational routines in new ventures. This paper is focused on demonstrating that organizational learning is influential for organizational routines in new ventures, which is regulated by organizational structures. According to organizational learning theory and the studies of organizational routines, knowledge stored into organizational memory and routines can decide the representations of routines during the learning process. Meanwhile, organizational structures can influence the transmission of knowledge in new ventures.

With the gradual maturity of new ventures, it is certain that the operation of organizations will become routinized by absorbing knowledge through practicing and observing other ventures. As the core content of organizational routines is the knowledge stored into it, this paper studies two different organizational learning: vicarious learning and experiential learning based on internal and external acquisition of knowledge in new ventures; two different routines: explicit routine and tacit routine based on explicit and tacit characteristics of knowledge. We also divide organizational structures into two parts: mechanical and organic organizational structures, as the two kinds of organizational structures have different influences for the transmission of knowledge. Afterwards, we construct a theoretical model on the influence of organizational learning on organizational routines in new ventures by considering the regulating effect of organizational structures. Relevant hypothesis have been verified by analyzing the data of 188 new ventures from Changchun using spss 20.0 software.

Our study demonstrates that both vicarious learning and experiential learning have positive effects on explicit routine, and experiential learning has positive effects on tacit routine. But vicarious learning has negative effects on tacit routine. Experiential learning more affects for both explicit routine and tacit routine in mechanical organizational structures than that of vicarious learning. Both mechanical organizational structure and organic organizational structure are not significant for the influence of vicarious learning on explicit routine and tacit routine.

The result of our study reveals the mechanism about the influence of organizational learning on organizational routine in new ventures through making further efforts in studying the relations between organizational learning and organizational routine themselves and provides a reference for the standardized and institutionalized operations of new ventures.

**Keywords:** explicit routine; tacit routine; experiential learning; vicarious learning; organizational structure

**Received Date:** April 22<sup>th</sup>, 2016      **Accepted Date:** October 26<sup>th</sup>, 2016

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(71232011)

**Biography:** XU Meng is a Ph. D candidate in the School of Management at Jilin University. His research interest covers entrepreneurship management. His representative paper titled "The definition, content and research framework construction of organizational routine" was published in the *2015 International Conference on Management Science & Engineering 22th Annual Conference Proceedings*. E-mail: xumeng0717@sina.com

CAI Li, doctor in management, is a professor in the School of Management at Jilin University. Her research interests include entrepreneurship and innovation management. Her representative paper titled "The effect of entrepreneurial learning and entrepreneurial capability on new venture performance" was published in the *Studies in Science of Science* ( Issue 8, 2014). E-mail: caili@jlu.edu.cn □