



组织即兴诱发机制： 基于舞台创意过程的研究

徐光¹, 李慧明媚¹, 田也壮²

1 哈尔滨师范大学 管理学院, 哈尔滨 150025

2 哈尔滨工业大学 经济与管理学院, 哈尔滨 150001

摘要:组织即兴作为组织研究领域一个新兴的研究方向,已经在工业发展、组织学习、快速反应、变革和创新等领域展开讨论。然而,由于缺少以观察为依据的对组织即兴本质特征、诱发条件和发生情景的深入理解,组织即兴的研究理论并未形成系统。

基于多案例研究和经典扎根理论方法,按照理论抽样的原则,选取第24届大学生冬运会开幕式创意团队、2008年北京奥运会开幕式创意团队和某电视台综艺节目创意团队作为即兴行为研究的目标案例,通过深入访谈获得一手数据资料,基于视频资料和二手文档资料等进行二手数据收集。在数据分析过程中通过跨案例比较和经典扎根理论方法,对数据进行译码分析,并通过开放性译码、主轴译码和选择性译码,获得194个概念、73个范畴、13个范畴关系和3个核心范畴。

通过构建组织即兴行为诱发过程模型,提出即兴行为发生的过程包括诱发因素、诱发条件、即兴行为产生和效果评估,即兴行为发生的内部结构包括快速整合、重新定义、信息交换和即时学习。有限资源下即兴诱发过程、任务驱动下即兴诱发过程和创新驱动下即兴诱发过程3个核心范畴清晰地反映了创造性行为的基本特征,即机会的辨别、收集信息、行为发生(产生创意)和效果评估。

研究结果表明,即兴行为诱发过程是在复杂的条件下产生的,诱发因素和诱发条件的变化均对即兴行为的发生和效果产生重要的影响,即兴行为诱发过程不仅仅依赖于习惯或直觉,其本身也是探索未知领域并创造性解决问题的过程。

从即兴行为主体视角讨论创造性行为的发生过程,增强了对即兴创造的内部结构性认识,并为组织即兴成功运用到组织环境中提供了重要的关系证据。

关键词:组织即兴;多案例研究;扎根理论;诱发过程;创新

中图分类号:C936

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2020.05.009

文章编号:1672-0334(2020)05-0116-10

引言

在组织快速发展和创新全球化的背景下,组织即兴成为组织发展和创新的重要方式^[1],无论从个体、人际还是组织层面,培养组织即兴能力对于主体优势的提升都很显著。已有研究使用组织即兴的概念讨论工业发展^[2]、组织学习^[3]、创业的环境^[4]、组

织决策^[5]和创造性问题解决^[6]等,这些探讨即兴行为的研究引起理论界的广泛关注,在促进学者们的后续研究上发挥了重要作用。已有研究注意到,组织即兴需要特别的环境条件、重要的资源和技能^[7],但鲜有研究专注于即兴行为的诱发过程这一最根本的行为特征,其内部运行机制的黑箱尚未揭开。因

收稿日期:2018-05-30 **修返日期:**2018-11-18

基金项目:国家自然科学基金(71372090)

作者简介:徐光,管理学博士,哈尔滨师范大学管理学院教授,研究方向为组织理论和创新等,代表性学术成果为“基于虚拟社区感知与社区参与动机影响的社会资本与组织公民行为关系研究”,发表在2016年第7期《管理评论》, E-mail:guang.harbin@foxmail.com

李慧明媚,哈尔滨师范大学管理学院硕士研究生,研究方向为组织行为等, E-mail:mmlbg@163.com

田也壮,管理学博士,哈尔滨工业大学经济与管理学院教授,研究方向为制造战略和组织理论等,代表性学术成果为“The effect of religious beliefs, participation and values on corruption: survey evidence from Iraq”,发表在2017年第8期《International Journal of Advanced Computer Science and Applications》, E-mail:tianyezhuang@hit.edu.cn

此,本研究提出以下问题:①在什么情况下(情景因素)较可能发生即兴行为现象,②它的动力机制是什么,③诱发即兴行为的内环境的构成有哪些特点,④即兴行为的影响因素,⑤即兴行为与创新之间存在什么联系。通过选取典型案例,构建组织即兴行为发生的过程模型,在回答上述研究问题的基础上,揭示组织中即兴行为诱发机理,为组织应对内外部变革提供理论和实践指导。

本研究依据理论抽样的原则^[8],以舞台创意组织的创意讨论会作为极端案例,运用扎根理论方法分析组织即兴行为的内部结构与外部环境等因素之间的相互作用关系,构建组织即兴诱发过程模型。本研究的逻辑是:回顾与组织即兴诱发相关的研究,从爵士和戏剧隐喻、组织理论和创新实践3个视角,提出当前研究的局限;利用多案例研究和扎根理论的方法清晰地描绘组织即兴行为的动态发生过程,从新的角度界定组织即兴的概念;揭示即兴行为与创新和创造力之间的联系和区别。

1 相关研究评述

本研究梳理1958年至2018年的已有研究发现,研究主题包括组织和个体即兴、爵士和戏剧隐喻、组织记忆与学习、战略与应急、服务与产品开发等,学者们的研究主要集中在爵士和戏剧隐喻^[9]、组织理论^[10]和创新实践^[11]3个视角。

1.1 爵士和戏剧隐喻的视角

以爵士和戏剧为背景,已有研究主要把即兴作为一种标准化的实践行为,利用他们作为隐喻系统地展示出即兴的一些特点,并把它转换到组织背景下。学者们获得了对包括结构柔性、容错文化、自发性和有准备的意外等现象的认知,但对爵士和戏剧隐喻的过度强调在一定程度上导致组织研究者容易忽视组织系统的复杂性,进而引起另外一些学者对该视角的隐喻适用性的质疑。KAMOCHÉ et al.^[12]认为,由爵士和戏剧隐喻构建组织理论的研究存在较多的风险。因此,基于爵士和戏剧隐喻构建的组织即兴理论的研究能否真正地指导组织实践,仍然需要对组织环境下即兴行为进行更加深入的讨论。

1.2 组织理论的视角

从即兴行为的主体角度,可将即兴划分为个人的、人际的和组织层面的即兴^[13]。另外,很多学者在组织研究领域讨论即兴的存在。MOORMAN et al.^[14]较早探讨组织即兴与组织记忆之间存在的关联,认为组织记忆影响组织即兴的有效性和新颖性;盛黎明等^[15]认为,组织记忆为组织即兴提供大量的组织惯例、经验和丰富的素材,有利于组织在面对突发事件时快速决策;MINER et al.^[16]通过田野研究和嵌入式观察,探讨组织即兴与组织学习的关系,认为组织即兴具有短暂性和实时性的特点。此外还有学者认为,即兴能力也是一种学习能力,可以通过后天习得^[17]。将组织即兴置于组织理论层面进行探讨是组织即兴研究的拓展和升华,但是,当前研究还停留

在概念之间关系的讨论层面,缺少更加具体而深入的理论构建研究,尤其缺乏较具说服力的实证证据。

1.3 创新实践的视角

从创新的视角看,学者们探讨创造性解决问题和创新产品行为的特征,如创新绩效^[18]、战略适应性^[19]和战略即兴^[20]等。程松松等^[21]发现在高度不确定的环境中,对于资源缺陷的新创企业更倾向于通过组织即兴来加快提升自身随机应变的能力,做到“不思而行且有效率”,进而提高组织绩效;周长辉等^[22]认为,组织即兴是组织通过秩序重构实现创新和适应变革;OTT et al.^[20]认为在行动与认知的相互作用下,组织依据简单规则(经验学习和整体理解),利用即兴发挥进行战略性选择,能够有效地制定出正确的战略决策。已有研究主要关注即兴在创新学习的效率、更快的创新或在组织绩效中的贡献,缺少从即兴者主体体验出发并通过过程视角明确地将即兴行为与创造力联系起来的研究证据。

此外,MAGNI et al.^[23]提出即兴包含自发性和创造性两个维度,创造性维度是指在复杂和模糊的情况下采取创造性行动的尝试。在此基础上,阮国祥等^[24]将组织即兴划分为自发性、创造性和利用现有资源3个维度;纪晓丽等^[25]通过实证研究的方法,认为团队即兴能力的自发性、创造性、利用现有资源和压力承受能力4个维度中,创造性、利用现有资源和压力承受能力3个维度都能正向影响团队创新绩效。从创新实践的视角把组织即兴的相关理论研究进一步深化,并在更加突出获得创造性结果的基础上,将实证研究方法的研究逻辑和数据分析过程引入组织即兴的研究领域,从而使研究结论更具说服力。

综上所述,从以爵士和戏剧隐喻为背景的组织即兴研究的开创性工作开始,以及后续更加深入的理论研究,推动了对组织即兴内涵的认知。因此,本研究将组织即兴定义为:组织在共享知识的背景下,利用当前呈现的机会,以一种新的并具有创造性的方式解决问题的行为过程。然而,由于缺少以观察为依据的对组织即兴本质特征、诱发过程和发生情景的深入理解,组织即兴的研究理论并未形成系统,从一个更完整和可操作的视角探索即兴行为的系统性理论构建具有重要的意义^[26]。

2 基于扎根理论和多案例选择的组织即兴行为诱发过程模型的构建

2.1 研究设计

2.1.1 数据采集

已有研究表明,组织即兴是一种与动态能力相关的^[27]、创造与执行行动同时进行的行为,且研究成果大多集中于组织即兴的测量^[28]和影响因素^[29]等内容。但在组织即兴的理论构建上,学者们大多是在阅读、汇总相关研究的基础上,结合自身常识和科研经验构建理论。由于与现实数据资料之间的关联较少,这种构建理论的方式其结论的普适性和说服力不是很高,导致学术界在组织即兴的理论研究

方面仍难达成一致和可信的结论,使用目前流行的问卷调查法探究组织即兴的诱发过程也较难得到真实可信的结论。鉴于构建组织即兴理论的相关研究还处在早期的探索阶段,由多数据来源和多数据收集方法构成的多案例研究,以及数据与分析同时进行、持续比较的扎根理论两种方法更加契合于纵观该研究发展变化的全过程。因此,只有通过组织行为的动态研究,聚焦于组织情景和伴随着时间推移而变化的行为本身展开研究^[30],才能真实有效地观测出采用传统的、现行的分析方法难以捕捉的组织中非线性的动态互动,从而分析并构建组织即兴的情景因素、诱发条件和本质特征^[31]。作为研究组织即兴行为的极端案例,舞台创意组织的活动过程能够较好地体现组织即兴行为的典型特征,即兴行为表现更鲜明、行为发生的频率更高、更易于观测。因此,本研究选择第24届大学生冬运会开幕式创意团队、2008年北京奥运会开幕式创意团队、某电视台综艺节目创意团队作为即兴行为研究的目标案例,2007年11月开始收集案例数据,至2013年2月结束,为之后系统分析组织即兴的诱发过程奠定基础。

2.1.2 研究方法

单案例研究的内外部效度差距比较大,具有内部效度高(案例内的数据真实且强大)和外部效度低(延伸到案例外情景的能力很弱)的特点。因此,本研究遵循多案例的、归纳式的研究方法的基本原则,主导研究方法采用经典扎根理论研究。扎根理论法因其分析过程的科学性和严谨性而备受关注,是一个不断比较、思考、分析、转化资料形成概念以建立理论的过程,且这一过程可以从与资料的比较、互动中提炼出有价值的、根植于资料的结论。

本研究采用多个案例进行反复验证,其中每个案例都可被用来验证在这一研究过程中提出的理论观点。理论与数据之间的紧密联系是通过案例研究方法获取的,而理论形成的过程则根植于数据,因此在研究之前不需要预设出任何的假设或理论。本研究采用多个案例的设计是因为本研究关注的是即兴行为诱发的过程模型,与单案例研究相比,多案例研究的上述特点能够使其研究结论更具一般性,研究基础更扎实。

此外,本研究还采用多个分析层次的嵌入式的研究设计,包括导演、剧本作家、工艺设计专家、创意师、音乐制作人、行政管理者等分析视角。与其他研究设计相比,嵌入式的研究设计虽然更加复杂,但有助于归纳出更丰富的、更可靠的理论模型^[32]。研究过程中严格遵循经典扎根理论的要求和研究程序的步骤,采用多种方法收集、整理数据,包括深度访谈、文本分析、问卷调查和计算机软件分析等。

本研究按照扎根理论研究方法的3个译码程序,在理论抽样的基础上,通过开放性译码、主轴译码和选择性译码等方法构建出组织即兴诱发过程模型。

2.1.3 资料的整理

本研究采用深度访谈和观看视频资料的方法收

集数据。针对第24届大学生冬季运动会的创意团队和某电视台综艺节目创意团队两个研究对象中的主要成员进行深度访谈,访谈都是分7次进行,每次约2个小时。在取得访谈对象同意的前提下,对访谈进行全程录音,并在结束后转换为文字资料,结合访谈记录(包括受访者的表情和动作等),最终获得20多万字的访谈文稿。

视频资料主要来源于纪录片《张艺谋的2008》,该片记录了张艺谋从2004年雅典奥运会8分钟到2008年北京奥运会开幕式结束近1500天的真实状态下,创意团队成员的个性、行为特征和创意产生过程等,纪录片内容包括46位人物专访和14位专家评论。为实现数据来源的多样化,本研究还关注新闻、采访写实、专家评论和网络评论,并不断与《张艺谋的2008》纪录片中的数据进行对比,以此充实案例资料。

由于接受访谈时受访者多是下意识的反应,会导致访谈数据存在偏差。为了最大限度降低这些偏差的影响,本研究采用从众多研究者中获取收敛趋同的观察结果的方法对访谈文本和案例资料进行处理,以增加结论的可信度。具体的处理方式如下:

(1)选取案例中事件处理的直接参与者以及对组织即兴有不同视角的研究对象,受访者的部门、职级和项目主管等情况均不同;同时,还访谈了其他知情人或不直接相关的观察员,如主创人员的朋友、新闻记者和评论员等。例如,通过电话联系直接参与第24届大冬会开幕式构思会的非创作人员,让他们回顾和评价构思会中的即兴行为。

(2)将回顾式案例与实时性案例相结合。

在此基础上,本研究将第24届大学生冬运会开幕式创意团队、2008年北京奥运会开幕式创意团队、某电视台综艺节目创意团队这3个案例分别编号为A、B、C,以便后续对资料进行扎根理论分析。

2.2 理论抽样

案例研究方案的选择与案例提供的研究资源直接相关,多分析单元占用的研究资源更多。2008年北京奥运会开幕式创意团队的主创人员大多是中国较知名的导演和创意专家,直接观察、访谈和填写问卷所得的数据相对有限,但二手资料数据却十分丰富,多分析单元设计比较困难,较难反映出研究问题的整体属性。第24届大学生冬运会开幕式创意团队和某电视台综艺节目策划团队的数据收集上体现出的项目(节目)、导演、主创人员、次级创作人员的一手和二手资料等研究资源比较丰富。为了避免依据有限数据得出简单的结论或被鲜活生动的数据、杰出的被访者过度影响而忽略基本的统计特征^[33],也为了避免在分析数据时不经意间放弃反面证据^[34],在数据信息处理时产生偏差,从而导致研究者过早下结论甚至得出错误结论的危险,本研究运用跨案例比较和分析。跨案例比较分析的关键是分析不同途径得到的数据,以克服上述偏差。因此,本研究关注以下4个方面。

(1)先选定一些类别或者维度,然后寻找组内的

相似点和组间的不同点。这些维度可以根据研究问题或已有研究选定,也可以简单地选择一部分。

(2)将案例配对,然后列出每对案例之间的相似点和不同点,寻找案例之间细微的相似和不同之处。在相似的案例之间寻找差异,可以将案例进行并列比较,有助于研究者打破过于简单的思维框架。与此相同,在不同的案例之间寻找共同点,将案例并列比较,可以产生更为深入的理解。这种强制比较的结果可能产生研究者没有预想到的新类别和概念。

(3)按照数据来源将数据分开。例如,一组研究者整理观察数据,另外一组研究者整理访谈数据,还有一组研究者整理问卷调查数据。

(4)基于扎根理论的编码分析进行比较。所有的比较都不是案例资料的比较,而是基于扎根理论分析结果的比较,也就是对多个案例资料译码分析得出范畴、范畴关系和核心范畴,针对不同特性以及所代表的资料内涵、层级进行比较分析。

2.3 开放性译码

作为扎根理论中对数据进行基本分析的第一步,开放性译码基于数据与结论之间的持续比较,通过贴标签、概念化和范畴化得出初始范畴。开放性译码旨在通过从案例中收集数据资料、明确对象、界定概念、发现范畴并提出研究问题,主要包括分析现象、建立范畴、命名范畴和发现范畴的性质。

根据开放性译码的分析过程,本研究分别对3个案例的每个分析单元中与组织即兴相关的现象进行定义,即贴标签,并用“a+序号”的形式表示。在贴标签的过程中,研究者对每个现象进行逐句贴标签,这难免出现多个标签同时指代一个现象的情况,或者多个标签的内容具有本质一致性,因此需要对所贴标签重新归类。在对标签进行进一步归纳并抽象为概念后,用“aa+序号”的形式标注,即一个“aa+序号”表明一个具有同类定义的概念。然后,将所得概念归纳为更抽象的范畴,对其进行命名以及性质和维度的描述。

经过对初始数据进行多次整理分析和比较,本研究最终从案例A中抽象出44个概念和20个范畴,从案例B中抽象出84个概念和33个范畴,从案例C中抽象出66个概念和20个范畴。

2.4 主轴译码

主轴译码是通过类聚分析,分别在3个案例的开放性译码中提取出来的不同范畴间按照关系类别建立联系的过程。本研究依据不同范畴在概念层次上存在的相互关系,按逻辑次序从案例A的开放性译码中归纳出资源限制、任务及团队特质、创造突破、行为修正4大类关系,从案例B的开放性译码中归纳出任务驱动、组织文化及团队构成、创造突破、行为反馈及强化4大类关系,从案例C的开放性译码中归纳出外界激发、组织特性、成员特质、创造突破、行为反馈及强化5大类关系。

2.5 选择性译码

选择性译码即终止开放性译码,是指只对那些

与核心变量相关的变量进行译码,而且这个核心变量以足够重要的方式阐明理论。选择性译码的过程是一个将所有范畴聚合到一个核心范畴的过程,在这个过程中,可以对需要进一步说明和解释的范畴进行细节的描述和填补。该过程的主要任务就是识别出能统领其他范畴的核心范畴,并用故事线的形式描述案例资料涉及的现象,将所有由案例数据开发出来的范畴、关系进行简单扼要的说明。

通过开放性译码和主轴译码等相关分析后,本研究根据研究目的不断比较原始案例数据资料、概念、范畴,尤其是范畴关系,将案例A的核心问题范畴化为“有限资源下即兴诱发过程”,这一核心范畴的故事线可以概括为:创意团队在现有资源条件下,受到资金和人力等资源的限制,仅能利用现有的资源进行即兴创作。在任务非常重要且时间紧迫的双重压力下,在遵循创意总体方向的基础上,成员之间通过沟通分享信息并整合创意设计思想,形成具有独特性、新颖性的创意方案,并将方案与现实条件不断对比,修正完善创意方案。

在创意团队接到任务后,很多优秀的创意方案因受到执行方案的特殊地域性和天气因素制约而无法实施。因此,需要充分考虑天气、温度和场地规模等因素后进行即兴创作,而任务的重要性也对创意团队造成一定压力。因为此次创意方案出台的时间较早,所以难以体现时间的有限性。团队成员是来自各个领域有丰富经验的专家,在创意会中大家彼此熟悉,团队氛围融洽。每位成员对于彼此提出的创意方案给予中肯的评价,允许冒险且对于其他成员继续提出创意的积极性不会造成影响。成员在听取他人的观点和建议后结合自己的相关经验,在不偏离已经确立的主题的情况下,与创意实行的现实环境对比分析后,不断完善和修正创意以追求完美。

案例B的核心问题范畴化为“任务驱动下即兴诱发过程”,这一核心范畴的故事线可以概括为:创意团队面临任务要求高、时间有限的压力,需从全国乃至全世界聘请各个领域专家集思广益,通过专家成员之间相互讨论和分享创意,并快速掌握新知识、整合观点以生成创意方案。由于创意方案的效果需要通过成员之间的相互评价及自我验证进行反馈并不断修正,个别方案直至演出前的最后一刻方可敲定。

创意团队方案的确定受到任务特殊性质的驱动。面对奥运会的创作环境压力较大,奥运会开幕式一旦失败将造成难以弥补的严重后果,且举办的时间和方案的执行不能拖延,对于这种大型的开幕式项目来说时间十分紧迫,奥运会创意团队正是在这种双重压力下进行创作的。创意团队的创意诱发也受到行业文化和团队构成的驱动,该团队成员是互不相识的各个领域的专家,他们经过最初工作的磨合,逐渐形成彼此相互了解、友好学习的氛围。团队成员的创意方案十分新颖,但差异性很大。由这些具备丰富经验的创意专家形成的鼓励冒险、高水平容错和推动创新的团队文化表现的十分鲜明,创

意团队的即兴诱发受到团队成员创意行为的有益影响,成员之间相互沟通,阐述彼此思想,借鉴学习,快速整合构想,从而获得创意方案。创意团队的即兴诱发过程中最为重要的过程就是创意者对自己过去创意行为的反馈和强化,即借鉴他人或受众对创意的反馈,进行自我验证创意。若是获得积极的反馈,可能会强化该行为,若是消极的反馈则可能对该行为进行修正或终止。

案例C的核心问题范畴化为“创新驱动下即兴诱发过程”,这一核心范畴的故事线可以概括为:创意团队接到任务后寻求创新、追求与众不同,选定了创意主题的方向,围绕这一方向成员之间彼此交换信息,整合信息,利用现有资源或重新定义资源以达成创新。创意产生后仍然需要根据成员及受众的意见进行修正、完善,将积极的反馈创意加以强化。

首先,该创意团队中的成员皆是其各个领域的专家,虽然有着自己的兴趣和偏好,但是领导包容性强,允许成员提出不同的建议。大部分创意团队成员都是本省的创作班底,彼此十分熟悉,且相互了解对方的专业特长、性格和创作风格,有利于成员之间促成内部文化。这种内部文化允许冒险并有助于提出独一无二的创意,团队带有共同的愿景以获得绝对的创新。其次,在任务压力和时间紧迫的条件下,创意专家在探索创意结果的过程中,较少借助以往的经验记忆,而是致力于创作全新的方案。根据既定的创意主题,团队成员之间相互沟通信息,彼此分享,探索未知领域,间接利用身边有限的资源促成自己的创意。最后,凭借他人对自己创意方案的正面或负面的反馈修正创意方案,最终达到满意,进而强化了创意行为。

2.6 跨案例的范畴、范畴关系、核心范畴的比较分析

2.6.1 基于范畴归类的关键点

本研究在对3个案例分别进行贴标签、概念化、范畴化3个阶段的开放性译码后,提炼出既能反映原始资料内容又可抽象定义的范畴。经过开放性译码得出的每个范畴都是基于案例数据资料获得的,这保证了范畴与原始数据之间的密切联系。范畴对原始资料极高的代表性,使研究者对范畴的比较在较高程度上接近于对原始资料的比较。本研究对涉及3个案例的所有范畴进行比较分析,目的是通过持续比较增加结论的准确性和丰富性。

为了分析案例资料中的重点事件或现象,在对基于开放性译码得出的范畴进行比较前,将3个案例中的范畴加以归类,得出3个案例共有的关键点或关键词。为此将相应的范畴加以归类和整理,具体见表1。本研究从多案例的范畴归类中获得13个与即兴行为相关的关键点,这些关键点是进一步分析即兴行为的必要基础。

2.6.2 基于范畴关系、核心范畴的比较分析

在对基于扎根理论的案例内数据资料的主轴译码和选择性译码中,分析得到相应的范畴关系和核心范畴,这些分析结果与原始资料所属案例密切相

关,体现了个案的发展脉络和本质内涵,从而具有很强的特殊性和很高的抽象层级。在比较分析的基础上归纳分析案例之间的异同,以深化对即兴诱发过程的认识。首先,将多个案例译码得出的范畴关系和核心范畴合并在一起,找出各自的焦点,见表2。

以TOLMAN et al.^[35]为代表的新行为主义理论拥护者认为,在个体所受刺激与行为反应之间存在中间变量。按照行为主义理论对人类行为发生的一般过程的阐述以及对创造性行为的研究,将行为产生的过程分为诱发因素、诱发条件、即兴行为产生和效果评估4个阶段。通过对表1的梳理,对比3个案例之间的范畴,寻找案例之间共性,并按照上述行为产生的4个阶段对13个关键点进行归类,获得组织即兴行为诱发过程模型。

创意团队接到任务后,受到无计划、不可预料、重要事件和时间压力等诱发因素的推动,在团队内环境实验性文化、低惯例性记忆和最小结构化的影响下,通过快速整合、重新定义、信息交换和即时学习等因素的相互作用产生即兴行为,并对行为的效果进行自我反馈、修正和强化,从而完成整个即兴诱发过程。组织即兴行为诱发过程模型见图1。

2.7 理论饱和度

本研究以案例A和案例B的资料作为基础构建理论模型的范畴关系,以案例C的资料为对照对模型中的范畴和关系等内容进行理论饱和度检验,结果表明,模型中的范畴已经发展得较为丰富,均没有形成新的重要范畴和关系,4个主范畴内部也没有发现新的构成要素,因此可以认为,组织即兴行为诱发过程模型在理论上是饱和的^[36]。

3 组织即兴行为诱发机理分析

组织即兴行为诱发过程模型可以较好地揭示即兴行为诱发重要过程,发现组织即兴行为与创造性行为的相似性和区别。由扎根理论方法的分析结果可知,在面对无经验支持、预料之外的状况且要求迅速行动的情况下,组织及成员产生即兴行为的过程是由内在动机的需要而诱发行为的过程。通过扎根理论方法分析组织即兴行为的典型案例,本研究发现了即兴行为过程具有的特点。

3.1 组织即兴行为的诱发因素

即兴行为通常是在时间压力和不可预料(模棱两可和不确定)的情景下诱发的。在没有计划和程序可以依靠的情况下,当创意者面对一个预料之外的情形时,及时的反应可以避免失去机会或者加剧问题的复杂性。如果创意者在构思会上无法争取到更多的时间,这种紧迫的形势就会引起创意者即兴反应。

创意者在察觉到无计划可依靠、预料之外、具有时间压力并引起创意者关注的重大事件时,即兴行为才能产生。重大事件包括创意者能够察觉到该事件的重要性、创意者可以在行动范围之内处理或解决该事件两方面内容,重大事件或活动是维持最初

表1 多案例的范畴归类
Table 1 Category Classification of Multiple Cases

案例 A 的范畴	案例 B 的范畴	案例 C 的范畴	归纳的关键点
A9 无计划		C13 无计划	DD1 无计划
A3 不可预料	B5 环境诱发 B6 不可预料性 B13 善于捕捉灵感 B26 倾听	C16 不可预料	DD2 不可预料
A18 任务压力 A20 上级压力	B20 舆论压力 B24 任务的性质带来的压力	C19 任务压力	DD3 重要事件
A17 时间压力	B15 时间压力	C14 时间压力	DD4 时间压力
A12 不断实验	B8 中国式文化 B9 实验性文化	C1 实验性文化 C15 共同的目标	DD5 实验性文化
A5 利用以往经验 A7 经验	B17 创意者的经验 B28 惯性	C5 低惯例性记忆	DD6 低惯例性记忆
A10 倾听 A19 团队氛围	B11 冲突 B18 信任 B21 团队成员之间熟悉	C4 最小结构化	DD7 最小结构化
A6 利用手头资源 A8 受资源限制 A11 整合信息	B16 用手边现有材料创作 B25 在一定的限制下进行即兴创作 B30 快速整合	C6 快速整合 C18 利用现有资源 C8 重新定义	DD8 快速整合 DD9 重新定义
A16 信息分享	B29 即时学习	C7 信息交换 C9 即时学习	DD10 信息交换 DD11 即时学习
A13 考虑现实性	B12 自我验证 B22 创意即兴结果的不可预料性 B33 自我反馈	C10 自我反馈	DD12 自我反馈
A4 追求完美	B2 追求完美 B19 适当放弃	C17 追求完美 C20 行为的反馈和强化	DD13 行为的修正和强化

表2 案例范畴关系、核心范畴和关注焦点
Table 2 Case Category Relationships, Core Categories and Focal Points

案例	范畴关系	范畴关系焦点	核心范畴	核心范畴焦点
案例 A	AA1 资源受限, AA2 任务及团队特质, AA3 创造突破, AA4 行为修正	资源, 任务, 创新, 修正	有限资源下即兴诱发过程(AAA)	资源有限, 诱发, 即兴
案例 B	BB1 任务驱动, BB2 组织文化及团队构成, BB3 创造突破, BB4 行为反馈和强化	任务, 组织, 文化, 创新, 反馈, 强化	任务驱动下即兴诱发过程(BBB)	任务, 诱发, 即兴
案例 C	CC1 外界激发, CC2 组织特性, CC3 成员特质, CC4 创造突破, CC5 行为反馈和强化	外界, 组织, 成员, 创新, 反馈, 强化	创新驱动下即兴诱发过程(CCC)	创新, 诱发, 即兴

由不可预料和无计划可依靠的事件诱发的紧迫感的一个有效机制,而且重大事件是将当前的行动与组织面对情形的发展之间进行对照的一个机会,为即兴活动提供了一种结构感和规则感,使即兴活动更容易从混乱和无序的环境中获取好的结果。

3.2 组织即兴行为的诱发条件

在对某个创意进行集中讨论时,组织往往倾向于采取一种支持的组织氛围。在支持的组织氛围中,成员们敢于提出自己的新思想,并且敢于做出容易出现错误的新尝试。VERA et al.^[37]认为,组织可以

通过吸纳“同意”这种价值观念来构建组织文化,从而发展即兴能力。在这种支持的文化环境中,组织中的成员知道他们即兴的努力能够得到其他人的支持。因此,本研究认为成功的即兴需要一种实验性的并且容忍错误的文化。

除此之外,低惯例性记忆也是即兴行为发生的关键因素。惯例性记忆包括人们面对挑战和任务时利用的一系列拥有的惯例,只有当组织成员没有足够的惯例性记忆对不可预料的情形做出反应的时候,即兴才会发生。

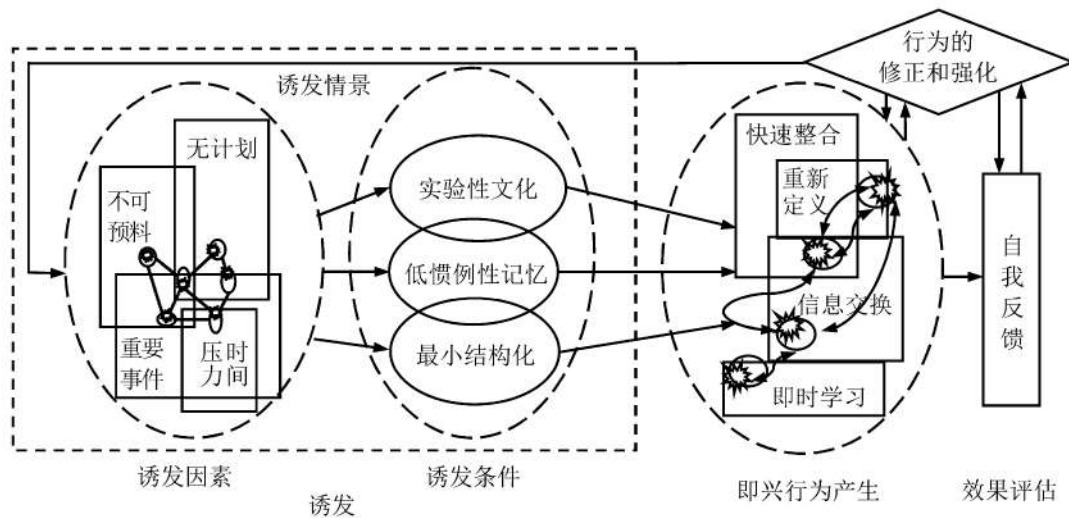


图1 组织即兴行为诱发过程模型

Figure 1 Model of Organization Improvisation Behavior Inducing Process

本研究注意到,除上述两种因素外,创造性的合作需要一种建设性辩论的氛围^[38],这种氛围依赖于对话和询问才能形成信任和合作。KAMOCHE et al.^[39]认为即兴中的最小结构包括社会性结构和技术性结构两个部分。社会性结构的要素是伙伴关系,技术性结构的中心是个人能力。作为一个发现过程的创造性合作,只有对任务的彻底承诺,即兴才能够顺利进行。在创意活动中的任何一个时间段,允许个人临时承担领导角色、决定方向和把握特色的过程证明了成员们对创意者的整体信任。此时,创意者权威的合法性来自于他们的专业技能和融合他人观点的能力。在创新活动中,团队合作中固有的相互依赖性,使跨功能的技能成为必需。成员的个人技能与个人的创造力有关,技能是创造力转变为实践的媒介,每一个成员拥有的工作技能水平决定了他从事背离组织惯例的即兴行为的能力。

3.3 组织即兴行为的产生过程

通过分析开放性译码获得的范畴关系可知,当即兴创意行为开始实施时,创意组织主要是通过快速整合、重新定义、信息交换、即时学习等过程获得创意结果。快速整合是依据一定的目的需要和理念设计,把不同实践要素按照有条理的活动程序和配置比例,将各种片断或分散的对象元素或单元再建构,使之具有可以发挥功能的总体性能。重新定义即一种即兴操作的能力,可以把一个熟悉的物体用于不熟悉的功能,即兴创意行为往往是对问题和资源的重新定义。在一些情况下,对现有资源的属性和功能的重新定义可以帮助创意者摆脱资源稀缺的限制,找到新的或替代的资源^[40]。信息交换是创意活动中交流想法的认知过程,在这一过程中,大家分享基于自己独特经历和教育背景的知识、观点和信念。即时学习是创意过程中的个体为使自己的行为更有效,在短时间内获取知识和技能的过程。创意活动中,创意者们通过讨论不断阐述观点和想法,并

解释创意的相关概念和意图,向成员传递信息,成员们通过即时学习重构创意而获得新颖的想法。

3.4 组织即兴行为的效果评估

即兴行为的效果评估是通过反馈获得的,提供建议是一种引发高水平期望的评估的反馈模式。HARGADON et al.^[41]对一群具有创造力的人如何成为创造性集体的考察发现,提出新颖性变革的个体可以通过向他人寻求建议来激发集体创造力。本研究发现,在即兴行为发生的过程中,即兴创意者不断寻求反馈和修正行为,以期待获得好的行为效果。这些反馈表现在4个方面:①反馈激发了接受者的内在动机,②反馈影响组织成员的情绪状态,③反馈可以向组织成员澄清创造力产出的标准,④反馈可以促进接受者对创造力的相关技巧和策略的掌握。

3.5 组织即兴行为诱发过程与创造性行为的关联

即兴行为的诱发过程,其目的本身就是探索未知领域,以发现一个更好或更独特的解决问题方案,或寻找更新颖的方式完成任务,并将众多思维联系起来,是创造性地解决问题的过程,创造性过程包括持续地发现问题、解决问题并实施新的解决方案。这也是一个循环过程,包括思考和行动、寻求反馈、实验、商讨新方法,而不是仅仅依赖习惯或直觉。通过运用扎根理论法的研究过程,本研究获得了即兴行为诱发过程的4个核心过程:诱发因素、诱发条件、即兴行为产生和效果评估。通过大量对已有研究的比较,从学者们对创新领域研究的典范模型分析中获得有趣的发现,尽管从各种模式的细节上看不尽相同,但行为发生的过程大都包括几个相似的阶段。不同学者关于创造性思维过程的研究多涵盖了诱发(对某个问题的机会的辨别和收集信息)、行为发生(产生创意)、效果评估(评估创意)以及反馈和强化修正4个阶段,这使本研究坚信,即兴行为就是创造性解决问题的行为。

然而,本研究发现对组织即兴和已有的创造性

行为的研究存在显著的区别。①创造性行为的研究假设行为的目的和意图,并计划地执行,而组织即兴的意图是在任务完成之后进行回顾时才清晰。②在创造性行为发生的过程中可以随时修改计划或抛弃原有的创意,但组织即兴中途不能撤离。

4 结论

本研究从即兴者主体体验的视角,基于案例对组织中即兴创意过程进行研究,建立组织即兴行为诱发动态过程模型。研究表明,①组织即兴行为诱发过程包括诱发因素、诱发条件、即兴行为产生和效果评估,反映了即兴行为在不同诱发因素影响下的方向性变化。②即兴行为并非以往学者们强调的依靠直觉指导的行动,即兴行为的诱发是在复杂的条件下产生的,诱发因素和诱发条件的变化都对即兴行为的产生和效果产生重要的影响,它是一个复杂的过程。③即兴行为是通过快速整合、重新定义、信息交换、即时学习4种内部结构之间的互动产生的。④组织即兴与创造性行为在意图、计划、执行过程中存在显著的区别。

本研究构建的组织即兴行为诱发过程模型对组织实践有一定的启示。①在复杂多变的环境中,组织应该意识到即兴行为的重要性^[42],组织即兴行为可以帮助企业快速提升战略响应能力和应对能力,所以组织应该重视即兴能力的培养,打破常规,创造性地解决问题,从而提高组织绩效^[43]。②将即兴作为一种组织技能进行培训,从而改进组织的学习方式,创造性地利用现有资源,促进组织中个体以及组织整体的竞争性发展。

本研究尚存在两点局限。①案例本身提供丰富的质性数据,但是未能为组织即兴行为内在结构之间的相互影响程度提供准确的验证支持。②为了理论提出的需要,本研究着重于组织即兴行为诱发过程研究,缺乏即兴行为与绩效之间的直接关系证据。未来研究可以继续拓展到更广泛的领域中检验组织即兴行为各因素之间的影响关系,也可以关注如何发展即兴能力以及如何成功运用到组织环境中。

参考文献:

- [1] 于思远,张阳,唐震,等.为了全局“随机应变”:战略性即兴行为与竞争优势形成机制. *外国经济与管理*, 2018,40(3):20-33.
YU Siyuan, ZHANG Yang, TANG Zhen, et al. Play to the score for the bigger picture: strategic improvisation and formation mechanism of competitive advantage. *Foreign Economics & Management*, 2018,40(3):20-33.
- [2] 王健,黄群慧.组织遗忘、组织即兴与环境动态性视角下企业原始性创新构建路径. *科技进步与对策*, 2019, 36(10):84-90.
WANG Jian, HUANG Qunhui. Empirical analysis based on organizational forgetting, improvisation and environmental dynamism construction paths of original innovation in enterprises. *Science & Technology Progress and Policy*, 2019, 36(10):84-90.
- [3] LEY B, LUDWIG T, PIPEK V, et al. Information and expertise sharing in inter-organizational crisis management. *Computer Supported Cooperative Work*, 2014,23(4/6):347-387.
- [4] 黎贻肆,焦豪.动态环境下组织即兴对创业导向的影响机制研究. *管理学报*, 2014,11(9):1366-1371.
LI Peisi, JIAO Hao. The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between organizational improvisation and entrepreneurial orientation. *Chinese Journal of Management*, 2014,11(9):1366-1371.
- [5] 李振华,薛耀文.应急知识管理、组织记忆与即兴决策能力提升机理及路径研究. *科技管理研究*, 2017,37(20):211-218.
LI Zhenhua, XUE Yaowen. Research on approaches & mechanism of emergency knowledge management, organizational memory and improvised decision-making capability promotion. *Science and Technology Management Research*, 2017,37(20):211-218.
- [6] 奉小斌,王惠利.新创企业搜索时机、即兴能力与创新绩效:管理注意力的调节作用. *研究与发展管理*, 2017,29(4):127-137.
FENG Xiaobin, WANG Huili. Search timing of new ventures, improvisation ability and innovation performance: moderating role of managerial attention. *R&D Management*, 2017, 29(4):127-137.
- [7] IFOLT M, WAKELEE J, ELDRIDGE-AUFFANT L, et al. A dressing the needs of adults and children with disabilities through emergency preparedness and organizational improvisation. *Nonprofit Management and Leadership*, 2017,27(3):423-434.
- [8] GLASER B, STRAUSS A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld & Nicolson Publishers, 1967:45-50.
- [9] CIUCHTA M P, O'TOOLE J O, MINER A S. *The organizational improvisation landscape: taking stock and looking forward*. Massachusetts: University of Massachusetts Lowell, 2020.
- [10] PETERS M D, WIEDER B, SUTTON S G. Organizational improvisation and the reduced usefulness of performance measurement BI functionalities. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2018,29:1-15.
- [11] ZHANG M, MERCHANT H. A causal analysis of the role of institutions and organizational proficiencies on the innovation capability of Chinese SMES. *International Business Review*, 2020,29(2):288-316.
- [12] KAMOCHÉ K, CUNHA M P E, DA CUNHA J V. Towards a theory of organizational improvisation: looking beyond the JAZZ metaphor. *Journal of Management Studies*, 2003,40(8):2023-2051.
- [13] 王军,曹光明,江若尘.组织即兴与企业绩效的关系研究:基于313家企业的实证调查. *山西财经大学学报*, 2016,38(4):62-73.
WANG Jun, CAO Guangming, JIANG Ruochen. The relationship between organization improvisation and business performance: an empirical investigation based on 313 enterprises. *Journal of Shanxi University of Finance and Economics*, 2016,38(4):62-73.

- [14] MOORMAN C, MINER A S. Organizational improvisation and organizational memory. *The Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 698-723.
- [15] 盛黎明, 刘强. 交互记忆系统、组织记忆、组织即兴与创新绩效的关系研究. *管理现代化*, 2013(4): 72-74.
SHENG Liming, LIU Qiang. Research on relationships among transactive memory system, organizational memory, organizational improvisation and innovation performance. *Modernization of Management*, 2013(4): 72-74.
- [16] MINER A S, BASSOFF P, MOORMAN C. Organizational improvisation and learning: a field study. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(2): 304-337.
- [17] 何辉, 肖慧芹. 天生具备, 还是后天培养? 组织中的即兴能力开发. *清华管理评论*, 2017(12): 48-55.
HE Hui, XIAO Huiqin. Is it natural or nurture? Improvisation in the organization. *Tsinghua Business Review*, 2017(12): 48-55.
- [18] 熊立, 杨勇, 贾建锋. “能做”和“想做”: 基于内驱力的二元创业即兴对双创绩效影响研究. *管理世界*, 2019(12): 137-151.
XIONG Li, YANG Yong, JIA Jianfeng. “Able to do” and “want to do”: the impact of ambidextrous entrepreneurial improvisation on firm innovation and entrepreneurship performance based on an internal drive perspective. *Management World*, 2019(12): 137-151.
- [19] 韵江, 王文敏. 组织记忆、即兴能力与战略变革. *南开管理评论*, 2015, 18(4): 36-46, 105.
YUN Jiang, WANG Wenjing. Organizational memory, improvisational capability and strategic change. *Nankai Business Review*, 2015, 18(4): 36-46, 105.
- [20] OTT T E, EISENHARDT K M, BINGHAM C B. Strategy formation in entrepreneurial settings: past insights and future directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2017, 11(3): 306-325.
- [21] 程松松, 董保宝, 杨红, 等. 组织即兴、资源整合与新创企业绩效. *南方经济*, 2019(3): 54-70.
CHENG Songsong, DONG Baobao, YANG Hong, et al. Organizational improvisation, resource integration and new venture performance. *South China Journal of Economics*, 2019(3): 54-70.
- [22] 周长辉, 李臻. 难得的组织即兴!. *清华管理评论*, 2016(11): 61-68.
ZHOU Changhui, LI Can. It's hard to organize improvisation!. *Tsinghua Business Review*, 2016(11): 61-68.
- [23] MAGNI M, PROSERPIO L, HOEGL M, et al. The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 2009, 38(6): 1044-1053.
- [24] 阮国祥, 毛荐其, 马立强. 员工即兴行为对个体创新绩效作用机制的跨层次研究: 基于新能源创业企业的实证. *中国软科学*, 2015(1): 108-117.
RUAN Guoxiang, MAO Jianqi, MA Liqiang. The cross-level research about effect mechanism of employees' improvisation on individual innovation performance: empirical evidence from new energy start-up firms. *China Soft Science*, 2015(1): 108-117.
- [25] 纪晓丽, 蔡耀龙. 研发团队即兴能力与团队创新绩效关系研究: 共享心智模式的调节作用. *科技进步与对策*, 2013, 30(14): 11-16.
JI Xiaoli, CAI Yaolong. The research of the relationship between R&D team improvisational ability and team innovation performance: the regulating effect of shared mental model. *Science & Technology Progress and Policy*, 2013, 30(14): 11-16.
- [26] TROTTER M J, SALMON P M, GOODE N, et al. Distributed improvisation: a systems perspective of improvisation ‘epics’ by led outdoor activity leaders. *Ergonomics*, 2018, 61(2): 295-312.
- [27] KÜPERS W. Embodied “inter-practice” in organizations—the contribution of merleau-pony to carnal organizational practices and studies. *Journal of Organizational Change Management*, 2020, 33(7): 1449-1469.
- [28] 王军, 曹光明, 江若尘. 组织即兴的形成机制研究: 基于社会网络和组织学习理论. *外国经济与管理*, 2016, 38(2): 33-48.
WANG Jun, CAO Guangming, JIANG Ruochen. On formation mechanism of organizational improvisation: based on social network and organization learning theories. *Foreign Economics & Management*, 2016, 38(2): 33-48.
- [29] 丁道韧, 陈万明. 自我效能感对个体即兴作用机制研究: 基于个体结果期望的中介作用及组织支持的调节作用. *预测*, 2017, 36(1): 21-27.
DING Daoren, CHEN Wanming. A study about the impact of self-efficacy on individual improvisation: the mediating effect of expectation of individual outcome and the moderating effect of organizational support. *Forecasting*, 2017, 36(1): 21-27.
- [30] PETTIGREW A M. What is a processual analysis?. *Scandinavian Journal of Management*, 1997, 13(4): 337-348.
- [31] MEYER A D, GABA V, COLWELL K A. Organizing far from equilibrium: nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, 2005, 16(5): 456-473.
- [32] YIN R K. *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage Publications, Inc, 1984: 43-51.
- [33] KAHNEMAN D, TVERSKY A. On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 1973, 80(4): 237-251.
- [34] NISBETT R E, ROSS L. *Human inference: strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980: 462-465.
- [35] TOLMAN E C, HONZIK C H. Introduction and removal of reward, and maze performance in rats. *University of California Publications in Psychology*, 1930, 4: 257-275.
- [36] PANDIT N R. The creation of theory: a recent application of the grounded theory method. *Qualitative Report*, 1996(2): 1-15.
- [37] VERA D, CROSSAN M. Theatrical improvisation: lessons for organizations. *Organization Studies*, 2004, 25(5): 727-749.
- [38] WEST M A, ANDERSON N R. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(6): 680-693.
- [39] KAMOCHE K, CUNHA M P E. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 2001, 22(5): 733-764.
- [40] BUSCH C, BARKEMA H. *From necessity to opportunity: scaling bricolage across resource-constrained environments*. New York: SPS Center for Global Affaires, 2020.

- [41] HARGADON A B, BECHKY B A. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organization Science*, 2006, 17(4):484-500.
- [42] GIUSTINIANO L, CUNHA M P E, CLEGG S. The dark side of organizational improvisation: lessons from the sinking of costa concordia. *Business Horizons*, 2016, 59(2):223-232.
- [43] 王健, 黄群慧. 即兴型组织竞争优势的构建路径. *科学研究*, 2019, 37(10):1846-1856.
- WANG Jian, HUANG Qunhui. The construction paths of improvisational organization's competitive advantage. *Studies in Science of Science*, 2019, 37(10):1846-1856.

Organization Improvisation Inducing Mechanism: Based on Stage Creative Process

XU Guang¹, LI Huimingmei¹, TIAN Yezhuang²

¹ School of Management, Harbin Normal University, Harbin 150025, China

² School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China

Abstract: Organizational improvisation is an emerging research direction in the field of organizational research. It has been discussed in the fields of industrial development, organizational learning, rapid response, change and innovation. However, due to the lack of observation-based understanding of the improvisation nature of the organization, the inducing conditions, and the situational understanding, the theory of organizational improvisation has not been systematically formed.

Based on the multi-case study and the classical grounded theory method, this study selected the creative team of the opening ceremony of the 24th Winter Games, the creative team of the opening ceremony of the 2008 Beijing Olympic Games, and the creative team of a TV variety show as an improvisation behavior study of target case. Primary data were obtained through in-depth interviews, and secondary data were collected based on video data and secondary documents. In the process of data analysis, the data is decoded and analyzed through cross-case comparison and classical grounded theory. Then, 194 concepts, 73 categories, 13 category relationships and 3 core categories are obtained through open coding, spindle coding and selective coding.

The process of improvisation behavior occurrence is proposed by constructing the organizational improvisation behavior induced process model: inducing factors, inducing condition, improvisational behavior, effect evaluation; improvisation behavior occurs. The internal structure includes: rapid integration, redefinition, information exchange, and instant learning. The three core categories of improvisation under limited resources, task-driven improvisation and innovation-driven improvisation clearly reflect the basic characteristics of creative behavior: opportunity identification, information collection, behavior generation (creation of ideas), and effect evaluation.

The study found that the induced process of improvisation behavior is produced under complex conditions. The changes of predisposing factors and induced conditions will have an important impact on the occurrence and effect of improvisation behavior. The improvisation behavioral induction process is not solely dependent on habit or intuition. It is itself a process of exploring unknown areas and creatively solving problems.

The study discussed the process of innovative behavior from the perspective of improvisation behavior, enhancing the internal structural understanding of improvisation, and providing important evidence for the successful application of organizational improvisation to the organizational environment.

Keywords: organizational improvisation; multi-case study; grounded theory; inducing process; innovate

Received Date: May 30th, 2018 **Accepted Date:** November 18th, 2018

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71372090)

Biography: XU Guang, doctor in management, is a professor in the School of Management at Harbin Normal University. His research interests include organizational theory and innovation. His representative paper titled "A study on social capital and organizational citizenship behavior research; the impact of virtual community sense and community participation" was published in the *Management Review* (Issue 7, 2016). E-mail: guang.harbin@foxmail.com

LI Huimingmei is a master degree candidate in the School of Management at Harbin Normal University. Her research interest focuses on organizational behavior. E-mail: mmlbg@163.com

TIAN Yezhuang, doctor in management, is a professor in the School of Management at Harbin Institute of Technology. His research interests include manufacturing strategy and organization theory. His representative paper titled "The effect of religious beliefs, participation and values on corruption; survey evidence from Iraq" was published in the *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* (Issue 8, 2017). E-mail: tianyezhuang@hit.edu.cn □