DOI 编码：10.3969/j.issn.1672-884x.2020.02.002

组织发展过程中稳定与变革的悖论性关系案例研究

林海芬　刘宏双　郭珊杉　范　彬
（大连理工大学经济管理学院）

摘要：采用探索性案例研究法对思坎普及其两次重要变革进行研究，探究稳定与变革如何实现相互促进。研究验证了稳定与变革的悖论性关系。研究结果表明，在组织发展过程中，稳定机制主要通过驱动、支撑和释放注意力与资源等促进变革，而变革中的试错性活动或尝试和调整等创新行动能够促进新稳定机制的再形成；稳定机制的作用路径和强度呈现多样性特点，在新增型变革中释放作用更显著，而在重整型变革中驱动和支撑作用更显著；组织变革形式多样，但本质均在于打破组织已有稳定状态并促使其达到新稳定状态，突显其持续性复杂系统工程及悖论性属性特征。

关键词：组织稳定机制；组织变革；悖论关系；案例研究

中图法分类号：C93　**文献标志码：**A　**文章编号：**1672-884X(2020)02-0166-11

A Case Study on the Paradoxical Relationship between Stability and Change in the Development Process of an Organization

LIN Haifen　LIU Hongshuang　GUO Shanshan　FAN Bin
(Dalian University of Technology, Dalian, Liaoning, China)

Abstract: Following the paradox theory, this paper adopts a longitudinal case study on the development process of Signcomplex, especially the two changes, to explore the interdependence between stability and change. The study confirms the paradoxical relationship between stability and change, and concludes that: in the process of organizational development, the stability mechanism promotes change mainly through driving, supporting and releasing attention and resources; while trial-and-error activities or innovative actions such as trying and adjusting in organizational changes can promote the reformation of new stability mechanism; stability mechanisms promotes changes in diversified approaches and strength, with the releasing effect dominating in newly-added changes, and the driving and supporting effects in adjusted changes; Despite the diversity of organizational changes, their essence is to break the existing stable state and set up a new one, highlighting a continuous systematic project with paradoxical attributes.

Key words: organization stability mechanisms; organizational change; paradoxical relationship; case study

1　研究背景

制度化、流程化、规范化等稳定机制是组织实现高效运作的重要途径，唯有在稳定情境下组织才能有效实现目标。有关组织惯例的研究认为，组织惯例所具有的稳定属性是确保组织持续规律发展的基础，也是组织问责、减少冲突的有效保障及组织实现目标的根本手段[1]。但

收稿日期：2019-01-29
基金项目：国家自然科学基金资助重点项目(71632004)；国家自然科学基金资助项目(71572025；71872026)；中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(DUT19RW205)；辽宁省经济社会发展研究资助课题(2018lslktqn-013)；辽宁省社会科学规划基金资助项目(L18BGL039)；“兴辽英才计划”青年拔尖人才资助项目(XLYC1907125)

过度追求稳定会导致组织僵化、无知、技能降低甚至陷入能力陷阱。在当前环境下,组织不断强化创造性和弹性,试图通过变革促进战略、结构、管理方法乃至理念的改变,实现生存与发展。创新变革逐渐成为实现组织蜕变、获取竞争优势、持续发展的重要手段[2]。由此,稳定与变革均对组织发展至关重要。

传统对立论认为,稳定与变革代表组织两种截然不同的状态,属于相互独立且完全对立的关系[3],主张采用权变方法解决两者形成的紧张态势。由此,理论界形成了相对独立的创新变革流派[4],以及制度[5]、惯例[6,7]等稳定机制流派。但在实践中,很多组织在追求稳定高效的同时实现创新变革。例如,以标准化著称的麦当劳致力于产品和经营模式创新;依赖创新变革实现持续发展的海尔亦不断推进制度化和规范化建设,体现了稳定与变革的矛盾性共存。对此,整体论强调稳定与变革对组织发展缺一不可,组织可实现分离性共存,避免两者产生矛盾的同时确保组织受益于稳定与变革[8]。

然而,稳定与变革对组织的作用均具有隐蔽性、系统性和滞后性,两者相互依赖而非对立,故对传统对立观与整体论提出了挑战。最新的组织惯例研究发现,代表稳定性的组织惯例既可能阻碍组织创新变革还可能是其基础和源泉[6,7]。例如,FARJOUN[9]指出,稳定与变革之间相互矛盾但也相互依赖,属于双重性关系;SMITH 等[10,11]同样也强调两者间矛盾共存和相互促进的关系。这些研究从悖论视角重新审视了组织稳定与变革的关系,为更深入理解复杂组织提供了新视角。那么,组织稳定与变革之间如何实现相互促进与依赖是一个值得深入研究的问题。

2　理论基础

2.1　稳定与变革的悖论性关系研究

传统对立观认为,组织稳定与变革各自形成自我强化的系统,相互排斥[3],故组织面临二选一抉择。尤其是早期有关探索与开发的研究特别强调稳定与变革的对立观。其中,开发强调已有知识、惯例和能力,是指延续组织已有的发展方向,对现有能力、技术和范式进行改进和延伸,代表组织稳定性[8];探索则强调新选择、知识搜寻及创新,涉及长期动态效率,代表组织弹性或变革性[12]。二者间矛盾对立的原因在于:①对组织稀缺资源产生竞争性需求[8,13];②各自形成自我强化的封闭系统,排斥其他不相关要素的融入;③组织的管理理念往往无法兼容两种矛盾要素[8]。由此,两者保持各自内部一致性和相互排斥性,组织只能支持其一。

为避免探索与开发共存时产生排斥,有学者提出了整体观,主张实现两者在时间或空间上分离性共存。MARCH[12]特别指出,分离性共存可确保两者均为组织发展做出贡献,实现整体效应。时间分离性共存即在组织发展的不同阶段选择探索或开发;空间分离性共存则指在同一时间组织内部横向选择探索或开发[13]。整体论强调,矛盾要素的对立性使两种分离均给组织带来巨大挑战:前者要求组织在发展过程中不断调整战略;后者则要求组织不同单元或部门形成各自独立的内部系统;同时,要确保整体层面有效对接。尽管整体论表明稳定与变革缺一不可甚至相互补充,但本质上仍强调其对立矛盾性。

近年来,随着悖论理论在管理学领域的兴起,学者在理解稳定与变革等对立要素上出现了新视角。LEWIS[14]将悖论定义为相互矛盾但又相互关联的一组要素。SCHAD 等[15]认为,悖论是相互依赖要素之间的持续性矛盾;SMITH 等[10]则将悖论定义为一种矛盾但相互关联的要素持续性共存的状态。THOMPSON 等[16]指出,变革与稳定符合悖论性关系特点,代表相互关联又相互矛盾的并行状态。FARJOUN[9]也认为,尽管稳定与变革在定义上存在显著差异,但两者并非完全独立,而是相互促进、彼此构成的。

稳定与变革的共存能够形成更强大的整体,产生效率和创造力[3],类似于太极图中阴阳融合效果,体现对立要素的互相强化关系。对立要素的相互依赖就像“硬币的正反两面”,共存于统一连续体中,无法分离[14]。稳定与变革的相互强化是促成组织长期成功的根本[17]。例如,ANDRIOPOULOS 等[18]认为,探索与开发通过交互支持组织学习而相互强化,没有探索就没有知识可开发,没有开发组织便缺乏知识以支撑其培养吸收能力。SCHAD 等[15]指出,稳定与变革均具有两面性,能够共同支持一种结果,不会相互排斥:如多样化和试验等变革机制不仅促进变革与创新,还能维持稳定;惯例、制度和控制等稳定机制亦能促进组织适应性调整、创新和探索。总而言之,只有当组织系统持续开展变革才能真正维持其稳定;也只有当组织拥有清晰、稳定的规则或惯例时才可能实现变革。

2.2 稳定与变革的相互促进作用研究

已有研究从理论层面提出并初步探究了稳定和变革的相互促进作用。例如，FARJOUN[9]指出，变革机制可提升组织的持续性和可靠性，而稳定机制也可提升组织变革效力。

稳定机制隐含着连续性和低变性，能不同程度地促进组织创新变革[9]。例如，制度通过限制参与者的思想和行动自由使其快速做出反应，当情况重复发生时能够为紧急行动提供保障，降低不确定性，规范创新[19]，还能为行为改进和创新变革提供方向[9]。FARJOUN 等[20]认为，只有在制度清晰的限制下才有可能产生理性组织行为，包括创新变革行为。SIMONS[21]指出，汽车的制动系统不会限制车速反而有利于提速；类似的，组织政策和边界的作用也不是限制组织自由，而是驱动创新变革。即便是在高度创新性的建筑设计等领域，个体进行设计或问题解决时都具有高度选择性和目标导向性[22]，已形成的稳定方案结构是解决新问题、构造新方案的基础[23]。例如，工程师依赖成熟的科学原理及个人经验、惯例及各种规范开展工作；音乐家基于已有的乐理知识实现有效创作[23]；科学家通过规范、严格控制的过程完成理论构建，甚至使用标准化程序探索新事物[24]。有研究发现，维持稳定流程且保持在既定轨道内运行能够产生非线性效用，形成全新的轨道[25]。

稳定机制能够实现高效率，有利于组织获取竞争优势，也有利于参与者采取低警觉性或习惯性行为，将更多精力用于其他更弹性或非惯例性任务中[9]。例如，事故控制系统依靠结构化和约束处理紧急情况，从而快速有效地做出反应，调整战略导向；在企业组织中，员工借助稳定程序有效应对意外事故与干扰，确保个体维持已有轨道运行的同时参与非惯例任务[25]；高效团队内的角色定位和标准化作业流程有利于组织对不确定性做出反应[26]。标准化流程不仅不会限制员工自由，反而有利于其更好地完成任务甚至不断创新突破[27]。由此，创新性组织往往采用严格的控制机制，通过稳定的流程或刚性活动，更好地完成知识汇总、复制和生产[21]。即稳定机制除了能确保组织高效率运行，还能促进创新，实现组织适应性发展。

此外，变革是实现组织适应性稳定的重要手段[9]。可靠性理论认为，高度复杂组织要求在危险、变化和不可预测的动态情境下保持高度稳定及可靠运行，并非依赖紧密耦合系统，而是松散耦合系统[28]。在紧密耦合系统中，系统内部存在大量复杂的控制与回馈机制且系统构成间环环相扣，无法独立进行作业，一旦出现偏离或发生意外则可能导致连锁反应，造成系统崩溃[28]。而在系统中设置大量冗余形成松散耦合，却能够提升系统整体可靠性[28,29]。松散耦合系统能够更好的满足动态情境需求，使系统在不稳定的情况下吸收变革产生的震动，灵活做出反应[29]。由此可见，冗余和松散耦合等变革机制能够促进学习，察觉和纠正小偏差，支持系统适应性和稳定性。

组织还能够利用试错性学习等变革机制实现长期稳定发展。WILDAVSKY[29]认为，试错性风险承担比风险规避能更有效地确保组织安全。试错性学习通过小失败将组织的注意力集中在潜在的问题上，为发现不确定性提供经验和借鉴，为变革提供更清晰的动机[30]。小失败能够提供灾难早期的警示信号，有效加以解决则能够防御大灾难[31]。试错性学习和探索性偏离能够更新组织注意力资源，为组织学习和解决问题提供更丰富的线索与思路。

综上所述，尽管现有研究已提出稳定与变革的悖论性关系并对两者的相互作用做了初步探索，但尚未揭示其中的机理。从长期而言，组织发展是稳定与变革共同作用的结果，如何发挥两者的协同效应是关键。鉴于此，本研究采用案例研究方法，探究组织发展过程中如何实现稳定与变革相互促进，揭示两者的内在依赖性及组织变革的本质，以期丰富组织悖论与组织变革理论。

3 研究设计

3.1 方法选择

本研究采用探索性案例研究方法的原因主要在于：①充分发挥案例研究的理论探索与挖掘功能[32]，深入组织实践，解答组织发展过程中稳定与变革如何实现悖论性作用这一复杂的“How”问题；②考虑到有关稳定与变革的悖论关系理论尤其是二者相互促进作用的研究仍处于初步探索阶段，使得相关研究缺乏理论基础，因此，适合采用探索性案例研究法，揭示两者的悖论性关系及动态相互作用机理。

3.2 案例样本

本研究选择深圳市思坎普科技有限公司（以下简称思坎普）作为案例样本。该公司成立于 2006 年，是一家国家级高新技术企业，现已成为欧美地区享有盛誉的 LED 照明产品供应

商，曾为全球众多著名品牌如欧莱雅、希尔顿、可口可乐等提供LED照明方案。思坎普成立至今主要经历了3次重要变革：由外贸企业转型为外贸生产企业；从直线职能结构转为事业部制结构；从ODM向OBM模式转型。除了技术和产品的优势，思坎普的快速发展还体现出在稳定中实现变革、在变革中追求新稳定的悖论状态。

3.3　数据获取

本研究涉及稳定和变革机制的识别以及显性和隐性的复杂作用机理分析，需要通过深入访谈才能获取相关数据并提炼理论，因此，以深度访谈作为获取数据的主要方式。为满足三角验证，提高研究信度与效度，还通过文档资料和观察进行补充。

(1)**访谈**　本课题组于2017年7～11月对思坎普总裁、副总裁、部门负责人以及普通员工等进行了3轮访谈，访谈对象、访谈主要内容及相应的时间安排见表1。

表1　访谈对象与时间安排

访谈形式与时间	访谈对象	主要内容
2017年7月26日上午，面对面访谈(地点为思坎普，下同)，持续约4小时	思坎普总裁、副总裁	公司背景、创始人背景与职责分工、公司制度、主营业务、业务流程、商业模式、主要变革、变革原因与过程、变革前后对比等
2017年7月26日下午，面对面访谈，持续约4小时	灯条事业部经理、总部研发部经理、人力行政部经理、海外事业部经理、项目经理及普通技术人员等	各部门职责分工、协调机制、任务流程、公司制度、主要经历的变革(中层管理者视角)、对变革的态度、如何确保在变革中完成任务、变革前后比较(中层管理者视角)等
2017年7～9月，3次电话访谈，每次持续0.5～1小时	总裁、总裁助理	两次主要变革(第三次变革仍在进行中)的细节，制度、流程和惯例等稳定机制的形成、变化，以及对变革的积极作用、变革后组织如何实现新的稳定等
2017年9～11月：1次长约半小时的电话访谈；多次微信访谈，保留语音和文字；2次邮件访谈	人力行政部经理、项目经理、普通员工(在思坎普工作5年以上)	中层和基层员工对组织稳定机制的认知及变化、对组织两次重要变革过程与结果的认知等，从基层识别组织稳定与变革机制的相互作用机理

(2)**文档资料**　主要由思坎普的人事行政部门提供。该部门除了负责公司的人事相关事务，还配合总裁和副总裁完成日常管理与制度制定、实施与考核。主要获得了有关思坎普各阶段的发展介绍、组织结构图、办公室管理制度、业务制度、事业部章程等，共65份，10余万字。文档资料有助于更完整地了解思坎普的创立与发展历程，为识别组织稳定与变革机制，分析两者的相互促进作用尤其是变革前后稳定机制的变化提供重要依据。

(3)**观察**　在调研期间，参观了面板灯事业部、灯条事业部、射灯事业部等生产车间，光学实验室、EMC实验室等实验设备和操作过程，以及各种室内和场景灯具布置，并做了详细记录。同时，利用空余时间与思坎普的员工进行了非正式交谈，了解员工对组织任务、组织变革及管理者意图和公司战略等的认知。

3.4　数据分析

本研究的数据分析过程主要包括3个步骤：形成案例故事、识别主要稳定机制，以及分析稳定与变革的悖论性关系。

(1)**形成案例故事描述**　在整理和完善数据资料的基础上，梳理出思坎普的创立及主要发展阶段和变革事件，形成由3次主要变革构成的思坎普发展过程描述性案例故事。

(2)**识别主要稳定机制**　通过对思坎普两次主要变革过程的分析，识别出思坎普发展与变革中的主要稳定机制，包括制度、流程和惯例。其中：①制度，指组织中全体成员必须遵守的行为准则，如公司明文规定的规章和条例等；②流程，指完成组织核心任务的整个过程，即组织任务参与者默认的任务实现过程；③惯例，指组织员工对组织任务形成的共同理解以及采取的一致性行动，其核心构成是组织共享基模和共同行动倾向[33]。制度和流程代表显性稳定机制，而惯例代表组织整体认知层面的隐性稳定机制。组织变革机制则为具体变革实践涉及的试错和改进活动。

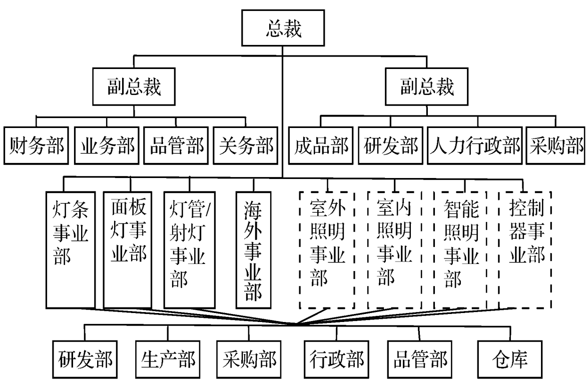
(3)**分析稳定与变革的悖论性关系**　深入分析两次变革中稳定机制的支持作用以及两次变革后新稳定机制的形成机理，并建构组织发展过程中稳定与变革的悖论性关系及作用模型，探究组织变革的本质。本研究概括得出，制度、流程和惯例3种稳定机制分别通过驱动、支撑(知识和能力)和释放(注意力和资源)3种途径和机理促进组织变革，而组织变革主要通过试错和改进等活动促使新稳定机制的形成。

3.5　案例描述

(1)**第一次变革**(2007～2008年)　此前思坎普主要经营LED灯具及相关器件的出口贸易以获取差额利润，由于货源不稳定，产品质量参差不齐，导致客户频繁表示不满。由此，思坎

普决定转为外贸加生产模式，公司随之转型为外贸生产企业。转型后的思坎普进入快速发展期，公司形成了直线职能组织结构。此次变革重点在于组织内部增加新的研发生产部门及相应的业务环节，然后实现协同，属于新增型变革。

(2)**第二次变革(2013～2014年)** 由于激烈的行业竞争以及客户的多样性需求，导致公司产品种类增多且需求量和盈利能力参差不齐，无法实现有效管理及专业化研发与生产。由此，思坎普决定从直线职能结构向事业部制转型。公司通过分类筛选，保留盈利能力和发展潜力较强的产品，再按照品类成立相对独立的事业部，形成新的事业部制组织结构(见图1)。事业部制强化了公司的专业化研发与生产，提高组织运作效率。此次变革主要改变组织内部布局和运行方式，属于重整型组织变革。



注：虚线框内的事业部为变革后期相继成立的事业部。

图1 思坎普的事业部制组织结构图

(3)**第三次变革(始于2016年)** 由于行业竞争持续加剧导致产品单价持续降低，公司利润受到严重影响。由此，思坎普决定改变代加工模式，建立自主品牌和销售渠道，实现从ODM向OBM转型。由于第三次变革尚未完成，故本研究重点关注前两次变革。

4 案例分析：思坎普发展过程中组织稳定与变革的相互依赖关系

通过对思坎普两次变革的分析可知，组织变革的实现依赖于已建立的稳定机制，体现了稳定对变革的促进作用；每次变革又能够促使组织实现新稳定，体现出变革对稳定的提升作用。

4.1 早期稳定机制的形成

思坎普在成立后的两年围绕灯具外贸这一核心业务制定了一系列制度，形成了稳定的任务流程，并形成"为全世界更多客户提供高质量灯具产品与服务"的组织惯例。

(1)**制度形成** 在外贸经营期间，思坎普在组织、部门和操作层均建立了一系列正式制度，包括办公室管理制度、业务管理制度、考勤制度等。以业务管理制度为例，其目的是规范公司业务操作，提高效率。包括业务组长负责制，即由业务组长派出业务员负责从接单到最后完成订单的整个过程的进度跟踪；业务组长负责该地区客户相关文件的签收，并于当日报送经理。

(2)**流程形成** 思坎普形成了较为稳定的外贸业务流程，即"洽谈-采购样品-签定合同-批量采购-发货-结算与售后"。具体如下：①洽谈，其前提是获得有效客户资源；②合同签定，公司先制定通用电子合同模版，然后根据订单需求拟定特定电子合同，双方通过网络实现合同的签定；③采购样品和批量采购，指寻找供应商并建立合作关系，发出订单并签定合同，供应商则按照客户的需求组织生产；④发货，指在交货期内完成产品采购后交由指定的货代公司或国际物流公司完成报关等手续；⑤结算和售后，指对方收到货物后按约定方式进行尾款结算，并协商处理后续质量与服务等问题。同时，该流程的每一个环节都在实践中不断成熟。

(3)**惯例形成** 该阶段组织成员对思坎普的外贸业务这一组织任务形成了共同理解，并能采取一致性行为，即基于外贸任务形成了较为稳定的组织惯例①。类似地，创业者和其他仍在思坎普工作的老员工也提到了该阶段公司内部形成的凝聚力以及对组织总体任务形成"为全世界更多客户提供高质量灯具产品与服务"的共同认知。可见，该公司基于外贸业务形成了较为稳定的组织惯例，作为行动基础引导员工做出共同努力。

4.2 由外贸企业向外贸生产企业转型中稳定与变革的相互促进作用

4.2.1 稳定对变革的促进作用

2008年思坎普完成外贸生产企业转型，转型过程持续近半年，包括厂房、车间的建立，加工和实验设备的购置与安装，生产线调试和员工配置，以及最终投入试产和调整。在贸易过程中形成的制度、流程和惯例等稳定机制对变革起着重要的促进作用。

(1)**以制度驱动变革** 转型初期，思坎普的员工数量激增，而主要管理者仍为3位创始人，这给公司的持续性和有效管理带来巨大挑战。由此，公司持"以销售带动生产"的战略主张，决

① 限于篇幅，有关企业高层管理人员和员工的访谈内容表述暂略，有兴趣的读者可与笔者联系。

定由创始人团队中的一人全面负责研发、设计、测试及生产等事宜，并从外部聘请研发经理负责新产品设计和性能测试；同时，提拔两名业务员负责工厂和生产管理。此时，面对新业务和新情境，管理者主要依赖已有的规章制度规范员工行为，确保组织持续性。起初，由于无法有效界定生产研发等工作量，相关的管理就在原有规章制度基础上加以调整。例如，在员工考核制度中增加一线工人工作制度和业绩考核办法，包括倒班制度、计件方法等。尽管这些制度与生产和研发性质上不完全匹配，但在转型过度期，起到了重要驱动作用。根据被访者的相关描述①可见，在变革的过程中，已有稳定制度能够发挥其保留和选择的功能，为组织培育了合法性并增强员工信任，降低不确定性并确保员工在相对稳定和限制性的条件下探索新任务，从而提高变革和探索的效率，从根本上驱动变革。

（2）**以流程支撑变革**　变革中公司的核心任务由销售转向销售加生产，在原有外贸流程的基础上，思坎普建立并运行“洽谈—物料采购—样品开发—签定合同—量产—发货—结算与售后”的任务流程。新任务流程保留了洽谈、签订合同、发货、结算与售后等关键环节。公司在这些环节上已经形成了成熟的做法、经验和相对固定的准则，为新任务的完成提供了基石。为填补变革后的岗位空缺，公司选择从原有的销售队伍和行政人员中抽离出一部分加入生产研发，这些员工在已有流程中的某些环节已经储备了丰富的知识和能力，有利于新任务的完成。总体上，转型中已有流程的支撑作用主要体现在两个方面：①通过保留已有流程的关键环节，将所储备的知识、技能用于新任务的完成，确保任务参与者在执行任务过程中拥有稳定方案模块作为参考，以此形成新方案，集中精力更好地完成任务；②在相对规范的流程指导下，组织能够确保一致性运行，减少发生非预期偏离，更有效的探索新流程。

（3）**以惯例释放注意力和资源**　在惯例层面，思坎普员工对于公司“高品质产品与服务”的共同认知和共同行动倾向为公司的变革提供了精神支柱和凝聚力支撑，确保组织能够释放注意力和资源用于新任务的完成。组织惯例的作用首先体现在高层管理者身上。思坎普的3位创始人经过两年的合作和摸索，对公司发展战略和目标形成了一致认知，确定思坎普的使命为“为全世界更多的客户提供高质量灯具产品与服务”。早期思坎普主要通过与供应商建立紧密合作的方式来实现，转型后开展自主研发和生产，但对于目标的追求并未改变。坚持对高品质的认知使管理者注意力及公司资源均集中在以提高质量为目的的行动上；同时，管理者之间基于共同认知很容易对组织的目标市场、转型变革目标及未来发展战略等达成一致意见。已有惯例确保管理者在变革中从组织层面将注意力和资源从多元目标和纷繁事务中释放出来，集中服务于单一的目标和任务。

其次，已有惯例有利于变革中提拔的中层管理者在新情境下保持共同认知和一致性行动，集中部门注意力和资源完成任务。建立研发与生产等部门后，部分管理者来自原业务和行政部门，在前期工作中对高层管理者及公司的核心任务和理念均形成了一致的理解。到了新岗位后，他们通过自上而下权力模式及显性和隐性沟通等互动模式将认知传递给部门员工，减少新部门探索的时间和压力，释放部门注意力和资源来完成核心任务，为新组织结构的有效运行提供保障。

第三，组织惯例能够释放基层员工的注意力和资源。尽管早期思坎普的员工数量不多，但对组织任务理解深刻，是组织惯例的重要参与者和组织文化的重要传播者。转型后，为确保组织任务的完成，不仅新部门之间需要建立链接关系，新部门还需要跟已有部门或业务环节建立链接关系。此时，已有员工起重要的主导作用，引导新员工对组织任务、文化及理念形成认知，并通过沟通和互动产生一致性行动。此外，员工层面还存在跨部门非正式沟通，相互传递对组织的认知和理解。由此可见，已有组织惯例能吸收员工进入新情境时产生的不确定性，消除老员工的焦虑、抵触和排斥情绪，降低新员工的探索成本，促进员工对新任务的认知和理解，集中注意力和资源完成个人任务。

总而言之，在思坎普实现从外贸向外贸生产企业转型的过程中，已有组织制度、流程和惯例主要通过驱动、支撑及释放注意力和资源等方式促进组织变革。其中，组织惯例所起的吸收不确定性并释放注意力和资源的作用对变革的促进作用最为显著，有效实现了新部门与已有部门的衔接，确保组织在变革中持续运行。

4.2.2　变革对稳定的促进作用

向生产企业转型后，思坎普通过反复试错

① 限于篇幅，相关事例表述暂略，感兴趣的读者可与笔者联系，下同。

性或适应性活动对已有稳定机制进行了更新，形成能更好满足新战略需求的稳定、高效状态，体现出变革对稳定的促进作用。

(1)**以变革形成新制度** 思坎普在其试生产、正式投入生产及外贸与生产研发并进的过程中，制定并完善了新制度，包括技术人员考核和薪酬制度、车间管理制度、仓库使用注意事项及各实验室和设备使用说明与规定等，对新员工行为进行有效规范。以环境实验室为例，公司针对该实验室的冷热冲击试验、IP68等级试验、盐雾试验等均制定出详细的设备操作说明及试验指导。可见，在变革中，随着组织任务的反复执行，新制度得以不断补充和完善，并逐渐发挥其规范化、稳定性功能。

(2)**以变革形成新流程** 在已有流程基础上，思坎普在反复执行任务过程中逐渐强化研发生产的份量，并形成各环节具体流程。例如，针对物料采购形成来料质量控制流程，从供应商送料到入库之前需要经过货仓核对数、进料检验、物料是否紧急、召开物料特采评估等环节，且各环节均涉及意外情况处理办法。类似地，还形成了一个较稳定的生产流程[①]。该流程涉及从采购到交货整个过程，包括领料、焊接、功能测试、包装、贴片、入库等环节，对相邻环节之间的互动及不同环节之间的反复循环等都做了明确规定，只有通过整个流程的产品才能交付给客户。此外，思坎普还形成了"市场分析—工业设计—评估—改进—打样—测试—研发试验装配—评估结果分析—第二轮研发试验生产—批量生产"的研发流程，以及涉及产品定义及合同评审、产品设计采购及计划、试产及审批、量产及品质保证和销售及服务等环节的公司品质保障流程等。这些新流程的制定与完善都是变革中反复试错及改进的结果。

(3)**以变革形成新惯例** 转型后员工的共同认知逐渐转变为"为全世界更多客户研制最好的LED产品并提供最好的服务"。对高品质的早期共同认知促进思坎普成功转型，而转型后的思坎普在实践中重新定位了"高品质"。变革初，在保持服务高品质的同时，思坎普逐渐强调研发生产的高品质，强化整个任务流程的质量控制与保障。这种认知的转变主要通过自上而下的路径实现，即高层管理者在解读外部环境变化及组织发展目标的基础上对组织任务形成新理解，然后向组织中层和基层传递。基于对组织任务的统一认知，思坎普从上到下均能够采取一致性行动，形成稳定的行动范式。

总而言之，经过变革实施过程中对新任务的反复执行，依赖试错性或适应性活动以及不断探索与调整等创新实践，形成了新的制度、流程和惯例，推动公司进入能够适应组织发展战略新要求的稳定阶段，步入高效运行和快速发展新时期。

4.3 从直线职能结构到事业部结构转型中稳定与变革的相互促进作用

2013年，思坎普开始第二次重要变革，将直线职能结构调整为事业部制，缩减产品类型，突出公司核心产品及海外业务，分别成立事业部，改被动生产研发为主动专业化生产研发。此次重整型变革中稳定与变革的相互促进作用依旧显著，但强度和重点有所不同。

4.3.1 稳定对变革的促进作用

思坎普在直线职能结构时期形成的制度、流程和惯例等稳定机制促进了其事业部结构变革，其中，流程和制度产生的驱动和支撑作用较为显著。

(1)**以制度驱动变革** 结构变革初期思坎普保留了大部分直线职能结构时期的组织制度，以避免内部慌乱，确保组织业务有序开展。该公司重新拟定了新事业部、事业部职能人员及事业部下设部门的职权，但尚未出台正式制度。以考核制度为例，转型后的事业部拥有较大自主权，可自主决定其发展方向，但需要接受总部的考核，其中考核指标和方法由总部和事业部协商制定(如达成率指标、利润指标、研发竞争力指标等)。这些指标源于对公司已有考核制度中各研发小组、生产车间、实验室等相关规定进行重新分解组合。类似地，其他规范或规则也源于已有制度的提炼、修正和重组。正是已有制度及其基本构成中所做出的承诺促使组织成员在变革中即使改变了工作岗位、调整了工作任务和目标，但依然相信组织。制度限制了员工因情境变化产生"胡思乱想"或"焦虑慌乱"的情绪，使得员工能够依托熟悉的制度快速融入新情境中，在确保安全和自由的基础上，开展有效探索活动。由此，制度不但没有制约变革，反而构成变革中组织运行的基础，从根本上驱动变革。

(2)**以流程支撑变革** 事业部改革的重点是组织内部流程调整，但实际上思坎普只在已有大流程的基础上做了微调，形成"洽谈—总部

① 限于篇幅，有关内容暂略，有兴趣的读者可与笔者联系。

设计与任务分解—事业部研发—总部签定合同—量产—总部采购—发货—结算与售后”的新流程。新流程的特点主要体现在两个方面：①增加任务分解和总部采购环节，以适应事业部制运行；②改变部分流程的负责部门及衔接关系。改革后的具体流程如下：①总部业务部门统一接单；②交由总部研发部进行产品 ID (industrial design)设计和整体照明方案设计，分解任务并分配到各事业部；③事业部组织样品研发和生产；④总部完成整体测试后发出样品并签订订单；⑤总部根据订单需求量和改进要求再次分解任务；⑥事业部完成量产；⑦总部采购部完成统一采购并组装，保存至总部成品仓；⑧关务部进行报关和出货。职权关系和流程的调整既能够确保组织的持续性，又能够满足组织对专业化研发生产的需求。

新流程有效运行的主要原因在于保留了已有流程中大部分环节，包括洽谈、来料检验、生产、研发、发货、售后等。这些流程储备了完成任务的知识、技能和原则，促使员工在新情境下可以通过类比迁移、遵循已有原则、依赖已形成的方案模块等方式开展工作，减少探索成本。已有规范流程提供了指导性和一致性选择，减少变革中员工的错误行为，提升探索效率。

(3)**以惯例释放注意力和资源**　思坎普事业部改革的根本目的是为了强化对高品质的认知。高层管理者在该认知的影响下集中注意力和资源提升组织研发绩效以更好实现高品质，直接指导各事业部职责、衔接关系及绩效目标的制定。例如，在制定事业部绩效时，除了达成率、利润率等基本指标，还增加了新产品开发的速度、数量、市场反应等研发竞争力指标，在确保组织共同目标实现的基础上强调各事业部自主研发能力的提升。此外，大部分事业部的总经理和副总经理来自原有直线职能结构中的重要岗位，已对组织任务和高层管理者的理念形成共同理解，担任事业部负责人后强化在部门层面形成对高品质追求的共同认知，并采取一致性行动。类似地，其他事业部的负责人亦将基于高品质追求形成的认知带到了新部门，引导事业部员工的认知和行为。就基层员工而言，大部分的车间、实验室和销售团队只是进行了位置和归属调整，具体任务及对任务的认知未发生根本性变化，因此，能够维持稳定状态。可见，已有惯例为高层管理者、部门管理者及基层员工均释放了注意力和资源，将注意力和资源集中到更小范围，以完成新任务甚至实现创新与突破。

4.3.2　变革对稳定的促进作用

经过事业部制变革和运行，思坎普在试错、探索和改进中再次实现稳定机制更新，促使组织达到了新的稳定状态。

(1)**以变革形成新制度**　通过总部和事业部、事业部之间、事业部内部之间的持续互动，思坎普逐渐形成并完善了新规章制度。公司层面以仓库管理为例，变革初期，总部和事业部仓库之间存在大量衔接不当之处。例如，各事业部完成任务的进度不一致，导致同一订单的产品完成时间点不同，而总部在同一时间进行采购，使得各事业部库存率高低不同。经过试行和协调后，各事业部的研发周期和生产周期趋于稳定，组织内部沟通更顺畅，各事业部能够按照订单的要求组织研发与生产，合理安排进度与库存，通过公司不断改进形成仓库管理制度。事业部及其内部层面，均对变革初期相对粗放的管理制度进行了细化、合理化和固化。以灯条事业部为例，一方面，完善了部门管理制度，对事业部愿景与目标、原则、结构、绩效管理等做出详细规定；另一方面，制定了各部门及岗位的详细职责说明。如此，思坎普从上到下均在变革推行中通过试错、探索和改进等方式围绕组织任务形成了一套完善的规章制度。

(2)**以变革形成新流程**　思坎普不断固化和完善总流程，明确各环节的任务主体。例如，产品采购及计划、试产与审批、量产及品质保障环节涉及总部与事业部的协调与合作，而产品定义、合同评审和销售与服务则由总部负责整体协调。同时，细化各环节内部流程。例如，产品定义细化为新产品需求分析、设计特性界定、项目评审、项目确认、项目计划、设计及开发等环节。总流程及各环节内部环环相扣，形成多层次严格控制的系统；此外，思坎普还制定并完善各事业部内部的任务流程。以灯条事业部为例，除了实现与总部和其他部门的有效对接，其内部的运行流程亦逐渐合理化，形成“接受任务—设计与开发—确认设计—试产—评估—量产计划—采购—来料检验—SOP，以及设备准备—焊接与生产—SMD 贴片—组装—灌胶—测试—包装”的内部流程。新流程的形成和完善均是在反复执行新任务的过程中不断尝试和改进的结果。

(3)**以变革形成新惯例**　思坎普员工在事业部制的反复运行中逐渐形成“为客户带来创新、提供灵感”的共同认知，强调“质量至上，服

务至上，向着完美的目标前进”的理念，且在行动中表现出一致性倾向①。

总而言之，事业部制改革促使思坎普全体成员在执行任务的过程中不断强化和清晰化对高品质的认知，产生一致性行动。

5 讨论与分析

5.1 稳定与变革的悖论性关系

本研究的案例分析显示，组织稳定与变革之间存在相互依赖关系，即组织变革依赖于组织已有的稳定机制，而新稳定状态的实现依赖于组织变革(见图 2)。本研究识别出显性和隐性两类稳定机制：①显性机制，主要指组织制度和流程；②隐性机制，主要指组织惯例。

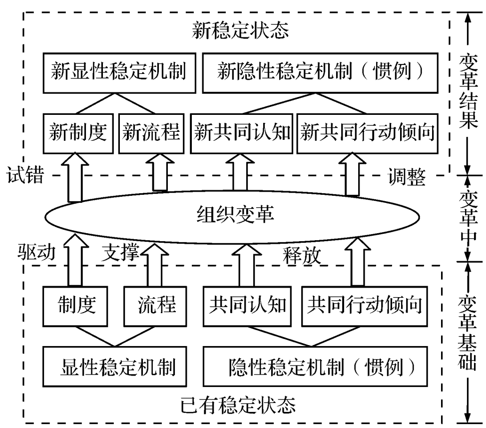


图 2 组织稳定与变革的相互依赖关系及组织变革的过程

稳定机制对变革的促进作用主要体现在 3 个方面。

(1)**制度具有保留和选择的功能，为组织培育了合法性并增强员工信任，降低不确定性，确保员工在相对稳定的条件下探索新任务，提高变革和探索的效率，从根本上驱动组织变革** 制度能够消除员工因情境变化产生“胡思乱想”或“焦虑慌乱”的情绪，提供安全性，保护其自由，使得员工能够依托熟悉的制度快速融入新情境，开展有效探索活动[20]。该结论与文献[9，19，20]的研究结论一致，说明制度可能构成变革中组织运行的基础，从根本上驱动变革[21]。

(2)**流程具有储备知识、技能和能力等功能，促使员工在新情境下可以通过类比迁移、遵循已有原则、依赖已形成的方案模块等方式开展工作，节约认知资源、减少探索成本、集中精力更好地完成任务** 两次变革都体现了已有流程的重要支持作用：一方面，通过保留已有流程的关键环节或将已有流程向新任务环节延伸将所储备的知识、技能和能力用于新任务的完成；另一方面，在相对规范的流程指导下，组织能够确保一致性运行，减少发生非预期偏离，更有效的探索新流程。该结论与文献[22，23]等关于创新性个体如何解决问题的研究一致，即个体依赖已有的方案结构或模型解决新问题。此外，本研究也证实了基于标准化程序探索新事物或基于稳定流程实现变革的观点[24]。

(3)**组织惯例能够为组织成员释放注意力和资源，将注意力和资源集中到更小的范围，更好地完成任务甚至不断创新与突破** 思坎普的变革实践显示，已有惯例为中、高层管理者及基层员工均释放了注意力和资源。基于对高品质的认知使得管理者在变革中从组织层面将注意力和资源从各类目标中释放出来，集中服务于相对单一的目标和任务；已有惯例有利于变革中提拔的管理者在新情境下保持共同认知和一致性行动以更好地完成任务；已有组织惯例能够吸收变革过程中员工因进入新情境产生的不确定性，消除老员工的焦虑及抵触情绪，促进员工对新任务的理解，集中注意力和资源完成个人任务。

思坎普的两次变革均解决了组织面临的困境，促使组织达到新的稳定发展状态，体现变革对稳定的促进作用。两次变革的结果均制定并完善新的制度，形成并改进新流程，调整组织惯例，以更好的适应变革后组织发展的要求。由于组织变革是一个持续动态的过程，不同变革所体现出的具体活动并不一致，因此，本研究主要识别出试错、尝试和改进等活动作为变革机制。经过变革实施过程中对新任务的反复执行，依赖试错性或适应性活动以及不断探索与调整等创新实践，形成了新的制度、流程和惯例等稳定机制，意味着组织进入能够适应其发展战略新要求的高效稳定阶段。

5.2 组织变革的本质

思坎普的两次变革存在差异性：由外贸企业向外贸生产企业转型本质上是改组织单一外贸战略为外贸加研发生产的双核心战略，要求组织为满足研发生产要求增加物料采购、研发、生产、库存等职能及相应业务环节，属于新增型组织变革；由直线职能结构向事业部制结构转型本质上是改组织被动研发战略为主动、专业性研发战略，要求组织为提高研发效率提供全方位、专业性支持，属于重整型组织变革。两次变革中稳定机制的作用机理不尽相同：前者中，

① 限于篇幅，有关企业高层管理人员和员工的访谈内容表述暂略，有兴趣的读者可与笔者联系。

组织惯例等稳定机制产生的释放注意力和资源的作用更为显著;后者中,制度和流程等产生的驱动和支撑作用更为显著。组织变革对新稳定状态实现的作用机理则相似,均通过变革行动得以实现。

组织变革具有多样性特征,可能涉及组织战略层、职能层或是操作层等不同层面,战略变革、制度变革、营销变革、结构变革等不同内容,或根本式、渐进式变革等不同模式,但根本上都是打破一种稳定状态并建立新的稳定状态。由此,组织变革并非可以进行时间或空间分割的独立事件,而是一项复杂持续的系统工程。例如,思坎普向服务外贸企业转型并非简单的增加研发生产部门,而需要最终实现已有业务组织与新组织之间的有效衔接与整合,实现协同效应,并通过固化变革建立新的稳定系统。类似地,思坎普从直线职能结构到事业部制也不是简单的流程调整,而是一次对组织资源的系统变革,需建立适应组织研发战略的新稳定系统。由此可见,组织变革的本质在于实现组织效率的根本性提升,或使组织建立适应新环境或任务的稳定状态,体现出悖论性属性特征。

6　研究结论和局限性

本研究从悖论视角采用探索性案例研究方法对思坎普及其两次变革进行研究,分析得出稳定与变革的相互作用机理,并验证了稳定与变革的悖论性关系。本研究主要得出以下结论:①在组织发展过程中,稳定机制主要通过驱动、支撑和释放注意力与资源等方式促进变革,而组织变革中的试错性活动或尝试和调整等创新行动则能促进新稳定机制的再形成;②稳定机制的作用路径和强度呈现多样性特点,在新增型变革中释放作用更显著,而在重整型变革中驱动和支撑作用更显著;③组织变革形式多样,但本质均为打破组织已有的稳定状态并促使组织达到新的稳定状态,突显其持续性复杂系统工程以及悖论性属性特征。

本研究对管理实践的启示在于:①根据传统对立观,组织应在稳定与变革之间做出二选一决策,即便是整体论也要求两者进行分离性共存,而本研究认为组织稳定与变革属于矛盾且相互依赖的共存关系,即悖论性关系。换言之,组织变革的成功离不开稳定机制的支撑,而稳定机制亦需要通过组织变革来建立。鉴于此,组织管理者不可一味追求稳定或变革,而应接受、理解并利用这种悖论性关系,实现稳定与变革的协同效应。②组织当中存在多种稳定和变革机制,不同的稳定或变革机制发挥不同的作用。尤其是稳定机制在新增型和重整型两种变革的作用路径和强度均不尽相同。由此,管理者需识别不同稳定机制产生的驱动、支撑和释放注意力与资源等不同作用,并且在明确组织变革特点和类型的基础上发挥稳定机制的特定作用。③在当前组织不断进行组织变革实践的现实中,但很多管理者其实并未认清组织变革的本质,盲目采取行动,而本研究则从打破稳定到建立新稳定的视角对组织变革的本质做出解释,能够改变组织管理者一味追求变化或视组织变革为独立事件的做法。

尽管本研究从动态视角对组织稳定与变革的悖论性关系进行了探讨,充实了组织悖论和组织变革理论,为管理实践提供了指导,但仍存在不足之处:①单案例研究得出的结论在普适性方面存在不足,需要更多的案例或情境进一步验证与强化;②涉及的稳定和变革存在多样性特点。例如,稳定机制还可能涉及原则、控制、风险规避等,而变革则包括试验、尝试、应变、发现等旨在提高组织弹性、适应性和创新性的机制。由此,有必要选择不同情境下的多种稳定与变革机制充分探究其中的相互关系。

参　考　文　献

[1] HANNAN M T, FREEMAN J R. Structural inertia and organizational change[J]. American Sociological Review, 1983, 29(1):149-164.

[2] DAMANPOUR F, SCHNEIDER M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers[J]. British Academy of Management,2006, 17(3):215-236.

[3] POOLE M S, VAN DE A H. Using paradox to build management and organization theories.[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4):562-578.

[4] 谢康, 吴瑶, 肖静华, 等. 组织变革中的战略风险控制——基于企业互联网转型的多案例研究[J]. 管理世界, 2016(2):133-148.

[5] 陈嘉文, 姚小涛, CHEN J W, 等. 组织与制度的共同演化:组织制度理论研究的脉络剖析及问题初探[J]. 管理评论, 2015, 27(5):135-144.

[6] PENTLAND B T, FELDMAN M S, BECKER M C, et al. Dynamics of organizational routines: a generative model [J]. Journal of Management Studies, 2012, 49(8):1484-1508.

[7] FELDMAN M S, PENTLAND B T, D'ADDERIO L, et al. Beyond routines as things: introduction to the special issue on routines dynamics[J]. Organiza-

tion Science, 2016, 27 (3): 505-513.

[8] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. Organization Science, 1991, 2(1): 71-87.

[9] FARJOUN M. Beyond dualism: stability and change as a duality[J]. Academy of Management Review, 2010, 35 (2): 202-225.

[10] SMITH W K, LEWIS M W. Toward a dynamic theory of paradox: a dynamic of equilibrium model of organizing[J]. Academy of Management Review, 2011, 36(2): 381-403.

[11] SMITH W K, EREZ M, JARVENPAA S, et al. Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change[J]. Organization Studies, 2017, 38(3/4): 303-317.

[12] MARCH J G. Continuity and change in theories of organizational action [J]. Administrative Science Quarterly, 1996, 41(2): 278-287.

[13] 林海芬，苏敬勤. 管理创新效力提升机制:组织双元性视角[J]. 科研管理，2012，33 (2)：1-10.

[14] LEWIS M W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide[J]. Academy of Management Review, 2000, 25 (4): 760-776.

[15] SCHAD J, LEWIS M W, RAISCH S. Paradox research in management science: looking back to move forward [J]. Academy of Management Annals, 2016, 10 (1): 5-64.

[16] THOMPSON J D, ZALD M N, SCOTT W R. Organizations in action : social science bases of administrative theory [M]. New York: McGraw-Hill, 1967.

[17] HE Z L, WONG P K. Exploration vs. Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis[J]. Organization Science, 2004, 15 (4): 481-494.

[18] ANDRIOPOULOS C, LEWIS M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation[J]. Organization Science, 2009, 20 (4): 696-717.

[19] NELSON R R. What makes an economy productive and progressive? What are the needed institutions? [R]New York: Columbia Earth Institute, 2007.

[20] FARJOUN M, STARBUCK W H. Organizing at and beyond the limits [J]. Organization Studies, 2007, 28(4): 541-566.

[21] SIMONS R. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

[22] HOLLAND J H. Adaptation in natural and artificial systems[M]. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 1992.

[23] SAWYER R K. Explaining creativity: the science of human innovation[M]. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2006.

[24] KLAHR D, SIMON H A. Studies of scientific discovery: complementary approaches and convergent findings[J]. Psychological Bulletin, 1999, 125(5): 524-543.

[25] ADLER P S, BENNER M, BRUNNER D J, et al. Perspectives on the productivity dilemma[J]. Journal of Operations Management, 2009, 27 (2): 99-113.

[26] KLEIN K J, ZIEGERT J C, KNIGHT A P, et al. Dynamic delegation: shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams[J]. Administrative Science Quarterly, 2006, 51 (4): 590-621.

[27] ZOLLO M, SINGH H. Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U. S. bank mergers[J]. Strategic Management Journal, 2004, 25 (13): 1233-1256.

[28] LANDAU M, CHISHOLM D. The arrogance of optimism: notes on failure-avoidance management [J]. Journal of Contingencies and Crisis Management, 1995, 3 (2): 67-80.

[29] WILDAVSKY A. Searching for safety [M]. New Brunswick: Transaction, 1991.

[30] 苏敬勤，李召敏，洪勇. 管理创新创造阶段:从内部变革促进者视角的分析[J]. 管理学报，2010，7(7)：1000-1007.

[31] EDMONDSON A C, BOHMER R M, PISANO G P. Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals[J]. Administrative Science Quarterly, 2001, 46 (4): 685-716.

[32] 奚菁，张珊珊，罗洁婷，等. 管理认知演化与传统制造企业转型升级——基于昭信集团的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论，2016，9(4)：351-367.

[33] DIONYSIOU D D, TSOUKAS H. Understanding the (re)creation of routines from within: a symbolic interactionist perspective[J]. Academy of Management Review, 2013, 38(2): 181-205.

（编辑　郭恺）

通讯作者：林海芬(1980～)，女，浙江景宁人。大连理工大学(辽宁省大连市　116024)经济管理学院副教授、博士研究生导师。研究方向为组织创新、组织悖论等。E-mail：linhaifen@dlut. edu. cn