

组织惯例构思的探索性开发:基于扎根理论方法

徐建平¹,梅胜军²

(1. 中央财经大学 博士后科研流动站,北京 100081;2. 浙江理工大学 经济管理学院,杭州 310018)

摘要:从持续性变革视角出发,将组织变革视为组织惯例不断演化的动态学习过程,采用半结构化访谈和焦点小组访谈的方式进行资料收集,选择19家(组)企业的高层管理者、中层管理者以及普通员工为对象进行访谈,其中包括5组焦点小组访谈。着重捕捉组织变革过程中组织成员行为模式、组织运作“游戏”规则以及员工集体共识的变化,旨在把握组织变革以及组织惯例的可能关键要素。在此基础上,采用扎根理论研究方法对访谈所获取材料进行分析,发现组织惯例的概念构思由交互共识、内隐规范以及行动逻辑三个维度构成。

关键词:组织惯例;组织变革;扎根理论;交互共识;内隐规范;行动逻辑

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-980X(2019)10-0054-11

通过对组织惯例相关研究文献的回顾,可以发现虽然组织惯例的研究已经扩展至组织水平,但是对于“什么是组织惯例”这一核心问题至今仍存在着较大争议,不同的学者(如Cohen和Bacdayan^[1]、Pentland和Reuter^[2]、Feldman和Pentland^[3]、Pentland等^[4]、Styhre^[5])有着不同的见解,因此本研究认为有必要对组织惯例的概念构思进行清晰的界定。与此同时,组织惯例作为一个新兴的组织研究领域,主流的研究多为国外学者基于国外背景而进行。国内的学者虽然也有过阐述,但多为对于国外研究的转述和介绍^[6]。虽然也有中国学者对组织惯例的概念和演进^[7]、组织惯例更新^[8-9]、组织惯例变革^[10]、惯例与管理控制^[11]、惯例视角的管理创新^[12]、以及新创企业中组织惯例的出现^[13]等问题曾有过研究,但是就总体而言,当前组织惯例的研究都缺乏基于中国背景与特色的深度发掘以及基于中国背景对组织惯例进行解构。

为此,本文旨在深化对组织惯例概念构思的理解以及捕捉其在中国文化背景下的关键特征,进而提炼这一概念构思的维度特征,为后续测量工具的开发提供基础。

1 研究方法

概念构思开发传统上多采取内容分析法,但

本文采取扎根理论(grounded theory)的研究方法,主要基于以下几点考虑:①虽然内容分析法是一种借鉴了定量分析的成熟定性研究方法^[14],通过对文献信息的有序化处理,减少了分析的主观性倾向,虽然在社会科学研究的诸多领域已经得到应用,但是这种方法更加适合用于研究相对成熟的问题;②组织惯例是一个新兴的研究领域,在概念构思上还存在很大的争议,而扎根理论的研究方法强调基于既有经验资料来建构理论^[15],即在不先入为主的情况下,通过对资料系统分析归纳来挖掘核心概念,并且在概念之间建立联系,实现理论构建。由于扎根理论的关键在于从现实资料中抽象出和发展出新的概念构思和理论^[16],所以更加适合采用扎根理论的研究方法来开发组织惯例的概念构思。

扎根理论目前有三个比较流行的版本,但是对于本研究而言关键在于对其研究方法和思维逻辑的借鉴以及实际运用,而非纠缠于哪个版本是对的或者唯一正确的^[17]。在研究思路,研究者主要参考陈向明^[18]所介绍的六个要点来进行:第一,从资料中产生理论,通过对原始资料的不断浓缩,实现从事实到实质理论,再到形式理论的演进;第二,始终对理论保持敏感度,在对所研究问题相关理论有所积累的基础上,在扎根的多个阶

收稿日期:2019-08-26

基金项目:国家自然科学基金青年项目“绩效衰减与制造企业转变战略选择:参照依赖与注意力框定的作用”(71402170);教育部人文社科项目“绩效衰退情境下中小制造企业转变策略选择机制研究”(14YJC630099)

作者简介:徐建平(1979—),男,浙江海盐人,管理学博士,中央财经大学金融学博士后,研究方向:组织变革与战略创业、产融结合与集团发展战略;梅胜军(1982—),男,湖北黄梅人,管理学博士,浙江理工大学经济管理学院教师,研究方向:战略创业与组织变革。

段都保持理论的敏感性,在对各种资料分析过程中,捕捉到新的理论建构线索,找到研究问题的焦点,实现对相关核心概念的浓缩;第三,采取不断比较的方法,即通过对资料与资料、理论与理论之间的不断比较,依据资料与理论之间的相关关系来提炼有关范畴及其属性;第四,采用理论抽样的方法,即将资料中初步生成的理论作为下一步资料抽样的标准,用这些理论来指导下一步的资料收集和分析工作;第五,灵活运用文献,重视文献对于研究者经验性知识积累的作用,但同时努力做到不局限于文献;第六,进行理论性评价。

在具体的操作步骤上,研究者主要借鉴了Strauss和Corbin^[16]的操作程序:①理论性抽样;②资料收集;③逐级编码,产生概念;④不断地就数据、概念、概念与数据之间进行比较;⑤形成理论型概念,建立概念之间联系;⑥构建理论并进行评价。

2 理论性抽样

作为一套系统性的应用方法^[19],理论性抽样是扎根理论的重要特色。其目的在于使研究者可以将资料中初步生成的理论作为下一步资料抽样的依据或标准,指导资料的进一步收集和分析。这体现了扎根理论“一切皆为数据”^[20]的思想,即数据既可以是现有的文献,也可以是研究者自身或其研究对象的观点、历史信息或个人经历等^[17],这些都可以成为被比较的对象,用以形成概念并最终发掘其中所涉及的模式^[21]。按照这一逻辑,研究者对访谈所收集的资料进行扎根分析也是可以接受的做法。

本研究旨在发掘组织惯例这一概念具有怎样的内在结构特征,即在组织实践中,惯例具有怎么样的关键维度特征,这些特征中哪些是独具中国色彩的。根据这一理论性抽样的目的性、合理性和可行性,本研究主要针对那些成立时间在五年以上的企业(创办时间越长的企业所沉淀的惯例越多),并且在该组织中工作较长时间的人进行访谈(以期充分了解真实信息)。

3 资料收集

3.1 资料收集方法

资料的收集主要通过两种途径进行;一是通过访问研究对象所在企业的相关网站,以及在进行访谈时获取对方提供的相关材料;二是访谈所获取的相关数据材料。访谈的主要目的在于收集第一手资

料,并且为研究者和研究对象之间进行互动沟通提供了天然桥梁,消除了研究对象的敌意,进而能够捕捉研究对象更为深层次的信息^[22],以及那些存储于关键管理者或决策者头脑当中的重要资料^[23]。在访谈方法的选择上,研究者主要采取了半结构化访谈和焦点小组访谈:前者具有清晰结构和比较固定的结构,由被访谈者针对这些结构良好的问题进行比较发散性的回答;后者在市场研究中采用得更为普遍,其访谈的提纲与半结构化访谈基本相似,只是在进行过程中更加强调访谈对象之间的互动。在本研究中焦点小组访谈一般为在某个企业集群或者某个公司选择3~5个资深员工,在研究者的主导下就相关问题进行深度交流,这种交流模式更加适合于了解和把握组织成员对于组织层面问题的想法和看法,因此适合于组织惯例调研。在时间控制上,为了避免被访谈者产生疲劳感,对于半结构化访谈一般控制在1h左右,焦点小组访谈则控制在1.5~2h。

3.2 访谈设计

研究者在对以往相关文献总结的基础上,结合研究目的,进行了访谈提纲开发,主要聚焦于以下几类问题:①公司的情况和访谈对象在公司的工作经历;②公司最近发生的组织变革的情况、原因及这些变革(对于员工行为、认知等方面)产生的影响(举例说明);③员工所面临的工作的特征及其影响(举例说明);④公司相关作业程序、流程、规则方面的情况,以及员工之间交互影响的情况(举例说明);⑤员工之间相互学习、交流知识的途径(举例说明);⑥上述的程序规定、学习方式对于组织的相关影响(举例说明);⑦员工对于公司文化的理解。

通过上述问题,研究者旨在了解组织惯例在公司实践中的具体表现,以期找到实践原型,深化概念理解。

3.3 访谈对象

组织变革和组织惯例是任何一个组织经常面对的组织现象,因此对于访谈的行业,研究者没有过多的予以限制,但是考虑到本文旨在从持续性变革的视角进行切入,所以在行业上较多的选择了金融、高科技及竞争比较激烈行业的企业,相对而言这些行业发生变革的情况较多。同时鉴于研究者研究的问题是组织惯例,它的形成不是一朝一夕所发生的,所以对于访谈者,研究者都有较高的要求,一般都要求为该企业的资深员工和核心骨干。最后,在上海、杭州、湖州等地选择了19组访谈,其中包括5组焦点小组访谈。具体情况如下表1所示。

表 1 访谈企业背景汇总

企业名称	地点	规模	行业	访谈对象	人数	方式
浙商证券	杭州	大型	金融	财务总监	1	半结构化访谈
开元旅业	萧山	大型	服务	总裁助理、战略发展部经理、研究员	3	焦点小组访谈
中科天翔	杭州	中型	IT	行政人事部经理	1	半结构化访谈
浙江交投	杭州	大型	投资	信息中心经理助理、发展研究部主管	2	半结构化访谈
数创科技	杭州	小型	IT	总经理	1	半结构化访谈
网通国际	杭州	中型	IT	人力资源部经理	1	半结构化访谈
彩通网络	杭州	中型	IT	人力资源部经理	1	半结构化访谈
盛大网络	上海	大型	IT	团队负责人	1	半结构化访谈
布丁酒店	杭州	中型	服务	CEO(首席执行官)	1	半结构化访谈
长江联合资产	上海	大型	投资	战略研发部副部长	1	半结构化访谈
东帝实业	上海	小型	贸易	总经理	1	半结构化访谈
凯曼资本	上海	小型	金融	产业投资总监	1	半结构化访谈
平安养老险	上海	大型	金融	财务负责人	1	半结构化访谈
上实投资	上海	大型	投资	战略发展部副总经理、投资部高级经理等	3	焦点小组
九阳电器	杭州	大型	制造	董事、战略负责人	1	半结构化访谈
平安产险浙江	杭州	大型	金融	副总经理、团队负责人、资深员工等	5	焦点小组
元通集团	杭州	大型	流通	办公室主任、人力资源部经理等	3	焦点小组
湖州科创园	湖州	小型	高科技	人力资源专员等	5	焦点小组
科达磁电	湖州	中型	高科技	人事行政部经理	1	半结构化访谈

4 资料分析

通过上述访谈研究者一共收集了 2.1 万字的文本数据。在此基础上,研究者严格按照扎根理论的三级编码程序——开放性编码、主轴编码和选择性编码的步骤展开相关研究。

4.1 开放性编码

开放性编码是在前期阶段,在确定对一个中心范畴及其特征编码(选择性编码)前,所进行地不断比较分析^[21],是对数据进行分析式分解的解释过程^[16]。在开放性编码阶段,最为重要的是数据分析者一开始并没有任何事先设定而是以完全开放的态度进行编码^[19],即以无偏心态,将收集的资料打散,赋予概念,然后重新组织的操作化过程^[18]。在进行开放性编码的时候研究者特别注意做好各种分析备忘录的撰写,从而达到深化自己建构的初步理论的目的。

在开放性编码的过程中,研究者严格秉持了 6

个基本原则^[18]:①资料登录详尽,不漏掉任何重要信息;②寻找当事人(被访者)所使用的词汇,争取将他们的原话作为码号;③根据当事人原话或研究者自己语言对码号进行初步命名;④对资料进行逐行分析时,对有关的词语、短语、句子、行动、意义和事件等进行具体的询问(探索它们与研究的关系,范畴、提供的信息、发生的原因等);⑤迅速对与资料有关的概念维度进行分析,并注意寻找与其有关的比较案例;⑥注意罗列编码范式中的有关条目。

在开放性编码的阶段,研究者对收集的原始资料在分散结构后进行了细致分析,并结合现有文献,对从数据中所提取的概念和范畴进行了深刻思考。在这个过程中,研究者还就这些概念和范畴与组织行为及组织变革研究同行进行了深入的交流,最终通过资料、概念和范畴之间的反复考察、探讨,并且通过数据收集、编码、分析和继续收集数据的多轮次循环,最后从原始资料中抽取了 100 个概念和 16 个范畴,详见表 2。

表 2 访谈资料的开放性编码分析

原始资料记录	开放性编码			
	概念化	范畴化	范畴属性	属性维度
员工在进行产品研发的时候,还是相互依赖、相互启发的(a ₁),而且这种依赖和信任是在长期的工作中建立起来(a ₂) 这里很多研发工作都是需要项目小组和团队的形式进行的,如编程,一个人肯定是不行的(a ₃) 很多研发工作需要大家一起贡献智慧的,集体思维的,一个人的办法总是有限的(a ₄) 任务是由流程进行的,所以其他部门的配合很要紧(a ₅)	a ₁ 研发互赖 a ₂ 基于工作信任 a ₃ 团队合作 a ₄ 集体思维 a ₅ 流程配合	A ₁ 任务互赖	互赖程度	高/低

续表 2

原始资料记录	开放性编码			
	概念化	范畴化	范畴属性	属性维度
<p>严格规范的工作流程的强调(a₆),对于员工行为也有很好规范作用,虽不一定是明文确定的</p> <p>针对研发,一套规范流程(a₇),由项目经理明确员工的工作任务,经理很关键;经理可能会根据进度的需要制定一些流程和规则,然后项目成员必须遵循,这实际上也为这些成员提供了可参考的尺度(a₈);信息化的推进也为他们提供了可供借鉴流程(a₉)</p> <p>如请假就有的制度,网上申请,哪怕出去几个小时,同时我们已经形成了一套通行的规范(a₁₀)</p> <p>我们一直坚持高效的管理模式,通过各种认证(a₁₁),如 9000,环境体系等来提升管理的秩序化(a₁₂)、流程化(a₁₃)和规范化(a₁₄),来提升管理水平,同时研发部门坚持员工绩效机制,将个人的业绩与收入挂钩,通过这样的模式来规范研发部门的管理</p> <p>对于整个公司的运作比较强调的是有一套流程来进行规范(a₁₅)</p> <p>在企业无论是除了正式的规定或者制度,手册外,还有一些不成文的规定(a₁₆)</p>	<p>a₆ 规范工作流程</p> <p>a₇ 规范研发流程</p> <p>a₈ 流程尺度</p> <p>a₉ 流程信息化</p> <p>a₁₀ 通行规范</p> <p>a₁₁ 认证</p> <p>a₁₂ 管理程序化</p> <p>a₁₃ 管理流程化</p> <p>a₁₄ 管理规范</p> <p>a₁₅ 流程规范</p> <p>a₁₆ 不成文的规定</p>	A ₂ 流程规范	规范程度 正式程度	规范/不规范 正式/不正式
<p>集体性的工作模式(a₁₇),增加了彼此之间的相互学习(a₁₈),提高了配合程度,提升工作效率</p> <p>在这里,彼此间的配合很重要,因为只有集体开展行动才能有作用(a₁₉)</p> <p>有时候,特别是新员工在做事情的时候很需要别人来指导(a₂₀)</p>	<p>a₁₇ 集体工作模式</p> <p>a₁₈ 学习互赖</p> <p>a₁₉ 集体行动</p> <p>a₂₀ 行动指导</p>	A ₃ 行动互赖	互赖程度	高/低
<p>很多管理方面的做法,都是经过广大员工一致同意和交流后形成的共识(a₂₁),当然也有详细的规定,但是这些规定都是灵活的;在制度和手册涵盖不了的地方,就会有一些通行的做法(a₂₂),这些做法大家一般都是认同的(a₂₃),如单位过一段时间都会进行一次员工活动,但是这种活动其实是找不到明确规定的,但是部门领导都是默认的,大家都形成了共识(a₂₄)</p> <p>虽然是小公司,但是很注重培训,希望通过培训增加员工的认同感(a₂₅),同时增加技能提升</p> <p>对企业来说能够为广大员工接受的规则才是好规则(a₂₆),因此在这里也有一些员工之间、员工与公司领导之间经过互动形成的默认的彼此认可的行为规则(a₂₇)</p> <p>当然一个国企自然也有他的游戏规则,但是这种游戏规则在彼此的交往和合作中大家都可以逐渐接受,慢慢掌握(a₂₈);组织惯例,我认为,某种意义上都是企业文化的一种反映,是一个企业员工形成的共识(a₂₉),是对一个事情趋同的看法(a₃₀),当然一下子也很难概括出来</p> <p>技术上,彼此互动讨论形成开发的共识(a₃₁)</p>	<p>a₂₁ 一致共识</p> <p>a₂₂ 通行的做法</p> <p>a₂₃ 认同做法</p> <p>a₂₄ 默认共识</p> <p>a₂₅ 认同感</p> <p>a₂₆ 接受规则</p> <p>a₂₇ 默认规则</p> <p>a₂₈ 游戏规则</p> <p>a₂₉ 员工共识</p> <p>a₃₀ 趋同看法;</p> <p>a₃₁ 开发共识</p>	A ₄ 共识认同	一致性程度 认同程度	一致/不一致 认同/不认同
<p>部门同事之间通过很长时间的合作,会形成一些默契(a₃₂)</p> <p>现在工作压力也很大,考虑的问题很多,不过好在我已经和我团队的员工比较熟悉,大家也比较有干劲,彼此之间配合都很有默契(a₃₃),这一点现在这个阶段也蛮重要的,大家之间比较真诚,沟通的成本就少很多</p> <p>基本上大家的看法和认识(a₃₄)、关注的焦点都是比较一致(a₃₅)</p> <p>技术上,彼此的互动讨论产生很多一致的观点(a₃₆),形成开发的共识,当然会节省企业的资源,更好的投入到企业认为有前途的领域方面;同时由于企业很多人都是合伙人,所以大家都有了很好的磨合,彼此之间有很好的默契(a₃₇)</p>	<p>a₃₂ 合作默契</p> <p>a₃₃ 配合默契</p> <p>a₃₄ 一致看法</p> <p>a₃₅ 一致关注</p> <p>a₃₆ 互动观点</p> <p>a₃₇ 磨合默契</p>	A ₅ 互动默契	默契的程度 一致性程度	高/低 一致/不一致
<p>针对员工一些同质化的技能要求也进行了一些培训(a₃₈),如针对销售人员的培训</p> <p>同时公司的新员工也接受物产集团的统一培训,包括一些工作专业的流程(a₃₉),此外公司自己还对他们进行适当的培训,以满足自身企业文化和工作条件的差异化的实际需求</p> <p>应该说公司有很好的流程、制度等。另外公司在张总的领导下,最近做的一件事情就是制定了自己对销售人员等的培训流程和制度(a₄₀),并且加以实施,努力提升公司的竞争力</p> <p>为达到相关认证要求,公司也特别注意对生产一线员工进行相关作业流程的培训(a₄₁)</p>	<p>a₃₈ 技能培训</p> <p>a₃₉ 专业培训</p> <p>a₄₀ 销售培训</p> <p>a₄₁ 作业培训</p>	A ₆ 流程培训	培训专业化程度 流程规范程度	专业/不专业 规范/不规范

续表 2

原始资料记录	开放性编码			
	概念化	范畴化	范畴属性	属性维度
<p>通过文化的塑造,鼓励员工更多的为企业作贡献(a₄₂)</p> <p>通过文化的培训(a₄₃)和文化的灌输(a₄₄),组织协同能力(a₄₅)的提升,给员工提供了更大的保障感,增加了归属感还是很顺利的</p> <p>同时整个公司的整体氛围(a₄₆)还是比较开朗的,有时候员工都会来问一些不可思议的问题(在别的公司问了可能就会被开除的),这也表明了本公司政治氛围不强,员工还是有比较好的心理安全感的;公司希望在公司管理的酒店形成制度第一的管理文化(a₄₇),大家都按照制度来办事,这样企业的发展就能规避一些人为了的因素(a₄₈)。我相信这种制度第一的文化包含着的思想对于整个企业的发展是很有价值的,员工可以通过这个来看到整个企业的运作方式(a₄₉),这也为他们自身提供了一个行动的指南(a₅₀)</p> <p>组织惯例,我认为,某种意义上都是企业文化的一种反映(a₅₁)</p>	<p>a₄₂ 奉献精神</p> <p>a₄₃ 文化培训</p> <p>a₄₄ 文化灌输</p> <p>a₄₅ 能力协同</p> <p>a₄₆ 整体氛围</p> <p>a₄₇ 管理文化</p> <p>a₄₈ 文化塑造</p> <p>a₄₉ 整体运作方式</p> <p>a₅₀ 行动逻辑</p> <p>a₅₁ 文化反映</p>	A ₇ 文化塑造	气氛特征 规范程度	积极/不积极 正式/非正式
<p>在公司里面,或多或少,新员工都会去参考权威员工、资深员工的做法(a₅₂)和行为模式(a₅₃)</p> <p>一些年轻的员工,可能在做一些事情不是很有把握的时候会咨询或者参考老员工的做法(a₅₄)</p> <p>一般员工也都会去请教领导(a₅₅)</p> <p>同时企业很多员工都是外派到客户那里的,面对很多问题的时候他们都会请教老员工(a₅₆),也会和客户学习</p>	<p>a₅₂ 参考资深做法</p> <p>a₅₃ 参考行为模式</p> <p>a₅₄ 咨询做法</p> <p>a₅₅ 请教领导</p> <p>a₅₆ 请教老员工</p>	A ₈ 参考做法	参考程度	经常/偶尔
<p>鼓励新员工向一线的员工学习实践经验(a₅₇),这样公司制定的战略计划才能够有更好的操作性</p> <p>员工之间可以行动学习很快相互适应(a₅₈)</p> <p>很多工作知识和技术都是需要在彼此工作中,在完成任务过程中通过实际行动学习而来(a₅₉)</p> <p>一个有智慧的员工总是有学习能力的员工,这种学习可以通过跟资深员工的行事方式学习,可以通过参考组织以往的惯常做法学习,总之,工作实践是学习最大的源泉(a₆₀);公司是开发游戏的,所以更需要团队成员间主动配合和沟通,强调通过开发游戏的实践进行主动学习(a₆₁)</p> <p>在公司无论是正式的规定或者制度、手册,还是一些不成文的规定,其实对员工来说帮助还是很大的,如就晋升通道,公司的规定或者通行的做法会告诉员工,那些是鼓励的行为,那些是不鼓励的行为,员工会根据这些自动的学习(a₆₂)</p> <p>同时公司很多员工都是外派到客户那里的,也会和客户学习(a₆₃)</p> <p>一个有学习能力的员工往往也会在做相关决策的时候参考组织对于以往问题的处理(a₆₄)</p> <p>在管理上,公司有一些规章制度,同时也会采取一些管理的策略,如培训、经验交流、指导人计划等来促进员工的成长,但是在这里规划更多的是个人层面的,一个人自己要规划好,跟上时代变化的需要,利用主动的学习掌握知识,来适应和把握企业给的机会,促进自己成长(a₆₅)</p> <p>通过依靠已经创立的实践(a₆₆),来为员工提供可以参考的步骤顺序</p>	<p>a₅₇ 学习一线经验</p> <p>a₅₈ 行动学习</p> <p>a₅₉ 过程学习</p> <p>a₆₀ 工作学习</p> <p>a₆₁ 实践主动学习</p> <p>a₆₂ 自动学习</p> <p>a₆₃ 客户学习</p> <p>a₆₄ 参考问题学习</p> <p>a₆₅ 自主学习</p> <p>a₆₆ 实践学习</p>	A ₉ 实践学习	学习 主动性	主动/不主动
<p>由于我们是贸易型公司,所以很多会议都注重做好相关记录,因为这些东西里面往往蕴含着有价值的信息(a₆₇)</p> <p>公司信息系统内所存储的很多东西为员工提供了学习的源泉(a₆₈)</p> <p>我们的运作某种意义上是建立在文化基础上的,很多知识和信息都被包含在工作流程中(a₆₉, a₇₀)</p>	<p>a₆₇ 价值信息</p> <p>a₆₈ 系统知识</p> <p>a₆₉ 流程信息</p> <p>a₇₀ 流程知识</p>	A ₁₀ 知识存储	存储范围	广泛/狭窄
<p>我们很多工作也强调个人创造性和个人理解发挥(a₇₁),许多开发任务不是完全规定死的(a₇₂)</p> <p>如员工与项目经理之间的关系可能更加密切,项目经理的指示可能可以更加有效地被得到执行,而我们这些辅助部门起到的只是服务配合作用,这是我们的惯例(a₇₃)</p> <p>我们的运作某种意义上是建立在文化的基础上的(a₇₄)</p>	<p>a₇₁ 个人创造性</p> <p>a₇₂ 任务不规定死</p> <p>a₇₃ 实践做法</p> <p>a₇₄ 文化运作</p>	A ₁₁ 任务默会	默会程度	高/低

续表 2

原始资料记录	开放性编码			
	概念化	范畴化	范畴属性	属性维度
在我工作这一块还是有很多流程和程序存在的,如我做一个项目时需要先收集相关的信息,然后开始和对方接触,看看双方合作的意向,如有就开始对项目审核,关注项目是不是符合集团的方向、行业等方面的要求,如果这条件具备了,就会和对方正式探讨,看彼此能不能接受,如可以会有下一步的实地考察和接触,进一步掌握对方情况和项目情况,觉没问题才会继续推进,进行更加深刻的调查研究,形成报告给领导决定。这种流程或者规定可能是成文的,也可能是不成文的,但都是有的,并和我个人经验紧密相连,最终成为我内隐知识的一部分(a ₇₅)	a ₇₅ 流程内隐知识	A ₁₁ 任务默会	默会程度	高/低
通过这种关系,一个有合作精神的员工自然而然会形成一套配合其他员工工作的方法规范(a ₇₆),甚至在某些时候为了企业的共同利益需要改变自己的工作方式以适应组织的一贯做法(a ₇₇) 互联网行业速度至关重要,所以灵活的组织架构和工作模式,以及管理和创新机制的建立,对我们这几年的发展至关重要,但是这些东西都是建立在合作基础上的(a ₇₈) 在我们这里讲究工作的主动性,特别是主动与上级沟通(a ₇₉),主动与同事合作一起解决一些问题(a ₈₀),我们就是要我们的员工养成合作的习惯(a ₈₁) 我觉得要在我们单位有所发展,有时必须主动做出调整,去适应别人或者单位变化(a ₈₂)	a ₇₆ 配合工作 a ₇₇ 改变适应 a ₇₈ 灵活合作 a ₇₉ 主动沟通 a ₈₀ 主动合作 a ₈₁ 合作习惯 a ₈₂ 主动适应	A ₁₂ 配合行动	配合程度	积极/不积极
实际上,通过项目合作的过程,还是很能够提升自己的能力和水平的(a ₈₃) 工作过程就是最好学习来源(a ₈₄) 在这里,新员工都要下基层实践(a ₈₅),主要考虑到很多东西都是实践过程中才能学习到的(a ₈₆) 书本上或者培训讲授的东西,只有在真正和实践过程结合的时候才能发挥作用(a ₈₇) 很多东西都是在和别人配合的过程中逐渐体会的,说不明白的(a ₈₈) 我们一线员工,特别是生产车间的员工很多工作还是具有很高的重复性的(a ₈₉)	a ₈₃ 项目合作 a ₈₄ 工作学习 a ₈₅ 基层实践 a ₈₆ 实践过程学习 a ₈₇ 理论结合实践 a ₈₈ 配合过程体会	A ₁₃ 过程学习	交互程度	积极/不积极
实际上,我们做的一些决策都可以根据以前的经验简单的复制就可以了(a ₉₀) 我觉得在一个单位工作久了,面对很多惯常的事情的时候,可以根据以往的经验做出相似的处理(a ₉₁) 我们的文化以及员工行为模式都很变革导向(a ₉₂)	a ₈₉ 工作重复性 a ₉₀ 决策复制 a ₉₁ 经验化处理 a ₉₂ 变革型行为模式	a ₁₄ 处理模式化	重复程度 模式化程度	频繁/偶尔 高/低
引入麦肯锡做变革,主要就是公司战略的变革、关键流程的整合(a ₉₃),组织架构的改造,全公司推广简单易行的方法论(a ₉₄),塑造文化,这一套东西很管用。特别是方法论的推广,树立了简单的标准流程,使我们的很多行为模式流程化(a ₉₅),进一步统一了我们员工的思想(a ₉₆),很重要也很有用	A ₉₃ 流程整合 a ₉₄ 推广方法论 a ₉₅ 行为模式流程化 a ₉₆ 思想统一	A ₁₅ 统一方法论	一致性程度	高/低
其实说到组织变革、惯例变革,其实在中国民营企业最根本的还是领导人思想的变化,如果换个领导最终肯定惯例就变了(a ₉₇) 在中国,员工的行为总是趋向于迎合老板或者上级的(a ₉₈ , a ₉₉) 我们单位的员工在遇到很多不确定的时候,很有可能去跟随资深员工行动(a ₁₀₀)	a ₉₇ 领导引发变革 a ₉₈ 迎合老板 a ₉₉ 迎合上级 a ₁₀₀ 跟随资深行动	A ₁₆ 追随行动	变革程度	剧烈/不剧烈

4.2 主轴编码

主轴编码(又称二级编码),旨在发现和建立各概念范畴之间的联系,以及资料各部分之间的有机联系。建立这些概念范畴关系之后,还要区分哪些是主要范畴(category),哪些是次要范畴(subcategory)。具体来说,就是通过对条件、背景、策略及结

果的“编码范畴”(coding paradigm),将次要范畴联结到主要范畴。据此,研究者对开放性编码得到的100个概念和16个范畴进行了详尽的考察,并且对每个范畴进行了详尽分析,最后得到了3个主要范畴和8个次要范畴,具体如表3所示。

通过对开放性编码抽取的概念和范畴的反复比

较和深入探讨分析,并且根据其内在联系及类型关系,研究者对这些范畴进行了初步联结:其中,如表 3 所示,A₇ 文化塑造、A₁₅ 统一方法论联结为次要范畴 b₁ 观念塑造;A₂ 流程规范、A₁₁ 任务默会联结为次要范畴 b₂ 合作规范;A₆ 流程培训、A₁₃ 过程学习联结为次要范畴 b₃ 规范学习;A₈ 参考做法、A₁₆ 追随行动联结为次要范畴 b₄ 行动参考;A₁₂ 配合行动、A₁₄ 处理模式化联结为次要范畴 b₅ 行动模式;A₉ 实践学习、A₁₀ 知识存储联结为次要范畴 b₆ 实践依赖;A₄ 共识认同、A₅ 互动默契联结为次要范畴 b₇ 默契共识;A₃ 行动互赖、A₁ 任务互赖联结为次要范畴 b₈ 相互依赖。

通过不断的比较分析以及根据范畴之间的结构关系与过程联系,研究者将次要范畴 b₁ 观念塑造、b₂ 合作规范和 b₃ 规范学习整合为主要范畴 B₁ 内隐规范;将次要范畴 b₄ 行动参考、b₅ 行动模式和 b₆ 实践依赖整合成主要范畴 B₂ 行动逻辑;将次要范畴 b₇ 默契共识、b₈ 相互依赖以及 b₉ 观念塑造整合成主要范畴 B₃ 交互共识。

表 3 访谈资料的主轴编码分析

开放性编码抽取的范畴	次要范畴	主要范畴
A ₇ 文化塑造	b ₁ 观念塑造	B ₁ 内隐规范
A ₁₅ 统一方法论		
A ₂ 流程规范	b ₂ 合作规范	
A ₁₁ 任务默会		
A ₆ 流程培训	b ₃ 规范学习	
A ₁₃ 过程学习		
A ₈ 参考做法	b ₄ 行动参考	B ₂ 行动逻辑
A ₁₆ 追随行动		
A ₁₂ 配合行动	b ₅ 行动模式	
A ₁₄ 处理模式化		
A ₉ 实践学习	b ₆ 实践依赖	
A ₁₀ 知识存储		
A ₄ 共识认同	b ₇ 默契共识	B ₃ 交互共识
A ₅ 互动默契		
A ₃ 行动互赖	b ₈ 相互依赖	
A ₁ 任务互赖		

4.3 选择性编码

选择性编码又称核心编码或三级编码,即在所有已发现的概念范畴中通过系统分析,确立一个核心范畴,将分析不断地集中到那些与核心范畴有关的码号上。核心范畴通常为研究中最重要现象,能囊括最大多数研究结果,进而起到提纲挈领的作用,既可以从已存的范畴中选择,也可以根据解释核心现象的需要,在更抽象的层面进行提炼^[16]。在本研究中,研究者选择了后一种处理方式,并且严格按照陈向明^[18]提出的核心范畴甄选标准来确立核心范畴。

选择性编码(即三级编码)是扎根理论研究方法中至关重要的一个环节,根据扎根理论的要求,编码者需要对研究对象与领域比较熟悉,因此三级编码的操作由本文的研究者与另外有一位对本领域有所了解的二年级博士研究生在导师的指导下进行,采用的是背靠背的编码与讨论,对于所要编码的项目(范畴)只有在双方讨论后并取得一致意见才进行归属;对于核心范畴的确立本研究进行了多次深度讨论,最后在导师的指导下进行了确定与命名。这样的操作方法一方面保证了研究的连贯性以及研究过程的一致性,保持了扎根理论研究方法的社会过程分析特色^[17]。另一方面,研究者通过明确故事主线、对各种范畴及其属性和维度进行联系比较,以及对核心范畴与更基础的范畴的关系进一步分析以及背靠背的编码来提升研究结果的可信性与有效性。

具体来说研究者通过以下几个步骤操作:①明确资料和故事主线,根据对原始资料和层级编码的深入分析,组织惯例这一概念的逻辑结构自然地浮现,如组织惯例有可能是由于组织行动者之间通过彼此行动的交互而形成的共识,进而自发地对员工开展相应行为产生参考作用,日积月累升华为内隐于员工认知的规范;②对主范畴、次要范畴及其属性和维度进行联系比较,研究者发现组织惯例这一核心范畴在其中占据了中心的位置,与所有范畴都存在意义关联,集中代表了最主要的现象,内隐规范、行动逻辑和交互共识可以作为组织惯例在不同方面的具体表现;③对核心范畴和相对更基础的范畴的关系进行了进一步地分析,举例来说,表现为组织惯例一个方面的行动逻辑(B₂),有可能体现为员工开展具体行动时的参考(b₄),或者表现出相应的行为模式(b₅),以及在实践中对此的依赖(b₃);而进一步的,如行动参考(b₄)有可能就是组织的员工平时就会参考资深员工的一些做法和行动(A₈)或者倾向于追随组织领导或资深人士的行动而行动(A₁₆)而导致的,而这两个范畴又各自包含着参考资深做法(a₅₂)、参考行为模式(a₅₃)、咨询做法(a₅₄)、请教领导(a₅₅)、请教老员工(a₅₆)以及领导引发变革(a₉₇)、迎合老板(a₉₈)、迎合上级(a₉)、流程程序化(a₉₉)、跟随资深行动(a₁₀₀)。

与此相似的,对于其他次要范畴、范畴到概念进行了分析,也得出了类似的结果。通过这样的联系,研究者将核心范畴、主要范畴、次要范畴和概念联结成了一个整体,建立了包含各范畴和概念的关联体系构思,最终自然而然地得到了组织惯例概念构思的结构体系,如图 1 所示。

最后选择组织惯例作为核心范畴,其根据如下:

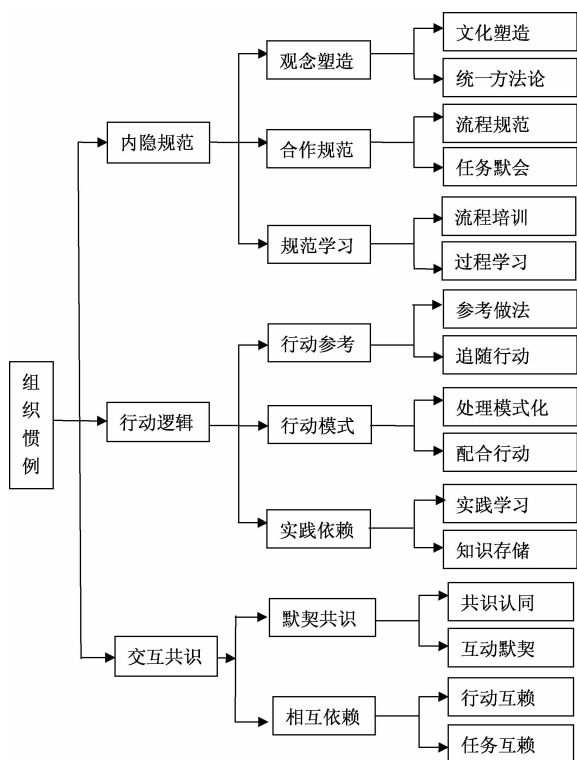


图1 组织惯例概念构思的结构体系

①组织惯例可以涵盖上述提炼的主要范畴和次要范畴,并在其中处于中心位置;②组织惯例的具体名称虽然没有最频繁的出现在资料中,但是就各种表述来看组织惯例还是极其重要的;③组织惯例的概念能够很容易与其他范畴建立关系;④组织惯例可以成为一种理论。确立组织惯例作为核心范畴之后,有关理论会自然而然的浮现,比如组织惯例应该包括三方面的维度——内隐规范、行动逻辑和交互共识。

5 研究结果的评价

Strauss 和 Corbin^[16]指出,对于一个采用扎根理论研究方法的实证研究应该从研究过程(research process)和结论的实证扎根性(empirical grounding of findings)方面进行评价。

就研究过程而言,本研究在数据获取的途径、资料收集的理论性抽样、三级编码(开放性编码、主轴编码和选择性编码)上都严格遵循科学研究的甄选标准和扎根理论的严格要求;同时在原始材料提炼理论、保持理论的敏感性、不断对数据、概念和范畴的比较、自然浮现结果等方面,都严格基于扎根理论的原则和要求进行,因而本研究在对研究过程控制上是符合扎根理论规范要求的。

就研究结果而言,Strauss 和 Corbin^[16]提出了七大评估标准:①是否产生了新的概念? ②概念间

是否系统性相关? ③众多概念联系及范畴开发是否完备? ④理论构建过程是否吸纳了足够的变异性? ⑤研究解释是否包含了影响现象的边界条件? ⑥否是考虑到了研究的过程性? ⑦理论发现的重要性程度如何? 针对上述标准,研究者首先通过对于原始数据的深入分析,开发了一系列新的概念,诸如内隐规范、行动逻辑、交互共识等等。并且在本研究中这些概念都存在系统性的关联,具有明确的层次关系和并列关系,如行动逻辑、内隐规范、交互共识都从属于组织惯例这一整体概念,而这三个概念范畴本身之间则是并列的关系,同时每一个概念下有各自有其次要范畴,比如行动逻辑包括行动参考、行动模式和实践依赖,而每一个次要范畴又包含着各自的范畴,如行动参考包含着参考做法和追随行动,而这些又有着各自的所属概念。同时这些不同的概念之间存在者相互的联系,比如参考做法和追随行动往往都是相互结合在一起产生作用的。同时,本文的研究是基于对于19个焦点小组访谈和半结构化访谈所收集的文本材料进行编码的,涵盖了丰富的原始数据信息,在这基础上产生了100个概念,从而使每一个范畴的开发具有良好的概念基础和密度,并且在理论建构中涵盖了这一领域的主要变异。研究者将核心范畴命名为组织惯例,它能够有效涵盖下属的各个范畴和概念,具备了良好的解释力并且可以涵盖影响现象的边界条件。此外,研究结论的得出是基于规范的扎根过程,经过了严格的三级编码,以及数据收集、编码、分析和比较等系列反复循环过程。通过这一扎根分析的过程研究者得出了组织惯例的内在结构和维度特征,为下一步测量工具的开发奠定了良好的基础,对于组织惯例概念构思的深度发掘也提供了有价值的参考。基于以上分析,研究者认为本部分的研究结论符合扎根理论对实证结论的评价标准。

6 研究结果的讨论与总结

6.1 研究结果的讨论:三维结构、中国特色和学习特征

通过对19个焦点小组访谈和半结构化访谈所收集的文本材料进行三级编码,研究者逐步厘清了组织惯例的内在结构逻辑,发现组织惯例是由内隐规范、行动逻辑和交互共识3个主要范畴所构成的核心范畴,同时每个范畴下面又各自有其系列次要范畴和概念的系统支持。

将研究发现与现有惯例概念文献对比,在3个方面推进了对于组织惯例概念的理解:

第一,明确了组织惯例是一个三维结构的概念。

在现今有关组织层面的惯例的定义中,惯例有被定义为组织构建和运作的各种形式、规则、程序、能力及其支持系统^[24-25],或者被定义为由多个行动者相互锁定、相互触发的一系列行动^[1],即循环交互模式^[26],或是功能性相似的行为模式的集合^[2]。虽然说有关组织惯例的定义千差万别,但大多将惯例当做是单维结构的概念,以至于很难打开惯例的“黑箱”^[27],也使得惯例的测量停滞不前^[28]。而组织惯例三维内在结构的发现,打破了组织惯例研究的“黑箱”,深化了研究者对于惯例内涵及其内在结构的认识,也为下一步的测量奠定了实践基础。

第二,发掘了组织惯例的中国色彩。本研究基于中国素材进行,所得出的结论,即组织惯例是由内隐规范、行动逻辑和交互共识共同构成的三维概念,相对于现有惯例文献中的定义也颇具中国色彩和烙印。在国外有关惯例的研究文献中,除了早期有研究者强调惯例是组织基因^[29],在最近有关组织惯例的操作定义中,惯例越来越被视为一种行为模式^[26]或者是标准化的作业程序^[3]。换言之,在国外有关组织惯例的研究中(特别是实证研究中)对于组织惯例的内隐色彩或者认知规范面^[30]的研究比较忽视,较为重视的是对行为规范维度的研究。而本文通过扎根理论研究得出的组织惯例的内在结构在重视组织惯例行为面的同时,也发掘了惯例的认知特征和内隐特质,如惯例所具有的内隐规范特征及交互共识特征,这也是相对于以往研究的进步。此外,组织惯例所具有的内隐规范以及交互共识特征也恰恰印证了惯例概念的中国特色。在中国,存在与惯例相近的一个术语,即“潜规则”,“潜规则”当然不等同于组织惯例,但是这一术语至少说明了在中国文化背景下,组织的运作更为重要的是潜藏于规则之下的内部关系或者是某些不成文的规范,而惯例的内隐规范以及交互共识特征也恰恰能够捕捉中国组织运作的文化特征。因此,本文认为通过扎根研究得出的结论具有中国色彩。

第三,进一步验证了组织惯例与组织学习的密切联系。惯例与组织学习的密切联系早有定论,比如Cohen^[31]就认为组织惯例构成了组织学习和适应理论的基石;Edmondson等^[32]认为组织惯例的形成和打破就是一个集体性的学习过程。Rerup和Feldman^[33]认为通过试错学习惯例可以成为变革的源泉。而本文所得出的惯例的三个内在维度——内隐规范、行动逻辑以及交互共识也深具组织学习的烙印。交互共识是组织中的行动者交互学习所产生的共识,是探索性学习的产物;内隐规范则是在进一步的组织实践中对于组织学习结果的再检验,是对

交互共识的升华和内化,兼具探索性学习和开发性学习的双重性质;行动逻辑指导着组织实践者新的具体实践,具有开发性学习的性质。简言之,组织惯例是组织中多个行动者之间交互行动^[1,26]、相互学习而所形成的一系列共识,并内化为每一个组织成员所恪守的潜在规范,成为每一个组织成员行动的逻辑,指导其具体的组织实践,因而又成为其实践工作中学习的来源。因此,本文对于惯例内在结构特征——内隐规范、行动逻辑以及交互共识的发掘进一步验证了惯例与学习之间的密切逻辑联系。总之,惯例既是行动者之间相互学习的产物,也是行动者开展具体行动的学习源泉,组织惯例与组织学习密不可分,并且互为因果,组织惯例的演化本身就是组织学习的过程,研究组织惯例可以从组织学习的视角切入。

遵循扎根理论延迟文献回顾、采取尽量自由放松的态度开发概念、研究问题及进行数据分析的原则^[21],最后,本文对于每一个主要范畴,还从现有的文献中找到了相似的定义,并进行了比较。通过这样的比较,一方面深化了对于扎根研究获取结论以及理论的认识^[21],另一方面也补充了扎根研究中的不足,并为组织惯例概念构思的界定找到了相应的文献研究支撑。如表4所示,组织惯例这一核心范畴主要包括三个主要范畴:①内隐规范,主要衡量了组织成员对于不成文的群体合作规范以及存储在组织实践流程中的内隐知识的接受,在以往有关组织惯例的研究中,组织基因^[29]、认知规范^[30-31]与之类似。②行动逻辑,主要衡量了组织行动者在处理组织任务时会自发的考虑组织以往的实践以及参考资深人士的处理模式,在以往有关组织惯例的研究中,习惯性惯例^[34-35]、功能性相似的行为模式的集合^[2]和循环交互模式^[26,36]与之类似;③交互共识,主要衡量了组织行动者在以往的交互行动中所形成的集体性默契和共识,在以往有关组织惯例的研究中,蕴含一定思想的行动部署^[36]、集体性的学习过程结果^[32]和试错学习形成的组织氛围^[33]与之类似。

还需要指出的是,作为组织惯例这一核心范畴的三个主要范畴,在一定程度上内隐规范、行动逻辑以及交互共识也是存在一定的顺序关系的,首先是通过集体性的交互学习过程形成了交互共识,这种共识还会升华为潜藏于行动者内心并与组织实践相结合的内隐规范,作用于行动者开始具体行动任务的过程中,成为指导他们行动开展的运作逻辑。概言之,在研究者的定义中组织惯例是一个动态的概念,随着惯例演化而发生着动态的演进与升华。从这一逻辑而言,本文通过扎根理论得出的概念构思

表 4 组织惯例主要范畴及其内涵界定

核心范畴	主要范畴及其内涵	类似定义
组织惯例	内隐规范:组织成员所接受的组织不成文的规范以及内隐知识,这些知识可能以组织流程的形式存储在实践中	组织基因 ^[29] ; 认知规范 ^[30-31]
	行动逻辑:主要是指处理相似问题的时候会自发地考虑组织以往的实践,或者组织资深人士的处理模式	习惯性惯例 ^[34-35] ; 功能性相似的行为模式集合 ^[2] ; 循环交互模式 ^[26,36]
	交互共识:主要是指在组织成员在实践行动中形成的集体性的默契、共识和观念	蕴含一定思想的行动部署 ^[36] ; 集体性的学习过程 ^[32] ; 试错式学习形成的组织氛围 ^[33]

结构不仅打开了组织惯例的“黑箱”,拓展了对组织惯例概念的认识,也为进一步了解组织惯例的演化机制奠定了基础。

6.2 研究小结

本文通过对 19 个企业进行访谈搜集了大量的第一手相关资料。在此基础上,本文采用规范的扎根理论的方法对这些资料进行了分析,深度发掘了组织惯例的内在结构,拓展了对组织惯例这一概念结构的认识。并且通过与文献的不断比较、分析,论证了对组织惯例概念构思发掘维度的合理性。总的来说,本文取得了以下成果。

(1)组织惯例的概念构思包含三个特征维度(主要范畴):内隐规范、行动逻辑以及交互共识。而这些维度又有其内在的结构特征,并且可以在相关范畴和概念中找到各自对应的联系。

(2)本文所发掘的惯例的内隐规范和交互共识特征同时体现了中国背景特色,也进一步验证了组织惯例与组织学习的密切关系。

(3)基于扎根理论研究方法论得出的组织惯例概念构思的三维特征,也可以在现有的文献研究中找到类似的说法和定义,并且与组织学习有着密切的联系。这表明通过扎根理论研究得出的结论一方面是严格基于实践操作的,另一方面也契合了现有理论文献研究的相关成果。此外,通过扎根理论研究得出的组织惯例的结构化体系也有助于组织惯例测量工具的开发。

参考文献

[1] COHEN M D, BACDAYAN P. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study [J]. *Organization Science*, 1994, 5 (4):

554-568.

- [2] PENTLAND B T, REUTER H. Organizational routines as grammars of action[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39(3): 484-510.
- [3] FELDMAN M S, PENTLAND B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48 (1): 94-118.
- [4] 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.
- [5] STYHRE A. Ravaisson, simondon, and constitution of routine action: organizational routines as habit and individuation[J]. *Culture & Organization*, 2017, 23 (1): 14-25.
- [6] 颜爱民,刘志成,刘媛. 组织惯例研究述评[J]. *中南大学学报(社会科学版)*, 2007, 13(2): 187-192.
- [7] 高展军,李垣. 组织惯例及其演进研究[J]. *科研管理*, 2007, 28(3): 142-147.
- [8] 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): 110-119.
- [9] 王永伟. CEO 变革型领导行为对组织惯例更新的影响机制研究[J]. *中国软科学*, 2017(6): 163-173.
- [10] CHEN J, OUYANG T H, PAN S L. The role of feedback in changing organizational routine: a case study of Haier, China[J]. *International Journal of Information Management*, 2013, 33(6): 971-974.
- [11] LIU X, DOOREN W V. Use of performance information as an organizational routine in management control [J]. *Performance Improvement*, 2013, 52(10): 28-36.
- [12] LIN H, CHEN M, SU J. How management innovations are successfully implemented? an organizational routines' perspective[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2017, 30(4): 456-486.
- [13] LIN H, MURPHREE M, LI S. Emergence of organizational routines in entrepreneurial ventures[J]. *Chinese Management Studies*, 2017, 11(3): 498-519.
- [14] KOLBE R, BURNETT M. Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity[J]. *Journal of Consumer Research*, 1991, 18(2): 243-250.
- [15] STRAUSS A. *Qualitative analysis for social scientists* [M]. New York: Cambridge University Press, 1987.
- [16] STRAUSS A, CORBIN J. *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Edition) [M]. Newbury Park: Sage Publications, Inc., 1998.
- [17] 费小冬. 扎根理论研究方法论:要素、研究程序和评判标准[J]. *公共行政评论*, 2008(3): 23-43.
- [18] 陈向明. 扎根理论的思路和方法[J]. *教育研究与实验*, 1994(4): 58-63.
- [19] GLASER B. *Basics of grounded theory analysis: emergence vs. forcing* [M]. Mill Valley: Sociology

- Press, 1992.
- [20] GLASER B. The grounded theory perspective: conceptualization contrasted with description[M]. Mill Valley: Sociology Press, 2001.
- [21] GLASER B. Doing grounded theory[M]. California: Sociology Press, 1998.
- [22] 王重鸣. 心理学研究方法[M]. 北京: 人民教育出版社, 1990.
- [23] 颜士梅, 王重鸣. 并购式内创业中的人力资源整合水平和模式研究[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2007, 37(1): 178-189.
- [24] LEVITT B, MARCH J G. Organizational learning[J]. American Review of Sociology, 1988, 14: 319-340.
- [25] TEECE D J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action[J]. Journal of Management Studies, 2012, 49(8): 1395-1401.
- [26] PENTLAND B T, HEREM T, HILLISON D. Comparing organizational routines as recurrent patterns of action[J]. Organization Studies, 2010, 31(7): 917-940.
- [27] PENTLAND B T, FELDMAN M S. Organizational routines as a unit of analysis[J]. Industrial and Corporate Change, 2005, 14(5): 793-815.
- [28] BECKER M C. A framework for applying organizational routines in empirical research; linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns[J]. Industrial and Corporate Change, 2005, 14(4): 817-846.
- [29] NELSON R R, WINTER S G. An evolutionary theory of economic change[M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- [30] EGIDI M. Organizational learning, problem solving and the division of labour[M]. SIMON H A, EGIDI M, MARRIS R, et al. (eds). Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Edward Elgar: Aldershot, 1992: 148-173.
- [31] COHEN M D. Individual learning and organizational routine; emerging connections[J]. Organisation Science, 1991, 2(1): 135-139.
- [32] EDMONDSON A C, BOHMER R. & PISANO G. P. Disrupted routines: team learning and new technology adaptation[J]. Administrative Science Quarterly, 2001, 46(4): 685-716.
- [33] RERUP C, FELDMAN M S. Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning[J]. Academy of Management Journal, 2011, 54(3): 577-610.
- [34] GERSICK C J, HACKMAN J R. Habitual routines in task-performing groups[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1990, 47(1): 65-97
- [35] WINTER S G. Habit, deliberation and action; strengthening the microfoundations of routings and capabilities[J]. Academy of Management Perspectives, 2013, 27(2): 120-137.
- [36] DOSI G, TEECE D J, WINTER S G. Toward a theory of corporate coherence; some preliminary remarks[M]. DOSI G, GIANNETTI R, TONINELLI P A. eds. Technology and Enterprise in a Historical Perspective. Clarendon Press: Oxford, 1992, 185-211.

Exploratory Developing on the Construct of Organizational Routines: Based on the Grounded Theory Approach

Xu Jianping¹, Mei Shengjun²

(1. Post-Doctoral Research Station of Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China;

2. School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: From the perspective of continuous change, the paper believes organizational change should be regarded as evolutionary dynamic learning process of organizational routines. Based on the grounded theory approach, the paper develops the construct of organizational routine, which collects data by semi-structured interviews and focus group interviews. The paper chooses a total of 19 (group) enterprises' senior managers, middle managers and employees to interview, which includes 5 focus group interviews. The paper focuses on capturing changes on patterns of behavior, organizational "game" rules, as well as the collective consensus of staff on the process of organizational change, in order to hold the key elements of organizational change and organizational routine. On the basis, the paper analyses the interview materials through the grounded theory approach, and finds the conception of organization routine should include 3 dimensions: the interactive consensus, implicit norms and action logic.

Keywords: organizational routines; organizational change; grounded theory; interactive consensus; implicit norms; action logic