

组织间协调机制演化的实证分析

林建宗¹, 刘震宇²

(1. 厦门理工学院, 厦门 361005; 2. 厦门大学 管理学院, 厦门 361005)

摘要:基于文献分析, 本文采用问卷调查和实地访谈的方法, 研究组织间协调机制问题。研究发现: 有机地整合任务结构、决策结构、代理结构、信息结构和知识管理等协调视角, 综合应用形式化与非形式化的协调方式, 是设计有效协调机制的两个重要方面, 它们受到来自组织间关系中的相互依赖、不确定性、相互信任、关系准则以及项目属性等因素的影响; 同时, 这些因素是动态变化的, 其原因在于知识与经验的积累、关系绩效的变化、机会主义的行为表现、关系强度的变化以及合作项目的改变等。因此, 有效的协调机制也必须是动态演化的。

关键词:组织间关系; 协调机制; 实证分析

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-980X(2009)03-0101-07

有效的协调机制是维持组织间长期合作共赢的基础, 因此学者们对协调机制进行了广泛研究。但是, 这些研究主要以特定的组织间关系背景为基础, 因此缺少一个清晰的框架以及对协调机制演化特性的考察。通过分析现有协调机制研究可发现组织间协调机制的研究主要基于两个维度: 一是协调形式, 可以归结为形式化和非形式化协调; 二是协调视角, 它关注协调对象的问题, 涉及任务结构、决策结构、代理结构、信息结构与知识管理等。

1 形式化与非形式化协调

形式化协调方式包括预先确定的标准、进度、计划以及形式化的信息共享和沟通机制等。它取决于事先的设计蓝图、行动计划、详细目标, 具有非人际关系的性质, 实施过程中不需要更多语言上的沟通。形式化协调可应用于一些常规、可预测的任务, 但难以解决复杂的特别是那些需要应对技术与商务环境急剧变化的协调问题。

经常性和及时性的沟通是非形式化协调的主要特征, 包括经常性的电话、传真、E-mail 联系和多层次、多部门间的经常性沟通渠道等。Kraut 和 Streeter^[1]认为: 非形式化沟通对个人和组织在信息获取与活动协调方面是很有价值的, 特别是对于那些不确定性的研发任务。非形式化沟通能够及时共享解决组织间关系问题所需的信息和知识, 并对所出现的问题做出快速反应, 有助于解决冲突、建立信任和主动协作, 也有利于相互尊重、知识共享和目标

趋同。

形式化协调以预先用文字形式确定下来的协议为基础进行协调, 而非形式化协调更多是基于关系准则、相互信任和隐性关系合同的人际关系协调, 它没有预先确定的书面形式。

2 协调视角及其相互关系

任务结构、决策结构、代理结构、信息结构和知识管理等构成了组织间协调机制的不同视角。

任务结构是指组织间的任务相互依赖结构, 包括顺序、互惠和团队相互依赖。任务结构涉及 workflow 协调, 主要关注活动、活动之间的关系以及资源的流动等。决策结构包括决策者、所面临的决策问题、所做出的决策、各个决策者应遵循的决策规则与程序。代理结构用于解决组织间关系的委托代理问题, 主要涉及激励合同、风险/收益共享、“自履行”行为以及其他方面的激励相容协调。信息结构定义了向决策者提供哪些信息以及由谁提供信息, 主要涉及绩效监控、信息获取、信号以及其他方面的信息共享。知识管理则主要涉及如何协调管理跨越组织边界的知识转移与知识共享的相关问题, 包括如何创造源于组织间关系的知识, 如何获取来自伙伴的知识, 如何存储、检索和应用这些知识以及如何防止知识侵占等方面的问题。

组织间的协调视角是多方面的。任务结构、决策结构、代理结构、信息结构和知识管理等方面的协调需要相互配合, 只是针对不同的组织间关系背景

收稿日期: 2008-12-23

基金项目: 国家教育部“新世纪优秀人才支持计划”资助项目(0000-X07173)

作者简介: 林建宗(1965—), 男, 福建龙海人, 厦门理工学院, 高级工程师, 技术经济及管理专业博士, 主要研究方向: 组织间关系、信息系统的技术经济分析、电子商务; 刘震宇(1961—), 男, 福建龙岩人, 厦门大学管理学院副院长、教授, 博士生导师, 研究方向: 组织间信息系统、电子商务、信息管理与战略。

各方面协调所占比重不同而已。因此,需要构建一个合理的、结构化的协调视角,才能形成有效的协调机制。这个结构化的协调视角取决于协调的目标结构。具体而言,如果要解决任务相互衔接的问题,则应该关注工作流的协调;如果是为了解决组织间对共同任务或其他方面的决策,则应该解决决策结构的问题,这就涉及参与者对组织间关系的控制程度;如果是为了解决参与方的利益冲突问题,就有必要进行代理结构的合理设计;如果双方是为了解决信息共享、知识转移、知识扩散与知识盗用等方面的问题,就应该关注信息结构和知识管理方面的协调。

任务结构方面的协调是协调机制研究的最初动力。组织间合作关系涉及参与方根据专业化分工,通过跨越组织边界的一组任务来实现其各自的和共同的目标,因此需要协调它们之间的工作流才能完成各自的任务。代理结构方面的协调有助于对不同的任务难度做出合理的补偿,并使各参与方自觉采取适应任务和环境变化的行动。同时,代理结构协调也要根据各参与方所承担的任务性质、任务之间的相互依赖性等来确定。决策结构方面的协调明确了参与方的角色及其对组织间关系的权威,它影响完成任务所需资源的分配。同样,决策结构协调也取决于任务结构的性质;代理结构与决策结构协调会相互影响;激励性措施、代理人的行为特征会影响决策结构的选择;决策程序与规则的模糊性或不合理性,可能会给代理人带来更多的道德危险,并可能使代理人产生其他形式的机会主义行为。

信息结构是有效协调的基础。组织间关系的任何协调都需要有用的可靠信息,例如工作流的协调需要任务之间的信息流动和及时的信息共享。代理结构方面的协调更是需要获取代理人实际“努力”的信息,否则,任何激励协调机制都无法实现。在决策结构的协调方面,决策本身就是以信息为基础的,更多的可用信息有利于增强决策能力。信息的获取除了通过一些主动的信息共享、信号显示、监控措施、信息网络等方式之外,其他方面的协调活动也能提供相应的信息来源。

知识管理属于更高层次的协调。一方面,组织需要通过合作获取相应的知识,提升自身的竞争力;另一方面,组织需要通过学习和知识积累来管理复杂的协作关系。对于像 IT 外包这样的技术性协作关系,知识管理是重要的。知识管理也为其他四个方面的协调提供知识基础;与此同时,其他方面的协调活动也会创造出相应的经验和知识,为知识管理提供知识源泉。

3 协调机制的影响因素

协调形式和协调视角构成了有效协调机制的两个重要维度,它受到多方面因素的影响,除了外生的技术与商务环境之外,从内生的角度看,主要包括交易关系和社会关系方面的因素以及合作项目的属性。

从交易关系看,影响协调机制选择的主要因素是组织间的相互依赖和不确定性。

1) 相互依赖。Malone 和 Crowston^[2]认为协调用于管理活动间的相互依赖关系。换言之,相互依赖是影响组织间协调机制选择的关键因素。相互依赖程度越高,协调工作量越大,需要更多的非形式化的协调方式。Thompson 认为,随着相互依赖程度的增加,需要逐步增加局部的、非形式化与协作性的协调策略^[3],因此,需要在更高程度上来协调处理相应信息,并进行更多的沟通和决策,同时也需要更多地关注任务结构、决策结构和信息结构方面的协调。高度相互依赖能够确立长期合作的共同愿景,特别是高对称性的相互依赖有利于双方在目标实现上产生认同感和一致性,能够减少代理结构方面的协调需求。但是,非对称相互依赖可能导致所建立的协调机制缺少柔性,因为依赖性小的一方的权力较大,因此,其也拥有主导协调方式选择的权力。

2) 不确定性。不确定性也是影响协调机制选择的关键因素之一^[4],不确定性将增加非形式化协调。McCann 和 Ferry^[5]认为“任务不确定性将增加对小组会议和双边沟通的需求”。在高度不确定的环境中,为了减少决策的不确定性,组织间需要有更多的信息共享,以使各方获得决策所需的信息。另外,充分的信息共享能够增强组织发现机会主义行为的能力,从而有利于降低伙伴行为的不确定性。总之,随着不确定性程度的增加,形式化协调难以满足组织间关系协调的要求,需要增加非形式化协调,同时也增加了对各个协调视角的需求,特别是信息结构方面的协调。

虽然大多数学者是从交易关系角度来研究协调机制的影响因素的,然而,任何交易都基于一定的社会关系背景,因此,社会关系也是影响协调机制的重要因素之一,其重点是相互信任和关系准则。

3) 相互信任。信任是社会交换理论的核心概念。信任降低了活动所面临的不确定性,从而缓解了对机会主义行为的担忧,减少了协调需求。相互信任的组织更容易主动暴露自己,也更愿意主动共享信息,因此,更有利于增进组织间的相互了解;相互信任的形成是一种相互认同的过程,在这个过程

中,伙伴之间会建立起一种强的集体一致性。信任还有一种“不言而喻”的效果,信任似乎使详细合同变的没有必要或是多余,因而缓解了对合同完备性的苛求;信任还赋予组织一种强有力的、令人鼓舞的信心,这种信心也会弱化高风险交易对合同完备性的要求;信任还会改变组织承担风险的意愿,增强组织的风险吸收能力,从而使组织愿意承担更高的风险。总之,高水平的相互信任能够降低协调需求。

4) 关系准则。关系准则是关系交换理论的基本问题。高关系准则能够增进组织双方的目标趋同、主动的信息交换与沟通,抑制机会主义行为的倾向,为相互信任提供支持,并能够增强组织间的相互学习、信息共享和知识转移。Wathne 和 Heide^[6]提出“关系准则使伙伴之间能够通过书面形式来表示他们的承诺”。Artz 和 Brush^[7]认为,“确定合同协商是否有效率的关键在于合同方之间的关系准则,它能够起到对专门性资产有效保护的作用,降低协调成本”。总之,高关系准则能够减少对协调的需求。关系准则主要包括对“关系保持”、“角色正直”、“团结一致”、“相互依存”、“信息交换”、“柔性”、“冲突协调”等方面的共同期望。对“关系保持”的共同期望鼓励双方着眼于长期的伙伴关系,使双方坚信未来的机会能够补偿短期的利益让步,因而降低了协调成本;“角色正直”促进以诚相待、主动协调;“团结一致”使他们能够以集体利益而不是个体利益的方式行事;“相互依存”使他们对公平有共同的期望;“信息交换”能够促进信息共享,减少对信息共享的协调需求;“柔性”有利于适应变化,愿意根据合同的精神而非字面意思调整合同条款,从而减少合同重新协商的成本;“冲突协调”能够简化冲突的解决。所有这些都有利于减少对协调的需求,使许多事情不需要通过有意的协调安排,而是成为一种“自然而然”的事。

组织间协调意味着它们在共同的项目上分工合作、共享信息,在行动上相互配合、协调工作,因此项目属性也是影响组织间协调机制选择的重要因素。

5) 项目属性。合作项目的复杂性和重要性也是影响协调机制选择的重要因素。复杂性可能带来更大的不确定性,这将明显地增加对协调的需求,特别是非形式化协调机制。复杂的项目需要有更多非形式化的柔性联合决策机制,需要有更充分的信息共享、有更好的激励机制来解决委托代理的问题;重要的项目会引起双方高层的密切关注、增加对依赖的感知程度,需要更多的相互协调,也需要更有效的“自履行”机制来确保委托方的利益。复杂和重要的项目也要求组织在项目分工和工作流的协调方面有

更多的投入。

4 协调机制的动态演化

有效的协调机制应该是双方一致认同的,协调投入既不会过度也不会不足,是成本收益最优的协调机制。由于环境的不确定性、知识与经验的积累、参与者自身的变化、关系强度的弱化或增强、关系绩效的改善或恶化、互信的增强或丧失、合作项目的变化以及其他突发事件的影响等,使得影响协调机制的因素在关系持续过程中是变化的,因此有效的协调机制一定是动态演化的,组织间初期所建立的协调机制应随着关系的发展而有所调整。

1) 知识与经验积累。实际上,成功的组织间关系需要在交往中学习,依据效率与公平重新评价关系,并做出相应的调整以适应组织间关系实际情况,而失败的组织间关系正是缺乏这种学习与调整的过程^[8]。组织间关系建立初期,由于参与方缺乏相互的深入了解,对合作项目缺乏预先知识,对组织间关系的管理缺乏经验,必然会感知到更多的不确定性,包括环境的不确定性、合作项目的不确定性以及合作伙伴的行为不确定性等,因此需要投入更多的协调,特别是强调以显性合同为基础的形式化协调、强调以监控为基础的信息共享,并需要对更多的问题做出联合决策。

随着组织间关系的持续稳定发展,双方在交往中相互学习、获得知识与经验,特别是管理组织间关系的经验降低了对不确定性的感知程度。知识和经验的积累也有利于参与方调整对组织间关系的共同期望,促进高水平关系准则的形成,增进相互信任。因此,这些成功的知识与经验会降低对协调投入的需求,并更多地应用非形式化协调,以更主动的方式实现更充分的信息共享。当然,一些不利于组织间关系发展的经验教训可能会增加协调困难,并最终导致合作失败。

2) 关系绩效的变化。组织间的关系绩效主要体现在效率、公平和关系质量上。组织间关系应该遵循互惠性准则,即每个伙伴都要提供有意义(及时、高质量、低成本)的价值,而且必须是一种公平的交换^[9]。关系质量取决于组织间的个人关系、相互信任、公正做事的声望以及对这种组织间关系的贡献等^[9]。

改善效率、公平和关系质量无疑会提升参与者对关系的满意度,有利于相互信任、提升共同关系准则、促进目标趋同,因而对协调机制和协调成本的投入产生影响。例如,双方可能减少一些形式化的协调机制安排,而更多地依赖非形式化协调,协调成本

的投入也会降低。当参与者感觉到伙伴不能及时提供高质量、低成本的产品或服务时,就会增加协调的工作量。公正性的情形也类似,当参与者感觉到伙伴不能对合作项目及组织间关系做出公正的贡献时,就会要求进行更多的协调,例如,需要对激励机制进行调整,共享更多的信息。在组织间关系的持续过程中,关系质量是变化的,随着双方的进一步认识,关系质量会得到改善,因而降低了不确定性(特别是对伙伴行为不确定性的感知)。但是,如果效率或公平性出现问题,关系质量就会受到损害,关系质量不好的组织间关系需要更多的协调。

3) 机会主义的行为。机会主义行为的诱因主要源于信息不对称、非对称性依赖和合同的不完备性。机会主义行为将给组织间的合作产生多种严重的后果,威胁合作的满意度,这是造成组织间关系解体的重要原因。

一旦发生机会主义行为,参与者会感知到容易遭受对方机会主义行为的伤害,导致组织间的协调成本大幅度提高。具体表现为:参与者会要求更完备的形式化合同条款、更多非形式化协调、更充分的信息获取机制(包括增加监控的投入以获取信息)、更完善的知识管理(以防止那些能够创造竞争优势的知识被侵占和盗用)、更有效地解决委托代理问题的激励机制,甚至依赖程度大的一方也会主动采取一些机会主义行为来反抗对方所强加的约束。在组织间关系持续期间,机会主义行为事件将严重地摧毁参与方的相互信任基础,降低共同关系准则,使协调失去柔性,难以在协调机制选择方面达成一致。

4) 关系强度的改变。“强”关系能够展现出一种有利于促进组织间合作的承诺,这种承诺体现出一种有利于抑制机会主义行为的“对未来的预期”^[10],能够降低对伙伴行为不确定性的担忧,促进相互信任、提升关系准则。从这个角度看,“强”关系可以减少对形式化协调机制的需求,同时有利于支持更多非形式化的协调方式。另外,由于“强”关系中的相互依赖程度高,因此关系中的参与方需要更柔性化的联合决策、更有效的激励机制、更充分的信息共享和更完善的知识管理。

建立何种强度的组织间关系需要基于组织间关系发展的各种条件和合作项目的属性等因素。一般情况下,随着组织间关系的稳定发展、关系绩效的持续改善、知识和经验的有效积累,组织间关系会逐步从开始的“弱”关系到“强”关系,从不成熟的一般合作关系发展到成熟的战略伙伴关系。但是,关系绩效的恶化和机会主义行为的出现也会迫使组织有意弱化这种组织间关系,寻求独立性,避免风险。另

外,关系强度还取决于双方合作的项目属性,如果项目是复杂和重要的,那么就有必要建立一种战略联盟式的“强”关系。

5) 合作项目的变化。组织间关系强度的改变会影响参与方对合作项目的选择,随着合作关系的加深,合作项目的规模会扩大,项目的复杂性和重要性也会增加。另外,良好的关系绩效和有效的知识与经验的积累可以促进参与方进行更广泛合作,涉及的合作项目也会更加复杂和重要,客观上需要有更多的知识转移和知识共享。另外,关系期间的机会主义行为可能导致参与者在进一步扩大合作范围方面更加谨慎,甚至采取措施终止某些方面的合作,维持较“弱”的关系,保持一种相互的独立性,以避免伙伴的机会主义伤害。

5 实证分析

图1所示为组织间协调机制的演化模型。根据图1,本文重点考察两个ASP(application service provider)公共服务平台的运营商与客户间的协调机制,这两个平台是福建省科技重大项目“面向中小企业制造业信息化ASP应用研究”(项目编号为2004HZ02)资助建立的。调查收到来自运营商相关人员的问卷调查表13份,来自客户的问卷调查表78份,共计91份,本文对两家运营商及其各自的5家有代表性的客户进行深入的实地调查。ASP模式是网络经济时代新型的IT外包方式,是一种典型的组织间关系。客户依赖运营商提供IT应用服务,运营商依赖客户迅速扩大市场规模,他们之间有较强的相互依赖。IT需求本身所固有的多变性和复杂性,导致合作关系存在较大的不确定性。

1) 协调形式。根据问卷与实地调查发现,运营商与客户综合应用了形式化与非形式化的协调方式,并倾向于非形式化协调。对协调形式的有效回答有59份问卷,其中,54份回答“倾向于非形式化协调”,同时强调组织间的合作需要以形式化的合同为基础,占比91.53%。在IT应用服务外包中,非形式化的有机协调比形式化的机械式协调更为重要^[11]。总之,调查结果发现,这种高相互依赖和不确定性的组织间关系需要以形式化协调为基础,并依靠大量的非形式化协调。

2) 协调视角。根据问卷与实地调查发现,客户与运营商之间或多或少都涉及了上述所总结出的五个方面的协调视角。任务结构方面的协调是不言而喻的;在信息结构方面,存在基于合同条款规定的信息共享机制,对信息结构协调方面的有效回答中,有来自客户的65份问卷,其中5份调查表反映了他们

制定了严格的信息共享机制,占比 7.69%;对代理结构协调方面的有效回答中,有来自客户的 68 份问卷,其中 4 份调查表反映他们采用了一些激励性的合同条款,占比 5.88%;对决策结构协调方面的有效回答中,有来自客户的 59 份问卷,其中 55 份调查表反映他们更多地与运营商进行共同决策,占比

93.22%,表明他们更多地采用联合决策的方式;在知识管理协调方面,主要体现在防范信息与知识盗用以及强化知识转移,例如,许多客户为了防止泄密而不同意让运营商集中管理数据,又如,在 ERP 应用服务中,客户要求得到 ERP 的源代码以及要求运营商提供充分的培训等。

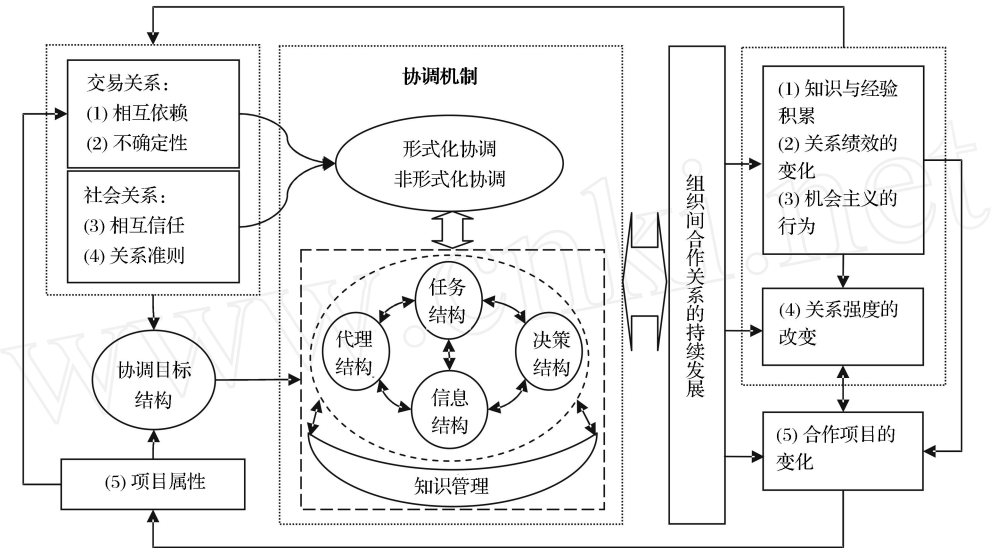


图 1 组织间协调机制的演化模型

3) 影响因素。从客户与运营商的问卷调查表的统计情况(如表 1、表 2 所示)看,客户和运营商均基本认同相互依赖性、不确定性、相互信任、关系准则以及项目属性是影响协调选择的因素。实地调查的结果也支持这一结论。例如,在未建立情感与互信、

形成高水准关系准则之前,运营商大多需要依靠政府部门和行业组织才能与客户进行有效协调;又如,ERP 项目中,组织间的相互依赖程度高、不确定性因素多,需要建立由运营商、软件提供商和客户所组成的专门协调小组。

表 1 客户问卷调查表的统计结果

观点归属	需要做出判断的观点 (完全反对 1 分;反对 2 分;有点反对 3 分;无差别 4 分;有点同意 5 分;同意 6 分;完全同意 7 分)	有效回答份数	最低分	最高分	平均分	标准差	信度分析
相互依赖	对提供商的依赖程度越高,需要协调的事情就多。	67	2	7	5.48	1.08	Cronbach's Alpha = 0.897
不确定性	需求变化与人员变动等不确定性增大时,需要增加协调工作。	70	3	7	5.33	0.78	
相互信任	相互信任有利于相互协调。	73	4	7	6	0.6	
关系准则	如果双方是基于长期合作愿望,那么协调会容易些。	69	2	7	5.84	0.9	
	双方利益冲突越多,越不利于相互协调。	71	1	7	5.56	1.36	
	双方越愿意主动相互沟通与信息共享,越有利于协调。	70	3	7	5.83	0.72	
项目属性	越重要的 IT 应用服务,需要越多的协调工作。	72	2	7	5.64	0.91	Cronbach's Alpha = 0.754
	越复杂的 IT 应用服务,需要越多的协调工作。	72	5	7	5.75	0.71	
知识与经验积累	合作过程中的互相学习和经验积累,有利于相互协调。	68	2	7	5.57	0.85	
机会主义行为	合作过程中的背信行为损害互信基础,会使相互协调愈发困难。	73	3	7	5.84	0.76	
关系绩效变化	良好合作增进感情、改善关系,有利于相互协调。	72	1	7	5.9	0.94	
	如果应用服务是有价值的,运营商也有利可图,协调会更容易。	69	4	7	5.33	0.59	
演化特征	相互协调的侧重点和难易程度会随双方合作的推进而有所变化。	52	3	7	5.29	0.78	

4)演化特征。客户和运营商均基本认同“相互协调的侧重点和难易程度会随双方合作的推进而有所变化”以及合作过程中的知识与经验积累、机会主义的背信行为、关系绩效的改变均会影响双方的协调选择。表 1 和表 2 均没有体现“关系强度的改变”和“合作项目的变化”对协调机制的影响,主要是考虑到被调查对象建立这种组织间关系的时间还不是很长,这种“改变”和“变化”还不是很明显。但它们

对协调的影响是可以预期的,“合作项目的变化”就意味着项目属性的变化。另外,从不同客户与运营商的关系中可以看出关系强度对协调机制的影响。例如,对于维修点管理这样简单的应用服务,双方合作关系的强度比较弱,需要协调的事情就很少,但对于 ERP 应用服务,情况就完全不一样,双方需要建立一种紧密的伙伴关系,需要更多各种形式的沟通与协调。

表 2 运营商问卷调查表的统计结果

观点归属	需要做出判断的观点 (完全反对 1 分;反对 2 分;有点反对 3 分;无差别 4 分;有点同意 5 分;同意 6 分;完全同意 7 分)	有效回答份数	最低分	最高分	平均分	标准差	信度分析
相互依赖	针对特定用户的投资越多,对用户依赖性越强,协调会越困难。	13	2	7	5.15	1.77	Cronbach's Alpha = 0.709
不确定性	需求变化与人员变动等不确定性增大时,需要增加协调工作。	12	4	7	5.83	0.83	
相互信任	相互信任有利于相互协调。	13	5	7	6.23	0.6	
关系准则	如果双方是基于长期合作愿望,那么协调会容易些。	13	6	7	6.46	0.52	
	双方利益冲突越多,越不利于相互协调。	13	3	7	5.31	1.32	
	双方越愿意主动相互沟通与信息共享,越有利于协调。	13	3	7	5.31	1.18	
项目属性	越重要的 IT 应用服务,需要越多的协调工作。	12	4	6	5.5	0.8	Cronbach's Alpha = 0.728
	越复杂的 IT 应用服务,需要越多的协调工作。	12	5	7	6	0.6	
知识与经验积累	合作过程中的互相学习和经验积累,有利于相互协调。	12	4	7	5.67	0.78	
机会主义行为	合作过程中的背信行为损害互信基础,会使相互协调愈发困难。	12	3	6	5.33	0.98	
关系绩效变化	良好合作增进感情、改善关系,有利于相互协调。	13	2	7	5.38	1.71	
	如果应用服务是有价值的,运营商也有利可图,协调会更容易。	13	5	7	6.31	0.75	
演化特征	相互协调的侧重点和难易程度会随双方合作的推进而有所变化。	12	5	7	5.92	0.67	

6 结论与意义

组织间协调是为了实现各方的预期目标,因此,需要基于动态权变的观点,以一种逻辑有序的决策方式、充分的信息交流、恰当的利益共享与风险共担,并应用知识管理的手段,综合应用形式化和非形式化的协调方式,将许多不同的实体、资源以及相互依赖的任务整合在一起,形成一个有效的商务过程。综合上述分析,可以得出以下结论:

结论 1:有机地整合任务结构、决策结构、代理结构、信息结构和知识管理等不同协调视角,综合应用形式化与非形式化协调方式,是构建组织间协调机制的两个重要方面;有效协调机制的形成取决于组织间关系中的相互依赖、不确定性、相互信任、关系准则以及合作项目的属性等。

结论 2:随着相互依赖和不确定性程度的增加,形式化协调难以满足组织间关系协调的要求,需要增加非形式化协调,同时也增加了对各个协调视角的协调需求;高水平的相互信任和关系准则能够降低协调需求;复杂和重要的合作项目需要更多协调

方面的投入。

结论 3:在组织间关系持续期间,有效的协调机制是动态演化的,它主要源于知识与经验的积累、关系绩效的改善与恶化、机会主义行为事件、关系强度的弱化或增强、合作项目的变化等因素。因此,为了维持协调机制的有效性,组织需要基于动态权变的观点及时进行调整,避免协调努力的投入不足和过度投入,以实现双方一致认同的、成本收益最优的有效协调。

以上结论是在对协调机制进行系统分析的基础上得到的,但问卷与实地调查的数据仅来自于 ASP 行业,虽然 ASP 行业中客户与运营商的关系是一种典型的组织间关系,但是否适用于其他类型的组织间关系则需要具体分析。另外,问卷与实地调查也没有深度反映影响因素及演化特征如何影响协调形式与协调视角的结构性变化。尽管如此,协调机制演化模型在一定程度上提供了一个组织间协调机制的研究框架,可以在此基础上对组织间的协调机制进行进一步的研究。该框架具有一定的实践指导意义,它为组织间的参与方如何设计有效的协调机制

提供了思考方向。

参考文献

[1] KRAUT R E,STREETER L A. Coordination in software development[J]. Communications of the ACM,1995,38(3):69-81.

[2] MALONE T W,CROWSTON K The interdisciplinary study of coordination[J]. ACM Computing Surveys,1994,26(1):87-119.

[3] VICTOR B. Coordinating work in complex organizations [J]. Journal of Organizational Behavior,1990,11(3):187-199.

[4] XU L,BEAMON B M. Supply chain coordination and co-operation mechanisms: an attribute-based approach [J]. Journal of Supply Chain Management,2006,42(1):4-12.

[5] MCCANN J E,FERRY D L. An approach for assessing and managing inter-unit interdependence[J]. The Academy of Management Review,1979,4(1):113-119.

[6] WATHNE K H,HEIDE J B. Opportunism in inter firm relationships :forms ,outcomes ,and solutions [J]. Journal of Marketing,2000,64(4):36-51.

[7] ARTZ K W,BRUSH T H. Asset specificity ,uncertainty and relational norms :an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances[J]. Journal of Economic Behavior & Organization,2000,41:337-362.

[8] DOZ Y L. The evolution of cooperation in strategic alliances :initial conditions or learning processes[J]. Strategic Management Journal,1996,17:55-83.

[9] SIMATUPANG T M, WRIGHT A C, SRIDHARAN R. The knowledge of coordination for supply chain integration[J]. Business Process Management Journal,2002,8(3):289-308.

[10] ANDERSON E,WEITZ B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels [J]. Journal of Marketing Research,1992,29(1):18-34.

[11] BARKHI R,AMIRI A,JAMES T L. A study of communication and coordination in collaborative software development [J]. Journal of Global Information Technology Management,2006,9(1):44-61.

Empirical Analysis on Evolution of Coordination Mechanism in Inter-organizational Relationship

Lin Jianzong¹,Liu Zhenyu²

(1. Xiamen University of Technology,Xiamen Fujian 361005,China;

2. School of Management,Xiamen University,Xiamen Fujian 361005,China)

Abstract : Based on literature review ,this paper analyzes the coordination mechanism in inter-organizational relationship by using the method of questionnaire survey and face to face interview. The result shows that :the two aspects of designing an effective coordination mechanism are integrating different perspectives including task structure ,decision-making structure ,agent structure ,information structure and knowledge management ,and applying synthetically formal and informal coordination ;furthermore ,these two aspects are affected by some determinants existing in inter-organizational relationship ,such as interdependence ,uncertainty ,inter-trust ,relation norm and attribute of collaboration project ;however ,these factors are dynamical due to the accumulation of knowledge and experience ,the change of relationship performance ,the opportunistic behavior ,the change of closeness of relationship and the change of collaboration project. Therefore ,the effective coordination must be dynamic and evolutionary.

Key words : inter-organizational relationship ;coordination mechanism ;empirical analysis

(上接第 86 页)

Empirical Study on Influence of Group Scale ,Dynamic Incentive and Social Ties on Group Lending

Zhang Yiru

(School of Economics and Management ,Nanjing University of Science and Technology ,Nanjing 210094 ,China)

Abstract : This paper studies empirically the influences of group scale ,dynamic incentive and social ties on group lending. The result shows that :the effect of group scale on group lending is not obvious ,and larger group scale may cause more moral hazards but may reduce total risk of group ;dynamic incentive is very important for the efficiency of group lending ;social ties plays an important role in group lending ,and a stronger social tie may lead to a higher but not steady enough repayment willing.

Key words : group scale ;dynamic incentive ;social ties ;group lending ;empirical study