

# 连结动态能力与组织变革:构型理论观点

张宏荣

(嘉义大学 环球技术学院,台湾)

**摘要:**依据构型理论方法,并结合战略管理领域的动态能力理论与组织管理领域的变革理论,探讨了组织变革规模、变革过程及变革战略3个重要议题。研究发现:变革规模(一级变革、二级变革)的不同,其所运用动态能力(要素能力与建构能力)也有所不同;变革过程(解冻、推动与再冻结)的不同,其所运用动态能力(组织流程、资源位置与发展途径等能力)也有所不同;变革战略(组织重组、重新定位与改造重生)的不同,其所运用动态能力(能力取得、能力配置与能力更新)也有所不同。

**关键词:**动态能力;构型理论;组织变革

中图分类号:C936

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)01-0111-04

## 0 引言

Teece等将“动态能力”定义为公司整合、建立及重新配置内部与外部能力来满足快速变动环境的能力。其中“动态”一词是指组织为了因外部环境变动而拥有的更新的能力;当产业技术的变动速度较快或变动幅度较大时,未来市场竞争将充满更大的不确定性,企业的创新反应能力就显得极为重要。而“能力”一词则强调修正、整合及重新配置组织内部与外部的技能、资源来配合环境变动需求的能力<sup>[1]</sup>。因此,面对快速的科技变动全球化的竞争环境,企业为了求生存,进而追求永续发展与成长所进行的一系列组织变革,若缺乏相关的动态能力,组织变革可能不易成功<sup>[2-3]</sup>。

有关组织变革的相关文献已相当丰富,Lewin提出变革三阶段过程,Kotter主张变革八步骤的组织变革过程模式,Victor and Franckeiss提出五构面变革模式与Luecke提出的变革七步骤等研究,都认为组织变革就是在企业组织中引入新观念、新技术与新商业模式,以建立持续性成长组织<sup>[4-7]</sup>。故从组织变革理论来看,当企业因环境与内部需要进行变革时,究竟需要何种动态能力是一个值得探究的议题。

再者在管理领域中,构型理论的应用相当普遍。构型理论可以将许多因素加以整合成群组,再对各个群组进行分析,有助于对事实现象进行更进一步的观察。故构型理论对研究的重要性在于“分类”,即由事前的推理观察或事后的数据整合来成为有意义的组合,而分类亦有利于确认及解释某些现象的独特性及共通性<sup>[8]</sup>。基此,本研究运用

构型理论中的观点来探讨动态能力与组织变革之间的关系。

## 1 构型理论的定义与研究途径

构型理论(configuration theory)可定义为企业群组拥有相同的组织属性组合(profile),其属性包括组织环境、结构、战略及领导<sup>[9]</sup>。1993年管理学术期刊Academy of Management Journal即曾在专刊中指出了构型理论的研究价值性,即对历史数据进行变革的观察,提出了渐进式或不连续变革的不同变革效果,同时也探讨构型内容不同形态与绩效之间的关系。

构型理论原为权变理论(contingency theory)的延伸。权变理论研究焦点是探讨组织的某些结构变项(如集权化、正式化)与某些环境变项(如规模、不确定性)之间的某种线性关系。视环境变项为自变量,组织变项为因变量。然而权变理论并未能说明组织如何实施变革活动与程序,促使有些学者认为权变理论的分析方式过于简化<sup>[8]</sup>。但构型理论和权变理论一样,认为组织变革的目的在于使组织和环境配适以维持生存,而且组织会随着环境改变自行调整组织构型(Organizational Configuration)来适应。构型理论也认为组织为一复杂的社会集合体,所受到的影响因素甚多。因此,配适(Fit)应属一个多构面的观念,有必要从较广泛且全方位观点来检视组织各构面,对组织变革的内容则有较多的了解。基此,构型理论试图整合权变理论中片段的观念,以解除权变理论的局限性,及对现实组织有更完整而逼真的描述。

构型理论近年来受到相当程度的重视<sup>[10]</sup>。同时,依Miller

(1996)观点,构型理论有两种研究途径,包括观念性的“类型学”(typologies),以及实证性的“分类学”(taxonomies)。类型学途径是以理论为基础,经由观察与理论的推理,以确认一些理想的形式(Ideal Type)。这些理想型式代表各种类型,各种类型中的个体在相关的特性上具有高度的一致性。由于类型仅是代表理想形式,因此并非所有个体均包含于类型中。类型学的优点是简单明了、容易理解。过去较为典型的类型学研究包括Mintzberg对组织结构的分类,以及Miles & Snow对组织战略型态的研究。分类学途径是指运用实证推导的分类方法,其利用数值来进行分类,以系统性的分群与检定技术来了解数据中的个体所形成的集群。

## 2 构型理论之“形态”与“转型”

Mintzberg等进一步提出构型理论有两个主要的要素,一是组织与其周遭环境脉络的状态称为形态(configuration);二是描述战略制定的过程称为转型(transformation)。“形态”是学术人士所描述的概念性问题,“转型”往往是实务界经理人所必须面对与执行的课题。因此,构型理论的“形态”面向的核心假设,是辨识企业群组的独特性与内部一致性的组合来对组织现象作较佳的解释,而“转型”则是对“形态”不可避免的后续结果,并采取“战略性变革”以让组织转型。

从组织构型之“形态”观点对组织变革研究的意义在于现实生活中并没有所谓的最佳组织构型,管理者在设计其组织结构时,需视组织为一个包含着许多不同特性的结构组件的整体实体,因此需考虑组织内部各结构组件的一致性,以及各结构组件与环境系统的配适性问题(Fit)。管理者可创造出符合自己需要的新的组织构型,而不须执着在既有的或流行的组织型态中进行选择,而在同一环境系统下,不同组织构型可能亦会产生殊途同归的组织效能。

从组织构型的“转型”观点对组织变革研究的意义,在于构型理论的转型观点清楚说明了如何从现有构型转变至另一构型。换言之,从组织变革的层级、微观与宏观的观点,可以视为“变革规模”的区分;从计划性变革、被驱策变革与渐进式变革这3种变革过程与变革阶段,则视为“变革过程”;从概念性或具体性的变革战略,本文则认为是“变革战略”的分类。据此,本文从构型理论之“形态”与“转型”对组织变革的见解,区分为“变革规模、变革过程与变革战略”的组织变革分类,接着进行动态能力与组织变革的连结说明。

## 3 连结动态能力与组织变革

### 3.1 动态能力与组织变革规模

为适应外部环境的变化,企业必须不断进行组织变革。企业为了求生存,所做的战略规划与行动,包括组织的使命、目标及企业文化等,在每一结构上作了重大的改变,都是组织变革的范畴。它既包括革命性的重大组织革新,

也包括所有渐进的、进化式的组织演变。变革一般视为计划性变革,一种有意图、有目标的变革。此计划性变革依规模区分为一级与二级变革方式。一级变革则是线性且连续性变革,仅需企业功能方面的改进,并非全面性的变革;而二级变革则是多层面、多阶层、非连续性且激进的变革,可重新架构组织来重新运作<sup>[12]</sup>。

在动态能力方面,Henderson and Cockburn<sup>[13]</sup>提出能力的两大类观念,分别为要素能力(component competence)与建构能力(architectural competence),其中要素能力指的是解决日常问题的知识与基本能力,包括资源、知识与技术或技术系统;建构能力指的则是使用上述要素及能力的能耐,也就是有效地去整合它们并发展它们所需要的要素及能力,包括了整合能力、内隐的与社会化的或共同的知识、结合能力等。

企业动态能力理论是用于解释动态环境下企业竞争优势来源的重要理论。故变革规模中一级变革方式,应呼应动态能力的要素能力观点,为解决日常问题的知识与基本能力,包括资源、知识与技术或技术系统的要素能力,亦为企业所拥有的资源基础所构成的能力。而变革规模中二级变革方式,应呼应动态能力观点的建构能力,为整合能力、内隐的与社会化的或共同的知识、结合能力等的建构能力,亦为组织更新能力、重构能力、再造能力、环境适应能力。一级变革方式运用动态能力之要素能力,是一种企业赖以生存的基本能力;而二级变革方式则运用动态能力的建构能力,是一种改变营运能力的的能力。基此,企业变革规模(一级变革、二级变革)的方式不同,其所运用动态能力(要素能力、建构能力)也有所不同。

### 3.2 动态能力与组织变革过程

心理学家Lewin<sup>[4]</sup>认为组织为开放体系,因环境的变化而改变,依心理学理论观点,采用循序渐进方式进行,以分化变革阻抗的力量,依此循序渐进的方式导出“解冻—推动—再冻结”3阶段的Lewin变革过程。“解冻”阶段则需要把有助于变革的力量予以增强,阻力则予以削减。期望发现人们“变革”的动机,并作好准备工作。为促进解冻有效进行,可借提供新的经验和新的信息与观念机会,使组织成员了解其行为和期望结果之间的差距,进而产生危机感以迎接变革。在“推动”阶段则为变革对象提供新的行为模式,以利于执行实际的变革行动,并透过改变组织的结构和程序,发展出组织新的行为、新的价值观、新的态度,促使组织气候与行为展现出符合变革目的的新面貌。在此阶段通常需透过沟通、教育训练促使成员明白并支持变革的理由,也使得成员学习变革所需的各项新技能或方法。最后通过“再冻结”阶段,使组织成员学习新的行为或态度,并获得增强作用,通常涉及组织文化、常模、政策和结构。

在动态能力方面,Teece等<sup>[14]</sup>提出企业的动态能力包括3个关键构面——组织流程(process)、资源位置(position)和发展路径(path)。“组织流程”是指企业内部活动展开的方式,包括组织惯例(routines)和学习模式。组织流程有3个作用,包括协调/整合、动态学习与重构和变革

的观点;“资源位置”系指企业当前所拥有的资源与能力,比如技术、专利知识产权、互补型资源、顾客以及其与外部供货商和互补者的关系等。一个企业的策略境况不仅取决于它的学习过程以及内外部流程的一致性,而且还取决于它的专有资产(specific assets)。这些资产的策略意义在于它们的企业专属性(firm-specific),即这些资产的形成在很大程度上是企业内生的,是在企业的经营过程中累积起来的;“发展路径”主要是指路径依赖性(path dependencies),它是影响企业能力发展的机制。企业能够向何处发展受制于它目前的位置和未来的路径,而它目前的位置又是由它所走过的路径所塑造的。

在变革过程中,协调与整合、学习、重新构型或转型、企业专属资产位置、企业发展的途径这些都是息息相关的。故变革“解冻”阶段为促进解冻有效进行,产生危机感以迎接变革,必需藉动态“组织流程”的协调与整合、学习与转型来完成。在变革“推动”阶段改变组织的结构和程序,发展出组织新的行为,必需藉动态“资源位置”企业专属资产来决定,包括企业内部的知识资产、企业活动所需的互补性资产以及商誉和关系资产等。在变革“再冻结”阶段为使组织成员建立新的组织文化,必需考虑企业路径相依现象以及技术上的机会的动态“发展路径”。基此,变革过程(解冻、推动与再冻结)的不同,其所运用的动态能力(组织流程、资源位置与发展途径)也有所不同。

### 3.3 动态能力与组织变革战略

Kimberly and Quinn<sup>[15]</sup>依组织转换观念,认为组织变革分别可由组织重组、重新定位与改造重生来界定。组织重组(restructuring)则是为了使组织达到良好的经营绩效,透过细部调整的方式,复位战略、方法与过程,创造专业化的单位与连结机制,以增加产量或是对质量与成本加以重视并进行改变。重新定位(repositioning)则是企业重新界定核心业务,新的战略需要在组织结构、系统与程序上进行改变,当战略要求变动,组织型式的选择也跟着改变,使组织的一致性得到最佳配适状态。改造重生(revitalizing)就是战略的转移使企业的愿景重新定义,组织需要进入一个新的产业或从一个旧的产业退出。随着战略变化,新的程序、工作、沟通与决策模式都必须重新建立。

在动态能力方面,Luo<sup>[16]</sup>认为动态能力有3个构面,包含能力取得(capability possession)、能力配置(capability deployment)、能力更新(capability upgrading)三方面。能力取得是组织取得竞争优势的来源,而能力配置则是当组织发现机会时,组织调整本身资源抢得先机的一种能力,能力更新是创造组织优势的成功要素,藉由动态学习创造组织新的优势资源。“能力取得”就是独特性资源,包括特殊资产、知识、竞争者无法模仿的能力。“能力配置”就是为了将知识资产予以最佳化,知道什么样的配置方式对于组织知识配置最有效率,同时比竞争对手更能调整本身资源以面对挑战。“能力更新”认为竞争优势不只是依靠取得及分配,还包含吸收新知识的学习能力,转换成新产品或服务项目,而组织学习以刺激组织能力更新,并藉由知识分享、

知识撷取、知识使用等活动来提升组织资源位置,以取得竞争优势。

故在变革过程中,为使组织达到良好的经营绩效,透过细部调整的方式,复位战略、方法与过程,创造专业化的单位与连结机制以增加产量,或是对质量与成本的重视进行改变,故“能力取得”须与“组织重组”相呼应;当企业重新界定核心业务,新的战略需要在组织结构、系统与程序上进行改造时,组织能力配置也须跟着改变,使组织的一致性得到最佳配适状态,故“能力配置”与“重新定位”相呼应;当战略的转移牵涉到企业的愿景重新定义,组织需要进入一个新的产业或从一个旧的产业退出时,随着战略变化,新的程序、工作、沟通与决策模式都必须重新建立,则需要有更新能力,故“能力更新”与“改造重生”相呼应。基此,变革战略(组织重组、重新定位与改造重生)的不同,其所运用动态能力(能力取得、能力配置与能力更新)也有所不同。

## 4 结论

企业应以组织能力为基础来建构其竞争优势,组织能力的內容包含员工的知识技巧、实体技能系统、管理系统、价值与规范、与变革能力等构面之能力<sup>[17]</sup>。若企业为因应外部环境的未来变化趋势而启动企业内部的组织变革,组织变革绩效将受到变革战略家、变革执行者与变革成员所影响。因此,组织变革的作为能否贯彻落实又得视“组织变革”与“动态能力”而定。尤其,Eisenhardt and Martin把动态能力看作是一种不断调整企业的战略惯例来更新资源配置,以满足环境变化的需要的能力。Zahra and George更是直截了当地指出,动态能力在本质上就是一种变革导向型能力。本研究运用构型理论之“形态与转型”观点,探讨面对快速变动的经营环境、组织变革与动态能力之间关系。藉由相关文献的整理,推论出3个研究命题来说明不同类型的组织变革与不同的动态能力结合的涵意:第一研究命题,企业变革规模(一级变革、二级变革)的方式不同,其所运用的动态能力(要素能力、建构能力)也有所不同;第二研究命题,变革过程(解冻、推动与再冻结)不同,其所运用的动态能力(组织流程、资源位置与发展途径)也有所不同;第三研究命题,变革战略(组织重组、重新定位与改造重生)不同,其所运用的动态能力(能力取得、能力配置与能力更新)也有所不同。总结上述研究命题,不同的企业组织变革形式,需要相应的动态能力适应机制与之相匹配。

参考文献:

- [1] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509-533.
- [2] ETHIRAJ S K, KALE P, KRISHNAN M S, SINGH J V. Where do capabilities come from and how do they matter? a study in the software service industry [J]. Strategic Management Journal, 2005, 26(1): 25-45.



- [3] PAN S, PAN G M H, HSIEH A. A dual-level analysis of the capability development process: a case study of TT&T [J]. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2006, 57(13): 1814-1829.
- [4] LEWIN K. *Theory in Social Science* [M]. New York: Harper and Row, 1951.
- [5] KOTTER J. *Leading change* [M]. Harvard Business School Press, 1996.
- [6] VICTOR P, FRANCKEISS A. The five dimensions of change: An integrated approach to strategic organizational change management [J]. *Strategic Change*, 2002, 11(1): 35-42.
- [7] LUECKE R. *Managing change and Transition* [J]. Harvard Business School Press, 2003.
- [8] MILLER D. Configurations revisited [J]. *Strategic Management Journal*, 1996(17): 505-512.
- [9] MINTZBERG, H. *Strategy formation: schools of thought* [M]. J. W. Fredrickson. Frand Rapids, Philadelphia, Harper Business, 1990: 105-236.
- [10] HIENERTH C, KESSLER A. Measuring success in family businesses: the concept of configurational fit [J]. *Family Business Review*, 2006, 19(2): 115-135.
- [11] MINTZBERG H, AHLSTRAND B, LAMPEL J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management* [M]. New York, 1998.
- [12] WATZLAWICK P, WEAKLAND J, FISCH R. *Change: principles of problem formation and problem resolution* [M]. New York: Norton, 1974.
- [13] HENDERSON & COCKBURN. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research [M]. *Strategic Management Journal*, 1994(15): 63-84.
- [14] EISENHARDT K M, MARTIN J A. Dynamic capabilities: what are they? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10/11): 1105-1121.
- [15] KIMBERLY J R, QUINN R E. *Managing organizational transitions* [M]. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1984.
- [16] LUO Y. Dynamic capabilities in international expansion [J]. *Journal of World Business*. 2000, 35(4): 355-378.
- [17] ULRICH D, LAKE D. *Competing from the Inside out - Organizational Capability* [M]. New York, 1990.

(责任编辑: 陈晓峰)

## Linking Dynamic Capability with Organizational Change: Configuration Theory Approach

Zhang Hongrong

(National Chiayi University, Taiwan, China)

**Abstract:** This paper is an attempt to examine the interrelationship between dynamic capability and organizational change based on the perspective of the configuration theory. Given three research propositions as a major foundation of finding the relationship of the study reveals that differentiating organizational change model into three aspects (including change scope, change process, and change strategy) that affects in implementation of diverse dynamic capabilities. The framework developed has implications for executive managers seeking effective performance of dynamic organizational capability for change and also provides the basis for further research upon the management of organizational change.

**Key Words:** Dynamic Capability; Configuration Theory; Organizational Change