

动态视角下组织韧性的形成机理与作用效果*

刘春红^{1,2} 郝可心¹ 陈李红²

(1. 东华大学旭日工商管理学院, 上海 200051;

2. 东华大学上海国际时尚科创中心, 上海 200051)



内容提要:组织韧性理论更强调组织与不利环境互动过程中的主动性、动态性与适应性,为指导企业在不确定性环境中获取竞争优势并构建韧性能力提供理论支撑。然而,现有研究缺乏对组织韧性时间线与动态性的充分关注,对组织韧性的多维结构与作用效果也尚未明晰,目前亟需一个全面的综合框架来进一步发展组织韧性理论。鉴于此,本文筛选与识别了 2000—2022 年组织韧性研究领域的 80 篇英文文献和 23 篇中文文献,基于动态研究视角整合构建了组织韧性形成机理与作用机制的研究框架。运用扎根理论对相关文献进行编码,从认知、行为和情境角度深入挖掘组织韧性的能力构成,发掘组织韧性“事前—事中—事后—动态”的形成机理,进一步剖析组织韧性对企业“短期—恢复反弹”与“长期—稳定适应”的作用机制,最终提出中国情境下的研究展望。研究结果有助于探析组织韧性能力的结构维度和发展机制,揭示组织韧性形成与作用背后的理论逻辑,扩展与深化组织韧性理论体系,为企业应对经营环境中的种种危机提供科学依据与实践指导。

关键词:组织韧性 动态视角 形成机理 作用机制 扎根理论

中图分类号:F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2023)08—0005—21

一、引言

当今世界环境复杂多变,科技迅速发展,地缘政治、能源危机、生态环境等不确定因素增多(Richtner 和 Lofsten, 2014)^[1],尤其是 2020 年爆发的新冠肺炎疫情,不仅使世界经济严重倒退,也极大地改变了企业的生存环境(Brammer 等, 2020)^[2]。疫情危机超出企业的控制范围并对组织的生存构成巨大威胁,生产瘫痪、需求骤降、资金链断裂使许多企业陷入经营困境(Belitski 等, 2022)^[3]。然而,有的企业在疫情冲击下却能够快速应对变化并挽回损失,将危机转化为企业上升与发展的机遇。那么,什么是造成企业命运差异的根本原因呢?理论与实践研究表明,组织韧性有助于企业在不确定环境中生存与发展,高韧性组织可以迅速响应环境变化,积极调动资源并优化组织能力,实现在危机中的生存、适应与转化(Kantur 和 Iseri-Say, 2012^[4]; Yuan 等, 2022^[5])。因此,近年来组织韧性在抵御风险与化解危机方面的关键作用已经引起学术界与实业界的高度重视。

组织韧性概念的提出为战略管理领域带来了全新的研究视角,不同于组织灵活性、敏捷性或稳定性等单一视角(Lengnick-Hall 等, 2011)^[6],组织韧性更强调企业积极应对并适应环境变化的动

收稿日期:2023-02-17

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“面向疫情防控的人力资源、物流、场地共享和协同管理”(72274125);国家自然科学基金面上项目“企业研发人才创新能力影响因素、作用机制及经济后果”(72272100)。

作者简介:刘春红,女,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域为战略管理、创意产业经济与管理、企业管理,电子邮箱:chliu@dhu.edu.cn;郝可心,女,博士研究生,研究领域为组织韧性、企业管理,电子邮箱:kxqie@mail.dhu.edu.cn;陈李红,女,副教授,管理学博士,研究领域为企业管理、市场营销、时尚与创意经济,电子邮箱:Lhckxyy@163.com。通讯作者:郝可心。

态能力(Ortiz-de-Mandojana 和 Bansal,2016)^[7]。目前学术界已经进行大量组织韧性相关的质性与量化研究(Annarelli 和 Nonino,2016)^[8],但仍仍然存在一些缺陷:第一,对组织韧性形成机制中时间线与动态性的关注不足。组织韧性是一种会随着时间的推移而发展的动态能力(Gittell 等,2006)^[9],即使一些学者已经意识到韧性意味着组织在事前进行充分准备以及事后及时有效地响应与恢复,但不同时间窗口下组织韧性所处的阶段与所需的能力具有差异性(Duchek,2020)^[10]。大多数研究并没有关注时间在韧性概念化与形成过程中的重要性(Martinelli 等,2018)^[11],目前仍缺乏一个组织韧性的全面过程框架来阐明不同时间阶段组织韧性能力的变化(Yuan 等,2022)^[5]。第二,缺乏对组织韧性多维结构的深入剖析。作为一个跨学科的概念,组织韧性的构成要素与结构维度具有多元性与复杂性(Bhamra 等,2011)^[12],尽管很多研究都指出组织韧性具有多维特征(Richtner 和 Lofsten,2014)^[1],但鲜有学者对韧性能力的多元维度进行挖掘与解构。第三,忽略了组织韧性的影响效应与作用效果。大量研究试图从结果观出发对组织韧性进行概念化以凸显其作用的重要性(Mithani 等,2021^[13];DesJardine 等,2019^[14]),但现有研究主要探索与拓展影响组织韧性的前置因素,如领导力(Khan 等,2019)^[15]、组织结构(Lv 等,2018)^[16]和文化(Teixeira 和 Werther,2013)^[17]等,忽视了韧性在组织表现、绩效、可持续发展等方面的作用机制。

本文采用扎根理论对已有研究成果进行梳理与分析,弥补上述组织韧性研究的缺陷与不足,研究内容主要聚焦以下三个方面:(1)梳理组织韧性形成过程中的时间线,从动态视角提出组织韧性的新概念;(2)揭示不同时间阶段组织韧性能力的构成差异,剖析组织韧性能力“事前—事中—事后”及全过程动态形成机理;(3)从短期与长期角度探究组织韧性对企业的作用效果。本文对该研究领域的贡献可能为:(1)强调动态视角在组织韧性研究中的重要作用,探究组织韧性的新内涵。创造性地将时间要素融入研究中并发现组织韧性的新内涵,有助于后续研究从不同时间阶段探究组织韧性的本质属性、形成过程、能力结构与作用效果等问题,这将为组织韧性的理论研究和实践应用提供全新的视角。(2)构建组织韧性“形成机理—作用效果”的全面研究框架。基于动态过程观提出了组织韧性的形成机理,并在短期和长期视角下揭示了其作用效果;更加细致地刻画组织韧性形成与作用过程中的细节,不仅有助于深化对组织韧性概念与特征的理解,更为未来开展相关研究提供了一定的理论参考。(3)从认知、行为、情境层面揭示不同时间阶段组织韧性能力的构成差异,为后续开展组织韧性的量化研究提供支持;对组织韧性的关键能力进行自下而上的归纳总结,有助于弥补现有文献对组织韧性能力多维度构成考量的不足,为开展组织韧性量化研究提供新方向。

二、文献选择与分析方法

1. 文献来源与文献选择

本文主要聚焦于国内外组织韧性领域相关的核心文献,中文文献来源于“中国知网(CNKI)”CSSCI 数据库,英文文献选取“Web of Science”核心合集 SSCI 数据库。中文文献以“组织”“企业”“公司”与“韧性”“弹性”“复原力”的九种组合搭配为关键词进行检索(如:组织韧性、组织弹性、企业韧性等),英文文献以“organizational resilienc *” OR “company resilienc *” OR “firm resilienc *”为关键词进行检索。本文将数据检索时间范围的截止日期设置为 2022 年 6 月(包括迄今为止的在线首发文章),初步检索得到 2291 篇英文文献和 102 篇中文文献,进一步对所得文献进行审查与筛选。首先通过审查标题、关键词和摘要进行初步筛选后,保留 153 篇英文文献和 33 篇中文文献。之后根据特定标准对其余文献进行全文审查,纳入和剔除标准如下:(1)研究领域方面,纳入商业与管理领域发表的文章,剔除心理学、社会学、工程学等研究领域的文章;(2)研究主题方面,纳入组织层面韧性(不包含供应链韧性),剔除个体层面韧性(个人韧性、团队韧性和领导力韧性等)和

宏观层面韧性(社区韧性、城市韧性、地区韧性和国家韧性等)。然后审查所有入选文献的参考文献,手工补充符合标准且引用率较高的代表性文献,最终本文纳入 80 篇英文文献与 23 篇中文文献。样本文献的审查与筛选过程如图 1 所示。

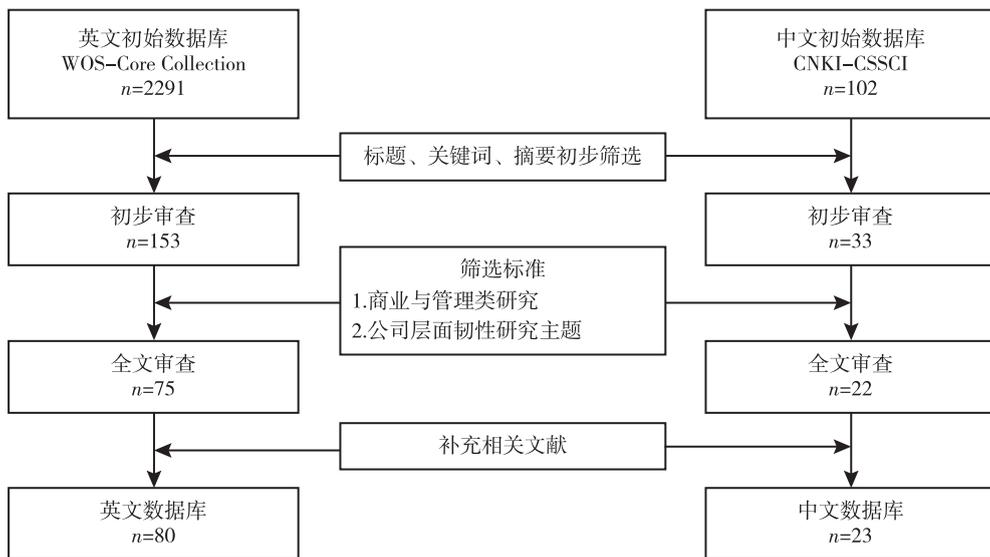


图 1 文献审查与筛选流程

资料来源:作者整理

2. 文献描述性分析

从发表时间和发表期刊两方面对样本文献进行描述性分析。组织韧性文献发表的时间趋势如图 2 所示。组织韧性的相关研究从 2000 年开始兴起,在 2016 年之后大量增加,近几年达到文章发表量的高峰,表明研究人员对组织韧性主题的兴趣呈现不断上升的趋势。不同于国外研究的持续性,国内关于组织韧性的研究起步较晚,大多数中文文献集中在近三年内发表,进一步表明组织韧性已经成为我国商业管理领域的研究热点。

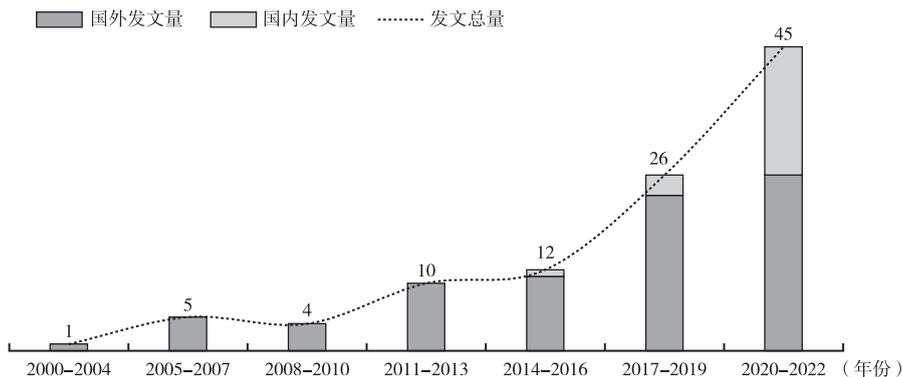


图 2 组织韧性文献发表时间趋势

资料来源:作者整理

在文献发表的期刊分布方面,共有 56 种外文期刊和 16 种中文期刊发表组织韧性相关文章,其中 12 种外文期刊和 4 种中文期刊曾发表过两篇或两篇以上组织韧性相关文章,重复总发文量分别为 33 篇和 11 篇,占文献总量的 41.3% 和 47.8%。组织韧性文献被引率前十名的中英文期刊发文情况如表 1 所示,可以看出,虽然目前组织韧性研究具有一定的异质性且呈现碎片化的特点,但仍然有一定数量的期刊在持续关注该研究领域。

表 1 组织韧性国内外期刊发文情况(TOP10)

期刊名	被引率	发文量	最近发文年份
International Journal of Production Research	1102	4	2014
MIT Sloan Management Review	883	2	2014
Human Resource Management Review	600	1	2011
Academy of Management Annals	473	1	2017
Annals of Tourism Research	341	3	2018
Strategic Management Journal	301	1	2016
The Journal of Applied Behavioral Science	290	2	2018
Academy of Management Journal	277	1	2015
Natural Hazards Review	256	1	2013
Business Strategy and the Environment	184	2	2021
管理世界	191	2	2021
外国经济与管理	172	4	2021
经济管理	67	2	2021
科技进步与对策	49	1	2021
中国社会科学院研究生院学报	48	1	2019
管理评论	42	1	2014
技术经济	33	1	2019
南开管理评论	20	1	2022
科学学与科学技术管理	16	3	2022
广东财经大学学报	16	1	2021

3. 研究方法

在初步了解与确定研究样本文献后,识别、评估与整合现有组织韧性相关研究成果,基于扎根理论并使用 Nvivo12.0 对筛选后的文献进行编码。扎根理论被认为是一种系统的、明确的且可复制的方法,能够积累、分析和反思性地解释与研究问题相关的经验证据,适用于研究具有模糊性与碎片化特点的对象(Suddaby,2006)^[18]。由于不同学者根据自身研究目的对组织韧性概念化时,研究结果较为分散,因此扎根理论的研究方法适用于本文。研究过程包括以下六个步骤:(1)提取样本文献中组织韧性的核心概念范畴;(2)根据概念内容的相似性与关联性,确定不同文献在组织韧性形成过程中所处的时间阶段;(3)在每个阶段的文献中随机保留三篇文献用于后期理论饱和度检验,全文审查其余文献,对其中涉及到的组织韧性及其作用结果进行概念化开放式编码;(4)通过对已有概念范畴的深入分析与梳理,归纳与概括概念的相关类属以进行主轴编码;(5)在主轴编码类属的基础上选择核心类属进行选择性的编码,以较为宽泛的概念表现同类属的特征;(6)使用预留文献进行饱和度检验,以确保不再增加新的概念与范畴,进一步证实理论的饱和度。

三、组织韧性的概念

与有机体一样,组织经常面临威胁与挑战,需要不断适应环境变化,但与有机体不同的是,组织可以主动预测并在变化发生之前做出反应(Teixeira 和 Werther,2013)^[17],因此“韧性”的概念被引入到组织研究中,逐渐形成“组织韧性”(organizational resilience)的概念。学者们已经在生态学、物理学、工程学和心理学等多个研究领域对韧性进行了探索(Lengnick-Hall 和 Beck,2005^[19]; DesJardine 等,2019^[14]),而在组织领域的研究中,韧性仍然是一个相对较新的概念,学术界对什么是组织韧性还没有形成统一结论(Sawalha,2015)^[20]。目前组织韧性的概念呈现多元化,一些学者将其定义为一种组织固有的内在属性(Carvalho 和 Areal,2016)^[21];也有学者认为组织韧性是组织

抵御和应对危机的实践活动 (Andersson 等, 2019^[22]; Mithani 等, 2021^[13]); 还有学者提出组织韧性是指组织与环境的动态互动过程 (Williams 等, 2017^[23]; Beninger 和 Francis, 2022^[24])。除此之外, 大部分学者都认为组织韧性在本质上是一种组织能力 (Miranda 和 Roldán, 2022^[25]; Do 等, 2022^[26]; Dovbischuk, 2022^[27]), 该观点目前已获得学术界的广泛认可。

本文提取样本文献中组织韧性的核心概念, 将其概括为事前、事中、事后和动态四个阶段, 如表 2 所示。具体的分类边界为: 事前阶段的文献将韧性概念化为危机发生前组织具备的能力, 更关注组织对环境变化的警觉与提前规划, 主要与组织的准备、预测、主动、提前等概念相关; 事中阶段的文献将韧性概念化为危机发生时组织具备的能力, 更关注组织对意外事件的迅速响应与调整, 并吸收负面影响, 主要与组织的反应、抵御、敏捷、吸收、创新等概念相关; 事后阶段的文献将韧性概念化为危机发生后组织具备的能力, 更关注组织承受风险, 存活下来并逐渐恢复的过程, 主要与组织的生存、持久、恢复、稳定等概念相关; 动态阶段的文献将韧性概念化为危机发生前、中、后循环过程中组织具备的能力, 强调韧性的动态属性, 更关注组织与环境不断互动并培育多重能力, 逐渐适应变化并提升企业竞争优势等方面, 主要与组织的适应、多元、动态、优势、互动等概念相关。

表 2 组织韧性四个阶段定义的分类结果示例

阶段	核心概念	组织韧性的定义
事前	预测环境	组织利用新知识推动创新、不断预测意外的能力 (Do 等, 2022) ^[26]
		组织可以预测性地感知环境变化的能力 (Teixeira 和 Werther, 2013) ^[17]
	预防意外	组织利用自身能力和资源防止不良环境发生的能力 (Parker 和 Ameen, 2018) ^[52]
		提前规划并适应干扰, 抓住变化环境中机会的能力 (Orchiston 等, 2016) ^[53]
	主动管理	韧性是组织认识环境并主动地管理危机的能力 (Gover 和 Duxbury, 2018) ^[54]
		主动了解和管理复杂性风险的能力 (Bonabeau, 2007) ^[55]
事中	快速响应	组织在不利冲击中快速作出反应的能力 (Miranda 和 Roldán, 2022) ^[25]
		通过内外部协调以应对重大危机的组织能力 (van den Berg 等, 2022) ^[35]
	抵抗风险	是一种应对与克服危机的关键组织能力 (Schwaiger 等, 2022) ^[56]
		企业整合稳定性与应变性应对不确定性的能力 (田丹等, 2022) ^[57]
	吸收压力	是吸收环境变化而又不严重丧失组织效力的双重能力 (王勇, 2019) ^[31]
		利用资源吸收负面压力的能力 (Carvalho 和 Areal, 2016) ^[21]
事后	生存维持	组织持续存在和维持现有状况的能力 (DesJardine 等, 2019) ^[14]
		公司在冲击与风险中存活下来的能力 (Tsiapa 和 Batsiolas, 2019) ^[58]
	反弹反超	企业恢复到比竞争对手更好状态的能力 (Dovbischuk, 2022) ^[27]
动态全过程	适应变化	组织克服意外变化以及从中学习和适应的能力 (Yilmaz Borekci 等, 2021) ^[36]
		韧性是一种通过组织学习持续适应的能力 (Battisti 等, 2019) ^[33]
	多元能力	包括响应前预测与避免变化和中断后恢复效能的能力 (Burnard 等, 2018) ^[60]
		让组织消除压力与维持凝聚力, 包括感知与适应能力 (李兰等, 2022) ^[61]
	持续优势	整合资源应对内外部变化并提升竞争优势的能力 (吕文栋等, 2019) ^[39]
		不仅体现恢复与适应, 更与持续的竞争优势密切关联 (段升森等, 2021) ^[40]
	稳定灵活	组织投资资源冗余性与组织灵活性来应对风险的能力 (Prayag 等, 2018) ^[41]
		承受不利干扰的同时灵活感知和应对环境变化的能力 (Golgeci 等, 2020) ^[42]
	环境互动	组织利用能力禀赋与逆境前、中、后环境互动的过程 (Williams 等, 2017) ^[23]
		有效吸收、提前制定应对规划与环境互动的能力 (Lengnick-Hall 等, 2011) ^[6]

1. 事前阶段

事前阶段的文献共 19 篇, 占总文献量的 18%, 其定义中主要涉及预测环境、预防意外、提前规划、主动管理、认识环境、保留资源等核心概念, 强调在危机发生之前, 组织以负责和积极的态度, 主动参与、调整与面对复杂性和不确定性的环境变化 (Ortiz-de-Mandojana 和 Bansal, 2016^[7]; Nyaupane 等, 2021^[28]), 更关注组织识别、警告、防御和预测等前瞻性行为, 以最大限度地减少危机发生的概率, 降低潜在威胁的影响 (Iftikhar 等, 2021^[29]; Yuan 等, 2022^[5]), 主要涉及组织稳健性、警觉性、冗余性、准备度、集成度、市场实力和财务实力等研究内容 (Chowdhury 和 Quaddus, 2017^[30]; Dobbischuk, 2022^[27])。

2. 事中介段

事中介段的文献共 24 篇, 占总文献量的 23%, 其定义主要涉及快速响应、抵抗风险、吸收压力、面对干扰、克服危机、创新改变等核心概念, 强调在不利情况发生时, 组织以快速、及时、经济高效的方式响应中断, 使其在最短的时间内以最小的代价缓解不利影响, 更关注组织对事故和不可预见性危机的有效管理, 包括对破坏事件的快速响应、承受影响、吸收压力等方面研究内容 (Teixeira 和 Werther, 2013^[17]; 王勇, 2019^[31]; Nyaupane 等, 2021^[28])。

3. 事后阶段

事后阶段的文献共 12 篇, 占总文献量的 12%, 其定义中主要涉及生存维持、反弹反超、恢复平衡、组织稳定等核心概念, 强调在危机发生之后, 组织减轻不利后果带来的影响, 并最大限度地提高恢复速度, 不仅能够维持自身的核心功能, 而且有助于恢复到之前甚至更好的状态 (Dahles 和 Susilowati, 2015^[32]; Chowdhury 和 Quaddus, 2017^[30]), 包括生存恢复、组织学习、持续适应等方面研究内容 (Battisti 等, 2019^[33]; Mithani 等, 2021^[13])。

4. 动态全过程

涉及动态全过程阶段的文献共 48 篇, 占总文献量的 47%, 其定义中主要涉及适应变化、多元能力、持续优势、稳定灵活、环境互动、动态处理等核心概念。学者们认为韧性是一种动态能力 (Gittell 等, 2006^[9]; Burnard 和 Bhamra, 2011^[34]), 可以随着时间的推移而发展并不断更新以满足变化的环境需求 (van den Berg 等, 2022^[35]), 更强调组织的环境适应性, 即在破坏性环境中持续存在与发展壮大的能力 (Iftikhar 等, 2021^[29])。主要涵盖承受压力与适应变化 (Yilmaz Borekci 等, 2021^[36]; Battisti 等, 2019^[33]; 路江涌和相佩蓉, 2021^[37]; 谢雅萍和陈睿君, 2022^[38])、持续获取竞争优势 (吕文栋等, 2019^[39]; 段升森等, 2021^[40])、灵敏的反应与灵活应对 (Prayag 等, 2018^[41]; Golgeci 等, 2020^[42]; Iborra 等, 2020^[43]; Sheffi 和 Rice, 2005^[44])、协调资源与能力 (van den Berg 等, 2022^[35]; Beninger 和 Francis, 2022^[24]; McKnight, 2019^[45])、持续与环境互动 (Williams 等, 2017^[23]; Lengnick-Hall 等, 2011^[6]; Bergami 等, 2022^[46]) 等方面研究内容。

综上所述, 学者们对组织韧性的研究既有共性也有差异, 共性在于研究者普遍认为韧性是一种与逆境相关的特殊组织能力 (van der Vegt 等, 2015^[47]; Huang 和 Farboudi Jahromi, 2021^[48]), 由于这种能力更强调组织在威胁与不利等特殊环境下的组织表现, 因此与顺境中的一般组织能力有所不同 (Lengnick-Hall 等, 2011^[1]); 差异在于不同视角的研究侧重点不同, 学者们在根据自身研究领域与研究目的对组织韧性的概念进行界定时, 强调了组织的预防预测、部署准备、承载压力、战略调整、危机管理、反思学习、反弹反超与适应变化等不同方面的能力特征 (Iborra 等, 2020^[43]; Rodriguez-Sanchez 等, 2021^[49]; Bergami 等, 2022^[46])。可以看出, 组织韧性是一种与危机紧密关联的多维组织能力, 然而组织韧性原有概念中仍存在问题与不足: 首先, 组织韧性的概念在学术界尚未形成共识, 不同学者对于组织韧性的定义和测量方法也存在差异, 这给研究带来了一定的挑战 (Linnenluecke, 2017^[50]; 段升森等, 2021^[40])。其次, 大部分研究将关注点放在组织面对灾难或

危机时的应对能力上,而忽视了事前预防与事后反思的重要性(Chih 等,2022)^[51]。同时,学者们在研究中没有充分考虑时间因素的影响,例如不同时间段内组织韧性的表现可能不同,或长期的研究可能揭示组织韧性形成和变化背后的逻辑(Martinelli 等,2018)^[11]。因此,组织韧性的研究需要更重视时间因素的作用,从动态视角更加全面地考虑组织韧性的概念和内涵。综上所述,本文认为组织韧性是一种包含事前准备、事中响应、事后恢复并最终适应动态环境的多元组织能力。换句话说,组织韧性涵盖了为危机事件的准备与预测,积极快速地响应环境变化,吸取经验教训从而恢复原始状态或达到新平衡的动态能力,通过事前、事中和事后的不断循环适应环境变化以实现可持续发展。

四、组织韧性的研究框架构建

此次新冠肺炎疫情使管理学界逐渐意识到组织韧性在企业应对不确定性和复杂性环境中的重要作用。然而,现有研究在组织韧性的时间因素、过程结构以及作用效果等方面还有待完善,亟待开发一个全面的综合框架来进一步发展组织韧性理论。因此,本文通过对 103 篇国内外组织韧性相关文献的扎根分析,系统性地梳理现有研究成果,从动态视角融合组织韧性的时间因素,按照“形成机理—作用机制”的研究逻辑,构建动态视角下组织韧性的综合研究框架(如图 3 所示),并进一步挖掘组织韧性形成和作用背后的逻辑。

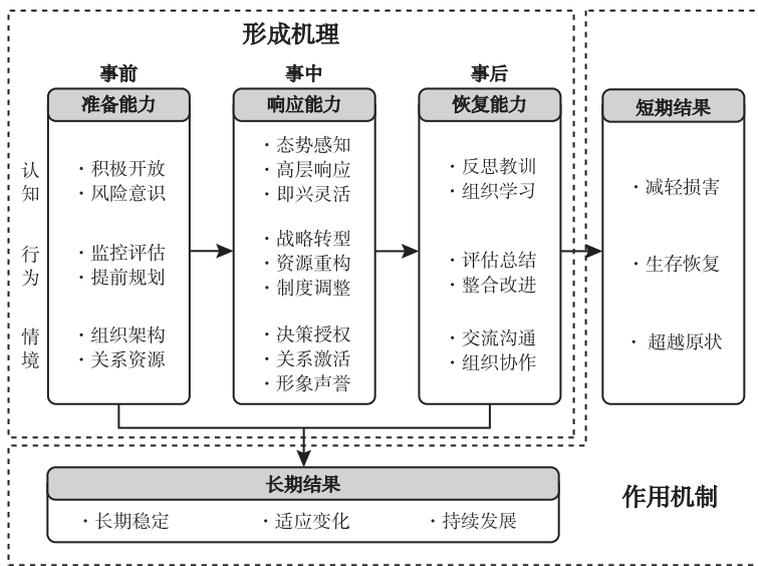


图 3 组织韧性研究框架

资料来源:作者整理

组织韧性遵循“事前—事中—事后—动态”的形成过程,事前阶段强调在危机前组织通过积极准备与规划从而避免风险;事中阶段强调在危机发生时组织快速作出反应;事后阶段强调在危机后组织通过不断改进从而积累危机管理的经验知识;动态阶段强调在多次应对危机的循环的过程中,组织全方位构建韧性能力并逐渐适应环境变化。在事前、事中、事后和动态的不同时间阶段,组织需要具备准备能力、响应能力、恢复能力和适应能力。

每一种韧性能力在“认知—行为—情境”层面的构成也不同,认知层面的韧性能力使组织在应对环境方面具备更加积极的思维导向;行为层面的韧性能力是基于认知思想转化而成的有形反应和行动实践,使组织能够在非熟悉和非常规的领域内开展实践活动;情境层面的韧性能力强调在韧性构建过程中促进社会资本和资源网络等条件的重要性。在组织韧性的形成过程中,基于认知层

面的概念导向为行为层面的韧性能力提供重要的心理基础,有助于将认知与思维转化为反应与行动,从而构建组织网络关系,为情境层面的韧性能力提供支持。总的来说,当组织在认知、行为和情景层面都具备高水平的韧性能力时,总体韧性能力才能达到最强。

组织通过“事前—事中—事后”的过程抵御危机,减轻不利事件带来的损害,达到在危机后生存恢复甚至超越原状的短期结果。而在应对危机的“动态”循环过程中,组织施用累能,不断强化自身韧性能力,最终适应各种内外部环境变化,实现长期稳定和持续成长的可持续发展。

1. 组织韧性的形成机理

采用扎根理论对样本文献中组织韧性形成过程的初始语句进行开放式编码,共形成 50 个副范畴,进一步提取出 21 个主范畴,最终提炼出组织的三种韧性能力,即事前阶段的准备能力,事中阶段的响应能力与事后阶段的恢复能力,三种韧性能力在组织与危机环境互动的循环过程中不断积累与强化。接下来将从认知、行为和情境三个层面对不同时间阶段内的组织韧性进行分析。

(1)事前阶段。组织需要为将来面临的危险提前采取行动并做好准备,以降低未来发生危机的可能性(Lengnick-Hall等^[6],2011;Sheffi和Rice,2005^[44])。在认知层面,首先,组织需要对危机采取积极主动的态度,习惯于将困难视为获胜的重要挑战(Bergami等,2022)^[46],营造乐观、灵活、和谐、友好、支持、信任、尊重的组织氛围(Richtner和Lofsten,2014)^[1],构建清晰明确的组织战略、愿景目标与核心价值观(Akgun和Keskin,2014)^[62]。其次,组织应该善于听取各方意见和观点,秉持开放包容的态度(Bonabeau,2007^[55];Teixeira和Werther,2013^[17];Richtner和Lofsten,2014^[1]),牢牢把握现实,并对组织中的基本假设提出质疑(Akgun和Keskin,2014)^[62],鼓励创意想法与创新行为,鼓励员工与团队勇于试错与大胆尝试(Golgeci等,2020^[42];Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016^[7];Carden等,2018^[63])。最后,组织需要警惕其环境,积极应对任何潜在的威胁和干扰,进行主动风险管理(Parker和Ameen,2018)^[52]。更关注长期生存与长远利益,学会整合不同的观点,不断感知与识别环境变化中的微弱信号,提前树立风险意识与危机意识(Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016^[7];Andersson等,2019^[22];Yuan等,2022^[5])。

在行为层面,组织需要不断收集运营环境中最小的中断细节信息(Sheffi和Rice,2005)^[44],监测与扫描组织外部环境,对新问题进行早期预警的同时发现新机遇(Parker和Ameen,2018^[52];Carden等,2018^[63];Burnard等,2018^[60]),包括积极监控行业环境,对新兴市场进行问题预警(Prayag等,2018)^[41],密切关注客户要求,识别问题迹象(Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016)^[7]。对内持续监控内部潜在故障与风险,定期检查产品开发项目团队或流程是否具有韧性(Richtner和Lofsten,2014^[1];Andersson等,2019^[22])。之后,通过检测察觉环境中的异常信号,识别潜在威胁(Burnard和Bhamra,2011)^[34],对当前准备状况进行评估,并预测未来危机发生的潜在因素(Ates和Bititci,2011)^[64]。通过对漏洞的自我评估,可以提高内部和外部的态势感知能力,以做出更明智的决策判断(Bonabeau,2007^[55];Burnard和Bhamra,2011)^[34];Huang和Farboudi Jahromi,2021^[48])。此外,组织还可以提前构建与保留冗余资源,以备中断时使用(Sheffi和Rice,2005)^[44],例如结构资源(Richtner和Lofsten,2014)^[1]、认知资源(Yilmaz Borekci等,2021)^[36]、财务资源(Bergami等,2022)^[46]和关系资源(Carden等,2018^[63];Rodriguez-Sanchez等,2021^[49])等。以财务资源为例,组织具有比较稳健的财务结构有助于提高盈利能力和现金流,可以更快地获取充足的外部融资,有利于组织韧性的发展(Yuan等,2022^[5];吕文栋等,2019^[39])。在内部层面,通过为员工提供风险培训与学习环境,培养员工风险意识与多重能力,如自我效能、情绪稳定、经验开放等,为员工建立完善的学习和发展机制(Richtner和Lofsten,2014^[1];van der Vegt等,2015^[47];Nyaupane

等,2021^[28];Do等,2022^[26])。最后,组织还应该明确定义危机期间和危机后的优先事项,提前任命危机负责人(Orchiston等,2016)^[53]。制订标准化和制度化的应急行动预案,开发各种可互换替代的灵活资源(Prayag等,2018)^[41]。通过危机模拟演练,测试应急计划的漏洞与可行性(Orchiston等,2016)^[53]。

在情境层面,相对分散的架构与清晰的授权结构,保障组织不依赖等级制度和权力集中,有助于组织韧性的构建(Richtner和Lofsten,2014)^[1]。此外,关系网络的构建也十分重要,对内培养员工之间良好的沟通交流关系,帮助成员学习新事物(van der Vegt等,2015)^[47];对外提前与未来可能合作的企业建立信任关系,保障组织之后在应对危机的过程中获得合作伙伴的支持与援助(Orchiston等,2016)^[53]。组织还应该与政府、社会机构等组织建立稳固的关系,以确保未来应对一些意想不到的环境变化(Orchiston等,2016^[53];Martinelli等,2018)^[11]。事前阶段的开放式编码示例如表3所示,选择性编码结果如表4所示。

表3 事前阶段的开放式编码示例

概念	代码	初始语句
主动应对	主动地应对意外	组织专注于能够主动地应对意外(Orchiston等,2016) ^[53]
信任氛围	相互信任依赖	营造相互信任和相互依赖的氛围(Lengnick-Hall等,2011) ^[6]
开放倾听	允许组织多样性	允许并鼓励组织多样性存在,倾听不同声音(Bonabeau,2007) ^[55]
开放文化	开放的企业文化	开放的文化为新思想提供交流空间(王馨博和高良谋,2022) ^[65]
鼓励独创	鼓励独创性	鼓励独创性,寻找发展新技能的机会(Akgun和Keskin,2014) ^[62]
创新思维	员工的创新思维	员工创造力和创新思维可以提升组织韧性(Nyaupane等,2021) ^[28]
环境警觉	环境变化警觉性	对变化敏感性或警觉性有助于做出有效决策(吕文栋等,2019) ^[39]
警惕环境	不断警惕环境	不断警惕环境并主动应对潜在威胁(Parker和Ameen,2018) ^[52]
识别变化	识别意外变化	更快识别环境变化,在别人观望时立即做出反应(Yuan等,2022) ^[5]
识别评估	识别评估脆弱性	识别、评估脆弱性后果并确定潜在危害(Gifun和Karydas,2010) ^[66]
环境监控	监控内外部环境	组织积极监控内部和外部环境并预警(Burnard等,2018) ^[60]
监控行业	积极主动监控行业	主动监控所处行业,对新问题发出预警(Orchiston等,2016) ^[53]
环境评估	收集信息评估环境	收集信息进行环境评估(Ates和Bititci,2011) ^[64]
预测中断	预测未来潜在中断	预测未来中断,对风险进行快速识别预警(Sheffi和Rice,2005) ^[44]
财务松弛	财务松弛资源	拥有自主反应的财务松弛资源(Bergami等,2022) ^[46]
充足资源	充足的资源	以充足的资源响应不可预测的环境(冯文娜和陈晗,2022) ^[67]
培养员工	培养多任务员工	培养多任务员工和缓冲风险来为中断做好准备(Yuan等,2022) ^[5]
培训员工	培训员工管理风险	组织培训员工,使其了解风险管理(Cardoso和Ramos,2016) ^[68]
预防规划	预防和规划	通过预防和规划来应对意外变化以减少脆弱性(Iborra等,2020) ^[43]
测试计划	实践测试应急计划	实践和测试其应急计划以确保其有效性(Prayag等,2018) ^[41]
授权结构	明确的授权结构	拥有明确的授权和激励的组织结构(Richtner和Lofsten,2014) ^[1]
扁平结构	扁平化层次结构	采取灵活的组织结构以及扁平化层次结构(Lv等,2018) ^[16]
员工网络	开放性关系网络	为员工提供开放性和生成性的关系网络(van der Vegt等,2015) ^[47]
员工关系	积累积极员工关系	组织需要构建积极的员工关系积累(Gittel等,2006) ^[9]

续表 3

概念	代码	初始语句
合作关系	建立良好合作关系	与合作伙伴建立良好关系, 相互学习经验知识 (Yuan 等, 2022) ^[5]
关系准备	建立可能合作关系	与可能在危机中合作的组织提前建立关系 (Orchiston 等, 2016) ^[53]
社会资本	稳固社会关系资本	建立稳固的社会关系资本 (Martinelli 等, 2018) ^[11]
社会网络	良好的社会网络	良好的社会网络是组织韧性的保障 (李乾文和曹佳颖, 2021) ^[69]

表 4 事前阶段的选择性编码结果

层面	主范畴	副范畴	内涵
认知	风险意识	环境敏感	组织对环境警惕与敏感, 具有前瞻性并进行长远规划
		感知识别	感知环境变化与意外状况并为其进行充分准备
	积极开放	积极乐观	具备积极乐观的价值观, 主动迎合冲击, 对未来充满信心
		开放包容	尊重与倾听各方观点, 善于采纳意见, 拥有开放性与包容性
行为	监控评估	鼓励创新	鼓励创新性的想法与行为, 对试错和冒险的容忍度较高
		监测控制	获取与收集潜在的中断信息, 主动监测组织内外部环境
	提前规划	评估预测	对目前组织面临的风险进行识别与评估, 预测潜在的威胁与机遇
		冗余构建	构建松弛的资源与储备, 提前规划和使用新技术
情境	组织架构	培养员工	培养员工知识技能、创新思维、多任务属性等多重能力
		预防措施	制定危机应对政策, 进行危机情境的模拟演练, 测试应急方案
	关系资源	扁平结构	采用分散和扁平的组织结构, 避免权力过于集中
		员工关系	员工之间形成开放性沟通与交流的关系网络
关系资源	合作关系	提前与商业伙伴建立互助共赢的外部合作关系	
	社会关系	与政府、机构等社会性组织建立稳固的社会关系	

(2) 事中阶段。响应能力是指组织及时有效地应对内外部变化、干扰、中断和意外情况的能力 (Ahn 等, 2018)^[70]。在认知层面, 态势感知有助于组织在危机发生的第一时间迅速处理和响应环境信号并进行快速识别和诊断, 是组织抵消影响与化解危机的第一步 (Burnard 等, 2018^[60]; Martinelli 等, 2018^[11])。当面临紧迫的组织问题和严峻的环境条件时, 组织通过全面理解当前面临的处境与感知已经发生的问题与威胁, 快速评估不良影响和紧急程度, 从而进一步提供替代方案并做出正确决策 (Iborra 等, 2020)^[43]。除此之外, 组织高层领导或管理团队强有力的领导能力也发挥着重要作用, 管理层成员具备勇敢、果断、坚韧等品质与特性, 可以快速处理和响应环境信号 (Ortiz-de-Mandojana 和 Bansal, 2016;^[7] Bergami 等, 2022^[46])。领导层的环境预判、战略规划、方向明确等经验与能力 (Williams 等, 2017)^[23], 有助于组织从危机中快速恢复清醒的意识并明确前进的方向 (Prayag 等, 2018)^[41]。在情感上充分关怀与体恤员工有助于恢复组织信心, 鼓舞组织士气 (单宇等, 2021)^[71]。在面对突发事件的不确定性时, 组织需要勇于冒险与即兴尝试 (Rodriguez-Sanchez 等, 2021)^[49], 创造性地改变原有的惯性思维与行动以探索替代方案 (Sheffi 和 Rice, 2005^[44]; Huang 和 Farboudi Jahromi, 2021^[48]; Bergami 等, 2022^[46]; Moura 和 Tomei, 2021^[72]), 如在疫情期间设计、生产和捐赠稀缺物品 (Bergami 等, 2022)^[46]。组织还需要具备灵活多变的思维逻辑与重构意识 (Bergami 等, 2022)^[46], 尽量减少规则化与形式化, 采用灵活高效的方式, 加强运营的灵活性 (Burnard 和 Bhamra, 2011)^[34]。

在行为层面, 当危机发生时, 组织首先需要进行战略、资源和制度的调整与转型 (Linnenluecke 等, 2012^[73]; Ahn 等, 2018^[70]; Huang 和 Farboudi Jahromi, 2021^[48]; Bergami 等, 2022^[46])。通过调整

现有的商业模式或寻求适应性的新模式,组织可以转向全新的、稳定的、受危机影响较小的市场(Dahles和Susilowati,2015)^[32],战略的重新规划与定位有助于将组织变革转向积极方向从而构建韧性(Herbane,2019^[74];Golgeci等,2020^[42])。此外,组织通过充分利用前期积累的财政、人力、物质、知识等可用资源,充分调动现有的组织能力开展行动,进而减轻不利影响(Burnard和Bhamra,2011^[34];Carvalho和Areal,2016^[21];Iborra等,2020^[43])。组织可供利用的资源包括:高水平的资金储备与现金流动性等充足财政支持(Iborra等,2020)^[43];适当调整人力运营管理机制以控制人力资源成本,如雇用较少的员工、削减工资或利用加班来弥补生产损失(Sheffi和Rice,2005^[44];Dahles和Susilowati,2015^[32]);组织的经验、咨询和数据等知识信息等可用资源(McKnight,2019)^[45]。组织也可以根据变化快速重新部署或配置人力、资本、知识、技术等多重资源(Linnenluecke等,2012^[73];Bergami等,2022^[46]),以不同的方式重新分配资源可以帮助组织在危机中建立新的运营能力,减轻外部冲击或中断的影响以适应新的威胁和机会(Dahles和Susilowati,2015^[43];Parker和Ameen,2018^[52])。最后,制度调整是指调整与改变组织内部的原有结构与机制,建立针对特定危机的工作制度(Sheffi和Rice,2005^[44];Chewning等,2013^[75];Rodriguez-Sanchez等,2021^[49]),如:建立一支专业化多样化的应急管理团队(Lengnick-Hall等,2011^[6];Williams等,2017^[23]);实现低规则化的灵活工作结构(Chewning等,2013)^[75];实现跨组织边界的沟通与灵活的工作安排等(Rodriguez-Sanchez等,2021)^[49]。

在情境层面,组织在危机时需要针对内部与外部的变化进行变革。对内应该下放更多权力,有效分散领导层的决策权(Burnard和Bhamra,2011)^[34],允许员工参与组织决策(Sheffi和Rice,2005^[44];Dahles和Susilowati,2015^[32]),使员工可以根据实际情况迅速采取行动(Sheffi和Rice,2005)^[44]。对外最大限度地激活组织关系,包括可供部署与调动的合作伙伴关系(Sheffi和Rice,2005^[44];Ates和Bititci,2011^[64]);与政府部门或社会团体的联系(Linnenluecke等,2012)^[73];对被破坏的客户关系进行修复,激活休眠客户并进一步挖掘新客户(单宇等,2021)^[71]。以合作关系为例,相互依赖的合作关系要求伙伴之间风险共担,有助于组织提供缓冲压力和吸收冲击(Moura和Tomei,2021)^[72],组织可以利用数字化技术跨越地理距离与多方利益相关者构建全新的关系网络,改变组织现有的合作结构以获得支持和指导(Chewning等,2013)^[75]。最后,拥有良好的企业声誉与社会形象可以赋予公司各种优势,包括更容易吸引求职者、承包商、投资者和客户(Carvalho和Areal,2016)^[21],在危机时期仍然从事慈善与环境相关的企业社会责任活动,可以为组织赢得良好的声誉与消费者好感(Lv等,2019)^[76]。事中阶段的开放式编码示例如表5所示,选择性编码结果如表6所示。

表5 事中阶段开放式编码示例

范畴	概念	初始语句
感应威胁	感应相关威胁	感应相关威胁,提供替代方案(Ates和Bititci,2011) ^[43]
差距思维	现实与目标差距	评估现实和目标的差距,判定风险严重程度(吕文栋等,2019) ^[39]
评估影响	评估事件初始影响	根据应急程序评估事件的初始影响(Burnard等,2018) ^[60]
审视环境	全面审视内外环境	全面审视内外部环境,识别评估新出现的威胁(Chih等,2022) ^[51]
决策果断	领导者果断决策	领导者果断的决策以应对不确定性(Bergami等,2022) ^[46]
高层管理	高层管理和决策	高层领导者应根据经验制定策略,并应巩固规则(Lv等,2018) ^[16]
理解共情	设身处地理解员工	领导应设身处地理解员工,以包容应对危机(单宇等,2021) ^[71]
理解员工	理解员工处境	利用同理心与员工沟通了解其问题和担忧(Hadjielias等,2022) ^[77]
即兴思维	即兴发挥的思维	尝试即兴发挥的思维来应对危机(Linnenluecke等,2012) ^[73]

续表 5

范畴	概念	初始语句
寻找方案	寻找替代方案	寻找替代方案,并确定哪些方案可用 (Sheffi 和 Rice,2005) ^[44]
减少规则	减少规则和程序	尽量减少规则和程序,强调灵活敏捷 (Lengnick-Hall 等,2011) ^[6]
重构意识	重组资源意识	重新组合知识、资源和技术等资源的意识 (Bergami 等,2022) ^[46]
转型模式	摆脱现有商业模式	摆脱众所周知的商业模式,寻求新前景 (Iborra 等,2020) ^[43]
战略重组	战略重组转型模式	通过战略重组转型商业模式 (Huang 和 Farboudi Jahromi,2021) ^[48]
重新定位	重新定位转型	重新定位有助于将变革努力转向积极方向 (Golgeci 等,2020) ^[42]
提供多样	提供多样化产品	以灵活性和低成本提供多样化的产品或服务 (Lv 等,2019) ^[76]
财政资源	高水平的财政资源	充分利用其较高水平的财政资源 (Ates 和 Bititci,2011) ^[43]
利用资本	利用前期积累资本	利用前期积累的资本支持韧性 (Beninger 和 Francis,2022) ^[24]
重置资源	重新配置技术资源	重新部署和配置技术和资源以提升韧性 (Ates 和 Bititci,2011) ^[64]
重新组合	重新组合知识要素	将现有知识要素重新组合以产生新的技术 (Bergami 等,2022) ^[46]
应急小组	建立应急小组	建立应急小组,使组织转化为应急状态 (Williams 等,2017) ^[23]
韧性团队	跨部门韧性团队	构建跨部门韧性团队以更关注危机 (Beninger 和 Francis,2022) ^[24]
灵活程序	制定灵活工作程序	依靠通信技术制定跨地理空间的工作程序 (Chewning 等,2013) ^[75]
优化规则	优化工作规则	创新优化工作规则并调整员工任务和职能 (陈红川等,2021) ^[78]
结构授权	员工参与讨论战略	员工参与讨论战术和战略问题 (van den Berg 等,2022) ^[35]
分配决策	分配决策权	分配决策权使员工对公司使命充满热情 (Sheffi 和 Rice,2005) ^[44]
获得帮助	获得同行帮助	出现危机能与同行合作并获得专业人士帮助 (李兰等,2022) ^[61]
寻求合作	寻求伙伴关系	寻求合作并加强市场地位 (Huang 和 Farboudi Jahromi,2021) ^[48]
临时合作	临时跨界合作	通过临时跨界合作改良性巧创止损 (李平和竺家哲,2021) ^[79]
挖掘客户	挖掘新客户	提供大量折扣,努力挖掘新客户 (Dahles 和 Susilowati,2015) ^[32]
修复关系	修复受损客户关系	积极修复受损客户关系才能应对影响 (Sheffi 和 Rice,2005) ^[44]
良好声誉	利用良好声誉	良好声誉的公司会获得顾客有利态度 (Carvalho 和 Areal,2016) ^[21]
社会公益	企业捐款	捐款有助于赢得良好声誉并促进产品或服务销售 (Lv 等,2019) ^[76]

表 6 事中阶段选择性编码结果

层面	主范畴	副范畴	内涵
认知	态势感知	理解干扰	组织理解与解释出现的威胁态势,快速处理环境信号并诊断
		评估影响	对不良事件的初始影响进行评估,识别关键漏洞,区分优先级
	高层响应	高层决策	管理层拥有预判、规划、明确目标的经验,及时做出决策
		情感关怀	理解与体恤员工的处境的遭遇,为组织灌输信心、鼓舞士气
	即兴灵活	即兴思维	通过冒险与即兴的思维逻辑,提供多种解决危机的方案
		灵活逻辑	组织打破传统的思维定式与惯性,采用灵活的思维逻辑
行为	战略转型	市场转型	进入受影响较小且有前景的新市场而退出非盈利性市场
		模式调整	根据新的市场需求,调整组织运营模式与商业模式
	资源重构	利用资源	充分利用前期财政、人力、技术等资源的冗余性
		调整资源	以不同的方式重新调整资源的分配方式
	制度调整	应急团队	创新专业的跨部门应急团队,任命危机负责人
		灵活结构	修改工作流程,允许工作机制与工作安排的灵活性

续表 6

层面	主范畴	副范畴	内涵
情境	决策授权	授权结构	扩大一线员工的参与权与决策权,实行权力下放
	关系激活	积极合作	构建或调动与其他企业的合作关系,合力应对危机并承担风险
		客户激活	激活修复旧的客户关系,并力求建立全新的客户联系
	形象声誉	形象声誉	承担社会责任,重新建立良好的企业形象与声誉

(3) 事后阶段。在危机发生后,组织通过学习新技能和获得新经验与周围环境更频繁的联系和互动,从而逐渐恢复并不断发展(Lengnick-Hall 等,2011^[6];Rodriguez-Sanchez 等,2021^[49])。在认知层面,有些组织之所以能表现出更强大的毅力和解决问题的能力,正是因为他们认为自己有机会从挑战中学习和发展,因此高韧性的组织对失败的原因和轨迹格外关注,善于从错误中反思学习并汲取经验教训(Battisti 等,2019)^[33]。组织学习包括内部学习与外部学习两种途径,内部学习强调组织在事后坚定的学习信念、积极学习的姿态和鼓励学习的氛围,从自身的经历与经验中获取新颖的方式和知识来适应变化(Powley^[80],2009;Prayag 等,2018^[41])。外部学习强调借鉴学习或共同学习,组织可以从合作伙伴或竞争对手的经历与做法中学习借鉴(Dovbischuk,2022)^[27],也可以通过关系网络相互学习,分享如何克服挫折的经验实现共享学习(Yilmaz Borekci 等,2021)^[36]。

在行为层面,组织应该分析与评估财产损失和变革进程,进而总结失败原因与经验教训,使组织产生新的知识和见解(Battisti 等,2019^[33];Rodriguez-Sanchez 等,2021^[49])。只有不断从挑战和意外困难中积累经验教训,进一步丰富组织的知识库才能使自身更具韧性,以适应危机后的新变化(Martinelli 等,2018^[11];Iborra^[43]等,2020;Beninger 和 Francis,2022^[24])。除此之外,组织需要不断开发和应用与危机管理相关的新知识(Burnard 和 Bhamra,2011^[34];Williams 等,2017)^[23],改进和调整组织正在进行的程序、结构和管理系统,完善和更新自身运营状态以转化为新的恢复与适应能力(Powley,2009)^[43]。

在情境层面,危机发生后的信息互通与持续交流对组织恢复至关重要(Salanova 等,2012^[81];Liu 和 Yin,2020^[59]),现有文献强调组织内部交流与外部交流两种能力。内部交流是指组织内部员工层面的联系与沟通和团队层面的传播与共享(Salanova 等,2012^[81];Rodriguez-Sanchez 等,2021^[49])。高韧性组织注重构建内部网络,加强员工之间沟通并交换不同领域信息;鼓励开放式的沟通与交流,鼓励知识共享消除组织边界;组织公开讨论以解决工作中的障碍,提高集体精神(Lengnick-Hall 等,2011)^[6]。外部交流是指组织与外部利益相关者的信息交流与互通(Bergami 等,2022)^[46],通过建立合作联盟并完善合作网络,使组织能够克服危机后自身的脆弱性,积极促进与外部伙伴的交流以寻求更有效合作与展望(Ates 和 Bititci,2011^[64];Mithani 等,2021^[13])。事后阶段的开放式编码示例如表 7 所示,选择性编码结果如表 8 所示。

表 7 事后阶段开放式编码示例

范畴	概念	初始语句
吸取教训	从错误中吸取教训	从错误中吸取教训以便不再发生类似的问题(Annarelli 等,2020) ^[82]
审查分析	事后审查分析原因	事后审查分析项目失败的总体原因(Vogus 和 Sutcliffe,2007) ^[83]
经验学习	从过去经验中学习	从过去经验中学习,获得新颖的方式和知识(Prayag 等,2018) ^[41]
错误学习	从过去错误中学习	从过去的错误中学习并变得更强大(Rodriguez-Sanchez 等,2021) ^[49]
同行学习	向同行顾问学习	向同行和值得信赖的顾问或对手学习(Battisti 等,2019) ^[33]

续表 7

范畴	概念	初始语句
相互学习	通过关系相互学习	网络中的组织倾向通过关系相互学习 (Yilmaz Borekci 等, 2021) [36]
结果评估	评估组织反应结果	在危机后评估组织的反应和调整活动的结果 (Burnard 等, 2018) [60]
评估反馈	评估实施反馈结果	审查衡量变革进展, 评估实施和反馈结果 (Ates 和 Bititci, 2011) [64]
应用知识	开发和应用新知识	不断开发和应用与环境相关的新知识 (Burnard 和 Bhamra, 2011) [34]
积累经验	积累直接间接经验	通过积累经验 (直接和间接) 和从危机中恢复 (Herbane, 2019) [74]
经验转化	将经验转化为实践	从错误中吸取教训, 将经验转化为新的实践 (Battisti 等, 2019) [33]
经验转化	经验转化为潜力	将组织响应危机的经验化为韧性的潜力 (张公一等, 2020) [84]
集体交流	集体会议分享	通过集体会议有机会分享、倾听和观察他人经验 (Powley, 2009) [80]
鼓励沟通	鼓励沟通共享	营造开放沟通氛围, 鼓励知识共享 (Lengnick-Hall 等, 2011) [6]
外部知识	访问组织外部知识	组织通过访问外部的知识和资源增强韧性 (Bergami 等, 2022) [46]
信任关系	信任激发积极情绪	通过信任激发合作双方积极情绪, 回应需求 (Liu 和 Yin, 2020) [59]
跨级协作	建立跨部门团队	跨部门团队加强组织边界渗透性 (Burnard 和 Bhamra, 2011) [34]
内部协作	促进组织内部协作	促进组织内部协作以及快速做出决策来响应环境 (Lv 等, 2018) [16]
合作协作	供应链协作	强大的供应链协作可以帮助企业识别风险 (McKnight, 2019) [45]
协作网络	结盟集成协作网络	企业与业务合作伙伴和供应商结盟集成协作网络 (Lv 等, 2019) [76]

表 8 事后阶段的选择性编码结果

层面	主范畴	副范畴	内涵
认知	反思教训	反思错误	反思过去错误与失败的实践经验, 并从中吸取教训
		组织学习	组织从自身应对危机的过程与经验中学习
		外部学习	通过借鉴外部相关者的经历进行学习, 共享经验相互学习
行为	评估总结	分析评估	分析与评估组织的损失情况、响应进度和恢复结果
	整合改进	积累整合	积累与整合应对危机的实践经验, 丰富组织知识库
		开发改进	开发新的知识和经验, 改进系统以适应多变的环境
情境	交流沟通	内部交流	加强员工与团队之间的信息交流与互通
		外部交流	完善合作网络, 促进与利益相关者的信息沟通
	组织协作	内部协作	促进组织内部的跨部门协作, 增强组织边界渗透性
		外部协作	积极参与组织外部合作, 以形成危机后风险共担的协作网络

2. 组织韧性的作用效果

构建韧性不是组织的最终目标, 但对于组织的可进化性与可持续性是有必要的 (Kantur 和 Iseri-Say, 2012) [4]。换句话说, 组织韧性的形成机理揭示了其构成背后的逻辑, 而作用效果有助于解释组织可进化性的结果, 因为组织韧性有助于组织经历危机后实现恢复与反弹, 进而达到可持续发展的目的 (Ortiz-de-Mandojana 和 Bansal, 2016) [7]。本文对所有文献中组织韧性的结果进行扎根理论编码, 发现事前、事中或事后阶段的文献比较强调组织存活的短期结果, 动态全过程的文献较为关注组织成长的长期结果。

短期结果借鉴生态学与工程学中韧性的概念, 是指组织韧性可以降低组织面对危机的脆弱

性,减轻组织在危机中的损害程度,使组织存活下来并恢复平衡,甚至超越原有的状态,更强调组织从意外、压力和不利情况中恢复与反弹(Tsiapa 和 Batsiolas,2019)^[58],因此短期结果更关注组织在危机中的应对策略以及如何快速恢复绩效水平(Lengnick-Hall等,2011)^[6]。短期结果主要包括:组织韧性可以减轻危机事件对组织的影响与损害(DesJardine等,2019^[14];McKnight,2019^[45]);使组织保持性能并生存下来,进一步恢复到原有状态(Nyaupane等,2021^[28];Yuan等,2022^[5]);提升组织绩效水平甚至超越现状,达到更理想的状态(Salanova^[81]等,2012;Bustinza等,2019^[85])。

相比之下,长期结果超越了短期结果反弹反超的范畴,不仅使组织在危机中存活下来,更强调组织可以发展新能力以适应新环境甚至创造新机会,因此长期结果涉及组织动态学习、适应与转型等范畴,与组织的动态竞争与可持续性发展息息相关(Herbane,2019)^[74]。长期结果包括:组织韧性有助于组织长期应对环境变化从而实现长期稳定(Bergami等,2022)^[46];使组织可以更好地应对机会与危机,灵活适应新的环境(Burnard等,2018)^[60];帮助组织在动荡的环境中脱颖而出,实现不断成长与可持续发展(Rodriguez-Sanchez等,2021)^[49]。对组织韧性结果相关文献的部分开放式编码示例如表9所示,选择性编码结果如表10所示。

表9 组织韧性结果开放式编码示例

范畴	概念	初始语句
减轻损害	降低损失	帮助企业 在动荡环境中降低损失的严重程度(DesJardine等,2019) ^[14]
	吸收冲击	组织韧性能够吸收冲击和持续压力(McKnight,2019) ^[45]
	抵消风险	韧性有助于平衡内部的持久性和灵活性以抵消外部风险(Song,2022) ^[86]
	减少影响	韧性可以预防和最大程度地减少不良事件的影响(Carden等,2018) ^[63]
生存恢复	保持生存	使组织在恶劣环境中生存并保持运营的活力(Nyaupane等,2021) ^[28]
	有效恢复	能够有效地从危机中恢复过来,并促进未来的成功(Yuan等,2022) ^[5]
	逐渐恢复	帮助组织从大流行中生存和逐渐恢复(Chih等,2022) ^[51]
	恢复状态	有助于免受冲击并恢复到之前状态(Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016) ^[7]
超越原状	卓越绩效	它使组织能够更好地面对挑战以实现更加卓越的绩效(Bustinza等,2019) ^[85]
	超越现状	高韧性组织通过从危机中吸取教训从而超越现状(Salanova等,2012) ^[81]
	超过先前	组织吸收危机和创伤并维持或超过先前的绩效水平(Wilson,2016) ^[87]
	超越事前	从危机的破坏中恢复(或超越)到事前的功能(Williams等,2017) ^[23]
长期稳定	稳定适应	不仅生存和恢复,还提升更高层次的稳定性与适应性(Bergami等,2022) ^[46]
	竞争优势	不仅恢复与超越正常水平,并获得更大的竞争优势(Sheffi和Rice,2005) ^[44]
	长期连续	组织韧性是保证企业长期连续性的关键能力(Sanchis和Poler,2019) ^[88]
	长久运行	在意外中断期间和之后实现长久的正常运行(Patriarca等,2018) ^[89]
适应变化	适应压力	既可以使组织生存和站立,又有灵活性来适应压力(Iborra等,2020) ^[43]
	适应环境	支持组织适应新环境,并可以改善其他方面的性能(Burnard等,2018) ^[60]
	适应环境	适应不断变化的环境条件并有效地吸收和恢复(Linnenluecke等,2012) ^[73]
	适应环境	更好地适应不断变化的复杂环境(路江涌和相佩蓉,2021) ^[37]
持续发展	茁壮成长	在不断动荡变化的环境中茁壮成长和蓬勃发展(Lengnick-Hall等,2011) ^[6]
	持续发展	使组织在变化和威胁的环境中持续发展(Rodriguez-Sanchez等,2021) ^[49]
	可持续性	通过适应、改变、重塑和繁荣来实现可持续性(Yilmaz Borekci等,2021) ^[36]
	可发展性	组织韧性的结果是其可发展性与可持续性(Kantur和Iseri-Say,2012) ^[4]

表 10 组织韧性结果的选择性编码结果

主范畴	副范畴	内涵
短期结果	减轻损害	有助于最大限度地承受变化,减轻与缓冲破坏性事件的影响
	生存恢复	使组织在危机中保持性能并生存下来,恢复到先前的正常状态
	超越原状	实现更加卓越的绩效,甚至超越以前的绩效水平
长期结果	长期稳定	使组织具备更高层次的竞争优势以及更持久的稳定性
	适应变化	更灵活地适应不断变化的内外部环境
	持续发展	有利于组织在动荡与不确定环境中茁壮成长和可持续发展

综上所述,组织韧性的构建有助于实现恢复反弹和改进反超的效果,有利于企业在短期将危机转化为生机从而“活得好”。在长期循环与反复的过程中,进一步强化与巩固组织能力,将危险转化为安全从而“活得久”。

五、研究结论与展望

本文运用扎根理论,对 108 篇国内外组织韧性相关的文献进行了编码。根据不同学者对组织韧性的定义,将文献分为事前、事中、事后及全过程四个时间维度,从动态视角更加深入地理解组织韧性的内涵,并提出一个包含其过程与结果的综合研究框架。从认知、行为和情境三个层面对事前、事中、事后阶段的组织韧性能力进行深入剖析,发掘组织韧性“事前—事中—事后”动态循环的形成机理;进一步对不同时间阶段组织韧性的作用结果进行编码,探究组织韧性在短期与长期的作用机制。本文旨在整合当前日益分化的组织韧性研究,使相关领域的学者更加深入地了解不同时间阶段与不同层次的组织韧性,为后续研究更全面地把握与探讨组织韧性的动态发展过程以及关键结构要素提供一定的参考与借鉴。同时,该研究也有助于推动组织韧性领域的理论发展,提高组织韧性的研究水平和质量。

近两年国内组织韧性研究呈现爆发式增长的态势,但总体仍处于初级阶段,研究内容的丰富性有待提高,在形成机理、影响机制、作用效果与提升路径等方面的探究有待进一步深入。鉴于此,本文将为未来开展中国情境下的组织韧性研究提出以下建议与展望:

第一,更加关注组织韧性的动态过程视角与时间因素。组织韧性作为一种特殊的组织能力,具有多层次、多维度的特点,尽管国内已经有学者对组织韧性的结构维度与测量方式进行了有益尝试,但学术界至今仍未达成共识。大多数学者采用能力视角对组织韧性进行概念化,但单一的能力视角忽略了组织韧性的多元性与复杂性,也忽略了组织韧性的形成问题。国内对组织韧性的过程机理研究相对较少,过程阶段划分也尚未形成统一标准,有学者呼吁应该采取更广泛的视角来挖掘与诠释组织韧性。由于组织韧性通过持续响应环境变化从而实现更新、迭代与进化的发展,因此组织韧性形成过程中的动态属性已经引起国外学者的广泛关注,但国内许多研究仍停留在组织韧性的静态结果研究阶段,对组织与环境动态互动过程的研究较为匮乏,相关知识呈现碎片化的特点。因此未来的组织韧性研究可以基于过程与能力相结合的动态研究视角。

第二,从认知、行为与情境层面进行组织韧性能力的量化研究。通过扎根发现,在韧性能力形成的不同阶段,组织会利用积极坚韧的信念、开放包容的态度、自由灵活的逻辑、快速果断的决策等认知思维;培养员工的能力、冗余资源的利用、企业战略的转型、内部制度的调整等行为活动;合作关系的构建、社会资本的累积、客户关系的激活、跨部门的交流沟通等情境要素共同构建

组织韧性能力。目前国内主要聚焦于组织韧性的历史起源、概念界定、形成路径等方面的定性研究,定量研究较为缺乏且不够完善。虽然学者们已经从组织特性、组织能力、组织恢复等角度对组织韧性进行剖析与测量,但鲜有学者从认知、行为与情境层面评估与测量组织韧性能力。未来研究可以从这三个层面出发,开发合理化、规范化的测量工具,构建可操作性的组织韧性能力科学评价与度量体系。

第三,重视组织韧性的作用机制。目前学术界正在不断深入与扩展组织韧性前置因素的研究,却尚未充分揭示组织韧性的作用路径与作用效果。由于短期结果对管理者的行动更为敏感,导致基于长期、动态和自适应流程进行组织韧性构建的周期性思维在很大程度上被忽视,即组织如何在短期恢复反弹与长期可持续发展之间实现动态平衡?现有研究对这一问题的探讨相对匮乏,这也是未来值得进一步研究的领域。

第四,开展中国情境下组织韧性相关的实证研究。国内研究主要以理论推演为主,基于企业数据与实践观察的定量与质性研究已滞后,缺乏实证的理论研究难以指导企业实践。组织韧性的本质是组织响应内外部环境变化的能力,情境压力对组织韧性具有激活与促进作用,因此组织韧性的研究需要根植在特定情境中,即组织韧性的研究结论一般具有一定的情境特征。中国企业所面临的外部政策市场环境和内部体制管理环境与国外具有一定差异,但国内研究尚未对组织韧性进行充分的本土化实证探索。未来研究可以运用量化研究方法对组织韧性的形成机理与作用机制进行实证检验。

参考文献

- [1] Richtner, A., and H. Lofsten. Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity [J]. *R&D Management*, 2014, 44, (2): 137 - 151.
- [2] Brammer, S., L. Branicki, and M. K. Linnenluecke. COVID - 19, Societalization and the Future of Business in Society [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2020, 34, (4): 493 - 507.
- [3] Belitski, M., C. Guenther, A. S. Kritikos, and R. Thurik. Economic Effects of the COVID - 19 Pandemic on Entrepreneurship and Small Businesses [J]. *Small Business Economics*, 2022, 58, (2): 59 - 609.
- [4] Kantur, D., and A. Iseri-Say. Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework [J]. *Journal of Management & Organization*, 2012, 18, (6): 762 - 773.
- [5] Yuan, R., J. Luo, M. J. Liu, and J. Yu. Understanding Organizational Resilience in a Platform-based Sharing Business: the Role of Absorptive Capacity [J]. *Journal of Business Research*, 2022, 141, (3): 85 - 99.
- [6] Lengnick-Hall, C. A., T. E. Beck, and M. L. Lengnick-Hall. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management [J]. *Human Resource Management Review*, 2011, 21, (3): 243 - 255.
- [7] Ortiz-De-Mandojana, N., and P. Bansal. The Long-term Benefits of Organizational Resilience through Sustainable Business Practices [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37, (8): 1615 - 1631.
- [8] Annarelli, A., and F. Nonino. Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions [J]. *Omega-International Journal of Management Science*, 2016, 62, (7): 1 - 18.
- [9] Gittel, J. H., K. Cameron, S. Lim, and V. Rivas. Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11 [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2006, 42, (3): 300 - 329.
- [10] Duchek, S. Organizational Resilience: A Capability-based Conceptualization [J]. *Business Research*, 2020, 13, (1): 215 - 246.
- [11] Martinelli, E., G. Tagliacucchi, and G. Marchi. The Resilient Retail Entrepreneur: Dynamic Capabilities for Facing Natural Disasters [J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2018, 24, (7): 1222 - 1243.
- [12] Bhamra, R., S. Dani, and K. Burnard. Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions [J]. *International Journal of Production Research*, 2011, 49, (18): 5375 - 5393.
- [13] Mithani, M. A., S. Gopalakrishnan, and M. D. Santoro. Does Exposure to a Traumatic Event Make Organizations Resilient? [J]. *Long Range Planning*, 2021, 54, (3): 1 - 15.
- [14] DesJardine, M., P. Bansal, and Y. Yang. Bouncing Back: Building Resilience through Social and Environmental Practices in the

Context of the 2008 Global Financial Crisis[J]. *Journal of Management*, 2019, 45, (4): 1434 – 1460.

[15] Khan, T. Z. A. , W. Farooq, and H. Rasheed. Organizational Resilience: a Dynamic Capability of Complex Systems[J]. *Journal of Management and Research*, 2019, 6, (1): 1 – 26.

[16] Lv, W. D. , D. Tian, Y. Wei, and R. X. Xi. Innovation Resilience: a New Approach for Managing Uncertainties Concerned with Sustainable Innovation[J]. *Sustainability*, 2018, 10, (10): 3641.

[17] Teixeira, E. O. de, and W. B. Werther. Resilience: Continuous Renewal of Competitive Advantages[J]. *Business Horizons*, 2013, 56, (3): 333 – 342.

[18] Suddaby, R. From the Editors: What Grounded Theory is Not[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49, (4): 633 – 642.

[19] Lengnick-Hall, C. A. , and T. E. Beck. Adaptive Fit versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change[J]. *Journal of Management*, 2005, 31, (5): 738 – 757.

[20] Sawalha, I. H. S. Managing Adversity: Understanding Some Dimensions of Organizational Resilience[J]. *Management Research Review*, 2015, 38, (4): 346 – 366.

[21] Carvalho, A. , and N. Areal. Great Places to Work(r): Resilience in Times of Crisis[J]. *Human Resource Management*, 2016, 55, (3): 479 – 498.

[22] Andersson, T. , M. Caker, S. Tengblad, and M. Wickelgren. Building Traits for Organizational Resilience through Balancing Organizational Structures[J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2019, 35, (1): 36 – 45.

[23] Williams, T. A. , D. A. Gruber, K. M. Sutcliffe, D. A. Shepherd, and E. Y. Zhao. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams[J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11, (2): 733 – 769.

[24] Beninger, S. , and J. N. P. Francis. Resources for Business Resilience in a COVID – 19 World: A Community-centric Approach[J]. *Business Horizons*, 2022, 65, (2): 227 – 238.

[25] Miranda, J. A. , and A. Roldán. A Resilient Industry? Business Strategies in the Footwear Industry of Southern Europe, 1970 – 2007[J]. *Enterprise & Society*, 2022, 23, (1): 206 – 238.

[26] Do, H. , P. Budhwar, H. Shipton, H. D. Nguyen, and B. Nguyen. Building Organizational Resilience, Innovation through Resource-based Management Initiatives, Organizational Learning and Environmental Dynamism[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 141, (3): 808 – 821.

[27] Dovbischuk, I. Innovation-oriented Dynamic Capabilities of Logistics Service Providers, Dynamic Resilience and Firm Performance during the COVID – 19 Pandemic[J]. *International Journal of Logistics Management*, 2022, 33, (2): 499 – 519.

[28] Nyaupane, G. P. , G. Prayag, J. Godwyll, and D. White. Toward a Resilient Organization: Analysis of Employee Skills and Organization Adaptive Traits[J]. *Journal of Sustainable Tourism*, 2021, 29, (4): 658 – 677.

[29] Iftikhar, A. , L. Purvis, and I. Giannoccaro. A Meta-analytical Review of Antecedents and Outcomes of Firm Resilience[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 135, (10): 408 – 425.

[30] Chowdhury, M. M. H. , and M. Quaddus. Supply Chain Resilience: Conceptualization and Scale Development using Dynamic Capability Theory[J]. *International Journal of Production Economics*, 2017, 188, (6): 185 – 204.

[31] 王勇. 组织韧性、战略能力与新创企业成长关系研究[J]. 北京: 中国社会科学院研究生院学报, 2019, (1): 68 – 77.

[32] Dahles, H. , and T. P. Susilowati. Business Resilience in Times of Growth and Crisis[J]. *Annals of Tourism Research*, 2015, 51, (3): 34 – 50.

[33] Battisti, M. , M. Beynon, D. Pickernell, and D. Deakins. Surviving or Thriving: The Role of Learning for the Resilient Performance of Small Firms[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 100, (7): 38 – 50.

[34] Burnard, K. , and R. Bhamra. Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses[J]. *International Journal of Production Research*, 2011, 49, (18): 5581 – 5599.

[35] Van Den Berg, J. , A. Alblas, P. Le Blanc, and A. G. L. Romme. How Structural Empowerment Boosts Organizational Resilience: A Case Study in the Dutch Home Care Industry[J]. *Organization Studies*, 2022, 43, (9): 1425 – 1451.

[36] Yilmaz Borekci, D. , Y. Rofcanin, M. L. Heras, and A. Berber. Deconstructing Organizational Resilience: A Multiple-case Study[J]. *Journal of Management & Organization*, 2021, 27, (3): 422 – 441.

[37] 路江涌, 相佩蓉. 危机过程管理: 如何提升组织韧性? [J]. 上海: 外国经济与管理, 2021, (3): 3 – 24.

[38] 谢雅萍, 陈睿君. 转危为机: 基于知识图谱的组织韧性研究述评与未来展望[J]. 天津: 科学与科学技术管理, 2022, (3): 131 – 153.

[39] 吕文栋, 赵杨, 韦远. 论弹性风险管理——应对不确定情境的组织管理技术[J]. 北京: 管理世界, 2019, (9): 116 – 132.

- [40] 段升森,迟冬梅,张玉明. 信念的力量:工匠精神对组织韧性的影响研究[J]. 上海:外国经济与管理,2021,(3):57-71.
- [41] Prayag, G., M. Chowdhury, S. Spector, and C. Orchiston. Organizational Resilience and Financial Performance [J]. *Annals of Tourism Research*, 2018, 73, (11):193-196.
- [42] Golgeci, I., A. Arslan, D. Dikova, and D. M. Gligor. Resilient Agility in Volatile Economies: Institutional and Organizational Antecedents [J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2020, 33, (1):100-113.
- [43] Iborra, M., V. Safon, and C. Dolz. What Explains the Resilience of SMEs? Ambidexterity Capability and Strategic Consistency [J]. *Long Range Planning*, 2020, 53, (6):1-15.
- [44] Sheffi Y., and J. B. Rice. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise [J]. *Mit Sloan Management Review*, 2005, 47, (1):41-48.
- [45] McKnight, B. The Role of Firms in Resilient Systems: A Multi-level Framework [J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences- Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 2019, 36, (2):221-230.
- [46] Bergami, M., M. Corsino, A. Daood, and P. Giuri. Being Resilient for Society: Evidence from Companies that Leveraged Their Resources and Capabilities to Fight the COVID-19 Crisis [J]. *R&D Management*, 2022, 52, (2):235-254.
- [47] Van Der Vegt, G. S., P. Essens, M. Wahlstroem, and G. George. Managing Risk and Resilience [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (4):971-980.
- [48] Huang, A., and M. Farboudi Jahromi. Resilience Building in Service Firms during and post COVID-19 [J]. *Service Industries Journal*, 2021, 41, (1-2):138-167.
- [49] Rodriguez-Sanchez, A., J. Guinot, R. Chiva, and A. Lopez-Cabrales. How to Emerge Stronger: Antecedents and Consequences of Organizational Resilience [J]. *Journal of Management & Organization*, 2021, 27, (3):442-459.
- [50] Linnenluecke, M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2017, 19, (1):4-30.
- [51] Chih, Y. Y., C. Y. L. Hsiao, A. Zolghadr, and N. Naderpajouh. Resilience of Organizations in the Construction Industry in the Face of COVID-19 Disturbances: Dynamic Capabilities Perspective [J]. *Journal of Management in Engineering*, 2022, 38, (2), 04022002.
- [52] Parker, H., and K. Ameen. The Role of Resilience Capabilities in Shaping How Firms Respond to Disruptions [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 88, (7):535-541.
- [53] Orchiston, C., G. Prayag, and C. Brown. Organizational Resilience in the Tourism Sector [J]. *Annals of Tourism Research*, 2016, 56, (1):145-148.
- [54] Gover, L., and L. Duxbury. Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2018, 54, (4):477-501.
- [55] Bonabeau, E. Understanding and Managing Complexity Risk [J]. *Mit Sloan Management Review*, 2007, 48, (4):62.
- [56] Schwaiger K., A. Zehrer, and B. Braun. Organizational Resilience in Hospitality Family Businesses during the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Approach [J]. *Tourism Review*, 2022, 77, (1):163-176.
- [57] 田丹,唐加福,闫玉. 企业弹性的测度与判别研究 [J]. 北京:系统工程理论与实践, 2022, (5):1233-1244.
- [58] Tsiapa, M., and I. Batsiolas. Firm Resilience in Regions of Eastern Europe during the Period 2007-2011 [J]. *Post-Communist Economies*, 2019, 31, (1):19-35.
- [59] Liu, Y., and J. Yin. Stakeholder Relationships and Organizational Resilience [J]. *Management and Organization Review*, 2020, 16, (5):986-990.
- [60] Burnard, K., R. Bhamra, and C. Tsinopoulos. Building Organizational Resilience: Four Configurations [J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2018, 65, (3):351-362.
- [61] 李兰,仲为国,彭泗清,郝大海,王云峰. 新冠肺炎疫情危机下的企业韧性与企业精神——2021·中国企业家成长与发展专题调查报告 [J]. 天津:南开管理评论, 2022, (1):50-64.
- [62] Akgun, A. E., and H. Keskin. Organisational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance [J]. *International Journal of Production Research*, 2014, 52, (23):6918-6937.
- [63] Carden, L. L., T. Maldonado, and R. O. Boyd. Organizational Resilience: A Look at McDonald's in the Fast Food Industry [J]. *Organizational Dynamics*, 2018, 47, (1):25-31.
- [64] Ates A., and U. Bititci. Change Process: A Key Enabler for Building Resilient SMEs [J]. *International Journal of Production Research*, 2011, 49, (18):5601-5618.
- [65] 王馨博,高良谋. 互联网嵌入下的组织韧性对新创企业成长的影响 [J]. 大连:财经问题研究, 2021, (8):121-128.

- [66] Gifun, J. F. , and D. M. Karydas. Organizational Attributes of Highly Reliable Complex Systems [J]. *Quality and Reliability Engineering International*, 2010, 26, (1) :53 – 62.
- [67] 冯文娜, 陈晗. 二元式创新对高新技术企业组织韧性的影响——知识范围与知识平衡的调节作用[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2022, (4) :117 – 135.
- [68] Cardoso, M. , and I. Ramos. The Resilience of a Small Company and the Grounds of Capitalism: Thriving on Non-knowledgeable Ground [J]. *Sustainability*, 2016, 8, (1) :74.
- [69] 李乾文, 曹佳颖. 创业企业组织韧性培育路径研究[J]. *南京: 现代经济探讨*, 2021, (11) :107 – 115.
- [70] Ahn, J. M. , L. Mortara, and T. Minshall. Dynamic Capabilities and Economic Crises: Has Openness Enhanced a Firm's Performance in an Economic Downturn? [J]. *Industrial and Corporate Change*, 2018, 27, (1) :49 – 63.
- [71] 单宇, 许晖, 周连喜, 周琪. 数智赋能: 危机情境下组织韧性如何形成? ——基于林清轩转危为机的探索性案例研究[J]. *北京: 管理世界*, 2021, (3) :84 – 104, 7.
- [72] De Moura, D. , and P. A. Tomei. Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR) : a Framework Proposition [J]. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 2021, 23, (3) :536 – 556.
- [73] Linnenluecke, M. K. , A. Griffiths, and M. Winn. Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2012, 21, (1) :17 – 32.
- [74] Herbane, B. Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs [J]. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2019, 31, (5 – 6) :476 – 495.
- [75] Chewning, L. V. , C. H. Lai, and M. L. Doerfel. Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures [J]. *Management Communication Quarterly*, 2013, 27, (2) :237 – 263.
- [76] Lv, W. , Y. Wei, X. Li, and L. Lin. What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China [J]. *Sustainability*, 2019, 11, (6) :1561.
- [77] Hadjielias, E. , M. Christofi, and S. Tarba. Contextualizing Small Business Resilience during the COVID – 19 Pandemic: Evidence from Small Business Owner-managers [J]. *Small Business Economics*, 2022:1 – 30.
- [78] 陈红川, 魏璐璐, 李云健, 韦璐青. 管理创新如何影响企业竞争优势——新冠疫情冲击下组织韧性与政府支持的作用[J]. *广州: 广东财经大学学报*, 2021, (5) :90 – 102.
- [79] 李平, 竺家哲. 组织韧性: 最新文献评述 [J]. *上海: 外国经济与管理*, 2021, (3) :25 – 41.
- [80] Powley, E. H. Reclaiming Resilience and Safety: Resilience Activation in the Critical Period of Crisis [J]. *Human Relations*, 2009, 62, (9) :1289 – 1326.
- [81] Salanova, M. , S. Llorens, E. Cifre, and I. M. Martinez. We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model [J]. *Group & Organization Management*, 2012, 37, (6) :785 – 822.
- [82] Annarelli, A. , C. Battistella, and F. Nonino. A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality [J]. *Sustainability*, 2020, 2, (3) :958.
- [83] Vogus, T. J. , and K. M. Sutcliffe. Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda [C]. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 2007.
- [84] 张公一, 张畅, 刘晚晴. 化危为安: 组织韧性研究述评与展望 [J]. *北京: 经济管理*, 2020, (10) :192 – 208.
- [85] Bustinza, O. F. , F. Vendrell-Herrero, M. N. Perez-Arostegui, and G. Parry. Technological Capabilities, Resilience Capabilities and Organizational Effectiveness [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2019, 30, (8) :1370 – 1392.
- [86] Song, H. C. Corporate Sustainability Amidst Environmental Change: Efficiency versus Resilience [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2022, 31, (3) :1111 – 1122.
- [87] Wilson, R. L. Organizational Resilience as a Human Capital Strategy for Companies in Bankruptcy [J]. *Work*, 2016, 54, (2) :309 – 323.
- [88] Sanchis, R. , and R. Poler. Enterprise Resilience Assessment-A Quantitative Approach [J]. *Sustainability*, 2019, 11, (16) :4327.
- [89] Patriarca, R. , G. Di Gravio, F. Costantino, A. Falegnami, and F. Bilotta. An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience [J]. *Safety and Health at Work*, 2018, 9, (3) :265 – 276.

Research on the Formation Mechanism and Function Mechanism of Organizational Resilience in Dynamic Perspective

LIU Chun-hong^{1,2}, QIE Ke-xin¹, CHEN Li-hong²

(1. Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai, 200051, China;

2. Shanghai International Fashion Innovation Center, Donghua University, Shanghai, 200051, China)

Abstract: Nowadays, the world environment has become complex and volatile, the level of science and technology is rapidly developing, and there are more and more uncertain factors, such as geopolitics, energy crises, ecological environment and so on. Especially the outbreak of the Covid - 19, which not only makes the world economy a serious regression, but also dramatically changes the business landscape. However, some companies have been able to respond quickly to changes and recoup their losses under the impact of the epidemic. Theoretical and empirical research suggests that organizational resilience is the root cause of the variability in corporate fortunes and helps companies survive and thrive in uncertain environments. In addition, highly resilient organizations can respond quickly to changes in the business environment, effectively integrate resources and optimize organizational capabilities to achieve organizational survival, adaptation and transformation in a crisis. As a result, organizational resilience has attracted the attention of academics and practitioners in the area of risk resilience and crisis resolution in recent years.

Organizational resilience brings a new research perspective to the field of strategic management. It extends the traditional research perspectives of resilience in engineering and ecology by focusing on organizational proactivity, dynamism, and adaptability in adverse environments. In addition, it provides theoretical guidance for firms to gain competitive advantage and build resilience in uncertain environments. A great deal of qualitative and quantitative research has been done in academia, but there are still some shortcomings: (i) insufficient attention to timelines and dynamics in the mechanisms of organizational resilience formation; (ii) lack of insight into the multidimensional structure of organizational resilience; (iii) neglecting the impact effect of organizational resilience.

This paper adopts the grounded theory to sort out and analyze the existing research results in order to fill the gap in the literature. This paper focuses on: (i) proposing a new concept of organizational resilience from a dynamic perspective by sorting out the time line in the process of organizational resilience formation; (ii) revealing the differences in resilience capacity at different stages of time, and analyzing the formation mechanism of organizational resilience capacity of “pre-event, during event, post-event, dynamic”; (iii) analyzing the function mechanisms of organizational resilience in short-term recovery and rebound as well as long-term stability and adaptation for enterprises. The findings of this paper help to analyze the structural dimensions and development mechanism of organizational resilience, reveal the theoretical logic behind the formation and function mechanism of organizational resilience, expand and deepen the theoretical system of organizational resilience, and provide scientific basis and practical guidance for enterprises to cope with various crises in the complex and changing environment.

The main contributions of this paper are embodied in: (i) this paper emphasizes the important role of dynamic perspective in organizational resilience research, which helps scholars to explore the issues of organizational resilience, such as the essential attributes, formation process, capability structure and role effects from different time stages. (ii) This paper constructs a comprehensive research framework of organizational resilience in terms of its formation mechanism and function mechanism, which not only helps to deepen the understanding of the concept and characteristics of organizational resilience, but also provides certain theoretical references for future research. (iii) This paper summarizes the key capabilities of organizational resilience and reveals the differences in the composition of resilience capabilities from cognitive, behavioral, and situational levels under different time stages, which not only helps to compensate for the deficiencies of multi-dimensional compositional considerations of organizational resilience capabilities in the existing literature, but also provides a new direction for the subsequent quantitative research on organizational resilience.

Key Words: organizational resilience; dynamic perspective; formation mechanism; function mechanism; grounded theory

JEL Classification : M10, M14, L20

DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2023.08.001

(责任编辑:刘建丽)