

基于灰关联的CEO战略领导能力评价模型研究

任嵘嵘^{1,2}, 杨锡怀¹, 张建波²

(1.东北大学 工商管理学,辽宁 沈阳 110004;2.东北大学 秦皇岛分校,河北 秦皇岛 066004)

摘要:针对CEO战略能力具有模糊性、难以量化的特征,设计了基于愿景能力、战略驱动能力、关系能力、战略分析能力、战略执行能力5个维度的指标评价体系。同时应用灰关联分析方法建立战略领导能力的评价模型。此模型为企业针对高层领导人员的选拔、考核及培育提供客观的依据,最后用实例分析对其加以验证。

关键词:企业高层领导;战略能力分析;战略能力评估;灰关联分析;灰关联系数;灰关联度

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)13-0154-03

0 引言

21世纪,我国企业面临着前所未有的挑战。企业面临着千变万化的外部市场环境,以及越来越残酷的竞争环境,而企业内部却存在着效率低下,缺乏核心竞争力,缺乏创新能力,尤其是缺乏能够高瞻远瞩的企业高层领导等诸多不利因素。在这样的背景下,更要求企业具有快速反应、灵活多变、创新和决策能力。要求CEO必须是战略型领导,能从战略的角度思考企业的状况,思考变化的环境对企业的影响。CEO必须适应环境的变化,准确把握战略变革的时机,并根据业务的要求准确地判断应该采取什么样的战略变革。所以,CEO的战略能力是企业竞争取胜的核心。

CEO作为企业战略顺利进行的监护人,同样会遇到各种的挑战,这不仅要求企业的领导者改变他们的思维定式,以应对全球经济快速而复杂的变化,还要求CEO具有扎实的管理理论知识,要求他们能够根据企业所处的内外环境制定相应的战略,与这个战略相匹配的则是他所呈现的运用战略领导的艺术与才能,并有足够的信心和有能力保证企业战略能够成功地实施,以取得战略优势和良好的业绩^[1]。

1 评价指标体系的构建

战略问题涉及到组织整体活动的目标方向、未来成效和根本效益。战略领导能力是从战略目标的实现及组织绩效达成的角度诠释领导者能力的理论体系^[2]。CEO仅仅具有战略思维还远远不够,在竞争日趋激烈的今天,还必须培养和具有战略领导能力。战略领导能力是知识和智慧的

综合体现,是一种综合实践活动,对于能力素质的要求比较高,而且随着时代的发展对CEO的战略领导能力要求也逐渐提升。CEO战略领导能力是基于企业战略的实施以及企业战略目标实现的能力。

战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施决策的动态管理过程。不同的人员将战略管理过程进行了不同的分类,但一个规范性的全面的战略管理过程大致可以分为3个阶段。战略分析阶段、战略选择及评价阶段、战略的实施及控制阶段^[3]。在战略分析前要明确企业的使命,而且随着网络信息的纵深发展,战略管理过程之间的关系越来越模糊。从这方面而言,有关CEO的战略领导能力既不能仅考虑企业战略管理的某个阶段,同时要对整个战略管理过程进行管理,把整个战略管理的链条综合起来,只有如此,才能保证构造出来的战略目标合理,保证战略实施顺利,才能指导未来,并实现企业的最佳绩效。为此,CEO的战略领导能力也是综合的、全方位的。包括战略分析能力、战略选择与评价能力以及战略实施及控制能力3个方面。(见图1)

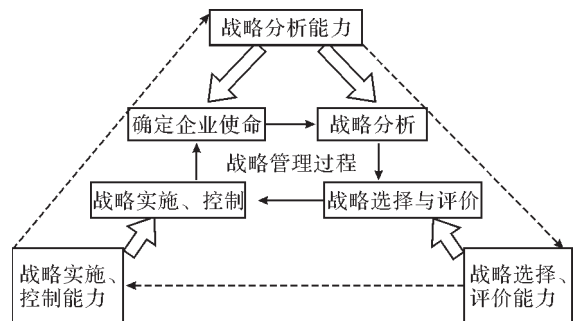


图1 战略管理过程及战略能力控制

收稿日期:2008-03-18

基金项目:河北省科技厅软科学研究资助项目(07457206D-6)

作者简介:任嵘嵘(1975-),女,河北秦皇岛人,东北大学工商管理学院博士研究生,研究方向为战略管理领导能力;杨锡怀(1963-),男,河北献县人,东北大学教授,博士生导师,研究方向为战略管理;张建波(1978-),男,河北石家庄人,东北大学秦皇岛分校讲师,研究方向为数学建模。

表1 企业高层领导战略能力评价表

总评 A	中间层 B	底层指标 C
	愿景能力	可持续发展能力、敏锐的洞察力、超凡远见、统率全局的能力、目标设定能力
	战略驱动能力	诚信、敬业精神、心胸开阔、有激情、坚强意志力
战略领导能力	关系能力	授权的能力、团队建设能力、人力资源开发能力、沟通能力、激励能力
	战略执行能力	运筹规划能力、改革创新能力、价值观整合能力、灵活应变能力、整合资源能力
	战略决策能力	合理的知识结构、学习能力、思维判断能力、承担不确定风险能力

由于影响CEO战略领导能力的因素很多,结构复杂,而且这些因素多是模糊、难以量化的,对其评价是建立在评价者的知识水平、认识能力和个人偏好之上的,难以排除许多人为因素而带来的偏差,只有从多个角度和层面来构建评价系统,才能准确反映CEO的战略领导能力。为此,借鉴国内外有关CEO战略领导能力方面的研究成果,设计了如表1所示的CEO战略能力评价体系^[4,5]。

2 基于灰关联分析的模型建立

与传统评价方法相比,灰关联分析对数据要求较低,允许数据为非典型分布且计算量小,可以同时多个对象进行评价且能够向被评价对象提供有效的反馈信息。此外,灰关联分析是将运行机制与物理原型不清晰或者根本缺乏物理原型的灰关系序列化、模式化,进而建立灰关联分析模型,使灰关系量化、序化、显化,从而实现有参考系的,有测度的整体比较^[6]。因此,利用灰关联分析方法对CEO战略领导能力进行评价,不仅能给出评价对象之间优劣排序,还可以有效判断各CEO战略领导能力与理想的战略能力之间的差距,较好地契合了能力考核的基本要求。

2.1 建立指标体系

战略领导能力是由多个因素构成的,因此形成一个3层的能力评价系统,最上层为目标层,即战略领导能力总评(A),中间层为要素层(B),最底层为指标层(C),如表1所示。

2.2 确定指标权重

由于各指标对战略领导能力的影响程度是不同的,要素权重大小准确与否,直接影响高层领导战略能力评价结果的有效性,因此需要对各指标赋予相应权重。本研究实证分析方法对要素赋权,可得到B层要素相对于A层目标的权重集 W_{AB} ,C层指标相对于B层要素的权重集 W_{Bc} ($k=1,2,\dots,1$),其中K为B层要素的序号。

2.3 构造评价矩阵

首先需要确定比较数列 C_i 和参考数列 C_0 。设 i 为第 i 个被评价的CEO的序号, $(i=1,2,\dots,m)$, j 为第 j 个考核指标的序号($j=1,2,\dots,n$),对于一个由 m 个被评价的CEO, n 个考核指标的评价系统,可确定的比较数列:

$C_i=(C_{i1},C_{i2},\dots,C_{in})$,($i=1,2,\dots,m$)其中 $C_{i1},C_{i2},\dots,C_{in}$ 代表第 i 个被考核CEO在C层各单项绩效指标得分值。

参考数列为 $C_0=(C_{01},C_{02},\dots,C_{0n})$, $C_{01},C_{02},\dots,C_{0n}$ 表示各单项指标对应的最佳值。即 $C_{0j}=\text{Optimum}(C_{ij})$, $i=1,2,\dots,m$, $j=1,2,\dots,n$,于是有评价矩阵:

$$C=(C_{ij})_{(m+1)n}=\begin{pmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1n} \\ C_{21} & C_{22} & \dots & C_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{m1} & C_{m2} & \dots & C_{mn} \\ C_{01} & C_{02} & \dots & C_{0n} \end{pmatrix} \quad (1)$$

2.4 变量序列归一化

对 C_{ij} 进行归一化处理公式为:

$$Y_{ij}=\frac{C_{ij}}{C_{0j}} \quad (i=0,1,2,\dots,m,j=1,2,\dots,n) \quad (2)$$

对式(1)利用式(2)规范化后得到下列矩阵:

$$Y_{ij}=(Y_{ij})_{(m+1)n}=\begin{pmatrix} Y_{11} & Y_{12} & \dots & Y_{1n} \\ Y_{21} & Y_{22} & \dots & Y_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ Y_{m1} & Y_{m2} & \dots & Y_{mn} \\ Y_{01} & Y_{02} & \dots & Y_{0n} \end{pmatrix} \quad (i=0,1,2,\dots,m,j=1,2,\dots,n)$$

2.5 计算关联系数 ξ_{ij}

$$\xi_{ij}=\frac{\min_i \min_j |Y_{oj}-Y_{ij}| + \rho \max_i \max_j |Y_{oj}-Y_{ij}|}{|Y_{oj}-Y_{ij}| + \rho \max_i \max_j |Y_{oj}-Y_{ij}|} \quad (3)$$

($i=0,1,2,\dots,m; j=1,2,\dots,n$)

其中 ρ 为分辨系数, $0<\rho<1$, ρ 取值越小越能提高关联系数间差异,一般在0.1-0.5之间取值,由(2)可得关联系数矩阵:

$$E=(\xi_{ij})_{nm}=\begin{pmatrix} \xi_{11} & \xi_{12} & \dots & \xi_{1n} \\ \xi_{21} & \xi_{22} & \dots & \xi_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \xi_{m1} & \xi_{m2} & \dots & \xi_{mn} \end{pmatrix}$$

ξ_{ij} 为第 i 个评价对象第 j 个指标与第 j 个理想值的关联系数,关联系数越大则该指标与最优值越接近。

2.6 计算B层要素的关联度R

$$R_{B_k}=W_{Bc} \times E_{B_k}^T \quad (k=1,2,\dots,l) \quad (4)$$

2.7 A层关联度合成

$$R_A=W_{AB} \times [R_{B_1}, R_{B_2}, \dots, R_{B_l}]^T$$

2.8 依关联度得分进行总体评价

按照参加评价的CEO战略领导能力关联度得分排序,关联度越大则该领导战略领导能力越强。

3 实证分析

例如:根据CEO战略领导能力评价体系,如表1所示将基于灰关联的评价模型应用于其评价过程中。

3.1 指标权重的确定

战略领导能力评价中的两个层次的评价体系,利用层次分析法得到各级指标权重具体如下所示。

$$\begin{aligned}
W_{AB} &= [0.23 \quad 0.21 \quad 0.17 \quad 0.19 \quad 0.20] \\
W_{B_1C} &= [0.23 \quad 0.23 \quad 0.16 \quad 0.22 \quad 0.16] \\
W_{B_2C} &= [0.19 \quad 0.22 \quad 0.19 \quad 0.23 \quad 0.18] \\
W_{B_3C} &= [0.19 \quad 0.21 \quad 0.22 \quad 0.17 \quad 0.21] \\
W_{B_4C} &= [0.27 \quad 0.26 \quad 0.15 \quad 0.15 \quad 0.16] \\
W_{B_5C} &= [0.33 \quad 0.16 \quad 0.32 \quad 0.18]
\end{aligned}$$

3.2 对各指标打分

最佳指标值由专家根据指标权重设定,由专家根据其战略领导能力的表现对其各指标打分,最高为5,最差为1,10位专家对评价去掉两个最高分,去掉两个最低分,其余6个值取平均值,最后确定后即即为参考数列值。得到如下评价矩阵:

$$C=(C_{ij})_{(11 \times 24)} = \begin{bmatrix} 4.8 & 4.2 & 4.2 & 4.2 & 4.7 & 4.8 & 4.8 & 5.0 & 4.5 & 4.5 & 4.3 & 4.3 & 4.5 & 4.2 & 4.3 & 3.7 & 3.8 & 3.8 & 4.0 & 3.8 & 4.2 & 4.0 & 4.3 & 4.2 \\ 5.0 & 4.7 & 4.8 & 4.8 & 4.8 & 5.0 & 4.8 & 5.0 & 4.7 & 4.5 & 4.7 & 4.7 & 4.5 & 4.7 & 4.5 & 4.3 & 4.5 & 4.5 & 4.5 & 4.0 & 4.3 & 5.0 & 4.7 & 4.7 \\ 4.7 & 4.8 & 4.7 & 4.7 & 4.7 & 5.0 & 5.0 & 4.8 & 4.5 & 4.7 & 5.0 & 4.7 & 4.8 & 4.8 & 4.7 & 4.7 & 4.7 & 4.5 & 4.7 & 4.7 & 5.0 & 4.8 & 5.0 & 4.7 \\ 4.2 & 4.0 & 4.2 & 3.8 & 3.8 & 3.8 & 3.8 & 4.0 & 4.0 & 4.2 & 4.5 & 4.2 & 4.5 & 4.0 & 4.3 & 3.8 & 3.8 & 3.8 & 4.2 & 3.8 & 3.8 & 4.3 & 3.8 & 3.8 \\ 4.5 & 4.5 & 4.7 & 4.2 & 4.5 & 4.8 & 4.7 & 4.7 & 4.5 & 4.8 & 4.0 & 4.5 & 4.2 & 4.5 & 4.7 & 4.8 & 4.8 & 4.0 & 4.0 & 4.5 & 4.5 & 4.2 & 4.5 & 4.2 \\ 4.5 & 4.2 & 4.2 & 4.3 & 4.2 & 4.5 & 4.5 & 4.5 & 4.3 & 4.7 & 4.2 & 4.7 & 4.3 & 4.0 & 4.2 & 3.8 & 3.8 & 3.8 & 4.3 & 4.2 & 4.2 & 5.0 & 4.0 & 4.0 \\ 4.7 & 4.7 & 4.7 & 4.5 & 4.7 & 4.5 & 4.5 & 4.7 & 4.3 & 4.5 & 4.5 & 4.7 & 4.5 & 4.7 & 4.7 & 4.3 & 4.5 & 4.3 & 4.5 & 4.7 & 4.7 & 4.3 & 4.7 & 4.3 \\ 4.8 & 5.0 & 5.0 & 4.8 & 4.7 & 4.8 & 4.8 & 4.8 & 4.2 & 4.8 & 4.5 & 5.0 & 4.8 & 4.7 & 4.8 & 4.8 & 4.8 & 5.0 & 4.7 & 4.7 & 4.7 & 4.8 & 4.7 & 5.0 \\ 4.5 & 4.7 & 4.3 & 4.2 & 4.7 & 4.7 & 4.7 & 4.5 & 4.5 & 4.5 & 4.0 & 4.5 & 4.2 & 4.3 & 4.5 & 4.8 & 4.8 & 4.3 & 4.8 & 4.5 & 4.5 & 4.5 & 4.7 & 4.2 \\ 4.2 & 4.7 & 4.7 & 4.0 & 4.3 & 5.0 & 4.8 & 4.7 & 4.8 & 4.8 & 4.2 & 4.5 & 4.2 & 4.3 & 4.5 & 4.8 & 4.8 & 4.5 & 4.2 & 4.8 & 4.8 & 4.0 & 4.0 & 3.8 \\ 5.0 & 5.0 \end{bmatrix}$$

3.3 计算关联系数

对评价矩阵中各指标值运用式(2)规范化处理后,利用式(3)求得关联系数矩阵,分辨系数 ρ 取0.5

$$E=(\xi_{ij})_{(10 \times 24)}$$

3.4 计算B层关联度

利用式(4)可以得到各CEO,B层要素关联度:

$$\begin{aligned}
R_{B_1} &= W_{B_1C} \times E_{B_1C}^T \\
R_{B_2} &= W_{B_2C} \times E_{B_2C}^T \\
R_{B_3} &= W_{B_3C} \times E_{B_3C}^T \\
R_{B_4} &= W_{B_4C} \times E_{B_4C}^T \\
R_{B_5} &= W_{B_5C} \times E_{B_5C}^T
\end{aligned}$$

3.5 A层关联度合成由式(5)可得A层目标关联度:

$$\begin{aligned}
R_A &= W_{AB} \times [R_{B_1}, R_{B_2}, \dots, R_{B_5}]^T = [0.23 \quad 0.21 \quad 0.17 \quad 0.19 \quad 0.20] \\
&\times \begin{bmatrix} 0.5 & 0.8 & 0.7 & 0.4 & 0.5 & 0.5 & 0.6 & 0.8 & 0.5 & 0.5 \\ 0.7 & 0.8 & 0.8 & 0.4 & 0.7 & 0.5 & 0.5 & 0.7 & 0.6 & 0.8 \\ 0.4 & 0.6 & 0.7 & 0.4 & 0.5 & 0.4 & 0.6 & 0.7 & 0.4 & 0.4 \\ 0.4 & 0.5 & 0.7 & 0.4 & 0.6 & 0.4 & 0.6 & 0.8 & 0.7 & 0.7 \\ 0.4 & 0.6 & 0.9 & 0.4 & 0.5 & 0.5 & 0.6 & 0.7 & 0.5 & 0.4 \end{bmatrix} \\
&= [0.50 \quad 0.67 \quad 0.75 \quad 0.38 \quad 0.56 \quad 0.46 \quad 0.57 \quad 0.76 \quad 0.56 \quad 0.56]
\end{aligned}$$

按照CEO战略领导能力关联度排序依次是 $P_8 > P_3 > P_2 >$

$P_7 > P_9 = P_{10} = P_5 > P_1 > P_6 > P_4$, 其中 P_i 代表CEO战略领导能力的得分, $i=1, 2, 3, \dots, 10$ 。由各战略领导能力关联度得分可以看出,即使得分最高的是第8位CEO,其战略领导能力与理想绩效的关联度也仅仅是0.76.假设按照关联度 $R \geq 0.85$ 为优秀, $0.7 \leq R < 0.85$ 为良好, $0.5 \leq R < 0.7$ 为合格, $R < 0.5$ 为不合格的标准确定能力等级,根据得分情况, P_8, P_3 可归为一个等级良好, $P_2, P_7, P_9, P_{10}, P_5, P_1$ 为一个等级合格, P_6, P_4 为一个等级不合格,优秀CEO等级空缺。

4 结语

在对CEO的战略领导能力进行分析的基础上构建了CEO战略领导能力评价指标体系,应用灰关联的原理对CEO战略领导能力进行评价。它克服了以往CEO战略领导

能力评价过程中主观因素影响太大的弊端,可以得到较客观的结论。需要指出的是针对企业不同的战略阶段,评价指标因素的选取应作适当地调整,指标权重也应有所区别,以使评价更有针对性,更符合客观实际。为企业针对CEO的选拔、考核及培育提供定量测评的依据。

参考文献:

- [1] [美] 迈克·弗雷德曼, 本杰明·特里戈. 战略领导——提高管理绩效的五阶段模型[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2004.
- [2] [美] 安弗莎妮·纳哈雯蒂(Afsaneh Nahavandi). 领导力[M]. 北京: 北京机械工业出版社, 2003.
- [3] 杨锡怀, 冷克平, 王江. 企业战略管理理论案例[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004(13).
- [4] 余来文, 陈明. 企业家的战略能力研究[J]. 华东经济管理, 2006(4).
- [5] BOAL, KIMBERLY B. Hooijberg, Robert. Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 2000, 11(4): 515-549.
- [6] 邓聚龙. 灰理论基础[M]. 武汉: 华中科技大学出版社, 2002: 227, 122-150.

(责任编辑: 陈晓峰)