

战略决策过程研究: 一个综合分析框架

苍玉权¹, 杨 忠²

(1.南京审计学院, 江苏 南京 210029; 2.南京大学 商学院, 江苏 南京 210093)

摘 要:以战略决策过程为研究对象, 整合关于战略过程研究和高管特征与决策过程关系的研究成果, 构建了企业战略决策过程的一个综合分析框架。该分析框架可以为将来的进一步实证研究提供基础, 对于企业寻找提高战略决策效果的具体途径也具有一定的启发意义。

关键词: 战略决策; 高管特征; 决策过程; 战略分析框架

中图分类号: C934

文献标识码: A

文章编号: 1001- 7348(2008) 02- 0053- 04

0 引言

战略决策 (strategic decision making) 一直是组织理论和战略管理理论有趣的研究主题之一。Drucker (1967) 指出: 有效的管理者并不作很多决策, 他们只是作重要的决策, 他们着力于思考什么是战略而非解决具体问题。管理者的角色虽然是多元的, 不过就高阶经理人来说, 最重要的是扮演公司主要的战略制定者 (March & Simon, 1958; Andrews, 1971), 以及如何有效地应对外在环境和组织情况, 对企业的发展方向进行战略规划与控制 (Meyer, 1982)。

Ansoff (1965) 认为, 战略决策是指对企业战略有重大影响的决策。Mintzberg (1976) 指出, 战略决策最重要的特征是其非结构性, 战略决策过程的特征是其新颖性、复杂性和开创性。Robert (1982) 提出了战略决策的5项标准: 决策必须导向定义组织和环境的关系; 决策必须将整个组织作为一个分析单元; 决策必须具备多功能的特征; 决策必须为整个组织提供管理运作和活动的方向; 决策必须对整个组织的成功至关重要。据此标准, 他提出了7个战略决策领域: 基本使命、客户组合、产品组合、服务区域、目标和目的、竞争优势和外部关系。这7个领域组成了战略决策集合。

战略决策研究根据其侧重点通常被分为两大类: 战略内容研究和战略制定、实施过程研究。Cyert & March (1963) 指出了战略过程和战略内容的区别, 其中内容涉及到战略决策的类型, 而过程则侧重于战略的形成和实施。过去对战略管理的研究更多地集中于战略内容方面的问题, 并取得了丰硕的成果, 比如资产组合管理、多元化、并购、产品/市场选择、战略联盟等, 对于战略的过程问题则

较少涉及。但事实上, 内容和过程研究是密不可分的, 正如 Mintzberg & Waters (1985) 所言, 需要通过对战略形成过程的研究来补充新发生战略内容的研究, 对前者的研究会影响到后者的方向, 反之亦然。可见战略过程研究与战略内容研究同等重要。

战略决策过程并非基于组织面临的真实环境, 而是基于对环境的认知 (Anderson & Paine, 1975)。也就是说, 战略决策过程是由高管看到的环境所决定的, 战略成功的程度亦与高管对环境的认知和真实环境的一致程度相关。基于认知的方法, 战略决策过程对高管的行为、价值观和态度有重要依赖。

根据上述学者的分析, 我们可以得出这样的结论: 战略决策影响到企业的生存和发展, 战略决策过程与战略决策内容同等重要, 高管特征对战略决策过程具有决定性的影响。

本文将以战略决策过程为研究对象, 整合关于战略过程研究和高管与决策过程关系的研究文献, 构建企业战略决策过程的一个综合分析框架。

1 战略决策过程研究

对战略决策过程的研究涉及到两个层面的问题: 一是战略决策过程和决策效果的联系, 二是战略决策过程的特征。

1.1 战略决策过程和决策效果

关于战略决策过程和决策效果的关系基于两项假设 (Hitt & Tyler, 1991): 不同的过程影响不同的选择, 也就是说战略决策过程影响组织所作出的选择; 不同的选择影响不同的结果, 不同的选择好坏程度是不一样的。如果

收稿日期: 2006- 12- 21

作者简介: 苍玉权 (1971-), 男, 江苏兴化人, 博士生, 研究方向为组织行为; 杨忠 (1963-), 男, 江苏海安人, 南京大学商学院教授, 博士生导师, 研究方向为组织行为、跨国经营。

战略决策过程与结果的关系存在, 以上两项假定必须满足。

关于第一项假定, 尽管战略决策过程和决策选择相关是显而易见的, 但由于在观察的时候, 环境限制起着决定选项的作用, 从而会降低选择过程的重要性。也有许多学者认为, 尽管受到情境的限制, 管理者对战略选择仍然留有很大程度的控制。Bourgeois(1984)证实了这一观点, 他发现一些管理者作出了糟糕的战略选择, 从而给企业带来了灾难性的结果, 而在类似的环境下, 一些管理者却作出了更好的选择。如果仅仅是客观现实驱动战略决策, 就不会产生决策效果的差异。事实上, 管理者作出可行决策的可能性是决策过程的函数。

关于第二项假定, 战略决策过程和决策结果的关系是基于选择和结果的关系。无疑外部力量会影响到决策结果, 竞争对手战略的变化或者顾客偏好的改变会使好的战略行动变成灾难, 或者相反。但是, 外部环境的影响不可能完全消除战略选择对结果的影响, 正如很难想象所有的选择都同等成功或者不成功一样。允许决策者准确预期外部因素并且根据这些因素决策应该比不这么做的决策更加成功。

1.2 战略决策过程的特征

James & Mark(1996)认为程序理性、政治行为对决策效果有显著的影响。程序理性和政治行为是关于决策过程的两个关键性概念。

(1) 程序理性。程序理性可以定义为决策过程中在选择时关于依赖信息和对信息分析的程度(Dean & Sharfman, 1993)。程序是指聚焦于决策过程并将此概念从更宽泛的理性定义上区分出来(Simon, 1978)。从理论的角度考虑, 程序理性决策通常采用组织目标导向。Hitt & Tyler(1991)将理性战略决策描述为“一系列分析过程, 一组客观标准用来评价战略备选方案”。这种组织目标导向使得程序理性影响决策效果更加可能。理性决策可能包含相对完整的信息和知识。经理人员作决策之前收集广泛的信息能够对环境产生更为准确的认知, 从而与公司的绩效相联系(Bourgeois, 1985)。这种关系是基于管理者能够根据一组环境变量更好地识别可行选择。因此, 管理者在作决策时更加依赖分析(即更加理性)将更有可能形成有效的战略计划, 从而将组织与环境充分适配。Bourgeois & Eisenhardt(1988)的实证研究发现, 成功的公司比不成功的公司更多地运用理性决策程序。

(2) 政治行为。Allen et.al(1979)将政治行为定义为通过有意的行为实现或保护个人或团体的利益。据此定义, 战略决策过程中的政治行为将会降低战略决策的效果。这是因为, 第一, 有关决策必须基于组织的目标。然而政治决策过程是基于个人或团体自利的, 如果这些利益与组织利益不一致, 成功的政治行为将减弱决策实现组织利益的可能性。第二, 有效的决策是基于选择和结果可能关系的准确信息的, 政治行为通常会潜在地降低决策效果, 这是由

于政治行为经常会对信息的传递产生歪曲(Cyert & March, 1965)和阻滞。第三, 有效的决策是基于识别并理解环境限制的。政治行为对此可能有两种路径降低决策效果。一方面, 在政治行为过程中, 注意力的焦点集中于组织内部的利益、权力、地位, 而非当前环境的可行性。据此过程产生的决策不大可能考虑有关环境制约因素的信息。另一方面, 政治行为往往会对可能的结果产生另外的限制(Nutt, 1993)。比如, 基于环境的一些有利行动方案由于有个人权力的反对而被排斥, 进一步降低战略决策成功的可能性。

总之, 政治决策过程并非基于组织目标导向, 不可能产生完全准确的信息, 没有集中关注环境的限制。所有这些原因, 使得政治行为可能与低战略决策效果正相关。Nutt(1993)等人的研究明确提出了政治行为和不成功决策的可能联系。

2 高管特征与决策过程

通过前文的分析, 我们发现: 战略决策过程与决策效果存在关联, 战略决策过程的两个关键概念是程序理性和政治行为。下面的问题是: 什么因素决定了战略过程的特征, 即决策过程中的程序理性和政治行为由什么因素决定。

大量研究指出了高管特征在战略决策过程中所起的重大作用。Hambrick和Mason(1984)首次将年龄、教育、社会经济地位和职业经历等个性特征与决策者认知相结合。个性特征将对组织产生主观影响。主观影响包括认知和动机因素。认知因素主要解释信息处理过程和认知风格, 动机因素主要探索行为差异: 需要、动机、价值、特征及其它相关驱动变量。

Papadakis Barwise(2002)构建了高管与战略决策的整合模型, 并通过实证研究发现CEO和高管团队的特征对战略过程的影响大于其它情境因素(强外部环境、行业、规模、经营决策属性等)。

基于学者们的分析, 我们认为战略决策过程中的程序理性与政治行为主要是由CEO和高管团队的特征决定的。

2.1 CEO特征

我们认为CEO性别、年龄、教育程度等人口学方面的特征差异会影响决策过程。此外, 风险认知、决策风格和决策经历会对决策过程产生重要的影响。

(1) 风险认知。风险认知经常被给予这样的定义: 给定行动有多大的风险。Bontempo(1997)的研究指出, 对风险的认知与对概率的判断类似。Wright(1984)的研究指出, 英国学生对概率的判断更加准确, 而亚洲学生则更加极端化, 他们认为这主要是由于英国更多地受到Laplacean事件概率因果关系的影响, 而亚洲人则更多地受到宿命论观点的影响。Yates(1997)等的研究指出, 美国及其它地区的人都有普遍过度自信的倾向, 亚洲人有更加过度自信的特征, 当然日本人除外。因此日本人比欧美人有更好的概率

校准。这种现象的出现与中国人缺乏批判精神的文化传统和鼓励学生遵守传统和权威的教育体系有关。

Wright (1984) 提供了测量决策者风险认知的通用方法, 他将风险认知分为两部分来衡量。一是测量决策者对于不确定性的态度, 即个人面对不确定性、非结构化事物的感受; 二是测量决策者在面对不确定性问题时的概率评估能力, 即个人在面对不确定性、非结构化事物时, 会试图以概率的概念来加以模式化, 以设法处理不确定感受。

(2) 决策风格。个人在决策制定上的独特行为模式被称为决策风格。Harren & Driver(1992)认为, 决策风格是一种决策制订的习性, 同时也是对于接收或反映决策制订任务的个人特征模式, 他们认为个人制定决策的方法大略是一致的, 即使并非完全使用同一种决策风格, 仍会存在一种主要的决策风格。

Hammond(1988)认为, 决策者的决策行为, 可以被视为是由完全直觉到纯粹分析的连续带。Yates Lee (1998)认为, 中国人偏好单一决策方式, 即找出先例的方式。其基本思想是: 当遇到决策问题时, 决策者会寻找先例, 而这些先例经常是过去的故事或者传说。如果当前的决策问题与过去的情况相似, 最合适的行动则是简单按照以前的办法行动。这种行动方式的根源也是源于遵从权威和缺乏批判性思考的传统文化。当然这种方法也不是中国人唯一的决策方法, 但至少比西方人用得更加频繁。Weber & Hsee (2000)的研究则指出, 文化对采用不同决策模式频率的差异主要是由认知风格、动机和价值观的差异所决定的。

(3) 决策经历。过去和当前的决策效果也会对高管的战略决策偏好产生影响。Donald(1977)等人的研究指出, 过去和当前的战略会影响到决策者的战略焦点选择、选择性知觉和选择范围。Weick (1969)也认为, 组织现有的战略会影响到决策者战略选择的焦点, 比如当前关注的是市场选择战略, 则高管会对市场的开发更加重视。对组织结构等也同样。Rumelt (1974)的研究则指出, 现有战略会影响到决策者对事实信息的忽视, 同时在确定备选项目时会倾向于与以前战略相关的方面。

认知过程反馈产生于经理人员对企业投资机会的认知之中。企业过去成功或者不成功的决策经历, 将进一步加强企业现有决策的模式和风格 (Ginsburg & Baum, 1994)。因此, 企业的决策过程是一个认知反馈的过程, 它使企业决策者对同一投资方案产生与竞争对手不同的判断。因此, 我们认为过去的决策经历对高管的战略决策过程特征也会产生重大影响。如过去战略的成功会被认为可以复制, 这在中国企业中影响尤为明显。

2.2 高管团队特征

影响决策过程的另外一个因素是高阶管理团队成员的特征。“高层理论”认为, 高阶管理者对组织的表现有关键性的影响, 而其中又以高管团队 (Top management team, 简称TMT) 对组织决策的影响最大, 因为TMT是负起组织全责的高阶管理人员, 其主要的工作是从事战略性的判

断。依循这个研究流派, 很多学者专注于高阶管理团队人口属性的差异性对于决策过程影响的研究。TMT的差异性指的是团队成员在年龄、教育程度、任期与功能背景等方面的异质程度。其中, 功能背景差异性愈高的团队愈有广泛的专业技能、经验与观点作为决策判断的依据, 其决策过程的理性程度也越高。实证的结果也发现, 功能背景差异性程度愈高的TMT, 愈有创新能力, 可以为组织制定出明确的策略。

但是另外一个方面, 高管团队的特征也会影响到组织内部的权力分配。Keith (1989)的研究解释了权力对战略决策过程的影响, 高管团队的异质性可能会引发决策过程中的政治行为。

3 分析框架

综合前两个部分的分析, 我们构建战略决策过程的分析框架包括两个层面: 第一个层面, 战略决策过程的特征受到高管个性特征的影响; 第二个层面, 战略决策过程特征与战略决策效果存在关联。

另外, 由于战略决策的效果会受到公司内外部情境因素的影响, 因此关于战略决策过程和决策结果间的因果关系应该考虑情境因素 (Pearce, Freeman & Robinson, 1987)。Vassilis (1998)认为, 除了考虑CEO的个性特征之外, 还应考虑环境特征 (环境异质性、环境动态性和环境敌对性)、公司规模和公司所有权性质。

许多学者在探讨高阶管理者与战略之间的关系时, 常常将外部环境视为调节变量来探讨它与战略之间的关系。在这里, 我们仍然以外部环境因素作为调节变量。可以参照Dess & Beard (1984)的研究成果, 对企业外部环境从3个维度进行评价, 分别为丰裕度、动态性、复杂度。其中丰裕度是指环境能够为企业持续成长提供关键因素数量的多寡; 动态性是指环境中无法预期的变动比例的高低; 复杂度是指企业所活动的范围组成要素的异质性, 或是集中程度。

据此, 我们构建的分析框架如图1。

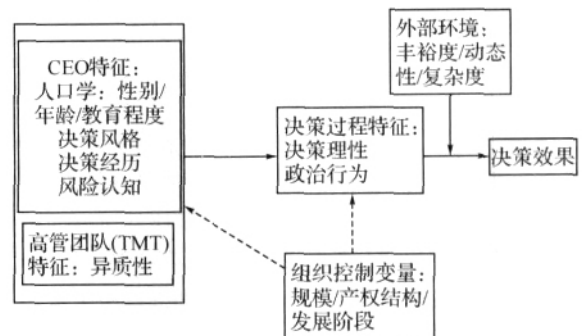


图1 战略决策过程的分析框架

该分析框架中涉及的变量包括解释变量、中介变量、调节和控制变量及被解释变量。其中解释变量是CEO和高管团队 (TMT) 的特征; 中介变量是决策过程特征, 由程序理性和政治行为反映; 调节变量是环境的丰裕度、动态性、

复杂度;控制变量主要是组织的规模、产权结构和发展阶段。

James & Mark(1996)将决策效果定义为决策达到其所制定目标的程度。Milliken and Volrath(1991)认为,战略决策效果的测量有多个项目,其中包括到达结果的速度、错误的数量、成员的满意度以及集体凝聚力等多个方面。Vassilis(1998)的研究则采用了资产报酬率(ROA)和收益增长率两项指标。由于多数企业对于财务性数据较为敏感(Bird & Beechler, 1995),因此可以采用自报告(self-reported)的方式对决策效果加以衡量,虽然自我报导的资料在某些状况下会受到回答偏误的影响,但是Dess & Robinson(1984)认为,在缺乏客观资料的条件下,自我报导的数据亦是可接受的替代品,且经常是可信的。至于自我报告的格式,我们认为可以参考Dess & Robinson的研究成果。

根据图1所示变量之间的关系,CEO和高管团队(TMT)的差异会对决策过程中的程序理性和政治行为产生影响,进而以此为中介对决策效果产生影响。这里面实际包含3个命题:

命题1: CEO和高管团队(TMT)的特征影响决策过程的程序理性和政治行为;

命题2: 决策过程的程序理性和政治行为影响到战略决策效果;

命题3: CEO和高管团队(TMT)的特征对战略决策效果产生间接的影响。

考虑到环境特征会影响到决策过程与决策效果之间的关系,在不同的环境条件下,程序理性、政治行为与决策效果之间存在着差异,因此可以提出命题4。

命题4: 决策过程的程序理性和政治行为与决策效果的关系受到环境变量的调节。

对于规模、产权结构、发展阶段存在差异的公司,如果其高管的个性特征、决策过程特征等方面存在差异,各变量之间的关系可能也会存在差异。为了保证研究结果的稳定性,在讨论变量之间的关系时,还应该对这些变量进行控制。

4 小结

本文从战略决策过程特征以及高管特征与战略决策过程关系的角度,构建了企业战略决策过程的分析框架。

本分析框架可以作为将来作进一步实证研究的基础。本文的分析框架从高管的特征、战略决策过程的程序理性和政治行为以及组织的外部环境等角度进行综合考察,从而构建出企业战略决策过程分析框架。薛云奎等人(2005)的研究发现,在很多中国企业中,普遍存在着领导者个人的能力和素质决定企业成败的现象,其根源就在于最高领导者个人主导战略制定过程。这也表明从高管特征的角度分析我国企业的战略决策行为,更加具有针对性。以此框架展开实证分析,也会比较接近我国企业的现实情形。

另外,本研究对企业寻找提高战略决策效果的具体途径,具有一定的启发意义。本文的分析框架从高管认知和决策过程的视角,分析对决策效果可能产生影响的若干直接和间接因素,并对其影响路径进行了描述。本分析框架显示,企业战略决策效果的优劣除了受到环境因素的影响之外,最终的根源是企业高管特征的差异。因此,企业理应从加强高层团队的建设出发,优化战略决策过程,进而提高企业的战略决策效果。

参考文献:

- [1] 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker).卓有成效的管理者[M].北京:机械工业出版社,2005.
- [2] 薛云奎,齐大庆,韦华宁.中国企业战略执行现状及执行力决定因素分析[J].管理世界,2005(9):88-98.
- [3] Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors[J]. California Management Review,1979,223(1):77-83.
- [4] Anderson, C. R. & Paine, F. T., Managerial Perception and Strategic Behavior [J]. Academy of Journal,1975 (18):811-823.
- [5] Ansoff, H. I. Corporate Strategy[M]. New York, N.Y. McGraw-Hill Book Co, 1965.
- [6] Bontempo, Robert N., Bottom, William P., Weber, Elke U. Cross-Cultural Differences in Risk Perception: A Model-Based Approach, Risk Analysis[J]. An International Journal, 1997,17(4):479-488.
- [7] Bourgeois, L. J. Strategic Management and Determinism[J]. Academy of Management Review,1984(9):586-596.
- [8] Bourgeois LJ, Eisenhardt K M. Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry[J]. Management Science,1988(34):816-835.
- [9] Cyert, R.M., March, J.G., A Behavior Theory of the Firm, Englewood Cliffs[M]. NJ: Prentice Hall.
- [10] Dean Jr. J. W., Sharfman, M. P., 1993, Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process [J]. Journal of Management Studies,1993,30(7):587-610.
- [11] Dess G. G., Robinson R. B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business unit[J]. Strategic Management Journal,1984,5(3):265-273.
- [12] Ginsberg, A. & Baum, J., Evolutionary Processes and Patterns of Core Business Change[M]. Evolutionary Dynamics of Organizations,1994:127-151.
- [13] Hambrick, D.C., and Mason. P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers[J]. Academy of Management Review,1984(9):193-206.
- [14] Hitt M. A., Tyler B. M., Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives [J]. Strategic Management Journal, 1991,12(3):327-351.
- [15] Harren, V. A., A Model of Career Decision Making for Col-

基于虚拟企业平台的合作创新网络

王 淼¹, 吕 波²

(1.中国海洋大学 管理学院, 山东 青岛 266071; 2.青岛技术产权交易所, 山东 青岛 266012)

摘 要: 企业创新具有很大的风险, 而虚拟企业为创新提供了一个优越的平台。在虚拟企业平台上, 企业间的创新协作可以实现优势互补、风险共担。对基于虚拟企业平台的创新组织结构、协同优势、扩散机制等问题进行了探讨, 阐明了虚拟企业可以成为创新的良好载体。

关键词: 虚拟企业; 创新网络; 创新组织结构; 技术创新扩散

中图分类号: F091.354

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)02-0057-04

当今, 全球性的技术竞争不断加剧, 企业技术创新活动中面临的技术问题越来越复杂, 技术的综合性和集群性越来越强^[1], 技术创新的不确定因素也在不断增加, 即使是技术实力非常雄厚的大企业也会面临技术资源短缺的问题, 单个企业仅依靠自身的能力取得技术进展变得越来越难。当创新需要的能力超过了单个企业的能力时, 就需要企业间的联合攻关来进行技术创新, 而虚拟企业可为这种联合创造一个平台。虚拟企业本身就具有创新的特性, 同时又为创新提供了一个良好的平台, 而如何更好地利用这一平台进行合作创新尚需要理论界和企业界进行进一步

的探讨。

1 虚拟企业与创新

1991年, 肯尼斯·普瑞斯(Kenneth. Preiss)与史蒂文·L. 戈德曼(Steven L. Goldman)、罗杰·N. 内格尔(Roger N. agel)合作完成了一份题为《21世纪制造业研究: 一个工业主导的观点》的报告, 在此报告中首次提出了虚拟企业(Virtual Enterprises, VE)的概念^[2], 这是虚拟企业理论的发端。自此以后, 很多研究者对这一理论进行了研究, 在实践中, 虚拟企业理论也越来越多地得到了运用。国外的一些

- lege Students[J]. Journal of Vocational Behavior, 1979(14): 119-133.
- [16] Hammond, P. J. Consequentialist Foundations for Expected Utility[J]. Theory and Decision, 1988(25): 25-78.
- [17] James W. Dean, Jr., Mark P. Sharfman. Does Decision Process Matter[J]. A Study of Strategic Decision Making Effectiveness Academy of Management Journal, 1996, 39(2): 368-396.
- [18] Mintzberg, H. and Waters J., Of strategies deliberate and emergent [J]. Strategic Management Journal, 1985 (6): 257-272.
- [19] Nutt, P.C. The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making [J]. Organisation Science, 1993(4): 226-251.
- [20] Papadakis & P. Barwise. How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making [J]. British Journal of Management, 2003(13): 83-95.
- [21] Pearce II, John A., Freeman, Elizabeth B., Robinson Jr., Richard B. The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance [J]. Academy of Management Review, 1987, 12(4): 658-676.
- [22] Rumelt, Richard P. Strategy, Structure, and Economic Performance[M]. Cambridge: Division of Research, Harvard Business School, 1974.
- [23] Vassilis et. al. Strategic Decision-making Processes: the Role of Management and context [J]. Strategic Management Journal, 1998, 19(2): 115-147.
- [24] Weick, Karl E. The Social Psychology of Organizing Reading [M]. Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.
- [25] Wright G., Behavioral Decision Theory: An Introduction[M]. Sage Publication, 1984.
- [26] Yates, J. Frank, Ju-Whei Lee. Cross-Cultural Variations in Probability Judgment Accuracy: Beyond General Knowledge Overconfidence[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 1998, 74(2): 89-117.

(责任编辑: 高建平)

收稿日期: 2006-11-27

基金项目: 山东省社会科学规划项目“高新技术产业集群环境下的企业网络化合作创新模式与运行机制研究”(05JDJ24)

作者简介: 王淼(1959-), 女, 吉林长春人, 中国海洋大学管理学院副院长、博士后、教授、博士生导师, 研究方向为科技创新管理; 吕波(1982-), 男, 山东莱芜人, 管理学硕士, 青岛技术产权交易所咨询顾问, 研究方向为科技创新管理。