

文章编号:1000-6788(2007)07-0052-05

战略一致性在中国公司绩效下的实证检验

王大刚,席西民

(西安交通大学管理学院中国管理问题研究中心,西安 710049)

摘要: 回顾了国内外关于战略一致性理论的研究成果,基于中国 149 家公司的调查数据,利用积差相关矩阵,从环境、组织、领导和战略四个方面对战略一致性问题进行了实证检验。结果表明,相比绩效不好的公司,绩效好的公司四类变量间一致变动的显著相关系数更多,并且这种差异在两组不同的公司间统计性显著。研究的实证结果支持了不同公司绩效下的公司战略一致性程度显著差异的假设,指出公司应关注在环境、组织、领导和战略之间的协调,保持高度的战略一致性,研究结果对公司的战略管理实践具有一定指导意义。

关键词: 战略一致性;公司绩效;显著相关系数

中图分类号: F276.6

文献标志码: A

Strategic Fit: An Empirical Test from Chinese Firms

WANG Da-gang, Xi You-min

(School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an, 710049, China)

Abstract: Based on the literature of strategic fit, an empirical test was developed to explore the relationship between the strategic fit and firm performance. Four dimensions including environment(E), organization(O), leadership(L) and strategy(S) are considered. We analyzed the data from 159 Chinese firms by the product moment correlation matrices. The results showed that, there are more significant correlation coefficients in high performance firms compared to the low performance firms. And it is significant different between the two sample of firms. We concluded that the firm which pursuit the high performance should pay more attention to the strategic fit among the four dimensions. The discussion followed argued that the research on the strategic fit is significant for the development of Chinese firms.

Key words: strategic fit; performance of firm; significant correlation coefficient

1 引言

一致性(fit)的概念源于种群生态学的模型和情境理论^[1],是许多管理学理论尤其是战略管理理论中的核心问题^[2]。战略领域的学者们对战略一致性作了精彩论述,他们借鉴 20 世纪发源于欧洲的“格式塔”心理学(gestalt psychology),指出环境、组织和战略等多元素变量在变动时,整体上会呈现某种有组织的模式,并称这种动态一致的适应性变动模式为战略“格式塔”^[3-5]。也就是说,当塔内多种元素变量之一发生改变时,组织内部往往会通过寻求某种程度的平衡,要求其他元素变量也进行相应的调整,并且是持续和共同的调整^[6]。

早期 Danny Miller 和 Peter H. Riesen 的研究从组织内部不确定削减(uncertainty reduction)、差异化(differentiation)和整合(integration)的角度,分析多变量的一致性变动,并使用了显著相关系数与总体对比的量化方法^[7]。本文将首先回顾战略一致性的相关文献,然后借鉴显著相关系数分析的量化方法,从实证的角度检验中国公司管理实践中战略(Strategic, S)和环境/组织/领导(E/O/L)的战略一致性问题,并最终得出结论。

收稿日期:2006-05-08

资助项目:国家自然科学基金优秀创新研究群体基金(70121001);国家自然科学基金(70371038,70671080)

作者简介:王大刚(1975-),西安交通大学管理学院工商管理专业博士研究生,研究方向:和谐管理理论、战略管理理论与实践;席西民(1957-),西安交通大学副校长,管理学教授,博士生导师,研究领域:和谐管理理论、组织行为与管理等。

2 战略一致性:理论与假设

N. Venkatraman 和 John C. Camillus 从不同战略学派角度进行的整合研究,对战略一致性构成的元素进行了系统的分析(表 1^[21])。战略构成学派基于产业组织理论,认为公司在市场中的绩效依赖于公司参与竞争的行业环境,因此该学派主要关注战略与外部环境因素之间的匹配一致;战略应用学派则关注战略与内部元素之间的匹配一致,研究的主题是检验战略与组织结构之间的一致性;构成与应用整合学派则整合了内外两个方面来研究一致性的问题,研究对象包括了战略、环境以及组织结构等;战略网络学派认为组织的绩效不仅依赖于组织与外部环境和内部组织结构的匹配,同时还受到竞争对手的影响,因此该学派从以往侧重单一组织的研究转移到多个组织层次的分析,创造了一种组织间网络关系的“新组织环境”,并通过这种网络理论工具来分析不同组织之间的交易机制;此外,战略管理中某些互动模式可能并不是情境因素决定的,它们是领导者有意识选择的结果,正是基于这个假定,战略选择学派关注领导者决策的价值;格式塔学派则提出对于战略一致性全面的理解:尽管各种元素变量之间的一致性并不一定包含了他们之间的因果链条,但却能很好的解释组织是如何有效生存的现实,这是一种开放系统的观点,元素变量之间互动传递的链条描述了组织科学情境的本质^[8]。

表 1 战略一致性

学派	构成	代表性学者
战略构成学派	战略,环境因素	Bain,1956; Chandler,1962;Rumelt,1982 等
战略应用学派	战略,管理及组织机制	Channon,1971; Grinyer & Yasai Ardekani,1981; Stoinch,1982 等
构成与应用整合学派	战略,组织和环境相关决策	Andrews,1971; Miles & Snow,1978,1980;等
组织间网络学派	不同组织间的互动	Ansoff,1982; Fombrun & Astley,1983 等
战略选择学派	战略,管理者意识及在组织中的影响	Child,1972;Montanari,1978 等
战略格式塔学派	综合包括战略、组织及环境等多种因素的互动	Van de Ven,1979; Lawrence & Dyer,1980; Danny Miller,1987 等

摘自 N. Venkatraman 和 John C. Camillus,1984 对一致性概念的总结,作者进行了简化

战略格式塔的综合观点包括了战略、组织及环境等多种互动的因素,我们通过文献分析发现,大量的战略一致性研究都基于各元素变量之间的不同组合(图 1)。例如 Yadong Luo 和 Seung Ho Park 对新兴中国市场环境的研究指出,复杂的中国市场环境(E)与分析者类型的战略(S)匹配一致,公司会取得较好的绩效^[9]。早期 Tung 对环境(E)与组织(O)的实证研究得出,三种环境维度(复杂性、变动率和问题/机遇惯性)对组织特征有显著影响^[10]。Grinyer 等人研究英国 48 家大公司发现,战略(S)与组织结构(O)之间的关系是稳定的,战略与结构之间的协调一致与环境冲突(hostility)负相关,与财务绩效无关^[11]。O'Regan 和 Ghobadian 在研究领导(L)、战略(S)与绩效关系时指出,只有有效的领导才能形成组织战略的竞争优势从而带来高于平均水平的绩效^[12]。Keats 和 Hitt 使用从 110 家大型制造业公司调研得到的环境和组织方面的数据,研究了一个较为全面的整合模型,其中的因素包括环境(E)、战略(差异化)(S)、公司规模、组织结构(部门化)(O)与绩效^[13]。Weiner 和 Mahoney 的模型把环境、组织和领导(E-O-L)变量进行了整合,利用利润、利润率和股票价格三个绩效指标分析了 E-O-L 变量与公司绩效之间的关系^[14],并得出公司绩效是组织特征和领导者决策共同作用的结果,领导者战略选择来指引公司未来的方向,对公司未来成败有决定意义。John 等人的绩效方程式包括了外部变量的工业环境和战略(E-S),内部变量的组织结构与管理类型(O-L)^[15]。以上所列举的研究成果说明,好的公司绩效是两个或者多个元素例如环境、战略、(组织)结构等相互协调一致的结果^[16],环境、组织结构、战略等元素之间是否能协调一致与公司绩效有着必然联系^[17]。

近年来国内的专家学者关注战略一致性的问题,并从微观角度进行了实证研究,例如企业规划(BP)和信息系统规划(ISP)的战略一致性^{[18][19]},然而从整体的视角,尤其从 EOLS 四个方面来研究战略一致性的文献并不多见,因此,我们在整合以往战略一致性研究成果的基础上,借鉴 Khandwalla 以及 Danny Miller

等人的研究方法^{[20][7]},把“一致性的变化”理解为结构性元素之间表现出的显著相关性,并把战略一致性中的组成元素定位在环境、组织、领导与战略制定,利用显著相关系数在总体中的表现来论证不同绩效企业中的一致性变动程度的强弱,从实证的角度考查中国企业管理实践中战略一致性的状况.我们认为,一个公司如果想取得良好的绩效,需要在以上四类元素变量之间保持一致性的变动,而在成功的公司中这种变动的相关性表现的更为明显.因此提出假设:

H1:绩效好的公司战略一致性程度高,对应的环境、组织、领导和战略的变量间的相关程度显著.

H2:绩效不好的公司战略一致性程度低,对应的环境、组织、领导和战略变量间的相关程度不明显.

H3:绩效不同的公司战略一致性程度不同.

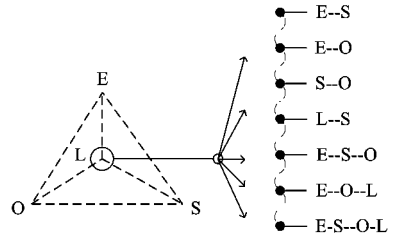


图1 战略一致性研究中元素的组合

3 研究设计

3.1 数据来源

此次参与调查的公司来自15个省市自治区,其中:东部地区29家(北京、河北、上海、浙江、福建、山东);中部地区46家(山西、河南、湖南、广西);西部地区74家(四川、陕西、甘肃、青海、宁夏).问卷全部采用了Likert7分评判形式,分别由来自不同公司的西安交通大学管理学院EMBA学员与高培中心高级经理培训班学员填写.问卷的发放与回收从2004年10月到2005年10月,共发放问卷500份,回收156份,回收率31.2%,其中有效问卷149份.

3.2 变量与量表

环境的测量采用Justin和Robert以及Justin和Tan的量表,使用了复杂性(Complexity),动态性(Dynamism)和敌对性(Hostility)三个变量,“这些环境变量可以提供一个分析框架用于检验环境对转轨经济下管理者战略选择的冲击^[21,22]”.

组织结构部分借鉴Miller和Friesen^[23]在研究组织转型时提出的组织衡量方法,这符合本文一致性假设中动态变动的含义,三个变量分别为组织对外部环境的反应(Scanning)、组织内部的控制机制(Controls)与内部信息沟通系统(Internal Communication Systems).

战略变量的选择经过了比较综合,分析了战略制定理性模式中具有代表性的Miller(1978)、Miller(1979)^[24]和Miller和Friesen(1983)^[25]的研究结果,最终采用战略制定的八个变量.

领导的测量基于Danny Miller^[26]在不同类型公司下企业家特征的研究,从三个方面衡量:创新性(Innovation)、前瞻性(Proactiveness)和冒险性(Risk Taking).

公司绩效则采用了通常使用的销售增长与利润率两个指标.在量表中设计了包含不同时间区间“贵公司的绩效(销售增长/利润率)相对于同行业竞争者”的问题,用于根据绩效给公司分类.

研究中对量表采用了回译法(back translation)^[27],我们根据讨论、对比和修正语言差异最终确定中文量表.

需要指出的是,考虑到国内企业高管更迭频率,在时间区间的确定上,我们比西方战略惯例选取的五年采用了较短的区间,选取“今年”与“过去的三年”以最终获得各个变量的变动值.

3.3 检验

研究中采用了结构方程模型进行验证性因素的分析.通过使用LISREL,经过调整后验证了用于测度EOLS的17个变量.通过SPSS软件对各个变量的分析,本研究中对应的Cronbach's α 值均大于0.7.修正后的测度模型卡方值1.38小于3,CFI为0.96,NNFI为0.95,达到了较好的拟合效果;RMSEA为0.071,小于0.08的一般标准.

3.4 方法

根据销售增长和利润率两个指标得分是否一致,从149家公司中剔除了23家在两指标表现冲突的公司,剩余126家,然后分为绩效好的公司和绩效不好的公司,正好都为63家.

对于调查得到的数据结果,首先求得 EOLS 中每个变量的“变动”值,即根据不同时期打分结果,求两者的差值,然后对变动值求每个部分的算术平均值.最后利用积差相关矩阵,分析变量间的相关显著性以及进行样本间差异的统计显著性检验.

表 1 环境、组织、领导与战略制定变量分析结果的积差相关矩阵^a

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
复杂性	1.000 1.000	.399** .323**	.081 -.093	.545** .049	.565** .002	.458** -.030	-.337** -.183	.312** -.134	.484** .022	.237 .553**	.481** -.033	.079 .184	.023 -.126	.111 .086	-.208 .485**	-.031 .005	.341** .009
动态性		1.000 1.000	.258* -.038	.190 .193	.240 .222	.047 .112	-.233 -.158	.117 .104	.077 .117	.065 .290*	-.152 .403**	.057 .250*	-.047 -.154	.023 .147	-.257* .260*	.084 -.113	-.119 .037
敌对性			1.000 1.000	.056 -.023	-.058 -.055	.084 .047	-.253* -.131	-.169 .076	.182 .101	-.147 -.061	-.016 .152	-.142 .052	-.339** -.257*	.134 .125	.163 .069	-.001 -.178	.021 .157
环境扫描				1.000 1.000	.703** .539**	.622** .392**	-.443** -.240	.131 .086	.531** .391**	.415** .040	.672** -.035	.125 .127	-.030 -.002	.466** .203	.431** -.088	.203 .521**	.670** .203
内部控制					1.000 1.000	.785** .730**	-.222 -.379**	.043 -.221	.638** .268*	.320* -.033	.442** .028	-.118 .228	-.166 .134	.536** .484**	.252* .044	.164 .117	.579** .216
沟通系统						1.000 1.000	-.263* -.426**	-.202 -.203	.705** .374**	.325** .075	.507** .075	-.360** .188	-.324** -.025	.708** .414**	.466** -.044	.260* .078	.706** .226
创新性							1.000 1.000	.067 .436**	-.268* -.168	-.141 .085	-.157 -.010	.111 -.032	.081 .374**	-.343** -.237	-.342** .080	-.132 -.012	-.381** -.229
前瞻性								1.000 1.000	.000 .106	.373** -.109	-.058 .176	.397** .127	.327** -.070	-.434** -.114	-.437** .118	-.297* .199	-.207 .077
冒险性									1.000 1.000	.080 .337**	.523** -.064	-.267* .470**	-.374** -.250*	.620** .513**	.441** .063	.192 .215	.501** .469**
决策整合性										1.000 1.000	.159 .126	.222 .078	.140 -.160	.287* -.114	-.028 .143	.133 .116	.452** -.229
决策专业性											1.000 1.000	.085 .241	.041 -.062	.333** .296*	.614** .268*	.404** -.183	.677** .150
决策复杂性												1.000 1.000	.485** -.073	-.351** .582**	-.386** .370**	-.112 .138	-.161 .662**
未来规划													1.000 1.000	-.352** .174	-.140 .093	-.076 .064	-.026 -.035
决策前瞻性														1.000 1.000	.503** .434**	.573** .236	.687** .745**
行业经验															1.000 1.000	.336** .089	.755** .373**
风险规避性																1.000 1.000	.441** .321*
战略明确性																	1.000 1.000

a 矩阵内上下相关系数分别对应绩效好和不好的企业样本,两者样本量均为 63 ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

4 实证结果与讨论

表 1 矩阵展示了各变量间积差相关矩阵计算的结果.矩阵中上下两行的值分别对应的是绩效好和不好公司变量间的相关系数,矩阵中 17 个变量对应了 136 个相关系数.根据假设 1,绩效好的公司各变量间显著相关系数的数目要多于不好的公司.从表 1 得出,在 0.01 和 0.05 的显著性水平上,绩效好的公司变量间显著相关的系数共有 71 个,而绩效不好的公司为 35 个,这从数量上支持了假设 H1 和 H2.表 2 是 EOLS 元素之间的相关矩阵,从表中看出全部的 6 个相关系数中,绩效差异的公司中显著相关系数是 3 和 2,并且绩效好的公司数值显著性表现更高一些(1 个在 0.01 水平显著).表 3 总结了实证分析的结果,我们对两部分样本公司中显著相关系数数量的差别进行了显著性统计检验,从 p 值看出差别是非常显著的.从分析结果发现绩效不同的公司中,绩效好的企业战略一致性程度高,反之则较低,因此,本文实证研究的结果支持了假设 H3,即战略一致性在不同公司绩效下具有显著差异.

表 2 环境、组织、领导与战略制定四部分相关矩阵^a

	1	2	3	4
1 环境	1.000 1.000	.349(**) .111	.044 -.047	.038 .314(*)
2 组织		1.000 1.000	.276(*) .001	.550(***) .249(*)
3 领导			1.000 1.000	-.010 .194
4 战略				1.000 1.000

a 矩阵内上下相关系数分别对应绩效好和不好的企业,两者样本量均为 63 ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

表3 绩效差异公司间显著性相关数比较与检验

显著性水平	绩效好公司		绩效不好的公司		相关数差异的显著性检验 p 值
	显著相关数 (变量间)	显著相关数 (EOLS)	显著相关数 (变量间)	显著相关数 (EOLS)	
P					0.000
.01	59	2	26	1	
.05	12	1	9	1	
数目	71	3	35	2	
总数	136	6	136	6	

迈克波特指出,追求一致性要考虑整体战略与组织内部管理活动间的协同,管理行为之间的互相促进和扶持,并对各种关键元素的匹配进行优化,战略一致性可以带来持久的成本削减和差异化经营,从而增强公司的竞争优势^[28]。本文基于中国149家公司的实证结果表明,关注管理实践中环境、组织、领导与战略的协调一致,公司可以取得更好的绩效。本文的研究在中国情境下对西方战略一致性理论进行验证和发展,对中国公司的战略管理实践具有一定指导意义。当然我们的研究也存在一定局限性,例如选取公司的样本数量不够丰富,对一致性仅仅利用显著相关系数的对比而并未能深入考查元素间的互动机理,这些都将是今后需要探讨研究问题。

参考文献:

- [1] Van de V, A H. Review of Aldrich 's(1979) book-Organizations and environments[J]. Administrative Science Quarterly, 1979, 24: 320 - 326.
- [2] Venkatraman N, John C C. Exploring the Concept of " Fit " in Strategic Management[J]. Academy of Management Review, 1984, 9(3): 513 - 525.
- [3] Kubovy M, Wagemans J. Grouping by proximity and multistability in dot lattices: A quantitative gestalt theory[J]. Psychological Science, 1995, 6(4): 225 - 234.
- [4] Veliyath R, Srinivasan T C. Gestalt approaches to assessing strategic coalignment: A conceptual integration[J]. British Journal of Management, 1995, 6(3): 204.
- [5] Miller D. Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts[J]. Journal of Management Studies, 1981, 18(1): 1 - 26.
- [6] Miller D, Friesen P H. Momentum and revolution in organizational and adaptation [J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(4): 591.
- [7] Danny M, Peter H R. Structural change and performance: Quantum versus piecemeal incremental approaches[J]. Academy of Management Journal, 1982, 25(4): 867 - 892.
- [8] Danny M. The genesis of configuration[J]. Academy of Management Review, 1987, 12(4): 686 - 701.
- [9] Yadong L, Seung H P. Strategic alignment and performance of market seeking MNCs in China[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(2): 141 - 155.
- [10] Tung R L. Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure[J]. Academy of Management Journal, 1979, 22(4): 672.
- [11] Grinyer P H, Yasir Ardekani M, Al-Bazzaz S. Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 united kingdom companies[J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(2): 193.
- [12] O'Regan N, Ghobadian A. Leadership and strategy: Making it happen[J]. Journal of General Management, 2004, 29(3): 76 - 92.
- [13] Keats B W, Hitt M A. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance[J]. Academy of Management Journal, 1988, 31(3): 570.
- [14] Weiner N, Mahoney T A. A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences[J]. Academy of Management Journal, 1981, 24(3): 453.

(下转第 63 页)

- University Press, 2003.
- [4] Dorigo M, Maniezzo V, Colomi A. The ant system: An autocatalytic optimizing process[R]. Technical Report 91 - 106 revised, Department of Electronic, Politecnico of Milano, Milan, Italy, 1991.
- [5] Colomi A, Dorigo M, Maniezzo V. Ant colony system for job shop scheduling [J]. Belgian Journal of Operations Research Statistics and Computer Science, 1994, 34(1): 39 - 53.
- [6] Maniezzo V, Dorigo M, Colomi A. The ant system applied to quadratic assignment problem [R]. Technical Report IRIDIA 94 - 28, University de Bruxelles, Belgium.
- [7] Dorigo M, Stutzle T. Ant Colony Optimization [M]. Cambridge, MIT Press, MA, July 2004.
- [8] 张纪会, 徐心和. 一种新的模拟进化算法——蚁群算法[J]. 系统工程理论与实践, 1999, 19(3): 84 - 87.
Zhang Jihui, Xu Xinhe. A new evolutionary algorithm - Ant colony algorithm[J]. Systems Engineering - Theory & Practice, 1999, 19(3): 84 - 87.
- [9] 周书敬, 李彦苍, 崔邯龙. 基于信息熵的改进蚁群算法及其应用[J]. 数量经济技术经济研究, 2004, 10: 104 - 109.
Zhou Shujing, Li Yancang, Cui Hanlong. Improved ant colony algorithm based on information entropy and its application [J]. Journal of Quantitative & Technical Economic, 2004, 10: 104 - 109.

(上接第 56 页)

- [15] John L N, Dennis P S. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14: 137 - 153.
- [16] Ward P T, Bickford D J. Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure[J]. Journal of Management, 1996, 22(4): 597 - 626.
- [17] Burns T, Stalker G M. The Management of Innovation[M]. Tavistock Publications, London, UK, 1961.
- [18] 杨青, 黄丽华, 何耀. 企业规划与信息系统规划战略一致性实证研究[J]. 管理科学学报, 2003, 6(4): 43 - 54.
Yang Q, Huang L, He K. Empirical study on strategic alignment of business planning and information systems planning[J]. Journal of Management Sciences in China, 2003, 6(4): 43 - 54.
- [19] 杨青, 安淑玉, 薛华成. BP-ISP 战略一致性研究述评[J]. 管理工程学报, 2003, 17(3): 74 - 80.
Yang Q, An S Y, Xue H C. The review of the BP-ISP strategy alignment[J]. Journal of Industrial Engineering/Engineering Management, 2003, 17(3): 74 - 80.
- [20] Khandwalla P. Viable and effective organizational designs of firms[J]. Academy of Management Journal, 1973, 16: 481 - 495.
- [21] Tan J J, Litschert R J. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry[J]. Strategic Management Journal. Chichester: Jan 1994. 15.
- [22] Justin T, David T. Environment strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition[J]. Strategic Management Journal, 2005, 26(2): 141 - 157.
- [23] Danny M, Peter F. Archetypes of organizational transition[J]. Administrative Science Quarterly, 1980, 25: 268 - 199.
- [24] Danny M. Strategy, structure, and environment: Context influences upon some bivariate associations[J]. Journal of Management Studies, 1979, 294 - 316.
- [25] Miller D, Friesen P H. Strategy-making and environment: The third link[J]. Strategic Management Journal, 1983, 4(3): 221.
- [26] Danny M. The correlates of entrepreneurship in three types of firms[J]. Management Science, 29(7): 770 - 791.
- [27] Brislin R. The Wording and Translation of Research Instruments[M]. W. Lonner & J. Berry (Eds.). Field Methods in Cross-cultural Research. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986.
- [28] Micheal E P. What is strategy? [J]. Harvard Business Review, 1996, November/December, 61 - 78.