

战略决策支持系统设计与高阶主管决策风格的差异： 大陆与台湾之比较研究

林子铭¹ 施永裕² 张金隆³ 刘明辉⁴

(1. 台湾中央大学管理学院; 2. 台湾侨光科技大学信息管理系;
3. 华中科技大学管理学院; 4. 福建行政学院对外合作培训部)

摘要: 采用文献的决策风格问卷, 测试海峡两岸高阶管理人员的决策风格偏向。结果发现, 相对而言大陆高阶主管比较呈现指示、结构及左脑型思考; 台湾比较呈现观念、模糊及右脑型思考。总结过去的研究, 发现华人的决策风格对于模糊的容忍度较低, 因此, 建议华人企业采用策略决策支持系统应该选择可以补足其弱点, 而不是只采用适合自己决策风格的系统, 也建议高阶管理教育应该重视观念决策力的培养。

关键词: 策略决策支持系统; 决策风格; 模糊容忍度

中图分类号: C934 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-884X(2011)12-1842-05

Strategic Decision Support System Designing and Different Style of Decision among Executive Officers: Comparative Research between China and Taiwan

LIN Tzuming¹ SHIH Yungyu² ZHANG Jinlong³ LIU Minghui⁴

(1. Taiwan Central University, Taoyuan, Taiwan, China; 2. Taiwan Overseas Chinese University, Taichung, Taiwan, China; 3. Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, China; 4. Fujian School of Administration, Fuzhou, China)

Abstract: This research uses Rowe and Boulgraides' questionnaire to test the style of decision of high-level managers from China and Taiwan. The result shows that high-level managers from China relatively display more instructions, structures and left-brain thinking; while ones from Taiwan display more concepts, ambiguities and right-brain thinking. Summing up the researches in the past, we discover that Chinese style of decision has lower tolerability upon ambiguities. This research suggests that when Chinese enterprises are selecting strategic decision support systems, they should choose the systems that complement the flaws of their style of decision instead of the system that fits well to their own style of decision. This research also suggests that education of high-level management should pay more attention to the training of ability of making decision.

Key words: strategic decision support system; style of decision; tolerability upon ambiguities

左右脑分别负责不同的任务, 左脑处理逻辑顺序、文字信息和分析工作; 右脑负责事物背景、情感表达和综合工作。中华文化强调寒窗苦读, 注重记忆及分析能力, 也就是偏重使用左脑。这样的能力能够解决单纯而强调效率的环境问题, 这使得两岸能够合作成功扮演世界工厂。

但是, 在环境快速变动的时代, 这样的能力恐将难以胜任。PINK^[1]指出, 工业时代是建立在人民的背脊上的, 信息时代是建立在人类大脑的左半球上的, 而观念时代则是建立在人类大脑的右半球上。右脑正是擅长处理观念的。

决策风格是个人的独特的特性与风格, 两岸的管理人员在决策风格上是否也有所差异?

1 决策风格

决策风格是个人在做决策时所显现的其独特的个人特色及风格。风格为某种程度持续性的特有行为方式。个人的性格会受到遗传基因、所处社会环境与经验等因素的影响, 由此衍生出个人独特的中心价值观、信仰与需求, 并形成一贯的处事行为。个人面对事情经分析后对方案做出抉择, 即为决策, 个人在决策制定上的

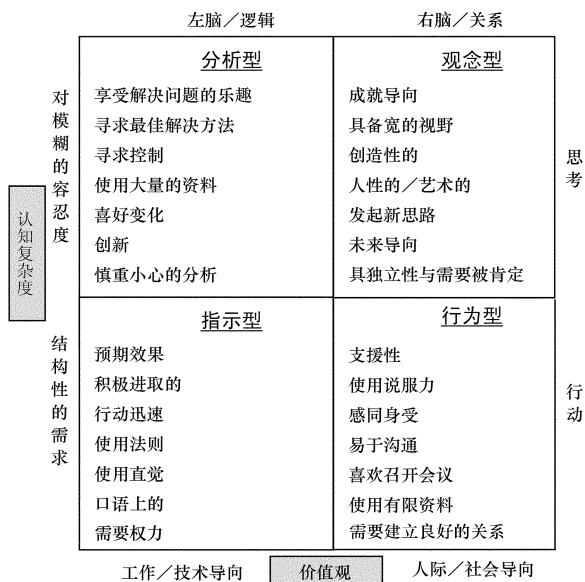
独特行为方式则称之为决策风格^[2]。

ROWE 等^[3]认为,决策风格就是指决策者对问题的思考与反应,及其认知、价值以及处理压力的方式,决策者会在许多行动方案中考虑与信念、价值较一致的方案,并且在这个决策过程中反映环境中各种压力所表现的行为,此行为具有持续性与稳定性,形成个人相对固定的行为方式。

DRIVER 等^[4]认为,决策风格是一种决策制定的习性,同时也是对于接受或反映决策制定任务的个人特征,因此个人制定决策的方法会趋于一致,即使并非完全使用同一种决策风格,但基本上,仍会存在一种主导的决策风格。

各学者对个人决策风格分类的方式皆不相同,JUNG^[5]将个人的决策行为划分为认知与判断行为 2 个构面,各构面又有 2 种方式,因而形成 4 种组合:在认知方面,人们认知事物可分为感觉认知(sensing perception; S)与直觉认知(intuition perception; N),判断行为可分为思维判断(thinking judgment; T)与感情判断(feeling judgment; F)。其后,KILLMAN 等^[6]又加上内省及外感之因素,认为人们认知及判断聚焦之重点为观念或人及事物。SCOTT 等^[7]将决策分为 5 种不同的风格:理性型、直觉型、依靠型、逃避型、自发型。

针对不确定性的决策问题,ROWE 等^[3]综合学者的研究提出一个完整的决策风格,其认为决策风格主要是建构在认知复杂度及价值导向 2 个构面上,并以此 2 个构面区分出 4 种决策风格,见图 1。



描述出个人在不同价值观及认知复杂度下的思考方式,反映出决策者的个人性格和人际关系能力,对形势的认知能力及解决问题的能力,而这些能力都是影响决策的主因。

“认知复杂度”所表达的是个人在决策过程中使用信息量和涵盖主题或考虑角度的多寡,以及容忍复杂事情的程度。有人可以容忍高度复杂的事情,有人对复杂事情具低容忍度,复杂容忍性低的人缺乏分析问题的耐性,需要较多的工作指引,由此构面可以解释个别行为差异。“价值取向”指的则是个人重视人或工作的层面,有人关怀社会和关心人的感受,对于组织内的成员、组织气候、企业文化等都很重视,其价值取向偏重于“人”的层面;有人则重视技术的发展及工作的推动,亦即偏向“事”的层面,从这个构面可以显示一个人对工作的态度与其人际导向。

依照认知复杂度分为上半部高模糊度容忍度与下半部低模糊度容忍度(即倾向结构性的认知),以及工作/技术导向和人际/社会导向的 2 种不同的价值观。若对应于大脑的功能,价值观的左半部对应于左脑,即具工作导向风格的人偏好逻辑推理,善于分析及信息的处理;价值观的右半部对应于右脑,具人际导向风格的人,充满情感、富有创造性且善于想像,相对于左脑的理性,右脑属于直觉性。故 ROWE 等^[3]认为此模型亦可以清楚描绘出一个人的人格、自我能力、人际关系、对情境的知觉及解决问题的能力。

决策风格虽可依不同标准划分成数种类型,但对于决策者个人而言,决策风格并不一定能如此清楚地划分,决策者所表现出来的决策风格可能包含 2 种类型甚至以上,但其中会有一种比较持续、稳定的决策风格,此即为其主要决策风格,主要决策风格可视为该人之决策风格,故为本研究所欲探讨之决策风格。

ROWE 等^[3]的决策风格划分标准较为严谨,涵盖面较为完整,且决策风格量表也成功地被许多研究者测验过,信度与效度均极为理想,因此本研究采用 ROWE 等的决策风格分类作为理论依据。

香港城市大学的 MARTINSONS 等^[8]认为,设计计算器为基础的主管支持系统(executive information systems, EIS)与决策支持系统(decision support systems, DSS)应该考虑各国决策文化的差异。以美国、日本及中国(大陆)3 个不同国家的样本为对象,发现在决策风格的

图 1 决策风格中认知复杂度和价值观的矩阵图

ROWE 等^[3]的决策风格分类可以清晰地

4 种类型当中都存在显著差异,结果见表 1。

表 1 美日中 3 国决策风格比较

决策风格	美国	日本	大陆	ANOVA 差异显著性
指示型	64.8	69.4	84.3	0.001
分析型	82.2	71.8	73.0	0.002
观念型	79.1	72.7	67.5	0.001
行为型	58.8	71.1	60.2	0.001

由表 1 可看出,大陆经理的决策风格是强烈的指示型,比美国经理的指示型分数约高 20 分,比日本经理的指示型分数约高 15 分,在结构的得分最高,显示较为偏好技术性高结构化工作。日本经理在行为的得分最高,显示决策者特别关心组织成员。由这个结果可以看到为什么美国在面对高度不确定性的环境时较能进行决策,而大陆的管理者则习惯接受明确的指令。

本研究延续笔者过去几年用 ROWE 等^[3]的问卷在两岸所做的零星的决策风格数据收集分析。2009 年以来,多次收集两岸企业高管的决策风格。研究目的有:①了解两岸企业高管的决策风格是否完全一样?如果不一样,证明中国人的决策风格可以因后天环境学习而改变。②如果中国人的决策风格可以因后天环境学习而改变,那么战略决策支持系统的设计不应如 MARTINSONS 等研究所得出的结论那样,只是强化原来的决策偏误,而应有助于开发容易忽略的决策风格。换句话说,战略决策支持系统不应强化而应弥补决策风格的差异。③信息管理人员在设计适合两岸中国人的战略决策支持系统时,应该注意哪些决策风格差异?

2 操作化定义

本研究决策风格系采用 ROWE 等^[3]之定义,对决策风格以“认知复杂度”及“价值取向”为构面来定义与划分类。

决策风格量表(decision style inventory, DSI)中列出 20 种状况,遭遇每种状况时会有 4 种反应,填答者在 4 种反应中找出最符合自己的反应顺序,排列最前者给予 8 分、次者 4 分、再次者 2 分,最不符合自己的为 1 分,填入前方的格子中。将每题相对应的选项分数加总,第 1 个选项代表指示型,第 2 个选项代表分析型,第 3 个选项代表观念型,第 4 个选项代表行为型。4 种决策风格得到的分数及强度皆是相对分数而非绝对分数,所以一个填答者可能同时具有 1 种以上的决策风格,也就是每个人的决策风格是多元的,而判断 4 种决策风格的强烈程度是参考 ROWE 等^[3]制定的量度强度表,各

类型强度见表 2。

表 2 决策风格量度强度表

序号	决策风格	无倾向	有倾向	主导	强力主导
1	指示型	低于 68	68~82	83~90	超过 90
2	分析型	低于 83	83~97	98~104	超过 104
3	观念型	低于 73	73~87	88~94	超过 94
4	行为型	低于 48	48~62	63~70	超过 70

为了方便比较,本研究将表 2“有倾向”的接近中值为门槛值,定义指示型(74);分析型(89);观念型(79);行为型(54)。

3 数据分析

在 2008 年秋至 2011 年春,研究者以两岸的管理人员为对象,直接借助各种演讲机会,分别进行问卷调查,共得到 454 份有效问卷。在大陆,以华中科技大学在全国 4 个不同地方的 EMBA 班学生、福建行政学院对外合作培训部学员及福州市的企业高管为对象。在台湾,以中央大学、元智大学、万能科技大学的 EMBA 学生与台湾国际专案经理师协会的会员(其中,中央大学两岸组 EMBA 是在大陆台企工作的经理)为对象。经过计算,详细统计见表 3 与表 4。

表 3 各组决策风格平均(指示、分析、观念、行为)

分组名称	份数	决策风格				
		指示	分析	观念	行为	
大陆	华中科大 EMBA 班-A	22	79.68	83.23	70.91	66.18
	华中科大 EMBA 班-B	17	71.35	87.18	76.12	65.35
	华中科大 EMBA 班-C	30	79.07	86.83	71.33	62.77
	华中科大 EMBA 班-D	29	75.14	79.38	78.90	66.79
	福州市企业高管	31	71.32	86.61	80.65	61.42
	福建行政学院对外合作培训部	23	77.17	83.04	77.48	62.30
台湾	中央大学一般组 EMBA	35	74.00	83.31	78.80	63.89
	万能科大资管所 EMBA	22	68.45	86.50	78.55	66.50
	元智大学 EMBA	33	69.97	85.12	82.18	62.73
	中央大学资管在职专班一年级	32	68.44	82.22	82.91	66.44
	台湾国际专案经理师协会	154	69.88	87.93	77.97	64.24
	中央大学两岸组 EMBA	26	74.08	85.23	80.62	60.08

表 4 各组决策风格平均(模糊、结构、左脑、右脑)

分组名称	份数	决策风格				
		指示	分析	观念	行为	
大陆	华中科大 EMBA 班-A	22	154.14	145.86	162.91	137.09
	华中科大 EMBA 班-B	17	163.29	136.71	158.53	141.47
	华中科大 EMBA 班-C	30	158.17	141.83	165.90	134.10
	华中科大 EMBA 班-D	29	158.28	141.93	154.52	145.69
	福州市企业高管	31	167.26	132.74	157.94	142.06
	福建行政学院对外合作培训部	23	160.52	139.48	160.22	139.78
台湾	中央大学 EMBA 一班组	35	162.11	137.89	157.31	142.69
	万能科大资管所 EMBA	22	165.05	134.95	154.95	145.05
	元智大学 EMBA	33	167.30	132.70	155.09	144.91
	中央大学资管在职专班一年级	32	165.13	134.88	150.66	149.34
	台湾国际专案经理师协会	154	165.90	134.12	157.81	142.21
	中央大学 EMBA 两岸组	26	165.85	134.15	159.31	140.69

为了解两岸在心意充满及决策风格是否有差异,将样本分成台湾及大陆 2 组进行 T 检验。其中有统计显著差异的项目置于表 5。

表 5 地域区别 T 检验

项目	显著性(双尾)	台湾平均	大陆平均	平均差异
决策风格-指示	0.000	70.47	75.68	-5.21
决策风格-观念	0.011	79.32	76.08	3.24
决策风格-模糊	0.004	165.47	160.39	5.08
决策风格-结构	0.004	134.54	139.65	-5.11
决策风格-左脑	0.050	156.62	159.99	-3.37
决策风格-右脑	0.052	143.39	140.05	3.34

由表 5 可看出,两岸样本在决策风格方面,台湾较偏观念、模糊及右脑型,而大陆较偏指示、结构及左脑型思考。

将此次 2 组总和结果与过去的研究结果比较(见表 6)。表中粗体数字用来定义有特殊风格倾向,其中指示型(74);分析型(89);观念型(79);行为型(54);框线用来定义有特殊风格主导,其中指示型主导(83);分析型主导(98);观念型主导(88);行为型主导(63)。

表 6 本研究和各国高管决策风格比较表

研究对象	N	指示	分析	观念	行为
台湾管理者—本研究	122	70	86	79	65
大陆管理者—本研究	118	76	86	75	63
大陆管理者—Martinsons and Davison		84	73	68	60
美国管理者—Martinsons and Davison		65	82	79	59
美国低阶管理者—Rowe and Boulgraides	71	78	86	75	61
美初中阶主管—Rowe and Boulgraides	194	74	89	83	54
美国高阶主管—Rowe and Boulgraides	80	70	90	93	47
美国海军上将—Rowe and Boulgraides	6	59	102	92	47
美国政府主管—Rowe and Boulgraides	161	68	92	79	61
美国女建筑师—Rowe and Boulgraides	452	69	95	82	54
美国男技术主管—Rowe and Boulgraides	54	71	94	74	61
美国学生—Rowe and Boulgraides	138	70	87	81	62
日本管理者—Rowe and Boulgraides	16	71	76	85	68
韩国管理者—Rowe and Boulgraides	14	75	80	80	65
香港管理者—Rowe and Boulgraides	17	86	84	69	61
新加坡管理者—Rowe and Boulgraides	25	81	88	78	53
台湾某扶轮社社员—林子铭	33	75	82	77	62
台湾信息主管(1998)—林子铭	92	79	89	72	60
台湾信息主管(1999)—林子铭	15	78	90	71	61
台湾某社团低阶企业经理(2004)—林子铭	39	85	81	72	62
台湾某医院高阶经营团队(2004)—林子铭	66	80	80	78	62
台湾将级军事主管(2004)—林子铭	22	73	89	74	62
台湾校级军事主管(2004)—林子铭	151	72	77	76	76
台湾尉级军事主管(2004)—林子铭	33	75	77	73	75
A 公司之大陆主管(2007)—林子铭	35	80	83	77	60
A 公司之台湾主管(2007)—林子铭	34	73	90	75	62
中央大学企业经理进修学专班(1998)—林子铭	29	74	86	78	61
中央大学 EMBA 男校友抽样(2007)—林子铭	237	69	87	79	65
中央大学 EMBA 女校友抽样(2007)—林子铭	227	69	85	77	68
中央大学 EMBA 学生(2008)—林子铭	39	74	82	82	62
中央大学 EMBA 两岸组学生(2008)—林子铭	40	78	91	76	56
中央大学 EMBA 两岸组学生(2009)—林子铭	26	74	98	74	54
浙江大学 EMBA 学生(2008)—林子铭	45	78	78	80	65
中央大学信息管理系大学生(1998)—林子铭	95	73	78	77	72
中央大学信息管理系硕士(2008)—林子铭	20	75	73	77	75
中央大学信息管理管理硕士(2008)—林子铭	28	77	69	83	72
中央大学信息管理硕士在职专班(2010)—林子铭	29	70	84	78	67

从美国海军上将台湾将、校、尉各级军官的决策风格来研判,军事领导阶层越高,分析型决策风格的倾向越强烈,战争胜负决定于冷静分析的多寡。反之,领导阶层越低,行为型与指示型的倾向越强烈,士官与士兵出生入死,在战场上视死如归,使命必达。另外,从美国企业各阶层经理的决策风格来看,企业领导阶层越高,观念型的决策风格倾向越强烈,企业的发展机会产生于创造与想像的空间。反之,领导阶层越低,行为型与指示型的倾向越明显,店长与店员必须同心协力,执行各季销售业绩目标,注意客户的抱怨与满意。

ROWE 等^[8]与 MARTINSONS 等^[8]的研究包含香港、新加坡、大陆,似乎比较倾向于注重权力指示,马上完成目标的指示型。特别是 MARTINSONS 等^[8]所研究的大陆高管竟然高达 84。这只是 19 题的分数,总分少了 15 分。如果以 ROWE 等 20 题测试, MARTINSONS 等所研究的大陆高管的指示型分数将会在 85~92 之间,是所有测试组中最高的分数。然而 MARTINSONS 等所研究的大陆高管大多数是国营企业的老总,他们工作的决策重点在于明确的计划经济目标的达成。MARTINSONS 等基于 HOFSTEDÉ 的文化维度,直接推论中语文化的权力距离造成大陆企业高管如同士官指挥士兵,缺乏大量数据分析与广泛的思考空间,并且建议在大陆设计以电脑为基础的战略决策支持系统应该针对指示型的需求。

本研究发现 MARTINSONS 等^[8]的结论错误:①表 6 发现大陆民营企业高管的决策风格并没有显示强烈的指示型,而是较高的分析型与观念型。以大陆国营企业高管来推论大陆民营企业高管是偏颇的。②大陆企业高管与台湾的企业高管的决策风格大致相似,但是大陆的高管比较倾向指示型以及呈现左脑—明确的优势。而台湾的企业高管比较倾向观念型以及呈现右脑—模糊的优势。由此可见,企业内外环境限制,管理者的教育与经验,都会影响高管的决策风格。③华人的观念型分数比美、日、韩较低,这很可能与华人埋头苦干,只问耕耘、不问收获的管理文化有关。从问卷可以看出,观念型较高的高管比较偏爱创新,有开放的心胸,重视未来发展,决策思考宽广而有弹性,尽量寻求较多的思考方案,不喜欢墨守成规。如果这是华人高管文化的弱点,战略决策支持系统应该在支持高管做决策时加以提醒,而不是如

MARTINSONS 等所建议,设计出适合华人决策风格的信息系统,强化其弱点。

最后,本研究也发现高管常常需要有高度模糊容忍力的决策风格,这需要总分高达 180 以上的分析型与观念型。可是目前大陆与台湾的高管这 2 项总分却与美国低阶经理相当。这对于两岸企业在国际竞争中,造成不利的决策基础。目前两岸的管理教育还是偏向管理技能为主,缺乏能够采用哈佛大学的观念型高阶战略管理培育教育的课程设计。

参 考 文 献

- [1] PINK D H. Revenge of the Right Brain [J]. *Wired*, 2005, 13(2):1~2.
- [2] 张智强. 台湾企业信息主管领导与决策风格对信息人员工作满意之影响[D]. 台北:中央大学信息管理学系研究所, 1997.
- [3] ROWE A J, BOULGARIDES J D. *Managerial Decision Making* [M]. New York: Maxwell Macmillan International Editions, 1992.
- [4] DRIVER M J, BROUSSEAU K R, HUNSAKER P L. *The Dynamic Decision Maker: Five Decision Styles for Executive and Business Success* [M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- [5] JUNG C G. *Flying Saucers: A Modern Myth of Things Seen in the Skies* [M]. New York: Harcourt Brace & Co, 1959.
- [6] KILLMAN R, MITROFF I. *Methodological Approaches to Social Science* [M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1978.
- [7] SCOTT S G, BRUCE R A. *Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure* [J]. *Education and Psychological Measurement*, 1995, 55(5):818~831.
- [8] MARTINSONS M G, DAVISON R M. *Strategic Decision Making and Support Systems: Comparing American, Japanese and Chinese management* [J]. *Decision Support Systems*, 2007, 43(1): 284~300.
- [9] 林子铭. 如果苏东坡考上 EMBA [M]. 北京:金城出版社, 2009.

(编辑 刘继宁)

通讯作者: 施永裕(1963~),男,台湾台南人。台湾侨光科技大学(台湾台中市 407) 助理教授。研究方向为信息管理、信息社会。E-mail: steven@ocu.edu.tw