

混合竞争战略、组织分权与 业绩评价体系的职能导向^{*}

杨玉龙¹, 张 川², 税 煜³, 潘 飞⁴

(1. 浙江工商大学 财务与会计学院, 浙江 杭州 310018; 2. 上海海事大学 经济管理学院, 上海 201306;
3. 上海财经大学 会计学院, 上海 200433; 4. 上海财经大学 会计与财务研究院, 上海 200433)

摘 要:文章重新审视了企业的战略制定问题,并探讨了如何通过组织设计将既定战略付诸实践。具体而言,文章使用问卷调查的方法,深入分析了两项重要议题:(1)在不同的战略导向下,企业的决策权力应如何在上下级之间配置;(2)企业的业绩评价体系应做何种安排以适应其既定战略。研究发现:(1)企业在实践中通常采取混合竞争战略,即企业战略并不是在成本导向战略和客户导向战略中简单地二选一,而是力图同时兼顾。(2)不同的战略导向对企业内上下级之间的决策权力配置具有不同的影响,相对于成本导向战略,客户导向战略具有更强的分权倾向。(3)不同的战略导向对企业业绩评价体系的职能导向也具有差异化的影响:在成本领先战略下,企业主要依赖财务指标来支持管理层决策和控制代理人;而在客户导向战略下,企业则主要依赖外部非财务指标来实现上述两种职能。此外,在各种战略导向下,内部非财务指标对代理人没有显著的控制作用,其价值在于支持管理层决策。

关键词:混合竞争战略;组织分权;业绩评价体系

中图分类号:F234.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2015)02-0123-12

一、引 言

尽管对于中国经济的长远前景,学术界与实务界存在诸多争议(赵广彬,2012;张军,2013),但是当前中国经济增长速度开始下降,社会各界已基本达成共识(陈彦斌等,2012;余斌,2013)。经济增速的下降伴随人口红利的消散和基础设施投资潜力的衰竭(王伟同,2012;余斌,2013),很可能呈现不可逆转的态势。这意味着中国企业家依赖经济上扬而自动分享不断做大的市场蛋糕的日子可能一去不返,企业亟须明晰自身战略定位并变革组织设计,从而创造和维持自身竞争优势。因此,非常有必要深入探讨当前中国企业的竞争战略,并细致考察应如何进行组织设计,从而为中国企业的战略制定和执行提供切实可行的指引。

竞争战略深刻影响着企业与合作伙伴的互动(Chandler,1962;Child,1972;Miles等,1978)。通过制定和执行竞争战略,企业不再是被动地适应外部环境和技术变革,而是可以根据战略目标有选择地塑造经营环境(Chenhall,2003;Porter,1985)。依据不同的标准,竞争战略可分为探索型和防御型两种类型(Miles等,1985),或者成本领先、差异化和目标集聚三种类

收稿日期:2014-06-16

基金项目:国家自然科学基金项目(71032005,71272218,71272013,71372069)

作者简介:杨玉龙(1986—),男,山东枣庄人,浙江工商大学财务与会计学院讲师;

张 川(1970—),女,四川自贡人,上海海事大学经济管理学院教授,博士生导师;

税 煜(1988—),男,陕西乾县人,上海财经大学会计学院博士研究生;

潘 飞(1956—),男,江苏建湖人,上海财经大学会计与财务研究院教授,博士生导师。

型(Porter,1985)。在以往的经验研究中,学者更多地以波特的划分结果作为战略的测度基础。而近期的研究则表明,这种单一的线性测度存在诸多缺陷,企业在实践中往往采取混合战略(Lillis等,2008;韵江,2003)。因此,采用恰当的量表来测度企业战略的多维性成为一个非常重要的研究议题。本文将综合已有的战略量表并采用因子分析方法来考察企业竞争战略的融合情况,以期更加准确地描述企业战略选择的多维性。

战略对于基业常青不可或缺,但由于缺乏明晰的战略执行引导和恰当的组织设计,许多企业在战略执行上往往不尽如人意(徐万里等,2008;薛云奎等,2005)。针对每一种竞争战略,都应有与之匹配的组织结构,战略才能落实并带来良好业绩(Hsieh等,2011)。基于此,本文关注企业如何进行组织设计以有效执行既定战略。具体来说,我们深入分析了以下两项重要议题:(1)在不同的战略导向下,企业的决策权力应如何在上下级之间配置;(2)企业的业绩评价体系应做何种安排以适应既定战略。

尽管已有许多学者探讨了企业的战略执行问题(Alexander,1985,1991;薛云奎等,2005),但相关研究基本上停留在战略执行的描述上,或者仅仅探讨组织设计的某一维度(Banker等,2004;Jusoh等,2008;文东华等,2009)。除了极少数例外(张川等,2008),学者似乎普遍认为防御型战略(或成本领先战略)更需要组织集权和更多地使用财务指标,而探索型战略(或差异化战略)则与组织分权和更多的非财务绩效考核相适应(Box,2011;Hsieh等,2011;Perera等,1997;Stede等,2006)。本文认为上述理解是有失偏颇的,这是因为:企业经营权力为一束权力,其外延非常丰富,企业在不同战略下对不同的权力往往采取不同的组合。也就是说,企业在某一特定战略下往往集中某些权力而下放另一些权力,简单地断言某种战略下应分权或者集权是轻率的。同样的误解也可能存在于业绩评价体系的设计上,企业在防御型战略(或成本领先战略)下并不是单纯依赖财务指标而轻视非财务指标,在探索型战略(或差异化战略)下也并不是单纯依赖非财务指标而轻视财务指标,而是对各类指标都有所依赖,但是在各类战略下特定业绩指标的职能导向存在差异。

本文对中国26个省份的企业进行了问卷调查,收回了386份有效问卷。研究发现:(1)企业在实践中通常采取混合竞争战略,即企业战略并不是在成本导向战略和客户导向战略中简单地二选一,而是力图同时兼顾。(2)不同的战略导向对企业内上下级之间的决策权力配置具有不同的影响,相对于成本导向战略,客户导向战略具有更强的分权倾向。(3)不同的战略导向对企业业绩评价体系的职能导向也具有差异化的影响:在成本领先战略下,企业主要依赖财务指标来支持管理层决策和控制代理人;而在客户导向战略下,企业则主要依赖外部非财务指标来实现上述两种职能。此外,在各种战略导向下,内部非财务指标对代理人都没有显著的控制作用,其价值在于支持管理层决策。

本文可能的贡献主要体现在:第一,不再以单纯的线性得分而是从战略融合的角度对企业竞争战略进行测度,这对于企业的战略制定更具启示意义;第二,利用因子分析技术对企业内经营权力进行了细致考察,使我们第一次能够回答在特定情境下哪些权力下放、哪些权力集中,从而避免了简单集权或者简单分权的误解;第三,区分了业绩评价体系设计中的控制职能和决策职能,有助于协调以往研究在特定战略下财务指标和非财务指标的使用权重方面得出的相互矛盾的结论(Perera等,1997;Stede等,2006;张川等,2008)。

二、文献回顾

(一)混合竞争战略

竞争战略有多种分类,如探索型战略和防御型战略(Miles等,1978)、差异化战略和成本领先战略(Porter,1985)以及冒险型战略和保守型战略(Miller等,1982)。上述分类将不同战略类型视为互斥的,这一逻辑在实证研究中体现为对战略类型的简单线性测度,即在一种战略类型上较高的得分意味着在另一种战略类型上较低的得分。但这种简单线性测度的现实合理性近来受到越来越多的质疑(Chenhall,2003)。

在行业竞争者众多和客户需求多样化的现代经营环境下,成功的企业需要同时关注成本节约和产品适销,成本领先战略和差异化战略在企业经营中不可能完全割裂。例如,苹果公司以产品的特异性显著区别于同业竞争者,同时其成本控制也十分严苛(李丹,2011)。从波特的表述来看,成本领先战略和差异化战略也并非泾渭分明。例如,“……成本领先者不能无视歧异战略。如果它的产品被认为与其对手不能相比或不被客户接受,成本领先者为了增加销售量,将被迫削价以至于远低于竞争者的价格水平,这将抵消掉其理想的成本地位所带来的收益”。又如,“由于标歧立异战略的厂商的价格溢价将会被其显著不利的成本位置所抵消,所以它绝不能忽视对成本地位的追求。这样,维持歧异战略的企业必须通过削减所有不至于影响歧异性的成本,旨在实现与竞争对手相比的成本相等或成本近似”。^①

尽管波特对同时追求成本领先战略和差异化战略的企业颇有微词,但他仍认为在首创一项重大革新、成本受市场份额或产业间相互关系影响强烈以及竞争对手同时追求两种战略等条件下,企业能够同时获得成本领先优势和差异化优势。因此,企业竞争战略绝不是成本领先战略和差异化战略两者选其一,更合乎现实的情况是,企业的战略是两类战略的混合。正是考虑到这一点,近期的研究开始关注对战略的多维测度(Lillis等,2008;韵江,2003)。本文将综合已有的战略量表并采用因子分析方法考察企业竞争战略的融合情况,力图准确描述企业战略的多维性质,进而探讨企业混合竞争战略对组织分权和业绩评价体系设计的影响。

(二)竞争战略与组织分权

组织分权程度取决于两类情境因素:一类是组织面临的环境不确定性;另一类是组织内主要运营活动的常规性(Golden,1992)。通常来讲,当组织面临较强的环境不确定性且主要从事非常规作业时,分权有助于组织业绩的提升;当组织面临较弱的环境不确定性且主要从事常规作业时,集权则有利于组织业绩的提升(Govindarajan等,1990;Gupta,1987)。

企业竞争战略会影响组织内分权或集权的程度。在成本领先战略或防御型战略下,企业一般注重成本控制和流程优化,经营环境具有较强的确定性,并且组织内的活动通常是高度标准化的例行公事,因而更适合采取集权的组织模式。而在差异化战略或探索型战略下,企业关注多变的客户需求,面临高度不确定的环境,组织内的活动应具有较强的可塑性,从而更适合采取分权的组织模式。Golden(1992)为上述推断提供了实证证据,并进一步指出,探索型战略与高度分权(防御型战略与高度集权)的匹配将带来更优的业绩。Box(2011)也指出,成本领先者常见的特征是集中的决策权力和紧密的控制系统,而标歧立异者则表现出密切追踪客户需求、决策权力分散和更多非正式安排等特征。

然而,上述描述对于企业的组织设计缺少切实可行的指导意义。企业内的决策权力实际上是一系列权力的组合,^②竞争战略是否促进所有权力的分权或集权?如果不是,不同的

^①引自迈克尔·波特:《竞争优势》,陈小悦译,华夏出版社2001年版,第13、14页。

^②如人事权力、资源调配权力、决定企业发展方向的领导权力等。

竞争战略将使决策权力呈现怎样的集权和分权组合(Golden,1992)?由于缺乏相应的测量指标,我们对这一问题知之甚少,本文将尝试回答这一问题。

(三)竞争战略与企业业绩评价体系的职能导向

企业的生产经营受到竞争环境的影响,竞争加剧了企业经营的波动性、压力、风险和不确定性(Mia等,1999)。企业亟须构建既能提供相关信息以支持决策、又能激励员工以落实既定决策的业绩评价体系(Armesh等,2010)。这对于企业的业绩评价体系提出了两项职能要求:第一,为计划和决策提供所需的信息;第二,激励个体采取与战略目标一致的行动(Zimmerman,1995)。这两项职能可分别被简称为决策支持(*Decision Facilitating Role*)和决策影响(*Decision Influencing Role*)。为了便于表述,我们将它们分别简称为决策职能和控制职能。不同的职能对业绩评价体系的设计提出了不同的要求。一般而言,决策职能的发挥依赖于业绩信息的及时性,而控制职能的实现则需要业绩信息能够全面反映代理人行为,或者说需要业绩信息具有高度的汇总性(Abernethy等,2004;Moers,2006)。

大多数研究将战略粗略地分为成本领先和差异化两类,将与其相匹配的业绩指标也分为财务指标和非财务指标两类。非财务指标直接反映客户对企业的评价,且对企业的运营过程提供反馈,因而一般与差异化战略相关联(Abernethy等,1995;Chenhall等,1998)。财务指标则可以精确度量生产过程中的要素投入和资源使用,因而与成本领先战略匹配得更好(Abernethy等,1995;Chenhall等,1998)。Lillis和van Veen-Dirks(2008)关注了同时追求差异化和成本领先战略的企业,发现它们更加依赖内部生产流程方面的非财务指标。而以往的研究一般认为,只有在差异化战略下,非财务指标才会被更多地使用。

已有文献仅仅笼统地分析企业对于各类业绩指标的使用情况,而没有区分各类业绩指标在企业运营中究竟是为了控制代理人还是为管理层决策服务。进一步的追问是,如果企业在差异化战略下更多地使用非财务指标,那么非财务指标是增加了决策价值还是增强了控制效力?类似的问题也存在于成本领先战略与财务指标的匹配方面。本文将进一步探讨这些问题。

三、理论分析与研究假说

(一)混合竞争战略与组织分权

混合竞争战略强调不同战略的组合与搭配,通过从混合战略量表中提取不同因子可以得到多种类型战略(Lillis等,2008),但企业战略仍可以分为两类,即成本导向战略(成本领先战略)和客户导向战略(客户化战略或市场占有战略)。组织内的决策权力往往是一束权力(Golden,1992),通常可以分为领导权力、资源调配权力和人事权力。

从整体上看,如果不区分具体的决策权力,企业在成本导向战略下需要系统地实施成本控制,且较少依赖对客户偏好的响应,因此内部运营活动呈现高度的模式化,面临的环境也较为稳定,此时企业更多地采取集权的经营方式;在客户导向战略下,企业则需要实时响应客户需求,因此应尽量减少企业内运营的固化,此时适合采取分权的经营方式。

然而,在区分具体决策权力的情况下,混合竞争战略对组织分权的影响将变得复杂。尽管在客户导向战略下,企业适宜实施一定的分权,但这种分权应仅仅适用于资源调配权力和人事权力,而领导权力则不宜下放,否则最终会导致企业运营的彻底失控。

基于以上分析,本文提出以下假说:

假说 1.1:成本导向战略会增强企业的集权倾向,而客户导向战略则会强化企业的分权

倾向。

假说 1.2:客户导向战略下的分权主要体现在资源调配权力和人事权力上,而不体现在领导权力上。

(二)混合竞争战略与业绩评价体系的职能导向

本文从业绩指标的构成和职能来探讨企业的业绩评价体系。从指标构成来看,业绩指标可以分为财务指标和非财务指标两大类,其中非财务指标又可细分为与企业内部生产流程相关的内部非财务指标以及与企业外部市场或客户相关的外部非财务指标。从职能导向来看,企业业绩评价体系提供的信息应满足决策职能和控制职能两类用途。

决策所需信息应具有前瞻性,且能够及时获取。内部非财务指标产生于企业内部生产流程,能够对未来的运营绩效起到良好的指示和预警作用(Ittner 等,1998;张川等,2006),进而起到决策支持作用。但内部非财务指标(如设备开机时间、订单响应速度等)往往只能反映代理人行为的某一维度,而无法评估代理人的整体努力程度,不利于发挥控制职能。

财务指标经复杂的流程汇总后得到,包含代理人多维度的行为信息(Abernethy 等,2004;Moers,2006),有利于约束和控制代理人,即实现业绩评价体系的控制职能。但是复杂的汇总流程也导致财务指标滞后,削弱了其决策价值,不利于发挥决策职能。

外部非财务指标具有一定的前瞻性(如客户满意度),并可以及时获取,从而能够有效发挥决策职能。同时,外部非财务指标(如客户满意度)也具有一定的综合性,可以反映代理人行为的多个维度,适用于约束和控制代理人,实现控制职能。

综上所述,在一般意义上,财务指标通常仅适用于控制职能,内部非财务指标仅适用于决策职能,而外部非财务指标则既适用于控制职能又适用于决策职能(见表 1)。

表 1 不同业绩指标及职能导向

	决策职能	控制职能
财务指标	不适用	适用
内部非财务指标	适用	不适用
外部非财务指标	适用	适用

上述结论会受到混合竞争战略的影响。在成本导向战略下,高度标准化的生产流程使企业的各类业绩指标具有稳定的表现,企业未来的财务业绩与当前的财务业绩将呈现高度的相关性,财务信息具有良好的指示作用,这可以增强财务指标的决策职能。因此,成本导向战略既会强化财务指标的控制职能,又会强化财务指标的决策职能。

在客户导向战略下,企业面临高度的环境不确定性和内部生产流程变动,历史财务指标将不适用于决策职能。内部非财务指标则因具有良好的前瞻性而可以更好地支持管理层决策,但由于只反映代理人行为的某一维度,它不适用于控制职能。而外部非财务指标既适用于控制职能,又适用于决策职能。

基于上述分析,本文提出以下假说:

假说 2.1:成本导向战略既会强化财务指标的控制职能,又会强化财务指标的决策职能。

假说 2.2:客户导向战略会强化内部非财务指标的决策职能,但对控制职能没有显著影响。

假说 2.3:客户导向战略既会强化外部非财务指标的控制职能,又会强化外部非财务指标的决策职能。

四、研究设计

(一)样本选择与数据来源

本文数据来自问卷调查。我们在设计好最初的问卷后,采取专家评审、模拟试填、面访、初步测试等措施来保证调查问卷的质量。本文将研究层次限定为企业内的投资中心或利润中心。我们借助上海财经大学和上海海事大学的教学资源,向 MBA、EMBA、MPACC 等学员发放了问卷。此外,我们还借助了上海循环信息科技有限公司开发的“问卷星”来采集问卷。我们共发放 924 份问卷,涵盖中国 26 个省份。其中,通过“问卷星”发放 776 份,有效问卷 314 份;通过两所高校的教学资源发放 148 份,有效问卷 72 份,收回有效问卷共 386 份。

(二)变量测量与问卷的内部一致性测试

本文调查问卷采用封闭式问题设计,问题形式有两类:一类是对特定问题给出若干定性陈述供选择或请问卷回答者填空;另一类需要应答者根据所在企业的现实情况与问卷陈述的吻合程度进行标注。^① 调查问卷共分为五个部分,包括竞争战略与经营环境、组织内决策权力配置、业绩量度系统的质量、业绩量度系统的职能以及背景资料。

1. 混合竞争战略。本文使用的竞争战略量表综合考虑了已有文献(Hyvonen, 2007; Lillis 等, 2008)的做法,最终的量表涉及企业运营过程中 13 个可能的运营策略。

2. 决策权力配置。决策权力配置是指决策权力在受访者与其直接上级^②之间的配置。决策权力向受访者配置越多,则分权程度越大。本文参考已有文献(Abernethy 等, 2004; Moers, 2006),并根据实际调研的反馈进行了增减,最终的量表共有 18 个问项。

3. 业绩量度质量。本文对业绩量度质量的测量分为两个层次:一是业绩评价体系的整体质量;二是财务指标、内部和外部非财务指标各自的质量。业绩评价体系的整体质量是受访者对其管理的业务单位的业绩量度质量的整体感知,相关量表来自已有文献(Bouwens 和 van Lent, 2006),最终的量表共有 3 个问项。我们在测度财务指标、内部和外部非财务指标各自的质量时,参照了 Moers(2006)提供的量表,最终的量表共有 4 个问项。

4. 业绩指标的控制职能(用途)与决策职能(用途)。业绩指标具有控制和决策两种职能(用途)。本文根据已有文献(van Veen-Dirks, 2010),并按照实际调研结果进行了调整,最终得到 17 个具体的业绩指标。对于控制职能,询问受访者这些业绩指标在何种程度上影响其奖金与薪酬;对于决策职能,询问受访者这些业绩指标在企业战略规划,投资、生产和营销决策,预算和计划制定,以及未来经营业绩预测等活动中的重要程度。

5. 控制变量。控制变量分为两类:一是管理人员个人特征(受访者年龄、工作年限及其管理的业务单位类别);二是组织特征(资产规模、雇员规模、是否上市、所有权性质以及企业运营年限)。我们通过问卷中直接提问来获取这些变量数据。

我们对问卷涉及的主要变量进行了内部一致性测试。除了财务综合指标量度质量的测试结果较差外,其他变量的测试结果都较好, *Cronbach α* 值都大于 0.8。

(三)因子分析与变量提取

1. 混合竞争战略。传统的文献倾向于对竞争战略进行线性度量,近期的研究开始质疑

^①受篇幅限制,文中未列示调研使用的问卷,如有需要可向作者索取。

^②所谓直接上级是指直接对问卷填写者进行授权、考核或监督的其他高管,如问卷填写者的上司、上级主管、董事长、总部高管或其他有权直接约束问卷填写者经营管理行为的人员。

这一度量方式,并关注企业在各个战略导向上的平衡得分(Lillis等,2008)。本文对战略的处理遵循这一最新潮流,根据因子分析结果来测算企业在各个战略导向上的平衡得分。

本文从竞争战略量表中提取了三个因子:客户化战略、市场占有战略和成本领先战略,它们可以解释量表总体方差的59.4%。^① 客户化战略包括8个问项:迅速更新产品、开发新技术、产品多样化、个性定制、高质量、优质售后服务、难以模仿和提高效率。市场占有战略包括3个问项:低价销售、大量广告和迅速扩大产能。成本领先战略包括两个问项:降低成本和供应商低价支持。

2. 决策权力。本文从决策权力量表中提取了三个因子:领导权力、资源调配权力和人事权力,它们可以解释量表总体方差的69.28%。领导权力因子包括12个问项:选择投资项目、制定经营策略、开辟市场、制定预算、开发新产品、出售业务、建设信息系统、更改产品设计、广告支出、购买设备、产品定价以及改进生产。资源调配权力因子包括5个问项:调配财物、外包或自产、调配人力、采购以及聘任与解雇。人事权力因子包括两个问项:对下属考评和对下属奖惩。

3. 业绩评价体系质量。本文从总体业绩量度质量量表中提取了一个因子,称为总体业绩量度质量,可以解释量表总体方差的73.25%。总体业绩量度质量因子包括3个问项:准确测量产出、准确识别努力与产出以及业绩指标客观程度。

本文从财务综合指标质量量表中提取了一个因子:财务综合指标质量,可以解释量表总体方差的55.54%。财务综合指标质量因子包括4个问项:测量过程、客观公正、努力贡献显现以及定量数字描述。

本文从内部非财务指标质量量表中提取了一个因子:内部非财务指标质量,可以解释量表总体方差的66.24%。内部非财务指标质量因子包括4个问项:测量过程、客观公正、努力贡献显现以及定量数字描述。

本文从外部非财务指标质量量表中提取了一个因子:外部非财务指标质量,可以解释量表总体方差的67.02%。外部非财务指标质量因子包括4个问项:测量过程、客观公正、努力贡献显现以及定量数字描述。

4. 业绩指标控制职能。本文从业绩指标控制职能量表中提取了三个因子:外部非财务指标控制职能、内部非财务指标控制职能和财务指标控制职能,它们可以解释量表总体方差的66.32%。外部非财务指标控制职能因子包括8个问项:解决客户问题、客户满意度、客户投诉数量、交付产品、更改参数、完成订单速度、退货和保修以及残次品率。内部非财务指标控制职能因子包括5个问项:设备利用效率、装机效率、原材料利用效率和成本与存货周转次数、劳动力利用效率以及兄弟单位支持。财务指标控制职能因子包括2个问项:净利润和销售额。

5. 业绩指标决策职能。本文从业绩指标决策职能量表中提取了三个因子:外部非财务指标决策职能、内部非财务指标决策职能和财务指标决策职能,它们可以解释量表总体方差的60.17%。外部非财务指标决策职能因子包括8个问项:客户满意度、客户投诉数量、解决客户问题、交付产品、完成订单速度、更改参数、残次品率以及退货和保修。内部非财务指标决策职能因子包括5个问项:装机效率、设备利用效率、原材料利用效率和成本与存货周转

^① 本文对所有变量都使用方差最大化旋转进行因子分析,按照特征值大于1的标准提取因子。受篇幅限制,文中未列示各个变量的因子分析结果,若有需要可向作者索取。

次数、劳动力利用效率以及兄弟单位支持。财务指标决策职能因子包括 2 个问题:净利润和销售额。

(四)变量汇总

在因子分析之后,本文得到了所需的所有变量,汇总结果见表 2。对于控制变量中的连续变量,本文采用缩尾(Winsorization)的方法对极端值进行了处理,对于小于 1%分位数(大于 99%分位数)的变量数据,令其等于 1%分位数(99%分位数)。

表 2 主要变量描述

变量符号	变量名称	计量方法
<i>Fpmctrl</i>	财务指标控制职能	因子分析
<i>Fpmdes</i>	财务指标决策职能	因子分析
<i>Infpmctrl</i>	内部非财务指标控制职能	因子分析
<i>Infpmdes</i>	内部非财务指标决策职能	因子分析
<i>Onfpmctrl</i>	外部非财务指标控制职能	因子分析
<i>Onfpmdes</i>	外部非财务指标决策职能	因子分析
<i>Author</i>	总体分权	问卷中决策权力各个问题得分的均值
<i>Lead</i>	领导权力分权	因子分析
<i>Resource</i>	资源调配权力分权	因子分析
<i>Hr</i>	人事权力分权	因子分析
<i>Fpmprecision</i>	财务综合指标质量	因子分析
<i>Infmprecision</i>	内部非财务指标质量	因子分析
<i>Onfmprecision</i>	外部非财务指标质量	因子分析
<i>Customer</i>	客户化战略	因子分析
<i>Mktscope</i>	市场占有战略	因子分析
<i>Lowcost</i>	成本领先战略	因子分析
<i>Pmquality</i>	总体业绩量度质量	因子分析
<i>Asize</i>	资产规模	公司上年末总资产的自然对数
<i>Esize</i>	雇员规模	公司上年末员工总数的自然对数
<i>Listed</i>	是否上市	虚拟变量,若受访企业为上市公司则取 1,否则取 0
<i>Privatefirm</i>	是否民企	虚拟变量,若受访企业为民营企业则取 1,否则取 0
<i>Stateowned</i>	是否国企	虚拟变量,若受访企业为国有企业(国有控股或国有独资)则取 1,否则取 0
<i>Fage</i>	企业运营年限	来自问卷中企业经营年限数据
<i>Mascope</i>	受访者所管理业务单位性质	若受访者管理的是集团下某一个事业部或分公司则取 1,否则取 0
<i>Mage</i>	受访者年龄	来自问卷中受访者年龄数据
<i>Wkage</i>	受访者工作年限	来自问卷中受访者工作年限数据

(五)模型设定

1. 混合竞争战略与组织分权。本文利用式(1)来检验假说 1.1 和假说 1.2,其中 *Authority* 表示企业的分权状况。由于需要考察混合竞争战略对总体分权以及各类具体决策权力分权的影响,*Authority* 同时表示总体分权以及领导权力、资源调配权力和人事权力的分权。

$$\begin{aligned} Authority = & \beta_0 + \beta_1 Customer + \beta_2 Mktscope + \beta_3 Lowcost + \beta_4 Fpmprecision \\ & + \beta_5 Infmprecision + \beta_6 Onfmprecision + \beta_7 Pmquality \\ & + \beta_8 Asize + \beta_9 Esize + \beta_{10} Listed + \beta_{11} Privatefirm \\ & + \beta_{12} Stateowned + \beta_{13} Fage + \beta_{14} Mascope + \beta_{15} Mage \\ & + \beta_{16} Wkage + \lambda industry + \xi \end{aligned}$$

(1)

2. 混合竞争战略与企业业绩评价体系的职能导向。本文使用式(2)至式(7)分别考察不同的战略导向对财务指标、内部和外部非财务指标控制职能和决策职能的影响。

$$\begin{aligned} Fpmctrl = & \beta_0 + \beta_1 Customer + \beta_2 Mktscope + \beta_3 Lowcost \\ & + \beta_4 Fpmprecision + \beta_5 Pmquality + \beta_6 Asize + \beta_7 Esize \\ & + \beta_8 Listed + \beta_9 Privatefirm + \beta_{10} Stateowned + \beta_{11} Fage \\ & + \beta_{12} Mascope + \beta_{13} Mage + \beta_{14} Wkage + \lambda industry + \xi \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} Fpmdes = & \beta_0 + \beta_1 Customer + \beta_2 Mktscope + \beta_3 Lowcost \\ & + \beta_4 Fpmprecision + \beta_5 Pmquality + \beta_6 Asize + \beta_7 Esize \\ & + \beta_8 Listed + \beta_9 Privatefirm + \beta_{10} Stateowned + \beta_{11} Fage \\ & + \beta_{12} Mascope + \beta_{13} Mage + \beta_{14} Wkage \\ & + \lambda industry + \xi \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} Infpmctrl = & \beta_0 + \beta_1 Customer + \beta_2 Mktscope + \beta_3 Lowcost + \beta_4 Infpmprecision \\ & + \beta_5 Pmquality + \beta_6 Asize + \beta_7 Esize + \beta_8 Listed + \beta_9 Privatefirm \\ & + \beta_{10} Stateowned + \beta_{11} Fage + \beta_{12} Mascope + \beta_{13} Mage \\ & + \beta_{14} Wkage + \lambda industry + \xi \end{aligned} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} Infpmdes = & \beta_0 + \beta_1 Customer + \beta_2 Mktscope + \beta_3 Lowcost + \beta_4 Infpmprecision \\ & + \beta_5 Pmquality + \beta_6 Asize + \beta_7 Esize + \beta_8 Listed + \beta_9 Privatefirm \\ & + \beta_{10} Stateowned + \beta_{11} Fage + \beta_{12} Mascope + \beta_{13} Mage \\ & + \beta_{14} Wkage + \lambda industry + \xi \end{aligned} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} Onfpmctrl = & \beta_0 + \beta_1 Customer + \beta_2 Mktscope + \beta_3 Lowcost + \beta_4 Onfpmprecision \\ & + \beta_5 Pmquality + \beta_6 Asize + \beta_7 Esize + \beta_8 Listed + \beta_9 Privatefirm \\ & + \beta_{10} Stateowned + \beta_{11} Fage + \beta_{12} Mascope + \beta_{13} Mage \\ & + \beta_{14} Wkage + \lambda industry + \xi \end{aligned} \quad (6)$$

$$\begin{aligned} Onfpmdes = & \beta_0 + \beta_1 Customer + \beta_2 Mktscope + \beta_3 Lowcost + \beta_4 Onfpmprecision \\ & + \beta_5 Pmquality + \beta_6 Asize + \beta_7 Esize + \beta_8 Listed + \beta_9 Privatefirm \\ & + \beta_{10} Stateowned + \beta_{11} Fage + \beta_{12} Mascope + \beta_{13} Mage \\ & + \beta_{14} Wkage + \lambda industry + \xi \end{aligned} \quad (7)$$

五、实证检验结果及分析

(一)混合竞争战略与组织分权

表3报告了式(1)的回归分析结果。从中可以看到,客户化战略和市场占有战略会促进企业内的分权,而成本领先战略下则没有集权的倾向,假说1.1部分得到了验证。这一结果可能与本文的研究层次设定有关,我们将研究层次限定为企业内的投资中心或利润中心,成本中心等低层级的组织单位则不在分析范围内。在成本领先战略下,最容易观测到集权倾向的是成本中心,而投资中心或利润中心属于较高的管理(权力)层级,集权倾向不像低层级的组织单位(如成本中心)更易于观测。值得注意的是,我们发现无论是客户导向战略还是成本领先战略,在领导权力方面都没有出现分权,分权倾向主要体现在资源调配权力和人事权力上,这与假说1.2一致。此外,市场占有战略同时促进了资源调配权力和人事权力的分权,而客户化战略则仅仅促进了人事权力的分权。

表 3 混合竞争战略与组织分权

	总体权力		领导权力		资源调配权力		人事权力	
	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值
<i>Intercept</i>	5.143***	<0.001	0.0522	0.823	0.565***	0.0085	-0.409*	0.0695
<i>Customer</i>	0.1611**	0.0147	0.0735	0.2620	0.0709	0.2373	0.0976*	0.0925
<i>Mktscope</i>	0.1566**	0.0162	0.0884	0.1712	0.2116***	0.0004	0.163***	0.0091
<i>Lowcost</i>	0.0607	0.3521	-0.0740	0.2577	0.0538	0.3695	0.188***	0.0031
<i>Fpmprecision</i>	0.1717*	0.0585	0.0918	0.3112	0.0945	0.2547	0.0915	0.2945
<i>Infpmprecision</i>	0.1002	0.2773	0.0635	0.4914	-0.007	0.9383	0.1183	0.1837
<i>Onfpmprecision</i>	0.1561*	0.0526	0.1964**	0.0144	0.0193	0.7918	-0.079	0.3079
<i>Pmquality</i>	0.33***	<0.001	0.1272	0.112	0.1821**	0.0131	0.1477*	0.0554
<i>Asize</i>	0.0053	0.7483	-0.015	0.3553	-0.002	0.8909	0.0483***	0.0026
<i>Esize</i>	-0.069**	0.038	-0.053	0.1093	-0.04	0.1913	-0.007	0.8339
<i>Listed</i>	-0.058	0.6026	-0.007	0.9489	-0.027	0.7909	-0.073	0.4930
<i>Privatefirm</i>	-0.093	0.4869	0.1758	0.1886	-0.428***	0.0005	0.1455	0.2582
<i>Stateowned</i>	0.0053	0.9707	0.3783***	0.0085	-0.464***	0.0004	0.0048	0.9721
<i>Fage</i>	0.0065	0.1753	0.0084*	0.0795	0.0022	0.6107	-0.005	0.256
<i>Mascope</i>	0.2798***	0.0036	0.2057**	0.0308	0.1406	0.1059	0.0539	0.5551
<i>Mag</i>	0.0535	0.3458	0.0556	0.325	<0.001	0.9915	0.0169	0.756
<i>Wkage</i>	-0.037	0.5396	-0.036	0.5454	0.0072	0.8938	-0.018	0.7535
<i>Industry</i>	控制		控制		控制		控制	
<i>F 值</i>	10.102***		5.9785***		4.2264***		3.6918***	
<i>Adj. R²</i>	0.4817		0.3370		0.2478		0.2156	
<i>观测数</i>	386		386		386		386	

注:回归分析时考虑了异方差,并进行了公司层面的 cluster 调整。***、** 和 * 分别表示在 1%、5% 和 10% 的水平上显著。下表同。

(二)混合竞争战略与企业业绩评价体系的职能导向

表 4 报告了不同类型业绩指标在不同战略导向下控制职能和决策职能的实现情况。从列(1)中可以看到,在成本领先战略下,财务指标既具有良好的控制作用,又具有良好的决策作用,本文的假说 2.1 得到了验证。但在客户化战略和市场占有战略下,财务指标的控制职能和决策职能都无从体现,特别是在市场占有战略下,企业会弱化财务指标的决策职能。*Customer* 和 *Mktscope* 的系数均为负,也表明财务指标不适合以客户和市场为导向的战略,这主要是因为:财务指标经过一系列复杂流程后产生,具有滞后性且主要反映历史信息,而客户化战略和市场占有战略则要求企业的业绩指标具有较强的及时性和前瞻性。

从列(2)中可以看到,内部非财务指标在不同战略导向下的控制职能都不显著,但是由于具有较强的及时性,它在各类战略导向下都具有良好的决策支持作用。假说 2.2 得到了验证。从列(3)中可以看到,在客户化战略和市场占有战略下,外部非财务指标具有良好的决策支持作用和控制作用,但在成本领先战略下则不存在上述作用。因此,在客户化战略和市场占有战略下,企业决策职能的发挥同时通过内部非财务指标和外部非财务指标来实现,而控制职能的发挥则主要通过外部非财务指标来实现。假说 2.3 得到了验证。

表 4 混合竞争战略与企业业绩评价体系的职能导向

	(1)				(2)				(3)			
	财务指标				内部非财务指标				外部非财务指标			
	控制职能		决策职能		控制职能		决策职能		控制职能		决策职能	
	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值
<i>Intercept</i>	-1.413***	0.0012	-0.387	0.3178	-1.11***	0.0081	-0.759*	0.0708	-0.435	0.2703	-0.223	0.6
<i>Customer</i>	-0.037	0.6221	-0.007	0.9018	0.0014	0.9808	0.1227*	0.0888	0.1153**	0.0272	0.1589**	0.044
<i>Mktscope</i>	-0.04	0.5368	-0.11*	0.0993	0.0022	0.2122	0.2388***	0.0001	0.133**	0.033	0.1228**	0.0411
<i>Lowcost</i>	0.2258***	0.0045	0.3082***	322E-9	-0.027	0.6751	0.161**	0.0193	0.1368	0.2577	0.0715	0.2825

续表4 混合竞争战略与企业业绩评价体系的职能导向

	(1)				(2)				(3)			
	财务指标				内部非财务指标				外部非财务指标			
	控制职能		决策职能		控制职能		决策职能		控制职能		决策职能	
	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值
<i>Fpmprecision</i>	0.1931 **	0.0341	0.1585 **	0.0261								
<i>Infpmprecision</i>					0.0907	0.1977	0.0775	0.302				
<i>Onfpmprecision</i>									0.0813	0.3206	0.0529	0.4696
<i>Pmquality</i>	−0.06	0.3987	0.025	0.7168	0.0664	0.3873	0.121 *	0.0998	0.1999 **	0.0334	0.0652	0.4369
<i>Asize</i>	0.0115	0.4467	0.0185	0.2195	−0.024	0.1508	0.0007	0.9609				
<i>Esize</i>	0.0552	0.1098	0.0192	0.5619	0.0286	0.3271	−37E−5	0.9906	0.0322	0.3122	−0.014	0.6592
<i>Listed</i>	0.1234	0.1765	−0.041	0.6586	0.075	0.4805	0.1317	0.1595	−0.045	0.6341	−0.03	0.7448
<i>Privatefirm</i>	0.2491 **	0.0291	0.174	0.1084	−0.097	0.4171	0.0275	0.8002	0.0395	0.7187	−0.081	0.4894
<i>Stateowned</i>	0.3712 ***	0.0028	0.2417 *	0.064	0.0608	0.6372	0.1173	0.3329	−0.259 **	0.0469	−0.342 ***	0.007
<i>Fage</i>	−0.002	0.7093	0.0026	0.5957	−0.004	0.4144	−0.002	0.5385	0.001	0.8183	0.002	0.669
<i>Mascope</i>	0.1645 *	0.0685	0.1756 **	0.0363	−0.022	0.7966	−0.038	0.6637	−0.07	0.4696	−0.052	0.5982
<i>Mage</i>	0.0172	0.7534	0.0039	0.9445	0.1054 *	0.059	−0.023	0.6241	−0.022	0.6611	−0.095 *	0.0693
<i>Wkage</i>	0.0086	0.8902	−0.003	0.9566	0.0214	0.7411	0.0588	0.313	0.109 *	0.0792	0.0797	0.191
<i>Industry</i>	控制		控制		控制		控制		控制		控制	
<i>F 值</i>	3.4894 ***		3.5419 ***		4.767 ***		5.5765 ***		3.0272 ***		3.39 ***	
<i>Adj. R²</i>	0.1979		0.2012		0.2718		0.3120		0.1673		0.1915	
<i>观测数</i>	386		386		386		386		186		186	

六、结 论

本文从组织分权和业绩评价体系的职能导向两个维度探讨了不同战略导向下企业应如何构建适宜的组织架构。研究发现:(1)企业在实践中通常采取混合竞争战略,即力图同时兼顾成本导向战略和客户导向战略。(2)相对于成本导向战略,客户导向战略具有更强的分权倾向,但这种分权倾向主要体现在资源调配权力和人事权力上,企业在领导权力上则不会放权。(3)在成本领先战略下,企业主要依赖财务指标来支持管理层决策和控制代理人;而在客户导向战略下,企业则主要依赖外部非财务指标来实现上述两种职能;在各种战略导向下,内部非财务指标对代理人都没有显著的控制作用,其价值在于支持管理层决策。

特别地,本文发现在成本领先战略下,企业确实在整体上不具有分权倾向,但在人事权力方面存在一定的权力下放;此外,反映企业内部生产流程信息的内部非财务指标并不具有显著的控制作用,而主要用于支持管理层决策。这些结论对于企业在实践中构建与既定战略相适应的组织体系具有重要的启示。

* 本文还得到上海财经大学创新团队支持计划(IRT-SHUFU)的资助。

主要参考文献:

[1]文东华,潘飞,陈世敏.环境不确定性、二元管理控制系统与企业业绩实证研究——基于权变理论的视角[J].管理世界,2009,(10):102—114.

[2]徐万里,孙海法,王志伟,等.中国企业战略执行力维度结构及测量[J].中国工业经济,2008,(10):97—108.

[3]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.

[4]韵江.竞争战略新突破:来自低成本与差异化的融合[J].中国工业经济,2003,(2):90—96.

[5]张川,潘飞,John Robinson.非财务指标与企业财务业绩相关吗?——一项基于中国国有企业的实证研究[J].中国工业经济,2006,(11):99—107.

[6]张川,潘飞,John Robinson.非财务指标采用的业绩后果实证研究——代理理论 Vs. 权变理论[J].会计研究,2008,(2):39—46.

[7]Abernethy M A, Bouwens J, van Lent L. Determinants of control system design in divisionalized firms[J]. The Accounting Review, 2004, 79(3): 545—570.

- [8]Armesth H, Salarzehl H, Kord B. Management control system[J]. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2010, 2(6): 193—206.
- [9]Banker R D, Chang H, Pizzini M J. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy[J]. The Accounting Review, 2004, 79(1): 1—23.
- [10]Hsieh Y H, Chen H M. Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system[J]. Academy of Strategic Management Journal, 2011, 10(2): 11—32.
- [11]Moers F. Performance measure properties and delegation[J]. The Accounting Review, 2006, 81(4): 897—924.
- [12]van Veen-Dirks P. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers[J]. Accounting, Organizations and Society, 2010, 35(2): 141—164.

Joint Competitive Strategy, Organizational Decentralization and the Role Orientations of Performance Measurement System

Yang Yulong¹, Zhang Chuan², Shui Yu³, Pan Fei⁴

(1.School of Accounting, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China;

2.School of Economics and Management, Shanghai Maritime University, Shanghai 201306, China;

3.School of Accountancy, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China;

4.Institute of Accounting and Finance, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

Abstract: This paper re-examines firm strategy making and discusses how to carry out the fixed strategy through organizational design. Specifically speaking, it deep analyzes two important topics through a questionnaire: the one is the arrangement of firm decision-making power between upper and lower levels under different strategic orientations and the other one is the design of performance measurement system in order to adapt to the fixed strategy. It draws the conclusions as follows: firstly, companies usually take joint competitive strategies in practice, namely it does not simply choose cost-oriented or customer-oriented strategies but tries to take account of the two strategies at the same time; secondly, different strategic orientations have different effects on the arrangement of firm decision-making power between upper and lower levels, and compared with cost-oriented strategy, customer-oriented strategy has stronger decentralization tendency; thirdly, different strategic orientations have differentiated effects on the role orientation of performance measurement system: under cost-oriented strategy, firms mainly depend on financial indicators to support management decisions and control agents, and under customer-oriented strategy, firms mainly depend on non-financial indicators to achieve these two functions above-mentioned. In addition, under different strategic orientations, internal non-financial indicators do not play a significant control role in agents and their values lie in the support for management decisions.

Key words: joint competitive strategy; organizational decentralization; performance measurement system

(责任编辑 康健)