

# 中国传统文化下的企业战略决策程序公正性研究

(<sup>[1]</sup>浙江大学管理学院 浙江杭州 310058) (<sup>[2]</sup>合肥工业大学管理学院 安徽合肥 230009)

罗 宣<sup>[1][2]</sup>

[摘要] 企业战略决策过程中坚持程序公正性原则,可以诱发以满意、信任和承诺为基本要素的自愿合作行为,提高战略决策制定和执行的成效性。该原则在中国企业的实施会受到传统文化的影响。本文就中国传统文化对战略决策程序公正性原则的实施所产生的积极和消极影响进行剖析,并就两者融合的实现途径进行了探讨。

[关键词] 传统文化、战略决策、程序公正性、自愿合作

## 一、引言

经济学理论从个人利益最大化的角度分析了作为“经济人”的组织成员的行为。但是,这种理论却无法解释非利益驱动型的行为方式,例如为何个人有时能够以个人利益为代价,愿意为组织超额付出等问题。而程序公正性理论可以在一定程度上更好地解释与组织成员合作行为相关的各种问题。研究结果表明,程序公正性是不同个体之间或不同单元之间认可价值、统一价值,并产生积极态度和合作行为方式,有效实施战略决策的基本前提与原则。但是,作为一种现代战略决策思想在中国企业的实施会受到传统文化的影响。本文基于 Kim, W. C. and Mauborgne. R. A.<sup>[1]</sup>的研究成果,从程序公正性五个特性,即对等交流(bilateral communications)、反驳能力(ability to refute)、对最终战略决策的全面描述程度(Provision of an Account)、决策过程中的一致性程度(Consistent Decision Making Procedures)和地区熟知度(Local Familiarity)入手,研究中国以“仁”为核心的儒家文化对战略决策程序公正性原则的实施所产生的积极和消极影响,并就两者融合的实现途径进行了探讨。

## 二、程序公正性理论研究的起源与发展

程序公正性问题根植于哲学、政治学科以及宗教领域。早期研究主要是基于 Thibaut and Walker 的研究成果,集中于分配结果公正决策的研究中。研究结果表明,分配结果的公正性可以产生很高的满足感。随后的研究逐步由结果的公正性向程序和结果两方面的公正性研究转移。在程序公正性研究过程中,研究者将注意力集中于过程中人与人之间相互关系的公正对待与处理问题研究。以决策制定的动态性如何影响个体的认知和行为为研究起点,探索研究了个体间交互作用过程中的公正性问题。个体之间的交互作用程度,可以反映出一个人对待他人身份、地位的重视程度。

自程序公正性引入组织领域,主要研究雇员如何对组织程序等做出反应。但研究侧重点各不相同,有的研究公正性在职位晋升和加薪决策中的影响作用,有的将公正性研究拓展到人事管理领域,如程序公正性对解决员工冲突所起的作用,对员工的解雇制度所起的调解作用;还有的则将研究聚焦于战略管理中执行者对公正性的感知问题。虽然研究侧重点不同,但研究结果一致表明,不论是雇员还是管理者都非常在意组织程序的公正性。近期研究聚焦于程序公正性的“亲社会性”研究,结果显示,公正性可以提高产出的满意度,可以激发信任,鼓励承担责任与义务,促进自愿合作行为。只要感知过程公正,即使结果有些不尽人意,个人也会欣然接受<sup>[2]</sup>。这一发现对“经济人只关注个人收益并由此驱动行为”的观点提出了挑战。同时,也凸现了程序公正性对组织研究的价值与作用。这些研究成果的拓展为理解中国传统文化下企业战略决策程序公正性对战略执行者的态度、行为和组织绩效的作用研究提供了理论基础。

## 三、程序公正性与企业战略决策

1. 企业战略决策程序公正性的五个特征。根据 Kim and Mauborgne<sup>[1]</sup>的研究,程序公正性具有五个明显的特性:(1)对等交流:是指战略制定者和战略执行者之间的双向、平等、互动式的交流。交流范围越广,公正性程度越高;(2)反驳能力:是指战略执行者可以合理地挑战与回绝战略制定者的战略观点。能力越强,取得的公正性越高;(3)全面描述程度:是指战略制定者向战略执行者提供最终战略决策的完整、详细的说明。对最终的战略决策说明理由充分且容易理解,认知判断的公正性程度越高;(4)一致性程度:是指战略制定者在决策时,不受时空限制,抑制个人偏好,公平的对待各个战略执行者的程度。一致性程度越高,公正性程度越高;(5)地区熟知度:是指战略制定者对战略执行者地区状况的熟悉程度。地区熟知度越高,精确的决策信息越充分,公正性程度越高。

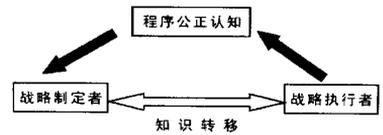
2. 战略决策程序公正性的作用。Lind & Tyler 指出,人们在意与组织间的长期契约关系,他们关注组织决策过程的公正性<sup>[3]</sup>。战略决策程序的公正性对组织成员的态度和行为、组织的团结性、知识分享以及组织绩效方面具有重要影响作用。

1、战略决策程序的公正性能够影响员工对企业的态度、情感和行为。公正性是从社会心理学角度展开研究的。事实上,大量的心理学理论研究已经充分表明公正性对组织成员高满意度的重要性。大量的公正性文献也说明了程序公正性认知对员工态度的影响作用。程序公正性能够提高员工的职业满足感,增强组织成员的忠诚度和承诺度,进而促使他们自觉地、尽力地执行企业的战略决策。

2、战略决策程序的公正性可以保障组织成员的地位,增强组织成员之间的团结。从需求角度讲,个体加入组织具有寻求公正对待和公正身份的动机。每个人都渴望得到他人和组织的信任与关注,希望个人的知

识、才智和经验能够得到认可。对此,人们会主动寻求、维护和发展与组织和社会的契约(bonds)关系。而公正性正是在信息不对称条件下构筑这种契约关系的有效指示器。当个人通过各种反馈,得到公正信息时,预示着自身已经融入组织关系之中,并取得了较高的组织甚至社会地位,个人长期归属的需要因而得到满足。这种组织及社会契约对个人长远预期和长期行为的产生具有导向作用。

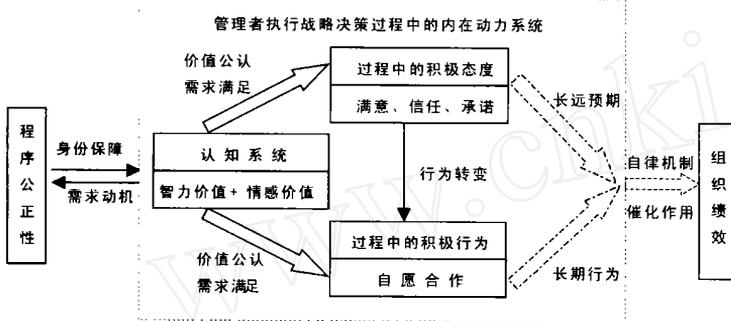
3、战略决策程序的公正性能够实现知识分享。在知识经济时代,知识已经成为企业的基本资源。与传统资源不同,知识存在于人们的大脑之中,知识的分享和创造是无形的活动,难以监管,又无法强制实施。只有当行为者自愿进行合作时,企业才能有效实现知识资源的整合,这是知识经济时代企业成功的关键。战略决策程序公正性可以促使员工主动分享知识(见图一)。知识是一种认知过程,知识的积累与分享过程中,信念和态度最为关键,且具有较强的主观偏好性。战略决策程序公正性是战略执行者过程偏好和过程选择的重要决定因素之一<sup>[2][3]</sup>。它能够影响员工的态度、情感和行为,启动员工自愿合作的内在动机系统,即使在缺乏外部激励的情况下也能够引导人们的行为。



图一 战略决策程序的公正性对知识分享的催化作用

4、战略决策程序的公正性能够改善企业经营绩效。企业战略的执行效果在很大程度上倚重于管理者的态度与行为。而战略决策程序的公正性会对管理者承担责任和义务的态度与行为产生重要影响<sup>[3]</sup>。管理者长远预期的形成和长期行为导向作用的发挥在很大程度上取决于那些与公正对待管理者相关的各种过程因素。这些因素承载着各种与价值、身份相关联的信息。当决策程序传递了管理者的智力价值和情感价值得到公认的信息时,意味着战略制定者和管理者之间已经建立了相互信任关系,管理者也会因此产生对组织的高度承诺感和满意感,作为回报,个人会毫无保留的自愿为企业付出,甚至可以不惜以个人利益为代价来维护与组织的长期契约关系,执行企业战略。

总之,程序公正性是战略决策过程的测量手段以及战略执行结果反馈的指示器。决策程序公正体现了组织成员的身份与价值,能够引发成员思想、态度、价值观和行为方式的改变,进而形成一种自律机制,执行企业战略。



图二 战略决策程序公正性改善企业经营绩效的内在过程机理

保证企业战略执行的成效性(见图二)。但是,中国传统文化下的企业战略决策程序公正性作用是否能够全然发挥,还有待进一步研究与分析。

#### 四、中国传统文化对企业战略决策程序的影响

我国是一个历史悠久的国家,经历了 2000 多年的封建统治,以儒家学说为核心的传统文化已经在 2000 多年中深深地根植于人们的思想意识和行为之中。企业制度和文化的依存性在很大程度上决定了企业战略决策过程中浓重的文化色彩。本文就中国传统文化对企业战略决策程序的积极和消极影响进行了研究,并就实现我国传统文化和现代战略决策思想的融合途径进行了探索。

中国的传统文化主要体现在以“仁”为核心的儒家思想的影响上。当代中国人际关系从根本上说,仍是以重人伦为本,是“亲缘”关系的扩展,人情是维系当代中国人际关系的主要纽带,“面子”具体地调节着中国人际关系的方向和程度,重“信任”与“和谐”是中国人际关系建立的心理起点,整体主义原则在处理人己、群我关系中仍发挥着潜在的作用<sup>[4]</sup>。这种文化传统思想对企业战略决策程序的影响,既有积极的一面,也有消极的一面,应该一分为二地对待。

##### (一) 中国传统文化对企业战略决策程序的正面效应

1、“以人为本”的思想对战略决策中的长期行为方式具有导向作用。如以上部分所述,从需求角度讲,个体加入组织的动机之一是寻求公正对待和公正身份。每个人都渴望得到他人和组织的信任与关注,尤其是高层管理者希望个人的知识、才智和经验能够得到企业的认可。“以人为本”的思想体现了企业对个体的尊重与重视程度,有利于管理者在战略决策过程中长远预期和长期行为方式的形成。

2、“重人伦”的观念确保战略决策过程的高效性和执行的有效性。儒家认为人伦是中国社会处理一切人际关系的共同准则。以伦理为人际关系的通则,必然会形成人际关系的道德化和等级化。重道德的倾向有助于调整人与人之间的关系,约束企业管理者的行为方式,确保战略决策的有效执行;等级化观念使企业组织结构正规化、复杂性程度高,高集权程度可以保障战略决策过程的高效率和高的一致性程度。

3、“和谐观”能够弱化战略决策过程中的矛盾冲突。个人之间以及个人与企业之间存在利益的异质性,在信息不对称条件下的战略决策过程必然会引发各种矛盾冲突,而中国文化中的“和谐观”对此具有一定的弱化

作用。中国儒家文化传统强调追求和谐是人类最高的价值取向。在人际关系上,儒家文化提倡“和为贵”。这种以“和为贵”的和谐观对于企业缓解现代竞争带来的人际紧张关系,增强企业凝聚力,以及正确认识和处理企业与其他相关团体、组织乃至企业与自然、社会环境的关系有着积极的指导作用。

### (二) 中国传统文化对企业战略决策程序的负面效应

1、“亲缘与关系网”抑制了战略决策过程中反驳能力的发挥。企业中的人际关系从某种角度讲是儒家“亲缘”关系在企业中的扩展。在人际交往中,越靠近亲缘的核心,越容易被人们接纳,也就越容易形成亲密、合作的正式或非正式团体;反之,远离亲缘的核心,就容易受到排斥。由此形成的人际关系容易造成企业决策过程中利益上的“公”“私”不分,违背了战略决策程序公正的一致性原则。同时,注重情面和关系的特征阻碍了程序公正性中反驳能力的发挥。中国人为了维护所谓的“面子”,致使他们对战略决策过程中人与人之间的争论以及挑战他人观点方面存有顾虑。这种文化特质不利于在团队、组织中充分体现战略决策程序的公正性。其实,战略决策程序公正性的本质就是在冲突中形成一致的认识,确保企业战略决策的成效性。

2、“集体主义”思想容易在战略决策过程中助长决策者自由处置权的膨胀欲。传统的集体主义观念过分讲求重公抑私,压制个人民主、自由和个性的发展,容易导致受压抑的个性和缺乏创造性。在传统的集体主义观念与和谐观念影响下,企业的战略决策权高度集中于极少数人的手中,多数人选择了“无为”方式。这样,不仅使个人利益受损,更助长了少数决策者自由处置权的膨胀欲,造成经营恶化和企业资产的流失。

3、“等级化”现象有悖于对等交流原则,抑制了反驳能力和创新思维。在中国传统文化中贯穿着垂直等级思想。在企业管理中集中表现为较强的垂直等级观念和集权式的管理体制。强烈的垂直等级观念形成人与人之间的不对等地位和忍受、顺从的个性。集权化的管理体制下,权力距离比较大,上下级之间等级分明,集权程度比较高,决定了组织内交流的单向性和非对等性。同时,官僚层级制使管理者受岗位和职能限制,处于分立状态;领导层面往往陷于具体的事务当中,无法进行整体战略思考。战略决策程序公正性的全面描述原则也就无从实现。

以上分析表明,随着制度、文化的变迁,有的文化传统正逐步被淡化;有的在企业战略决策实践中其负面效应比正面效应显示了更大的支持性。社会主义企业应批判性的吸收传统文化。

### 五、中国传统文化与体现程序公正的现代战略决策思想的融合途径

中国企业的战略决策过程中要充分体现程序公正性,就必须将现代的战略管理思想和中国传统文化结合起来,通过企业制度和企业文化建设,实现两者的融合。

1、完善决策机制,鼓励员工积极参与决策。员工参与决策其作用在于可以打破战略制定者一味维护自身的社会地位并沉溺于以往的成功经验的自然行为倾向性,也可以防止战略制定者在决策过程中排斥异己观点的倾向性。同时,可以调动员工的积极性,引发员工对战略制定者的信任,建立相互尊重和合作的关系,增强员工对组织的承诺。

在决策制定的参与过程中,员工可以充分行使其合理的反驳权利。这样,员工不仅可以阐释自身想法,增强参与决策的意愿,而且在吸纳他人观点的同时,赋予个人更多的理解、认知和信息反馈,激发创造性思维,也为下一步战略决策的顺利执行提供了行动的依据和保障。

2、改变管理体制,弱化等级观念。为了消除强烈的垂直等级观念形成的人与人之间的不对等地位和组织内交流的非对等性现象,要对原有组织管理架构进行改造,建立以公正为基础的管理体制。通过改变领导方式,由控制转为支持,由监督转为激励,由指挥者变成合作伙伴,逐步弱化等级观念,调动各级员工的积极态度,诱发其自愿性的合作行为,而不是依靠传统的依据过去发展情形分析的(ex post)行为科学技术(如财务和控制系统),来控制甚至迫使员工被动执行战略决策。尤其是高层管理者对管理体制的公正性判断认知,影响着管理者的态度和行为方式,直接关系到战略决策的执行度和对企业绩效的贡献度。而管理者的主动行为常常产生于自身利益和相对职责的公正性感知以及企业高级目标追求的弱约束情境之中。所以,应积极营造弱约束的管理情景,倡导一种兼顾个体差异和独立性的集体主义价值取向,诱发管理者的主动合作。

3、加强培训机制,培育、强化公平理念。通过对员工的培训,使其在思想上给予公正性充分的重视,改变忍受、顺从的个性,在行动上积极创造和维护自身在组织中的公正身份和地位,充分行使战略决策过程中的公正权力,体现自身的才智、经验与价值。同时,还要强化管理者的公正性意识。树立控制权使用中的公正性认知,可以防止管理者个人权利欲望的极度膨胀,造成不平等的利益关系。同时,可以诱发管理者的超越职责要求,主动尽力行事的合作行为方式。

4、建立有效的反馈机制,增强员工对管理者的信任感。反馈机制的作用在于体现决策结果形成过程的公正性,增强信任感,避免由于结果反馈过程的公正性缺失影响下一循环战略决策的质量、效果以及组织绩效的问题。同时,可以缩小战略制定者和战略执行者在理解和认知上的差异性,可以减少战略的含糊性,提高战略执行者的满意度和执行度。此外,反馈机制可以充分体现程序公正性中的对等原则,有助于建立战略制定者和战略执行者之间的相互尊重与信任,增强两者之间的相互依存性和合作关系,营造一个可感知的高度公正性氛围。

各种研究显示,程序公正性将成为企业制定未来全球化战略过程中的一项关键因素,这对于知识经济时代我国的企业具有重要的启迪作用,我国企业应在战略决策过程中全方位的关注程序公正性问题。

# 集群竞争优势探析:基于组织学习的观点

浙江大学管理学院 吴晓波 苗文斌 杭州职业技术学院 郑健壮

[摘要]虽然早期对集群形成和获得竞争优势分析主要集中于对外生因素的分析,但是越来越多的学者注意到内生因素才是集群持续竞争优势的来源,集体学习、集体知识在集群租金获取中起到关键作用。本文从组织学习角度来分析集群竞争优势和租金的来源,提出通过集体知识积累产生集群彭罗斯租金,由于彭罗斯租金的组织根植性和不可模仿性构成竞争优势,并进一步探讨了集群锁定导致集群衰退的原因。

[关键词]集群 竞争优势 组织学习 集体知识

## 1. 引言

尽管学术界都承认集群竞争优势,但是集群的形成和竞争优势的来源的解释还是争论不定,早期对集群形成并产生竞争优势的分析主要集中在四个方面,即外部经济性、集聚经济、交易成本、柔性专业化等,还偏向于外生因素对集群的影响。而随着新产业区的出现,更多的则是从交易费用、知识、社会文化等角度对其解释,学者们逐步认识到在区域集群中知识的交流是决定绩效的关键,知识交流如通过技术溢出、非正式交流、人员的流动等等。从经济学分析的角度来说,作为集群主体的企业,经济上的自利性是不言而喻的,而且也是作为经济学研究的重要假设之一,但是从集群企业主动选择、主动适应,甚至主动改造环境角度对集群竞争优势的分析还很欠缺。可以说集群竞争优势的本质来源就是源于组织的主动选择和学习,所以本文从企业主动进行学习和知识在集群中的共享机制来分析集群竞争优势和租金的来源,通过集群成员企业的组织学习,一方面形成了成员企业内部知识资源的异质性,另一方面形成了集群层面知识资源的异质性。同时本文也从组织学习的角度对集群的风险进行初步的探讨,分析了集群锁定的原因,集体学习在强化集群的竞争优势的同时,可能造成了集群内成员企业对惯例的路径依赖。

## 2. 对集群竞争优势来源探讨的相关理论

集群是一种世界性的经济现象,作为全球产业的战略实体,以其在拉动区域经济增长中的重要作用日益引起了众多学者、企业管理者和区域经济发展机构的广泛关注。国内外诸多学者从经济学、地理学、管理学和社会学等不同学科角度包和不同侧面对“集群”现象进行了大量的、卓有成效的研究。其中最主要的议题就是:探讨竞争优势是否能够持续,并且思考是什么机制能够驱动集群的成功,进而探究避免集群衰退的途径和机制。

波特在对集群竞争优势和创新进行了深入分析,认为集群的优势外在体现有三个方面:第一,提升以地区为基础的公司的生产率;第二,推动革新的步伐,支持今后生产率的增长;第三,促进新企业的形成,这进一步扩大和强化了集群本身。从企业竞争方面看,产业集群拥有一般企业无法比拟的竞争优势,这种竞争优势:一方面体现在直接经济要素上,如低成本优势、产品差异化优势、区域营销优势和市场议价能力优势;另一方面体现在非直接经济要素上,如企业技术、市场发展的公共平台、区域创新系统。综合众多学者的研究,集群形成并产生竞争优势的主要原因可以归纳为以下四个因素,即外部经济性、集聚经济、交易成本、柔性专业化等。

(1)外部经济性。马歇尔最早提出了外部经济性,集群外部经济性主要通过以下三个方面体现出来:劳动力市场共享、中间投入品的规模经济和技术或知识外溢。劳动力市场共享。对有专门技能的劳动的需求与供给,厂商集中会产生劳动力市场,劳动力市场的形成会加速企业的集聚。中间投入品的规模经济性。由于辅助性工业的存在,使用高度专业化的机械,为集中在一起的众多工业进行辅助性产品的生产,比起各个工业使用高价机械,自行生产这些辅助性产品来,更为经济和专业。技术或知识外溢。信息在当地流动比远距离流动更容易,正像马歇尔所说,从事同样技能的相关行业的人,互相从邻近的地方所得到的利益是很大的。行业的秘密不再成为秘密,而似乎是公开了。

(2)集聚经济效益。聚集使距离的成本和费用达到较低而使生产率和相互间往来频率达到较大。工业在地理上集中的主要原因之一,就是因为能产生一定的聚集经济效益。这种经济效益主要的来自于外在经济效益和内在经济效益。韦伯认为,集聚因素是一种“优势”,或是一种生产的廉价,或者是生产在很大程度上被带到某一地点所产生的市场化。他同时认为,技术的发展也是形成聚集经济的一个因素。

(3)交易费用节约。张五常在科斯提出交易费用理论的基础上做出了进一步研究,认为企业也是一种市场

## [参考文献]

- [1] Kim, W. C. and Mauborgne, R. A., Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice[J], Strategic Management Journal, 1991, 12: 125 - 143.
- [2] Kim, W. C. and Mauborgne, R. A., Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy[J], Strategic Management Journal, Apr 1998, 19(4): 323 - 338.
- [3] Lind, E. A. and T. R. Tyler, The Social Psychology of Procedural Justice[J], Plenum Press, New York, 1988.
- [4] 王晓霞,当代中国人际关系的文化传承[J],南开学报,2000(3):88 - 95
- [5] 刘翌,我国公司治理文化理论与实证研究[D],浙江大学博士论文,2002