



IYE ZHINENG ZHANLÜE ZHIXINGZHONG DE
GONGSHI WENTI YANJIU

企业职能战略执行中的 共识问题研究

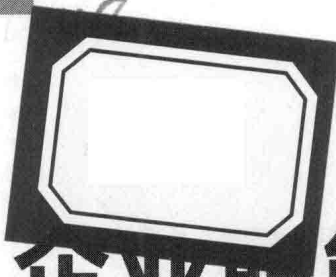
◎杨丽 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

Q IYE ZHINENG ZHANLÜE ZHIXINGZHONG DE
GONGSHI WENTI YANJIU



企业职能战略执行中的 共识问题研究

◎杨丽 著



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

内容提要

本书分析了中国企业战略管理的现状及特点,并盘点了影响企业战略执行的各类因素,继而针对影响战略执行绩效的重要因素——共识进行了深入分析。在对共识相关文献回顾的基础上,对战略共识这一概念的内涵、范围、内容及层次等进行了界定,并构建了包括前定变量团队流程(包括冲突和沟通)、调节变量环境的不确定性、结果变量执行绩效的共识研究的理论模型,进而对变量之间的关系进行了实证检验。结果发现,共识由认知、认同和承诺三个维度构成,提出了战略执行中应从战略认知、认同及承诺三个层面提升战略共识,从而提升战略执行绩效的思路,为战略管理领域的研究者及实践者提供管理启示。

责任编辑:宋 云

图书在版编目(CIP)数据

企业职能战略执行中的共识问题研究/杨丽著. —北京:

知识产权出版社,2012. 5

ISBN 978-7-5130-1335-2

I. ①企… II. ①杨… III. ①企业战略—战略管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 094210 号

企业职能战略执行中的共识问题研究

杨 丽 著

出版发行:知识产权出版社

社 址:北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址:<http://www.ipph.cn>

发行电话:010-82000893 82000860 转 8101

责编电话:010-82000860 转 8388

印 刷:北京雁林吉兆印刷有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

版 次:2012 年 6 月第 1 版

字 数:235 千字

邮 编:100088

邮 箱:bjb@cnipr.com

传 真:010-82000860 转 8386

责编邮箱:songyun@cnipr.com

经 销:新华书店及相关销售网点

印 张:13.5

印 次:2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

ISBN 978-7-5130-1335-2/F·534(4213)

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

摘 要

随着经济全球化进程的加快,越来越多的企业意识到要想在复杂多变的外部环境下,在激烈的国内、国际市场中谋求生存和发展,就必须站在战略的高度去把握未来。作为战略管理的重要环节,战略制定是一项难度较大的工作,而要使战略发挥作用、在整个组织执行中则更为困难。现实中,战略决策常常由公司的高层管理者制定,然后通过行政程序强加于低层管理者和非管理者身上,很少考虑他们的感受。这直接导致了组织员工与组织战略制定者对战略的认识不一致,形成所谓的“执行鸿沟”,只有提高他们对战略的“共识水平”才能有效填补这一危险的鸿沟。

在战略管理研究领域,战略流程通常涉及一个“共识构建的过程”。然而,以往的研究对于共识内涵的界定存在很大的分歧,通常将“共识”作为单维或二维变量研究,而且没有相对成熟的测量量表。虽然这些成果都强调了“共识构建”在战略制定和执行流程中的重要性,但与战略执行的研究相比,大部分的研究集中于战略制定层面。从关注的对象来看,以往的研究较多地关注了高层管理者或高管团队的共识问题,中层管理者次之,而对低层管理者及普通员工的共识状况的研究却很少;从研究的战略层面看,集中于公司层面的研究相对较多,关注战略业务单元层面和职能层面的研究较少。基于此,本书在界定“共识”维度的基础上,构建了共识研究的理论模型,聚焦于职能战略执行中中层、低层管理者及非管理者的共识状况,拓展并深化了该领域的研究。

本书由七部分内容构成:

第一章为导论,着重分析了中国企业战略管理的现状及特点,并梳理了国内外学者有关战略执行影响因素的研究成果。

第二章为研究问题,着重介绍了研究内容及意义,本书的创新点,以及研究的方法和体系。基于以往的研究成果,本书采用文献研究、访谈与问卷调查相结合的方法,着重探究了以下问题:共识包含哪些维度?冲突、沟通与共识存在什么样的关系?共识与执行绩效存在什么样的关系?

环境不确定性是否对共识－执行绩效的关系有影响，有什么样的影响？不同规模部门条件下共识－执行绩效的关系如何？

第三章为文献回顾，介绍了研究涉及的重要概念、国内外相关研究的状况。相关概念的界定是基于以往的研究成果并结合本书的研究范围确定的，具体包括职能战略、战略执行、共识、绩效等概念。对国内外有关共识及其与前定变量（团队异质性、决策制定过程、团队流程、组织结构、资源）、结果变量（执行绩效）、调节变量（环境不确定性）之间关系的相关研究成果的回顾和整理为下一章理论研究模型的构建和假设的提出奠定了基础。

第四章构建了理论研究模型并提出了相关假设。在这部分中，不仅对战略共识这一概念的内涵、范围、内容及层次等进行了界定，还构建了包含共识、共识的前定变量“团队流程”、调节变量“环境不确定性”、结果变量“执行绩效”的理论研究模型，并提出了上述变量之间关系的假设。

第五章是研究设计，是实证分析的前期工作。具体包括变量的测量（问卷的设计）、数据的收集（问卷的发放、回收及筛选）。

第六章是数据分析及假设检验，具体包括变量的信度和效度检验、描述性统计分析、相关分析及回归分析，检验了第四章提出的理论假设。

第七章为研究结论与展望，总结了研究的成果（研究结论、原因分析及管理启示），并指出了研究的局限性及未来研究方向。本研究成果为：第一，共识是一个包含认知、认同和承诺三个维度的变量。其中，认知是指职能部门成员对战略的知晓和理解程度，认同是指职能部门成员对战略的赞同程度，承诺是指职能部门成员愿意为战略目标的实现而努力的程度。这对以往仅将共识作为一个单维变量或二维变量的研究是个补充和拓展。第二，合作性沟通对认知、认同、承诺存在显著的正向影响，竞争性沟通对认知、承诺存在显著的负向影响，而与认同的关系不显著，冲突对认知、认同、承诺的影响都不显著。第三，认知、认同、承诺都对执行绩效具有显著的正向影响，宏观和行业环境的不确定性没有对共识和执行绩效的关系产生显著的调节作用。不同部门规模条件下（10人及以下、10人以上），认知、认同、承诺与执行绩效的正相关关系都很显著。第四，认知、认同、承诺对包括冲突和沟通在内的团队流程与执行绩效之间的关系发挥了重要的中介作用。在不考虑认知、认同、承诺的情况下，合作性沟通与执行绩效显著正相关，竞争性沟通与执行绩效显著负相关，冲突与

执行绩效的关系不显著。在认知、认同和承诺的中介下，合作性沟通与执行绩效的正相关关系显著，竞争性沟通、冲突与执行绩效的关系不显著。

上述研究结论对职能部门及企业的管理有重要启示：首先，需要深化对共识内涵的理解，甄别共识的三个维度即认知、认同和承诺的内涵及相互关系；其次，充分发挥共识对战略执行的促进作用，思考提升认知、认同和承诺水平的方法；再次，重视战略执行过程中冲突、沟通对共识的交互作用；最后，认识具有“两面性”性质的环境不确定性对共识－执行绩效关系的影响，通过建立环境预警系统、保持战略的灵活性和组织结构的柔性来趋利避害。

Abstract

With the acceleration of economic globalization process, more and more enterprises are convinced that it is necessary to pay attention to strategy in order to survive in domestic and international market which filled with fierce competition. As an important part of strategic management, strategic decision-making is a difficult job. However, it is more difficult to execute strategy in the entire organization. In reality, strategic decision is often developed by senior managers, and then imposed on low-level managers and non-managers via administrative procedures, with little consideration for their thought. It induces the formation of so-called “implementation gap” among the members of organizations because they have different understanding on strategy. It can fill up the dangerous gap by enhancing their strategic “consensus” effectively.

In the field of strategic management research, strategic process is usually considered to be involved in a process of cultivating consensus. However, there are a lot of differences about the definition of consensus. These studies generally treat “consensus” as a one-dimensional or two-dimensional variable, and there is no appropriate scale to measure it. Although these researches emphasize the importance of “building consensus” in the strategic formulation and implementation process, most of them focus on strategy formulation compared to strategy implementation. As far as research object is concerned, more researches concern about strategic consensus among top managers or top management team, followed by middle managers, while low-level managers and ordinary employees are often ignored. There are more studies concentrate on corporation-level than strategic business unit level and functional level. Based on literature review, this book defines the dimensions of consensus and builds a theoretical model of consensus on functional strategy implementation involving middle and low-level managers and non-manager.

on the analysis of present situation and the characteristic of Chinese enterprise's strategy management, and reviews the domestic and foreign scholars's researches on factors influencing strategy execution.

The second chapter is the research question, emphatically introduces the research content and meaning, the book's innovation as well as the research method and research structure. Based on previous studies, this book carries out study by the combination of literature review, interviews and questionnaire, and explores the following questions: what are the dimensions of consensus? How about the relationships among conflict, communication and consensus? How about the relationships between consensus and implementation performance? How about the impact of environmental uncertainty on the relationship between consensus and performance? How about the relationship between consensus and implementation performance for different size departments?

Chapter III is the literature review which introduces the key concepts and the relative domestic and foreign researches. This study defines the following concepts including functional strategy, strategy implementation, consensus, performance and reviews prior researches in relation to the antecedent variables (e. g. , team heterogeneity, the process of decision-making, team process, organizational structure, resources), outcome variables (the performance of implementation) and moderators (environmental uncertainty) of consensus.

Chapter IV defines the concept, content, scope and the level of strategic consensus firstly, and then sets up theoretical research model including "team process", "environmental uncertainty", "implementation performance" and makes the assumption that the relationship among these variables.

Chapter V is a study design which is preparative job of empirical analysis which includes the measurement of variables (questionnaire design) and data collection (questionnaire distribution, collection and selection).

Chapter VI is the data analysis and hypothesis testing which includes the reliability and validity testing of variables, descriptive statistical analysis, correlation analysis and regression analysis.

Chapter VII is the conclusion and prospect which summarizes the outcomes of this study (research findings, analysis and management suggestion), and points

out the limitations of the study and future research directions. This study finds that: firstly, consensus contains three dimensions including cognition, agreement and commitment. Among them, cognition refers to the extent of awareness and understanding about strategic content for functional department members. Agreement refers to the extent of assentation about strategic content for functional department members. Commitment is the extent of willing to work hard to achieve strategy goal for functional department members. It is a supplement and expansion for the prior researches which treat consensus as a one-dimensional or two-dimensional variable. Secondly, collaborative communication has a significant positive impact on cognition, agreement and commitment. Competitive communication has a significant negative impact on cognition and commitment, but has no significant relationship with agreement. Conflict has no significant impact on cognition, agreement and commitment. Thirdly, cognition, agreement and commitment have significant positive impact on the implementation performance. Both macro-environmental uncertainty and industry environment uncertainty have no significant adjustment on the relationship between consensus and performance. Under the condition of different size departments (10 persons and under and 10 persons above), cognition, agreement and commitment all have significant positive relationship with performance. Fourthly, cognition, agreement and commitment play important intermediary role between team process (conflict and communication) and performance. Without taking into account consensus, there is a significant positive correlation between collaborative communication and performance, and there is a significant negative correlation between competitive communication and performance. At the same time, there is no significant relationship between conflict and performance. When cognition, agreement and commitment are treated as moderators between team process and performance, the result indicates that there is a significant positive correlation between collaborative communication and performance, while there is no significant relationship among performance, competitive communication and conflict.

The conclusions of this study have important significance for functional departments and enterprises management: first of all, it is necessary to deepen understanding of consensus's meaning and differentiate the meaning of three dimen-

sions of consensus and their relationships. Secondly, it is the key to think over the methods to promote cognition, agreement and commitment in order to facilitate strategy implementation. Thirdly, the interaction between conflict and communication on consensus should be paid attention to. Finally, it is very important to understand the “dual character” of environmental uncertainty and its impact on the relationship between consensus and performance. It is available to promote environmental uncertainty’s advantage and avoid its disadvantage through the establishment of early warning systems, and maintaining strategic flexibility and flexible organizational structure.

目 录	
第一章 导论	1
第一节 中国企业战略管理的现状及特点	1
第二节 企业战略执行的影响因素	5
本章小结	40
第二章 研究问题	41
第一节 研究内容及意义	41
第二节 研究创新点	48
第三节 研究方法	50
第四节 研究体系	51
本章小结	53
第三章 文献回顾	54
第一节 相关概念界定	54
第二节 以往研究回顾	60
本章小结	74
第四章 理论模型和假设	75
第一节 共识的含义、范围、内容及层次	75
第二节 理论模型的构建和假设的提出	77
本章小结	87
第五章 研究设计	88
第一节 变量的测量	88
第二节 数据收集	101
本章小结	101
第六章 数据分析及假设检验	102
第一节 变量的效度和信度检验	102
第二节 描述性统计分析	112
第三节 相关分析	120

第四节 回归分析	121
第五节 数据分析结果	132
本章小结	137
第七章 研究结论与展望	139
第一节 研究结论	139
第二节 研究局限及未来研究展望	155
本章小结	158
附 录	159
附录 1 有关共识的实证研究	159
附录 2 有关共识的理论研究	169
附录 3 营销战略执行调查问卷	172
附录 4 财务战略执行调查问卷	177
附录 5 人力资源战略执行调查问卷	182
附录 6 战略共识测量条款(Knight 等,1999)	187
参考文献	189
后 记	201

第一章 导论

第一节 中国企业战略管理的现状及特点

经济全球化是世界经济发展的客观过程和必然趋势，是包括信息技术在内的科学技术快速发展的产物，并且在进入 21 世纪以来呈现出更强劲的发展势头。伴随着这一进程，我国的对外开放及市场化改革也日臻完善和深入，中国企业面临的竞争压力也越来越大。越来越多的企业意识到要想在复杂多变的外部环境下，在激烈的国内、国际市场中谋求生存和发展，就必须站在战略的高度去把握未来，通过强化自身优势，保持企业内部资源与外部环境的动态平衡。乔伊尔·罗斯和迈克尔·加米也曾说过，“没有战略的组织就像一艘没有舵的船，将会原地打转”。

“战略”一词的希腊语是 strategos，原是一个军事术语，意思是“将军指挥军队的艺术”。20 世纪 60 年代，战略思想开始运用于商业领域，并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学术源流。

战略管理是指企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。总体来看，中国企业的战略管理呈现出以下特征。

一、国际大型企业较为重视战略管理工作

案例 1-1：云计算成华为未来十年核心战略，投万人攻坚^①

于 2010 年发布云计算战略并大举进军企业业务市场的传统通信设备巨

^① 案例来源：王鹏．华为未来十年云计算为核心战略，研发投入超整体 10% [OL]．http://www.cnbbing.com/article/dispatch_aid_44eb09121087_a2.Html [2010-04-09]．

头华为，近日再次表明了其希望在 IT 市场获得突破的决心。

2011 年 10 月 31 日，华为公司正式宣布成立由华为董事会直接投资的 IT 产品线，同时，华为公司 IT 产品线 CTO 李三琦表示，华为已经将云计算列为未来十年的核心战略，并将持续增加对云计算领域的投入。据悉，目前华为在云计算领域投入的研发力量已经超过公司整体研发力量的 10%。

对于华为而言，虽然此前几年已经涉足云计算领域，但新成立的 IT 产品线将有助于华为完成“大平台下的差异化定制”。李三琦透露，在成立 IT 产品线并大规模进军云计算领域的头几年，华为将其划分为“战略投入期”。

据介绍，华为目前在云计算投入超过 6000 人，预计在 2012 年超过 10000 人。其研发团队分布在美国、加拿大、深圳、北京、西安、杭州、上海等地。其中，美国硅谷团队已经成为华为云计算研发力量的“神经中枢”。另据华为公司企业业务 CMO 何达炳透露，华为已经把云计算看做新型 IT 产业未来十年发展的发动机，是帮助华为成为 ICT 领导者的长期战略。

此前，华为企业业务总裁徐文伟曾表示，华为企业业务今年的销售额将达到 40 亿美元——比去年增长近一倍，华为希望 2015 年这一数据能高达 150 亿~200 亿美元，占华为销售额的 20%，成为华为最重要的一个增长点。

而对于华为来说，云计算大大拓展了企业业务的应用范畴，而且只有大企业才有能力玩得转。

目前，在北京、上海、广州、南京、无锡等地，地方政府掀起的新一轮云计算发展热潮，各地争相上马云计算示范项目，这给华为这样的厂商带来了很大机遇。

华为公司常务副总裁徐直军就表示，2010 年，全国政府企业中有 10% 的应用是在云计算上，到 2020 年，这个比例将达到 44%。他同时表示，华为公司预计 2014 年云计算行业市场规模将达到 560 亿美元，是 2010 年的三倍。

李三琦也认为，中国内地的云计算市场和国外发达国家的云计算市场有很多的不同，由于大型企业客户和地方政府的推动，内地的云计算市场发展反而较为迅速。

据了解，华为目前已经在中国移动、江苏移动、上海联通、上海电信、四川电信、上海闸北卫生局、上海中学、上海市经信委、北京市经信

委、福建省政府等地规模部署了云计算解决方案。

鉴于战略管理对企业发展具有重要的导航作用和持续发展保证,国际大型企业普遍非常重视战略管理工作,建立制度化、系统化的战略管理体系已成为国际大型企业管理的主要趋势。据资料显示,国际大型企业尤其是世界 500 强企业绝大多数都建立了战略管理体系,企业的高层决策者要拿出四成以上的精力来进行战略研究和规划。同时,实施战略管理的企业无论在发展速度、赢利能力、发展潜力和持续发展后劲等方面都要比不实施战略管理的企业更为成功(牛克洪,2009)。

和大企业一样,战略管理的成败也直接关系到中小企业能否实现可持续发展。中小企业是相对于大企业而言按照不同方式划分的生产规模较小的企业。与大企业相比,具有企业规模小、资金力量单薄、经营品种单一等特点的中小企业决定了其不可能开展类似于大企业的战略管理,其战略一般很少是正式的。对此,中小企业会根据其外部环境及内部资源和能力状况,以求得企业的生存和长期稳定的发展。为不断获得新的竞争优势,中小企业对自身的发展目标及达到目标的途径和手段也应进行总体谋划。

二、战略决策模式多为“命令式”和“愿景式”,缺乏员工参与

案例 1-2: 战略可由公众制定吗?^①

长期以来,战略规划都是由公司高层来完成的,他们使用结构化工具进行分析,严密控制决策。负责维基百科运营的维基媒体基金(Wikimedia Foundation)则采用了一种与众不同的战略制定方法:它公开征求战略构想,吸引世界各地维基媒体人的积极参与。整个过程在一个叫战略维基的论坛公开进行,这个为期一年的实验在 2010 年 7 月画上了句号,产生了一个指导维基百科未来五年工作重点的战略。

这种开放式制定战略的过程,能使人们参与到组织内部,塑造战略与提供支持。它能有效地帮助公司将自身的活动与顾客、供应商等相关群体的兴趣更紧密地联系起来。虽然组织这样一次开放的决策过程会让公司损失部分控制权,并且需要花费额外的时间,但它可以使顾客真正地参与进来,给公司提供更有深度的见解,并提高对公司的忠诚度,由此所带来的好处远远超过公司的付出。

一般而言,战略管理包含形成战略愿景、确定目标体系、制定战略、执行战略,然后随着时间的推移对上述愿景、目标、战略及其实施做出适

^① 案例来源:巴里·纽斯特德,劳拉·兰泽罗提。战略可由公众制定吗?[OL] <http://www.chinahrd.net/manage/info/175409>. [2010-06-09].

当的纠正性调整 (Thompson & Strickland, 2004, 见图 1-1)。其中, 战略制定和战略执行是战略管理的核心环节。

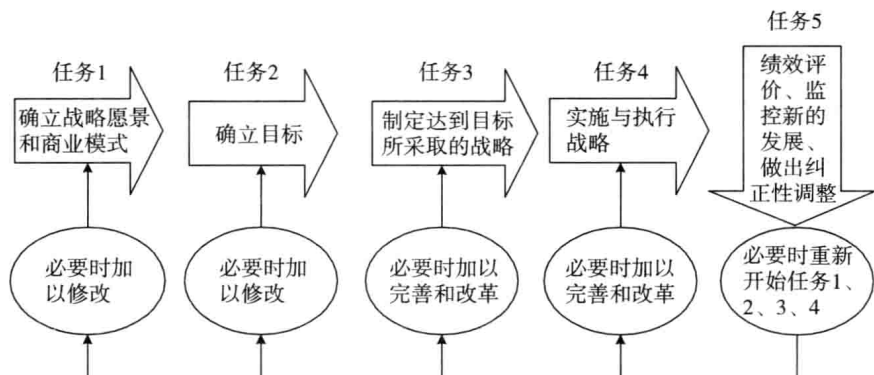


图 1-1 战略管理五项任务 (Thompson & Strickland, 2004)

《中国企业战略：现状、问题及建议——2010·中国企业经营成长与发展专题调查报告》指出，从“命令式”、“愿景式”、“正式战略规划”和“员工参与式”四个方面了解企业战略决策模式的结果显示：企业经营者对企业战略决策中的“命令式”、“愿景式”、“正式战略规划”三个方面评价较高，“员工参与式”得分相对较低，这表明目前中国企业更多地利用前三种方式进行决策，而且特别偏重“命令式”和“愿景式”。

该调查报告指出，总体来看，“愿景式”、“正式战略规划”及“员工参与式”与企业绩效的四个方面都呈现显著的正相关关系，而“命令式”仅与企业总体质量和社会表现呈现显著正相关关系，与企业的成长性和营利性没有显著的相关关系。可见，“命令式”的决策模式在中国企业发展中扮演着“成也王侯，败也王侯”的角色。要提高企业的绩效，不仅要提高企业经营者的战略思维和决策能力，还必须重视“愿景式”、“正式战略规划”和“员工参与式”等决策方式，提升企业决策模式的合理性。

三、战略执行远比战略制定困难

案例 1-3：决策失败与执行失败^①

1999 年 9 月底，《中国企业家》杂志记者在《财富》全球论坛上海年会上采访了新希望集团董事长刘永好。谈及中国企业家失败的原因，刘先生说：70%~80% 是在于投资失败，而投资源于决策失败。最后，刘先生

还反复说道，此次上海之行最大的收获是学到了国外 CEO 们是怎样决策的。

把决策失败列为中国企业家的头号失败原因应该是可以成立的，飞龙总裁姜伟闭门思过、修炼内功，反省出的 20 大失误，头三条赫然是：“决策的浪漫化、决策的模糊性、决策的急躁化。”可见决策失误给姜伟带来的切肤之痛，而其他国内企业家在反思失败时，也无一例外地检讨自己的决策错误。

决策失败是最大的失败，对中外企业家都应是如此，但《财富》杂志在对数十位失败美国 CEO 进行了数年的跟踪调查后，得出的结论却与中国企业家们的结论大相径庭。它认为，这些 CEO 的问题在于糟糕的执行，结论概括起来就是：他们一是办不成事，二是优柔寡断，三是不兑现承诺。而决策显然不是重要的原因。

尽管对于任何管理团队而言，制定协调的战略是一项难度较大的工作，而使战略发挥作用即在整个组织执行则更为困难。当一项战略决策制定出来后，在随后的战略执行过程中遭遇阻碍是较为常见的现象：2002 年的《CEO 调查》显示，“72% 的 CEO 认为执行战略比制定一个好的战略更难”（孙永玲，2006），“再好的战略如果不能得到很好地执行，也不能产生卓越的绩效”（Noble，1999），事实上即使是“伟大的战略也无法战胜糟糕的执行”（Clampitt，Berk，Williams，2002）。2004 年《经济学人》的一项针对 276 名高级执行官的调查发现，在过去的三年里，57% 的公司在执行战略时遭遇失败。《2006 年中国企业战略执行白皮书》也指出，战略已经成为“目前各类企业面临的最显著的管理挑战”，83% 的被调查企业无法顺利执行其战略。Neilson，Martin 和 Powers（2008）面向全球 50 多个国家、1000 多家企业、历时 5 年的网上调查发现，大多数员工认为公司重要的战略性决策没有很快地被转化为行动。以企业法人代表为主的企业经营者群体为调查对象，基于 5016 份有效问卷的《中国企业战略：现状、问题及建议——2010·中国企业经营成长与发展专题调查报告》指出，企业经营者普遍重视战略管理，对所承担的战略决策责任有一定的认识，同时企业经营者大都认为制定战略难，执行战略更难。

从中外企业的实践来看，战略执行已成为困扰企业的突出问题之一，而多种因素综合的作用决定了战略执行效果。

第二节 企业战略执行的影响因素

事实上，战略执行之所以总受阻碍，归根结底是因为受到众多因素的