



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

TBC背景下企业高管团队 战略决策速度研究

古家军 / 著

**TBC BEIJINGXIA QIYE GAOGUAN TUANDUI
ZHANLUE JUECE SUDU YANJIU**



经济科学出版社
Economic Science Press



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

TBC背景下企业高管团队 战略决策速度研究

古家军 / 著

TBC BEIJINGXIA QIYE GAOGUAN TUANDUI
ZHANLUE JUECE SUDU YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

TBC 背景下企业高管团队战略决策速度研究/古家军著.
—北京: 经济科学出版社, 2013. 2
(中青年经济学家文库)
ISBN 978 - 7 - 5141 - 2908 - 3

I. ①T… II. ①古… III. ①企业管理 - 组织管理学 -
研究 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 005371 号

责任编辑: 王冬玲
责任校对: 苏小昭
版式设计: 代小卫
责任印制: 邱 天

TBC 背景下企业高管团队战略决策速度研究

古家军 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 10.5 印张 220000 字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2908 - 3 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

人类进入 21 世纪，企业生存环境变得日趋复杂。公司不断优化资本运作，顾客需求越来越个性化，产品和服务的生命周期缩短，基于时间的竞争策略成为企业高管团队战略决策面临的重要议题。企业高层决策者们意识到：面对一个快速变化的市场格局，实行快速而科学的战略决策，才能对快速变化的环境作出快速的反应。但是，在现实中，快速决策往往不正确，正确的决策往往不快。因此，研究如何在新竞争环境下，快速而正确的战略决策具有重要的理论价值和现实意义。本研究从企业高管团队战略决策过程的团队优化配置、团队领导及行为整合和战略决策机制等方面，系统地研究企业高管团队如何实现快速而正确的战略决策过程，得到如下主要创新成果。

首先，依据高阶梯队理论和战略决策理论，运用关键事件技术、行为事件访谈等方法构建了基于时间竞争（Time-Based Competition, TBC）的企业高管团队战略决策过程的概念模型。在文献研究的基础上，依据西蒙的决策制定过程理论，建立战略决策研究的概念性框架。在此基础上进行问卷调查和对企业高管个案访谈，采用内容分析法对调研访谈资料进行编码分析，对战略决策各阶段的时间分布进行实证分析，揭示企业战略决策过程的时间阶段性特征，构建了基于时间竞争的企业高管团队战略决策过程的概念模型。

其次，实证研究了企业高管团队特征对战略决策速度的影响。揭示了影响企业高管团队战略决策速度的人口统计学及其异质性特征，构建了高管团队战略决策速度的评价指标体系，并运用多元回归分析，建立了基于战略决策速度的高管团队优化配置模型，为在动态竞争环境下的企业高管团队的优化配置提供了理论和实践指导。

再次，采用访谈、半结构化问卷获取原始数据，通过探索性因素分析和验证性因素分析，修订了 Simsek（2005）等的团队行为整合量表。通过结构方程建模和多元回归分析，揭示了团队领导风格、高管团队行为整合与战略决策速度的作用机理。同时，运用团队信任、知识整合、社会资本和团队创造力等理论，构建了高管团队战略决策过程中的团队行为整合机制与决策速度的关系模型。

最后，在文献和实证研究的基础上，比较研究了四种不同决策机制的优缺点，提出了基于博弈论的企业高管团队战略决策的选择机制，分析了团队领导风格、决策顾问的参与、冲突的解决、团队成员决策权的大小以及战略决策情境等因素对战略决策速度的影响，从而构建了企业高管团队战略决策机制的权变模型。

本书是笔者主持的国家自然科学基金项目“基于时间竞争的企业高管团队快速决策研究：时间分布、影响机制及权变模型（项目编号：71002092）”的总结，也是笔者博士论文的主体部分。在研究过程中，由于涉及的研究点比较多，深入细致的研究还不够，研究方法上还有值得补充和改进的地方，其不足之处是显而易见的，请读者海涵。

本书的顺利出版，得益于国家自然科学基金委的支持，得益于笔者的博士生导师华中科技大学胡蓓教授的指导，得益于华中科技大学陈荣秋教授的指点，得益于浙江工商大学工商管理学院和杭州商学院领导和同事们的支持和帮助，得益于研究高管团队、快速决策的同行们，特别是笔者的师兄张建林博士、陈建安博士等，得益于家人的支持和理解。在此对他们表示衷心的感谢。

感谢经济科学出版社的王冬玲编辑。

在本书的写作过程中，阅读了大量的相关文献资料，其中大部分已经标注在文后的参考文献中了，难免有所遗漏，敬请谅解并表示衷心的感谢。

本书的读者对象为国内外从事经济管理教学和科研的工作者、研究生以及从事企业管理实践的工作者。由于本人学术水平有限，本书可能存在不少问题和缺点，敬请广大读者批评指正。

古家军

2012年11月

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的主要内容与关键问题界定	5
1.3 研究方法与技术路线	8
1.4 主要创新点	10
第 2 章 文献述评	12
2.1 基于时间的竞争及零时间企业	12
2.2 战略决策速度	18
2.3 高层管理团队战略决策	26
2.4 文献评析	32
第 3 章 企业高管团队战略决策过程的概念模型	34
3.1 战略决策过程的阶段划分及时间分布	34
3.2 TBC 背景下企业战略决策的特征	39
3.3 高管团队战略决策过程概念模型的构建	42
3.4 本章小结	49
第 4 章 高管团队特征对战略决策速度的影响机理	51
4.1 TMT 特征对决策速度影响的基本模型与假设	51
4.2 TMT 特征对决策速度影响的实证分析	57
4.3 基于战略决策速度的高管团队优化配置模型	65
4.4 本章小结	72
第 5 章 高管团队战略决策过程中的领导风格与行为整合	73
5.1 高管团队行为整合的量表修订	73

5.2	高管团队领导风格、行为整合对战略决策速度的影响机理	83
5.3	基于战略决策速度的高管团队行为整合机制	98
5.4	本章小结	106
第6章	高管团队战略决策机制权变模型	107
6.1	企业战略决策机制的比较	107
6.2	基于博弈论的高管团队战略决策机制选择分析	111
6.3	企业高管团队战略决策机制权变整合模型	117
6.4	本章小结	123
第7章	结束语	124
7.1	全书总结	124
7.2	研究展望	126
附录	访谈提纲和调查问卷	128
附录1	访谈提纲	128
附录2	调查问卷	130
主要参考文献		134

第 1 章

绪 论

1.1

研究背景

本书是国家自然科学基金项目“基于时间竞争的企业高管团队快速决策研究：时间分布、影响机制及权变模型（项目编号：71002092）”的研究成果，也是笔者博士论文的主体部分。本书选取在基于时间竞争背景下企业高管团队战略决策过程为研究主题，旨在探究在快速变化的环境下，企业高管团队战略决策过程的实现需要解决哪些关键问题，这些关键因素是如何影响战略决策速度的，采用什么样的决策机制有利于战略决策速度的提升。

1.1.1 企业竞争的环境发生了深刻变化

随着经济全球化步伐的加快，企业面临的经营环境更加开放、复杂与多变。人类进入 21 世纪后，随着社会环境的快速变化，激烈竞争的企业经营环境迫使企业不得不面对诸如兼并、收购、整合等方面的问题。顾客的需求也越来越个性化，产品和服务的生命周期也不断缩短。过去那些在确定环境下能够发挥作用的组织管理模式，不再适应于新的不确定的环境。在高速、动态、复杂的环境下，要对一个组织所处的环境作出比较准确的判断，已经变得越来越困难，组织开始面对越来越多的不可预测的问题。企业的经营战略，特别是战略决策变得越来越困难了。蓝海林（2001）认为我们正经历着动态竞争的环境，动态竞争与传统竞争模式有两个方面的显著区别：一是竞争对手之间的战略互动明显加快，竞争互动成为制定企业战略的决定因素；二是任何的竞争优势都是暂时的，而不是可以长期保持的。基于这两个特点，企业很难对环境作出正确的判断，很难准确地分析自身与环境之间的关系，也就更难确定自身的发展战略。在组织运营环境的不确定性迅速增长的情况下，组织必须拥有快速灵活的反应机制，才能满足市场变化的需要。企业在激烈变化的市场竞争中生存与发展的关键是通过快速的自我变

化来响应和适应环境的快速变化。因此,市场环境的变化对企业的速度、灵活性与创新都提出了更高的要求。

戴维尼(D'Aveai, 1994)在《超竞争对抗》一书中提出了“超竞争”的概念。超竞争也就是随着市场竞争和技术创新的加剧,企业竞争优势的创造与毁灭的速度变快,企业保持竞争优势的时间急剧缩短。超竞争的环境改变了企业原有的竞争环境,主要表现在环境的高度动态复杂性和非线性变化,企业总是处于不断的变化和不均衡的状态之中。经济的全球化、信息技术与电子商务的快速发展、技术的交叉渗透、产业界限和企业边界的模糊、知识要素地位的提升以及动态的战略调整等,不仅改变了传统的竞争性质、竞争规则和持续竞争优势的源泉,而且这些要素相互作用,进一步强化了环境的动态性和复杂性,这对传统的战略管理理论提出了严峻的挑战。哈默尔、普拉哈拉德(1993)认为,在动态竞争环境下,一个公司的长期竞争力取决于经理们是否愿意持续挑战他们的管理模式,全球竞争不仅仅是产品对产品或公司对公司的竞争,它也是一种思维模式对思维模式或管理模式对管理模式的竞争。

在全球化背景下,大部分产品买方市场格局的形成已是不争的事实,在买方市场中,顾客需求的个性化和多样化特征日渐突出,这些变化导致了企业面临的不确定性增加,企业的战略重点不得不由以产品为中心转向以顾客为中心,正如麦卡纳在《时间角逐》一书中把新时期的顾客称为“永不满足的顾客”。同时,市场上产品和服务的同质化也越来越严重,而产品及服务的同质化竞争必然会导致企业的运营成本的上升和利润的逐渐下降,最终导致企业技术创新难度增加、运营成本上升,企业难以实施其全球化竞争战略。科学技术的日新月异,给整个世界带来了翻天覆地的变化,高新技术应用于企业的生产导致效率的逐步提高,新产品不断涌现,产品的生命周期缩短,市场竞争加剧。企业面临着交货期、产品或服务质量、成本等方面的多重压力。

新的竞争环境对企业提出了新的要求,这些要求概括起来可以归纳为:企业必须快速地设计与开发新产品,以满足顾客新的、个性化的需求;企业必须调整生产系统的柔性,以适应即时生产的需要;企业必须建立快速的分销系统,以满足顾客的即时需要;企业必须建立快速反应的决策支持系统,以满足高层管理团队的快速决策。柔性和时间已成为以个性化需求为驱动的企业生产经营中最主要的竞争要素。

总之,这些新的时代特征都要求企业能在不断变化的市场环境下,快速地作出反应,并源源不断地开发满足个性化需求的新产品以获得持续的竞争优势。上海财经大学晁纲令教授(2003)认为对顾客需求快速响应的结果不仅是提高了顾客的满意度,而且顾客也情愿为所购买的商品和服务支付溢价。企业经营速度加

快的结果是更快的存货周转率、更低的运营成本、更短的产品开发周期和更高的员工士气。

因此，我们有理由相信企业竞争的核心内容已由产品、价格、质量向时间转移，“基于时间的竞争”（Time-Based Competition, TBC）已无法避免。

1.1.2 零时间及零时间组织的提出

从泰勒的时间和动作研究到丰田公司的准时生产制，时间始终是备受企业重视的竞争要素。企业为了快速占领市场，争夺市场份额，赢得竞争优势，已着力通过多种手段缩短产品的研发、设计、制造时间。一些企业在“时间”上大做文章，逐步采用了一些可行的方法即时推出自己的产品或服务。比如，通过计算机辅助设计、辅助工艺规划，缩短产品设计和工艺准备周期；采用并行工程，大大缩短了产品开发周期；通过敏捷制造和敏捷供应链管理，缩短了从需求确认、产品创意、新产品开发到交付顾客的整个过程；通过成组技术、数控及柔性制造等手段使加工不同零件达到和加工相同零件一样的效率，从而大大地缩短了调整的准备时间和准备费用。对于多品种小批量生产，需要不同产品加工之间的转换，调整准备时间也成为妨碍生产率提高的主要问题。可见，时间正逐渐成为企业快速响应顾客需求最直接的表征。

Stalk（1988）在《时间：下一个竞争优势资源》一文中根据日本企业竞争优势演进过程看到了时间的前景，首先提出了“基于时间竞争”的概念。随着基于时间竞争的观点逐步被人们所接受，一些学者初步描述了基于时间企业的特征，以及如何成为基于时间竞争的企业。后来，一些学者从不同的角度研究了基于时间竞争的企业发展模式，这一阶段学者们称为“第一代基于时间竞争”。随着越来越多的公司采取基于时间的竞争策略，第一代基于时间竞争已经成为企业生存的必要条件，企业通过压缩交货提前期来获得的竞争优势现在已经变得非常有限了，要获得竞争优势必须站在更高的层面上，采取更有创新的竞争策略。鉴于这样的情况，在第一代基于时间竞争的基础上，Yeh 和 Pearlson（2000）进一步提出了零时间和即时顾客化定制的概念，即当顾客一旦提出要求，企业就能立即将可利用的资源（如物质、信息、知识等）转化为顾客需要的个性化产品和服务。零时间和即时顾客化定制的经营理念是企业经营思想的更高境界，这反映了经营思维模式的重大转变，即零时间是基于时间竞争的更高境界。针对这一趋势和基于时间竞争研究的不断推进，Meyer（2001）提出了“第二代基于时间竞争”。第二代基于时间竞争的核心思想是企业必须快速决策，根据需要灵活地改变战略方向，战略速度是取得企业成功的关键。第二代基于时间竞争与第一代基

于时间竞争比较,最本质的特征是决策的非理性和非线性,即没有现成的程序和方案可以遵循,在决策中往往依赖决策者的直觉、经验等。Yeh 等(2002)提出了“零时”公司的概念,他从英特尔、福特、亚马逊、戴尔等企业的实践中提炼出“零时”企业的法则,即零价值间隙、零学习间隙、零管理间隙、零流程间隙和零内部间隙。后来,德普雷和蒂森(2002)在零时间组织的基础上,提出了零度空间组织的管理理念。零时间组织的提出,开阔了人们对基于时间竞争研究的视野,成为企业发展的方向,也成为很多公司追求的理想目标。但是,要实现零时间企业的运作模式,达到快速(零时间)响应顾客的需求,快速战略决策是其实现途径的必要条件。

1.1.3 快速而正确的战略决策是基于时间竞争的本质

决策的民主化是为了集思广益,决策的科学化是为了避免主观主义,两者都是为了保证决策的正确性。然而,在基于时间竞争的时代,决策不仅要求正确,还要求及时、快速,当时间成为重要的竞争优势源泉时,缓慢决策就像错误决策一样无效(Stalk, 1998),丧失时机的决策是没有任何意义的。当今世界,时间受到了学术界和企业界的广泛关注,时间也成为组织发展的一项重要竞争要素。随着市场竞争的加剧和技术创新的加速,企业保持其竞争优势的时间急剧缩短。Arthur D. Little(1992)的研究表明,在市场快速增长的情况下,若保持预算成本不变,新产品推出的时间延迟6个月,在未来5年内可能会损失17%~35%的利润。相反,若保证新产品按时推出,开发成本提高50%,损失的利润只有4%。可见,时间在市场竞争中凸显出不容忽视的作用。

环境的高度动态性与复杂性使企业总是处于不断变化和非均衡的发展状态之中。在供过于求的买方市场大环境下,企业只有迅速适应市场的变化才能生存与发展。企业的响应速度是企业适应变化的一种体现,越来越多的企业高层决策者们开始意识到,只有实行快速而科学的决策,才能对环境变化作出快速而正确的反应,迅速捕捉瞬息即逝的市场机会。同时,一些管理者也认识到,只有快速而正确的战略决策过程才能保证战略决策的各项结果。戴尔副总裁 Kevin Rollins 曾说,戴尔电脑管理上最大的挑战是如何加速业务经营中的每个环节,因为产品生命周期的单位已经从年变成了月,如果不能快速地行动,就只能被淘汰出局。Wal-Mart 因其快速响应能力成为行业的佼佼者。Xerox 意识到缓慢的新产品开发速度削弱了自己的竞争力,因此采取了快速创新战略并实施流程再造而再创辉煌。HP 公司利用“延期目标”的观念压缩新产品开发周期而成倍提高了生产量。Kodak 公司总裁乔治·费舍很少犹豫,通常当场决策。对于一个机构臃肿、组织僵

化、决策迟缓的公司来说,这确实是一种变革。费舍是一个愿意采用70/30规则的人,他认为如果有七成胜算就应迅速决策。如果只有五成胜算,则不适于下战书挑战市场的既有强敌;若要等到有九成胜算,则在数字化竞争的时代,可能早已时不我待。彼得·克里斯、谢得高(2005)认为,日本企业家太原总一郎拥有相同的观点:“打算创新事业,十个人中,有一两个人赞成就可以开始了。等有五个人赞成时已经迟了一步,到有七八个人赞成的时候已经太迟了。”

在现实中,快速决策往往不正确,正确的决策往往又不快,新竞争环境使得传统战略决策必须向快速而正确的战略决策转变。Hellenbeck(1995)、焦长勇(2002)认为,领导团队决策的正确性取决于:①团队成员间信息交流的畅通性。②领导班子成员对决策建议的准确度。③团队领袖对其班成员的评价。在基于时间竞争的战略决策环境下,决策是一个高度复杂、动态的过程,实现快速而正确的决策,涉及大量的因素,如决策者(或决策群体)的素质,决策机制,决策过程中的沟通、冲突的解决和团队的领导风格,以及决策的方法等。大量事实证明,在基于时间竞争的新环境下,加快战略决策的速度能及时响应客户的需求。快速而正确地制定战略决策,已成为企业生存和发展的关键。同时,快速而正确的战略决策也能使企业在充分挖掘潜在机会和规避风险的情况下实现对客户的快速响应。因此,快速而正确的战略决策是新竞争环境下企业高层管理团队的一项重要战略技能。

1.2

研究的主要内容与关键问题界定

1.2.1 研究的主要内容

本研究立足学科前沿,通过理论和实证研究,结合我国企业的实际,揭示企业高管团队战略决策过程的阶段划分、各阶段的时间分布、比较传统战略决策与基于时间竞争的战略的特点以及在基于时间竞争的背景下战略决策过程的概念性框架。在概念性框架的基础上,围绕战略决策过程是否能提升战略决策速度这一主旨,揭示高管团队战略决策过程中的几个关键因素对战略决策速度的影响机理。从而完善高管团队战略决策理论,同时也对实践中企业如何提高战略决策速度和质量提供重要的参考。

首先,在文献综述的基础上,通过半结构化的访谈,构建了基于时间竞争的高管团队战略决策过程的概念模型。在概念模型的构建中,始终围绕“企业高管

团队是如何快速而正确作出战略决策这一过程”而展开。要揭示这一问题,就要弄清战略决策过程及其时间分布是前提和基础,因此,需要探索基于时间竞争的企业战略决策过程分为哪些阶段,每个阶段的时间分布是怎样的,战略决策过程受哪些关键因素制约,这些因素是如何影响战略决策速度的。

其次,在概念性框架的基础上,通过结构化的问卷,运用实证研究方法,研究企业高管团队特征对战略决策速度的影响,揭示了影响企业高管团队战略决策速度的人口统计学及其异质性特征。进而在文献研究的基础上构建高管团队战略决策速度的评价指标体系,并运用多元回归分析构建了基于战略决策速度的高管团队优化配置模型。

再次,高管团队战略决策过程中,团队成员是如何达成一致的呢?他们的观念、意识、行为是否能够快速整合?这些问题的解决将会直接影响在时间压力情况下的战略决策。同时,高管团队的领导风格是否会影响到团队行为整合以及战略决策速度呢?为弄清这一问题,本研究通过问卷调查等方式,实证研究了高管团队战略决策过程中的领导风格和行为整合对战略决策速度的影响机理。

最后,在前面实证研究的基础上,探索高管团队战略决策过程的决策机制,试图构建基于时间竞争的高管战略决策机制的动态权变模型。

本研究旨在探索基于时间竞争的企业战略决策过程,以及影响这一过程的关键因素,这些关键因素是如何影响战略决策速度的。这一研究成果将极大地丰富战略决策理论,同时为企业在新的竞争环境下及时响应顾客需求,构建基于时间竞争的战略体系提供指导。

1.2.2 关键问题的界定

(1) 研究主题的界定

根据 Wit 和 Meyer (2000) 构建的战略管理框架,战略内容 (Strategy Content)、战略过程 (Strategy Process) 和战略情景 (Strategy Context) 是战略研究的三个核心要素,本研究将重心放在“战略过程”,特别是将研究范围界定在“战略决策过程”,而“战略决策”通常是由企业的高管团队(人员)负责,现实环境是一个动态竞争的环境,时间正成为一个“战略性的武器”,决定企业能否在竞争中取胜。因此,我们将研究主题界定在“基于时间竞争的企业高层管理团队战略决策过程研究”。

(2) 战略决策过程的基本假设界定

从战略管理过程理论纵向演化的历史来看,20 世纪 60 年代,主要是以理性

选择架构为主,包括了设计学派、市场环境学派和市场定位学派。他们认为人的认知应当是“完全理性的”,战略过程首先是“有意识的深思熟虑”,“思考在先、行动在后”,按照拟定的规划方案执行战略。以 Simon (1957)、March 和 Simon (1958)、Cyert 和 March (1963) 等为代表的战略决策“行为理论”认为:人的认知是有限的,由于受人和环境等因素的影响,战略过程只可能是一个断续的、渐进的甚至是无序的过程。战略管理研究领域在 20 世纪 90 年代前出现了纷繁复杂的理论分支。笔者选取了与战略管理相关的最具权威的 5 个杂志 (Strategic Management Journal, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies),从 2000 年到 2008 年,对与战略过程相关的论文进行了分析,发现战略管理理论正在走向不断的融合,没有一个学派或者理论能解释战略管理领域的所有问题。自 Barry 和 Elmes (1997) 以来,学者们开始尝试从阐释主义的角度来理解战略,主张将战略看做战略家虚拟的小说或企业向公众讲述的故事,通过讲述战略这个故事,企业为内外部利益相关者之间的关系赋予了意义。Landrum (2000) 认为,战略是决策者对其认识论与价值观的一种表达。在认识论上,战略的后现代主义反对事先定好客观标杆,强调从行为本身探究当事人的视角和立场。从实证角度看,最新的战略过程研究注重深入到企业内部,考察企业战略过程的来龙去脉。比如, A. Bakir 和 V. Bakir (2006) 运用扎根理论对英国文化娱乐行业的战略过程进行了研究。Mintzberg 和 Rose (2003) 从历史的角度对加拿大麦吉尔大学 150 多年的发展历程进行了研究,发现在组织中激烈的战略变革极少发生,战略是组织一贯为之的、稳定的行为模式。

因此,研究基于时间竞争背景下的高管团队战略决策时,持后现代主义的观点,即强调“融合”的观点,从战略决策行为本身入手去探查战略决策过程,并且注重采用实证研究的方法来揭示高管管理团队战略决策过程。

(3) 战略决策速度和战略决策质量(有效性)的关系界定

Eisenhardt (1989)、Judge 和 Miller (1991) 等都将战略决策的速度界定为一个战略决策的持续时间,即一个战略决策的首次提及深思熟虑后的行为所持续的时间。战略决策的质量或有效性通常是指决策的正确性或者决策效果在市场、财务等指标上与竞争对手相比具有优势。

战略决策速度和战略决策质量通常是一个事物矛盾双方的统一体。有的战略决策保证了决策结果的质量,可能花费了大量的时间;有的战略决策虽然强调了速度的提升,但又难以保证决策的正确性。既能考虑战略决策的速度又能保证战略决策的正确性,是组织、高管团队或领导者追求的目标。

本研究主要考虑在动态复杂的环境下,即 Eisenhardt (1989, 1990) 等描述的“高速环境”下,战略决策的速度与组织绩效存在正相关关系。因此,本书后面将展开的研究存在一个假设前提:战略决策的速度与组织绩效存在正相关关系,即在高速环境下,战略决策速度的提升保证了战略决策结果的有效性,有利于组织绩效的提高。

1.3

研究方法与技术路线

本研究拟采用的方法包括文献研究、深度访谈、问卷调查、案例研究和横向比较等方法。

(1) 文献研究法

本研究在查阅基于时间竞争、战略决策、战略决策过程、战略决策速度、高层管理团队及相关研究领域大量中外文文献的基础上,总结目前研究的理论进展及存在的不足,找准本研究的切入点、理论基础以及拟解决的关键问题,建立相关理论分析框架和本研究的主要架构,进而提出研究的关键变量和相应的假设。对国内外的相关研究文献进行整理和综合分析,确保本项研究在立意、理论与方法上始终处于前沿。

(2) 深度访谈

在揭示战略决策过程的时间分布和影响因素以及这些因素如何影响战略决策的速度时,根据研究需要,笔者在湖北、湖南、浙江、广东等地的企业进行实地考察,并与企业高管人员深度访谈,进一步完善研究思路,提出本研究的概念性框架和模型。

(3) 问卷调查和案例研究

在研究企业战略决策过程的时间分布和影响因素时,在文献研究和深度访谈的基础上,采用问卷调查和案例相结合的方法,对提出的假设进行检验,探索高管团队战略决策过程的影响因素是如何影响战略决策的速度的。预试 10 ~ 20 个团队,正式问卷预计发放 120 ~ 150 个高管团队,涉及问卷量 1000 份左右。其具体操作是:在正式数据收集之前将进行小样本的预测,根据预测数据得到的研究结果对整体设计进一步研究和调整,最后实施正式的调查。对于数据分析,我们将采用 SPSS13.0、AMOS5.0 进行处理。同时,我们将选取 3 ~ 5 个有代表性的企业进行深入的案例剖析,揭示本研究的主要内容。

(4) 横向比较研究

对传统战略决策和基于时间竞争的战略决策进行横向比较,以及对不同类型的战略决策之间进行横向比较,揭示不同类型的战略决策在不同的竞争环境下的战略决策过程。

本研究拟采取的技术路线及研究框架如图 1-1 所示。

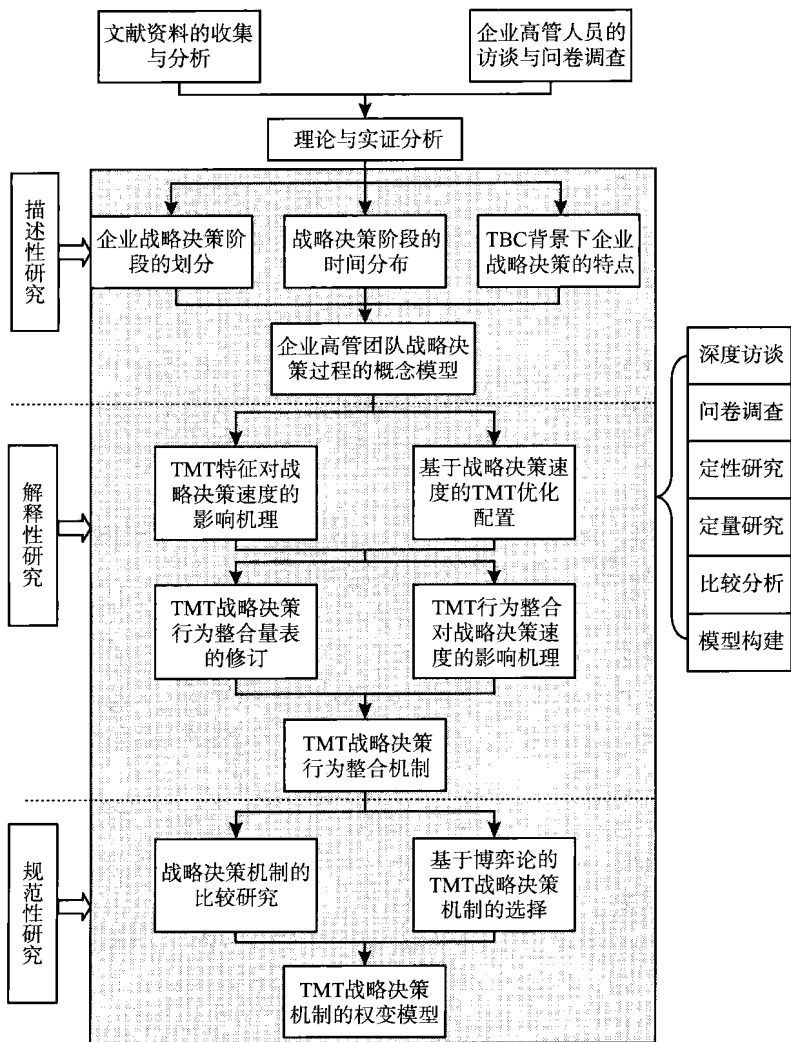


图 1-1 拟采取的技术路线及研究框架

1.4

主要创新点

(1) 构建了基于时间竞争的企业高管团队战略决策过程的概念模型

在文献研究和问卷调查的基础上,依据西蒙关于决策制定过程的三段论,运用关键事件技术、行为事件访谈等方法,对企业高管人员进行现场访谈和调研,揭示了企业战略决策过程各阶段的时间“瓶颈”及其特征。无论企业规模大小、所有制性质不同,访谈和调查结果都证实了高管团队战略决策过程均涉及“信息收集、分析,方案的设计评价,方案的选择”三个阶段。统计结果显示,战略决策过程的大部分时间分布在情报活动和设计活动中,而抉择活动占用的时间较少,因此,要提高决策的效率,必须压缩决策过程中时间占用最多的阶段,以此优化决策过程。在以上分析的基础上,比较了基于时间竞争的战略决策过程与传统战略决策过程的六个不同特征,采用内容分析法对此进行编码分析,构建了基于时间竞争的战略决策过程模型。该模型揭示了在基于时间竞争的背景下,企业高管团队能否快速而正确地进行战略决策的关键。该研究结论为进一步探索企业高管团队如何快速而正确地进行战略决策提供了理论指导和实践思路。

(2) 运用实证研究方法,揭示了企业高管团队特征对战略决策速度的影响,构建了基于战略决策速度的高管团队优化配置模型

运用实证研究方法,研究企业高管团队特征对战略决策速度的影响,揭示了影响企业高管团队战略决策速度的人口统计学及其异质性特征。进而运用多元回归分析进行实证检验,构建了基于战略决策速度的高管团队优化配置模型。为在动态竞争环境下的企业高管团队的优化配置提供了理论和实践指导。

(3) 通过实证研究,修订了 TBC 背景下企业高管团队战略决策过程中团队行为整合量表,并揭示了高管团队领导风格、行为整合对战略决策速度的影响机理,构建了团队行为整合机制与决策过程的关系模型

本研究在文献研究的基础上,依据 Simsek 等(2005)团队行为整合量表,设计了高管团队行为整合的问卷,通过探索性因素分析和验证性因素分析,修订了企业高管团队战略决策过程中的行为整合量表。研究结论显示,高管团队行为整合主要包括合作行为、信息交换、联合决策和有效沟通四个维度。通过结构方程建模和多元回归分析,揭示了团队领导风格、高管团队行为整合对战略决策速