



经济管理学术文库·管理类

战略实施新视角

——项目管理机制对“业务战略—企业
绩效”的中介效应研究

A New Perspective of Strategy Implementation
— The Mediated Effect of Project Management Mechanism to
Business Strategy-Company Performance Relationship

陈青兰 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

厦门理工学院学术专著出版基金资助



经济管理学术文库·管理类

战略实施新视角

——项目管理机制对“业务战略—企业
绩效”的中介效应研究

A New Perspective of Strategy Implementation
— The Mediated Effect of Project Management Mechanism to
Business Strategy-Company Performance Relationship

陈青兰 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略实施新视角：项目管理机制对“业务战略—企业绩效”的中介效应研究/陈青兰著. —北京：经济管理出版社，2012.5

ISBN 978-7-5096-1908-7

I. ①战… II. ①陈… III. ①企业管理—项目管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 085897 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：张丽生

责任编辑：孙宇

责任印制：杨国强

责任校对：超凡

720mm×1000mm/16

10 印张 201 千字

2012 年 6 月第 1 版

2012 年 6 月第 1 次印刷

定价：29.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1908-7

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

前 言

战略管理被视为企业的最高层次管理，受到学界和业界的普遍关注。尽管如此，根据对众多企业的剖析，我们发现在复杂多变的竞争环境中，战略实施相对战略制定更为困难，并且现有战略管理工具较少关注中国本土情境。这两大难题促使人们思考如何在中国情境下更有效地实施企业战略。

一方面，实践中战略实施存在困难。韦尔奇在“杰克·韦尔奇与中国企业领袖高峰论坛”中说：“战略不过是一张纸而已，如果没有出色的执行，战略是没有用的。”对许多企业而言，战略实施相对战略制定更为困难（薛云奎等，2005；赫雷比尼亚克，2006）。

另一方面，中国情境对战略管理实践和研究非常重要。战略是企业对外部环境变化的反应（Miles 和 Snow，1978），在中国经济转型的现实背景下，情境对战略管理实践和研究非常重要（许德音、周长辉，2004；Tan 和 Tan，2005；李红玲，2007；刘衡、王龙伟、李垣，2010）。某种程度上，2001 年麦肯锡败走实达、2011 年百思买（Best Buy）关闭中国九家门店、美泰公司（Mattel Inc.）关闭芭比娃娃上海旗舰店等案例也说明了这一点。李垣等（2008）指出，经济转轨过程中中国企业的管理问题更具复杂性和独特性，生搬硬套西方管理理论必将导致严重的问题。

基于上述战略管理研究和实践的需求，企业亟须寻求一个适合本土情境的战略实施方式。近年来，由于企业活动“项目化”、项目管理具备“界定组织与其环境之间关系”的优势，项目管理机制逐

渐被认为是具体情境中优秀的战略实施方式 (Turner, 2002, 2010; Thiry 和 Deguire, 2006; 石永东, 2008)。项目管理机制 (Project Management Mechanism) (以下简称 PM 机制) 相关研究中涉及的有项目管理办公室 (Project Management Office, PMO)、项目群管理 (Programme Management, PgM)、阶段门审查 (Gate Review, GR) 等不同机制。学者指出传统管理范式与项目管理范式存在明显差异, 项目管理具有柔性, 能够适应环境变化, 符合组织发展战略的整体性要求 (刘国靖, 2002; 廖媛红、戚安邦, 2007)。为了充分发挥项目管理机制在中国企业战略实施中感知情境的优势, 更好地应用于企业战略管理实践, 尚有很多研究工作需要展开。但目前相关研究尚未深入, 中国本土情境中, 项目管理机制在业务战略和企业绩效之间的作用机理较少系统的理论研究和实证分析。

而现有研究论述的项目管理机制如项目管理办公室 (PMO)、项目群管理 (PgM)、阶段门审查 (GR) 等均着眼于组织自身目标, 对于处在价值网络中的组织应借助怎样的项目管理机制来进行战略实施, 还较少涉及。在前人研究的基础上, 基于博弈模型和案例分析, 本书为现有“通过项目管理机制实施战略”的理论做了一个扩展, 为研究框架增加了一个项目管理机制——项目利益相关方关系管理 (Project Stakeholder Relationship Management, PSRM)。从而, 本书认为, 战略可以通过 PMO、PgM、GR、PSRM 等项目管理机制得以实施。

在这个经过扩展的理论框架上, 本书应用来自中国情境中济南市 179 个企业的深入调研数据, 将 PMO、PgM、GR、PSRM 等项目管理机制作为中介变量, 引入到业务战略对企业绩效的影响过程中。研究发现: 首先, 项目管理机制的确可以在不同程度上成为业务战略的实施方式, 这为战略实施提供了另一个视角; 其次, 项目管理机制对“低成本战略—企业绩效”、“差异化战略—企业绩效”的中介效应存在不同, 从而为不同业务战略应注重发展不同的项目

管理机制提供了理论基础。

本书的完成花了整整三年的时间，并且在三年过后有一些后续的思考 and 认识，所涉及范畴广博深邃，如果没有各方的帮助，断然无法完成这样的重任。

首先要感谢的是我的导师，厦门大学管理学院翁君奕教授。在我心中，翁老师是学术界的一枝莲花，高洁自律。我常将他作为标准来要求自己，不走捷径、不投机。他很少直接给我们拐杖，而是希望帮助我们学会独立走路和思考。他不轻易以言语表达赞许，但用行动表示支持。感谢他为论文所费的心血，感谢他资助学术交流、为我引荐专家学者、为调研等各种研究活动提供便利。

在山东大学访学的那个春天是最难忘的时光之一。各相关部门的老师、教学秘书司老师为访学提供了极大的方便，丁荣贵导师百忙之中特地安排每周一次的见面讨论，课题组的孙涛老师、王彦伟、于菲菲、臧宁宁、刘兴智等师弟师妹们在研究方法、调研方面提供了无私支持。当春天在枝头慢慢绽放，本书也有了最初的轮廓。孔子故里让人感受到学术的纯净。

本书从选题到最终完成的过程中得到很多老师给予无私的帮助和思想的启迪，如江西财经大学的卢福财教授、香港城市大学的魏国基教授、厦门大学的计国君教授和程文文博士、威斯康星州立大学的 Maxwell 博士、International Journal of Project Management 主编 Rodney Turner 教授、华中师范大学孙晓军教授、南开大学薛红志博士、澳门科技大学石永东博士等。素昧平生的华南师范大学温忠麟教授，从香港打了两次总时长为 90 分钟的长途电话指导我进行结构方程模型构建和中介效应检验，让此研究绝路逢生。重庆大学蒲勇健教授无私分享他的博弈模型并亲自寄送原稿。这些老师令我对学术道路充满信心。厦门路桥五缘湾运营公司许征学总经理和厦门天和项目管理投资咨询公司傅庆阳总经理两位国际项目管理专家为量表做了认真、专业的审查，使原创量表具有了较高的专

家效度。

我的朋友陈志清、钱利军、陈顺益、山东大学丁荣贵教授和石岩博士、山东经济学院管理学院刘军副院长、厦门大学李长青博士和木志荣博士等热心人为我的后续调研提供了宝贵的信息和支持，没有他们的帮助，我的调研会非常艰难。同时，我还要向配合调研和访谈的企业家们表示感谢！

写作期间，厦门大学的林萍、程愚、莫长炜、李刚、朱劲恩、刘雪峰、林澜、蒋楠、刘莉、王启亮、陈秋英、何毅博士以及蔡忠义、肖炳煊、徐年等同门师兄弟的鼓励和帮助令人难忘。他们中一些人还为我做了部分书稿的校对工作。作为我许多工作论文的合作者，莫长炜给我许多学术启发，心存感谢。

本书出版得到厦门理工学院学术专著出版基金的资助和厦门理工院校系同仁的大力支持。在撰写过程中，由于事务繁忙，一再延迟出版时间，感谢经济管理出版社张丽生老师及相关同志的支持。

最后要感谢我的父母手足，他们一直宠爱我、支持我。感谢我的先生永远纵容我的梦想。

还有许多无法在此一一感谢到的人，容我在心里永远感恩。

当然，文责自付。由于时间、精力有限，错漏难免，敬请读者批评指正。作者欢迎学术探讨，联系邮箱 chengqinglan@xmut.edu.cn。

陈青兰

2012年3月于厦门

目 录

第一章 导论	1
第一节 选题背景	1
一、战略实施的挑战	1
二、当今竞争环境需要不同的战略实施方式	2
三、项目管理作为战略实施的工具	3
第二节 研究目的与意义	4
第三节 研究框架、内容与创新点	6
一、研究框架	6
二、研究内容	6
三、本书的创新点	8
第四节 研究方法	9
第二章 文献回顾	11
第一节 相关理论研究回顾	11
一、战略制定初期——项目作为感知环境的工具	12
二、战略制定——选择项目	13
三、战略实施——项目管理机制	14
第二节 本章结论	20

第三章 理论扩展	23
第一节 博弈模型	25
一、完全信息动态博弈模型	25
二、基本假定	25
三、一般模型	26
四、一般模型含义分析	29
五、三阶段 Stackelberg 模型	30
六、三阶段模型含义分析	33
第二节 案例分析	34
一、案例——厦门 PX 项目实录	35
二、案例分析	40
第三节 本章结论	48
第四章 研究假设	51
第一节 相关变量	51
一、关于战略类型	52
二、关于项目管理机制	53
第二节 项目管理机制与绩效	54
一、PMO 与绩效	54
二、PgM 与绩效	55
三、GR 与绩效	56
四、PSRM 与绩效	57
第三节 战略与项目管理机制	58
一、前人研究	58
二、业务战略与项目管理机制	59
第四节 业务战略与绩效	66
第五节 综合模型	66

第五章 方案设计	69
第一节 量表的设计	69
一、量表的设计过程	69
二、量表的内容设计	70
第二节 数据收集过程	78
一、确定调查对象	78
二、调查的范围、方式及实施	79
第三节 数据分析方法	80
第六章 实证研究	83
第一节 样本的描述性统计分析	83
一、企业年龄分布	83
二、所有制性质分布	84
三、组织形式分布	84
四、注册资本分布	85
五、员工数分布	85
六、竞争程度分布	86
七、行业分布	86
八、是否属于传统项目管理行业	87
九、其他	87
第二节 数据质量分析	88
一、问卷来源有效性检验	88
二、效度检验	88
三、信度检验	96
第三节 结构方程模型分析	97
一、中介效应检验	97
二、中介效应检验结果汇总	106

三、直接效应检验	106
第七章 结论	109
第一节 研究结论	109
第二节 管理实践意义	112
第三节 研究局限	115
第四节 研究展望	116
附录一 调查问卷完全指标稿	117
附录二 调查问卷定稿	125
附录三 样本的描述性统计	131
附录四 独立样本 T 检验	133
参考文献	139

第一章 导论

第一节 选题背景

一、战略实施的挑战

Joyce 等（2003）的一份研究报告显示，除了其他因素之外，实施战略的能力与企业的成功具有非常强的正相关关系。但是，尽管战略的贯彻实施是成功的关键，有效地执行战略却是一项巨大而艰难的挑战。

这是一个真实的案例：某制造型企业制定了一个《企业发展纲要》，确定了公司的使命、价值观及愿景，并详细确定了财务及非财务战略目标。其中，财务目标实现的一个战略重点是：公司能否在两年内成功地进行市场转型，即从原来的低端市场（国内批发市场）成功进入高端市场（国内大客户市场和国际批发市场）。但企业的发展现状却是：销售经理所有的工作计划都是围绕“如何在现有的低端市场中获得更大的市场份额”而开展，他们不断要求公司降价，因为低端市场的重要竞争要素是价格；研发部门也没有根据高端市场的产品需求特点来编制研发计划，用该企业执行董事的话

说，“他们总是做一些不切实际的学术性研究与开发”；同时，生产部门的质量管理也不适应高端市场对产品质量的要求，因为公司的质量管理体系及生产能力没有实行有计划的提升……可想而知，现状足以使公司两年后进入高端市场的战略目标成为泡影。

戚安邦（2004）在专项课题的调查研究中发现，许多企业所开展的一些项目是与组织发展战略不相关的，甚至有些项目还与组织发展战略背道而驰。

战略一旦制定，就被高高挂起，这似乎是部分企业战略管理的缩影。而赫雷比尼亚克（2006）也发现，对于诸如 AT&T、强生、摩托罗拉和杜邦等众多著名的全球性公司而言，最难的不是战略制定而是战略实施。

二、当今竞争环境需要不同的战略实施方式

当前，企业面临的竞争日趋激烈，竞争优势日趋短暂，行业进入壁垒日益降低。翁君奕（2005）认为市场环境正向“动态完全竞争”趋近，即收入增长推动的产品差异和需求个性的深化，决定了每个消费者的需求都有不同个性，每个企业都提供相应的独特差别产品并按照边际成本定价，供给方市场结构具有了完全竞争的根本特征。这决定了企业的主导活动从周而复始、不断重复的日常生产运营转变为以一次性、独特性的创新活动为主。在这种情况下，战略管理发生了变化，战略需要多维协同：既要差异化，又要总成本领先；既要定位稳健，又要反应快捷；既要创造价值，又要分享价值。新的战略竞争环境，需要能够适应快速变化的、可操作的、实践性的战略实施方式。

三、项目管理作为战略实施的工具

正是在日趋激烈的竞争环境中，项目管理由于其实践性和可操作性，其对战略实施可能起到的作用逐渐引起了人们的注意。

关于项目管理（PM）在中国的兴起，最经典的例子是1982年在我国利用世界银行贷款建设的鲁布革水电站引水导流工程中，日本大成公司以低于标底价43%的价格中标，他们运用先进的项目管理方法对这一工程的施工进行了有效的管理，优质高效地完成了项目。这个项目的成功给当时的中国工程建设领域带来了巨大的冲击，人们真实地感受到了项目的力量。

相对于职能管理存在的主要缺陷——信息传递速度慢、易形成组织内部信息孤岛、信息失真、组织机构官僚化、不利于创新、管理效率低、环境适应性差等，项目管理具有资源配置的低成本与高效率的优点。廖媛红和戚安邦（2007）认为，传统管理范式与项目管理范式存在明显差异：前者的产业基础是传统制造业，而后者则以知识创新产业为基础；前者以现有的持续经营的活动为研究对象，而后者以不同层次的创新性活动为研究对象；前者的基本任务是建立秩序，而后者强调应对和变革；前者构建稳定的、机械式的层次结构，而后者构建以团队为核心的新型有机结构。这些特性使得项目管理能够适应环境的变化，具有柔性，符合组织发展战略的整体性要求（见表1-1）。鉴于在界定组织与其环境关系方面所起的关键作用，项目管理已日益被视为一项战略能力。

在一个快速发展的世界里，组织内的项目行为（Project Activity）正在持续增长，当前项目不仅是新产品开发和建设，更有产品改善、系统配置、流程建设、流程重组、新服务开发（Initiation）、软件开发、市场活动（Campaigns）等。动态环境使产品生命周期更短，迫使组织加速新产品开发和开始更多的新项目。有关项目管

表 1-1 职能管理与项目管理的区别

	职能组织	项目型组织
流程方向	纵向	横向
目标	经由部门职能目标，到达企业目标，不是企业目标的全息子集	经由项目目标，到达企业目标，是企业目标的全息子集
操作	重复性、标准化操作	创造性、协作性
操作依据	按流程和文件执行任务	按项目目标组织资源、分配权力
组织内人员职能	人员职能相近，其组合不是企业全部人员的全息子集	人员职能各不相同，其组合是企业全部人员的全息子集
与外界环境的距离	部门—企业—环境，远	项目—环境，近

资料来源：作者整理。

理的一些研究表明，由于竞争环境日趋激烈，许多组织常把战略视作由一组项目构成的计划。基于项目的组织（Project-Based Organization, PBO）也越来越普遍；通过项目来实施战略（Implementing Strategy Through Projects）的方式已成为许多企业应对动态环境的重要选择，组织通过项目实现战略目标的能力成为关键的竞争优势。Turner（2002）指出，在动态环境下，由于企业活动项目化、项目管理的自身优势等原因，项目管理机制可以成为很好的战略实施方式。Hauc 和 Kovac（2000）认为通过项目实施战略，可以更好地引进从战略制定到战略实施的系统化过程，减少从战略制定到战略实施的时间，提高业务战略实施的效率，统一项目目标和业务战略目标，控制战略制定和实施过程中的变化。

第二节 研究目的与意义

本书的目的是：以济南市企业作为研究对象，探讨项目管理机

制在“业务战略—企业绩效”关系中的中介效应,^①以期揭示项目管理机制在战略实施中的作用。

研究的理论意义和实践意义:

理论意义之一,现有项目管理理论和战略管理理论之间的交叉研究较少,本书丰富了此部分研究。

理论意义之二,基于斯坦博克尔模型(Stackelberg, 1934),^②项目利益相关方关系管理(Project Stakeholder Relationship Management, PSRM)的提出对现有实施战略的项目管理机制做了一个补充。在现有理论上,项目利益相关方关系管理与现有的项目管理办公室、项目群管理、阶段门审查一起,构成了一个更为完整的战略实施体系。

理论意义之三,把业务战略、项目管理机制与企业绩效作为一个整体,提出了一个综合模型,形成新的理论模型和研究假设并进行了实证研究。研究的数据有力地证明:项目管理机制在不同程度上可以成为业务战略实施的方式。这补充了国内外学术界在该领域的研究,一定程度上深化了战略管理理论和项目管理理论。

理论意义之四,通过文献阅读、专家访谈和反复修改,形成了原创量表,并对其进行了实证检验,为本领域的进一步研究奠定了基础。

理论意义之五,因为基于实证的项目管理研究非常有限,本书所进行的实证研究丰富了本领域的研究。

本书以在中国经济发展水平处于中上游的城市——济南市的企业相关数据作为基础,为项目管理机制对于业务战略的实施所起的作用提供了翔实的实证证明。研究结果为具有不同业务战略倾向的企业对不同项目管理机制的使用提供有益的参考,是为本书的实践

^① 这个领域的现有研究中涉及的战略有公司层战略和业务层战略,本书在实证研究部分将聚焦于业务层战略。

^② Stackelberg (1934), 转引自张维迎 (2004)。

意义所在。

第三节 研究框架、内容与创新点

一、研究框架

基于前文所述研究目的和思路，本书的技术路线和框架见图 1-1 所示。

二、研究内容

第一章是导论部分，介绍了研究问题的提出、研究目的和意义、研究方法、研究内容和结构安排以及本书的创新之处。

第二章是文献回顾，对国内外的研究现状，按照项目管理在战略管理生命周期中三个阶段的作用作了梳理，并分析了各阶段理论的主要观点、理论贡献及理论缺陷，在此基础上，指出本书研究的方向。

第三章是本书的理论扩展部分，对现有“通过项目管理机制实施战略”的理论作了一个扩展，从而为本书框架增加了一个项目管理机制——项目利益相关方关系管理（PSRM）。既有文献认为战略可以通过项目管理办公室（PMO）、项目群管理（PgM）、阶段门审查（GR）等机制得以实施，但是，现有这些机制均用于处理个体组织内部的一个或多个项目，当项目处在价值网络中，应该采用什么样的机制来实施战略意图，现有研究很少涉足。由此，在文献回顾的基础上，本书构建了一个通用的斯坦博克尔模型以分析企业与