

上海“十二五”重点图书出版规划项目



# 管理控制偏好 及工作相关文化价值观 实证研究

郑石桥 / 著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

上海“十二五”重点图书出版规划项目

# 管理控制偏好及 工作相关文化价值观实证研究

郑石桥 / 著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

管理控制偏好及工作相关文化价值观实证研究 / 郑石桥著. —上海: 立信会计出版社, 2012. 11  
ISBN 978-7-5429-3683-7

I. ①管… II. ①郑… III. ①民族工作—研究—新疆  
IV. ①D633

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 267660 号

责任编辑 方士华

封面设计 周崇文

## 管理控制偏好及工作相关文化价值观实证研究

---

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号 邮政编码 200235

电 话 (021)64411389 传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021)64411071

经 销 各地新华书店

---

印 刷 常熟市华顺印刷有限公司

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张 15.25

字 数 417 千字

版 次 2012 年 11 月 第 1 版

印 次 2012 年 11 月 第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5429-3683-7/D

定 价 32.00 元

---

如有印订差错,请与本社联系调换

# 前言

本书研究新疆地区维吾尔、汉、哈萨克、回族是否具有不同的工作文化价值观及管理控制偏好,如果存在不同的工作文化价值观及管理控制偏好,分析管理控制设计与各民族的偏好是否协调,在此基础上,提出促进工作相关文化价值观及管理控制偏好与管理控制设计协调的建议。根据 144 个企业的 1 394 份有效问卷数据分析发现,四个民族的工作相关民族文化价值观存在显著差异,各民族主导企业的组织文化价值观存在显著差异,各主要民族的管理控制偏好存在显著差异,工作相关民族文化价值观、组织文化价值观及管理控制偏好有系统性关系,管理控制系统的设计偏好与各主要民族的文化价值观所引致的偏好存在显著差异。这些发现,告诉我们,新疆作为一个多民族地区,工作相关文化价值观、企业文化价值观、管理控制偏好呈现显著差

异性已经是一个客观存在。针对上述发现,就如何优化新疆多民族企业的管理控制,提出三方面的建议:第一,树立正确的观念,必须承认并理解各民族之间文化差异并辩证地对待文化差异对管理控制的影响;第二,选择恰当的策略,包括文化相容策略、文化创新策略、文化渗透策略和文化规避策略;第三,采取恰当的手段,关键是对员工,尤其是管理人员进行跨文化培训。

本书是国家自然科学基金项目“管理控制偏好及工作相关文化价值观实证研究”的最终结果,特别感谢国家自然科学基金的支持。不同程度参与本课题的还有刘静、王建军、买买提明、李薇、巴合提,感谢他们对本课题的贡献。

本书的出版得到江苏高校优势学科建设工程(PAPD)的支持。特此致谢。

特别需要感谢的是,立信会计出版社的方士华先生,他多年来一直给我以高度的信任和不断的鼓励,积极为我争取各种机会。没有方先生的信任、鼓励和支持,本书可能就没有今天的结果。

本书涉及的管理控制偏好及工作相关文化价值观实证研究具有探索性,不当之处,敬请读者指正。

郑石桥

2012年11月

# 目 录

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| □ 导言  | 001                           |
| □ 第一章 | 工作相关民族文化价值观实证研究 004           |
|       | 一、引言 004                      |
|       | 二、工作相关文化价值观的界定和<br>拟研究问题 005  |
|       | 三、研究设计 007                    |
|       | 四、统计分析 008                    |
|       | 五、结论、讨论和启示 053                |
| □ 第二章 | 各民族主导企业的企业文化价值观实证<br>研究 061   |
|       | 一、引言 061                      |
|       | 二、理论分析和拟研究问题 061              |
|       | 三、研究设计 063                    |
|       | 四、统计分析 067                    |
|       | 五、结论和启示 078                   |
| □ 第三章 | 民族文化价值观与企业文化价值观关系<br>实证研究 080 |
|       | 一、引言 080                      |

|       |                                 |     |
|-------|---------------------------------|-----|
|       | 二、文化价值观的界定和拟研究问题 .....          | 080 |
|       | 三、研究设计 .....                    | 083 |
|       | 四、统计分析 .....                    | 087 |
|       | 五、结论和启示 .....                   | 097 |
| □ 第四章 | 各民族管理控制偏好实证研究 .....             | 098 |
|       | 一、引言 .....                      | 098 |
|       | 二、管理控制偏好的界定和拟研究问题 .....         | 098 |
|       | 三、研究设计 .....                    | 099 |
|       | 四、统计分析 .....                    | 104 |
|       | 五、结论 .....                      | 291 |
| □ 第五章 | 民族文化价值观与管理控制偏好关系实证研究 .....      | 309 |
|       | 一、引言 .....                      | 309 |
|       | 二、理论分析和拟研究问题 .....              | 309 |
|       | 三、研究设计 .....                    | 313 |
|       | 四、工作相关文化价值观与组织控制偏好关系的统计分析 ..... | 320 |
|       | 五、工作相关文化价值观与预算控制偏好关系的统计分析 ..... | 328 |
|       | 六、工作相关文化价值观与业绩评价偏好关系的统计分析 ..... | 334 |
|       | 七、工作相关文化价值观与激励偏好关系的统计分析 .....   | 341 |
|       | 八、结论和启示 .....                   | 347 |
| □ 第六章 | 企业文化价值观与管理控制偏好关系实证研究 .....      | 349 |
|       | 一、引言 .....                      | 349 |

|        |                                                     |     |
|--------|-----------------------------------------------------|-----|
|        | 二、企业文化价值观和管理控制的界定及<br>拟研究问题 .....                   | 349 |
|        | 三、研究设计 .....                                        | 352 |
|        | 四、统计分析 .....                                        | 358 |
|        | 五、结论和启示 .....                                       | 420 |
| □ 第七章  | 各民族管理控制的设计偏好与民族文化<br>偏好差异实证研究 .....                 | 423 |
|        | 一、引言 .....                                          | 423 |
|        | 二、管理控制偏好的界定和拟研究问题 .....                             | 423 |
|        | 三、研究设计 .....                                        | 424 |
|        | 四、统计分析 .....                                        | 429 |
|        | 五、结论、讨论和启示 .....                                    | 441 |
| □ 第八章  | 多民族组织优化管理控制的若干建议 .....                              | 443 |
|        | 一、引言 .....                                          | 443 |
|        | 二、借鉴：跨国公司子公司的管理控制<br>系统对母公司所在国文化与东道国<br>文化的考虑 ..... | 443 |
|        | 三、若干建议 .....                                        | 445 |
| □ 附件 1 | 民族文化价值观调查问卷 .....                                   | 448 |
| □ 附件 2 | 企业文化价值观调查问卷 .....                                   | 452 |
| □ 附件 3 | 管理控制实际偏好调查问卷 .....                                  | 460 |
| □ 附件 4 | 文化价值观基础的管理控制调查问卷 .....                              | 467 |
| □ 参考文献 | .....                                               | 474 |

# 导 言

不同的民族有不同的文化价值观,这其中就包括工作相关文化观,这些不同的文化价值观可能会引致不同的管理控制偏好,如果所面临的管理控制与其文化偏好不协调,甚至存在矛盾,则这种管理控制的效果可能会降低甚至无法发挥作用。

新疆地区的经济长期落后于内地,其中的原因当然是多方面的,但是,管理水平的落后是其中的一个重要原因。为什么新疆企业的管理控制会落后?我们认为,这其中的一个重要原因可能是多文化价值观对管理控制系统的影响。新疆是一个多民族的地区,境内的绝大多数企业都是多民族企业,不同的民族在同一企业工作,在这种背景下,如果各民族有不同的工作相关文化价值观及管理控制偏好,而管理控制设计中又没有考虑这些因素,则管理控制系统的最终作用当然就成问题了。所以,我们需要研究新疆地区各民族是否具有不同的工作文化价值观及管理控制偏好,如果确实存在不同的工作文化价值观及管理控制偏好,要分析现行的管理控制设计与各民族的偏好是否协调,在此基础上,提出一些促进工作相关文化价值观及管理控制偏好与管理控制设计协调的建议,以促进新疆地区企业管理水平的提高,为新疆地区的经济发展提供基础条件。

文化价值观和管理控制都是内容很丰富的概念,就文化价值观的内容来说,根据 Hofstede 的界定,文化价值观分为工作相关文化价值观和非工作相关文化价值观,本书只研究工作相关文化价值观与管理控制的关系。同时,Hofstede 将工作相关文化价值观分为民族工作相关文化价值观和组织文化价值观,本书也采用这种方法,分别研究这两种文化价值观与管理控制的关系。就管理控制的内容来说,根据 Anthony 等和 Simons 的界定,包括战略控制、组织控制、内

部转移价格、预算控制、业绩评价和激励机制等内容,我们没有发现有关战略控制及内部转移价格与文化价值观之关系的研究文献,这可能显示它们之间的关联不大,所以,我们只研究组织控制、预算控制、业绩评价和激励机制与工作相关文化价值观的关系。根据上述界定,我们要研究的内容如图1所示。

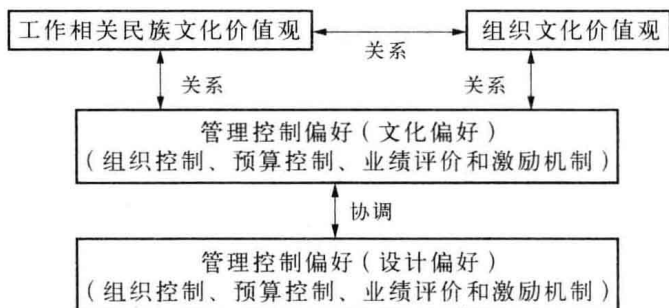


图1 研究内容

具体来说,我们要研究以下六个问题:

(1) 新疆各主要民族的工作相关民族文化价值观是什么? 各主要民族的工作相关民族文化价值观的差异是否具有显著性?

(2) 新疆各主要民族主导企业的组织文化价值观是什么? 各主要民族主导企业的组织文化价值观的差异是否具有显著性?

(3) 新疆各主要民族的管理控制偏好是什么? 各主要民族的管理控制偏好的差异是否具有显著性?

(4) 工作相关民族文化价值观、组织文化价值观及管理控制偏好的关系是什么? 它们之间的关系是否具有系统性?

(5) 新疆企业的管理控制系统的设计偏好(即现行管理系统所体现的偏好)是什么? 管理控制的设计偏好与各主要民族的文化价值观所引致的偏好是否协调? 如果存在差异,这种差异是否具有显著性? 体现在哪些维度?

(6) 如何提高各民族的工作相关民族文化价值观及组织文化价值观引致的管理控制偏好与管理控制偏好设计的协调性?

通过上述研究,我们希望从文化价值观的角度为优化新疆企业

的管理控制系统提出一些具体的建议,以提高管理控制系统的效果,并进而提高企业管理水平,促进新疆经济发展。

需要特别说明本书中的两个概念:一是新疆地区主要民族;二是主导民族和民族主导企业。

新疆是个多民族地区,聚居着 47 个民族,其中维吾尔、汉、哈萨克、回、蒙古、柯尔克孜、锡伯、塔吉克、乌孜别克、满、达斡尔、塔塔尔、俄罗斯 13 个民族为世居民族。本书的研究按人员数量的多少,研究对象集聚在维吾尔、汉、哈萨克、回 4 个民族,从人口数量来说,这 4 个民族最多,从这种意义上来说,称为新疆地区主要民族。除上述内涵之外,新疆地区主要民族不再具有其他任何含义。

根据新疆各民族的分布,本书的汉族样本选择在乌鲁木齐地区,维吾尔族样本选择在喀什,回族样本选择在昌吉地区,哈萨克样本选择在伊犁地区。每个地区选择 40 家企业。不同民族主导企业的选择标准不同,维吾尔、汉、哈萨克 3 个民族,某个民族员工在总人数中占 50% 以上。对于回族主导企业,由于回族没有本身的文字,再加上其集聚的昌吉地区与乌鲁木齐很近,所以,按上述 3 个民族的标准来选择回族企业,就几乎没有这样的企业。所以,本书将在昌吉回族自治区且回族员工占总人数 25% 以上的企业界定为回族主导企业。与此相适应,维吾尔、汉、哈萨克 3 个民族,某个民族员工在总人数中占 50% 以上,该民族就是主导民族。对于回族来说,回族员工占总人数 25% 以上的企业,回族就是主导民族。除上述内涵之外,主导民族和民族主导企业不再具有其他任何含义。

# 第一章 工作相关民族文化 价值观实证研究

## 一、引言

新疆历史上就是一个多民族聚居地区。在古代历史上,曾有许多部落、民族在新疆聚居。至 19 世纪末,新疆已有维吾尔、汉、哈萨克、蒙古、回、柯尔克孜、满、锡伯、塔吉克、达斡尔、乌孜别克、塔塔尔、俄罗斯共 13 个民族,形成了新的多民族聚居分布格局。新疆作为古代东西方经济文化交流的主要通道和枢纽,自古以来就是一个多种宗教并存的地区。早在伊斯兰教传入前,袄教、佛教、道教、摩尼教、景教等多种宗教,就相继沿着丝绸之路传播到新疆,与当地土生土长的原始宗教一起在各地流传。伊斯兰教传入后,新疆不仅继续维持了多种宗教并存的局面,而且又有基督教、天主教等宗教传入。历史上,新疆的宗教虽然一直在不断演变,但自从外来宗教传入以来所形成的多种宗教并存的格局却一直保持下来(中华人民共和国国务院新闻办公室,2004;本书编写组,1991;蒋丽,2009)。所以,新疆地区的多民族和多宗教可能会形成不同的文化价值观,但是,多民族之间的融合又会形成文化价值观的相互渗透,所以,又可能呈现出共性。本章以维吾尔、汉、哈萨克和回族为对象,研究这 4 个民族的工作相关工作价值观,采用 Hofstede 等(2008)的方法,量度各民族的文化价值观,并比较它们之间的异同。根据 1 394 份有效问卷的数据统计分析发现,4 个民族之间的工作相关文化价值观既有相似性,又有差异性,并且,以差异性为主;各民族内部,不同年龄和不同教育程度之间的工作相关文化价值观有一定的差异,但是,民族内部的工作相关文化价值观以相似性为主。



## 二、工作相关文化价值观的 界定和拟研究问题

文化可以分为工作相关文化与工作无关文化两部分。工作相关文化可以分为两个方面：一是价值观；二是行为文化（包括礼节、模范人物和符号），价值观表示文化主体是如何想的，行为文化表示文化主体是如何做的。文化价值观也就是文化中的价值观要素，它与行为文化相对应，是文化主体的“精神程序”，控制着行为文化。一般来说，根据文化价值观能预测行为文化（当然，还要受到情景等因素的影响）。所以，研究文化价值观对于预测文化主体的行为是非常有意义的（Hofstede 等，1990）。

工作相关文化价值观主要有两个层级：一是组织文化价值观；二是民族文化价值观，关于组织文化价值观，到目前为止，还没有权威的分类方法。关于民族文化价值观，Hofstede(1980)以 IBM 公司全球员工为对象，研究不同民族的员工在工作相关文化价值观方面是否有差别，他将工作相关文化价值观界定为 4 个维度：个人主义（individualism）、权力距离（power distance）、不确定回避（uncertainty avoidance）和雄心主义（masculinity），结果发现，不同民族的员工在文化价值观方面存在显著差异，而同一民族的员工在文化价值观方面则表现出相似性。Hofstede 和 Bond(1988)又专门研究了儒家文化维度（confucius）。最近，Hofstede 又提出了民族文化价值观的 2008 版量度方法，这个版本的文化价值观包括 7 个维度：个人主义、权力距离、不确定回避、雄心主义、长期导向、纵情与克制、纪念主义（Hofstede 等，2008）。此外，还有其他一些研究人员提出的民族文化价值观的分类方法，例如，将文化价值观分为高信任和低信任，高情景和低情景（Chow, Shields, Wu, 1999），但是，Hofstede 的民族文化价值观分类及量度成为同类研究中的经典方法。本书采用 Hofstede 等(2008)的方法来分类和量度各民族的工作相关文化价值观。Hofstede 等(2008)的工作相关文化价值观



各维度的含义如下:

**个人主义:** 个人主义与集体主义相对应,在个人主义盛行的社会中,个人之间的联系较为松散,个人自己照顾自己及自己的家庭是主流生活模式。集体主义盛行的社会,人一出生就加入一些具有较强凝聚力的团体,并且这个团体可能给个人提供终生的保护,以换取个人对组织的忠诚。

**权力距离:** 权力距离指一个社会的组织内部权力较少的成员,对权力不平均分配的预期和接受程度。

**不确定性回避:** 不确定性回避是指一个社会内部的组织成员,感受到由不确定的、未知、模糊的或非结构性的情形所形成的威胁。

**雄心主义:** 雄心主义与妇女特质(femininity)相对应,在雄心主义盛行的社会,性别角色分工较清晰,男人应该刚毅、坚强,集中精力于事业,女人应该谦逊、温柔,集中精力于生活质量。在妇女特质盛行的社会,性别角色重叠,男人和女人都应该谦逊、温柔,集中精力于生活质量。

**长期导向:** 长期导向与短期导向相对应,在一个长期导向盛行的社会,培养面向未来的品质,特别注重适应、坚持和节俭。在一个短期导向盛行的社会,培养面向过去和现在的品质,特别注重传统、面子和社会责任。

**纵情与克制:** 在一个纵情盛行的社会,相对自由地接受对某些需求和感受的满足,特别是关于闲暇、与朋友欢乐、消费和性爱。在一个克制盛行的社会,个人控制对这些需求的满足,人们在享受生活方面感到无能为力。

**纪念主义:** 在一人纪念主义盛行的社会,社会赞许像纪念碑一样自豪和坚定信念的人,与之形成对比的是谦恭和灵活的人。

根据工作相关文化价值观维度的分类,本书以维吾尔、汉、哈萨克和回族为对象,研究以下两个问题:第一,计算各民族工作相关文化价值观各维度,并分析年龄、教育程度、性别和岗位是否对工作相关文化价值观有影响;第二,对四个民族的工作相关文化价值观各维度进行比较,看它们之间的异同。



### 三、研究设计

#### ▶▶ (一) 变量设计

Hofstede(2008)工作相关文化价值观 7 个维度共有 28 个项目,按 5 级利科特量度,各维度的具体计算方法如下:

权力距离指数(PDI)=35(M07-M02)+25(M23-M26)+C1

个人主义指数(IDV)=35(M04-M01)+35(M09-M06)+C2

雄心主义指数(MA)=35(M05-M03)+35(M08-M10)+C3

不确定性回避指数(UA)=40(M20-M16)+25(M24-M27)+C4

长期导向指数(LD)=40(M18-M15)+25(M28-M25)+C5

纵情指数(EL)=35(M12-M11)+40(M19-M17)+C6

缅怀主义指数(TP)=35(M14-M13)+25(M22-M21)+C7

公式中的 M 表示该量度项目的平均值,各公式后面的 C 表示一个由研究人员选用的常数,它的目的是将计算的指数转换为 0~100 之间的一个数值。本书采用 Hofstede(1980)的方法,不直接确定 C,而是对计算得分进行线性变换,计算方法如下:

各维度线性变换后的得分(PS)=(X-min)/(max-min)×100

线性变换后,各变量标识如下:权力距离指数(PSPDI),个人主义指数(PSIDV),雄心主义指数(PSMA),不确定性回避指数(PSUA),长期导向指数(PSLD),纵情指数(PSEL),缅怀主义指数(PSTP)。

#### ▶▶ (二) 样本选择和数据收集

根据新疆各民族的分布,汉族样本选择在乌鲁木齐地区,维吾尔族样本选择在喀什,回族样本选择在昌吉地区,哈萨克样本选择在伊犁地区。每个地区选择 40 家企业。汉族发出问卷 800 份,收回 530 份,其他各民族都发放调查问卷 400 份,共发出问卷 2 000 份,回收的有效问卷如表 1-1 所示。

表 1-1 样 本 分 布

| 民 族  | 样 本 数 | 占全部样本的比例(%) |
|------|-------|-------------|
| 维吾尔族 | 330   | 23.67       |
| 汉 族  | 530   | 38.03       |
| 哈萨克族 | 297   | 21.30       |
| 回 族  | 237   | 17.00       |
| 合 计  | 1 394 | 100.00      |

## 四、统 计 分 析

### ■ (一) 维吾尔族工作相关文化价值观

#### 1. 维吾尔族总体情况

有效问卷中,维吾尔族有 330 份,以全部维吾尔族样本为对象,计算该民族的工作相关文化价值观各维度如表 1-2 所示。

表 1-2 维吾尔族工作相关文化价值观

| 指 标      | 平 均      | 中 位 数    | 标 准 差     |
|----------|----------|----------|-----------|
| 缅怀主义指数   | 56.990 7 | 56.944 4 | 15.283 46 |
| 个人主义指数   | 50.411 3 | 50.000 0 | 12.289 45 |
| 雄心主义指数   | 48.951 0 | 53.846 2 | 11.523 75 |
| 不确定性回避指数 | 43.240 1 | 43.589 7 | 17.319 99 |
| 长期导向指数   | 49.322 2 | 48.684 2 | 13.183 15 |
| 纵情指数     | 56.692 6 | 57.142 9 | 13.360 01 |
| 权力距离指数   | 49.156 8 | 46.376 8 | 16.178 11 |

#### 2. 维吾尔族不同年龄对工作相关文化价值观的影响

为了检验年龄对文化价值观的影响,在此将调查对象分为如下八个年龄段,分别计算每个年龄段的各个维度的文化价值观。第一

组: 20 岁以下; 第二组: 20~24 岁; 第三组: 25~29 岁; 第四组: 30~34 岁; 第五组: 35~39 岁; 第六组: 40~49 岁; 第七组: 50~59 岁; 第八组: 60 岁以上。根据这个分类方法, 第一组只有 2 位, 第八组只有 1 位, 所以, 这两个年龄段不进行分析。一般来说, 这两个年龄段也不是工作年龄, 可以不考虑其工作相关文化价值观。第二组至第七组的工作相关价值观描述性结果如表 1-3 所示, 各组之间的方差分析如表 1-4 所示。

表 1-3 不同年龄段的工作相关文化价值观(维吾尔族)

| 年龄组     | N   | Mean     | Std. Deviation | Std. Error | Minimum | Maximum |
|---------|-----|----------|----------------|------------|---------|---------|
| PSTP 2  | 28  | 61.111 1 | 14.610 86      | 2.761 19   | 25.00   | 100.00  |
| 3       | 54  | 54.912 6 | 15.864 96      | 2.158 95   | 15.28   | 100.00  |
| 4       | 59  | 55.343 7 | 16.704 17      | 2.174 70   | 12.50   | 100.00  |
| 5       | 85  | 59.477 1 | 14.787 68      | 1.603 95   | 31.94   | 100.00  |
| 6       | 76  | 56.962 7 | 15.070 98      | 1.728 76   | 15.28   | 90.28   |
| 7       | 25  | 52.444 4 | 12.831 76      | 2.566 35   | 31.94   | 80.56   |
| Total   | 330 | 56.990 7 | 15.283 46      | .841 33    | 12.50   | 100.00  |
| PSIDV 2 | 28  | 52.295 9 | 8.705 64       | 1.645 21   | 35.71   | 64.29   |
| 3       | 54  | 51.058 2 | 10.604 32      | 1.443 07   | 28.57   | 71.43   |
| 4       | 59  | 50.847 5 | 11.183 07      | 1.455 91   | 21.43   | 100.00  |
| 5       | 85  | 49.495 8 | 12.937 59      | 1.403 28   | 21.43   | 71.43   |
| 6       | 76  | 50.469 9 | 12.307 60      | 1.411 78   | 14.29   | 78.57   |
| 7       | 25  | 49.714 3 | 17.433 06      | 3.486 61   | 7.14    | 85.71   |
| Total   | 330 | 50.411 3 | 12.289 45      | .676 51    | 7.14    | 100.00  |
| PSMA 2  | 28  | 54.120 9 | 11.746 86      | 2.219 95   | 38.46   | 92.31   |
| 3       | 54  | 50.000 0 | 10.645 15      | 1.448 62   | 23.08   | 69.23   |
| 4       | 59  | 50.586 7 | 9.279 64       | 1.208 11   | 30.77   | 76.92   |
| 5       | 85  | 49.411 8 | 12.184 39      | 1.321 58   | 15.38   | 69.23   |
| 6       | 76  | 45.546 6 | 11.632 99      | 1.334 40   | 23.08   | 69.23   |