

跨国公司战略决策影响要素研究

孙遇春, 董力

(同济大学经济与管理学院, 上海 200092)

摘要:目前, 在中国的跨国公司面临来自不同对手日趋激烈的竞争, 如何做出高瞻远瞩的决策对企业发展的重要性不言而喻。选取了影响跨国公司战略决策的 6 个要素: 管理工具、情报、组织沟通、心理预期、伦理和直觉, 并通过研究证明这 6 个要素对跨国公司战略决策的质量、速度和成本均有着显著性的影响。

关键词: 跨国公司; 战略决策; 影响要素

中图分类号: C934 文献标识码: A

Study on influential elements of strategic decision-making of MNCs

SUN Yuchun, DONG Li

(School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Abstract: The strategic decision-making is very important to the multinational corporations (MNCs), especially when they are facing the intense competition in China nowadays. This paper focuses on six elements of management instruments, information, organizational communication, psychological anticipation, ethics and intuition, and proves their marked influences on the quality, speed and cost of MNCs' strategic decision-making.

Key words: multinational corporations; strategic decision-making; influential elements

麦肯锡分析认为, 世界上每 100 家破产倒闭的大公司中, 85% 是因为公司管理者的决策不慎所致^[1]。随着全球商业竞争的加剧, 企业领导层的管理、决策能力的高低, 从很大程度上决定了企业的前途与命运。德国大使馆前商务参赞 KREUTZBERG P 博士通过大规模的调查统计证明, 德国公司在华失败的首要因素是错误的决策^[2]。西蒙认为, 决策工作贯穿于管理的全部过程, 决定着管理活动的成败。从这一意义上讲, 管理活动就是决策的制定和贯彻过程。

1 理论背景与研究假设

当今的企业已经进入了战略竞争的时代, 强化企业的决策意识并不断提高决策能力, 制定出切实可行、正确的企业战略决策, 已成为企业在竞争中获胜的首要因素。企业的战略决策包括调查研究、战略制订、实施反馈 3 个阶段, 企业在制订战略决策时需要考虑的因素主要有: 1) 决策信息; 2) 决策者的素质; 3) 外部环境。

在做出战略决策的以上 3 个阶段均有赖于信息的支持。在调查研究阶段, 主要是做战略思考, 更多的是

预测和预见,需要的是在大量综合性信息分析的基础上,依靠高层专家的远见卓识,发现问题、提出问题以及指出目标、方向和任务。战略制订阶段,是上述过程的深入,是通过系统分析和设计,提出备选方案,并在综合评价、比较的基础上做出选择。战略决策实施阶段需要的多半是基本的跟踪信息,主要靠信息工作者有针对性地收集、加工、整理,提交给决策者参考,属于比较简单、直接、附加价值较低的一类。

通常来说,企业的决策者一般均是企业的高层领导者,他们是企业创新发展的核心和灵魂,其有效决策是企业产生高绩效的关键,因此决策者的素质对战略决策毫无疑问有着至关重要的影响。古家军等通过对中国民营企业的实证研究,论证了企业高层管理团队异质性(团队成员间人口统计特征以及重要的认知观念、价值观、经验的差异化)对战略决策的影响:团队特征差异越大,决策的准确性就越低,造成的决策成本就越高,决策的速度也就越慢^[3]。

企业的战略决策必然是在一定的环境中进行的,可称之为企业的战略决策环境。外部环境主要有经济环境、技术环境、政治环境和社会文化环境。对于跨国公司而言,身处他乡,子公司与母公司所处文化环境不同,也就意味着社会文化背景对战略决策有着更为深远的影响。

在战略决策研究领域,目前国内外学者多以决策者的素质对战略决策的影响为研究视角,在西方学者的研究基础上,论证企业高层管理团队(top management team)组织特征对组织绩效、战略、组织变革等方面的影响^[3],然而这些研究成果尚未形成系统的理论体系。在目前中国的学术界,也基本沿袭这种研究模式,对决策要素、决策信息以及外部环境缺乏系统性的研究。随着跨国公司的大量涌入,激烈的市场竞争使得对跨国公司战略决策的影响要素研究势在必行。

影响跨国公司战略决策的要素有很多方面,笔者对跨国公司战略决策影响要素的研究是在对跨国公司调研的基础上,在决策信息方面筛选出了信息处理的“管理工具”及“情报”,在决策者素质方面筛选出了“组织沟通”、“心理预期”和“直觉”,在外部环境筛选了“伦理”,共计6个重要要素作为自变量,通过调查,研究这些要素与战略决策绩效之间的互动关系。

战略决策绩效是反映组织决策绩效的一个重要指标,可以从3个方面来衡量:1)决策速度,即组织对环境变化的快速反应能力,以及制定重大决策花费的时间;2)决策质量,是指一个决策对达成组织目标的贡献,包括决策反映出来的效果,以及执行决策过程中解决问题和根据实际情况调整策略的应变能力;3)决策成本,包括组织对决策的认同成本、决策沟通成本、成员间的冲突造成的成本和决策所花费时间带来的时间成本等。因此,将战略决策效率从3个维度(即战略决策的速度、质量和成本)上进行度量,即可建立起能够表达战略决策影响要素自变量和战略决策绩效因变量之间关系的概念模型,见图1。

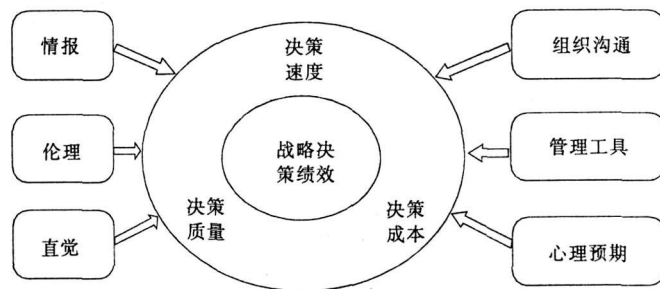


图1 跨国公司战略决策影响要素关系的概念模型

Fig. 1 Conceptual model of influential elements of strategic decision-making of MNCs

2 实证检验与分析

2.1 情报与决策

情报是数据、信息、知识加工、深化以及运用的高级阶段,是决策的基础。任何科学的决策都是建立在相应信息的基础上的,作为企业大政方针的战略决策同样也需要得到相应信息的支撑。竞争信息的获取和利用与战略决策是相辅相成的,它是企业制定战略决策的必要条件。通过竞争信息的获取与分析,企业可以制定出相应的竞争战略,即如何利用市场提供的机会获得可持续的竞争优势。通过对竞争信息的研究,企业可以密切关注市场竞争态势和自身相对竞争地位,抓住机遇,在商战中克敌制胜,保障企业的生存和发展。

据调查,世界 500 强企业中 90% 以上的跨国企业都有自己的情报分析系统或借助于咨询公司来监测竞争对手,通过分析竞争环境来确定其未来的发展战略。美国未来集团 1998 年的一项调查显示,本部在美国、年收入超过 100 亿美元的超级跨国公司中,有 82% 的公司目前在其内部设有专门的竞争情报机构。所有本部在美国、年收入在 10 亿美元以上的公司中,有 60% 宣称它们拥有竞争情报系统。可见,将情报与战略结合在一起是至关重要的。IBM、惠普等跨国公司每 100 万的销售收入中会有 2% 左右的专项支出用于竞争情报收集和分析。IBM 凭借用于监测竞争对手的“领航员计划”重振雄风;AMD 针对对手所做的宣传箴言使之成为英特尔的强劲对手;微软的竞争情报系统为其贡献 17% 的利润增长率。

美国竞争情报作业者协会创始人约翰·E·普赖斯科特教授主编的《竞争情报应用战略》给出了情报的来源(见图 2)。

图 2 实际上可以有 2 类价值,一是展示了情报来源的多样化,有助于情报的搜集;二是可以联想情报泄露的可能性,有助于情报的保密。

战略决策质量的高低在很大程度上取决于信息是否完整和准确,以及决策者对客观信息的认知或理解是否正确。搜集全面而准确的信息往往需要大量的时间和过高的成本,因此大部分跨国公司都是基于有限的信息做出决策。而认知的正确性不仅取决于外来信息是否全面和真实,还取决于主体的知识结构是否适应客观信息,以及运用认知主体原有的知识结构对新信息的过滤、加工、整理过程是否正确。因此,情报对决策的质量、成本和速度都有着显著性的影响。

2.2 管理工具与决策

企业要根据实际需要选择不同的战略管理制定工具,以期做出高瞻远瞩的战略决策。必须要实践一套有效的管理工具作为决策手段,对如何做出战略决策以及相应决策的效率做出判断和衡量,并为企业采取下一步的行动提供参考。战略决策本身就是多种要素整合的结果,而已有工具仅仅是强调某一特定的方面,其有效性也有限(见图 3)。应强调工具间的互补性与整合效应,而不在于创造一种新工具。企业若能深入理解各种工具的特点,将其有机整合于一个决策制订框架之中综合运用,应该能够实现决策效益的最大化。

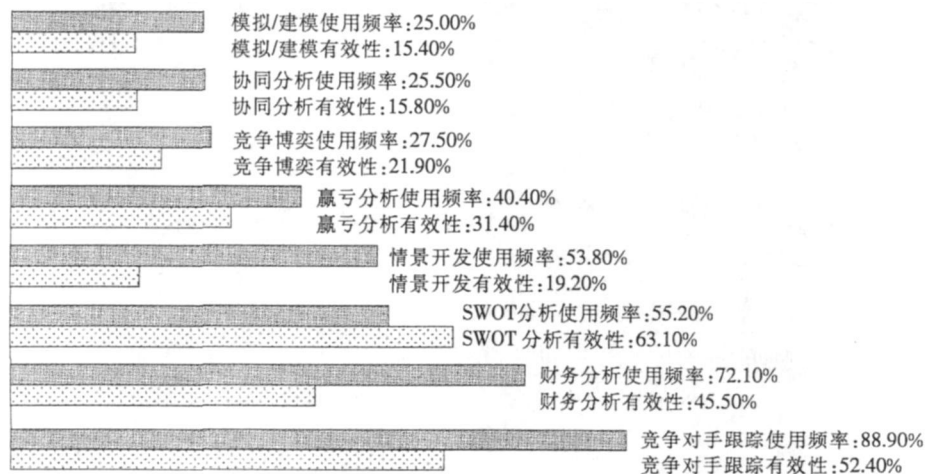


图 3 各种决策分析方法的使用频率和有效性

Fig. 3 Usage frequency and efficiency of decision analysis methods

管理工具毫无疑问是非常必要和重要的,对于决策的质量有着显著的影响。可是管理工具对于决策的效果只是必要条件而并非充分条件。许多场合下人们往往容易陶醉于复杂的模型,然而复杂的现实要比复杂的模型远为复杂。看来,高度重视模型和管理工具的运用,同时又不过分陶醉其中将是比较合适的。

2.3 组织沟通与决策

管理学大师巴纳德认为,组织成员相互沟通是组织存续的三要素之一。西蒙以决策为分析工具对沟通做出了如下的定义:“沟通就是一个组织成员向另一个组织成员传递决策前提的过程。”他认为特定沟通技巧的效力,在很大程度上将决定决策制定职能在整个组织里应有的分布方式,一个人能否制定某项决策,取决于其他人能否把制定该决策必需的信息传递给他,以及他能否把决策传输给他希望影响其行为的组织内部的其他成员。

Watson Wyatt Worldwide 公司曾调查了 531 家正在经历重大重组的美国组织。首席执行官被询问:如果你可以回到过去并且只做一项改变,那将是什么?最常见的答案是:我与员工的沟通方式。团队精神、信任的基础、建设性的批语对于决策不可或缺。譬如,当年斯隆在做决策时就有一条原则——如果没有反对意见就不做决策。英特尔总裁格鲁夫在做重大决策时,也愿意通过辩论大战来深入倾听,可以有公司的不同层面包括公司之外的人士参与,辩论大战需要时间也需要勇气,虽然结果未必能达成一致,但是能够使决策更加明智。

SCHNEIDER S C 指出:北欧和美国的管理人员经常抱怨说日本公司在做决策时速度“太慢”。而另一方面,日本的管理人员,则经常抱怨美国和欧洲的管理人员用来贯彻执行决策的时间过长。尽管在日本会用更长的时间来达成决策,但是一旦决策开始被执行,就会被更为迅速地贯彻,日本的公司有着集体主义的取向,在决策这个问题上采用了另外一种不同的方法——申请书(决策的提议)是在大家之间传递并要求个人在上面签名的。然而,签名本身并不一定意味着赞成,而是意味着如果这个决策被采用,签名者同意遵照其执行。美国人可能会因为自己的“富有决断力”而自豪,他们能够自己独立、快速地做出决策。然而,他们也不得不在回到自己的办公室后花更多的时间来“卖出”自己的决策,诸如要解释为什么这样决策,决策是什么,还要保证对决策的支持。于是不可避免地,贯彻执行就要花费更长的时间^[4]。

如此看来,制定决策时若忽视沟通,则成员间的冲突造成的成本和执行决策所花费的时间成本就会很高;而如果在决策阶段就与相关人员做好沟通,固然会增加决策成本、降低决策速度,但会提高执行效率。

2.4 伦理与决策

伦理决策已经渗透到组织生活的方方面面。企业管理伦理是企业管理实践活动中的内在要求,是一种特殊的道德现象。伦理存在于一定的社会文化环境中,是人们在日常生活中应当遵循的行为准则和价值观。在本国开展经营活动时,由于各家公司都处在同样的环境和游戏规则中,人们对“什么是应该做的”、“什么是符合道德伦理的”等问题比较容易达成一个基本的共识,公司伦理似乎并不是一个很难处理的问题。然而在开展国际化经营中,由于社会环境的不同,不同国家的人们对上述问题的回答是有差异的,这种差异使得公司伦理问题成为跨国公司经营者在制订战略决策时必须考虑的要素之一。公司伦理和社会责任要求跨国公司的经营管理者必须遵循经营所在地的伦理观念,入乡随俗。但是,这种观念也常常降低跨国公司的道德水准,如行贿行为、使用童工,或者让工人在极其恶劣的工作环境和薪酬水平下从事生产等。

人们每做一件事都会自觉或不自觉地考虑是否符合伦理道德标准。同时,人们还会运用伦理道德规范对周围发生的事加以评判,对符合伦理规范的予以肯定和认可,对不符合伦理规范的予以各种形式的批评和反对。管理伦理能弥补规章制度的局限性,能激励和调动人的主观能动性,能稳定和协调组织与社会、组织与员工的关系,有利于创造合作效益,促进社会的进步和人的全面发展。跨国公司应加强管理伦理的研究与实践,在管理活动中重视伦理问题并不仅仅是社会责任的要求,也是企业自身管理的需要。图4是哈佛商学院的教授戴维J.弗里切经构造的一个伦理决策的流程图,有助于决策者在决策过程中考虑到这一重要的因素。

管理伦理作为制订战略决策的要素之一,日益显示出了它的重要性和不可替代性。它对跨国公司决策的质量有着重要的影响。

2.5 心理预期与决策

2002年诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡内曼教授指出:对人类认知的研究证明,人们往往夸大自己的才能。美国大学理事会(college board)通过对100万名学生的调研发现,70%的学生认为自己的领导能力高于平均水平,60%的人认为自己的运动才能强于一般人,只有6%的学生认为自己不如一般人。60%的学生感到自己的沟通能力排在前10%,而整整25%的人感到自己属于前1%^[5]。管理学名著《追求卓越》也谈到了这一案例,并且生动地指出,面对着一项不容许自欺欺人的测试,60%的男性认为自己的运动才能在

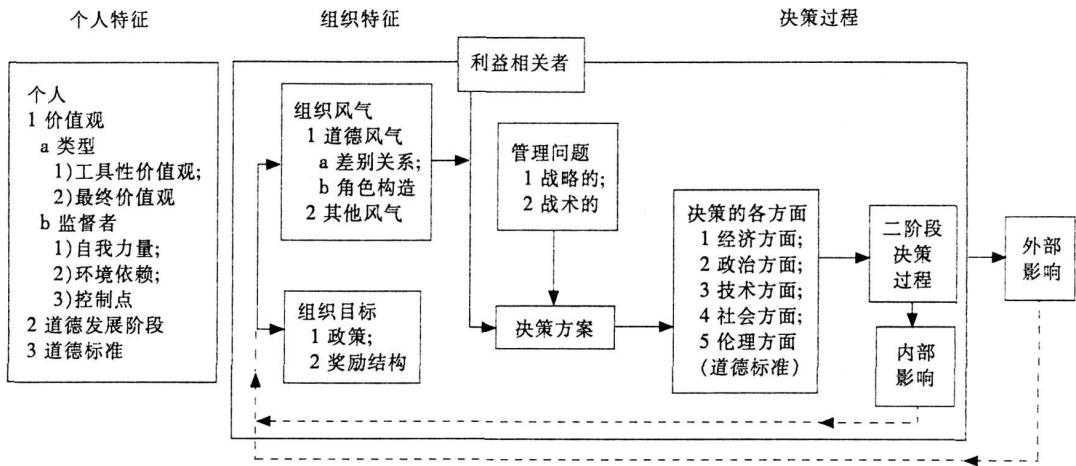


图 4 符合伦理的决策的过程模型

Fig. 4 Process model of ethical decision-making

最高的 25% 之内。这一过度乐观的心理预期倾向, 很容易导致作出忽略潜在风险的决策。贝恩公司全球战略事务总监 ZOOK C 指出: 贝恩公司(Bain& Company) 研究了全球 2 000 家企业的增长战略, 结果发现, 企业最危险的决策就是偏离核心业务。通过记录好几百个案例, 这些案例表明, 企业因为过早地放弃了自己真正的优势而破坏了核心价值。近年来, 并购热浪迭起, 而失败的案例高达 60% ~ 80%; 但是并购之前, 管理高层与首席财务官以及证券分析师大都是胸有成竹。

可见, 决策者对自身能力和素质的过高的心理预期, 在某种程度上影响着决策的质量, 尤其有可能作出比较激进的或冒险的决策。

2.6 直觉与决策

直觉是对问题的解决方法作出猜测、选择和判断的一种方式。心理学中将那些突然的、预想不到的顿悟或理解称为直觉。心理学家卡尔·荣格认为“直觉是我们领悟某些可能性的能力, 这种能力使我们在处理局部事务时能着眼于全局”。战略决策解决的是全局性问题, 主要是由公司高层的管理者做出的。高层的管理所面对的是瞬息万变的复杂系统, 这种系统必然使管理者经常处于两难情境之中, 那就是: 信息不足或信息过多。一方面, 高层管理者必须在飞速变化的环境中制订重要的决策。在很多情况下, 他们往往无法收集到完整的资料, 或者来不及收集资料就必须作决策了。另一方面, 在错综复杂的社会中, 面临越来越多的巨大单元, 在洪水般的信息潮中, 他们似乎失去了总揽全局的能力, 即使是最简单的决策程序也越来越困难, 况且在经历过世通和安然等事件后, 人们也不再相信精确的数字必定能保证诚实。也正因为如此, 享誉世界的领导与变革顾问约翰·科特在《总经理》一书中指出, 总经理应有很强的分析和直觉能力, 应更多地依靠右脑, 也就是更多的依靠头脑的直觉部分, 暂时放弃那种阻塞思路和妨碍产生新的解决方法的逻辑的理性, 尤其是在面对非程序化决策时需要决策者有很强的直觉能力。

当然, 直觉决策可能会产生偏差, 主要是由于: 1) 过多地依靠可表达性信息; 2) 在信息处理过程中人们会重视某些强烈印象的信息, 忽略某些信息。因此在决策过程中要注意通过不断的信息反馈及时修正以上可能会产生的偏差。

科学研究发现, 在高层管理者的一些决策中, 或多或少都会出现直觉。对于直觉与决策之间的微妙关系, 在对跨国公司的深入研究中, 大部分公司都对此有不同程度的肯定。比如 GE 美国研发中心共有 1 600 人, 每年都有一两百个提议, 最后选取其中 1 个, 直觉的 70% 是对的。帕里克汗在研究中还对不同国家进行了比较, 发现日本的管理者在工作中频繁地使用直觉, 其他学者对日本管理者的研究也证实了这一发现。美国的管理者使用直觉的比率仅次于日本, 英国则名列第三。具体见表 1。

表 1 不同国家的管理者运用直觉的比率

Tab. 1 Ratio of intuition used by managers in different countries

国家	比率/ %
日本	45.8
美国	43.0
英国	41.5
奥地利	37.1
巴西	33.5

(下转第 352 页)

4 结 语

由于中国城乡二元经济结构和户籍制度的现实国情,农民工群体将长期存在。近年来的“民工荒”问题也可能有波动和反复的持续期。对“民工荒”问题的解释和对策也是多角度、全方位的。笔者侧重从农民工自身的主观因素考虑,通过马斯洛需求层次理论的支持,分析和研究“民工荒”现象,了解农民工群体需求的演变,掌握农民工劳动力转移的动因和规律,探索应对“民工荒”的有效方法。

农民工和其他城镇务工人员一样,不仅有生理和安全的需求,也有感情、尊重、自我实现的需求。这5种需求是同时存在的,对农民工的个体行为都有激励的作用。目前,较低层次的需求已经得到相对满足的前提下,农民工的占优需求已经转向较高层次的需求。所以,如何把握重点需求,解决农民工对感情、尊重、自我实现的满足,减少农民工灵活性就业的负面效应,把农民工的短期利益与长期利益结合起来,才更具有引导和激励的效果。

参考文献:

- [1] 戴敦峰,陈 中,小路.从“民工潮”到“民工荒”[J].报林,2004,(9):7-8.
- [2] 刘维佳.中国农民工问题调查[J].数据,2006,(2):13-15.
- [3] 黄小伟.剖析民工荒:内地大省的新烦恼 政府出面争抢民工[N].南方周末,2006-08-19.
- [4] 郑功成.中国农民工问题:理论判断与政策思路[J].中国人民大学学报,2006,(6):2-13.
- [5] 王正中.“民工荒”现象与新生代农民工的理性选择[J].理论学刊,2006,(9):75-76.
- [6] 单 斌.珠三角民工流失七成 民工荒变老板慌[EB/OL].<http://finance.sina.com.cn/g/20070303/00213372944.shtml>,2007-03-03/2008-03-27.
- [7] 李国丞.民工荒的根源与对策[EB/OL].http://www.csrchina.net/page-238_ch.html,2005-01-25/2008-03-27.

(上接第 340 页)

直觉有利于提高决策的速度,降低决策的成本。再加上直觉决策的正确率并不低于调研分析决策的正确率,因此,凭直觉和判断进行决策颇受业界推崇。

3 研究结论及工作展望

3.1 研究结论

通过对影响跨国公司战略决策的影响要素的研究显示:1)组织掌握的信息越多,对信息分析采用的方法和策略越有效,决策的质量和速度都将提升,决策成本也会随之下降。2)选择适当的模型和管理工具并结合复杂的现实情况,对战略决策有着正相关的影响;模型和工具越适当,决策花费的成本越低,速度越快,决策的质量越高。3)随着组织间的逐渐磨合、交流和沟通频率增加且方式多样,不同意见的充分暴露,团队效能将得到显著提高,决策的质量和速度都将提升,决策后的执行成本也会随之下降。4)正确的伦理观能使企业经受住长期的考验而不败,对社会、企业和个人良好价值观的形成和促进社会及企业和谐健康长远的发展有着正面的影响。5)心理预期对决策的质量有着负的影响,心理预期差异越大,决策的质量就越低,造成的决策成本就越高。6)直觉源于决策者的年龄、经验、阅历和性格的积累和沉淀,对决策质量的影响难以定量判定,但直觉有利于提高决策的速度,降低决策的成本。

3.2 工作展望

1)中国不同的区域文化差异较大,跨国公司所处的市场外部环境可能有所不同,因此这一模型还需进一步印证。2)本研究并未区分跨国公司不同发展阶段。在企业不同发展阶段下,企业所处的竞争环境差异是较大的,相关理论在中国亦需要得到进一步的检验。

参考文献:

- [1] 丹尼尔·科勒兹.麦肯锡决策[M].乔迪译.海南:海南出版社,2002.
- [2] 孙遇春,徐培华.著名跨国公司在华竞争战略[M].上海:东方出版中心,2004.
- [3] 胡 蓓,古家军.企业高层管理团队特征对战略决策的影响[J].工业工程与管理,2007,(5):89-94.
- [4] 艾里丝·瓦尔纳,琳达·比默.跨文化沟通[M].高增安,马永红,孔令翠译.北京:机械工业出版社,2006.
- [5] 张文慧,张志学,刘雪峰.决策者的认知特征对决策过程及企业战略选择的影响[J].心理学报,2005,37(3):373-381.