

【企业管理】

集团化企业制度同构性与决策权配置关系研究

杨 阳¹, 王凤彬², 戴鹏杰²

(1. 北京工商大学商学院 / 国有资产管理协同创新中心, 北京 100048;

2. 中国人民大学商学院, 北京 100872)

【摘要】 本文将制度理论的“同构性”构念引入集团化企业内部制度设计及其对决策权配置影响的研究中,从制度设计者角色设定角度深化了对转型经济体中大型组织制度建设过程理性的研究。以中国 104 家中央企业为样本,通过对管理控制制度先分类再组合的 R 型和 Q 型聚类分析提炼出集团化企业制度同构的基本模式,进而对战略、投资、人事、财务、预算和经营等分事项决策权在总部与下属业务单位之间的配置进行多元方差分析。研究发现:①集团化企业内部管理控制制度可区分为战略类、监管类和经营类;②这 3 类制度同构性水平的组合,涌现出高度、中度和低度同构 3 种基本模式;③总部与下属业务单位之间的决策权配置在不同制度同构模式之间呈现(较)显著的差异,但两者关系的方向与制度完备性理论预测的相反,反映出组织制度建设(高阶)权力与常规决策(低阶)权力之间的“阶序”格局并未在中国大型集团化企业中真正形成。大型组织必须通过强化内部制度设计的过程理性,促进各项管理控制制度的持续优化,以确保下属业务单位成员行使决策权的行为能受到足够的制度约束。

【关键词】 集团化企业; 制度同构性; 决策权配置; 过程理性

【中图分类号】F271 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1006-480X(2016)01-0114-16

一、问题提出

管理重心下移、破除集权命令链等正成为业界推崇的预防或医治中国千亿元规模集团化企业“恐龙症”的良方。然而,哪些决策权力应该下放,哪些应该保留在组织高层?在推进权力授放过程中,命题“把权力关进制度的笼子里”是否适用于中国情境下大型集团化企业内部决策权的配置?当前,各界已注意到“运动员当裁判”问题的严重性及其对赛事或其他社会经济活动秩序的扰乱。但这种关注还仅涉及制度执行环节,对制度制定环节潜存的类似“运动员订立比赛规则”的制度缺陷尚未给予足够的重视。特别是,对于拥有众多分子公司的大型集团化企业来说,既然对下属业务单元

【收稿日期】 2015-09-22

【基金项目】 国家自然科学基金面上项目“中国大型企业集团管控模式的多样性与演进路径研究”(批准号 71372158);教育部人文社会科学研究青年基金项目“两栖理论视角下中国企业 FDI 均衡与公司价值关系研究”(批准号 14YJC630165);北京工商大学国有资产管理协同创新中心项目“国有企业运营体系研究”(批准号 GZ20131001)。

【作者简介】 杨阳(1982—),女,江苏睢宁人,北京工商大学商学院 / 国有资产管理协同创新中心讲师;王凤彬(1963—),女,福建古田人,中国人民大学商学院教授,博士生导师;戴鹏杰(1982—),男,浙江奉化人,中国人民大学商学院讲师。通讯作者:王凤彬,电子邮箱:wfengbin@ruc.edu.cn。

授放某种程度的决策权是大势所趋,那么,伴生的管理问题首先应是如何进行制度体系设计和完善,随后才是如何强化制度的执行,以确保授放权力受到应有的约束。

尽管组织理论领域已将制度设计和决策权配置之间的关系纳入研究论题,但观点较为宽泛,且经常笼统地使用“健全”或“完备”程度(Completeness)等来描述组织制度“静态”方面的实质或结果特征,如是否建立了某种类别的制度,以及该类制度的严密和细致程度如何。但事实上,在集团化企业权力配置过程中,在决定是将权力保留在总部还是下放到下属业务单位时,高层决策者还会考虑制度设计的程序或过程特征——如特定制度是由谁、以什么方式设计或建立的?相比下属业务单位自行构建的制度体系,由总部统一设计而下属业务单位直接遵守的制度体系对下放的权力具有更强的约束力,总部将更乐于下放决策权。尤其是对制度基础较弱的转型经济体来说,制度建立过程相比制度完备程度的研究更具有现实针对性^[1]。从实质理性与过程理性^[2-3]的关系看,转型经济体中大型集团化企业面临环境和行为的不确定性以及管理者的有限理性,总部要订立能够精确规范和约束下属业务单位活动的制度的实质理性目标很难实现;相反,总部可能更关注如何理性地选择合适的方式开展制度设计,即实现制度设计的过程或程序理性。由此可以推断,制度设计过程理性对企业决策权配置更具有显著的影响。这一效应能否得到支持?进一步地,在组织既有制度并不完备且总部有限理性的情况下,经济转型期中国的大型集团化企业采取何种制度设计者分工方式?不同设计建设方式同决策权配置之间究竟存在什么样的关系?

本文将制度环境分析中的“同构”(Isomorphism)概念应用到集团化企业内部管理控制制度的研究中,以“制度同构性”概念来描述和反映兼顾上述实质面与过程面的制度设计特征^[4],在此基础上阐释集团化企业制度设计与决策权配置的关系^①。同时,将基于104家中央企业的经验分析,探究制度类别(实质面)及其设计方式(过程面)对不同事项决策权配置的影响,以使制度构建与集分权关系在跨领域融合研究中得以深化,并且向中国集团化企业这一特定的情境拓展。

二、理论分析

1. 实质理性、过程理性和制度设计

“过程理性”与“实质理性”是在“有限理性”概念基础上,沿着手段—目的关系而延伸出来的两个对比性概念,它使人们关注的焦点由决策结果的理性转向决策方式与程序的理性^[2-3]。在环境不确定性与“管理人”有限理性的交互作用下,既然难以达到最优化目标^[5],决策者常会放宽对结果的实质理性要求,转而通过“理性”的过程或程序发现“满意”方案。

伴随决策研究焦点由“实质理性”向“过程理性”的转变,促进或制约“过程理性”实现的因素成为前沿的研究课题。战略管理领域出现了“动态能力”、“学习习惯”等可能促进组织“常规能力”、“操作惯例”等发生变化的“高阶”(Higher-ordered)要素^[6]。它们作为引致特定结果(战略升级、能力陷阱)的过程性要素,统御或支配了“常规能力”、“操作惯例”等“低阶”(Lower-ordered)要素的变与不变,从而使一些企业实现成功转型而另一些企业则因能力刚性陷入危机。但是,与战略领域这一前沿动向反差较大的组织制度研究领域,目前还鲜有学者关注企业发展与运营的常规决策与制度设计两类过程之间的“阶次”关系。

制度是组织确保成员行为规范化的手段^[7]。麦金尼斯^[8]有关法律规则作为“集体选择层次”及其与浅表层的“操作层次”和更深层的“立宪选择层次”三者之间关系的研究指出,法律规则对实践规则具有约束作用,需要由有别于操作者的“集体选择”做出,而“集体选择”又需受到“立宪选择”的制

① 若无特别说明,这里及后文的“决策权”均指常规决策权,即“低阶”权力。

约。这种高低阶关系说明,在操作层次的实践规则背后,应该有一种法律规则或制度来确保常规决策的合理性。这预示着依照制度来运作的组织要比“人治”型组织具有更高的正规化程度。如图 1 所示,制度是限制组织成员常规决策行为的一种必不可少的约束。这种约束一方面是外生的,对事关企业发展与运营的常规决策(“低阶”)过程来说,是施加给决策者的投入,即“制序”之源,具有规范常规决策行为的作用;另一方面,它又是内生的,是某种非常规的制度设计(“高阶”)过程的产出或结果。

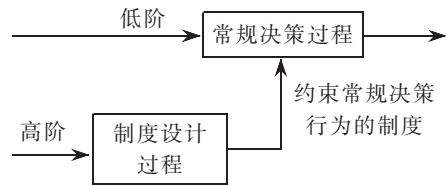


图 1 两类过程之间的阶次关系

资料来源:作者绘制。

新制度理论认为,在不确定性和有限理性情境下,对“制度完备”这一结果的实质理性追求通常难以实现。对比而言,通过某种理性的过程来设计和建立相对满意的制度体系,这点不仅更符合客观现实,也体现了“管理人”逻辑下的过程理性观^[9]。特别地,对处于转型期的组织而言,制度完备说的实质理性考察需要过程视角的逻辑来补充。Quattrone^[10]对中世纪耶稣会秩序形成与发展中过程理性的探讨,就是从具体过程构成的角度切入。中国正处于经济体制改革与转型的进程中,简单地以“制度完备性”这样的制度建设结果来判断组织制度的优劣或者制度建设目标是否实现,是不恰当或至少不全面的。在宏观社会经济制度不断变迁的条件下,微观组织的制度完备性仅仅是阶段性的制度建设结果,不可能是最终的实质理性结果。转型经济体中的管理者更需要关注组织是否形成了一种理性的制度建设过程,以便在无法确保现有制度最完备时能持续地优化相关制度。本文借用新制度理论中的“同构性”构念,从微观组织制度建设过程中设计者分工角度来分析过程理性及其对决策权配置的影响。

2. 集团化企业制度及其独特的同构性

新制度理论提出,当组织成员遵守组织制度并表现出组织所认可的行为范式时,便获得组织赋予的“合法性”;而当“合法的”行为遍及了组织范围,组织“同构性”现象继而出现^[4]。“同构性”即指在相同或相似组织制度的约束下,组织成员行为的一致或相似程度^[11]。在制度体系更为全面细致的组织中,成员行为之间的相似性程度较高;而在制度体系较为粗简和宽松的组织中,成员具有更多酌情处理的自由空间,其行为之间的相似性程度较低。

大型集团化企业作为商界组织中的一类特殊的经济实体,其制度同构性会显现出一定的独特性。在大型集团化企业中,母公司对子公司的管理常超出法律边界^[12],把下属的一级子公司和分公司、事业部等纳入内部管理统摄的范围^[13,14],从而使成员企业不论是否具有法人地位都普遍受到总部对子分公司管理框架体系的约束。为此,管理控制制度的设计和建设就成为其重要的管理举措。母公司作为集团化企业管理总部,将通过设计和建立制度体系并要求各子分公司遵守来实现对整个企业的管理。而当子分公司普遍接受母公司建立的制度约束时,集团化企业内部成员(单位或个人)行为的制度同构性现象便出现。

不同于一般组织,集团化企业的庞大规模和业务复杂性决定了其总部通常不可能为所有成员制定普适的、统一的制度来规范和约束其行为。且不同于一般组织的成员,集团化企业子分公司特别是直属业务单位,作为附属于母公司但规模依然庞大、职能较为完备的二级实体,也常常具有设计、制定和实施制度的能力。在总部“不完全”的制度设计能力和子分公司“一定”的制度设计能力之间,就产生了制度设计主体的选择问题。而制度设计者的差异,必然使所构建的制度或制度体系在行为约束力度上呈现出差异,从而形成不同组织层级上不同程度的制度同构性。

集团化企业的制度设计方式可区分为:①集中统一方式。由总部“集中”设计和制定制度的基本原则、规则、制度指引和实施细则、操作流程,让下属业务单位直接遵照执行。在集中统一制度的约束下,集团化企业所有或至少大部分成员的行为将与“全面和细致的”制度体系要求高度吻合,整个企业可出现跨越子分公司边界的高度同构性现象。②集中与分散相结合方式。总部仅制定基本的原则、规则、制度指引,同时允许下属业务单位制定符合自身状况的实施细则和具体操作流程。在这种总部仅抓“大框架”的情况下,企业成员行为之间会出现分层次的“同构性”。在各子分公司内部,属下成员由于遵守和执行相同的制度实施细则和具体操作流程,因而具有高度的同构性;但在企业整体层面上,不同子分公司的制度体系,一方面会在总部“大框架”指引下而具有一定程度的相似性,另一方面则因各自制定符合自身状况的实施细则和具体操作流程而具有相当程度的差异性。这样,从整个集团化企业看,隶属于不同子分公司的成员行为既有相同或相似性更有差异性,此种并存结果使企业整体呈现出中等程度的同构性。③分散化方式。总部将制度(尤其是细分后的某类制度)设计、制定等工作完全交由子分公司完成,由后者自行拟定基本原则、规则和实施细则、操作流程等。如此,集团化企业内部不存在统一的制度体系,因而在企业整体层面上成员行为的同构性难以出现,或者仅存在低程度的同构性,但在子分公司层面上其成员行为的同构性或许会出现。

从制度约束效力范围看,企业中除用于约束组织成员一般行为的基本制度外,通常还会在不同的职能活动领域建立各项具体的制度以约束组织成员相应的行为,例如,财务管理制度、生产管理制度等。集团化企业对不同类型职能活动进行不同程度集中或分散的管理控制,将形成具体制度类型上差异化的同构性。以财务管理为例,因其客体对象——资金等具有货币化和易流转的特性,集团化企业内部对之进行统一管理不仅可行而且必要。总部通常会集中管理诸如融资、资产交易与处置等财务相关事务,统一设计和制定企业整体范围的财务管理制度,以便降低运营风险、运营成本及加强对所属企业的财务控制力。这样,在财务这一类别制度上就往往具有高度或较高的制度同构性。与之对比,生产管理的作用对象包括了从产品或服务设计、生产工艺选择、生产设施布局到生产计划安排等,但这些活动和流程会因所生产产品或服务的不同而具有显著差异性。这样,集团化企业就很难以集中统一的方式,为下属业务单位差异很大的生产活动和流程制定出覆盖基本原则直至实施细则的完整制度体系,若如此,可能出现“以偏概全”的错误指导和约束后者生产活动的问题。商界更通常的做法是,总部仅负责设计和制定基本原则、规则、制度指引等宏观制度,而责成下属业务单位根据自身情况设计和制定实施细则和操作流程等微观制度,或者责成下属业务单位设计和制定所有宏观和微观制度,这样将在生产管理类别的制度上形成中度或低度的同构性。

当集团化企业针对不同类别的制度采用不同的制度设计分工方式时,总部与下属业务单位之间制度设计权责配置会出现分类分层。这意味着整个制度体系设计过程将因各项制度设计主体的不同而呈现差异化的过程理性^①,进而引致差异化的制度建设结果,由此形成在各项制度上不同程度的制度完备性。为凸显制度建设主体的差异,本文引入“同构性”构念,以弥补制度“完备性”构念仅注重实质面的缺陷。作为对大型组织制度建设的过程和结果的综合衡量,“同构性”构念内涵更为广泛:就过程面而言,不同程度的同构性反映了制度设计者的不同层次及角色设定;就实质面而言,制度同构性程度越高,制度完备性也越高。

3. 不同模式制度同构性对决策权配置的影响

在科层制或官僚制运作的组织中,包括严格的规则条例和流程标准的制定以及职位任职资格

^① 本文不对差异化的过程理性进行价值判断,仅通过理论和实证分析阐释过程理性相对于实质理性的存在及其对决策权配置影响研究的意义。

等制度体系的建立,能够在相当程度上防止下放的权力被滥用^[15]。以西方企业为样本的组织研究发现,制度的保障作用会促进组织走向分权,从而官僚制组织倾向于比一般的机械式组织具有相对较大程度的分权,或者说,前者具有高正规化程度和较高分权程度并存的特征^[16]。高层管理者在决定将决策权下放给较低层次管理者或组织成员时,预先或者同时设计好相应的政策、规则、流程等管理控制制度,以约束和限制后者的行为,防止其滥用被授予的决策权。简言之,西方学者认为,制度体系的建立是分权的前因和必要条件。

在多单位、多层级法人的集团化企业中,总部向较低层业务单位授权是势在必然的^[17]。在这种情境下,设计或建立相应的制度体系,以保证下放权力得到合理和正确使用的必要性进一步凸显。在既存的集团化企业中,现行制度体系所能实现的行为约束力度将影响决策权的重新配置或调整。本文借用制度同构性这一构念来衡量集团化企业制度体系对成员行为的约束力,依此将所讨论的决策权配置与制度体系约束力之间的匹配关系转置为决策权配置与制度同构性之间的匹配关系。

当总部通过集中统一方式订立全面和细致的制度,实现对下属业务单位的高强度管控时,即在“高度同构性”的制度情境下,各项具体细致的实施细则、操作流程规制的巨大合法性压力下,下属业务单位组织成员的行为趋于稳定、可预期,错误运用和滥用权力等机会主义行为出现的概率降低^[18],于是总部可以放心地将较多的决策权下放到下属业务单位。

当总部通过其设计和制定的“宏观”原则、规则、制度指引,实现对下属业务单位中等强度的管控时,即在制度同构性居中的情境下,虽有“大方向”性质的框架性制度指引,但缺少具体细致的实施细则、操作流程的规制,下属业务单位组织成员的行为仅受到一定程度的同构性压力,其稳定性和可预期性会低于高度同构性的情境。下属业务单位组织成员可能运用其被赋予的制度细则的设计和制定权力构建便于自身进行权力“套利”、谋取私利的实施细则和操作流程,从而其错误运用或滥用权力等机会主义行为出现的概率相应提高。这样,总部通常仅将一部分决策权下放给下属业务单位,而将相当一部分决策权保留在自身。

当集团化企业制度体系呈现较低同构性时,总部对下属业务单位可实现的约束力自然就相当有限,后者行为的稳定性和可预测性较低,它们更可能利用被赋予的全面制度设计和制定权力去构建便于自身进行权力“套利”、谋取私利的制度体系,从而错误运用或滥用权力等机会主义行为更有可能频繁地涌现。这样,总部将以更为谨慎的态度来判断是否向下属业务单位下放决策权,或者直接将大部分决策权保留在自身。

以上是忽略了制度分类的一般性论断。从贴近现实的立场看,集团化企业会根据某一特定子项制度的同构性程度有针对性地配置相对应的决策权限。但是,从决策权配置总体模式看,过于细致的分析会产生数量庞大、复杂的匹配组合,难以提取概况性的、便于推广应用的“范式”或“模式”。实际中,某些子项制度之间由于管控对象的紧密联系和相似性而具有一定的同构近似性。例如,研发、采购、生产等制度,由于其各自的管控对象即研发活动、采购活动、生产活动具有内在的紧密相关性,因而会呈现相似的制度同构性,如皆处于低度或中度的同构性水平。基于经验判断及部分实践观察,类似同构性水平的制度组合的数量实际是相对有限的,即存在一些相较其他组合更为常见、普遍的组合“模式”^[19]。因此,本文拟采用聚类分析的方法将集团化企业的管理控制制度聚合为若干类别,在此基础上探究其组合形成的有限的几种典型同构性模式,由此降低后续制度同构性与决策权配置关系分析的复杂性,并提高分析结果的可推广性和实用性。

下文基于104家中央企业样本,首先分别运用聚类分析(Cluster Analysis)方法中的R型和Q型聚类法对制度类型进行分类,提炼出这些大型集团化企业制度同构性的典型模式;然后运用多元

方差分析(MANOVA)方法探究典型制度同构性模式下多维度决策权配置的规律。

三、大型集团化企业决策权配置经验分析

1. 数据来源

本文研究数据来源于国务院国有资产监督管理委员会企业改革司、中国企业联合会、中国人民大学,以及相关咨询界和企业界人士联合开展的“中央企业集团公司管控模式课题”2011年问卷调查。该调查面向2011年所有的117家中央企业,回收有效问卷104份,占样本总体的88.89%。

2. 变量测量

(1)制度同构性。调查问卷中,设计了多项与中央企业各方面制度建设和建设相关的题项,包括战略、投资、财务、预算、人力资源、文化、绩效、风险管理、资本运作、采购、研发、品牌、生产、质量、营销、物流、资质、售后服务、信息、审计、监察、稽核、法务、产权、保密,共计25项,这些制度维度基本覆盖了集团化企业内部制度类别。

针对以上25项制度,分别具体设计了两个相互联系的问题来确定特定管理控制制度是如何在母子公司之间建立的。问题之一为“在(以上)哪些方面制度是由总部制定原则、规定和制度指引,业务板块和单位则制定符合自身的实施细则和操作规程”;问题之二为“在(以上)哪些方面制度是由总部制定原则、规定、制度、实施细则、操作流程及规范,业务板块和单位直接遵守和执行”。上述两个问题在问卷中是单独设计的,对应25项制度的勾选并不具有排他性。因此,被调查企业在特定制度建立方式上可能出现4种组合:①“否”+“否”组合。被调查企业在该项职能管理工作中并未建立统一、规范的制度体系,既没有统一遵守的原则、基本规定,更没有实施细则、操作流程及规范,该项制度的同构性水平很低,赋值为“1”;②“是”+“否”组合。被调查企业在该项制度上采用的建立方式是由总部制定原则和基本规定,由业务板块和单位制定具体的实施细则、操作流程及规范,属于中等偏低的同构性水平,赋值为“2”;③“是”+“是”组合。被调查企业在该项制度上采用的建立方式是以上两种情况的混合,处于中等偏高的同构性水平,赋值为“3”;④“否”+“是”组合。被调查企业的总部在制定原则、基本规定的同时还制定具体的实施细则、操作流程及规范,让业务板块和单位直接遵照执行,属于高度的同构性,因而赋值为“4”。

(2)决策权分权程度。基于决策权的多维度特征,本文按照总部对成员单位施加管控的主要职能领域,将决策权解构为经营、人事、预算、财务、战略和投资6个子类权限。问卷采用李克特5级量表的方式,要求被调查者对所在企业这些分维度决策权的分权程度逐一评分,5分表示非常高,1分表示非常低。

3. 制度类别和同构性水平聚类分析

本文首先采用系统聚类分析中的R型聚类法对25项管理控制制度进行分类;聚类分析完成后,通过取均值的方式整合同组变量,建立新的制度变量;进而,基于新的制度变量进行Q型快速聚类分析,提炼、归纳中央企业中常见的制度同构性基本模式。

(1)制度类别的R型聚类分析。具体采用皮尔森相关系数测量两两变量之间的相关性,并将质心法(Centroid)选为聚类原则。方法选择的依据是,质心法能够有效地克服极值样本对聚类结果的干扰作用。因本研究所用数据的量纲相同,所以无需进行数据的标准化。

根据聚类结果树状图判断,25项制度最终凝聚为3大类是合适的^①,这3类制度包括的制度子

^① 本研究中还采用组间联系法(Between-groups Linkage)和组内联系法(Within-groups Linkage)等聚合方法重复了R型聚类过程,其聚类结果与质心法之间并不存在显著的差别。

项见表 1。本文根据各类别制度构成项的特性将之命名为战略类、经营类和监管类制度。归入战略类(S)制度的是用于规范和控制集团化企业内部长期、战略性活动的 10 项制度,包括最为直观的是关于中长期战略制定、投资和资本运作事项的制度,因其管理对象的特殊性而通常被总部统筹管理的预算、财务类制度,为控制内部经营和收益风险而制定的风险管理制度,为准确衡量和比较内部各级业务单位的经营结果而制定的绩效管理制度,因人力资源的重要性而专门制定的关于人员招聘、任免、升迁、调派等事务的人力资源管理相关制度,支持和保障企业文化建立与传承的文化管理相关制度,以及在当今信息化时代同办公现代化、管理数据化相匹配的信息管理制度。归入经营类(O)制度的是集团化企业用于规范和控制具体业务经营活动的 9 项制度,包括从研发、采购、生产、质量到物流、营销、品牌、售后服务、资质等具体业务转化活动的各子项制度。归入监管类(G)制度的是集团化企业用于内部控制的各种常规管控制度,如审计、监察、稽核、法务、产权、保密等 6 项制度。

表 1 集团化企业管理控制 25 项制度的质心法聚类结果

| 战略类(S)制度 | 经营类(O)制度 | 监管类(G)制度 |
|-------------------------------------|------------------------------|-------------------|
| 战略、投资、资本运作、财务、预算、风险管理、绩效、人力资源、文化、信息 | 研发、采购、生产、质量、物流、营销、品牌、售后服务、资质 | 审计、监察、稽核、法务、产权、保密 |

资料来源:作者利用 SPSS 软件计算所得。

在同一类制度分组内部,制度同构性程度趋同。以战略类(S)制度为例,当集团化企业的投资制度对子分公司具有较高约束力时,财务、预算等制度也倾向于具有较高的约束力,因此同类制度内各子项制度的同构性水平相近似。而不同制度分组之间,例如属于战略类(S)的投资制度与属于经营类(O)的生产管理制度之间的相关性较小,即便投资制度具有较高同构性,生产管理制度具有较高同构性的可能性并不大。通过 R 型聚类分析,集团化企业覆盖领域广泛的 25 项制度被浓缩、凝炼为 3 大类别,并为深入挖掘和清晰界定制度同构性变量的内涵奠定了基础。

(2)制度同构性的 Q 型聚类分析。基于前述经过 R 型聚类分析得到的 3 类制度维度对中央企业制度体系进行类别分析,可以进一步提炼、发现其中的典型制度同构性模式。在对作为本研究样本的 104 家中央企业实施 Q 型聚类分析前,首先需要生成聚合后的战略类、经营类和监管类 3 类制度同构性水平变量。为此可以选用以下方法:在每个聚类中选择一个或几个典型变量的值来表征该聚类变量的值,选择的依据一般是类别内变量变异系数最大的某个变量或某几个变量^[9]。本文选择计算聚类中所有变量的平均值表征该聚类变量的值,以保持与 R 型聚类分析中采用的质心法的一致性,采用各子项制度同构性的平均值而非简单加总方法,可以排除 3 类制度中包含的制度项数不同而对分析结果的干扰。以样本中的中国铁建公司的战略类制度为例,其同构性变量的赋值是通过计算该样本属于战略类制度范畴内 10 项制度同构性数值的平均值来获得。

由于聚类分析的样本量较大(104 个),为使得到的聚合结果便于解读,本文采用了快速(K-means)聚类法进行 Q 型聚类分析。在聚类数量确定中,本文选用比尔近似 F 检验(Beale's Pseudo F Test)方法^[20]。经过多次尝试这一统计检验后,发现 104 家中央企业聚合成 3 种同构性模式类型比较合适。具体确定依据是,当聚合数量持续降低、直到从 4 类减少为 3 类时,类间距离的平方未出现显著的增加($F(9, 40)=1.0660, p>0.05$)。以简便起见,本文将样本聚类数量确定为 3 类,其最终聚类中心见表 2。方差分析(ANOVA)检验结果显示,战略类、监管类和经营类制度的同构性水平在 3 种模式类型之间存在显著的差异($F(2, 101)=65.8824, p<0.001; F(2, 101)=121.2161, p<0.001$;

$F(2, 101)=42.2170, p<0.001$)。并且,分为3种模式类型时,每个聚类中样本数分别为34、39和31,分布较为均衡。从图2制度同构性水平比较上判断,3种模式的总体特征分别表现为高度或中高度同构性、中度同构性和低度同构性^①。

模式1:高度或中高度同构性。其特征是:
①战略类制度的中高度同构性。样本企业在战略类制度上具有高程度的相似性,均值接近3的水平。即以“混合式”做法,在某些特定制度设计和建设过程中,总部集中统一;而在另一些情况下,总部只负责基本原则、规则等“宏观”制度,至于实施细则和操作流程等“微观”制度则交由下属业务单位承担。
②监管类制度的高度同构性。相比经营类和战略类制度,监管类制度更倾向于集中统一,如由总部建立全面、细致的审计制度等。
③经营类制度的中度同构性。总部虽然不会为下属业务单位日常经营活动设计和制定具体的实施细则和操作流程,但至少会为其设计和制定基本原则、规则和指引类制度,如生产管理、质量控制基本原则等,以指导后者进行具体实施细则和操作流程的设计和制定。

模式2:中度同构性。其特征是:
①战略类制度的中高度同构性。样本企业的总部并没有止步于基本原则、规则、指引性制度,在某些重要的情况下,也涉足实施细则和操作流程等具体制度的设计和制定。
②监管类制度的中度同构性。即使不直接设计和制定实施细则和操作流程,总部也会制定基本原则、规则和指引性制度来指导、约束下属业务单位相应的制度建设。
③经营类制度的低度同构性。总部既不会为下属业务单位设计和制定经营活动的实施细则和操作流程,也不会拟定基本原则、规则或指引性制度来指导后者实施细则或操作流程的建设,转而给予下属业务单位更多的权力和自由去设计和建设自己的经营管理制度。

模式3:低度同构性。其特征是:
①战略类制度的中低度同构性。相比自由的经营类和监管类制度,总部仅在一定程度上加强了战略类制度方面的约束力。在不直接参与实施细则和操作流程设计和制定的前提下,总部会制定基本原则、规则和指引性制度来指导、约束下属业务单位相应的制度建设。
②监管类制度的中低度同构性。在大多数情况下,总部依然既不会为下属业务单位设计和制定监管类控制活动的实施细则和操作流程,也不会拟定基本原则、规则或指引性制度来指导后者实施细则或操作流程的建设,转而给予下属业务单位更多的权力和自由去设计和建设自己的监管类控制制度。
③经营类制度的低度同构性。与监管类制度类似,总部给予下属业务单位更多的权力和自由去设计和建设自己的经营管理制度。

从表2右列的“均值”及图2看出,3种制度同构性模式之间也有一定的共性:
①不同类型制度同构性水平的差异化。在3种模式下,战略类、监管类和经营类制度的同构性程度皆不相同。中央企业在进行制度设计和建设过程中,倾向于根据管理控制对象的差异性(或其他的更高层面影响因

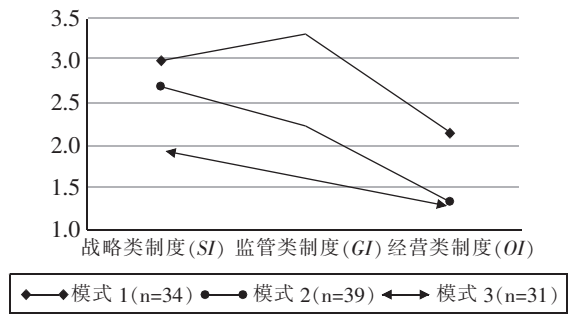


图2 制度的3种同构性模型比较

资料来源:作者利用SPSS软件计算绘制。

① 在区分“高度”、“中度”和“低度”同构性水平时,本文将数值大于“3.0”的制度同构性归入“高度”一类;将数值介于“2.5—3.0”的归入“中高度”一类;将数值介于“2.0—2.5”的归入“中度”一类;将数值介于“1.5—2.0”的归入“中低度”一类;将数值低于“1.5”的归入“低度”一类。进而,在综合3类制度同构性分类结果的基础上,对样本制度同构性模式的类型进行判定。

素)而在总部和下属业务单位之间“因地制宜”地配置相应的制度建设权限,而不是简单地采取“一刀切”的做法。这进一步印证了从制度分类角度解构制度同构性的必要性和合理性。②战略类制度的相对高度同构性。这表明,相比其他两类制度,在重要的、影响范围广泛的战略类制度方面,中央企业倾向于在企业范围内推行统一的“正确”做法,以维持企业范围内组织成员行为的一致性。③经营类制度的相对低度同构性。这表明,中央企业倾向于将与具体业务运营相关的研发、采购、生产、营销等制度(至少是实施细则和操作流程)建设权限从总部移交下属业务单位,以适应后者的特定情境,而不追求企业范围内相关制度的一致性。④差异化的监管类制度同构性。相比战略类和经营类制度,监管类制度未显现出相对稳定的同构性水平,而是灵活地匹配总体模式所反映的同构性水平。这可能得益于监管类活动的易规范性特质。中央企业根据自身期望达到的管控力度,因地制宜地选择监管类制度的设计方式,进而形成对下属业务单位相应程度的同构性压力。

表 2 3 种同构性模式及最终聚类中心比较

| 制度类别 | 同构性水平 | 最终聚类中心 | | | 均值 |
|-----------|-------|------------|------------|------------|--------|
| | | 模式 1(n=34) | 模式 2(n=39) | 模式 3(n=31) | |
| 战略类制度(SI) | | 2.9871 | 2.7000 | 1.9265 | 2.5327 |
| 监管类制度(GI) | | 3.3013 | 2.2218 | 1.6126 | 2.3444 |
| 经营类制度(OI) | | 2.1355 | 1.3308 | 1.2794 | 1.5538 |
| 总体模式特征 | | 高(中高)度同构 | 中度同构 | 低度同构 | 2.1436 |

资料来源:作者利用 SPSS 软件计算所得。

(3)制度完备性的 Q 型聚类分析。为了与制度同构性变量的聚类分析结果进行比照,本文同时还进行了针对以上 3 大类制度完备性变量的 Q 型聚类分析。制度完备性衡量的是企业总部制定全面、细致的各类制度用以约束下属业务单位行为的程度。对于战略类、监管类和经营类制度的完备程度,可以从以下两个方面来衡量:①制度的细致性,即制度的深度,指总部是否制定尽可能详细的制度用于准确约束下属业务单位特定活动领域的行为。就特定职能管理而言,如果总部不但设计和制定基本的原则、规则、制度指引,还设计和制定具体的实施细则和操作流程,则该项职能领域的制度控制深度就大。②制度的全面性,即制度的宽度,指总部是否制定了尽可能广泛的各项制度用于约束下属业务单位多个活动领域的行为。某类制度如果兼具细致性与全面性,则是完备的。

本文对制度完备性变量的具体计算过程如下:①测量各项制度的细致性即深度。前述制度同构性测量中赋值为“4”的样本,即符合此项制度的细致性内涵规定。因为与由下属业务单位制定或参与制定的制度建立方式相比,以集中统一方式制定制度体现了总部的深度介入,赋值为“1”,其他情况则赋值为“0”;②测量某类制度的全面性即广度。针对战略类、监管类和经营类 3 类制度,通过分别加总计算该类制度中深度赋值为“1”的项数,可以得到该类制度的完备性数值;然后除以该类别制度的项数,即求得各类制度的完备性平均值,以排除不同类别制度中制度子项数量差异的干扰。在聚类方法选择上,本文延续以上使用的快速聚类法。

从表 3 关于制度同构性和制度完备性聚类分析最终样本构成的比较中可见,就大多数情况而言,表中**黑体数值**均大于该行或该列上的相应数值,这表明相同程度的制度完备性聚类中具有对应程度的制度同构性的样本最多,制度完备性和制度同构性在区分样本企业制度差异性上具有较高的一致性(战略类、监管类和经营类制度同构性和完备性的配对皮尔森相关系数分别为 0.8086、0.8507、0.7753, $p < 0.001$),特别是在高度制度同构或完备与非高度同构或完备的区分上是一致的。

但其中存在的一个显著差异是对中度同构或完备与低度同构或完备的区分。在低度完备聚类的53个样本中,有近1/3的样本,即17个属于中度同构聚类。这一差异显示了总部不制定某项(细致的)制度时,虽然一般会被归为制度不完备的情形,但这样的制度缺漏或缺失可能由集团化企业下属业务单位来补足,所以会呈现中度同构性。总体看来,相比西方文献常用的制度完备性变量,制度同构性变量能够更好地反映转型经济体中的制度建立方式差异。

表3 制度同构性和制度完备性聚类中样本构成比较

| 聚类中样本数量 | 高度完备 | 中度完备 | 低度完备 | 总计 |
|---------|------|------|------|-----|
| 高度同构 | 22 | 5 | 4 | 31 |
| 中度同构 | 9 | 13 | 17 | 39 |
| 低度同构 | 1 | 1 | 32 | 34 |
| 总计 | 32 | 19 | 53 | 104 |

资料来源:作者利用SPSS软件计算所得。

4. 制度同构性模式与决策权配置关系分析

(1)描述性统计分析。自变量方面除经营分权度外,其他事项决策权与制度同构性模式(IM)均具有显著的正相关关系,初步支持了本文制度同构性对集团化企业决策权配置具有显著影响的观点。

因变量方面,本文以 $\{D_i\}(i=1,2,\dots,6)$ 分别表示经营、人事、预算、财务、战略和投资6个决策事项的分权程度。就各子类决策权限的分权程度均值看,经营权的分权程度最高,其次是人事权、预算权和财务权,战略权和投资权则相当集中,可见“大权独揽,小权分散”的权力配置格局在样本企业中基本形成。从不同决策事项分权程度的相关性看,如表4所示,经营权与人事权、战略权之间,并不存在显著的相关关系。各子类决策权的均值差异及关系特征表明,将其作为多元的因变量来考察是合适的。鉴于此,本文采用多元方差分析方法进行制度同构性模式与决策权配置关系的实证分析。

(2)多元方差分析结果。模型适用条件的先期检验结果显示,各元因变量绝大多数符合方差齐次的要求(仅投资权除外),多元协方差齐次条件同样满足(Box's $M=48.9231, F(42,28340)=1.0643, p>0.05$),因此,MANOVA检验方法对本研究具有适用性。表5显示,多元因变量 $\{D_i\}$ 对于制度同构性模式的方差分析结果显示,样本企业总部与下属业务单位之间总体的决策分权程度在不同的制度同构性模式之间存在弱显著的差异。

针对不同事项决策权来分析,表6列示了各元因变量 D_i 对于制度同构性模式的组间效应检验结果。它显示,各子类决策权限配置在不同同构性模式下的变异性不同。总体模型 $D_i=\alpha X+\varepsilon$ 对人事权和战略权配置具有显著的解释力,对预算权、财务权和投资权配置具有微弱显著的解释力,对经营权配置不具有解释力。

重要性相对较低、影响范围相对较窄的“小权”,即经营权(D_1),在不同的制度同构性模式之间不具备显著差异。从组间均值比较结果看,经营分权程度在高度、中度、低度同构性模式之间均不存在显著差异。其原因有:一是中度与低度两个模式在经营类制度同构性上并不存在显著的差异,进而经营权配置在两种模式之间也不存在显著差异;二是即使高度与中度、低度模式在经营类制度同构性上存在显著差异,但作为“小权”的经营权的分散配置是必然的,不受企业制度同构性模式影响。

人事权(D_2)(指一定级别之上“干部”的任免权)配置在不同制度同构性模式之间具有显著的差异。相比低度同构性模式,高度和中度同构性模式下人事权倾向于更多集中在企业总部,而非下放给下属业务单位。不过,在高度与中度同构性两种模式之间,人事分权程度不存在显著的差别。

表 4 变量描述性统计与皮尔森相关系数

| 变量代码及名称 | 均值 | 方差 | <i>OI</i> | <i>GI</i> | <i>SI</i> | <i>IM</i> | <i>D</i> ₁ | <i>D</i> ₂ | <i>D</i> ₃ | <i>D</i> ₄ | <i>D</i> ₅ | <i>D</i> ₆ |
|-----------------------------|--------|--------|------------|------------|------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>OI</i> 经营类制度同构性 | 1.5538 | 0.5653 | 1.0000 | | | | | | | | | |
| <i>GI</i> 监管类制度同构性 | 2.3444 | 0.8055 | 0.4668*** | 1.0000 | | | | | | | | |
| <i>SI</i> 战略类制度同构性 | 2.5327 | 0.5855 | 0.5144*** | 0.5094*** | 1.0000 | | | | | | | |
| <i>IM</i> 制度同构性模式 | 2.0288 | 0.7939 | -0.5919*** | -0.8281*** | -0.7248*** | 1.0000 | | | | | | |
| <i>D</i> ₁ 经营分权度 | 3.7212 | 0.7167 | -0.2381* | 0.0307 | -0.3066** | 0.0655 | 1.0000 | | | | | |
| <i>D</i> ₂ 人事分权度 | 3.0096 | 0.6308 | -0.0151 | -0.2391* | -0.2795** | 0.1933* | -0.0155 | 1.0000 | | | | |
| <i>D</i> ₃ 预算分权度 | 2.9808 | 0.6680 | -0.1283 | -0.2432* | -0.2987** | 0.2207* | 0.3740*** | 0.1848# | 1.0000 | | | |
| <i>D</i> ₄ 财务分权度 | 2.9423 | 0.7082 | -0.1158 | -0.2086* | -0.3092** | 0.2102* | 0.4079*** | 0.3272** | 0.5518*** | 1.0000 | | |
| <i>D</i> ₅ 战略分权度 | 2.6923 | 0.8599 | -0.2712** | -0.2380* | -0.246* | 0.2834** | 0.1272 | 0.2203* | 0.4798*** | 0.2735** | 1.0000 | |
| <i>D</i> ₆ 投资分权度 | 2.4808 | 0.8811 | -0.1616 | -0.2540** | -0.2077* | 0.2159* | -0.0009 | 0.4981*** | 0.3458*** | 0.4961*** | 0.5944*** | 1.0000 |

注：#、*、**、*** 分别表示双尾检验中 0.10、0.05、0.01、0.001 的显著性水平。

资料来源：作者利用 SPSS 软件计算所得。

表 5 决策权整体配置的多元方差分析结果

| 变量 | Pillai's Trace 估计值 | F 值 | 假设自由度 | 误差自由度 | 显著性水平 | 偏 Eta 方 |
|-----------------------|--------------------|----------|-------|-------|--------|---------|
| 截距 | 0.9832 | 935.8463 | 6 | 96 | 0.0000 | 0.9831 |
| 制度同构性模式 (<i>IM</i>) | 0.1904 | 1.7016 | 12 | 194 | 0.0689 | 0.0952 |

资料来源：作者利用 SPSS 软件计算所得。

表 6 制度同构性对各子类决策分权程度的组间效应及组间均值比较 (F 值简表)

| 变量 | <i>D</i> ₁ | <i>D</i> ₂ | <i>D</i> ₃ | <i>D</i> ₄ | <i>D</i> ₅ | <i>D</i> ₆ | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| 截距 | 2733*** | 2467*** | 2134*** | 1826*** | 1073*** | 836*** | |
| 制度同构性模式 | 0.2524 | 3.4803* | 3.0520# | 2.4392# | 4.7714* | 2.6517# | |
| 制度同构性模式比较 | 高一中 | -0.0984 | 0.0637 | -0.0587 | -0.1232 | -0.4467* | -0.3449 |
| | 高一低 | -0.1199 | -0.2998# | -0.3671* | -0.3728* | -0.6186** | -0.4829# |
| | 中一低 | -0.0211 | -0.3637* | -0.3084* | -0.2496 | -0.1719 | -0.1380 |

注：#、*、**、*** 分别表示双尾检验中 0.10、0.05、0.001 的显著性水平。

资料来源：作者利用 SPSS 软件计算所得。

预算权(D_3)、财务权(D_4)配置在不同的制度同构性模式之间具有弱显著的差异。预算权、财务权、类似人事权,在高度同构性与中度同构性两种模式之间不存在显著的差别。但相比低度同构性模式,高度和中度同构性模式下预算集权程度更高,高度同构性模式下财务集权程度更高。

战略权(D_5)、投资权(D_6)等对集团化企业发展较具重要性且影响范围广泛的“大权”在不同的制度同构性模式之间具有显著或微弱显著的差异。相比低度和中度同构性模式,高度同构性模式下战略集权程度更高,而中度与低度同构性模式之间不具有显著的差异。投资分权程度仅在高度与低度同构性模式之间具有显著的差异,高度同构性模式下投资集权程度倾向于更高。

归纳而言,各子类决策权限配置在不同的制度同构性模式之间的差异性呈现以下特点:

(1)决策权配置差异主要出现在高度和低度同构性模式之间。分别处于这两种模式之下的企业在战略类、监管类和经营类制度上均存在显著差异,由此影响其决策权在总部与下属业务单位之间的配置。而在高度与中度、中度与低度同构性模式之间决策权配置较少存在差异,主要原因可能是,两两配对模式在制度同构性上的差别并不是普遍的,仅在某些制度项上存在局部的差异。

(2)各子类决策权配置在不同制度同构性模式之间的差异并非一致。典型地,经营权配置在3种同构性模式之间不具有显著的差异,即无论企业如何建立制度体系,其制度同构性程度如何,经营权都几乎无例外地授予下属业务单位。人事权、预算权、财务权、战略权和投资权的配置在不同制度同构性模式之间的差异也不完全相同。以高度和低度同构性模式的比较为例,伴随决策事项重要性及影响范围的扩大(从经营权—人事权—预算权—财务权—战略权的变化),高度与低度同构性模式之间的决策分权程度差异性日益扩大。这表明,在管理控制制度具有高度同构性的集团化企业中,相比经营权等“小权”,“大权”倾向于更高程度地集中在总部。这一发现再次印证了对决策权限进行解构并探究其多维度特征的必要性和合理性。

(3)决策分权程度伴随制度同构性程度的提高而降低。通常而论,制度体系是授权的保障。企业总部在向下属业务单位进行授权时,需要考虑其是否已建立起有效监督下属业务单位行使权力的制度体系,完备度越高的制度体系越能保障对组织成员行为的约束力,从而促进决策权的更大下放。这是针对制度化程度高的发达国家企业研究中得到的关于制度完备性程度与决策分权程度正相关的一般性结论。但是,本文针对转型经济时期中国104家中央企业的经验分析结果,则显示出与西方学者预测的反方向的关系。样本中选择将制度体系设计和建设权责移交给下属业务单位的中央企业,也倾向于将更多的决策权下放给下属业务单位;而选择将制度体系设计和建设的权责保留在总部的中央企业,则倾向于将更多的决策权保留在总部。可以看出,目前中央企业更多的是将制度设计建设相应的权力与其他事项决策权视为一类,当其决定授予下属业务单位更多的不同事项决策权时,也授予其相应的组织制度设计建设权。

四、结论与政策建议

1. 结论及讨论

集团化企业决策权配置的研究一般涉及3方面基本问题:①是否需要分权?②客观上需要分权的集团化企业是否敢于分权?③分权后怎么施以约束?第一个问题,现有关于集团管控体系的研究初步回答了集团化企业在“集权—分权连续体”中不同程度分权的选择^[2];第二、三个问题关乎分权保障机制的建设,研究文献相对较少。虽有一些文献尝试探究母子公司间治理距离对不同决策权配置的差异化影响^[7],但对集团化企业而言,不同事项决策权的配置不仅受到反映股权联结关系的治理结构的影响,还会受到约束内部组织行为的管理控制制度的影响。而现有制度理论的研究多聚焦

于组织外部制度环境的同构作用,对大型组织内部的制度建设关注不够,而且往往倾向于把制度作为单维度的构念。现实组织中的制度包含了若干子类乃至更细化的维度,在总体构念上进行的统括性研究,难以反映组织管理的现实复杂性。本文不仅考虑了不同事项决策权配置的差异性,同时从细分维度制度的聚类研究中对制度设计和决策权配置之间的关系进行了深化的实证研究,丰富和发展了组织研究的相关成果。

研究结果表明,仅注重是否“把权力关进制度的笼子里”是不够的,更重要的是这样的制度是怎么订立的。制度构建主体及其在具体制度设计中扮演的角色,将决定所订立制度所具有的约束力。大型组织中管理控制制度建设覆盖诸多活动领域,由于“有限理性”的固有局限以及转型经济体的制度基础薄弱,总部不可能面面俱到地在各个领域建立起完善的制度体系^[6,7]。对于大型集团化企业来说,更重要的是如何做到过程理性,即籍由某种合理、正确的方式和程序建立起“满意”的制度体系。过程理性相较实质理性的更大适用性,意味着现有聚焦于制度建设“静态”结果——制度完备性的讨论注定是片面、不充分的,无法揭示转型经济体中更具重要性的制度建设的“动态”过程及其影响。本文将“制度同构性”构念引入大型组织内部制度建设的讨论中,在囊括制度建设“结果面”的同时,从制度设计者及其角色设定角度切入,实现了对制度建设“过程面”的同时考量。表面上看,当企业制度体系的完备性显著改善时,即制度类型上从基本原则、规则和制度指引等宏观制度细化到实施细则和操作流程等微观制度,制度覆盖面上从战略类、监管类拓展到经营类的各项制度,将对下属业务单位行为形成强大的约束力。但是,从制度同构性看,组织制度的约束力不仅取决于制度的实质或结果面,还与制度建立主体及过程理性相关。中国正处于转型经济时期,即便是中央级大型集团化企业,其制度建设也并非总部单方理性能力所能顾及,总部要更加关注制度订立权的配置,以便对常规决策权力的运用形成应有的约束。

本文通过对 104 家中央企业 25 项制度先分类而后聚合为高度、中度和低度 3 类制度同构模式的研究,发现中央企业制度体系设计倾向于采取总部与下属业务单位共同建设的方式,只是在不同模式下总部与下属业务单位两层主体的制度设计工作分工有所不同。在将侧重静态或结果方面考察的制度完备性构念拓展为兼顾动态或过程方面考察的制度同构性构念中,本文研究的视角更贴近本土化情境,更符合中国转型经济的制度特点。通过对中国大型组织决策权配置与制度建设方式之间关系的多元方差分析,本文发现了组织内部制度同构性在中央企业决策权配置中发挥了重要的影响作用。但是,与制度完备性论主张的“制度越完备,分权程度越大”的匹配关系相反,对处于转型经济时期的中央企业来说,制度建设的主体越是下沉到下属业务单位,制度同构性水平越低,在各决策事项上的分权程度反而倾向于越大。这一凸显本土特点的发现既是对中国当前许多大型集团化企业面临“放乱、收死”困境的真实写照,同时反映了转型经济体大型集团化企业在组织制度建设中所面临的、尚待逾越的过程理性障碍。

本文实证研究显示,中国大型集团化企业的决策权限配置与组织制度建设之间的匹配尚不合理,组织制度建设(高阶)优先于常规决策(低阶)的权力收放“阶次”格局尚未真正形成。中国处于转轨经济时期亟须加强制度建设^[5],但是中央企业普遍尚未将“组织制度设计建设权”视为一种监督、控制常规决策权运用的“高阶”权力,而是将其与常规决策权混同为一类,对两者实施同步的集分权配置。可能出现的结果是,子公司过多介入到集团化企业整体管理控制制度的制定中,虽然利于缓解大型组织高层管理者有限理性的束缚,但好比让“运动员订立比赛规则”,将制度设计建设权赋予各子分公司易引发子分公司“以法治企”而不是“依法治企”。这是一种“高阶”权力配置中的问题,将降低集团化企业内部制度执行者与订立者之间的角色区分程度,从而使得到分权的各子分公司

在用权中的“不正当”行为获得表面上的“合法化”。

2. 对大型集团化企业建设现代企业制度、优化内部管理控制的建议

(1)注重过程理性对制度建设质量的保障作用。中国正处于经济转型时期,变化、不确定的制度环境,加之大型企业组织活动领域的复杂性,使得“有限理性”制约下的集团化企业管理者势必难以在现有尚且薄弱的制度基础上一蹴而就地进行设计和建立起最优的现代企业制度体系。在实质理性未达之际,大型集团化企业应重视制度建设中的过程理性,提高在制度建设中“高阶”理性程度,并将之视为总部“动态能力”^[9]培育的重要内容。基于本文对集团化企业内部制度设计者角色设定方式及同构性的研究发现,大型集团化企业应合理配置总部和下属业务单位在制度体系设计过程中的责任和权力,通过合理的分工协作以形成对成员单位“松紧有度”的监督和约束。

(2)根据管控对象特性构建分类管理控制制度。大型集团化企业应根据不同类型组织活动的特性构建分类管理控制制度以满足差异化的管理控制需求。战略类活动具有显著的重要性和概括性,决定了大型集团化企业将战略类制度设计和建设的权责保留在总部是必要和可行的。与此同时,要因地制宜订立监管类制度。相比经营类和战略类活动,监管类活动的易规范性会给予集团化企业构建此类制度较大的选择空间。企业可以根据期望达到的总体监督控制力度来灵活配置总部和下属业务单位的制度设计权责,以求在所需同构性压力下形成对监管类活动与总体水平相对等的监督控制力。至于经营类制度可以保持中低度同构性。经营性活动的复杂和琐碎性质,决定了大型集团化企业总部难以甚至无法设计细致到实施细则和操作流程的经营类制度,因此,将设计实施细则和操作流程的权责移交给下属业务单位是明智之举,但这样做时总部可选择性地保留设计其中的基本原则、规则和制度指引等,从而以中度同构性压力形成对下属业务单位经营活动一定的监督控制力。

(3)根据管理控制制度总体模式特征匹配分类管理控制制度设计方式。大型集团化企业在为差异化的战略类、监管类和经营类活动建立分类管理控制制度的同时,应根据制度体系总体模式(模式选择由期望达到的总体监督控制力决定,这超出了本文的研究范围)特征匹配分类管理控制制度的制度设计方式,以形成集团内部制度管理控制力度的协调一致。企业若选择高度同构性制度模式,则其战略类、监管类和经营类制度设计者角色配置都宜选择对应可形成“相对高度”同构性压力的方式;而选择中度或低度同构性制度模式时,3类制度设计者角色配置均应选择对应可形成“相对中度”或“相对低度”同构性压力的方式。

(4)在既定制度体系之下差异化地配置不同事项的决策权。目前大型集团化企业中“管理重心下移”、“分权”等大趋势已定,但总部向下属业务单位授予更多的决策权必须以强有力的现代企业制度尤其内部组织制度体系作为保障。在强有力的企业制度构建完成之前,企业应该更为慎重地做出决策分权化配置的决定。然而,组织制度完善或调整并非一蹴而就,对规模庞大、业务复杂的大型集团化企业而言更是长期的困难任务。那么,在既定的组织制度体系之下,大型集团化企业的决策权配置特别是分权化配置,应该根据不同事项决策权的特性差异化地加以实施。在低度同构性的制度情境下,从重要性和危害度看,总部向下属业务单位高度授权“小权”即经营权可能是明智之举;但是,在同样的情境下,对战略权、财务权等“大权”或“中权”宜采用集中化配置策略,以避免无相应制度约束的用权风险。但是,即使在高度同构性的制度情境下,企业关于战略权等“大权”和财务权等“中权”的分权化配置也需要审慎考虑,即这些决策权的分散程度是有一定限度和边界的。

3. 对国有企业整体深化改革的政策建议

(1)强化放权和完善监管制度之间的有机统一。本文从制度作为分权保障机制的角度对国有企业改革基本原则之一的“坚持增强活力和强化监管相结合”进行了深度阐释。基于本文研究可推论,

作为出资人代表,国有资产监督管理委员会在向国有企业逐步放权的过程中,必须以日趋健全或完备的公司治理制度作为基础条件,确保将“下放的权力关进制度的笼子里”。不管是对公益类还是商业类的国有企业,构建或完善公司治理制度的责任和相应的“高阶”权力不能轻易下授给试点先行的国有集团化企业,而必须由国有资产监督管理委员会及更高决策机构保留相应责任和权力,以防止和杜绝“运动员订立的比赛规则”掩盖之下国有资产流失等问题在试点中出现。

(2)适度强化国有资产监督管理委员会“终极权力所有者”的作用。在大型国有集团化企业的公司治理制度、内部管理制度体系尚未达到实质性意义上“健全”的现阶段,作为“终极权力所有者”的国有资产监督管理委员会应根据当前治理和管理制度体系的管控力度来决定授予下辖大型国有集团化企业的决策权的类别和程度,在缺乏强有力的制度保障时宜谨慎决定是否下放“三重一大”事项决策权及其下放的合理程度。某些重大决策权的适度保留,意味着以渐进模式推进改革对转型经济体来说是与其制度情境条件相依的。

(3)明确赋予国有资产监督管理委员会“终极制度设计者”的角色。国有资产监督管理委员会应该成为转型时期经济运行制度体系建设的主导者,以关键制度体系的“终极设计者”的角色行使相应的权限(特别是基本原则、规则和制度指引等设计权限)积极构建起适用于全体大型国有集团化企业的制度体系,以之规范、约束不断加大的分权决策行为。当然,国有资产监督管理委员会也应根据监管对象的差异性构建分类监管制度。比如,针对公益类国有企业围绕社会责任履行活动的监管制度,就比针对商业类国有企业围绕公司并购重组、员工持股计划等活动的监管制度,更具有重要性和必要性。而随着制度设计经验的积累,其制度构建过程的程序理性水平将日益提升。

[参考文献]

- [1]Peng, M. W. Institutional Transitions and Strategic Choices [J]. *Academy of Management Review*, 2003,28(2): 275-296.
- [2]Simon, H. A. From Substantive to Procedural Rationality[A]. Kastelein, T. J., S. K. Kuipers, W. A. Nijenhuis, and R. G. Wagenaar. 25 Years of Economic Theory: Retrospect and Prospect[C]. Springer, 1976.
- [3]Simon, H. A. Rationality as Process and as Product of Thought [J]. *The American Economic Review*, 1978,68(2):1-16.
- [4]DiMaggio, P., and W. W. Powell. The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields[J]. *American Sociological Review*, 1983,48(2):147-60.
- [5]Dequech, D. Bounded Rationality, Institutions, and Uncertainty [J]. *Journal of Economic Issues*, 2001,35(4): 911-929.
- [6]Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997,18(7):509-533.
- [7]North, D.C. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance[M]. Harvard University Press, 1990.
- [8][美]迈克尔·麦金尼斯. 多中心治道与发展[M]. 毛寿龙译. 上海:三联书店上海分店, 2000.
- [9][美]马奇. 决策是如何产生的[M]. 王元歌, 章爱民译. 北京:机械工业出版社, 2007.
- [10]Quattrone, P. Governing Social Orders, Unfolding Rationality, and Jesuit Accounting Practices: A Procedural Approach to Institutional Logics[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2015,60(3):411-445.
- [11]Oliver, C. Strategic Responses to Institutional Processes [J]. *Academy of Management Review*, 1991,16(1): 145-179.
- [12]Meyer, M. W. and X. Lu. Managing Indefinite Boundaries: The Strategy and Structure of a Chinese Business Firm[J]. *Management and Organization Review*, 2005,(1):57-86.
- [13]陈志军. 集团公司管理:基于三种管控模式[M]. 北京:经济科学出版社, 2010.

- [14]王凤彬,江鸿,王璵. 央企集团管控架构的演进:战略决定、制度引致还是路径依赖[J]. 管理世界, 2014,(12): 92-114.
- [15]March, J. M., and H. A. Simon. Organizations[M]. Wiley-Blackwell, 1993.
- [16]Hatch, M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives [M]. Oxford:Oxford University Press, 1997.
- [17]杨阳,王凤彬. 集团化企业决策权配置研究:基于母子公司治理距离的视角[J]. 中国工业经济, 2015,(1):108-120.
- [18]Goold, M., and A. Campbell. Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations[M]. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- [19]赵宇哲,刘芳. 生态港口评价指标体系的构建:基于R聚类、变异系数与专家经验的分析[J]. 科研管理, 2015,(2):124-132.
- [20]Beale, E. M. L. Euclidean Cluster Analysis[M]. Scientific Control Systems Limited, 1969.
- [21]陈建安,胡蓓. 决策权配置的界定与测量[J]. 外国经济与管理, 2007,(2):2-9.

The Relationship between Institutional Isomorphism and Decision-making Rights Allocation in Large Group Companies

YANG Yang¹, WANG Feng-bin², DAI Peng-jie²

- (1. Beijing Technology & Business University, Beijing 100048, China;
2. School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: By introducing the “isomorphism” concept of institutional theory to the design of internal control institutions and its impacts on the allocation of decision-making rights in group companies, we deepen the studies on the procedural rationality in the design process of organizational institutions in large transition economy enterprises, especially by adding the analysis of designer assignments to the essential results of institutional system design. Based on the empirical study on Chinese 104 central state-owned companies, we carry out the R-analysis and Q-analysis sequentially on the 25 types of managerial control institutions, and then run a multivariate analysis of variance on the allocation of multi-class decision-making rights in strategy, investment, human resource, finance, budget and operation between the headquarters and its affiliated units. We find out: ① The internal managerial control institutions can be classified into three types of strategic, general and operation. ② Three basic modes, low, medium and high isomorphism emerge in the cluster analysis based on three types of institutional isomorphism. ③ The allocation of decision-making rights between the headquarters and their affiliated units significantly differentiates among the three modes. However the relationships between them are opposite to the expectations of the institutional completeness theory, which indicates that the hierarchic pattern of the (high-order) institutional design rights and (low-order) ordinary decision-making rights has not really taken shape in Chinese large state-owned companies. Large organizations must strengthen the procedural rationality in the design of internal institutional system, depending on which to facilitate the sustained improvements of various managerial control institutions and then exert enough isomorphic pressures on their affiliated units’ execution of decision-making rights.

Key Words: group company; institutional isomorphism; allocation of decision-making rights; procedural rationality

JEL Classification: D02 M10 L32

[责任编辑:鲁舟]