

多元化战略与组织结构的匹配关系研究

牟洁,张卫国,冯军
(重庆大学工商管理学院,重庆 400044)

摘要:要实现不同的多元化战略就应设计不同的内部组织结构,希望实现范围经济的相关多元化公司需着重于内部各业务单元之间的合作,而希望通过有效的内部管理来实现控制经济的非相关多元化公司在组织结构设计上就应着重于各业务单元之间的竞争。一个多元化的企业如果希望有好的绩效就必须实现其多元化战略与组织结构和控制体系之间的匹配。

关键词:相关多元化;非相关多元化;组织结构;合作;竞争

中图分类号:F273 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2001)04-0019-02

Research of Diversification Strategies and Organizational Structure

MU Jie, ZHANG Wei-Guo, FENG Jun

(College of Business and Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: Different internal organizational arrangements are required to realize different diversification strategies. Related diversified firms attempting to realize economies of scope need organizational arrangements that stress cooperation between business units. Unrelated diversified firms attempting to realize economic benefits from efficient internal governance need organizational arrangements that stress competition between business units. If a diversified firm is to achieve high performance, it must realize the matching of its diversification strategy with its organizational structure and control systems.

Key words: related diversification; unrelated diversification; organizational structure; cooperation; competition

钱德勒(Chandler 1962)提出的M型组织结构是多元化公司的正确选择,目前大多数多元化公司都采用了M型结构方式。然而,M型结构并不是一种单一的组织结构,其内部控制有实质性的差异,这些差异主要存在于集权、整合、业绩考核和激励机制等内部控制机制上。本文将探讨M型结构内部组织应如何设计,从而在多元化战略下实现绩效。因为在M型结构内部,实现范围经济,要求相关多元化各事业部之间着重于合作,而实现控制经济要求非相关多元化各事业部之间着重于竞争,并且这两种组织结构设计互不兼容。

一、相关多元化与合作型组织的匹配条件分析

(一)集权

要实现范围经济,相关多元化公司在各个分离的业务之间应该有一定程度的资源共享和技能传递,这就要求协调内部各多元化事业部的行为,以促进其合作。国外学者提出了类似的观点,切尔德(Child 1984)认为一定程度的集权对取得这样的协调是很必要的;明茨伯格(Mintzberg 1983)提出相关多元化公司中各事业部之间的相互依赖使公司能在各事业部共同的职责功能上保持一定的控制权以确保这种协调;斯隆(Sloan 1963)也在通用汽车的案例中指出,集中监督对确保各事业部的战略统一和投资充足是必要的;埃克默(Ackerman

1970)发现在采取M型结构的公司中各事业部间整合度较大的公司比各事业部间整合度较低的公司,在投资决策上的集中度更大。另外,互相依赖的各事业部之间也存在着人事冲突,公司高级管理人员必须投入精力解决,这也需要一定程度的集权。因此,相关多元化公司在各事业部的战略和运作决策上保持一定程度的集中控制是必要的。

(二)整合

除集权外,还需整合机制使各事业部取得横向沟通,以保持相互依赖的各事业部间紧密联合。这种整合机制复杂多样,有简单的联络角色或暂时的任务组合,也有永久性的团队,其复杂性取决于各事业部间相互依赖的程度和范围。

(三)业绩指标体系——主观性指标和客观性非财务指标

集权与整合能取得各事业部之间的协调,但同时也有可能造成各事业部之间的业绩含混。当事业部在战略性决策和操作运营上没有完全的自主权时,那么用客观的财务指标来评估事业部业绩就无法清晰准确地了解事业部的效益,某个事业部的财务业绩不好可能是由于其内部效率不高,也可能是因为与其联系紧密的其他事业部效率低下,或者可能是总部在关键决策上的失误所造成。如果得不到更多的信息,就无法追究责任。

收稿日期:2001-06-25

作者简介:牟洁(1976-),女,重庆人,重庆大学工商管理学院99级硕士研究生,主要从事企业战略管理研究。

而公司可以通过增大处理的信息量来克服业绩含混的问题。更明确地讲就是随着事业部间协调的增加,公司可以弱化用诸如投资回报之类的客观指标来衡量事业部的业绩,而强调以更主观的方法来评价事业部的效益。这些标准应该包括主观性的衡量指标(如革新能力、各事业部之间的合作度)及客观性的非财务指标(如劳动生产率、利用率、市场份额和增长率)。另外,公司总部在各事业部之间分配现金流时也应以此些标准为基础。各事业部间资源共享的程度越大,评估事业部业绩时就越依赖于主观性的指标。

(四) 激励机制

要提高各多元化事业部之间的协调度,薪酬和激励方案就应着重于事业部间的相互合作。既然相关多元化公司的盈利能力取决于各事业部间的成功合作,那么薪酬制度就应激励各事业部管理者的合作,比如事业部管理者的奖金与公司整体盈利能力挂钩而不是与各事业部自己的盈利能力挂钩。因此,相关多元化公司如果希望实现与战略相关的经济效益就需要将激励制度着重于公司整体的盈利能力。

二、非相关多元化与竞争型组织的匹配条件分析

非相关多元化公司也需要采用M型组织结构,但其内部控制机制与相关多元化公司有所不同。

威廉姆斯(Williamson 1975)和约翰(Jones 1988)曾提出相关多元化公司要实现控制经济,必须具备如下的组织特征:首先,战略和运营决策的自主权只有下放到事业部,相应的事业部管理者才能对事业部业绩担负起责任;第二,事业部的自主权应该在总部的控制范围内,但是总部不应该干涉事业部的具体事务,除非是财务审计、惩罚机会主义行为或者不称职的事业部经理以及纠正不良业绩;第三,公司总部的控制应该通过设置回报率目标和对产出进行监管来实施,也就是说公司总部应该依靠客观性的财务指标来衡量事业部业绩;第四,各事业部间现金流应由公司总部以竞争为基础,以提高产出为目的来分配。

(一) 分权

非相关多元化公司要实现控制经济就需将战略和运营的决策权下放到事业部,这需要事业部管理者对其掌控的业绩负责。结果比起合作型组织中必须与总部和其他事业部分享决策权,因而所担负的责任更小的管理者,竞争型组织事业部管理者有更强的动力实现事业部的效益最大化。

(二) 整合

非相关多元化公司进行整合只会增加业绩含混,信息加工处理的需求以及造成无法带来相关业绩增长的公司官僚政治。因此,没有必要对各事业部进行整合。

(三) 客观非财务性业绩指标

在非相关多元化公司中,每个事业都应该被当作一个自负盈亏的单位以回报率为基础进行评估,事业部管理者负责相应的战略和运营决策,这就使他们对事业部的业绩担负起责任,给事业部配置的资本也是以相应的产出为基础,这就加强了各事业部效益最大化的动力。因此,有观点认为在非相关多元化公司内用回报率指标达到控制目标是合适的,依赖客观性非财务指标和主观性指标会增加信息处理的需求而不会相应地提高业绩,在竞争性组织中依赖主观指标会

在控制过程中掺杂主观偏见,会导致非相关多元化公司管理的失调和障碍。

(四) 以各事业部盈利能力为基础的激励机制

与相关多元化公司不同,非相关多元化公司将各事业部视为自负盈亏的独立单位,事业部管理者的提升机会和任期以所达到的特定回报指标为条件,因此激励机制应该与事业部业绩而不是与公司整体业绩挂钩。

由于决策权下放,各事业部管理者之间的比较也是基于其相应事业部的回报率等客观性指标,这种体系就在各事业部间造成竞争,因此在这种组织内部所形成的风气是竞争而不是合作。

三、合作型组织与竞争型组织的不兼容性

以上这些观点的基础是假设对多元化公司来说,同时通过范围经济和控制经济来实现经济效益是困难的。非相关多元化公司各事业部之间缺乏共性就无法实现范围经济,而对相关多元化公司来说困难来自于各事业部实质上的相互依赖所造成的业绩含混。由于存在业绩含混,相关多元化公司为了控制各事业部,其总部管理者就需要比非相关多元化公司处理更多信息,并采用更多主观性评价。由于主观评价会增加公司管理者在业绩考核中掺入偏见的可能性,导致相关多元化公司在薪酬的决定和资金的分配上有更多讨价还价的过程,而不是参照客观财务指标。而很明显的是实现控制经济就需要通过客观财务指标来控制薪酬和资源配置,这就使相关多元化公司很难实现控制经济。相关多元化公司采用合作型组织安排就能实现范围经济,所导致的业绩含混会增大公司控制和资源配置过程中带有主观偏见的可能性,使相关多元化公司更难实现控制经济。这就部分解释了两种结构之间的不兼容性,而其他不同也很明显。

在集权、整合、业绩考核和激励机制上竞争型组织和合作型组织有不同的内部特征,导致了两种组织的不兼容性。在合作型组织中是鼓励各事业部间的合作,而在竞争型组织中是鼓励各事业部间的竞争。同时鼓励相互间竞争和合作是非常困难的。

最后,要强调的是,并不是说企业不能采取混合的战略,一个公司有可能同时采用和非相关多元化战略(尽管事实上只有少数公司采用这种混合战略)。本文所谈的是一个公司很难将实施不同战略所需的组织结构混合起来。一个公司如果既要追求相关多元化又要追求非相关多元化,那么它要么选择竞争型组织结构要么选择合作型组织结构。因此,混合型战略的公司就面临着难题。

总之,好的绩效并不只是多元化战略的结果,而是取决于公司战略与内部组织结构之间的匹配。相关多元化公司通过合作型的组织结构实现范围经济来创造价值,而非相关多元化公司则通过竞争型组织结构实现控制经济。

参考文献:

- [1] CHANDLER A. D. , Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise[M], Cambridge, MA: MIT Press, 1962
- [2] 大卫·J·科利斯,等,公司战略:企业内资源与范围[M]. 王永贵,等译. 沈阳:东北财经大学,2000