

企业战略决策中的主观性研究^{***}

□任迎伟 冯 俭 [西南财经大学 成都 610074]

[摘 要] 本文通过对常用战略工具的剖析,论证了战略决策中普遍存在着主观性的观点,并指出战略决策主观性产生的根源是经营环境的不确定性和决策者的有限理性,进而强调正是由于主观性的存在,才需要企业家和企业家精神。最后阐述了规范战略决策行为,尽量避免由于主观性可能带来的决策随意性的一些建议。

[关键词] 战略决策; 主观性; 不确定性; 企业家

[中图分类号] Jc934 [文献标识码] A [文章编号] 1008-8105(2004)03-0033-04

近年来,对中国私营企业家经营行为的关注成为国内外学界研究的一个热点。刘伟认为,中国私营资本存在着“管理和两个青春期的躁动”,表现出“过度的增长欲”、“盲目多元化”等非理性行为^[1];沙莲香对私营企业家的专业素质欠缺、职业角色意识淡薄和角色行为失范等进行了探讨,指出私营企业家存在着“忽视科学决策或盲目决策、企业家入仕、企业领主和错位经营”等倾向^[2];吴晓波根据几个著名的私营企业失败的案例,归纳得出中国私营企业失败的“共同基因”是经营行为非理性的结论^[3]。国外学者中,英国学者雷丁的研究揭示了海外华人家族企业管理存在着过分依赖个人权威进行决策、缺乏秩序与规章制度、看重关系网和对契约的漠视等弊端^[4]。而这些弊端,尤其是依靠“个人决定的战略——即凭熟悉情况进行直觉判断”,极易产生机会主义;“削弱战略的逻辑性和科学性”,使企业面临“非理性的机会主义者的盲目跃进的危险”,最终导致企业的败局。可见,他们的研究都认为中国私营企业家的经营行为缺乏理性,尤其是战略决策中充满了“非理性行为”。上述学者的观点标明了人们对私营企业家以及私营企业的关注,但是,如何看待战略决策中的主观性?战略决策能否做到完全理性?本文拟围绕这些问题阐述一些浅见。

一、主观性是战略决策中普遍存在的现象

战略决策中的主观性指战略形成决策者的个人直觉、经验、洞察力等主观因素的依赖。通过考察如何制定战略的相关文献,我们发现,在战略决策是更多依靠规范分析抑或仅凭洞察力和直觉判断的问题上,战略管理大师安索夫(H. Ansoff)和明兹伯格(H. Mintzberg)进行了持续的辩论^[5]。以安索夫为代表的战略管理规范学派追求规范的程序、步骤,用以形成、制订和选择企业发展战略,这种研究思路遭到了明兹伯格等人的批评。明兹伯格认为,企业发展战略不可能用科学的方法推理出来,只能依靠决策者个人的洞察力和直觉判断,研究人员所能够做的仅仅是事后的总结。明兹伯格论证到,事实上还没有发现任何一个成功企业的发展战略是靠科学方法求解出来的。帕斯卡尔(R. Pascale)等指出:“战略计划充其量只是更多的提出问题,而不是试着去回答问题”。在具有很大不确定性或所做的事情没有先例的情况下,直觉对于决策尤为有用。在我们看来,安索夫模型更适合于一个稳定、有答案的世界,而不适合一个受到动荡和不确定因素困扰的世界。

在企业管理实践中,也有为数众多的管理者宣称自己具有超常的凭直觉制定出色战略的能力,例如,斯隆(A. Sloan)曾这样评价杜兰特(W. Durant):“至

* [收稿日期] 2004-03-08

** [作者简介] 任迎伟(1973—)男,西南财经大学工商学院教师;冯俭(1964—)男,西南财经大学工商管理学院副教授。

少就我所知 ,他是一位仅仅用绝妙的灵感来指引自己行动的人 ,他从不觉得应该用工程式的精细来寻求事实 ,然而他总是不时做出惊人正确的判断。[6]斯隆对杜兰特的评语为战略决策中存在的主观性提供了一个有力的例证。下面我们以战略制定工具为切入点阐述主观性在战略决策中的普遍存在。

一般认为 ,战略制定分为三个阶段 ,如表 1 所示。第一阶段是明确影响企业经营的内外关键信息 ,运用的工具有 :外部因素评价(EFE)矩阵、内部因素评价(IFE)矩阵、竞争态势矩阵(CPM) ;第二阶段是对关键内部及外部信息进行匹配 ,并据此制定备选战略 ,运用的工具有 SWOT 矩阵、战略地位和行动评价(SPACE)矩阵、战略经营计划网(GE 矩阵) ;第三阶段是从备选战略中选出最适合企业的战略 ,运用的工具有定量战略计划矩阵(QSPM)。

从表 1 可以看出 ,无论使用什么分析工具 ,战略制定的每个阶段都包含了需要依靠决策者的直觉、经验、洞察力等主观因素加以分析决策的环节 ,我们在表 1 中用斜体黑字表示这些环节。首先是在第一阶段 ,制定 EFE 及 IFE 矩阵和 CPM 矩阵时 ,确定外部环境或内部条件的具体因素、赋予每个因素具体权重以及对每个因素进行评分等主要环节均离不开战略制定者的主观判断。其次是在第二阶段 ,建立 SWOT 矩阵 ,在列出哪些因素属于企业关键外部机会和威胁 ;哪些因素属于内部的优势和劣势方面 ,均需要决策者进行主观判断 ,尤其是将关键外部机会和威胁分别与内部的优势和劣势匹配以确定备选战略方案时 ,更需要决策者发挥主观能动性和创新能力 ;构建 SPACE 矩阵时决策者的主观判断一方面表现为选择构成财务优势、竞争优势、环境稳定性和产业优势的一组变量 ,另一方面要对所确定的这些变量分别予以赋值 ,并根据赋值确定具体备选战略 ;建立 GE 矩阵时也存在同样的问题。再次是在第三阶段 ,构建 QSPM 矩阵需要决策者进行主观判断的主要环节分别为 :确定公司关键外部机会与威胁和内部优势与劣势等因素 ,对每个关键因素赋予权重 ,从第二阶段所罗列的各备选方案中确定可以实施的备选战略。

发明战略分析及制定工具的目的是为了降低战略决策的随意性和主观性。但上述分析表明 ,即使以提高战略决策科学性和客观性为目的的战略工具也不能完全将主观性排除在外。因此 ,我们认为 ,主观性是战略决策中普遍存在的现象。

表 1 战略制定步骤及分析工具^{[5][6]}

第一阶段	EFE(IFE)矩阵的建立步骤 : ①列出在外部(内部)环境分析过程确认的外部(内部)因素 10 - 20 个 ,其中外部因素是指企业面临的机会和威胁 ,内部因素是指企业的优势和劣势 ; ②赋予每个因素以权重(0 - 1.0) ; ③按照企业现行对有关键因素的有效反应程度为各关键因素评分 ; ④用每个因素的权重乘以各自评分 ,得到每个因素的加权分数 ; ⑤各加权分数相加 ,得到总加权分数。
	CPM 矩阵的建立步骤 : ①明确关键内外因素 ,以及企业的主要竞争对手(1 - 3 个) ; ②赋予个因素以权重 ; ③对本企业以及给定竞争对手的上述因素各自进行评分 ; ④计算每一公司的总加权分数 ; ⑤不同企业进行比较 ,以明确谁更拥有相对优势。
第二阶段	SWOT 矩阵的建立步骤 : ①根据第一阶段提供的信息 ,列出企业关键外部机会和威胁 ,内部的优势和劣势 ; ②将内部优势与外部机会相匹配 ,得出 SO 战略 ; ③将内部弱点与外部机会相匹配 ,得出 WO 战略 ; ④将内部优势与外部威胁机会相匹配 ,得出 ST 战略 ; ⑤将内部弱点与外部机会相匹配 ,得出 WT 战略。
	SPACE 矩阵的建立步骤 : ①选择构成财务优势(FS)、竞争优势(CA)、环境稳定性(ES)和产业优势(IS)的一组变量 ; ②对构成 FS 和 IS 轴的各变量给予从 + 1(最差)到 + 5(最好)的评分值 ,而对构成 ES 和 CA 轴的各变量给予从 - 1(最差)到 - 5(最好)的评分值 ; ③将各数轴所有变量的评分相加 ,再分别除以各数轴变量总数 ,得到各自的平均分数 ; ④将 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均值标在各自数轴上 ; ⑤将 X 轴上的两个分数相加 ,将结果标在 X 轴上 ,将 Y 轴上的两个分数相加 ,将结果标在 Y 轴上。标出 X、Y 数值的交点 ; ⑥自 SPACE 矩阵原点至 X、Y 数值的交点画一条向量。并据此采取相应战略。
	GE 矩阵的建立步骤 : ①明确构成行业引力和企业实力两指标的具体因素(资料来自第一阶段) ; ②分别给两指标各自所含的具体因素赋予权重并打分 ,算出两指标各自数值 ; ③按一定标准 ,建立一个矩阵 ,将行业引力和企业实力分为高、中、低三个档次 ; ④根据 ② 得出的数值 ,在矩阵中找到自己的位置 ; ⑤根据具体位置 ,采取相应战略。
第三阶段	QSPM 矩阵的建立步骤 : ①根据第一阶段的信息 ,在 QSPM 的左栏列出公司的关键外部机会与威胁和内部优势与劣势 ; ②给每个外部及内部关键因素赋予权重 ,这些权重应与 EFE 矩阵和 IFE 矩阵相同 ; ③考察第二阶段各矩阵并确认企业可考虑实施的备选战略 ; ④确定吸引力分数 ; ⑤计算吸引力总分 ,并以此确定哪种战略最具有吸引力。

二、战略决策中主观性产生的根源及其对企业管理的意义

我们认为 ,战略决策中主观性产生的主要根源是

经营环境的不确定性以及战略决策者的有限理性。

不确定性是指决策者不具有关于环境因素的足够信息,并且他们难以预测外部的变化^[7]。不确定性已经成为企业经营环境的主要特征。彼得斯(T. Peters)认为我们企业正处在一个“颠倒的世界”中,彼得斯后来更是意识到,企业经营正处在一个非理性的时代,企业经营没有现成的蓝图和路线图,成功经营的第一条原则是“天知道”,第二条原则是“大胆闯”^[8];汉迪(C. Handy)把企业经营环境概括为两大特征:“非理性”和“不确定性”,企业只能在具有这些特征的环境中生存,要么成功,要么失败。可见,经营环境的复杂性和动态性导致了不确定性,而这种不确定性又导致了决策者无法对未来做出客观而准确的判断,战略决策必然伴随着决策者的主观性。一般而言,不确定性也就意味着决策者将面临决策信息的不对称,即不能掌握决策所需的全部信息,在这种情形下做出的决策必然面临风险。因此,面对复杂动态、极具风险但又非常关键的外部环境因素,需要企业高层管理者做出可行且富有创意的主观判断。人们甚至将管理者拥有的这种才能称为企业家精神。

战略决策主观性产生的另一重要根源是战略制定者的有限理性。近代管理学发展的重要分水岭之一,就是与传统的“理性经济人”假设不同,提出了“有限理性管理人”的假设,该假设更符合管理具体实际。1951年,福利经济学家阿罗(K. Arrow)在其著作《社会选择与个人价值》中最早提出“有限理性(Bounded rationality)”的概念。他认为,有限理性就是指人的行为“即是有意识的理性的,但这种理性又是有限的”。后来,美国卡内基-梅隆大学教授西蒙(H. Simon)对此进行了深入研究,并对有限理性的概念做出了比较全面的阐述。他认为,“单独一个人的行为,不可能达到任何较高级别的理性。由于他所必须寻找的备选方案如此纷繁,他为评价这些方案所需的信息如此之多,因此,即使近似的客观理性,也令人难以置信”^[9]。诺思(D. North)还做了进一步的解释,人的有限理性包括两个方面的含义:一方面,环境是复杂的,在非个人交换形式中,人们面临的是一个复杂的、不确定的世界,而且交易越多,不确定性就越大,信息也就越不完全;另一方面,人对环境的计算能力和认识能力是有限的,人不可能无所不知^[10]。这种有限理性使管理者在做决策时,不可能对未来做出准确的预测,只能做出大致合理或“较为满意”的主观判断。

战略决策中的主观性对于企业管理的意义在于,

它突显了企业家地位的重要性;同时,它从另一个角度证明了“管理在一定程度上是一门艺术”的论断。

首先,战略决策的主观性突显了企业家地位的重要性。企业家群体在组织经营中的特殊作用为战略决策的主观性提供了一个最好的佐证,而战略决策的主观性特征则为企业家发挥其作用提供了广阔的空间。我们可以经常看到,即便对处在同一市场同一竞争地位的不同管理者而言,同样一种环境因素所隐含的机会或威胁有时可能截然不同。从另一方面而言,也只能由高层管理者来处理经营环境的不确定性问题,他们已经作好了承担风险的准备,并且,依据组织政治学的观点,能给组织消除不确定性的群体和个人就容易获得权力。

企业家一直是充满不确定性的世界的弄潮儿。奈特(F. Knight)认为,企业家就是在不确定条件下决定干什么以及如何去干。熊彼特(J. Schumpeter)认为,在一个不断需要创新的环境中,企业家需要进行“创造性破坏”。科尔兹纳(I. Kirzner)指出企业家发现的每一个利润机会实际上就是对一个信息盲点的弥补,是对市场协调过程中不同障碍的克服。由于信息的不全面加之世界的恒变特性,必然有一部分人的预期是错误的,而这种失败的预期又构成了另一部分人的利润机会。然而,发现这种错误,需要企业家精神的敏锐。

其次,战略决策的主观性决定了管理的艺术性。经营环境的不确定性决定了战略决策的主观性,主观性的存在使得组织的前途和命运在很大程度上操持在企业家手中。与艺术性相对应的是管理的科学性,我们知道,经营环境的复杂性及不确定性,使组织对未来的预测、决策和战略规划难以做到精确、科学。战略决策一定是科学性和艺术性的结合。艺术性赋予了管理科学独特的魅力,它的存在为企业家提供了很大的创新空间,也同时为企业家在纷繁复杂的经营世界中尽情驰骋提供更为合理的解释。此外,艺术性在一定程度上降低了科学性所带来的专业门槛,将鼓励更多人们进入管理领域成为管理者。

三、规范战略决策行为,尽量避免由于主观性导致决策的随意性

如果控制不利,战略决策中的主观性有可能导致战略制定的随意性。而随意性给企业的生产经营带来极大的人为风险。一个企业应能在发挥企业家的

主观创造性的同时,力免主观性带来的随意性。总的方向是,将主观性和理性二者结合起来,尽可能收集各种客观信息,并利用各种行之有效的工具对战略问题进行分析。具体而言,我们认为应从以下几个方面入手。

第一,改善决策者个人和组织的心智模式,即要求组织和个人能以一种开放及理性的心态对待各种挑战。心智模式是人或组织深植心中,对于周围世界如何运行的看法和认知的一种概括。没有任何人能在大脑里装进整个组织经营环境的所有信息,人们大脑所装的仅仅是对事物的印象和假设,而且是一种简化了的假设。特定的心智模式均会促使人们对从外界进入的各种信息做出“扭曲性”的选择,不良的心智模式通常会妨碍决策者做出正确的战略决策,而健全的心智模式则能够帮助决策者或组织尽可能按接近客观和理性的方式处理来自外界的各种信息,尽可能摒弃根植于大脑的陈见。

第二,明确企业经营目标,依靠目标进行管理。可将企业的战略目标作为一重要的判断标准。任何战略行为均需服从于战略目标。许多优秀企业甚至抽象到以公司的任务陈述作为衡量企业战略行为是否合理的基本标准。

第三,尽可能利用各种战略工具。战略工具最大的作用在于帮助决策者尽可能罗列更多的信息,促使决策者更为全面地考量战略问题。信息的丰富性是避免随意性的一个极为有效的手段。

第四,发挥集体智慧,加强内部沟通。战略工具已经隐含了集体决策的战略思想,例如在罗列内外关键因素时,通常由管理者与其他专业人士共同确定;在确定企业对某一环境因素的驾驭程度时,也通常由

集体讨论决定。通过内部的对话、讨论和争论,能增进决策层对战略问题的理解,并能检验事先的各种假设。

第六,做好战略评价工作。对战略实施信息的及时准确反馈是进行战略评价的基本要求。有效的战略评价,不仅是对已经实施情况的一种总结,更重要的是,希望据此预测未来可能出现的问题^[1]。

参考文献

- [1] 刘伟. 中国私营资本[M]. 北京:中国经济出版社, 2000
- [2] 沙莲香. 中国人素质[M]. 郑州:河南人民出版社, 2001
- [3] 吴晓波. 大败局[M]. 杭州:浙江人民出版社, 2002
- [4] 雷丁. 海外华人企业家的管理思想文化背景与风格[M]. 上海:上海三联书店, 1993
- [5] 蒋明新. 企业经营战略[M]. 成都:西南财经大学出版社, 2002
- [6] 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 北京:经济管理出版社, 1998
- [7] 达夫特. 组织理论与设计精要[M]. 北京:机械工业出版社, 1999
- [8] 彼得斯. 汤姆·彼得斯的真实忏悔[J]. 环球管理, 2002(1)
- [9] 西蒙. 现代决策理论的基石——有限理性说[M]. 北京:北京经济学院出版社, 1989
- [10] 卢现祥. 西方新制度经济学[M]. 北京:中国发展出版社, 1996
- [11] 罗珉. 组织管理学[M]. 成都:西南财经大学出版社, 2003

An Analysis on the Subjectivity in Strategy Formulation

REN Ying-wei FENG Jian

(Southwest University of Finance and Economics Chengdu 610074 China)

Abstract By analyzing the strategy formulating tools, the paper argues that subjectivity exists universally in strategy formulations. The subjectivity is resulted in by uncertainties in organizational environment and bounded rationalities of decision makers. It is emphasized that it was this subjectivity that gave rise to the needs for entrepreneurs and entrepreneurship. The paper also offers some suggestions on how to control strategy formulating so as to prevent the subjectivity from becoming casualness.

Key Words strategy formulation; subjectivity; uncertainty; entrepreneur

作者：[任迎伟](#)，[冯俭](#)
作者单位：[西南财经大学, 成都, 610074](#)
刊名：[电子科技大学学报\(社会科学版\)](#)
英文刊名：[JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)
年，卷(期)：2004, 6 (3)
被引用次数：2次

参考文献(11条)

1. [刘伟](#) [中国私营资本](#) 2000
2. [沙莲香](#) [中国人素质](#) 2001
3. [吴晓波](#) [大败局](#) 2002
4. [雷丁](#) [海外华人企业家的管理思想文化背景与风格](#) 1993
5. [蒋明新](#) [企业经营战略](#) 2002
6. [弗雷德·R·戴维](#) [战略管理](#) 1998
7. [达夫特](#) [组织理论与设计精要](#) 1999
8. [彼得斯](#) [汤姆@彼得斯的真实忏悔](#) 2002 (01)
9. [西蒙](#) [现代决策理论的基石-有限理性说](#) 1989
10. [卢现祥](#) [西方新制度经济学](#) 1996
11. [罗珉](#) [组织管理学](#) 2003

本文读者也读过(3条)

1. [温晓芳](#) [实物期权与金融期权比较研究](#)[期刊论文]-[金融理论与实践](#)2004(11)
2. [杜永怡](#), [王辉](#), [于洋](#) [实物期权与金融期权的对比分析](#)[期刊论文]-[商业经济](#)2004(2)
3. [李柏年](#) [多目标决策中客观性权重的一种确定法](#)[期刊论文]-[运筹与管理](#)2002, 11 (5)

引证文献(2条)

1. [罗玲](#), [刁兆峰](#) [企业战略创新决策机制研究](#)[期刊论文]-[商业研究](#) 2010(1)
2. [韩二伟](#) [减少主观性因素在行为事件访谈法中的影响](#)[期刊论文]-[内江科技](#) 2009(7)

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxsb-shkx200403008.aspx