

文章编号:1002-980X(2007)02-0024-06

企业集权度及其影响因素的定量研究

刘 华

(上海电视大学, 上海 200433)

摘要:探讨了企业的权力配置中的相关问题,围绕集权度的影响因素展开分析,论述了这些因素对集权还是分权模式是怎样起作用的。通过对国内1327家上市公司的集权度及其影响因素与企业绩效的关系进行研究,找出企业集权与分权平衡发展的状况,为集权与分权的研究提供一个经验指标——集权度,从影响企业集权度的各种因素的角度,指导企业对于组织结构与管理风格做出适应性调整。

关键词:集权度;集权与分权;薪酬差距;权力跨度;影响因素

中图分类号:F270 **文献标志码:**A

权力的研究一直以来都是管理学中的重点问题。权力结构是组织结构的核心,它决定了组织的运行效率,进而对组织绩效产生影响。关于企业组织中集权与分权的争议由来已久,至今尚无定论。争论者多从不同的角度提出组织集权或分权的理由,如组织战略、组织规模、技术、组织环境、权力控制等,更多的人想利用经验式管理实例来争辩,最终却大都走入模棱两可的权变式管理怪圈。

对集权与分权问题的研究,主要从三个层面上去分析:一是宏观层面,政府对企业的权力控制,主要是讨论决策权力分配给企业多一些还是分配给政府多一些。二是中观层面,上下级组织之间的决策权力分配问题,主要讨论企业集团对所属子公司的权力控制问题。三是微观层面,上下级管理者之间的决策权力分配问题,主要讨论企业内部人员之间的决策权力分配问题,是企业内部权力分配的最优化问题。

本文主要围绕第三层面,即微观层面来探讨上下级管理者之间的决策权力分配问题,是以决策职能的纵向分配为对象,一个组织如何把决策的职能分解到各级管理阶层的问题。个体组织系统内部集权与分权的平衡,对组织效率产生最直接的影响。

本文通过对国内1327家上市公司的集权度进行定量研究,从影响企业集权度的各种因素的角度,探讨二者之间的关系,指导企业对于组织结构与管

理风格做出适应性调整。

1 集权度指标的确定

集权度(degree of power distribution)顾名思义即权力配置的集中程度,是衡量组织内部权力分布状况的一个指标。

1.1 集权度与管理幅度的关系

集权度是对权力结构的一个综合性反映指标。从深度和广度两个方面形成的权力体系中,管理幅度是衡量广度的一个相当重要的指标。管理幅度是管理学基本理论中的一个重要的范畴。所谓管理幅度,又称管理宽度,是指在一个组织结构中,管理人员所能直接管理或控制的部属数目。管理幅度是一个横向的概念,与其相对应的还有一个概念是“管理层次”,它是指管理活动中形成的一个组织结构的等级层次,严格的说管理层次是由于管理幅度的限制而形成的。

1.2 集权度与薪酬差距的关系

1.2.1 从责权利角度看权力与薪酬的关系研究

从责权利角度看权力与薪酬的关系,根据权责对等的原则,作为决策者必须对决策的结果承担责任,反之,承担决策责任的人,也必然会要求参与决策的权力^[1]。企业运行需要多种生产要素的投入,薪酬就是他们所投入生产要素的回报。从责权利对等的角度来看,薪酬是生产要素投入者责任与权力

收稿日期:2006-10-27

作者简介:刘华(1978—),女,湖北武汉人,上海电视大学教务处,兼任管理类课程教师,管理科学与工程硕士,从事企业管理、组织变革研究。

大小的客观反映。

1.2.2 从激励角度看权力与薪酬的关系研究

从激励角度看权力与薪酬的关系,中外学者在对企业高层管理者激励问题的研究中发现,控制权对于高层管理者具有非常重要的意义。因此在高层管理人员薪酬激励的问题上,控制权因素占了相当大的权重。研究显示:组织控制权影响经理人薪酬结构水平。在传统研究领域对于 CEO 薪酬解释的基础上,学者们采用国际关系学范畴内一个广为人知的理论——控制稳定性理论(the hegemonic stability theory)来解释 CEO 的行为。他们提出了一个假设,CEO 的控制权大小是他们自身薪酬的显著性影响因素^[2]。薪酬大小反映了管理者在组织中权力的大小,薪酬差距在一定程度上反映了管理者之间的权力差距。Finkelstein 认为经理们的正式职位可以从正式的头衔和相关补偿(薪酬)中反映出来。头衔与权力等级非常相关,经理们的薪酬尽管不太正式,却明确的体现了在组织中身份^[3]。相对于管理幅度,薪酬差距对于权力分配的反映较为抽象,如果说管理幅度是权力在广度和数量上的体现,那么薪酬差距则可以体现权力的深度和质量。

1.3 集权度指标的设定

首先,选取高管团队作为主要研究对象。因为高管团队作为环境和组织之间的边界是组织产出的一个非常重要的决定因素。^[4]

在以往关于集权与分权的研究中几乎没有人运用定量的指标衡量集权与分权的程度。集权度是一个相对抽象的指标,这里采用薪酬差距和权力跨度两个概念来综合描述。

薪酬差距是对权力集中度的纵向描述,前面文献分析说明了薪酬与权力的关系,薪酬水平反映了管理者的控制权的大小,薪酬差距反映了权力差距。

权力跨度是对权力集中度的横向描述,权力跨度这里定义为员工总数与高管人数的比值,它区别于管理幅度的地方在于囊括了管理层次在内,描述的是整个组织高层管理者对于员工的管理程度,而不仅仅是单一管理层次之间的权力情况。

由于本研究讨论单一时间层面的企业集权度状况,不涉及企业不同时期的集权度的跟踪研究,因此对于集权度的定义省略了时间的维度,仅从纵向和横向两个维度来描述,用乘积的关系相联系。三维图象描述如图 1:

$$\text{集权度} = \text{薪酬差距} \times \text{权力跨度}$$

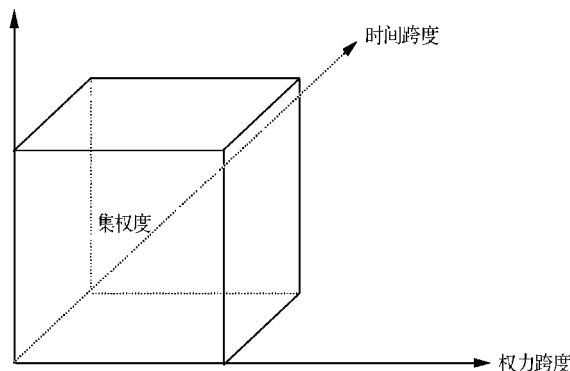


图 1 集权度三维描述图

薪酬差距 = 高管中最高年度薪酬 / 其余高管年度薪酬均值

权力跨度 = 员工总数 / 高管人数

2 影响集权度的因素的选取

国内外学者分别从不同角度对企业的集权与分权进行了分析,对影响集权与分权程度的主要因素进行汇总:企业的规模;企业经营范围的大小和产品品种的多少;企业的生产技术特点;企业的发展战略;企业领导和管理人员的管理水平、控制技术;企业高层领导的管理哲学;企业适应市场的能力和组建时间的长短;企业成员单位的地理分布状况。

除了以上这些内部因素,社会、文化和市场的影响也不能忽视,下列外部因素在整个社会系统中起作用:意识形态和社会制度;市场化程度;民族文化价值观差异及个体文化差异。

此外,影响集权与分权的关系还很多,诸如企业的组织管理、历史沿革,企业文化、外部环境、竞争对手的策略等等,随着这些因素的变化,企业应适时调整集权与分权的结合点。

本文选取下列影响因素作为研究对象:

高管特征:高管团队规模——高管人数

企业特征:规模——员工总数、总资产、主营收入

成熟度——上市年限

员工平均受教育年限

行业特征:技术水平——行业平均受教育年限
管制情况

外部环境:地区发展水平——(公司所在省份)
人均 GDP

3 集权度与影响因素相关分析

为了探讨集权度与各影响因素之间的关系,在

它们之间做了相关分析。相关分析是一种常见的用于研究变量之间密切程度的统计方法。相关关系是指两类现象在发展变化的方向与大小方面存在一定的关系,但不能确定这两类现象之间哪个是因、哪个

是果。相关系数是描述两变量之间线性相关程度的定量指标。这里采用 Pearson 相关分析法。

首先对各影响因素与集权度做相关分析,如表 1:

表 1 各影响因素与集权度的相关分析

影响因素		2003 年		2004 年	
		集权度	N 集权度	集权度	N 集权度
上市年数	Pearson Correlation	-.019	-.156 **	0.35	-.073
	Sig. (2 - tailed)	.621	.000	.672	.373
	N	654	654	149	149
主营业务收入	Pearson Correlation	.296 **	.252 **	.479 **	.355 **
	Sig. (2 - tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	659	659	149	149
总资产	Pearson Correlation	.064	.082 *	.246 **	.230 **
	Sig. (2 - tailed)	.099	.035	.002	.005
	N	659	659	149	149
员工总数	Pearson Correlation	.882 **	.744 **	.912 **	.753 **
	Sig. (2 - tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	660	660	149	149
员工平均受教育程度	Pearson Correlation	-.214 **	-.296 **	-.275 **	-.419 **
	Sig. (2 - tailed)	.000	.000	.002	.000
	N	518	518	121	121
高管人数	Pearson Correlation	-.089 *	-.070	-.209 *	-.253 **
	Sig. (2 - tailed)	.022	.074	.011	.002
	N	660	660	149	149
行业技术水平	Pearson Correlation	-.042	-.205 **	-.202 *	-.397 **
	Sig. (2 - tailed)	.282	.000	.014	.000
	N	658	658	149	149
行业管制程度	Pearson Correlation	-.118 **	-.155 **	-.162 *	-.233 **
	Sig. (2 - tailed)	.002	.000	.049	.004
	N	660	660	149	149
地区人均 GDP	Pearson Correlation	-.040	-.125 **	-.096	-.149
	Sig. (2 - tailed)	.318	.002	.250	.075
	N	637	637	144	144

(*表示在 .05 的水平上显著; **表示在 .01 的水平上显著,下同)

注:N 集权度是用 SPSS 中的 RANK 项中的 Normal scores 对集权度的数据进行处理。这里是对全部变量按数据年份分组排序,并采用 Normal scores 参数算出的与累计分布比例相应的 Z 分布数。

从表 1 中分析结果可以看出:

3.1 分析结果一

2003 年数据中,主营业务收入、员工总数、员工平均受教育程度、高管人数、行业管制程度均与集权度显著相关。

其中主营业务收入、员工总数与集权度是呈显著正相关的,且相关系数较大。这两个指标都是与企业规模有关的量,可见,企业规模是决定集权度大小的一个相当重要的指标,企业规模越大,集权度相对就越高。

员工平均受教育程度、高管人数和行业管制程

度与集权度呈显著负相关。员工平均受教育水平反映了企业员工的文化素质和技术水平,员工文化素质较低,工作技术含量低,易于管理,因此集权程度相对较高,高素质的员工往往主动性较强,参与意识强,适于分权管理,集权度相对较低。

高管人数是体现了高层管理团队的一个重要特征,一些国外研究表明,高管规模大小对于权力的分配情况有显著影响,相关分析的结果显示这种影响在我国的上市公司中也是显著存在的,并且高管规模越大,越分权。但是二者的相关系数并不高,可见影响的程度不是很高,相对于其他影响因素来看,作

用并不是很大。

行业管制是一种政府行为,属于宏观政策环境的因素,从环境稳定性角度考虑,认为政府管制下的行业稳定性应高于非管制性行业,一般结论认为稳定环境下企业倾向于集权,动荡环境下企业倾向于分权。而数据分析的结果显示,管制程度与集权度呈负相关。

3.2 分析结果二

Rank 后的集权度的数值具有原有的数据的变化趋势,由于原始数据差距较大,规律性不强,N 集权度的数值具有更加明显的规律性,故这里也作为变量指标进行相关分析。可以看出 N 集权度数值与影响因素的相关分析结果可以体现更多的相关性。

除高管人数外,所有影响因素都与其显著相关。从上面的分析中得出的结论看,高管规模在集权度的影响因素中所起的作用相对较小,在数据调整中可能损失少量信息,造成它的显著性水平降低。

其中主营业务收入、总资产、员工总数这三个代表企业规模的变量都与 N 集权度显著正相关,企业规模的影响力度再次得到充分验证。

上市年数、员工平均受教育程度、行业技术水平、行业管制程度和地区人均 GDP 都与 N 集权度呈显著负相关。这里上市年数和地区人均 GDP 的显著性也通过了水平检验。

上市年数说明企业的成熟程度,本文的研究选取我国上市公司为样本,实际是对成长期和成熟期的企业进行研究,因此,可以看出是负相关的关系,这一阶段的企业是随着成熟度的提高,呈逐步分权的趋势。

员工平均受教育水平和行业管制程度,在前面已经做了分析,这里不再赘述。

行业技术水平也是通过行业平均受教育水平进行分类的,员工平均受教育程度比较类似,但是它反映的是整个行业的技术水平状况,代表一种行业特征。而后者是对于特定企业的特征而言的。不难理解这里的结果,行业技术水平越高,集权度越低,即越分权。

地区人均 GDP 反映的是外部环境,即地区发展水平,可以视为企业成长环境的成熟度,成熟的外部环境可以提供有序的竞争,在这样的条件下企业多倾向于分权。数据分析结果说明地区人均 GDP 越高,集权度越低,即越分权,证实了假设 H1g。

3.3 分析结果三

2004 年数据中,主营业务收入、员工总数、员工平均受教育程度、高管人数、行业管制程度均与集权度显著相关。其中主营业务收入、员工总数与集权度呈显著正相关的,且相关系数较大。员工平均受教育程度、高管人数、行业技术水平和行业管制程度与集权度呈显著负相关。

3.4 分析结果四

除上市年数和地区人均 GDP 外,所有影响因素都与 N 集权度显著相关。其中主营业务收入、总资产、员工总数这三个代表企业规模的变量都与 N 集权度显著正相关;员工平均受教育程度、行业技术水平、行业管制程度都与 N 集权度呈显著负相关,地区人均 GDP 与 N 集权度也呈负相关的趋势,但显著性水平相对较低。

从相关系数值来看,绝对值较大的是反映企业规模的影响因素:员工总数和主营业务收入;其次是员工平均受教育程度。由于各影响因素之间可能还存在相互关系,而相关分析仅仅反映独立变量对于之间的影响关系,对一系列变量对因变量的影响作用难以进行比较,所以不能仅通过相关系数的绝对值来判断哪一个因素对集权度的影响最大。这部分的研究在本文中不加以展开。

4 集权度及其影响因素的定量研究结论

4.1 企业规模对于权力结构有很大的影响

不少文献从理论分析出发得出,企业规模越大越分权,但现实企业的权力状况却与之相悖。他们没有对此提出合理的解释。

本研究实证分析结果显示,集权度与企业规模呈显著正相关,即,企业规模越大越集权。从样本获取来看,这里排除了企业成长初期小规模的情况,均为成长或者成熟期的企业,具有一定的可比性。为了验证集权度与企业规模的正相关是否由行业引起,选取 3 个典型行业的企业进行分析。

表 2 食品行业企业规模与集权度相关分析

		主营业务收入	总资产	员工总数
集权度	相关系数	.569 * *	.392 * *	.806 * *
	显著性	.000	.008	.000
	样本数	44	44	44

表 3 服装纺织行业企业规模与集权度相关分析

		主营业务收入	总资产	员工总数
集权度	相关系数	.493 * *	.588 * *	.831 * *
	显著性	.000	.000	.000
	样本数	49	49	49

表 4 机械制造行业企业规模与集权度相关分析

		主营业务收入	总资产	员工总数
集权度	相关系数	.423 * *	.364 * *	.835 * *
	显著性	.000	.000	.000
	样本数	123	123	123

对这三个典型行业进行分析可以看出,同行业的企业中企业规模与集权度也是显著正相关的,从企业现状分析,上述三个行业均属于传统行业,技术相对成熟,机械化和专业化程度高,具有一套完整的运作体系,大企业比小企业更容易获得规模效益,这种情况下,企业规模壮大,领导者更倾向于用集权的方式控制企业,表现出来的结果就是企业规模越大越集权。

再看一下信息技术和生物制药这两个新兴行业的情况:

表 5 信息行业企业规模与集权度相关分析

		主营业务收入	总资产	员工总数
集权度	相关系数	.012	-.004	.971 * *
	显著性	.932	.980	.000
	样本数	52	52	52

表 6 生物制药行业企业规模与集权度相关分析

		主营业务收入	总资产	员工总数
集权度	相关系数	-.143	-.039	.815 * *
	显著性	.406	.821	.000
	样本数	36	36	36

数据分析显示,除了员工总数这个指标能够反映企业规模与集权度的正相关关系,从资产和收益角度的两个指标均得不到显著性数值,可见,在新兴行业,企业规模并不能完全对权力的分配起很大的影响。这种类型的企业权力结构更多的受到技术与人力资源的因素影响。

4.2 企业成熟度越高,越倾向于分权

根据知识与权力匹配的观点,企业成熟度不同(即处于不同的发展周期),权力的配置方式也会不一样。本人在《企业生命周期与权力配置研究》一文中也对企业权力配置进行了探讨。从企业生命周期理论对企业发展过程中权力配置情况的诠释,推导出企业发展演化的权力周期,企业在发展过程中,组织管理是一个从分权到集权再从集权到分权的循环

往复的周期性变化过程,即组织管理的分权—整合—集权—分解—分权……的周期性过程。^[6]

本研究集中在成长和成熟期的上市公司范围,用上市年数指标表示企业的成熟度,结果显示成熟度越高,企业越分权。由于上市年限只能从时间长短上反映企业的成长,不同企业的发展快慢也有不同,不同行业特性的企业成长周期也会有所不同。因此,尽管分析数据是显著负相关的,但是相关系数并不高。

对典型行业进行分析后发现,仍然是传统行业的规律性较强。

表 7 食品与金属冶炼行业企业成熟度与集权度相关分析

		食品行业	金属冶炼行业
		上市年数	上市年数
集权度	相关系数	-.306 *	-.268 *
	显著性	.046	.026
	样本数	43	69

由于新兴行业的发展较快,周期较短,并且受环境影响比较大,企业个性较强,较难形成普遍性规律。

4.3 企业员工素质、技术水平与行业技术水平特征与集权度呈负相关

这里选用员工平均受教育程度来反映员工的素质和企业的技术水平高低。高层管理者的教育的背景影响他的管理风格,如果学历较高,接受过比较好的教育,分权多于集权;如学历较低,凭经验办事多于理性思考的集权多于分权。被管理者的素质对于权力配置也有很大影响。知识层次越高,员工的参与意识越强,自主性也越高,追求也呈现复杂化和多样化,集权的方式难以满足他们的要求,难以激发他们的积极性和创造力,分权的倾向成为必然。

行业技术水平是决定企业知识分布的最能为人们理解也是最为关键的一个因素。在一些新兴行业,企业决策很大程度上属于一种非程序性决策。当企业成员不断将不确定的非程序决策转化为程序性决策的过程中,企业知识也就完成了一个从零散向综合,从隐性向显性,从个人向组织,从低层向高层的转移。由于新兴行业知识处于一个快速增长的过程中,组织的成员普遍担负着促进知识存量增长的责任,因而这样的产业普遍采用分权的管理方式。新兴行业往往技术水平较高,而在传统的成熟行业中,知识和技术水平相对较低,并且已经处于一个相对的稳定状态,大多数个人知识已经转化为企业的制度知识和操作知识,知识已经完成了向中高层转

移的过程。这时,知识主要分布在企业的中高层决策者中,因而这样的企业普遍(但不是绝对)采用集权的管理方式。

4.4 企业高管规模与集权度呈负相关

关于高管特征的与权力分配的研究,国内还比较少。国外学者认为,尽管多数大公司数量较多的管理者,其中有代表性的,能为公司制定方针政策的一小部分是公司的核心集团,他们才是研究的关键。高管团队规模大可以增加信息处理能力和可用观点数量,有利于权力分散的情况下信息共享和观点交换;高管规模小,意见容易统一,决策中管理层拥有较高的行动力度,集权管理程度高。实证研究也证实了这个观点。

4.5 行业管制程度与集权度呈负相关

行业管制作为过渡时期我国的一种经济政策,是一种政府行为。从理论分析得出的结论是:管制程度越高,集权度越高。而实证分析的结果与理论分析相反:行业管制程度与集权度呈负相关,即:竞争性市场反而比受管制的市场更加集权。

对于这种现象可以从两个方面进行解释。一是外部管制权和内部分权是替代关系,外部管制强的企业用内部市场替代层级,而带来好的绩效,如果再集权就会导致过度集权(外部管制加内部集权),完全竞争的企业来自外部的监管少,则需要更多的从内部进行约束。二是从基层的员工做事所受到的约束做解释:外部管制降低了员工自由度,政府行为的

对于员工自由应对市场变化的权力起了约束作用,因此需要企业内部的分权以保持合理做事权力;竞争性行业的企业则相反,高度的市场行为赋予员工更多的自我调节配置权,高层需要对这种权力进行控制,反而加大了集权程度。

4.6 地区发展水平与集权度呈负相关

地区发展水平属于外部环境,反映了企业所在环境的市场规范程度,居民的平均购买力水平,这一指标与上市年数有一定相关性。一般来说发展较快地区能够提供更多更好的机会,提供适合企业成长的土壤,较快的培育出一批优秀的企业。地区发展水平越高,越能够提供有序的市场竞争环境,企业越倾向于分权。

参考文献

- ① 刘力. 收入分配与企业决策权[J]. 经济学家, 98(5): 36 - 39.
- ② Basu Sharma, Aaliya Fayyaz. The effect of hegemonic power on executive compensation[J]. International Journal of Commerce & Management, 2000, 10(3/4): 79 - 91.
- ③ Finkelstein Sydney. Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation[J]. Academy of Management Journal, 1992, 35(3): 505 - 540.
- ④ rene Goll, Rakesh B Sambharya, Louis A Tucci. Top management team composition, corporate ideology, and firm performance[J]. Management International Review, 2001, 41(2): 109 - 129.
- ⑤ 刘华, 邢以群. 企业生命周期与权力配置研究[J]. 企业经济, 2003(1).

Quantitative Investigation on Degree of Power Distribution and Its Effect Factors

LIU Hua

(Shanghai TV University, Shanghai 200433, China)

Abstract: The study focused on the power distribution in the companies, and surrounding the effect factors of degree of power distribution discussed how they effected the power mode. From the study about the relationship among the degree of power distribution and its effect factors in 1327 companies, we found the balance of centralization and decentralization, and offered an experience index to describe the power distribution. Considering these effect factors, we can guide companies to adjust organization structure and manage style.

Key words: degree of power distribution; centralization and decentralization; compensation gay; power span; effect factors