

基于 SEM 的集团文化管控影响因素研究

董 平

(山东大学管理学院,山东 济南 250100)

[摘 要] 大量研究表明,集团文化管控是一种隐性的、非正式的集团管控模式,能够有效地促进集团文化融合与绩效提升。基于集团文化管控参与主体的视角,分别从子公司、母公司以及母子公司关系三个方面进行理论遴选,构建了集团文化管控影响因素理论模型,并以 66 家企业集团为样本,运用 SEM 对上述理论模型进行实证检验。结果表明,集团文化管控具有复杂的作用机制和众多的影响因素,其中子公司的相对重要性、对母公司的文化了解等具有子公司特征属性的因素,以及母子公司业务相关性、资源依赖性等具有母子公司关系属性的因素能够直接决定集团文化管控的功效,而具有母公司特征属性的母公司管理者的权力掌控程度、整体素质等因素只能通过母子公司关系因素的中介作用起到间接的影响。

[关键词] 集团文化管控;影响因素;SEM

[中图分类号] F272

[文献标识码] A

[文章编号] 2095 - 3410(2013)03 - 0063 - 05

20 世纪 70 年代以来,集团文化管控逐渐取代官僚管控成为实践中企业集团主要的管理控制方式,理论界的一系列研究也验证和支持了集团文化管控方式对于企业集团绩效提升的积极意义,但却少有研究专门关注集团文化管控的影响因素问题。实际上,集团文化管控侧重集团内部母子公司之间的非正式沟通交流,具有涉及部门众多、作用机制复杂等特征(Ambos & Bodo,2008)^[1],其功效具有显著的不确定性,只有在有效甄别其影响因素并加以控制的基础上,才能保证集团文化管控的顺利实施和积极作用。

一、文献回顾与理论假设模型

国外学者从 20 世纪 50 年代起就开始关注集团企业的管理控制问题。早期的研究大多推崇韦伯的官僚管控体制,认为通过正式的制度安排对子公司实行严格的管理控制是解决母子公司之间内部沟通效率和资源利用效率不高的最有效方案(Ouchi & Maquire,1980)^[2]。随着企业规模的不断扩张以及多元化战略的实施,官僚管控的弊端日益明显。在现在所有权框架体系内,母子公司同为独立法人,苛刻的官僚行政管控不仅侵犯了子公司的权力,而且

束缚了子公司的经营活力,不利于企业集团的团结和整体发展。20 世纪 70 年代,日本跨国企业采用“文化管控”取代“官僚管控”,这一转变使得日本跨国集团在全球市场大获成功,从而引发管理工作者和学术界对于企业集团文化管控的普遍关注。

集团文化管控更强调母子公司间价值观、行为模式、运营规则等的交流沟通,是区别于官僚管控的一种隐性的、非正式的企业集团管控模式(Jaeger,1983)^[3]。理论研究表明,集团文化管控除了能够维护组织文化的凝聚、导向、协调、激励、约束等功能有效发挥外,还能够有效降低企业集团的管理成本,提高学习、获取知识能力和技术创新能力等(Baliga & Jaeger,1984; Bartlett & Ghoshal,2002; Efferin & Hopper,2007)^{[4][5][6]}。大量经验研究也验证和支持了上述理论预期。例如,Denice 和 Lawrence (2006)^[7]、Ambos 和 Bodo (2008)^[1]、Steven et al. (2009)^[8]等的研究表明,集团文化管控能够以轻松、柔和的方式实现母子公司之间价值观和制度规则的融合协调,在集团内部形成有效的协调机制和良好的工作氛围,最终提升企业集团绩效。国内学者的研究也充分支持了上述观点,较为典型的如陈

[作者简介]董平(1971 -),女,黑龙江哈尔滨人,山东大学管理学院博士后。主要研究方向:集团公司管理。

志军和董青(2011)^[9],从文化培训和沟通、共同价值观、协作和融合、制度一致性四个维度构建了基于中国情景的专门的集团文化管控量表,并以此为工具证明了集团文化管控能够显著地提升子公司的效能。谢洪明等(2009)^[10]的研究则表明东道国母公司的文化管控对本土子公司的人员控制有正向的影响关系,并且能够以此为中介提升本土子公司的学习能力。

已有关于集团文化管控的研究主要围绕集团文化管控的内涵、集团文化管控对集团绩效或子公司绩效的影响两个方面展开,很少有研究关注集团文化管控的影响因素问题。实际上,集团文化管控的影响因素众多而复杂,且各因素间往往又存在交互作用。为便于分析,本文从集团文化管控参与主体的角度梳理其影响因素。集团文化管控是集团母公司对子公司的管理控制方式,因此其影响因素主要蕴含于母公司特征、子公司特征、母子公司之间的关系三个方面当中。根据集团文化管控的内涵,本文构建了如图 1 所示的理论模型,并假设图中列示的 7 个具体因素对集团文化管控的功效具有显著的影响。

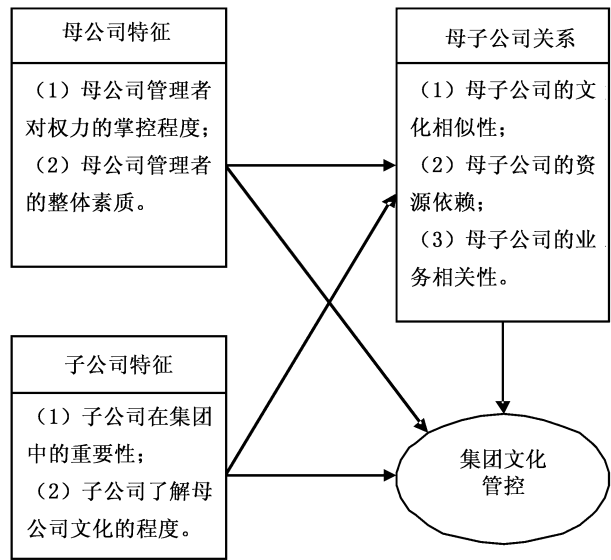


图 1 集团文化管控的影响因素理论假设模型

二、研究设计

(一) 样本选择

本文以调查问卷的形式进行数据采集工作。为确保数据质量,同时向母公司和其子公司的高层管理者发放调查问卷,将问卷中母子公司关系部分各题项的母子公司平均得分作为最终研究数据。若样

本有多家子公司,选择与母公司业务类型最为相近、资产规模最大者进行问卷发放。共发放 300 份调查问卷,回收 205 份,其中有效问卷 132 份。这意味着有 66 家样本集团企业的经验数据可供本研究使用,涉及中国人寿、鲁商集团、山东高速、中信集团等集团企业。

问卷涉及基本信息、文化管控和影响因素三部分内容。基本信息部分需要被调查者直接选择或填写相关内容,其余部分题项的设计均采用 Likert 五级量表,需要被调查者依据自己的感知作答。其中,1 表示“完全不同意”,2 表示“不同意”,3 表示“不清楚”,4 表示“同意”,5 表示“完全同意”。

(二) 变量测度

陈志军和董青(2011)^[9]从文化培训和沟通、共同价值观、协作和融合、制度一致性四个维度设计的基于中国情景的文化管控量表为文化管控领域的经验研究提供了重要的基础性工具,然而上述因子的总方差贡献率却未超过 80% 这一统计学标准。为提高解释力,从上述量表中分别选取四个维度中因子负荷最大的题项构成本文集团文化管控的测量条目:(1) 公司重视对子公司新进员工的文化培养;(2) 母子公司的管理实践有一致的价值观做指导;(3) 母子公司之间很容易合作完成项目;(4) 母子公司制度的完善和执行程度很高。对上述 4 个测量条目进行 EFA 分析,KMO = 0.88, Bartlett 球形检验显著(P < 0.000);在特征值大于 1 的条件下得到了包含所有条目的单因子结构且累积方差贡献率达到 81.3%,测量条目的因子负荷整体介于 0.69 与 0.81 之间。

本文自行编写了影响因素部分的题项,如前所述,分为母公司特征、子公司特征以及母子公司关系三方面的内容。其中,母公司特征方面包括两个测量条目:(1) 母公司管理者对权力的掌控程度;(2) 母公司管理者的整体素质。子公司特征方面包括两个题项:(1) 子公司在集团中的重要性;(2) 子公司了解母公司文化的程度。母子公司关系方面包括 3 个题项:(1) 母子公司的文化相似性;(2) 母子公司的资源依赖;(3) 母子公司的业务相关性。分别对各方面条目进行 EFA 分析,KMO 值均大于 0.743, Bartlett 球形检验显著(P < 0.000),测量条目的因子

负荷均大于 0.517。

(三)数据处理方法的选择

本文需要做两个方面的数据处理工作:首先是调查问卷的信度与效度检验(结果见上述变量测度部分),然后是理论假设模型的实证检验。前一种数据处理使用 PASW Statistics 18.0,后一种则使用结构方程模型(SEM)和 AMOS 17.0 工具。之所以选择 SEM,原因在于:第一,本文属于先验性研究,即验证理论假设模型是否成立,符合 SEM 的三大策略之一的严格验证策略(Strictly Confirmatory Strategy,SC);第二,文中的测量变量均为潜变量,无法直接衡量,而 SEM 提供的潜在变量模型(Latent Variable Models)为潜变量的测量提供了一种弹性及有效度的方法;第三,结构方程模型与一般回归模型相比,能够同时检验各变量之间的相互作用,且利用 AMOS17.0 工具输出结果的界面良好。

SEM 模型包括两个基本模型:测量模型(Measured Model, MM)和结构模型(Structural Model, SM)。MM 由潜在变量与观察变量组成,是一组观察变量的线性函数。其中,观察变量是由量表或问卷等测量工具所得的数据,潜在变量是观察变量间所形成的特质或者抽象概念,无法直接测量。SM 即是潜在变量间因果关系间模型的说明。根据本文的理论假设模型,本文构建的 SEM 将包括 4 组 MM 和 1 个 SM,数学表达式如下:

4 组 MM:

母公司特征 = $\gamma_1 \times$ 权力掌控程度 + $\gamma_2 \times$ 管理者整体素质 + δ_1 ;

子公司特征 = $\gamma_3 \times$ 相对重要性 + $\gamma_4 \times$ 对母公司文化的了解程度 + δ_2 ;

母子公司关系 = $\gamma_5 \times$ 文化相似性 + $\gamma_6 \times$ 资源依赖性 + $\gamma_7 \times$ 业务相关性 + δ_3 ;

集团文化管控 = $\gamma_8 \times$ 重视文化培养 + $\gamma_9 \times$ 具有一致的人价值观 + $\gamma_{10} \times$ 合作完成项目 + $\gamma_{11} \times$ 制度的完善和执行程度 + δ_4 。

1 个 SM:

母子公司关系 = $\lambda_1 \times$ 母公司特征 + $\lambda_2 \times$ 子公司特征 + ζ_1 ;

集团文化管控 = $\lambda_3 \times$ 母子公司关系 + $\lambda_4 \times$ 母公司特征 + $\lambda_5 \times$ 子公司特征 + ζ_2 。

其中, γ 和 δ 是 MM 的回归系数、误差项, λ 和 ζ 是 SM 的回归系数、误差项。

三、结构方程模型分析

SEM 的标准估计值模型如图 2 所示,路径系数的非标准化估计及其显著性见表 1。

表 1
集团文化管控影响因素模型的 SEM
非标准化路径系数及其显著性

因果关系	路径系数	标准误差	Z 值	显著性
母子公司关系←母公司特征	7.082	36.572	2.194	**
母子公司关系←子公司特征	-3.306	22.498	-0.147	0.883
集团文化管控←母公司特征	-0.064	8.938	-0.007	0.994
集团文化管控←子公司特征	0.531	3.635	2.146	**
集团文化管控←母子公司关系	0.156	1.757	4.089	***
权力掌控←母公司特征	1.000			
管理素质←母公司特征	1.278	0.317	4.037	***
文化了解←子公司特征	1.000			
相对重要性←子公司特征	0.635	0.166	3.830	***
业务相关性←母子公司关系	1.000			
资源依赖性←母子公司关系	0.758	0.165	4.604	***
文化相似性←母子公司关系	0.022	0.164	0.136	0.892
文化培养←集团文化管控	1.000			
一致价值观←集团文化管控	1.200	0.308	3.897	***
项目合作←集团文化管控	1.365	0.303	4.498	***
制度融合←集团文化管控	1.483	0.320	4.636	***

注:**、*** 分别代表路径系数在 5% 和 1% 的水平下显著。

为了判断理论假设模型与观察数据的契合结果,本文选取了 AMOS 17.0 计算而得的几个重要的拟合指数:卡方值(X^2)、 X^2 /自由度(df)、P、RMSEA、AGFI、TLI、CFI 的值,部分检验结果如图 2 所示。整体模型适配度的卡方值为 15.176,与自由度的比值远小于 2,且显著性概率值 $P=0.194>0.05$,接受虚无假设,表示理论假设模型由于观察数据可以契合。另一方面,RMSEA 值 = $0.037<0.05$,AGFI 值 = $0.939>0.900$,均达到可以适配的标准。

该模型为我们展示了集团文化管控影响因素及其之间作用关系的如下规律:

第一,从影响方式来看,具有母公司特征属性的影响因素主要通过影响母子公司之间的关系而间接影响集团文化管控的功效($b=3.345,P<0.001$),对集团文化管控的直接影响并不显著($b=-0.055,P=0.994$),相反,具有子公司特征属性的

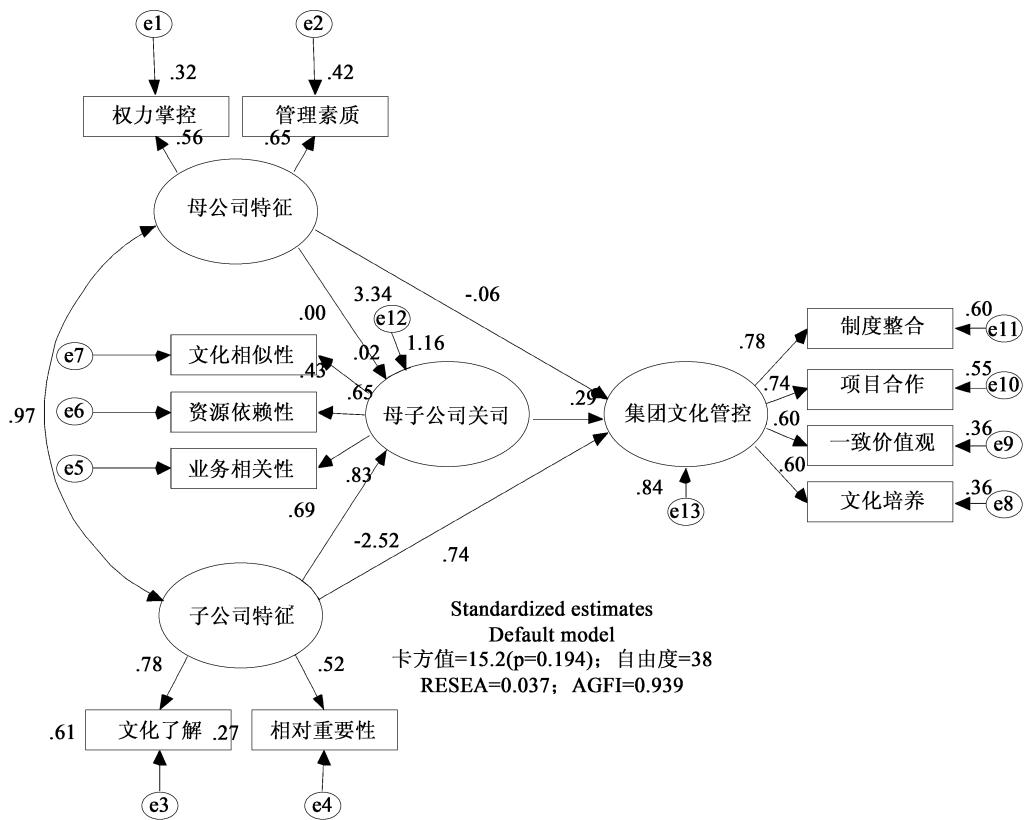


图2 集团文化管控影响因素模型的 SEM 标准化拟合结果

影响因素则能够直接对集团文化管控产生显著影响 ($b = 0.744, P < 0.05$), 由母子公司关系起到中介作用的间接影响不具有显著性 ($b = -2.521, P = 0.883$); 母子公司关系属性的影响因素对集团文化管控具有显著的、直接的作用 ($b = 0.287, P < 0.05$)。

上述结论可以从集团文化管控的内涵中得到解释。集团文化管控是母公司发起的、试图通过沟通、交流等非正式方式修正母子公司之间的文化差异, 最终实现母子公司之间文化融合与协调发展的集团管控模式。作为被管控方, 子公司的表现特征直接决定了文化管控的功效; 而作为管控方, 母公司的良好意愿和初衷还需要通过协调母子公司之间的关系来实现。因此, 具有子公司特征或母子公司关系属性的影响因素能够直接决定集团文化管控的功效, 而具有母公司特征属性的影响因素只能通过母子公司关系属性的影响因素起到间接的作用。

第二, 从影响大小来看, 影响集团文化管控的三条路径中, 母子公司关系因素的直接影响系数为 0.287, 子公司特征因素的直接影响系数为 0.744, 母公司特征因素的间接影响系数为 3.345×0.287

$= 0.960$, 因此从潜变量层次, 母公司特征因素对集团文化管控的影响最大, 其次为子公司特征因素, 对集团文化管控影响最小的是母子公司关系因素。

由于具有母公司特征的集团文化管控影响因素主要包括母公司管理者权力掌控程度 ($b = 0.564, P < 0.001$) 和整体素质 ($b = 0.651, P < 0.001$); 具有子公司特征的集团文化管控影响因素主要包括子公司的相对重要性 ($b = 0.523, P < 0.001$) 以及对母公司的文化了解程度 ($b = 0.784, P < 0.001$); 具有母子公司关系属性的影响因素包括母子公司业务相关性 ($b = 0.831, P < 0.001$) 和资源依赖性 ($b = 0.652, P < 0.001$) 两个方面 (其中母子公司的文化相似性的系数不具有统计显著性 $P = 0.892$), 因此影响集团文化管控的主要影响因素有 6 个, 其影响系数从大到小分别为: 母公司管理者整体素质 $0.651 \times 0.960 = 0.625$; 子公司对母公司的文化了解 $0.784 \times 0.744 = 0.583$; 管理者权力掌控程度 $0.564 \times 0.960 = 0.541$; 子公司的相对重要性 $0.523 \times 0.744 = 0.389$; 母子公司业务相关性 $0.831 \times 0.287 = 0.238$; 母子公司资源依赖性 $0.652 \times 0.287 = 0.187$ 。

四、结论与启示

企业的集团化运作形成的内部产品和资本市场可以有效地缓解外部市场存在的信息不对称问题,降低融资和交易成本,因此市场机制和法律制度落后的新兴国家和地区,企业集团这种企业成长模式往往得以推崇。然而,集团化发展虽然有利于规避外部风险,但庞大而复杂的组织形式却加大了母子公司间的代理和沟通成本,如何实施有效的集团管控一直是困扰大型企业集团的管理难题。大量研究表明,集团文化管控是一种有效的集团管控模式,能够促进集团的文化融合与绩效提升。本文在此基础上进一步探讨集团文化管控的影响因素,以期对现有文献和我国企业集团管控实践的发展做出贡献。

本文认为,集团文化管控具有复杂的作用机制和众多影响因素,其功效的顺利发挥是以明确关键影响因素的作用为前提的。因此,本文基于集团文化管控参与主体的视角,从子公司、母公司以及母子公司关系三个方面进行理论遴选,从而构建了集团文化管控影响因素理论模型,并以 66 家企业集团为样本、运用结构方程模型对上述理论模型进行了实证检验,结果表明:(1)从影响方式来看,具有子公司特征或母子公司关系属性的影响因素能够直接决定集团文化管控的功效,而具有母公司特征属性的影响因素只能通过母子公司关系属性的影响因素起到间接的作用;(2)从影响大小来看,潜变量层次母公司特征因素对集团文化管控的影响最大,其次为子公司特征因素,对集团文化管控影响最小的是母子公司关系因素。而观察变量层次的影响因素按照对集团文化管控影响的大小依次为:母公司管理者整体素质、子公司对母公司的文化了解、管理者权力掌控程度、子公司的相对重要性、母子公司业务相关性、母子公司资源依赖性。本文的研究结论具有直接的政策含义。在管理实践中,集团管理者应该充分认识到各集团文化管控影响因素对其功效带来的可能影响,并采取适当措施对上述影响因素进行控制,从而保障集团文化管控的质量。

参考文献:

[1] Ambos B, Bodo B S. Innovation in Multinational Firms: Does Cultural Fit Enhance Performance? [J]. Management international Review, 2008, 48(02):189-206.

[2] Ouchi W G. Markets, Bureaucracies and Clans [J]. Administrative Science Quarterly, 1980, 25(01):129-141.

[3] Jaeger A M. The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation [J]. Journal of International Business Studies, 1983, 15(01):91-114.

[4] Baliga B R, Jaeger A M. Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues [J]. Journal of International Business Studies, 1984, 15(02):25-40.

[5][美]克里斯托弗·A·巴特利特. 跨边界管理——跨国公司经营决策 [M]. 马野青等. 北京:人民邮电出版社, 2002.

[6] Efferin S, Hopper T. Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company [J]. Accounting, Organizations and Society, 2007, 32(03):223-262.

[7] Denice E W, Lawrence S W. Commitment for Hire? The Viability of Corporate Culture as a MNC Control Mechanism [J]. International Business Review, 2006, 15(01):14-28.

[8] Steven R L, Liliana P N, Abdul A R. Parental Control: A Study of U. S. Subsidiaries in Mexico [J]. International Business Review, 2009, 18(05):481-493.

[9] 陈志军,董青. 母子公司文化控制与子公司效能研究 [J]. 南开管理评论, 2011, (01):75-82.

[10] 谢洪明,王晓玲,蓝蕙芳. 东道国母公司的文化控制和人员控制对 IJVs 学习能力的影响——华南地区企业的实证研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2009, (09):147-153.

(责任编辑:宋 敏)

