

“羁束”还是“自由裁量”？*

——管理决断权调整研究述评与展望

胡建雄¹ 殷钱茜²

(1. 南京财经大学会计学院, 江苏 南京 210000;

2. 南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

内容提要:“羁束”还是“自由裁量”,是管理决断权调整的不同方向,而管理决断权调整这一概念是对现代企业经营管理活动中如何发挥管理者作用的探讨。新制度理论、人口生态学理论和高阶梯队理论等为这一过程的解读提供了不同的研究视角,却并未达成共识。本文首先回顾管理决断权的概念,阐释当前背景下研究管理决断权调整的实践意义;其次,从管理决断权的内涵与本质、理论演进和模型三方面归纳管理决断权调整的理论基础,分别总结管理决断权的测量及调整前因、调整影响效应等方面成果;再次,从企业战略角度来整体审视管理决断权调整问题,认为管理决断权调整所实现的“羁束”型或“自由裁量”型管理模式与企业战略活动和战略行为密切相关;最后,总结结论并对未来研究方向进行展望。本文对管理决断权调整的最新研究进展进行述评,指出企业管理者“羁束”还是“自由裁量”的角色转换,已不再是一种非此即彼、孰优孰劣的互斥方案,而需要结合企业内外部具体情境特别是基于战略决策视角对管理决断权的调整进行综合权衡。本文为具体落实“简政放权”的重要战略部署及今后探讨管理决断权调整问题提供了新思路。

关键词:管理决断权调整 管理者作用 自由度 战略决策视角

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)05—0193—16

一、引言

现代企业经营管理活动中,管理者是否发挥作用、发挥多大作用以及如何发挥作用已成为企业管理领域的热点问题。作为反映管理者战略选择能力的关键要素,管理决断权越发受到学者们关注。管理决断权是指管理者在制定和实施企业战略过程中所具有的自主权(Hambrick 和 Finkelstein, 1987)^[1],是影响管理者战略选择过程及其结果的核心变量。管理决断权反映了高层管理团队进行战略选择和做出战略决策的空间和范围,对企业发展规划、技术创新及组织结构等领域产生重要影响,关乎企业兴衰存亡(Takeuchi 等, 2008)^[2]。

“羁束”和“自由裁量”的说法源于最高人民法院关于适用《中华人民共和国行政诉讼法》若干

收稿日期:2017-11-21

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“媒体披露、管理层策略选择与市场反应”(71472091);国家自然科学基金青年项目“企业债务异质性对‘融资分红’行为的影响——基于财务决策关联性的视角”(71702070)。

作者简介:胡建雄(1989-),男,安徽黄山人,讲师,管理学博士,研究领域是企业财务与金融,电子邮箱:441916517@qq.com;殷钱茜(1991-),女,江苏南京人,博士研究生,研究领域是公司治理,电子邮箱:yqq0110@126.com。通讯作者:胡建雄。

问题的解释,是根据具体行政行为受法律拘束程度不同而进行的分类。本文将其思想借鉴到工商管理学科中,认为“羁束”型管理模式是指法律、法规、规章及公司章程对管理者行为实施的条件、程序、范围等进行具体明确的规定,管理者只能严格遵照这些规定,没有自由选择余地,也不能将自己的意志参与其中;而“自由裁量”型管理模式是指法律、法规、规章及公司章程对管理者行为实施的条件、方式等内容仅仅规定原则或幅度,管理者在该原则或幅度内,可以按照自己的意志独立做出相应决策。可以看出,“羁束”和“自由裁量”分别代表管理决断权大小的两极,是管理决断权调整的不同方向,而管理决断权的调整实现了“羁束”型和“自由裁量”型两种管理模式之间的转换。当前,中国企业高层管理团队正处于由任命式行政干部转向规范化职业经理人的过渡阶段,“羁束”型传统管理模式难以适应市场经济发展的要求,而“自由裁量”型管理模式正逐渐受到热捧,使得管理决断权调整的任务迫在眉睫。李克强总理在2017年政府工作报告中明确指出,在深化重要领域和关键环节改革方面,需要推进政府职能转变,减少政府的自由裁量权,而将更多自主选择权给予市场和企业。因此,认真梳理管理决断权调整的研究成果和理清发展脉络,分析企业如何接管并分配政府赋予的权力,对于落实中国政府当前“简政放权”的重要战略部署,具有一定的实践指导意义。

当前管理决断权调整这一概念被广泛用于解释高管继任、高管薪酬、组织变革、组织绩效、组织结构、企业文化及企业成长等众多组织现象(Morellec等,2004)^[3],取得了较丰硕的研究成果。管理决断权需要随着时代、社会及企业情境的变化而调整,其内涵也在不断丰富和拓展。很多情形下,通过管理决断权调整,管理者可达成他们所预见的“最适”状态、目标措施和利益补偿方案^①(Bol等,2015)^[4]。那么,管理决断权如何测量?管理决断权调整受什么因素影响?管理决断权调整效应究竟怎样?企业各项决策间存在复杂的关联性和因果关系(Gatchev等,2010)^[5],如何从企业整体战略视角来审视管理决断权调整,并实现“羁束”型或“自由裁量”型的管理模式?为回答这些问题,本文将从管理决断权调整的理论基础、管理决断权的测量及调整前因、管理决断权调整的影响效应和战略决策视角下的管理决断权调整四个方面,对管理决断权调整研究的最新进展进行评述,并对未来研究方向进行展望。一方面,弥补现有关于争论管理决断权是否有效的理论不足之处,也为今后管理决断权调整的理论研究提供新思路;另一方面,凸显管理决断权调整研究的应用价值,解决企业实践中管理者的“羁束”与“自由裁量”的角色转换问题,为“简政放权”背景下更好地发挥管理者作用提供参考。

二、管理决断权调整的理论基础

“管理决断权调整”这一概念的提出,源于对现代企业经营管理活动中如何发挥管理者作用问题的探讨。那么,究竟何为管理决断权,即明晰管理决断权的内涵与本质,是研究的起点。通过相关理论的回顾,梳理出管理决断权调整研究的发展脉络,进而通过理论演变对应的数理模型,可以为定量剖析管理决断权调整的效应指明方向。

1. 管理决断权的内涵与本质

(1)管理决断权的内涵。客观的管理决断权,指的是正式组织结构或特定行业特征所能给予管理者的行为自由度(Hambrick和Abrahamson,1995)^[6]。管理者的这种行为自由度能较大程度地影响组织活动结果(Hambrick和Finkelstein,1987)^[1]。客观环境因素固然重要,然而,却未能完全体现管理决断权的真正内涵。不同管理者由于个性和内外控人格特质的差异,当处于相同的客观

^① Bol等(2015)^[4]认为,通过管理决断权的调整,管理者可以获取与当前所付出努力相称的利益补偿,同时,也为继任者释放信号,激励他们将来努力工作。

环境(比如面临同样的战略机遇)时,其反应、目标及追求的结果也具有明显的不同。也就是说,管理者所能切身感知的主观管理决断权才能真正决定管理者行为(Carpenter和Golden,1997)^[7]。Balakrishnan和Ertan(2017)^[8]对企业账务处理中管理决断权问题进行研究,认为管理决断权的主观性导致贷款损失准备金存在管理者的估计偏差,不适宜衡量企业贷款质量,而采用更客观的违约贷款指标可以很好地避免这一问题。

(2)管理决断权的本质。经济学和金融学的相关文献将管理决断权归入代理理论的分析框架(Jensen和Meckling,1976)^[9],认为管理决断权是管理者为追求自身利益而背离股东利益最大化目标的程度,即目标自由度。然而,管理学中的管理决断权,更多体现的是当面临多种内外部制约因素时管理者所能发挥的影响力程度(Hambrick和Finkelstein,1987)^[11],即行为自由度。Shen和Cho(2005)^[10]将管理决断权的本质描述为目标自由度和行为自由度的结合。其研究根据目标自由度和行为自由度高低的不同,将管理决断权分成四大维度,认为目标自由度和行为自由度分别只刻画了企业管理者所面临环境的一个方面,只有两者的综合作用才能对企业绩效结果产生影响。

2. 管理决断权调整理论的演进

管理者是否重要,尤其有关高层管理者的定位,已成为企业管理专家争论的焦点问题(Quigley和Hambrick,2015)^[11]。各类学说都是对应于不同时代特征的特定解释,随着时代变迁和情境变化,先前占据主导解释地位的理论便会受到后来学者的质疑。正因为情境可以改变构念的内涵及其相互间的关系(徐淑英,2011)^[12],所以,管理决断权调整的理论演进过程也需要结合不同的时代特征进行分析,如图1所示。

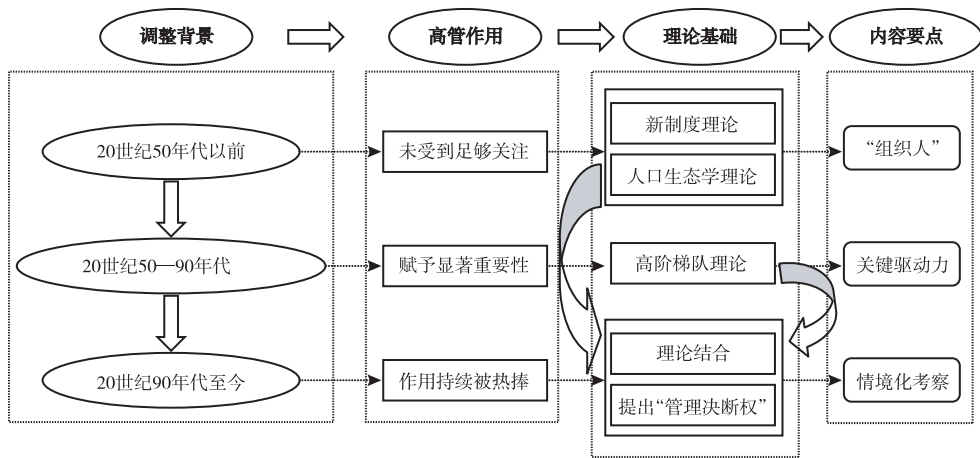


图1 管理决断权调整理论演进

资料来源:根据相关文献进行整理

20世纪50年代以前,高层管理者的行为并未受到足够关注(Quigley和Hambrick,2015)^[11],他们被视为可以相互替代的“组织人”(Khurana,2004)^[13]。这些高管职业生涯稳定,很少被企业解雇,薪酬水平也只略微高于普通管理者(Frydman和Saks,2010)^[14]。对此,新制度理论和人口生态学理论基于经济学和金融学视角,认为由于受制于相似的环境和惯性因素,管理者发挥的作用非常有限。也就是说,此时企业管理模式呈现“羸束”特征。

但从20世纪50年代到90年代,高层管理者所起的作用被赋予显著的重要性(Quigley和Hambrick,2015)^[11]。这些高管是畅销出版物中经常提及的人物,成为名声鹊起的企业家(Hayward等,2004)^[15],其薪酬水平也有较大提升(Frydman和Jenter,2010)^[16]。然而,当企业经营不善时,

高管们也更容易遭到解雇(Kaplan和Minton,2012)^[17]。对此,高阶梯队理论基于管理学视角,认为高层管理者能左右组织行为并对组织活动结果产生显著影响(Quigley和Hambrick,2012)^[18]。也就是说,这段时期内,高层管理者不再被视为一种有名无实的领袖,而更多被认为是影响企业绩效(包括正向或负向影响)的关键驱动力(Quigley和Hambrick,2015)^[11],甚至已成为企业决策制定过程中的最重要角色(Dong和Gou,2010)^[19]。由于管理者作用日益凸显,“自由裁量”型管理模式逐渐受到企业青睐。

可以看出,企业管理实践中就“管理者是否重要”这一问题的争论,并未达成共识。对“羁束”型或“自由裁量”型两种管理模式的偏好争议也留下了不同时代的烙印。Hambrick和Finkelstein(1987)^[1]提出“管理决断权”这一概念,用以衡量管理者实际发挥作用的多少,并认为管理决断权调整受到个人、组织和任务环境等多层次因素的影响,是对企业绩效作用的决定因素。20世纪90年代至今,管理者所起的作用持续被热捧(Khurana,2004)^[13],众多企业陆续将管理决断权调整至较高水平,赋予管理者更多的自由决策权。相关研究从管理决断权调整角度对管理者作用的情境化考察不断深入,而且认为影响管理者发挥作用的因素也在迅速增长(Quigley和Hambrick,2015)^[11]。总之,对管理者是否重要这一问题的回答已越来越精准化,能运用方差分解等手段定量分析出企业绩效中真正归因于管理者作用的部分究竟有多少(Crossland和Hambrick,2011^[20];Hansen,2015^[21];Quigley和Hambrick,2015^[11])。先进的实证手段为管理决断权是否需要调整、调整成“羁束”还是“自由裁量”的不同决策提供了工具支持。

3. 管理决断权调整模型

管理决断权调整模型是由管理决断权调整理论演变发展而来,有效地将管理者目标和企业实际运营活动结合起来考察,是将管理者因素纳入到企业整体决策考量的重要应用。其中,多数文献采用了Williamson(1963)^[22]的经典模型:

$$X = f(\pi)g(I_1, I_2, I_3) \quad (1)$$

$$f(\pi) = f^*(S, Z) \quad (2)$$

如(1)式所示,该模型基于效用最大化理论的分析框架,假定管理决断权实施会带来相应的企业支出,因此促使管理者获得满足感的这部分企业支出(X)与管理决断权正相关。 I_1 、 I_2 和 I_3 分别代表缺乏竞争的程度、管理偏好及股权分散度。在效用最大化的假设下, X 对 I_1 、 I_2 和 I_3 的偏导数均为0。如(2)式所示, π 表示企业实际利润, S 表示行政及销售费用, Z 表示特别能力指数。经过论证,以上自变量对企业支出(X)均为正向影响,可以将这些因素全部分解,设定如下乘法模型:

$$X_i = \alpha_0 S_i^{\alpha_1} C_i^{\alpha_2} H_i^{\alpha_3} B_i^{\alpha_4} U_i \quad (3)$$

如(3)式所示, S_i 为行政及销售费用; C_i 为行业集中度; H_i 为行业进入壁垒; B_i 为董事会结构; U_i 为随机误差项,而 i 表示具体编号为 i 的样本企业。显然,通过求取对数和带入样本数据进行最小二乘估计,可以得出各变量间的相互关系。Williamson(1963)^[22]的后续实证结果充分证明,管理决断权不重要的传统观念受到质疑,从而该结论支持了20世纪60年代管理决断权调整理论演进过程中“管理者具有显著重要性”的论断,也为企业管理模式整体上由“羁束”型转向“自由裁量”型的过渡提供了关键依据。当前研究则更多表明,企业对“羁束”型或“自由裁量”型两种管理模式的偏好已不再是一种非此即彼、孰优孰劣的互斥方案,而需要结合各种异质性的情境化因素,相机调整此模型所确定的“最适”管理决断权的大小,从而更好地为企业持续发展服务。

三、管理决断权的测量及调整前因

1. 管理决断权的测量

管理决断权的测量,经历了由客观代理变量到主观感知测量的转变。客观代理变量测量包括只使用行业作为单一代理指标、使用多维度系统中某一维度作为代理指标和构造总体指数三种方法;而主观感知测量包含管理者自评和他评两种方式。

(1)客观代理变量测量。第一,只使用行业作为单一代理指标。众多学者在探寻管理决断权的代理指标时,最初都从行业特征的角度入手(Crossland 和 Hambrick, 2011^[20]; Hambrick 和 Finkelstein, 1987^[1]; Shahzad 等, 2016^[23])。不同行业间的管理决断权差异较大(Carpenter 和 Golden, 1997)^[7], Hambrick 和 Abrahamson(1995)^[6]认为,计算机编程、电影制片和电脑装配行业的管理决断权相对较高,而钢铁、石油和天然气生产行业被视为管理决断权较低的行业。在具体测量管理决断权时, Hambrick 和 Finkelstein(1987)^[1]将产品差异化、需求不稳定性、行业结构、市场增长率、规则约束、强势外部力量及资本密集度七大行业因素作为管理决断权的代理变量。Finkelstein 和 Hambrick(1990)^[24]以此为基础,将样本企业所在的计算机、化工和天然气行业分别作为高、中、低程度管理决断权的代理变量,划分为三组分别进行回归分析。

第二,使用多维度系统中某一维度作为代理指标。除行业外,众多学者还从个人、组织及任务环境的多维度系统中选择某一维度的某个方面作为管理决断权的代理指标。Li 和 Tang(2010)^[25]从行业层面、组织层面和中国情境下其他因素三个维度来测度企业管理决断权。就管理决断权具体代理变量的选择问题,该研究在行业层面选取行业包容性、行业复杂度和行业不确定性;组织层面选取企业年龄、企业规模、企业无形资产和 CEO 两职兼任;中国情境下其他因素选取企业所有权性质(是否国有)和政治关联(CEO 是否政治任命)两个指标;Quigley 和 Hambrick(2012)^[18]用任期结束的 CEO 中继续改任董事会主席所占的比率(从 0~100%)来衡量 CEO 受限的管理决断权,其研究发现,样本中 39% 的前任 CEO 改任董事会主席至少一年,26% 的前任 CEO 改任董事会主席至少三年,从而新任 CEO 管理决断权的受限程度较为严重。

第三,构造总体指数。管理决断权的复杂性决定了多维度系统中某一维度指标优于只使用行业作为单一代理指标,然而,任意单一指标的做法仍然较为片面。鉴于此, Dong 和 Gou(2010)^[19]对 CEO 职位权、报酬权和运作权三个间接指标求取正态标准值的均值,通过构造总体指数来综合反映企业管理决断权的大小。具体而言,职位权指的是 CEO 在企业从事的正式职位而享有法定权力的大小,用高管团队成员数量的倒数表示;报酬权体现了 CEO 的薪酬水平,用高管团队中 CEO 薪水与最低薪水的比值衡量;运作权是指 CEO 可支配企业资源的自由程度,用企业流动资本和营运收入的比值进行反映。

(2)主观感知测量。管理决断权的主观感知测量中,访谈和问卷调查的方法比较普遍。研究人员通过对相关人员进行访谈、要求被访问者填写相关的调查问卷来收集调查数据,这种方法主要以相关人员切身感受到的管理决断权为依据。一般而言,主观的感知测量可以由管理者自评或他评两种方式产生。自评是通过管理者自身填写个体管理决断权的调查问卷,例如 Crossland 和 Hambrick(2011)^[20]通过选择 25 家全球共同基金中从业经历至少超过 10 年、管理基金运营至少超过 5 年的 32 位管理者,对其所在的 15 个国家的管理决断权大小进行主观的感知评价。管理决断权还可以采取他评的方式,如问卷调查者询问相关知情人士,例如学界专家、董事会秘书及其他管理人员等,通过他评来得到管理决断权的大小。Hambrick 和 Abrahamson(1995)^[6]通过对相关专家发送邮件来获得他们对不同行业环境下企业管理决断权大小的主观评价。以此为基础, Youssef 和 Christodoulou(2017)^[26]以沙特阿拉伯、黎巴嫩和阿联

酋三个阿拉伯国家为样本,实证考察了国家层面的管理决断权。该研究邀请了管理决断权领域54名权威专家,设立从“较低程度”到“较高程度”的七个等级,对这三国CEO的管理决断权程度进行主观评判。

由上可知,虽然客观代理变量测量的可信度较高,但该代理变量及所构建的指标是否能准确体现管理决断权的内涵却存在争议。与客观代理变量测量相比,由于被访问者对管理决断权的内心感知和主观判断具有一定的不确定性,因而主观感知测量不可避免地会产生较大的内生误差。在具体访谈和问卷调查过程中,研究者无法保证被访问者会如实作答,也无法保证被访问者能准确理解研究问题的真实涵义,所得调查结果的信度和效度值得商榷。因此,即便Hambrick和Abrahamson(1995)^[6]首次开创对管理决断权进行主观测量的尝试,后续学者也进行了一些探讨,然而,由于主观感知测量存在的如上偏颇,相关测量体系还不完善。未来研究中,需要发挥客观代理变量和主观感知测量的各自所长,将二者结合起来共同测量管理决断权的大小。

2. 管理决断权调整的前因

管理决断权调整受到多种因素的影响(Dyczkowska,2017)^[27]。对于管理决断权调整的前因探讨,可以从个人、组织、行业以及制度等不同维度展开(Quigley和Hambrick,2012^[18];Youssef和Christodoulou,2017^[26])。

(1)个人层面。Hambrick和Finkelstein(1987)^[1]研究了高管个人特征因素对企业管理决断权调整的影响效应,这些特征因素包括自我激励水平、认知复杂度、内控或外控人格特质、模糊容忍度、组织承诺水平、权力基础与政治敏感度等。Shahzad等(2016)^[23]也指出,管理者个人特征因素(如性别、个性、认知能力等)会影响企业管理决断权的调整,但是,这些人口统计学特征随时间推移不会变化或变化缓慢,无法评估这些固定变量的单独影响效应。

(2)组织层面。Hambrick和Finkelstein(1987)^[1]探讨组织内部结构因素,包括组织惯性(规模、年龄、文化影响力和资本密集度)、资源可得性及内部政治条件等对管理决断权调整的影响。以此为基础,Li和Tang(2010)^[25]从企业年龄、企业规模、企业无形资产和CEO两职兼任四方面维度探讨组织层面因素对企业管理决断权调整的影响。他们认为,企业年龄是组织惯性的重要指标,年龄越长的企业越容易僵化保守,会妨碍管理者实施组织变革的自由度,从而促使管理决断权调整至较低水平;企业规模是衡量组织惯性的另一指标,因而其对管理决断权调整也具有负向影响;企业较多的无形资产为CEO探索性活动留下更多余地,所以,有助于将管理决断权调整至较高水平;CEO两职兼任也会增加管理决断权。

(3)行业层面。现有研究一般从行业包容性、行业复杂度和行业不确定性三个角度探讨行业层面因素对企业管理决断权调整的影响(Li和Tang,2010^[25];Shahzad等,2016^[23])。结果显示,较强的行业包容性提供了更多的战略自由度,从而增加管理决断权;行业复杂度越高,CEO面临较少的限制,管理决断权越大;行业不确定性程度越高,市场并未提供足够的可信赖信息,那么管理决断权也越大。Hambrick等(2004)^[28]从行业整体特征变化的角度,认为不断降低的同构化压力^①不仅加剧行业内部的变异性,还同时增加管理决断权。这是因为,同构化压力减弱后,CEO们能更好地将各自不同的抱负和想象力付诸实践,引导其所在的公司朝着显著不同的方向发展,从而实现更强的管理自由度。

^① Hambrick等(2004)^[28]指出,“同构化”是指不同企业建立后就朝着行业同质化方向发展的趋势,这种传统观点不再符合美国企业1980—2000年的实际状况,这是因为导致同构化的宏观社会因素逐渐消失(例如企业目标逐渐明晰、企业可替代程度不断增加等),反而使得现代企业呈现越来越大的异质性。

(4)制度层面。除个人、组织和行业层面的因素外,加大对宏观制度层面因素的探讨,也会使管理决断权调整理论得到新的拓展(Hambrick等,2004)^[28]。Crossland和Hambrick(2011)^[20]研究了宏观制度环境对企业管理决断权调整的影响。结果表明,非正式制度中,个体主义倾向越强、不确定性容忍度越高、文化宽松度越高,管理决断权越大;正式制度中,企业所有权结构越分散、普通法系而非大陆法系国家、企业雇主灵活性越高,管理决断权也越大。该研究详细探讨正式与非正式制度影响管理决断权调整过程中的社会认知机制,因而为新制度理论和管理决断权调整之间提供一种理论衔接。以此为基础,Youssef和Christodoulou(2017)^[26]指出,个体主义、不确定性容忍度和权力距离对管理决断权调整都具有相同的正向影响。该研究将等级制度作为权力距离的重要量度,认为在等级森严的阿拉伯国家背景下,管理者被赋予足够大的管理决断权去从事特定大胆的主观性行为。而Crossland和Hambrick(2011)^[20]却未能验证权力距离增大会导致管理决断权调整至较高水平的假设,这主要是因为欧洲和英美等国的文化环境中等级制度不森严,管理者更多被视为有名无实的领袖而不是大胆的决策制定者。此外,Quigley和Hambrick(2012)^[18]还以美国1994—2006年的计算机硬件、软件和电子行业的企业为研究样本,探讨社会政治因素对企业管理决断权调整的影响,认为前任CEO任期结束后却改任董事会主席的现象显著削弱了继任CEO的管理决断权。

四、管理决断权调整的影响效应

管理决断权调整的影响效应包括主效应、调节效应和中介效应三个方面。

1. 主效应

(1)企业绩效。如前所述,20世纪50年代后,高层管理者所起的作用被赋予显著的重要性(Quigley和Hambrick,2015)^[11],但管理决断权调整对企业绩效究竟是好是坏却一直在理论界争论不休。战略选择理论认为,管理决断权不断调整至较高水平,有利于管理者更好地适应动态环境的不确定性,来应对无法预期的变化,从而使企业受益(Crossland和Hambrick,2011)^[20]。而代理理论则指出,较大的管理决断权会助长管理者的机会主义行为而形成较高的代理成本,损害企业绩效,故而需要将管理决断权调整至一种较低水平(Jensen和Meckling,1976)^[9]。

实务上,Quigley和Hambrick(2015)^[11]综合考察了1950—2009年管理决断权调整对企业绩效的影响,认为此阶段的企业经历了由稳步增长到快速增长的转变,环境动态性和不确定程度增加,管理者循规蹈矩的寻常行为很难获取超额收益来满足股东利益最大化的要求。因此,管理者面临更严峻的挑战,并被给予更多的管理决断权去从事大胆的创新性行为,从而显著提升企业绩效。Crossland和Hambrick(2011)^[20]的实证结果也指出,管理决断权的提升能显著发挥CEO对企业绩效的正向影响,这是因为,较高的管理决断权为CEO从事特殊大胆的行为提供便利,使得CEO对企业绩效的影响更显著。正因为管理决断权不断增加,CEO对企业绩效所起的作用也越来越突出,甚至被崇拜化(Hambrick等,2004)^[28]。

(2)公司治理。Becht等(2003)^[29]认为,管理决断权调整会使企业的公司治理机制面临两难困境。研究表明,对大股东增强监管有助于保护广大中小股东的利益,但这样的监管会增加甚至滥用管理决断权;反之,减少监管会降低管理决断权,避免因管理决断权滥用而对企业造成的负面影响,然而广大中小股东的利益可能会被大股东侵占。也就是说,企业需要在管理决断权调整和中小股东利益保护之间进行审慎权衡。

正因为公司治理机制面临的如上困境,众多学者从完善公司治理机制的角度对管理决断权的有效调整进行探讨。代理问题引发的冲突会影响企业资本结构的观点已被学者们普遍认可(Morellec,2004)^[3]。Alzaidi(2016)^[30]指出,资产负债率通常被视为一种重要的公司治理机制,

较高的资产负债率降低了企业未来的自由现金流入,这是由于企业具有偿付本息的责任,从而导致管理决断权受限。从代理理论看,管理决断权是基于信任管理者而缺乏内部控制机制所产生(Cunningham, 2016)^[31],管理决断权的代理成本取决于公司治理机制中控制权的分配(Morellec, 2004)^[3],而调高资产负债率能很好地降低代理成本(Alzaidi, 2016)^[30]。Lang等(1995)^[32]认为,正是由于管理决断权存在较高的代理成本,导致股票市场资产出售公司的估值偏低,市场更倾向于将企业收益分配给债权人或股东,而非留存于公司。但是,Ljungqvist和Raff(2017)^[33]提出一种新颖观点,认为较大的管理决断权虽然会提高管理者事后寻租的可能性,但反过来也会增强管理者事前努力工作的动机,从而加大董事会对管理者的监控力度也许会有损股东利益。就管理者有效行使管理决断权的问题,Shahzad等(2016)^[23]还指出,当设计公司治理机制时,企业在激励管理者为平衡各种利益相关者诉求而努力工作的同时,也必须充分认知环境的不确定性和复杂性。Dong和Gou(2010)^[19]以中国制造业上市公司为样本,探讨公司治理因素对研发投资的影响,其结果表明,CEO较大的管理决断权会显著降低企业研发投资水平。这是因为,管理者对研发投资持有负面态度,他们更倾向于降低研发投资水平来提高企业短期的财务绩效,尤其考虑到中国企业高度依赖于短期融资的实际情境,要求管理者必须获取短期收益,而不得不放弃不确定性程度较高的研发活动。因此,增强公司的创新和研发能力,需要企业不断提升公司治理水平,通过增加独立董事数量、实施管理者持股计划等来完善公司治理机制(Dong和Gou, 2010)^[19]。

2. 调节效应

企业绩效和公司治理问题依然是管理决断权调整的调节效应研究领域的关注重点。近三十年来,管理决断权调整作为调节变量,被广泛用来解释管理者任期和相关组织活动结果之间的关联(Andersen, 2017)^[34]。Finkelstein和Hambrick(1990)^[24]指出,管理决断权调整对高层管理团队任期导致的企业绩效一致性起正向调节作用。具体而言,高层管理团队的任期越长,CEO越倾向于采用主流战略,使得企业绩效越接近行业平均水平。若管理决断权增大,正强化了CEO对这种绩效一致性的影响。Shahzad等(2016)^[23]就如何设计公司治理机制的问题,结合利益相关者理论和代理理论的分析,从行业包容性、行业复杂度和行业不确定性三方面,证实行业层面的管理决断权调整对利益相关者管理和企业财务绩效之间的关系发挥了略有差别的调节作用。结果表明,行业包容性具有正向调节效应,而行业复杂度和行业不确定性起负向调节作用。

还有学者从其他视角对管理决断权调整所发挥的调节效应进行探讨。Aragon-Correa等(2004)^[35]认为,管理决断权调整正向调节管理者具有的特定自然环境责任和环境保护行为之间的正相关关系。也就是说,当管理决断权越大时,管理者具有的特定自然环境责任对环境保护行为的正向影响效应也越强。不同于以往对高管人口统计学特征的研究, Li和Tang(2010)^[25]从CEO自视甚高的心理学特征入手,以中国制造业公司的2790名CEO为样本,探讨管理决断权调整对CEO傲慢和企业风险承担之间关系的调节作用,其认为,当管理决断权增大时,CEO傲慢对企业风险承担的正向影响会增强。该研究基于行为学理论的视角,深入探究管理者有限理性及特征差异所造成的认知偏差和行为偏差,以及这些偏差对管理者战略决策的选择过程和结果的影响,从而拓展了管理决断权调整效应研究的深度。

3. 中介效应

与主效应和调节效应相比,对管理决断权调整的中介效应研究相对较少,未来有关中介效应的进一步验证有助于大幅增强对企业管理行为的解释力度。Carpenter和Golden(1997)^[7]指出,管理者感知的主观管理决断权可能中介了企业内等级制度和管理者实际权力大小之间的关系。

Hambrick 等(2004)^[28]认为,不断降低的同构化压力最终导致管理者对企业发挥不断增强的影响,在此影响机制中,除产业内异质性程度不断上升外,不断调整的管理决断权也发挥重要的中介效应。Crossland 和 Hambrick(2011)^[20]的研究证实了在国家制度环境对 CEO 影响的企业绩效传导机制中,管理决断权调整发挥略有差别的中介作用,其完全中介个体主义倾向、文化宽松度、企业所有权结构和法律起源对企业绩效的正向影响,部分中介不确定性容忍度对企业绩效的正向影响,而对企业雇主灵活性影响的企业绩效却并未发挥中介作用。

五、战略决策视角下的管理决断权调整

事实上,企业各项决策间存在复杂的关联性和因果关系(Gatchev 等,2010)^[5],因此,部分学者开始尝试从企业战略角度来整体审视管理决断权调整问题。由现有研究结果可以得出,管理决断权调整所实现的“羁束”型或“自由裁量”型管理模式与企业战略活动和战略行为密切相关。也就是说,在管理决断权测量、调整的前因和影响效应的基础之上,最终管理决断权要求进行怎样的调整,究竟是实现“羁束”型还是“自由裁量”型的管理模式,还需要结合企业战略做出审慎决策。战略决策视角可分别从战略类型选择、战略变革和其他战略三方面进行展开。

1. 战略类型选择

Youssef 和 Christodoulou(2017)^[36]指出,国家层面的管理决断权对企业战略决策方向影响重大,即在具有高、中、低程度管理决断权的国家里,企业分别倾向于采用探索者战略、分析者战略和防御者战略。具体而言,管理决断权程度较高的国家为探索者利用市场机遇、开拓有风险的创新性行为(如率先引入或改变生产线等)提供了条件(Youssef 和 Christodoulou,2017)^[36],而其中的新产品研发正是企业竞争优势的主要源泉(Robinson 等,2010)^[37]。而管理决断权程度较低的国家中,企业只专注于改进流程、提高效率 and 降低成本活动(DeSarbo 等,2005)^[38],限制了 CEO 行为使之只能延续却无法偏离企业既定的方针政策,最终形成了企业实施防御者战略的导向(Youssef 和 Christodoulou,2017)^[36]。而作为探索者战略和防御者战略的折中方案,分析者战略在开发新产品和利用市场机遇时适度追随和模仿探索者的成功经验,却也不必像防御者那般过于追逐效率和稳定性,因此分析者战略被视为“后者居上型战略”(DeSarbo 等,2005)^[38]。而实施分析者战略要求适度的管理决断权,因为适度的管理决断权既能提供一定范围的行为自由度和战略变革的容忍度,也能同时兼顾企业内部适度的稳定性(Youssef 和 Christodoulou,2017)^[36]。本文进而认为,企业“羁束”型管理模式更适宜采用防御者战略,“自由裁量”型管理模式更适合实施探索者战略,位于“羁束”和“自由裁量”之间的“居中”型管理模式更倾向于执行分析者战略。由此可得,“羁束”或“自由裁量”并非是一种非此即彼、孰优孰劣的互斥方案,企业需要根据自身状况确定合适的战略类型,再通过调整管理决断权实现不同的管理模式,从而促进自身的可持续发展。不同管理决断本文适用战略类型如图 2 所示。

2. 战略变革

目前众多学者直接考察管理决断权调整对企业战略变革的影响,但基本都证实了“自由裁量”型管理模式的负面效应。例如,Montanari(1978)^[39]指出,CEO 的管理决断权调整至较高水平后会显著负向影响企业组织结构、技术选择和市场开拓等战略决策,不利于企业在动荡的市场环境中将自身调整至最优状态。鉴于此,Weiser(2017)^[40]甚至认为,企业高层管理团队不妨将管理决断权授予员工,这样反而有助于增强企业对环境的适应能力。Dong 和 Gou(2010)^[19]以企业研发投资的投入强度作为企业创新战略的考察对象,认为 CEO 较大的管理决断权抑制企业的研发投入水平,从而得出“自由裁量”型管理模式对企业创新战略具有负向影响的结论。先前有学者认为,在“自由裁量”型管理模式中,研发投入是 CEO 利用管理决断

权从事冒险和自利行为的一种工具,因此,主张减少研发投资从而减少管理决断权。但由于研发投资对企业及宏观经济的长远发展而言意义重大,所以,Dong 和 Gou (2010)^[19]进一步指出,企业应通过实施股权激励计划来激励 CEO 投资于能获得长期收益的研发活动,并通过增加独立董事数量、培育活跃且具有长期导向的股市投资者来增进上市公司的创新能力。该研究暗示了“自由裁量”型管理模式通过高研发投入来实现企业战略变革的可能性,但是,受 CEO 惯性思维、企业旧有模式和路径依赖的约束,企业通过不断进行战略变革来实现跨越式发展的美好愿望往往落空。

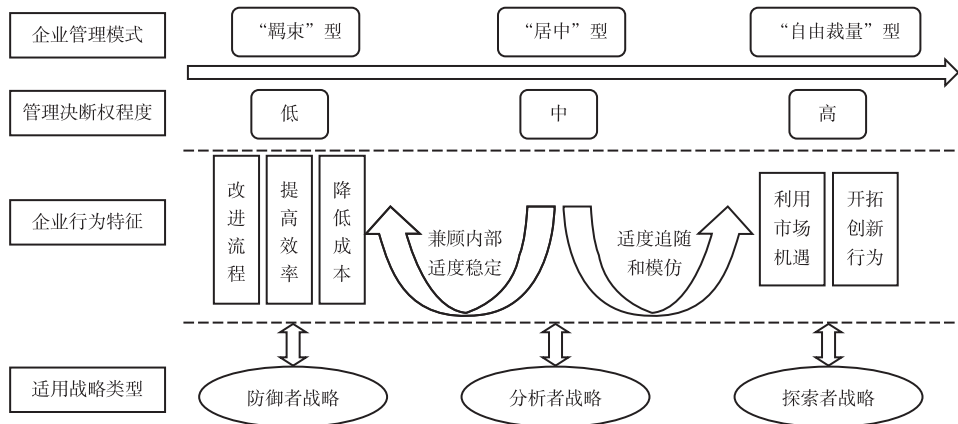


图 2 不同管理决断权程度适用战略类型

资料来源:根据相关文献进行整理

还有部分学者从特定概念或特别现象出发,考察企业战略变革问题及管理决断权调整在其中所扮演的重要角色。Finkelstein 和 Hambrick (1990)^[24]指出,高层管理团队较长的任期有助于其实施更加持续性的战略。从时间看,随着时光推移,高层管理团队任期越长,企业战略越容易保持稳定;从空间看,高层管理团队任期越长,企业战略越具有一致性趋势,越不容易偏离行业平均水平。而“自由裁量”型管理模式为 CEO 进行战略决策提供更多的自由度,有利于在 CEO 较长的任期内维持企业战略的稳定性和一致性。Quigley 和 Hambrick (2012)^[18]在考察企业的战略性变革时,针对部分前任 CEO 任期结束后却继续留任公司董事会主席的这一不断增长的趋势,认为此举会削弱继任 CEO 的管理决断权,压制继任 CEO 影响力的发挥,从而抑制继任 CEO 从事战略性变革的能力,特别当前任 CEO 存在自负心理时影响效应尤为显著。该研究还发现,与有害的战略性变革相比,前任 CEO 的这种“幕后帝王”现象对继任 CEO 从事有利于提升企业绩效的战略性变革行为的妨碍作用更明显。同时,当环境较为稳定时,前任 CEO 在自身任期内所能发挥的影响力尚且有限,这样对继任 CEO 从事项目或政策调整的战略性变革行为的妨碍效应反而更弱。

3. 其他战略

当前的研究结果还表明,自然环境保护承诺、社会责任履行和信息披露等其他战略行为,与企业不同类型的管理模式也密切相关,从而要求管理决断权做出相应调整。

Aragon-Correa 等 (2004)^[35]以 105 家公司为样本,考察管理决断权调整和企业恪守自然环境保护承诺之间的关系后指出,企业恪守自然环境保护承诺的关键不仅在于需要一位或多位能履行特定环保责任的管理者,还要求企业采取“自由裁量”型的管理模式。其中,一种重要的赋予管理决断权的方式是把企业自然环境保护责任跟企业内具有支配地位的核心业务部门的利益直接挂钩,鞭策管理者为践行企业自然环境保护承诺而付出努力。该研究颠覆了管理者对企业恪守自然环境

保护承诺方面发挥的影响力较为有限的传统观念,证实了管理者在实施企业环境保护行为过程中扮演的重要角色,特别在大中型企业里尤为突出。

Mares(2010)^[41]深入研究企业自愿性行为和法律规范之间的相互作用,认为规范企业社会责任行为的关键不在于依靠企业的自愿性,而需要凭借管理决断权。也就是说,从企业战略决策视角审视社会责任、自愿性、法律规范和管理决断权时,规范企业社会责任行为的过程不是简单地制定一项硬法完全替代企业自愿性,而是建立一种能引导管理决断权调整为多种利益相关者服务的长效机制。而 Martínez(2017)^[42]指出,企业具体的社会责任履行活动很可能是管理者因滥用管理决断权而面临被解雇风险的“遮羞布”,这在投资者保护程度较高的国家里尤为显著,需要投资者精准识别管理者行为。可以看出,作为企业一项重要的战略行为,社会责任履行与管理决断权调整之间的关系非常紧密。

Dyczkowska(2017)^[27]以波兰 IT 公司为样本,对企业年报中何种信息需要向投资者披露、何种信息需要被隐藏的信息披露战略进行探讨。结果表明,波兰的公司法虽然规定了企业年报中披露重要研发信息的义务,却未明确规定信息披露的下限,而研发信息的实际披露程度取决于管理决断权的大小,这种管理决断权的调整受到公司年龄、企业规模等多种内外部因素的影响。“自由裁量”型管理模式下的 CEO,可以通过限制信息披露来隐藏其额外福利。但是,也有学者提出异议,如 Gerakos(2007)^[43]认为,企业信息披露战略与 CEO 的管理决断权调整、CEO 福利增加及行业竞争等因素均无关。也就是说,“羁束”型或“自由裁量”型管理模式下,信息披露战略未有显著性差异。

综上所述,从企业战略角度来整体审视管理决断权调整时,管理决断权调整所实现的“羁束”型或“自由裁量”型管理模式与企业战略活动和战略行为密切相关。当前中国企业在迈向国际化的征程中,较多采用探索者战略,通过不断开发新产品来捕捉市场机遇从而获取竞争优势。从这点来说,调增管理决断权,实现“自由裁量”型的管理模式更为适宜。但是,在“中国制造”向“中国创造”过渡的产业升级转型阶段,技术研发投资必不可少。为防止“自由裁量”型管理模式对企业战略变革带来的负面影响,需要企业在增强管理决断权的同时,完善公司治理机制及外部监管措施,尽量约束管理者由于“自由裁量”型管理模式而实施的机会主义行为,从而保障广大投资者的利益。同时,也需要适度兼顾企业其他战略的要求,将落实“简政放权”的重要战略部署与企业自身发展完美地结合起来。

六、结论和未来研究展望

现代企业经营管理活动中管理者的作用,特别是管理决断权调整这一概念研究的重要性日益凸显。本文从管理决断权调整的理论基础、管理决断权的测量及调整前因、管理决断权调整的影响效应和战略决策视角下的管理决断权调整四个方面对管理决断权调整问题进行考察,并就管理决断权调整研究的最新进展进行系统梳理和总结。这些研究结果对于实践的指导意义在于:企业管理者“羁束”还是“自由裁量”的角色转换,已不再是一种非此即彼、孰优孰劣的互斥方案,而需要结合企业内外部具体情境的变化不断调整管理决断权来实现管理决断权调整后的“最适”状态。企业需要将管理决断权调整问题上升到战略层面,综合分析管理决断权调整的各种内外部影响因素和影响效应,厘清企业各项决策间存在的复杂关联性及其因果关系。整体而言,中国企业在国际化进程中,倾向于实现“自由裁量”型管理模式,但也需通过完善公司治理机制及外部监管措施而减少调增管理决断权带来的负面影响。企业在促进自身平稳顺利发展的同时,也在微观层面为落实国家宏观的“简政放权”的重要战略部署而贡献力量。本文关于管理决断权调整问题的研究框架如图 3 所示。

在上文构建的管理决断权调整问题研究框架的基础上,未来研究可以从以下四方面进行改进和拓展:

1. 管理者自身因素的深入研究

当前管理实践中,作为企业决策的主体——管理者呈现越来越大的差异性,其对管理决断权行使的感知、责任、方式和能力都有不同,故而对企业绩效等具有显著不同的影响。近年来,管理者自身因素对企业决策的影响已成为企业管理领域的一个前沿方向(Graham等,2013)^[44]。即便是外部环境、企业特征和公司治理结构都较为相似的企业,其在进行投融资决策时也会做出差异较大的选择。大量研究表明,由于自身性格缺陷等原因,部分企业管理者在行使权力时不会严格遵照风险收益的传统财务决策原则,使企业投融资等财务决策出现重大失误,从而有损企业价值(吕兆德和徐晓薇,2016)^[45]。然而,国内外众多知名企业的成功经验,与其管理者锐意进取的工作精神密不可分,而管理决断权正是这些管理者将对企业美好蓝图愿景付诸实践的重要利器。目前有关管理者自身因素对企业决策的影响主要围绕管理者的非理性和特征差别两方面展开研究。具体而言,管理者非理性因素主要指的是其信念偏差和偏好的不稳定,而其中的管理者过度自信和乐观主义正备受当前学者的关注。特征差别则包括管理者经历、背景、出生环境、学历、婚姻状况及能力等诸多因素。然而,管理者自身因素如何影响管理决断权的行使,尤其对于不同管理者而言,如何调整管理决断权使之实现“羁束”或“自由裁量”的“最适”状态,由于测量的主观性偏误等原因导致研究结论并不明确。未来需要深入研究管理者自身因素,通过完善相关量表的开发或构建包含管理者特征的综合指标来探讨管理决断权调整问题。

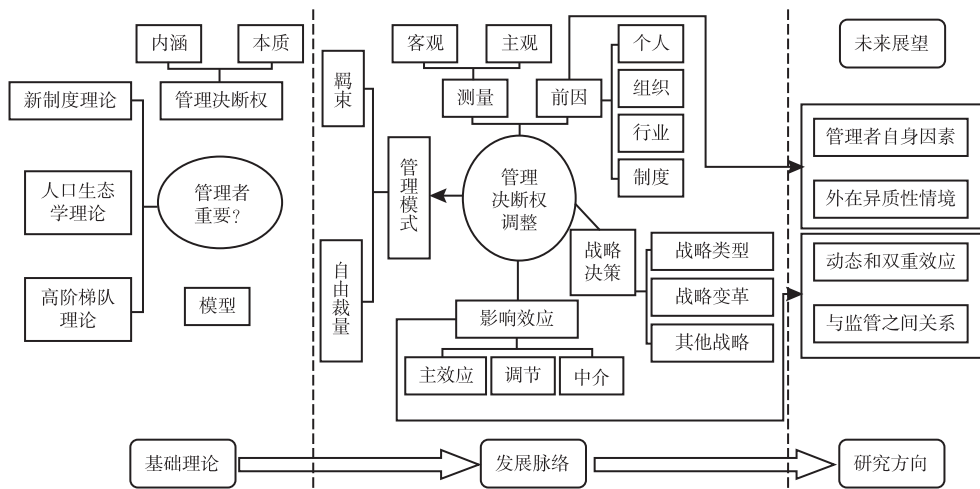


图3 管理决断权调整问题研究框架

资料来源:根据本文研究内容进行整理

2. 外在异质性情境的关联分析

外在异质性指的是影响企业管理决断权调整的外在情境因素发生改变。从国家层面看,即使在同一国度,管理者发挥的影响力随着时间推移也会不断变化(Quigley和Hambrick,2015^[11];Youssef和Christodoulou,2017^[46])。从文化角度看,文化内部的异质性程度越高,管理决断权随之降低,要求管理者树立一种更广泛的利益相关者目标导向,即需要满足多种利益相关者的要求,从而不去尝试那些并非能满足所有群体利益的行为。此时,参与式领导也许是更合适的领导模式(Youssef和Christodoulou,2017)^[46]。同时,基于行业层面分析,许多行业也越来越呈现异质性,这是由于先前导致同构化趋势的主要宏观社会因素慢慢消失的缘故(Hambrick等,2004)^[28]。因此,影响企业管理决断权调整的外在情境因素不断变化,需要突破以往的同质性视角,增加异质

性情境下管理决断权调整问题的研究。Shahzad 等(2016)^[23]认为,外部环境因素显著影响企业管理决断权的调整,其研究指出,决策制定时被给予的自由度增加时,只要市场资源的丰裕度较高,管理者一般都会表现优异;如果环境的不确定性或复杂度较高,那么管理者可能会转向“假公济私”行为。Wangrow 等(2015)^[47]指出,关于管理决断权调整的实证研究需要一种更好的理论概念化解读,特别敦促研究者们在新情境中直接评估和测试管理决断权调整的有效性。而新情境中各种因素间可能存在较强的关联性,其相互影响和可能的内生性问题,会使研究结论的可靠性遭到质疑。因此,在设计关于鼓励管理者为平衡各方利益相关者需求而努力工作的公司治理机制时,企业必须充分认知外在异质性情境的复杂关联性,这直接决定怎样有效调整管理决断权。

3. 主效应的动态视角和调节、中介双重效应探索

从上文可以看出,当前有关管理决断权调整主效应的文献多集中于探讨企业绩效和公司治理问题。尤其是多数研究以财务绩效等静态结果为导向,但由于其滞后和片面性而无法准确反映企业整体经营状况,且静态环境下得出的结论对于动态环境的适用性不强。未来研究需要基于动态视角考察管理决断权调整的跨期影响效应,实现由静态结果向动态过程的转变。同时,可以进一步考察在宏观制度环境的背景下,CEO 的管理决断权调整如何通过影响动态的企业微观层面行为(如商业模式、谈判方式、渎职腐败等),来对静态的企业绩效发挥作用,从而构建完整的 CEO 管理决断权调整效应的动态传导机制。

另一方面,管理决断权调整的调节效应虽已受到足够重视,但有关中介效应的研究却相对缺乏,而有关中介效应的进一步验证有助于大幅增强对企业管理行为的解释力度。未来研究中,可以拓宽研究层次,深化研究结果。比如,Crossland 和 Hambrick(2011)^[20]已证实管理决断权调整在国家制度环境对 CEO 影响的企业绩效传导机制中,发挥了略有差别的中介作用。那么,可以从国家层面切入到区域层面(东部、中部、西部等)或省际层面,也可以由国家情境缩小至行业情境、甚至是企业情境,来探寻中介效应结论的差异性。同时,也可以进一步检验管理决断权调整发挥的复杂影响效应,如被调节的调节效应、被中介的中介效应、被调节的中介效应和被中介的调节效应等。

4. 管理决断权调整与监管之间的内在关系探讨

实践中,正因为管理决断权调整后的不同效应间存在较大差别,所以,管理决断权在具体调整时受到不同程度的监管。监管主体来自企业董事会、监事会,甚至是政府相关监管部门,它们不仅直接约束企业管理者在决策制定时所能获取的资源条件,还间接限制了管理者从事企业管理行为的全过程及结果。当某一领域的管理决断权受限时,企业管理者通过有效的调整机制可以在另一监管程度相对较弱的领域里实施更强的管理决断权,通过这种变相补偿来获取“内在适宜性”,而对这种“内在适宜性”的追求甚至偏离了企业做出最优决策时管理决断权应当具有的“最适”状态,使管理者不在乎实际造成的后果究竟好与坏(Peteraf 和 Reed,2007)^[48]。也就是说,即便处在严格的监管环境下,管理者仍然具有很强的适应能力。Hambrick 和 Abrahamson(1995)^[6]更是认为,虽然企业运营所需的资源离不开医院、大学及国防承包商等政府部门,但是,企业管理决断权调整的影响效应与政府相关监管活动及相应的规章制度均不相关,这主要是由于研究过程中测量及理论方面存在的缺陷所致。可以看出,管理决断权不能依靠强制力进行调整,而需要通过有效引导来为企业造福。而当前如何有效引导管理决断权调整,使企业管理者能充分运用管理决断权来制定决策和施展才能,已成为英美等国新修订的公司法所面临的重要挑战(Mares,2010)^[41]。同样,对于中国等新兴发展中国家而言,转型经济体中公司治理机制的成熟度与市场经济体相比相距甚远,管理者对企业未来发展的重要性日益突出,企业管理决断权调整呈现出既不能脱离监管,也不能过度

监管的高度复杂性。也就是说,“羁束”型和“自由裁量”型两种管理模式对于不同监管环境的最佳适用性仍需进一步研究。因此,探讨管理决断权调整与监管之间的内在关系,对于企业管理实践而言具有一定的启示意义。

参考文献

- [1] Hambrick, D. C. , and Finkelstein, S. Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1987, (9) :369 – 406.
- [2] Takeuchi, R. , Shay, J. P. , and Jiatao, L. When does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test [J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51, (1) :45 – 60.
- [3] Morellec, E. Can Managerial Discretion Explain Observed Leverage Ratios? [J]. *Review of Financial Studies*, 2004, 17, (1) : 257 – 294.
- [4] Bol, J. C. , Hecht, G. , and Smith, S. D. Managers' Discretionary Adjustments: The Influence of Uncontrollable Events and Compensation Interdependence [J]. *Contemporary Accounting Research*, 2015, 32, (1) :139 – 159.
- [5] Gatchev, V. A. , Pulvino, T. , and Tarhan, V. The Interdependent and Intertemporal Nature of Financial Decisions: An Application to Cash Flow Sensitivities [J]. *Journal of Finance*, 2010, 65, (2) :725 – 763.
- [6] Hambrick, D. C. , and Abrahamson, E. Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multimethod Approach [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, (5) :1427 – 1441.
- [7] Carpenter, M. A. , and Golden, B. R. Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18, (3) :187 – 206.
- [8] Balakrishnan, K. , and Ertan, A. Real Effects of Banks' Financial Reporting Frequency [R]. Working Paper, 2017.
- [9] Jensen, M. C. , and Meckling, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure [J]. *Journal of Financial Economics*, 1976, 3, (4) :305 – 360.
- [10] Shen, W. , and Cho, T. S. Exploring Involuntary Executive Turnover through a Managerial Discretion Framework [J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30, (4) :843 – 854.
- [11] Quigley, T. J. , and Hambrick, D. C. Has the “CEO Effect” Increased in Recent Decades? A New Explanation for the Great Rise in America's Attention to Corporate Leaders [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36, (6) :821 – 830.
- [12] 徐淑英. 中国管理研究的现状及发展前景 [N]. 北京: 光明日报, 2011 – 07 – 11 (29).
- [13] Khurana, R. Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs [M]. Princeton University Press, 2004.
- [14] Frydman, C. , and Saks, R. E. Executive Compensation: A New View from a Long-Term Perspective, 1936 – 2005 [J]. *Review of Financial Studies*, 2010, 23, (5) :2099 – 2138.
- [15] Hayward, M. L. A. , Rindova, V. P. , and Pollock, T. G. Believing One's Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity [J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25, (7) :637 – 653.
- [16] Frydman, C. , and Jenter, D. CEO Compensation [J]. *Annual Review of Financial Economics*, 2010, 2, (1) :75 – 102.
- [17] Kaplan, S. N. , and Minton, B. A. How Has CEO Turnover Changed? [J]. *International Review of Finance*, 2012, 12, (1) : 57 – 87.
- [18] Quigley, T. J. , and Hambrick, D. C. When the Former CEO Stays on as Board Chair: Effects on Successor Discretion, Strategic Change, and Performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33, (7) :834 – 859.
- [19] Dong, J. , and Gou, Y. Corporate Governance Structure, Managerial Discretion, and the R&D Investment in China [J]. *International Review of Economics & Finance*, 2010, 19, (2) :180 – 188.
- [20] Crossland, C. , and Hambrick, D. C. Differences in Managerial Discretion across Countries: How Nation-Level Institutions Affect the Degree to Which CEOs Matter [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32, (8) :797 – 819.
- [21] Hansen, G. Managerial Discretion over Loan Loss Reserves during the Global Financial Crisis [J]. *International Journal of Business and Finance Research*, 2015, 9, (1) :51 – 61.
- [22] Williamson, O. E. Managerial Discretion and Business Behavior [J]. *American Economic Review*, 1963, 53, (5) :1032 – 1057.
- [23] Shahzad, A. M. , Rutherford, M. A. , and Sharfman, M. P. In Good Times but Not in Bad: The Role of Managerial Discretion in Moderating the Stakeholder Management and Financial Performance Relationship [J]. *Business and Society Review*, 2016, 121, (4) : 497 – 528.
- [24] Finkelstein, S. , and Hambrick, D. C. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of

Managerial Discretion[J]. *Administrative Science Quarterly*,1990,35,(3):484-503.

[25] Li, J., and Tang, Y. I. CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion[J]. *Academy of Management Journal*,2010,53,(1):45-68.

[26] Youssef, M. S. H., and Christodoulou, I. P. Assessing the Generalizability of Managerial Discretion: An Empirical Investigation in the Arab World[J]. *Journal of Management and Strategy*,2017,8,(1):28-36.

[27] Dyczkowska, J. Drivers of Strategy and R&D Disclosures[R]. Working Paper,2017.

[28] Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., and Jackson, E. M. Isomorphism in Reverse: Institutional Theory As an Explanation for Recent Increases in Intraindustry Heterogeneity and Managerial Discretion[J]. *Research in Organizational Behavior*,2004,(26):307-350.

[29] Becht, M., Bolton, P., and Röell, A. Corporate Governance and Control[J]. *Handbook of the Economics of Finance*,2003,(1):1-109.

[30] Alzaidi, F. Newly Adopted Corporate Governance Mechanism Impact on the Performance of Public Japanese Overseas Acquirers[J]. *International Journal of Business and Finance Research*,2016,10,(4):19-28.

[31] Cunningham, L. A. Berkshire's Blemishes: Lessons for Buffett's Successors, Peers, and Policy[R]. *GW Legal Studies Research Paper*,2016.

[32] Lang, L., Poulsen, A., and Stulz, R. Asset Sales, Firm Performance, and the Agency Costs of Managerial Discretion[J]. *Journal of Financial Economics*,1995,37,(1):3-37.

[33] Ljungqvist, A., and Raff, K. Board Monitoring, Strategic Interaction, and the Value of the Firm[R]. Working Paper,2017.

[34] Andersen, J. A. The Concept of Managerial Discretion in Corporate Governance-Better Off without It? [J]. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*,2017,17,(3):574-587.

[35] Aragon-Correa, J. A., Matias-Reche, F., and Senise-Barrio, M. E. Managerial Discretion and Corporate Commitment to the Natural Environment[J]. *Journal of Business Research*,2004,57,(9):964-975.

[36] Youssef, M. S. H., and Christodoulou, I. Assessing Miles and Snow Typology through the Lens of Managerial Discretion: How National-Level Discretion Impact Firms Strategic Orientation[J]. *Management and Organizational Studies*,2017,4,(1):67-73.

[37] Robinson, W. T., Fornell, C., and Sullivan, M. Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants? [J]. *Strategic Management Journal*,2010,13,(8):609-624.

[38] DeSarbo, W. S., Anthony, Di., Benedetto, C., and Sinha, I. Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance [J]. *Strategic Management Journal*,2005,26,(1):47-74.

[39] Montanari, J. R. Managerial Discretion: An Expanded Model of Organization Choice[J]. *Academy of Management Review*,1978,3,(2):231-241.

[40] Weiser, A. K. Managerial Discretion and Strategic Change [A]. *Academy of Management Proceedings [C]*. Academy of Management,2017.

[41] Mares, R. Global Corporate Social Responsibility, Human Rights and Law: An Interactive Regulatory Perspective on the Voluntary-Mandatory Dichotomy[J]. *Transnational Legal Theory*,2010,1,(2):221-285.

[42] Martínez-Ferrero, J. Can Investors Identify Managerial Discretion in Corporate Social Responsibility Practices? The Moderate Role of Investor Protection[J]. *Australian Accounting Review*,2017,27,(1):4-16.

[43] Gerakos, J. CEO Pensions: Disclosure, Managerial Power, and Optimal Contracting[R]. Working Paper,2007.

[44] Graham, J. R., Harvey, C. R., and Puri, M. Managerial Attitudes and Corporate Actions [J]. *Journal of Financial Economics*,2013,109,(1):103-121.

[45] 吕兆德, 徐晓薇. 董事背景多元化抑制董事长过度自信吗? ——基于企业过度投资的角度[J]. *北京: 经济管理*,2016,(4):60-71.

[46] Youssef, M. S. H., and Christodoulou, I. Intra-Cultural Variation, Zone of Acceptance and Managerial Discretion: A Theoretical Discussion[J]. *Business and Management Research*,2017,6,(1):42-53.

[47] Wangrow, D. B., Schepker, D. J., and Vincent, III L. Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions[J]. *Journal of Management*,2015,41,(1):99-135.

[48] Peteraf, M., and Reed R. Managerial Discretion and Internal Alignment under Regulatory Constraints and Change[J]. *Strategic Management Journal*,2007,28,(11):1089-1112.

“Stranglehold” or Not: Review of Managerial Discretion Adjustment

HU Jian-xiong¹, YIN Qian-qian²

(1. School of Accounting, Nanjing University of Finance & Economics, Nanjing, Jiangsu, 210000, China;

2. School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: “Stranglehold” or not, that is a different direction of managerial discretion adjustment. Managerial discretion adjustment is widely used in discussing how managers operate in modern management activities. New institutional theory, human ecology theory and upper echelons theory respectively offer different perspectives to explain this process. But none of them achieve to any agreement. Specifically, based on the perspective of Economics and Finance, new institutional theory and human ecology theory believe that the role of managers is quite limited because of the similar environment and inertia factors. However, based on the perspective of Management, upper echelons theory holds the view that senior managers can influence organizational behavior and have a significant impact on the results of organizational activities. To reconcile such differences, Hambrick and Finkelstein put forward the concept of managerial discretion, which measures the actual work of managers. Managerial discretion refers to the autonomy that managers have in the process of formulating and implementing the enterprise strategies, which is the core variable that influences the process and result of management strategy selection.

Our study firstly reviews the concept of managerial discretion and its practical implications. Additionally, we build theoretical foundation from three angles: the essence, the development and the effects of managerial discretion adjustment. Thirdly, the study concludes the achievements of managerial discretion adjustment's measures, factors and influential effects. Moreover, from the perspective of enterprise strategic decision, we examine the issue of managerial discretion adjustment as a whole. It considers that the management model of “Stranglehold” or not realized through the managerial discretion adjustment is closely related to the strategic activities and strategic actions of enterprises. Finally, we draw the conclusions and offer some future directions.

Based on the literature review, our study reviews the latest research progress on the managerial discretion adjustment. The role conversion of “Stranglehold” or not for enterprise managers is no longer a kind of mutually exclusive scheme that which is better, and requires to combine specific circumstances within and outside the enterprise, especially based on the strategic decision perspective to make a comprehensive trade-off decision of managerial discretion adjustment. Strategic decision perspective can be carried out from three aspects: selection of strategic type, strategic change and other strategies. In this regard, we believe that the management mode of stranglehold is more suitable for using defender strategy, the management mode of not stranglehold is more suitable for prospector strategy, while the management mode between them is more suitable for analyzer strategy. Presently, many scholars directly examine the impact of managerial discretion adjustment on strategic change for enterprises, and mainly confirm the negative effect. Furthermore, the current study results also show that the natural environmental protection commitment, fulfilment of social responsibilities, information disclosure and other strategies, are closely related to the different types of management mode, which requires management discretion to make corresponding adjustment.

Generally speaking, our study provides a new idea of how to implement the important strategic arrangements for “streamlining administration and delegating power”. In the 2017 Government Work Report, Prime Minister Likeqiang pointed out the transformation of government function in terms of deepening the reform of important fields and crucial links, reducing the government's discretion and giving more power to markets and enterprises. Therefore, reviewing the research achievements of managerial discretion adjustment carefully has a certain practical guiding significance. Meanwhile, in the future, we can have a further exploration from the factors of managers, external heterogeneity of environment, dynamic perspective, double effect and internal connection with regulation. We believe that through our efforts, we will continuously enrich the theory and practice research results of managerial discretion adjustment.

Key Words: managerial discretion adjustment; role of managers; latitude; perspective of strategic decision

JEL Classification: G30, L29, M50

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.05.012

(责任编辑: 霄 雪)