

集团网络决策权配置模式与配置效率研究*

孙国强, 吉迎东

(山西财经大学管理科学与工程学院, 山西 太原 030006)

内容提要:集团网络决策权配置是影响集团网络运行绩效的重要因素。本文从战略决策权与经营决策权二维视角构建出四种集团网络决策权配置模型,基于38个集团网络的实证数据,运用两阶段DEA方法,对决策权形成过程与作用过程的配置效率展开评价。研究表明,掌控型配置模式效率最高,更有利于集团整体的绩效提升;掌控型配置模式需注重提升顾客满意度;母公司主导型配置模式更有利于集团内部的学习成长;子公司主导型对于集团网络的财务、客户以及内部运营具有独特优势。本文研究结果在一定程度上丰富并深化了集团网络决策权配置的理论成果,并可为基于集团决策权配置的集团网络优化提供更为现实的实践指导。

关键词:集团网络;决策权配置;配置模式;配置效率;两阶段DEA

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)11—0054—13

一、引言

随着科学技术的进步、经济社会的发展、企业经营理念的转变,企业之间跨界的技术经济合作日益频繁,协作经营成为经济实践的主流,你死我活的市场竞争让位于具有双赢性质的协同战略,虚拟企业、战略联盟、企业集群、供应链等新型组织模式占据了主导地位,网络型合作组织及其治理也因此成为理论界与实业界关注的焦点。集团网络是网络型组织的一种典型模式,它由母公司与关系密切程度不同的诸多子公司所组成。网络中各节点由于知识、结构、资源、能力的不同,形成彼此之间的相互依赖,由此产生了网络决策权结构,其中部分节点侧重于集团网络的发展战略,决定集团的战略走向,即战略决策权;而另一部分节点则专注于集团的日常运作,负责集团网络的经营管理,即经营决策权。集团网络内的联系除了遵循传统要素的供求规律外,更与集团网络中母子公司间的决策权关系,尤其是网络节点间的决策权结构密切相关。决策权对组织网络的运行以及运行绩效具有重要影响(王琴,2012),集团网络决策权的科学配置将提升决策权运行效率,研究网络治理的关键在于分析网络中权力的配置效率及其运行机理(景秀艳,2008)。集团网络成员拥有的稀缺性资源和技术水平对其在网络中的地位有重要影响,导致集团网络的决策权结构呈现出不同的分布情境,产生了集团网络成员间特有的合作互动关系,成为集团网络优化的关键因素。要对集团网络节点的经济和社会行为做出合理解释、预测和引导,就必须明晰决策权在集团网络中如何配置,以及对集团绩效产生什么影响。

管理学的经典理论基本上是从集权和分权的角度来讨论决策权配置,但是鉴于决策类型的丰富性,应依据配置类型而不能简单线性地用集权和分权配置决策权(Cullen & Perrewé,1981),将决策权进行线性的集权分权配置未免过于简单。本文认为,需要借鉴前人的观点,把决策权从单维解构为多维,如杨阳等(2015)分别从经营权、战略权、投资权、财务权、预算权以及人事权六个方面对决策权进行解构。

收稿日期:2017-06-25

* **基金项目:**国家社会科学基金项目“中国企业创新网络权力配置效率及其提升路径研究”(17BGL046);教育部人文社科项目“网络权力配置及其对合作行为的影响研究”(16YJA630047)。

作者简介:孙国强(1963-),男,山西万荣人,教授,管理学博士,研究领域是组织创新与网络治理,E-mail:gqsun@163.com;吉迎东(1972-),男,河南安阳人,副教授,管理学博士,研究领域是组织创新与网络治理,E-mail:jydingdong2004@126.com。

本文采用两阶段 DEA 法对集团网络决策权配置效率进行评价,以清晰地呈现决策权配置效率在各个阶段所存在的问题,提出改进措施,提高两个阶段的决策权配置效率,有助于深入认识集团网络在决策权配置模式中的最优匹配关系,对网络环境下集团持续竞争优势的获取具有实践指导意义,有助于探索处于经济转型期的中国集团网络的升级路径。

二、文献回顾

1. 网络决策权要义

“权力”最早应用于社会学和政治学领域(Emerson,1972),网络权力是指在网络交换和协调过程中不同节点的控制和影响能力(孙国强等,2014a)。在经济实践中,网络权力是节点合作行为的前因变量,而网络权力的决定因素包括网络结构、资源禀赋、知识能力(Hayek,1945; Jensen & Meckling,1976)等。理论上讲,由于网络中各节点的权力不对等或权力失衡,进而影响它们的经济和社会行为,最终影响网络组织的治理绩效。有学者指出,只有具备等级差异的网络结构才能较好地协调网络节点之间的矛盾和冲突,但是,由于存在较大的风险,很可能会因为缺乏有效的制约机制而导致错误的选择,因此,在面临重大决策时,只能依赖少数几个大经济体的决断(Granovetter,1985)。

决策权最早出现在西方政治哲学中,但是人们对其分析和研究的成果存在一定的差异(张践明、雷志华,2007)。随着时代的发展,网络在现实中的作用日渐凸显。景秀艳、曾刚(2006)首先提出了网络权力这一概念,意指在企业所组成的网络中,企业可以驱使或者是动员相关企业满足自己的经营利益需求、实现自身发展愿景的能力。作者研究的重点是网络权力对于企业具体操作行为的影响力,是在生产的网络中企业采取的行为对相关关联企业或者其他行为者能够产生的一种作用和影响。而易明(2010)研究的重点与景秀艳存在一定的差异,他认为,企业的网络决策权,将会极大程度地影响剩余价值的分配过程,他还认为,除了企业之间基本的影响力和作用,网络决策权还具有通过操作个体影响主体的操作行为,实现资源再分配和治理主体的关键作用。

2. 网络决策权配置

Ahituv & Carmi(2007)从管理学的角度出发,分析了在复杂的环境变化之中,如何确定信息的重要程度,在进行不确定性研究的过程中,如何有效地开展系统的研究。他们将权变理论作为基础,从而分析决策权与信息之间的关联,认为组织单元所处的位置以及组织单元中信息量的大小将会影响组织决策权配置。决策权是一种强制性的执行力,既存在正面的积极作用,也存在负面效应。因此,要避免决策权具有的负面效应,就必须遵循一定的章法优化决策权的配置(邱本,1999)。

宋志强等(2013)认为,高管团队内部决策配置,就是企业团队之间决策权的分配和规划。企业的团队管理者需要根据任务特点,在自身授权的范围内,将权力适当分配给团队内部的其他高管成员,这种做法可以让这些高管根据实际要求,更加灵活快速地处理问题,从而提升团队的办事效率。他们发现,在企业内部,各项工作都存在相对独立性和绝对的联系,在这种环境下,一个高管的工作需要其他高管的帮助和协调,这涉及到决策权配置问题。根据不同决策权配置,可以将企业网络决策权分为结构决策权和知识决策权。团队高管使用的决策权配置实际上就是为合作者分享决策权(陈剑,陈剑锋,2009)。

综上所述,国内外学者对网络决策权进行了系统研究,取得了显著进展,同时,也把 DEA 引入到集团网络绩效之中,而在集团网络效率评价领域中对于决策权配置效率的评价比较缺乏,集团网络决策权如何形成?不同配置模式的效率如何?如何优化配置?现有研究并没有给出令人满意的答案。因此,需要针对集团网络不同的决策权配置模式下的网络形态,研究其配置效率,探求企业网络优化提升路径,提高集团网络绩效。本文将遵循探索集团网络决策权配置模式、探寻影响决策权配置效率的影响因素、评价不同决策权配置模式的配置效率、优化集团网络决策权配置的研究思路,探索决策权配置效率优化路径,为集团网络决策权的有效配置提供理论指导与实践指南。

三、决策权配置模式及其作用机理

1. 决策权的配置模式

由于集团网络成员之间在资源禀赋、网络结构、知识能力等方面存在差异格局,赋予了部分成员拥有集团战略决策权而另一些成员拥有企业经营决策权,由差异化分工而形成的决策权的合理配置,可以保证整个集团网络的有序运行。集团网络决策权配置是在各网络成员企业之间分配决策权,决策权制衡是决策权配置的本质(张艳、钟文胜,2005)。学术界已有的决策权配置指标包括薪酬差距、集权度、分权度等。本文依据诸多管理学理论中的二维分类研究范式(如领导四分图理论、决策风格理论、波士顿矩阵等),并借用葛玉辉(2011)“决策权配置差异化程度”这一指标来衡量决策权配置。

本文中集团网络的决策权配置差异化程度取值范围为 $[0, 1]$,其中,0表示高度分权化,1表示高度集权化。根据二维决策权在集团网络主要是母公司与子公司之间的配置差异度,将二者进行整合,得出基于决策权配置差异度的四种典型模型,如图1所示。

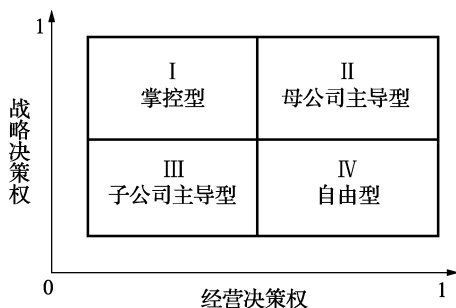


图1 决策权配置模型

资料来源:本文绘制

(1)掌控型。即配置模式 I :战略决策权配置差异度趋于 1,经营决策权配置差异度趋于 0。母公司拥有集团网络的战略决策权,负责整个集团的发展战略;子公司拥有企业的经营决策权,负责具体的经营管理。

(2)母公司主导型。即配置模式 II :战略决策权与经营决策权配置差异度均趋于 1,两种权力均集中在母公司,母公司负责集团发展战略和经营管理。

(3)子公司主导型。即配置模式 III :战略决策权与经营决策权配置差异度均趋于 0。两种权力均处于下放状态,由子公司主导集团的战略发展和经营决策。

(4)自由型。即配置模式 IV :战略决策权配置差异度趋于 0,经营决策权配置差异度趋于 1。子公司拥有集团网络的战略决策权,母公司负责经营决策,子公司的发展相对于掌控型模式较为自由。

2. 各配置模式的作用机理

决策权配置影响集团母公司与子公司的行为,最终决定集团网络的治理绩效,所以,集团网络中不同决策权配置模式会对治理绩效产生决定性影响。Campbell 等(1993)提出的绩效理论认为,绩效是一个多维度的概念,即由多个变量共同反映。决策权的行使具有多样性,绩效并非只由结果来反映,往往还会由多个变量全过程地表现出来。在以往研究中,学者对于绩效的衡量通常采用“盈利能力”“资产质量”“债务风险”等短期目标指标,而忽略非财务指标等长期目标。本文借鉴战略管理工具平衡计分卡的思想,从网络计分卡的四个维度:财务、客户、内部运营以及学习成长,描述集团网络决策权配置模式对集团网络战略规划与执行管理的作用机理。

(1)配置模式 I ,母公司主要负责战略决策,包括战略走向、技术引进、产品开发等,从整体上把握集团长期全局性发展方向与前瞻性投资,各子公司负责经营决策,包括营销决策、人事决策、生产决策以及信息管理具体运营管理决策。既支持集团追求业绩,又监督企业行为并兼顾学习与成长。

(2) 配置模式Ⅱ,集团的战略规划与运营管理均由母公司全权负责,虽然有利于集团网络集中资源办大事,但是,由于过度集权,也不可避免地产生了一些负面影响。首先,无疑加大了集团战略风险,母公司决策失误将会给整个集团带来毁灭性打击;其次,由于子公司全盘接受母公司安排,子公司将失去活力,创造性与灵活性丧失殆尽,也难以快速地与市场接轨,导致集团网络发展停滞不前;最后,可能会陷入细节决定成败的泥潭而难以自拔,导致财务绩效不佳、传统顾客流失、内部运营不畅、学习成长受损。

(3) 配置模式Ⅲ,集团战略规划与运营实施均由子公司负责,母公司是利润中心,只对成本利润负责,以间接指导为主要管理方式,子公司是投资中心,对投入与产出负有全面责任。子公司权力的扩大,有助于财务目标的实现,顾客价值也较易达成。然而,不可忽视的是,这种模式可能导致子公司只顾局部利益,缺乏整体利益考虑,子公司之间的协作配合意识不强,甚至抑制集团整体长远发展,不利于集团学习成长的发展需要。

(4) 配置模式Ⅳ,现实中较为鲜见,多出现在母公司与子公司为混合控股方式的集团网络中,母公司控股子公司,主要任务是产品生产,被控股的子公司决定产品的战略方向。子公司能够及时掌握市场变化,有助于做出适合市场需要的战略决策。母公司掌握着营销决策权、生产决策权、人事决策权等,但由于存在市场距离,产品难接地气,集团学习成长必将受限。

四、决策权配置效率模型构建

1. 理论模型构建

集团网络决策权的影响因素具有多维性,但资源、结构、知识以及能力是学术界公认的关键因素,集团网络决策权的差异性主要源于集团网络中企业之间资源、结构、知识以及能力的差异性。决策权配置过程分为决策权形成过程和作用过程两个阶段(孙国强等,2017)。

本文将集团网络决策权分解为战略决策权和经营决策权,并建立基于两阶段 DEA 分析的理论模型。如前文所述,这四种决策权配置模式是基于二维不同程度分析范式,虽不是连续函数,但无疑提高了集团网络决策权配置的可操作程度。两阶段 DEA 的决策权配置理论模型如图 2 所示,资源、结构、知识、能力作为初始投入,阶段 1 为决策权形成过程,中间产出为两种决策权;阶段 2 为决策权作用过程,集团网络的财务、顾客、内部运营和学习成长作为衡量产出的四个指标。

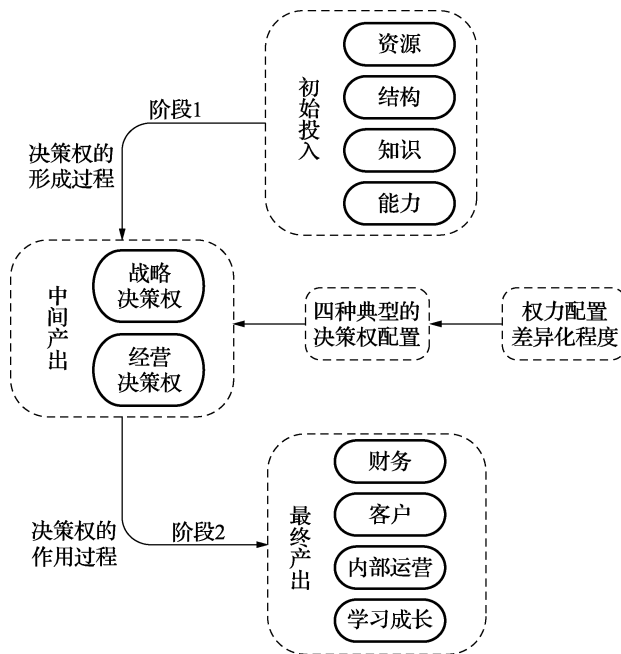


图 2 决策权配置效率理论模型

资料来源:本文绘制

2. 数理模型构建

设有 n 个 DMU, 每个 DMU 有 2 个节点, 1 个中间变量, 1 个系统变量, 其中, 节点 $k \in (1, 2)$ 有 m_k 个输入变量。被评价 $DMU_o (1 \leq o \leq n)$ 的输入导向线性规划模型为:

$$\left. \begin{aligned} \theta_o^e &= \min_{1 \leq o \leq n} \sum_{k=1}^2 \omega^k \left[1 - \frac{1}{m_k} \left(\sum_{i=1}^{m_k} \frac{s_{io}^{k-}}{x_{io}^k} \right) \right] \\ x_o^k &= x^k \lambda^k + s_o^{k-} \quad (k = 1, 2) \\ y_o^2 &= Y^2 \lambda^2 - s_o^{2+} \\ z^{12} \lambda^1 &= Z^{12} \lambda^2 \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j^K &= 1 \quad (K = 1, 2), \lambda_j^K \geq 0 \quad (\forall j, k) \\ \sum_{k=1}^2 \omega^k &= 1 \quad (\forall k), \omega^k \geq 0 \quad (\forall j, k) \end{aligned} \right\} \quad (1)$$

其中, x_{ij}^k 为 $DMU_j (1 \leq j \leq n)$ 中节点 k 的第 i 个输入变量的投入量; x_i^k 为节点 k 的输入变量投入量向量; $y_j^2 \in R_+^2$ 为 DMU_j 最终输出变量产出量; $z_j^{12} \in R_+^{12}$ 为产自 DMU_j 节点 1 并投入到节点 2 的中间产出/投入量向量 (节点 1 的产出全部投入到节点 2); λ_j^k 为节点 k 的强度; ω^k 为节点 k 的权重; s_o^{k-} 和 s_o^{k+} 分别为对 DMU_o 输入输出变量进行结构调整的松弛变量。

要使 DMU_o 到达前沿面, 输入变量、输出变量和节点连接输出变量的目标值为:

$$\left. \begin{aligned} x_o^{k*} &\leftarrow x_o^k = s_o^{k-*} \quad (k = 1, 2) \\ y_o^{k*} &\leftarrow y_o^k + s_o^{k+*} \quad (k = 1, 2) \\ z_o^{12*} &\leftarrow z^{12} + \lambda^{k*} \quad (k = 1, 2) \end{aligned} \right\} \quad (2)$$

五、研究设计

1. 变量设计

(1) 初始投入变量。集团网络决策权配置效率的初始投入变量主要从决策权的形成方面影响因素考虑, 一级指标主要包括投入的资源、结构、知识、能力四个方面。

资源 X_1 。集团网络中节点企业拥有的资源使其他节点企业产生依赖, 形成相应的决策支配权。初始投入的资源具有重要性、不可替代性、难以获取性等属性。因此, 从资源的价值性、不可替代性、难以获取性以及关键性来考察。

结构 X_2 。衡量网络中结构位置的主要变量是结构洞与中心度。结构洞与中心度是网络分析方法中比较成熟的分析指标, 前者反映网络中的空隙, 考察能否居间发挥中介作用; 后者衡量成员节点在网络中的中心位置。因此, 从结构洞和中心性来考察。

知识 X_3 。把决策权配置给拥有知识的人是经济学界的主流观点。集团网络中谁拥有稀缺、关键的隐性知识, 谁就拥有对其他企业的影响力与决策权。因此, 可从知识的专用性、关键性、不可替代性等方面来考察。

能力 X_4 。节点能力是一种改善自身网络位置、提升网络地位的能力 (Hakansson & Snehota, 2006)。网络能力可细分为组合管理能力、网络愿景能力、网络治理能力以及关系管理能力等 (张巍、党兴华, 2011)。根据前人研究, 本文将从这四种能力方面进行考察。

(2) 中间产出变量。战略决策权 Z_1 , 战略决策包括技术引进决策、产品开发决策以及企业兼并决策等, 因此, 本文把技术引进决策权、产品开发决策权以及企业兼并决策权作为战略决策权的二级指标变量。经营决策权 Z_2 , 集团网络中的经营决策包括营销决策、生产决策、人事决策以及信息管理决策等, 因此, 本文把营销决策权、生产决策权、人事决策权以及信息管理决策权作为经营决策权的二级指标变量。

(3) 最终产出变量。财务 Y_1 , 集团财务目标是集团生产运营的目标之一, 财务是反映集团盈利与否的最直接的评价指标, 本文对相关文献进行梳理, 对不同指标在文献资料中出现的重要性和频率大小进行研究, 将经营收益、经营成本和经营风险作为集团网络财务维度的二级指标变量。客户 Y_2 , 集团网络能否得以持

续经营与客户认可度密不可分,本文通过对相关文献梳理,进而分析在激烈的市场竞争环境下,现代化集团网络所处的状况,最终将顾客满意度、顾客忠诚度、顾客价值和市场能力选定为衡量集团网络客户维度的二级指标变量。内部运营 Y_3 ,参考以往文献,内部运营方面的二级指标变量有共享流程程度、价值链整合程度、关系协调程度以及机制有效性。学习成长 Y_4 ,集团网络的价值受集团内部学习成长的影响,一个集团的学习成长程度决定了其未来发展,是集团网络的一个长期战略目标。通过汇总前人相关评价指标,可知以往的指标主要涉及信息与知识、网络结构、创新、成长能力和学习能力等方面。因此,本文将信息化水平、跨组织学习能力、成长能力和节点弹性作为集团网络学习成长维度的二级指标变量。

2. 评价方法选择

之所以运用两阶段 DEA 方法评价决策权配置效率,是因为集团网络决策权的配置兼有结果与过程两方面属性。一方面,两阶段 DEA 模型能够评价集团网络决策权配置的整体相对效率;另一方面,两阶段 DEA 模型能揭示各阶段的相对有效性。本文基于两阶段 DEA 模型,首先对集团网络决策权的配置过程进行两阶段划分。两阶段 DEA 模型使用各阶段的投入和产出数据对决策单元进行有效性评价,将集团网络决策权的配置过程分为前后衔接的两个阶段,对每个阶段的输入输出指标进行量化,以此打开了“黑箱”,深度剖析配置过程中每个节点的配置相对效率,进而评价决策权配置整体相对效率。由于利用传统 DEA 方法,只能将研究对象看成不可分割的整体,不能求解这种效率,基于上述考虑,本文采用两阶段 DEA,深度剖析集团网络决策权配置两个阶段的效率。

3. 问卷设计与数据收集

在借鉴前人成熟的调查问卷的基础上,通过专家深度访谈、管理人员聚焦小组访谈等方式,对研究量表进行了初步分析,为调查问卷内容设计的有效性提供了基础性保证。在设计问卷时,主要参考了前人问卷中的成熟题项。没有成熟的题项,则用合理的依据去比较各个问卷题项的差异,找到最佳的题项。同时,依据集团网络发展的现实情况补充列出一些具有较大影响力的绩效指标。

具体题项的开发遵循以下步骤和方法:(1)参照国内外学者的同类研究开发初始问卷量表;(2)对广东省粤电集团、金蝶国际软件集团、浙江传化集团、内蒙古伊泰集团以及霍州煤电集团等典型的集团网络组织中负责人和中高层管理人员进行预测试,对原有指标进行调整和补充。最终形成了包含 38 个题项的初始量表的调查问卷。

本次调查案例选择主要从行业代表性与属性代表性方面来考虑,集团主营业务所处行业涉及农林牧副渔、交通运输仓储业、信息技术产业、批发和零售业、金融保险业、采掘业、制造业、水的生产与供应业、社会服务业以及综合行业,涉及行业广泛,保证调查结果具有行业代表性。另外,所调查集团涵盖“国资委”管理的企业、合资企业、民营企业、地方国有企业、科技机构、其他事业单位企业、集体企业等多种性质的企业集团,选择的调查企业具有企业属性代表性。本次调查的目标对象是各类大型集团企业,发放问卷 50 份,回收问卷 40 份,其中,有效问卷为 38 份,有效回收率为 76%。对于调查问卷的检验:①信度检验,对量表的信度统计结果显示,克隆巴哈系数为 0.732。由此可见,调查问卷的信度较好,可以接受。通过采用 SPSS17 对调查问卷数据的内部一致性进行计算,结果表明,调查问卷的信度检验可以通过。②效度检验。本研究采用 KMO 值检验效度。经检验,该调查问卷的 KMO 值为 0.786,说明问卷效度较好。

六、实证研究

1. 样本数据分析

对问卷回收到的数据,分别从四个初始投入变量、两个中间产出变量、四个最终产出变量进行投入产出变量的描述性统计分析,每个集团所对应的数据是该集团在该投入或产出下的期望值。对收集到的 38 个集团网络的数据,按战略决策权和经营决策权在母公司与子公司的分布进行配置模式的划分。对样本集团调查数据的描述性统计如表 1 所示。由表 1 可知,集团网络中母公司战略决策权和经营决策权集中在 3 到 5 之间,没有绝对分权也没有绝对的集权出现,因此四种配置模式的归类均是相对的,本文将决策权在(4,5)这个区间的决策权定义为此决策权主要集中在母公司,将决策权在(3,4)这个区间的决策权定义为此决策权主要集中在子公司。

表 1 样本集团投入产出变量的描述性统计

集团	资源	结构	知识	能力	战略决策权	经营决策权	财务	客户	内部运营	学习成长
DMU1	5.00	5.00	3.75	3.50	5.00	5.00	3.00	3.00	3.25	3.75
DMU2	4.50	4.00	4.25	4.50	5.00	4.75	3.67	4.00	4.50	4.00
DMU3	4.25	2.50	4.00	4.50	5.00	4.25	4.00	3.50	3.50	4.50
DMU4	5.00	3.00	4.50	5.00	5.00	3.50	4.33	4.50	4.75	4.25
DMU5	4.75	4.00	3.75	3.75	4.33	5.00	4.00	3.75	3.75	4.25
DMU6	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.25	4.33	3.75	4.00	4.00
DMU7	4.25	4.50	4.25	4.00	4.33	4.25	4.00	4.00	4.25	4.25
DMU8	3.25	3.75	3.75	3.75	3.33	4.00	3.67	4.75	4.25	3.25
DMU9	3.25	3.50	3.75	3.50	3.33	4.00	4.00	4.50	4.00	3.75
DMU10	3.75	3.75	3.50	3.75	3.67	3.75	4.00	4.25	4.50	4.00
DMU11	3.75	3.25	3.50	2.75	3.00	3.25	4.00	4.50	4.00	3.75
DMU12	4.00	4.00	4.00	3.50	3.67	3.75	4.33	4.75	4.25	3.75
DMU13	3.25	3.25	3.50	3.50	3.33	3.50	4.00	3.50	4.25	3.75
DMU14	4.00	3.75	4.25	4.25	4.00	4.00	4.00	4.25	4.00	4.00
DMU15	4.25	4.75	4.25	4.50	4.67	4.75	4.00	4.00	4.00	4.50
DMU16	4.00	4.25	4.50	4.25	4.67	4.25	4.33	4.50	4.25	4.50
DMU17	3.25	3.50	3.50	3.50	4.67	3.50	4.33	4.25	4.25	4.50
DMU18	4.50	4.25	4.50	4.00	4.33	4.25	4.00	3.75	4.50	4.00
DMU19	3.25	4.00	3.75	3.75	3.67	3.75	3.67	4.00	4.25	3.50
DMU20	3.50	3.75	3.75	3.25	3.33	3.50	3.67	4.50	4.25	4.00
DMU21	4.00	3.50	3.75	3.75	3.67	3.75	4.00	4.00	4.00	3.75
DMU22	3.75	3.50	3.75	4.00	5.00	3.25	4.00	4.00	4.00	4.25
DMU23	3.75	3.75	3.75	3.75	4.67	3.50	4.33	3.50	4.00	3.50
DMU24	3.75	3.25	3.50	2.75	4.33	3.25	3.67	4.00	3.75	3.75
DMU25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.25	4.33	4.00	4.00	3.75
DMU26	3.25	3.25	3.50	3.75	4.00	2.75	3.67	4.25	3.75	3.50
DMU27	4.00	3.75	4.00	4.25	4.67	3.00	4.00	4.50	4.00	4.00
DMU28	4.25	4.00	4.00	4.50	4.33	3.50	4.00	4.75	4.25	4.50
DMU29	3.25	3.25	3.50	3.75	4.00	2.75	3.67	4.25	3.75	3.50
DMU30	3.75	3.25	3.50	2.75	4.33	3.25	3.67	4.00	3.75	3.75
DMU31	3.25	3.50	3.50	3.50	4.67	3.50	4.33	4.25	4.25	4.50
DMU32	4.50	4.00	4.25	4.50	5.00	4.75	3.67	4.00	4.50	4.00
DMU33	4.00	3.75	4.25	4.25	4.00	4.00	4.00	4.25	4.00	4.00
DMU34	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.25	4.33	3.75	4.00	4.00
DMU35	3.75	3.75	3.50	3.75	3.67	3.75	4.00	4.25	4.50	4.00
DMU36	3.25	3.75	3.75	3.75	3.33	4.00	3.67	4.75	4.25	3.25
DMU37	4.00	3.50	3.75	3.75	3.67	3.75	4.00	4.00	4.00	3.75
DMU38	3.75	3.25	3.50	2.75	3.00	3.25	4.00	4.50	4.00	3.75

资料来源:根据问卷调查结果整理而得

基于以上定义,本文将以上 38 个集团网络分为三种配置模式,在 38 家集团网络中,有 12 家属于掌控型配置模式,战略决策权均大于 4,经营决策权小于 4;有 13 家属于母公司主导型配置模式,战略决策权和经营决策权均大于 4;另外 13 家为子公司主导型配置模式,战略决策权和经营决策权均小于 4。经过对数据的处理发现,在调查范围内没有出现第四种配置模式即自由型配置模式,由于该种配置战略决策权主要集中在子公司、经营决策权主要集中在母公司,目前国内这种配置模式较为少见,难以取得多个样本,因此,本文主要对前三种配置模式进行评价。

2. 配置效率评价

本文虚构了第 39 个集团网络,该集团网络的投入和产出是前 38 个集团网络每项投入的最小值和每项产出的最大值。因此,该第 39 个决策单元综合性效率值必为 1,为设定的理想决策单元(前沿面),其余 38 个集团网络就可按照其相对于理想决策单元的效率值进行排序分析。集团网络决策权配置的主要目的是

为了提高集团网络的整体绩效,因此,将第一阶段决策权的形成过程和第二阶段决策权的作用过程的权重分别赋值为0.4和0.6。运用软件Maxdea,将样本中39个决策单元的初始投入、中间产出和最终产出带入具有多个输入、输出变量规模报酬不变的CCR模型,得出样本集团决策权配置总体和各阶段相对效率的评价结果,如表2所示。

表2 样本集团网络整体效率评价结果

集团网络	过程阶段的相对效率		整体相对效率
	决策权形成过程	决策权作用过程	
DMU1	0.93	0.94	0.94
DMU2	0.87	0.93	0.90
DMU3	0.87	0.85	0.86
DMU4	0.70	1.00	0.88
DMU5	0.80	1.00	0.92
DMU6	0.82	1.00	0.93
DMU7	0.76	0.93	0.86
DMU8	0.93	0.93	0.93
DMU9	0.87	0.93	0.91
DMU10	0.93	0.54	0.70
DMU11	0.82	0.65	0.72
DMU12	1.00	0.76	0.86
DMU13	0.93	0.65	0.77
DMU14	0.74	0.76	0.76
DMU15	0.71	0.72	0.72
DMU16	0.69	0.75	0.72
DMU17	0.78	0.68	0.72
DMU18	0.76	0.76	0.76
DMU19	0.67	0.73	0.71
DMU20	0.75	0.78	0.77
DMU21	0.65	0.88	0.79
DMU22	0.70	0.80	0.76
DMU23	0.80	0.90	0.86
DMU24	0.80	0.85	0.83
DMU25	0.75	0.82	0.79
DMU26	0.65	0.95	0.83
DMU27	0.66	0.87	0.78
DMU28	0.70	0.86	0.79
DMU29	0.82	1.00	0.93
DMU30	0.76	0.93	0.86
DMU31	0.87	0.93	0.91
DMU32	0.65	0.88	0.79
DMU33	0.66	0.87	0.78
DMU34	0.67	0.73	0.71
DMU35	0.80	0.90	0.86
DMU36	0.75	0.82	0.79
DMU37	0.82	0.65	0.72
DMU38	0.70	0.80	0.76
DMU39	1.00	1.00	1.00

资料来源:本文整理

由表2可知,39个集团网络的综合技术得分均在0~1之间,其中只有DMU39这一理想单元得分为1。这样,就实现对全部集团网络进行比较分析达到了引入理想单元的预期作用。对于表2得到的样本集团网络整体效率评价结果,可知38个集团网络在决策权形成过程和决策权作用过程两个阶段的相对效率以及这

两个阶段整体的配置效率。从数据中可看出,38 个样本各个阶段和整体配置效率相对于前文所设的最优单元决策均在 0.7 以上,相对于最优单元整体效率较好。为了更清楚地分析,本文将所得数据按不同的配置模式进行归类,分别求取每种配置模式中决策权形成过程效率、决策权作用过程效率以及整体相对效率的期望值,如表 3 所示。

表 3 样本集团网络不同配置模式效率评价结果

集团网络	两阶段的相对效率		整体相对效率
	决策权形成过程	决策权作用过程	
掌控型	0.84	0.95	0.90
母公司主导型	0.80	0.70	0.74
子公司主导型	0.72	0.86	0.80
理想配置型	1.00	1.00	1.00

资料来源:本文整理

由表 3 可知,样本集团网络决策权配置整体相对效率中,掌控型配置模式整体相对效率最高为 0.90,其次是子公司主导型配置模式,整体相对效率为 0.80,母公司主导型配置模式整体相对效率最低,为 0.74。其中,掌控型配置模式两个过程的阶段相对效率均高于母公司主导型和子公司主导型配置模式,在第一阶段决策权形成过程中,子公司主导型配置模式效率最低,在第二阶段决策权作用过程中,母公司主导型配置模式的效率显著低于掌控型和子公司主导型这两种配置模式。究竟是什么原因导致不同配置模式效率的差异呢?还需要利用 MAXdea 分析每种配置模式各个阶段需要改进的空间。

3. 评价结果优化

从集团网络决策权配置模式出发,可得相同配置模式下不同集团网络各要素所需改进的期望值,汇总得到样本集团网络不同配置模式第一阶段改进幅度汇总(如表 4 所示)和样本集团网络不同配置模式第二阶段改进幅度汇总(如表 5 所示)。

(1)第一阶段结果优化。为了进一步清晰的分析数据,首先对 38 个集团网络决策权配置第一阶段各要素进行分析,利用 MAXdea 软件输入各要素第一阶段的投入与产出,得出每个指标松弛变量和目标值,并得出各要素需要改进的幅度大小。由表 4 可知,样本集团网络决策权配置第一阶段所有构成要素都需要改进。从资源、结构、知识以及能力四个角度整体看,能力维度需要改进的幅度最大,知识维度最小,结构和资源维度居中。再分别比较这三种配置模式在资源、结构、知识和能力维度的改进差异性。

表 4 样本集团网络不同配置模式第一阶段改进幅度

配置模式	资源		结构		知识		能力	
	松弛变量	改进幅度%	松弛变量	改进幅度(%)	松弛变量	改进幅度(%)	松弛变量	改进幅度(%)
掌控型	-0.86	-0.22	-0.69	-0.19	-0.62	-0.16	-1.29	-0.32
母公司主导型	-1.22	-0.28	-1.17	-0.27	-0.85	-0.20	-1.38	-0.33
子公司主导型	-1.15	-0.32	-1.24	-0.34	-1.11	-0.30	-1.47	-0.42
理想配置型	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

资料来源:本文整理

对于资源维度,掌控型、母公司主导型以及子公司主导型这三种模式的改进幅度分别为 -0.22、-0.28、-0.32,其中,最低的是掌控型配置模式,说明该种配置模式下母公司对于重要性资源的利用效率较高,成功将其对于资源的控制转化为相应的决策权。另外,母公司主导型和子公司主导型对于所拥有的资源没有使其产生相应的决策权,对资源转化成权力这一过程效率欠缺,尚需继续改进,提高资源转化成决策权的效率。

对于结构维度,三种模式的改进幅度分别为 -0.19、-0.27、-0.34,掌控型的配置模式依然是最低的,子公司主导型最高,需要改进的幅度最大,母公司主导型需要适当的改进。分析结构维度,主要是集团网络中母公司对于其所处的结构洞以及中心性的利用程度,能否将自身所拥有的结构方面的特殊优势转化为决

策权。可以看出,掌控型将结构优势转化成决策权的效率最高,而子公司主导型需要加强转化效率,充分发挥母公司的结构优势。

对于知识维度,三种模式的改进幅度分别为-0.16、-0.20、-0.30,掌控型依然是需要改进的最少的,整体来说,三种配置模式的改进幅度只有子公司主导型是最大的,子公司主导型模式下的母公司需要强化知识转化成决策权的效率,增加专有性稀缺性知识,并成功将其转化成可以使其他企业对其产生依赖的决策权。

对于能力维度,三种模式的改进幅度分别为-0.32、-0.33、-0.42,虽说掌控型改进幅度最小,但是,三种配置模式在网络管理能力、关系管理能力、资源整合能力、知识管理能力方面需要改进的幅度还很大,母公司要提升自身网络能力,提高将网络能力转化为网络决策权的能力,充分利用网络能力带来的优势。

(2)第二阶段结果优化。首先对38个集团网络决策权配置第二阶段各要素进行分析,决策权配置第二阶段主要是决策权的作用过程,即决策权的配置状态对于集团网络绩效的整体影响状况,主要从财务、客户、内部运营和学习成长四个维度的产出指标进行分析,利用MAXdea软件输入各要素第二阶段的投入与产出,得出每个指标松弛变量和目标值,并得到各要素需要改进的幅度大小,探究各要素的改进空间。由表5可知,样本集团网络决策权配置第二阶段关于绩效的产出指标改进幅度不大,但是,都需要改进。本文通过每种配置模式在绩效方面的改进幅度的差异性,判断该种配置模式在财务、客户、内部运营与学习成长四个方面的优劣,以及需要改进的方面。

表5 样本集团网络不同配置模式第二阶段改进幅度

配置模式	财务		客户		内部运营		学习成长	
	松弛变量	改进幅度(%)	松弛变量	改进幅度(%)	松弛变量	改进幅度(%)	松弛变量	改进幅度(%)
掌控型	0.05	0.01	0.41	0.11	0.33	0.08	0.17	0.05
母公司主导型	0.20	0.06	0.69	0.19	0.52	0.14	0.11	0.03
子公司主导型	0.18	0.05	0.21	0.05	0.29	0.07	0.53	0.15
理想配置型	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

资料来源:本文整理

对于财务维度,三种模式的改进幅度分别为0.01、0.06、0.05,其中,最低的是掌控型配置模式,说明在掌控型配置模式下,战略决策权在母公司,经营决策权在子公司,这种配置最有利于集团整体的盈利水平提升。另外,母公司主导型和子公司主导型改进幅度比掌控型略大,但也基本无需改进,说明三种配置模式对于集团网络的财务营利方面没有太大差异。

对于客户维度,三种模式的改进幅度分别为0.11、0.19、0.05,其中,母公司主导型改进幅度最大,掌控型改进幅度也比较大,子公司主导型改进幅度最小。本文客户维度主要从顾客满意度、顾客忠诚度、顾客价值和市场能力三个方面考量,结果说明,母公司主导型由于战略决策权和经营决策权都集中在母公司,这种配置模式不利于客户满意度和忠诚度的维护。掌控型由于下放了经营决策权,使子公司拥有经营权,生产的产品更接近市场,获得更多的顾客满意度。但是由于最终战略决策权在母公司,对子公司的生产灵活性造成一定的掣肘,尚需改进。相对于其他两种模式,子公司主导型显得更有利于客户的维护。

对于内部运营维度,三种模式的改进幅度分别为0.08、0.14、0.07,母公司主导型配置模式需要改进的幅度最大,掌控型和子公司主导型两种改进幅度基本相同,需要适当改进。借鉴孙国强等(2014b)的研究结果,内部运营维度从共享流程程度、价值链整合程度、关系协调程度以及机制有效性四个方面进行考量,因此,说明母公司主导型由于决策权过度集中,不利于集团内部资源共享以及集团内部的协调发展。相比而言,掌控型和子公司主导型,由于决策权的部分下放,使集团内部关系和谐、资源共享,更有利于集团的内部协调运营。

对于学习成长维度,三种模式的改进幅度分别为0.05、0.03、0.15,子公司主导型改进幅度最大,掌控型和母公司主导型改进幅度相近,基本无需改进。结果说明,子公司主导型最不利于集团网络的学习成长,这个结果与前文理论分析有一定的差异,主要是子公司主导型配置模式中,战略决策权与经营决策权均下放

在子公司。子公司拥有过多权力容易适得其反,这种模式容易造成子公司“只见树木不见森林”,集团网络整体利益受到危害。由此不难理解,子公司主导型的配置模式为什么不利于集团整体的学习成长。而掌控型和母公司主导型这两种配置模式,由于母公司掌握着集团整体的战略方向,能够整体宏观地对整个集团进行人力资源调度、推进集团各子公司的知识分享等,有利于集团的学习成长。

七、结论与展望

本文将集团网络的决策权横向解构为战略决策权与经营决策权,将配置过程纵向分解为形成过程与作用过程,进而构建出四种决策权的配置模式:掌控型、母公司主导型、子公司主导型、自由型,为集团网络决策群配置效率的评价奠定必要基础。

基于 38 个集团网络的实证数据,运用两阶段 DEA 方法,对集团网络决策权配置效率进行评价,结果显示:掌控型配置模式效率最高,更有利于集团整体的绩效,其次是子公司主导型配置模式;掌控型配置模式需注重提升顾客满意度、维护老顾客,提升总体绩效;母公司主导型配置模式更有利于集团内部的学习成长,不利于客户的维护和内部运营;子公司主导型不利于决策权形成过程,但对于集团网络的财务、客户以及内部运营具有独特的优势。

母公司主导型配置模式整体效率最低,尤其第二阶段改进幅度最大,通过第二阶段各要素改进幅度分析可知,母公司主导型在客户维度需要改进的幅度最大,其次是内部运营,而在学习成长维度基本无需改进。在财务方面,虽只有 0.06 的改进幅度,但是,依然是三种配置模式中最高,因此,母公司主导型相比较其他两种模式易对集团网络的财务带来不利的影响。由于在三种配置模式中,掌控型配置模式在两个阶段整体效率最高,最有利于集团整体绩效,但不太利于客户维护,因此,对于集团网络,可采用掌控型配置模式,整体配置效率最高,但需注意在客户方面的维护。对于母公司主导型配置模式,要发挥其内部学习成长的优势,努力保持集团整体的持续发展,同时,要努力提升内部运营以及客户维护,才能提高集团网络的整体绩效。此外,母公司要努力协调集团内部资源,提升集团内部运营,同时逐渐下放经营决策权,提高子公司的运营积极性,提高决策权整体配置效率。对于子公司主导型配置模式,要提升决策权配置的第一阶段效率,母公司要努力获取关键性资源、专有知识、独特的网络结构以及网络能力等,并充分发挥它们的优势,提高集团绩效。

可以清晰地看出,决策权配置效率在各个阶段所存在的问题,指导集团网络在其不同的决策权配置阶段采用不同的决策权配置模式,提高两个阶段的决策权配置效率,以获得集团网络绩效的提升。同时,可以深入认识集团在网络决策权配置模式中的最优匹配关系,对网络环境下集团持续竞争优势的获取具有实践指导意义,对处于经济转型期的中国集团网络,有助于探索其升级路径。

本文在四种配置模式的基础上,利用两阶段 DEA 法对集团网络决策权配置效率进行了比较分析,但是,鉴于第四种自由型配置模式较为少见,加之研究条件、时间、资料等限制,只进行了三种决策权配置模式的效率分析。出于理论饱和性考虑,本文认为,还需要花费更多的时间、精力去收集更多的资料,尽可能地探寻第四种配置模式,对其配置效率进行比较分析。

参考文献:

- [1] Abituv, N. & Carmi, N. Measuring the Power of Information in Organizations [J]. Human Systems Management, 2007, 26, (4): 231 - 246.
- [2] Campbell J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. A Theory of Performance [A]. In N. Schmitt, W. C. Borman and Associates Personnel Selection in Organizations [C]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- [3] Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units [J]. European Journal of Operational Research, 1978, 2, (6): 429 - 444.
- [4] Cullen, J. B., and Perrewé, P. L. Decision Making Configurations: An Alternative to the Centralization Decentralization Conceptualization [J]. Journal of Management, 1981, 7, (2): 89 - 103.
- [5] Das, T. K., and Teng, B. S. A Resource Based Theory of Strategic Alliances [J]. Journal of Management, 2000, 26, (1): 31 - 61.
- [6] Diewert W. E. Capital and The Theory of Productivity Measurement [J]. American Economic Review. 1980, 70, (2):

260 - 267.

[7] Emerson R M. Exchange Theory: A Psychological Basis for Sociological Exchange[A]. Berger J. , et al. Sociological Theories in Progress[C]. Houghton Mifflin, 1972.

[8] Fare R. , Whittaker G. An Intermediate Input Model of Dairy Production Using Complex Survey Data[J]. Journal of Agricultural Economics, 1995, 46, (2) :201 - 213.

[9] Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness[J]. American Journal of Sociology, 1985, 91, (3) :481 - 510.

[10] Hakansson H, Snehota I. No Business Is an Island: the Network Concept of Business Strategy [J]. Scandinavian Journal of Management, 2006, 5, (3) :256 - 270.

[11] Hayek, F. A. The Use of Knowledge in Society [J]. American Economic Review, XXXV, September, 1945, 35, (4) : 519 - 530.

[12] Hislop D. , Newell S, Scarbrough H. Networks, Knowledge and Power: Decision Making, Politics and the Process of Innovation[J]. Technology Analysis & Strategic Management, 2000, 12, (3) :399 - 411.

[13] Jensen, M. and Meckling, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure[J]. Journal of Financial Economics, 1976, 3, (4) :305 - 360.

[14] Miller, D, and Shamsie, J. The Resource Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965 [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39, (3) :519 - 543.

[15] Pfeffer J. , Salancik G. R. The External Control of Organizations[M]. New York: Harper and Row, 1978.

[16] Seiford, L. M. , J. Zhu. Profitability and Marketability of the Top 55 U. S. Commercial Banks[J]. Management Science, 1999, 45, (9) :1270 - 1288.

[17] Shestalova V. Sequential Malmquist. Indices of Productivity Growth: An Application to OECD Industrial Activities[J]. Journal of Productivity Analysis, 2003, 19, (2) :211 - 226.

[18] 陈剑, 陈剑锋. 基于收益共享合同的虚拟企业控制权力分配[J]. 北京: 清华大学学报, 2009, (3).

[19] 党兴华, 刘立. 技术创新网络中企业知识权力测度研究[J]. 北京: 管理评论, 2014, (6).

[20] 葛玉辉. 高管团队人力资本与权力配置差异化程度的关系研究[J]. 南昌: 企业经济, 2011, (10).

[21] 黄薇. 中国保险机构资金运用效率研究: 基于资源型两阶段 DEA 模型[J]. 北京: 经济研究, 2009, (8).

[22] 景秀艳, 曾刚. 从对称到非对称: 内生型产业集群权力结构演化及其影响研究[J]. 昆明: 经济问题探索, 2006, (3).

[23] 景秀艳. 生产网络、网络权力与企业空间行为[M]. 北京: 中国经济出版社, 2008.

[24] 李健, 金占明. 战略联盟伙伴选择、竞合关系与联盟绩效研究[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2007, (11).

[25] 李四海, 江新峰, 张敦力. 组织权力配置对企业业绩和高管薪酬的影响[J]. 北京: 经济管理, 2015, (7).

[26] 刘立, 党兴华. 企业知识价值性、结构洞对网络权力影响研究[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2014, (6).

[27] 邱本. 论知识权力[J]. 吉林大学社会科学学报, 1999, (11).

[28] 宋志强, 葛玉辉, 梁丹. 企业高管团队人力资本与内部权力配置关系研究[J]. 合肥: 预测, 2013, (2).

[29] 孙国强, 吉迎东, 张宝建, 徐俪凤. 网络结构、网络权力与合作行为——基于世界旅游小姐大赛支持网络的微观证据[J]. 天津: 南开管理评论, 2016, (1).

[30] 孙国强, 张宝建, 徐俪凤. 网络权力理论研究前沿综述及展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2014a, (12).

[31] 孙国强, 潘晶晶, 吉迎东. 集团网络决策权配置效率评价模型构建: 基于两阶段 DEA 模型[J]. 成都: 软科学, 2017, (2).

[32] 孙国强, 郭文兵, 王莉. 网络组织治理结构对治理绩效的影响研究: 以太原重型机械集团网络为例[J]. 软科学, 2014b, (12).

[33] 王琴. 网络治理的权力基础: 一个跨案例研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2012, (6).

[34] 杨阳, 王凤彬, 孙春艳. 集团网络决策权配置研究: 基于母子公司治理距离的视角[J]. 北京: 中国工业经济, 2015, (1).

[35] 叶斌, 陈丽玉. 基于网络 DEA 的区域创新网络共生效率评价[J]. 中国软科学, 2016, (7).

[36] 易明, 李想姣, 陈延辉. 产业集群网络权力关系配置与集群剩余分配合理化[J]. 武汉: 理论月刊, 2011, (8).

[37] 易明. 产业集群治理结构与网络权力关系配置[J]. 北京: 宏观经济研究, 2010, (3).

[38] 张践明, 雷志华. 论科学知识权力的交融[J]. 长沙: 求索, 2007, (2).

[39] 张巍, 党兴华. 集团网络权力与网络能力关联性研究: 基于技术创新网络的分析[J]. 北京: 科学学研究, 2011, (7).

[40] 张艳, 钟文胜. 我国公司治理结构中的权力格局分析[J]. 南昌: 企业经济, 2005, (2).

A Study on Allocation Model and Allocation Efficiency of Decision Making Power for Group Network in China

SUN Guo-qiang, JI Ying-dong

(School of Management Science and Engineering, Shanxi University of Finance and Economics, Taiyuan, Shanxi, 030006, China)

Abstract: With the development of economy and the increasingly fierce market competition, limited scale enterprises have failed to meet the market demand, in order to better resist risk, improve the competitiveness of the market, and gradually formed a relationship of property rights and contractual relationship to link a network group. The allocation of decision power is an important factor affecting the group network's running performance. From the two-dimensional perspective of strategic decision-making power and management decision-making power, this paper constructs four types of group network decision-making power allocation models. Based on the empirical data of the 38 group networks and the two stage DEA method, this paper evaluated the allocation efficiency of the two processes which includes the formation process of decision-making power and the function process of decision-making power. The conclusions of this paper are drew as follows: the control type is the most efficient allocation pattern and more conducive in the overall performance of the group network; the control type should pay attention to improve customer satisfaction; the parent dominant type is more conducive to the growth of learning within the group network; the subsidiary dominant type has a unique advantage in the finance, customer and internal operations of the group network. This paper enriches the research on the allocation efficiency of the decision power in group network to a certain extent and provides a more realistic practical guidance for the optimization of group network which based on the allocation of the decision power.

The overall efficiency of the leading decision-making power allocation model of the parent company is the lowest, especially in the second stage. Through the analysis of each factor improvement scope in the second stage, the parent company dominant type needs the most improvement in the customer dimension, followed by internal operation, but basically needs no improvement in the learning growth dimension. In terms of finance, although only 0.06 of the improvement, but still the highest of the three configuration models, so the parent company led model, compared to the other two models, easy to group network financial adverse effects. As in the three configuration models, the control configuration model is the most efficient in the two phases, which is most conducive in the overall performance of the group, but not conducive in customer maintenance. Therefore, for the group network, the control type configuration model can be adopted, the overall configuration efficiency is the highest, but attention should be paid to the maintenance of customers. For the parent company leading configuration mode, to take advantage of its internal learning, strive to maintain the group's overall sustainable development, while striving to improve the internal operation and customer maintenance, in order to improve the overall performance of the network group. In addition, the parent company should make efforts to coordinate the internal resources of the group, enhance the internal operation of the group, and gradually lower the management decision-making power, improve the operation enthusiasm of the subsidiary company, and improve the overall allocation efficiency of decision-making power. For the subsidiary oriented configuration mode, the first stage to enhance the efficiency of decision-making configuration, the parent company to obtain key resources, expertise, unique network structure and network capacity, and give full play to their advantages, improve group performance.

It can be seen clearly that the efficiency of the allocation of decision rights exist in various stages of the problem, guide the group network using decision making configuration in different patterns in different stages of decision-making configuration, improve the allocation efficiency of the two stages of the decision-making, in order to obtain the network performance improvement group. At the same time, can understand the optimal configuration of the network group in the mode of decision-making in the matching relation, have practical significance to obtain sustainable competitive advantage under the environment of network group, in the process of economic transition of network group Chinese, help to explore the upgrading path.

Key Words: group network; decision power allocation; allocation pattern; allocation efficiency; two-stage DEA

JEL Classification: M20, D22

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2017.11.004

(责任编辑: 霄 雪)