

和谐一致性与组织绩效^①

王大刚, 席酉民

(西安交通大学管理学院中国管理问题研究中心, 西安 710049)

摘要: 绩效良好的组织往往在环境、组织、领导和战略(EOLS)之间保持着高度的和谐一致。和谐管理理论认为, 和谐的管理可以带来良好的组织绩效, 一致性是和谐的基础。该文系统回顾和借鉴了西方战略理论中有关一致性的研究成果, 通过对216家中国公司的实证分析发现, 绩优组织中的环境、组织、领导和战略, 以及表示它们变量之间的一致变动的显著相关性更为明显。对EOLS一致性的实证研究结论支持了和谐理论中一致性的基本假设, 同时也丰富和发展了西方战略一致性理论在中国情景下的应用。

关键词: 和谐管理; 战略一致性; EOLS一致性; 组织绩效; 显著相关性

中图分类号: C931.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2008)04-0001-12

0 引言

“和谐”思想作为反映经济社会普遍运行机理的管理思想, 一直伴随在管理理论的演进过程之中。和谐(Hexie)管理理论于20世纪80年代末提出, 将自身定位为依赖于环境、围绕和谐主题、基于和则与谐则双规则运用的问题解决学。近年来, 和谐管理理论中的和谐主题的辨识、和则、谐则与耦合以及一致性检验等研究将理论逐步推进, 深化了人们对复杂多变环境下管理现象和本质的认识。和谐管理理论假设组织的和谐与组织绩效之间存在正相关关系, 组织的和谐保证了组织取得较好绩效的可能性, 理论认为, 战略(strategy, S)和E/O/L(环境/组织/领导)的和谐一致是实现和谐管理的必要前提^[1]。作为和谐管理的中心概念, 和谐主题指在特定环境、特定阶段, 企业在战略实施过程中面对的影响战略目标实现的核心任务或关键问题^[2,3]。因此, 在实现和谐的过程中, 战略具有重要意义。如果按照安东尼将组织控制体系分为3个层级(战略规划、管理控制和

任务控制)^[4], 和谐管理理论属于管理控制层级, 和谐管理理论的目的是通过保证战略的有效执行, 达到组织的目标^[5], 实现组织的绩效。

一致是和谐的基础, 和谐管理提出的“一致性”是管理研究中不可回避的问题, 本文的研究重点是战略和环境/组织/领导一致性的问题。如何实现战略与组织面临的环境、领导与管理者特性以及相关能力、机制等资源因素的和谐一致, 西方学者从不同视角进行着探索, 尤其是战略管理领域更是把战略一致性(strategic alignment)、协调性(strategic fit)视为研究重心^[6~9]。本文首先分析西方已有的关于一致性问题的研究(例如环境、战略、组织结构等因素的和谐一致), 然后从和谐管理理论角度提出和谐一致性与绩效关系的研究假设, 最后运用已有的调研数据进行实证性的检验。

1 “一致性”研究回顾

和谐管理将“和谐”(Hexie)理解为一致性的

① 收稿日期: 2006-05-10; 修订日期: 2007-03-27。

基金项目: 国家自然科学基金优秀创新研究群体基金资助项目(70121001)。

作者简介: 王大刚(1975—), 男, 河南开封人, 博士生。Email: wangdagang@baosteel.com

统一、一致性 (alignment) 的概念源于 Ansoff 的《战略管理》^[10], 西方战略文献也表达为协调 (fit)^[11]、整合 (integration)^[12]、和谐 (harmony)^[13]、融合 (fusion)^[14] 等。Henderson 和 Venkatraman 把战略一致性定义为战略协调性 (strategic fit) 和功能整合^[15]。战略的协调性要求公司根据外部市场需要进行定位, 决定适合战略目标实现的内部组织结构安排; 功能整合寻求并强化在公司结构中管理者的职能作用^[16]。Luftman 等则认为战略一致的含义是, 商业组织的成功依赖于商业战略、信息技术战略、组织基础和流程等因素的和谐 (harmony) 匹配^[13]。

早期的基于情境的战略协调性 (fit) 研究二维变量的关系, 例如环境与战略 (E-S), 战略与组织结构 (S-O) 等, 后来逐渐扩展到其他内容不同组合的研究^[17]。战略一致性理论的基本假定是, 好的组织绩效是两个或者多个元素例如环境、战略、(组织) 结构、技术、文化等相互协调一致的结果^[18]。这些元素中最重要最为关注的是环境、组织 (结构)、战略和领导以及它们之间的一致性问题。

商业环境的日益复杂和不稳定特征增强了公司正式的制定长期规划的行为^[19], 环境对于战略是有影响的。Venkatraman 等在 SMJ (Strategic Management Journal) 的论文中指出, 环境与战略的一致性对于组织绩效有重要意义^[20]。而且早在 1979 年关于环境 (E) 与组织 (O) 的研究中, Tung 就提出了用于解释和分析组织环境的分类, 而后从实证的角度论证了 3 种环境维度 (复杂性、变动率和问题/机遇惯性) 对组织特征有显著影响^[21]。Sang 等人还提出了用量化模型特别是目标规划法来分析环境与组织变量之间的关系^[22]。与战略元素相关的, Grinyer 等人研究了英国 48 家大公司发现, 战略 (S) 与组织结构 (O) 之间的关系是稳定的, 战略与结构之间的协调一致与环境冲突 (hostility) 负相关, 与财务绩效无关^[23]。通过研究波特定义的商业战略与公司结构和环境之间的关系, 有学者发现, 战略与环境和组织结构的匹配导致更多的成功。不确定的环境会引发创新差异化战略, 成本领先战略与稳定和可预测的环境联系紧密, 这些因素之间的匹配一致在高绩效公司表现得比低绩效公司更为显著^[24]。

组织结构提供了战略计划实现的整体框架, 但是仅仅靠结构并不能保证战略的有效实施, 实现组织的战略还需要领导 (L) 和文化的保证^[25]。战略管理的理念认为, 环境与组织能力与资源之间的和谐匹配是导致良好绩效的关键, 战略家的工作就是创造这种和谐匹配。如果管理者对于环境不确定性的感知更接近真实的动态环境, 那么有利于组织的绩效^[26]。环境扫描和组织集权化会影响管理者对环境不稳定性的感知, 管理者的经历以及高管团队的任期影响对环境丰富性 (munificence) 的感知也会有影响^[27]。O' Regan 和 Ghobadian 在研究领导 (L)、战略 (S) 与绩效关系时指出, 只有有效的领导才能形成组织战略的竞争优势从而带来高于平均水平的绩效^[28]。此外大量的模型讨论了管理者特性 (如个性、技巧、行为等) 和战略的匹配问题^[29]。例如制造部门的管理者更大程度的战略决策参与行为可以提高商业与制造战略的一致性^[30]; 小型企业领导者在战略管理中的跨界活动能力 (boundary spanning activity) 和信息处理能力对于组织绩效有很大的贡献。虽然这些企业家的跨界活动并不一定都是战略行为, 但是反映了战略管理与组织/环境之间的相互作用在小型企业中也非常的活跃, 同时证明领导者与组织的绩效有很强的关联^[31]。此外 CEO 个性与战略决策行为的关系, 自信进取型的 CEO 更容易采用风险创新的战略^[32]。总之, 许多公司缺乏有效的战略执行, 并且缺乏具有清晰愿景的, 能带领公司实现战略目标的管理者。有效的领导者应该能够协调和整合组织中割裂的资源, 以更好地实施战略并达到公司目标。管理者不仅影响公司的战略定位, 而且有效的领导更可以避免组织资源和能力与管理决策之间的冲突, 因此, 领导与组织战略之间的一致对于企业的成功极具影响。

2 一致性、和谐与组织绩效: 研究假设

正如不一致会降低组织绩效一样^[33], 在战略研究领域, 环境、组织结构、战略等元素之间的协调一致必然导致好的组织绩效被认为是战略理论中的基本假定。虽然有些研究结果, 例如 Homburg

等^[34]在关于成本领先战略的研究中并未得出一致性 with 绩效之间存在关系, West 和 Schwenk^[35]的研究认为高层管理团队的一致性与组织绩效之间也未有显著的相关关系. 但是, 这些结论产生的原因是对一致性本身单一的定义和衡量, 它们不是基于多元素之间协调结果的一致. 这些观点是基于这样的认识, 即一致性对组织绩效的作用是间接的, 是受中间变量影响的, 例如情境变量, 包括商业环境、人力资本等等^[36].

大量的多元素之间一致性的实证研究支持了一致性与绩效关系的基本假定. Keats 和 Hiitt 使用从 110 家大型制造业公司调研得到的环境和组织方面的数据, 研究了较为全面的整合模型, 其中的因素包括环境 (E)、战略 (差异化) (S), 公司规模、组织结构 (部门化) (O) 与绩效. 通过实证分析发现这些因素之间存在着一定的关系, 例如环境的不稳定对应低水平的战略差异化和结构部门化, 组织结构影响战略, 而公司规模并不影响战略结构之间的关系. 此外, 不稳定的环境和差异化战略与公司的市场绩效正相关, 与运营绩效负相关^[37]. John 等人的绩效方程式包括了外部变量的工业环境和战略 (E - S), 内部变量的组织结构与管理类型 (O - L). 研究认为, 成功的组织需要不断的学习和适应, 管理者有责任使这些重要的变量达到最大的一致 (fit), 这种一致性是有利于组织绩效的^[38]. 从领导角度而言, 管理类型的研究基于企业家类型, 强调了创新、柔性、快速反应的特征. 早期例如 Hall, Cyert 和 March 的研究认为领导对于公司绩效影响甚微. 理由是公司面临的来自组织和环境方面的约束使得领导能力的发挥变得非常有限^[39,40]. Hall 认为组织在成长、发展和危机的时刻领导的作用是关键, 但在组织需要维持平稳运行期间, 领导对于绩效无关重要. 同时 Lieberson 和 O' Connor 做的实证研究也认为 (近似的还有 Salancik 与 Pfeffer 的观点^[41]), 对于公司绩效, 领导不如环境和组织因素来的重要^[42]. 需要指出的是, Weiner 和 Mahoney 的模型把环境、组织和领导 (E - O - L) 变量进行了整

合, 利用利润、利润率和股票价格三个绩效指标分析了 E - O - L 变量与公司绩效之间的关系^[43]. 这项研究回应了以上关于领导作用的观点, 结论认为, 公司绩效是组织特征和领导者决策共同作用的结果, 领导者必须在组织特征的情景下, 根据内部外部的条件, 作出战略选择来指引公司未来的方向, 并且领导者的战略决策对公司未来成败有决定意义. 研究中的领导分别从乘务员职位 (stewardship) 时间和财务战略角度进行了衡量, 从乘务员职位对于领导的研究解释了环境、组织和领导战略因素对于绩效影响之外的 40%, 因此领导因素对于组织绩效的影响重要性是显而易见的.

近年一致性 with 绩效的研究范式也被引入转轨经济的背景下进行检验, 例如跨国公司在新兴中国市场中环境 - 战略 - 绩效的研究. Yadong Luo 和 Seung Ho Park 利用经典的 Miles 和 Snow 的前瞻者 (prospector)、防御者 (defender)、分析者 (analyzer) 3 种战略分类, 得出分析者战略更适合复杂的中国市场环境, 并且对应的公司取得相比较高的结论^[44]. Justin Tan 等对战略 - 环境 - 绩效关系的研究调查了中国转型经济中电子行业的高层管理者, 发现战略与环境不确定性显著相关. 管理者感知的环境不确定性高与前瞻性战略负相关, 反之与防御性战略正相关, 而且防御性战略导致更高的绩效^[45]. 最新的研究表明, 转轨经济下中国国有企业的组织环境与战略之间彼此适应, 并且经历着共同的演进. 不同的时间阶段环境发生了改变, 战略随之的调整保持了相对的一致性并有利于组织绩效的提高^[46].

环境、组织和战略变量之间动态一致的适应性变动模式被称作战略“格式塔 (gestalts^②)”^[47-49], 当其中的 1 个变量变化时, 会引起其他变量持续共同的变化^[50], 并且变量之间的一致性变动可能是渐进的或者剧烈的^[51]. 如果将和谐一致性中的环境、组织、领导和战略元素视为格式塔中结构性的元素的话, 那么早期 Khandwal-

② Gestalt 源自德文, 指一个具体的实体和它具有的特殊形状或形式的特征. “格式塔”心理学 (gestalt psychology) 于 20 世纪发源于欧洲, 该心理学派认为部分之和不等于整体, 整体是由各部分决定, 人类的认知系统把原本各自独立的局部讯息串连整合成一个整体概念. 战略领域的学者借鉴 gestalt 来说明环境、组织和战略等多变量在一致变化时, 从整体而言呈现为有组织或模式, 即所谓的“格式塔”.

la^[52]的研究提供了一种有益的用于分析一致性的量化方法. Khandwalla 指出,当其中一种结构性元素变动时,组织结构往往在众元素之间保持某种程度的平衡,此时也需要其他元素进行相应的变动,表现出“一致性的变化”,并且证实在成功的组织中,结构性元素之间往往表现出更多的显著相关性. Miller 和 Peter 在研究组织内部不确定削减 (uncertainty reduction)、差异化 (differentiation) 和整合 (integration) 变量的结构性变化时,对比了表示 3 种元素的变量、以及元素本身之间的相关性在成功与非成功企业中的差异,利用显著相关系数与总体的比例论证成功企业中的一致性变动程度高,并且指出,变量之间一致性的变动保证了组织内在的和谐 (harmony)^[53]. 本文的研究把环境、组织、领导与战略视为达到和谐理论一致性研究中的“结构性的元素”,研究观点认为,一个组织如果想取得良好的绩效,需要这四类元素 (以及分别表示他们的变量) 之间保持一致性的变动 (图 1),而且在成功的组织中“变动”的相关性表现的更为显著和丰富.

和谐管理理论目前已经形成较为完整的理论框架^[54],和谐理论的观点认为,如果战略与环境、组织和领导 3 个因素之间有了充分的协调,那么组织的战略选择被认为是正确的. 领导逐步形成自己对组织发展的主观设想,并结合客观信息进行可行性分析,提炼出和谐主题并最终达到管理的“和谐”,和谐的管理可以导致良好的组织绩效. 是否和谐取决于是否达到了预期的一致性,具体的体现就是 EOLS (环境、组织、领导和战略) 4 元素是否协调一致的变动. 近似的观点也见于 1987 年 Miller 提出 20 条命题 (propositions). Miller 分别从环境、组织结构、领导与战略 (EO_sLS) 4 种元素单独出发论及它们之间影响传递的链条,并指出这些链条是组织理论研究中的重要范式,描述了组织科学情境的本质^[55]. 因此本研究的主题在于和谐管理理论中和谐一致性与组织绩效的问题,基于和谐管理理论的观点和以往的研究成果,本文从量化的角度以中国企业为例检验四元素整体的一致性. 在刻画“变动”之后,量化的体现就是“变动”之间的相关程度,并且这种相关程度在绩效优劣的组织中有不同的表现.

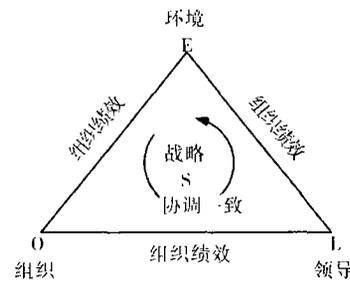


图 1 EOLS 一致性与组织绩效

Fig. 1 Hexie management: Hypothesis and organizational performance

本文提出以下研究假设.

假设 1 环境、组织、领导和战略 (EOLS) 变量的变动在绩优的组织中和谐一致性高,即显著相关性明显,而在绩效非优的组织中显著相关性较弱.

假设 2 环境、组织、领导和战略 (EOLS) 元素的变动在绩优的组织中和谐一致性高,即显著相关性明显,而在绩效非优的组织中显著相关性较弱.

3 变量描述

3.1 环境、组织与战略

对于环境变量的衡量,早期西方管理文献有很多讨论^[56-59]. 近年的研究例如 Justin 和 Robert, Justin 和 Tan, 他们检验了转轨经济下中国电子行业和国有企业的环境,考查了环境的复杂性 (complexity), 动态性 (dynamism) 和敌对性 (hostility), 本文采用了同样的变量,“这些环境变量可以提供分析框架用于检验环境对转轨经济下管理者战略选择的冲击^[45,46]”.

组织结构的衡量有不同的方法^[60], 其中 Miller 和 Friesen^[61] 在研究组织转型时提出的组织的衡量方法,符合一致性假设中内在包含的动态变动的特点,本文借鉴这一研究成果,3 个变量分别为组织对外部环境的反应 (scanning)、组织内部的控制机制 (controls) 与内部信息沟通系统 (internal communication systems).

Mintzberg 早期界定了企业家、计划和适应的 3 种战略制定模式^[62], Miller 和 Friesen 提出了 11 个评估战略制定的变量^[63], Hart 的研究给出了整合的战略制定过程模式框架,提出了命令、象征、理性、交易和能动 5 种战略制定模式^[64], 这些模式对应不同的外界环境和组织特征^[65]. 和谐理论

中核心的概念是和谐主题,是“战略目标实现的核心任务或关键问题”^[3],战略目标是基于对战略问题的分析和战略制定,和谐主题是领导进行信息处理之后的判断.在上述提到的5种战略制定模式中,理性模式(rational mode)包含着高水平的信息处理过程—搜集和使用来自内部外部的数据信息^[66],由此可见,基于战略制定(strategy making)的战略维度的变动衡量有利于更好地考查研究的问题,本文经过综合比较分析理性模式中具有代表性的 Miller^[67]和 Milleryu 与 Friesen^[68],考虑到战略制定与和谐主题的联系,剔除了11个变量中产品市场创新、决策适应性(具有与组织中 scanning 近似的意义)和战略惯性(strategic tradition)3个,最终决定采用其他8个变量衡量战略问题.

3.2 领导

相当数量关于领导的文献将领导解释为领导与下属人际之间的影响机制(如 Yukl^[69]),领导是在位者通过直接或间接地影响、维持或者改变所在系统的动态特征,并且渐进地作用于正式设计的系统之外的部分^[70],关于领导作用的研究,例如 Cannella 和 Monroe 的研究指出,CEO 魅力激情的领导风格与战略的执行而不是与战略选择相联系^[71]. Waldman 和 Yammarino 从凝聚力的角度解释了与公司绩效的关系,即 CEO 的魅力领导导致团队内外的更好的协调和凝聚从而提升组织绩效^[72]. CEO 的领导魅力与组织绩效是正相关的,并且这种关系与环境不确定性程度一致^[73]. 复杂性理论也指出,领导可以影响组织中的结构、协调和创新,领导者应对组织环境,创造转型的环境和利于创新的条件.领导者播种创新种子,领导者是组织内部互相作用网络中扮演重要角色的元素^[74].

对于领导的研究不能抛开文化情境,大量关于领导理论的研究与文化因素联系在一起^[75-78]. 在与中国背景有关的领导理论研究中,例如对中美合资企业中领导的研究甚至提出了第3种文化,强调领导者需要将西方后工业中领导员工交易理论与中国文化中“关系”因素进行综合考虑^[79]. 尽管有效的领导者本身有共性的一面,例如都表现出信任、公正、诚实且具有远见卓识,并且研究成果指出魅力型领导是被认为可以普遍接

受的类型,尤其是愿景特征的魅力型领导^[80]. 但是西方已有的领导理论在中国情境下并非完全适用,正如 Hofstede 关于文化情境的经典研究指出的,西方的理论未必具有普适性^[81]. 文化维度(权力距离、个人/集体主义,不确定性规避和性度 masculinity/femininity)对领导的研究具有重要影响,这些维度中个人/集体文化维度被认为是最重要的因素,例如中国被普遍认为是集体主义的文化,这种文化中的领导者是支持和家长式(paternalistic)的,他们维持工作团队和谐状态,解决工作者个人的问题,显示帮助和关心的一面^[82].

和谐管理理论认为领导的作用在于对组织内外的客观信息进行辩识、理解和确认,并最终对提出和谐主题有所贡献.领导是和谐主题辩识的主体.只有领导辩识出正确的和谐主题,才能最终达到和谐并产生良好的组织绩效.和谐管理理论中的领导必须首先具备影响力,只有这样由领导辩识出的和谐主题才可能发挥作用.在关于领导与组织绩效之间关系的研究中,Weiner 和 Mahoney 使用的“乘务员”(stewardship)理论用领导在公司服务和在职的时间来衡量领导对公司的绩效的影响.在有关领导的实证研究中,作为与领导因素相关的变量,Rotter 提出的 IE (internal-external) 结构的控制点^[83] (locus of control) 概念具有特别的影响力.控制点用于描述个人控制感知力的决定性因素,即个人对行为结果的领悟的方式是积极主动的还是消极被动的. I (内在, internals) 认为领导者能在约束中自主命运,而 E (外在, externals) 认为外部力量决定一切^[84]. 内在控制点特征的领导掌控自身命运并且信任自己的能力可以影响周围的环境,他们相信可以通过努力和技巧对周围的事态产生影响.控制点与领导的决策成果、个人行为、特征以及能力紧密相关^[85]. 如果说战略是战略家个人特征 (personality of strategist) 的映射,并且与制定战略的管理者的控制点直接相关^[32],那么和谐管理中领导至少也必须具备在组织中的影响力和内在控制点的双重特征.

本文对领导的测度借鉴 Miller 和 Toulouse^[86] 对于 CEO 个性的研究.他们衡量领导的4个角度综合了以上的观点,这4个方面分别是工作时间 (year with firm)、在职时间 (year in position)、心理柔性 (flexibility) 和内部控制点特征 (internal locus

of control). 其中两个时间变量用于衡量领导的影响力,心理柔性则衡量领导心理上对外界的应变反应,(内在)控制点^③特征用来衡量领导个人感知影响外界环境的能力.

3.3 组织绩效

组织绩效的衡量采用了通常使用的销售增长与利润率两个指标.在量表中设计了包含不同时间区间“贵公司的绩效(销售增长/利润率)相对于同行业竞争者”的问题选项,用于区分绩优和非绩优公司.

4 实证分析与结果

4.1 数据与检验

本研究采用的量表均来自于以上的文献,这些量表的翻译采用了回译法(back translation)^[87~89],多位交大管理学教授和博士生对设计的中文调查问卷进行了讨论,经过对比并修正语言上差异,最终确定了中文量表.考虑到国内企业高管更迭频率,量表中问题在时间区间的确定上,采用比西方研究战略惯例(5年)较短的区间,分别选取“今年”与“过去的3年”,以最终获得各个变量的变动值.

问卷全部采用 Likert7 分评判形式,发放与回收从 2004 年 10 月到 2006 年 4 月,对象为西安交通大学管理学院 EMBA 学员、陕西 EMBA 学员与高培中心高级经理培训班学员.这些被调查的高层管理人员代表了不同的企业,共发放问卷 700 份,有效问卷 216 份.

根据销售增长和利润率两个指标的判断,本文将 216 家公司分为 99 家绩优公司和 88 家非绩优公司,剔除了 29 家在两指标间冲突的公司.

Chrchill^[90]和 Gerbing 与 Anderson^[91]建议在量表发展的后期阶段以验证性因素分析来修正量表,以提升内部的一致性,并确认测度构成变量的数目是否能接受实证检验.本文原始量表中的变量均有理论依据,因此采用了结构方程模型进行验证性因素的分析.该分析允许将观察变量依据理论或假设构建测量模式,然后评价此因素结构

和该理论界定样本资料间的符合程度,以确认量表的因素结构.验证性因素中重要的判别指标有卡方值、相对拟合指数(comparative fit index, CFI)和非范拟合度指数(non-normed fit index, NNFI)等,本文通过使用 LISREL 软件,经过调整,最终确定了用于测度 EOLS 的 15 个变量.

对于修正后的测度模型,采用了常用的 Cronbach's α 值检验信度. α 越高表示各项目之间越具有真实的相关,通过 SPSS 软件对各个变量的分析,对应的 α 值均达到 0.7.经过修正后的测度模型卡方值 1.786 也明显小于建议值 3. CFI 达到了 0.93, NNFI 为 0.91,达到了较好的拟合效果;RMSEA 为 0.066,小于 0.08 的一般标准.

4.2 方法

对于调查反馈的数据结果,首先求得每个变量的“变动”值,即根据不同时期判断的分数,求两者的差值, EOLS 的变动值为包含变量的算术平均值.然后利用积差相关矩阵,分析研究变量间的相关显著性情况以及不同绩效中比例的差异,并论证这种差异的统计显著性.

4.3 结果

表 1 展示了各变量间积差相关矩阵计算的结果.矩阵中上下两行的值分别对应的是绩优和非绩优公司的相关系数,矩阵中 15 个变量对应了 105 个相关系数.根据假设 1,绩优公司各变量间显著相关系数的数目要多于非绩优公司.在 0.01 和 0.05 的显著性水平上,绩优公司变量间显著相关的系数共有 62 个,而非绩优公司为 38 个.首先在计算得到的绝对数值上支持了假设 1.表 2 是 EOLS 元素之间的相关矩阵,从表中看出全部的 6 个相关系数中,绩优公司中显著相关的 3 个(全部在 0.01 水平显著),非绩优公司为 3 个(2 个在 0.05 水平显著).显然绩优公司中表现了较高的相关显著性.表 3 总结了实证的结果,并且对样本间差异的显著性进行了统计检验,从 p 值看出结果是显著的.通过绩效良好和绩效非优的公司分类研究,绩效良好的组织在 EOLS 变量的一致性变动中相对绩效非优组织确实表现出了更强的相关显著性,实证研究的结果支持了提出的理论假设.

③ Rotter 用经典的 23 项问题对 CEO 控制点进行研究^[92],本文的研究进行了简化,在调查收集信息过程中,向问卷填写对象介绍了 Rotter 心理学研究,尤其是内在控制点的要旨,并说明了相应的 23 个问题,最终以 likert 量表从 1 至 7 的方式,请参加调查对象评分.

表1 环境、组织、领导与战略制定变量分析结果的积差相关矩阵
Table 1 Product-moment correlation matrices for EOLS model

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 复杂性	1.000	0.409(**)	0.230(*)	0.517(**)	0.549(**)	0.363(**)	-0.248(*)	0.127	0.421(**)	0.024	-0.208(*)	0.084	0.070	0.063	0.144
2 动态性	1.000	0.378	0.064	0.120	0.099	-0.002	-0.128	-0.200	0.092	0.473(**)	-0.106	0.223(*)	0.410(**)	-0.006	-0.009
3 敌对性	1.000	0.294(**)	0.294(**)	0.197	0.316(**)	-0.035	-0.174	0.115	0.110	0.055	-0.184	-0.016	-0.265(**)	0.048	-0.211(*)
4 环境扫描	1.000	0.249(*)	0.249(*)	0.194	0.184	0.114	-0.202	-0.143	0.158	0.217(*)	-0.179	0.298(**)	0.164	-0.067	0.008
5 内部控制	1.000	0.122	1.000	0.050	0.046	0.106	-0.232(*)	-0.195	0.230(*)	-0.025	-0.389(**)	0.129	0.134	0.033	-0.050
6 沟通系统	1.000	0.050	1.000	0.027	0.027	0.051	-0.111	-0.093	0.195	-0.087	-0.259(*)	0.257(*)	0.033	-0.139	0.100
7 工作时间	1.000	0.692(**)	0.692(**)	1.000	0.566(**)	0.566(**)	-0.429(**)	0.008	0.561(**)	0.267(**)	-0.178	0.464(**)	0.304(**)	0.210(*)	0.557(**)
8 在职时间	1.000	0.590(**)	0.590(**)	1.000	0.453(**)	0.453(**)	-0.068	0.005	0.418(**)	0.026	0.020	0.244(*)	-0.090	0.460(**)	0.217(*)
9 心理柔性	1.000	1.000	1.000	1.000	0.672(**)	0.672(**)	-0.218(*)	-0.010	0.618(**)	0.279(**)	-0.268(**)	0.492(**)	0.138	0.153	0.438(**)
10 决策整合性	1.000	1.000	1.000	1.000	0.779(**)	0.779(**)	-0.170	-0.255(*)	0.384(**)	-0.027	0.146	0.445(**)	-0.018	0.126	0.295(**)
11 专业决策分析	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-0.157	-0.228(*)	0.673(**)	0.284(**)	-0.257(*)	0.726(**)	0.332(**)	0.282(**)	0.618(**)
12 决策复杂性	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-0.161	-0.201	0.468(**)	-0.193	0.031	0.394(**)	-0.058	0.044	0.334(**)
13 战略前瞻性	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.177	-0.275(**)	-0.108	0.173	-0.278(**)	-0.390(**)	-0.087	-0.395(**)
14 风险规避性	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.478(**)	0.014	0.074	0.253(*)	-0.187	0.160	0.101	-0.131
15 战略明确性	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-0.298(**)	0.313(**)	0.361(**)	-0.362(**)	-0.396(**)	-0.232(*)	-0.238(*)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.107	-0.145	-0.095	-0.179	0.203	0.219(*)	0.095
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.133	-0.455(**)	0.616(**)	0.244(*)	0.187	0.360(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.086	0.250(*)	0.512(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.051	-0.027	0.352(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.124	0.086	-0.246(*)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.124	0.086	0.011
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-0.024	-0.071	0.078
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.095	0.033	0.011
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.356(**)	0.526(**)	0.609(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.373(**)	0.268(*)	0.657(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.186	0.734(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.143	0.346(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.347(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.356(**)
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

注：1. 矩阵内上下的相关系数分别对应绩效良好和非优企业样本，样本量分别为96和88；2. ** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ 。

表 2 环境、组织、领导与战略制定相关矩阵

Table 2 Correlations among average variables for EOLS model

	1	2	3	4
1 环境	1.000	0.361(**)	0.051	-0.061
	1.000	0.162	-0.105	0.211(*)
2 组织		1.000	0.262(**)	0.492(**)
		1.000	0.095	0.288(**)
3 领导			1.000	0.005
			1.000	0.241(*)
4 战略				1.000
				1.000

注：1. 矩阵内上下相关系数分别对应绩优和非优的企业，样本分别为 96 和 88。

2. ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

5 结束语

一个组织如果想取得良好的绩效,需要在

EOLS(环境、组织、领导和战略)之间保持和谐一致. 本文对 216 家公司的实证研究结果发现绩优的组织中一致性高,环境、组织、领导和战略本身以及它们的变量之间一致变动的显著相关性更为明显. 和谐管理理论中的“和谐”是建立在一致性基础上的,只有将环境、组织、领导与战略 4 方面在管理中保持协调一致,组织才有可能取得良好的绩效. 本文的研究支持了和谐管理理论中关于一致性的基本假设,把和谐理论的研究推进了一步,同时也丰富和发展了西方战略一致性理论在中国情景下的应用. 当然,本文的研究也存在一定的局限性,例如在样本数量上不够丰富,对和谐一致性仅从相关显著性角度展开,而针对具体变量之间相互影响作用的机理没有深入分析,这些都将是未来在和谐管理理论研究中有待更深入探讨的课题.

表 3 绩效差异公司间显著性相关数比较与检验

Table 3 Comparison of number of significant correlations

显著性水平	绩优公司		非绩优公司		显著相关系数样本间差异的显著性检验 p 值
	显著相关数 (变量间)	显著相关数 (EOLS)	显著相关数 (变量间)	显著相关数 (EOLS)	
p 0.01	49	3	23	1	0.001
0.05	13	0	15	2	
数目	62	3	38	3	
总数	105	6	105	6	

参 考 文 献:

[1] 席酉民, 葛京, 韩巍, 等. 和谐管理理论的意义与价值[J]. 管理学报, 2005, 2(4): 397—405.
 Xi Youmin, Ge Jing, Han Wei, et al. The meaning and value of HeXie management theory[J]. Chinese Journal of Management, 2005, 2(4): 397—405. (in Chinese)

[2] 席酉民, 王洪涛, 唐方成. 管理控制与和谐管理研究[J]. 管理学报, 2004, 1(1): 4—9.
 Xi Youmin, Wang Hongtao, Tang Fangcheng. Management control and Hexie management research[J]. Chinese Journal of Management, 2004, 1(1): 4—9. (in Chinese)

[3] 王大刚, 席酉民, 周云杰. 海尔国际化: 战略与和谐主题[J]. 科技进步与对策, 2006, (10): 162—166.
 Wang Dagang, Xi Youmin, Zhou Yunjie. Internationalization of Haier group: The analysis based on the strategic management theory and Hexie management theory[J]. Science & Technology Progress and Policy, 2006, (10): 162—166. (in Chinese)

[4] Anthony R N. Planning and control systems; A framework for analysis[J]. Management Services, 1964, 1(3): 18—24.

[5] 席酉民, 肖宏文, 王洪涛. 和谐管理理论的提出及其原理的新发展[J]. 管理学报, 2005, 2(1): 23—32.
 Xi Youmin, Xiao Hongwen, Wang Hongtao. Hexie management theory and its new development in the principles[J]. Chinese Journal of Management, 2005, 2(1): 23—32. (in Chinese)

- [6] Ansoff H I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy and Expansion[M]. New York: McGraw-Hill, 1965.
- [7] Andrews K R. The Concept of Corporate Strategy[M]. Homewood: Irwin, 1971.
- [8] Venkatraman N, Camillus J C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management[J]. Academy of Management Review, 1984, 9(4): 513—525.
- [9] Venkatraman N, Ramanujam V. Measurement of business performance in strategy research[J]. Academy of Management Review, 1987, 12(11): 801—814.
- [10] Ansoff H I. Strategic Management[M]. London: Macmillan, 1979.
- [11] Porter M E. What is Strategy? [J]. Harvard Business Review, 1996, (6): 61—78.
- [12] Weill P, Broadbent M. Leveraging the New Infrastructure[M]. Harvard: Harvard Business School Press, 1998.
- [13] Luftman L, Oldach. Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies[J]. IBM System Journal, 1993, 32(1): 198—221.
- [14] Smaczny T. IS an alignment between business and IT the appropriate paradigm to manage IT in today's organization? [J]. Management Decision, 2001, 39(10): 797—802.
- [15] Henderson J C, Venkatraman N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations[J]. IBM Systems Journal, 1999, 38(2/3): 472.
- [16] Rondinelli D, Benson R, Israel D. The struggle for strategic alignment in multinational corporations: Managing readjustment during global expansion[J]. European Management Journal, 2001, 19(4): 404—416.
- [17] John L N, Dennis P S. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14: 137—153.
- [18] Burns T, Stalker G M. The Management of Innovation[M]. London: Tavistock Publications, 1961.
- [19] Lindsay W M, Rue L W. Impact of the organization environment on the long-range planning process: A contingency view [J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(3): 385.
- [20] Venkatraman N, John E P. Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications[J]. Strategic Management Journal, 1990, 11: 1—23.
- [21] Tung, R L. Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure[J]. Academy of Management Journal, 1979, 22(4): 672.
- [22] Sang M L, Luthans F, David L O. A management science approach to contingency models of organizational structure[J]. Academy of Management Journal, 1982, 25(3): 553—566.
- [23] Grinyer P H, Yasai-Ardekani M, Al-Bazzaz S. Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies[J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(2): 193.
- [24] Miller D. Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implication[J]. Academy of Management Journal, 1988, 31(2): 280.
- [25] Pearce J A III, Robinson R B Jr. Strategic Management: Formulation and Implementation[M]. Homewood: rev. ed., Richard D. Irwin, 1985.
- [26] Bourgeois III L J. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments[J]. Academy of Management Journal, 1985, 28(3): 548.
- [27] Kathleen M S. What executives notice: Accurate perceptions in top management teams[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37(5): 1360—1378.
- [28] O'Regan N, Ghobadian A. Leadership and strategy: Making it happen[J]. Journal of General Management, 2004, 29(3): 76—92.
- [29] Szilagyi A D Jr, Schweiger D M. Matching managers to strategies: A review and suggested framework[J]. Academy of Management Review, 1984, 9(4): 626.
- [30] Papke-Shields K E, Malhotra M K. Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment[J]. Journal of Operations Management, 2001, 19(1): 5—22.
- [31] Dollinger M J. Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance[J]. Acad-

- emy of Management Journal, 1984, 27(2): 351.
- [32] Miller D, Kets de Vries M E, Toulouse R. Top executive, locus of control, and its relationship to strategy making, structure, and environment[J]. Academy of Management, 1982, 25: 237—253.
- [33] Ward P T, Bickford D J. Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure[J]. Journal of Management, 1996, 22(4): 597—626.
- [34] Homburg C, Krohmer H, Workman Jr J P. Strategic consensus and performance the role of strategy type and market related dynamism[J]. Strategic Management Journal, 1999, 20: 339—357.
- [35] West C T, Schwenk C R. Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings[J]. Strategic Management Journal, 1996, 17(7): 571—576.
- [36] Lindman F T, Callarman T E, Fowler K L, et al. Strategic consensus and manufacturing performance[J]. Journal of Managerial Issues, 2001, 13(1): 45—64.
- [37] Keats B W, Hitt M A. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance[J]. Academy of Management Journal, 1988, 31(3): 570.
- [38] John L N, Dennis P S. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14: 137—153.
- [39] Hall R H. Organizations, Structure and Process[M]. Englewood Chffs: Prentice-Hall, 1972; and 2nd ed., 1977.
- [40] Cyert R M, March J G. A Behavioral Theory of The Firm[M]. Englewood Chffs: Prentice-Hall, 1963.
- [41] Salancik G R, Pfeffer J. Constraints on administrator discretion: The limited influence of mayors on city budgets[J]. Urban Affairs Quarterly, 1977, 12(4): 475—496.
- [42] Lieberson S, O' Connor J F. Leadership and organizational performance: A study of large corporations[J]. American Sociological Review, 1972, 37(2): 117—130.
- [43] Weiner N, Mahoney T A. A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences[J]. Academy of Management Journal, 1981, 24(3): 453.
- [44] Luo Yadong, Seung Ho Park. Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(2): 141—155.
- [45] Tan J J, Litschert R J. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry[J]. Strategic Management Journal, 1994, 15: 1—20.
- [46] Tan J, Tan D. Environment-strategy co-evolution and co-alignment: A staged model of Chinese SOEs under transition[J]. Strategic Management Journal, 2005, 26(2): 141—157.
- [47] Kubovy M, Wagemans J. Grouping by proximity and multistability in dot lattices: A quantitative gestalt theory[J]. Psychological Science, 1995, 6(4): 225—234.
- [48] Veliyath R, Srinivasan T C. Gestalt approaches to assessing strategic coalignment: A conceptual integration[J]. British Journal of Management, 1995, 6(3): 204.
- [49] Miller D. Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts[J]. Journal of Management Studies, 1981, 18(1): 1—26.
- [50] Miller D, Friesen P H. Momentum and revolution in organizational and adaptation[J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(4): 591.
- [51] Miller D. Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations[J]. Journal of Management Studies, 1982, 19(2): 131—151.
- [52] Khandwalla P. Viable and effective organizational designs of firms[J]. Academy of Management Journal, 1973, 16: 481—495.
- [53] Miller D, Peter H R. Structural change and performance: Quantum versus piecemeal incremental approaches[J]. Academy of Management Journal, 1982, 25(4): 867—892.
- [54] 和谐管理研究课题组. 和谐管理理论的研究框架及主要研究工作[J]. 管理学报, 2005, 2(2): 145—152.
Hexie Management Research Team. Research framework HeXie management theory and its current work[J]. Chinese Journal of Management, 2005, (2): 145—152. (in Chinese)

- [55] Miller D. The genesis of configuration[J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12(4): 686—701.
- [56] Synder N H, Glueck W F. Can environmental volatility be measured objectively? [J]. *Academy of Management Journal*, 1982, 25(1): 185.
- [57] Wholey D R, Brittain J. Characterizing environmental variation[J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(4): 867.
- [58] Buchko A A. Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(2): 410.
- [59] Tung R L. Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure[J]. *Academy of Management Journal*, 1979, 22(4): 672.
- [60] Sathe V. Institutional versus questionnaire measures of organizational structure[J]. *Academy of Management Journal*, 1978, 21(2): 227—238.
- [61] Miller D, Friesen P. Archetypes of organizational transition[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25(7): 268—299.
- [62] Mintzberg H. Strategy-making in three modes[J]. *California Management Review*, 1973, 16(2): 44.
- [63] Miller D, Friesen P. Archetypes of strategy formulation[J]. *Management Science*, 1978, 24: 921—933.
- [64] Hart S L. An integrative framework for strategy-making processes[J]. *Academy of Management Review*, 1992, 17(2): 327.
- [65] Lumpkin G T, Gregory G D. Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1386—1407.
- [66] Miller D. Matching strategies and strategy-making process, content, and performance[J]. *Human Relations*, 1989, 42: 241—260.
- [67] Miller D. Strategy, structure, and environment: Context influences upon some bivariate associations[J]. *Journal of Management Studies*, 1979, (8): 294—316.
- [68] Miller D, Friesen P H. Strategy-making and environment: The third link[J]. *Strategic Management Journal*. Chichester: Jul/Sep 1983. 4(3): 221.
- [69] Yukl G. *Leadership in Organizations* (5th ed.) [M]. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- [70] Katz D, Kahn R. *The Social Psychology of Organizations* [M]. New York: Wiley, 1978.
- [71] Cannella Jr A A, Monroe M J. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers [J]. *Journal of Management*, 1997, 23: 213—237.
- [72] Waldman D A, Yammarino F J. CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24: 266—268.
- [73] Henry L T, Vilmos F M, Angelo F, *et al.* CEO charisma, compensation, and firm performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15: 405—420.
- [74] Marion R, Uhl-Bien M. Leadership in complex organizations[J]. *The Leadership Quarterly*, 2001, (12): 389—418.
- [75] Claude L G. Evolution of situational leadership theory: A critical review [J]. *Leadership Quarterly*, 1997, 8(2): 157—170.
- [76] Richard N O, James G H, Lawrence R J. Toward a contextual theory of leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13: 797—837.
- [77] John A, Bruce J A, Nagaraj Sivasubramaniam. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire[J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14: 261—295.
- [78] Fu Pingping, Gary Yukl. Perceived effectiveness of influence tactics in The United States and China[J]. *The Leadership Quarterly*, 2000, 11(2): 251—266.
- [79] Chun Hui, Graen G. Guanxi and professional leadership in contemporary Sino-American Joint Ventures in Mainland China [J]. *The Leadership Quarterly*, 1997, 8(4): 451—465.
- [80] Terri S, Peter D. Leadership research in an international and cross-cultural context[J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15: 277—307.
- [81] Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* [M]. Beverly Hills: Sage Publica-

- tions. 1980.
- [82] Triandis H C. The Contingency Model in Cross-Cultural Perspective[M]. San Diego: Academic Press, 1993.
- [83] Rotter J B. Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement[M]. Psychological Monographs: Complete number 609, 1966.
- [84] Jennings D E, Zeithaml C P. Locus of control: A review and directions for entrepreneurial research[J]. Academy of Management Proceedings, 1983, 13: 417—421.
- [85] Anderson C R, Schneier C E. Locus of control, leader behavior and leader performance among management students[J]. Academy of Management Journal, 1978, 21(4): 690.
- [86] Miller D, Toulouse J M. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms[J]. American Journal of Small Business, 1986, 10(3): 47—62.
- [87] Brislin R. Back-translation for cross-cultural research[J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1970, (1): 185—216.
- [88] Brislin R W. Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials, Vol. 2[M]. Allyn and Bacon: In H. C. Triandis & J. W. Berry (ed.), Handbook of cross-cultural psychology, 1980. 389—444.
- [89] Brislin R. The Wording and Translation of Research Instruments[M]. In W. Lonner & J. Berry (Eds.), Field methods in cross-cultural research. Beverly Hills: Sage Publications. 1986.
- [90] Churchill G A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs[J]. Journal of Marketing Research, 1977, 16(2): 64—73.
- [91] Gerbing D W, Anderson J C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment[J]. Journal of marketing Research, 1988, 25(5): 186—192.
- [92] Boone C deB B, van Witteloostuijn A. CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test[J]. Journal of Management Studies, 1996, 33(5): 667—699.

Research on relationship between Hexie congruence and organizational performance

WANG Da-gang, XI You-min

School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract: Based on Hexie Management theory, theoretical hypotheses are advanced which argue that for harmony configuration, there are significantly many simultaneous changes among the variables of environment (E), organization(O), leadership(L) and strategy(S). Test result by data from 216 Chinese firms, supports the hypotheses. Samples comprised of successful firms show a higher percentage of significant correlations among changes in EOLS variables than samples comprised of unsuccessful firms. Firms may be required to align their EOLS in a manner that ensures the congruence among the elements. And the results reinforce the need to further study of the relationship between the congruence of Hexie and performance of organizations.

Key words: HeXie management; strategic alignment; coalignment among EOLS; organizational performance; significant correlations