

# 和谐主题与和谐机制一致性关系的实证研究<sup>①</sup>

席酉民<sup>1</sup>, 井辉<sup>2</sup>, 肖宏文<sup>1</sup>, 曾宪聚<sup>1</sup>

(1. 西安交通大学管理学院, 西安 710049; 2. 郑州大学商学院, 郑州 450001)

**摘要:** 和谐主题、和则、谐则是和谐管理理论三个基本概念和构成要素。在变动环境中, 围绕和谐主题的和则、谐则机制互动耦合、螺旋推进是和谐管理理论倡导的问题解决思路。本研究从和谐管理理论的三个基本假定出发, 考察了和谐主题与和则、谐则机制及其绩效表现之间的关系, 并通过来自 112 家企业数据的经验研究, 验证了和谐主题与和谐机制之间存在着一致性匹配关系, 而且这种匹配关系对绩效也有显著的影响。这一结论为和谐管理理论的深入研究奠定了基础, 也为复杂多变环境下的管理问题求解提供了一定的指导作用。

**关键词:** 和谐管理; 和谐主题; 和则; 谐则; 一致性

**中图分类号:** C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2008)05-0094-08

## 0 引言

在和谐管理理论研究中, 席酉民教授等提出了从 EOL(环境-组织-领导)分析, 到和谐主题

(HT, Hexie Theme), 再到和谐机制(和则(HP, He Principles)机制, 谐则(XP, Xie Principles)机制), 再到绩效(P, Performance)的和谐管理理论在管理实践中应用的模式与过程原形<sup>[1]</sup>(如图 1)。

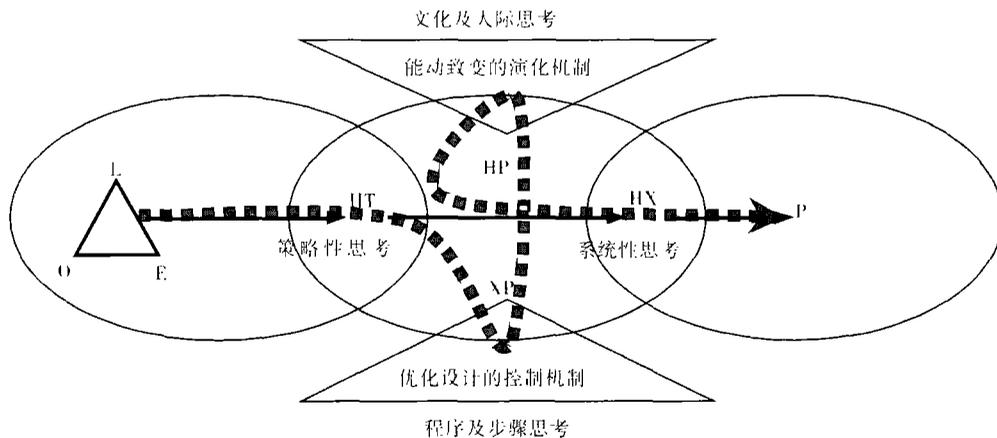


图 1 和谐管理理论的基本过程原形

Fig. 1 Basic theory framework of Hexie Management

该过程原形可描述为: 环境 (Environment, E)、组织 (Organization, O)、领导 (Leadership, L) 三个要素共同决定组织使命, 根据该使命和 EOL

可识别出组织在特定环境、特定发展阶段下的和谐主题; 和谐主题一旦确定下来, 总能找到相应的管理机制——和则与谐则解决方法的组合; 围绕

① 收稿日期: 2006-02-27; 修订日期: 2008-07-08.

基金项目: 国家自然科学基金优秀创新研究群体资助项目(70121001); 国家自然科学基金资助项目(70571061).

作者简介: 席酉民(1957—), 男, 陕西长安人, 教授, 博士生导师. Email: ymxi@mail.xjtu.edu.cn

和谐主题的和则与谐则的互动耦合(Hexie Coupling, HC)、螺旋推进就形成了和谐机制,并产生相应的和谐运行过程或状态(Hexie, HX),此过程或状态下的组织应具有较好的绩效(Performance, P).

在该原形中,包含有三个基本的一致性<sup>②</sup>假定和一个定义<sup>[5]</sup>,即:

**假定1** 如果“组织使命与EOL一致”,则说明组织使命和发展方向选择是合理的.

**假定2** 如果“和谐主题与EOL一致”,则说明和谐主题的选择是正确的,即组织在特定阶段的管理重心定位是准确的.

**假定3** 如果“和则、谐则与和谐主题一致”,则该阶段的管理系统比较完善、管理到位.

**定义:**如果组织实现了三个假定的一致性,即“组织使命与EOL一致”、“和谐主题与EOL一致”、“和则、谐则与和谐主题一致”,则组织管理是和谐的.

在上述三个基本的一致性假定和一个定义的情况下,还可推出假定4:

**假定4** 如果组织管理是和谐的,那么就能够导致好的组织绩效.

在组织系统中,从下往上看,假定3是研究组织和谐运行状况的基础,也是对组织管理系统进行设计的出发点,在和谐管理理论基本过程原形中,它又是最核心的构成部分.因此,本研究将首先考察和则(HP)、谐则(XP)与和谐主题(HT)的一致性关系及其对管理绩效的影响,探讨组织在特定环境、特定发展阶段下的工作重心(用来指代和谐主题)与其采用的管理措施(用来指代和则、谐则机制)是否存在必然的内在一致性或协同匹配关系,这种协同匹配关系是否对组织管理绩效有显著的影响等,并以此作为指导各种组织制订、选择和使用相应管理措施的依据.

## 1 概念界定与假设建立

### 1.1 概念界定

和谐管理<sup>[6~8]</sup>的思想要旨在于:在变动的环

境中,围绕和谐主题的分辨,以“优化设计”控制机制(谐则)和“能动致变”演化机制(和则)为手段,提供问题解决方案,促使组织系统螺旋推进与和谐运行.经过二十年的发展,和谐管理已逐步形成包括和谐主题<sup>[9]</sup>、和则、谐则与和谐耦合<sup>[10]</sup>等概念在内的理论体系.

首先,和谐管理采用“问题导向”的分析思路,引入了“和谐主题”的概念,并将其定义为组织在特定环境、特定发展阶段下,为实现长期发展目标所要解决的核心问题或要完成的核心任务.它具有这样几个基本性质<sup>[9]</sup>:(1)全局性.和谐主题表明组织的整体行动意向,它对组织发展具有全局性的影响,是组织整体和谐所参照的中心.(2)相对稳定性.由于和谐主题是组织与环境或者人与物要素互动过程中产生的某种深层次的、本质的或核心性问题,所以它具备在特定时段的相对稳定性.(3)情境依赖性.主题的凸现依赖于特定期组织的内外环境,环境要素的变化将直接导致原有主题不再适应组织发展,新的和谐主题将凸现出来.(4)主观认知性.组织面临的管理问题纷繁复杂,要从中提炼、归纳、判断出组织发展的核心问题有赖于组织成员,尤其是组织领导的主观认知.(5)多样性.不同的组织面临不同的外部环境和内部特征,具有各自发展的特色,因而主题呈现出多样性的特点.

其次,在和谐管理理论中,“谐则”的作用在于围绕和谐主题、对组织中的确定性要素及其间相对确定的关系进行合理安排和优化,使之配合合理、运作有序.在管理实践中,这通常表现为结构设计、制度安排、流程优化等.因此,如何设计结构、安排制度、优化流程等是“谐则”所要解决的主要问题.“和则”的作用则在于根据围绕和谐主题,对具有能动特征的行为主体,利用心理的、行为的措施,如文化、激励等影响和诱导其尽可能地表现出组织所期望的行为.如何利用设计文化与激励机制等是“和则”所要解决的主要问题.

### 1.2 假设建立

在和谐管理理论的三个基本假定中(如前文),假定3认为:如果“和则、谐则与和谐主题一

② 这里的一致性关系并非要素之间的一一对应关系,而是指要素之间的协同匹配(fit)关系,相关研究可参阅文献[2~4].

致”,则该阶段的管理系统比较完善、管理到位。这一假定的含义在于:如果组织管理系统的设计是围绕和谐主题进行的,那么就能够带来好的管理绩效。当然,这里的管理绩效并不等于系统所期望的绩效,而是指组织管理系统的工作效率或依据和谐主题构建出来的管理系统的完善程度。比如,如果和谐主题的判断选择有误,尽管“和则、谐则与和谐主题一致”情况下的管理绩效会很高,但系统的整体绩效反而会较差,假定3只是保证组织系统实现预期绩效的必要条件之一。因此,从假定3出发,可推出以下假设:

**H1:**在组织管理问题求解过程中,和谐主题与和谐机制之间存在着内在的一致性关系,即和谐主题决定了“和则”与“谐则”机制的选择与配合使用程度。

对此假设,可作这样的阐释:和谐管理理论是一套从和谐主题辨识,到“和则”、“谐则”机制设计,“双规则”机制互动耦合,再到组织管理绩效提升的结构体系;其中,“和则”、“谐则”机制的设计是围绕和谐主题进行的,有什么样的和谐主题必须有什么样的“和则”“谐则”机制与之相配合使用,二者之间存在着紧密的内在一致性关系。

**H2:**如果组织所采用的“和则”“谐则”机制与和谐主题是一致的,则依据和谐主题制订出来的组织管理系统的工作效率是高的。

根据此假设可知,和谐主题与“和则”“谐则”机制之间具有内在的一致性关系,但这样的一种一致性关系能够对管理问题求解过程或结果产生什么样的影响呢?很明显,管理措施的制订、选择与使用都是围绕效率的提升和绩效的改进进行的,如果和谐机制的设计是围绕和谐主题进行的,则与此对应的管理系统的工作效率应该是高的。

## 2 研究设计

在研究方法上,主要运用统计方法对上述假设关系进行经验验证;在问卷设计上,本文的研究问卷主要由和谐主题问卷、和谐机制问卷与绩效度量问卷三个部分组成。

和谐主题部分问卷主要是依据和谐主题的性质特征制定的,这是因为和谐主题具有情境依赖性、主观认知性、多样性等性质。在组织发展的某一时期,主题虽然可以识别确定,但就跨时期而言,主题是漂移变化的;即使是在同一时期,不同组织之间的主题通常也是不一样的。因此,虽然可以根据环境特征与组织内部情况,通过领导的主观认知,识别出组织特定发展阶段和时期的主题,但就目前而言,还无法如同波特把竞争战略分为几种基本形式的研究那样<sup>[11]</sup>,把和谐主题归结为几种基本类型,只能对不同和谐主题之间的共性特征进行抽象概括。另外,和谐主题归根结底还是一种组织任务,因此可以根据主题所指向的任务的特征设计问卷,如任务的复杂性和不确定性等。

结合组织理论中有关组织任务特征的研究<sup>[12-14]</sup>,本文从任务确定性和明晰性两个方面设计出7个题项作为衡量和谐主题变量的问卷,它们分别是组织工作重心明确程度(V11)、工作重心实现途径的明晰程度(V12)、为实现该工作重心所制订的可供参考的作业规范的明晰程度(V13)、工作重心本身的变动性(V14)、工作重心实施过程中遇到的例外情况的多少(V15)、实现过程的可程序化程度(V16)与可安排设计程度(V17)等。

同样,在组织管理理论和实践中,“和则”通常体现为对非正式规则与控制方式及非程序化管理方法的使用,而“谐则”通常体现为对正式规则与控制方式及程序化管理方法的应用等<sup>[15]</sup>。如果把二者看作是两个极端的话,那么从“和则”到“谐则”两个端点之间就应该是一个连续的统一体<sup>[16,17]</sup>。通常情况下,为完成特定时期组织和谐主题所指向的目标任务,采取的措施既有“和则”的成分,又有“谐则”的成分,是二者互动耦合的结果。因此在实践中,并不能对“和则”与“谐则”的管理措施进行明确的界定和划分,也不能片面地分析和谐主题与“和则”的一致或“谐则”的一致,只能把“和则”、“谐则”看作是一个变量。当然,在这一变量下,也可以根据关注问题的不同或程度差异,把其分为“和则”与“谐则”两个维度。基于此,在已有的探索性研究基础上<sup>[18,19]</sup>,设计出8个题项作为度量和谐机制使用情况的问卷量表,它们分别是组织培训与学习(V21)、薪酬与激

励计划改进(V22)、生产或工作流程改进(V23)、组织结构和管理制度调整(V24)、组织文化建设(V25)、工作条件与设施的改善(V26)管理技术与方法的引进(V27)、人员与岗位的安排设计(V28)等管理措施的使用程度。

至于绩效变量,多年来研究文献众多,斯蒂尔斯<sup>[20]</sup>和坎贝尔<sup>[21]</sup>等将用于度量绩效的指标集中起来,列了很长一串目录,包括生产力、利润增长率、人员调整和稳定性等,并认为不存在一个适用于任何组织的唯一性指标<sup>[22]</sup>。尽管如此,总体上可将这些绩效度量指标分为两大类:一是客观性指标,二是主观性指标。客观性指标偏重于财务数据指标,如资产报酬率、投资报酬率等;而主观性指标则偏重于质量、数量及目标的实现情况等。

在本研究中,为考察和谐主题与和谐机制之间的一致性关系及其对管理绩效的影响,采用了主观性的绩效度量和评价方法。这是因为和谐主题与和谐机制的一致性只是促进组织管理绩效改进的一个必要条件,并不必然导致组织系统整体绩效的提高,它只能说明在特定的和谐主题下,围绕该主题设计出来的和谐机制是有效的、管理系

统的工作效率是高的。基于此,可从时间(V31)、质量(V32)、成本(V33)与绩效的综合评价(V34)等方面设计出4个题项作为衡量组织管理系统工作效率变量的问卷量表。

以上全部为结构化问卷,各题项均采用利克特五点评分方式,从“1”到“5”打分。问卷收回后,将数据编码,并使用SPSS for Windows 13 统计软件分析。

### 3 数据分析

#### 3.1 基本资料分析

2005年1月开始,把该问卷作为和谐管理理论研究调查问卷的一部分发放给企业高层管理人员,或至少对企业整体发展状况有比较清楚认识的主要部门管理人员。在样本选取上,以西安交通大学管理学院的EMBA学员作为问卷发放对象,他们来自全国各地及各行业,具有比较广泛的代表性。截至2005年7月1日,本次调查共收回问卷156份,剔除无效部分,有效问卷共112份,有效率为71.8%,问卷结构及分布情况如表1所示。

表1 问卷结构

Table 1 Structure of survey

职务		所有制类型		企业规模	
董事长或总经理	22(19.6%)	国有独资或控股	11(9.8%)	特大型企业	16(14.3%)
高层管理人员	34(30.4%)	集体所有或合伙	75(67%)	大企业	39(34.8%)
中层管理人员	31(27.7%)	个体私有	3(2.7%)	中等企业	41(36.6%)
基层管理人员	25(22.3%)	合资企业	23(20.5%)	小企业	16(14.3%)
Total	112(100%)	Total	112(100%)	Total	112(100%)

#### 3.2 信度与效度检验

检验信度的方法很多,本文采用社会科学研究中常用的克朗巴哈系数法(Cronbach's  $\alpha$ )。Nunnally<sup>[23]</sup>与 Devellis<sup>[24]</sup>指出:当 $\alpha < 0.35$ 时,表示信度较低;当 $\alpha$ 介于0.5至0.7之间时,表示信度可接受;而当 $\alpha$ 大于0.7时,表示信度较好。由表2可以看出,本研究中各变量的克朗巴哈系数都在0.7以上,因此本问卷具有较好的信度。

表2 问卷信度

Table 2 Reliability of survey

变量	题目数量	Cronbach's $\alpha$
和谐主题	7	0.775 6
和谐机制	8	0.837 2
任务绩效	4	0.754 4

效度(Validity)是表示一份测验能真正测量到所要测量能力或功能的程度。本文的研究问卷在设计过程中,和谐主题和绩效变量部分尽量采

用过去实证研究中比较成熟的量表,而和谐机制部分问卷也是在探索性分析的基础上发展制定的,因此问卷的内容效度能够得到保证.另外,一般可采用探索性因子分析方法检验问卷的结构效度,如果因子载荷大于0.4通常认为结构效度是较好的.本研究的结果表明(如表3所示)各变量的因子载荷均在0.4以上,因此问卷的结构效度也在可接受的范围内.

### 3.3 和谐主题与和谐机制一致性关系的验证

在研究中,首先考察企业规模(CS)、企业性质(NATURE)等变量对和谐主题(HT)、和谐机制(HX)及绩效(P)变量是否有显著的影响.因子分析基础上的相关分析结果表明企业规模与性质对其他变量的影响并不显著(如表4所示),说明在本研究中,这些变量不会对研究结果产生显著的影响.

表3 因子载荷

Table 3 Factor loading

因子	测量变量	因子载荷
和谐主题	V11	0.662
	V12	0.596
	V13	0.408
	V14	0.635
	V15	0.544
	V16	0.655
	V17	0.541
任务绩效	V31	0.728
	V32	0.502
	V33	0.778
	V34	0.806
和谐机制	V21	0.921
	V22	0.659
	V23	0.577
	V24	0.516
	V25	0.677
	V26	0.662
	V27	0.636
	V28	0.475

表4 相关分析

Table 4 Analysis of correlation

		NATURE	CS	HT	HX	P
NATURE	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
CS	Pearson Correlation	0.275 (**)	1			
	Sig. (2-tailed)	0.003				
HT	Pearson Correlation	0.035	0.172	1		
	Sig. (2-tailed)	0.714	0.069			
HX	Pearson Correlation	-0.010	0.001	-0.467 (**)	1	
	Sig. (2-tailed)	0.913	0.993	0.000		
P	Pearson Correlation	0.148	-0.149	-0.573 (**)	0.369 (**)	1
	Sig. (2-tailed)	0.119	0.116	0.000	0.000	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

在统计意义上,和谐主题与和谐机制之间的一致性关系反映了二者之间的相关性,或者说是二者在变化方向上的一致性 or 匹配性.因此,可以用相关性程度考察和谐主题与和谐机制的一致性 or 匹配关系.相关分析结果表明(如表4),和谐主题因子与和谐机制因子之间存在着较为显著的负相关关系,即当不确定性越高时,组织越倾向于采

用“和则”的方法处理管理问题,而当不确定性越低时,组织越倾向于采用“谐则”的方法处理管理问题.

同时,利用多元线性回归方法分析和谐机制与和谐主题及其他变量之间的关系,和谐机制为因变量,其他为自变量.结果也表明(如表5),和谐机制与和谐主题有显著的负相关关系,而与企

业性质与规模等变量的关系并不显著,这一结论与上述分析结果一致.由此可以说明,和谐主题影响着组织和谐机制的制订与选择使用,和谐主题与企业所采用的和谐机制的变化关系具有内在的一致性,因此 H1 得到验证.

表5 回归分析结果

Table 5 Result of regression analysis

Model	NATURE	CS	HT	Adjusted R Square
HX	0.005 (0.053)	0.082 (0.922)	0.481** (-5.589)	0.203

a\*\*表示系数在0.01水平上显著,\*表示系数在0.05水平上显著.

b 括号内数字为t值.

另外,根据和谐主题变量得分,把和谐主题的不确定性程度作为控制变量,并分为不确定性高与不确定性低两种情况.同时根据文献[19]的研究,可把和谐机制抽取为“和则”与“谐则”两个维度.在此基础上进行的独立样本t检验结果表明(如表6):在不确定性较低的情况下,和谐机制中“谐则”因子(XP)的分值明显高于“和则”因子(HP)的分值;在不确定性较高的情况下,“谐则”因子的分值明显低于“和则”因子的分值.这也说明,在不确定性较低的情况下,组织倾向于采用“谐则”的方法处理管理问题,而在不确定性较高的情况下,则倾向于采用“和则”的方法处理管理问题,这一结论与上述分析相同,同样可以验证H1.

表6 独立样本检验

Table 6 Test for independent samples

	N	V2(HP)	V3(XP)
不确定性低	92	2.916 7	3.569 6
不确定性高	20	3.815 2	3.040 0
t 值		3.480	4.012
Sig.		0.001	0.000

### 3.4 绩效影响的实证分析

为了研究和谐主题与和谐机制之间的一致性关系对绩效的影响,必须对样本数据做进一步的分类处理.根据上述一致性关系的验证分析结果,这可分为两种情况.

一是在和谐主题所指向的任务不确定性程度较低的情况下,将和谐主题作为控制变量,考察和谐主题与“谐则”因子的一致性情况对绩效的影响.此时,可将不确定性低的样本(92个)分为两组.第一组中,“谐则”因子得分高于平均值,剩余部分为第二组,这时可用独立样本t检验的方法考察两组绩效数据之间是否存在显著差异,结果如表7所示.

由表7可以看出,绩效变量在两组之间存在着显著的差异( $t = 10.715, p < 0.01$ ),这表明不确定性低与“谐则”因子的协同匹配会对组织管理系统的工作效率产生显著影响,当二者一致时,绩效较高;反之较低.

表7 独立样本检验

Table 7 Test for independent samples

	N	V3(XP)	V4(HXP)
第一组	56	3.896 4	3.674 1
第二组	36	3.061 1	2.916 7
t 值		11.556	10.715
Sig. (2-tailed)		0.000	0.000

表8 独立样本检验

Table 8 Test for independent samples

	N	V2(XP)	V4(HXP)
第一组	12	3.424 2	3.659 1
第二组	8	2.296 3	2.505 6
t 值		6.379	7.012
Sig. (2-tailed)		0.000	0.000

二是在和谐主题所指向的任务不确定性程度较高的情况下,将和谐主题作为控制变量,考察和谐主题与“和则”因子的一致性情况对绩效的影响.此时,可将不确定性高的样本(20个)分为两组.第一组中,“和则”因子得分高于平均值,剩余部分为第二组,这时可用独立样本t检验的方法考察两组绩效数据之间是否存在显著差异,结果如表8所示.

由表8可以看出,绩效变量在两组之间存在着显著的差异( $t = 7.012, p < 0.01$ ),这表明不确定性高与“和则”机制的协同匹配会对组织管理系统的工作效率产生显著影响,当二者一致时,

绩效较高;反之较低。

由此可以推出和谐主题与“和则”、“谐则”因子的一致性对绩效能够产生较为显著的影响,这充分说明如果和谐主题与所采用的“和则”、“谐则”管理措施是一致的,则依据和谐主题制订出来的和谐机制管理系统是可行的、有效的,管理系统解决问题的效率是高的,因此 H2 得以验证。

## 4 结 论

在理论分析和已有和谐管理理论研究结论的基础上,通过来自 112 个企业的数据的经验研究,论证了组织和谐主题与和谐机制之间存在着内在的一致性或协同匹配关系,而且这种一致性或协同匹配关系对组织管理绩效有较为显著的影响。

给管理实践带来的启示在于:组织必须围绕和谐主题制订、选择和使用各种管理措施和方法。比如,在和谐主题所指向的任务不确定性程度较低的情况下,制订、选择和使用以“谐则”为主的管理措施和方法,则可能会带来更好的管理绩效,而在和谐主题所指向的任务不确定性程度较高的情况下,配合使用以“和则”为主的管理措施和方法,则可能会带来更好的绩效。

同时,本文的研究也存在着一定的不足。首先,对文中涉及到的一些问题——如“和则”、“谐则”机制作用机理的深入剖析以及与之相对应的各种管理工具的开发等——都有待进一步深入研究,这也是目前正在开展的工作;其次,本研究所中的样本数量还相对不足,这在一定程度也会影响本研究结果的可靠性。

## 参 考 文 献:

- [1] 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 of Hexie Management Theory and its current work[J]. Chinese Journal of Management, 2005, 2(2): 145—152. (in Chinese)
- [2] Ensign P. The concept of fit in organizational research[J]. International Journal of Organizational Theory & Behavior, 2001, 4 (3&4): 287—306.
- [3] Drazin R, Van de Ven A H. Alternative forms of fit in contingency theory[J]. Administrative Science Quarterly, 1985, 30: 514—539.
- [4] Venkatraman N. The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence[J]. Academy of Management Review, 1989, 14: 423—444.
- [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] 席酉民, 韩 巍. 管理研究的系统性再剖析[J]. 管理科学学报, 2002, 5(6): 1—8.  
Xi Youmin, Han Wei. Systematic rethinking on management[J]. Journal of Management Sciences in China, 2002, 5(6): 1—8. (in Chinese)
- [7] 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.  
Xi Youmin, Shang Yufan. Hexie Management Theory[M]. Beijing: China Renmin University Press, 2002. (in Chinese)
- [8] 席酉民, 韩 巍, 尚玉钊. 面向复杂性: 和谐管理理论的概念、原则及框架[J]. 管理科学学报, 2003, 6(4): 1—8.  
Xi Youmin, Han Wei, Shang Yufan. Facing complexity: Conceptions, principles and framework of Hexie Management Theory[J]. Journal of Management Sciences in China, 2003, 6(4): 1—8. (in Chinese)
- [9] 王 琦, 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释[J]. 管理评论, 2003, (9): 24—30.  
Wang Qi, Xi Youmin, Shang Yufan. The core of Hexie Management Theory: Reinterpreting of Hexie Theme[J]. Management Review, 2003, (9): 24—30. (in Chinese)
- [10] 席酉民, 曾宪聚, 唐方成. 复杂问题求解: 和谐管理的全脑耦合模式[J]. 管理科学学报, 2003, 9(3): 88—96.  
Xi Youmin, Zeng Xianju, Tang Fangcheng. Complex problem solving: Brain model of Hexie Coupling[J]. Journal of Management Sciences in China, 2006, 9(3): 88—96. (in Chinese)
- [11] Porter M. Competitive Strategy[M]. New York: Free Press, 1985.
- [12] Withey M, Daft R L, Cooper W H. Measures of perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale

- [J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26(1): 45—63.
- [13] Victor B, Blackburn R S. Determinants and consequences of task uncertainty: A laboratory and field investigation[J]. *Journal of Management Studies*, 1987, 24(4): 387—405.
- [14] Karimi J, Somers T M, Gupta Y P. Impact of environmental uncertainty and task characteristics on user satisfaction with data[J]. *Information Systems Research*, 2004, 15(2): 175—193.
- [15] Van de Ven A H, Delbecq A L, Koenig J R. Determinant of coordination modes within organizations[J]. *American Sociological Review*, 1976, 41(2): 322—338.
- [16] Gittel J H. Organizing work to support relational coordination[J]. *The International Journal of Human Resource Management*. 2000, 11(3): 517—539.
- [17] Gittel J H. Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects[J]. *Management Science*, 2002, 48(11): 1408—1426.
- [18] 席酉民, 葛京. 和谐管理理论: 案例及应用[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.  
Xi Youmin, Ge Jing. *Hexie Management Theory: Cases and Implications*[M]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University Press, 2006. (in Chinese)
- [19] 席酉民, 井辉, 曾宪聚, 肖宏文. 和谐管理双规则机制的分析与验证[J]. *管理学报*, 2006, 3(5): 505—510.  
Xi Youmin, Jing Hui, Zeng Xianju, Xiao Hongwen. Analysis and validation to the “Dual Principles” Mechanism of Hexie Management[J]. *Chinese Journal of Management*, 2006, 3(5): 505—510. (in Chinese)
- [20] Steers R M. *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*[M]. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company Inc. 1977.
- [21] Campbell J P. On the Nature of Organizational Effectiveness, in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. 13—55.
- [22] McCann J. Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments[J]. *Human Resource Planning*, 2004, 27(1): 42—50.
- [23] Nunnally J C. *Psychometric Theory*[M]. 2nd edition. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [24] DeVellis R F. *Scale Development: Theory and Application*[M]. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage publications, Inc. 2003.
- [25] Marlin D, Hoffman J, Lamont B T. Porter's generic strategies, dynamic environments, and performance: A profile deviation fit perspective[J]. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1994, 2(2): 155—175.
- [26] Scott R. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*[M]. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1998.

## Empirical study on fit of Hexie theme and Hexie mechanism

*XI You-min<sup>1</sup>, JING Hui<sup>2</sup>, XIAO Hong-wen<sup>1</sup>, ZENG Xian-ju<sup>1</sup>*

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

2 School of Business, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China

**Abstract:** Hexie theme, He principles and Xie principles are three fundamental concepts and building blocks in Hexie management theory. In turbulent market environments, the interaction, coupling and Spiral Propulsion between He principles and Xie principles under Hexie theme is a problem-solving thought advocated by Hexie management theory. According to the three assumptions in Hexie management research, this paper explored the relationships among Hexie theme, Hexie mechanism and performance, and validated the existence of fit between Hexie theme and Hexie mechanism using data coming from 112 enterprises. On the basis of this, deep research also indicated that this kind of fit had a significant influence on management performance. These findings not only formed a basis for later research on Hexie management theory, but also provided some positive guidance to management problem-solving practice in dynamic environments.

**Key words:** Hexie management; Hexie theme; He principles; Xie principles; fit