

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220725.101

战略过程中的中层管理者

李炜文, 高岩, 李晓彤

(中山大学管理学院, 广东广州 510000)

摘要: 在动态、不确定、复杂和模糊的经营环境下, 中层管理者作为企业联通战略制定与执行的关键环节, 其角色和价值越来越受到学术界和企业界的关注。然而, 当前围绕战略过程所开展的中层管理者研究还较为分散, 缺乏对中层管理者角色及行为的系统性研究, 尤其对中国情境下的中层管理者管理实践认识不足。本文试图对1986—2020年间国内外顶尖期刊发表的103篇中层管理者文献进行分析, 提出一个整合的中层管理者概念框架。本文首先对中层管理者的概念内涵及其在战略过程中的角色作用进行系统阐述; 接着分别梳理了中层管理者在战略决策和战略执行过程中的作用机理; 最后, 总结了现有研究的不足并提出在中国制度文化和数字化情境下开展中层管理者研究的建议。本文构建了中层管理者研究的整体概念框架, 厘清了中层管理者参与企业战略过程的作用机理, 提出了中国情境下未来研究的发展方向, 为进一步推动中层管理者研究的发展奠定了基础。

关键词: 中层管理者; 战略过程; 中国情境; 文献述评

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)12-0069-18

一、引言

信息技术的兴起与市场全球化的趋势引发了企业经营环境的动荡, 这对企业的战略响应能力带来了巨大挑战(Bennett和Lemoine, 2014)。作为企业中联通战略制定与战略执行的关键环节, 中层管理者的作用和价值越来越受到学术界和企业界的重视。无论是公司创业(Ren和Guo, 2011; Burgess, 2013)、产品创新(Grimpe等, 2019), 还是企业战略制定(O'Shannassy, 2014)与战略实施(Hirte, 2018), 中层管理者都起着至关重要的作用。Mollick (2012)的一项针对美国游戏产业的研究发现, 中层管理者的资源协调能力是形成企业竞争优势的主要因素。中层管理者影响企业发展的例子屡见不鲜。例如, 诺基亚手机快速衰退的一个重要原因即为中层管理者不愿意将负面信息传递给高层管理者(Vuori和Huy, 2016)。而腾讯之所以能够推出微信这一划时代产品, 则是得益于以张小龙为首的中层管理者积极进行企业内部创业(刘静和苏

收稿日期: 2022-03-24

基金项目: 国家自然科学基金优秀青年项目(71922022); 国家自然科学基金重点项目(72232010)

作者简介: 李炜文(1982—), 男, 中山大学管理学院教授, 博士生导师;

高岩(1993—), 男, 中山大学管理学院博士研究生(通讯作者, gaoy279@mail2.sysu.edu.cn);

李晓彤(1993—), 女, 中山大学管理学院博士研究生。

敬勤,2019)。因此,如何理解中层管理者在战略过程中的作用是企业响应动态环境变化、实现转型升级需要回答的关键问题。

虽然已有一些学者关注中层管理者在战略过程中的作用,但关于中层管理者的研究仍较为碎片化。首先,中层管理者研究的基础理论缺失。与高管研究多以高阶梯队理论为基础(Hambrick和Mason,1984)、明确界定高管的内涵和作用相比,中层管理者研究并不存在统一的理论基础。现有研究一般将中层管理者定义为“高管之下,一线主管人员之上的企业中坚管理人员”(Dutton等,1997)。该定义虽然明确了中层管理者的范围,但过于宽泛,既没有指出中层管理者的功能,也无法区分中层管理者内部角色作用差异。定义的模糊性限制了中层管理者基础理论的形成,并导致中层管理者研究开展困难且主题零散,无法形成足够的影响力。

其次,现有研究缺乏对于战略过程中的中层管理者角色作用的系统性理解。中层管理者所承担的角色复杂多样,包括打通决策层与运营层的壁垒,建立与外部利益相关者的联系,识别战略机会和发起自主决策,等等(Wooldridge等,2008),这些角色相互关联且共同起作用。然而,既有研究往往只能选择聚焦于单一角色,缺乏系统性视角,难以揭示中层管理者在组织中兼具多重角色的特点以及在不同组织情境下如何转换角色重心的动态过程。

再次,现有研究缺乏考虑中国特有的制度文化,以及以数字经济蓬勃发展为特征的“中国情境”对中层管理者角色和作用的影响。相较于西方社会,中国社会独特的制度和文​​化使得中国制度情境下的中层管理者呈现出不同的利益相关者互动模式(赵晶和王明,2016)。与此同时,数字技术的运用使得垂直信息的传输越来越便利,中层管理者传统上所承担的沟通和信息传达的角色正逐步被弱化(戚聿东和肖旭,2020),这为中层管理者自主决策提供了更好的平台和机遇(蔡莉等,2019)。

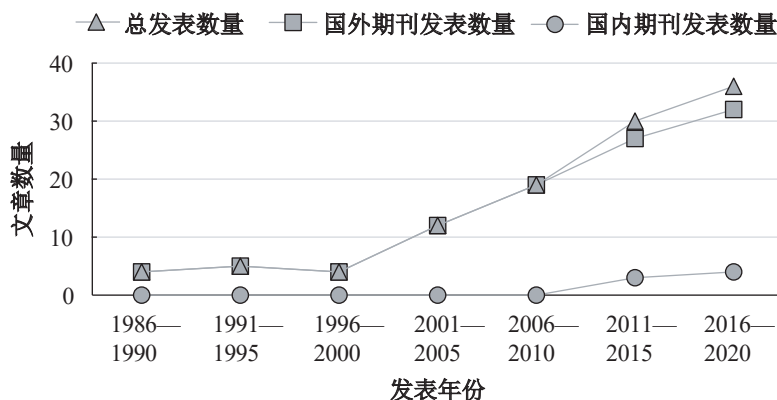
本文试图弥补以上研究空白,通过分析中层管理者在战略过程中的角色作用,提出一个整合概念框架,并基于这一框架围绕中层管理者研究中的主要议题、研究发现、理论机制和边界条件进行分析。首先,本文基于中层管理者不同的战略角色,构建以“知识管理—关系联结—决策参与—自主决策—战略执行”为核心主题的概念框架,尝试梳理不同主题的核心理论机制,评估这些理论机制在跨主题解释中层管理者战略角色时的一致性,也说明不同主题研究之间的联系。其次,本文依据战略过程的不同阶段,分别围绕战略决策与战略执行过程对不同主题文献进行述评,并分析中层管理者在不同战略过程中的作用机理。通过文献梳理,本文发现过往研究存在以下不足:对情境因素的差异化影响不够重视,对中层管理者资源优势形成机制认识不够深入,对中层管理者多角色冲突以及战略决策参与后果的理解不够全面。最后,本文着眼于中国制度、文化与数字经济的情境特征,提出进一步探索的方向:中国制度转型情境下的中层管理者承担的角色研究,中国文化情境下中层管理者独特行为研究,数字时代中层管理者作用转变研究,并提出了相应的研究建议。本文基于系统性的分析框架,明确了中层管理者研究的理论脉络和主要研究议题,总结了现有中层管理者研究的不足,并结合中国情境预测了未来研究方向,对于进一步推动中层管理者研究和管理实践发展具有借鉴意义。

二、研究方法

针对研究问题,本文选择标准抽样方法来确定文献范围。具体方法分为以下步骤:第一,确定文献检索的期刊范围,主要包括FT50列表范围内的期刊和国家自然科学基金委认定的30本重要的管理学期刊,因为这些期刊代表当前国际与国内管理研究的主流趋势。第二,通过关键词检索主题文献。英文文献依托Web of Science数据库,以“middle manager”“middle management”和“mid-level management”作为关键词,中文文献依托中国知网,以“中层管理者”

和“中层管理人员”作为关键词,分别以题目、摘要和关键词为关注点在目标期刊中检索相关的文章。第三,分别阅读每篇文章的摘要和全文,删除研究主题不符的文献,增加文献中被遗漏的参考文献。

由此,我们共得到103篇文献(96篇英文文献和7篇中文文献)。图1展示了不同时间段的国内外文献数量。从中可以看出,最近20年是中层管理者研究快速发展的时期,但以西方情境研究为主,国内研究起步较晚,近十年来才逐渐关注中层管理者在战略过程中的作用。



资料来源:作者整理。

图1 中层管理者研究文献发表的时间段分布 (1986—2020年)

除了发表刊物、年份等基本信息,为展现该主题文献的研究过程,本文在编码过程中主要侧重于文献类型、研究方法、理论视角、研究主题和核心研究发现等,在分析这些文章的主要内容、研究变量、理论视角的基础上进行主题归类。下面将结合过往文献构建中层管理者研究的概念框架,借以分析中层管理者研究的演进脉络,并分别围绕中层管理者战略决策和执行过程进行文献述评,剖析中层管理者的作用机理,最后提出中国情境下的未来研究展望。

三、中层管理者研究的概念框架和理论视角

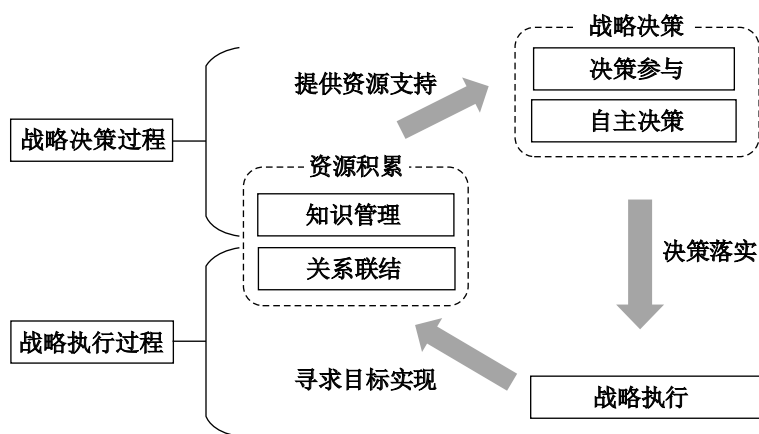
(一)中层管理者研究的概念框架

中层管理者是指负责制定具体的计划与流程,以贯彻执行战略目标的人员,在组织中起着获取、分享和管理知识,连接高层管理者与基层员工,参与并完善高管团队决策,促进企业变革和创业行为的作用。区别于其他层级的管理者,中层管理者对战略过程的影响体现为:第一,中层管理者难以直接参与企业战略决策,只能通过建言献策的方式影响决策制定;第二,中层管理者需要对部门绩效负责,通过战略目标分解向基层管理者传达具体的执行任务;第三,中层管理者是企业知识管理与关系构建的核心,是连接决策与执行的关键环节。传统研究认为中层管理者所扮演的核心角色是上传下达,但现有研究越来越认识到中层管理者对于企业构建竞争优势、实现转型升级所发挥的作用(Wooldridge等,2008)。

中层管理者的典型特征使其在战略过程中发挥独特作用。一方面,高层管理者需要借助中层管理者获悉员工、客户以及部门的诉求,以确保决策制定的可行性和有效性(Raes等,2011);另一方面,决策制定的理想化常引起基层员工的执行抗拒,中层管理者需要采取相应的策略推动决策执行,减少冲突发生(King等,2020),这些独特作用可以被概括为中层管理者专属的“连接职能”。这种“连接职能”使得中层管理者研究常以多主体间互动关系为研究对象,探究互动过程对组织绩效或能力的影响效应,复杂的过程机制导致中层管理者研究难以借助其他层级

管理者研究结论加以诠释。此外,伴随数字技术应用的普及,企业越来越依赖虚拟管理与沟通模式,中层管理者“连接职能”的内涵得到进一步丰富,复杂的管理现象需要建立专属中层管理者的理论框架进行解释。

围绕战略过程,本文将中层管理者的角色分为5种类型:知识管理、关系联结、决策参与、自主决策和战略执行(如图2所示)。在资源积累部分,中层管理者借助结构优势与不同群体建立关系网络,并通过整合不同来源知识形成以中层管理者为结构洞的知识网络,知识网络与关系网络的构建可以为企业战略活动提供所需资源。在战略决策过程,知识网络可以为中层管理者决策参与提供信息支持,高管团队需要借助中层管理者补充知识完善战略决策,而关系网络则为中层管理者提供必要社会资源以支持其发起创业、变革等自主决策行为。在战略执行过程,战略决策需要由中层管理者转化为具体的举措,并通过知识搜寻与合作建立克服执行过程中非常规问题和资源限制带来的挑战。本文将围绕这5种角色分别解析中层管理者在战略决策与战略执行过程中的具体作用机理。



资料来源:作者整理。

图2 中层管理者研究的概念框架

(二)中层管理者研究理论视角

围绕中层管理者在战略过程中的角色作用,现有文献从不同理论视角分析了中层管理者在战略过程中的作用机制和战略影响。梳理理论视角有助于我们理解中层管理者研究中的核心理论机制,并分析这些理论机制在跨主题解释中层管理者战略过程活动的一致性。表1对不同研究主题中采用的主要理论进行了归纳。本部分将分别从战略决策与战略执行过程分析这些理论的核心逻辑在解释中层管理者战略作用机制时的有效性。

首先,在中层管理者战略决策过程研究中,主要的理论视角集中于心理学理论、社会学理论和经济学理论,其中跨主题解释力较强的理论包括角色理论、注意力基础观和代理理论。角色理论强调角色期望对个体行为的影响,认为中层管理者对战略决策的影响作用取决于组织对中层管理者的角色预期。因此,组织情境(Mantere, 2008)、高管态度(Raes等, 2011)、上下级关系(黄杜鹃等, 2019)都会影响中层管理者决策参与行为。而注意力基础观则将企业行为视作注意力分配的必然结果,而中层管理者恰好实现对战略决策者注意力不足的有效补充。在这一逻辑下,受高管注意力结构影响,中层管理者可以帮助识别战略机会(Ren和Guo, 2011)。代理理论主要基于代理关系下利益不一致所引发的机会主义行为,强调对中层管理者自主行动进行监督约束的重要性。主要的研究发现包括:中层管理者自主性过高可能会导致资源过度配置

(Natarajan等, 2019)、过度追求个人利益(Shimizu, 2012)。虽然不同理论视角对于中层管理者战略作用的解读存在一定差异,但都基于共同的前提假设:中层管理者对战略决策的价值偏向辅助性资源,能否有效发挥对战略决策的贡献作用取决于决策者能力与态度。

表1 中层管理者研究的主要理论视角

战略过程	主题	主要理论视角
战略决策过程	知识管理	组织解释,能力—动机—机会框架
	关系联结	角色理论,社会网络理论
	决策参与	角色理论(4),印象管理理论(3),社会交换理论(2),注意力基础观,代理理论,信息处理理论,期望理论,社会建构理论,社会认同理论,企业行为理论
	自主决策	注意力基础观,代理理论,社会认知理论,情境强度理论,复杂适应系统理论
战略执行过程	知识管理	资源基础观(2),信息处理理论,企业行为理论,话语理论
	关系联结	角色理论,动态能力理论,社会学习理论,道德代理理论
	战略执行	注意力基础观(2),资源基础观,社会交换理论,社会认同理论,战略选择理论,结构化理论,高层梯队理论,期望理论

注:括号中的数字对应相关文献的数量,无标注则为1。

其他理论视角更适用于研究个别主题,跨主题解释力不强。如:能力—动机—机会框架的逻辑表明知识管理作用的发挥依赖于个人能力(Currie等, 2015);印象管理理论则强调议题推销行为受到印象管理动机的驱动(Dutton和Ashford, 1993; Dutton等, 1997, 2001);而在社会认知理论的逻辑下,组织环境和个人动机共同驱动中层管理者内部创业行为的产生(吴建祖和李英博, 2015)。值得注意的是,某些理论跨主题解释力的不平衡也为进一步研究提供了机会。比如,基于社会交换理论探讨自主决策行为的产生原因,通过社会建构理论解释社会环境在中层管理者内部创业活动中的作用。

其次,在中层管理者战略执行过程研究中,主要的理论视角集中于组织理论、心理学理论和经济学理论,其中跨主题解释力较强的理论为资源基础观。资源基础观强调独特的资源与能力是企业竞争优势的来源,而中层管理者关联的知识与人力资源正是企业的关键资源。中层管理者可以帮助企业明晰组织能力对企业绩效的影响路径(King和Zeithaml, 2001),强化对战略性人力资源的整合利用(Gong等, 2009; Chen等, 2016),从而帮助企业构建竞争优势。其他理论视角则为资源基础观理论提供了有力补充。比如,将资源基础观与社会交换理论进行结合,通过认知视角的引入,实现对中层管理者战略角色研究的进一步深入。

最后,更多理论体现为主题解释的独特性。相较于战略决策过程,注意力基础观在中层管理者战略执行研究中同样较多应用,但研究发现更加多样化。注意力资源的补充在一定程度上可以缓解决策者的认知压力(Grimpe等, 2019),却无法消除战略机会错失的风险,中层管理者与高管团队间一致的注意力偏好也可能造成战略失败(Vuori和Huy, 2016),这帮助决策者明确了中层管理者的作用边界,中层管理者的作用更多在于释放组织潜力,而非对企业发展起决定性作用。社会认同理论和社会学习理论则强调了社会因素对中层管理者的影响,比如:高管价值理念的传递(Lam等, 2010)、社群价值目标对组织目标实现的干扰(Porck等, 2020)等。可以看到,这些理论的应用在丰富中层管理者研究的同时,也强化了对中层管理者战略角色的认识,尤其是消极作用的发现为进一步研究提供了机会。

四、中层管理者研究演进脉络

研究重心的时间分布客观上反映了中层管理者研究领域内理论演进与发展的逻辑脉络。根据研究重点和理论视角的不同,已有中层管理者研究可以大致分为三个研究阶段。

早期研究(1985—1990年)属于理论探索阶段,这一时期主要关注中层管理者在战略过程中的分工。早期战略领域研究将战略制定视作以几个核心高层管理者为主体的决策过程,认为中层管理者只需要执行决议。这一点被后来的学者所批判,Mintzberg和Waters(1985)通过观察企业战略过程后发现,战略制定受到不同层级管理者的共同作用,其中既有中低层管理者对实践困惑的发问,也有高层管理者对企业发展的思考。Schilit(1987)则明确提出中层管理者会影响企业战略制定,因为中层管理者参与战略制定的案例并不少见。随着对中层管理者认识的加深,越来越多的学者开始尝试结合行为理论,解释中层管理者层面因素对企业战略的影响。行为理论的理论视角为中层管理者战略价值的确立建立了理论基础,对中层管理者的认识逐渐深化,从单纯负责战略实施转变为战略制定与实施(Wooldridge等,2008)。

中期研究(1990—2010年)是研究深入阶段。伴随中层管理者战略决策参与的常态化,中层管理者研究逐渐将研究重点从战略分工转向探讨中层管理者在战略过程中的不同角色,解释中层管理者如何影响企业战略形成与实施。Wooldridge和Floyd(1990)率先提出,中层管理者可以提高决策质量和执行效率,进而影响企业战略。在此基础上,Bartlett和Ghoshal(1993)重新定义了中层管理者的角色,除了战略执行,中层管理者还需要支持基层管理者的创业想法。在行业知识快速增长的背景下,企业对决策效率和创新创业的重视愈加突显中层管理者沟通连接作用的重要性。除了纵向连接高管团队和基层员工,中层管理者还可以进行跨边界水平连接,通过协同各职能部门实现知识传递与资源互补(Bartlett和Ghoshal,1993;Taylor和Helfat,2009)。在这一时期,更多理论被运用到中层管理者研究,包括心理学理论、经济学理论、人口学理论、社会网络理论等,理论的多元化为中层管理者研究提供了全新的理论视角,大幅推进了对企业中层管理者角色作用的认识。此外,除了不同领域理论在中层管理者研究中借鉴运用,这一时期也涌现出一些新理论为中层管理者的战略角色赋予新的内涵。比如,Nonaka(1994)的知识创造理论就有效解释中层管理者在知识传递和整合方面的作用,突出了中层管理者对企业知识创造以及战略变革的贡献。

近期研究(2011—2020年)是研究转型时期,这一阶段有研究开始从中层管理者个体战略影响转向关注中层管理者与其他群体互动的战略影响。在这一时期,伴随数字技术的普及,大量非结构化信息的涌入开始模糊企业战略制定与战略实施的界限。面对组织情境的日益复杂化,有学者尝试从交互过程和系统理论视角发掘中层管理者的战略作用,中层管理者逐渐摆脱角色限制转向以知识资源整合与协调为核心的企业价值贡献。Raes等(2011)提出高管团队与中层管理者(TMT-MM)交互的过程模型,认为TMT-MM间协作可以实现知识互补并有效识别环境变化,提高企业战略制定与实施的效率。与此同时,外部利益相关者也成为中层管理者互动的对象。Guo等(2017)发现中层管理者为实现战略目标会主动与当地官员建立互动关系,而这种外部资源整合行为超出了中层管理者的原有角色定义。以系统理论、生态理论为代表的社会理论推动中层管理者研究转向多主体互动研究,中层管理者不再作为单独的要素进行研究,而是作为系统中的一个成员,通过与其他成员的互动产生影响作用。

整体来看,现有中层管理者研究依旧停留于理论开发阶段。目前中层管理者研究通过结合不同领域理论,分析了中层管理者的独特战略价值,包括知识管理、关系联结、自主决策等。这些研究深化了对中层管理者行为特质和战略价值关系的认识,以及对不同组织类型中中层管理者战略角色的理解,但缺少统一的概念框架对过往研究进行整合。为了厘清中层管理者在不同战略环节中发挥独特作用的内在机理和逻辑,接下来本文将分别对战略决策过程和战略执行过程下的中层管理者研究进行详细论述。

五、中层管理者在战略过程中的作用机理

传统观点认为中层管理者的作用主要是实现层级间信息的有效传递。为实现这一定位,中层管理者积极进行信息整合与传递,尝试通过议题推销或自主行动的方式响应环境变化,贯彻企业决策者的战略执行指令,帮助企业构建竞争优势。随着数字经济的发展,企业边界变得越来越模糊,中层管理者的角色范围也逐渐摆脱组织边界的约束,变得更加多样复杂。

现有研究对中层管理者在企业战略过程中角色和功能的讨论可以分为战略决策过程和战略执行过程的研究(主要研究内容和代表性文献整理如表2所示)。在企业战略决策过程中,中层管理者作为组织信息上下传送的枢纽,他们有效识别环境中的战略机会,通过向高层管理者推销议题或主动发起内部创业活动等方式,实现企业战略的有效参与。而在战略执行过程中,战略目标经中层管理者解读细化,被拆解为不同的执行目标,通过向基层管理者传达任务,并进行执行过程的有效控制协调,实现战略目标的预期实现。

表2 战略过程中的中层管理者研究综述的主要内容和代表性文献

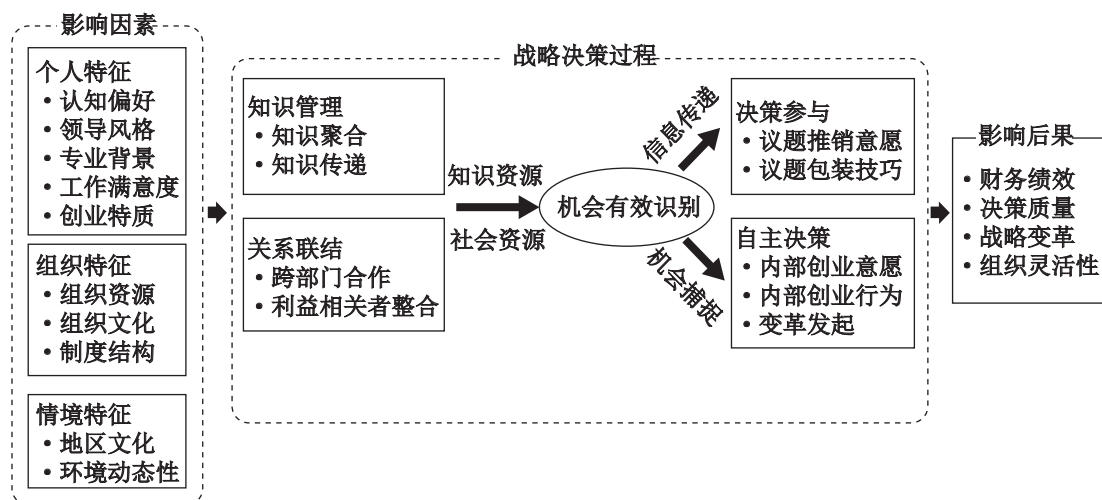
战略过程	主题	研究内容	代表性文献(国外研究vs国内研究)
战略决策过程	知识管理	知识管理对战略决策的影响	Beck和Plowman, 2009; Currie等, 2015
	关系联结	关系网络对战略决策的影响	Floyd和Wooldridge, 1997; Pappas和Wooldridge, 2007
	决策参与	议题推销意愿的驱动因素	Dutton和Ashford, 1993; Mantere, 2008; 黄杜鹃等, 2019
		议题推销行为的实现过程	McMullen等, 2009; Thomas等, 2011; Tröster和van Knippenberg, 2012; Eggers, 2016
		决策参与的影响后果	Raes等, 2011; Natarajan等, 2019; 樊耘等, 2012; 高静美和陈甫, 2013
	自主决策	自主决策行为的驱动因素	Hornsby等, 2002; Marginson, 2002; Hornsby等, 2009; 吴建祖和李英博, 2015; 王林雪和张娜, 2017
自主决策行为的组织影响		Shimizu, 2012; Heyden等, 2017; Glaser等, 2016	
战略执行过程	知识管理	战略执行中的知识管理活动	Tippmann等, 2013; Currie等, 2020; Outila等, 2020; 谢荷锋等, 2018
	关系联结	组织内联结的过程与作用	Taylor和Helfat, 2009; Lam等, 2010; Gjerde和Alvesson, 2020
		组织外联结的组织影响	Guo等, 2017
	战略执行	战略价值的意义构建	Balogun和Johnson, 2004; Alfoldi等, 2017; Heyden等, 2018; 李旭文和齐中英, 2019
		战略目标的行动转化	King和Zeithaml, 2001; Caza, 2011; Schubert和Tavassoli, 2020
战略执行中的情绪管理		Huy等, 2014; Gylfe等, 2016; Ateş等, 2020	

资料来源:作者整理。

1. 战略决策过程中的中层管理者

受认知能力和知识水平的限制,企业决策者容易出现环境认知偏差,而中层管理者多样化思考可以完善决策者认知,优化企业战略(Wooldridge等, 2008)。中层管理者借助自身结构优势可以将分散的个人知识与组织知识进行整合,从中识别出具有价值的重要议题,经由议题推销或自主决策行为,帮助企业捕捉战略机会,实现组织优势的塑造。如图3所示,战略决策过程中的中层管理者研究涉及四类角色:知识管理、关系联结、决策参与和自主决策。

(1)关系联结。上下联通的结构优势赋予中层管理者独有的社会资本,跨边界活动帮助中层管理者获得大量社会资本,包括声誉、信任、合法性等,进而提高其决策参与的可能性。以合法性为例,Floyd和Wooldridge(1997)发现,中层管理者在协调内外部群体利益的过程中获得了更大的战略影响力。Pappas和Wooldridge(2007)进一步发现,中层管理者的网络中心位置可以促进企业实现战略更新,形成新的组织能力。社会情境因素是过往研究的关注重点,强调中层管理者关联社会网络的重要性。但随着数字技术的应用,网络结构特点也随之改变,从以组织结构搭建的网络逐渐转变为依托信息与资源建立的网络,这改变了中层管理者关系网络的形式与影响范围。数字经济背景下如何解释中层管理者关系联结值得未来研究更多关注。



资料来源:作者整理。

图3 战略决策过程中的中层管理者作用机理

(2)知识管理。层级结构特点使中层管理者居于组织知识系统的中心,中层管理者在知识聚合和传递方面中具有独特优势。首先,不同于其他层级管理者对知识类型的选择性关注,中层管理者居于组织信息迭代的中心,各类信息的汇集使其拥有最全面的知识结构,这为企业战略决策提供必要的信息储备。例如,Beck和Plowman(2009)发现,组织内针对非常规事件的各类观点经传递分享可以实现迭代统一,有助于企业做出更加合理的战略判断。其次,作为职能部门负责人,中层管理者可以为传递的知识提供必要的“质量保证”,提高知识传递效率,增加决策者对传递知识的重视。Currie等(2015)发现,专业型中层管理者借助专业内和跨专业权力可以保障知识传递顺畅。

(3)决策参与。关系联结和知识管理所带来的资源优势为中层管理者影响企业战略提供了必要条件,而决策参与研究则侧重于关注中层管理者影响战略的过程与后果。议题推销是中层管理者实现战略影响的重要途径,现有研究围绕中层管理者议题推销主要从两个方面展开:首先,议题推销意愿的驱动因素。在高度集权的企业中,议题推销往往不被重视且容易被视作对上级权威的挑战,这会降低中层管理者的议题推销意愿(Reitzig和Maciejovsky,2015)。因此,组织结构、组织文化成为影响中层管理者议题推销意愿的重要因素(Dutton和Ashford,1993;Mantere,2008)。在组织文化方面,Westley(1990)认为开放包容的组织文化更支持中层管理者参与决策。在结构设计方面,De Clercq等(2011)提出,组织设计时应强化反馈机制和激励措施,以提高中层管理者的工作满意度,调动其建言积极性。Tarakci等(2018)发现,企业选择以社会绩效作为考核标准,有利于推动中层管理者寻找新的方案并建言高管。在个体层面,

领导风格是主要的影响因素,开放的态度和融洽的上下级关系有助于鼓励中层管理者分享观点(Tröster和van Knippenberg,2012;Reitzig和Maciejovsky,2015;黄杜鹃等,2019)。Kolk等(2010)发现变革型领导往往对不同意见持有开放态度,这有助于鼓励中层管理者参与决策讨论。

其次,议题推销的具体实践过程。受限于信息处理能力和个体偏好的影响,战略决策者很难对所有议题保持同样的兴趣,因此如何选择和包装议题就成为中层管理者议题推销成功与否的关键(Wooldridge等,2008)。现有研究发现,情境因素、团队特征、领导偏好、推销策略都是中层管理者在议题推销过程中需要考虑的要素(Dutton和Ashford,1993;Dutton等,2001;McMullen等,2009;Thomas等,2011;Tröster和van Knippenberg,2012;Eggers,2016)。例如,Eggers(2016)在解析Intel成功转型经历时发现,中层管理者将议题重点集中于业务发展而非技术选择,就可以成功规避前一轮技术路径选择失败带来的决策偏见,更容易获得高层管理者支持,顺利实现技术转型。此外,Ling等(2015)从文化角度入手,提出议题推销的文化观,认为在不同文化情境会影响到具体推销议题的选择。

除了决策参与途径,中层管理者决策参与效果同样被不少学者所关注。目前的研究对于中层管理者决策参与后果的认识并不一致。多数研究以企业行为理论为依托,认为中层管理者参与决策能够纠正决策者认知偏差,提高决策质量(Raes等,2011),确保企业战略目标一致(Ketokivi和Castañer,2004;Jarzabkowski和Balogun,2009),提升企业财务绩效水平(Wooldridge和Floyd,1990;樊耘等,2012;Ahearne等,2014),促进企业实现战略变革(高静美和陈甫,2013)。但Natarajan等(2019)发现中层管理者会通过不必要的资源配置行为来证明自身管理能力以提升个人收入,而这种行为会降低企业运营效率并造成资源浪费。

随着第四次工业革命的到来,中层管理者的角色定位正发生转变。伴随平台化成为不少企业的转型目标,中层管理者的价值遭遇质疑,这促使中层管理者尝试更多主动行为证明自身价值。因此,未来研究需要进一步挖掘中层管理者决策参与形式的多样性,以及如何通过制度设计去引导中层管理者决策参与行为,避免可能的不利影响。

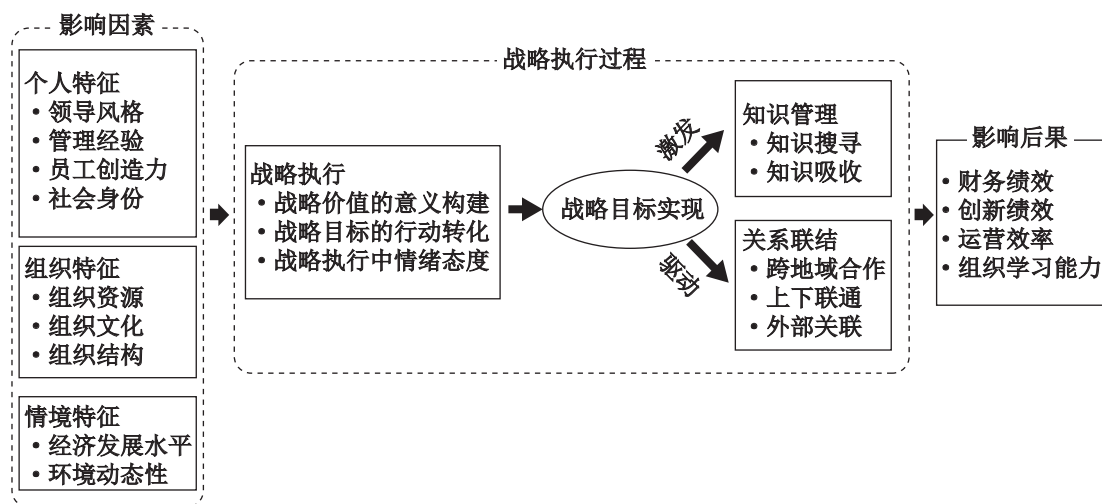
(4)自主决策。动态竞争环境驱使企业更多通过创业行为实现战略转型,以建立持续的竞争优势,越来越多的研究发现中层管理者正成为企业创业与变革行为的主要发起者(Kuratko等,2005;Hornsby等,2009)。在知识资源和社会资源的支持下,中层管理者在机会识别方面具有独特优势。身处网络中心的中层管理者拥有企业中最丰富的信息来源,在对信息进行过滤筛选后,他们可以依靠自身知识结构识别出潜在机会,并通过议题推销或资源投入等方式帮助企业把握机遇(Ren和Guo,2011)。环境动态变化进一步突出这种机会识别优势,企业借助中层管理者自主决策可以实现对市场变化的及时反应。比如,Mangaliso(1995)就发现企业对中层管理者进行权力下放可以发挥市场信息的战略价值。基于中层管理者在机会识别方面的优势,现有自主决策研究主要从两个方面展开:第一,中层管理者自主决策的驱动因素。由于中层管理者自主决策很大程度上受到组织环境与资源的影响,因此组织因素是成为多数研究的关注重点。研究发现,创业环境、组织结构、制度设计等因素都会影响到自主决策的实现(Hornsby等,2002;Marginson,2002;Hornsby等,2009;吴建祖和李英博,2015)。例如,Hornsby等(2009)发现组织支持和工作自主性程度越高,中层管理者越有可能主动发起内部创业。吴建祖和李英博(2015)也发现创业环境感知对自主决策行为的产生有重要影响。此外,少数研究也尝试从个体角度探究驱动因素。王林雪和张娜(2017)基于复杂适应系统理论,发现风险承担能力、自我控制和成就需求等个体创业属性会正向影响中层管理者内部创业行为。

第二,中层管理者自主决策的组织影响。企业竞争力的塑造往往取决于对关键战略机遇的把握,而中层管理者通过自主决策行为可以帮助企业识别环境变化,及时进行战略调整。

Burgelman(1994)发现中层管理者及时改变技术路径为重新定义公司战略和核心竞争力奠定了基础。借助在知识与社会资源方面的优势,中层管理者自主决策可以有效提升资源利用率,获得员工支持,更容易实现决策目标(Heyden等,2017)。Halme等(2012)引入内部创业拼凑这一概念,尝试说明中层管理者如何通过创造性调配组织稀缺资源实现创业目标。但随着研究的不断深入,有学者发现中层管理者自主决策同样存在与高管决策类似的代理问题。比如,中层管理者创业行为会带来机会主义行为和过程不公平感知,企业需要通过股票期权、监管机制和程序公平等方式来约束中层管理者(Shimizu,2012)。此外,过度风险偏好也会使自主决策行为偏离其初衷。Glaser等(2016)发现,风险偏好会弱化中层管理者自发行为与工作绩效的正相关关系。可以看到,当前研究对于自主决策的认识并不一致,自主决策行为本是通过赋予中层管理者决策自主性,实现对战略机会的有效捕捉,但中层管理者却可能因个人偏好违背自主决策的初衷,给企业带来损失。因此,为调和这种研究不一致,未来研究可以进一步关注自主决策的实施过程以及适用情境。

2. 战略执行过程中的中层管理者

作为组织中上下联通的环节,中层管理者负责将战略目标付诸实践。战略执行可以被理解为中层管理者通过诠释、拆解、执行战略目标,积极进行知识搜寻与合作建立,保障战略目标有序实现的过程。中层管理者在组织资源整合、群体行动策划、个人认知引导等方面的作用决定了其对于组织目标实现具有无可替代的价值。如图4所示,战略执行过程中的中层管理者研究涉及三类角色:知识管理、关系联结和战略执行。



资料来源:作者整理。

图4 战略执行过程中的中层管理者作用机理

(1)战略执行。中层管理者战略执行包括三个方面内容:首先,对战略价值的意义构建。在复杂多变的环境中,组织需要统一战略认知保障战略目标实现。但实际上,不同层级的管理者在关注重点和认知图式方面往往存在差异,而层级距离限制了有效沟通的实现,由此产生工作内容模糊很容易导致认知冲突(Alfoldi等,2017;李旭文和齐中英,2019)。作为战略执行的负责人,中层管理者亟需通过意义构建活动重新建立不同要素之间合理有序的逻辑关系,以化解内容模糊对战略执行过程的阻碍(LÜScher和Lewis,2008)。通过观察中层管理者具体实践活动,学者们发现,中层管理者意义构建途径主要包括:建立同水平管理者共识(Wooldridge和Floyd,1989;Balogun和Johnson,2004)、依情境制定特定解读策略(Hiekkataipale和Lämsä,

2017)、考虑社会政治因素(Pors, 2016)和匹配具有相似特征的上级(Heyden等, 2018; Peeters等, 2020)。例如, Peeters等(2020)发现不同层级管理者之间的匹配程度越高, 越有助于形成共识, 实现企业绩效提升。此外, 中层管理者的意义构建过程也可以向外延伸, 影响他人的战略认知。Rouleau和Balogun(2011)发现中层管理者可以借助语言、符号和社会文化等工具, 在特定场景下以对话形式将意义构建内容传递给其他人, 进而影响变革实施效果。虽然意义构建对于中层管理者战略执行具有重要作用, 但企业更应该关注如何减少认知冲突对中层管理者认知资源的损耗。Gartenberg等(2019)就发现, 对组织目标有着强烈信念并且目标实现路径明确的中层员工会产生更高的工作绩效。因此, 对于中层管理者认知冲突的产生原因以及如何减少认知冲突的形成等问题值得未来研究探究。

其次, 个人偏好与能力对战略目标行动转化的影响。由于战略目标往往复杂且专业, 中层管理者需要对目标进行拆解细化, 以便于下属员工理解执行(King和Zeithaml, 2001; Schubert和Tavassoli, 2020)。已有研究发现, 领导风格(Beatty和Lee, 1992)、管理经验(Caza, 2011)、协调能力(Mollick, 2012)、社会资本(Ahearne等, 2014)、团队多样性(Schubert和Tavassoli, 2020)都会影响企业战略执行。以社会资本为例, Beatty和Lee(1992)通过分析英国与加拿大公司引入计算机辅助系统的过程, 发现变革型中层管理者具有更强的问题解决能力, 他们可以通过沟通鼓励、过程控制等方式解决员工难题, 改善企业绩效表现。而伴随环境动态化趋势逐渐加剧, 中层管理者在任务分解、资源协调、员工激励方面的能力将会进一步得到凸显, 成为企业战略目标实现与否的关键。

最后, 战略执行中个人情绪态度的影响。组织承诺是中层管理者工作态度的重要体现, 组织承诺水平往往与执行过程中的精力投入密切相关(Gong等, 2009)。通过梳理过往文献, 中层管理者组织承诺主要受组织和个人两个方面因素影响。在组织因素方面, 领导授权、战略共识、上级关注都会影响到中层管理者组织承诺的形成(Ou等, 2014; Chadwick等, 2015; Ateş等, 2020), 通过改变组织氛围强化对中层管理者个人利益的关注, 可以有效提升组织承诺水平。在个人因素方面, 社会身份是影响中层管理者组织承诺的重要因素。Dezső和Ross(2012)研究发现, 女性高管可以使女性中层管理者感受到友好的组织氛围, 加强她们的组织承诺, 进而提升绩效水平。但鉴于社会身份的复杂性, 一旦企业不能平衡群体间利益, 就容易产生冲突(Porck等, 2020)。比如, Huy(2011)发现中层管理者的社会群体标签会被特定战略议题所激活, 产生群体情绪, 阻碍战略执行过程。除了组织承诺, 中层管理者情绪状态也会影响战略执行效果, 尤其是负面情绪常常会阻碍战略执行进程, 甚至带来战略失败。Huy等(2014)发现在剧烈的组织变革实施过程中, 中层管理者因合法性质疑所产生的抗拒情绪会阻碍战略目标的实现。除了中层管理者自身情绪对组织战略的影响, 情绪管理也成为中层管理者团队治理的手段。Huy(2002)最先提出, 中层管理者通过及时调节员工的负面情绪, 可以降低战略执行的困难。Gylfe等(2016)还发现中层管理者可以通过不同情绪状态的传达塑造下属的认知判断, 助力战略执行。情绪作为个体认知与行动的重要影响因素, 当前研究对中层管理者情绪管理的研究多集中于分析特定情绪状态对组织的影响, 对情绪管理过程的动态性和多样性关注度不足, 未来研究可以尝试探析不同文化背景下中层管理者情绪管理实践的差异。

(2)知识管理。高效的知识管理能够通过及时的知识搜寻与共享, 为战略目标实现提供新见解, 有利于解决执行过程中遇到的困难(Tippmann等, 2012)。作为企业中最了解组织能力的群体(King和Zeithaml, 2001), 中层管理者往往负责发起知识搜寻活动。Tippmann等(2013)在深入分析企业知识搜寻活动后发现, 中层管理者拥有本地知识搜索、关系网知识搜索、合作知识搜索和方案知识搜索等多种搜索方式。借助中层管理者强大的知识获取能力, 新兴市场企业

在国际化过程中可以高效学习成熟企业技术和行业知识,形成后发优势,实现新市场快速进入(Banerjee等,2015)。在知识搜寻的基础上,中层管理者还可以通过解释、类比等方式加速组织内知识吸收与共享(Currie等,2020;Outila等,2020)。研究发现,知识共享过程中的反馈与迭代可以加速企业知识更新(Burgess等,2015),有效提高组织资源利用效率(Chen等,2016),实现创新绩效提升(谢荷锋等,2018)。从知识获取到知识分享,独特的结构优势使中层管理者在企业知识管理过程中扮演重要角色。但数字技术应用很可能转变中层管理者的知识角色内涵,更多转向知识筛选与解读,正如Outila等(2020)发现中层管理者会借助谚语解释新概念以便于组织成员理解,类似转变值得更多研究关注。

(3)关系联结。借助关系网络优势,中层管理者可以通过沟通与协调在不同群体之间建立联系,为战略目标实现提供必要的社会资源。作为群体间连接的关键节点,中层管理者的网络构建方式包括:垂直接结、水平联结和跨边界联结。垂直接结指的是组织内高层管理者与基层员工经由中层管理者建立的联通关系。层级距离限制了价值理念在组织内的自由传递(Balogun和Johnson,2004),决策者需要借助中层管理者完成价值理念在组织中的推广(Lam等,2010;Hiekkataipale和Lamsa,2019)。比如,Lam等(2010)发现企业高管的市场导向会作为标杆被中层管理者观察学习,进而由中层管理者以相同的方式传递给一线销售人员。此外,中层管理者还可借助垂直接结成为组织内的“缓震器”,调节诉求冲突。Gjerde和Alvesson(2020)就发现中层管理者可以保护下属免于高层管理者不合理要求的干扰,专注于其本职工作。水平联结指的是由中层管理者建立的跨职能或跨地域组织内合作关系。Taylor和Helfat(2009)发现中层管理者可以帮助研发部门和市场部门建立紧密联系,实现组织动态能力提升。而在跨国企业中,母公司中层管理者借助资源与职位优势能够弥合分公司间的地位差距,促成跨地域合作实现(Levina和Vaast,2008)。随着组织边界模糊与外部利益相关者互动提升,互动内容从向顾客传达企业战略转变为建立多样化合作关系,跨边界联结逐渐成为中层管理者的工作重点。Guo等(2017)通过田野研究发现,中层管理者通过与当地政府部门建立个人联系,可以帮助企业获得更多政府支持,提高运营效率。但相较于企业实践的多样性,理论研究对中层管理者跨边界联结的关注相对不足,中层管理者的联结作用有待进一步挖掘。

六、未来研究展望

(一)现有研究不足与建议

通过对中层管理者研究文献进行总结,可以发现:第一,个人与组织特征是中层管理者战略决策与执行的主要影响因素。基于不同的理论视角分析个人动机、领导风格与组织设计等因素对中层管理者战略角色的影响,一直是学者们关注的重点。但与此同时,以环境特征、制度文化为代表的情境因素却较少被关注,但情境因素对于中层管理者态度与行为的形成同样重要。未来研究应更多关注情境因素对中层管理者决策参与动机与战略行为发起的影响。第二,知识管理和关系联结是中层管理者影响企业战略的资源基础,过往研究常将该资源优势视作中层管理者独特结构位置的产物,对其形成机制关注不足。而以生态系统、平台型企业为代表的新型商业模式的出现正在改变中层管理者在企业中的位置。与此同时,数字技术的应用也在颠覆中层管理者拥有资源优势,驱使中层管理者进行角色转型。因此,未来研究应更多关注组织结构以及组织所处环境对中层管理者资源优势形成机制的影响。第三,过往研究集中于解析中层管理者在战略过程中扮演的不同角色,忽视了多重角色对中层管理者造成角色冲突的影响,而这也正是中层管理者认知冲突的主要来源。未来研究应更多关注中层管理者角色冲突的形成机制,以及对战略过程的影响。第四,过往研究对于中层管理者战略角色所产生组织影响的认

识并不一致,一方面,中层管理者自主决策有助于实现对战略机会的有效捕捉,但另一方面,中层管理者也可能利用自主决策追求个人目标,给企业造成损失。未来研究可以进一步从组织制度、治理结构与组织资源等角度探究中层管理者战略角色的作用过程以及作用边界,以有效发挥中层管理者的应有价值。

(二)开展中国情境化研究的建议

现有中层管理者研究主要立足西方管理情境,集中于以西方理论和模型为基础探究中层管理者在企业战略过程中的角色与价值。相较国外中层管理者研究,国内研究起步较晚,已有研究涉及知识管理、决策参与、自主决策和战略执行等四个主题,包括中层管理者知识共享行为对创新绩效的贡献(谢荷锋等,2018),上下级关系对中层管理者建言行为的影响(黄杜鹃等,2019),内部创业行为前因研究(吴建祖等,2015),以及战略变革过程中中层管理者认知冲突的形成(李旭文等,2019)等。整体来看,目前国内学者对中层管理者在战略过程中的作用研究较少,缺少对中国情境下中层管理者独特管理现象的关注。

随着中国经济的高速发展,中国企业在国际市场上崭露头角并与国际同行展开竞争,由此产生许多全新的管理实践。在此过程中,中国情境下独特的制度结构、关系网络、技术发展和社会文化为管理理论的拓展和创新提供了肥沃的土壤。首先,中国与西方在制度环境复杂性方面存在不同,由此产生的中层管理者在资源获取途径上的差异有助于为中层管理者决策参与驱动因素的研究提供新的理论洞见。过往中层管理者研究多以西方成熟制度环境为背景,中层管理者的资源获取优势源自所处结构位置;而我国制度环境的典型特征是制度不健全且区域间制度差异明显,中层管理者更需要借助个人的社会网络获取资源。这种制度环境差异会影响中层管理者在战略过程中的作用价值,开展相关研究可以丰富中层管理者战略角色方面的理论发现。其次,中国与西方的文化价值理念不同,引发个体在认知方式和行动过程上的差异,有助于丰富中层管理者战略作用机制的理论发现。以差序格局为例,这是中国社会关系网络的典型特征,其核心是不同关系层次下适用不同的信任准则。受差序格局的影响,在不同类型企业中,面对不同的上下级关系,中层管理者的组织氛围感知和认知偏好都存在差异,这会影响具体行动的选择,并产生不同的组织影响。围绕中国文化情境展开中层管理者研究,有助于揭示中层管理者不同的战略行为动机,可能会产生与西方研究迥异的理论发现。最后,在数字经济背景下跨边界合作活动的增加为中层管理者角色转型研究带来更多的理论思考。组织结构设计是为了实现资源有效配置、组织成员激励和绩效提升。数字时代下,生态系统、平台组织和开放式创新等新商业模式更强调外部利益相关者的重要性,通过加强组织内外的有效互动满足企业对价值创造的追求。作为组织与外部群体的互动窗口,中层管理者的角色也会随新型商业模式的出现而改变,从内部联通转向组织内外资源的整合与流通,帮助企业实现快速创新与响应。开展数字经济背景下中层管理者研究将进一步丰富中层管理者在资源整合、网络构建与战略响应方面的作用认识。因此,本文基于中层管理者研究的概念框架,重点从正式制度差异、不同文化背景和技术变迁等角度提出中国情境下中层管理者研究的未来研究方向(见图5)。

1. 中国制度转型情境下的中层管理者所承担的角色研究

制度情境指的是组织为获得合法性所需遵守的强制性法律法规和社会公认的规范准则(周冬梅等,2020)。自1978年开启改革开放的进程是当下中国经历的最大制度情境变化(黄群慧,2018)。伴随由计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变,我国正式制度环境正发生剧烈变动。其中,国有经济布局持续优化,民营经济规模不断壮大,各类法律法规不断完善,政府与市场共同成为影响资源配置的因素。



资料来源：作者整理。

图5 中国情境下中层管理者未来重点研究框架

(1)知识管理主题。制度转型背景下经营模式的重构颠覆了原有的管理知识,新管理知识正源源不断被创造。但当前仍缺乏明确的法律界定知识产权,造成机会主义行为大量产生。在中国制度情境下,中层管理者不仅需要获取和分享知识,还需要帮助企业合理保存知识。中层管理者的知识管理角色应以什么路径帮助企业实现知识更新以保持企业优势,值得未来研究的关注。

(2)关系联结主题。发展中国家市场往往不具备完善的正式制度环境。正式制度的缺失造成资源分配过程中信息不对称,阻碍了企业及时有效获取资源(Peng等,2005)。为弥补正式制度缺失造成的不利影响,企业往往选择通过外部联结等方式实现资源的替代性获取(Xin和Pearce,1996)。由于不同性质企业面临的资源限制存在差异,未来研究可以关注:国有企业和

民营企业的中层管理者所构建关系网络的特征与差异,以中层管理者为核心的关系网络在企业不同发展阶段的演变特点。

(3)决策参与主题。政府和市场的双重影响使市场变化愈加复杂,环境变化伴随新的机会大量涌现。在我国创新驱动创业战略背景下,企业有必要加大中层管理者决策参与程度,有效提升企业决策效率,实现对机会的快速识别与响应。未来研究可以关注:如何通过组织结构设计来释放中层管理者的决策参与潜力,助力组织战略目标的实现。

(4)自主决策主题。《关于推动创新创业高质量发展打造“双创”升级版意见》中明确提出鼓励大中型企业开展内部创业活动,转型经济体制度环境对于企业开展内部创业既是挑战也是机遇(朱亚丽和郭长伟,2021)。未来研究可以关注:在制度缺失的背景下,企业应如何通过内部治理结构的完善引导中层管理者内部创业活动,并结合企业特点分析家族企业、国有企业等不同类型的企业的中层管理者内部创业优势与模式的差异。

(5)战略执行主题。在经济全球化背景下,有效发挥国内市场规模优势成为中国企业提升国际竞争力的有效途径,如何应对市场分割实现企业横向扩张成为重点问题(蓝海林和皮圣雷,2011)。除了市场分割,制度复杂性也成为企业跨地区经营的挑战。由于不同地区间制度环境存在较大差异,多样化制度环境要求企业在战略执行过程中,应结合不同地区制度环境特点,适应性调整具体实施策略,帮助企业获得合法性,提高资源配置效益(宋渊洋和李元旭,2013)。未来研究可以关注:中层管理者如何借助互联网搭建线上市场以降低市场分割对企业战略扩张的负面影响,以及中层管理者在跨地区活动中如何进行企业战略的适应性调整。

2. 中国文化情境下中层管理者的独特行为方式研究

文化情境指的是地区内行动个体对具体行为的道德正确性所持的信念和态度(York和Lenox,2014)。传统文化引导形成社会共同认可的价值观念、道德规范、伦理意识等,进而影响个体对事物的认知与理解,并塑造差异化的行为方式。差序格局、集体主义、权力距离、面子、中庸、与人为善都是中国文化情境所独有的要素。

(1)知识管理主题。在以差序格局为代表的中国社会结构和人际关系特征背景下,企业内的知识分享行为会受制于人际关系亲疏差异。同时,在集体主义影响下,群体行为规范和伦理成为中层管理者知识分享的主要影响因素(赵书松,2013)。未来研究可以关注组织内行为规范、组织文化和同事关系对中层管理者知识分享动机与行为的影响。

(2)关系联结主题。关系建立以信任为基础,而组织内部联结与外部联结间信任基础不同,且关系建立机制也不同。此外,不断输入的国外文化与中国文化产生交互,使中层管理者所处文化情境更加复杂多样。未来研究可以关注:组织内外不同信任基础上中层管理者建立关系的差异、不同文化情境下信任形成与关系建立的过程差异。

(3)决策参与主题。中国社会以人情关系为纽带,亲密的上下级关系有利于中层管理者的建言行为。同时,面子文化也是中国社会的特点。在高权力距离背景下,中层管理者建言行为会被认为是对领导能力的挑战,容易使领导感到没有面子。面子与人情的共同作用使中层管理者议题推销行为表现出独特的策略(陈文平等,2013)。未来研究可以关注:在国有企业、家族企业、创新型企业等不同类型的企业之间,中层管理者议题推销表现形式和影响因素的区别。

(4)自主决策主题。中国传统文化深植于个体认知模式与行为方式,如家长式领导、儒家伦理都不主张员工越权进行自主决策,但依旧有中国企业借助内部创业成功孵化新业务。未来研究可以关注:中国文化情境下,中层管理者自主决策存在哪些独特的驱动因素与过程机制。

(5)战略执行主题。受儒家文化中服从观念的影响,企业战略执行过程中较少遇到阻力,员工更多选择接受指令而非提出异议。但这并不意味着战略目标容易实现,服从观念导致员工对战

略的反馈和情绪表现都更加隐匿,这给中层管理者的战略执行角色提出极大挑战。未来研究可以关注:在中国文化情境下,中层管理者应该如何发挥意义构建和情绪管理功能,并比较不同类型企业的中层管理者在意义构建和情绪管理方式上的差异。

3. 数字经济时代中层管理者的角色与作用转变研究

随着以人工智能、区块链、云计算和大数据为代表的数字技术的发展与应用,数字技术正广泛应用于人类社会的各个方面,企业管理活动从生产方式到营销策略都发生了全方位的改变(黄群慧,2018)。在数字经济时代,中层管理者不同角色功能的实现方式也在发生改变。

(1)知识管理主题。一方面,信息技术的广泛应用降低了知识获取难度,信息来源的多样化和信息采集的及时性降低了企业知识获取的门槛;另一方面,大量信息的存在对企业知识筛选和整合能力也提出了更高要求(Alavi等,2012)。未来研究可以关注如下问题:中层管理者如何借助数智技术发挥知识整合优势?数字经济背景下如何通过中层管理者提高组织知识整合和创造能力?

(2)关系联结主题。数字化建设是企业实现转型升级的重要途径,可以全面提高企业在生产效率、创新研发和决策响应等方面的能力。但数字化建设需要企业通过大量的资源投入来诱发适应性嬗变从而实现转型升级成功,资源约束是企业实现数字化转型的主要挑战。同时,数字经济对企业的市场即时响应能力也提出更高要求(宋晶和陈劲,2021)。未来研究可以关注:如何发挥中层管理者外部联结作用,借助外部资源助力企业数字化转型?中层管理者如何有效协同各职能部门,实现企业业务的横向拓展与纵向延伸,以满足消费者需求?

(3)决策参与主题。数字技术对企业管理模式的影响,最直观地体现为企业结构的扁平化趋势。组织层级减少导致大量的企业中层管理者将被削减,但环境不确定性的增加却越发凸显决策参与的重要性。未来研究可以关注:数字经济背景下组织结构转变会给中层管理者的决策参与过程带来哪些改变?

(4)自主决策主题。中层管理者自主决策行为有赖于机会捕捉和资源获取。而数字平台的建设既为机会捕捉提供了知识基础,也为资源获取提供了关系基础,这将极大便利中层管理者发起自主决策(蔡莉等,2019)。未来研究可以关注数字经济背景下中层管理者自主决策模式与驱动因素发生何种转变。

(5)战略执行主题。数字经济背景下,企业与市场之间的互动愈加频繁,复杂的市场环境加剧了企业的变革速度,频繁的变化容易模糊员工对企业目标和价值的理解,引发员工的抵触情绪和认知冲突。未来研究可以重点关注:数字化背景下中层管理者的执行角色的转换,例如,混合型中层管理者是否会替代单一功能的中层管理者?此外,数字经济背景下中层管理者的战略执行是否会衍生出新的内涵?

七、结 论

本文的目的在于通过梳理过往中层管理者研究文献,阐明中层管理者在战略过程中的角色和作用,建立中层管理者研究的概念框架,梳理中层管理者在战略决策与执行过程中的作用机理,为未来研究提供相应的理论基础。本文围绕中层管理者研究进行分阶段演化分析,聚焦于该领域1986—2020年的研究主题分布,解析过往研究的理论进展,同时结合中国情境为未来研究提出建议。通过文献梳理可以看到:首先,中层管理者研究经过多年的发展已逐渐形成较为丰富的研究内涵,以“知识管理—关系联结—决策参与—自主决策—战略执行”为核心构建的概念框架为理解中层管理者的战略价值提供初步的理论基础。其次,通过中层管理者研究演进的分析和中层管理者战略决策与战略执行过程的作用机理分析,进一步厘清了中层管理者

在战略过程中的角色作用,明确了中层管理者研究的发展方向与研究空缺;最后,基于中国情境对中层管理者研究的独特价值,提出开展中国情境化研究的建议,包括探索中国制度转型情境下中层管理者所承担角色的多样性,挖掘中国文化情境下中层管理者管理行为的独特性,以及解析数字经济时代中层管理者角色作用的转变等。

中层管理者是企业联通战略制定与战略执行的关键环节,探究其在战略过程中的角色作用有助于解析组织能力形成与战略目标实现的微观基础,可以为管理研究提供独特的理论视角。相较于西方管理研究对中层管理者战略价值的重视,中国情境下的中层管理者研究尚处于初级阶段。鉴于中国当下正处于制度转型时期,并伴随数字经济的蓬勃发展和独特的文化情境,应大力发展具有中国特色的中层管理者研究,将理论与实践相结合,通过理论指导企业释放中层管理者的价值潜力;同时,深入解析独特的管理实践活动,探究中层管理者在战略过程中的作用价值,借助学术话语与西方管理学者进行对话,促进中层管理者研究的进一步发展。

主要参考文献

- [1]樊耘,纪晓鹏,邹艺.中层管理者多重角色行为对企业绩效影响的实证研究[J].*管理工程学报*,2012,26(2):1-11.
- [2]高静美,陈甫.组织变革知识体系社会建构的认知鸿沟——基于本土中层管理者dph模型的实证检验[J].*管理世界*,2013,(2):107-124,188.
- [3]黄杜鹃,叶江峰,张古鹏.与上司关系融洽有利于中层管理者抑制性建言吗?——一个有调节的中介模型[J].*科研管理*,2019,40(11):276-284.
- [4]李旭文,齐中英.认知视角下企业战略变革过程中的冲突形成研究[J].*管理评论*,2019,31(4):162-174.
- [5]王林雪,张娜.中层管理者视角下企业探索性内创业的驱动因素研究[J].*研究与发展管理*,2017,29(2):10-19.
- [6]吴建祖,李英博.感知的创业环境对中层管理者内部创业行为的影响研究[J].*管理学报*,2015,12(1):111-117.
- [7]谢荷锋,贺桥辉,牟腊春.网络嵌入视角下中层管理者对企业创新的影响[J].*科研管理*,2018,39(12):10-17.
- [8]Ahearn M, Lam S K, Kraus F. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital[J]. *Strategic Management Journal*,2014,35(1):68-87.
- [9]Ateş N Y, Tarakci M, Porck J P, et al. The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment[J]. *Journal of Management*,2020,46(5):637-665.
- [10]Balogun J, Johnson G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking[J]. *Academy of Management Journal*,2004,47(4):523-549.
- [11]Caza A. Testing alternate predictions for the performance consequences of middle managers' discretion[J]. *Human Resource Management*,2011,50(1):9-28.
- [12]Guo Y D, Huy Q N, Xiao Z X. How middle managers manage the political environment to achieve market goals: Insights from China's state-owned enterprises[J]. *Strategic Management Journal*,2017,38(3):676-696.
- [13]Grimpe C, Murmann M, Sofka W. Organizational design choices of high-tech startups: How middle management drives innovation performance[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*,2019,13(3):359-378.
- [14]Kuratko D F, Ireland R D, Covin J G, et al. A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*,2005,29(6):699-716.
- [15]Mantere S. Role expectations and middle manager strategic agency[J]. *Journal of Management Studies*,2008,45(2):294-316.
- [16]Natarajan S, Mahmood I P, Mitchell W. Middle management involvement in resource allocation: The evolution of automated teller machines and bank branches in india[J]. *Strategic Management Journal*,2019,40(7):1070-1096.
- [17]Ou A Y, Tsui A S, Kinicki A J, et al. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses[J]. *Administrative Science Quarterly*,2014,59(1):34-72.
- [18]Schubert T, Tavassoli S. Product innovation and educational diversity in top and middle management teams[J]. *Academy of Management Journal*,2020,63(1):272-294.
- [19]Tarakci M, Ateş N Y, Floyd S W, et al. Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification[J]. *Strategic Management Journal*,2018,39(4):1139-1162.

- [20]Tippmann E, Scott P S, Mangematin V. Problem solving in mncs: How local and global solutions are (and are not) created[J]. *Journal of International Business Studies*, 2012, 43(8): 746-771.
- [21]Vuori T O, Huy Q N. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How nokia lost the smartphone battle[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2016, 61(1): 9-51.
- [22]Wooldridge B, Schmid T, Floyd S W. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research[J]. *Journal of Management*, 2008, 34(6): 1190-1221.
- [23]York J G, Lenox M J. Exploring the sociocultural determinants of *de novo* versus *de alio* entry in emerging industries[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(13): 1930-1951.

Middle Managers in the Strategy Process

Li Weiwen, Gao Yan, Li Xiaotong

(School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510000, China)

Summary: Middle managers (MMs) are playing an increasingly important role in the era of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). They are central to effective strategy formulation and implementation, and thus are one of the sources of firms' competitive advantage. Previous research has studied middle managers' impact on corporate entrepreneurship (Ren and Guo, 2011; Burgess, 2013), product innovation (Grimpe et al, 2019), corporate strategy formulation (O' Shannassy, 2014) and strategy implementation (Hirte, 2018). All these studies share the premise that middle managers are central to explaining key organizational outcomes.

While previous studies have demonstrated the importance of middle managers in the strategy process, they lack a comprehensive understanding of MMs' roles and behaviors. First, there are insufficient theories to explain how MMs influence organizational outcomes and integrate their multiple roles. Second, little research has provided a systematic understanding of MMs' dynamic interactions with their situated environments, especially in the digital age, resulting in a lack of insight into the role of middle management in strategy formation. Third, neither have these studies paid attention to the unique roles played by MMs in China, where both formal and informal institutions differ dramatically from those of developed economies.

This paper offers a comprehensive review of the literature on MMs. First, we systematize the conceptualization of MMs and explain their roles in the strategy process; then we identify MMs' roles in strategy decision-making and strategy implementation respectively; finally, we suggest that future research needs to incorporate the institutional environment, social culture and digital economy with Chinese characteristics into the middle manager framework. This paper constructs a conceptual framework for middle management research, clarifies the role mechanism of middle managers in the strategic process, and proposes future research directions in the Chinese context, laying the foundation for further promoting the development of middle management research.

Key words: middle managers; strategy process; Chinese context; literature review

(责任编辑: 宋澄宇)