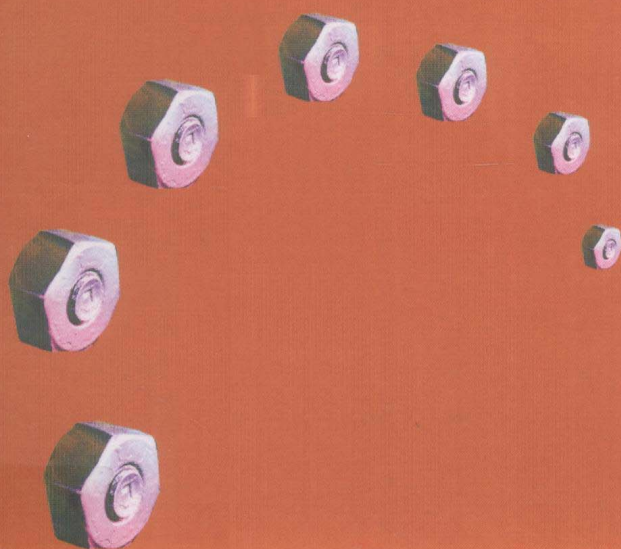


G AOCENG GUANLI TUANDUI
DE QUNTIFENXI

高层管理团队 的群体分析

戴伟辉 著



知识产权出版社

国家自然科学基金资助项目

高层管理团队的群体分析

Group Analysis of Top Management Team

戴伟辉 著

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

高层管理团队的群体分析/戴伟辉著. —北京:知识
产权出版社, 2005. 9

ISBN 7-80198-435-8

I. 高... II. 戴... III. 企业管理—组织管理
学—研究 IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098001 号

内容简介

本书对高层管理团队的群体分析理论、方法和技术进行了系统的阐述, 首先分析和总结了国内外在高层管理团队研究领域的相关成果, 探讨了高层管理团队的组织模式及其演变规律, 然后运用起源于人工智能领域的多 Agent 模型, 从 TMT 的构成与配置、群体效能及决策过程等角度对其群体进行了深入的分析, 并设计开发了用于 TMT 群体分析的决策支持系统。

本书可供从事相关领域研究的专业人士、高等院校研究生以及国家机关和广大企事业单位领导与从事人力资源管理、组织人事管理的干部阅读。

高层管理团队的群体分析

作 者: 戴伟辉

责任编辑: 兰 涛

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

邮 编: 100088

网 址: <http://www.cnipr.com>

电子信箱: zscq-bjb@126.com

电 话: 010-82000860 转 8324

传 真: 010-82000890

印 刷: 知识产权出版社电子制印中心

经 销: 新华书店及相关销售网点

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 9.25

版 次: 2005 年 12 月第一版

印 次: 2005 年 12 月第一次印刷

字 数: 239 千字

定 价: 37.00 元

ISBN 7-80198-435-8/F·042

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

高层管理团队(Top Management Team, TMT)是由在组织中主要承担战略决策职责的高层管理者所组成的团队,是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体。高层管理团队通过战略决策过程对组织产生影响,其效能的高低、战略决策的正确与否,势必对组织的绩效甚至长远发展产生重要的影响。现代企业正面临着日益复杂和快速多变的经营环境,对高层管理团队的决策效能不断提出了新的要求。在激烈的竞争中,高层管理团队的决策失误往往会给企业带来全局性和难以估量的损失。据统计,在现代商业社会中,有将近一半的决策在没有执行前就已经失败了,而如果考虑执行结果,则这个数字又上升到了 2/3。我们在已完成的国家自然科学基金课题“基于多 Agent 模型的企业核心决策层群体效能分析及其应用研究”(No. 70102004)中,通过对 400 余家具有代表意义的企业调研和 30 余个典型案例的分析表明:63.7%的民营企业高层决策机制存在着重大缺陷;80.2%的企业在过去的 10 年中出现过重要的决策失误;91.1%的高层管理团队认为现代企业的决策难度越来越大、决策风险越来越高。由于高层管理团队的战略性决策失误而给企业带来了无法估量的损失,甚至陷入万劫不复的深渊,这样的案例已屡见不鲜。

由于人类心理与行为的复杂性,影响 TMT 团队效能的因素是多方面的,如团队的组织结构、素质结构、行为准则、团队的内聚力和心理氛围等,团队内部各个体之间还表现为从属、依赖、合作、冲突、竞争和排斥等复杂的关系,并且具有学习、记忆和自适应等变化特征。以往对 TMT 的研究,主要是从静态的、孤立的角度进

行的,没有从系统的角度揭示其群体行为的复杂机制与动态过程。

本书对高层管理团队的群体分析理论、方法和技术进行了系统的阐述,首先分析和总结了国内外在高层管理团队研究领域的相关成果,探讨了高层管理团队的组织模式及其演变规律,然后运用起源于人工智能领域的多 Agent 模型,从 TMT 的构成与配置、群体效能及决策过程等角度对其群体进行了深入的分析,并设计开发了用于 TMT 群体分析的决策支持系统。

本书的主要内容为国家自然科学基金资助 (No. 70102004) 的研究成果,上述成果在干部队伍领导团队优化配置中的应用及其决策支持系统的开发工作获得了上海市科技攻关项目 (No. 025115047) 的资助。我的学生卢宝周(第一、二章)、李悝(第四章)、戴勇(第五章)、何金洋(第五章)、蔡斌(第六章)、陆佳颖(第四章)和韩璐(第三章),以及叶佳佳、周瑛、叶楠、孙涛、沈丽冰、邬亮和顾志燕同学为上述研究工作作出了非常重要的贡献,其研究成果已体现在以上各章节中。知识产权出版社的兰涛小姐为本书的出版提供了热情支持和大力帮助,在此深表感谢!

本书旨在抛砖引玉,以促进我国在相关领域的研究工作。由于本人的知识和水平有限,本书中的错误与不足之处还有很多,恳请广大读者和各位专家批评指正。

戴伟辉

2005 年 7 月于复旦大学

目 录

第一章 绪论	1
1.1 企业核心决策群体与决策模式	1
1.1.1 企业核心决策群体的发展与演变	2
1.1.2 企业核心决策群体的决策模式	4
1.1.3 高层管理团队的群体分析	8
1.2 高层管理团队的研究进展	9
1.2.1 TMT 的构成理论	11
1.2.2 TMT 的过程理论	13
1.2.3 TMT 的关系理论	14
1.2.4 TMT 的 MAS 理论	17
1.3 高层管理团队的 MAS 模型	18
1.3.1 Agent 相关理论基础	18
1.3.2 MAS 相关理论基础	21
1.3.3 TMT 的 MAS 模型	23
第二章 高层管理团队的组织模式分析	28
2.1 高层管理团队的组织形态与职能	28
2.1.1 TMT 的组织形态	28
2.1.2 TMT 的组织职能	31
2.2 高层管理团队的组织模式	34
2.2.1 角色及其相互关系	35
2.2.2 组织结构与组织过程	41
2.2.3 TMT 的 MAS 建模	47
2.3 高层管理团队的组织分析	49
2.3.1 Agent 个体分析	49

2.3.2	多 Agent 之间的关系分析	61
2.3.3	Agent 与组织的关系分析	64
2.3.4	TMT 的组织分析	65
第三章	高层管理团队的群体效能分析	68
3.1	群体效能及其影响因素	68
3.2	群体效能的分析模型	74
3.2.1	群体效能评价	74
3.2.2	影响因子分析	78
3.2.3	多元回归分析	80
3.3	企业 TMT 的群体效能问卷调查分析	82
3.3.1	问卷设计与采样	82
3.3.2	描述性统计分析	85
3.3.3	相关分析与回归分析	90
3.4	党政干部队伍的群体效能分析	96
3.4.1	数据来源	97
3.4.2	群体构态与角色匹配	99
3.4.3	群体效能分析	102
第四章	高层管理团队的决策过程分析	109
4.1	高层管理团队的决策过程	110
4.1.1	决策过程的团队变化与角色机制	111
4.1.2	TMT 决策过程的 MAS 模型	117
4.2	决策过程的影响机制	124
4.2.1	团队沟通与群体思维	124
4.2.2	协商机制与社会规范机制	132
4.3	决策过程的风险分析	146
4.3.1	决策过程中的潜在风险	146
4.3.2	风险的度量模型	158
4.4	案例研究	169
4.4.1	TMT 投资决策过程研究	169
4.4.2	TMT 决策失败案例研究	177

第五章 网格化组织与网格化管理	189
5.1 网格理论与网格化组织	190
5.1.1 网格计算与网格理论	190
5.1.2 基于 SBU 的网格化组织	200
5.2 网格化管理模式	214
5.2.1 体系架构	214
5.2.2 运作模式	215
5.2.3 业务规则	217
5.2.4 协调机制	218
5.2.5 调度机制	222
5.3 银行业的网格化管理	230
5.3.1 银行业组织结构与银行再造	230
5.3.2 银行业的网格化管理设计	241
5.3.3 实践案例	250
第六章 高层管理团队的群体分析决策支持系统	275
6.1 设计目标	275
6.2 系统结构	275
6.3 逻辑部件	276
6.4 功能模块	280
参考文献	283

第一章 绪 论

高层管理团队(Top Management Team, TMT)是由在组织中主要承担战略决策职责的高层管理者所组成的团队,是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体。高层管理团队通过战略决策过程对组织产生影响,其效能的高低、战略决策的正确与否,势必对组织的绩效甚至长远发展产生重要的影响。现代组织,尤其是企业组织正面临着剧烈的环境变化,根据美国卡耐基·梅隆大学的研究结果表明:最近 10 年以来,企业经营环境变化的复杂程度比前 20 年增加了 2.5 倍,企业的竞争激烈程度比前 20 年增加了 3.3 倍,而企业的平均寿命只是前 20 年的 $\frac{2}{5}$ 。为了适应这种复杂多变的经营环境,美国麻省理工学院的学者指出:“企业的高层管理团队必须是一个在不同的发展阶段和不同的经营环境中由不同的素质结构所组成的具有高度效能的动态综合群体。”面对当今日益复杂和快速多变的环境,高层管理团队必须及时作出正确的决策才能引导组织沿着正确的方向发展并创造良好的绩效。反之,高层管理团队的决策失误往往会给组织带来全局性的和难以估量的损失。近年来,有关高层管理团队的研究工作已引起了学术界的高度关注。

1.1 企业核心决策群体与决策模式

对企业组织而言,一般认为高层管理团队主要由负责战略决策的制定、规划及执行的重要经理人组成。在现代公司制企业中,它通常包括董事会成员及正、副总经理,以及其他共同参与战略决

策的高层管理者。负责企业战略高层决策的核心决策群体(Core Decision Group, CDG)的组织模式是与企业的特性及其所处的经营环境密切相关的。高层管理团队是企业发展到一定阶段,为了适应复杂多变的经营环境而出现的一种新型决策群体组织形态。

1.1.1 企业核心决策群体的发展与演变

企业的决策始终是经济学和管理学界研究的热点,无论是家族式企业还是股份制企业、上市公司、跨国大集团,它们的命运大多掌握在自身的决策之中。企业组织结构的发展和变化会影响企业的决策过程和模式。传统企业组织结构的主要形式有:直线制、职能制、直线-职能制、事业部制、分权制、矩阵结构等。通过对传统组织结构的主要类型进行比较分析,我们可以得到如表 1-1 所示的比较分析结果。

表 1-1 企业组织结构模式的比较分析

组织结构的形式	组织结构的优点	组织结构的缺点	适用企业类型
直线结构	命令统一 权责明确 组织稳定	缺乏横向联系 权力过于集中 对变化反应慢	小型组织 简单环境
职能结构	高专业化管理 轻度分权管理 培养选拔人才	多头领导 权责不明	专业化组织
直线-职能结构	命令统一 职责明确 分工清楚 稳定性高 积极参谋	缺乏部门间交流 直线与参谋冲突 缺乏灵敏性	大中型组织
事业部结构	有利于回避风险 有利于锻炼人才 有利于内部竞争 有利于加强控制 有利于专业管理	需要大量管理人员 企业内部缺乏沟通 资源利用率较低	大中型、特大型组织

续表

组织结构的形式	组织结构的优点	组织结构的缺点	适用企业类型
分权结构	权责一致 自我管理 适度分权	分权不彻底 沟通效率低 素质要求高	高度规模集中型组织
矩阵结构	密切配合 反应灵敏 节约资源 高效工作	双重性领导 素质要求高 组织不稳定	协作性组织 复杂性组织

工业时代典型的企业管理形式中直线式的等级制度最有效，命令可以畅行无阻地层层下达。而今天企业森严的垂直等级制度正逐渐失效，组织结构趋向于扁平化，从金字塔型走向大森林型（扁平型或网络结构）。随着组织形态外部环境的变化和组织结构自身的发展，企业核心决策群体（CDG）的组织模式也在发生改变。

从 CDG(见图 1-1)的组织发展与演变来看，其典型的组织模式有以下几种。

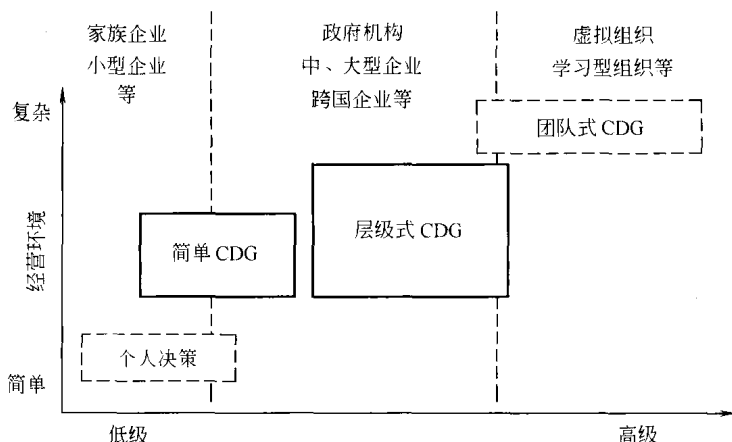


图 1-1 CDG 的发展与演变

(1) 简单决策群体,其特点是组成人员比较少,缺乏规范和标准。该种组织形态产生于组织形成初期,经营环境不复杂。该形态下,决策群体构成比较简单,战略决策过程比较快,决策效率较高,时效性较强。但是决策权一般掌握在极少数人手中,决策随意性较大,缺乏科学性。大部分组织发展的初级阶段、中小型企业或机构、家族企业、私营企业的高级管理层处于这种组织形态。

(2) 层级式决策群体,其特点是人数较多,以科层制为主。这种组织形态对应于官僚组织形态,在现阶段也占据统治地位。决策群体成员之间关系较为复杂,决策过程漫长而复杂,需要较好的沟通技巧和决策手段,在决策过程中有时会出现“外部咨询机构”角色。发展处于成熟期的组织、大型组织、跨国组织等(像 IBM、GE、Intel 等)的战略高层采用这种组织形态。

(3) 团队式决策群体,即我们所说的高层管理团队(TMT),代表了未来战略高层决策群体组织形态的发展方向。其特点是决策群体组织成员之间能够密切合作,能够作为一个团队进行群体思考、群体学习等。该组织形态的出现很好地适应了有机式组织和经营环境的变化,决策成员之间没有严格的等级关系,决策过程更为平滑和快速。其表现形式还有近年来涌现出的学习型组织、虚拟团队,以及 GE 公司提倡的“群策群力”的管理模式等。

1.1.2 企业核心决策群体的决策模式

正是基于集权到分权的发展模式,决策模式的特点也从简单的决策模式向高级的模式转变。我们的调查研究表明,企业的决策模式还跟企业的规模有关联:人数规模在 200 以下的企业中,只有 15.6%的企业采用“高层领导讨论后集体表决”的决策方式,而人数规模在 200 以上的企业中,接近 50%的企业采取了高层管理团队集体决策的模式。

简单决策模式(见图 1-2)强调迅速集中意见,作出决断,立即行动。不主张在讨论方案上花费较多的时间,很多小型企业或者专业组织的领导倾向于采用这种快捷高效的模式。如果把这种模式极端化,领导过于迷恋自身个人的能力,不允许任何意见或建议的发表,那就是一种独裁模式。规模较小的企业往往采取的是这种简单高效的决策模式,这一点在调查研究中得到了验证。

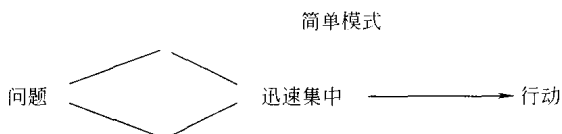


图 1-2 简单决策模式

高级决策模式(见图 1-3)是很多大型企业为之努力的决策方向,这种模式主张,对于重要的决策,企业的高层管理团队必须避免过早集中统一,决策过程分为三个阶段。第一阶段应该尽可能地启发 TMT 每个成员充分阐述自己的观点,这意味着团队领导者不要急于对某种观点表明态度,鼓励奇思妙想,广泛听取不同的意见,然而必须注意的是,这种模式并不等于一场辩论赛,应该采取适当的“游戏规则”加以集中。

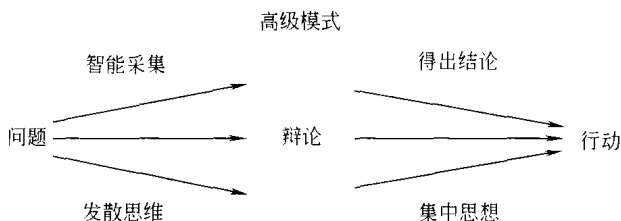


图 1-3 高级决策模式

群体决策研究一个群体如何共同进行一项联合行动抉择。所谓联合行动抉择,既可能是各方为了共同的利益而参与同一行动,如董事会对投资项目进行表决,也可能是各方为了不同的利益而

参与同一行动,如厂商和客户的谈判过程。高层管理团队的决策研究是群体决策研究的一个分支,群体决策理论为 TMT 决策过程研究奠定了基础。不同学科对群体决策研究的角度不同,基于不同的前提条件,给出了不同的定义。卢相毅、席酉民认为,群体决策是由两个或多个人组成的决策群体,决策成员通过相互的交互影响,共享信息,按照某种协商规则,以确定集体行动方案或选择评选对象。由此定义,可以得到群体决策的特征,如图 1-4 所示。



图 1-4 群体决策特征

关于群体决策的研究,最早要追溯到 200 多年前,法国数学家 Borda 于 1784 年发表了关于选择选举制的论文,Condorcet 在 1875 年发表了陪审团定理。但群体决策(Group Decision Making)作为一个明确的概念则是在 1948 年由 Black D 首次提出的。而得到广泛研究是在 20 世纪 80 年代以后,其研究内容包括理论(公共利益、分配)、方法(选择的方式、偏好集结)、规则以及技术(GDSS)等层面。但目前群体决策还没有形成一个统一而严密的体系。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙的论文《理性选择的行为模型》(Behavioral Model of Rational Choice)指出,真实人的理性是有限的。因此为了指导真实人的决策行为,就“要用一种符合实际的理性行为,来取代经济人那种全智全能的理性行为”。

每个人对于客观世界的观察、认识和理解总是与个人的文化背景、知识结构、社会地位及能力等因素密切相关。各种制约因素

使得个人对客观世界的认识不可避免地具有很大的局限性。同样,在当今竞争性的环境中,决策必须快速作出。时间压力、大量的内外因素都会影响决策,许多问题模糊定义的性质使得系统理性的分析实际上并不现实,高层管理决策者只有有限的时间、精力,不可能评价每个目标、问题和可选方案。真实人的决策无法坚持最优原则,而只能贯彻满意原则。图 1-5 是决策团队中个人决策模型。

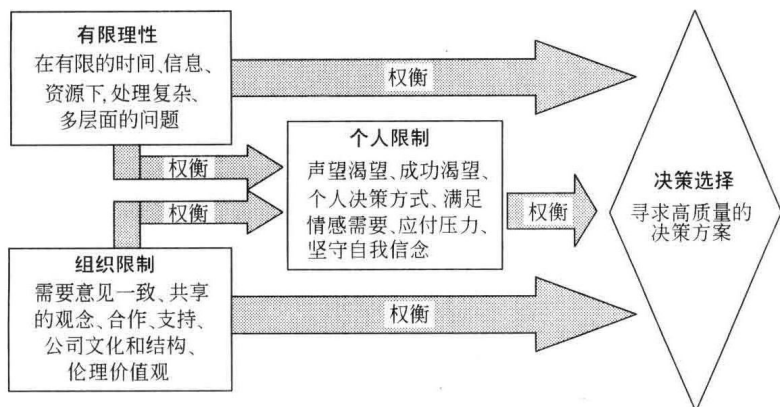


图 1-5 个人决策模型

克服个人认识上的盲区对决策产生的不利影响的方法之一就是邀请多人参加决策过程。不同的人具有不同的情感、文化背景、知识,对客观世界的认识总是存在差异的,因此多人相互作用就可能大大减少对决策问题认识上的盲区。图 1-6 正是说明了这一

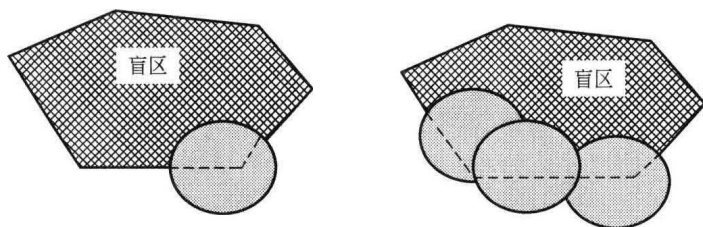


图 1-6 个人认识和群体认识的差别

点,其中圆表示个人对决策问题的认识。正是由于群体决策的众多优点,使得越来越多的企业采取了团队决策的模式。

关于群体过程和群体决策过程组织的研究在国外方兴未艾,形成了群体决策研究的一个重要方面,而国内对于这方面的研究还相对较少。目前这方面的研究主要集中在群体成员的决策能力、群体规模、群体成员之间的交互沟通、群体结构和成员权重以及决策规则等方面,而对决策过程组织的动态变化过程缺乏关注。

TMT 决策过程与其他普通的群体决策过程在很多方面都存在着明显的差异。TMT 决策在决策内容的重要性、复杂性和不确定性及决策团队的构成、决策者之间的关系等方面都有自己的特点。TMT 决策与企业普通的经营管理决策比较(表 1-2 所示)。

表 1-2 TMT 决策与企业普通的经营管理决策比较

	TMT 决策	企业普通经营管理决策
职责	战略决策、重要经营决策	普通决策,部门决策
决策规模	5~10 人	5 人左右,规模较小
决策成员	高层经理、CEO、董事会成员	部门经理、部门主要成员
结构	专业委员会、董事会等	不固定
决策复杂性	复杂,充满不确定性	相对简单
决策重要性	对整个企业发展起决定性作用	比较重要
团队领导	CEO 或董事长	部门经理
决断力的制约	股东或利益相关者	部门上级领导

1.1.3 高层管理团队的群体分析

在实际中,高层管理团队往往由具有不同年龄、性别、文化程

度和心理要素等属性及不同的知识和能力的个体成员组成,我们把 TMT 的这种属性、知识和能力的构成统称为“群体构态”(Group Composition)。在 TMT 进行战略决策活动时,尽管决策成员之间没有严格的等级关系,但每个成员都有着一定的职责分工,我们把这种为 TMT 成员分配职责的过程称为“群体配置”(Group Configuration)。群体效能是群体的能力与效率的综合反映。由于 TMT 主要承担战略决策的任务,其能力可归纳为信息获取能力、判断能力、反应能力、沟通能力、授权能力和创新能力等多个方面,而 TMT 的效率主要体现在作出决策的时间和成本上。TMT 的群体构态与群体配置对其群体效能有着重要的影响,不同行业、类型和性质的组织对其 TMT 的群体构态与群体配置要求存在着较大的差异性。TMT 的群体效能是一个由复杂因素相互作用和动态交互所表现出的综合效率及能力。它取决于多方面因素的综合作用,不仅与个体的属性、知识和能力有关,还要受到群体配置、群体行为规则和组织文化等多种因素的影响。TMT 成员的知识与能力将通过交互活动和学习、适应与创新等不断得到更新和提高。

高层管理团队的群体分析就是从群体的角度分析其群体构态、群体配置、群体心理与行为、群体过程及动态交互机制等对群体效能的影响,研究和探讨提高其群体效能的理论与方法。

1.2 高层管理团队的研究进展

有关高层管理团队的研究文献最早可以追溯到 1938 年 Chester Barnard 的管理学经典著作《管理人员的职能》一书。从那时起,研究人员开始了探寻高层管理人员的职能和决策结果对组织效能的影响。1963 年,Cyert 和 March 引入了“优势联合”的概念,强调了 TMT 成员的优势互补对提高决策效能、减少决策风险的作用。1973 年,Child 引用“战略选择”的概念来解释 TMT