



CONFLICT OR INTEGRATION:
STUDY ON THE INFLUENCE
OF EI ON TMT PERFORMANCE
OF STRATEGIC DECISION

冲突or整合： 情绪智力对高管团队 战略决策的影响研究

陈 权 著



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS



江苏大学专著出版基金资助出版

冲突or整合： 情绪智力对高管团队 战略决策的影响研究

陈 权 著

CONFLICT OR INTEGRATION:
STUDY ON THE INFLUENCE
OF EI ON TMT PERFORMANCE
OF STRATEGIC DECISION

 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

镇 江

图书在版编目(CIP)数据

冲突 or 整合: 情绪智力对高管团队战略决策的影响研究 / 陈权著. — 镇江: 江苏大学出版社, 2016. 9
ISBN 978-7-5684-0297-2

I. ①冲… II. ①陈… III. ①企业管理—研究 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 223950 号

冲突 or 整合: 情绪智力对高管团队战略决策的影响研究

Chongtu or Zhenghe: Qingxu Zhili Dui Gaoguan Tuandui Zhanlue Juece De Yingxiang Yanjiu

著 者/陈 权

责任编辑/李菊萍

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)

电 话/0511-84446464(传真)

网 址/http://press. ujs. edu. cn

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/丹阳市兴华印刷厂

经 销/江苏省新华书店

开 本/890 mm×1 240 mm 1/32

印 张/7.125

字 数/250 千字

版 次/2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-5684-0297-2

定 价/36.00 元



如有印装质量问题请与本社营销部联系(电话:0511-84440882)

前 言

决策,特别是战略决策是企业管理中最重要的环节,从某种程度上说,企业管理的中心任务就是决策管理。企业领导担负着为企业生存和发展做出正确决策的重任。面临复杂多变的经营环境,为了克服个体领导决策的局限,在现代公司制企业中,通常更加倾向于采用团队领导的组织形式。高层管理团队就是企业发展到一定阶段而产生的一种新型核心决策群体(Core Decision Group, CDG)组织形态,它通常由董事会成员及正、副总经理,以及其他共同参与战略决策的高层管理者组成,他们属于企业的战略决策制定与执行层,负责整个企业的组织与协调,对企业的经营管理有很大的决策权和控制权。与一般工作团队相比,高层管理团队的决策功能更强,其决策效率和效果直接决定着企业的战略方向和发展速度,甚至关系到企业的生死存亡。

理想的团队状态应当是“合心、合力、合拍”,这样可以最大限度地减少摩擦和浪费,充分发挥 $1+1>2$ 的团队效能。然而,为获得更多的信息并尽可能做出全面的判断和决策,高管团队必须尽可能地保持异质性以进行互补,这就大大增加了团队冲突的可能性。而团队一旦产生矛盾和冲突,对于正确判断和科学决策的影响则可能是负面的。高管团队的战略决策过程是冲突的还是整合的、是快速的还是缓慢的、是高效的还是低能的,决策结果又是怎样的,这不仅仅与团队成员的学识水平、知识能力、工作经验及性格、价值观等有关,更取决于整个团队的有效沟通和整合状态,即是否真正发挥出了团队应有的效能。

情绪智力概念源于心理学研究,最初是由心理学家们提出的与智力和智商相对应的概念。它是一种表示认识、控制和调节自身情

感的能力,主要表现为人们在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质,情绪智力的高低反映着情感品质的差异。随着人们对情绪智力的了解和接受,其思想和理念被广泛引用到商业、教育、管理等各个领域。在企业管理领域里,它的理念是,经理人了解和控制自己和周围同事情感的能力将决定企业能否有更好的商业表现。研究也证实,情绪智力与团队领导、员工及组织绩效呈显著正相关关系,情绪智力对于个体、团队和组织都有重要意义。对于高层管理团队来说,情绪智力也必然会影响团队及成员的情绪、情感、团队沟通、团队氛围及认知、判断和决策等方方面面。

自1984年Hambrick和Mason开创性地提出高层梯队理论以来,该理论已经成为战略管理领域最为重要的领导力理论,有关CEO、资深高管、高管团队与公司战略决策及公司绩效等战略关系的研究成为近30年来最为活跃的研究领域之一。已有高管团队研究大多遵循“特征—绩效”和“特征—过程—绩效”的内在逻辑展开,形成了比较丰富的研究成果,充分证实了高管团队特征及运作过程对于企业战略变革和决策发展的重要性。然而,在高管团队战略绩效的前因变量研究方面,已有研究倾向于用人口学变量替代心理特征,大多从理性认知视角进行相关探讨,导致高管团队“特征—绩效”“特征—过程”之间产生了所谓的“黑箱”现象,即无法客观解释“特征”与“绩效”、“特征”与“过程”之间内在的复杂关系,难以对结果变量进行准确归因。事实上,情绪智力是高管团队重要的心理特征之一,是影响高管团队运作过程的有效变量,进而影响高管团队的战略决策绩效,但目前尚未见有相关研究及成果。为此,本书从情绪智力视角出发,对高管团队特征变量与运作过程及战略结果之间的关系展开了深入研究。

本书重点论证了情绪智力对于高管团队运作过程即团队冲突和行为整合的影响,从而证实了情绪智力对于高管团队战略决策的作用和意义,对高层梯队理论模型作了进一步修正,构建了高管团队“情绪智力—团队冲突—行为整合—战略绩效”关系模型,并进行了实证研究;突出了情绪智力的重要性,拓宽了高管团队前因变量

的研究范畴,为打开高管团队研究中的“黑箱”提供了新思路。本书对高管团队情绪智力展开了测量研究,在文献研究和企业实地调研的基础上,科学地编制了团队情绪智力测量问卷,检验了该问卷的效度和信度,论证了高管团队“一把手”领导、团队成员及团队整体情绪智力之间的关系。在此基础上,以江苏、上海、山东、湖南、四川等8个东、中、西部省份的126家企业为研究对象,分别验证了情绪智力与高管团队冲突、情绪智力与高管团队行为整合及情绪智力与高管团队战略决策绩效之间的关系,系统分析了情绪智力对高管团队运作过程和战略决策绩效的重要影响。

通过大量的理论和实证研究得出了以下结论:情绪智力是高管团队最核心的心理特征之一,对高管团队运作过程和战略决策结果都有显著影响。它有利于化解团队冲突、促进行为整合;有利于促进高层领导者的认知思维,提高领导效能;有利于高层领导者做出更有效的判断和决策,情绪智力是高管团队运作过程和战略绩效的最核心的前因变量之一。

(1) 在高管团队情绪智力形成过程中同样存在“一把手效应”。高管团队情绪智力不是“一把手”领导和团队成员情绪智力的简单相加或平均,而是“一把手”领导和团队成员共同作用的结果。高管团队“一把手”领导和团队成员的情绪智力对于团队情绪智力有显著预测力,“一把手”领导的情绪智力可以解释团队情绪智力变异的77%,团队成员情绪智力可以解释团队情绪智力变异的6.2%。团队成员个体情绪智力高,有利于形成较高的团队情绪智力,但不是绝对的,更多地还要依靠“一把手”的领导和协调。

(2) 情绪智力对高管团队冲突具有显著影响,在认知冲突向情感冲突转化的过程中,“一把手”领导和团队整体的情绪智力起部分中介作用。团队“一把手”、成员及团队整体的情绪智力越高,团队情感冲突越低;团队“一把手”领导和团队整体情绪智力高,会降低团队由于认知不同而带来的冲突。在团队冲突管理方面,情绪智力高的高管团队,倾向于采取协调型冲突管理风格,而避免采用竞争或逃避的冲突管理风格,以缓和和化解矛盾冲突。

(3) 情绪智力对高管团队行为整合有显著影响。高管团队行为整合包括团队沟通、信息交换、联合决策和合作行为 4 个方面,高管团队“一把手”、成员和团队整体的情绪智力和行为整合及其 4 个维度均显著正相关,并对它们有显著预测力。在高管团队情感冲突影响行为整合的过程中,情绪智力起完全或部分中介作用。

(4) 情绪智力对高管团队战略决策绩效具有显著影响。一方面,情绪智力直接影响高管团队战略决策绩效;另一方面,情绪智力通过团队冲突和行为整合两个过程变量间接地对高管团队战略决策绩效产生影响。高管团队“一把手”领导、成员和团队情绪智力对战略决策质量、决策速度、决策成本和决策实效产生不同程度的影响。情感冲突和行为整合在“一把手”领导、成员及团队整体的情绪智力与团队决策质量、决策实效之间具有部分或完全的中介效应。

在本书的撰写过程中得到了很多教授、专家和领导的指导和帮助,亦参考、吸收了很多学者的观点和见解,在此表示衷心的感谢!

诚然,由于作者自身水平有限,书中难免有错误之处,还请方家不吝赐教。

作者

2016 年 5 月

目 录

第1章 导 论 001

1.1 引 言 001

1.2 研究背景 004

1.2.1 企业经营环境日益复杂化,传统的管理和决策机制受到极大挑战 004

1.2.2 团队领导是企业提高竞争力的有效管理模式和发展方向 004

1.2.3 高管团队理论是当前国内外的研究热点和新兴课题 006

1.2.4 我国高管团队研究起步较迟,有待进一步展开探索研究 006

1.2.5 情绪智力理论方兴未艾,为高管团队研究提供了新的视角 007

1.3 研究的目的和意义 008

1.3.1 研究目的 008

1.3.2 研究意义 008

1.4 研究内容、基本思路和方法 011

1.4.1 研究内容 011

1.4.2 基本思路与技术路线 012

1.4.3 研究方法 013

1.5 研究创新点 014

第2章 相关理论与研究综述 016

2.1 情绪智力理论研究综述 016

2.1.1 情绪智力概念 016

2.1.2 情绪智力理论流派、结构与测量 017

2.1.3 团队情绪智力理论 025

2.1.4 个体及团队层面情绪智力相关实证研究 027

2.1.5 情绪智力研究简评 029

2.2 高层梯队理论综述 030

2.2.1 高管团队的界定 031

2.2.2 高层梯队理论 032

2.2.3 高层梯队理论实证研究 034

2.2.4 高层梯队理论研究简评 038

2.3 高管团队冲突理论研究综述 039

2.3.1 高管团队冲突的内涵 039

2.3.2 高管团队冲突的结构与类型 040

2.3.3 高管团队冲突的实证研究 041

2.3.4 高管团队冲突研究简评 042

2.4 高管团队行为整合研究综述 043

2.4.1 高管团队行为整合的内涵 043

2.4.2 高管团队行为整合的结构与测量 043

2.4.3 高管团队行为整合的实证研究 045

2.4.4 高管团队行为整合研究简评 047

2.5 本章小结 048

第3章 情绪智力视角的高管团队战略决策绩效理论模型构建 049

3.1 传统战略决策理论简要分析 049

3.2 基于高层梯队理论的战略决策绩效分析 050

- 3.3 基于行为决策理论高管团队战略决策过程分析 052
 - 3.3.1 程序理性 054
 - 3.3.2 政治行为 055
 - 3.3.3 直觉行为 055
 - 3.3.4 承诺升级行为 056
 - 3.3.5 风险偏好行为 056
 - 3.3.6 伦理行为 057
- 3.4 高管团队战略决策绩效主要影响因素分析 059
- 3.5 基于情绪智力视角的高层梯队理论模型修正 066
- 3.6 研究的理论模型构建 071
- 3.7 本章小结 072

第4章 高管团队情绪智力测量及实证研究 074

- 4.1 团队情绪智力的内涵 076
 - 4.1.1 团队情绪及团队情绪的产生 076
 - 4.1.2 团队情绪智力的概念 078
- 4.2 团队情绪智力的结构与测量模型 080
 - 4.2.1 团队情绪智力的维度 080
 - 4.2.2 团队情绪智力测量指标和测量模型 084
- 4.3 高管团队情绪智力测量研究设计 086
 - 4.3.1 获得初始测量题项 086
 - 4.3.2 数据收集 086
- 4.4 高管团队情绪智力问卷信度和效度检验 087
 - 4.4.1 内容效度 088
 - 4.4.2 内部一致性分析 088
 - 4.4.3 探索性因子分析 089
 - 4.4.4 因子命名 089
 - 4.4.5 收敛效度分析 090

- 4.4.6 区分效度分析 091
- 4.5 高管团队“一把手”、成员情绪智力与团队整体情绪智力关系的实证研究 092
 - 4.5.1 研究假设 092
 - 4.5.2 变量的测量 093
 - 4.5.3 预调查与问卷检验 093
 - 4.5.4 样本选择与数据收集 095
 - 4.5.5 假设检验 097
- 4.6 本章小结 098
- 第5章 情绪智力对高管团队冲突及其管理风格的影响研究 099
 - 5.1 研究假设 102
 - 5.2 研究设计 105
 - 5.2.1 变量测量 105
 - 5.2.2 研究样本 108
 - 5.3 假设检验 110
 - 5.3.1 高管团队“一把手”领导情绪智力与团队冲突假设检验 110
 - 5.3.2 高管团队成员情绪智力与团队冲突假设检验 111
 - 5.3.3 高管团队整体情绪智力与团队冲突关系假设检验 112
 - 5.3.4 情绪智力在高管团队认知冲突与情感冲突之间的中介效应假设检验 113
 - 5.3.5 情绪智力与团队冲突管理风格关系假设检验 115
 - 5.4 结果与讨论 116
 - 5.4.1 情绪智力与高管团队冲突之间的关系分析 117
 - 5.4.2 情绪智力与高管团队冲突管理的关系分析 120
 - 5.5 本章小结 120

第6章 情绪智力对高管团队行为整合的影响研究 122

6.1 研究假设 123

6.2 研究设计 126

6.2.1 变量测量 126

6.2.2 研究样本 129

6.3 假设检验 130

6.3.1 “一把手”领导情绪智力与高管团队行为整合关系假设检验 130

6.3.2 高管团队成员情绪智力与行为整合关系假设检验 133

6.3.3 高管团队整体情绪智力与行为整合关系假设检验 135

6.3.4 情绪智力在团队情感冲突与行为整合之间的中介效应假设检验 137

6.4 结果与讨论 139

6.5 本章小结 141

第7章 情绪智力对高管团队战略决策绩效的影响研究 142

7.1 研究假设 145

7.2 研究设计 150

7.2.1 变量的测量 150

7.2.2 研究样本 153

7.3 假设检验 155

7.3.1 “一把手”领导情绪智力与高管团队战略决策绩效关系假设检验 155

7.3.2 团队成员情绪智力与高管团队战略决策绩效关系假设检验 157

7.3.3	团队整体情绪智力与高管团队战略决策绩效 关系假设检验	158
7.3.4	团队冲突在情绪智力与高管团队战略决策 绩效之间的中介效应假设检验	160
7.3.5	行为整合在情绪智力与高管团队战略决策 绩效之间的中介效应假设检验	166
7.4	结果与讨论	171
7.4.1	情绪智力对高管团队战略决策绩效的直接 作用效应分析	174
7.4.2	情绪智力对高管团队战略决策绩效的间接 作用效应分析	176
7.5	本章小结	177
第8章	全书总结与研究展望	178
8.1	主要研究结论	178
8.2	理论贡献和实践意义	180
8.2.1	理论贡献	180
8.2.2	实践意义	181
8.3	研究局限和未来的研究方向	182
	参考文献	184
	附录 情绪智力与高管团队战略决策绩效调查问卷	211

第 1 章 导 论

1.1 引 言

自 1984 年 Hambrick 和 Mason 开创性地提出高层梯队理论以来,该理论已经成为战略管理领域最为重要的领导力理论之一,有关 CEO、资深高管、高管团队(Top Management Team, TMT)与公司战略决策,以及与公司绩效等战略关系的研究成为近 30 年来最为活跃的研究领域之一。

当前,以团队的组织方式进行生产、管理和经营,极大地突破了传统管理模式的局限性,因而被广泛地应用到了企业、商业和政府等领域。作为团队领导的最高形式,高层管理团队在形成公司战略和做出结构性反应方面具有无可比拟的优势,因此被看作组织应对日益复杂的商业环境的有效途径,是凝聚高层领导智慧、经验和专长的最好的组织形式。优秀的管理人员,尤其是高级管理人员,对于企业来说是最宝贵的人力资源,维持一个稳定的、高效的管理团队是企业获得持续竞争力的关键。联想集团总裁柳传志充分肯定了高管团队及团队战略决策对于企业发展的重要意义,提出了著名的企业管理三要素论,即搭班子、定战略和带队伍。在他看来,公司的管理团队,尤其是高层管理团队,才是真正决定公司基业能否常青的关键所在。联想 20 多年的发展历史,也充分体现和检验了这一管理思想。高层梯队理论认为,企业高层管理人员的管理背景和特征在很大程度上决定了企业的战略选择和绩效水平,他们所接受的教育形式及在实际工作中积累的经验,赋予了他们不同的知识存量

和思维方式及特定的工作技能和风格,并造成了整个高管团队的能力差异,这种差异的存在,必然会对企业的战略和绩效产生不同的影响,大量的研究数据和研究结果证明了这一点。

然而,随着研究的不断深入,研究者发现,高管团队人口学特征对企业战略绩效的影响并不十分稳定和一致。也就是说,同样或类似的高管团队背景特征,有时会产生不同的甚至相反的战略结果。从直觉上看,高管团队成员在人口学特征如年龄、性别、教育背景、工作经历和任期等变量上的异质性,可为企业战略决策的制定提供不同的观点和视角,因而可提高决策绩效。但事实往往并非完全如此。团队成员认知差异固然可为团队决策提供广阔的视野,但同时也会导致内部产生冲突和矛盾,进而影响团队决策,使公司蒙受损失。蒙牛集团创始人牛根生,就因为和昔日老东家发生情感冲突而不得不怅然离开打拼了16年的伊利集团。被誉为新东方“三驾马车”的俞敏洪、王强和徐小平三兄弟,也常常因对企业发展战略的观点不一致而激烈争吵,最终选择了和平“分手”。还有联想的“柳倪矛盾”、爱多的“标王事件”等众多案例表明,高管团队冲突不可避免并时刻威胁着企业的生存发展,这已成为现代企业制度下企业经济管理中存在的重大难题。

研究表明,团队冲突和团队行为整合是高管团队“特征—绩效”之间最核心的过程变量,对于高管团队战略结果具有显著影响力。高管团队冲突程度和行为整合水平不同,会显著影响高管团队的战略决策和企业最终绩效。从理论上讲,只要能协调好团队冲突,促使高管团队达到高度的行为整合,就可以确保发挥整个团队效能,从而带来好的战略决策和高绩效。然而,高管团队的哪些特征因素能够有效影响团队冲突和行为整合,从而最终对高管团队战略结果起作用呢?已有研究在高管团队的教育背景、知识存量、工作技能和风格及思维方式等理性认知方面做了大量的探讨和研究,却未能得到一致的结论,同时产生了所谓的“黑箱”问题。

梅奥主持的霍桑实验表明,人是有感情的“社会人”,人的行为不是单纯出自追求金钱的动机,还有社会和心理方面的需求,人的

积极性会受到感情、情绪和士气的影响。在团队决策过程中,由情绪问题产生的非理性问题可能会对团队最终决策效能产生巨大影响。显而易见,团队工作中的情绪和行为是密切联系的,情绪会影响人的心情,进而影响他们的认知和态度,最终表现在外在行为和战略决策上。而不同的行为决策也会引起个人和团队之间关系的变化,这种变化反过来又会导致新的情绪变化。Lindsley 等(1995)认为,情绪与行为直接的互动和循环可向着两个截然不同的方向发展:积极的和消极的。“积极的”会带来向上的信任、团队认同和团队有效性的自增强的螺旋,而“消极的”却会带来向下的功能性冲突和脱离^[1]。情绪在团队中的扩散甚至放大是不可避免的^[2]。因此,团队的情绪管理能力会直接影响团队行为,最终影响团队决策效果。20世纪90年代,反映情绪管理能力的情绪智力从传统认知智力中单独划分出来,并受到国内外组织行为学、管理学、教育学和心理学等多个领域研究者及普通民众的广泛重视,情绪智力理论也因此不断发展和成熟。学者们检验了情绪智力对于个体事业成就的重要性,把情绪智力和与个体成就相关的诸如领导力、应对效能、人际关系、心理健康等放在一起进行因果关系研究,结果发现,情绪智力对这些因素均有不同程度的影响。个人水平上的情绪智力对绩效也具有显著的预测作用,具有不同情绪智力水平的领导者会带来不同的领导效果,反映在团队内部历程与团队绩效上同样具有差异。有学者(Druskat,2001)把情绪智力引入团队领域进行研究,开始关注情绪智力在团队领导互动过程中处理情感信息的作用,并认为这些因素对于团队领导的有效性和团队绩效是必不可少的。2013年5月14日,国家主席习近平在天津考察时也明确指出了情绪智力对于实际工作的重要性。随着情绪智力研究的不断深入,情绪智力在团队决策中的作用开始引起人们的关注。情绪智力是高管团队重要的心理特征要素,情绪智力理论为研究团队行为,打开高管团队研究过程中的“黑箱”,解释高管团队运作过程和战略决策绩效前因变量等问题提供了新的视角。

在高管团队运作过程中,情绪智力对团队冲突、行为整合这两

个核心变量是否有影响？情绪智力是否会通过影响团队冲突和行
为整合来影响高管团队战略决策绩效？它们之间有什么样的关系？
以上这些都是值得我们深入探讨和研究的问题。

1.2 研究背景

1.2.1 企业经营环境日益复杂化,传统的管理和决策机制受到极大挑战

两千多年的封建王朝和儒家思想,使得中国企业一直推崇和依赖企业创业者的英雄式领导或家长式领导。从改革开放到 21 世纪初,我国大多企业仍沿袭旧的管理体制,不少企业决策仍然是由个人说了算。进入 21 世纪后,经济全球化的步伐进一步加快,企业所面临的经营环境更加开放、复杂、动态与多变,不得不时刻面对诸如兼并、收购、整合等方面的问题,要对其所处的环境做出比较准确的判断变得越来越困难,传统的、在相对简单的环境下发挥作用的管理模式,已不再适应新的不确定的环境。同时,为了应对日益复杂动荡的经营环境,企业战略包含的内容不断丰富,需要处理的信息纷繁复杂,已经远远超出单个战略领导者的能力范围。在这种背景下,个别企业领导单打独斗的决策方式和传统的领导机制已经难以适应外部环境的变化和激烈的市场竞争。“英勇的首席执行官斗志昂扬、阔步前进、单枪匹马带领公司走向辉煌的日子已经一去不复返了”“瞬息万变的市场环境对于单个 CEO 来说显得过于庞大,无论这个 CEO 有多么才华横溢”,环境的复杂化给传统的依靠“一把手”个人决策的企业管理机制带来了极大挑战。

1.2.2 团队领导是企业提高竞争力的有效管理模式和发展方向

学者研究发现,随着经济的持续高速增长,企业的规模越来越大、产品越来越多,公司的治理结构变得越来越复杂,这使得 CEO 个