



企业高层管理团队 冲突及其管理

陈云 ◎ 著

企业高层管理团队的冲突对企业绩效的影响有消极的一面，也有积极的一面。建设性冲突能提高高层管理团队对复杂事件的理解力和创造力，进一步提升企业绩效；而破坏性冲突则会产生高层管理团队的内耗，降低团队内部的信任度和凝聚力。

企业高层管理团队冲突及其管理

陈 云 著

 **知识产权出版社**
全国百佳图书出版单位

内容提要

企业高层管理团队的冲突对企业绩效的影响有消极的一面,也有积极的一面。建设性冲突能提高高层管理团队对复杂事件的理解力和创造力,进一步提升企业绩效;而破坏性冲突则会产生高层管理团队的内耗,降低团队内部的信任度和凝聚力。正确认识高层管理团队的冲突,并对冲突进行有效的管理是高层管理团队成功运作的关键。

本书以企业高层管理团队冲突为研究对象,探讨企业高层团队冲突的根源、特征、互动过程,从多学科、多理论的角度认识企业管理团队冲突的内涵与本质特征,透析高层管理团队冲突的微观机理与效应,探讨企业高层管理团队冲突管理的原则、过程、方法与策略。最后,本书将冲突理论与和谐理论相结合,探索性地提出了高层和谐管理团队新模式的构建原理与途径。

责任编辑:江宜玲

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

企业高层管理团队冲突及其管理/陈云著. —北京:知识产权出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5130-0841-9

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第195273号

企业高层管理团队冲突及其管理

QIYE GAOCENG GUANLI TUANDUI CHONGTU JIQI GUANLI

陈 云 著

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

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8339

印 刷: 知识产权出版社电子印制中心

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2011年9月第1版

字 数: 162千字

ISBN 978-7-5130-0841-9/F·460 (3733)

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82000507/82000893

责编邮箱: jiangyiling@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 10

印 次: 2011年9月第1次印刷

定 价: 38.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

目 录

第1章 企业高层管理团队冲突的基本问题	1
1.1 企业高层管理团队研究的背景	1
1.2 企业高层管理团队的界定	4
1.2.1 企业高层管理团队的定义	4
1.2.2 企业高层管理团队的特征	5
1.2.3 企业高层管理团队的功能	7
1.3 企业高层管理团队冲突的内涵与特点	10
1.3.1 企业高层管理团队冲突的内涵	10
1.3.2 企业高层管理团队冲突的特点	11
1.4 企业高层管理团队冲突的分类	12
1.5 企业的高层管理团队的差异性	17
第2章 企业高层管理团队冲突的多视角分析	22
2.1 企业高层管理团队冲突的社会学视角及社会摩擦模型	22
2.2 企业高层管理团队冲突的组织生态学视角及群落原理	29
2.3 企业高层管理团队冲突的系统论视角及自组织原理	32
第3章 企业高层管理团队冲突的机制	40
3.1 企业高层管理团队冲突的影响机制	40
3.1.1 企业高层管理团队冲突的影响因素	40
3.1.2 异质性对企业高层管理团队冲突的影响	42
3.1.3 信任对企业高层管理团队冲突的影响	43
3.1.4 凝聚力对企业高层管理团队冲突的影响	46
3.2 企业高层管理团队认知冲突与情绪冲突的关联机制	48
3.3 企业高层管理团队冲突的稳定机制	50

3.3.1	企业高层管理团队中的潜在冲突博弈	50
3.3.2	企业高层管理团队中的潜在冲突干预博弈	52
第4章	企业高层管理团队冲突的效应	57
4.1	企业高层管理团队冲突的业绩关联效应	57
4.1.1	企业高层管理团队冲突对绩效的影响	57
4.1.2	企业高层管理团队冲突与业绩关联的统计分析及其启示	59
4.2	企业高层管理团队冲突的分群效应	62
4.2.1	企业高层管理团队分群的模式与动因	62
4.2.2	企业高层管理团队分群效应的具体表现	66
4.2.3	企业高层管理团队冲突的群间竞争模型	67
4.3	企业高层管理团队冲突的风险效应	69
4.3.1	企业高层管理团队冲突的风险促发效应	69
4.3.2	企业高层管理团队冲突的风险传递效应	71
第5章	企业高层管理团队冲突管理的体系与策略	74
5.1	企业高层管理团队冲突的管理体系	74
5.1.1	企业高层管理团队冲突的管理原则	74
5.1.2	企业高层管理团队冲突的管理过程	77
5.1.3	企业高层管理团队冲突的管理方法	78
5.2	企业高层管理团队冲突的管理策略	81
5.2.1	高层管理团队冲突的正向激励策略	81
5.2.2	高层管理团队冲突的文化调试策略	82
5.2.3	高层管理团队冲突的适度干预策略	82
第6章	企业高层和谐管理团队建设	85
6.1	企业高层和谐管理团队的理论溯源	85
6.2	企业高层和谐管理团队的内涵与特征	86
6.3	企业高层和谐管理团队的价值与运行机制	88
6.4	企业高层和谐管理团队的模型	91
6.5	企业高层和谐管理团队的建设	96
第7章	企业高层管理团队冲突的案例分折	102
7.1	案例描述	102

7.2 案例特征分析	111
7.3 案例评点与案例启示	115
第8章 企业高层管理团队冲突的问卷统计实证	121
8.1 背景介绍及基础数据	121
8.2 基础统计分析	123
8.3 综合统计分析	128
8.4 企业高层管理团队冲突的结构方程模型实证	132
8.4.1 高层管理团队冲突的先行条件及其相关性	132
8.4.2 高层管理团队冲突的“因果范式”	135
附 录	140
参考文献	146
后 记	152

第1章 企业高层管理团队冲突的基本问题

1.1 企业高层管理团队研究的背景

在社会转型期以及剧烈动荡的外部环境下，企业面临日益复杂多变的市场环境和全球经济一体化。日新月异的信息革命、层出不穷的高科技产品、多元化的组织任务、管理技术与手段的不断更新，都使得传统的“单人独斗”式企业领导模式无法应对新的挑战和要求，“团队运作”式领导模式显得愈来愈重要。大量理论研究和企业实践表明，来自不同部门、不同领域的高层管理精英所构成的高层管理团队不仅是企业智力资本的重要载体，也是企业可持续发展的动力源泉，更是企业达成目标、实现愿景的关键。企业高层管理团队理论已成为公司治理、组织行为、人力资源以及战略管理等理论研究的重点。

但是，企业高层管理团队在成员构成方面的异质性和层级结构上的特殊性，使得组建和有效运行高层管理团队非常困难。在我国，以联想“柳倪矛盾”、方正“高层易主”为典例的众多企业高层管理团队冲突问题已成为我国企业经济管理中的重大难题。在有待完善的现代企业管理制度下，企业高层内部为争夺资本话语权进行着“明争暗斗”的博弈；企业所有者与经营者之间为争夺控制权进行着“权与利”的较量；各种利益诱惑导致企业高层管理团队频频出现“内部人控制”、“寻租”和“道德风险”，甚至发生集体兵变；高层管理团队如何处理工作、情感中的摩擦问题已成为令企业头痛的“疑难杂症”。由“口水战”到“仲裁战”，由二人冲突到派系纷争，这些冲突轻则使企业元气大伤，重则会造成企业破产。因此，正确认识高层管理团队的冲突，并对冲突进行有效地管理是高层管理团队成功运作的关键。

企业高层管理团队的冲突对企业绩效的影响有积极的一面和消极的一面。建设性冲突能提高高层管理团队对复杂事件的理解力和创造力，进一步提升企业绩效；而破坏性冲突则会产生高层管理团队的内耗，增加团队内部的抵

触和不满情绪，妨碍知识的共享和交流，降低团队内部的信任度和凝聚力。因此，有必要对高层管理团队冲突展开深入的研究，帮助企业领导者化解破坏性冲突，并合理地利用冲突的杠杆作用，以提高高层管理团队运作的有效性；同时，这一研究得出的一些有意义的结论，也可为我国企业高层管理者进行冲突分析、冲突转化、冲突控制和冲突解决提供一些新思路和新方法。

20 世纪 80 年代以来，国外学者在构建企业高层管理团队理论方面取得了很多成果，但实证研究较为零散，其研究结果存在大量分歧。大部分的研究主要集中在企业高层管理团队成员传记特征对冲突的影响，但对成员之间的冲突关系、冲突演变过程、冲突的结果等研究较少。在我国，两方面的研究起步都较晚，但近几年已引起学术界和企业界的高度重视。在这样的背景下，亟须采用多学科、多理论对企业高层管理团队冲突进行多维度的理论扩充和延伸，以补充现有的理论框架；同时也有必要将冲突理论与和谐理论相结合，探索高层和谐管理团队新模式，以激发团队的创造性与理解力、提高企业的核心竞争力。

冲突在人类社会的发展过程中广泛存在，冲突在某些时候会阻碍社会的进步，在某些时候却又能推动历史的良性发展。从历史的、管理的、行为的角度科学地透析冲突机制、分析冲突过程、研究冲突结果、提供解决和管理冲突的技术是组织管理面临的重要任务。经济冲突是社会冲突的表现形式之一，而企业作为经济系统中最基本的单位，其兴衰直接关系到整个社会经济的繁荣或萧条。大量研究表明，在当今复杂的动态环境中，企业高层管理团队扮演着战略家、领导家与企业家三大角色；处于制定企业战略、进行统筹管理、绩效管理、利益相关者管理等一系列重要管理工作的核心阶层，位于高瞻远瞩的地位，是企业经营活动的主导力量；因此，高层管理团队对于企业的成长发挥着积极作用。但是，由于高层管理团队在成员构成方面的差异性和层级结构上的特殊性，组建和有效运行高层管理团队比较困难，而冲突则是影响高层管理团队有效运作的主要因素之一。所以正确认识高层管理团队的冲突，并对冲突进行有效的管理是企业高层管理团队成功运作的关键，同时，对于正确认识企业管理团队冲突的本质特征，揭示高层管理团队冲突的运行规律，积极发挥高层管理团队的正向效应并缓解其负向效应均具有重要作用。

本书以企业高层管理团队冲突为研究对象，旨在探讨企业高层团队冲突的根源、特征、互动过程，展开相关的理论与实证研究，从多学科、多理论

的角度正确认识企业管理团队冲突的内涵与本质特征,透析高层管理团队冲突的微观机制与效应,探讨企业高层管理团队冲突管理的原则、过程、方法与策略,同时,探索并构建一套较完整的、科学的企业高层管理团队冲突管理体系,提出企业高层和谐管理团队构建的原理与途径。

当前,企业高层管理团队冲突已经引起了众多学者们的注意,也取得了一些研究成果,如表 1-1 所示。

表 1-1 企业高层管理团队冲突研究的代表学者与主要研究成果

代表学者	主要研究成果
Hambrick (1984 ^[1] 、 1992 ^[2] 、 1996 ^[3])	(1) 提出《高层梯队理论》; (2) 提出从 3 个方面描述和测量高层管理团队,包括团队组成、团队过程与团队; (3) 提出团队成员的特征与互动过程会直接影响高层决策,进而影响组织绩效与战略选择; (4) 提出高层管理团队行为整合,并且通过 CEO 访谈和案例研究将其与组织结果联系在一起
Amason (1994 ^[4] 、 1996 ^[5] 、 1997 ^[6] 、 1999 ^[7])	(1) 认为在动态与不确定的外部环境中,高层管理团队存在争议和分歧是必然的; (2) 把高层管理团队中的冲突分为认知冲突与情绪冲突; (3) 提出冲突的水平和类型会影响决策的整体效能以及组织的整体效能; (4) 提出积极的绩效反馈会降低高层管理团队战略过程中的冲突; (5) 提出冲突主要受到共有性和开放性的影响
Jehn (1994 ^[8] 、 1999 ^[9])	(1) 构建 7 项目冲突量表; (2) 发现情绪冲突降低了团队表现; (3) 对以往团队构成差异、差异和冲突的关系的研究成果进行了概括总结; (4) 提出认知冲突与团队决策的质量、理解程度和接受程度呈正相关;而情绪冲突则相反

目前,高层管理团队研究主要集中在高层管理层的组成以及团队成员传记性特点(如年龄、任期、专业技能与教育水平)(Fleishman et al.^[10], 1991)、高层管理团队的团队、高层管理团队的运作过程,等等。已有的高层管理团队的研究成果为后继研究打下了坚实的基础。现阶段,我国的高层管理团队的研究可以在以下 4 个方面展开:(1) 加强对不同文化背景、不同所有制企业的高层管理团队的研究;(2) 加强对高层管理团队冲突的机制与效

应的研究；(3) 加强对建设和谐高层管理团队的研究；(4) 加强对冲突案例的研究与社会转型期企业的定量研究。

1.2 企业高层管理团队的界定

1.2.1 企业高层管理团队的定义

“高层管理团队” (Top Management Team, TMT) 一词最早出现于 20 世纪 70 年代有关战略管理研究的论著中, 高层管理团队被视作是企业的运行中枢, 并通过制定和实施决策来实现企业的价值增长 (Akaike. H.^[11], 1980), 相关研究主要偏重显示 CEO 在团队中的重要性。20 世纪 80 年代的企业资源基础理论认为企业高层管理团队是以独特方式结合在一起并通过决策的制定而为企业增加价值的群体, 是企业的核心战略资源^[12]。由于各国在企业治理体制方面的差异, 学者们对高层管理团队的定义不尽相同, 本书将较为典型的定义归纳于表 1-2 中。

表 1-2 高层管理团队的各种定义

代表学者	关于高层管理团队的定义
Fredrickson ^[13] (1984)	高层管理团队是通过和企业 CEO 讨论确定的、在关键经营决策中常规性发挥效用的经理人团队
Jackson 和 Michael ^[14] (1989)	高层管理团队是那些参与公司所面临的重大决策的高级经理们
Smith K. G, Smith K. A, Olian J. D 等 ^[15] (1994)	高层领导团队主要是指那些良性互动、认同共同目标、资源整合优化、高效能的领导班子
Murray ^[16] (1989), Geletkanycz & Hambrick ^[17] (1997) 和 Sanders & Carpenter ^[18] (1998)	高层管理团队包括董事会主席及副主席、首席执行官、首席作业 (经营) 主管、总裁、资深副总裁和执行副总裁等
Li J., Xin K R, Tsui A ^[19] (1999)	高层管理团队是公司高层经理的相关小群体, 包括 CEO、总经理、副总经理以及直接向他们汇报工作的高级经理
孙海法和伍晓奕 ^[20] (2003)	企业高层管理团队并不是高层经理的简单组合, 而是界定于那些良性互动、认同共同目标、资源整合优化、高效能的领导团队。高层管理者的任务之一就是及时捕捉环境的变化, 顺应环境的变化, 为公司的经营和发展做决策

续表

代表学者	关于高层管理团队的定义
王飞, 张小林 ^[21] (2005)	高层管理团队是由那些参与公司经营决策和战略决策的人组成的小群体, 包括董事长、总经理、各部门总监 (如人力资源总监、运营总监) 等
赵峥, 井润田 ^[22] (2005)	现代公司制企业中的高层管理团队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所组成, 通常包括 3 ~ 10 名成员
Kamm 等 ^[23] (1990)	高层管理团队是由公司的创建者组成的
Hickson 等 ^[24] (1986) 和 Jackson ^[25] (1992)	高层管理团队就是积极参与问题讨论并作出决策的管理人员

注: 原始资料来源于 [13] ~ [25], 作者作了归纳整理。

对于这一定义, 可以做以下 3 个解释:

(1) 企业高层管理团队属于企业核心资源, 是企业中知识和能力的结合体, 是企业与外部环境的交点; 处于企业的战略规划与战略执行层, 承担着整个企业的组织、管理、协调与控制任务, 如图 1-1 所示。

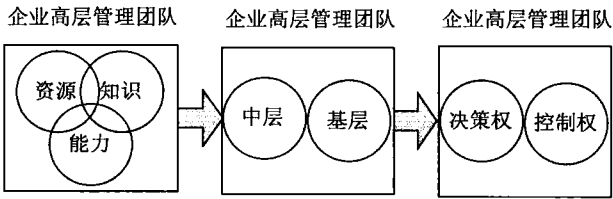


图 1-1 企业高层管理团队定义诠释

(2) 企业高层管理团队成员的职责主要是制定和实施企业的战略决策与经营决策, 即发现企业的未来发展机会并制订企业的战略计划, 敲定、监督、控制战略计划和战略决策运行以保障战略目标的顺利实现。

(3) 企业高层管理团队成员需有良好的环境认知能力, 以利于企业识别外部环境的变化, 在不确定性下作出与动态环境相适应的战略决策。

1.2.2 企业高层管理团队的特征

高层管理团队的特征将影响到组织的战略选择、战略路径以及组织的整

体；团队成员的认知风格、价值取向、感知力等会影响到组织的各种行为。Hambrick 认为，高层管理团队的特性包括传记性特征与非传记性特征^[1]。团队运作的行为与偏好不仅取决于团队领导的个人性格、行为及其背景，还依赖于高层管理团队整个群体的性格、行为、背景和经验以及他们如何充分利用这些优势资源。

企业高层管理团队的传记性特征包括：（1）年龄。年龄不同，其成长环境不同，受教育背景不同，价值观不同，风险偏好不同。例如，从风险偏好来看，高层管理团队平均年龄越大，越倾向于回避风险，所执行的企业战略较少调整变化，而成员年龄较小的团队则容易改变战略，喜欢尝试创新的或选用冒险的方案。（2）教育背景。教育背景一般从教育完成的年数和教育的来源来评定，包括正式教育与在职培训。个人的教育背景一般认为可以反映一个人的认知能力，因此，个人的教育背景被认为与灵活应变、信息处理能力存在正相关关系。研究发现，教育背景高的高层管理团队更容易在组织变革中达成一致并取得成功。（3）专业水平。高层管理团队成员的专业技能可分为两类：一类是会计、金融、法律等技能；另一类是设计、生产、营销与管理等技能。后者是关键技能，可以提供核心竞争力。（4）任期。高层管理团队成员在一个公司工作的平均年数的长短也会对公司的绩效产生一定的影响。经验表明，平均任期越长的高层管理团队具有更好的沟通和认知一致性。任期越长，高层管理团队更稳定，冲突也更少。（5）经验。高层管理团队的经验一方面是某个高层管理团队在某行业中承担过的职能角色的平均数目，另一方面是所有团队成员曾经从事过的行业数目。一般认为，经验丰富的高层管理团队在处理危机方面表现会更为出色。

高层管理团队的非传记性特征是指包括非人口学方面的高层管理团队统计特征，即高层管理团队的组织结构特征以及高层管理团队运作中的程序特征。具体包括：（1）规模大小。一般认为，高层管理团队的规模大小与团队认知一致性与决策效率呈负相关关系。（2）公开程度。Eisenhard 和 Bourgeois^[26]认为，在一个鼓励公开交流的团队中极少存在着团队成员的阴谋以及团队成员之间的冷嘲热讽。（3）协作程度。协作程度是指团队成员共同合作以实现团队整体目标的意愿程度。研究表明，高层管理团队的协同性有时会减少冲突的产生，同时，协同性的程度是与认知冲突的水平呈负相关的。另外，有学者研究发现报酬平均分配的团队比较难以激励成员去发表不同看法，

以致难以得到周全的决策。

1.2.3 企业高层管理团队的功能

企业高层管理团队不同于普通的工作团队，其团队的主要功能是通过良好的团队运作对组织效率或绩效产生正向作用，如减少成本、制定更优决策等，主要包括5项功能：决策功能、领导功能、协调功能、沟通功能和激励功能，如图1-2所示。

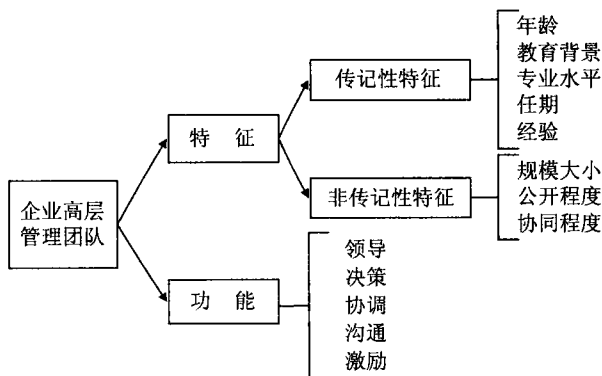


图1-2 企业高层管理团队的特征与功能

1. 决策功能

美国著名管理学家西蒙认为：“管理就是决策”。管理的关键在于经营，经营的核心在于决策。一旦决策失误，全盘皆输。决策过程是指组织和个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向的选择和调整过程。高层管理团队担负战略决策职责，属于组织的核心群体。Fredrickson^[13]认为高层管理团队是通过和企业CEO讨论确定的、在关键经营决策中常规性发挥效用的经理人团队。决策就是作出决定。管理决策在目前的管理中占有十分突出的地位。企业管理中大部分工作都离不开决策。高层管理团队所面临的决策问题，内容极其广泛，但无论何种决策，都有一个科学与否的问题，而其中最重要的是对组织战略、非程序化、风险性、不确定性重大经营问题作出决策的艺术，即如何使所作决策能够保持组织外部环境、内部条件和经营目标三者的动态平衡。企业高层管理团队的决策功能是相对于个人决策而言的，是一种在决策过程中由团队共同作出的决策，具有一些个人决策无法具备的优点，如提供更为全面的信息、获得更多的备选方案、有利于调动成员

的工作积极性、可提高决策的执行度等。然而，由于团队决策在决策过程中所表现出的特质，包括决策权力的分散性、决策结果的共益性、决策过程的共存性等，从而使团队决策相对个人决策要复杂得多，并使群体决策在具体操作中也暴露了一些缺点，如时间长、效率低、成本高、内耗大、责任不清等。如何使群体决策有效化，扬长避短，这就需要充分了解群体决策受哪些因素影响，从而减小决策过程中的因素性制约。

2. 领导功能

企业能否达到高绩效的前提是企业员工的目标是否与企业的目标相一致，这个过程同样需要领导功能。领导过程是在一定的社会组织或群体内，为实现组织预定目标，运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。高层管理团队的领导功能是企业确立目标、制定战略、进行决策、编制规划和组织实施等，并率领、引导、组织、指挥、协调、控制其下属人员为实现预定目标而共同奋斗。具体而言，在企业内部，高层管理团队作为领导者的团队，是企业中层、基层与外部环境的中介、负责协调、整合、指导和激励成员，使各部门、各层团队顺利前进。高层领导者们要将组织任务、目标转译成团队成员理解的、切实可行的工作计划，并利用可获得的资源来完成任务，此外还要提升所有成员的士气，激励成员们努力工作并取得好的成绩。

3. 协调功能

高层管理团队的协调功能是指高层管理团队从实现组织的总体目标出发，依据正确的政策、原则和工作计划，运用恰当的方式方法，及时排除各种障碍，理顺各方面关系，促进管辖内的部门和基层正常运转和工作平衡发展的一种管理职能。从一定意义上说，管理者的任务就是协调关系。协调如同“润滑剂”，是组织凝聚力的源泉之一。协调职能是现代管理的重要职能，也是高层管理团队对企业产生效能的功能之一。在现代管理过程中，由于管理体制不顺，权责划分不清，政出多门，互相扯皮；领导班子不团结，相互拆台；干部素质上的差异，导致对问题的认识和看法不一致；决策失误、计划不周，导致执行困难；客观情况的重大变化，导致原来的工作计划无法继续实施；单位、部门之间的本位主义和个人感情上的隔阂，导致相互之间的矛盾和冲突等，使得组织管理过程中充满各种矛盾和冲突。如果不能及时排除

这些矛盾和冲突，理顺各个方面的关系，组织机构的协调运转和计划目标的顺利实现就不可能。因此，协调工作十分重要。领导者必须高度重视协调工作，认真履行好协调职能。高层管理团队的协调功能包括：协调企业员工的思想认识、协调企业员工的奋斗目标、协调各部门的工作计划、协调员工的职权关系、协调企业的政策措施。

4. 沟通功能

企业高层管理团队行为的中心是沟通，这也是社会交流与企业内部信息传递和理解的本质。沟通是协调各个体、各要素，使组织成为一个整体的凝聚剂；沟通是领导者激励下属、实现领导职能的基本途径；沟通也是组织与外部环境之间建立联系的桥梁。企业高层管理团队的每位成员将各专业的信息汇集在一起，那么就需要强大的沟通功能使得团队的各成员能够正确理解和分析复杂的大量信息，并作出有效的决策。因此，团队的沟通功能是相当重要的，同时，团队沟通是多维的，可能是非正式的，并且可以改变频率。孙海法^[27]运用合作与竞争的理论对团队的沟通进行了深入的研究。他们认为，当人们之间具有合作关系和共同目标时，就会导致开放的讨论和互相的帮助。人们的竞争关系或独立关系都会引起闭锁的思维并阻碍沟通。所以团队成员的关系会影响到团队内成员的互动。构建良好的、和谐的高层管理团队信息共享氛围是发挥团队沟通功能的前提。

5. 激励功能

作为领导者的团队，高层管理团队在其工作中最得意的方面就是教导，即激发、激励和帮助他们所管理部门的成员超越普通的自我。激励是一种精神力量或状态，这种精神力量或状态能调动和激发员工的积极性与主动性。团队成员获得的教导越好，那么企业的目标与愿景的认同度就越高，企业政策与制度贯彻得就越好，同时，企业各部门运转的效率也就相应提升，最终达到企业的既定目标。通常，高层管理者们对其下属员工的激励措施有：仔细倾听员工们的心声并帮助员工们用清晰、象征性的措辞清楚表达他们的目标；识别成员的强项，安排他们去合适的工作岗位并鼓励他们自主工作；指导成员办事程序，帮助成员了解他们自己的职责，并在实施过程中对他们进行适度奖励等。高层管理者们在激励、实施激励的时候，应该把激励的手段和激励所要达到的效果有机地结合起来，最终目的是为了充分地激励员工的

积极性和创造性。

1.3 企业高层管理团队冲突的内涵与特点

1.3.1 企业高层管理团队冲突的内涵

冲突是一种广泛存在的社会现象，它不仅存在于正式组织的各项活动之中，而且存在于人类社会活动的各种形式、各个层面、各个领域和所有主体之中。本书认为：企业高层管理团队的冲突既表现为团队成员之间的一种相互依赖的互动关系，又反映处于战略制定与执行层的核心团队成员之间的竞争和合作关系；冲突也可以理解为一个过程，即团队成员之间存在认知不相容、目标不协调、感情不融洽等因素时引起的对立或不一致的相互作用过程。

为了更好地理解这一内涵，可以从下面4个角度来认识。

(1) 企业高层管理团队的冲突是不同主体或主体的不同取向对特定客体处置方式的分歧，而产生的行为、心理的对抗和矛盾的相互作用状态。此处冲突的主体可以是企业高层管理团队、团队中的某个群体或单个高层管理人员；冲突的客体可以是利益、权力、资源、目标、方法、意见、价值观、感情、程序、信息、关系等。前者主要表现为企业高层管理团队内部的行为对立状态，后者主要表现为企业高层管理者自己内心的心理矛盾状态。

(2) 存在两个以上“机会”缺乏或“资源”缺乏的共同问题的客观冲突实体，而且各冲突实体具有行使自身的权力来控制或获取利益的行为或威胁。此时，企业高层管理团队分配的资源不能满足成员们的需求，而导致资源上的争执或冲突。

(3) 企业高层管理团队内部的冲突问题通常是行为层面的人际关系冲突与心理层面的个人心理冲突的复合。客观存在的人际关系冲突必须经由高层管理者去感知，内心去体验，当他们真正意识到存在某种内在冲突、内心矛盾之后，高层管理人员可能会感觉到愤怒、敌意、恐惧或怀疑等外显或内隐的种种情绪，然后才得知冲突的存在。因此，冲突是否存在不仅是一个客观性问题，而且也是一个主观的感受问题。

(4) 在高层管理团队内部，冲突的各方既存在相互对立的关系，又存在相互依赖的关系，任何冲突事件都是这两种相互关系的对立统一状态。高层

管理团队所面临的工作任务的复杂性使得他们不可能依靠自己的有限能力去解决团队的整体目标，于是成员们必须相互合作、把握工作节奏和方法，加强相互间的协作、信息沟通，共同实现团队与企业的目标。同时，这种相互依赖性提供了对彼此行为控制的可能性，成为冲突出现的诱因之一。另一方面，企业领导对于冲突进行的管理，是以冲突各方的相互依赖关系为基础，相互对立关系状况的转化或诊治为重点，寻找矛盾冲突的正面效应并制约其负面效应，调整彼此的对立统一关系。

1.3.2 企业高层管理团队冲突的特点

企业高层管理团队的冲突现象的特点可概括为以下4点。

(1) 行为及目标的互不相容性。

冲突是一种对立的行为，冲突来自互不相容性。这种对立（Opposition）的表现形式和程度会有很大的差别，涵盖所有水平的冲突，可能是消极冷漠、沉默抗议，也可能是明显的攻击行为、侵犯伤害对方。以利益冲突为例，当企业高层管理团队内部成员在利益分配问题上存在矛盾，往往会因利益目标的不一致而引发对立性或对抗性冲突行为。这种目标的不相容性是诱发冲突的前提。同时，企业高层管理团队成员们对待冲突的处理态度或行为构成了冲突演化方向的条件，团队内部的对抗行为所导致的结果印证了冲突的最终状态。

(2) 冲突原因的复杂性与多样性。

冲突既可以由物质性原因引起，也可以由非物质性原因引起，而在这两类原因内又可以细分出众多的原因，呈现出多样性的特点。当某企业高层管理者把冲突作为达到特定目的的手段，以引起有关对象的注意，并求得问题的解决时，这种冲突是现实性冲突。当某高层管理人员将冲突本身当作冲突行为的目的，通过冲突的过程来宣泄一种敌对情绪时，这种冲突属于非现实性冲突。除此之外还可以根据冲突的原因、破坏程度等多种冲突进行其他类型的划分，将在下一节具体介绍。

(3) 冲突过程的互动性。

冲突是一个动态的、不断改变的历程，它是从企业高层管理团队的各层级、层级与员工之间、员工与员工之间的相互关系和相互作用过程中发展而来，它反映了冲突主体之间交往的状况、背景和历史，同时这些背景因素也影响着冲突的演变过程。企业高层管理者对待冲突态度和行为的不同可以影