

管理决策中的领导行为： 过程与机制

Leadership Behavior in Management Decision Making: Process and Mechanism

[illegible]

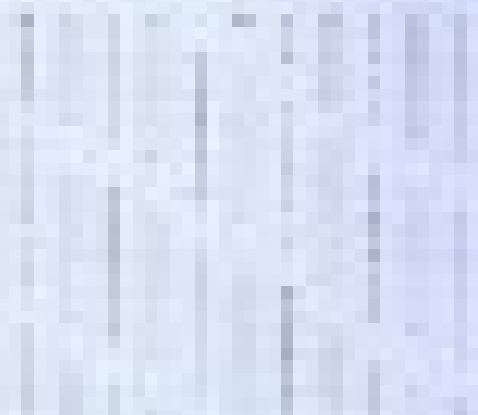


清华大学出版社

TSINGHUA UNIVERSITY PRESS

管理决策中的领导行为： 过程与机制

Leadership Behavior in Management Decision Making:
Processes and Mechanisms





• 经济管理学术文库 •

本书从研究到出版先后得到国家自然科学基金面上项目 群体基金项目
(70121001)、国家自然科学基金面上项目(QBJGL201008中央财经大学“211工程”三期重点学科建设项目以及中央财经大学121人才工程青年博士发展基金项目(QBJGL201008)的资助

管理决策中的领导行为： 过程与机制

Leadership Behavior in Management Decision Making:
Process and Mechanism

毕鹏程 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理决策中的领导行为：过程与机制/毕鹏程著. —北京：经济管理出版社，2011.12

ISBN 978-7-5096-1690-1

I. ①管… II. ①毕… III. ①领导学 ②群体决策
IV. ①C933 ②C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 239532 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：邱永辉

责任编辑：邱永辉

责任印制：杨国强

责任校对：李玉敏

720mm×1000mm/16

17.5 印张 245 千字

2011 年 12 月第 1 版

2011 年 12 月第 1 次印刷

定价：45.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1690-1

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

代序

领导、头马、木匠、空气与和谐管理*

领导领什么？什么时候领？怎样领？看起来是一个不值得提出的问题，人们会说，人家领导还不知道怎样当领导？但实际上这是一个并不容易回答的问题，特别是在世界日益全球化的今天，由于员工素质提高、工作方式改变，组织管理的概念将从传统的“管”过渡到“协调、合作”，领导的方式、行为模式也将发生重大变化。

一、未来社会对领导的挑战

领导作用的发挥很大程度上依赖于其所处的地位和手中的权力。地位给其带来了应付管理事务特有的人际网络和信息资源；权力使其思想和策略的实施可以得到保障。但由于领导者个性、学识、管理队伍素质和能力的差异，人们会感觉到不同领导带来的单位业绩和工作氛围大有不同。有的严厉而高效；有的虽严厉、专断，但事业发展受阻；有的和蔼可亲，但发展无成；有的因和蔼可亲，且能与大家同心同德地干事业，发展有成……不同类型的领导特性和后果还可以继续罗列下去，在此并不奢希望对之进行全面系统的评价，而是提出自己的一些观点，试图对领导的行为有所改进。

未来社会的基本特征是发展速度变快，人类生活环境日益复杂和不确定，人们更趋于追求个人人生成功。在这样的趋势下，领导一方面要注重“领”，与此同时，还需重视给下属留有更大的发挥空间。领导怎样做到这一点，就是要注意发挥其非正式权力的作用和创造一种

* 席西民：《管理之道——林投集》，机械工业出版社，2002年版。略作修改。



和谐的有目标的环境。

领导的权力可分为正式权力和非正式权力。正式权力指法定权力，一般包括指挥权、提升权、奖惩权等。领导可以说“我是头儿，我说了算”。这种说法看起来有力，但如果没有下属的认同，也只是表面上有力，背后实际乏力。非正式权力常来自领导者个人的魅力和专家权力。人格的魅力来自于员工对领导者个性、修养、造诣、与人相处的原则和艺术等的认同，并慢慢转化为一种敬仰、追随的吸引力；专家的权力孕育于长期的共事过程，由于领导者个人魅力、做事的能力、领导的效果等使员工对领导才能真心佩服，形成一种号召力，尽管这种力量是无形的，但常常更富有磁性，更有深远影响力。高明的领导都会注意充分培育和利用其非正式权力，因为这样更有利于调动下属的积极性和能动性，如果在制度上又给下属留有较大空间，则还可充分释放和发挥下属的创造力。

二、头马、木匠、空气与领导

基于上述分析，我并不想给未来领导一个全面的、理论上的描述，而是想通过三个通俗的比喻来让大家体会高明的领导应该是什么样子。首先，领导应该像头马。马群之所以愿意跟着头马跑，是因为头马至少有两个特征：一是头马者一般能够高瞻远瞩，知道什么地方有草、什么地方有水；二是头马不但有远见，而且善于将自己的远见传达给马群，使马群团结共同前进。头马给领导的启示：一是要善“领”，二是要善“控”。如果不善于与马群沟通，将自己的远见卓识传达给马群并使马群接受，即使头马再英明，也不会形成马群并共同前进。此外，头马是跑（赛）出来的，也启示领导的选拔机制不应是“相马”，而应是“赛马”。其次，领导应像木匠。认真分析木匠，我们不难发现普通的木匠有着领导者应该具备的基本素质，即在于任何一件事情的时候，心中先对之有一个整体的构思或规划；然后能够充分利用自己拥有的资源，用句行话说，就是善于配置资源，在木匠眼中，没有没有用的材料，这与医生不同，好人在其眼中都有病；另外，木匠不仅有想法、会用材，而且最后



能够实现自己的想法，即有很强的执行力，这三点是任何领导都应具备的。最后，领导应像空气。一是看不见、摸不着，要让员工们感觉不到其存在，好领导从不以领导自居，从不以“我是领导还是你是领导”这样的口吻说话，也不处处端一个官架子。二是空气的大气压是人们生活的必需品，但又感受不到其存在。好领导不给大家没有意义的压力，而是通过指明方向、启示大家发现潜力而从内心形成发展的动力。三是空气无处不在，人们随处享受着它的价值。好领导会通过各种有效途径使其发展理念、思路、文化渗透于组织每个角落。四是空气虽看不见、摸不着、不给大家无形压力，但人们生存离不开它。好领导对组织也有不可替代的重要价值，这里强调领导力之于组织的作用，实际上好领导不会构造帝国，使自己须臾不可离开，而是通过体系和文化构建保持组织可持续发展能力，甚至会为组织培养好接班人，当自己需要离开时事业发展不会受到影响。五是空气有自净化功能。好领导也擅长保持事业的持续改进、组织的清新和员工的激情。三种比喻都给领导提高自己以启示，特别是空气型领导应该说是领导的最高境界。但领导怎样才能做到这一点，除了充分发挥其非正式权力外，更重要的是要形成一种像空气一样的领导环境。

三、领导、磁化与和谐管理

稍有一点自然科学知识的人不难理解，磁场就类似于这样一种领导环境，磁化的过程实际上就是一个最高水平的领导过程。一个铁棒没有磁性，原因是其中的分子各自按各自的方向旋转，磁性相互抵消了，就像一群乌合之众没有力量一样。如果将铁棒放入一个导线线圈中，通上电流后，铁棒就有很强的磁性。原因是在外磁场的作用下，所有自由旋转的分子按照外磁场的方向旋转，从而形成了集体的力量。这个过程就是磁化，重要的作用是外加线圈和通电形成磁场。领导和管理实际上在很大程度上就是要通过制度、机制、政策和权力（类似线圈和电流）来形成一种管理文化和环境（磁场），磁场的方向就是组织的目标方向，如果该环境得到员工认



同，即个人活动（分子旋转）方向与组织方向一致或接近一致，不管领导在不在，领导的意图（磁场方向，通常通过组织发展蓝图和战略来体现的）都会得以认同，组织的发展就有保证和活力，自然就会形成无为而治的领导和管理最高境界。我提出的和谐理论正是试图通过和谐机制的建设，自动实现这样一种境界并维持这样一种境界。

包括人类行为于其中的各类组织都是复杂系统，是比较简单的系统经过长期适应环境和与环境相互作用逐步发展而来的，领导在组织的这种演化过程中扮演着重要的调控角色，角色到位，组织在与环境的不断互动中发展壮大，否则组织难以发展或生存，企业形态的演变就是极好的例证。从最初的手工工场、家庭作坊到组织严密的工厂，再到现代公司以至正在涌现的虚拟公司，如果领导有方，企业就会进化得越来越精巧和完善，对环境变化的反应也会越来越灵敏，企业生存和发展的机遇也就会增大。具有良好机制的复杂系统在适应环境的过程中不断调整自身的结构，因此它不但与环境和諧相处，而且系统内部也更加和谐。然而，组织能否形成良好机制，领导负有很大的责任。和谐管理理论（席酉民，1989）就是基于对这种现象的认识而提出的一种复杂系统管理理论，其核心是充分调动和利用各子系统成员的积极性和能动性，系统整体重在创造机会、条件和一种促进各子系统能量释放和协同发展的环境，通过每个系统的发展和协同作用来实现系统整体目标，这类似于上述的铁棒磁化过程。其中的启示是，复杂系统管理由于其复杂性往往很难直接控制每个子系统（人）的行为，何况每个子系统在未来社会里更注重寻求自身的成功发展，对于整体系统来说目标不是控制每个子系统的行为，而是在整体目标明确的基础上创造一种类似于磁场的环境，使处于这种环境中的各子系统能够根据环境的要求改善自己的结构和行为，充分发展自己，实现事业的成功，并在恰当的系统环境下，通过协同从而实现系统整体目标。只有各子系统富有活力和能动性，系统整体才有活力和竞争力，才能实现系统整体通过环境想要实现的目标。这其中在管理思想上有三个非常重要的变化，即

从复杂的个体控制转向环境的引导和协同，从将个体作为系统整体发展的工具转向系统整体成为各子系统在整体环境协调下实现自身发展的工具，从只关注系统整体发展目标到同时关注系统和各子系统的发展目标。

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

西安交通大学管理学教授

《管理学家》主编

席酉民博士

2011年11月21日

目 录

1 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究定位及目标	4
1.3 概念界定	8
1.3.1 群体决策	9
1.3.2 领导行为、领导风格	9
1.3.3 决策程序	10
1.3.4 决策任务类型	11
1.4 研究意义	13
1.5 研究思路及结构安排	15
2 理论文献综述	17
2.1 群体决策行为与组织研究评述	18
2.1.1 概述	18
2.1.2 国外研究评介	20
2.1.3 国内研究评介	24
2.2 群体思维理论模型概述	26
2.2.1 群体思维前提条件	29
2.2.2 群体思维症状	30
2.2.3 决策过程缺陷	31
2.2.4 群体思维防范	32
2.2.5 模型存在的一些问题	33



2.2.6 小结	34
2.3 群体思维理论相关研究评述	35
2.3.1 已有研究评述	35
2.3.2 已有研究结论、不足及对本书的启示	39
3 理论模型	43
3.1 本书的方法论、概念模型及理论观点	45
3.1.1 本书的哲学观及方法论	45
3.1.2 基本概念模型	48
3.1.3 本书的理论观点	49
3.2 领导风格的重要性及其影响机制	50
3.3 决策程序的引入及其作用	55
3.4 决策任务的调节作用	59
3.5 群体交互过程及决策结果	61
3.6 理论模型的建立	63
4 研究假设	65
4.1 领导风格与决策过程	65
4.1.1 领导风格与信息沟通和处理	65
4.1.2 领导风格与一致性达成	67
4.1.3 领导风格与成员对领导的态度及决策过程 参与感	68
4.1.4 领导风格与群体思维症状及决策过程缺陷	69
4.2 决策程序与决策过程	69
4.2.1 决策程序与信息沟通和处理	70
4.2.2 决策程序与一致性达成	71
4.2.3 决策程序与成员对决策过程的态度及决策过程 参与感	71
4.2.4 决策程序与群体思维症状及决策过程缺陷	72
4.3 不同决策任务下的领导风格与决策过程	73



4.4 不同决策任务下的决策程序和决策过程	76
5 实验设计及过程	79
5.1 实验前期准备	79
5.2 预实验	82
5.3 参与者	82
5.4 实验情境	86
5.5 实验过程	90
5.5.1 角色分配及扮演	90
5.5.2 正式讨论	93
5.5.3 方案提交、问卷填写	93
5.5.4 嘱咐、解散	94
6 变量控制及测量	95
6.1 变量控制	95
6.1.1 领导风格	95
6.1.2 决策程序	98
6.1.3 决策任务	99
6.2 测量	101
6.2.1 控制检验	102
6.2.2 群体结构特征	104
6.2.3 群体决策过程	106
6.2.4 群体决策结果	112
7 结果及讨论	115
7.1 结果	115
7.1.1 控制检验结果	116
7.1.2 决策过程	119
7.1.3 决策结果	131
7.1.4 假设验证情况	135



7.2 讨论	136
7.2.1 领导风格对决策过程及结果的影响	136
7.2.2 决策程序对决策过程及结果的影响	140
7.2.3 领导风格和决策任务的交互作用	143
7.2.4 决策程序和决策任务的交互作用	145
7.2.5 领导风格和决策程序的交互作用	146
7.2.6 领导风格、决策程序和决策任务的交互作用	147
8 结论及总结	149
8.1 主要工作及结论	149
8.1.1 主要工作	149
8.1.2 结论	151
8.2 主要创新点	153
8.3 对企业管理组织的建议	155
8.4 研究中的不足	157
8.5 进一步的研究	159
8.5.1 理论	159
8.5.2 实证	160
附录 1 实验指导书——人员选拔决策任务	163
附录 2 实验指导书——裁员决策任务	203
附录 3 实验问卷	247
附录 4 视频资料编码标准	253
参考文献	257
后 记	267

1 绪论

1.1 问题的提出

由于现代组织管理的外部环境日益复杂多变，管理、决策任务的难度和不确定性不断增加，以及人们对于管理、决策过程中公平、民主和参与的要求逐渐提高，都使得群体决策（Group Decision Making, GDM）在组织管理过程中得到了越来越广泛的应用，并且也成为组织行为研究和决策理论研究的重要分支领域。诸如群体讨论（Group Discussion）、群体参与（Group Participation）和群体冲突（Group Conflict）等这些和群体决策有关的主题，在理论研究和实际应用中都得到了大量的考证。^[1]

然而，群体决策的有效性一直以来都不断受到组织管理实践和理论研究结果的挑战，各种质疑和问题也伴随着组织对群体的重视和依赖接踵而来。例如，群体决策是否真如人们所期望的那样总是比个体决策有效？为什么有些群体决策比另外一些群体决策更加高明并且更容易成功？为什么同样的群体在不同的情境下，或者面对不同的决策任务时，会有大相径庭的行为表现？影响群体决策有效性发挥的显著因素有哪些？通过怎样的方式和手段能够让群体决策更有效？等等。这些问题尽管至今仍未有统一的答案，但已经逐渐被人们重点关注和探讨。

直觉上，群体决策往往在决策效果上具有个体决策所无法比拟的



优越性。这是因为人们通常觉得群体比个体更加理性、客观，能够承担更多的责任。而且人们还认为，在群体决策过程中，不同个体之间的交流和讨论，不仅能够聚集更多的信息和观点，从而会有更多的备选方案和选择机会，而且在做最终的选择和判断时，集体的智慧总是会超过个体的智慧，从而能够找到更加正确的问题解决方法，取得理想的决策结果。更重要的是，由于群体身份而带给成员的安全感和归属感，以及因为共同参与决策而带给成员的满意感和公平感，都会使群体决策在很多时候显得更加开放、民主，并使最终的决策结果更容易得到接受和执行。中国有句俗话，“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”，现实中常讲的“团结就是力量”等，都为人们直觉上认为的群体决策优于个体决策提供了佐证。^[1]

然而，直觉毕竟不能完全代表现实。当回顾发生在现实组织中的一些事关重大的群体决策时，时常会发现人们所认为的理性群体经常会做出相当低级的决策，造成不必要的失误和损失。例如，曾经轰动一时的美国 1966 年侵略古巴的“猪湾（Bay of Pigs）事件”，就涉及由当时的美国总统约翰·肯尼迪及其高级智囊团所做出的一项在很多人事后看来都非常不可思议的决策。简单说，这是一项无论从动机、目的还是手段等各个方面都存在着明显缺陷的失败决策，而它恰恰是由一群高智商的人联合起来共同做出的。连肯尼迪本人事后也曾十分不解地自问：“我们为什么会这么愚蠢？”^[2] 这种发生在现实中的例子不胜枚举，而且也不仅仅局限于高层政治、军事和经济领域内的群体决策。在本书将要重点关注的企业管理组织中，这种由于群体决策失误，特别是那些企业高层管理团队的战略性决策失误，而最终导致企业遭受灾难性后果的现象同样非常普遍。面对这些现实，人们不禁要问，为什么会出现这种和直觉相悖的现象呢？

由此看来，并不能简单地说群体决策一定比个体决策具有优势，群体决策的优势是一个相对的概念。除了看到群体决策在组织管理中所发挥的积极作用之外，我们也不能忽视它本身所固有的一些缺陷。例如，在效率方面，群体决策一般不及个体决策。另外，在群体决策过程中，因群体成员的交互而产生的一些负面行为和现象也同样不容



忽视。根据社会心理学家的研究,群体的动态交互过程,实际上是一个非常复杂的多阶段、多变量、非线性的过程,不仅涉及了群体中每个个体的态度、价值观、偏好以及能力、权力等因素,而且会由于群体成员间的社会交互而带来一系列的社会心理问题。这些社会心理问题表现在具体的决策过程中,则是一系列的非理性行为和现象。例如,已经得到普遍关注和研究的群体思维 (Groupthink)、群体极化 (Group Polarization)、风险转移 (Risky Shift)、帮助行为 (Helping Behavior)、从众 (Conformity), 等等。^[3] 这些已经为人们所熟知的行为和现象,普遍、大量地存在于实际的群体决策制定过程中,不仅使决策方向常常偏离客观理性的轨道,还使决策过程和结果充满了不确定性,已经成为影响群体决策优势发挥的主要障碍,并且也是决策失误产生的重要诱因。那么,这些现象为什么会发生,在其背后,究竟是什么因素在起决定作用呢?

大量存在于组织中的群体决策低质低效现象不仅困扰着实际组织的管理者们,而且也向理论研究者们发起了挑战。因此,对于现实组织管理者来说,总是希望找到一条有效的途径来避免群体决策偏离预期的方向,并使群体决策能够通过一个客观理性的过程达到最终满意的结果。对于组织行为和决策理论的研究者来说,则希望准确找出导致群体决策失误不断发生的真正原因,并总结为规律性的知识为他人所鉴。就本书来讲,群体决策和个体决策孰优孰劣的问题已经不再是所关注的重点,既然组织中群体决策的应用已经成为一种趋势和必然,那么更重要的问题应该是如何发挥群体决策的固有优势,防止不必要的决策失误发生。而解决这个问题的一个首要前提就是必须弄清哪些因素对群体决策过程和结果有重要的影响作用。只有抓住了与群体决策过程和结果有关的关键变量,才能有的放矢地对这些变量进行相应的管理和控制,从而达到改善群体决策效果、避免决策失误的目的。同样,也能够为前述的种种非理性行为和现象提供深层次的动因解释,从而对其进行有效的控制和防范。

由于一个群体决策过程将涉及群体外部环境(如外部压力)、群体内部结构特征(如群体构成、群体规模、群体领导)以及决策过程支



持（如决策程序、决策规则、GSS）等诸多环节，如何透过现象看到本质，从诸多繁杂的可能性因素中找出关键的影响因素，并弄清其对群体决策过程和结果的具体影响机制，并不是一件容易的工作。好在前人已经在这方面做了很多有益的尝试，本书将以这些工作为基础，通过新的理论视角来进行进一步的探索，以求有新的发现和贡献。

至此，本书首先提出所要解决的核心问题，即“影响群体决策过程和结果的关键因素有哪些，这些因素如何对群体决策过程和结果实施影响”。

1.2 研究定位及目标

在提出本书将要回答的核心问题之后，有必要对此问题从研究类型和研究范式等方面进行进一步辨析，以便明确本书的定位、目标及其可能的创新之处。

李怀祖教授在其《管理研究方法论》中提到，“任何一个复杂的管理问题都可以从不同的观察角度（Perspective）和不同的层次（Level）去研究，求得新的发现”。^[4]因而，开展一项管理研究前首先要明确其研究类型，本书也不例外。

首先，管理研究从层次上可分为微观层次和宏观层次。相应的研究问题也有微观和宏观之分。从本书所要研究的核心问题可以看出，此问题将会涉及组织内部群体的行为、人际关系及其与外部环境的相互作用，因而从研究层次上，本书将会围绕微观层次的管理决策问题来进行。具体讲，本书的研究问题范围将基本限定在企业组织中的管理决策制定过程内。这一方面是由于“决策制定过程是理解组织的关键所在”；^[5]另一方面是因为群体决策已在代表微观管理研究层次主流领域的企业组织中得到了大量应用。

其次，管理研究按功能可分为基础研究（Fundamental Research）和应用研究（Applied Research）。本书的核心问题源自对组织实际现象