

家长式领导 与企业战略决策研究

陈 璐/著



科学出版社

家长式领导与企业战略决策研究

陈璐 著

国家自然科学基金青年项目“高科技企业CEO领导行为
对组织创新的影响机制研究”（批准号：71102053）

国家自然科学基金重点项目“中国企业战略领导力研究：
集体领导力的理论模型及有效性”（批准号：71232002）

资助

科学出版社

北京

内 容 简 介

在信息化和全球化的时代背景下,企业高层领导的方式发生了改变,从以往首席执行官单独决策的领导方式逐渐向高管团队集体战略决策的分享式、参与式管理转变。首席执行官的领导风格和高管团队的冲突模式对于团队决策质量与决策执行具有关键的作用。家长式领导是中国文化背景下独有的一种具有严明纪律与权威、父亲般的仁慈及道德廉洁性的领导方式。本书探索首席执行官的家长式领导风格如何通过促进高管团队内形成建设性的冲突模式,进而影响企业的战略决策效果,对于我国企业的战略管理以及高管团队队伍建设具有重要意义。

本书适合组织行为学、领导学、管理学、政治学、社会学等专业领域的师生、企业中高层管理人员以及广大的社会受众参阅。

图书在版编目(CIP)数据

家长式领导与企业战略决策研究 / 陈璐著. —北京: 科学出版社, 2014

ISBN 978-7-03-0411723-7

I. ①家… III. ①企领导学—研究 ②企业战略—战略管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 194183 号

责任编辑: 方小丽 / 责任校对: 周 扬
责任印制: 肖 兴 / 封面设计: 无极书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 9 月第 一 版 开本: 720×1000 1/16

2014 年 9 月第一次印刷 印张: 9 1/4

字数: 186 000

定价: 52.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

作者简介

陈璐，女，1971年11月出生。电子科技大学经济与管理学院副教授、硕士生导师，管理科学与工程博士，美国管理学学会（Academy of Management, AOM）会员、中国管理研究国际学会（International Association for Chinese Management Research, IACMR）会员。长期从事领导与组织行为科学等教学科研工作。主持国家自然科学基金面上项目、青年项目以及国家自然科学基金重点项目子课题、国家青年骨干教师1比1配套留学基金项目等；参与国家自然科学基金杰出青年项目、国家自然科学基金面上项目的研究；以第一作者身份在《南开管理评论》、《管理工程学报》等刊物及AOM、IACMR等重要学术年会发表学术论文十余篇。其中，关于家长式领导的论文获得美国管理学会夏洛琳·德克斯特最佳国际论文提名奖、中国管理学会优秀论文奖，关于家长式领导的案例入选哈佛案例库。

前言

在近二十年的经济发展中，中国涌现出大量创新型企业，如华为、联想、比亚迪、振华重工等。诸如任正非、柳传志、王传福、管彤贤等一大批优秀的中国企业领导者谱写了许多让中国人引以为豪的篇章，演绎了令人热血沸腾的商业传奇。他们在管理经营中所展现出的恩威并施、以德服人的家长式领导风格为业界与学界所熟知，他们在提升企业核心竞争力、领导企业持续创新方面取得的骄人成绩有目共睹，也引发了我们对于以家长式领导为代表的中国本土领导理论的关注。领导有效性与社会文化息息相关，以儒家思想为代表的中国传统文化历经千年而不衰。虽遭遇外部的西方思想体系和内部动乱如“文化大革命”的冲击，儒家思想在当代仍旧保有旺盛的生命力，等级、服从、自控、人情相互影响、共同存在，构成社会道德文化的基础。基于中国传统文化思想，中国台湾及中国香港等地学者发展并提出家长式领导概念——彰显父亲般的仁慈与威严，并具有道德的无私典范。家长式领导反映了华人社会独特的文化特征，对个体、团队与组织结果表现出强大的解释力。正如 Hofstede 所言，“在权力距离小的文化里，理想的领导者是善于利用资源的民主派，而在权力距离大的文化里，理想的领导者则是仁慈的独裁者”。然而，这种仁慈的专权仍然遭到西方学者的质疑，家长式领导的实证研究总体而言还比较滞后，研究结果也不一致，许多领域都有待探索。其中，企业首席执行官(chief executive officer, CEO)的家长式领导风格在高层管理团队(top management team)(简称高管团队)的决策中产生的影响作用是一个值得关注的重要问题。

集体领导是我国企业高管团队中广泛存在的一项行之有效的管理实践。“集体领导，民主集中，个别酝酿，会议讨论”集中反映了我国政治领域集体领导的核心思想，同时也深刻影响着企业高管团队的决策运作过程。然而，目前很多企业虽然建立了包括董事会、高管团队等在内的管理架构，也强调民主集中制，但在具体的决策制定中却往往流于形式和过场，很多决策在由 CEO 拍板之后，高管团队未经深入讨论便决议通过。这种现象往往导致高管团队内部的一系列冲突，对企业经营决策的制定与执行产生了重大不良影响，轻则使企业元气大伤，重则造成企业破产。高管团队集体决策之所以在一些企业中流于形式并引发团队

内部的冲突，作为团队领头羊的 CEO 起着决定性作用。结合中国企业家普遍采纳的家长式领导风格，我们开始关注以下问题：传统的“恩威并济、以德服人”的家长式领导作风对于高管团队的决策与管理是否仍然有效？高管团队冲突有哪些具体的形式和表现？不同类型和形式的冲突对于决策的制定和执行的效果会产生什么样的影响？冲突的产生、发展和消除是否受到 CEO 的家长式领导风格的影响？以上问题的提出对本土领导力研究的理论创新提出了挑战，同时也带来了新的契机。

家长式领导萌芽于中国台湾。继西方学者 Silin 等的探索性研究之后，中国台湾著名学者郑伯璜和他的同事对家长式领导产生的社会文化根源、家长式领导与下属行为的反应机制和心理机制等一系列问题进行了详细的论证，构建起一套较为完整的家长式领导理论。然而迄今为止，该领域影响力较大的研究大多以中国台湾、中国香港或东南亚等地华人社会家族企业为样本，缺乏对中国大陆地区经济转型背景下社会制度转变、文化价值观变迁的观察，以及对多种所有制企业的复杂组织情景的分析，而这正是本书写作的主要出发点。本书紧密追踪家长式领导、高管团队理论与实践的最前沿，启发读者建立起实践与理论的桥梁，从企业高层管理者所面临的团队冲突情景出发，研究 CEO 家长式领导行为通过影响高管团队认知冲突、情绪冲突等作用于企业决策效果的过程，围绕着我国特定的企业组织实际管理情景进行理论和实证研究。

本书的理论成果来源于笔者对国内外该领域研究进展的追踪，更主要的内容是笔者在合作导师杨百寅教授、井润田教授指导下做博士研究时的独创性成果，以及对一些访谈调查的总结。本书得到笔者主持的国家自然科学基金青年项目“高科技企业 CEO 领导行为对组织创新的影响机制研究”（批准号：71102053），以及国家自然科学基金重点项目“中国企业战略领导力研究：集体领导力的理论模型及有效性”（批准号：71232002）子课题的资助，具有较高的理论创新起点和较强的实践意义。

应该看到，家长式领导作为中国传统文化在管理实践领域的结晶，在当代社会企业组织中依然发挥着重要作用。近年来，在中东、亚洲泛太平洋地区及拉丁美洲等具有高权力距离、高集体主义文化特征的国家的企业组织中，家长式领导的有效性也开始受到关注，这说明家长式领导并非中国独有的管理现象。因此，作为管理者，要明确中国优秀传统文化是我们最深厚的软实力，对家长式领导这一本土的领导方式，要坚持古为今用，经过科学的扬弃后为我所用。笔者期望本书能够帮助国内的研究者和实践者更好地从中国企业的视角上认识家长式领导、高管团队冲突与企业战略决策的问题，从而提出更有效的解决策略和方法。

由于时间紧迫，本书的研究中难免有不妥之处，请学术同行与社会各界不吝指正，以鞭策我们进一步做好后续研究工作。

陈璐

2014年5月12日

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 家长式领导与高管团队决策领域的理论与现实困境	1
1.2 家长式领导对高管团队决策效果影响机制研究理论框架	3
1.3 拟采取的研究方法和拟获得的研究创新	6
第 2 章 高管团队冲突	10
2.1 高管团队冲突的概念及分类体系	10
2.2 高管团队冲突的实证研究	14
2.3 高管团队冲突研究述评	26
第 3 章 家长式领导	28
3.1 家长式领导理论的产生和发展历程	28
3.2 家长式领导的三元理论及其文化根源	31
3.3 家长式领导的实证研究	34
3.4 家长式领导研究述评	44
第 4 章 对高管团队的深度访谈	47
4.1 深度访谈的目的	47
4.2 深度访谈的内容	48
4.3 深度访谈的结论与启示	57
第 5 章 家长式领导、冲突与决策效果的实证研究	60
5.1 家长式领导、冲突与决策效果的研究框架	60
5.2 家长式领导、冲突与决策效果的假设推演	62
5.3 实证研究的数据来源与收集方法	73
第 6 章 家长式领导、冲突与决策效果的实证研究结果	79
6.1 测量工具的信度与效度	79
6.2 数据的群体一致性	86
6.3 家长式领导影响决策效果的主效应及中介效应	88
第 7 章 研究结论与启示	96
7.1 结果讨论	97

7.2 研究的创新和贡献	104
7.3 对高管团队管理实践的启示	105
7.4 研究的局限性	111
7.5 未来研究的展望	113
参考文献	115
附录 A 访谈提纲	131
附录 B 家长式领导与高管团队决策效果问卷	133



第1章

绪 论

1.1 家长式领导与高管团队决策领域的理论与现实困境

在信息化和全球化的时代背景下，当前的企业组织普遍面临很高的不确定性。一方面，技术和组织的迅速发展使原有的产业形式、内容、门类不断变化，企业难以维持长期的竞争优势；另一方面，全球化的变革使企业不得不面对更加激烈的竞争及快速变化的外部环境。在以往相对稳定的环境中，CEO 凭借所掌握的信息即可较好地应对和预测问题，企业的经营发展可以依靠 CEO 的个人决策。而当前环境的不确定性增加，企业所要处理的信息量日益增长，CEO 个人拥有的信息、知识、技能不足以应对企业经营发展中产生的问题，必须整合高管团队的能力，依靠团队进行决策。在此背景下，企业高层领导的方式发生了改变，从以往的 CEO 单独决策的领导方式逐渐向高管团队集体战略决策的分享式、参与式管理转变。

虽然高管团队集体战略决策的形式在我国企业管理实践中日益引起重视，但是其本身仍存在问题。很多企业都强调民主集中制，也建立了包括董事会、高管团队等在内的管理架构，但在具体的决策制定中却往往流于形式和过场，很多决策在由 CEO 拍板之后，高管团队未经深入讨论便决议通过。这种现象往往导致高管团队内部的一系列冲突。高管团队成员为争夺决策中的话语权进行着“明争暗斗”的博弈和较量。例如，联想的“柳倪矛盾”、爱多的“标王事件”、方正的“高层易主”，以及近期的国美“控制权之争”。这些企业高管团队内部的冲突从“口水战”到“仲裁战”，对企业经营决策的制定与执行产生了重大不良影响，轻则使企业元气大伤，重则造成企业破产^[1]。

高管团队集体决策之所以在一些企业中流于形式并引发团队内部的冲突，作

为团队领头羊的 CEO 起着决定性作用。首先,中国社会文化造成企业内等级观念较重,上下级之间权力距离大,CEO 更倾向于“大权独揽”,不愿意在决策过程中引入民主机制;其次,有些企业的 CEO 无法有效领导和控制团队决策的过程,干脆削减了管理团队其他成员的决策权;最后,CEO 往往认为自己掌握着足够的知识和技能,是最可能得出正确决策的人,无须其下属参与决策。Hay 公司和《中国企业家》联合进行的“中国卓越企业领导人素质模型研究”发现,中国企业领导人拥有四大“短板”,其中排在第二位的短板就是“高层团队管理不善”。很多企业领导人是“胡萝卜加大棒”式的“恩威并施”的家长式领导作风,下属副总言听计从即可。企业的副总也许对“老板”个人很忠诚,与“老板”个人的沟通合作比较有效,但是各副总之间缺乏协调和明确分工,互相之间“不买账”或“有心结”,削弱了高管团队战略执行的速度和效率^[2]。

由此可见,在复杂多变的市场环境中,中国企业高管团队的管理决策面临着越来越大的不确定性和风险,对相关的理论研究提出了新的需求。首先,CEO 越来越难以凭借个人力量进行战略决策,并通过命令和控制对高管团队其他成员进行严格的管理。那么,传统的恩威并济、以德服人的家长式领导作风对于高管团队的决策与管理是否仍然有效?其次,高管团队冲突有哪些具体的形式和表现?不同类型和形式的冲突对于决策的制定和执行的效果会产生什么样的影响?冲突的产生、发展和消除是否受到 CEO 的家长式领导风格的影响?我们认为,现阶段的中国企业所面临的特殊制度与文化环境,为研究 CEO 的家长式领导行为对高管团队决策过程中的冲突形式及最终的决策效果的影响提供了一个重要的现实背景。

近年来,在组织行为学的研究领域中,领导学理论和高管团队理论都得到了蓬勃的发展,并在原有的研究基础上产生了一些新的思路 and 方向。从高管团队的研究领域来看,原有的研究视角主要关注高管团队人口统计特征及其异质性与组织结果之间的关系。这种基于人口统计特征的研究方法受到了许多批评。例如,一些学者质疑以团队人口统计特征为预测变量的局限性,提出目前的研究倾向于将 CEO 的特征平均计入团队整体特征^[3],这种方法往往忽略了 CEO 个人的作用。尽管 CEO 是高管团队的中心人物,对团队的特征形成及结果产出具有不容忽视的重要作用,关于 CEO 的领导行为是如何影响团队和组织绩效的相关研究还是较为有限^[4,5]。人口统计特征方法的另一个局限性体现在直接链接人口统计特征与结果变量,忽略了其中的过程机制,被 Lawrence 诟病为“黑箱研究”^[6]。因此,一些学者开始尝试打开这一“黑箱”,探索影响 CEO 或团队特征与团队或组织结果之间的关系的若干过程变量^[5,7,8]。其中,冲突是高管团队过程研究中重点关注的一个行为动态变量。大量的研究表明,高管团队冲突具有认知冲突和情绪冲突两个维度,受到信任、规则和凝聚力等情景变量的影响^[9~13],并对团

队或组织结果变量产生所谓的双刃剑效应^[9,10,14]。尽管如此,高管团队冲突在CEO领导行为、团队特征与团队或组织结果之间的中介作用并未得到充分的验证。综合高管团队研究的这两个不足之处,我们认为,CEO领导行为是否对高管团队决策效果产生影响,以及这种影响是否通过冲突的机制来实现,是高管团队研究中亟待解决的一个重要问题。

与此同时,领导学的跨文化研究也从传统的客位研究方法向主位研究方法转变。主位研究方法立足于文化特殊性的观点,侧重于研究文化和制度因素对领导行为的影响,其中一个重要的研究领域就是家长式领导理论。家长式领导理论发轫于中国内地、中国台湾和中国香港的华人社会企业组织,在亚太地区、拉丁美洲和中东等高集体主义和家族主义的国家和地区都广泛存在^[15~20]。与变革型领导、交易型领导以及领导-成员交换理论等西方领导范式相比较,家长式领导反映了所在国家的独特文化特征,并对一系列个体与组织结果表现出强大的解释力。然而,正如Pellegrini和Scandura^[21]所言,“与丰富的理论研究相比较,关于家长式领导的实证研究还比较滞后,研究结果也不一致,许多领域都有待探索”。一方面,以往的大多数研究集中探讨了中低层次管理者的家长式领导行为对下属的个体变量乃至组织绩效的影响效应,少有涉足家长式领导在团队层次的效能研究^[22~24],以高管团队为背景的研究更是十分阙如。另一方面,在涉及家长式领导对结果变量的影响机制研究中,现有的研究比较重视领导过程中上下级的心理机制分析,较少关注冲突等动态的行为机制。因此,在家长式领导的研究范畴中,CEO的家长式领导行为是否对高管团队的决策效果产生影响,这种影响是否通过冲突的机制来实现,也是一个有待填补的空白。

从上述分析可见,虽然家长式领导理论和高管团队理论的研究都在不断的发展中,但是至今尚未有一项研究将家长式领导、高管团队冲突和决策效果联系在一起。尽管家长式领导与团队冲突对决策效果都有影响,但是这三者之间的关系本质是什么?仍然缺乏实证证据的支持,尤其是来自中国大陆企业高管团队的实证证据。因此,我们认为,家长式领导理论与高管团队理论的发展,为研究CEO家长式领导行为、高管团队冲突与决策效果的关系提供了一个必要的理论背景。本书的目的是将高管团队内部冲突作为中介变量,探讨CEO的家长式领导行为对企业高管团队的决策效果产生影响的作用机制。

■ 1.2 家长式领导对高管团队决策效果影响机制研究理论框架

本书的关键问题是CEO的家长式领导行为对企业高管团队的决策效果产生影响的作用机制(即影响路径)。对组织的研究是一个由表入里、由浅入深的过

程,机制研究正是为了探索该过程,要解释组织现象发生的机制与原理,我们不仅需要检验变量之间的因果关系(主效应),而且要解释变量之间关系背后的逻辑(中介效应)。因此,研究问题主要集中于两个层次:一是CEO的家长式领导行为对高管团队决策效果的主效应;二是认知冲突和情绪冲突是否在CEO家长式领导行为与高管团队决策效果之间起到了中介效应。本书着重探讨了以下四个具体问题。

第一,CEO的家长式领导行为与高管团队决策效果之间的关系。家长式领导与个人或组织绩效的关系得到了较为广泛的研究,但是,家长式领导的效能究竟是积极的还是消极的?目前的研究成果尚未得到一致的观点。因为家长式领导是一种涵盖了施恩、树德和立威不同作风的三元领导模式,其仁慈、德行和威权三个维度的效能有所区别。在以往的研究中,仁慈领导与德行领导对个人和组织结果变量的积极影响已经得到证实,但是威权领导的作用仍具有争议,不同研究分别呈现出负相关、无相关和正相关三种结论。Cheng等^[24]的研究揭示,工作团队样本与组织内个体样本下,家长式领导的效能有所差异。那么在高管团队层次,家长式领导的仁慈、德行和威权三个维度对团队的决策质量及成员的决策理解、决策承诺和决策满意度等会产生怎样的影响呢?转型经济时期中国大陆企业面临外部市场环境的变化、内部治理结构的规范以及员工文化价值观的变迁,威权领导的实施基础受到削弱。尤其是高管团队成员,普遍比较年轻,受教育水平较高,个人能力较强,社会资源较为丰富,对CEO和企业的资源依赖程度比计划经济时代大为降低,因此,高管团队内部的权力距离可能比组织内其他层级更低,导致威权领导的负面作用更为显著。不仅是威权领导,高管团队成员对德行领导和仁慈领导的感知和定义也有所变化。因此,本书的第一个问题就是探讨CEO的家长式领导行为对高管团队决策效果具有什么影响,仁慈、德行和威权等领导行为是否具有不同效应,其分别的效能如何,孰优孰劣。

第二,高管团队冲突与团队决策效果之间的关系。目前大多数关于冲突的研究文献都是基于西方企业的高管团队,认为高管团队冲突包含情绪冲突和认知冲突两个维度。情绪冲突和认知冲突相伴而生,密切关联。对于团队和组织绩效,情绪冲突是一种消极的破坏性冲突,而认知冲突则是一种积极的建设性冲突^[14]。在中国的文化情境中,冲突是一个敏感的话题。相对于西方人,中国人注重面子,重视和谐,尽量避免发生直接冲突^[25]。以回避的方式处理冲突往往导致问题得不到真正的解决,团队成员之间的冲突和矛盾越积越多,最终的爆发可能更具有破坏性。而且,中国人容易将人与事混为一谈,不能将冲突从认知层面分离开,团队中一旦产生冲突,成员更加容易将认知冲突归因于情绪冲突^[26],认知冲突更可能引起他们的负面情感反应,不利于团队决策效果和团队有效性的提高。国内有限的研究结果显示,情绪冲突的确会对团队和组织绩效产生消极影

响,但认知冲突的影响效应究竟是正面的还是负面的,不同研究的结论并不一致。因此,不能简单地将西方团队冲突研究的结论推演到中国情境之下,而应以中国企业高管团队为样本进一步检验高管团队情绪冲突和认知冲突对决策效果的影响。那么,中国企业的高管团队内是否存在情绪冲突和认知冲突?二者之间的关系如何?情绪冲突和认知冲突对高管团队决策质量及成员的决策理解一致性、承诺一致性和情感接受性分别会产生什么影响?以上是本书所关注的第二个问题。

第三,CEO的家长式领导行为与高管团队冲突之间的关系。究竟是什么引起了冲突?如何才能在高管团队内发展建设性的冲突,消除破坏性冲突?对于高管团队冲突的前因变量,学者们重点分析了团队异质性、信任和凝聚力对冲突类型和水平的影响,但对CEO的领导行为和风格这一关键的情景要素缺乏深入的研究。正如Jackson^[3]所指出的,绝大多数研究只是将CEO视为团队普通一员,将其个人特征平均计入团队整体特征。事实上,作为高管团队的中心人物,CEO不仅要为高管团队进行长期的战略愿景规划以引导成员行为,还要协调成员之间的沟通与合作关系^[4],对团队的决策效果和团队有效性产生了至关重要的影响。Zaccaro^[27]曾呼吁学术界关注这一研究空白,指出CEO和其团队之间的关系值得深入研究,尤其是CEO如何管理和领导其团队。例如,CEO如何通过团队冲突的处理来影响决策效果。以往的研究证明,由于情绪冲突和认知冲突之间密切相关,团队内如果同时维持较高的认知冲突水平和较低的情绪冲突,需要形成开放性的团队规则和信任的氛围^[12,28]。而一位成功的CEO往往会采取及时的行动和公正的决策程序^[4,29],建立有效的团队规则,鼓励成员之间信息共享,促使团队内形成建设性的冲突模式,使成员积极参与到战略决策中^[30]。因此,本书所关注的第三个问题即为,在中国企业高管团队的决策过程中,CEO应该如何采取家长式领导行为去影响冲突的形成、发展和消除,以及仁慈、德行和威权三种领导行为对于冲突的不同影响是什么。

第四,高管团队冲突在CEO家长式领导与团队决策效果之间的中介作用。Priem等^[31]指出高管团队的大多数研究都采用直接链接特征和结果的理论模型,因此只能预测高管团队特征与结果变量之间的关系,而不能解释其背后的运作机制,被称为“黑箱研究”^[6]。虽然学者们日益重视高管团队决策和运作过程中的“黑箱”问题,对可能在团队特征与结果之间发挥间接效应的中介变量(如沟通、行为整合、信任等)进行了检验,但是以冲突作为中介变量的实证研究并不多。家长式领导的研究也存在同样的问题,大多数学者均采纳情绪、公正感、满意度、信任、忠诚等静态的心理变量为中介变量,去研究家长式领导对个人或组织绩效产生影响的心理机制,冲突等动态的行为机制却未能得到关注。CEO的领导行为对于营造团队氛围和建立团队冲突模式等都起到了决定性的作用,而团队

冲突是建设性还是破坏性对团队决策效果具有重要的影响。因此,本书所要解决的第四个问题就是,CEO的家长式领导是如何影响高管团队的决策效果的,情绪冲突和认知冲突是否在这个影响过程中发挥了中介作用。

1.3 拟采取的研究方法和拟获得的研究创新

1.3.1 研究对象

本书的研究对象是高管团队中CEO的家长式领导和冲突行为。因此,高管团队、CEO、家长式领导和高管团队冲突是本书的四个关键概念。

1. 高管团队的界定

高管团队的概念最早出现在20世纪70年代的战略管理文献中,Hambrick和Mason在1984年提出高阶理论后,高管团队逐渐成了学术界研究的焦点。关于高管团队的概念,被引用的较多的是Hambrick和Mason于1984年提出的观点^[32]。他们认为高管团队是指公司高层经理组成的相关小群体,包括总经理、副总经理以及直接向他们汇报工作的高层经理。本书在此基础上,将高管团队定义为能够参与企业经营决策与战略决策的制定与实施,对整个企业的组织、协调和经营管理具有重大的决策权和控制权的高层管理者群体,包括董事长、总经理、各部门总监(如财务总监、人事总监、销售总监)、党委正副书记(特指国企)等。高管团队成员具有共同的目标与愿景,相互协作,知识与技能互补,其规模取决于企业规模,一般为3~10人。

2. CEO的界定

CEO是西方企业界在20世纪60年代进行公司治理结构改革,实行企业所有权和经营权分离的产物。国外将CEO界定为企业中负责日常经营管理的最高级管理人员,又称做行政总裁。他们认为CEO是为一个企业的组织和战略、计划、绩效以及环境变化负最终责任的人,也是企业权力中心中最具影响的人物,控制和指挥着企业组织实现其目标的相关资源^[33]。一般而言,CEO向公司的董事会负责,往往是董事会的成员之一,在一些规模较小的企业中CEO还可能同时兼任董事会主席和总裁。90年代,中国一些网络企业率先实行CEO制度,并陆续推广到海尔、长虹、康佳等传统行业的大公司,这些企业的一把手也相继改称CEO。在中国的企业中,CEO可以是董事长或副董事长,也可以是总经理,但其共同特征为拥有该企业组织内部最终的执行经营管理决策的权力。其主要的管理职责包括:①对企业的所有重大经营运作事项进行决策,包括对财务、经营方向、业务范围的增减等;②参与董事会的决策,执行董事会的决议;③主持企

业的日常业务活动；④对外签订合同或处理业务；⑤任免企业的高层管理人员；⑥定期向董事会报告业务情况，提交年度报告；⑦建立、巩固或变更企业文化，以及企业的团队建设等。根据高层管理者所担负的管理职责，本书将 CEO 界定为企业战略决策与经营管理活动具有主导性影响的最高级别管理人员，根据企业的实际情况，可以是企业董事长、副董事长或者总经理。

3. 家长式领导的界定

有关家长式领导的探索性研究始于 20 世纪 60 年代，但其理论研究在 80 年代末期的中国台湾及海外华人居住地得到蓬勃发展，近年来逐步引起大陆学术界的关注。作为一个新兴的研究领域，其仍存在理论体系不够完善，实证研究滞后的问题。本书按照 Farh 和 Cheng^[34]所提出的经典定义，将高管团队的家长式领导界定为 CEO 对高管团队成员所显现出来的具有严明纪律与权威、父亲般的仁慈及道德廉洁性的领导方式，具体包括威权领导、仁慈领导、德行领导三个维度。从本书的定义来看，家长式领导是一个团队层次的概念。在操作上，本书首先测量每个团队成员对 CEO 的领导方式的感知，然后，通过数据的团队内一致性检验后，将个体层次的数据加总平均到团队层次，从而得到该团队的家长式领导评价值。

4. 高管团队冲突的界定

高管团队内部运作过程是高管团队理论研究的重要内容，也是实践中高管团队发挥影响的核心环节。高管团队由不同知识、技能和背景迥异的成员构成，在团队运作过程中，他们在管理理念、价值观、利益取向和人际关系等方面的分歧必然引发冲突。因此，冲突成为高管团队行为动态研究的重要组成部分。对于高管团队冲突，目前尚无明确的定义，本书在 Amason^[14]的基础上，将高管团队冲突定义为高管团队成员在战略制定与执行过程中，由于彼此之间存在互不相容的、难以协调的目标、认识或感情等因素，所引起的对立或不一致的相互作用过程，具体表现为认知冲突和情绪冲突两种类型。团队冲突也是一个团队层次的概念。在操作上，本书也是首先测量团队成员（包括 CEO）对团队决策过程中的认知冲突与情绪冲突的感知，然后，通过数据的团队内一致性检验后，将个体层次的数据加总平均到团队层次，从而得到该团队的认知冲突与情绪冲突评价值。

1.3.2 拟采取的研究方法

本书拟通过文献分析、深度访谈、问卷调查和统计分析的方法，研究高管团队中家长式领导、高管团队冲突与决策效果之间的关系。

1. 文献分析

关于家长式领导、高管团队冲突及决策等方面的文献较为丰富，为本书的模

型构建、研究假设提出以及研究结果分析探讨提供了充足的理论基础。因此,本书将通过对这些文献资料的归纳总结,明确相关构念和变量的关系,形成研究的概念模型以及相应的研究假设,提出相关研究变量的测量方法,并对实证研究的结果进行进一步的分析与探讨。

2. 深度访谈

家长式领导在大陆的实证证据尚不充足,高管团队层次的相关研究更无先例可循。本书在相关文献综述的基础上,提出研究问题的初步构想,拟定深度访谈提纲,然后通过实地访谈一些高管团队,了解团队内 CEO 的家长式领导行为的表现形式,以及对团队冲突和决策效果的影响情况。访谈结果将为研究模型的完善和问卷调查的实施打下基础。

3. 问卷调查

本书在文献综述和深度访谈的基础上,确定研究模型中各研究变量的测量题项,形成调查问卷,然后在高管团队中发放问卷,回收数据,作为数理统计和分析的基础。

4. 统计分析

本书运用 SPSS17.0 和 LISREL8.70 等统计软件对研究数据进行统计分析,主要采用群体内一致性检验、描述性统计及相关性分析、信度和效度分析和层次回归分析等统计方法,验证研究模型中所提出的研究假设。

1.3.3 拟获得的研究创新

本书通过对企业高管团队的深度访谈和问卷调查,探讨 CEO 的家长式领导行为对高管团队决策效果的影响机制,拟获得如下两个方面的研究创新。

首先,从理论上来看,本书检验了家长式领导的三个维度对高管团队冲突和团队决策效果的影响,将家长式领导的研究从以往的个体或组织层面拓展到高管团队层面,使其影响力和解释力从员工个体的心理行为反映到团队和群体的行为互动机制,从一般性的任务绩效和周边绩效到高管团队的战略决策效果,从而丰富了家长式领导的理论研究。同时,本书也突破了高管团队研究基于团队人口统计特征的局限性,考察了 CEO 的领导行为这一情景变量对于团队过程和结果的影响,对于高管团队的研究也是一个完整和补充。本书还在中国大陆的组织情景下检验了高管团队认知冲突、情绪冲突与决策效果之间的关系,验证了西方经典的高管团队冲突、团队决策效果的量表的有效性,为高管团队冲突理论、高管团队决策理论在中国的实证研究提供了经过验证的测量工具。最后,本书还检验了高管团队对冲突的中介作用,使 CEO 的家长式领导行为与团队冲突管理结合起来,形成一个提高决策效果的动态机制,从而将家长式领导理论的研究与高