

跨国企业

高管团队内部冲突的 影响研究

戴佩华 著

KUAGUO QIYE
GAOGUAN TUANDUI NEIBU
CHONGTU DE YINGXIANG
YANJIU



Southwestern University of Finance & Economics Press

西南财经大学出版社

教育部人文社会科学研究西部项目(15XJ630002)“高管团队任务冲突对决策绩效的影响机制研究”的研究成果
受2014年重庆市本科高校“三特行动计划”特色专业建设项目(渝教高[2015]13号)资助

跨国企业 高管团队内部冲突的 影响研究

KUAGUO QIYE
GAOGUAN TUANDUI NEIBU
CHONGTU DE YINGXIANG
YANJIU

戴佩华 著



Southwestern University of Finance & Economics Press
西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨国企业高管团队内部冲突的影响研究/戴佩华著. —成都:西南财经大学出版社,2017. 7
ISBN 978 - 7 - 5504 - 3128 - 7

I. ①跨… II. ①戴… III. ①跨国公司—企业领导学 IV. ①F276. 7
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 166028 号

跨国企业高管团队内部冲突的影响研究

戴佩华 著

策划编辑:冯梅
责任编辑:廖韧
助理编辑:张春韵
责任校对:田园
封面设计:穆志坚
责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	10.5
字 数	190 千字
版 次	2017 年 8 月第 1 版
印 次	2017 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 3128 - 7
定 价	68.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

摘要

进入 21 世纪以来,经济全球化的加速发展为跨国企业提供了前所未有的发展机遇。随着全球化的逐步深入,由不同文化背景的高层管理人员组成的决策团队日益增多。决策是企业高管最重要、最费神同时也是最具风险的工作。战略决策的非常规性、不确定性很容易使高管团队成员产生意见分歧;如果再加上不同国家文化背景的差异,决策过程中的冲突问题就会显得尤为突出。因此,如何正确认识决策过程中团队冲突与决策绩效之间的关系,如何合理利用冲突提高决策绩效成为跨国企业高管团队必须直面的问题。

本研究在梳理和分析团队冲突、群体决策和信息加工等理论的基础上,构建起以跨国企业高管团队为研究对象,以任务冲突为研究起点,适用于现场决策过程的“任务冲突—信息加工—关系冲突—团队决策绩效”的理论模型;为寻求任务冲突和决策绩效之间的正向关系,本研究又通过发放问卷调查的方式甄选出适合中国跨国企业高管团队的对“任务冲突—决策绩效”具有正向调节作用的情境因素,并进一步考察了情境变量对“任务冲突—决策绩效”的具体调节过程,以及在何种情况下团队任务冲突能够对团队决策绩效产生有价值的正向影响。本研究主要采用实证研究方法和实验研究方法对上述模型进行验证,主要内容如下:

1. 现场决策过程中任务冲突对决策绩效的双向影响研究

鉴于现场交流是制定重大决策最常用的方式,本研究针对现场决策的特点,以任务冲突为起点,选取任务冲突必然引发的信息加工和关系冲突为过程变量,建立起适用于现场决策的“任务冲突—决策绩效”模型。该模型选取对决策绩效具有不同影响的信息加工和关系冲突作为过程变量,也就是把任务

冲突对决策绩效的双向影响都纳入了研究范畴。在同一研究中同时兼顾任务冲突的双向影响,可以使最终研究结果比前人单方面探讨任务冲突的正向影响或负向影响更具有说服力。

本研究借助行为实验研究方法深入探讨了现场决策过程中任务冲突对决策绩效的影响机理。研究表明,在团队现场决策过程中,任务冲突和独特信息加工,以及独特信息加工和决策绩效之间的确存在着显著的关系,意味着任务冲突通过独特信息加工具有提升决策绩效的潜力;但研究结果也同时表明,任务冲突和关系冲突、关系冲突和决策绩效之间也存在显著的关系,意味着任务冲突通过关系冲突会对决策绩效产生负向影响。任务冲突对决策绩效的双向影响同时存在,致使在没有特定因素的影响下二者之间关系模糊不清——二者可能出现显著的正相关关系,也可能出现显著的负相关关系,也可能不具有显著的关系。

该研究结果一方面有助于揭秘团队现场决策过程中任务冲突和决策绩效之间的“黑箱”,为团队冲突“如何”影响决策绩效提供了一种新的解释;另一方面也有助于全面分析任务冲突和决策绩效的复杂关系,并揭示任务冲突和决策绩效之间关系不明的原因。

2. 适合于中国跨国企业高管团队,对“任务冲突—决策绩效”具有正向调节作用的情境因素研究

以往关于冲突的情境因素研究多是以单一文化的高管团队为对象。但随着中国跨国企业的飞速发展,团队内部涉及不同的风俗文化,跨文化特征显著,能有效刺激信息加工,针对冲突转化的情境因素可能有所不同,因而本研究专门开展了以中国跨国企业高管团队为研究对象的实证研究。鉴于本研究主要关注的是团队情感关系、认知能力方面的因素,因此本研究从感性关系角度选出信任、感知团队氛围和团队情商三个变量,从理性认知角度选出求知动机和自我效能感两个变量作为备选情境变量进行考察。

本研究对不同行业的87个跨国企业团队的392位高管进行了问卷调查,发现该次调查中任务冲突和决策绩效呈显著的正相关关系,而信任和求知动机两个变量对它们二者的正向关系都产生了显著的正向调节作用,而其他变量对它们二者的正向关系只具有部分正向调节作用或没有正向调节作用。

该研究结果不仅增强了情境因素对中国跨国企业团队的适用性,也丰富了“任务冲突—决策绩效”情境因素的研究。

3. 情境因素下“任务冲突—决策绩效”的关系研究

在选出适合中国跨国企业高管团队冲突现状情境因素的基础上,本研究又通过实验研究进一步分析了信任和求知动机两个情境因素在现场决策过程中对“任务冲突—决策绩效”的具体调节过程,以及在何种情况下团队任务冲突能够对团队决策绩效产生有价值的正向影响。

本研究采用层级回归分析法进行验证,结果表明:在“任务冲突—独特信息加工”的正向关系中,信任和求知动机起到了积极的正向调节作用;在“任务冲突—关系冲突”的正向关系中,信任和求知动机起到了消极的负向调节作用;在高信任和高求知动机状态下,任务冲突和决策绩效呈现出了显著的正向关系。

该研究结果意味着只要在团队内部培养合适的氛围,任务冲突和决策绩效之间可以出现管理者需要的正向关系。该研究结果能为中国跨国企业高管团队冲突管理实践提供一定的参考和借鉴。

关键词: 跨国企业高管团队; 任务冲突; 关系冲突; 独特信息加工; 信任; 求知动机; 决策绩效

目 录

1 绪论 / 1

1.1 研究背景与问题提出 / 1

1.2 研究意义 / 4

1.2.1 理论意义 / 4

1.2.2 实践意义 / 5

1.3 研究目标和内容 / 6

1.3.1 研究目标 / 6

1.3.2 研究内容 / 6

1.4 研究方法 / 8

1.4.1 文献分析法 / 8

1.4.2 实证研究——问卷调查法 / 8

1.4.3 实验研究法 / 9

1.4.4 统计分析法 / 9

1.5 本书结构 / 9

1.6 技术路线 / 11

1.7 本章小结 / 12

2 基本理论与文献综述 / 13

2.1 团队冲突的研究现状 / 13

2.1.1	冲突的内涵 /	13
2.1.2	团队冲突的研究基础 /	14
2.1.3	团队冲突的分类 /	16
2.1.4	团队冲突的影响因素 /	18
2.1.5	团队冲突对团队绩效的影响 /	20
2.2	团队(群体)决策相关研究现状 /	27
2.2.1	团队决策的内涵 /	27
2.2.2	团队决策中的信息加工 /	28
2.2.3	团队决策绩效的维度及测量 /	30
2.3	文献评述 /	32
2.4	本章小结 /	34
3	研究思路与模型构建 /	35
3.1	研究思路 /	35
3.1.1	本研究拟解决的问题 /	35
3.1.2	本研究的研究思路 /	36
3.2	团队“任务冲突—决策绩效”双向影响模型构建 /	37
3.2.1	模型构建的目的 /	37
3.2.2	模型的构建 /	37
3.3	情境因素影响模型的构建 /	40
3.3.1	模型构建的目的 /	40
3.3.2	模型的构建 /	41
3.4	情境因素作用下“任务冲突—决策绩效”整体模型的构建 /	42
3.4.1	模型构建的目的 /	42
3.4.2	模型的构建 /	42
3.5	本章小结 /	43

4 团队“任务冲突—决策绩效”双向影响模型的实验

研究 / 44

4.1 模型中的基本概念界定 / 44

4.2 研究假设推导 / 45

4.2.1 独特信息加工与决策绩效的关系 / 45

4.2.2 任务冲突和独特信息加工的关系 / 46

4.2.3 任务冲突和关系冲突的关系 / 47

4.2.4 关系冲突和决策绩效的关系 / 48

4.2.5 假设汇总 / 49

4.3 实验设计 / 51

4.3.1 被试的选择 / 51

4.3.2 实验任务 / 51

4.3.3 实验操控 / 52

4.3.4 实验流程 / 52

4.3.5 模型中各变量在实验中的测量标准 / 53

4.4 量表信度效度分析以及数据聚合 / 54

4.4.1 量表的信度效度分析 / 54

4.4.2 数据聚合 / 56

4.5 实验数据的获取 / 57

4.5.1 团队任务冲突数据的获取 / 57

4.5.2 团队关系冲突数据的获取 / 58

4.5.3 独特信息数据的获取 / 58

4.5.4 决策质量数据的获取 / 59

4.5.5 决策承诺数据的获取 / 59

4.6 实验操控有效性的检验 / 59

4.7 假设检验 / 59

4.7.1 描述性统计结果 / 60

4.7.2 各变量之间的相关分析 / 60

4.7.3 任务冲突对独特信息加工的影响分析 / 61

4.7.4 任务冲突对关系冲突的影响分析 / 61

4.7.5 独特信息加工对团队决策绩效的影响分析 / 61

4.7.6 关系冲突对团队决策绩效的影响分析 / 62

4.8 结果讨论 / 62

4.9 本章小结 / 65

5 情境变量影响模型的实证研究 / 66

5.1 模型中基本概念的界定 / 67

5.2 研究假设推导 / 68

5.2.1 信任的调节作用 / 68

5.2.2 感知团队氛围的调节作用 / 70

5.2.3 团队情商的调节作用 / 71

5.2.4 求知动机的调节作用 / 72

5.2.5 自我效能感的调节作用 / 73

5.2.6 假设汇总 / 74

5.3 模型中各变量的测量 / 76

5.3.1 量表的开发与设计步骤 / 76

5.3.2 变量的测量 / 77

5.4 研究设计 / 80

5.4.1 研究程序 / 80

5.4.2 信度和效度分析 / 81

5.4.3 数据聚合 / 85

5.5 研究结果 / 85

5.5.1 样本描述 / 86

5.5.2 控制变量对因变量的影响分析 / 87

5.5.3 调节作用的假设检验 / 90

5.6 结果讨论 / 93

5.7 本章小结 / 96

6 情境因素作用下“任务冲突—决策绩效”整体模型的实验研究 / 97

6.1 模型中基本概念的界定 / 97

6.2 研究假设推导 / 97

6.2.1 信任对“任务冲突—决策绩效”的影响 / 97

6.2.2 求知动机对“任务冲突—决策绩效”的影响 / 99

6.2.3 假设汇总 / 101

6.3 实验设计 / 103

6.3.1 被试的选择及实验安排 / 103

6.3.2 实验任务 / 104

6.3.3 实验操控 / 104

6.3.4 实验流程 / 105

6.3.5 模型中各变量在实验中的测量标准 / 106

6.4 实验数据的获取 / 106

6.5 实验操控有效性的检验 / 107

6.6 假设检验 / 107

6.6.1 描述性统计结果 / 107

6.6.2 信任的调节作用分析 / 108

6.6.3 高信任状态下“任务冲突和决策绩效的关系” / 110

6.6.4 求知动机的调节作用分析 / 112

6.6.5 高求知动机状态下“任务冲突和决策绩效的关系” / 115

6.7 结果讨论 / 117

6.8 本章小结 / 119

7 综合讨论与展望 / 120

7.1 研究结论及讨论 / 120

7.1.1 现场决策中任务冲突对决策绩效的影响机理 / 120

7.1.2 情境因素的甄选 / 123

7.1.3 情境因素作用下任务冲突和决策绩效的关系 / 124

7.2 理论进展及实践启示 / 127

7.2.1 理论进展 / 127

7.2.2 实践启示 / 129

7.3 研究局限与展望 / 131

参考文献 / 133

附录 / 147

研究一（实验一）全套资料 / 147

研究二（实证）全套资料 / 152

研究三（实验二）全套资料 / 155

1 绪论

1.1 研究背景与问题提出

进入 21 世纪以来,随着经济全球化的发展,企业的运作模式和组织架构发生了很大变化。立足于全球性生产经营的跨国企业获得了前所未有的发展机遇。据联合国贸易和发展会议(UNCTAD)公布的数据,2010 年世界各地大约有 10 万家跨国公司,其麾下共有 120 万家子公司;子公司的销售额近 25 万亿美元,分别占全球 GDP(国内生产总值)总额和世界货物贸易出口总额的 1/8 和近 1/2。我国的跨国公司也处于飞速发展阶段,截至 2012 年年底,我国在境外投资设立企业约 2 万家,国家和地区覆盖率目前超过 70%。到 2015 年年底为止,我国对外直接投资实现了连续 13 年增长,年均增幅高达 33.6%。2015 年,我国对外非金融类直接投资创下 1 180.2 亿美元的历史最高值。

与此同时,一种新的组织形式——团队,也凭借其内能凝聚智慧,凭借其外能快速响应市场变化的优势,迅速得到企业的认可并在全球范围内得到长足发展。随着全球化的逐步深入,由不同文化背景的高层管理人员组成的跨国决策团队日益增多,它们作为跨国企业的“领航员”,承担着制定和实施跨国企业战略决策的使命,决定着跨国企业未来的发展方向。

决策是企业高管最重要、最费神同时也是最具风险的工作。在激烈的竞争中,高管团队的失误往往会给企业带来全局性和难以估量的损失。绝大多数的高层管理者都认为现代企业决策难度越来越大,决策风险越来越高;而跨国企业高管团队更要面对风云变化的国际环境,因此决策是难上加难。因此,如何提高高层管理团队的决策绩效已成为跨国企业发展中迫切关注、亟待解决的问题。

1984 年,Hambrick 和 Mason 提出了标志高层管理团队研究开端的“高层

梯队理论”，认为团队成员的个体特征、团队结构和决策过程都会直接影响最终的决策。从20世纪90年代开始，学者们逐渐认识到团队决策过程不仅比团队成员的个体特征、团队结构等因素更好操控和调节，还能部分抵消其他因素的负面影响（孙海法，伍晓奕，2003），因此高管团队的决策过程越来越受到重视。

战略决策的制定过程是一个高度复杂、动态的过程，而战略决策的非常规性、不确定性很容易使高管团队成员产生意见分歧；如果再加上不同国家文化背景的差异，决策过程中的冲突问题就会显得尤为突出（Shutter，1977）。压制冲突，认知极端一致性的团队所做出的决策往往是失败的；而放任冲突，关系恶劣、相互敌视的团队所做出的决策往往也是失败的。因此，如何正确认识决策过程中冲突与团队决策绩效之间的关系，如何合理利用冲突提高决策绩效成为跨国企业高管团队必须直面的问题。

一直以来，团队冲突研究都是围绕冲突“是否”影响团队绩效、“如何”影响团队绩效，以及“何时”正面影响团队绩效而展开。在冲突“是否”影响团队绩效的问题上，答案是肯定的。大量的理论或实证数据都表明冲突对团队（例如团队产出绩效、团队决策绩效、团队创新绩效等）产生了很大的影响。其中，学者们对关系冲突的影响取得了一致意见，认为只要团队内部存在关系冲突，团队成员之间就会相互不满、相互猜测，产生焦虑、愤怒等负面情绪，对团队工作的满意度、绩效等造成一定的负面影响（Jehn，1995；Amason，1996；Porter & Lilly，1996）。而关于任务冲突的影响，学术界至今仍有不同看法。有的学者从信息加工的角度出发，认为任务冲突能够促使团队成员交换各自领域的知识和信息，有利于观点创新，可以有效提高团队决策质量；还能通过增强信息交流化解成员间的误解，增加成员对工作的认同度，最终提高成员的工作绩效和满意度（Jehn，1995；Janssen，Van de Vliert & Veenstra，1999）；有的学者却从情感角度出发得出任务冲突会导致负面情绪，破坏团队和谐，致使团队决策质量下降（Jehn，1997；Northcraft & Neale，2001）。

在研究冲突“如何”影响团队绩效以及团队冲突“何时”正面影响团队绩效时，一方面，学者们从信息沟通和情感回应等路径入手，引入团队交互记忆、任务反思、团队心智模型、凝聚力等因素作为“团队冲突—团队绩效”之间的过程变量（Lewis，Lange & Gills，2005；Carter & West，1998；汪洁，2009；陈振娇，2009），试图打开“团队冲突—团队绩效”之间存在的“黑箱”；另一方面，学者们从团队结构、情感和个体差异等路径入手引入团队规

模、任务相互依赖性、团队氛围、凝聚力等情境因素,研究了这些情境因素对团队冲突和绩效关系的影响(Jehn, 1995; Duffy, et al., 2000; Yang & Monssholder, 2004)。

目前关于团队冲突和绩效的研究虽然已经取得了比较丰硕的成果,但仍有进一步研究的空间。原因有三点:第一,学术界缺乏同时分析任务冲突正负双向影响的研究。任务冲突是一柄“双刃剑”,它对团队绩效的正向影响或负向影响在很多文献中都有所提及,但很少有文献将两种影响同时纳入研究范畴,这致使研究结果比较片面,缺乏强有力的说服力。第二,学术界缺乏针对现场决策的冲突对决策绩效影响的研究。现场交流是决策过程中最常用的方法,虽然某些决策可以通过计算机辅助沟通来完成,但重大的、复杂的、信息量大的决策仍需要面对面的现场沟通。但目前学者们研究冲突对决策绩效的影响时,通常采用交互记忆、团队心智模型等需要长时间积累才能形成的过程因素,而适合于现场决策短时间的过程因素的研究几乎没有。第三,学术界缺乏适用于中国跨国企业高管团队冲突现状的情境因素的研究。中国跨国企业发展迅猛,团队内部涉及不同的风俗文化,跨文化特征显著,最适合调节“团队冲突—决策绩效”的情境因素可能与西方国家不尽相同。目前学者们虽然对多个情境因素进行了实证研究,但这些因素更多地存在于以国外高管团队为对象进行的研究中;而以中国跨国企业高管团队为研究对象,适合中国高管团队冲突现状的情境因素的研究还比较少,这不符合中国跨国企业飞速发展的现状,也不利于中国跨国企业进一步的发展。

针对以上问题,本研究在梳理团队冲突和决策绩效相关文献的基础上,首先分析了团队现场决策中任务冲突对决策绩效的影响机理。本研究针对现场决策特点,以任务冲突为研究起点,以信息加工(独特信息分享、独特信息利用)和关系冲突为过程变量,构建起适合现场决策过程的“任务冲突—决策绩效”概念模型,对任务冲突对决策绩效双向影响的影响机理进行深入分析。其次,本研究在对中国87个跨国企业团队的392位高管进行问卷调查后,通过实证分析对5个备选情境因素进行了考察,结果发现信任和求知动机对“任务冲突—决策绩效”具有显著的正向调节作用,而其他变量只具有部分作用或没有作用。最后,本研究进一步深入分析这两种情境因素在现场决策过程中对“任务冲突—决策绩效”的具体调节过程,以及在何种情况下团队任务冲突能够对团队决策绩效产生有价值的正向影响。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

1. 拓展了任务冲突对决策绩效影响机理的研究

本研究针对现场决策的特点,以任务冲突为研究起点,选取信息加工和关系冲突作为任务冲突和决策绩效的过程变量,构建起团队“任务冲突—决策绩效”模型,深入分析了现场决策过程中任务冲突对决策绩效的影响机理。这一研究有助于揭秘团队决策现场交流过程中任务冲突和决策绩效之间的“黑箱”,拓展任务冲突对决策绩效影响机理的研究,为团队冲突“如何”影响团队决策绩效提供了一种新的解释。

在前人只研究任务冲突对决策绩效正向影响或者负向影响的基础上,本研究把任务冲突对决策绩效的双向影响都纳入研究范畴,并进行了深入的分析。这有助于全面分析任务冲突和决策绩效的复杂关系,增强研究结果的全面性和说服力;并有助于探寻任务冲突对团队决策绩效产生不明确影响的原因,为后续引入合适的情境因素对决策过程进行调节打下基础。

2. 丰富了“任务冲突—决策绩效”情境因素的研究

中国跨国企业发展迅猛,团队内部涉及不同的风俗文化,跨文化特征显著,最适合调节“团队冲突—决策绩效”的情境因素可能与西方国家不尽相同;而目前以中国跨国企业团队为研究对象开展的情境因素研究非常缺乏,研究的缺失不利于中国跨国企业进一步的发展。本研究以87个中国跨国企业高管团队为研究对象,从五个备选情境变量中选出对“任务冲突—决策绩效”具有正向调节作用的情境变量——信任和求知动机。这样,一方面增强了情境因素对中国跨国企业团队的适用性,另一方面也丰富了“任务冲突—决策绩效”情境因素的研究。

本研究还进一步深入探讨了这两个情境因素在现场决策过程中对“任务冲突—决策绩效”的具体调节过程;以及在何种情境因素下“任务冲突—决策绩效”具有显著的正相关关系。详尽的分析结果能为中国跨国企业高管团队冲突管理实践提供一定的参考和借鉴。

3. 丰富了团队冲突和团队决策绩效的研究方法

目前国内学者在研究团队冲突和决策绩效时几乎都采用实证研究方法,通过深度访谈和调查问卷等形式收集相关数据;很少采用实验方法去验证假设和模型。

实证研究和实验研究都是社会学、管理学研究中经常采用的方法。实证研究方法具有外部效度高的优点，而实验研究方法具有能对实验变量进行有效控制的优点。因此本研究在研究过程中充分利用这两种研究方法的优点，对情境变量的甄选采用外部效度好的实证分析方法进行研究；对现场决策过程中的冲突、决策问题以及情境因素的具体调节作用采用可操控的实验方法进行研究。两种研究方法相结合，其研究结果可以相互补充和证明，使得研究结果更具说服力，可以为本研究所提出的概念模型和研究结论提供更有力的支持。

本研究同时使用实证分析方法和实验研究方法，可以为冲突、决策领域的研究提供一种新的尝试。

1.2.2 实践意义

高管团队这种模式之所以能被企业广泛采纳，最大的原因就是学术界和企业界都普遍认为，高管团队合作模式能够促使具有不同知识和背景的高管成员将各自掌握的与任务相关的不同信息在团队中分享，刺激成员彼此的思维交流发散及拓展，获得“1+1>2”的整合力量，使团队产生出比个人更有效的解决方案和决策绩效（Hambrick, Cho & Chen, 1996; Amason, 1996）。但是现实中的案例和这一理想化的结论还存在一定差距，有很多目标明确并拥有高素质成员的高管团队有时也会做出非常糟糕的决策（Hackman, 1990; Janis, 1972; Janis & Hann, 1977）。

例如，F公司在1970年投资生产一款汽车，该汽车重量轻、价格便宜，但汽车油箱的安放位置却存在危险性。迫于外界压力，F公司就是否召回该汽车召开了一个紧急会议，与会者包括技术部门高级经理、成本核算财务主管、公共关系部门主管、法务部负责人和公司首席执行官。该公司实际上是在“召回维修存在油箱缺陷的汽车”和“不召回维修存在油箱缺陷的汽车”两个方案中进行选择。在决策过程中，CEO为了扩大该款汽车的销售，偏向于不实行召回；成本核算部门主管在做过成本效益分析后，觉得召回维修在经济上的损失比对受害者进行赔偿的损失更大，也不偏向实行召回；但其他三位高管成员由于公共关系部门主管之前介绍的公众对于该款汽车的不良看法，都认为召回是一个比较好的选择。但在CEO极力反对召回的情况下，高管团队最终决定不实行召回维修。这个错误的决策导致后来几个女孩因该款车辆燃烧而死亡，F公司的声誉遭到极大的损害。

从这个案例可以看出，公司CEO在高管团队中具有极强的影响力，在他强大的影响力作用下，其他成员虽然持有不同观点，却不敢过多地发表意见。