

# 基于情境和过程的群体多样性研究

郎淳刚，席西民

(西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049)

**摘要：**本文简要介绍了群体多样性研究进展，并针对两种解释群体多样性作用机制的理论提出了两种不同的多样性管理策略，即自我分类策略和自我确认策略。在多样性研究中引入群体冲突这一过程变量，讨论了不同情境下多样性群体的策略选择。最后探讨了领导风格与情境因素、群体多样性的交互关系，建立了一个综合性的概念模型。

**关键词：**群体多样性；群体冲突；任务；文化；领导

## Study on Conflict in Group Decision Making Process

LANG Chun-gang, XI You-min

(The Management School of Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

**Abstract :** The article reviewed literatures on group diversity and put forward two kinds of strategies managing group diversity, which are strategy of self-categorization and strategy of self-verification. We introduced group conflict into the group diversity study and discussed the interactions of diversity management strategies, different contexts, leadership style. At the end of the article, a conception model was made and suggestions for further research were provided.

**Key words:** group diversity; intragroup conflict; task; culture; leadership

## 1 引言

由于世界范围内的经济合作交流，以及扁平化等组织管理变革的趋势，组织人口统计学正在引起学者们越来越大的兴趣。他们从人口统计学的一些特征变量入手，研究组织和群体成员的诸如性别、种族、任期等等因素对组织绩效的影响。在群体研究中，有关群体多样性（group diversity）的研究也越来越受到重视。

McGrath 把群体多样性定义为：多样性是两人或两人以上的群体的一种特征，表现为群体成员中间某种方式的人口统计学上的差异<sup>[1]</sup>。目前有关群体多样性的研究，在群体层次上，主要研究对象为异质性群体(heterogeneous group)和同质性群体(homogeneous group)；在个体层次上，主要研究对象为个体差异性的大小和人口统计上的距离。

群体的构成是群体决策的输入变量之一。在群体决策研究领域，群体构成的多样性研究也得到了深入开展。通常认为，多样性程度高的群体，掌握着更多知识、技能和信息，能够更好地认知问题和提出更多、更优的决策方案，因此能够取得更高的群体决策绩效。但是，根据很多学者几十年来的大量研究，没有完全证实这种多样性对于群体绩效的主效应<sup>[2]</sup>。大部分的研究表明，多样性群体的绩效水平低于同质性群体。另外一部分研究则得到了相反的结论。显然，虽然多样性群体具有种种优势，但是多样性也会影响群体互动过程。多样性群体会出现更多的群体冲突，在群体沟通上面临更大的困难。为了深入研究多样性对于决策群体的作用，必须考虑更多的群体决策过程变量，构建一个更为综合全面的理论模型。

## 2 群体多样性研究概述

### 2.1 群体多样性的分类

Jehn (1997)在回顾了已有研究的基础上,把群体多样性分为三类:信息多样性;社会类别多样性;价值观多样性<sup>[3]</sup>。信息多样性是指群体成员的知识基础和观点上的差别。这种差别可能是由于成员的教育背景、工作经验等因素造成的。Jehn 的研究证明了教育背景的差异性会引发团队中的与任务有关的冲突。根据近年来学者们的研究,这种与任务有关的冲突,有助于提高群体决策的质量。然而一些研究发现,实际组织中的群体经常不能有效地发挥群体多样性和任务冲突对群体决策的有益性。由于多样性群体在沟通上比同质性群体更加困难,群体的凝聚力水平也低于后者,所以在群体决策的过程中出现了较多的过程损失,抵消了群体多样性带来的好处。社会类别多样性就是群体成员在社会类别上存在着明显的差异性。这种差异包括性别、年龄、种族等等。社会类别多样性可能通过社会认同效应影响群体交互过程。而这种效应下的群体交互更容易产生关系冲突。价值观多样性指的是群体成员对群体的真正任务、目标、使命有着不同的看法和认识。价值观多样性可能引发群体决策过程中的任务冲突和关系冲突。

maznevski 的研究中,把群体多样性分为两大类<sup>[4]</sup>。第一类是与角色有关的多样性,包括职业、职位、专业知识、技能、家庭角色等等。这些维度上的多样性是明显的和容易被接受的。人们都知道不同角色具有不同的价值观和态度,表现出不同的行为。因此,尽管由此而产生的冲突经常发生,人们能够较容易地接受这种冲突。第二类是属于个人内在的维度上的多样性,在大多数情况下不以目的为转移,包括年龄、性别、国籍、文化价值观念、信息处理风格、个性等。这些内在属性产生的差异不容易为人们理解和接受。例如有的群体成员非常喜欢完成具有挑战性的任务,他很可能会认为其他成员都具有和他一样的想法,即便事实并非如此。个体行为研究已经表明,人们在知觉他人和归因过程中,常常会假定他人与自己类似。对于多文化群体,不同文化背景的群体成员在沟通上更可能出现偏差和误解。这类多样性引发的冲突很难得到各方的理解,因而常常无法解决。

与上述的分类类似,一些学者把群体的多样性分为表层多样性和深层多样性<sup>[5]</sup>。表层多样性指的是人口统计学意义上以及社会类别意义上的多样性,如年龄、性别、人种等方面的差异性。深层多样性指的是群体成员在心理层面上的多样性,如态度、价值观、个性等方面的差异。

## 2.2 社会心理学的相关理论

为了研究和解释群体多样性带来的影响和作用,社会心理学家们提出了一些理论。其中影响较大的是自我分类理论。社会心理学家很早就指出,群体内划分小集团、派系会破坏群体机制。自我分类理论(self-categorization theory)<sup>[6]</sup>已经证明,相对于小集团内部成员,集团外围的群体成员表现出更多的厌恶、反感和竞争行为。多样性的群体更加容易引发这种分类行为。例如,不同的种族、性别,常常使得群体内自然分成小集团和派系。如果群体成员来自不同的文化背景,语言等因素也会诱发不良的沟通和误解。态度、感知、期望方面的差异虽然不如人口统计学上的差异那么明显,但是同样对多样性群体成员之间的沟通和理解产生很大的阻碍。这些效应共同作用,都会导致多样性群体的低效率。那么,如何才能实现多样性群体的真正优势呢?自我分类理论提出的观点是,必须使多样性群体成员转变观念,改变自己局限性的观念,转变为以群体的共同利益和目标为出发点。自我分类理论是由社会认同理论(social identity theory)<sup>[7]</sup>发展而来,其理论根源是符号互动理论。与之相近、并且在群体多样性研究中比较有影响理论还有相似吸引理论(similarity attraction theory)<sup>[8]</sup>。该理论认为人们期望自己的价值观、态度和信念容易得到与自己相似的他人的支持和加强,因而更容易受到相似的人的吸引。这种理论可以用来解释为什么一些多样性群体的表现不如同质性群体的研究结果,但是却无法说明同时存在的其他研究得出的相反的实证结果。

Swann 等人对上述观点提出了批评<sup>[9]</sup>。他们认为这种强调共性,摒弃个性的观点等于是牺牲了多样性群体的潜在优势来换取群体的一致性。Swann 进而提出一种自我确认理论

(self-verification theory)。这种理论认为,人们都在寻求他人对他们自我观念的肯定和认同,因为这种认同会使其产生得到理解的感觉,进而对所在的群体产生认同感,并能够提出创造性的建议和观点。他们提出了三种不同的策略:第一种是人们通过寻找和进入适合自己的群体来构建自我确认的机会构成(opportunity structures), McCall 和 Simmon 称之为满足人们需要的社会环境;第二种是人们努力工作,并与其他成员的系统性沟通,确保获得肯定性的评价;最后一种是人们运用自我观念来指导选择、反对、解释他们在群体中的经验。

自我分类理论不能很好地解释人们如何选择特定的群体加入,以及在某些条件下退出群体。Hogg 等人于 1999 年提出人们加入群体的动机是减少不确定性<sup>[10]</sup>。这仍然不能解释人们如何做出具体的选择,以及人们如何根据在群体中的经验做出相应的行为反应。从这个意义上说,自我确认理论能够较好的刻画人们如何选择要加入的群体以及在群体中的行为和认知方面的反应。

群体中的成员不断获得自我确认的过程受到一些中介变量的影响,例如个性、群体内的社会条件因素等。外向型的个性善于表达自己,因而也更容易得到他人对其肯定性的评价。群体内如果具有开放民主的氛围,可以鼓励成员更加自由的表达自己的意见,也会使个体受到更多的反馈。群体的这种自我确认过程需要较长时间的发展,才能达到较高的水平。此时,群体成员感受到自己的独特才能得到别人的承认和理解,因而能够更加投入地参与群体决策过程,提出创新性的见解,同时,也会更加乐于同其他成员进行合作。Pozler<sup>[11]</sup> 在 2002 年的研究证实了群体高水平的自我确认将会培养多样性群体取得高水平绩效。他的实证研究表明,在早期就能够实现自我确认的多样性群体达到了高于平均水平的绩效,而未能实现自我确认的多样性群体绩效水平低于同质性群体。低绩效的群体表现出更多的冲突行为和低水平的冲突管理能力,这可能是导致群体不能充分发挥多样性潜力的重要原因。因此,有必要把群体冲突研究与群体多样性研究结合起来。

### 3 群体多样性与冲突研究

群体的多样性仅仅是群体决策过程的输入变量。多样性不会自动产生群体绩效,而是通过对群体过程的作用间接影响到群体绩效。很多研究和实践经验表明,多样性群体比同质群体更容易在决策过程中出现冲突。如果决策群体能够有效地认识冲突、管理冲突,将有助于群体充分利用多样性带来的好处,降低多样性对群体过程的负面影响,从而提高群体决策绩效。

#### 3.1 群体冲突研究概述

近年来,国内外学者对于冲突有不同的认识。原来基本认为冲突只具有破坏作用,现在很多研究都表明,在一定条件下,某些类型的冲突对于群体具有建设性作用。为了提高群体决策的质量,人们提出了人为设计冲突的方法,例如 Mason<sup>[12]</sup> (1969) 年提出的 DA (devil's advocacy) 和 Cosier<sup>[13]</sup> (1978) 年提出的 DI (dialectical inquiry)。这两种方法虽然在程序上有所区别,但其本质上都是在群体决策过程中人为地引入冲突,来激发群体成员提出不同的意见。

为了研究冲突给群体带来的复杂作用,研究者把群体内冲突进行了分类。已有的研究中基本上是把冲突分为与情感有关的和与任务有关的两大类。例如 Guetzkow, Harold 和 Gyr<sup>[14]</sup> (1954) 认为存在感情(affective)和实质的(substantive)两类冲突。前者指的是与人际关系方面的冲突而后者是有关群体任务的冲突。Priem 和 Price<sup>[15]</sup> (1991) 区别了认知性冲突、任务相关的冲突以及社会感情冲突(与任务没有直接关系的人与人之间的分歧)。Cosier<sup>[16]</sup> (1956) 曾经提出了目标导向冲突和情感冲突的理论假设。前者是个人为了追求特定的利益而发生的冲突,后者是在人际交互过程中产生的挫折感。Pinkley<sup>[17]</sup> (1990) 的研究按照任务-关系的维度区分了冲突。Jehn<sup>[18]</sup> (1995) 的研究发现群体成员能够区别以任务为中心的

冲突和以关系为中心的冲突，并且研究了这两种冲突对群体产出的影响。在后来的研究中，Jehn<sup>[19]</sup>（1997）进一步提出了另外一种类型的冲突——过程冲突（process conflict），他把过程冲突定义为群体成员在决策程序以及如何确定个人的职责方面的冲突。总的来说，基本上可以把群体决策过程的冲突分为两类，一类是与任务有关的，另一类是以关系为导向的。

近年有关群体冲突的实证研究证明，情感冲突或者关系冲突与群体决策绩效有着明显的负相关关系。大部分研究认为，一定水平的任务性冲突可以提高群体决策的绩效。但是，由于任务冲突和关系冲突具有很强的正相关性，因此有关任务冲突的实证研究结果一致性较差。尽管如此，任务性冲突对于群体决策的积极作用已经得到比较广泛的认可。

### 3.2 群体多样性与群体冲突研究的结合

群体的多样性具有很多的维度。现实中的群体总会在某些维度上存在着多样性。如前文所述，群体成员的不同性别、文化背景、种族等等，都会产生群体多样性。那么，群体出现了某一个维度上的多样性，与群体过程中的群体内冲突有什么样的关系呢？已有一些学者在特定范围内研究了包括性别比例、文化差异等等与群体冲突和群体绩效的交互关系。例如，Chartman 和 O'Reilly<sup>[20]</sup>（2004）的研究发现，男性和女性对于群体性别构成的反应是不对称的。单一性别构成的群体和不同性别比例的群体在合作性、稳定性上具有差异性。无论群体在哪一种维度上存在着多样性，都可能引发群体内的冲突。群体的多样性是群体内冲突的来源之一，有效的群体过程必须能够充分发挥群体多样性的潜力，并积极有效地对群体冲突进行管理。因此，有必要把群体多样性研究的成果与群体冲突研究结合起来。

前文已经简述了两种不同的群体多样性理论，即自我分类理论和自我确认理论。如果考虑了冲突因素，那么可以对两种理论做以下的对比分析：自我分类理论认为多样性群体很容易出现沟通的困难，导致群体内部出现小集团。因而，他们提出的应对策略强调保持群体的一致性，强调消除群体成员之间的差异性，以避免群体分裂或者出现小团体。可以看出，这种应对群体内多样性的策略努力降低群体内的冲突，从而形成成员对于群体的归属感和群体的凝聚力。应用这种策略最彻底的是军队。而自我确认理论侧重于群体成员个体发挥自身的作用，进而得到群体内其他成员的积极评价，通过这样一个不断正反馈的过程，实现个体对于群体的归属感和满意度。实际上，这种策略就是试图通过创造宽松舒适的团队环境，来吸引和保留有竞争力的群体成员。典型的例子如一些高科技公司中的研发团队以及一些艺术团体如乐队等等。采取这种策略来应对群体的多样性，可以把任务性冲突保持在一定的水平，有利于提高群体的工作绩效。但是，如果群体成员出现了较高水平的情感冲突，将对群体成员的满意度造成负面影响。我们把这两种基于不同的理论假设下的群体多样性管理策略分别简称为 SC 策略和 SV 策略。显然，群体采取不同的管理策略，会产生不同的发展演化路径。这两种演化路径可能都会达到群体的整合（integrated group），前提是能够把群体过程中的情绪冲突控制在较低的水平下。因为根据冲突研究的结果，情绪冲突一旦产生并达到较高的水平，群体交互过程就出现大量与任务无关的冲突行为，这些行为导致低效率的群体产出，破坏了群体发展过程。因此，无论采用哪一种策略，都要注意有效的冲突管理，才能实现高绩效。综合多样性研究和冲突研究的结果，我们可以得出以下的推论：

**推论 1：**其他条件相同，如果群体过程中群体内情绪冲突的水平较低，那么多样性群体的绩效高于同质性群体。在多样性群体中，采用 SV 策略的群体任务性冲突和群体绩效高于采用 SC 策略的群体。

**推论 2：**其他条件相同，如果群体过程中出现了较高水平的群体内情绪冲突，那么多样性群体的绩效低于同质性群体。在多样性群体中，采用 SV 策略的群体任务性冲突和群体绩效低于采用 SC 策略的群体。

以上推论需要进一步的实证验证。以下本文试图进一步探讨决策群体在那些情况下，适于采用哪种策略，来达到较高的群体绩效。群体的绩效受到各种情境因素的影响，包括任务，

群体所处的文化等等。

## 4 影响多样性群体绩效的情境因素研究

### 4.1 文化与群体多样性研究

群体多样性具有很多维度,文化多样性也是其中一种。在国际化大行其道的现代经济社会,国际性团队越来越多。这些团队经常是由不同国家的成员组成,他们具有多种不同的文化背景。有关多文化群体的研究也方兴未艾。但是无论怎样,任何一个群体都是处在特定的组织文化和社会环境之中,文化同时也作为一种外部变量影响着群体过程。这里我们讨论文化作为一种情境因素的情况。

Adler<sup>[21]</sup> (1991)把文化差异分成六个维度:人的本质;人与自然的关系;人与他人的关系;活动取向;空间概念;个人的时间取向。他进一步讨论了在这个框架下中国和北美文化下的群体成员的差异:在人的本质上,北美人的看法认为人是善恶的混合体,并且可能发生转变;而中国人认为人的本性非善即恶,不能混为一体,而且是不可能转变的。在人与自然的关系方面,北美文化认为人统治自然,而中国文化下的人更强调人与自然和谐相处。人与人的关系上,北美崇尚个人主义,中国侧重于群体。在活动取向方面,北美文化强调做事,如雇员努力工作期望达到目标;而中国文化倾向于存在,工作只是为了生存。在空间概念上,北美人强调私人空间,而中国人则倾向于公共的社会空间。个人的时间取向上,北美人关注现在和未来,而中国人关注过去和现在。

由以上研究可以发现,在北美文化下的群体,更能够接受面对面的与工作有关的冲突,但是根据已有的冲突研究,情感冲突与任务冲突是正相关的。在多样性群体里,更容易产生冲突。过高水平的冲突对于群体绩效是有害的。相对而言,北美文化鼓励竞争和个人主义,因此群体成员更可能坚持己见,他们往往倾向于采用竞争(competing)的冲突管理策略。因此,对于北美文化下的多样性群体,在维持适度的任务冲突前提下,应该特别注意如何降低冲突。SC策略强调群体凝聚力与合作性,有利于保持群体的士气和降低冲突,更加适合北美文化主导的多样性群体。而中国文化下的群体成员,则往往把维护“面子”,保持群体表面上的和谐关系放在首要的位置上。这种对于冲突的回避(avoiding)策略会极大的降低群体任务冲突的程度,增加了出现群体思维等等群体决策低效行为的可能性。由此可见,对于中国文化下的群体,更应该鼓励成员发挥个性,表达个人的不同意见,以此来提高群体绩效。SV策略强调个人能力的发挥,对于中国文化背景下的群体更具有针对性。由此我们可以得出以下推论:

**推论3:**在北美文化下的多样性群体,采用SC策略比SV策略更有助于提高群体决策绩效;在中国文化下的多样性群体,采用SV策略比采用SC策略更有助于提高群体决策绩效。

### 4.2 群体决策任务与群体多样性研究

群体决策的任务可以分为复杂任务和简单任务。复杂的、创新性的任务对于决策者的要求超出了个体知识、能力的范围,常常需要群体成员发挥各自的能力,并且充分的交换信息。多样性的群体具有更多、更宽泛的知识和能力,掌握着更多的信息,因此也就具备了更好进行决策的潜力。有关团队知识、技巧、态度(KSA)的研究已经证明了这一点<sup>[22]</sup>。对于简单的、结构化的任务,主要要求决策的群体能够熟练配合,快速的决策并且执行。从这一点来看,同质性群体更容易达到要求。不同类型的决策任务,要求决策群体采用不同的策略来管理群体成员的多样性。

另外一种在群体决策研究中经常使用的分类是按照任务对群体互依性要求,把任务分为互相依赖的(interdependent)和独立的(independent)任务。互相依赖的任务要求群体成员具有良好的沟通和互动,并且努力把群体内冲突降低到最小程度<sup>[23]</sup>。根据前面提到的Jehn的研究,互相依赖性高的任务会导致多样性群体内更高的关系冲突。因此,对于多样性群体,

在面临互相依赖性高的任务时，应该尤其重视由于多样性引发的群体冲突。比较而言，SC策略更加侧重于群体的一致性，对于控制群体冲突的发展更有效。由此，本文得出以下推论：**推论 4**：在多样性群体面临互相依赖性高的任务时，采用 SC 策略管理多样性比采用 SV 策略更有效。

#### 4.3 群体领导风格与群体多样性研究

领导是群体决策中的一个关键变量。多样性群体建立群体成员之间的互相信任、实现群体的整合都离不开领导的作用。群体对多样性的管理策略也要通过领导来选择和推动。领导研究表明，领导者能够根据情境调整自身的行为。因此，本文简要探讨一下领导行为风格与群体多样性管理策略的匹配关系。Vroom<sup>[24]</sup>的研究把领导决策风格划分为 5 类：个人决策、分别咨询个人、咨询团队、推动者、委派。第一种不属于群体决策，最后一种领导完全委任群体进行代表大会决策，实际上是没有了领导。Vroom 的研究结果表明，领导的决策风格应该同情境因素结合起来，具体采取哪一种风格，取决于决策任务的重要性、决策质量的要求、决策实施的要求、领导者的知识和技能、群体的技能以及态度等因素。在领导技能水平明显高于群体其他成员，决策对于群体参与要求不高的情况下，领导可以采取个人决策和咨询个人的决策方式。在群体成员具有较高知识和技能，特别是技能和信息在群体中分布不对称的情况下，群体参与决策可以提高决策质量和群体的满意度，并且有利于群体的发展，其代价是决策时间和成本的上升。由此可见，对于多样性群体，领导的责任更多的是要作为决策的推动者和协调人。他不但要在程序上保证不同的成员都有公开的表达自己见解的机会，还要在决策过程中有效地控制冲突。Amy Edmondson 等人的研究指出，领导者在群体决策过程中发挥自己影响力的时候，面临三种选择：(1) 如何接近一项决策结果，也就是结果控制；(2) 如何协调群体讨论（一种非强制性的过程控制）；(3) 如何使讨论结构化（一种严厉的过程控制，称之为过程设计）。他们的研究认为，如果信息在群体内对称分布，那么过高的过程控制不但没有必要，而且可能起反作用，使得群体成员过于谨慎和保守。对于信息分布不对称的群体，领导应该积极的鼓励人们共享信息。多样性群体的特征之一就是信息和知识的不对称分布，因此，基于以上的讨论，我们可以认为：在群体决策过程中，多样性群体的领导应该更多的运用高度控制的领导风格，而对于同质性群体，更多的应该运用低水平控制的领导风格。这一结论隐含的意义是，多样性群体在群体决策过程中，出现过程损失的可能性更大，因此必须依靠更多的领导控制来减少这种过程损失。

前面已经讨论了不同情境下，多样性群体应该采取哪一种多样性管理策略。为了更有效的实现过程控制，领导应该根据不同的策略选择来调整自己的行为风格。豪斯提出的目标-路径理论划分了 4 种领导行为：指示型、支持型、参与型、成就导向型。指示型领导明确对下属的期望，制定工作时间表，并对如何完成任务给予具体指导；支持型领导十分友善，表现出对下属需求的关怀；参与型领导则与下属共同协商，并在决策时充分考虑下属的建议；成就导向型领导设定具有挑战性的目标，期望下属实现自己的最佳水平。对于多样性群体，如果采用 SC 策略来管理多样性，那么就需要领导更多的制定具体的工作目标和计划，实现较高水平的群体一致性。因此，指导型领导与 SC 策略的匹配性更好。当多样性群体采用 SV 策略时，领导应该采取设定目标的方式，鼓励下属发挥自己的才能，并给予下属更多的关怀和鼓励。群体成员在完成的同时，得到了群体对其肯定的评价，同时也会增强其正面的自我评价，从而对群体产生更强的归属感。因此，成就导向型和支持型的领导更有利于 SC 策略的有效实施。由此我们得到以下推论：

**推论 5**：当群体采用 SC 策略时，指示型领导行为更有效；当群体采用 SV 策略时，成就导向型领导和支持型领导更有效。

## 5 结语

综合以上的讨论，我们可以把有关多样性群体的决策过程用图 1 的概念模型表示：

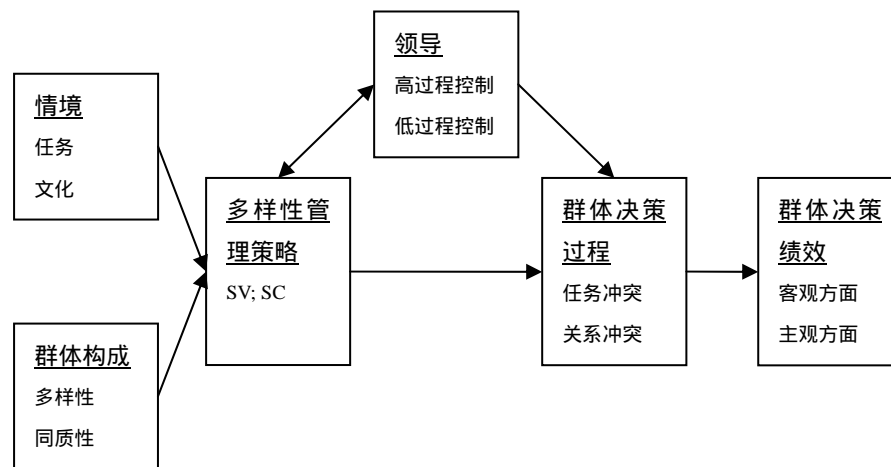


图 1 多样性群体决策过程模型

相对于已有的群体多样性研究对情境因素和群体过程的忽视，这个模型是基于情境因素的、并且侧重于多样性对群体冲突的作用研究。已有的群体决策输入-过程-输出（IPO）模型仅仅把多样性作为输入变量，而本模型包含了针对群体多样性的两种管理策略，并且讨论了不同的情境下的策略选择以及相应的领导风格匹配问题。但是这个模型仅仅提出了一个比较粗略的研究框架和基本假设，还需要进一步的理论修订和实证检验。进一步的深化研究可能要重点解决以下几个问题：第一，深入研究不同的多样性管理策略对应的群体行为特征和规范，在合适的维度上对这些行为进行归类；第二，在多样性管理策略与情境因素的研究中，扩大情境因素的范围，还要考虑群体下属成员的个体特征因素；最后，有必要进行纵向研究，即考虑群体发展阶段和过程与多样性管理的关系。通过对模型的深化，综合更多相关因素，有助于更全面地发展已有的群体过程理论，解决群体多样性研究结果不一致的问题。

## 参考文献

- [1] McGrath, J.E., J.L.Berdahl, and H. Arrow. Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work group, *Diversity in Work Teams* [M]: 17-45. Washington, DC: American Psychological Association, 1995.
- [2] Williams, Katherine Y., and Charles A. O'Reilly. Demography and diversity in organizations, *Research in Organizational Behavior* [M]: 77-140. Stamford, CT: JAI Press, 1998.
- [3] Jehn, K. Why differences make a difference—a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44: 741-763.
- [4] Maznevski, Martha L. Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members [J]. *Human Relations*, 1994, Vol.47: 531-553.
- [5] Harrison. D. A. Time, teams, and task performance—changing effects of surface and deep level diversity on group functioning [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, Vol.45 , No.5: 1029-1045.
- [6] Turner, J. C. *Toward a cognitive redefinition of the social group. Social identity and intergroup relations* [M]: 15-40. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1982.
- [7] Tajfel, H. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of*

- 
- intergroup relations [M]. New York: Academic Press, 1978.
- [8] Byrne, D. The attraction paradigm [M], New York: Academic Press, 1971.
- [9] William, B. Swan, J.R. Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(1):9-27.
- [10] Hogg, M. A., & Mullin, B. A. Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification [M]. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity and social cognition*: 249–279. Malden, MA: Blackwell, 1999.
- [11] Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B. Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47: 296–324.
- [12] Mason, R. O. A dialectical approach to strategic planning [J]. *Management Science*, 1969, 15: 403-414.
- [13] Cosier, R. A. The effects of three potential aids for making strategic decisions on prediction accuracy [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22: 295-306.
- [14] Guetzkow, Harold, and Gyr, J. An analysis of conflict in decision-making groups [J]. *Human Relations*, 1954, 7: 367-381.
- [15] Priem, Richard, and Price, K. Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making [J]. *Group and Organization Studies*, 1991, 16: 206-225.
- [16] Coser, L. The functions of social conflict [M]. Glencoe, IL: Free Press, 1956.
- [17] Pinkley, R. L. Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75: 117-126.
- [18] Jehn, K. A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40: 256-282.
- [19] Jehn, K. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42: 530-557.
- [20] Chartman, O'Reilly. Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women [J]. *Academy of management journal*, 2004, 47(2): 193-208.
- [21] Adler, N. J. *International dimensions of organizational behavior* (2nd Ed.) [M]. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1991.
- [22] Salas, E., Stagl, K. C. & Burke, C. S. 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs [M]. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley&Sons, 2003.
- [23] 斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学[M], 中国人民大学出版社, 1997.
- [24] Vroom, V. H. Leadership and the Decision Making Progress [J], *Organizational Dynamics*, 2000, Vol.28, 82-94.