

# 企业高层管理团队冲突中的分群原理

谢科范, 陈 云

(武汉理工大学 管理学院, 湖北 武汉 430070)

**摘 要:**以高层管理团队冲突问题为研究对象,在比较研究国内外相关文献的基础上,提出企业高层管理团队冲突的原发性、衍生式及裂变式3种分群模式,对分群的动因族进行了描述与归纳;引入价值响应、权力联盟、人性释放、预期利益6个分群变量,建立了企业高层管理团队冲突的群间竞争模型,并分析了冲突环境下分群原理的路径依赖效应、锁定效应和网络效应。

**关键词:**企业高层管理; 团队冲突; 路径依赖; 群间竞争模型

中图分类号: F272.91

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)02-0078-04

## 0 引言

企业高层管理团队(Top Management Team, 简称TMT)是在一定的组织模式下,进行战略性监管而相互协作的由为数不多的不同高层管理人员所组成的团队,它是一个复杂的非线性动态系统。从系统论的角度来看,企业高层管理团队冲突的分群是由系统内不同关联体在相互作用后形成的子系统。从行为学的角度来看,企业高层管理团队冲突的分群现象是指团队内冲突各方因某些因素的驱动,如价值取向、预期利益、权力联盟等,而形成或演变为多个企业内跨组织的动态聚集群。从生态学角度来看,企业高层管理团队冲突的分群类似于自然界中物种种群间对有限资源的竞争,经过弱肉强食的优胜劣汰过程之后,进化下来的优势物种将在一段时间内处于系统内的一个“最佳”生态位。分群原理的基本思想是通过对分群模式、分群动因的剖析来找寻企业高层管理团队冲突与团队形态演变趋势之间的相互关系,从多个维度分析处于冲突中的高层管理者的行为特性,构建冲突环境下的群间竞争模型,形成了冲突环境下分群原理的基本框架,以期为企业提供可借鉴的信息,促进高层管理团队的有效运作,全面提升企业绩效。

国内外研究企业高层管理团队的学者较多,大多数学者主要将高层管理团队成员的传记特征,作为研究对象来分析这些特征与企业战略选择以及企业绩效之间的关系。主要代表学者有Amason, A.C., Bantel, K.A., Finkelstein, S., Jehn, K.A., Rahim和M. A., Simons, T.L.等,纷纷围绕Ham-

brick 和Mason提出的“高层梯队”理论框架展开了各种理论和实证研究。也有很多学者就企业高层管理团队的运作过程这一问题,展开了关于团队行为整合、凝聚力、沟通及冲突等问题的研究。主要代表学者有,Hambrick(1994)<sup>[1]</sup>提出了TMT行为整合(TMT Behavioral Integration)的概念和相关要素;李文明、鄂力铁<sup>[2]</sup>认为企业高层管理团队和谐整合是保证企业健康快速发展的重要条件。Ensley等<sup>[3]</sup>验证了凝聚力在新创企业TMT共享的战略认知对绩效的影响过程中所起的作用;陈忠卫、贾培蕊<sup>[4]</sup>从心理契约的角度设计了高层管理团队凝聚力形成的模型。Tjosvold<sup>[5]</sup>运用合作与竞争的理论对团队的沟通进行了深入的研究;Bsino<sup>[6]</sup>提出了冲突根源学说。随着冲突研究的深入,Jehn<sup>[7]</sup>提出7项目冲突量表,并指出价值一致性和价值匹配与认知冲突和情感冲突存在负相关。关于企业高层管理团队冲突的研究,主要集中在冲突的效能研究方面。Ensley和Pearce<sup>[8]</sup>的研究结果表明TMT凝聚力越高,新成立的企业绩效越好,而冲突则影响了团队的凝聚力,其中认知冲突与团队凝聚力正相关,情感冲突与团队凝聚力负相关;Amason(1996)<sup>[9]</sup>的研究验证了TMT中的认知冲突,增强了决策质量、决策承诺、决策理解度和决策接受度,进而影响组织绩效,而情感冲突则存在反作用。王国锋、井润田<sup>[10]</sup>分析了高层管理者传记性特征、工作压力及情绪和认知冲突之间的关系。张良久、周晓东<sup>[11]</sup>以冲突理论为基础,建立了一个高层管理团队冲突动态分析模型,以及各类冲突之间的相互影响及转化的关系。关于企业高层管理团队的研究已经硕果累累,然而将冲突作为已知变量来讨论高层管理团队的分群问题则鲜有人涉足,本文正是从这个角度展开研究。

收稿日期: 2007-11-23

作者简介: 谢科范(1963-),男,湖南益阳人,武汉理工大学管理学院副院长、教授、博士生导师,研究方向为风险管理;陈云(1978-),女,浙江海宁人,武汉理工大学管理学院博士研究生,研究方向为冲突管理。

# 1 企业高层管理团队冲突的分群模式

企业高层管理团队因认知差异、利益分配、资本话语权、情感纠葛等因素可能会引起团队内部产生分歧, 进而形成冲突, 最终导致团队内部冲突各方群体的形成, 这种冲突各方群体形成的过程称为分群。基于生态学的基础理论, 企业高层管理团队冲突的分群模式可以分为原发性分群模式、衍生式分群模式和裂变式分群模式。这3种模式之间可能相互转化, 原发性分群可能转化为衍生式分群, 而衍生式分群又有可能转化为裂变式分群(见图1)。为了研究的方便, 将企业高层管理团队视为两个基本群体组成。通常情况下, 原发性分群主要出现在企业成长期, 而衍生式分群和裂变式分群主要出现在企业成熟期和衰退期。

## 1.1 原发性分群

原发性分群是指企业高层管理团队内原先就存在两个群体, 只不过初始状态下, 这两个群体本无冲突, 后来由于诸多种原因自发形成内生力量, 从而导致两个群体发生冲突(如图1中区域 I); 所以, 原发性分群是指分群在先, 冲突在后。冲突的原发性分群通常具有两个特征: 根植性。初期形成的分群形式将深深地嵌入高层管理团队的关系网络中, 群体间的相互依存或对立的关系可能长期对高层管理者的行为进行约束和控制。聚集性。初始的原发性分群可比作两个群首, 高层管理团队中的其他成员有可能会被这两个群首所吸纳, 从而形成规模较大的群体。如2005年6月, 世界知名的通信设备制造商北电网络公司总裁兼首席营运官(COO)加里·戴肯特, 由于和CEO欧伟博意见分歧而辞职, 他们加盟北电不足两个月, 在原发性冲突发生的时候, 他们就采取了离职这一最极端的分群模式。

## 1.2 衍生式分群

衍生式分群是指企业高层管理团队的内部冲突原先表现为个体与个体之间的冲突, 在持续的冲突过程中陆续有其他个体加入, 导致个体之间的冲突群体化(如图1中区域 II)。冲突的衍生式分群通常具有两个特征: 延拓性。衍生式分群通过扩散、传播等方法将个体与个体之间的冲突扩展到更多的个体之间, 从而在企业高层管理团队内部形成内生式增长效应, 使得群体的规模逐渐扩大。共生性。群体中新加入的个体与初始个体形成了一个共生群

体, 从某个群体内部来看, 这些个体之间还具有互补关系与协作关系。企业高层中的帮派现象就是一个起源于两人冲突的衍生式分群现象, 这类例子不胜枚举(如长虹、盛大、海信等)。

## 1.3 裂变式分群

裂变式分群是指企业高层管理团队的内部冲突原先主要集中在两个群体之间的冲突, 随着冲突程度的加剧, 逐步演化为3个以上群体之间的冲突(如图1中区域 III)。冲突的裂变式分群通常具有两个特征: 多样性。裂变式分群的冲突源可能是相同的, 也可能是相异的, 甚至有可能是毫无干系的其它原因。这种冲突根源的多样性使得高层管理团队迅速分解裂变。耗散性。高层管理团队“裂变”使原团队的凝聚力从内部外逸耗散。如各类“跳槽”现象, 随着人员的分裂流失, 也同时带走了企业的各种重要的知识、技术与信息资源。裂变式分群的典型例子为: 家族企业的权杖传递过程中, 家族成员逐渐开始裂变, 为了获得企业的经营权和控制权而相互独立成群。

由上述分析可得3类企业高层管理团队冲突的分群模式比较(见表1)。

表1 企业高层管理团队冲突的分群模式比较

分群模式	群体规模	主要形成时期	特征
原发性分群	小	成长期	根植性、聚集性
衍生式分群	较大	成熟期、衰退期	延拓性、共生性
裂变式分群	大	成熟期、衰退期	多样性、耗散性

# 2 企业高层管理团队冲突的分群动因

## 2.1 价值响应动因

随着市场经济的发展, 自我价值得到了空前的弘扬, 自我实现备受重视, 个人欲望、个人需要和个人利益受到了社会上的普遍重视, 而义务观念与风险精神也逐渐被削弱了。这种社会行为趋向的转移和社会价值取向的急剧变化, 动摇了群体价值观。因价值观的差异, 高层管理者不能响应团队的价值取向时, 分群就有可能产生。

## 2.2 权利联盟动因

企业高层管理团队之间的冲突以及高层管理者之间的微妙关系, 从本质上来讲, 不外乎是追求权力和利益的角逐关系。当面对企业战略决策时, 面对共同利益困境或

共同背离困境的团队 members 们有可能通过权力联盟的方式进行利己主义的合作式分群, 从而形成不同的利益群体。然而, 这种联盟的关系非常敏感和脆弱, 相互依存的发展产生了“新的”权力源泉, 建立在敏感性与脆弱性基础上的联盟, 其关系维系时间不会很长, 这类分群后的群体本身也不稳定。

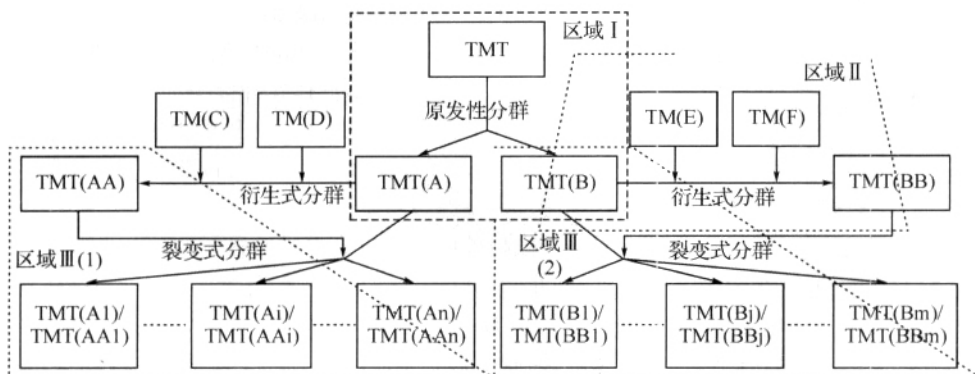


图1 企业高层管理团队冲突的分群模式

### 2.3 人性释放动因

人性需求是人类所有活动的原动力,但资源的有限性限制了人性需求的实现程度,随着科学技术的进步,人类的经济生活方式发生了改变,从而带来经济规则的变化,导致组织形态不断演化博弈,优秀的组织生存并繁衍下来,同时也为了更好地满足人性的需求,这就是人性释放理论(见图2),人性释放是组织演化的基本驱动力<sup>[1]</sup>。企业高层管理团队冲突的分群是团队组织分化的一种形态,它来源于团队成员的人性需求的表现和生活方式的变化,如认知方式、人格特质、工作方法、应变方式等。通过这种人性的组织释放过程,处于冲突环境中的高层管理团队将形成新的组织单元,即分化后的群体。

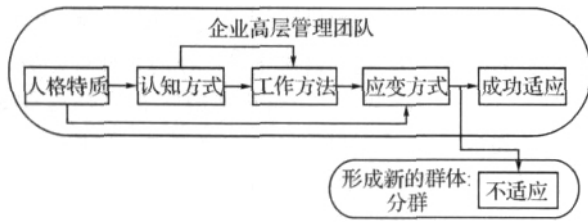


图2 分群的人性释放动因

### 2.4 预期利益动因

企业高层管理团队成员当面对企业决策或重要选择时,通常都会估算各方案对其个人收入的预期利益。交易费用理论认为,理性经济人具有强烈而复杂的追求自我利益的机会主义倾向,他们会以狡黠的方式追求自身利益的最大化,而不顾及其它的经济利益或非经济利益(如地位、权利、名誉等)。显然,理性经济人会选择预期收益高的方案。当团队内各成员的利益期望值不均衡时,就会产生利益冲突,从而团队解体。如何加入已成型的利益群体,对于高层管理者来说关键是看准未来哪个群体可能获胜最多。

### 2.5 被动动因

处于冲突群外游离状态的高层管理人员,本身并没有加入冲突群的任何动机,但是却有可能被某一群体成员通过各种手段、途径和方法将其拉入该群。这种加入方式因不具备主动性,所以快速离开该群的可能性也较大,但是出群的退出成本较高。

### 2.6 随机动因

处于冲突群外游离状态的高层管理人员,随机地、无目的地加入某一冲突群,该成员对所在群体的贡献很小,同理,群体对这位成员来说不具有多强的凝聚力,因此,退出该群的可能性也较大,退出成本较高。

## 3 企业高层管理团队冲突的分群效应

### 3.1 路径依赖效应

路径依赖理论强调历史过程的重要性以及初始选择对未来选择的重要决定作用,其运行机理可以概括为给定条件、启动机制、形成状态、退出闭锁4个环节。路径依赖可能出现两种不同的结局:一种是良性循环,加速优化;另一种也可能是锁定在一种无规则的混乱状况中,忍受长期的

经济停滞。在企业高层管理团队冲突的分群现象下,路径依赖现象表现为某团队成员一旦加入某一冲突群,便形成了不改变路径的粘附该群体,即使价值观、利益分配等发生变化,也很难切换到另一群体。家族企业在这个相对封闭的系统里表现得更为强烈。在家族企业的理念里,常常习惯于用家族观去评判事物和人,在具体操作中,不可避免地会以家族观为择人观,用差序的信任和关系的远近来决定人力资源的取舍和使用,防止家族经营管理权的丧失。

### 3.2 锁定效应

企业高层管理团队冲突网络中成员对冲突群的问题通常离不开对切换成本与预期收益的估算,而相关的切换成本通常来源于原系统中利益的损失、新系统中可能获得的利益、原系统中信任的减少程度、新系统中信任的增减度、进入新系统的入场费及原始身份对新身份成长的后期影响等。当存在巨大的切换成本时,成员的初始选择被锁定,因而很难从一个系统(A冲突群)转移到另一个系统(B冲突群)。一般认为,由于切换成本较高,初始选择是非常关键的,一旦某一群体在冲突中占优,其将在一定时期内保持这种优势,这就是锁定效应。锁定是一个动态的过程,切换成本一般会随时间而变化。通常,当企业高层管理团队中的成员在第一次选择冲突群时就应充分预见到切换成本而尽量避免日后陷入对该群的锁定,而各冲突群的群首则通过预测冲突群的最佳规模来决定对群外高管的投入,承诺各种物质或精神回报来吸引更多的特色个体加入该群。从企业的角度来看,锁定可能带来很多负面影响。冲突群的群首为了个人的目的可能采取一些有损于企业的策略。比如在开始利用某些利益或权力来吸引更多的权利盟友,甚至牺牲自身利益,而当这些外来的盟友被锁定后,则较少兑现之前的承诺或因新进成员的更多要求,使得群体继续分裂成更多的冲突群,这也是裂变式分群的具体表现方式。

### 3.3 网络效应

企业高层管理团队冲突的分群使得团队内部的结构与关系更为复杂,信息流成为了团队生态系统与网络环境相互协调的驱动力,冲突影响力的大小也与网络成员的数量、结构、竞争状态以及合作状态相关。主要表现为网络效应溢出、成本降低;资源、信息、知识等的共享、互补;适度性竞争有利于保持团队内部组织的灵活性、高效性及创新能力。因网络效应的叠加性与交互性,可发现:在个体影响力无差异的假设下,一个群体在冲突中的影响力,与该群体的人数的平方成正比。在个体影响力无差异的假设下,一个群体中的单个个体的收益,与该群体的人数的平方成正比。

路径依赖效应、锁定效应与网络效应的分析结果表明:网络外部性与正反馈的普遍存在性及冲突网络间较高的切换成本,使得冲突网络中的各成员一旦选择了某一冲突系统,因较高的切换成本,不大可能转移到其它的冲突

系统, 而常被锁定在原冲突系统中。因此, 早期对系统的选择非常关键, 早期参与个体的微弱优势可能使占优的网络在竞争中完全获胜, 并最终独占企业的管理层; 而当一个网络已经出现明显的规模优势时, 该网络中成员的切换成本极大, 因此, 这部分的成员也不会切换到其它网络; 相反, 其它网络中的成员可能会冒着较大的切换成本而切换到占优的网络中。

## 4 企业高层管理团队冲突的群间竞争模型

### 4.1 构建模型

假设某企业高层管理团队存在因内部因素而引发的冲突, 且仅有两个冲突群, 又可称为两个冲突系统, 用 $S_1$ 和 $S_2$ 表示。设企业的可支配总资源为 $Q$ , 其高层管理团队的总体规模为 $T$ , 各冲突群希望达到的最优规模为 $T_1$ 和 $T_2$ 。设在 $t$ 时刻,  $S_1$ 的规模为 $M_1$ ,  $S_2$ 的规模为 $M_2$ , 团队内部潜在可吸纳的规模为 $M_i$ , 则 $M_1+M_2+M_i=T$ 。

另设 $R_1, R_2$ 为 $S_1$ 和 $S_2$ 对冲突群外高层管理者的吸纳能力,  $R_1, R_2$ 的取值均为大于0的常数, 它等于冲突群的期望产出( $D_1, D_2$ )加上群内成员预期可获得的私利( $B_1, B_2$ )减去支付给群内成员的报酬( $W_1, W_2$ )。 $R$ 越大, 则对应 $S$ 对外部的吸引力就越大, 就会吸引更多管理者加入 $S$ 。

根据Metcalfe法则(网络外部性)及Fischer&Pry模型, 我们可构建关于冲突群间的企业内部资源竞争模型:

$$\frac{dM_1}{dt}=(D_1+B_1-W_1)M_1\left[1-\frac{M_1}{T_1}-\sigma_2\frac{M_2}{T_2}\right] \quad (1)$$

$$\frac{dM_2}{dt}=(D_2+B_2-W_2)M_2\left[1-\frac{M_2}{T_2}-\sigma_1\frac{M_1}{T_1}\right] \quad (2)$$

### 4.2 均衡点分析

令式(1)、(2)所表示的两个冲突群的增长率为0, 即:

$$0=\frac{dM_1}{dt}=(D_1+B_1-W_1)M_1\left[1-\frac{M_1}{T_1}-\sigma_2\frac{M_2}{T_2}\right] \quad (3)$$

$$0=\frac{dM_2}{dt}=(D_2+B_2-W_2)M_2\left[1-\frac{M_2}{T_2}-\sigma_1\frac{M_1}{T_1}\right] \quad (4)$$

得到4个均衡点:

$$G_1=(0, 0)$$

$$G_2=(0, T_2)$$

$$G_3=(T_1, 0)$$

$$G_4=[T_1(1-\sigma_2)/(1-\sigma_1\sigma_2), T_2(1-\sigma_1)/(1-\sigma_1\sigma_2)]$$

其中,  $G_2$ 和 $G_3$ 表示团队内部的某一冲突群消灭了另一冲突群, 最终只有一方获胜, 一方幸存。  $G_4$ 是一个均衡点, 也可能是一个鞍点, 现实中 $\sigma_1\sigma_2$ 是随时间的变化而变化

的, 因此经过长时间的竞争之后, 平衡仍旧会被打破,  $G_4$ 点最终还是回落到 $G_2$ 或 $G_3$ 点。

## 5 结语

企业高层管理团队冲突的分群现象是个非常复杂的动态系统, 本文主要从分群的模式、动因、效应等角度对高层管理团队冲突问题进行了剖析, 建立了团队冲突的群间竞争模型, 形成了冲突环境下分群原理的基本框架。研究过程中还有许多问题有待进一步挖掘, 如关于分群的演化研究、切换成本模型的构建等。

参考文献:

- [1] Hambrick, D.C. Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "team" label [J]. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 1994(16): 171-213.
- [2] 李文明, 鄂力铁. 我国企业高层团队和谐整合研究[J]. *科学与科学技术管理*, 2005(4): 134-136.
- [3] Ensley MP, Pearson AW, Amason AC. Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams - cohesion Conflict, and New Venture Performance [J]. *Journal of Business Venturing*, 2000(17): 365-386.
- [4] 陈忠卫, 贾培蕊. 基于心理契约的高层管理团队凝聚力问题研究[J]. *管理科学*, 2004(5): 46-52.
- [5] Tjosvold, D., Alper, S., & Law, K. S. Conflict Management, efficacy, and Performance in Organizational Teams [J]. *Personnel Psychology*, 2000(53): 625-642.
- [6] Bino, H. *Managing conflict* [M]. Beverly Hills: Sage Publications, 1988.
- [7] Jehn KA. Enhancing Effectiveness: an Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intragroup Conflict [J]. *International Journal of Conflict Management*, 1994(5): 22-238.
- [8] Amason, A.C. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams [J]. *Academy of Management Journal*, 1996(39): 123-148.
- [9] 王国锋, 井润田. 企业高层管理者内部冲突和解决策略的实证研究[J]. *管理学报*, 2006(02): 214-221.
- [10] 张良久, 周晓东. 高层管理团队冲突: 一个动态的分析模型 [J]. *软科学*, 2006(03): 69-71.
- [11] 赵春明. *团队管理* [M]. 上海: 上海人民出版社, 2002: 9-21.

(责任编辑: 赵贤瑶)