

企业高管团队战略决策机制权变整合模型的构建

古家军

(浙江工商大学 工商管理学院, 浙江 杭州 310018)

摘要: 围绕提交高管团队战略决策速度这一目标, 以改进战略决策机制为出发点, 分析了企业高管团队战略决策机制的权变因素, 综合这些因素的特点并构建了企业高管团队战略决策机制的权变模型。研究结论显示: 不同的团队领导风格、有无决策顾问的参与、冲突解决的好与坏、团队成员决策权的大小以及战略决策情境是否有利等因素对战略决策速度有重要影响。该模型为企业的战略决策提供了一个可资借鉴的分析框架, 有效地保证了战略决策的速度和正确性的辩证统一。

关键词: 高管团队; 战略决策机制; 整合模型

DOI: 10.3969/j.issn.1001-7348.2010.20.037

中图分类号: F272.91

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2010)20-0149-04

0 引言

郑杭生^[1]认为,“机制”一词在汉语中,原指“机器的构造和工作原理”,后用来“借指有机体各部分的构造、功能、特性及其相互联系和相互作用。”英文表述为“mechanism”。社会科学引入这个词之后,意义更为广泛,主要有3种:“一是指事物各组成要素的相互联系,即结构;二是指事物在有规律的运动中发挥作用、效应即功能;三是指发挥功能的作用过程和作用原理。”把三者综合起来,更概括地说,机制就是“带规律性的模式。”

沈荣华^[2]认为,机制指事物之间的“有机联系”和“相互作用”。机制的内在逻辑关系是:机制构成主体之间的相互联系可看作是机制的静态关系结构,各主体之间的相互作用可看作是机制的动态表现形式,这种相互联系和相互作用具有稳定性和规律性,并将会产生相应的功能作用^[2]。

根据国内外专家学者对战略决策机制的考察与分析,本文对战略决策机制的含义作出如下界定:战略决策机制指企业高管团队内部决策主体之间,以规范高管团队决策权力、提高战略决策质量与实现企业既定利益为目标,通过多种多样的相互联系和相互作用,从而形成的关于企业高管团队决策权力的分配以及决策运作的程序、规则与方式等一系列制度性安排的总和。国内外经验表明,好的战略决策来自于好的战略决策机制。因此,企业高管团队战略决策机制具有明确的目的性,体现战略决策主体间相互联系相互作用的一种功能运作模式和规范性的制度安排。沃尔沃集团总裁雷夫·约翰松认为,一家管理良好的跨国企业,需要同时做到两点:一是有着明确的战略目标;

二是拥有良好的结构性决策机制。

1 企业高管团队战略决策机制的权变因素

企业的战略决策机制与决策事件存在一定的对应关系,但这种对应关系也并非是非绝对的对对应关系,它还必须与战略决策的情境相结合。比如,2008年全球金融风暴,致使一些金融企业生存状态受到极大的挑战,那么企业高层领导必须采取紧急决策。但由于决策的难度大、涉及的信息比较分散,技术要求比较高,领导者就不能简单地“一拍”了之,而应当采取专家即时献策和领导者即时“拍板”相结合的决策机制。总而言之,战略决策机制、决策事件和决策情境的对应关系是相对的。实践中最关键的是要领悟战略决策中的权变精神,高瞻远瞩,具体问题具体分析,善于根据不同的战略决策事件和决策情境,采取相适应的战略决策机制。

1.1 团队领导风格与战略决策情境

高效的团队领导者需要知道如何根据外部环境的变化改变战略决策的风格。比如在简单、复合、复杂和混乱这4种情境下,要分别采取不同的领导方式。高层管理者如果能够正确识别主要情景,警惕危险信号,避免不合适的反应,就能够在各种情境下快速作出有效的战略决策,多种情境下的战略决策特征见表1。

从表1可以看出,不同的领导风格以及不同的战略决策情境,都会直接影响高管团队战略决策过程,从而影响战略决策的效果。

1.2 信息的数量与质量

通过分析战略决策过程的时间分布得知,高管团队战略决策时间占用较多的决策环节是情报活动,而情报活动

收稿日期: 2010-01-06

基金项目: 浙江省教育厅项目(Y200906951)

作者简介: 古家军(1976-),男,陕西汉中,人,博士,浙江工商大学工商管理学院讲师,研究方向为战略管理,人力资源管理。

表1 多种情境下的战略决策^[3]

情境特点	情境含义	领导者的职责	危险信号	对危险信号的反应
简单	重复的模式与连贯一致的事件；人人都能看出明确的因果关系；存在一种正确的解决办法；属于“已知的已知”领域；根据事实进行管理	感知、分类、作出反应；确保正确的流程到位；委派任务；运用最佳实践；以明确、直接的方式进行沟通；可能没有必要进行广泛的交互式沟通	自满与舒服；希望把复杂问题简单化；习惯思维；无人对公认的信条提出质疑；如果情境发生变化，过于依赖最佳实践	建立沟通渠道，挑战正统观念；对情况给予关注，而不要进行事无巨细的管理；不要认为事情很简单；认识到最佳实践的价值与局限性
复合	需要专家进行诊断，能够发现因果关系，但并非人人都能一眼看出，正确的解决办法可能不止一个；属于“已知的未知”领域；根据事实进行管理	感知、分析并作出反应；建立专家小组；倾听相互冲突的建议	专家对自己的解决方案过于自信，或者相信过去一些解决方案的功效；“分析瘫痪症”；专家小组；排斥专家人员的观点	鼓励外部和内部的利益相关者对专家意见提出质疑，以克服习惯思维；利用试验和游戏迫使人们跳出常规
复杂	多变与不可预测性，没有正确的答案，但具有启发性的模式会显现出来；属于“未知的未知”领域；许多相互冲突的观点；需要采用富有创造性和创新性的方法；根据模式进行领导	探寻、感知，并作出反应；营造环境并进行试验，促使模式显现出来；加强互动与沟通；采用有助于激发创意的方法，开展讨论(集思广益法)，设定界限、激发吸引点、鼓励表达不同意见和多种观点、管理好初始条件并监控模式的出现	倾向于退回到惯常的命令与控制模式；倾向于寻找事实，而不是让模式显现出来；希望尽快解决问题或者利用机遇	要有耐心，留出时间进行反思；采用鼓励互动的方法，使模式能显现出来
混乱	动荡不安；没有明显的因果关系，因此寻找正确的答案毫无意义；属于不可知领域；需要作出许多决策，没有时间思考；非常紧张；根据模式进行领导	采取行动、感知，并作出反应；寻找奏效的办法，而非正确的答案；立即采取行动重新建立秩序(命令与控制)；提供明确而直接的沟通渠道	运用命令与控制方法的时间过长；对领导者狂热崇拜；错过了创新机遇；混乱程度没有减轻	建立机制(比如平行小组)，以便抓住混乱环境所提供的机会；一旦危机减弱，鼓励咨询顾问质疑你的观点；努力使混乱情境转变为复杂情境

主要是收集信息、筛选信息、信息加工的过程。因此信息的数量和质量直接影响战略决策的速度。Eisenhardt^[4]提出了即时信息的概念，即为与企业当前的经营和环境有关的信息出现和报告之间很少或没有时间滞后的信息。她通过案例研究证明了“及时信息使用的越多，战略决策过程的速度就越快”。Jackson & Dutton^[5]和 Eisenhardt^[6]认为，及时信息之所以能加快战略决策的速度是因为它能加快问题的识别，从而使高层管理者能及时发现问题和机会。因此，关注及时信息实际上是在培养高管团队成员的直觉，他们凭借这类直觉，能够对环境做出快速而准确的反应。如何抓住这些及时信息呢？Eisenhardt^[4]认为，执行官们(高管团队)应该习惯于注意大量的诸如每日或每周的计划、图片、目录册、现金流、竞争者的动向等，而且应该通过面对面的即时沟通、分享这些及时信息，而不是通过备忘录等中介形式去延迟时间。因此，在不确定的环境下，及时信息的获取主要是靠决策者本身的直觉和现代信息管理系统技术。高管团队在战略决策时所占有的信息数量和质量对战略决策速度和风险都会带来直接的影响，可以用下面的图来说明它们的关系(见图1)。

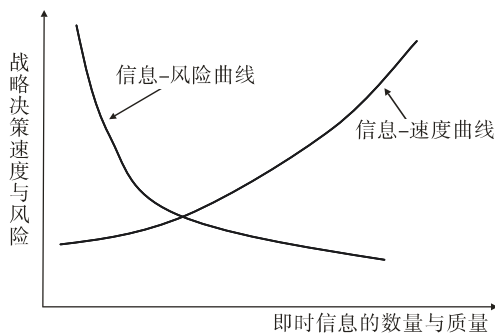


图1 即时信息与战略决策速度

1.3 同时考虑多个备选方案

Eisenhardt^[4]、张建林^[7]、胡蓓、古家军等^[8]认为，同时考虑备选方案的数量越多，战略决策过程的速度就会加快。Staw等^[9]认为，同时考虑多个备选方案，减少了对任何单一选择的过分依赖。同时考虑多个备选方案，能加快决策的速度是因为以下原因：同时考虑多个备选方案使高管团队成员的信心得以建立，因为有多个备选方案使得他们感觉到没有错失其它更优越方案。考虑多个备选方案可以为决策者们提供方案比较的可能性，在进行比较时，某个备选方案的优势就表现出来了，便于方案的选择。同步考虑多个备选方案为决策者提供了决策失败的补救措施，即当一个方案失败时能迅速转向另一个方案。

1.4 建立决策咨询顾问团队

Eisenhardt^[6]认为，快速决策最大的障碍就是在不确定性环境下决策者的焦虑和压力，这很容易造成反应的迟滞。她提出了通过引进有经验的顾问来解决这一问题。经验丰富的顾问之所以能加速决策原因之一在于，他们能够提供高质量的建议和信，加快了备选方案的制定的速度，为各种主意提供快速咨询。另一原因是，经验丰富的顾问能在高速不确定环境下应对高风险，这增强了决策者做出决策的信心。

1.5 尽可能解决决策中的冲突

胡蓓、古家军等^[8]认为，冲突使决策过程的速度减慢。Eisenhardt等^[6]也认为，聪明的决策者知道怎样去利用冲突的优势加快决策速度。快速战略决策者往往利用“少数服从多数”去解决决策过程中的个人障碍，或者是使大多数部门的领导逐渐趋向于一致去解决决策过程中的冲突。“少数服从多数”的方法能使决策速度加快，是因为冲突本身是自然的、不可避免的和有价值的。快速决策者不必要取得每一个人的同意，符合“大多数”原则就可以了。而慢速决策者总是

希望把不确定的变成确定的和取得全体一致的意见。

1.6 提高决策整合的效率

Eisenhardt^[6]、张建林等^[7]认为，决策整合就是将单个的相似的决策综合在一起，形成连锁式的决策。决策整合往往不需要形成成熟的书面计划，只需要决策者在脑海里形成容易快速描述或勾画的认知图像即可。决策整合的过程是对备选方案、可能涉及的情境以及潜在的冲突、风险等提供更好的理解，是决策类型和方法更好的匹配。决策整合的效率越高，越能保证决策的科学性，同时也是提升决策速度的有效途径。

Jennings 和 Haughton^[10]提出了快速战略决策模型，认为一个快速的公司必须要做到 4 点，即快速思考、快速决

策、快速反应顾客和速度的持续。并且，针对每一个方面提出了具体措施，比如通过预报和路线图、预测、头脑风暴、推敲每一个想法、让最好的想法凸显并取胜等技术或措施实现快速思考。通过确立指导原则、摆脱官僚主义、重新组合、分散决策、持续评估等手段实现快速决策。通过确立顾客导向理念、赢得竞争优势、敏捷供应链、与顾客建立直接沟通渠道、制度化变革等手段实现快速反应顾客。通过简化、团队精神、合作分享文化、自信和成长态度、快速的商业模式、创造力管理等手段实现速度的持续。因此，可以构建一个快速公司的战略决策模式(见图 2)。

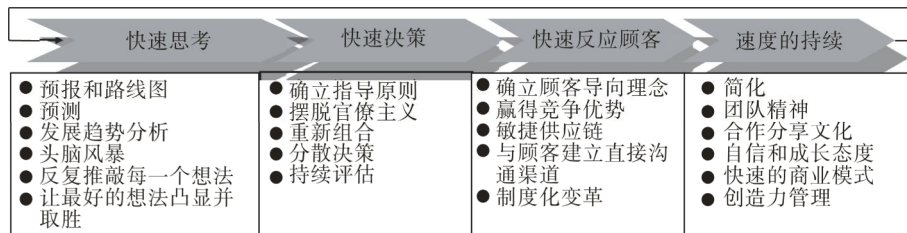


图 2 快速公司的战略决策模式

2 企业高管团队战略决策机制权变模型的构建与分析

根据以上分析企业高管团队战略决策，不仅是一个高度复杂的过程，而且也是一个权变的过程，不同的团队

领导风格、有无决策顾问的参与、冲突解决的好与坏、团队成员决策权的大小以及战略决策情境是否有利等，都直接影响着战略决策的速度。如果将战略决策速度的量表在这些情境下进行评分，就可以得到在某一因素下的战略决策速度得分，将各个不同的得分刻画在坐标上就会形成一条战略决策速度的曲线(见图 3)。

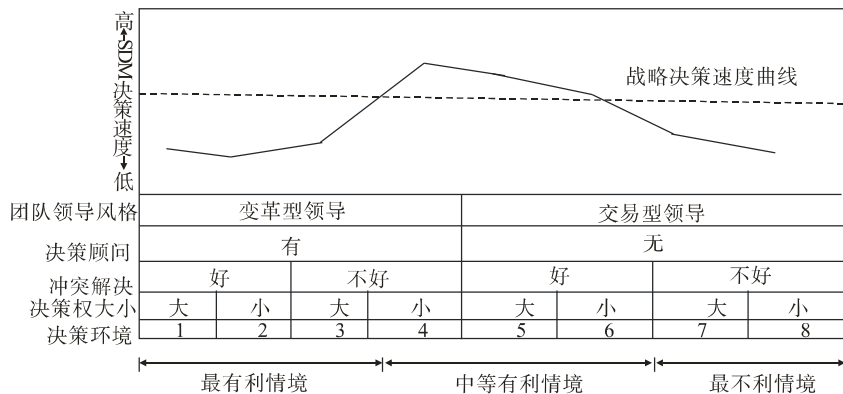


图 3 企业高管团队战略决策机制的权变模型

从图 3 中可以看出，变革型领导风格相对于交易型领导风格更能提升高管团队战略决策速度。这是因为，从领导理论的变迁来看，变革型领导更注重领导哲学的提升和领导理念的创新，而不再只是局限于将领导看成是控制、协调等管理的过程与技巧的使用。变革型领导是通过领导者个人的人格魅力来影响下属，通过提升下属的需要层次和内在动机水平，激励下属不断地挑战与超越自我，为追求更高的目标而努力的过程。变革型领导通过领导魅力或理想化的影响、动机鼓舞、智能激发、个性化关怀 4 个维度去领导下属，使下属更有积极性和主动性参与到战略决策中来，从而提升战略决策的速度。Yammarino 等^[11]认为，交易型领导重视领导者与下属间的交换关系，这种交换的

性质可分为明确的或低品质的，以及较不明确的或高品质的。较低品质的交易主要是有形物质交换，例如员工达成一定目标后，则增加其薪酬，较高层次的交易则是领导者和员工间无形物质的交换，例如忠诚、情感、信任、委以重任等。交易型领导风格在一定的情境下可以激发下属的积极性，但这种激励是有限的，难以长期持续。因此，在高管团队战略决策时，团队领导风格不同会对战略决策速度产生重要的影响。

一个企业的战略决策顾问团队能够为高管团队提供高质量的建议和信

此, 有无决策顾问团队直接影响战略决策的速度。

团队冲突可能会增加抵触与不满, 但同样也可能增强理解与创造力。Amason^[12]认为, 认知冲突起因于人们对任务的目标及完成方法的认识不一致, 情绪冲突起因于个体与个体之间的怀疑或不适应。由于认知冲突有助于集思广益和协调一致, 因此与高层管理团队决策的质量、理解程度和接受程度成正相关。而情绪冲突不仅削弱决策质量和成员间的理解, 而且降低了成员的满意感, 伤害了成员间的感情, 导致团队效能下降。一般来说, 无论是认知冲突还是情感冲突, 都是由于其价值观的差异导致的。对于企业高管而言, 价值观能影响企业的目标选择和实现目标所经历的途径。TMT成员必须在关键的价值取向上取得一致, 否则容易在企业最重要问题上意见相左而导致关系紧张甚至领导团队分裂。一个聪明的团队领导者, 不是他的业务技能有多强, 而是其概念技能的超群、冲突的协调化解之快。所以, 高管团队冲突的解决首先要塑造一种价值观共享的团队文化, 其次要营造一种鼓励认知冲突, 抵制情绪冲突的团队氛围, 最后要建立坦率、公开讨论的团队规范, 进而提高团队内部分歧的透明度。

传统决策观点认为, 集权有利于快速决策。但在高度不确定的环境下, 高度集权可能因为对具体信息了解得不够全面而造成整体决策效率比较低, 决策不准确, 甚至决策失误。分权是解决这类问题的一个比较有效的途径, 可以提高整体决策的效率, 节省高层领导者的时间。但分权也有不足和负面影响, 主要是增加代理成本和协调成本。如何控制代理人的决策行为, 并按照公司整体利益最大化行使决策权利, 保证对公司的忠诚度, 需要建立有效的控制和监督体系。

参考文献:

- [1] 郑杭生. 社会学概论新编 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1998.
- [2] 沈荣华. 政府机制 [M]. 北京: 国家行政学院出版社, 2003.
- [3] SNOWDEN, D. J., BOONE, M. E.. A leader's framework for decision making [J]. Harvard Business Review 2007 11 15-31.
- [4] EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments [J]. Academy of Management Journal, 1989, 32 543-576.
- [5] JACKSON, S. E., DUTTON, J. E. Discerning Threats and Opportunities [J]. Administrative Science Quarterly, 1988, 33(3) 370-387.
- [6] EISENHARDT, K. M. Speed and strategic choice How managers accelerate decision making [J]. California Management Review, 1990 32(3) 39-54.
- [7] 张建林. 快速战略决策的理论与方法研究 [D]. 武汉: 华中科技大学, 2006.
- [8] 胡蓓, 古家军, 陈荣秋. 战略决策时间压缩研究 [J]. 科学与科学技术管理, 2008(3) :120-124.
- [9] STAW, B. M., SANDELANDS, L. E., DUTTON, J. E. Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis [J]. Administrative Science Quarterly, 1981 26(4) 501-524.
- [10] JASON JENNINGS, LAURENCE HAUGHTON. It's not the big that eat the small— it's the fast that eat the slow : how to use speed as a competitive tool in business [M]. New York : Harper Business 2000 262.
- [11] YAMMARINO, F. J., DUBINSKY, A. J. Transformational leadership theory : Using levels of analysis to determine boundary conditions [J]. Personnel Psychology, 1994 47(4) : 787-811.
- [12] 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(1) :123-148.

(责任编辑: 赵贤瑶)

Establishment of Contingency Factors-integrated Model for Top Management Team to Make Strategic Decision

Gu Jiajun

(Business Administration School of Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: This paper takes the improvement of decision-making speed by management team as the research aim, and takes the strategic decision mechanism as the starting point. Firstly, we analyzed the contingency factors during the top management team to make strategic decision, and then constructed a contingency model for top management team to make strategic decision according to the characteristic of these contingency factors. The study showed that: the team leadership style, participation of the decision consultant, conflict resolution, the decision power of the team member and strategic decision situations etc. have the material effect on the strategic decision speed. The model provided the analysis frame for enterprise's strategic decision, and guaranteed effectively unify of strategic decision speed and the accuracy.

Key Words: Top Management Team(TMT); Strategic Decision-making Mechanism; Integration Model