

# 高层管理团队权力配置研究

孙立秀, 陈进

(上海理工大学 管理学院, 上海 200093)

**摘要:**就国内外高管团队权力配置的观点进行了总结,并提出了从人力资本视角研究高层管理团队权力配置的新思路。以期在当前金融危机下,引起企业对高层管理团队权力配置的重视,并采取措施实现权力的合理配置,充分发挥出高层管理团队的人力资本优势,使企业在竞争中获得长远的发展。

**关键词:**高层管理团队;权力配置;人力资本;

中图分类号:C939

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)15-0115-04

## 0 引言

自从1984年Hambrick与Manon提出“高层梯队理论”后,学术界涌现出大量有关高层管理团队(TMT)与组织绩效、战略、组织变革等方面的研究。目前,国外高层管理团队的研究方向主要有两个:一是研究TMT的特征(包括高管团队的人口背景特征、异质性)与企业战略选择和企业绩效的关系;二是引入高管团队运作过程作为中介或调节变量,主要研究对象是高管团队组成(包括团队的异质性或同质性)与团队内运作过程的冲突、沟通、行为整合等之间的关系,以及团队组成、团队运作过程与战略选择和企业绩效之间的关系<sup>[1]</sup>。而有关高管团队权力配置方面的研究还处于初级阶段。

虽然不同的企业具有不同的权力结构,而且由于企业文化的差异,不同的企业对于权力的观点和态度也各有差异,但是,对于任何一个企业而言,权力的有效分配和运用都是决定企业成功的关键因素。权力不仅能够决定一个组织的运作模式,而且会对个体的行为产生非常显著的影响<sup>[2]</sup>。

在企业管理过程中,高管团队间权力配置的不合理,使高管团队成员的积极性不高,人力资本不能得到有效的利用。出现了高管团队领导者独断专行、高管权力虚实不当以及高管内部权责不明等问题,严重影响了企业的决策效率,进而制约了企业的进一步发展。具体表现为:

(1)在一些企业的高管团队中,由于权力分配不当,以致团队成员之间缺乏必要的理解和沟通,协调配合差,团队运行缺乏效率。比如,高管团队领导者缺乏放权的意识,事必躬亲,突发事件出现时很少与其他成员商量,独断专行,造成决策失误,影响整个公司的正常运行。

(2)权力虚实不当。团队成员的分工虚的多、实的少,

有些团队成员认为自己分管的工作在团队中的重要性不强,产生了被轻视的感觉,影响了团队成员之间的关系;而另一些团队成员对所分管的工作具有绝对的权威和独立性,导致对其他成员工作的轻视,造成了团队的不融洽,这些因素都会降低团队的运行效率。

(3)内部权责不明。由于团队内部分工不明、职责不清,导致团队成员都倾向于处理简单、程序性的事务,而对突发事件采取回避和相互推诿的态度,高管团队无法针对市场环境的变化作出相应的有效决策。

(4)高管团队内部知识共享受阻。高管团队人员都是高素质的知识阶层,权力配置不合理会让他们产生不受尊重的感觉,不愿意进行知识共享甚至产生排斥心理,不利于团队成员智力资本的充分利用<sup>[3]</sup>。

企业的长远发展在很大程度上取决于高管团队人力资本的利用水平,高管团队人力资本效能发挥的关键是高管团队成员得到充分的授权而且权力配置合理,只有这样才能提高高管团队决策的效率,使企业内部权责明确,达到提高企业绩效的目的。

总之,高管团队权力的配置对整个团队的创造力和创新力,对组织革新、企业战略及组织绩效等具有重要影响。尤其在当前的金融危机下,企业高管团队权力配置的合理与否,直接决定着企业在危机中能否生存发展。高管团队权力的配置影响着事关企业生存发展的决策的科学性和正确性,在制定危机下的自主创新决策、企业未来发展的战略决策、人力资源管理决策等时,显得尤为重要。

## 1 对已有理论的评述

鉴于高管团队权力配置的重要性,笔者就国内外学者

收稿日期:2009-08-10

基金项目:教育部人文社会科学研究项目(07JA630070);上海市教委科研创新项目(09YS231)

作者简介:孙立秀(1984-),女,山东日照人,上海理工大学管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理;陈进(1967-),女,江西赣州人,上海财经大学博士后,上海理工大学管理学院副教授、硕士生导师,研究方向为人力资源管理。

对高管团队权力配置的研究作如下总结：

### 1.1 对于权力的阐述

权力是一个人所具有的让他人按照自己的想法做事的能力；权力是一种财产关系，在很大程度上表述为被授权人通过掌握对他人重要利益的分配来控制他人的行为。权力是实行战略改革最重要的因素，因为变更组织的战略和结构会影响到其他人员的投资利益和由大部分高管所支配的资源运用<sup>[4]</sup>。Pfeffer's 对权力的经典定义为：权力是一个人通过施加影响，来改变其他个人或团体的某些欲望行为方式的能力。

组织中的权力是组织规则和层次结构所赋予的特权关系，用来回报他人的财产资源，由内部层级制度所能获得的权力决定。正式的权力与非正式的权力通常是有差别的，正式的权力是组织通过决策权和资源的分配所指派的一个职位；非正式的权力是一个人通过性格特点、关系、情景等所积累的权力。权力者通过非正式权力，如通过本身所拥有的资源和其它关键信息、任职期中所积累的专业知识、过去的成功所产生的声誉权力，与有影响力的外来者(如董事会成员)合作，并获得下属的支持。正式和非正式权力的来源并不总是多样的，然而，调查发现高层账目对权力名声多样性的影响仅占一部分。当少部分人拥有正式和非正式的基本权力时，权力在组织中是被集中的<sup>[4]</sup>。

在长时间的任期中获得高社会资本是非正式权力的一种重要来源。如果某个人在某范围内拥有社会资本，那么他人不得不采取积极行动以达到进一步交往的目的。Henrich R. Greve、Hitoshi Mitsuhashi<sup>[4]</sup>就 CEO 源自社会资本非正式权力进行了重点论述。

王志伟、霍亚楼<sup>[3]</sup>指出，权利配置不合理会影响团队运作的效率。张艳、钟文胜和张一弓<sup>[6]</sup>指出，权力制衡是公司治理中权力配置的本质。蒲勇健、赵国强<sup>[2]</sup>从个体的行为动机入手，对股东、董事会对高管团队授权问题作了分析，揭示了授权决策的内在机制以及授权对于高管团队努力水平的激励作用。

### 1.2 权力结构模式

高层管理团队中存在两种权力结构模式，即横向结构和纵向结构。横向结构突出权力组织部门(如职能部门)间的权力配置，而纵向结构侧重于内部排名所造成的高层管理团队主管间个人权力的差异。Hitoshi Mitsuhashi 和 Henrich R. Greve<sup>[7]</sup>研究了横向和纵向组织权力结构给动态企业战略带来的影响，他们指出横向结构导致惰性，而高层管理团队的纵向权力差异引起战略变革。稳定并集中的各部门权力配置使权力各部门形成稳定的联盟，以维持目前的战略。稳定的战略有助于组织间相互依存关系的稳定，可以挫败少数部门推翻联盟的企图。同样，垂直权力的不同使掌权经理们能够维持战略。因此，扁平化结构是现代企业的必然选择。

然而，以往的研究只专注于其中一种结构模式。一部分研究论证了各组织部门间的权力分配如何影响动态的企业战略，另一部分研究论证了 CEO 拥有超过其他管理人员

或者董事会成员的权力<sup>[7]</sup>。

### 1.3 CEO 权力的论述

AnneSmith、SusanM.Houghton、JacquelineN.Hood 等<sup>[5]</sup>指出，团队中权力的不平等对公司业绩有积极的影响。一项将企业 CEO 职位权力支配的优势程度及其高层管理团队的规模作为公司绩效的预测指标的研究表明，当企业 CEO 成为绝对权威者时，企业绩效在混乱的环境中更糟，而当高层管理团队的规模更大时则更好<sup>[8-9]</sup>。Renée B.Adams、Heitor Almeida、Daniel Ferreira<sup>[10]</sup>提供的证据表明，随着决策的权力越来越集中到 CEO 手中，公司绩效将更加容易变化并且对证券交易产生很大的影响。CEO 超过董事会和其他高层管理人员的权力，这是由他的正式职位和头衔、作为创始人的重要身份以及作为唯一的内幕董事会人员的身份决定的。

Wei Shen、Albert A.Cannella Jr<sup>[11]</sup>研究发现，高管团队中 CEO 被解雇后，高管团队内部的利益冲突和竞争就凸显出来，新 CEO 的选任成为内部的关注点，权力的重新配置被提上议事日程。经样本显示，在 CEO 被解雇后，非 CEO 高层管理人员经常发挥重要作用。

大多数关于高管团队权力的实证研究的重点在于 CEO 的权力与绩效的关系，然而却得出与权力配置对公司绩效的影响相冲突的结论。

缪小明、戴顶<sup>[12]</sup>研究表明，高管团队的适度分权更有利于团队工作效率和决策效率的提高，更能够发挥团队成员的积极性和创造性，从而提升企业绩效。庞金勇<sup>[13]</sup>指出，团队内部的权力争夺会引起矛盾冲突，进而引起高管的变更，但未认识到是权力配置不合理导致了权力的争夺，实现权力合理配置才是解决冲突和矛盾的根本。

### 1.4 权力配置的影响因素

Hambrick DC、Mason PA<sup>[14]</sup>以及缪小明、戴顶<sup>[12]</sup>认为，企业高管团队的权力分配受到教育背景、规模、年龄、任期、社会地位等因素的影响，这些因素被统称为高管团队的组成特征，它被认为是高管团队特殊的经验、价值观和性格等特质的“反射镜”。高传富、李心合<sup>[15]</sup>基于公司所拥有的资源，研究权力配置问题。唐勇军<sup>[16]</sup>指出，在公司权力的分配中，资源和信息同样发挥着重要作用。Donald C.Hambrick<sup>[17]</sup>研究发现，行业环境影响着高管权力的配置，而且突发事件的策略变革易引起权力的变更。

### 1.5 运用定量分析研究高管团队权力的分配

Eisenhardt 和 Bourgeois<sup>[9]</sup>通过定量分析解释了团队权力分配(TPD)，他用 CEO 与团队中第二管理者权力得分的差来表示 TPD；Haleblian 和 Finkelstein<sup>[18]</sup>构建了 10 个权力指标，对每个指标的变量系数进行标准化后求和，最后得到团队的权力分数；Anne Smith 等<sup>[5]</sup>将权力分配进行了归类表述。还有学者通过定量的方法对不同类型的权力分配进行了归类；权力平均分配型、适度分权型以及权力独裁型(高管团队通常由 3~6 名成员组成，数字(1~7)的增加表示成员权力的增强)。权力分配的类型不同，其均值和标准

差也不同, 伴随权力分配不均程度的增加, TPD 均值呈递减状态, 标准差呈递增状态<sup>[12]</sup>。

## 2 国内外学者关于权力配置观点的分歧

通过以上总结可以看出, 国内外对于高管团队权力配置研究的观点存在分歧。很多学者认为集权是一种有效的公司管理方式。权力集中在形成团队动力方面, 例如, 选择和组织领导人继承、发展相互关系、股东在多样化态势下的影响力、设计的薪酬制度等, 发挥着重要的作用。权力的集中是挽救公司低效率的一种重要机制; 权力的集中对于理解组织变革的效率非常重要; 高管团队权力集中于 CEO 或者高管团队, 有利于决策的制定并实现高效率的战略转变<sup>[4]</sup>, 彼得·德鲁克认为, 单一管理者负责制在 21 世纪依然是很有效的管理方式; Roberto<sup>[8]</sup> 也认为, CEO 权力的集中有利于制止团队中的无端争论并保证决策的有效完成。缪小明、戴顶<sup>[12]</sup> 运用实例分析, 验证了高管团队的适度分权能充分发挥团队的工作效率和决策效率, 从而提升企业绩效。

然而, Eisenhardt 和 Bourgeois<sup>[9]</sup> 认为, CEO 集权对组织绩效存在负面影响; Halblan 和 Finkelstein<sup>[18]</sup> 认为, 集权容易造成专断, 当组织团队把时间都用在不断否定他人的决策时, 团队运作就是无效的; Peterson<sup>[19]</sup> 认为, 开放式接纳成员意见的团队能得到更高的回报。钟朋荣<sup>[20]</sup> 认为, 权力越集中, 权力背后的信息就越少, 盲目决策就越多, 由此造成的损失就越多; 权力越分散, 权力背后的信息就越多, 决策的失误就越少。还有学者指出, 权力集中于 TMT 容易产生高风险和环境的错位; 权力的集中容易导致财务虚假信息出现<sup>[21]</sup>。

笔者认为, 高管团队在一定程度上的集权有利于决策效率的提高, 在应对突发事件时有更强的应变能力和反应速度, 使企业在竞争中更好地生存发展下去, 从而有利于整个公司运行效率的提高和长足发展。当然, 在 CEO 和一般的高管成员之间也要适度地分权, 权力的下放是对高管的信任, 是对他们的尊重和自我实现需求的满足, 有利于激发他们的动力, 充分发挥人力资本优势, 实现企业内部的知识共享, 提高公司决策的科学性和创造性。

高管团队的权力配置无论是集权还是分权, 都要适度。过于集权, 就容易导致专制, 整个公司由一个人或者某几个人说了算, 其余高管被边缘化, 他们觉得在公司中不受到尊重, 有才无处施展, 挫伤了他们出谋划策的积极性, 最终导致人才的流失; 另一方面也容易导致决策的失误。相反, CEO 过度放权, 对于企业的发展方向不能有效地把握, 容易导致企业决策、战略方向的偏离; 另一方面, 过度放权容易导致低效率, 形成分散的权力中心, 互相推卸责任, 不利于高效科学决策的制定, 在应对突发事件时容易延误时机, 引发企业危机。

对于企业高管团队权力配置方式的选择, 还要考虑社会环境、行业特征、公司发展阶段、高管人员的特征等因素的影响, 针对企业的实际情况采取有效的权力配置方式。因此, 企业只有在对环境和企业自身条件作全面、正确分

析的基础上, 才能找到适合本企业高管团队权力配置的方式, 从而实现企业的高效运行, 提高企业的绩效水平, 更好地立足于市场竞争中。

## 3 研究展望

综上所述, 可以得出国内外学者关于企业高层管理团队权力配置研究的基本理论框架, 如图 1 所示。首先, 高管团队权力配置的基本内容包括权力的来源、结构模式、分配方式、影响因素等, 这些是选择企业高管团队权力配置方式的依据; 其次, 高管团队的权力配置和企业的运行效率、企业绩效等是互相影响的; 第三, 高管团队内部的矛盾冲突、权力的变更影响着权力的配置, 同时, 权力的配置也会引起高管团队内部的矛盾冲突和权利变更; 第四, 学者对高管团队权力配置从定性和定量两个方面都作了阐述, 但是还需要进一步完善; 第五, 关于 CEO 的研究是最多的, 需要对他们与一般高管权力配置的关系作进一步的研究。

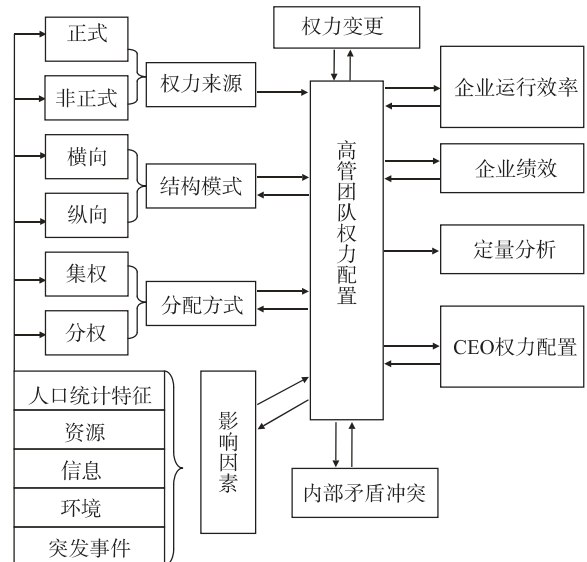


图 1 国内外学者关于高管团队权力配置研究的基本理论框架

上述对高管团队权力配置的研究主要局限于对权力相关因素的表面论述, 着重于 CEO 的权力配置, 对于整个高层管理团队的研究较少, 涉及高管团队人力资本特征的研究就更少了。人力资本特征包含高管团队权力配置的影响因素(如高管团队人力资本特征、价值定价、人力资本产权的界定), 以及与高管团队权力配置相关的因素(如高管团队内部 CEO 的确立)。对于高管团队权力配置与企业绩效的研究比较多, 但是没有从高管团队人力资本的角度分析高管团队权力配置与企业绩效的关系, 而有关与薪酬的关系的研究则是没有的(见图 2)。

综上所述, 笔者认为, 人力资本在企业中会占据越来越重要的地位。作为企业重要决策层的高级管理团队, 其权力配置的合理与否, 直接决定着高管团队能否发挥出最大的人力资本效能, 实现企业绩效的最大化。

上文中的人员特征主要包括年龄、教育背景、工作经历、任职期限等, 管理层的态度、兴趣及观念等更具实质性的变量应该成为拓展的内容, 这些心理特征影响着高管

团队权力的配置方式，而且在战略决策过程中表现得尤为重要。高管人员的价值观、工作经验、性格等也是需要考虑的重要因素，它们影响到高管人员的权力倾向、对权力的欲望、领导人风格，进而影响到权力的配置。同时，这些因素的存在也导致了高管内部的权力冲突等问题。要想达到高管团队内部权力制衡的效果，还需要对高管团队成员进行工作分析，看企业正在运作的高管团队权力配置模式对增加绩效是否有益，薪酬体系也要作相应的调整，以适应权力配置的制衡状态，实现团队效能的最大化。

企业只有具备随着外界环境的变化而变化的能力，才能在竞争中立于不败之地，因此，高管团队的权力配置也要随环境的变化作相应的调整。组织的发展阶段和生命周期也是值得考虑的因素，不同的发展阶段和生命周期，要采取不同的权力配置方式。需要对人力资本进行投资，以应对高管人员的新的管理要求。如果企业的策略改变了，高管权力配置也需要作调整，以达到最有效的管理状态。

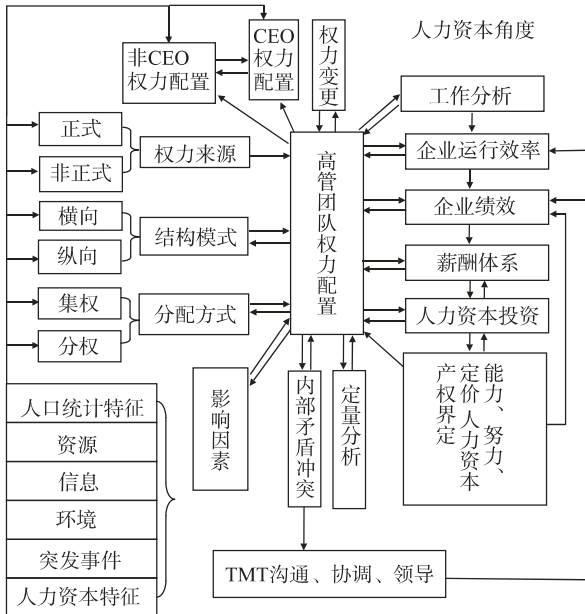


图2 基于人力资本的高管团队权力配置思路

从人力资本角度研究高管团队内部的权力配置是一个全新的思路，实现企业高管团队内部权力的合理配置，对于企业效率和绩效的提高，将产生重要的现实意义。

参考文献：

[ 1 ] 张平.国外高层管理团队研究综述[J].科技进步与对策 2006 , 23(7) :197-200.  
 [ 2 ] 蒲勇健 赵国强.内在动机与授权决策[J].管理工程学报 2005 , 19(1) :108-114.  
 [ 3 ] 王志伟 霍亚楼.提高企业高管团队运行效率的策略探讨[J].人力资源开发 2007(6) :62-63.  
 [ 4 ] HENRICH R. GREVE ,HITOSHI MITSUHASHI. Power and glory : concentrated power in top management teams [ J ] .Organization Studies 2007 28(08) :1197-1221.  
 [ 5 ] ANNE SMITH ,SUSAN M.HOUGHTON ,JACQUELINE N.HOOD et al. Power relationships among top managers : Does

top management team power distribution matter for organizational performance?[ J ] . Journal of Business Research , 2006(59) :622-629.  
 [ 6 ] 张艳,钟文胜.我国公司治理结构中的权力格局分析 [ J ] .企业经济 2005(2) :191-192.  
 [ 7 ] HITOSHI MITSUHASHI ,HENRICH R. GREVE. Powerful and free : intraorganizational power and the dynamics of corporate strategy [ J ] . Strategic Organization 2004(2).  
 [ 8 ] ROBERTO MA. Why great leaders don't take yes for an answer managing for conflict and consensus[ M ].Philadelphia : Wharton Publishing 2005.  
 [ 9 ] EISENHARDT KM ,BOURGEOIS LJ.Politics of strategic decision making in high velocity environments :towards amiorange theory[ J ] . Academy of Management Journal 1988 , 31 :737-70.  
 [ 10 ] RENÉE B.ADAMS , HEITOR ALMEIDA , DANIEL FERREIRA.Powerful CEOs and their impact on corporate performance[J ] . The Review of Financial Studies 2005 ,18(4) : 1403-1432.  
 [ 11 ] WEI SHEN ,ALBERT A ,CANNELLA JR. Power dynamics within top management and their impacts on ceo dismissal followed by inside succession [ J ] . The Academy of Management Journal 2002 45(6) :1195-1206.  
 [ 12 ] 缪小明 戴顶.高管团队权力分配的前因及其对企业绩效影响路径研究 [ J ] .软科学 2008 22(6) :139-144.  
 [ 13 ] 庞金勇.国外团队理论视角下的高管变更研究综述 [ J ] .工业技术经济 2007 26(12) :52-53.  
 [ 14 ] HAMBRICK DC MASON PA. Upper echelons the organization as a reflection of its managers [ J ] . Academy Manage Rev , 1984 9 :193-206.  
 [ 15 ] 高传富 李心合.基于资源的公司权力配置研究 [ J ] .南京师大学报(社会科学版) 2007(1) :50-54 ,114.  
 [ 16 ] 唐勇军.基于资源和信息的公司权力研究 [ J ] .安徽大学学报(哲学社会科学版) 2007 31(2) :143-146.  
 [ 17 ] DONALD C.HAMBRICK.Environment ,strategy ,and power within top management teams [ J ] . Administrative Science Quarterly ,1981 26(2) :253-275.  
 [ 18 ] HALEBLIAN J ,FINKELSTEIN S.Top management team size , ceo dominance and firm performance : the moderating roles of environmental turbulence and discretion [ J ] . Academy of Management Journal ,1993 36 :844-63.  
 [ 19 ] PETERSON RS. A directive style in group decision making is both virtue and vice :evidence from elite and experimental groups [ J ] . J Pers Soc Psychol ,1997 72(5) :1107-21.  
 [ 20 ] 钟朋荣.集权与分权应看六个因素 [ J ] .企业管理 2006(7) :7-8.  
 [ 21 ] PAUL DUNN.The impact of insider power on fraudulent financial reporting [ J ] . Journal of Management 2004 30(3) : 397-412.

(责任编辑：万贤贤)