

# 中国民营企业高层团队和谐整合分析系统研究

李文明

(青岛科技大学 科技处, 山东 青岛 266061)

**摘要:** 首先对中国民营企业高层团队和谐整合分析系统进行了研究, 提出了民营企业高层团队系统和谐性研究的必要性。在企业高层整合和谐性分析模型和框架结构的基础上, 通过对“环境—特征—过程”的“3C”范式的研究, 结合系统论方法, 构建了民营企业高层和谐性分析系统。最后通过民营企业高层和谐性分析系统研究, 为我国民营企业积极打造高效的和谐团队提供了一条明晰的发展路径。

**关键词:** 民营企业; 高层团队; 和谐整合

**中图分类号:** C931.3      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1009-1971(2010)06-0074-09

## 引言

根据系统论有关系统性负效应存在的普遍性观点可知, 包括大型民营企业在内的所有类型企业中, 其高层团队整合的不和谐态是绝对的, 和谐态的出现是相对的。如图1所示, 现实的企业高层团队整合状态总是处于“理想和谐状态”

与“绝对不和谐状态”之间的某一状态点  $x$  ( $x \in [0, 1]$ )。其中 0 点代表绝对的不和谐态, 当  $x$  向左移动到 0 点时, 企业及其高层团队将不复存在; 当  $x$  向右移动时, 说明高层团队在逐渐提高其“和谐度”并不断接近“和谐整合”的目标。但是,  $x$  又不可能到达绝对和谐点, 因为企业只要在发展, 各种问题及其内外部变化就不会停止,  $x$  的运动空间就会不断地被延续和拓展, 和谐整合的过程会很长并有可能出现不断反复的情况。

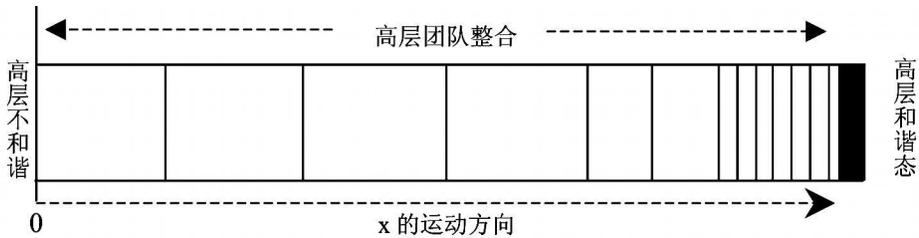


图1 企业高层团队和谐状态示意图

为了随时掌握高层团队整合的动向, 全面了解资本高层、人本高层及其之间的特点, 分析和判断  $x$  点所处的位置并推动其向右移动而不断接近高层和谐的理想状态, 需要在企业内部建立起经常性的工作程序和分析系统, 以便对企业高层整合的和谐情况进行跟踪分析、科学评价、准确判断, 从而使企业高层团队能够对自身的和谐情况有所了解, 对不和谐状态的演化有所预测和

防范, 并为最终建立和谐整合的运行与控制系统奠定基础。

## 一、企业高层整合和谐性分析模型及框架结构

企业高层团队的组织架构一般不会是一成

收稿日期: 2010-06-28

基金项目: 山东省自然科学基金(2009ZR B01163)

作者简介: 李文明(1974-), 男, 黑龙江哈尔滨人, 副处长, 管理学博士, 从事企业文化、团队管理和战略管理研究。

不变的, 当旧有的稳定性被破坏以后, 在经历一段时间的不稳定状态之后又会产生新的稳定结构。虽然这其中不稳定结构的变化过程非常复杂一时难以预测, 但从总体上来看还是可以把握的, 可以通过建立和谐性分析模型来把握其变化的规律和特点。

### 1 企业高层整合和谐性分析模型

“企业高层整合和谐性分析”是指, 在企业高层团队的集体主导下, 在相关专业委员会的推动下, 对企业内部是否形成了充分发挥高层团队整体和高层成员个体能动性、创造性的条件及环境, 以及对两者之间是否形成了总体协调性而进行的研究过程。

因为具有和谐性的企业高层团队强调每个高层个体自身能动性的发挥及其成员之间的紧密配合, 同时又十分重视与环境进行有机互动, 所以企业高层整合和谐性分析的具体指标可以包括高层成员构成、高层组织管理、高层团队内部氛围、高层成员精神状态等方面的内部条件及其间关系的匹配程度, 以及高层团队对内外部环境的适应程度等。

若用标量函数  $h$  来度量, 则  $h$  值越大, 企业高层团队的各种关系的匹配程度和内外部的适

应程度会越高<sup>[1]</sup>。其数学模型为:

$$H = h(h_1(\{p_i\}, c), h_2(e), h_3(u), h_4(a)) \quad (1)$$

式中:  $h_1(\{p_i\}, c)$  表示高层团队构成和谐性;  $h_2(e)$  表示高层团队的组织和谐性;  $h_3(u)$  表示高层团队内部氛围的和谐性;  $h_4(a)$  表示高层团队与外部环境的和谐性;  $h$  表示企业高层团队的总体和谐性。

### 2 基于“3C”系统的企业高层团队和谐整合分析框架

企业高层整合和谐性分析重在研究企业高层团队整合的现行和谐状态  $x$  (如图 1 所示), 它代表着企业高层团队和谐整合的程度。而基于和谐管理理论与系统论的观点, 系统的总体功能来源于系统与环境、系统与要素、要素与要素之间的互动影响关系, 因此可以从三个角度对  $x$  进行判断, 即从企业高层团队与环境的关系、高层整体与高层个体之间的联系以及高层成员个体之间的相互影响来分析企业高层团队的和谐整合情况。基于这三个角度对应于“3C”系统中的环境分析 (Circumstance)、团队特征分析 (Character) 和团队过程分析 (Course), 因此可以借助“3C”系统的分析框架来研究企业高层团队整合和谐性的内容。具体分析框架如图 2 所示。

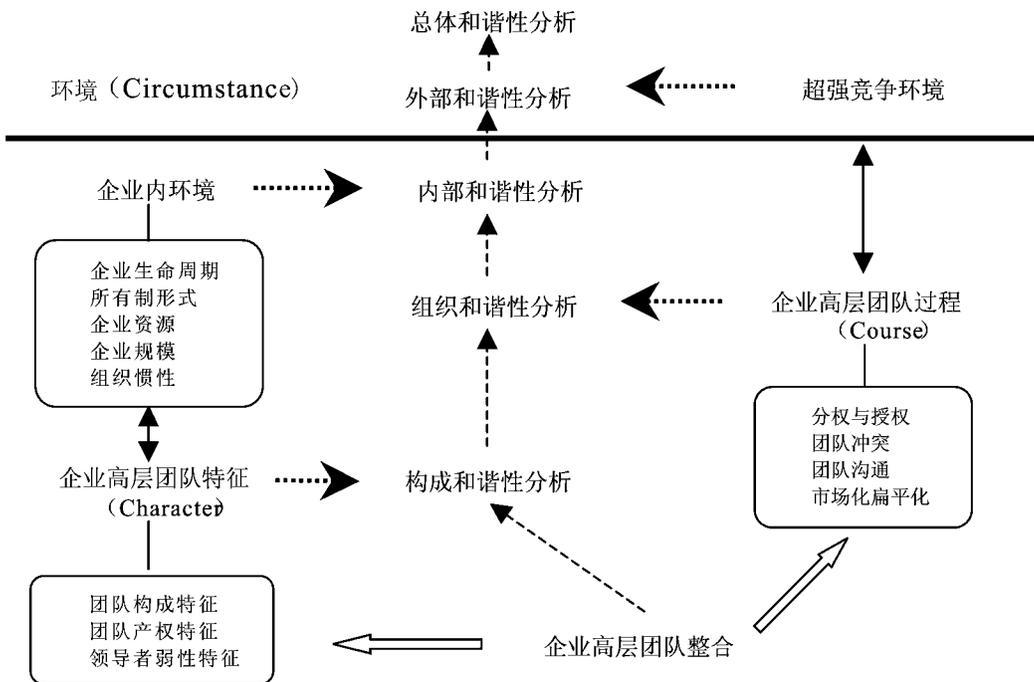


图 2 基于“3C”框架的企业高层团队和谐整合分析系统

其中,企业高层团队特征分析侧重于静态研究,针对的是企业高层团队构成和谐性分析,研究内容包括高层团队的构成特征、产权特征和领导者弱性特征,通过检验这些特征来分析高层团队的构成是否和谐与匹配。

企业高层团队过程分析侧重于动态研究,针对的是企业高层团队组织和谐性分析,研究的内容包括企业高层成员之间的分权与授权、团队冲突、信息不对称和内部市场化与扁平化,以这些因素为衡量指标来分析企业高层团队是否形成了与功能相一致的高效系统结构,并达到了组织和谐性的要求。

企业内部环境分析针对的目标是企业高层团队的内部和谐性,研究的内容包括企业生命周期、所有制形式、企业资源总量、企业规模和组织惯性等变量,通过对这些变量的分析来判断高层团队发展的目标、使命、愿景、价值观、文化等因素是否与之相匹配,从而达成了内部和谐境界。

企业外部环境分析研究企业外超强竞争环境的特点,针对的是企业高层团队的外部和谐性分析,通过研究高层团队对超强竞争环境各种特性的适应程度来分析它与外部环境的和谐程度。

全面的“环境—特征—过程”研究针对的是企业高层团队总体和谐性分析,判断的标准是看企业高层团队与环境之间以及高层整体与个体之间的互动关系是否和谐融洽。

## 二、基于民营企业高层和谐性分析的“3C”系统

将基于“3C”系统的企业高层团队和谐整合分析框架与大型民营企业的特点相结合,便可以构建起民营企业高层团队和谐整合的分析系统,

为此首先要做的工作是,厘清基于民营企业高层和谐性分析的“3C”系统内容及其所含的各种影响因素。

### 1 民营企业高层整合的环境信息识别

企业环境是影响民营企业高层团队外部和谐及其总体和谐的重要因素,它的复杂多变以及非线性、不确定性特点是引发大型民营企业高层团队内耗和冲突的重要原因<sup>[2]</sup>。如图 3 所示,对它的信息识别包括两个方面的内容,一方面是民营企业外部环境 (EC: Exterior Circumstance) 信息识别,另一方面是民营企业内部环境 (IC: Inner Circumstance) 信息识别。其作用有三个:分析和评价其对民营企业高层整合和谐性的影响;分辨大型民营企业高层团队整合的“和谐主题”;为民营企业高层团队和谐整合工作的全面开展提供信息支持。

### 2 民营企业高层团队特征分析

民营企业高层团队特征分析是研究民营企业高层团队构成和谐性的重要路径,通过分析企业高层团队的构成特征、产权特征和领导者弱性特征,可以全面评价和判断其高层团队构成的和谐程度。如表 1 所示,民营企业高层团队的特征分析从总体上分作三个方面进行,即高层构成特征分析 (SS: Senior Structure)、高层产权特征分析 (PRS: Property Right Structure) 和领导者弱性特征分析 (WS: Weakness Structure)。

#### (1) 民营企业高层团队构成特征分析

民营企业高层团队构成特征分析 (SS) 以高层梯队理论的相关思想为基础,以对民营企业高层成员的基本构成分析为目标,是民营企业高层团队特征分析的重点。高层成员不同的年龄阶段、教育水平、职业背景、任期、气质类型、价值观、洞察力等特质以及这些特质的相互作用过程会影响到民营企业高层团队以及整个民营企业的

表 1 民营企业高层团队特征分析表

高层团队特征分析	民营企业高层构成特征 (SS)	民营企业高层产权特征 (PRS)	民营企业领导者弱性特征 (WS)
影响变量	年龄阶段 教育水平 职业背景 气质类型 任期 价值观 洞察力	产权主体 产权比例 产权调整 股权结构 控制权安排	体能因素 心理因素 智力因素 品德因素 知识因素 承压水平
构成原则	结构合理 相互匹配 彼此协调	耕者有其田 所有者要经营, 经营者要所有 比例得当	适当存在 整体克服
影响作用	团队构成结构是民营企业高层团队组建的基础,决定着民营企业发展总体走向	民营企业的产权构成决定了其高层成员的利益分配,它是民营企业高层团队和谐整合的前提	民营企业领导者弱性特征制约着其高层团队的工作水平与企业总体发展进程

健康发展。它们是判断民营企业高层团队构成和谐性的重要指标。

### (2) 民营企业高层成员产权构成特征分析

在对具体的民营企业进行产权特征分析时, 主要看该企业是否坚持了以下三个原则, 这三个原则同时也是判断民营企业高层团队构成和谐性的重要指标。

一是耕者有其田。在确保不损害资本高层基本利益的基础上, 使人本高层参与到企业产权分配的行列中, 从而最终实现民营企业产权主体的多元化改造, 使资本高层与人本高层以产权为纽带结成稳定的“企业命运共同体”。

二是所有者要经营, 经营者要所有。这个原则不是要将民营企业所有者与经营者再次重叠, 即排除职业经理人的作用而让民营企业企业家再次完全掌控企业的命运, 而是主张在所有者本身多元化的前提下, 其中有经营能力的人可以全面参与企业的管理工作; 同时在众多经营管理者中挑出能力强、贡献大、对企业长远发展会产生积极影响的经营管理者给予其一定的产权份额。

三是比例得当。民营企业中资本高层与人本高层以及资本高层之间分配企业产权的比例应该以保证企业总体上的稳定为前提。在这个基础上, 由所有高层成员组成企业总的委员会来掌控资本话语权, 并对企业实行全面的控制。

### (3) 民营企业高层领导者弱性特征分析

民营企业高层领导者弱性特征 (WS) 是指, 在民营企业经营管理的过程中, 由于受到内外环境压力的影响, 民营企业高层人员身体、心理、本能欲望、品德等处在弱性状态, 出现压力屈服、能力失色、品德非正常状态等不利于企业发展的表现。它是影响民营企业高层团队构成和谐及其总体和谐的一个重要因素, 也是民营企业众多高层不和谐问题产生的根源。

对于民营企业高层领导者弱性特征的分析, 重点涉及四个方面的内容, 它们分别是民营企业高层领导者弱性特征的主要表现、引致弱性显现的主要原因、可能产生的管理问题以及引发的高层矛盾类型。

### 3 民营企业高层团队运作过程分析

民营企业高层团队的运作过程决定着民营企业高层组织的机构设置与运转流程, 通过对高层团队过程的研究, 可以完成对民营企业高层整

合组织和和谐性的分析。这种分析根据民营企业高层团队运作过程中的两大类因素进行, 一是可知的因素  $K$ , 二是可预测的因素  $F$ 。民营企业高层团队过程分析的公式为:

$$C = K(k_1, k_2, k_3 \dots k_n) + F(f_1, f_2, f_3 \dots f_n) \quad (2)$$

公式 (2) 中,  $K(k_1, k_2, k_3 \dots k_n)$  代表民营企业高层团队运作过程中可知的因素,  $k_1, k_2, k_3 \dots k_n$  分别代表民营企业高层成员之间的分权与授权、建立权威的方式、决策模式、激励与约束、信息交流与沟通、市场化与扁平化管理等;  $F(f_1, f_2, f_3 \dots f_n)$  代表民营企业高层团队运作过程中可预测的因素,  $(f_1, f_2, f_3 \dots f_n)$  分别代表偶发性团队冲突、团队协调度、高层成员不确定性反应、团队配合默契程度等。

## 三、基于“3C”系统的民营企业高层整合和谐性分析

基于“民营企业高层和谐性分析的 3C 系统路径”, 可以将民营企业高层团队和谐整合分析系统分作五个层次来进行。

### 1 民营企业高层整合构成和谐性分析

民营企业高层整合构成和谐性分析是指从民营企业高层团队特征分析的角度出发, 全面分析和评价民营企业高层团队整体与高层成员个体以及高层个体之间组成结构的和谐程度。对之进行分析的内容包括四个方面, 即企业吸收的高层成员是否适合于民营企业发展的特点和能否满足民营企业发展某一方面的需要; 企业高层成员的能力是否互补, 彼此之间是否匹配协同; 企业高层成员之间的产权构成是否合理; 高层团队能否以集体整合的力量来战胜全面的民营企业领导者弱性特征。据此而采用的和谐性分析指标包括: 高层成员对企业的适应性、高层成员之间的匹配程度、产权主体多元化水平、高层领导者弱性程度。

(1) 高层成员对企业的适应性。民营企业高层团队是由具体的高层成员个体组合而来, 因此, 分析其高层团队构成和谐性的首要指标是看其高层成员个体的适应性 (Adaptability), 即看每个高层个体是否适合于民营企业发展的特点, 他

们的专业、能力与经验是否可以满足所在企业发展某一方面的需要。对此进行分析的次级指标包括: 高层成员所学专业与现职关联和谐度、高层成员职业经历与现职关联和谐度、高层成员绩效考评合格率和和谐度。

其数学表达式为:

$$h_{11} = h(h_{111}, h_{112}, h_{113}) \quad (3)$$

公式 (3) 中,  $h_{111}$  代表高层成员所学专业与现职的关联和谐度;  $h_{112}$  代表高层成员职业经历与现职的关联和谐度;  $h_{113}$  代表高层成员绩效考评合格率和和谐度。

(2) 高层成员之间的匹配程度。企业高层团队构成是一种关系, 是一种互动的结构, 也是一种多元因素之间的平衡体<sup>[3]</sup>。基于这一点分析民营企业高层整合构成和谐性时, 所采用的指标是看其企业的高层成员之间是否具有较高的匹配程度 (Matching Degree)。对之进行分析的次级指标包括高层成员气质类型的均衡程度以及高层成员年龄结构的梯队性等。

其数学表达式为:  $h_{12} = h(h_{121}, h_{122})$  (4)

公式 (4) 中,  $h_{121}$  代表高层成员气质类型的均衡和谐度;  $h_{122}$  代表高层成员之间年龄结构的梯队和谐度。

(3) 产权主体多元化水平。产权整合是稳定民营企业高层团队的基础, 也是民营企业优于国有企业可以灵活进行改革的领域, 是平衡民营企业各高层成员之间利益的保证。基于产权角度来看民营企业的高层构成和谐性主要是看其企业产权主体的多元化水平, 判断的依据包括人本高层占有产权的比率和谐度与资本高层占有产权的比率和谐度。

其数学表达式为:  $h_{13} = h(h_{131}, h_{132})$  (5)

公式 (5) 中,  $h_{131}$  代表人本高层占有产权比率和谐度;  $h_{132}$  代表资本高层占有产权比率和谐度。

(4) 领导者弱性特征的程度。领导者弱性特征 (Weakness) 是导致民营企业高层整合不和谐的重要因素, 它的存在虽具有普遍性的特点。但是, 每个企业高层团队以及每个高层团队中的高层个体又都会有个性化的表现, 所以可以采用的量化指标不多, 主要包括高层成员的辞退率和高层成员接受培训的比率等。前者反映的是民营企业高层团队成员总体上的能力水平与道德修养, 辞退率高的团队表明其成员总体上的能力水

平低且道德修养差; 后者反映的是民营企业高层成员的创新意识与学习热情, 接受培训率高的团队反映出其成员具有较强的创新意识和较高的学习热情。

其数学表达式为:  $h_{14} = h(h_{141}, h_{142})$  (7)

公式 (7) 中,  $h_{141}$  代表高层辞退率和谐度;  $h_{142}$  代表高层成员接受培训率和谐度。

将以上四个指标及其所含的次级指标合并, 便可以对民营企业高层整合构成和谐性进行分析, 其数学表达式为:

$$h_1(\{p_i\}, c) = h_1(h_{11}\{h_{111}, h_{112}, h_{113}\}, h_{12}\{h_{121}, h_{122}\}, h_{13}\{h_{131}, h_{132}\}, h_{14}\{h_{141}, h_{142}\}) \quad (8)$$

公式 (8) 中,  $h_{11}\{h_{111}, h_{112}, h_{113}\}$  代表高层成员对企业的适应性;  $h_{12}\{h_{121}, h_{122}\}$  代表高层成员之间的匹配程度;  $h_{13}\{h_{131}, h_{132}\}$  代表产权主体多元化的水平;  $h_{14}\{h_{141}, h_{142}\}$  代表领导者弱性特征的程度。

在具体分析过程中, 还需要结合具体民营企业在特定时期内所提供的具体数据才能得出相对准确的分析结果。

## 2 民营企业高层整合组织和谐性分析

民营企业高层整合组织和谐性是指, 民营企业在高层团队整合过程中的组织设计、权力分配、冲突协调、信息沟通、内部控制等方面的和谐, 对之进行分析的内容包括四个方面, 即企业各高层成员之间是否形成了合理的分工体系; 彼此之间能否形成积极配合的氛围; 高层内部是否频发冲突; 高层成员之间能否迅速、及时地交换信息。据此而建立的和谐性分析指标包括: 高层分工的清晰度、高层成员之间的交往频度、高层冲突的发生频度以及高层信息沟通机制的健全程度。

(1) 高层分工的清晰度。民营企业高层团队的内部分工是决定民营企业高层组织绩效的一个重要影响因素, 合理的分工体系代表着合理的分权与授权制度以及合理的权力与责任结合关系, 它是判断组织和谐性的重要方面。对其进行分析时使用的指标是高层分工的清晰度 (Definition), 它与民营企业高层团队的和谐程度成正相关的关系, 并且包含着两个次级指标即高层成员职责认知与执行和谐度。

其数学表达式为:  $h_{21} = h(h_{211}, h_{212})$  (9)

公式 (9) 中,  $h_{211}$  代表高层成员职责认知和谐度;  $h_{212}$  代表高层成员职责执行和谐度。

(2) 高层成员之间的交往频度。各自为政的管控模式是不和谐的, 单兵作战的力量是有限的, 所以, 判断一个民营企业高层团队在整合过程中是否实现了组织和谐, 关键的一个指标就是看众高层成员之间是否具有较高的交往频度, 能否在现实的企业运作过程中建立起良好的相互支持关系<sup>[4]</sup>。

其数学表达式为:  $h_{22} = h(h_{221}, h_{222})$  (10)

公式 (10) 中,  $h_{221}$  代表高层组织正式活动频率和谐度;  $h_{222}$  代表高层组织非正式活动频率和谐度。

(3) 高层冲突的发生频度。民营企业与其他类型的企业一样, 其高层成员之间产生冲突的可能性是绝对存在的<sup>[5]</sup>, 考量高层整合组织和谐性的指标不是看冲突是否发生, 而是看冲突发生的频率是高还是低。本文以  $h_{23}$  来代表民营企业高层冲突发生的频度, 一般情况下, 与和谐度成反比关系。

(4) 高层信息沟通机制的健全程度。为了能够对企业外超强竞争环境的动态性变化进行及时有效地反映, 需要在民营企业高层团队内部建立全面快捷的信息交流机制, 以减少因信息不对称和信息自身的时滞效应而造成的企业高层之间的矛盾。为此, 需要在民营企业内部设立专业化的信息交流常设组织和常设制度<sup>[6]</sup>。前者负责收集信息、传递信息、组织信息在高层成员之间的流动, 后者为高层成员之间的定期沟通与非定期沟通提供制度上的保障<sup>[7]</sup>。据此而形成的两个次级判断指标是民营企业高层信息交流系统 (Executive Information System, EIS) 的健全和谐度和高层非正式沟通信息系统 (Informal Information System, IIS) 的健全和谐度。

其数学表达式为:  $h_{24} = h(h_{241}, h_{242})$  (11)

公式 (11) 中,  $h_{241}$  代表高层信息交流系统的健全和谐度;  $h_{242}$  代表高层非正式沟通系统的健全和谐度。

将以上四个指标及其次级指标汇总, 便可以对民营企业高层整合组织和谐性进行分析, 数学表达式为:

$h_2(e) = h_2(h_{21}\{h_{211}, h_{212}\}, h_{22}\{h_{221}, h_{222}\}, h_{23}, h_{24}\{h_{241}, h_{242}\})$  (12)

其中,  $h_{21}\{h_{211}, h_{212}\}$  代表高层分工的清晰度;  $h_{22}\{h_{221}, h_{222}\}$  代表高层成员之间的交往频度;  $h_{23}$  代表高层之间冲突发生的频度;  $h_{24}\{h_{241}, h_{242}\}$  代表高层之间信息沟通机制的健全程度。

### 3 民营企业高层整合内部和谐性分析

民营企业高层团队的构成和谐与组织和谐通过团队精神和企业文化黏合为一有机整体, 便可以形成民营企业高层团队整合的内部和谐性, 在达成这种和谐性的可能度及基础条件方面, 民营企业比国有企业具有明显的优势, 突出表现在它的官僚习气不重, 团队创新热情较高, 企业组织惯性不强, 相互之间尊重与配合的意识强烈等。对之进行分析的内容包括三个方面: 分析企业高层团队内部的人际关系是否融洽, 团队成员之间是否信任与友好; 分析企业高层成员对企业所持的综合态度及观察团队本身是否具有足够的向心力; 分析企业高层成员的稳定性。据此而形成的和谐性分析指标包括: 高层成员的相互信任和谐度、高层成员对企业的满意和谐度和高层成员的离职率和谐度等。

其数学表达式为  $h_3(u) = h_3(h_{31}, h_{32}, h_{33})$  (13)

其中,  $h_{31}$  代表高层成员的相互信任和谐度;  $h_{32}$  代表高层成员对企业的满意和谐度;  $h_{33}$  代表高层成员的离职率和谐度。

### 4 民营企业高层整合外部和谐性分析

民营企业高层团队整合的外部和谐性是指, 基于环境因素考虑的企业高层与民营企业发展环境的互动和谐, 它包括外部环境自身的和谐性以及民营企业高层团队与外部环境关系的和谐性两个方面。其中, 民营企业高层团队与外部环境关系和谐性分析是整个外部和谐性分析的重点, 对它的分析需从五个方面进行: 企业高层团队是否适应外部环境的复杂性构成; 企业高层团队是否适应外部环境的动态性变化; 企业高层团队能否胜任外部环境的不确定性挑战; 企业高层团队能否把握外部环境的非线性变化规律; 企业高层团队能否部分改造环境以使之更有利于企业参与全面的市场竞争。据此而形成的和谐性分析指标包括: 高层成员对环境的关注和谐度、高层成员感知外部环境的平行和谐度、企业预警机制的健全和谐度、与其他企业高层的交往频度和和谐度。

(1) 高层成员对环境的关注和谐度。作为民营企业的高层成员, 应该对环境的复杂性构成及其变化具有更高的敏感度, 如此才能确保企业抵抗风险的能力。长期以来, 在民营企业中有一个认识误区, 以为关注环境变化、分辨企业发展和和谐主题是企业董事长与总经理的职责, 或是整个企业董事会的任务, 而与其他企业高层成员无关。这种观念显然不利于民营企业高层成员集体面对超强竞争环境的冲击, 而改变的方法就是提升整个民营企业高层团队对企业发展环境的关注和谐度 ( $h_{41}$ )。

(2) 高层成员感知外部环境的平行和谐度。外部环境是多变的与不确定的, 为了使所有高层成员都能够感知到这种变化的不确定性及动态性, 需要在民营企业高层团队内部建立起感知环境的扁平组织, 使他们能够以平行的方式有第一时间获得信息的机会与能力<sup>[8]</sup>, 如此才可以确保民营企业高层团队在决策上的集思广益与正确高效。据此而采用的分析指标是高层成员感知外部环境的平行和谐度 ( $h_{42}$ )。

(3) 企业预警机制的健全和谐度。因为外部环境的变化具有多样性与非线性的特点, 这会给民营企业的发展带来不确定性的冲击。为了降低这种风险, 减少突发事件可能给民营企业带来的危害, 需要由部分高层成员积极参与环境风险评估, 并在民营企业内部建立起相应的风险预警机制。基于这种思想来分析民营高层整合外部和谐性时, 所采用的指标是企业预警机制的健全和谐度 ( $h_{43}$ )。

(4) 与其他企业高层的交往频度和和谐度。作为社会经济系统之一的企业组织不是孤立地存在于市场之中, 而是与众多企业共同发展于外部环境之下。因此, 若要保持民营企业高层团队决策与经营的正确性, 就必须考虑其他相关企业的发展情况与成长特点, 通过高层团队或是高层个体与其他企业高层成员的交往来增进相互之间的了解与信任。据此而建立的分析指标是与相关企业高层的交往频度 ( $h_{44}$ )。

将以上四个指标合并, 便可以对民营企业高层整合外部和谐性进行分析, 其数学表达式为:

$$h_4(a) = h_4(h_{41}, h_{42}, h_{43}, h_{44}) \quad (14)$$

其中,  $h_{41}$  代表高层成员对环境的关注和谐度;  $h_{42}$  代表高层成员感知外部环境的平行和谐

度;  $h_{43}$  代表企业预警机制的健全和谐度;  $h_{44}$  代表与其他企业高层的交往频度和和谐度。

### 5 民营企业高层整合总体和谐性分析

民营企业高层整合总体和谐性分析是对民营企业高层团队与环境之间以及高层整体与高层个体之间互动关系和谐程度的研判, 它全面采用“环境—特征—过程”的系统分析路径, 广泛吸收和谐管理理论、系统论及高层梯队理论的主要思想, 通过构成和谐、组织和谐、内部和谐、外部和谐的逐层评价, 最终形成民营企业高层团队整合是否和谐及和谐程度的总体判断。对它的分析需要借助前面四个层级和谐性分析的指标总和来完成。

其数学表达式是 (1), 即:  $H = h(h_1(\{p_i, c\}, h_2(e), h_3(u), h_4(a)))$

### 6 民营企业高层整合总体和谐性评价指标构建

联立公式 (8)、(12)、(13)、(14) 和公式 (1), 可以得到其评价表达模型:

$$H = h_1(h_{11}\{h_{111}, h_{112}, h_{113}\}, h_{12}\{h_{121}, h_{122}\}, h_{13}\{h_{131}, h_{132}\}, h_{14}\{h_{141}, h_{142}\}) + h_2(h_{21}\{h_{211}, h_{212}\}, h_{22}\{h_{221}, h_{222}\}, h_{23}\{h_{231}, h_{232}\}, h_{24}\{h_{241}, h_{242}\}) + h_3(h_{31}, h_{32}, h_{33}) + h_4(h_{41}, h_{42}, h_{43}, h_{44}) = \sum_{j=1}^4 h_j(h_{jk}(h_{jkl})) \quad (j = 1, 2, 3, 4; l = 1, 2, 3)$$

需要评价民营企业高层团队整合总体和谐性时, 可以是单个民营企业的多个整合状态, 也可以是多个民营企业的多个整合状态, 或是多个民营企业的同一整合状态。但首先要确定的是每个子系统的和谐程度, 列出子系统和谐程度分级表, 然后再根据每一子系统的构成情况, 进一步操作为评价指标, 列出每个指标的和谐程度。

假设民营企业高层整合总体和谐性状态为  $T_i (i = 1, 2, \dots, n)$ , 根据上文分析, 定义每个状态评价基元为:

$$h = h_{jkl} \quad (j = 1, 2, 3, 4; k = 1, 2, 3, 4; l = 1, 2, 3)$$

其中:  $j, k, l$  分别表示和谐基元所处的指标层次, 各评价指标含义如表 2 所示。

建立综合评价模型, 因素集为:

$$H = h_{jkl} \{j \text{ 表示属于二级和谐因素, } j = 1, 2, 3, 4; k \text{ 表示属于三级和谐因素, } k = 1, 2, 3, 4; l \text{ 表示属于和谐基元指标, } l = 1, 2, 3\}$$

决断集为:

$V = \{v_1, v_2, v_3, v_4\}$  和谐性程度,  $v_1 =$  很和谐 (0.75~1.0),  $v_2 =$  较和谐 (0.5~0.75),  $v_3 =$  不太和谐 (0.25~0.50),  $v_4 =$  不和谐 (0~0.25)

评价指标权重的确定采用模糊层次分析法, 通过反复咨询有关专家和民营企业高层领导的意见, 并根据民营企业高层整合自身的特征与预期目标对各指标的值进行确定, 相应的权重为  $\omega_{jk1}$  ( $j=1, 2, 3, 4; k=1, 2, 3, 4; l=1, 2, 3$ ), 则民营企业高层整合总体和谐性状态  $T_i$  的和谐性程度为:

$$T_i = \sum_{j=1}^4 \sum_{k=1}^3 \sum_{l=1}^3 \omega_{jk1} h_{jk1} \quad (j=1, 2, 3, 4; k=1, 2, 3; l=1, 2, 3)$$

其中  $\omega_{jk1}$  和  $h_{jk1}$  都是向量:

$$\omega_{jk1} = \begin{pmatrix} \omega_1 \\ \omega_2 \\ \omega_3 \\ \omega_4 \end{pmatrix} \begin{vmatrix} \omega_{1k} \\ \omega_{2k} \\ \omega_{3k} \end{vmatrix}$$

$$\omega_{jk1} h_{jk1} = \begin{pmatrix} \omega_1 \\ \omega_2 \\ \omega_3 \\ \omega_4 \end{pmatrix} \begin{vmatrix} \omega_{1k} & h_{jk1} \\ \omega_{2k} & h_{jk2} \\ \omega_{3k} & h_{jk3} \end{vmatrix}$$

如此, 既可以通过  $\max\{T_{i-1}, T_i, T_{i+1}\}$  评价民营企业高层整合总体和谐性程度, 也可以通过  $\max\{S_{hj}, T_{hj}\}$  评价不同民营企业的相同因素和谐性程度, 还可以对同一民营企业不同时期的各层次和谐性及总体和谐性进行对比分析。

表 2 民营企业高层整合总体和谐性分析指标体系表

总体和谐性分析	二级指标及权重	三级指标及权重	四级指标及权重
h	民营企业高层整合构成和谐性 $h_1$ (0.3)	高层成员对企业的适应性 $h_{11}$ (0.3)	高层成员专业与现职的关联和谐度 $h_{111}$ (0.3)
			高层成员职业经历与现职关联和谐度 $h_{112}$ (0.3)
			高层成员绩效考评合格率和和谐度 $h_{113}$ (0.4)
		高层成员之间的匹配程度 $h_{12}$ (0.2)	高层成员气质类型的均衡和谐度 $h_{121}$ (0.6)
			高层成员年龄结构的梯队和谐度 $h_{122}$ (0.4)
			产权主体多元化程度 $h_{13}$ (0.2)
	民营企业高层整合组织和谐性 $h_2$ (0.3)	高层分工的清晰度 $h_{21}$ (0.3)	资本高层占有产权的比率和谐度 $h_{132}$ (0.4)
			高层辞退率和和谐度 $h_{141}$ (0.6)
		高层成员之间的交往频度 $h_{22}$ (0.3)	高层成员接受培训率和和谐度 $h_{142}$ (0.4)
			高层冲突发生的频度 $h_{23}$ (0.2)
	高层信息沟通机制的健全程度 $h_{24}$ (0.2)	高层成员对职责的执行和谐度 $h_{212}$ (0.6)	
		高层信息交流系统的健全和谐度 $h_{241}$ (0.6)	
	民营企业高层整合内部和谐性 $h_3$ (0.2)	高层成员的相互信任和谐度 $h_{31}$ (0.3)	高层组织正式活动频率和谐度 $h_{221}$ (0.6)
			高层组织非正式活动频率和谐度 $h_{222}$ (0.4)
			高层成员的满意和谐度 $h_{32}$ (0.4)
	民营企业高层整合外部和谐性 $h_4$ (0.2)	高层成员的离职率和谐度 $h_{33}$ (0.3)	高层成员关注环境和谐度 $h_{41}$ (0.25)
			高层成员感知环境的平行和谐度 $h_{42}$ (0.25)
		高层成员关注环境和和谐度 $h_{41}$ (0.25)	企业预警机制的健全和谐度 $h_{43}$ (0.25)
			与其他企业高层交往频度和和谐度 $h_{44}$ (0.25)

## 结 论

本文界定了构建民营企业高层团队和谐整合分析系统的必要性,推导了企业高层团队整合和谐性分析的模型,揭示了基于民营企业高层和谐性的“3C”系统分析路径,逐层提出了包括构成和谐性分析、组织和谐性分析、内部和谐性分析、外部和谐性分析与总体和谐性分析在内的民营企业高层团队整合和谐性分析系统的各项指标,并最终创建了民营企业高层团队总体和谐性分析的指标评价体系。这些研究为现实企业管理过程中科学描述大型民营企业高层团队整合的和谐状态提供了方法与工具,具有重大的实用价值。

## 参考文献:

- [1] 席酉民,尚玉钊. 和谐管理理论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 18.
- [2] 白重恩,路江涌,陶志刚. 投资环境对外资企业效益的影响[J]. 经济研究, 2004 (9): 82- 89.
- [3] 李必强. 论现代企业系统及其组织管理的复杂性[J]. 中国管理科学, 2000 (11): 332- 334.
- [4] 吕荣杰,徐玮,张晗. 动态公司治理结构模式的构建与应用研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2004 (9): 124- 127.
- [5] 段兴民,张太生. 集团企业人力资本管理研究[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003: 23- 40.
- [6] 张太生,段兴民. 企业高级人才队伍动态稳定模型及决策研究[J]. 管理科学学报, 2004 (6): 63- 68.
- [7] MURSHED S. Strategic Interaction and Donor Policy Determination[J]. International Review of Economics and Finance 2004 (3): 311- 318.

## A Study of the Analysis System of the Harmony Integration of Privacy Enterprise Senior Team

LI Wenming

(Qingdao University of Science and Technology Science and Technology Agency, Qingdao 266061, China)

**Abstract** By a study on the harmony integration analysis system of the high-level team of Chinese private enterprises, the model named the harmony integration analysis of the senior team is proposed. Furthermore, the paper presents the 3C system based on the harmony integration analysis of private enterprises combined with the relevant content of System Theory, which originated from the Circumstance-Character-Course. Finally, the paper provides a identify path for our country Private enterprises making effective harmonious team positively.

**Key words** privacy enterprise; senior team; harmonious integration

[责任编辑 张大勇]