高管团队分析框架下的组织错误研究

刘保平, 彭 澎①, 荣丽杉②
(南华大学 经济管理学院, 湖南 衡阳 421001)

[摘 要] 随着人误研究的不断深入, 研究对象也由 个体转向组织, 这为人误研究提供了新的方向, 以往关于组织失误的研究主要局限于组织管理因素对人因事故的作用与影响方面, 对于组织内部各因素对人因事故的影响力却缺乏研究。组织高层管理团队是由在组织中主要承担战略决策职责的高层管理者所组成的团队, 是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体, 对组织错误具有决定性影响作用, 在人因事故中扮演着重要角色。这里通过高管团队起源、假设、研究不足与固有局限分析, 从高管团队视角 对组织错误展开研究, 期待为组织错误提供新的分析框架与研究视角。

[关键词] 高管团队; 组织错误; 有限理性; 案例分析
[中图分类号] F272 [文献标识码] A [文章编号] 1673-0755(2010)04-0049-04

一 高管团队研究评述

高层管理团队 (Top Management team, TMT) 是由在组织中承担重要职责的高层管理者所组成的团队, 是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体。

(一)高管团队理论研究起源与假设

高层管理团队研究的理论基础是 H&M (Hambrick, Mason)提出的"高阶理论"[1], 其重点是研究整个高层管理团队, 而不仅仅是管理者个人, 自从提出"高阶理论"以来, 学术界把研究的重点集中在高层管理团队与战略选择和组织绩效之间的关系。而此前战略领导力的研究主要集中在领导者个人品质、行为和领导情景等纯粹个性化的方面。这种对于高层管理团队领导力的研究还被认为是新的领导力理论, 而 H&M 所提出的"高层梯队理论"也被认为是研究领导团队或高层管理团队的起源[2]。该理论所隐含的基本假设为: (1)高层管理团队的心理结构决定了战略决策的过程; (2)管理团队的心理结构具有有限理性; (3)高层管理团队的统计性特征可以表示高层管理团队的心理结构; (4)高层管理能够如一个团队一样进行运作; (5)高层管理团队的统计性特征最终会影响到组织的业绩等。

(二)目前高管团队理论研究不足

随着国内外专家对高管团队研究的不断深入, 目前关于 TMT的研究相对起初的"高阶理论"已经有了很大的进展, 但其研究的不足之处也非常的明显, 具体来说, 主要体现在以下方面:

首先, 对个人统计特征的研究较少。对于 TMT统计特征的研究主要集中在对 TMT整体的背景、教育程度、年龄、任期、规模等人口特征异质性、同质性方面的研究, 而对于团队中主要个人统计特征 (如 CEO个人经历、教育等) 对整个团队决策、组织绩效等方面的研究则较少[3]。

其次, 缺乏对统计特征和心理特征的结构化研究。目前关于 TMT的研究主要集中在 TMT的单个统计特征分别与某项组织绩效的关系上。而在实践中, TMT的统计特征和心理特征对组织绩效的影响更多的是多要素集体作用的结果, 而不是单个变量独立地产生作用。

再次, 对中间变量的研究不足。目前关于 TMT的大量研究主要集中在统计特征与组织绩效两者关系上, 而对中间过程变量的研究则显得明显不足。主要表现在对战略决策过程变量的研究不足。中间"过程"变量不仅包括 TMT成员的心理特征变量, 也包括实际的决策过程变量如团队成员的冲突、沟通、权力分布、相互独立性等方面。这些决策过程变量较统计特征变量对战略产出和组织绩效具有更为直接的影响[4]。

最后, 在实践中真正的高层团队难以形成。在 TMT的理论中, 假设认为高层管理成员能够团队运作, 但是在实践中真正的高层团队很难形成。Jon R• Katzenbach认为[5], 高层管理团队首先是个团队, 其次它由若干高层管理者组成。而真正的团队应该拥有清晰的目标; 成员拥有必需的技能和个性; 成员共同承担风险与责任; 成员之间彼此信任; 成员的高度忠诚和承诺; 信息共享; 良好的沟通; 恰当的领导、

[收稿日期] 2010-05-12
[基金项目] 衡阳市社科联基金项目资助 (编号: 2009D13); 湖南省教育厅重点科学研究项目资助 (编号: 06A063)
[作者简介] 刘保平 (1978-), 男, 南华大学经济管理学院讲师, 博士。
①南华大学经济管理学院副教授。②南华大学教师。

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

谈判技能、内部支持和外部支持等。其实,在实际的高层管理团队中,由于各成员在组织中的地位、个人利益、目标和任务的模糊、不同的专业认知和偏好等原因使得成员所拥有的信息不能共享或充分交流,风险与责任也不能共同承担,成员的选择也不能真正做到知识互补等等,这样形成的所谓"高层管理团队",在一定意义上不能够称为"团队",而更像一个"班子",使得在实践中真正高层管理团队难以形成[6]。

二 高管团队与组织错误

传统的人误(human error)研究把个体作为研究对象,主要采用实验心理学方法分析个体的人误类型及形式,进而研究个体各种行为的可靠性。在现代大规模复杂人——机——环境系统中,这种研究的局限性显而易见,20世纪70年代以来人类历史上发生的一系列惨重事故,深深震撼了科技界,这也促使各学科的科学家更致力于深入分析复杂的事故因果模型,以期提高对复杂系统安全控制的能力。在这种研究中,逐渐形成了从组织视角分析人误的新趋势。

英国曼彻斯特大学的心理学专家 Reason因对人误的研究成果卓著而享誉世界,1990年,Reason所著的新书《人误》,却一改他过去的研究传统,以大量篇幅建立复杂系统的事故因果模型,并着重分析了管理错误(management failures)在其中的作用[7]。Reason的潜在错误理论一经提出,立刻引起广泛的关注。许多从事组织心理、实验心理、人因工程研究的学者纷纷探讨Reason的事故因果模型。虽然这些学者的研究立场不同,分析也各有侧重,但都注重分析引发事故的组织因素,并称它们为组织错误。

由以上的分析可以看出,人误研究已经从个体视角转向组织视角,组织安全管理的重心是消除造成不良工作情景的潜在组织错误,而组织是一个联系的整体,在组织命令的发布、实施当中,由于组织中的个人组织者或整体组织者们的决议失误,最终导致组织错误的发生,而不是由于独立的个人原因而造成人因事故的产生。而在现代组织制度中,高管团队是组织的核心,其对组织的安全运行与发展起着至关重要的作用,其管理水平的高低、决策的正确与否,势必会对组织的绩效乃至长远发展产生重大影响。因此,关于企业高层管理团队的研究具有重要的现实意义。这里主要分析高管团队与组织错误之间的关系,探讨高管团队在组织错误中扮演的角色。

组织失误是指个体在行为决策时由于知识经验的缺乏而出现的人误没有被及时发现、控制,从而转化成管理制度、规则、程序、政策、战略决策等缺陷或失误。它们或者威胁着组织的"防御系统",或者与个体人误或违章等因素成为事故的发生因素。Wagenaar等人强调的组织错误主要有:不相容的管理目标,组织失效和沟通失效[8]。我们可以以这三个方面为主要分析对象,来看一看高管团队在组织错误中的角色扮演。

目标(goals)是个体、群体和整个组织期望的平台,组织决策是以目标为基础的,组织目标是决策方案制定与执行的方向,是决策的核心。如果组织目标不明确、不一致,组织决策也就不准确,组织目标在组织传递与执行中就会出现偏差与矛盾,其结果必然导致组织目标失去清晰性和一致性,从而引发人因事故。

所谓组织沟通,是在组织中人与人之间的信息交流。通过组织沟通可以把成员联系起来,调动起来形成一个同属某组织的观念或意识,借以实现组织的目标。若组织沟通失效,会造成成员联系不紧密,成员之间不团结,不能形成统一的目标,工作热情不高,以致影响工作情绪,导致人因事故的发生。组织沟通也是领导了解情况的渠道,是制定经营战略决策、方针、政策的基础和依据[9,10]。

每个组织都有自己的目标,组织不同,目标也不同。组织是为了实现一定的目标建立起来的,而组织的一切活动,都是为了实现组织目标。组织的目标功能就在于它是衡量组织绩效的尺度。一个高效的组织应当以最快的速度、最少的消耗达到组织的目标。但在一些组织中由于组织的目标功能失效,常常导致组织成员脱离组织,自己的行为不受组织的约束导致人因事故的发生。

在现代企业制度下,组织高管团队是组织目标的制定者、推行者与监督者,组织目标明确情况、目标执行情况与协调情况都与组织高管团队有着重大联系。高管团队建立了组织目标后,要通过交流、沟通的方式使组织成员认同目标,并以最少的成本与消耗达成组织目标。这其中任何一个环节出现失误,都会影响组织目标的实现,甚至导致人因事故的发生。

三 高管团队视角的组织失误原因分析

同个人决策具有局限性一样,高管团队作为一个整体进行决策也不具有绝对理性,关于高管团队有限理性的解释,我们可以通过建立一个面向高管团队的有限理性分解模型来分析,图1所示的模型揭示了团队有限理性的三类屏蔽效应:有限感知、有限理解和有限重视[11,12]。

(一)有限感知

有限感知反映的是这样一种现象:特定类型的高管团队对于真实世界的某个客观的外部刺激,只注意到或接收到其中一部分信息。从行为学角度讲,有限感知来源于二种"选择性"机制之一或其组合作用,即有选择地注意有选择地记忆和有选择地曲解。而这种"选择性"机制与高管团队某些属性密切相关。典型属性包括团队的知识结构、平均年龄、职业经历等。

(二)有限理解

对于没有受有限感知影响的外部信息刺激,高管团队仍然有可能因为"有限理解"机制而忽视真实信息的影响。根据学习理论,团队对某一特定事物的理解能力与团队的专业知识结构、教育程度、经验结构等有关。

(三)有限重视

对于未受有限感知和有限理解机制影响的外部信息刺激,高管团队仍然有可能因为"有限重视"机制而扭曲真实信息的客观影响。有限重视是指这样一种团队认知效应:对于已感知并能正确理解的信息,认知主体视之为行动依据的信息小于应作为行动依据的信息。在现实中,有限重视经常会以有限认可的方式表现出来。根据期望理论,认知主体对

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

事物的重视程度与效价乘以期望值的乘积成正比。前者与决策团队的价值取向、目标定位有关，后者则与该团队的风险态度（承受能力）有关。显然，这两方面因素受到决策层（在企业中的）任职时间、专业结构、企业治理模式等因素的影响。

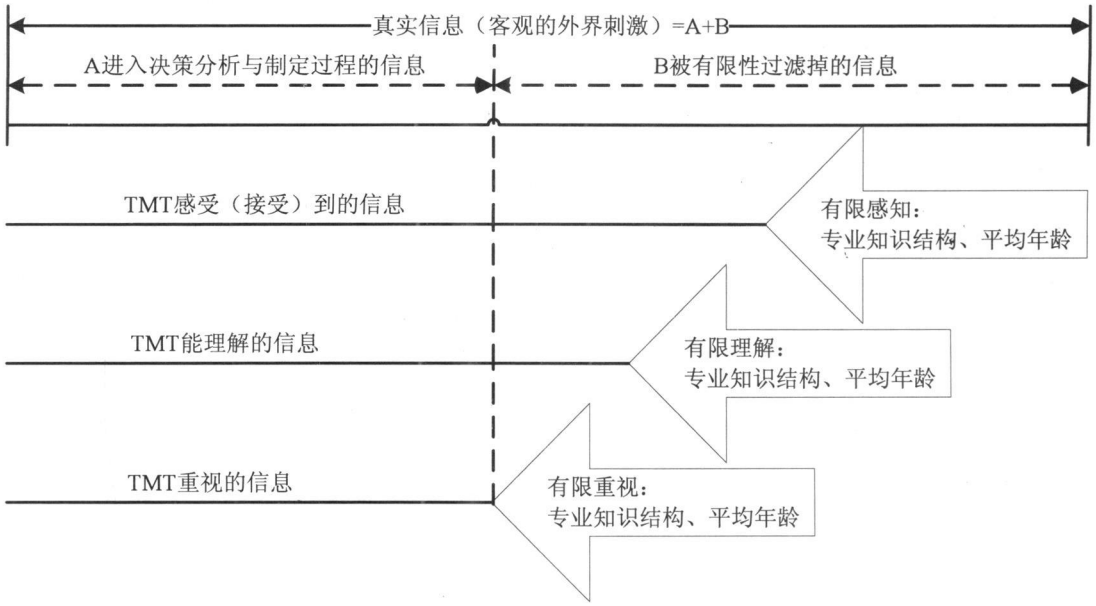


图 1　基于高管团队组合属性的有限理性分解模型

四　高管团队组织失误的典型案例分析

关于高管团队决策失误的案例很多，这里以小鸭集团为典型个案来分析高管团队对于组织发展的重要性。

小鸭属于典型的国有企业，其前身为济南洗衣机厂。1985年，小鸭集团率先引进意大利先进技术，成为我国第一家生产滚筒洗衣机的企业。1990年，小鸭·圣吉奥全自动滚筒洗衣机产量 1.2万台，1993年生产 16万台，1994年猛增到 30万台，门前车水马龙，但各地消费者还是望机兴叹，供不应求。1994年销售收入突破 6亿元，企业跨进全国先进企业行列，小鸭·圣吉奥的名字红遍大江南北。经过十几年的努力，小鸭集团已成长为中国最大最专业化的滚筒洗衣机生产基地，与海尔、小天鹅、荣事达组成中国洗衣机行业的“四大家族”。

总体来说，小鸭集团由金凤凰到丑小鸭的转变起于集团高管团队决策的失误，决策的失误又引发了高管团队成员的频繁变更，频繁变更的高管团队内聚力不强，导致新的决策失误，在错误与变更的恶性循环中企业一步步走向衰亡[13][14]。

1999年 9月，集团下属的小鸭电器股份有限公司在深交所成功上网发行，集团高管团队决定利用所募资金进行大规模的扩张与购并。从洗衣机到热水器、冰柜、空调、灶具，从家用电器到 ERP、电子商务、纳米材料，小鸭投入数亿元巨资，并购了主业非相关资产，结果导致大量现金固化，多年难以消化，使小鸭电器背上了盲目快速多元化的沉重包袱。

在多元化发展不利之时，小鸭集团的主导产业也面临巨大挑战，随着诸多国际知名的企业，如松下、伊莱克斯、西门子等纷纷进入国内洗衣机市场，国内洗衣机生产能力大量过剩。加上国内一些家电企业如春兰、澳柯玛等进入洗衣机市场，使小鸭在洗衣机领域的地位受到巨大挑战，盈利能力迅速下降。

自上市伊始，小鸭的高层管理团队就进入了频繁更替期，频繁更替使得公司高管人员平均任期皆不到两年，总经理平均任期仅有 13个月，董事长平均任期也只有 18个月，没有长远规划，在短期内由于形势所迫聘任继任高管人员是一种非正常更换行为，小鸭的非正常更换涉及人数之多，频率之快在国内外上市公司中均属罕见，且绝大多数更换都是通过强迫辞职的方式完成的。高层管理团队的频繁更替对管理者的个人成长和公司的长远发展都极为不利，给企业发展造成了不可估量的损失。

组织高层管理团队是由在组织中主要承担战略决策职责的高层管理者所组成的团队，是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体，对组织错误具有决定性影响作用，在人因事故中扮演着重要角色。以往关于组织失误的研究主要局限于组织管理因素对人因事故的作用与影响方面，对于组织内部各因素对人因事故的影响力却缺乏研究。这里通过对高管团队理论起源、基本假设、研究不足与固有局限等论述，从高管团队视角对组织错误进行了初步研究，期待为组织人因失误研究提供新的研究视角与理论框架，为组织发展提供些许参考。

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

[参考文献]

[1] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: organization as a reflection of its managers. Academy Management Review[J]. 1984, 9(2): 193-206.

[2] Hunt J G. Transformational/charismatic leadership's Transformation of the field: An historial essay[J]. Leadership quarterly, 1999, (10): 129-144.

[3] Zeki Simsek, Michael H. Lubatkin, Richard N. Dino. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration[J]. Academy of Management Journal, 2005(48): 69-84.

[4] Smith K G, Smith KA, Olian J D, et al. Top management team demography and process: The role of social integration and communication[J]. Administrative Science Quarterly, 1994(39): 412-438.

[5] Jon R., Katzenbach. The MYTH of the Top Management Team[J]. Harvard Business Review, 1997(75): 683-691.

[6] 焦长勇, 项保华. 企业高层管理团队特征及构建研究[J]. 自然辨证法通讯, 2003(2): 57-61.

[7] Reason J. Human Error[M]. UK, Cambridge: Cambridge University Press, 1990: 11-18.

[8] Wagenaar W A, Sluverijn AM, Hudson PTW. Safety management in intensive care wards[M]. In B. Wilpert, T. U. Qvale(Eds). Reliability and Safety in Hazardous Work System. UK, Hove: Lawrence Erlbaum Associates, 1993: 157-169.

[9] 彭 澎, 黄曙东. 组织管理因素对人因事故的作用与影响[J]. 人类工效学, 2001(6): 53-57.

[10] 刘保平, 彭 澎, 江 万. 基于沟通失效的组织失误研究[J]. 技术与创新管理, 2010(2): 178-180.

[11] 孙 虹, 徐康宁, 任凤慧. 高管团队组合效应的多阶段递推识别: 模型与分析[J]. 大连理工大学学报, 2008(9): 35-40.

[12] 孙 虹, 徐康宁. TMT组合属性视角的决策解析[J]. 科研管理, 2009(1): 56-64.

[13] 曾朝晖, 王逸凡. 小鸭因何折翅[J]. 企业管理, 2004(11): 68-70.

[14] 李秀凤, 井润田. 从ST小鸭看高层管理团队频繁更替对企业的负面影响[J]. 科学学与科学技术管理, 2005(12): 141-145.

Study on the Organization Error in the Frame of TMT Analysis

LIU Bao-ping, PENG Peng, RONG Li-shan

(University of South China, Hengyang 421001, China)

Abstract With the development of human error research, subjects are turned to the organizations, which provides a new direction for human error research. The previous research on organizational failures was limited to the influence of organization and management factors on human error, but was lack of the study on the influence of factors within the organization. Organization of the senior management team mainly responsible for strategic decision-making, is the core group that determines the impact of organizational development and performance. It has a decisive impact on the organization error, and plays a important role in the human error. Under the perspective of the organization TMT, this study is based on the origin of TMT, assumptions, inadequate research and analysis of the inherent limitations. And it will provide a new analytical framework and research perspective for the organization error research.

Key words top management team; organization error; bounded rationality; case study

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net