

高层管理团队价值观共享、冲突与绩效： 一项实证检验

刘军¹ 李永娟² 富萍萍³

(1. 中国人民大学商学院; 2. 中国科学院心理研究所; 3. 香港中文大学管理学院)

摘要: 高层管理团队(TM T)成员之间的冲突能否解决,是影响企业最终绩效的重要因素之一。从理论上分析了2类不同冲突(任务型冲突和关系型冲突)产生的深层次原因,旨在超越以往过分集中于TM T成员个体特征(主要是人口统计特征)的研究倾向,探讨成员间价值观共享对冲突的影响作用。基于我国电信行业118个企业的高管团队数据,研究发现成员间价值观一致性能预测TM T关系型冲突,并传导到员工在组织中的工作感受。对企业环境变量的调节效应的实证检验发现,在企业环境竞争激烈的情况下,TM T关系型冲突的破坏性作用更大。

关键词: 高层管理团队; 冲突; 价值观

中图分类号: C933 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-884X(2007)05-0644-10

An Empirical Study: China TM T Members' Value Congruence and Conflicts, and Team Performances

LIU Jun¹ LI Yongjuan² FU Pingping³

(1. Renmin University of China, Beijing, China; 2. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, China; 3. Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China)

Abstract: Whether conflicts among TM T members could be effectively resolved is one of important factors influencing firm performances. Rather than investigating demographic information that has been heavily researched in existing literature, the impact of TM T members' value congruence on the two types of conflicts (task-type and of relation-type conflicts) were examined theoretically. TM T data collected in 118 firms from telecom industry were analyzed. It is found that value the congruence would influence relation-type conflicts among TM T members negatively, which in turn, have impacts on employee outcomes. The moderating effects of firm environment were also tested. Results show that negative influence of relation-type conflicts between TM T members becomes stronger in a competitive firm environment than in a less competitive firm one.

Key words: top management team; conflict; value

企业差异之根源是管理理论研究的核心问题:许多理论研究者从产权、资源、行为、制度、核心能力论等多个角度对导致企业绩效差异的原因进行了探讨^[1-3]。企业绩效来源于多方面因素的共同作用,企业能力是企业绩效的直接来源,企业家与管理者的经营管理整合了企业资源,形成企业能力的基本要素,产权安排和治理结构是企业能力得以发挥的重要制度保证,市场竞争环境是促进企业提高绩效的间接外部动

力。企业家作为企业的领导核心,对于企业发展的重要性不言而喻,但在当今世界,社会、市场环境越来越复杂,不是靠一个人单打独斗能成功的,组织的领导是一个共享的活动^[4]。企业领导以及围绕其组成的高层管理团队(top management team, TM T)是其中推动企业发展和导致企业绩效差异的重要因素^[5]。本研究主要关注中国企业TM T的运作过程,团队成员间冲突的性质、产生的原因以及导致的结果。

收稿日期: 2007-04-20

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70401018); 香港政府研究基金资助项目(CUHK4457/04H/2004); 中国人民大学青年科学研究基金资助项目(05-122)

1 文献回顾

HAMBRICK 等^[6]为 TMT 研究搭建了基本的理论框架,即“高层梯队理论”,该理论提出须从团队组成、团队结构和团队过程 3 个方面描述和测量 TMT 的特征。以前的研究模式是“团队特征直接影响组织绩效”,而把中间过程当作一个“黑箱”,这种只考虑团队静态构成和组织绩效之间直接关联的思路本身存在着缺陷,“不太可能发生,真正的因果联系更大程度地取决于高层管理成员的认知和心智过程”^[7]。近期的研究模式发展为团队特征通过影响中间过程(冲突、决策、沟通等)而最终影响组织绩效,即研究 TMT 前因、过程、结果 3 组变量之间的关系,其中对过程的研究最具挑战性,但最值得受到关注。总体上学者主要关注的过程变量有三:

(1) 团队领导 团队达到高效能的前提是个体的目标与团队的目标一致,这需要领导的引导和凝聚。领导本身是一个过程。TMT 的领导核心是团队与外部环境的中介,负责协调、整合、指导、激励成员,使团队顺利前进。团队的领导效能与团队内聚力、绩效成正相关^[8]。如果一个团队领导者设立较高的绩效目标,鼓励团队成员达到目标,并提出可行的行动战略且付诸实践的话,会比其他一般团队获得更高的团队效能和凝聚力^[9]。

(2) 团队冲突 团队冲突可能会增加抵触与不满,但同样可能增强理解与创造力。AMASON 等^[10,11]把 TMT 中的冲突分为认知冲突与情绪冲突:认为认知冲突起因于人们对任务的目标及完成方法认识不一致;情绪冲突起因于个体与个体之间怀疑或不适应。由于认知冲突有助于集思广益,因此与 TMT 决策的质量、理解和接受程度以及对决策的执行正相关。而情绪冲突不仅削弱决策质量和成员间的理解,而且降低成员满意感,伤害成员间的感情,导致团队效能下降^[12]。由此可见,为了使团队更为有效,应该营造一种鼓励认知冲突、抵制情绪冲突的团队氛围^[13]。善于利用冲突的管理团队应该具有更好的绩效。

(3) 团队沟通 团队中,冲突不可避免,而沟通在成功解决冲突、使冲突富有意义方面具有举足轻重的作用。团队成员之间的交流与沟通,使成员在相互熟悉、了解的过程中建立起友谊和相互信任、相互依赖,对工作的责任感增强,此时不同的见解更多是基于共同目标而对

某一问题的各种不同意见的发表,在团队中创造鼓励性的沟通氛围,能促进团队有效运作。团队沟通的研究以 TJO SVOLD 等^[14,15]的理论为代表,其基本观点是,当人们之间具有合作关系、共同目标时,会导致开放的讨论和互相帮助;人们的竞争关系或独立关系则会引起闭锁的思维,阻碍沟通。

在 TMT 团队过程的前因变量方面,以往研究的重点是 TMT 成员的特质^[16,17],包括年龄、性别、教育/专业背景、人格以及价值观等。值得注意的是,在对 TMT 组成/结构的研究中,需注意特质的同质性和异质性:同质性是指 TMT 成员间的特征以及重要态度、价值观的趋同化;异质性是指成员之间的差异化,包括认识性差异与经验差异。一般认为,同质性适于解决常规问题,因为相似的背景和经验能降低沟通障碍,使交流变得容易,当然,同质性会使成员思维趋同而遗漏机会,对问题不敏感^[17]。异质性则可能对团队过程存在截然不同的影响:一方面,差异性阻碍交流,并在权力争夺中浪费时间,会对团队凝聚力与团队沟通产生负作用,并可能增加团队冲突与政治活动;另一方面,异质性可能因为决策选择的不同而增强创新性与个性,可以引起团队成员对认知冲突的重视,并动用更多的资源解决问题,因此对组织过程和组织绩效有正向影响。异质性对组织绩效的影响是不确定的,它随公司的战略和社会背景而改变。在相对简单的环境下,团队的同质性能使团队的沟通更加方便、快捷,促进公司的绩效,但是在复杂的情况下,如公司的重新定位、环境震荡、技术变革以及总裁继任等,异质性能增强战略重新定位的灵活性,对团队绩效有积极作用。

尽管在大多数研究中,研究者都提到了价值观是一个重要的前因变量,因为价值观决定态度与行为^[18],高层管理者的价值观能够沉淀为组织的潜意识而影响决策过程、战略以及其他管理功能,但将价值观引入 TMT 的研究,还缺乏系统性,针对 TMT 的实证研究考虑价值观的影响因素更难见到。吴维库等^[19]、刘军等^[20]在领导过程中涉及对领导价值观及其影响的研究取得了较丰硕的成果,说明在中国文化背景下研究领导价值观具有现实意义,但他们的研究仅限于公司 CEO 个人的价值观,并未涉及作为管理团队的领导层价值观对企业员工及企业运作管理的影响。在中国企业越来越强调建立健全现代企业管理制度和治理结构的形势下,本研究认为仅强调最高领导者个人的驱动力显

然不完整。在完善的治理机制下,个人意愿要素难于实现不受干扰地发挥作用,而且完整的治理所形成的惯性本身会构成对企业CEO的领导替代^[21]。

本文研究TM T所有成员的价值观共享对团队过程特别是冲突过程和结果的影响。

2 研究模型

2.1 冲突及其性质

在组织背景中定义冲突,多用于描述组织成员对其他成员的敌对行为。COSER^[22]认为冲突是一种交互的行为,是对价值观、权势、地位或稀缺资源的争夺。双方的意图不仅在于实现自己的目标,还要打击乃至消灭对方。冲突对组织的影响是管理学研究者多年来一直关注的,就对冲突的研究历程而言,ROBBINS^[23]分为3个阶段:第一阶段,冲突是暴乱、非理性、破坏的代名词,人们包括研究者都认为冲突是功能失调的结果,是有害的、应该避免的;第二阶段,在20世纪40~70年代冲突被认同是不可避免的,既然不可避免,则应当按照人际关系一般现象接纳之并合理化;第三阶段,研究者和实践管理者认识到对冲突不仅是简单接纳的问题,冲突本身也可以是建设性的,这一观点鼓励管理者保持一定水平的冲突,以使组织保持生命力。

AMASON等^[10,11]把TM T中的冲突分为认知冲突和情绪冲突:认知冲突是功能性的,起因于团队成员对任务的目标及完成方法的认知不一致,以及与工作有关的意见分歧,是团队成员对决策内容的不同意见,包括在观点、思想、看法上的不同知觉;情绪冲突是一种功能性紊乱,起因于个体与个体之间的怀疑或者不适应,也就是指由个性差异或人际关系方面的摩擦、工作中的误解以及挫折等私人不满引发的不协调,是一种人际间的不融合。AMASON等^[24]的研究认为,认知冲突往往引起TM T成员之间的分歧,并由此激发情绪冲突,这表明认知冲突和情绪冲突往往是同时出现在团队中的。

另一有影响的关于冲突性质的研究是由JEHN^[25,26]主导的,他将冲突分为任务型冲突和关系型冲突。这一分类与AMASON的观点类似,任务型冲突与认知冲突相似,而关系型冲突与情绪冲突相关。JEHN的分类似乎更合理,因为“关系”比“情绪”更加具体,而且情绪冲突有可能并不是因为冲突双方共同的因素所导致——个人单方的情绪波动也会导致冲突^[23],所以本研究采用JEHN的分类,研究任务型冲突

和关系型冲突的形成原因和导致的结果。

2.2 TM T冲突的结果与起因

在企业组织中,TM T成员间冲突可能同时存在建设性和破坏性影响。冲突能刺激兴趣和好奇心,冲突本身就是人们探究和评估自己过程的一部分,在面临不同的观念时,能激发自己思考,产生更好的想法。HOFFMAN等^[27]发现由不同兴趣组成的小组比同质性更高的小组表现出更好的解决问题的能力。但当组织对冲突处理不当时,或者冲突的产生原因及冲突本身的性质有危害时,冲突对组织的影响将是消极的,具体表现有:精神压力影响健康;资源的浪费;绩效和工作满意度的下降。

BERNARD^[28]认为,冲突的产生是因为双方在社会关系焦点上的不一致所导致,他提出了外显冲突和潜在冲突的差别。如果单研究冲突导致的后果,很容易忽略造成冲突的根源,但根源本身可能就决定了冲突的发展与可能的后果,也就是说很多冲突是以隐性的方式存在很久以后,才有外显的行为,而此类冲突往往发展为危机。EISENHARDT等^[29]认为冲突源自个体之间的差异,如目标、价值观、动机、意念上的差别。现有的实证研究,出于对研究资料可获取的便利考虑,往往简单地回归到成员人口统计学变量的考察,如JEHN^[26]研究了团队成员人口统计变量的不一致性对团队生产率和冲突之间关系。结果发现人口统计变量的不一致(性别、年龄、民族)增加了关系型冲突,而认知水平(指“受教育水平”)的不一致增加了任务型冲突。

2.3 TM T价值观共享及其对冲突的影响

以往研究刻意回避对造成冲突的认知因素的实证考察,为研究冲突管理这一传统问题留下了契机。鉴于价值观在领导过程中的重要地位^[18],以及价值观对人的态度与行为的指导,本研究重点考察成员间价值观念互动对冲突和冲突管理的影响。出于对TM T团队运作的选择性进化的考虑,成员间在价值观念上的趋同具备重要研究价值。如前所述,在目前现有文献中,对TM T价值观共享的实证考察还是空白。

MEGLINO等^[30]发现,价值观可以作为认知结构的功能,他们认为价值观的结构可用于解释个体行为以及组织结果的差异。COLLINS等^[31]提出商业领域中的领导将价值观看作将企业成员在一起工作的黏合剂,如果没有了共同价值观,公司就会失去远景或目标。另外,由于价值观是个人关于事物和关系的重要性的判断标准,是关于人的导向型的认知,当双方价值导

向有所差异时, 便容易产生关于任务重要性的判断差异, 从而导致冲突, 影响团队绩效^[32]。所以有以下假设:

假设 1 TMT 成员间的价值观差异会导致冲突(包括任务型冲突和关系型冲突)。

另外, 结合JEHN^[25, 26]的发现, 本研究假设:

假设 2 TMT 成员间的价值观差异通过任务型冲突而对TMT 绩效发挥正向作用。

假设 3 TMT 成员间的价值观差异通过关系型冲突而对TMT 绩效发挥负向作用。

以上假设体现了本研究的理论考量, 即TMT 的价值观共享, 虽然是团队运作进化的自然选择, 其作用也不是一概而论, 而是有分化的趋势的。TMT 如何利用认知差异的积极作用而避免消极影响, 也是一个重要的实践问题。

2.4 环境因素对冲突过程的影响

构建高度仿真的企业管理理论, 不能忽视外部环境因素的影响作用。考察企业环境的影响, 以往研究主要关注企业所面临的竞争的激烈程度, 因为竞争所反映的利益及关系博弈传导到企业内部管理, 会改变看似稳定的企业内部要素之间的关联关系, 特别是领导关系^[33, 34]。如WALDMAN 等^[33]的研究表明, 在竞争激烈的企业环境中, 魅力型领导的积极效应更强, 而交易型领导未必。

激烈的竞争环境会产生高水平的不确定性, 组织必须做出快速的决定, 而且不可避免会遇到不确定性导致的各种失败。总体上, 组织成员在面临不确定环境时, 会更加对各种环境的威胁和支持比较敏感^[34], 而且, 当企业间竞争变得激烈时, 组织会滋生焦虑替代别的情感, 受控感通常会降低^[35]。任务型冲突, 在本质上是目标和任务指向的, 当威胁性、不确定的环境要求企业做出迅速决策时, 在目标和任务上的TMT 内部分歧, 往往会令决策时效性不足, 而损害绩效。关系型冲突, 在本质上是人际关系指向的, 在激烈竞争的环境下, 组织内TMT 成员的关系紧张无疑是为组织前景增添更高的不确定性。不仅TMT 成员可能会“从高兴、兴奋变得焦虑和失望, 甚至精神崩溃”^[35], 而且在威胁性环境中从高层寻求安全与希望的企图会破灭。所以, 本研究认为冲突会交互影响TMT 绩效, 总体上日趋激烈的竞争环境对企业内高层领导班子之间的冲突容忍度下降。本研究有以下假设:

假设 4 冲突与TMT 绩效之间的作用关系会受到企业所面临的竞争环境的影响。在竞争激烈的环境下, 任务型冲突与TMT 绩效之间

的正向关系被削弱, 而关系型冲突与TMT 绩效之间的负向关系被强化。

总结以上假设, 本研究的理论模型可表示如图 1 所示。

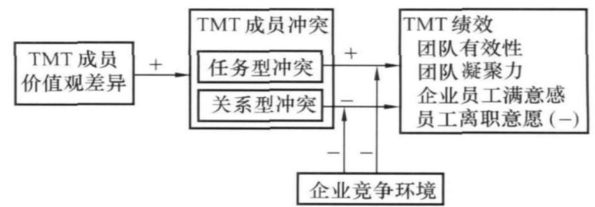


图 1 价值观一致性、冲突和TMT 绩效关系模型

3 研究方法及其过程

3.1 数据收集

本研究数据收集采用问卷调查的形式。问卷调查于 2006 年第一季度在全国电信行业中的 200 家企业进行, 这 200 家企业属于某大型国有电信运营企业的地市县级分公司。样本选取的原则是要求在相同行业内选取的企业具有可比性的, 这些企业有相对的经营自主权, 是独立经营核算的实体。这 200 家企业所在地覆盖全国 25 个省、自治区、直辖市, 避免了因样本选取不合理时产生的系统误差。调查信息通过多种途径向被调查的企业领导及其员工进行公布, 说明本次调查是一项学术性研究, 员工的个人信息会得到严格保密, 以消除被调查对象的疑虑, 并告知了问卷发放和回收的时间和办法。每个企业发放 1 份总经理问卷, 4 份高管问卷(包括副总经理、总工程师、总会计师和总经济师)及 8 份一般员工(随机选择)问卷, 总共发放问卷 2 600 份。共回收来自 144 家公司的 1 625 份问卷, 问卷总体回收率为 62.5%。进入分析前, 一些问卷数据基于以下 3 个原则被删除: 非缺省原则, 即问卷填写不可有太多的缺失(除敏感的财务数据外); 匹配原则, 数据分析将同时涉及 3 个层次(CEO、TMT、员工)的数据, 且来自这 3 个层次的数据需要匹配起来, 仅当一家公司同时有 CEO、高层管理团队成员、一般员工数据时, 这家公司的数据才可能进入最终的分析; 充足原则, 研究结果可靠的前提是数据须充足, 基于回收的情况, 最终被保留进入最后分析的条件是每一家公司至少有 2 名高管以及 3 名普通员工提供了有效反馈数据。基于以上 3 个原则, 对数据进行了删减, 最终进入统计分析过程的有效样本总量是 1 405(包括 CEO 问卷 118 份, TMT 成员问卷 426 份, 员工问卷 861 份), 占回收样本的 86.5%, 即最终有效反馈率

是54.0%。研究样本的描述性统计详见表1。

表1 样本描述信息

描述项目及取值	员工 N = 861	TM T 成员 N = 426	CEO/公司 N = 118
性别	男	53.7%	70.7%
	女	44.3%	27.2%
	缺失	2.0%	2.1%
年龄	均值(Mean)	29.3	36.4
	标准差(SD)	6.0	7.5
	最大值	72	60
	最小值	19	19
工作年限/年	< 2	37.6%	18.7%
	2~ 4	34.2%	32.5%
	5~ 7	19.2%	27.0%
	8~ 11	6.3%	13.9%
	12~ 17	1.1%	4.3%
	18	1.6%	3.6%
现职年限/年	< 2	—	31.9%
	2~ 4	—	46.2%
	5~ 7	—	15.2%
	8~ 11	—	5.0%
	12~ 17	—	1.2%
	18	—	0.5%
受教育水平	初中及以下	0.8%	0.5%
	高中	8.3%	3.8%
	大专	31.9%	19.1%
	本科	54.8%	54.2%
	研究生	4.2%	22.4%
	缺失	0.0%	0.0%
行业	电信服务	—	52.5%
	工程施工(含建筑)	—	28.0%
	制造业(含软件制造)	—	7.6%
	其他(含传统服务业)	—	7.6%
	缺失	—	4.3%
企业规模/人	20~ 50	—	10.2%
	51~ 100	—	19.5%
	101~ 500	—	44.9%
	> 500	—	22.0%
缺失	—	—	3.4%

3.2 研究测量

鉴于团队领导是TM T 团队运作的重要过程,本研究控制了团队领导(CEO)的智力能力与情绪能力,智力能力由2个自设问题项目组成,情绪能力则根据著名的WLEIS 情商问卷中最具有代表性的5个项目构成^[36],此5项目的量表Cronbach's α系数为0.88。CEO 智力能力与情绪能力数据由员工提供评价。

自变量“价值观一致性”通过间接方式获得,在CEO 问卷及TM T 成员问卷中,都设计了价值观的测量,该价值观测量工具采用的是在SCHWARTZ^[37]发布的已在超过40个国家得到验证的量表(原量表包含57个价值观项目——属于10个维度)。在问卷的设计中,由于本研究并不对价值观本身感兴趣,而且出于问卷长度的限制考虑,选用了20个代表性项目。项目的选取是根据作者对SCHWARTZ 原量表的预测试(pilot study)而决定的。限于篇幅,本研究不

做介绍。

通过不同来源的数据计算“一致性”,有不同的处理方法,如计算欧几里德距离、计算相关等。JAMES 等^[38]设计了统计指标 R_{wg} ,用以表征不同评分者对相同指标体系评价的一致性程度,KLEIN 等^[39]给出了统计判别标准,因而获得广泛认可。本研究以CEO 为基准,对每一家企业内TM T 所有成员在价值观条目上的得分吻合度(R_{wg})进行了计算,以此指标来表征价值观一致性。

冲突的测量是采用JEHN^[25]发展的测量工具,2类冲突分别由4个项目构成,因素分析的结果显示8个项目能有区别地(无明显跨因子项目)分配到2个因子,抽取出的2个因子对总方差的贡献合计达到了71.7%,说明此二维度在中国企业情景下能通过检验,此测量量表的测量性质良好。冲突数据由TM T 成员提供,为获得企业TM T 整体数据,在评价数据可汇集性(按照KLEIN 等^[39]对 R_{wg} 显著性的判别标准进行评估,92%的团队都满足“可汇集”标准)的基础上,对各成员报告的数据取平均。

企业环境的测量采用了著名的全球领导研究项目GLOBE(global leadership and organizational behavior effectiveness)中设计的项目。本研究要求企业CEO 回答“本企业在……方面竞争的激烈程度”,以5点Likert 量表施测,涉及5个方面的竞争:产品(服务)的质量和多样性;市场(宣传、广告、销售);产品价格;购货、进料;技术人才(工程师、会计、程序设计人员)。该量表的测量信度系数为0.73,达到了管理学研究的一般要求。

为避免同源偏差问题,本研究采用了一般员工汇报的数据作为最终结果变量(因变量),包括在员工心目中的该团队的有效性、团队团结,以及自评的工作满意度和离职倾向(测量工具分别来自文献[40~ 43])。这些均是管理研究中常用的结果性变量,在测量上已被证明有信度和效度。

3.3 数据分析

本研究在设计上是多层次的,将不同层次的要害纳入理论模型,有助于提升理论模型的实际贡献和仿真性,但另一方面也增加了分析验证的难度。涉及多层数据的分析,在统计方法上主要是难于实现跨层次变量之间影响关系的正确估计^[44],其中涉及由个体层次数据集成集体层次数据信息损失及概念变化的问题,还有误差分解机制的难度等^[45]。本研究结合常用

的阶层回归和多层线性模型(hierarchical linear modeling, HLM)进行分析:用层次回归检测在同一层次上的价值观一致性与团队冲突之间的关系。用HLM检测在不同层次上的冲突与员工反应之间的关系。HLM的优势在于,在研究个体/员工层次的问题时,这种分析方法能将被解释变量的变异分解在不同层次,并给出合理的解释与预测。

4 结果及其解释

阶层回归的结果列在表2中,价值观一致性对任务型冲突几乎没有解释力,但对关系型冲突的影响在0.10水平上显著,说明如果TMT成员间价值观一致,则关系型冲突发生的可能性降低。

HLM分析的结果列在表3~表6,分别对应

于多个结果性变量:团队有效性、团队凝聚力、自我工作满意感以及离职倾向。由于该统计工具未给出标准化回归系数,故将非标准化的回归系数及其估计误差均列在表中。

表2 阶层回归结果(因变量:冲突类型)

自变量	任务型冲突		关系型冲突	
	模型1	模型2	模型3	模型4
CEO 年龄	- 0.04	- 0.04	- 0.07	- 0.07
CEO 性别	- 0.11	- 0.12	- 0.07	- 0.07
CEO 受教育程度	0.04	0.05	- 0.02	0.01
CEO 职务年龄	- 0.02	- 0.02	0.02	0.04
领导智力能力	- 0.17	- 0.17	- 0.14	- 0.13
领导情绪能力	0.13	0.14	0.02	0.05
价值观一致性	—	- 0.09	—	- 0.19 [‡]
R ²	0.03	0.04	0.03	0.06
R ² Adjusted	0.00	0.00	0.00	0.00
ΔR ²	0.03	0.01	0.03	0.03 [‡]
ΔF	0.65	0.80	0.48	3.78

注: ‡ p < 0.10 (下同)

表3 HLM 分析结果(因变量:团队有效性)

变量	解释变量	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
个体层回归截距		4.13(0.05)**	4.13(0.05)**	4.13(0.05)**	4.13(0.05)**	4.13(0.05)**
个体层控制变量	工作选择机会		- 0.07(0.03)**	- 0.07(0.03)**	- 0.07(0.03)**	- 0.07(0.03)**
	领导智力能力		0.27(0.05)**	0.27(0.05)**	0.27(0.05)**	0.27(0.05)**
	领导情绪能力		0.22(0.07)**	0.22(0.07)**	0.22(0.07)**	0.22(0.07)**
企业层控制变量	CEO 年龄		0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
	CEO 性别			- 0.09(0.13)	- 0.11(0.13)	- 0.02(0.16)
	CEO 受教育程度			0.05(0.08)	0.04(0.08)	0.03(0.07)
	CEO 职务年龄			- 0.05(0.06)	- 0.06(0.05)	- 0.05(0.06)
自变量及调节变量	价值观一致性				0.77(0.67)	0.84(0.67)
	任务冲突				- 0.05(0.06)	- 0.08(0.07)
	关系冲突				- 0.15(0.06)*	- 0.13(0.06)*
	公司环境				0.03(0.07)	0.03(0.07)
交互变量	价值观 × 公司环境					- 0.03(0.08)
	任务冲突 × 公司环境					- 0.07(0.06)
	关系冲突 × 公司环境					- 0.11(0.05)*
个体层残差(δ)		0.60	0.43	0.43	0.43	0.43
企业层残差(τ)		0.24	0.26	0.26	0.23	0.20
χ ² (df)		452.30(117)	629.45(117)	618.30(113)	574.44(109)	530.37(106)

* p < 0.05, ** p < 0.01; 括号内数值为估计标准误差(下同)

表4 HLM 分析结果(因变量:团队凝聚力)

变量	解释变量	模型10	模型11	模型12	模型13	模型14
个体层回归截距		4.34(0.05)**	4.34(0.05)**	4.34(0.05)**	4.34(0.05)**	4.34(0.05)**
个体层控制变量	工作选择机会		0.01(0.04)	0.01(0.04)	0.01(0.04)	0.01(0.04)
	领导智力能力		0.16(0.07)*	0.16(0.07)*	0.16(0.07)*	0.16(0.07)*
	领导情绪能力		0.20(0.09)*	0.20(0.09)*	0.20(0.09)*	0.20(0.09)*
企业层控制变量	CEO 年龄			0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
	CEO 性别			- 0.22(0.20)	- 0.18(0.18)	- 0.05(0.18)
	CEO 受教育程度			- 0.08(0.08)	- 0.11(0.08)	- 0.13(0.08)
	CEO 职务年龄			- 0.08(0.05)	- 0.08(0.05)	- 0.08(0.05)
自变量及调节变量	价值观一致性				1.34(0.63)*	1.30(0.64)*
	任务冲突				0.09(0.07)	0.05(0.07)
	关系冲突				0.05(0.06)	0.08(0.06)
	公司环境				- 0.01(0.08)	- 0.02(0.08)
交互变量	价值观 × 公司环境					0.06(0.07)
	任务冲突 × 公司环境					- 0.08(0.05)
	关系冲突 × 公司环境					0.06(0.08)
个体层残差(δ)		0.99	0.90	0.90	0.90	0.90
企业层残差(τ)		0.21	0.23	0.23	0.22	0.22
χ ² (df)		301.08(117)	331.47(117)	320.28(113)	300.42(109)	295.70(106)

表5 HLM 分析结果(因变量:自我工作满意感)

变量	解释变量	模型15	模型16	模型17	模型18	模型19
个体层回归截距		4.22(0.06)**	4.22(0.06)**	4.22(0.06)**	4.22(0.05)**	4.22(0.05)**
个体层控制变量	工作选择机会		0.04(0.05)	0.04(0.05)	0.04(0.05)	0.04(0.05)
	领导智力能力		0.30(0.06)**	0.30(0.06)**	0.30(0.06)**	0.30(0.06)**
	领导情绪能力		0.30(0.07)**	0.30(0.07)**	0.30(0.07)**	0.30(0.07)**
企业层控制变量	CEO 年龄			0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
	CEO 性别			-0.08(0.16)	-0.07(0.16)	0.01(0.19)
	CEO 受教育程度			-0.09(0.09)	-0.11(0.08)	-0.13(0.08)
	CEO 职务年龄			-0.08(0.05)	-0.09(0.05) [†]	-0.09(0.04)*
自变量及调节变量	价值观一致性				1.68(0.72)*	1.56(0.72)*
	任务冲突				0.01(0.07)	-0.01(0.08)
	关系冲突				0.04(0.06)	0.05(0.07)
	公司环境				-0.02(0.06)	-0.03(0.06)
交互变量	价值观 × 公司环境					0.09(0.07)
	任务冲突 × 公司环境					-0.03(0.06)
	关系冲突 × 公司环境					0.03(0.09)
个体层残差(δ)		1.24	0.99	0.99	0.99	0.99
企业层残差(τ)		0.19	0.23	0.23	0.22	0.22
χ²(df)		247.89(117)	331.66(117)	304.88(113)	286.48(109)	281.07(106)

表6 HLM 分析结果(因变量:离职倾向)

变量	解释变量	模型20	模型21	模型22	模型23	模型24
个体层回归截距		2.59(0.06)**	2.59(0.06)**	2.59(0.06)**	2.59(0.06)**	2.59(0.06)**
个体层控制变量	工作选择机会		0.12(0.03)**	0.12(0.03)**	0.12(0.03)**	0.12(0.03)**
	领导智力能力		-0.22(0.06)**	-0.22(0.06)**	-0.22(0.06)**	-0.22(0.06)**
	领导情绪能力		-0.31(0.06)**	-0.31(0.06)**	-0.31(0.06)**	-0.31(0.06)**
企业层控制变量	CEO 年龄			-0.02(0.01)*	-0.02(0.01) [†]	-0.02(0.01) [†]
	CEO 性别			-0.10(0.18)	-0.05(0.24)	-0.20(0.23)
	CEO 受教育程度			0.06(0.09)	0.08(0.07)	0.11(0.08)
	CEO 职务年龄			0.04(0.06)	0.05(0.06)	0.06(0.06)
自变量及调节变量	价值观一致性				-1.20(0.68) [†]	-1.26(0.63)*
	任务冲突				0.09(0.07)	0.10(0.08)
	关系冲突				0.13(0.07) [†]	0.09(0.07)
	公司环境				-0.02(0.07)	-0.02(0.07)
交互变量	价值观 × 公司环境					-0.03(0.06)
	任务冲突 × 公司环境					0.10(0.07)
	关系冲突 × 公司环境					0.11(0.06) [†]
个体层残差(δ)		0.91	0.70	0.70	0.70	0.70
企业层残差(τ)		0.28	0.31	0.31	0.27	0.26
χ²(df)		371.29(117)	487.36(117)	470.54(113)	426.40(109)	401.52(106)

由于结果变量由员工提供,利用HLM 进行分析时,也控制了该员工其他工作选择机会(该变量由2个项目组成,分别为“除这份工作外,我还有很多其他的工作可选择”;“我可以不费气力地找到另一份和现在差不多甚至更好的工作”)。结果显示,个人的其他工作选择机会与离职倾向之间的关系很强(模型21: $\beta = 0.12, p < 0.01$),印证了以往研究中的发现。员工汇报的领导智力能力与情绪能力对各结果变量的影响都较大,但相对而言,领导智力能力与团队运作有效性之间的关系更强,而情绪能力与团队凝聚力之间的关联则更紧密。TM T 价值观一致性程度高,则员工会感觉满意(模型18: $\beta = 1.68, p < 0.05$),离职意愿低(模型23: $\beta = -1.20, p < 0.10$),也会认为TM T 凝聚力好(模型13: $\beta = 1.34, p < 0.05$)。关系型冲突对员

工认为的团队有效性(模型8: $\beta = -0.15, p < 0.05$)和离职倾向(模型23: $\beta = 0.13, p < 0.10$)分别存在负向和正向影响作用,另外企业竞争环境对以上两关系存在调节效应(模型9: $\beta = 0.11, p < 0.10$;模型24: $\beta = -0.11, p < 0.10$)。

图2和图3给出了企业竞争环境调节效应的影响模式。

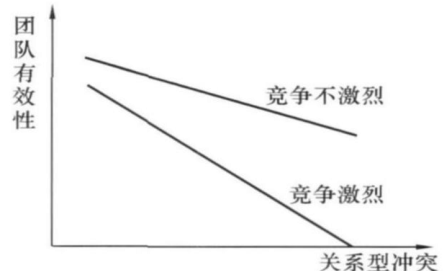


图2 企业竞争环境对关系冲突——团队有效性关系的调节影响模式

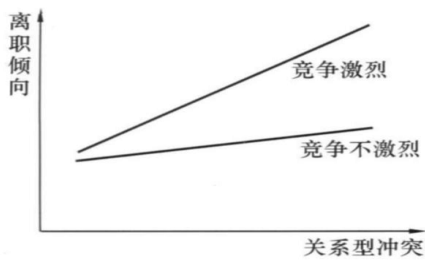


图3 企业竞争环境对关系冲突
——员工离职倾向关系的调节影响模式

5 讨论与结论

本研究力图超越以往TMT研究过分专注于团队构成和个人特质的倾向，因为人口统计学特征本身并没有被改变的可能性，专注于团队构成，仅能为组建团队提供简单参考依据，但无助于解释团队运作过程。而对认知、情绪等相对有弹性的变量的研究则更能提高对TMT实施决策和管理的认识，并提供给管理者有积极意义的启示，毕竟在情绪、价值观管理、心智模式等方面的努力更加具有挑战性。

通过对价值观一致性的作用检测，本研究发现了价值观共享对关系型冲突的负向影响关系，即TMT成员价值观共享有助于减少关系型冲突的发生，既而影响该团队的运作有效性以及员工的离职倾向。另外，在TMT成员价值观一致的情况下，员工会感受到该TMT凝聚力强，员工自身也感到工作满意。以上关于TMT成员价值观共享的发现虽在影响模式上稍有差别，但均一致表明：TMT须在价值观方面同质化以获得较好的团队绩效，如果异质，至少会导致成员间产生关系型冲突，而关系型冲突对最终绩效有破坏性影响。

关于任务型冲突，本研究既没有找到以往研究中所发现的正面效应，也没有发现该因素存在负面效应。这至少说明TMT保持一定水平的任务型冲突，并不构成对管理绩效的负面影响。另外，由于本研究也调查了这些企业的实际财务绩效，将任务型冲突与企业财务绩效指标进行关联，发现相关系数为-0.09（不显著），所以本研究基本认为TMT成员间任务型冲突对企业最终绩效无明显影响。至于任务型冲突对成员的认知以及团队决策水平是否有影响，需要进一步地研究确认。由图2和图3所示的企业环境的调节效应影响模式可以判断，当企业面临激烈的竞争环境时，如果高层领导班子还存在关系型冲突，则该冲突的破坏性更强，如导致员工对该团队的有效性失去信心，离职率明

显上升等。反之，企业环境四平八稳时，企业内TMT成员间关系紧张，虽不是一个高效组织所需要的，但其所造成的影响不至于极端恶劣。

5.1 管理启示

总结以上发现，至少能提供以下管理启示：

(1) 价值观是人关于事物和关系等的重要性和是非标准的判断，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。虽然价值观共享可能在长期的团队运作过程中逐步同质化，但在组建领导班子之初就将成员价值取向作为重要的考察指标，会使得团队运作从一开始就有效率，取得好的经营绩效。

(2) 对于一个企业而言，领导团队成员间关系紧张，会被员工认为“不务正业”而损害绩效，TMT成员之间须加强沟通，尽可能避免与其他成员之间造成关系紧张，即便有关系问题，也应避免在员工面前凸现。

(3) 企业面临外界竞争压力时，高层之间分裂的关系会导致对企业造成毁灭性打击，作为企业高管，应当认识到“攘外必先安内”的道理，没有领导班子成员的齐心协力，就不可能有企业在艰难环境中的生存可能性。企业的最高领导人要将班子成员紧紧团结在共同目标之下，减少不必要的内耗，而将精力集中于解决好企业生存的根本问题。

5.2 研究局限性及未来研究方向

本研究的一个明显局限是价值观、冲突以及最终结果变量的测量，虽然采用了不同的数据来源，但属于横截面数据，因而难以从操作意义上确认这些关键变量之间的相互因果关系。但由于本研究最重要的发现是冲突与企业竞争环境之间的交互影响作用，而这些效应的确认无需变量间严密的因果逻辑判断，所以“横截面数据”问题的影响并不很大。

另一个局限是研究中价值观一致性是一综合判断，而价值观是分多个维度的，如成就、博爱、传统、自主、安全等都是价值观的重要维度。本研究并没有分离具体的价值观导向进行专门研究，但给出的判断是：不同导向上的价值观一致性的影响会有所不同。TMT成员为办好一个企业而结成一个经营团体，如“成就导向”方面的价值观一致可能会对团队绩效的影响大，而在“传统”方面的价值观是否吻合就不一定会有实质的影响。今后的研究需作更细化的探测。

另外价值观一致性计算(或测量)的方式可能值得今后的研究进一步确认。从表2给出的结果看,价值观一致性对于2类冲突的解释力度均很小。如前文所述,价值观一致性计算的方式较多,不同的方式可能导致得到的结果稍有不同。另外,由于价值观测量是针对企业TM T成员的,所以可能需要用精简的方式来测量,如由TM T成员判断整体上的一致性程度,3~5个测量项目即可。

本研究将员工的态度(如工作满意度、离职意愿)作为结果变量考虑,经典的组织行为学研究中,考察对这些变量的影响时,来自个体的解释变量是不容忽视的,但在本文中采用多层次性模型分析数据时,对员工个体层次的变量控制是欠缺的,这形成了本研究的一个重要缺陷。另外,在中国社会背景中研究TM T运作及其绩效,企业层面的变量如企业性质、成立时间、所在地域等也是需要重点考虑的控制变量。

本研究将企业环境作为调节变量进行研究,仅将企业环境作为辅助要素来理解企业内过程,但如果在建模上将环境因素作为冲突的前因变量来考虑,则会引发其他非常有意义的研究问题,如“对TM T冲突的影响,环境因素亦或价值观共享发挥决定作用?”等,这些需要更多具有严谨设计的研究来侦测,以获得对TM T冲突现象和冲突管理的深入认识。

致谢 论文形成过程中得到了多位学者包括北京师范大学的张继明博士、中山大学方海鹰博士的帮助,在此一并表示感谢。

参 考 文 献

- [1] BARNEY J B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120
- [2] PFEFFER J. Competitive Advantage through People [J]. *California Management Review*, 1994, 36(4): 9-28
- [3] PORTER M E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [M]. New York: Free Press, 1980
- [4] 孙海法, 伍晓奕. 企业高层管理团队研究的进展[J]. *管理科学学报*, 2003, 6(4): 82-89
- [5] 朱红军. 我国上市公司高管人员更换的现状分析[J]. *管理世界*, 2002(5): 126-131
- [6] HAMBRIK D C, MASON P A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 207-224
- [7] FINKELSTEIN S, HAMBRICK D C. Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organization [M]. Minneapolis: West Publishing, 1996
- [8] ENSLEY M D, PEARSON A W, PEARCE C L. Shared Leadership, Top Management Team Process and New Venture Performance: A Theoretical Model and Research Agenda [J]. *Human Resource Management Review*, 2003, 13(2): 329-346
- [9] ZACCARO S J, KL MOSKI R. The Interface of Leadership and Team Processes [J]. *Group and Organization Management*, 2002, 27(1): 4-13
- [10] 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): 123-147
- [11] AMASON A C, SCHWEIGER D M. Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance [J]. *International Journal of Conflict Management*, 1994, 5(7): 239-253
- [12] JEHN K A. Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intra-group Conflict [J]. *International Journal of Conflict Management*, 1994, 5(3): 223-228
- [13] PELLE L H. Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory [J]. *Organization Science*, 1996, 7(6): 615-631
- [14] TJO SVOLD D. The Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges [J]. *Applied Psychology: An International Review*, 1998, 47(3): 285-313
- [15] TJO SVOLD D, SUN H. Effects of Influence Tactics and Social Contexts: An Experiment on Relationships in China [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(3): 239-258
- [16] SMITH K G, SMITH K A, OLIAN J D, et al. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39(3): 412-438
- [17] WIERSEMA M F, BANTEL K A. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(1): 91-121
- [18] POSNER B, RANDOLPH W, SCHMIDT W. Managerial Values across Functions: A Source of Organizational Problems [J]. *Group and Organization Studies*, 1987, 12(4): 373-385
- [19] 吴维库, 刘军, 张玲, 等. 以价值观为本的领导行为与团队有效性在中国的实证研究[J]. *管理世界*, 2002

- (8): 97-104
- [20] 刘军, 吴维库, 刘益. 我国企业领导价值观传递模式研究[J]. 管理工程学报, 2006, 20(4): 1-8
- [21] JERM IER J M, KERR S. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement - Contextual Recollections and Current Observations [J]. Leadership Quarterly, 1997, 8(2): 95-101
- [22] COSER L A. The Functions of Social Conflict [M]. New York: Free Press, 1956
- [23] ROBB NS W G. Landscapes of Conflict: The Oregon Story, 1940-2000 [M]. Seattle: University of Washington Press, 2004
- [24] AMA SON A C, SAPIENZA H J. The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict [J]. Journal of Management, 1997, 23(4): 495-516
- [25] JEHN K A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict [J]. Administrative Science Quarterly, 1995, 40(2): 256-282
- [26] JEHN K A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups [J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42(3): 530-557.
- [27] HOFFMAN L R, MA IER N R F. Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups [J]. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1961, 62(2): 401-407.
- [28] BERNARD W P. Witness to the End: Cold War Revelations, 1956-1969 [M]. Lanham: University Press of America, 2000
- [29] EISENHARDT K M, KAHWAJY J L, BOURGEOIS L J. Conflict and Choice: How Top Management Teams Disagree [C]//HAMBROCK D C, NADLER D A, TUSHMAN M L. Navigating Change: How CEOs, Top Teams, and Boards Steer Transformation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998: 141-169
- [30] MEGL NO BM, RAVL N E C. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research [J]. Journal of Management, 1998, 24(3): 351-390
- [31] COLL NS J C, PORRAS J I. Building Your Company's Vision [J]. Harvard Business Review, 1996, 74(5): 65-74
- [32] 刘学. “空降兵”与原管理团队的冲突及对企业绩效的影响[J]. 管理世界, 2003(6): 105-113
- [33] WALDMAN D, RAMIREZ G, HOUSE R J, et al. Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(1): 134-143
- [34] 刘军, 富萍萍, 吴维库. 企业环境、领导行为、领导绩效互动影响分析[J]. 管理科学学报, 2005, 8(5): 61-68
- [35] BRASHERS D E. Communication and Uncertainty Management [J]. Journal of Communication, 2001, 51(3): 477-497.
- [36] WONG C S, LAW K S. The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: A Exploratory Study [J]. Leadership Quarterly, 2002, 13(2): 243-274
- [37] SCHWARTZ S H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries [J]. Advances in Experimental Social Psychology, 1992, 25: 1-65
- [38] JAMES L R, DEMAREE R G, WOLF G. Estimating Within-group Interrater Reliability with and without Response Bias [J]. Journal of Applied Psychology, 1984, 69(1): 85-98
- [39] KLEIN K J, CONN A B, SMITH D B, et al. Is Everyone in Agreement? An Exploration of Within-group Agreement in Employee Perceptions of the Work Environment [J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(1): 3-16
- [40] JEHN K A, NORTHCRAFT G B, NEALE M A. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups [J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(4): 741-763
- [41] WEBBER S S, DONAHUE L M. Impact of Highly and Less Job-related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis [J]. Journal of Management, 2001, 27(2): 141-162
- [42] WANOUS J P, REICHERS A E, HUDY M J. Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-item Measures? [J]. Journal of Applied Psychology, 1997, 82(2): 247-252
- [43] MOWDAY R T. View Turnover from the Perspective of Those Who Remain: The Relationship of Job Attitudes to Attributions of the Causes of Turnover [J]. Journal of Applied Psychology, 1981, 66(1): 120-123
- [44] ROUSSEAU D M. Issues of Level in Organizational Research: Multi-level and Cross-level Perspectives [J]. Research in Organizational Behavior, 1985, 7: 1-37.
- [45] JAMES L R. Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement [J]. Journal of Applied Psychology, 1982, 67(2): 219-229

(编辑 张光辉)

通讯作者: 刘军(1974~), 男, 湖北荆门人。中国人民大学(北京 100872)商学院讲师、博士。研究方向为领导学、心理契约、管理研究方法等。