

创新决策过程中团队领导的控制模型研究^{*****}

□刘 萍 井润田 [电子科技大学 成都 610054]

[摘 要] 本文旨在建立一个有利于创新决策的领导控制模型。首先简要介绍了高层管理团队、团队领导和创新决策的相关概念,然后在社会心理学关于群体决策及领导行为的研究基础上提出了这一模型,并对模型进行了详细的解释。最后就实际工作中的难点提出了我们今后研究的方向。

[关键词] 高层管理团队; 团队领导; 创新决策; 控制模型

[中图分类号]F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1008-8105(2006)05-0034-04

引言

企业所处的环境是不断变化的,企业只有通过不断创新来适应动态环境,创新是企业建立竞争优势的关键,同时也是巩固企业战略地位的有效途径。

现实中,基于战略层次的创新决策往往是由高层管理团队(Top Management Team, TMT)作出的,它是企业战略决策和经营决策的核心层。由于创新决策对企业的生死存亡有着至关重要的意义,所以 TMT 在创新决策过程中是非常慎重的。

通常,影响团队决策质量的因素很多,本文主要是从心理学角度进行分析。我们知道无论什么团队,都是由一定数量的人为了共同的目标在一起工作的,由于有人,就意味着团队工作中包含着心理因素,而且这种因素在工作过程中发挥着重要作用,加之 TMT 成员在组织中还有其他的工作任务,每个人背后都有自己领导的部门,除了组织共同目标之外,往往还有各自的目标分歧,因此从心理学角度研究决策过程非常有必要。

作为 TMT 的领导,应该如何识别和把握影响团队成员行为的心理因素呢?在决策过程中领导又应该如何引导和控制呢?通过对心理因素的研究和挖掘,本文提出了一个有利于团队创新决策的领导控制

模型,并对模型进行了详细的解释。我们认为:在决策的各阶段最有效的团队领导行为应该是随着决策环境和决策任务的不同而权变的。

一、基本概念

(一)高层管理团队及团队领导

首先我们应该对 TMT 进行界定。由于研究目的的不同,各研究者对 TMT 界定的范围也不尽相同。本文采用以下定义,所谓 TMT 是指:企业高层经理的相关小群体,包括 CEO、总经理、副总经理以及直接向他们汇报的部门高级经理^[1];团队来自企业最高层,属于企业的战略制定层与执行层,负责整个企业的组织与协调,对企业经营管理拥有很大的决策权与控制权^[2]。

团队领导是反映组织目标设置方式,以及发展组织、领导团队和组织文化的一种能力,体现 TMT 核心人物的重要性^[3]。TMT 领导至关重要,他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^[4]。

(二)创新及创新决策

最早提出“创新理论(Innovation Theory)”的是美籍经济学家约瑟夫·熊彼特,他在 1912 年出版的《经济发展理论》中提出了以技术创新为基础的经济创新

• [收稿日期] 2006-01-08

•• [基金项目] 本文研究受国家自然科学基金项目(70372032)和电子科技大学“中青年学术带头人培养计划”资助

••• [作者简介] 刘萍(1980—)女,电子科技大学管理学院硕士研究生;井润田(1971—)男,电子科技大学管理学院副院长,教授,博士生导师。

理论。

他指出创新是企业家对生产要素的新的组合。同时他还认为,创新是一个经济范畴,而非技术范畴,他不是科学技术上的发明创造,而是指把已经发明的科学技术引入企业之中,形成一种新的生产能力^[5]。

在他之后,创新理论的研究有了很大发展,从创新的类型来看也不仅仅局限于技术创新一种,而是可以将其分为:管理创新、技术创新、制度创新等等。

本文采用如下定义,因为它符合本文的研究角度,将创新界定为一个过程。创新是指企业作为创新主体对整个过程中涉及的创新目标、创新方案选择、控制措施、创新方案评价选优、方案落实及监控的过程^[6]。

而创新决策主要是指创新的前期阶段,即创新目标和创新方案的选择这一过程。虽然不能说创新完全是一个决策的过程,但是它必然是以决策为主要组成部分的过程。因此,创新的效率直接受到创新决策的质量的影响。

与一般的决策相比,创新决策具有以下特点:

第一,非常规性:由于科学研究的探索性和市场需求的多变性,创新过程也是多样的,在目标选择、方案设计、计划制定、投资安排等环节上都没有固定的模式可循。因此创新决策基本上是非程式化决策。

第二,风险性:创新的高风险决定了创新决策的高风险,决策的失误将是最大的失误。

第三,不确定性:技术探索和市场变化会带来预测的不准。由此,即便是正确的决策,在实施过程中也会出现同设计方案之间的差异。因此,创新决策要有较好的灵活性与适应性,以备根据不确定因素作出必要的修正和调整^[7]。

根据创新程度的不同,创新可以分为:

第一,突破性创新:这种类型的创新往往可以产生一个新的产业,而让其他相关产业灭亡。

第二,渐进性创新:就是在原有基础上小规模改进,使产品或服务继续适应变化了的市场环境^[8]。

创新程度越高则创新决策的三个特征越明显,即:非常规性越高,风险性越高和不确定性越高,那么就越需要利用团队智慧和经验进行决策,这个时候团队决策是否能发挥出大于个人决策的优势,很大程度上取决于团队领导的行为。

二、团队领导的决策控制模型

(一) 模型的提出

企业高层管理团队的创新决策过程中团队面临的一些决策任务非常复杂,整个决策过程信息量很大,且一般持续时间较长。Bales 和 Strodtbeck 在 1996 年发现,决策过程一般要分为五个阶段:定向阶段、评价阶段、控制阶段、紧张局势的管理阶段和综合平衡阶段^[9]。每个阶段都有不同的决策任务和决策环境,团队领导的控制程度和控制方法也会随之而改变。

本文以 Bales 和 Strodtbeck 提出的五个阶段为理论基础提出了一个有利于创新决策的领导控制模型(见图 1),采用图形的方式优势在于可以形象地表现出决策过程中团队领导和成员交互关系的变化,对于指导实践有更重要的意义,这也是本文的创新点。

下面先对模型进行描述:

图 1 反映的是在决策的五个阶段中,TMT 领导与成员之间主导性及参与度的对比关系。以五个阶段作为横坐标,依时间呈递进关系,以主导性和参与度的高低作为纵坐标。

白色部分为 TMT 成员的主导性和参与度,灰色部分为 TMT 领导的主导性和参与度。五个阶段都用虚线划分,表示之间并没有绝对的界限,各阶段之间的过渡是根据具体的情况由领导控制的。

图 1 中的折线表示的是成员领导对比关系的变化趋势,折线也是用虚线表示的,表明两者的工作不具有绝对的界限区分,相互之间是有关联的。

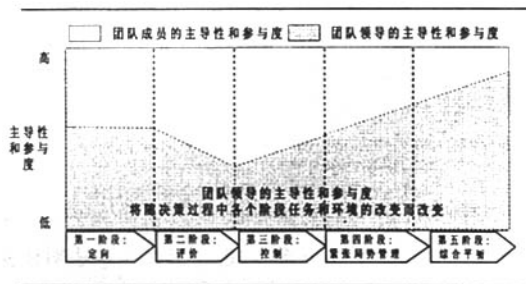


图 1 一个有利于创新决策的团队领导控制模型

(二) 分析模型

如何理解和具体运用该模型呢,我们有必要对模型进行解释:

第一阶段:定向阶段

这个阶段是难以结构化的,团队领导的态度在这一阶段也显得非常重要。高层管理团队确定创新决策方向之后,团队领导应该让每一位团队成员充分明白团队将就什么问题作出决策以及各位成员自己将在这一决策过程中扮演什么角色,与本次决策关系不大的部门领导不能认为可以不用了解决策任务。这

一点很重要,它是建立团队凝聚力、培养共同归属感的开始,它将影响着后几个阶段能否正常进行。

从图1中我们能看出:团队领导和团队成员的主导性和参与性都比较高。但需要指出两者的侧重点是不一样的,团队领导这个时候应该从宏观着眼,以企业的战略导向为基础,敏锐地识别对企业可能有利的创新信号,并将这一思想准确地传达给团队成员;而团队成员首先是认清决策任务,适应决策环境,向团队目标妥协,然后是围绕团队目标去获取自己需要的与此相关的信息量。

然而西蒙在1947年提出的有限理性(Bounded Rationality)理论认为:人由于生理和心理的限制,个体对信息的占有是有限的。而且在决策方向确定之后,用什么样的方法获取信息以及什么样的信息是本次决策所需要的都依个体差异而有所不同,这就造成后一阶段进行讨论时所使用的信息存在差异,也造成了一定程度上的决策风险。

团队领导在这一阶段的控制主要体现在:

第一,以企业战略为基础确定创新目标;

第二,确定合适的团队结构,这个结构应该是有利于创新决策的;

第三,由于高层管理团队是一个特殊的团队,其成员在组织中还领导着自己的部门,和自己下属的熟悉程度往往超过对TMT成员的了解程度,所以领导要帮助成员透彻理解创新目标,并使其适应团队的决策环境,不断增强我群意识;

第四,在收集处理信息过程中适时了解和调整,采用团队参与及分散行动结合的方式,防止人力、财力和时间的浪费。

第二阶段:评价阶段

从图1中我们清楚地发现:这一阶段的团队领导主导性和参与度明显下降了,但没有完全失去对团队的控制,这是因为这一阶段的任务是团队成员充分的表达自己的意见。创新的风险性、不确定性以及非结构化的特点让我们不能只听一家之言,而是要多听不同的声音。

而且个人信息是不完善的,只有通过团队的讨论才能达到信息互换的目的。这个时候团队领导要明白自己是最后作决策的人,不能在这一阶段过分充分的描述自己的意见。否则,由于领导的特殊地位和权利,他的言行将会改变其他成员的表现。

但不是说团队领导就可以任其自由讨论,就可以抽身了。而是要将控制点着重放在以下几个方面:

第一,首先根据情况选择合适的信息交换环境,

是面对面交流还是以计算机网络为中介,研究表明:不同的交流环境往往导致团队不同的风险取向,以计算机网络为沟通媒介往往比面对面的交流更能作出更极端的决策^[10];

第二,然后结合不同的决策任务特征,选择合适的沟通方式,是轮形还是Y形,轮形可以让成员充分表达自己的意见,但是时间使用过长,Y形时间使用少,但是信息的使用量也相应的少,决策质量低。

第三,另外在这一阶段团队领导要细心观察团队成员对创新目标的理解和态度,并分析产生这一态度的原因,做好记录在下一阶段使用。

第三阶段:控制阶段

经过前一阶段的初步讨论,团队领导对各成员的意见表述应该有一定了解,这一阶段要解决一个对称性的问题,即团队领导应该对成员意见有一个正确的理解,理解的准确度影响着创新决策的风险。通过图1我们看到:领导的主导性和参与度在逐步提高,但是仍然没有大于团队成员,也就是说这一阶段成员需要继续积极参与,并充分表述自己的意见。

实际决策中这可能是矛盾冲突最激烈的一个阶段,也可能没有明显的矛盾冲突,表面看来团体达成了一致意见。这些现象的产生有它的原因:

第一,创新决策的执行必将给一部分人带来利益而可能改变另一部分人原有的利益,从保护自身利益的角度出发,这一部分人必然会提出反对意见,这种行为多数情况下是与团队目标违背的,是一种感情行为而非理性行为,是不利于创新的。团队领导必须识别这一现象,分析反对意见是出于对团队的考虑还是自身利益的考虑。

第二,如果说过度激烈的矛盾冲突不利于创新,那么表面的一致对创新的危害可能更大。社会心理学的研究中有一种现象叫“群思(Group Think)”,I. Janis在1972年首次描述了这种现象,群思就是群体成员更关心保护群体的同一性及欢快气氛,而不是去寻求最理想的决策^[9]。这种现象在团队决策是经常发生,特别是团队中部分成员责任心不强,受到团队中强势力量的影响而放弃自己的群体责任感。这时团队领导的控制显得尤为重要,因为这种现象一旦发生就可能造成团队对创新计划的判断力不够以及难以对备选方案给予足够重视的危险,最终导致创新质量的下降,很可能给企业带来无法挽回的损失。

因此在这个阶段,团队领导的控制点在于:

第一,对评价过程中的非人格因素认真分析,继续引导团队成员积极思考,充分利用已有信息,进一

步充分表达意见;

第二,要对抗群思,按照 Laiken 和 Manz 的观点,领导可以培养一种所谓的团队思维。即要求团队不培养相似的认知战略,不采取仅仅偏爱某一种选择和备选方案的约束性决策方法,而是要设置一种积极、开放和主动的讨论基调和方法,合理诱导决策的产生,但不能急于求成;

第三,要让成员明白,为了获得最大的信息,我们必须进行群体讨论,信息的不完全交换常常导致低水平的讨论,产生低水平的决策。深刻认识到低水平决策的基础就是完全不客观、不现实的认知情景。

第四阶段:紧张局势管理阶段

从图 1 中我们看到团队领导的主导性和参与度在继续提高,并将逐渐控制大局。这一阶段是为下一阶段作一些铺垫性的工作。

第一,主要是化解冲突,平衡紧张气氛,强调整体利益,肯定每一位团队成员的作用,尤其是冲突激烈的团队成员在创新中的作用。

第二,要让团队成员明白,他们可以表达自己的意见,但是不可以将自己的意见强加给团队其他成员,也不可以要求团队领导按自己的意见行事,只要能充分表达自己的意见就是对团队负责的表现。

第五阶段:综合平衡阶段

这一阶段需要解决一致性问题,执行创新计划还是放弃创新计划? 经过前四个阶段的讨论,最后的决策权在团队领导,这是对领导决策能力和技巧的考验,不论是执行还是放弃都应该有合理的原因。如果是执行,就应该将团队的行动力统一到整体目标上来,不能因为在讨论过程中持反对意见而影响决策的执行。同时需要准备好承担风险,并将失败看作是体验性的学习和发展的机会,如果失败,责任由团队负责,不由个人承担。

在这个过程中,我们还可以合理利用群思的正面作用。创新的风险性往往很高,尤其是突破式创新。团队领导可以培养和建设一种勇于创新的团队文化,以此提升团队成员的个体创新意识,从而使团队整体的风险承受意识提高,在需要的时候可以团结一致作出高风险的决策。

三、总结

创新决策过程的管理是一个复杂的充满风险的过程。在本文中一直贯穿着权变领导理论的思想,整个决策控制过程都是在寻求团队领导与情景之间的

匹配,尤其是体现了 Fred E. Fielder 提出的领导-成员关系、任务结构和职位权利三个情景因素对团队决策控制过程的影响。通过模型的建立,生动地反映了决策过程中团队领导与成员之间的交互变化的趋势,各阶段的变化体现了不同的领导风格。我们认为单一的领导风格对于促进创新是不利的,如模型中显示,在创新决策过程中团队领导应该根据各阶段工作任务重点的不同改变领导风格。我们相信,最具有创新力的团队是领导根据情景的不同实施稳健控制的团队。此外,团队领导加强自身修养,不断学习也很重要,因为有时候创新决策的质量很大程度上取决于团队领导个人的能力和技巧。

当前,我国团队决策研究的倾向,一方面是重理论而忽视实际应用的研究;另一方面是实际决策工作中大量的问题又缺乏有效的理论解释和方法的指导。如何将理论方法和实际决策问题结合起来,应该是我们今后研究的重点。

参考文献

- [1] LI J, XIN K R, TSUI A, et al. Building effective international joint venture leadership teams in China [J]. Journal of world business, 1999, 34 (1): 52 - 68.
- [2] 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.
- [3] 焦长勇, 项保华. 企业高层管理团队特性及构建研究[J]. 自然辩证法通讯, 2003, 25(144): 57 - 62.
- [4] ZACCARO S J, KLIMOSKI R. The interface of leadership and team process [J]. Group & Organization Management, 2002, 27: 4 - 14.
- [5] 约瑟夫·熊彼特. 经济发展理论[M]. 何畏, 译. 北京: 商务印书馆, 1990.
- [6] 奈杰尔·金, 尼尔·安德森. 组织创新与变革[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [7] 李浩, 戴大双. 基于知识与决策权匹配的企业技术创新效率分析[J]. 大连理工大学(社会科学版), 2003, 24(3): 33 - 36.
- [8] TIDD J, BESSANT J, PAVITT K. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change [M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [9] 杨爱华. 群体决策的过程整合与风险分析[J]. 北京航空航天大学学报(社会科学版), 1999, 12(24): 33 - 37.
- [10] LEA M, SPEAR R. Computer - mediated communication, deindividuation and group decision - making [J]. International Journal of Man Machine Study, 1991, 34: 283 - 301.

(下转第 74 页)

将“看风景之人”、“看人之人”以及处于不同空间层次的风景融合在一起,人与人之间,人与风景之间,风景与风景之间都不可分割地形成了一个整体,相互联系,相互影响;看与被看的主体与客体的关系也不是绝对的,而是运动着,相互转化着的。所以,这就合而为一个大的宇宙系统,所有的意象都被包容进去了。类似的还有郭沫若的《凤凰涅槃》、《天狗》等作,同样是将宇宙视为一体的一元思维模式的具体表现。由此可见,徐志摩诗歌中所反映出来的一元思维模式,既是他的特色,也代表着新诗创作的一种普遍规律。它说明了本土文化之于异域文化的强大生命力。同时,它也证明了传统诗歌与新诗之间承续关系的切实存在。

参考文献

[1]华兹华斯.抒情歌谣集(序言)[A].曹葆华,译.刘若端.十九世纪英国诗人论诗[C].北京:人民文学出版社,1984.7.

[2]柯尔律治.诗的本质[A].刘若端,译.刘若端.十九世纪英国诗人论诗[C].北京:人民文学出版社,1984.110,108.

[3]雪莱.为诗辩护[A].缪灵珠,译.刘若端.十九世纪英国诗人论诗[C].北京:人民文学出版社,1984.119,121.

[4]艾布拉姆斯.镜与灯[M].郇稚牛,张照进,重庆生,译.北京:北京大学出版社,2004.64-71,139-140.

[5]叶维廉.中国诗学[M].北京:北京三联书店,1992.87-88.

[6]刘若愚.中国文学理论[M].杜国清,译.南京:江苏教育出版社,2006:45.

[7]徐志摩.徐志摩全集[M].香港:商务印书馆香港分馆,1983.25,353,137,23.

On the Traditional Chinese Monism in Xu Zhimo's Poems

HUANG Jian

(Zhejiang University Hangzhou 310028 China)

ZHONG Wei

(Guangdong Teachers College of Foreign Language and Arts Guangzhou 510507 China)

Abstract Xu Zhimo's poems are characterized by western Romanticism in the form, while traditional Chinese monism in thoughts. By analyzing Xu's poems, the paper intends to delineate this fact as to give the readers a better understanding of the ties between traditional Chinese poetry and new poetry.

Key Words Xu Zhimo; dualism; monism

(编辑 刘波)

(上接第37页)

The Research on Leader Control Model in the Process of Innovative Decision

LIU Ping JING Run-tian

(Univ. of Elec. Sci. & Tech. of China Chengdu 610054 China)

Abstract The article is devoted to establish a leader control model which is good at innovative decision. First, three concepts of top management team, group leader and innovative decision are briefly mentioned, then, based on the research about group decision and leader behavior of social psychology, we introduce the model and explain it further. At last, according to the difficulty in decision practice, the research direction to which we should pay more attention is presented.

Key Words top management team; team leader; innovative decision; control model

(编辑 薛晓东)

作者: [刘萍](#), [井润田](#), [LIU Ping](#), [JING Run-tian](#)
作者单位: [电子科技大学, 成都, 610054](#)
刊名: [电子科技大学学报 \(社会科学版\)](#)
英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)
年, 卷(期): 2006, 8(5)
被引用次数: 1次

参考文献(10条)

1. [LI J;XIN K R;TSUI A](#) [Building effective international joint venture leadership teams in China](#) 1999(01)
2. [孙海法;伍晓奕](#) [企业高层管理团队研究的进展](#)[期刊论文]-[管理科学学报](#) 2003(04)
3. [焦长勇;项保华](#) [企业高层管理团队特性及构建研究](#)[期刊论文]-[自然辩证法通讯](#) 2003(144)
4. [ZACCARO S J;KLIMOSKI R](#) [The interface of leadership and team process](#) 2002
5. [约瑟夫·熊彼特;何畏](#) [经济发展理论](#) 1990
6. [奈杰尔·金;尼尔·安德森](#) [组织创新与变革](#) 2002
7. [李浩;戴大双](#) [基于知识与决策权匹配的企业技术创新效率分析](#)[期刊论文]-[大连理工大学学报\(社会科学版\)](#) 2003(03)
8. [TIDD J;BESSANT J;PAVITT K](#) [Managing innovation:integrating technological,market and organizational change](#) 2002
9. [杨爱华](#) [群体决策的过程整合与风险分析](#) 1999(24)
10. [LEA M;SPEAR R](#) [Computer-mediated communication,deindividuation and group decision-making](#) 1991

本文读者也读过(10条)

1. [任峰.李垣](#) [决策主体、创新策略对技术创新影响的实证分析](#)[期刊论文]-[预测](#)2003, 22(3)
2. [李浩.戴大双](#) [企业技术创新决策中的智力角色分析](#)[期刊论文]-[中国软科学](#)2003(11)
3. [张长发](#) [新世纪企业家面临的几个紧迫课题](#)[期刊论文]-[天津工业大学学报](#)2002, 21(3)
4. [唐世纲](#) [中小企业营运战略新态势](#)[期刊论文]-[商场现代化](#)2007(16)
5. [郭颖梅](#) [“学习型”铸造领导力](#)[期刊论文]-[企业文明](#)2004(11)
6. [陈悦明.葛玉辉](#) [国有企业高层管理团队绩效的战略决策新视角研究展望](#)[期刊论文]-[工业技术经济](#)2007, 26(2)
7. [刘新民](#) [企业家理论研究的意义与分类综述](#)[期刊论文]-[青岛科技大学学报\(社会科学版\)](#) 2004, 20(1)
8. [李西垚.杨建君.李垣.Li Xiyao.Yang Jianjun.Li yuan](#) [我国企业领导权结构对技术创新决策的影响研究](#)[期刊论文]-[科技进步与对策](#)2008, 25(12)
9. [毕克新.赵林海.王博.Bi Kexin.Zhao Linhai.Wang Bo](#) [我国中小企业技术创新的决策机制](#)[期刊论文]-[决策借鉴](#) 2000, 13(4)
10. [李武](#) [二分群体决策中领导的影响](#)[期刊论文]-[管理工程学报](#)2005, 19(1)

引证文献(1条)

1. [李志.李慧.张庆林](#) [企业家创新决策能力现状的实证研究](#)[期刊论文]-[重庆大学学报 \(社会科学版\)](#) 2009(1)