

高管团队构建及其决策模式对民营企业绩效的影响

陈光明

(河海大学 商学院,江苏 南京 211121)

摘要:外部环境的复杂多变以及行业竞争的加剧,民营集团企业必须进行自我组织和管理提升,而提升的关键就在于高管团队角色的发挥。笔者选用两家民营集团企业,采用现场访谈和双案分析法进行对比,分析二者的高管团队构建过程、决策过程及其组织绩效。研究发现,企业打造高管团队的过程特点形成不同类型的高管团队,进而影响其决策过程以及决策方式,并最终影响决策绩效以及组织绩效。

关键词:高管团队;构建;决策模式

中图分类号:F273

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2013)05-0086-07

中国民营企业发展至今,面临着外部机遇的稍纵即逝和行业竞争的复杂多变,必须不断调整企业自身以适应外部环境的变化,才能得以生存与发展。民营企业的发展初期都是依靠创始人或CEO个人的“单打独斗”进行决策与管理,显然这已经不能满足民营企业进一步发展的需要,构建一支高效的高管团队是民营企业解决“拍脑袋定决策”并进一步提升组织绩效乃至集团转型的重要途径。

然而在构建高管团队以及让高管团队如何运用科学的决策模式以提升决策绩效的过程中,70%以上的成长性民营企业走入了“盲区”。这些民营企业从高管团队成员的招聘与选拔,到对团队成员的激励和评价,乃至决策方式和决策程序的设计上,都不尽人意,以至于迟迟不能形成真正意义上的高管团队,由此使许多高管团队难以胜任决策角色。只有5%左右的民营企业,在高管团队的构建以及决策方式的设计上迈出了成功的步伐^[1]。笔者选取两家具有代表性的民营集团企业,从其高管团队的构建、各自不同的决策方式,分析其决策绩效以及对组织绩效的影响,以便给变革转型中的民营集团企业提供借鉴;同时,我们也从企业实践一线为揭开“团队互动”对组织绩效影响这一“UET”黑箱进行尝试性探索^[2]。

一、文献回顾

20世纪80年代美国哥伦比亚大学Hambrick和Mason提出“高层梯队理论(Upper Echelons Theory)”以来,国内外学者纷纷对高层管理团队进行相关研究。国内外学者对高管团队研究主要集中在两个方面:一是基于高管团队特征即决策主体特征视角剖析高管团队成员特征的异质性如任期、专业背景、个性等特征异质性与团队绩效和组织绩效的关系;二是基于高管团队互动过程包括

收稿日期:2013-03-10

作者简介:陈光明(1963-),男,河南开封人,河海大学商学院博士研究生,河南财经政法大学工商管理学院副教授,硕士研究生导师,主要从事公司战略与经营研究。

组织权力结构、成员间的冲突和一致性、整体行为整合等因素研究其对决策绩效和组织绩效的影响。

因各国公司治理体制等方面具有差异性,学者们对高管团队定义也各不相同,如何界定高层管理团队成为学者首先探讨的命题。一般常见的定义为由副总裁级别以上的主管、公司董事会内任职的主管以及在公司董事会内任其他主管的成员组成。国内外学者在高管团队特征与组织绩效存在相关关系上达成一致见解,笔者也通过对两家集团性民营企业背景、高管团队特征及人员组成特征、CEO 素质以及高管团队构建进行比较分析发现,CEO 的素质、高管团队特征与高管团队的构建有着内在的必然联系,进一步指出 CEO 的素质、个性是高管团队构建的基础乃至先决条件,也直接决定公司变革转型成功与否。学者们先前一直对高管团队的特征与组织绩效的关系进行研究,而把高管团队内部运作作为一个“黑箱”,忽略团队的内部运作过程,直接对团队特征与组织绩效间的关系进行研究,然团队内部运作过程与团队效率、企业战略决策和绩效的相关性是显而易见的。由此兴起对高层管理团队运作过程的研究,其主要研究焦点是团队的异质性与团队内成员间的冲突、一致性、行为整合、权力结构等关系,以及团队运作过程与战略选择、团队绩效和企业绩效的关系。

通过以上综述,虽国内外学者从不同角度对高管团队进行研究,但是不难发现也存在着一定的不足与局限:首先,对高管团队研究大部分局限于主体特征等人口统计因素;其次,对高管团队在组织中的角色分工、权力结构的研究也不是很多,大多是从团队冲突、行为整合等因素来研究团队运作,很少从规则、程序、决策模式等角度对其运作过程进行研究;再者,对高管团队对其组织绩效的影响研究,只是从单一的高管团队特征对其组织绩效的影响,而很少从具体团队运作过程、决策过程对组织绩效的影响进行研究。因此本文拟采取双案例分析方法对高管团队具体的构建过程、决策过程及产生的组织绩效进行描述,并最终得出高管团队构建、决策与组织绩效之间的关系。

二、研究设计与分析

笔者选取河南省本土两家规模较大的民营企业,运用双案例分析方法。在收集两家企业大量文献资料的基础上,主要通过笔者前期参与两家企业具体的诊断、访谈等咨询案例过程中获得一手资料,并与两家企业中高层领导进行深度访谈,得以获悉

两家企业经营和管理背景、高管团队构建过程、决策过程的不同作为以及公司的绩效表现。

(一) 案例分析

两家企业均是集团性民营企业,涉及行业较多,在进行集团化管理的过程中,困难重重。在面对企业的人事战略、投资战略、业务发展战略等重大问题上,高层领导都感觉无从下手。他们都借力于智力机构进行咨询指导以解决企业转型过程中的方向、决策以及团队构建等问题。

A 企业是由国有企业股份改制后的阀门生产民营企业,在全国市场范围得到迅速发展,但从 2005 年实行“大包制”一直到 2010 年,整个企业处于管理失控状态:发展方向的判定、经营模式和管理模式的选择、人力管理都是企业面临的重大决策事宜。B 企业是一家以温泉养生和地产行业为主的民营集团企业,温泉板块内部管理水平亟待提升,地产行业易受外部政策环境影响,整个集团管控方式的选取以及发展方向的确是摆在公司决策人员面前的重大任务。两家企业都需要从高管团队构建、决策模式设计进而提升组织绩效着手。

1. 高管团队构建过程比较

高管团队的构建是与高端人才的选拔、培养与激励分不开的。高管团队的选拔机制和培养机制决定了高管团队的决策绩效。我们从高管团队成员的招聘、选拔与晋升、用人、激励、评价五个方面对 A、B 两家企业进行比较,试图揭示出高管团队的构建与企业绩效之间的关系(表 1)。

(1) 招聘与选拔。

A 企业从外部直接派驻了总经理、行政副总经理、常务副总、财务副总,这些成员多为跟随董事长、总经理多年的部下。A 企业为了保持企业稳定,也由于在生产、技术、销售方面跨行业经营上经验不足,对 A 企业原班高层,除董事长、副董事长、行政副总、财务副总之外的原班人马,全部留任。随着新老高管团队成员的初步共事发现,新进的高管团队成员中,行政副总由于缺乏在生产性大企业的工作经历和管理经验很难适应 A 企业的行政管理工作,具体表现为不懂得会议主持、工作安排、部门协调等工作,常务副总没有生产型大企业的经营经历和经验,只会抓部门具体工作,而不懂得从经营上管理企业,财务副总也由于缺乏生产型大企业的财务经历和经验,无法对生产成本进行核算,这就给 A 企业新进高层人员的融入带来了很大阻力。原高管团队成员中,生产副总、技术副总基本能够正常工作,但

销售副总只是维持正常的营销活动,并没有太大的建树,质检副总随着认识的加深发现并不能胜任质检工作,所以A企业在高管团队的构建上面临初步的招聘困境。B企业的董事长、副董事长总是强调高端人才的选拔要经过董事会批准,经过正规的程序,但在实际招聘过程中,董事长、副董事长总是独揽拍板,很少经过正规程序。董事长喜欢空降兵,副

董事长习惯于提拔自己所谓的熟人。地产板块前后聘用过五任CEO,任职时间不满两年,温泉板块前后聘用三任总经理,任职时间不超过两年,各板块的副总基本是公司元老,也是和副董事长“走得比较近”的人。所以B企业的高管团队很像是一群不相干人群的组合,而不是一个决策团队。

表1 高管团队构建过程比较

	A 企业	B 企业
招聘与选拔	有较为明细、科学的招聘程序,交专门部门负责承办。有科学的选拔程序和严格的标准,并多方听取不同意见;能者上,庸者让,竞聘选拔。	无招聘程序,通过朋友或熟人推荐自我确定。即使有选拔程序也不遵守,根据领导者个人的喜好选人,很少采纳多数意见;优秀者不被提拔,无能者也不会被免。
晋升	高管成员的晋升有较为清晰的规划,根据能力、业绩提供不同的晋升空间。	无晋升规划,高管团队的晋升较少根据业绩与能力,团队成员要么没有晋升机会,要么是因为与领导走的近而得到提拔。
用人	以内部选拔为主,重视外部引进,任人唯贤,唯才是举,授权适度,权责对等。	外来和尚会念经,总是认为外来比内部好,瞧不起内部人员,要么授权过度造成失控,要么授权不足让下属难以有效开展工作。
激励	功过分明,奖到位,罚有度,对下属的微小过失能够容忍和谅解,公开、公平、公正。	奖惩不分,对于别人的付出视为当然,承诺不兑现,对于下属的过失耿耿于怀,但也无力追究,造成团队趋利避害,无奖罚标准。
评价	客观、公正,总能看到别人的优点和付出,很少纠缠于下属一些小过失。	较少看到别人的付出,过多纠缠下属的不足。

(2) 晋升方面。

A企业在面临高管团队难以配合默契以及胜任的情况下,开始为高管团队进行新的选拔。在选拔过程中,第一,通过咨询专家和总经理、董事长的配合,首先对现有团队人员进行测评;第二,结合岗位与胜任能力的匹配标准分别进行了不称职的人员调任,对只具备单一能力的高层人员进行新的岗位调换和任命;第三,通过物色、推荐、面试等程序对公司急需的行政、财务、运营等高层领导进行选拔;第四,通过内部招聘面试、选拔聘任质检方面的高层领导;第五,对公司原高层成员中营销等部门的人员进行新的分工与划分,减少了工作负责范围。经过上述几个方面,新的高管团队初步形成。B企业高管团队成员晋升也有程序,但这个程序要么是以董事长的自行决定为主,要么是副由董事长自行决定。他们也有标准,但这些标准是董事长和副董事长的个人标准,其个人标准不是依据岗位与能力的匹配,而是个人的感觉。董事长与副董事长基本上不清楚公司发展阶段,其岗位需要什么类型的人员以及人员该具备什么样的素质和能力。

(3) 用人方面。

A企业董事长和CEO根据高管团队成员的状

况,采取了不同的用人策略。生产和营销方面以稳定为主,适度授权;对新进的财务高管重点使用,逐步放权;在行政方面,CEO担当了许多行政方面的管理工作;在技术高管方面,提出研发要求,加大研发力度。总体来讲,逐步实现高管团队的人尽其才、权责对等。B企业的董事长兼CEO习惯于用“外部人”,先是放权过度,不加约束,等到高管团队成员出现事故或不足时,不能给予提醒和帮助,反而是不信任从而加以约束。在用人时,还习惯于听小报告,并在实际工作中给高管团队成员造成有意或无意的“掣肘”,由此造成即使优秀的外部空降兵也难以有所作为,整个公司形成一种“拍脑袋进人,拍胸脯许诺,(高管成员干不成了就)拍屁股走人”的现象。

(4) 激励方面。

A企业CEO对高管团队成员采取了如下措施:对工作突出的生产高管进行鼓励和表扬;对财务高管给予引导和支持;对负责采购方面的高管因其在采购过程中出现的重大事故(该事故并非由采购高管本身所造成的)给予善意的劝导和批评;对于负责营销的高管,明确任务,收缩权限。B企业CEO对高管团队没有激励意识,副董事长既是CEO的亲属也是公司元老,除了每月支付相对较低的工资外,没有

奖励。地产板块营销副总许诺的年薪只是支付月工资,而月工资还是以借支的方式进行兑现,对另一副总许诺买车给予补贴,但始终没有兑现。在 CEO 的意识中,高管团队成员的付出“理所应当”,干不好工作则是他们的失职。

(5) 评价方面。

A 企业 CEO 对高管团队的工作,做得好的表扬到位,对于不足的给予善意的批评和引导。B 企业 CEO 对为公司作出巨大贡献的高管团队成员较少有表扬,哪怕是口头的,而对于高管团队成员的小小失误,总是记得很清,并不断提及。对业绩平平甚至有重大过失的高管团队成员很少有正式的、公开的批评。

从上述可以看到,A、B 两家企业在高管团队构建的初期,其优劣势无太大差别。随着高管团队的成长,是否有标准和程序就造成双方高管团队成员的构建在晋升、用人、激励、评价等环节上出现较大差异,这种差异就造成高管团队的构建出现不同的结果:A 企业的高管团队在目标、价值观上逐渐趋于一致,在个性和能力上团队成员间优势互补,决策绩效逐步提高;B 企业没有统一的目标,也缺乏基本的价值观,在个性和能力上冲突大于互补,在行为上步调很难一致,高管团队的决策绩效很低。

一般来讲,决策主体分为三种类型:个体决策、群体决策、团队决策。个体决策主要表现为 CEO 或者老板个人的决策,具体体现为“拍脑袋式”的决策方式。群体决策是以高管岗位为依据所组建的高管

群体,其决策的特点:职位的高低决定了在群体决策中的话语权。团队决策的成员组成以高管成员为主,但不仅限于高管成员,其决策的方式和特点是按团队角色在团队中所担负的责任、使命来决定其话语权,而不是以行政职位来决定的,团队成员间的地位在决策过程中是平等的,没有职位高低之分。从上述 A、B 两家的对比来看,A 企业的决策主体主要为团队决策,尽管高管团队成员间的职位高低是不一样的,但其地位是平等的。B 企业所谓的高管团队、决策主体主要为两种方式:一是个体决策,一是群体决策,个体决策在其中扮演着重要角色。

2. 高管团队决策过程比较

经营困难、资金短缺、人才匮乏是民营集团企业面临的三大问题,A、B 两家企业也不例外。资金短缺和人才匮乏从症结上来说,都是由于经营困难所造成的,经营涉及企业的研发、供应、生产和销售等关键业务模块,又涉及高中低不同层次的人力资源配置,所以从经营这一维度来观察对比 A、B 两家企业的高管团队决策过程及其决策模式也许能揭示出高管团队的决策过程、决策模式对 A、B 两家企业的决策绩效影响。在决策过程方面,我们选取七个阶段来观察整个决策过程,在决策过程中每个维度又涉及四种决策模式,这四种决策模式从时间分布上又呈现出先后顺序。我们选取的决策过程七阶段和高管团队决策的四种主要模式是基于我们对近百家成长性民营企业的调查以及管理咨询实践而归纳总结出来的^[1,3]。具体的比较参见表 2。

表 2 决策过程比较

	A 企业	B 企业
问题聚焦	能够通过问题现象看到问题的本质,对问题危机较敏感,能够包容不同意见,并采纳正确意见。	偏重经验行事,不了解问题的症结与实质,对不同意见没有判断力。
设定目标	信息渠道多,设定目标前多方征求意见,目标执行坚决,而且具有连续性。	信息来源单一,设定目标前往往不通过正式渠道进行沟通,偏听;目标经常变动,没有持续性。
规划方案	考虑不同备选方案,大胆而细心。	方案规划没有通盘考虑,容易采纳非正常渠道建议。
评价方案	CEO 非常有主见,高管团队参与度高。	CEO 无主见,对高管团队的意见无所适从。
选择方案	以公司成长为目标,兼顾股东利益,同时强调不同方案间的耦合度。	只考虑把企业做大,不考虑经营与股东利益,不考虑不同方案间的耦合性。
授权与分工	授权到位,分工明确,步调总体一致。	授权要么不足,要么过大,分工不清,造成团队行为混乱。
控制与协调	发现与目标不一致时,能及时调整。	关注枝节,行政总是偏离目标。

(1) 问题聚焦。

A 企业 CEO 遇到经营问题时,能够看到问题的

本质,要么从产品质量分析,要么从市场分析,当资金出现缺口时能够考虑在供产销三个方面实现资金

的合理周转。A企业CEO在处理经营问题时,通常通过经营情况分析,与相关部门的核心高层进行私下沟通,当一些基本共识产生以后,通常会组织部分高层进行小范围的讨论、商议,最后通过正式会议进行安排决定。由于CEO的民主作风,高层管理人员也往往能以团队的形式分析问题,并找到问题的症结。B企业CEO遇到经营问题时,很少从产供销、质量与市场等多方面进行系统思考,考虑解决问题的方式多是贷款或是融资,对经营问题的分析很少能听取其他高层团队成员的意见,即使征询了部分意见,也难从中找出具体的解决方案。B企业高层管理人员,不乏素质高、能力高的成员,即使他们对问题有较好的见解,也不会被CEO认知、接受。

(2) 目标设定。

A企业CEO在考虑目标设定时,多从市场状况、企业的生产能力、人员情况以及资金情况多方面考虑目标,设定的目标常常兼顾连续性。A企业的决策方式多是团队决策,所以其目标与实际在很大程度上能够对接。B企业CEO在考虑目标设定时,也能考虑到销售额、利润等情况,但很少考虑产供销的对接以及费用的控制和流动资金的正常安排,由于其决策方式常常是个人决策,所以其目标设定往往与实际具有很大差异,高层管理人员也很少能以团队的形式影响目标的设定。

(3) 规划方案。

A企业CEO在规划方案时,一方面听取高管团队成员的整体意见,一方面接受专业人员的建议,同时还能集思广益,提升方案的科学性。高层管理人员与CEO多是以平等的方式进行讨论、酝酿。B企业CEO在规划方案时,很少听取或弄懂高管团队成员的具体意见,要么独自拍板,要么对大家的建议无所适从,要么偏听于个人意见。在方案的总体规划上,弄不清楚专业人才的意见和非专业人才的意见间的区别,自己很少能够通盘考虑方案,并对方案的科学性给予提升。

(4) 评价方案。

A企业CEO在评价方案时,能够完全理解方案的定位和出发点,并对方案提出合理化的建议。高层管理人员对方案的评价参与度较高,其合理化的建议也往往能得到团队成员的接受和采纳。B企业CEO在评价方案时,看不懂方案的整体定位和出发

点,对方案的小细节、小环节是否正确很关注。即使明白了方案的定位和出发点,也很难辨别出方案本身的正确与否。高层管理人员即使有真知灼见,由于CEO判断不出其价值,所以其建议很少被采纳。

(5) 选择方案。

A企业CEO在选择方案时,总能听取不同方面的意见,兼顾企业的短期发展和长期成长,尤其强调市场的成长和企业的收益。高层管理人员对方案的选择也往往能提出不同的想法和建议,并被融入决策。B企业CEO在选择方案时,只是想像让企业做得最优,很少考虑方案的落实,且其选择方案的出发点较少考虑企业的费用与收益间的关系。高层管理人员中对方案的选择也提出不少建议和想法,但CEO很少能对此作出正确的判断与选择。

(6) 授权与分工。

A企业CEO在对方案进行落实时,会考虑高管团队中的多种情况,进行科学的分工与适度的授权,能够通过团队的方式让大家目标一致、行动一致。由于CEO注重团队运作,所以在公司具体运作过程中,即使遇到棘手的问题或者CEO没有亲自指挥,高层团队成员也能以团队的方式进行合作与配合。B企业CEO在考虑方案落实时,要么亲自下手插到一线指挥,要么只授权与熟悉的人进行落实,较少考虑高管团队成员的能力差异和性格差异,这又造成高管团队成员间分工不清、授权不明,从而使企业的管理要么陷入真空状态,要么陷入混乱状态。由于企业CEO的性格特征造成高层管理成员很难形成决策团队,更难以团队的方式进行决策合作。

(7) 控制与协调。

A企业CEO当发现目标计划出现偏差时,往往能召集团队成员进行共同讨论、商议并拿出解决方案。高层管理人员在实际运作中往往自主自发地发现问题,并及时纠偏。B企业CEO当发现目标计划发生偏离时,要么亲自干预,要么组织高层管理人员进行商议,但CEO的直接干预多是一线的具体问题,而不是全局方面的协调与控制;CEO所召集的商议多是听到了不同意见,但往往很难从中找到解决问题的答案。高层管理人员在目标计划的控制和协调中由于只是一个“群体”而非“团队”,当发现目标计划偏差时,往往无能为力。

分析A、B两家企业的情况可以看到两家企业

在决策方式上的不同。

第一,核心高层私下沟通。A企业对于投资等重大事项多与下属私下沟通;B企业对于投资、用人等重大事项领导习惯于自己拍脑袋。

第二,部分高层小范围讨论。A企业对重大事项在小范围沟通的基础上,多召集部分核心高层领导讨论、沟通以达成共识;B企业对重大事项很少与核心高层领导交流、沟通,习惯于自己拍板决定。

第三,企业内外部意见征询。A企业善于采纳外部专家的意见,能够将外部意见与内部想法融为一体;B企业经常征询外部专家意见,但对专家的意见不置可否,经常听到内部意见,但对内部意见持怀疑态度,极少采纳。

第四,正式会议讨论、决定。A企业对于重大事项均通过正式会议讨论酝酿决定,会议民主;B企业对于重大事项通过会议讨论,但总是偏离主题,议而不决,许多重大事项是由会后的某一关键人员决定,会议不民主,要么论资排辈,要么群龙无首。

(二) 综合分析组织绩效对比

从A、B两家企业的高管团队构建过程以及决策过程比较基本可以得出这样的结论:企业在高管团队构建的六个方面标准不一、方式不一也就造成了其决策过程的七个方面各不相同,这种不同直接影响了高管团队的决策绩效。

具体来讲,A企业在招聘、选拔、晋升机制上注重程序和规范,在用人方面重视内部选拔,唯才是举,在激励和评价方面讲究客观、公正,由此导致A企业的决策过程相当科学和规范,比如在问题聚焦和目标设定这两个方面都能进行充分沟通达成共识,在方案规划、方案评价和方案选择上都有清晰的思路并能达成共识,在授权与协调上基本能做到“各司其职、相互配合”,所以A企业的高管团队构建的科学化也就决定了其决策过程的科学化、标准化、规范化。B企业在招聘、选拔、晋升机制上人为因素过多,不注重科学的程序和标准,由此导致B企业的用人偏重于“自己的熟人”,也导致了在激励与评价上不能做到客观、公正;B企业的这种高管团队构建的特征造成了B企业决策过程的随意性强、民主性差,具体来讲,B企业在问题聚焦和目标设定上高层团队成员意见不一,难以达成共识,在方案规划、方案评价和方案选择上没有客观的程序和标准,在授权

分工与协调上“各自为战、难以协作”。由此可以看出,高管团队的构建方式对高管团队的决策程序和方式有着因果关系。

从上面的整体分析中我们发现两方面决定团队的决策绩效,并进而影响企业的组织绩效:一是高管团队是否形成以及由此导致在决策过程中的角色和地位,二是团队的决策方式。如上所述,对比两家企业以及我们对近百家民营企业高管成员的调查发现:凡是既有高管团队,其决策方式主要有四种:核心高层私下沟通、部分高层小范围讨论、企业内外部意见征询、正式会议讨论、决定;凡是“高层伪团队”即高层管理人员是以群体而非团队的形式出现,很少具备这四种决策方式,即使采用了其中的某一方式,也较少能做到位^[4]。本文据此提出了高管团队构建及其决策模式对企业绩效的影响模型(图1)。

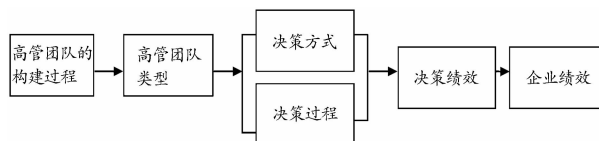


图1 高管团队构建及其决策模式对企业绩效的影响模型

A、B两家企业高管团队构建的不同方式及其决策模式对企业绩效的影响异常显著:A企业在6个月内真正完成了企业的转型,具体表现为中高层管理团队基本形成,决策模式、管理模式基本形成,经营上其销售额以40%的幅度递增,利润率达到35%以上。B企业在6个月内仍没有形成自己的高管团队,无论是决策还是管理仍然处在不协调甚至失控的状态,在经营上其负债率高达90%以上,营业额停滞不前,利润几乎是负值。

三、结论

企业打造高管团队的过程特点形成不同类型的高管团队,进而影响其决策过程以及决策方式,并最终影响决策绩效以及组织绩效,具体结论如下。

第一,高管团队构建方式影响决策绩效和组织绩效。许多民营企业没有科学合理的高管团队构建方式,高管团队成员的招聘选拔上无程序和标准,只是通过朋友或熟人推荐自我招聘、晋升、选拔和用人,评价和激励不科学、不公正,导致了企业高管团队构建方式的不科学进而影响高管团队在决策过程中的作用,并最终影响决策绩效和组织绩效。由此可以看出,高管团队构建方式的不同最终会成为高管团队构建成功与否、高管团队决策角色形成与否以及决策和组织绩效提升与否的关键。

第二,高管团队决策方式影响决策绩效和组织绩效。企业面临越来越复杂的内外部环境,内部管理也要进行相应的提升和优化,单靠领导人的个人决策已经很难满足需求,企

业决策人员应通过构建高管团队并让其发挥决策作用,并以团队的方式进行决策和管理。企业决策方式的不同会影响企业的决策能力和绩效,企业领导人如何构建高管团队以及采取何种决策方式进而充分发挥高管团队的作用,是当今民营企业通过变革转型以获得持续发展的关键。

参考文献:

- [1] 陈光明. 决策层状况与企业兴衰—基于中部地区成长性民营企业企业家视野的调查 [J]. 企业活力, 2011 (10): 61 - 65.
- [2] LAWRENCE B S. The black box of organizational demography [J]. Organization Science, 1997, 8(1): 1 - 22.
- [3] 陈光明. 基于企业成长的核心决策团队构建研究 [J]. 河

南商业高等专科学校学报, 2010(6): 50 - 56

- [4] FINKELSTEIN S, HAMBRICK D C. Strategic leadership [M]. NM: West Publishing Company, 1996.
- [5] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers [J]. Academy of Management Review, 1984, 9: 193 - 206.
- [6] 方润生, 李垣, 冯进路. 管理层人力资源结构的变化对企业绩效的影响 [J]. 科研管理, 2002(6): 93 - 99.
- [7] 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 - 141.
- [8] 朱世香, 张勇. 企业高层管理团体冲突研究述评 [J]. 科技管理研究, 2012(4): 97 - 100.

Top Management Team (TMT) Construction and Its Impact on Decision Model

CHEN Guangming

(School of Business, Hohai University, Nanjing 211121, P. R. China)

Abstract: With the rapidly changing of external environment and deepened industry competition, private company has to improve its management level, the key problem about how to improve management level is how to bring TMT into full play. Comparing with on-site interviews and case analysis, the author did comparison analysis of two private groups, analyzed their construct process of TMT, decision process, organization performance. The research shows the features of constructing TMT caused different TMT, which also has significant influence on decision model and decision performance.

Key words: top management team; construct; decision model

(责任编辑 傅旭东)