

权威类型、决策程序对高管决策过程影响研究^①

郭菊娥, 白云涛, 席酉民, 王 艳
(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

摘要: 高层管理团队中客观存在的各种类型的权威对团队决策过程的质量会有怎样影响这一黑箱问题目前尚未探明. 该文利用 200 多名 MBA 学员展开权威类型、决策程序对高层管理团队的决策效率和过程满意度的影响效应实验研究, 结果表明高层管理团队权威的存在显著地提高了决策过程的效率和满意度, 并且, 决策过程满意度的提高主要依赖于知识权威和复合权威, 决策效率的提高主要依赖于权力权威的作用等. 结论为企业高层管理团队决策水平的提高提供了有益的参考.

关键词: 高层管理团队; 权威类型; 决策程序; 决策过程满意度; 效率

中图分类号: C933 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2008)06-0001-10

0 引言

企业管理环境不确定性的增强和决策任务的日益复杂, 使任何卓越领导人单凭个人的智慧和经验很难在瞬息万变的环境下做出满意决策, 因而群体决策应运而生^[1]. 高层管理团队(TMT)^[2, 3]是由企业拥有战略制定和很大行政权力(董事长、总经理或董事会成员、各部门经理等)以及各方面知识、经验丰富的专家等组成, 是企业决策的核心力量和典型形式^[4]. 但 TMT 成员之间的权力地位和各自所拥有的知识、经验等不可能完全等同, 客观存在着相对的“专家”、“领导”扮演着企业决策的权威人士^[5], 他们拥有的权力和威望导致其意见会影响决策的整个过程. 目前, 已有 TMT 研究并没有突出权威因素的特殊影响, 因此, 权威对 TMT 决策过程产生怎么样的影响是急需探清的科学问题. 本文选择高层管理团队中知识权威、权力权威以及复合权威等不同形式权威类型及其在决策中发言的次序对 TMT 决策过程产生的影响效应问题进行实验研究, 希

望对改进我国 TMT 决策过程得出一些有益的建议.

1 已有 TMT 研究的述评

群体决策是在由两个或两个以上人员组成的决策群体中, 决策成员通过相互的交互影响、共享信息, 按照某种协商规则, 以确定集体行动方案或选择评选对象^[6, 7]. TMT 决策是群体决策的特殊形式, 不仅具有群体决策共同的特点, 还具有如下特色: (1) 团队面临的决策任务多数是非结构化、高度复杂并需要即时决策选择的问题; (2) 团队成员是由企业拥有战略制定和较大行政权力(董事长、总经理或董事会成员、各部门经理等)以及各方面知识、经验丰富的专家等组成, 即每位成员的权力地位, 各自所拥有的知识、经验等存在差异; (3) 团队选择的战略目标或方案(决策结果)是否能够顺利实现, 依赖于高层团队成员对决策过程的满意度、认同感和决策的效率.

由于 Hambrick 和 Mason^[2]提出的“高层梯队理论”重要影响, 大量 TMT 研究集中在成员人口

① 收稿日期: 2006-09-07; 修订日期: 2007-10-18.

基金项目: 国家自然科学基金优秀创新群体资助项目(70121001).

作者简介: 郭菊娥(1961—), 女, 陕西临潼人, 博士, 教授, 博士生导师. Email: guojue@mail.xjtu.edu.cn

统计学特征对企业组织战略选择或者绩效的影响上. 研究发现 TMT 人口统计学特征及差异性(例如年龄、任期、知识背景、年龄差异性、性别差异性、任期差异性等)对于公司绩效、冲突等方面存在影响,但所得结论并不一致,究其原因可能在于:

(1) 忽视个人地位特殊性的影响. 已有 TMT 研究大多假定成员具有相同的权重,实际上 TMT 中领导或专家等核心成员的作用要远远超过普通成员,席西民等^[8]认为这些团队的“领头羊”不仅能够影响决策的初始方向,并且在团队的讨论过程中都起着决定性的作用.

(2) 忽视人际互动关系,尤其是具有特殊地位的个体与普通成员的互动所造成的影响. 已有研究主要关注静态变量,例如年龄、性别、学历等,较少加入团队讨论过程中的动态或过程变量. 过程变量是打开团队决策黑箱的重要线索,缺少过程变量,会使得静态变量和结果变量之间的因果关系模糊. 席西民等^[8]认为在 TMT 决策中,领导可以直接对信息获取和使用以及相互沟通过程进行控制和诱导,因此研究具有特殊地位的成员与其他成员的互动是打开过程黑箱的重要手段.

综上所述,TMT 研究需要引入具有重要影响力的成员及其在互动过程中对其他成员的影响,因此本文立足于 TMT 的决策环节,重点引入团队中的权威及其选择的决策程序在决策的互动过程中对团队成员的影响进行研究,以下是对本研究变量的描述.

2 变量因果关系的描述和实验假设的提出

2.1 变量选择及其关系描述

权威类型 权威(authority)通常指权力和威信的总称. 我国《辞海》将“权威”解释为权力和威

势;现代汉语词典将其诠释为“使人信服的力量和威望”. 本文基于权威的上述解释给出权威的含义是:权威是个人拥有的权力、知识等对他人的影响力. French 和 Raven^[5]将个体权威的成因归类为 6 种基础:(1)合法的权威(legitimate authority). 由组织正式任命职务而获得的权力,表现为明晰的上下层级关系;(2)强制(coercion). 在组织中具有正式权力的人拥有对他人惩罚或者限制使用企业资源的权力,这些权力可以强制令他人服从个人的意志;(3)奖励(reward). 具有给予他人正面利益,例如奖金、职务升迁的能力;(4)信息(information). 指仅由个人掌握的信息,但这些信息对于决策或者组织来说是非常有价值并且急需的,这些信息可以给个人带来权威性;(5)专家(expertise). 相关知识、训练、技能等专长是专家权威的来源;(6)参照(reference). 由于某人的行为举止所表现出的价值受组织推崇或者受他人尊重,使得群体成员竞相模仿或遵从他的要求和指令,如同“镜子”的作用.

依据以上权威成因的分类基础,本文将高层管理团队的权威分为 3 类:一是职位所赋予的正式的、合法的权力和地位,使其能够带领下属进行决策,并且在和下属进行交互的过程中,可以表现出强制性和奖励性,这些权威都是由职位赋予企业高层领导人员的权力,作者在本文中将其定义为权力权威;二是某人比其他成员来说掌握更多的与决策问题有关的信息和知识,具有丰富的实践经验,能在决策过程中提供更多的信息、观点和意见影响其他决策者,并获得其他成员认可和信任的专家,本文将这种权威视为知识权威;三是在现实中同时具有 French 和 Raven 提出的 6 种权威基础情况,既是企业的领导人,也是相关领域的专家,本文将其定义为复合权威(详见表 1).

表 1 高层管理团队权威类型的不同来源与角色扮演情况表

Table 1 Sources of authority and role in organization

权威类型	权威来源	角色扮演
权力权威	法律赋予的职位;具有强制、奖励权	领导(董事长、总经理或董事会成员等)
知识权威	拥有丰富的知识和信息	技术专家、决策顾问或总工程师等
复合(权力+知识)权威	职位、强制、奖励、知识、信息等	具有丰富知识经验的领导(技术、知识和领导权融为一体的领导)

决策程序 决策程序是高层管理团队决策过程中权威和成员必须遵循的规则. 有关领导决策程序对决策结果影响的研究范围较窄, 主要集中在问题产生式的任务(idea generation task)^[9], 但实践中高层管理团队需要解决的问题更多是问题解决型任务(problem solving task)^[9], 即没有最优答案只有满意解. 本文决策程序的研究类似领导决策程序方面的研究^[10, 11], 权威在整个决策过程中选择不同时段发言对 TMT 决策过程和产出率的影响问题目前还是一个黑箱, 为了描述方便本文将权威在决策过程中先于其他成员发表自己的观点和意见定义为权威先发言; 将权威在其他成员充分表达自己的观点之后再行自己观点的陈述定义为权威后发言. 本实验研究采用问题解决型任务(更加贴近实际)重点考察权威发表意见的程序(先发言/后发言)对高层管理团队决策过程的影响效应.

决策过程 本文选择群体决策研究中决策效率和决策过程满意度指标作为因变量来反映高层管理团队决策过程的质量. (1) 决策效率是指高层管理团队从开始讨论到完成方案选择所花费的时间(时间越长, 效率越低), 这是重要的客观性指标. 测量决策所用时间的方法主要通过实验录像来完成; (2) 群体决策过程的满意度是衡量决策过程好坏的重要主观测量指标, 是对被试者进行主观研究的必测指标, 在相关的研究过程中被广泛地采用^[12, 13]. 由于该指标的主观性特点, 衡量的方法是通过设计问卷从不同的角度来询问决策成员对于决策过程的满意程度, 本文的数据采用了 Huang^[13] 问卷, 并根据本研究的特点进行了修改(例如“讨论过程中大家地位平等, 关系融洽等”. 各指标均通过 7 点 Likert 项目进行测量, 其中, 1 代表“非常不同意”, 7 代表“非常同意”. 每小组过程满意度由参与者对问题的主观回答取平均得出, 得分越高表明小组对决策过程满意度越高.

基于上述自变量和因变量的描述, 本文根据 McGrath^[9] 提出的输入-过程-输出思路的群体绩效模型, 将权威类型(3 种类型+1 种无权威)* 决策程序(2 种类型)作为研究输入的自变量; 决策过程的质量指标(效率及满意度)作为研究输出的因变量; 将任务(同一投资任务)、被试特

征(MBA 学员)、环境(实验室)、决策方式(面对面)、决策规则(2/3 多数原则)等因素作为实验设计的控制变量, 提出了权威类型、决策程序对高层管理团队决策过程影响的概念模型(详见图 1, 其中, (I) 为自变量, (D) 为因变量, (C) 为控制变量).

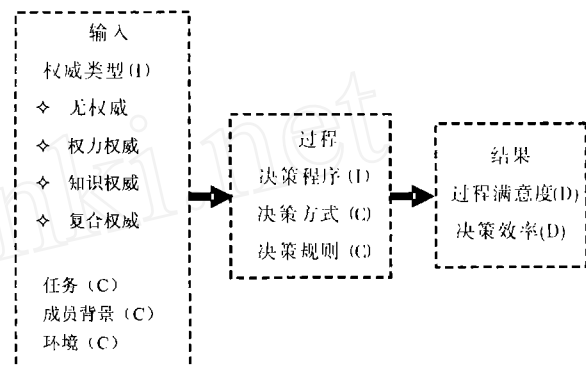


图1 TMT 决策过程概念模型

Fig. 1 Concept model of the TMT decision-making process

2.2 实验假设的提出

2.2.1 权威类型对 TMT 决策过程满意度和决策效率的影响分析

不同的权威类型其拥有的权力、掌握的知识等, TMT 成员对其权威的认可程度和观点接受程度等都会有所不同. Hebert 等^[14] 认为领导的权力表现为: (1) 可以利用不同的企业资源来影响决策过程的结果; (2) 可以限制成员参与决策的资格; (3) 可以使其合法地取得决策中对他人支配性的地位; Yukl^[15] 针对小群体的研究指出, 领导的存在使得群体效率更高. 权力权威由于职位的权力和他的控制欲望, 基于 Hebert 和 Yukl 等的研究结论, 在 TMT 决策中给定权力权威更易控制决策过程, 决策效率相对较高, 但因本身缺少相关领域的专业知识和信息, 决策过程满意度较低; Reza 等^[16] 研究认为领导的权威作用, 特别是在专业知识方面的丰富经验和对相关领域内的判断和掌握, 使得成员对于决策过程更加满意. 复合权威不仅具有行政权力而且也有更多的知识, 基于 Reza 等的研究结论, 在 TMT 决策中给定复合权威更易控制整个决策过程, 对于决策过程满意度和决策效率的提高具有显著影响; 知识权威在高层管理团队决策中同其他成员具有相同的行政权力, 通过其丰富的知识、经验及成员对其在专业方

面的信任对团队成员产生影响,基于 Reza 等的研究结论,本文认为在 TMT 决策中知识权威的过程满意较高,但由于其没有权力对成员进行组织控制,并且在 face to face 的决策中需要较长的时间来进行信息的交流和传递,才能使其他成员信服自己的观点,或者由于提供了更多的知识和经验,使得讨论更加深入,也会需要较长时间,因此知识权威的 TMT 决策效率一般较低. 本文提出以下实验假设.

假设 1 拥有权威的高层管理团队其决策过程满意度要高于无权威的高层管理团队.

假设 2 拥有权威的高层管理团队其决策效率要高于无权威的高层管理团队.

假设 3 在决策程序相同的条件下,拥有知识权威或复合权威的高层管理团队其决策过程满意度高于拥有权力权威的团队.

假设 4 在决策程序相同的条件下,拥有权力权威的高层管理团队其决策效率高于拥有复合权威或知识权威的团队.

2.2.2 决策程序对 TMT 决策过程满意度和决策效率的影响分析

权威发言的时机选择会影响 TMT 成员对其决策过程的认可程度. Leana^[10]研究表明,领导在决策过程中刚开始讨论就发表自己的观点,使得其他成员有可能不愿意直接表达自己的观点,使得领导的观点在讨论过程中占据支配地位;毕鹏程^[11]在研究群体思维(group thinking)时指出领导在决策开始时就提出解决问题的观点或方案,会使得其他群体成员迫于压力放弃自己的意见,从而使群体决策流于形式,最终决策被领导个人所控制. 基于上述 Leana 等学者的研究结论,本文认为权威所拥有的权力和知识在对决策程序进行控制时,可通过发言时机选择来影响 TMT 其他成员的观点. 特别是,权威在 TMT 决策开始时就发表观点,可以占据问题讨论的主题和主线,使其他成员对其产生随从效应(羊群效应),使其决策效率相对较高;权威在高层管理团队决策时等其他成员发言基本结束后发表观点,由于成员有充分机会表达自己的观点,使其决策过程的满意度相对较高. 本文提出以下实验假设.

假设 5 在权威类型相同的条件下,权威在 TMT 决策时等其他成员发言基本结束后发表观

点决策过程满意度较高.

假设 6 在权威类型相同的条件下,权威在 TMT 决策开始时就发表观点决策效率较高.

3 实验设计

实验室研究是实证研究的重要方法之一, TMT 研究的奠基者 Hambrick^[17]指出,实验室研究将会是解决 TMT 研究瓶颈的重要突破口,并指出适合 TMT 研究的实验设计应包括以下特征:(1)实验的样本应为 MBA, EMBA 或者企业的高级主管,而非一般实验采用的本科学生样本;(2)实验任务所包含的信息超出了被试的处理能力;(3)信息的种类应较为丰富,例如定性与定量、准确与模糊相结合等. 本文根据 Hambrick 对于实验研究的要求,所设计的实验情景如下.

3.1 实验情景安排

本文基于权威类型、决策程序对高层管理团队决策过程影响的概念模型,选择西安交通大学管理学院 04、05 级 MBA 学员,按照 4 人组成高层管理团队模拟企业战略投资方案的选择问题. 选择 MBA 学员作为实验被试的原因主要有:(1) MBA 学员基本年龄在 25 ~ 35 岁之间,不仅在校学习过决策、管理和投资相关方面的理论课程,同时还具有一定的管理和投资决策的实践经验,比较符合现实高层管理团队参与决策的特征和素养;(2)对于 MBA 学员,在实验前可进行有效的培训和指导使其达到实验角色的要求,同企业实际管理者相比,在样本获取、组织和控制等环节上相对比较容易. 本实验采用权威和 3 名高级经理随机分组(每组 4 人),共获得实验数据 57 组(有 228 人次参加),然后对权威类型和 3 名高级经理进行培训以保证各组之间存在较好的同质性,由于对于权威变量控制的特殊要求,一般选择班级内的领导干部作为权力权威或复合权威,他们在班级内具有一定的权力和威望,较适于扮演此类角色;选择实际中在投资岗位工作的 MBA 学员作为知识权威,其所具有的丰富投资经验,在扮演知识权威时也更容易让其他成员接受.

权威类型 本实验设计有 3 种权威类型:(1)权力权威,主要通过领导下属的等级关系来呈现,领导是企业的副总裁(事先进行培训),掌握 3 位

高级经理奖惩的权力,没有额外的投资方面信息;(2)知识权威,同3位高级经理是平级关系,由于长期从事公司投资活动积累了大量的知识和经验(事先进行培训)得到了3位高级经理的认可和信任;(3)复合权威,即拥有副总裁的领导地位,又拥有大量的知识和经验(同知识权威,事先进行培训).在实验中要求权威一定要体现其角色的独特特征.

决策程序 在扮演权威的被试培训内容中包含权威决策程序的说明,并且每位权威的实验指导书的附录中都包含简明的决策程序图,包括发言时间、发言内容、决策规则等内容.

本文依据权力、知识和复合权威3种类型和无权威(4位均是经理,作实验的对照组),按照权威先发言和权威后发言两种程序,设计了7种情景的实验(详见表2).

表2 实验情景说明

Table 2 Descriptions of experiment scenarios

情景	描述
控制组	团队中无权威,成员地位平等,通过自由讨论,最终做出投资方案的选择.
实验组 1a	团队中有地位高于其他3位经理的权力权威(副总裁),由其主持整个决策过程,权威在讨论开始就发表自己观点,最后通过投票以2/3多数原则给出最终方案.
实验组 1b	团队中有地位高于其他3位经理的权力权威(副总裁),由其主持决策过程,权威在其他成员发表观点后再发表自己观点,最后以2/3多数原则给出最终方案.
实验组 2a	团队有投资知识和经验明显丰富于其他3位成员的知识权威(投资部经理,地位与其他经理相同),由其主持整个决策过程,权威在讨论开始就发表自己的观点,最后通过投票以2/3多数原则给出最终方案.
实验组 2b	团队中有投资知识和经验明显丰富于其他3位成员的知识权威(投资部经理,地位与其他经理相同),由其主持整个决策的过程,权威在其他成员发表观点后再发表自己的观点,最后通过投票以2/3多数原则给出最终方案.
实验组 3a	团队中有地位及投资知识、经验都高于其他3位成员的复合权威(副总裁),由其主持整个决策过程,权威在讨论开始就发表自己的观点,最后通过投票以2/3多数原则给出最终方案.
实验组 3b	团队中有地位及投资知识、经验都高于其他3位成员的复合权威(副总裁),由其主持整个决策过程,权威在其他成员发表观点后再发表自己的观点,最后通过投票以2/3多数原则给出最终方案.

3.2 控制变量描述

本文基于权威类型、决策程序对高层管理团队决策过程影响概念模型,在输入环节选择任务、环境以及成员背景变量进行有效控制,在过程环节对决策规则和决策方式进行控制.

实验任务 实验采用某电脑企业风险战略投资的任务,各情境的背景资料完全相同,4名被试组成的高管团队在面对本企业市场份额下滑(去年从27.3%下滑至20%),而竞争对手市场份额增长(去年从9.8%增长至19.8%)的情况下为企业下一年的投资计划进行选择.虽然该任务给出了可能的选择,但是由于并不存在明晰的因果关系和可用于结构化计算的数据,所以并无正确的答案,并且该任务既包括了明确的定量数据,例如市场份额的增长,又包括了含糊的定性描述,例如投资风险、市场饱和等,每名被试根据自己对于问题的理解,经过讨论,最终选定投资方案.给出的

选项如下.

投资方案1:期望的市场份额增长40%,但需至少投资40亿,有10%的成功可能性;

投资方案2:期望的市场份额增长20%,但需至少投资25亿,有20%的成功可能性;

投资方案3:期望的市场份额增长13.3%,但需至少投资19亿,有30%的成功可能性;

投资方案4:期望的市场份额增长10%,但需至少投资14亿,有40%的成功可能性;

投资方案5:期望的市场份额增长6.7%,但需要至少投资10亿,有60%的成功可能性;

投资方案6:期望的市场份额增长5%,但需要至少投资8亿,有80%的成功可能性.

可以看出,投资选项从“10%成功率”至“80%成功率”风险程度依次递减.

成员背景 分别对权力、知识和复合权威的MBA学员扮演者进行角色知识和具体实验过程

要求的培训;对3名高级经理的MBA学员扮演者进行角色知识培训并提供详细的资料,采用权威和3名高级经理随机分组组成4人模拟决策的TMT团队,保证了样本的同质性,并且非权威之外的成员所扮演的角色被控制为高级经理,在权力地位上低于副总裁(权力权威和复合权威),但与投资部经理(知识权威)同级。

决策规则 实验对7种情景最终方案的选定都采取2/3多数原则,在实验指导书中明确说明必须3人或3人以上同意某个方案,此方案才能作为决策的最终方案,如果经过2次投票仍不能达成一致,宣布此次决策失败。

决策方式 实验安排57组每组4人模拟TMT决策,分别逐一在不同的时间段安排在同一实验室内进行面对面(face to face)交流方式的决策讨论,未涉及有计算机支持的决策方式,同时在实验室安装有摄像头并放置摄像机进行实验过程全程记录。

4 实验结果与分析

4.1 权威类型、决策程序对TMT决策过程满意度的影响测算

为了验证权威类型、决策程序对TMT决策过程满意度的影响,首先对各种情景的均值进行直

观的描述性比较(见图2),然后运用SPSS软件对数据进行验证。

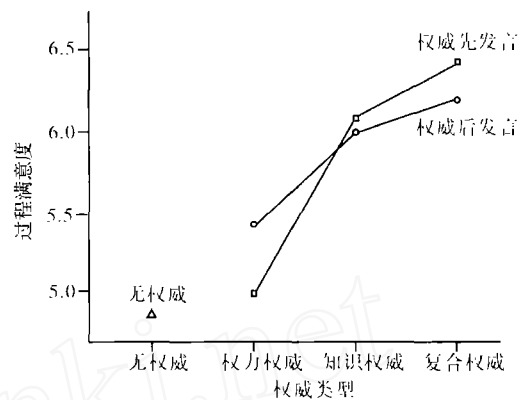


图2 7种情景过程满意度均值变化态势

Fig. 2 Means of the process satisfaction in seven scenarios

通过统计描述图2可以看出:(1)无权威的团队其TMT决策过程满意度最低;(2)在决策程序相同的情况下,拥有权力权威的团队决策过程满意度最低,其次为存在知识权威的团队;TMT决策过程满意度最高的为存在复合权威的团队;(3)在权威类型相同的情况下,权力权威先发言要比推迟发言的TMT决策过程满意度低,知识权威先发言的过程满意度略高,复合权威先发言要比推迟发言的TMT决策过程满意度高。为了进一步验证本文提出的假设1、假设3和假设5,利用SPSS软件对7种情景进行多重比较,具体数据见表3。

表3 7种实验情景过程满意度的多重比较情况

Table 3 Multiple comparisons of satisfaction with process in seven scenarios

情景	无权威	权力(先)	权力(后)	知识(先)	知识(后)	复合(先)	复合(后)
无权威	—	-0.18	-0.60	-1.24	-1.18	-1.58	-1.35
权力(先)	0.83	—	-0.42	-1.06	-1.00	-1.40	-1.17
权力(后)	4.10**	2.24*	—	-0.64	-0.58	-0.98	-0.75
知识(先)	8.68**	5.74**	7.08**	—	0.06	-0.34	-0.11
知识(后)	6.61**	4.69**	4.14**	0.41	—	-0.40	-0.17
复合(先)	10.66**	7.42**	9.92**	3.70**	2.81*	—	0.23
复合(后)	10.01**	6.38**	8.73**	1.36	1.28	-2.67*	—

注:对角线以上的数值 $a_{ij} = M_i - M_j$, 其中 M_i 为第 i 行情景的均值, M_j 为第 j 列情景的均值,例如, $a_{12} = -0.18$, 解释为无权威情景过程满意度的均值要比权力权威先发言情景的均值低 0.18; 对角线以下的数据为 i 行情景与 j 列情景均值差异检验的 t 值, 其中“**”代表 $p < 0.01$, “*”代表 $p < 0.05$ 。

从表3可以看出:(1)与无权威对照组的过程满意度相比较,除了权力权威先发言的TMT决策外,其他5种情景都有显著提高($p < 0.01$),结果验证了本文的假设1,即权威的存在能够明显

提高过程满意度;(2)在权威决策程序相同的情况下,拥有知识权威和复合权威的团队满意度要显著高于权力权威的团队($p < 0.01$),并且当权威先发言时,拥有复合权威的团队过程满意度要

显著高于知识权威的团队 ($t = 3.70, p < 0.01$), 获得的结论支持本文的假设 3, 即在过程满意度方面, 复合权威, 知识权威的团队大于权力权威的团队, 并且先发言时, 复合权威的满意度更高; (3) 在权威类型相同的情况下, 权力权威先发言显著低于后发言的过程满意度 ($t = 2.24, p < 0.05$), 复合权威先发言显著高于后发言的满意度 ($t = 2.67, p < 0.05$), 而知识权威先后发言没有显著性差异, 结论并没有支持本文的假设 5. 发现权威决策程序对于过程满意度的影响因不同权威的类型而异.

4.2 权威类型、决策程序对 TMT 决策效率的影响测算

为了检验权威类型、决策程序对 TMT 决策效率的影响, 首先对各种情景决策时间的均值进行直观统计描述性比较 (见图 3), 然后运用 SPSS 软件对数据进行统计性检验.

从图 3 可以看出: (1) 同有权威的情景相比, 无权威团队的决策时间较长; (2) 在权威先发言的情况下, 拥有权力权威的高层管理团队其决策效率高于拥有复合权威的团队, 而拥有复合权威的团队又高于拥有知识权威的团队; 在权威后发言的情况下, 决策效率的顺序为权力权威的团队

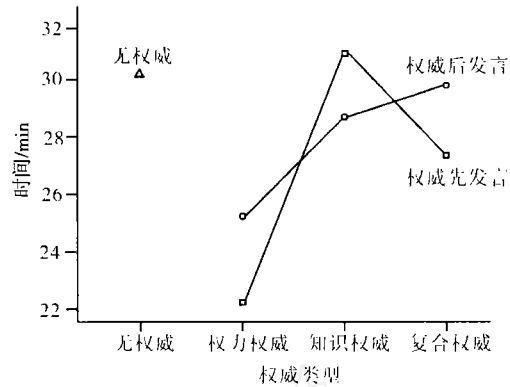


图 3 7 种情景决策时间均值变化态势

Fig. 3 Means of the decision time in seven scenarios

大于知识权威的团队大于复合权威的团队; (3) 在权力权威的团队中, 先发言的团队的效率要高于后发言的团队; 在知识权威的团队中, 先发言的团队的效率要低于后发言的团队; 在复合权威的团队中, 先发言的团队的效率又高于后发言的团队; 有权力权威的团队所用的平均时间最短, 其次为拥有复合权威的团队、知识权威的团队, 最后为无权威的团队, 说明权威的存在有利于决策效率的提高. 为了进一步验证本文提出的假设 2、假设 4 和假设 6, 利用 SPSS 软件对 7 种情景进行多重比较具体数据见表 4.

表 4 7 种实验情景决策时间的多重比较情况

Table 4 Multiple comparisons of decision time in seven scenarios

情景	无权威	权力(先)	权力(后)	知识(先)	知识(后)	复合(先)	复合(后)
无权威	—	8.14	4.90	-0.32	1.65	2.84	1.21
权力(先)	-5.40**	—	-3.24	-8.46	-6.49	-5.30	-6.93
权力(后)	-2.89*	1.85+	—	-5.22	-3.25	-2.06	-3.69
知识(先)	0.16	3.97**	2.30*	—	1.97	3.16	1.53
知识(后)	-0.43	3.68**	0.83	-0.48	—	1.19	-0.44
复合(先)	-2.36*	4.15**	1.38	-1.64	-0.32	—	-1.63
复合(后)	-1.16	6.19**	2.63*	-0.82	0.13	2.26*	—

注: 对角线以上的数值 $a_{ij} = M_i - M_j$, M_i 代表第 i 行情景的均值, M_j 代表第 j 列情景的均值, 对角线以下的数值为 i 行情景与 j 列情景均值差异检验的 t 值, “**” 代表 $p < 0.01$, “*” 代表 $p < 0.05$, “+” 代表 $p < 0.1$.

从表 4 的结果获知, (1) 权力权威先发言、权力权威后发言、复合权威先发言 3 种情景的决策效率要显著高于无权威的团队, 但是其他 3 种情景与无权威的团队没有显著性差异, 结果证明了本文假设 2 的部分结论; 特别是, 拥有知识权威的高层管理团队并不能显著提高决策的效率, 不符

合假设 2 的假定; (2) 在权威先发言的情况下, 拥有权力权威的团队决策效率要显著高于知识权威 ($t = 3.97, p < 0.01$) 和复合权威的团队 ($t = 4.15, p < 0.01$), 而知识权威和复合权威的团队之间没有显著性差异 ($t = 1.64, p > 0.1$); 在权威推迟发言的情况下, 拥有权力权威的团队的效率

显著高于复合权威存在的团队($t = -2.63, p < 0.05$),但权力权威与知识权威之间、知识权威与复合权威之间没有显著性的差异,因此结果部分验证了假设4的假定,即在权威先发言的情况下,拥有权力权威的高层管理团队其决策效率高于拥有复合权威或知识权威的团队;(3)在权威类型相同的情况下,权力权威先发言团队效率要高于后发言的团队($t = -1.85, p < 0.1$),知识权威先发言和后发言效率没有显著性差异,复合权威先发言团队效率高于后发言的团队($t = -2.26, p < 0.05$),结果部分验证了本文的假设6,即权力权威和复合权威先发言其团队效率较高,但知识权威并不存在这样的结论。

4.3 TMT对权威的认可度效验分析

为了保证本文因变量各实验组间的差异完全来自于自变量,在自变量的设计和控制上,除了选择实践中与本实验研究权威特点相一致的MBA学员作为相应的权威角色(班级干部担当领导权威;有投资经验的MBA担当知识权威),并对其进行相关角色和程序的培训外,本文在TMT决策结束后还对自变量的控制效果(即TMT对权威的认可程度)通过问卷的方式获得权威类型控制效果的数据。对于领导权威认可度的问题,例如“领导在决策中的表现表明了他具有较大的权力”,“我非常认可TMT中领导的权力”等5个问题;对于知识权威的有效性,例如“权威的表现表明了他具有丰富的经验和知识”,“我非常认可TMT权威的威望”等5个问题。问卷的指标通过7点Likert项目进行测量,其中从1 = “非常不同意”到7 = “非常同意”,数值越高表示TMT决策过程中成员对权威地位的认可度越高。权威认可程度量表的信度值Cronbach α 为0.78,表明量表具有很好的信度。

依据实验获得的数据,利用SPSS统计软件进行了描述性统计分析,权威有效性的平均值 $M = 5.7235$ (其中均值的95%置信区间下限5.5388、上限5.9082,特别问卷中5为基本符合,6为比较符合,5.7235与6非常接近),标准差 $SD = 0.65669$,结果表明本实验对于权威的控制达到

了较好的效果,进一步说明实验的结果可以较好地反映权威变量对群体决策的影响,揭示实验结果具有良好的解释力和有效性。

5 研究结论和建议

通过权威类型、决策程序对高层管理团队决策过程效率和质量影响的实验研究,获得:(1)决策效率的提高更多地依赖于权威的权力,具体表现在拥有权力权威、复合权威的高层团队决策效率要高于无权威的团队,而知识权威的存在并不能显著提高团队的效率;(2)在权威先发言的情况下,拥有知识权威或复合权威的高层管理团队其决策过程满意度高于拥有权力权威的团队,拥有权力权威的团队效率高于拥有知识权威或复合权威的团队;在权威推迟发言的情况下,过程满意度的排序情况仍然存在;拥有权力权威的团队效率高于拥有复合权威的团队;(3)在拥有权力权威的团队中,权威先发言与后发言相比,效率较高,但过程满意度较低;在拥有知识权威的团队中,权威先后发言满意度和效率并无差异;在拥有复合权威的团队中,权威先发言与后发言相比,过程满意度、效率都较高。研究结论揭示:决策过程满意度的提高主要依赖知识权威和复合权威的存在;决策效率的提高主要依赖权力权威的存在。

在复杂快变的环境中,企业高层决策效率是快速应变环境必不可少的前提条件,决策满意度是企业激烈的竞争中执行力提升的保证,如何将实验研究中获得不同权威的正面影响与企业快速应变联系起来,抑制权威的负面影响,解决好保证决策过程质量和提高效率问题是十分重要的课题。建议在高层决策成员选择中最好存在权威,对于比较紧迫需要即时决策的任务最好由权力权威主持,并要求权力权威尽可能掌握更多的信息和知识,选择合适的决策程序来提高决策效率;对于决策任务紧迫执行力强的技术和科研决策问题最好由复合权威主持,并选择复合权威先发言来同时提高决策效率和过程满意度等。

今后的研究可考虑(1)区分决策各成员之间的角色,将TMT群体成员之间的利益关系加入本实验的情境中,可以使得决策模拟实验更加接近实际中的企业决策,进一步缩小与实际的差距;(2)由于是对权威影响的探索性研究,对于群体决策的其他变量进行了控制,所以进一步研究可以将文化因素、群体特征、任务类型、决策方式等

输入变量以及决策结果和绩效等输出变量加入实验中,考察更多的情境下权威的影响是否不同,例如不同文化下权威影响、智力型任务与偏好型任务、面对面决策与计算机支持的决策、大群体与小群体等之间的差异,此外,如果研究者能够利用实际组织中的TMT团队进行管理实验模拟,获得的结论更能为实际决策提供有益的指导。

参考文献:

- [1] 席酉民, 汪应洛, 等. GDSS 环境下群体大小的实验研究[J]. 决策与决策支持系统, 1997, 7(2): 1—10.
Xi You-min, Wang Ying-luo, et al. . The experimental research on group size in GDSS mediation[J]. Decision and Decision Support System, 1997, 7(2): 1—10. (in Chinese)
- [2] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. Academy of Management Review, 1984, 9(2): 193—206.
- [3] 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.
Sun Hai-fa, Wu Xiao-yi. Research review on top management team[J]. Journal of Management Sciences in China, 2003, 6(4): 82—89. (in Chinese)
- [4] Carpenter M A, Geletkanyez M A, Sanders W G. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition[J]. Journal of Management, 2004, 30(6): 749—778.
- [5] French J P, Raven B. The Bases of Social Power. Studies in Social Power[M]. Cartwright: Institute for Social Research. 1959. 150—167.
- [6] 李怀祖. 决策理论导引[M]. 北京: 机械工业出版社, 1993.
Li Huai-zu. An Introduction to Decision Making Theory[M]. Beijing: China Machine Press, 1993. (in Chinese)
- [7] 席酉民. 管理研究[M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.
Xi You-min. Management Research[M]. Beijing: China Machine Press, 2002. (in Chinese)
- [8] 毕鹏程, 郎淳刚, 席酉民. 领导风格和行为对群体决策过程和结果的影响[J]. 西安交通大学学报, 2005, 25(2): 1—10.
Bi Peng-cheng, Lang Chun-gang, Xi You-min. The effects of leadership style and behavior on group decision making process and outcome[J]. Journal of Xi'an Jiaotong University, 2005, 25(2): 1—10. (in Chinese)
- [9] McGrath J E. Groups: Interaction and Performance[M]. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1984.
- [10] Leana C R. A partial test of Janis's groupthink model: Effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making[J]. Journal of Management, 1985, 11(1): 5—17.
- [11] 毕鹏程. 领导风格、决策程序和决策任务对群体思维的影响研究[D]. 西安: 西安交通大学博士论文. 2005.
Bi Peng-cheng. The Effects of Leadership Style, Decision Procedure and Decision Task on The Groupthink[D]. Xi'an: Dissertation of Xi'an Jiaotong University, 2005. (in Chinese)
- [12] Richard E P, Pierre A B. Virtual team interaction styles: Assessment and effects[J]. Int. J. Human-Computer Studies, 2002, 56(4): 423—443.
- [13] Huang W. Impacts of GSS generic structures and task types on group communication process and outcome: Some expected and unexpected research findings[J]. Behavior and Information Technology, 2003, 22(1): 17—29.
- [14] Hebert D, Steven H A, Sylvie L. Empowerment: Power, culture and leadership—a strategy or fad for the millennium[J]. Journal of Workplace Learning, 1999, 11(7): 233—245.

- [15] Yukl G. Leadership in Organizations, 3rd[M]. Englewood Cliffs; Prentice-Hall, 1994.
- [16] Reza B, Varghese S J, Leo P, *et al.* A study of the effect of communication channel and authority on group decision processes and outcomes[J]. Decision Support Systems, 1998, 23(2): 205—226.
- [17] Hambrick D C. Upper echelons theory: An update[J]. Academy of Management Review, 2007, 32(2): 334—343.

Effects of authority type and decision procedure on TMT decision-making process: A laboratory experiment

GUO Ju-e, BAI Yun-tao, XI You-min, WANG Yan

School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract: In face of the changing of complex management environments, how different types of authorities affect the decision process of top management team has not been exactly answered. More than 200 MBA students participated in the experiment research to explore the effects of authority type and decision procedure on TMT decision-making efficiency and their satisfaction with decision process, and it is found that the existence of authority can significantly improve the satisfaction and efficiency. Furthermore, the existence of knowledge authority or dual authority can significantly improve satisfaction with decision process, and the existence of hierarchical authority can significantly improve decision efficiency. The results provide some implications to top management team decision.

Key words: TMT; authority; decision procedure; satisfaction with decision process; efficiency