

# 趋利避害：高管团队冲突化解的“双刃剑”

研究成果：Paternalistic Leadership, Team Conflict, and TMT Decision Effectiveness: Interactions in the Chinese Context

作者：Lu Chen 杨百寅 \ Runtian Jing

发表于《Management and Organization Review》(2015年第11卷第4期)

企业的成长发展，一把手与高层管理团队(TMT)起到关键的作用，因此他们之间的互动及其有效性已逐渐引起组织管理领域学者的兴趣。然而，现有的研究往往关注高管团队整体的人口统计特征对团队或组织绩效的影响，忽略了一把手在决策团队中的“特殊”地位与作用，对一把手如何影响高管团队以及组织绩效这一“黑箱”更是缺乏足够的关注。此外，集体领导和民主决策是中国企业高管团队中广泛存在的管理实践，但目前不少企业的集体决策都流于形式和过场；决策往往由一把手拍板之后，高管团队未经深入讨论便决议通过，极可能导致团队内部的不良冲突，对决策的质量与执行效率产生负面影响。

在领导力研究领域，学者们呼吁更多的关于文化制度因素对高管团队行为和组织结果影响的本土化研究。家长式领导是源于中国本土的一种三元领导模式，对华人企业组织效能的解释力普遍优于西方领导理论。仁慈领导是指领导者对下属个人及家庭做个别、全面、而长久的关怀，包含个别照顾、体谅宽容等施恩行为。德行领导是指领导者展现较高的个人操守和道德品质，尤其是公私分明、以身作则等树德行为。而威权领导是指领导者强调个人的绝对权威，并对下属进行严密控制，涵盖专权作风、贬损下属能力等立威行为。目前大部分的实证研究指出家长式领导的三个维度(权威、仁慈和德行)会对组织产生截然不同的影响，导致学者们对家长式领导这一整体构念的效度提出了质疑。一些学者把此归因为中国社会文化大环境的变革，呼吁更进一步的本土化研究。

西方哲学将矛盾视为不可兼容、相互排斥，有学者认为仁慈与威权这两种对立的风格不可能出现在同一个领导者身上，故而质疑家长式领导是否是有效

的领导概念。中国人的阴阳哲学则认为矛盾是相互依赖，相互联系的对立统一。家长式领导的三元行为模式源于儒家文化价值体系。儒家注重以“仁”、“义”、“礼”等思

想规范调整人伦关系。“仁”强调互惠、和谐和回报，促成了家长式领导的

仁慈风格。“义”和“礼”则强调领导者的道德表率规范，前者要求领导者自律且以身作则，后者要求领导者对待下属一视同仁，成为德行领导的思想根源。威权领导则产生于儒家的等级次序，强调领导者的权威与下属的服从。根据阴阳哲学，“仁”、“义”、“礼”与等级次序这样矛盾的价值观可以在儒家思想体系中共存，也就催生了家长式领导这一糅合了仁慈、德行与威权这三种矛盾的风格本土化领导理论。

以往人们认为团队冲突是负面的组织行为，应该限制。近年来的研究发现，冲突可以分为认知和情感两个维度并可能产生不同的效果。这也就是说，认知冲突和情绪冲突对团队绩效的作用犹如一把双刃剑。具体而言，在高管团队决策过程中，成员之间的冲突是不可避免的，基于决策任务的认知冲突或许是建设性的，有利于提高成员之间的信息交换、信任与合作；而基于人际关系的情绪冲突则非常有可能是破坏性的，对信息交换、信任与合作关系往往会产生负面影



响。在中国情景下，一把手的领导风格是否影响高管团队内部冲突的性质与程度？一把手的家长式领导作风能否有效地化解团队内的负面冲突，促进良性冲突？还有，一把手的家长式领导作风以及高管团队的互动，对于决策质量和效果就会产生什么样的影响？

带着这些问题，清华大学经济管理学院领导力与组织管理系杨百寅教授及其合作者通过实证研究，基于来自 108 个公司的有效数据，探讨了高管团队内部冲突在一把手家长式领导风格与团队决策有效性之间的中介作用。研究结果表明，一把手的仁慈领导和德行领导风格对团队决策有效性都有积极正面的影响，但权威领导风格对决策有效性的影响确是消极负面的。该研究证明了在中国情景下高管团队的内部冲突有着与西方企业相同的效果，即认知冲突是建设性的，能够促进 TMT 决策的有效性；但是团队的情绪冲突的作用则相反。此外，团队冲突部分中介了一把手家长式领导的三种风格与团队决策有效性之间的关系。一把手越仁慈，品德越高尚，团队决策质量越高，团队成员对决策的理解和承诺越一致，情感接受性也越高。一把手的仁慈行为通过鼓励成员积极参与决策来提高决策质量，通过对成员及其家庭展示个人的关怀和善意来促进成员对决策的理解一致性、承诺一致性和满意度，并维持成员对团队以及彼此之间长期的积极情感；一把手的德行风格则通过自我道德约束和行为表率，促使团队做出代表集体利益的高质量决策，并通过提高成员对决策公正的感知，得到他们的认同和效法，加强他们对决策的承诺和理解一致性。这是因为，仁慈领导的宽容和德行领导的公正使团队成员敢于发表多样化、异质性的观点，有利于认知冲突的产生；同时，也有助于团队内形成和谐的人际关系，避免或减少情绪冲突。。

反之，一把手的威权风格则会降低决策质量，削

弱决策执行效率，引起团队成员的不满。一把手的立威行为虽然可能促使团队快速决策，但其“由上而下的单向沟通”、“坚持重要决策自己说了算”和“严格垄断决策关键信息”等专权作风却会降低决策的质量和执行效果。而威权领导的专权作风，使团队成员相应地表现出公开附和、不公开冲突以及不唱反调的顺从行为，不利于认知冲突的产生。团队的人际关系亦不能实现真正的和谐，成员之间容易产生情感上的隔阂，进而引发情绪冲突。

研究者还发现，在中国阴阳辩证思想文化的熏陶下，一把手家长式领导作为一个整体的、动态的和辩证的概念能够恰当地整合看似矛盾的三个维度（权威、仁慈和德行）。随着中国政治文化的变革，教育水平以及民主程度的提高，权威领导正在弱化，仁慈与德行领导得到更多的关注，认知冲突得到增强，因此当代中国员工有望做出更有效的管理决策。

本研究通过引入团队冲突，丰富了家长式领导以及高管团队决策有效性的文献。研究成果既丰富了一把手家长式领导、团队冲突等方面的理论研究，又为中国领导力的培训项目提供了实践性意见。对于团队冲突这个双刃剑，高管团队内部必须维持适度的认知冲突和较低水平的情绪冲突。而一把手的家长式领导对团队决策效果的影响是建立在如何有效地进行冲突管理之上的，即一把手与团队成员应该适当鼓励建设性冲突并抑制破坏性冲突。高管团队内部应该形成“鼓励认知冲突，抑制情绪冲突”这样的氛围。如何正确运用“恩威并施、以德服人”这个看似对立的传统领导方式，是摆在每个中国企业领导者面前的课题。

该研究成果“Paternalistic Leadership, Team Conflict, and TMT Decision Effectiveness: Interactions in the Chinese Context”发表在《Management and Organization Review》2015 年第 11 卷第 4 期上。

供稿：科研事务办公室

编辑：高晨卉

责编：孙荣玲