

# 企业高层团队整合之“和谐主题”的研究

李文明, 李鹏雁

(哈尔滨工业大学管理学院, 黑龙江哈尔滨, 150001)

**摘要:** 企业高层团队整合之“和谐主题”的研究, 是基于“和谐管理”视角研究高层团队整合的首要工作。从和谐管理的定义出发, 探寻了企业高层团队整合“和谐主题”的内涵与特点, 分析了与它相关的高层使命、高层愿景、高层价值观、高层目标和高层战略等概念的区别与联系, 研究了包括环境、高层团队特征、高层团队过程在内的影响“和谐主题”判定的因素及其自身的判定与漂移过程。

**关键词:** 高层团队整合; 和谐整合; 和谐主题

中图分类号: C 931.3

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2004)06-0765-06

高层团队整合不和谐的现象普遍存在于中国企业发展的过程中, 企业高层之间的“内耗”与“冲突”严重制约了中国企业的健康、快速和可持续发展。基于这种现状, 有必要选择“和谐管理”作为研究视角, 对企业高层团队的整合工作进行深入的研究。而根据和谐管理理论关于“和谐管理”的定义, 即“和谐管理的整体思路是组织为了达到其目标, 在变动的环境中, 分辨组织的和谐主题, 并以优化和不确定性消减的手段提供问题解决的方案”<sup>[1]</sup>, 可以看出: “和谐主题”的分辨是企业高层团队和谐整合研究的必要前提。它可以使企业高层团队的整合视角落在和谐所应具有“方向性”上, 使总体上的和谐整合工作具备“问题导向”性, 并为企业高层成员及其间的整合工作确立必要的参照中心。由此可见, “和谐主题”的判定与漂移在企业高层团队和谐整合工作中具有重要的地位和作用, 对它的研究是整个企业高层团队和谐整合研究的基础。因此, 本文将对它的内涵、特点、判定与漂移的过程及其影响因素进行全面的分析。

## 一、企业高层团队整合“和谐主题”的内涵与特点

### (一) 企业高层团队整合“和谐主题”的内涵 企业及企业高层团队是具有可持续发展特性的

组织。在企业发展的不同时期和不同阶段, 企业高层团队会表现出不同的特征, 会有不同的团队互动过程, 会面对不同环境的挑战。为了胜任这些挑战, 充分地利用企业所能整合到的高层资源, 需要企业高层团队不断变换工作的重心。这个工作重心就是企业高层团队整合的和谐主题。它是企业组织在特定的发展情境下, 通过外界环境与自身状态进行信息加工、过滤、判断和选择而提炼出来的有关高层团队在一定时期内的中心工作议题, 是对企业高层团队近一段时期内所开展工作的中心思想的陈述。一般而言, 企业高层团队整合的和谐主题与企业发展的和谐主题是一致的, 作为企业的最高领导机构, 企业当前的工作重心也就是企业高层团队整合工作的重心。但也并不是说, 企业高层团队整合的和谐主题与企业发展的和谐主题总是一致, 如果出现不一致的情况时, 往往会对企业发展造成不良的影响。因为和谐主题本身虽然没有对错之分, 却有优劣之别, 和谐主题选择不当, 势必会影响企业总体的发展进程。

以一个普通企业成长过程为例。在它的创立初期, 因为自身的资源有限, 企业发展的规模小, 面对的外部环境竞争激烈, 企业尚未形成规范的管理体制, 因此对于企业高层团队而言, 这一时期的主题应该是谋求企业的生存, “企业生存问题”成为企业高层团队工作的重心; 经过一段时间的发展以后, 企业

渐渐地有了一定的规模,企业的管理制度日渐形成,企业所能整合到的资源日渐增多,企业的生存已经不再是高层团队考虑的主要问题,工作的重心开始向“效率提升”过渡,“效率提升”成为这一时期的和谐主题;随着企业的进一步发展,企业在市场上的占有率与知名度逐渐提高,企业积累的各种资源日渐充裕,企业高层团队所关注的工作重点可始向培育企业的品牌过渡,“打造知名品牌”成为企业高层团队这一时期的工作重点;企业逐渐由一个小型企业发展成为一个大型企业甚至是集团企业时,企业内部的管理体制与资源的整合程序日渐复杂,企业所面对的外部竞争环境越来越具有动态性与不确定性的特点,企业高层团队如何进行改革以提高企业的运作效率成为决定企业命运的大事,于是“改革与创新”成为企业高层团队在这一时期的和谐主题。

凡此种种,不同时期的工作重心会形成不同时期的和谐主题,它将指引着企业高层团队“因时制宜”地开展工作。而主题不清与主题不变势必会阻碍企业的健康发展。

## (二) 企业高层团队整合“和谐主题”的特点

结合和谐管理理论的内容看企业高层团队整合之“和谐主题”<sup>[2]</sup>,它有五个方面的特点,即全局性、相对稳定性、情境依赖性、主观认知性和多样性。

(1) 全局性。企业高层团队整合的和谐主题表明企业高层团队及所有企业组织的整体行动意向,它对企业的发展具有全局性的影响,是企业高层团队整体和谐所参照的中心。企业中任何局部问题的解决都应围绕和谐主题进行,企业高层团队的所有整合工作都需要依照和谐主题来开展。

(2) 相对稳定性。由于和谐主题是企业与环境或者人与物要素互动过程中产生的某种深层次的、本质的或核心性问题,所以它具备一定程度的稳定性。反过来,正是因为和谐主题具备相对稳定性,它才能为企业高层团队整合工作提供某种指导原则和标准。但是,这种稳定性又是相对的,因为企业高层团队整合的和谐主题不是也不应该是一成不变的,在企业发展的不同阶段和不同时期应该形成不同的主题,企业高层需要注意根据自身状态和环境的变化做出适当调整。

(3) 情境依赖性。企业高层团队整合和谐主题的判定与形成需要依照特定时期企业内外部环境的变

化来进行,环境的总体特性是不依人的意识而改变的,因此需要不断做出调整的是人对主题的认识,以及因此而设定的和谐主题的内容。环境的改变可能使既有的和谐主题发生改变,新的和谐主题可能会因此而产生。

(4) 主观认知性。因为企业高层团队的构成未必是合理的,企业高层团队成员的认知未必都是正确的,所以和谐主题的确定也不一定都是对的,它的形成有着很大程度上的主观色彩。当企业组织面对着纷繁复杂的各种企业问题集合时,应该形成什么样的和谐主题,将取决于企业高层团队成员的多元化背景与能力结构,需要企业高层成员通力合作,从众多的问题中提炼、归纳、判断出企业发展的核心问题。

(5) 多样性。不同的企业面临着不同的外部环境,因此它们可能形成的高层整合和谐主题也不会一样。即使所有的企业都面临着相同的企业外部环境时,因为各自企业有着自身不同的内部特点,也会产生不同的和谐主题。因此,企业高层团队整合的和谐主题具有多样性的特点。

## 二、企业高层团队整合“和谐主题”与相关概念的辨析

和谐管理理论认为,容易与“和谐主题”联系起来的观念有使命、愿景、价值观、目标和战略。同理,与企业高层整合“和谐主题”容易混淆的相关概念是企业高层使命、高层愿景、高层价值观、高层目标和高层战略。对它们之间关系的全面梳理,将有助于进一步研究企业高层整合“和谐主题”的内涵及其特点。

### (一) 和谐主题与相关概念之间的区别

它们之间的区别可以从基本内涵、基本内容、基本作用和变动情况四个方面来加以分析,具体分析结果如表1所示。

### (二) 和谐主题与相关概念之间的联系

虽然高层团队整合“和谐主题”与相关概念之间存在着区别,但是它们之间也有着密切的联系。这种联系表现为:

企业高层使命和高层愿景阐述了企业高层团队整合“和谐主题”存在的意义,并为“和谐主题”的辨

表 1 高层整合和谐主题与相关概念的比较分析表

和谐主题相关概念	和谐主题	高层使命	高层愿景	高层价值观	高层目标	高层战略
基本内涵	高层团队基于自身特征、互动过程和企业环境确定的中心工作议题	高层团队在特定期期的根本任务与角色定位	高层团队及企业未来发展的规划和蓝图	高层团队及其所有成员对自身行为意义及价值判断的认知	企业高层团队在一定时期内所要完成的主要任务	高层团队制定一定时期内的指导思想 and 重大谋划
基本内容	主题分析 主题判定 主题漂移 主题体系	高层宗旨 高层信念 高层原则 高层形象	愿景分析 愿景形成 愿景调整 愿景评价	团队精神 团队意识 团队规范 团队内聚力	目标分析 目标设定 目标评价 目标控制	战略规划 战略实施 战略评价 战略控制
基本作用	高层团队和谐整合工作的参照中心	高层团队存在的必要性与根本目的	具有强大的激励与导向作用	决定企业的价值取向和社会责任	为高层成员设定具体的工作任务	使高层团队能应对超强竞争环境挑战
变动情况	始终存在, 会随着特定期环境变化而发生漂移	始终存在, 基本不会发生变化	始终存在, 不会经常性地加以改变	始终存在, 且会越来越成熟、稳定	不会固定地存在, 需要不断地调整	不会固定地存在, 但也不需要经常变换

识提供了方向和动力;

随着“和谐主题”的实现, 企业高层团队的使命和愿景也会被实现, 它们的实现路径是相同的, 其中, 高层愿景整合本身就是企业高层团队和谐整合工作的一部分;

高层价值观一方面影响企业高层成员对“和谐主题”的辨识, 另一方面影响高层成员对“和谐主题”的理解和认知, 它的这种影响贯穿于“和谐主题”辨识和漂移的全过程。

高层目标是一个分层次的目标体系, 它们之间有时会产生矛盾, 从而引发企业高层成员之间的“内哄”与“争斗”, 而“和谐主题”的形成将这些不同的目标统一到一个明确的方向上, 从而可以消除这些“内哄”与“争斗”, 最终实现和谐整合的目标;

由于高层团队整合“和谐主题”具有“全局性”和“相对稳定性”的特点, 因而决定了它与高层战略具有某种“天然的联系”, 但和谐主题的着眼点更倾向于那些具有这两个性质的管理问题, 而不是战略意义上的某种谋划或行动纲领。

出高层团队当前面临的企业问题集合, 对这些问题集合进行再梳理, 可以从中找出当前工作的重心, “和谐主题”便会被判定。而判定的“和谐主题”会随着时间与环境的变化发生改变, 这个改变的过程就被称作“和谐主题”的漂移<sup>[3]</sup>。

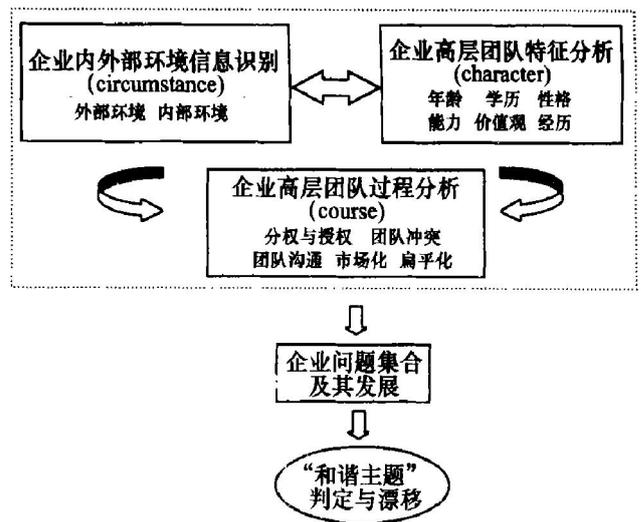


图 1 企业高层团队和谐主题的判定与漂移示意图

### 三、企业高层团队整合“和谐主题”的判定与漂移

如图 1 所示, 企业高层团队整合“和谐主题”的判定与漂移受到三个方面因素的影响, 它们分别是企业内外部环境因素 (circumstance)、企业高层团队特征因素 (character)、企业高层团队过程因素 (course)。对这三个方面影响因素的分析, 可以汇总

#### (一) 企业内外部环境信息识别

企业高层团队整合“和谐主题”的判定过程中, 第一步要做的工作就是对企业内外部环境信息进行识别, 它的作用有两个, 一个是通过信息识别为“和谐主题”的判定提供依据, 另一个是为企业高层成员开展具体的整合工作提供信息支持。这种信息识别也包括两个方面的内容, 一方面是企业外部环境信息识别, 另一方面是企业内部环境信息识别。

### 1. 企业外部环境信息识别

现代企业发展的外部环境是一个巨大的社会经济系统,这个社会经济系统具有多维度、多层次、多元化、多目标、复杂多变等特点,在经济全球化、信息化、网络化、知识化、虚拟化的大背景下运行,给企业高层团队的整合工作带来了超强挑战。

为了更好地胜任这项挑战,分辨企业高层团队整合工作的“和谐主题”,做出“知己知彼”的战略安排,需要企业高层成员集体分析外部环境复杂性的根源,深入研究体制、政策、法规环境的多样性、不完备性和不确定性,分析市场供求状况和竞争格局以及科技环境和信息环境的多样性、时变性和不确定性,研究地理环境、资源环境的局限性等等。为了全面梳理企业外部信息,可以将之分作四个层面进行,这四个层面分别是宏观社会环境、中观行业环境、微观竞争环境和法律制度环境<sup>[4]</sup>,如表 2 所示。

表 2 企业外部环境信息识别的影响变量

环境层面	宏观社会环境	中观行业环境	微观竞争环境	法律制度环境
影响变量	经济周期 经济政策 人口结构 自然资源 行政干预 环境保护 文化价值 国际惯例	市场容量 市场结构 技术发展 顾客行为 供应商行为 潜在进入者 替代品厂商 互补品厂商	竞争对手 合作伙伴 中介机构	国家法律 地方法规 市场规则
	时变性 局限性 不确定性	多样性 时变性 不确定性	多样性 时变性 不确定性	多样性 时变性 不完备性

### 2. 企业内部环境信息识别

现代企业是一种复杂性系统,企业的功能与企业的结构都是复杂的,都具有复杂性的特点。因此,对企业自身信息的识别也必须是多维的和多层次的。在企业高层团队和谐整合的过程中,需要识别的内部环境信息包括企业生命周期、企业所有制形式、企业规模、企业资源、组织惯性等等。对这些信息的识别内容如表 3 所示。

实践证明,当企业发展处在不同的生命周期时,它所应该关注的问题走向具有很大的差异性;企业所有制形式不同时,企业高层团队考虑企业发展的思维方式不一样;企业规模的大小有别时,企业会有不同的发展重点;企业资源与组织惯性不同时,企业高层团队整合会形成不同的和谐主题。

表 3 企业内部环境信息识别的影响变量

影响变量	企业生命周期	企业所有制形式	企业规模	企业资源	组织惯性
影响作用	企业处在不同的生命周期,企业发展的重点不同	企业所有制形式不同,考虑问题的出发点与方式不同	企业规模不同,企业发展模式不同	企业资源是企业发展的基础	组织结构与组织文化是企业发展的稳定器
	创立初期 发展时期 稳定期 成长期 成熟期 衰退期	国有企业 民营企业 合资企业 合作企业 跨国企业	集团企业 大型企业 中型企业 小型企业	内生资源 外生资源 潜在资源 人力资源 物力资源	价值观 指导信念 理解能力 思维方式

### (二) 企业高层团队特征分析

如表 4 所示,企业高层团队的特征分析从总体上看,可以分作三个方面进行,它们分别是高层团队构成特征分析、高层成员产权特征分析和领导者弱性特征分析。

表 4 企业高层团队特征分析表

高层团队特征分析	团队构成特征	产权构成特征	领导者弱性特征
影响变量	年龄阶段 教育水平 职业背景 任期	产权主体 产权比例 产权调整	身体素质 心理素质 道德品质 精神意志
	气质类型 价值观 洞察力	股权结构 控制权安排	高层欲望 创新意识 承受压力水平
构成原则	结构合理 相互匹配 彼此协调	耕者有其田 以能力换资本, 以资本得收益 比例得当	适当存在 整体克服
影响作用	团队构成结构是高层团队组建的基础,决定着企业发展的总体走向	产权构成决定了高层成员的利益分配,是高层团队和谐融合前提	领导者弱性特征制约着高层团队的工作水平与企业的总体发展进程

(1) 高层团队构成特征分析 团队构成特征分析是企业高层团队特征分析的重点。团队成员不同的年龄阶段、教育水平、职业背景、任期、气质类型、价值观、洞察力等特质以及这些特质的相互作用过程会影响到企业高层团队以及整个企业的健康发展<sup>[5]</sup>。

(2) 高层成员产权构成特征分析 高层成员的产权构成决定了高层成员的利益分配,而利益分配的公正与均衡是企业高层团队能否和谐整合的基

础,是企业能否整合到高层次人才并稳定有战略发展前途核心领导团队的前提条件。概括起来看,企业高层成员的产权构成应该坚持三个原则:一是耕者有其田,二是以能力换资本,以资本得收益,三是比例要得当。

(3) 高层领导者弱性特征分析 高层领导者的弱性存在是一个客观事实,它制约着企业高层团队的整体工作水平与企业的总体发展进程。对它的分析应该从身体素质、心理素质、道德品质、精神意志、高层欲望、创新意识和承受压力水平七个方面进行<sup>[6]</sup>。克服的办法是借助团队整合所形成的内聚力与合力来集体面对,高层成员之间要做到取长补短、互相支持,共同应对。

### (三) 企业高层团队过程分析

企业高层团队的运作过程,决定着企业发展的最终走向,而且影响着高层团队整合和谐主题的形成与实现。通过高层团队过程的分析,可以检验高层团队特征是否合理,可以完成对企业内外部环境信息的动态识别,可以直接引领整个企业的快速发展。

在企业高层团队运作的过程中,对和谐整合本身产生影响的因素大体上分为两类:一类是可知的因素,一类是可预测的因素。其中可知的因素包括:高层成员之间的分权与授权、建立权威的方式、决策模式、激励与约束、信息交流与沟通、内部市场化运行以及扁平化管理等等。可预测的因素包括:偶发性的团队冲突、团队协调度、高层成员的不确定性反应、团队配合的默契程度等等。对于可知的因素应该以“机制优化”的思路来对之进行改革和创新,对于可预测的因素应该以“不确定性消减”的思路来加以分析和引导。具体的分析内容如表5所示。

表5 企业高层团队过程分析表

企业高层团队过程分析	可知因素	可预测因素
具体内容	高层分权与授权 建立权威的方式 决策模式 激励与约束 信息交流与沟通 内部市场化运行 扁平化管理	偶发性的团队冲突 团队协调度 高层成员不确定性反应 团队配合的默契程度
影响作用	检验团队构成特征、产权构成特征的合理性,为和谐主题的分辨提供依据,为和谐整合工作的开展提供动力	可以预知高层成员的弱性特征,能够机动灵活地应对外部环境的挑战
应对措施	对于可知的因素以“机制优化”的思路进行改革和创新	对于可预测的因素以“不确定性消减”的思路来分析和引导

## 四、企业高层团整合“和谐主题”的判定与漂移

企业高层团队整合“和谐主题”的分辨包括判定与漂移两个过程,受到三个方面因素的影响,它们分别是企业内外部环境因素(circumstance)、企业高层团队特征因素(character)和企业高层团队过程因素(course)。对这三个方面影响因素的分析,可以汇总出高层团队当前面临的企业问题集合,对这些问题集合进行再梳理,可以从中找出当前工作的重心,“和谐主题”便会被判定。

企业高层团队整合在特定时期及特定情境下的管理问题(MP)可以表示为如下函数:

$$MP = M[C, C < C]$$

进而和谐主题(HT)可以表示为如下函数:

$$HT = T[MP] = T\{M[C, C, C, ]\}$$

企业高层团队整合和谐主题一旦形成以后,虽然具有一定程度上的稳定性,但也并非一成不变,有时为了动态适应外部环境和自身特征的变化,需要将原有主题转变为一个新的主题,这个过程我们称之为企业高层团队整合和谐主题的漂移。漂移的过程可能是突变的过程也可能是渐变的过程。主题的突变是指原有主题并未完全实现的情况下即被新主题所代替,它可能是由于环境、团队特征或团队过程中任何一个要素发生重大突变所产生的。例如,CEO的更换往往使对企业发展核心问题的把握发生重大调整,这就是主题突变。主题的渐变是指原有主题基本实现之后自然过渡到新主题。每个主题实现的过程就是产生新主题的过程;与此同时,所有新主题的产生都是过去主题实现的延续,后者为前者的产生提供了必要的条件。

正是和谐主题不断被辨识、实现和漂移,企业发展及企业高层团队整合经历了不同主题下的动态演进过程,企业绩效得以提高或降低,产生了企业特有的生命线。当组织从HT<sub>1</sub>发展到HT<sub>2</sub>时,假设辨识出和谐主题HT<sub>3</sub>,那么组织很可能沿着“HT<sub>1</sub>-HT<sub>2</sub>-HT<sub>3</sub>...HT<sub>n</sub>...”的路径发展下去;如果辨识出和谐主题HT<sub>3</sub>,那么组织将可能沿着“HT<sub>1</sub>-HT<sub>2</sub>-HT<sub>3</sub>...HT<sub>n</sub>...”的路径向前发展<sup>[7]</sup>。

主题的缺失或模糊必然导致组织整体和谐失去

方向,只有当影响组织发展的核心问题被辨识出来之后,才能最大可能地发挥和谐管理的优势。

### 参考文献:

- [1] 席酉民. 和谐理论与战略[M]. 贵阳: 贵州人民出版社, 1989. 50-55.
- [2] 王琦, 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释[J]. 管理评论, 2003, (9): 24-27.
- [3] 席酉民, 韩巍. 管理研究的系统性再剖析[J]. 管理科学学报, 2002, (6): 1-9.
- [4] 王益谊, 席酉民, 毕鹏程. 管理中的不确定性及其系统分析框架[J]. 管理研究, 2003, (12): 45-50.
- [5] 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, (8): 85-87.
- [6] 姜绪荣. 高层管理者弱性与企业能动风险控制[M]. 天津: 天津人民出版社, 2001. 3-5.
- [7] 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002. 18-20.

## A Study about “HeXie Theme” on the integration of enterprise senior team

LI Wen-ming, LI Peng-yan

(Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China)

**Abstract:** It is the first work of the study on the integration of enterprise senior team that studies the “HeXie theme” of senior team’s integration based on the harmonious management theory. The authors try to analyze its connotation, characteristics and its relations with such concepts as senior essence, senior vision, senior value, senior aim and senior stratagem. And we also study the course of the determinant, its change and such factors as the circumstance, senior team characteristics and senior team course.

**Key words:** senior team’s integration; harmonious integration; HeXie theme

[编辑: 汪晓]