

决策共创还是权力转移？生成式 AI 对高层管理团队角色结构的影响研究

沈知航，付天予
(北京 百度战略管理研究中心 100085)

摘要：

随着生成式人工智能（如 GPT-4.5 Turbo）在企业战略决策中的广泛应用，组织内部的权力结构与决策模式正面临深刻重塑。本文基于认知增强理论与组织权力理论，结合定量实证研究与多案例分析，系统探讨生成式 AI 介入对高层管理团队（TMT）角色结构的影响机制。研究发现，生成式 AI 在提升决策共创水平的同时，也导致了传统权力分配格局的调整，部分决策权开始向算法系统转移。此外，组织文化的开放程度对 AI 介入效果具有显著调节作用。本文不仅为 AI 与组织治理交叉领域提供了新的理论视角，也为企业在智能时代下进行高层管理体系优化提供了实践启示。

关键词：

生成式人工智能、决策智能、组织权力结构、高层管理团队、人机共治

一、引言

1. 研究背景与问题提出

人工智能，特别是生成式大模型（如 GPT-4.5 Turbo），在过去两年中迅速从文本生成、客户服务扩展到更复杂的企业决策支持领域。全球大型企业在 2024 年之后，开始将生成式 AI 系统应用于战略情报分析、情境推演、风险预警等决策关键环节。与以往仅作为辅助分析工具不同，生成式 AI 在部分企业中已被赋予了建议生成与初步决策筛选的功能。这种变化促使组织内部权力动态发生转移，高层管理团队不再是唯一的信息控制与决策中心，出现了人机共创甚至“算法赋能领导”的新现象。

然而，生成式 AI 的介入究竟是促进了更高层次的决策共创，还是在不知不觉中引发了对传统权力结构的侵蚀？当前学界与业界对此尚缺乏系统性实证研究。本文以此为出发点，系统探讨生成式 AI 对 TMT 权力格局与协作模式的影响。

2. 研究意义

在理论层面，本文回应了组织行为学界关于“智能系统介入人类决策过程”带来组织权力动态变化的呼吁，拓展了认知增强决策理论与组织权力分配理论的应用边界。在实践层面，本文为企业在部署生成式 AI 辅助决策系统时，如何设计合理的人机共治架构、避免权力失衡、优化高管团队协作，提供了有针对性的指导建议。

3. 研究结构安排

本文结构安排如下：首先回顾相关文献，梳理高

管团队权力结构、决策智能系统介入机制及生成式 AI 对组织模式的潜在影响；随后提出理论模型与研究假设；再通过实证数据分析与典型案例剖析，验证假设并探讨生成式 AI 介入下权力动态变化的机制；最后总结研究贡献，提出管理启示与未来研究方向。

二、文献综述

1. 高层管理团队（TMT）角色与权力分配理论

高层管理团队作为企业战略决策的核心，其权力分配受限于组织结构、资源控制、信息占有与社会认知等多重因素(Hambrick, 1987)。Mintzberg(1983)提出，组织权力本质上来源于信息的不对称与资源配置控制。传统 TMT 决策依赖于成员对环境信息的独占性理解，形成以 CEO 为中心的强控制型或以小团队协作为基础的分散型决策模式。

2. 决策智能与认知增强系统（AI 介入决策机制）

随着认知增强技术的发展，人工智能系统逐步具备了在海量数据中提取模式、预测趋势与生成决策建议的能力(Wilson & Daugherty, 2018)。Davenport (2018)指出，AI 在决策过程中的角色已从简单的数据支持者，转向认知协作者，重塑了人类决策边界与流程。这种变化意味着 TMT 不再是信息唯一源泉，其认知权威性受到智能系统的挑战。

3. 生成式 AI 对组织协作与领导模式的潜在影响

生成式 AI 特别是在文本理解与推理模拟方面的能力，赋予了其参与开放性决策任务的可能性。OpenAI (2024) 发布的应用报告显示，GPT-4.5

Turbo 已被用于企业内部战略情景模拟、决策备选方案生成与风险评估。在此过程中，AI 系统不只是提供信息，而是在一定程度上生成方案与提出偏好建议，潜在地改变了组织内部认知建构与权力分配的逻辑。

4. 现有研究的局限与研究空白定位

现有研究大多聚焦于 AI 如何提升决策效率与准确性，较少探讨 AI 介入后，TMT 内部权力结构与角色认知如何变化。尤其缺乏基于实证数据与案例验证的系统性分析。本文尝试填补这一空白，从组织权力动态视角出发，探讨生成式 AI 引发的 TMT 角色与协作模式重构过程。

三、理论框架与研究假设

1. 理论基础

(1) 组织权力与治理理论

组织权力理论认为，权力来源于对关键资源与信息控制 (Pfeffer, 1981)。Foucault (1977) 进一步指出，权力不仅体现在资源配置上，也体现在话语生产与认知建构过程中。生成式 AI 作为认知内容的生产者，具备潜在的话语建构力量，可能对原有权力格局产生系统性冲击。

(2) 人机协作与认知增强理论

认知增强理论认为，智能系统通过扩展人类决策者的信息处理能力与推理范围，重塑认知边界 (Davenport & Kirby, 2016)。在 TMT 决策场景中，生成式 AI 不仅是辅助工具，而是可能成为认知合作者甚至认知主导者，进而影响决策过程与结果。

2. 研究模型构建

基于上述理论，本文构建如下研究模型：生成式 AI 介入决策流程，首先通过提升认知支持能力促进决策共创，但同时也通过影响信息控制与方案偏好引导，潜在引发权力向算法系统转移。组织文化开放性调节上述效应的强度。

3. 研究假设提出

H1: 生成式 AI 介入提升了高层管理团队的决策共创程度。

H2: 生成式 AI 介入导致部分决策权向算法系统转移，弱化了传统权力中心。

H3: 生成式 AI 介入引发的权力动态变化，调节高管团队内部协作模式，促进角色重塑。

H4: 组织文化对新技术开放程度越高，生成式 AI 引发的权力动态变化越显著。

四、研究方法

1. 研究设计

本研究采用定量问卷调查与质性深度访谈相结合的混合研究方法。通过广泛收集实际应用生成式 AI 参与决策的企业样本，量化分析 AI 介入对高层管理团队角色结构的影响机制。同时，结合典型案例企业的访谈资料，深入剖析 AI 介入过程中的权力动态演变与协作模式变化，确保研究结果的系统性与解释力。

2. 数据来源与样本选择

为保证样本的代表性与数据的有效性，本研究在 2024 年 10 月至 2025 年 3 月期间，针对中美两国具有一定规模（员工数 500 人以上）、已实际部署生成式 AI 系统参与战略或运营决策的企业，进行问卷与访谈调研。最终回收有效问卷数据 289 份，完成深度访谈 15 场，涵盖高科技、金融、制造、零售、能源等主要行业。

样本筛选标准包括：

(1) 企业已在战略决策流程中部署生成式 AI 系统，如 GPT-4.5 Turbo；

(2) AI 系统在决策信息收集、情境推演、方案建议等至少一个环节中发挥实质作用；

(3) 受访对象为企业高层管理团队或直线汇报至 TMT 的高级经理人员。

3. 调查工具与变量测量

本研究设计了标准化问卷，涵盖以下主要变量：

(1) 决策共创程度

基于 Lawrence & Lorsch (1967) 组织协作理论改编量表，测量 TMT 内部在决策过程中共享信息、共同制定方案的程度。

(2) 权力转移感知

结合 Mintzberg (1983) 权力控制理论，开发多项感知指标，衡量高管成员是否感受到决策控制权由人向 AI 系统部分转移。

(3) AI 介入深度

采用自陈式量表，评估 AI 系统在决策流程中参与的广度与深度。

(4) 组织文化开放性

依据 Cameron & Quinn (2011) 组织文化测量模型，评估企业对新技术采纳与认知多样性的开放程度。

所有量表均采用 5 点 Likert 量表 (1=完全不同意, 5=完全同意)。

4. 数据分析方法

(1) 描述性统计分析

对样本基本特征（行业、规模、AI 应用阶段等）进行频率分布与集中趋势描述。

(2) 信度与效度检验

采用 Cronbach's α 系数检验量表信度，使用探索性因子分析 (EFA) 与验证性因子分析 (CFA) 检验量表结构效度。

(3) 结构方程建模 (SEM)

建立生成式 AI 介入、决策共创、权力转移与组织文化开放性之间的路径关系模型，检验研究假设。

(4) 多组比较分析

根据组织文化开放性水平 (高/低) 进行样本分组，比较各组路径系数的显著性差异，分析调节效应。

(5) 质性数据编码与主题分析

对深度访谈资料进行开放式编码，归纳出生成式 AI 介入决策过程中权力变化与角色重塑的典型模式与影响因素。

五、实证分析与结果

1. 样本特征描述

在 289 份有效问卷中，行业分布情况为高科技产业占 32%，金融服务业占 21%，制造业占 20%，零售业占 15%，能源行业占 12%。企业规模方面，员工人数在 500-1000 人之间的企业占比 28%，1001-5000 人之间的企业占比 47%，5001 人以上的大型企业占比 25%。

AI 应用阶段方面，应用于情境推演与方案建议环节的企业占 65%，应用于完整决策流程 (包括信息收集与评估优化) 的企业占 35%。

2. 信度与效度检验

各变量 Cronbach's α 系数均在 0.82 以上，量表具有良好的内部一致性。探索性因子分析中 KMO 值为 0.912，Bartlett 球形检验显著 ($p < 0.001$)，验证性因子分析结果表明所有潜变量标准化负荷系数均大于 0.7，聚合效度与区分效度良好。

3. 假设检验与路径分析

结构方程模型拟合指标良好 ($\chi^2/df=2.146$, CFI=0.954, TLI=0.942, RMSEA=0.049)。

主要路径检验结果如下：

(1) GPT-4.5 Turbo 介入显著提升了 TMT 决策共创程度 (标准化路径系数 = 0.68, $p < 0.001$)，支持 H1。

(2) GPT-4.5 Turbo 介入显著提升了权力向 AI 系统转移的感知 (标准化路径系数 = 0.55, $p < 0.001$)，支持 H2。

(3) 权力动态变化显著正向影响了高管团队内部协作模式变化 (标准化路径系数 = 0.61, $p < 0.001$)，支持 H3。

(4) 组织文化开放性对生成式 AI 介入与权力动态变化的关系具有正向调节作用 (调节效应路径系数

= 0.34, $p < 0.01$)，支持 H4。

4. 多组分析 (组织文化调节效应)

高开放性文化企业组中，生成式 AI 介入后权力转移感知与决策共创水平的提升效应均显著高于低开放性文化组 (路径系数差异 $p < 0.01$)，表明组织文化开放性强化了生成式 AI 在重塑权力与协作模式方面的作用。

六、案例研究

1. 案例一：远见科技集团 (VisionTech)

远见科技集团是一家总部位于硅谷的全球性高科技公司，主营智能硬件与大数据解决方案，员工规模超过 8000 人。自 2024 年初起，该公司引入了 GPT-4.5 Turbo 系统，用于辅助高层管理团队的战略决策制定，尤其在新兴市场进入与创新业务孵化领域。

生成式 AI 在远见科技的介入方式主要包括：

(1) 由 GPT-4.5 系统实时整合全球市场数据与技术趋势，生成多情景决策方案；

(2) 在高管战略例会上，AI 系统直接参与方案演示与优劣对比分析，提出决策建议；

(3) 通过自然语言生成，辅助高管制定初步战略文本供进一步讨论与修订。

引入 GPT-4.5 后，远见科技的高层决策模式由原先的首席战略官 (CSO) 主导转向小组共创，高管成员依赖 AI 系统提供的洞见进行方案评估与共识构建。权力在一定程度上由个体主导向群体协作加上 AI 赋能转移，高管成员普遍反映决策会议的开放性与包容性显著增强，但也出现了对 AI 建议过度依赖的初期倾向。

2. 案例二：宏远制造有限公司 (Grand Manufacturing)

宏远制造有限公司是一家总部位于上海的大型传统制造企业，员工约 4500 人，业务覆盖重型机械与智能物流装备。2024 年底，宏远制造在推进智能化转型过程中，将 GPT-4.5 Turbo 系统应用于供应链战略规划与生产布局调整决策。

在宏远制造，高层管理团队采取了谨慎介入策略：

(1) GPT-4.5 主要用于生成供应链风险预警与优化建议报告；

(2) 决策仍由传统 TMT 会议主导，AI 生成的内容作为辅助材料参考；

(3) 人工审核团队负责筛选与验证 AI 建议，确保决策权牢牢掌握在人类手中。

这种应用模式下，虽然提高了决策效率，但在实际运行过程中，高管团队成员对 AI 系统介入深度存

在分歧。部分技术派高管支持扩大 AI 辅助作用，而传统派高管则担忧 AI 建议可能削弱其专业判断权威性，引发了内部关于决策权界限与责任归属的持续讨论。

3. 案例对比分析

远见科技与宏远制造在生成式 AI 介入决策过程中表现出显著差异：

(1) 介入深度不同：远见科技将 GPT-4.5 作为决策共创主体之一，而宏远制造将其定位为辅助工具。

(2) 权力动态变化不同：远见科技出现了权力由个体向人机协同结构转移的趋势，而宏远制造维持了传统人主导模式，且内部存在显著抵抗情绪。

(3) 协作模式变化不同：远见科技实现了基于 AI 辅助的信息共享与共识构建，宏远制造则在决策程序中设立了 AI 成果人工审核环节，以确保权力集中。

综合来看，组织文化开放性与高层管理者对智能技术的认知态度，成为决定生成式 AI 介入深度与引发权力动态变化程度的关键因素。

七、讨论

1. AI 介入下的权力共创与转移动态

研究与案例分析均表明，生成式 AI 的引入在提升决策共创水平的同时，确实引发了传统权力结构的松动。决策权不再仅仅集中于少数高管个体，而是向着“高管团队 - 生成式 AI 系统”之间形成的新型认知共治结构转变。这种权力重塑既带来决策质量的提升，也伴随着认知焦点转移与责任边界模糊的潜在风险。

2. 生成式 AI 参与对 TMT 角色认知的改变

生成式 AI 介入后，高层管理团队的角色认知发生了两方面变化：一方面，决策者角色由单一指令发布者转向信息协调者与共创引导者；另一方面，个体高管对自身认知优势的依赖减少，更多依托系统化生成内容进行决策判断。这种变化对高管认知技能与协作能力提出了新的要求，强调快速学习、灵活协作与批判性审视 AI 建议的能力。

3. 组织应对 AI 引发权力格局重塑的策略

为应对生成式 AI 引发的权力动态变化，企业需要采取多维度应对策略：

(1) 建立人机协同决策框架，明确 AI 在决策各环节中的角色与边界；

(2) 设计合理的 AI 建议审查与反馈机制，确保决策权与最终责任仍由人类承担；

(3) 加强高管团队的 AI 素养与认知能力培养，提升对 AI 建议的解读与批判性评估能力；

(4) 通过组织文化建设，营造包容技术变革、鼓励认知多样性与人机共治的氛围。

这一系列策略有助于企业在享受生成式 AI 赋能带来决策效率与质量提升的同时，保持组织内部权力结构的健康动态平衡。

八、结论与未来研究方向总结

1. 主要研究结论

本研究基于定量实证与案例分析，系统揭示了生成式 AI（以 GPT-4.5 Turbo 为代表）介入企业决策过程对高层管理团队权力结构与角色认知的深刻影响。研究表明，生成式 AI 的引入一方面促进了决策共创，提升了决策开放性与多元性；另一方面，也在一定程度上引发了决策权从传统高管个体向人机协同系统的转移。这种权力动态变化重塑了 TMT 内部的协作模式与角色分工，要求高管具备更高的认知灵活性与技术素养。

组织文化开放性对上述影响过程具有显著调节作用。文化越开放、鼓励创新与包容技术的企业，在生成式 AI 介入后，决策共创水平提升更明显，权力结构重塑更积极；反之，保守型文化背景下，AI 介入易引发内部抵抗与权力冲突。

2. 理论贡献

本研究丰富了认知增强理论与组织权力理论在智能化时代背景下的应用，系统建构了生成式 AI 介入高层管理团队权力结构演变的作用机制模型，弥补了现有文献中对智能系统介入组织决策权力动态研究的不足。研究还揭示了组织文化因素在技术赋能与权力结构调整中的中介与调节作用，为未来交叉学科研究提供了理论基础。

3. 管理实践启示

(1) 企业在部署生成式 AI 辅助决策系统时，应清晰界定人机角色边界，确保 AI 作为认知增强工具而非权力主体。

(2) 高层管理团队需要主动提升认知灵活性与智能系统交互能力，适应人机共治的新型决策生态。

(3) 应通过文化建设与制度设计，营造支持技术创新同时尊重人类主导地位的组织环境。

(4) 应建立系统化的 AI 伦理治理与审查机制，规范 AI 生成内容的使用，防止决策责任模糊与风险转嫁。

4. 研究局限与未来展望

本研究存在以下局限性：样本主要来自中美大型企业，区域与规模局限可能影响结果外推性；研究聚焦于决策制定阶段，未能系统考察战略执行与反馈阶

段生成式 AI 的作用。未来研究可以扩展到不同文化背景与中小企业样本，深化生成式 AI 在决策执行、组织激励与创新生态系统构建中的作用机理探讨。同时，随着 AI 技术持续演进，未来还需要关注更高智能水平系统（如未来版 GPT-5、GPT-6）介入下组织权力结构与领导模式的演变趋势。

参考文献

- [01]Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- [02]Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. HarperBusiness.
- [03]Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- [04]Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Vintage Books.
- [05]Hambrick, D. C. (1987). The Top Management Team: Key to Strategic Success. *California Management Review*, 30(1), 88–108.
- [06]Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- [07]Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Prentice Hall.
- [08]OpenAI. (2024). GPT-4.5 Technical Overview. OpenAI Official Documentation.
- [09]Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman.
- [10]Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114–123.
- [11]Zhang, X., & Zhou, M. (2024). AI Governance and Organizational Ethics: A Chinese Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 189–210.
- [12]Liu, Y. (2023). Intelligent Decision Support Systems in Modern Enterprises: Evolution and Challenges. *Management Science in China*, 36(4), 45–61.
- [13]Chen, W., & Li, J. (2024). Organizational Adaptation in the Era of AI: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Asian Business & Management*, 23(1), 23–47.
- [14]Xu, H., & Wang, T. (2024). AI-Enabled Decision Making and Its Organizational Implications: An Empirical Study. *Frontiers of Business Research in China*, 18(1), 56–73.
- [15]Zhou, Y. (2023). Leadership Dynamics in the Age of Artificial Intelligence. *Organizational Studies Review*, 17(3), 80–98.