

高管團隊要素對公司企業家精神的影響機制研究—基於長三角民營中小高科技企業的實證分析*

蔣春燕 趙曙明
南京大學商學院

摘要

公司企業家精神越來越多地被認為是企業在動盪不確定環境下取得競爭優勢的重要因素。雖然很多學者認為高管團隊對公司企業家精神有重要的影響，但很少有實證研究針對高管團隊哪些具體特徵及這些特徵如何影響公司企業家精神給出結果，在轉型經濟中類似的研究更是缺乏。本文基於 Hambrick(1994)高管團隊五要素的框架，以長三角 7 個國家級高新技術開發區 220 家民營中小高科技企業為被試物件，對高管團隊各要素以及要素組合對公司企業家精神的作用機制進行實證研究。結果表明高管團隊首席執行官變革型領導行為、高管團隊冒險傾向、行為整合、長期激勵報酬以及責任分散都對公司企業家精神有顯著的促進作用；而且高管團隊長期激勵報酬還與冒險傾向和行為整合有交互作用。

關鍵字：高管團隊、公司企業家精神、民營中小高科技企業。

1. 引言

環境的動盪和不確定性給現代企業的生存和發展帶來了巨大的衝擊。以創新、變革為主要特徵的既有企業的創業現象（即公司企業家精神，Corporate Entrepreneurship）越來越多地成為現代企業應對變化，克服路徑依賴性，獲得持續競爭優勢的主要手段。越來越多的研究開始致力於剖析公司企業家精神的驅動因素，如所有制結構、管理實踐、和資源可獲得性等等，但很少有研究從高管團隊的視角來分析公司企業家精神。這與高管團隊理論目前的廣泛接受程度極不匹配。因為根據高管團隊理論的觀點，高管團隊通過戰略決策對公司的績效產生重要的影響，而高管團隊成員各自不同的認知基礎、價值觀以及洞察力在有限理性條件下會形成不同的戰略決策和行動，包括公司企業家精神。基於此，本研究擬採用 Hambrick (1994)^[1] 高管團隊的概念框架，從五個方面—首席執行官、組成、過程、動機和結構—系統評價高管團隊各個維度對公司企業家精神的影響機制，以及維度之間的交互作用對公司企業家精神的影響。

*國家自然科學基金專案“制度環境、高管團隊對公司企業家精神的影響機制研究”（批准號 70972035）；國家自然科學基金重點專案“轉型經濟下我國企業人力資源管理若干問題研究”（批准號 70732002）；教育部人文社會科學基金項目“中國新興企業自主創新陷阱的突破路徑研究”（批准號 08JC630040）。

2. 文獻回顧與理論假設

2.1 公司企業家精神

Miller(1983)^[2] 提出了公司企業家精神(Corporate Entrepreneurship)的概念,開始受到管理學界的關注。研究者們認識到公司企業家精神可以作為創造價值和創新的手段,用來提高公司的競爭地位,改變公司的經營現狀並實現持續成長。1990年美國《戰略管理雜誌》發表了關於“公司企業家精神”的專刊,公司企業家精神理論開始成為戰略管理研究中一個新的生長點。關於公司企業家精神的理論研究呈現出多方位、多視角的特徵,出現了一些令人關注的重要成果和研究前景。儘管如此,研究者對於公司企業家精神至今也沒有形成一個共同認可的概念。Burgelman(1984)^[3] 把公司企業家精神定義為通過內部進行的新的資源組合來拓展公司競爭領域和發掘相應機會的過程; Guth 和 Ginsberg (1990)^[4] 從組織整體的戰略出發,指出公司企業家精神包括圍繞以下兩種類型的現象和過程:(1) 現有組織內部新業務的產生,比如內部創新或者風險活動;(2) 通過對組織得以建立的核心觀念的更新,比如戰略更新,而實現組織轉型。Zahra(1991)^[5] 認為公司企業家精神是指現有公司內創造新事業,以改進組織獲利能力和提高公司競爭地位或者從戰略的角度更新現有企業的過程; Sharma 和 Chrisman (1999)^[6] 定義公司企業家精神為與某一現有組織相關的個人或者一群個人創建新的組織或者在該組織內更新或者創新的過程,把公司企業家精神的基本類型劃分為:戰略更新、創新和公司風險活動。

爭論的焦點之一在於到底定義公司企業家精神為一種創業導向還是實際的創業行動。例如一些研究者定義公司企業家精神為一種創業導向,而其他研究者則認為公司企業家精神應該被定義為實際的創業行為(如資源重新配置或者進入新的市場)。本研究關注企業的實際創業行為,因為正是一個企業的實際行為才使得該企業真正具有企業家精神。另一個爭論的焦點在於研究的範圍,如哪些行為可被認為是具有公司企業家精神的行為。一些研究者強調與個體企業家創建新企業的類比,指出只有在現有企業內產生新業務才可被定義為公司企業家精神,而其他一些研究者則認為公司企業家精神應該還包括內部進行新的資源整合改變與環境的原有關係而進行戰略更新的行為。本研究採納 Guth 和 Ginsberg (1990)^[4] 包括上述兩種觀點的廣泛定義,即公司企業家精神為創新、戰略更新和風險活動的總和的定義:(1) 創新一包括開發新產品、技術革新、對現有的生產過程進行改造和更換和引進新的組織管理體系(2) 風險活動—企業進入新的市場(3) 戰略更新—改變業務範圍/競爭手段使公司重新充滿活力。

目前研究者們普遍認為公司企業家精神是建立和重新構造公司資源的重要手段^[7]。公司企業家精神不應只是大企業進行“創造性破壞”改變現狀來適應環境變化的“專利”。日益激烈的全球競爭以及日新月異的技術進步使得所有企業都必須重視公司企業家精神,用來提高競爭地位和獲得競爭優勢。越來越多的研究致力於公司企業家精神的驅動因素。例如, Miller (1983)^[2] 討論在不同類型的企業中組織結構、戰略和外部環境對公司企業家精神的影響。Covin 和 Slevin (1991)^[8] 提出了一個公司企業家精神的概念框架,討論外部變數(技術複雜性、動態性、敵對性和產業生命週期階段)、戰略變數(願景戰略、管理實踐和競爭策略)、和內部變數(高管團隊哲學、組織資源、文化和結構)對公司企業家精神的影響。還有一些研究者研究了企業的股權結構與公司企業家精神之間的關係以及美國製造業企業內五種戰略管理實踐對公司企業家精神的影響。

當然研究者也認識到高管團隊對公司企業家精神的影響。事實上, Morris 和 Paul (1987)^[9] 就指出了高管團隊對公司企業家精神的重要性,認為高管團隊特徵會對企業是

否首先推出新產品以及進行戰略變革的頻率產生重要的影響。Drucker (2001)^[10] 認為具有適當規模的既有企業之所以最有潛力佔據創業主導地位，其主要原因在於它們早已具備管理能力，建立和形成了相應的高管團隊，從而可能使創新程度高（如全新產品的開發、新流程或新進入行為的導入）、投資風險大（相對於企業財務實力）或市場競爭風險大的新事業得以實施並取得成功。其他的一些研究者還指出如雇傭具有企業家精神的經理人員更能成功地實施創新戰略從而提高績效；高管團隊必須為所有員工建立促進產品或生產過程創新的戰略願景；任職時間長以及任職時間異質性程度高的高管團隊越容易抵制戰略變革；高管團隊在開發企業技術創新能力上有重大作用；高管團隊的受教育程度和職能背景的多樣化會促進企業創新；高管團隊對外部威脅和內部能力的評估會影響新產品推出的時間和行銷行動，所以高管團隊是企業內部影響創業行為頻率的主要因素。

基於這些研究，似乎研究者普遍認同高管團隊對公司企業家精神有重要的影響。但是，一旦涉及到找出哪些具體的高管團隊特徵會影響公司企業家精神時就發現實證研究還遠遠不夠^[11]。而且現有的許多研究都使用人口統計特徵作為高管團隊價值觀的替代變數^[12,13]，只關注公司企業家精神的一個維度—創新^[13]。另外，這些研究往往都從一個角度（如高管團隊構成或過程等）來研究高管團隊對公司企業家精神的影響而忽視其他可能也很重要的方面^[14]。很多研究者認為這樣的研究儘管也有一定的意義，但是容易產生虛假相關，從而使得高管團隊對公司企業家精神的影響研究不全面和完善。因此有必要從高管團隊的多個維度來全面研究高管團隊對公司企業家精神的影響機制。

2.2 公司企業家精神的“高管團隊”理論視角

Finkelstein et al. (1996)^[15] 指出儘管對高管團隊作用的研究可以從許多不同的方面作為切入點，但如果不把這些切入點統一起來一致考慮，研究結果總是片面且不完善的。Hambrick (1994)^[1] 通過廣泛的文獻回顧，指出要分析高管團隊的作用，必須從從五個方面全面考慮，即首席執行官、組成、過程、動機和結構。圖一概括了本文的概念框架（圖 1）。

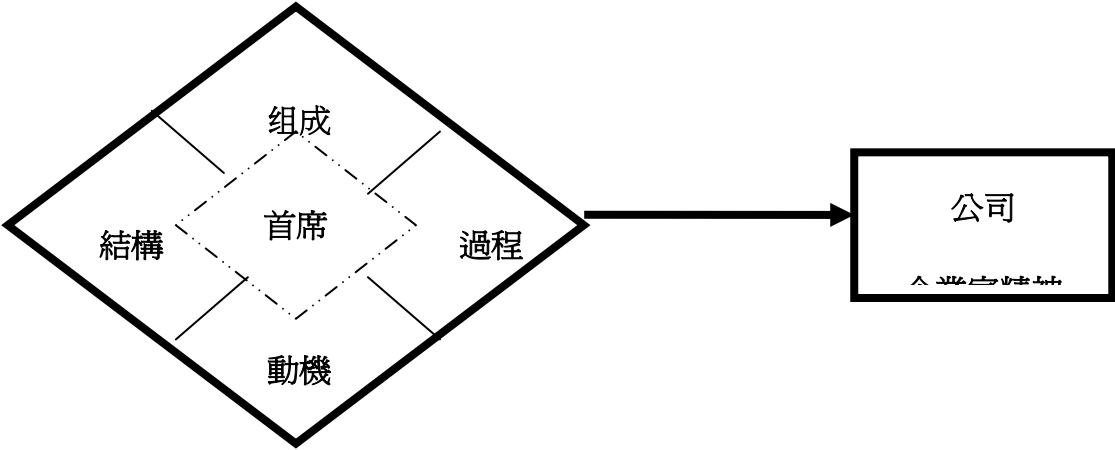


圖 1 公司企業家精神的“高管團隊”理論視角

2.2.1 首席執行官

許多學者指出儘管首席執行官是高管團隊的一員，但首席執行官對戰略選擇的影響要遠遠大於其他高管團隊成員，因此 Hambrick (1998)^[16] 指出僅僅平均所有高管團隊成員的特徵來代表高管團隊的特徵也許並不能反映實際情況，首席執行官應該單獨特殊考慮。儘管目前對首席執行官的研究也有很多切入點，本文擬從首席執行官的變革型領導行為切入研究變革型領導行為如何影響公司企業家精神，其內在的邏輯是考慮到首席執行官在組織內的特殊地位，他們通常是作為其他高管團隊成員的直接領導通過影響其他高管團隊成員來產生績效影響的^[15]。Bass et al. (1990)^[17] 指出首席執行官的變革型領導行為很好地闡述了首席執行官影響其他高管團隊成員價值觀、態度、信念和行為從而激勵他們為更高目標而努力的能力。因此我們把首席執行官的變革型領導行為作為高管團隊的第一個重要特徵來分析首席執行官如何影響公司企業家精神。

根據變革型領導行為理論^[18]，採取變革型領導行為的領導者是指那些具有四項相互依賴、相互加強品質的領導者。第一項品質魅力，是指領導者具有為追隨者創造和展現富有吸引力的願景，並用激動人心的言語激發追隨者的自豪感、尊重、信任、激情和忠誠的能力；第二項品質感召力，是指領導者具有通過增強追隨者的自豪感進行激勵，引導追隨者為了大義超越自私，為追隨者提供克服困難的信心和樹立更高的期望的能力；第三項品質智力激發，是指領導者具有激勵員工對現狀和假設提出挑戰，採用新視角看待問題以及用新方法解決問題的能力；第四項品質個性化關懷，是指領導者通過支持，鼓勵和輔導關注追隨者成長的能力。這些特徵都表明變革型領導行為的首席執行官能夠幫助促進公司企業家精神^[19]。例如 Howell 和 Higgins(1990)^[20] 發現變革型領導者通常具有高的創新精神、不喜歡按常規方式做事、重視創造性。變革型領導者被認為常常鼓勵組織成員對環境變化高度敏感、不斷適應、把環境的變化轉化成機會。Sosik (1997)^[21] 也指出變革型領導行為會鼓勵追隨者運用非常規思維、對現有的規則和體系提出疑問，從而促進創新和變革。於是我們假設：

假設 1： 首席執行官變革型領導行為與公司企業家精神正相關

2.2.2 高管團隊組成

高管團隊組成是指高管團隊成員的共同特徵。在問題的識別和決策過程中，高管團隊成員面臨太多組織內外的複雜資訊以至於通常不能充分理解所有資訊，於是團隊成員只能基於個人的價值觀、認知基礎、和經驗對既有資訊進行分析^[15,22]。再加上高管團隊決策是一項集體活動，因此“高管團隊”理論認為高管團隊最後一致同意的決策是基於團隊成員的共同感知，而高管團隊成員的共同特徵是這些共同感知的基礎。因此區別於以往研究通過人口統計特徵作為替代變數，本文直接測量高管團隊的共同特徵對戰略決策過程的影響^[23]。

公司企業家精神決策過程中的核心是風險問題，高管團隊成員面對各種各樣具有不同風險的創新、風險活動和戰略革新的選擇。根據“高管團隊”理論關於高管團隊基於共同感知的決策過程，我們完全有理由認為高管團隊冒險傾向對企業是否或以多大的頻率開發新產品、進入新市場、以及更新現有的操作過程等戰略決策具有重大的影響。因此，本文以高管團隊冒險傾向作為高管團隊組成的重要指示變數來解析團隊組成如何影響公司企業家精神。

高管團隊冒險傾向是指高管團隊從事對公司有重大但不確定性結果行為的願意程度^[24]。有關冒險傾向的研究表明具有風險導向的個體往往感知到很少的不確定性和很強

的環境可控性。於是一個有很多高冒險傾向的個體組成的高管團隊往往會很少估計到冒險戰略決策所能產生的負面影響，從而更願意從事那些可以導致流程改進、產品創新和行銷創新的活動；相反地，風險規避型高管團隊通常會對風險決策要求更高的回報，而不太願意從事這些創新活動。例如，Gilley et al. (2002)^[24] 研究了高管團隊冒險傾向對企業財務績效、創新績效和利益相關者滿意度的影響，結果表明高管團隊冒險傾向對企業創新有顯著的積極作用。Gupa 和 Govindarajan(1984)^[25] 發現高管團隊冒險傾向對戰略執行的有效性有顯著的積極作用。Knight et al. (2001)^[26] 則通過實驗研究發現冒險傾向和創新任務績效有顯著的正相關作用。於是我們假設：

假設 2：高管團隊冒險傾向與公司企業家精神正相關

2.2.3 高管團隊過程

高管團隊過程是指高管團隊成員在戰略決策過程中如何相互影響。到目前為止研究者已經研究了許多高管團隊過程變數如溝通品質、溝通頻率、社會整合以及團隊共識^[27]。但 Hambrick (1994)^[1] 指出真正整合團隊的戰略決策過程是一個錯綜交織的過程，任何單維度的過程變數都不能全面把握高管團隊成員之間的相互影響。因此，本文以高管團隊行為整合作為高管團隊過程的重要指示變數來解析高管團隊過程如何影響公司企業家精神。

高管團隊行為整合是一個多維的概念，包含高管團隊整合過程的三個相互聯繫的重要方面：從數量和品質上交換資訊的能力；合作的能力；以及共同決策的能力^[28]。許多研究表明低行為整合度的高管團隊更可能抑制企業的創業活動。例如，Hambrick(1994)^[1] 指出如果一個高管團隊缺乏行為整合，即使單個團隊成員掌握了所有的資訊，他們也不會或不願意進行內部交流、合作或相互調整。這將嚴重削弱高管團隊識別和抓住環境變化所導致機會的能力。於是憑藉快速識別和利用機會的公司企業家精神勢必受到阻礙。例如，Stopford 和 Baden-Fuller(1994)^[29] 發現高管團隊缺乏團隊合作是公司企業家精神的常見阻礙因素之一。Hambrick(1995)^[30] 發現很難及時適應外部環境變化的公司高管團隊的整合程度最低。Hambrick(1998)^[16] 通過比較兩個高管團隊發現行為整合度低的團隊很難進行促進產品創新等的變革。相反地，在高行為整合度的高管團隊，資訊得到充分交換，大大縮短了高管團隊成員對環境變化達成共同理解從而形成應對策略的時間，而且團隊成員在決策過程中的積極參與增強了團隊成員對創新戰略執行的投入。Li 和 Zhang (2002)^[31] 通過對 184 家中國新興高科技企業的實證研究發現高管團隊行為整合大大促進了新興企業產品創新的強度。於是我們假設：

假設 3：高管團隊行為整合與公司企業家精神正相關

2.2.4 高管團隊動機

高管團隊動機是指高管團隊成員的薪酬安排。根據代理人理論，高管團隊成員可能在企業利益與自身利益發生衝突時，採取短期行為來追求自身利益最大化，只有當利益一致時，高管團隊成員才有動力為實現企業長期價值最大化而努力。於是 Hambrick (1994)^[1] 指出高管團隊成員報酬模式會對高管團隊成員的行為和決策以至企業績效產生重要的影響^[32]，值得進一步研究。在所有研究的報酬模式中最有可能與創業活動聯繫起來的就是 2 年或 5 年以上的長期激勵報酬^[15]。因此，本文以高管團隊長期激勵報酬作為高管團隊動機的重要指示變數來解析高管團隊動機如何影響公司企業家精神。

高管團隊長期激勵報酬是指高管團隊成員的報酬是基於企業長期的績效而獲得的。根據代理人理論，經理人員的報酬模式所基於的績效目標與他們從事成長導向的、

冒險傾向的活動如創新、風險投資和戰略變革等的意願有直接的聯繫^[33]。具體而言，基於短期績效的報酬使得經理人員不願意從事有風險的成長導向的活動，因為短期績效與公司未來的成長是沒有關係的^[33]。Zahra(1996)^[34]指出基於短期績效的報酬模式讓經理人員認為創業活動會威脅到他們的績效評估和雇傭，因為短期績效指標（如淨收入）常常會由於創業活動受到很大的影響。相反基於長期績效的報酬模式會促使經理人員從事這些活動，因為他們的收入很大程度上受到企業未來成長的影響。Black 和 Scholes (1973)^[35]指出當高管團隊成員的評估和報酬是基於長期績效的，他們會更長期導向，從而更願意進行創業活動。類似地，Rappaport (1978)^[36]指出基於長期績效的薪酬計畫與企業的研發費用有顯著的正相關關係，而 Waegelein(1988)^[37]則從另一面指出短期薪酬計畫與企業的研發費用顯著負相關；Holthausen et al. (1995)^[38]指出長期績效占總薪酬的比例與企業未來的創新顯著正相關。於是我們假設：

假設 4：高管團隊長期激勵報酬與公司企業家精神正相關

2.2.5 高管團隊結構

高管團隊結構是指高管團隊成員的角色以及角色之間的關係，關鍵是團隊成員角色之間的相互依賴程度^[39]。例如，由各個職能部門的領導組成的高管團隊成員之間的相互依賴程度要遠遠高於由區域事業部的領導組成的高管團隊成員之間的相互依賴程度。根據社會資本理論，成員之間相互依賴程度越高，結構上越不自由，團隊成員往往只能遵守既定的規則加以充分利用，而不太可能脫離常規嘗試新的知識；相反地，成員之間相互依賴程度越低，結構上相對越自由，團隊成員所受的限制大大減少，於是就更容易脫離已有的被大家認可的常規知識去搜尋或實驗全新的知識。因此，本文以責任分散作為高管團隊結構的重要指示變數來解析高管團隊結構如何影響公司企業家精神。

高管團隊責任分散是指高管團隊內決策的集中程度^[40]。如果高管團隊責任比較分散，決策權下放給那些對相關領域的問題有經驗和專長的人員，這樣的授權對組織的創新能力是非常重要的。因為這使得企業充分利用了每個高管團隊成員的知識。另外，授權使得團隊成員對完成自己的工作有更多的控制，大大增強了他們內在的創新意願。Atuahene-Gima (2003)^[41]指出在快速變化的環境中，分權與新產品開發正相關。相反在一個集權的團隊結構中，團隊成員很少有動力去識別新的市場機會，因為沒有首席執行官的同意，他們沒有權利去執行。而且獲得首席執行官認可的時間和努力也會推遲企業對變化的反應。因此，Caruana et al. (1998)^[42]指出集權會限制企業的創業活動，類似地 Damanpour(1991)^[43]也指出集權與企業創新是負相關的關係。於是我們假設：

假設 5：高管團隊責任分散與公司企業家精神正相關

2.2.6 高管團隊各要素的交互作用

Hambrick (1994)^[1]指出高管團隊發生作用的過程是非常複雜的，高管團隊的某一項具體要素不會隨機或單獨發生作用，常常會受到所在環境、以及高管團隊其他要素的影響。可見高管團隊的這五項要素不僅僅單獨對公司企業家精神產生影響，而且各要素之間還會產生交互作用。例如，首席執行官在企業裏的作用就不是在真空中發生的，必須跟其他高管團隊成員相互配合才能發生作用，於是首席執行官變革型領導行為對公司企業家精神的影響勢必受到其他高管團隊成員信念（如冒險傾向）和行為（行為整合）的影響。但到目前為止幾乎很少有研究針對高管團隊要素之間的交互作用展開，本研究只關注從現有文獻可以推導出的四種交互作用，而不是從統計角度窮盡五種要素所有交互作用的組合。

首先，有關風險決策的文獻指出當高管團隊成員冒險傾向很低時，他們會對公司企業家精神行爲的負面影響以及風險的可控制程度極爲關注，從而不願意採納團隊成員提出的成長導向的風險戰略，也沒有動力把員工提出的創意轉化成實際的戰略行動^[44,45,46]。換而言之，當高管團隊成員的冒險傾向比較低時，首席執行官變革型領導行爲培養的高水準的創新性就不會被很好地利用而轉換成實際行動；相反地，當高管團隊成員冒險傾向比較高時，他們會更樂觀進而更願意冒險來支援具有公司企業家精神的行爲，從而使首席執行官變革型領導行爲培養的高水準的創新性得到很好的利用和開發。於是我們假設：

假設 6：高管團隊冒險傾向會加強首席執行官變革型領導行爲對公司企業家精神的積極作用

類似地，當高管團隊行爲整合水準很低時，首席執行官變革型領導行爲所培養的高水準的創新性也不能得到很好的利用。正如高管團隊理論所指出的，當一個團隊的行爲整合水準很低時，團隊成員不願意或不能夠進行充分的內部討論和交流^[47]，這會嚴重削弱高管團隊迅速形成和執行戰略意圖的能力。因此，即使高管團隊成員能夠不斷產生創意，這些創新創意轉變成實際行動也會非常慢^[29]。可見低水準行爲整合很可能削弱首席執行官變革型領導行爲對公司企業家精神的促進作用；相反地，當一個高管團隊的行爲整合水準很高時，團隊成員就能更有效地共用資訊和想法^[16]，因此團隊成員的創新和創意就能及時地被充分利用。可見，高管團隊成員高水準的行爲整合能更好地促進首席執行官變革型領導行爲培養的高水準創新得以實現。於是我們假設：

假設 7：高管團隊行爲整合會加強首席執行官變革型領導行爲對公司企業家精神的積極作用

Sitkin 和 Weingart(1995)^[45] 指出儘管冒險傾向毫無疑問地與冒險決策聯繫在一起，但還有一些其他的因素會影響決策的取向。例如，冒險傾向很高的人在決策和行爲中也有時也不願意冒險，主要原因在於他們還要考慮冒險的結果。當他們認識到某一特定的冒險行爲能夠爲他們帶來好的結果時，他們更願意把冒險傾向轉變成具體實際的行爲。相反地，如果他們認識到該冒險行爲沒有好的結果，甚至是負面的結果時，即使他們本身是高冒險傾向的，也不願意積極地進行轉變。該邏輯同樣適用於高管團隊成員，當高管團隊成員的薪酬是基於企業的長期績效時，他們就會更多地意識到高風險的戰略創業活動對企業長期績效的積極作用，未來爲他們帶來的巨額貨幣回報。從而使高風險傾向的團隊成員更願意支持這些基於未來的高風險決策；相反地，當高管團隊成員的薪酬是基於企業的短期績效時，他們就會更多地意識到高風險的戰略創業活動對企業短期績效的消極作用，對他們的薪酬產生不好的結果。即使是高風險傾向的團隊成員也不願意支持或執行基於未來的高風險決策。於是我們假設：

假設 8：高管團隊長期激勵報酬會加強高管團隊冒險傾向對公司企業家精神的積極作用

高管團隊理論指出高管團隊行爲整合是指團隊成員相互充分交換資訊和共同決策的行爲，但交換資訊和決策的內容常常是不相同的，因爲資訊和決策的內容受到成員各自價值觀的影響，而每個人的價值觀是不盡相同的^[15,22]。換而言之，相同水準行爲整合度的高管團隊成員由於價值觀的不同會在整合和決策的內容上有所不同。 高管團隊成員的價值觀會受到激勵方式的影響。已有文獻和實證研究都傾向於表明長期激勵報酬會加強團隊成員的長期視野^[36,38,48]。因此，當採取長期激勵報酬時，一個高行爲整合的高管團隊更願意在一個長期的時間範圍內考慮問題和採取戰略行動，如開發新產品、進入

新的市場；相反地，當高管團隊成員的報酬基於企業短期績效時，一個高行為整合的高管團隊相對會從一個短期的視角來決策，從而減少需要長期投資的公司企業家精神行為。可見，即使高管團隊行為整合程度很高，是否更好地進行公司企業家精神行為還取決於採取哪種激勵報酬形式。於是我們假設：

假設 9：高管團隊長期激勵報酬會加強高管團隊行為整合對公司企業家精神的積極作用

圖 2 綜合了上述所有的假設，形成了本文的實證模型。

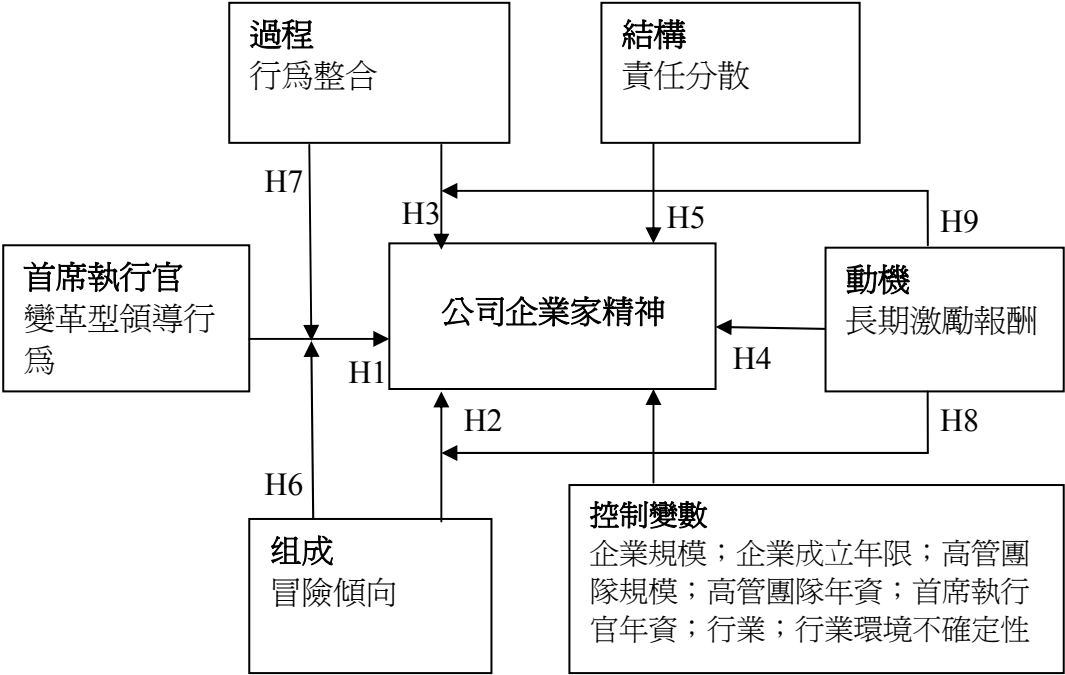


圖 2 高管團隊要素對公司企業家精神的影響機制

3. 研究方法

3.1 樣本的獲取和資料收集程式

本研究的資料來源於對長江三角洲 7 個國家級高新技術開發區（以下簡稱高新區）（上海、南京、常州、無錫、蘇州、杭州、寧波）的民營中小高科技企業（員工人數不超過 500 人）的調查。之所以選擇這些企業作為我們的抽樣範圍是基於以下兩方面的考慮：第一，這個地區改革開放程度高，經濟相對發達，市場發育更加成熟。作為最具活力的地區，創業活動正蓬勃開展，這些高新區的高科技企業已經成為引導和推動我國公司企業家精神的重要力量（《國家高新技術產業開發區十年發展資料報告》，2001）。因此本研究的物件屬於多數而不是少數，具有普遍性；第二，以往類似的研究也表明這個地區企業所採取的實踐、規則和措施非常具有代表性^[49]。因此本研究的抽樣範圍能很好地反映和揭示轉型經濟下我國企業公司企業家精神目前的現狀以及高管團隊對公司企業家精神的影響機制；第三，相對於大型國營或股份制企業而言，民營中小高科技企業提供了更適合的情境來驗證我們的假設模型。因為這些企業相互交叉的層級相對比較

少，從而首席執行官和高管團隊對戰略決策及績效的影響更直接；而且這些企業受外部因素如資本市場和政府職能部門等的影響相對比較少，必須不斷尋求各種機會進行創新和變革。

根據各高新區管委會提供的高科技企業黃頁，我們根據三條標準確定目標物件企業：首先企業必須是民營且員工人數不超過 500 人；其次企業只從事單一業務，這樣可以大大提高我們接觸到所有高管團隊成員的機率；第三企業至少有兩個副總，這樣保證所調查的企業有高管團隊。1123 家企業符合我們的標準。為了鼓勵更多的首席執行官參與該調查，我們以高新區管理委員會的名義發出了邀請信，介紹了該研究的重要意義，並保證了資訊的保密性；接著我們打電話到每家公司確認是否願意參加該項調查，如果願意我們立刻安排調查時間。279 家企業首席執行官答應參與我們的調查，在調查中我們再次強調了研究的性質和重要性，每個首席執行官回答完問卷後通過郵件直接郵寄回我們（回郵信封和郵票隨問卷一起發放）。根據 Smith et al., (1994)^[50] 的建議，我們讓首席執行官確定高管團隊成員，然後給每個成員發放一份問卷以及回郵的信封和郵票。剔除回答不完全的以及組內一致性低於 0.5 的問卷，可用問卷是 220 份首席執行官的問卷以及 639 份他們的高管團隊成員問卷（平均每組團隊約有 2.9 個成員），可見 78.9% 的答應參與我們調查的企業參與了調查，問卷的有效回收率為 19.6%，略高於類似高管團隊研究平均 10%-12% 的回收率。

在樣本的結構方面，首席執行官以男性居多（占 64.1%），平均工作經驗為 8.5 年。639 名團隊成員中，男性成員占 70.2%，平均工作經驗為 5.1 年。表 1 給出了樣本企業的一些主要特徵。我們根據高新區企業黃頁提供的描述性資料，比較了樣本企業(N=220)與非回應企業(N=903)的成立年限、規模和產業是否有顯著差別，T 檢驗的結果表明兩類企業在成立年限和產業上沒有顯著的差別，只有在規模上回應企業比非回應企業略小 ($t=1.801, <0.1$)，可見樣本沒有嚴重的非回應偏差。

從單一被試取得所有資訊的問卷調查資料不可避免地會出現同源誤差(Common Method Variances)。根據 Podsakoff et al.^[51] 的建議，本研究從研究設計和統計上都採取措施，盡可能地減少同源誤差所產生的影響。例如，研究設計上，本研究從高管團隊成員獲取首席執行官變革型領導行為的評價（不包括首席執行官自身的評價），而其他變數則從所有高管團隊成員（包括首席執行官）處獲得。另外，保證問卷的匿名性、明確答案無對錯之分、盡可能地使用清晰明確的用語以及反向用語突破思維定性等；統計上，通過 Harman 單因素檢驗來驗證本研究資料同源誤差的嚴重程度，主成分因數分析析出了 7 個因數，解釋了總變異量的 72.6%，其中因數 1 解釋了 19.7%。這表明沒有單一的一個因數解釋了絕大部分的變異量，可見本研究資料的同源誤差不是很嚴重。

表 1 樣本企業的一些主要特徵

企業特徵	企業數	百分比 (%)	企業特徵	企業數	百分比 (%)
企業規模 (人)			成立年限		
少於 100	24	10.9	1-3 年	11	5.0
101-200	46	20.9	4-6 年	80	36.4
201-300	89	40.5	7-9 年	64	29.1
301-400	35	15.9	10-12 年	42	19.0
401-500	26	11.8	12 年以上	23	10.5
	220	100.0		220	100
地區			產業		
上海	41	18.6	電子資訊	79	35.9
南京	22	10.0	生物醫藥	37	16.8
無錫	28	12.7	輕工機械	35	15.9
常州	16	7.3	新材料	25	11.4
蘇州	30	13.6	動畫	23	10.5
寧波	25	11.4	其他	21	9.5
杭州	58	26.4			
	220	100		220	100
高管團隊規模			近三年平均研發費用占銷售額比率		
3	95	42.9	3% 以下	19	8.6
4	69	31.4	3%-6%	93	42.3
5	32	14.5	7%-10%	84	38.2
6	23	11.2	10% 以上	24	10.9
	220	100		220	100

3.2 指標體系

首席執行官變革型領導行為採用的是 Waldman et al. (2001)^[18] 改編的包含 7 個題項的量表，該量表由高管團隊成員（不包括首席執行官）提供評價。高管團隊冒險傾向採用 Gilley et al. (2002)^[24] 的 6 題項量表，由所有高管團隊成員（包括首席執行官）提供評價。高管團隊責任分散採用 Sutcliffe(1994)^[52] 改編的包含 7 個題項的量表，由所有高管團隊成員（包括首席執行官）提供評價。高管團隊長期激勵報酬採用 Balkin 和 Gomez-Mejia's (1990)^[53] 的包含 3 題項的量表，由所有高管團隊成員（包括首席執行官）提供評價。高管團隊行為整合採用的是 Simsek et al. (2005)^[47] 包含 9 題項的量表，由所有高管團隊成員（包括首席執行官）提供評價。公司企業家精神採用被普遍運用的 Zahra's (1996)^[34] 包含 16 題項的量表，由所有高管團隊成員（包括首席執行官）提供評價。

控制變數：以往的研究表明企業的成立年限、規模、高管團隊的規模、團隊成員平均任職年限和首席執行官的任職年限會影響企業的戰略決策。因此本文把這些變數作為控制變數處理，並把這些變數取平方根使之符合正態分佈。另外本文還控制了產業和環境不確定性的影響。產業用 5 個變數分別代表電子資訊、生物醫藥、輕工機械、新材料、動畫和其他；環境不確定性採用 Waldman et al. (2001)^[16] 包含 4 個題項的量表，由所有高管團隊成員（包括首席執行官）提供評價。

本研究採用的量表都是以往研究驗證過的有效量表，驗證性因數分析的結果表明本研究的測量模型具有很好的擬合度 ($\chi^2(1259)=4381.5, p<0.01; CFI=0.92, RMSEA=0.072, RMR=0.059, NNFI=0.92, IFI=0.92$)，各題項均對應於假設的因數結構，各變數的 Cronbach's α 係數都大於有關研究建議的可接受水準 0.70。其中首席執行官變革型領導行為 0.86、高管團隊行為整合 0.91、高管團隊責任分散 0.93、高管團隊冒險傾向 0.86、高管團隊長期激勵報酬 0.88、環境不確定性 0.80 和公司企業家精神 0.92，顯示了很好的內部一致性信度（見附錄一）。

4. 研究結果

在研究中，由於首席執行官變革型領導行為、高管團隊行為整合、高管團隊冒險傾向、高管團隊責任分散、高管團隊長期激勵報酬和環境不確定性都是由多個團隊成員提供評價，在變數操作上需要從團隊成員資料彙聚到一起，成為企業高管團隊層次的變數。為了評價資料彙聚的可靠性，有必要同時考慮成員評價的組內差異(within-group variance)和組間差異(between-group variance)的情況，組內差異小而組間差異明顯的情況下，彙聚是合適可靠的。根據 James et al. (1993)^[54] 的建議，我們綜合使用 R_{wg} 、ICC(1) 和 ICC(2) 指標來評價資料彙聚的可靠性，指標的檢驗標準為 $ICC(1)>0.05, ICC(2)>0.50, R_{wg}$ 均值 >0.70 。 R_{wg} 衡量組內不同個體對相同題項的評估是否一致，因而對於每個評估變數，每個團隊都有一個 R_{wg} 值與之對應，ICC 則衡量對同一變數的評估在組內成員差異和組均值之間差異的比例，因而對於每一評估變數，只有一個特定的 ICC 值。表 2 給出了本文主要變數的可彙聚指標，可以看出所有變數都滿足可彙聚的基本要求。

表 2 主要變數的可彙聚性指標

主要變數	R_{wg} 均值	ICC(1)	ICC(2)
首席執行官變革型領導行為	0.91	0.36	0.68
高管團隊行為整合	0.87	0.28	0.67
高管團隊責任分散	0.84	0.29	0.59
高管團隊長期激勵報酬	0.76	0.24	0.61
高管團隊冒險傾向	0.87	0.31	0.69
公司企業家精神	0.94	0.37	0.71
環境不確定性	0.79	0.23	0.64

表 3 總結了本研究所有變數的均值、標準差和皮爾遜相關係數絕對值。對於假設檢驗，我們主要採用層級回歸的方法進行。公司企業家精神的高管團隊影響因素分析結果列在表 4 中。由表 4 可知，在控制了企業規模、企業成立年限、高管團隊規模、年資、首席執行官年資以及行業後，高管團隊五要素即首席執行官變革型領導行為、高管團隊冒險傾向、高管團隊行為整合、高管團隊長期激勵報酬以及高管團隊責任分散對公司企業家精神有顯著的影響 ($\Delta R^2=0.63$, $p<0.001$)。具體而言：首席執行官變革型領導行為對公司企業家精神有顯著的正向影響 (模型 2, $\beta=0.19$, $p<0.01$)，假設一得到支持；高管團隊冒險傾向對公司企業家精神有顯著的正向影響 (模型 2, $\beta=0.23$, $p<0.001$)，假設二得到支持；高管團隊行為整合對公司企業家精神有顯著的正向影響 (模型 2, $\beta=0.15$, $p<0.05$)，假設三得到支持；高管團隊長期激勵報酬對公司企業家精神有顯著的正向影響 (模型 2, $\beta=0.38$, $p<0.001$)，假設四得到支持；高管團隊責任分散對公司企業家精神有顯著的正向影響 (模型 2, $\beta=0.12$, $p<0.05$)，假設五得到支持。假設六到八是高管團隊各要素間相互影響的交互作用，表 5 模型 3 的結果表明交互作用是存在的 ($\Delta R^2=0.02$, $p<0.05$)。具體而言：高管團隊冒險傾向沒有加強變革型領導行為對公司企業家精神的積極作用 (假設六沒有得到支援)；高管團隊行為整合也沒有加強變革型領導行為對公司企業家精神的積極作用 (假設七沒有得到支援)；高管團隊長期激勵報酬顯著加強了高管團隊冒險傾向對公司企業家精神的積極作用 (模型 3, $\beta=0.25$, $p<0.05$)，假設八得到支持 (圖 3)；高管團隊長期激勵報酬顯著加強了高管團隊行為整合對公司企業家精神的積極作用 (模型 3, $\beta=0.18$, $p<0.05$)，假設九得到支持 (圖 4)。

表 3 各主要變數的均值、標準差、和皮爾遜相關係數絕對值^a

變數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 企業規模 ^b	1																
2 企業成立年限 ^c	.03	1															
3 高管團隊規模	.04	.28**	1														
4 高管團隊年資	.20**	.27**	.23**	1													
5 首席執行官年資	.05	.24**	.26**	.32**	1												
6 電子資訊 ^d	.11	.02	.03	.11	.01	1											
7 生物醫藥 ^d	.05	.07	.17*	.31**	.20**	.24**	1										
8 輕工機械 ^d	.09	.03	.08	.10	.09	.23**	.20**	1									
9 新材料 ^d	.05	.04	.01	.02	.06	.17**	.16*	.16*	1								
10 動畫 ^d	.05	.01	.03	.14	.05	.16**	.15*	.15*	.12	1							
11 環境不確定性	.16*	.06	.08	.14	.10	.05	.03	.03	.05	.07	1						
12 變革型領導行為	.01	.07	.04	.02	.05	.13	.03	.05	.05	.06	.21**	1					
13 冒險傾向	.03	.08	.01	.03	.06	.19**	.04	.11	.06	.10	.27**	.33**	1				
14 行為整合	.01	.14*	.03	.12	.02	.09	.02	.09	.01	.01	.18**	.32**	.33**	1			
15 長期激勵報酬	.03	.01	.02	.05	.07	.18**	.14*	.06	.01	.02	.25**	.27**	.31**	.38**	1		
16 責任分散	.07	.06	.03	.02	.05	.01	.21	.13	.07	.06	.15*	.21**	.35**	.33**	.28**	1	
17 公司企業家精神	.02	.05	.03	.05	.03	.14*	.11	.08	.03	.02	.30	.35**	.42**	.33**	.44**	.33**	1
均值	2.97	2.89	3.90	61.0	102.4	0.36	0.17	0.16	0.11	0.10	3.94	4.66	4.54	4.51	4.19	4.45	4.30
標準差	0.59	0.84	1.63	53.2	89.9	0.48	0.37	0.37	0.32	0.31	1.18	0.91	1.02	0.96	1.30	1.00	0.98

注：a N=220；**p<0.01, *p<0.05;

b 企業規模：“1”代表少於100人，“2”代表101-200，“3”代表201-300，“4”代表301-400，“5”代表401-500；

c 企業成立年限：“1”代表成立1-3年，“2”代表4-6年，“3”代表7-9年，“4”代表10-12年，“5”代表12年以上；

d 是啞變數，代表不同行業，對比組是其他行業。

表 4 高管團隊組成要素對公司企業家精神的影響

解釋變數	因變數 公司企業家精神		
	模型 1	模型 2	模型 3
控制變數			
企業規模	0.06	0.05	0.07
企業成立年限	-0.12	-0.08	-0.10
高管團隊規模	0.04	0.06	0.06
高管團隊年資	-0.13	-0.15	-0.17
首席執行官年資	-0.08	-0.06	0.07
生物醫藥	0.16	0.12	0.10
輕工機械	0.05	0.03	0.03
新材料	0.12	0.07	0.05
動畫	0.09	0.08	0.07
環境不確定性	0.27***	0.06	0.06
引數			
首席執行官變革型領導行為		0.19**	0.18**
高管團隊冒險傾向		0.23***	0.35**
高管團隊行為整合		0.15*	0.19 ⁺
高管團隊長期激勵報酬		0.38***	0.29***
高管團隊責任分散		0.12*	0.10*
交互變數			
變革型領導行為*冒險傾向			0.06
變革型領導行為*行為整合			0.08
長期激勵報酬*冒險傾向			0.25*
長期激勵報酬*行為整合			0.18*
R²	0.10⁺	0.73***	0.75***
F	1.83	29.9	25.4
ΔR²	0.10⁺	0.63***	0.02*
ΔF	1.83	82.5	2.68

注：***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05; + p<0.10

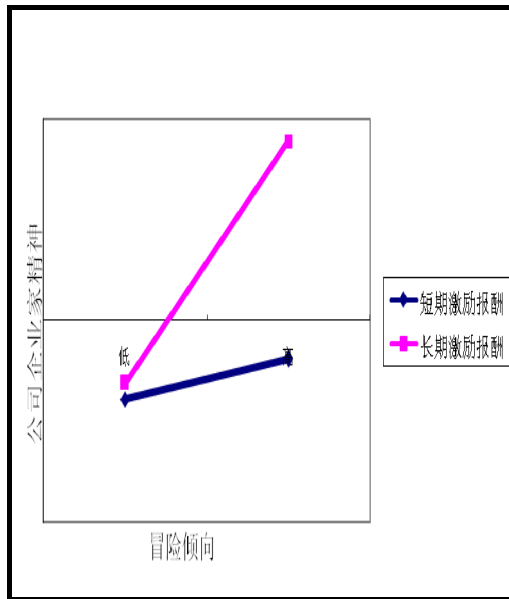


圖 3 高管團隊長期激勵報酬和冒險傾向對公司企業家精神的交互作用

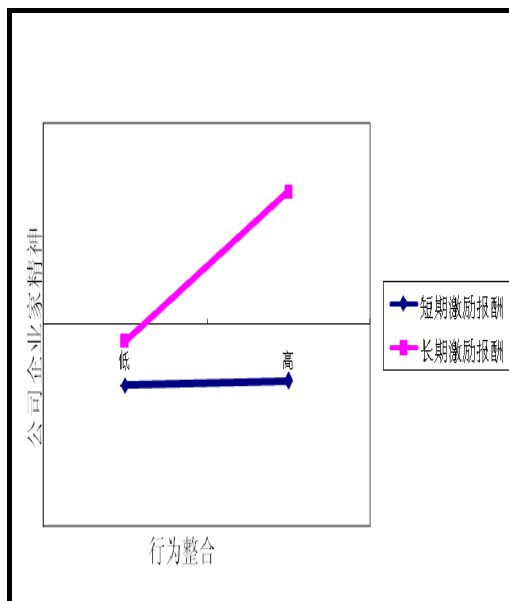


圖 4 高管團隊長期激勵報酬和行為整合對公司企業家精神的交互作用

5. 討論與結論

通過一個長三角 7 個高新區民營中小高科技企業的大規模樣本，本研究首次全面分析了高管團隊五個要素—首席執行官、組成、過程、動機和結構—以及特定要素之間的交互作用對公司企業家精神的影響機制，展示了公司企業家精神的“高管團隊”理論視角。結果表明首席執行官的變革型領導行為、高管團隊冒險傾向、高管團隊行為整合、高管團隊長期激勵報酬和高管團隊責任分散對公司企業家精神有顯著的積極作用，很好地支援了 Hambrick(1994)^[1] 關於研究高管團隊要從五個方面全面系統分析的觀點，也與以往類似研究的研究結論具有很高的一致性。例如，高管團隊行為整合對企業創業行為的促進作用^[28,30,31,47]；長期激勵報酬對創新的促進作用^[32,38,48]；冒險傾向和責任分散對創新等的積極影響^[19,45,46,48]；以及首席執行官變革型領導行為對公司企業家精神的促進作用^[19]。

另外，高管團隊長期激勵報酬顯著加強了高管團隊冒險傾向、行為整合和公司企業家精神之間的正相關關係，表明冒險傾向和行為整合對公司企業家精神的促進作用很大程度上取決於高管團隊成員關於行為背後結果的認知，好的結果會大大促進行為的執行和完成。但是高管團隊冒險傾向和行為整合沒有加強變革型領導行為對公司企業家精神的促進作用，這與我們的假設不一致。可能的原因是我們的樣本是民營中小高科技企業，大部分這些企業的首席執行官就是企業主，相對於其他高管團隊成員而言，這些首席執行官的權力要大得多。他們會選擇他們認為對企業而言是最好的戰略決策，完全可以沒有得到其他高管團隊成員的認同。所以在這樣的情境下，高管團隊冒險傾向和行為整合就很難對首席執行官變革型領導行為對公司戰略決策的影響起調節作用。換而言之，儘管冒險傾向和行為整合的調節作用在本樣本中沒有得到驗證，但是也許在其他的樣本中調節作用還是存在的，如大的上市公司（首席執行官的權力受到更多限制的情境中）。

本文的研究結果對創業和高管團隊的相關理論有重要的意義。首先，儘管公司企業家精神和高管團隊長期以來都是研究者關注的熱點研究問題，但很少有研究把這兩大領域結合起來，大大忽視了高管團隊在企業中扮演的創業角色。本文採用 Hambrick (1994)^[1] 高管團隊的概念框架，從五個方面—首席執行官、組成、過程、動機和結構—系統評價高管團隊各個維度對公司企業家精神的影響機制，以及維度之間的交互作用對公司企業家精神的影響，彌補了理論上的空白，突出了高管團隊日益重要的創業角色。其次，以往關於高管團隊的研究大都比較片面，缺乏系統性，本文首次從高管團隊五個方面—首席執行官、組成、過程、動機和結構—全面考察高管團隊對公司企業家精神的影響機制，提供了一個目前為止最完整的公司企業家精神“高管團隊”理論視角，交互作用的研究結果表明高管團隊各要素之間的交互作用機制非常複雜，值得進一步深入研究。第三，儘管高管團隊研究長期以來都認識到態度變數的重要性，但是絕大多數現有的研究還是依靠高管團隊的人口統計資訊作為態度變數的替代變數來驗證各種各樣的關係^[23]，主要原因是高管團隊態度變數很難獲得。而本文則直接測量了高管團隊各要素如變革型領導行為、冒險傾向、行為整合、長期激勵報酬、和責任分散，結果表明這些要素和公司企業家精神行為顯著相關。相比較用人口統計變數作為替代變數的研究結果，很少有如此顯著的關係存在，可見用直接的態度變數來驗證高管團隊對企業活動和績效的影響是非常有必要的。第四，由於高管團隊資料的難獲得性，許多研究都把首席執行官作為單一回應者代表整個高管團隊，大大增加了同源誤差，降低了資料的品質。而本文每家企業都有 3 個以上的回應者（平均團隊規模是 3.9，包括首席執行官），多回應者的問卷調查方法大大提高了回收資料的品質。另外，相對於類似的研究而言，本文的樣本

企業包括長三角 7 個高新區的 220 家企業，無論從範圍還是數量而言都極具普遍性和代表性。

本文的研究也提供給我國民營中小高科技企業的管理實踐人員一些重要的啓示。民營中小高科技企業作為我國經濟增長的一支重要力量，如何通過公司企業家精神在技術迅速發展、競爭日益激烈、環境高速動盪不確定性的轉型經濟條件下形成競爭制勝的核心能力關鍵在於企業的高管團隊。首席執行官作為高管團隊成員中最重要成員必須注意培養變革型領導行爲，如給下屬描繪鼓舞人心的未來，充滿激情地談論需要完成的任務等激發員工的創造性，而不是採取家長制領導行爲，扼殺員工的創造性；民營中小高科技企業相對於國有大型企業而言，最重要的是利用自身的靈活性及時抓住機會而不是規避風險。因此在當今不確定性成爲常態的轉型經濟環境下，民營中小高科技企業的高管團隊成員應該更加具有冒險傾向，及時地抓住機會，獲得先發優勢；相對於國有大型企業而言，民營中小高科技企業的高管團隊一般是基於情感自發形成的而不是行政分配人爲造成的。因此高管團隊成員更應該並且更能夠彼此經常面對面的交流、充分交換資訊、相互合作和信任而不是勾心鬥角、相互拆臺，促進創新和變革；民營中小高科技企業的首席執行官（大部分是企業主）應該堅決避免家長制作風，充分在高管團隊成員之間授權，發揮團隊成員的主觀能動性，各當一面，促進企業在各個領域迅速抓住機會而不用事事請示彙報錯過機會；最後，民營高科技企業應該建立基於長期績效的高管團隊成員報酬體制，鼓勵高管團隊成員以基於企業未來的長期視野進行戰略決策，促進企業的創新和變革，而不是短期利益最大化。

我們必須指出本研究的一些不足之處，有待將來更多的研究來解決。首先，作為公司企業家精神“高管團隊”理論視角的首次實證研究，本研究通過假設高管團隊五要素同時對公司企業家精神起作用簡化了高管團隊起作用的過程。例如，首席執行官作為高管團隊最重要的成員，變革型領導行爲會影響其他高管團隊成員特徵，進而影響公司企業家精神；高管團隊行爲整合也可以作為過程仲介變數傳導其他高管團隊特徵對公司企業家精神的影響作用。未來的研究應該更深入地探討高管團隊各要素之間發生作用的先後次序。其次，儘管本研究把首席執行官變革型領導行爲、冒險傾向、行爲整合、長期激勵報酬和責任分散作為高管團隊首席執行官、組成、過程、動機和結構的代表變數，這並不表明它們是各維度唯一的代表變數，未來的研究應盡可能地擴充本研究的結果，驗證各維度更多的代表變數，比較結果是否具有可推廣性。第三，儘管相對於類似的研究，本研究的樣本規模和數量都已非常大，但未來的研究還是可以進一步擴大樣本的範圍，如珠三角、環渤海灣地區、甚至全國 54 個高新區民營中小高科技企業公司企業家精神的“高管團隊”理論視角。第四，儘管高管團隊是民營中小高科技企業公司企業家精神重要的驅動因素，未來的研究還可以進一步考慮其他驅動因素如制度環境的影響，以及因素之間的交互作用，進一步完善相關的理論。第五，儘管在研究設計和統計上都採取措施盡可能地減少同源誤差，並且後續分析（將每一個團隊成員一分爲二，利用一半團隊成員的資料獲得變革型領導行爲、行爲整合和冒險傾向的變數測量，用另一半團隊成員的資料獲得責任分散、長期激勵報酬和公司企業家精神等的變數測量）得到的結果與本文報告的結果沒有顯著的差異，但是未來的研究還要考慮從不同的資訊提供者那裏獲取模型變數的資訊，避免同源誤差。最後，由於我們的研究是代表性的研究，只能代表某個時間點的狀況，因此我們不能清楚地體現高管團隊各要素對公司企業家精神的作用過程，未來的研究應該採用時間序列的研究方法，通過時間序列的資料來研究變數之間的因果關係。

6. 參考文獻

- 李華晶，張玉利.創業型領導：公司創業中高管團隊的新角色.軟科學, 2006,(3): 137-140.
- 李華晶，刑曉東. 高管團隊與公司創業戰略：基於高階理論和代理理論融合的實證研究.科學學與科學技術管理，2007,(9): 139-144.
- 陳忠衛，常極.高管團隊異質性、集體創新能力與公司績效關係的實證研究.軟科學，2009,(9): 78-83.
- 姚振華，孫海法.高管團隊行為整合的構念和測量：基於行為的視角.商業經濟與管理，2009,(12): 28-36.
- 杜運周，陳忠衛.高管衝突與團隊決策績效—基於控制模式的調節分析.管理科學，2009,(4): 31-40.
- 林浚清，黃祖輝，孫永祥.高管團隊內薪酬差距、公司績效和治理結構.經濟研究，2003,(4): 31-40.
- 王重鳴，劉學方.高管團隊內聚力對家族企業繼承績效影響的實證研究.管理世界，2007,(10): 84-98.
- Hambrick, D. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. *Research in organizational Behavior*, 1994, 16: 171-214.
- Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 1983, 29: 770-791.
- Burgelman, R.A. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California management Review*, 1984, 3: 154-166.
- Guth, W.D., & Ginsberg, A. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 1990, 11: 5-15.
- Zahra, S. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 1991, 6: 259-285.
- Sharma, P., & Chrisman, J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 24: 11-27.
- Yiu, D.W., Lau, C.M. Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, (1): 37-57.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991, 16: 7-24.
- Morris, M. H., & Paul, G. W. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 1987, 2: 247-259.
- Drucker, P. *The Essential Drucker*. Harper Collins Publishers Inc, 2001.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West, St Paul, MN: West Publishing Company, 1996.
- Hambrick, D. Corporate coherence and the top management team. in D. Hambrick, D.Nadler, M. Tushman (Eds), *Navigating Change*, Harvard Business School Press, 1998.
- Bass, B.M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership (3rd edition)*. New York: Free Press, 1990.

- Waldman, D. A., Ramirez, G.G., House, R. J., & Puranam, P. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 2001, 44: 134–143.
- Ling, Y., Simssek, Z., Lubatkin, M.H., Veiga, J.F.. Transformational leadership's roles in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(3): 557-576.
- Howell, J.M., & Higgins, C.A. Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35: 317-341.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J., & Kahai, S.S. The impact of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82: 89-103.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, 9: 193-206.
- Cannella, A.A., Pettigrew, A., & Hambrick, D.C. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 2001, 15: 36–42.
- Gilley, M., Walters, B., & Olson, B. Top management team risk taking propensities and firm performance: Direct and moderating effects. *Journal of Business Strategies*, 2002, 19:95-114
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 1984, 27: 25-41.
- Knight, D., Durham, C. C., & Locke, E.A. The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation and performance. *Academy of Management Journal*, 2001, 44: 326-338.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F.. Ambidexterity and performance in small-to Medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 2006, 32(5): 646-672.
- Stopford, J.M., & Baden-Fuller, F. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 1994, 15: 521-536.
- Hambrick, D.C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 1995, 37: 110-128.
- Li, H. and Zhang, Y. Founding team comprehension and behavioral integration: Evidence from new technology ventures in China. *Academy of Management Best Paper Proceeding*, 2002.
- Rajagopalan, N. Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, 1997, 18: 761-785.
- Zahra, S.A. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 1713–173.
- Black, F., & Scholes, M. The Pricing of options and corporate liabilities. *Journal of Political Economy*, 1973, 81: 637-654.
- Rappaport, A. Executive incentives versus corporate growth. *Harvard Business Review*, 1978, 56: 81-88.

- Waagelein, J.F. The association between the adoption of short-term bonus plans and corporate expenditures. *Journal of Accounting and Public Policy*, 1988, 7: 43-63.
- Holthausen, R.W., Larcker, D.F., & Sloan, R.G. Business unit innovation and the structure of executive compensation. *Journal of Accounting and Economics*, 1995, 19: 279-313.
- Baum, J.R., & Wally, S. Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 2003, 24: 1107-1129.
- Atuahene-Gima, K. Effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy of Management Journal*, 2003, 46: 359 - 373.
- Caruana, A., Morris, M. H., & Vella, A. J. The effect of centralization and formalisation on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 1998, 36: 16-29.
- Damanpour, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 1991, 34: 555-590.
- Baird, I.S., & Thomas, H. Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 1985, 10: 230-243.
- Sitkin, S., & Weingart, L. Determinants of risky decision making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and risk propensity. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 1573-1592.
- McNamara, G., & Bromiley, P. Risk and return in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 1999, 42: 330-339.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 2005, 48: 69-84.
- Schotter, A., & Weigelt, K. 1992. Behavioral consequences of corporate incentives and long-term bonuses: An experimental study. *Management Science*, 1992, 38: 1280-1298.
- Luo, Y., & Peng, M.W. Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance. *Journal of International Business Studies*, 1999, 30: 269-296.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J., Sims, H., Bannon, D.O., & Scully, J. Top management team demography and process: The role of social integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39: 412-438.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., Podsakoff, N.P.. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88: 879-903.
- Sutcliffe, K.M. What executives notice: Accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 1360-1378.
- Balkin, D.B., & Gomez-Mejia, L.R. Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 1990, 11: 153-169.
- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G.R. Rwg: An assessment of within-Group Inter-rater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78: 306-309.

附錄一：

主要變數的驗證性因數分析結果

主要變數	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
首席執行官變革型領導行爲							
在完成目標的過程中顯示出決心	.81						
爲了團隊利益，不計較個人得失	.81						
表現出很能幹、有魄力和自信	.78						
向下屬表達對他們高績效的期望	.61						
充滿激情地談論需要完成的任務	.78						
給大家描繪鼓舞人心的未來	.78						
給大家傳達一種使命感	.60						
高管團隊行爲整合							
彼此之間可以獲得充足的信息		.77					
彼此之間合作非常多		.75					
願意爲了團隊利益犧牲個人利益		.71					
當自己的行爲影響其他團隊成員工作時會第一時間告知對方		.79					
對其他團隊成員工作的問題和需求非常清楚		.77					
常常在一起討論對彼此的期望		.84					
常常自願幫助工作繁忙的成員完成工作		.70					
團隊成員之間能夠靈活地轉變工作職責		.74					
團隊成員非常願意互相幫助完成工作		.82					
高管團隊責任分散							
每個成員都積極參與進入新市場的決策			.81				
每個成員都積極參與對公司有重要影響的政策變化			.87				
每個成員都積極參與中層管理人員的聘用			.91				
每個成員都積極參與公司的年度預算和資金			.84				

支出						
每個成員都積極參與改變一線經理人員的職責			.73			
每個成員都積極參與改變公司服務客戶方式			.89			
每個成員都積極參與改變公司生產產品或提供服務的方式			.84			
高管團隊冒險傾向						
對高風險的項目有很強的偏好			.68			
大膽行為在本高管團隊非常普遍			.79			
常常在行動之前做仔細的分析			-.87			
只對試驗過後被認為有效的專案感興趣			-.81			
傾向於採取跟隨戰略而不是首先推出新產品			-.70			
傾向於讓行業內的其他企業承擔產品或過程創新的風險			-.78			
高管團隊長期激勵報酬						
團隊成員的薪酬是基於企業 2 年以上的目標實現程度				.89		
團隊成員的薪酬是基於短期的企業績效				-.91		
團隊成員的薪酬結構體現出長期績效更重要				.91		
環境不確定性						
技術、經濟、文化環境變化非常迅速				.61		
舊的市場不斷擴張、新的市場不斷出現				.83		
風險很大				.86		
環境非常艱難				.86		
公司企業家精神						
推出了大量的新產品或服務						.78
比主要的競爭對手取得了更多的專利						.80
在本行業的突破式創新上其領頭羊的作用						.86
在產品或服務提升方面花費了遠遠高於行業						.72

平均的精力							
捨得在新產品或服務上投資							.76
進入了新的市場領域							.65
創立了新的企業							.77
在現有的市場上找到了新的立足點							.71
對新的商業機會捨得投資							.58
創立了新的辦自動化和自動化部門							.61
剝離了一些不盈利的部門							.78
改變了一些部門的競爭戰略							.71
爲了加強部門之間的合作和交流重組了一些部門							.58
重新定義了公司所在的行業							.76
引進了創新的人力資源管理體系							.80
行業內首個引進新的商業概念和實踐							.72
Cronbach's α	.86	.91	.93	.86	.88	.80	.92
$\chi^2(1259)=4381.5, p<0.01; CFI=0.92, RMSEA=0.072, RMR=0.059, NNFI=0.92, IFI=0.92$							