

# 高层管理团队领导特质与公司国际化关系实证研究

李焕荣

(广东商学院 工商管理学院,广东 广州 510320)

摘 要:基于高层阶梯理论,验证了高层管理团队领导(TMT)特质与公司国际化的关系。样本取自112个国际化制造业企业,结果表明,国际化程度高的公司的TMT成员更倾向于具有高的教育水平、短的组织任期以及国际化的经历。同时,发现高绩效公司的TMT特质与公司的国际化水平有更强的关联程度。

关键词:高层管理团队;领导特质;国际化;高绩效公司

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)16-0147-04

## 0 引言

国际化的迅猛发展对企业产生了深远的影响。面对日益激烈的国内竞争,企业逐渐认识到它们需要具有国际背景和技能的领导来开拓国际市场。近年来,关于CEO和高层管理团队(Top Management Teams,以下简称TMT)领导特质的研究也大量出现,但是当前TMT的研究主要关注国内情况,较少关注TMT领导特质与公司国际战略的关系<sup>[1]</sup>。

高层阶梯理论认为,公司战略是高层领导者发展思路的反映,公司的管理责任很少集中在个人手中。在高层管理团队领导特质背景下,对组织战略的研究将更有意义<sup>[2]</sup>。因此,本文研究关注的是高层管理团队(而不是CEO),验证

TMT在国际化战略中的作用,以及公司国际化与高层管理团队领导特质间关系的绩效含义。

## 1 研究阐述:高层阶梯理论

高层阶梯理论(The Upper Echelons Theory)是由Hambrick与Mason<sup>[3]</sup>于1984年提出的,这一理论运用组织行为学 and 战略管理的观点,研究高层管理团队对组织绩效、战略、组织变革的影响等。在理论研究方面,高层阶梯理论假定高管的经历决定他们的认知定位和战略选择,并在某种程度上反映他们的决策偏好。心理学因素在高层阶梯理论中是十分重要的,它们取自可观测的人口统计学特质,如任期、年龄、教育水平、技术背景、国际经历等。利用社会学和

员工团队联盟内各个体的效益如表 6 所示。

表 6 个体 1、个体 2 和个体 3 联盟的情形下各个体的效益

个体	$p_{s_{123}}$	生产量 $q_{s_{123}}$	$V(1,2,3)$	$\phi(V)$
个体 1				31 477.8
个体 2	330	615	118 292	40 300.8
个体 3				46 513.4

这些特性都从不同侧面反映了能为理性人普遍接受的合理性规则,是以人为本,构建和谐企业文化理念较好的理论诠释。

参考文献:

- [1] 张敏,陈传明.企业文化刚性的组织生命周期模型[J].科学与科学技术管理,2006(2):150-155.
- [2] 康慧,王兆宾,李志强.企业文化演化及其动力机制初探[J].理论探索,2006(2):95-97.
- [3] 孙爱英,李垣,任峰.企业文化与组合创新的关系研究[J].科研管理,2006,27(2):15-21.
- [4] MARTIN J.OSBORNE,ARIEL RUBINDTEIN.A course in game theory[M].Bridge:The MIT Press,2000.

(责任编辑:高建平)

## 4 结束语

本论文主要探讨员工在企业团队环境下,在存在联盟的情况下的合作利益博弈问题。以联盟统一整体参与博弈为基础,为实现团队的最大效益,建立了员工间的联盟利益分配博弈模型,并采用 Shapley 值分配各联盟成员之间的效益。这种分配机制体现了个体理性、公平性和有效性。

收稿日期:2008-05-05

基金项目:教育部人文社会科学研究一般项目(07JA630075);广东省普通高校人文社会科学研究重点项目(06ZD3002)

作者简介:李焕荣(1963-),男,广东龙川人,博士,广东商学院管理学院教授、硕士生导师,研究生处副处长,研究方向为企业战略管理、人力资源管理。

心理学的研究,Hambrick和Mason<sup>[2]</sup>认为,这些特质确定了高管个体的价值观和信念,并且代表着高管潜在的认知能力和技能,并将影响他们的决策制定和行为。Datta和Rajaopalan<sup>[4]</sup>也认为,背景特质和经历反映了CEO的潜在心理定位和知识基础,同时也与他们的战略选择相关。在实证研究上,高层阶梯理论研究在早期基于公司的最高权力及关键决策权都集中在CEO手中的观点,重点关注CEO特质和公司战略间关系;但到20世纪90年代,高层阶梯理论则认为公司的管理责任很少集中在个别人手中,研究转向关注TMT人口统计学特质与组织战略、创新、产出等方面的关系。如Wierama和Bantel<sup>[5]</sup>发现,高层管理团队具有较高受教育程度的公司更可能经历战略变革。

## 2 研究假设:TMT领导特质和公司国际化

### 2.1 高层管理团队的教育水平

以往研究表明,经理人的教育水平决定了他们的认知定位和知识量,以及高教育成就与创新能力、知识量、变革的开放性存有联系<sup>[4,5]</sup>。平均教育水平之上的TMT成员对模糊性具有更大的容忍度,更易接受变革,并有必要的知识和能力去寻求机会和评判选择。高教育水平的TMT成员更能对决策的危害作出详尽细致的分析,同时较强的信息处理能力也更有助于企业寻求国际化。

国际化的风险和不确定性将使管理工作变得复杂和繁琐,因此,与教育水平相关联的社会认知能力,尤其是思想的开放性、信息处理能力、灵活性及对变革的接受度将在国际化战略实施中扮演重要的角色。TMT成员的主导逻辑(他们对商业环境的认识)将在很大程度上影响公司的战略。假设教育水平和TMT成员的主导逻辑间存在联系,那么在公司的战略决策中,TMT成员的教育水平将影响他们进行国际化的想法。

H1:TMT成员的教育水平将影响公司的国际化程度。

### 2.2 高层管理团队的任期

Finkelstein and Hambrick<sup>[6]</sup>指出,长任期经理人将养成习惯性的信息处理方式,并且过多地依赖以往经验;任期较长的经理人将以消极保守的态度去寻求改变。因此,任期被认为是反映高级管理员信息收集和处理能力的一个关键指标,长的组织任期意味着信息处理能力的下降。

由于国际化需要收集和大量的信息,因此长任期的TMT成员往往并不热衷于进行国际化。另外,有限的知识量和国际化的风险也使他们不愿走向国际化,更愿意面对熟悉的国内市场。而鉴于国际经营对灵活性的需求,所以公司更倾向于雇佣充满活力的短组织任期管理者来开拓国际市场。

H2:TMT成员的组织任期与公司的国际化程度负相关。

### 2.3 高层管理团队成员的年龄

以往研究表明,年龄将影响公司战略的制定。年龄即代表着一个人的经验度,又代表着一个人对风险的态度。

高层阶梯理论认为,青年管理者具有更大的风险承受度,年长管理者更倾向于躲避风险。与年轻管理者比较起来,年长管理者更看重收入和职业的稳定,因此他们也更不愿意进行风险投资。因此,我们认为年轻的TMT更适合国际化经营。

面对风险时,和年轻管理者比较起来,年长的管理者的精力、体力及信息处理能力都要差一些。因为国际化需要收集、处理和分析更多的市场信息,所以我们同样也认为年轻的TMT更适合国际化经营。

H3:TMT成员的年龄与公司的国际化程度负相关。

### 2.4 高层管理团队成员的国际化经历

当高层管理者具备国际性经历时,他们的思想和个性更倾向于国际化定位。异国的生活经历和风俗习惯都将对管理者的认知定位产生影响。如果能够处理和承受文化差异,那么他们将更有能力面对国际化的复杂和繁琐<sup>[7]</sup>。异国的经历和交流将在未来的国际化中扮演着重要的角色,因此具有国际背景的管理者更易收集和整理信息,这对公司国际化是十分重要的。同时,也因为对外国市场有了更深的认识,这也有助于降低国际化的不确定性。

另外,国际化经历也将使管理者对风险的认识产生影响。缺乏国际经历的管理者将没有十足的把握来管理和控制国际市场。信心的缺失往往可归结为对国际化风险的高估,以及对收益的低估。如果有信心对国际化的风险和收益进行正确的评估,那么拥有国际化经历的管理者将在国际经营中大有作为。

H4:TMT成员的国际经历与公司的国际化程度正相关。

### 2.5 高层管理团队成员的技术背景

管理者的技术背景可以反映他们的工作倾向和具有的知识类型。它直接影响了管理者的问题定义、信息处理及决策制定<sup>[8]</sup>。尽管我们通常认为TMT成员应该是通才,但他们更多时候表现出的是技术专业化倾向。他们的技术经验将影响他们的工作知识和技能,以及他们的战略决策。

Hambrick和Mason把应用于生产、流程研究与开发、财务会计中的技术背景称为“生产”背景,而把应用于市场营销、产品研发及企业管理中的技术背景称为“产出”背景。研究表明,技术背景的认可度依赖于情景因素。在充满不确定性和模糊性的情景中,“产出”背景更受认可。因为国际化面临着很大的不确定性,以及没有什么经验可以遵循,那么国际化公司应该更加认同具有“生产”技术背景的TMT成员。另外,对外直接投资的研究也表明,投资水平与研发能力及广告强度密切相关,而这又与高层管理者的“产出”背景密切相关。

H5:具有“产出”背景的TMT成员比例与公司国际化水平正相关。

### 2.6 绩效含义

Datta<sup>[9]</sup>的研究指出,卓越绩效公司的战略与管理者的背景特点紧密相联。Gupta也发现,公司绩效取决于公司战

表1 均数、标准差和相关度

变量	均数	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.国际多元化	0.45	0.22	-							
2.TMT的教育水平	3.64	0.91	0.37***	-						
3.TMT的组织任期	16.47	6.38	-0.23*	0.01	-					
4.TMT的国际经历	0.11	0.14	0.42***	0.09	0.11	-				
5.TMT的技术背景	0.57	18.34	-0.03	0.06	0.05	0.05	-			
6.TMT的平均年龄	53.66	4.61	-0.36***	-0.11	0.49***	-0.22*	0.04	-		
7.公司规模	8.81	1.26	0.37***	0.14	0.10	0.20*	0.01	-0.02	-	
8.公司收益	0.21	2.69	0.017	0.01	0.24**	-0.19*	0.08	0.21*	-0.02	-
9.产业研发强度	2.37	8.73	0.22*	0.21*	-0.11	0.13+	0.10	-0.29**	0.29**	-0.02

注: \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05; +p<0.10 (双边检测)

表2 OLS回归结果: TMT特质和国际多元化

变量	模型 (控制变量)	模型 (全模型)	模型 (高绩效公司)	模型 (低绩效公司)
公司规模	0.059*** (0.016)	0.052*** (0.014)	0.074** (0.025)	0.042* (0.019)
公司盈利	0.002 (0.007)	0.013* (0.006)		
产业研发程度	0.003 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.002 (0.002)	0.003 (0.009)
TMT的教育水平		0.077*** (0.018)	0.058* (0.026)	0.087* (0.032)
TMT的组织任期		-0.006* (0.003)	-0.004 (0.004)	-0.005 (0.005)
TMT的国际经历		0.502*** (0.121)	0.605** (0.170)	0.244 (0.183)
TMT的技术背景		-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)
TMT的平均年龄		-0.009* (0.004)	-0.001 (0.006)	-0.009 (0.007)
常数	-0.081 (0.144)	0.262 (0.262)	0.064 (0.403)	0.288 (0.372)
F	6.454***	10.767***	8.951***	3.364**
R <sup>2</sup>	0.152	0.455	0.566	0.329
N	112	112	56	56

注: 括号内为标准误差, \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05; +p<0.10 (双边检测)

略与管理者特质的拟合程度。上述5个假设都基于TMT特质同公司国际化战略关系的规范观点——卓越绩效公司的国际化水平将更好地与TMT特质相结合。如果以上假设是正确的,那么TMT特质同公司国际化战略的联系应出现在绩效良好的公司,而不是绩效差的公司。提出了最终的假设。

H6:H1-5中阐述的TMT领导特质同国际化的关系应该出现在绩效卓越的公司,而不是绩效差的公司。

### 3 研究方法

#### 3.1 样本选择

本研究以深沪两地制造业A股上市公司为研究对象,所用数据来自国泰安信息公司CSMAR系统研究数据库,部分信息来自新浪网的上市公司年报数据。样本中的公司必须满足以下几个条件:第一,必须有国际销售收入;第二,年最低销售收入高于2.5亿人民币的制造业公司;第三,被选公司至少有1/3的销售收入来自国际市场。研究样本在剔除了资料不全、业绩较差的ST和PT公司后,最后有112个公司符合要求。

#### 3.2 测量

公司国际化的程度用公式  $\sum_i [p_i \times \ln(1 \div p_i)]$  表示,  $p_i$  是来自国际市场“i”所占收入比例。该公式既考虑了国际市场的数量,同时又区分了每一市场对公司经营的重要性。

和以往研究一样,笔者也把TMT定义为副总经理以上的管理人员。组织任期定义为当前TMT成员在组织里的工作年数,而TMT组织任期定义为TMT成员组织任期的平均数。TMT年龄定义为TMT成员年龄的平均数;TMT成员的教育水平用五点算法进行计算(1=高中,2=大专,3=本科,4=硕士,5=博士)。TMT的教育水平定义为TMT成员教育水平的平均值;TMT国际经历用TMT成员拥有国际经历的比例来表示。另外,利用Hambrick和Mason的分法,把TMT成员的技术背景分为“生产”背景和“产出”背景。TMT的技术背景用全部TMT成员中拥有“产出”背景的比例来表示<sup>[2]</sup>。

### 4 结果和结论

表1展现了描述性统计量及各变量间的关联度。为了验证H1-5,笔者进行了两次OLS回归分析,模型 仅仅包含控制变量(公司规模、效益以及产业研发强度)。除了控制变量外,模型 还包括了TMT特质的假设效应(教育水平、年龄、国际经历和技术背景)。模型 相比模型 的R<sup>2</sup>值增加了0.303,这表明TMT特质解释了大部分的变量。

第一,对于H1,我们观测到TMT平均教育水平与国际

化程度间的显著联系( $P < 0.001$ )。也就是说,与高教育水平相关的强信息处理能力、灵活性、变革的开放性使管理层更倾向于国际化。第二,正如H2和H3期望的那样,TMT的年龄和组织任期与国际化水平负相关( $P < 0.05$ )。这表明年轻的TMT成员、短任期的TMT成员对寻求国际化更加积极和热心。第三,TMT成员的国际经历与公司国际化水平间有较强的联系( $P < 0.001$ )。国际经历带来的技能、市场知识及自信将在国际市场的成功中发挥重要的作用。最后,虽然我们期望TMT的“产出”技术背景与国际化积极相关,但结果并没有发现它们的显著联系。

为了验证H6,运用公司收益的中值划分(模型和模型,见表2),笔者把样本为划分两部分(高绩效公司和低绩效公司)。两组的OLS回归分析表明,在高绩效公司和TMT平均教育水平( $P < 0.001$ )和国际经历( $P < 0.001$ )同国际化水平显著性正相关。这一结果与整个样本的分析结果一致。但是在低绩效公司中,仅有教育水平是显著性相关的( $P < 0.05$ )。同样,高绩效公司的回归模型解释能力也高于低绩效公司。也就是,高绩效公司的TMT特质与公司的国际化水平有更强的关联程度。

总之,本文通过选取112个制造业上市公司的数据进行分析,验证了高层管理团队领导(TMT)特质(教育水平、组织任期、年龄、国际经历和技术背景)与公司国际化的关系。结果表明,某些TMT特质与国际化是正相关的,国际化程度高的公司的TMT成员更倾向于具备高的教育水平、短的组织任期以及国际化的经历。同时,本文发现高绩效公司的TMT特质与公司的国际化水平有更强的关联程度。但是还有一些问题未做解答。诸如,TMT成员具备某些特质后是否一定会使公司走向更高水平的国际化?国际化水平高的公司是否一定雇佣了具有某些特质的TMT成员? 这些问题为以后的研究指明了方向。需要特别说明的是,本文样本空间还需要在今后的研究中进一步扩大,对高层管理团队领导特质的考察还有待拓展,以期形成更具一般性的研究结论。

#### 参考文献:

- [1] HITT M A, HOSKISSON R E, KIM H. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(4).
- [2] HAMBRICK D C, P A MASON. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2).
- [3] 张平. 国外高层管理团队研究综述 [J]. *科技进步与对策*, 2006, 23(7).
- [4] DATTA D, RAJAGOPALAN N, ZHANG Y. New CEO openness to change and strategic persistence: the moderating role of industry characteristics [J]. *British Journal of Management*, 2003, 14(01).
- [5] WIERSEMA M F, K A BANTEL. Top management team demography and corporate strategic change [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(1).
- [6] FINKELSTEIN S, HAMBRICK D C. Strategic leadership: top executives and their effects on organizations [M]. West Publishing Company, Minneapolis/St Paul, 1996.
- [7] SAMBHARYA R B. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(9).
- [8] WALSH J P. Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing [J]. *Academy of Management Journal*, 1998.
- [9] DATTA D K, N RAJAGOPALAN. Industry structure and ceo characteristics: an empirical study of succession events [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(10).
- [10] 孙海发, 姚振华, 严茂胜. 高管团队人口统计特征对纺织和信息技术公司经营绩效的影响 [J]. *南开管理评论*, 2006 (6).

(责任编辑:赵峰)

## An Empirical Investigation of Relationships between Top Management Team Guidance Characteristics and Firm Internationalization

Li Huanrong

(School of management, Guangdong University of Business Studies, Guangzhou 510320, China)

**Abstract:** Drawing on the executive demography and the upper-echelons perspectives, this paper examines the relationships between top management team (TMT) characteristics (educational level, tenure, age, international experience and functional background) and firm internationalization. The study is based on a sample of 112 relatively international firms in the manufacturing sector. Findings indicate that firms with higher levels of internationalization are likely to have TMTs characterized by higher educational level, shorter organizational tenures, younger executives and greater international experience. In addition, findings indicate that the relationships between TMT characteristics and internationalization are more dominant in better-performing than in lower-performing firms.

**Key Words:** Top Management Team; Leader Characteristics; Internationalization; High-performing Firm