

# 高层管理团队多样性与组织创新： 外部社会网络与内部决策模式的作用

任 兵<sup>1</sup> 魏立群<sup>2</sup> 周思贤<sup>3</sup>

(1. 南开大学商学院; 2. 香港浸会大学工商管理学院; 3. 北京银行深圳市分行)

**摘要:** 为进一步揭示高层管理团队(TMT)特征对组织创新产生的影响,引入并检验了 TMT 的外部网络联系和内部合作型决策这 2 个要素在 TMT 多样性与组织创新关系中的作用。研究表明,关注创新的组织过程的重要性,对 TMT 的相关研究具有重要的理论延伸,对于管理企业在复杂的环境中竞争和进行战略变革具有重要的借鉴意义。

**关键词:** 高层管理团队多样性; 社会网络联系; 合作型决策; 创新

**中图分类号:** C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-884X(2011)11-1630-08

## TMT Diversity and Organizational Innovation: The Role of Network Ties and Collaborative Decision Making

REN Bing<sup>1</sup> WEI Liqun<sup>2</sup> ZHOU Sixian<sup>3</sup>

(1. Nankai University, Tianjin, China; 2. HongKong Baptist University, HongKong, China;  
3. Beijing Bank, Shenzhen Branch, Shenzhen, Guangdong, China)

**Abstract:** Past studies have focused on the direct influence of TMT demography on organizational performance and innovation. Little research has been done to examine the mechanism influencing the processes in between, though it is important to organizations for their strategic changes to deal with the complex business environments. In this study, we examine the effects of TMT diversity on network ties and collaborative decision making of TMT, and their subsequent impacts on organizational innovation. Our study on the TMT process enriches the research about how the TMT works and affects the organizational outcomes.

**Key words:** TMT diversity; social network ties; collaborative decision making; innovation

有关如何提高组织创新的水平和能力长期以来都是国内外学者关注的焦点,而高层管理团队(TMT)作为推进组织创新的主体应该具备何种特征一直是理论界和企业界不断深入探究的话题。TMT 多样性旨在描述企业 TMT 成员在背景、特性等诸多人口统计特征,以及个人经历和经验等方面的差异性,在本研究中,将其简洁定义为 TMT 背景和经历的多样性。近年来,越来越多的研究开始关注 TMT 构成与组织创新之间的关系。基于高阶梯队理论,多样性较高的 TMT 有利于产生更多的创造性决策,因此,对组织创新产生正向的影响。也就是说,多样性程度较高的 TMT 与企业创新倾向正相关,特别是在提高产品 and 市场创新上<sup>[1]</sup>。

虽然 TMT 多样性有利于提高组织绩效,

但也会带来一定的负作用<sup>[2]</sup>。诸多研究表明, TMT 多样性可能会增加团队内部的冲突概率,从而为团队成员合作带来负面影响,通过降低团队决策效率进而对企业绩效产生负作用<sup>[3]</sup>。例如,李华晶等<sup>[4]</sup>发现, TMT 职业经历多样性与企业创新呈负相关关系。这些研究表明, TMT 多样性对组织创新的作用结果并不一致<sup>[4]</sup>。为此,有必要进一步探讨 TMT 多样性与组织创新之间的关系,进一步理解 TMT 多样性是如何发生作用的。近些年来,随着学者对于直接研究基于 TMT 多样性与组织创新之间关系的做法提出质疑,更多的研究目标开始转向揭示 TMT 内部运作的“黑箱”<sup>[5]</sup>。例如, PRIEM 等<sup>[6]</sup>认为,仅仅以 TMT 团队成员人口统计特征作为象征变量来检验其对组织创新和

企业绩效的决定作用具有很大的局限性。有研究发现，TMT 多样性与组织创新之间的关系会受到多种中介过程变量的影响，如 TMT 内部决策行为模式<sup>[7]</sup>、企业所面临的环境背景以及企业应对环境背景能力的影响等<sup>[8]</sup>。

本研究旨在通过系统地探讨 TMT 的过程因素，以便更好地理解多样化的 TMT 是如何影响组织创新的。只有清楚地了解背景多样的 TMT 是如何通过运用自己不同的资源并相互协作的，才能更好地理解 TMT 多样性如何对组织创新产生影响，从而不仅仅在理论上揭示这一‘黑箱’，也可向企业界提出更加切实可行的建议。

### 1 研究框架和假设的提出

研究发现，企业创新能力的驱动来自于企业内外部相关知识的积累。企业网络关系，不但能够有效促进企业间的知识共享和信息交流，还有利于企业发展和吸收新技术，因此，企业网络关系的广度（不同类型网络联系的广泛性）会对企业创新有重要影响<sup>[9]</sup>。比如，关于转型经济的研究发现，企业需要得到政府的认可并从其他企业中整合资源，以启动新项目<sup>[10,11]</sup>，这说明企业与政府的关系以及企业间的关系网络对创新至关重要。另外，在转型经济下，TMT 与政府以及外部企业保持的密切联系能够提供超越正式法律制度之外的特殊保护并增强组织合法性<sup>[12]</sup>。由于转型经济下的制度缺陷、市场不完善以及政府行政管理能力的缺乏，企业广泛依赖于人际间网络或非市场战略对企业成长非常关键<sup>[13]</sup>。由此，结合高阶梯队理论与中国目前特殊的转轨经济制度背景<sup>[14]</sup>，本研究认为 TMT 多样性会影响 TMT 外部网络联系的广度，从而影响组织创新水平：一方面，TMT 成员本身的差异决定了其可能构筑的各种外部网络联系的种类，多样化的 TMT 更倾向于与更多不同的机构产生联系，因此，TMT 多样性会对各种外部网络联系的建立具有积极的影响；另一方面，一个多样化的外部网络联系越多，则驱动企业创新的能力越强。

与此同时，团队内部决策模式——TMT 合作型决策对于 TMT 多样性对组织创新的影响至关重要。KISFALVI 等<sup>[15]</sup>发现，一个强有力的 CEO 会更好地利用多样化的 TMT 做出更有效的决策，从而获得更好的绩效。白云涛等<sup>[16]</sup>发现，TMT 风险管理偏好对企业战略投资决策的过程和结果都具有重要影响，其后续

研究也表明权威类型和决策程序对 TMT 决策结果具有非常重要的意义。这些研究都表明，TMT 成员的认知与团队行为是影响组织决策有效性以及组织创新的关键中介变量，有效的 TMT 行为会加速组织创新，而 TMT 对组织目标和竞争方式的认同也会对此过程产生影响<sup>[15,17]</sup>。

在以上研究基础上，本研究分析了 TMT 外部网络联系及其合作决策模式的形成，以此来探究 TMT 多样性影响组织创新的内在机理。本研究的概念模型见图 1。

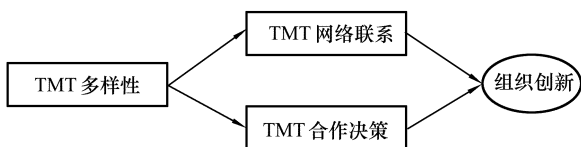


图 1 概念研究框架

#### 1.1 TMT 多样性与 TMT 的社会网络联系

企业的生存依赖于不同的资源，而为了取得所需资源企业必须努力与其他组织建立联系，也即组织通过建立外部网络联系来调整自身以选择环境和适应环境，降低其对外部资源的依赖程度<sup>[18]</sup>。TMT 的社会网络联系正是为组织获得外部资源和管理资源依赖关系提供了一条途径。最近有研究开始探讨 TMT 外部网络联系作为一种资源的管理价值。TMT 与外部人之间的各种类型的联系有助于更加广泛地搜集市场信息和指导企业经营。实证研究表明，额外的产业层联系有助于满足企业的信息需求<sup>[19]</sup>。一些企业采取工作轮换的方式来提高 TMT 的内部网络联系，并以此促进 TMT 在不同工作环境中的经验的多样性，促进企业的有效决策和创新<sup>[20]</sup>。

在中国特殊的文化和制度背景下，基于多样化的 TMT 社会网络关系对于企业成功具有非常重要的意义<sup>[11]</sup>。管理者之间的人际关系，以及其与政府的关系都被发现可以促进企业绩效的提升<sup>[10]</sup>。那些 TMT 外部网络关系多样化程度较高的企业更容易实现快速成长，成为市场中的佼佼者。本研究认为，TMT 作为连接企业与外界环境的重要桥梁和纽带，其特征与管理者外部网络联系的建立之间存在着紧密的关系。当拥有不同背景的团队组成一个多样性的 TMT 后，这个多样化的 TMT 将拥有更多不同的或异质的外部网络联系。比如，在个人背景（如年龄、学历和职业经验）上相互差异较大的 TMT 更倾向于建立起多样化程度较高的

外部网络联系。可以说,对于一个由具有不同背景和经历的成员组成的 TMT,其社会网络联系更加广泛。由此,提出如下假设:

假设 1a TMT 的构成越多样,TMT 的社会网络联系就越多样。

### 1.2 TMT 的社会网络联系与组织创新

TMT 网络联系对于企业获取经营所需的环境信息非常有用,如用于外部环境探测、分析和战略决策。所搜集的环境信息除了用于决策外,市场与竞争对手的信息和知识还可用于改进生产管理过程。此外,有研究表明中国企业间的联系在组织生产创新中起到了促进作用<sup>[21]</sup>,且 TMT 网络对中国企业的绩效有着正向作用<sup>[10]</sup>。

GELETKANYCZ 等<sup>[19]</sup>认为,高层管理者间的个人网络联系可视为是企业管理资源依赖关系的一个有力工具。管理者通过与其他企业和政府机关沟通等方式来获取行业规范信息,以减轻行业规范所带来的压力甚至取得“先发优势”。实证研究表明,迫于同行业内其他组织施加的行业规范压力,一些潜在的创新者不得不通过实施创新来应对这种压力<sup>[22]</sup>。由此,考虑行业规范带来的压力和企业期待成为更有力竞争者的激励作用,高层管理者间的网络联系会促使企业采取一些能为组织带来创新的新主意与新项目。由此,提出如下假设:

假设 1b TMT 的社会网络联系越多样,组织创新越好。

### 1.3 TMT 多样性与合作型决策

合作型决策指的是企业高层管理者之间在充分沟通和协作基础上进行决策<sup>[15,17]</sup>。有关 TMT 过程的研究指出,TMT 成员的背景和特性会影响 TMT 决策过程,而 TMT 成员之间能否合作则决定了 TMT 决策的效率和质量。相比于同质性的 TMT,异质性的 TMT 内部成员间更容易发生冲突<sup>[23]</sup>,这是因为拥有不同背景、经验、信念和价值观的 TMT 成员通常在沟通交流时会存在着困难<sup>[24]</sup>。虽然一些任务相关的认知冲突可能对决策有益<sup>[25]</sup>,很多感性层面的冲突如果缺乏有效的管理则会致使团队的合作水平降低<sup>[24]</sup>。特别是在不确定环境中,TMT 多样性会对企业绩效产生负面影响<sup>[26]</sup>。TMT 的异质性,尤其是功能上的异质性,往往会导致高层管理者之间的目标差异,因而会给 TMT 的战略决策带来消极影响<sup>[27]</sup>。由此,提出如下假设:

假设 2a TMT 构成的多样性不利于

TMT 的合作型决策。

### 1.4 TMT 的合作型决策与组织创新

TMT 的决策模式对组织绩效具有重要的影响。DESS<sup>[17]</sup>发现,TMT 成员之间是否达成共识或存在意见分歧将影响组织决策的有效性以及随后的绩效产出。其他学者研究也发现,TMT 内部的承诺、参与、冲突和合作都会影响 TMT 的有效性和组织创新绩效<sup>[25,26]</sup>。由于存在潜在冲突,TMT 多样性可能不会直接带来团队的高效率,但是,相关研究表明,对冲突进行适当的管理将会提高组织效率。比如适当的协调与沟通将有助于克服潜在的负面影响<sup>[28]</sup>。适当的协调和沟通将会使得团队向一个积极、有益的方向发展<sup>[23]</sup>,而组织就会从 TMT 的多样性中获益。

例如,CHEN 等<sup>[25]</sup>发现,当用协调的方式处理冲突时将会提高 TMT 的决策效率,并由此提升组织的创新。其实冲突协调管理主要强调的是达成目标,而实现目标过程中的共同考虑与意见互换将会促使有效关系的重建,并最终提升决策的效率。HAMBRICK 等<sup>[4]</sup>的研究发现,TMT 多样性对组织绩效有正面影响,但对竞争对手的先动性反应较慢,采取行动的速度也较慢。这些研究表明,一个多样性的 TMT 需要时间进行磨合进而才能开展创新,而合作型决策将会是关键。由此,提出如下假设:

假设 2b TMT 的合作型决策对组织创新有积极影响。

## 2 方法

### 2.1 数据收集与样本选取

本研究通过问卷调查方式收集了包括北京、上海和广东等地在内的中国不同地区的各类企业。首先从当地政府注册的所有企业中随机选取被调查企业,然后再按照每个城市或省份的产业进行分层。样本涵盖了多种类型所有制的企业,包括国有企业、外资企业、私营企业等。样本的广泛性使得本研究的结论具有更大的延展性。

笔者向所选定的 586 家企业分别发放了 2 份调查问卷,这 2 份问卷分别由样本企业的 CEO 以及人力或财务主管进行填写。之所以针对企业内不同人群搜集所需要的数据,是因为企业 CEO 对企业高层管理人员的网络联系以及内部战略决策更加了解,能够更可靠地提供与本企业 TMT 相关的 TMT 网络联系以及合作决策相关的信息,而人力或财务主管则通

过另外一份问卷为高层管理者的背景和企业的创新提供相应的数据。

本研究回收 621 份问卷。其中,由人力或财务主管填写的为 367 份,由企业 CEO 填写的为 254 份。通过对人力或财务主管以及企业 CEO 作答的问卷进行匹配并去除无效问卷,最终获得了 223 家有效企业样本信息,样本的回收率为 53%。这是因为本研究的问卷调查采取的是与被调查人面谈的形式进行,样本回收率高且数据的准确性得到保证。另外,本研究的因变量即组织创新相关的信息是一年之后才进行测量的,从而能够有效克服一些横断面调查所存在的潜在问题。

## 2.2 变量的测量

本研究涉及的主要变量有 TMT 多样性、TMT 网络联系、TMT 合作决策以及组织创新,具体测量方法如下。

### 2.2.1 TMT 多样性

在本研究中,TMT 多样性是指 TMT 背景和经历的多样性。根据可获得的相关数据以及实际需要,本研究选择 TMT 的年龄多样性、教育水平多样性、职能背景多样性和经历多样性作为反映 TMT 多样性的主要维度。具体度量工具选择专门针对多样性类别衡量的 Blau 指数来计算<sup>[29]</sup>。Blau 指数的表达公式为  $H = 1 - \sum i^2$ ,其中, $H$  表示 TMT 多样化程度, $i$  表示每一类别 TMT 成员比例, $H$  的取值区间为 0 到 1, $H$  值越大表明多样化程度越高。

(1) 年龄多样性 借鉴已有研究,本研究将 TMT 成员年龄分为 5 组:小于 30 岁、31~35 岁、36~40 岁、41~45 岁、大于 46 岁,在 Blau 指数中  $i$  代表每一年龄阶段的 TMT 成员比例。

(2) 教育水平多样性 教育水平按照中国传统的 4 个教育层次类别进行分类与测量,即大专以下、大专、本科、研究生及其以上,并分别用 1~4 给予赋值,在 Blau 指数中  $i$  代表每一教育水平的 TMT 成员比例。

(3) 职能背景多样性 主要从 6 个职能领域衡量 TMT 成员的职能背景,即生产、运营、研发、财务会计、营销、人事综合管理<sup>[30]</sup>。在 Blau 指数中  $i$  代表每一职能背景领域的 TMT 成员比例,Blau 指数越高则职能背景的多样性程度越高。

(4) 工作经验多样性 从 3 个方面进行测量:是否拥有曾在国外、外资企业或其他私营企业任职及工作的经验。在 Blau 指数中  $i$  代表每

一工作经验的 TMT 成员比例,指标值越大表明 TMT 的工作经验越丰富。

### 2.2.2 TMT 网络联系

根据已有文献,本研究将 TMT 网络联系分为 2 类:①与政府形成的网络联系(TMT 政府网络联系);②与其他企业形成的网络联系(TMT 企业网络联系)。在具体测量上,本研究采用李克特 5 分制量表,让企业 CEO 测评 TMT 与政府官员、银行、工商协会、供应商、顾客和外部董事间联系的程度,用 1~5 表示联系的程度越来越高,在越多方面上有联系,说明整个 TMT 的对外联系越广泛。

### 2.2.3 TMT 合作型决策

有关 TMT 合作型决策,本研究以 SIMSEK 等<sup>[31]</sup>开发的量表为基础,并进行了简化设计。同样采用李克特 5 分制量表来进行测量。比如,在问卷中让企业 CEO 测评决策制定过程中 TMT 成员之间的协作程度、相互信赖程度与信息流动性等,用 1~5 表示 TMT 成员在决策制定过程中相互合作程度越来越高。

### 2.2.4 组织创新

本研究要求样本企业人力或财务主管对组织创新水平进行测评,即让被试针对样本企业 1 年后的组织创新情况进行测量,主观评估企业新产品的研发、研发预算以及技术创新方面的总体水平,这些评价是针对同行业平均水平比较之后的结果,各指标的评价均使用李克特 5 分制量表,用 1~5 表示组织创新水平越来越高。本研究采取这样的测量能够比较全面和准确地衡量一家企业在创新方面的综合表现。

## 3 结果与分析

由于结构方程模型可以同时计算观察变量和潜变量之间的多重关系,故该模型也可以估算来自潜变量的随机误差<sup>[32]</sup>,因此,本研究采用最大似然结构方程模型(SEM)对相关研究假设进行检验。具体过程如下:首先对模型的拟合度进行了验证性因子分析(CFA),以评价相关指标构念的心理特征;然后对内生变量和外生变量间的协方差进行了测量<sup>[33]</sup>。

本研究采用 LISREA 8.50 软件进行验证性因子分析,在拟合度分析时选取多种指标(CFI、IFI、TLI 和 RMSEA),实际结果分别为  $CFI = 0.96$ 、 $TLI = 0.95$ 、 $RMSEA = 0.073$ 。根据经验,这些指标表明该模型与数据有较好的拟合度。

表 1 给出了主要变量的均值、标准差、相关

变量间相关系数以及主要构念的信度系数,模型检验表明所有构念的信度(Cronbach's  $\alpha$ )皆大于 0.70,说明该模型的信度是可接受的。由表 1 可知,2 种 TMT 网络联系均与 TMT 合作型决策显著正相关,相关系数分别为  $r = 0.28(p < 0.01)$ 、 $r = 0.33(p < 0.01)$ 。此外,2 种 TMT 网络联系均与组织创新水平显著正相关,相关系数分别为  $r = 0.13(p < 0.01)$ 、 $r = 0.31(p < 0.01)$ 。同时,本研究发现 2 种 TMT

网络联系之间存在明显的正相关关系 ( $r = 0.67, p < 0.01$ )。表 1 结果同时表明,TMT 合作型决策与组织创新水平之间同样存在着显著的正相关关系 ( $r = 0.15, p < 0.01$ )。另外,本研究发现年龄多样性与 TMT 企业网络联系和组织创新水平显著正相关,相关系数分别为  $r = 0.11(p < 0.05)$ 、 $r = 0.15(p < 0.01)$ ,但工作经验多样性则与创新成显著负相关 ( $r = -0.15, p < 0.01$ )。

表 1 变量的均值、标准差和相关关系

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 年龄多样性	0.38	0.23								
2 教育水平多样性	0.33	0.23	0.06							
3 职能背景多样性	0.48	0.22	0.04	0.05						
4 工作经验多样性	0.84	0.35	-0.13**	0.11*	0.04					
5 TMT 政府网络联系	2.98	0.88	0.02	0.06	-0.04	-0.09	(0.73)			
6 TMT 企业网络联系	3.17	0.74	0.11*	0.03	-0.03	0.02	0.67**	(0.79)		
7 TMT 合作型决策	3.79	0.65	-0.09	-0.06	-0.10	-0.03	0.28**	0.33**	(0.86)	
8 组织创新	3.03	0.88	0.15**	-0.02	-0.03	-0.15**	0.13**	0.31**	0.15**	(0.83)

注: \*\*、\* 分别表示  $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$ ,下同。括弧中的值为构念的信度系数(Cronbach's  $\alpha$ )。

本研究使用 LISREA 8.50 软件对结构方程模型进行检测,并使用同样的拟合度指标对该结构方程模型的拟合度进行估算,结果表明该结构方程模型具有可接受的拟合度( $CFI = 0.93$ ,  $IFI = 0.93$ ,  $TLI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.072$ )。然后,本研究使用所得的结果对研究假设进行检验(见图 2)。

2b 得到支持。

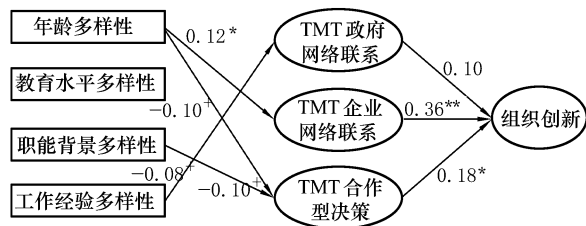
## 4 讨论与结论

### 4.1 理论贡献

长期以来,国内外学者基于“高阶梯队理论”探讨了 TMT 描述性统计特征与组织创新之间的关系<sup>[4]</sup>,但针对 TMT 描述性特征影响组织创新的内在机理和逻辑过程却缺乏系统性的探究。基于此,本研究通过聚焦于 TMT 行为过程的 2 个方面:TMT 外部网络联系以及 TMT 内部决策模式,探索性地揭开这一“黑箱”。

与资源依赖观和制度观的观点相一致,本研究证明了企业可以通过管理企业间的网络联系来获取创新所需的资源进而促进企业创新。一方面,这是成为行业领导的重要条件;另一方面,在关系为基础的中国社会,建立能够链接微观基础(高层管理者个人的关系行为特征)和宏观基础(企业创新绩效)的外部网络联系依然非常重要<sup>[34]</sup>。

本研究发现了某些 TMT 描述性统计特征多样性(年龄多样性和职能背景多样性)对 TMT 合作型决策有负面影响,而 TMT 合作型决策对组织创新有正面影响。本研究结果表明,尽管 TMT 成员的多样性会对团队内部的沟通与合作造成一定的负面影响,但若在团队成员中建立起一个促进信息交流和相互理解的合作机制将有利于组织创新。



注: + 表示  $p < 0.10$ , \*\*\* 表示  $p < 0.001$ 。

图 2 TMT 多样性、TMT 网络联系、TMT 合作型决策和组织创新关系检验结果

由图 2 可知,年龄多样性和 TMT 企业网络联系显著正相关 ( $r = 0.12, p < 0.05$ ),工作经验多样性与政府网络联系负相关 ( $r = -0.08, p < 0.10$ )。由此,假设 1a 得到了部分支持。TMT 企业网络联系有利于组织创新 ( $r = 0.36, p < 0.01$ ),但是 TMT 政府网络联系却对组织创新能力的提高没有显著作用 ( $r = 0.10, p > 0.10$ ),因此,假设 1b 也得到了部分支持。年龄多样性 ( $r = -0.10, p < 0.10$ ) 和职能背景多样性 ( $r = -0.10, p < 0.10$ ) 均不利于 TMT 合作型决策,这与假设 2a 相一致。TMT 合作决策对创新具有积极作用 ( $r = 0.18, p < 0.05$ ),假设

本研究的结果表明:①年龄多样性有利于 TMT 企业网络联系的构建但并不影响 TMT 政府网络联系。这是由于处于不同年龄段的企业高层管理者工作经历的不同更有机会建立各种企业网络,但与政府建立联系则不同,往往需要特别的机缘、背景或者机遇,并不一定受到年龄高低的限制,所以二者之间的关系不显著。②工作经验多样性只影响 TMT 政府网络联系,而与 TMT 企业网络联系之间关系不显著。这可能是由于企业高层管理者工作中很重要的一部分就是与各类企业打交道,虽然看上去有外资企业或私营企业工作经历的高层管理者可能更有机会建立更多的企业间网络,但他们所经历的各种类型的企业经历都可能帮助他们建立企业间网络联系,而不仅仅局限于曾经有过外资企业或私营企业的工作经历。③教育水平多样性和职能背景多样性都与 TMT 网络构建无关,这反映具有不同教育和职能背景的中国企业高层管理者在构建政府和企业网络联系方面并不会受到教育层次高低或不同职能领域的明显影响。

本研究还揭示了一些与原有理论预期相反的结果:①工作经验多样性对构建 TMT 政府网络联系存在着一定的消极作用。这是由于本研究测量的工作经验多样性更多地关注企业高层管理者在国外企业和私营企业的工作经验,与政府的联系关系不大。②与国有企业管理者不同,任职于私营企业和外资企业的管理者较少有机会与政府官员接触甚至建立较深入的网络关系——毕竟建立关系需要时间,与政府部门建立关系则更是如此。

本研究结果显示 TMT 政府网络联系对组织创新没有显著作用。这说明,在中国特殊的制度背景下,有关构建与政府的网络关系对企业成功非常重要的一般性认识需要更深入地解构<sup>[11]</sup>。当区分一般成长绩效和创新绩效以及企业网络联系与政府网络联系时,这个关系更加复杂。这说明并不是所有的网络联系都对企业有利,特别是企业创新。针对已有文献中得出的政府网络联系的好处,本研究认为政府网络联系的作用可能更多是反映在企业获取外部资源如资金以及获取制度合法性上,而非直接有利于创新本身。另一个可能的解释是,由于本研究数据的收集晚于 PENG 等<sup>[11]</sup>的研究,该研究的结果有可能提供了新的线索——政府关系对企业创新方面的积极作用正在减弱甚至产生消极作用。比如,随着市场经济改革的深入推

进,政企联系或政治关联在一定程度上不利于企业的科学决策<sup>[35]</sup>,从而束缚企业的合理创新行为。

#### 4.2 管理意义

本研究结果表明,年龄多样性对 TMT 网络联系有正向促进作用。这说明由不同年龄层成员构成的 TMT 有利于企业建立更多的外部网络联系。特别是在中国经济市场化改革的过程中,接受现代教育的年轻管理者与经历过计划经济、具有丰富经验的老一辈管理者通过不同的积累人脉的方式可以为企业建立更多的不同的外部网络联系。

此外,企业可以通过多样化的 TMT 所构建的企业间网络关系提升企业竞争力和创新绩效。目前中国政府正不断深化行政体制改革,并不断推动计划经济向市场经济转轨,企业竞争和创新的压力在增大,而政府干预企业行为的能力和角色正在弱化。中国企业若只注重建立政企关系而忽视市场竞争力驱动下创新关系的构建,将在日益激烈的市场竞争中惨遭淘汰。随着市场经济的发展,中国企业与外部其他企业构建网络联系将变得越来越重要。

最后,尽管企业能够从多样化 TMT 所建立的社会网络中获利,同时也会面临 TMT 成员多样性引发的冲突与不一致,即合作型决策模式的弱化所带来的负面影响。由此,企业需要平衡在外部社会资本和内部合作型决策共同作用下的组织创新收益和成本。此外,企业如何基于共同目标建立一个有力的企业关系网络,建立推进 TMT 成员相互沟通与相互交流的合作型决策机制也至关重要。即,企业需要学习如何同时获取外部社会资本和内部合作型决策带来的组织创新益处。

#### 4.3 研究局限与展望

为了探索 TMT 描述性特征与经历影响组织创新的“黑箱”过程,本研究主要检验了 TMT 外部网络联系和 TMT 内部合作型决策为主体的 TMT 行为过程。尽管本研究验证了 TMT 多样性对 TMT 外部网络联系的正向促进作用以及外部网络联系对企业创新的促进作用,但其中有关不同的 TMT 多样性指标对企业网络联系的影响进而对创新的促进作用的差异值得更深入地探讨。此外,有关 TMT 政府网络联系并没有促进组织创新水平的提高这一研究结果,虽然本研究给出了针对中国转型经济背景下的解释,今后仍需要更多相似的研究提供进一步的实证支持。基于时间序列的纵向研究

(体现经济转型特征)用以揭示 TMT 政府网络联系与企业绩效之间关系的动态性可能是未来研究的发展方向。有关 TMT 合作型决策对组织创新的重要作用,后续研究可更深入地探讨 TMT 冲突在 TMT 多样性与组织创新关系中将产生怎样的作用。另外,相关的认知因素也要进一步进行测量。最后,本研究是以中国企业为样本来检验已构建的模型,因此,研究结论可能更适合中国情境。

致谢 感谢李国栋博士在论文修改过程中给予的帮助。

#### 参 考 文 献

- [1] 李华晶, 张玉利. 高管团队特征与企业创新关系的实证研究—以科技型中小企业为例[J]. 商业经济与管理, 2006(5): 9~13.
- [2] CARPENTER M A. The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance[J]. Strategic Management Journal, 2002, 23(3): 275~284.
- [3] 魏立群, 王智慧. 我国上市公司高管特征与企业绩效的实证研究[J]. 南开管理评论, 2002, 5(4): 16~22.
- [4] HAMBRICK D C, CHO S T, CHEN M J. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves [J]. Administrative Science Quarterly, 1996, 41(4): 659~684.
- [5] CERTO S T, LESTER R H, DALTON C M, et al. Top Management Teams, Strategy, and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination[J]. Journal of Management Studies, 2006, 43(4): 813~839.
- [6] PRIEM R L, LYON D W, DESS G G. Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research[J]. Journal of Management, 1999, 5(6): 935~953.
- [7] 江岩, 张体勤. 高层管理团队特征与组织创新研究述评[J]. 山东社会科学, 2008(2): 139~142.
- [8] PAPADAKIS V M, BARWISE P. CEO Versus Top Management Team: Which Matters More in Strategic Decision-Making? [J]. British Journal of Management, 2002, 13(1): 83~95.
- [9] 蔡宁, 潘松挺. 网络关系强度与企业技术创新模式的耦合性及其协同演化[J]. 中国工业经济, 2008(4): 137~144.
- [10] PARK S H, LUO Y. Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(2): 455~477.
- [11] PENG M W, LUO Y. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link[J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(3): 486~501.
- [12] 胡旭阳. 民营企业家的政治身份与民营企业的融资便利[J]. 管理世界, 2006(5): 107~113.
- [13] 高海涛, 田志龙. 西方学者对非市场的研究及其评价[J]. 外国经济与管理, 2005, 27(6): 2~9.
- [14] 徐细雄, 万迪昉, 涂未宇. TMT 构成对组织产出影响的国外研究进展及对我国国企改革中高管团队构建的启示[J]. 管理工程学报, 2007, 21(4): 15~26.
- [15] KISFALVI V, PITCHER P. Doing What Feels Right: The Influence of CEO Character and Emotions on Top Management Team Dynamics[J]. Journal of Management Inquiry, 2003, 12(1): 42~66.
- [16] 白云涛, 郭菊娥, 席酉民. 高层管理团队风险偏好异质性对战略投资决策影响效应的实验研究[J]. 南开管理评论, 2007, 10(2): 25~30.
- [17] DESS G. Consensus On Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry[J]. Strategic Management Journal, 1987, 8(3): 259~277.
- [18] PFEFFER J, SALANCIK G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [19] GELETKANYCZ M A, HAMBRICK D C. The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance [J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42(2): 654~681.
- [20] BURKE L A, STEENSMA H K. Toward a Model for Relating Executive Career Experiences and Firm Performance [J]. Journal of Managerial Issues, 1998, 10(1): 86~102.
- [21] LI H, ATUAHENE-GIMA K. Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(6): 1123~1134.
- [22] YOUNG G J, CHARNS M P, SHORTELL S M. Top Manager and Network Effects on the Adoption of Innovative Management Practices: a Study of TQM in a Public Hospital System [J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(10): 935~951.
- [23] CHATMAN J A, FLYNN F J. The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(5): 956~974.
- [24] SMITH KG, SMITH K A, OLIAN J D, et al. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication [J].

- Administrative Science Quarterly, 1994, 39 (3): 412~428.
- [25] CHEN G, LIU C, TJOSSVOLD D. Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China [J]. Journal of Management Studies, 2005, 42 (2): 277~300.
- [26] WEST M A, ANDERSON N R. Innovation in Top Management Teams [J.] Journal of Applied Psychology, 1996, 81(6): 680~693.
- [27] PELLED L H, EISENHARDT K M, XIN K R. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance[J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44 (1): 1~28.
- [28] ANCONA D G, CALDWELL D F. Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance[J]. Organization Science, 1992, 3 (3): 321~341.
- [29] BLAU P. Inequality and Heterogeneity[M]. NY: Free Press, 1977.
- [30] SONG J H. Diversification Strategies and the Experience of Top Executives of Large Firms[J]. Strategic Management Journal, 1982, 3(4): 377~380.
- [31] SIMSEK Z, VEIGA J F, LUBATKIN M H, et al. Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavior Integration[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 69~84.
- [32] BOLLEN A. Structural Equations with Latent Variables[M]. New York: Wiley, 1989.
- [33] ANDERSON J C, GERBING D W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach[J]. Psychological Bulletin, 1988, 103(8): 411~423.
- [34] PENG M W. Institutional Transitions and Strategic Choices [J]. Academy of Management Review, 2003, 28(3): 275~296.
- [35] FAN J P H, WONG T J, ZHANG T. Politically-connected CEOs, Corporate Governance and Post-IPO Performance of China's Newly Partially Privatized Firms [J]. Journal of Financial Economics, 2007, 84(2): 330~357.
- (编辑 郭恺)
- 
- 通讯作者: 魏立群(1971~), 女, 湖南岳阳人。香港浸会大学(香港特别行政区 00852)工商管理学院副教授、博士研究生导师。研究方向为高层管理团队、战略人力资源、中国企业发展管理等。E-mail: weiliquan@hkbu.edu.hk
- 
- (上接第 1629 页)
- [7] AMRANI-COHEN I R. Resilience among Social Workers: A Cross-cultural Study of Americans and Israelis[D]. Boston: School of Social Work of Boston College, 1998.
- [8] LONDON M, BRAY D W. Measuring and Developing Young Managers' Career Motivation [J]. Journal of Management Development, 1985, 5(3): 3~26.
- [9] NOE R A, NOE A W, BACHHUBER J A. An Investigation of the Correlations of Career Motivation [J]. Journal of Vocational Behavior, 1990, 37(2): 340~356.
- [10] GRZEDA M, PRINCE J B. Career Motivation Measures: A Test of Convergent and Discriminant Validity[J]. The International Journal of Human Resource Management, 1997, 8(3): 172~196.
- [11] Operation ABLE of Michigan. Building Career and Organizational Resilience: An Evaluation of the Operation ABLE of Michigan Kellogg Career Resiliency/Lifelong Learning Project, 1996~2001 [R]. Michigan, MI: Author, 2001.
- [12] FOURIE C, VAN VUUREN L J. Defining and Measuring Career Resilience[J]. Journal of Industrial Psychology, 1998, 24(3): 52~59.
- [13] REIVICH K, SHATTÉ A. The Resilience Factor [M]. New York: Broadway Books, 2002.
- [14] MILES D C. How Successful Executives Respond: A Phenomenological Study of Unplanned Career Transition [D]. Washington: School of Education and Human Development of the George Washington University, 2002.
- [15] LIU Y C. Relationships between Career Resilience and Career Beliefs of Employees in Taiwan [D]. Texas: College of Education and Human Development of Texas A and M University, 2003.
- [16] 漆书青, 戴海崎, 丁树良. 现代教育与心理测量学原理[M]. 南昌: 江西教育出版社, 1998.
- [17] 郑日昌. 心理测验[M]. 长沙: 湖南教育出版社, 1993.
- [18] CHURCHILL G A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct[J]. Journal of Marketing Research, 1979, 16(1): 491~504.
- [19] 张文彤. SPSS 11 统计分析教程 高级篇[M]. 北京: 北京希望电子出版社, 2002.
- (编辑 郭恺)
- 
- 作者简介: 李霞(1976~), 女, 湖北大悟人。南开大学(天津市 300071)周恩来政府管理学院讲师, 博士。研究方向为组织行为和人力资源开发。E-mail: xialink@126.com