

创业者差错取向的绩效作用及其跨文化比较^{*}

王重鸣¹ 郭维维¹ Michael Frese² Andreas Rauch²

(¹ 浙江大学管理学院, 杭州 310027) (² 基盛大学心理学系, 德国)

摘 要 创业企业是创业者的延伸, 但创业者对创业企业的影响究竟是怎样的, 当前的研究进展还不能很好的解释这点。研究采用跨文化比较的方法, 首先分析中国和德国的创业者差错取向对创业企业差错气氛的影响模式, 然后检验中国样本和德国样本的跨文化测量等同性, 之后对比并综合分析两组样本模型的异同。研究发现在中国样本模型中, 创业企业差错气氛在创业者差错取向的绩效影响中不起中介作用, 而在德国样本模型中正相反。此外, 研究还发现创业者个性特质对企业组织气氛存在一种“投影”影响。

关键词 差错管理; 创业领导; 跨文化

分类号 B849; C936

1 引言

1.1 理论背景

以往对创业者个性的研究很多是普式个性特征, 如大五人格特征, 得到的结论相互不一致, Rauch 对创业者特质的元分析发现, 当研究测量的创业者特征较为具体时, 创业者个性特质与创业成功之间的相关性更显著^[1], 不够具体的创业者个性特质构思模糊了影响创业绩效的个性因素的边界, 造成研究结论一致性低。目前已有研究者开始将研究焦点转向具体、细化的个性特质和领导特征, 比如有研究者聚焦于创业者的个人主动性 (personal initiative), 发现创业者的个人主动性对创业成功有显著预测力^[2]。

本研究聚焦于创业者的差错取向 (error orientation), 比较中国创业者和德国创业者的差错取向的绩效作用模式。差错取向即个体在行动偏离目标或标准时的行动倾向^[3]。差错的意义存在于多个方面: 首先, 差错是学习过程的必要部分。差错是行动本身给予行动者的反馈, 可以使行动者意识到有自己不熟悉的内容存在, 因此差错能提示学习的机会; 其次, 差错能够激发探索性和创造性解决方案。差错提供的反馈能够帮助行动者对合适的行动方式形成假设, 在检验假设的过程中, 差错能将行动者引到

行动者未知的领域并开始探索, 从而找到更好的方法来完成的任务; 再次, 差错能中断已长久自动化的行动, 将行动引向新的方向, 以便更适应业已变化的环境。差错对于创业者而言同样具有上述作用, 但创业者能否利用好差错, 则很大程度上取决于创业者的差错取向。

Frese 等^[3] 根据一般应对策略 (general coping) 概念化差错取向的构思。基于一般应对策略的差错取向认为个体在应对差错时, 需要一些心理资源和行动资源的支持, 统称为差错应对资源。差错的应对资源可能来自个体和工作情景, 主要包括: 自我效能、自信、对变化的心理准备等心理资源; 良好的计划能力、行动准备、高行动导向、胜任能力等行动资源。

Frese 等根据应对资源的不同将差错取向分为 8 个构思维度: 强调心理资源的维度包括差错风险、差错压力、差错预见和差错掩盖, 称为情绪导向维度; 强调行动资源的维度包括差错胜任、差错学习、差错沟通和差错思考, 称为行动导向维度^[3]。四个情绪导向维度常见于差错预防研究。情绪导向的差错构思有很大局限性, 因为仅考虑了差错发生时个体的即时情绪反应和情绪引发的行为, 比如逃避、掩饰等, 没有考虑到个体的认知方面, 比如个体能对差错的发生做准备、个体会从差错中学习等。而且情

收稿日期: 2007-08-17

* 中国国家自然科学基金会 (NSFC) 与德国基金会 (DFG) 共同资助。

通讯作者: 郭维维, E-mail: wguo@zju.edu.cn

绪导向的差错应对策略需要考虑过于细微的个体特征才能够准确建模,但对于组织水平的研究而言,这些特征难以捕捉。此外,创业者对组织和绩效的影响通常建立在他的行动上,而非心理感受上。Rauch 的研究发现,创业者的认知特征直接影响绩效,而创业者情绪特征对绩效的影响则以创业者的认知特征为完全中介^[1]。因此本研究仅使用行动导向的差错取向维度,由于差错胜任倾向与差错思考倾向在差错应对资源上有较多重叠,强调的都是如何在差错发生后作出善后处理。对于组织层面的研究而言,两个维度的差异较难区分。所以本研究在假设构思中仅取差错胜任、差错沟通和差错学习等 3 个维度。这 3 个差错取向构思分别关注个体在面对差错时,立即依靠自己的能力处理差错、与他人相互帮助处理差错,以及从已发生的差错中吸取经验等三个方面。

创业者个性特质对绩效的影响通常以企业的组织特征为中介,在本研究中即创业者差错取向通过企业差错气氛来影响创业绩效。Edmondson 发现任

务执行水平高的团队报告的差错也多,这些团队有较好的差错气氛,允许讨论差错,从而能提高差错侦测和纠正的水平,而且开放的气氛如果以报告和讨论差错的意愿为特征,则可能激励差错学习^[4]。王重鸣和洪自强的研究发现差错气氛对组织效能有显著作用^[5]。本研究中,企业差错气氛主要包括差错学习气氛、差错沟通气氛和差错思考气氛等三个维度^[3]:差错学习气氛是指企业员工注重从差错中吸取经验教训的气氛;差错沟通气氛是指企业员工在差错发生后,相互帮助,解决问题的气氛;差错思考气氛是指企业员工在差错发生后,注重通过个人努力寻找差错解决方案的气氛。

1.2 研究构思

图 1 是创业者差错取向绩效作用研究的基模型,基模型的基本假设是创业者差错取向对绩效的影响通过企业的差错气氛中介,但由于存在经济和文化等方面的差异,这种中介影响并不一定是创业者差错取向对绩效作用的必要条件。

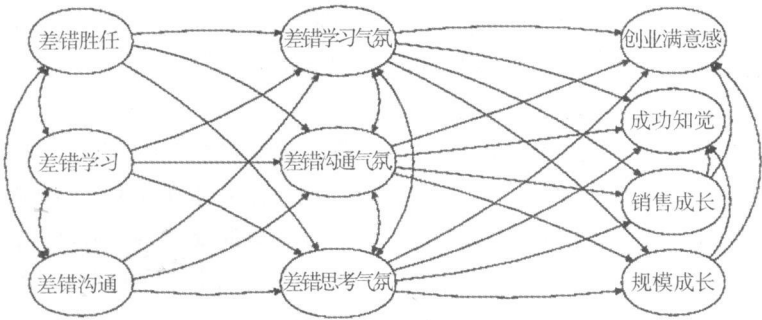


图 1 创业者差错取向与企业差错气氛绩效关系基模型

从文化角度来看,企业文化研究认为企业领导者是企业文化的重要来源^[6]。根据 GLOBE 领导文化研究的结果^[7],比较中国和德国的领导文化,中国领导者的武断倾向和权力距离相对较高,而德国领导者的不确定规避和未来导向较高。因此相对而言,中国领导者行事更为武断,行动规划的时期较短,在组织内部强调对决策权的控制、对信息的控制,组织的等级制度以控制为基础,建立组织领导者的“真实权威”;德国领导者群体的行动注重未来,行动规划的时期较长,在组织内部强调通过明确的信息沟通结构消除不确定性,组织的等级制度以不确定性规避为基础,建立组织领导者的“正式权威”。权威模式能决定组织的控制策略(strategies of control)^[8]。Aghion 等将领导权威分为真实权威和正式权威,前者是指个体能有效控制决策制定,后者

是指个体拥有做出决定的权力^[9]。中国领导者由于强调真实权威,因此倾向于通过自身努力影响绩效,比如领导者虽然并不参与员工负责的企业项目,但会借助与其他组织高层之间的关系在“关键时刻”推动企业项目的进展,显示出领导者的卓越并建立起权威;再如小企业领导者自己通过学习掌握了产品的关键技术,从而建立起权威。德国领导者由于强调正式权威,因此注重通过建立正式的层级结构、正式的学习和沟通机制,将权威建立在组织的基础上。比如要求员工遵守企业的报告制度,不得越级;再如建立完善的操作规程和文档,帮助员工建立学习和沟通的基础,促进新员工的学习效率等。强调真实权威的中国创业者对企业的影响将直接建立在企业的行动上,而非企业组织特征上,因此创业者的差错取向更可能直接影响企业员工的行动,而

非以企业员工的行为模式为中介。强调正式权威的德国创业者对企业的影响将集中在组织本身上,因此创业者的差错取向更可能通过影响员工行为模式来对企业绩效产生作用。

从现实经济环境来看,中国是新兴市场,而德国是成熟市场。新兴市场经济的特点是经济发展迅速,同时经济和政策变动也较快,这意味着商业机会更多,流失的也更快^[10]。所以中国创业者也更可能通过直接影响行动的方式来广泛搜索和试验^[11],以便能及时捕捉机会。德国的经济相对稳定,法规限制也较多,因此创业机会相对较少,但机会的存在时间也更长,创业者可能会花较多精力营造组织,从而能更好地把握机会。

本研究根据领导文化和经济现实差异假设:中国创业者差错取向不通过创业企业的差错气氛影响创业绩效,而德国创业者差错取向则以创业企业的差错气氛为中介影响创业绩效。

2 研究方法

2.1 测量设计

为避免同源数据造成共同方法变异,差错取向问卷由创业者填写,差错气氛问卷由3名创业企业员工填写。创业绩效采用主观创业绩效和客观成长绩效,主观创业绩效问卷由创业者填写,客观成长绩效采用销售额和员工规模等客观数据。

创业者差错取向问卷采用 Rybowskiak 等的差错取向问卷^[12]中相关部分,原始问卷共36个项目,8个维度,量表的 α 系数为0.88。根据前文的理论讨论,创业者差错取向量表取其中的3个维度的量表,由创业者根据给定的行为描述评分,如“当我在工作中做错了什么事时,我会立即纠正”。创业者差错取向问卷由创业者本人填写,答卷人根据自己的情景对该描述在给定的5点量表上评分,1为“完全不符合”,5为“完全符合”。创业企业差错气氛量表采用 Dyck 等的企业差错气氛问卷^[13],问卷由创业企业员工根据给定的组织行为描述评分,如“在差错发生后,我们会全面分析差错”。答卷人根据组织的情况,对该描述在5点量表上评分,1为“完全不符合”,5为“完全符合”。

创业绩效采用创业满意感、知觉成功、销售额成长和员工规模成长等4个指标。创业满意感和知觉成功采用 Krauss 等的问卷测量^[14],由创业者填写。创业满意感问卷共3个项目,原始问卷的 α 系数为0.69。知觉成功问卷共4个项目,要求答卷人与业

内三个主要竞争对手比较,在5点量表上给“销售成长”、“收入成长”、“员工增长”和“净销售和利润”等4个方面评分,原始问卷的 α 系数为0.71。在创业研究中客观绩效尚无统一形式,本研究将焦点放在成长绩效上,根据 Murphy 等^[15]的研究,销售额成长和员工人数变化是目前使用最广泛的两个成长绩效指标。本研究要求企业填写2001年至2003年的销售额与员工规模,然后计算销售额增长率和员工规模增长率的均值。

在中国和德国取样中使用的问卷均以同一份英文问卷为基础。考虑到英语不是德国研究组和中国研究组的母语,所以问卷翻译、概念和描述等同保证均由两组研究者分别负责。翻译过程为先由两位研究人员将量表翻译为本国母语,然后再由另一位研究人员将其中一份翻译好的问卷回译,接下来对比回译的英文问卷和原始英文问卷,同时对比两份翻译为母语的问卷,对比查找并修改其中存在差异的内容。

2.2 研究取样

独立企业的创业者是本研究的研究对象,即由创业者或创业团队创建的独立核算且不存在上一级企业的企业业主兼管理者。独立企业(stand-alone small businesses)是指不存在依附的上级单位,由创业者或创业团队创建的企业。与之对应,派生创业企业则存在上级单位^[16]。本研究选取企业规模小于500,成立时间在20年以内的独立企业及其创业者。对每家创业企业测量3名员工,取3名员工的ICC(1)值大于0.6的企业作为研究对象,然后取员工差错气氛问卷评分的均值作为该创业企业的差错气氛测量。考虑到本研究是组织水平的测量,ICC标准太高会排除过多样本,所以选择了略低的标准。员工规模计算和员工问卷测量仅包括正式员工,不包括临时工。由企业创业者帮助选择对企业情况熟悉的员工参与研究,员工问卷尽可能在研究者在场的情况下完成。

德国样本是通过电话预约、电话访谈和邮寄问卷等方式在德国各个省份中取样。共联系创业企业557家,回收问卷687份(包括企业主问卷和员工问卷),问卷返回率为31%。中国样本在浙江、江苏、江西、上海和重庆等省份中取样。共联系企业430家,回收问卷723份,返回率为42%。

创业企业样本取IT和软件、餐饮和宾馆、机械和零部件,以及建筑和施工等4个行业,其中,中国样本的分布为:IT、软件业占23.0%;餐饮、宾馆业

占 23.7% ;机械、零部件业占 31.6% ;建筑、施工业占 21.7% ;德国样本的分布为:IT、软件业占 23.5% ;餐饮、宾馆业占 22.8% ;机械、零部件业占 16.0% ;建筑、施工业占 37.7% 。中国创业企业样本和德国创业企业样本在行业分布上基本接近。中国创业企业样本中,企业成立时间在 5 年以下的占 36.2% ,5 年至 10 年的占 25.9% ,10 年至 15 年的占 21.0% ,15 年以上的企业占 16.9% 。德国创业企业样本中,成立时间在 5 年以下的占 23.9% ,5 年至 10 年的占 19.9% ,10 年至 15 年的占 14.5% ,15 年以上的企业占 41.7% 。可以看到,中国创业企业样本以新创企业为主,而德国创业企业样本则以成立时间 10 以上的企业为主,这与中国是新兴市场经济,而德国是相对完备的市场经济体系有关,因此样本分布与经济现实的状况基本一致。中国创业

企业样本中,员工规模在 50 人以下的企业占 47.0% ,规模在 50 人至 150 人的企业占 25.7% ,150 人至 300 人的企业占 12.2% ,300 人以上的企业占 15.1% 。德国创业企业样本中,员工规模在 50 人以下的企业占 95.0% ,规模在 50 人至 150 人的企业占 4.0% ,150 人至 300 人的企业占 0.7% ,300 人以上的企业占 0.3% 。中国创业企业样本中,员工规模较大的企业要比德国创业企业样本多。由于中国的人口基数要远远大于德国,而且经济发展仍处于相对较低的阶段,劳动力成本相对低很多,所以中国创业企业倾向于采用较多的劳动力,而德国创业企业倾向于采用较少劳动力。此外,从人口规模和经济发展的阶段来看,企业员工规模分布也是符合现实状况的。

表 1 中国样本和德国样本的量表均值、标准差和相关系数

量表	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 创业者差错胜任倾向	—	0.36	0.30	0.10	0.06	0.13	0.31	0.20	0.12	-0.03
2. 创业者差错学习倾向	0.21	—	0.36	0.25	0.12	0.17	0.17	0.19	0.09	0.06
3. 创业者差错沟通倾向	0.18	0.38	—	0.10	0.11	0.15	0.24	0.17	0.08	0.02
4. 企业差错学习气氛	0.17	0.33	0.10	—	0.41	0.51	0.06	0.18	0.06	0.13
5. 企业差错沟通气氛	0.17	0.16	0.33	0.46	—	0.48	0.05	0.14	-0.05	0.06
6. 企业差错思考气氛	0.17	0.15	0.05	0.61	0.50	—	0.12	0.20	0.07	0.10
7. 创业者创业满意感	-0.06	0.15	0.22	0.08	0.14	0.14	—	0.33	0.03	-0.02
8. 创业者知觉成功	-0.02	0.01	-0.00	-0.02	0.01	-0.02	0.17	—	0.19	0.20
9. 企业销售额成长	-0.05	0.07	-0.04	-0.04	0.08	-0.12	0.09	0.20	—	0.35
10. 企业人员规模成长	-0.12	0.09	0.10	0.10	0.10	0.00	0.01	0.35	0.44	—
均值										
中国样本	4.02	3.76	3.72	4.03	3.75	3.95	5.15	3.64	6.53	3.54
德国样本	3.99	3.57	3.70	3.93	4.25	3.66	5.57	3.18	1.37	0.43
标准差										
中国样本	0.60	0.79	0.68	0.44	0.44	0.46	0.83	0.67	7.65	3.78
德国样本	0.49	0.85	0.67	0.75	0.66	0.76	0.82	0.56	4.78	3.16
α 系数										
中国样本	0.71	0.82	0.69	0.74	0.73	0.85	0.79	0.90	—	—
德国样本	0.62	0.86	0.72	0.82	0.87	0.89	0.83	0.74	—	—

注:相关矩阵中,上三角是中国样本的量表相关矩阵,下三角是德国样本的量表相关矩阵。

研究采用配对删除法处理数据缺失,样本缺失:中国样本为 31;德国样本为 26。去除缺失样本后,在创业者差错取向绩效作用研究中,样本容量在项目数的 8 倍以上,与自由参数数目接近。因此样本缺失对研究功效的影响不大。

表 1 是中国样本和德国样本的量表描述统计,其中量表 9(企业销售额成长)和量表 10(企业员工

规模成长)是客观测量指标,并非量表,没有 α 系数。

3 分析结果

根据前述,创业者差错取向的绩效作用分为两步检验,首先用结构方程建模方法在图 1 所示的基模型的基础上,分别检验模型对中国样本和德国样

本的拟合水平和路径显著性;其次,用结构方程建模 国样本是否具有测量等同性。
的协方差结构模型,检验基模型拟合中国样本和德

表 2 创业者差错取向与企业差错气氛绩效作用模型拟合

中国样本(N = 297)					
检验模型	df	χ^2	检验假设	$\Delta\chi^2$	p
M0:基模型	374	892.28	—	—	—
M1:调整路径后的模型	391	795.55	M1 - M0	-96.73	< 0.01

德国样本(N = 297)					
M0:基模型	374	925.71	—	—	—
M1:调整路径后的模型	386	945.17	M1 - M0	19.46	> 0.08
M2:去除路径系数过小的路径	389	945.34	M2 - M0	19.63	> 0.18

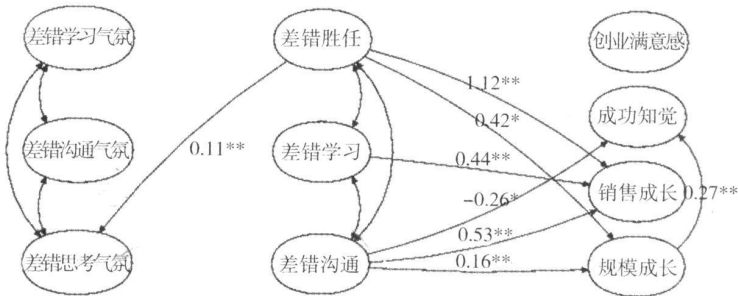


图 2 创业者差错取向与企业差错气氛绩效关系模型(中国样本)

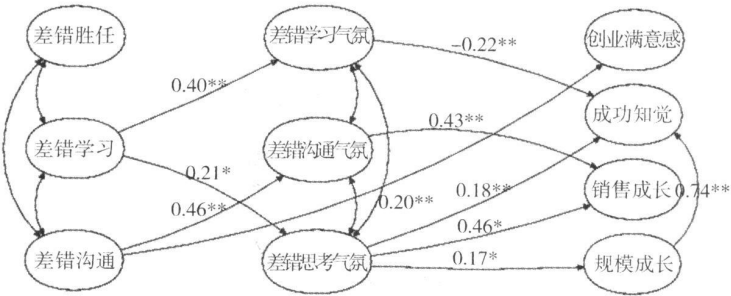


图 3 创业者差错取向与企业差错气氛绩效关系模型(德国样本)

表 2 是中国样本和德国样本的模型拟合结果,图 2 和图 3 是根据路径显著性检验的结果调整路径后得到的模型(为绘图方便,图 2 将差错取向构思和差错气氛构思的位置对换一下,对模型构思没有改动),其中德国样本模型在固定不显著的路径后,模型拟合优度变化不显著,再固定 3 条路径系数接近 0 的路径后,模型拟合优度与基模型拟合优度差异仍然不显著。中国样本下,基模型中的创业企业差错气氛对创业绩效的作用路径均不显著。在创业者差错取向对企业差错气氛的路径关系中,仅创业者差错胜任倾向对企业差错思考气氛的作用路径显著(差错胜任倾向和差错思考气氛都是与差错处理相关的构思);创业者差错取向对创业绩效的直接

路径却有很多在 0.05 的水平上显著。德国样本下,基模型的创业企业差错气氛对创业绩效的作用路径很多是显著的;创业者差错取向对企业差错气氛的路径关系中,创业者差错学习倾向对企业差错学习气氛、创业者差错沟通倾向对企业差错沟通气氛等的作用路径显著且较高,创业者差错学习倾向对企业差错思考气氛也存在显著影响,但显著水平相对较低;创业者差错取向对创业绩效的直接作用路径中,只有创业者差错沟通倾向对创业者创业满意感存在显著但较低的作用路径。

得到图 2 和图 3 后,如果不能确证中国样本和德国样本有相同的测量模型,则仍然不能对两组样本的模型差异做比较。等同性检验仍然以图 1 所示

表 3 创业者差错取向绩效关系测量等同性检验

检验模型	<i>df</i>	χ^2	检验假设	$\Delta\chi^2$	<i>p</i>
M1:两组样本同时估计但不设限制	748	1817.99	—	—	—
M2:负荷等同	776	1841.74	M2 – M1	23.75	> 0.70
M3:负荷、因子方差等同	778	1842.67	M3 – M2	0.93	> 0.63
M4:差错胜任→差错学习气氛等同	779	1846.00	M4 – M3	3.33	> 0.06
M5:差错胜任→差错沟通气氛等同	779	1837.11	M5 – M3	– 5.56	< 0.03
M6:差错胜任→差错思考气氛等同	779	1873.82	M6 – M3	31.15	< 0.01
M7:差错学习→差错学习气氛等同	779	1858.86	M7 – M3	16.19	< 0.01
M8:差错学习→差错沟通气氛等同	779	1839.24	M8 – M3	– 3.42	> 0.06
M9:差错学习→差错思考气氛等同	779	1884.19	M9 – M3	41.52	< 0.01
M10:差错沟通→差错学习气氛等同	779	1842.45	M10 – M3	– 0.21	> 0.64
M11:差错沟通→差错沟通气氛等同	779	1876.64	M11 – M3	33.97	< 0.01
M12:差错沟通→差错思考气氛等同	779	1840.04	M12 – M3	– 2.63	> 0.10
M13:差错学习气氛→创业满意感等同	779	1823.00	M13 – M3	– 19.67	< 0.01
M14:差错学习气氛→成功知觉等同	779	1907.42	M14 – M3	64.75	< 0.01
M15:差错学习气氛→销售成长等同	779	1833.53	M15 – M3	– 9.13	< 0.01
M16:差错学习气氛→规模成长等同	779	1838.39	M16 – M3	– 4.28	< 0.04
M17:差错沟通气氛→创业满意感等同	779	1827.27	M17 – M3	– 15.40	< 0.01
M18:差错沟通气氛→成功知觉等同	779	1845.67	M18 – M3	3.00	> 0.08
M19:差错沟通气氛→销售成长等同	779	1853.38	M19 – M3	10.71	< 0.01
M20:差错沟通气氛→规模成长等同	779	1837.16	M20 – M3	– 5.51	< 0.02
M21:差错思考气氛→创业满意感等同	779	1874.30	M21 – M3	31.63	< 0.01
M22:差错思考气氛→成功知觉等同	779	1876.00	M22 – M3	33.33	< 0.01
M23:差错思考气氛→销售成长等同	779	1856.85	M23 – M3	14.18	< 0.01
M24:差错思考气氛→规模成长等同	779	1846.11	M24 – M3	5.44	< 0.02
M25:销售成长→创业满意感等同	779	1845.48	M25 – M3	2.81	> 0.09
M26:销售成长→成功知觉等同	779	1843.97	M26 – M3	1.30	> 0.25
M27:规模成长→创业满意感等同	779	1843.08	M27 – M3	0.41	> 0.52
M28:规模成长→成功知觉等同	779	1961.43	M28 – M3	118.76	< 0.01
M29:差错胜任→创业满意感基模型	776	1827.27	—	—	—
M30:差错胜任→创业满意感等同	777	1830.76	M30 – M29	3.49	> 0.06
M31:差错胜任→成功知觉基模型	776	1825.75	—	—	—
M32:差错胜任→成功知觉等同	777	1820.38	M32 – M31	– 5.37	< 0.02
M33:差错胜任→销售成长基模型	776	1714.27	—	—	—
M34:差错胜任→销售成长等同	777	1766.17	M34 – M33	51.90	< 0.01
M35:差错胜任→规模成长基模型	776	1766.52	—	—	—
M36:差错胜任→规模成长等同	777	1872.36	M36 – M35	105.85	< 0.01
M37:差错学习→创业满意感基模型	776	1832.65	—	—	—
M38:差错学习→创业满意感等同	777	1826.71	M38 – M37	– 5.94	< 0.02
M39:差错学习→成功知觉基模型	776	1828.68	—	—	—
M40:差错学习→成功知觉等同	777	1823.91	M40 – M39	– 4.77	< 0.03
M41:差错学习→销售成长基模型	776	1783.68	—	—	—
M42:差错学习→销售成长等同	777	1826.10	M42 – M41	42.42	< 0.01
M43:差错学习→规模成长基模型	776	1764.50	—	—	—
M44:差错学习→规模成长等同	777	1765.53	M44 – M43	1.03	> 0.31
M45:差错沟通→创业满意感基模型	776	1832.08	—	—	—
M46:差错沟通→创业满意感等同	777	1867.82	M46 – M45	35.74	< 0.01
M47:差错沟通→成功知觉基模型	776	1771.08	—	—	—
M48:差错沟通→成功知觉等同	777	1830.66	M48 – M47	59.58	< 0.01
M49:差错沟通→销售成长基模型	776	1799.65	—	—	—
M50:差错沟通→销售成长等同	777	1832.45	M50 – M49	32.80	< 0.01
M51:差错沟通→规模成长基模型	776	1921.86	—	—	—
M52:差错沟通→规模成长等同	777	1931.58	M52 – M51	9.72	< 0.01

基模型为基础,表 3 的第一部分是中国样本和德国样本的测量等同性检验的结果,两组样本同时拟合但不设置任何限制(M1)时,模型拟合情景较好($\chi^2 = 1817.99$, RMSEA = 0.070, NNFI = 0.97, CFI = 0.97),设置所有因子负荷跨样本等同(M2), χ^2 变化量(23.75)不显著。最后设置因子方差等同(M3),模型的拟合指标差异仍不显著(0.93)。表 3 的第二部分是基模型路径等同检验,表 3 的第三部分是创业者差错取向对创业绩效的路径等同检验。检验结果显示,图 2 和图 3 中均不显著的路径等同;图 2 和图 3 中自由的路径不等同,说明中国样本模型和德国样本模型之间可比。

4 结果讨论

首先,王重鸣等研究发现中国背景下差错气氛对组织效能有显著作用^[5],但本研究的研究结果并没有支持这一结论,作者认为主要有两方面原因:(1)本研究聚焦于创业企业,样本选择具有明确的样本企业类型、规模等标准。王重鸣等的研究未对企业样本做区分和选择。样本差异可能部分造成研究结果差异。(2)本研究混合使用创业者知觉和企业客观绩效做绩效效标,王重鸣等采用一个 7 项目五点量表测量组织效能。该量表要求答卷人对产品/服务范围、经济收入、竞争能力、完成任务、想调离单位的人、周围大多数人对本单位工作绩效、预计本单位任务增长等方面评分。这 7 个项目中,除了“预计本单位任务增长”外,没有与本研究所用知觉绩效测量项目相同或类似的项目。绩效测量差异也可能造成研究结果不同。

其次,比较图 2 和图 3 所示模型,最直接的差异是中国样本模型中,由于差错气氛的各维度对创业绩效的作用路径均不显著,所以创业者差错取向各维度对创业绩效的影响不以创业企业的差错气氛为中介。而德国样本模型中,创业者差错取向各维度对创业绩效的影响,除创业者创业满意感外,均以创业企业的差错气氛为中介。该结果显示创业者个性特质的绩效作用在不同文化背景下存在不同的模式:中国创业者的个性特质对绩效的影响并不通过组织特征的中介,创业者个性对绩效的直接影响很大;相对而言,德国创业者的个性特质对绩效的影响则很大程度上取决于组织建设的水平。之所以创业企业差错气氛在中国样本中没有中介效应,本文认为是因为中国创业者的领导风格注重的是真实权威,因此对企业绩效的影响直接建立在企业的行动

上,而非企业组织特征上,即创业者直接影响企业员工的行动,而非通过差错气氛相关的企业员工行为模式中介。从分析结果来看,研究假设得到样本数据的支持。因此根据分析结果,中国创业者如果希望创业绩效较高,则应该多关心直接影响企业绩效的实际行动;德国创业者如果希望得到满意的创业绩效,则应该多花时间培养企业员工。当然这里用领导权威解释研究结果只是理论推测。如前文理论分析所述,经济现实也可能对研究得到的作用关系存在推动作用,所以这里的解释尚需进一步实证验证。

再次,从创业者差错取向对创业企业差错气氛的作用关系上来看,中国创业者群体的领导文化以“真实权威”为基础,强调控制,因此中国创业者对差错的态度是“控制式”,即创业者仅要求企业员工能把出现的差错解决即可;德国创业者群体的领导文化以“正式权威”为基础,强调通过正式的等级、职责和规范运作组织,良好的沟通非常必要,因此德国创业者对待差错的态度是“沟通式”,即创业者关心组织内的相互合作,从而推动差错学习和沟通。中国创业企业强调差错发生后迅速解决问题,尽管从短期来看,是注重行动的效率、效能,但从长期来讲,反而因为员工在处理差错时得到的知识经验没有得到很好的管理,而影响企业的行动效率。但因为企业鼓励员工通过自我分析解决问题,所以对企业竞争力也有正面作用;德国创业者主要通过创业者的差错学习倾向和差错沟通倾向影响创业企业的差错学习、沟通和思考气氛。德国创业企业关注员工如何从差错中学习,鼓励员工相互沟通差错问题并找出处理方案。相对而言,德国创业者的个性特征对组织特征的影响比中国创业者大,中国创业者个性特质对组织行动的影响比德国创业者大。

最后,将两组模型合在一起来看:创业者差错胜任倾向作用于企业差错思考气氛(差错处理)、创业者差错学习倾向作用于企业差错学习气氛(差错学习)、创业者差错沟通倾向作用于企业差错沟通气氛(差错沟通)、创业者差错学习倾向作用于企业差错思考气氛。除了最后一个作用关系,其他创业者差错取向与企业差错气氛的影响都具有“投影”关系。检查上述 4 条路径的显著性水平,前 3 条路径均在 0.01 的水平上显著,最后一条路径在 0.05 的水平上显著。因此本文认为,尽管不论是中国创业者和创业企业,还是德国创业者和创业企业,均不具有全路径关系,但综合两组模型后,可以发现创业者

差错取向与企业差错气氛之间存在同类维度间一一对应的关系,本文称之为创业者个性特质对创业企业组织特征的“投影”效应。虽然两组样本模型中,反映“投影”关系的显著路径都不多,但作者提出该猜想有一定合理性:(1)因为企业领导者是企业文化的来源^[6],所以作者认为企业领导者对企业文化和气氛的影响可能存在某种模式,比如可能是选择性“接受”,即领导者主动对员工施加影响,但员工拒绝某些影响;也可能是自发性“模仿”,即员工为了能在企业获得更多,主动迎合领导者。当然还可能是其他某种模式。这些模式都可能促成创业者个性特征对企业文化和氛围的“投影”。但本研究并非专门检验这种效应的,所以只能探索性地提出这个猜想。(2)从模型图中可以看到,不同文化背景下,“投影”存在选择性,并不是所有创业者的特征都能“投影”在企业文化中。文化背景可能就是一个权变变量,比如儒家文化强调自强,所以中国样本中创业者差错胜任的“投影”效应明显;基督教文化强调友爱,所以德国样本中创业者差错学习和差错沟通的“投影”效应就突出。如果研究者能验证其他创业者个性特质也具有这样的“投影”特性,则对组织理论和创业实践均具有重要意义,不但创业教育将更具针对性,而且创业理论研究成果也更容易转化为实践。

5 研究结论

根据本研究的研究主题和前述讨论,本文确定得出的直接研究结论是:在以“真实权威”为基础的领导文化下,创业者差错取向对创业成长绩效的影响不以创业企业的差错气氛为中介;在“正式权威”为基础的领导文化下,创业者差错取向对创业成长绩效的影响完全以差错气氛为中介。

参 考 文 献

1 Rauch A. Characteristics of small-scale business owners: A meta-analysis on emergence and success. In: W D Bygrave, C G Brush, M Lerner, P Davidsson, G D Meyer, J Fiet, J Sohl, P G Greene, A Zacharakis, R T Harrison (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 2003

2 Frese M, Fay D. Personal initiative (PI): A concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 2001, 23:

133 ~ 188

3 Frese M, van Dyck C. Error management: Learning from errors and organizational design. Poster Presentation of the Academy of Management Conference, Cincinnati, Ohio: American Management Association, 1996

4 Edmondson A C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44:350 ~ 383

5 Wang Z M, Hong Z Q. Linking error management climate to organizational effectiveness: An empirical evidence (in Chinese). *Journal of Zhejiang University (Humanities and Social Sciences)*, 2000, 30(5): 114 ~ 119
(王重鸣,洪自强. 差错管理气氛和组织效能关系研究. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2000, 30(5):114 ~ 119)

6 Schein E. Organizational culture. *American Psychologist*, 1990, 45(2): 109 ~ 119

7 House R J, Javidan M. Overview of GLOBE. In: R J House, P J Hanges, M Javidan, P W Dorfman, V Gupta (eds.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004

8 Hamilton G G, Biggart N W. Market, culture, and authority: A comparative analysis of management and organization in the far east. *American Journal of Sociology*, 1988, 94: 52 ~ 94

9 Aghion P, Tirole J. Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 1997, 105(1): 1 ~ 29

10 Hoskisson R E, Eden L, Lau C M, et al. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 249 ~ 267

11 Cavusgil S T. Measuring the potential of emerging markets: An indexing approach. *Business Horizons*, 1997, 40(1): 87 ~ 91

12 Rybowskiak V, Garst H, Frese M, et al. Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20: 527 ~ 547

13 van Dyck C, Frese M, Baer M, Sonnentag S. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6): 1228 ~ 1240

14 Krauss S I, Frese M. *Manual of Scales of the Study: Psychological Success Factors of Small Scale Business Owners in Zimbabwe*. Giessen: Department of Psychology, Giessen University, 2001

15 Murphy G B, Trailer J W, Hill R C. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 1996, 36(1): 15 ~ 23

16 Cully S, Woodland S, O'Reilly A, et al.. *Britain at Work as Depicted in the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. London: Routledge, 1998

Impacts of Entrepreneur's Error Orientation on Performance : An Cross-Culture Comparison

WANG Zhong-Ming¹, GUO Wei-Wei¹, Michael Frese², Andreas Rauch²

(¹ School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China) (² Department of Psychology, University of Giessen, Germany)

Abstract

Previous researches have documented that error orientation affects individual's working performance. It implies that error orientation might also has an important effect on entrepreneurs. This research hypothesized that entrepreneur's error orientation could affect entrepreneurial performance through some organizational characteristics, which was error climate in this study. Here, error orientation consisted of error competence orientation, error communicating orientation, and error learning orientation. Moreover, error climate included error learning climate, error communicating climate, and error thinking climate. This research firstly tested this hypothesis by using Chinese and German samples, separately, followed by the measurement equivalence test. Afterward, a further comparison between the entrepreneurs in these two groups was conducted to find whether the impacts of the error orientation on firm performance and the mediating effect of error climate were the same cross-culturally.

This study was conducted by three steps. First, SEQ was used to analyze the impacts of error orientation on entrepreneurial performance and the mediating effects of error climate in Chinese and German samples, separately. Second, the measurement equivalence test was done to ensure comparability. Third, two structural models were deliberately analyzed and compared. The data used was collected with the same criteria in China and Germany separately. The surveys focused on firms, which were established less than 20 years and had less than 500 employees. Moreover, the surveys covered four industries: IT and software, car and machine components manufacturing, restaurant and hotel, and building and construction. Data was collected from 430 Chinese firms (rejected rate: 42%) and 557 German firms (rejected rate: 31%). In each firm, a set of standardized questionnaires were used to get the information on entrepreneurs, employees, and objective historical data. More specifically, to largely avoid the common method bias, questionnaires of error orientation and subjective performances were filled by entrepreneurs, and those of error climate were completed by three employees. In addition, sales and employee figures in the last three years were recorded to compute objective growth measures.

The results showed that there were two different patterns of impacts of entrepreneurs' traits on performance. In the Chinese model, entrepreneurs' error orientation had direct, positive and significant impacts on sales growth and employee scale growth. However, error communicating orientation had a negative and significant impact on perceived success. Moreover, firms' error climates had no effect on entrepreneurial performance, although entrepreneurs' error competence orientation had a positive and significant relation with error thinking climate. In the German model, entrepreneurs' error orientation had only one direct impact on entrepreneurial performance; error communicating orientation's direct impact on entrepreneurial satisfaction. Moreover, firms' error climate had impacts on sales growth, employee scale growth and perceived success, but no impact on entrepreneurial satisfaction. Furthermore, entrepreneurs' error learning orientation had a positive and significant impact on firms' error learning climate, whereas entrepreneurs' error communicating orientation had a positive and significant impact on firms' error communicating climate.

The conclusions were drawn as follows. If entrepreneurs wanted to have greater influence on their entrepreneurial performance, they should pay attention to their working style in different cultures. Chinese entrepreneurs might have to dive into real action process by themselves, and German entrepreneurs might need to spend more time on training their employees. In addition, from the view of organization building, both the traits of Chinese and German entrepreneurs had "projection" effects on organizational characteristics. It was a new finding of this research and needs further exploration.

Key words error management; entrepreneurial leadership; cross-culture