

高层管理团队异质性与企业绩效关系研究

张 平

(华南理工大学工商管理学院, 广州 510640)

摘要: 本文通过对深沪两市 356 家我国上市公司 2001- 2002 年的数据的实证分析, 结果表明, 在我国的社会环境下, 企业绩效受其高层管理团队特征的影响与国外的不同, 高层管理团队的任期异质性、职业经验异质性与企业绩效负相关。本文对这种不同的结果进行了具体的分析和讨论, 并提出了未来研究的展望。

关键词: 高层管理团队; 异质性; 社会环境

前 言

自从 Hambrick 和 Mason(1984) 提出“高层梯队理论(Upper Echelons Theory)”以来, 国外学者们关于高层管理团队(Top management team, TMT)的特征与组织产出的研究取得了很多的成果, 他们主要关注的是高层管理团队特征的两个纬度: 团队的人口背景特征和团队的异质性(Tihanyi 等, 2001)。在这些相关研究中, 又主要是集中在探讨高层管理团队异质性对企业绩效的影响。国外的这些研究主要是在成熟市场经济国家(美国)展开的, 但是不同国家的企业高层管理团队在背景特征和团队动力学方面有所差异(Glunk, et al., 2001), 他们对企业绩效的影响可能不同, 因此, 有必要进行关于高层管理团队异质性的跨文化的比较研究。我国社会环境影响下的高层管理团队其成员的心理、行为模式不同于其它国家的企业高层管理者, 团队成员组成上的特性对企业绩效的影响也就不同, 本文将探讨我

国企业高层管理团队的异质性与企业绩效的关系, 试图找到一些新的发现。

文献综述

高层管理团队的异质性是指团队成员间人口特征以及重要的认知观念、价值观、经验的差异化; 相对的, 同质性就是指团队成员之间以上特征的相似性(Finkelstein and Hambrick, 1996); 团队异质性包括多个维度, 例如, 年龄、团队任期、教育水平和专业、职业经验、文化、性别、国籍, 等等。

高层梯队理论指导下的高层管理团队异质性研究的基点是认为高层管理团队的异质性影响了团队成员的社会动力(social dynamics), 包括团队内成员的交流频率、沟通效果、整合程度、一致性等, 进而决定了组织绩效。沿着此思路, 一般而言, 国外学者认为高层管理团队的异质性与其绩效正相关, 主要是因为异质性的高层管理团队具有较高的解决问题的能力。Hambrick 和 Mason(1984) 认为高层

收稿日期: 2005- 04- 15

基金项目: 教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目资助(04JZD0018); 新世纪优秀人才支持计划项目资助。

作者简介: 张平, 华南理工大学工商管理学院讲师, 博士。

管理团队成员的异质性意味着他们认知基础存在差异,这使团队能够得到成员从不同的来源收集的信息以及团队成员对问题的见解。而这种团队内成员对问题的不同意见将引导团队进入积极的讨论,对外部环境存在的机会、危险,自身的优劣势,各种方案的利弊都会进行深入的分析,有利于高层管理团队做出高质量的决策,提高了其总的解决问题的能力(Richard and Maier, 1961; Simons, 1995)。

与异质性的高层管理团队不同,同质性的高层管理团队由于成员具有类似的社会背景、教育和工作经历,为他们的沟通提供了共同的语言,有助于形成有效的工作关系(March and Simon, 1958),进而提高了团队的凝聚力,它通常被认为与团队的绩效正相关。Hambrick 和 Mason(1984)也认为高层管理团队内部的一致将能够有效地避免内部过程损失,使得高层管理团队能快速做出有效的战略决策。

由上可知,究竟是同质性还是异质性的高层管理团队对企业绩效有利在学术界并没有取得一致的结论。West 和 Schwenk(1996)采用一个非常严格的研究方法,但没有发现高层管理团队的同质性与企业绩效存在显著的相关关系,从而认为“沿着这个问题探求下去,将获得最好的结果是得到不一致的结论,最坏的则是无结果”。

理论分析和研究假设

1、社会环境对于高层管理团队异质性研究的影响

已有的关于企业高层管理团队的异质性的研究没有取得非常有说服力、一致结论,出现这种现象的原因之一是忽视了可能会影响高层管理团队运作的社会环境因素。社会环境对于高层管理团队的影响主要表现在以下两个方面:第一,不同的文化影响了管理者的态度、价值观和信念(Ronen and Shenkar, 1985),从而影响了其对企业的战略选择;第二,制度环境决定了企业的外部经营环境(Whitely, 1992),特别是教育体系、经理人市场等,影响了高层管理者的技能、职业生涯以及团队组成。因此,关于高层管理团队异质性的更加严谨的研究应该是考虑团队成员嵌入在其中的社会环境的影响。

2、研究假设

组织所处的社会环境影响了高层管理团队的

人口统计学特征与企业绩效的关系,本节将分析我国社会文化、制度环境对我国高层管理团队的构成、运作的影响,探讨我国企业高层管理团队的异质性与企业绩效的关系。

中美文化存在着集体主义与个人主义的差别,中国文化是典型的集体主义(梁漱溟,1963;李美枝,1993)。集体主义文化价值观影响下的高层管理团队重视相互之间的关系,促进了成员间的社会交往和行为整合,喜欢在内外团体成员之间设置明显的界限,而这也造成他们过分关注其他人的微小的行为、认识上的差异;团队成员更加认同社会、企业的制度、规范,也更加重视分享团队的观念和价值。因此,在团队内标新立异的个体就会受到排挤,相似的成员间更愿意进行合作,同质性团队的效率更高。

中国文化另一显著的特性是强调社会和谐性及人际关系的合理安排(Abbott, 1970),梁漱溟(1963)将这种文化特征叫做“关系本位”,杨国枢(Yang, 1986)则称之为“关系取向”,他同时还指出,中国人还存在另外两种的权威取向和他人取向,它们同样影响了中国人的人际交往方式、心理动向。秉承这些价值观念的企业高级管理者在团队内的表现就是,团队成员为获取更多的资源容易产生对团队领导权威的崇拜,不敢或不想提出与领导者不同的意见,造成了团队内的“一言堂”;成员的从众的压力很大,否则你就有可能被孤立、拒绝,团队成员间差异过于明显的话,更多的是带来情感的冲突;为了维护团队内的人际和谐而压制或禁止攻击行为,维持团体内的和谐与团结似乎比强调公平分配更为重要;造成的最终结果是,高层管理团队不能享受团队异质性带来的信息多样化、认知冲突等的好处,同质性的团队能较好地实现团队内不同技能和知识的整合,发挥团队的效率。

前文已指出,高层管理团队的异质性有多个纬度,本文拟研究其中的团队年龄异质性、任期异质性、教育专业背景异质性、职业经验异质性对企业绩效的影响,这是由于以上四个变量是已有研究者普遍采用的(Hambrick, Cho and Chen, 1996; Knight, Pearce, etc., 1999; Carpenter, 2002; 魏立群, 王智慧, 2002),也是研究中出现频率最多的。

处于同一年龄段的管理者常常拥有相似的经历和相近的价值观,因而他们的行为方式都较相似,相互之间更容易进行沟通,关系更加融洽。而我

国正处于转型期, 社会结构、制度环境等都正发生着快速的变化, 年龄差异大的管理者之间更容易发生价值观、认知的冲突。因此, 由年龄相近的成员组成的高层管理团队比年龄异质性高的团队的凝聚力要高, 成员之间的合作会更加顺利, 能更快速地制订有效的战略决策, 这样的能力能更好地处理突发事件。在经济转型和全球化的双重影响下, 我国企业面对的外部经营环境日益复杂, 企业间的竞争加剧, 可以认为高层管理团队在此环境下能够快速形成决策将提高企业绩效。综合考虑文化、制度环境对企业高层管理异质性与企业绩效关系的影响, 本文假设:

假设 1: 中国企业高层管理团队年龄异质性与企业绩效负相关。

高层管理团队任期是管理者作为一个群体成员工作的时间, 团队任期的长短影响了团队内交流的性质和深入程度(Zenger and Lawrence, 1989), 影响了他与其它成员内部互动的模式(Pfeffer, 1983)。相似的团队任期表明他们经历了同样的企业发展阶段, 对于企业的现状、公司战略的理解相似, 同时他们也熟悉了相互之间表达意见的方式, 更易于进行交流、合作, 容易在决策时达成一致, 因此, 同样地可以认为企业高层管理团队任期越相近绩效越好。

假设 2: 中国企业高层管理团队任期异质性与企业绩效负相关。

可以由高层管理团队教育专业背景和职业经验的特性推断出他们在决策中不同的认知模式和社会心理, 因此, 有学者认为高层管理团队背景背景的多样性有利于改善决策质量, 因为他们可以从不同的角度来分析一个复杂的问题 (Amason and Sapienza, 1997)。然而, 如果这种差异过大会造成团队内冲突增加, 反而会损害团队效率。正如前文所述, 在我国传统文化影响下, 高层管理团队异质性的益处很难得到发挥, 同质性的团队效率相对更好一点; 同时, 由于我国企业仍然处于现代企业制度建设过程中, 还没有完善的协调机制和正式的沟通制度来发挥高层管理团队异质性所带来的好处。因此, 本文假设:

假设 3: 中国企业高层管理团队教育专业背景异质性与企业绩效负相关。

假设 4: 中国企业高层管理团队职业经验异质性与企业绩效负相关。

研究方法

1、样本选择与数据来源

本文以 2000 年 12 月 31 号以前在深、沪证交所上市的公司为研究总样本, 由于高层管理团队异质性对公司绩效的影响存在潜在的滞后效应, 因此, 本论文将研究的时间期间限定在 2001~2002 年度, 因变量、控制变量如 TMT 异质性、平均年龄、团队规模、平均教育水平、平均任期等选取的是 2001 年的数据, 而自变量——公司绩效指标选取了 2002 年度末数据。为了尽可能避免信息披露不真实对研究结果的影响, 研究在样本的选择上采取了一些筛选方法, 将一些不合适的样本剔除。剔除的条件包括: (1) 金融行业和公共事业行业的公司, 因为他们的行业特点、竞争情况明显不同于其它竞争性行业。(2) 在研究期间内, 更换了 CEO 或者总经理, 或者是高层管理团队的成员更换在 1/3 以上的公司, 因为, 第一, CEO 或者总经理对于团队组成、企业战略的改变、战略执行具有重大的影响作用, 而这种变化对于企业绩效的影响具有一定的滞后效应, 如不加以剔除, 将影响最终的实证研究结果; 第二, 高层管理团队需要一定的时间相互磨合, 以实现相互的信息共享、行为整合、协同工作, 真正成为一个团队而不是只是一个“群体”; 而团队成员的频繁变动, 将明显影响高层管理团队的运作, 干扰了本论文的研究。(3) 由于一些公司的高层管理团队的个人资料不全, 也加以剔除。最后, 在所有深沪上市公司中共有 356 家上市公司符合本研究的样本要求。

所使用的数据除经济增加值来自思腾斯特 (Stern Stewart) 咨询公司(中国)的数据库外, 其它数据均来自上市公司各年度的年度报告和笔者购买的国家信息中心制作的上市公司数据库。

2、变量的测量

在已有的研究中, 研究者为获得稳定的、可靠的、有说服力的测量高层管理团队特征的结果, 选择了不同的方法定义高层管理团队, 包括面向 CEO 的问卷调查、CEO 的深度访谈、根据管理者的头衔和所处管理层级决定。由于便于操作和容易获得数据, 根据管理者的头衔和所处管理层级界定高层管理团队的方法运用最普遍, 例如 Hambrick 等 (1996) 认为高层管理团队由有副总裁头衔以上的经理组成, Elron (1997) 界定的高层管理团队只包括

从首席执行官到高级副总裁层次的高级管理人员。本文采用国际上通行的方法,高层管理团队由上市公司中具有副总裁/副总经理、总会计师、总经济师、财务总监、总工程师等以上头衔的高级管理人员组成。

(1) 自变量。高层管理团队年龄、任期异质性的测量采用标准差系数(Coefficient of variation):标准差除以均值,值越大的表示高层管理团队成员的年龄、任期差异越大。Allison(1978)在比较了测量差异的各指标后,认为标准差系数由于是一个比例恒定的测量指标,因此在测量连续数据例如年龄、时间时,要优于标准差(standard deviation)和方差(Variation)。

高层管理团队教育专业背景、职业经验的异质性的测量采用 Herfindal-Hirschman 系数,又称为 Blau 系数,是 Blau(1977)率先用来测量团队的异质性,公式是 $H=1-\sum_{i=1}^n P_i^2$, 其中 P_i 是团队中第 i 类的成员所占的百分比, H 值界于 0-1 之间,值越大,说明团队的异质性程度越高。本文根据我国教育部的学科分类标准(共分为哲学、经济学、法学、教育学、文学、历史学、理学、工学、农学、医学、军事学和管理学等 12 类),参考已有研究的分类(Tihanyi 等, 2001; Hambrick、Cho 和 Chen, 1996),考虑到研究的需要以及学科的相近性,将高层管理团队的教育专业重新调整分为:科学工程(理学、工学、农学和医学)、经济管理(经济学、管理学)、文学艺术(哲学、文学、历史学)、法律(法学)、其它(教育学和军事学,以及无教育专业者)等五类,具体可见表 1。Tihanyi 等(2001)将高层管理团队成员进入团队前的职业分为 7 类:行政管理、工程、财会、市场和公共关系、研发、生产制造、法律;本文主要参考 Tihanyi 等的分类,同时结合我国的企业实际,将团队成员进入团队之前的职业分为:生产制造、研发、金融财会、市场营销、法律、行政管理(包括党务、共青团、工会等)、政府职员,等 7 类,如表 1 所示。高层管理团队成员的职一般都有一定的连贯性,如出现了少数团队成员经历了不同的分类职业的情况,本文按照 Hambrick、Cho 和 Chen(1996)的处理方法,计算时将高层管理团队成员工作时间最长的初始的职业作为他的分类职业。

(2) 因变量。本论文选用企业的经济增加值(EVA)来衡量公司绩效,作为研究中的因变量,

EVA 的计算方法可见公式(1)。之所以选取公司的 EVA 作为衡量企业绩效的指标,原因在于:第一,我国学者王喜刚等(2003)的研究表明,EVA 指标比会计盈利性指标(ROA、ROE、EPS)在解释我国三上市公司价值变动方面具有更高的解释力;第二,由于我国股票市场的不完善,上市公司的股票价格远远偏离其价值,而且公司资产的重置价值也难以估算,同时股票市场真正交易的只是占总股份的 40%左右的股票,在这种情况下,托宾 Q 值并不能真正反映公司的绩效,因此,托宾 Q 值作为衡量我国目前上市的绩效指标是否合适有待考虑。

表 1 高层管理团队成员的教育专业、职业背景的划分标准

TMT成员的教育专业	TMT成员的职业背景
1.科学工程(理学、工学、农学和医学)	1.生产制造
2.经济管理(经济学、管理学)	2.研发
3.文学艺术(哲学、文学、历史学)	3.金融财会
4.法律(法学)	4.市场营销(包括贸易、进出口)
5.其它(教育学和军事学,以及无教育专业者)	5.法律
	6.行政管理(包括党务、共青团、工会等)
	7.政府职员

根据 Stern Stewart(1993)的定义,经济增加值是税后净运营收益与资本的费用差的差,即税后净运营收益扣除债务和股本成本的差额。在公式(1)中, NI_{it}^* 是经斯特恩·斯图尔特公司调整后的 i 公司 t 年度在税后、但在扣除融资成本和非现金摊销会计科目(不包括折旧)之前的运营利润, k 表示公司的加权平均资本成本, $B_{i(t-1)}^*$ 是 i 公司 $t-1$ 年度的总资本额,是减掉折旧以后的现金投入量,计算是通常是权益资本加上承担利息的债务,上述两项都要做一些权益等价物的调整。

$$EVA_{it}=NI_{it}^*-k \times B_{i(t-1)}^* \quad (1)$$

本论文没有按照计算公式,通过搜集原始数据,一步步计算出各公司的 EVA 值,而是运用思腾斯特公司出版的我国上市 EVA 数据库中提供的相关数据,这与国外已有研究的处理一样。这样做,一来可以避免重复劳动,节省研究者大量的时间和精力,从而可以使研究不仅仅停留在公司 EVA 的计算上;二来可以使学者们的研究建立在相同的数据基础上,所得研究结论更具有可比性。

(3) 控制变量。本论文所要研究的是高层管理团队的异质性与企业绩效的关系,一些因素可能会

影响所选取的自变量与因变量之间的关系,在进行统计分析时,本研究将企业规模、团队规模、团队平均的年龄、团队平均的教育水平、团队平均的任期等因素作为控制变量。

企业规模。大的公司拥有更多的资源,同时也有更多的官僚体制,两者都影响了企业绩效。另外,公司的规模也被认为影响了高层管理者的特征与组织产出(Miller, 1991)。本文采用与 Carpenter(2002)、Richard 和 Shelor(2002)一样的测量企业规模的指标:企业的总员工数,选取的是公司 2001 年度报告中公布的数据。考虑到使用原始数据将会夸大异常的企业总员工的数据,并且因此对最终的回归分析的结果产生不利的影响,在计量企业规模变量时采用的是员工数量的自然对数,因为使用自然对数比采用原始的员工数据要好,更有利于进行回归分析(蓝海林, 2004)。

团队规模。高层管理团队的异质性与团队规模有关,计算的是 2001 年符合本文定义的高层管理团队成员的多少。

团队平均年龄。管理者年龄的高低与其知识、经验以及社会关系相关,影响了团队的绩效。团队平均年龄是指高层管理团队所有成员到 2001 年的平均年龄。

团队平均教育水平。教育水平与教育专业构成了高层管理团队教育背景的两个最主要的方面,根据我国传统的教育水平的划分标准,本文将教育水平划分为五类:1,代表的是中学、中专及以下;2,代表的是专科;3,代表的是本科;4,代表的是硕士;5 代表的是博士。平均值越大,说明团队平均教育水平越高。

团队平均任期。当采用标准差系数测量团队任期的异质性时,团队平均任期是标准的控制变量

(Carpenter and Fredrickson, 2001),在本研究中是指高层管理团队所有成员从进入高层管理团队到 2001 年的任期的均值。

3、研究方法

本论文运用统计软件 SPSS11.5 对样本数据进行了变量的描述性统计分析、各变量之间的相关性分析,运用多元回归统计分析对假设进行检验。多元回归统计分析采用的是强迫进入法,分析的步骤如下:在表 4 的模型 1 中是首先对控制变量进行分析;模型 2 在进行回归分析时,加入了自变量,对假设 1-4 进行检验。

研究结果

表 2 公司 2001 年的主营业务收入和净利润

公司	主营业务收入(万元)	净利润(万元)	公司数(个)
样本公司	134448.07	6335.72	356
所有上市公司	141616.91	6951.97	1137

资料来源:笔者根据购买的国家信息中心上市数据库整理。

1、样本特征

本研究在所有的深沪上市公司中,根据研究要求筛选出合格样本 356 家,经分析,最终样本仍然具有很好的代表性。所有样本公司 2001 年的主营业务收入均值为 134448.07 万元,由表 2 可知,我国深沪两地所有 1137 家上市公司 2001 年的平均主营业务收入为 141616.91 万元,两者非常接近,表明本样本具有较好的代表性。356 家上市公司中,2001 年的平均净利润是 6335.72 万元,而所有上市公司 2001 年的平均净利润为 6951.97 万元,两者相差不大,同样表明本样本具有较好的代表性。

2、变量的描述性统计与相关性分析

变量的描述性统计与相关性分析见表 3,由此表可知,一些变量之间存在较强的相关关系,显著

表 3 变量的描述性统计和相关性分析

	Variables	Means	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	经济增加值(EVA)	-20.42	129.96	1.00									
2	企业规模(size)	7.51	1.06	-0.157**	1.00								
3	团队规模(Tsize)	5.81	2.04	-0.092	0.185**	1.00							
4	团队平均年龄(Mage)	43.74	3.97	-0.120*	0.118*	0.030	1.00						
5	团队平均教育水平(Medu)	2.85	0.54	-0.018	-0.072	-0.087	-0.273**	1.00					
6	团队平均任期(Mten)	3.19	1.28	-0.049	0.050	-0.028	0.290**	-0.122*	1.00				
7	团队年龄异质性(Hage)	0.15	0.06	-0.063	-0.038	0.075	0.007	0.061	-0.165***	1.00			
8	团队任期异质性(Hten)	0.43	0.27	-0.081	0.146**	0.016	-0.081	0.109*	-0.089	-0.017	1.00		
9	团队教育专业背景异质性(Hedu)	0.45	0.18	-0.042	-0.009	0.145**	-0.086	-0.208**	-0.054	0.035	0.033	1.00	
10	团队职业经验异质性(Hexp)	0.58	0.15	-0.057	-0.138**	0.133	-0.084	0.038	0.027	0.036	-0.018	0.221**	1.00

注:样本 N=356,“***”表示 $p<0.01$,“**”表示 $p<0.05$, two-tailed tests.

性水平在 0.01 以下。但由于变量相关系数的显著性受到一些其它因素的影响,例如样本大小,而且相关系数必须经过假设检验,因为有时即使两个变量间无关联,但由于抽样的误差或研究设计错误也可能得到相当大的相关系数;同时即使变量间显著相关,也仅仅是从表面说明两者之间的初步关系,系统综合的影响还需进行更深入的分析。

3. 假设检验结果

本研究运用最小二乘法 (OLS), 使用统计软件 SPSS11.5 对所收集的数据进行了多元回归分析, 选用的回归分析方法是强迫进入法, 用以检验假设是否成立, 表 4 是所得回归分析结果。两个模型中各自变量的方差膨胀系数 (VIF) 都在合理的范围内, 表明它们之间不存在多重共线性。

由表 4 可知, 模型 2 通过 F 检验, $F=2744, p<0.01$, 说明所构建的模型是有效的。回归模型的调整后的拟合优度 (调整后的 R^2) 是 0.128, 值不高, 但能满足本研究的要求, 因为本研究构建的模型不是用来预测, 而是为了分析变量之间的相互关系, 拟合优度值不是主要的观察对象。高层管理团队任期异质性与

企业绩效显著负相关 (回归系数 $= -0.147, p<0.05$), 假设 2 获得了支持; 高层管理团队职业经验异质性与企业绩效的回归系数为 $-0.126, p<0.05$, 表明两者存在显著的负相关关系, 假设 4 也得到了支持; 高层管理团队年龄异质性、教育专业背景异质性与企业绩效的关系变化方向与假设的一样, 但都没有通过显著性检验, 因此, 假设 1、假设 3 没有得到支持。

分析与讨论

本研究的四个假设中两个获得支持, 表明我国上市公司高层管理团队的异质性与企业绩效负相关。魏立群、王智慧 (2002) 的研究也表明我国上市公司高层管理团队的异质性与企业绩效具有较弱的负相关关系, 但显著性不明显, 结果并没有在研究中得到清晰的验证, 认为原因是我国的上市公司处于市场规则没有完全确立的股市环境下, 缺乏一致的、公平透明的外部监督, 而这就使得人为和虚假的因素得以起作用, 使得高层管理者对改善公司业绩的作用弱化。而本研究所选取的经济增加值这一衡量企业绩效指标, 能够较好地克服公司经理“管理”盈余的影响, 给出对一个企业真实经济利润的无“噪音”判断 (于东智、池国华, 2004), 从而真实地测量出高层管理团队的异质性与企业绩效的关系。

尽管国外已有的关于高层管理团队异质性的研究没有取得完全一致的结果, 但多认为高层管理团队组成多样性与企业绩效正相关, 对高层管理团队成员组成的相似性对企业绩效正面影响的研究成果相对较少 (刘树林、唐均, 2004)。本研究的结果与国外的主流研究结果不同, 这表明在不同的社会环境下, 根植于其中的高层管理团队之间运作过程不同、发挥作用的形式存在差异, 使得高层管理团队的异质性的影响不同, 因此, 非常有必要研究在不同社会环境下的高层管理团队的特征对企业绩效的影响, 这也有利于高层梯队理论的推广。

本文研究取得与国外已有的研究不同的结果的另一个原因是, 由于我国经理人市场的不完善, 企业的高层管理者很多是从内部提拔, 使得我国企业高层管理团队的同质性高。上海证券交易所 1999 年对 250 家上市公司所作的问卷调查表明, 从上市公司管理层的来源来看, 79.1% 的样本公司总经理是企业内部提拔上来的, 绝大部分公司的副总

表 4 高层管理团队异质性与公司绩效 (EVA) 的回归结果

	模型 1: 控制变量	模型 2: 假设 1
控制变量:		
Size	-0.130 (-2.246)*	-0.133 (-2.265)*
Tsize	-0.037 (-0.631)	-0.010 (-0.022)
Mage	-0.105 (-1.738)*	-0.133 (-2.160)*
Medu	-0.056 (-0.933)	-0.054 (-0.875)
Mten	-0.003 (-0.049)	-0.016 (-0.273)
自变量:		
Hage		-0.058 (-1.006)
Hten		-0.147 (-2.564)*
Hedu		-0.058 (-0.941)
Hexp		-0.126 (-2.116)*
模型的 R^2	0.086	0.148
调整后的 R^2	0.076	0.128
F 值	2.003*	2.744**

注: 样本数 $N=356$ 。表中所列为标准化后的回归系数, 下面括号内为该系数的 t 检验值。“***”表示 $P<0.001$, “**”表示 $p<0.01$, “*”表示 $p<0.05$, “?”表示 $p<0.10$, 双尾检验。

表 5 本研究高层管理团队的异质性与其它研究的比较

变量	本研究		其它研究				均值比较 ^a	
			Tihanyi等		Jackson等		与 Tihanyi 等的比较(%)	与 Jackson 等的比较(%)
	均值	方差	均值	方差	均值	方差		
年龄异质性	0.15	0.06			0.18	0.13		- 10.264***
任期异质性	0.43	0.27	0.64	0.25	0.58	0.24	- 15.020***	- 10.809***
教育专业背景异质性	0.45	0.18	0.59	0.15			- 14.376***	
职业经验异质性	0.58	0.15	0.74	0.08			- 19.294***	
样本数	356		126		93			

注：“a”表示单样本的 t 检验；“***”表示 $P < 0.001$ 双尾检验。

经理也是企业内部提拔上来的。高层管理人员内部市场的存在，提高了高层管理团队成员的同质性，与国外的高层管理团队相比，在本研究所涉及的四个高层管理团队异质性纬度上我国的都要低，两者的具体比较可见表 5。高层管理团队整体范围上的高同质性将强化团队成员对于团队内相似性、差异的关注程度(Blau,1977)，制约了差异性大的高层管理团队成员能力的发挥，使得在我国上市公司中同质性的高层管理团队的效率更高，对企业的贡献更大。

在本研究中，高层管理团队的任期异质性、职业经验异质性与企业绩效负相关的假设得到了支持，而另两个高层管理团队年龄、教育专业背景异质性与企业绩效负相关的假设未获得支持。这与它们的属性有关，团队任期异质性、职业经验异质性属于与工作密切相关的工作性的团队异质性，而年龄异质性、教育专业背景异质性属于非工作性的团队异质性(Pelled, 1996)。工作性的团队异质差异表

现更加明显，在高层管理团队决策时更容易产生的意见分歧，冲突也更加尖锐，高层管理团队之间任期、职业经验的差异就显得非常明显，作用也就突出。而我国高层管理团队整体的成员间年龄差异不大，由表 5 可知，年龄异质性均值为 0.15，方差仅为 0.06；高级管理者经常接受管理、技术等培训，也弱化了初始的教育专业差异的影响；这些都使得团队年龄异质性、教育专业背景异质性的作用不明显。

本文采用国际上通行的研究方法对我国上市公司高层管理团队的特征进行研究，取得了与国外已有研究不同的结果，但本研究仍然存在一些局限性，首先本研究采用的是截面数据，如果采用纵向的多年数据进行研究，将有可能更加深刻地揭示我国社会环境下企业高层管理团队的特征对企业绩效的影响。其次，一些因素会影响两者的关系，如企业外部的制度环境、所处行业的特点、企业的战略选择等，在今后的研究可以加以考虑。

参考文献：

- [1] Hambrick,D.C., P.A.Mason. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193- 206
- [2] Tihanyi,L., A.E.Ellstrand, C.M.Daily, D.R.Dalton. Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 2001, 26(6): 1157- 1177
- [3] Glunk,U., M.G.Heijltjes, R.Olie. Design characteristics and functioning of top management teams in Europe. *European Management Journal*, 2001, 19(3): 291- 300
- [4] Finkelstein,S., D.C.Hambrick. *Strategic leadership: Top executives and their effect on organizations*. St. Paul: West, 1996
- [5] Richard,H.L., N.R.Maier. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, 62: 401- 407
- [6] Simons,T.L.. Top management team consensus, heterogeneity and debate as contingent predictors of company performance: The complementarity of group structure and process. *Academy of Management Proceedings*, 1995: 62- 66
- [7] March,J.G., H.A.Simon. *Organizations*. New York: Wiley, 1958

资料来源：上海证券交易所研究中心调查报告，1999。转引自：上海证券交易所研究中心，中国公司治理报告(2003)，上海：复旦大学出版社，2003：221。

- [8] West,C.T., C.R.Schwenk. Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(7): 571- 576
- [9] Ronen,S, Q.Shenkar. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 1985, 10: 435- 454
- [10] Whitley,R.. Societies, firms and markets: The social structuring of business systems. In: R.Whitley(eds.), *European Business Systems: Firms and Markets in their National Context*. London: Sage, 1992
- [11] 梁漱溟. 中国文化要义. 台北: 中正书局, 1963
- [12] 李美枝. 从有关公平判断的研究结果看中国人之人己关系. 台湾: 本土心理学研究, 1993, 6: 267- 343
- [13] Abbot,K.A.. *Harmony and Individualism*. Taipei: Orient Cultural Service, 1970
- [14] Yang,K.S. (杨国枢). Chinese personality and its change. In: M.H.Bond (eds.). *The psychology of the Chinese people*. Hong Kong: Oxford University Press, 1986
- [15] Hambrick,D.C., T.S.Cho, Chen Ming- Jer. The influence of top management team heterogeneity on firm' s competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(4): 659- 684
- [16] Knight,D., C.L.Pearce, K.G.Smith, J.D.Olian, H.P.Sims, K.A.Smith, P.Flood. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(3): 445- 465
- [17] Carpenter,M.A.. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(3): 275- 284
- [18] 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. *南开管理评论*, 2002, 4: 16- 22
- [19] Zenger,T., B.Lawrence. Organizational demography: The differential effects of age and tenure on communication. *Academy of Management Journal*, 1989, 32: 353- 376
- [20] Pfeffer,J. Organizational demography. In: L.L.Cummings and B.M.Staw (eds.). *Research in organization behavior*. Greenwich: JAI Press, 1983, 5: 299- 357
- [21] Amason,A.C., H.J.Sapienza. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 1997, 23(4): 495- 516
- [22] Elron,E.. Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *Leadership quarterly*, 1997, 8 (4): 393- 412
- [23] Allison P.. Measures of inequality. *American Sociological Review*, 1978, 43: 865- 880
- [24] Blau,P.M.. *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: Free Press, 1977
- [25] 王喜刚, 丛海涛, 欧阳令南. 什么解释公司价值: EVA 还是会计指标. *经济科学*, 2003, 2: 98- 106
- [26] Stern Stewart Management Services. *The Stern Stewart performance 1000 Database Package: Introduction and Documentation*. New York: Stern Stewart Management Services, 1993: 5- 6
- [27] Miller D.. Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and the environment. *Management Journal*, 1991, 1: 34- 54
- [28] Richard O.C., R.M.Shelor. Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid- range theories. *The International Journal of Human Resource Management*, 2002, 13(6): 958- 974
- [29] 蓝海林. 经济转型中我国国有企业集团行为的研究. 北京: 经济科学出版社, 2004
- [30] Carpenter,M.A., J.W.Fredrickson. Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(3): 533- 545
- [31] 于东智, 池国华. 董事会规模、稳定性与公司绩效: 理论与经验分析. *经济研究*, 2004, 4: 70- 79
- [32] 刘树林, 唐均. 差异性、相似性和受教育背景对高层管理团队影响的国外研究综述. *管理工程学报*, 2004, 2: 90- 93
- [33] Pelled,L.H.. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 1996, 7: 615- 631

..... Jia Jianfeng, Zhao Xinan and Zhang Huiyan 29

The knowledge-based economy is calling for higher standards of the leadership construction, of which the precondition is leadership evaluation. A review of the existing theories shows that qualitative analytical methods are now adopted most frequently while quantitative methods are not tried scientifically in detail. This usually causes great faults of administrative decision. On this basis, a leadership evaluation method based on individual appraisal and democratic assessment is suggested. After validating it by calculating examples, we discuss relevant results.

Marketing

An Empirical Research of the Impact of Consumer Learning on the Using Behaviors of Sales Promotion

..... Lu Changbao 37

Demographic characteristics and psychographics stemming from consumer learning have important impact on consumer's behaviors. This finding is quite meaningful to the research on sales promotion. With the first-hand data from domestic consumer research, this paper systematically examines four psychographics of sales promotion, i.e., social stereotype of sales promotion, social perception of excessive promotion, awareness of sales promotion regularities and motivating effects of sales promotion. It also examines how consumer's normal using behavior, conscious using behavior and rational using behavior are affected. The empirical results indicate that numbness and regularities in excessive promotion, as well as quality-suspecting effect of deceitful promotions should take most responsibility for lower sales promotion effectiveness of domestic firms.

Operation Management

Analysis on the Increment Potential of Supply Chain Management through Logistics Optimization

..... Zhao Qihong, Xie Wen and Xi Menghao 45

This paper, focusing on a one vendor-one retailer supply chain model, characterizes the development of business logistics optimization as three stages: the partners independent decision stage, the supplier leading stage and the partners collaboration stage. Through analyzing the increment potential of the supply chain system at each stage, it points out that there exist three kinds of logistics optimization modes in the supply chain management, which are called the Integration of Objective, the Integration of Operation and the Integration of Strategy, respectively. And the roles of the Integration modes on optimizing the profit of the supply chain system are also illustrated in this paper.

Financial Management

Investigation on Evidence of Macroscopic Factors Influencing the Merger of Corporations in China

..... Li Ruihai, Chen Hongmin and Zou Lirui 50

As an economic activity, merger is certainly subject to a series of relevant factors. In this paper three macroscopic data indexes: Gross Domestic Product, Stock Index and Mercorization Degree of Economy, are established in detail based on the achievements of previous researchers. And the relation between corporation merger in China and these three macroscopic factors is specifically discussed, through which a relatively overall analysis on general activities regularity of merger in China can be made.

Organization Theories

Research on Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance

..... Zhang Ping 54

This paper analyzes the relationship between top management heterogeneity and performance of 356 firms listed in Chinese stock exchange market from the year 2001 to 2002. The result shows that in China the influences that the characteristics of a firm's top management have on the performance of the firm are different from those in foreign countries. In China the tenure and experience heterogeneity within top management team are negatively related to firm performance. This paper analyzes the difference between China and foreign countries, and puts forward prospect for future studies.