

高管团队特征与企业 社会资本形成的关系研究

张进华 袁振兴

(华中科技大学 武汉 430074)

【摘要】 本文从高管团队背景特征平均水平和异质性两方面研究了高管团队背景特征与社会资本形成之间的关系。实证研究结果表明,团队成员年龄、受教育水平、产出型部门职业背景对外部社会资本形成有显著促进作用,生产型部门职业背景与团队任期则对团队内部社会资本形成有显著促进作用;团队成员年龄异质性、受教育水平异质性和团队任期异质性对团队内部社会资本形成有显著负向影响,而职业背景异质性对团队内部社会资本形成没有显著影响。

【关键词】 高管团队 外部社会资本 内部社会资本 产出型部门 支持型部门

随着社会资本研究在社会学、经济学与管理学中的不断兴起,社会资本已被认为是除物质资本、人力资本以外的第三大生产要素,被广泛应用于各种社会经济现象的解释,随之产生了大量的研究文献。然而,现有关于企业社会资本的研究多侧重于探讨企业社会资本对组织产出(组织创新、战略形成、战略变革、组织绩效等)的功效,属于结果导向性研究,而对企业社会资本的前置驱动因素研究甚少。从指导实践的角度来看,知道有什么样的功效固然重要,但更重要的是如何实现这种功效。因此,从企业社会资本理论发展需求来看,探讨企业社会资本的形成本原因在理论和实践上均具有重要的意义。

一、研究设计

目前,对企业社会资本的定義还没有形成统一的意见,当前主要有“能力说”和“资源说”。本文采用现在应用最为广泛的 Nahapiet 和 Ghoshal(1998)的“资源说”定义,将高管团队社会资本定义为“嵌入高管团队外部关系网络与内部网络关系之中的实际的或潜在的资源集合”。参考 Shipilov 和 Danis(2006)的分类法,本文也将高管团队社会资本划分为高管团队外部社会资本和高管团队内部社会资本。其中,高管团队外部社会资本指从企业与外部联系主体的弱关系中获取的中间业务、资源、信息和控制收益,在企业与外部关系网络之间扮演桥梁作用;高管团队内部社会资本则指从高管团队成员互动而形成的强关系中获取的信任、规范、共同愿景等无形资源,体现高管内部团结的粘合作用。在企业战略决策过程中,高管团队外部社会资本可帮助企业从外部网络获取决策所需要的信息和资源;而高管团队内部社会资本则可以通过内部互动促进信息和资源在企业内的维持、交换和共享,使外部社会资本得到同化和有效利用,提高决策质量。高管团队的界定由企业总经理根据本企业的实际情况进行。

1. 研究假设。从组织人口学视角来考察高管团队主要存在两种思路:一种是研究数字新媒体(TMT)成员在某些属性特征上的平均水平对组织产出的影响;另一种则是考察 TMT

中各成员在某项属性特征上的分布情况对组织产出的影响。根据此思路,本文也将从人口特征的平均水平和异质性两方面来探讨高管团队背景特征与社会资本之间的关系。高管团队人口特征主要考虑年龄、受教育水平、团队任期以及职业背景四个方面。

(1)人口特征的平均水平对社会资本形成的影响。社会资本的基础来源是关系网络,而关系网络的构建与发展都需要时间的沉淀。从网络规模来看,年长的管理者由于阅历丰富,其进行企业跨界活动的机会无疑比年轻的管理者多很多,因而有更多机会与外界主体接触,进而培育自己的关系网络。从网络质量来看,年长管理者通过长时间的关系维持,联系的双方对彼此的性格、人品以及做事方式等更加了解,双方信任程度较高,从网络中获取的信息质量较高,所能调动对方资源的级别和对方愿意“帮忙”的意愿也会显著提高。

假设 1: 由年长管理者构成的高管团队拥有更多的外部社会资本。

个人受教育水平通常能反映他的认知能力和技巧,较高的受教育水平表明其愿意接受新思想和有能力适应变化,同时还具有较强的获取所需信息的能力。因此,个人受教育水平被认为与灵活应变、信息处理能力存在正相关关系(Hambrick、Cho 和 Chen,1996)。Lin(1999)确立了个人受教育水平与其外部网络资源之间的联系。其他相关研究则显示,受教育水平与社会资本和个人社会地位、个人网络规模正相关(Lin,Fu 和 Hsung,2001)。高学历人员刚开始职位会很高,晋升也较快,因而容易获得高层次管理岗位,相应地从事跨界管理和交往的机会也更多,因而具有更多的外部社会资本。

假设 2: 由高学历人员组成的高管团队拥有更多的外部社会资本。

在高阶理论中,高管团队成员的团队任期是受到最多关注的人口特征变量(Finkelstein 和 Hambrick,1996),通常与团队运作和信息整合相关联。比如,Katz(1982)认为团队的任期

越长,团队稳定性和社会化程度也越高。Hambrick、Cho 和 Chen(1996)也发现,团队任期与高管团队有效运作、团队社会凝聚力正相关,与高管团队对团队运作程序的理解程度正相关。Eisenh 和 Schoonhoven(1990)提出,长时间的共同工作会让成员更加懂得如何进行沟通和合作。Michel 和 Hambrick(1992)认为,更长的团队任期会提高整合程度和增加共享管理价值判断的机会。从以上研究结论可以看出,长的团队任期能够促进成员之间的相互交流,提高团队凝聚力,从而提升团队运作效率,主要影响的是高管团队内部社会资本,与外部社会资本没有明显关系。

假设 3: 高管团队平均团队任期与高管团队内部社会资本正相关。

Hambrick 和 Mason(1984)根据部门功能和目的将组织内所有部门概括为三大类,分别为生产型部门、产出型部门和支持型部门。产出型部门和支持型部门的活动通常跨越了组织边界,需要与外部利益相关主体打交道。概括来讲,其目的在于获取所需原材料、销售组织产出物,因此可以说这两类部门管理着企业与外部环境之间的联系界面。曾经在这些部门任职的高层经理由于工作需要或主动或被动,这都会扩大他们的外部联系网络规模,同时获取组织之外的声望,这种声望有助于他们进一步扩大外部联系网络规模和提升联系对象质量。

假设 4: 高管团队成员在产出型部门和支持型部门的任职经历与高管团队外部社会资本正相关。

与此相反,生产型部门的活动通常局限于组织内部,在这些部门任职,接触外部行为主体的机会较之产出型部门和支持型部门要少得多,更多的是与组织内部各部门人员展开合作,因此也更容易建立良好的内部联系网络,增加内部社会资本。对于那些从生产型部门走向管理岗位的高层经理来说,他们往往是因为在这方面的突出表现而获得提升,因而这种效应更明显。

假设 5: 高管团队成员在生产型部门的任职经历与高管团队内部社会资本正相关。

(2)人口特征的异质性对社会资本形成的影响。社会同一性理论认为,年龄相近的团队具有相似的经历和价值观,因此更容易产生好感和人际吸引,进而更有利于保持团队稳定。这一现象与心理学上的“相似相吸”理论也是相吻合的,即人们倾向于选择和自己比较相似的人交往。因此,当团队年龄异质性较强时,团队成员爆发冲突的可能增大。

假设 6: 高管团队年龄异质性与高管团队内部社会资本负相关。

不同受教育水平的人员在生活习惯、表达方式、思维习惯以及行为特征方面差异较大,高学历人员生活讲究、语言生动而细致、思考问题多基于理性分析、做事谨慎,而低学历人员生活简单、语言朴素而直接、思考问题多依赖于过往经验、行为方式简单而有效。因此,当团队中同时存在这两种人时,相互交流的意愿不强,表达方式差异大,容易产生误会和隔阂。

假设 7: 高管团队受教育水平异质性与高管团队内部社

会资本负相关。

Pfeffer(1983)研究指出,TMT 任期是管理者作为一个群体成员工作的时间,影响了他与其他成员的互动模式。Zenger(1989)则表示,团队任期还与团队内交流的性质和深入程度相关。一般认为,团队任期的同质性促进了团队内的整合,提高了团队的凝聚力。相似的团队任期表明他们经历了同样的公司发展阶段,对于公司的现状、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,更易于进行交流与合作。

假设 8: 高管团队任期异质性与高管团队内部社会资本负相关。

张平(2006)认为,当要求一群具有不同职业背景的管理人员从整个公司的角度出发讨论一个问题时,他们思考问题的主要出发点还是先考虑自己部门的行动和目标,也就是职能部门工作经历相似的管理者观念相近。因此,当高管团队内的成员来自于不同类别的职能部门时,他们对同一事物的认知差异会较大,这会对团队内部沟通与交流产生消极影响。

假设 9: 高管团队职业背景异质性与高管团队内部社会资本负相关。

2. 变量度量。

(1)因变量。高管团队外部社会网络包括高管团队与政府部门,经销商、供应商、客户,行业协会、科研院所、高校、技术中介组织,银行及同行业其他企业的联系四类。对这四类网络分别从网络规模、网络密度和网络嵌入资源三个方面去衡量,最后得到高管团队外部社会资本。高管团队内部社会资本遵循 Nahapiet 和 Ghoshal(1998)的分类方法,分为结构维、关系维与认知维三个维度。具体的测量结构及拟合结果如图 1 和图 2 所示。

二阶因子模型能够同时求得指标对一阶因子、一阶因子对二阶因子的因子载荷,标准化后的因子载荷衡量了指标与一阶因子、一阶因子与二阶因子的关联程度。根据相关性权重法,将标准化因子载荷进行归一化处理,即可得到各指标对应的权重。归一化公式为:

$$\rho_{ij} = \lambda_{ij} / \sum_{j=1}^n \lambda_{ij} \quad (1)$$

其中: ρ_{ij} 为一阶因子 η_i 的第 j 个指标的相应权重。一阶因子的权重确定适用相同方法。二阶因子的具体测量方法为:

$$ESC = \sum_{i=1}^H \beta_i \left[\sum_{j=1}^K \rho_{ij} m(i,j) \right] \quad (2)$$

其中:ESC 代表 TMT 外部社会资本; $m(i,j)$ 表示一阶因子 η_i 的第 j 个指标的分值; β_i 表示一阶因子 η_i 的权重; H 表示一阶因子的数目; K 表示一阶因子对应的指标数目。内部社会资本的计算方法类似。

(2)自变量。年龄是连续型变量,直接采用问卷数据。受教育水平分段为高中及以下、大专、本科、硕士、博士,分别赋值为 1、2、3、4、5。团队任期指高管团队成员从进入高管团队到 2006 年底的任期。任期分段为 1 年及 1 年以内、1~2 年、2~3 年、3~5 年、5 年以上,分别赋值为 1、2、3、4、5。职业背景为哑

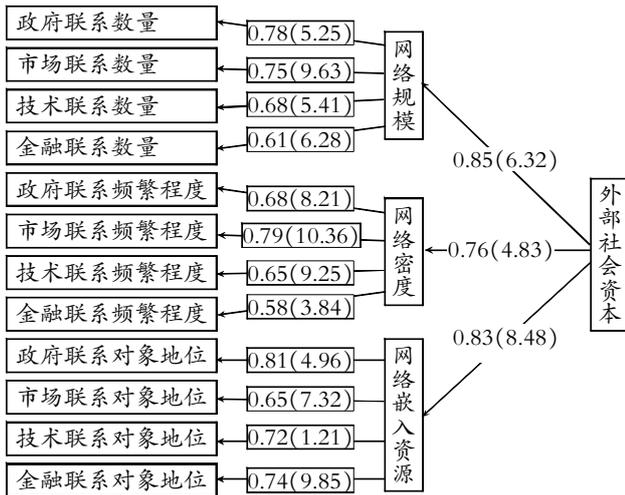


图1 高管团队外部社会资本二阶因子测量模型拟合结果

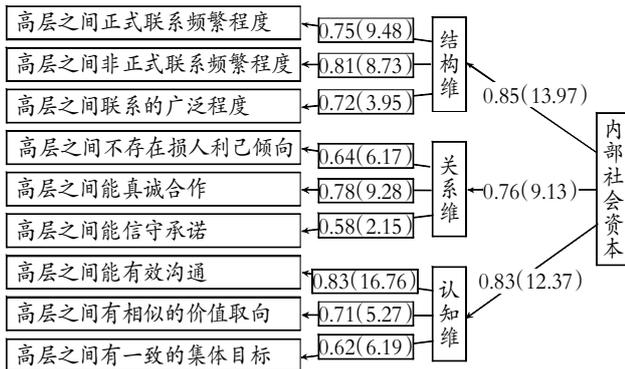


图2 高管团队内部社会资本二阶因子测量模型拟合结果

变量,分为产出型部门(主要包括销售部、市场部、售后服务部和产品研发部等)、生产型部门(主要包括生产部、行政部、会计部等)和支持型部门(主要包括采购部、法律部、融资部)。在考虑高管团队外部社会资本时,将高管团队成员的产出型部门和支持型部门职业经历(简称为“产出型部门经历”)定义为1;在考虑高管团队内部社会资本时,将高管团队成员的生产型部门经历定义为1。

本文选取的异质性自变量中,年龄、团队任期、受教育水平属于连续数据,而教育专业背景和职业背景属于分类变量,因此高管团队的年龄、任期、受教育水平异质性的测量采用标准差系数,即用变量的标准差除以均值;教育专业背景和职业背景异质性采用 Herfindal-Hirschman 系数进行测量,公式是: $H=1-\sum_{i=1}^n P_i^2$ 。其中: P_i 是团队中第 i 类成员所占的百分比; H 值在 0~1 之间,值越大,说明团队的异质性程度越高。

(3)控制变量。本文选取了团队规模和企业规模作为控制变量。团队规模为高管团队人员的数量;企业规模采用企业总员工数的自然对数来测量。这里需要说明的是,社会资本的形成通常是需要一定的时间的,因此本文高管团队背景特征数据选取自 2005~2006 年,社会资本数据则选取自 2006~2007 年。

二、实证研究

本部分将利用中国制冷空调设备制造企业 2006~2007 年的数据来检验上述假设。数据收集采用问卷调查的方式,问卷设计经过学术团队讨论、实地访谈以及预测试等阶段,根据反馈意见,形成了最终的题项设计、题项措辞和问卷格式,具有较高的内容效度。为提高问卷回收率,问卷统一由中国制冷协会发放,为消除被访者的答题顾虑,问卷全部直接寄回课题组。结合专家意见、试调查企业反馈信息和以往研究结果,制冷企业高管团队成员一般不会超过 8 人,因此每一企业邮寄 8 份问卷给企业总经理,再由其决定企业高管团队成员并分发问卷。我们随机选择 300 家企业,共发放问卷 2 400 份,回收 1 246 份,问卷回收率为 51.9%,剔除无效问卷(数据缺失的问卷),得到 212 家企业共计 1 124 份有效问卷,问卷有效率为 90.2%。

1. 描述性统计分析。具体结果见表 1:

表1 各变量描述性统计分析结果

变 量	代码	均值	标准差	最大值	最小值
外部社会资本	ESC	0	1	2.34	-1.86
内部社会资本	ISC	0	1	2.62	-2.31
平均年龄	Aage	42.68	4.52	56.21	32.74
平均受教育水平	Aedu	2.78	1.21	4.26	1.89
平均团队任期	Aten	3.16	1.08	4.58	1.24
产出型部门职业背景	FBout	0.62	0.13	0.78	0.54
生产型部门职业背景	FBthr	0.38	0.13	0.22	0.46
年龄异质性	Hage	0.15	0.06	0.41	0.01
受教育水平异质性	Hedu	0.52	0.21	0.84	0.08
任期异质性	Hten	0.43	0.27	1.32	0.00
职业背景异质性	Hfun	0.58	0.15	0.80	0.00
团队规模	TS	5.30	1.31	8	2
企业规模	OS	6.94	1.26	8.96	2.17

从表 1 可以看出,企业高管团队成员的平均年龄为 42.68 岁,正属于年富力强干事业的阶段;平均受教育水平值为 2.78,介于本科与硕士之间,表明高管团队成员学历较高,有的企业高管团队成员甚至全部达到硕士水平,一部分高管还有博士学位,这可能与近几年大量企业管理人员进入高校就读 MBA、EMBA 和在职博士有关;高管团队成员的平均团队任期为 3.16 年,处于中等水平;团队规模平均值为 5.3 人,团队中约有 62% 的成员来自于产出型和支持型部门,表明与外界联系较多的成员更有可能走向领导岗位,这与我国企业注重关系营销的实际是相符的。在高管团队成员差异方面,年龄差别最小,职业背景差异最大。年龄差别小在一定程度上反映出企业存在“论资排辈”的现象,也有可能表明高管团队更愿意接纳年龄相仿的成员进入。

2. 相关性与多重共线性分析。变量相关系数矩阵见表 2。由此表可知,一些变量之间存在较强的相关关系,显著性水平在 0.01 以下。但由于变量相关系数的显著性受到其他因素(如样本大小)的影响,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,但因为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。从相关系数大小来看,绝对值都小于 Hair 等(1998)提出的 0.9 的严格标准,表明不存在多重共线性问题。

表2 变量相关系数矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 ESC	1.00											
2 ISC	0.06	1.00										
3 Aage	0.31 **	0.16 *	1.00									
4 Aedu	0.21 *	0.08	-0.02	1.00								
5 Aten	0.05	0.24 *	0.08	0.02	1.00							
6 FBout	0.42 **	-0.07	0.01	0.03	0.08	1.00						
7 Hage	-0.07	-0.24 **	0.04	0.05	0.03	0.02	1.00					
8 Hedu	0.05	-0.27 *	-0.06	0.07	0.06	0.07	0.03	1.00				
9 Hten	0.05	-0.34 **	0.07	0.03	0.07	0.08	0.04	-0.03	1.00			
10 Hfun	0.02	-0.12	0.06	0.08	-0.04	0.09	0.03	0.02	0.04	1.00		
11 TS	0.08	-0.12 *	0.04	0.06	0.02	0.04	0.08	0.15 **	0.02	0.08	1.00	
12 OS	0.16 *	-0.07	0.06	0.09	0.05	0.06	0.05	0.07	0.03	0.04	0.28 **	1.00

注: ** P<0.01, * P<0.05, 双尾检验。

3. 多元相关分析。多元回归分析采用最小二乘法,运用统计软件 SPSS16.0 完成。根据假设内容,多元回归分析可以分成两组:①影响 TMT 外部社会资本形成的高管特征因素;②影响 TMT 内部社会资本形成的高管特征因素。每个方程都是先引入控制变量,再引入所考察的自变量,回归分析结果见表 3。

表3 多元回归分析结果

变量	ESC与TMT高管特征		ISC与TMT高管特征		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
TS	0.063(0.934)	0.057(0.751)	-0.128(2.156 *)	-0.117(-2.079 *)	-0.113(-2.233 *)
OS	0.131(2.646 **)	0.107(2.243 *)	-0.086(1.642)	-0.074(1.536)	0.068(1.351)
Aage		0.163(2.782 **)		0.098(1.152)	0.091(1.263)
Aedu		0.154(2.142 *)		0.086(1.326)	0.079(0.928)
FBout		0.231(3.042 **)			
Aten		0.048(1.251)		0.264(2.667 **)	0.228(2.734 **)
FBthr				0.215(2.341 *)	0.189(1.672)
Hage					-0.218(-2.843 **)
Hedu					-0.131(-2.467 *)
Hten					-0.186(-2.458 *)
Hfun					-0.058(-0.941)
R ²	0.069	0.176	0.051	0.158	0.254
Adj.R ²	0.063	0.174	0.049	0.154	0.237
F值	2.003 *	6.074 **	1.983 *	5.742 **	9.264 **

模型 1 和模型 2 主要考察影响外部社会资本形成的因素。从表 3 中可以看出,当在模型 1 的基础上引入人口特征水平变量后,模型的解释力显著提高(Adj.R² 由 0.063 升至 0.174),表明整体上 TMT 人口特征确实对 TMT 外部社会资本形成有显著影响。假设 1 得到验证。高管团队平均年龄的回归系数达到 0.163,也高度显著(t=2.782)。假设 2 考察高管人员的受教育水平与外部社

会资本之间的联系,实证结果显示,受教育水平确实对外部社会资本形成有显著的促进作用($\beta=0.154, t=2.142$)。产出型部门职业背景的回归系数高达 0.231,在所有考察的五个人口特征水平变量对应的回归系数中最大,显著性也最强,这一结果表明外部社会资本具有较强的职业路径依赖性,假设 4 也得以验证。

模型 3 和模型 4 考察影响内部社会资本形成的人口特征因素。从表 3 中可以看出,在模型 3 的基础上引入人口特征水平变量后,模型 4 的解释力显著提高(Adj.R² 由 0.049 升至 0.154),表明整体上 TMT 高管特征确实对 TMT 内部社会资本形成有显著影响。假设 3 提到,长时间的共同工作会让高管团队成员更加懂得如何进行沟通和合作,有利于团队内部社会资本的培育。实证研究结果表明,团队任期的回归系数为 0.264,相应 t 值为 2.667,达到 1% 的显著性水平,假设 4、5 得到验证。假设 5 提到,高管团队成员在生产型部门的任职经历与高管团队内部社会资本正相关,这一推断也得到了实证结果的支持(FBthr 的回归系数为 0.215, t 值为 2.341)。

参照张平(2006)的做法,在检验人口特征异质性变量与内部社会资本形成的关系时,将模型 4 中的人口特征水平变量作为控制变量一起纳入方程,形成模型 5。在所考察的四个异质性变量中,年龄异质性与 TMT 内部社会资本的回归系数为 -0.218, t 值为 -2.843,达到 1% 的显著性水平,假设 6 得到验证。受教育水平的异质性、团队任期异质性与 TMT 内部社会资本的回归系数分别为 -0.131 和 -0.186,回归系数的显著性水平都达到 5%,假设 7 和假设 8 也都得到支持。职业背景异质性与 TMT 团队社会资本的回归系数虽然是负值,但是没有达到显著性水平,因此假设 9 只得到部分支持。

观察五个回归模型,调整后的拟合优度值都不是很高,最高值也只有 0.237,最低值甚至只有 0.049。但本文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,拟合优度不是主要的观察对象,因此对研究结论没有影响。

三、结论

从实证分析结果来看,在我国这样一个十分注重“关系”的社会文化环境中,年龄、受教育水平、产出型部门职业背景对高管团

队外部社会资本的形成有显著促进作用,生产型部门职业背景与团队任期则对高管团队内部社会资本形成有显著促进作用,这一研究结果与 Shipilov 和 Danis(2006)的理论推导是一致的。团队成员年龄异质性、受教育水平异质性和团队任期异质性对高管团队内部社会资本形成有显著负向影响,而职业背景异质性对高管团队内部社会资本形成没有显著影响。这个结果表明,不同年龄的管理者的成长环境、受教育方式、人生经历等都存在很大差异,进而在工作中表现出不同的价值观与行为倾向,这不利于团队内部的沟通与交流,因而影响了内部社会资本的形成。

本文研究结果对指导管理者个人与企业实践都有积极的借鉴意义。从管理者个人来讲,了解了外部社会资本与内部社会资本的来源以及社会资本在不同的社会网络中的变化情况,高管能够有效管理组织内部社会资本。比如,高管个人可能重构其外部与内部社会联系网络来改善其社会资本结构。而在组织层面,可以通过管理高管团队成员人口特征水平及异质性来调整组织社会资本状况,这对指导企业高管招聘有重要的参考意义。

四、附录:本文调研问卷

请阅读下列问题,并在选项栏内填写相应的文字或者打钩。

1. 贵公司所在地区 华东 华南 华中 西部
2. 贵公司产权性质 国有 外资 民营(以主导股权划分)
3. 贵公司员工总数 _____(人);贵公司去年资产收益率 _____;贵公司去年资产周转率 _____;贵公司去年资产负债率 _____
4. 贵公司去年顾客保持率 _____;销售收入增长率 _____;新客户获得率 _____
5. 贵公司去年专利申请数 _____;新产品销售额占销售总额比重 _____;贵公司去年开发新产品数 _____;新产品成功率 _____;
6. 您的年龄 _____ 大学毕业院校 _____
您的受教育水平 高中及以下 专科 本科 硕士 博士
7. 您加入现公司高管团队的时长 1年及1年以内 1~2年 2~3年 3~5年 5年以上
8. 您加入现公司之前工作过多少家单位 _____(家)
9. 您以前主要在哪个部门任职 销售部 营销部 售后服务部 产品研发部 行政部 采购部 法律部 融资部 会计部 生产部
10. 上一年中您所接触的政府职员数量 _____
您与他们联系的总次数 _____
您主要联系的政府职员级别 科员 副科 正科 副处 正处 副局长 正局 副厅长 正厅 副部长 正部
11. 上一年中您所接触的销售商以及客户人数 _____
您与他们联系的总次数 _____

销售商(或客户)在他们各自领域内的规模 大型 中型 小型

12. 上一年中您所接触的科研院所、高校及技术中介组织人员数量 _____;您与他们联系的总次数 _____

该类人员的主要职称 初级职称(研究实习员、助教和技术员) 中级职称(助理研究员、讲师和工程师)

高级职称(副研究员、副教授和高级工程师)

正高级职称(研究员、教授和教授级高级工程师)

享受国务院特殊津贴专家、学者和技术人员

13. 上一年中您所接触的银行从业人员数量 _____

您与他们联系的总次数 _____

您主要联系的银行人员级别 支行信贷部门经理

支行行长 分行信贷部门经理 分行行长 总行信贷部门经理 总行行长

14. 公司高管团队成员与团队其他成员有广泛联系

1 2 3 4 5 6 7(1代表完全不同意,7代表完全同意,下同)

15. 企业高管团队之间经常召开会议

1 2 3 4 5 6 7

16. 企业高管团队人员工作时间以外也有广泛联系

1 2 3 4 5 6 7

17. 高管团队成员在合作过程中,不存在损人利己倾向

1 2 3 4 5 6 7

18. 高管团队成员之间能真诚合作

1 2 3 4 5 6 7

19. 高管团队成员之间信守承诺

1 2 3 4 5 6 7

20. 高管团队成员拥有共同语言而能有效沟通

1 2 3 4 5 6 7

21. 高管团队成员存在相似的价值取向

1 2 3 4 5 6 7

22. 高管团队成员拥有一致的集体目标

1 2 3 4 5 6 7

【注】本文系国家自然科学基金项目“转型经济中高管团队社会资本对企业战略选择的影响机制研究”(项目编号:70702011)的阶段性成果。

主要参考文献

1. Nahapiet J., Ghoshal S.. Social capital, Intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 1998; 2
2. Shipilov A., Danis W.. TMG Social Capital, Strategic Choice and Firm Performance. *European Management Journal*, 2006; 1
3. 张平. 高层管理团队异质性与企业绩效关系研究. *管理评论*, 2006; 5
4. Hambrick D. C., Cho T. S., Chen M.. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 1996; 41