

CF 中国财经学术专著系列

高管团队社会责任取向、
战略选择及其企业绩效关联机制研究

The Study on the Correlation Mechanism on Top Management Team CSR
Orientation, Strategic Choice and Enterprise Performance

缪悦 © 著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

中国财经学术专著系列

高管团队社会责任取向、战略选择 及其企业绩效关联机制研究

The Study on the Correlation Mechanism on Top Management Team
CSR Orientation, Strategic Choice and Enterprise Performance

缪悦 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高管团队社会责任取向、战略选择及其企业绩效关联机制研究/缪悦著. —
北京: 中国财富出版社, 2016. 8

(中国财经学术专著系列)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6116 - 3

I. ①高… II. ①缪… III. ①企业管理—组织管理学—研究—中国②企
业责任—社会责任—研究—中国 IV. ①F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 080098 号

策划编辑 王淑珍

责任编辑 惠 嫫

责任印制 何崇杭

责任校对 杨小静

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6116 - 3/F · 2583

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 张 16.75 印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

字 数 300 千字 定 价 56.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

企业社会责任问题日益引起理论界及社会各界的关注，在激烈的市场竞争中，商业道德和社会责任已成为企业获取竞争优势、实现可持续发展的关键环节，成熟的企业将企业社会责任与企业战略联系起来，企业社会责任已从过去“商人的社会责任”完全变成了一种战略竞争力资源，并与企业高层决策紧密联系。回顾以往文献，企业高管团队研究的更多关注团队特征相关研究，而企业社会责任研究特别是实证研究成果集中在企业社会责任与企业绩效的关系研究。鉴于此，本书尝试将高管团队理论与企业社会责任相融合，围绕高管团队的社会责任取向、企业社会责任战略选择、战略模式演变阶段特征及企业绩效过程机制等问题，展开了一系列的相关研究。

研究一通过多重案例比较研究，对四家有代表性的企业进行对比分析，从反映其高管团队社会责任取向及企业社会责任战略特点的关键事件中，总结企业高管团队社会责任在企业战略选择过程中、多要素系统中的初步规律。研究发现，企业高管团队社会责任取向可以分为经济绩效导向（偏重经济责任和基本法律责任）和社会绩效导向（偏重伦理责任、慈善责任）两种，并通过内部人责任、外部人责任、公共责任三个方面的具体关键事例，结合企业高管团队社会责任取向，将企业社会责任战略分为消极型、反应型、积极型和主动型四大类。通过多重案例比较研究进一步发现，在高管团队人员特征、社会责任取向、企业社会责任选择、社会责任演变、社会责任表现及企业绩效之间确实存在某种具体的内在联系，从而为后续研究奠定了初步的构思框架。

研究二提出和验证了高管团队社会责任取向及其社会责任战略选择之间的关系。研究结合相关文献及访谈内容设计了高管团队社会责任取向及企业社会责任战略问卷，对湖南省、北京市、深圳市等地区企业进行取样，在156家企业高管团队的478份有效问卷基础上进行分析。探索性和验证性因素分析结果表明，高管团队社会责任取向包括经济责任取向、法律责任取向及伦理责任取向三个维度；企业社会责任战略导向包含经济绩

效导向及社会绩效导向两个维度。结构方程建模结果显示，高管团队社会责任取向对于企业社会责任战略导向的选择作用明显，同时方差分析结果显示，企业高管团队社会责任取向受到个人异质性及企业异质性的影响。

研究三通过深度访谈，探讨不同个体特征企业，特别是高绩效企业高管团队在不同生命周期社会责任战略模式演变的规律。访谈结果显示，高绩效企业在不同的生命发展周期中，可能采取不同的社会责任战略模式，即消极应对、积极反应、超前行为及相互影响社会责任战略。访谈结论通过问卷佐证研究得到了进一步的验证，即通过对76家高绩效企业的社会责任战略模式在不同阶段的频次分析，结果显示，企业社会责任战略在企业不同发展阶段存在显著差异。

研究四提出和验证高管团队社会责任战略选择与企业绩效的过程模型。运用156家企业高管团队的478份有效问卷进行结构方程建模，结果显示高管团队企业社会责任战略选择显著影响企业社会责任表现，但对企业绩效没有直接作用，而是通过企业社会责任表现来对企业绩效产生影响。

最后，本书从政府、社会及企业三个层面提出了加强中国企业社会责任建设的对策及实施路径。

本书主要创新工作如下：

(1) 首次将高管团队社会责任取向、社会责任战略选择、企业社会表现及企业绩效建立在同一个理论框架体系中，明确了这四者之间的作用关系，验证了企业社会表现的中介作用，在一定程度上突破以往社会责任的研究范畴，丰富了相关理论知识。

(2) 相对于已有的模型，本书构建了一个与真实系统更加相符的企业社会责任过程传导模型。将企业高管个人特质、企业特质及其外部作用纳入同一模型，并通过实证方法探索企业社会责任取向与战略选择、责任表现及企业绩效之间的内在联系，有助于企业对其承担社会责任的理解提高到一个新的高度，为企业将社会责任纳入企业战略的制定与选择提供了一定的理论参考。

(3) 突破了现有研究对企业社会责任战略的一般的阶段划分，揭示出高绩效企业社会责任战略模式演变的规律及阶段性特征。

缪悦

2015年11月

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.2 研究对象及相关概念界定	4
1.3 研究内容与技术路线	7
1.4 研究方法及可能的创新点	10
2 相关理论基础及文献综述	12
2.1 高管团队相关研究综述	12
2.2 企业社会责任的相关研究综述	25
2.3 文献评述	57
3 理论构建及实证设计	61
3.1 高管团队社会责任理论构建依据	61
3.2 高管团队社会责任理论构建：高阶理论的视角	65
3.3 高管团队企业社会责任战略模式选择的阶段性特征理论构想	70
3.4 实证研究的总体构思	72
3.5 实证研究的主要内容和总体设计	74
4 高管团队社会责任多重案例比较研究	76
4.1 研究目的	76
4.2 研究方法	76
4.3 永盛制鞋有限公司	77
4.4 金盛物业服务有限公司	80
4.5 兆基置业有限公司	85
4.6 中国远洋运输（集团）总公司	90
4.7 案例小结	96

5 高管团队社会责任取向及其企业社会责任战略选择实证研究	104
5.1 引言	104
5.2 研究目的	107
5.3 研究假设	108
5.4 研究方法	115
5.5 研究结果	119
5.6 结果分析与讨论	133
5.7 本章小结	137
6 高绩效企业高管团队社会责任战略模式演变实证分析	140
6.1 引言	140
6.2 研究目的	142
6.3 访谈及案例研究	142
6.4 问卷佐证研究	154
6.5 结果分析与讨论	162
6.6 本章小结	166
7 高管团队社会责任战略选择与企业绩效过程机制实证研究	168
7.1 引言	168
7.2 研究目的	169
7.3 研究假设	170
7.4 研究方法	174
7.5 研究结果	175
7.6 结果分析与讨论	187
7.7 本章小结	190
8 强化中国企业社会责任的对策及政策建议	193
8.1 宏观上, 加强政府在推进社会责任中的地位和作用	193
8.2 中观上, 充分发挥非政府组织 (NGO) 对企业的监督作用	203
8.3 微观上, 企业高管要加强自律, 引导企业积极主动承担社会责任 ..	208
9 结论与展望	215
9.1 研究结论	215

9.2 研究展望.....	223
参考文献	226
附录一 访谈提纲	246
附录二 企业高管社会责任调查问卷	247
后 记	258



1 绪 论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

自英国学者 Oliver Sheldon（欧利文·谢尔顿）提出企业社会责任（Corporate Social Responsibility, CSR）概念以来，企业社会责任已受到越来越多学者及企业界的关注。虽然企业社会责任存在较多争议，甚至有学者直接将企业社会责任等同于股东利益最大化，企业社会责任一度被视为是对企业资源的浪费。20 世纪 70 年代以来，由于跨国公司影响力的不断扩大、企业社会责任问题的不断涌现以及社会责任运动的兴起，传统经济学中“经济人”假设受到组织行为学、竞争力理论的挑战，管理领域关于 CSR 的研究进入快速发展期并出现了大量研究 CSR 的文献。经济全球化使得“公司责任”正在取代“公司社会责任”，强调所谓商业公司更广义的责任，尤其在可持续方面的责任。在激烈的市场竞争中，商业道德和社会责任已成为企业获取竞争优势、实现可持续发展的关键环节，成熟的企业将企业社会责任与企业战略联系起来，运用 CSR 撬动企业竞争优势。企业社会责任已从过去“商人的社会责任”完全变成了一种战略竞争力资源，并与企业高层决策紧密联系。

另外，随着社会经济的不断发展，企业对社会经济发展及社会环境变化产生越来越大的影响。日益扩张的企业经济活动，一方面使得自然资源日益枯竭，另一方面也破坏了生态环境的自然平衡，给环境造成了极大的污染。近些年来，社会阶层分化逐渐加剧、社会有效需求严重不足、劳资矛盾日益加深等社会问题层出不穷，已引起了社会各界学者及有良知的企业界人士对企业社会责任问题的关注。从 20 世纪中后期开始，企业社会责任运动开始在西方发达国家发端兴起，并随着消费者的觉醒、政府的呼吁、社会责任投资者的积极参与和 NGO（非政府组织）的崛起而蓬勃发

展。我国的社会责任实践运动刚刚兴起，社会责任意识相对欠缺，社会责任行为水平相对落后，不少企业存在着各种较严重的社会责任层面的问题，如产品质量低劣、环境污染严重以及存在欺诈消费者、压榨劳动力和漠视安全生产等。如举世瞩目的山西黑砖窑事件、震怒国人的三鹿奶粉三聚氰胺事件、令人触目惊心的特大矿难频发等都在时刻提醒着人们：推行企业社会责任理念、加强企业社会责任意识、根本改变企业社会责任态度等刻不容缓。而不可否认的是，企业社会责任的意识及发展水平，又在很大程度上取决于高层管理团队成员的社会责任取向。

自 Hambrick（汉布瑞克）和 Mason（梅森）（1984）提出高阶理论（Upper Echelons）以来，大量以高层管理者（Top Executives）为对象的实证研究开始涌现，研究结果也证实了高阶模型的价值。高管团队（Top Management Team, TMT）一词已成为正式的学术用语，高管团队行为特征与企业绩效的相关性得到了广泛的共识，并且随着对高层管理团队研究的深入以及交叉学科的发展，高管团队研究无论在深度还是广度上都得以拓展。以往研究显示，企业相关领导力及战略管理与企业社会责任存在一定的相关性，所以企业社会责任和高管团队的研究被提出并逐步得以发展。

企业战略，包括企业社会责任战略的制定与选择主要是由企业的决策者即企业的高管团队共同完成，企业高管团队的社会责任取向不仅影响到其自身的社会责任行为表现，更会通过企业政策的制定、实施，以及企业文化的建设进而影响企业社会责任战略的形成和演变。不同的企业战略将带来不同的企业经营行为及经营结果，企业社会责任战略亦是如此。随着企业社会责任战略研究的不断深化，如何客观评价企业社会责任战略越来越受到业内的关注，大量西方文献显示，企业社会责任战略可以增强企业竞争力，进而提升企业绩效，但这其中的内在影响机制及传递机制如何？怎样通过制定与选择适合企业内外环境的社会责任战略以改善企业社会责任表现？这些都已开始成为学界及企业界日益关注的焦点。

由此不难看出，在社会外部环境驱使和企业主观战略转变的双重背景下，以高阶理论的视角对企业社会责任进行深入研究，具有现实的必要性和理论的创新价值。

1.1.2 研究意义

企业作为现代社会最基本的经济主体，是拉动整个社会发展的重要力量，研究企业和社会的关系是学术界重点关注的问题。在国外，以企业社会责任概念为核心的研究已经从单纯的理论探讨转向实践操作。但在中

国，无论是有关企业社会责任的理论辨析，还是关注中国企业实践的实证探讨，都不多见，而以高阶理论为视角对企业社会责任进行深入研究更是一个全新的课题，具有重要的理论意义和现实意义。

首先，企业作为社会经济系统的一个组成部分，企业和社会的关系在很大程度上决定了企业与社会共同繁荣及发展。企业如何处理发展过程中带来的外部性或者如何处理和利益相关者的关系，不仅是企业发展必须解决的问题，也是积极树立良好企业形象，提升企业竞争力的有效途径。改革开放以来，我国在经济得到长足发展的同时，企业社会责任问题频发：对消费者权益的漠视、对劳工工作环境的轻视、对法律法规的肆意践踏、为追求经济利益而置环境污染于不顾等反映企业社会责任缺失的案例时有发生。因此，倡导中国企业积极承担社会责任，顺应国际社会潮流，可以使中国避免走发达国家曾经走过的弯路，避免发展经济的同时对人类赖以生存的环境造成无法弥补的破坏，缓解企业劳资冲突，保护国家和消费者的权益，从而对国民经济的可持续发展以及和谐社会的构建做出贡献。

其次，在中国日益融入世界经济一体化的今天，企业社会责任已经引起社会广泛关注。中国企业目前面临前所未有的机遇与挑战，特别是一些劳动密集型的传统产业，多数企业依然沿袭低价竞销的贸易模式和成本导向的运营方针。对行业来说，企业不履行社会责任是企业承担社会成本的不相当，导致不公平竞争和行业低水平的发展。企业一方面面临缺工、招工难和员工流失率增加的问题，另一方面企业竞争加剧，特别是外向型企业，面临采购商的肆意压价压力、内部成本上涨压力及种种贸易壁垒，企业普遍感到生存压力增大，发展举步维艰。中国传统产业采取何种竞争模式，如何提高企业的国际竞争力和核心能力，使产业得到均衡发展，平稳融入世界产业链和全球经济，走科学发展的道路，这已成为摆在我国企业面前的重要课题。

再次，我国学术界有关社会责任的研究起步较晚，缺乏针对本国国情的研究而更多的是对西方社会责任研究的引入和介绍，侧重于规范分析，实证分析尚不多见，缺乏多视角、深层次的相关理论的研究和探讨，对中国企业管理实践的指导意义不大。如何在广泛吸收和借鉴国外相关理论与实践经验的前提下，构筑符合中国文化传统和中国国情的企业价值体系，设计出完善的制度安排，这都急需从理论层面和实践层面上得到解决。本书试图以高阶理论为视角探讨企业社会责任，通过构建企业高管团队社会

责任取向及其绩效的关系传导模型，探讨企业社会责任取向、行为表现、战略选择及绩效之间的关系，并在借鉴发达国家经验的基础上，提出中国企业社会责任践行策略，以期为中国企业和社会提供有益的借鉴。

最后，企业和社会的关系是随着企业的发展和社会的进步逐步发展起来的。企业在和社会的互动中，其承担社会责任既有主观的意愿又有客观的能力，而高层管理者的价值观和社会责任取向很大程度上决定了企业的主观意愿所在。和跨国公司相比，中国企业大多规模偏小，赢利能力偏弱，企业如何在现实能力和主观意愿之间进行平衡，抓住企业和社会关系中主要方面，既能对社会负责又能实现企业的经济目标，树立正确的、与企业现实相匹配的社会责任取向，选择与企业能力相适应的社会责任战略，促进企业绩效的提升，这是学术界应该重点解决的问题，也是中国企业进行责任创新的现实需求。

1.2 研究对象及相关概念界定

1.2.1 研究对象

高阶理论将高层管理者和高管团队作为研究对象涉及一个基本问题：高层管理者是否对企业绩效起到重大作用以及这种作用的方式和过程，这也正是本书以高层管理者为研究对象的理论来源。不少商业实践表明企业高层管理者能对企业产生及其重要的影响力，他们的管理技巧及决策甚至决定企业的成败。当然也有不少学者和相关实证研究结果持相反的观点。高阶理论引入管理裁量权（Managerial Discretion）及高层管理者的决策自由度来融合这两种相反观点，该理论认为，高层管理者是通过管理裁量权进而对企业产生影响的，高层管理者的管理和决策空间包含了多重维度，如各种有形、无形资源的整合、人际角色的扮演、企业内外部活动的组织等。Mingtzberg（明茨伯格）将企业高层管理者的角色分为决策角色、人际角色和信息角色；结合其他的研究，企业高层管理者工作维度分为：内外部活动（External and Internal Activities）、战略制定、执行和情境创设（Strategy Formulation, Implementation, and Context Creation）、实质性和象征性（Substance and Symbols）等，在这些工作维度上高层管理者的个人特征，如职业经验、职业背景、受教育程度、个性甚至性别、年龄等都会对其企业行为选择及偏好产生影响。管理裁量权与工作维度相结合就是高阶模型以高层管理者作为研究对象的理由。企业社会责任态度、行为及战略

选择作为企业管理的重要部分，必然受到企业高层管理者的深刻影响，因此，本书以高阶理论为视角，探讨企业高层管理者对企业社会责任的重要影响。

以高阶理论为基础，选择高管团队社会责任取向、企业社会责任战略及企业绩效为研究对象，进行企业高管团队及其社会责任关系研究的另一个原因在于，试图尝试打破以往关于企业社会责任研究的固有缺陷，并进一步扩充相关理论：第一，在以往的研究中存在企业社会责任边界不清，争论较大的问题。我们试图换一种研究视角，以高管团队为视角研究企业社会责任，尽量避免在定义问题上的循环讨论；第二，以往企业社会责任研究过分注重经济等客观因素，而对于人的选择等主观因素加以回避，本研究探讨的是高层管理者如何根据自身偏好和对现实（企业的内在条件和外部环境）的理解选择战略；第三，企业社会责任表现对企业绩效将产生重要的影响，以往学术讨论更多的是从经济学层面对企业承担社会责任的理由及未来影响加以探讨，其实企业社会责任不仅仅包含经济背景，更强调道德和价值观因素的影响，本文从管理者的视角来研究有利于加深对企业社会责任的理解；第四，企业社会责任的内涵与企业家精神（Entrepreneurial Spirit）有重合的部分，企业家精神强调责任、诚信和创新等特质，这些与企业社会责任的领导力因子相一致；第五，委托代理制度（Agency）理论的有益补充。传统委托代理制度过分强调企业管理者对股东的负责，甚至认为股东是企业唯一的利益相关者，但在现代企业结构发生重大变化的今天，现代社会更强调企业的社会信托责任及众多利益相关者的利益保障；第六，企业社会责任也包含了公司治理结构的问题，从高层管理者角度研究企业社会责任有助于完善公司治理理论。

综上所述，本书从高阶理论视角，探讨高层管理团队企业社会责任取向、战略、行为表现及绩效之间的关系，不仅具有重要的现实意义，而且具有一定的学术价值。

1.2.2 相关概念界定

本研究涉及两个关键的概念：“高管团队”和“社会责任”。社会责任概念是一个重要的理论问题，在第2章的文献综述中会有详细阐述，在本小节中，我们仅对“高管团队”以及与本文内容紧密相关的“社会责任取向”“社会责任战略”“社会责任表现”做一明确的界定。

Amason 和 Mooney (1999)^[1]在其研究中将高管团队定义为“包括 CEO（首席执行官），以及直接向 CEO 负责的，直接参与企业的战略决策制定

的人员”。高管团队中的每一个成员都有权利参与企业的战略决策或抉择，或在某一特定的战略决策中（如财务决策、投资决策）起主导作用。鉴于本次调研以中小企业为主，由于中国中小企业，特别是非国有制的中小企业，多数董事长直接参与管理，有的兼任总经理，因此我们在研究中定义的高管团队，包括总经理和董事长，以及有权参与企业战略决策和战略抉择、并能够直接向董事长或总经理汇报的高级管理人员，如营销、财务、人力资源、投资部门的部门经理等。

值得一提的是，中国大多数企业在实践中，至少有一些主要的管理团队成员是在自己并不熟悉的领域中运作。在中国，由于市场经济尚不成熟，而且由于高管团队成员各自不同的背景，许多高管“团队”成员之间的合作并非具有很强的凝聚力，也并非能做到真正的“团队”那样运作。鉴于此，Hambrick（1994）曾提出，不是所有的高管团队都可以称为团队，而应该替代称为高层管理群体。为了保持与以往研究的一致性，我们在本研究中还是沿用“高管团队”一词。

在以往 CSR 的多种定义中，Carroll（卡罗尔）的定义产生了较广泛的影响，即企业责任包括四种：经济责任、法律责任、伦理责任和慈善责任。而关于企业社会责任取向（CSRO），Wood（1991）^[2]认为，CSRO 取决于企业领导者对企业的四种责任领域作何选择或判断，取决于他们对这些责任的基本倾向（也可以称为个人的 CSRO）。高管团队 CSRO 可以被认为是企业高层管理者对企业经济、合法性、道德和慈善行为的总体取向^[3]。承袭 Carroll 和 Wood 的思想，目前学术界和企业界普遍认为，企业必须以经济、法律、道德和慈善四种行为来促进企业的发展同时满足社会需要，但不同的个人会持有不同的态度或价值取向，有的人可能偏重经济责任，而另一些人或许更看重法律责任或其他责任。高管团队这种对于 CSR 不同领域的不同态度或不同责任倾向，即可称为高管团队 CSRO。

对于企业社会责任问题，不同的企业所持观点可能有所不同。一种是范围狭隘的社会责任观点，即主要以股东或所有者的经济利益为重，企业首先必须创造出一定的利润来满足经济责任，当然这个经济责任的满足还是在基本的法律框架范围内进行；另一种观点是范围较广的社会责任观点，即企业要对广大的利益相关者负责，包括供应商、员工、政府及广大社会等，协调企业经济利益与社会利益之间的平衡。也就是说，企业在满足经济和法律的基本要求的基础上，作为一个良好的企业公民还会履行更高层次的社会责任，这些责任更多的涉及伦理和慈善等领域。现代企业在

进行决策时，与以往的传统决策相比，面对企业社会责任，不仅要考虑企业的经济绩效，还要考虑企业的社会绩效，其中包括 Burke 和 Logsdon (1996)^[4]指出，当企业社会责任能与企业的利益产生一致，特别是当企业社会责任能促进企业核心业务发展进而促进企业绩效提升时，企业社会责任（政策、过程）就更能进入高层管理者的视野并上升到企业战略层面的高度。

关于企业社会责任战略分类，Paine (1994)^[5]提出了合法服从战略和整合战略两种，整合战略将企业价值观并入到企业的战略决策之中，并强调企业伦理在企业战略决策中的重要地位。Hummels 和 Karssing 在此基础上增加了对话战略，对话战略注重关注回应企业利益相关者的期望。Takala (2000)^[6]提出三种观点：股东观点、利益相关者观点及广泛社会责任观点，William E. Halal 发展了他的思想，并从战略角度将企业区分为利益中心型和社会责任型。利益中心型的企业片面追求企业（股东）利益最大化，他们把企业其他利益相关者的利益仅仅看作是股东（或者所有人）利益最大化的手段而不是目的，而社会责任型的企业注重善举，而不仅仅追求自身利益。鲍勃·德威特和罗恩·梅耶尔 (2008)^[7]在以上学者的理论基础之上，从企业战略管理中的战略张力、合力理论视角，将企业社会责任战略分为不服从型战略、被动服从战略、适应型战略及双赢战略。受到前述理论指导，本研究将以 William E. Halal 提出的两个企业社会责任战略导向为二维坐标，提出企业社会责任战略的四种类型，即消极应付战略、积极反应战略、超前行为战略和相互影响战略。

20 世纪 70 年代末，社会责任表现的概念首次出现在 Carroll (1979)^[8]的“社会责任—社会表现—社会响应”的三维模型中，Wartick (1985)^[9]等在 Carroll 思想的基础上，将企业社会责任表现定义为“社会责任的原则、社会响应的过程及为所牵涉的社会问题而设立的政策三者之间潜在的交互作用”。本研究中的企业社会责任表现通过企业对其利益相关方承担的社会责任来测度，并将根据与企业关系的内外不同及亲疏差异，分为内部责任人行为表现、外部责任人行为表现及公共责任行为表现三种。

1.3 研究内容与技术路线

1.3.1 研究的逻辑框架

高管团队社会责任取向、企业社会表现、社会责任战略之间可能存在

某种特征类型和维度，如何界定这些类型或维度，并揭示它们之间的内在联系，厘清它们对企业绩效的影响，是本书的重点。虽然很多学者已对企业社会责任实现的外在机制进行过深入探究，但任何外在机制要能真正发挥其作用，前提条件是必须能得到企业的积极回应和参与。企业首先应该强调自身价值观的改变，只有这样才有可能加深其对社会责任的理解，并形成改善企业责任行为的内驱力。因此，本书尝试着从高阶理论出发，寻找影响企业社会责任取向的高管团队个人特征及组织特征因素，揭示企业社会责任对于企业绩效影响机制及其中的传导机制，并从利益相关者的角度探寻企业承担社会责任路径选择。

具体逻辑框架如图 1-1 所示。

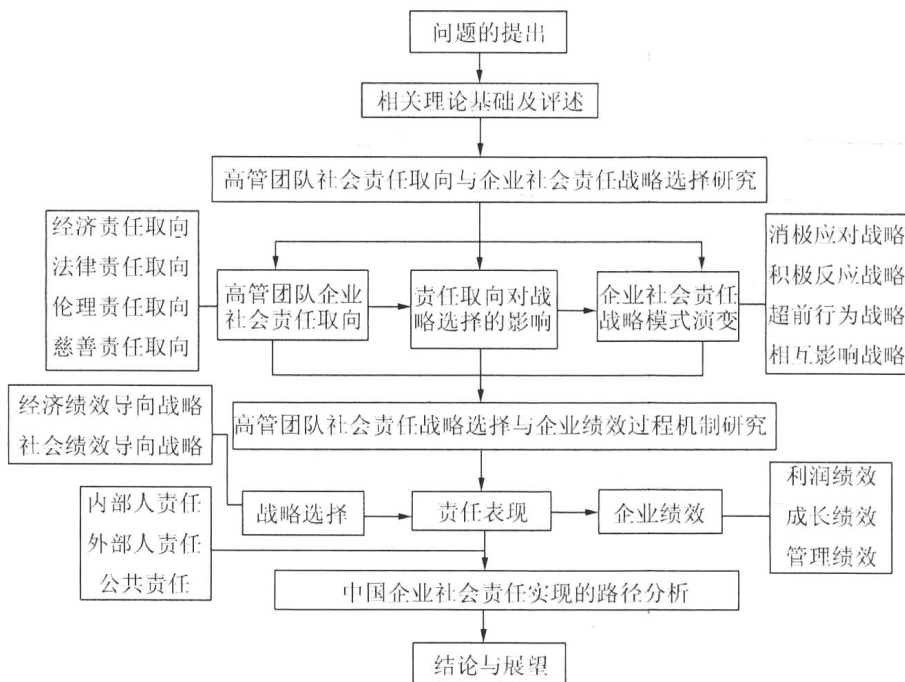


图 1-1 研究的逻辑框架

1.3.2 主要内容和结构安排

围绕着高管团队企业社会责任取向与企业社会行为表现、社会责任战略之间的关系及社会责任取向与企业绩效影响机理的模型和假设，本书分 9 章对相关理论和实证进行分析与讨论。

第 1 章：绪论。本章首先介绍研究背景，进而对研究对象进行了界定，然后采纳理论和现实两个层面阐述了研究意义，最后对研究构想做了一个

梳理，并对研究方法和可能的创新点进行了阐述。

第2章：相关理论基础及文献综述。本章对高管团队（TMT）理论、企业社会责任（CSR）理论及高管团队与社会责任关系等文献进行了系统的梳理，并在研究总结相关文献理论的基础上，展望了各理论未来的研究趋势。

第3章：理论构建及实证设计。在第2章分析的基础上，通过辩证分析本研究所依托的理论构建基石成立的依据，提出高管团队社会责任理论构建的总体设想，并大胆假设高管团队社会责任战略模式演变的阶段性特征理论构想，最终提出实证研究的总体构想，包括具体内容的明确界定及研究思路的整体设计。

第4章：高管团队社会责任多重案例比较研究。通过多重案例的收集与分析，定性分析企业高管团队社会责任取向、企业社会责任战略选择与行为表现的关系。

第5章：高管团队社会责任取向及其企业社会责任战略选择实证研究。根据文献及访谈内容，编制问卷，并对高管团队社会责任取向维度、战略维度、社会表现维度等进行分析，经过预测试生成正式问卷。本章内容主要分为两部分，第1部分介绍了数据来源及其背景；第2部分阐释了数据的具体分析过程，并对本章研究结论进行归纳总结分析。

第6章：高绩效企业高管团队社会责任战略模式演变实证分析。通过深度访谈，探讨不同个体特征企业，特别是高绩效企业高管团队在不同生命周期社会责任战略模式演变的规律。

第7章：高管团队社会责任战略选择与企业绩效过程机制实证研究。通过问卷数据处理等模型构建，推导并分析高管团队社会责任战略选择与企业社会责任表现、企业绩效之间的过程传递机制。

第8章：强化中国企业社会责任的对策及政策建议。从政府、社会（NGO）及企业三个层面提出加强中国企业社会责任建设的对策及实施路径。

第9章：结论与展望。通过对全书内容进行归纳和总结，得出总体结论和管理启示，分析本研究的不足，并对未来研究做出展望。

1.3.3 研究的技术路线

本书拟从文献搜索整理及分析入手，结合企业访谈和现实观察中发现问题，并采取定性分析和定量分析相结合的研究方法。基于相关理论，文章选择适合企业社会责任分类的视角和标准，将企业社会责任取向、企业