

高管团队认知与 公司成长性关系研究

◎ 宝国坤 著

GAOGUAN TUANDUI RENZHI YU
GONGSI CHENGZHANGXING
GUANXI YANJIU



冶金工业出版社
www.cnmp.com.cn

高管团队认知与 公司成长性关系研究

宝国坤 著

北 京

冶 金 工 业 出 版 社

2019

内 容 提 要

本书以中国中小企业板上市公司为研究背景,探讨高管团队认知对公司成长性发挥作用的微观机理,为国家供给侧改革发展战略的顺利实施提供理论与实证支持。

全书共分10章:1~3章叙述团队认知研究意义及中西方学者对团队认知理论的研究进展;4~7章构建高管团队认知与公司成长性关系模型,并实证分析理性认知对公司成长性的作用机理;8~10章通过对中外优秀企业文化的对比分析,指出企业家精神构建的核心要素。

本书可供企业高层管理人员阅读,也可供相关领域的研究人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

高管团队认知与公司成长性关系研究/宝国坤著. —北京:
冶金工业出版社, 2019. 1

ISBN 978-7-5024-7969-5

I. ①高… II. ①宝… III. ①上市公司—企业管理—
研究—中国 IV. ①F279.246

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第271854号

出 版 人 谭学余

地 址 北京市东城区嵩祝院北巷39号 邮编 100009 电话 (010)64027926

网 址 www.cnmp.com.cn 电子信箱 yjcs@cnmp.com.cn

责任编辑 高娜 宋良 美术编辑 吕欣童 版式设计 孙跃红

责任校对 李娜 责任印制 李玉山

ISBN 978-7-5024-7969-5

冶金工业出版社出版发行;各地新华书店经销;固安华明印业有限公司印刷

2019年1月第1版,2019年1月第1次印刷

169mm×239mm;10.75印张;210千字;160页

40.00元

冶金工业出版社 投稿电话 (010)64027932 投稿信箱 tougao@cnmp.com.cn

冶金工业出版社营销中心 电话 (010)64044283 传真 (010)64027893

冶金工业出版社天猫旗舰店 yjgycbs.tmall.com

(本书如有印装质量问题,本社营销中心负责退换)

序

面对风起云涌、变幻莫测的世界经济环境，中国企业最需要的就是能够洞悉形势，做好资源分配和危机管理，使企业能够提升竞争力、不断成长。管理学之父彼得·德鲁克指出：“作为一个合格的企业管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又需要善于学习和借鉴别人的经验。”这就要求企业高管团队能够不断自我反思与校正，通过实践活动实现管理者认知能力的提升。以往战略管理的研究表明，企业战略行动发起和实施的前提，是管理者能够关注到环境的变革要求并进行适当的调整，而这一过程受到其认知结构与认知行为的影响，如果管理者的认知结构与认知行为不能与环境变化要求相适应，那么企业就难以发起有效的战略行动并取得期望的战略结果，进而使企业的持续发展难以为继。

在组织管理领域，管理学家大多不接受经济学家提出的“管理者是理性的”这一假定。在实际管理工作中，会有个别管理者是天生的战略专家和创新者，但更多管理者的理性往往是有限的。在以往的组织理论研究中，学者们还是过于关注管理实践中那些非人性的东西，关于认知和有关管理者特质的分析，在管理学研究中一直处于初级阶段。但组织是由个人组成的，个人的能力、文化、认知对组织决策有重要影响。近几年，虽然有个别中国学者对管理团队认知与企业惯例、管理者认知与企业动态能力之间的关系展开了理论与实

证研究，但对于中国中小板上市公司高管团队认知与公司成长性之间关系展开的实证研究还未发现。本书从管理者认知视角分析其对上市公司成长性差异的作用机理，这无疑为公司成长性研究开辟了新的视角。

管理者认知与企业成长实际上是一个共同演化的过程，对于这一问题的研究，需要采用时间跨度较长的纵向案例研究法。以往中国学者基于静态视角对管理者认知展开的研究，由于缺乏对管理者认知动态变化的思考而使结论的可靠性大大降低。虽然有个别中国学者从动态角度对高管团队认知对企业动态能力的关系展开了研究，但研究的时间跨度较短。管理者认知作为管理者心理特征的表征变量，研究时间跨度短会影响研究结论的可靠性。本书对管理者认知变量与公司成长性指标选取的时间跨度较长，达 11 年，提升了研究结论的客观性。

本书采用文献综述研究法将高管团队认知表征划分为理性认知与感性认知。感性认知是指高管团队以历史经验为依据，通过感觉器官与认识对象进行实际接触后做出的判断与决策行为；理性认知是指高管团队通过抽象思维总结出的，基于高管的内在驱动所做出的判断与决策行为。理性认知包括高管团队诚信与核心理念两个维度，感性认知包括高管团队创新意识、关系构建能力、资源整合能力和组织柔性能力四个维度。本书通过实证研究发现：促进公司成长性最有效的途径是提升高管团队的创新意识，通过核心理念的引领作用提升组织的凝聚力，增强高管团队的诚信水平，提升企业的生产效率和管理效率。总之，企业高管要赢得下属的信任与支持，就必须以身作则，身体力行。只有一个人真诚坦率，有极强的自律精神，并且有一套强烈、正直的价值观，其所作所为都与价值观保持一致，这样的领导人才能带领企业成长。

很多人说，企业家是野生的，这涉及个人的性格因素，无法在商学院的教室里批量培养。但是高管团队认知是可以改进的，可以在长期的交流和互动中潜移默化，通过学习和熏陶而获得。一个优秀的企业必然是一个先进的商业思想库。企业的思想力主要通过高管团队认知体现出来，很多国内企业与国际一流企业的差距主要体现在高管团队认知的差距上。企业高管团队需要将先进的思想力通过精炼的、简单的语言表述出来，让企业内的每一个员工能够理解，并且对未来产生共识。一个基业长青的企业必然是有共识的，一个组织有共识才有未来。



2018年6月

前言

高管团队认知是企业战略制定的基础和前提，管理者对于未来决策的设计和对决策方案的把握，以及一旦选择某个备选项之后对各种结果的考虑等，都是认知的内容。如果高管团队的认知状况不能与环境变化的要求相适应，企业就不会发起有效的战略行动并达到预期的战略结果，进而使企业的持续成长难以为继。

美国最大的领导力教育机构曾对超过 1000 名优秀管理者进行调查，探究他们是如何学习成长的。得出的结论是：70% 的学习来自工作经历，即干中学。世事洞明皆学问，人情练达即文章。人们不仅能在工作中学习，也能在生活中成长。相对于成功而言，失败是更好的老师。大多数连续成功的人，根基都不太牢靠。没有经历过失败的领导者，往往不愿意走出自己的舒适区。失败使人变得深刻，失败使人意识到自己容易犯的错误，也会逼迫人们重新审视自己。身处困境的经历会让人更快成长。但不是所有的人都能够从失败的经历中得到教益。情商大师丹尼尔·戈尔曼发现，“失败的领导者通常都缺乏自我认知”。低效的领导者不承认自己的弱点，不愿自我反省，不愿承担失败的责任。这样的领导可能原本很聪明，但他们缺乏自我认知，导致在面对新的挑战时很难成功。而高效的领导者知晓自己的强项与短板，他们谈论并反思自己的局限和失败，并从中吸取教训。无论是在顺境还是在逆境中，他们都坚持学习，适应变化并及时做出修改。他们用心观察和思考，不断完善自我，始终保持清醒的头脑和开放的心态，不断塑造更成熟的人格，提升自我认知能力。

每一位企业家都希望自己的企业基业长青，但能长期留存的只有少数。企业做不长、做不大的根源很多，但核心根源却只有一个——

缺乏一个能引领企业永续前进、具有真正商业领袖基因的企业高管团队。在企业成长过程中，作为企业代理人的高管团队，对于外部世界的认知起着至关重要的作用。企业资源观和能力观认为，企业的高层管理团队不仅是资源、知识和能力的综合体，而且是企业内、外部环境的汇聚点，还是建立企业战略优势的关键。优秀的高层管理团队表现为对外能识别商业环境的变化、预见新的商业机遇并采取相应的措施，对内关注和采取适当的手段激励员工，充分调动员工工作的积极性和创造性，给公众传递强有力的优势信号。企业的思想力主要通过高管团队的认知模式体现出来，很多国内企业与国际一流企业的差距主要体现在高管团队认知模式的差距上。企业高管团队需要将先进的思想力通过精炼的、简单的语言表述出来，让企业内的每一个员工能够理解，并且对未来产生共识。一个基业长青的企业，必然有共同认知；一个组织，有共识才有未来。

在成书过程中，华北电力大学余顺坤老师及其弟子们，我的同事杨丽梅、赵周华、宋雪莹等都曾给予过帮助，在此表示衷心的感谢！

谨以此书献给我年迈的父母亲！

作 者

2018年6月

目 录

第1章 绪论	1
1.1 选题背景及意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 选题意义	3
1.2 研究内容与创新点	4
1.2.1 研究技术路线	4
1.2.2 研究内容	5
1.2.3 研究方法	8
1.2.4 创新点	9
第2章 高管团队认知理论综述	12
2.1 领导理论研究文献	12
2.2 高阶理论综述	14
2.3 团队认知理论	17
2.3.1 认知的提出	17
2.3.2 管理学中的认知	18
2.3.3 本书对团队认知的界定	21
2.4 团队认知与公司成长	22
第3章 中西方传统文化对“认知”问题的思考	25
3.1 西方哲学对“认知”问题的思考	25
3.1.1 元哲学中有关“认知”的探索	25
3.1.2 心理学领域有关“认知”的探索	26
3.2 中国传统文化对“认知”的思考	27
3.2.1 王阳明“知行观”的提出	29
3.2.2 王阳明“知行观”的意义	30
3.3 王阳明“知行观”对本研究的启示	30
3.3.1 “知”是认识你自己	30
3.3.2 “行”是成为你自己	31

第4章 上市公司成长性评价	33
4.1 公司成长性概念	33
4.1.1 公司成长性的提出	33
4.1.2 中国学者对公司成长性的界定	34
4.2 公司成长性评价方法	35
4.2.1 成长性评价概述	35
4.2.2 多指标综合评价法的实现	37
4.3 公司成长性评价指标选取	38
4.3.1 研究样本选取依据	38
4.3.2 本研究中成长性评价指标的选取	39
4.4 公司成长性评价模型构建	42
4.4.1 变量描述性统计	42
4.4.2 中小企业板上市公司成长性模型	43
4.5 本章小结	46
第5章 高管团队认知与公司成长性实证分析	47
5.1 高管团队认知变量的提取	47
5.1.1 注意力概念	47
5.1.2 注意力的量化方法	49
5.1.3 高管团队认知表征变量的提取	51
5.2 高管团队认知模型构建	52
5.2.1 高管团队认知对公司成长性影响文献	52
5.2.2 高管团队认知模型假设	54
5.3 高管团队认知对公司成长性作用机理	61
5.3.1 研究变量描述	61
5.3.2 数据处理方法选取	64
5.3.3 高管团队认知与公司成长性实证分析	64
5.4 本章小结	65
第6章 高管团队客观特征对公司成长性的影响	67
6.1 高管团队客观特征研究综述	67
6.2 高管团队客观特征实证分析	68
6.2.1 高管团队客观特征研究假设	68
6.2.2 高管团队客观特征自变量描述性统计	69
6.2.3 高管团队客观特征实证分析	73

6.3 高管团队客观特征比较分析	74
6.3.1 研究结论	74
6.3.2 研究启示	77
第7章 中国企业高管团队理性认知的探讨	78
7.1 高管团队认知分类	78
7.1.1 马克思主义哲学对“感性”与“理性”的划分	78
7.1.2 管理学中“感性”与“理性”的划分	79
7.1.3 理性认知的意义	80
7.2 理性认知与组织绩效关系研究	82
7.2.1 核心理念的重要性	82
7.2.2 中国企业核心理念比较	84
7.2.3 研究结论	87
7.3 中外企业核心理念比较	90
7.3.1 中外企业核心理念差异	90
7.3.2 高管情绪的“传染性”	92
7.4 本章小节	93
第8章 中外著名企业高管认知案例探讨	95
8.1 中国企业之殇	95
8.2 企业经营之“道”	98
8.3 华为高管的“自我批判”型认知	102
8.4 外国优秀企业案例分析	112
8.4.1 美国默克公司	112
8.4.2 美国迪斯尼公司	115
8.5 案例启示	117
第9章 高管品质与企业家精神	119
9.1 企业家精神的重要性	119
9.2 公司核心理念的制定	122
9.2.1 如何制定核心理念	123
9.2.2 核心价值观的制定	125
9.2.3 核心使命的制定	126
9.2.4 公司愿景的制定	127

第 10 章 后记	128
10.1 中国企业之殇	128
10.2 研究展望与不足	130
附录	132
参考文献	152

第 1 章 绪 论

1.1 选题背景及意义

1.1.1 选题背景

20 世纪 70 年代末，中国摆脱了僵化、封闭的计划经济，重拾增长，并获得了极大成功。成功源于经济体制改革，使人们追求个人利益的欲望有效释放。伴随着对经济活动各种束缚因素的管制放松，生产能力获得了大幅提升。那一时期由于百业待兴，资本边际效率（预期增加一个单位投资可以得到的利润率）一直处于非常高的水平，企业投资机会很多，企业关注的问题是如何将获得的收入在消费和投资之间合理配置，那时最缺乏的是投资资金的来源。当时解决投资资金不足的方式主要有两种：一是引进外资，最早是日资，后来是欧洲和美国资本，还包括利用国际组织援助的用于社会事业和基础设施的资本；二是出口创汇，用外汇收入再购买资本品。从当时的外汇交易数据可以看到，当时的外汇收入主要用于购买资本品，而不是消费品，那时扩大出口不是为了解决产能过剩，而是为了解决产能不足。那一时期中国经济改革与发展呈现出来的特点是：代表潜在生产能力的生产可能性曲线持续向外扩张，并且有充足的需求支持这种扩张，那时的大多数商品处在总需求大于总供给的状态。在那一时期，伴随着经济增长，人们逐步走出贫穷状态，对消费品的需求日益增加，很多消费品处于脱销或抢购状态。消费品需求的增长进一步刺激了投资需求的增长，这就使得中国经济增长始终处于不断外移的生产可能性边界上。这种扩张之所以快，原因就在于经济体制改革顺应了生产力的扩张。

但是，在进入 21 世纪后，中国经济改革与发展模式发生了本质变化；2007 年最早在美国发生的次贷危机，于 2008 年 9 月演变成了百年一遇的全球金融危机，欧美日经济随之陷入深度衰退，国际市场需求大幅缩减。受危机影响，中国的外贸出口也开始大幅下降，中国政府出台了“四万亿”的刺激计划，虽然减缓了中国的经济衰退，但是也造成影响至今的负面效果。自 2012 年以来，中国经济增长速度开始逐步下降，至 2016 年，经济形势仍然严峻。中国经济处在过去高速增长结束、经济发展模式急需转变的时期，这个时期因为出现了一些新的特征，大家称之为“新常态”。“新常态”的特征主要表现为以下几方面：需求方面，消费、投资和出口这三驾马车的动力逐渐减弱，国外经济不景气使得中国

出口增长下降,而国内消费又发动不起来,最终只有靠政府扩大基础设施投资去刺激需求。在以前不存在产能过剩时期,中国出口的目的是为获取外汇收入购买外国资本品,但在目前阶段,中国出口的目的主要是为了解决产能过剩的问题。而出口创汇的收入主要用于购买美国国债等金融投资、国有企业的海外实业投资和带有战略意义和政治思考的对外援助,同时也有消费品的进口和居民出国购买。在供给方面,中国自然资源和生态环境的消耗已经超出了其承载能力:一方面表现为中国过于粗放的经济增长方式对生态环境与自然资源的利用超出了合理限度,人们对生态保护的需求逐渐提高;另一方面表现为近年来出现的雾霾现象越来越严重,碳排放和环境污染问题愈演愈烈,人们对化学垃圾、大气污染的反对呼声强烈。出于对生态环境的考虑,国家调低了总供给目标增长速度,GDP增速降至6.5%左右,比以前的10%左右的增长速度调低了很多;同时,国家为了降低经济出现系统性风险,相继出台了多个“降杠杆”的举措,这些举措在短期无疑会导致生产能力过剩和投资增长减缓。

因此,自2008年全球金融危机以来,中国经济发展进入了供需失衡模式。虽然生产可能性曲线仍然在外移,但是外移速度逐步降低,实际生产仍处于生产可能性曲线之内。中国以前的经济政策一直将重心放在供给方面,凯恩斯经济学也强调由政府拉动虚弱的需求,中国政府也一直致力于增加供给。为了促进GDP增长,各级地方政府采用各种举措促进招商引资,这些行为都是在推动供给;即便是有可能刺激了需求,也是从属于刺激供给的。因此,中国今后的经济政策必须是刺激需求和改善供给齐头并进,而供给侧结构性改革也不能是单纯的刺激供给,而是提升供给质量,改善现有供给结构,以提供满足需求的供给。由此可见,供给侧改革成败的关键在企业,只有成长性良好的企业,才能提供满足需求的供给,管理者的成效,成为决定供给侧结构性改革成败的关键因素。

近四年的改革开放进程,一批企业消失,一批企业崭露头角,每位有远大志向的企业家都希望自己的企业基业长青,但能长期留存下来的却只有少数。企业做不长、做不大的根源当然很多,但核心根源却只有一个——缺乏一个能引领企业永续前进、具有真正商业领袖基因的企业高管团队(王俊杰,2012)。在企业成长过程中,作为企业代理人的高管团队对于外部世界的认知起着至关重要的作用。管理学大师彼得·德鲁克强调:企业能否成功,是否长存,完全要视管理者的认知与能力而定,管理者的认知与能力是企业唯一拥有的有效优势。企业资源观和能力观认为,企业的高层管理团队不仅仅是能力、知识和资源的结合体,而且是企业内、外部环境的联结点,还是创立企业战略优势的关键。卓越的高层管理团队要求对外能清醒地意识到商业环境的变化、发现新的商业机遇并果断采取措施;对内善于调动员工的主动性和创造性,为实现公司目标而团结一致。管理者认知是战略制定的基础和前提,管理者对于未来决策的设计、对决策方案的选

取以及一旦选择某个备选项之后对各种结果的考虑等,都是认知的内容。以往战略管理的研究发现,企业战略行动制定和实施的前提,是企业高层管理者能够意识到环境的变革要求并作出适当的战略调整,这一过程受到其认知行为与认知结构的影响,如果高层管理者的认知行为与认知结构没有与环境变化的要求相一致,那么企业就不会发起有效的战略行动并达到预期的战略结果,进而使企业的持续发展难以为继。本书以中国中小企业板上市公司为研究背景,探讨高管团队认知对公司成长性发挥作用的微观机理,为国家供给侧改革发展战略的顺利实施提供理论与实证支持。

1.1.2 选题意义

1.1.2.1 推进组织管理的微观基础研究

以往基于制度、惯例、文化等视角对组织理论的研究,往往忽视个人因素的作用,例如个人的认知、情感、行为、动机等企业成长的影响。因此,越来越多的西方学者逐渐意识到组织行为研究应该更多地把视角从宏观层面转到微观上来,以探索个体自身因素及个体之间社会互动对组织能力的影响。然而,目前中国学者对企业能力提升及发展研究中,对个体与集体、微观与宏观之间的联系仍然缺乏比较系统的研究,特别是经验研究则更为不足。本研究围绕中国本土化情境,探析企业发展过程中高管团队认知演化的微观机理,这一研究对于推进组织管理理论与企业组织能力的提升,具有重要的理论价值;同时,对于全面完整地理解企业成长性差异的演化过程,完善企业管理理论,具有十分重要的意义。

1.1.2.2 完善新经济背景下高管团队认知研究的相关理论

由于对高管团队认知测量方法及工具的局限性,早期对高管团队的研究大多集中于客观特征,主要考察高管团队平均年龄、年龄异质性、高管团队学历、专业背景、性别等差异与组织绩效的关系。在对高管团队认知差异的研究上,西方学者 Carpenter 和 Sanders (2004) 指出,应将高管团队客观特征为代表的理论概念从心理因素扩展到能力、行为倾向、信息获取、资源获取、人力资本、社会资本等多重因素;并提醒研究者,使用人口统计变量不过是一个替代复杂、不易获得的体系的简便方法,对于战略选择和决策过程而言,它并非关键的驱动因素。中国企业家调查系统在 2010 年度的《中国企业家成长与发展报告》中指出,提升企业战略决策能力的主要途径,依次为:“优化高管团队的构成”、“改善企业家战略思维”、“完善组织机构与管理体制”、“鼓励员工参与”等,而高管团队认知对企业家战略思维起着决定性的作用。

回顾高管团队的研究历史,前期的研究多为静态研究,即以人口统计学特征

来近似替代高管团队的认知心理过程；后期则以动态的视角，从团队过程（如沟通、协调）出发来研究其对决策行为的影响。经过 20 多年的研究探索，学界仍然没有破解高管团队认知与公司绩效之间的“黑盒子”，这就为今后的研究留出了探索空间。随着社会心理学理论和其他相关理论研究的不断深入，加上前期对高管团队研究的漫长经验探索，突破高管团队认知研究的“黑盒子”就成为国内外学者的强烈呼声，而细致深入地研究认知行为与认知规律对企业成长性发挥作用的机理，将会提高学术界对于认知理论的重视。本书基于以前学者对高层管理团队研究的理论基础，实证分析高管团队认知对企业成长性差异的作用机理，能够拓宽现有的研究范畴，得出一个更全面的关于高管团队认知与企业成长之间的理论框架。

1.1.2.3 提供理论与实践指导

中国企业在经历了粗放型快速增长后，目前正面临着产能过剩、生产成本上升的严峻考验，企业能否顺利完成转型升级、实现供给侧结构性调整，是当前政府、企业和全社会共同关注的话题。本书紧扣当前经济运行与企业经营实践中的关键问题，明晰新经济背景下企业成长的内涵、特征与作用机制，为当前处于复杂动态环境下的企业发展提供重要的实践指导。

总之，企业作为社会生活的重要组成部分，是实现经济发展、促进生活质量改善的根基。企业如何面对动荡不定、纷繁复杂的外部世界，消除阻碍企业发展的瓶颈，实现可持续发展，对于组织理论研究和企业管理实践来说，都具有重要意义。对于这一问题的深入分析，可以帮助人们寻找更为有效的组织能力提升和发展战略，从而实现企业基业长青。

1.2 研究内容与创新点

1.2.1 研究技术路线

认知存在个体和集体两个层面，即个体认知和集体认知。集体认知是集体内的成员在特定事物上所达成的共同观点或信念。因此，个体认知对集体认知的形成起重要作用。但个体认知能否转化为集体认知，取决于集体的团队文化、冲突、互动以及个体认知随着情景的变化而不断演化的过程。管理学大师诺埃尔·蒂奇曾说过：任何一个企业组织或公共机构能取得成功，一定是在企业组织或公共机构的每个层面上都有许多的领袖人物，优秀的管理团队是组织基业长青的关键。Hambrick 和 Mason 等研究表明，研究整个高层管理团队比研究最高管理者，能够更好地解释组织的战略选择与绩效，因为 CEO 必须与其他团队成员分担任务与权力。基于以上背景，本书以高管团队认知作为研究基础，研究技术路线图如图 1-1 所示。

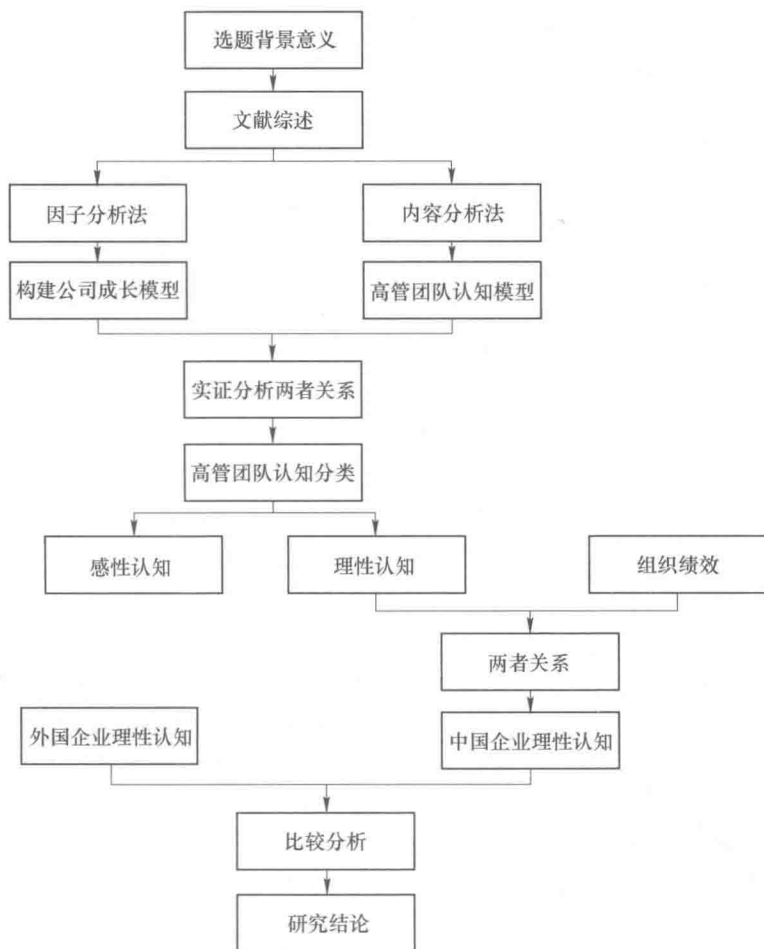


图 1-1 研究技术路线图

基于以上的技术路线，本书将高管团队特征划分为认知特征与客观特征，通过理论与实践两方面对高管团队认知特征与客观特征对公司成长性的影响展开分析，研究的逻辑框架如图 1-2 所示。

1.2.2 研究内容

通过上述技术路线图可以看出，本书的主要内容包括以下几个方面：

(1) 完善高管团队认知理论。目前在企业组织学习与能力发展中，个体与集体、微观与宏观之间的联系仍然缺乏比较系统的研究，特别是经验研究则更为不足。本书着重围绕中国本土化情境下企业发展过程中高管团队认知演化及其相关影响因素。从实证层面研究高管团队认知对企业成长性差异的作用机理，补充