

# 高管团队异质性概念、维度、测量以及结果变量的研究综述

马依萍

西藏民族大学，陕西咸阳，712000；

**摘要：**高管团队异质性是近年来研究影响企业绩效的一个重要的前因变量，学者们普遍研究年龄、任期、教育专业和水平以及职业背景对企业决策或企业绩效的影响。作为高层管理者，其行为结果事关企业能否持续健康发展，因此研究高管团队的异质性是十分必要的。本文选择对高管团队异质性的概念、维度、测量以及结果变量进行综述，主要介绍了高管团队异质性与企业绩效、企业商业模式创新和企业数字化转型的影响效应。

**关键词：**高管团队异质性；企业绩效；结果变量

**DOI：**10.69979/3029-2700.24.6.040

## 1 引言

自 1984 年 Hambrick 和 Mason 学者提出“高阶梯队理论”以来，国外学者开始逐渐关注高层管理团队成员的特征与企业战略选择、企业绩效的联系。而国内最早开始关注这一领域是在 21 世纪初，并在接下来的二十年里展开了广泛的研究。尽管对高管团队异质性特征的研究已经十分广泛，但鲜有学者对这一变量进行综述。张兆国等（2018）学者总结了高管团队成员的不同人口特征会对企业战略选择以及企业绩效产生不同的影响。学术界主要用两种理论来解释这种影响机制，分别是社会同一性理论和信息与决策理论。前者认为异质性会对组织决策效率以及组织绩效产生不利影响，而后者恰恰相反，它认为异质性会对企业的决策以及绩效产生积极的影响。因此，在企业组建高管队伍时，异质性是必须要考虑的一个因素，团队异质性的过高或过低都会给企业带来不利的影响，如何利用中介变量或调节变量来调整异质性的对结果变量的影响是需要我们重点关注的一个内容。

## 2 高管团队异质性的概念

首先对高层管理团队这一概念进行界定，学者们主要采取三种方法：一是直接向 CEO 发放问卷，识别高管成员的身份；二是与 CEO 进行深度访谈来确定高管成员；三是从上市公司所公布的信息资料中确定高管成员。第三类界定方法因操作方便、数据易得而应用最为广泛。所谓高层管理团队，主要包括企业的高层管理者即 CEO，总经理，副总经理和各部门的高级经理（Jiatao Li et al, 1999）。高阶梯队理论认为，企业的战略选择与绩效水平在一定程度上由管理背景特征所预测。因此研究

组织战略选择和组织绩效时，高层管理团队是一个重要的因素。

企业行为理论引起了学者们对高层管理团队的研究兴趣（Cyert et al, 1959）。根据这一理论，学者们认为，企业管理者往往无法做出最经济的合理的决策，因为他们是有限理性的，而且必须在多目标和冲突的社会背景下行事。Hambrick 与 Mason 于 1984 年从高层管理视角对这些理论进行了拓展，他们认为，企业实际上是其高层管理团队的反映，与单个 CEO 的特征相比，高层管理团队的特征和功能更能准确地预示企业的表现。Hambrick 等学者（1996）通过关注高层管理团队异质性，研究了团队异质性对决策和绩效的影响以及企业进行竞争行为的原因。最终得出如下结论：高层管理团队的异质性与企业的竞争行为和绩效都有广泛而显著的联系。在职能背景、教育和公司任期方面，多元化高层管理团队呈现比较大的动作趋势，其动作与回应也相当可观。但异质性团队对竞争对手的举措作出的行动和反应比同质性团队慢。因此，团队异质性是一把双刃剑。

高管团队异质性被定义为由于团队成员在年龄、任期、受教育程度与专业、性别等人口背景特征存在差异，进而导致团队成员在认知、价值观等方面存在差异。有学者认为，高管团队异质性的研究内容主要包括其各个异质性特征对企业战略以及企业决策的影响。

## 3 高管团队异质性的维度与测量

### 3.1 高管团队异质性的维度

根据国内外多数学者的研究可以发现对高管团队异质性这一变量的维度划分是比较统一的。通常采用年龄、任期和教育异质性来划分高管团队异质性。

### 3.1.1 年龄异质性

在研究高管特征对企事业绩效以及战略选择的影响时,年龄异质性是一项十分重要的因素。汤萱和高星等学者(2022)认为,年龄异质性会影响企业的数字化转型过程,年长的高管成员倾向于采取稳妥保守的发展策略,缺乏创新精神,不利于企业的数字化转型,且年龄异质性越高,企业数字化转型的水平越高。魏立群和王智慧(2002)指出,企业的发展状况在很大程度上依赖于与社会各方的关系密切程度,由于中国社会自古以来就是“关系型社会”的代表,这也在一定程度上影响着企业能否进行持续发展,就年龄方面而言,年长的管理者由于比年轻管理者拥有更多的社会关系优势,所以高管团队的平均年龄更高有利于促进组织的绩效,但也指出,这是由于我国企业尚处于转型时期所造成的,未来或许并不是如此。

### 3.1.2 任期异质性

马富萍和郭晓川(2010)学者认为,在高管团队行为整合的调节作用下,高管团队异质性中的任期异质性与企业技术创新绩效显著正相关。刘运国和刘雯(2007)以上市企业投资信息为研究样本,认为高层管理团队任期异质性能够正向影响企业的技术创新投资行为。但也有一些学者不赞同这个观点,Hesterly等人(2012)在对多家生物技术公司所发布的IPO数据中发现:高层管理团队平均任期对企业的研发能力有负向影响,造成这种现象的原因可能是由于在团队内部,任期较高的高层管理人员具有更加保守的发展策略,因此倾向于维持公司的稳定发展,进而缺乏冒险意识,没有太大的意愿去追求技术研发与创新行为。

### 3.1.3 教育异质性

学者们通常把教育异质性分为教育水平异质性和教育专业异质性。对教育水平异质性的研究结论与前文类似。一方面,有些学者认为,团队成员的教育水平异质性越大,团队内部会产生更多的冲突,这不利于企业进行决策和制定战略目标。另一方面,也有学者认为,教育水平异质性会给高管团队创造更多的机会,使得团队在进行决策时有更多的方案来选择,而且在决策时进行团队成员的沟通,这样更有利于团队成员思考决策的可行性,最终帮助企业选择一个最佳的方案;张兆国等(2018)的研究认为,学历异质性对企事业社会责任有正向影响,并且这种影响不受企业性质所影响。教育专业

的异质性使得组织在进行战略选择时可以有更多的观点和见解,最终帮助组织进行战略选择,这种影响通常与企业社会责任、企业国际化程度有关。朱乐和陈承(2020)在研究中表明,高管团队的学历异质性与企业社会责任绩效呈现正相关关系,且学历的差异性越大,企业社会责任绩效越高。

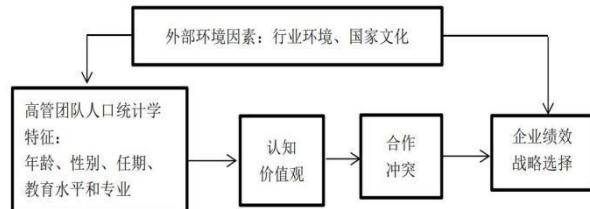


图1 高管团队异质性研究的框架

在外部因素的影响下,高管的人口统计学特征由于存在差异性,使得团队成员的认知、价值观出现差异,进而引发高管团队成员间的合作或者冲突行为,最终影响企业的绩效,而外部环境也能够直接影响企业的绩效与战略选择。具体的理论框架如上图1所示。

## 3.2 高管团队异质性的测量

在高管团队异质性的研究中,对于连续型变量,如高管团队年龄异质性、高管团队任期异质性,通常采用变异系数进行测量,变异系数越大,表示团队成员之间的差异越大;对于非连续性变量,如教育水平与教育专业异质性、职业背景异质性等分类变量,通常采用Hfindahl指数方法进行测量,其公式为:

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

其中  $P_i$  指团队中第  $i$  类人员占总体的百分比,  $H$  值介于 0~1 之间,  $H$  值越大代表团队异质性越高。

## 4 结果变量

### 4.1 高管团队异质性与企事业绩效

从 20 世纪 80 年代开始,国内外学者们就对高管团队异质性如何影响企事业绩效进行了深入研究。高层管理人员是带领企业实现长远发展的主体,而企业实现长远发展需要提升绩效,因此许多学者都研究了高管团队内部成员的人口背景特征对企事业绩效的影响。高阶理论认为,在很大程度上,企业的战略选择和绩效水平受到高层管理者的个人特征和职业经历的影响。部分学者认为,高管团队的多元化背景能够增强企业的决策效能,

这对于激发创新活动至关重要 (Karen et al, 1989)，然而，也有研究者持有不同看法，团队之间的差异性会带来成员间的意见不和，甚至发生冲突。

王道平和陈佳 (2004) 发现，当团队成员对该企业有更多的信任和归属感时，高管团队异质性与企业绩效的相关性会更高。刘兵等 (2015) 学者通过研究发现，在管理自主权的调节作用下，高管团队年龄、任期和职业背景异质性越高，会造成团队内部产生更多的冲突，进而负向影响企业的绩效水平。也有研究发现，不同所有制企业受高管异质性的影响程度不同，性别异质性对国有企业的绩效有显著影响，年龄和薪酬水平异质性显著影响非国有企业的绩效。

在社会责任绩效方面，朱乐和陈承认为，企业绩效可以被高管团队的人口统计学特征直接影响，也能通过关系异质性间接地受到影响，在关系异质性的中介作用下，年龄异质性对企业绩效的负向作用被减弱。在战略绩效方面，刘升福等 (2015) 学者从财务绩效、战略和社会责任三方面对战略绩效进行衡量，并提出在中小上市企业中，高管团队异质性对企业的战略绩效水平有显著正向影响。在银行绩效研究方面，杨嘉妮 (2021) 通过实证研究发现，职能背景、本地经历和学术背景异质性对银行绩效产生显著的正向影响。在绿色创新绩效方面，由于政府和公众对环保意识的提升，企业的环境污染问题受到了越来越多的重视，齐丽云等 (2023) 学者的研究结果表明，任期异质性对绿色管理创新有显著正向影响。在技术创新绩效方面，马富萍和郭晓川 (2010) 基于权变视角，引入高管团队行为整合为调节变量，研究结果表明，高管团队异质性对企业的技术创新绩效有显著的正向影响。

## 4.2 高管团队异质性与企业商业模式创新

随着经济的繁荣，企业面临的挑战日益增加，传统的商业运作模式已不足以支撑企业的持续增长。为了提高企业效率和竞争力，企业必须探索新的商业模式。数字技术的融入为商业模式的创新提供了新机遇，使得企业能够在激烈的市场竞争中获得优势。吴晓波和赵子溢 (2017) 认为，高管认知、企业的资源与能力以及企业组织结构等是数字商业模式创新的影响因素，高管的认知能够对企业进行商业模式创新产生影响。高管作为企业进行战略决策的主要群体，由于存在认知、经验和特征等方面的差异，因此需要考虑高管团队的异质性对企业

进行战略决策的作用。一些学者认为，高管团队的异质性可以为企业进行商业模式创新带来不同的观点和见解，有利于企业在决策中能够有更多的参考；另一些学者认为，由于自身认知、经验等的差异，高管团队异质性会使得高管团队在进行商业模式创新时产生更多的矛盾和冲突，进而降低创新效率。宋敬等 (2022) 根据前述观点，探讨了高管团队异质性对数字商业模式创新的影响机制，并得出结论：在制度环境的调节作用下，高管团队异质性正向影响企业数字商业模式创新的水平。

## 4.3 高管团队异质性与企业数字化转型

在当前数字经济蓬勃发展的背景下，数字化转型已成为众多行业的共同发展趋势，根据数据显示，在新冠肺炎疫情期间，数字化程度较高的企业受疫情的负面影响较小 (Zenger and Lawrence, 1989)，但能够顺利完成数字化转型的企业不到 20%，有超七成的企业停留在试点阶段，近九成的企业转型工作停滞一年以上，难以实现大规模推广，经过实证研究发现，高管团队任期、性别、教育水平异质性能够促进企业数字化转型，而年龄和职能背景异质性反之 (孙芳城等, 2023)。高管的行为特征影响着企业数字化战略的实施，基于实证研究，申明浩等 (2023) 的研究结果表明，在制度性烙印和经验性烙印的差异影响下，高管团队异质性程度越高，越能够推动企业数字化战略的实施。

## 5 结语

本文在阅读大量文献的基础上，总结了高管团队异质性的概念、维度、测量以及目前学术界研究较多的结果变量影响效应，从学者们的研究结论来看，高管团队异质性对企业行为与决策的影响结果并不是一致的，这种影响机制在调节变量的影响下可能会产生不同的结果。目前，对高管团队异质性的研究还存在一定局限性：

(1) 没有统一的测量维度。在对高管团队异质性进行测量时，变量如何进行衡量并没有一个完全统一的标准，许多文章在进行实证研究时，只考虑那些容易测量的维度，例如，年龄、性别、任期异质性，而对那种不易被衡量的维度使用较少，例如，认知、价值观等。(2) 研究对象较为单一，数据准确性难以确定。通过文献分析可以看出，大多数实证研究的研究对象都是上市公司，因为他们的数据具有公开透明的特点，但对于非上市公司

司、政府机构、国有企业的研究较少,一定程度上是由于一些数据不便于公开,且一些上市公司所公开的数据的准确性也难以衡量。(3)较少考虑企业所处的生命周期。在研究高管团队异质性对企业发展的影响时,很少有学者把企业所处的生命周期考虑在内,而企业处于不同的生命周期,其发展方向、速度都会有所不同。

### 参考文献

- [1] 张兆国,向首任,曹丹婷.高管团队异质性与企业社会责任——基于预算管理的行为整合作用研究[J].管理评论,2018,30(04):120-131.
- [2] Jiatao Li, Katherine R Xin, Anne Tsui, Donald C Hambrick. Building effective international joint venture leadership teams in China[J]. Journal of World Business, 1999, 34(1): 52-61.
- [3] R. M. Cyert, E. A. Feigenbaum, J. G. March. Models in a behavioral theory of the firm[J]. Systems Research and Behavioral Science, 1959, 4(2).
- [4] Donald C. Hambrick, Theresa Seung Cho, Ming Jeer Chen. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves[J]. Administrative Science Quarterly, 1996, 41(4): 658-684.
- [5] 汤萱,高星,赵天齐等.高管团队异质性与企业数字化转型[J].中国软科学,2022, No. 382(10):83-98.
- [6] 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[J].南开管理评论,2002(04):16-22.
- [7] 马富萍,郭晓川.高管团队异质性与技术创新绩效的关系研究——以高管团队行为整合为调节变量[J].科学学与科学技术管理,2010,31(12):186-191.
- [8] 刘运国,刘雯.我国上市公司的高管任期与R&D支出[J].管理世界,2007(01):128-136.
- [9] HESTERLY WILLIAM, CANNELLA ALBERT. Top management team tenure and technological inventions at post-IPO biotechnology firms[J]. Journal of Business Research, 2012, 65 (9) : 1349-1356.
- [10] 朱乐,陈承.关系嵌入视角下高管团队异质性对企业社会责任绩效的影响研究[J].管理学报,2020,17(09):1318-1326.
- [11] Karen A. Bantel, Susan E. Jackson. Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? [J]. Strategic Management Journal, 1989, 10.
- [12] 王道平,陈佳.高管团队异质性对企业绩效的影响研究[J].现代财经-天津财经学院学报,2004(11):58-62.
- [13] 刘兵,刘佳鑫,李奕芳.高管团队异质性与企业绩效的关系——管理自主权的调节作用[J].科技管理研究,2015,35(11):147-153.
- [14] 刘升福,任静.高管团队异质性与企业战略绩效关系研究——以中小上市企业为例[J].财会通讯,2015, No. 668(12):42-45.
- [15] 杨嘉妮.高管团队异质性特征、银行风险承担和银行绩效关系实证研究[D].华中科技大学,2021.
- [16] 齐丽云,王佳威,刘旸,吕正纲.高管团队异质性对企业绿色创新绩效影响研究[J].科研管理,2023,44(04):175-184.
- [17] 吴晓波,赵子溢,2017.商业模式创新的前因问题:研究综述与展望[J].外国经济与管理, 39 (1) : 114-127.
- [18] 宋敬,张卓,叶涛.高管团队异质性与数字商业模式创新——基于A股上市公司的经验分析[J].技术经济,2022,41(05):39-51.
- [19] Zenger, T., and Lawrence, B. organizational demography: the different effects of age and tenure on communication [J]. Academy of Management Journal, 1989, 32 (3) .
- [20] 孙芳城,马富祺,曾诚.高管团队异质性与企业数字化转型——兼论股权激励和客户需求不确定性的调节效应[J].商业会计,2023, No. 749(05):4-13.
- [21] 申明浩,庞钰标,谭伟杰.道不同可相为谋:高管团队异质性与企业数字化战略[J].南方金融,2023(01):50-64.
- 作者简介: 马依萍(2001.09-),女,汉族,河南平顶山人,硕士,研究方向:组织行为学。