

股东中心主义、董事会团队文化与决策效果

□ 武立东 薛坤坤 王 凯^①

摘 要：本文从制度逻辑的视角对董事会团队文化及其对决策的影响进行了探索性研究。通过对我国公司治理中存在的不同制度逻辑进行分析，研究了“股东中心主义”的制度逻辑下形成的董事长权威对董事会团队文化的影响，并进一步分析了董事会团队文化对决策效果的影响。在将董事会团队文化分为个体层面的建设性行为和组织层面的共同规范两个基本准则后，研究发现：董事长权威会降低董事会成员的建设性行为以及董事会成员的共同规范，董事会成员的建设性行为会降低董事会的决策效率、提升董事会决策质量，董事会成员的共同规范会提升董事会的决策效率和决策质量。研究表明制度环境中的主导逻辑会影响董事的行为模式而塑造董事会团队文化，进而影响决策效果。

关键词：股东中心主义；董事长权威；董事会团队文化；决策效果

一、引言

在中国转型期多元化制度环境中存在的制度逻辑如何塑造公司董事会的文化，如何影响公司决策，这是探索中国公司董事会运作必须要回答的核心问题。已有关于董事会的研究主要遵循“结构—绩效”的研究框架，探讨董事会结构及其对绩效的影响机制。从最初对以组织结构（Pearce & Zahra, 1991；Adams, 2005）、权力结构（Fama & Jensen, 1983；黄张凯等, 2006）、个体特征（Hambrick et al. , 1996；Barkema & Shvyrkov, 2007；Anderson et al. , 2011）等为主要内容的正式结构的探讨，发展到开始

^① 武立东，南开大学中国公司治理研究院/商学院；薛坤坤（E-mail: kxxue8915@163.com），南开大学商学院/中国特色社会主义经济建设协同创新中心；王凯，首都经济贸易大学工商管理学院。本文受国家自然科学基金“混合所有制企业中的竞争性制度逻辑、多重冲突与治理机制研究”（71572085）、国家社会科学基金“东北老工业基地混合所有制企业治理机制研究”（16AZD007）资助。

关注诸如断裂带 (Lau & Murnighan, 1998; Erel et al., 2012)、非正式层级 (Estrin & Prevezer, 2011; He & Huang, 2011; 武立东等, 2016) 等非正式结构。但已有研究忽略了两个重要因素：一是董事会的决策效果，相同的组织结构由于不同的决策效果也会产生不同的绩效；二是制度环境中的主导逻辑会影响董事的行为模式而塑造董事会团队文化，进而影响决策效果。因此，有必要从开放系统的视角出发，构建“制度逻辑—董事会团队文化—决策效果”的董事会研究框架，进一步揭示中国多元化制度环境中的董事会运作机制及影响效果，丰富已有关于董事会的研究。

由《公司法》、《上市公司治理准则》等一系列行政法规作为符号系统的中国公司治理制度环境，长时期在政府推动下形成了以“规制”、“规范”为基础的“股东中心主义”的主导逻辑 (安增军和郑国泽, 2008; 邓峰, 2013)，强有力地塑造着中国企业的公司治理结构，对董事会的运作产生了重要的影响 (肖作平, 2009; 刘孟晖, 2012; 魏明海等, 2013)。而在西方发达市场经济环境中，公司治理遵循“董事会中心主义”的主导逻辑运作 (邓峰, 2011)，董事会作为公司权力最高行使者采取团队共管的模式形成了浓郁的团队文化，董事作为平等成员采取团队合议的方式进行决策并独立承担责任，包括董事长在内的任何成员都不能够凌驾于团队之上。2005 年新修订的《公司法》为我国公司推进董事会团队建设提供了一定的制度空间^①，随后的股权分置改革以及机构

投资者的兴起 (万丛颖, 2011; 杨海燕等, 2012; 史永东和王谨乐, 2014)，在一定程度上推动了董事会团队文化的形成，在一些上市公司，“董事会中心主义”的制度逻辑也逐渐显现 (邓峰, 2011)。随着董事会的专业性、多样性等要素在董事会决策过程中开始发挥着价值创造的作用 (李维安等, 2014; 严若森和钱晶晶, 2016)，一些学者也从环境的视角探讨董事的社会资本如何影响公司业绩 (李永壮和刘小元, 2012; 林筠等, 2011)。随之而来的问题是：中国转型期多元化制度环境中的“股东中心主义”的制度逻辑如何影响“逐渐成型”的董事会团队文化？

制度逻辑通过身份认同、利益分配以及权力配置三个途径嵌入组织中，进而塑造着行为主体的认知和行为 (Thornton et al., 2012)。“股东中心主义”的制度逻辑塑造了董事会中董事长较大的个体权威 (肖作平, 2008; 叶康涛等, 2011)。已有研究表明，董事长个人特征会对公司行为产生影响，如姜付秀等 (2009) 发现董事长的个人背景特征会影响公司的过度投资行为，万鹏和曲晓辉 (2012) 发现董事会的个人特征会影响公司自愿披露营收计划的可能性，刘亚伟和张兆国 (2016) 发现董事长任期会增加公司整体投资水平。而董事长个人特征是通过影响董事会决策效果而体现在公司行为上，因此，我们需要揭示董事长个人权威影响董事会决策效果的内在机理。其中一个重要路径就是领导行为通过组织文化来影响组织运作

① 如 2005 年修订的《公司法》第四十七条“董事会对股东会负责，行使下列职权”中增加了“公司章程规定的其他职权”一项，为董事会行使职权留下了自治空间，在一定程度上为董事会建设提供了制度空间。

(Schein, 1995; 王辉等, 2011), 所以进一步解析董事长权威影响董事会团队文化的内在机理有助于打开董事会运作过程这个“黑箱”, 尤其是董事会作为由具有差异性价值观的个体所组成的制度层面的开放型群体 (Thompson, 1967), 其团队文化内涵还需要我们进行探索性研究。

本文试图揭示“股东中心主义”的制度逻辑, 通过董事会团队文化影响决策效果的内在机理, 为推动董事会团队建设提供经验支持。在分析我国转型期公司治理制度背景的基础上, 本文比较分析了“股东中心主义”、“董事会中心主义”两种制度逻辑对董事会运作的影响机理, 在此基础上, 建构了“股东中心主义”的制度逻辑塑造的董事长权威影响董事会团队文化的理论假设。通过和中国上市公司协会合作, 在2016年1月向上市公司发放调查问卷, 获取上市公司董事会运作的相关数据, 并结合上市公司数据库的数据, 开展实证检验。研究发现, 宏观环境中的“股东中心主义”的制度逻辑通过塑造董事会中的董事长权威进而影响董事会团队文化。此外, 我们采用 Pettigrew (1979) 对组织文化内涵的阐述结合董事会的特征对董事会团队文化进行定义, 即董事会成

员在群体互动过程中形成的非正式行为规范或行为准则, 并进一步把董事会团队文化分为个体层面的建设性行为和组织层面的共同规范两个基本准则。研究发现“股东中心主义”的制度逻辑下所塑造的董事长个人权威会降低董事会成员的建设性行为 and 共同规范, 而不同的董事会团队文化会进一步影响董事会的决策效果: 董事会成员的建设性行为会降低董事会的决策效率, 提升董事会的决策质量; 董事会的共同规范与董事会的决策效率和决策质量呈正相关关系。

二、制度背景与研究假设

(一) 制度背景: 制度逻辑对董事会的影响

综观各国的成文法和判例, 公司的董事会制度都存在这样一个规定, 即“董事会是公司权力的最高行使者”, 明确了“董事会中心主义”的公司治理模式^①。而我国上市公司坚持“股东中心主义”的基本制度逻辑^②有其历史原因, 一方面是由于我国的公司制度建立较晚, 对公司的性质和特点理解和认识得不全面, 没有将两权分离作为公司存在的基本前提, 也没有将董事会存在的必然性当成公司的典型特征

① 如美国《标准公司法》第35条规定:“除本法令或公司章程另有规定外, 公司的一切权力都应由董事会行使或由董事会授权行使, 公司的一切业务活动和事务都应在董事会的指示下进行。”德国《股份公司法》第119条第1款将股东大会的权力规范为一些基本的决策, 如公司章程的变更以及公司解散等; 同时, 该条第2款明确规定: 对于公司经营中出现的问题, 只有在董事会提出要求时, 股东大会才有权做出决定。法国《商事公司法》第98条规定: 在任何情况下, 董事会可以以公司名义进行活动; 董事会可以在公司宗旨范围内行使这些权力。日本在1950年《商法》中明确规定股东大会决议范围限于《商法》及公司章程规定的事项, 并且将公司业务执行决定权划归董事会, 削弱了股东大会的权力。

② 从1993年国家体改委发布的《到香港上市公司章程必备条款》, 1994年发布的《到境外上市公司章程必备条款》到证监会2006年修订的《上市公司章程指引》、《公司法》以及《证券法》都将股东大会确定为公司的权力机构。如《公司法》第九十九条明确规定“股东大会是公司的权力机构”, 第四十七条和第一百零九条采用列举方式界定了董事会职权, 如“召集股东大会会议, 并向股东大会报告工作; 执行股东大会决议”等。同时, 《公司法》第四条、第三十四条、第三十五条和第九十八条规定, 股东依法享有资产收益、参与重大决策、选择管理者, 查阅复制公司章程、股东会会议记录、董事会会议决议、监事会会议决议、财务会计报告, 按照实缴出资比例分取红利, 公司新增资本时有权优先认缴出资等权利。

(邓峰, 2013)。另一方面是由于我国的上市公司多由国有企业转变而来, 因此有着强烈的“保护国有资产”的观念: 从 1998 年《国务院稽查特派员条例》的颁布到 2000 年《国有企业监事会暂行条例》的规定, 再到 2003 年国务院授权国有资产监督管理委员会代表国家履行出资人职责以及 2004 年《关于中央企业建立和完善国有独资公司董事会试点工作的通知》, 尽管强调了董事会的建设, 包括建立外部董事制度等, 但是都普遍认同董事会建设的根本宗旨是忠实代表所有者利益、对出资人负责。因此, 我国上市公司尤其是国有企业具有强烈的“股东中心主义”主导逻辑。

制度逻辑能够通过身份认同、利益分配以及权力配置等维度嵌入到组织中去 (Thornton et al., 2012)。身份认同方面, 在“股东中心主义”制度逻辑下, 控股股东对董事会的过度控制 (Jiang et al., 2010) 以及董事会席位以股东按资瓜分的事实使得董事在受托责任方面仅对背后的股东负责, 导致董事会自主性缺乏, 成为股东控制权的延伸 (邓峰, 2013); 利益分配方面, 股东推荐的董事往往仅代表股东的利益, 因此也以股东利益最大化为目标; 权力配置方面, 由于控股股东对董事会的过度控制,

再加上控股股东的代表通常担任董事长, 因此, 董事会中会出现董事长的“一言堂”现象 (肖作平, 2008; 叶康涛等, 2011), 形成了董事会中董事长较大的个体权威。

尽管如此, 我国《公司法》也明确规定“董事会决议的表决, 实行一人一票; 董事会做出决议, 必须经过全体董事的过半数通过”, 体现了董事会会议中各个董事的平等地位 (邓峰, 2011)。此外, 随着股权分置改革、机构投资者的兴起, 以及职业经理人市场的不断完善, 董事会成员为了自身的事业和声誉考虑, 会对董事会决议提出异议 (Jiang et al., 2016), 进而弱化了“股东中心主义”所形成的董事长权威对董事会决策的影响, 逐渐显现出“董事会中心主义”的主导逻辑。在“董事会中心主义”的制度逻辑下, 董事会受公司所托履行职责, 对公司整体负责 (邓峰, 2013); 董事进行决策的目标不再是个别股东利益的最大化, 而是公司整体利益的最大化; 在权力配置方面, 董事会中的董事具有平等地位, 董事长也仅仅作为董事会会议的召集人和主持人, 在董事会会议中的个体权威相对较小。

“股东中心主义”与“董事会中心主义”对董事会的不同影响如表 1 所示。

表 1 “股东中心主义”和“董事会中心主义”对董事会的影响

	股东中心主义	董事会中心主义
身份认同	对背后的股东负责	受公司所托履行职责
利益分配	股东利益最大化	公司利益最大化
权力配置	董事长个体权威高	董事长个体权威低

资料来源: 笔者整理。

（二）个体权威与董事会团队文化

我们采用 Pettigrew (1979) 对组织文化内涵的阐述, 结合董事会的特征给出本文对董事会团队文化的定义, 即董事会成员在群体互动过程中形成的非正式行为规范或行为准则。从行为准则的视角出发更符合董事会作为制度层面的开放型团队 (Thompson, 1967) 以及董事会成员所具有的差异性价值观的特征 (Daft, 2007)。董事会团队文化的形成保证了董事会作为公司权力最高行使者采取团队会议共管模式的有效性。从外部适应与内部整合的文化功能 (Denisen & Misha, 1995; Schein, 1992) 出发, 把董事会团队文化分为个体层面的建设性行为与组织层面的共同规范两个基本准则。所谓建设性行为是指在会议时董事会成员能够基于自身的背景、立场及认识差异就发展目标等问题进行充分的讨论而形成“功能性冲突”的行为原则 (Amason, 1996), 建设性行为有助于董事会复杂不确定情境下决策。所谓共同规范, 就是董事会成员具有将成员间共同目标、共同利益置于个人利益之前的意识, 降低与董事个体关于“我是谁”和“我们是谁”的相关感知之间的不一致 (Foreman & Whetten, 2002), 以此实现内部整合。

在“股东中心主义”的制度逻辑下, 董事会演化为股东大会控制权的延伸。董事长作为控股股东的代表在董事会中具有较强的权威, 致使董事会中形成了不同程度的小群体, 也可称之为“圈子”, 以董事长为核心的决策圈是公司权力中心, 董事参与会议决策的广度和深度亦因群而异, 圈内圈外判若云泥 (朱羿锟, 2015)。圈子内的董事, 一是基于董事长个人特

质形成的感召权威会出现去“个体化” (Dienner, 1976), 正如 Wicklund (1982) 所论述的“如果个体聚集在一个去个体化的集体当中, 那么分析的单位就会从‘我’转变为‘我们’……源于价值观和个体原则的控制也随之下降……”因而在会议决策时唯董事长马首是瞻。二是基于利益交换动机的互惠行为 (Coyle - shapiro & Conway, 2005), 在决策时董事往往以“相同”作为获得圈内资格的回报, 并在其他方面获得利益补偿 (Westphal & Zajac, 1997)。而圈外的董事也会因为董事长的权威, 而在董事会会议决策时出现所谓群体决策的“假一致性”现象 (白云涛等, 2008), 根源在于受中国的“人情社会”、“关系文化”的影响 (Yang, 1993), 圈外的董事一是要给董事长“面子”, 二是“从众”的多数效应而产生“相附” (朱羿锟, 2015)。因此, “股东中心主义”所塑造的董事长权威不利于董事会成员建设性行为的产生, 容易出现董事会决策过程中的“一言堂”现象 (叶康涛等, 2011), 对董事会团队文化的建设产生负面影响。

董事会团队文化中共同规范的作用在于协调董事会成员行为、界定董事会的行动方向、为董事会决策提供建议, 实现董事会作为一个团队所具有的“内在一致性” (Polzer et al., 2002), 具体体现为董事会成员间的共享目标与合作性互依 (Sherif, 1967)。但是, “股东中心主义”主导逻辑塑造了董事会中的差序格局 (朱羿锟, 2015), 会影响到董事会中信息的流动, 使之向权力中心集中而不利于董事会决策过程的信息共享 (Flood et al., 2000)。同时, 这种非正式层级结构会导致董事会内部的分化,

正如 Jaccard (1981) 针对小群体的研究揭示“当不同角色、派系和亚群体在地位、权力和声望的层级结构上产生位置差时, 群体内部就会产生分化”, 在董事会中产生“群际行为”和“内群行为”(Turner et al., 1979) 而无助于董事会成员间的共享目标与合作性互依的形成, 进而降低了董事会成员的共同规范。

基于此, 提出以下假设:

假设 1a: 董事长权威与董事会成员的建设性行为负相关。

假设 1b: 董事长权威与董事会成员的共同规范负相关。

(三) 董事会团队文化与决策效果

在董事会会议决策时, 建设性行为准则要求董事会成员就所决事项的“欲求标准”和“因果关系”(Thompson, 1967) 展开公开辩论、质询, 通过“功能性冲突”实现决策目标。建设性行为的效果是建立在董事会成员认知多样性基础上的, 是董事会成员职能背景、行业背景和教育背景等人口统计学特征形成的认知多样化通过建设性行为而在决策效果上的反映(Tuggle et al., 2010)。决策效果体现为董事会决策的过程结果, 进一步分为决策效率(Eisenhardt, 1989) 与决策质量(Eisenhardt & Bourgeois, 1988)。

董事会职能背景反映了董事会所掌握的专业知识的范围(Hambrick, 2007)。职能背景多样化的董事会在面对复杂环境时, 能够通过“功能性冲突”而形成高质量的决策以及创新性的解决方案(Amazon, 1996)。这是因为职能背景的多样性能带来不同的知识和视角, 通过激发决策团队的认知冲突和建设性辩论来

消除决策偏差, 从而提升董事会的决策质量。而董事会行业背景的多样性则能克服行业内人员的认知偏差以及长期形成的解决问题的固定方式(Tuggle et al., 2010), 从而为董事会决策带来多样化的视角和更多的创新方案。不同的教育背景也能提高董事会成员对知识和信息的识别、获取、开发和使用能力。因此, 基于董事会认知多样性而形成的建设性行为能够提升董事会在决策过程中对决策事项的“因果关系”的认识, 从而形成多种备选方案来应对外部环境复杂性的风险, 进而提升董事会决策质量。

此外, 基于董事会职能背景、行业背景和教育背景而形成的董事会的建设性行为必然伴随着决策过程中的认知冲突(陈璐等, 2010), 因此在决策的“欲求标准”上存在差异。“欲求标准”上的差异则需要董事会在决策过程中通过董事之间充分的协调和沟通来解决, 并且伴随着不同董事之间的妥协、补偿等政治行为(Hickson, 1987; Eisenhardt & Bourgeois, 1988), 从而降低决策效率。

基于此, 提出以下假设:

假设 2a: 建设性行为与董事会的决策质量正相关。

假设 2b: 建设性行为与董事会的决策效率负相关。

董事会成员的共同规范对决策质量具有两方面的影响。一方面, 董事会成员的共同规范表明了董事会成员的共同目标和共同利益(Foreman & Whetten, 2002), 因此, 在董事会决策过程中可以发挥群体决策的优势(Nitzan & Paroush, 1985)。这是由于董事会群体决策中

每个董事会成员对决策事项给出的“欲求标准”不是基于个人的利益，而是在共同利益下的客观的判断（李武等，2002），这种判断有益于董事会对决策事项的客观评估，降低了决策风险，从而提升了决策质量。另一方面，董事会团队文化中共同规范所形成的“内部一致性”也会导致决策过程中的群体思维（Janis，1972）。群体思维则会导致决策过程中大部分人的“从众”效应，为了保持董事会的“内部一致性”而忽略不同意见、降低对备选方案的评估，从而降低决策质量。因此，董事会成员的共同规范可能提升决策质量也可能降低决策质量。

基于此，提出以下假设：

假设 3a：共同规范与董事会的决策质量正相关（a1）、与决策质量负相关（a2）。

决策团队的共同规范所产生的决策事项“欲求标准”和“因果关系”的一致性降低了决策中沟通和协调的时间成本（Ahlfinger & Esser，2001），进而能够快速地达成决策一致性。而在董事会共同规范的作用下，董事会成员对决策事项的“欲求标准”和“因果关系”也都呈现高度的一致性，董事更愿意从公司整体利益最大化来进行决策（Hillman et al.，2008），而不仅仅是个别股东的利益最大化，从而减少了董事会决策过程中由于利益不同而导致的讨价还价现象。因此，董事会成员的共同规范能够提高决策效率。

基于此，提出以下假设：

假设 3b：共同规范与董事会的决策效率正相关。

基于以上逻辑推导，我们认为“股东中心

主义”下形成的董事长权威能够通过影响建设性行为和共同规范的董事会团队文化进而影响董事会的决策效果，因此董事会团队文化在董事长权威与决策效果之间起到中介作用。

三、研究设计

（一）数据来源

本文的数据来自笔者与中国上市公司协会合作的课题“上市公司董事会指引手册”，由中国上市公司协会通过内部公告的形式通知会员单位填写。问卷自 2016 年 1 月 27 日起开始发放，截至 2016 年 2 月 24 日，总计收到 467 份反馈问卷，占上市公司全部 2064 名会员单位的 22.63%。剔除掉信息缺失的问卷，最后得到完整的问卷（公司基本信息和测量题目均完整）共 292 份。因此，本次问卷的报告回答率为 14.15%。为了保证数据不存在回应偏差，借鉴董保宝和葛宝山（2014）的研究，我们对 292 份有效问卷和 175 份无效问卷进行 t 检验，t 检验结果表明关键变量（人员总数、资产规模、销售收入、净利润、前三大股东持股比、董事会规模、两职合一）的 t 值均不存在显著差异。此外，借鉴宋华等（2014）的研究，我们根据问卷填写的时间，对先回收的问卷和后回收的问卷进行 t 检验，结果表明先后回收的问卷在关键变量上也不存在显著差异。此外，292 份有效问卷共涉及 21 个行业，其中机械、设备、仪表制造业样本最多，有 35 份，木材、家具制造业样本最少，只有 4 份，有效样本的行业信息见附录 1。

有效样本结构如表 2 所示。

表 2 有效样本的结构

指标	频数	百分比（%）	指标	频数	百分比（%）
人员总数（人）			企业类型		
1 ~ 100	5	1. 7	国有及国有控股企业	107	36. 6
101 ~ 500	29	9. 9	民营企业	165	56. 5
501 ~ 1000	54	18. 5	港澳台投资	9	3. 1
1001 ~ 5000	121	41. 4	外商投资	10	3. 4
5000 以上	83	28. 4	其他	1	0. 3
资产规模（亿元）			前三大股东持股比		
0 ~ 10	29	9. 9	0 ~ 10%	2	0. 7
11 ~ 100	177	60. 6	11% ~ 20%	7	2. 4
101 ~ 1000	68	23. 3	21% ~ 30%	27	9. 2
1001 ~ 5000	9	3. 1	31% ~ 40%	71	24. 3
5000 以上	9	3. 1	41% ~ 50%	56	19. 2
销售收入（亿元）			50% 以上	129	44. 2
0 ~ 10	89	30. 5	董事会规模（人）		
11 ~ 100	153	52. 4	9 及以下	230	78. 8
101 ~ 1000	40	13. 7	10	5	1. 7
1001 ~ 5000	7	2. 4	11	34	11. 6
5000 以上	3	1. 0	12	3	1. 0
净利润（百万元）			13	6	2. 1
- 300 以下	15	5. 1	14 及以上	14	4. 8
- 300 ~ - 101	1	0. 3	董事长与总经理合一		
- 100 ~ - 1	3	1. 0	是	76	26. 0
0 ~ 100	77	26. 4	否	216	76. 0
101 ~ 500	100	34. 2			
501 ~ 1000	35	12. 0			
1001 ~ 5000	34	11. 6			
5000 以上	27	9. 2			

（二）变量内涵及测量

董事长权威的测量借鉴 Cheng 等（2004）对领导权威的测量，设计 3 个题目来测量董事长权威，分别是“董事不会对董事长的决定提出异议”、“董事长与董事会成员在工作以外很少接触”、“董事会会议中出现分歧时，由董事长拍板决定”。

董事会团队文化包括董事会成员的建设性行为 and 共同规范。董事会成员的建设性行为有 2 个题目，分别是“董事会在董事会会议期间，

因为背景、立场不同而产生不同的观点”、“董事之间经常就企业的未来发展目标、某项管理措施、工作方式等议题而争论”，表示董事会成员在决策过程中形成的“功能性冲突”行为。董事会成员的共同规范有 4 个题目，分别是“董事非常在乎别人对公司的批评”、“董事在提到公司时，更多时候是说‘我们公司’或‘咱们公司’，而不是‘公司’或‘他们公司’”、“董事经常把公司的成功当作是个人的成功”、“董事都很清楚公司长远的战略计划”，表示董

事会成员将成员间共同目标、共同利益置于个人利益之前的意识。

决策效果包括决策效率和决策质量。决策效率包括 2 个题目，分别是“董事会会议中存在冗长的争论现象”、“董事会经常出现规定的议事日程没有讨论完成的情况”，2 个题项均为反向测量，反映了董事会决策效率，如董事会会议中存在冗长的争论现象或者董事会经常出现规定的议事没有讨论完成的情况则表明董事会决策效率低，反之，则表明决策效率高。决策质量包括 2 个题目，分别是“董事会能够敏锐觉察到企业外部环境发生的变化（如洞察行业规律和发展趋势，发现潜在的市场机会）”、“董事会能够根据环境变动及时调整企业战略”，2 个题项均表明董事会决策与外部环境变化的一致性，体现了董事会较高的决策质量（仇中宁和陈传明，2015）。

以上题目均采用李克特五级量表，1 代表“非常不同意”，5 代表“非常同意”。

此外，本文在实证分析中还控制了公司层面的因素，如公司规模（分别用人员总数和资

产规模进行衡量，结果并没有显著差异，文中给出了资产规模的回归结果），销售收入，公司净利润，所有权性质（国有及国有控股企业为 1，否则为 0），前三大股东持股比以及董事会层面的因素，如董事会规模、董事长和总经理两职合一，以减小可能存在的内生性问题，并且在回归分析中加入了行业虚拟变量（样本数据涉及 21 个行业，在文中加入 20 个行业虚拟变量进行回归）。

四、数据分析与实证结果

（一）信度与效度分析

通过 Harman 单因素分析对各变量的共同方法偏差问题进行分析，结果表明，未旋转第一个因素的方差贡献率为 26.26%，表明研究数据不存在严重的共同方法偏差问题。同时使用 Cronbach’ α 系数检验变量的信度，如表 3 所示，研究中 5 个变量的组合信度分别为 0.755、0.781、0.804、0.717、0.849，均大于基准值 0.70，表明变量的信度较好。

表 3 指标变量的描述性统计、载荷（组合信度）

变量（组合信度）	指标	均值	标准差	载荷	T 值
董事长权威（0.755）	董事长权威 1	2.58	0.98	0.69	14.98
	董事长权威 2	2.55	0.98	0.72	15.67
	董事长权威 3	2.49	0.93	0.81	17.80
建设性行为（0.781）	建设性行为 1	3.19	1.03	0.88	19.62
	建设性行为 2	2.90	1.03	0.82	18.08
共同规范（0.804）	共同规范 1	4.13	0.79	0.81	20.44
	共同规范 2	4.34	0.81	0.86	22.35
	共同规范 3	3.77	1.17	0.56	12.45
	共同规范 4	4.35	0.75	0.83	20.97

续表

变量（组合信度）	指标	均值	标准差	载荷	T 值
决策效率（0.717）	决策效率 1	3.94	0.67	0.77	17.38
	决策效率 2	4.24	0.66	0.86	19.71
决策质量（0.849）	决策质量 1	4.28	0.61	0.91	23.33
	决策质量 2	4.28	0.63	0.90	22.79

此外，进一步测量模型的效度可以发现，每一个变量的 AVE 平方根均大于相关系数，如表 4 所示，说明变量具有较好的效度。同时，表 4 给出了变量的相关系数矩阵，由表 4 可以看出，董事长权威与董事会成员的建设性行为

和董事会成员的共同规范负相关；董事会成员的建设性行为与决策效率负相关，与决策质量

正相关；董事会成员的共同规范与决策效率和决策质量均正相关。

此外，借鉴林润辉等（2016）的研究，进一步构建了变量的交叉载荷，由表 5 所示，其中各个变量在设定因子上的值要明显高于其他因子的值，进一步证实了测量模型具有良好的聚合效度和区分效度。

表 4 变量的相关系数及 AVE 的平方根

序号	变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	董事长权威	0.742										
2	建设性行为	-0.135 **	0.851									
3	共同规范	-0.192 ***	0.127 **	0.774								
4	决策效率	-0.147 **	-0.353 ***	0.122 **	0.816							
5	决策质量	-0.085	0.122 **	0.335 ***	0.195 ***	0.905						
6	公司规模	0.016	-0.025	-0.020	-0.063	-0.014						
7	销售收入	-0.101 *	0.018	0.015	-0.11 *	-0.029	0.678 ***					
8	净利润	0.036	0.071	0.045	-0.035	0.055	0.318 ***	0.237 ***				
9	所有权性质	0.044	-0.016	-0.073	-0.076	-0.141 **	0.181 ***	0.290 ***	-0.007			
10	前三大股东持股比	-0.035	-0.019	0.093	0.039	0.084	0.018	0.064	0.042	0.071		
11	董事会规模	-0.081	0.063	0.046	-0.021	-0.007	0.460 ***	0.406 ***	0.164 ***	0.334 ***	0.130 **	
12	两职合一	-0.038	0.025	0.001	-0.013	0.090	-0.121 **	-0.194 ***	-0.095 *	-0.294 ***	-0.057	-0.213 ***

注：*，**，*** 分别表示 $p < 0.1$ ， $p < 0.05$ ， $p < 0.01$ ；对角线上为 AVE 的平方根。

表 5 变量的交叉载荷

	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
董事长权威 1	0.823	-0.091	0.006	0.032	-0.089
董事长权威 2	0.790	-0.073	-0.115	-0.122	0.076

续表

	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
董事长权威 3	0. 800	-0. 063	-0. 073	-0. 144	0. 020
建设性行为 1	-0. 131	0. 868	0. 117	-0. 164	0. 059
建设性行为 2	-0. 095	0. 885	0. 046	-0. 164	0. 083
共同规范 1	-0. 103	0. 033	0. 842	-0. 002	0. 142
共同规范 2	-0. 172	-0. 004	0. 841	-0. 019	0. 185
共同规范 3	0. 191	0. 156	0. 749	0. 108	-0. 062
共同规范 4	-0. 171	0. 040	0. 744	0. 064	0. 337
决策效率 1	-0. 103	-0. 208	-0. 023	0. 848	0. 026
决策效率 2	-0. 118	-0. 118	0. 126	0. 850	0. 131
决策质量 1	0. 013	0. 093	0. 183	0. 100	0. 890
决策质量 2	0. 014	0. 050	0. 199	0. 056	0. 902

（二）回归结果分析

在进行回归之前，为了避免研究中的多重共线性影响，计算了变量的方差膨胀因子（VIF），VIF 均值为 1.13，最大值为 1.26，表明变量之间不存在严重的多重共线性。表 6 给出了本文的回归结果，由模型 1、模型 2 可以看出，董事长权威会降低董事会成员的建设性行为和组织层面的共同规范，回归系数分别为 -0.145和 -0.267，在 1% 的显著水平下显著，假设 1a 和假设 1b 得到验证。由模型 3 可以看出，董事长权威会降低董事会决策效率，回归系数为 -0.086，在 5% 的显著水平下显著；模型 4 中董事会成员的建设性行为会降低董事会的决策效率，回归系数为 -0.210，在 1% 的显著水平下显著，假设 2b 得到验证。董事会成员的共同规范会提升董事会的决策效率，回归系数为 0.065，在 1% 的显著水平下显著，假设 3b 得到验证。由模型 5 可以看出，董事长权威会

降低董事会的决策质量，回归系数为 -0.073，在 5% 的显著水平下显著；模型 6 中董事会成员的建设性行为会提升董事会的决策质量，回归系数为 0.064，在 10% 的显著水平下显著，假设 2a 得到验证。董事会成员的共同规范会提升董事会的决策质量，回归系数为 0.123，在 1% 的显著水平下显著，假设 3a1 得到验证。前文假设中我们指出，董事会成员的共同规范与决策质量可能正相关也可能负相关，而实证结果则表明，在现阶段我国董事会成员的共同规范能够有益于董事会对决策事项的客观评估，降低决策风险从而提升决策质量，而共同规范所导致的决策过程中群体思维的可能性则相对较小。

综合以上结果，可以看出董事会成员的建设性行为 and 共同规范在董事长权威与决策效果之间起到中介作用，即董事会团队文化的中介作用得到验证。

表 6 回归结果

	建设性行为	共同规范	决策效率		决策质量	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
董事长权威	-0.145 **	-0.267 ***	-0.086 **	-0.108 ***	-0.073 **	-0.012
	(0.058)	(0.085)	(0.033)	(0.032)	(0.037)	(0.036)
建设性行为				-0.210 ***		0.064 *
				(0.034)		(0.038)
共同规范				0.065 ***		0.123 ***
				(0.023)		(0.026)
公司规模	0.032	-0.046	0.019	0.002	0.009	0.061
	(0.060)	(0.088)	(0.108)	(0.101)	(0.119)	(0.114)
销售收入	-0.111 **	0.006	-0.182 *	-0.178 *	0.028	0.010
	(0.049)	(0.071)	(0.102)	(0.095)	(0.113)	(0.108)
净利润	0.028	-0.011	0.013	0.023	0.031	0.028
	(0.051)	(0.076)	(0.030)	(0.028)	(0.033)	(0.032)
所有权性质	-0.058	-0.495	-0.011	-0.003	-0.256 *	-0.187
	(0.232)	(0.342)	(0.134)	(0.126)	(0.148)	(0.142)
前三大股东 持股比	-0.021	0.197 *	0.019	-0.002	0.075	0.053
	(0.080)	(0.118)	(0.046)	(0.043)	(0.051)	(0.049)
董事会规模	0.076	0.055	0.020	0.027	-0.004	-0.021
	(0.086)	(0.127)	(0.053)	(0.049)	(0.058)	(0.056)
两职合一	0.163	0.046	-0.124	-0.077	0.207	0.187
	(0.233)	(0.343)	(0.133)	(0.124)	(0.147)	(0.141)
常数项	5.376 ***	14.184 ***	7.417 ***	7.666 ***	7.293 ***	5.194 ***
	(0.861)	(1.268)	(0.483)	(0.571)	(0.534)	(0.647)
行业	控制	控制	控制	控制	控制	控制
样本量	292	292	292	292	292	292
R ²	0.08	0.10	0.10	0.23	0.16	0.24

注：***、**、* 分别表示在 1%、5%、10% 的显著性水平下显著，括号里是标准差。

由表 6 可以看出董事会成员的建设性行为与董事会的决策效率负相关，与决策质量正相关。这表明董事会成员建设性行为的两面性，一方面这种建设性行为会延长董事会会议的决策时间，降低董事会的决策效率；另一方面，这种建设性行为在得到充分沟通以及对各种决策的利弊进行权衡后做出的决策会提升董事会的决策质量。而董事会成员的共同规范与董事

会决策质量正相关，这也表明了董事会成员的共同规范能够提高对决策事项的客观评估，降低董事会的决策风险。在“股东中心主义”的制度逻辑下，董事会作为股东大会控制权的延伸，导致董事长权威过大，容易造成董事会出现“一言堂”现象，降低董事会成员的共同规范，因此会进一步降低董事会的决策效率和决策质量。

（三）稳健性检验

为了保证回归结果的稳健性，本文进行如下稳健性检验：

（1）由于调查问卷中可以得到公司的代码，因此从国泰安数据库中搜集控制变量，并与问卷

数据结合进行回归，回归结果如表 7 所示。可以看出，加入公开数据作为控制变量后，回归结果与文中结果基本保持一致。需要说明的是部分指标并没有公开数据，因此我们采用替换的方法，利用公开数据中的相关变量进行了替代。

表 7 稳健性检验回归结果 1

	建设性行为	共同规范	决策效率		决策质量	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
董事长权威	-0.140 **	-0.282 ***	-0.148 ***	-0.175 ***	-0.035 ***	0.045
	(0.063)	(0.091)	(0.038)	(0.036)	(0.008)	(0.036)
建设性行为				-0.242 ***		0.037 *
				(0.037)		(0.021)
共同规范				0.026 **		0.142 ***
				(0.012)		(0.026)
公司规模	-0.057	-0.127	-0.150 **	-0.161 ***	0.068	0.088
	(0.098)	(0.140)	(0.058)	(0.054)	(0.057)	(0.054)
资产收益率	-0.218	2.596	0.827	0.707	1.677 *	1.316
	(1.534)	(2.194)	(0.913)	(0.844)	(0.898)	(0.843)
所有权性质	-0.161	-0.270	0.058	0.026	-0.282 *	-0.237 *
	(0.257)	(0.368)	(0.153)	(0.141)	(0.151)	(0.141)
第一大股东持股比	0.003	1.871 *	0.147	0.100	-0.103	-0.369
	(0.694)	(0.993)	(0.413)	(0.384)	(0.407)	(0.383)
董事会规模	-0.012	0.0940	0.034	0.028	-0.00600	-0.019
	(0.104)	(0.148)	(0.062)	(0.057)	(0.061)	(0.057)
两职合一	-0.052	0.083	0.011	-0.004	0.167	0.158
	(0.248)	(0.354)	(0.148)	(0.136)	(0.145)	(0.136)
董事会独立性	-1.396	-7.903 ***	-0.782	-0.917	0.0770	1.251
	(2.081)	(2.977)	(1.239)	(1.159)	(1.219)	(1.158)
常数项	7.166 ***	20.454 ***	11.037 ***	12.245 ***	6.066 ***	2.896 **
	(2.260)	(3.233)	(1.346)	(1.354)	(1.323)	(1.353)
行业	控制	控制	控制	控制	控制	控制
样本量	255	255	255	255	255	255
R ²	0.09	0.14	0.14	0.28	0.18	0.29

注：***、**、* 分别表示在 1%、5%、10% 的显著性水平下显著，括号里是标准差。

（2）本研究将董事长作为控股股东的代表，但现实中也有一些强势的董事长，不受控股股东

的控制，但依然会形成董事会中董事长的权威，即董事长的内部人控制现象。为了排除这部分样

本的影响，我们对搜集到的样本通过查抄上市公司年报董事长个人简历进行重新筛选，只选取控股股东直接担任董事长，或者控股股东派驻的代表担任董事长的样本并进行分析，在剔除掉 6 家

非控股股东及其代表担任董事长的公司后，对数据进行重新检验，检验结果如表 8 所示。可以看出，在剔除掉非控股股东及其代表担任董事长的公司后，回归结果基本保持不变。

表 8 稳健性检验回归结果 2

	建设性行为	共同规范	决策效率		决策质量	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
董事长权威	-0.204 ***	-0.227 ***	-0.083 **	-0.112 ***	-0.066 *	-0.028
	(0.057)	(0.085)	(0.034)	(0.033)	(0.037)	(0.027)
建设性行为				-0.215 ***		0.038
				(0.035)		(0.039)
共同规范				0.066 ***		0.131 ***
				(0.023)		(0.026)
公司规模	-0.180	-0.279	0.027	0.007	0.008	0.052
	(0.183)	(0.273)	(0.110)	(0.103)	(0.119)	(0.114)
销售收入	0.000	0.053	-0.176 *	-0.179 *	0.002	-0.005
	(0.173)	(0.258)	(0.103)	(0.096)	(0.112)	(0.107)
净利润	0.049	0.004	0.014	0.024	0.034	0.032
	(0.051)	(0.076)	(0.030)	(0.028)	(0.033)	(0.031)
所有权性质	-0.081	-0.397	-0.016	-0.007	-0.233	-0.178
	(0.229)	(0.342)	(0.137)	(0.128)	(0.149)	(0.142)
前三大股东持股比	-0.0450	0.181	0.0180	-0.00300	0.0700	0.0480
	(0.078)	(0.116)	(0.047)	(0.044)	(0.051)	(0.048)
董事会规模	0.054	0.099	0.017	0.023	-0.011	-0.026
	(0.089)	(0.133)	(0.054)	(0.050)	(0.058)	(0.055)
两职合一	0.235	0.006	-0.127	-0.077	0.192	0.182
	(0.225)	(0.335)	(0.135)	(0.126)	(0.146)	(0.140)
常数项	5.788 ***	14.102 ***	7.379 ***	7.693 ***	7.418 ***	5.350 ***
	(0.816)	(1.218)	(0.489)	(0.581)	(0.531)	(0.646)
行业	控制	控制	控制	控制	控制	控制
样本量	286	286	286	286	286	286
R ²	0.13	0.09	0.10	0.23	0.18	0.26

注：***、**、* 分别表示在 1%、5%、10% 的显著性水平下显著，括号里是标准差。

以上稳健性检验结果表明本文的研究结果具有一定的稳健性。

五、结论

本文通过对我国公司中存在的不同制度逻辑

进行分析，从“股东中心主义”和“董事会中心主义”出发，研究了制度环境中的主导逻辑形成的董事长权威对董事会团队文化的影响，并进一步分析了不同的董事会团队文化对决策效果的影响。研究发现，宏观环境中的“股东中心主义”的制度逻辑通过塑造董事会中的董事长权威进而

影响董事会团队文化。在把董事会团队文化分为个体层面的建设性行为和组织层面的共同规范两个基本准则后,研究发现“股东中心主义”主导的制度逻辑下所塑造的董事长个人权威会降低董事会成员的建设性行为 and 共同规范。而不同的董事会团队文化会进一步影响董事会的决策效果:董事会成员的建设性行为会降低董事会的决策效率,提升董事会的决策质量;董事会的共同规范与董事会的决策效率和决策质量呈正相关关系。

本文的理论贡献主要体现在以下几个方面:首先,董事会的非正式制度一直是董事会研究领域的盲区,由于非正式制度数据的不可获得,因此一直以来学者们鲜有涉及,本文试图从董事会团队文化角度去揭示董事会非正式制度的“黑箱”。研究发现,董事会团队文化能够对董事会的决策效率和决策质量产生影响。其次,已有对于董事会文化的研究多数是一些倡导性的建议,如建设“服务型领导”的董事会文化,营造绿色董事会文化,建设积极、进取、有效的董事会文化等,本文则结合组织文化的特征以及我国董事会现状,将董事会团队文化定义为董事会成员在群体互动过程中形成的非正式行为规范或行为准则,并进一步把董事会团队文化分为个体层面的建设性行为和组织层面的共同规范两个基本准则,是对董事会文化研究的一次探索。再次,以往对董事会的研究多数基于代理理论和管家理论来研究董事会对公司绩效的影响,本文从制度逻辑的视角分析了我国“股东中心主义”的主导制度逻辑对董事会团队文化的影响,研究表明宏观环境中的主导逻辑会影响董事的行为模式,从而塑造董事会的文化,进而影响决策效果,是对董事会研究的理论上的丰富。最后,以往对于董事

会的研究多数关注董事会结构或个人特征对公司绩效的影响,而董事会的决策效果才是董事会结构、个人特征的最直接的影响结果。因此,本文立足于董事会的决策效果,研究了董事会团队文化对董事会决策效果的影响。

我国《公司法》明确规定“股东大会是公司的权力机构,董事会对股东大会负责”,从立法角度明确了我国公司运行中“股东中心主义”的基本制度逻辑。而“股东中心主义”下塑造的董事长权威会负面影响董事会成员的建设性行为和组织层面的共同规范,因此,如何从立法角度对董事会的法律地位和权力进行界定是值得探讨的问题。此外,我国正处在混合所有制改革的关键时期,混合所有制造成的国有企业股权多元化,以及民营企业国际化经营造成的股权多元化在一定程度上推动了董事会团队文化的形成,在一些上市公司“董事会中心主义”的主导逻辑也逐渐显现。然而,现行体制下国有企业和家族企业构成公司主体的现实导致了董事会制度意识的淡薄,从公司生存发展的本质来讲,为确保组织的独立和持久存续,应当保证董事会向全体股东负责而不仅仅向某一部分股东负责,这才是董事会制度存在的理性所在,因此,确立董事会权威中心,以董事会中心作为公司运行的基本制度逻辑尽管存在一定的限制,但却是公司发展的必然选择。

(接受编辑:贺小刚)

收稿日期:2016年11月7日

接受日期:2017年2月21日)

参考文献

[1] 安增军、郑国泽:《基于股东中心主义的国有

公司治理模型分析》，《经济管理》，2008 年第 2 期。

[2] 白云涛、郭菊娥、席西民、王艳：《权威类型、决策程序对高管团队决策结果影响的实验研究》，《管理工程学报》，2008 年第 4 期。

[3] 陈璐、杨百寅、井润田、王国锋：《家长式领导、冲突与高管团队战略决策效果的关系研究》，《南开管理评论》，2010 年第 5 期。

[4] 邓峰：《董事会制度的起源、演进与中国的学习》，《中国社会科学》，2011 年第 1 期。

[5] 邓峰：《中国法上董事会的角色、职能及思想渊源：实证法的考察》，《中国法学》，2013 年第 3 期。

[6] 董保宝、葛宝山：《新企业风险承担与绩效倒 U 型关系及机会能力的中介作用研究》，《南开管理评论》，2014 年第 4 期。

[7] 黄张凯、徐信忠、岳云霞：《中国上市公司董事会结构分析》，《管理世界》，2006 年第 11 期。

[8] 姜付秀、伊志宏、苏飞、黄磊：《管理者背景特征与企业过度投资行为》，《管理世界》，2009 年第 1 期。

[9] 李维安、刘振杰、顾亮：《董事会异质性、断裂带与跨国并购》，《管理科学》，2014 年第 4 期。

[10] 李武、席西民、成思危：《群体决策过程组织研究述评》，《管理科学学报》，2002 年第 2 期。

[11] 李永壮、刘小元：《董事会社会资本与公司成长性分析》，《技术经济与管理研究》，2012 年第 12 期。

[12] 林筠、刘伟、李随成：《企业社会资本对技术创新能力影响的实证研究》，《科研管理》，2011 年第 1 期。

[13] 林润辉、谢宗晓、王兴起、魏军：《制度压力、信息安全合法化与组织绩效——基于中国企业的实证研究》，《管理世界》，2016 年第 2 期。

[14] 刘孟晖：《大股东终极控制、公司治理与公司价值——来自中国上市公司的经验数据》，《公司治理

评论》，2012 年第 3 期。

[15] 刘亚伟、张兆国：《股权制衡、董事长长期与投资挤占研究》，《南开管理评论》，2016 年第 1 期。

[16] 仇中宁、陈传明：《企业家社会资本、决策冲突与决策质量的实证研究——战略决策视角》，《科学与科学技术管理》，2015 年第 12 期。

[17] 史永东、王谨乐：《中国机构投资者真的稳定市场了吗？》，《经济研究》，2014 年第 12 期。

[18] 宋华、冯云霞、喻开：《利益相关者导向会影响供需双方的关系绩效吗？》，《管理评论》，2014 年第 7 期。

[19] 万丛颖：《股权分置改革对上市公司的股权结构与治理效应的影响研究》，《公司治理评论》，2011 年第 1 期。

[20] 万鹏、曲晓辉：《董事长个人特征、代理成本与营收计划的自愿披露——来自沪深上市公司的经验证据》，《会计研究》，2012 年第 7 期。

[21] 王辉、张文慧、忻榕、徐淑英：《战略型领导行为与组织经营效果：组织文化的中介作用》，《管理世界》，2011 年第 9 期。

[22] 魏明海、黄琼宇、程敏英：《家族企业关联大股东的治理角色——基于关联交易的视角》，《管理世界》，2013 年第 3 期。

[23] 武立东、江津、王凯：《董事会成员地位差异、环境不确定性与企业投资行为》，《管理科学》，2016 年第 2 期。

[24] 肖作平：《中国上市公司董事会结构分析》，《财政研究》，2008 年第 2 期。

[25] 肖作平：《大股东、法律制度和资本结构决策——来自中国上市公司的经验证据》，《南开管理评论》，2009 年第 1 期。

[26] 严若森、钱晶晶：《董事会资本、CEO 股权激励与企业 R&D 投入——基于中国 A 股高科技电子行业上市公司的经验证据》，《经济管理》，2016 年第 7 期。

[27] 杨海燕、韦德洪、孙健：《机构投资者持股能提高上市公司会计信息质量吗？——兼论不同类型机构投资者的差异》，《会计研究》，2012年第9期。

[28] 叶康涛、祝继高、陆正飞、张然：《独立董事的独立性：基于董事会投票的证据》，《经济研究》，2011年第1期。

[29] 朱羿锟：《董事会运行中非理性因素的法律规制》，《中国社会科学》，2015年第8期。

[30] Abrams, M. L. 1988. Noise suppression during seismic exploration. *Journal of the Acoustical Society of America*, 84 (6), 2302.

[31] Adams, R. 2005. What do boards do? —Evidence from board committee and director compensation data. *EFA Moscow Meeting Paper*.

[32] Ahlfinger, N. R., & Esser, J. K. 2001. Testing the groupthink model: Effects of promotional leadership and conformity predisposition. *Social Behavior and Personality*, 29 (1), 31–41.

[33] Amason, A. C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123–148.

[34] Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. 2011. The economics of director heterogeneity. *Financial Management*, 40 (1), 5–38.

[35] Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. 2007. Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28 (7), 663–680.

[36] Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. 2004. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1), 89–117.

[37] Coyle-Shapiro, J., & Conway, N. 2005. Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774–781.

[38] Daft, R. L. 2007. *Organization Theory and Design*. Tsinghua University Press.

[39] Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204–223.

[40] Diener, E., Fraser, S. C., & Beaman, A. L. 1976. Effects of deindividuation variables on stealing among Halloween trick or treaters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33 (2), 178–183.

[41] Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. I. 1988. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737–770.

[42] Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 543–576.

[43] Erel, I., Liao, R. C., & Weisbach, M. S. 2012. Determinants of cross-border mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, 67 (3), 1045–1082.

[44] Estrin, S., & Prevezer, M. 2011. The role of informal institutions in corporate governance: Brazil, Russia, India, and China compared. *Asia Pacific Journal of Management*, 28 (1), 41–67.

[45] Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301–326.

[46] Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., & West, M. A. 2000. Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Or-*

ganizational Psychology, 9 (3), 401 – 420.

[47] Foreman, P. , & Whetten, D. A. 2002. Member's identification with multiple – identity organization. *Organization Science*, 13 (6), 618 – 635.

[48] Hambrick, D. C. , Cho, T. S. , & Chen, M. J. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 659 – 684.

[49] Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334 – 343.

[50] He, J. , & Huang, Z. 2011. Board informal hierarchy and firm financial performance: Exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. *Academy of Management Journal*, 54 (6), 1119 – 1139.

[51] Hickson, D. J. 1987. Decision – making at the top of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13 (1), 165 – 192.

[52] Hillman, A. , Nicholson, G. , & Shropshire, C. 2008. Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19 (3), 441 – 456.

[53] Jaccard, J. 1981. Towards theories of persuasion and belief change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (2), 260 – 269.

[54] Janis, I. L. 1972. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign – policy Decision and Fiascos*.

[55] Jiang, W. , Wan, H. , & Zhao, S. 2016. Reputation concerns of independent directors: Evidence from individual director voting. *Review of Financial Studies*, 29 (3), 655 – 696.

[56] Jiang, G. , Lee, C. M. C. , & Heng Y. 2010. Tunneling through inter corporate loans: The China experience. *Journal of Financial Economics*, 98 (1),

1 – 20.

[57] Lau, D. C. , & Murnighan, J. K. 1998. Demographic diversity and faultlines : The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23 (2), 325 – 340.

[58] Nitzan, S. , & Paroush, J. 1985. *Collective decision making an economic outlook*. Cambridge University Press.

[59] Pearce, J. A. , & Zahra, S. A. 1991. The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12 (2), 135 – 153.

[60] Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570 – 581.

[61] Polzer, J. T. , Milton, L. P. , & Swann, W. B. 2002. Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 296 – 324.

[62] Schein, E. H. 1992. Organizational culture and leadership: A dynamic view. *The Jossey – Bass Management Series and The Jossey – Bass Social and Behavioral Science Series*, 35 (1), 32 – 49.

[63] Sherif, M. 1967. *Group Conflict and Cooperation*. Routledge & Kegan Paul.

[64] Thompson, J. 1967. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. Transaction Publishers.

[65] Thornton, P. H. , Ocasio, W. , & Lounsbury, M. 2012. *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.

[66] Tuggle, C. S. , Schnatterly, K. , & Johnson, R. A. 2010. Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entre-

preneurial issues. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 550 – 571.

[67] Turner, J. C. , Brown, R. J. , & Tajfel, H. 1979. Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9 (2) , 187 – 204.

[68] Westphal, J. D. , & Zajac, E. J. 1997. Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity, and the diffusion of board independence in U. S. corpora-

tions. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1) , 161 – 183.

[69] Wicklund, R. A. 1982. How society uses self – awareness. In J. Suls (ed) *Psychological Perspective on the self*, Vol. 1, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

[70] Yang, M. M. 1993. Favors and banquets: The art of social relationships in China. *Annales Histoire Sciences Sociales*, 54 (3) , 773 – 776.

附录 1 有效样本的行业信息

行业	样本量	行业	样本量
农、林、牧、渔业	8	其他制造业	21
采掘业	9	电力、煤气及水的生产和供应业	15
食品、饮料制造业	6	建筑业	5
纺织制造业	7	交通运输、仓储业	14
木材、家具制造业	4	信息技术业	21
造纸、印刷制造业	22	批发和零售贸易	12
石油、化学、塑胶、塑料制造业	0	金融、保险业	11
电子制造业	21	房地产业	10
金属、非金属制造业	18	社会服务业	10
机械、设备、仪表制造业	35	传播与文化产业	7
医药制造业	24	综合类	12

附录 2 控制变量问卷

公司基本情况（请您在您的答案处划“√”）
 贵公司的简称是（
 ）
 、证券代码是（
 ）（可选填）（如果公司填写证券代码的话，可以不用填写本部分的数据）。
 基本概况：
 A1 注册地是（省\ 自治区\ 直辖市）（
 ）
 A2 人员总数：
 1 [
] 1 ~ 100；
 2 [
] 101 ~ 500；
 3 [
] 501 ~ 1000；
 4 [
] 1001 ~ 5000；

— 116 —

5 [] 5000 以上。

A3 资产规模（亿元）：1 [] 0 ~ 10；2 [] 11 ~ 100；3 [] 101 ~ 1000；4 [] 1001 ~ 5000；5 [] 5000 以上。

A4 公司所属行业：

1 [] 农、林、牧、渔业；2 [] 采掘业；3 [] 食品、饮料制造业；4 [] 纺织制造业；5 [] 木材、家具制造业；6 [] 造纸、印刷制造业；7 [] 石油、化学、塑胶、塑料制造业；8 [] 电子制造业；9 [] 金属、非金属制造业；10 [] 机械、设备、仪表制造业；11 [] 医药制造业；12 [] 其他制造业；13 [] 电力、煤气及水的生产和供应业；14 [] 建筑业；15 [] 交通运输、仓储业；16 [] 信息技术业；17 [] 批发和零售贸易；18 [] 金融、保险业；19 [] 房地产业；20 [] 社会服务业；21 [] 传播与文化产业；22 [] 综合类。

财务指标：

A5 贵公司 2014 年的销售收入（亿元）：1 [] 0 ~ 10；2 [] 11 ~ 100；3 [] 101 ~ 1000；4 [] 1001 ~ 5000；5 [] 5000 以上。

A6 贵公司 2014 年的净利润为（百万元）：1 [] - 300 以下；2 [] - 300 ~ - 100；3 [] - 100 ~ 0；4 [] 0 ~ 100；5 [] 100 ~ 500；6 [] 500 ~ 1000；7 [] 1000 ~ 5000；8 [] 5000 以上。

公司治理结构性指标：

A7 按终极控制人划分，请问贵公司属于哪种企业类型？

1 [] 国有及国有控股企业；2 [] 民营企业；3 [] 港、澳、台商投资企业（含合资、合作、独资）；4 [] 外商投资企业（含合资、合作、独资）；5 [] 其他，请您列示：_____。

A8 前三大股东的持股比例：1 [] 0 ~ 10%；2 [] 11% ~ 20%；3 [] 21% ~ 30%；4 [] 31% ~ 40%；5 [] 41% ~ 50%；6 [] 50% 以上。

A9 董事会规模：1 [] 9 人（含以下）；2 [] 10 人；3 [] 11 人；4 [] 12 人；5 [] 13 人；6 [] 14 人（含以上）。

A10 董事长是否兼任总经理：1 [] 是；2 [] 否。