

高层管理团队研究：进展、比较与方向

□ 张三保 李 晔^①

摘 要：基于 Hambrick (2007) 对高阶理论高屋建瓴的回顾与展望，以及孙海法和伍晓奕 (2003) 在中国对企业高层管理团队研究进展的里程碑式推介，本文致力于从高管团队整体角度，系统回顾十多年来 (2006~2017 年) 高管团队研究领域的新进展，并为未来研究方向提供建议。我们首先从 22 本国内外重要期刊中遴选主题相关文章，回顾并比较十多年来中英文研究进展。随后，分别从静态特征和动态过程两个角度，梳理了高管团队对组织战略与结果的作用。之后，归纳出高管团队特征与过程的两个方面影响因素，以及高管团队特征的调节效应。最后，基于前述系统性回顾，我们提出了高管团队研究的整合性框架，结合时代背景指出了未来研究的五个方向，尤其基于中国情境，评述了既有研究成果，并提出了潜在探索领域。

关键词：高层管理团队；高阶理论；战略领导；中国情境；数字化和自动化

一、引言

高阶理论 (upper echelons theory) 认为，由于战略决策的复杂性和高管的有限理性，高管基于认知做出选择，使得组织成为其个人特征的反映 (Hambrick & Mason,

^① 张三保 (通讯作者, E-mail: zhang@whu.edu.cn)、李晔, 武汉大学经济与管理学院。本文受国家自然科学基金重点项目“转型升级背景下组织创新的多层因素及动态机制研究”(71632002)、面上项目“变革视野下中国企业领导的演化”(71372023) 和青年项目“微观企业腐败的宏观制度诱因、作用机制与控制策略: 基于管理自主权中介与调节效应比较的多层动态分析”(71402129) 资助。作者感谢中山大学管理学院李炜文副教授, 华东理工大学商学院汪金爱副教授, 季刊三位初审专家、两位外审专家, 以及领域编辑和主编 Haiyang Li 教授的宝贵修改意见与建议, 感谢编辑部老师的高效沟通。文责自负。

1984)。自此，有关高管与公司战略和绩效关系的研究，成为 30 余年来最为活跃的研究领域之一（汪金爱和宗芳宇，2011）。这些研究涉及战略管理、组织行为、心理学等多个领域，并涵盖高管个体和团队两个分析层次。

迄今，基于高阶理论的研究，多将目光聚焦于 CEO 或其他某项具体职能的高管个体层面，并已积累丰富文献。这反映出学界对这些关键个体在战略决策中重要程度的广泛认可。并且，伴随组织内外部情境日益复杂化，战略决策任务也日趋繁重，难以由单个领导者承担。在此背景下，许多学者将目光聚焦于共同承担战略决策活动的高管团队。Hambrick（2007）在回顾高阶理论研究进展时指出，领导一个复杂的组织，是一项共享活动，整个高管团队的集体认知、能力和互动，均会在战略行为中有所体现。鉴于此，他强调，相比仅关注高管个体，聚焦于整个高管团队，将对组织结果产生更强的解释力。

对于高管团队的界定，Hambrick 和 Mason（1984）将其描述为“组织中的当权派”（dominant coalition）或者“权威人物”（powerful actors）。在进一步梳理高阶理论的研究时，Finkelstein 和 Hambrick（1996）将高管团队定义为“位于组织结构顶端、最具影响力的小团体……包括 3~10 位高管”。这些描述，均突出高管团队“对组织战略具有强大影响力”这一特征。据此，本研究将高管团队界定为：对组织战略制定有直接影响的高管群体。

在中国，作为最早一批从事高阶理论研究的学者，孙海法和伍晓奕（2003）对截至 2003 年的国内外高管团队研究进行了里程碑式总结。

此后尤其是近十年来，无论国外还是中国情境下，高管团队研究均取得了突飞猛进的成果。基于 Hambrick（2007）及孙海法和伍晓奕（2003）的工作，我们致力于系统回顾十多年来（2006~2017 年），国内外重要学术期刊上关于高管团队研究的新进展，并指出未来研究方向。

本文结构安排如图 1 所示。首先，梳理研究区间内的主题和热点，比较国内外研究异同。其次，从静态（组成和结构）特征和动态（认知/心理和行为）过程两方面，介绍高管团队的主效应。再次，从团队内外两个角度，归纳影响高管团队特征与过程的因素。复次，总结高管团队特征的调节效应。最后，基于系统回顾，我们进一步丰富和整合了 Finkelstein 等（2008）提出的高管团队研究框架，并结合回顾内容和时代背景，指出未来研究五大方向，尤其基于中国情境评述既有研究，并指出潜在研究领域。

二、国内外研究情况与比较

（一）中英文期刊来源及发表数量统计

为了追踪国外高管团队研究的动态，我们选取战略管理、组织行为、心理学等领域，公认较有影响力的 13 本国际期刊作为文献来源。国内研究成果的来源筛选依据，则是国家自然科学基金委 A 类期刊名目中的 9 本管理类期刊。中英文成果的具体来源期刊见表 1。

我们分别在 Business Source Complete 和中国知网上搜集国外和国内的文章。筛选过程分为两步：第一步，分别输入关键词 TMT、Top Management Team、Upper Echelon、Senior Leadership Team、高层管理团队、高管团队、高层梯队和高

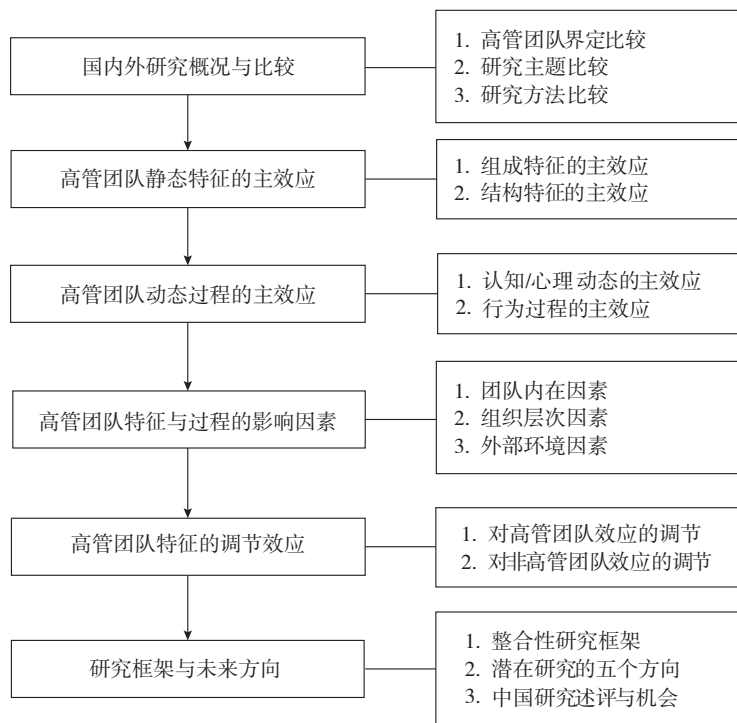


图 1 本研究的逻辑路径

阶理论等进行检索，得到高管团队研究的初级数据库。第二步，根据文章的标题、摘要和主要内容等进行筛选。筛选同时遵循两个标准：第一，以高阶理论为视角；第二，以高管团队为分析单位。这样，就排除了基于其他理论或仅关注某个高管（包括 CEO）的研究。

经过以上遴选过程，以及专家建议补充的文献，我们最终获得了 76 篇英文文献和 68 篇中文文献。表 1 表明了统计区间各期刊的相关论文数量，图 2 则显示了各年度中英文杂志的发表数量。如表 1 和图 2 中的分布情况所示，2006~2017 年，发表的高管团队研究数量呈浮动趋势。英文期刊上 2006 年、2010 年和 2014 年前后发表的相关研究较多。国内对高管团队的关注相对较晚，相关研究自孙海法和伍晓奕（2003）引介高管团队之后才逐渐多了起来。近

五年来，相关文献数量呈上升趋势，并在 2016 年达到最高峰，发表文章多达 11 篇，占全部中文研究文献的 17%。这说明，近年国内学者对高管团队的关注度有所提升。

表 1 国内外高层管理团队论文发表情况（2006~2017 年）

英文期刊名	篇数	中文期刊名	篇数
<i>Strategic Management Journal</i>	21	管理学报	15
<i>Journal of Management Studies</i>	13	南开管理评论	15
<i>Journal of Management</i>	13	科研管理	11
<i>Leadership Quarterly</i>	7	管理世界	7
<i>Academy of Management Journal</i>	7	管理评论	7
<i>Organization Science</i>	6	管理科学	5
<i>Human Resource Management</i>	2	管理科学学报	4
<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	2	中国软科学	3

续表

英文期刊名	篇数	中文期刊名	篇数
<i>Journal of Applied Psychology</i>	1	中国管理科学	1
<i>Academy of Management Review</i>	1		
<i>Administrative Science Quarterly</i>	1		
<i>Journal of International Business Studies</i>	1		
<i>Personnel Psychology</i>	1		
英文合计	76	中文合计	68

(二) 英文重要文献归纳

为了更全面地呈现英文重要文献的内容，

我们采取表格的方式，将相关重要相关文献进行汇总，每篇文献介绍的内容包括五个方面：作者及发表时间、对高管团队的界定、关键词、主要研究内容及结论、数据来源与研究方法。关于文献重要程度的判断，我们遵循如下三个标准：第一，对高管团队特征探讨，涉及比较深入或者新的变量，诸如交互式记忆、人格等；第二，研究方法比较特别；第三，挖掘了重要的调节变量。据此标准，我们选出了 25 篇文献，占英文文献总数的 1/3，详情见表 2。

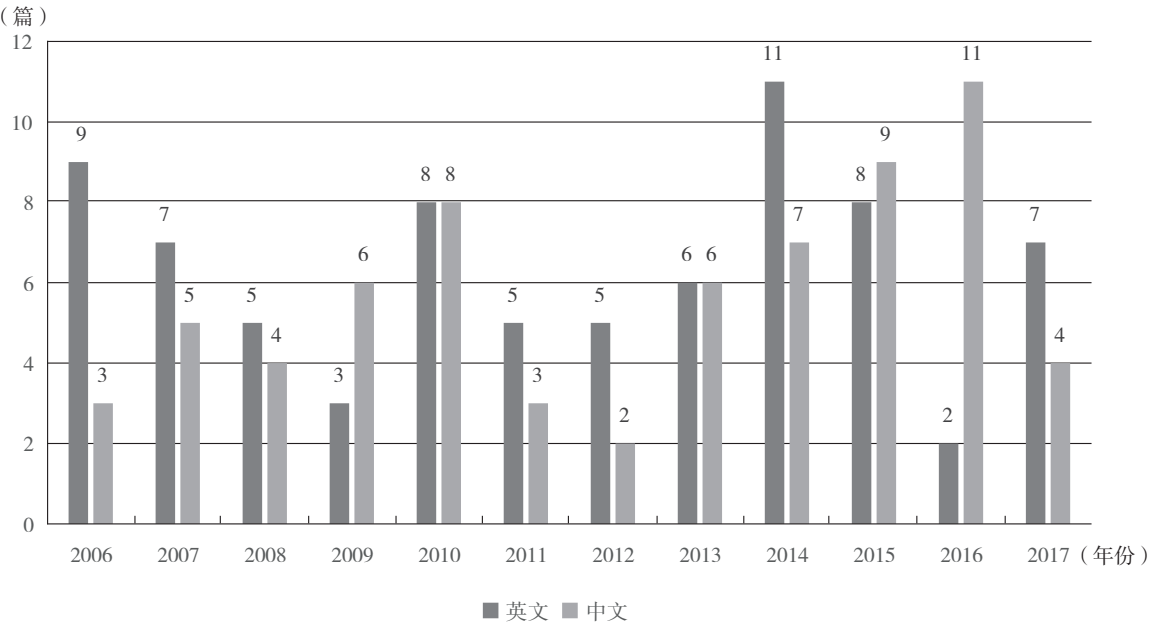


图 2 2006~2017 年高层管理团队论文发表趋势

表 2 英文重要文献归纳

作者（发表时间）	高管团队界定	关键词	主要研究内容及结论	数据来源与研究方法
Barkema 和 Shvyrkov (2007)	Raad van Bestuur in Dutch 中指定的高管	高管团队；人口统计 特征；断层；海外 扩张	高管团队的多样化和扩张正相关；高管团队断层和扩张负相关；团队成员的重叠任期会弱化多样化的积极效应和断层的消极效应	公司年报等

续表

作者（发表时间）	高管团队界定	关键词	主要研究内容及结论	数据来源与研究方法
Barrick 等 (2007)	由 CEO 提供	高管团队；团队相互依赖性；团队机制	高管团队的相互依赖性正向调节团队运行机制（沟通、内聚力）和团队绩效及组织绩效之间的正相关关系	调查数据
Cannella 等 (2008)	拥有副总以上头衔的高管	高管团队；职能多样性；集中办公（Colocation）；环境不确定性	高管团队职能多样性对绩效的积极效应受到集中办公变量的正向调节；内部职能多样性的积极效应受到环境不确定性的正向调节	公司年报等
Carmeli 等 (2016)	由 CEO 提供	高管团队；关怀（Caring）；战略适应	当高管团队成员关注彼此的内在需求并相互照应时，会促使一种生成性心理空间的形成——这种心理空间有助于培养高管团队对环境变化的战略适应能力	调查数据
Cho 和 Hambrick (2006)	副总及以上级别的高管	高管团队；管理注意力；高管薪酬；人口统计特征；战略变革；航空业	解除航空管制导致航空企业的管理注意力向创业导向偏移，其中，当企业的高管团队构成和薪酬结构均为适应航空管制解除而进行了调整时，该企业的管理注意力偏移程度更大。管理注意力部分中介高管团队组成变化和战略变革的关系	文本分析
Clark 和 Maggitti (2012)	由 CEO 提供	战略决策；高管团队自信；高管团队冲突；高管团队决策；高管团队效能	高管团队效能部分地中介高管团队的经历和知识、团队互动过程和战略决策速度之间的关系	现场研究
Colbert 等 (2014)	由 CEO 提供	人格特征；高管团队；CEO；变革型领导；绩效	高管团队的责任心水平和滞后的财务绩效正相关；CEO 的责任心水平与变革型领导和滞后的财务绩效正相关	调查数据
Cooper 等 (2014)	副总及以上级别的高管	断层；高管团队；组织环境；子团体；社会认同理论	信息断层对组织的影响依赖于环境的特征：在低动态、高复杂性、资源丰富的环境下，高管团队的信息断层和企业绩效呈正相关；在高动态、低复杂性、资源缺乏的环境下，信息断层则与企业绩效呈负相关	公司年报等
Eesley 等 (2015)	创业团队	创业团队；企业家精神；创业绩效	在竞争性的商业环境中，多样化的创业团队更可能获得高绩效；当追求创新战略时，技术导向型创业团队和合作性的商业环境更匹配	调查数据

续表

作者（发表时间）	高管团队界定	关键词	主要研究内容及结论	数据来源与研究方法
Hambrick 等 (2015)	根据高管头衔和 S&P 中高管的数据确定	高管团队；相互依 赖性；团队异质性；高 阶理论	高管团队异质性和成员离职之间的正相关关 系，高管团队异质性和组织绩效之间的正相关 关系，均受到结构相互依赖性的有效调节	S&P、领英档案等
Heavey 和 Simsek (2015)	N. A.	高阶理论；高层管理 团队；交互记忆系统	高管团队交互式记忆对组织绩效的影响效应， 受到高管团队外部社会网络和竞争环境的变化 率的单独和联合作用	调查数据
Heavey 和 Simsek (2017)	由 CEO 提供	双元性；CEO；高 管团队；交互记忆；多 样化	具有较为完善的交互记忆系统的高管团队追求 组织双元的能力更强；交互记忆系统的影响效 应受到团队的多样化的组织经历、职能和专业 知识的影响	多源调查数据
Hutzschenreuter 和 Horstkotte (2011)	管理委员会 (Vorstand)	扩张过程；产品多样 化；高管团队；断层； 绩效	将高管团队的断层分为任务相关断层和生理相关 断层。在其他条件不变的情况下，高管团队任务 相关的断层，会强化组织的产品范围和盈利能力 之间的正相关关系，而生理相关的断层则相反	公司年报等
Kwee 等 (2011)	管理委员会 (Committee of Managing Directors)	高管团队；治理倾向； 战略变革轨迹	对荷兰皇家壳牌 1907~2004 年将近百年的高 管团队的公司治理倾向与战略更新之间的关系 进行研究，发现具有英美等盎格鲁—撒克逊模 式公司治理倾向的高管团队更容易追求开发式 (Exploitative) 和外部增长型战略更新，而具 有德法等欧洲大陆遵循的莱茵河模式公司治理 倾向的高管团队则会追求探索式 (Exploration) 和内部增长型战略更新	定性研究和定量 研究相结合
Li 等 (2013)	由 CEO 提供	高管团队；注意力； 组织创新	当高管团队更关注不熟悉的、多元化的和遥远 的信息时，更有利于新产品的开发；搜寻的持 久性 (Search Persistence) 也会对企业开发新 产品有积极影响；搜寻持久性和搜寻地区特点 相匹配时，对新产品开发的积极效应最强	访谈、深入的现场 研究、档案数据
Liu 和 Maitlis (2014)	N. A.	情绪表现；情绪动态； 战略会话；战略过程	识别了战略决策过程中的五种情绪动态；每种 情绪动态和一种战略过程相关	微型民族志方法 (非参与式 的现场观察)

续表

作者（发表时间）	高管团队界定	关键词	主要研究内容及结论	数据来源与研究方法
Olson 等（2007）	由 CEO 提供	多样化；信任；冲突； 高管决策	高管团队的认知多样化和任务冲突之间有强健的正相关关系；任务冲突中介认知多样化对决策结果的影响	调查数据
Ou 等（2014）	由 CEO 提供	CEO 的谦逊；高管团队整合；授权中层管理者	CEO 的谦逊和授权领导行为正相关，进而是印象高管团队的整合；高管团队的整合，会促进中层管理者对授权的组织氛围的感知，从而提升其工作参与、情感认同和工作绩效	访谈和调查数据
Ou 等（2017）	N. A.	高管团队；断层；CEO 的谦逊；工作满意度；中层管理者；自愿离职	探讨高管团队断层的跨层影响；高管团队断层会调节 CEO 的谦逊和中层管理者工作满意度之间的关系、中层管理者满意度和自愿离职之间的关系	调查数据
Patel 和 Cooper（2014）	ExecuComp 中报告的五位最高层管理者	高管团队；权力结构；家族企业	家族企业高管团队中，家族成员与非家族成员的结构权力平等和企业绩效正相关；该关系受到环境的动态性和治理绩效正向调节；此外，团队中存在创始人 CEO 时，会削弱该相关关系	公司年报等
Qian 等（2013）	由 CEO 提供	管理团队多样性；管理团队冲突；组织创新；商业环境；制度支持	以认知冲突和情感冲突为中介的高管团队多样性对组织创新的影响效应，受环境不确定性和制度支持的调节	调查数据
Ridge 和 Ingram（2017）	副总及以上级别的高管	谦逊（Modesty）；高管团队	谦逊的高管团队会引起外部投资者的积极反馈，并对企业绩效产生积极影响	文本分析
Souitaris 和 Maestro（2010）	由 CEO 提供	多元时间观；高管团队；速度；全面性；战略决策过程；绩效	在不可分析的情境中，高管团队的多元时间观对组织绩效有积极的影响效应，且该影响部分地由战略决策速度和决策全面性中介	调查数据
Waldman 等（2006）	由 CEO 提供	价值观；文化；愿景型领导；CEO；高管团队	CEO 的愿景型领导和真诚、文化的集体主义和权力距离维度如何预测高管团队成员的企业社会责任价值观	多源调查数据

续表

作者（发表时间）	高管团队界定	关键词	主要研究内容及结论	数据来源与研究方法
Wong 等（2011）	N. A.	高管团队；整合复杂性（integrative complexity）；决策；企业社会绩效；分权化	高管团队决策过程中，能够区分和综合不同观点的复杂性整合能力及团队分权，均与公司社会绩效正相关；决策分权进而调节复杂性整合能力与绩效间关系：分权程度越高，则复杂性整合能力越有助于改进企业绩效	文本数据（商业出版物、行业杂志等）、Q 方法

（三）中英文研究比较

为了呈现近十年来国内外高管团队研究的异同，突出中国情境下的高管团队研究的特点，我们从以下三个方面对国内外高管团队研究进行了对比：首先，我们比较了中英文研究中，由于情境的差异而导致的高管团队界定的不同；其次，对国内外高管团队研究主题的分布情况进行统计和对比；最后，我们分别梳理了中英文研究采用的数据来源和研究方法。

1. 中英文研究对高管团队的界定比较

英文文献中，不同实证研究中对于高管团队的界定，呈现出较大差异。可简单归纳为三类：①由 CEO 指定的参与战略决策的成员（包括 CEO）组成（Barrick et al.，2007；Chen et al.，2010；Souitaris & Maestro，2010）；②根据高管的头衔或薪酬高低来界定（Cho & Hambrick，2006；Ridge & Ingram，2014）；③根据美国证券交易委员会之类的数据档案中列出的高管名单来辨别高管团队（Patel & Cooper，2014；Ensley et al.，2006）。

由于企业组织治理情境的差异，国内外学者对高管团队的界定也有区别。比如，国外研究中的高管团队，大多只包括以 CEO 为代表的高管成员，而不包括董事会成员。这是由于，

国外企业的战略决策主要由以 CEO 为代表的高管层来执行，董事会的许多成员并不会直接参与战略决策过程，而更多是对 CEO 等高管的经营活动进行监督。而国内的情境则有些差异，董事长是组织的法人代表，负责重大战略方向的制定和重大问题的决策，并且，董事长通常比总经理更有权力（Kato & Long，2006）。所以，国内许多学者也将董事长纳入高管团队范围（张建君和张闫龙，2016；张龙和刘洪，2009）。

这些不同的操作定义，主要反映了学者们根据情境和数据来源的差异，而做出的相应处理。但是，大多数研究对高管团队的界定，还是基于 Hambrick 和 Mason（1984）对高管团队的“当权派”（dominant coalition）的描述延伸而来，致力于囊括对组织战略选择具有重要影响的高管们（Carpenter et al.，2004）。鉴于此，本研究在梳理这一领域的研究时，也沿用了这一基本的含义，将高管团队界定为对组织战略制定有直接影响的高管群体。

2. 中英文研究主题分布与比较

进一步地，我们通过阅读文章，依据研究的主要内容或主要探讨的高管团队相关变量，提炼出研究主题。研究发现，2006～2017 年，

英文文献讨论较多的主题，前 4 位依次是：异质性（多样化）、行为整合、人口统计特征和团队断层（Faultline，也译作“团队断裂带”）。中文文献中，排在前 4 位的主题依次是异质性、人口统计特征、冲突和行为整合。图 3 和图 4 分别显示了中英文期刊中，被两篇以上文献聚焦的主题。其中横轴为主题，纵轴为相关主题涉及的样本文章数量。

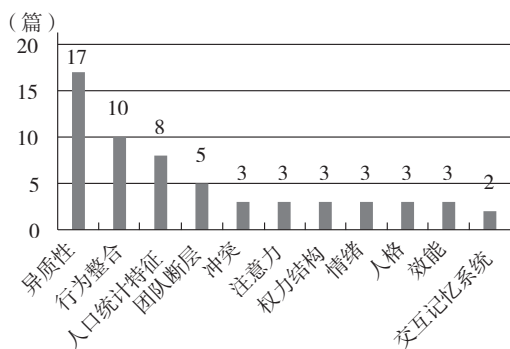


图 3 2006~2017 年英文主题分布

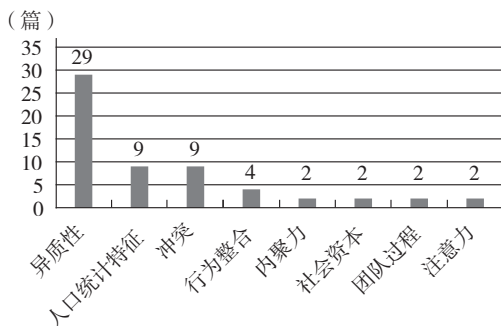


图 4 2006~2017 年中文主题分布

通过以上统计可发现，高管团队的中文研究话题与英文既有相似之处，又有差别。

第一，中英文研究的“热点”主题接近。比如，研究最多的 4 个话题中，有 3 个完全一致，即异质性、人口统计特征和行为整合。并且，它们首要关注的重点均为异质性。

第二，英文文献的主题更加多元，中文研

究主题则相对集中。比如，2 篇及以上的文献中，英文涉及 11 个不同主题，中文只有 7 个。又如，前 4 个热点话题，在中文占据了全部主题的 75%，英文约占 53%。此外，有关异质性的研究，英文只占约 22%，中文则达到 42%。

第三，国内对高管团队异质性等静态特征的关注热度不减，而对动态过程关注较少且大多停留于较为成熟的构念，如行为整合、冲突和内聚力等。相比之下，国外学者对异质性的关注逐渐减少，转而关注高管团队的情绪、效能、注意力和交互记忆等认知和心理动态，对高管团队的静态特征研究也更为深入，开始探讨人格和价值观等深层次特征。

综合统计区间的中英文研究主题，我们统计了讨论得较多的主题（见图 5），包括异质性、人口统计特征、行为整合、冲突、团队断层、注意力（attention）、权力结构、情绪（affect）、交互记忆系统（transactive memory system）、效能（potency）和人格（personality）。此外，还有一些深入高管团队内部的主题，如人际互动，虽只有一篇文章涉及，但对我们理解高管团队的“黑箱”具有重要意义，因而也纳入了综述范围。

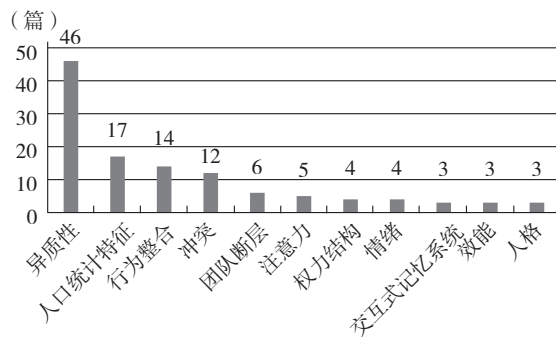


图 5 2006~2017 年中英文文献的研究主题排序

3. 中英文研究方法及数据来源比较

我们对比了中英文文献中，高管团队的研究方法和实证研究的数据来源情况。英文和中文期刊上有关高管团队的文献，均以采用量化分析方法的实证研究为主，占比分别达到了91%和88%；案例研究等质性研究方法均处于零星的尝试之中。

高管团队的数据来源方面，英文期刊上，基于档案数据和文本数据等二手资料进行分析的研究约占34%，通过问卷调查、访谈、现场调查以及实验等方式直接获取一手数据的研究约占47%，还有4%的研究采用了多数据来源。相较于英文期刊，中文期刊上采用二手数据的研究比例更高，约占48%；通过问卷调查等获取一手数据的研究则只占40%。

三、高管团队静态特征的效应研究

高管团队具有组成、结构和过程三个概念要素。其中，“组成”指高管团队成员们拥有的共同特征，这些特点既可以被看作团队的集中趋势，也可以被看作团队的异质性；“结构”指成员各自的角色，以及这些角色之间的关系；“过程”指高层管理者参与战略决策制定中互动的本质（Finkelstein et al., 2008）。据此，结合相关文献，我们将高管团队的组成和结构归为静态特征。其中，组成特征包括人口统计特征、异质性/多样化、团队断层和人格；结构特征则主要为权力结构。

（一）高管团队的组成特征及其效应

1. 人口统计特征

由于高管团队人口统计特征能有效代理其深层次的认知机制，进而影响团队成员的行为和结果，因而受到学者们广泛关注（Hambrick, 2007）。长期以来，有关高管团队人口统计特征的研究，主要集中在年龄、任期、教育和职能背景等一般性特征上（孙海法和伍晓奕，2003）。近十年来，学者们开始探索更加特殊的背景变量（如专业背景、海外经历），以更加精确地捕捉高管团队在某一方面的认知特征，从而提升对组织结果的预测力度。比如，Lee 和 Park（2008）的研究发现，高管团队的国际经历（international exposure）水平更高时，企业更有可能与海外企业结成国际联盟；而且，两者的相关关系受到组织外部环境的调节影响：环境不确定性越高，高管团队的海外经历和国际联盟之间的相关关系越紧密。

2. 异质性/多样化

高管团队的异质性的影响范围涉及组织创新、战略导向、战略执行以及组织绩效等各个方面。长期以来，异质性被视为一把双刃剑。信息资源理论认为，异质性提供了多样化的视角和资源，有利于团队应对环境变化做出合理的决策；而社会认同理论则假设，异质性可能引发冲突，降低内聚力，减少战略共识。

就高管团队异质性对组织的直接效应，既有研究存在相悖的结论。一方面，有学者认为它损害组织绩效。如，姚冰湜等（2015）和王雪莉等（2013）的研究均表明，高管团队的职能异质性不利于提升企业绩效。牛芳等（2011）和肖挺等（2013）则分别验证了年龄异质性会

负向影响新企业绩效和商业模式的运营效率。另一方面,有研究则得出了相反结论。如,张建君和张闫龙(2016)与黄越等(2011)分别发现,职能异质性和年龄异质性与组织绩效呈正相关。

面对矛盾的研究结论,学者们主要从两个方面进行协调:一方面,有学者认为,异质性和绩效之间存在非线性关系。胡望斌等(2014)认为,高管团队社会异质性过高或过低,均不利于企业绩效;只有适度的异质性,才能同时保证决策的质量和速度,进而促进企业的绩效;高管团队社会性异质性和职能经验异质性,与企业绩效呈倒U形关系。另一方面,有研究表明不同类型的异质性,其影响效应不同。牛芳等(2011)发现,任务相关异质性(如行业经验异质性)正向影响新企业绩效;而身份相关异质性(如年龄异质性)则相反。

此外,高管团队异质性对组织的影响效应,受到制度环境、行业特征、组织内部情境等因素的调节作用。其一,制度环境方面,李冬伟和吴菁(2017)的研究发现,政府干预与TMT社会资本异质性、任期异质性的交互作用负向影响企业社会责任绩效。说明我国企业高管团队异质性特征优势在企业社会责任战略决策中能否得到发挥,还取决于包括政府干预等在内的企业经营嵌入制度环境的影响。其二,行业的不确定性、竞争性、宽松性等特征均会调节异质性对组织的影响效应。Cannella等(2008)研究表明,当环境的不确定性更高时,高管团队的内部功能多样性对组织绩效的影响效应更积极;Nielsen和Nielsen(2013)则发现,行业环境的宽松性正向调节民族多样性和企业绩效

之间的正相关关系;Eesley等(2015)指出,在竞争性环境中,职能多样化的创业团队更利于创业绩效。其三,组织的战略和治理结构也是重要的调节因素。组织战略方面,Eesley等(2015)发现,当新创企业追求创新战略时,高管团队的职能多样化对创业绩效的积极效应会弱化。治理结构方面,黄越等(2011)发现,高管团队年龄异质性和组织绩效之间的正相关关系,受股权集中度的负向调节作用;类似地,杨林(2014)也表明,高管团队年龄和任职经历的多样性与创业战略导向之间的关系,受到股权集中度的显著负向调节,以及股权制衡度的显著正向调节。

3. 团队断层

团队断层是一个与团队多样化紧密相关的构念,最早由Lau和Murnighan(1998)提出。它指团队成员由于一个或多个属性的差异而形成一条虚拟线,这条线可能将团队分割为若干子团体。Lau和Murnighan(2005)认为,团队断层可能带来潜在的、持续的冲突,并阻碍团队成员之间有效的交流,从而损害团队绩效。此后,许多研究验证了高管团队断层对组织的负面影响。比如,Barkema和Shivyrkov(2007)表明,高管团队内部的强断层会降低企业的战略创新性。又如,Minichilli等(2010)发现,当家族企业的高管团队中,家族成员和非家族成员人数相对平衡时,两类成员之间形成的断层,会对企业的财务绩效产生消极影响。

但也有研究认为,高管团队断层并非只有负面效应,而会因团队所处任务环境不同,而有所差异。Cooper等(2014)指出,信息断层(information faultlines)对组织的影响依赖于环

境的特征：在低动态、高复杂性、资源丰富的环境下，高管团队的信息断层和企业绩效呈正相关；在高动态、低复杂性、资源缺乏的环境下，信息断层则与企业绩效呈负相关。

4. 人格

对高管团队人格的研究，主要关注大五人格特征。高管团队不同维度的人格特征，对组织绩效和决策质量的影响效应不同。Colbert 等（2014）表明，高管团队责任心的平均水平和组织滞后的财务绩效水平正相关。Lin 和 Rababah（2014）则发现，高管团队的人格特征，通过影响高管团队的心理授权，间接影响决策质量；高管团队的责任心、外倾性、随和性和开放性，对高管团队的心理授权有积极影响，情绪不稳定性则相反。

值得一提的是，Ridge 和 Ingram（2017）把目光放在了“谦逊”（modesty）上。他们指出，“谦逊”的人会中立地看待人格特质、能力、技能、外貌和社会行为，既不过于积极也不过于消极；谦逊的高管团队会引起外部投资者的积极反馈，且更有利于团队运行，进而对企业绩效产生积极影响；并且，高管团队的谦逊水平与企业的超额收益及企业绩效正相关

（二）高管团队结构特征的效应研究

高管团队结构特征的研究，主要探讨了高管团队权力结构对组织绩效的影响。高管团队成员的权力分布决定了企业的资源分布，进而影响团队过程、企业的战略发展方向和绩效（卫旭华等，2015）。关于高管权力分布的影响，学界存在两种观点。

有学者认为，权力差距遏制了功能失调的冲突，有利于维护团队秩序，促进公平高效的

— 96 —

决策过程，进而有利于组织（张建君和张闫龙，2016；Smith et al.，2006）。比如，张建君和张闫龙（2016）发现，董事长与总经理之间的权力差距与企业绩效呈正相关。此外，卫旭华等（2015）的研究表明，高管团队的权力不平等，对企业创新强度有间接的促进作用。

与此同时，也有研究发现高管团队内部权力均衡，更有利于成员参与决策，提高决策质量，进而有利于组织绩效。例如，Wong 等（2011）指出，分权化决策有利于高管团队了解并满足股东的需求，进而提高企业社会绩效。Patel 和 Cooper（2014）的研究表明，家族企业高管团队的家族成员和非家族成员结构权力的均衡，会促进非家族成员高管的参与积极性，从而提高企业绩效；并且，当环境的动态性提高时，家族企业高管团队中的家族成员和非家族成员结构权力平等与绩效之间的正相关关系更强。

四、高管团队动态过程的效应研究

高管团队研究最为明显的变化趋势之一，是学者们开始关注高管团队内部动态的“黑箱”。根据已有研究，我们将高管团队的内部动态分为心理和行为两个方面。心理动态主要包括情绪、效能、注意力和交互记忆系统；行为动态的研究则主要关注行为整合、冲突和人际互动。

（一）心理/认知动态的效应研究

1. 效能

团队效能，即团队相信自身有能力变得总

体上高效率的集体信念。效能对高管团队运行效率有重要影响。高管团队身处复杂且动态的环境中,需要处理多元信息和复杂任务。在这种复杂情境下,动机因素能帮助高管团队克服大量障碍和挫折,从而对团队运行发挥重要作用(Zhang et al., 2015)。Carmeli 等(2011)和 Zhang 等(2015)的研究均表明,高管团队效能和企业绩效之间存在正相关关系。此外,高管团队的效能还会影响战略决策过程。Clark 和 Maggitti (2012)发现,高管团队效能和战略决策速度正相关。

2. 情绪

对高管团队情绪的研究,可分为积极情绪和消极情绪两个方面。积极情绪对团队内合作和运行有着重要的正面影响,且更有利于高管团队获得较高的组织绩效。Hmieleski 等(2012)以新创企业高管团队为对象的研究发现,高管团队的积极情绪氛围(positive team affective tone)和企业绩效呈正相关。消极情绪虽有利于团队成员集中资源以处理面临的问题,但也会使团队被消极情绪所限制,强化“控制优先”的运行模式,并减少冒险行为。Mannor 等(2016)发现,焦虑会使高管们避免将自己暴露在风险之中,同时也会减少组织战略上的风险性。

此外,高管团队积极或消极的情绪动态,也会对战略决策过程产生重要影响。比如, Liu 和 Maitlis (2014)通过对高管团队的会议进行直接观察,发现了两种积极的和三种消极的情绪动态,分别会导致不同的战略过程。其中,活跃的团队互动(energetic exchange)和愉悦的辩论过程(amused encounter)两种积极的情绪

动态,营造了一种积极友好的团队氛围,促进合作式的决策过程;相反,消极的情绪动态如程序性互动(unempathic interaction)、反复性对抗(recurrent confrontation)和耗竭式攻击(depleting barrage),则会分隔团队成员,并导致决策延迟或难以获得普遍共识。

3. 注意力

“注意”是一个认知过程,包含对新信息的关注和理解,以及为了获取信息而付出的时间和努力(Li et al., 2013)。注意力基础观(attention-based view)认为,企业战略决策的结果不仅由决策者个体特征决定,还受到决策者的注意力等认知因素以及组织情境的影响(Ocasio, 1997)。高管团队在决策时,对不同领域倾注的注意力的差异,势必会影响其决策,进而影响组织产出。

一方面,高管团队注意力的配置会影响战略决策。吴建祖和毕玉胜(2013)表明,当高管团队将更多注意力放在技术自主研发、品牌自主建设以及成熟市场导向时,企业更倾向于选择自然扩张国际化战略。Souitaris 和 Maestro (2010)则发现,新创企业高管团队的多元时间观(polychronicity),会影响战略决策的速度和全面性。多元时间观更愿同时或者间歇性从事多个任务,而不是一次只处理一件事。该研究表明,高管团队的多元时间观有利于提高战略决策速度,但有损战略决策的全面性。Cho 和 Hambrick (2006)发现,高管团队的管理注意力向创业导向偏移的程度越大,公司战略向创业导向改变的程度越大。

另一方面,高管团队的注意力也会影响组织绩效和创新。Souitaris 和 Maestro (2010)表

明，高管团队的多元时间观和新创企业绩效正相关。Li 等（2013）则指出，当高管团队更关注不熟悉的、多元化的和遥远的信息时，更有利于新产品的开发；持久稳定的信息搜寻（search persistence）也会对企业开发新产品有积极影响。类似地，董临萍和宋渊洋（2017）的研究也发现，高管团队对企业国际化的关注程度越高，企业的国际化绩效越好。

4. 交互记忆系统

所谓交互记忆，是指拥有亲密关系的个体之间形成的，一种对不同知识领域的信息进行“编码、储存、检索和交流”的共享认知劳动分工（Wegner, 1987）。团队成员在交流与合作过程中，除了运用自己的知识和专长外，还通过记忆团队中“谁知道什么”等信息，形成对团队内部知识信息分布的有效认知和动态整合（Lewis et al., 2005）。过去有关交互记忆的研究大多聚焦于普通团队，近年来也有学者将这一构念引入高管团队研究，探讨高管团队的认知互动对组织的影响效应。

高管团队交互记忆系统的效应包含组织和团队两个层面。组织层面，Heavey 和 Simsek（2015）的研究表明，高管团队的交互记忆与组织绩效正相关。进一步，Heavey 和 Simsek（2017）发现，拥有良好交互记忆系统的高管团队，追求二元导向的能力更强。他们指出，高管团队成员在各自擅长的领域拥有一定的专业知识，交互记忆提供了一个可以产生、分配和整合这些知识的机制，从而提高了高管团队区分和整合战略议程、实现组织二元性的能力。团队层面，交互记忆系统影响高管团队的创新注意力。例如，叶竹馨和买忆媛（2016）以运

用多案例研究方法，发现创业团队的交互记忆系统，通过提高团队效能、影响团队对创新行为的价值判断、增强团队成员的身份认同感和提高成员间的依赖性等途径，提升团队的创新注意力。

（二）行为过程的效应研究

1. 冲突

冲突是高管团队运行的重要行为过程。高管团队冲突对组织的影响，被认为是一把双刃剑。大多数学者认为，认知（任务）冲突是有利的，而情绪（关系）冲突则相反，且两种冲突相互关联（Jong et al., 2013；王国锋等，2007）。一方面，认知（任务）冲突有助于集思广益和协调一致，充分利用团队的多样性，进而提升团队和组织绩效。Olson（2007）发现，虽然任务冲突和关系冲突正相关，但其积极效应要大于引发关系冲突而导致的消极影响；任务冲突有利于提升决策质量、决策认同和决策理解程度。Jong 等（2013）表明，创业团队的任务冲突有利于提高创业绩效。另一方面，情绪（关系）冲突则会引起个体间的摩擦，损害团队合作，从而产生不利影响。王国锋等（2007）和李懋等（2009）研究发现，高管团队内部情绪冲突的增加会降低决策质量。Jong 等（2011）也证明，关系冲突会降低创业绩效甚至弱化任务冲突的积极影响。此外，Wit 等（2012）通过元分析也发现，关系冲突、过程冲突和高管团队绩效负相关，而任务冲突则有利于团队绩效；以决策质量或财务绩效来测量团队绩效时，这种关系更显著。

值得一提的是，Qian 等（2013）发现，高管团队的情绪冲突并非总是有损于组织绩效，

其影响效应受情境调节。在高度不确定的环境中,高管团队不能从认知冲突中获益,而情感冲突和组织创新正相关;面对高压环境,高管们无暇顾及人际冲突,因而会缓和情绪冲突的负面影响,在极度敌对的环境中,情绪冲突甚至会带来积极结果。

2. 行为整合

行为整合是高管团队成员积极分享信息、资源和决策的行为过程,反映了团队成员集体互动的程度(Hambrick, 1994)。行为整合的影响效应,涵盖组织、团队和个人三个层面。组织层面,主要关注行为整合对组织二元性、组织衰退的影响。Lubatkin 等(2006)、Halevi 等(2015)的研究均证明,高管团队的行为整合水平与企业追求二元性正相关;在高动态环境中,战略业务单元的高管团队行为整合,对组织二元性的正向影响更强。进一步地, Carmeli 和 Halevi(2010)指出,高管团队的行为整合,通过提高其行为复杂性,来促进组织的双元性。此外,行为整合会影响组织衰退。Carmeli 和 Schaubroeck(2006)发现,高管团队行为整合通过提高成员感知的战略决策质量,来延缓组织衰退。团队层面, Carmeli 等(2011)发现,行为整合有利于提升高管团队的效能。个人层面, Ou 等(2014)指出,高管团队的整合会促进中层管理者对授权的组织氛围的感知,从而提升其工作参与、情感认同和工作表现。

3. 人际互动

高管团队内部的人际互动会影响战略过程。Carmeli 等(2016)表明,高管团队成员之间的相互照应(Caring)和生成性人际关系(generative relationships),有利于提高战略适应性;当

高管团队成员关注彼此的内在需求并相互照应时,会促使一种生成性心理空间(generative psychological space)的形成——这种心理空间有利于成员保持积极性,充分关注周边信息并发现新的、有利的机会,因而有助于培养高管团队对环境变化的战略适应能力。

五、高管团队特征与过程的影响因素研究

高管团队特征与过程的影响因素研究主要有以下三个层面:一是聚焦于高管团队内部,包括 CEO 个体及高管团队的组成特征;二是着眼于组织层次的因素,包括战略和绩效;三是考察组织外部环境的影响,包括行业环境和文化。

(一) 影响高管团队特征和过程的内在因素

1. CEO 个体

对高管团队特征的影响。Finkelstein 等(2008)认为,CEO 的开放性和主导优势均会影响高管团队的组成和结构特征。开放性程度高的 CEO 更有可能重视成员讨论中观点的多样性,也更加强调由此产生的问题解决方法的多样性。CEO 的开放性越高,高管团队的异质性会越强、规模越大。此外,CEO 主导优势更强,更有利于构建一个更大的高管团队,因而和高管团队规模正相关;但是占据主导优势的 CEO 对高层管理者选择过程的影响也会更大,CEO 会倾向于选择与他们较相似的高管,而降低高管团队异质性。

对高管团队过程的影响。一方面,CEO 的领导行为会影响高管团队的内部互动过程。如

CEO 的变革型领导和授权型领导，能塑造高管团队的行为整合（Carmeli et al., 2011; Ling et al., 2008）。并且，CEO 可以通过建立团队规则、分配团队资源，来构建良好的团队结构，进而提升 TMT 行为整合水平（成瑾等，2017）。但是，CEO 的行为也可能对高管团队产生不利影响。如 CEO 对高管团队成员采取差异化的变革型领导行为，会损害团队效能（Zhang et al., 2015）。另一方面，CEO 的个性特征也会影响高管团队动态。如 Jong 等（2013）发现，创业团队创始人的人格特征会影响团队的冲突水平：创始人的开放性和随和性会提高任务冲突，而责任心则相反；开放性、外倾性、责任心会降低关系冲突，而神经质则会提升关系冲突。

2. 高管团队的组成特征

高管团队多样化特征被认为是高管团队内部动态的重要影响因素。Olson 等（2007）的研究表明，高管团队的认知多样性和任务冲突之间具有强健的正相关关系。姚振华和孙海法（2010）则发现，高管团队的多项异质性（最高学历、海外学习考察时间、工作经历等）和高管团队的行为整合负相关。还有学者探讨了高管团队的特征、行为动态与效能之间的关系。Clark 和 Maggitti（2012）的研究表明，高管团队的教育水平、合理的团队结构以及任务冲突，和高管团队效能水平正相关；关系冲突则相反。

此外，还有研究从动态的角度，探讨了高管团队特征的改变，会如何导致其注意力的变化。Cho 和 Hambrick（2006）发现，解除航空管制导致航空企业的管理注意力（managerial attention）向创业导向偏移，其中，当企业的高管团队构成和薪酬结构，均为适应航空管制解

除而进行了调整，如增加产出导向职能背景的成员比例、提高团队成员的异质性、提升绩效薪酬比例等，该企业的管理注意力偏移程度更大。

（二）影响高管团队特征和过程的组织因素

组织战略和绩效是影响高管团队特征的重要前因变量。Finkelstein 等（2008）通过对已有研究的整合和演绎，提出了一系列关于组织战略和绩效如何影响高管团队特征的命题。首先，他们认为一个公司的总体经营战略，或者说，公司参与竞争的业务范围，可能会对高管团队有重要的影响。业务单位之间的相互依赖性越强，高管团队的咨询网络密度越大。多元化经营业务之间相互依赖性比较高的公司，其高管团队应该具有以下特征：较低的异质性、较高的角色相互依赖性、较高的社会融合、较高的内部一致性以及较大的规模。其次，组织的竞争战略或者说业务层战略，也很可能会影响高管团队的构成、结构及过程。战略防御型公司的高管团队成员更可能具有相似的思维习惯，更大的内部凝聚力，有对公司及其如何运营的一致信念，这些都会使得他们更容易达成一致，因而其高管团队可能呈现以下特征：较低的异质性、较小的规模、较高的社会融合和较高的内部一致性。最后，战略变化的速度也会对高管团队产生影响。战略变化程度更剧烈时，高管团队为了应对变化，会发展出更强的异质性及更大的规模；由于高管们至少在短期内的一致活动更加困难，他们之间的角色相互依赖性会减弱；打乱的互动模式造成了更少的社会融合；且由于游戏规则处于不断变化中，达成一致意见的困难增加。

关于组织绩效对高管团队的影响, Finkelstein 等 (2008) 认为, 由于高绩效组织有丰富的冗余资源与机会, 而低绩效组织对资源与机会限制则很多, 组织绩效与高管团队特征之间存在曲线相关关系。具有很高绩效与很低绩效的组织, 相比于具有中等水平绩效的组织, 其高管团队都会呈现出规模更大、成员间的角色相互依靠程度较低、社会融合较低和内部一致性较低的特征。

(三) 影响高管团队特征和过程的外部环境因素

组织所处环境的复杂性、不稳定性和资源丰富性均会对高管团队产生影响。Finkelstein 等 (2008) 认为, 当环境的复杂性和不稳定性较高时, 高管团队面临更大的信息加工和决策制定要求以及达成决策时更大的时间压力, 迫使团队内部形成更多分工和分权, 减少协调机会。因而, 可能使得高管团队具有更高的异质性、更大的规模、更低的角色相互依赖性、更低的社会融合以及更低的内部一致性特征。而资源的丰富性, 则可能会使得组织雇用超出其正常需要数量的员工, 从而导致更大的高管团队规模。

此外, 文化也是影响高管团队特征和过程的重要因素。文化会塑造高管团队的价值观。Waldman 等 (2006) 通过对横跨五大洲、15 个国家的 564 家公司高管的调查, 发现文化的集体主义和权力距离两个维度, 会影响高管的企业社会责任 (corporate social responsibility, CSR) 价值观。该研究将 CSR 价值观分为三个维度: 关注股东/所有者利益、关注利益相关者的利益和关注社区/州县的利益。结果表明, 内

群体集体主义文化与高管团队关注股东/所有者利益的 CSR 价值观正相关; 高权力距离文化则与高管团队 CSR 价值观的三个维度均为负相关。另外, 文化也会影响高管团队的行为整合。成瑾和白海青 (2013) 提炼出影响高管团队行为整合的两个文化因素: 智识导向、和而不同。前者包括尊重才识、重视思考和重视学习三个维度, 是团队的价值判断准则; 后者包括开放沟通、理性讨论、批判坚持三个维度, 是团队的沟通准则。在两者的互动作用下, 形成高管团队有效的行为整合。

六、高管团队特征的调节效应研究

对高管团队特征调节效应的研究, 可分为两类: 一类是探讨高管团队特征对其他高管团队属性变量效应的调节作用, 包括重叠任期、集中办公 (colocation) 和相互依赖性; 另一类则检验高管团队特征对非团队属性变量之间关系的调节效应。

(一) 对高管团队效应的调节

1. 任期

随着高管团队成员共事时间的积累, 团队成员间的相互关系、互动过程等也可能会发生改变。研究表明, 高管团队任期对团队多样化和组织之间关系的调节效应, 包括正负两个方面。

一方面, 任期会强化团队多样化的积极效应, 而弱化其消极影响。Nielsen 和 Nielsen (2013) 指出, 随着时间的推移, 高管团队成员之间的关系会变得更密切, 沟通更为紧密, 因

而会减少多样性可能带来的关系冲突及其他负面影响，并强化其积极影响。该研究证明，高管团队的任期正向调节民族多样化和企业绩效之间的正相关关系。此外，Barkema 和 Shvyrkov (2007) 也认为，随着高管团队重叠任期的增加，成员之间持续的互动过程会弱化断层的负面效应。他们的研究表明，高管团队的重叠任期会降低高管团队断层对战略创新的负面影响。

另一方面，任期也可能会削弱团队多样性的积极效应。Barkema 和 Shvyrkov (2007) 发现，高管团队的重叠任期会削弱人口学特征多样性和战略创新之间的正相关关系。他们认为，相同成员之间的持续互动过程，会有损于团队的认知多样性，从而不利于创新。

2. 集中办公

集中办公程度是团队中在同一地点工作的成员的比例。在地理上集中的高管团队，更有可能以团队而不是“群体”的形式行动；相反，地理上分散的高管团队，由于成员之间互动受阻，更有可能是一个“群体”而非团队 (Cannella et al., 2008)。也就是说，集中办公更有利于高管团队利用其多样化的知识和视角，进而强化团队多样化的积极影响。因此，高管团队集中办公程度越高，高管团队的职能多样化与组织绩效的正相关关系越强。

3. 相互依赖性

相互依赖性反映了团队成员相互依赖，以共同完成任务和满足彼此需求的程度。相互依赖程度高的团队，才是真正意义上的团队；反之，则更类似于“工作小组”。Barrick 等 (2007) 率先将相互依赖性引入高管团队研究。他们指出，高管团队的特征和组织产出之间的

关系之所以模棱两可，是因为忽略了团队内的相互依赖性。该研究表明，高管团队的相互依赖性越强，团队运行机制（沟通、内聚力）和组织绩效之间的正相关关系越强。

进一步地，Hambrick 等 (2015) 对相互依赖性的概念做了进一步延伸，提出高管团队的结构依赖性 (structural independence)，并将其划分为三个层次：①水平依赖性，反映团队成员在行动上的相互依赖性；②垂直结构依赖性，反映成员在层级上平等，而不是依据等级划分而分隔的程度；③报酬依赖性，反映团队成员依据团队（组织）绩效而非个人绩效获取报酬的程度。他们指出，只有当高管团队在结构上彼此依赖时，异质性才会影响团队过程。若是成员之间彼此毫无关联，异质性则没有影响。该研究结果表明，高管团队在以上三个层次的依赖性越强，团队的任期异质性和成员的离职率之间的正相关关系，以及任期异质性和组织绩效之间的正相关关系越强。此外，Wei 和 Wu (2013) 也证实，高管团队的相互依赖性强，其认知多样化会引发更多任务相关的信息加工过程，继而影响组织绩效。

（二）对非高管团队效应的调节

现有研究主要探讨了高管团队的异质性/多样化特征和团队断层特征的调节效应。比如，Mihalache 等 (2012) 发现，高管团队的多样化，会调节组织的离岸外包和组织创新之间的倒 U 形关系：高管团队的信息多样化程度越高，倒 U 形关系越陡峭。

关于高管团队断层的调节效应，Ou 等 (2017) 认为，高管团队断层可能导致组织内部形成一种紧张、严苛的氛围，从而弱化谦逊的

高管和中层管理者的满意度之间的正相关关系；另外，断层形成的这种严苛的氛围，会削弱中层管理者对当前工作满意度的关注，并降低对未来工作满意度的预期，从而减弱中层管理者的满意度和自愿离职之间的负相关关系。此外，Hutzschenreuter 和 Horstkotte（2013）将高管团队的断层分为任务相关断层（task-related faultlines）（如教育、任期）和生理相关断层（bio-demographic faultlines）（如年龄、性别）。前者促进任务冲突和团队学习；后者则扰乱团队信息过程和协作。该研究表明，在其他条件不变的情况下，高管团队任务相关的断层，会强化组织的产品范围和盈利能力之间的正相关关系，而生理相关的断层则相反。

七、分析框架与潜在方向

（一）整合性分析框架

以上系统梳理表明，基于高阶理论的高管团队研究，近十年来正朝着揭开高管团队的心理和行为动态的“黑箱”迈进。学者们不断深入探索高管团队内部，测量与决策过程联系更为紧密的心理和行为动态，由此大大改善了背景变量“噪声过大”的问题^①，既增强了高阶理论的预测能力，也提高了解释力度。此外，在探讨高管团队背景特征对组织的影响时，不仅采用噪声更小、与战略决策关联更为紧密的变量捕捉高管团队的认知特征，同时更加重视情境因素的影响，在一定程度上协调了研究结

论不一致的问题。此外，研究方法虽然仍然以量化分析为主，但也有研究开始尝试案例研究或混合研究方法，深入探索高管团队的内部互动过程；数据来源方面，也逐渐以更为精确的一手调查数据取代二手的档案数据。可见，该领域的研究正朝着更加深入高管团队内部的方向发展。

通过上述回顾，我们在 Finkelstein 等（2008）提出的高管团队研究框架基础上，整合出如图 6 所示的分析框架。其中，高管团队主要包括团队组成、团队结构、团队过程三个核心要素（Finkelstein et al., 2008）。一方面，高管团队的静态特征包括团队组成和团队结构。团队组成指团队成员的集体特征，如来自高管团队的人口统计特征，及心理因素如人格和价值观；团队结构则由成员角色和成员间的关系所定义，主要包括相互依赖性和权力结构。另一方面，高管团队的动态研究则主要包括团队过程，即战略决策中的互动属性，集中表现在冲突和行为整合两个维度，以及近年少量研究关注的高管团队心理和认知层面的动态，如情绪、注意力和交互记忆等。团队的组成和结构是团队过程的重要输入变量，它们既会单独对高管团队过程产生影响，两者之间也存在交互作用。高管团队三个要素及其交互过程影响着战略决策中高管团队的社会构成和互动，以及战略决策过程，从而引起组织绩效的差异。此外，高管团队的内部互动及其对组织的影响，也受情境因素调节。

^① Hambrick（2007）在回顾高阶理论研究时指出，高管的人口统计特征作为高管认知框架的代理变量，虽然不完备且不精确，但是有效。而文中所述的高管团队背景变量“噪声”过大，即是指的“不完备且不精确”这一特点，即背景变量包含的信息过多且不完全，难以直接地反映高管的某一认知或行为的特征。

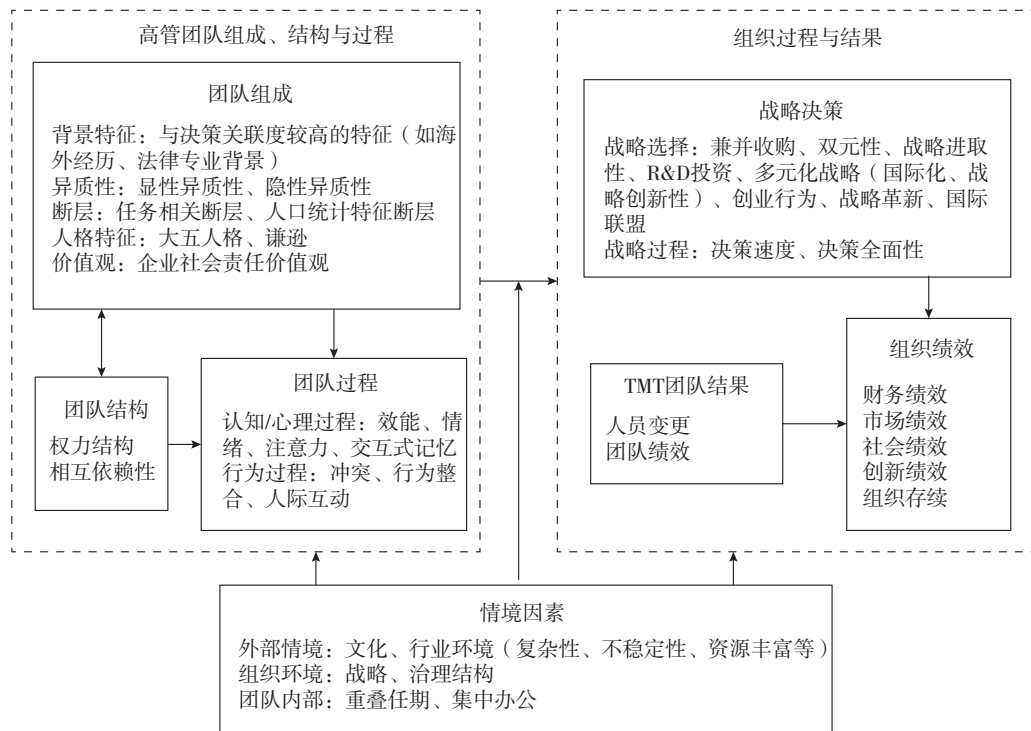


图6 近十年高层管理团队研究的整合性分析框架

（二）基于文献评述与时代特征的未来方向

1. 高管团队静态特征的研究方向

第一，从动态视角，考察高管团队特征对组织的效应。可以从两方面切入：其一，分析高管团队特征的变化（而非给定），将会如何引起企业战略决策和组织结果的改变；其二，考察高管团队的异质性等特征的影响效应，如何随时间变化。例如：随着时间的推移，高管团队成员人口统计特征所带来的差异性及其影响，将会如何变化？在何种情境下，这种差异及其潜在的不利影响会逐渐消失？何种条件下会进一步加强？随着差异性高管团队越来越普遍，对这一问题的探讨将具有重要的实际意义（Barkema & Shvyrkov, 2007）。

第二，整合高管团队不同静态特征，考察团队组成和结构之间的交互作用及其效应。例

如，异质性可能使得成员之间难以达成共识，导致团队冲突，而权力差距有可能抑制这种冲突的产生。又如，伴随新团队组成特征的出现，如 Vieregger 等（2017）提出的整合型高管团队（团队由承担职能的成员组成）和差异型高管团队（团队由不同业务部门的主管组成），不同的高管团队结构特征如何调节其对于战略选择或组织绩效的影响，还需要大量实证检验。

第三，进一步挖掘高管团队的心理和认知特征。与背景特征相比，信仰、价值观等认知特征更贴近战略决策过程。人口背景特征虽在一定程度上可以替代心理和认知变量，但二者产生的实际影响可能存在差异。例如，由于年龄、教育、职能背景等显性特征形成的断层，与由于价值观和个性等隐性特征差异而形成的团队断层，两者对团队和组织影响的时机、机

理与结果可能都不尽相同。伴随时间变迁,表面特征差异的影响可能会逐渐消失,而深层的属性则更可能成为断层的来源。未来研究若能关注高管团队更深层次的多样化及其与显性特征多样化、组织产出之间的关系,将为我们理解人口背景的“黑箱”提供重要理论视角。

2. 高管团队动态过程的研究方向

对高管团队内部动态的现有研究较为分散,大多数研究着眼于反映互动过程的某个维度或构念。研究者们虽然分别验证了不同的行为和认知过程对战略选择和组织绩效的影响,但鲜有人将认知和行为结合起来探讨。高管团队的认知研究关注团队整体层面对任务理解和认知的过程。若剥离具体的行为,则很难挖掘团队认知过程的作用机制。而高管团队的行为也往往来源于认知过程的驱动。因此,关注认知和行为的复杂交互关系,对理解真实的高管团队动态有重要意义。另外,在探讨高管团队过程的影响效应时,大多忽视了团队组成和结构等静态特征的影响,导致团队组成、结构和过程三者之间的相互关系仍不明确。异质性、断层和相互依赖性等团队特征,可能影响团队的行为和认知过程;反之,团队过程中的行为整合、冲突等也可能影响团队构成。未来研究应将高管团队的整合过程视作一个动态变化的复杂过程,关注三者之间的相互影响。

此外,对高管团队内部动态的研究,大多将团队作为一个整体,测量高管团队某一动态特征的平均水平,考察其对组织产出的影响。这种处理方法,虽然便于数据获取和分析,且具有一定效度,但忽略了团队内部一些重要的微观动态。高管团队内部的互动关系十分复杂,

不同成员之间的互动可能有所差异,例如,COO 可能更乐于与 CFO 合作,而较少与 CTO 共享信息 (Halevi et al., 2015)。此外,高管团队成员也并不同时具备同等的影响组织决策和业绩的能力,往往是组织当中权力主导者之间的相互作用,影响甚至决定着组织的重大决策 (张建君和张闫龙, 2016)。这种微观动态,有待未来继续深入研究。探讨高管团队如何克服内部多样的交互作用以达到整体协调一致,或是关注团队内部对团队过程产生重大影响的微观动态,将有助于进一步揭开团队运行过程的“黑箱”。

3. 高管团队影响因素的研究方向

考察高管团队前置影响因素的实证研究,迄今大多关注团队过程的影响因素。对于团队组成和结构的来源和影响因素,还少有实证研究涉及。Finkelstein 和 Hambrick (1996) 指出:一方面,高管们基于自身的价值观和信仰选择战略;另一方面,企业也会根据当前的战略,选择个性和品质更为匹配的高管继任者。可见,高管团队和组织之间,可能存在相互影响。理解高管团队特征背后的驱动因素,对于构建系统的高管团队理论框架十分重要 (Hambrick, 2007)。因此,未来对于高管团队影响因素的探讨,一方面,可以进一步探索高管团队组成和结构特征的来源,以理解不同特征所产生的影响差异;另一方面,组织特征对高管团队反向的影响效应,也值得继续挖掘。学者们可以采用纵向数据和 2SLS 等分析方法,以探索可能存在的反向因果关系 (Nielsen, 2010)。此外, Finkelstein 等 (2008) 在总结和分析前人研究的基础上,从环境、组织、CEO 三个层面,提

出了影响高管团队的前置因素的相关命题。这些命题，仍须大量实证研究加以检验。

4. 高管团队的调节效应研究方向

为了协调高管团队的异质性等特征对组织的效应研究结论不一致的问题，学者们从不同角度挖掘了团队内部存在的调节变量。其中，相互依赖性反映高管团队结构特征的重要变量，同时对其他团队特征的效应有着重要的调节作用。Hambrick 等（2015）指出，在任何试图探讨高管团队异质性对团队结果的影响的研究中，相互依赖性都是十分重要的调节变量。目前有关相互依赖性的研究，大多考察了其对高管团队效应的调节作用，未来可以进一步探讨其对组织的直接效应，或是与其他团队组成和过程变量结合起来，探讨其交互作用对组织的影响效应。

5. 数字化和自动化背景下的研究机遇^①

近十年来，商业运作方式已经改变并将继续剧变。总体而言，数字化和自动化已经并将继续改变竞争和商业的本质。然而，这种商业图景的剧变，也为高管团队（TMT）的研究（包括有趣的现象、理论、研究情境及方法）提供了新的机遇和挑战。比如，数字化和自动化不仅影响着劳动力市场（如 Colbert et al., 2016），而且增加了诸如医生、律师和管理者等技能型人才。鉴于这些根本性的变化，我们需要重新审视既有知识，探索新的现象，并开发新的理论，以帮助我们更好地理解高管团队的行为，及其对企业的潜在影响。

亟须解决的研究问题包括：①在数字化时代，TMT 的组成、结构和过程是如何变化的？

比如，伴随 TMT 成员新角色如首席数字官（chief digital officers, CDO）的出现，TMT 成员如何集中办公或流动？②在数字化、自动化和机器人时代，战略领导的工作、决策与行动的（变化）本质是什么？③大数据与可视化分析如何影响 TMT 的任务、决策与行动？④在大数据和可视化分析时代，TMT 的情绪、情感和其他“人类”特质，在其决策和效应中扮演什么角色？⑤TMT 会产生哪些（变化中）的效应（例如，高阶梯队对组织和超组织结果有何影响）？⑥如何评价高阶梯队的工作（如分析师如何评价 TMT；股东中的活跃人士如何影响战略领导的工作）？⑦在不同情境中，比如，不同地域和组织类型（如商业企业、非营利组织、国际组织，乃至更宏大的商业生态系统、联盟和网络）中，高管团队如何发挥作用？⑧除此之外，数字化时代推动了研究方法的进步，包括大数据（George et al., 2016），以及能使我们更理解战略领导的特质、人格和影响产生更深理解的神经科学等新分析方法的运用，将使高层管理团队研究从中获益良多。

（三）基于中国情境的研究述评与潜在机会

1. 基于中国情境的研究述评

近年来，中文世界的高管团队研究，主要探讨了背景变量和组织战略与结果之间的关系，少量研究关注了高管团队的内部冲突和凝聚力等团队过程。此外，团队构成研究方面，注意到了垂直对等关系的独特性，取得了一定的突破（贺远琼等，2009）。

^① 参见 9th workshop on top management teams and business strategy research, http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=1313%20。

然而, 这些高管团队研究还存在一定局限: 无论是选题还是方法, 均存在明显的追随和模仿西方主流研究的特征, 缺乏立足于中国管理实践的研究。一方面, 研究的焦点主要集中在已有较多西方学者研究的人口统计特征上, 对于“黑箱”问题, 如与战略决策关联更为紧密的深层次心理和认知特征, 以及团队过程则关注较少。另一方面, 数据来源大多基于容易获取的档案数据, 少数研究通过调查直接从企业高管团队获取一手数据进行研究; 研究方法单一地以量化分析为主, 案例研究等质性研究方法还处于零星的尝试之中, 导致国内高管团队领域的研究创新不足 (汪金爱和李丹蒙, 2017)。此外, 对情境的关注, 多停留于股权结构、董事长—总经理垂直以及 CEO 权力等容易度量的因素之中, 而对中国特有的文化和制度情境, 如差序格局、政府管制等, 以及当前转型背景下最为常见的两类特殊企业——家族企业和国有企业关注较少, 使得国内高管团队研究难以与中国管理实务界产生有效对话。

2. 基于中国情境的未来方向

对此, 中国情境下高管团队的未来研究, 应避免选题上跟风, 要扎根现实, 关注中国特有的情境, 从国内的管理实践中发现研究问题, 而非简单地将西方的理论框架和研究方法用中国样本进行再验证。

首先, 中国当下正在发生的政治、经济、文化和社会的巨变, 为宏观制度情境下的高管团队研究提供了机会。“先富带后富”的经济体制改革模式, 使得不同地区的经济发展水平、市场和制度环境均呈现巨大差异。高管团队的行为和决策无法脱离经济和社会环境的影响。

因此, 中国的高管团队研究不能仅停留于微观的行为和特征层面, 应该将宏观制度环境的影响纳入考虑范围: 考察不同的制度环境如何影响或塑造高管团队的决策行为, 或是制度环境如何调节高管团队与组织结果之间的关系。

其次, 中国特有的文化, 也是未来高管团队研究中应该予以关注的情境。一方面, 中国人的社会关系有着鲜明的文化特色, 如派系、差序格局、强关系等。这种独特的文化氛围, 无疑会使得中国情境下的高管团队互动过程, 区别于西方国家。如果忽略文化的影响, 直接沿用西方的理论和研究模式探讨和解释中国高管团队和组织结果之间的关系, 可能会使研究的解释力度以及对实践的指导意义大打折扣。另一方面, 在高管团队研究中引入本土的理论和构念, 诸如家长式领导、中庸思维等, 可能会为解释中国情境中独特的组织现象打开新视角并丰富高层梯队理论, 同时对中国的管理实践更具有指导意义。

除了制度和制度情境, 中国企业特殊的组织情境也值得关注。中国正处于经济转型的进程中, 企业的所有权结构相对复杂, 家族企业与国有企业是最为常见的两类特殊企业。西方有少量研究对家族企业高管团队的构成和权力结构进行了初步探索, 国内也有学者探讨了家族参与治理、家族企业继承等问题。但是, 这些研究在丰富和拓展高管团队相关理论和视角方面尚有进一步拓展空间, 家族企业高管团队的内部互动还有待深入探索。例如, 由于家族成员和非家族成员所持的立场和目标有所不同, 两者之间冲突的性质与典型的认知冲突存在差异: 不仅关系冲突水平可能更高, 而且, 由于

家族成员和非家族成员对战略行动的反馈和随后的战略部署持有不同的观点，可能导致高管团队在战略行动的产生、执行和控制过程中产生更多分歧（Patel & Cooper, 2014）。基于此，未来研究可以关注家族企业高管团队内部的微观动态，以揭示家族和非家族成员如何沟通、整合和管理双方存在冲突的目标。

再次，国有企业也是中国情境下值得关注的特殊组织形式。国有企业和非国有企业相比，在组织形式和管理方法上存在较大差异。中国的国有企业归各级政府管辖，其高管团队成员往往具有一定的行政级别，相对私营企业高管团队，其等级观念更强。因而，高管团队的互动过程可能与一般私营企业存在差异。但目前很少有研究涉及这一话题，只有姚振华和孙海法（2009）的研究发现国企高管团队的行为整合水平要高于民营和外资企业，但未做出解释。未来研究可进一步挖掘国企高管团队的内部动态，探讨哪些因素影响了国企高管团队的互动过程，以及其影响机制如何。

最后，在研究方法上，未来可尝试采用问卷、访谈、现场实验等多种方法获取数据来源，以弥补档案数据和单一的量化分析方法的不足，增强研究的解释力。特别地，在中国独特的文化情境和转型背景下，高管团队的互动过程与西方相比，可能更为复杂且呈现诸多差异。案例研究、扎根理论等质性研究方法，可以为我们发掘和解释具有“中国特色”的过程“黑箱”提供重要支持。

（接受编辑：贺小刚

收稿日期：2018年3月20日

接受日期：2018年5月10日）

参考文献

- [1] 成瑾、白海青：《从文化视角观察高管团队行为整合》，《南开管理评论》，2013年第1期。
- [2] 成瑾、白海青、刘丹：《CEO如何促进高管团队的行为整合——基于结构化理论的解释》，《管理世界》，2017年第2期。
- [3] 董临萍、宋渊洋：《高管团队注意力与企业国际化绩效：权力与管理自由度的调节作用》，《管理评论》，2017年第8期。
- [4] 贺远琼、杨文、陈昀：《基于Meta分析的高管团队特征与企业绩效关系研究》，《软科学》，2009年第1期。
- [5] 胡望斌、张玉利、杨俊：《同质性还是异质性：创业导向对技术创业团队与新企业绩效关系的调节作用研究》，《管理世界》，2014年第6期。
- [6] 黄越、杨乃定、张宸璐：《高层管理团队异质性对企业绩效的影响研究——以股权集中度为调节变量》，《管理评论》，2011年第11期。
- [7] 李冬伟、吴菁：《高管团队异质性对企业社会绩效的影响》，《管理评论》，2017年第12期。
- [8] 李懋、王国锋、井润田：《高管团队内部动态特征实证研究》，《管理学报》，2009年第7期。
- [9] 牛芳、张玉利、杨俊：《创业团队异质性与新企业绩效：领导者乐观心理的调节作用》，《管理评论》，2011年第11期。
- [10] 孙海法、伍晓奕：《企业高层管理团队研究的进展》，《管理科学学报》，2003年第4期。
- [11] 汪金爱、李丹蒙：《高管团队动力研究述评——基于高阶梯队理论过程模型》，《外国经济与管理》，2017年第10期。
- [12] 汪金爱、宗芳宇：《国外高阶梯队理论研究新进展：揭开人口学背景黑箱》，《管理学报》，2011年

第 8 期。

[13] 王国锋、李懋、井润田：《高管团队冲突、凝聚力与决策质量的实证研究》，《南开管理评论》，2007 年第 5 期。

[14] 王雪莉、马琳、王艳丽：《高管团队职能背景对企业绩效的影响：以中国信息技术行业上市公司为例》，《南开管理评论》，2013 年第 4 期。

[15] 卫旭华、刘咏梅、岳柳青：《高管团队权力不平等对企业创新强度的影响——有调节的中介效应》，《南开管理评论》，2015 年第 3 期。

[16] 吴建祖、毕玉胜：《高管团队注意力配置与企业国际化战略选择——华为公司案例研究》，《管理学报》，2013 年第 9 期。

[17] 肖挺、刘华、叶芄：《高管团队异质性与商业模式创新绩效关系的实证研究：以服务行业上市公司为例》，《中国软科学》，2013 年第 8 期。

[18] 杨林：《公司股权结构、高管团队认知多样性与创业战略导向关系研究》，《科研管理》，2014 年第 5 期。

[19] 姚冰湜、马琳、王雪莉、李秉祥：《高管团队职能异质性的影响：CEO 权力的调节作用》，《中国软科学》，2015 年第 2 期。

[20] 姚振华、孙海法：《高管团队组成特征与行为整合关系研究》，《南开管理评论》，2010 年第 1 期。

[21] 姚振华、孙海法：《高管团队行为整合的构念和测量：基于行为的视角》，《商业经济与管理》，2009 年第 12 期。

[22] 叶竹馨、买忆媛：《创业团队的认知结构与创新注意力：基于 TMS 视角的多案例研究》，《管理评论》，2016 年第 4 期。

[23] 张建君、张闫龙：《董事长—总经理的异质性、权力差距和融洽关系与组织绩效——来自上市公司的证据》，《管理世界》，2016 年第 1 期。

[24] Barkema, H. , & Shvyrkov, O. 2007. Does top

management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28 (7) , 663-680.

[25] Barrick, M. R. , Bradley, B. H. , & Colbert, H. E. 2007. The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50 (3) , 544-557.

[26] Cannella, A. A. , Park, J. H. , & Lee, H. U. 2008. Top management team functional background diversity and firm performance: Examine the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51 (4) , 768-784.

[27] Carmeli, A. , & Halevi, M. Y. 2010. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *Leadership Quarterly*, 20 (2) , 207-218.

[28] Carmeli, A. , & Schaubroeck, J. 2006. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *Leadership Quarterly*, 17 (5) , 441-453.

[29] Carmeli, A. , Jones, D. C. , & Binyamin, G. 2016. The power of caring and generativity in building strategic adaptability. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (1) , 46-72.

[30] Carmeli, A. , Schaubroeck, J. , & Tishler A. 2011. How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22 (2) , 399-411.

[31] Carpenter, M. A. , Geletkanycz, M. A. , & Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30 (6) , 749-778.

[32] Cho, T. S. , & Hambrick, D. C. 2006.

Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17 (4), 453–469.

[33] Clark, K. D., & Maggitti, P. G. 2012. TMT potency and strategic decision-making in high technology firms. *Journal of Management Studies*, 49 (7), 1168–1193.

[34] Colbert, A., Yee, N., & George, G. 2016. The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 731–739.

[35] Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. 2014. Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organization effectiveness. *Personnel Psychology*, 67 (2), 351–387.

[36] Cooper, D., Patel, P. C., & Thatcher, S. M. B. 2014. It depends: Environmental context and the effects of faultlines on top management team performance. *Organization Science*, 25 (2), 633–652.

[37] Eesley, C. E., Hsu, D. H., & Roberts, E. B. 2015. The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35 (12), 1798–1817.

[38] Finkelstein S., Hambrick D. C., & Cannella A. A. 2008. *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford: Oxford University Press.

[39] Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West Publishing, 108.

[40] George, G., Osinga, E. C., Lavie, D., & Scott, B. A. 2016. Big data and data science methods for management research. *Academy of Management Journal*, 59 (5), 1493–1507.

[41] Halevi, Y. M., Carmeli, A., & Brueller, — 110 —

N. N. 2015. Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management*, 54 (1), 223–238.

[42] Hambrick, D. C. 1994. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 171–241.

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

[44] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206.

[45] Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. 2015. Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36 (3), 449–461.

[46] Heavey, C., & Simsek, Z. 2015. Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective. *Organization Science*, 26 (4), 941–959.

[47] Heavey, C., & Simsek, Z. 2017. Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The Influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43 (3), 919–945.

[48] Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. 2012. Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38 (5), 1476–1499.

[49] Hoffman, R., & Hegarty, W. 1993. Top management influence on innovations: Effect of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*, 19 (3), 549–574.

[50] Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. 2013. Performance effects of top management team demographic

faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, 34 (6), 704–726.

[51] Jong, A. D., Song, M., & Song, L. Z. 2013. How lead founder personality affects new venture performance: The mediating role of team conflict. *Journal of Management*, 39 (7), 1825–1854.

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

[53] Lau, D. C., & Murnighan, J. K. 2005. Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 645–659.

[54] Lee, H. U., & Park, J. H. 2008. The influence of top management team international exposure on international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 45 (5), 961–981.

[55] Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. 2005. Transactive memory systems. Learning, and learning transfer. *Organization Science*, 16 (6), 581–598.

[56] Li, Q., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Tesluk, P. E., & Katila, R. 2013. Top management attention to innovation: The role of search selection and intensity in new product introductions. *Academy of Management Journal*, 56 (3), 893–916.

[57] Lin, H. C., & Rababah, N. 2014. CEO–TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *Leadership Quarterly*, 25 (5), 943–957.

[58] Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. 2008. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship examining the CEO–TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51 (3), 557–576.

[59] Liu, F., & Maitlis, S. 2014. Emotional dynam-

ics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51 (2), 202–234.

[60] Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 33 (5), 646–672.

[61] Mannor, M. J., Wowak, A. J., & Bartkus, V. O. 2016. Heavy lies the crown? How job anxiety affects top executive decisions making in gain and loss contexts. *Strategic Management Journal*, 37 (9), 1968–1989.

[62] Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. 2015. The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *Academy of Management Annals*, 9 (1), 633–714.

[63] Mihalache, O. R., Jansen, J. J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., Volberda, H. W., 2012. Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33 (13), 1480–1498.

[64] Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. 2010. Top management teams in family – controlled companies: “Familiness”, “faultlines”, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47 (2), 205–222.

[65] Nielsen, B. B., & Nielsen, S. 2013. Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34 (3), 373–382.

[66] Ocasio W. 1997. Towards an attention – based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18 (S1), 187–206.

[67] Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. 2007. Strategic decision – making: The effects of cognitive

diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33 (2), 196–222.

[68] Ou, A. Y., Seo, J. M., Choi, D. W., Hom, P. W. 2017. When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management teams. *Academy of Management Journal*, 60 (5), 1915–1931.

[69] Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. 2014. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59 (1), 34–72.

[70] Patel, P. C., & Cooper, D. 2014. Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1624–1649.

[71] Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. 2013. Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34 (1), 110–120.

[72] Ridge, W. J., & Ingram, A. 2017. Modesty in the top management team: Investor reaction and performance implications. *Journal of Management*, 43 (4), 1283–1306.

[73] Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. 2006. Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59 (5), 622–629.

[74] Somaya, D., Williamson, I. O., & Zhang, X. 2007. Combining patent law expertise with R & D for patenting performance. *Organization Science*, 18 (6), 922–937.

[75] Souitaris, V., & Maestro, B. M. M. 2010. Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31

(6), 652–678.

[76] Vieregger, C., Larson, E. C., & Anderson, P. C. 2017. Top management team structure and resource reallocation within the multi-business firm. *Journal of Management*, 43 (8), 2497–2525.

[77] Waldman, D. A., Luque, M. S., Washburn, N., & House, R. 2006. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A globe study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 823–837.

[78] Wegner, D. M. 1987. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. Mullen B., Goethals G. R., eds. *Theories of Group Behavior* (Springer, New York), 185–208.

[79] Wei, L. Q., & Wu, L. 2013. What a diverse top management team means: Testing an integrated model. *Journal of Management Studies*, 50 (3), 389–412.

[80] Wiersema, M., & Bird, A. 1993. Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 996–1025.

[81] Wit de R. C. F., Greer L. L., & Jehn K. A. 2012. The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 360–390.

[82] Wong, E. M., Ormiston, M. E., & Tetlock, P. E. 2011. The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54 (6), 1207–1228.

[83] Zhang, X. A., Li, N., Ullrich, J., & Dick, R. V. 2015. Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management*, 41 (7), 1898–1933.