

管理者解释如何影响企业环境战略选择：调节定向理论视角^{*}

□ 和苏超 黄 旭

领域编辑推荐语：

本文丰富了企业环境战略的微观基础研究，对于重度污染企业的战略选择具有一定的实践指导意义。

——李炜文

摘 要：环境问题已成为制约我国可持续发展的主要因素，企业应选择前瞻型环境战略以改善环境质量、建设生态文明。本文以调节定向理论为基础，从管理者微观主体对自然环境问题的解释出发，探讨管理者解释与企业环境战略选择的关系，明晰了调节定向的中介作用和组织结构的调节作用。通过对 309 家重污染企业的中高层管理者的实证分析发现：①管理者机会解释对企业前瞻型环境战略具有显著的正向预测效果，促进定向在两者关系中起到部分中介作用；管理者威胁解释促使企业采取反应型环境战略，防御定向在两者关系中起到完全中介作用。②与机械式组织结构相比，有机式组织结构能够强化促进定向与企业前瞻型环境战略的正向关系，弱化了防御定向与反应型环境战略的正向关系。

关键词：管理者解释；环境战略；调节定向；组织结构

一、引言

随着环境污染的日益加剧，资源和环境问题成为制约我国新阶段可持续发展的主要因素（王梦奎，2007），选择和实施积极的环境战略成为解决环境问题的一种有效途径。环境战略是一种随着时间变化的行动模式，旨在管理商业和自然环境关系的界面，即公司采取的遵守规制以及进一步自愿主动地减少操作中对自然环境影响的行动模式（Sharma，2000）。现有针对环境战略的研究主要从利益相关者理论视角

^{*} 本文受国家自然科学基金面上项目“环境战略的内外部选择机制及其对环境绩效和财务绩效的共同影响：来自中国企业的纵向实证研究”（71472155）、2019 年度甘肃省高等学校创新能力提升项目“甘肃省资源型企业绿色转型机制研究”（2019A-005）和 2019 年甘肃省社科规划一般项目“甘肃省资源型企业绿色发展模式及路径选择机制研究”（19YB040）资助。感谢李海洋主编和匿名审稿人的建议。

(Buysse & Verbeke, 2003; 杨德锋等, 2012)、制度理论视角 (Liu et al., 2010; 杨东宁和周长辉, 2005)、资源能力视角 (资源基础观、自然资源基础观) (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011; 和苏超等, 2017) 以及管理者视角 (Sharma, 2000; Lewis et al., 2013) 等角度展开。

然而, 以往研究对于环境战略产生的微观基础、认知 (解释) 如何对环境战略的建构产生影响及认知 (解释) 与行动两者间相互作用对环境战略影响的研究仍很欠缺 (曹瑄玮等, 2011), 没有清晰阐述管理者自然环境问题解释对企业环境战略选择的影响过程, 应从认知和行动等视角加深对企业环境问题的研究 (Gavetti, 2005); 另外, 管理者解释方式的差异能够诱发不同的调节系统, 不同的调节定向类型能够影响管理者的战略行为偏好, 以往环境战略的研究主要从利益相关者压力、制度规制等内外部压力、资源能力等角度探讨企业实施环境战略的动因, 很少直接关注管理者个体心理 (如调节定向) 对于企业环境战略的影响。此外, 先前对于调节定向前因研究主要集中在个体的接近—避免特质 (approach-avoid temperaments)、其他个性相关特征、自我评估等人格特质方面, 结果变量主要是工作行为和态度 (Gorman et al., 2012; Lanaj et al., 2012), 难以明晰个体认知在调节定向形成过程中的作用, 对于调节定向与并购外的其他战略结果变量的影响机制缺乏有效探讨 (Gamache et al., 2015)。亟须从管理者认知角度深入分析调节定向的影响因素, 探讨管理者调节定向在战略结果变量中的作用。

调节定向是在认知和决策过程中, 个体通过自我调节, 对外界刺激进行区别性选择和应对的特定心理倾向 (陈飞宇等, 2017), 主要包

括特质调节定向和情境 (状态) 调节定向, 其中情境 (状态) 调节定向表现出临时性和可变性, 当情境因素主要强调进取、志向、理想以及回报时, 诱发促进定向心态; 当情境因素强调安全、责任或义务时, 诱发防御定向。在组织设置中, 价值观、规范、过去绩效、人际互动等情景因素能够影响促进定向和防御定向 (Brockner & Higgins, 2001; Johnson et al., 2010; Wallace & Chen, 2006); Lanaj 等 (2012) 认为性格和情景的共同影响导致特定情境调节定向的产生, 并在特定领域具有一定的稳定性; 陈飞宇等 (2017) 认为促进定向和防御定向受到原有认知、情境因素等信息源的影响, 对人们的决策判断和行为策略选择等都存在重要影响。调节定向作为个体的一种心理特征, 受到个体认知的影响, 能够对个体的决策选择产生影响, 且不同调节定向的个体存在不同的感知、决策、行为和绩效表现 (李磊和尚玉钊, 2011)。因此, 我们认为管理者解释能够通过管理者调节定向对企业环境战略选择产生影响。组织因素为管理者战略选择提供了支持环境, 组织结构能够在管理者如何选择适合的战略过程中发挥情景作用。为此, 构建了如图 1 所示的研究框架。

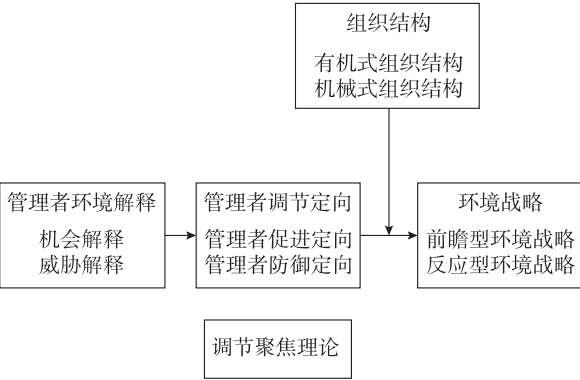


图 1 研究框架

二、研究假设

（一）管理者解释与企业环境战略选择

认知理论认为，管理者能够根据自身的认知模式对外界环境或事件作出不同的理解和判断，从而影响管理者的行为选择，不同的认知模式能够影响管理者不同的战略选择行为（Liu et al., 2013）。管理者在环境中感知的事件和其他信息的过程，称为管理者解释，在这一过程中管理者根据环境状况和自身能力决定哪些事件或信息被注意，哪些事件或信息被忽略（Dutton & Jackson, 1987）。Dutton 和 Jackson（1987）将战略问题中对环境解释总结为机会解释和威胁解释，通过决策者是否以积极—消极方式评估问题、是否将战略问题看作潜在的收益—损失、是否认为其可控—不可控来识别战略问题的机会—威胁。本文以 Dutton 等（1987）对管理者解释的分类为基础，认为管理者对于自然环境的解释存在机会—威胁两个维度，分别从管理者自然环境机会解释和威胁解释角度探讨其与企业环境战略选择的关系。

资源基础观（resource based view）认为独特的资源和能力（满足有价值、难以模仿、不可复制和稀缺特性）是企业获得持续竞争优势、提升绩效的根本。管理者解释是企业一种独特的资源，对企业战略行为存在直接和关键性影响，管理者对于环境问题解释的差异将促使企业选择不同的环境战略。管理者基于对自身能力和外部环境的认知、解释、关注、利用，以此进行战略行为的选择。以往研究发现，管理者认知（信念、态度、价值观等）（Hart,

1995）、自然环境的机会解释（杨德锋等，2012；和苏超等，2016）、较高的高管环境承诺（Aragón-Correa et al., 2004）以及制度环境支持（Roxas & Coetzer, 2012）能够促使企业采取前瞻型环境战略。当管理者将自然环境问题解释为机会时，更可能认为自然环境问题为企业的发展提供了方向，会增加人力、物力、财力等投入，紧抓自然环境中存在的机会，采取前瞻型环境战略，以获取先动优势，帮助企业快速发展。此外，前瞻型环境战略的实施能够帮助企业获得“绿色形象”，提升企业绿色声誉，扩大企业的美誉度，获得更多消费者的信任，实现忠诚购买行为。为此，本文认为当管理者将自然环境问题解释为机会时，更容易采取前瞻型环境战略。综上所述，本文提出假设：

H1a: 管理者对自然环境问题的机会解释对企业前瞻型环境战略存在显著正向影响。

相反，管理者对自然环境问题的威胁解释，会增加管理者的焦虑感，增大不可控因素的感知，强化管理者自我保护的本能，害怕由于改变现有遵循战略而给企业带来损失，更愿意在面对风险时维持原有行动和战略，仅仅对环境问题做出反应。此时，维持现有的战略成为最优选择，为规避风险和减少责任压力，促使企业选择自主性和控制性较低的反应型环境战略；另外，管理者在经营企业过程中面临业绩压力，尤其对于新任管理者，更可能受到“速胜”动机的影响（刘鑫和薛有志，2015），当管理者将自然环境问题解释为威胁时，为了能够在短期内保持良好的业绩，更可能遵循国家环保要求、企业和行业惯例，仅对规制做出反应，管理者和员工参与度有限，难以采取主动、前瞻性自

然环境保护措施。此外，面对威胁时，管理者更多体现为风险规避，强调尽责，满足制度压力和相关要求即可。为此，本文认为当管理者将自然环境问题解释为威胁时，更容易采取反应型环境战略。综上所述，本文提出假设：

H1b：管理者对自然环境问题的威胁解释对企业反应型环境战略存在显著正向影响。

（二）调节定向的中介作用

首先，在认知和决策过程中，个体调节定向受到原有认知、情境因素等信息源的影响，对外界刺激进行区别性反应和应对的特定心理状态（陈飞宇等，2017）。当企业管理者将面临的自然环境问题解释为企业发展机会时，能够增强管理者对于未来的乐观预期，提升管理者对于处理自然环境问题的自信，倾向于采取冒险的、积极的决策，促使管理者采用促进定向的方式应对。其次，管理者机会解释能够引起个体对于积极结果的敏感性，促使个体采用冒险的手段对问题进行研究和解决，帮助管理者瞄准自然环境带来的机会，选择比竞争对手相对领先的战略（Marcel et al., 2011），提升外部技术和市场知识转化为新产品的速度（White et al., 2003），确保积极结果的出现。最后，机会解释能够唤起管理者积极情绪，减轻管理者的心理不适反应，使管理者能够更加坚定自然环境所带来的收入、获得感和满足感，提升管理者对于成长、发展和培养等内在需求的追求，诱发管理者促进定向。此外，自然环境的机会解释，能够帮助管理者更快地从外部自然环境中获取知识，将目光聚焦于更加长远的未来，注重自身的发展和成长，帮助管理者形成对积极结果的预期，与促进定向形成良好的匹配。

综上所述，本文提出假设：

H2a：管理者对自然环境问题的机会解释对管理者促进定向存在显著正向影响。

管理者感知到的自然环境威胁可能诱发管理者防御定向。首先，当管理者将面临的自然环境问题解释为威胁时，管理者对于未来呈现悲观预期，管理者在处理自然环境问题时将更加谨慎，倾向于采取保守稳妥、消极的防御定向方式，以减少企业损失。其次，管理者威胁的感知对于消极事件更加敏感，以保守策略应对威胁成为企业的最优选择。当所面对的自然环境存在较大不确定性和动态性时，若管理者没有足够的能力和资源对其进行控制，可能存在对企业造成损失的风险，容易导致管理者形成自然环境的威胁解释，致使其采取规避风险、安全稳定和保守稳妥的策略（Chattopadhyay et al., 2001），与防御定向个体呈现出的躲避、安全和保护相匹配；处于威胁或危险情境中将会诱发警惕系统，对消极结果更敏感，强化个体防御定向（Oyserman et al., 2007）。最后，管理者对自然环境问题的威胁解释，增加了管理者的焦虑感，增大了不可控因素的感知，管理者为确保企业在不确定环境中的安全，可能采取降低风险、减少创新等措施避免损失；管理者对于自然环境问题的威胁解释，可能导致管理者对于环境问题识别的消极刻板印象，诱发管理者的防御定向（Grimm et al., 2009）。综上所述，本文提出假设：

H2b：管理者对自然环境问题的威胁解释对管理者防御定向存在显著正向影响。

促进定向与成长、发展和培养需求相关，关注获得性战略偏好，能够积极搜寻和评估潜

在的自然环境机会, 有更强的动机实施前瞻型环境战略。促进定向的管理者关注成就和获得, 敢于和善于冒风险 (Gamache et al., 2015), 受成长和发展需求影响, 在面对自然环境问题时, 有动力和能力帮助企业自愿、积极的应对, 获得先动优势, 实施前瞻型环境战略; 其次, 促进定向与探索导向相关联 (Friedman & Forster, 2001), 增加了搜寻潜在在自然环境问题中蕴含机会的可能性。促进定向的管理者能够在更大的范围利用相关资源和能力, 探索、利用存在的机会, 将更多注意力集中在自然环境问题带来的机会上, 通过潜在的协调效应、乐观的预测和未来的市场评估帮助企业形成前瞻型环境战略。最后, 促进定向的管理者有较强的动机利用感知的收益, 确保“击中”和避免遗漏错误, 使管理者认识到前瞻型环境战略能够帮助企业获取潜在收益, 避免失去获得先动优势的机会。

总之, 促进定向的管理者能够对资源重新配置, 善于开发新产品, 便于搜寻和利用自然环境中蕴含的机会, 能够集中更多的精力在自然环境提供的机会上, 通过对未来美好的预测、市场评估等帮助企业形成自愿、积极的前瞻型环境战略。此外, 根据调节匹配理论, 促进定向的管理者强调环境战略可能为企业带来的声誉、收益等, 与前瞻型环境战略这一自愿、积极的环境战略能够形成良好的匹配, 即促进定向的管理者在面对自然环境问题时由于渴望获得良好的声誉和企业收益, 趋近积极的结果, 更倾向于与前瞻型环境战略达成匹配。综上所述, 本文提出假设:

H3a: 管理者促进定向对企业前瞻型环境战略存在显著正向影响。

防御定向的管理者受“应该”状态影响, 更加关注责任和义务, 存在较高的安全、保护需求。首先, 反应型环境战略仅仅对环境规制要求、行业标准作出被动、应该反应, 利用现有设备和技术处理自然环境问题, 新增投入较少, 能够在一定时间内保持企业的利润水平, 使管理者处于“安全”范围内, 不致由于业绩的下滑而任期受到威胁。其次, 防御定向的管理者趋向于采取警惕策略以减少不确定性, 避免出现错误决策, 呈现出风险规避状态。对于环境战略而言, 较高防御定向的管理者关注由于采取前瞻型环境战略而带来的成本的上升和可能的决策失误, 而对于错失其带来的机会并不敏感。由于未来可能存在的不确定性, 防御定向的管理者更可能关注行动的短期结果, “速胜”动机的管理者更可能遵循惯例, 尽责处理好现有的自然环境问题, 对相关规则、标准、要求做出反应。最后, 防御定向的管理者更多地呈现风险规避状态, 创新动力不足, 与反应型环境战略通过末端治理方式应对自然环境问题相符合。可见, 防御定向管理者更可能采取反应型环境战略。

根据调节匹配理论 (regulatory fit theory), 管理者感知的反应型环境战略强调满足基本的规则要求, 达到规定的责任和义务, 与防御定向的管理者形成匹配, 即防御定向的管理者在应对自然环境问题时警惕可能导致的损失, 往往采取警惕策略以应对可能导致的破坏和损失, 回避消极结果的出现, 更倾向与反应型环境战略达成匹配。综上所述, 本文提出假设:

H3b: 管理者防御定向对企业反应型环境战略存在显著正向影响。

调节定向理论 (regulatory focus theory) 认为, 调节定向作为一种个体的状态变量, 能够被影响或引导。管理者解释作为管理者认知的一种形式能够决定心理反应的本质 (Smith & Lazarus, 1993), 进而促进相应行为产生。管理者自然环境问题机会解释能激发管理者渴望通过自然环境保护取得成功的积极状态, 增强对于未来事件的自信和掌控力, 减少对于风险和不确定性的判断, 提升管理者对于成长、发展和培养等内在需求的追求, 诱发促进定向; 促进定向的管理者偏好“渴望—接近”策略, 敢于和善于冒风险, 在面对自然环境问题时能够在更大的范围内利用相关资源和能力, 探索、利用存在的机会, 能够承担积极的、前瞻性的环境战略带来的风险, 更愿意实施超越现有环境标准的前瞻型环境战略。注意力基础观认为管理者做出的决策与管理者注意力聚焦、特定的环境情景以及企业资源和能力等存在关联 (Ocasio, 1997), 若管理者没有足够的能力和资源对其进行控制, 可能存在对企业造成损失的风险, 容易导致管理者形成对自然环境的威胁解释。管理者自然环境问题威胁解释使管理者产生消极的心理状态, 高估未来事件的风险和不确定性, 关注其带来的消极结果, 强调现有的责任和义务, 以避免损失、保持现有发展为首要原则, 诱发管理者防御定向; 防御定向的管理者偏好“警惕—回避”策略, 关注由于采取前瞻型环境战略而带来的成本的上升和可能的决策失误, 而对于错失其带来的机会并不敏感。面对未来可能存在的不确定性, 防御定向的管理者更可能关注行动的短期结果, “速胜”动机的管理者更可能遵循惯例, 尽责处理

好现有的自然环境问题, 对相关规则、标准、要求做出反应, 采取反应型环境战略。综上所述, 本文提出假设:

H4a: 管理者促进定向在管理者对自然环境问题的机会解释与企业前瞻型环境战略关系中起中介作用。

H4b: 管理者防御定向在管理者对自然环境问题的威胁解释与企业反应型环境战略关系中起中介作用。

(三) 组织机构的调节作用

战略—结构—绩效的研究认为结构为企业战略的实施提供了良好的氛围 (Lin, 2014), 战略与结构的正确匹配才能保障战略的完美执行和绩效的改善。组织结构通常采用机械式和有机式两种特征进行衡量 (Burns & Stalker, 1961)。有机式组织结构, 具备松散、灵活和高适应性等特征, 便于沟通、协调, 对环境变化反应更敏感, 能够更好地适应自然环境的变化; 机械式组织结构权力集中程度较高, 具有严格的层级控制体系, 通过程序、规则、规范和标准保证组织的有效运行, 抑制个体从事创造性活动。当管理者处于有机式组织结构时, 促进定向的管理者能够有效利用丰富的资源, 促进积极、前瞻性的自然环境保护策略的实施; 当处于机械式组织结构时, 资源缺乏, 对期望的行为缺乏一致认知, 防御定向的管理者可能采取保守、安全的方式, 仅对自然环境保护的规定、要求作出相应的反应。因此, 不同类型的环境战略选择可能是由管理者不同调节定向与其相匹配的组织结构共同作用的结果。

根据以上分析, 我们认为有机式组织结构能够为管理者促进定向与企业前瞻型环境战略

的良好匹配提供促进性环境。促进定向的管理者追求积极结果,关注个体的成长、发展以及培养需求(Higgins et al., 1997),当此类管理者处于有机式组织结构中,能够对自然环境的变化快速响应,抓住自然环境中存在的机会,利用更多的资源实现对自然环境的保护,促使企业选择超越环境规制、行业标准的前瞻型环境战略;而处于机械式组织结构时,目的在于适应环境的要求,遵守传统惯例,严格的规则、程序等限制了管理者对有限资源的运用,难以有效抓住自然环境中的机会,阻碍了信息转化和分享,使管理者促进定向与企业前瞻型环境战略的正相关降低。管理者促进定向能够与企业的前瞻型环境战略选择形成匹配,而有机式组织结构从情景的角度强化了促进定向与企业前瞻型环境战略所产生匹配效应;在有机式组织结构中,管理者更能够发挥自己追求成长、发展的需求,实现企业未来绿色发展、持续发展的战略方向,帮助企业选择超越环境要求的积极、自愿的环境战略。因此,我们认为有机式组织结构能够为管理者促进定向与企业前瞻型环境战略选择提供良好的促进性环境。综上所述,本文提出假设:

H5a: 组织结构调节管理者促进定向与企业前瞻型环境战略之间的关系:相对机械式组织结构而言,在有机式组织结构中,管理者促进定向与企业前瞻型环境战略之间的正向关系得到加强。

而防御定向个体对消极结果更加敏感,关注个体的安全、保护需求(Higgins et al., 1997),当管理者处于机械式组织结构中,在企业面对存在风险的机会时,管理者受规则、惯例的约束,

倾向于追求安全、稳定,保持警惕以避免风险带来的损失。因此,难以快速集中企业优势资源 and 能力,容易导致机会的逝去,适合选择仅满足规制要求的反应型环境战略;而有机式组织结构中,不仅是为了满足安全、保护需求,管理者更可能追求成长、发展需求,愿意打破规则、惯例,实现突破性创造,抑制了防御定向与反应型环境战略间的关系。对于防御定向的管理者而言,将企业的安全、平稳放在第一位,在机械式组织结构中,能够满足管理者的安全、保护需求,管理者受规则、程序、惯例等制约,难以采用创新性、突破性的方式对自然环境问题进行解决(Ambrose & Schminke, 2003),仅仅对面临的自然环境问题做出反应,使企业免受风险的威胁,选择反应型环境战略成为占优策略。因此,防御定向的管理者能够与企业反应型环境战略选择形成匹配,机械式组织结构强化了管理者防御定向与企业反应型环境战略选择所产生匹配效应,机械式组织结构能够为管理者防御定向与企业反应型环境战略选择提供良好的促进性环境。综上所述,本文提出假设:

H5b: 组织结构调节管理者防御定向与企业反应型环境战略之间的关系:相对机械式组织结构而言,在有机式组织结构中,管理者防御定向与企业反应型环境战略之间的正向关系得到削弱。

三、研究设计

(一) 样本与调查过程

本文的调研对象主要为对自然环境影响较

大的行业企业的中高层管理者（CEO、总经理、环境部门经理等），这些企业面临更大的环保压力，更可能采取环境保护措施。为此，按照环保部 2010 年公布的《上市公司环境信息披露指南》以及肖淑芳和胡伟（2005）的研究确定重污染行业，主要包括造纸、印刷、石油、化学、塑胶、塑料、金属、非金属、医药、生物制品、纺织、服装、毛皮、采掘、电力、蒸汽及水的生产和供应业、食品、饮料等。

借鉴和苏超等（2016）问卷的调查方法，采取线下纸质问卷和线上问卷星电子问卷相结合的方式发放、回收。2015 年 7 月

对四川省医药、化工、机械等行业的四家公司中高层管理者进行半结构化访谈，初步确定研究问题和调查问卷；2016 年 6 月对甘肃省一家有色金属公司进行了第二次访谈，确定了最终的调查问卷。2016 年 6 月至 2016 年 10 月对问卷进行了发放、回收工作，共发放问卷 500 份，收回 417 份，有效问卷 309 份，有效率约为 61.8%。问卷具体的发放和回收情况如表 1 所示。采用 SPSS 20.0 进行独立样本 t 检验，发现模型中自变量、因变量、中介变量、调节变量通过线上和线下渠道获得的样本不存在显著差异。

表 1 问卷发放与回收情况

途径	发放量（份）	回收量（份）	回收率（%）	有效问卷量（份）	有效率（%）
委托熟人发放	150	129	86	105	70
实地发放	100	88	88	70	70
问卷星发放	250	200	80	134	53.6
合计	500	417	83.4	309	61.8

表 2 为调查样本的具体情况，可以发现，调查样本中，CEO/总经理、企业法人、董事长共 136 人，占调查对象总数的 44%，环境、健康和安事务负责人为 33 人，占调查对象总数的 10.7%，部门经理共 140 人，占调查对象总数的 45.3%；被调查者以男性为主，共 172 人，占调查对象总数的 55.7%；调查对象的受教育程度方面，本科及以下为 210 人，占调查对象总数的 68%；截至 2016 年，成立年限在 13 年以下的企业约为 242 家，占调查对象总数的

78.3%；产权性质方面，调查对象以民营企业为主，共 134 家，占调查对象总数的 43.4%；近三年，企业的平均营业收入在 500 万~1000 万元的企业数量最多，为 83 家，占调查对象总数的 26.9%；调查对象的行业分布方面，医药、生物制品，机械、设备、仪表，纺织、服装革、皮毛、造纸、印刷行业的企业居多，共 225 家，占总数的 72.8%，这些重污染企业往往对环境造成破坏性影响，为研究重污染企业的环境战略提供了良好的基础。



表 2 样本基本情况统计 (N=309)

项目	类别	样本数	占比 (%)
管理者职位	CEO/总经理	103	33.3
	企业法人	22	7.1
	董事长	11	3.6
	研发部经理	39	12.6
	市场部经理	38	12.3
	生产部经理	62	20.1
	环境、健康和安全管理负责人	33	10.7
	人力资源部经理	1	0.3
管理者性别	男	172	55.7
	女	137	44.3
管理者教育程度	本科及以下	210	68
	硕士 (包括在读)	29	9.4
	MBA/EMBA (包括在读)	66	21.4
	博士 (包括在读)	4	1.3
企业成立年限	3 年以下	53	17.2
	4~8 年	77	24.9
	9~13 年	112	36.2
	13 年以上	67	21.7
产权性质	国有及国有控股企业	93	30.1
	民营企业	134	43.4
	中外合资企业	48	15.5
	外商独资企业	34	11.0
近三年, 平均营业收入 (元人民币)	300 万以下	18	5.8
	300 万~500 万	64	20.7
	500 万~1000 万	83	26.9
	1000 万~1 亿	55	17.8
	1 亿~5 亿	60	19.4
	5 亿~10 亿	20	6.5
	10 亿以上	9	2.9
所属行业	采掘业	4	1.3
	食品、饮料	11	3.6
	纺织、服装、皮毛	52	16.8
	造纸、印刷	53	17.2
	石油、化学、塑胶、塑料	17	5.5
	金属、非金属	16	5.2
	机械、设备、仪表	57	18.4
	医药、生物制品	63	20.4
	电力、蒸汽及水的生产和供应业	18	5.8
	烟草制品业	18	5.8

在研究过程中基于两方面考虑将企业中层管理者作为调研对象的一部分：一方面，企业战略的制定和实施主要通过自上而下和自下而上两种形式实现，所谓自上而下是指公司最高层管理者根据自身经验和企业未来发展的方向制定企业的战略，通过中层管理者贯彻实施高层制定的战略；而自下而上主要根据企业中层管理者的实际经验和工作状况制定初步的发展战略，报告给高层管理者形成企业最终的战略。中层管理者在企业战略制定和实施过程中有着重要的作用，能够通过影响下属初期行为和认知改变对企业战略制定和实施产生影响。另一方面，在企业环境战略的研究中，众多学者如 Sharma（2000）、Aragón-Correa（2004）、和苏超等（2016）等的调查对象都包含了与环境相关的部门经理等企业中层管理者。由此，本文中将中层管理者包含在研究对象中。

（二）测量工具

研究所需变量的量表测量主要来源于国外文献中相对成熟且被国内学者验证的量表。问卷设计采用李克特五点量表法，其中“1”表示完全不同意，“5”表示完全同意，“2”“4”为中间情况，“3”表示不确定。

（1）环境战略。将环境战略分为反应型环境战略和前瞻型环境战略，采用来自 Brio 等（2001）以及 Clemens（2005）的 11 个题项对前瞻型环境战略和反应型环境战略进行测量，其中前瞻型环境战略共 7 个题项，样题如“公司设置环境绩效目标作为年度业务计划的一部分”；反应型环境战略共 4 个题项，样题如“公司存在可利用的废弃物回收相关的文件规定”。

（2）管理者解释。虽然机会和威胁间存在

相关性，由于在高不确定性情境下，管理者可能同时经历积极和消极的情感，感知到的机会和威胁可能同时发生，两者是独立的结构，是两个对立的极端而不是一个连续变量的两端。本文将管理者机会解释和威胁解释视为两个独立的结构，参考 Liu 等（2013）等的问卷，其中机会解释包括 4 个题项，样题如“我将公司面临的整体自然环境描述为公司的机会”；威胁解释包括 4 个题项，样题如“我将公司面临的整体自然环境描述为公司的威胁”。

（3）调节定向。管理者面对自然环境问题所表现的自我调节为情境性调节定向，促进定向和防御定向是相互独立的，本文采用 Lockwood 等（2002）的问卷对调节定向进行测量，促进定向包括 9 个题项，样题如“我会注意避免公司自然环境保护中的负面事件”，防御定向包括 9 个题项，样题如“我常想象自然环境保护中如何实现自己的愿望和志向”。

（4）组织结构。Ambrose 和 Schminke（2003）认为与考虑组织结构的不同方面（如集权化、正规化、规模等）相比，将组织结构分为机械式组织结构和有机式组织结构能够更加全面、整体地评估组织结构。组织结构是一个从机械式到有机式的连续概念，是一个连续统一体的两端，采用 Burns 和 Stalker（1961）等使用的 7 个测量题项进行衡量，条目得分越高，代表更多的有机式组织结构，得分越低，代表更多的机械式组织结构。样题如“畅通的沟通渠道，重要的金融与操作信息在公司十分自由地传递”。

（5）控制变量。管理者特征（管理者职位、管理者性别、管理者层级和管理者受教育

程度)和企业特征(企业成立年限、企业规模以及产权性质)对企业环境战略选择存在影响,借鉴 Sharma (2000)、和苏超等(2016)等研究,选取管理者特征和企业特征作为控制变量。将调查对象中的 CEO/总经理、董事长定义为高层管理者。管理者职位、受教育程度、成立年限以及企业规模采取编码形式进行衡量(如受教育程度采用 1、2、3、4 进行衡量),管理者性别(1:男,0:女)、产权性质(1:国有及国有控股企业,0:非国有及国有控股企业)、管理者层级(1:高层管理,0:非高层管理者)采用虚拟变量进行衡量。

(三) 验证性因子分析

为确信各变量量表能够有效捕捉相应变量,对管理者机会解释、管理者威胁解释、促进定向、防御定向、前瞻型环境战略、反应型环境战略和组织结构等主要变量进行验证性因子分析。Amos 20.0 的验证性因子分析结果如表 3 所示,可见七因子模型($\chi^2/df = 1.655$; $TLI = 0.911$; $CFI = 0.917$; $RMR = 0.049$; $RMSEA = 0.046$; $CR_{min} = 0.7273$; $AVE_{min} = 0.503$)的拟合效果最为理想,显著优于六因子、五因子、四因子、三因子、二因子和一因子模型,说明本文的变量具有良好的区分效度。

表 3 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	RMR	RMSEA
七因子: OP、ST、PO、PE、PES、RES、OS	1457.886	881	1.655	0.911	0.917	0.049	0.046
六因子: OP+ST; PO、PE、PES、RES、OS	2175.154	887	2.452	0.803	0.815	0.091	0.069
六因子: PO+PE; OP、ST、PES、RES、OS	2278.412	887	2.569	0.787	0.800	0.096	0.071
六因子: PES+RES; OP、ST、PO、PE、OS	1796.236	887	2.025	0.861	0.869	0.068	0.058
五因子: OP+ST; PO+PE; PES、RES、OS	2956.414	892	3.314	0.685	0.703	0.115	0.087
五因子: OP+ST; PES+RES; PO、PE、OS	2512.843	892	2.817	0.753	0.767	0.102	0.077
五因子: PO+PE; PES+RES; OP、ST、OS	2522.231	892	2.828	0.752	0.766	0.100	0.077
四因子: OP+ST; PO+PE; PES+RES; OS	3190.920	896	3.561	0.652	0.670	0.118	0.091
三因子: OP+ST; OP+PE+OS; PES+RES	4195.071	899	4.666	0.502	0.527	0.16	0.109

续表

模型	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	RMR	RMSEA
二因子： OP+ST+OP+PE+OS；PES+RES	4499.376	901	4.994	0.457	0.483	0.19	0.114
一因子： OP+ST+PO+PE+PES+RES+OS	5667.009	902	6.283	0.282	0.315	0.159	0.131

注：N=309；OP 表示管理者机会解释；ST 表示管理者威胁解释；PO 表示促进定向；PE 表示防御定向；PES 表示前瞻型环境战略；RES 表示反应型环境战略；OS 表示组织结构；+代表因子合成一个变量。

四、研究结果

（一）共同方法偏差检验

数据分析主要采用 SPSS 20.0 和 Amos 20.0 软件进行。针对可能存在的同源偏差问题，一方面，根据 Podsakoff 等（2003）的建议，从统计上检验了同源误差对模型估计的影响情况。具体而言，根据共同方法偏差的定义与 Podsakoff 等学者（2003）的建议，在本文提出的理论模型基础之上，假设存在一个影响模型估计且与其他潜变量均不相关的潜同源因子，比较包含这一潜同源因子的模型与不包含这一潜同源因子的原理论模型之间的拟合差异。本文比较了包含主要研究变量的模型（管理者机会解释、威胁解释、促进定向、防御定向、前瞻型环境战略、反应型环境战略、组织结构）与理论模型基础上再加同源因子模型之间的拟合度差异。结果表明，与理论模型相比，加入同源因子后，模型的拟合度显著下降（ $\Delta \chi^2 =$

207.009， $\Delta \text{df} = 44$ ， $p < 0.001$ ），说明不存在影响模型估计的同源因子。另一方面，采用 Podsakoff 和 Organ（1986）提出的 Harman 单因子法对共同方法偏差进行检验，运用主成分分析法，通过对整个调查问卷的分析发现，在未旋转的情况下共提取特征值大于 1 的 7 个因子，累计解释了整体变异的 61.665%，其中第一个因子解释了 13.729% 的方差，且因变量和自变量负载不同的因子，可见，共同方法偏差并不严重。

在问卷测量中，社会称许性偏差备受关注，为减少社会称许性偏差，我们在问卷的首页用大号黑体加粗强调该问卷的学术性；并根据 Banerjee（2001）的方法，我们承诺研究结果将是聚合的，被调查对象不会被单独识别，且承诺问卷是涉及特定行动和战略问题而不是关于一般的道德要求。

（二）描述性统计分析

利用 SPSS 20.0 统计软件的 Pearson 相关系数进行相关性分析，具体结果如表 4 所示。

表 4 研究变量的均值、标准差、信度和相关性 (N=309)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 职位	3.68	2.27													
2. 性别	1.71	1.15	0.138 [*]												
3. 教育程度	3.62	1.01	0.078	0.117 [*]											
4. 成立年限	3.55	1.46	-0.020	-0.022	-0.070										
5. 企业规模	0.56	0.50	-0.009	-0.032	0.193 ^{**}	0.064									
6. 产权性质	0.91	0.29	-0.001	0.160 ^{**}	-0.063	-0.087	-0.189 ^{**}								
7. 机会解释	3.38	0.76	0.074	0.123 [*]	0.160 ^{**}	-0.046	0.130 [*]	-0.125 [*]	(0.821)						
8. 威胁解释	3.13	0.98	0.022	-0.193 ^{**}	-0.090	-0.078	-0.112 [*]	0.073	-0.129 [*]	(0.890)					
9. 促进定向	2.98	0.97	0.162 ^{**}	-0.043	0.096	0.052	0.144 ^{**}	-0.172 [*]	0.441 ^{**}	-0.198 ^{**}	(0.933)				
10. 防御定向	3.84	0.60	-0.051	-0.023	0.050	-0.080	-0.092	0.186 ^{**}	0.146 [*]	0.346 ^{**}	-0.075	(0.828)			
11. 组织结构	3.92	0.80	0.038	-0.054	-0.019	-0.008	-0.160 ^{**}	0.004	0.036	0.016	-0.018	0.173 ^{**}	(0.891)		
12. 前瞻型环境战略	3.61	0.72	0.029	-0.024	0.003	0.062	0.013	-0.071	0.264 ^{**}	-0.177 ^{**}	0.291 ^{**}	0.057	0.197 ^{**}	(0.915)	
13. 反应型环境战略	3.93	0.60	-0.045	-0.015	0.024	0.005	-0.024	0.002	0.088	0.127 [*]	-0.023	0.557 ^{**}	0.212 ^{**}	0.163 ^{**}	(0.724)

注：**、* 分别表示在 0.01、0.05 水平（双侧）上显著相关；括号内加粗数值为对应变量的 Cronbach's α 值。

（三）假设检验

1. 中介作用检验

利用层次回归法分析管理者解释与企业前瞻型环境战略的关系，由表 5 可知，模型 1-1 为管理者机会解释对前瞻型环境战略的回归结果，可见，管理者机会解释对企业前瞻型环境战略存在显著正向影响（模型 1-1： $\beta=0.265$ ， $SE=0.055$ ， $p<0.001$ ），假设 1a 得到验证；模型 1-4 为管理者机会解释对管理者促进定向的回归结果，可见，管理者机会解释对管理者促进定向存在显著正向影响（模型 1-4： $\beta=0.543$ ， $SE=0.066$ ， $p<0.001$ ），假设 2a 得到验证；模型 1-2 为管理者促进定向对前瞻型环境战略的回归结果，可见，管理者促进定向对前瞻型环境战略存在显著正向影响（模型 1-2： $\beta=0.219$ ， $SE=0.043$ ， $p<0.001$ ），假设 3a 得到验证。

由表 6 的模型 2-1 可以看出，管理者威胁解释对企业反应型环境战略存在显著正向影响（模型 2-2： $\beta=0.082$ ， $SE=0.036$ ， $p<0.05$ ），假设 1b 得到验证；模型 1-4 为管理者威胁解释对管理者防御定向的回归结果，可见，管理者威胁解释对管理者防御定向存在显著正向影响（模型 2-4： $\beta=0.211$ ， $SE=0.034$ ， $p<0.001$ ），假设 2b 得到验证；模型 2-2 为管理者防御定向对反应型环境战略的回归结果，可见，管理者防御定向对反应型环境战略存在显著正向影响（模型 2-2： $\beta=0.575$ ， $SE=0.048$ ， $p<0.001$ ），假设 3b 得到验证。

采用 Baron 和 Kenny（1986）提出的三步法对管理者定向的中介作用进行检验。由表 5 的模型 1-3 可知，管理者促进定向在管理者机会解释与企业前瞻型环境战略关系中起到部分中

介作用，假设 4a 得到验证。为进一步检验管理者促进定向的中介作用，按照 Hayes（2013）等的建议，采用非参数百分位 Bootstrap 法进行检验。检验管理者促进定向在管理者机会解释与企业前瞻型环境战略之间的中介作用时，将样本量设置为 5000，由表 6 可知，95%的置信区间为 $[0.0373, 0.1472]$ ，置信区间未包含 0，表明中介作用显著，中介作用大小为 0.0865。

表 5 管理者促进定向的中介作用检验结果（N=309）

被解释变量	前瞻型环境战略			管理者促进定向
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-4
控制变量				
常数项	2.693 *** (0.309)	2.986 *** (0.273)	2.551 *** (0.306)	0.891 * (0.375)
管理者职位	0.006 (0.018)	-0.005 (0.018)	-0.004 (0.018)	0.062 ** (0.022)
性别	-0.076 (0.083)	-0.006 (0.082)	-0.045 (0.082)	-0.194 + (0.101)
受教育程度	-0.017 (0.036)	-0.009 (0.036)	-0.019 (0.035)	0.013 (0.044)
企业成立年限	0.051 (0.040)	0.032 (0.040)	0.041 (0.039)	0.059 (0.049)
企业规模	-0.015 (0.028)	-0.017 (0.028)	-0.021 (0.028)	0.043 (0.035)
产权性质	-0.071 (0.143)	-0.057 (0.142)	-0.027 (0.141)	-0.279 (0.173)
自变量				
管理者机会解释	0.265 *** (0.055)		0.178 ** (0.059)	0.543 *** (0.066)
管理者促进定向		0.219 *** (0.043)	0.159 *** (0.047)	
R^2	0.081	0.089	0.115	0.243
Adjusted R^2	0.059	0.068	0.092	0.226
F	1.854 ***	4.189 ***	4.888 ***	13.836 ***
ΔR^2	0.072	0.079	0.034	0.168

续表

被解释变量	前瞻型环境战略			管理者促进定向
	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-4
自变量				
ΔF	23.435 ***	26.247 ***	11.681 ***	66.766 ***
VIF 最大值	1.090	1.093	1.322	1.090

注：+表示 $p < 0.1$ ，*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$ ；括号内为相应的标准误。

表 6 管理者防御定向的中介作用检验结果 (N=309)

被解释变量	反应型环境战略			管理者防御定向
	模型 2-1	模型 2-2	模型 2-3	模型 2-4
控制变量				
常数项	3.679 *** (0.249)	1.819 *** (0.253)	1.887 *** (0.258)	2.990 *** (0.233)
管理者职位	-0.014 (0.015)	-0.004 (0.013)	-0.003 (0.013)	-0.018 (0.014)
性别	0.018 (0.072)	0.025 (0.059)	0.008 (0.060)	0.016 (0.068)
受教育程度	0.022 (0.031)	-0.006 (0.026)	-0.009 (0.026)	0.053+ (0.029)
企业成立年限	0.011 (0.034)	0.024 (0.028)	0.022 (0.029)	-0.019 (0.032)
企业规模	-0.008 (0.024)	0.004 (0.020)	0.002 (0.020)	-0.017 (0.023)
产权性质	-0.020 (0.122)	-0.215* (0.102)	-0.212* (0.102)	0.321** (0.113)
自变量				
管理者威胁解释	0.082* (0.036)		-0.044 (0.032)	0.211*** (0.034)
管理者防御定向		0.575*** (0.048)	0.599*** (0.051)	
R^2	0.021	0.323	0.327	0.162
Adjusted R^2	-0.002	0.307	0.310	0.142
F	0.913	20.535***	18.260***	8.293***
ΔR^2	0.017	0.319	0.307	0.108
ΔF	5.177**	141.986***	136.800***	38.932***
VIF 最大值	1.110	1.085	1.212	1.088

注：+表示 $p < 0.1$ ，*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$ ；括号内为相应的标准误。

采用 Baron 和 Kenny (1986) 提出的三步法对管理者防御定向进行中介作用检验。由表 7 的模型 2-3 可知，管理者防御定向在管理者威胁解释与企业反应型环境战略关系中起到完全中介作用，假设 4b 得到验证。为进一步验证管理者防御定向的中介作用，按照 Hayes (2013) 等的建议，采用非参数百分位 Bootstrap 法进行检验。检验管理者防御定向在管理者威胁解释与企业反应型环境战略间的中介作用时，将样本量设置为 5000，由表 8 得到 95% 的置信区间 [0.0726, 0.1869]，置信区间未包含 0，表明中介作用显著，中介作用大小为 0.1266。

表 7 管理者促进定向的中介效应
Bootstrapping 分析结果

	effect	SE	LLCI	ULCI
总效应	0.2646	0.0547	0.1570	0.3722
直接效应	0.1781	0.0594	0.0613	0.2950
间接效应	0.0865	0.0278	0.0373	0.1472

表 8 管理者防御定向的中介效应
Bootstrapping 分析结果

	effect	SE	LLCI	ULCI
总效应	0.0825	0.0363	0.0111	0.1538
直接效应	-0.0441	0.0320	-0.1070	0.0188
间接效应	0.1266	0.0294	0.0726	0.1869

2. 调节作用检验

表 9 为组织结构对管理者促进定向与前瞻型环境战略关系的调节作用，从模型 3-4 中可以看出，管理者促进定向对企业前瞻型环境战略存在显著影响（模型 3-4： $\beta = 0.204$ ， $SE = 0.040$ ， $p < 0.001$ ），组织结构对企业前瞻型环境战略存在显著影响（模型 3-4： $\beta = 0.138$ ，

SE=0.039, $p<0.01$), 管理者促进定向与组织结构的交互项对企业前瞻型环境战略存在显著影响 (模型 3-4: $\beta = 0.107$, SE = 0.039, $p<0.01$), 即相对机械式组织结构而言, 有机式组织结构中, 高促进定向的管理者更可能采取前瞻型环境战略, 假设 5a 得到验证。此外, VIF 最大值均低于 10, 说明模型不存在严重的多重共线性。

表 9 组织结构在管理者促进定向与前瞻型环境战略关系中的调节作用 (N=309)				
被解释变量	前瞻型环境战略			
	模型 3-1	模型 3-2	模型 3-3	模型 3-4
控制变量				
常数项	3.580 *** (0.258)	3.639 *** (0.248)	3.576 *** (0.243)	3.580 *** (0.241)
管理者职位	0.010 (0.018)	-0.005 (0.018)	-0.008 (0.018)	-0.012 (0.017)
性别	-0.026 (0.086)	-0.006 (0.082)	0.014 (0.081)	0.011 (0.080)
受教育程度	0.002 (0.037)	-0.009 (0.036)	-0.012 (0.035)	-0.020 (0.035)
企业成立年限	0.041 (0.041)	0.032 (0.040)	0.032 (0.039)	0.032 (0.039)
企业规模	-0.002 (0.029)	-0.017 (0.028)	0.000 (0.028)	0.005 (0.028)
产权性质	-0.157 (0.147)	-0.057 (0.142)	-0.049 (0.139)	-0.041 (0.138)
自变量				
管理者促进定向		0.212 *** (0.041)	0.213 *** (0.040)	0.204 *** (0.040)
调节变量				
组织结构			0.147 *** (0.040)	0.138 ** (0.039)
交互项				
管理者促进定向与组织结构				0.107 ** (0.039)
R^2	0.009	0.089	0.129	0.150

续表				
被解释变量	前瞻型环境战略			
	模型 3-1	模型 3-2	模型 3-3	模型 3-4
交互项				
Adjusted R^2	-0.010	0.068	0.106	0.125
F	0.473	4.189 ***	5.556 ***	5.884 ***
ΔR^2	0.009	0.079	0.040	0.021
ΔF	0.473	26.247 ***	13.873 ***	7.535 **
VIF 最大值	1.080	1.093	1.120	1.126
注: +表示 $p<0.1$, * 表示 $p<0.05$, ** 表示 $p<0.01$, *** 表示 $p<0.001$; 括号内为相应的标准误。				

为进一步验证组织结构在管理者促进定向与前瞻型环境战略关系中的调节作用, 我们使用 Aiken 和 West (1991) 的方法构建了调节作用图 (见图 2), 简单斜率检验 (simple slopes test) 结果显示, 在机械式组织结构中 (低于均值一个标准差), 管理者促进定向对企业前瞻型环境战略的影响不显著 ($\beta = 0.005$, $p>0.05$, $[-0.2776, 0.2873]$), 而在有机式组织结构 (高于均值一个标准差) 中, 管理者促进定向对企业前瞻型环境战略存在显著影响 ($\beta = 0.745$, $p<0.001$, $[0.5074, 0.9827]$)。从图中可以看出, 与机械制组织结构相比, 有机式组织结构强化了管理者促进定向与前瞻型环境战略的正向关系。

表 10 为组织结构对管理者防御定向与反应型环境战略关系的调节作用, 从模型 4-4 中可以看出, 管理者防御定向显著正向影响反应型环境战略 (模型 4-4: $\beta = 0.328$, SE = 0.029, $p<0.001$), 组织结构显著正向影响反应型环境战略 (模型 4-4: $\beta = 0.061$, SE = 0.030, $p<0.05$), 管理者防御定向与组织结构的交互项对反应型环境战略存在显著负向影响 (模型 4-4:

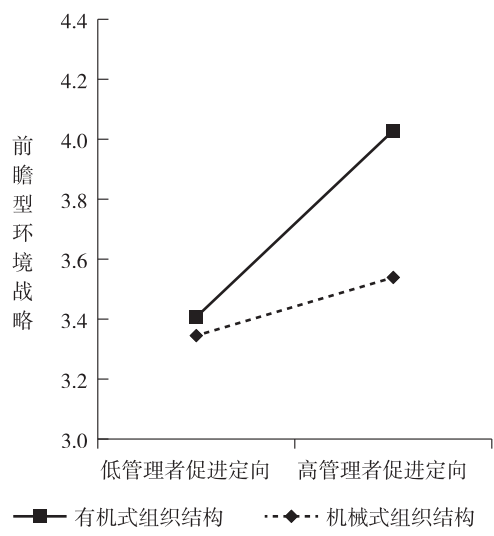


图2 组织结构对管理者促进定向与前瞻型环境战略关系的调节作用

$\beta = -0.049$, $SE = 0.025$, $p < 0.1$), 说明与机械式组织结构相比, 有机式组织结构弱化了管理者防御定向与反应型环境战略的正向关系, 假设 5b 得到验证; 此外, 从表中可以看出 VIF 最大值均低于 10, 说明模型不存在严重的多重共线性。

表 10 组织结构在管理者防御定向与反应型环境战略关系中的调节作用 (N=309)

被解释变量	反应型环境战略			
	模型 4-1	模型 4-2	模型 4-3	模型 4-4
控制变量				
常数项	3.974 *** (0.214)	4.030 *** (0.177)	3.997 *** (0.176)	3.999 *** (0.175)
管理者职位	-0.012 (0.015)	-0.004 (0.013)	-0.006 (0.013)	-0.005 (0.013)
性别	-0.016 (0.071)	0.025 (0.059)	0.033 (0.059)	0.051 (0.059)
受教育程度	0.019 (0.031)	-0.006 (0.026)	-0.006 (0.025)	-0.004 (0.025)

被解释变量	反应型环境战略			
	模型 4-1	模型 4-2	模型 4-3	模型 4-4
控制变量				
企业成立年限	0.005 (0.034)	0.024 (0.028)	0.024 (0.028)	0.025 (0.028)
企业规模	-0.013 (0.024)	0.004 (0.020)	0.012 (0.020)	0.008 (0.020)
产权性质	0.002 (0.122)	-0.215 * (0.102)	-0.203 * (0.102)	-0.204 * (0.101)
自变量				
管理者防御定向		0.348 *** (0.029)	0.335 *** (0.029)	0.328 *** (0.029)
调节变量				
组织结构			0.073 * (0.029)	0.061 * (0.030)
交互项				
管理者防御定向 * 组织结构				-0.049+ (0.025)
R^2	0.004	0.323	0.337	0.345
Adjusted R^2	-0.016	0.307	0.320	0.326
F	0.002	20.535 ***	19.085 ***	17.524 ***
ΔR^2	0.004	0.319	0.014	0.008
ΔF	0.200	141.986 ***	6.370 *	3.675+
VIF 最大值	1.080	1.085	1.111	1.129

注: + 表示 $p < 0.1$, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$; 括号内为相应的标准误。

为进一步验证组织结构在管理者防御定向与反应型环境战略关系中的调节作用, 我们使用 Aiken 和 West (1991) 的方法构建了调节作用图 (见图 3), 简单斜率检验 (simple slopes test) 结果显示, 在机械式组织结构中 (低于均值一个标准差), 管理者防御定向对企业反应型环境战略存在显著影响 ($\beta = 0.639$, $p < 0.001$, $[0.3558, 0.9216]$), 而在有机式组织结构

(高于均值一个标准差)中,管理者防御定向对企业反应型环境战略不存在严格意义上的显著影响 ($\beta=0.306, p>0.05, [-0.0055, 0.6179]$),从图中可以看出,与有机式组织结构相比,机械式组织结构强化了管理者防御定向与反应型环境战略的正向关系。

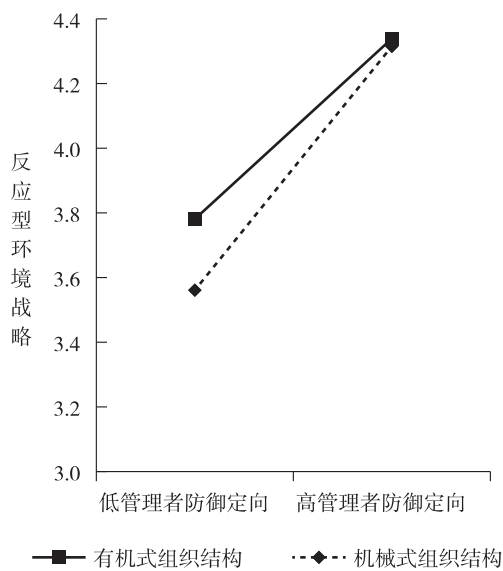


图3 组织结构对管理者防御定向与反应型环境战略关系的调节作用

五、结论与讨论

以往研究主要从利益相关者理论、制度理论、资源基础观、自然资源基础观以及高阶理论等视角对环境战略展开研究,但未对企业选择不同类型环境战略的微观基础和管理者直接心理进行明确探讨。本文以调节定向理论为基础,从管理者对自然环境问题不同解释出发,构建了管理者自然环境问题解释对企业环境战略选择的影响机制模型,刻画了不同管理者调节定向的中介作用和组织机构的调节作用。研

究结果表明:管理者自然环境问题的机会解释对企业前瞻型环境战略存在显著正向影响,管理者自然环境问题威胁解释对企业反应型环境战略存在显著正向影响;管理者促进定向在管理者机会解释与前瞻型环境战略关系中起到部分中介作用,管理者防御定向在管理者威胁解释与企业反应型环境战略关系中起到完全中介作用;组织结构在管理者促进定向与前瞻型环境战略关系中起到显著的正向调节作用,在管理者防御定向与反应型环境战略关系中起到显著的负向调节作用。

(一) 理论贡献

本文主要从以下几方面对现有文献有所贡献。

首先,丰富了环境战略影响因素及其作用机制的研究。在“绿水青山就是金山银山”环保理念指引下,什么样的管理者才能够帮助企业实现绿色发展?以往关于环境战略的研究主要从利益相关者理论、制度理论、资源基础观、自然资源基础观以及高阶理论等某一理论或几个理论相结合的视角展开分析,探讨了内外部利益相关者、制度压力、企业资源和能力、管理者认知等对于企业环境战略的影响,一方面,对于管理者认知如何对环境战略的建构产生影响的研究仍很欠缺,Sharma (2000)、和苏超等 (2016) 等研究虽探讨了管理者解释与企业环境战略的关系,但对于两者关系的作用机制缺乏深入研究,亟须揭开管理者自然环境问题解释与企业环境战略关系的“黑箱”;另一方面,Lewis 等 (2013)、Delmas 等 (2013)、Liu 等 (2015) 发现管理者特征、环境承诺、管理者心态等对于企业环境战略选择存在重要影响,但

对于管理者直接心理因素的作用探讨较为欠缺,亟须从管理者微观主体角度探讨管理者直接心理在管理者自然环境问题解释与企业环境战略中的作用。本文以调节定向理论为基础,以管理者微观主体对自然环境问题的解释为基础,从管理者心理和动机视角出发,探讨管理者解释与企业环境战略选择的关系及其作用机制,扩展了环境战略的研究视角。

其次,扩展了调节定向理论在战略管理研究中的适用性。以往学者对于个体调节定向的实证研究主要局限于对员工态度和行为的探索(Gorman et al., 2012; Lanaj et al., 2012),仅有 Gamache 等(2015)部分学者检验了CEO的调节定向对企业层面战略结果的影响,亟须探讨CEO调节定向与其他战略结果变量的关系(Gamache et al., 2015);另外,以往研究对于调节定向的影响因素研究主要集中在个体的接近—避免特质(approach-avoid temperaments)、其他个性相关特征、自我评估等人格特质方面(Lanaj et al., 2012),需从组织层面探讨调节定向的影响因素。因此,本文将调节定向理论应用于组织战略中(毛畅果, 2017),研究了调节定向的影响因素(杨文琪等, 2017),探讨了管理者自然环境问题解释、调节定向、企业环境战略选择的关系,提升了调节聚焦理论在环境战略选择方面的解释力和适用性,扩展了调节聚焦理论在战略结果变量方面的研究。

再次,组织结构为企业环境战略的实施提供了良好的氛围和组织情景,组织结构与环境战略的匹配能够帮助企业获得竞争优势,促进企业的快速发展。本文从战略匹配角度探讨了

组织结构与管理者调节定向交互作用对企业环境战略选择、实施的影响,较为全面、系统地探讨了组织结构的边界作用。

最后,现有关于环境战略的相关研究主要以欧美等发达国家为主,国内关于环境战略的研究仍处于起步阶段,无论是研究内容、研究视角,还是研究的理论和实践意义都有待进一步丰富和完善。为此,本文在借鉴国外研究的基础上,结合我国企业环境管理的实际情况,以309家重污染企业为研究对象,实证检验了我国企业环境战略的实施情况,促进了环境战略研究在我国的进一步发展,为我国企业的环境管理实践活动提供了指导和借鉴。

(二) 实践启示

选择自愿、积极的前瞻型环境战略成为重污染企业应对环保压力,改善环境状况,实现绿色发展的重要途径之一。本文通过文献分析和实证研究对重污染企业的环境战略选择、实施情况进行了有益探讨,为重污染企业选择合适的环境战略和管理者自然环境问题解释如何通过自身调节定向实现企业前瞻型环境战略提供了思路,对于政府推动前瞻型环境战略实施以及重污染企业实现积极的前瞻型环境战略具有重要启示和建议。

首先,提升管理者对自然环境问题的机会解释。当管理者将自然环境问题视为企业发展的机会时,更容易采取前瞻型环境战略。管理者会将个人的价值观和认知烙印于公司当中,更多的管理者认为应承担环境责任,呈现出较高的管理者环境承诺时,前瞻型环境战略能够有效推行(Aragón-Correa et al., 2004)。管理者把环境保护和绿色发展视为企业的责任

时,能够投入更多的资源,加大对企业生产和经营过程的清洁性、绿色性,更多的环境培训活动将得到开展,更多员工、股东等利益相关者参与到环境保护中,便于企业前瞻型环境战略的制定和实施。

其次,构建管理者对自身调节定向类型的识别能力,强化对促进定向管理者的选拔。管理者对于自身调节定向的识别能够帮助管理者趋利避害,驱动管理者采取相应的环境保护行为。当管理者判断自身为促进定向类型时,管理者能够抓住自然环境的机会,有意地投入更多的资源和能力应对自然环境问题,推动企业前瞻型环境战略的实施。董事会或管理团队可以根据公司实际选择所需要调节定向的管理者,如在环境保护日益重要的时代,可以选择高促进定向的管理者,以帮助企业树立良好的绿色形象,实现企业的绿色转型和持续发展。

最后,选择合适的组织结构。在企业环境管理实践中,前瞻型环境战略的制定和实施更能够促进企业绿色生产,减少对于自然环境的破坏,更有利于实现企业竞争优势的获得和可持续发展,提示管理者在企业的环境管理过程中构建开放、畅通的有机式组织结构,在企业内外部实现保护自然环境的共识,尤其需要企业内部形成保护自然环境、热爱自然环境的企业文化,并对自然环境提供的机会进行识别和判断,使组织结构与企业的环境战略选择相匹配。

(三) 研究局限与展望

尽管本文在严谨的逻辑思路和科学的研究方法基础上开展研究,但由于受到各种主观和客观条件的限制,在对管理者解释、调节定向

及企业环境战略选择关系的探讨中仍存在一些不足和局限。首先,在不同时期、企业的生命周期不同阶段,管理者对于自然环境问题的解释、调节定向以及企业的环境战略是一个动态变化的过程(刘刚和于晓东,2015),由于时间、精力的限制和研究数据的可得性等问题,本文采用了截面数据探讨管理者解释与企业环境战略选择的关系及其作用机制,难以反映企业环境战略选择的动态过程,未来研究可考虑生命周期不同阶段企业环境战略选择的差异。其次,由于研究对象的特殊性以及作者时间、金钱和精力的限制,本文样本数量相对较少、研究行业主要集中于重污染行业,未考虑企业绩效的作用,未来的研究可以考虑纵向的时间序列研究,从较大的地区或范围、在更多的行业内开展,扩大研究的样本量,控制行业和企业绩效对于企业环境战略的影响,以便更加准确地对企业环境战略选择进行探讨和研究。再次,在研究对象的选取上,本文采用“一对一”形式,即每个企业选取一位管理者(企业高层管理者或市场、环境事务负责人等),保证选取对象在企业的环境战略制定过程中有着核心作用;而高管团队(top management teams, TMT)的认知结构和认知过程与CEO等管理者的个人认知结构和认知过程存在差异(Narayanan et al.,2011),未来可考虑从高管团队层面展开研究,以更全面地考察认知(解释)与企业环境战略选择的关系。最后,本文中所涉及的变量都是采用自陈量表,因此无法完全避免同源误差的影响。我们虽然统计上采取了同源因子检验和单因子检验的方法,一定程度上规避了同源误差的影响,但未来仍需采用客观指标或

考虑采用更多源的数据来源,以更好地降低同源误差的影响。

接受编辑:李炜文

收稿日期:2019年3月15日

接受日期:2019年8月26日

作者简介:和苏超(E-mail:hsciswufe@163.com),现任职于西北师范大学商学院,讲师,于西南财经大学工商管理学院获得管理学博士学位,以第一作者身份在《南开管理评论》《软科学》等期刊上发表论文,目前研究兴趣集中在企业环境战略、战略管理等领域。

黄旭,现任职于西南财经大学工商管理学院,教授,西南财经大学管理学博士。论文发表在《中国工业经济》《南开管理评论》《管理工程学报》《财经科学》等期刊,研究兴趣包括战略管理、组织变革、环境战略等领域。

参考文献

- [1] 曹瑄玮、相里六续、刘鹏:《基于认知和行动观点的动态环境战略研究:前沿态势与未来展望》,《管理学家》,2011年第6期。
- [2] 陈飞宇、陈红、龙如银:《非期望环境行为的类型及其行为呈现——调节聚焦影响视角》,《北京理工大学学报》(社会科学版),2017年第5期。
- [3] 和苏超、黄旭、陈青:《创业导向、前瞻型环境战略与企业绩效关系研究》,《软科学》,2017年第12期。
- [4] 和苏超、黄旭、陈青:《管理者环境认知能够提升企业绩效吗?——前瞻型环境战略的中介作用与商业环境不确定性的调节作用》,《南开管理评论》,2016年第6期。

[5] 李磊、尚玉钊:《基于调节焦点理论的领导对下属创造力影响机理研究》,《南开管理评论》,2011年第5期。

[6] 刘刚、于晓东:《高管类型与企业战略选择的匹配——基于行业生命周期与企业能力生命周期协同的视角》,《中国工业经济》,2015年第10期。

[7] 毛畅果:《调节焦点理论:组织管理中的应用》,《心理科学进展》,2017年第4期。

[8] 王梦奎:《新阶段的可持续发展》,《管理世界》,2007年第5期。

[9] 肖淑芳、胡伟:《我国企业环境信息披露体系的建设》,《会计研究》,2005年第3期。

[10] 杨德锋、杨建华、楼润平、姚卿:《利益相关者、管理认知对企业环境保护战略选择的影响——基于我国上市公司的实证研究》,《管理评论》,2012年第3期。

[11] 杨东宁、周长辉:《企业自愿采用标准化环境管理体系的驱动力:理论框架及实证分析》,《管理世界》,2005年第2期。

[12] 杨文琪、李强、郭名扬、范谦、何伊丽:《权力感对个体的影响:调节定向的视角》,《心理学报》,2017年第3期。

[13] Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: CA, Sage.

[14] Ambrose, M. L., & Schminke, M. 2003. Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88: 295-305.

[15] Aragón-Correa, J. A., Matias-Reche, F., & Senise-Barrio, M. E. 2004. Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment. *Journal of Business Research*, 57: 964-975.

- [16] Banerjee, S. B. 2001. Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38: 489–513.
- [17] Baron, R. M., & Kenny, D. 1986. The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173–1182.
- [18] Blascovich, J., & Tomaka, J. 1996. The biosychosocial model of arousal regulation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 28: 1–51.
- [19] Brío, J. Á. D., Fernández, E., Junquera, B., & Vázquez, C. J. 2001. Environmental managers and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18: 495–511.
- [20] Brockner, J., & Higgins, E. T. 2001. Regulatory focus theory implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 35–66.
- [21] Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- [22] Buyse, K., & Verbeke, A. 2003. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24: 453–470.
- [23] Chattopadhyay, P., Glick, W. H., & Huber, G. P. 2001. Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44: 937–955.
- [24] Clemens, B., & Douglas, T. J. 2005. Does coercion drive firms to adopt “voluntary” green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives. *Journal of Business Research*, 59: 483–491.
- [25] Dutton, J. E., & Jackson, S. E. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12: 76–90.
- [26] Friedman, R. S., & Forster, J. 2001. The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81: 1001–1013.
- [27] Gamache, D. L., Mcnamara, G., Mannora, M. J., & Johnson, R. E. 2015. Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58: 1261–1282.
- [28] Gavetti, G. 2005. Cognition and hierarchy: Re-thinking the micro-foundations of capabilities development. *Organization Science*, 16: 599–617.
- [29] Grimm, L. R., Markman, A. B., Maddox, W. T., & Baldwin, G. C. 2009. Stereotype threat reinterpreted as a regulatory mismatch. *Journal of Personality & Social Psychology*, 96: 288–304.
- [30] Hart, S. L., & Dowell, G. 2011. A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37: 1464–1479.
- [31] Hart, S. L. 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20: 986–1014.
- [32] Hayes, A. F. 2013. *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- [33] Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. 1997. Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 515–525.
- [34] Johnson, R. E., Chang, C-H., & Yang L. 2010. Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35: 226–245.
- [35] Lewis, B. W., Walls, J. L., & Dowell, G. W. S.

2013. Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, 35: 712–722.

[36] Lin, L. H. 2014. Organizational structure and acculturation in acquisitions: Perspectives of congruence theory and task interdependence. *Journal of Management*, 40: 1831–1856.

[37] Liu, J., Chen, L., & Kittilaksanawong, W. 2013. External knowledge search strategies in China's technology ventures: The role of managerial interpretations and ties. *Management & Organization Review*, 9: 437–463.

[38] Liu, X., Liu, B., Shishime, T., Yu, Q., Bi, J., & Fujitsuka, T. 2010. An empirical study on the driving mechanism of proactive corporate environmental management in China. *Journal of Environmental Management*, 1: 1707–1717.

[39] Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. 2002. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality & Social Psychology*, 83: 854–864.

[40] Marcel, J. J., Barr, P. S., & Duhaime, I. M. 2011. The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32: 115–138.

[41] Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. 2011. The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37: 305–351.

[42] Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18: 187–206.

[43] Oyserman, D., Uskul, K., Yoder, N., Nesse,

R. M., & Williams, D. R. 2007. Unfair treatment and self-regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43: 505–512.

[44] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879–903.

[45] Podsakoff, P. M., & Organ, D. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12: 531–543.

[46] Roxas, B., & Coetzer, A. 2012. Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111: 461–476.

[47] Sharma, S. 2000. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43: 681–697.

[48] Smith, C. A., & Lazarus, R. S. 1993. Appraisal components, core relational themes and the emotions. *Cognition and Emotion*, 7: 233–269.

[49] Wallace, J. C., & Chen, G. 2006. A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59: 529–557.

[50] White, J. C., Varadarajan, P. R., & Dacin, P. A. 2003. Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67: 63–79.

附录 调查问卷

潜变量	题项	来源
机会解释	我将公司面临的整体自然环境描述为公司的机会	White、Varadarajan 和 Dacin (2003); Liu、Chen 和 Kittilaksanawong (2013)
	对本公司发展而言, 我认为所面临的自然环境是积极的	
	我感知到自然环境状况对公司未来美好的促进	
	我认为公司面临的自然环境是可控的	
威胁解释	我将公司面临的整体自然环境描述为公司的威胁	
	对本公司发展而言, 我认为所面临的自然环境是消极的	
	我感知到自然环境对公司未来的不利影响	
	我认为公司面临的自然环境是不可控的	
管理者防御定向	我会注意避免公司自然环境保护中的负面事件	Lockwood、Jordan 和 Kunda (2002)
	我担心在公司自然环境保护中没能尽到责任和义务	
	自然环境保护中, 我常常考虑以后不要成为什么样的人	
	我常常担心公司自然环境保护目标不能实现	
	我常常想象公司自然环境保护中一些不好的事情	
	我常常在想公司自然环境保护怎么才能避免失败	
	我的主要目标是避免公司自然环境保护可能的失败	
	与自然环境保护中收益相比, 我更注意防止损失	
	我努力成为“我应该成为的人”, 如履行自然环境保护责任、义务等	
管理者促进定向	我常想象自然环境保护中如何实现自己的愿望和志向	
	自然环境保护中, 我常常考虑以后很想成为什么样的人	
	我通常关注公司自然环境保护将来希望达到的成就	
	我常常在想公司自然环境保护怎样取得成功	
	我的主要目标是实现公司自然环境保护的抱负	
	我努力达到“理想的自我”, 如实现公司自然环境保护愿望、志向等	
	总的来说, 在自然环境保护中我关注取得正面的结果	
	我常常想象经历到一些自然环境保护方面好的事情	
	总的来说, 比起避免失败, 我更关注自然环境保护取得的成功	
组织结构	畅通的沟通渠道, 重要的金融与操作信息在公司十分自由地传递	Burns 和 Stalker (1961)
	管理者的操作方式可以任意从非常正式到非常不正式	
	在某一情况下更倾向专家决策, 即使这意味着对直线管理人员的暂时忽略	
	特别强调适应环境的变化而不过分考虑过去的做法	
	特别强调把事情办成, 即使这意味着无视正规程序	
	控制是宽松, 非正式的, 强烈依赖对合作的非正式关系和标准的以求办成事情	
	倾向于根据环境和个人特性的需求来确定适当的工作行为	
反应型环境战略	公司存在可利用的废弃物回收相关的文件规定	Brio、Fernández、Junquera 和 Vázquez (2001); Clements (2006)
	公司对管理者进行环境培训	
	公司对操作人员进行环境培训	
	公司产品生产过程中使用过滤器和其他排放控制方式	

续表

潜变量	题项	来源
前瞻型 环境战略	公司设置环境绩效目标作为年度业务计划的一部分	Brio、Fernández, Junquera 和 Vázquez (2001); Clements (2006)
	公司管理评估中包括环境绩效测量情况	
	公司计划并准备发布环境报告	
	公司正在或已经形成认证的环境管理系统	
	公司会测量商业环境绩效的关键部分	
	公司会系统评估产品整个生命周期对自然环境的影响	
	公司在清洁生产技术方面进行了投资	