

· 技术经济与管理 ·

高新技术企业领导集体 有效性的理想与差距研究

李永娟¹, 富萍萍², 王二平¹, 罗凤英¹, 李 锋¹

(1. 中国科学院 心理研究所, 北京 100101; 2. 香港中文大学 管理学系, 香港 沙田)

[摘要] 企业高层领导集体 (Top Management Teams, TMTs) 是对企业影响最大的一个小团队。高新技术企业在我国的高速发展对 TMTs 的有效性提出了新的挑战。在对高新技术企业高层领导团队成员的半结构化访谈, 并在对访谈结果进行编码的基础上, 分析了 TMTs 领导者和成员对理想集体和本集体的差距的特征评价。结果发现, TMTs 更关注管理制度、沟通、人才的维系与培养、管理知识与管理人才等。管理制度规范化是被领导者和成员提及频率最高的理想集体的特征; 而制度规范化的缺乏是领导者提及频率最高的差距, 缺乏管理知识和管理人才为其他成员提及频率最高的差距, 还就不同绩效企业之间的 TMTs 评价差异进行了比较。

[关键词] 高新技术企业; 高层领导集体; 有效性

[中图分类号] F272.91; F276.44 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 0257-2834(2005)06-0123-06

[基金项目] 香港中文大学和香港科技大学联合资助 (4720045) **[收稿日期]** 2004-01-26

[作者简介] 李永娟 (1975-), 女, 山东平度人, 中国科学院心理研究所助理研究员, 博士。

一、问题提出

90年代以来,高新技术企业已成为中国经济发展最活跃的音符之一。据统计,截止到2002年初,仅北京中关村地区的高新技术企业就超过7000家。[1]然而90%的高新技术企业在5年之内就会倒闭,只有3%的企业生存寿命能超过8年。[2]因此,机遇与挑战并存的市场经济给年轻的高新技术企业的发展提出了更高的要求。Murray在1989年提出,当今的商业时代,高层领导集体 (Top Management Teams, TMTs) 的智慧是组织处理日益复杂事务的有效方式。[3]Bower认为,组织中多样技能、经验和判断力决定绩效。明智的经理已经发现,真正的团队 (real team) 总是胜过以非团队方式工作的个体。[4] (P72-82) 因此,对真正团队有效性制约因素的研究,已成为相关专家关注的焦点。

Hambrick和Mason将TMTs定义处在组织最顶端——对企业经营影响最大的一个小团体。[5]当前对TMTs研究比较多的是TMTs成员的个人资料 (demographics as antecedents)、组织过程 (team process) 和组织结果 (outcome) 之间的关系。在中国大陆,高新技术企业起步比较晚,正处在成长的阶段,它们的发展不可能独立于大陆本土的经济和社会环境。本研究所关注的问题是:中国高新技术企业的TMTs的理想领导集体应具有什么特征? 与这些特征相比,自己所任职的企业

存在哪些差距？领导者（leaders）和成员（members）眼里的理想团队是否存在差异？企业的绩效与TMTs成员的评价是否存在一定的关系？本研究希望得到一些对高新技术企业发展有指导意义的结果。

二、研究方法

1. 半结构化访谈

本研究主要采用个体半结构化访谈的方法。

访谈的主要问题包括，请被访谈者独立于自己所在的领导集体回答他/她所认为的理想领导集体具有哪些特征；与这些特征对比，自己所在的领导集体有哪些差距？

本研究所选择的高新技术企业都来自北京市。一个基本的选择原则是企业生存至少3年。每个企业至少有2/3的领导集体成员接受访谈。根据这个原则，删除只访谈一个领导者的两家企业，最后共得到16家企业的52个访谈数据。其中11家属于IT业，3家属于生物工程企业，2家来自其他领域；10家股份有限公司，3家有限责任公司，2家合资公司，1家国有企业。被访谈的成员中，年轻化、高学历、理工专业多，是这些TMTs成员的基本特点。72.3%的成员年龄在40岁以下；94.3%的成员具有本科以上学历，48.1%的成员具有硕士及以上学历；75.0%的成员的所学专业为理工科。另外，88.5%的人在进入本公司前有其他公司的工作经历。88.5%的人在进入本公司前有其他公司的工作经历。

2 研究程序

在取得被试理解的基础上，对访谈内容进行录音。访谈结束后，将访谈记录转化成文字，进行整理。共得到52份独立的访谈记录。

随机抽取5份编码记录。对每一份访谈记录所提到的理想领导集体特征以及被试所认为的差距都进行记录，形成初步编码本。共得到22个理想集体特征的变量，15个现有企业差距的变量。每个变量的变异范围为1,0,分别为提及和没有提及。编码本在编码过程中继续被完善补充。

编码是将定性数据转化为定量数据的一种技术。它是依据编码本对所获得数据进行判断，获取其中的有用信息并做相应的赋值。本研究的编码由工业心理学专业的3名研究生完成。在接受相应的培训之后，3名编码者独立进行。最后，综合3名专家的赋值判断，凡有2名及以上专家的一致赋值判断，便确定为该访谈内容各变量的最终赋值。通过编码，使定性的资料转变为定量的数据，作为进一步分析的基础。

三、研究结果及讨论

1. 编码者间信度分析

因为本研究得到的变量赋值的变异范围是0, 1。因此可以用Winter（1992）提出的公式计算：

$$R = \frac{2(N_{A-B})}{n_A + n_B}$$
。其中， n_A 表示专家A对某一事件编码过程中提到的变量总数； n_B 表示专家B

对同一事件编码过程中提到的变量总数； N_{A-B} 表示专家A、B共同提及的变量的总数； $n_A + n_B$ 是指专家A、B分别提及的变量数的总和。根据此公式，得到编码者之间两两之间的一致性系数，通过Fisher z转换，得到3个编码者的平均信度系数为0.757。超过0.70，属于可接受水平。

2 研究结果

（1）企业绩效数据的获得

本研究通过各企业的上级主管机关北京市高新技术企业协会获得了1998、1999、2000年共

3年的企业绩效的相关数据，包括企业职工的数量、利润率等。经过数据转换，得到各个企业的人均利润率并以此为依据，将16家企业分为绩效好和绩效一般的企业。其中绩效好的企业被访谈人数一共24人，绩效一般的企业被访谈人数一共28人。

(2) 总体描述

对理想集体和集体差距的总体描述提及频率列前15位的分别见表1，表2。

表1 理想集体特点 (n=52)

表2 现有集体的差距 (n=52)

变量	提及比例 (%)	变量	提及比例 (%)
管理制度规范化	78.8	制度建设缺乏	59.6
团结协作	75.0	缺乏管理知识和管理人才	57.7
良好的沟通	69.2	缺乏人才培养与维系	30.8
人才的利用、维系与培养	61.5	部门之间的沟通、协调缺乏	26.9
拥有核心人物	57.1	市场/营销开拓缺乏	21.2
成员互补性	53.8	成员之间目标一致性差	11.5
以企业为中心	53.0	创新不足	9.6
共同的理念与目标	46.2	效率不高	9.6
良好的文化和氛围	46.2	团结协作缺乏	5.8
成员的技术专长	42.3	文化建设缺乏	5.8
人品	42.2	执行不力	3.8
责任、职责明确	40.4	工作环境缺乏	3.8
学习能力和意识	40.4	工资福利缺乏	3.8
明确发展战略	38.5	缺乏公心	3.8
包容性	25.0	缺乏组织变革	1.9

(3) 领导者对理想集体和差距的特征评价

领导者对理想集体提及比例列前5位的变量分别为管理制度规范化(87.5%)、良好的沟通(81.3%)，团结协作(81.3%)，人才的利用、维系与培养(81.3%)，拥有核心人物(62.5%)，学习能力和意识(62.5%)。

领导者对现有集体差距提及比例列前5位的变量分别为制度建设缺乏(56.3%)、缺乏人才培养与维系(43.8%)、缺乏管理知识和管理人才(37.5%)、市场/营销开拓缺乏(37.5%)、效率不高(6.3%)。

(4) 成员对理想集体和差距的评价

成员对理想集体提及比例列前5位的变量分别为管理制度规范化(75%)，团结协作(72.2%)，良好的沟通(63.9%)，拥有核心人物(55.6%)，成员互补性(52.8%)，以企业为中心(52.8%)，人才的利用、维系与培养(52.8%)。

成员对现有集体差距提及比例列前5位的变量分别为缺乏管理知识和管理人才(66.7%)，制度建设缺乏(61.1%)，部门之间的沟通、协调缺乏(36.1%)，缺乏人才培养与维系(25%)，市场/营销开拓缺乏(13.9%)，成员之间目标一致性差(13.9%)。

(5) 差异性比较

本研究采用²检验的方法进行差异比较。²检验是非参数检验的一种，它的原假设之一为实计数与理论次数之间无差异或相等。本研究的统计假设为领导者与成员对各变量提及的比例与

他们各自数量的比例之间无显著差异。如表 3 中对“良好人才维系与利用”这一变量，领导者与成员提及次数存在显著差异，根据实际提及的次数发现更多的领导者提及这一变量，即领导者更关注公司人力资源状况，其他变量的分析类似于此。领导者与成员评价差异的比较见表 3。

表 3 领导者与成员评价差异的 χ^2 检验

变量	χ^2 的值	df	Sig
良好人才维系与利用	4.055	1	0.048
学习意识	2.950	1	0.082
市场意识	4.666	1	0.032
缺乏市场建设	3.481	1	0.063
缺乏管理	3.853	1	0.049
缺乏沟通	6.006	1	0.023

表 3 中，领导者更关注企业人才的维系与利用、企业是否具有市场意识；更多的领导者认为本企业市场建设的缺乏，成员更关心企业学习意识并且更多的成员提到本企业管理人才、管理制度的缺乏及沟通的缺乏。绩效好与绩效一般的企业评价结果的差异见表 4。

表 4 评价结果与绩效的关系

变量	χ^2 的值	df	Sig
责任心强	4.532	1	0.042
开放	4.042	1	0.049
制度建设缺乏	3.545	1	0.055
缺乏管理	11.202	1	0.001

表 4 中，绩效好的企业更多地强调高层领导集体的责任心，强调开放性，即更愿意接受新事物、新思想，善用外在资源。而绩效一般的企业成员更多地提到本企业的制度建设缺乏及相应管理知识和管理人才的缺乏。企业成员职务、企业绩效与评价结果之间的差异比较结果见表 5。

表 5 企业成员职务、企业绩效与评价结果之间的关系比较

变量	评价者职务	χ^2 的值	df	Sig
以企业中心	领导者	6.904	1	0.020
	成员	0.089	1	0.515
学习意识	领导者	6.904	1	0.038
	成员	0.000	1	0.631
制度建设缺乏	领导者	0.255	1	0.500
	成员	3.690	1	0.058
缺乏管理	领导者	4.557	1	0.059
	成员	6.991	1	0.012

表 5 中，绩效好的企业的领导者更强调以企业为中心，具有奉献精神和事业心；绩效一般企业的领导者更容易强调学习意识。而绩效一般企业的领导者和成员更多地提到本企业在制度建设方面的缺乏，并且绩效一般企业的成员也更多地提到了本企业在管理知识与管理人才方面的缺乏。

3. 讨论

(1) 理想的 TMTs 与现实企业的差距

通过表 1 可以看出，中国高新技术企业 TMTs 认为，理想的领导集体首先应该规范企业的制度，成员之间有良好的沟通和团队意识，同时能够吸引和维系更多的人才为企业服务；企业应拥有核心人物，同时各成员专业具有互补性；能够以企业为中心，具有共同的理念和目标……这些因素是他们认为现实与理想的领导集体之间存在的差距。另外，缺乏管理知识甚至是管理人才，

缺乏市场开拓也是 TMTs对目前集体状况不满意的原因之一（见表 2）。这个结果与本研究所调查到的成员的知识背景比较符合，有 75%的被访谈者所学的专业是理工科，管理知识和管理人才的缺乏是一个非常现实的问题，制度的制定本身就是管理过程非常重要的一个措施。将对“人”依赖转化成对“制度”的依赖是企业成长发展的一个必要前提。沟通是组织目标实现的手段 [6] (P522)，怎样保证良好的沟通也是现代企业 TMTs非常关注的问题，而沟通艺术和沟通技巧，是需要经过学习和培训才能进一步改善的。同时，人才流动过于频繁是高新技术企业一个不争的事实，培养 TMTs对企业忠诚的理念、加强团队的稳定性也成为当前的一个课题。

这其中应该引起思考的一个问题：当前大部分的 TMTs来自“技术专家”，他们在管理方面的知识缺乏是显而易见的。而高新技术企业从最初诞生时的“人合”到现在利用现代企业制度保障企业发展是一个必然，在此过程中是引进专门的职业经理人，还是将“技术专家”转变成“管理专家”？这里面除了培训成本之外，还需要考虑的一个问题是一个优秀的工程师是否一定要成为一个管理者，能否一定成为一个优秀的管理者？而本人是否自愿成为管理者？这对企业的绩效考核系统也提出了一个新的问题，怎样衡量成员在企业中的贡献，除了职务上体现之外还需要有更多的考虑。

(2) 领导者与成员的比较

通过领导者对理想集体和差距的评价、成员对理想集体和差距的评价的结果可以看出，在对理想集体和现实集体的评价中，领导者与成员的评价基本一致。而对领导者和成员的比较分析发现，领导者更关注与企业未来发展有关的宏观特征，包括人才吸引、对市场的重视等；而成员更侧重于在企业运作过程中所存在的问题，包括缺乏企业管理人才、缺乏相应的管理制度以及良好的沟通等。这样的分歧与领导者与成员在企业中所扮演的角色则是一致的，领导者像船长，更关注船前进的方向和可能存在的问题；而成员作为船员更关注船在前进过程中的性能和效率。领导者和成员之间的不同侧重点应该是不同的角色和分工所致，但是两者之间的协调、搭配，却是一个集体能否有效运转，甚至稳定的一个关键因素。在遇到可能冲突时的有效沟通与“有章可依”，是当前中国高新技术企业 TMTs所渴望的，也是所缺乏的因素。中关村科技园区管委会通过中关村首次 IT人力资源状况普查发现，17万 IT方面的专业人才平均年龄 28.8岁，其中“中层管理者”的平均年龄仅为 31岁左右，“高级管理者”的平均年龄在 37岁左右。[7] 这与本研究的结果基本一致，年轻的高新技术企业怎样能够吸引和维系年轻的 TMTs成员，是需要理论家和实践者需要共同探索的问题。

(3) 企业的绩效与 TMTs成员的评价

研究结果发现，绩效好的企业关注更多的是理想集体的特征，而绩效差的企业对现有集体的差距评价方面有更多的评价。这与本研究预期的假设是不一致的。本研究假设认为，绩效好的集体更关注自己的一些不足，从而会进一步改善提高，促进企业的发展。这其中可能的原因是我们在根据绩效对企业进行分类的过程中，只是简单地利用了一些客观的数据指标。而中国的高新技术企业正处在起步阶段，尽管本研究选择的企业生存至少 3年以上，但这些企业大多还是处在成长阶段，所以企业绩效并不能完全反应实际情况。在访谈过程中也有被访谈者提到，他们企业在这 3年期间主要是投入，今后几年才能体现出企业的效益，这也需要研究者在后续的研究中运用更多的指标考核企业的绩效。有限的样本量也限制了我们的较深层次的分析。

另外，通过结果也可以发现一个普遍现象，即被访谈者更愿意谈理想集体的特征，而对企业现有的不足提及相对较少，甚至有一名被访谈者在谈到这一问题的时候保持沉默。这其中有被访谈者个性特征、对企业的态度等原因，也有访谈者追问控制的原因。因为本研究只是访谈提纲内容中很小的一部分，所以访谈者没有进一步追问。

(4) 本研究的不足和展望

由于时间和人力的限制，本研究访谈的企业数量相对较少并且对不同行业的抽样没有进行匹配，没有条件比较行业之间的差异。另外，企业的绩效数据需要进一步补充，对访谈的问题需要进一步明确和追问。在后续研究过程中，这些都是值得注意的地方。希望本研究的初步结果能给有关的企业领导一定的启示。此项研究仅仅是一个开始，要想对上述问题有深刻的认识，还有待进一步研究。

[参考文献]

- [1] 颜志刚, 叶国标. 要建“中国硅谷”须破“本位主义”——中关村与张江园尖峰对话 [J/OL]. 中国证券网资本周刊, 2002 - 01 - 24
- [2] Chen H X. Preliminary research of the type and construction distribution for China hi-tech developing areas [J]. Economic Geography, 1999, (1).
- [3] Murray A. Top management group heterogeneity and firm performance [J]. Strategic Management Journal, 1989, (10).
- [4] Bower M. The Will to Lead: Running a Business with a Network of Leaders [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [5] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers [J]. Academy of Management Review, 1984, 9 (2).
- [6] 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克. 管理学 [M]. 第9版. 北京: 经济科学出版社, 1995.
- [7] 李 罡. 中关村三年大变样 36万“聪明军”扎堆村里淘金 [N]. 中国青年报, 2002 - 06 - 20

[责任编辑: 李梅先]

The Ideal and Weakness of Top Management Teams in High-tech Firms

LI Yong-juan¹, FU Ping-ping², WANG Er-ping¹, LUO Feng-yang¹, LI Feng¹

(1. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

2. Department of Management, Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China)

Abstract: Top management teams (TMTs) is a small group of the most influential executives at the apex of an organization. The rapid development of high-tech firms takes new challenges to the effectiveness of the TMTs. The aim of this study was to explore the real and weakness of TMTs in high-tech firms. Semi-structure interview and coding analysis methods were used. The result indicates that TMTs regard the management system, communication, the maintenance and training of talents, management knowledge and management talents et al. and much more. The mentioned frequency of standardization of management system, which was as one of the character of the ideal TMTs was the highest by the leaders, as well as team members. And the leaders also put the lack of it in the first place of their firms' weakness, while the team members think the lack of management knowledge and management talents is the primary weakness of their firms. Further analysis was also done to explore effect of different performance on the appraisal of the TMTs.

Key words: High-tech Firms; Top Management Teams; effectiveness