

# 创业企业中层管理团队特征与企业绩效

肖斌卿 沈才胜\*

**【摘要】** 以中层管理团队在企业管理中的作用作为切入点,通过对南京地区高科技创新创业企业中层管理者的问卷调查,基于结构方程模型,研究了企业中层管理团队特征,即团队异质性、团队冲突、团队绩效与企业绩效之间的关系。研究发现,多元化的团队较容易引发团队冲突,但团队冲突的各维度对团队绩效的影响不一致,团队绩效在团队冲突与企业绩效之间存在着有效的中介作用。研究发现为中层管理团队理论提供了一系列基于统计实证的支持;构建的模型框架也为企业管理者决策提供了新的思路,也为将创新创业企业价值评估纳入对中层管理团队的考量提供了新的视角。

**【关键词】** 中层管理团队;团队异质性;团队冲突;团队绩效;结构方程模型

## 一、引言

如何研究并提升团队竞争力,探讨团队对企业绩效的影响机制已经成为企业管理的核心议题。近年来随着国家层面加大对创新创业的支持力度,创新创业企业开始不断涌现,特别是随着中国新三板市场的活跃,越来越多的创新创业企业走向资本市场,这种类型企业的价值评估也开始成为理论界和实务界关注的热点。那么团队究竟在企业绩效及其价值中扮演何种作用?以往的研究更多把视角聚焦在高层管理团队上。近年来学者们开始认识到,除了高层管理团队对企业绩效具有影响作用外,企业的其他管理团队也发挥了重要作用。这些管理团队在一起的互动作用可能会对企业绩效产生更加显著作用,公司业绩如何变化,是由公司以什么方式联合什么样的人所决定的(Ethan,2012)。

在这些管理团队的研究中,中层管理团队开始作为主要的研究对象被学者提了出来。学者们比较一致的意见是,企业中层管理团队在企业经营过程中担当着重要且特殊的角色,既是领导者又是被领导者,在战略参与、组织沟通、部门管理方面发挥着重要作用。在最新的一篇文献中,Ethan(2012)使用多元跨级分类模型(MMCC)分析了854家游戏公司12年的运作发现,是中层管理团队而

\* 肖斌卿,管理学博士、南京大学工程管理学院副教授、纽约大学 Stern 商学院访问学者;沈才胜,南京大学工程管理学院博士研究生,210093。本文是国家自然科学基金资助项目(71271109)、教育部人文社会科学研究青年项目(13YJC790174)以及江苏省重点智库平台建设、“江苏省科技金融思想库”建设、科技部“建立中美科技创新投资基金研究”等项目的研究成果。

不是创新者或公司战略,造成了公司业绩的关键性差异。因为高绩效的创新者本身不足以造成业绩差别,它还需要依靠中层管理团队来整合和协调其他创新者的工作。虽然创新者可能会拿出新游戏和新概念,但中层管理团队发挥着更为重要的调配资源作用,他们有一种“选择能力”。最好的管理者能够同创新者合作无间,变计划为现实,能有效激励和促进团队的“集体创造力”。

尽管国外战略管理学派已将其纳入研究视野(Murale & Preetha, 2011; Burgess & Currie, 2013),但目前仍缺乏中国情境的研究,而国内有关中层管理团队的价值研究亦相对缺乏,主要还是集中在对知识型员工价值的探讨上(张再生, 2014)。但现有的这些研究,如陈亮和段兴民(2008)、樊耘等(2010)以及蔡宁伟和张丽华(2014)基本都取得一致的意见:中层管理团队在在企业管理中发挥重要作用,并对企业绩效产生影响<sup>①</sup>。

在众多影响中层管理团队对企业绩效产生影响的因素中,中层管理团队的结构无疑是最重要的因素。一般认为,团队的结构包括团队成员的年龄结构、能力结构、知识结构、性格结构以及观点和信念的结构,以及这些结构的有机结合(王道平和陈佳, 2004)。现有的文献从不同的视角探讨了影响团队和企业绩效的关键因素,包括个体特征、团队过程及组织环境(Maznevski & Chudoba, 2000)。特别是在高科技企业中,组织任务主要通过具有多元化背景的知识团队来完成,团队成员之间异质化程度较高,在实际工作情境中,成员间的协作过程中的冲突问题变得更为关键(Saavedra, Earley & Dyne, 1993)。团队异质性与绩效之间的关系存在不确定性,表明研究中忽略了发挥重要作用的中介变量(Carpenier et al., 2004)。Lawrence(1997)将大量关于团队异质性与团队绩效之间作用关系的研究称为“黑箱研究”,原因在于这些研究都缺乏有效的中介变量,也就是说团队异质性需要通过某种中介来完成对团队绩效的作用。

为了更深入探索创新型高科技企业中中层管理团队对企业绩效的影响,本文从中层管理团队的异质性和冲突两个方面展开。团队异质性指团队成员之间在人口统计学上存在的差异,随着女性向职业化方向发展以及人才的加速流动,团队成员异质性日益成为人们关注的焦点。团队成员在技术能力、教育背景、职业经验、价值观等方面存在的差异会使其对任务和目标产生不同的理解,从而导致团队内部关于工作的争论增加,冲突升级,从而影响到团队绩效及企业绩效。

相对以往的研究来说,本文主要创新有如下三点:第一,引入团队绩效作为团队冲突与企业绩效之间的中介变量,解决了团队冲突与企业绩效之间作用机制不明确的问题;第二,以往的研究仅局限于分析冲突与绩效或异质性与冲突这两个层级之间的关系,不能从整体上把握各层面之间的作用路径,通过构建结构方程模型可以较好地解决这一问题;第三,现有研究多定位于中层管理团队角色与企业绩效之间的关系,本文从中层管理团队特征与冲突出发,探究中层管理团队特征对企业绩效的影响路径。本文安排如下,第二部分是文献综述和研究假设的提出;第三部分是量表与理论模型;第四部分是模型验证与结果讨论;最后是本文的总结。

---

<sup>①</sup>但梳理现有文献,中层管理团队的相关研究还不多见,审稿人提出是否在中国情境下中层管理团队对企业绩效的影响很小,从而导致研究相对空白。笔者认为审稿人的观点是有道理的,因为在中国情境下,一直以来我们对“领导层”的关注更多,对企业中的明星“CEO”的关注要多于对企业其他成员的关注。然而如前所言,Ethan(2012)的研究则鲜明提出:公司业绩如何变化,是由公司以什么方式联合什么样的人所决定的。这意味着企业内部其他层级人员同样会对企业绩效产生影响,Ethan(2012)的实证研究也证明了中层管理团队的作用。中层管理团队研究的兴起表明学者们开始关注这个群体对企业绩效的影响,然而由于起步较晚,研究还不多见。进一步,在中国情境下中层管理者是否发挥作用很小呢?蔡宁伟和张丽华(2014)的研究探索了中层领导者在国企改革中“承上启下”的机制,为我们打开这一情境中“上有政策,下有对策”的黑箱,从而深入挖掘中层领导者的作用。他们认为,中国情境下“下有对策”的对策往往理解为“反其道而行之”或者“名不副实”、“南辕北辙”的对策,阻碍上级要求的落实、影响组织绩效的提升;事实上,还存在一种善于领会和运用组织资源的中层领导,采取因地制宜、实事求是的措施使得“上有政策”得以更好地落实,从而取得较好的组织绩效。

## 二、文献综述与研究假设

与本文直接相关的文献是中层管理团队对企业绩效的影响,这些研究为本文探索中层管理团队对企业绩效影响提供了理论基础。Floyd 和 Wooldridge(1997)发现在不同类型的企业中,中层管理层参与组织战略的程度和类型存在差异,在战略决策中他们会对高层管理者施加影响,进而影响企业绩效。他们的研究还发现中层管理层对企业绩效的影响来自其连接内外部环境的能力,中层管理层能否促进企业绩效取决于两点:向上能否促使管理层结构转变以及向下能否保持组织的柔性和控制。Thakur(1998)从中层管理团队在战略管理方面的角色变迁着手,提出了中层管理团队参与战略决策的时机与方式的分析框架。该框架包括四个维度:关于组织结构与组织过程的基本假设;中层管理团队行为的组织公民特征;对日益增长的市场份额和投资收益的信任;高层管理者心理特征。Huy(2001)认为中层管理团队在组织变革中能够做出重要贡献,包括向高管提出经营理念、比高管更容易利用公司中的非正式组织、在组织变革中稳定职工情绪。Delmestri 和 Walgenbach(2005)对德国、英国和意大利的中层管理层的职能作用进行论述,认为中层管理团队在激励员工士气和解决突发事件中具有重要作用。Mantere(2008)认为角色期望决定中层管理团队能否在组织战略中发挥作用。Ethan(2012)更是直接提出中层管理团队而不是创新者或公司战略造成了公司业绩的关键性差异。

国内学者也在这个方面做了探索。比如陈亮和段兴民(2008)认为组织中层管理团队的工作绩效结构应由五个维度构成:人际沟通、行事风格、领导作为、任务执行、敬业尽责,五维度结构能较好地反映中层管理团队工作绩效的特殊性。樊耘等(2010)将中层管理团队的多重角色划分为企业家、执行者、辅导者与协调者四个维度,认为中层管理团队企业家角色行为仅对企业财务绩效具有积极影响,其余三个角色行为仅对企业运营绩效具有积极影响。蔡宁伟和张丽华(2014)采取多案例研究的方法,运用参与式观察、深度访谈等方式追踪了2010—2013年两家不同领域国企的4家绩效较好分支机构的主要中层领导者在改革过程中所起的作用。研究发现,中层领导者必须具备积极开明、认真负责的领导特质。从领导行为上看,中层领导者的沟通协调能力、业内资历经验、顾问权威影响和考核方式选择等对于国企改革能否顺利实施起着重要作用。

与本文研究相关的第二类文献是从团队特征角度来研究管理团队及其对企业绩效的影响。本文旨在探索中层管理团队特征对企业绩效的影响,因此本文主要基于团队理论来分析中层管理团队的特征及其对企业绩效的影响机制。根据团队理论,本文基本假设逻辑是:中层管理团队的异质性(表层异质和价值观异质)将会对团队冲突(任务冲突和情感冲突)产生影响,这种影响将会进一步影响到团队绩效(任务绩效、人际促进和职业风险),并最终影响到企业绩效(财务和非财务绩效)。

首先,团队异质性,即成员在技术能力、教育背景、职业经验、价值观等方面存在的差异会使其对任务和目标产生不同的理解,从而导致团队内部关于工作的争论增加,任务冲突升级。异质性程度较高的团队缺乏身份认同感,因此,团队成员在性别、种族、年龄、任期等方面存在的差异化容易导致情感冲突(Jehn et al., 1997)。Simons 等(2000)的研究也表明团队成员之间的异质性不仅会影响企业的绩效,还会造成团队成员之间的冲突。因此,我们提出如下假设:

H1:中层管理团队异质性对团队冲突有正向预测作用。

其次,DeDreu 和 West(2001)认为任务冲突可以引导团队成员参与深层次信息处理,促进团队成员相互协作,完成组织任务。Kurtzberg 和 Mueller(2005)认为任务冲突能够促使团队成员质疑他人观点并深入讨论,促进团队学习,激发新观点和创意,能够使团队工作更加高效、更富有创新性。Jehn

等(1997)指出,在常规任务团队和非常规任务团队中,情感冲突对团队绩效始终产生不利的影响。因此,我们提出如下假设:

H2:中层管理团队冲突对团队绩效有预测作用。

H2a:中层管理团队任务冲突对团队绩效各个维度存在正面影响。

H2b:中层管理团队情感冲突对团队绩效各个维度存在负面影响。

再次,中层管理团队绩效与企业绩效是属于两个不同层面的组织绩效,团队绩效关注中层管理团队成员的工作效率及任务完成情况、人际关系及团队合作情况以及职业奉献及努力状况,对企业绩效存在直接影响。因此,我们提出如下假设:

H3:中层管理团队绩效(任务绩效、人际促进、职业奉献)对企业绩效两个维度(财务绩效和非财务绩效)具有正向预测作用。

最后,团队冲突对团队绩效存在直接影响,一定程度的任务冲突可以促进团队绩效,无论何种程度的情感冲突都将阻碍团队绩效。团队绩效作为衡量管理团队工作效率的指标,对企业绩效存在直接影响。本研究引入团队绩效作为中介变量,来研究团队冲突与企业绩效之间的关系,即验证团队冲突是否通过团队绩效对企业绩效产生影响。因此,我们提出如下假设:

H4:中层管理团队绩效在团队冲突与企业绩效之间起到有效的中介作用。

此外,进一步分析表层异质与价值观异质以及任务冲突和情感冲突关系。表层异质性包括年龄、性别、种族、教育背景等方面存在的差异,随着年龄的变化,人的价值观也会发生改变。同样,不同性别、种族、教育背景、工作经历的人在价值观上也会存在一定的差异。因此,表层异质性能够预测价值观异质性的变化。而任务冲突指团队成员针对工作任务存在不同意见,进行争论,在一定范围内任务冲突可以激发新思维、新观点和创意,改进决策质量。但是,当任务冲突发展到一定程度,也即团队成员针对工作任务产生不可调和的矛盾时,情感冲突就产生了。任务冲突在一定程度下会转化为情感冲突。因此,我们提出如下两个假设:

H5:中层管理团队表层异质性对价值观异质性具有正向预测作用。

H6:中层管理团队任务冲突会引发情感冲突。

### 三、量表与理论模型

#### 1. 测量变量与指标

##### (1) 团队异质性

团队异质性指团队成员之间在人口统计学上存在的差异,随着女性向职业化方向发展以及人才的加速流动,团队成员异质性日益成为人们关注的焦点。在异质性的维度划分上,Simons 等(2000)将团队异质性分为任务导向和关系导向两个方面,或是分为表层异质性和深层异质性。Jehn 等(1997)将团队异质性分为社会性异质性、价值观异质性及知识型异质性。团队异质性应该包含较为明显的异质性(年龄、种族、性别等)和潜在的异质性(教育背景、工作年限技术能力等)。本研究量表主要参考了李兴琨和丁桂凤(2007)的相关研究。a1 和 a2 为人口统计学异质性,a3 为专业知识异质性。a4、a5、a6、a7 来源于 Jehn 等(1997)的研究,用以衡量团队成员的价值观异质性。a8 为性格异质性。具体见表 1。本研究的所有量表均参照 Likert 逐项列举的态度量表形式。“1”代表非常不同意,“2”代表比较不同意,“3”代表一般,“4”代表比较同意,“5”代表非常同意。

##### (2) 团队冲突

对于冲突的概念,不同学科存在不同的认知,不同领域的专家也根据研究需求的不同来界定冲突。一般认为,冲突是团队成员意识到其他团队成员的差异和不融洽。冲突是一个过程,不同层级的冲突都具备相同的条件,包括冲突双方、前因、过程及结果,没有处理好的冲突在一定条件下会引发新的冲突。本研究量直接引用自宝贡敏和汪洁(2008)的团队冲突量表。选取其中的若干题项组成本次测量量表。b1、b2、b3、b4 为测量任务冲突的题项,b5、b6、b7 为测量情感冲突的题项,见表 1。

(3) 团队绩效

学者对团队绩效存在不同的界定,分歧主要在于团队绩效是行为还是结果。一般认为,团队绩效包括团队产出、质量、速率等可以进行衡量的数据化指标。团队绩效是团队为了完成组织目标而共同努力的行为和成果,也是团队达到既定质量要求、最小化成本和时间等目标的能力。本研究量参考了 Motowidlo 和 Scotter(1994)以及 Scotter 和 Motowidlo(1996)的研究,将团队绩效分为任务绩效与周边绩效(包含人际促进和职业风险)两个维度,c1、c2、c3、c4、c5 题项为任务绩效相关题项,c6、c7、c8、c9、c10 题项用以衡量周边绩效;c6、c7、c8 为测量人际促进的题项,c9、c10 为测量职业奉献的题项,见表 1。

(4) 企业绩效

已有文献提出企业绩效考核指标一般包含效能标准(生产量、质量、成本、利润等),人力资源标准(离职、员工满意度等),内部功能(目标、计划、沟通等),环境标准(消费者、政府状况等)。Hart(1995)依据上述标准,总结出企业绩效的 5 个维度:盈利、市场增长与份额、质量、未来的位置、社会责任。Kaplan 和 Norton(1996)提出“全面绩效看板”的计划,最终形成现在广泛运用的“平衡记分测评法”,包含财务、内部业务流程、顾客满意度、创新与提高测评指标。d1、d2、d4 为盈利绩效题项,d3、d5 为成长绩效题项,盈利绩效与成长绩效整合为财务绩效,d6、d7、d8 分别作为一个独立的指标,称为非财务绩效,见表 1。

表 1 团队异质性、冲突、团队绩效与企业绩效的量表

团队异质性						
a1	整体上,团队成员男女比例相差很大	1	2	3	4	5
a2	整体上,团队成员年龄的分布范围非常广	1	2	3	4	5
a3	整体上,团队成员的专业知识分布范围很广	1	2	3	4	5
a4	整体上,团队成员性格类型差异很大	1	2	3	4	5
a5	整体上,团队成员具有一致的工作价值观	1	2	3	4	5
a6	整体上,团队成员具有一致的生活价值观	1	2	3	4	5
a7	整体上,团队成员对于任务目标具有一致的认识	1	2	3	4	5
a8	整体上,团队成员对于重要事项具有一致的观点	1	2	3	4	5
团队冲突						
b1	团队内部常会就任务主题存在对立的观点	1	2	3	4	5
b2	团队成员常从不同视角对任务议题进行讨论	1	2	3	4	5
b3	团队成员常会对工作任务的分配存在异议	1	2	3	4	5
b4	团队成员对完成任务的方法常会有不同意见	1	2	3	4	5
b5	团队内部一些成员间关系紧张	1	2	3	4	5
b6	某些团队成员显然相互不喜欢	1	2	3	4	5
b7	一些团队成员私下无法融洽相处	1	2	3	4	5
团队绩效						
c1	能够高效制定和完成工作计划	1	2	3	4	5

c2	工作目标的完成情况突破预期	1	2	3	4	5
c3	工作效率非常高	1	2	3	4	5
c4	所选拔的人才都能胜任岗位职责	1	2	3	4	5
c5	可以在工作中发挥创新思维	1	2	3	4	5
c6	能够对员工进行有效激励	1	2	3	4	5
c7	关心员工	1	2	3	4	5
c8	具有良好的生活作风	1	2	3	4	5
c9	能够严格遵守规章制度	1	2	3	4	5
c10	工作敬业	1	2	3	4	5
企业绩效						
d1	与同行业相比,您企业的投资回报率非常高	1	2	3	4	5
d2	与同行业相比,您企业的净利润率非常高	1	2	3	4	5
d3	与同行业相比,您企业的净利润增长率非常高	1	2	3	4	5
d4	与同行业相比,您企业的市场占有率非常高	1	2	3	4	5
d5	与同行业相比,您企业市场占有率的增长率非常高	1	2	3	4	5
d6	与同行业相比,您企业的顾客满意度非常高	1	2	3	4	5
d7	与同行业相比,您企业的信誉状况非常好	1	2	3	4	5
d8	与同行业相比,您企业的员工满意度非常高	1	2	3	4	5

注:本研究的所有量表均参照 Likert 逐项列举的态度量表形式。1 代表非常不同意,2 代表比较不同意,3 代表一般,4 代表比较同意,5 代表非常同意。

## 2. 结构化方程理论模型

根据假设 H1 到 H6,提出如下理论模型(图 1):

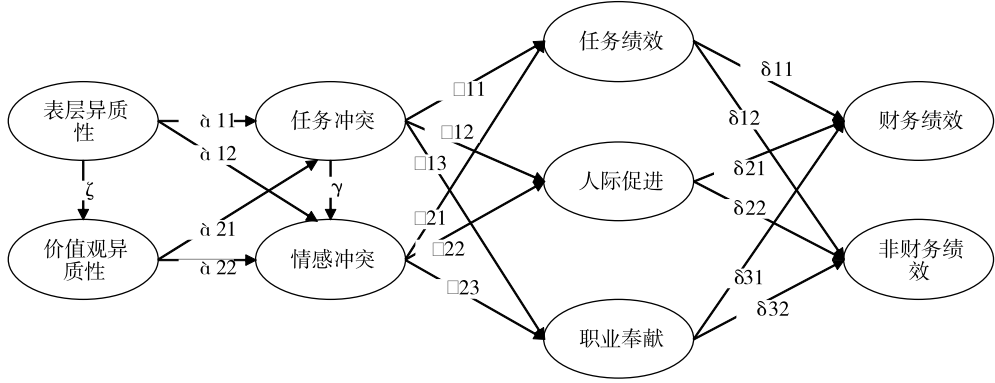


图 1 理论二阶模型

根据假设,表层异质性与任务冲突之间的结构路径系数  $\alpha_{11}$  应该为正;表层异质性与情感冲突之间的结构路径系数  $\alpha_{12}$  应该为正;价值观异质性与任务冲突之间的结构路径系数  $\alpha_{21}$  应该为正;价值观与情感冲突之间的结构路径系数  $\alpha_{22}$  应该为正;任务冲突与任务绩效之间的结构路径系数  $\beta_{11}$  应该为正;任务冲突与人际促进之间的结构路径系数  $\beta_{12}$  应该为正;任务冲突与职业奉献之间的结构路径系数  $\beta_{13}$  应该为正;情感冲突与任务绩效之间的结构路径系数  $\beta_{21}$  应该为负;情感冲突与人际促进之间的结构路径系数  $\beta_{22}$  应该为负;情感冲突与职业奉献之间的结构路径系数  $\beta_{23}$  应该为负;表层异质性与价值观异质性之间的结构路径系数  $\zeta$  应该为正;任务冲突与情感冲突之间的结构路径系数  $\gamma$  应该为正。任务绩效与财务绩效之间的结构路径系数  $\delta_{11}$  应该为正;任务绩效与非财务绩效之间的结构路径系数  $\delta_{12}$  应该为正;人际促进与财务绩效之间的结构路径系数  $\delta_{21}$  应该为正;人际促进与非财务绩效之

间的结构路径系数  $\delta_{22}$  应该为正;职业奉献与财务绩效之间的结构路径系数  $\delta_{31}$  应该为正;职业奉献与非财务绩效之间的结构路径系数  $\delta_{32}$  应该为正。

## 四、模型验证与结果讨论

### 1. 数据与描述性统计

本研究南京地区高科技企业的中层管理团队代表参与问卷调查,共回收中层管理团队问卷 257 份,其中有效问卷 169 份,有效率 65.7%。调查样本中,中层管理团队中男性占比 60.36%。学历分布中,高中及以下,7 人,占 4.14%;专科,42 人,占 24.85%;本科,101 人,占 57.76%;硕士及以上,18 人,占 11.25%。从被调查者所处企业分布情况看,从企业性质看,国有企业有 35 人,占 20.71%;私营企业 117 人,占 69.23%;外资及中外合资 17 人,占 10.06%。根据上述描述性分析,调研数据分布与创新创业型高科技企业特征比较相符。

### 2. 量表信度和效度检验<sup>①</sup>

#### (1) 团队异质性

经内部一致性检验,该量表 Cronbach's Alpha 为 0.693,标准化后的系数也为 0.698,该量表具有较好信度。抽取 2 个因子,这两个因子总共解释变异的 53.464%,所有的因子载荷均大于 0.5,结构效度良好。当抽取两个因子时,得到因子载荷矩阵,限于篇幅不再报告具体检验数据。第一个因子命名为价值观异质性,具体包括工作价值观、生活价值观、任务目标的认知和重要事项的观点;第二个因子命名为表层异质性,包括男女比例、年龄分布、专业知识和性格类型,与实际理论构面一致。

#### (2) 团队冲突

经内部一致性检验,本量表整体信度为 0.801,标准化后的系数也达到 0.798,该量表具有较好信度。KMO 值为 0.779,Bartlett 值为 461.897,自由度为 21,显著水平为.000,表示各维度之间共同因素较多,适合做因子分析。抽取的两个因子累计解释总变异的 67.430%,所有的因子载荷均大于 0.6,结构效度比较好。将第一个因子命名为情感冲突冲突,具体包括关系紧张、互不喜欢、相处困难;第二个因子命名为任务冲突,具体包括完成方式、任务视角、任务分配、任务主题。

#### (3) 团队绩效

经过内部一致性检验,量表内部的信度为 0.887,标准化后的系数为 0.888 该量表具有较好信度。KMO 值为 0.869,Bartlett 值为 743,自由度为 45,显著水平为.000,表示各维度之间共同因素较多,适合做因子分析。抽取的三个因子解释总变异的 70.243%,所有的因子载荷均大于 0.5,结构效度良好。第一个因子命名为人际促进,具体包括关心员工、激励员工和生活作风;第二个因子命名为任务绩效,具体包括计划制定与执行、工作效率、目标完成、选人用人和工作创新;第三个因子命名为

---

<sup>①</sup>感谢审稿人提出的意见,基于探测性因子分析之后在辅以验证性因子分析从而让理论模型验证更加完善。在验证性因子分析和结构方程模型的分析中,究竟样本(N)容量多大以及每个因子要包含多少个指标是研究实践中经常遇到的问题。不容置疑,样本容量越大,包含指标越多,会比较好些。Boomsa(1982)认为,无论从模型恰当解的百分率、参数估计的精确性还是卡方统计量的分布,N 最少大于 100,大于 200 更好。如果样本数量小于 100,相关矩阵会不够稳定,结构方程模型分析的信度低。如果将样本数量与指标数(P)或自由估计的自由度(t)结合起来,一般认为 N/P 或 N/t 大于 10 比较好。Nunnally(1967)的建议经常为人引用,即被试人数是观测 b 变量的 10 倍。比如,10 个题项的问卷至少需要 100 个被试才好。Tanaka(1987)认为 N/t 的比例更重要,Bentler(1989)建议 N/t 大于 5。然而比较遗憾的是,本研究样本数量 169,观测变量较多,如将数据分组分别进行探索性因子分析和验证性因子分析,将使验证性因子分析的样本数严重不足。为遵循严谨的研究态度,我们不得已放弃了验证性因子分析。当然,在对结构化方程模型拟合的参数表明模型拟合总体是合理的,由此也能在一定程度上表明理论建构因子是合理且有效的。

职业奉献,具体包括遵守规章制度和工作敬业,与实际理论构面一致。根据相关理论,人际促进和职业奉献可以合并为周边绩效维度。

(4) 企业绩效

经过内部一致性检验,本量表内部的信度为 0.854,标准化后的系数也为 0.854,该量表具有较好信度。KMO 值为 0.821,Bartlett 值为 539,自由度为 28,显著水平为.000,表示各变量之间共同因素较多,适合做因子分析。抽取的两个因子累计解释总变异的 64.110%,所有的因子载荷均大于 0.5,说明结构效度较好。将第一个因子命名为财务绩效,具体包括投资回报率、净利润率、净利润增长率、市场占有率、市场占有率增长率。第二个因子命名为非财务绩效,包括信誉、顾客满意度、员工满意度。

3. 模型拟合评估

侯杰泰等(2004)指出理想的拟合指数,应当具有三方面特征:第一,与样本容量 N 无关,即拟合指数不受样本容量的系统影响;第二,惩罚复杂的模型,即拟合指标不需要根据模型参数多少而做调整,惩罚参数多的模型;第三对误差模型敏感,即如果所拟合的模型不真,拟合指数能反映出拟合的不好结果。一般认为,如果小于 2,RMSEA 在 0.08 以下,PGFI 和 CFI 在 0.9 以上(越大越好),所拟合的模型是一个好模型。从绝对拟合指标来看,为 1.969,拟合较好;RMSEA 为 0.077,拟合较好;从相对拟合指标来看,CFI 为 0.891,考虑到样本较小,可以认为较好拟合;简约度指标 PGFI 为 0.636,拟合不很理想。上述四个主要拟合指数中三个拟合效果比较好,因此,总体上我们认为该模型拟合情况是比较好的。

4. 模型路径分析及讨论

如前所述,模型拟合情况较好,在此基础上,我们分析了各潜在变量的直接路径系数,如图 2、表 2 所示。路径系数采用标准化系数,该值越大表明其在路径关系中的重要性越高;表 3 为潜在变量与测量指标间的相关系数。

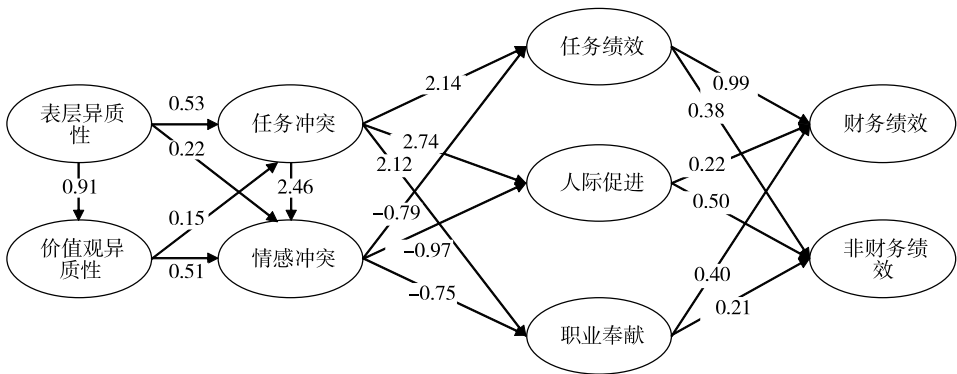


图 2 总体验证性模型

图 2 为理论二阶模型的路径系数图。由图所示,根据理论假设,价值观异质性会导致任务冲突与情感冲突的增加,价值观异质性与任务冲突及情感冲突的路径系数分别为 0.15 和 0.51,价值观异质性与情感冲突之间的路径系数达到显著,即认为价值观异质性能够导致情感冲突。表层异质性也能够引发任务冲突与情感冲突,表层异质性与任务冲突及情感冲突的路径系数为 0.53 与 0.22,与任务冲突之间的路径系数是显著的,与情感冲突之间的路径系数不显著。因此,表层异质性能够引起任务冲突。H1 得到部分证明,即认为中层管理团队异质性对团队冲突有正向预测作用。

表层异质性与价值观异质性之间的结构路径系数为 0.91,达到显著,表层异质性能引起团队价值观异质性的增加。即认为,年龄、性别等表层特征多样化的团队价值观异质性程度也会较高。H5 得到有效证明。



任务冲突与情感冲突之间的结构路径系数为 2.46,达到显著,任务冲突会引发情感冲突。假设 H6 得到有效证明。

表 2 潜在变量路径系数

	任务冲突	情感冲突		任务冲突	情感冲突		财务绩效	非财务绩效
表层异质性	0.53	0.22	任务绩效	2.14	-0.79	任务绩效	0.99	0.38
价值观异质性	0.15	0.51	人际促进	2.74	-0.97	人际促进	0.22	0.50
			职业奉献	2.12	-0.75	职业奉献	0.40	-0.21

表 3 潜在变量与测量指标间相关系数

	表层异质性	价值观异质性		任务冲突	情感冲突		任务绩效	人际促进	职业奉献		财务绩效	非财务绩效
a1	0.32		b1	0.38		c1	0.70			d1	0.78	
a2	0.61		b2	0.33		c2	0.75		d2	0.81		
a3	0.59		b3	0.50		c3	0.68		d3	0.76		
a4	0.25		b4	0.37		c4	0.78		d4	0.60		
a5		0.60		b5	0.83	c5	0.65			d5	0.62	
a6		0.74	b6		0.88	c6		0.76		d6		0.67
a7		0.75	b7		0.87	c7		0.74		d7		0.66
a8		0.72				c8		0.77		d8		0.80
						c9			0.64			
						c10			0.85			

任务冲突与任务绩效之间的路径系数为 2.14,并且达到显著,任务冲突能够促进任务绩效的提高;任务冲突与人际促进之间的路径系数为 2.74,达到显著,任务冲突对人际促进存在正面影响;任务冲突与职业奉献之间的路径系数为 2.12,并且统计显著,任务冲突对职业奉献存在正面影响;情感冲突与任务绩效之间的路径系数为 -0.79,并且统计显著,情感冲突会造成任务绩效的下降;情感冲突与人际促进之间的路径系数为 -0.97,并且达到显著,情感冲突会导致人际促进的下降;情感冲突与职业奉献之间的路径系数为 -0.75,并且达到显著,情感冲突会导致职业奉献的下降。根据以上分析,任务冲突促进团队绩效,情感冲突阻碍团队绩效。H2 得到完全证明。

在团队绩效与企业绩效方面,任务绩效与财务绩效之间的路径系数为 0.99,达到显著;人际促进与非财务绩效之间的路径系数为 0.50,并且达到显著。其他任务绩效、人际促进、职业奉献与财务绩效、非财务绩效之间的路径系数都不显著。说明中层管理团队任务绩效会促进企业财务绩效的提高,中层管理团队人际促进维度对企业非财务绩效有正面影响。H3 得到部分证明。

五、结论及建议

本文以中层管理团队作为切入点,利用南京地区高科技创新创业企业的中层管理团队作为调研对象,运用结构方程模型,分析了中层管理团队特征与企业绩效之间的关系及作用机制。本文将绩效划分为团队绩效和企业绩效两个层面,并分别分析了团队冲突对团队绩效的影响以及团队冲突以

团队绩效作为中介进而对企业绩效的影响。在实证研究中,我们充分考虑了数据的客观真实性、调查问卷的有效性和模型构建的合理性,并运用信度和效度检验以及模型拟合检验对上述问题进行了验证。研究发现,多元化的团队较容易引发团队冲突,但团队冲突的各维度对团队绩效的影响不一致,任务冲突属于良性冲突,具有正面影响,情感冲突属于恶性冲突,会导致团队绩效下降。在分析团队冲突与企业绩效之间的关系时,引入团队绩效作为中介变量是合理的,团队绩效在团队冲突与企业绩效之间确实存在着有效的中介作用。

根据理论和实证研究,得出如下建议:第一,在中层管理团队的选聘时,应该坚持管理团队的多元化结构,考虑年龄、性别、工作经历等因素,进行合理搭配,尽量避免同质化管理团队。同时,企业高管应该营造强力的企业文化,塑造中管团队的工作价值观,减少其在情感上的冲突。第二,在工作任务的讨论过程中,应该尽量激发不同的观点,营造讨论氛围,但是需要将任务冲突控制在一定的范围内,防止任务冲突向情感冲突转化,尽可能避免团队成员情感上的不和。第三,督促中管团队高效率、高质量完成工作可以提高企业的财务绩效,但企业声誉、员工满意度、顾客满意度等企业非财务绩效的提高则需要从人际促进出发,对中层管理团队进行适当关怀和激励,让中层管理团队保持较高的忠诚度和归属感,如此才可以提高企业的软实力。

## 参考文献:

- 宝贡敏,汪洁:《团队任务冲突与团队领导行为及团队学习的关系研究》,《心理科学》2008年第6期。
- 蔡宁伟等:《中层领导者在国企改革中的作用:一项多案例研究》,《中国人力资源开发》2014年第9期。
- 陈亮、段兴民:《组织中层管理者绩效结构的探索性与验证性因素分析》,《预测》2008年第1期。
- 樊耘等:《中层管理者多重角色行为对企业绩效影响的实证研究》,《管理工程学报》2012年第2期。
- 李兴琨、丁桂凤:《团队异质性,冲突对团队合作学习的影响》,“第十一届全国心理学学术会议”论文,河南,2007年。
- 张再生、宁甜甜、王鑫:《基于总报酬模型的知识型员工激励因素研究》,《东南大学学报》(哲学社会科学版)2014年第2期。
- 王道平、陈佳:《高管团队异质性对企业绩效的影响研究》,《现代财经:天津财经学院学报》2004年第11期。
- Burgess, N. & G. Currie, 2013, “The Knowledge Brokering Role of the Hybrid Middle Level Manager: The Case of Healthcare”, *British Journal of Management*, vol. 24, no. 9, pp. 132—142.
- Carpenter, M. A., M. A. Geletkanycz & W. M. Sanders, 2004, “Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition”, *Journal of Management*, vol. 30, no. 6, pp. 749—778.
- De Dreu, C. K. W. & M. A. West, 2001, “Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making”, *Journal of applied Psychology*, vol. 86, no. 6, pp. 1191—1201.
- Delmestri, G. & P. Walgenbach, 2005, “Mastering Techniques or Brokering Knowledge: Middle Managers in Germany, Great Britain and Italy”, *Organization Studies*, vol. 26, no. 2, pp. 197—220.
- Floyd, S. W. & B. Wooldridge, 1997, “Middle Management’s Strategic Influence and Organizational Performance”, *Journal of Management Studies*, vol. 34, no. 3, pp. 465—485.
- Hart, S. L., 1995, “A Natural-Resource-Based View of the Firm”, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4, pp. 986—1014.
- Huy, Q. N., 2001, “In Praise of Middle Managers”, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 8, pp. 72—79.
- Jehn, K. A., C. Chadwick & S. M. B. Thatcher, 1997, “To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes”, *International Journal of Conflict*

*Management*, vol. 8, no. 4, pp. 287—305.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton, 1996, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 1, pp. 75—85.

Kurtzberg, T. R. & J. S. Mueller, 2005, “The Influence of Daily Conflict on Perceptions of Creativity: A Longitudinal Study”, *International Journal of Conflict Management*, vol. 16, no. 4, pp. 335—353.

Lawrence, B. S., 1997, “The Black Box of Organizational Demography”, *Organization Science*, vol. 8, no. 1, pp. 1—22.

Mantere, S. R., 2008, “Expectations and Middle Manager Strategic Agency”, *Journal of Management Studies*, vol. 45, no. 2, pp. 294—316.

Maznevski, M. L. & K. M. Chudoba, 2000, “Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness”, *Organization Science*, vol. 11, no. 5, pp. 473—492.

Motowidlo, S. J. & J. R. V. Scotter, 1994, “Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 4, pp. 475—480.

Murale, V. & R. Preetha, 2011, “Middle Level Managers: Competency and Effectiveness”, *Journal of Indian Management*, vol. 8, no. 1, pp. 38—50.

Saavedra, R. P., C. Earley & L. V. Dyne, 1993, “Complex Interdependence in Task-performing Groups”, *Journal of applied Psychology*, vol. 78, no. 1, pp. 61—72.

Scotter, J. R. V. & S. J. Motowidlo, 1996, “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 5, pp. 525—531.

Simons, T. L. & R. S. Peterson, 2000, “Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 1, pp. 102—111.

Thakur, M., 1998, “Involving Middle Managers in Strategy Making”, *Long Range Planning*, vol. 31, no. 5, pp. 732—741.

(责任编辑: 润 州)

## Middle Management Team Characteristics and Corporate Performance

XIAO Bin-qing, SHEN Cai-sheng

**Abstract:** Based on the role of middle management teams in corporate management, we created a questionnaire to survey middle managers of high-tech innovative enterprises in Nanjing, Jiangsu province. With a structural equation model, we then investigated the characteristics of middle management teams in enterprises, as well as the relationships between team heterogeneity, team conflicts, team performance and corporate performance. Results show that teams with high diversity are more likely to trigger conflicts. Each dimension of team conflicts exerts different influences on team performance which functions as a medium between team conflicts and corporate performance. Our findings offer a strong statistical support to the theory of middle management team. Also, our model provides corporate managers with new ideas for decision making, and new perspectives for the assessment of middle management teams by integrating corporate values of innovative enterprises into the assessment.

**Key words:** middle management team; team heterogeneity; team conflict; team performance; structural equation model