

上市公司高管团队异质性特征 对组织韧性的作用机理及效果研究

胡冬梅 赵 璐 陈维政

〔摘要〕 近年来,组织韧性的影响因素研究受到学术界和实务界的广泛关注。文章通过对1048家上市公司面板数据进行实证分析认为,高管团队人力资本的年龄异质性、学历异质性和高管团队社会资本的社会兼职异质性对组织韧性有显著的正向影响。组织创新能力分别在高管团队人力资本的学历异质性、社会资本的社会兼职异质性与组织韧性间发挥部分中介作用。企业社会责任对高管团队人力资本的年龄异质性、社会资本的社会兼职异质性与组织韧性关系的调节作用通过组织创新能力的中介得以实现,即有中介的调节模型显著。以上结论拓展了高管团队异质性特征对组织韧性的影响机制研究,同时也为不确定环境下如何提升组织韧性提供了新思路。

〔关键词〕 高管团队;异质性特征;企业社会责任;组织创新能力;组织韧性

〔中图分类号〕 C936 〔文献标识码〕 A 〔文章编号〕 1000-4769 (2021) 05-0073-11

一、引言

随着新型冠状病毒疫情在世界各国的不断扩散,海内外各大实体经济受到重创,组织倒闭、裁员和降薪的事件屡见不鲜。^①但仍有如中国平安、亚马逊等组织利用疫情带来的机遇,化危为安,实现可持续发展。学者们把组织能有效管理及应对逆境中风险的能力^②,或是面对危机时的适应能力、恢复能力等^③称为组织韧性 (Organizational Resilience)。回顾国内外文献,学者们就影响组织韧性的因素进行了广泛探索,如组织外部的 PEST 四大方面^④、与各大利益相关者组成的网络合作关系^⑤、利基市场^⑥等因素;组织内部的员工心理韧性^⑦,团队层面的团队关系^⑧,领导层面的领导力韧性^⑨,组织层面的学习性行为^⑩等。但对组织决策、发展起重要影响的高管团队 (Top Management Team, 简称 TMT) 的异质性特征对组织韧性影响的研究相对较少。

〔基金项目〕 国家社会科学基金一般项目“中国与发达国家海外高层次人才竞争战略和移民政策比较研究” (19BGJ005)

〔作者简介〕 胡冬梅,西华大学管理学院、国际经济与管理研究院副教授;

赵 璐,西华大学国际经济与管理研究院硕士研究生,四川 成都 610039;

陈维政,四川大学商学院教授、博士生导师,西华大学特聘讲座教授,四川 成都 610064。

高管团队由对组织管理、生产、财务等全方位良好运作做出重要决策的高级管理者组成。其特征包括同质性和异质性,是形成高管团队价值观的基础。^①同质性特征主要指高管团队平均年龄和平均教育水平等,有利于日常稳定环境中组织活动的开展;而异质性特征则反映高管团队认知水平、价值取向和行为选择上的差异性,适用于动荡和复杂环境中组织执行例外任务。^②实证研究表明,高管团队异质性特征在一定程度上影响企业的战略决策,且更能有效解释团队特征对企业活动的影响。^③尤其是在不确定环境下,组织的生存与发展更加依赖高管团队异质性特征发挥作用。^④

根据资源基础理论与高层梯队理论,组织中不可替代、难以模仿的高管团队的人力资本与社会资本异质性资源能为组织赢得独特的竞争优势。^⑤联想创始人柳传志也曾指出,管理的三要素是“搭班子、定战略、带队伍”,这个班子便是以总裁为首的战略领导团队,是联想发展的中坚力量。学术界就 TMT 异质性特征的作用效果存在以下两种观点:一是从信息决策理论出发,学者们认为具有高度异质性的 TMT 有利于团队成员知识、信息的共享,及组织决策的完善。^⑥二是根据社会认知与团队合作理论,TMT 异质性程度越高,团队间的认知分歧与目标冲突带来的负面作用越大,从而影响团队成员整体的合作水平与效率。^⑦究竟 TMT 异质性特征对于组织度过危机具有何种作用,TMT 异质性特征对组织韧性的作用机理值得深入探讨。

在不确定性环境下,组织创新是连接短期经济复苏到长期竞争优势的催化剂。钉钉在新冠疫情暴发后 40 个小时内上线“员工健康打卡系统”,从多角度优化用户网上远程办公体验。银泰百货在疫情期间为品牌提供数字化新基建,实现品牌逆势增长。组织创新能力是企业在危机中持续进步的重要影响因素之一,本文将作为 TMT 异质性特征对组织韧性作用过程中的中介变量。

同样,新冠疫情期间企业社会责任的履行有利于组织打造社会公众对品牌的信任度与忠诚感^⑧,进而提升组织价值。红豆集团在 48 小时内生产出 65 万件隔离服紧急供应抗疫一线,腾讯、百度等互联网企业也纷纷设立专项基金参与抗疫行动。如此自觉并快速地履行企业社会责任,不仅赢得了公众的认可,也是组织自身危机行动力的检验,为其成为具有高韧性特征的组织提供了契机。TMT 在决策企业社会责任战略,督促履行企业社会责任计划的过程中扮演着重要角色。^⑨本文探索企业社会责任在 TMT 异质性特征对组织韧性作用过程中的边界效应。

二、文献回顾

(一) 组织韧性的界定及测量

“Resilience”最早由 17 世纪拉丁语“Resilire”演变而来,本义为“反弹”。1982 年 Meyer 首次在组织管理层面使用了韧性概念,认为其来源于动荡环境下组织的回应,但并未对组织韧性的本质内涵作出界定。^⑩尽管组织韧性成为新兴的热点话题,但其定义仍未得到学术界的一致认同。^⑪学者们主要从“能力观”“过程观”等角度对组织韧性进行不同的理解与定义。综合来看,组织韧性的概念强调两个方面的内容:一是组织经历重大危机事件;二是组织在恢复过程中自主进行了资源的调整与配置,快速响应并将损失降到最低。因此,组织韧性是组织在面对“灰犀牛”“黑天鹅”事件时,组织成员积极应对、及时处理、降低损失,为组织带来新发展机遇的能力。

关于组织韧性的测量,有学者开发了适应能力、恢复能力、情境意识三维度的量表。^⑫同时,学者考虑到组织韧性有益于组织可持续发展,采用间接指标测量组织韧性,如财务波动、存活比率等^⑬;或是采用组织在经历危机后的损失程度、恢复时间等指标。^⑭

(二) 组织韧性的影响因素

就组织韧性的影响因素而言,学者们对宏观因素进行了广泛研究^⑮;也从组织微观因素,如员工个体特征、领导风格、团队协作、组织文化等方面进行了探讨。由于影响组织韧性的微观因素处于组织可控范围内,因而本文将从组织韧性的内部影响因素进行详细回顾。

个体因素主要指员工个体特有的认知、情绪等特征。樊博和聂爽研究发现组织内部个体保护因子,如个人特质、能力等能够帮助个体积极适应组织中的压力及挫折等情境。^⑯Linnenluecke 基于积极心理学,得出组织韧性受到员工自我效能、乐观、希望等积极心理状态的正向影响。^⑰团队因素方面,有学者认为,逆境条件下,团队成员可以通过建立相互协作、积极帮扶的团队关系,来提高组织韧性。^⑱Kahn 等研究发现当组织核心部门遭受逆境冲击时,相邻部门可能采取整合、支持等策略对核心部门进

行帮助,最终提高组织整体韧性水平。^⑨领导因素方面,曹仰锋认为,当组织深陷危机时,由于领导对构建组织信任关系、协调员工矛盾冲突、提高组织应急能力等方面起关键作用,因此,具有韧性的领导更易展现出强劲的感召力和学习力,在不利情境中显著影响组织的韧性水平。^⑩组织因素方面,张宝建和裴梦丹指出,组织中技术人员百分比、研发补贴等能提升组织韧性的战略选择。^⑪罗肖依和孙黎基于学习理论,提出学习型组织能够更好地适应环境变化,增强组织韧性。^⑫组织与利益相关者关系的强化,在不确定环境下也可以赢得更好的财务绩效,从而实现组织韧性。^⑬

(三) 文献综述小结

影响组织韧性的因素研究在以下三个方面存在不足。一是缺乏 TMT 异质性特征对组织韧性的影响研究。在高度不确定性的外部环境中, TMT 作为组织主要决策者与调配组织战略资源的核心,其人力资本异质性和社会资本异质性资源不仅为组织快速进行生产复原开辟捷径,而且为实现组织可持续增长提供可能。二是 TMT 异质性与组织韧性间的作用机理尚未明确。TMT 所具有的不同年龄结构、不同学历等特征为组织获取多样化知识提供渠道,且知识多样化是技术创新的先决条件。^⑭三是 TMT 异质性与组织韧性间的调节作用研究存在不足。

综上,本文研究 TMT 人力资本和社会资本异质性特征对组织韧性的作用效果,探索组织创新能力在两者之间的中介效应,同时检验企业社会责任对 TMT 人力资本和社会资本异质性特征、组织创新能力、组织韧性之间关系的边界效应,以期丰富高层梯队和组织韧性之间关系的理论研究,同时能够为组织如何在危机中扭转逆势处境,成为成长速度快、创新能力卓越的高韧性组织提供参考。

三、研究假设

(一) TMT 异质性特征对组织韧性的影响作用

高层梯队理论从“人”的异质性视角出发,认为高管团队掌握组织核心决策权,其个体特征的差异化导致不同的认知与价值观的形成,最终影响团队成员面对危机时的行为表现。^⑮资源基础理论阐明了组织获取独特竞争优势资源的内在动力在于组织内部多元化知识的流动互补,这不仅体现为 TMT 年龄、学历等人力资本特征的差异性,更体现为 TMT 国内任职单位等社会资本的差异性。^⑯在不确定性高的环境下, TMT 年龄异质性会促使企业决策更加全面和理性;整体教育水平较高的 TMT 在不利情境中更会考虑企业的长远发展,制定出更加全面、合理的紧急方案,化危为机。TMT 社会兼职异质性越高,团队成员与外部资源进行越广泛、高强度连接以推进团队中富余价值信息的流动,越有助于企业在外部威胁下适应市场环境,提升企业战略资源柔性。因此,本文提出如下假设:

假设 1: TMT 异质性特征对组织韧性具有显著正向影响作用

假设 1a: TMT 人力资本异质性特征对组织韧性具有正向影响作用

假设 1b: TMT 社会资本异质性特征对组织韧性具有正向影响作用

(二) 企业社会责任的调节作用

TMT 异质性特征与企业社会责任间的关系比较复杂。学者们研究得出 TMT 年龄异质性、学历异质性对企业社会责任存在线性和非线性的复杂关系。^⑰李冬伟和吴菁研究发现社会资本异质性正向影响企业社会责任履行水平,但政府干预程度削弱了这种正向影响。^⑱

根据利益相关者理论,企业价值最大化的实现是以重视相关者的利益为前提,需要组织与利益相关者形成稳定的互相依赖关系,以增加获取多样化信息的可能,从而提高组织的危机承载力。^⑲学者们认为企业社会责任履行也体现在重视劳工福利、关怀员工等方面。^⑳基于此,具有高企业社会责任的组织,会形成高管团队与员工上下齐心、凝聚力强的状态,促进 TMT 的人力资本、社会资本异质性特征对组织韧性的影响作用。因此,本文提出假设 2:

假设 2: 企业社会责任在 TMT 异质性特征与组织韧性中具有正向调节作用

假设 2a: 企业社会责任在 TMT 人力资本异质性特征与组织韧性中具有正向调节作用

假设 2b: 企业社会责任在 TMT 社会资本异质性特征与组织韧性中具有正向调节作用

(三) 组织创新能力的中介作用

资源基础理论是研究组织创新能力的重要支撑,即组织内部资源的异质性是产品或工艺创新的关键因素,最终影响组织的成长与可持续发展。^㉑有学者认为要想在危机中提高组织韧性,实现组织经营的逆

势上扬，应不断提高市场产品需求匹配度，通过创新驱动为组织赋能。^④还有学者通过对民营企业的研究得出，积极利用人力资源进行组织业务能力创新并提升组织效能，也是组织应对疫情的体现。^⑤

从高层梯队理论视角出发，学者们认为 TMT 年龄和学历差异性导致其处事风格、分析和解决问题的差异性，有利于增强组织创新能力。^④同理，高管任职经历的复杂性促进组织与同行业间的交流与合作，减少潜在竞争冲突，在获取企业技术创新产品等异质性资源方面发挥着重要功效。^⑤由此，TMT 的人力资本异质性、社会资本异质性特征通过组织创新能力提升组织韧性，具体假设如下：

假设 3：组织创新能力在 TMT 异质性与组织韧性间发挥中介作用

假设 3a：组织创新能力在 TMT 人力资本异质性特征与组织韧性间发挥中介作用

假设 3b：组织创新能力在 TMT 社会资本异质性特征与组织韧性间发挥中介作用

TMT 人力资本、社会资本异质性特征使得组织拥有的资源更具多元化，再加之组织较强的创新能力，将有利于组织增强韧性水平，从而度过危机。对于企业社会责任高的组织而言，疫情期间保持对员工的关怀，虽然会提高组织的资产成本和人力成本，但是更有利于组织上下齐心度过危机，进而增强组织韧性整体水平；对于企业社会责任低的组织而言，由于组织创新使得企业管理费用和成本增加，组织很可能通过裁员等方式缩减人力成本，此时组织人心惶惶，度过危机的风险与挑战性增加，不利于组织韧性的提升。基于此，本文提出假设 4：

假设 4：企业社会责任对 TMT 异质性特征与组织韧性关系的调节作用通过组织创新能力的中介得以发挥

假设 4a：企业社会责任对 TMT 人力资本异质性特征与组织韧性关系的调节作用通过组织创新能力的中介得以发挥

假设 4b：企业社会责任对 TMT 社会资本异质性特征与组织韧性关系的调节作用通过组织创新能力的中介得以发挥

基于上述理论分析和研究假设，本研究理论模型如图 1 所示。

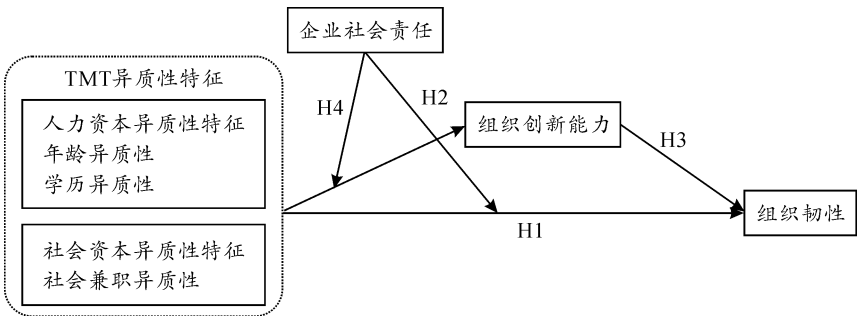


图 1

四、研究方法

（一）样本选择与数据来源

参考《2013 年中国上市公司行业分类》，本文选取受 2020 年新冠疫情影响的房地产业、制造业、高新技术等行业中的上市公司为研究对象。样本企业数据均来自国泰安数据库。本文按照一定标准对数据进行了手动筛选：（1）剔除数据缺失的样本；（2）剔除医药业（C27）、教育业（P82）、运输业（G53 - G60）、住宿餐饮业（H61、H62）、建筑业（E47 - E50）等受疫情影响较大的行业；（3）剔除 ST、*ST 等非正常交易状态的上市公司；（4）剔除所有国有企业。^⑥最终得到 1048 家非国有企业样本，高管个体样本 14313 个。

（二）变量测量

1. 因变量 - 组织韧性

在借鉴学者提出的财务波动、长期增长率等指标来衡量危机后组织韧性的基础上，本文采用 2019、2020 年年末净利润差值来测量组织韧性。

2. 自变量

本文使用赫芬达尔系数衡量 TMT 人力资本的学历异质性和社会资本的社会兼职异质性特征。学历分为：中专及中专以下、大专、本科、硕士研究生、博士研究生 5 类；具有社会兼职的高管成员标记为 1，没有兼职的标记为 2。计算公式为：

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

P_i 表示在 TMT 中具有第 i 类学历背景或 TMT 中社会兼职标记为 1 的成员所占团队成员总数的比例， n 代表学历或社会兼职的种类数。 $H \in (0, 1)$ ， H 值越大代表 TMT 异质性特征越大。

考虑到 TMT 的年龄属于连续变量，因此借鉴刘永丽^⑤的做法，采用标准差系数衡量年龄异质性特征，计算公式为：

$$Index = \delta_i / \mu_i$$

δ_i 表示 i 企业 TMT 年龄特征的标准差， μ_i 表示 i 企业 TMT 年龄特征的平均值， $Index$ 数值越大表明 TMT 年龄异质性特征越大。

3. 中介变量 – 组织创新能力

有学者用专利申请数量测量组织创新能力^⑥，本文为提高不同行业不同企业规模样本之间的可比性，分别为发明、实用新型、外观设计三类专利设置 0.5、0.3、0.2 的权重并加总后取自然对数衡量组织创新能力。

4. 调节变量 – 企业社会责任

上市公司企业社会责任的履行情况除表现为对社会慈善事业的物质捐赠外，前程无忧 CEO 还强调在疫情时期全面落实员工关怀和员工发展方案对组织抵御风险的重要性。考虑到文章重点探究组织内部因素对组织韧性的影响，本文将从员工视角衡量企业社会责任。从疫情期间员工数量变化来看，维持内部“老”员工数量的恒定是组织对“老”员工权益保护的责任感体现，有利于“老”员工对组织忠诚度的提升。同时，积极雇佣外部“新”员工是组织为解决疫情中社会失业人员“就业难”、劳动力闲置等问题，自觉回报社会的一种方式，是疫情中企业社会责任的良好体现。因此本研究采用组织 2020 年与 2019 年员工数量之差来衡量疫情期间企业社会责任的履行情况，差值越大则企业履行社会责任的程度越高。

5. 控制变量

控制变量主要包括组织层面及财务杠杆层面：（1）组织经营年限。采用组织成立年份与 2020 年的差值表示组织经营年限。（2）组织规模。采用企业 2020 年年末账面资产对数来衡量。^⑦（3）财务杠杆。采用 2020 年年末资产负债率来衡量组织财务杠杆。

上述变量的符号、名称及测量方法如表 1 所示。

表 1 变量符号、名称及测量方法

变量	符号	变量名称	测量方法
因变量	OR	组织韧性	2020 年 12 月 31 日净利润与 2019 年 12 月 31 日账面净利润的差值，以百万元为单位
自变量	HWA _{t-1}	年龄异质性	高管团队年龄差异系数，滞后一期处理
	HEDU _{t-1}	学历异质性	1 - 赫芬达尔系数，滞后一期处理
	Pjt-1	社会兼职异质性	1 - 赫芬达尔系数，滞后一期处理
中介变量	PL	组织创新能力	将发明专利、实用新型、外观设计三类专利按照 0.5、0.3、0.2 权重计算并加总后取自然对数
调节变量	CSR	企业社会责任	2020 年与 2019 年企业员工数量之差
控制变量	FAGE	组织经营年限	自组织成立起至 2020 年的年限
	FSIZE	组织规模	2020 年 12 月 31 日账面总资产的自然对数
	FL	财务杠杆	2020 年 12 月 31 日负债总额/资产总额

五、实证结果与分析

(一) 描述性统计和相关分析

各变量描述性统计和相关系数如表 2 所示。首先,各变量的均值和标准差都在可接受范围内。其次,TMT 人力资本的年龄异质性、学历异质性,社会资本的社会兼职异质性,以及组织创新能力、企业社会责任、组织韧性之间的相关关系中,除了组织创新能力和 TMT 的年龄异质性之间的相关关系不显著之外,其他相关系数均达到显著,为进一步回归分析奠定了基础。

表 2 描述性统计和相关性分析

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. OR	29.6	839	1								
2. HWA _{t-1}	.159	.040	.038***	1							
3. HEDU _{t-1}	.696	.131	.022**	.135***	1						
4. PJ _{t-1}	.776	.164	.025**	-.043***	-.061***	1					
5. PL	2.30	1.83	.046***	-.013	-.059***	.035***	1				
6. CSR	227	1305	.129***	-.047***	-.031***	.052***	.076***	1			
7. FAGE	18.9	5.26	-.076***	.009	.138***	-.032***	-.018*	-.054***	1		
8. FSIZE	21.8	.960	-.175***	-.112***	.094***	.041***	.050***	.227***	.094***	1	
9. FL	.330	.183	-.139***	-.050***	.037***	-.045***	-.033***	.021*	.004	.252***	1

注: N = 1048, *** 表示在 0.001 水平上显著相关; ** 表示在 0.01 水平上显著相关; * 表示在 0.05 水平上显著相关

(二) 假设检验分析

1. TMT 人力资本、社会资本异质性特征对组织韧性的作用检验

从表 3 中 M1 ~ M4 可知, TMT 人力资本的年龄异质性对组织韧性有显著的正向影响, β 值是 0.017, $p < 0.05$; TMT 人力资本的学历异质性对组织韧性有显著的正向影响, β 值是 0.050, $p < 0.001$, 假设 1a 得到验证。TMT 社会资本的社会兼职异质性对组织韧性具有显著的正向影响, β 值为 0.025, $p < 0.001$, 假设 1b 得到验证。

表 3 TMT 人力资本、社会资本异质性对组织韧性的作用效果

	组织韧性			
	M1	M2	M3	M4
控制变量				
FAGE	-.062***	-.063***	-.069***	-.064***
FSIZE	-.144**	-.142***	-.148***	-.146***
FL	-.102***	-.102***	-.103***	-.100***
自变量				
HWA _{t-1}		.017*		
HEDU _{t-1}			.050***	
PJ _{t-1}				.025**
ΔR^2	.044	.044	.046	.045
F 值	220.258***	166.354***	174.312***	167.152***

注: N = 1048, *** 表示在 0.001 水平上显著相关; ** 表示在 0.01 水平上显著相关; * 表示在 0.05 水平上显著相关

2. 企业社会责任的调节效应检验

从表 4 层级回归第二层模型 M5 ~ M7 可知，企业社会责任正向调节 TMT 人力资本的年龄异质性对组织韧性的关系（ $\beta = 0.140$ ， $p < 0.001$ ）。TMT 人力资本中的学历异质性对组织韧性的影响作用同样受到企业社会责任的正向调节（ $\beta = 0.092$ ， $p < 0.001$ ）。TMT 社会资本的社会兼职异质性对组织韧性的影响过程受到企业社会责任的负向调节（ $\beta = -0.079$ ， $p < 0.001$ ）。假设 2a 得到验证。

表 4 企业社会责任在 TMT 异质性特征与组织韧性间的调节效应

因变量	组织韧性					
	层级回归第一层模型			层级回归第二层模型		
	M5	M6	M7	M5	M6	M7
控制变量						
FAGE	-.050***	-.057***	-.049***	-.047**	-.053***	-.044***
FSIZE	-.183***	-.190***	-.187***	-.190***	-.184***	-.188***
FL	-.095***	-.096***	-.095***	-.090***	-.092***	-.092***
自变量						
HWA _{t-1}	.021**			.024**		
HEDU _{t-1}		.057***			.063***	
PJ _{t-1}			.018*			.017*
调节变量						
CSR	.170***	.173***	.168***	.272***	.159***	.200***
交互项（去中心化）						
HWA _{t-1} × CSR				.140***		
HEDU _{t-1} × CSR					.092***	
PJ _{t-1} × CSR						-.079***
ΔR ²	.071	.074	.072	.081	.082	.077
F 值	221.305***	230.085***	217.952***	210.960***	214.730***	195.713***

注：N = 1048，***表示在 0.001 水平上显著相关；**表示在 0.01 水平上显著相关；*表示在 0.05 水平上显著相关

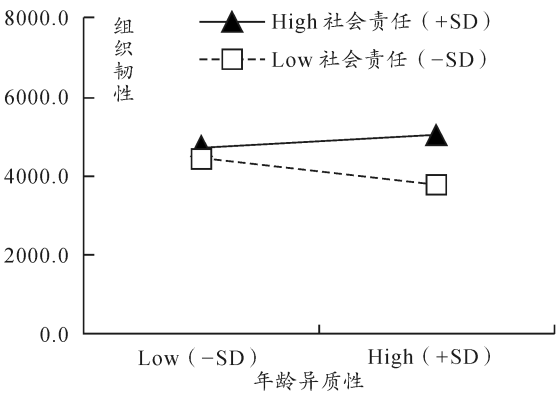


图 2-1 企业社会责任对 TMT 年龄异质性与组织韧性关系的调节效应

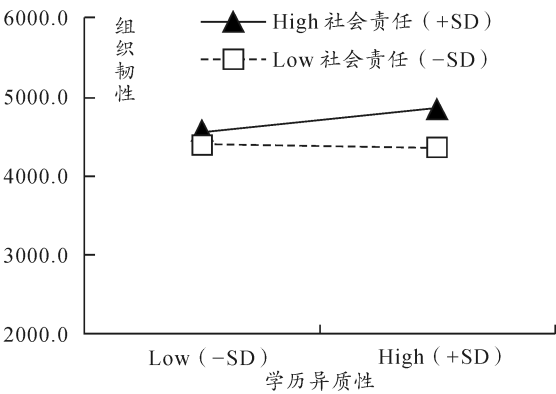


图 2-2 企业社会责任对 TMT 学历异质性与组织韧性关系的调节效应

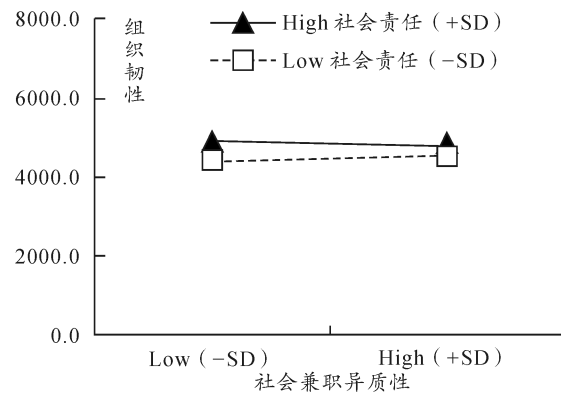


图 2-3 企业社会责任对 TMT 社会兼职异质性与组织韧性关系的调节效应

此外，本研究也分别将自变量与调节变量中心化后构建交互项并加减一个标准差为分组变量，以此描绘高低企业社会责任程度下 TMT 异质性特征与组织韧性间关系的差异，具体如图 2 所示。图 2-1、2-2 均说明了企业社会责任水平越高，TMT 人力资本中的年龄异质性、学历异质性与组织韧性间的关系越强，反之亦然。而图 2-3 表明社会责任水平越高，TMT 社会资本中的社会兼职异质性与组织韧性间的关系越强，反之亦然。

3. 组织创新能力的中介效应检验

本研究采用 Bootstrap 方法来检验组织创新的中介效应是否显著。从表 5 可知，Bootstrap = 1000 时，组织创新能力的 95% 置信区间为 $[-0.0012, 0.0004]$ ，包含 0，即组织创新能力在 TMT 人力资本中的年龄异质性对组织韧性间的中介效应不显著。同样，组织创新能力 95% 置信区间为 $[-0.0046, -0.0019]$ 、 $[0.0005, 0.0024]$ ，均不包含 0，即组织创新能力分别在 TMT 人力资本的学历异质性、社会资本的社会兼职异质性与组织韧性之间发挥中介效应，假设 3 部分得到支持。

表 5 TMT 异质性特征对组织韧性的中介效应 (Bootstrap)

路径	EFFECT	BOOTSE	95% 置信区间	
			BOOTLLCI	BOOTULCI
$HWA_{t-1} \rightarrow PL \rightarrow OR$	-0.0004	0.0004	-0.0012	0.0004
$HEDU_{t-1} \rightarrow PL \rightarrow OR$	-0.0032^{**}	0.0007	-0.0046	-0.0019
$PJ_{t-1} \rightarrow PL \rightarrow OR$	0.0014^*	0.0005	0.0005	0.0024

注：N=1048，***表示在 0.001 水平上显著相关；**表示在 0.01 水平上显著相关；*表示在 0.05 水平上显著相关

4. 企业社会责任有中介的调节效应检验

从表 6 可知，当企业社会责任水平处于较高和较低两种状态时，TMT 人力资本中的年龄异质性通过组织创新能力的中介作用对组织韧性的间接影响均显著 ($\beta = -0.010$; $p < 0.01$; $\beta = 0.002$; $p < 0.01$)；且在高低两种水平下，组织创新能力在 TMT 人力资本中的年龄异质性 ($\beta = -0.016$; $p < 0.01$) 与组织韧性之间的中介作用存在显著差异，即有中介的调节模型显著。同理，当处于较高和较低两种状态时，TMT 人力资本中的学历异质性通过组织创新能力的中介作用对组织韧性的间接影响均显著 ($\beta = -0.004$; $p < 0.01$; $\beta = -0.003$; $p < 0.01$)；但高低两种水平下，组织创新能力在 TMT 人力资本中的学历异质性与组织韧性间的中介作用不存在显著差异 ($\beta = -0.001$; $p > 0.05$)，有中介的调节模型不成立。

TMT 社会资本中的社会兼职异质性通过组织创新能力的中介作用对组织韧性的间接影响显著 ($\beta = 0.003$; $p < 0.01$)，虽然在企业社会责任水平低时，该间接影响不显著 ($\beta = 0.000$; $p > 0.05$)，但高低两种水平下，组织创新能力在 TMT 人力资本中的社会兼职异质性与组织韧性之间的中介作用存在显著

差异（ $\beta = 0.003$ ； $p < 0.05$ ），那么可以得出有中介的调节模型显著。假设 4 部分得到验证。

表 6 企业社会责任有中介的调节效应检验

自变量/因变量	有中介的调节效应				
	调节变量		中介效应 β	95% 置信区间	
	维度	程度		下限	上限
HWA _{t-1} / OR	CSR	高社会责任	-0.010**	-0.008	-0.003
		低社会责任	0.002**	0.002	0.007
		差异	-0.016**	-0.014	-0.005
HEDU _{t-1} / OR	CSR	高社会责任	-0.004**	-0.006	-0.001
		低社会责任	-0.003**	-0.005	-0.001
		差异	-0.001	-0.004	0.002
PJ _{t-1} / OR	CSR	高社会责任	0.003**	0.001	0.005
		低社会责任	0.000	-0.001	0.001
		差异	0.003*	0.001	0.005

注：N = 1048，*** 表示在 0.001 水平上显著相关；** 表示在 0.01 水平上显著相关；* 表示在 0.05 水平上显著相关；高分组代表均值加上一个标准差，低分组代表均值减去一个标准差

六、研究结论与讨论

首先，本文验证了 TMT 人力资本中的年龄异质性、学历异质性、TMT 社会资本中的社会兼职异质性均对组织韧性具有显著的正向影响作用。该结论表明组织在不确定环境条件下，TMT 的年龄、学历及社会资源的差异性便于组织在危机中掌握全面信息，增加决策的灵活性与变革的可能性。

其次，企业社会责任可以有效增强 TMT 人力资本中的年龄异质性、学历异质性对组织韧性的影响。该结论说明企业在疫情时期以组织发展为本、高度关怀员工的理念与做法，更能形成组织上下齐心的团结氛围，促进了 TMT 年龄异质性、学历异质性对组织韧性的正向影响。本文发现企业社会责任削弱了 TMT 社会资本中的社会兼职异质性对组织韧性的影响，可能原因是 TMT 社会兼职异质性的存在使得组织决策受到其他任职企业或单位信息的干扰，而将资源汲取变成资源负担^⑨，形成团队冲突所致。

再次，组织创新能力在 TMT 社会兼职异质性与组织韧性间起到正向中介作用。原因是 TMT 的社会兼职会增强组织进行有效信息的搜集，减少信息的搜寻成本，获得独特的信息优势，促进组织创新能力的形成，从而带来组织韧性的增长。组织创新能力在 TMT 人力资本的学历异质性对组织韧性影响作用中起到负向中介作用，这可能是由于高学历背景的高管成员趋向于稳健与保守的环境进行决策，面对突发状况创新能力相对较弱，减弱对组织韧性的积极影响。

最后，本文得出企业社会责任作为 TMT 人力资本中年龄异质性的促进因素，在 TMT 年龄异质性对组织韧性积极影响中发挥作用，而这种作用是通过削弱组织创新能力实现的。此外，企业社会责任作为 TMT 社会资本中的社会兼职异质性的抑制因素，在其对组织韧性积极影响中发挥重要作用，而这种作用通过增强组织创新能力实现。该模型补充揭示了 TMT 异质性特征对组织韧性的作用边界和作用路径。

本文拓展了组织韧性前因变量的研究。目前针对组织韧性影响因素的实证研究有限，大多从理论与作用模型构建来探讨。本文运用上市公司面板数据证实了 TMT 人力资本、社会资本异质性特征对组织韧性的作用，不仅回应了张公一等^⑩所呼吁的关注组织韧性前因变量研究的倡议，同时有助于补充和完善组织韧性前因变量实证研究的发展。本文探究 TMT 异质性特征与组织韧性关系层面的情境性因素，发现 TMT 异质性特征与组织韧性间关系的发挥不仅依靠企业社会责任的直接调节作用，还通过组织创新能力构建有中介的调节模型得以实现。

本文对不同企业提升组织韧性也具有一定的指导意义。首先，组织可通过制定相应措施提升组织韧性，一是在选择 TMT 成员时，考虑不同学历、不同年龄结构成员的相互协调与平衡；二是在日常工作

中, TMT 应搭建不同平台, 给予管理者、员工的知识充分流动与共享的机会。其次, 在日常的组织或团队管理中, TMT 可通过轻松和谐的交流机制鼓励成员进行创新、创造, 以提升组织应对危机的灵活性。另外, 也可采取多种方式选拔优秀的创造性人才进入 TMT。最后, 企业应注重社会责任的履行。一方面, 团队领导需要以身作则, 设身处地为员工考虑, 关怀鼓励员工; 另一方面, 组织需将社会责任纳入公司文化, 开展相应活动, 加强全公司成员对不履行社会责任后果的认识。

本研究也存在一定的局限性。首先, 本研究所选取的组织剔除了受新冠疫情影响较大的医药、旅游、在线服务等行业, 其高管团队对组织韧性的影响作用研究相对较少, 未来可以单独选取这些行业的样本进行研究。其次, 在研究 TMT 人力资本、社会资本异质性特征和组织韧性间的关系时, 聚焦于异质性特征“优势面”。而 TMT 异质性特征对组织韧性的影响有利也有弊, 未来可以剖析 TMT 异质性特征对组织韧性作用的双刃剑效应。

-
- ① ④③ 胡润百富:《2020 抗“疫”民营企业最佳雇主排行榜》, 2020 年 10 月 30 日, <https://mp.weixin.qq.com/s/Flqs-DJsyzLNQky6s-i6uQ>, 2020 年 11 月 5 日。
- ② ⑧ ②⑨ William A. Kahn, Michelle A. Barbon, Colin M. Fisher, Emily D. Heaphy, Erin M. Reid and Elizabeth D. Rouse, “The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations,” *Academy of Management Review*, vol. 43, no. 3 (2018), pp. 509 – 529.
- ③ Zhenzhong Ma, Lei Xiao and Jieli Yin, “Toward A Dynamic Model of Organizational Resilience,” *Nankai Business Review International*, vol. 9, no. 3 (2018), pp. 246 – 263.
- ④ ⑤① 张公一、张畅、刘晚晴:《化危为安: 组织韧性研究述评与展望》, 《经济管理》2020 年第 10 期。
- ⑤ ②③ Wendong Lv, Yuan Wei, Xiaoyun Li and Lin Lin, “What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China,” *Sustainability*, vol. 11, no. 6 (2019), pp. 1561.
- ⑥ ③① ④② 张宝建、裴梦丹:《企业韧性战略的双重选择——基于可持续创新理论》, 《现代经济探讨》2020 年第 9 期。
- ⑦ ②⑦ Martina K. Linnenluecke, “Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda,” *International Journal of Management Reviews*, no. 4 (2015), pp. 1 – 27.
- ⑨ ③① 曹仰锋:《组织韧性: 如何穿越危机持续增长》, 北京: 中信出版社, 2020 年, 第 227 页。
- ⑩ ③② 罗肖依、孙黎:《生生不息: 破解绩效导向的悖论》, 《外国经济与管理》2019 年第 5 期。
- ⑪ Aadm L. Steinbach, Tim R. Holcomb, R. Michael Holmes JR, Cynthia E. Devers and Albert A. Cannella JR, “Top Management Team Incentive Heterogeneity, Strategic Investment Behavior, and Performance: a Contingency Theory of Incentive Alignment,” *Strategic Management Journal*, no. 8 (2017), pp. 1701 – 1720.
- ⑫ Susan E. Jackson, Aparna Joshi and Niclas L. Erhart, “Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications,” *Journal of Management*, vol. 29, no. 6 (2003), pp. 801 – 830.
- ⑬ 张兆国、向首任、曹丹婷:《高管团队异质性与企业社会责任——基于预算管理的行为整合作用研究》, 《管理评论》2018 年第 4 期。
- ⑭ 黄海艳:《高管团队职能多样性对新创中小企业创新绩效的影响——成员间信任的调节效应》, 《贵州社会科学》2020 年第 9 期。
- ⑮ ③⑤ 王益民、王艺霖、程海东:《高管团队异质性、战略二元与企业绩效》, 《科研管理》2015 年第 11 期。
- ⑯ Allen C. Amason and Harry J. Sapienza, “The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict,” *Journal of Management*, vol. 23, no. 4 (1997), pp. 495 – 516.
- ⑰ Mason A. Carpenter and Wm. Gennard Sanders, “The Effects of Top Management Team Pay and Firm Internationalization on MNC Performance,” *Journal of Management*, vol. 30, no. 4 (2004), pp. 509 – 528.
- ⑱ 吕斌、李丽:《新冠肺炎疫情背景下互联网企业社会责任履行的创新与优化》, 《湖北经济学院学报》(人文社会科学版) 2020 年第 6 期。
- ⑲ 张蓓齐:《高管团队异质性与企业社会责任的研究综述》, 《知识经济》2019 年第 19 期。
- ⑳ Alan D. Meyer, “Adapting to Environmental Jolts,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, no. 4 (1982), pp. 515 – 537.
- ㉑ 李平、竺家哲:《组织韧性: 最新文献评述》, 《外国经济与管理》2021 年第 3 期。

- ② 王勇：《组织韧性、战略能力与新创企业成长关系研究》，《中国社会科学院研究生院学报》2019年第1期。
- ②⑤ Mark Des Jardine, Pratima Bansal and Yang Yang, “Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis,” *Journal of Management*, no. 4(2017), pp. 1434 – 1460.
- ②⑥ 樊博、聂爽：《应急管理中的“脆弱性”与“抗逆力”：从隐喻到功能实现》，《公共管理学报》2017年第4期。
- ②⑧ Paul B. C Morgan, David Fletcher and Mustafa Sarkar, “Defining and Characterizing Team Resilience in Elite Sport,” *Psychology of Sport and Exercise*, no. 4(2013), pp. 549 – 559.
- ③④ ④⑨ 杨林、顾红芳、李书亮：《高管团队经验与企业跨界成长战略：管理自主权的调节效应》，《科学学与科学技术管理》2018年第9期。
- ③⑥ 朱丽、柳卸林、刘超、杨虎：《高管社会资本、企业网络位置 and 创新能力——“声望”和“权力”的中介》，《科学学与科学技术管理》2017年第6期。
- ③⑦ 朱乐、陈承：《关系嵌入视角下高管团队异质性和企业社会责任绩效的影响研究》，《管理学报》2020年第9期；徐海成、张蓓齐、徐思：《高管团队异质性、股权集中度与企业社会责任》，《长安大学学报》（社会科学版）2020年第3期。
- ③⑧ 李冬伟、吴菁：《高管团队异质性和企业社会绩效的影响》，《管理评论》2017年第12期。
- ③⑨ ④⑩ 周方召、金远培、贺志芳：《企业社会责任对公司绩效和风险的影响效应——来自中国A股上市公司的证据》，《技术经济》2020年第8期。
- ④⑪ 胡元林、向海林、彭羽昊：《异质性资源对企业生态创新的影响——以资源管理为中介》，《科技进步与对策》2021年4月8日（网络首发），<https://kns.cnki.net/kcms/detail/42.1224.G3.20210406.1716.016.html>, 2020年11月5日。
- ④⑫ Abhishek Srivastava and Hun Lee, “Predicting Order and Timing of New Product Moves: The Role of Top Management in Corporate Entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, no. 20(2005), pp. 459 – 481.
- ④⑬ 赵秀芳、叶静：《债务期限结构与民企技术创新能力：高管团队社会资本的调节效应》，《财会通讯》2019年第3期。
- ④⑭ 在外部环境波动时，国有企业主要通过行政机制进行调节，而受市场调节影响较小。
- ④⑮ 刘永丽：《管理者背景特征与会计稳健性研究》，博士学位论文，华中科技大学工商管理系，2013年，第54页。
- ④⑯ 郝杰莉：《财务绩效对企业研发投入和创新绩效的调节作用研究——以高新技术企业为例》，《商业会计》2019年第21期。
- ⑤⑩ 罗劲博、李小荣：《高管的“行业协会”任职与企业过度投资：资源汲取还是资源诅咒》，《南开管理评论》2019年第5期。

（责任编辑：冉利军）