

# 高管团队演化对重大工程绩效的影响 ——基于南宁火车东站项目的纵贯数据研究

王 歌<sup>1,2</sup>, 何清华<sup>1</sup>, 白 居<sup>3</sup>, 乐 云<sup>1</sup>, 李东宇<sup>4</sup>

(1. 同济大学经济与管理学院, 上海 200092; 2. 贝尔法斯特女王大学自然与建筑环境学院, 贝尔法斯特, BT7 1NN;  
3. 中国建设基础设施有限公司, 北京 100044; 4. 华夏幸福基业股份有限公司, 北京 100027)

**摘 要:** 从全新的纵贯历史研究维度, 突破静态的人口统计学视角, 进一步结合团队互动特征提出重大工程高管团队演化对项目绩效影响的理论假设。通过对南宁火车东站基础设施项目 22 个月的追踪研究发现: 团队互动特征对于项目绩效的影响程度明显强于人口统计学特征。在与年龄和专业背景有关的人口统计学特征中, 仅有专业背景异质性与项目绩效高度正相关。而在团队互动特征中, 高管团队内部信息交换和高管团队氛围均与项目绩效高度正相关, 而中层与高管团队信息交换以及中层与高管团队相互影响则分别与项目绩效中度正相关和高度负相关。研究结论在丰富高阶梯队理论的同时, 也为中国在 PPP 模式引领下不断涌现的重大工程提供高管团队建构及调整的实践启示。

**关键词:** 重大工程; 高管团队; 项目绩效; 纵贯研究

**中图分类号:** C936 **文献标识码:** A

DOI:10.13580/j.cnki.fstc.2017.10.019

## The Impact of Top Management Team Evolution on Megaproject Performance: A Longitudinal Study of Nanning East Railway Station

Wang Ge<sup>1,2</sup>, He Qinghua<sup>1</sup>, Bai Ju<sup>3</sup>, Le Yun<sup>1</sup>, Li Dongyu<sup>4</sup>

(1. School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China; 2. School of Natural and Built Environment, Queen's University Belfast, Belfast BT7 1NN, UK; 3. Infrastructure Business of China State Construction, Beijing 100044, China; 4. China Fortune Land Development Co., Ltd, Beijing 100027, China)

**Abstract:** From the new perspective of longitudinal study, research hypotheses with regard to the relationship between Top Management Team (TMT) evolution and megaproject performance are proposed, which extends the static view of demographics and further incorporates the team interactive features. By tracing the 22 months implementation process of the infrastructure projects of Nanning East Railway Station, this study indicates that team interactive features have much more impacts on megaproject performance than

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“重大工程组织公民行为形成动因、效能涌现及培育研究”(71571137), 国家自然科学基金重大项目“重大基础设施工程的组织行为与模式创新研究”(71390523)。

收稿日期: 2017-03-11

作者简介: 王歌(1988-), 男, 河北邯郸人, 同济大学经济与管理学院博士研究生; 研究方向: 重大工程管理。

demographics. Of all demographics (e.g., age and professional background), only the heterogeneity of professional background has a highly positive correlation with the megaproject performance. Among team interactive features, the internal information exchange and the climate of TMT all have significant positive correlations with the megaproject performance, while the external information exchange and the mutual influence between middle management team and TMT have moderate positive and highly negative correlations with the megaproject performance, respectively. The research findings enrich the theory of TMT, and meanwhile provide practical inspirations for TMT building in the emergence process of China's PPP projects.

**Key words:** Megaproject; Top management team; Project performance; Longitudinal study

## 1 引言

作为社会经济高速发展的产物,重大基础设施工程(以下简称重大工程)的涌现对于区域经济发展、社会繁荣进步具有重要意义。随着 2013 年“一带一路”战略的提出以及“十三五”时期 PPP (Private Public Partnership) 模式的推广,基础设施建设迎来新的高潮。截至 2016 年末,中国基础设施投资规模达到 118878 亿元,主要包括高铁、公路、机场、港口、水利以及能源等项目<sup>[1]</sup>。重大工程在如火如荼推进的同时,却屡遭进度严重滞后、投资大幅超支及质量安全事故频发等问题的困扰,如何突破重大工程的绩效困境成为项目领导者及其高层管理团队(以下简称高管团队)的关键任务。牛津大学的 Bent Flyvbjerg 教授<sup>[2]</sup>认为,重大工程的绩效困境并不单纯源于工程规模的成倍增长和工程技术难度的显著提高,而在于重大工程作为复杂开放的巨系统,相比于中小型工程,面临更多变的外部环境和更复杂的内部冲突。值得关注的是,作为决定组织发展的核心群体,高管团队在项目推进过程中的发展演化,是其提升环境适应能力和复杂系统驾驭水平,进而改善重大工程绩效困境的重要路径。

根据组织演化研究的既有分类方式,高管团队的演化方式可分为两类<sup>[3]</sup>:一类是团队成员的增减或替换,即高管团队人口统计学特征的改变,涉及平均年龄、年龄异质性和专业背景异质性等特征的变化;另一类是团队互动特征的改变,涉及高管团队信息交换频率、高管团队氛围、中层与高管团队信息交换及相互影响等特征的变化。究竟哪些要素的改变将在高管团队演化过程中对重大工程绩效带来重要影响?本文旨在综合静态的人口统计学特征和动态的团队互动特征,全面透视高管团队的演化过程对项目绩效的影响机制,进而为重大工程的组织建构及调整提供实践启示。

由于高管团队演化过程在时空维度上属于纵贯性的历史研究,其一手数据收集通常时间跨度长、涉及面广,故通常选择个案研究战略,即通过对比同一项目不同阶段的人口统计学特征及团队互动特征的变化,深入剖析重大工程高管团队的演化过程及其对项目绩效的影响。通过系统采集南宁火车站基础设施项目从前期筹备到竣工试运营连续 22 个月的完整数据进行提炼分析,从而得到对重大工程高管团队演化规律的一般认识。纵贯数据的研究优势体现在两方面:首先与截面数据相比,其在数据结构和提供的信息方面都更为丰富;其次能够满足因果推断的需要。

## 2 研究综述与假设

### 2.1 人口统计学特征研究综述及假设

Hambrick 等<sup>[4]</sup>所提出的“高阶梯队理论”将针对组织高层管理者的研究视角从个体层面拓展至团队层面,并纳入有限理性假设,成为后续高管团队研究的理论基础。高阶梯队理论认为,管理者自身的价值观等心理结构会影响其战略选择和组织绩效。管理者的人口统计学特征是其心理结构的外在表现,涉及年龄和职业背景等因素。尽管以上变量存在不精确的情况,但基于其易于观测的特点,仍将它们作为心理变量的替代指标。依据高阶梯队理论,重大工程高管团队的人口统计学特征可分为平均特征和异质性特征,由此提出以下两类假设。

(1) 重大工程的技术难度大、专业性强,重大工程的实施通常缺乏成熟模式的参照,此时丰富的实践经验和社会阅历往往在项目决策过程中起到决定性作用<sup>[5]</sup>,因此团队平均年龄的增加会对项目绩效提升产生正向促进作用。由此提出以下假设:

$H_{1a}$ : 重大工程高管团队的平均职业年龄与项目绩效正相关。

(2) 在重大工程实施中, 年龄异质性的增加可以“平衡”不同年龄段管理者的决策策略, 避免过于保守或冒进的决策行为产生<sup>[6]</sup>; 专业背景的异质性则能够拓宽团队专长的范围, 提高问题处置的缜密性以及管理职责分工的细化程度, 进而对项目绩效产生正向影响。因此提出下列假设:

H<sub>1b</sub>: 重大工程高管团队的年龄异质性与项目绩效正相关。

H<sub>1c</sub>: 重大工程高管团队的专业背景异质性与项目绩效正相关。

## 2.2 团队互动特征研究综述及假设

Bantel<sup>[7]</sup>提出高管团队的人口统计学特征与组织绩效存在潜在联系, 但两者的关系并不稳定。究其根源在于人口统计学的平均特征和异质性特征并不能完全代替高管团队的复杂心理过程。在修正高阶理论的过程中, 基于中国情境的团队互动实证研究不断涌现, 但往往偏重于高管团队的内部互动, 而忽视了中层管理团队的重要影响。实际上, 中层管理团队不但在战略执行中担任重要角色, 而且对于战略制定也发挥着关键作用。因此, 本文在人口统计学的静态视角基础上, 进一步结合高管团队内部互动以及中层与高管团队互动两方面特征, 提出以下两类假设。

(1) 影响重大工程高管团队内部互动过程的特征主要与信息交换和团队氛围相关。首先, 信息交换是高管团队进行内部探讨以及与外界加强联系的重要活动, 信息交换方式的多样和信息交换频率的提高将对项目决策和管理过程带来积极影响, 进而对项目绩效产生正向促进作用; 其次, 高管团队内部开放的沟通氛围将有助于团队凝聚力的提升, 激发团队成员的工作热情与创造力, 进而对项目绩效带来正向影响<sup>[8]</sup>。由此提出下列假设:

H<sub>2a</sub>: 重大工程高管团队的信息交换与项目绩效正相关。

H<sub>2b</sub>: 重大工程高管团队的氛围与项目绩效正相关。

(2) 中层与高管团队的互动本质上可概括为信息交换和相互影响的过程。具体而言, 由于双方信息不对称、影响力及利益不同, 中层与高管团队在互动过程中不仅涉及信息交换, 还包括为实现共同或互惠目标的相互影响与制衡。高管团

队与中层管理团队的信息交换有利改善项目的战略决策和执行质量, 即所谓的“兼听则明”和“上行下效”<sup>[9]</sup>; 然而如果高管团队与中层管理团队之间相互影响的情况频繁发生, 则说明双方的冲突和不同意见多, 会导致团队成员耗费大量精力在谈判协调工作上, 不利于项目决策的有效执行。因此提出以下假设:

H<sub>2c</sub>: 重大工程高管团队与中层管理团队信息交换与项目绩效正相关。

H<sub>2d</sub>: 重大工程高管团队与中层管理团队的相互影响与项目绩效负相关。

## 3 研究设计与方法

### 3.1 项目背景与数据来源

(1) 项目背景。南宁火车东站基础设施项目属于大型复杂群体工程, 占地约 2.59 平方公里, 包括 19 个子项目, 涵盖市政道路、综合管廊、地下空间、地面广场、轨道交通换乘站、输变电工程等。该项目的具体特征体现在以下 4 方面: ①建设规模庞大, 总投资近 140 亿元; ②项目类型多样, 技术复杂性强; ③参与方多且构成复杂, 协调管理难度大; ④项目对地区的社会经济发展具有广泛影响。因此, 将南宁火车东站项目作为重大工程案例进行纵贯数据研究具有典型性。

(2) 项目高管团队的界定。南宁火车东站项目高管团队的界定包括项目建设指挥部指挥长、副指挥长及各工作小组组长。需要说明的是, 项目建设领导小组虽然在行政级别上高于现场指挥部, 但考虑到其在项目建设过程中的参与程度极其有限, 因而未将它列入高管团队的考察范围。而项目的中层管理团队主要包括项目建设指挥部各工作组的成员以及各业主单位派出的项目负责人。

(3) 数据收集。①人口统计学的特征数据: 自始至终共有 19 人次曾加入高管团队, 参与项目决策和过程管理。本文采用实名信息卡填写的方式对年龄和专业背景 2 项指标进行考察。②高管团队互动过程的特征数据: 对于高管团队的内部信息交换、中层与高管团队信息交换 2 项指标, 本文根据考察期内召开有关项目建设各类会议的数量进行记取。若有 3 名以上高管团队成员参加的会议则计入“高管团队的内部信息交换”

指标,若同时有高管团队和 3 名以上中层管理团队  
成员参加的会议则计入“中层与高管团队的信息  
交换”指标。对于高管团队氛围、中层与高管  
团队的相互影响 2 项指标,则通过与高管团队  
成员的定期访谈及调查问卷(采用李克特 5 点  
量表)的方式加以确定。

(4) 高管团队演化过程的统计分析。自 2013  
年 11 月南宁火车东站基础设施项目建设指挥部  
成立至 2015 年 8 月项目基本竣工,在共 22 个  
月的考察期限内,高管团队共发生了 20 次明显  
的演化,包括团队成员变动 9 次(2 次增加、3  
次减少、4 次替换)以及互动特征变化 11 次  
(6 次信息交换频率的明显变化、5 次出现团  
队氛围或相互影响的明显变化),平均每月发  
生 0.91 次明显演化。

3.2 变量测量

(1) 项目绩效要素包括质量、成本、进度和  
利益相关者满意度<sup>[10]</sup>。本文收集南宁火车东  
站基础设施项目考察期 22 个月内的项目绩效  
数据,分

别采用每月产值完成比例、质量及成本问题  
解决比例及政府满意度评分作为进度绩效、成  
本和质量绩效以及利益相关者满意度的代理变  
量。

每月产值完成比例以当月实际施工产值与  
计划产值的比值作为测量依据。质量及成本问  
题解决比例以当月实际解决的质量和成本问题  
数与全部质量和成本问题数的比值作为测量依  
据。政府满意度评分(满意度评分:1=不满  
意,2=较不满意,3=一般;4=较满意;5=满  
意。)由南宁市政府重点办 2 位专家的评分相  
加得到。为客观准确地反映该项目的综合绩效,  
本文进一步结合 5 位具有重大工程管理经验的  
专家评分以及模糊层次分析法对上述 3 项指  
标的权重进行计算。最终,分别依据进度绩效  
、成本和质量绩效以及利益相关者满意度 0.48  
、0.32 和 0.20 的权重,计算 22 个月的项目  
绩效综合评分。在南宁火车东站基础设施项目  
22 个月的考察期内,高管团队在 11 个月内  
发生过显著演化,详见表 1。

表 1 项目绩效评分表

时间	是否演化	进度绩效 (%)	质量和 成本绩效 (%)	利益 相关者 满意度	项目 绩效	时间	是否演化	进度绩效 (%)	质量和 成本绩效 (%)	利益 相关者 满意度	项目 绩效
2011/2013	否	73	63	6.00	6.72	2010/2014	是	87	68	8.00	7.95
2012/2013	是	78	72	7.00	7.45	2011/2014	是	89	82	8.00	8.50
2001/2014	是	78	59	8.00	7.23	2012/2014	是	80	78	7.00	7.74
2002/2014	否	67	52	7.00	6.28	2001/2015	是	72	70	8.00	7.30
2003/2014	否	71	44	7.00	6.22	2002/2015	是	77	68	8.00	7.47
2004/2014	否	66	48	7.00	6.10	2003/2015	否	65	64	7.00	6.57
2005/2014	否	68	53	7.00	6.36	2004/2015	是	74	70	8.00	7.39
2006/2014	是	64	72	8.00	6.98	2005/2015	否	52	60	7.00	5.82
2007/2014	否	63	55	6.00	5.98	2006/2015	否	48	56	6.00	5.30
2008/2014	否	54	48	5.00	5.13	2007/2015	否	47	74	6.00	5.82
2009/2014	是	78	75	7.00	7.54	2008/2015	是	76	78	8.00	7.74

(2) 人口统计学及团队互动特征的测量过程  
如下。人口统计学的平均特征指标通过取算  
术平均数的方式计算;对于团队互动特征指  
标,高管团队的内部信息交换、中层与高管  
团队信息交换根据会议纪要进行统计,而高  
管团队氛围、中层与高管团队的相互影响则  
通过定期访谈和问卷调

查进行测量;最后,团队异质性指标则需要  
计算变差系数。其中年龄异质性根据年龄标  
准差与平均年龄的比值确定;而专业背景  
异质性采用 Hertndahl 指数进行测量<sup>[11]</sup>。  
Hertndahl 指数介于 0~1 之间,数值越大,  
表明团队的专业背景异质性程度越高。

4 案例分析与实证结果

4.1 人口统计学特征对项目绩效的作用机制分析

(1) 结合曾发生演化的 11 个月内的高管团队人员组成情况,利用平均年龄指标与项目绩效进行线性回归分析。当相关系数小于 0.40 时,变量间“低度相关”;当相关系数在 0.40~0.70 之间时,变量间存在“中度相关”关系;当相关系数大于 0.70 时,变量间存在“高度相关”关系<sup>[12]</sup>。当相关系数为正值时,变量间呈正相关;反之则为负相关。

根据表 3 的回归分析结果,平均年龄与项目绩效并无显著相关关系。因此在本案例背景下,平均年龄不能作为解释高管团队演化对项目绩效产生影响的要素,即假设 H<sub>1a</sub> 不成立。出现上述结果的原因在于:①由于重大工程高管团队基于组织结构总体稳定的前提下,人员变动情况不会太过频繁,因此在近 2 年的考察期限内无法得出与以往横向多案例研究完全一致的结论;②平均年龄指标受个体因素影响显著,进而难以避免如表 1 所示的临时工作调动等偶然情况对回归结果的影响。

(2) 根据表 3 的回归分析结果,年龄异质性与项目绩效并无显著相关关系。因此在本案例背景下,年龄异质性不能作为解释高管团队演化对项目绩效产生影响的要素,即假设 H<sub>1b</sub> 不

成立。

究其原因,首先年龄异质性的增大意味着团队成员的配置更加丰富,解决问题的能力更趋合理全面,但年龄异质性意味着认知基础的差异性,会导致项目决策过程中的分歧和冲突升级;其次年龄异质性的减小虽然能减少团队矛盾的产生,使沟通交流过程更为顺畅,但由于工作习惯思路的趋同性而增加决策失误的风险。目前对于年龄异质性指标影响组织绩效的研究尚未形成统一观点,本案例的结论则进一步证实对于两者的关系并不能一概而论。

与年龄异质性指标不同的是,专业背景异质性对于项目绩效的影响在本案例中得到验证。相关系数达到 0.817,且 Sig. 达到 1% 的显著水平,表明两个变量之间高度正相关,即假设 H<sub>1c</sub> 成立。在重大工程实践中,专业背景的异质性决定了高管团队人员组成的多元性,即所谓“术业有专攻”。专业异质性非但不会造成决策过程中的冲突和矛盾,反而使项目管理过程中的责任分工更加明确。随着重大工程的不断推进,项目管理面临愈加复杂的挑战,专业覆盖面更加广阔,因此对不同类型人才的需求比中小型工程更迫切,从而出现本案例背景下专业异质性与项目绩效高度相关的结果。

表 2 高管团队成员的人口统计学特征

职位	年龄	专业背景	职位	年龄	专业背景
指挥长	58	1	规划设计组长 1	45	1
常务副指挥长	49	1	规划设计组长 2	34	1
副指挥长 1	55	1	前期工作组长	45	5
副指挥长 2	46	3	工程监管组长 1	46	1
副指挥长 3	51	2	工程监管组长 2	39	1
总控组组长 1	73	1	筹融资组长	47	2
总控组组长 2	38	2	征地拆迁组长	48	1
现场协调组长	58	2	运行管理组长	41	1
信息管理组长 1	42	2	现场督查组长	46	3
信息管理组长 2	58	5	—	—	—

注:专业背景:1=工程类,2=经管类,3=文艺类,4=法律类,5=其他。

表 3 人口统计学特征指标与项目绩效的线性回归结果

序号	平均年龄	年龄异质性	专业背景异质性
1	51.00	0.16	0.52
2	51.00	0.16	0.52
3	50.55	0.20	0.51
4	50.55	0.20	0.51
5	49.75	0.20	0.58
6	49.46	0.20	0.61
7	48.92	0.21	0.54
8	48.92	0.21	0.54
9	48.92	0.21	0.54
10	49.00	0.22	0.57
11	49.00	0.22	0.57
相关系数	-0.326	0.192	0.817
Sig.	0.164	0.286	0.001**

注: \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

4.2 团队互动特征对项目绩效的作用机制分析

根据表 4 的回归分析结果,发现团队互动的 4

项特征与项目绩效的相关性均达到显著水平,而且相关关系与假设完全一致,表明上述指标是团队演化影响项目绩效的主要机制,即假设 H2a、H2b、H2c、H2d 在本案例背景下均成立。

高管团队内部信息交换和高管团队氛围 2 项指标均与项目绩效高度正相关。高管团队的内部互动过程是决定重大工程管理效率和有效性的最主要因素。作为战略决策信息汇集与处理的过程,高管团队的内部信息交换将会影响团队内部的人际互动行为进而影响项目绩效。尤其对于重大工程,存在大量“隐性”知识和信息不对称的情况,通过不断进行内部信息交换,有助于改善高管团队的战略决策质量。此外,高管团队成员在开放的氛围中拥有“参与安全感”,能够避免担心受到指责而公开表达自己的意见,激发团队成员的批判性和发散性思维,为项目的实施过程提供更为丰富的战略方向和管理思路。

表 4 团队互动特征指标与项目绩效的线性回归结果

序号	高管团队内部信息交换	中层与高管团队信息交换	高管团队氛围	中层与高管团队相互影响
1	11.00	10.00	3.40	2.40
2	10.00	11.00	3.80	2.60
3	9.00	10.00	3.00	2.80
4	11.00	12.00	4.00	1.80
5	12.00	13.00	4.60	1.60
6	14.00	14.00	5.00	1.20
7	12.00	15.00	4.20	1.80
8	12.00	15.00	3.60	2.00
9	13.00	13.00	3.80	2.40
10	11.00	12.00	4.00	2.40
11	13.00	13.00	3.60	2.40
相关系数	0.807	0.526	0.879	-0.859
Sig.	0.001**	0.048*	0.000***	0.000***

注: \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001。

中层与高管团队的相互影响指标与项目绩效呈高度负相关关系。在重大工程建设过程中,高管团队若不能理顺与中层管理团队的关系,在牵涉双方甚至多方利益诉求的情形下,将对项目整

体战略目标的实现产生负面影响。中层与高管团队信息交换与项目绩效呈中度相关关系,而且相关性的显著程度低 ( sig. 在 5% 的显著水平),原因在于两者的交流与互动是项目战略有效执行的

保证,但频繁沟通在提供群体维持功能的同时,也会消耗时间和耽误决策,反映出项目内部的矛盾和冲突多。

## 5 结论与展望

### 5.1 研究结论

重大工程管理情景的复杂性对高管团队的组织驾驭能力提出了严峻挑战。建设周期长、技术复杂性强、社会影响力大等因素要求高管团队能适应工作的动态变化并随环境进行适应性演化。高管团队的演化形式包括两类:一是团队成员的变动,二是团队互动过程的变化。

本文首先在高阶梯队理论的基础上,突破静态的人口统计学视角,结合团队互动特征提出重大工程高管团队演化对项目绩效影响的7项假设。其次,通过对南宁东站基础设施项目高管团队22个月演化过程的纵贯数据分析,检验上述假设是否成立。

人口统计学特征和团队互动特征均在高管团队演化对重大工程绩效的影响中发挥着重要作用,但团队互动特征的作用更为显著,具体研究结论包括:

(1) 高管团队成员的年龄构成不能作为影响重大工程绩效的关键要素;

(2) 专业背景异质性与重大工程绩效高度正相关,表明高管团队成员的专业配置越丰富,项目组织的责任分工越明确,则重大工程的绩效产出越高;

(3) 高管团队的内部互动特征,即团队内部信息交换和团队氛围,与项目绩效高度正相关;中层与高管团队的相互影响与项目绩效高度负相关,而中层与高管团队信息交换仅与项目绩效中度正相关。

### 5.2 实践启示与展望

(1) 关注高管团队在重大工程中的角色与作用。针对重大工程成立高管团队(如指挥部)是应对大型复杂项目挑战的现实需要。高管团队是对重大工程具有战略影响力和实际决策权的核心组织。通过设计合理的组织岗位结构和人员选拔机制,增强高管团队成员的专业背景异质性,避免个体知识技能的趋同化,是提升重大工程项目绩效和决策质量的基本保证。

(2) 结合管理情境推动高管团队的适应性演化。管理情景的复杂性要求重大工程组织不断根据内外部环境进行演化或变革。作为重大工程组织的顶层,高管团队需要不断“求变”,一方面结合项目实施阶段进行人员增减或调整,但更为重要的是及时进行组织诊断,发现并解决团队互动过程中的问题,营造开放和信任的沟通氛围,提升与中层管理团队的信息沟通效率,减少由于双方信息不对称所导致的频繁沟通和冲突等不利影响。通过构建重大工程管理一体化平台,实现中层和高管团队信息资源的快速共享,是未来提升项目绩效的重点。重大工程管理一体化平台不仅着眼于项目筹备和施工阶段的信息管理,更重要的是衔接运营阶段,为项目全寿命期的绩效增值奠定基础。

(3) 依据项目需求选择合理的高管团队演化路径。出于组织结构稳定性和文化继承性的原因,高管团队的人员变动在项目实施过程中往往存在极大“阻力”,甚至会对项目绩效带来负面影响。而研究结论则进一步表明:对于重大工程而言,进行人员调动远远没有改善高管团队的互动过程对项目绩效的提升作用大。由于重大工程的复杂管理情境,在解决团队组建或调整等问题时还需要结合项目的具体实施阶段决定采用哪种演化方式更为合理。在项目筹备阶段和实施初期,由于需要对工程资源进行分配,高管团队成员间隐含大量利益冲突与博弈<sup>[13]</sup>,此时进行人员调整和优化将对项目绩效带来“立竿见影”的效果;但随着项目进入到实施中后期,高管团队已经渡过初始的“磨合期”并形成基本默契,改善内外部的互动过程将是组织演化的重点,即在避免组织结构动荡和保持成员基本稳定的前提下,通过加强中层和高管团队的联合决策,进一步改善项目的协作氛围,减少冲突等不利影响,进而提升工程绩效的产出水平。

目前关于组织演化或组织变革的研究系统而深入,围绕高管团队也已形成丰富的实证研究结论。然而鲜有针对高管团队演化过程展开的纵贯数据研究,在重大工程项目背景下的相关研究则更为罕见。本文通过单案例纵向历史维度的剖析验证理论假设,由于受限于项目的独特管理情境,未来可结合多案例的横向推演方法不断扩大样本量,进一步丰富重大工程高管团队的演化理论。

## 参考文献:

- [1] 中国经济网. 国家统计局五位司长解读 2016 年中国经济“年报”[EB/OL]. (2017-03-08) [2017-01-22]. [http://www.ce.cn/macro/more/201701/22/t20170122\\_19799319.shtml](http://www.ce.cn/macro/more/201701/22/t20170122_19799319.shtml).
- [2] FLYVBJERG B. What you should know about megaprojects and why: an overview [J]. Project management journal, 2014, 45(2): 6-19.
- [3] 吴瀚, 姚小涛. 以基于内部互动的社会资本视角再看高层管理团队[J]. 管理学报, 2012, 9(9): 1300-1306.
- [4] 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): 193-206.
- [5] FLYVBJERG B. Truth and lies about megaprojects [R]. Inaugural Speech for Professorship and Chair at Faculty of Technology, Policy and Management: Delft University of Technology, 2007.
- [6] RICHARD O C, SHELOR R M. Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories [J]. International journal of human resource management, 2002, 13(6): 958-974.
- [7] BANTEL K A, JACKSON S E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? [J]. Strategic management journal, 1989, 10(S1): 107-124.
- [8] SIMONS T L, Peterson R S. Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust [J]. Journal of applied psychology, 2000, 85(1): 102.
- [9] 姚振华, 孙海法. 高管团队组成特征与行为整合关系研究[J]. 南开管理评论, 2010(1): 15-22.
- [10] BRAUN T, FERREIRA A I, SYDOW J. Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations [J]. International journal of project management, 2013, 31(6): 862-876.
- [11] HOPE Pelled L. Relational demography and perceptions of group conflict and performance: a field investigation [J]. International journal of conflict management, 1996, 7(3): 230-24.
- [12] 吴明隆. 问卷统计分析实务——SPSS 操作与应用 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2010.
- [13] 乐云, 白居, 韩冰, 等. 重大工程高管团队的行为整合、战略决策与工程绩效 [J]. 中国科技论坛, 2016(12): 98-104.

(责任编辑 刘传忠)

(上接第 152 页)

## 参考文献:

- [1] CUMMING DJ, GRILLI L, MURTINU S. Governmental and independent venture capital investments in Europe: A firm-level performance analysis [J]. Journal of corporate finance, 2017, 42: 439-459.
- [2] LUUKKONEN T, DESCHRYVERE M, BERTONI F. The value added by government venture capital funds compared with independent venture capital funds [J]. Technovation, 2013, 33(4-5): 154-162.
- [3] 胡颖, 邹昌波. 政府角色在风险投资中的转变 [J]. 特区经济, 2006(6): 183-184.
- [4] 闻岳春, 程同朦. 政府引导基金和海外风险资本在支持技术创新方面的应用研究 [J]. 浙江金融, 2008(11): 8-9.
- [5] 陈工孟, 蔡新颖. 中国风险投资发展的区域差异研究 [J]. 证券市场导报, 2009(05): 4-8.
- [6] 钱苹, 张炜. 我国创业投资的回报率及其影响因素 [J]. 经济研究, 2007(5): 78-90.
- [7] 余琰, 罗炜, 李怡宗, 朱琪. 国有风险投资的投资行为和投资成效 [J]. 经济研究, 2014(2): 32-46.
- [8] 苟燕楠, 董静. 风险投资背景对企业技术创新的影响研究 [J]. 科研管理, 2014, 35(2): 35-42.
- [9] 中国创业风险投资发展报告 [R]. 科技部, 商务部和国家开发银行, 2016.
- [10] 尤建峰. 上海浦东国有企业治理结构——以浦东国资委下属六大集团为案例的研究 [D]. 复旦大学, 2008.
- [11] 王剑华, 马军伟. 风险投资企业治理结构比较及效率研究 [J]. 科技和产业, 2007, 7(4): 36-39.
- [12] 奚新言. 风险投资机构的组织模式及其治理问题研究 [D]. 苏州大学, 2008.
- [13] 方蔚琼, 张明睿. 国有创投企业管理模式比较研究 [J]. 经济与社会发展, 2009, 7(12): 41-43.
- [14] 王晴华. 上海浦东科技投资有限公司运行机制创新研究 [D]. 复旦大学, 2013.
- [15] 邹赐春. 多级委托代理关系下的国有创投公司运营模式研究 [D]. 山东大学, 2014.
- [16] 朱志强. 国有创投机构运行机制和监管体制研究 [D]. 复旦大学, 2013.
- [17] 徐红朕. 国有创业投资机构管理体制研究——以招商科技为例 [D]. 西南交通大学, 2011.

(责任编辑 刘传忠)