Pride of Corporate Executives and Corporate strategic decisions:

Evidence from Chinese companies

by

Jun Zhou

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved July 2018 by the
Graduate Supervisory Committee:

Anne Tsui, Co-Chair
Hongquan Zhu, Co-Chair
Jun Qian

ARIZONA STATE UNIVERSITY

December 2018

企业高级管理人员的荣耀感对公司战略决策的影响：来自中国企业的研究

周军

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2018 年 7 月批准：

徐淑英，联席主席
朱洪泉，联席主席
钱军

亚利桑那州立大学

二零一八年十二月

ABSTRACT

In recent years, personal characteristics of corporate executives have become the focus in organizational strategy research, however, their psychological emotion and feelings remain un-addressed. Psychology revealed the role of feelings in individual behaviors. Pride, as a fundamental self-consciousness related feelings, may predict work-related behaviors and consequences. Thus, the study of corporate executive's pride, may enhance our understanding and predicting of their behavioral preferences in strategic decision and in turn corporate strategic decisions.

This current paper studies corporate executive's pride. Through two studies on Chinese corporate executives, I answered two questions: 1. What are the conceptual meanings of pride for corporate executives? 2. How does the pride impact on proactiveness, strategic change and social innovation of their companies as consequences? In particular, I identifed two types of pride—ego-pride and eco-pride—through an in-depth interviews with 6 corporate executives and open-question survey with 50 corproate executives, and developed a scale to measure the two types of pride with appropriate psychometric property using a survey of 202 executives and corresponding EFA and CFA analyses (Study 1). I then tested the theoretical model and hypotheses with a sample of 159 executives (Study 2).

The main findings are :1. Executives' pride is positively correlated with proactiveness strategic change, and social innovation strategy; 2. For perceived psychological contract

breach, its negative effect on the positive relationship between eco-pride and proactiveness is stronger than between eco-pride and proactiveness, whereas its negative effect on the positive relationship between ego-pride and social innovation is stronger than between eco-pride and social innovation.

This paper makes important contributions to strategic leadership. By the first study focusing on the feelings of corporate executives and emphasizing the important role of pride in corporate strategic decisions, this study expands the scope of strategy and strategic leadership research. This paper also contributes to the study of pride by differentiating two types of pride in terms of substance and the source of the pride form the perspective of psychology, adds the value beyond the traditional typology of authentic and hubristic pride. By innovatively expanding the study of pride from lower-level individuals to upper echelon level, this paper elevates the relevance of psychological feelings to management theories and practice.

Key words: Pride, eco-pride, ego-pride, proactivenss, strategic change, social innovation, corporate executives, China

摘要

最近几十年对高管人员个人特征的研究成为组织战略决策领域的重要议题，但其中对于高管人员的心理感受却几乎从未触及。心理学研究表明，心理感受会很大程度上影响人的行为。荣耀感，作为最主要的一种与自我意识相关的心理感受，对于工作行为和结果的影响都非常大。因而，研究企业高管的荣耀感，对理解和预测他们的行为，进而对预测其个人意志扮演重要角色的公司战略决策有显著意义。

本论文对企业高管的荣耀感进行了系统研究。通过两个研究，中国企业高管的问卷调查数据，回答了两个问题：1. 企业高管工作荣耀感的内涵是什么？2. 企业高管荣耀感的高低如何影响其在公司中的战略决策。具体而言，通过 6 人深度访谈和 50 人的开放式问题问卷的定性研究提炼了企业高管荣耀感的双维度模型，即世俗荣耀感和神圣荣耀感，202 名企业高管样本的问卷开发了信度和效度达标的两种荣耀感的测量量表（研究一）；运用 159 名企业高管的问卷数据（研究二）检验了有关两种荣耀感影响公司战略变革意愿和行为，以及社会创新的不同作用及其边界条件的理论模型和假设。

本研究的主要结论是：

1. 企业高管的世俗荣耀感和神圣荣耀感均正向影响企业战略主动性、战略变革，以及社会创新战略，其中神圣荣耀感相比世俗荣耀感，对于公司社会创新战略的影响效应更大；2.企业高管神圣的荣耀感，相比世俗荣耀刚对公司战略主动性的积极作用，受到其感知到的基于政策环境变化的心理契约违背的影响更大，而世俗的荣耀感，相比神圣荣耀感对公司社会创新的正向作用，受到其感知到的基于政策环境变化的心理契约违背的影响更大。

本论文对战略领导力的研究做出了重要贡献。战略管理研究越来越多地关注人的因素，尤其是企业高管对企业决策、行为以及绩效的影响，但以往对高阶的研究都集中在对高管人员认知、背景及经验的探讨，本论文首次聚焦于高管人员的情感体验，通过强调高管人员的荣耀感对组织战略决策的重要性，本研究大大地扩展了战略领导的研究范畴。

论文从心理学的视角出发，首次从内容和来源视角区分荣耀感的两种类型，对原先从表现形式（momentary experiences and chronic dispositional tendencies）对荣耀感的分类是个补充，对心理学领域有关荣耀感的研究做出了贡献。本文创造性地将荣耀感的研究扩展到了企业管理中的高级管理人员，显著地提高了有关个体荣耀感受的理论与管理学领域理论和实践运用的相关性。

关键词：荣耀感，世俗荣耀、神圣荣耀、战略主动性、战略变革，社会创新，企业高管，中国

目录

页码

表格列表 viii

图表列表 ix

章节

一、引言 1

1.1 问题的提出 1

1.2 论文的主要内容、理论观点和整体结构框架 4

二、文献回顾 7

2.1 高管人员的个人特征对组织行为及绩效的影响 7

2.2 高管人员的荣耀感及其作用 9

2.2.1 荣耀感：概念和定义 9

2.2.2 高管荣耀感的作用 10

2.3 荣耀感对于行为的影响 11

2.4 荣耀感的决定因素 12

2.4.1 情境因素 12

2.4.2 个人因素 13

2.5 有关中国国有企业高管心理和行为特征的研究 13

2.5.1 中国国有企业的发展历程及政策制度的演进 13

2.5.2 中国国有企业高管的角色定位及其行为特征 15

章节 页码

2.5.3 关于企业经营者的激励问题 16

三、 企业高管荣耀感的概念内涵和结构 18

3.1 深度访谈——探索 pride 构念的内容 19

3.1.1 样本 19

3.1. 2 访谈问题 19

3.1.3 访谈结果：荣耀感基本构成维度的提炼 21

3.2 企业高管荣耀感的量表开发 27

四、理论模型与研究假设 30

4.1 企业高管的荣耀感与公司的战略变革 30

4.1.1 企业高管的荣耀感与公司的战略主动性和战略变革 31

4.1.2 高管的荣耀感与企业的社会创新战略 33

4.2 心理契约违背对不同类型荣耀感作用的调节效应 36

4.2.1 对于不同类型荣耀感影响企业战略决策的调节作用 36

4.2.2 对于不同类型荣耀感影响社会创新的调节作用 40

五、实证研究：理论模型的检验和结果 41

5.1 样本 41

5.2 变量测量 41

5.3 研究结果 43

六、研究结果讨论、结论与未来研究前瞻 54

章节 页码

6.1 研究的主要内容和结论 54

6.2 论文的理论贡献和实践价值 55

6.2.1 理论贡献 55

6.2.2 实践价值 57

6.3 论文不足和未来展望 59

参考文献 61

表格列表

表格 页码

1 访谈对象的个人背景信息 Interviewees' Profiles 20

2 企业高管人员荣耀感的类型及其构成维度 26

3 荣耀感量表的因子结构和负荷 29

4 描述性统计和相关系数表 47

5 企业高管的荣耀感预测战略主动性的回归模型 48

6 企业高管的荣耀感预测战略变革的回归模型 50

7 企业高管的荣耀感预测社会创新的回归模型 52

图表列表

图表 页码

1 企业高管的神圣荣耀感与心理契约违背的交互作用预测战略主动性..... 46

2 企业高管的世俗荣耀感与心理契约违背的交互作用预测社会创新..... 46

一、引言

1.1 问题的提出

虽然过去的几十年对高管人员的研究成为组织管理和战略决策领域的重要议题，并硕果累累，但人性化的战略研究却很少涉及一个最根本的问题—高管人员的心理感受。心理学领域有大量的证据表明，一个人的心理感受，如工作满意度（satisfaction）、职业成功感（subjective success）、荣耀感(pride)、无助感(hopelessness)或工作倦怠(burnout)等，对其认知、决策和行为都有着重要影响。但总体来看，目前心理学对于个体心理感受的研究较少运用到管理学研究领域的组织情境。有限的研究中，关注个体员工心理感受的研究文献逐渐增多，如以满意度作为指标(Judge，Higgins，Thoresen, and Barrick, 1999)的心理幸福感（well-being）和主观成功(subjective success)，即个体对自己工作经历和职业发展结果的积极评价和认同(Ng, Eby, Sorensen and Feldman, 2005)。而另一些关键变量如荣耀感仍然较少运用到组织情境 (Kraemer and Gouthier, 2014)。

考虑到领导者在公司位居高位，在公司中承担重要角色，对公司的战略决策和经营行为具有较大的决策权力，和普通员工的工作性质具有显著差异，因而领导者的心理感受会很大程度上影响领导的行为表现 (Byrne et al. 2013)，并进而对公司的经营产生重大影响。因此，研究高管人员的感受应该对理解和预测他们的行为有重要价值，进而对预测高管人员的个人意志扮演重要角色的公司战略决策有显著意义。

在越来越多关注心理感受的文献中，对高管心理感受的研究却仍是极为缺乏，原因可能来自两个方面。一方面可能是学者们认为，企业高管与工作相关的心理感受，应该普遍高于一般员工。因为心理学研究提炼的影响人们心理感受的内外部条件因素，对于企业高管而言，并不存在获得的困难性。如相当多的实证证据表明，员工的心理健康或心理幸福感受上司的领导行为稳定、持续地预测 (Arnold et al. 2007; Kelloway et al. 2012; Van

Dierondonck et al. 2004)，而对高管，尤其是企业的 CEO 或董事长来说，这一条件因素或者不存在，或者没有那么大的约束作用。又如在对普通员工的研究中发现的稳定地影响员工心理感受的外部报酬因素，也是客观成功的重要指标(Arthur，Khapova and Wilderom, 2005)，如收入增长、职位晋升，社会地位等，相比较处于较低层级的员工和基层管理者而言，高管已经获得颇丰，其职位本身已经给他们带来了满足。同时，相比较低层级的员工和基层管理者来说，高管具有高度的工作自主性，拥有很大的事业舞台和工作机会，可以实现自己的人生目标。因而他们在获得高收入、高社会地位的同时也实现了其他的心理目标。因而，高管的心理感受应该是高水平的、积极的，因而考察高管在公司经营决策中的作用时，相对于高管的其他特征，如人格、能力、价值观而言，没有多大必要去理解他们的心理感受。另一方面，众所周知对于高管尤其是 CEO 的个人特征的测量一直存在问卷数据收集的难度，虽然近年来对于高管个人特征的测量在用二手数据开发间接测量方法（obstrusive behavioral indicator）取得了突破式进展，如 CEO 的自恋人格特征（Chatterjee and Hambrick, 2007）、 美国 CEO 的政治倾向（Chin, Hambrick, and Trevino, 2013），但对于 CEO 和高管的心理感受的测量在问卷数据获得上仍然是个难点，在二手数据刻画上仍然是个空白。

在组织管理研究领域，对包括 CEO 在内的高管心理感受研究的缺失，事实上是一个值得关注的重要的遗漏，无论在全球环境，还是在中国情境下，中国环境下尤甚。

首先，战略研究长期以来一直强调高管人员对组织决策和绩效的影响。高阶理论认为很多重大组织决策都要求高管人员考虑极其复杂和不确定的内外部因素以及模糊多变的因果关系，所以这些决策很难用经济学中的理性选择理论来解释，而更可能是高管人员独特的背景与经历的反映 (Finkelstein, Hambrick, and Cannella, 2009)。一大批研究继而从理论和实证上表明了高管人员的背景和经历是如何影响各种战略决策和企业绩效的

(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004)。组织行为领域的研究也强调高级管理人员作为组织最高层的领导对组织生活的各个方面都可能产生重要影响(Ou et al, 2014)。总体而言，有充分证据表明高管人员对组织的重大决策和公司绩效有重大影响。比如，Mackey（2008）发现，CEO 间的差别可以解释 29.2%的企业间的效绩差别，而 Quigley 和 Hambrick（2015）也发现了类似的规律：CEO 间的差别在 1990 年以后平均可以解释 25%的企业间效绩的差别。对于高管人员的大量研究也反映了战略管理领域里越来越多的学者不再假定战略决策是由一个抽象的理性主体作出的，而是更多地以人性化的方式来研究战略和企业绩效。

虽然越来越多的实证研究关注企业高管个人特征对于公司战略决策和绩效的影响，但对于个人的固有特征，如人格、动机、价值观究竟是以何种方式发挥作用的过程机制，以及这些作用的系统的边界条件并不清晰。一般的认为是，人格特征包括认知和动机两个要素（Campbell and Miller, 2011），高管的人格特征主要是通过这两个要素影响其公司战略行为（Zhu and Chen, 2015）。在心理学领域，个人的固有心理特征尤其是人格、动机和价值观影响行为的机理，往往是在特定的稳定的外部环境或即刻的情境条件下通过对个人情绪和情感的激发而发生影响。因而作为企业重要角色的高管在工作中的心理感受是值得探讨的。而作为基础心理学领域(basic psychology)里最主要的一种有自我意识的感受的荣耀感在其中具有重要作用。心理学文献将荣耀感定义为因感知到的成就超过期望或社会标准而产生的一种积极正面的情绪，伴随着快乐、意义感和增强的自我效能（Hodson, 1998；Tracy and Robins, 2007）。首先，在工作情境中，相对于其他感受，如惊讶 surprise, 敬畏 awe, 放松 relaxation 这些更为即刻、短暂的感受等，较为稳定的荣耀感更为经常地、程度不同地出现在不同个体高管身上，其次，心理学理论和实证研究的成果

都表明，荣耀感对于工作行为和结果的影响都非常大 (Hu and Kaplan, 2015)。 因而，研究企业家的荣耀感对于其行为，表现为公司战略决策的影响是非常重要的议题。

第二，对于中国企业来说，国有企业和民营企业同时并存贡献着社会财富，而其运行机制则大相径庭，因而在中国，不同所有制企业的高管在荣耀感及其影响（consequences）上可能存在一定的差异。不同于与西方经营环境较为相似的民营企业，对于国有企业来说，在中央集权的国家资本主义制度（centrally managed capitalism, Lin, 2011）下，政府作为股东的国有企业承担着很多政府主导的大型项目的投资或运作，因而作为主要行动人的国企高管拥有很大的事业舞台和工作机会，可以实现自己的人生目标。而在最为直接的汇报——薪酬制度上，改革开放以来的三十年间国有企业管理层薪酬由于受到政府有关部门（如国资委）的管制，表现在与普通员工的薪酬比设置在一定比例之内，因而其薪酬水平的市场化程度较低，因而国有企业和非国有企业管理层薪酬具有较大的差异（陈冬华、陈信元、万华林，2005），总体来说他们的薪酬要远远低于民企和外企的高管。有研究表明，对于国企高管来说，收入并不是主要的激励因素（王宜林，2014），他们显然在高收入和其他目标间进行了选择。很多人却对工作有着积极正面（positive）的感受，其中主要的一个感受就是工作和事业舞台带来的荣耀感（pride），进而对工作及其工作的组织有着很高的承诺度和敬业度。

在这样的理论背景和实践环境中，研究中国企业高管的荣耀感及其对公司战略决策选择的影响是一个既有理论贡献，也会有相当实践价值的议题。

1.2 论文的主要内容、理论观点和整体结构框架

基于以上观察，本论文据此系统研究企业高管的荣耀感对于公司战略决策的影响，具体而言，要回答以下几个问题：1. 企业高管职业的荣耀感的内涵是什么、体现在哪些方面？2.企业高管荣耀感的高低如何影响其在公司中的战略决策选择的。3. 荣耀感对于公司

战略决策的影响的作用条件，即环境政策变化如何影响，影响的机制是什么？我提出了两个基本理论思路。第一，由于荣耀感是对实现了内心目标的一种情绪反映，包含了来自个人内心实现金钱收入之外的人生抱负和国有企业提供的事业舞台和社会环境支持之间的契合，而非经典的个人付出努力而得到组织给予的外在回报这样的交易型关系，具有不同价值观的高管人员对各种目标的追求有可能不同，而国企高管工作的组织环境和社会环境更适合那些较为重视地位和为社会做贡献的人，所以我提出在价值观上那些更重视被信任感、社会地位和为社会做贡献的高管将比其他高管具有更多的荣耀感。因而荣耀感的来源和内容不是单一的，由此可以进行荣耀感的多维度探索，据此将高管的荣耀感分为世俗荣耀感和神圣荣耀感两个维度。第二，基于心理契约（Psychological contract）的理论，高管荣耀感对于公司战略决策的作用效果取决于个人和组织环境之间的心理契约的强度、持久性，任何内在或外在力量导致的心理契约的违背都会对荣耀感作用的强弱起到直接的影响作用。由于十八大后中国新颁布的一系列政策对国企高管所处的制度环境带来了重要变化，我提出这些制度变化对具有不同水平的荣耀感的高管的行动产生了不同程度的影响。

高管荣耀感对公司战略决策的影响，我主要关注围绕创新，探索商业创新（business innovation）和社会创新（social innovation）。企业发展的一个重要方面就是企业推行战略创新和战略变革的程度，因而有关企业商业创新的议题不是一个新的题目，有大量文献从制度因素、公司目标等因素进行了探索，而目前对战略创新和战略变革的研究还没有考虑到高管的感受是如何发生作用的。本论文拟提供一个高管感受视角的解释，探索企业高管的荣耀感对于企业战略变革的意愿（战略主动性，proactiveness）和行动(strategic change)的影响。

社会创新（social innovation）是创造社会价值（social value），能对公共大众有益的行动，它区别于传统关注的企业来自于投资者、客户和自身员工的价值创造（private

value）（Phills, Deiglmeier, and Miller, 2008）。鉴于传统观点认为考虑社会问题（的改善）并非盈利性组织的初衷，因而一方面，在商业组织研究领域，相比商业创新，特别是技术创新，社会创新的研究也非常少，仅有的一些研究也停留在企业社会责任（CSR）的研究，如探索 CSR 对于商业组织的合法化功能（Marquis and Tian, 2014）等。另一方面，即便社会创新近几年来得到学术界和实践领域的广泛关注，但商业组织（commercial organization）在发展社会创新中的角色和作用依然被忽视（Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015）。

我提出企业高管的荣耀感会提高他们对企业进行战略变革的意愿和行为的程度，以及企业致力于社会创新的程度，而这种影响受到其感知到的和组织之间的心理契约违背程度的调节作用。本论文从国企高管荣耀感的新颖视角来探讨战略变革，力图提供一个新的理论视角，解决当前商业创新和社会创新的来源和影响因素的实际问题。

论文的主要结构是：第一章阐明选题的动因和意义、理论贡献和实践价值；第二章对有关文献进行回顾；第三章基于心理学对荣耀感的研究理论，探索企业高管荣耀感的概念、内涵和维度，以及开发荣耀感的量表（研究一）；第四章建立理论模型和研究假设，系统地探讨荣耀感对企业高管的行动意愿以及公司战略决策的影响；第五章是实证研究，详细地阐述荣耀感测量量表的开发、数据收集过程、对主要研究变量的测量、相应的统计模型，并汇报结果（研究二）。第六章是讨论部分，集中探讨论文的理论贡献和实践意义，研究结论，阐释本论文的研究不足和未来研究展望。

二、文献回顾

本章对相关的理论和实证研究进行回顾，主要分几个部分：第一部分是高管人员的个人特征对组织行为及绩效的重要影响，着重关注作为个人心理感受的研究缺失；第二部分回顾有关荣耀感的有关文献，澄清荣耀感的定义，影响因素和对行为的影响；第三部分回顾西方有关人生目标的文献，关注中国企业高管的人生目标的独特性或普适性，与西方经典文献进行比较；第四部分回顾荣耀感对个体行为影响的文献；第五部分回顾国内外对于中国国有企业高管的研究，主要从国内文献入手，强调国企高管的角色定位、行为特征及其激励机制。

2.1 高管人员的个人特征对组织行为及绩效的影响

在美国现代公司的发展史上，有关企业高层管理人员(Executive, 尤指 CEO)的研究占在战略管理、组织行为、公司治理等领域均占据了核心议题。这是由公司高管在公司发展中的核心作用决定的。

组织行为和领导学领域的文献主要集中在领导者的人格特征、领导行为对于下属成员的工作态度、工作绩效，和团队的士气、团队绩效等的影响，其中的一个基本前提假设是：企业领导者的个人特征通过影响下属（中、基层管理者或基层员工）及其团队的工作态度、行为以及绩效从而对公司层面的行为和绩效产生影响。

在战略管理领域，与传统的经济学如制度经济学理论将企业看做行动者（actor）,将高管看做实现行动者目标的工具（instrument）不同的是，高阶理论（Hambrick and Mason, 1984）提出企业是高管人员的个人特征的反映，在这里，企业作为工具被作为行动者的企业家或高管个人（actor）用以满足个人目标 (Thompson, 1967; Finkelstein, Hambrick, and Cannella, 2009)。这一理论假设激发了大量企业家个人特征，如人口统计特征（Pfeffer, 1983）对于公司战略决策和绩效的影响（请见 Finkelstein et al., 2009 的

综述文章），近年来少量研究开始关注企业家的固有心理特征，如人格特征（regulatory focus, Gamache, Mcnamara, Mannor, and Johnson, 2015; narcissism, Chatterjee and Hambrick, 2007;）、价值观（e. g. Chin, Hambrick, and Trevino, 2013）等对于企业战略决策行为、公司治理及其企业绩效的影响。如 CEO 的自恋型人格特征对于战略动力性和宏伟性（strategic dynamism and grandiosity）、收购的数量 、公司业绩的影响（Chatterjee and Hambrick, 2007），对于公司采取跨组织的模仿收购和兼并战略和国际差异化战略的影响（Zhu and Chen, 2015），对于公司 CSR 的影响（Petrenko, Aime, Ridge, and Hill, 2015）；又如 CEO 的 regulatory focus 对于公司购并的影响（Gamache et al., 2015）；CEO 的外向型人格对于公司收购和兼并行为的影响（Malhotra, Reus, Zhu, and Roelofsen, 2017）。最近几年，对 CEO 等高管的个人心理特征的关注朝向价值观，如研究美国 CEO 的政治倾向（political ideology）对于公司 CSR 的影响(Chin, Hambrick, and Trevino, 2013)，董事会的政治倾向对于 CEO 薪酬决策的影响（Gupta and Wowak, 2017）。

纵观西方战略管理的理论界对于企业高管的研究，虽然研究的数量越来越多，层次日益丰富化，但对于企业高管（包括 CEO）的关注重点，在于高管的个人人口统计特征、以及固有的心理特征如人格、价值观等对于公司产出的影响，而在这样的研究中，一般考虑的心理影响机制在于这些特征如何影响高管的认知和动机特征，而心理学中丰富的有关情感的研究基本进入管理学的相关领域，很少有研究关注企业高管人员的心理感受，至今只有一篇研究西班牙银行业的高管的积极情绪和消极情绪倾向（positive and negative emotions）如何影响战略从众（strategic conformity）（Delgado-Garc ´ıa and De La Fuente-Sabate, 2010）。本论文关注的企业高管的荣耀感，将心理学的感受研究与管理领域高管的研究整合起来，考虑其对公司战略决策的影响。

从以上的文献分析也可看出，目前研究高管个人特征的战略结果变量主要集中在公司的收购兼并决策及其效果上，而对其他方面的战略决策涉及不多。本研究关注公司战略决策过程，探索高管个人的情感特征——以荣耀感为核心，如何影响公司的战略决策动力和战略变革。

2.2 高管人员的荣耀感及其作用

2.2.1 荣耀感：概念和定义

在诸多心理功能的范畴中，荣耀感是一个发挥关键作用的重要情绪体验(Tracy and Robins, 2007)。它是心理学领域(basic psychology)里最主要的一种与自我意识相关的感受，近年来开始受到心理学家关注 (Orth, Robins, and Soto, 2010; Horberg, Kraus, & Keltner, 2013)，虽然数量还很少。心理学研究将荣耀感定义为当感知到的成果超过预期或社会标准时产生的一种积极的情绪 (Hodson, 1998; Verbeke, Belschak, and Bagozzi, 2004)。Mascolo和Fischer (1995)则指出社会情境对形成个体荣耀感程度高低有重要作用，他们将荣耀感定义为“当个体因做出对社会有价值的成果或者成为对社会有价值的人而受到赞扬时产生的一种积极的情绪状态”(p. 66)。从本质上来说，荣耀感确实是一种由于自身成功、地位和能力受到褒扬而激发出的一种积极的情感体验（Horberg et al., 2013），伴随着愉悦和意义感 (Hodson, 1998)，是很多行为背后的潜在动因，如自我提高行为。相比其他暂时的、不稳定的情绪体验而言，荣耀感是一个高度确定的 (Smith and Ellsworth, 1985) 、自我可控的情绪体验(Dunn and Schweitzer, 2005)。

在西方文献里，荣耀感这种主观感受来源于个人成就，是跨情境的，与自我尊重（self-esteem, self-respect）密切相关 (Brown and Marshall, 2001)，并且进一步强化能够产生荣耀感、自尊和自我价值感的行为。因而，不断增强的自我价值感是区别荣耀感和其他积极情感体验如愉悦、感激的核心特征 (Hume, 1957)。

2.2.2 高管荣耀感的作用

就荣耀感的作用机制而言，荣耀感体验提升了个人产生积极行动并取得成就的动机 (Herrald and Tomaka, 2002; Verbeke et al. , 2004; Weiner, 1985; Williams and DeSteno, 2008). 荣耀感体验使得个体能够坚持不懈、更加努力地挑战困难和乏味的工作，并且帮助他们追求成功 (Williams and DeSteno, 2008). 有研究表明，失去荣耀感使得个体感受到自我受到威胁，是激发反社会行为（antisocial behaviors）如攻击行为的原因之一 (Bushman and Baumeister, 1998)。

第二，荣耀感提升了个体的社会地位（social status），主要原因可能是通过荣耀感的展示向他人反映了人们的成功感，使得他人将观察到的这一情感作为个人成功的信号 (Cheng, Tracy, and Henrich, 2010; Shariff and Tracy, 2009; Williams and DeSteno, 2009), 因而荣耀感能加强信号作用，有利于个体在有关社会阶层上的位置的谈判 (Oveis, Horberg, and Keltner, 2010)。

但是荣耀感并不总是积极、有效的。一个广为接受的概念范畴是 Tracy 和 Robins（2004）将荣耀分为真实性荣耀（Authentic pride）和傲慢性荣耀（ hubristic pride）的双结构模型。在此模型中，真实荣耀感源自个人的成就，源自个人能够控制和实施的行动或事件带来的成功，因而往往伴随着自我价值的真切感觉 (Tracy and Robins, 2007), 会将成功归因为稳定的、内部的因素；而傲慢性荣耀与自恋的自我夸大效应相关 (Lewis, 2000; Tracy, Cheng, Martens, and Robins, 2011)，傲慢荣耀的负面效应被认为是导致管理行为不当的主要原因 (Chen and Wang, 2012)。

因而，当个人感受到自己能对积极成果负责时，能够经历到真实荣耀感 (Kornilaki and Chlouverakis, 2004)，故带来更高水平的自尊 (self-esteem) (Tracy and Robins, 2007), 更积极的情感 (Stanculescu, 2012)，心理更健康 (Tracy & Robins, 2007)。

虽然荣耀感对于社会行为至为关键，但却在社会-个人文献中不被关注 (Kraemer and Gouthier, 2014)。虽然最近有关荣耀感的研究正在迅速增加，但当前文献的研究也主要集中在荣耀感对结果变量的影响上，研究荣耀感决定因素的研究还很少。

2.3 荣耀感对于行为的影响

对于在组织中工作的员工来说，荣耀感是一个有力的内在驱动因素，能预测个体积极的绩效行为和负面的人际行为表现 (Tracy and Robins, 2007)。因为组织可被看做个体联合起来工作以实现集体目标的社会组织(Allen and Sawhney, 2009), 因而荣誉感对于工作完成和人际过程上的重要影响，会进一步对组织的行为产生至关重要的影响。

Although theorists often portray pridefulness as an impediment to moral behavior, Hart and Matsuba (2007)认为荣誉感能够提升神圣行为，这一点也被Michie (2009)的研究证实，他们发现organizational leader's propensity to experience authentic pride was positively related to prosocial altruistic behavior, an action fo personal sacrifices for the sake of the organization as a whole and employee well-being。Boons, Stam和Barkema (2015) 认为，荣耀之感在网络众包平台公司中扮演至关重要的角色，因为他们发现，这种荣耀感能直接驱动平台上成员的合作行为。

最后，荣誉感可以承担重要的适应性职能 (Tracy and Robins, 2007) ，如创新。有学者认为，荣誉感与创新绩效之间的关系不是那么直接和清晰 (Hu and Kaplan, 2015), 因为两种不同的荣耀感的功能是不同的。当员工将创新绩效看做其成就实现的核心部分时，真实荣耀感能提升其创新绩效；否则就对创新过程影响微乎其微。与此相反，傲慢荣誉感对创新绩效的影响则很小，甚至是负面的，因为其与自恋紧密相连，必将带来对于绩效的夸大评估，并产生对于成功的不切实际的错觉，这些会减弱其对于创新过程投入努力的动机，除非他们的创新绩效能像“展示”一样被看到。综上所述，我认为，高管的荣耀感会加强其进行创新性行为的动力，并进而对事物进行改变，从而采取创新性、进取型战略

行为，但这种关系又随荣耀感的不同成分而不同。

Spraggon和Bodolica在其概念性文章中指出，真实荣耀感（authentic pride），可担当情绪自我规制的一个机制，使得公司高管能够管理其自身的社会行为 (Spraggon and Bodolica, 2015)。因而，公司高管的荣耀感有可能承担治理的职能。

总之，荣耀感作为反映主观意识的感受(self-conscious emotions)对个人自身以及周围环境都产生正面的影响，是心理学领域里一个非常重要的概念，研究国企高管的荣耀感对理解高管的感受以及其认知和行为都有重要意义。

2.4 荣耀感的决定因素

在关注荣耀感的不多研究中，对于什么因素影响荣誉感的高低的研究更少，尤其是作为企业高管人员的荣耀感是哪些因素决定的研究更是加微乎其微。例如，Kornilaki 和 Chlouverakis (2004) 检验了荣誉感的情境决定因素，但他们的研究对象是年龄在7—11岁的儿童。不同的情境和个人特征因素会增加或减少积极情绪发生的可能性。相关文献提出了荣誉感的两种类型的决定因素：情境因素和个人禀赋因素。

2.4.1 情境因素

组织政策和制度 Organizational policies and procedures: 有关报酬和认可的组织政策和制度会对情绪产生影响 (Brief and Weiss, 2002)。Hu and Kaplan(2015)发现，倾向培育竞争性文化的绩效管理和薪酬政策能正向预测荣耀感，因为这样的政策将可视的个人绩效放在重要地位 (Triandis, 1989)，而荣耀感常常反映了对于成就的积极情绪反应 (Harris, 1989)。

工作所需的资源Job resources: 荣耀感会受到工作中拥有的资源的影响 (Kraemer and Gouthier, 2014). 如果组织能提供充足的工作所需资源，员工往往会感受到荣耀；反之，则员工的荣耀感会降至低水平。他们对于客服中心的调查支持了这一论断，他们发现

工作资源如自主性、主管的关怀、团队支持等会正向影响荣耀感。另外，自我提升（self-enhancement）的一些行动会增加个人的荣耀感 (Tracy and Robins, 2007)，如有研究显示感知到的工作重要性是志愿者组织里志愿者荣耀感的前因决定因素(Boezeman and Ellemers, 2008)。

2.4.2 个人因素

绩效目标：不同的目标带来了不同的评估标准从而导致不同的情绪 (Pekrun, Elliot, and Maier, 2006)。在这个过程中，有两种绩效评价标准很重要: (i)行动和结果的可控性，即个人感知到自己能够影响和控制自己的行动及其结果；(ii) 这些行动和结果的主观价值(Pekrun, Frenzel, Goetz, and Perry, 2007) 。这两者对于企业高管的荣耀感的产生和程度高低至关重要。

基于绩效的目标关注成就活动的结果，因而会增加感知到的可控性，促进产生积极价值的成果，进一步提升基于积极成果的情感体验，如荣耀感 (Pekrun et al., 2006)。因而，基于绩效的目标应该与工作中体验到的荣耀感正向相关 (Harris, 1989; Hu and Kaplan, 2015)。

人生目标：如上所述，荣耀感来自于个人的行动结果超过了个人或社会期望。因而个人的人生目标体现在哪些方面，其标准如何，对于荣耀感的产生具有重要的作用。

在本论文中，我将针对中国企业的环境背景，通过深度访谈形式提炼高管基于内容和来源的荣耀感的内涵和维度。这部分工作将在第三章展开。

2.5 有关中国国有企业高管心理和行为特征的研究

2.5.1 中国国有企业的发展历程及政策制度的演进

从1980年代起，国有企业改革一直是中国经济改革的主要议题。早期是以企业控制权和剩余索取权逐渐从政府手中转移到企业手中为特征的，即经理承包责任制（刘世锦,

1995），这为经理追求短期利润提供了相当有效的激励（张维迎，1998），但承包的利润指标由政府确定，强化了政府控制的力量，实际操作中很难把政府和企业经营者真正分离开来，国有企业演变成了具有行政干预特征的内部人控制企业（张春霖，1996）。到1990年代初，以国家持股为主的方式进行企业的股份制改造逐步替代承包制，即由国务院建立国有资产管理委员会，下设多级国有资产经营（管理）公司，成为国有企业的股东，由政府管理国有资产管理公司，后者监督企业国有资产的保值和增殖。随着1992年中共十四大把“建立现代企业制度”作为国有大中型企业改革的主要方式之后，国有企业建立董事会、监事会，法人治理结构的公司化改造全面展开，更有大量的公司改制为上市公司在上海证券交易所和深圳证券交易所上市。但是这一改革并未解决政企不分的问题，国有资产管理公司的仍然是政府官员，他们作为国家股东的代表，却不是资本所有者，这就造成了所谓的“所有者缺位”的问题（张春霖，1996），他们只有权力却没有动力、也没有风险去选择胜任的企业经营者并对其进行充分激励，其手中的投票权是典型的“廉价投票权” (Harris and Raviv, 1979)。因而国有资产经营效率不高的主要原因在于缺乏有激励的人，没有充分的激励机制，有才能的人再多也于事无补，没有激励，更高的才能或许还可能意味着对公有财产的更高明、更大量的盗窃和浪费（李笠农，2000）。国企高管的法定收入过低，激励不足而导致谋求其它形式的激励。进入21世纪后，因贪污、受贿等原因导致的企业家和政府官员的大规模“落马”，便是一个证据。

自此之后，国企改革在政策层面上就处于停滞状态，政府对国有资产的管理没有清晰的制度安排，直至 2015 年 8 月 24 日颁布的《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》也未有实质性的突破。

2.5.2 中国国有企业高管的角色定位及其行为特征

中国的国有企业存在两种形式：国有独资公司和国有股份控股的股份公司（包括上市公司）。第一种国有企业的股东和第二种国有企业的主要股东均为国家，代理为各级国有资产监督管理委员会。

理论界对于中国国企高管行为的研究走向了两个方向，早期关于国有企业高管的研究主要遵循西方经典的代理理论（Jensen and Meckling, 1976），将其看做是一个代理人，研究集中在企业高管的行为特征，以及薪酬和绩效之间的关系，得出了很多不同甚至矛盾的结论。如国企经营者本身存在“败德”动机为其产生败德行为提供了可能性，而现代国有企业与生俱来的“生理”缺陷，为败德动机变成行动提供了有利环境（冯根福, 1998）；一些研究关注到中国特定的文化和制度环境对经营者行为模式的影响，提出中国企业高管表现出异于西方企业高管的行为特征，首先他们是风险厌恶型的，在“不求有功，但求无过”的制度环境中，只要无过，经理职位的风险就降至最低；第二，在经理的职位风险被锁定之后，经理行为会转向风险爱好型（王珺，1998），王珺从博弈论的角度，通过对经理人员与行政组织的重复性博弈，与企业组织的一次性博弈研究，提出了国企经营者的双重博弈假说，指出了行政组织作为强激励主体是导致国企经营者在长期关系中出现短期行为的制度性根源（王珺，2001）。在二十多年的国企改革中，政府选派国企经营者的组织制度基本无改变，即企业高管受命于行政组织，而工作在企业组织，因而“真正愿意长期在国有企业工作下去的经理是很少的。越来越多的人是把企业看作跳板，一个任期干下来，取得一些成绩，然后离开企业谋求高就”（陈惠湘, 1997）。这一被王珺(2001)称为“努力实现晋升，然后退出企业”的行为模式似乎成了 1990 年代国有企业经营者的最优选择。

也有学者根据管家理论（Davis, Schoorman and Donaldson, 1997）提出了不一样的理论基础假设：在中国特殊的制度环境和历史文化环境下，中国国有企业的经营者不再是

一个机会主义的偷懒者，更可能表现为一个利他的“管家”（李绪红，2004）。他们并不以金钱报酬作为第一目标，他们把国有企业作为事业的舞台，希望从工作中得到内在的满足和自豪感，希望自己的成就得到体制和他人的认同。他们对组织的承诺(commitment)程度越高，会将个人形象和公司的声望整合起来，他意识到自身利益是与公司乃至所有者的利益紧紧相联的，即便他不拥有公司的股份。

2.5.3 关于企业经营者的激励问题

张维迎在对中国改革的历程进行分析后，指出国有企业改革要解决两个根本问题，一是企业经营者的激励问题，二是企业经营者的选择问题。中国国有企业的改革在解决经营者的短期激励问题方面是比较成功的，但没有解决长期激励和经营者的选择问题。据此张维迎提出国家所有制下的企业家不可能定理（张维迎, 1998）这一问题的解决必须以产权的私有化为前提，而以国有股为主导的公司化改革不能解决这一问题。有学者提出，国企高管应凭借其人力资本的所有权取得剩余索取权，参与企业收益分配（谢京生,2001）。

就激励的内容而言，黄群慧（1999）提出包括报酬激励、控制权激励、声誉激励和竞争激励在内的四种激励类型。由于社会文化的长期沉淀和政治、经济制度的特殊性，对于国企高管除了经济激励以外，社会责任感的道德激励、升官晋职的权力激励和政治地位激励也是重要的方面（郝和王，2000）。很多学者重点考察了薪酬激励的作用。吕长江等人（2009）研究了上市公司给予股票期权的动机问题，他们提出股权给予的激励说和福利说，认为公司给予经营者股票期权可能是为了起到对经营者的激励作用，使得经营者能够根据股东的最大化利益原则经营企业，也可能是为了机会主义地给予经营者福利。吴育辉和吴世农（2010）研究了实施股权激励的上市公司用于制订股权激励方案的绩效考核指标的特征，发现决定其股权激励方案的绩效考核指标的设计方面异常宽松，体现出管理层的自利行为，而且这一特征并无所有制差异。吴联生、林景艺和王亚平（2010）对于 2005-

2006 年中国上市公司的研究发现，在中国，与民营企业高于市场平均水平的正向额外薪酬能够有效激励企业高管不同的是，国企高管的正向额外薪酬与企业业绩没有发现相关性；而负向额外薪酬在各种所有制企业中均未发现有显著效果，即惩戒作用没在现实中体现。他们的解释是国有企业的管理层更注重自身的政治前途，且受到薪酬管制，因而正向额外薪酬的激励作用得不到体现。

三、 企业高管荣耀感的概念内涵和结构

在本论文中，我确定了三个具体的研究问题：1. 企业高管对于他们的职业的荣耀感的内涵是什么、体现在哪些方面？2.企业高管荣耀感的高低如何影响其战略意图以及公司的战略决策的。3. 荣耀感对于公司战略决策的影响的作用条件，即环境政策变化如何影响，影响的机制是什么？

高管的荣耀感来自于对其追求、并经社会认可的人生目标及其标准是否达成而作的评判，虽然文献中已经有经典的区分—真实性荣耀和傲慢性荣耀 (Tracy and Robins, 2007)，但这一区分本质上是基于荣耀感作为一种感受的表现形式，而非基于荣耀感的内容，即导致企业高管产生荣耀感的因素。心理学和组织行为研究领域为数不多的关于领导者的荣耀感的研究聚焦在对下属的工作行为和态度，或团队士气和绩效的影响，这时领导者荣耀感的作用主要是通过该荣耀感的表现被下属观察、捕捉和正确感知，而对下属的行为和态度起作用的。而在预测企业高管的荣耀感对于公司战略决策的影响时，荣耀感作为一种感受的表现形式并不重要，而重要的是基于什么内容产生荣耀感，这才是对其创新意愿、行为及其公司战略决策产生直接影响的要素。换句话说，文献中真实性荣耀和傲慢性荣耀的分类本质上是将荣耀感作为表现形式的（expressive）概念范畴（Tracy and Robins, 2004），而本论文研究的荣耀感本质上属于内容的（substantial）概念范畴。因而在本研究中， 我首先探索楚荣耀感构念的内容属性，即其的内涵、由哪些维度构成，这是本论文首先要着手研究的理论问题。

为此，在本章中，我首先通过首先运用深度访谈方法，抽取具有代表性的、覆盖不同类型所有制企业的高管人员进行访谈，根据访谈结果总结归纳出企业高管荣耀感是基于哪些他们看重的人生目标的实现，进而确定荣耀感构成的基本维度及其分类；以此为蓝本，进一步在一个 50 人的 EMBA 班级里发放了开放式问题的问卷，请这些企业高管学员们描

述他们的工作在哪些方面能够使得他们感受到荣耀？据此对荣耀感的内容构成进行验证和补充，形成荣耀感的内涵和基本内容维度。

3.1 深度访谈——探索 pride 构念的内容

3.1.1 样本

为保证访谈样本覆盖有着不同人生目标、及其决定的不同行为模式和不同职业道路选择的所有高管，我选择了 6 位企业高管进行访谈，分别为国有企业 4 名，包括在位的、升职一年以内的、主动离职下海的、根据组织安排转换到政府部门的前企业高管，以及民营企业公司创立者 1 人，担任 CEO 的职业经理人 1 名。他们的背景描述见表 1。

选择的样本中包括离任国企高管的原因在于，通过两个对比（一、对比离职高管和在职高管荣耀感构成的可能的不同；二、对比离职高管的离职原因，在离职前后荣耀感的可能的变化），了解荣耀感的水平差异及其变化的原因，以及离职是否来自荣耀感的变化，帮助更好地发掘荣耀感的构成要素及其对高管行动意愿和行为的影响。

3.1. 2 访谈问题

访谈问题包括：

1、个人简单的背景资料及其经历（年龄、性别、参加工作时间，国企工作起止时间，现在工作单位、岗位，每一个转换点）

2、在公司工作的获得? Gain and loss, how do you feel about the benefit and cost ? Overall feeling about being an executive in the firm?

3、请回忆一下，当时入职时的感受（feelings）？这样的感受何时发生了变化，请告诉每个变化的大致时间点，变化成什么样，什么原因造成？当前工作的感受？

表 1 访谈对象的个人背景信息 Interviewees' Profiles

Interviewee	#1	#2	#3	#4	#5	#6
Current position	Public-listed POE founder	CEO	CEO	Vice president	CEO	CEO
Age	58	54	48	39	37	40
Gender	Male	Male	Male	Male	Male	Male
Education	Bachelor	Master	Master	EMBA	Bachelor	EMBA
Industry	Logistics and transportation	Banking	City infrastructure	Real estate	Printing	Investment
Firm ownership	POE	SOE	SOE	POE	POE	POE
Previous position	SOE manager	Government official	SOE vice president	Depart. head	SOE general manager	TMT member
Tenure in SOE	10 years	2 years	22 years	0	12 years	0

4、Your life/career goals？体现在哪些方面，重要性顺序。

5、离职情况

5a、(在职者，包括最近升职者) 是否考虑过离开（没有；有），如没有，why did you stay?(原因)；未来怎样打算，最吸引你在国企工作的因素是什么？Will the career in SOE allow you to achieve your life goals in the future?

5b、(前任国企高管、现任政府官员)何时考虑离开的？是组织要求还是自己愿意？在国企任职和政府任职感受方面最大的区别是什么，相同的地方是什么？

5c、(自己创业、到 POE 或外企任职) 何时考虑离开的？当时离开最大的动力来自什么？在国企任职和现在的工作选择感受方面最大的区别是什么，相同的地方是什么？

6、对于你的事业发展成功与否的判断，以及感觉（荣耀感、满意度、挫败感等），是否跟其他企业高管做比较，是跟在同样国企的其他高管比，还是不在国有企业工作的企业高管比？比的话，怎么比法？比什么、哪方面？

7、如果荣耀感高的话，会让你在公司的经营和投资（或战略）决策中更愿意去做哪些事情？

3.1.3 访谈结果：荣耀感基本构成维度的提炼

通过深度访谈和观察，我总结归纳出企业高管人员的荣耀感的关键构成有四个维度：职业回报， Social contribution 社会贡献、social status 社会地位、Superior（被组织和国家认可为精英）、Laurel 归属感、低收入 indirect pay。

职业回报 Career prospect

作为企业高管，访谈的 6 位企业高管，无论来自国有企业，还是民营企业，都提到了职位本身的带来的职业回报，包括事业发展平台和职业前景、自身角色对公司的重要性，

以及带来的成就感，工作的自主决策权和基于工作的丰厚回报等等。如#1 提到“作为自创企业的 CEO，与以前做体制内的企业中层相比，企业的命运都掌握在自己手上，有了很大的舞台，可以按照自己的意愿来做业务，可以挑战自己的能力极限”。#3 是一位民营企业的 CEO，二代接班人，他提到，“虽然不能有丝毫懈怠，但赚的钱都是自己的，而且我的公司我说了算，在国家政策允许范围内，公司可以做自己觉得正确的事”。

关于物质回报，国有企业和其他所有制企业出现了不同的理解。“Sacrificed income 牺牲型收入”是国企高管区别于其他所有制高管的荣耀感的特别内容。知晓长期的国家对国企高管报酬的管理政策，他们已经习惯于相比其他所有制企业高管的相对低收入，并将其感知为自己荣耀感的一部分。即工作的物质报酬能够维持体面生活的收入即可，不是为追求奢华生活。民营高管也对此表示了认同，如#5 谈到自己当初离开国企系统，就是最终选择了收入，说还在系统里做的国企高管都是“悲壮的英雄”。他们的荣耀感来自为使命在工作，宁愿牺牲自身的物质利益和收入。

社会地位 Social status

就纵向比较而言，社会地位是区别于普通员工，导致企业高管荣耀感的一个重要维度。这也是无论国有企业，还是民营企业的所有高管都提到的一个要素，他们为自己作为“社会精英”的声誉而自豪。如#2 提到“作为企业家，受到社会的尊重”，#5 提到，“自己的工作被孩子的学校的学生家长羡慕”。

但就这个问题，国企和民企的高管有不同的感受，主要体现在不同所有制高管之间的比较。就横向比较而言，中国长期的官本位价值观，以及自 1955 年开始全国实行的国企高管的行政级别与政府官员级别挂钩的制度，进一步强化了国有企业系统的高管的社会地位，使得社会感知的国企高管的社会地位高于其民营企业的高管。虽然最近的政策变化，但这种感受依然存在。如#6 民营企业创始人提到“国企里有着大量精英，素质、人品都很

高，现在国企限薪好啊，正好我可以挖一批国企的人来我公司”。#3 说“我虽然收入不如那些自己做公司的人，但大家都很尊重我们，社会地位不一样”。

组织归属 Laurel

在访谈中，这是一个在国企和民企高管中感知存在较大差异的维度。首先，长期以来在党管干部的政策下，国企高管和政府官员可以在相互间自由流动，国企高管职位来自政府任命并接受政府体制管理的模式（Lin, 2011）下，国企高管心理上对工作着的单位及其政治体系有一种归属感 (belongingness)，认为自己是属于“组织的人”，属于体制内的人，如访谈对象#2，提到“我属于国家，国家也是我们的，我是在给国家打工，能为我们国家、我们国家的企业做事，感到光荣和满足”，#3 提到“自己最大的荣耀感来自于是体制内的，觉得跟国家的命运紧密联系在一起”；第二，多年的计划经济不仅给国企高管以“国有资产保值、增殖”的使命，还赋予他们家长式的角色，所有的职工都象一个大家庭的孩子，对他们的身家性命、吃饱穿暖负有绝对的义务。同时，强调“为人民服务”、“无私奉献”的价值取向也教育和影响着几代人。虽然改革开放和市场经济等一系列重大变革使得很多政策、观念发生了变化，经济收益成为人们衡量成功和决定社会地位的重要指标，但原有制度及其形成的文化烙印还挥之不去，作为计划经济派生物的 “国有企业当家人”的角色无论在形式上，还是在心理上都保持着它的惯性，国企高管很少把自己看做西方代理理论所界定的拿一分报酬做一分工作的纯粹打工者，即“代理人”；第三，国有企业的高管的回报体系长期以来是模糊的，收入、管理权力、任职期限等并不都是载明在明确的合同里，是政府和个人之间一种不具有约束力、但被双方默认的非书面协议。因而这种“被组织和体制认可的感觉”（#5）是国企高管荣耀感的重要维度，而对民营企业的高管而言，这一感知并不明显。

社会贡献 Social contribution

这是与组织归属维度相连的一个维度，体现在为能做一些不完全为趋利、承担社会责任、可增进社会福祉的投资和经营而感到荣耀。如#3 谈到“看到我们国家的水污染、垃圾处理难题，我就有意识地在这些年把公司资源倾斜，投入到环保产业，虽然回报比较低，且短期看不到大的效益，但做些对社会、对大众有益，能够造福子孙后代的事儿，是义务，也是荣耀。”

在访谈基础上，我继续在一个 50 人的 EMBA 班级里发放了开放式问题的问卷，请这些企业高管们描述他的工作在哪些方面能够使得他们感受到荣耀？根据答案将提炼出的企业高管的荣耀感的构念的内涵进一步完整化和维度化，也为后续的量表开发完成了第一步条目开发和第二步条目的汇总归类工作。

值得注意的是，在访谈中被国企高管提及的“牺牲性的收入 sacrificed income”在开放式问卷的回答中并未出现。为进一步鉴别该维度的普遍性，我在量表开发环节设计了两个条目。同时，在开放式为题的回答中也得到了国企高管集中提到的基于不同所有制高管之间比较的荣耀感的 1 个表述。最终，共得到 80 多个条目，将这些条目进行归类、合并，得到荣耀感的四个维度和 17 个条目。

3.1.4 荣耀感构念的定义及其维度划分

荣耀感首先是自我聚焦的一种情感体验，是实现了自身内化的标准后经历的一种愉悦的情绪（Tangney, 1999; Tracy and Robins, 2004），基于以上访谈和开放式调研的结果，将企业高管的荣耀感按照其内容来源——即对于获得和付出的差异的感受，分为两类：世俗荣耀感（ego-pride）和神圣荣耀感（eco-pride）。世俗荣耀本质上是自我导向的、因职位“获得”而产生的荣耀（Pride due to obtaining），主要指职业回报，包括成就 accomplishment，事业舞台、自主决策权，比别人优越和更为成功 superiority；神圣荣耀包括两个来源，一是以个人的付出和牺牲为他人和社会的福祉做贡献（Pride due to

opportunity to contribute to the broad society with self-sacrifice），即社会贡献 social contribution；二是自己作为国家和社会的精英分子，得到组织和社会尊重为特征而产生的荣耀，即被社会认可和被组织接纳——归属 laurel。

从比较对象来看，职业性的回报和被尊重认可的维度，本质上是基于纵向比较，即与比自己职位低的其他管理人员和员工的比较。而为社会做贡献和牺牲性收入则是不同所有制高管内部的比较。牺牲性的收入 sacrificed income 带来的荣耀感是国企高管特有的，也和世俗荣耀中的职位带来的财富回报不相一致，本质上基于不同所有制高管之间的比较。

荣耀感的类型及其主要构成维度参见表 2。

表 2 企业高管人员荣耀感的类型及其构成维度

Types	Dimensions	Main components
Ego pride 世俗的荣耀	Superiority	✧ 能力被认可
	Career prospect	✧ 比较大的事业舞台； ✧ 有业务决策的自主空间 ✧ 位置重要性 ✧ 经济回报
Eco pride 神圣的荣耀	Social contribution	✧ 做一些不完全为趋利、承担社会责任、可增进社会福祉的投资和经营
	Laurel	✧ 是“组织的人”：我属于企业、企业也属于我，是当家人（主人翁），而不是纯粹的打工者； ✧ 能为我们国家、我们国家的企业做事，感到光荣和满足
	Social status	✧ 社会地位高，受到社会尊重 ✧ 被其他人羡慕 ✧ 国企高管的社会地位高于其他所有制（民营、外企）企业的高管
	Sacrificed income 牺牲型收入	✧ 接受相对市场价格较低的收入，安贫乐道（国企） ✧ 能够维持体面生活的收入即可，不是为追求奢华生活（国企）

3.2 企业高管荣耀感的量表开发

在提炼出的企业高管的荣耀感的构念的内涵及其维度基础上，我开始进行该构念定义的操作化，开发出符合心理测量学标准，具有足够信度和效度的量表。根据 Hinkin and Tracey (1999)建议的归纳方法，运用三个步骤进行量表开发。以以上所述的 50 名企业高管的开放式问题的调研完成了第一步条目产生和第二步条目评价。首先根据 Clark and Watson (1995)建议的原则，将答案汇总，产生了有关荣耀感的 80 多个条目，在第二步条目评价阶段，我和指导老师将大家所写的条目进行分类整理，合并为 17 个条目。最后一步是条目测试阶段，请 202 位担任企业高管的 EMBA 学生就分类整理出的问题，以利克特 5 分量表，就此 17 个条目对现任工作岗位给自己带来的荣耀感的高低进行评价。随后运用这些样本的一半数据进行了探索性因子分析。

在开放式问卷的回答中，有一个维度“牺牲性收入 sacrificed income”出现了和访谈结果不一致的情况。在访谈中，这是被国企高管提起的一个反映其荣耀感的维度，但在包含国企高管和民企高管的开放式问卷中则未被提及。基于 202 个样本的 EFA 检验结果显示，“与其他所有制高管相比，我们的收入偏低”这个条目的国企高管得分（mean=3.7）显著高于民企高管（mean=2.5）($p<.01$)，本文旨在开发荣耀感的通用测量量表，为体现荣耀感测量量表在各种所有制企业中的普遍适用性，故删去了这个条目。

另外 2 个关于所有制比较的条目的表述不妥，“地位高于其他所有制企业的高管”，“相对其他所有制企业高管更大的事业舞台”, 这 2 个条目一方面从语义来说指向某一所有制高管群体，无法体现在各种所有制企业中的普遍适用性。另一方面，各种所有制企业的高管在该 2 个条目上的得分无显著性差异，失去鉴别力，为此删去了这 2 个条目。今后在研究荣耀感的前因变量，考察不同所有制差异的研究中可以进一步考虑。

留下的 13 个条目分布在 4 个因子上，其中条目 1-5 为第一个因子，解释力度为 23.31%；条目 6-8 为第二个因子，解释力度为 19.23%；条目 9，14，15 为第三个因子，解释力度为 19.08%，条目 12，13 为第四个因子，解释力度为 11.23%。进一步考察因子相关性，其中因子 1 和因子 2、3、4 的相关性分别为 .36 (p<.01)，.247 (p<.01), .233 (p<.01)，而因子 2 与 3、4 之间的相关性分别为.584 (p<.01) , .432 (p<.01), 因子 3、4 之间的相关系数为.592 (p<.01)，可见因子 2、3、4 更可以组合成一个高阶变量，形成一个构念。为此，考虑到概念的内涵和维度之间的相关性，我进一步探索将全部条目分成 2 个意义不同的构念的可能性，故做了强制两因子的 EFA 分析，得到的结果和设想的构念的维度吻合，即原先的因子 2、3、4 的条目 6-13 合成为一个因子，解释力度为 35.27%，原先的因子 1，即条目 1-5 为第二个因子，解释力度为 22.36%。EFA 因子分析的结果和强制两因子的因子负荷结果见表 3。

进一步的 CFA 结果显示，二因子模型的指标拟合符合要求（卡方 121.987， DF58，RMSEA0.074, CFI 0.948, TLI 0.93, SRMR 0.057）。

将下来的第四章中我将基于总体荣耀感及其不同类型的荣耀感对于企业战略变革决策意愿和决策行为的影响，进行理论模型和假设的构建。在第五章中，我将基于本章开发的荣耀感的构念及其测量量表进行假设检验（研究二）。

表 3 荣耀感量表的因子结构和负荷

测量条目	因子结构				强制两因子	
	1	2	3	4	1	2
Ego-pride						
(1) 有业务决策的自主空间，受的干扰和干涉比较少	.859					0.814
(2) 做至关重要的决策	.875					0.796
(3) 有好的事业前景	.621					0.686
(4) 通过努力获得相匹配的丰厚财富回报	.719					0.802
(5) 感受到自身的素质是被认可的	.484		.479			0.645
Eco-pride						
(1) 被周围人羡慕			.842		0.611	
(2) 受到社会的尊重			.683		0.691	
(3) 被社会大众看做“社会精英”			.704		0.709	
(4) 自己和国家、体制是紧密相连的，有归属感		.533		.539	0.796	
(5) 感受到自己是被国家和组织信任的人		.674			0.680	
(6) 感受到我们是国家和社会的“主人翁”		.541		.683	0.701	
(7) 寻找和发展一些兼顾社会责任和公司效益的业务机会		.849			0.783	
(8) 有使命去做一些可增进社会福祉的投资和经营		.779			0.751	

四、理论模型与研究假设

4.1 企业高管的荣耀感与公司的战略变革

战略变革 Strategic change，又称战略动力（ Strategic dynamism）,作为一种组织发展战略，指公司战略变化的程度，是战略管理研究重点中的核心概念。战略变革是公司对于必须采取变化以适应环境的需求的反应 (Brown and Eisenhardt, 1998, Carpenter, 2000)。在论述战略形成过程时，Hofer 和 Schendel's 将战略变革描述为一种行为过程："定义组织战略的一种问题解决过程," (1978, p. 46)，包括对环境、资源的分析，战略选择方案的讨论，战略方案的评估，以及最终的选择。

有诸多因素影响公司战略变革。研究发现，外部因素，如行业条件(Birkinshaw, Morrison, and Hulland, 1995)，组织因素如公司规模 (Chen and Hambrick, 1995), slack (Singh, 1986)，高管的更迭（Boeker, 1997; Cho and Hambrick, 2006; Fondas and Wiersema, 1997），高管构成（Wiersema and Bantel, 1992）和董事会构成与互动（board dynamics）(Geletkanycz and Hambrick, 1997; Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994; Pearce and Zahra, 1992)，董事会的人力资本 (Haynes and Hillman, 2010)，以及其他的一些情境因素会对公司战略变革的程度和规模产生影响。

而进一步的实证研究发现，在控制了情境因素以外，企业高管的个人特征与战略变化的程度（the amount of flux, or change）相关。如 CEO 的任职时间 (Miller, 1991)会负向地影响战略活力；CEO 的自恋程度与战略活力正相关（Chatterjee and Hambrick, 2007）；CEO 薪酬 (Carpenter, 2000)。综合这些实证发现可以预见的是，基于个人的一些特征，一些高管会比另一些高管更倾向于改变公司的战略方向或战略内容，即实施战略

变革。在本论文里，我沿着这条研究脉络，聚焦企业高管(CEO)的核心个人情感特征——荣耀感影响制定并实施战略变革的过程，检验其对一系列与战略变革相关的变量，包括战略主动性、战略变革行动、社会创新战略等的影响。

4.1.1 企业高管的荣耀感与公司的战略主动性和战略变革

战略主动性是企业家精神导向 (entrepreneurship orientation)的一个重要表现，根据 Miller (1983)，企业家精神导向是指企业能自主行动，响应环境变化，面临市场机会时具备创新和风险承担的态度，能够超前行动，参与产品或市场创新，进行有超前性的创新，以此获得竞争优势。他们不会因受自身目前资源的限制，而放弃对市场机会之追求（Stevenson and Jarillo, 1990）。战略主动性（proactiveness），是指愿意采用进取型战略发展，表现在比竞争对手更多或更早地追求新的市场机会（Zahra and Covin, 1995），愿意更多地进行创新型投资，即投资新领域、新项目，愿意更多地收购兼并，并看重创新和变革，在研发投入和招聘优秀人才方面投入更多资源和精力。

荣耀感是自我意识的一种正面情绪，有大量证据表明好的情绪让人更有创新性 (Baas, De Dreu, and Nijstad, 2008; Binnewies and Wörnlein, 2011)。在创新能力方面，首先，心理实验显示好的情绪让人能看到表面上无关的事物间的潜在联系，把这些事物创造性地联系起来，并且更好地解决问题 (Isen, 1999; De Drew, Bass, & Nijstad, 2008)；第二，基于工作情景的研究也表明积极情绪可以让人更好地意识到现有知识结构内信息的相关性并且更加灵活地思考 (Ashby, Isen, and Turken, 1999; Bledow, Rosing, and Flese, 2013)。在创新工作的意愿方面，荣耀感与个体的自我价值和自我效能有关，因而从资源保存理论（Hobfoll, 1989）的视角，它构成了一个有价值的心理资源，作为内滋激励，能

够激发人们努力保存和提升（conserve and enhance）。有充足的证据表明，好的情绪让人更加投入到工作中去（如 Cropanzano, James, and Konovsky, 1993; Pelled and Xin, 1999)。荣耀感可以承担如创新等的适应性功能（Tracy and Robins, 2007）。对企业高管而言，进行变革通常要触犯各种利益集团的既得利益，所以没有很高的对工作的投入是很难让他们有勇气并持之以恒地切实地推进各项变革的。

综上所述，作为一种积极正向的情绪感受，荣耀感对于企业高管进行战略变革的决策提供了能力和思维方式的保证。在组织情境中，企业高管的高水平荣耀感能够使其更有意愿进行创新 （innovation intention），更有战略主动性。因为领导者是公司战略的最重要的决策力量（Westphal and Fredrickson, 2001），而关于企业家精神导向的研究得到的共识是，企业高管是公司企业家精神导向能力的主要推动者（Engelen, Neumann, and Schmidt, 2016）。因而可以预见的是，企业高管高水平的荣耀感会对公司的战略主动性产生积极正向的影响。

从行动的视角来看，战略变革（Strategic change）是公司对于变化和适应环境的需要的反应（Brown and Eisenhardt, 1998; Carpenter, 2000），从过程视角来看，战略变革是定义公司战略的问题解决的过程，包括分析环境和资源，寻找和评估备择方案，并作出最终决策（Hofer and Schendel, 1978）。如前所述，企业高管的荣耀感这一积极正面的情绪能够激发和提高他们进行变革的动力，同时高水平的荣耀感也会使人更加愿意主动学习，对外部环境的变化保持敏感和接纳，更倾向于发现、定义和探索新的技术和创新，进而能够提高他们推进企业战略变革的能力。Williams and DeSteno（2008）的实验证实了

他们提出的荣耀的激励假设（the motivational hypothesis of pride），既不同于一般的积极情绪，也不同于自我效能的荣耀感，能够激励人们对目标更加坚持不懈（perseverance），即便面临短期的得失。综上所述，荣耀感带来的创新能力和创新意愿上的提升，结合行动上面对困难的坚持不懈，有助于公司实施战略变革。实证研究也发现，个体真实的荣耀感具有驱动他们发展有价值的技能和能力的功能（Williams and DeSteno，2008），从而带来绩效的提高（Weidman, Tracy, and Elliot, 2015），而董事会的人力资本（反映了董事会成员的综合能力）正向地影响战略变革 (Haynes and Hillman, 2010)。

相反，如果企业高管原先拥有的被信任感和主人翁责任感受到挑战，导致其荣耀感的减弱，会使得他们更加考虑规避职业和仕途风险，威胁他们大胆全力做事的信念，强化“不求有功、但求无过”的“不作为”心态。

综上所述，我们得到：

假设 1. 企业高管的荣耀感水平越高，a）企业的战略主动性越强，b) 企业实行战略变革的程度越大。

4.1.2 高管的荣耀感与企业的社会创新战略

人类面临的一些重大挑战（grand challenge）使得企业如何在利润考虑的同时关注社会问题的解决 (George, Howard-Grenville, Joshi, and Tihanyi, 2016)，寻找两全其美的战略决策成为近几年来企业界和学术界都在关注的重要议题。自十九世纪后期马克斯・韦伯（Max Webber）提出社会创新以后，社会创新与技术创新结合起来促进经济有效性的观点逐渐得到人们的关注（Schumpeter, 1934）。

社会创新是一种目标和手段都“社会化的”的创新（Ionescu, 2015）。从过程的视角，它被定义为“开发或应用新的或改善的产品、服务、或商业模式，以应对个体和社会面临的社会和经济挑战” (Tanimoto & Doi, 2007)，从结果的视角看，它是将“创新思想和创新行动”与“社会需求”的目标联系起来，通过采取创新性的行动和服务提高人们的生活质量，满足社会需要的目标（Mulgan, 2006）。根据 Ziegler (2010), 社会创新是关于“实现能力的新组合”(p. 256)，其演化需要商业企业和公共部门(public sector)之间的共同学习（collective，interactive learning），以及“和制度之间的交互作用”（Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, and James, 2015：p 449）。因而，从组织情境的视角看，社会创新的的使命是通过社会企业家精神 （Social Entrepreneurship）、社会变革为社会问题提供新的解决方案，从而实现可持续发展 (Phillips et al., 2015)。具体而言，这一系列的社会问题构成了一个广义的光谱，包括从狭义的工作条件到广义的教育，从狭义的个体到广义的社会变革，从狭义的关注健康和环境到更广泛的气候变化等诸多议题。

虽然社会创新本质上和致力于商业创新以实现商业目标并不矛盾，但鉴于商业组织作为一个组织的原始动力目标是商业目标，并不是为社会服务，社会目标往往被视作商业组织目标的一个补充，或为了商业目标而服务，因此我的论点是，商业组织是否致力于社会创新行动，或在社会创新中发挥作用，是更加依赖于企业领导人的主观特征。研究也发现，在美国，社会创新的一个重要形式就是社会企业家精神 (social entrepreneurship) (Edwards-Schachter and Wallace, 2017) ，它提供了一个运用传统商业和市场导向的方法来创造性地解决复杂社会问题的方案 (Spear, 2006; Bacq and Alt, 2018)，如生产农产品的公司致力于有机食品的开发和营销。总之，社会创新有三个要素：需求（社会性的需

求），解决方案（创新性的策略，如研发和运用新技术，新工艺和新的模式）和方案行动的结果（个人、组织和社会层面的收益）。

心理学研究发现，人们的荣誉感能够提升神圣行为 (Hart and Matsuba, 2007)。Michie (2009)研究发现组织中领导者的真实荣耀与利他等亲社会行为正相关，他们在论述其发生机制时认为，人们努力实现目标或对社会为善，是因为他们经历过的荣耀感体验让他们感觉很好，能够增强他们被其他社会成员的接受程度和提升他们的地位status。因而真实荣耀能既强化成就导向的行为，也能强化亲社会行为。管理学中的实证研究也发现，在一个无法用物质利益激励的特殊组织情境——志愿者组织中，荣耀感能够提高志愿者对其工作组织的承诺度（Boezeman and Ellemers, 2008）。Boons, Stam and Barkema (2015)论述并实证证实到，荣耀感具有正强化的机制，能带来身份认同，进一步促进个体的群体导向的合作行为，即便是对于其身份认同对于其在群体中的行为表现没有多少约束的“距离较远”的社会环境，如众筹平台中。

根据以上分析，可以推断的是，荣耀感高的企业高管，其致力于对超出其自身和公司利益以外的社会有益的社会创新意愿和行动也就越高。更愿意关注商业目标之外的社会目标，为此采取行动和过程，发现、定义和探索机会，通过创新性的方式，创造新的业务机会或革新现有的组织，以为社会福祉做贡献，包括为员工的幸福感、社区的发展进步，为应对环境变化而采取创新性的成本节约，以及开发新的产品。于是：

假设 1c. 企业高管的荣耀感越强，企业实施社会创新战略的程度越大。

进一步，由于社会创新涉及到追求本身和企业目标以外的社会目标，因而基于不同来源的世俗荣耀和神圣荣耀对于组织社会创新的影响应该存在差异。世俗荣耀感更多地来自

高管工作带来的实际回报，是基于西方经典代理理论描述的有形契约的交易关系，即个人投入能力、智力、时间、态度等，获取与之匹配的报酬，一旦一方减少投入，另一方则根据书面契约的约定，因而也减少投入，面对对方的投入减少或未履行契约规定的责任，劳方或企业高管或另觅高就，或减少努力、出现懈怠，而资方则依据激励性报酬条款减少给予的回报，甚至惩罚或解职。因而有理由相信，相比较社会创新的使命和目标——有益于社会，世俗荣耀高的企业高管可能更关注企业自身的发展目标。与此相反，神圣荣耀是建立在被信任的、非短期交易的关系、基于感受到的外界认可和愿意付出做对整个社会的福祉有贡献而非只提高自己财富的意愿基础上，因而，与神圣行为相连的神圣荣耀应该比基于“获得”和交易关系的世俗荣耀，驱使企业高管更加致力于社会创新行动。于是：

假设 2.相比世俗荣耀，神圣荣耀对于企业社会创新的正向影响更大。

4.2 心理契约违背对不同类型荣耀感作用的调节效应

荣耀感具有一定的社会性，社会情境在荣耀感的形成，以及荣耀感对行为的影响中具有重要作用。虽然是一种积极的情绪，都能给企业的战略主动性、战略变革和社会创新带来正面影响，但企业高管的世俗荣耀和神圣荣耀感的来源不同，因而在不同的条件下这种影响的效应可能存在差异(produce divergent strategy implications)，这种影响将取决于企业高管感受到的外部环境带来的心理契约违背的程度。

4.2.1 对于不同类型荣耀感影响企业战略决策的调节作用

心理契约被定义为双方基于交换关系的条款和条件而持有的对彼此的期望 (Kotter, 1973; Rousseau and Tijoriwala, 1998)。对于任一方来说，它是一个许下双方互惠的责任的承诺并付出努力以实现承诺的信念 (Rousseau, 1989, p. 123)。因而心理契约的违背会

对双方的期望产生显著的负面效果，大量的该领域研究也是聚焦在心理契约违背。当交换关系中的一方没有实现或完成承诺的义务时，便出现心理契约的违背（Morrison and Robinson, 1997)。

在组织情境下，心理契约产生自劳资双方在心理上认同持久的雇佣关系，定义了双方对所尽义务和所得权益，及据此采取恰当行动的理解（Rousseau, 2004)。

在组织内部，企业和员工两方的契约关系具体体现在员工投入自己的能力和精力努力工作，企业给予物质和非物质的回报。当一方的态度和行动发生变化时，另一方会体验到心理契约违背（psychological contract breach，本文自此以后用简称 PCB） (Robinson and Rousseau, 1994)。心理契约违背包括雇主的激励违背（perceived inducement breach，PIB）和劳方的贡献违背（contribution breach），前者是指，企业所代表的一方不再实现对高管的承诺和责任（Robinson and Rousseau, 1994），如承诺给予的回报不再履行，根据 Morrison 和 Robinson (1997)的定义，在本研究中，我将感知到的激励违背定义为企业承诺的激励水平和企业高管实际获得的激励水平之间存在差异的感知。当存在这样的差异时，高管认为信任不复存在，会感受到不公正对待（mistreat），从而经历心理契约违背。企业高管是对于公司的战略选择和公司的命运具有重要作用的决策者，因而其感受到的心理契约的违背对于公司所导致的负面效应非常大。

近年来，中国政府对于国有企业高管的激励哲学以及管理制度发生了比较大的变化，主要表现在四个方面：第一，显著减少了国企高管的实际收入，“想当官不要发财，发财就不要当官”，在长期以来国企 CEO 及高级管理人员的薪酬明显低于劳动力市场薪酬水平的情况下，进一步在全部国有企业实行了一刀切的按级别降低年薪的制度，已经实施

的企业长期激励（如期权）计划予以取消。这种降薪政策被国企高管感知为一种惩罚，即在没有做错任何事情，甚至是做得更好的情况下，不仅没受到奖赏，还受到惩罚。我在访谈中发现，这是造成国有企业高管失望感产生的主要原因。第二，降低了国企高管的被信任感。一系列的政策更加强调防止国有资产流失，实施了一系列限制国企高管行动的措施，如终身追责制度，即对公司战略投资或经营过程中出现的损失问题，管理过程中出现的失误，不管何时发现，都要回溯追查，即便国企高管退休，也要追查责任，并且在实际操作中功不抵过，损害了国企高管原先拥有的被信任感和主人翁责任感，以及运用国企平台大胆全力做事的信念。第三，强调在国企中加强党的领导，强调为党务工作重于业务工作，党务干部在企业中的地位上升，对企业经营的话语权进一步提高，国有企业作为现代企业的经营功能可能进一步被弱化，也进一步削弱了从事企业经营工作高管的决策和行动的自主空间。另一方面，荣耀感也反映了个体对其所在群体的社会地位的评价 (Tyler, 1999)。 近几年政府曝光并宣传了一些国企高管贪污受贿的典型事件，导致国企高管在社会大众心目中的形象负面化、社会地位降低，社会形象受到损害，使得他们感到不再被信任，这些政策变化使得 CEO 或高管感知到与原先组织和高管个人建立的长期持久的心理契约关系的约定或条款存在很大差异，因而激发了他们心理契约违背的感知。会使得企业高管更加考虑规避职业和仕途风险，强化 “不求有功、但求无过”的“不作为”，会损害荣耀感的积极作用。

从认知能力上来看，企业高管的创新偏好和战略决策涉及到企业家对于信息的收集和方案的搜索过程 (March and Simon 1958, Simons 1994)，体现了个体的心理特征对于外部环境特征的理解，因而是个体特征和外部情境互动的结果反应，或随着外部情境发生变

化而发生变化。根据企业的行为理论（behavioral theory of the firm, Cyert and March, 1963)和威胁-固着理论（ Threat-rigidity theory，Staw et al. 1981），在面对压力或环境威胁时，个体、群体或组织将表现出狭隘视野，对信息的搜集和运用变得局限和简单化 (Gladstein and Reilly 1985)，行动体现出僵化 （Triana, Miller, and Trzebiatowski，2014）。

根据情感事件理论（affective events theory）(Weiss and Cropanzano, 1996)，个体会理性地评估引发哪些事件会导致情感和情绪的变化，将其标记为情感性事件。心理契约违背（PCB）便是一个具有显著负面效应，能够产生不平衡感知和负面情感反应的工作事件 (Hoobler and Brass, 2006; Wei and Si, 2013)。如前所述，神圣荣耀感（eco-pride）来自于企业高管与企业之间体现为被双方默认的非书面协议，是基于信任的心理契约关系。因而，拥有高神圣荣耀感的高管在感知到心理契约违背时，会感受到很大的心理失衡，觉得自己不被组织和国家认可，或感到被组织和国家抛弃，因而相比来自于世俗性荣耀（ego-pride）获得感高的高管，外部环境变化的激励违背给企业高管带来的心理契约违背感受的增加，会和基于心理认可和付出的神圣荣耀感产生冲突，因而使得公司创新的意愿，以及战略变革的热诚和坚持减弱，从而更加削弱了战略主动性和战略变革行动。

而世俗荣耀的作用机制则不同，它本质上来自企业家基于有形交易关系的“获得”，在这样的交换关系中，企业高管的荣耀感和公司战略变革之间的关系本质上是一种“投入-回报-投入”的循环链接，世俗的荣耀感高，企业高管愿意进取，战略主动性的意愿和战略变革的行动就表现较高，反之，世俗的荣耀感低，企业高管愿意进取，进行战略变革的意愿和行动就表现较低。在这种情况下，原先建立在有形回报基础上的世俗荣耀感（ego-

pride）影响战略主动性和战略变革的强度，受企业高管的心理契约违背感知的影响，应该会比神圣荣耀感小。于是我提出以下假设:

假设 3：当企业高管感受到心理契约违背时，相比世俗荣耀感，世俗荣耀感对战略主动性（a）和战略变革（b）的正向作用更为减弱。

4.2.2 对于不同类型荣耀感影响社会创新的调节作用

心理契约违背感知对于荣耀感影响公司社会创新的调节作用也随着荣耀感的不同类型而有所不同。由于社会创新与神圣行为更为相关，因而神圣荣耀感和社会创新之间应该是一种稳定的正向关系，心理契约违背的作用有限。但世俗荣耀则不同，由于其来自于自身的获得，激励方违背带来的心理契约违背的感知，相比较基于被认可和付出的神圣荣耀，则更容易损害世俗荣耀指向实现社会目标的社会创新的强度。

假设 3c: 当企业高管感受到心理契约违背时，相比神圣荣耀感，世俗荣耀感对社会创新的正向作用更为减弱。

五、实证研究：理论模型的检验和结果

在本研究中，运用中国企业高管的样本检验本论文提出的理论模型和假设。具体而言，检验企业高管的荣耀感对于战略主动性、战略变革和社会创新战略的影响。并针对区分的两种类型的荣耀感，检验企业高管感知到的心理契约违背对于不同类型荣耀感影响公司战略决策的调节效应及其差异。

5.1 样本

用于假设检验的样本是中国企业包括各种所有制企业的 159 名企业高管，其中民营 122 人，其余为国有企业的高管，数据获得来源于两个渠道，一是在中国东部两个领先商学院的 EMBA 和 DBA 课程的学员，二是青年企业家协会的会员。他们的平均年龄 40 岁，24%为女性，平均任职管理工作的时间为 10.5 年，所在公司平均年龄 14.7 年。有关企业高管个人的荣耀感和其他个人信息由本人填写，有关公司战略决策和战略变革、社会创新的客观评价由公司的财务人员或主管业务的副总裁填写。

5.2 变量测量

如果没有特别说明，以下测量均为 5 点利克特量表，1-完全不同意，5-非常同意。

荣耀感 pride：采用 5 个条目测量世俗荣耀感（ego-pride），如“做至关重要的决策”，“有业务决策的自主空间，受外界的影响和干涉比较少”，“通过努力获得相匹配的丰厚财富回报”，等，该测量的信度 alpha 为 0.823。另外 8 个条目测量神圣荣耀感（eco-pride），如“受到社会的尊重”，被社会大众看做“社会精英”、“感受到自己是被国家和组织信任的人”、“感受到我们是国家和社会的主人”、“自己和国家、体制是紧密相连的，有归属感”，“寻找和发展一些兼顾社会责任和公司效益的业务机会“、“有使命去做一些可增进社会福祉的投资和经营”等。该测量的信度 alpha 为 0.837。

战略主动性(Proactiveness)：是组织的企业家精神导向 entrepreneurship orientation 的维度之一。Covin and Slevin(1989)的研究提出了企业家精神导向行为的三个不同的维度：创新性、主动性和风险承担。本变量因聚焦公司变革的意愿，因此选取主动性，有关创新的维度将在后面的假设中检验。测量量表采用广为采用的测量工具——The Miller/Covin and Slevin (1989) Scale，这一量表已被 80%的有关 EO 的研究采用， 其中 proactiveness 有 3 个条目，每个条目要求在一个有关公司战略决策选择的问题，针对连续的 7 个行动方案的强度，根据自己公司的情况选择 1-7 的符合公司情况的数字。信度系数 alpha 为 0. 780.

战略变革 Strategic change：测量量表来自 Nee and Opper （2012），共有 9 个条目，询问公司在过去的几年，在多大程度上在以下方面有大的变化，包括：公司的使命，业务单元和部门的结构充足，新技术的运用，兼并和收购活动等等。信度系数 alpha 为 0.875.

社会创新 social innovation：一共有 8 个条目，来自 Bulut, Eren, and Halac (2012)。询问通过公司的努力，“致力于发展社会服务和新产品来改进社区生活”，“寻找产生政治和社会改变的解决之道”，“开发培训技术并且运用，以增加社区的创新能力”，“创造能够改变社会生活习惯和准则的机会”，“运用新技术，解决社会问题，回应社会需求”，“努力创造全新的，能够产生社会价值和使社会更有效率的思想方法”等。测量信度 alpha 为 0.885。

调节变量

心理契约违背：采用 De Vos, Buyens, and Schalk (2003) 开发的 7 个条目，加上 Tekleab and Taylor (2003) 开发的 2 个条目测量感知到的反映组织激励契约违背（Perceived inducement breach）。采用 5 点量表，其中-2 代表“得到的远远低于承诺

的”，+2 代表“获得的远远高于承诺的” (参 Turnley and Feldman, 2000; Lester et al., 2002)。该量表在本样本中的信度系数为 0.920。

控制变量

在个人层面的影响因素中，个人薪酬水平是一个重要的影响高管在公司战略决策中的进取和创新意愿和行动的，本研究控制了高管个人相对于同行的薪酬水平的高低，用利克特 5 点量表，1 表示“远低于”，5 表示“远高于”，另外，控制的变量有个人的性别、任职管理工作的时间等。

公司层面的影响因素中，控制了公司年龄、绩效（ ROA），以及公司规模（总资产，取对数）。有研究论述，组织随着成长，会变得越来越有惰性，会阻碍变革（Hannan and Freeman，1984），而且也有证据显示，规模越大的公司越僵化 (Greve 2010)。

5.3 研究结果

运用 stata 软件，通过回归分析，得到主要模型的检验结果。表 4 是样本的描述性统计及相关系数表。企业高管的荣耀感预测三个因变量的结果分别在表 5（战略主动性），表 6（战略变革）和表 7（社会创新）中。其中各个表格中的 Model 1 是 baseline models。

假设 1a 是企业高管的荣耀感与公司战略的主动性（1a）正向相关。从表 5 和表 6 看出，无论是世俗的荣耀感(β=0.250, p<.01, in Model 3)，抑或神圣的荣耀感(β=0.278, p<.05, in Model 2)，都与战略主动性显著地正相关，假设 1a 得到支持。同样，假设 1b 中，无论是世俗的荣耀感(β=0.236, p<.01, in Model 3)，抑或神圣的荣耀感(β=0.306, p<.001, in Model 2)，都与战略变革(1b)具有正相关关系，假设 1b 得到支持。

进一步比较世俗荣耀和神圣荣耀的主效应大小的统计结果显示，两种荣耀感对于战略主动性（表 5 的 Model4 中 eco_pride 和 ego_pride 的系数比较 F(1,107)=0.03, p=0.85,

Model2 和 Model3 中 Eco_pride 和 ego_pride 的系数比较χ^2=0.04, p=0.85）、战略变革的主效应（表 6 中的 Model4 中 Eco_pride 和 ego_pride 的系数比较 F(1,106)=0.43, p=0.51, Model2 和 Model3 中 Eco_pride 和 ego_pride 的系数比较χ^2=0.46, p=0.50）均无统计显著性差异。

假设 1c 的检验结果在表 7 中，无论是世俗的荣耀感(β=0.216, p<.001, in Model 2)，抑或神圣的荣耀感(β=0.392, p<.001, in Model 1)，都与社会创新具有正相关关系，假设 1c 得到支持。

进一步比较世俗荣耀和神圣荣耀的主效应大小，结果显示，两种荣耀感对于社会创新的主效应有显著差异（表 6 的 Model4 中 Eco_pride 和 ego_pride 的系数比较 F(1,107)=24.44, p<0.001, Model2 和 Model3 中 Eco_pride 和 ego_pride 的系数比较 χ^2=18.19, p<0.001），神圣荣耀对于社会创新的正向影响效果显著高于世俗荣耀，假设 2 得到支持。

假设 3a，3b 是预测心理契约违背对于神圣荣耀感和世俗荣耀感与战略主动性（H3a）和战略变革（H3b）的正向影响的效应存在差异，检验结果在表 5 和表 6 中。可以看到，对于战略主动性而言，心理契约违背与神圣荣耀感的交互作用负向显著（β=–0.292, p<.001, in Model 5），但与世俗荣耀感的交互作用不显著（β=–0.074, n.s., in Model 6）；第二，进一步比较心理契约违背分别和世俗荣耀和神圣荣耀的交互作用的效应大小，结果显示，两个交互作用对于战略主动性的影响存在边缘显著差异（表 5 的 Model 5 和 model6 中两个交互项系数的比较χ^2=3.02, p=0.082）。假设 3a 基本得到支持。进一步将这个显著的交互作用用 PCB 的正负一个标准差画图，见图 2。Slope test 结果显示，当企业高管感知到的心理契约违背低时，高神圣的荣耀感会比低神圣的荣耀感带来显著高

的战略主动性，而当心理契约违背感知高时，高神圣的荣耀感并不能让企业高管更关注战略主动性。

假设 3b 是预测心理契约违背对于神圣的荣耀感（eco-pride）影响战略变革的作用效果是否大于世俗的荣耀感（ego-pride），检验结果在表 6 中，PCB 与神圣的荣耀感（eco-pride），和世俗的荣耀感均没有显著的交互作用，也未见显著差异，假设 3b 未得到支持。

假设 3c 是预测心理契约违背与世俗荣耀感的交互作用对于社会创新的影响是否大于其与神圣荣耀感的交互作用，检验结果在表 7 中。可以看到，CEO 的神圣荣耀感与心理契约违背(PCB)的交互作用不显著，意味着无论高管是否感受到心理契约违背，神圣荣耀感的高低对于企业是否社会创新的正向影响是大（R^2=.436）且稳定。对于世俗荣耀感，其与心理契约违背（PCB）的交互作用负向显著(β=–0.154, p<.01, in Model 6)，进一步将这个显著的交互作用用正负一个标准差画图，见图 1。Slope test 结果显示，当企业高管感知到的心理契约违背发生时，高世俗荣耀感并不能让企业高管更关注社会创新战略。而当心理契约违背低时，高世俗荣耀感会比低世俗荣耀感带来显著高的社会创新行动，但这一结果需要审慎解释，一是这一交互作用的解释效应并不高（R^2=.196），而且两个交互作用的效应大小检验显示，两个交互项的系数（Model 5 和 model6）的比较统计上并不显著（χ^2=2.25, p=0.134），二是在全模型中这一交互作用消失。

图 1 企业高管的神圣荣耀感与心理契约违背的交互作用预测战略主动性

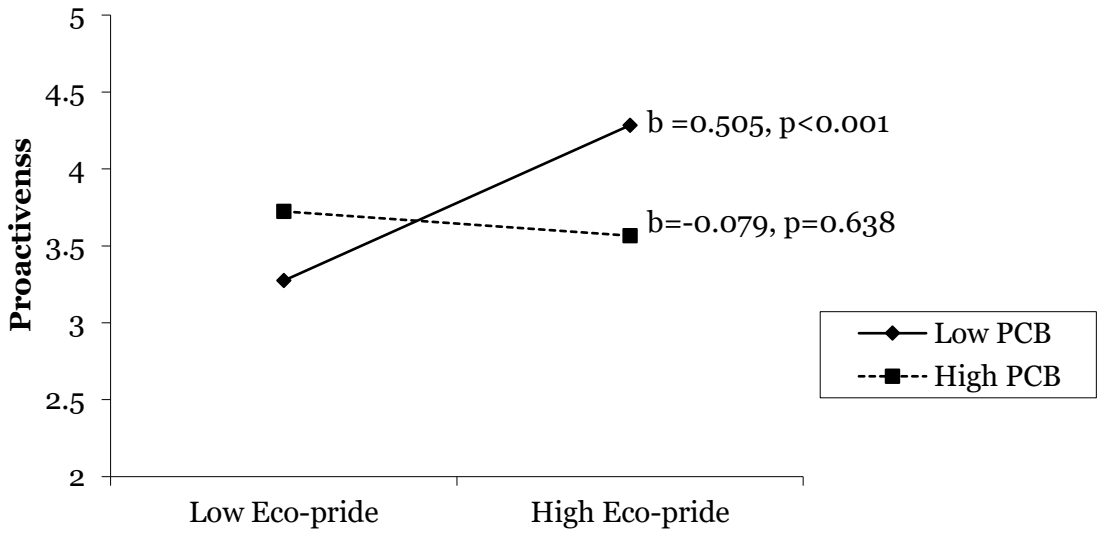

图 2 企业高管的世俗荣耀感与心理契约违背的交互作用预测社会创新

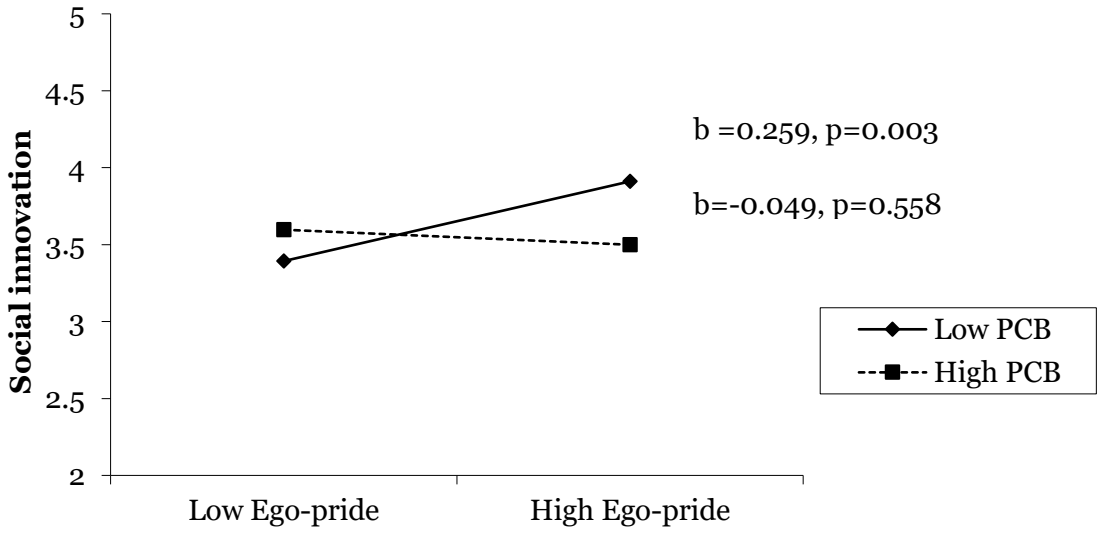

表 4 描述性统计和相关系数表

	Mean	SD	Gender	Tenure	Compensation	Firm age	Firm size	Ego-pride	Eco-pride	Pride (single item)	PCB	Proactivenss	Strategic change
Gender	0.24	0.43	1										
Tenure	10.45	8.29	-0.018	1									
Compensation	3.33	0.95	-0.03	1									
Firm age	14.65	14.77	-0.041	.187*	-0.096	1							
Firm size	5.22	2.04	-0.126	.218**	-0.049	.289**	1						
Ego-pride	3.87	0.51	-0.031	0.019	.296**	-0.127	0.002	1					
Eco-pride	3.55	0.65	-0.024	0.025	0.034	0.006	-0.031	.474**	1				
Pride(single item)	3.86	0.84	-0.033	-0.046	0.044	-0.086	0.01	0.555**	0.700**	1			
PCB	2.44	0.67	0.007	-0.055	-.286**	0.143	0.097	-.637**	-.402**	-0.420**	1		
Proactiveness	4.69	1.32	0.131	.177*	.326**	0.087	.198*	.185*	.236**	0.256**	-.217**	1	
Strategic change	4.73	0.94	-0.003	0.022	0.09	0.016	.375**	.276**	.289**	0.317**	-.305**	.428**	1
Social innovation	3.81	0.63	0.022	0.15	.213*	0.036	0.092	.338**	.538**	0.572**	-.239**	.312**	.251**

n=142

$^{+}p < 0.1$, $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$

表 5 企业高管的荣耀感预测战略主动性的回归模型

VARIABLES	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Gender	0.424+	0.410+	0.498+	0.465+	0.225	0.424	0.266
	(0.251)	(0.238)	(0.256)	(0.249)	(0.235)	(0.260)	(0.249)
Tenure	0.032*	0.031*	0.032*	0.031*	0.031*	0.031*	0.034**
	(0.013)	(0.013)	(0.012)	(0.013)	(0.012)	(0.014)	(0.013)
Relative pay	0.441***	0.442***	0.361**	0.385***	0.379***	0.365**	0.357**
	(0.105)	(0.105)	(0.110)	(0.110)	(0.095)	(0.108)	(0.107)
Firm age	0.004	0.003	0.005	0.004	0.004	0.005	0.005
	(0.006)	(0.006)	(0.006)	(0.006)	(0.005)	(0.005)	(0.005)
Firm size	0.085	0.089	0.084	0.087	0.081	0.08	0.082
	(0.060)	(0.060)	(0.058)	(0.058)	(0.059)	(0.058)	(0.059)
Eco-pride		0.278*		0.219+	0.213+		0.243*
		(0.117)		(0.131)	(0.115)		(0.108)
Ego-pride			0.250*	0.177		0.178	0.04
			(0.117)	(0.134)		(0.128)	(0.129)
PCB					-0.067	-0.137	-0.037
					(0.121)	(0.136)	(0.132)
Eco-pride XPCB					-0.292***		-0.335**
							(0.100)
					(0.086)		

Ego-pride XPCB						-0.074	0.118
						(0.113)	(0.112)
Constant	3.776***	3.770***	3.732***	3.741***	3.744***	3.755***	3.736***
	(0.320)	(0.323)	(0.312)	(0.319)	(0.312)	(0.312)	(0.309)
R-squared	0.215	0.258	0.25	0.273	0.331	0.268	0.34
F value	6.874	10.2	7.72	9.924	12.31	6.634	10.81

N =114.
$^{+}$ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

表 6 企业高管的荣耀感预测战略变革的回归模型

VARIABLES	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Gender	0.133	0.111	0.197	0.157	0.166	0.185	0.202
	(0.197)	(0.175)	(0.195)	(0.182)	(0.179)	(0.192)	(0.188)
Tenure	-0.001	-0.003	-0.001	-0.002	-0.008	-0.006	-0.006
	(0.009)	(0.009)	(0.009)	(0.009)	(0.010)	(0.010)	(0.010)
Relative pay	0.115	0.117	0.041	0.069	0.067	0.02	0.049
	(0.088)	(0.083)	(0.092)	(0.087)	(0.080)	(0.089)	(0.086)
Firm age	-0.004	-0.005	-0.003	-0.004	-0.003	-0.001	-0.002
	(0.005)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.005)
Firm size	0.175***	0.176***	0.172***	0.174***	0.187***	0.185***	0.188***
	(0.040)	(0.039)	(0.038)	(0.038)	(0.037)	(0.036)	(0.037)
Eco-pride		0.306***		0.257**	0.215*		0.238**
		(0.089)		(0.094)	(0.097)		(0.090)
Ego-pride			0.236**	0.153		0.071	0.034
			(0.090)	(0.097)		(0.105)	(0.098)
PCB					-0.256**	-0.292**	-0.230*
					(0.096)	(0.108)	(0.110)
Eco-pride XPCB					0.068		0.035
					(0.080)		(0.087)

Ego-pride XPCB						0.06	0.095
						(0.080)	(0.092)
Constant	3.836***	3.849***	3.810***	3.829***	3.842***	3.821***	3.830***
	(0.239)	(0.220)	(0.231)	(0.218)	(0.214)	(0.218)	(0.212)
R-squared	0.147	0.242	0.203	0.264	0.303	0.266	0.314
F value	4.284	5.721	5.224	5.485	7.026	5.737	5.614

N=114
$^{+}$ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

表 7 企业高管的荣耀感预测社会创新的回归模型

VARIABLES	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Gender	0.044	0.024	0.081	0.021	-0.01	-0.015	-0.015
	(0.145)	(0.102)	(0.140)	(0.103)	(0.107)	(0.133)	(0.108)
Tenure	0.008	0.007	0.009	0.007	0.01	0.008	0.009
	(0.007)	(0.006)	(0.007)	(0.007)	(0.006)	(0.007)	(0.007)
Relative pay	0.121*	0.122*	0.081	0.125*	0.131**	0.093	0.134**
	(0.060)	(0.049)	(0.061)	(0.050)	(0.049)	(0.059)	(0.050)
Firm age	-0.001	-0.001	0	-0.001	-0.001	-0.001	-0.002
	(0.002)	(0.003)	(0.002)	(0.003)	(0.002)	(0.003)	(0.002)
Firm size	0.025	0.031	0.025	0.031	0.024	0.017	0.023
	(0.032)	(0.025)	(0.032)	(0.025)	(0.025)	(0.031)	(0.026)
Eco-pride		0.400***					
				0.403***	0.410***		0.385***
		(0.044)		(0.050)	(0.051)		(0.062)
Ego-pride			0.125*	-0.01		0.105	0.029
			(0.058)	(0.046)		(0.063)	(0.057)
PCB					0.047	-0.052	0.055
					(0.058)	(0.075)	(0.064)

Eco-pride XPCB					-0.035		-0.003
					(0.039)		(0.054)
Ego-pride XPCB						-0.154**	-0.071
						(0.054)	(0.061)
Constant	3.606***	3.598***	3.585***	3.600***	3.608***	3.598***	3.605***
	(0.185)	(0.141)	(0.177)	(0.142)	(0.142)	(0.173)	(0.143)
R-squared	0.062	0.436	0.099	0.437	0.451	0.196	0.462
F value	1.366	23.43	1.787	20.48	21.54	3.204	19.57

N =115.

$^{+}$ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (2-tailed test)

六、研究结果讨论、结论与未来研究前瞻

最近几十年来，对于高管人员个人特征的研究成为组织战略决策领域的重要议题，但在众多对于高阶的研究中，对于高管人员的心理感受却几乎从未触及。心理学研究表明，心理感受会很大程度上影响人的行为。荣耀感，作为最主要的一种与自我意识相关的心理感受，对于工作行为和结果的影响都非常大。因而，研究企业高管的荣耀感，对理解和预测他们的行为，进而对预测其个人意志扮演重要角色的公司战略决策有显著意义。

6.1 研究的主要内容和结论

本论文对企业高管的荣耀感进行了系统研究。通过两个研究，研究企业高管的荣耀感的内涵和分类，以及其荣耀感的高低如何影响公司战略决策。具体而言，通过 6 人深度访谈和 50 人开放式问题的问卷研究提炼了企业高管荣耀感的双维度模型，即世俗的荣耀感和神圣的荣耀感，通过 202 名企业高管样本的问卷调查开发了信度和效度达标的荣耀感测量量表（研究一）；运用 159 名企业高管的问卷数据（研究二）检验了有关荣耀感影响公司战略主动性、战略变革以及社会创新的理论模型和假设。

本研究的主要发现是：1. 企业高管的世俗荣耀感和神圣荣耀感均正向影响企业战略主动性、战略变革，以及社会创新战略，其中神圣荣耀感相比世俗荣耀感，对于公司社会创新战略的影响效应更大；2.企业高管神圣的荣耀感，相比世俗荣耀感对公司战略主动性的积极作用，受到其感知到的基于政策环境变化的心理契约违背的影响更大。这一作用在企业高管感知到的心理契约违背低时表现明显，这时高的神圣荣耀感会比低的神圣荣耀感带来显著高的战略主动性。3. 世俗的荣耀感，相比神圣荣耀感对公司社会创新的正向作用，受到其感知到的基于政策环境变化的心理契约违背的影响更大。当心理契约违背低

时，高世俗荣耀感会比低世俗荣耀感带来显著高的社会创新行动，而当企业高管感知到的心理契约违背发生时，高世俗荣耀感并不能让企业高管更关注社会创新战略。这些结果意味着，企业高管高水平的神圣荣耀感使得公司采取社会创新行动，以及世俗荣耀感带来战略主动性，这两种正向的影响是稳定的；而神圣荣耀感对公司的战略主动性意愿的提升，以及世俗荣耀对于公司社会创新战略的这种正向影响存在边界条件，即来自激励方的心理契约违背。

6.2 论文的理论贡献和实践价值

6.2.1 理论贡献

第一，虽然管理学领域中多年来一直重视高管人员的个人特征（包括人格、价值观领导行为等）对下属个体及其领导的团队工作绩效、工作态度（如承诺、敬业）和团队士气的影响，但对作为重要因素的高管人员的个人情感体验或感受却极少有过探讨，而对高管人员的个人情感体验和感受如何影响其工作行为，有关公司的战略决策行为是少有触及，甚至在心理学领域，“Pride is the “neglected sibling” of self-conscious emotions (Tangney, Stuewig, and Mashek, 2007, p. 360).” 本论文从心理学的视角出发，首次系统性地研究了高管人员的荣耀感，由于高管人员的感受会对他们个人的认知、决策及行为都产生重要影响，本研究为未来研究打开了一扇新的大门，为研究企业战略决策，如战略变革、社会创新等问题提供了新的视角。

第二，本论文对心理学领域有关荣耀感的研究也做出了显著贡献。随着心理学家近年来越来越多地关注荣耀感和羞耻感等有自我意识的情感，目前对荣耀感如何影响人的认知和行为已有较多研究。然而，对高管人员的荣耀感以及是否会影响高管的行为尚未提及。

本文区别于文献中已有的基于情绪表现（emotions both as momentary experiences and as chronic dispositional tendencies） (Emmons & McCullough, 2003; Tracy & Robins, 2007) 的真实荣耀和傲慢荣耀的分类方法，基于荣耀感产生的来源和内容对高管人员的荣耀感的内涵进行了创造性的分析，从心理契约视角提出高管人员的荣耀感在遇到组织和外部环境制度变化时，如何影响公司的战略决策。这项研究不仅提出了决定荣耀感的新颖视角，而且将荣耀感的研究扩展到了企业管理中的高级管理人员，显著地提高了有关个体荣耀感受的理论与管理学领域理论和实践运用的相关性。

第三，论文对战略领导力的研究做出了重要贡献。越来越多的管理学者提倡在战略管理研究中更多地考虑人的因素，尤其是企业高管对企业决策、行为以及绩效的影响，但以往对高阶的研究都集中在对高管人员认知、背景及经验的探讨，近期有一些研究开始关注高管人员的价值观和个人动机，但至今为止，对于这些固有的高管个人特征如何影响公司战略决策和行为的过程机制并不清晰。对比而言，本论文首次聚焦于高管人员的情感体验，提出高管人员的荣耀感是如何对一些重要的战略决策，如公司的战略主动性、战略变革和社会创新产生影响的理论观点。通过强调高管人员的感受对组织战略的重要性，本研究大大地扩展了战略领导的研究范畴。由于高管的荣耀感是一个全新的、影响高管战略决策的重要因素，我的论文也对企业战略变革方面的研究做出了有益贡献：通过研究了对高管人员最重要的一个问题，即他们的感受，而响应了全球管理学研究前沿的这些倡议。

Lastly and broadly , the identification of two types of pride, ego- and eco-pride contributes to the interpretation on pride in mainstream religions such as Christianity and Buddhism that pride is harmful and dangeous because pride reflects a selfish, egoistic-

perspective on oneself and the world (Hart and Matsuba, 2007). For example, among Christians, pride is considered to be a cardinal sin that undermines membership in the community of God because pride is an indication that the focus of worship has been displaced from God onto the self. Buddhists traditionly believed that pride interferes with the attainment of "right-mindfulness," which is a prerequisite to discovering true happiness. Our theory of eco-pride goes beyond the unique meaning of pride and corresponds to the concern of dark side of pride.

6.2.2 实践价值

本论文的研究成果对高管的激励、以及企业战略创新，和如何定位企业的角色，以推动社会创新的有益实践方面均具有现实意义。

在过去的 30 年间，中国的国有企业改革伴随着中国市场经济和社会的迅速发展和变化，经历了几个阶段，总体上讲，是按照一个既定方向发展进化的过程，其基本特征或者说其基本的逻辑是向着市场化运营、科学的公司治理，产权明晰的方向不断改革。期间，作为中国经济支柱的几千家大中型国有企业的公司化改制，股份公司改造和在中国境内外资本市场上市挂牌，将这一过程推向了高峰。可以说，目前多数国有企业，特别是处于竞争性行业的国有企业，已经与其他所有制企业基本一样，实现了多数生产要素的市场化，经营目标以盈利为导向，政策国民待遇，内部法人治理结构和现代企业制度。

但在这个演变过程中，国有企业高管处于一个微妙或者尴尬的地位。在最近几年的社会舆论中，国企高管和政府官员一样经常成为一种负面的形象，最近有关国有企业改革的国家政策：1，企业高管限薪政策，从中央企业开始，高级管理人员开始按照级别而非企

业规模和绩效管理薪酬，许多企业大幅度降低高管薪酬至一半以下；2，强调防止国有资产流失和加强党的领导。的确，现实中，国企高管因违法违纪被免职和刑诉的案例屡有报道，另一方面，不作为或者根本不懂企业的人也可以在国有企业中谋就高职、混得很好，而大批“体制内干部”不甘心，借着万众创业的潮流纷纷下海的盛况，堪比 1992 年邓小平南巡讲话以后的情景。社会普遍认为国有企业拥有垄断资源，发达国家也经常诟病中国的市场化程度不够，而中国政府从保护国有资产的角度考虑，简单强调产权的完整性和独占性，国有企业管理者，不论有多大的贡献，对于公司的剩余索取权，没有任何的分配权力，甚至讨论一下都是罪恶的。因此中国国有企业的改革到最后一公里，停住了。

在传统上，国有企业高级管理人员被看作是政府官员的一种，即便经过了这么多年的改革，官本位的价值观仍然深深地影响着很多人，政府官员和国企高管间频繁地交换调动任职，也削弱了国企管理者的商业特性，在这样的背景下，他们的个人感受被忽略，很少被研究也就是可以理解的一件事情了。然而，国有企业对于中国经济和社会是如此的重要，国有企业管理者，如同任何其他体制下的企业管理者一样，他们对于企业的战略选择，团队激励，和运营绩效的影响又是如此的重要。他们的感受是如何，又如何在变化着，这种感受的如何影响行为？中国经济和国有企业改革走到今天这个十字路口，这个问题也许不仅仅是有趣，而是至关重要了。

本论文的研究表明，企业高管的荣耀感对于企业的发展至关重要，无论荣耀感来自何方，高水平的荣耀感都能提高企业的战略主动性和战略变革，以及采用创新性的商业模式、技术和方法，在企业实现商业目标的同时为社会总体福祉的改善和提高做贡献。因而在实践中，尤其是对于国企高管来说，用一定的制度激励和保护好其荣耀感，对于公司百

利而无一害。这一点也由本论文的进一步的研究结果所证实。研究发现，来自政府组织制度和政策环境的变化，引起的激励违背而使国企高管感知到心理契约违背较高时，荣耀感的作用受到了局限，特别是神圣荣耀感对于战略主动性的影响，以及世俗荣耀对于社会创新的影响。因而如何制定适当的激励制度和政策，以及政策的变化如何让企业高管感受到与政府之间存在着高水平的心理契约，而非感知到心理契约违背，从而激发对于公司战略变革的动力，是值得各级政府关心的重要议题。考虑到企业高管荣耀感的不同来源，我建议政府在薪酬水平的削减、国企高管社会地位的认定和社会形象的塑造方面，应该保持一定的连贯性，并且不能因为少数违纪犯规的个体的存在，而否定整个国有企业的企业家群体。

6.3 论文不足和未来展望

本论文也存在一定的不足。首先，虽然通过让企业高管填写自身感受，其他人员填写公司战略决策的问卷，以不同来源的数据避免了同源误差，但这些问题还是基于自陈量表的主观判断，没有测量战略决策的客观指标。因而未来可以进一步开发或采用刻画战略主动性、战略边和和社会创新的客观资料，增加研究结果的可复制性，从多方面验证理论模型。第二，本研究在考察荣耀感对于公司战略变革影响的结果中，没有得到有关战略变革的稳定结果，如何解释战略主动性（意愿）和战略变革（行动）结果的不一致是下一步应该继续探索的议题；第三，本研究考察了高管荣耀感对于公司战略决策的影响，但由于研究对象包括了 CEO，董事长和其他高管，一方面，民营企业的董事长很多是公司的创始人，在检验心理契约违背的调节作用时，对于其感知的心理契约违背的测量可能存在和测量民企其他高管和国企的董事长不一样的内涵；第二，这些人对于公司战略决策是否有百

分之百的控制力或影响力，是影响研究结果的重要因素，本研究无法保证所有样本高管对公司战略决策都具有相同的、百分之百的影响力。

除了荣耀感的后果（consequences）, 即对于公司战略决策的影响，哪些组织和个人因素影响了企业高管的荣耀感的差异也是一个重要的议题，未来可以研究决定高管荣耀感高低的组织制度和政策环境因素，以及个人的人格特征、价值观等因素。这些后续研究将会为打开企业高管情绪的作用机制这个黑匣子，继续做出贡献。

参考文献

Allen, J. M. & Sawhney, R. 2009. Administration and management in criminal justice: A service quality approach. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Arthur, M.B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. 2005. Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2):177 – 202.

Ashby, F. G., Isen, A. M. & Turken, A. U. 1999. A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. Psychological Review, 106 (3) :529-50. http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.106.3.529

Bacq, S. & Alt, E. 2018. Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3): 333-350.

Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. 2008. A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? Psychological Bulletin, 134: 779-806.

Binnewies, C. & Wörnlein, S. C. 2011. What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*. 32(4):589 – 607. DOI: 10.1002/job.731

Birkinshaw, J., Morrison, A. & Hulland, J. 1995. Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy. *Strategic Management Journal*, 16 (8): 637-655.

Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. 2013. A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56: 432-450.

Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. 1993. Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 595–606.

Pelled and Xin, 1999 Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1999). Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of Management, 25*(6), 875-895. http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500605

Bloom, M. & Michel, J. G. 2002. The Relationships among Organizational Context, Pay Dispersion, and Managerial Turnover. *The Academy of Management Journal*, 45, 1, 33-42.Boeker W (1997) Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry. Admin. Sci. Quart. 42(2):213–237.

Boezeman, E. J., Ellemers, N. 2008. Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 1: 159–172.

Boons, M., Stam, D., & Barkema, H. G. 2015. Feelings of Pride and Respect as Drivers of Ongoing Member Activity on Crowdsourcing Platforms. *Journal of Management Studies*. 52, 6: 717-741.

Brief, A. P. & Weiss, H. M. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53: 279–307.

Brown, S. L. & Eisenhardt, K. A. 1998. Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. Harvard Business School Press, Boston.

Brown, J. D., & Marshall, M. A. 2001. Self-esteem and emotion: Some thoughts about feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27: 575–584.

Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (2002). Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Research in Personality, 36*(6), 543-545. http://dx.doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00502-0

Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., . . . Dupré, K. 2014. The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly, 25*(2), 344-357. http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003

Campbell, W. K., & Miller, J. D. 2011. The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments. Hoboken, NJ: Wiley.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. 2004. Upper echelons revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30: 749-778.

Carpenter, M. A. 2000. The price of change: The role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms. *Journal of Management*, 26(6):1179–1198.

Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. 2007. It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52: 351-386.

Cheng, J.T., Tracy, J.L. and Henrich, J. 2010. 'Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status'. *Evolution and Human Behavior*, 31: 334–347.

Chin, M. K., Hambrick, D. C. & Trevin, L. K. 2013. Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58: 197-232.

Clark, L.A. & Watson, D.1995. Constructing validity: Basic issues in objective scale development. Psychological Assessment, 7: 309-319.

Cho, T. S. & Hambrick, D. 2006. Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. Organization Science. 17(4):453–469.

Covin, J. G., & Wales, W. J. 2012. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(4), 677-702. Original Publication: Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Davis, Schoorman & Donaldson, 1997. Toward a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, 22, 1: 20-47.

De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. A. 2008. Hedonic tone and activation level in the mood- creativity link: toward a dual pathway to creativity model. Journal of Personality and Social Psychology, 94: 739-756.

Delgado-García, J. B. and Juan Manuel De La Fuente-Sabaté. 2010. How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal*. 31 (5) :562-574

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. Psychological Bulletin, 125, 276–302.

Donia, Magda B.L. 2017. Employee Attributions of Corporate Social Responsibility as Substantive or Symbolic: Validation of a Measure, Applied psychology , 66 ,1 :103 - 142

Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. 2005. Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88: 736–748.

Edwards-Schachter, M. & Wallace, M. L. 2017. 'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. Technological Forecasting and Social Change, 119:64-79. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.03.012

Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting bless- ings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*, 377–389.

Engelen, A., Neumann, C. & Schmidt, S. 2016. Should Entrepreneurially Oriented Firms Have Narcissistic CEOs? Journal of Management, 42 (3): 698–721

Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. 2009. Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. Oxford: Oxford University Press.

Fondas, N, Wiersema, M. F.1997. Changing of the guard: The influence of CEO socialization on strategic change. J. Management Stud. 34(4):561–584.

Gamache, D. L., Mcnamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. 2015. Motivation to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58, 4: 1261–1282.

Geletkanycz MA, Hambrick D (1997) The external ties of top execu- tives: Implications for strategic choice and performance. Admin. Sci. Quart. 42(4):654–681.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling grand challenges through management research [J]. *Academy of Management Journal*, *59*(6).

Goodstein J, Gautam K, Boeker W (1994) The effects of board size and diversity on strategic change. Strategic Management J. 15(3):241–250.

Gouthier, M. H. J. and Rhein, M. 2011. Organizational pride and its positive effects on employee behavior, *Journal of Service Management,* 22, 5: 633-649.

Gupta, A. & Wowak, A. J. 2017. The elephant (or donkey) in the boardroom: How board political ideology affects CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 62: 1–30.

Hambrick, D. C. 2007. Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32, 2: 334-343

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.

Harris, P. L. 1989. Children and emotion. Oxford: Blackwell.

Harris, M. & Raviv, A. 1979. Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information. *Journal of Economic Theory*, 20(2):231-259. DOI: 10.1016/0022-0531(79)90073-5.

Hart, D. & Matsuba, M. K. 2007. The development of pride and moral life. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions: Theory and research,* 114-133. New York, NY, US: Guilford Press.

Haynes, K. T. & Hillman, A. J. 2010. The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal.* 31(11):1145–1163.

Helm, S. 2012. A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions, *British Journal of Management*, 24, 4.

Herrald, M. M. & Tomaka, J. 2002. Patterns of emotion-specific appraisal, coping, and cardiovascular reactivity during an ongoing emotional episode. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 434–450.

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, Robert, E. L., Chen, I., Ayduk, O. N., & Taylor, A. 2001. Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, 1: 3–23

Hinkin, T.R. & Tracey, J. B.1999. An analysis of variance approach to content validation.*Organizational Research Methods*,1: 104-121.

Hodson, R. 1998, "Pride in task completion and organizational citizenship behaviour: evidence from the ethnographic literature", *Work & Stress*, 12, 4: 307-321.

Hofer, C. W., Schendel, D. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West, St. Paul: MN.

Holbrook, C., Piazza, J., & Fessler, D.T. 2014. Conceptual and empirical challenges to the "authentic" versus "hubristic" model of pride. *Emotion*, 14, 17–32.

Horberg, E. J., Kraus, M. W., & Keltner, D., 2013. Pride displays communicate self-interest and support for meritocracy. *Journal of Personality and Social Psychology,* 105, 1: 24-37

Hu, X., & Kaplan, S. 2015. Is "feeling good" good enough? Differentiating discrete positive emotions at work, *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1: 39-58.

Hume, D. 1957. An inquiry concerning the principles of morals. New York: Library of Liberal Arts.

Ionescu, C. 2015. About the conceptualization of social innovation. *Theoretical and Applied Economics*.Volume XXII (2015), No. 3(604), Autumn, 53-62.

Isen, A. M. 1999. On the relationship between affect and creative problem solving. Philadelphia: Brunner/Mazel.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and financial performance: how do organizational antecedents and environmental moderators matter? *Management Science*, 52, 1661–74.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. 1999. The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology, 52*: 621-652. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x

Kohlberg, L. 1976. 'Moral stages and moralization'. The cognitive-developmental approach'. In Likcona, T. (Ed.), *Moral Development and Behavior*: 31–53. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kornilaki, E. N., Chlouverakis, G. 2004. The situational antecedents of pride and happiness: Developmental and domain differences, *British Journal of Developmental Psychology*, 22, 4: 605–619.

Kraemer, T. & Gouthier, M. H. J. 2014. How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, 25, 1: 125-148.

Lewis, M. 2000. Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed.), 623–636. New York: Guilford Press.

Lin, N. 2011. Capitalism in China: A centrally managed capitalism (CMC) and its future. *Management and Organization Review*, 7: 63-96.

Liu, C., Lai, W., Yu, G., Chen, C. 2014. The Individual and Collective Facets of Pride in Chinese College Students, Basic and Applied Social Psychology, 36:176–189.

Mackey, A. 2008. The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1357–1367.

Malhotra, S., Reus, T. H. Zhu, P. & Roelofsen, E. M. 2017. The Acquisitive Nature of Extraverted CEOs. *Administrative Science Quarterly*, 1–39

Marquis, C., & Qian, C. 2014. Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25: 127-148.

Mascolo, M. F., & Fischer, K. W. 1995. Developmental transformations in appraisals for pride, guilt and shame. To appear in K. W. Fischer, & J. P. Tangney (Eds.), Self-conscious emotions: Shame, guilt, embarrassment and pride, 64–113. New York: Guilford.

McFerran, B., Aquino, K., Tracy, J. L. 2014. Evidence for two facets of pride in consumption: Findings from luxury brands, *Journal of Consumer Psychology* 24, 4 :455–471.

Michie, S. 2009. Pride and gratitude: How positive emotions influence the prosocial behaviors of organizational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 215 (4) :393-403.

Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7): 770-791.

Miller, D. 1991. Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*. 37(1):34–52.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. 2011. Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35: 1051-1076.

Mulgan, G. 2006. The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, *1*, 145-162.

Nee, V. and Opper, S. 2012. Capitalism from Below: Markets and Institutional Change in China. Harvard University Press.

Ng, T. Eby, L. Sorensen, K. & Feldman, D. C. 2005. Predictors of objective career success: A meta-analyses. *Personnel Psychology*. 58(2): 267-408

Onkila, T. 2015. Pride or Embarrassment? Employees' Emotions and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management,* 22: 222-236.

Ou, Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. 2014. Understanding humble chief executive officers: Connections to top management team integration and middle manager responses. *Administrative Science Quarterly*, 59: 34–72.

Orth, U., Robins, R.W. and Soto, C.J. 2010. 'Tracking the trajectory of shame, guilt, and pride across the life span'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99: 1061–1071.

Oveis, C., Horberg, E. J., Keltner, D. 2010. Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology,* 98: 618-630.

Pekrun, R., Elliot, A. J., & Maier, M. A. 2006. Achievement goals and discrete achievement emotions: A theoretical model and prospective test. *Journal of Educational Psychology*, 98, 583–597.

Pekrun, R., Frenzel, A., Goetz, T., & Perry, R. P. 2007. The control-value theory of achievement emotions: An integrative approach to emotions in education. In P. A. Schutz, & R. Pekrun (Eds.), Emotions in education, 13–36. San Diego: Academic Press.

Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., and Hill, A. 2016. Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. Strat*egic Management Journal*, 37: 262–279

Pearce, J., Zahra, S. 1992. Board composition from a strategic contin- gency perspective. Journal of Management Studies. 29(4):411–438.

Pfeffer, J. 1983. Organizational demography. Research in Organizational Behavior. 5: 299-357.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, *6*, 34-43.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. 2015. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.

Pol, E., & Ville, S. 2009. Social innovation: Buzz word or enduring term. *Journal of Socio-Economics*, *38*, 878-885.

Quigley, T. J. & Hambrick, D. C. 2015. Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36: 821–830.

Schumpeter, J.A., 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Shariff, A. F., & Tracy, J. L. 2009. Knowing who's boss: Implicit perceptions of status from the nonverbal expression of pride. *Emotion, 9:* 631–639. http://dx.doi.org/10.1037/a0017089

Shariff, A. F., Tracy, J. L., & Markusoff, J. L. 2012. '(Implicitly) judging a book by its cover: the power of pride and shame expressions in shaping judgments of social status'. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 38: 1178–1193.

Singh, J.V. 1986. Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy of Management Journal*, 29: 562-585

Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. 1985. Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 813–838.

Spear, R. 2006. Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 399-410.

Spraggon, M., Bodolica, V. 2015. Trust, authentic pride, and moral reasoning: a unified framework of relational governance and emotional self-regulation. *Business Ethics: A European Review*. 24, 3: 297-314.

Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. 11(1): 17-27.

Tanimoto, K., & Doi, M. 2007. Social innovation cluster in action: a case study of the San Francisco Bay Area. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management,* 41(1), 1-17.

Tang, Y. 2015. How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, 36, 9:1338-1357.

Tangney, J. P. (1999). The self-conscious emotions: Shame, guilt, embarrassment and pride. In T. Dalgleish & M. Power (Eds.), *Handbook of cognition and emotion,* 541–568. New York: John Wiley. http://dx .doi.org/10.1002/0470013494.ch26

Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. 2007. Moral emotions, moral behavior. *Annual Review of Psychology*, *58*: 345–372.

Thompson, J. D. 1967. Organizations in action: Social science of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

Tracy, J. L., & Robins, R. W. 2004. Show your pride: Evidence for a discrete emotion expression. *Psychological Science*, 15: 194–197.

Tracy, J. L., & Robins, R. W. 2007. The psychological structure of pride: A tale of two facets. *Journal of Personality and Social Psychology, 92:* 506–525.

Triana, M., Miller, T., Trzebiatowski, T. 2014. The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity *Organization Science,* 25: 609–632

Triandis, H.C. 1989. Cross-cultural studies of individualism-collectivism. In J. Berman (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, 41–134. Lincoln: University of Nebraska Press.

Verbeke, W., Belschak, F. and Bagozzi, R.P. 2004. 'The adaptive consequences of pride in personal selling'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 4: 386–402.

Weiner, B. 1985. An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review, 92:* 548–573.

Weidman, A. C., Tracy, J. L., & Elliot, A. J. 2015. The Benefits of Following Your Pride: Authentic Pride Promotes Achievement, *Journal of Personality*, DOI: 10.1111/jopy.12184

Westphal, J. D., Fredrickson, J.W. 2001. Who directs strategic change: Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal.* 22(12): 1113–1137.

Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*. 35: 91–121.

Williams, L. A. & DeSteno, D. 2008. Pride and Perseverance: The Motivational Role of Pride. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (6); 1007–1017.

Zahra, S. A. & Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.

Ziegler, R. 2010. Innovations in doing and being: Capability innovations at the inter-section of Schumpeterian political economy and human development. *Journal of Social Entrepreneurship*, *1*, 255-272.

Zhu, D. H. & Chen, G. 2015. CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60: 31-65.

冯根福，1998，西方国家公司经理行为的约束与激励机制比较研究，《当代经济科学》，第6期，31-37。

黄群慧、李春琦，2001，报酬、声誉与经营者长期化行为的激励，《中国工业经济》，第 1 期，58-63。

李绪红，“代理人”还是“管家”？——基于国别文化差异的中国国有企业经营者的角色定位，《复旦学报（自然科学版）》，2004 年第 3 期，43，3，443-449

李笠农，2000，《探寻新的模式—所有权到国有资本经营体制的创新》，《当代经济学前沿科学文库 2000 卷》。

罗宜美、刘兵，2000，对企业经营者机会主义行为的监控策略分析，《系统工程学报》，第 3 期，295-298。

吕长江等，2009.上市公司股权激励制度设计：是激励还是福利，《管理世界》,第 9 期

王珺，2001，《双重博弈中的激励与行为—对转轨时期国有企业经理激励不足的一种新解释》，《经济研究》，第 8 期，71-78。

王珺，1998，《论转轨时期国有企业经理行为与治理途径》，《经济研究》，第 9 期，37-43。

谢京生，2001，《劳动价值论的深化和分配制度创新》，《经济科学》，第 5 期，117-122

吴联生、林景艺和王亚平，2010.薪酬外部公平性、股权性质与公司业绩，《管理世界》，第 3 期，117-126.

吴育辉、吴世农，2010. 企业高管自利行为及其影响因素研究——基于我国上市公司股权激励草案的证据，《管理世界》，第 5 期，141-149.

张春霖，1996，《国有企业改革中的企业家问题》，《中国书评》（季刊）N0．10

张维迎，1999，《企业理论与中国企业改革》，北京大学出版社