

# 企业高层领导政治能力的结构维度与影响作用\*

## ——基于中国情境的扎根理论研究

李燕萍 梁 燕

(武汉大学经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

**内容提要:**高层领导政治能力对企业处理好与政治环境中利益相关者间的关系,获取竞争优势具有重要作用。本文通过对54名中国企业中高层领导访谈资料的扎根理论分析,构建了企业高层领导政治能力的结构维度与影响作用模型,并运用战略领导理论与高阶理论对模型进行诠释。研究结果表明:企业高层领导政治能力由政治战略思维能力、政策环境掌控能力、关系网络发展能力、社会形象管理能力与组织建设能力五个能力维度构成;企业高层领导政治能力通过宏观、组织与个体三个层面产生作用,直接或通过影响企业风格、竞争优势与风险来影响员工发展、行业环境与社会效益,最终作用于企业绩效与发展。本文丰富与拓展了领导理论,有助于企业高层领导政治能力的有效运用,有利于企业与领导政治行为的规范。

**关键词:**企业高层领导 政治能力 结构维度 企业绩效与发展 中国情境

**中图分类号:**F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)11—0073—15

### 一、引言

企业发展受政治、经济、社会等宏观环境影响,而政治环境是企业外部环境中十分重要的一个方面(田志龙等,2007)<sup>[1]</sup>。企业要发展壮大就必须处理好与政治环境及其中利益相关者的关系,而经济转型背景与关系主导型社会结构使得这一点在中国尤为突出(徐晋等,2011)<sup>[2]</sup>。马云、冯仑等知名企业家均在《中国企业家》杂志中结合自身经验表示,“政治就像天气”“中国企业家不懂政治,就做不好经济”。企业高层领导作为企业的主要代言人,要促进企业长远发展,不仅要成为一个好的商人,还应是一名优秀的商业政治家(Kellerman,1999)<sup>[3]</sup>,具备较高的政治能力。那么,企业高层领导应该具备什么样的政治能力?企业高层领导的政治能力又具有哪些影响作用?现有研究对此类问题的回答并无定论。

已有文献对上述问题的探讨主要集中于公司战略管理与组织行为领域。公司战略管理领域的学者提出了企业政治能力/企业非市场能力/企业游说能力、企业家政治能力、政治型企业家与政治型战略领导等相关概念。根据国外文献,企业政治能力、企业非市场能力与企业游说能力可统称为企业政治能力,主要指企业及其高级代表或代理人所具有的有效配置、运用政治资源,适应和影响政治环境与避免政策风险的动态能力(Holburn和Zelner,2010)<sup>[4]</sup>。而国内学者称之为企业家政治能力,主要指企业家与政府行政部门建立关系、把握政府政策以及适应政治与制度环境、获取所需

收稿日期:2018-08-01

\* 基金项目:国家社会科学基金重大项目“驱动中国创新发展的创客与众创空间培育战略研究”(15ZDC014)。

作者简介:李燕萍,女,教授,研究方向为组织与人力资源管理、领导力,电子邮箱:ypli@whu.edu.cn;梁燕,女,博士研究生,研究方向为组织与人力资源管理、领导力,电子邮箱:lyan9077@sina.com。通讯作者:梁燕。

资源的能力(周红月,2012<sup>[5]</sup>;张建君和张志学,2005<sup>[6]</sup>)。两者共同体现了通过关系发展与资源配置,预测、适应与影响企业政治环境,以获取资源、支持等政治能力的核心内涵,其主要差异在于:企业家政治能力强调政治关系能力,属于企业家个人并主要由企业家实施;而企业政治能力则突出政治环境的适应和影响能力、政治资源配置和运用能力,属于企业并主要由企业实施。但上述研究主要聚焦于企业情境下政治能力的概念内涵,对政治能力的结构维度则并未关注。同时,在影响作用上,已有研究虽然零散提及了企业家政治能力与企业政治能力在帮助企业塑造有益公共环境(Lawton和Rajwani,2011)<sup>[7]</sup>、获取竞争优势以及提高企业绩效(Brown,2016)<sup>[8]</sup>方面的作用,但缺乏对不同层面影响作用的系统分析与实证检验,无法全面揭示企业情境下政治能力多个层面的结果变量及其相互间的作用关系。此外,政治型企业家<sup>①</sup>和政治型战略领导<sup>②</sup>与政治能力不同,现有研究虽然从能力素质角度,例如网络联结(Wilson和Barbat,2015)<sup>[9]</sup>、制度环境敏锐性与影响力(高勇强,2007)<sup>[10]</sup>、联盟统治(Paul和Nachman,1989)<sup>[11]</sup>等,分析了两者的能力特征,但均将两者视为领导角色,而非领导能力。前者未限定领导层次,仅探究了其与企业绩效(Yoffie和Bergenstein,1985)<sup>[12]</sup>、制度创新(高勇强,2007)<sup>[10]</sup>间的直接效应;后者则仅探讨了内涵特征,两者均未对政治能力的内容结构与影响作用进行全面分析。由此,总体而言,公司战略管理领域的研究虽然在一定程度上能够反映企业高层领导政治能力的内涵特征,但缺乏对政治能力结构维度与影响作用的深入探讨与理论构建,加之现有研究主要集中于国外文献,对中国情境下企业及其高层领导政治能力的关注则较为欠缺。

组织行为学领域的学者提出了企业领导政治技能与领导政治能力等相关概念,并认为领导政治技能是一种兼具人际互动风格和社交效能的个体能力(Ferris等,2016)<sup>[13]</sup>;领导政治能力是一种获取利益相关者认可与信任,以确保成功、实现理想的能力(巴卡拉克,2006)<sup>[14]</sup>;或是一种自我服务的能力与行为(Chandler和Jansen,2005)<sup>[15]</sup>,如建立合适/正确的联系、建立权力基础与巩固个人地位等。但无论是哪种解释,领导政治技能与领导政治能力都聚焦于企业内部的经营管理且未区分领导层次。领导政治技能强调了环境敏锐与人际交往能力,虽有不少学者基于中国背景对其结构维度进行再开发并分析其多层次的作用机制,但领导政治技能这一构念关注的并非企业领导与政府等政治环境中利益相关者之间的关系。领导政治能力虽强调了与关键利益相关者构建联盟与实现目标的能力,但未考虑中国情境领导政治能力的作用机制。同时,领导政治技能与领导政治能力均仅从个体角度进行探讨,忽略了企业高层领导的政治能力是一种基于企业战略层面的能力,因而无法解决本文所提出的问题。为此,本文根据战略管理领域企业政治能力与企业家政治能力的核心内涵,提出企业高层领导政治能力的构念,并将其操作性定义为:企业高层领导所具备的有效应对政治环境及其中以政府为主体的利益相关者<sup>③</sup>,以获取、运用政治资源并避免风险,实现企业与个人目标的战略层面的能力。这种能力在个体层面表现为高层领导者的个体能力,组织层面表现为高层领导团队的集体能力。

本文运用扎根理论的方法,通过对企业中高层领导访谈资料的深入分析,围绕“企业高层领导政治能力具有什么样的结构特征、会产生哪些影响作用”的问题,建构了企业高层领导政治能

① 政治型企业家指的是参与政治事务的企业高层管理者(Yoffie和Bergenstein,1985)<sup>[12]</sup>,或者对政治制度非常敏感,熟悉政治程序或过程,善于捕捉政治领域中出现的机会或能够敏锐地察觉政治领域中的潜在威胁,并愿意承担制度创新成本与风险的企业家(高勇强,2007)<sup>[10]</sup>。

② 政治型战略领导是战略领导的一类,其自然功能是统治联盟,组织成员在联盟中相互依存并拥有广泛分散的权力(Paul和Nachman,1989)<sup>[11]</sup>。

③ 企业政治环境中的利益相关者主要包括各级政府、国有银行、其他规制部门以及对政府政策产生影响的媒体、社区、公益团体等。

力的结构维度与影响作用模型,以期拓展现有的领导理论与高层领导能力研究,并为现代企业及其领导有效应对政治环境,处理好企业与以政府为主体的利益相关者之间的关系等提供一定的理论指导。

## 二、研究设计

### 1. 研究样本

目前,关于企业高层领导政治能力还没有成熟的变量范畴、结构维度与理论假设。因此,本文选取了来自建筑业、金融保险业等行业的37家公司共54名企业中高层领导进行开放式访谈,以获取对企业高层领导政治能力结构特征与影响作用的真实描述。选取企业中高层领导是基于如下考虑,即企业高层领导政治能力是一种组织高层的战略领导能力,对其较为了解的应该是高层领导者本身及其直接下属。

54位访谈对象的年龄基本在30~58岁之间,其中,男性44名,占81.48%,女性10名,占18.52%;硕士及以上学历的共36名,占66.67%,本科学历的18名,占33.33%;企业高层35名,占64.81%,中层19名,占35.19%;属于国有企业的5名,占9.26%,民营企业的45名,占83.33%,外资企业的3名,占5.56%,合资企业的1名,占1.85%。研究样本分布于湖北(24名)、北京(10名)、广东(14名)、天津(2名)、浙江(2名)、江苏(1名)、四川(1名)。部分访谈样本及其基本情况如表1所示。

表1 访谈样本及其基本情况(部分)

编号	性别	年龄	学历	职务	层级	企业性质	企业规模	成立年份	用途
1	男	46	硕士及以上	董事长	高层	国有企业	2000人及以上	1966	建模
3	男	46	硕士及以上	董事长	高层	民营企业	100人及以下	2011	建模
8	男	45	硕士及以上	董事长	高层	外资企业	2000人及以上	2004	检验
10	男	35	本科	总经理	高层	民营企业	2000人及以上	1979	建模
12	女	37	本科	总经理	中层	民营企业	2000人及以上	1979	建模
20	男	58	硕士及以上	副总经理	高层	合资企业	501~1000人	1973	建模
23	男	49	硕士及以上	董事长	高层	民营企业	301~500人	1999	建模
30	女	38	硕士及以上	副总经理	高层	民营企业	1001~2000人	1995	建模
33	男	40	硕士及以上	总经理	高层	民营企业	101~300人	1995	建模
40	男	33	硕士及以上	副总经理	高层	民营企业	100人及以下	2009	建模
41	男	36	硕士及以上	董事长	高层	民营企业	100人及以下	2009	建模
52	男	49	硕士及以上	董事长	高层	民营企业	100人及以下	2002	建模

资料来源:本文整理

### 2. 研究过程

本文通过多种方式获取数据资料,对方便约谈的企业领导进行面对面访谈,对处于外地或工作繁忙的企业领导则采用寄送开放式访谈问卷(包括访谈导语与问题)的方式获取书面资料。为明确企业高层领导与政治能力的概念,使被试对问题做出符合普遍意义的描述,本文对访谈问卷设计如下:(1)企业高层领导及其政治能力做两点关键说明:一是“企业高层领导”具体指企业管理层中

担任重要职务、负责经营管理、掌握公司重要信息的人员,主要包括董事长、总裁、CEO、总经理以及直接向他们报告的高层管理人员;二是政治能力主要指的是(企业高层领导)有效应对政治环境及其中以政府为主体的利益相关者,以获取、运用资源与规避风险,实现企业与个人目标的能力。(2)导语描述了“企业经营中采用政治策略的现象以及中国情境下企业高层领导政治能力素质对处理与政治环境及其中政府等利益相关者关系、帮助企业发展等方面的重要性”。(3)明确访谈与问卷问题,主要包括:您觉得在中国环境下,作为企业的高层领导是否需要政治能力?请详述理由;上述现象中,请问您认为在中国环境下,企业高层领导的“政治能力”具有哪些内容特征?请列举5~7条典型能力特征,并对其内容进行详细解释;您认为上述企业高层领导政治能力可能会对企业、个人、社会等产生哪些影响(可从积极与消极两个方面列举,请尽可能详述)。其中,第二个问题主要针对企业高层领导政治能力的结构特征,第一、第三个问题针对企业高层领导政治能力的影响作用。

为了确保被访谈者准确理解访谈目的且访谈回收资料能够反映研究内容,本文首先进行了预访谈:邀请两位熟悉的高层领导进行预试与深度访谈,以了解初始访谈问卷设定的导语与问题能否有效发挥引导作用并让被访者明确研究主题。之后,根据反馈意见调整导语与问题;邀请一位管理学教授对初始访谈问卷及修正后的访谈话卷进行专业性调整。经过预访谈与问卷修正,确保了访谈的有效性。

对收集到的数据资料,本文运用扎根理论方法<sup>①</sup>,分析企业高层领导政治能力的结构维度与影响作用。本文将44名企业中高层领导的访谈资料用于理论建模,10名企业领导的访谈资料用于检验理论饱和度。

### 三、企业高层领导政治能力结构维度及其影响模型构建

#### 1. 开放式编码

开放式编码是通过对原始访谈资料逐字逐句进行编码、标签与登录,进而从中产生初始概念与发现概念范畴的过程。根据开放式编码的要求,本文首先按照“样本编号—问题编号—语句编号”的方式对44份用于理论构建样本的访谈资料进行编码,如编码1-1-1表示1号访谈对象的对第一个问题回答的第一条相关语句,最终共获得544条原始语句(405条属于企业高层领导政治能力结构特征,139条属于企业高层领导政治能力作用结果)。

通过贴标签对原始语句进行编码后,初始概念的挖掘尽量使用受访者原话,以避免受研究者个人观点或偏见的影响。根据靳代平等(2016)<sup>[17]</sup>的方法,本文采用双盲方式对收集到的544条原始语句分别进行编码,通过最大可能性原则(相同内容保留一个初级代码)形成228个初级代码( $aa_x$ ),并进一步按照意思相同或相近原则(意思相同或相近则合并保留一个代码)将228个初级代码整理和归类成代码( $a_x$ ),共计141条。其中,两位编码员编码一致的代码数为118条,因此,一致性检验结果为 $118/141 = 83.69%$ ,达到80%的可接受水平(Huberman和Miles,1994)<sup>[18]</sup>。对118条代码进一步总结提炼,并对个别前后矛盾的代码进行剔除,最终共形成83个初始概念( $A_x$ )。同时,在编码过程中,分析企业高层领导政治能力影响结果的原始资料中代码之间的指向性,在具有明确指向性的代码之间建立逻辑关系,并进行标注。

之后,对于数量众多且存在一定交叉的初始概念进行分类组合,划分所属范畴,最终获得27个范畴,如表2所示。

<sup>①</sup> 扎根理论是一种从经验资料的基础上建立理论的定性研究方法(Corbin和Strauss,1998)<sup>[16]</sup>,十分适合本文,一般包括开放式编码、主轴编码、选择性编码与饱和性检验。

表 2 开放式编码形成的概念及范畴

编号	范畴	初始概念
B1	大局观	A7(政治)战略格局;A8以产业链为导向的国际视野;A11顾全大局/大局观;A12平衡取舍;A5长远眼光
B2	政治方向掌控	A1目标方向明确;A27与国家政府保持一致
B3	政治思维	A13讲政治;A14政治思维/观念
B4	制度规范建设	A19纪律严明;A21坚持底线与坚定立场;A18制度建设
B5	道德守法	A20遵守政策法规;A22正直诚信;A23坚守道德
B6	社会责任担当	A24使命感;A25奉献精神;A26(社会)责任感
B7	政治风险承担防御	A28政治风险承受抗压能力;A29监控防御风险(法律、制度成本);A30风险敏锐性
B8	思想文化建设	A32团队士气;A61企业文化建设;A60精神文明建设
B9	形象塑造	A34塑造企业良好形象;A35塑造发挥企业社会影响力/公信力;A36个人形象塑造;A37个人魅力
B10	借势共赢	A38互利共赢理念;A39借助团队与同伴力量/构建联盟;A40政产学研用有效结合
B11	政商关系维护	A41政治社会网络关系发展维护;A42与政府等利益相关者高效沟通;A43善于协调处理政商关系/政府公关能力;A45政商融通(关系良好,相互支持);A46掌握政府需求;A47获取政府信任支持;A48为政府提供支持帮助
B12	政治关系嵌入自主性	A94与政治距离的分寸拿捏;A95关系距离掌握;A96以政治为主/市场为主;A97平衡政治与市场关系;A44与政府和政治距离适度(保持良性关系)
B13	政策局势驾驭	A49影响塑造有利行业政策和标准;A50影响政府政策;A51政策环境适应驾驭(应对)能力;A52战略制定考虑外部环境;A53掌握(国内外)政策局势;A54善于把握发展趋势;A55深谙世道;A56政策法规研究
B14	政策资源整合	A57(政策/社会)资源整合运用能力;A58善于(提前)获取分析运用政策信息
B15	人才队伍建设	A63领导班子建设;A64人才培养
B16	政治敏锐性	A66政治敏感性;A67政治警惕性;A68敏锐洞察力;A69善于识别抓住机遇;A70善于识别分析政策背景与政治动因;A72政治鉴别力
B17	党组织建设	A62企业内部政党组织建设
B18	社会效益	A73社会公益;A74推动政策落实
B19	行业环境规范与发展	A75行业环境规范与良性发展;A76行业产能过剩
B20	企业绩效与发展	A77企业绩效与竞争力;A78企业长远发展
B21	环境适应性	A79顺应国家政策;A80确保正确方向
B22	资源机会	A81商业/市场机会;A82获取资源利益
B23	合作支持	A83获取关系支持;A84政企合作
B24	企业与个人风险	A85企业负担/内耗;A86企业与个人风险(决策风险、成本风险、政策风险、形象风险);A87腐败
B25	企业政治性格与文化氛围	A88企业政治性格;A89圈子/政治文化与氛围
B26	个人与企业形象地位	A90企业地位形象;A91个人/企业知名度与影响力
B27	员工发展与幸福	A92维护员工幸福与利益;A93员工能力与发展

资料来源:本文整理

## 2. 主轴编码

主轴编码主要是发现范畴之间的潜在逻辑联系,发展主范畴及其副范畴。本文的主题是探讨企业高层领导政治能力的内容结构与影响结果,因此,通过主轴编码,对不同范畴在概念层次上的相互关系与逻辑次序进行归类,本文共获得九类主范畴关系,如表3所示,包括政治战略思维、政策环境掌控、关系网络发展、社会形象管理、组织建设、外部效益、企业竞争优/劣势、企业风格、组织—成员发展。

表3 主轴编码形成的主范畴

编码	主范畴	对应范畴	关系内涵
C1	政治战略思维	B1 大局观	构成企业高层领导政治能力的一个重要维度是政治战略思维能力,能够顾全大局,有效平衡各种权利关系,运用政治眼光看待分析问题、运用政治策略解决问题,准确把握企业政治发展方向
		B2 政治方向掌控	
		B3 政治思维	
C2	政策环境掌控	B16 政治敏锐性	构成企业高层领导政治能力另一重要维度的是政策环境掌控能力,具体表现为对企业所面临的政策环境的敏锐性、适应与影响能力,以及在此过程中有效整合资源与防御政治风险的能力
		B13 政策局势驾驭	
		B14 政策资源整合	
		B7 政治风险承担防御	
C3	关系网络发展	B11 政商关系维护	关系网络发展能力也是构成企业高层领导政治能力的一个维度,是企业高层领导与政府等政治环境中的利益相关者建立、维持良好关系与网络的能力。具体表现为企业高层领导善于借势,通过把握政府等利益相关者的需求以及掌握好与政治、政府的关系距离,有效处理与政府等利益相关者之间的关系,获取政府等利益相关者的信任支持
		B12 政治关系嵌入自主性	
		B10 借势共赢	
C4	社会形象管理	B9 形象塑造	企业高层领导政治能力的构成还包括社会形象管理能力,一方面,积极遵循国家的政策法规;另一方面,积极承担社会责任(如参与慈善事业、解决就业问题、绿色发展等),为政府决策、行业发展建言献策或发挥示范作用,展现企业的社会担当,从而塑造企业与个人的良好形象,使之具有较高的社会影响力与公信力
		B6 社会责任担当	
		B5 道德守法	
C5	组织建设	B8 思想文化建设	企业高层领导政治能力的构成也包括在思想文化、人才队伍、党组织与制度规范等方面的组织建设能力。这是政治能力在组织内部的表现,通过组织建设凝聚力量,为确保正确的政治路线和方向提供组织保障与行为规范
		B15 人才队伍建设	
		B17 党组织建设	
		B4 制度规范建设	
C6	外部效益	B18 社会—政治效益	企业高层领导政治能力的运用会带来外部效益,既能够为企业发展塑造良好的行业环境,促进行业环境的规范化与良性发展,又能够推动政府政策的落实。同时,社会形象管理方面的能力也推动了企业社会责任的履行,增加了社会公益。但政治能力的运用也可能形成社会灰色地带。
		B19 行业环境规范与发展	
C7	竞争优/劣势	B26 个人/企业形象地位	企业高层领导政治能力的运用会影响企业的竞争优势。从积极方面来说,有助于在社会公众面前树立企业正面形象与提升企业家个人品牌和政治资本,获得政府等相关部门的信任支持,增强企业的合法性与安全性,促进企业与政府、社会等的合作,获取更多市场机会与资源,并有效促进企业对政策环境上的适应性。从消极方面来说,企业高层领导对政治能力的运用可能会导致过度关注及盲目跟随政府政策而造成战略决策违背市场规律,以及政府引导下的投资错误与资源浪费等,增加企业非经营成本与内耗负担。此外,还会带来企业与个人的形象风险,易形成腐败、官商勾结的负面形象。
		B22 资源机会	
		B23 合作支持	
		B21 环境适应性	
		B24 企业与个人风险	

续表 3

编码	主范畴	对应范畴	关系内涵
C8	企业风格	B25 企业政治性格与文化氛围	企业高层领导政治能力的运用及其表现出的政治行为会影响企业的风格,增加企业内部政治氛围与圈子文化,影响企业的性格形成,而这种性格与文化氛围下的企业风格会进而对企业与员工发展产生影响
C9	组织—成员发展	B27 员工幸福与发展	企业高层领导政治能力的运用对企业及其内部成员的发展都具有一定的影响,一方面,政治能力对团队与人才队伍建设要求有助于促进员工的培育发展,维护员工权益与提升员工幸福;另一方面,政治能力既可以通过影响企业的利益与风险等进而减少企业发展阻力,增加竞争优势与经济效益,促进企业长远发展,同时,又可能因为非市场成本、官员变动等风险阻碍企业稳定长远发展
		B20 企业绩效与发展	

资料来源:本文整理

(1)大局观、政治方向掌控、政治思维形成了企业高层领导政治能力结构中的“政治战略思维”维度。政治战略思维能力是指企业高层领导在战略上所具有的政治思维观念,即能够运用政治思维观念来看待、分析和解决企业战略方向问题的能力。

(2)政治敏锐性、政策资源整合、政策局势驾驭、政治风险承担防御形成了企业高层领导政治能力结构中的“政策环境掌控”维度。政策环境掌控能力是指企业高层领导对业务所在国家政策局势的敏锐性、适应与影响能力。

(3)政商关系维护、政治关系嵌入自主性、借势共赢构成了企业高层领导政治能力结构中的“关系网络发展”维度。企业的社会关系网络是企业与其他关联行为主体(金融机构、政府部门、供应商、客户等)的各种正式与非正式的沟通联系关系,以获取企业有效发展的资源(吕怀立和赵琳琳,2017)<sup>[19]</sup>。本文中,企业高层领导政治能力中的关系网络发展能力主要聚焦于政商关系,即指企业高层领导与政府等政治环境中的利益相关者建立、维持良好的关系(包括正式与非正式的沟通联系)与网络的能力。

(4)社会责任担当、道德守法、社会形象塑造形成了企业高层领导政治能力结构中的“社会形象管理”维度。社会形象管理是对社会、公众与环境负责的观念意识和具体表现的综合体现(张静和陈健,2004)<sup>[20]</sup>,能为企业带来较强的竞争优势。管理者必须有计划地管理企业与企业形象,确保企业良好形象持续、一致地烙印在利益相关者心中(Tucker 和 Melewar,2005)<sup>[21]</sup>。在本文中,社会形象管理能力指的是企业高层领导能够有意识地承担社会责任,在政府等利益相关者中塑造企业与企业良好社会形象的能力。

(5)思想文化建设、人才队伍建设、党组织建设、制度规范建设形成了企业高层领导政治能力结构中的“组织建设”维度。组织建设能力主要指的是企业高层领导重视并能够有效加强企业的思想文化建设、人才队伍建设、党组织建设与制度规范建设,为确保企业正确发展方向提供组织保障的能力。

(6)个人/企业形象地位、资源机会、合作支持、环境适应性、企业与企业风险共同形成了企业高层领导政治能力所能带来的“竞争优/劣势”。企业竞争优/劣势指的是企业高层领导的政治能力能够为企业及企业领导带来的资源、商业机会等优势以及非经营成本、官员变动风险等劣势。

(7)企业政治性格与文化氛围(企业政治性格、政治文化与氛围)独立形成了企业高层领导政治能力所影响的“企业风格”。企业风格是企业发展过程中,具有特定内涵并表现为企业性格(薄秋实等,2017)<sup>[22]</sup>及其思想特征的一种外在形态。企业性格与文化氛围均为组织的环境因素,其形成会受到高层领导者特征与行为等的影响(赵书松和谭蓓菁,2017)<sup>[23]</sup>。在本文中,企业风格指的是企业高层领导政治能力的运用及其政治行为对企业性格与文化氛围所产生的政治型特征。

(8) 社会—政治效益(社会效益、政策落实)、行业环境规范与发展(行业环境规范/良性发展、行业产能过剩)形成了企业高层领导政治能力所能带来的“外部效益”。本文中的外部效益主要指的是企业高层领导运用政治能力所能对企业外部环境造成的非市场化的影响。

(9) 员工幸福与发展、企业绩效与发展(企业绩效与竞争力、企业长远发展)形成了企业高层领导政治能力所能影响的“组织—成员发展”。组织—成员发展主要指的是企业高层领导政治能力对于企业及其员工在能力、绩效与长远发展上的影响。

### 3. 选择性编码<sup>①</sup>

根据开放式编码、主轴编码及其相关分析,本文将研究的核心问题范畴化为“企业高层领导政治能力结构维度”与“企业高层领导政治能力的影响作用”两大主范畴,围绕核心范畴的“故事线”可以概括为:政治战略思维、政策环境掌控、关系网络发展、社会形象管理、组织建设构成了企业高层领导政治能力的五个结构维度,其影响作用存在于宏观环境、中观组织与微观个体三个层面。同时,根据上文开放式编码过程中对企业高层领导政治能力影响结果代码间建立的逻辑关系,并结合这些代码所属的不同概念与范畴,本文构建了企业高层领导政治能力结构维度及其影响作用的概念模型,如图1所示。

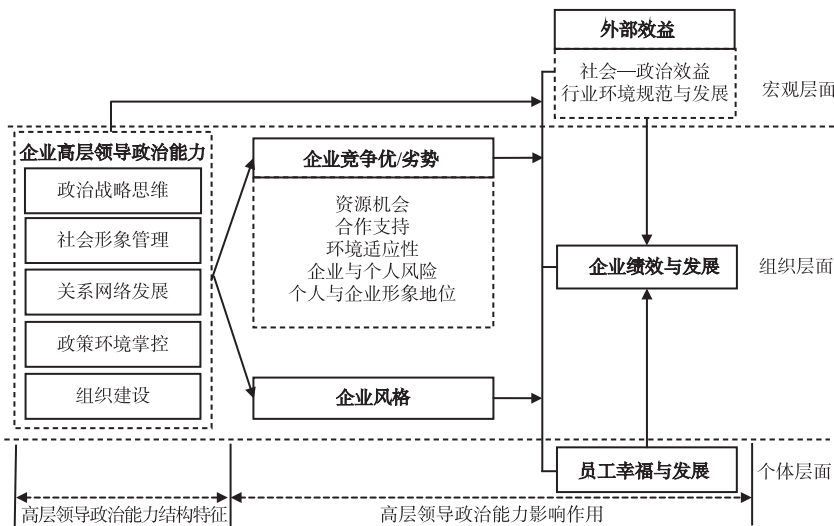


图1 企业高层领导政治能力结构维度及其作用模型

资料来源:本文绘制

### 4. 模型阐释

(1) 企业高层领导政治能力的结构维度。领导能力是一系列行为的组合(新将命和胡青心, 2002)<sup>[25]</sup>。本文主要从领导的能力素质与行为两个方面对企业高层领导政治能力的结构维度进行勾画,认为其主要表现为:高层领导具有政治战略思维能力,顾全大局,能够运用政治思维观念来看待、分析与解决企业问题,确保企业发展方向符合国家政策导向。在政治战略思维的指导下,一方面,企业高层领导能够通过有效适应和影响政治环境、塑造良好的社会形象与发展关系网络等获取以政府为主体的利益相关者的支持,从而有效实现企业及领导的目标追求;另一方面,能够通过组织建设,为运用政治策略与实现企业目标提供内部思想保障、人才保障、组织保障与制度保障。具体来说:

第一,企业高层领导政治能力包括在战略上的政治思维能力。企业高层领导需要具备战略思

<sup>①</sup> 选择性编码是在开放式编码与主轴编码的基础上,对原始资料、概念、范畴以及范畴之间的关系不断进行分析比较,识别能够统领其他范畴的主范畴,并根据开发出来的范畴、关系等说明全部现象,及开发故事线,从而使范畴具有更细致、更完备的特征(李志刚和李国柱,2008)<sup>[24]</sup>。



维能力(任嵘嵘和吴凯,2015)<sup>[26]</sup>,具有高政治能力的企业高层领导在战略上具备政治意识和政治思维,重视政治战略,能够运用政治眼光看待分析与解决问题;关注企业整体利益与长远利益,顾全大局,能够平衡各种权力关系,经营管理决策考虑企业稳定与社会影响;能够准确把握企业政治发展方向,确保企业发展方向符合国家政策导向。

第二,企业高层领导政治能力包括有效掌握和应对政策局势与政治环境的能力。有效适应、预测,甚至改变公司面临的政治环境是组织政治能力的重要内容和目标(Lawton等,2013)<sup>[27]</sup>。一方面,具有高政治能力的企业高层领导对企业外部的政治政策环境具有高度的敏锐性与适应能力,重视政策研究与信息提前获知,能够有效掌握国内外政治局势与法律规范等,及时识别风险、察觉政策变化并抓住机会,从而有效整合运用政策信息资源,及时调整战略方向;另一方面,他们善于政策与制度环境塑造并能够承担、防御相应的政治风险,积极在政府相关产业政策及行业标准或规范的制定中建言献策,以为企业发展塑造有利的行业环境。

第三,企业高层领导具有(政治)关系网络发展的政治能力。根据资源基础理论,企业通过建立网络联结获取外部价值性资源以维持持续竞争优势(Hillman等,2015)<sup>[28]</sup>。关系网络,尤其是政商关系是中国企业高层领导帮助企业获取竞争优势的关键来源。由此,具有高政治能力的企业高层领导十分重视对外关系的构建与管理,善于发展和维护与政府等利益相关者的良好关系,能够通过政府对政府等利益相关者需求的准确把握与有效沟通,获取政府等利益相关者的信任、支持,以实现互利共赢。

第四,企业高层领导政治能力包括有效实现社会形象管理的能力。良好的社会形象与声誉有助于企业获取政府和公众的认可与支持(李姝和谢晓嫣,2014)<sup>[29]</sup>。一方面,企业高层领导通过坚持道德底线与原则,积极遵循国家的政策与法律法规,来塑造企业及自身的良好社会形象;另一方面,则通过积极履行社会责任,展现企业的社会担当,形成较高的社会影响力与公信力。这种社会形象管理能力能够转化为良好的经济效益与社会效益(张静和陈健,2004)<sup>[20]</sup>。

第五,企业高层领导政治能力还包括组织建设能力。具备较高政治能力的企业高层领导能够有效加强企业的文化建设与员工精神文明教育,善于以思想建设凝聚企业力量;重视企业党组织建设,能够为确保正确的政治路线和方向提供组织保障;重视人才队伍建设,能够通过人才培养与配置,建立高效的领导团队与人才队伍;重视并能够有效加强企业的政治纪律和制度规矩的建设,确保组织正确的政治导向和行为规范。

根据文献综述,已有关于企业或企业家政治能力、政治行为及政治型高层领导角色的研究,主要突出了“制度或政治环境的敏锐性与影响力”“关系网络联盟”“政治资源配置运用与风险防御”等方面的能力特征,这与本文中国情境下企业高层领导政治能力的“政策环境掌控”与“关系网络发展”能力维度的主要内涵相似,其中,政策环境掌控能力包含了已有研究中“制度或政治环境的敏锐性与影响力”与“政治资源配置运用与风险防御”两方面内容,但已有研究并未涉及政治战略思维、社会形象管理与组织建设三方面的能力特征,并且,国外学者认为,政治能力属于企业,以一种组织政治程序或过程存在(Lawton和Rajwani,2011)<sup>[7]</sup>。但在中国,直接处理与政治环境及政府等利益相关者关系的通常不是整个企业而是企业家(张建君和张志学,2005)<sup>[6]</sup>,因而,政治能力也主要表现为企业家等高层领导的能力。具体而言,关于企业高层领导政治能力的结构特征,本文对已有研究进行了以下三方面的拓展:

第一,虽然有学者提出中国转型经济下的企业政治战略及其对企业获取竞争优势的重要性(张建君和张志学,2005)<sup>[6]</sup>,但却并未扩展到政治能力视角。政治能力是一种高层次的战略能力(Lawton和Rajwani,2011)<sup>[7]</sup>,加之,中国情境下,企业家不仅需要具备全局眼光与战略意识,还需要为企业把握正确的政治方向(卫武和李克克,2009)<sup>[30]</sup>,处理好政治行为与市场战略的关系(张建君,2012)<sup>[31]</sup>,由此,企业高层领导需要具备政治战略思维能力。

第二,国内外已有关于企业或企业领导政治能力的研究鲜有提及社会形象管理。中国传统儒商文化重“仁”“义”,讲究承担社会责任、坚持原则与守法依规(王兴元和张鹏,2012)<sup>[32]</sup>;而亲近的政企关系也会使中国企业面临政府等监管部门出于政绩要求的社会责任期望(张正勇等,2014)<sup>[33]</sup>。这些来自于制度与政治环境的压力会促使企业高层领导具备有效管理企业形象的政治能力,以展现其社会担当与良好形象。而已有研究也表明,企业履行社会责任大多是将其视为建立良好企业形象与声誉的工具(Brammer和Pavelin,2005)<sup>[34]</sup>,从而有助于企业与政府等利益相关者建立良好关系,获取他们的认可与支持(李姝和谢晓嫣,2014)<sup>[29]</sup>。

第三,企业高层领导的组织建设能力同样也是国外相关研究并未涉及的。在中国,思想政治工作被看作是一种政治优势,能够激励员工、凝聚团结人心和促进企业人才发展,因而,国家政府十分重视企业的思想政治工作与文化建设(王克平,2014)<sup>[35]</sup>。由此,企业高层领导需要具备思想与文化建设的能力。此外,中国当代政商关系中,基层党组织的建设和渗透作用不容忽视,党组织与党和政府具有天然联系,能够成为企业了解政策法规并与政府进行有效沟通、反映自身诉求与愿望的桥梁(何轩和马骏,2018)<sup>[36]</sup>。由此,党组织建设能力也是中国企业及其高层领导政治能力的重要方面。发展中国家的政党政治具有重要地位,而成熟的政党政治都将严明的纪律规矩作为政党治理的基本逻辑和重要凭借(陈朋,2016)<sup>[37]</sup>。在我国当前加强纪律建设的背景下,企业及其领导班子注重内部制度规范建设,严守政治纪律与规矩,一方面,有助于以“硬”规矩形成内部合力;另一方面,也是对国家与政党政治纪律的响应,从而指导和规范企业的发展方向(余晓菊,2012)<sup>[38]</sup>。因此,组织政治行为规范能力也是企业高层领导政治能力的重要组成部分。

综上,中国情境下企业高层领导政治能力包括政治战略思维、政策环境掌控、关系网络发展、社会形象管理与组织建设五个方面的能力维度,弥补了现有企业及企业高层领导政治能力研究中关于政治战略思维能力、社会形象管理能力与组织建设能力三个维度的欠缺。

(2)企业高层领导政治能力的影响作用。根据高阶理论,企业高层领导者的特质与行为等会通过影响组织与组织内其他成员的行为选择进而影响组织产出(陶建宏等,2013)<sup>[39]</sup>。同时,战略领导理论认为,战略领导更多是从组织整体角度出发,通过系统的战略性思维引领组织走向未来,是一种组织层面的领导力,涉及组织内外多个层次(李鹏飞等,2013)<sup>[40]</sup>。根据已有研究成果以及本文提出的企业高层领导政治能力五维度结构,可以发现,企业高层领导置于组织整体的高度,需要处理与政府、行业协会、员工等组织内外多层次的利益相关者之间的关系,是一种战略领导,其政治能力产生的影响效应并非仅局限于组织内部,而可能存在于组织内外多个层面。由此,本文研究内容符合高阶理论与战略领导理论“高层领导能力特征—企业行为或竞争优势—企业绩效与发展”的逻辑观点,也体现了战略领导能力多层次的影响效应。具体来说,企业高层领导政治能力的影响作用存在于宏观、组织与个体三个层面,如图1所示。

在宏观层面上,企业高层领导政治能力的运用会对企业外部的行业、制度与社会等环境造成非市场化影响。具体来说,一是高层领导所具有的发展良好政商关系与塑造政策环境的能力,有助于促进行业标准的制定与规范发展,从而为企业发展塑造有益的行业环境,进而促进企业绩效的提高。同时,企业参与、影响行业政策与标准等的制定,一定程度上促进了企业对这些政策、标准的认可与接受,从而有助于政府政策等落实。二是高层领导在社会形象管理方面的政治能力会促使企业关注和参与社会公益,从而有助于企业履行社会责任,产生社会公益效益。

在组织层面上,一方面,企业领导对塑造企业文化氛围(刘静和李朋波,2015)<sup>[41]</sup>与企业性格(赵书松和谭蓓菁,2017)<sup>[23]</sup>发挥着重要作用,企业高层领导政治能力的运用及其所采取的政治行为,会塑造具有政治特色的企业文化氛围与性格特征,形成企业风格,而企业文化氛围与性格内塑凝聚力、外塑竞争力(Hogan和Coote,2014)<sup>[42]</sup>,对企业行为与绩效具有重要作用(赵书松和谭蓓

菁,2017)<sup>[23]</sup>。高层领导政治能力及其塑造的文化氛围会通过社会学习效应(Bandura,1977)<sup>[43]</sup>,为内部员工树立学习的榜样,从而影响员工的行为(包括积极行为与消极行为),并进一步对企业的绩效与发展产生影响。另一方面,根据战略领导理论,战略领导能力是以实现战略目标与达成组织绩效为导向的(Nahavandi,2009)<sup>[44]</sup>,能够更加高效地获取和配置知识资源,帮助企业获得持续竞争优势(任嵘嵘和吴凯,2015)<sup>[26]</sup>。政治能力作为企业高层领导所具备的一种战略层面的领导能力,能够通过影响企业的竞争优势(包括来自于以政府为主体的利益相关者的资源与机会、合作与支持,以及企业的环境适应性、个人/企业的形象地位)及承担的风险(包括非经营成本风险、政策变动风险、官员更替风险等),进而影响企业绩效与发展。

在组织内部个体层面上,企业高层领导政治能力对内部思想文化和人才队伍建设的要求、对内外关系处理的重视及其较高的社会形象管理的需要,有助于促进企业对员工的培育发展,维护员工权益与提升员工幸福,而人才培养与员工发展又能够进一步促进企业的绩效与长远发展。

已有对企业或企业家政治能力影响作用的研究主要关注了其在组织与宏观环境两个层面的作用结果。在组织层面,政治能力会影响企业的战略选择(Oliver和Holzinger,2008)<sup>[45]</sup>与获取的竞争优势,如降低政治交易成本(Voinea和Emaus,2018)<sup>[46]</sup>、获取政策资源(曹会勤和储小平,2009)<sup>[47]</sup>等,并提高企业的价值与绩效(Brown,2016)<sup>[8]</sup>。在宏观环境层面则有助于塑造有益的公共政策环境(Lawton和Rajwani,2011)<sup>[7]</sup>,并避免来自于外部环境的政策风险(Holburn和Zelner,2010)<sup>[4]</sup>。这与本文关于中国情境下企业高层领导政治能力在组织与宏观层面的影响作用研究类似,但在以下几个方面,本文对已有研究进行了拓展:

第一,将企业高层领导政治能力的影响作用拓展到员工个体层面,这种作用主要通过两条路径实现:一是通过社会学习效应,高层领导的政治能力与政治行为会影响员工的态度和行为;二是高层领导政治能力本身对于思想文化与人才队伍等组织建设的要求,会促进员工的培育与发展。

第二,丰富了企业高层领导政治能力在组织及宏观环境层面的影响作用路径。已有研究在宏观环境层面主要关注塑造有益政策环境以及避免不利政策环境因素,但本文还关注了政治能力的运用在促进政府政策落实与企业社会责任履行等社会效益方面的作用。同时,在组织层面,企业高层领导政治能力的运用除了会通过影响企业获取的竞争优势,进而影响企业绩效外,本文还发现,政治能力的运用可能会给企业及其领导带来一定风险,不利于企业绩效与发展。此外,高层领导政治能力还通过对企业风格产生一定影响而作用于企业绩效,这也是已有关于企业政治能力研究并未关注的。

第三,深化了企业高层领导政治能力影响作用机制的研究。借助战略领导理论和高阶理论“高层领导能力特征—企业行为或竞争优势—企业绩效与发展”的理论框架,构建了企业高层领导政治能力通过影响企业风格、竞争优势与劣势进而影响员工发展与外部效益,并最终作用于企业绩效与发展的逻辑关系,这正是已有对企业高层领导政治能力影响作用的相关研究所欠缺的。

### 5. 理论饱和度检验<sup>①</sup>

为了检验理论饱和度,本文对预留的10名企业中高层领导的访谈资料进行编码与分析。由于文本内容过多,本文仅以一家民营企业的高层领导(董事长)的访谈资料为例进行饱和度检验。

根据“对国家的相关政策和法规有比较深的研究(B13政策局势驾驭—A56政策法规研究),决策着眼于整体和长远利益(B1大局观—A5长远眼光/A11大局观),能比较好地处理好政商关系(B11政商关系维护—A43善于处理政商关系),并能积极通过各种方式参与国家的治理(B13政策局势驾驭—A50影响政府政策)”“行事风格干练果断,有比较强的个人魅力(B9社会形象塑造—

<sup>①</sup> 饱和度检验是一种决定何时停止采样的鉴定标准,即不会获取额外数据使得分析者进一步发现某一个范畴特征的時刻(汪涛等,2012)<sup>[48]</sup>。

A37 个人魅力),并具有很强资源整合能力(B14 政策资源整合—A57 政策/社会资源整合运用能力)”“高层领导政治能力能够给企业带来潜在的机会或好处,获得政府支持在融资方面更优惠、快捷(B22 资源机会—A82 获取资源利益),能获得政府站台(B23 合作支持—A83 获取关系支持),增加品牌影响力(B26 个人与企业形象地位—A91 个人/企业知名度与影响力)”,对剩余的九名企业中高层领导的访谈文本资料进行开放式编码后,发现并未形成新的范畴与关系,因此,可以认为上文理论模型是饱和的(Pandit,1996)<sup>[49]</sup>。

## 四、研究结论及展望

### 1. 研究结论与讨论

本文通过对 54 名企业中高层领导的访谈质性调查资料进行扎根理论分析,探讨了企业高层领导政治能力的结构特征及其影响作用。研究发现,企业高层领导政治能力主要由政治战略思维、政策环境掌控、社会形象管理、关系网络发展与组织建设五个维度构成,能够获取政治环境及其中以政府为主体的利益相关者的资源与支持,通过影响企业风格、企业竞争优势与劣势、员工发展及社会行业环境等,最终影响企业绩效与发展。这些影响机制存在于个体、组织与宏观三个层面。研究结论符合战略领导理论与高阶理论“高层领导能力特征——企业行为或竞争优势——企业绩效与发展”的理论逻辑。

### 2. 本文的理论意义

本文基于中国情境,从高层次领导角度丰富和拓展了领导理论与领导能力研究。

(1)关注企业高层领导政治能力,拓展了现有的战略领导理论,并提供了领导理论新的研究方向。传统领导理论并未区分领导层次,且主要关注较低层次的领导者(Yukl,2012)<sup>[50]</sup>。Liebersohn 和 O'Connor(1972)<sup>[51]</sup>提出战略领导才是实现组织期望目标的关键,但当前关于企业高层次战略领导的研究较少且仍主要停留在内涵结构的界定上。本文关注企业高层领导政治能力,拓展了现有的战略领导理论,为领导理论研究提供了新方向。

(2)明确了基于中国背景的企业高层领导政治能力的内涵并系统阐述其结构特征,为高层领导能力研究提供了新视角。已有研究主要关注了企业高层领导的战略能力(刘进和揭筱纹,2011)<sup>[52]</sup>,而较少探讨其政治能力。少量对企业或企业家政治能力的研究仍主要关注其内涵,对政治能力的结构特征则缺乏系统分析。本文研究运用扎根理论方法,将已有研究零散提及的“制度”“关系”与“资源”等几个方面的领导政治能力进行系统的理论整合,并基于中国背景补充了政治战略思维、社会形象管理、组织建设方面的能力维度,完整地构建了高层领导政治能力的结构维度,为高层领导能力的研究提供了新的视角。

(3)基于高阶理论和战略领导理论构建了企业高层领导政治能力多层次的影响作用模型,为后续研究提供了理论框架。已有相关研究主要关注企业或企业高层领导政治能力的内涵特征,对企业高层领导政治能力影响结果虽有提及,但并未构建这些结果变量之间作用的逻辑关系。本文基于高阶理论和战略领导理论“高层领导能力特征—企业行为或竞争优势—企业绩效与发展”逻辑框架,构建了企业高层领导政治能力在宏观、组织与个体三个层次的影响作用模型,弥补了已有企业或企业高层领导政治能力研究的不足,并为后续高层领导政治能力研究提供了系统的理论框架。

### 3. 本文的实践意义

本文从政商关系角度帮助企业及其高层领导更加规范、有效地运用政治能力。

(1)有助于企业高层领导深刻理解自身政治能力与行为的影响,采取合适的态度处理与政治环境的关系,以发挥自身政治能力对社会、组织、个体等的积极作用。

(2)促进企业注重高层领导政治能力的培养以应对政策局势与制度环境变化。当前,企业已进入“政治竞争时代”(徐晋等,2011)<sup>[2]</sup>,加之中国关系文化导向与转型期制度不完善,企业应当有

意识地培养高层领导的政治能力以应对政策环境的变化,积累与政府等交往的丰富经验和专业技能,从而帮助企业获取合法性与竞争优势等以实现长远发展。

(3)有助于政府理解和规范企业的政治行为。企业为获取竞争优势而实施政治行为的现象在全世界范围已经相当普遍(Broadbent,2000)<sup>[53]</sup>,但企业政治行为在为企业带来利益,促进政企合作的同时,也产生了很多不规范的行为和不良影响(高勇强和田志龙,2004)<sup>[54]</sup>,这种现象在转型和新兴国家尤为突出。本文结论从新的角度理解企业及其高层领导的政治行为,并在中国理顺政企关系的时代背景下,促进政府出台相关政策进一步规范企业领导的政治行为。

#### 4. 研究局限与未来研究方向

本文虽然运用质性研究方法对企业高层领导政治能力的结构维度与影响作用进行了较真实的展示,但仍然存在一定的样本局限。虽然本文在样本选取上采用理论抽样、多区域抽样与分时段抽样来增强样本的代表性,减少研究结论的偏差,但相对于国内广大的企业高层领导数量而言,本文样本仍略显单薄。因此,未来需要通过大样本进一步验证本文研究结论的有效性与可靠性。

#### 参考文献

- [1] 田志龙,邓新明, Ta Eb Hafsi. 企业市场行为、非市场行为与竞争互动——基于中国家电行业的案例研究[J]. 北京:管理世界,2007,(8):116-128.
- [2] 徐晋,贾馥华,张祥建. 中国民营企业的政治关联、企业价值与社会效率[J]. 西安:人文杂志,2011,(4):66-80.
- [3] Kellerman, B. Reinventing Leadership: Making the Connection between Politics and Business[M]. Sate University of New York Press,1999.
- [4] Holburn, G. L. F., and B. A. Zelner. Political Capabilities Policy Risk, and International Investment Strategy: Evidence from the Global Electric Power Generation Industry [J]. Strategic Management Journal,2010,31,(12):1290-1315.
- [5] 周红月. 政府行为、企业家能力与民营企业绩效研究[D]. 大连:东北财经大学,2012.
- [6] 张建君,张志学. 中国民营企业家的政治战略[J]. 北京:管理世界,2005,(7):94-105.
- [7] Lawton, T., and T. Rajwani. Designing Lobbying Capabilities: Managerial Choices in Unpredictable Environments[J]. European Business Review,2011,23,(2):167-189.
- [8] Brown, R. S. Firm-level Political Capabilities and Subsequent Financial Performance[J]. Journal of Public Affairs,2016,16,(3):303-313.
- [9] Wilson, K., and V. Barbat. The Supply Chain Manager as Political-entrepreneur? [J]. Industrial Marketing Management,2015,(49):67-79.
- [10] 高勇强. 政治企业家的制度创新模式——对浙江吉利、中国电信与海南凯立的案例研究[J]. 哈尔滨:公共管理学报,2007,(1):62-69.
- [11] Paul, S., and S. A. Nachman. Strategic Leadership Pattern[J]. Strategic Management Journal,1989,10,(S1):51-66.
- [12] Yoffie, D. B., and S. Bergenstein. Creating Political Advantage: The Rise of the Corporate Political Entrepreneur[J]. California Management Review,1985,28,(1):124-139.
- [13] Ferris, G. R., D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas, and S. Lux. Political Skill in Organizations[J]. Journal of Management,2016,33,(3):290-320.
- [14] 巴卡拉克. 你的立场我做主[M]. 北京:机械工业出版社,2006.
- [15] Chandler, G. N., and E. Jansen. The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance [J]. Journal of Business Venturing,2005,7,(3):223-236.
- [16] Corbin, J. M., and A. L. Strauss. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc,1998.
- [17] 靳代平,王新新,姚鹏. 品牌粉丝因而而狂热? ——基于内部人视角的扎根研究[J]. 北京:管理世界,2016,(9):49-65.
- [18] Huberman, A. M., and M. B. Miles. Qualitative Data Analysis: A Expeded Sourcebook [M]. Thousand Oaks: Sage Publications,1994.
- [19] 吕怀立,赵琳琳. 社会关系网络研究评述——基于企业财务视角[J]. 武汉:财会通讯,2017,(8):48-50.
- [20] 张静,陈健. 公共危机中的企业社会形象管理[J]. 石家庄:经济与管理,2004,(2):60-61.

- [21] Tucker, L., and T. C. Melewar. Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism [J]. *Corporate Reputation Review*, 2005, 7, (4): 377 - 387.
- [22] 薄秋实, 喻登科, 姜睿清. 企业性格内涵、表现形式与演化机制——一种解释竞争优势来源的新架构[J]. *武汉: 科技进步与对策*, 2017, (18): 67 - 73.
- [23] 赵书松, 谭蓓蓓. 组织性格研究述评与展望[J]. *武汉: 管理学报*, 2017, (1): 149 - 158.
- [24] 李志刚, 李国柱. 农业资源型企业技术突破式高成长及其相关理论研究——基于宁夏红公司的扎根方法分析[J]. *呼和浩特: 科学管理研究*, 2008, (3): 111 - 115.
- [25] 新将命, 胡青心. 领导能力[M]. 上海: 文汇出版社, 2002.
- [26] 任嵘嵘, 吴凯. 基于文本挖掘技术的高层管理者战略领导能力探究[J]. *北京: 技术经济*, 2015, (4): 115 - 119.
- [27] Lawton, T., T. Rajwani, and J. Doh. The Antecedents of Political Capabilities: A Study of Ownership, Cross-border Activity and Organization at Legacy Airlines in a Deregulatory Context[J]. *International Business Review*, 2013, 22, (1): 228 - 242.
- [28] Hillman, A. J., A. Zardkoohi, and L. Bierman. Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-specific Benefits from Personal Service in the U. S. Government[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 20, (1): 67 - 81.
- [29] 李姝, 谢晓嫣. 民营企业的社会责任、政治关联与债务融资——来自中国资本市场的经验证据[J]. *天津: 南开管理评论*, 2014, (6): 30 - 40.
- [30] 卫武, 李克克. 基于政府角色转换的企业政治资源、策略与绩效之间的相互影响[J]. *天津: 管理科学学报*, 2009, (2): 31 - 43.
- [31] 张建君. 嵌入的自主性: 中国著名民营企业的政治行为[J]. *北京: 经济管理*, 2012, (5): 35 - 45.
- [32] 王兴元, 张鹏. 企业家儒商文化特征的一种分析与评价[J]. *北京: 经济管理*, 2012, (9): 180 - 188.
- [33] 张正勇, 吉利, 毛洪涛. 民营企业政治网络战略与社会责任信息披露——来自中国上市公司社会责任报告的经验证据[J]. *合肥: 华东经济管理*, 2014, (6): 42 - 47.
- [34] Brammer, S., and S. Pavelin. Corporate Reputation and an Insurance Motivation for Corporate Social Investment[J]. *Journal of Corporate Citizenship*, 2005, (20): 39 - 51.
- [35] 王克平. 文化管理: 企业思想政治工作的新途径[J]. *武汉: 湖北社会科学*, 2014, (2): 193 - 195.
- [36] 何轩, 马骏. 党建也是生产力——民营企业党组织建设的机制与效果研究[J]. *北京: 社会学研究*, 2018, (3): 1 - 24.
- [37] 陈朋. 纪律规矩建设的政治生态学考察[J]. *南京社会科学*, 2016, (9): 144 - 151.
- [38] 余晓菊. 制度的德性——论企业伦理在企业制度建设中的灵魂性作用[J]. *长沙: 伦理学研究*, 2012, (3): 90 - 94.
- [39] 陶建宏, 师萍, 段伟宇. 高阶理论研究综述——基于跨层次整合视角[J]. *广州: 科技管理研究*, 2013, (10): 224 - 229.
- [40] 李鹏飞, 席西民, 韩巍. 和谐管理理论视角下战略领导力分析[J]. *武汉: 管理学报*, 2013, (1): 1 - 11.
- [41] 刘静, 李朋波. 马化腾领导风格演变对腾讯企业文化塑造的影响研究——基于领导权变理论的视角[J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2015, (20): 99 - 104.
- [42] Hogan, S. J., and L. V. Coote. Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model[J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67, (8): 1609 - 1621.
- [43] Bandura, A. *Social Learning Theory*[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- [44] Nahavandi, A. *The Art and Science of Leadership*[M]. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009.
- [45] Oliver, C., and I. Holzinger. The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33, (2): 496 - 520.
- [46] Voinea, C. L., and M. Emaus. The Effect of Nonmarket Capabilities on Firm Performance: How Knowledge and Capabilities Accumulated from Nonmarket Arenas Contribute to Firm Performance[J]. *International Business Research*, 2018, 11, (1): 1 - 18.
- [47] 曹会勤, 储小平. 地方政府规制、企业家能力与地区经济发展[J]. *济南: 制度经济学研究*, 2009, (3): 88 - 108.
- [48] 汪涛, 周玲, 周南, 牟宇鹏, 谢志鹏. 来源国形象是如何形成的? ——基于美、印消费者评价和合理性理论视角的扎根研究[J]. *北京: 管理世界*, 2012, (3): 113 - 126.
- [49] Pandit, N. R. The Creation of Theory: A Recent Application of The Grounded Theory Method[J]. *Qualitative Report*, 1996, (4): 1 - 15.
- [50] Yukl, G. A. *Leadership in Organizations (Eighth Edition)*[M]. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012.
- [51] Lieberman, S., and J. F. O'Connor. Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations[J]. *American Sociological Review*, 1972, 37, (2): 117.
- [52] 刘进, 揭筱纹. 企业家战略领导能力解构研究述评[J]. *无锡: 江南大学学报(人文社会科学版)*, 2011, (2): 64 - 69.
- [53] Broadbent, J. P. Social Capital and Labor Politics in Japan: Cooperation or Cooptation? [J]. *Policy Sciences*, 2000, 33, (3 - 4): 307 - 321.
- [54] 高勇强, 田志龙. 企业政治行为的规范性问题研究[J]. *北京: 管理评论*, 2004, (9): 46 - 50.

# Structural Dimensions and Influential Mechanism of Corporate Top Leaders' Political Capability: Grounded Theory Study Based on Chinese Background

LI Yan-ping, LIANG Yan

(Economics and Management School of Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China)

**Abstract:** With the increasing uncertainty and complexity of the political environment faced by enterprises and the increasing influence of government-based stakeholders on enterprises, modern enterprises generally pay more and more attention to the use of political strategies to gain the advantages of their own development. The political capabilities of the top leaders of enterprises play an important role in dealing with the relationships between the enterprises and the stakeholders in the political environment and gaining competitive advantages. Although the existing research can reflect the connotation characteristics of the top leaders' political capabilities to a certain extent, it lacks the discussion on the structural dimensions and influence of the political capacity based on the Chinese situation.

Based on the grounded theory analysis of the interviews conducted by 54 senior leaders of Chinese enterprises, this paper constructs the structural dimension and the influential mechanism of senior leaders' political capabilities, and explains the model according to strategic leadership theory and upper echelon theory. The results show that: the corporate top leaders' political capability is the ability of the senior leadership of the enterprise to effectively cope with the political environment and its government-centered stakeholders, to acquire and use political resources and avoid risks, and to achieve the strategic level of corporate and personal goals. It is composed of political strategic thinking capability, policy environment control capability, network relations development capability, social image management capability and organizational construction capability. The senior leaders' political capabilities play a role through macro, organizational and individual levels, directly or through the influence of the culture and atmosphere, interest advantages and risks of the enterprise to influence the development of employees, the environmental and social benefits of the industry, and ultimately the performance and development of the enterprise. The results of this study are consistent with the logical view of "high-level leadership capabilities-enterprise behavior or competitive advantage - enterprise performance and development" in upper echelon theory and strategic leadership theory.

In theory, this study enriches and expands leadership theory and leadership research from a high-level leadership perspective based on the Chinese context. (1) Pay attention to the political leadership of senior leaders of enterprises, expand the existing strategic leadership theory, and provide a new research direction of leadership theory. (2) Based on the Chinese situation, the structural dimension of senior leadership's political ability is constructed in a complete way, which provides a new perspective for the study of senior leadership. (3) Based on the high-order theory and strategic leadership theory, the multi-level influence model of the senior leadership's political ability is constructed, which provides a theoretical framework for the follow-up research. In practice, this study helps enterprises and their senior leaders to apply political capabilities more regularly and effectively from the perspective of business-government relations. (1) It helps the senior leaders of the company to deeply understand the influence of their political capabilities and behavior, adopt a proper attitude to deal with the political environment, and exert their positive influence on society, organization and individual. (2) Promote enterprises to focus on the training of senior leaders' political capabilities to cope with changes in policy situation and institutional environment. (3) Help the government understand and standardize the political behavior of the company.

**Key Words:** corporate top leaders; political capabilities; structural dimension; corporate performance and development; Chinese background

**JEL Classification:** D85, M10, M20

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2018.11.005

(责任编辑:弘毅)