

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210325.101

绩效落差与组织重构

江诗松¹, 毛栋哲¹, 龚丽敏¹, 王 炯²

(1. 武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072; 2. 爱丁堡大学 经济系, 英国 爱丁堡 EH8 9JS)

摘要: 绩效落差是指企业的实际绩效与其期望水平的差距。虽然绩效落差是企业经常面临的现实问题, 但是企业在出现绩效落差时是否需要重新调整其组织要素和架构? 相关的实证研究并没有取得一致的结果。其原因可能在于, 企业对绩效落差的反应不仅与某个时点的绩效落差强度有关, 而且与绩效落差持续的时间有关。本文基于威胁刚性理论, 认为企业在面临持续的绩效落差的威胁时, 管理者会产生心理压力和焦虑, 降低其灵活应对组织困境的意愿和能力, 采取更保守的管理措施, 从而抑制了组织重构。本文根据中国化学制药行业2007—2017年81个上市公司的454个有效观测值和手工收集的的组织重构数据, 研究证实企业绩效落差持续时间的增加会抑制其组织重构活动; 并且在纳入企业绩效落差持续时间变量后, 本来显著的绩效落差强度变得不再显著。这表明企业绩效落差持续时间是影响组织重构的一个更重要的因素。进一步的研究发现, 组织冗余和行业成长能够缓解企业绩效落差持续时间对组织重构的抑制效应。事实上, 在高组织冗余的情形下, 持续的企业绩效落差对组织重构的抑制效应转变成了促进作用。本研究从动态的视角为企业绩效落差如何影响其组织响应行为提供了更具整合性的解释。

关键词: 绩效落差; 组织重构; 威胁刚性; 组织冗余; 行业成长

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)05-0077-14

一、引言

绩效落差是指企业的实际绩效与其期望水平(aspiration levels)的差距(Greve, 2003)。在VUCA情境下, 绩效落差日益成为司空见惯的现象。企业在面对绩效落差时将如何反应? 这是绩效反馈文献关注的基本问题(Greve, 2003; Tyler和Caner, 2016; Ref和Shapira, 2017; Kuusela等, 2017; Eggers和Kaul, 2018)。然而, 相关的实证研究并没有取得一致的结论。有些研究发现, 绩效落差会带来更大程度的搜索、变革和冒险(Greve, 2003; Chen和Miller, 2007); 另

收稿日期: 2020-10-26

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71572131, 71672130)

作者简介: 江诗松(1981—), 男, 武汉大学经济与管理学院副教授(通讯作者, ssjiang@whu.edu.cn);

毛栋哲(1995—), 男, 武汉大学经济与管理学院硕士研究生;

龚丽敏(1981—), 女, 武汉大学经济与管理学院副教授;

王 炯(1997—), 男, 爱丁堡大学经济系硕士研究生。

一些研究则表明,绩效落差会使组织行为趋于僵化,比如企业的竞争进取性更低(Ferrier等,2002)。造成上述分歧的一个可能的原因是,企业对绩效落差的反应不仅与特定时间点的绩效落差强度有关,而且与绩效落差持续的时间长短密切相关(Yu等,2019;Iyer等,2019;李溪等,2018)。从现实来看,持续的绩效落差和持续的亏损是企业面临的重要问题。例如,在成立时间超过三十年的“老”企业中,约有23%是连年亏损的僵尸企业(聂辉华等,2016);在获得风险投资支持的“新”企业中,连年亏损的企业也屡见不鲜,甚至进一步引起对风险投资伤害经济发展的反思(Mirhaydari,2018)。然而,关于负面绩效反馈持续时间的影响,无论在理论还是实证方面都没有得到应有的重视(Shinkle,2012;Yu等,2019)。

心理学研究早已认识到绩效持续时间对决策和行动的影响(Greve,2003;Chen和Miller,2007)。随着绩效落差持续时间的延长,管理者的压力和焦虑也与日俱增,这与威胁刚性理论(threat-rigidity theory)的观点不谋而合。威胁刚性理论指出,组织管理者在面对威胁时会产生压力和焦虑,进而导致依赖既有惯例的反应(Staw等,1981;Greve,2011;Shi等,2018)。本研究基于威胁刚性的视角,关注绩效落差持续时间对组织重构的影响。组织重构是指组织系统某些要素和组件的重新设计(Karim,2006)。之所以关注组织重构,是因为在已有研究中,企业在应对绩效落差时的各种反应和行为[包括研发、创新、并购、新市场进入、组织重大发明(Greve,2003;Tyler和Caner,2016;Ref和Shapira,2017;Kuusela等,2017;Eggers和Kaul,2018)]时,都需要以组织重构为前提,或者是伴随着组织重构。

本文认为,随着绩效落差持续时间的延长,组织管理者的压力和焦虑情绪会与日俱增,从而降低其信息处理的意愿和能力,而组织重构又需要相当的信息处理水平,因而抑制了组织重构行动的实施。本研究从内部资源和外部机会分别探讨了组织冗余和行业成长是如何缓解威胁刚性机制的作用的,使用的是化学制药行业2007—2017年81个企业454个有效观测值的非平衡面板数据,并且完全通过手工收集了相应的组织重构数据,实证分析结果支持了本文提出的假设。本文的一个很有趣的发现是,在纳入企业绩效落差持续时间变量后,本来对组织重构具有显著负向影响的绩效落差强度变得不再显著,这表明企业绩效落差持续时间是影响组织重构的一个更重要的变量。

本文的研究意义和贡献包括:首先,关于绩效落差如何影响企业的反应,本文基于威胁刚性视角提出了更加一致的理论机制。以往的相关研究文献主要基于企业行为理论,不同研究结论之间存在冲突和分歧。其次,通过关注绩效落差的持续时间,本文从动态的视角为企业绩效落差如何影响其组织响应行为提供了更具整合性的解释。大多数相关文献属于静态变量之间的关系研究,本文响应了近期关于将时间维度整合进组织研究的倡议(Yu等,2019)。最后,本文丰富了组织重构以及动态能力的前因研究,对于相关企业实施组织重构以及培育动态能力具有启发意义。

二、理论基础与研究假设

(一)威胁刚性理论

威胁刚性理论旨在解释企业在面临内外部威胁时管理者出现的依赖已有组织惯例的心理和行为反应(Staw等,1981),这里的威胁是指“个体、群体或组织感知其切身利益即将受到负面影响的情况”(Amabile和Conti,1999)。Staw等(1981)最早提出了个体、群体以及组织层面的威胁刚性视角。根据威胁刚性理论,不同层面都离不开心理学机制的作用。当组织面临外部威胁时,组织刚性即依赖已有组织惯例的倾向趋于增强,这在极端情境下会导致组织瘫痪(George等,2006)。具体而言,威胁会引起两种反应机制(Staw等,1981):一是管理者处理信息

的意愿和能力。管理者会限制信息处理能力,包括缩小注意力范围、简化信息编码或是减少信息获取渠道,并依赖已有的知识经验。二是与管理层的控制范围有关。管理者的权力和影响力将变得更加集中。早期的威胁刚性理论关注外部环境给企业带来的威胁,后来, Greve(2011)转向企业内部的威胁,将企业绩效落差视为一种威胁,并发现当出现业绩落差威胁时,小企业比大企业变得更加刚性。最近基于威胁刚性理论的研究开始增加,例如,卖空者对高层管理人员构成威胁从而会伤害企业的增长前景(Shi等,2018),环境敌对性带来的威胁会导致创业倾向急剧下降(Kreiser等,2020)。总之,威胁刚性理论可以解释组织在面临内外部威胁时的组织反应。以下采用威胁刚性理论来阐述企业绩效落差持续时间对组织重构的影响。

(二)绩效落差持续时间与组织重构

绩效落差持续时间是企业绩效低于其期望水平的长度(Yu等,2019)。最近的研究开始注意到绩效落差持续时间对企业战略的重要影响。例如,Iyer等(2019)发现绩效落差持续时间对并购相关性有显著影响,Yu等(2019)发现绩效落差持续时间对创新搜索有显著影响,李溪等(2018)也证实了绩效落差持续时间对创新投入的影响。鉴于创新战略和并购战略通常伴随着组织重构,本研究专注于考察绩效落差持续时间对组织重构的影响。

组织重构作为重要的企业变革形式,受到了许多学者的关注(Eisenhardt和Brown,1999; Karim,2006; Girod和Whittington,2015)。组织重构是组织系统某些要素和组件的重新设计(Karim,2006),包括扩张和收缩等决定(Karim,2009)。根据Karim(2009)、Girod和Whittington(2017),组织重构包括在组织中增加新单元、从组织中删除部分单元,以及在组织内部重组单元(Karim,2006)。组织重构是企业持续重新配置其各业务单元以获取竞争优势的尝试,体现了企业的动态能力。组织重构表现出来的弹性与组织刚性正好相反,后者部分来源于根深蒂固的认知惯性(Tripsas和Gavetti,2000)以及与环境紧密结合、难以更改的组织例程(Siggelkow,2001)。

威胁刚性效应(Staw等,1981; Greve,2011)可以有效地解释组织在面对内外部威胁时的反应。具体而言,组织在面临威胁时,管理者会限制信息处理,依赖以往的惯例和假设,导致组织变得更加刚性。Gilbert(2005)的研究也证实了这一点,强烈的威胁感知会放大组织惯例的刚性。这意味着企业进行组织重构的可能性变小。当企业绩效落差只是偶尔或短暂发生时,管理者会倾向于归咎于环境,并不会产生多少压力和焦虑心理状态。然而,当企业绩效持续低于期望水平,这种威胁会使管理者产生压力和焦虑,从而使管理者限制信息处理,而组织重构行为需要管理者大量的信息处理活动,比如收购一家公司需要大量的尽职调查并且考虑复杂的整合议题。在这种情况下,企业会尽量避免组织重构行为。总之,从威胁刚性理论来看,绩效落差的持续时间越长,组织面临的困境越严重,则管理者的心理压力也越大,管理者越会倾向于限制信息处理,组织更可能趋于僵化,从而减少重构行为。因此,本文提出:

假设1:企业绩效落差持续时间越长,组织重构行为越少。

(三)内部资源——组织冗余的调节作用

组织冗余被定义为可以随时调整或重新部署以实现组织目标的资源储备(George,2005; Voss等,2008),而组织重构正是对企业资源的重新部署(Karim,2006),因而组织冗余对于广泛的组织重构是一个必要条件。尽管代理理论将组织冗余视为管理者自利行为的体现并且有时会带来刚性(Kim等,2008),但组织理论倾向于强调组织冗余会使企业开展更多的试验、风险承担行动和创新行为(Cyert和March,1963; Bourgeois,1981; March,1991; O'Brien,2003),这有利于突破组织刚性。根据威胁刚性理论,有丰富资源储备的企业,其管理者在经营过程中拥有更多的选择余地和更高的控制水平(Shi等,2018; Kreiser等,2020),例如,在进行业务扩张

时,受到资源的掣肘会更少;在企业转型中,收缩相关业务时对资源损失的敏感性更小。总而言之,高水平的组织冗余为管理者的经营行动提供了丰富的资源支持,从而提高其对企业的控制水平。

本文预期组织冗余会降低绩效落差持续时间对组织重构的负面影响。一方面,尽管持续绩效落差会使组织趋于僵化,进而约束组织重构,但企业如果存在高水平冗余,管理者将保持对企业的高控制水平(Shi等,2018),管理者依然可以使用额外资源进行各种尝试,不会因为绩效落差而“束手束脚”(Kuusela等,2017)。另一方面,高水平冗余让企业有更多的回旋余地和空间,对企业保持高控制水平在某种程度上也能缓解管理者的心理压力,从而可以更频繁地开展组织重构活动。事实上,融资表现很好的企业,即使长期亏损,也阻止不了其不断重构的节奏。比如京东在2016年前持续13年亏损,组织重构本应大大减少,但由于“弹药”充足,几乎观察不到持续亏损的负面影响。相反,在持续亏损条件下,京东仍然一直没有停止组织重构和创新的步伐,包括建成物流体系、完善产品线、平台开放、收购第三方支付公司、推出供应链金融、推出创投、成立各种新事业部(如生鲜事业部)等。反之,如果缺少组织冗余,将无法改善持续绩效落差带来的低水平组织重构后果,也无法承受组织重构带来的风险。总之,组织冗余有助于提升管理者控制和信息处理水平,可以支持管理者为摆脱困境进行各种尝试,也能缓解管理者面对困境时的压力。因此,本文提出:

假设2:组织冗余会减弱绩效落差持续时间与组织重构之间的负向关系。

(四)外部机会——行业成长的调节作用

除了内部资源会缓解持续绩效落差威胁带来的组织刚性,外部机会也能缓解这种组织刚性。Datta等(2005)与Hambrick和Finkelstein(1987)指出行业成长会降低组织刚性倾向。在战略管理文献中,Hofer(1975)指出产业或者产品演化周期是“决定公司业务战略的最根本变量”。在演化周期中主要的变量是行业收入增长率,是决定环境丰裕度的主要变量(Dess和Beard,1984)。此外,很多战略组合模型也将行业成长视为非常重要的情境变量,比如波士顿业务组合矩阵。Ansoff(1965)提出行业成长能使所在企业加强现有市场的竞争地位或者扩张已有产品市场的范围。

我们预期行业成长会降低绩效落差持续时间对组织重构的负面影响。第一,由于高成长行业为企业带来了更多的机会(Peng和Luo,2000;Zhang和Li,2010;Datta等,2005),会降低持续绩效落差威胁带来的高层管理者集权反应,因为高层管理者需要分权才能有效利用行业成长带来的机会。第二,高行业成长条件下,高层管理者拥有更多的自由裁量权即决策自由度(Zhang和Li,2010;Datta等,2005),竞争战略多样性提高(Zhang和Li,2010),会缓解高层管理者回到传统惯例进行简单信息处理的倾向。第三,行业成长也影响环境提供的资源丰度(Dess和Beard,1984;Zhang和Li,2010;McDougall等,1994)。高行业成长可以为企业提供很多资源,比如风险投资、技术研发在高成长行业更加普遍。因此,高层管理者更不用担心持续绩效落差威胁带来的资源限度问题。由于以上原因,高行业成长缓解了持续绩效落差威胁带来的组织刚性问题,因而持续绩效落差者对组织重构的负面影响得到缓解。因此,本文提出:

假设3:行业成长会减弱绩效落差持续时间与组织重构之间的负向关系。

三、研究设计

(一)样本和研究期间

本文以证监会行业分类的医药制造业(C27)作为研究样本。第一,本文研究问题是绩效落差对组织重构的影响,研究样本所在行业最好相对稳定以控制绩效以外的影响因素。医药制造业需求弹性小,基本不受经济周期影响,属于稳定性行业。第二,由于组织重构是通过子公司变

动来刻画,竞争性行业更有可能持续进行子公司重构以适应竞争。我国医药制造业 $CR_5 < 10\%$ 属于分散竞争型产业(张晓燕和倪春霞,2016)。第三,已有组织重构研究通常采用医药制造行业为研究样本(Siggelkow,2001;Karim,2006,2009,2012;Karim和Kaul,2015)。为了促进研究的可比性,本文也采用一致的方法。考虑到化学制药行业和中药行业的差异,本研究从中筛选出化学制药行业作为研究样本。最后,本研究还剔除了一些非绩效因素导致的组织重构行为样本,包括被借壳上市,上市后进行重大战略调整,上市后从其他行业转行到医药制造业。

研究数据区间为2007—2017年。2018年上市的公司缺乏必要的财务数据,因而剔除2018年上市的公司样本。从2007年1月1日起,中国实施新的会计准则,对上市公司各项财务数据披露的强制力度加大,上市公司重要事项的披露也更加规范化,因此本文以2007年作为组织重构数据收集的起点。为预测第 t 年的重构情况,需要滞后一期的绩效数据来计算绩效落差的强度和持续性,故本研究的绩效数据区间为2006—2017年。重构数据来自上市公司年报,其他变量数据来自WIND数据库和中国统计年鉴。

为确保数据准确,本文采用多种方法交互验证:(1)在年报中手工寻找上市公司的重构行为,并将数据分类汇总,由两个人分别进行,最后对照验证,如不一致,讨论后解决;(2)比对WIND数据库和CSMAR数据中共有的数据;(3)利用上市公司年报及巨潮资讯网等专业信息披露网站,对数据进行再次核实。通过以上步骤,本文整理出化学制药行业2007—2017年的非平衡面板数据,包括81个上市公司454个有效观测值的样本。

(二)被解释变量:组织重构

在衡量组织重构时,本文与Girod和Whittington(2017)相同,遵循Karim(2006)对组织重构的界定方法。具体而言,本研究通过手工考察子公司的变化来衡量组织重构。首先,本文将上市公司年报中披露的子公司变动信息分类为八大类:(1)新设子公司,(2)收购子公司,(3)合并子公司,(4)拆分子公司,(5)出售子公司,(6)注销子公司,(7)增资子公司,(8)减资子公司。其次,按照Girod和Whittington(2017)对重构的分类方法,本文将以上8种类别重新整理成5种类别:(1)通过内部开发或收购以增加新单元:新设子公司、收购子公司;(2)采取合并形式重组单元,以创建一个单一的新单元:合并子公司;(3)以从一个单元转移资源到另一个单元的形式重组单元:增资子公司、减资子公司;(4)拆分单元,以形成新的独立单元:拆分子公司;(5)通过关闭或撤资以删除单元:出售子公司、注销子公司。最后,本文以子公司重构行为发生的次数来衡量组织重构,即在特定年份中5大类重构行为的合计次数。

值得指出的是,由于2012年证监会对上市公司年报信息披露提出了更高的要求,2006—2011年与2012—2017年两个阶段的组织重构信息对应不同的年报检索范围,但检索内容是一致的。2006—2011年的检索范围包括:(1)重要事项,(2)主要控股(主要子公司、控股子公司),(3)投资情况,(4)合并报表(合并范围、合并会计、情况说明、合并财务报表),(5)注销,(6)清算,(7)处置子公司,(8)企业合并,(9)新设,(10)其他股权投资。2012—2017年的检索范围包括:(1)合并报表范围发生变化的情况说明(合并范围发生变更的说明),(2)报告期内取得和处置子公司的情况,(3)重要事项(收购、出售、合并、其他说明),(4)投资状况分析,(5)公司子公司重大事项(重要事项),(6)投资方面,(7)长期股权投资。

(三)解释变量:绩效落差持续时间

绩效落差强度指企业实际绩效与绩效期望水平的差距。关于企业绩效,本文遵循Chen和Miller(2007)、Bromiley和Washburn(2011)以及Yu等(2019)的方法,使用资产回报率(ROA)作为衡量企业绩效的指标,因为ROA可以在不同研究之间进行比较,也是绩效反馈研究用得最广泛的指标(Ref和Shapira,2017)。关于绩效期望水平,一般是通过相对于行业的基准绩效(社

会期望水平)或者公司自身的历史绩效(历史期望水平)形成的(Bromiley和Washburn,2011),本文关注企业的社会期望水平。根据新制度理论(Powell和DiMaggio,1991),由于同构压力,行业内竞争对手的行为和绩效会对企业的行为产生很大的影响。Kim等(2015)认为,社会期望水平揭示了公司在市场和股东眼中应该达到的绩效水平。Harris和Bromiley(2007)发现,相比基于历史期望水平的绩效落差强度,基于社会期望水平的绩效落差强度对企业财务状况的影响更大。显然,基于社会期望水平更适合本文研究的绩效落差强度,因为“一家绩效低于行业平均水平的公司几乎不可能希望其绩效继续低于行业平均水平,一家绩效高于行业平均水平的公司几乎不可能去追求达到行业平均水平”(Bromiley,1991)。本文采用 $t-2$ 年的行业绩效中位数来衡量 $t-1$ 年的绩效期望水平(Yu等,2019)。

绩效落差持续时间:在特定年份,如果一家企业的实际绩效高于或等于绩效期望水平,那么该年该企业被编码为“0”,而绩效落差持续时间长度则用于存在绩效落差的企业(Yu等,2019;Iyer等,2019)。例如,如果一家公司存在绩效落差,则该企业将被编码为1,如果该企业连续两年存在绩效落差,则编码为2,同理推导。

(四)调节变量

组织冗余: Bourgeois(1981)将组织冗余分为吸收冗余(销售行政及一般费用和收入的比率)、未吸收冗余(速动比率)和潜在冗余(权益负债比)三类,本文将三类指标标准化后加总,作为最终的组织冗余,来测量冗余资源的充足程度(李晓翔和刘春林,2013;李溪等,2018;吕迪伟等,2018)。

行业成长:以样本所在行业的规模企业主营业务收入的增长率来衡量行业成长,具体为 $t-1$ 年的行业收入与 $t-2$ 年的行业收入之差除以 $t-2$ 年的行业收入(Xia等,2018)。

(五)控制变量

根据组织重构、动态能力以及绩效反馈文献,本文选择以下控制变量:

绩效相关变量:由于本研究希望通过引入绩效落差持续时间来调解绩效落差强度的不一致发现,因而必须控制绩效落差强度。绩效落差强度:借鉴Chen和Miller(2007), t 年的绩效落差强度衡量为 $I_t \times (\text{期望绩效}_{t,t-1} - \text{实际绩效}_{t,t-1})$ 。 I_t 是一个虚拟值,当实际绩效小于期望绩效时编码为1,否则编码为0。另外,根据绩效落差强度文献的一贯做法,同时控制绩效顺差强度(Kuusela等,2017)。绩效顺差强度与控制变量绩效落差强度的衡量方式刚好相反。

公司治理相关变量:由于组织行动与公司治理状态密切相关,本研究控制了董事长变更和两权合一两个变量。董事长变更, t 年更换董事长则编号为1,否则为0(Girod和Whittington,2017)。国内企业中,尤其是非国有企业,董事长大多是经营的第一负责人和参与者,因而对企业决策有重大影响。本文样本中的81家上市公司中有68家企业为非国有企业。在国有企业中,董事长变更可能还不能充分刻画公司治理状态,因而增加两权合一变量来刻画。两权合一,董事长与总经理是否为同一人,同一人则编号为1,否则为0(李溪等,2018),两权合一的董事长对企业有更高的控制度和经营参与度。

风险相关变量:为了控制企业层次其他相关风险因素的影响,本研究还控制了破产风险和财务风险。 Z 值,体现破产风险。 Z 值越低,破产可能性越大。若一个企业接近破产,会转移注意并保守行事(Chen和Miller,2007)。债务比率,总债务除以总资产(Simerly和Li,2000),过高的负债表明企业财务风险比较大。

企业层次其他变量:企业年龄,即截至 t 年,企业成立的年限。成立时间越久的企业,可能刚性越强。企业规模,即 t 年的销售额,并取自然对数。不同规模的企业在刚性表现上会有所不同(Greve,2011),所以进行控制。企业成长,借鉴Ramezani等(2002)和Yu等(2019),用主营业务

收入增长率来描述企业成长,衡量方法为 $t-1$ 年的营业收入与 $t-2$ 年的营业收入之差除以 $t-2$ 年的营业收入。

(六)分析方法

考虑被解释变量组织重构为计数变量,方差大于均值,存在过度分散问题。本文使用负二项回归。由于豪斯曼检验无法拒绝原假设,因此使用随机效应负二项回归。另外,为了缓解多重共线性问题,本文对构成交互项的各变量进行中心化处理。

为检验本文提出的假设,设定回归模型如下:

$$RECF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 DUR_B_{i,t-1} + \beta_2 DUR_B_{i,t-1} SLACK_{i,t-1} + \beta_3 DUR_B_{i,t-1} GRO_I_{t-1} + \sum Control + Year + \varepsilon_{i,t}$$

其中, $RECF_{i,t}$ 是被解释变量,分别代表企业 i 在第 t 年的组织重构;自变量 $DUR_B_{i,t-1}$ 代表绩效落差持续时间,企业 i 在第 $t-1$ 年时绩效落差持续时间;调节变量 $SLACK_{i,t-1}$ 是组织冗余,代表企业 i 在第 $t-1$ 年的组织冗余水平;调节变量 GRO_I_{t-1} 是行业成长,代表样本行业在第 $t-1$ 年的主营业务收入增长率; $\sum Control$ 代表控制变量; $Year$ 表示年度虚拟变量; ε 为随机扰动项。所有自变量、调节变量和控制变量滞后一期是为了控制可能的反向因果关系。

四、研究结果

本文首先对进入回归模型的变量进行方差膨胀因子(VIF)诊断,结果显示平均值为1.99,最大值为4.32,小于阈值10,可以排除存在多重共线性问题的可能。描述性统计分析结果和相关性统计分析结果分别如表1、表2所示。在样本中,绩效落差持续时间最长的达10年之久,也有企业从来没有经历过绩效落差,平均的绩效落差持续时间是1.77年。样本中组织重构次数最频繁的达52次之多,也有企业从来没有经历过组织重构,平均组织重构次数是2.88次。

表1 描述性统计分析

	均值	标准差	最小值	最大值
组织重构	2.885	4.373	0	52
绩效落差持续时间	1.769	2.404	0	10
组织冗余	0.147	2.661	-2.150	36.53
行业成长	0.182	0.065	0.0963	0.269
绩效落差强度	2.156	3.288	0	27.96
绩效顺差强度	3.459	6.471	0	51.43
两权合一	0.264	0.441	0	1
董事长变更	0.066	0.249	0	1
Z值	12.91	23.54	0.682	325.4
负债比率	0.345	0.195	0.00752	0.883
企业年龄	15.29	5.042	6	39
企业规模	21.09	1.041	18.83	23.62
企业成长	0.170	0.260	-0.374	2.403

在回归模型中,本文以第 t 年的组织重构作为被解释变量,以第 $t-1$ 年的绩效落差持续时间作为解释变量,以第 $t-1$ 年的组织冗余和 $t-1$ 年的行业成长作为调节变量,控制变量设定为 $t-1$ 年。回归模型检验结果如表3所示,模型1为控制变量模型。模型2中加入了绩效落差持续时间主效应。模型3中加入了绩效落差持续时间与组织冗余的交互项。模型4中加入了绩效落差持续时间与行业成长的交互项。模型5为全变量模型。

表2 相关性分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
组织重构	1												
绩效落差持续时间	-0.129***	1											
组织冗余	-0.035	-0.146***	1										
行业成长	-0.121***	-0.206***	0.010	1									
绩效落差强度	-0.131***	0.545***	-0.071	-0.253***	1								
绩效顺差强度	-0.046	-0.399***	0.054	0.273***	-0.356***	1							
两权合一	-0.100**	0.027	-0.029	0.014	0.072	-0.050	1						
董事长变更	-0.012	0.156***	-0.089*	0.001	0.136***	-0.099**	-0.015	1					
Z值	-0.037	-0.192***	0.800***	0.038	-0.151***	0.244***	-0.057	-0.085*	1				
负债比率	0.130***	0.272***	-0.533***	0.016	0.260***	-0.252***	0.007	0.097**	-0.497***	1			
企业年龄	0.122***	0.145***	0.071	-0.068	0.067	-0.156***	0.062	0.079*	-0.011	0.080*	1		
企业规模	0.318***	0.035	-0.166***	0.024	-0.100**	0.060	-0.176**	0.063	-0.088**	0.335***	0.312***	1	
企业成长	0.110**	-0.176***	-0.081*	0.038	-0.253***	0.273***	0.014	0.001	0.039	0.017	-0.069	0.025	1

注：*、**、***分别表示在10%、5%和1%的水平上显著。

模型2中,绩效落差持续时间与组织重构显著相关,且系数为负(系数为-0.092, $p<0.01$),表明绩效落差持续时间越长,组织重构越少,支持了本文的假设1。更精确地,绩效落差多持续一年,组织重构次数将减少约8.8%($e^{\beta_1}-1=e^{-0.092}-1=-0.088$)。模型3中,绩效落差持续时间与组织冗余的交互项显著,且系数为正(系数为0.036, $p<0.05$),表明企业的组织冗余水平越高,绩效落差持续时间对组织重构的负向影响得到缓解,支持了本文的假设2。模型4中,绩效落差持续时间与行业成长的交互项边际显著,且系数为正(系数为0.605, $p<0.1$),表明当行业成长越快,企业绩效落差持续时间对组织重构的负面影响得到缓解,支持了本文的假设3。

为了更清晰的说明组织冗余和企业成长发挥的调节作用,本文根据回归分析结果绘制了调节效应图。高水平调节变量指均值加上一个标准差,低水平调节变量指均值减去一个标准差。图1显示,当企业组织冗余较低时,企业绩效落差持续时间与组织重构呈负向关系。有趣的是,当企业组织冗余较高时,不仅减弱了企业绩效落差持续时间与组织重构的负向关系,甚至还使二者关系变成正向,显示了组织冗余强大的扭转效应。更精确地,在低组织冗余条件下,绩效落差多持续一年,组织重构次数将减少约14.7%($e^{\beta_1+\beta_2*Mh}-1=-0.147$)。在高组织冗余条件下,绩效落差多持续一年,组织重构次数将增加约3.4%。图2显示,当行业成长快时,企业绩效落差持续时间与组织重构的负向关系得到了缓和。更精确地,在低行业成长条件下,绩效落差多持续一年,组织重构次数将减少约8.7%。在高行业成长条件下,绩效落差多持续一年,组织重构次数将减少约1.2%。这些结果都与本文的预测一致。

本研究还通过变量替代性测量方式、增加和更换控制变量、更换回归方法进行各种稳健性检验。首先,更换了绩效期望水平的测量方式,将行业中企业绩效中位数替换成除焦点企业外行业内其他企业的均值(李溪等,2018),再次进行回归分析,回归结果依然显著。其次,增加新的控制变量:企业性质(国有性质编码为1,其他编码为0)、股权集中度(用大股东持股比例衡量)、董事长任职时间(新董事长第一年上任编码为1,连续两年在任,则编码为2,依次类推),并更换控制变量企业规模的衡量方式,用员工人数代替销售收入,再次进行回归分析,结果显示本文结论未受影响。最后,使用泊松回归再次进行回归分析,回归结果依然显著。

五、结论和讨论

本文根据威胁刚性理论,以化学制药业2007—2017年81个上市公司的454个有效观测值的非平衡面板数据为样本,考察了绩效落差持续时间对组织重构的影响机制和作用边界,结论如

表3 负二项回归分析结果

	模型(1)	模型(2)	模型(3)	模型(4)	模型(5)
组织冗余	0.019 (0.85)	0.014 (0.59)	-0.037 (-1.09)	0.014 (0.59)	-0.039 (-1.44)
行业成长	-1.444 (-1.08)	-2.599* (-1.94)	-2.769** (-2.08)	-2.769** (-2.07)	-2.966** (-2.22)
绩效落差强度	-0.045*** (-2.63)	-0.019 (-1.10)	-0.021 (-1.23)	-0.030 (-1.61)	-0.032* (-1.75)
绩效顺差强度	-0.016* (-1.85)	-0.018** (-2.04)	-0.017** (-2.03)	-0.017* (-1.91)	-0.016* (-1.90)
董事长变更	-0.061 (-0.36)	-0.034 (-0.21)	-0.047 (-0.29)	0.025 (-0.15)	-0.038 (-0.23)
两权合一	-0.099 (-0.91)	-0.102 (-0.94)	-0.109 (-1.01)	-0.108 (-1.00)	-0.115 (-1.07)
Z值	-0.0006 (-0.23)	-0.0002 (-0.10)	0.003 (0.93)	0.00001 (-0.07)	0.003 (1.00)
负债比率	0.071 (0.20)	0.266 (0.76)	0.397 (1.12)	0.229 (0.65)	0.368 (1.03)
企业年龄	-0.026 (-1.60)	-0.022 (-1.41)	-0.018 (-1.18)	-0.021 (-1.29)	-0.017 (-1.06)
企业规模	0.441*** (5.88)	0.410*** (5.69)	0.410*** (5.79)	0.412*** (5.70)	0.412*** (5.81)
企业成长	-0.008 (-0.06)	-0.036 (-0.25)	-0.041 (-0.29)	0.059 (-0.41)	0.064 (-0.45)
年度虚拟变量	控制	控制	控制	控制	控制
绩效落差持续时间		-0.092*** (-3.57)	-0.068** (-2.42)	-0.162*** (-3.28)	-0.140*** (-2.78)
绩效落差持续时间×组织冗余			0.036** (2.10)		0.037** (2.15)
绩效落差持续时间×行业成长				0.605* (1.69)	0.629* (1.76)
截距	-6.608*** (-4.30)	-5.755*** (-3.85)	-5.911*** (-3.99)	-5.707*** (-3.79)	-5.864*** (-3.94)
对数似然值	-895.5405	-888.95495	-886.86746	-887.54284	-885.34631
对数似然值拟合度提高值检验(自由度)		13.17***(1)	17.35***(2)	16.00***(2)	20.39***(3)
N	454	454	454	454	454

注: *、**、***分别表示在10%、5%和1%的水平上显著相关;括号内为标准误。

下:第一,企业绩效落差持续时间长会抑制组织重构。企业行为理论认为,绩效落差会驱动组织重新搜索信息实施组织变革,因而可能会促进组织重构。然而本研究指出,绩效落差一旦持续出现,将给管理者带来相当的心理压力和焦虑,从而限制管理者的信息处理,而组织重构活动需要高水平信息处理能力,因而绩效落差持续时间越长,越会抑制管理者发起的组织重构活动。事实上,在纳入企业绩效落差持续时间因素后,本来负向影响的绩效落差强度变得不再显著,表明企业绩效落差持续时间是影响组织重构的更重要因素。

第二,内部资源会影响绩效落差持续时间的抑制效应。企业如果拥有较高的组织冗余,就可以缓和绩效落差持续时间对组织重构的抑制效应。企业如果存在高水平冗余资源,管理者可以使用这些额外资源进行各种尝试,不会因为绩效落差而“束手束脚”。另外,高水平冗余资源使管理者有更多的回旋余地和时间,能缓解管理者的心理压力和焦虑,使其更从容地开展组织

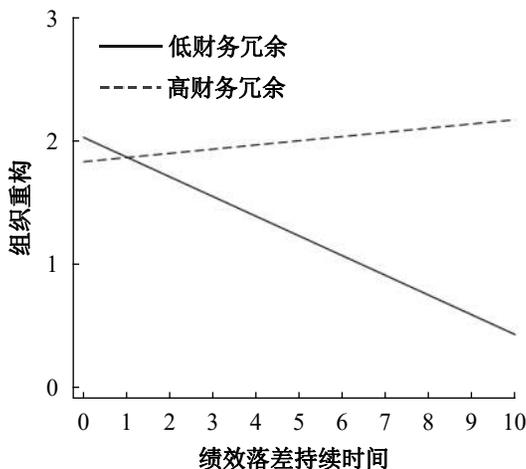


图1 组织冗余的调节效应

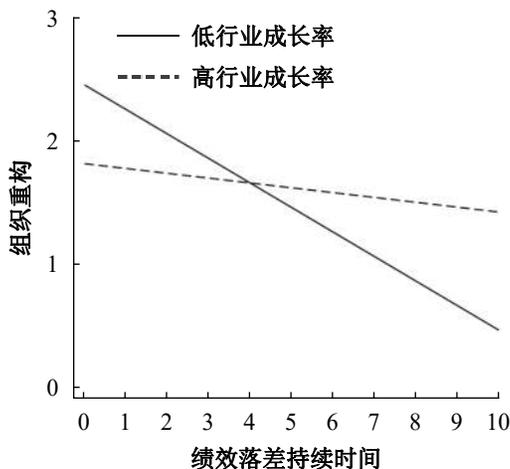


图2 行业成长的调节效应

重构活动。事实上,在高组织冗余条件下,企业绩效落差持续时间对组织重构的抑制效应不仅消失,甚至会转变为促进效应。

第三,外部机会会影响绩效落差持续时间的抑制效应。在高成长行业的企业,绩效落差持续时间对组织重构的抑制效应相对没有那么严重。由于高成长行业为企业带来了更多的机会,管理者拥有更多的自由裁量权即决策自由度,竞争战略多样性提高,从而会缓解高层管理者回到传统惯例进行简单信息处理的倾向。另外,行业成长也会影响环境提供的资源丰度。高行业成长可以为企业提供很多资源,高层管理者更不用担心持续绩效落差威胁带来的资源紧张问题。因此,在高成长行业的企业,持续绩效落差威胁带来的组织刚性问题相对没有那么严重,持续绩效落差者对组织重构的抑制效应也得到缓解。

本文有三个方面的理论贡献:第一,通过考察绩效落差的持续时间,更合理地解释了既有文献中绩效落差影响组织重构的相互冲突的结论。已有文献在考察威胁感知影响时区分了对企业资源刚性和惯例刚性的不同影响,以此来澄清威胁对组织反应截然不同的影响(Gilbert, 2005)。与之不同,本研究通过引入时间动力学来破除这一悖论。本文认为,关于绩效落差强度的影响之所以存在相反的发现,一个可能原因是企业反应并不仅仅与一个时点的绩效落差强度有关,更重要的是绩效落差已经持续了多长时间,即绩效落差持续时间。本研究的实证结果支持了这一点。这表明绩效落差持续时间是一个更有解释力的概念。

第二,本文提出了基于威胁刚性视角的理论机制,用以解释绩效落差持续时间对组织反应的影响这不同于已有的基于企业行为理论的解释。已有的解释认为,当组织绩效低于期望水平时,企业会进行以问题为导向的搜索,以识别解决绩效的方案,从而开展组织变革(Kuusela等, 2017)。与企业行为理论的预测不同,本文采用威胁刚性的视角(Staw等, 1981; Greve, 2011; Shi等, 2018)来考察绩效落差持续时间对组织重构的影响,指出在持续绩效落差的威胁下,管理者容易产生压力和焦虑的心理状态,这会限制其信息处理行为,导致组织刚性,从而抑制组织重构。这样既丰富了理解绩效落差持续时间的理论视角,也有助于提供绩效落差持续时间如何影响组织行为和结果更完整的图景。

第三,本文还丰富了组织重构以及动态能力的前因研究。组织重构研究大多聚焦组织重构对创新和绩效的研究(Karim, 2009; Karim和Kaul, 2015; Girod和Whittington, 2017)。这些研究指出了组织重构的重要性,但对组织重构是如何发生的、生成机制是什么,仍然所知有限。这削

弱了相关研究针对管理者如何通过组织重构来促进创新和绩效的借鉴意义。类似地,将组织重构作为动态能力一个维度的相关研究,也存在前因不明的问题(Protogerou等,2012; Wilden等,2013; Schilke,2014; Zhou等,2019)。本文尝试通过绩效落差持续时间来解释组织重构的水平,可以帮助学者和管理者更好地理解组织重构和动态能力是如何发生的,进而更好地指导实践。

在管理意义方面,本文发现,组织冗余和行业成长都有助于缓解绩效落差持续时间带来的刚性效应,即缓解持续绩效落差对组织重构的负面影响。在高成长行业中的企业可以享受多方面的优势。它们不仅可以获得更多的利润和成长,即使在面临困境如持续绩效落差时,高成长行业提供的机会和资源丰裕也有助于克服持续绩效落差的威胁,管理者仍然有余地开展组织重构,避免落入组织刚性的陷阱。此外,组织冗余也有助于克服持续绩效落差的威胁。代理理论倾向于认为组织冗余是管理者自利行为的体现,因而股东或者董事会有时会抑制管理者构建组织冗余。根据本文的研究,至少在持续绩效落差这样的威胁下,股东或者董事会应该允许构建组织冗余的措施。

本研究也存在一些局限性。第一,本研究只使用了化学制药业上市公司作为样本,研究结论是否适用于其他产业,还有待进一步研究检验。第二,对于化学制药业这样的高技术产业,研究开发的重构和生产系统的重构或许存在重大差异。比如相比生产系统的重构,研究开发的重构对管理者信息处理的要求更高,因而可能对绩效落差持续时间更加敏感。遗憾的是,即使本研究通过手工收集组织重构的数据,也无法获得如此细分的数据。要解决这一个问题,未来研究也许可以采用质性研究的方法对业务层面的重构活动进行更细致的刻画。第三,本研究将绩效落差持续存在看成一种威胁,因而采用威胁刚性的理论视角,未来研究还可以从不同的理论视角来理解绩效落差持续存在的现象,从而丰富对绩效落差持续时间的研究。

本研究揭示了绩效落差持续时间对组织重构的影响,并且探讨了这种影响的边界。以往大多数研究只关注绩效落差强度的影响,对于时间因素在组织研究中扮演的角色尚处于探索阶段。本研究相信,考察绩效反馈的时间动力学,对于战略管理研究是一个非常有潜力的方向。本文关注了绩效反馈的时间维度对组织重构的影响,未来可以进一步考察绩效反馈的时间维度对其他战略管理和决策的影响。

主要参考文献

- [1]李溪,郑馨,张建琦. 制造企业的业绩困境会促进创新吗——基于期望落差维度拓展的分析[J]. 中国工业经济,2018,(8): 174-192.
- [2]李晓翔,刘春林. 困难情境下组织冗余作用研究: 兼谈市场搜索强度的调节作用[J]. 南开管理评论,2013,16(3): 140-148, 160.
- [3]聂辉华,江艇,张雨潇,等. 我国僵尸企业的现状、原因与对策[J]. 宏观经济管理,2016,(9): 63-68, 88.
- [4]吕迪伟,蓝海林,陈伟宏. 绩效反馈的不一致性与研发强度的关系研究[J]. 南开管理评论,2018,21(4): 50-61.
- [5]张晓燕,倪春霞. 中国医药制造业的市场结构分析[J]. 医院管理论坛,2016,33(8): 6-8.
- [6]Amabile T M, Conti R. Changes in the work environment for creativity during downsizing[J]. Academy of Management Journal,1999,42(6): 630-640.
- [7]Ansoff H I. Corporate Strategy[M]. New York: Rare Vintage, 1965.
- [8]Bourgeois L J. On the measurement of organizational slack[J]. Academy of Management Review,1981,6(1): 29-39.
- [9]Bromiley P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance[J]. Academy of Management Journal,1991,34(1): 37-59.
- [10]Bromiley P, Washburn M. Cost reduction vs innovative search in R&D[J]. Journal of Strategy and Management,2011,4(3): 196-214.

- [11]Chen W R, Miller K D. Situational and institutional determinants of firms' R&D search intensity[J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(4): 369-381.
- [12]Cummings L L, Straw M. Research in Organizational Behavior[A]. Hambrick D C, Finkelstein S. *Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes*[C]. Greenwich, CT: JAI Press, 1987: 369-406.
- [13]Cyert R M, March J G. *A behavioral theory of the firm*[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- [14]Datta D K, Guthrie J P, Wright P M. Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(1): 135-145.
- [15]Dess G G, Beard D W. Dimensions of organizational task environments[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29(1): 52-73.
- [16]DiMaggio P J, Powell W W. *The new institutionalism in organizational analysis*(Vol. 17)[M]. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.
- [17]Eisenhardt K M, Brown S L. Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets[J]. *Harvard Business Review*, 1999, 77(3): 72-82.
- [18]Eggers J P, Kaul A. Motivation and ability? A behavioral perspective on the pursuit of radical invention in multi-technology incumbents[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 67-93.
- [19]Ferrier W J, Fhionlaoich C M, Smith K G, et al. The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views[J]. *Managerial and Decision Economics*, 2002, 23(4 - 5): 301-316.
- [20]George E, Chattopadhyay P, Sitkin S B, et al. Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 347-365.
- [21]George G. Slack Resources and the performance of privately held firms[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(4): 661-676.
- [22]Gilbert C G. Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 741-763.
- [23]Girod S J G, Whittington R. Change escalation processes and complex adaptive systems: From incremental reconfigurations to discontinuous restructuring[J]. *Organization Science*, 2015, 26(5): 1520-1535.
- [24]Girod S J G, Whittington R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(5): 1121-1133.
- [25]Greve H R. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding[J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(6): 685-702.
- [26]Greve H R. Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(1): 103-114.
- [27]Harris J, Bromiley P. Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation[J]. *Organization Science*, 2007, 18(3): 350-367.
- [28]Iyer D N, Baù M, Chirico F, et al. The triggers of local and distant search: Relative magnitude and persistence in explaining acquisition relatedness[J]. *Long Range Planning*, 2019.
- [29]Karim S. Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units[J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(9): 799-824.
- [30]Karim S. Business unit reorganization and innovation in new product markets[J]. *Management Science*, 2009, 55(7): 1237-1254.
- [31]Karim S. Exploring structural embeddedness of product market activities and resources within business units[J]. *Strategic Organization*, 2012, 10(4): 333-365.
- [32]Karim S, Kaul A. Structural recombination and innovation: Unlocking intraorganizational knowledge synergy through structural change[J]. *Organization Science*, 2015, 26(2): 439-455.
- [33]Kim H, Kim H, Lee P M. Ownership structure and the relationship between financial slack and R& D investments: Evidence from Korean firms[J]. *Organization Science*, 2008, 19(3): 404-418.

- [34]Kim J Y, Finkelstein S, Halebian J. All aspirations are not created equal: The differential effects of historical and social aspirations on acquisition behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(5): 1361-1388.
- [35]Kreiser P M, Anderson B S, Kuratko D F, et al. Entrepreneurial orientation and environmental hostility: A threat rigidity perspective[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2020, 44(6): 1174-1198.
- [36]Kuusela P, Keil T, Maula M. Driven by aspirations, but in what direction? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming vs resource-freeing organizational change[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38: 1101-1120.
- [37]March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [38]McDougall P P, Covin J G, Robinson R B, et al. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15(7): 537-554.
- [39]O'Brien J P. The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(5): 415-431.
- [40]Peng M W, Luo Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486-501.
- [41]Protogerou A, Caloghirou Y, Lioukas S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance[J]. *Industrial and Corporate Change*, 2012, 21(3): 615-647.
- [42]Ramezani C A, Soenen L, Jung A. Growth, corporate profitability, and value creation[J]. *Financial Analysts Journal*, 2002, 58(6): 56-67.
- [43]Ref O, Shapira Z. Entering new markets: The effect of performance feedback near aspiration and well below and above it[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(7): 1416-1434.
- [44]Schilke O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(2): 179-203.
- [45]Shi W, Connelly B L, Cirik K. Short seller influence on firm growth: A threat rigidity perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(5): 1892-1919.
- [46]Shinkle G A. Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(1): 415-455.
- [47]Simerly R L, Li M. Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(1): 31-49.
- [48]Staw B M, Sandelands L E, Dutton J E. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26: 501-524.
- [49]Tripsas M, Gavetti G. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21: 1147-1161.
- [50]Tyler B B, Caner T. New product introductions below aspirations, slack and R&D alliances: A behavioral perspective[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(5): 896-910.
- [51]Voss G B, Sirdeshmukh D, Voss Z G. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(1): 147-164.
- [52]Wilden R, Gudergan S P, Nielsen B B, et al. Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment[J]. *Long Range Planning*, 2013, 46(1-2): 72-96.
- [53]Xia J, Wang Y, Lin Y, et al. Alliance formation in the midst of market and network: Insights from resource dependence and network perspectives[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(5): 1899-1925.
- [54]Yu W, Minniti M, Nason R. Underperformance duration and innovative search: Evidence from the high - tech manufacturing industry[J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(5): 836-861.
- [55]Zhang Y, Li H. Innovation search of new ventures in a technology cluster: The role of ties with service intermediaries[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(1): 88-109.
- [56]Zhou S S, Zhou A J, Feng J, et al. Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation[J]. *Journal of Management & Organization*, 2019, 25(5): 731-747.

Underperformance Duration and Organization Reconfiguration

Jiang Shisong¹, Mao Dongzhe¹, Gong Limin¹, Wang Jiong²

(1. *School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, China;*

2. *Department of Economics, University of Edinburgh, Edinburgh EH8 9JS, UK*)

Summary: Underperformance refers to the gap between the actual performance of an enterprise and its expected level. Although underperformance is a practical problem that enterprises often face, do enterprises need to readjust their organizational elements and structure when underperformance does occur? There is no consistent result in relevant empirical research. The reason may be that the response of enterprises to underperformance is not only related to the intensity of underperformance at a certain time point, but also related to the duration of underperformance. Based on the threat rigidity theory, this paper argues that when faced with the threat of continuous underperformance, managers will produce psychological pressure and anxiety, reduce their willingness and ability to flexibly deal with organizational difficulties, and take more conservative management measures, thus inhibiting organization reconfiguration. Based on the 454 effective observations of 81 listed companies in China's chemical pharmaceutical industry from 2007 to 2017 and the data collected manually, the research confirms that the increase of the duration of underperformance will inhibit organization reconfiguration activities. Moreover, after the underperformance duration variable is included, the original significant underperformance intensity becomes no longer significant, which indicates that the duration of underperformance is a more important factor affecting organization reconfiguration. Further research shows that organizational redundancy and industry growth can alleviate the inhibitory effect of the duration of underperformance on organization reconfiguration. In fact, in the case of high organizational redundancy, the inhibitory effect of continuous underperformance on organization reconfiguration turns into a promoting effect. The contribution and significance of this paper are as follows: Firstly, in view of the differences in the existing research on the impact of underperformance, this paper proposes a more consistent theoretical mechanism from the perspective of threat rigidity. Secondly, by focusing on the duration of underperformance, this paper provides a more integrated explanation for how underperformance affects organizational response behavior from a dynamic perspective. Finally, this paper also enriches the antecedents of organization reconfiguration and dynamic capabilities, which is instructive for enterprises to carry out organization reconfiguration and build dynamic capabilities.

Key words: threat rigidity; organization reconfiguration; underperformance duration; resource Slack; industry growth

(责任编辑: 宋澄宇)