

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20230905.201

管理者谦卑、绩效期望落差与战略风险承担

雷星晖, 吴甲春, 苏涛永, 张金涛

(同济大学 经济与管理学院, 上海 200092)

摘要: 尽管现有研究强调管理者谦卑在组织管理中具有积极作用, 但却没有就谦卑型管理者的风险承担意愿给出明确解释。通过引入绩效期望落差作为情境条件, 本文实证考察了管理者谦卑与战略风险承担的关系, 发现谦卑型管理者在绩效期望落差较大时能够显著促进战略风险承担。机制检验的结果表明, 谦卑型管理者面对较大的绩效期望落差会通过增加问题搜寻强度提高企业战略风险承担。进一步研究发现, 当绩效期望落差持续较长时, 谦卑型管理者会提高战略风险承担。与历史期望落差相比, 较大的社会期望落差能够促进谦卑型管理者提高战略风险承担。研究结论有助于为认识谦卑型管理者的风险承担意愿提供参考。

关键词: 管理者谦卑; 战略风险承担; 绩效期望落差; 问题搜寻

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2024)05-0051-14

一、引言

在百年未有之大变局的影响下, 企业的生存和发展正面临前所未有的机遇和挑战。特别是突发公共卫生事件造成全球经济深度衰退, 这对企业如何生存和发展提出了巨大挑战。企业如何在日益多变的经营环境中及时调整风险管理策略以应对复杂的局面, 这不但促使企业管理者认真思考组织生存与危机管理问题(路江涌和相佩蓉, 2021), 而且严峻考验企业管理者的战略领导能力。

随着对管理者认识的不断深入, 现有研究认为管理者自上而下的传统领导方式已经不适应组织的发展, 自下而上的谦卑型领导方式更符合时代要求(冯镜铭等, 2021)。越来越多的学者和实务界人士强调管理者应该以更谦卑的态度对待自己在组织中的角色(Morris等, 2005)。谦卑被视为一项理想的品质, 能够使个体在人际交往过程中能够倾听他人, 让别人了解自己、寻求建议并合理评价他人(Argandona, 2015)。谦卑型管理者表现出准确看待自己的意愿, 对他

收稿日期: 2023-03-21

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71872128); 上海市“曙光计划”项目(20SG23); 中央高校基本科研业务费专项资金(22120230343)

作者简介: 雷星晖(1963—), 男, 同济大学经济与管理学院教授;

吴甲春(1984—), 男, 同济大学经济与管理学院博士生;

苏涛永(1982—), 男, 同济大学经济与管理学院教授;

张金涛(1993—), 男, 同济大学经济与管理学院博士生(通讯作者, zhangjt@tongji.edu.cn)。

人优点和贡献的欣赏,以及对向他人学习、反馈和新思想的开放性(Owens和Hekman,2012)。现有研究十分推崇谦卑作为一项管理者特质,并且证实了谦卑型管理者对组织具有积极影响(Ou等,2018)。其中,谦卑对于管理者的重要意义还在于作为一项对立特质能够对自恋起到调和作用(Owens等,2015),防止管理者决策冒险(Ou等,2018)。因为现有研究发现管理者能够兼具自恋和谦卑,并且产生积极的组织影响(Zhang等,2017)。然而,现有研究没有直接讨论谦卑型管理者如何进行风险决策,导致目前仍不清楚谦卑这项人格特质与管理者风险承担意愿之间的关系。

从战略领导力的角度,由于企业的战略风险承担水平是管理者风险承担意愿的外在表现(Schumpeter,1934),所以本文考察管理者谦卑对战略风险承担的影响。本文使用来自上市公司的样本数据,并且基于一项视频资料的第三方评分方法对管理者谦卑进行测量,通过广义估计方程模型检验管理者谦卑对战略风险承担的影响后发现:当谦卑型管理者面临较大的绩效期望落差时能够显著提高战略风险承担,主要因为谦卑型管理者为改善绩效而增加问题搜寻强度。当绩效期望落差持续较长时,谦卑型管理者能够更明显地提高战略风险承担。谦卑型管理者面对较大的社会期望落差时要比面对历史期望落差更能提高战略风险承担。

主要研究贡献有以下两点。一是通过考察管理者谦卑与战略风险承担之间的关系,本文有助于明确谦卑型管理者的风险承担意愿。尽管现有研究潜在地表达了对谦卑型管理者风险偏好的看法(Ou等,2018),但并未给出清晰的结论。本文通过引入绩效期望落差这项情境条件,试图说明谦卑与管理者风险承担意愿之间的关系,是对现有研究的补充。二是通过检验管理者谦卑与绩效期望差距对战略风险承担的交互影响,本文丰富了管理者认知与绩效反馈的研究。已有文献指出,管理者认知会影响其对绩效反馈结果的解读(Jordan和Audia,2012),从而决定了组织的战略响应行为(Schumacher等,2020)。但现有研究没有考察谦卑这项人格特质如何影响管理者在绩效反馈情境中的认知行为。本文提出了谦卑能够纠正管理者自我归因偏差,确保了绩效反馈的问题搜寻机制发挥作用。

二、文献综述

在中国传统文化中,谦卑被推崇为一项重要的美德(冯镜铭等,2021)。具有谦卑特质的个体具有准确的自我认知(Nielsen和Marrone,2018),更加欣赏他人(Owens等,2013),追求超出自身利益的目标(Ou等,2014),很乐于接受别人的意见从而改变自己(Exline和Geyer,2004)。组织管理研究的学者认为谦卑型管理者能够接受有比自己更伟大的存在,具有准确的自我意识,对反馈具有开放性,更加欣赏他人、低自我中心以及追求自我超越(Ou等,2014)。现有研究对管理者谦卑影响组织的讨论较多关注谦卑型CEO对高管团队的影响。这些文献强调谦卑型CEO能够将权力进一步下放给其他高管(Cortes-Mejia等,2022),有效促进高管团队整合,对绩效产生积极影响(Ou等,2014)。CEO谦卑还被证实能够促进高管之间合作、分享信息、共同决策,以及拥有共同的愿景,缩小薪酬差距,促使企业采取双元战略导向,从而提高企业绩效(Ou等,2018)。进一步的研究发现,谦卑型CEO所在的公司中层管理者工作满意度更高,自愿离职的更少(Ou等,2017)。尽管这些研究肯定了CEO谦卑对企业绩效的积极作用,但是也有研究认为分析师对谦卑型CEO所在公司预期的每股收益更低,达到或超过分析师的预期更加容易,所以使绩效看上去得到了明显提高(Petrenko等,2019)。

现有研究认为谦卑的另一重要作用在于能够调和与管理者自恋(Owens等,2015),防止管理者在决策时过度自信(Ou等,2018)。由于自恋型管理者会将企业的决策与自己的冒险性格相结合,表现出对未来局势预测的过度自信,容易忽略资源约束(O'Reilly和Chatman,2020),从

而显著提高企业的战略风险承担水平(Lee等,2023)。并且,管理者自恋会弱化企业绩效与战略风险承担之间的正向关系,因为自恋型管理者会认为企业较好的绩效表现是其才能和正确决策的体现,因此不需要做出改变(Chatterjee和Hambrick,2011)。而谦卑型管理者偏好在信息完备的情境中决策(Ou等,2014),能够避免管理者在决策时过度自信(Ou等,2018)。然而,现有研究对管理者谦卑如何影响企业战略风险承担没有进行明确讨论,但本文认为管理者谦卑与战略风险承担看似不太明确的关系在某些组织情境中能够得到更好的体现。

绩效反馈是企业行为理论的核心命题之一(李璨等,2019),刻画了企业将实际业绩与期望目标比较而发现差距,然后采取各种战略对绩效期望差距作出响应。当出现绩效期望落差时,企业就有可能发生战略变革(连燕玲等,2014),意味着风险承担水平会更高(Greve,2008)。这为分析谦卑型管理者对战略风险承担的影响提供了情境条件,因为谦卑型管理者对反馈具有开放性(Owens和Hekman,2016),能够面对绩效期望差距作出风险响应。现有研究虽然认为管理者认知特征影响其对绩效反馈结果的解读(Jordan和Audia,2012),并且强调了过度自信的管理者表现出更强的自我归因偏差(Chen等,2015),但却没有考虑谦卑的纠偏作用。过度自信不但会使管理者将过往错误归因于随机的、不可预见的因素,更加乐观地解释绩效结果以及更有可能忽略纠正性反馈(Schumacher等,2020),而且将产生较好绩效的原因归功于自身前期所采取的战略是正确的(陈镌彦和陈伟宏,2021)。谦卑能够使管理者避免过度自信(Ou等,2018),从而能纠正其对绩效反馈结果的解读。

三、理论分析与研究假设

战略风险承担是管理者为应对外界不确定性和识别市场机会,在资源配置方面所采取的主动性战略选择(Palmer和Wiseman,1999)。已有研究强调管理者个人特征是企业战略风险承担的重要决定因素(Kish-Gephart和Campbell,2015;吕文栋等,2020)。根据高阶理论,管理者的风险承担意愿能够表现为企业战略风险承担(Schumpeter,1934),因为管理者的个性特征影响组织战略的形成(Hambrick和Mason,1984)。由此推断,谦卑作为管理者的一项个体特质,能够影响其风险承担意愿,并进一步对企业战略风险承担产生影响。

考虑到谦卑型管理者偏好在信息完备的情境中进行决策的特点以及对反馈的开放性(Owens等,2013;Ou等,2014),本文讨论了管理者谦卑在绩效期望差距的情境中如何影响战略风险承担。谦卑型管理者对自我超越的追求、准确的自我意识以及对他人的欣赏等固有特点会深刻影响自身认知(Ou等,2014),决定了其在面对绩效期望落差时表现出更合理的自我归因,并进一步影响其风险响应行为。首先,对自我超越的追求使谦卑型管理者对企业绩效具有较强的敏感性,因为谦卑型管理者会将企业发展置于个人利益之上(Morris等,2005)。企业绩效低于期望水平意味着自我超越的意愿没有实现,谦卑型管理者会为改善绩效而努力。其次,谦卑型管理者准确的自我意识和对他人的欣赏(Ou等,2014),决定了企业的战略风险决策是由谦卑型管理者所带领的高层管理团队群策群力的过程。基于社会信息加工理论,现有研究指出谦卑型管理者能够使自己所带领的高管团队更具适应性,更好地面对风险和失败(Lengnick-Hall等,2011)。因为谦卑型管理者为高管团队提供了更加灵活的未来视角,并带领团队以更加积极、自信和乐观的态度迎接未来的不确定性(Luthans和Youssef,2004)。基于此,本文认为谦卑型管理者能够增强高管团队的风险承担意愿,在必要的情况下能够有效促进企业战略承担风险。

基于绩效反馈的理论和明确的行为特征,谦卑型管理者面对绩效期望落差会将这一负面结果归因于自己在决策过程中忽视了影响绩效的重要问题,不但会承认自己的错误和局限

(Owens和Hekman, 2012),而且会进行认真的自我反思。根据企业行为理论,绩效期望落差会促进谦卑型管理者在合理的自我归因影响下开展问题搜寻(Bolton, 1993),试图使企业绩效逐渐达到期望水平(Cyert和March, 1963)。问题搜寻是当组织遇到问题时触发的寻求替代现有经营方案或活动的搜索行为,并在确定满意的解决方案时停止(Iyer和Miller, 2008)。在问题搜寻过程中,企业的风险承担水平得到提高,因为企业通过战略变革尝试新的技术、产品以及市场(吕迪伟, 2018)。管理者开展问题搜寻是一个被动反馈与主动认知相结合的复杂过程(Posen等, 2018),意味着谦卑对管理者认知的重要影响能够促进其开展问题搜寻。首先,谦卑型管理者具有准确的自我意识(Ou等, 2014),能够承认自身不足、错误和局限(Owens和Hekman, 2012),这使其在发现问题时能够更快地触发问题搜寻机制。其次,谦卑型管理者对反馈的开放性能使其不断尝试替代方案(Ou等, 2014),直至方案能够提供满意的解决结果。

当绩效期望落差较大时,谦卑型管理者会准确意识到此前的战略决策严重忽视了影响绩效的关键问题,从而在正确的自我归因的影响下通过强化问题搜寻找找到解决方案。搜寻强度衡量企业开展问题搜寻过程中投入的资源水平,取决于绩效偏离期望水平的程度,即当绩效期望落差越大,企业投入到问题搜寻活动中的资源越多(吕迪伟, 2018)。问题搜寻强度越大意味着企业需要承担越高的战略风险,因为企业在搜寻活动中投入的资源较多,需要尝试新技术、新产品或新市场。面对绩效期望顺差,谦卑型管理者会将这一理想的组织结果归因于他人的努力和表现,而非自己的功劳,并高度赞扬和认可下属的贡献(Owens等, 2013)。前景理论强调确定的收益会使个体厌恶风险(Kahneman和Tversky, 1979)。在绩效期望顺差状态下,管理者为了避免未来的损失状态会维持当前的战略,从而具有较低的风险承担意愿(Kacperczyk等, 2015; Kuusela等, 2017)。基于以上分析,本文提出如下假设:

假设:当绩效期望落差较大时,管理者谦卑对战略风险承担具有促进作用。

四、研究设计

(一)样本来源

与此前战略领导力领域的研究一致(Chatterjee和Hambrick, 2007; Petrenko等, 2019),本文使用A股上市公司的公开数据作为研究样本。考虑到国有企业的战略风险承担会受到政府直接干预的影响,构成对研究问题的干扰,因此本文只保留了民营上市企业的数据作为样本。本文对管理者的界定范围确定为企业的董事长或CEO,因为二者对公司战略决策具有决定性作用。此前的研究表明,由于管理者的某些特质在特定的情境中会受到一些公司的赞赏,这些管理者更容易被这些公司吸引或聘用(Schneider, 1987)。这种问题在管理者谦卑的研究中也受到关注(Petrenko等, 2019)。假如谦卑型管理者对风险是敏感的,那么他们可能会选择加入风险性更小的公司,从而造成内生性问题。为了缓解这一内生性问题,本文选择那些董事长或CEO作为公司创始人的企业作为研究对象,从而避免管理者谦卑与战略风险承担之间可能存在的内生性问题。用于判断管理者谦卑的视频资料全部来自于互联网,本文使用“公司名称+管理者姓名”在搜索引擎中进行逐一搜索,同时判断视频的内容和时间是否符合评价管理者谦卑的需求。由于谦卑作为一项个体特质具有不随时间变化的特点,所以本文获取的视频时间对研究不构成影响。本文进一步删除了缺失值对应的企业当年全部数据。其他变量数据均来自于国泰安CSMAR数据库。样本时间为2004—2019年。为了消除样本中极端值的影响,本文对所有连续变量进行1%上下水平的缩尾处理。

(二)模型设定

为了检验假设,本文构建如下模型。

$$\begin{aligned}
SRT_{it} = & \alpha_0 + \alpha_1 MH_i + \alpha_2 NDA_{i,t-1} + \alpha_3 PDA_{i,t-1} + \alpha_4 MH_i \times NDA_{i,t-1} + \alpha_5 MH_i \\
& \times PDA_{i,t-1} + \alpha_6 FS_{i,t-1} + \alpha_7 AS_{i,t-1} + \alpha_8 FA_{i,t-1} + \alpha_9 MB_{i,t-1} + \alpha_{10} FCF_{i,t-1} \\
& + \alpha_{11} AZ_{i,t-1} + \alpha_{12} EC_{i,t-1} + \alpha_{13} BS_{i,t-1} + \alpha_{14} MA_{i,t-1} + \alpha_{15} MG_{i,t-1} \\
& + \alpha_{16} MD_{i,t-1} + \delta_i + \tau_i + \varepsilon_{i,t-1}
\end{aligned} \tag{1}$$

SRT_{it} 代表企业*i*在*t*年的战略风险承担, MH_i 表示企业*i*的管理者谦卑, $NDA_{i,t-1}$ 表示企业*i*在*t-1*年的绩效期望落差, $PDA_{i,t-1}$ 表示企业*i*在*t-1*年的绩效期望顺差。参考现有研究的做法(Schumacher等,2020),本文在方程中同时加入了绩效期望落差、期望顺差以及二者分别与管理者谦卑的交互项。在构造交互项的数据处理时,本文先将变量分别进行中心化处理后再相乘,以避免多重共线性的影响。其他变量均为*t-1*年的控制变量。为了控制企业不随时间变化的因素影响,本文控制了企业固定效应 δ ,同时还控制了时间固定效应 τ , ε 为残差项。

因为谦卑被视为一项稳定的人格特质,所以本文使用的样本为每家企业对应跨越多年的面板数据。因此,本文使用面板估计方法进行假设检验(Petrenko等,2019)。由于此前研究通常使用广义估计方程(Generalized Estimating Equations,GEE)对管理者不变的个人特质所带来的影响进行评估(Chatterjee和Hambrick,2007;Petrenko等,2016),所以本文也采用这一方法检验管理者谦卑对战略风险承担的影响。参考现有文献(Petrenko等,2019),由于本文假设每一位管理者对应的观测值是相互关联的,所以使用可交换的组内相关结构来解释数据中的任何自相关(Gupta和Misangyi,2018)。同时,本文还在这一模型中使用了稳健标准误,有助于解释相关结构中任何设定的误差。

(三)变量说明

管理者谦卑。在战略管理研究中,研究者采用一种基于视频资料的第三方评分方法对管理者谦卑进行测量,并被证实具有良好的测量效果(Petrenko等,2019)。本文首先通过搜索引擎从互联网获得了符合研究条件的上市公司董事长或CEO的视频,均为访谈或演讲视频,与其他类型的视频相比能够更好地体现谦卑这项个体特质。经过与其他数据匹配后最终确定了296个管理者的视频作为观看的资料。随后,三位研究管理者谦卑的研究生被邀请作为评分员。他们分别对视频中的管理者进行评分,并被要求在一个月內完成。经过与评分员逐一确认,所有视频的时长均能保证其做出判断。但与此前研究不同的是(Petrenko等,2019),评分员观看每个视频的时间没有被限制,因为不同的评分员可能需要不同的观看时间才能做出准确的判断。与此前研究一致的是,本文用于测量管理者谦卑的量表来自于HEXACO-60人格测量量表中“Honesty-Humility”部分的“Greed-Avoidance”和“Modesty”两个维度共4个条目(Petrenko等,2019)。本文对其中反向测量的条目进行了正向测量的改编。同时,本文将原来条目中的“我”改为“视频中的人”: (1)有很多钱对视频中的人而言不是很重要; (2)拥有昂贵的奢侈品不会使视频中的人得到很多乐趣; (3)视频中的人不认为自己应当比一般人得到更多尊重; (4)视频中的人不想让人们知道他/她是一个有很高地位的人。1至5分别代表非常不符合到非常符合。最终在测量效果方面,内部一致性系数为0.814(超过0.8),表明具有较好的信度。平均Rwg为0.804,ICC(1,3)为0.594, $p < 0.01$,表明具有较好的聚合效度。

战略风险承担。根据此前研究的做法(Devers等,2008),本文使用长期负债和资本支出强度测量企业战略风险承担。长期负债增加了企业风险水平,与衡量企业破产的财务杠杆的标准测量方法有紧密的关系,而资本支出较大也会使企业面临因为技术变革而导致资本投资价值急剧下降的风险(吕文栋等,2020)。本文参考现有文献中的做法(Schumacher等,2020),计算了企业当年长期负债与营业收入的比值,以及当年资本支出与营业收入的比值。然后,本文使用主成分分析法将两项指标合二为一,这样能够更全面地反映企业战略风险承担(Schumacher

等,2020)。

绩效期望落差和绩效期望顺差。遵循现有研究的一贯做法(Chen,2008;Chrisman和Patel,2012),本文使用总资产净利润率(ROA)测量企业绩效。期望水平(A)由历史期望(HA)和社会期望(SA)组成(Greve,1998)。本文参考现有文献中的一般做法(Greve,2003),首先根据公式(2)和加权平均的方法计算 $HA_{i,t-1}$ 。

$$HA_{i,t-1} = \alpha_1 HA_{i,t-2} + (1 - \alpha_1) P_{i,t-2} \quad (2)$$

$HA_{i,t-1}$ 和 $HA_{i,t-2}$ 代表公司 i 在 $t-1$ 和 $t-2$ 年的历史期望水平, $P_{i,t-2}$ 表示公司 i 在 $t-2$ 年的实际绩效。 α_1 取值范围是0至1。参考以往研究的做法(Greve,2003),本文对公式(2)进行了拟合以确定 α_1 的值。 α_1 从0.1开始依次增加0.1,一直增加到0.9。计算结果显示,当 α_1 为0.6时能够产生代表最佳模型拟合效果的log-likelihood值。然后,参考现有研究使用目标企业所在行业内企业绩效的均值或中位数作为 SA 的做法(Baum等,2005;Greve,2008;Iyer和Miller,2008;Vissa等,2010),本文在主回归中使用行业ROA的中位数测量 SA ,稳健性检验中使用行业ROA均值测量 SA 。在分别确定 $HA_{i,t-1}$ 和 $SA_{i,t-1}$ 后,利用公式(3)和加权平均的方法计算出公司 i 在 $t-1$ 年的绩效期望水平 $A_{i,t-1}$ 。

$$A_{i,t-1} = \alpha_2 HA_{i,t-1} + (1 - \alpha_2) SA_{i,t-1} \quad (3)$$

α_2 的确定方式与 α_1 相同,当 α_2 为0.3时产生了模型的最高log-likelihood值,表明取得了最佳拟合效果。然后,本文计算了企业实际绩效(P_{t-1})与期望水平(A_{t-1})的差距。如果 $P_{t-1} < A_{t-1}$,说明企业在 $t-1$ 年的实际绩效低于期望水平,即处于期望落差状态;如果 $P_{t-1} > A_{t-1}$,说明企业在 $t-1$ 年的实际绩效高于期望水平,即处于期望顺差状态。进一步借助现有研究的做法(连燕玲等,2014),设置系数 I_1 和 I_2 。 I_1 代表企业实际绩效低于期望水平的企业,如果 $P_{t-1} < A_{t-1}$, $I_1=1$,如果 $P_{t-1} > A_{t-1}$, $I_1=0$ 。本文将 I_1 与 $(P_{t-1}-A_{t-1})$ 相乘,得到截尾的期望落差变量 NDA 。 I_2 代表企业实际绩效高于期望水平的企业,如果 $P_{t-1} < A_{t-1}$, $I_2=0$,如果 $P_{t-1} > A_{t-1}$, $I_2=1$ 。本文将 I_2 与 $(P_{t-1}-A_{t-1})$ 相乘,得到截尾的期望顺差变量 PDA 。

控制变量。参考现有研究(连燕玲等,2014;Schumacher等,2020),本文控制了包括企业层面和管理者层面的变量,即企业规模、企业冗余、企业年龄、账面市值比、自由现金流、破产威胁、股权集中度、董事会规模、管理者年龄、管理者性别以及两职兼任。变量的详细信息如表1所示。

五、实证结果

(一)描述性统计和相关性分析

本文对所有变量进行了描述性统计,结果如表2所示,共1733条“企业—年度”观测值。战略风险承担的最大值分别与均值、最小值之间差距较大,表明样本企业之间战略风险承担水平存在差距。管理者谦卑的均值为3.324,中位数为3.333,表明样本中管理者谦卑整体上处于中等水平。根据标准差,样本企业之间绩效期望落差和期望顺差的差距不大。样本企业的平均年龄为12年,最小的只有3年,最大的27年。管理者年龄平均超过50岁,最小为37岁,最大为66岁,并且标准差较大,表明样本企业之间管理者年龄差距较大。管理者为男性的观测值占到93.4%,意味着样本中的管理者绝大部分为男性,女性管理者较少。根据管理者两职兼任均值,观测值中有一半为管理者同时担任董事长和总经理。

表2还展示了本文对变量进行Pearson相关性分析的结果。管理者谦卑与战略风险承担之间没有显著的相关性,这表明谦卑型管理者可能对风险并不敏感。绩效期望落差与战略风险承

表1 变量说明

变量类型	变量名称	变量简称	变量定义
被解释变量	战略风险承担	<i>SRT</i>	对长期负债和资本支出强度提取主成分
解释变量	管理者谦卑	<i>MH</i>	管理者谦卑,通过基于视频资料的第三方评分测量
调节变量	绩效期望差距	<i>NDA</i>	绩效期望落差:当企业实际绩效低于期望水平时,实际绩效与期望水平之间的差距
		<i>PDA</i>	绩效期望顺差:当企业实际绩效高于期望水平时,实际绩效与期望水平之间的差距
控制变量	企业规模	<i>FS</i>	资产总额的自然对数
	企业冗余	<i>AS</i>	沉淀冗余:管理费用与销售费用之和与营业收入的比值;非沉淀冗余:流动资产与流动负债的比值。分别中心化处理后取均值
	企业年龄	<i>FA</i>	企业成立当年到观测值当年的年限长度的自然对数
	账面市值比	<i>MB</i>	资产总额/市值
	自由现金流	<i>FCF</i>	自由现金流/资产总额
	破产威胁	<i>AZ</i>	使用Altman(1983)提出的Z-score测量破产距离
	股权集中度	<i>EC</i>	前五大股东持股比例的赫芬达尔指数
	董事会规模	<i>BS</i>	用董事人数衡量
	管理者年龄	<i>MA</i>	管理者在观测年份的年龄
	管理者性别	<i>MG</i>	男性赋值为1,女性赋值为0
	管理者两职兼任	<i>MD</i>	董事长与CEO为同一人的赋值为1,否则赋值为0

表2 变量描述性统计和相关性分析

变量	Mean	S.D.	Min	Median	Max	<i>SRT</i>	<i>MH</i>	<i>NDA</i>	<i>PDA</i>
<i>SRT</i>	-0.015	0.894	-0.807	-0.299	4.283	1			
<i>MH</i>	3.324	0.581	1.750	3.333	4.417	-0.036	1		
<i>NDA</i>	-0.022	0.032	-0.200	-0.013	0	-0.072***	0.014	1	
<i>PDA</i>	0.009	0.019	0	0	0.098	-0.116***	-0.058**	0.330***	1
<i>FS</i>	21.575	0.938	19.831	21.445	24.347	0.134***	-0.181***	0.059**	0.066***
<i>AS</i>	0.121	0.076	0.018	0.103	0.400	-0.010	0.129***	-0.244***	-0.039
<i>FA</i>	12.024	5.055	3	11	27	0.003	0.171***	0.001	-0.022
<i>MB</i>	0.538	0.209	0.140	0.537	0.987	0.068***	-0.081***	-0.205***	-0.305***
<i>FCF</i>	-0.050	0.193	-0.717	0.011	0.242	-0.105***	-0.014	0.168***	0.127***
<i>AZ</i>	1.519	0.827	-0.218	1.451	5.847	-0.230***	-0.030	0.408***	0.429***
<i>EC</i>	0.152	0.101	0.020	0.127	0.521	-0.056**	-0.054**	0.059**	0.150***
<i>BS</i>	8.314	1.387	5	9	12	-0.043*	-0.101***	0.100***	0.061**
<i>MA</i>	50.046	5.897	37	50	66	-0.079***	-0.129***	0.029	0.088***
<i>MG</i>	0.934	0.249	0	1	1	0.034	0.012	-0.078***	-0.051**
<i>MD</i>	0.507	0.500	0	1	1	0.061**	0.059**	-0.036	-0.066***

注:***表示 $p < 0.01$,**表示 $p < 0.05$,*表示 $p < 0.1$ 。

担显著负相关,表明当期期望落差越小时,企业越有可能提高风险承担。绩效期望顺差与战略风险承担显著负相关,表明当期期望顺差越大时,企业越不会提高风险承担。另外,变量之间的相关性系数均不超过0.5,表明存在多重共线性的可能性较小。

(二)回归分析

假设检验的结果如表3所示。第(1)列是只对控制变量影响战略风险承担的检验结果。由于回归模型中没有加入管理者谦卑变量,所以本文采用固定效应模型估计控制变量对战略风险承担的效用。第(2)列是本文使用GEE对管理者谦卑影响战略风险承担的检验结果。管理者谦卑的回归系数没有通过显著性检验($t = -0.88, p = 0.376$),说明管理者谦卑对战略风险承担没有

直接影响。第(3)列是加入了绩效期望落差和期望顺差两个变量的检验结果。由于期望落差的取值小于等于0,所以数值越大意味着期望落差越小。期望落差的回归系数显著为正($t=3.54, p=0.000$),表明当企业绩效期望落差越小时,战略风险承担水平越高。根据“威胁—刚性”假说,期望落差较大造成的业绩压力导致管理者决策能力受限,从而更倾向于规避风险(Staw等,1981)。因此,管理者面对绩效期望落差较小时的风险承担意愿更高。绩效期望顺差的回归系数没有通过显著性检验($t=-1.17, p=0.244$),表明管理者面对绩效期望顺差时不会提高战略风险承担。第(4)列是加入了管理者谦卑分别与绩效期望落差、顺差的交互项后的检验结果。管理者谦卑与绩效期望落差交互项的回归系数显著为负($t=-2.48, p=0.013$),表明期望落差能够显著调节管理者谦卑对战略风险承担的影响。当绩效期望落差较大时,谦卑型管理者能够提高战略风险承担。管理者谦卑与绩效期望顺差交互项的回归系数没有通过显著性检验($t=0.70, p=0.483$),表明期望顺差无法调节管理者谦卑对战略风险承担的影响。这些结果证实了研究假设,绩效期望落差能够激发谦卑型管理者的风险承担意愿,但谦卑型管理者不会在期望顺差的状态下改变风险承担意愿。

表3 管理者谦卑、绩效期望落差与战略风险承担

变量	SRT			
	(1)	(2)	(3)	(4)
MH		-0.067(0.076)	-0.077(0.075)	-0.080(0.077)
NDA			2.596*** (0.734)	2.554*** (0.744)
PDA			-1.508(1.293)	-1.599(1.305)
MH×NDA				-2.259** (0.910)
MH×PDA				1.215(1.731)
FS	0.241*** (0.052)	0.201*** (0.050)	0.199*** (0.050)	0.198*** (0.050)
AS	1.211** (0.480)	1.276*** (0.474)	1.589*** (0.462)	1.606*** (0.457)
FA	-0.002(0.010)	-0.012(0.008)	-0.012(0.008)	-0.012(0.008)
MB	-0.243(0.181)	-0.072(0.102)	-0.045(0.097)	-0.047(0.097)
FCF	-0.331*** (0.120)	-0.339*** (0.113)	-0.388*** (0.117)	-0.385*** (0.117)
AZ	-0.196*** (0.057)	-0.169*** (0.053)	-0.223*** (0.070)	-0.223*** (0.070)
EC	0.036(0.330)	0.150(0.321)	0.183(0.315)	0.189(0.314)
BS	-0.000(0.021)	0.010(0.021)	0.008(0.021)	0.009(0.021)
MA	-0.013** (0.006)	-0.018*** (0.007)	-0.018*** (0.007)	-0.018*** (0.007)
MG	0.155(0.098)	0.163(0.101)	0.157(0.096)	0.167* (0.097)
MD	0.094(0.073)	0.090(0.072)	0.087(0.072)	0.087(0.071)
Constant	-3.941*** (1.100)	-3.256*** (1.161)	-3.057** (1.196)	-3.383*** (1.108)
Wald chi ²	75.86***	57.57***	63.52***	68.86***
Observations	1733	1733	1733	1733

注:括号内为稳健标准误,***表示 $p<0.01$,**表示 $p<0.05$,*表示 $p<0.1$,下同。

(三)稳健性检验

1.由于本文所使用样本中的管理者均在公开场合发表演讲或参加访谈,这部分管理者本身可能具有更高的风险承担意愿,这可能是导致管理者谦卑与战略风险承担没有显著相关性的原因。所以,本文使用倾向得分匹配法(PSM)降低样本选择偏误导致的内生性影响。根据对管理者谦卑的评分设置处理变量,本文将高于3分的视为管理者具有谦卑特质,进一步赋值为1,其余赋值为0。以控制变量为协变量,使用半径匹配的方法进行倾向得分匹配,并使用匹配后的样本进行假设检验,结果如表4所示。管理者谦卑对战略风险承担没有显著影响,但谦卑型管理者面对较大的绩效期望落差能够提高战略风险承担,这与前文的发现一致。此外,无须过度

担心遗漏变量和反向因果导致的内生性问题,因为谦卑作为一项稳定的人格特质,与那些可能被遗漏的影响战略风险承担的变量不存在显著的相关性,战略风险承担也不可能产生反向影响。

表 4 使用PSM后样本的检验结果

变量	SRT		
	(1)	(2)	(3)
<i>MH</i>	-0.065(0.077)	-0.075(0.076)	-0.077(0.078)
<i>NDA</i>		2.767*** (0.799)	2.725*** (0.812)
<i>PDA</i>		-1.548(1.282)	-1.645(1.293)
<i>MH</i> × <i>NDA</i>			-2.264** (1.005)
<i>MH</i> × <i>PDA</i>			0.981(1.729)
控制变量	Yes	Yes	Yes
<i>Constant</i>	-3.153*** (1.182)	-2.967** (1.214)	-3.287*** (1.120)
<i>Wald chi</i> ²	55.49***	60.95***	65.67***
<i>Observations</i>	1676	1676	1676

2.本文从四个方面调整对绩效期望差距的计算。(1)参考此前研究的做法(Audia等,2000),本文使用销售利润率(return on sales,ROS)计算绩效期望差距。同时,本文还参考现有研究(Schumacher等,2020),使用之前年份绩效的指数加权平均计算HA,如公式(4)所示。

$$HA_{i,t-1} = (1 - \alpha_1)P_{i,t-2} + \alpha_1 P_{i,t-3} \quad (4)$$

$P_{i,t-2}$ 和 $P_{i,t-3}$ 分别代表企业*i*在*t*-2和*t*-3年的绩效,即ROS。本文采取与前文相同的方法对公式(5)进行拟合确定 α_1 的值。结果显示当 α_1 为0.5时取得了最佳拟合效果。本文以行业ROS的中位数作为SA。最后根据前文中公式(4),通过对HA和SA加权平均的方法计算得出总期望水平A。使用ROS计算绩效期望差距后重新检验的结果如表5中第(1)列和第(2)列所示,结论与前文一致。

表 5 调整期望差距的测量方式

变量	SRT							
	<i>P</i> = ROS		$\alpha_1 = 0.4$		$\alpha_2 = 0.5$		SA为行业ROA均值	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>MH</i>	-0.069 (0.075)	-0.072 (0.074)	-0.076 (0.075)	-0.079 (0.077)	-0.074 (0.075)	-0.079 (0.076)	-0.070 (0.076)	-0.074 (0.076)
<i>NDA</i>	0.443* (0.244)	0.468* (0.244)	2.687*** (0.725)	2.644*** (0.733)	2.152*** (0.734)	2.121*** (0.745)	0.868** (0.422)	0.867** (0.426)
<i>PDA</i>	0.425 (0.808)	0.381 (0.804)	-1.531 (1.202)	-1.650 (1.218)	-1.940 (1.544)	-1.966 (1.562)	-0.764 (1.287)	-0.754 (1.318)
<i>MH</i> × <i>NDA</i>		-0.749** (0.321)		-2.197** (0.896)		-1.729* (0.921)		-1.107* (0.629)
<i>MH</i> × <i>PDA</i>		0.490 (1.425)		1.056 (1.651)		1.860 (2.157)		1.882 (1.946)
控制变量	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Constant</i>	-3.134*** (1.180)	-3.368*** (1.104)	-3.072** (1.195)	-3.403*** (1.106)	-3.069** (1.198)	-3.385*** (1.108)	-3.307*** (1.117)	-3.327*** (1.104)
<i>Wald chi</i> ²	64.18***	71.34***	64.44***	69.23***	61.68***	67.30***	60.46***	65.33***
<i>Observations</i>	1733	1733	1733	1733	1733	1733	1733	1733

(2)考虑到公式(2)中 α_1 取值差异会导致HA计算结果不同,并进一步影响到绩效期望差距的计算结果,本文因此对 α_1 的取值进行调整。本文将 α_1 改成0.4,因为不但 α_1 取值0.4时模型的log-

likelihood值大小与取值0.6时最接近,而且现有文献中得到直接应用(连燕玲等,2014)。同时,SA的计算方式保持不变。重新计算绩效期望差距后的检验结果如表5中第(3)列和第(4)列所示,结论与前文一致。

(3)考虑到公式(3)中 α_2 取值不同决定了绩效期望差距的计算结果存在差异,本文通过调整 α_2 取值进行稳健性检验。参考现有研究(Wan等,2022),本文将 α_2 调整为0.5后重新计算绩效期望差距。因为 α_2 为0.5时模型的log-likelihood值大小仅次于 α_2 为0.3时。表5中第(5)列和第(6)列展示了重新计算绩效期望差距后的检验结果,结论与前文一致。

(4)现有研究除了使用目标企业所在行业内所有企业绩效的中位数作为SA外(Greve, 2008; Vissa等,2010),还使用行业绩效的均值作为SA(Baum等,2005; Kuusela等,2017)。无论是行业绩效的均值,还是中位数,都能够代表目标企业所在行业的一般绩效水平。为了检验结论的稳健性,本文采用目标企业所在行业绩效的均值作为SA进行重新检验。结果如表5中第(7)列和第(8)列所示,结论与前文一致。

六、机制检验

前文中指出,绩效期望落差会促使谦卑型管理者在自我归因的影响下开展问题搜寻,从而促进企业承担更高风险(Cyert和March,1963)。为了验证这一作用机制,本文检验了绩效期望落差与管理者谦卑对问题搜寻强度的交互效应。企业的搜寻行为可以从市场和技术两个方面进行(Rosenkopf和Nerkar,2001)。市场搜寻是通过增加产品来获得更广阔的市场地位,或者增加客户来获得更深入的市场渗透(Vissa等,2010)。这需要在市场营销活动中付出更多资源,从而导致企业承担更高的风险。本文使用销售费用占营业收入的比重和研发投入占营业收入的比重分别衡量市场搜寻强度和技术搜寻强度,然后通过主成分分析法将两项指标合并成问题搜寻强度变量(PSI)。当绩效期望落差较大时,谦卑型管理者在超越自我的追求下从市场和技术两个维度展开问题搜寻,试图找到能够改善绩效的方案。在问题搜寻过程中为新技术、新产品或新市场增加的资源投入导致企业承担更高的战略风险。

实证检验结果如表6所示,第(4)列是完整的回归结果,显示管理者谦卑与绩效期望落差交互项的回归系数显著为负,表明当企业出现较大的绩效期望落差时,管理者谦卑能够有效地提高问题搜寻强度。而搜寻强度的提高意味着企业需要承担更高的风险,例如本文使用的研发投入强度指标被认为与企业风险密切相关(Schumacher等,2020)。因此,实证结果支持了对作用机制的判断。

表6 管理者谦卑、绩效期望落差与问题搜寻强度

变量	PSI			
	(1)	(2)	(3)	(4)
MH		0.187*** (0.058)	0.185*** (0.059)	0.183*** (0.057)
NDA			0.438 (0.667)	0.430 (0.644)
PDA			0.328 (0.840)	0.224 (0.809)
MH×NDA				-2.274** (1.065)
MH×PDA				-0.738 (1.145)
控制变量	Yes	Yes	Yes	Yes
Constant	-0.523 (0.756)	-1.183 (0.730)	-1.101 (0.711)	-1.091 (0.714)
Wald χ^2	293.13***	199.41***	201.89***	222.17***
Observations	1609	1609	1609	1609

七、进一步讨论

(一) 绩效期望差距持续性的调节作用

绩效反馈具有多维度的特点,管理者还有可能面对不同持续时间的绩效期望落差或期望顺差(Ye等,2021)。因此,有必要进一步讨论绩效期望差距持续性对管理者谦卑影响战略风险承担的调节作用。参考现有研究的做法,本文采用绩效期望落差或期望顺差持续的年数测量持续性(Yu等,2019)。对于绩效期望落差持续性(NPFD),当企业实际绩效高于或等于期望水平时,赋值为0;当企业实际绩效低于期望水平时,根据持续年数进行赋值。例如,赋值为1代表企业出现绩效期望落差的持续时间为1年,赋值为2代表企业连续两年出现绩效期望落差,依此类推。绩效期望顺差持续性(PPFD)的测量与此一致。其他变量均与前文一致。

实证检验结果如表7中第(1)列和第(2)列所示。结果显示,绩效期望落差持续越短,战略风险承担水平越高。因为长期的业绩不佳会加剧企业的资源消耗,制约了企业开展更多风险活动。绩效期望顺差持续性不会影响战略风险承担。当绩效期望落差持续较长时,谦卑型管理者能够明显提高战略风险承担水平,但绩效期望顺差持续性不会影响谦卑型管理者调整战略风险承担。

表7 绩效期望差距持续性与不同绩效期望差距的调节作用

变量	SRT					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>MH</i>	-0.074 (0.077)	-0.048 (0.082)	-0.068 (0.075)	-0.072 (0.075)	-0.080 (0.076)	-0.078 (0.077)
<i>NPFD</i>	-0.033** (0.014)	-0.033** (0.014)				
<i>PPFD</i>	-0.019 (0.019)	-0.017 (0.018)				
<i>MH×NPFD</i>		0.061** (0.029)				
<i>MH×PPFD</i>		0.031 (0.024)				
<i>HNDA</i>			0.818 (0.599)	0.823 (0.599)		
<i>HPDA</i>			-0.477 (2.028)	-0.313 (2.085)		
<i>MH×HNDA</i>				-0.485 (0.651)		
<i>MH×HPDA</i>				1.733 (2.796)		
<i>SNDA</i>					3.153*** (0.745)	3.132*** (0.741)
<i>SPDA</i>					-1.209 (1.046)	-1.302 (1.042)
<i>MH×SNDA</i>						-2.678** (1.052)
<i>MH×SPDA</i>						0.423 (1.302)
控制变量	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Constant</i>	-3.493*** (1.172)	-3.926*** (1.122)	-3.097*** (1.200)	-3.348*** (1.111)	-2.984** (1.187)	-3.319*** (1.103)
<i>Wald chi²</i>	59.85***	62.61***	60.55***	64.94***	67.34***	71.02***
<i>Observations</i>	1733	1733	1733	1733	1733	1733

(二)不同绩效期望差距的调节作用

现有研究还关注到历史期望差距和社会期望差距的不同组织效应(Rhee和Kim,2015),管理者可能会根据历史期望差距或社会期望差距进行决策,而不是将注意力全部集中在两种期望水平上。因为注意力是有限的,管理者需要在两种期望之间分配有限的注意力(Ocasio,1997)。因此,有必要分别检验历史期望差距和社会期望差距对管理者谦卑影响战略风险承担的调节作用。计算方法与前文一致,历史期望落差(HNDA)和历史期望顺差(HPDA)分别是将企业实际绩效低于或高于历史期望时用实际绩效减去历史期望,其他为0。社会期望落差(SNDA)和社会期望顺差(SPDA)分别是将企业实际绩效低于或高于社会期望时用实际绩效减去社会期望,其他为0。其他变量均与前文一致。

表7中第(3)列至第(6)列展示了实证结果。可以发现,历史期望落差和期望顺差对战略风险承担均没有显著影响,并且对管理者谦卑影响战略风险承担没有显著的调节作用。社会期望落差与战略风险承担显著相关,并且社会期望落差越小,战略风险承担水平越高。社会期望顺差对战略风险承担没有显著影响。当社会期望落差较大时,管理者谦卑对战略风险承担具有促进作用,但社会期望顺差没有显著的调节作用。

八、研究结论

本文采用GEE方法实证检验了谦卑型管理者在绩效期望落差情境中对战略风险承担的影响,获得如下结论:虽然管理者谦卑与战略风险承担之间没有直接的相关性,但谦卑型管理者在绩效期望落差较大时会通过增加问题搜寻强度提高战略风险承担。进一步研究发现,当绩效期望落差持续较长时,谦卑型管理者会提高战略风险承担。并且,谦卑型管理者只有在社会期望落差较大时才会提高战略风险承担,历史期望差距没有显著的调节作用。

研究结论证实了谦卑作为一项广受赞誉的人格特质,虽然看似与冒险的行为特征并不相符,但却能够使管理者在特殊的组织情境中提高风险承担意愿。这种组织情境需要符合谦卑型管理者的内在追求和决策特点。谦卑型管理者具有自我超越的意愿(Ou等,2014),能够将企业发展置于个人利益之上。期望落差意味着企业绩效表现较差,这与谦卑型管理者自我超越的意愿相悖,能够促使其进行自我归因。为了改善企业绩效,谦卑型管理者会开展问题搜寻,探索替代策略(March和Shapira,1987),从而倾向于提高战略风险。持续较长的绩效期望落差更有可能使管理者视其为“差”绩效的可靠信号(贺小刚等,2017),意味着企业陷入业绩困境。这能够强化谦卑型管理者的自我归因,使其更为迫切地寻求扭转企业绩效的战略方案,从而产生更多冒险性响应行为。谦卑自我超越的特点使管理者视他人为学习的榜样,而不是永远的竞争对手(Wang等,2018)。这意味着谦卑型管理者十分欣赏同行业中其他企业的优点。因此,与历史期望差距相比,社会期望差距更可能成为谦卑型管理者重视的绩效反馈结果。这导致谦卑型管理者面对社会期望落差时具有更高的风险承担意愿。本文还发现绩效期望顺差没有产生任何显著作用。现有研究指出,管理者为了避免未来的损失会维持当前的战略,不愿提高风险承担水平(Kuusela等,2017)。由于谦卑型管理者欣赏他人的特点,使其在面对绩效期望顺差时会进行他人归因,并认为维持现状能够确保企业在未来持续较好的绩效表现。

本文对认识管理者谦卑与风险承担的关系以及管理者如何进行风险决策提供了如下启示。首先,由于冒险总是被与自恋联系到一起,因为自恋使管理者更加过度自信,从而倾向于承担更高的风险(Chatterjee和Hambrick,2007),而谦卑作为自恋的对立特质(Owens等,2015),可能会导致谦卑型管理者被认为厌恶风险。特别是在组织需要管理者进行风险决策时,谦卑型管

理者更加谨慎决策的特点容易被感知缺乏果敢,造成一种不敢或不愿冒险的退缩印象。本文揭示了谦卑型管理者能够在绩效期望落差较大或持续较长的情境中提高风险承担意愿,为正确认识谦卑型管理者的风险决策偏好提供了参考。其次,本文揭示了具有谦卑特质的管理者在面对不同期望差距时能够做出相对理想的风险决策,启示了管理者应当以谦卑的心态面对不同的组织绩效反馈。特别是过度自信的管理者在自我提升动机的影响下会扭曲绩效反馈的结果(Jordan和Audia,2012),无法做出适当的调整。面对绩效期望落差,管理者应当更多地以谦卑的态度进行自我归因,通过积极开展问题搜寻找合适的绩效解决方案,从而有助于更好地应对外部复杂多变的环境。

本文的不足之处主要有:第一,本文采用了一种基于视频资料的第三方评分方法对管理者谦卑进行评价,这一方法在此前战略管理的研究中被应用于评价管理者谦卑(Petrenko等,2019),但在准确判断管理者究竟具有谦卑还是印象管理策略方面具有一定的局限。第二,本文虽然考察了绩效期望差距及其持续性的情境作用,但没有考虑到范围性。绩效期望差距的范围性指的是企业在多个绩效目标上大范围地是否达到预期,如利润率、销售收入、市场份额等。不同的绩效目标对管理者响应行为会分别产生影响。未来研究应当着眼于采取更加可靠的方法对管理者谦卑进行测量,并进一步探索绩效反馈范围性的调节作用。

主要参考文献

- [1]冯镜铭,刘善仕,吴伟炯.中国情境下谦卑型领导的本土化开发研究[J].[管理评论](#),2021,33(9):211-223.
- [2]贺小刚,朱丽娜,杨婵,等.经营困境下的企业变革:“穷则思变”假说检验[J].[中国工业经济](#),2017,(1):135-154.
- [3]李璨,吕渭星,周长辉.绩效反馈与组织响应:文献综述与展望[J].[外国经济与管理](#),2019,41(10):86-108.
- [4]连燕玲,贺小刚,高皓.业绩期望差距与企业战略调整——基于中国上市公司的实证研究[J].[管理世界](#),2014,(11):119-132,188.
- [5]路江涌,相佩蓉.危机过程管理:如何提升组织韧性?[J].[外国经济与管理](#),2021,43(3):3-24.
- [6]吕文栋,林琳,赵杨.名人CEO与企业战略风险承担[J].[中国软科学](#),2020,(1):112-127.
- [7]Argandoña A. Humility in management[J]. [Journal of Business Ethics](#), 2015, 132(1): 63-71.
- [8]Chen G L, Crossland C, Luo S Q. Making the same mistake all over again: CEO overconfidence and corporate resistance to corrective feedback[J]. [Strategic Management Journal](#), 2015, 36(10): 1513-1535.
- [9]Cortes-Mejia S, Cortes A F, Herrmann P. Sharing strategic decisions: CEO humility, TMT decentralization, and ethical culture[J]. [Journal of Business Ethics](#), 2022, 178(1): 241-260.
- [10]Gupta A, Misangyi V F. Follow the leader (or not): The influence of peer CEOs' characteristics on interorganizational imitation[J]. [Strategic Management Journal](#), 2018, 39(5): 1437-1472.
- [11]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(5): 1101-1120.
- [12]Lee J Y, Ha Y J, Wei Y Q, et al. CEO narcissism and global performance variance in multinational enterprises: The roles of foreign direct investment risk-taking and business group affiliation[J]. [British Journal of Management](#), 2023, 34(1): 512-535.
- [13]Nielsen R, Marrone J A. Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations[J]. [International Journal of Management Reviews](#), 2018, 20(4): 805-824.
- [14]O'Reilly C A, Chatman J A. Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions[J]. [California Management Review](#), 2020, 62(3): 5-27.
- [15]Ou A Y, Seo J, Choi D, et al. When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines[J]. [Academy of Management Journal](#), 2017, 60(5): 1915-1931.
- [16]Ou A Y, Waldman D A, Peterson S J. Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes[J]. [Journal of Management](#), 2018, 44(3): 1147-1173.

- [17]Owens B P, Hekman D R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3): 1088-1111.
- [18]Owens B P, Wallace A S, Waldman D A. Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4): 1203-1213.
- [19]Petrenko O V, Aime F, Ridge J, et al. Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(2): 262-279.
- [20]Petrenko O V, Aime F, Recendes T, et al. The case for humble expectations: CEO humility and market performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(12): 1938-1964.
- [21]Posen H E, Keil T, Kim S, et al. Renewing research on problemistic search—a review and research agenda[J]. *Academy of Management Annals*, 2018, 12(1): 208-251.
- [22]Schumacher C, Keck S, Tang W J. Biased interpretation of performance feedback: The role of CEO overconfidence[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(6): 1139-1165.
- [23]Wan L Y, Li R, Chen Y J. Negative performance feedback and corporate venture capital: The moderating effect of CEO overconfidence[J]. *Applied Economics*, 2022, 54(16): 1829-1843.
- [24]Ye Y, Yu W, Nason R. Performance feedback persistence: Comparative effects of historical versus peer performance feedback on innovative search[J]. *Journal of Management*, 2021, 47(4): 1053-1081.
- [25]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.
- [26]Zhang H Y, Ou A Y, Tsui A S, et al. CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(5): 585-604.

Manager Humility, Negative Attainment Discrepancy of Performance, and Strategic Risk-taking

Lei Xinghui, Wu Jiachun, Su Taoyong, Zhang Jintao

(School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Summary: Existing studies emphasize the positive role of manager humility in managing organizations, but there remains a lack of clarity of humble managers' willingness to take risks. By conducting empirical research on the correlation between manager humility and strategic risk-taking in the context of negative attainment discrepancy of performance, this paper discovers that humble managers can significantly enhance strategic risk-taking when a firm's performance falls substantially below its aspiration. The results of the mechanism test indicate that humble managers intensify problemistic search activities to enhance strategic risk-taking with negative attainment discrepancy of performance. Further research suggests that humble managers are more likely to engage in strategic risk-taking with persistent negative attainment discrepancy of performance. When performance falls substantially below social aspirations, humble managers are motivated to increase strategic risk-taking compared to their historical aspirations. The findings offer valuable insights into the risk-taking willingness of humble managers.

Key words: manager humility; strategic risk-taking; negative attainment discrepancy of performance; problemistic search

(责任编辑:王 孜)