

# Research on Manufacturing Organization Redundancy, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance

Jiuyi Li

College of Business, Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu  
Email: derekljy@163.com

Received: May 18<sup>th</sup>, 2018; accepted: Jun. 2<sup>nd</sup>, 2018; published: Jun. 8<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

Manufacturing enterprises are faced with economic restructuring. Overcapacity and low efficiency make the redundancy of resources inevitable. Through empirical research, this article examines the relationship between organizational redundancies and corporate performance, and introduces entrepreneurial orientation as an intermediary variable. The article selects 315 listed companies in the private-sector A-shares manufacturing industry of Shanghai and Shenzhen to carry out an empirical study. The results show that: there is a significant negative correlation between organizational redundancy and corporate performance, and also a significant negative correlation between organizational redundancy and entrepreneurial orientation; entrepreneurial orientation has an intermediate effect relationship between organizational redundancy and corporate performance. It is suggested that enterprises should not only strive to improve the efficiency of management and production in the rational management of organizational redundancy, but also pay attention to open up the market and increase the orientation of corporate entrepreneurial behavior so as to improve performance.

## Keywords

Organizational Redundancy, Entrepreneurship Orientation, Firm Performance, Manufacturing, Mediating Role

---

# 制造业组织冗余、创业导向与企业绩效研究

李九一

南京师范大学商学院, 江苏 南京  
Email: derekljy@163.com

收稿日期: 2018年5月18日; 录用日期: 2018年6月2日; 发布日期: 2018年6月8日

## 摘要

制造业企业面临经济转型，产能过剩和效率较低使得资源的冗余成为必然，冗余的存在使得企业经营绩效受到影响。本文通过实证研究，检验了组织冗余与企业财务绩效和市场绩效的关系，并引入创业导向这一中介变量，为制造业企业在转型期提供经营发展的建议。文章选取了2010~2016年沪深A股民营制造业315家上市公司进行实证研究，结果发现：企业组织冗余与企业财务绩效和市场绩效皆呈现显著的负相关关系；企业组织冗余与创业导向呈现显著的负相关关系；创业导向在组织冗余和企业财务绩效和市场绩效之间存在中介效应关系。建议企业在进行组织冗余的合理管理中，不仅要努力提高经营、管理和生产的效率，而且要注意开拓市场，加大企业创业行为导向，从而能够提升绩效。

## 关键词

企业组织冗余，创业导向，企业绩效，制造业，中介作用

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

改革开放四十年来，我国经济实力突飞猛进，形势一片向好，无论是经济运行的整体架构还是整体质量，都有着长足的进步与发展。尤其是中国的制造业，在国内的GDP贡献上占据很大的比重，近五六年，制造业GDP占比基本已经超过了40%，所以，对制造业企业绩效的影响因素和路径的研究尤其重要。当下中国经济的发展模式面临转换，需摒弃传统的追求总量的粗放型发展模式，而要切换到聚焦当前产业经济结构的调整上来，实现供给侧结构性改革、去产能等任务。在经济转型时期的中国企业，由于其内部生产产能过剩，生产效率不够等问题，加之资源使用者在决策过程中基于自身有限理性的局限，使得组织资源出现冗余的情况成为必然，引起资源闲置、利用效率不高等问题，这些都已经成为影响企业绩效的重要因素。

已有文献表明组织冗余对企业绩效会产生影响，但是影响的方向和类型却尚无统一论，包括线性、正“U”型或者倒置“U”型，甚至转置“S”型等。出现如此多的不同甚至相悖的结论除了考虑选取的样本存在差别外，可能存在的原因就是对组织冗余影响企业绩效的“黑箱”没有进行足够的探讨，即组织冗余和企业绩效之间可能存在一定的演化路径。因此本文找出了企业创业导向这一中介变量，找到了其中的一个内部作用机制，并且立足于当前热门的企业创业问题的基础之上，一定程度上丰富了企业绩效影响因素的研究；同时，建议企业减少冗余，在资源等允许的范围内进行创业，重新开拓视野，从“红海”转向“蓝海”。通过合理减少资源的浪费和进行适当的创业行为，能够使企业达到提升经营管理绩效的目的。

## 2. 文献综述

关于组织冗余对企业绩效的影响，一方面，Cyert和March(1963)认为组织内部由内部各独立的机构组成，这些机构和部门之间会不可避免产生矛盾和冲突，而组织冗余的存在有助于缓和冲突，促进分目标和总目标的统一，因此组织冗余正向影响企业绩效[1]。Francisetal(2004)将组织冗余细化分类为可恢复、

可获得和潜在的冗余，并实证研究得出组织冗余对企业财务绩效具有正相关关系；另一方面，如 Simon (1957)认为组织冗余致使管理者安于现状，产生满足感，对快速变化的市场环境反应迟缓，不利于决策的科学性和有效性，并可能导致决策的偏差，引起企业经营绩效的降低。另外还有正、倒“U”型、转置“S”型等关系，主要是加入资源冗余量多少的衡量，相应的文献有郭立新等(2010)、Tan 和 Peng (2003)以及蒋春燕和赵曙明(2004)。

组织冗余在上世纪三、四十年代已有涉及，但直到 March 和 Simon (1958)的研究才第一次提出“冗余”的概念，是指过量的并能够被企业使用来应对环境变化的资源。随后，Cyert 和 March (1963)认为组织冗余是指某种超出组织自身需要的，并存在于组织内部的，控制权在少部分人手中的一种剩余的资源[1]。Jensen 和 Meckling (1976)认为组织冗余会导致企业经营效率低下，并只对管理层有利，在整个企业层面，冗余的存在是由于资源尚未充分使用[2]。Bourgeois (1981)则认为冗余这种资源虽然是过量的，但却能够被任意地使用，目的则是作为企业经营的一种“缓冲器”，以应对企业面临的内部资源和外部环境发生的变化[3]。

关于组织冗余的分类上，Bourgeois (1981)将组织冗余分为三个维度，即可利用冗余、可恢复冗余和潜在冗余，分别指在企业的正常经营活动中没有被占用的资源、超出企业之外的成本且被企业吸纳的资源以及潜在可利用的并可以用来向社会筹资的资源[3]；Singh (1986)、Love 和 Nohria (2005)按照冗余资源被调配的难易程度被企业划分为已吸收冗余及未吸收冗余，分别指进入到组织经营活动过程中而难以被企业调配的资源，和未进入组织运营活动中可以被组织自主调配和利用的资源[4] [5]；Sharfman、Wolf 和 Chase (1988)则是按照冗余资源在组织内流动性的强弱将组织冗余划分为沉淀冗余和非沉淀冗余，前者流动性强，而后者流动性弱[6]。

在上世纪九十年代，公司创业活动引起了学界的广泛关注。最先提出公司创业导向这一构念的是 Miller (1983)，突破了传统的将创业作为个体活动的视角局限，把公司的创业活动作为研究的基础，将其定义为公司通过创新、领先行动和承担风险的活动，来达到组织变革、产品及市场更新的目的[7]。随后的学者 Lumpkin (2001)将创业导向定义为一种关于企业创业活动的一种战略管理模式[8]。

### 3. 理论分析与研究假设

#### 3.1. 组织冗余与企业绩效

大多数学者们都通过实证或者质性研究得出了组织冗余对企业绩效存在着一定的影响，但具体到什么形式的影响，比如是线性结构、正“U”型或者倒置“U”型，甚至转置“S”型等，尚且没有一个完整而明确的定论，且有些结论看起来还是相悖的，主要原因可能是看似简单的组织冗余对企业绩效的关系模型，其内部包含着重要的调节作用和作用路径，并且数据分析的样本公司差异、时间区间等差异的存在，可能导致出现不相同的研究结论。

基于组织理论的观点，其学者将组织看成一个有机的系统，认为组织冗余除了以一种多余的成本存在之外，还能够体现出组织为应对外部事件而发生反应的应对能力，主要是由支付的额外报酬体现(Cyert 和 March, 1963) [1]。且组织冗余作为企业资源的一个重要的缓冲器，能够对企业的核心竞争能力受到冲击时给以一定的缓解(Moch 和 Pondy, 1977) [9]，基于代理理论的观点，对组织冗余的认知一直偏向一种消极的态度。即组织冗余会带来企业的效率低下、浪费问题。Peng 和 Health (1996)对东欧、前苏联和中国这类经济转型期经济体进行研究，发现中国企业绩效普遍较低是由于组织冗余所导致[10]。Morrow (2007)认为目前大多数企业内的管理者并不懂得高效利用资源[11]，因此冗余资源的产生会造成资源浪费，对企业绩效产生负向影响。

基于上述观点, 本文支持代理理论的观点, 认为组织冗余的存在会给企业绩效带来负面影响。因此提出假设 1:

假设 1: 组织冗余负向影响企业绩效, 组织冗余越高, 企业绩效越低。

### 3.2. 组织冗余与创业导向

Nohria 和 Gulati (1996)认为组织冗余的存在使得公司资源过剩, 太多不可控制的资源使得创新动力反而不足[12], 而企业创业行为涵盖了创新性。组织冗余主要是指外部环境发生变化的企业内部的储备资源, 而这部分资源没有给企业带来任何经营效益的增加, 而基于代理理论的观点, 创业行为是一种重大决策, 需要承担较大风险, 经理人往往首先满足个人利益要求, 使得本应该用于企业生产经营的资源被个人使用, 并且冗余的资源在运输或者保存等使用方式上产生减值, 不利于企业充分合理地配置资源进行创业活动。基于此, 本文提出假设 2:

假设 2: 组织冗余负向影响创业导向, 组织冗余越高, 创业导向越低。

### 3.3. 创业导向与企业绩效

目前, 学者较关注对公司创业行为的一个关键问题, 即公司创业行为如何能够影响企业绩效。随着当前外部环境日趋复杂, 企业间竞争加剧, Firms (1999)认为创业导向能够激发企业的创造力和潜能, 对企业绩效产生正向影响[13]。Zahra 和 Covin (2015)也得出了同样的结论[14]。Miller (1983)认为创业导向的三个维度中, 只有风险承担与企业绩效负相关, 而创新和先动性这两个核心指标与企业绩效正相关[7]。基于此, 本文提出假设 3:

假设 3: 创业导向与企业绩效正相关, 创业导向越强, 企业绩效越高。

### 3.4. 创业导向的中介作用

创业导向作为中介变量的研究较少。而基于现有文献的研究, 组织冗余会对创业导向产生影响, 而创业导向会对企业绩效产生影响, 再加上屈佳英(2016)研究了资源可获得性认知通过创业导向影响企业成长绩效的作用路径, 冯军政等(2016)研究了企业社会网络对突破性创新的影响, 都是将创业导向作为其中的中介变量。总的来说, 创业导向能够作为中介变量进行研究。企业存在资源冗余的情况, 而经理人往往通过将这些多余的资源为己所用进而影响到企业的创业意愿, 从而可能对企业绩效产生一定程度上的影响, 基于此, 本文提出假设 4:

假设 4: 创业导向在组织冗余与企业绩效的关系中发挥中介作用。

## 4. 研究设计

### 4.1. 样本和数据选择

本文主要选取了沪深 A 股民营制造业企业作为本研究的主要样本, 选取民营制造业作为样本的原因主要考虑, 民营上市公司的经营受外界干预的影响较小, 而制造业企业普遍上市时间较长, 因此综合来看, 数据的真实性和稳定性程度较高。在时间跨度上, 选取 2010~2016 年 7 年间的数据, 主要来源于 CSMAR 国泰安金融数据库, 选取资料的报表类型为合并报表。选择这类样本原因在于: 第一, 面板数据可以解决遗漏变量问题。遗漏变量通常由于不可观察的个体差异或“异质性”导致, 如果这一异质性不随时间变化, 那么面板数据便提供了解决遗漏变量的利器, 而这是截面和时间序列数据不能解决的; 第二, 面板数据提供了个体的动态行为信息。面板数据兼具横截面和时间两个维度, 可以解决横截面数据和时间序列数据单独不能解决的问题; 第三, 面板数据样本容量矩阵式增加, 明显提高估计的精确度, 有效避

免了多重共线性问题；第四，民营制造业企业数据较能够反映真实情况的影响，并且剔除了企业性质带来的影响，故选取此类样本进行研究。

在对已有文献进行借鉴的基础上，本文对样本进行了下述处理：1) 删除 B 股和 H 股等中国大陆境内监管机制和条件不同的股票；2) 删除带有 ST、\*ST、PT 等字样的代码，因为这些公司的财务状况出现问题，数据可能与现实存在较大差距；3) 删除资产负债率大于 1 的资不抵债的公司样本。4) 对一些数据存在异常的变量进行了 Winsorize 上下 1% 的极端值缩尾处理。最终形成了截面数量为 315，观测值为 1960 的非平衡面板数据集。

## 4.2. 变量选择

### 4.2.1. 企业绩效

当前的研究主要把企业绩效分为两个方面，一个是企业的会计绩效，另一个是企业的市场绩效。现有文献对会计绩效的衡量方法使用较多，主要由于其数据易于获取和计算，但是仅通过会计报表反映的企业绩效是不全面的，因此，本文选取托宾 Q 值和资产回报率(ROA)作为企业绩效的衡量指标。Tobin (1969)企业的股票价值与资产重置成本的比率定义为托宾 Q 值，其补充了一些会计指标难以衡量的企业市场因素，如企业未来战略布局、企业在资本市场的评价等[15]。两个指标的具体公式表达为：

$$ROA = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产平均余额}} = \frac{\text{净利润}}{\text{资产总计期初余额} + \text{期末余额}}$$

$$\text{托宾}Q = \frac{\text{资产市场价值}}{\text{股东权益} + \text{负债账面价值}}$$

### 4.2.2. 组织冗余

本文的自变量是组织冗余，参照学者 Bourgeois (1981) [3]、Tan 和 Peng (2004) [16]、蒋春燕和赵曙明 (2004) [17]和郭立新和陈传明等(2010) [18]的现有研究，选择三个指标来进行解释变量组织冗余的衡量，分别是流动比率、负债权益比率、管理费用占销售收入比例。其中，流动比率为流动资产与流动负债的比值，负债权益比率为所有者权益与资产总额的比值。这三个指标在进行主成分分析后，发现提取出一个特征值大于 1 的主成分，并且特征向量差别不大，并根据 Gomes L 和 Ramaswamy (1999) [19]的方法，直接选取三个指标的均值作为衡量解释变量组织冗余的指标。

### 4.2.3. 企业创业导向

Miller (1983)对企业的创业导向进行了定义，把创业导向划分成了三个维度，即超前行动、创新性和风险承担[7]。李华晶和邢晓东(2007)提出一种思路，是借助于空间立体几何的思想，将创业导向测度为变革、创新和风险承担这三个维度平方和的平方根，主要表示三个维度与原点的距离大小[20]。进一步的，杨林(2014)同样依照几何的方法，将表示创业导向的维度变为两个，使用研发支出、投资活动产生的现金流量净额分别与销售收入相除作为两个指标，然后将这两个指标进行平方和后开根，所得数字的大小表示企业创业导向的强度[21]。

本文参照并借鉴上述学者的方法，使用研发费用占营业收入的比值与投资活动现金流量净额占营业收入的比值这两个指标，分别为  $x$ 、 $y$ ，将其看作平面坐标系中与原点的距离大小，则数值越大，代表企业创业导向强度越大。创业导向的公式为：

$$EO_{it} = \sqrt{x_{it}^2 + y_{it}^2}$$



#### 4.2.4. 控制变量

借鉴现有研究,并结合本文实际,选取了总经理持股比例、股权集中度、公司规模、公司年龄、资产负债率、董事长-总经理两职兼任以及独立董事比例作为本文的控制变量。其中,总经理持股比例表示总经理在公司持有的股份占比;股权集中度是公司前十大股东的股份占比之和;公司规模是对公司资产账面总额取对数所得;公司年龄是统计的当年日期减去公司上市日期,以年度为单位;资产负债率是企业负债账面总额占资产账面总额比例;两职兼任是公司董事长和总经理是否为同一人任职,0表示不是,1表示是;独立董事比例是公司独立董事人数占董事会总人数的比值。本文涉及到的所有变量如表1所示。

### 5. 实证结果分析

#### 5.1. 描述性统计和相关系数矩阵

描述性统计如表2所示,包含了变量的平均值、标准差、最大值、最小值;变量之间的相关系数矩阵如表3所示。反映企业绩效的变量托宾Q值和roa存在不同的统计指标,表明不仅公司间存在绩效的差别,而且不同的统计指标也存在绩效的衡量差别,因此有必要对资产回报率和托宾Q值分两个计量模型进行回归。在其他的指标上,公司间的表现都有所不同,而存在一定差异的数据间,在保证做到控制误差的情况下,能够较有效检验本文所建模型的说服力以及代表性。从表3的变量间相关系数矩阵能够看出,多数的控制变量对被解释变量和解释变量之间的相关系皆存在显著关系,且经过多重共线性的检验,所有变量的方差膨胀因子(VIF)皆小于10,不存在明显的多重共线性的问题。因此,对这些变量进行严格控制,对研究的严谨性是相当重要的。

#### 5.2. 回归分析

本文的实证结果主要分为三个部分内容,第一部分是组织冗余对企业绩效的影响;第二部分是创业导向在组织冗余对企业绩效关系中的中介效应检验;第三部分是将资产回报率为被解释变量,进行检验

Table 1. Selection and calculation of variables

表 1. 变量的选择和计算

变量类型	变量	变量符号	变量测量
被解释变量	托宾 Q 值	tobinq	资产市值除以资产总账面价值
	资产回报率	roa	净利润除以总资产平均余额
解释变量	组织冗余	slack	流动比率、负债权益比及管理费用销售收入比的平均值
中介变量	企业创业导向	eo	研发费用、投资活动现金流量净额与营业收入之比的平方和开根
	总经理持股比例	mstock	总经理在公司持有的股份占比
控制变量	股权集中度	share	公司前十大股东的股份占比之和
	公司规模	fsize	公司资产账面总额取对数
	公司年龄	fage	统计的当年年度减去公司上市年度
	资产负债率	debt	业负债账面总额占资产账面总额比
	两职兼任	dual	公司董事长和总经理是否为同一人任职 0 表示不是, 1 表示是
	独立董事比例	indera	公司独立董事人数占董事会总人数的比值

**Table 2.** Descriptive statistics  
**表 2.** 描述性统计

变量	均值	标准差	最小值	最大值
tobinq	0.17	0.17	0.01	1.02
roa	0.05	0.06	-0.1	0.23
eo	2.76	1.72	0.92	1.23
slack	1.73	1.89	0.35	11.85
mstock	5.3	1.71	0	49.17
share	53.2	14.61	19.94	86.28
fsize	21.85	0.95	19.87	24.34
fage	9.08	5.25	1	25
debt	0.4	0.18	0.05	0.8
dual	0.31	0.46	0	1
indera	0.37	0.05	0.33	0.57

**Table 3.** Correlation coefficient matrix of variables  
**表 3.** 变量的相关系数矩阵

	roa	eo	slack	mstock	share	fsize	fage	debt	dual
roa	1								
eo	0.372***	1							
slack	0.349***	0.378***	1						
mstock	0.090***	0.109***	0.133***	1					
share	0.308***	0.116***	0.169***	0.167***	1				
fsize	0.033	-0.426***	-0.292***	-0.235***	-0.013	1			
fage	-0.162***	-0.090***	-0.220***	-0.370***	-0.437***	0.377***	1		
debt	-0.426***	-0.403***	-0.730***	-0.148***	-0.163***	0.396***	0.247***	1	
dual	0.019	0.073***	0.117***	0.464***	-0.025	-0.126***	-0.130***	-0.079***	1
indera	-0.058**	0.027	-0.032	0.191***	0.002	-0.051**	-0.034	-0.024	0.193***

以验证稳健性。所有的回归均通过了豪斯曼检验，选择固定效应模型估计的效果更好。表 4 展示的实证结果如下：

本文采用了分层逐级回归的方法，模型(1)是控制变量对被解释变量企业绩效的影响，这里的绩效用 tobinq 指标。能够看出，各个控制变量除了独立董事比例在 0.1 的水平上显著，其余皆在 0.01 的水平上高度显著；模型(2)加入了自变量，且在 0.01 的水平上显著，但是其相关系数只有-0.0098，数值较小，相关关系比较弱，说明有可能在组织冗余和企业绩效之间还存在一个部分中介机制，且组织冗余与企业绩效存在负向的相关关系(1%显著性水平)，而以 ROA 为被解释变量的模型(6)中，也有同样的结论，因此假设 1 得到了证实；模型(3)检验了组织冗余与本文的中介变量——创业导向之间的关系，结果发现，

**Table 4.** Empirical results: taking Tobin Q as explained variable  
**表 4.** 实证结果—以托宾 Q 为被解释变量

	模型 1 (tobinq)	模型 2 (tobinq)	模型 3 (eo)	模型 4 (tobinq)	模型 5 (tobinq)
mstock	-0.0016*** (0.0004)	-0.0016*** (0.0004)	-0.0195*** (0.0035)	-0.0014*** (0.0003)	-0.0015*** (0.0003)
share	0.0016*** (0.0002)	0.0016*** (0.0002)	0.0189*** (0.0051)	0.0015*** (0.0002)	0.0015*** (0.0002)
fsize	0.1125*** (0.0220)	0.1126*** (0.0224)	-1.3816*** (0.1300)	0.1226*** (0.0247)	0.1221*** (0.0254)
fage	-0.0099*** (0.0023)	-0.0103*** (0.0024)	0.2662*** (0.0824)	-0.0118*** (0.0033)	-0.0122*** (0.0034)
debt	-0.2331*** (0.0586)	-0.3010*** (0.0426)	-0.6383*** (0.2339)	-0.2333*** (0.0578)	-0.2966*** (0.0423)
dual	0.0303*** (0.0105)	0.0304*** (0.0098)	-0.0759 (0.0508)	0.0308*** (0.0103)	0.0309*** (0.0097)
indera	0.1035* (0.0548)	0.0996* (0.0555)	-0.2100 (0.3188)	0.1047* (0.0536)	0.1010* (0.0543)
slack		-0.0098*** (0.0034)	-0.0967*** (0.0272)		-0.0091*** (0.0034)
eo				0.0073*** (0.0026)	0.0069** (0.0027)
_cons	-2.2305*** (0.4378)	-2.1836*** (0.4502)	3.1518*** (3.3673)	-2.4480*** (0.4923)	-2.3909*** (0.5105)
R <sup>2</sup>	0.0655	0.0684	0.1180	0.0686	0.0712
Hausman 检验	67.12***	79.26***	208.37***	69.19***	79.74***
模型的 F 值	183.87***	364.27***	2345.03***	244.42***	386.43***

注：括号内为标准误，且显著性水平：\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, \*\*\*p < 0.01; Hausman 检验值固定效应模型和随机效应选择检验的 chi2 值。

组织冗余与其的相关系数较模型二相比大了很多，为-0.0967 ( $p < 0.01$ )，说明创业导向有可能为中介变量，且为负值，说明组织冗余与企业的创业导向间存在负向的相关关系(1%显著性水平)，即组织冗余的存在并不利于企业的创业创新行为，假设 2 得到了验证；模型(4)为同时加入中介变量和自变量进行回归的结果，发现无论是解释变量还是中介变量都与被解释变量企业绩效(tobinq 表示)分别在 5%和 1%水平上显著相关，创业导向与企业绩效正相关，符合常理。此外，模型的拟合优度  $R^2$  在加入自变量后，由 0.0684 变为 0.0712，且组织冗余与企业绩效的相关系数绝对值变小，即相关性变弱，因此我们可以得出结论：企业创业导向在组织冗余和企业绩效之间存在部分中介的作用。

将被解释变量替换为代表企业财务绩效的企业资产回报率(ROA)后，如表 5 所示的回归结果，运用



**Table 5.** Empirical results: taking ROA as explained variable  
**表 5.** 实证结果—以 ROA 为被解释变量

	模型 6 (roa)	模型 7 (roa)	模型 8 (roa)	模型 9 (roa)
mstock	0.0003** (0.0001)	0.0003** (0.0001)	0.0004*** (0.0002)	0.0004*** (0.0002)
share	0.0007*** (0.0001)	0.0007*** (0.0001)	0.0006*** (0.0001)	0.0006*** (0.0001)
fsize	0.0106*** (0.0010)	0.0106*** (0.0011)	0.0221*** (0.0012)	0.0219*** (0.0012)
fage	-0.0051*** (0.0007)	-0.0052*** (0.0006)	-0.0073*** (0.0003)	-0.0074*** (0.0003)
debt	-0.0748*** (0.0041)	-0.0982*** (0.0037)	-0.0751*** (0.0046)	-0.0930*** (0.0048)
dual	0.0006 (0.0019)	0.0006 (0.0021)	0.0012 (0.0023)	0.0013 (0.0024)
indera	-0.0210 (0.0229)	-0.0223 (0.0236)	-0.0195 (0.0209)	-0.0206 (0.0217)
slack		-0.0034*** (0.0007)		-0.0026*** (0.0009)
eo			0.0083*** (0.0011)	0.0082*** (0.0011)
_cons	-0.1330*** (0.0274)	-0.1169*** (0.0295)	-0.3789*** (0.0341)	-0.3628*** (0.0371)
R <sup>2</sup>	0.1501	0.1558	0.2171	0.2204
Hausman 检验	127.22***	139.71***	346.26***	632.66***
模型的 F 值	258.07***	3308.48***	3018.31***	2313.28***

注：括号内为标准误，且显著性水平：<sup>\*</sup>p < 0.1，<sup>\*\*</sup>p < 0.05，<sup>\*\*\*</sup>p < 0.01；Hausman 检验值固定效应模型和随机效应选择检验的 chi2 值。

类似的分析方法能够发现，模型(7)与模型(6)相比，加入了中介变量创业导向，中介变量和解释变量都显著，拟合优度从 0.1501 变成 0.2204，明显变高，模型拟合程度更好，且模型(7)与模型(6)相比，组织冗余的相关系数绝对值变小，因此在以被解释变量为企业资产回报率(ROA)的模型中，企业创业导向的中介效应依然存在，通过了稳健性检验。

## 6. 结论

通过本文的实证研究，得到如下的结论：企业的组织冗余与绩效之间呈负相关关系；企业创业导向在组织冗余和企业绩效之间存在中介作用，且为部分中介效应。并且无论是就企业的市场绩效还是会计绩效而言，上述关系皆成立。

当前研究对组织冗余促进企业绩效还是阻碍企业绩效一直有争议存在，对冗余影响创业导向的研究更是鲜有涉及，很少从冗余影响企业绩效的机制出发，本文在此基础上展开研究，将组织冗余与创业导向联系起来。本文基于代理理论的视角，认为对制造业企业来说，冗余的存在抑制了企业的创业行为，从而在当前激烈竞争的市场环境中处于劣势，阻碍企业经营和管理绩效的提升。本文认为组织冗余通过影响企业创业导向进而影响到企业绩效，这是一个整体的作用机制，初步探讨了组织冗余和企业绩效之间的“黑箱”，找到了一条新的作用途径，一定程度上丰富和推进了本领域的研究。

同时，本文对当前我国制造业企业在创新和创业方面提供了一定的启示。在公司内部治理过程中，应当尽量减少代理成本，妥善处理委托—代理关系，减少内部资源冗余。企业必须充分认识到冗余影响绩效的关键一环是创业导向，因此通过一定的创业行为也能够提升资源利用的效率，通过适当的创业行为进入新的领域，企业能够获得新的目标市场，并最终实现绩效的整体提升。

最后，本文依然有一些不足之处：首先，选取的数据是民营制造业企业，对国有其他行业的企业没有涉及，也可能产生不同的结论；其次，本文关于组织冗余影响企业绩效的关系上，没有提供出统一的理论解释；再次，在解释变量组织冗余的测量上，没有涉及到一些看不见的资源，比如人力资源、知识信息和技术资源等；最后，本文选取的制造业企业，其内部依然存在不同的行业细分，对这些因素本文没有进行控制。这些都是未来研究可以并且需要改进的地方。

## 致 谢

本文的研究和撰写需要感谢国家社科基金的支持者提供的指导和帮助，也感谢现有文献的理论支撑给予本文研究的支持。

## 基金项目

本文受到基金项目：国家社会科学基金项目“企业家灵性资本视角下企业创业导向及其作用机制研究”（项目编号：15BGL095）的支持与帮助。

## 参考文献

- [1] Cyert, R.M. and March, J.G. (2003) A Behavioral Theory of the Firm. *Systems Research & Behavioral Science*, **4**, 81-95. <https://doi.org/10.1002/bs.3830040202>
- [2] Jensen, M. and Meckling, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, **3**, 305-336. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- [3] Bourgeois, L.J. (1981) On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, **6**, 29-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287985>
- [4] Singh, J.V. (1986) Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy of Management Journal*, **29**, 562-585.
- [5] Love, E.G. and Nohria, N. (2005) Reducing Slack: The Performance Consequences of Downsizing by Large Industrial Firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, **26**, 1087-1108. <https://doi.org/10.1002/smj.487>
- [6] Sharfman, M.P., Wolf, G., Chase, R.B., et al. (1988) Antecedents of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, **13**, 601-614. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307484>
- [7] Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, **29**, 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- [8] Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2009) Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, **16**, 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- [9] Moch, M.K. and Pondy, L.R. (1977) The Structure of Chaos: Organized Anarchy as a Response to Ambiguity. *Administrative Science Quarterly*, **22**, 351-362. <https://doi.org/10.2307/2391967>
- [10] Peng, M.W. and Heath, P.S. (1996) The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organi-

- zations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, **21**, 492-528.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060220>
- [11] Morrow, J.L. (2007) Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery. *Strategic Management Journal*, **28**, 271-283. <https://doi.org/10.1002/smj.579>
- [12] Nohria, N. and Gulati, R. (1996) Is Slack Good or Bad for Innovation? *Academy of Management Journal*, **39**, 1245-1264. <https://doi.org/10.5465/256998>
- [13] Firms, T.G.O. (1999) The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, **24**, 37-48. <https://doi.org/10.1177/104225879902400103>
- [14] Zahra, S.A. and Covin, J.G. (2015) Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Entrepreneurship Research Journal*, **10**, 43-58.
- [15] Tobin, J.A. (1969) General Equilibrium Approach to Monetary Theory. *Journal of Money Credit & Banking*, **1**, 15-29. <https://doi.org/10.2307/1991374>
- [16] Tan, J. and Peng, M.W. (2004) Organizational Slack and Firm Performance during Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, **25**, 307-307. <https://doi.org/10.1002/smj.402>
- [17] 蒋春燕, 赵曙明. 组织冗余与绩效的关系: 中国上市公司的时间序列实证研究[J]. 管理世界, 2004(5): 108-115.
- [18] 郭立新, 陈传明. 组织冗余与企业技术创新绩效的关系研究——基于中国制造业上市公司面板数据的实证分析[J]. 科学学与科学技术管理, 2010, 31(11): 52-56.
- [19] Gomes, L. and Ramaswamy, K. (1999) An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, **30**, 173-187. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490065>
- [20] 李华晶, 邢晓东. 高管团队与公司创业战略: 基于高阶理论和代理理论融合的实证研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2007, 28(9): 139-144.
- [21] 杨林. 创业型企业高管团队垂直对差异与创业战略导向: 产业环境和企业所有制的调节效应[J]. 南开管理评论, 2014, 17(1): 134-144.

#### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
 下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
 左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>  
 期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)