

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.04.009

隐性的秩序:董事会非正式层级研究述评及展望

马连福^{1,2}, 高 塬^{1,2}, 杜 博^{1,2}

(1. 南开大学 商学院, 天津 300071; 2. 南开大学 中国公司治理研究院, 天津 300071)

摘 要: 董事会非正式层级是董事会中因成员能力和影响力不同而形成的非正式结构, 对成员互动产生影响。该领域研究对于揭示董事会治理效应的中间路径具有重要意义。不过, 现有研究对其内涵的界定并不清晰, 对其作用机制的理解也存在差异。通过评述相关文献, 本研究首先从形成因素、层级秩序、结构特点三方面界定董事会非正式层级内涵, 对其产生过程加以梳理。随后将非正式层级的作用机制归纳为权力距离观和关系契约观, 并且比较二者在个体层面的差异性和群体层面的一致性, 总结非正式层级正反两方面作用效果并构建理论框架。在此基础上, 根据情境因素的特点区分外源性、内源性两类因素, 并针对现有研究的不足进行展望。通过剖析隐性秩序对决策互动过程的深刻影响, 进一步拓展了董事会研究由静态结构向动态过程深入的相关理论。

关键词: 董事会非正式层级; 社会资本; 作用效果的两面性

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)04-0111-15

一、引 言

董事会非正式层级是董事会内部的非正式结构, 对成员互动产生影响, 其治理效应是近年来董事会研究的热点。传统的董事会研究往往重视董事会结构与公司业绩的相关性, 欠缺对中间路径的考察, 实证结果有时甚至存在矛盾 (Zahra和Pearce II, 1989; Dalton等, 2007), 这促使学者们转而挖掘董事会中真正的价值创造环节, 特别是董事会的沟通和协调过程。Forbes和Milliken(1999)指出董事会在沟通过程中产生的认知冲突是提升决策质量的关键。随着团队异质性升高, 董事会内部的认知冲突促进了多元化观点的表达, 对董事监督和决策职能的发挥具有显著影响 (Agarwal等, 2016; Zhu和Shen, 2016; Sauerwald等, 2016)。这些研究认识到成员交流和互动行为对决策效果的影响, 为董事会非正式层级研究奠定了基础。与正式制度不同, 非

收稿日期: 2018-03-01

基金项目: 国家自然科学基金项目 (71772094, 71372093); 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目 (18JJD630002)

作者简介: 马连福 (1963—), 男, 南开大学商学院、南开大学中国公司治理研究院教授, 博士生导师;

高 塬 (1988—), 男, 南开大学商学院、南开大学中国公司治理研究院博士研究生 (通讯作者);

杜 博 (1990—), 男, 南开大学商学院、南开大学中国公司治理研究院博士研究生。

正式层级在董事会中建立起隐性的秩序。成员可以将自身优势转化为对他人的影响,抑制董事会中的不同意见,提升董事会内部资源的整合效率。对非正式层级展开研究不仅有助于理解董事会在处理复杂任务时的能力差异,也是对完善董事会沟通和决策机制、促进董事会研究向动态过程深入的有益探索。

近年来,不少学者尝试从权力的差距、地位的尊卑、关系的远近等不同视角研究董事会非正式层级,在研究范围逐渐扩大的同时,也存在视角和观点过于分散的问题,欠缺对基础理论的比较与整合。本文对相关文献进行了梳理,创新之处及主要贡献如下:第一,通过对形成因素、层级秩序、结构特点三方面特征进行总结,获得了董事会非正式层级的清晰内涵,并围绕形成因素剖析地位获取的社会规范以及组织成员对地位的识别和排序过程,从而得到董事会非正式层级产生的规律,促进了相关研究在构念上的一致性和规范性,为把握非正式层级的关键特征、更科学地建立衡量指标提供参考。第二,梳理相关研究对非正式层级作用机制的解释,将其归纳为权力距离观和关系契约观,揭示二者在个体层面的差异性和群体层面的一致性。同时对非正式层级正反两方面作用效果进行总结和分析,构建了董事会非正式层级研究的理论框架,为评估董事会的资源整合能力与沟通效果提供理论支持。第三,总结影响非正式层级作用效果的两类情境因素,得出非正式层级构建的秩序受这些因素影响的内在原因,为建立董事会危机应对机制、定位合作困境的产生原因提供启示。本文对董事会非正式层级研究的发展脉络和前沿理论进行了整体把握,并针对现有研究的不足加以展望,有助于推动董事会研究与实践相结合,拓宽相关研究的边界。

二、董事会非正式层级的内涵与产生过程

(一)董事会非正式层级的内涵

层级结构能够有效降低交易成本,提升组织的任务效率。正式层级的权力有组织契约作为保障,而非正式层级的权力通常来源于成员能力和影响力,并且对正式制度起到补充作用(Diefenbach和Sillince,2011)。当前,有关董事会非正式层级内涵的研究大多偏重其特征的某一具体方面,容易造成概念的混淆。本文结合Ravlin和Thomas(2005)对地位层级(status hierarchy)特征的系统性总结,从形成因素、层级秩序、结构特点三方面对董事会非正式层级的内涵进行综合界定。

董事的能力和影响力是导致非正式层级形成的关键因素。能力和影响力越大,成员越容易得到他人的尊重,从而占据优势地位(Magee和Galinsky,2008)。在研究过程中,学者们往往借助更具体的指标来测度成员的能力和影响力大小,这些指标也因此成为层级结构中个体地位的象征因素(刘智强等,2015)。He和Huang(2011)、张耀伟等(2015)通过测算社会资本的分布差距来衡量董事会的非正式层级。杜兴强等(2017)借助“年龄”“政治联系”“职位”三类排名标准衡量董事会的“论资排辈”行为。这些能力和影响力的具体表现分别对组织产出和成员互动产生影响。当能力存在差距时,个体贡献预期的不一致造成董事之间评价的差异,从而促进董事对地位差异的认识而催生非正式的层级结构;而当影响力存在差距时,权力和资源的差异直接影响董事对地位的判断。

层级秩序关注层级结构下的成员互动形式。董事会非正式层级的秩序表现为跨层级个体之间单向的服从和信任(Simpson等,2012),从而促进组织内部有序地合作。在董事会中,非正式层级促进领导结构形成,改善了决策程序。曾江洪和何莘(2014)指出,非正式层级为董事会成员的履职提供了清晰的方向,明确了个体所扮演的角色。并且由于地位高的成员比地位低的成员拥有权力和资源的优势,使得不同地位成员的合作比相同地位成员的合作更容易发生。

Bunderson等(2016)将层级秩序称为级联(cascading)秩序,在这种秩序下高位成员能够约束和引导低位成员行为,而低位成员会基于高位成员的影响力大小选择配合的程度,促进了董事会资源整合。值得注意的是,非正式层级的产生与社会规范密切相关,在董事会正式制度之外运行,因此非正式层级的秩序有时也会导致董事会在运行过程中偏离既定的目标(Etzioni, 1959)。

董事会非正式层级的结构特点表现为董事根据地位的高低垂直分布,其权力与获得的组织回报自上而下逐层减少。现有研究通常从“集中度”(centralization)和“差距”(steepness)两个视角研究非正式层级的具体结构。前者关注在全员范围内权力的集中或分散程度(bunderson, 2003),后者则关注个体之间的权力大小差距(Anderson和Brown, 2010)。随着董事之间能力和影响力的差异增大,董事将散布在更加“高耸”的非正式层级结构中,层级之间的权力差距也进一步扩大。这时,非正式层级的秩序得到强化,改变现有层级结构的难度也随之增加。不过,武立东等(2016)也指出地位是谈判过程中形成的,董事在相互接触过程中不断更新对他人的认识,非正式层级的结构可能因此发生变动。

综合以上特征可以得出董事会非正式层级的内涵:董事会非正式层级是由于个体能力与影响力存在差异(通常借助社会资本等因素衡量),促使成员之间单向的服从和信任秩序得到固化,进而导致高位成员掌握支配他人的权力、低位成员接受管控或进行配合的董事会内部的非正式结构。

(二)董事会非正式层级的产生过程

非正式层级的产生是社会规范与成员认知共同作用的结果(Ravlin和Thomas, 2005)。社会规范提供了获取地位的途径,是组织成员进行地位感知的一致标准。而成员的认知表现为组织成员对自己和他人的地位进行识别和排序。

人们对彼此社会地位的认知多基于已有的社会规范(韩庆祥, 2009)。获取地位主要有两种途径(刘智强等, 2015):一种基于个体背后的社会关系。成员通过占据有利的社会网络位置取得资源和信息优势,这些优势能促使他人产生敬畏与尊重,从而增强成员影响力并掌握更多组织资源,这类因素被称为“先赋性(ascribed)”因素。比如在教育机会和晋升阶梯中,家庭背景是天赋和勤奋以外重要的影响因素(Strang和Baron, 1990)。另一种则基于个体层面的贡献。成员借助自身素质和能力为组织创造更大价值,在竞争中脱颖而出并获得组织赋予的权力和收益,这类因素也被称为“自致性(achieved)”因素。竞争力强的个体将产生改善自身地位的动机,引发非正式层级的变动。根据不同组织的特点,两类因素对于非正式层级的形成将发挥不同效力。比如董事会难以依靠业绩衡量个人贡献,因而更加重视拥有社会资本优势的个体,这也导致先赋性因素主导董事会非正式层级的产生。同时,这种因组织具体情况而异的特殊性也显示非正式层级的最终形成环节在组织内部完成。

非正式层级没有明文规定的等级安排,对非正式层级的感知建立在成员对自身和他人地位进行识别和排序的基础上。Seeman和Berkman(1988)指出地位的感知基于成员的感性认识。非正式层级在成员的主观意识中构建,因此研究非正式层级的最佳方法是直接调查成员对他人的尊重与认可程度。王是业和杜国臣(2015)指出,地位评价不能脱离特定主体的意识而存在,少数个体的特殊评价也不能构成地位评价的标准。显然,统一的地位识别标准是在组织内部构建公认的非正式层级的关键,因为统一标准下的个体预期地位可以进行比较且相对固定。当个别成员的地位认知与群体不一致时,就可能怀疑组织安排的正当性,对组织工作采取消极态度,不利于非正式层级结构的稳定(Kilduff等, 2016)。在统一标准方面,社会规范为地位评价的一致性提供了保障(Levy和Reiche, 2017):按照社会规范,成员或者根据对象的威望、影响力

等形成地位预期,或者因对象的预期贡献而形成地位预期。与之相似,Eisenberger和Stinglhamber(2011)指出在组织内部成员的地位感知以其对威望、影响力、是否受到组织支持的认知为基础。遵照共同地位获取标准,成员对自身和他人地位的识别和排序更容易达成共识,从而促进非正式层级的产生。

董事会非正式层级的产生符合上述组织过程:按照社会规范的地位获取标准,董事通过比较彼此之间资源和能力的差距,建立自身与他人的地位排序,从而形成一致标准下的非正式层级。作为任务导向的组织,董事会需要吸收专业意见与外部资源,因此在董事选聘中会考虑候选人的资历、声望和社会关系等方面因素,这些组织外部的地位象征因素构成董事的社会资本,是评价董事地位的基础。当社会资本差距增大时,董事会内部能力与影响力的不平衡进一步加剧,非正式层级的结构也越发稳固。

三、董事会非正式层级的作用背景、机制与效果

(一)董事会非正式层级的作用背景

非正式层级发挥作用的背景与董事会实践中遇到的问题密切相关。在董事会的扁平架构下,董事的精力分配情况、群体冲突的可能性和决策内容的复杂性三方面因素将造成董事会有效性下降,这些因素分别来自个体层面、群体层面以及决策内容层面(He和Huang,2011;李长娥和谢永珍,2017)。

1.董事的精力分配情况

董事会并不排斥成员兼职行为,但兼职董事对公司投入的精力和时间有限,可能降低其履职质量。尽管兼职行为能够为公司带来资源和信息多元化,但Fich和Shivdasani(2006)指出董事过于忙碌(在3家以上公司兼职)对公司价值不利。最新的研究显示当董事兼职数量降低时公司盈利水平和董事进入专业委员会的可能性会升高(Hauser,2018),表明专注于公司的董事能够创造更大价值并掌握更大话语权。郑志刚等(2017)结合中国公司数据验证了兼职行为的正反两方面影响,发现独董兼职与公司的经营管理状况呈现非线性关系。当董事兼职数量超过3家时,公司的管理费用率将随兼职数量升高而增大。针对董事精力有限的问题,研究发现非正式层级有助于提高单位时间内会议的沟通效率,增大董事对有限时间的利用率,缓解精力和时间分配的不足(谢永珍等,2017)。

2.群体冲突的可能性

董事代表群体不同、经历不同,造成其偏好和认知差异客观存在,在日常工作中存在爆发观点冲突的可能,增大了董事会任务的不确定性。尽管认知冲突有助于促进新观点的产生,但也容易引发情感冲突并造成消极影响。Agrawal和Chen(2017)发现在美国约有三分之二的董事会冲突因分工的争议而产生,其余的大部分冲突源于外部董事与内部董事对于企业战略和公司财务的不同看法。作为冲突可能的结果,董事的离职会导致股价迅速下跌,降低投资者对公司前景的预期。陈睿等(2015)也发现,在被独立董事质疑的A股上市公司群体中,“逆淘汰”效应非常严重,显示董事会中观点冲突可能引发严重的分裂。对于欠缺协调机制的董事会而言,非正式层级提供了秩序,促进了董事会内部合作。张维今等(2018)基于CEO对董事会资本的整合作用发现,组织中的强势成员一方面可以利用影响力强化他人对自己的信任而避免不必要的冲突,另一方面也可以提高他人的组织回报水平来增强其责任感和认同感。

3.决策内容的复杂性

董事会面对的问题多具有复杂性、高价值性、高风险性,处理这类问题需要拥有能力、经验、资源优势的成员发挥更大作用,然而在董事会正式制度下他们的地位难以凸显。Boivie等

(2016)指出在董事会中大量监督和决策信息由外部董事独立搜集和判断,信息处理的效果受限于其个人的能力和群体信息整合的有效性。而在实现信息的高效处理的前提下,外部董事的综合人力资本(学历、资历等)能够帮助公司建立竞争优势(Khanna等,2014)。借助层级秩序,有能力的成员可以扩大话语权,推动团队针对问题焦点合力突破。

由此可见,非正式层级对董事会提高决策效率具有重要意义,补充了正式制度的不足。Ridgeway和Johnson(1990)也指出,任务型组织如果缺少清晰的层级关系,组织目标将难以实现。由优秀个体组成的团队如果缺少等级分化和任务分工,大量组织资源将消耗在内部协调上,导致组织工作效率大幅下降(Groysberg等,2011)。

(二)董事会非正式层级的作用机制

董事会汇聚了各方面优秀人才,那么非正式层级是如何作用以提高沟通效率、促进合作避免冲突、扩大有能力者话语权和发挥信息整合优势的?现有研究对其作用机制的解释可归纳为以下两种观点。

1. 权力距离观

权力距离观的关键在于借助非正式层级结构考察董事会中的权力配置与运行情况。组织效率取决于团队内部的互动与整合(Gore等,2011),而非正式层级建立起有效的领导秩序,促进成员的有序合作。首先,能力和影响力为处于层级高位的成员带来了权力基础,有助于维持层级秩序。Peng和Luo(2000)指出,个体掌握的资源对组织产生的影响会引起他人的关注,当这种影响较为显著时,来自其他成员的期待转化为信任和尊重,引导他们的行为与该个体保持一致。其次,权力差距赋予领导者自信心和心理优越感,使得他们自信地展现领导能力并承担风险(Garg等,2018),同时也强化了其他成员的信赖和归属感,为其发挥才能、扮演好相应角色创造条件(张建君和张闫龙,2016)。随着成员组织地位升高,个体对组织施加影响的动机也会相应增强(单红梅等,2015)。为了维护自身领导地位,高位成员还会主动采取能增强他人认同的组织策略(Gleibs和Haslam,2016)。第三,权力距离可以抑制组织内部不同意见并增强成员合作。当低位成员在偏离高位成员意愿时可能受到孤立或制裁,降低其预期收益(Veltrop等,2017)。高权力距离倾向的成员对于权威有着强烈的敬畏感与尊重感,他们往往不敢向对方提出质疑和挑战,使得高位成员遇到的阻力减少。在董事会中随着权力距离倾向升高,董事表达异议的意愿会显著降低(周建涛和廖建桥,2012)。因此,非正式层级作用下权力自上而下的配置方式相对稳定,有效抑制了情感冲突和公司政治。而除了巩固秩序基础、强化领导者作用、抑制内部冲突之外,有条理的董事会任务分工也很重要,需要在决策相关的方向、进程、范围上统筹安排。权力差距促使董事会形成围绕权力中心逐层配置工作内容的秩序,由高位成员进行引导,低位成员参与监督或提供专业意见等具体工作。不过,权力差距并不总是有利于非正式层级的强化,研究发现权力差距可能引发底层成员的不满情绪,消极应对既定工作安排(Pitche和Smith,2001)。武立东等(2016)指出,低位成员对权力和组织回报产生的渴望可能导致地位的竞争,使掌权者的合法性受到挑战。对于这些问题,基于关系契约理论的观点提供了新视角,规避了权力距离观的局限。

2. 关系契约观

与权力距离观强调高位者能动性不同,关系契约观更强调低位者合作的主动性。组织成员对高位成员发挥更大作用抱有期待,而高位成员依托这种期待强化自己与他人的联系,建立起单向的信任和尊重秩序(谢永珍等,2017)。这种基于信任、尊重产生的组织氛围有利于建设性对话的产生,提高了董事主动合作意愿并激发其战略参与热情,进而升高了董事的履职强度(陈灿,2004)。Westphal和Shani(2016)发现,当与其他精英人士在一起时,董事将产生友好与

尊重的感觉,表现出与精英人士相似的行为与偏好,并且避免暴露自己与众不同的个性。武立东等(2016)也指出,基于自身广泛的社会资源和政治联系,高声誉董事依托为公司带来高价值信息的能力获得其他董事的尊重和认可。杨玉龙等(2014)从信息传递的视角出发结合“差序格局”现象进一步阐释该过程,指出“差”表示信息分布的差异,而“序”表示个体权威的差距,二者是影响董事之间缔约的关键因素。随着社会资本差距增大,成员间的信任差异也会升高,导致董事会内部信息传递出现了“序”结构,既保证了低位成员沟通意愿升高,也保证了来自权威人士的观点受到重视,避免因不信任产生的争执。此外基于信任、尊重等建立的成员关系有助于促进组织内部的团结,Hogg(2001)也指出保持团结和稳定是应对组织中的不确定和混乱的最佳方式。

对比权力距离观和关系契约观(见表1),不难发现二者的差异在于看待层级秩序的视角以及对成员合作意愿的理解。前者阐释了高位者如何在非正式层级影响下自上而下发挥权力的效力,约束低位成员行为。而后者则从低位者的视角出发,指出个体对拥有资源、能力优势的成员产生信任和尊重,形成自下而上主动配合的秩序。在个体层面上,权力距离观难以识别低位成员的合作意愿,因此更关注高位者贯彻意愿的能力。而关系契约观则强调低位成员具有较高的合作意愿,从而主动地表现出配合行为。从群体层面看二者具有统一的认识,即无论是高位成员对组织内部观点进行主导,还是低位成员主动接受高位成员的意见,都促进董事会内部的有序合作。

表1 权力距离观与关系契约观的比较

理论观点	对非正式层级作用机制的解释	差异性(个体层面)	一致性(群体层面)
权力距离观	强化权力基础,巩固单向服从的层级秩序(Peng和Luo,2000)	从自上而下的视角出发,关注个体间的权力和资源差距,强调高位成员贯彻意愿的能力	非正式层级促进了成员的群体合作行为。由高位成员进行领导和支配,低位成员进行配合
	强化领导者地位(Garg等,2018;张建君和张闫龙,2016;单红梅等,2015)		
	抑制内部冲突和不同意见(Veltrop等,2017;周建涛和廖建桥,2012)		
关系契约观	强化个体间关系,提升低位成员履职强度(谢永珍等,2017;陈灿,2004)	从自下而上的视角出发,关注个体间的信任和尊重差异,强调低位成员的主动合作意愿	
	促进成员行动一致,避免个性行为(Westphal和Shani,2016)		
	提升低位成员沟通意愿,提升沟通效率(武立东等,2016;杨玉龙等,2014)		

(三)董事会非正式层级的作用效果

非正式层级对成员互动的关注提供了打开董事会“黑箱”的动态视角。随着相关研究向治理过程不断深入,关于其作用效果的认识也更为全面。研究发现,非正式层级既发挥了积极作用,也存在负面影响。

非正式层级提供了将董事才能与工作需要的匹配结构,不少学者验证了其对公司绩效的正面影响。He和Huang(2011)发现清晰的董事会非正式层级与公司财务绩效正相关。张耀伟等(2015)验证了该结果在A股公司中的普适性,并且将政府兼职纳入董事会非正式层级的衡量指标,凸显中国社会中地位获取的特殊性。在此基础上,曾江洪和何莘(2014)、曾江洪和肖涛(2015)对治理范围、治理效果进行细化,验证了董事会非正式层级与国有企业财务绩效、上市公司创新绩效的正相关关系。他们还发现具有技术背景的独董占据地位优势有助于提高企业创新绩效,这有助于针对非正式层级的结构特点展开拓展研究,不仅关注整体层面的董事地位

分布差距的影响,也注重考察特定群体取得重要地位后的影响。为了进一步阐释公司层面的作用效果,学者们开始考察非正式层级在董事会层面的影响。Zhu等(2016)结合中国会议制度的排名习惯发现,独立董事占据高位时将更主动地发挥建议职能。而谢永珍等(2015)发现非正式层级有助于降低无效会议,缓解董事会内部的摩擦和冲突。她们还构建了“非正式层级—董事会行为强度(会议频率)—公司绩效”的逻辑框架,进一步完善了董事会治理效应的中间路径,为研究董事会决策提供了重要的理论支撑。

尽管非正式层级有显著的正面作用效果,但是也存在阻碍有价值沟通和引发地位竞争冲突的可能性。武立东等(2016)学者辩证地看待了董事会非正式层级的作用效果,他们以董事会投资决策过程为关注重点,探讨非正式层级对决策信息质量的影响。实证结果显示非正式层级与投资不足正相关,阻碍了成员正常交流,甚至导致董事会因地位的竞争而产生裂痕,只有当环境不确定性升高时这种情况才得以缓解。叶玲和管亚梅(2016)也发现尽管非正式层级与公司投资规模正相关,但是与投资效率负相关。当内部董事存在自利动机时,会结合地位优势与信息不对称优势,主导董事会内部的信息流动,抑制多元意见的表达,从而降低投资决策质量。考虑到董事会既有的领导力结构与非正式层级在权力结构上的相似性,区分二者的影响效果也十分重要,李长娥和谢永珍(2017)认为当正式层级结构(两职兼任情况)较为明确时,非正式层级在提升效率方面的作用可能被替代,而负面效果将凸显。她们发现在民营企业中非正式层级与创新投入负相关,指出非正式层级导致的压抑的会议氛围不利于董事的交流。杜兴强等(2017)也发现论资排辈的氛围不利于独立董事发表反对意见。事实上,占据领导地位的成员偏好、特征具有一定随机性,给正反两方面作用效果的存在带来了可能,因此董事会非正式层级研究的关键是把握高位成员的动机以及层级之间的差距大小,尤其应注意中国情境下董事对高权力氛围和政治地位的高敏感性。此外,领导者需要根据企业实际情况进行决策。不同性质的企业往往面临若干经营目标,即使成员地位排序确定,董事会成员眼中的任务优先级仍然受到诸多因素影响,带来决策的不确定性。这也为研究进一步探索情境因素提出了要求。

四、影响董事会非正式层级作用效果的情境因素

按照决策团队面对的外部状况和决策团队内部的整合情况进行划分,影响董事会非正式层级的情境因素可分为外源性、内源性两类。现有研究关注的外源性因素具体包括业绩压力、经营环境不确定性、企业性质三方面,它们的共同特征是增大了决策的任务难度,是决策者面对的共同问题,通常会促进非正式层级对董事会内部观念的整合。而内源性因素来自于关键成员的排位、成员配合意愿、合作氛围与默契度等,通常建立在成员认知差异的基础之上,对于董事会自发形成的领导风格和决策能力上限具有深远影响。

(一)外源性因素

决策任务的难度升高时,董事会对领导者能力和团队合作的要求也相应升高。在共同的难题面前董事会成员的合作意愿较高,因此非正式层级的作用得到强化,成员往往更主动地为共同目标而努力。

来自业绩的压力增大了短时间内高质量决策的迫切性。He和Huang(2011)指出,业绩下滑会促使董事质疑经理人员的过往表现或应对方案,引发董事会的内部危机。张耀伟等(2015)也指出业绩压力为决策效率提供了反馈机制,当业绩下降时提升决策效率的压力会增大。在这种情况下,非正式层级是化解矛盾、促进合作的关键。拥有能力和资源优势的董事更容易获得组织期待,为其更自信地应对外部难题带来了便利。在解决共同问题过程中,随着董事的合作意愿升高,信息传递和任务分工效率也得到提升,避免了董事会内部的无效争执。

经营环境的不确定性要求决策者提高对环境的感知和判断能力。高速发展的产业往往面临诸多不确定因素,而扁平的董事会架构不利于问题聚焦,需要形成清晰明确的应对举措以消除企业发展的不确定性。Forbes和Milliken(1999)、Gabrielsson等(2007)指出,在复杂的不确定的环境中董事会更容易发生沟通混乱和程序缺漏。环境不确定性升高使得董事会获取信息的准确性下降,对信息的判断力也随之降低,从而更加仰赖非正式层级对董事会资源的整合。地位高的成员利用话语权的优势更容易促成董事会观点统一。武立东等(2016)发现,当环境不确定性较高时,因董事会非正式层级导致的投资不足现象得以缓解,原本因权力差距过大或地位竞争而产生的冲突被优先应对共同危机所取代,使董事会工作的重心回归到解决紧迫问题上。

产权性质会对董事会任务的优先级和目标多样化造成影响。民营企业和国有企业的资源基础、企业责任不同,非正式层级的作用效果在两类企业中展现出不同的特点。由于来自政府的支持有限,社会关系成为民营公司获取资源的重要途径,导致高声望的董事更加受到重视。民营公司较少受到行政任命干预,大股东在选聘董事时会掌握更多自主权和话语权,从而打造具有决策效率的团队。在民营上市公司的董事会中存在比较明显的地位差距(谢永珍等,2017),使得占有资源优势的董事更容易获得重要的董事会职务(如专业委员会职务),从而使其能力得到施展(Krause等,2016)。而在国有企业中,行政型治理约束强化了成员对政治联系的感知,并且国有企业因承担社会责任而造成决策目标分散,对于统一内部观点的需要更加迫切。由于国有企业的董事会在任务优先级排序上面临更大的不确定性,使得非正式层级得以发挥重要作用。张耀伟等(2015)验证了在国有企业中董事会非正式层级的正向治理效应,并且随着股权集中度升高,非正式层级治理效应进一步增强。他们还对比中央企业和地方企业进行比较,发现地方国企中非正式层级的治理效应比中央企业的更强。这是因为央企受集团意志的影响导致董事会作用有限,而地方国企则拥有更大的自主权,为成员利用地位优势影响决策提供便利。

(二)内源性因素

内源性情境因素多来自董事的具体特征以及影响董事合作的因素。与外源性因素不同,内源性因素与董事的认知和偏好差异密切相关,并导致董事在维持合作氛围与维护公司利益之间进行权衡。现有研究多从关键董事的排位、构成主体的配合意愿、董事之间的合作氛围与默契度等视角切入考察这类情境因素的影响效果。

具有特殊身份或职务的成员对董事会而言十分关键,他们可以借助自身资源或权力优势对决策的议题和程序产生影响。在非正式层级作用下,拥有地位优势的董事能够围绕自身建立领导结构,在工作中展现其观点、风格和偏好。Zhu等(2016)发现独立董事占据非正式层级高位时会强调监督工作的重要性,提升公司价值。不过,这种个性化的领导有时不一定符合组织共同利益,比如He和Huang(2011)发现CEO在非正式层级中排位靠前可能会放大代理问题。此外,曾江洪和肖涛(2015)还对董事的专业背景进行研究,发现当最高位董事的专长与技术相关时,非正式层级对技术创新绩效的积极作用得到增强。这些研究显示,非正式层级的作用效果会受到高位成员偏好和特征的影响。

构成主体的配合意愿也会影响董事会内部的协调,特别是具有不同特征的成员会对地位产生不同心理感受。处在中间位置的个体往往比处在层级两端的个体更加敏感,他们更倾向于接受非正式层级的秩序,期待在现有体系内的升迁(Phillips和Zuckerman,2001),实证结果也显示地位处于中间位置的董事配合意愿更高(He和Huang,2011)。除了中间地位成员的认同,学者们也关注到年龄构成对非正式层级的影响。谢永珍等(2017)发现平均年龄在45岁以上的董事会中非正式层级的结构更加“高耸”,成员地位差异更大。长期积累的社会经验使得年龄较

高的董事更适应等级秩序的安排,降低了对受他人领导的排斥感,在这类董事会中非正式层级的作用效果也得到增强。

成员合作的氛围和默契度也是重要的情境因素。内部董事受到来自外部董事的监督,因此内部董事与外部董事的合作存在内在矛盾。放任内部董事自利行为会降低公司整体利益,而对内部董事进行过度约束可能降低其风险承担意愿。杜兴强等(2017)认为CEO的长时间任职经历会造成其他董事会成员对其领导地位的默许,强化了以CEO为中心的“尊卑等级”关系。他们发现在这类董事会中独立董事发表的不同意见会减少。另外,规模也是影响董事会内部合作的重要因素。随着组织规模扩大,组织内部的排序和定位过程更容易发生错乱,弱化非正式层级对创新绩效的正向作用(曾江洪和肖涛,2015)。此外,张建君和张闫龙(2016)关注了董事会成员的共事经历,发现董事长与总经理之间良好的协作关系有助于促进战略共识的达成。以上这些因素深刻影响了成员的合作行为,与非正式层级的秩序形成替代或互补关系,影响其最终作用效果。

综上所述,本文对影响董事会非正式层级作用效果的情境因素进行总结和分类(见表2)。可以看出,两类情境因素的涵盖范围从公司层面延伸至董事会层面。外源性因素引发了董事的危机感,从而促进董事利用层级秩序进行合作;而内源性因素导致董事面对维持合作氛围与维护公司利益的矛盾,其影响效果因具体情况而存在差异。

表2 影响董事会非正式层级作用效果的情境因素

分类	具体因素
外源性	业绩压力(短时间内高质量决策的迫切性)
	环境不确定性(对决策者的感知和判断能力的需求)
	企业性质(民营企业对发挥董事能力的需要、国有企业的行政性约束)
内源性	关键成员的排位(如CEO、专业董事是否占据高位)
	构成主体的配合意愿(如中间群体的比重、董事平均年龄)
	成员之间的合作氛围与默契度(如CEO任职年限、董事长总经理的合作经历)

五、研究结论和展望

(一)研究结论

层级结构在社会组织中分布广泛,是提升组织任务效率的重要安排。在董事会中非正式层级扮演了催化剂的角色,通过构建隐性的成员互动秩序促进董事会资本存量转化为实际的公司绩效增量。区别于既有的董事会非正式层级研究,本文对其内涵进行了更清晰地界定,深入挖掘其产生根源、作用背景、作用机制、作用效果,在整合现有理论观点基础上系统地构建理论框架,并且对相关情境因素进行梳理(见图1),得出了以下主要结论:(1)董事会非正式层级的产生是社会规范和成员认知共同作用的结果。非正式层级对组织权力进行重新配置,约束和引导成员行动。对于权力架构扁平的董事会来说,非正式层级提供了应对复杂决策难题、提升组织效率的机制。(2)非正式层级构建于董事会成员主观意识之中,因此成员观念的变动会对既有层级结构的稳定产生影响,甚至导致非正式层级的重构。随着董事会成员之间相互了解的加深,先入为主的印象可能发生变化,促成董事地位的变化,未来研究还应采取问卷或跨期对比的方式探讨非正式层级结构变动的的影响。(3)董事会非正式层级的作用机制具有一致规律,但其作用效果具有双面性,需要结合具体情境因素进行分析。尽管非正式层级既可以通过提升沟通效率、减少争执、整合董事会资源来提升企业绩效,但是也可能因压制多元化的意见、引发地位竞争和催生负面情绪而造成决策质量的下降。

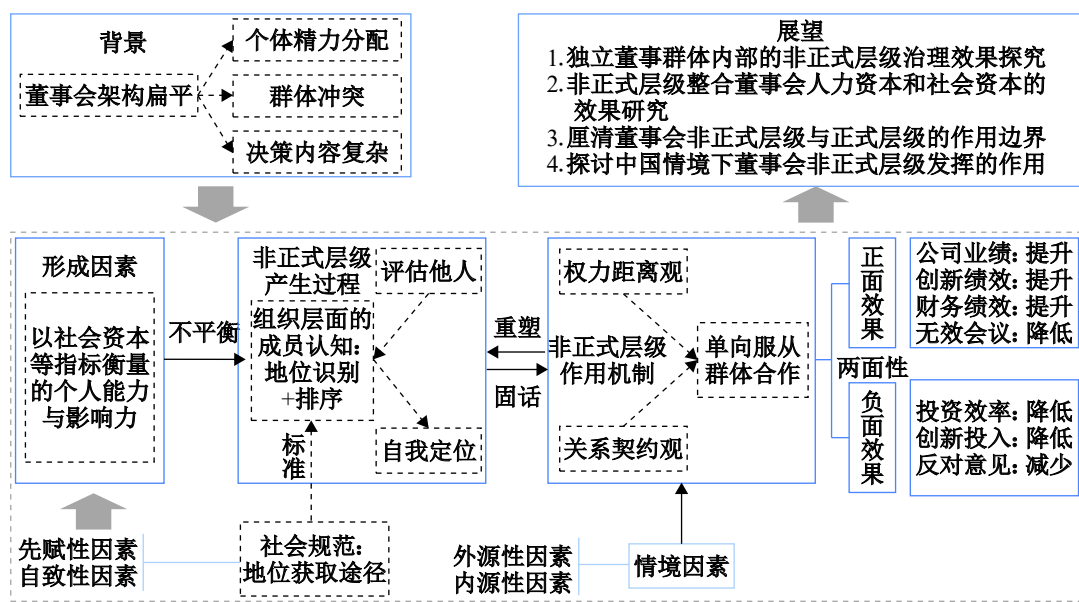


图1 董事会非正式层级研究的理论框架

中国社会具有高权力距离倾向,因此董事会非正式层级研究符合总结本土管理经验的需求,提供了思考董事会职能的全新视角。非正式层级运行于正式规章制度之外,提高了董事会权力配置的灵活性。

结合本文的研究结论,董事会实践应在两个方面进行加强:首先是围绕组织凝聚力构建董事会文化,提升董事会全体成员的责任感和归属感,避免高位成员在自利动机下损害公司的共同利益。对于为董事会工作做出突出贡献的个体应当授予适当的奖励,这样既能增强其获得感和认同感,防止因权力距离过大而产生负面情绪,也有助于增强其他成员对董事会运作模式的信心,树立领导者的权威,维护董事会秩序的稳定。

其次应强化董事会沟通管道,围绕具体任务提前进行分工。非正式层级有助于提升沟通效率和促进成员合作,这也是董事会现有制度建设的盲点。董事会工作不仅应关注公司发展问题,还应具有成熟的问题解决机制(如加强专业委员会建设、增加会前沟通管道),化解因信息的不全面、不对称所导致的误解、怀疑乃至观点冲突,提高对董事会资本的整合效率。为了避免非正式层级可能的负面影响,应当在董事会中强调权力与责任的对等、让有能力者多担当的同时,防止个别董事借助地位优势进行寻租行为。

(二)研究展望

现有研究侧重于回答非正式层级发挥了什么效果,对其怎样发挥效果、在什么条件下发挥效果的认识有待加强,对非正式层级与其他结构的比较也较少,因此还存在进一步拓展的空间。本文结合董事会构成群体特点、董事会资本整合效果、正式层级与非正式层级的比较以及中国情境的特点四个方面对其进行展望。

1. 独立董事群体内部的非正式层级治理效果探究

当前董事会非正式层级研究的范围涵盖全体董事,研究结果基于董事会整体任务效果。但是董事会因内、外部董事在公司信息、资源掌握上的差异而造成具体工作内容的不同,针对特定群体进行研究对于明确该群体的实际贡献具有重要意义。独立董事是董事会中的特殊群体,他们在人力资本和社会资本上具有较大的可比性(高凤莲和王志强,2016),在信息获取能力、

代表群体乃至董事会分工上具有较高的一致性,在日常工作中也容易对彼此产生认同感(马连福等,2018)。利用非正式层级提升独立董事群体的合作质量,有助于挖掘其监督职能潜力。那么,非正式层级在独立董事群体内部有何特点?Veltrop等(2017)发现董事群体中具有财务背景的董事往往比专业背景的董事地位更高,他们偏好从财务绩效角度出发进行决策,忽视行业技术专家的意见。这显示董事会往往对特定的专业背景给予更多重视,并导致相关董事在地位竞争中胜出,依照专业背景分配权力。这与社会规范下的地位获取途径有所不同,但是与董事会任务在全局性上的考量密切相关,有必要结合传统的层级秩序展开对比研究。在此基础上,进一步考察专业背景与地位的匹配情况对公司绩效的影响,对于理解独立董事的合作机制、评估其履职效果具有重要意义。

2.非正式层级对董事会人力资本和社会资本整合的效果研究

适当的非正式层级秩序可以保证董事充分发挥才能,将董事会资本存量转化为组织的绩效增量。尽管现有研究论证了社会资本对非正式层级形成的影响,提出了非正式层级整合董事会资本的观点,但是对董事会资本整合的过程和效果欠缺详细的探究。在层级结构下高位成员能够获得额外的特权和支持(Washington和Zajac,2005),而他们会依照自身偏好和习惯配置董事会资源(Khanna等,2014),因此探讨非正式层级整合董事会资本的关键在于揭示地位与资源的匹配效果。具体而言,在整合人力资本能力方面应关注非正式层级能否让成员发挥自身能力的强项,而在整合社会资本方面则应关注非正式层级能否实现信息流通的最大化和资源获取的最大化。对非正式层级整合董事会资源的过程进行剖析,有助于完善董事会领导力研究,为建设高效董事会提供理论支撑。

3.厘清董事会非正式层级与正式层级的作用边界

一些研究认为董事长拥有协调董事会工作的权力,可以视作正式的层级安排(Krause等,2016)。这类研究多关注两职兼任情况,探讨管理者权力对董事会决策的影响。不过,董事长既没有强制改变其他董事意愿的权力,也不能决定其他董事的任命。事实上,董事长席位多负有召集会议等协调权力,而两职兼任使董事会中出现了占据资源、信息和权力绝对优势的个体。这种影响力与来自外部社会资本的影响力在来源和效果上具有较大区别。李长娥和谢永珍(2017)对比了董事会的正式层级和非正式层级对民营企业创新战略的影响,发现二者作用效果相反,显示两类层级结构在董事会中发挥了不同作用。未来需要对二者在层级秩序下引发不同效果的原因展开深入研究,而通过对两类层级结构进行比较,董事会成员履职动机和能力的匹配关系得以更清晰地展示,为完善董事会机制设计提供了启示。

4.探讨中国情境下董事会非正式层级发挥的作用

董事会非正式层级在中国情境下具有重要的研究价值。首先,国内上市公司的董事会结构趋同,但不同公司的行业、规模、成长阶段乃至外部环境等差异客观存在,仅靠“同质化”的正式制度安排难以满足董事会的复杂任务需求,因此需要借助非正式层级构建的秩序来提升决策效率,利用其激发成员潜能以处理公司面对的紧迫问题。

其次,Hofstede等(2015)发现在高权力距离社会中,低位成员对权力分配不均的接受度更高。受儒家文化熏陶的个体往往对地位更加敏感,更容易接受组织对权力和资源的安排,使得非正式层级的秩序得到巩固。

第三,中国上市公司的监管制度尚待完善,而非正式层级为拥有地位优势的成员绕过规章制度达成自己目的提供了方便,这给董事会的监督工作带来了挑战。由此可见,在中国情境下非正式层级的作用效果将更加显著,而代理问题产生的可能性也随之增大。由于文化背景的特殊性,研究中国公司的董事会非正式层级时需要综合考察企业兼职情况、政府任职经历、与核

心成员的关系等多种因素,这种成因的复杂性也导致其作用效果存在多种可能性。为此,正确地认识非正式层级的成因,有针对性地选择资源依赖理论或委托代理理论展开分析,是判断董事会的资源整合能力以及沟通效果的关键,也是非正式层级研究与中国的董事会实践结合的难点。

主要参考文献

- [1]陈灿.当前国外关系契约研究浅析[J].[外国经济与管理](#),2004,(12):10-14.
- [2]陈睿,王治,段从清.独立董事“逆淘汰”效应研究——基于独立意见的经验证据[J].[中国工业经济](#),2015,(8):145-160.
- [3]单红梅,胡恩华,鲍静静,等.非国有企业员工组织地位感知水平对离职倾向的影响研究[J].[管理学报](#),2015,(8):1144-1153.
- [4]杜兴强,殷敬伟,赖少娟.论资排辈、CEO任期与独立董事的异议行为[J].[中国工业经济](#),2017,(12):151-169.
- [5]高凤莲,王志强.独立董事个人社会资本异质性的治理效应研究[J].[中国工业经济](#),2016,(3):146-160.
- [6]韩庆祥.社会层级结构理论——面向“中国问题”的政治哲学[J].[中国社会科学](#),2009,(1):31-40.
- [7]李长娥,谢永珍.董事会权力层级、创新战略与民营企业成长[J].[外国经济与管理](#),2017,(12):70-83.
- [8]刘智强,李超,廖建桥,等.组织中地位、地位赋予方式与员工创造性产出——来自国有企事业单位的实证研究[J].[管理世界](#),2015,(3):86-101.
- [9]马连福,张燕,高原.董事会断裂带与公司创新战略决策——基于技术密集型上市公司的经验数据[J].[预测](#),2018,(2):37-43.
- [10]王是业,杜国臣.战略管理研究中的组织地位:内涵、演进和影响[J].[外国经济与管理](#),2015,(5):65-74.
- [11]武立东,江津,王凯.董事会成员地位差异、环境不确定性与企业投资行为[J].[管理科学](#),2016,(2):52-65.
- [12]谢永珍,张雅萌,吴龙吟,等.董事地位差异、决策行为强度对民营上市公司财务绩效的影响研究[J].[管理学报](#),2017,(12):1767-1776.
- [13]谢永珍,张雅萌,张慧,等.董事会正式、非正式结构对董事会会议频率的影响——非正式沟通对董事会行为强度的调节作用[J].[外国经济与管理](#),2015,(4):15-28.
- [14]杨玉龙,潘飞,张川.差序格局视角下的中国企业业绩评价[J].[会计研究](#),2014,(10):66-73.
- [15]叶玲,管亚梅.董事会隐性层级、公司投资行为及效率——基于我国A股上市公司的实证检验[J].[财经理论与实践](#),2016,(5):43-49.
- [16]曾江洪,何莘.国有上市公司董事会非正式层级与财务绩效关系的研究[J].[财务与金融](#),2014,(6):78-82,94.
- [17]曾江洪,肖涛.董事会非正式层级、技术董事与技术创新绩效[J].[科技与经济](#),2015,(3):1-5,19.
- [18]张建君,张闫龙.董事长—总经理的异质性、权力差距和融洽关系与组织绩效——来自上市公司的证据[J].[管理世界](#),2016,(1):110-120.
- [19]张维今,李凯,王淑梅.CEO权力的调节作用下董事会资本对公司创新的内在机制影响研究[J].[管理评论](#),2018,(4):70-82.
- [20]张耀伟,陈世山,李维安.董事会非正式层级的绩效效应及其影响机制研究[J].[管理科学](#),2015,(1):1-17.
- [21]郑志刚,阚铎,黄继承.独立董事兼职:是能者多劳还是疲于奔命[J].[世界经济](#),2017,(2):153-178.
- [22]周建涛,廖建桥.权力距离导向与员工建言:组织地位感知的影响[J].[管理科学](#),2012,(1):35-44.
- [23]Agarwal S, Qian W L, Reeb D M, et al. Playing the boys game: Golf buddies and board diversity[J]. [American Economic Review](#),2016,106(5):272-276.
- [24]Anderson C, Brown C E. The functions and dysfunctions of hierarchy[J]. [Research in Organizational Behavior](#),2010,30:55-89.
- [25]Boivie S, Bednar M K, Aguilera R V, et al. Are boards designed to fail? The implausibility of effective board monitoring[J]. [The Academy of Management Annals](#),2016,10(1):319-407.
- [26]Bunderson J S. Recognizing and utilizing expertise in work groups: A status characteristics perspective[J]. [Administrative Science Quarterly](#),2003,48(4):557-591.
- [27]Bunderson J S, Van Der Vegt G S, Cantimur Y, et al. Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence[J]. [The Academy of Management Journal](#),2016,59(4):1265-1289.
- [28]Dalton D R, Hitt M A, Certo S T, et al. The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity, and the

- market for corporate control[J]. *The Academy of Management Annals*, 2007, 1(1): 1-64.
- [29]Diefenbach T, Sillince J A A. Formal and informal hierarchy in different types of organization[J]. *Organization Studies*, 2011, 32(11): 1515-1537.
- [30]Etzioni A. Authority structure and organizational effectiveness[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4(1): 43-67.
- [31]Fich E M, Shivdasani A. Are busy boards effective monitors?[J]. *The Journal of Finance*, 2006, 61(2): 689-724.
- [32]Forbes D P, Milliken F J. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(3): 489-505.
- [33]Gabrielsson J, Huse M, Minichilli A. Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach[J]. *International Journal of Leadership Studies*, 2007, 3(1): 21-39.
- [34]Garg S, Li Q, Shaw J D. Undervaluation of directors in the board hierarchy: Impact on turnover of directors (and CEOs) in newly public firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(2): 429-457.
- [35]Gleibs I H, Haslam S A. Do we want a fighter? The influence of group status and the stability of intergroup relations on leader prototypicality and endorsement[J]. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(4): 557-573.
- [36]Gore A K, Matsunaga S, Yeung P E. The role of technical expertise in firm governance structure: Evidence from chief financial officer contractual incentives[J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(7): 771-786.
- [37]Groysberg B, Polzer J T, Elfenbein H A. Too many cooks spoil the broth: How high-status individuals decrease group effectiveness[J]. *Organization Science*, 2011, 22(3): 722-737.
- [38]Hauser R. Busy directors and firm performance: Evidence from mergers[J]. *Journal of Financial Economics*, 2018, 128(1): 16-37.
- [39]He J Y, Huang Z. Board informal hierarchy and firm financial performance: Exploring a tacit structure guiding boardroom interactions[J]. *The Academy of Management Journal*, 2011, 54(6): 1119-1139.
- [40]Hogg M A. A social identity theory of leadership[J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2001, 5(3): 184-200.
- [41]Khanna P, Jones C D, Boivie S. Director human capital, information processing demands, and board effectiveness[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(2): 557-585.
- [42]Kilduff G J, Willer R, Anderson C. Hierarchy and its discontents: Status disagreement leads to withdrawal of contribution and lower group performance[J]. *Organization Science*, 2016, 27(2): 373-390.
- [43]Krause R, Semadeni M, Withers M C. That special someone: When the board views its chair as a resource[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(9): 1990-2002.
- [44]Lara P J. Status in management and organizations[J]. *Management Decision*, 2011, 49(6): 1024-1028.
- [45]Levy O, Reiche B S. The politics of cultural capital: Social hierarchy and organizational architecture in the multinational corporation[J]. *Human Relations*, 2017, 71(6): 867-894.
- [46]Magee J C, Galinsky A D. Social hierarchy: The self - reinforcing nature of power and status[J]. *The Academy of Management Annals*, 2008, 2(1): 351-398.
- [47]Peng M W, Luo Y D. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link[J]. *The Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486-501.
- [48]Phillips D J, Zuckerman E W. Middle-status conformity: Theoretical restatement and empirical demonstration in two markets[J]. *American Journal of Sociology*, 2001, 107(2): 379-429.
- [49]Ravlin E C, Thomas D C. Status and stratification processes in organizational life[J]. *Journal of Management*, 2005, 31(6): 966-987.
- [50]Ridgeway C, Johnson C. What is the relationship between socioemotional behavior and status in task groups?[J]. *American Journal of Sociology*, 1990, 95(5): 1189-1212.
- [51]Sauerwald S, Lin Z A, Peng M W. Board social capital and excess CEO returns[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(3): 498-520.
- [52]Seeman T E, Berkman L F. Structural characteristics of social networks and their relationship with social support in the elderly: Who provides support[J]. *Social Science & Medicine*, 1988, 26(7): 737-749.

- [53]Simpson B, Willer R, Ridgeway C L. Status hierarchies and the organization of collective action[J]. *Sociological Theory*, 2012, 30(3): 149-166.
- [54]Strang D, Baron J N. Categorical imperatives: The structure of job titles in California state agencies[J]. *American Sociological Review*, 1990, 55(4): 479-495.
- [55]Veltrop D B, Molleman E, Hooghiemstra R B H, et al. Who's the boss at the top? A micro-level analysis of director expertise, status and conformity within boards[J]. *Journal of Management Studies*, 2017, 54(7): 1079-1110.
- [56]Washington M, Zajac E J. Status evolution and competition: Theory and evidence[J]. *The Academy of Management Journal*, 2005, 48(2): 282-296.
- [57]Westphal J D, Shani G. Psyched-up to suck-up: Self-regulated cognition, interpersonal influence, and recommendations for board appointments in the corporate elite[J]. *The Academy of Management Journal*, 2016, 59(2): 479-509.
- [58]Zahra S A, Pearce II J A. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model[J]. *Journal of Management*, 1989, 15(2): 291-334.
- [59]Zhu D H, Shen W. Why do some outside successions fare better than others? The role of outside CEOs' prior experience with board diversity[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(13): 2695-2708.
- [60]Zhu J G, Ye K T, Tucker J W, et al. Board hierarchy, independent directors, and firm value: Evidence from China[J]. *Journal of Corporate Finance*, 2016, 41: 262-279.

Hidden Order: A Literature Review of Board Informal Hierarchy and Prospects

Ma Lianfu^{1,2}, Gao Yuan^{1,2}, Du Bo^{1,2}

(1. *Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China*;

2. *China Academy of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin 300071, China*)

Summary: Board informal hierarchy, as an informal structure in the boardroom, reflects the status of directors in board based on their competence and influence, and this informal structure affects the interaction of boardroom members. Unlike the formal structure in board, informal hierarchy doesn't have formal contracts which guarantee directors' authority. Informal hierarchy usually develops from social norms and group consensus. Relative studies are based on the decision-making process in boardroom, focusing on the hidden order among group members and exploring its influence on group performance, which plays an important role in uncovering the path between the board structure and the governance effect. Studies in this field provide a new way to open the black box of the board. However, the boundary and mechanism of board informal hierarchy still need to be clarified. Relative studies still lack a systematic and unified theory to demonstrate the shaping process of informal hierarchy and its governance effects.

This research reviews relative studies systematically to clarify the definition of board informal hierarchy from the contribution factors, hierarchy order and structure, which helps to explicit the main subject and clear boundary of board informal hierarchy research. Then the shaping process of board informal hierarchy is analyzed to show that the informal hierarchy structure is the result of combined effects of social norms and group consensus. In the process of constructing the theoretical framework, this study summarizes the background, mechanism and governance effects of board informal hierarchy. As the board is built with the flat organization structure, the limit of directors' energy, group conflicts

and complexity of decision-making result in a decline of board effectiveness, which in return provides space for the coordinating role of board informal hierarchy. The mechanism is reviewed from the power distance perspective and the relational contract perspective with current literature, which reveals the difference of theories on the individual level and the consensus on the group level of informal hierarchy's influence. And in this way the theoretical explanation of dual governance effects of informal hierarchy is developed. In order to make a comprehensive understanding of its influence on board members and corporate performance, context variables of board informal hierarchy are sorted into external variables and internal variables. The main characteristics of these context variables are discussed and their impacts on the hidden order of board informal hierarchy are analyzed. In the end, the inadequacies of previous studies are pointed out and the prospects of future research in this field are made.

Based on board informal hierarchy, this study intends to elaborate the deep impacts on the board decision-making process caused by the hidden order among directors. An integrative view of the progress and frontier theories of board informal hierarchy is developed, which also accelerates the transition of board studies from the traditional static view of the board structure to the dynamic view of board involvement. With the method of literature review and theoretical comparison, we establish an integrated framework of board informal hierarchy. This not only enriches the board research, but also provides inspiration for improving corporate governance in companies.

Key words: board informal hierarchy; social capital; dual effects

(责任编辑:王 孜)

(上接第57页)

network, entrepreneurial opportunity, firm performance and entrepreneurial environment. According to the literature of entrepreneurial ecosystem, the theoretical background of entrepreneurial ecosystem is reviewed, and the definition, characteristics and research status of entrepreneurial ecosystem are clarified. In addition, by combing the literature on female entrepreneurship from the perspective of entrepreneurial ecosystem, the research mainly focuses on social network, institutional environment, proportion of female founders, reentry for female entrepreneurs, and so on. Then, the interactive relationship between female entrepreneurship and entrepreneurial ecosystem is examined. This paper systematically organizes the existing articles on women's entrepreneurship, and plays a role in promoting the future research of women's entrepreneurship from the perspective of entrepreneurial ecosystem.

Key words: women's entrepreneurship; entrepreneurial ecosystem; entrepreneurial behavior; symbiotic relationship; entrepreneurial environment

(责任编辑:王雅丽)