



高层领导者推进企业社会责任有助于提升企业社会责任表现吗？*

■ 吕英^{1,2**} 曹晨^{1**} 姚海博²

1. 兰州理工大学经济管理学院 兰州 730000

2. 西北大学经济管理学院 西安 710127

摘要:企业领导者行为的相关研究层出不穷,然而研究焦点过多集中于领导者对员工层面的影响,对企业层面的探索略显不足。本文基于领导力理论与马斯洛需求层次理论,构建“领导者行为—企业文化—企业行为”影响机制,探讨了企业创始人等高层领导者的责任态度及行为对企业责任表现的影响。实证发现:高层领导者推进企业社会责任,通过塑造企业责任文化,从而提升企业社会责任表现;无论在国有企业还是非国有企业,高层领导者推进企业社会责任对企业社会责任表现均具有显著影响。上述研究结论对国有企业与非国有企业领导者提高企业社会责任表现具有潜在的指导意义。

关键词:高层领导者 企业社会责任 企业责任文化 企业社会责任表现

DOI:10.11842/chips.20190630002

0 引言

2018年12月23日上午,《企业社会责任蓝皮书(2018)》发布会在京召开,报告指出中国企业300强(包括国企、外企和民企)社会责任发展指数为34.4分,虽相比于2009年提升了19.2分,但整体仍处于起步者阶段,同时,仍然有超四成的企业得分低于20分,处于旁观者阶段,企业社会责任表现整体水平依然堪忧。众所周知,企业社会责任不仅是构建和谐社会、提高社会福利的必然要求,也是提升企业竞争力和价值的必然选择。研究发现,企业履行社会责任是建立消费者忠诚^[1]、促进员工自发性行为^[2-3]、提高企业绩效^[4]的保障措施,企业社会责任履行不到位,不仅“凉”了员工的心,引发一系列不利于企业发展的反生产行为,更“凉”了企业的绩效。

企业履行社会责任除了受到国家政策约束和外部制度影响外,还需要内部软管理支持。研究表明,企业内部软管理的建设得益于领导者特征、企业特征两方面^[5-6]。一方面,依据高阶理论,领导者作为企业主要决策者,其责任观念、责任行为等特质会对企业社会责任表现产生潜移默化的影响。换句话说,企业卓有成效的社会责任表现建立在优秀领导者带领的基础之上^[7],基于此理念,学术界的研究焦点逐渐集中在领导者特质与企业社会责任表现的关系,如领导者创新、冒风险等精神与企业社会责任的匹配性^[8-9];领导者利益导向、社会导向等价值观与企业社会责任的显著相关性^[10]等。然而这些研究大多立足于员工直接上级管理者,忽视了对高层领导(如创始人、董事长等高层管理者)的带头示范

* 国家自然科学基金地区基金项目(71762022):女性董事参与公司治理对企业社会责任的影响机理研究,负责人:吕英。

** 吕英,博士,副教授,硕士研究生导师,研究方向:组织与人力资源管理;曹晨(通信作者),在读硕士研究生,研究方向:企业战略管理。



和引导作用的研究,正如霍尔斯特(2001)等指出,企业中的领导者拥有的权力越大,承担的责任就越大,其影响力也就越大,那么企业创始人等高层领导者对待企业社会责任的态度和行为是否会影响企业社会责任表现呢?少有研究关注这一问题。另外,领导者对待企业社会责任的态度和行为如何影响企业社会责任表现?是否通过企业文化这一机制产生影响?已有研究注意到员工上级领导者的领导风格^[11]、领导者特征^[12]、领导者责任取向^[13]等对企业文化构建的指导作用,进而影响员工及企业行为,然而这些研究大多聚焦于员工直接上级领导者的特质与企业文化关系探讨,没有深入对企业某一类型文化如责任文化等的具体探究,更缺乏对高层领导者的行为与态度对企业责任文化影响的相关研究。那么,高层领导者率先推进企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)是否会影响企业责任文化塑造,进而影响企业社会责任表现?进一步,我国独特的产权制度为更深层次研究企业行为提供支持 with 思考,高层领导者推进 CSR 的态度和行为对企业社会责任表现的影响是否因产权性质而存在差异?

基于上述问题,本文聚焦于3个研究方向:第一,基于领导力理论,提出高层领导者(本文将其定义为企业创始人、企业董事长及董事长成员、总经理及高层管理团队人员的泛称)推进 CSR 的概念,并从有无推进 CSR 的领导者、推进 CSR 的领导者数量以及领导者推进 CSR 的程度3种度量方式探究领导者推进 CSR 是否影响企业社会责任表现;第二,高层领导者推进 CSR 与企业社会责任表现之间的作用机制是什么?本文利用企业责任文化搭建二者的桥梁,构建了“领导者行为—企业文化—企业行为”的影响机制;第三,结合我国独特的产权制度,探讨上述影响机制是否因不同产权制度而存在差异。

1 理论基础与假设提出

1.1 高层领导者推进 CSR 与企业社会责任表现

领导力理论是解释领导者行为与企业行为的重要基础理论之一。该理论阐明了领导者通过领导实践使领导知识和态度升华为领导力,从而影响群体或组织的目标及其实现过程。根据领导力理论,一方面,掌握公司决策权的高层领导者对企业行为的形成、调整等拥有最强劲的影响力,所以,分析企业责任行为最终应该落实到对企业高层领导行为决策的剖析^[14]。另一方面,领导者所信奉和推崇的理念是企业经营决策的内在依据,

其社会责任行为有利于催生自顶层开始的社会责任管理,这种自上而下的责任行为将逐步细化为符合企业社会责任行为的具体指标,最终表现为顺应社会生产力发展要求的社会责任^[15]。

马斯洛需求层次理论是解释领导者行为与企业行为的另一重要基础理论。该理论指出高层领导者的需求能够驱使其行为发生。根据马斯洛需求层次理论,当企业发展到一定阶段,高层领导者有更多的机会为企业确定基调,对社会期望更加敏感,对承担社会责任更有动力,领导者期望在承担社会责任过程中能满足其自我实现的需求^[16],从而率先表现出利于企业社会责任的行为,这一行为通过传染效应进一步对企业内部产生类似的影响。

基于上述分析,提出以下假设:

H1:高层领导者推进 CSR 正向影响企业社会责任表现。

1.2 企业责任文化的中介作用

企业在经营管理过程中承担对员工、股东、消费者、社会等的责任已得到广泛认可,随着社会责任意识和相关实践的增强,企业逐步将企业社会责任纳入企业文化范畴,从而形成了一个多层次、可互动的责任文化体系^[16],即企业社会责任文化(简称企业责任文化)。

一方面,企业文化的建设重点在于领导者的作用^[17],企业文化本质上就是领导者文化,是领导者品质、理念等综合素质的扩大^[5]。企业领导者,尤其是高层领导,处于组织的最顶层,拥有绝对的权力,其个人崇尚或者极力倡导的价值理念直接影响着企业文化的塑造、传承和变革^[18]。因此,领导者价值理念和行为会促使企业社会责任纳入企业文化的价值观体系,形成一种以责任为核心,以文化为依托的责任文化。另一方面,企业责任文化体现了企业的行为准则^[19],企业文化形成、强化以及顺应环境的途径之一便是履行社会责任^[20]。当企业文化中大力倡导企业社会责任时,企业内部形成了承担社会责任的价值理念,如果企业内部成员做出不承担责任的事情会遭到整体员工的排斥,从而在一定程度上督促了企业更好的履行社会责任^[21]。综上所述,高层领导者推进 CSR 作为一种价值理念,需要企业责任文化这一载体使责任观念深入人心并内化为企业经营过程中自觉的行为。由此,本文提出以下假设:

H2:企业责任文化在高层领导者推进 CSR 对企业社会责任表现的影响中起中介作用。

1.3 产权性质的调节作用

一方面,国有企业控股股东是政府^[22]。《关于中央企业履行社会责任的指导意见》《关于全面深化改革若干重大问题的决定》等政策性文件指出,在中国社会责任建设过程中,国有企业要发挥表率作用,基于政治动机、迫于制度压迫,国有企业承载着提供就业、维持社会稳定等多重任务^[23]。因此,相比于非国有企业领导者,国有企业领导者更注重履行社会责任来积极响应国家号召,更有动力承担政治义务以实现自身政治前途,即国有企业领导者更注重其自身责任行为来促进企业社会责任践履。另外,从文化氛围来看,企业文化发挥指导作用的前提是将文化理念灌输到企业经营活动中^[24],好的企业文化不是误打误撞形成的,受到领导者特质逐渐沉淀的影响。国有企业管理层多为政府委派,一味追求自身发展,相比于非国有企业创建者而言,平均任职时间短,领导者频繁更换势必导致企业文化理念不同,文化氛围不浓厚,进而执行受阻,影响企业行为^[25]。从这个角度来看,非国有企业的领导者更容易构建浓厚的文化氛围,对履行社会责任的推进作用更大^[21],换句话说,非国有企业领导者的责任行为对企业社会责任表现具有促进作用。

综上所述,本文认为国有企业领导者与非国有企业领导者都有动机推动并影响企业履行社会责任。因此,本文提出如下假设:

H3:无论在国有企业还是非国有企业,高层领导者推进CSR对企业社会责任表现均具有显著影响。

基于上述分析,本文理论模型为图1所示。

2 研究设计

2.1 数据收集

问卷调查分为两个阶段,第一次为小规模预调研阶段,第二次为正式调研阶段。首先,小规模预调研阶段以兰州市众邦电缆等6家企业共计50名员工为调查对象,目的是对问卷用词、架构、题项等进行修正。同时,要求调查者对企业社会责任六维度(员工责任、政府、股

东和商业伙伴责任、顾客责任、环境责任、社区与公益责任)的关注度排序,发现员工对企业员工责任、顾客责任、环境责任的了解程度和关注高较高,超过79.45%,对其他维度了解程度和关注度较低,这一结果与学者吕英和王正斌(2009)^[26]的研究结论吻合,因此,本文采用企业员工责任、顾客责任、环境责任维度测量企业社会责任。正式调研阶段选取本校MBA成员所在的20家不同企业,调查前研究者与调查企业的人力资源部门确定时间,调查当天每个企业随机抽取15~25名普通员工匿名填写,填完后由研究者现场回收,并以企业为单位存放于专用档案袋中,共发放问卷400份,问卷回收后,研究人员对每一份问卷进行录入、筛选,剔除无效问卷,共回收问卷343份,样本有效率85.75%。调查样本的描述性统计如表1所示。

2.2 测量工具

(1)高层领导者推进CSR(LCSR)量表。目前,国际上没有相关定义,本本文基于领导力理论,认为高层领导者推进CSR是指企业创始人、企业董事长及董事长成员、总经理等高管人员对企业社会责任战略所持有的价值观与理念以及责任行为的体现。问卷设计过程包括深度访谈、评定和修改问卷阶段,最终从领导者推进企业社会的数量和综合表现方面得到6个题项的测量量表,其中领导者推进CSR的虚拟变量(Ldv,即有无推进CSR的领导者)1个题项、领导者推进CSR的数量变量(Lqv,即推进CSR的领导者数量)1个题项、领导者推进CSR的程度变量(Llv,即领导者推进CSR的综合表现)4个题项。

(2)企业责任文化(CSRC)量表。本文借鉴企业文化四层次理论,将企业社会责任理念嵌入到四层次理论中,设计12题项量表,经过访谈、评定与修改问卷后,最终得到10题项的测量量表,其中核心层2个题项,示例问题如:“企业目标不以经济利润为唯一追求”;制度层2个题项,示例问题如:“企业成立专门部门和专职人员负责企业社会责任工作”;行为层3个题项,示例问题如:“企业设立爱心基金等社会责任活动进行实际支持”;物

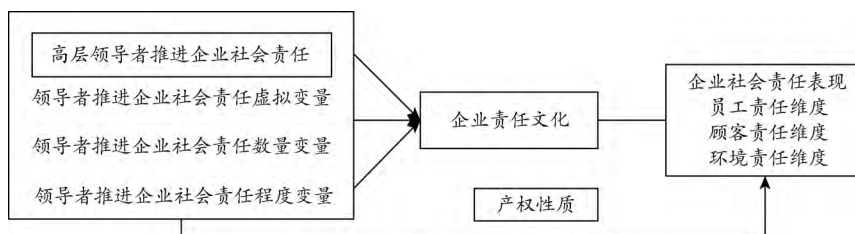


图1 研究模型



表1 样本描述性统计

变量	测量项目	频率	百分比/%	变量	测量项目	频率	百分比/%
性别	男	212	61.80	工作年限/年	≤2	137	39.90
	女	131	38.20		3~5	79	23.10
年龄/岁	≤25	77	22.40	6~9	60	17.50	
	26~35	169	49.30	≥10	67	19.50	
	≥36	97	28.30	职位	高层管理者	44	12.80
月收入/元	≤4000	83	24.20		中层管理者	73	21.30
	4001~8000	119	34.70		基层管理者	77	22.50
	8001~11000	43	12.50	一般员工	149	43.40	
	11001~15000	33	9.60	企业性质	国有企业	128	37.30
	≥15001	65	19.00		非国有企业	215	62.70

质层3个题项,示例问题如:“企业产品设计、包装等反映了企业的责任理念”。

(3)企业社会责任表现(CSR)量表。本文选取弗里曼(1984)企业社会责任量表中员工责任、顾客责任、环境责任3个维度对员工感知的企业社会责任表现进行测量。其中,员工责任共6个题项,示例题项如:“企业为员工提供公平、合理的薪酬和福利”;顾客责任共4个题项,示例题项如:“企业能及时、合理地处理顾客的投诉、返修、退货或索赔等要求”;环境责任共2个题项,示例题项如:“企业主动参与环保行动,积极为改善环境贡献力量”。

(4)控制变量。本文选取性别(sex)、年龄(age)、职位(position)、工作年限(years)和月收入(incomes)为控制变量。

2.3 模型构建

为了检验以上研究假设,本文构建以下研究模型:

模型 1: $CSR = \beta_0 + \beta_1 sex + \beta_2 age + \beta_3 position + \beta_4 years + \beta_5 incomes + \varepsilon$

模型 2: $CSR = \beta_0 + \beta_1 LCSR + \beta_2 sex + \beta_3 age + \beta_4 position + \beta_5 years + \beta_6 incomes + \varepsilon$

模型 3: $CSRC = \beta_0 + \beta_1 LCSR + \beta_2 sex + \beta_3 age + \beta_4 position + \beta_5 years + \beta_6 incomes + \varepsilon$

模型 4: $CSR = \beta_0 + \beta_1 LCSR + \beta_2 CSRC + \beta_3 sex + \beta_4 age + \beta_5 position + \beta_6 years + \beta_7 incomes + \varepsilon$

模型1表示控制变量对因变量的影响。模型2用于检验自变量对因变量的影响。模型3与模型4检验企业责任文化的中介效应。其中,CSR表示企业社会责任表现;LCSR表示高层领导者推进CSR,分别用Ldv、Lqv、Llv3种方式度量;CSRC表示企业责任文化;sex、age、position、years、incomes表示控制变量性别、年龄、职位、工

作年限和月收入。

3 假设检验

3.1 信度和效度分析及同源方差检验

本文以Cronbach's α 系数来检验各变量的信度和效度,分析结果如表2所示。显然,各变量信度系数都满足大于0.7的要求,说明研究量表具有较好的内部一致性,信度较高。另外,KMO值分别为0.916、0.938、0.945,Bartlett's Sig值均为0.000,说明研究量表具有较高的效度。

表2 主要变量信度效度分析结果

变量	α 值	KMO	Sig	累计方差百分比/%
LCSR	0.940	0.916	0.000	85.823
CSRC	0.949	0.938	0.000	73.969
CSR	0.960	0.945	0.000	74.809

为了验证变量的区分效度和同源方差,本文构建包含所有变量的结构方程模型进行验证性因子分析,如表3所示。结合拟合优度指标,可以发现三因子模型的拟合程度是最好的,说明变量具有较好的区分效度。

表3 验证性因子分析结果

因子	χ^2/df	RMSEA	IFI	TLI	CFI
三因子	2.429	0.065	0.955	0.949	0.955
二因子	5.086	0.109	0.873	0.853	0.873
一因子	15.201	0.204	0.529	0.490	0.528

3.2 主要变量描述性统计分析与相关性分析

借助SPSS 20.0对领导者推进CSR、企业责任文化、企业社会责任表现进行相关性分析,得到皮尔逊系数。



详细结果见表4, 研究显示, 各个变量之间存在相关性, 初步表明变量之间存在内在联系, 可做进一步研究。为了防止变量间出现多重共线性问题, 对变量做VIF检验, 方差膨胀因子最大值为3.725, 远远小于临界值10, 说明变量具备合理性。

表4 变量均值、方差和相关系数分析结果

	均值	方差	Ldv	Lqv	Llv	CSRC	CSR
Ldv	0.750	0.432	1				
Lqv	2.300	1.675	0.732***	1			
Llv	1.621	1.098	0.787***	0.748***	1		
CSRC	4.923	1.143	0.434***	0.448***	0.522***	1	
CSR	5.077	1.022	0.276***	0.289***	0.369***	0.627***	1

注:***表示在0.01水平(双侧)上显著相关,**表示在0.05水平(双侧)上显著相关,*表示在0.1水平(双侧)上显著相关。

3.3 主效应检验

为检验高层领导者推进CSR对企业社会责任表现的影响, 本文借助SPSS 20.0并采用回归分析法利用领导者推进CSR3种测量方式分别验证研究假设。主效应检验结果如表5所示, 模型1表示控制变量对企业社会责任表现的影响程度, 模型2表示分别引入自变量Ldv、Lqv、Llv, 自变量对企业社会责任表现的影响系数为0.269、0.297、0.361, 影响显著($P < 0.01$), F 值比模型1的 F 值显著提高, 同时, 与模型1相比, R^2 分别增加了7.1%、8.9%、12.9%, 指标表明, Ldv、Lqv、Llv的加入对整个方程和因变量均有较好的解释力度, 即高层领导者推进CSR对企业社会责任表现存在显著影响, 假设H1得证。

3.4 企业责任文化的中介效应检验

借鉴温忠麟等(2014)提出的新的中介效应检验流程, 第一步, 检验自变量对因变量是否有显著影响, 模型2显示领导者推进CSR的系数分别为0.269、0.297、0.361, 均在 $P < 0.01$ 的水平上显著; 第二步, 检验自变量对中介变量是否有显著影响, 模型3显示领导者推进CSR的系数分别为0.433、0.456、0.523, 在 $P < 0.01$ 的水平上显著; 第三步, 将企业责任文化引入“高层领导者推进CSR—企业社会责任表现”模型中, 检验中介变量的系数是否显著, 模型4显示企业责任文化的系数为0.619、0.611、0.593, 均在 $P < 0.01$ 的水平上显著, 同时相比较于模型2, 加入中介变量后, 自变量的系数不显著, 因此中介效应成立, 中介效应检验结果如表6所示。企业责任文化在高层领导者推进CSR与企业社会责任表现之间起完全中介作用, 假设H2得证。

表5 主效应检验结果

	模型1	模型2 (Ldv)	模型2 (Lqv)	模型2 (Llv)
因变量	CSR	CSR	CSR	CSR
sex	0.058	-0.042	-0.036	-0.027
age	-0.017	0.020	0.002	0.017
position	-0.155**	-0.135*	-0.176**	-0.130*
years	-0.124*	-0.132*	-0.142**	-0.124*
incomes	-0.097	-0.101	-0.111	-0.094
Ldv		0.269***		
Lqv			0.297***	
Llv				0.361***
R^2	0.029	0.100	0.116	0.158
F 值	2.007*	6.251***	7.360***	10.484***

注:***表示在0.01水平(双侧)上显著相关,**表示在0.05水平(双侧)上显著相关,*表示在0.1水平(双侧)上显著相关。

表6 中介效应检验结果

	模型3 (Ldv)	模型3 (Lqv)	模型3 (Llv)	模型4 (Ldv)	模型4 (Lqv)	模型4 (Llv)
因变量	CSRC	CSRC	CSRC	CSR	CSR	CSR
sex	0.028	0.037	0.048	-0.060	-0.059	-0.056
age	-0.005	-0.035	-0.015	0.023	0.024	0.026
position	-0.067	-0.131***	-0.983	-0.094	-0.096*	-0.093
years	-0.033	-0.046	-0.322	-0.112**	-0.113**	-0.113**
incomes	-0.052	-0.066	-0.612	-0.069	-0.070	-0.070
Ldv	0.433***			0.001		
Lqv		0.456***			0.018	
Llv			0.523***			0.051
CSRC				0.619***	0.611***	0.593***
R^2	0.193	0.214	0.277	0.410	0.410	0.412
F 值	13.416***	15.234***	21.503	33.220***	33.255***	33.255***

注:***表示在0.01水平(双侧)上显著相关,**表示在0.05水平(双侧)上显著相关,*表示在0.1水平(双侧)上显著相关。

3.5 产权性质的调节效应检验

根据现有研究, 检验产权性质的调节作用采用分组回归的方法。因此, 对国有企业、非国有企业两组样本进行分组回归分析, 分别检验每一组样本中高层领导者推进CSR对企业社会责任表现的影响作用。其中, 国有企业样本量为128, 非国有企业样本量为215, 回归分析结果如表7所示。由表可得, 国有企业中, 自变量Ldv、Lqv、Llv对企业社会责任表现的影响系数为0.287、0.365、0.378, 均在 $P < 0.01$ 的水平上显著; 非国有企业中,



自变量Ldv、Lqv、Llv对企业社会责任表现的影响系数为0.283、0.280、0.375,均在 $P<0.01$ 的水平上显著。假设H3得证。

4 研究结论与政策建议

4.1 研究结论

本文采用一手调查问卷实证检验了高层领导者推进CSR对企业社会责任表现的影响。研究结果显示:(1)在企业社会责任表现的6个维度中,员工对企业员工责任、顾客责任、环境责任的关注度较高。(2)高层领导者(企业创始人、企业董事长及董事长成员、总经理及高层管理团队人员等)对企业社会责任表现存在正向影响,说明高层领导者的态度和行为对企业行为具有重要的模范和指导作用。(3)企业责任文化在高层领导者推进CSR与企业社会责任表现之间起中介作用。因此,高层领导者推进CSR作为一种价值理念,需要企业责任文化这一载体深入人心。(4)高层领导者推进CSR对企业社会责任表现在不同产权性质的企业中均具有显著影响,由此可见,无论在国有企业还是非国有企业,高层领导者的态度和行为对提升企业整体的社会责任表现都是非常重要的。

4.2 政策建议

(1)注重企业社会责任不同维度对员工关注度的影响程度。在企业社会责任表现的各个维度中,企业员工责任、顾客责任、环境责任对员工行为影响程度最大。企业发展的关键因素是人,企业之间的竞争归根结底是人的竞争,因此,企业应树立“以人为本”的管理理念,把企业员工、顾客和环境摆在重要地位,领导者应率先制定内部规章制度着重履行对员工、顾客和环境的责任,如为员工提供舒适的办公环境,做到不亏待员工;为顾客提供优质的产品和售后服务,做到不欺骗顾客;注重环境保护及治理,做到不污染环境等。

(2)高层领导者的态度和行为是促进企业社会责任表现的重要途径。企业领导者尤其是高层管理者的理念和行为对企业的态度和行为有至关重要的影响,决定了企业战略和发展方向,因此企业社会责任表现要想卓有成效,只依靠领导者转变领导者作风、呼吁“领导者身上应流淌责任血液”的表面现象是不够的,还需要领导者身先示范、率先实践、落地实施。另外,激发高层领导者的自我实现需求,从源头上把握践行企业社会责任的内生机制,提高企业领导者的内在需求层次来间接促进企业社会责任行为。我们熟知的海底捞,用行动证实有

表7 调节效应检验结果

因变量	国有企业			非国有企业		
	CSR	CSR	CSR	CSR	CSR	CSR
性别	0.034	0.050	0.046	-0.103	-0.097	-0.088
年龄	-0.034	-0.039	-0.013	0.068	0.045	0.054
职位	-0.090	-0.135	-0.095	-0.068	-0.110	-0.061
工作年限	-0.119	-0.151	-0.116	-0.087	-0.089	-0.079
月收入	-0.077	-0.054	-0.069	-0.145	-0.163	-0.137
Ldv	0.287***			0.283***		
Lqv		0.365***			0.280***	
Llv			0.378***			0.375***
R ²	0.124	0.175	0.181	0.098	0.096	0.158
F值	2.859**	4.015***	4.471***	3.763***	3.694***	6.529***

注:***表示在0.01水平(双侧)上显著相关,**表示在0.05水平(双侧)上显著相关,*表示在0.1水平(双侧)上显著相关。

责任激情的企业走得更远,领导者真正做到信任、尊重每一位员工,把员工看成家人,实行人性化管理;以用户导向为根本,收获用户的心。

(3)建立以社会责任取向理念为核心的文化,重视企业责任文化在高层领导者推进CSR与企业社会责任表现的桥梁作用。首先,高层领导者在塑造企业文化方面起着举足轻重的作用,领导者在生产经营、与员工接触、日常决策中时刻传递着个人价值观,体现社会责任价值理念,这就要求领导者率先垂范,以言传身教来树立统一的价值观,而不只是喊喊口号、贴贴标语;言行一致,用行动建立信任和凝聚力,而不是虎头蛇尾、不了了之。其次,通过内化、固化企业责任文化从而将其转化为具体的社会责任行为,文化落地过程中,必须保证所倡导的、所提出的责任文化理念假设是美丽而务实的,领导者要争做企业文化践行的“形象代言人”。任正非在华为创立不久后,就将个人英雄文化加以改造,把华为内部演变为“群狼”,2010年又确定了“公平竞争,消除数字鸿沟,绿色环保,提升供应链CSR管理,关爱员工,回馈社区”的企业社会责任战略,在九寨沟地震中,积极响应战略要求,带领企业员工,第一时间为灾区提供了技术支持,解决了覆盖半径几十公里的通讯保障,争做企业责任的“形象大使”。

(4)无论在国有企业还是非国有企业,高层领导者的态度和行为对提升企业整体的社会责任表现都是重要的。国有企业内部一直存在企业文化建设等同于思想政治工作,思想政治工作到位就等同于建设了企业文化的误区,忽视了领导者的态度和行为对企业文化建设



及企业表现的决定性作用。为此,国有企业将责任文化建设提升到企业战略层面刻不容缓,在领导者任职过程中,开展与自觉履行责任等相关的文化教育,继承企业原有优秀精神,取其精华弃其糟粕,利用文化约束功能,督促企业表现出一定的责任行为。对非国有企业而言,一个好的经营者就是其支柱,离开了实践,离开了生活,再美好的企业愿景也是空中楼阁。因此,非国有企业领导者应率先转变履行社会责任是负担的观念,将其视为义不容辞的责任,自觉依法管理、诚信经营,积极参与到公益事业、扶贫救贫等社会主义建设活动中,打造企业

品牌,赢得社会赞誉。

4.3 研究局限及未来研究方向

关于高层领导者推进CSR的相关研究仍处在起步阶段,本文属于新的探索,不可避免存在一些不足:

(1)高层领导者推进CSR测量量表经过访谈等形式,进行反复修订,虽然信度和效度均达到可接受范围,但仍待验证其适用性。未来学者可以在此量表基础上结合西方已有量表进行必要的修订。

(2)本文立足于组织层面,仅考察了不同股权性质的调节作用,未来研究还可以考察企业特征,如企业规模等组织因素对此机制的影响作用。

参考文献:

- [1] PARK E, KIM K J, KWON S J. Corporate Social Responsibility as a Determinant of Consumer Loyalty: an Examination of Ethical Standard, Satisfaction, and Trust[J]. Journal of Business Research, 2017, 76: 8-13.
- [2] NEWMAN A, NIELSEN I, MIAO Q. The Impact of Employee Perceptions of Organizational Corporate Social Responsibility Practices on Job Performance and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from the Chinese Private Sector[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2015, 26(9): 1226-1242.
- [3] 刘凤军,李敬强,杨丽丹.企业社会责任、道德认同与员工组织公民行为关系研究[J].中国软科学,2017(6):117-129.
- [4] JAVEED S A, LIN L F. An Analysis of Corporate Social Responsibility and Firm Performance with Moderating Effects of CEO Power and Ownership Structure: a Case Study of the Manufacturing Sector of Pakistan[J]. Sustainability, 2019, 11(1): 248.
- [5] 杨月坤,丁恒龙.论企业家与企业文化的内在统一[J].改革与战略,2010,26(3):142-146.
- [6] 李双均.浅析影响企业文化形成与改变的重要因素[J].商,2012(14):53.
- [7] 辛杰,兰鹏璐,李波.企业家文化价值观的双元影响效应研究——以企业家精神为中介[J].中央财经大学学报,2017(4):72-80.
- [8] 辛杰,吴创.企业家精神对企业社会责任的影响:领导风格的调节作用[J].财贸研究,2014,25(6):129-137.
- [9] HEMINGWAY C A. Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship[J]. Journal of Business Ethics, 2005, 60(3): 233-249.
- [10] WALDMAN D A, LUQUE M F S D, WASHBURN N T, et al. Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: a GLOBE Study of 15 Countries[J]. Journal of International Business Studies, 2006, 37(6): 823-837.
- [11] 刘朝,张欢,王赛君,等.领导风格、情绪劳动与组织公民行为的关系研究——基于服务型企业的调查数据[J].中国软科学,2014(3):119-134.
- [12] 孙宇.中外合资企业领导者人格特质、领导行为与企业文化特征关系研究[D].大连:东北财经大学,2012.
- [13] 文鹏,夏玲.责任型领导研究述评与展望[J].外国经济与管理,2015,37(11):38-49,84.
- [14] 文鹏,夏玲,陈诚.责任型领导对员工揭发意愿与非伦理行为的影响[J].经济管理,2016,38(7):82-93.
- [15] VLACHOS P A, PANAGOPOULOS N G, RAPP A A. Employee Judgments of and Behaviors Toward Corporate Social Responsibility: a Multi-study Investigation of Direct, Cascading, and Moderating Effects[J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, 35(7): 990-1017.
- [16] MONTEAGUDO I C, MARTÍNEZ I B. Corporate Social Responsibility: a Crossroad between Changing Values, Innovation and Internationalisation[J]. European J of International Management, 2013, 7(3): 295.



- [17] 张乙江, 朱洪文, 田也壮. 领导角色与企业文化交互作用的实证研究[J]. 管理科学, 2003 (05): 83-88.
- [18] 熊艾伦, 王子娟, 张勇, 等. 性别异质性与企业决策: 文化视角下的对比研究[J]. 管理世界, 2018, 34(6): 127-139, 188.
- [19] 温孝卿, 赵春妮. 基于企业文化维度的企业社会责任表现的实证[J]. 统计与决策, 2018, 34(9): 185-188.
- [20] 李方圆. 社会责任履行与企业创新能力提升——基于企业文化中介作用的实证研究[J]. 江汉大学学报(社会科学版), 2018, 35(2): 61-68, 127.
- [21] 靳小翠. 企业文化会影响企业社会责任吗?——来自中国沪市上市公司的经验证据[J]. 会计研究, 2017(2): 56-62.
- [22] 朱敏, 刘拯, 施先旺. 股权性质、企业社会责任与审计收费——基于中国上市公司的实证研究[J]. 江淮论坛, 2015(2): 50-54.
- [23] 辛清泉, 谭伟强. 市场化改革、企业业绩与国有企业经理薪酬[J]. 经济研究, 2009, 44(11): 68-81.
- [24] 姜付秀, 石贝贝, 李行天. “诚信”的企业诚信吗?——基于盈余管理的经验证据[J]. 会计研究, 2015 (8): 24-31, 96.
- [25] 夏立军, 郭建展, 陆铭. 企业家的“政由己出”——民营IPO公司创始人管理、市场环境与公司业绩[J]. 管理世界, 2012 (9): 132-141, 155.
- [26] 吕英, 王正斌. 员工感知的企业社会责任与员工满意度关系的实证研究——以西安地区IT和零售企业为例[J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2009, 30(3): 50-55.

Does the Promotion of CSR by Senior Leaders Contribute to CSR Performance?

LV Ying^{1,2}, CAO Chen¹, YAO Haibo²

1. School of Economic and Management, Lanzhou University of Technology, Lanzhou 730000

2. School of Economic and Management, Northwestern University, Xi'an 710127

Abstract: There are numerous researches on the behavior of enterprise leaders. However, the research focus is too much on the influence of leaders on employees, and the exploration of enterprise level is not enough. Based on the leadership theory and maslow's hierarchy of needs theory, this paper constructs the influence mechanism of "leader behavior - corporate culture - corporate behavior", and discusses the influence of the responsibility attitude and behavior of senior leaders such as the founder on the performance of corporate responsibility. Empirical findings show that senior leaders promote CSR to improve CSR performance by shaping corporate responsibility culture; Whether in state-owned or non-state-owned enterprises, senior leaders' CSR promotion has a significant impact on CSR performance. The above conclusions have potential guiding significance for the state-owned and non-state-owned enterprise leaders to improve CSR performance.

Keywords: senior leader; corporate social responsibility; corporate responsibility culture; corporate social responsibility performance

(责任编辑: 闫群; 责任译审: 何岸波)