

GAOGUAN TUANDUI DE NEIWAIBU XUEXI YU TUANDUI JIXIAO LAIZI GAOKEJI QIYE DE SHIZHENG YANJIU

高管团队的内外部学习与团队绩效

——来自高科技企业的实证研究

张大力 著



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NNUP.COM

东北师范大学出版社

高管团队的内外部学习与团队绩效

——来自高科技企业的实证研究

◎ 张大力 著



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

WWW.NNUP.COM

东北师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高管团队的内外部学习与团队绩效: 来自高科技企业的
实证研究 / 张大力著. -- 长春: 东北师范大学出版社,
2017.9

ISBN 978-7-5681-3873-4

I. ①高… II. ①张… III. ①高技术产业—企业管理—组织
管理—研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 251654 号

☐ 策划编辑: 王春彦

☐ 责任编辑: 卢永康

☐ 封面设计: 优盛文化

☐ 责任校对: 田 旺

☐ 责任印制: 张允豪

东北师范大学出版社出版发行

长春市净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)

销售热线: 0431-84568036

传真: 0431-84568036

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: sdcbcs@mail.jl.cn

河北优盛文化传播有限公司装帧排版

北京一鑫印务有限责任公司

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

幅画尺寸: 170mm×240mm 印张: 14 字数: 240 千

定价: 50.00 元

前言

2017 年有一则新闻，马云向澳大利亚纽卡斯尔大学捐赠 2 000 万美元，用于资助该校学生完成学业，该奖学金被命名为“马云 - 莫利奖学金”。故事源于马云 21 岁第一次出国的一段经历，马云认为，这段经历在他的生命中至关重要，使他开始想到中国需要改变，需要用更开放的思想、从不同的视角来看待事物。笔者认为，虽然今天阿里巴巴商业模式及产品模式的各种创新日渐凸显出其原创性，但是最早的商业模式却是一种源自外部学习的模仿和追随。在互联网还未普及的那个年代，马云坚信互联网电子商务的春天一定会到来，这与他历次国外的经历与见闻有密切关系。

“他山之石，可以攻玉。”中国经济转型发展的时代背景下，企业核心竞争力的来源已经远不止自身所积累的技术和知识，更取决于向企业外部学习的能力以及企业对内外部关系的协调与管理水平。今天的企业经营环境更具有不确定性，过去向标杆学习从而激发创新、改进绩效的做法变得不那么奏效。从企业活动的外部来看，“跨界”一词被赋予了许多内涵和深意，如微信对传统移动通信业务的冲击、余额宝对传统银行理财业务的冲击等，“互联网+”带给不同产业之间的跨界融合发展使行业竞争更加复杂多变。跨界产品、跨界技术、跨界营销等不同专业、地域、文化和制度之间的要素相互交叉、融合、再造和创新，从而使企业获取持续竞争优势，外部创新资源日益成为组织优化自身知识结构的重要来源。日趋开放的管理环境使企业以价值创造最大化为标准，决定其边界管理的方式及跨界活动的程度和类型。嵌入在特定组织情境中的知识为企业提供了竞争优势基础，技术的发展使企业的外部交易成本不断降低，组织的边界日渐模糊并具有柔性，跨组织的团队合作、组织内的跨职能团队等跨界合作方式日益凸显其重要作用。企业越来越关注通过有效的边界管理实施有效的跨界活动，从外部环境中获取资源，搜寻知识和信息，为自身的创新发展提供动力。

2017 年另一则新闻，华为在研发领域的年资金投入规模位列全球第 9，过去 10 年间在研究开发领域的累计投入达 380 亿美元，每年将销售收入的 10% 以上投入研发，有 45% 的员工从事研发创新的相关工作，华为的年专利申请量位居世界企业界榜首。华为是我国最具代表性的一家高科技公司，并且保持着某种“神秘色彩”，不上市却拥有大量的现金流，有其独具特色的“员工持股”公

司治理模式。笔者认为，虽然今天华为的商业合作与技术开发业务遍及全球，但是华为发展的本质依然是一种内生式的技术创新模式。

靠得住的只有自己。纵观中国近代科技发展的历程就会发现，只要是在国际上领先的技术，都是自主研发的。真正高精尖的技术从来都不是靠购买能完全得来的，这不仅由于技术出让方的主观障碍和人为因素，也因为特定知识总是依附于特定的情境因素而具有某种黏滞性，“橘生南国为橘，生北国则为枳”。从企业活动的内部来看，企业资源整合始终是企业竞争力和企业绩效的重要源泉。企业进行内部资源整合是外部资源整合的基础，企业内不同部分之间能否进行良好的协作、知识共享、知识创造等是企业是否有资格融进价值网络的前提条件。

越来越多的企业认识到，持续学习、不断创新对自身生存发展至关重要。组织学习的相关研究由来已久，虽然已经取得了很多成果，但由于组织学习是一种复杂适应现象，众多组织学习的相关理论及实证研究在结论上仍然莫衷一是。加上组织学习的实践往往呈现出一种整体状态，即组织行为、组织观念、组织效果等组织形态的变量，其中的个体现象和群体现象并不十分受研究关注，尤其是高管团队（Top Management Team，简称 TMT）在组织学习中所扮演的角色与起到的作用被长期忽略。而事实上，同组织文化一样，组织学习的方向、形式和类型等都不是企业自发形成的，而更多是来自企业家及其高管团队的影响。

高管团队在企业决策系统中处于核心地位，其内部的信息传递、意见沟通、相互协作和共同决策这一过程，在内容实质上同团队学习高度重合，因此高管团队集体学习的过程就是高管团队行为整合、最终形成企业动态能力的过程。另外，战略整合学习是高管团队有目的地整合企业资源的一贯学习方式，以此来应对甚至创造、改变动态变化的外部经营环境，从而获得竞争优势。但是，自“高层梯队理论”提出以来，无论是专注于 TMT“团队特征”的研究，还是聚焦于 TMT“行为过程”的研究，往往把团队的学习行为和知识转换隐含在团队内部。为了寻求企业发展的良好外部环境，高管团队需要同政府保持良好的沟通和联系，并与外部利益相关者通过广泛而密切的沟通和联系建立信任关系，实际上。这些活动的内容实质又同跨越组织边界的组织间学习高度一致。

组织学习与组织绩效之间的关系看似直观，似乎只要有因就会有果，但加入了前述诸多因素的考虑，高管团队的内外部学习是如何影响其团队绩效的，才是关键问题。

目 录

第一章 引 论 / 001

- 1.1 研究背景与基本结论 / 001
- 1.2 研究的目的与意义 / 003
- 1.3 研究方法与技术路线 / 005
- 1.4 本书基本内容框架 / 008
- 1.5 本书的研究创新点 / 010

第二章 组织学习的内涵体系 / 012

- 2.1 组织学习的概念 / 012
- 2.2 组织学习的类型 / 019
- 2.3 组织学习的模型 / 023
- 2.4 组织学习的相关变量 / 029

第三章 高管团队研究的理论基础 / 034

- 3.1 高层管理团队研究的内涵 / 034
- 3.2 团队内外部过程研究 / 041
- 3.3 学习视角下的团队过程 / 052
- 3.4 团队过程的相关变量 / 057

第四章 TMT 内外部学习过程模型与研究假设 / 059

- 4.1 变量间的关系模型 / 059
- 4.2 TMT 团队过程的前因研究 / 060
- 4.3 TMT 团队过程与团队产出的关系 / 064
- 4.4 管理情境的调节效应 / 072
- 4.5 跨界活动与行为整合的交互作用 / 074
- 4.6 本章小结 / 075

第五章 研究方法 with 评价 / 078

5.1 变量的测量 / 078

5.2 量表测量的信度与效度检验 / 086

5.3 本章小结 / 094

第六章 数据采集与预处理 / 096

6.1 研究数据采集 / 096

6.2 问卷信度效度分析 / 108

6.3 本章小结 / 116

第七章 数据分析及假设检验 / 118

7.1 数据处理 / 118

7.2 验证性假设关系检验 / 126

7.3 探索性假设关系分析 / 150

7.4 本章小结 / 164

第八章 研究结论及展望 / 166

8.1 研究结论及其讨论 / 166

8.2 管理启示 / 169

8.3 研究局限性与展望 / 171

附录 1: 访谈提纲 / 173

附录 2: 试测问卷 / 175

附录 3: 施测问卷 / 181

参考文献 / 187

第一章 引 论

1.1 研究背景与基本结论

1.1.1 研究背景

高层管理团队特征、行为过程与绩效间的关系一直是学术界关注的热点问题。相关研究丰富多样，取得了大量成果，但没有得到相对一致的结论。自提出行为整合（behavioral integration）概念以来（Hambrick, 1994），高层管理团队的相关研究焦点就开始转向对这一中介过程的关注，按照“I-P-O”的研究思路，试图揭开高管团队内部运作过程这一“黑箱”（Lawrence et al., 1997）。行为整合的研究是理解团队内部运作过程的有效途径，为高管团队过程的研究找到了重要突破点（Hambrick, 2007），但近20年来，研究内容局限于团队内部过程，研究方法上基本沿着“特征—过程—结果”的路径，并不断引入新的变量，着重考察输入变量的差异性、多样性，在研究结论上并没有取得稳定性和一致性，“黑箱”仍未完全打开。

在I-P-O的研究范式中，团队过程是核心部分，它是输入要素和输出结果之间的转化桥梁，除了“行为整合”这一团队内部过程以外，还包括重要的团队外部过程——团队跨界。团队跨界（team boundary spanning）是团队为满足自身需求，与外部环境中的相关者建立联系并进行管理的过程（Ancona, 1990）。团队跨界活动是一种团队外部活动，它反映了团队与外部相关方互动的实质，并在意义上与团队内部过程相区分。团队内部过程和外部过程共同反映了团队的整体行动，二者均是实现团队绩效目标和组织团队成员的行动。相对于团队内部过程，TMT团队跨界的理论与实证研究成果很少，国内对团队跨界的研究还处于起步阶段。从这一点来看，对团队过程“黑箱”的研究又打开了新的视域。

因此，深入研究高层管理团队内外部过程的内涵，并拓展其研究的视角，从团队学习的观点分析其过程机制，以及其对绩效的影响与作用，这应该是破解团队过程“黑箱”问题的关键。目前，我国对高层管理团队内外部过程的整合研究尚处在初始阶段，虽然对高层管理团队行为整合的研究已比较丰富，但对高层管理团队跨



界活动的研究较少，对团队内外部过程交互作用关系的研究更少，因此对高层管理团队行为过程的探讨缺乏全面性和系统性。同时，现有文献对团队过程影响团队绩效的机理探讨较为简单，没有关注高层管理团队行为过程与团队学习过程的内在关系。已有研究存在的这些现状，正是本书中研究问题的由来。

1.1.2 基本结论

本书通过剖析高管团队“过程”“行为”的前因和结果，揭示团队行为过程的深刻内涵，探讨改进团队绩效的管理措施。本书的选题研究既是高管团队“过程”“行为”研究的重要组成部分，也是对“团队内部过程”和“团队外部过程”整合以及对“团队学习”理论的重要拓展和深化。在对高层管理团队内外部过程整合的理论基础进行研究的基础上建立研究模型，提出研究假设，综合运用多层次回归模型和结构方程模型等方法，通过向长三角地区、珠三角地区、京津冀地区和中原经济区的高科技企业发放调研问卷来采集实证研究所需数据，最终得到有效样本 81 个高层管理团队，共 370 个高管信息。研究运用 AMOS7.0、SPSS14.0 进行问卷分析和假设检验，结果表明：

（1）TMT 特征变量作为团队过程的前因，从整体上来看，对跨界活动和行为整合均具有显著的影响作用。

（2）团队效能感对跨界活动与行为整合均具有正向促进作用，学习导向对跨界活动与行为整合均具有正向促进作用。

（3）团队学习（包括知识获取、知识迁移、知识整合与知识应用）在 TMT 内外部过程与团队绩效之间发挥部分中介作用。

（4）TMT 的跨界活动与行为整合是正相关关系，从交互作用关系上来看，跨界活动对行为整合的影响更强一些。

（5）冲突规范对学习导向与行为整合之间的关系具有调节作用。具体而言，认知冲突规范与情感冲突规范对学习导向与行为整合之间的关系均具有正向调节作用，而利益冲突规范对学习导向与行为整合之间的关系并不具有调节作用。即对于认知冲突和情感冲突，如果 TMT“接受和容忍”的程度较高时，学习导向会更加有效地促进 TMT 的行为整合。

（6）企业发展阶段与外部环境不确定性均对跨界活动与团队绩效之间的关系具有正向调节作用。即 TMT 对其组织内外部不确定程度判断较高时，此时的跨界活动更有助于提升团队绩效；或者说不确定性状态水平较高时，TMT 会采取更多的跨界活动。



本书结合所建立的模型关系及检验结论,提出了改进高层管理团队绩效的管理建议和有效途径:一是建设高管团队的学习型文化,形成TMT团队学习的机制和氛围,注重发挥高层管理团队重视学习的示范效应;二是拓展高层管理团队跨界活动的外部资源,重视内部过程与外部过程的协同整合;三是做好高管团队内部的冲突管理,积极营造“包容开放”的团队氛围。

1.2 研究的目的是与意义

本书的研究目的是基于学习视角,探讨TMT团队内外部过程对团队绩效的影响机制及内外部过程之间的互动关系,从而为改进TMT团队学习、整合TMT跨界活动和行为整合的内外部团队过程、提高团队绩效提供理论指导和借鉴。具体研究目的有以下几个方面:探讨影响TMT团队过程的前因;探讨TMT跨界活动的内涵;探讨团队学习是否在TMT团队内外部过程与团队绩效间发挥中介效应;探讨团队内外部情境因素在TMT团队内外部过程中发挥的调节效应;探讨TMT跨界活动同行为整合的交互作用;构建并检验基于学习视角的TMT内外部过程整合对团队绩效影响关系的模型。

本书的研究意义在于聚焦TMT团队内外部过程整合和团队学习过程的统一,从团队过程的“二元性”入手,从学习的视角研究团队“跨界活动”和“行为整合”对团队知识转化和团队绩效的影响,运用理论分析及实证研究,探讨高管团队内外部活动过程的互动影响,以更加聚焦的视角关注TMT团队内外部过程的形成机制,从而丰富TMT团队过程理论,并在实践上对TMT的团队学习提供更加有效的指导和建议。

1.2.1 拓展了TMT团队过程研究的新视角

行为整合分为团队合作、开放沟通和决策参与三个重要维度(Simsek et al., 2005),Hambrick(1994)认为高管团队行为整合是“高管团队成员主动积极地分享信息、资源和决策的行为过程”,这一过程将“群体”(Group)变成“团队”(Team)。自此,高管团队的人口统计特征及相关变量的多样性不断地引入对行为整合及团队绩效的影响研究。类似地,跨界活动的相关研究中,人口统计学的多样性特征也被引入前因变量(Ancona and Caldwell, 1992a)。特征和特征的差异反映的是高管团队及其成员个体的一种状态变量,一种状态并不必然引发特定的行为,而



是一种行为会受到特定状态的影响，即除了人口统计特征及相关变量的多样性对团队内外部过程的影响之外，更应该有其他触发行为，反映观念、态度、价值观等心理变量作为前因。

到底是什么因素触发了 TMT 的团队过程？本书从团队学习这一视角进行探讨。从 TMT 内部过程的内涵来看，高管团队内部所形成的知识、能力及创新依赖团队成员之间的交流分享、合作支持、共同决策的行为互动，这一过程即是团队的行为整合过程，也是高管团队内部学习的过程。学习的过程必然促进团队的行为整合，行为整合的过程也必然会伴随新的知识、新的能力、新的战略等组织创新绩效的生成。学习导向是组织对创造和使用知识的态度和倾向的价值观体系（Sinkula et al., 1997），这些观念的存在及强弱会对团队内部行为整合过程产生重要影响。这样就把学习导向这一“观念”引入 TMT 团队内部过程的前因研究，由价值观引发行为。从团队外部过程的内涵来看，跨界活动体现了组织对外部环境的依赖性，反映了组织寻求外部支持、协作并进行信息搜寻的活动。TMT 进行跨界活动的过程也即团队向外部学习的过程，反映了团队对外部资源的依赖和学习，因此对外部资源（尤其是知识与信息资源）的需求是一种学习需求，是 TMT 进行跨界活动的前因，由需求引发行为。

1.2.2 完善了 TMT 团队过程的调节作用机制研究

TMT 团队内外部过程都不是在真空中进行的，而有其具体的管理情境。在 TMT 内部，广泛认为存在两种冲突：高管团队成员由于背景、知识类型、所处职位和思考角度的不同，会产生认知冲突；高管团队成员由于个性、风格等方面的不相容，会产生感冲突，表现为关系紧张、相互拆台、互相比较劲、彼此敌对的不和谐状态。冲突规范是团队氛围的一种重要反映，是团队内部环境的一种重要体现，对团队内部学习导向与高管团队行为整合之间的关系起着调节作用。在 TMT 外部，不确定性会调节跨界活动与团队绩效之间的关系，部分文献的研究也注意到了这一点（Joshi et al., 2009）。不确定性主要源自任务的复杂性和环境的动态性。

本书基于组织情境的考虑，引入冲突规范对 TMT 学习导向与高管团队内部行为整合之间关系的调节作用，以及企业发展阶段和外部环境不确定性对团队外部跨界活动与团队绩效之间关系的调节作用，完善了 TMT 团队过程的作用机制研究。

1.2.3 丰富了 TMT 团队过程研究的内涵

自“组织学习”的概念提出以来，国内外学者从不同的视角对组织学习展开了较为深入的研究，涌现了大量成果。多数文献中，研究者延续了 Crossan 等（1999）

的思路,按照组织学习所涉及的个人、团队和组织三个不同层面进行研究(陈国权等,2013;叶正欣等,2013)。但是,目前对组织学习的研究忽略了高管团队在其中所扮演的角色与起到的作用(陈建勋等,2011)。

TMT 的团队学习不是独立于团队内部其他活动的,也不同于其他层次和类型的团队学习,更倾向外部知识搜寻与获取、内部知识应用、战略认知形成及达成一致性。这种团队知识产出是在 TMT 团队内外部过程中产生的,团队跨界是一种外部学习,行为整合是一种内部学习。TMT 的学习过程与团队过程高度交融,体现了组织学习视角下的 TMT 团队过程二元性。这样,就把“学习前因—行为整合—团队内部学习—团队绩效”的团队内部路径同“学习前因—跨界活动—团队外部学习—团队绩效”的团队外部路径联系在一起,丰富了 TMT 团队过程研究的内涵。

1.2.4 整合了 TMT 内外部过程的交互作用机制

Ancona 等(2002)提出了“新型的、着眼于外部、能够预见积极未来、跨越职能和行业的适应型团队”X 型团队(X-teams)这一概念,并指出“成功的团队重视公司内外利益相关者之间的平衡”。TMT 需要在内外部活动之间分配时间、精力,甚至组织资源,但内部资源是有限的,这就需要一种平衡。当高管团队将主要精力用于公司内部运营时,几乎无法感知到外界环境的变化(Boyd 等,1993)。同样,如果 TMT 热衷于关注外部活动,而忽视了内部活动,对团队绩效也可能产生负面影响。团队进行的内、外部活动之间不是孤立的,而是存在相互影响的关系。

由于团队外部过程的研究比较晚,涉及的诸多要素之间关系复杂,尚未展开丰富的研究,因此综合考虑团队内外部过程之间的交互作用,整合 TMT 内外部过程的作用机制,在理论研究上具有新的科学价值,研究结论也会对 TMT 内外部团队活动的管理提供可资借鉴的依据。

1.3 研究方法与技术路线

1.3.1 研究方法

1. 文献研究

文献研究是深入了解 TMT 相关理论成果和范式方法的首要阶段,只有通过对国内外研究成果的梳理归纳,才能把握研究现状和前沿进展,最终发现现有研究中存



在的局限性,从而找到研究空间。文献研究是开展科研工作的起点,有价值的研究成果以文献形式留存下来是一项研究工作的阶段性终点。

本书利用网上资源和相关数据库,紧紧围绕“高层管理团队(top management team)”“跨界(boundary spanning)”“外部活动(external activity)”“外部行为(external behavior)”“行为整合(behavioral integration)”“组织学习(organizational learning)”“团队学习(team learning)”“学习导向(learning orientation)”“知识管理(knowledge management)”“自我效能感(self efficacy)”“知识整合(knowledge integration)”“认知冲突(cognitive conflict)”“情感冲突(affective conflict)”“利益冲突(benefit conflict)”“冲突规范(conflict norms)”和“团队绩效(team performance)”等关键词语,搜索相关的文献资料,进行跟踪和阅读,并在此基础上,进行归纳和总结,为进一步的调查、实证和应用研究提供理论指导。

本书重点归纳了TMT团队内外部过程(包括跨界活动与行为整合)前因后果的理论与实证研究,并结合团队学习的有关理论,综合考虑了团队学习的中介效应以及管理情境的调节效应,从而为研究命题的提出、模型与假设检验等奠定了基础。

2. 深度访谈

本书的研究对象是TMT,深度访谈是获取第一手资料,深入了解TMT行为过程的重要途径。访谈是了解组织行为背后真实想法最直接的方式,从著名的霍桑实验中大规模访谈到现代管理学研究的常用方法,深度访谈在以往的TMT实证研究中都很常见。加之本书中设计的TMT跨界活动并没有可供直接使用的调查量表,更需要建立在深度访谈的基础上进行。

本书采用半结构化访谈法,在前期文献研究的基础上,确定企业高管跨界活动的访谈提纲,访谈内容包括17个客观判断选择题项和3个开放性问题,所使用的访谈提纲见附录1。同时,借助导师、同学、亲友及与自己工作业务、管理咨询有关的各种人脉资源,积极联系沟通,访谈若干高管团队,获取第一手资料,对量表的开发、修订与完善,研究模型的建构及相关研究假设的提出提供依据和借鉴。

3. 问卷调查

问卷调查是验证本书理论框架与研究假设,采集数据的最主要方法,本书所使用的试测问卷及在此基础上完善后的施测问卷见附录2、附录3。在文献研究和深度访谈的基础上,优先采纳和借鉴国内外相关成熟量表,经与专家教授的讨论,形成初始问卷,并根据试测样本的实际情况进行修正和改进,保证测量的信度和效度。

4. 数据分析

对发放的调查问卷回收后,需要对有效问卷进行调查数据的清理,继而对数据

进行统计分析，并对理论模型和假设进行检验。分析时，所采用的软件工具主要有 SPSS 14.0 和 AMOS 7.0，具体方法包括探索性因子分析（EFA）、描述性统计、相关性分析、验证性因子分析（CFA）、结构方程模型（SEM）、模型界定搜寻和贝叶斯检验等。

1.3.2 技术路线

技术路线图是为实现研究目的，对研究方案按照时间和逻辑的进度进行编排的指导性框架。通过技术路线制定一个预见框架，确定并选择研究的技术规划，反映了科学合理解决所提出问题的研究思路，本书中研究的技术路线图如图 1-1 所示。

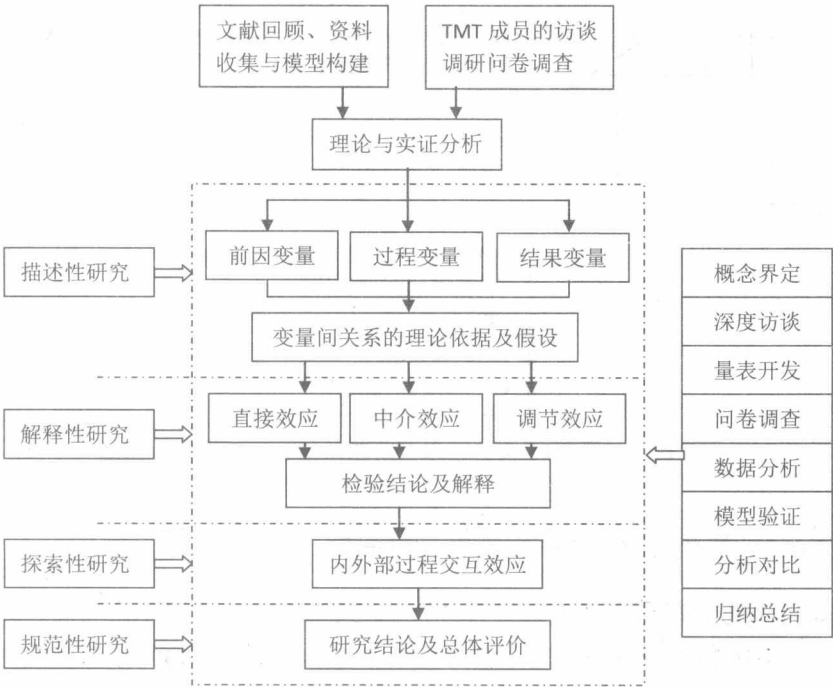


图 1-1 技术路线



1.4 本书基本内容框架

本书的理论框架如图 1-2 所示，主要关注五个方面问题的研究。

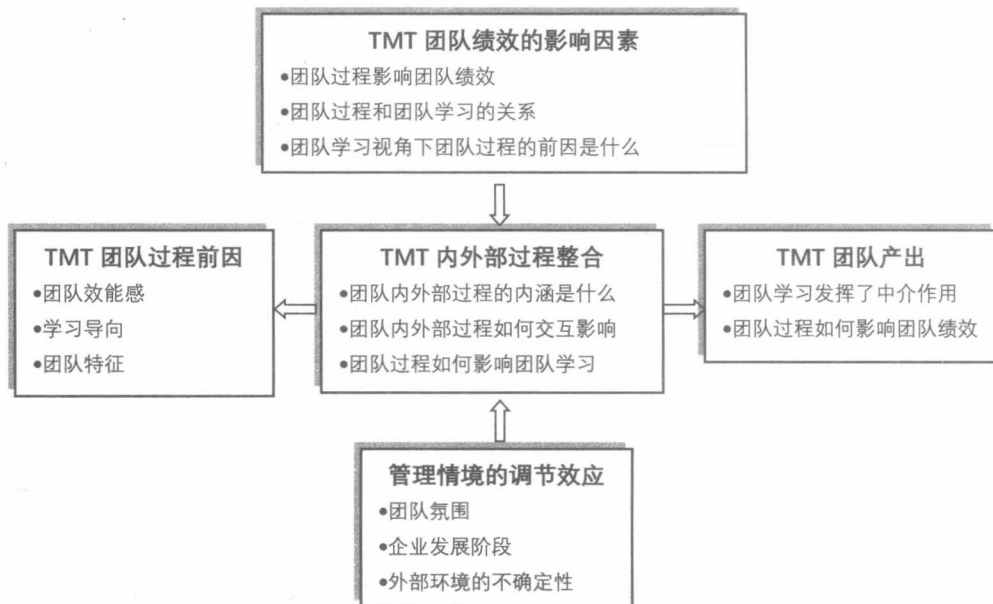


图 1-2 TMT 内外部学习对团队绩效影响的理论框架

1.4.1 影响 TMT 团队绩效的因素研究

如何改进 TMT 团队绩效，并提升企业战略绩效是高层梯队研究的最终目标，影响团队绩效的前置因素一直是研究的关注点。本书对影响 TMT 团队绩效的因素进行了以下思考：团队的内部过程与外部过程整合在一起如何影响团队绩效？团队过程和团队学习有什么样的关系？基于团队学习的视角，团队过程的前因有哪些？

1.4.2 TMT 团队内外部过程的整合研究

虽然对团队内部过程的探究已经引起研究者的关注，但是针对 TMT 跨界活动的研究还较少见，把团队内部的行为整合同团队外部的跨界活动整合在一起进行的研究就更少，团队内外部过程之间的关系尚不明确。因此，本书对 TMT 内外部过程整

合进行了以下思考：TMT 团队内外部过程具有怎样的内涵？行为整合与跨界互动如何进行交互影响？行为整合、跨界互动与团队的内部学习、外部学习有怎样的关系，是如何影响团队学习的？

1.4.3 TMT 团队过程的前因研究

团队特征及其差异性作为团队内部过程的前因变量，已得到多数研究者的关注，但是团队特征对外部过程的影响较少受到关注。反映团队的价值观、态度和信念等隐性特征的前因是如何影响 TMT 团队内外部过程的，仍需进一步探讨。因此，本书对 TMT 团队过程前因进行了以下思考：TMT 的团队效能感作为团队信念如何影响团队内外部过程？学习导向作为一种对团队学习重要性认识的价值观是否影响团队内外部过程？团队特征及其差异性对 TMT 内外部过程分别有何影响？

1.4.4 TMT 团队产出的研究

团队绩效是团队产出的最终结果，但不是唯一结果。基于对学习视角下 TMT 内外部过程整合的研究，本书认为团队过程伴随着团队学习的过程，团队学习中知识的转化和应用也是团队过程的产出。因此，本书对 TMT 团队产出进行了以下思考：团队学习是否在团队内外部过程与团队绩效之间发挥中介作用？团队内外部过程分别是怎样影响团队绩效的？

1.4.5 管理情境的调节效应

TMT 的团队内外部过程发生在具体的管理情境中，受团队内外部环境的影响。团队内部对冲突接受的水平是团队氛围的具体情境；企业发展阶段反映了企业内部、团队外部的具体情境；外部环境反映了企业外的市场环境。分析这三个不同层面的管理情境对 TMT 团队内外部过程与前因后果之间关系的调节作用，能够更加完整地描述学习视角下 TMT 团队内外部过程对团队绩效影响的作用机制。因此，本书对管理情境的调节效应做出了以下思考：团队氛围、企业发展阶段和环境不确定性是否发挥调节效应？

本书的研究内容分为八章。

第一章是引论，主要交代本书的研究背景，阐述研究目的、意义和基本结论等，提出研究的核心问题，即研究的内容，并介绍研究的技术路线。

第二章对组织学习的内涵进行阐释和综述，包括对组织学习概念理解的不同观点，组织学习的类型、模型以及组织学习前因后果的综述性研究。



第三章对与 TMT 内外部过程整合相关的理论和研究文献进行回顾和评论,包括对 TMT 概念范畴进行界定,介绍团队跨界、行为整合及组织学习等有关理论,对有关理论与实证研究的文献进行综述。

第四章对学习视角下的 TMT 过程模型进行分析并提出研究假设,对本书中各变量间的关系进行假设描述,按照 I-P-O 的研究模式分别对前因、过程整合和团队过程的产出关系提出假设,对团队学习的中介作用和管理情境的调节作用提出假设。

第五章根据研究的假设,设计研究的方法,介绍本次研究调查问卷量表的设计及量表信度和效度的检验。

第六章对数据采集及预处理,对问卷数据进行收集,分析信度和效度。

第七章为数据分析与实证研究,回应第三章的假设,对各变量关系进行实证分析,给出实证分析结果。

第八章进行总结,对得到验证的假设及没有得到验证的假设均给出分析和观点,并在此基础上,提出管理建议,并探讨未来进一步研究的方向。

1.5 本书的研究创新点

本书的研究创新点主要有以下几方面。

第一,提出了 TMT 团队过程的“二元性整合”,即团队过程与学习过程的整合、内部过程与外部过程的整合。从团队学习的视角研究团队过程对团队绩效的影响,在研究路径上有突破,在研究思路上具有创新性,是对已有 TMT 研究的深化和整合。

以往文献对 TMT 及其绩效的研究较关注 TMT 特征及行为对绩效的直接影响,研究思路是“特征影响绩效、行为带来绩效”,没有充分注意到行为与绩效间关系的内在机理。团队学习对 TMT 至关重要,但多数文献对学习在团队层面上的研究往往关注科研团队、技术团队或新产品开发等项目团队,直接关注 TMT 团队学习的研究相对较少。因此,把团队学习作为 TMT 内外部过程与团队绩效之间的中介,对其进行实证检验,这是本书在研究思路上的创新。也正因此,团队学习即作为 TMT 团队过程的一部分,其知识转化过程也是 TMT 过程产出的内容。同时,本书研究还较为系统地对组织学习的有关理论与实证分析进行回顾,厘清了组织学习与学习导向在内涵上的区别,构建了学习观念影响学习行为、学习行为提升团队绩效的研究路径,从 TMT 内外部过程对团队绩效的影响,综合考量提升和改进 TMT 团队绩效