

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.06.003

# TMT 领导继任过程: 目标动态匹配机制

于 鸣<sup>1,2</sup> 曹仰锋<sup>3</sup>

(1. 北京大学博士后流动站; 2. 中国工商银行人力资源部; 3. 哥本哈根商学院)

**摘要:** 采用多案例研究方法, 对企业高层管理团队(TMT)中外部领导者继任过程的目标演变特征和机制进行了研究。研究发现, 继任者的个人目标、企业目标以及与继任阶段之间的动态匹配性是决定其是否成功留任的重要因素。在继任过程中存在3种目标匹配模式: 二元匹配、一元匹配和不匹配。其中, 二元匹配模式能够对继任者的留任产生正向影响; 一元匹配和不匹配模式则对继任者的留任产生负向影响。此外, 继任者的留任受“任务导向”和“人际导向”双重能力的影响, 企业对继任者这2种能力的要求和继任时间有密切关系。据此, 提出了动态目标匹配模型。

**关键词:** 领导者继任; 高层管理团队; 目标设定理论; 匹配理论; 案例研究

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)06-0793-08

## The Process of TMT Succession: Mechanism of Dynamic Goal Fitting

YU Ming<sup>1,2</sup> CAO Yangfeng<sup>3</sup>

(1. Peking University, Beijing, China; 2. Industrial Commercial Bank of China, Beijing, China;  
3. Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark)

**Abstract:** Based on multiple cases method, we explore the characteristics and mechanisms of goals evolution behind outside leaders' succession in the TMT of firms. We find that the dynamic fit among successors' goals, firm's goals and the succession stage can influence whether the successors will stay or not. We propose that there exist three modes of goal fitting: dyadic fitting, single fit and non-fit. Dyadic fit has positive effect on the successors' stay while single fit and non-fit have negative bearings for successors' stay. Furthermore, we find that successors' stay is influenced by task-oriented and relationship-oriented capabilities. We construct the dynamic fitting model on the grounds that what the firms require about the task-oriented and relationship-oriented capabilities are inextricably related with the succession stage.

**Key words:** leader succession; top management team; goal setting theory; fit theory; case study

## 1 研究背景

高层管理团队(top management team, TMT)对组织的行为、过程和绩效有着重要的意义<sup>[1]</sup>。TMT的组建、配置和更新是关乎企业发展大计的战略性任务。当前, 中国企业普遍面临着高层管理人员(简称高管)短缺的问题。当TMT中出现职位空缺, 而企业内部又缺乏合适的高管人选时, 可能会从外部引入继任者来填补空缺。与高管内部继任者相比, 外部高管继任者, 一方面, 拥有异于组织内部继任者的

管理理念、技能和视野, 可为组织的知识更新和管理变革注入新鲜活力; 另一方面, 在对组织文化与管理政策的适应性和匹配性上, 显然缺乏内部继任者所具有的在位优势, 而这可能会制约其能力的施展, 拖延其融入的进程。

有研究表明, 大部分外部继任者并没有很好地融入新加盟的企业, 在一个不长的任期后便黯然去职<sup>[2]</sup>。外部高管继任者的离职会对引入企业产生重要影响: ①加重企业负担, 引起TMT内部的冲突; ②扰乱企业内部正常的继任计划, 降低企业的绩效<sup>[3]</sup>。基于此, 如何选用外

收稿日期: 2013-09-11

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71202147)

部高管继任者并使他们顺利融入组织,就成为企业的一项重要但又棘手的问题。

本研究认为,目标是连接继任者和企业之间的重要因素<sup>[4]</sup>。由于外部继任者往往是在企业绩效不佳或者需要解决特殊问题的时候被引入进来,因此,企业通常对他们提出特定的目标要求,此时的继任者被视为企业未来的希望,被赋予了多重期待<sup>[3]</sup>。如果企业内部的领导者没有能力解决某一难题,而是将希望寄托在外部继任者身上,那么对新继任者而言,这样的任务是极具挑战性的。

目标设定理论认为目标本身具有激励作用,能够影响人的行为动机。在一定条件下,给个体设定具有挑战性、明确性的目标更有利于取得高绩效<sup>[5]</sup>。但这一条件实施的核心是个体能对目标产生承诺感,即拥有达成目标的决心和信心,并愿意为完成目标而努力。对继任者来说,如果其认为企业制定的目标难度过大,超过了自身承受能力,则可能导致目标冲突,进而影响继任过程。特别地,继任过程中的动态性进一步加剧了目标设定和调整的难度。然而,目前对于高管继任过程的目标变化特征、继任者个人目标和组织目标之间,以及与环境之间的互动关系和匹配机制尚缺乏相关研究。

本研究选取了 4 家民营企业中的 23 位从外部继任的 TMT 成员进行跨案例比较研究,对继任者继任某一职位后 3 年的过程进行了纵向分析。本研究选取 TMT 中的非 CEO(总经理)成员作为研究对象,主要是因为中国民营企业的创始人一般担任 CEO,大量的民营企业需要从外部选择非 CEO 高管,因此,研究 TMT 中的非 CEO 成员更有普遍意义。同时,以往相关研究关注的对象主要集中在 CEO 职位上,对 TMT 中非 CEO 成员研究较少。高阶理论认为,TMT 是决定企业绩效的重要因素<sup>[6]</sup>,CEO 和 TMT 中的非 CEO 成员在诸多方面存在显著差异,应该将两者进行区别研究<sup>[7]</sup>。

## 2 文献回顾

个人与环境匹配理论(person-environment fit theory, P-E)从个人与组织匹配的角度研究继任者的去留问题<sup>[8]</sup>。虽然企业在选择外部继任者时往往倾向选择“最优秀的”、“能力最强的”,但是恰当的匹配才是继任者成功留任的关键。从匹配视角来考察领导继任的研究中,主要关注继任者的权力、任期和组织的匹配性等因素<sup>[9]</sup>,而忽略了继任者和企业之间的目标匹

配机制。

企业在选择外部继任者时会制定新的目标,这些目标具有高难度、高复杂性等特征。尽管依据目标设定理论,如果设定的目标具有挑战性、明确性、可达性等特点,则有助于提高个体的绩效<sup>[5]</sup>。需要指出的是,目标的难度和可达性是一对很难处理的矛盾,在动态复杂的环境中更是如此。同时,尽管目标设定理论指出,相对于模糊的目标(如做最好的事情),明确的目标(如生产率提升 5%)更有助于提高员工的业绩。但是,在动态复杂的环境中,由于环境具有较大的不确定性,而不确定性会极大地影响目标制定的有效性,因此,制定明确的目标变得异常困难。另外,有研究表明,对于复杂的工作,“做最好的事情”这类看似模糊的目标,其有效性反而更强<sup>[10,11]</sup>。相对于其他职位而言,TMT 成员的工作复杂性和难度更大,且其任务目标的制定更易受到外部环境的影响。对于模糊目标的承诺是影响外部继任者绩效的重要因素。通常情况下,有 2 种因素会影响目标承诺感:①提升目标达成的意义;②增强个体对达成目标的信念和自我效能。当然,持续或定期的回顾对达成目标也有积极的影响<sup>[5]</sup>。

现有目标设定理论还忽略了时间这一重要因素对目标设定的影响<sup>[12]</sup>,仅有个别研究将目标设定和时间因素结合起来。在目标设定理论中,对时间的关注体现为目标设定必须要有一个完成的“最后期限”。换言之,对目标完成的时间标准进行控制能够提高目标达成的效率。当个体发现距离目标最后期限的时间非常充足时,会放慢达成目标的速度;相反,如果个体临近目标的最后期限,则会加快达成目标的速度<sup>[13]</sup>。也有一些研究指出,在某个时间点之后,缩短达成目标的时间反而会降低绩效,尤其是对复杂的工作来说这种影响更大<sup>[10]</sup>。将目标设定和时间联系起来的另一种视角是员工对未来目标的选择模式。有研究发现,员工过去成功或失败的经历会影响其对未来目标的选择模式,过去的绩效是对未来目标选择的“指示器”,员工倾向于选择他们认为最重要的目标<sup>[13]</sup>。

已有研究启示可用动态的视角来探知领导继任过程,并揭开领导继任成功和失败的机制。例如,领导者生命周期理论将时间要素和领导继任结合起来,认为 CEO 继任之后的任期可分为对任命的反应期、试验期、选择核心主题期、集中期和紊乱期 5 个阶段<sup>[13]</sup>。领导者继任的 4 阶段模型则以 TMT 为研究对象,将其继任之

后的 3 年分为学习期、调适期、变革期和融入期 4 个阶段<sup>[4]</sup>。这些研究都关注了在不同阶段影响继任者成功内部化的关键因素,这些因素主要包括权力、任务特征(兴趣和知识)、信息来源、信任和人际关系、资源支持等,但却大都忽略了目标这一重要因素影响领导继任过程的机制<sup>[4,14]</sup>。

虽然现有研究对认识和理解领导者继任过程提供了一定的理论条件,但对领导者继任的目标以及该目标与组织目标之间的互动机制还缺乏认识<sup>[15]</sup>。具体来说,在 TMT 成员继任过程中,个体自身的目标应如何设定?继任者个人目标和组织目标之间的匹配机制是什么?对这些问题,现有研究尚不能给出明确的答案。鉴于此,本研究运用多案例对比的研究方法(多案例研究可以构建更有普遍意义、说服力和简明扼要的理论<sup>[16,17]</sup>),试图揭开 TMT 在继任过程中目标、时间与环境之间的动态匹配机制。

### 3 研究方法

#### 3.1 案例选择

根据理论抽样的原则<sup>[18]</sup>,本研究选取 4 家民营企业作为样本,从中识别 TMT 中非 CEO 继任者。继任者的岗位限定在总经理助理以上级别。4 家样本企业都在 TMT 的某些职位中引进过外部继任者,并同时拥有成功和失败的经历。这样做既可以在样本企业间进行比较,也可以在高管继任者个体间进行比较。参照先前的有关研究<sup>[4]</sup>,界定继任者内部化成功的标准为加入新企业后工作 36 个月以上,且没有因业绩不佳被调至其他低级别职位。内部化失败的标准为在 36 个月之内被解职或者主动离职。案例企业分别来自北京、湖北、河南和山东 4 个省市,年销售收入在 2~220 亿元<sup>①</sup>之间,企业成立时间在 1995~2005 年之间,所在行业包括金融、零售、石油贸易和医药流通。每家案例企业外部继任者的详细信息见表 1。

#### 3.2 数据来源与分析

数据来源于 4 个方面:①与案例企业人力资源管理人员的初次访谈;②与案例企业 TMT 成员的半结构化访谈;③对案例企业 TMT 成员的问卷调查;④二手资料。数据收集共分 2 个阶段,首先进行访谈和二手资料的收集整理;然后,对案例企业的 TMT 成员进行问卷调查。

##### (1)案例企业人力资源管理人员的初访

该阶段主要是为便于识别和掌握 2005 年 1 月~2010 年 5 月间引进外部继任者的情况。

表 1 各案例企业中的继任者基本信息

案例企业	继任职位及编号	职位是否轮换	任期/月	成功(S)/失败(F)
C <sub>1</sub>	副总(E <sub>1</sub> )	否	42	S
	副总(E <sub>2</sub> )	否	38	S
	副总(E <sub>3</sub> )	否	5	F
	副总(E <sub>4</sub> )	否	12	F
	副总(E <sub>5</sub> )	是	22	F
	副总(E <sub>6</sub> )	是	35	F
C <sub>2</sub>	副总(E <sub>1</sub> )	否	39	S
	副总(E <sub>2</sub> )	否	40	S
	副总(E <sub>3</sub> )	否	6	F
	副总(E <sub>4</sub> )	是	11	F
	副总(E <sub>5</sub> )	否	23	F
	副总(E <sub>6</sub> )	否	32	F
C <sub>3</sub>	副总(E <sub>1</sub> )	是	45	S
	副总(E <sub>2</sub> )	否	40	S
	副总(E <sub>3</sub> )	否	6	F
	副总(E <sub>4</sub> )	否	16	F
	副总(E <sub>5</sub> )	是	23	F
C <sub>4</sub>	副总(E <sub>1</sub> )	否	38	S
	副总(E <sub>2</sub> )	是	46	S
	副总(E <sub>3</sub> )	否	6	F
	副总(E <sub>4</sub> )	否	12	F
	副总(E <sub>5</sub> )	是	23	F
	副总(E <sub>6</sub> )	否	35	F

本研究针对每家企业和每位继任者建立了矩阵式的样本库,根据前文对继任者成功或失败的定义,搜寻和匹配研究所需的样本,并对其进行编号。其中,4 家案例企业被分别编号为 C<sub>1</sub>~C<sub>4</sub>,每位继任者分别编号为 E<sub>1</sub>、E<sub>2</sub>、…、E<sub>6</sub>,其他受访者分别编号为 M<sub>1</sub>、M<sub>2</sub>、M<sub>3</sub> 等。

(2)一对一的半结构化访谈 该阶段的访谈沿用以往研究的访谈程序<sup>[4]</sup>,对象包括引进继任者的案例企业董事长、CEO、TMT 其他成员、在任的继任者和人力资源部经理。受访对象大都在本企业工作 3 年以上,这样能确保他们与继任者的任职窗口期保持一致,并熟悉继任者的情况。访谈内容主要集中在了解继任者在企业内部的经历、企业对继任者的目标要求,以及继任者本人的目标设定情况等方面。共计访谈 35 人次,平均每次的访谈时间约为 45~120 分钟。在访谈时,笔者为每位受访者提供了该企业的继任者名单,然后请受访者就访谈问题列举关键事件,讲述有关情况。访谈中尽可能让受访者集中于事实陈述和信息提供,而非评论和个人化的推断<sup>[18]</sup>。

本研究还重点研究了企业与 TMT 继任者签订的目标责任书,继任者在各个阶段提交的工作总结、目标评估报告、继任者绩效考评书等

① 数据为案例企业 2009 年的销售收入。

文本资料。

完成上述步骤 3 个月后,本研究又对案例企业的 TMT 成员进行了问卷调查。问卷调查共包含 2 个部分:①调查继任者个人目标和组织目标之间的匹配情况;②调查目标设定与继任时间之间的匹配及目标达成情况。问卷的题项设计参考了以往的研究成果<sup>[19]</sup>,共包含 4 个题项。问卷采用 Likert 10 点量表,1~10 表示从“非常不匹配(或目标根本没有达成)”到“非常匹配(或目标非常出色地达成)”。

考虑到本研究通过 3~5 个受访者来获取每位继任者的数据,因此,对来自不同数据源的访谈数据进行了一致性检验。数据编码和分析主要基于那些一致性程度在 70% 以上的信息<sup>[20]</sup>。

数据分析依据案例研究构建理论的方法和原则,并与命题提炼交叉进行,反复切换<sup>[19]</sup>。在数据分析过程中,以领导者继任的四阶段模型为基础<sup>[4]</sup>,分析了学习期(0~6 个月)、调适期(7~12 个月)、变革期(13~24 个月)和融入期(25~36 个月)4 个阶段中外部继任者个人目标与组织目标的关系、目标特征与时间的关系,以及目标的达成与领导继任结果的关系等。

## 4 研究发现

### 4.1 目标的匹配性与时间的关系

以往的研究表明,当个人目标与组织目标

相互匹配时,会减少个体与组织之间的目标冲突,提高个人对目标的承诺,进而有利于目标的达成<sup>[20]</sup>。本研究在该结论的基础上考虑了时间维度,并得出新的观点。这种观点与以往关于目标达成中的“最后期限”研究<sup>[10,13]</sup>,以及关于未来目标选择模式的研究都有所不同<sup>[13]</sup>。具体来说,在继任者内部化的每个阶段,都呈现出不同的特征,这些特征同继任者的任期及组织环境有关,通常会作为约束条件影响继任者的行为和绩效<sup>[4,14]</sup>。由此,本研究提出以下命题。

**命题 1** 继任者的个人目标、组织目标以及与继任阶段之间的匹配程度越高,则达成目标的可能性越大。

**命题 1a** 继任者的个人目标和组织目标不匹配,将对继任者的成功留任产生负面影响。

**命题 1b** 继任者的个人目标和组织目标匹配,但如果不能与继任时间的阶段特征相匹配,那么将对继任者的成功留任产生负面影响。

时间影响目标匹配性的证据见表 2。本研究从数据中评判个人目标、组织目标与继任时间之间的匹配性,这些数据均得到受访者的交互验证。根据文献<sup>[4]</sup>的研究,分别以 0~6 个月、7~12 个月、13~24 个月、25~36 个月为周期考察了继任者在不同继任阶段制定的个人目标以及组织为其设定的目标。

表 2 个人目标、组织目标、时间三者的匹配性

外部继任者	个人目标(P)	组织目标(O)	P 与 O 的匹配性	P、O 与时间的匹配性	目标达成情况
C <sub>2</sub> , E <sub>5</sub>	只能完成目标的 60%	必须完成 X 项新产品的研发和初步上市	不匹配 (4)*	/	失败 (2)**
C <sub>1</sub> , E <sub>3</sub>	1 年内只能建立绩效体系,裁掉 TMT 成员应是老板的事	1 年之内必须建立绩效和薪酬管理体系,裁掉不合格的 TMT 成员	不匹配 (3.5)*	/	失败 (3)**
C <sub>4</sub> , E <sub>3</sub>	尽快显示能力,期望年销售增长率为 50%~70%	继任当年销售增长率达到 60%	匹配 (9)*	不匹配 (2)	失败 (2)**
C <sub>3</sub> , E <sub>3</sub>	通过大刀阔斧地变革财务管理流程站稳脚跟	1 年内完成财务流程的优化和变革	匹配 (9)*	不匹配 (3.5)	失败 (2)**
C <sub>1</sub> , E <sub>1</sub>	第 1 年打基础,第 2 年销售增长率达到 35%~40%	继任第 2 年销售增长率达到 40%	匹配 (10)*	匹配 (9)	达成 (8.5)**
C <sub>3</sub> , E <sub>2</sub>	多学、多听、多看,少发言	先摸情况和调研,再发言	匹配 (9.5)*	匹配 (9)	达成 (9)**

注:括号内数字为 TMT 成员在目标测量问卷中的加权平均分数;\*、\*\* 分别表示衡量目标的匹配情况、衡量目标的达成情况。

本研究采用 2 种方式对目标匹配性和目标达成度进行评估:①使用访谈获得的定性数据,即受访者所描述的关键事件;②使用问卷调查中的定量数据。本研究计算了 TMT 成员在目标测量问卷中的加权平均分数。从 1~10 分,匹配程度逐渐增强,目标达成度逐渐提高。将定性数据和定量数据两者相互验证,取得一致的结果才作为提炼命题的依据。

TMT 外部继任者的个人目标和组织目标之间存在着显著差异,这些差异直接导致了目标达成情况的差异。由表 2 中可知,继任者(C<sub>2</sub>, E<sub>5</sub> 和 C<sub>1</sub>, E<sub>3</sub>)的个人目标和组织目标不匹配,导致其目标无法达成;继任者(C<sub>4</sub>, E<sub>3</sub> 和 C<sub>3</sub>, E<sub>3</sub>)的个人目标和组织目标实现了很好的匹配,但却没有和继任阶段相匹配,同样导致目标无法达成;继任者(C<sub>6</sub>, E<sub>1</sub> 和 C<sub>3</sub>, E<sub>2</sub>)的个人目标

不仅与组织目标匹配,而且也同他们所处的继任阶段很好地匹配,促使他们很好地完成了组织设定的目标,进而得以成功留任。本研究发现在个人目标、组织目标和时间之间存在以下几种不同的匹配模式。

(1) **不匹配模式** 本研究将该模式定义为继任者个人目标和组织目标之间不能达成一致。不匹配模式出现的主要原因是企业为继任者制定了不切实际的目标,继任者不能接受该目标。这里隐含着 2 种情况:①设定的目标过高,或者实现难度过大,导致继任者无法接受。例如,一位受访者( $C_2, M_6$ )表示,“企业曾经引进一位外部继任者( $C_2, E_5$ )来主管研发工作。在第 2 年底的时候,总经理要与他签订研发目标责任书,要求其在下一年之内必须完成某新产品的研发和初步上市。继任者则认为该目标只能完成 60%,不可能全部完成。双方各不相让,结果继任者就此离职”。②制定了多重目标,在时间有限和资源约束下,继任者认为无法达成这些目标。例如,一位受访者( $C_1, M_5$ )表示:“企业引入的人力资源总监( $C_1, E_3$ )任职半年后就离职了,主要原因是企业为其设立的目标太多,既要在一年内建立绩效管理体系和薪酬管理体系,又要精简人员。工作难度太大,无法完成。”不匹配关系致使继任者个人和组织之间产生了目标冲突,如果双方都不能重新调整目标,并取得一致性意见,就会不断加深这种冲突,降低继任者对目标的承诺感,最终使继任者无法完成目标,以离职收场。

(2) **一元匹配模式** 本研究将该模式定义为继任者个人目标和组织目标达成一致;但两者的共同目标并不符合继任者内部化各阶段的基本特征。一元匹配模式的核心问题在于继任者和企业都忽略了时间和环境对目标的约束性。如前文所述,在继任者内部化过程中的不同阶段,具有不同的环境特征,这些特征都会对目标产生不同的影响。一元匹配模式的典型表现是想超越继任者内部化的不同阶段完成不切实际的任务。一元匹配模式的形成同企业和继任者都有关系。首先,是企业超越阶段的特征对继任者提出过高的目标要求。例如,案例企业( $C_4$ )2008 年的销售业绩大幅下滑,在这种情况下,于 2009 年初从外部引入了一位副总经理主管销售。由于企业向继任者支付了较高的薪酬,因而对他期望很高,希望其在短时间内对现有营销管理模式进行变革,提高企业的销售业绩。继任者接受了 CEO 提出的目标,在 CEO

的支持下,开始大刀阔斧地改革,制定了新的销售政策及销售人员绩效评价体系。但是,组织的惯性使继任者不可能在短时间内就取得预期业绩。最终的结果是销售业绩不升反降,销售人员离职率明显提高,导致继任者在学习期内就离开了企业。其次,一元匹配模式的形成与继任者也有关系。一些出自知名企业的继任者容易迷恋过去的成功经验,过高估计自己实施变革的能力,他们为展示能力,急于推动变革,提出了超越阶段的目标,结果欲速则不达,最终遭遇失败。

在一元匹配模式下,继任者承担了不切实际的目标,由于外部环境条件的约束,实现目标的难度增大。这种超难度的目标降低了继任者本人对达成目标的承诺感,降低了继任者完成目标的决心和信心,最终也降低了工作绩效和继任者内部化成功的可能性。

(3) **二元匹配模式** 本研究将该模式定义为继任者个人目标和组织目标达成一致,且两者的共同目标符合继任者内部化各阶段的基本特征。二元匹配模式的精髓在于继任者和企业双方都关注了目标的约束性和动态性。在继任者内部化的不同阶段,企业能够根据继任者面对的具体情境制定相应的期望目标,继任者本人也能够同企业积极互动,制定切实可行的个人目标。二元匹配模式充分考虑到工作环境对目标的约束性,企业能够理性地对待继任者并为其制定出切合实际的工作目标,这在一定程度上缓冲并降低了企业对继任者的过高期望。同时,继任者也不必背负过高的工作压力和责任,从而基本能够遵循学习、调适、变革、融入这样一个常规的內部化过程。二元匹配模式的精髓还在于对目标的动态调整。由于未来往往充满不确定性,因此,制定一个可达到且具有挑战性的目标对企业而言是非常困难的。在二元匹配模式中,企业和继任者都会不断地评估期望目标和实际结果之间的差距,并不断地调整目标。这种沟通和互动有效提高了继任者对目标的承诺感,也增强了继任者完成目标的信心和决心,进而提高了内部化成功的可能性。

#### 4.2 目标特征与继任时间的关系

以往关于领导继任过程的研究主要关注的是目标任务的重要性。目标任务的达成与否衡量的则是继任者做事情的能力<sup>[14]</sup>。目标任务完成的越好,留任的可能性越大。对此,本研究得到了不同的观点:TMT 继任者的留任受“任务导向”和“人际导向”双重能力的影响。成功留

任的继任者在继任过程中的不同阶段,在设定个人目标时总会考虑 2 个基本问题:“如何做人?”(即人际管理)和“如何做事?”(即任务管理)。有趣的是,企业对继任者的要求也是“双重标准”,既要“做对事”,又要“做好人”。此外,在不同的继任阶段,企业对继任者人际管理和任务管理的目标要求是不同的。本研究发现,企业对继任者“做人”和“做事”的要求呈现出不断递进的趋势,但是,在继任过程的初期(1 年以内),即学习期和调适期,企业对继任者“做人”的要求高于“做事”的要求,从变革期(1 年以后)开始,企业对继任者“做事”的要求明显高于“做人”的要求。由此,本研究提出以下命题:

**命题 2** 在 TMT 继任过程中,继任者所拥有的任务管理能力和人际管理能力都会对其留任产生正面影响,同时,组织对这 2 种能力的要求会随着继任阶段的变化而发生变化。

**命题 2a** 在 TMT 继任的早期阶段(通常是 1 年以内),继任者拥有较强人际管理能力对其留任有正面影响。

**命题 2b** 在 TMT 继任的中后期阶段(通常是 1 年以后),继任者同时拥有较强人际管理能力和任务管理能力对其留任有正面影响。

目标特征与继任时间之间关系的证据见表 3。本研究抽选了 8 位 TMT 继任者,对其在继任过程中各个阶段的目标变化进行了比较。

表 3 目标特征与时间的关系

外部继任者	关键目标				继任结果
	学习期	调适期	变革期	融入期	
C <sub>1</sub> , E <sub>1</sub>	多看、多听、少发言;处理好人际关系	展现亮点;处理好人际关系	提升公司业绩;处理好人际关系	提升工作绩效;处理好人际关系	留任
C <sub>2</sub> , E <sub>2</sub>	多学习、做好人	提出有建设性的方案,展示能力;做好人	推动变革;做好人	巩固变革成果;做好人	留任
C <sub>3</sub> , E <sub>2</sub>	多学习,多调研,打下基础;建立好的人际关系	展示能力,提出独特见解,体现自己的价值;建立好的人际关系	提升公司业绩,推动变革;巩固人际关系	持续推动变革;建立融洽的人际关系	留任
C <sub>4</sub> , E <sub>1</sub>	没有调查就没有发言权,先学习,后发言;要有好人缘	提供有价值的观点、方案,体现自己的价值和能力;要有好人缘	推动企业实施变革,并取得好业绩;需要有好的人缘	推动企业不断提升绩效;要有好人缘	留任
C <sub>1</sub> , E <sub>4</sub>	先学习,后说话;建立良好的人际关系	快速变革,站稳脚跟,提高绩效	—	—	离职
C <sub>2</sub> , E <sub>4</sub>	下基层调研,多掌握知识;建立和谐的人际关系	有所建树,展现能力;建立好的人际关系	—	—	离职
C <sub>3</sub> , E <sub>3</sub>	尽快展示能力,干出业绩,体现自身的价值和能力	—	—	—	离职
C <sub>4</sub> , E <sub>6</sub>	多学习、多观察,谨慎发言;建立好人缘	找出存在的关键问题,展示能力;好人缘	努力工作,推动变革;好人缘	—	离职

由表 3 可知,成功留任的继任者在各个阶段的目标拥有共同的模式。一般而言,基本的目标演化逻辑为在继任初期,也即继任 1 年内,继任者的主要目标是建立良好的人际关系。继任者需要积极了解企业的基本情况,深入一线,为未来的工作进行积极的准备。继任者还需在合适的时机向企业提出自己的观点,或是草拟一些工作方案,以证明自己的价值和实力。随着继任时间的延续,从第 2 年开始,继任者将重点放在推动组织变革、提升组织绩效等方面,当然,与 TMT 其他成员建立良好的人际关系依然非常重要。例如,继任者(C<sub>1</sub>, E<sub>1</sub>)认为,“能否在公司留任,其实是有规律可循的。首先,要谦虚,要有学习的心态,要有好人缘。这对刚加盟的管理者尤为重要。在企业任职的时间增长了,人际关系的处理也就更得心应手。但是,帮助企业赢取利润是不变的硬道理,因此,能够留

下来的关键是要有能力帮助企业提高业绩”。

总之,成功继任者在继任初期的目标定位大都是“学习,建立良好人际关系”。然后,逐步推动分管业务的变革,提升自己的绩效,彰显自己做事的能力。最终能够成功留任的继任者,都是做人和做事能力俱佳的人。

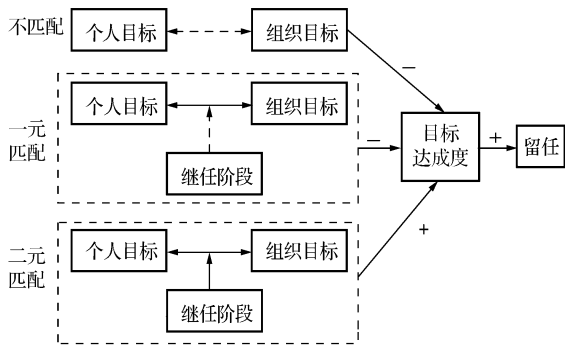
对那些不能成功留任的继任者而言,其离职则同未能平衡和把握“做人”与“做事”2 个方面密切相关。例如,继任者(C<sub>1</sub>, E<sub>1</sub>)主管企业的财务管理工作,但是一年后就离职了。主要在于错误估计了形势,过早启动了财务管理变革,遭到二级公司的经理们集体抵制。该企业 4 位接受访谈的 TMT 成员几乎一致地评价其操之过急。

### 5 讨论与结论

本研究印证了继任者与组织之间存在着复

杂的互动机制的观点<sup>[15]</sup>，并进一步指出，继任者的个人目标、组织目标与继任阶段间存在动态互动机制，这种机制将对 TMT 成员能否成功继任产生重要影响。本研究得出以下结论：

(1)在 TMT 领导继任过程中，继任时间是影响个人目标和组织目标的重要变量。继任者能否在企业成功留任，不仅受个人目标和组织目标之间匹配性的影响，同时也与这种匹配性是否契合继任者所处的阶段特征紧密相关。由图 1 可知，在继任者的个人目标、组织目标和继任阶段间存在不匹配、一元匹配和二元匹配 3 种匹配模式。本研究表明，在继任者的个人目标、组织目标、目标达成度以及留任之间存在着显著的逻辑关系。当继任者的个人目标和组织目标不匹配时，将会降低继任者的目标达成度和绩效，进而降低继任者成功留任的可能性。但这并不意味着当继任者的个人目标和组织目标匹配时，就能成功留任。本研究发现了一元匹配和二元匹配 2 种不同类型的匹配模式。区别这 2 种匹配模式的调节变量是继任者内部化所处的阶段。当继任者的个人目标和组织目标匹配，但这种匹配并不符合继任者内部化的阶段特征时，将会降低目标的达成度，进而对留任产生负面影响。只有当继任者个人目标、组织目标和内部化阶段存在相互匹配关系时（即二元匹配），才能够提高目标的达成度，进而提高继任者成功留任的可能性。



注：图中实线表示匹配；虚线表示不匹配；“+”表示增强，“-”表示减弱。

图 1 TMT 继任过程的 3 种目标匹配模式

(2)继任者的个人目标和组织目标都会随着时间的推移发生内生性的动态演变。这一机制可称为动态目标匹配模型(dynamic goal fitting model, DGF)。由图 2 中的 DGF 模型可知，企业对继任者“做人”和“做事”的要求均呈现出不断递增的趋势。在学习期和调适期，企业对继任者“做人”要求大于“做事”的要求，从变革期开始，企业对继任者“做事”的要求显然

高于“做人”的要求。

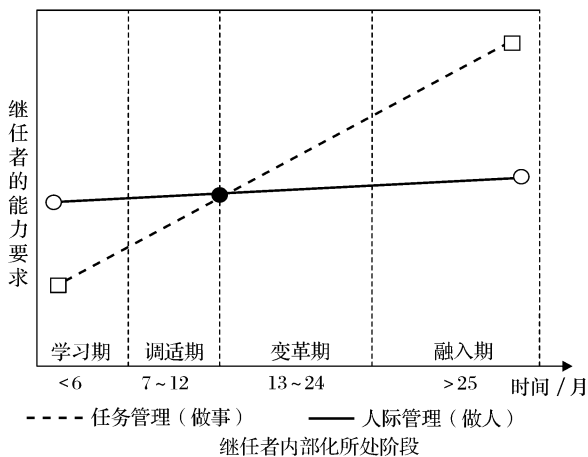


图 2 继任者的动态目标匹配模型(DGF)

本研究的理论贡献在于：将上述 2 个研究结论整合在一起，为全面解释 TMT 领导继任过程中目标的演变特征以及与继任阶段之间的互动机制，进而解释“为何有的继任者能够成功留任，而有的继任者则只能无奈地选择离开或者被企业辞退”这一问题提供了新的理论视角和证据。此外，在考虑时间维度的基础上，本研究的结论也有力印证了 P-E 理论的基本假设，即较强的匹配性有利于提高个人在组织内部的职业发展<sup>[10]</sup>。当然，继任者一般也愿意加入和留任在与他们相匹配的企业里，因为在这样的组织中能够实现他们的目标，并满足其心理需要<sup>[21]</sup>。尽管目标设定理论认为目标设定需要考虑时间和情境要素<sup>[22]</sup>，但是并没有深入研究目标与时间和情境的动态匹配机制。通过考察外部继任者的继任过程这一研究情境，本研究填补了这一空白，并且能够有效地解释 TMT 领导继任成功与失败的机制。

本研究的实践意义在于：提出的目标匹配模式和 DGF 模型有助于企业了解外部继任者在每个阶段的目标演化特征，据此制定相应的对策，以提高外部继任者的留任概率。本研究表明，成功留住继任者并实施变革的组织，通常是那些渐进提高目标标准，从“做人”向“做事”逐步演进的企业。“做人”更加注重品德和人际行为的评判，旨在判断继任者是否会“正确地做人”；“做事”则更加侧重于对继任者目标和任务的评价，其出发点是利益和绩效，旨在判断继任者是否会“正确地做事”，而“正确地做事”的能力则体现为继任者是否能在目标框架内满足企业的利益诉求。TMT 继任者的目标演化是一个非常复杂的动态过程，本研究将继任者的目标概念化为“做人”和“做事”，这仅仅是一个开

始。实际上,在“做人”和“做事”两大目标下还会细分成若干个 2 级目标,这对管理实践也具有重要的意义。

本研究的不足在于未能深入揭示特定的 2 级目标是如何随时间进行演变的,这也正是未来的研究方向之一。

### 参 考 文 献

- [1] HAMBRICK D C, CHO T S, CHEN M J. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(4):659~684
- [2] ZHANG Y. Information Asymmetry and the Dismissal of Newly Appointed CEOs: An Empirical Investigation [J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(8):859~872.
- [3] WIERSEMA M F. Holes at the Top: Why CEO Firings Backfire [J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(12):70~77
- [4] 曹仰锋,于鸣. 民营企业高层管理团队“空降兵”内部化过程研究[J]. *管理学报*, 2012, 9(11):1 581~1 592
- [5] LOCKE E A, LATHAM G P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey [J]. *American Psychologist*, 2002, 57(9): 705~717
- [6] HAMBRICK D C, FUKUTOMI G D S. The Seasons of a CEO's Tenure [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(4):719~742
- [7] BARRON J M, CHULKOV D V, WADDELL G R. Top Management Team Turnover, CEO Succession Type, and Strategic change [J]. *Journal of Business Research*, 2011, 64(8): 904~910
- [8] KANG Y, TREVOR Y. Affective Influences in Person-Environment Fit Theory: Exploring the Role of Affect as Both Cause and Outcome of P-E Fit [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(5):1 210~1 226
- [9] ALLGOOD S, FARRELL K A. The Match between CEO and Firm [J]. *Journal of Business*, 2003, 6(2): 317~341
- [10] LOCKE E A. Motivation through Conscious Goal-Setting [J]. *Applied and Preventive Psychology*, 1996, 5 (2):117~124
- [11] LATHAM G P, SEIJTS G H. The Effects of Proximal and Distal Goals on Performance on a Moderately Complex Task [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20(4):421~429
- [12] GEORGE J M, JONES G R. The Role of Time in Theory and Theory Building [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(4): 657~684
- [13] LOCKE E A, LATHAM G P. A Theory of Goal Setting and Task Performance[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990
- [14] HAMBRICK D C, MASON P. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2):195~206
- [15] GIAMBATISTA R C, ROWE W G, RIAZ S. Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature since 1994 [J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(6):963~991
- [16] PETTIGREW A M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice [J]. *Organization Science*, 1990, 1(3):267~292
- [17] LI P P. Toward an Integrative Framework of Indigenous Research: The Geocentric Implications of Yin-Yang Balance [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2012, 29(4):849~872
- [18] EISENHARDT K M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4):532~550
- [19] SLOCUM J W, CRON W L, BROWN S P. The Effect of Goal Conflict on Performance [J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, 9 (1):77~89
- [20] LANDIS J R, KOCH G G. The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data [J]. *Biometrics*, 1977, 33(1):159~174
- [21] GREGURAS J G, DIDEFENDORFF M J. Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2):465~477
- [22] FRIED Y, SLOWIK L H. Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29 (3): 404~422

(编辑 郭恺)

通讯作者: 曹仰锋(1973~),男,河南濮阳人。哥本哈根商学院(哥本哈根市 2000)亚洲中心研究员,博士;斯坦福大学访问学者;香港创业创新研究院研究员。研究方向为商业模式创新、国际创业、领导力与组织变革等。E-mail:fc.int@cbs.dk