

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG

香港城市大學

**Will the Arrival of Stars Lead to a Brighter
Future? The Influence of Externally Hired
Stars on Team Performance**

**“將”來，將來？外聘明星員工對團隊績
效的影響作用**

**Submitted to
College of Business**

商學院

**in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration**

工商管理博士學位

by

TANG Yibin

唐毅斌

February 2022

二零二二年二月

中文摘要

隨著我國遊戲產業迅速興起，遊戲行業正在經歷著“人才饑荒”。在經歷了2018年的“遊戲寒冬”之後，伴隨著經濟和市場的復蘇與發展，用戶數量急劇增加，用戶對於遊戲創新的要求也不斷提高，這導致遊戲企業對人才的需求激增。而學界對“將”的關注與重視也與日俱增。“將”，即明星員工，他們往往具有超高的績效表現和聲譽，是組織中的中堅力量和重要的人力資源，他們的加入、存在以及離開對於組織的生產力乃至興衰至關重要，有“將”，才能有“將來”。

明星員工的加入對團隊績效的影響是學界關注的焦點問題之一。儘管明星員工在其工作團隊通常都具有突出的績效表現，但是在進入新的工作環境后是否能複製其優異的績效表現仍然存疑，甚至已有的許多研究表明外部僱傭明星員工的績效具有“可移植性悖論”；即明星員工加入新團隊後無論是對個人績效還是對新團隊的影響都具有直接或間接的負面作用。儘管明星員工在組織中發揮了重要作用，他們績效“可移植性悖論”背後的機制仍未得到充分探索，而這在新興的遊戲行業中尤為明顯。因此，本文從匹配的理論視角出發，探索外聘明星員工對其加入團隊績效的影響機制，即在何種條件下外聘明星員工能夠促進團隊績效的發展。

從匹配的視角來看，外聘明星員工能否在新的工作場所複製其在原工作單位的優異表現，並在新工作環境中不斷提升自我，取決於他們與新工作環境的整體匹配質量。雙方的兼容性和互補性匹配對團隊中外聘明星的績效表現有重大影響，任何維度的低匹配水準都可能導致整體匹配質量下降。基於這一邏輯，相較於驗證各個匹配因素的單一影響效應，本研究轉而探討外聘明星員工多層次、多維度的匹配對團隊績效的三向交互調節作用。本文採用定量分析與定性分析相結合的混合研究方法，考察了個人與組織文化的契合度、團隊成員能力、團隊任期多樣性和團隊任務特性等因素對外聘明星員工與團隊績效之間關係的交互調節作用，而不僅僅是著眼於個人與組織的契合度或個人與團隊的匹配。因此，匹配可以被視為外聘明星員工為其僱傭組織創造價值的綜合機制。這種多層次和多維度的整合可以使我們更加透徹地瞭解外聘明星員工通過匹配這一過程對其僱傭組織的績效做出貢獻的機制。本研究的實證背景是遊戲行業，這是一個新興而尚未充分被探索的行業。本文收集並整理了中國某知名互聯網公司在2020年上、下半年共

兩個時間段的遊戲團隊樣本並進行了定量數據分析，以驗證研究假設。同時，本研究還基於深度訪談、媒體新聞、公司數據等質性數據進行了定性的案例分析，在進一步驗證定量分析結論準確性的同時，進一步深化和拓展定量分析中的理論發現。

本研究具有理論和實踐意義。理論上，本研究從匹配的理論視角出發，探索外聘明星員工與企業、團隊、同事等多維度、多層次因素的匹配對團隊績效的作用機制，強調匹配的複雜性以及整體匹配質量對明星員工乃至團隊的影響。這在一定程度上打開了績效“可移動悖論”的黑箱，回應了以往研究探究明星員工對團隊影響邊界條件的號召。本研究同時也豐富了匹配視角的相關文獻，揭示了匹配的複雜性及其對明星員工融入新團隊和績效表現的動態影響作用。實踐上，本研究聚焦遊戲行業，是對該領域戰略人力資源管理進行的全新探索。此外，本研究闡釋了多元素交互匹配對明星員工與其團隊績效關係的調節作用，為人力資源管理者優化團隊人力資源配置提供了新的思路。

關鍵字：明星員工、文化匹配度、員工能力、外聘、領導力

ABSTRACT

With the rapid growing number of game players, game industry emerges and develops quickly both at home and abroad, followed by a "talent famine" in such context. Especially after the “winter” of game industry in 2018, the demand of game enterprises for talents continues to grow, accompanied by the development of economy and improving requirements of the users on game innovation. In this case, only with talents, or in other words, with those top performers, could the firms survive and win the competition in the same industry. Top performers and talents, which are deemed as “stars”, usually are important human resources and the backbone of the organization owing to their exceptional performance, status, and social capitals. Their joining in, existence, and departure are critical to the productivity and even the rise and fall of the focal organizations.

One of the focuses by both academia and industry is the impact of star employees on team performance. In spite of the disproportionate performance that they display in prior workplace, it is still unclear whether such performance could be portable to and sustained in the new work environment. Rather, while stressing the importance of star employees to the hiring team, existing literature has indicated the directly or indirectly negative effect of hiring star employees externally on performance of new team, either in long term or in short term. Nevertheless, the mechanism behind “portability paradox” of stars’ performance to new hiring organization remains underexplored despite the important role played by star employees, especially in the emerging game industry. On the basis of this question, a matching perspective is applied to explore the mechanism in which externally hired stars might improve team performance.

From the matching perspective, whether the externally hired stars could replicate and improve their performance in the new workplace depends on the overall match quality with the working environment they are embedded in. The complementary and supplementary matching of both parties exerts great influence on the outcomes of having externally hired star in the team. As a result, the performance of external hires might suffer if they have poor match with any level or dimension of factors in the new

organizations. Based on this logic, this thesis explores the three-way interactive effect of multilevel and multidimensional matching factors of externally hired stars on team performance, rather than testifying the single influential effect of each match factors. The interactive moderating roles of person-culture fit, team member competency, team tenure diversity, and team task nature on the relationship between externally hired stars and team performance are examined instead of merely looking at the effect of person-organization fit or person-team fit. In this case, matching is viewed as a comprehensive mechanism of value creation for the hiring organization. Such integration of multiple levels and dimensions enables a more thorough understanding of the mechanism in which externally hired stars might contribute to performance of their hiring organizations through matching. The mixed method approach, which combines quantitative and qualitative analysis methods, is applied in this research. The context of this study is set in game industry, which is emerging yet underexplored. To test the hypotheses, sample of game teams in one well-known Internet firm of China in two periods of 2020 are constructed and analyzed quantitatively. In addition, this thesis also collects more qualitative materials via interviews, media, company website and alike and conduct a multiple-case analysis. Such mix of quantitative and qualitative analyzing methods further enhances the validity of results while allowing further deepening and extending the theoretical findings.

In general, this research makes several contributions. Theoretically, this study explores the mechanism through which external star employees exert influence on team performance via matching with multi-dimensional factors spanning in organization-, team-, and individual-level. It to some extent opens the black box of “portability paradox” of performance, answering the call of prior studies to explore the contingencies of externally hired stars’ impact on the team. In addition, this study enriches the relevant literature of matching perspective by revealing the dynamic influence of matching complexity on the integration of external hires into new workplace as well as their performance. It emphasizes the complexity nature of matching and the importance of matching quality to the external hires and even to the hiring teams. For those star employees hired externally, failure to match with factors of

specific dimensions might result in undermining effectiveness, productivity, and even increasing likelihood of leaving. Practically, this research sheds light on game industry, which is a new exploration in the field of strategic human resource management. It also explains the effect of multi-element interactive matching on the relationship between star employees and their team performance, providing new insights for managers to optimize the structure and leveraging of team human resources.

Keywords: Star employees, cultural match, staff ability, hired, leadership

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
Qualifying Panel and Examination Panel

Surname: TANG
First Name: Yibin
Degree: Doctor of Business Administration
College/Department: College of Business

The Qualifying Panel of the above student is composed of:

Supervisor(s)

Prof. SU Chenting Department of Marketing
City University of Hong Kong

Qualifying Panel Member(s)

Prof. YANG Haibin Department of Management
City University of Hong Kong

Prof. CHEN Ziguang College of Business
City University of Hong Kong

This thesis has been examined and approved by the following examiners:

Prof. YANG Zhilin Department of Marketing
City University of Hong Kong

Prof. SU Chenting Department of Marketing
City University of Hong Kong

Dr. WANG Long Department of Management
City University of Hong Kong

Prof. MA Xufei Department of Innovation, Entrepreneurship and Strategy
Tsinghua University

致謝

此刻坐在辦公室窗邊，天空湛藍，冬日暖陽。

歷時近一年的博士學位論文撰寫接近完稿，四年多的 DBA 生涯也即將結束。此刻，種種情景猶如鏡頭快放般從腦中一閃而過，其中有亢奮、有迷茫、有激動，但更多的，還是感激！

第一次接觸城大 DBA 項目，還是我在中大商學院念研究生的時候，記得某天馬旭飛教授在我們群裏發了一份城大 DBA 的招生啟事，從點開那個鏈接的那一刻開始，可謂開啟了我人生新的篇章。如果沒有馬教授的推薦，我的深造沒那麼快提上日程，現在回顧在城大的四年多學習經歷，更讓我堅定當初城大 DBA 是我的不二選擇。在此，請允許我首先感謝馬旭飛教授，感謝馬教授的知遇之恩，感謝馬教授的伯樂善舉，讓我的人生因此充滿、豐盈。

馬教授在向我推薦城大 DBA 項目的時候，專門向我介紹了項目負責人蘇晨汀教授。因此未見其人之時，我已經對於這樣一位不僅學富五車，並且充滿“詩意”的知名教授充滿了好奇和仰慕。從 2017 年 11 月 8 日面試時第一次見到蘇教授後，以及在未來的四年多時間裏，在和蘇教授的接觸中，讓我真正感受到了蘇教授的人格魅力。蘇教授不僅在課堂上給我們傳道授業解惑，嚴謹治學，由於他為人親和，其本人的那種對國家的愛國主義情懷，以及孝順父母等中國傳統的優良文化，也給到我極大的影響。某種意義上講，我從蘇教授身上獲得的不僅是學術上的進步，蘇教授也是我做人的楷模，深受其益！感恩遇見，感謝蘇教授！而在城大四年多的 DBA 學習期間，蘇晨汀教授成為了我的導師，值此論文即將完

成之際，再次對蘇教授導師表示誠摯的感謝，感謝您在論文全程中給到我的專業幫助，醍醐灌頂，拓我視野，得師如此，幸莫大焉！

感謝在校期間，給我授課的嚴厚民教授、李娟教授、楊海濱教授、林開教授、王偉泉教授、方鈺麟教授、馬躍教授、陳子光教授、吳雪平博士、王軍波教授、戚亞烜教授、楊志林教授、竇文宇教授、梁玉成教授，你們猶如學術界的一顆顆明星，熠熠發光，為我指明方向，讓我受益終生！

感謝楊海濱教授、陳子光教授、吳雪平教授、楊志林教授、方鈺麟教授、鄭柳教授、王龍教授等教授，深度參與到我論文的開題報告、預答辯、正式答辯環節，給我提供專業意見，為我厘清迷霧，助我前行。

感謝城大 DBA 項目組的張素婷、陳彩霞、黃文文、陳雅兒、吳宇斌等同事，正是因為在這四年多時間裏全程有你們的陪伴和支持，讓我們內心安穩，無比篤定。

感謝我的同班同學晶哥、Peter、Rose、吳健、姚宏、徐威、牛崗、邸軍、小喬、衛東等，感謝你們的陪伴，有緣同窗，不說再見。

感謝我的同事 Shanon、Addi、Lisa、Junjie、Yoyo 等在我讀博期間對我的支持，為我助力。

感謝在論文撰寫期間，研究助理 Yalan 給我的大力幫助，從數據處理到訪談匯總等，她認真專業和一絲不苟的精神，尤為值得我學習和借鑒。

最後，感謝我的家人，我太太 Ivy，我兒子 Tomson，我女兒 Irene，你們在我讀博期間給予了我莫大的支持，一直鼓勵我堅持，鼓勵我終生學習，始終是我
最堅強的後盾，愛你們！

目錄

中文摘要.....	i
ABSTRACT.....	iii
QUALIFYING PANEL AND EXAMINATION PANEL.....	vi
致謝.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究問題及研究意義	2
一、研究問題.....	2
二、研究意義.....	3
第三節 研究內容和方法	4
一、研究內容.....	5
二、研究方法和技術路線.....	6
第二章 文獻綜述.....	8
第一節 關於“明星員工”相關研究的進展.....	8
一、什麼是“明星員工”?	8
二、“明星員工”的影響	11
三、“明星員工”的流動性	13
四、明星員工的管理.....	16
第二節 匹配模型的發展	17
一、匹配的定義.....	17
二、個人-環境契合度的相關研究	17
三、動態匹配生命週期模型.....	19
第三章 外聘明星員工對團隊績效影響機制的定量研究.....	21
第一節 匹配如何創造價值	21
第二節 匹配視角下外聘明星員工對團隊績效的作用機制	24
一、外聘明星員工與團隊績效.....	24
二、與組織文化的匹配.....	26
三、與團隊成員的匹配.....	28
四、與團隊特徵的匹配.....	29
五、與任務特性的匹配.....	31
第三節 定量研究方法	33
一、研究背景.....	33
二、數據和樣本.....	33
三、變量及其測量方式.....	34
四、定量數據分析方法.....	37
第四節 檢驗結果	39
第五節 結果討論	41

第四章 外聘明星員工對團隊績效影響機制的定性分析.....	42
第一節 案例研究對象與過程.....	43
一、案例團隊選擇.....	43
二、案例分析框架.....	45
三、案例數據收集以及質量控制.....	45
第二節 案例分析與結論	49
一、外聘明星員工對團隊績效的影響.....	49
二、外聘明星員工的個人-組織文化契合度與團隊績效	54
三、外聘明星員工的個人-團隊契合度與團隊績效	63
四、其他影響外聘明星員工與團隊績效關係的因素.....	76
第三節 案例討論	84
一、匹配視角下外聘明星員工對團隊績效的影響機制.....	84
二、其他影響外聘明星員工整體匹配度的因素.....	86
三、外聘明星員工對團隊的非績效影響.....	87
第五章 結論與展望.....	89
第一節 研究結論與研究啟示	89
一、主要研究結論.....	89
二、研究理論貢獻.....	90
三、研究管理啟示.....	91
第二節 研究局限性和未來研究方向	92
第三節 結論	94
參考文獻.....	95
圖一. 技術路線圖.....	109
圖二. 動態匹配生命週期模型.....	110
圖三. 理論模型.....	111
圖四. 傾向得分的共同取值範圍.....	112
圖五. 各變量的標準化偏差變化圖示.....	113
圖六. 個人-組織文化契合度的調節效應作用圖	114
圖七. 團隊成員能力的三向調節作用圖示.....	115
圖八. 團隊成員任期多樣性的三向調節作用圖示.....	116
圖九. 團隊任務特性的三向調節作用圖示.....	117
圖十. 外聘明星員工對團隊績效的影響機制.....	118
表格一. 變量及其測量方式.....	119
表格二. 傾向得分匹配使用的協變量及其測量方式.....	121
表格三. 平衡測試結果.....	122
表格四. 匹配後樣本構成.....	123
表格五. 描述性統計.....	124

表格六. 回歸檢驗結果 ^a	125
表格七. 研究假設結果歸納表	128
表格八. 訪談對象（基幹）基本信息匯總	129
表格九. 訪談對象（上級領導）基本信息匯總	132
表格十. 案例數據匯總及收集方式	133
表格十一. 主要構念、測量維度及其關鍵字舉例	134
表格十二. 案例團隊信息匯總	135
附錄一. 訪談提綱（外聘明星員工）	136
附錄二. 訪談提綱（外聘明星員工上級領導）	139

第一章 緒論

第一節 研究背景

隨著全球遊戲玩家數量的迅速增加，國內外遊戲產業正快速興起並蓬勃發展，隨之而來的是相關領域的“人才饑荒”。尤其在度過 2018 年遊戲行業的“寒冬”後，全球經濟復蘇，用戶對於遊戲創新的要求不斷提高，因而遊戲企業對於人才的需求也在數量和質量上不斷增長。在這種情況下，遊戲企業只有擁有人才，也就是那些具有出色能力和績效表現的員工，才能在行業中持續生存並贏得競爭優勢。那些業內的頂尖人才通常被視為“明星員工”，他們因其卓越的績效、地位、聲譽和社會資本而成為其所在企業的重要人力資源和支柱（Call, Nyberg, & Thatcher, 2015; Kehoe, Lepak, & Bentley, 2018）。他們的加入、存在和跨組織流動對其所在組織的生產力乃至勝敗興衰都至關重要（Aguinis & O'Boyle, 2014; Groysberg, 2010）。

無論是學術界還是業界都對外部雇傭的明星員工與其新組織績效之間的關係給予了高度重視（Groysberg, 2010; Groysberg, Lee, & Nanda, 2008; Raffiee & Byun, 2020）。儘管明星員工們在前一任工作場所表現出不成比例的極佳績效表現，但仍然不清楚這種突出表現是否可以在新的工作環境中得以重現並持續下去。相反地，現有文獻在強調明星員工對其雇傭組織重要性的同時，也表明了從外部招聘的明星員工對新組織的績效無論在短期還是長期都具有負面的影響（Groysberg & Lee, 2009; Raffiee & Byun, 2020）。雖然明星員工在組織中發揮了重要作用，但是他們的績效存在“可移植性悖論”（Portability paradox），而這一現象發生的原因以及其背後的機制仍未得到充分探索。而在新興的遊戲行業中，

包括明星員工在內的人才流動十分頻繁，而已有文獻對該領域內明星員工的跨組織流動及其對新組織績效的影響機制關注甚少。在這一特殊的行業背景下，明星員工的“可移植性悖論”是否仍然存在？明星員工對其新僱傭組織的影響有哪些？他們通過何種機制為新團隊和新公司創造價值？這些問題都亟待進一步深入探究。

第二節 研究問題及研究意義

一、研究問題

本研究結合現實情況以及文獻中的研究缺位，提出以下研究問題：**在什麼條件下，外部聘用的明星員工能夠對其僱傭組織的績效起積極作用？**基於這一研究問題，本文應用匹配視角（Matching perspective）來探索外聘明星促進團隊績效增長的作用機制（Weller, 2019; Weller, Hymer, Nyberg, & Ebert, 2019）。從匹配視角來看，外聘明星員工能否在新組織中複刻其在原工作單位中的優異表現，並在新環境中不斷提升自我，取決於他們與新工作環境的整體匹配質量（overall matching quality）（Weller et al., 2019）。雙方兼容性與互補性的契合和匹配對團隊中外聘明星員工的績效表現有重大影響（Kristof, 1996）。由於匹配涵蓋多個層次和維度，而匹配的過程本質上是複雜的，因此任何維度的低水準匹配都可能導致整體匹配質量低下（Weller et al., 2019）。如果“空降”的明星員工與其新組織中存在任何層級或維度因素的不匹配，都可能對組織績效產生不利的影響（Seong & Kristof, 2012）。

基於這一邏輯，相較於驗證各個匹配因素對績效的單一影響效應，本文探究的重點是外聘明星員工與新組織的整體匹配質量對其團隊績效的影響機制。而匹

配就是這樣一種綜合動態機制，員工與組織中多層次、多維度的因素進行匹配，不同因素的匹配度相交互共同形成了整體匹配質量，進而對員工的績效表現乃至去留產生影響。本文考察了個人與企業文化的契合度、團隊成員專業能力、成員的團隊任期多樣性以及團隊任務特性等因素對外聘明星員工與團隊績效之間關係的三向交互調節作用，而非局限於個人與組織或團隊單一維度的契合或匹配。這種多層次和多維度的整合可以使我們更為透徹地瞭解外聘明星員工通過匹配可能對其雇傭組織的績效做出貢獻的機理（Weller et al., 2019）。

本研究的實證背景是遊戲行業，這是一個新興而尚未被充分探索的行業。為了驗證研究假設，本文首先收集並整理了中國某知名互聯網公司在 2020 年上、下半年兩個時間段的遊戲團隊樣本數據，採用定量方法進行分析。為了進一步驗證定量分析結果，並對理論模型進行深入探究，本研究採用混合方法中的順序解釋性設計，即在定量分析的基礎上進行多案例探究，為量化分析結果提供輔助性證據的同時深化拓展已有結論。遊戲行業的快速發展和其日益重要的地位，以及樣本數據獲取企業極高的市場地位和可觀的市場份額，為本研究探索外聘明星員工對其雇傭團隊的績效影響機制提供了充分的證據。

二、研究意義

（一）理論層面

第一，本研究通過定量分析和定性案例分析相結合的方式探討了外聘明星員工與組織、團隊和個人等跨層面、多維度因素的匹配對團隊績效的作用機制。在某種程度上，本研究打開了明星員工績效“可移植性悖論”的黑匣子，回應了以往研究中對於探索外聘明星員工對團隊績效影響作用邊界的呼籲（Raffiee &

Byun, 2020; Weller et al., 2019)。

第二，本研究通過揭示匹配的複雜性對外聘明星員工融入新工作環境及其績效的動態影響，豐富了匹配視角的相關文獻。它強調了匹配這一過程的複雜性本質（Weller et al., 2019），並表明整體匹配質量對外聘明星員工乃至其雇傭團隊的重要性。對於空降的明星員工來說，與特定維度相關因素的不匹配可能會導致工作效率和生產力的下降，甚至增加他們離職的風險。

第三，本研究對遊戲產業中外聘明星員工的績效影響機制進行了研究，這是對戰略人力資源管理領域的一次新探索。遊戲行業作為新興創意行業，具有和傳統行業，如金融、法律、會計等行業迥然不同的特徵。因此，本研究不僅是對新興行業的一次全新探索，也為未來相關研究開拓了新方向和視野。

（二）實踐層面

第一，本文闡釋了多元因素匹配的交互作用對明星員工與團隊績效關係所產生的影響，這為人力資源管理者，尤其是創新行業中的人力資源管理者實現最優化團隊人力資源的配置、管理和利用提供了新的思路。

第二，本研究揭示了匹配動態變化的複雜性特徵，這為外聘明星員工和其雇傭組織增強相互間的匹配質量提供了指導。由於組織內外部因素的不斷變化，匹配質量並不是穩定的。一方面，外聘明星員工和其雇傭組織都可以通過自我調整或者干預的方式以提高匹配度；另一方面，雙方都需要以動態的視角看待“匹配”這一機制和過程，不斷進行自我調整以保持和提高匹配質量，從而為組織創造更多價值。

第三節 研究內容和方法

一、研究內容

本文以外聘明星員工為研究對象，以他們所在的團隊為基本分析單元，以匹配視角為理論基礎，探究他們的加入對團隊績效的影響以及其作用機制。基於對研究問題的界定，本研究將採用混合研究方法中的順序解釋性設計，即將定量分析和定性分析的二階段研究相結合的形式，對研究問題開展系統的探究。本文的具體組織如下：

第一章是緒論，本章中主要分析了研究的現實和理論背景，並以此引出本文的研究問題。同時，本章對研究的理論和實踐意義、研究方法、以及技術路線都進行了介紹。

在第二章中，本文對明星員工以及匹配理論相關的國內外文獻進行了全面的梳理和綜述，結合實際進一步挖掘文獻中的研究缺位，這為本研究奠定了理論基礎。

第三章是外聘明星員工對團隊績效影響機制的定量分析。本章將首先提出理論框架並進行理論假設，並介紹定量分析所採用的實證檢驗方法，包括研究背景、數據和樣本、變量和測量方式以及數據分析方法等，實證檢驗的結果也將被詳細報告和討論。

第四章是外聘明星員工對團隊績效影響機制的定性分析。本章將基於第三章中的定量分析結果進行多案例研究，以七名外聘明星員工和三名外聘明星員工的直接上級的深度半結構化訪談為樣本，深入驗證定量分析的結果，總結和探討案例研究的發現與第三章中定量分析結論的異同點，從而進一步豐富和完善研究發現。

第五章是對本文的討論。這一章將總結本研究的主要發現，並進一步討論本

研究的理論貢獻、管理啟示、局限性以及未來的研究方向，並對本文的研究和結論進行簡要總結。

二、研究方法和技術路線

無論是定量分析還是定性分析方法都有其缺陷，因此許多學者提出了將定量與質性研究方法相結合的混合方法研究範式。這一方法設計從三角測量（Triangulation）的方法論出發，同時使用定量和定性的數據以及研究方法進行探究（Creswell & Clark, 2017; Creswell, Hanson, & Clark Plano, 2007; Creswell & Creswell, 2017; Tashakkori & Teddlie, 1998）。依據定量和定性研究的時間順序、方法側重、以及混合的階段和功能，混合方法設計大致可以分為三類：並行設計（Parallel design），定量-定性順序設計（即順序解釋性設計，Sequential explanatory design），以及定性-定量順序設計（即順序探究性設計，Sequential exploratory design）（Creswell & Creswell, 2017, Tashakkori & Teddlie, 1998; 李剛, 王紅蕾, 2016）。

在並行設計中，定量數據和定性數據需要同時收集，兩者在研究中通常處於平等地位，而“整合”則發生在數據分析階段以及解釋階段。順序解釋性設計則是分兩階段實施：第一階段先進行定量數據的收集、整理、以及分析工作，而在第二階段採用如案例研究等質性分析方法對定量分析的實證結果進行信度和效度的交叉分析和驗證，並對結論進行輔助性的說明和進一步解釋（Creswell & Creswell, 2017; 陳向明, 2008）。因此定量和定性的“整合”發生在第一階段的分析結論與第二階段定性的數據搜集的連接過程中，以及對研究結果的解釋階段。順序探究性設計與解釋性設計相反，這一設計將先進行定性數據的搜集、整理與

分析，以此為基礎再進行定量數據的收集和分析，並驗證前一階段紮根得出的結論。採用這一設計的主要原因包括缺乏必要研究工具（如量表等）、研究變量不明確、清晰的理論框架缺失等，因此這一方法設計更多用於探究某種新現象，沒有特定理論視角的限制。

本文擬採用的方法是順序解釋性設計（Creswell & Clark, 2017），以定量-定性的順序分兩階段探索外聘明星員工對其團隊績效的影響機制。採用這一設計的原因如下：

第一，本文的研究問題是“外聘明星員工對其團隊的績效影響機制”，這一問題在以往文獻中無論是理論還是實證研究都有一定的基礎，而非全新未知的現象。但文獻對於外聘員工的研究更多停留在他們的流動性對績效的直接影響上，對影響績效表現的因素和其影響機制的探究則相對欠缺，而對這類研究問題更適合使用定量方法進行檢驗（Creswell & Clark, 2017; Creswell, Clark, Gutmann, & Hanson, 2003）。本文是基於以往文獻進行理論演繹並提出假設的，相較於定性-定量的順序探究性設計，更適合先採用定量分析方法，以更為精確地檢驗變量間的關係及其形成的作用機制。

第二，本文進行定性案例分析的主要目的，是利用質性研究結論為初步的量化研究結果提供輔助性解釋和說明，這樣的設計有利於：（1）增加定量分析的可信度，避免結論和實際的偏差；（2）有利於解釋第一階段的定量分析結果；（3）更深一步探究和拓展定量分析中發現的影響機制。因此定性案例研究的數據收集和分析更適合依託於前期定量分析的結果進行。

第三，順序解釋性設計的優勢在於邏輯簡潔明瞭，定量和定性分析的步驟相對獨立，方法實施較為容易。此外，定量和定性的分析方式可以互為補充，進而

彌補單一研究方法的缺陷（Creswell & Creswell, 2017; Creswell et al., 2007）。順序解釋性設計在管理學研究中已經為國內外許多學者所使用，並取得了一定的成果（如 Gaur et al., 2018; Kapoor & Klueter, 2015; Parke et al., 2020; Trąpczyński & Banalieva, 2016; Zhang, 2017 等），因此這一方法設計是具有可行性和可信度的。

本文基於混合方法的順序解釋性設計對研究問題進行了深入探究，具體技術路線圖如圖一所示。首先，在確定研究問題後，基於對相關文獻的整理和綜述構建理論模型，進行理論假設；在第一階段的定量分析中，收集並整理量化數據，採用兩階段傾向得分匹配方法（Two-stage propensity score matching）和混合回歸方法（Pooled OLS regression）進行數據分析取得初步結果；第二階段中，以定量分析結果為基礎選擇案例樣本，並設計訪談提綱等，收集定性數據並分析，進一步拓展定量分析的結論；最終將定量和定性的結論相結合。

[--- 在此插入圖一 ---](#)

第二章 文獻綜述

第一節 關於“明星員工”相關研究的進展

一、什麼是“明星員工”？

明星員工在各個工作環境中都很常見。雖然之前的研究尚未就“明星員工”的定義達成一致，但他們總結了明星員工應有的一些共同特徵：出色的任務績效、崇高的地位，以及雄厚的社會資本（Call et al., 2015; Groysberg et al., 2008; Kehoe et al., 2018 ）。一般來說，明星員工在他們的工作過程中會表現出一種或多種上

述特徵。

績效對於定義員工是否是明星員工至關重要。通常，與團隊或組織的同事相比，明星員工會表現出更高的績效（Aguinis & O'Boyle Jr, 2014; Call et al., 2015; Groysberg et al., 2008）。然而，績效本身很難將明星員工與其他非明星員工區分開。一方面，由於工作環境的不同，儘管績效水準對於明星員工來說意義重大，但其具體標準仍不清楚（Call et al., 2015）。另一方面，並非所有工作和職業都具有可比性。對於結果導向的任務，對績效的衡量需要考慮有限時間內各個類型的績效。但對於那些過程導向以及行為導向的任務，明星員工的績效本身就很難進行相互比較。此外，在評估明星的績效表現時，對高績效持續時長的考察也很重要，那些“曇花一現”的高績效表現者不能被定義為“明星員工”（Call et al., 2015）。

明星員工的另一個顯著特點是具有較高的地位，他們在人群中享有很高的尊重、聲譽和欽佩。地位崇高是明星員工的典型特徵之一。這種聲望能夠使他們獲得消費者和投資者等重要利益相關者的支持，也可以為其工作組織吸引更多潛在的新員工加入，這些都是明星員工為組織績效做出貢獻的途徑（Call et al., 2015; Kehoe et al., 2018）。此外，地位高的明星員工通常會以身作則，從而對他們的同事產生影響。他們的鼓勵、欣賞和指導可以激勵普通員工進一步發展和提升自我（Grigoriou & Rothaermel, 2014; Kehoe et al., 2018），同時這也為明星員工的雇傭組織創造了價值。地位通常與內部和外部的可見性密切相關（Call et al., 2015）。這種可見性不僅為明星員工提供了更多的機會和資源，也導致了不可避免的成本。而這些成本可能會給雇傭組織帶來不利的結果，例如向明星員工支付過高的薪酬從而導致公司股價下跌等（Groysberg & Lee, 2009）。

對於被稱為“明星”的員工，他們應該擁有足夠的社會資本，使他們能夠獲得

企業內外部資源和機會並取得成功（Call et al., 2015; Grigoriou & Rothaermel, 2014; Kehoe et al., 2018; Nyberg, Moliterno, Hale Jr, & Lepak, 2014）。由於明星員工的高知名度和吸引力，社會資本大多與他們的地位密切相關（Kehoe et al., 2018）。明星員工更容易被外部發現，因而更容易發揮相關的信息優勢（Oldroyd & Morris, 2012）。然而，僅僅是具有較多的社會資本同樣很難使一名員工成為“明星”，因為這些資本並不能保證員工長期卓越的績效表現。同時，相關社會資本的重要性還取決於員工所處的行業（Call et al., 2015）。

根據以上總結的特徵，明星員工通常可以分為三類：績效明星、地位明星、和全明星（Kehoe et al., 2018）。這三類明星員工在個人表現、地位以及對同事和工作組織的影響方面存在差異。績效明星是指在完成任務方面表現出色並在之前的組織內部而非外部享有較高地位的員工（Kehoe et al., 2018）。這些績效明星不同於傳統的“明星”：一方面，當進入一個新團隊時，績效明星在前任雇主那裡積累和培養的部分技能和知識可以較為輕鬆地應用到新團隊，尤其是在知識密集型行業（Groysberg et al., 2008）。另一方面，儘管他們可能在以前公司的內部頗具聲望，但是外部人員對他們知之甚少。因此，由於較低的可見性以及較少的外部社會網絡，他們可能無法接觸到外部資源。在這種情況下，績效明星與具有更多外部可見性和社會網絡的人相比，他們在新雇傭組織中維持“明星”地位時可能會面臨更多的風險（Kehoe et al., 2018）。

地位明星是指在他人眼中享有崇高的尊重、聲譽和欽佩的人（Kehoe et al., 2018）。對於那些地位明星，他們中有的人可以實現較高的任務績效，有的則不能。因此，他們也有別於同時具有長期且不成比例的高績效和高地位的傳統明星員工（Call et al., 2015）。儘管如此，他們在利益相關者中享有較高的外部地位

和聲譽，而這些利益相關者往往對公司日常運營至關重要。地位明星所具有的光環和頭銜、之前的績效表現以及他們豐富的社交網絡能夠使他們獲得充足的外部資源，而這些資源有助於促進新團隊的績效發展（Call et al., 2015; Kehoe et al., 2018）。他們的高社會資本也能夠累積優勢，從而使他們進入良性循環（Aguinis, O'Boyle Jr, Gonzalez-Mulé, & Joo, 2016; Oldroyd & Morris, 2012）。

全明星，顧名思義，是那些同時具有出色任務表現和較高外部地位的人（Call et al., 2015; Kehoe et al., 2018）。相較於績效明星和地位明星，全明星的價值創造組合更加多元化，因而更容易在新的職場環境中穩固其“明星”的地位。因此，全明星更有可能在新組織中複製他們以往的卓越績效表現，並利用他們所能獲得的資源來提高新雇傭團隊的績效。更重要的是，他們還可以作為新團隊同事的榜樣，通過提供指導和傳遞知識來改變和塑造新環境中的慣例和實踐方式等（Call et al., 2015; Kehoe et al., 2018; Oldroyd & Morris, 2012）。

二、“明星員工”的影響

企業的發展和成功在很大程度上取決於明星員工，因為他們是組織中最重要的人力資本（Kehoe & Tzabbar, 2015）。已有的對明星員工的研究對他們作用於所在團隊或組織的直接或間接影響給予了一定關注，明星員工不僅會對他們所在的組織產生直接的重要影響，對其同事也影響深遠。明星通常為他們的組織創造非凡的價值，而這與個人和組織績效直接相關（Aguinis & O'Boyle Jr, 2014）。Kehoe 和 Tzabbar (2015) 發現明星發明家對他們所屬公司的生產力有明顯的貢獻。此外，由於明星員工的高績效和高知名度，他們經常為所屬的團隊或組織帶來聲譽（Kehoe et al., 2018）。因此，雇傭組織對明星員工提供的這些社會資本進行適當的管理能夠進一步提高組織績效並創造價值（Call et al., 2015; Dokko &

Rosenkopf, 2010)。儘管明星員工有其明顯優勢，但從外部聘請明星員工加入可能會導致他們在短期乃至長期內的績效下降，從而對雇傭組織產生負面影響（Groysberg & Lee, 2009）。因此，已有研究對於明星員工與團隊或組織績效的關係尚無定論。

與明星員工共事的同事在合作的過程中也可能受到影響，而這個影響是雙向的。一方面，明星往往在團隊中扮演著領導者和行為模範的角色，作為團隊的支柱，他們的存在、欣賞、評價和指導會激勵普通員工的自我發展和提升（Grigoriou & Rothaermel, 2014; Kehoe et al., 2018）。他們在組織中往往還承擔了導師的職責，在日常工作中與隊友分享他們的知識、經驗和相關信息（Call et al., 2015）。此外，明星員工也可能以間接的方式對非明星員工施加影響。非明星員工可以通過與明星員工建立良好的支持關係等方式，建立主管對他們的積極印象並提高晉升率（Long, Baer, Colquitt, Outlaw, & Dhensa-Kahlon, 2015）。另一方面，由於薪酬水準不同以及成員間績效的相互比較，在團隊中雇傭明星員工可能會引發更多不必要的衝突（Call et al., 2015; Kim & Glomb, 2014; Lam, Van der Vegt, Walter, & Huang, 2011）。組織中明星員工長期存在所帶來的過度依賴也是明顯的問題之一。例如，企業中明星員工的存在可能會干擾創新型領導者的發展（Kehoe & Tzabbar, 2015），這對企業的可持續發展具有破壞性。相比之下，明星的暫時缺席會激發團隊尋找新的出路以克服短視和刻板的缺陷（Chen & Garg, 2018）。

然而，明星員工對團隊和其同事的影響並不是絕對的，其影響程度和作用方式會受到許多因素的影響。例如，明星員工的信息超載會限制他們的信息共享和指導能力，這可能導致其在組織中的表現下降（Oldroyd & Morris, 2012）。此外，

由於他們訪問的無效信息過多和溝通成本的增加，明星員工向其他同事傳遞信息的效率也可能下降，從而增加了他們有效指導或監督同事的難度（Oldroyd & Morris, 2012）。明星員工的個人表現不僅取決於他們自己的綜合素質，還取決於他們同事的質素（Groysberg, Lee, & Abrahams, 2010）。隨著時間的推移，明星員工與具有更優質素的同事共事更有可能保持其出色的績效表現（Groysberg & Lee, 2008; Groysberg et al., 2010）。明星員工的專業能力對於維持他們“明星”的地位也非常重要。擁有更廣泛領域的知識、技能、能力等（KSAOs）的明星更容易獲得並維持明星地位（Kehoe & Tzabbar, 2015）。相反，那些價值創造形式較少的人在維持其地位方面可能面臨更大的風險，安全性也更低（Kehoe et al., 2018）。

除了明星員工的個人影響外，多個明星也可能對非明星以及他們所在的團隊或集體共同施加影響（Call, Campbell, Dunford, Boswell, & Boss, 2021）。Call 及其同事研究表明，明星員工的比例與非明星員工的績效表現之間存在曲線關係，也就是說，雖然團隊中存在更多明星員工可能會對非明星員工的績效產生積極影響，但過多的明星員工可能會導致整體生產力下降（Call et al., 2021）。工作環境也可能因團隊中明星員工的高比例而發生變化，因為員工之間可能會引發更多的比較（Jensen, Patel, & Raver, 2014）。這種比較可能是非明星員工自我提升的動力，但是有時也可能會引發負面情緒，進而破壞他們的學習進程乃至績效表現（Call et al., 2021）。

三、“明星員工”的流動性

人員流動，尤其是優秀人才的流動，對企業具有重大的意義，因而受到學術界和實踐界的廣泛關注。由於明星員工可能為組織創造的不成比例的價值以及他

們所能帶來的豐富資源，組織往往會投入相當的資源來留住明星員工。儘管如此，由於表現突出且知名度高，相較於普通員工，他們離開的可能性也更大（Brymer & Sirmon, 2018; Hannan, Burton, & Baron, 1996; Groysberg et al., 2008; Morris, Alvarez, & Barney, 2018; Trevor & Nyberg, 2008）。與非明星員工相比，明星員工是組織中更為寶貴的人力資本和社會資本，因此他們的加入和離開可能對他們的雇傭組織產生巨大的影響（Oldroyd & Morris, 2012）。

這些明星員工通常是企業知識、技能、專長和社會資本的載體，他們的加入有望為組織創造非凡的價值。正如 Drucker（1998）所述，由於價值創造的獨特方法，知識工作者與那些體力勞動者有很大不同。他們的專業、知識、技能等具有高度可移植性，尤其是在律師和金融等傳統行業（Groysberg & Lee, 2008）。明星的社會資本也可能提高其雇傭公司的競爭優勢（Dokko & Rosenkopf, 2010）。明星員工可以在他們的雇傭公司和他們所服務的客戶之間扮演代理人的角色，因為客戶忠誠於該明星員工而不是他們所加入的公司（Greenwood, Hinings, & Brown, 1990）。儘管如此，明星員工的加入並不總能為新的雇傭公司帶來積極的結果。現有的許多研究都揭示了外部雇傭明星員工的潛在負面影響，他們可能會遭受績效可移植性悖論的困擾（Raffee & Byun, 2020）。明星在加入新公司時可能會遇到短期甚至長期業績惡化的問題，這也會導致其所在公司的股價下跌（Groysberg & Lee, 2009）。儘管從外部聘請明星可能會提高後續招聘員工的平均質量，但這並不能提高機構的整體績效（Agrawal, McHale, & Oettl, 2017）。

明星員工流動所帶來的社會資本，不僅影響他們進入的新企業，對他們離開的企業也具有重要影響。例如，明星員工的離職可能導致原有的市場供銷關係解體，這對明星員工前公司的業績是有害的（Broschak, 2004）。儘管如此，如果離

開的明星員工具有較低的專屬職責，即他們的不可替代性較低，這種損失則可能減弱（Dokko & Rosenkopf, 2010）。此外，明星員工離開的時機也很重要。當公司正在經歷戰略性變革時，失去明星員工可能不會具有破壞性，尤其是該公司意圖在變革中改變公司原有的內部聯繫時（Dokko & Rosenkopf, 2010）。明星員工的離開某種程度上也可能有利於創新績效的提高。明星的離開在打破常規的同時，為公司超越現有知識邊界的探索活動提供了機會（Tzabbar & Kehoe, 2014）。當然，這種積極效果取決於離職明星員工本身的創新能力、他們的項目參與度以及其在組織內的中心地位（Tzabbar & Kehoe, 2014）。

然而，當明星員工加入新公司時，某些資本和能力並不總是可轉移的。Song、Almeida 和 Wu (2003) 使用 20 年間美國半導體行業的專利引用數據進行了實證研究，並探討了公司通過聘請外部工程師以向外部學習的邊界條件。他們發現，雇傭公司的路徑依賴程度、專業知識的匹配度以及被雇傭的明星員工的職位可能會顯著影響他們在新工作環境中的知識轉移和知識積累（Song et al., 2003）。此外，Groysberg 和他的同事區分了一般人力資本和公司特定的人力資本，認為進入到新的工作場所後明星員工的績效下降是由於在原公司積累和培養的特定知識、技能等的不可移植性（Groysberg et al., 2008）。而出色績效表現的維持還取決於明星員工的新同事的素質（Groysberg & Lee, 2008）。

公司對於明星員工給予高度重視，而市場上競爭公司也在不斷尋找明星員工。無論對明星員工的雇傭公司還是對其競爭對手來說，都有特定的一些因素會影響明星員工的轉移和流失。例如，當明星員工所在的團隊配備了質量更高的同事和更多資源時，明星員工離開現工作場所的可能性則會降低（Groysberg & Lee, 2010）。當前公司的地位和明星員工的任期也可能影響他們離職的意願（Kang,

Oldroyd, Morris, & Kim, 2018)。公司對知識產權 (Intellectual Property) 保護的聲譽也會導致員工流動性降低, 尤其是在創新行業 (Ganco, Ziedonis, & Agarwal, 2015)。相反, 當明星員工承受過多的工作量和信息冗余時, 他們更容易離職 (Oldroyd & Morris, 2012)。明星員工對自己的薪酬數目及其增長也很敏感, 如果他們認為自己的薪金過低, 或是與其工作強度和難度不匹配, 他們也可能選擇離職或跳槽 (Nyberg, 2010)。

四、明星員工的管理

考慮到明星員工對公司的重要性, 公司必須充分利用招聘策略吸引、雇傭和培養明星員工。業界和學術界一直在探討的一個問題是明星員工究竟是應該從外部聘用還是內部培育。與外部聘用的明星員工相比, 公司內部培養的明星員工因其與組織中同事的相同經歷以及內部發展的關係網絡而更容易融入組織 (Call et al., 2015)。在這種情況下, 內部明星跳槽的可能性較低, 同時他們能夠為組織創造較高的價值。但這只適用於績效表現不依賴於外部可見性的情況 (Call et al., 2015)。此外, 聘請與組織文化相契合的明星員工對其個人和公司績效都至關重要 (Tzabbar & Baburaj, 2020)。適當的薪酬計劃有助於挽留明星員工 (Tzabbar & Baburaj, 2020), 而明星員工過高的薪酬可能會破壞公司價值 (Groysberg & Lee, 2009)。

人力資源經理在管理新入職的員工時可能會面臨多重挑戰, 例如績效下降、同事的消極態度、工作中的潛在衝突等 (Call et al., 2015; Groysberg & Lee, 2009)。這些問題的解決方案之一是集群招聘 (cluster hiring), 即將明星員工與他們在原公司的同事共同雇傭到新的公司中 (Groysberg et al., 2008)。但集群招聘的效果取決於明星員工與現有同事專業知識的重疊程度以及集群流動的規模 (Eckardt,

Skaggs, & Lepak, 2018)。另一種方法是為明星員工提供足夠的管理支持和自主權以滿足其需求 (Morris et al., 2018; Tzabbar & Baburaj, 2020)。促進明星員工和非明星員工之間的高頻合作也可以有效地緩解團隊中可能出現的衝突並加強成員之間的知識轉移 (Tzabbar & Baburaj, 2020)。

儘管現有文獻對明星員工的研究結果相互矛盾，但這種差異發生的可能原因卻鮮少有探究。因此，探索企業對明星員工優化配置以創造價值的機制對於理論發展和戰略人力資源管理的實踐都至關重要。

第二節 匹配模型的發展

一、匹配的定義

匹配是指員工與其所在組織中的工作、任務、角色、同事、環境等保持一致的動態過程。組織心理學將個人與情境之間的關係定義為一個函數，即 $B=F(P, E)$ ，B 代表 behavior，指個人行為；P 代表 person，即個人特徵；而 E 代表 environment，是個人所處的環境。基於這一邏輯，匹配可以表現為人和組織之間的雇傭關係，組織中的雇傭環境則是這個人所處的情境，而個人與組織之間的匹配程度能夠通過匹配質量進行評估。匹配質量可以被定義為人與環境之間的兼容性、一致性或相似性 (Edwards, 2008; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Rich, Lepine, & Crawford, 2010)。依據個人與環境相契合的文獻 (person-environment fit, P-E fit)，個人-環境契合度反映了個人與環境之間匹配質量的高低 (Edwards, 2008; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; 馮利偉, 2018)。

二、個人-環境契合度的相關研究

動態匹配模型是基於個人-環境契合度 (P-E fit) 的相關文獻發展而來，因此

本文首先對個人-環境契合度的相關文獻進行簡單的回顧。個人-環境契合理論與職業選擇理論 (Parsons, 1909)、人格互動理論 (Ajzen, 1987; Ekehammar, 1974) 等, 都在強調人與環境之間的互動作用。“人”在這裡通常指個人的特徵, 如性格, 知識、專業能力和技巧, 個人偏好、價值觀、信仰、生理上或心理上的需求等 (Yang, Levine, & Smith, 2008)。而環境指個人所處情境的特徵, 包括內在和外在外在的獎勵、工作或角色的要求、文化價值觀、社會環境中其他個人和集體的特徵等 (French, Caplan, & Van Harrison, 1982)。依據環境的維度和層級的不同, 個人-環境契合可以進一步細化為個人-組織契合 (Person-Organization (P-O) fit), 個人-團隊契合 (Person-Team (P-T) fit), 個人-職業契合 (Person-Vocation (P-V) fit), 個人-崗位契合 (Person-Job (P-J) fit), 個人-個人契合 (Person-Person (P-P) fit) 等等 (馮利偉, 2018)。

學界對個人-環境契合度的研究始於上世紀 90 年代, 研究主要集中在契合所能為員工帶來的結果, 如工作滿意度、組織承諾等 (如 O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991)。隨著學者研究方向的深入, 相關研究的關注點逐漸轉向更為實際的績效表現、員工離職率 (turnover)、工作決策、工作氛圍等 (如 Cable & Judge, 1996; Kristof, 1996)。自 2000 年後, 有關個人-環境契合度的相關研究的數量急劇增長, 而研究也漸漸擴展到個人價值觀與工作的契合度、社會化等課題上 (如 Cable & Parsons, 2001; Tims, Derks, & Bakker, 2016)。在這一過程中, 有關個人-環境契合度的相關概念、測量、以及分析方法等都有長足的發展 (如 Kristof, 1996; Kristof et al., 2005; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003)。

除了本身特徵與環境相契合, 通過外部干預的方式同樣可以增進員工與其所在環境的契合度, 如培訓 (Boon & Den Hartog, 2011; Kristof-Brown & Guay,

2011)、績效薪酬 (Boon & Den Hartog, 2011; Cable & Judge, 1994)、ASA 模型¹等 (Schneider, 1987)。而個人與環境的高契合度導致的直接結果往往是員工較高的工作滿意度 (Job satisfaction) 以及組織承諾 (Organizational commitment) (Kristof-Brown & Guay, 2011; Kristof-Brown et al., 2005)。但是大多數文獻對於個人-環境契合度的分析都是非量化的，或者是只關注單一維度的契合度，因此已有文獻關於契合所導致的結果並沒有得出一致結論。

三、動態匹配生命週期模型

不同於關注面較為狹窄的個人-環境契合度文獻，Weller 等人在 ASA 模型以及個人-環境契合度理論的基礎上，進一步建立了動態匹配生命週期模型，這一匹配模型被視為更廣泛的組織中的綜合價值創造機制 (Weller et al., 2019)。這一模型是基於四個假設建立的：第一，個人和包括公司、組織等在內的環境之間存在異質性，否則無論是組織還是個人都可以在不損害自身利益的情況下自由更換人員和工作；第二，個人與組織之間的異質性是嵌入模式的，即具有多維度和多層次；第三，匹配本身並不是穩定的，會隨著時間和內外界因素的變化而發生改變；第四，由於信息不對稱和可能出現的投機行為，低質量的匹配是存在的 (Weller et al., 2019)。

圖二是動態匹配生命週期模型，這一模型包含兩種機制：選擇和適應機制，以及四個階段：創造，發展，重置，與終止。相較於傳統的 ASA 模型，這一動態匹配模型更加強調組織和個人為提高匹配質量而做出的努力，體現了動態變化的過程。而 ASA 模型忽視了初始的低質量匹配是可以通過干預而逐步改變的事實。

¹ ASA: 即 Attraction-Selection-Attrition, “吸引-選擇-損耗”模型。公司通過吸引人才加入、在其中選擇他們需要的人才、辭退那些與公司不相吻合的人，最終塑造一個越來越同質化的公司氛圍和工作環境。

--- 在此插入圖二 ---

在動態匹配生命週期模型中，第一個機制是選擇，也是在這一時間點員工與組織之間開始建立初始的匹配。但由於這一階段雙方信息的不對稱性，可能導致匹配質量低於預期。在這種情況下，員工可能會選擇進入公司，通過工作設計、工作重塑、社會化等一系列適應機制增加與公司的匹配質量（Pieper, Trevor, Weller, & Duchon, 2019）。或者公司會選擇終止目前的招聘計劃，調整過後再進行新一輪招聘活動。這兩種方式都能夠改善初始的低匹配質量。

第二個機制是適應。員工可以通過自我調整活動，如參加培訓、和同事交流、設計和重塑工作等方式來增加自身與組織的匹配度；而組織也可以通過重置活動，如將員工配置到更為合適的崗位、鼓勵他們上進等方式改變工作環境，以實現員工更優化的發展（Weller et al., 2019）。儘管這兩類活動的主動發起方不同，但它們往往會相伴發生，共同促進員工與組織匹配質量的提高。

第三個機制是重新選擇，也就是終止階段。“拉力”和“推力”是這一階段的兩股重要力量。當員工有更好的工作選擇時，他們會感受到外界的“拉力”，被重新吸引。而當他們與組織之間匹配質量低於預期時，他們會感受到組織的“推力”，因此會更傾向於離開組織（Weller et al., 2019）。隨著這一進程不斷重複，最終組織會逐漸同質化，因而組織中的員工往往都具有相似的特徵（Schneider, 1987; Weller et al., 2019）。

這一匹配視角更傾向於打開機制的“黑箱”，從而更為清晰地解釋較為複雜的社會現象（Elster, 1989）。它揭示了匹配質量對員工工作滿意度以及績效的正向影響。當然，這一積極作用並不僅僅局限於個人層面，實現組織內人員匹配質量的最優化也有利於組織保持競爭優勢（Weller et al., 2019）。但是匹配機制存在

複雜性和不穩定性的特徵，因此無論組織還是員工，都需要在整個動態匹配過程中及時調整，以實現內外部的配合以及雙向匹配。這一模型為本研究探究外聘明星員工促進團隊績效增長的機制提供了理論基礎。在下一章中，本文將基於這一視角深入分析外聘明星員工如何在新工作環境中實現適應與自我調整，在提高整體匹配質量的同時促進團隊績效發展，並建立理論分析模型。

第三章 外聘明星員工對團隊績效影響機制的定量研究

第一節 匹配如何創造價值

人力資本是企業的重要資源，他們可以為招聘企業帶來有價值的專業知識、工作技巧、能力以及其他個性特質等（KSAOs），從而提高企業的競爭優勢。人力資本理論的傳統觀點將一般人力資本與那些公司特定的人力資本區分開來。一般人力資本可以適用於不同的公司，因為它在不同地方都具有同等價值（Becker, 1993）。相反，正如其名稱所暗示的，企業所特有的資本幾乎無法在其他企業得以運用（Becker, 1993）。因此，特定於公司的資本通常可以為公司帶來競爭優勢（Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012）。與非明星相比，明星員工擁有相同但更為豐富的 KSAOs 或範圍更為廣泛的 KSAOs，因此通常具有更為突出的績效，在公司中的聲望也更高（Weller, 2019）。由於他們為機構創造了不成比例的價值，因而成為組織中重要的人力資本（Kehoe & Tzabbar, 2015）。

明星的資源，如專業知識、技能、聲譽等，本身並不會創造價值（Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007）。瞭解明星員工何時以及如何為組織創造價值的關鍵機制是匹配（**Matching**）（Weller et al., 2019）。匹配是指員工與其所在組織中的工作、任

務、角色、同事、環境等保持一致的過程。這種匹配機制假設個人和組織都是多樣化的，因此員工在組織之間的流動以及他們對新工作環境的適應並非沒有成本（Weller et al., 2019）。此外，匹配本身涵蓋了多個層次和維度，因此並不是穩定不變的（Weller et al., 2019）。匹配視角是傳統的人力資本研究和戰略研究的有機融合。

員工與其組織的匹配程度由匹配的質量來衡量。匹配質量表明員工與其所處環境之間的兼容性、相似性或一致性（Kristof-Brown et al., 2005; Weller et al., 2019）。在這種情況下，個人與其工作組織之間的高度契合則表明該員工與組織的匹配質量更高，而這通常與良好的組織結果相關，包括新員工的組織承諾、工作滿意度、生產力的提高以及更好的市場績效等等（Cooper-Thomas, Van Vianen, & Anderson, 2004; Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001）。員工與其工作環境之間更好的契合度，即人與工作環境的匹配，也可以提高員工的工作積極性乃至個人績效，在釋放他們的壓力的同時，降低他們離開的可能性（Kristof-Brown et al., 2005）。儘管如此，由於招聘過程中潛在的機會主義行為和雇傭雙方的信息不對稱（Weller et al., 2019），低質量匹配也可能存在於組織中，而這會進一步破壞組織的價值。

傳統的 ASA（Attraction-Selection-Attrition）模型並沒能考慮員工及其雇主雙方為提高匹配質量而可能採取的行動（Roberts, 2006）。Weller 和他的同事結合基於適應和選擇理論的邏輯，進一步開發了一個描述匹配動態生命週期的模型（Weller et al., 2019）。在該模型中，匹配過程將經歷四個階段：創建、發展、重新配置和終止（Weller et al., 2019）。匹配系統中的任何單個活動或這些活動的組合都可能對整體的匹配質量產生重大影響（Weller, 2019）。

在匹配過程初始的創建階段，匹配活動包括招聘和錄用，在此期間員工和雇主將完成初步匹配（Ployhart, 2006; Weller et al., 2019）。在這一過程中，求職者或是被招聘公司招募，或是積極在新組織中尋找新職位。但由於雙方都可能存在信息不對稱和粉飾的行為，初始的匹配質量可能較低（Bangerter, Roulin, & König, 2012）。而在發展和重組階段，員工和新雇傭組織都將積極適應彼此以提高整體匹配質量（Weller et al., 2019）。如果任何一方未能實現匹配或是匹配的質量不符合預期，那麼員工將進入終止階段，即離開公司（Weller, 2019）。與傳統的 ASA 模型相比，員工和組織的適應性努力都在這個生命週期中的發展和重新配置階段得到了重視和強調（Weller et al., 2019）。

外部明星員工的聘用也適用於這一動態匹配模型。企業總會在市場上尋找明星員工，而有時這些明星也會主動跳槽到更合適自己的平臺中。儘管如此，明星能否複製他們在前公司的卓越績效表現並為新的雇傭公司創造價值取決於他們與新工作任務、團隊乃至新工作環境的整體匹配質量（Weller et al., 2019）。為了使明星員工為組織創造價值並推動績效的發展，明星員工與雇傭組織或團隊之間的高匹配質量是必要的。

但是，由於可能存在的信息不對稱問題和機會主義行為，當明星員工進入一個新的工作場所時，可能會出現與新雇傭團隊之間的低質量匹配。雇主和明星員工在初始階段對彼此的瞭解都有限，雇主根據自己能夠接觸到的信息以及明星員工發出的信號來評估、選擇、並雇用外部明星，而明星員工也可能缺乏對新工作組織及崗位的全面瞭解。儘管外部雇傭的明星員工擁有高水準的專業知識，但如果與新崗位、任務和工作環境不匹配，他們可能會對團隊績效產生負面影響。高質量的匹配可以為員工帶來幸福感，提高員工的工作積極性、提升工作投入程

度並促進績效的發展。相反，明星員工與其同事、團隊和環境之間的低質量匹配會對團隊績效產生不良影響。

因此，相較於僱傭明星員工，把合適的人才配置在合適的崗位更為重要。從外部聘用的明星員工與組織的匹配質量對於其是否能為聘用組織創造期望的價值非常重要。接下來，本文將討論聘請外部明星員工對團隊績效的直接影響以及可能影響這一關係的邊界條件。理論框架如圖三所示。

--- 在此插入圖三 ---

第二節 匹配視角下外聘明星員工對團隊績效的作用機制

一、外聘明星員工與團隊績效

明星員工通常會受到公司的重視和追捧，因為他們具有不成比例的績效表現、地位和社會資本（Call et al., 2015; Kehoe et al., 2018）。以往的文獻尚未就聘用明星員工與團隊績效之間的關係達成共識。一方面，明星員工是其僱傭公司的重要人力資源。聘請外部明星可以增強或補充公司當前的核心能力，這能夠進一步促進公司競爭優勢的發展。此外，當進入一個新的團隊或組織時，明星員工們通常會帶來可以應用於新工作場所的私人和獨特的技能知識，尤其是在知識密集型行業（Groysberg et al., 2008; Kehoe & Tazbbbar, 2015; Zucker, Darby, & Torero, 2002）。這些知識、技巧、能力等可以增加公司的核心競爭力，進而提高公司的競爭優勢。此外，明星員工在其工作行業中也可能享有盛譽，而他們的聲譽能夠作用於新的工作場所（Kehoe et al., 2018）。通常，他們在團隊或組織中扮演著核心和支柱的角色（Paruchuri, 2010），這進一步增強了他們對組織和同事的影響作用。在這種情況下，如果外聘明星員工與新的工作組織或團體匹配良好，他們就

可以為其所在的工作團隊做出貢獻，促進績效的增長。

另一方面，外部聘用的明星員工與新招聘公司的初始匹配度可能並不理想。這種情況可能是由雙方信息不對稱造成的。無論是明星員工未能達到公司的期望值，還是公司無法滿足明星員工的要求，都可能導致匹配質量低下，從而對業績產生負面影響。此外，明星員工以往的卓越表現是基於他們在特定工作環境中所發展和積累的一般和特定于前任公司的資本，如知識、技能、人際關係等（Morris et al., 2018; Ployhart & Moliterno, 2011）。因此，儘管初始匹配質量良好，但明星員工在進入新工作場所時仍然可能會出現“水土不服”的情況，因為這些知識技能等並非完全可以應用到新團隊的工作中（Groysberg & Lee, 2009）。團隊中明星員工的存在甚至可能導致其他員工的過度依賴，從而限制他們的發展和進步（Kehoe & Tzabbar, 2015），進而對團隊績效產生不利的影響。明星員工和非明星員工之間的薪酬差異也可能導致比較和不必要的衝突（Groysberg & Lee, 2009; Tzabbar & Baburaj, 2020）。在這種情況下，儘管外聘明星員工具有出色的任務表現，並可能享有很高的尊重、聲譽和欽佩，但他們仍然可能會對新雇傭團隊的整體效率和績效表現產生負面影響。因此，從外部聘用明星員工對於團隊乃至企業的影響作用仍然沒有一致的結論。

員工，尤其是在知識密集型創新行業的員工，通過他們獨特的私人知識、技巧、能力等為其組織創造價值，而這些知識技能可以區別為一般的知識技能和特定於公司的知識技能（Morris et al., 2018; Ployhart & Moliterno, 2011）。雖然一般的知識技能等資本是可流動的並能適用於多種工作環境，但是特定於公司的知識技能代表了該員工對其所在組織的環境、程序、政策等方面的理解和認可，而這些特定的知識技能只能在特定的環境中創造價值，因而是不可流動的（Raffiee

& Coff, 2016)。因此，明星員工在加入新公司後需要培養和發展特定於新環境的知識、技術和能力，以重現他們出色的績效表現。在這種情況下，明星員工與新工作環境、工作任務、團隊特徵、同事等多因素的匹配質量決定了該過程的效率以及有效性（Raffiee & Byun, 2020; Weller et al., 2019）。因此，匹配是外部聘用的明星員工促進績效發展以及為組織創造價值的關鍵機制。匹配質量越高，員工與其職位、任務和所在組織之間的相似性和契合度就越高，因而新員工可以更快地發展和積累針對新雇傭組織和團隊所必要知識技能，並融入到新環境中（Weller et al., 2019）。

匹配視角假定員工與其所處環境之間存在異質性，而這在本質上是複雜的。隨著匹配複雜度的增加，潛在的匹配項也會發生相應的變化（Weller et al., 2019）。因此，匹配的質量取決於明星員工與組織價值觀、工作團隊、領導、甚至制度環境等多組織層級、多維度的適應程度。任何一個維度的匹配度低下都會導致整體匹配質量的下降，從而影響員工甚至整個團隊的績效。本研究基於已有文獻和實踐，探討了個人與組織文化的契合度、團隊成員能力、成員的團隊任期多樣性和團隊任務特性等主客觀因素對明星員工與團隊績效關係的交互調節作用。這些因素可以表明外聘明星員工與聘用團隊在組織、團隊、人際關係、任務職能等多個層次上的匹配度，構建了一個比較全面的匹配模型。

二、與組織文化的匹配

在整個匹配過程中，各個階段都強調了員工與組織文化相匹配的重要意義。與組織文化匹配，或者換句話說，個人與組織文化的契合，表明個人價值、規範、標準、目標等與組織文化的一致性、兼容性和共通性（Gardner, Reithel, Coglisier, Walumbwa, & Foley, 2012; Kristof, 1996; O'Reilly & Chatman, 1996）。在最初

的選拔匹配階段，企業更有可能招聘和雇用那些與其組織文化相匹配的員工，包括那些組織外部的明星員工。在早期的選拔過程中，企業一般只關注員工的專業知識技能等與工作要求和任務需求的匹配程度（KSAOs-job fit）。但現在越來越多的公司傾向於在招聘過程中考察員工個性（例如價值觀和興趣）與組織文化之間的整體契合度（Bowen, Ledford, & Nathan, 1991），因為個人與組織文化的契合度同樣構成了整體匹配質量的基礎。而在接下來的適應性匹配階段，員工與組織文化的匹配也很重要，因為更高的匹配質量可能使得組織對員工更具吸引力，也能夠減少工作環境中潛在的衝突和無效溝通（Kristof, 1996）。與組織文化的高度匹配可以增強員工的組織承諾和工作滿意度（Elfenbein & O'Reilly, 2007），而低匹配質量甚至是不匹配可能會導致員工的高離職率（Weller et al., 2019）。

對於那些外部聘用的明星員工，他們能否維持出色的業績表現並為新雇傭組織創造價值，同樣取決於他們與新組織文化的匹配程度。企業在決定是否從外部雇傭明星員工時，往往是基於對他們專業和管理能力的認可，對其在前任組織中的績效表現和地位有比較充分的瞭解。然而，由於雙方潛在的信息不對稱問題和機會主義的粉飾行為，明星員工與組織文化的匹配質量在初始階段並不明晰（Weller et al., 2019）。因此，明星員工可能會通過匹配的適應機制，努力增強對組織文化的理解和認同，進而提高契合程度和匹配質量。與組織文化的匹配質量越高，外部聘用的明星員工與組織中工作環境的匹配度則越高（Kristof, 1996），他們與新組織也更可能具有相似的價值觀、目標、興趣等，因而能夠在工作中實現更出色的團隊績效和個人福祉（Bowen et al., 1991）。相反，較低的個人與文化的契合度可能會降低組織對明星員工的吸引力，增加他們在新組織中保持以往出色表現的難度，從而使得他們遭受績效下降和離職風險增加的困擾。

與組織文化的匹配，即外聘明星員工與其組織文化所蘊含的價值觀、目標甚至個性的契合程度，為外聘明星員工與新雇傭團隊的整體匹配質量奠定了基礎。因此，與組織文化的匹配質量會調節外聘明星員工與團隊績效之間的關係，個人-組織文化契合度越高的人更有可能對團隊績效產生積極影響。因此，本研究認為：

假設 1： 外聘明星員工的個人-組織文化契合度將正向調節該明星員工與團隊績效之間的關係，個人-組織文化契合度較高的外聘明星員工更可能對團隊績效產生積極作用。

三、與團隊成員的匹配

然而，與組織文化的匹配並不是決定明星與其所在的新組織或工作團隊整體匹配質量的唯一因素。如上所述，明星員工與其新雇傭組織之間的匹配取決於員工及其所處的環境（Weller et al., 2019）。明星員工所加入的團隊是他們的直接工作單元，整體匹配的質量會受到他們與團隊成員、團隊特徵以及團隊環境的多維契合度的影響（例如：Chung & Jackson, 2013; Groysberg & Lee, 2008; Horwitz & Horwitz, 2007）。主觀上與組織文化的匹配和客觀的知識技能等與工作崗位的匹配同時存在並影響著明星員工與組織之間的匹配質量，而這一作用會被該員工與其所在團隊特徵的匹配程度影響，如團隊構成、團隊特徵、團隊任務性質等。與這些特徵的匹配能夠進一步加強外聘明星員工與組織文化契合度的調節作用，即提高外聘明星員工與組織之間的整體匹配質量，從而進一步提升團隊績效。

團隊的重要特徵之一是在團隊中共事成員的能力。顯然，與質素相對較低的團隊成員相比，專業能力過硬的高質量成員能夠為團隊創造更多價值。對於那些明星員工來說，他們能否迅速適應新工作環境並保持以往出色的表現取決於與他

們共事的團隊成員們 (Groysberg & Lee, 2008)。高素質的同事通常具有較高的專業能力和相關知識，能夠更好地向團隊內同事們，包括外聘明星員工，傳達組織和團隊中的隱性知識，同時可以精準地向團隊外部傳達信息，這為提高團隊績效奠定了基礎 (Groysberg & Lee, 2008; Groysberg et al., 2008)。此外，明星員工與能力較高的同事之間專業水準的差距較小，可以減少雙方的無效溝通和衝突，因此明星員工能夠進一步促進團隊同事的共同成長並增加他們前進的動力。

另一方面，外聘明星員工所在團隊的同事是幫助他們融入新環境的得力人選 (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007)。基於自身的工作經驗和積累，他們可以向明星員工分享組織中政治、歷史、規範等方面的信息，這是明星員工更好地瞭解組織文化並融入新組織的最佳途徑 (Bauer et al., 2007; Ellis, Bauer, & Erdogan, 2014)。特別是那些具有較高能力水準的同事，他們可以更加迅速高效地將內部知識傳遞給新入職的外聘明星員工，從而增強他們對團隊和組織的理解和認同感。在這種情況下，外聘明星員工與同事之間更容易形成互惠關係，而雙方良好的合作更能夠為團隊創造價值。在這一過程中，團隊向明星員工展示了一種願意聆聽、激發思考和不斷改進的互動風格，促使團隊內成員產生協同作用。因此，與成員平均能力較低的團隊相比，外聘明星員工與成員能力較好團隊匹配度更高，因而能夠進一步積極提升團隊績效。因此，本文假設：

假設 2. 團隊成員能力將進一步調節個人-組織文化契合度對外聘明星員工與團隊績效關係的調節作用，即在成員平均能力較高的團隊中，具有較高個人-組織文化契合度的外聘明星員工更有可能正向影響團隊績效。

四、與團隊特徵的匹配

另一個可能影響外聘明星員工與其工作團隊整體匹配質量的重要因素是團

隊構成。團隊成員的同質性和異質性都可能顯著影響團隊中員工的態度和行為（Harrison & Klein, 2007）。團隊組成部分的同質性，例如目標、價值觀、個性等，通常會影響個人的態度、行為方式和績效（Kristof, 1996）。與組織文化相匹配，即人與文化的契合，就是同質性的一種表現。相反，團隊異質性，也指團隊多樣性，是指團隊成員在某一共同屬性上的分佈差異（Harrison & Klein, 2007）。文獻中經常討論兩種團隊多樣性：關係導向多樣性，包括年齡多樣性、性別多樣性、宗教多樣性、種族多樣性等；以及任務導向多樣性，包括教育多樣性、職能多樣性、任期多樣性等（Jackson et al., 1995; Joshi & Roh, 2009）。團隊成員的多樣性會影響團隊內部的運作，導致員工與其團隊的匹配質量存在差異。以往研究表明，與關係導向的多樣性相比，任務導向的團隊多樣性對團隊績效的影響更為明顯（Horwitz & Horwitz, 2007）。因此，本研究特別探討了團隊任期多樣性的影響作用，同時控制了可能影響團隊績效的其他團隊成員屬性的多樣性。

團隊創新能力是團隊不可或缺的能力之一，尤其是在遊戲行業。而團隊創新能力不僅取決於團隊成員的個人能力，還取決於團隊任期的多樣性。團隊任期是指團隊成員在團隊中工作並與他人互動的時間長度（Katz, 1982）。因此，團隊任期多樣性可以被定義為“成員在團隊中工作時長的分佈差異”。員工的任期在一定程度上表明了他們在工作過程中人力資本的積累，如經驗、內部知識、社交網絡等（Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011）。在這種情況下，任期更長的員工通常擁有更多特權，因為他們能夠接觸到更多優質資源（Bell et al., 2011）。

儘管任期多樣性低的成熟團隊可能具有更高的凝聚力，但團隊成員會逐漸與團隊外部的評估、反饋、信息等來源隔絕（Bell et al., 2011）。因此，這些團隊更容易遇到團隊行為固化和創新水準較低的問題（Horwitz & Horwitz, 2007; Sutton

& Kelley, 1997)。任期多樣性較低的另一種形式是團隊中的成員均為新人，這類團隊中的成員相處時間較短，對公司和團隊內的規章流程也不甚熟悉，因而缺乏默契，團隊工作困難重重。具有較高任期多樣性的團隊通常由新員工和經驗豐富的員工共同組成，他們更容易挑戰團隊中存在的刻板規矩並提出創新想法（Horwitz & Horwitz, 2007）。一方面，新員工在社會化和理解組織文化的過程中，可能會給團隊帶來新鮮的想法和見解。另一方面，那些經驗豐富的資深員工更為熟悉有關團隊和工作職能的信息，如團隊結構、崗位職責等等。團隊中新員工和資深員工的組合對提高團隊創新能力和整體績效非常重要（Bell et al., 2011）。

那些與組織文化相匹配的外聘明星員工，他們更有可能在任期多樣性程度較高的團隊中促進團隊績效的積極發展。更高的團隊任期多樣性通常與團隊中多元化和包容性的氛圍相關。因此，這些團隊更有可能接受和注入外部聘請的明星員工所帶來的新思維、想法和能力，尤其是當明星員工與該團隊具有相同的目標、價值觀、興趣等，即與組織文化相契合時。此時，團隊可以在打破創新壁壘的同時避免不必要的衝突，並減少成員之間的溝通成本，從而進一步提高團隊績效。總體而言，與組織文化相匹配的外聘明星員工，在團隊任期多樣性較高的團隊中整體匹配質量更高。因此，本研究提出假設：

假設 3： 成員的團隊任期多樣性將進一步調節個人-組織文化契合度對外聘明星員工與團隊績效關係的調節作用，即在成員團隊任期多樣性較高的團隊中，個人-組織文化契合度較高的外聘明星員工更有可能正向影響團隊績效。

五、與任務特性的匹配

團隊任務特徵是一個重要的情境因素，對團隊的工作內容、方法和績效有著

不可忽視的影響。員工與任務特徵的匹配程度也會影響他們的行為，從而影響績效。任務性質可以分為兩個維度：非常規性（Non-routineness）和相互依賴性（Interdependence）（Goodhue & Thompson, 1995）。由於本研究的實證背景是遊戲行業，該行業對團隊中成員的密切配合提出了較高的要求，因此團隊任務的相互依賴性通常都比較高。然而，遊戲團隊在研發、營銷、推廣、支持等方面的職能是多樣化的，從而導致了不同程度的任務非常規性。因此，本研究側重于探討作為團隊任務特性之一的任務非常規性對團隊績效的影響。

常規任務是指那些具有重複性和可預測的任務。相比之下，非常規性則反映了任務的不可複製性和不可預測性。與執行非常規性較低的任務團隊相比，非常規性較高的任務團隊往往涉及更多的決策行為和更複雜的團隊目標，這對團隊成員內部的溝通合作和資源配置提出了更高的要求（Chung & Jackson, 2013）。例如，與後勤團隊相比，研發團隊需要處理更為複雜的團隊目標和決策過程（Tushman, 1977）。在這樣的團隊中，員工，尤其是那些擔任領導角色的員工，可能有更多的自主權來採取行動並促進團隊的成長（Cummings & Oldham, 1997）。

而外部聘請的明星在團隊中就扮演著核心領導角色。與組織文化契合的外聘明星員工與任務非常規性較高的團隊匹配度更高。非常規性較高的團隊具有高度的自主權和包容性，這類團隊中的溝通也更為開放和頻繁（Cummings & Oldham, 1997）。但新人，包括外聘明星員工，有時可能會因他們的新人身份而受到阻礙，從而影響到團隊合作。與組織文化的高契合度可以有效地緩解這類潛在衝突，尤其是在需要更高水準溝通和協作的非常規性任務團隊中。此外，與執行較為簡單的日常工作的任務團隊相比，非常規團隊可以更輕鬆地共用外部明星員工的信息和資源（Chung & Jackson, 2013），從而有效提升團隊成員的能力，促進團隊的

共同進步。因此，對於組織文化認同較高的外聘明星員工來說，他們與非常規性較高團隊的整體匹配度更高。所以，本文做出如下假設：

假設 4. 團隊任務特性將進一步調節個人-組織文化契合度對外聘明星員工與團隊績效關係的調節作用，即在團隊任務非常規性較高的團隊中，具有較高個人-組織文化契合度的外聘明星員工更有可能正向影響團隊績效。

第三節 定量研究方法

一、研究背景

本研究的實證背景是遊戲行業，它是文化產業的重要組成部分之一，其作為文化產業出口重要支柱的地位日益凸顯。這一行業為實證檢驗假設提供了合適的背景，原因如下：首先，員工，包括明星員工，在遊戲行業中具有較高的流動性，員工的存量和流動對於遊戲行業中企業和團隊的生存和發展至關重要。其次，遊戲團隊的價值創造不僅取決於團隊成員的專業知識、能力、技能等的積累和應用，還取決於團隊內部的環境、協調和創新能力。因此，遊戲行業為本文探究外聘明星員工績效的“可移植性悖論”提供了合適的實證環境。

二、數據和樣本

本文的實證分析數據收集整理于中國知名 IT 公司的 IEG 部門（Interactive Entertainment Group，即互動娛樂事業群）。該公司是全球領先的遊戲開發運營機構之一，也是中國最大的網絡遊戲社區，它在國內外的遊戲市場中都佔有相當的市場份額。其產品涵蓋範圍廣泛，包括從用戶的基本需求到更高級層次追求的多元化產品。在開放式的開發模式下，其運營採用了混合方式，即將內部自主研發

與外部多元化合作的方式有機結合。該公司遊戲部門已經在網絡遊戲多個細分市場中形成專業佈局，是遊戲行業中的佼佼者。因此，這家公司的遊戲團隊是具有行業代表性的。本文的主要數據來源是該公司每半年進行一次的績效考核，在該考核中，員工的直接上級領導會結合多個來源的信息（包括來自平級員工和下屬員工等的多維度信息）對員工的工作表現和行為表現進行評價和打分，即業務績效和行為績效。為了獲取更加詳細和全面的信息，本研究在數據收集整理過程中還查閱和參考了許多輔助文件，包括人事變動記錄、錄用前的面試評估報告、360 領導力評估報告等。

儘管該公司遊戲團隊的歷史可以追溯到 2006 年，但這項研究選擇以 2020 年為起點。自 2019 年底以來，該公司已將其使命願景更改為“用戶為本，科技向善”，這強調了組織文化的重要性。而自 2020 年上半年起，公司在員工的半年期評估中也專門加入了行為評級，這同樣表明了公司對員工與組織文化之間匹配日益增加的重視。這也與本研究中提出的論點和假設一致。因此，本研究使用了 2020 年以來的數據進行整理和編制，該數據樣本包括 2020 年上半年和下半年兩個時間段，共計 2197 支遊戲團隊的樣本。但是，由於公司的資料保密要求和樣本中存在的一些缺失值，本研究在數據整理過程中相應地刪除了包括缺失值的樣本。去除包含缺失值的樣本後，數據集中包含了共 997 個遊戲團隊，上半年期和下半年期的團隊數量分別為 758 個和 826 個，從而構成了不平衡的數據集。

三、變量及其測量方式

團隊績效。由於每支遊戲團隊可能有不同的工作任務，因此團隊績效的衡量標準很難統一。而在該公司中，每支團隊的領導，即組長，會在考核期初制定工作計劃，該計劃包含了對遊戲團隊某一時期內的工作內容和完成度的預期；而在

考核期末，該組長的直接上級將對期初工作計劃的完成度和質量進行評價，這構成了組長的業績績效。實際上，對組長任務績效的考核，同時也反映了團隊的整體工作績效。因此，本研究利用團隊領導的業績績效評級來衡量該時期內團隊的績效。根據完成水準和完成質量，直接上級將對業績績效進行評分，從 1 到 5 不等，其中 1 是最低分，而 5 是最高分。

外聘明星員工。顧名思義，外聘明星員工是指從外部市場上的競爭公司中僱傭的明星員工，他們不同於那些在公司內部培養和提拔的明星員工。根據該公司對員工的評價標準，有兩種外聘員工可以認定為外聘明星員工：1) 在加入公司時專業評級在 12 級及以上的人員； 2) 入職時即具有管理職級的員工。根據以上標準，如果該員工被視為外聘明星員工，則編碼為“1”；反之則該員工被編碼為“0”。

個人-組織文化契合度。員工與組織文化的匹配質量使用該員工與組織文化之間的契合度進行衡量。在該公司每半年進行一次的績效考評中，員工的直接上級將對該員工的行為與組織文化的契合度進行評估，包括正直、進取、協作和創造 4 個維度。員工的行為表現與組織文化越契合，他們的行為績效分數就越高。因此，本研究採用員工的行為績效評估分數來衡量他們與組織文化的匹配度。評分範圍同樣為 1 到 5 分，行為績效評分越高，則表明該員工與組織文化的契合度越高。

團隊成員能力。團隊成員的能力是通過計算團隊成員的平均專業職級來測量的。每位員工在入職時，該公司都會根據他們的職業對其與工作和任務相關的能力進行評級，範圍從 4 到 14 級。該專業職級並不是不變的。專業級別越高則表明該員工的專業能力水準越好。公司中有一些員工在團隊中僅從事管理事務，他

們沒有相應的專業評級。因此，如果該員工沒有專業職級，則將其專業能力水準記為“0”。由於本研究意在探討團隊同事對這些外聘明星員工的互補匹配效應，因此在計算平均團隊專業能力時排除了明星員工（Groysberg & Lee, 2008）。

團隊任期多樣性。多樣性可以分為三種類型：分離（separation）、多樣性（variety）和差異（disparity）（Harrison & Klein, 2007）。在本研究中，任期多樣性是指團隊成員任期時長分佈的多樣性，即團隊成員在不同團隊任期種類分佈的差異。在團隊任期多樣性較高的情況下，團隊成員將具有獨特的經驗、信息基礎和來源、社交網絡等，這進一步對團隊運作和績效產生影響（Bell et al., 2011; Harrison & Klein, 2007）。這種對團隊任期多樣性（variety）的概念化與研究中提出的論點相吻合。樣本中團隊任期從 0.5 年到 9.4 年不等，本文按照分佈情況將其分為 6 類（1 年以下、1-2 年、2-3 年、3-4 年、4-5 年、5 年以上）。根據之前的研究（Harrison & Klein, 2007），團隊任期多樣性採用 Teachman 指數（即熵，entropy）的計算方式，即：

$$\text{團隊任期多樣性} = -\sum[p_k * \ln(p_k)]$$

其中 k 表示團隊任期的類別，p 表示團隊成員在某個類別中所占的比例。

團隊任務特性。本研究探討了作為重要任務特性之一的非常規性的影響作用。為了區分非常規團隊和常規團隊，本研究根據團隊的功能創建了一個虛擬變量。在樣本中，遊戲團隊共可分為五個職能，包括：研發、支持、營銷、發行和行政，其中研發團隊所執行的任務更具有非常規性（Tushman, 1977）。因此，如果該團隊的主要任務與研發相關，則編碼為“1”，否則該團隊編碼為“0”。

控制變量。根據以往研究的建議，本研究還加入了控制變量。員工的基本人口統計特徵，如教育水平、專業和性別等均被作為控制變量加入分析中

(Groysberg & Lee, 2008; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007; Tost, Gino, & Larrick, 2013)。由於海外經歷可能對員工的價值觀、態度、行為和績效產生很大影響，本文控制了員工是否具有海外教育背景。該變量是一個啞變量，如果員工有海外教育背景，則編碼為“1”，否則編碼為“0”。團隊規模使用團隊中的員工總數來衡量，並進行了對數轉換 (Kearney & Gebert, 2009)。管理層級體現了員工在工作中可能擁有的自主權，這也可能影響員工的行為表現和績效。因此，每位團隊負責人的管理層級也作為控制變量加入了分析。團隊的地理距離計算的是該團隊所在地到深圳總部的地理距離，該數值同樣進行了對數轉換；如果該團隊位於總部，則地理距離為 0。團隊年齡以自團隊成立以來的時間長度來衡量，該數值也進行了對數轉換。此外，控制變量還包括可能影響團隊績效的其他類型的團隊多樣性，如團隊教育多樣性、成員能力多樣性和年齡多樣性。所有團隊多樣性的計算都採用 Blau 指數的計算方式，即 $Diversity = 1 - P_k^2$ ，其中 k 表示某多樣性屬性的類別，p 表示團隊成員在某個類別中所占的比例。團隊文化契合度計算為團隊成員個人-組織文化契合度的平均值。與團隊文化契合度的偏差是指團隊領導者的個人-組織文化契合度得分與團隊文化契合度得分差值的絕對值。表格一是對本文涉及的變量及其測量方式的總結。

--- 在此插入表格一 ---

四、定量數據分析方法

團隊中是否有外聘明星員工並不是隨機的，這取決於明星員工和其雇傭團隊的特徵。因此，樣本可能存在顯著的自選擇問題，這會導致數據分析結果的偏差。為了解決樣本潛在的選擇偏差問題，本研究採用了兩階段傾向得分匹配方法 (propensity score matching) (Bettinazzi & Zollo, 2017; Rosenbaum & Rubin,

1983) 對初始樣本進行選擇，僅對選擇出來的相似樣本進行分析。

在第一階段，本文選擇了一些明星員工和團隊的具體特徵作為協變量，包括領導者的專業、教育程度、性別、海外經歷、招聘是否經過面試環節、團隊規模、團隊平均能力、團隊教育多樣性、團隊地理位置等，使得每位具有外聘明星員工（Externally Hired Star, EHS）的團隊可以與一支或多支與其各方面特徵相一致的非 EHS 團隊相匹配。選定的協變量及其測量方式如表格二所示。依據 Rosenbaum 和 Rubin（1983）的研究，本文採用 logit 回歸來估計匹配分數，並在此基礎上進行樣本的匹配。本研究採用 K 近鄰匹配方法（k-nearest neighbor matching），以尋找不同組別中具有最接近傾向得分的 k 個個體。本研究中，k 被設定為 4。圖四和圖五分別展示了匹配後傾向得分的共同取值範圍和各變量標準化偏差的變化。平衡測試結果和最終匹配樣本詳情見表格三和表格四。如表格三所示，平衡測試的 t 檢驗顯示處理組（即 EHS 團隊）與對照組（非 EHS 團隊）並沒有顯著系統差異。經過匹配後的樣本共有 226 支團隊，其中非 EHS 隊伍 167 支，EHS 隊伍 59 支。而在 2020 年上、下半年兩期的數據分析中，共 269 個樣本，其中有 76 個 EHS 團隊樣本，193 個非 EHS 團隊樣本。

[--- 在此插入表格二 ---](#)

[--- 在此插入表格三 ---](#)

[--- 在此插入表格四 ---](#)

[--- 在此插入圖四 ---](#)

[--- 在此插入圖五 ---](#)

第二階段，本文使用匹配後的樣本檢驗提出的假設。本文對匹配樣本採用混合回歸方法（pooled OLS regression），以團隊 ID 作為聚類變量進行標準誤的聚

類調整。由於簡單 OLS 回歸模型忽略了可能不隨時間變化的變量以及隱藏因素所導致的混雜效應，混合回歸方法能夠有效控制潛在的異質性偏差（Kharuddin, Ashhari, & Nassir, 2010; Rahman, Meah, & Chaudhory, 2019）。此外，由於樣本數據是不平衡的面板數據，因此本研究採用混合回歸的方法是合適的。本研究使用的數據分析軟件是 Stata 14.0。

第四節 檢驗結果

描述性統計結果如表格五所示。個人-組織文化契合度與團隊績效之間呈正相關關係（ $b=0.437$, $p<0.001$ ），這與本研究的理論和假設一致。此外，團隊多樣性，如任期多樣性和年齡多樣性，也與團隊績效呈顯著正相關，相關值分別為 0.225 和 0.147。團隊年齡也與團隊績效呈顯著的正相關關係。

[--- 在此插入表格五 ---](#)

[--- 在此插入表格六 ---](#)

本文中的假設使用混合 OLS 回歸方法進行檢驗，具體檢驗結果如表格六所示。模型 0 是基礎模型，該模型中包括所有控制變量和調節因子。如模型 0 所示，團隊中外聘明星員工與團隊績效之間沒有顯著關係。檢驗結果的係數估計為負數但並不顯著（ $b = -0.031$, $p>0.1$ ）。儘管如此，這一結果在某種程度上印證了已有文獻中對這一關係的競爭性觀點，即聘請外部明星員工可能對團隊績效產生混合影響。

模型 1 檢驗了個人-組織文化契合度對團隊中外聘明星員工與團隊績效之間關係的調節作用。檢驗結果顯示該調節項的係數為正，且在 95% 的置信區間內顯著（ $b=0.210$, $p<0.05$ ）。其調節作用如圖六所示，該圖分別在高水平和低水平個

人-組織文化契合度情況下畫出了外聘明星員工對團隊績效的影響作用，在具有高水平個人-組織文化契合度的情況下，團隊中的外聘明星員工更能夠正向促進團隊績效增長。因此，假設 1 得到支持。

--- 在此插入圖六 ---

在模型 2 中，本文考察了外聘明星員工、個人-組織文化契合度和團隊成員能力對團隊績效的三向交互調節作用。三元交互項的係數顯著且為正數 ($b=0.184$, $p<0.05$)。團隊成員能力的三向調節作用圖如圖七所示，該圖分別畫出了外聘明星員工對團隊績效在高、低水平個人-組織文化契合度以及團隊成員能力情況下的影響作用。如圖所示，在具有高水準個人-組織文化契合度以及高團隊成員平均能力的情況下，團隊中的外聘明星員工更能夠積極影響團隊績效。因此，假設 2 也為檢驗結果所支持。

--- 在此插入圖七 ---

為了檢驗團隊任期多樣性與個人-組織文化契合度的交互作用對團隊中外聘明星員工與團隊績效關係的調節作用，模型 3 進一步納入了外聘明星員工、個人-組織文化契合度和團隊任期多樣性的乘積項，該交互項乘積的係數為 0.426，且在 95%的置信區間內顯著。團隊任期多樣性的三向交互調節作用圖如圖八所示，圖中分別畫出了外聘明星員工對團隊績效在高、低水平個人-組織文化契合度以及團隊成員任期多樣性情況下的影響作用，在具有高水平個人-組織文化契合度以及高團隊成員任期多樣性的情況下，團隊中具有外聘明星員工更能夠正向影響團隊績效。因此假設 3 也得到了有力的支持。

--- 在此插入圖八 ---

假設 4 在模型 4 中得到檢驗。該模型中加入了外聘明星員工、個人-組織文

化契合度和團隊任務特性的乘積項。該係數為正且在 95%的置信區間內顯著 ($b=0.456$, $p<0.05$)，這一結果表明非常規性作為團隊任務的特性，其進一步調節個人-組織文化契合度對外聘明星員工與團隊績效之間關係的調節作用。圖九分別畫出了外聘明星員工對團隊績效在高、低水準個人-組織文化契合度以及團隊任務特性情況下的影響作用。如圖所示，在具有高水平個人-組織文化契合度以及高團隊任務非常規性的情況下，團隊中的外聘明星員工更能夠對團隊績效產生積極促進作用。因此，假設 4 也為定量分析檢驗結果所支持。

[--- 在此插入圖九 ---](#)

模型 5 是完整模型，包括模型 1 到模型 4 中涉及的所有變量和交互項。如表格六所示，大部分結果與之前模型檢驗的結果一致，這進一步增強了本研究實證結果的有效性和可靠性。

第五節 結果討論

本章旨在從匹配視角出發，探究外聘明星員工對團隊績效產生影響的作用機制。基於第二章的文獻綜述，本章進一步通過理論分析識別出影響外聘明星員工整體匹配質量的因素：個人-組織文化契合度，團隊成員專業能力，成員的團隊任期多樣性，以及團隊任務特性，構建了外聘明星員工影響團隊績效的匹配機制，並以此為基礎建立了理論假設。通過對遊戲團隊共 269 份樣本的數據收集、整理和定量分析，本文所提出的理論假設均得到支持。研究假設歸納如表格七所示。

[--- 在此插入表格七 ---](#)

從回歸分析的係數來看，外聘明星員工對團隊績效的直接影響係數雖然為負數，但並不顯著。在進一步對匹配機制進行實證分析時，研究發現外聘明星員工

的個人-組織文化的契合度能夠正向調節其對團隊績效的影響作用，對具有較高與企業文化契合度的外聘明星員工，他們更可能正向影響團隊績效的發展。

為了進一步探究外聘明星員工整體匹配質量對團隊績效的影響作用，本研究還考察了他們與團隊特徵（團隊成員能力，成員的團隊任期多樣性，以及團隊任務特性）的匹配度對個人-企業文化契合度調節效應的三向調節作用。實證結果表明：外聘明星員工與團隊的匹配度將影響其與組織的整體匹配質量，因此在與企業文化的契合度相同的情況下，具有較高平均專業水準的團隊、具有較高成員任期多樣性的團隊、以及具有任務非常規性的團隊，與外聘明星員工的匹配度更高，而與團隊的匹配度同他們與企業文化的契合度交互構成外聘明星員工的整體匹配質量，進而對團隊績效產生影響。這意味著，與組織整體匹配質量越高的外聘明星員工，其對團隊績效的積極影響作用越大。

第四章 外聘明星員工對團隊績效影響機制的定性分析

在第三章中，本文對外聘明星員工²與團隊績效的關係進行了定量的數據分析，基於匹配視角探究其對團隊績效的影響機制，外聘明星員工的個人-組織文化契合度以及其與團隊特徵相匹配的三向交互作用對團隊績效的影響得到了檢驗。而本章將運用質性研究方法，通過多案例研究的方式對定量分析結果進行進一步拓展和深化解釋。採用混合研究方法中順序解釋性設計，即先定量再定性、定量與定性分析相結合的研究方式，有利於對已有研究結論進行擴展和補充，在提高結論信度和效度的同時，探究更多定量分析無法檢驗的結論。本研究採用這

² 為了方便受訪者理解本研究的主體，結合本文使用的資料樣本，本章中外聘明星員工會採用“空降基幹”、“社招基幹”、“空降員工”等代稱。

一方法設計的原因在第一章第三節的研究方法中已經詳細介紹，此處不再贅述。

本章首先對案例樣本進行背景介紹，並闡述選擇其作為案例對象的原因。其次，本章第一節還將在定量分析所驗證的模型基礎上，建立匹配視角下外聘明星員工對團隊績效作用機制的分析框架，進而全面指導案例分析和研究的過程。定性數據的收集、歸類、以及編碼等的原則和過程等將被詳細介紹。第二節是對案例的分析與結論探討。而在本章的最後一節，本文將就外聘明星員工多維匹配因素的交互對團隊績效的影響作用進行深入分析，並對結論進行總結和討論。

第一節 案例研究對象與過程

一、案例團隊選擇

本研究在第三章定量分析的基礎上，進一步採用定性的多案例研究法，對定量分析樣本中七個團隊的空降基幹進行了深度訪談和案例研究。該企業的背景已經在本文第三章第三節中詳細介紹，此處不再做贅述。

案例（訪談的空降基幹）的選擇遵循三個原則：典型性，多案例複製法則，以及數據的可及性和準確性。第一，典型性。相較於概率抽樣的方式，本文採用的是目的性抽樣，即理論性抽樣（Theoretical sampling）（Zhang, 2017；陳向明，2008）。這種抽樣方式允許基於理論而抽取具有特定特徵的研究樣本，以便於為研究問題的探討和分析提供最大信息量。對於外聘明星員工來說，他們在空降方式、績效表現、與組織文化的契合、與團隊的匹配（團隊成員能力，團隊成員任期多樣性，團隊任務特性）等方面都會呈現不同的特徵組合，因此本研究選取的受訪人與其所在團隊在這些特性上都存在一定的典型性。比如，在空降形式上，有的外聘明星員工是通過社招途徑加入的（G1, G2），有的自帶團隊加入的（G3），

有的是組織回流（G4），有的則是通過熟人介紹加入公司的（G7）。而他們在績效、文化認同、以及所帶領團隊特徵等方面都有所不同。

第二，遵循多案例的複製法則（Replication logic）。本研究採用逐項複製（Literal replication）和差別複製（Theoretical replication）相結合的方式（Yin, 2009）。如 G2 和 G4 是作為逐項複製的案例而選取的，他們具有相同的考察條件以及預期結果。而 G1、G3、G5、G6 和 G7 則是作為差別複製案例選取的，以驗證背景條件不一致的情況下所導致的預期結果差異。

第三，數據的可及性和準確性。案例研究所使用的證據應該是多源的，且能形成相輔相成的證據鏈（Yin, 2009）。本文中用於案例研究的數據來源多樣，包括一手深度訪談資料、直接觀察，以及二手的企業文件、檔案資料、專業論文等等，其中企業文件，如績效考核、360 領導力評估等數據均由企業的人力資源部門提供。這些都為案例數據的多元性、多樣性、以及真實性提供了充足的保證。

因此，本研究基於以上原則，以定量分析的樣本和結果為基礎，以團隊中具有外聘明星員工為標準，依據團隊職能（研發、支持、市場、發行和行政）、外聘明星員工特徵（如性別，年齡，教育背景、文化認同等）、團隊特徵（如成員能力、任期多樣性、團隊職能、團隊績效等）、招聘渠道等因素進行篩選。由於競業敏感人群保護、工作地、時間等原因限制，最終本研究確認七名外聘明星員工作為訪談和研究對象，外聘明星員工及其所在團隊的基本信息匯總如表格八所示。這七名外聘明星員工分別來自於自研、發行和增長中台（原市場）部門，在團隊中具有管理職責，管理職級集中在 L1-2 至 L2-1 級，即組長和副總監。

[--- 在此插入表格八 ---](#)

為了進一步保證案例分析結論的信度和效度，本研究同時篩選了部分外聘明

星員工的直接上級領導進行訪談，從多渠道獲得一手的準確數據。主要篩選標準為：（1）該中層幹部同時管理外聘明星員工團隊和內部培養基幹團隊；（2）對兩類團隊有充足的管理經驗；（3）與受訪外聘明星員工對應，其所在部門為自研、發行和增長中台部門。基於受訪者訪談意願、時間、敏感性等因素，最終本研究選擇了三名總監及以上級別的幹部進行半結構化訪談，這三名中幹分別來自三個部門，在企業中的工作時長均為 10 年以上，擔任管理職務均超過 6 年，因此對下屬團隊管理具有相當的經驗，能夠為案例提供充足而有價值的信息。這三名受訪人基本信息匯總如表格九所示。

[--- 在此插入表格九 ---](#)

二、案例分析框架

案例分析的框架是基於第三章的理論假設以及定量分析結果而設計的，具體理論模型仍如圖三所示。案例分析主要分為三個層面：第一，外部聘用明星員工對其加入團隊績效的影響作用；第二，外聘明星員工個人-組織文化契合度對其績效影響的調節作用；第三，基於不同組織文化契合度，外聘明星員工與團隊中不同因素的匹配質量對其團隊績效影響的綜合作用。基於這三個層面的分析，本案例研究旨在提高定量分析結論信度的同時，進一步挖掘影響外聘明星員工與其工作、崗位、任務、團隊等相匹配的多維影響因素，進而深入探究其對團隊績效的影響機制。

三、案例數據收集以及質量控制

本研究採用的數據包括多渠道、多方式收集的一手和二手數據，以確保研究結果的具有準確性。數據主要包括：（1）企業公開資料，如網頁、新聞、刊物、研究報告等；（2）企業參觀與觀察；（3）對相關人員的深度訪談；（4）企業內部

團隊及員工檔案資料，如員工信息、360 領導力測評、員工異動信息、半年期考評報告等。具體數據及收集渠道如表格十所示。

--- 在此插入表格十 ---

其中，一手數據主要來源於對外聘明星員工的深度半結構化訪談，案例分析的團隊均來自第三章中定量分析所使用的樣本。訪談對象包括來自企業 IEG 部門的七名外聘明星員工，其中來自自研部門的四名，發行部門的兩名，增長中台（原市場部門）的一名，他們均為企業基層幹部（包括四名組長和三名副總監）。訪談為一對一的形式，主要圍繞著外聘明星員工與其團隊績效關係之間的影響機制這一研究問題以及定量分析模型和結果來設計訪談提綱。對外聘明星員工（即空降基幹）的訪談共包含六個模塊的 25 個問題，這六個模塊分別為：個人（工作）背景、組織文化、團隊能力、團隊多樣性、團隊任務特性、職業發展和期待。訪談問題和順序會依據實際情況進行適當的調整，訪談提綱詳見附錄一。對每位外聘明星員工的深度訪談約為 70 分鐘至 90 分鐘不等，總訪談時間為 551 分鐘，對每位外聘基幹受訪者的人均訪談時間為 78 分鐘。

此外，本研究也以外聘明星員工與團隊績效之間關係出發，對三名直屬上級幹部進行了半結構化的訪談。他們分別來自自研、增長中台、以及發行部門，並同時管理著外聘明星員工團隊以及內部培養團隊（即團隊領導為內部培養幹部）。訪談主要圍繞外聘明星員工對團隊的績效影響機制開展，在依據分析框架提問的同時，也針對外聘和內部培養明星員工團隊的比較設計了一些問題，訪談提綱詳見附錄二。訪談以一對一的形式進行，對訪談者的訪談時間約為 58 至 79 分鐘不等，總訪談時間為 208 分鐘，人均訪談時間為 70 分鐘。

對七名外聘明星員工與三名幹部均採用半結構化的形式進行訪談。對外聘明

星員工（基幹）和其上層採用不同的訪談提綱（見附錄二）。參考 Kvale 和 Brinkmann（2009），對外聘基幹的訪談提綱主要包含兩個部分：第一部分是基幹的基本信息。由於在前期進行篩選的時候已經對受訪者的基礎信息有所瞭解，如姓名、性別、年齡、教育背景、入職時間、所在團隊、專業職級、管理職級等，因此在基礎信息部分方面，更多詢問了他們過去的工作經歷，如遊戲行業經驗、跳槽前的工作地、跳槽原因、入職前對公司和崗位的期待等。第二部分主要針對研究內容進行，以提綱為主線對受訪者進行提問，避免遺漏重要問題；同時在訪談過程中基於實際情況和受訪者的回答對訪談問題和提問的順序和方式等進行靈活調整。比如，在關於對企業文化的認同上，除了直接提問“您是否認同企業文化？”，也會請受訪者談一談他們對企業的使命和願景（用戶為本，科技向善）以及價值觀（正直，進取，協作，創造）的看法，以獲得更加準確和全面的信息。對三名上級幹部的訪談基本符合這一流程，但在與研究內容相關的訪談問題有所區別。對上級幹部的訪談問題更加偏向對外聘明星員工和內部培養基幹及其所領導的團隊進行比較，如“內部培養基幹與外部引進基幹在對企業文化認同方面的是否存在差異？”、“您所領導的團隊中，內部培養基幹與外部引進基幹所在團隊的績效是否存在差異？”等，同時也會請他們提供一些具體事例。

訪談地點在公司的會議室，具體流程包括：確認受訪者信息；介紹訪談目的以及本次訪談的背景、流程、耗時等基本信息；以訪談提綱為基礎對受訪者進行訪談。其中，由於其中一名基幹受訪者（G5）已經通過公司內部活水計劃調職到成都，所以對該受訪者的訪談是通過騰訊會議以線上形式進行的；另外一名中層幹部（T1）由於工作地點以及時間的原因，對其訪談的地點改為該中層幹部的辦公室。對這兩名受訪者的訪談與在會議室進行的訪談流程一致。訪談過程中，會

通過速記的方式記錄重點，並進行錄音。訪談結束後，根據錄音對訪談文稿進行進一步補充、校對和確認，最終形成約五萬字的訪談匯總整理文稿。

二手數據包括企業公開資料、新聞媒體報導、學術論文、員工信息、績效考評等。其中，企業公開資料、報導、學術論文等均通過網絡、紙媒、網絡媒體、數據庫等搜索整理獲得；企業內部的員工以及團隊信息、績效考核、360 領導力測評、員工異動信息等數據均通過企業內人事部門獲取。二手數據主要是用於前期受訪者選擇以及背景資料瞭解。

整個數據收集過程遵循 Yin（2009）提出的 3 個原則：數據來源多樣，建立案例數據庫，以及形成證據鏈，以確保數據的真實性和案例分析結論的可信度。在收集和獲取數據後，本研究採用數據編碼並歸類的方式，進一步對數據進行整理、歸納和分析，從大量文字形式的定性數據中提煉核心以論證本文觀點。對受訪者，七名外聘明星員工分別被編碼為 G1-G7，而三名中層幹部則被編碼為 T1-T3，以保證不洩露受訪者私人信息。而對相關二手數據，統一編碼為 SI，以方便做歸納整理。之後，對具有來源編碼的文獻（訪談資料和二手資料等）進行凝練，尋找與研究主題以及構念相關聯的關鍵字和語句，依據案例分析框架將質性數據按照指標和代碼等進行進一步歸納總結。基於第三章中的定量分析模型，案例分析中主要識別的構念包括團隊績效，個人-組織匹配、以及個人-團隊匹配，而其中具體的測量維度為業務績效、個人-組織文化契合度、團隊成員能力、團隊成員多樣性、以及團隊任務特性。本文基於以上的構念和維度進一步依據關鍵字進行識別和分類歸納。匯總表格如表格十一所示。最後，本章將基於歸納的信息對研究發現進行總結和討論。

--- 在此插入表格十一 ---

第二節 案例分析與結論

本節的案例分析首先從外聘明星員工對團隊的直接績效影響進行探討，包括其與公司內同級內部培養幹部的比較，以及可能造成這一結果的因素。其次，本節將對每位外聘明星員工的案例進行比較分析，探究其個人-組織文化契合度以及與團隊特徵的匹配度在其績效影響機制中的作用途徑，進而對第三章中定量分析的結論進行驗證和深入探討。本節還會針對案例分析與定量分析結論的異同點進行進一步探討。受訪的外聘明星員工及其團隊的信息匯總見表格十二。

[--- 在此插入表格十二 ---](#)

一、外聘明星員工對團隊績效的影響

分析外聘明星員工對其加入團隊的績效影響作用，首先需要明確團隊績效的含義以及其評價標準。本文第三章第三節中已經介紹過，由於業務性質的不同，團隊之間很難統一績效的衡量標準。因此，公司中每位基幹（即團隊領導）都需要在期初按照 SMART 標準制定工作目標，即制定具體的（specific）、可度量的（measurable）、可實現的（attainable）、與其他目標具有相關性的（relevant）、以及有明確任務指標完成時間限制（time-bounded）的工作計劃和目標，由基幹的直接上級在期末對其完成情況進行考評，即業務績效。業務績效評分從 1 到 5 分不等，其中 1 是最低等級，而 5 是最高等級。而這一業務績效，既是對基幹本身的業務評價，也是對其所領導團隊的績效評估，因為他們（基幹）期初依據 SMART 原則制定的工作目標和計劃是團隊在未來半年內的工作規劃。正如 T1 所述：“我們制定工作計劃是需要符合 SMART 原則的，就具體、可衡量、有時間限制這些，（期末）就依據這個來進行績效考核。（期初計劃）沒有任何模糊的地方。如果有，那一定是上層管理的失職。”公司對於績效考評十分重視，每位上級領導在

對其下級員工進行評級時都會依據客觀標準和充足事實依據進行，並經過高層領導的溝通同意（G1），對於考核不佳的員工有強制激活和亮紅燈機制。

在第三章定量分析收集的樣本中，所有團隊的績效均分是 3.53，由於績效評級是整數，因此分數超過 3 分的團隊為績效較高的團隊。在團隊績效高於 3 分的團隊中，內部培養基幹所帶領的團隊數量（86 個）明顯高於外聘明星員工所領導的團隊（25 個），而在績效達到最高等級（5 分）的團隊中，有 8 支外聘明星員工所在隊伍和 17 支內部培養基幹領導的隊伍。從數據上看，內部培養基幹團隊相較於外聘明星員工所在團隊在績效表現上有所差異，且內部培養基幹領導的團隊往往具有更高的績效表現。

究其原因，這種績效考核機制本身對許多外聘明星員工來說就是非常陌生的，甚至是不適應的，這需要他們對自己的工作和團隊管理做出相應的調整。對公司體系、架構、規則、機制等不熟悉可能導致的問題就是部門在運作時抓不住方向，跨部門溝通不暢，甚至會遭受人際關係上的一些衝擊，這些問題進而負向影響外聘明星員工的績效以及團隊整體業務進展。正如 G6 在談到影響團隊績效的因素是提到：

“我覺得（影響團隊績效的）最大的因素可能就是對公司³體系的一些不太瞭解的地方，（這是）跟老員工有的一些差異，像對公司裡的考核機制、文化體系並不是特別瞭解。（空降員工）可能會有一定的知識，但理論知識和在實際操作中（不一樣），會參雜著很多主觀因素，或者客觀因素。主觀的話，需要組建一些新的關係，比如同事之間的配合、擠壓、提拔等等。客觀因素的話，因為公司體系很大，有很多維度，需要你去更主動去社交去瞭解，不能像以前。原本公司一千多人，體系沒有現在

³ 基於對受訪者以及受訪單位保密性的考量，以下所有提及受訪者單位的地方全部以“公司”代稱，而對其他可能暴露私人資訊的內容，如原工作單位、遊戲名稱等，都做資訊模糊化處理，以字母代稱，如 AA，BB 等。

公司這麼複雜，整個橫截面很大，所以在那種體系下工作了十來年，本身是習慣了單純業務接口溝通。新公司這邊模塊分的非常細，對你的能力模型可能會有跟之前不一樣的地方（要求）。”

G3 對於公司的績效考核體系也並不熟悉和適應，這是由之前所在工作環境和新公司之間的差異所導致的。他提到，原本公司並沒有特定的績效考核體系和規則，所有涉及工資、漲薪、獎金等方面的決定都“靠老闆拍腦袋”，而現在公司中對員工更多是看作“螺絲釘”，對績效考核也有明確的標準和規定，因此員工要適應規範化和工業化流程，這讓他感覺缺乏“小公司的人情味”，在日常遊戲研發過程中會受到一定的限制，從而導致對團隊績效產出的負面影響。

而在對基幹上級領導的訪談中，當問及外聘明星員工與內部培養基幹的績效對比時，他們也不約而同地提到了適應性的問題。如 T1 提到，空降幹部在剛進入團隊時無論在工作內容上還是在工作方式上都不是很適應。如：

“公司本身發行在業內就是比較強，它是很細，（有）很多方法，社招的人進來他們並不懂，他們需要很長的適應時間。還有就是我們這邊的風格是要把方案說的非常非常清楚，不是說隨便跟老闆說我這裡有個方案就可以，老闆會問很多問題，你需要對裡面各種各樣的數據都要清楚明確，（這）對每個人的能力要求都比較高。”

G4 自我定位是一個適應性很強的人，但她仍然強調在進入新環境之後需要一個適應和調整的過程，如與上級和同事之間風格的磨合、團隊文化的差異、行業能力的積累、管理權限的變化等等。她提到：

“早些年我還做過挖掘機的用戶研究，後面研究過快消品，這個行業跨度是很大的，後來到手遊。像我從小也是不玩遊戲的好好學生，所以需要去積澱自己的行業能力和思維，所以我自己也是一直在做調整和轉變。而且我在大公司和小公司都工作過，我覺得自己適應能力是 OK 的。可能還是有不太完全 match 的地方，進入到一個新環境，甚至我自己的管

理權限在擴大或變小，這些都需要自己有這麼一個適應的過程，並且去做調整。”

導致空降幹部績效不佳的因素還包括對崗位認知的偏差。由於公司與原本工作環境的組織結構和 workflows 可能存在顯著差異，而外聘明星員工和公司之間也可能存在信息不對稱的情況，因此在進入公司新團隊時非常不適應，甚至和團隊成員會產生很多摩擦。比如 G2，雖然在遊戲行業有超過 7 年的工作經驗，並且作為管理幹部帶領團隊的經驗也很豐富，但是在初進入公司時也經歷了“陣痛”。她提到幾年來最難忘的是她剛入職時經歷的困難：

“我剛剛進入公司時（加入）的部門和我原先設想的不太一樣，這是兩家公司的差異導致的。我原先是應聘的運營，但是公司對運營的定義和 WW（原來工作企業）存在挺大的差異的。在公司，策劃本身是帶有運營職能的，但我剛來的時候並不知道這件事情。因此，在之前團隊中，和同事之間的摩擦還挺多的，因為大家的出發點和想問題的方式角度都不太一樣。（公司中）發行更偏市場導向一些，而研發更偏產品導向一些。就比如，現在有一道菜，發行更傾向於思考我怎麼去打廣告去宣傳這道菜，slogan 是什麼，宣傳圖是怎樣，廣告位應該放哪裡等等。研發可能更偏向於我要做一道什麼樣的菜，我的用戶更喜歡吃什麼樣的菜，以及我應該怎麼去改良我的菜。之前在 WW，從產品研發到宣發都是產品團隊處理，運營團隊只是去做這件事情，就是執行。這也是導致我進來之後很不適應的一個主要原因。”

社招的空降幹部通常還會存在心理上的“外來者劣勢”，即 liability of outsidership。這種心理源自對未知新環境的敬畏，相較於公司體系下內部培養起來的基幹，他們對於公司環境、組織架構、規則制度、團隊業務、乃至團隊成員都並不瞭解，因此在日常工作中會缺乏信心，行事也會顯得更為保守，甚至是拘束，因而對績效產生負面影響。比如 T2 在談到內部培養和社招基幹的績效差異時提到：

“空降幹部會謹慎一點，尤其是在他們還沒有度過所謂的‘過渡期’的時候，特別是一些心思比較細膩的人，會比較介意別人怎麼看我，說話做事都特別小心翼翼，會有些誠惶誠恐，對他們的績效也會有影響。但是如果他們的 leader，或者跟他合作的人，能夠更加包容和友好，給他的感受更正向的話，那麼他度過這個（過渡期的）時間會更快。當然再快也是有一個過程的。”

T3 同樣也提到了需要給予外部人員更多的容忍度，以幫助空降幹部平穩度過“尷尬期”。在介紹他管理的下屬空降基幹時，他提到：

“那從硅谷 FF 過來的（空降基幹）呢，他對於國內的這種競爭的態勢和環境（不太瞭解），就是國內流量的競爭環境可能更複雜一些，海外的環境會更純粹一些，所以他們對於很多的像作弊等這些方面的理解會淺一些，所以這時候要對他們的一些判斷、失誤要有更強的容忍度。”

外聘明星員工的資源可及性以及利用也會對團隊績效產生影響作用。“巧婦難為無米之炊”，有輸入才有輸出，資源是直接影響整個團隊運作以及最終結果的因素，但每個團隊所能獲得的資源以及他們對資源的利用效率上都存在差異性。比如 G6 在談及工作中對人事以及資源的自主權時提到，團隊可以獲取的資源取決於他的上級對團隊項目的重視程度，優先順序越高，團隊所能獲得的支持就越多，包括人力和資金等。優先順序較高的項目團隊能夠獲得更好的福利待遇，在人員招聘時團隊基幹擁有更多的自主決定權。而目前團隊缺乏配套的基礎建設和人力資源支撐，這也導致“能力跟不上擴張的腳步”（G6）。G3 則強調了經驗不足所導致的資源利用問題。他提到，原本公司規模較小，對成本要求很高，這也導致他在項目開展過程中養成了“摳門”的習慣。而新公司的資金充足，對成本控制上並不敏感，這使得他以及整個團隊在很多時候並不能充分利用公司資源，進而導致項目進展緩慢甚至遇到挫折。

對於進入成熟團隊的空降明星員工來說，團隊之前的績效表現是影響空降基

幹及其團隊績效的另一重要因素。對遊戲產品開發團隊，尤其是上線產品來說，團隊績效存在“慣性”，即好的產品往往能實現良性循環帶來更多收益，而瑕疵產品通常會經歷惡性循環，項目問題不斷滾雪球，進而無法彌補。公司在此時加入空降幹部，更多是希望他們能夠帶來一些體系內不具備的東西，如新的知識體系、管理經驗等，以期望能挽救項目頹勢（T2）。G7 在入職時加入了一個成熟的遊戲團隊，該團隊製作的遊戲已經上線，但該遊戲本身在口碑、宣發、營運等方面存在較大問題，邀請 G7 加入團隊就是希望他利用自己的專業能力“救火”和“力挽狂瀾”（G7）。但由於項目團隊成立已久，團隊成員存在核心思路、協作、理念等多方面的問題，遊戲頹勢明顯，因此項目最終被關停，但這與 G7 本身的能力和空降身份並沒有直接關係。

此外，對企業文化的認同以及團隊特徵，如團隊成員的能力，團隊成員多樣性，團隊職能等，都是受訪者提到並強調的影響績效的重要因素，這些因素發揮的作用以及其作用方式也各不相同。在接下來的文章中將詳細介紹這些因素的組合如何影響外聘明星員工的“匹配”質量，進而對團隊績效產生正向或負向的影響作用。

二、外聘明星員工的個人-組織文化契合度與團隊績效

個人-組織文化契合度，即員工對企業文化的認同，在公司中通過“行為績效”進行量化考評。考評維度包括正直、進取、協作、創造四個維度，這也是公司的價值觀。因此，行為績效可以反應員工對企業文化認同度。行為績效和業務績效的考評方式類似，都是由直接上級進行評估和打分，最低 1 分，最高 5 分。如表格五所示，在第三章的定量分析中，樣本的人均個人-組織文化契合度為 3.65，因此可以認為行為績效高於 3 分的基幹，其對企業文化的認同度較高，反之則較

低。其中，空降基幹（59 人）的個人-組織文化契合度均值為 3.56，而內部培養基幹（167 人）的人均個人-組織文化契合度為 3.67，從數據上來看兩者之間存在一定差異：內培基幹的文化認同相較於外聘明星員工更高。

在訪談中，在問及“內部培養基幹與外部引進基幹的企業文化認同程度？他們在對企業文化認同方面的是否存在差異？”時，三位上級領導不約而同地給出了一致答案：內培和社招（空降）幹部的文化認同程度一定是有所差別的，且內部培養基幹的文化認同程度一定是高於空降基幹的。這與第三章中定量分析的結論一致。而影響空降明星員工對企業文化認同程度的因素有很多，例如 T3 提到，具有海歸背景的空降基幹對於企業文化的認知相較於內培的基幹來說是有一定偏差的，不同的文化背景會對社招基幹產生很大的影響。他提到團隊中的一位來自硅谷的社招基幹：

“(內部培養的基幹)就是原來一張白紙，你給他描成什麼樣就是什麼樣。那如果不同公司的企業文化差距大，那麼不同公司所培養出來的人跳槽到其他團隊，他的接受程度肯定是有比較大的不同。以硅谷來的這個同學為例，他說那邊整體關注的重點在於商業模式的創新，而不是關於運營效率精細化的挖掘，就是髒活累活他們是覺得這個東西對創造人類價值沒有多大的意義，他們可能更願意去看很多新的東西。但國內整個的環境比較複雜……所以(內部培養基幹和社招基幹)對於整個 KPI “使命必達”的這個勁頭，特別是在創意突破上新的嘗試，可能這個方向大家是認可的，但到什麼程度大家的感受是不同的...(海歸)對於企業文化，還有中國的互聯網環境的競爭可能適應要更差，需要的時間可能會更長一些。這個可能跟他的海歸背景有關係，他在海外生活了十幾年。這些人可能從高中就開始(在海外)讀書，讀完高中，讀完大學，讀完博士，在海外工作(很長時間)”

此外，之前工作公司的企業文化如果和新公司之間存在較大偏差，也會對空

降基幹的企業文化認同產生較大的衝擊。空降員工，尤其是基層幹部，都具有管理職能，在團隊運行中通常扮演著中心決策的角色。而他們的管理風格和方式通常是在原公司的工作經驗中培養出來的，原公司的文化深深紮根在他們的管理模式中。當原公司的文化與新公司有所差異，甚至是衝突時，外聘明星員工，即空降基幹，會對新企業文化產生困惑和不適感。T3 團隊中同樣有一名從國內著名互聯網公司空降的社招基幹，他對企業文化的認知就存在一定的偏差。

“以前 AA 員工為例，AA 是重運營，因為他主要是電商，所以店小二可能是權力比較大的，所以產品人員更多的是一種服務的角色，服務於運營，（專注於）如何提升效率。而現在公司這邊是重產品，它是以產品為主，不管是 to B 還是 to C，所以我們對於產品經理的主人翁的意識要求就更加強烈，而不是聽著一個下需求。可能大家對於什麼是專業的判斷不一樣，所以空降的團隊可能在標準線上對企業文化，特別是企業文化所代表的（內涵），因為企業文化可能講正直，那到底做到什麼程度算創新和突破，大家的理解可能是不一樣的。”

而公司本身文化的特殊表現也會對空降幹部的企業文化認同感產生一定影響，比如公司中獨特的“家庭式”關懷文化。不同於很多企業將工作和私人生活劃分明確界限的特徵，公司內部具有濃厚的人文關懷氛圍，上級不僅僅關注下屬的工作任務，還對他們的生活關懷備至。這對一些空降員工來說是極具吸引力的企業文化特徵，G1 提到他選擇加入公司的重要因素之一就是員工關懷以及對公司文化的認可。

“（公司對我最大的吸引力）首先是 IEG 部門，我首先是一個愛玩遊戲的人，對遊戲公司天然就不具有抵抗力，還有就是公司的文化，在我們整個圈子裡面是以溫和而著稱的，對員工的關懷是比較多的，進來之後的確是會感受到這一點，尤其是我之前在其他地方工作過，（和公司之間）對比很明顯。”

然而，一些空降成員對公司文化不甚瞭解，甚至是難以接受，這會使他們對企業文化乃至對公司產生疑惑，進而導致低認同感。比如，T3 在訪談中提到公司的“導師”制度，即新入職的員工都會有一名導師，他們不僅需要幫助新人更快適應工作環境和內容，還需要對新人的生活關懷備至。而空降管理幹部則需要扮演雙重角色，一方面，作為新人，他需要接受導師的貼心關懷，另一方面，他作為團隊的管理幹部，需要對下屬進行“家庭式”的照顧。而這對某些空降幹部而言是非常難以接受的事情。

“在其他公司呢，基本上不會把公司當家來看，或者不會把同事當成一個你需要照顧人來看，大家是同事，是同在一個職場的關係。但在公司對管理幹部的要求會更“媽媽”一些。在做導師的時候就要求不光要照顧工作，還要關注他的生活，比如有沒有分手，家裡有什麼難事兒，這些也應該在你日常的溝通範圍之內。空降的人往往會覺得很怪，被關注他的生活。當他被 leader 關懷的時候，他（她）也可能不適應，可能很惶恐。”

（T3）

G6 則明確表達出了他對這一文化的不適，雖然他和團隊成員之間的交流頻次很高，但交流的內容基本都是工作相關的內容，而對於下屬生活相關的事情則很少關注。他認為：

“雖然公司層面提倡員工關懷，但每個人想法不同。如果我的老闆每天關心我的私生活我會覺得壓力很大。所以我也很少去主動關心我團隊成員的私生活，當然比如生病這類的我會關心。如果員工主動聊起還是會聊（私生活），（我）很少自己去八卦。”

基於對企業文化認同的重要性，公司在招聘時會經過面試、背景調查等方式的篩選，甚至會去應聘者的原公司進行探訪，以儘量選擇與企業文化更為契合的人選。但由於公司與應聘的社招人員之間雙方都可能存在信息不對稱的問題，有些應聘者在面試時會針對招聘需求做一些“偽裝”，因此公司及團隊在招聘環節並

不能實現百分百準確的篩選。例如 T2 提到：

“……（對企業文化的認同）這個很難在面試時排除掉，大家都會做一些自我包裝。雖然我們有面試，有背調，甚至會找到他們原來公司的一些熟悉的人去問，但是不能做到百分百準確。雙方都是存在一些信息不對稱的問題，包括社招的人來之前可能對工作、崗位都會有一些預期，但是來了之後他們或者我們可能會覺得不合適。我們招過一些人，來了之後發現他們表現的和面試中完全不一樣，看起來很像謙謙君子，來了之後對團隊管理怎麼這麼粗暴，下屬都不太能接受。又比如，我們曾經招過一個 PM⁴，他在原來團隊中，比較事無巨細，下面成員比較偏執行一些。來了公司之後，團隊成員（相較於之前公司的團隊成員）也都比較資深，能力都不錯，但他還是這樣一套管理方式，下面的人就比較接受不了。”

而關於企業文化認同，即個人-組織文化契合度對團隊績效的影響，三位上級幹部對此都持肯定態度。對企業文化的認同是社招幹部取得良好績效的基礎，與企業文化的契合和匹配會對他們의思想和行為產生深刻的影響作用，進而作用於對團隊的管理和績效。T1 非常強調空降員工對公司文化的認同感，她用“根上的問題”來形容對公司文化的認同和理解對績效的影響作用。比如：

“對社招基幹來說，是否能創造更多價值主要還是看文化認同，和能力沒有太大關係。這個是太基礎的東西了。就比如穿著打扮，你覺得這樣穿好看，你就會一直這麼打扮；如果你覺得這樣不好看，連走個路你都會難受，（文化）就是這樣。如果（不認同公司文化）就像我整天想著這公司怎麼這麼不靠譜，整天都在吐糟，都想著要走，還怎麼談績效，根本顧不上績效。誰都想在一個更愉悅的環境裡工作，都不想彆扭著來。”

在公司中能度過 1-3 年“掙扎期”最終留下來的社招人員一定是認同企業文化的，不認同企業文化的人則一定會離開（T1）。因此，對企業文化的認同是團隊績效

⁴ PM: 即 project manager, 項目經理。

的基礎，因為“如果沒有文化認同根本就不會專心工作”（T1）。

T3 同樣表達了對空降幹部企業文化認同的重視。員工，包括外聘明星員工，是否認同企業文化與他們在工作中的行為有密切關係。例如，

“業績可能會受很多客觀情況影響，特別是我們現在成立了中台之後，除了做好原有的支撐的業務之外，我們本身中台也會去探索一些未來的方向……關於年終（項目）到底能做到什麼程度，大家都沒做過，能做到什麼程度也不知道。所以，（我更關注的是）你表現出來是不是在不斷地試錯，試了之後是不是在不斷的總結經驗。因為從一開始我們設計方案的時候，我也不知道這個事情能不能做到，可能設計的這三條線，我只確保其中一條線，另外兩條線不成是在我的預期之內，但在這兩條線不成的過程當中，可能有的人是動作比較緩慢，碰到困難是垂頭喪氣，有的人可能是有另外一種截然不同的狀態，這裡邊就體現出來（文化認同的作用），所以我覺得行為在這裡面（文化認同對績效的影響）還是內因。”

除了上層幹部的直觀感受外，受訪的外聘明星員工也表達了企業文化對他的直接影響。G1 通過他加入公司後的切身體會更加深入地認識了公司企業文化。例如，作為遊戲部門，公司在未成年人保護和數據隱私保護等方面做出的貢獻，如設立專門的百人規模的未成年人保護部門、遊戲尺度的把控、拒絕用戶數據商業化等，讓他充分看到公司為實現“用戶為本，科技向善”這一願景和使命而付出的努力，而不僅僅是“口號”和“空談”。而在他的日常工作中，企業文化也對他產生了引導和限制的作用。他提到：

“從我個人的角度，或者說作為一個管理者的角度，我非常認同公司的文化，這也是我選擇這個公司的一個原因。這決定了我加入公司和團隊之後如何執行我的管理權限，往哪個方向去執行，以及整個團隊的文化氛圍。因此文化很重要。”

作為一名回流的員工，G4 也表達了相似的觀點。回到公司，尤其是加入新

工作室之後，她對企業文化的理解和認同程度更高。這一方面是源於工作室上級自上而下對企業文化和價值觀的推崇和傳導，另一方面是來自於工作中的實際感受。相較於之前在公司工作的時間點，她能夠明顯感知到公司的關注點在逐漸從市場向產品傾斜，並且注重在產品中注入社會價值。她提到：

“實際上這次回來，（老闆）面試的時候就問我知不知道一些（公益）遊戲是誰研發的，（我知道）其實是工作室研發的，可以看出老闆自上而下對這些社會價值的東西還是挺關注的。然後我們現在每年產品裡面都會做一些有社會價值的東西，我們最近還在看健康遊戲的佈局，所以這些就是偏健康遊戲和社會價值的佈局，也是我們團隊去做的。自上而下是能感受到公司（工作室）的努力和貢獻的。”

G4 同樣強調了工作室老闆對她以及整個團隊的精神領導和引導作用。上級領導對企業文化的解讀和推崇對下級員工來說具有極強的示範和帶頭作用，對下屬，尤其是空降下屬來說影響深遠。

“他（工作室上級）本人有很強的使命感能夠感染到大家。（他認為）遊戲是一種藝術，但是大眾對遊戲的理解和認識是有偏差的，很多人認為遊戲是毒藥，我們希望通過自己做一些有公益價值和社會價值的遊戲去傳導一些正面價值……像我們團隊經常會和他一起開會，他作為領導的一個感染力是非常強的，視野很宏觀，站的比較高。我第一次聽到他說希望遊戲成為一個文化輸出途徑的時候，我實際上是有被感染到的，而且我是真的能感受到他不是為了做而做，而是真的這樣想。”

而上級對文化的輸出在加強了外聘明星員工的企業文化認同外，也直接或者間接地映照在該員工所領導的團隊績效上。對企業文化認同度較高的空降員工，他們的個人價值觀在日復一日的工作中得到了重塑，因而會將企業文化和價值的元素融入日常行為和項目中，並為之而奮進。

“……國家更強調文化的輸出，實際上我們可以看到很多漫畫、動漫、影視，比如漫威之類的，都是國外輸入的，馬里奧成為東京奧運會的 icon，

日本遊戲也聞名於世界，而是實際上現在中國遊戲產業的規模已經超過了日本，我們希望也是有可能成為第一個實現文化反輸出的案例。這樣的目標和使命感的激發作用還是挺大的，雖然並不是特別顯著，但是能感受到公司或者說老闆做遊戲出口並不是完全就是為了賺利潤的，而是我們也希望在這裡加入中國的文化。比如我們做的某款遊戲，就在裡面加入了中國元素，我們希望能讓國外的人瞭解中國的文化，這都和國家的趨勢和宣導是比較像的，我也能感覺到這是老闆的一個夢想.....國家一直也在強調文化自信，怎樣能讓自己的一些文化傳輸出去，去傳播我們的傳統文化，包括某知名遊戲裡面有很多中國元素，我們也希望進一步去弘揚中國傳統文化。”

然而，對企業文化認同感不高，甚至是對此有疑惑的外聘明星員工，他們的會對日常工作的正確性產生質疑，對團隊的領導和績效表現也有負面影響。例如，在談到對企業文化的認識和認同感時，G5 很直觀地表達了他對企業文化所推崇的願景使命中“用戶為本”的質疑和思考，一定程度上也對他和他所率領的團隊表現產生了一些負面影響：

“用戶為本，這個真的是公司的特色，因為之前在 WW 比較少提到這一塊。其實他們（公司）更注重這個項目會給外界傳達什麼東西，以用戶為出發點，去探究用戶的需求或者用戶的反應，這是一個雙刃劍吧。就好的方面來說，就是你能夠比較精確的抓到用戶可能會喜歡什麼，監控和避免一些風險。然後壞處就是太過於依賴用戶的調研和內容的話，比較容易影響專業能力的發揮。很多東西他做出來之後，無論是以大眾或者是小部分樣本調研為基礎做出來的東西，如果剛好撞上了（大眾興趣）就還好，如果沒有的話就會抹掉專業上想要表達的專業美感，還有自身造詣上一些有高度的東西。這是一個雙刃劍。”

與企業文化契合度較低的另一個表現是個人對企業文化的感知和理解存在一定偏差。空降幹部對企業文化的認同感，一方面來自於入職前對企業文化的瞭解，如 G1 在空降前對公司企業文化就有一定瞭解，而在加入公司後認同感更強。

G7 在加入公司之前和公司其他遊戲團隊有 2-3 年的合作經驗，因此對公司文化以及內部存在的一些問題十分清晰，選擇加入公司的基礎是對公司企業文化的認同，同時也想“看看以原來的十幾年經驗，怎麼能轉化和解決這些問題”（G7）。

另一方面，對企業文化的認同來自於空降幹部在工作過程中的所見所聞所感，如與上級的交流、與平級的溝通協作、與下級的相處等等，這一過程既需要公司老員工的幫助、引導和支持，也需要空降員工主動去瞭解公司文化以及與新公司的成員互動。對原公司的路徑依賴、主觀上缺乏瞭解新公司的意願、缺少上級充足的領導和溝通、工作中遇到挫折等等，都會導致空降幹部對企業文化的理解出現偏差，進而降低他們的文化認同度。這對他們管理團隊和團隊績效表現都具有不利影響。

例如，G3 對企業文化認同度相對較低的原因就是存在認知的偏差，而導致這一結果的既有主觀因素又有客觀因素。主觀上，G3 空降的方式為集群聘用（cluster hiring），即 G3 自帶團隊加入公司，基於老團隊成員之間的共事經歷和相互的默契，以及在原公司形成的管理模式，G3 缺少主動去瞭解和適應新公司文化的動力；客觀上，由於團隊中沒有公司的老員工，而 G3 和上級之間交流並不頻繁，因此 G3 缺少正確認識公司文化的渠道，這也導致他在後續和平級團隊的合作過程中遇到許多困難和摩擦。基於此，他對公司文化的認知停留在淺表的“自上而下”的組織結構上，而對企業願景、使命、價值觀等並沒有什麼體會，甚至覺得這僅僅是“口號”，這與公司文化所推崇的價值觀以及大多數員工對公司文化的理解截然相反。

“公司有個非常大的特點，就是自上而下，很少有自下而上的文化。基本上都是老闆說了算，我覺得這是一個缺點，下面的人都不敢去提想法，也不敢去有一些自己的新東西，往往都是求穩。在遊戲行業，相對好一

些的是這個行業逼著你去做出一些改變，不改變遊戲就不會成功。但是整體上還是這麼一個自上而下的模式，和我以前在外面公司完全不同。之前公司中，起碼骨幹層級的意見是很重要的。……以目前的實際操作來看，（個人-組織文化契合度）影響並不大。那些‘口號’的直接作用並不明顯，但可能會滲透，會對行為細節產生影響，‘潤物細無聲’。我們團隊中，不管是原本的團隊成員，還是新加入的，都是有工作經驗的，校招的很少。一般只有校招的人比較容易被這些‘口號’影響。有工作經驗的人，一般價值觀都已經定型了，雖然會被影響，但不會那麼容易搖擺。”

儘管個人-組織文化契合度對外聘明星員工所在團隊的績效有所影響，但其影響程度還取決於文化契合維度以及空降幹部的職級高低。由於各個遊戲團隊有不同的職能和側重點，因而對企業文化的不同維度會有不同的傾斜和側重，愈為契合的維度對團隊績效的激勵作用越大。如 G7 提到，他所在的美術團隊在所有價值觀中尤為重視“創造”這一維度，因此在團隊管理中 G7 堅決反對抄襲，更加傾向於驅動團隊成員創造屬於自己的東西。

“創造這個價值觀的影響是比較大的。以往我們很多（遊戲）都是照抄的，那我自始至終就不希望在團隊中看到這種狀況，類似‘這個東西我在哪裡看到過’，那就失去價值了。在創造方面，他們（團隊成員）需要遵守的是儘量避免抄襲。我驅動他們去做屬於自己的東西。我比較介意抄襲。……實際上公司文化就是這樣，給你一個圈，然後你在這個圈內隨意蹦。”

三、外聘明星員工的個人-團隊契合度與團隊績效

與企業文化的契合反映了空降的外聘明星員工對於新公司的認同感和歸屬感，是他們取得良好績效表現的內在因素和前提。但影響他們團隊績效表現的因素不僅僅是與公司層面的契合，與團隊的契合同樣具有重要意義。依據第三章中的理論模型，本案例分析主要針對三個外聘明星員工與團隊相契合的特徵進行：團隊成員能力，團隊成員任期多樣性，以及團隊任務特性。基於相似的個人-組織

文化契合度，外聘明星員工與這些團隊特徵契合程度的不同會對團隊績效產生迥異的結果。

（一）、團隊成員能力

團隊成員能力是指團隊中成員的專業能力。公司在每一位員工入職時都會對其進行專業能力的考察和評級，這構成初始的專業職級。而在日後的工作中，員工可以申請職級晉升，8 級及以下的職級晉升由員工所在團隊的直屬基幹決定，而 9 級及以上則需要通過事業群乃至更高級別的面試通過，12 級及以上則被視為“專家”級別。公司中所有基層管理幹部的專業職級均不低於 9 級，而在案例分析所篩選的樣本中，空降基幹的專業職級集中在 10、11 級。團隊成員能力的高低基於團隊成員的平均專業職級以及訪談中外聘明星員工對團隊成員的描述進行綜合分析界定。

在團隊中，尤其是遊戲團隊中，對成員之間的交流和協作提出了較高的要求，這就需要團隊成員的能力既能夠實現成員間流暢地配合，又能夠各司其職相互彌補能力短板。外聘明星員工的“空降”某種程度上就是對團隊乃至公司現有“短板”的補充，他們具備團隊所缺少的必要知識、能力、資源等，他們的加入為團隊注入了活力。但對外聘明星員工來說，他們是否能充分發揮其才智以促進團隊整體發展，除了取決於上一節中討論的他們對公司文化的認同外，還需要足夠的資源來支持他們的工作，而其中最為重要的資源就是“人”。獨木難成林，即使空降幹部的能力突出，但是沒有合適的團隊配合也難以促進團隊績效的發展。正如 T3 所說的：“（影響團隊績效的因素）第一就是團隊裡人的作用，就是下邊的每一個小夥伴的能力乘以這個團隊骨幹的能力”，空降幹部需要有一支能夠與其能力相匹配的隊伍，以共同完成團隊目標和計劃。

而空降幹部因其團隊的業務和需求差異而對其所在團隊成員的能力要求有不同維度的側重，如團隊成員整體專業水準和團隊成員專業能力間是否能形成互補等。在團隊成立時間較短、團隊業務模塊較新的團隊中，空降幹部對於團隊成員的人均專業能力更為重視。由於團隊成員專業水準的培養需要時間和人力投入，而在團隊較為年輕或是團隊本身項目處於開拓階段的時候，專業水準較低的成員往往跟不上團隊的思路和步伐，成為團隊“木桶”的短板，這不利於團隊績效的發展。G1 十分重視團隊中“人”的作用：

“對於算法團隊來說，最重要的是‘人’。我們團隊基本上都是 985 碩士以上，目前團隊人員沒有非 985 碩士以下的（成員）。這不僅僅是在我們團隊，公司的整個算法隊伍都是這個配置。所以說我們人這塊是最重要的，（團隊）招聘的都是高質量人才，（他們）無論是專業能力還是橫向的軟性技能，比如溝通、協作等等，都是影響團隊績效的重要因素。……雖然團隊內競爭壓力較大，但這樣的團隊配置對團隊績效來說一定是好事。”

但是他同樣也提到了，雖然團隊成員的教育背景都很突出，但由於團隊成立時間較短，目前團隊成員中除了 4 名團隊成立之初就已經在編的成員外，其餘都是在近兩年內陸續招聘進團隊的，他們的專業職級並不高，因此團隊成員整體專業水準相較於平行團隊來說較低，對團隊任務的完成度和完成效率都存在一定影響。

“在我入職之後，團隊成員（專業）職級晉升成功率是百分百的，每半年一次晉升，我團隊中的成員申報的都成功了。團隊成員（專業職級）平均 8 級，11 級以上有 3 位。配置上，（團隊）總體實力還不夠，大多還是 8 級。”

G4 同樣強調人才對於團隊運作和績效的作用。能夠通過招聘環節進入到公司團隊中的人，通常都具有一定崗位所需求的專業技能。但對於特定崗位和工種來說，除了自身能力外，還需要對所在領域具有充足的瞭解和積澱，甚至需要對團隊其他成員乃至上級的風格有充分的瞭解和適應：

“關於領域的分析技能點，只要這個人（在這個崗位上）是合適的，都是比較常規的.....整個部門從 2012 至 2014 年建立到發展至今，這些分析框架、分析能力等，其實不是很難的事情.....關鍵是需要有這麼一撥人，他們第一是要去監控市場，之後能夠根據這個佈局相對的空缺和相對應的東西去做出建議，這就需要更多人，這需要很強的敏銳度，以及工作室本身攤子鋪的比較大什麼都做，相對來說需要更多人。而我們需要的人，是既要懂市場，又要懂用戶，還要懂產品的，這就比較難。.....（團隊）需要鋪很多的人，在不同領域不斷地去積澱，就比如說 IP⁵，動畫 IP、影視 IP 等等，這就需要有人去告訴我們哪個 IP 是適合這個產品的，哪個產品是適合工作室的。這需要（團隊成員）建立自己的 IP 庫。這個分析方法是簡單的，但需要把這個庫建起來，所需要花費的時間和精力投入就會很大。（對團隊成員來說）比較難的是基於這個行業的理解和足夠的洞察，就比如都是看這些數據，有些人就想不出來（一些有參考價值的想法），這就是沒有洞察。而洞察力源自於在行業中長期的積累以及對組織的長期理解和積累，甚至是對大領導的風格的理解和積累。”

因此，G4 領導的團隊在招聘時更傾向於優先錄取社招人員，一方面他們具有工作經驗以及更多對專業領域知識和技能的積累，另一方面他們對工作的熟悉速度更快，熟練度較高，加入團隊後就可以直接給團隊帶來輸出。

對外聘明星員工來說，團隊整體專業能力越高，越有利於他們發揮自己的專業和管理才能，從而促進團隊績效的發展。在這一方面，G2 團隊的特徵尤為明顯：因為團隊需要和較大的國內外廠商合作，團隊成員基本上是海外名校畢業，團隊成員都具有良好的英文交流能力，人均精通兩種到三種語言。此外，團隊成員間能力幾乎沒有差異，短板成員會逐漸在每半年期的考核中被“優化”，即被勸退。而導致這一舉措的原因在於：

“如果成員能力 scope 差異大的話，好的同學很難把較弱的同學帶上去。

⁵ IP: Intellectual Property, 知識產權。這裡更多指代適合二次或多次改編開發的文學、影視、動漫作品等，如《你是我的榮耀》《魔道祖師》《全職高手》等。

能力表現不佳，一個可能是自身能力不佳，另外很可能缺乏這種向上的意願，整體上來說其他同學內心會不平衡。（這類）團隊中的 free-rider，其他同學會想為什麼你做成這樣還可以留在這裡。所以存在這樣的成員，對整個團隊來說會有負向的影響。”

而 G6 則面臨著團隊成員能力不足的問題。團隊業務是從零起步，因此更加需要資深的人才加入以幫助團隊迅速搭建業務模塊並走上正軌。現實卻是團隊難以招募到合適的資深成員，而新成員對上級的決策和想法在理解、回應、和執行的力度和強度上都和資深員工存在一定差距，因此新成員的專業能力和技巧都需要在團隊中從頭培養，這需要花費更多的時間和精力。團隊成員能力不足不僅大大限制了外聘明星員工的專業和管理能力發揮，也阻礙了團隊績效的發展。

團隊成員人均專業職級在一定程度上能夠反映團隊整體專業實力，但這對於遊戲團隊，尤其是一線遊戲製作團隊來說並不是唯一的要求。比如，G5 加入的團隊雖然是成熟團隊，成員的平均專業職級不低，但由於長期的思維局限和固化，成員大多與市場脫節，對市面上流行的新鮮事物並不瞭解，因而導致了專業職級較高、但專業水準較低的情況。因此，G5 在加入團隊後從原公司招攬了許多對當前市場有充足認識和理解的優質人才，為團隊輸入新鮮血液。

相較於定量分析中所採用的單一衡量標準“平均專業職級”，團隊成員能力的另一個維度是成員間能力的互補性，即團隊成員在專業方向上有所區別，相互補充以完成團隊任務。成員間的能力互補在一定程度上能夠避免團隊中不必要的內耗和競爭，同時有利於形成互助協作的工作氛圍。如 G7 團隊的成員在專業能力上存在一定差距，專業職級 7 至 11 級不等，但團隊成員的能力更多是互補的，相互間的可替代性不強。G7 對於團隊成員選擇的宗旨是“只選合適的人”，對專業職級較高但講求排面的人敬謝不敏。在他看來，“類似那些講排面的（高職級

員工)很多時候起到作用還不如一個 7 級的小孩”(G7)。而 G3 所領導的團隊，雖然成員平均專業職級較高，但其互補性不足，在很多崗位上無人勝任，這同樣不利於團隊的協作和產出。

綜上所言，對外聘明星員工來說，他們與成員專業能力較高的團隊具有更佳的契合度。高專業水準不僅體現在較高的平均專業職級上，而且體現於成員對市場和項目的認知、理解、更新與積澱。在這樣的團隊中，外聘明星員工與團隊成員之間的配合更加默契，同時也更能保證團隊工作的效率和質量。而這與第三章中的定量分析結果一致，即相較於專業水準較低的團隊，外聘明星員工與成員專業水準較高的團隊匹配質量更高，因而更容易對團隊績效的發展起促進作用。

(二) 團隊任期多樣性

團隊任期多樣性是指團隊成員在團隊中工作時長差異的分佈。由於團隊成員進入團隊的時間不同，與團隊中其他成員的相處和共事的時長也有所差異。團隊老成員相對來說更具經驗和知識，能夠幫助新人快速熟悉和融入工作環境；而團隊新成員則為團隊注入活力，他們具有團隊原本不具備的知識、技能、思維方式乃至思路和想法，有助於團隊打破瓶頸。尤其是在遊戲行業，創新對每一個團隊來說都至關重要，而團隊任期多樣性對於激發團隊創造力具有相當重要的作用。當然，成員的任期多樣性同樣會對團隊管理造成一定困難。

而成員任期多樣性較低可能源於兩種情況：第一種是團隊中都是新人，成員對於團隊業務乃至公司流程等都知之甚少，與之相對應的就是團隊業務開展困難重重，團隊績效也不盡如人意。第二種則是團隊中都是老人，成員在團隊中共事時間比較長，彼此間雖然默契度和信任感較高，但長期合作可能導致彼此間交流減少，溝通頻次降低帶來的結果是信息在團隊中流動低效且緩慢，而長時間在同

一團隊工作容易限制成員的眼界和思維，因而團隊中難以產生創新的想法和思路。因此，成員任期多樣性較低對團隊績效來說可能存在較大的負面影響。尤其對外聘明星員工來說，進入全新成員的隊伍會加劇團隊合作和任務推進的困難程度，而進入成熟團隊則會面臨更多“進入壁壘”，例如理念不合、管理方式不適應、人際關係衝擊等等，因而對整個團隊來說負面影響更為突出。因此，相較於團隊任期多樣性較高的團隊，外聘明星員工與成員團隊任期多樣性較低的團隊的匹配度更低，這不利於團隊的發展和進步。

在訪談中，G1 提到在他加入團隊時團隊中有 5 名成員，在近兩年中陸續加入了許多新成員，至今團隊規模已經達到 23 人，因此成員的團隊任期多樣性較高。儘管管理這樣的團隊會遇到不少困難，管理成本也無法具體衡量，但 G1 認為多樣性所帶來的優勢可以彌補這些缺陷，而管理者在其中扮演著至關重要的角色。

“管理上會需要付出一些成本，但具體成本多少很難去衡量，因為管理是一門藝術，也是一種科學。我更傾向於它（管理）是一門藝術，很主觀，無法去具體衡量其成本多少。但從我個人的角度來說，我是很享受這一點（管理具有多樣性的團隊）的，因為這對我本身 idea 的產生、思考事情的方式和角度、行為方式等都會有不一樣的輸入。雖然我會覺得比較難，但我並不覺得是一個很辛苦的活。可能也因為我比較年輕。”

團隊中不斷進入新成員，對團隊老員工來說，既帶來了活力，也帶來了壓力。新成員在年齡、思想、能力等維度和老成員都會有一定差異性，會帶動團隊整體氛圍的改變。同時，新人較之于資深成員更具有敢想敢拼的勁頭，這在無形中給老成員增加了壓力和向上的動力，對團隊來說能夠實現更加高效的運作。如 G2 談到：

“目前團隊的氛圍，因為新加入的成員都比較年輕，95、96 年的居多，還

有 99 年的孩子，尤其做遊戲的本身就很愛打遊戲，團隊氛圍比較輕鬆。團隊中老人待比較久了，會存在想要‘躺平’的思想。但團體氛圍是這樣，所以他們也不會有太過分的行為。”

對成員任期多樣性較低的團隊來說，空降幹部往往會面臨更多困難。比如，G5 入職後加入的是一個成熟的上線遊戲團隊，團隊配備齊全，但團隊規模較大。空降幹部（G5）有自己的管理模式和側重點，可能與團隊中原有的方式方法並不一致，因此出現了一些管理上的問題，進而導致團隊整體表現不佳。

“我加入的是已經上線的遊戲團隊，整個團隊配備比較齊全，美術方面的人有十幾個。……摩擦倒還好，主要是團隊太大了，有點管不過來的感覺。我個人比較注重前置環節，比如原畫、模型，後置（環節）的特效這一塊可能會疏忽一些。有一次 360 評價上我得到的反饋是，希望我多關注一下特效的同學。”

因此，在談及更傾向於工作的團隊偏好時，G5 更傾向於管理具有成員任期多樣性的團隊：

“……就像團隊工作經歷，老人可能更能夠提供一些專業的意見，新人能帶來很多新的創意，這就是一個比較好的方式，新老成員的組合能夠激發整個團隊的創造力，我非常認同這個觀點。一定要有新成員的加入，才能讓老成員不至於和社會上以及市場上的一些美術風格脫節。如果整個團隊的人都是新人，那就需要一個經驗非常豐富的 leader 去控制，不然就會比較容易跑偏。……但其實這樣的團隊是好的，他能夠快速激發團隊的工作內容產出，但是唯一的問題就是很容易發散而導致場面太過混亂。這個就需要做出權衡了，為了確保有這樣的高產出，是不是願意付出這樣的一個管理成本。而且這個還是取決於項目，因為如果你要開發一個非常新穎或者是有創造力的項目的話，那如果真的是都是新人的團隊，可能是好事情，它就會打破很多守舊的觀念和一些規則，然後會跳出一些新的想法。如果只是集中在比如角色創作，比如現在工作室主要是做皮膚、畫英雄的話，那還是純粹一點好一些，就不會七零八碎，

沒那麼複雜。”

與 G5 團隊完全相反，G6 的團隊是在其入職後新組建的，團隊成員均為新成員，因此成員的團隊任期都比較短，任期多樣性同樣較低。這些新成員和空降幹部一樣，都對公司的文化、規範、制度、流程等模糊不清，因此在開展業務時難以把握任務的著力點，往往事倍功半，在同平級團隊合作過程中也會因為人事和流程不熟悉而導致碰壁。

“團隊是新成立的，團隊（成員）工作時長大致上沒有區別，但某種程度上對團隊績效是有影響的。公司的體系這麼大，加入進來有需要去磨合、去改變以前的工作行為等要求，以及需要明白在當下這個部門或者體系下最關注的點是什麼，或者說考核標準是什麼，我覺得這確實是有很大影響，（新成員）比從公司內部活水⁶而來的人來說，是要難得多的。因為活水的人本來就很熟悉公司的這套體系了，知道每半年要打一次考核，知道老闆關注的點是什麼，在這個體系下這麼多的部門要怎麼去溝通交流協作。因為我自己就是社招來的，我自己對這套體系也不是特別資深、特別瞭解，我自己再招一些（新人）過來，整個團隊就是有點懵的狀態。”

面對具有成員任期多樣性的團隊，G3 同樣表達了對團隊多樣性的肯定，包括性別多樣性、任期多樣性、專業多樣性等。他提到：

“這種多樣性整體上還是好處多的。不同人的思維方式不一樣，能夠相互幫助拓寬視野，當然（團隊中）會有矛盾，但整體上是利大於弊……我個人還是偏好多樣性的團隊。遊戲本身是個內容產出的行業，需要各種各樣的角度去思考問題……總體上，多樣性對團隊的創造力和產出都是有積極作用的。”

但在肯定團隊成員任期多樣性的積極作用的同時，G3 也表達了一些不同看法。

由於 G3 的特殊空降方式，儘管他加入公司後重新組建了自己的新團隊，但團隊

⁶ 活水：即公司內的“活水計畫”，符合資格的員工可以申請在公司內部重新應聘轉崗，公司鼓勵員工主動地尋找個人發展機會，以期保持員工以及公司的活力。

中成員有一部分是他熟識並合作多年的夥伴。因此隨著團隊規模的擴大，雖然成員的團隊任期多樣性在逐漸增高，但在工作中 G3 還是更傾向於與一同加入公司的夥伴合作，新成員難以融入原本的“小團隊”，而“小團隊”對新成員的信任感也相對不足，因此難以實現團隊人力資源的最優化配置。

“和在公司土生土長的團隊不同，我們團隊屬於群體性跳槽，所以在團隊發展過程中還一直保持著原本團隊獨有的小文化和風格，因此新成員的加入更多的需要習慣我們的風格和方式。尤其我們在新加入公司的時候，是比較‘孤零零’的一個狀態，也不屬於哪個團隊……跟老員工之間的信任感還是更強一些，與能力無關，但是相互之間的信任和溝通效率方面還是原團隊成員更好一些，很多時候基於信任，（和團隊老成員）溝通等各個方面就會簡單一些，他們不會有想東想西的一些亂七八糟的事兒，各個方面比較高效一些。”（G3）

對外聘明星員工來說，團隊成員任期多樣性對團隊績效的影響總體上是利大於弊的。雖然可能會因此產生一些管理上的困難和人際溝通的問題，但源源不斷的新人能夠帶來更多活力和能量，對團隊積極氛圍的塑造和團隊績效的發展具有一定的推動作用。因此，外聘明星員工與具有較高成員任期多樣性的團隊契合度更高，他們在團隊中所能發揮的作用和貢獻也越大。當然，除了成員任期多樣性，諸如性別、年齡、入職渠道等多種多樣性都會影響外聘員工與其所在團隊的匹配質量，進而作用於團隊績效。具體內容將在下一節中詳細討論。

（三）團隊任務特性

團隊任務特性通常分為兩個維度：非常規性和相互依賴性（Goodhue & Thompson, 1995）。基於遊戲團隊的任務本身就具有強協作和強溝通的特徵，即相互依賴性強，本文主要探究團隊任務的非常規型，這與團隊所在部門和職能息息相關。公司中對於遊戲團隊的職能分為五大類：自研、業務支持、發行、職能

和增長中台（原市場部門）。不同職能具有不同的業務方向和特徵，因而具有差異化的非常規性。

非常規性可以具象為兩個維度：不可預測性與不可重複性。對在所有職能中，自研類的項目相對來說具有最高的非常規性。自研是指遊戲的自主研發，自研類項目下還有程序、策劃、美術等更為細緻的分類，它包括遊戲從想法到設計、從製作到生產的全過程。遊戲研發是從無到有的過程，因此自研項目往往充滿了不確定性和不可複製性。如 G3 提到，他的團隊在過去的幾年中做過許多創新的嘗試，製作的 demo 很多，但至今沒有成功立項。

“（團隊的）想法三天兩頭改，比如老闆覺得不合適，或者自己覺得有問題，都會改變想法。我們團隊前幾年有一個特點，就是別的團隊三年做一個項目，我們團隊是一年做三款項目，但沒有做完整，這是一種嘗試。”

而對於已經立項甚至是上線的遊戲來說，其工作任務的非常規性依然沒有降低。例如，儘管 G7 所在團隊的主要職能是成熟上線遊戲的美術工作，他們仍然需要依據用戶反饋不斷改善遊戲，遊戲的場景、文化、乃至人物的皮膚、服裝和動作設計，都需要不斷推陳出新，以適應市場的高速發展、國家政策的出臺、以及企業文化的宣導。他用“裝修隊”來比喻自己的美術團隊：

“我平時會開玩笑說，我們這裡就是個裝修隊，有貼牆紙的，有貼瓷磚的，然後還有修馬路修橋的，那邊是種樹的園丁工人。遇到什麼問題我說‘去找園丁工人去’，他們就知道去找誰了。大部分時間（團隊成員）是每個人跑自己的業務，到節點的時候匯總……大部分時間（團隊成員）都是做創意工作，相對獨立。”

在這些任務具有非常規性的團隊，外聘明星員工在工作上往往具有更高的自主權，而在團隊中也具有更高的地位。遊戲團隊，尤其是自研團隊的工作，通常都具有複雜性的特徵。團隊成員的工作內容取決於團隊領導當期制定的目標，領

導會把團隊任務目標細化並分配到每位成員，因此團隊成員間以及與領導之間都需要高強度的交流、溝通和協作以實現團隊的共同目標。在這一過程中，團隊領導，包括外聘明星員工，能夠自主決定其當期工作的目標和計劃，在團隊管理上擁有絕對的話語權，而任務非常規性所帶來的強交流需求加速打破了“空降”所帶來的新人壁壘，使得空降明星員工能夠快速融入到團隊中。當然，空降基幹可以選擇將權力下放到團隊成員中，但管理方式的不同導致他們對下屬員工的放權程度有明顯差異。例如，G7 在團隊管理上更傾向於給下屬提供方向和指引，幫助他們判斷路徑策略是否正確，大部分時間希望下級成員能夠自我驅動。而 G3 則更傾向於把控全局，團隊中的大小決策都要經過他的同意。

“下屬，無論新同事還是老同事，目前都沒有對我的決策產生意見，或者可能是他們有意見，但是不讓我聽到。我目前是對整個項目的把控力很強的，對各個工種都有所瞭解，基本上他們所有人的工作我都能 cover。”

自研職能不僅僅局限於遊戲的開發和製作，還包括產品和市場的數據分析、合作管理、項目管理等偏中台和服務的工作團隊，區別於公司中的增長中台和發行部門，這類團隊更多是在前端團隊提出需求時快速反應，在提高整體研發效率的同時降低成本。相較於一線研發團隊，他們的團隊任務更為中性，既有非常規、不重複的部分，也有常規和重複性的內容。例如 G4 所在的團隊主要工作內容是數據分析，需要對數據進行收集、整理和積累，這類工作往往具有重複性。但團隊中更多任務是針對項目的，作為他們的“中台”，日常工作需要處理的內容往往是不可預測且不重複的。對於任務非常規性相對中性的團隊，外聘明星員工工作上的自主權相較於遊戲自研團隊的領導來說會低一些。如 G2 對自己在工作中的自主權的描述道：

“（給工作自主權打分的話，）對團隊管理上，是 10 分，基本都是我拿

主意。自己的話，7 分，我的上級對我的工作是有要求的。招聘的話也是 6 到 7 分，團隊中的三個模塊負責人會進行一面，篩選自己小團隊需要的人，我會進行二面，我的老闆還會再進行三面。如果入職職級（專業職級）超過 10 級，公司層面還會再進行四面。”

相較於自研職能團隊，發行團隊和增長中台團隊的工作任務非常規性一般較低，公司已經發展出了一套完備的流程和工作方式，因此員工需要按照特定的要求和規則開展工作（T1）。但團隊所採用的技術和方案會針對項目的不同而做出改變，不同項目可能遇到的難點和卡點也有所差異，因此外聘明星員工在工作上仍然具有一定的自主權。這區別於傳統意義上的常規性工作，如質檢員、文員等。比如 G1 所在的團隊主要是做算法解決相關的問題，這些工作流程大致相似，但由於日常出現的問題不一，跟進的項目和業務有所不同，因此在工作的具體操作上也有差別。尤其他的團隊本身具有半應用、本研究的性質，即鼓勵團隊成員做研究和拓展、發表學術論文、參加學術會議，因此團隊成員在工作內容上沒有過多的限制。G6 團隊的發行業務也會遵循公司中特定的流程，並且模塊間的聯繫十分緊密，這對於團隊內和團隊之間的交流和溝通提出了較高的要求。但對於外聘明星員工來說，獲取信息和資源以及和不同團隊的合作困難重重，尤其是在空降初期。由於他們具有“新入壁壘”，對公司流程和規章不熟悉，人事關係上也相對疏遠，因此在工作推進中往往會受到多重限制，這對團隊績效存在負面影響。

對外聘明星員工來說，非常規性較高的團隊給予他們更多發揮的空間和自主權，他們在工作、團隊管理乃至人事招聘上都相對自由。這一方面有利於他們加速打破“新入壁壘”，快速融入新團隊，實現和團隊成員的默契配合，另一方面也給他們提供了更為寬鬆的工作環境，無論是工作內容還是團隊管理上都鮮少設限，而這些都有利於提升團隊績效。因此，相較於常規性工作團隊，外聘明星員工與

團隊任務非常規性較高的團隊更加契合，這也與第三章中定量分析的結果一致。

四、其他影響外聘明星員工與團隊績效關係的因素

在案例分析中，除了針對案例分析模型進行的探究，本研究還發現一些框架以外的因素可能對外聘明星員工的組織粘性以及其與工作環境的整體匹配質量產生影響。

（一）團隊文化與團隊氛圍

團隊文化是基於團隊成員的信仰、價值觀、假設、性格等特徵而形成的共同的工作方式和行為準則（Schein, 1990），它通常是在企業文化下形成的亞文化，與企業文化的內核存在一定的共同點。相較於企業文化，團隊文化對成員的影響作用可能更為顯著，因為團隊是他們直接的工作和互動場所。空降幹部在加入新團隊後，會為原有的團隊文化帶來新氣象，或是重新建立嶄新的團隊文化。他們往往會重視團隊文化的建設，通過建立團隊的共同信仰、習慣、行為準則等方式激勵成員進取，為同一目標而奮進，在促進團隊成員成長的同時更好地實現團隊績效發展。

例如，G1 強調團隊文化對於團隊績效的重要作用，在他加入團隊後，就著力營造積極進取的氛圍，鼓勵團隊成員自主申報職級晉升以實現自身和團隊實力的增長。而 G5 則是通過帶動整個團隊整體情緒和氛圍的方式來改變團隊中原有的消極文化。他提到：

“原本團隊比較死氣沉沉，（成員）比較疲憊，我加入之後致力於打造這個（積極的團隊文化），提高大家活躍程度，同時讓大家意識到這個是大家的共同作品，而不僅僅是單純的工作，是自己的創作。”

在談到影響團隊績效的因素，T2 首先表達了對團隊氛圍的重視，一個包容的團隊氛圍無論對空降員工還是對整個團隊來說都是有積極影響的。

“主要影響團隊績效的因素，很重要的一點是團隊是不是包容，相互之間是不是鬥來鬥去的，我在這裡工作是不是安全。這種團隊內耗嚴重的是有的，當然這也要看是團隊的問題還是 leader 的問題。”

G2 則更傾向於打造積極而親密的團隊文化，在增強團隊整體素質的同時，也加強成員間相互的瞭解和信任。比如，G2 設計了很多團建活動，促進團隊成員間的互動和交流，也幫助成員紓解壓力，強健身體。

“整組人會一起打遊戲，畢竟大家是真的很喜歡遊戲……我們每兩個星期都會去打壁球。現在很多年輕人，包括我，都不是特別愛運動。但是在互聯網行業，長期不運動對身體和工作都會產生一定的負面影響。所以每兩個星期我都會帶著團隊成員去打壁球，強制運動，避免宅太久。宅太久會對情緒產生負向影響，而且度過這個週期的時間會更長，工作壓力大的時候，及時調整情緒很重要，包括和成員間的信任。每兩周的週三健康日我都會帶他們去打球，發洩情緒的同時，也能加強成員間的信任感。團隊中也會有一些很搞笑的人，能夠帶動團隊的整體氣氛。”

相較於改變已有團隊文化，G3 將原工作團隊的文化帶入到新團隊中，這一方面是源於他空降方式的特殊性，自帶成員加入本身減少了重新建立團隊文化的需求，另一方面也是基於他相對強勢的管理方式和性格特徵。他所倡導的觀念是“務實”，即績效為先，甚至在對下級的行為績效考評上也會參考業務績效。他提到：

“我們團隊屬於群體性跳槽，所以在團隊發展過程中還一直保持著原本團隊獨有的小文化和風格……就是務實，我們團隊就是實實在在地做事情，沒有想太多。我們一直信奉的是只要有產出的東西，你就能硬氣，（產出績效）會給你帶來機會，往後的路也會越來越好走。其實有些人或者團隊過來之後，先著力把團隊人數搞上去，或者是搞搞人脈關係之類的，我們就想的比較少。”

外聘明星員工所建設的團隊文化具有雙向激勵作用。一方面，外聘明星員工

通過自己的努力，自上而下為團隊塑造與自己價值觀、行為方式、思維模式等更為契合的文化，這有利於增加團隊凝聚力和協作效率。另一方面，團隊成員在與新上級和成員的互動和磨合過程中，自下而上共同構建了新的團隊文化，這有利於增加他們對團隊的歸屬感和粘性，從而為實現團隊目標而更加努力。

（二） 外聘明星員工的領導力

外聘明星員工除了需要有強大的專業能力水平，同時也需要有足夠的管理能力。他們空降到團隊中擔任幹部職務，對其訴求就不僅僅局限於專業技能，還會考察其管理技能、領域內的人脈等。如 T3 所述：

“因為我們對於管理幹部來講，專業能力是它的一個維度，例如我們想招一個這個專業能力比較強的，可能我們不見得招一個管理幹部，因為公司也是有管理和專業兩條線的。我們之所以招一個管理幹部，可能也看中他在這個領域裡面不管是人脈也好，對於團隊的管理能力也好，還有在開拓業務上帶領團隊的能力。……因此，（空降基幹）應該是這個團隊綜合專業能力最強的，所以他們扮演的第一個角色，就是當團隊在推進、攻克山頭、尋找解決方案的時候，他們需要給到明確的指引，這是在專業性上。第二個當然就是在管理維度，可能在不同的項目之間，人力和優先順序的調配，至少在自己組裡邊，他應該弄清楚對於整個中心以及部門來講什麼是重要的，能明白什麼事情的優先順序來配置團隊裡面的人員。”

G1 同樣表達了相似的觀點，他認為團隊領導的管理能力對團隊績效有不可忽視的作用，如對不同能力成員的配置、對具有多樣性團隊的管理、對成員的激勵等等，充分發揮管理的作用對於團隊作業來說事半功倍。

“一個合格的管理者，一定要做幾件事情。一個是要把大家放在正確的位置上，看他適合做什麼，讓他們在自己專業領域裡發揮其特長，用其所能。如果把兩個人放在不合適的位置上這會導致兩個人都不滿意，都會離職。最重要的是不要做這種‘群眾鬥群眾’的事情，發揮大家的特

長。……團隊間合作更能夠體現 **team leader** 存在的意義。團隊中百分之九十的人實際上是喜歡單幹的，包括我在沒有做管理之前也是喜歡單幹，甚至我在剛被提拔做管理者的時候，我仍然是喜歡單幹的，盡可能單幹，不要去麻煩別人。但要做一個項目的時候，或者完成一個算法的時候，一個同學是完不成的，這個時候作為 **team leader** 就要硬氣一點，告訴他們這個東西需要，比如，三個人來做，並且告訴他們你做這個，你做那個，三個合在一起。這種情況很難和下面同學溝通的，只能發揮作為管理者的能力，協調下面同學的資源和分工，但是具體方案怎麼實施，一般 **team leader** 是不會參與的，當然這也要看具體情況，他們可以去實施，如果有什麼問題，反饋到我這裡了，那我再去參與。”

G4 也採取了更為放權的管理方式，對下級的提案更多是把控方向，更多時候起到提供建議和監督的作用。這一方面是基於對下屬員工專業能力的信任，另一方面，隨著管理團隊規模的擴大，事無巨細難免力有不逮。因此，這樣的管理方式對於空降基幹來說，既避免了管控過多而導致下級的反感，又能夠給下級提供更多鍛煉的機會，讓他們的能力得到全方位的提升，從而促進整個團隊的進步。

當然，這類管理方式並不適用於所有團隊。G6 在管理上採用的也是放權和培養的模式，他提到在團隊決策上，

“不提倡一言堂，我自己的管理方式是，雖然我自己在品類上是頂尖的經驗，但其實我不希望用自己的經驗（限制他們）。公司招來的員工都是高智商，不能用圈養的方式，不希望組內是這種‘我說什麼你做什麼’的氛圍。所以有時候即使知道他們的方法不好，或者我想的更好，但在結果可控可承擔的範圍內，我還是願意讓他們用自己的方式去嘗試一下，我更多還是把控方向。純執行，他們就不會對產品有更深層次的認知。”

但這樣放權的管理方式導致團隊溝通相對混亂而低效，雖然團隊成員都敢於表達自己的觀點，但在出現思維碰撞的時候比較容易產生衝突，進而引發激烈的爭吵，耗時耗力。這無論對團隊業務的推進還是對成員間的人際關係，都會有不利的影

響。

因此，對於外聘明星員工來說，一套同樣適合自己和所在團隊的管理方式是他們增加與團隊成員的默契、增強整體匹配度的重要因素之一，而這需要外聘明星員工基於自己的管理經驗，在企業文化的指導下，依據團隊特徵不斷調整和改進管理模式。

（三） 團隊溝通

溝通是團隊合作的關鍵行為，人際互動作為收集與團隊項目工作相關信息和想法的主要手段，早期的研究十分強調其重要性 (Menzel, 1965; Allen, 1984; Hargadon & Sutton, 1997, 2000)。對於大多數遊戲團隊來說，無論是團隊內還是跨團隊跨層級的溝通對團隊任務的完成及質量都至關重要。因此，合適且高效的交流方式對於團隊來說能達到事半功倍的效果。

在本案例分析中，外聘明星員工與團隊上下級之間的交流方式大致可以分為三類：單向型，雙向型，以及多向型。單向型溝通方式主要是指團隊領導向下級傳達命令和信息的單一路徑的交流方式。這種交流方式在大多數時間都表現為“上傳下達”，團隊領導通過郵件、企業微信或會議等形式進行團隊工作分配、任務傳達、問題反饋等，而下級員工更多的是接收並完成指令。G3 在團隊中主要採取的就是這種“單向”的溝通方式。基於加入公司前長期的共事基礎和培養的默契，這種溝通方式對他一同跳槽而來的原團隊成員來說不失為一種高效的交流模式。但對於新加入團隊的員工來說，他們往往需要更多的時間來消化、理解和回應 G3 的命令，而相較於面對面的交流方式，文字形式的交流使得新成員更加困惑，甚至容易“想東想西”（G3）。因此，這種“單向型”的溝通方式在一定程度上降低了 G3 與其團隊的契合度，進而對團隊工作進程乃至績效都產生了不利影響。

“雙向型”溝通模式是指團隊溝通中既包含“自上而下”的傳達，又包含“自下而上”的反饋，信息在團隊中是雙向流通的。G4 的團隊採用的溝通方式明顯體現出“雙向”的特徵。例如，在團隊做決策時，G4 提到：

“（我的）決定有時候會被下面的人質疑。比如提到一個點，但是下面的人不太想去改。這個沒有關係，我們可以一起去見老闆去討論，我們是一個開放溝通的心態。尤其我們做分析的，很多事情上是沒有標準答案的，每個人的思考角度和想講的故事都有所區別。我很信任我下屬的 leader，他們不會為了 buy in 我的觀點而 buy in，當然也不會為了反對而反對。我們會從專業角度去進行分析，我會給一些我的想法和見解，不會要求他們一定要接受，大家一起商量。他們給我提建議，那一定是我有什麼地方沒有顧及到。”

這種雙向的交流方式一方面能夠激發團隊下屬成員的主動性和參與感，提高他們的工作熱情，另一方面，作為團隊的領導，G4 更容易發現工作中存在的問題和疏漏，因為下級員工處在項目執行的一線崗位，對細節的把控程度更高，因此他們提出的意見或建議往往具有建設性，這更有利於推動團隊工作。這類雙向交流模式更能夠促進團隊成員和外聘明星員工的高效交流與融合，因而提高了他們與團隊間的匹配度，這也有益於團隊績效的增長。

“多向型”溝通方式是指開放的平臺式交流，團隊領導更多時間是與所有團隊成員一起討論問題的處理方式，團隊中每位成員無論處於什麼專業和管理職級都能發表其觀點和意見。G6 在團隊溝通上更多採用這種“多向型”交流模式，比如採用“頭腦風暴”的形式集思廣益，然後由團隊成員共同做決策。這種溝通方式的好處在於能夠提高團隊成員的積極性，激發他們更多去思考，提出自己的觀點。但這種方式通常伴隨著混亂，頭腦風暴所產生的想法有時候並不能解決問題，過多將決定權交給下級成員導致團隊中衝突和爭執不斷，因而費時費力，相對低效。

G6 在訪談中也談到團隊這種溝通方式導致的結果是團隊以外的員工對團隊留下了“經常吵架”的不良印象，團隊中的一些成員也並不能接受這樣激烈的交流方式。因此，對 G6 來說，“多向型”的溝通方式同樣降低了他與團隊間的契合度，進而導致團隊工作的低效和低產出。

針對團隊特徵，找到適合的溝通方式對外聘明星員工來說非常重要，這不僅能加速他們瞭解團隊文化、融入團隊的速度，也能夠加深團隊間成員的相互瞭解和信任度，對增加他們與團隊間的匹配度、提升團隊績效有著不可忽視的作用。

（四） 團隊成員多樣性的特徵

團隊的成員構成是影響團隊合作、團隊管理乃至團隊績效的重要因素。本文在前一節重點討論了成員任期多樣性的影響作用。在團隊工作中，還有許多團隊成員的特徵會對外聘明星員工與團隊的契合度產生影響，其對團隊績效的作用通常體現在日常團隊協作和交流中，如年齡、性別、性格、入職來源等。以往文獻對於年齡、性別、教育背景等特徵的多樣性與團隊績效之間關係有較為詳細的探究（如 Bell et al., 2011; Horwitz & Horwitz, 2007; Choi, 2007）。

在案例分析中，外聘明星員工們同樣強調了團隊中成員多樣性對於團隊合作和績效的作用。如 G6 的團隊成員年齡兩極分化，在工作中會導致思想上的衝突，年長的同事們更依賴於以往的工作經驗，而年輕的同事們則會更多地問“為什麼”。因此，年齡多樣性對增強團隊創新能力和活力是有積極作用的。G4 和 G5 的團隊中成員普遍偏年長，因此成員年齡多樣性較低。他們不約而同地表達了希望團隊“年輕化”的期望，雖然年齡帶來了經驗和閱歷，但團隊“老齡化”並不利於團隊發展和創新，特別是在遊戲行業。而對公司管理幹部來說，他們的平均年齡不低於 30 歲，因此他們更傾向於在具有年齡多樣性的團隊中工作，年長的資深成員

和年輕的新人成員的碰撞會給團隊帶來不同的“化學反應”。

許多外聘明星員工表達對團隊中性別多樣性的觀點。如 G3 的團隊中女性成員有四分之一，他認為團隊中不同性別的成員對遊戲設計能提供不同的思想輸出和價值：

“不同人的思維方式不一樣，比如有時候我們在做一個設計的時候會覺得怎麼討論的人都是男的，這時候我們就會拿去給女性（成員）看，看看她是怎麼想的，這種（多樣性）還是很需要的。”

而 G6 的團隊中目前僅有一名女性成員，團隊內的氣氛比較沉悶，“很沒有生活（氣息）”（G6），因此在未來也期望有更多女性成員加入團隊，給團隊帶來一些新的色彩。

相較於性別和年齡，G2 特別強調了團隊成員的性格多樣性特徵對團隊的影響作用，團隊成員的性格存在差異性對於調節團隊氣氛、增加團隊活力有積極作用。相對活躍的團隊氛圍使得成員在更為輕鬆的環境中工作，因此他們具有更高的團隊凝聚力和工作滿意度，對實現高團隊績效有正向影響。比如，G2 提到：

“（團隊中）成員性格差異比較大，有特別柔弱的，也有比較強勢，當然還有比較宅、喜歡躺平的……成員間性格有差異，性格活潑的同學會帶動那些相對靦腆不愛說話的人，比如團隊裡就有一些比較搞笑的人會帶著大家一起搞笑，比如打球的時候他還會和你演戲，比如‘落葉飄’。”

由於公司特有的“活水”計劃，團隊成員的入職渠道分為四類：校園招聘，社會招聘，平行項目調動，以及公司內部“活水”。從不同渠道加入團隊的員工會給團隊帶來截然不同的輸入，如校招的同事往往更具活力，社招的人員通常更具經驗，平行調動的同事對於業務熟悉度更強，而“活水”同事通常更具團隊粘性，對公司內部的流程、規則也更為清晰。因此，對外聘明星員工來說，成員的入職渠道多樣性越高，團隊組成元素也就越豐富，外聘明星員工在團隊中能夠得到的支

持以及發揮的空間也就越大，因此他們與入職渠道多樣性較高的團隊契合度更強，在這類團隊中也更能帶動團隊發展。G4 所在的團隊就具有這樣的入職渠道多樣性，這為團隊整體的發展源源不斷地輸送活力。而 G6 則提到目前更希望團隊中能夠招募到公司“活水”的成員，幫助他們快速熟悉公司規則並加速業務進步。

第三節 案例討論

本章第二節通過對七個不同團隊空降基層幹部的案例分析，探究了外聘明星員工對團隊績效的影響機制，具體如圖十所示。

--- 在此插入圖十 ---

一、匹配視角下外聘明星員工對團隊績效的影響機制

如表格十二所示，在收集的案例樣本中，G2 和 G4 與公司和團隊的整體匹配質量更好。她們都具有較高的對公司文化的認同感；與此同時，她們所在團隊也具有高匹配的特徵：團隊成員具有高專業水準，成員加入團隊的時間不同而導致的團隊成員任期多樣性較高，團隊任務具有非常規性的特點。因此，G2 和 G4 所領導的團隊獲得了更高的評價，在績效考核中的評分也高於平均水準。

相應的，其餘案例樣本存在導致外聘明星員工整體匹配質量降低的因素，因而他們與組織的低匹配度對團隊績效產生了不利影響。G1 與 G7 所在團隊存在團隊成員整體專業水準不佳的問題，不利於團隊業務的開展。G3 雖然與團隊的整體匹配度較高，但與企業文化的契合度較低，因此團隊績效並沒有達到均值，這也更加印證了本文理論模型中的假設：企業文化認同度是實現空降幹部團隊高績效的基礎。G5 除了對企業文化的認同度不高以外，其團隊存在任期多樣性較低的問題，員工在團隊工作時間和平均年齡都較高，不利於團隊的創新和發展，

因而導致了團隊的低績效表現乃至項目逐漸被邊緣化的結果。G6 團隊同樣存在團隊成員任期多樣性程度較低的問題，團隊成員大多是新入職員工，對整體工作環境和工作內容都不熟悉，無形間給團隊工作增加了困難；同時該團隊的工作任務相對常規，這限制了 G6 專業和管理能力的發揮，因此團隊績效並不理想。

案例分析的結論進一步驗證了本研究在第三章定量分析研究中得出的結論，外聘明星員工對團隊績效的影響是通過匹配機制作用的（如圖十所示）。外聘明星員工空降到團隊的時候，對團隊績效的影響作用並不顯著，甚至可能因為“水土不服”而對團隊績效帶來一些負面影響。但與企業文化的契合以及和團隊的多維度匹配將提高外聘明星員工的整體匹配度，從而緩解這一負面效應，甚至幫助他們加快融入新工作環境的速度，為團隊發展和績效進步做出貢獻。

對企業文化的認同，即與企業文化相契合，是外聘明星員工與其新工作匹配的基礎。對企業文化的認同表明外聘明星員工認同公司所推崇的願景、使命、價值觀、以及融入工作點滴中的行為規範和模式，他們願意主動去瞭解公司文化，並且將其內化到日常工作和生活中。認同企業文化的外聘明星員工相較於認同度較低的人來說，往往能夠更快速度過“空降”的尷尬期，打破“新入”壁壘，快速熟悉公司內的業務流程和規範，從而能夠更加快速高效的實現與團隊、崗位、項目等的融合。外聘明星員工必然具備團隊所不具備的專業能力和管理能力，這是他們能夠“空降”團隊的基礎。而對企業文化的認同更多是軟實力的加成，這種認同感會增加外聘明星員工在工作中的使命感、責任心、以及為公司創造價值的決心，因而可以激發他們上進的動力，促使他們最優配置自己以及團隊的能力，共同促進團隊的成長。因此，對外聘明星員工來說，個人-組織文化契合度是他們與新工作整體匹配度的基石，文化認同感低必然導致低質量匹配，從而負向影響團隊績

效，甚至導致外聘明星員工的離職。

在與組織文化相契合的基礎上，團隊作為外聘明星員工的直接工作單元，其特徵同樣會影響整體匹配質量。團隊成員專業能力、成員的團隊任期多樣性、團隊任務特性都是影響外聘明星員工與團隊、崗位、項目等匹配度的重要因素。團隊成員高水平、多維度的專業能力，是外聘明星員工能夠充分發揮自身能力推動團隊工作、促進團隊進步的重要助力。成員具有任期多樣性特徵的團隊，對空降基幹往往更為包容，也更具活力和創造力，這既有利於空降員工快速融入團隊，也有利於團隊“永葆青春”，避免固化和思維定勢。而在項目任務更具非常規性的團隊，外聘明星員工通常扮演著中心角色，在團隊管理和工作中具有更高的自主權和話語權，因此更少受到“新入壁壘”的限制，從而能夠更好地發揮自身效能並促進團隊協作和進步。

二、其他影響外聘明星員工整體匹配度的因素

通過深度案例分析，本研究也發現了圖三理論模型以外可能影響外聘明星員工與公司和團隊整體契合度以及團隊績效的因素。首先，外聘明星員工的入職渠道直接影響他們能否快速適應新工作環境以及與公司的初始匹配質量。如通過“回流”方式空降的基層幹部，本身對公司有著充足的瞭解，再次回到公司使得他們對公司的認同感和粘性更強，因此也更容易適應公司的工作環境，他們的初始匹配度就高於其他渠道入職的空降基幹。而通過“伯樂”介紹入職的外聘明星員工，他們在公司中有熟識的人，在他們對新環境感到困惑或不適應時，能夠及時給予支持和開導，因此對於公司的適應速度較快，整體匹配質量也會隨之增長。獵頭招聘入職的空降基幹在進入公司時通常會經歷一段“尷尬期”，對新工作、崗位、團隊乃至公司文化的適應都需要靠自行調節，這對個人能力和心理承受能力提出

了較高的挑戰（T1），同時他們需要的適應時間也更長，但最終的匹配質量仍是未知。相對較少的空降方式是通過“集群招聘”進入公司，即自帶團隊加入，由於有熟悉的團隊成員一同加入公司，外聘明星員工主動去瞭解和適應公司文化的動力較少，對團隊的管理和塑造更多是依據在原公司的經驗和模式，因此在公司中會有“局外人”的感受，他們對新環境的適應以及所能帶來的績效表現往往具有很強的不確定性。

而外聘明星員工與公司文化的契合也會受到一些因素的影響。如上級和平級同事的幫助和支持、在公司中的人脈網絡、與前任公司的文化衝突、入職前的信息不對稱、個人性格以及主觀上對企業文化缺乏認同等。這些因素都會直接影響外聘明星員工對企業文化的認同感，進而對他們與公司的整體匹配質量產生作用。

而個人與團隊的匹配度，除了受到定量分析中涉及的團隊成員平均專業水平、成員的團隊任期多樣性、團隊任務特性的影響外，還會受到團隊文化和團隊氛圍、外聘明星員工自身的管理能力和方式、團隊溝通模式、團隊中諸如年齡、性別、性格等的多樣性特徵的影響。對外聘明星員工來說，與企業文化愈加契合，與團隊的匹配度越高，他們與公司和崗位的整體匹配質量也就越高，因此更能夠促進團隊的進步和業績增長。

三、外聘明星員工對團隊的非績效影響

外部聘用明星員工不僅能夠對團隊績效產生正向或負向的影響，對團隊中其他成員也會產生不同影響作用，如專業能力的提升、管理能力的培養、行為模式等。外聘明星員工的加入，為團隊帶來更加豐富的經驗、知識、能力、技巧等，團隊成員可以在與空降基幹不斷的交流和合作中學習並提升自我能力，獲得更好

的發展。例如，G1 提到在他加入團隊後，鼓勵團隊成員自主申報專業職級晉升，並且團隊成員的職級晉升率是百分之一百，這充分說明了外聘明星員工對於團隊成員的激勵和知識傳導作用。

除了專業能力的提升，外聘明星員工還會著力于培養下屬骨幹員工的管理能力。一方面，這是源自於公司對於基幹的要求，無論是內部培養的基幹還是外部聘請的基幹，都需要有意識地培養下級員工的管理能力，這也會被納入對基幹的業績考核中（T3）。另一方面，這也是一些幹部基於希望為公司培養和輸送更多人才的初衷而做出的一些努力。G7 對下屬員工的培養基本就遵循“專業能力+管理能力”的模式：

“除了專業能力上的培養，（我）也會著力培養他們的管理能力，更多的時候是讓他們（自行決定）怎麼去協調怎麼去制定規劃，一個是團隊管理，一個是項目管理，這兩個維度對於我們基幹，以及下面实操的組長來說是非常關鍵的……我致力於，而且也是做的做多的一件事就是，哪一天如果我離開了，或者我不在這個項目了，它還是能正常運行，這也是我希望能夠給公司帶來的貢獻。”

此外，不僅空降員工需要適應新工作環境，對於迎接“空降”到來的團隊成員來說也是一種挑戰。比如 T3 提到他下屬的外聘明星員工，其管理方式和風格同公司內部培養的團隊截然不同，因此他的下屬成員需要付出較大的努力去適應和磨合。

“就拿來自 AA 的同學來講，他加入了團隊之後，團隊要有一個適應的過程，特別是團隊的業務骨幹需要有一個適應的過程。公司很重視內部培養，所以每年我們在校招上都投入很大的精力，招很多人，所以很多的業務骨幹是內部培養的，所以讓他去接受一個從 AA 空降過來的管理幹部的管理，可能他從整個的配合度上是他需要磨合的。所以對整個的這個團隊來講，在這個做事情的方式上都會有一些變化，站在我這個角度

來講，我肯定是要放權給這個人，按照他所習慣的形式去處理，他習慣的形式可能就是 AA 的方式，所以這點他們團隊的人員就要適應，這我沒辦法干涉。另外對他們本身的影響，可能他們在適應公司的整個風格當中，不管是適應公司的工作節奏，還是適應公司這種管理風格的轉變，對他們其實也有更多的要求，他們也只能去適應，所以對他們的變化也挺大。”（T3）

從外聘明星員工對其團隊帶來的非績效影響看，他們無論是從專業素養還是管理能力上，都能為團隊和公司帶來一些正向的輸入和輸出。因此，聘用外部明星員工對於實現公司和團隊業務績效和非業務績效的發展是有顯著貢獻的，但這一正向作用是基於他們與公司整體的高匹配質量而產生的。低匹配質量不但會限制外聘明星員工本身專業和管理能力的發揮，而且對其所在團隊而言也有不可忽視的負面影響。

第五章 結論與展望

第一節 研究結論與研究啟示

一、主要研究結論

本研究著眼於一個重要但卻未被充分探索的問題：在什麼條件下，外部聘用的明星員工可以對其僱傭團隊的績效做出貢獻？本文採用匹配視角，探索外聘明星員工對新聘團隊績效的貢獻機制。這一視角可以使我們更加全面地瞭解外聘明星員工和其僱傭組織在不同組織層面上多維因素的匹配及其匹配質量對團隊績效產生影響的作用機制。本研究特別考察了個人-組織文化匹配度與團隊特徵，包括團隊成員能力、成員的團隊任期多樣性和團隊任務特性，其交互作用對外聘明星員工與所在團隊績效之間關係的調節影響。實證結果進一步證實了外聘明星

員工可能存在的績效“可移植性悖論”，以及他們與新雇傭組織的匹配對維持和增進其卓越績效表現的重要性。本文的研究結果還表明，整體匹配質量，而不僅僅是與任何單一維度因素的匹配，決定了外聘明星員工是否可以為他們的雇傭團隊做出貢獻並為其創造價值。

二、研究理論貢獻

總體上，本研究具有以下理論貢獻。首先，本研究豐富了現有的匹配視角的相關文獻，揭示了匹配複雜度對外聘明星員工融入新工作場所及其績效的動態影響。相較於以往僅關注明星員工與其雇傭組織匹配程度或單一匹配維度的文獻，例如與團隊成員的匹配（Groysberg & Lee, 2008）、任務性質（Groysberg & Lee, 2009）、明星的地位（Li et al., 2020; Song et al., 2003）等，本研究闡明了可能影響整體匹配質量的各層級中各維度的特徵，並發現了跨維度和跨層級的多種匹配類型對團隊績效的交互調節作用。這表明匹配具有複雜性的本質，因此員工與其所在組織中的任一特徵匹配失敗都可能會對其績效表現產生負面影響（Weller et al., 2019）。因此，本研究回應了以往文獻中對於探索可能增強或破壞整體匹配質量的多維複雜組合的呼籲（Weller et al., 2019）

其次，這項研究進一步拓展了關於明星員工對組織影響的文獻（Groysberg & Lee, 2008, 2009; Li et al., 2020; Raffiee & Byun, 2020）。現有的研究尚未就明星員工可能對其雇傭組織產生的影響達成共識，無論是外部聘用的明星員工還是內部培養的明星員工對其組織的影響作用都還未可知。本研究考察了外聘明星員工與組織文化和多個團隊特徵的匹配及其交互作用對與團隊績效之間關係的調節影響。這一探究強調了匹配以及整體匹配質量的重要性，因為明星員工與其所在團隊的匹配程度決定了他們對團隊及同事的影響作用。這一發現表明了外

部聘用明星員工可能對團隊績效產生積極影響並促進整個團隊發展的調節機制，這在一定程度上打開了明星員工績效“可移植性悖論”的黑匣子（Groysberg, 2010; Raffiee & Byun, 2020）。

第三，本研究針對遊戲行業的背景，整合遊戲工作團隊的特徵，以探究外聘明星員工對這類團隊的績效做出貢獻的模式。以往文獻通常將他們的研究建立在分析師和律師等傳統行業的背景下（例如，Eckardt et al., 2018; Groysberg & Lee, 2009; Groysberg et al., 2011），而本研究探討了遊戲行業背景下明星員工的流動性及其對組織的影響。對新興但未被充分研究的遊戲行業進行探索有利於拓展現有的關於明星員工研究的文獻，並為未來的研究打開新的探索方向。

三、研究管理啟示

這項研究還可以為從業者提供一些見解，以優化團隊中的人力資源配置和利用。本研究的實證結果表明，有時僅僅是擁有明星員工對團隊來說可能是災難，而不會促進團隊績效的發展。為了更加充分地發揮明星員工的作用，提升明星員工與組織之間的整體匹配質量具有重要意義。在具備與其工作相關的必要的知識技能的同時，外聘明星員工與其所在組織的匹配可以幫助他們更好地適應新工作環境。而他們與直接工作團隊相匹配對他們為團隊和組織創造價值也很重要。因此，對於人力資源經理來說，與其簡單大量地從外部招聘明星員工，更重要的是將合適的明星員工配置在合適的位置以充分發揮其效用。

此外，儘管空降和社招人員與公司或團隊的初始匹配質量可能並不高，但這可以通過員工的自我調整和公司或團隊的干預而改變。在發展階段，空降人員可以通過主動交流、自我學習和培訓、工作設計和重塑等自我調整的方式來提高與新工作環境的匹配度，而組織也可以採用鼓勵“活水”、平行項目調動、開展活動

鼓舞士氣等方式來加強空降成員對公司與團隊的瞭解和認同，進而實現雙向適應，提高彼此的匹配質量。

在通過選擇和適應機制提高外聘明星員工與組織的匹配度的同時，組織內、外部的環境也在不斷變化，而這些變化同樣會威脅匹配的穩定性以及匹配質量，甚至導致震蕩，比如新技術的面世和使用、團隊人員變動、公司裁員等等。因此，無論是空降員工還是組織管理者，都需要保持以動態的視角看待“匹配”這一機制和過程，不斷做自我調整和修正以達到雙方較好的匹配質量。

第二節 研究局限性和未來研究方向

本研究仍然存在一定的局限性。第一，本研究僅分析了 2020 年上、下半年兩個時段的數據。之所以僅使用這些數據樣本，是因為自 2020 年以來公司進一步強調組織文化的重要性，愈加重視員工與組織文化的匹配，而對員工的評價標準也隨之發生變化。除了原本的業績考核外，該企業將員工的行為績效單獨作為一項考核項目列出，以評價員工的行為與組織文化的匹配度。本文基於文獻以及公司在實踐中對員工與組織文化相匹配的強調與重視，僅採用具有獨立行為績效考評的 2020 年數據進行了整理和分析。然而，時間跨度更長的數據可能更為詳細地記錄和體現遊戲團隊中人員變動及其對績效產生的影響作用，因此對長期數據進行分析的結果可能與本研究的結論並不一致。未來的研究可以通過使用團隊的長期數據進一步檢驗本研究的假設，以探究結果是否與本文的結論相同。

其次，本文所關注的“明星”是團隊組長，他們在某種程度上只是“小明星”。由於企業資料的保密性和可得性，那些管理水平更高、自主權更強、對團隊乃至公司影響力更大的“超級明星”被排除在樣本數據之外。顯然，那些“超級明星”可

能對其雇傭組織和團隊產生更為顯著的影響。探索這類“超級巨星”員工促進團隊發展和創造價值的匹配機制也更具有理論和實踐意義。因此，未來研究可以進一步探究這類“超級明星”員工是否同樣具有績效“可移植性悖論”，以及他們促進團隊績效發展的內在機制。

第三，本文主要探討了是否應該從外部聘用更多明星員工進入組織，以及他們可能對績效帶來的影響及其作用機制，即“將”來，是否以及如何能為組織帶來更好的將來。在本研究中，內部培養的明星團隊僅作為外聘明星員工團隊的參照組進行分析，本文並沒有深入探究內部培養的明星員工對團隊績效的影響因素及機制。然而，內培明星員工作為組織的重要人力資源，同樣對公司的績效和價值創造具有重要意義。而由於培養路徑的差異，其對績效的影響因素和模式與外聘明星員工也不盡相同。因此，後續研究可以進一步探討內部培養的明星員工對其團隊績效產生影響的機制，並與外聘明星員工進行對比探究。

第四，雖然本研究強調了匹配機制的複雜性，並闡明了外聘明星員工與其雇傭團隊之間多層次、多維度的匹配對團隊績效的三向調節作用，但由於數據的限制，本研究並不能完全排除其他可能影響外聘明星員工與團隊整體匹配質量乃至團隊績效的因素。例如，外聘明星員工在該行業的工作經驗可能會在整體匹配過程中發揮重要作用，進而對團隊績效產生影響。這在第四章的案例分析中也得到了部分印證。此外，團隊成員的更替也可能是影響外聘明星員工與新團隊、新工作環境的適應性以及為團隊績效做出貢獻的重要因素之一。未來的相關研究可以繼續在多個維度和層次上尋找可能影響外聘明星員工與其雇傭組織之間整體匹配質量的潛在因素，並進一步挖掘明星員工在新組織中複製和提高其出色績效表現的機制。

第五，本研究所使用的變量測量方式存在一定的局限性。例如，本研究利用團隊領導的業績績效來衡量團隊績效，並採用行為績效來測量個人-組織文化契合度。一方面，這兩種績效都由團隊領導的直接上級進行評估和評級，可能受到主觀因素的干擾；另一方面，兩種變量的數據來源相同，且評估環境、評估時間節點等都高度一致，因此可能會受到共同方法偏差（Common method biases）的影響，從而降低定量數據分析結果的準確性。未來研究可以采取有效措施以減少和消除此類偏差，例如，從問卷、財報等不同來源以不同方式收集數據，使用如遊戲項目收入、市場份額等更為直接的團隊績效測量方式，控制數據收集的時間、空間等，以進一步檢驗是否能得到與本文相一致的結論。

第三節 結論

本研究討論了外聘明星員工可能對團隊績效產生積極影響的邊界條件。從匹配的視角來看，外聘明星員工能否在新雇傭組織中複製其在原單位的出色績效表現取決於他們與其工作團隊的整體匹配質量。匹配質量取決於多維度和多層次的特徵，包括與組織文化、團隊成員、團隊特定特徵和任務特質的匹配。本研究運用定量與定性相結合的混合研究方法，探討了外聘明星員工與組織文化和團隊特徵的多重匹配對他們與團隊績效之間關係的交互調節作用。研究結果表明，外部聘請的明星員工在多個維度上維持較高水準的匹配度能夠提高他們與工作環境的整體匹配質量，這有助於促進他們所在團隊的績效發展。本研究詳細說明了匹配過程的複雜性本質，從而擴展了匹配視角。此外，本文對外聘明星員工促進團隊績效增長的機制探索在一定程度上打開了明星員工績效“可移植性悖論”的黑匣子，對未來研究具有一定的指導意義。

參考文獻

- 【1】 Agrawal A, McHale J, Oettl A. How stars matter: Recruiting and peer effects in evolutionary biology[J]. Research Policy, 2017, 46(4): 853-867.
- 【2】 Aguinis H, O'Boyle Jr E. Star performers in twenty-first century organizations[J]. Personnel Psychology, 2014, 67(2): 313-350.
- 【3】 Aguinis H, O'Boyle Jr E, Gonzalez-Mulé E, et al. Cumulative advantage: Conductors and insulators of heavy-tailed productivity distributions and productivity stars[J]. Personnel Psychology, 2016, 69(1): 3-66.
- 【4】 Ajzen I. Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology[J]. Advances in experimental social psychology, 1987, 20: 1-63.
- 【5】 Allen T J. Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization[J]. MIT Press Books, 1984, 1.
- 【6】 Bangerter A, Roulin N, König C J. Personnel selection as a signaling game[J]. Journal of Applied Psychology, 2012, 97(4): 719.
- 【7】 Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods[J]. Journal of applied psychology, 2007, 92(3): 707.
- 【8】 Becker G S. Nobel lecture: The economic way of looking at behavior[J]. Journal of political economy, 1993, 101(3): 385-409.
- 【9】 Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. Getting

- specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis[J]. *Journal of management*, 2011, 37(3): 709-743.
- 【10】 Bettinazzi E L M, Zollo M. Stakeholder orientation and acquisition performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(12): 2465-2485.
- 【11】 Boon C, Den Hartog D N. Human resource management, person–environment fit and trust[M]//Trust and human resource management. Edward Elgar Publishing, 2011.
- 【12】 Bowen D E, Ledford Jr G E, Nathan B R. Hiring for the organization, not the job[J]. *Academy of Management Perspectives*, 1991, 5(4): 35-51.
- 【13】 Broschak J P. Managers' mobility and market interface: The effect of managers' career mobility on the dissolution of market ties[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2004, 49(4): 608-640.
- 【14】 Brymer R A, Sirmon D G. Pre-exit bundling, turnover of professionals, and firm performance[J]. *Journal of Management Studies*, 2018, 55(1): 146-173.
- 【15】 Cable D M, Judge T A. Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective[J]. *Personnel psychology*, 1994, 47(2): 317-348.
- 【16】 Cable D M, Judge T A. Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry[J]. *Organizational behavior and human decision processes*, 1996, 67(3): 294-311.
- 【17】 Cable D M, Parsons C K. Socialization tactics and person-organization fit[J]. *Personnel Psychology*, 2001, 54(1): 1-23.
- 【18】 Call, M. L., Campbell, E. M., Dunford, B. B., Boswell, W. R., & Boss, R. W. Shining with the Stars? Unearthing how group star proportion shapes non-star performance[J]. *Personnel Psychology*, 2021, 74(3): 543-572.

- 【19】 Call M L, Nyberg A J, Thatcher S. Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3): 623.
- 【20】 Campbell B A, Coff R, Kryscynski D. Rethinking sustained competitive advantage from human capital[J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37(3): 376-395.
- 【21】 Chen J S, Garg P. Dancing with the stars: Benefits of a star employee's temporary absence for organizational performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(5): 1239-1267.
- 【22】 Choi J N. Group composition and employee creative behaviour in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity[J]. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 2007, 80(2): 213-234.
- 【23】 Chung Y, Jackson S E. The internal and external networks of knowledge-intensive teams: The role of task routineness[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(2): 442-468.
- 【24】 Cooper-Thomas H D, Van Vianen A, Anderson N. Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit[J]. *European Journal of work and organizational psychology*, 2004, 13(1): 52-78.
- 【25】 Creswell J W, Clark V L P. Designing and conducting mixed methods research[M]. Sage publications, 2017.
- 【26】 Creswell, J. W., Plano Clark, V., Gutmann, M., & Hanson, W. Advances in mixed method design[J]. *Handbook of mixed methods in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage, 2003.

- 【27】 Creswell J W, Creswell J D. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches[M]. Sage publications, 2017.
- 【28】 Creswell J W, Hanson W E, Clark Plano V L, et al. Qualitative research designs: Selection and implementation[J]. The counseling psychologist, 2007, 35(2): 236-264.
- 【29】 Cummings A, Oldham G R. Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee[J]. California management review, 1997, 40(1): 22-38.
- 【30】 Dokko G, Rosenkopf L. Social capital for hire? Mobility of technical professionals and firm influence in wireless standards committees[J]. Organization Science, 2010, 21(3): 677-695.
- 【31】 Drucker P F. Peter Drucker on the profession of management[R]. Harvard College, 1998.
- 【32】 Eckardt R, Skaggs B C, Lepak D P. An examination of the firm-level performance impact of cluster hiring in knowledge-intensive firms[J]. Academy of Management Journal, 2018, 61(3): 919-944.
- 【33】 Edwards J R. 4 person–environment fit in organizations: an assessment of theoretical progress[J]. Academy of Management Annals, 2008, 2(1): 167-230.
- 【34】 Ekehammar B. Interactionism in personality from a historical perspective[J]. Psychological bulletin, 1974, 81(12): 1026.
- 【35】 Elfenbein H A, O'Reilly III C A. Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance[J]. Group & Organization Management, 2007, 32(1): 109-142.
- 【36】 Ellis A M, Bauer T N, Erdogan B. New Employee Organizational Socialization[J]. Handbook of socialization: Theory and research, 2014, 301.

- 【37】 Elster J. Nuts and bolts for the social sciences[M]. Cambridge University Press, 1989.
- 【38】 French J R P, Caplan R D, Van Harrison R. The mechanisms of job stress and strain[M]. Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley, 1982.
- 【39】 Ganco M, Ziedonis R H, Agarwal R. More stars stay, but the brightest ones still leave: Job hopping in the shadow of patent enforcement[J]. Strategic Management Journal, 2015, 36(5): 659-685.
- 【40】 Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person–organization fit[J]. Management Communication Quarterly, 2012, 26(4): 585-622.
- 【41】 Gaur A S, Ma X, Ding Z. Home country supportiveness/unfavorableness and outward foreign direct investment from China[J]. Journal of International Business Studies, 2018, 49(3): 324-345.
- 【42】 Gonzalez-Mulé E, S. Cockburn B, W. McCormick B, et al. Team tenure and team performance: A meta-analysis and process model[J]. Personnel Psychology, 2020, 73(1): 151-198.
- 【43】 Goodhue D L, Thompson R L. Task-technology fit and individual performance[J]. MIS quarterly, 1995: 213-236.
- 【44】 Greenwood R, Hinings C R, Brown J. “P2-form” strategic management: corporate practices in professional partnerships[J]. Academy of management journal, 1990, 33(4): 725-755.
- 【45】 Grigoriou K, Rothaermel F T. Structural microfoundations of innovation: The role of relational stars[J]. Journal of Management, 2014, 40(2): 586-615.
- 【46】 Groysberg B. Chasing stars[M]. Princeton University Press, 2010.

- 【47】 Groysberg B, Lee L E. The effect of colleague quality on top performance: The case of security analysts[J]. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2008, 29(8): 1123-1144.
- 【48】 Groysberg B, Lee L E. Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms[J]. Organization science, 2009, 20(4): 740-758.
- 【49】 Groysberg B, Lee L E. Star power: colleague quality and turnover[J]. Industrial and Corporate Change, 2010, 19(3): 741-765.
- 【50】 Groysberg B, Lee L E, Abrahams R. What it takes to make 'star' hires pay off[J]. MIT Sloan Management Review, 2010, 51(2): 57.
- 【51】 Groysberg B, Lee L E, Nanda A. Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance[J]. Management Science, 2008, 54(7): 1213-1230.
- 【52】 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.
- 【53】 Hannan M T, Burton M D, Baron J N. Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms[J]. Industrial and Corporate Change, 1996, 5(2): 503-536.
- 【54】 Hargadon A, Sutton R I. Technology brokering and innovation in a product development firm[J]. Administrative science quarterly, 1997: 716-749.
- 【55】 Hargadon A, Sutton R I. Building an innovation factory[J]. Harvard business review, 2000, 78(3): 157-157.
- 【56】 Harrison D A, Klein K J. What's the difference? Diversity constructs as

- separation, variety, or disparity in organizations[J]. *Academy of management review*, 2007, 32(4): 1199-1228.
- 【57】 Hoffman B J, Woehr D J. A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes[J]. *Journal of vocational behavior*, 2006, 68(3): 389-399.
- 【58】 Horwitz S K, Horwitz I B. The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography[J]. *Journal of management*, 2007, 33(6): 987-1015.
- 【59】 Jackson S E, May K E, Whitney K, et al. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams[J]. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 1995, 204: 261.
- 【60】 Jensen J M, Patel P C, Raver J L. Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(2): 296.
- 【61】 Joshi A, Roh H. The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review[J]. *Academy of management journal*, 2009, 52(3): 599-627.
- 【62】 Kang S C, Oldroyd J B, Morris S S, et al. Reading the stars: Determining human capital's value in the hiring process[J]. *Human Resource Management*, 2018, 57(1): 55-64.
- 【63】 Kapoor R, Klueter T. Decoding the adaptability–rigidity puzzle: Evidence from pharmaceutical incumbents' pursuit of gene therapy and monoclonal antibodies[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(4): 1180-1207.
- 【64】 Katz R. The effects of group longevity on project communication and performance[J]. *Administrative science quarterly*, 1982: 81-104.
- 【65】 Kearney E, Gebert D. Managing diversity and enhancing team outcomes: the

- promise of transformational leadership[J]. *Journal of applied psychology*, 2009, 94(1): 77.
- 【66】 Kehoe R R, Lepak D P, Bentley F S. Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(5): 1848-1872.
- 【67】 Kehoe R R, Tzabbar D. Lighting the way or stealing the shine? An examination of the duality in star scientists' effects on firm innovative performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(5): 709-727.
- 【68】 Kharuddin S, Ashhari Z M, Nassir A M. Information system and firms' performance: The case of Malaysian small medium enterprises[J]. *International business research*, 2010, 3(4): 28.
- 【69】 Kim E, Glomb T M. Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification[J]. *Journal of applied psychology*, 2014, 99(4): 619.
- 【70】 Kristof-Brown A, Guay R P. Person–environment fit[M]//*APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. American Psychological Association, 2011: 3-50.
- 【71】 Kristof A L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications[J]. *Personnel psychology*, 1996, 49(1): 1-49.
- 【72】 Kristof-Brown A L, Zimmerman R D, Johnson E C. Consequences of Individuals' Fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit[J]. *Personnel psychology*, 2005, 58(2): 281-342.
- 【73】 Kvale S, Brinkmann S. Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing[M]. sage, 2009.

- 【74】 Lam C K, Van der Vegt G S, Walter F, et al. Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3): 588.
- 【75】 Lauver K J, Kristof-Brown A. Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit[J]. *Journal of vocational behavior*, 2001, 59(3): 454-470.
- 【76】 Li Y, Li N, Li C, et al. The boon and bane of creative “stars”: A social network exploration of how and when team creativity is (and is not) driven by a star teammate[J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 63(2): 613-635.
- 【77】 Long D M, Baer M D, Colquitt J A, et al. What will the boss think? The impression management implications of supportive relationships with star and project peers[J]. *Personnel Psychology*, 2015, 68(3): 463-498.
- 【78】 Menzel H. Information needs and uses in science and technology[J]. *Annual review of information science and technology*, 1966, 1(1): 41-69.
- 【79】 Morris S S, Alvarez S A, Barney J B. Dancing with the stars: The practical value of theory in managing star employees[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2021, 35(2): 248-264.
- 【80】 Nyberg A. Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship[J]. *Journal of applied psychology*, 2010, 95(3): 440.
- 【81】 Nyberg A J, Moliterno T P, Hale Jr D, et al. Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(1): 316-346.
- 【82】 O'reilly C A, Chatman J A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment[J]. 1996.

- 【83】 O'Reilly III C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit[J]. Academy of management journal, 1991, 34(3): 487-516.
- 【84】 Oldroyd J B, Morris S S. Catching falling stars: A human resource response to social capital's detrimental effect of information overload on star employees[J]. Academy of Management Review, 2012, 37(3): 396-418.
- 【85】 Parke M R, Tangirala S, Hussain I. Creating organizational citizens: How and when supervisor-versus peer-led role interventions change organizational citizenship behavior[J]. Journal of Applied Psychology, 2020.
- 【86】 Parsons F. Choosing a vocation[M]. Brousson Press, 1909.
- 【87】 Paruchuri S. Intraorganizational networks, interorganizational networks, and the impact of central inventors: A longitudinal study of pharmaceutical firms[J]. Organization Science, 2010, 21(1): 63-80.
- 【88】 Pieper, J. R., Trevor, C. O., Weller, I., & Duchon, D. Referral hire presence implications for referrer turnover and job performance[J]. Journal of Management, 2019, 45(5): 1858-1888.
- 【89】 Ployhart R E. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities[J]. Journal of management, 2006, 32(6): 868-897.
- 【90】 Ployhart R E, Moliterno T P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model[J]. Academy of management review, 2011, 36(1): 127-150.
- 【91】 Raffiee J, Byun H. Revisiting the portability of performance paradox: Employee mobility and the utilization of human and social capital resources[J]. Academy of Management Journal, 2020, 63(1): 34-63.
- 【92】 Raffiee J, Coff R. Micro-foundations of firm-specific human capital: When do employees perceive their skills to be firm-specific?[J]. Academy of

Management Journal, 2016, 59(3): 766-790.

- 【93】 Rahman M M, Meah M R, Chaudhory N U. The impact of audit characteristics on firm performance: an empirical study from an emerging economy[J]. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 2019, 6(1): 59-69.
- 【94】 Rich B L, Lepine J A, Crawford E R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance[J]. Academy of management journal, 2010, 53(3): 617-635.
- 【95】 Roberts B W. Personality development and organizational behavior[J]. Research in organizational behavior, 2006, 27: 1-40.
- 【96】 Rosenbaum P R, Rubin D B. The central role of the propensity score in observational studies for causal effects[J]. Biometrika, 1983, 70(1): 41-55.
- 【97】 Schaubroeck J, Lam S S K, Cha S E. Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance[J]. Journal of applied psychology, 2007, 92(4): 1020.
- 【98】 Schein E H. Organizational culture[M]. American Psychological Association, 1990.
- 【99】 Schneider B. The people make the place[J]. Personnel psychology, 1987, 40(3): 437-453.
- 【100】 Seong J Y, Kristof-Brown A L. Testing multidimensional models of person-group fit[J]. Journal of Managerial Psychology, 2012.
- 【101】 Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box[J]. Academy of management review, 2007, 32(1): 273-292.
- 【102】 Song J, Almeida P, Wu G. Learning-by-hiring: When is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer?[J]. Management science, 2003,

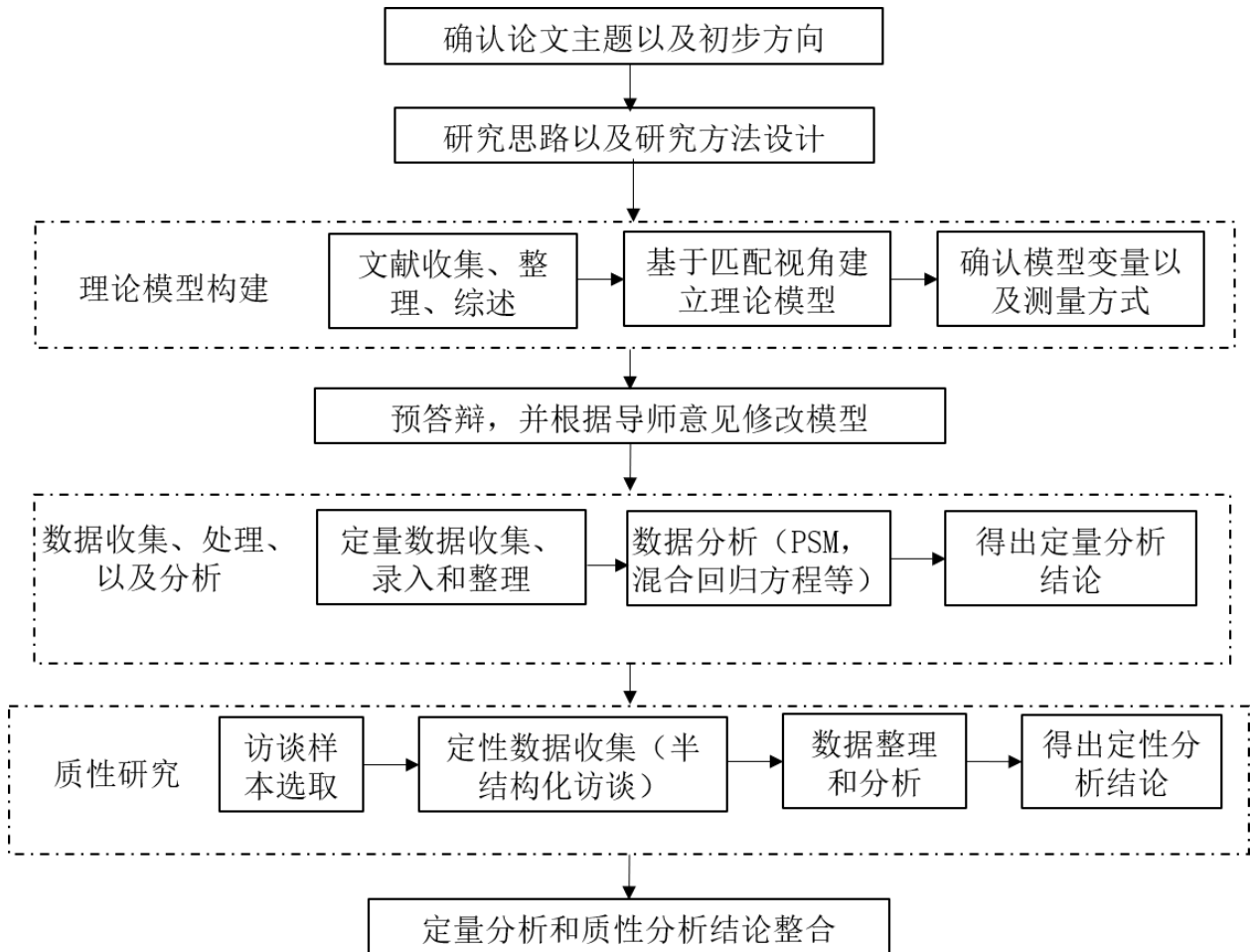
49(4): 351-365.

- 【103】 Sutton R I, Kelley T A. Creativity doesn't require isolation: Why product designers bring visitors “backstage”[J]. *California Management Review*, 1997, 40(1): 75-91.
- 【104】 Tashakkori A, Teddlie C B. *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*[M]. sage, 1998.
- 【105】 Tims M, Derks D, Bakker A B. Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 92: 44-53.
- 【106】 Tost L P, Gino F, Larrick R P. When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5): 1465-1486.
- 【107】 Trąpczyński P, Banalieva E R. Institutional difference, organizational experience, and foreign affiliate performance: Evidence from Polish firms[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(5): 826-842.
- 【108】 Trevor C O, Nyberg A J. Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(2): 259-276.
- 【109】 Tushman M L. Special boundary roles in the innovation process[J]. *Administrative science quarterly*, 1977: 587-605.
- 【110】 Tzabbar D, Baburaj Y. How to best utilize star employees[J]. *Organizational Dynamics*, 2020, 49(2): 100696.
- 【111】 Tzabbar D, Kehoe R R. Can opportunity emerge from disarray? An examination of exploration and exploitation following star scientist turnover[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(2): 449-482.

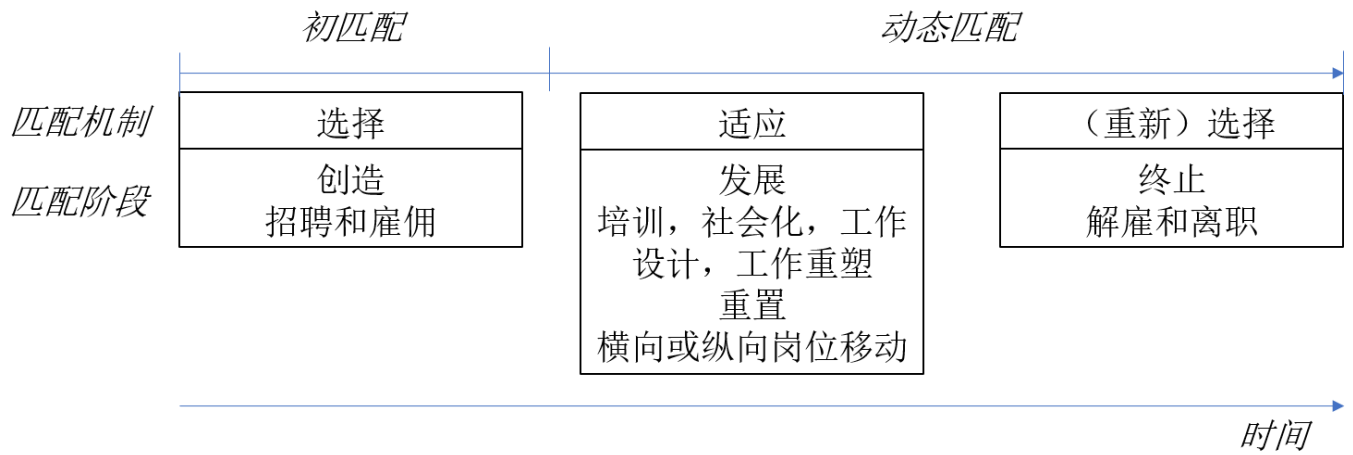
- 【112】 Verquer M L, Beehr T A, Wagner S H. A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes[J]. Journal of vocational behavior, 2003, 63(3): 473-489.
- 【113】 Weller I. Specific human capital: a matching perspective[M]//Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources. Edward Elgar Publishing, 2019.
- 【114】 Weller I, Hymer C B, Nyberg A J, et al. How matching creates value: Cogs and wheels for human capital resources research[J]. Academy of Management Annals, 2019, 13(1): 188-214.
- 【115】 Woods, S. A., Lievens, F., De Fruyt, F., & Wille, B. Personality across working life: The longitudinal and reciprocal influences of personality on work[J]. Journal of Organizational Behavior, 2013, 34(S1): S7-S25.
- 【116】 Yang L Q, Levine E L, Smith M A, et al. Person–environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis[J]. Human Resource Management Review, 2008, 18(4): 311-321.
- 【117】 Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. sage, 2009.
- 【118】 Zhang Xiaojun. Knowledge Management System Use and Job Performance: A Multilevel Contingency Model[J]. MIS quarterly, 2017, 41(3).
- 【119】 Zucker L G, Darby M R, Torero M. Labor mobility from academe to commerce[J]. Journal of Labor Economics, 2002, 20(3): 629-660.
- 【120】 陳向明. 質性研究的新發展及其對社會科學研究的意義[J]. 教育研究與實驗, 2008 (2): 14-18.
- 【121】 馮利偉. 知識型員工個人-環境契合, 自我決定感對敬業度的影響研究 [D]. 北京: 中央財經大學, 2018.

- 【122】李剛,王紅蕾. 混合方法研究的方法論與實踐嘗試: 共識, 爭議與反思[J].
華東師範大學學報 (教育科學版), 2016, 34(4): 98-105.

圖一. 技術路線圖

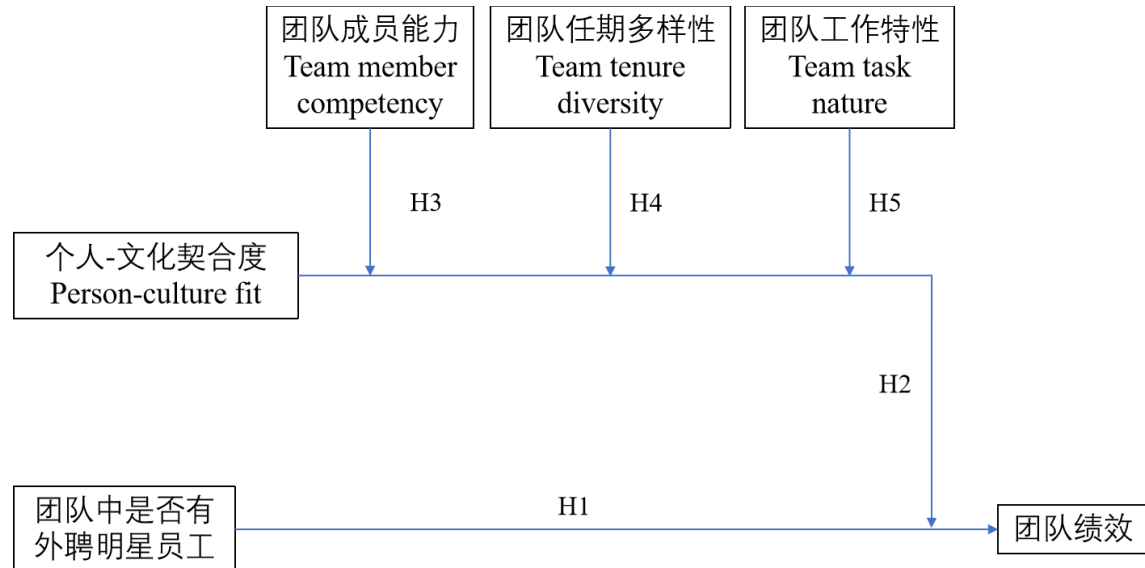


圖二. 動態匹配生命週期模型

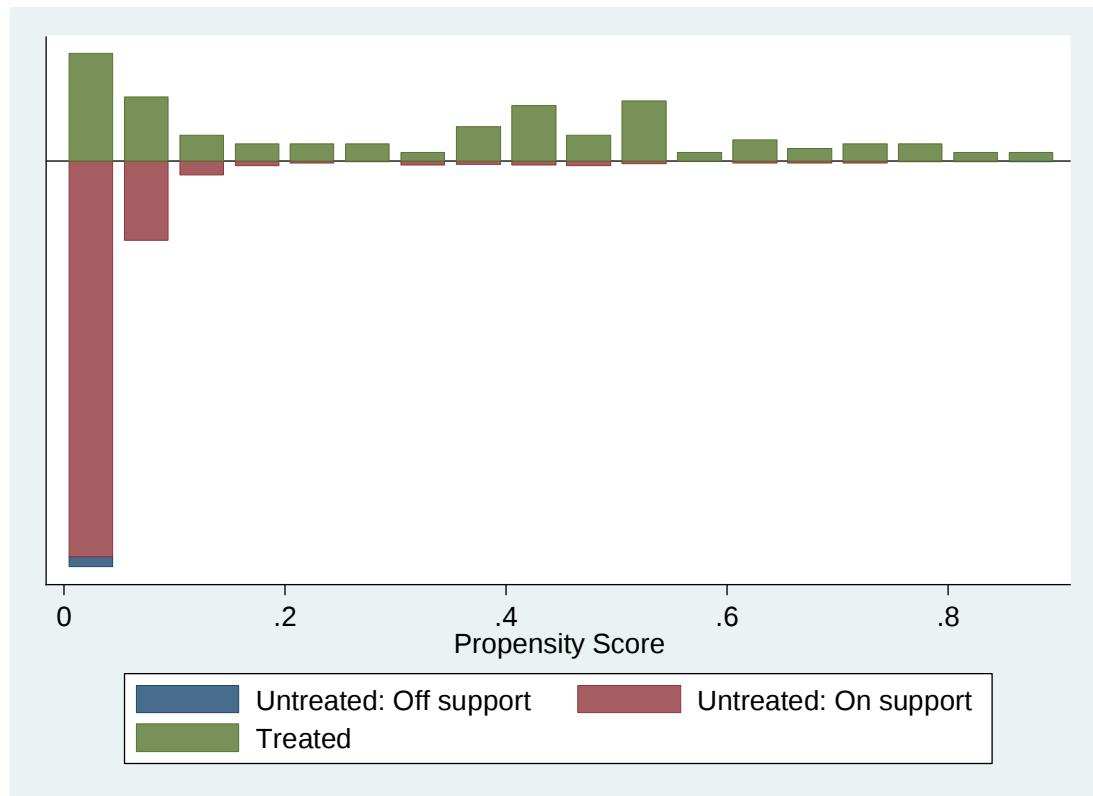


來源: Weller I, Hymer C B, Nyberg A J, et al. How matching creates value: Cogs and wheels for human capital resources research[J]. Academy of Management Annals, 2019, 13(1): 188-214, Page 191.

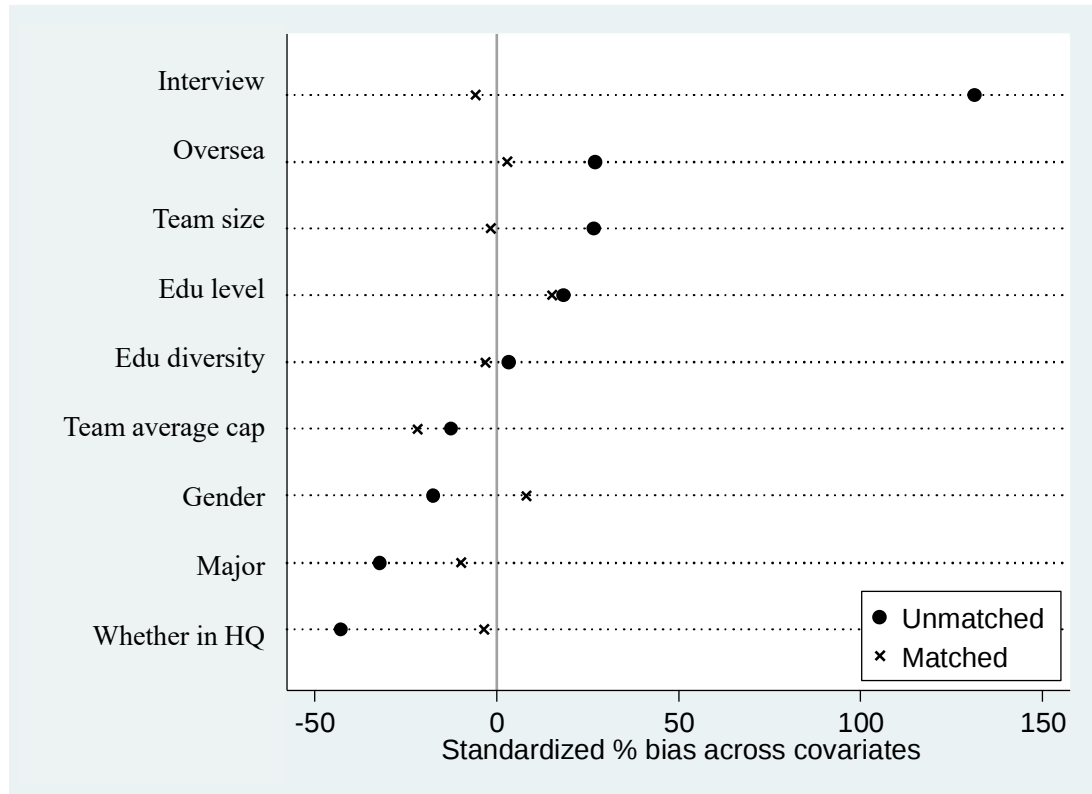
圖三. 理論模型



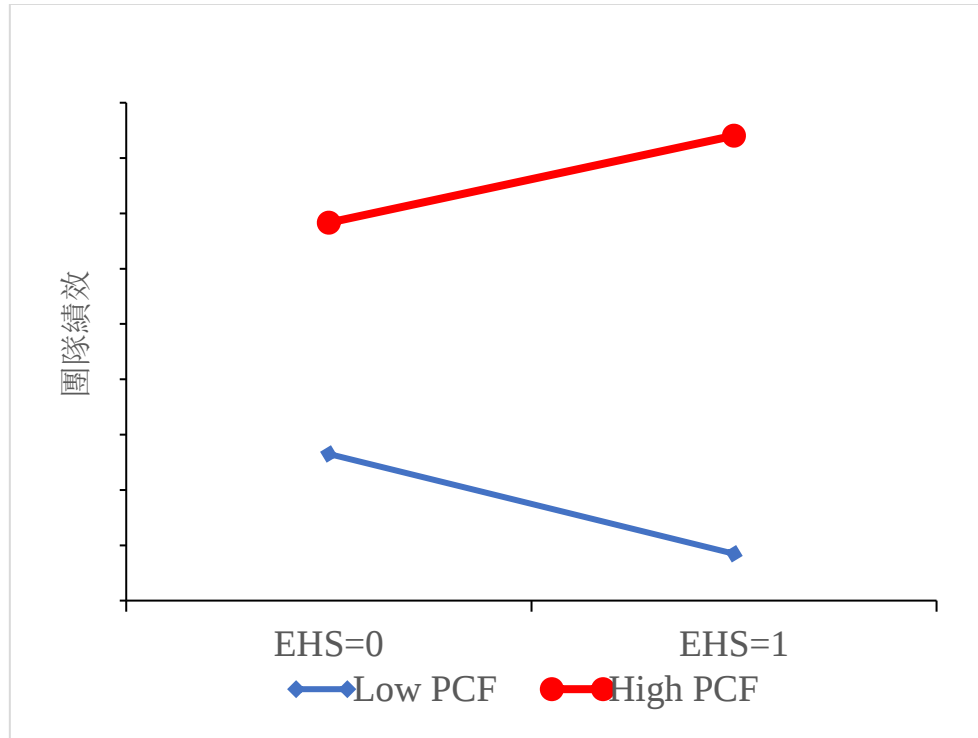
圖四. 傾向得分的共同取值範圍



圖五. 各變量的標準化偏差變化圖示



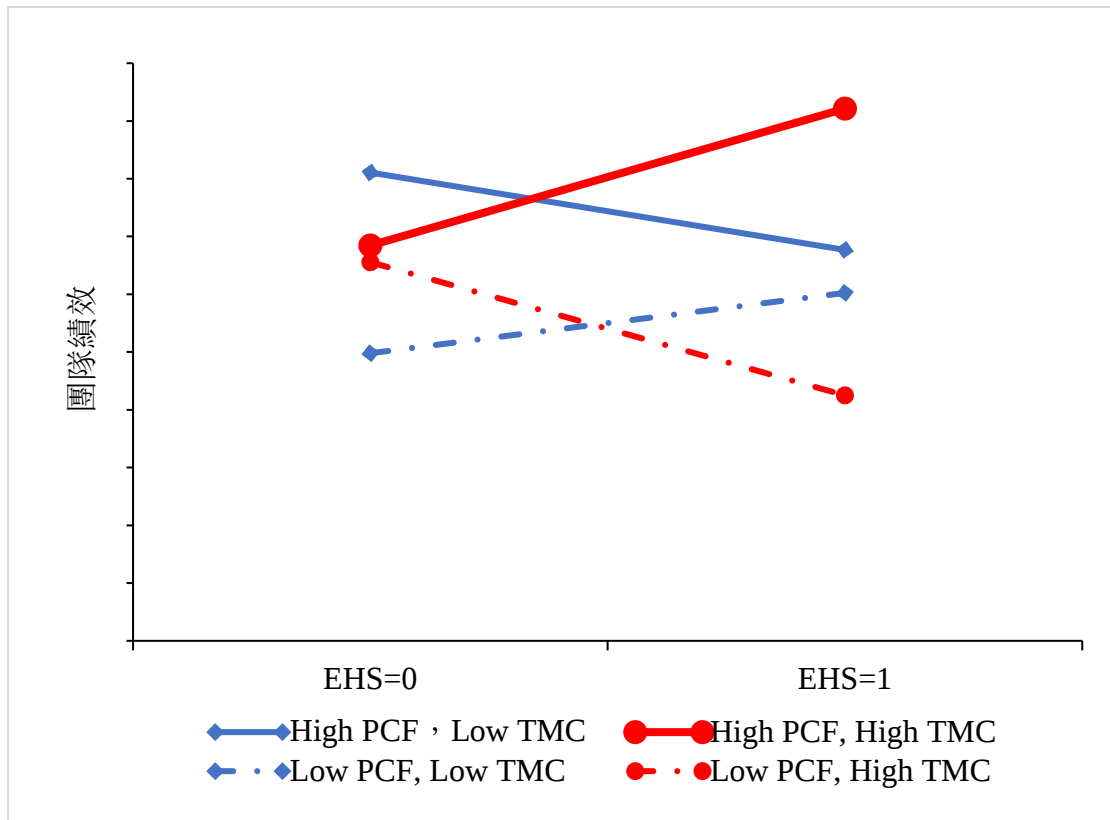
圖六. 個人-組織文化契合度的調節效應作用圖



Low PCF: 低個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值-2*S.D.

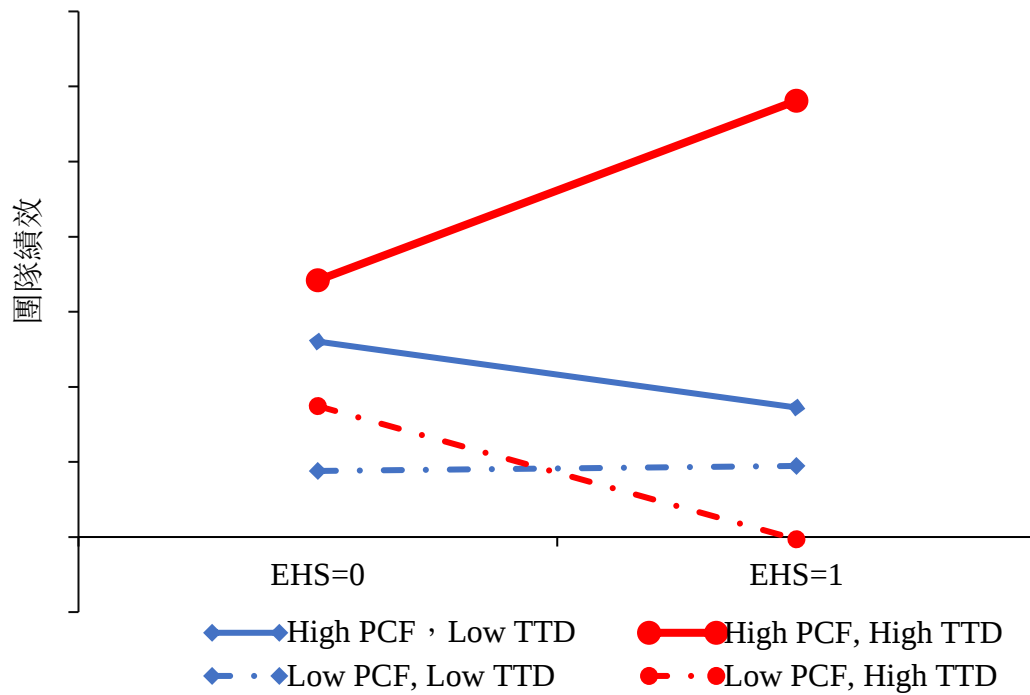
High PCF: 高個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值+2*S.D.

圖七. 團隊成員能力的三向調節作用圖示



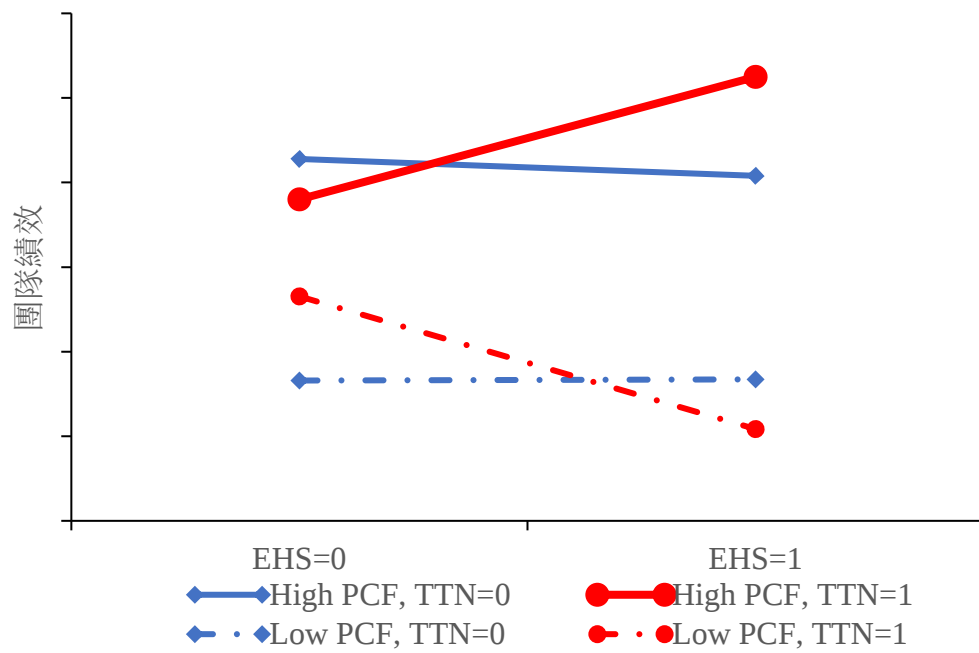
Low PCF: 低個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值-2* S.D.
 High PCF: 高個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值+2* S.D.
 Low TMC: 低團隊成員能力，定義為 TMC 均值-2* S.D.
 High TMC: 高團隊成員能力，定義為 TMC 均值+2* S.D.

圖八. 團隊成員任期多樣性的三向調節作用圖示



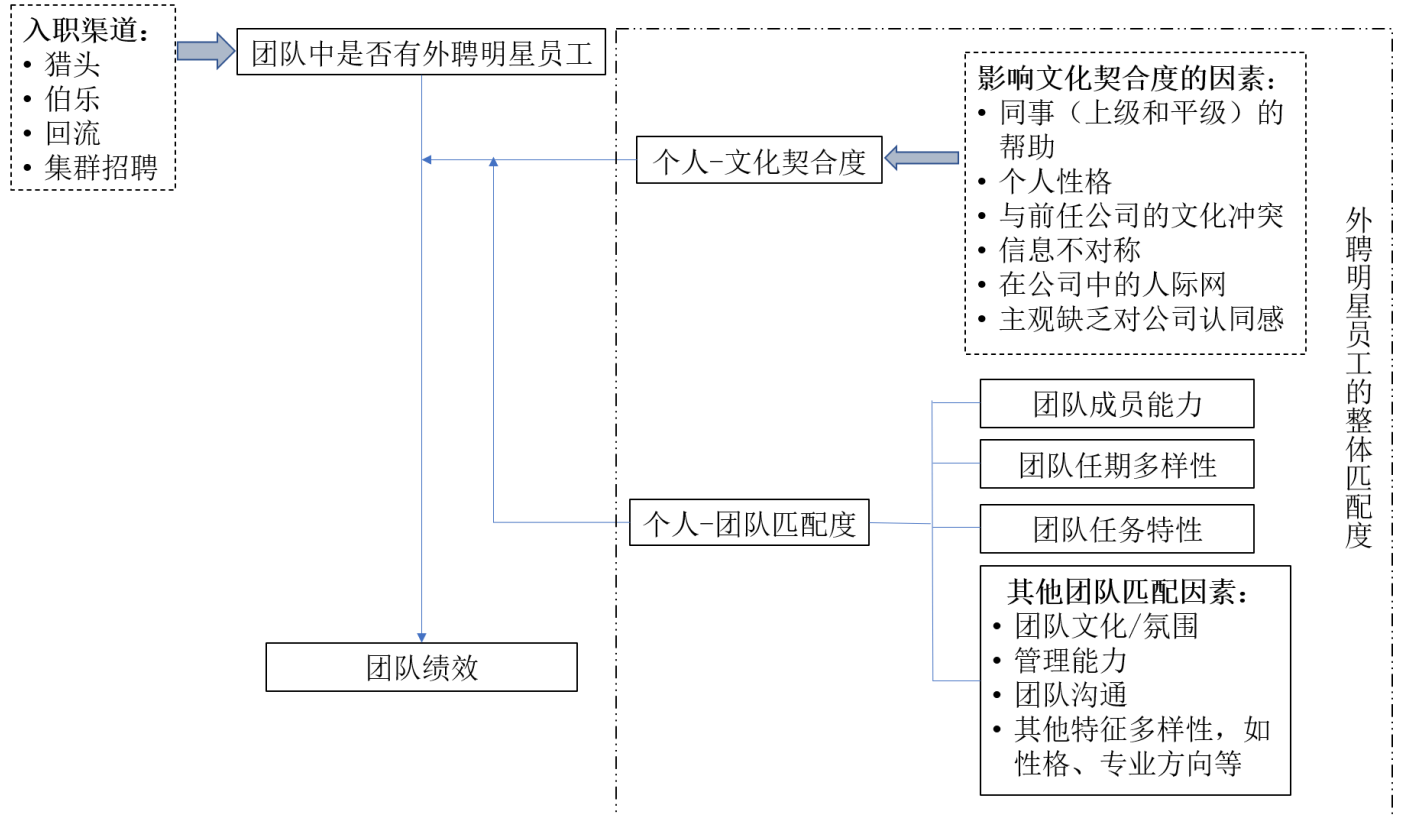
Low PCF: 低個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值-2* S.D.
 High PCF: 高個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值+2* S.D.
 Low TTD: 低團隊成員任期多樣性，定義為 TTD 均值-2* S.D.
 High TTD: 高團隊成員任期多樣性，定義為 TTD 均值+2* S.D.

圖九. 團隊任務特性的三向調節作用圖示



Low PCF: 低個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值-2* S.D.
 High PCF: 高個人-組織文化契合度，定義為 PCF 均值+2* S.D.
 TTN=0: 表示團隊承擔非研發任務，即具有低團隊任務非常規性
 TTN=1: 表示團隊承擔研發任務，即具有高團隊任務非常規性

圖十. 外聘明星員工對團隊績效的影響機制



表格一. 變量及其測量方式

變量	變量符號	變量含義	測量方式
團隊績效	Team performance	團隊的績效表現	以團隊組長的業績績效作為測量, 1-5 分
外聘明星員工	Externally hired star (EHS)	團隊中是否僱傭外聘明星員工	啞變量: 是-1, 否-0
個人-組織文化契合度	Person-culture fit (PCF)	員工的組織文化認同程度	員工的“行為績效”評級, 即該員工在正直、進取、協作、創造 4 個維度的表現評分, 1-5 分
團隊成員能力	Team member competency (TMC)	除外聘員工外的團隊成員能力均值	TMC= (團隊成員專業職級總和-外聘明星員工的專業職級) / (團隊員工總數-1)
團隊任期多樣性	Team tenure diversity (TTD)	團隊除外聘員工外的任期多樣性	$TTE = - \sum [pk * \ln(pk)]$ K: 成員在團隊中工作時長的類別; P_k: 該類別人數占總人數的比例
團隊任務特性	Team task nature (TTN)	團隊職能, 即團隊任務是否非例行性 (Non-routineness)	啞變量: 研發-1, 其他-0.
員工教育水準	Education level	員工的教育程度	啞變量: 本科及以上-1, 其他-0
員工的專業背景	Major	員工的專業背景	啞變量: 遊戲相關專業-1, 非遊戲相關專業-0
員工的性別	Gender	員工的性別	啞變量: 女性-1, 男性-0
員工海外背景	Oversea	該員工是否有海外(教育)經歷	啞變量: 是-1, 否-0
管理層級	Level of management	員工的管理職級等級	員工的管理職級等級
團隊地理距離	Distance of working place	團隊所在地到總部的地理距離	Dis=ln(Geodistance); 若團隊在總部, 則 Dis 為 0.
團隊年齡	Team longevity	團隊成立的時長(取自自然對數)	TL=ln(teamage+1)

團隊規模	Team size	團隊中員工總數（取自自然對數）	$\text{Team size} = \ln (\text{number of employees on team})$
團隊教育多樣性	Team education diversity	團隊成員教育程度多樣性	$\text{Diversity} = 1 - P_{k2}$ (團隊中本科以下、本科、碩士及博士背景的員工分佈多樣性)
團隊成員能力多樣性	Team member competency diversity	團隊成員能力多樣性	$\text{Diversity} = 1 - P_{k2}$ (團隊中能力評級分佈 (0-4) 多樣性)
團隊成員年齡多樣性	Team member age diversity	團隊成員年齡多樣性	$\text{Diversity} = 1 - P_{k2}$ (團隊中成員年齡 30 以下、30-35、35-40、40 以上的分佈多樣性)
團隊文化契合度	Team culture fit	團隊成員的平均組織文化認同程度	$\text{Team CF} = \text{團隊成員的 PCF 均值}$
領導與團隊文化契合度的偏差	Leader-Team cultural fit deviation	leader 與團隊文化認同的偏差	$\text{Fit} = \text{Culture}_{\text{leader}} - \text{average PCF of team members} $

表格二. 傾向得分匹配使用的協變量及其測量方式

變量	變量符號	變量含義	測量方式
外聘明星員工	Externally hired star	團隊中是否僱傭外部明星員工	啞變量：是-1,否-0
員工專業背景	Major	員工的專業背景	啞變量：遊戲相關專業-1，非遊戲相關專業-0
員工教育程度	Education level	員工的教育程度	啞變量：本科及以上-1，其他-0
員工性別	Gender	員工的性別	啞變量：女性-1，男性-0
員工海外背景	Oversea	該員工是否有海外（教育）經歷	啞變量：是-1，否-0
該員工是否經過面試入職	Interview	該員工是否經過面試入職	啞變量：是-1，否-0
團隊規模	Team size	團隊中員工總數（取自然對數）	$Team\ size = \ln(\text{number of employees on team})$
團隊成員平均能力水準	Team average capability	團隊成員的平均專業能力	$TAC = \text{團隊成員專業職級總和} / \text{團隊員工總數}$
團隊成員教育多樣性	Team education diversity	團隊成員教育程度多樣性	$Diversity = 1 - P_{k2}$ (團隊中本科以下、本科、碩士及博士背景的員工分佈多樣性)
團隊是否在總部	Whether in headquarter (Shenzhen)	該團隊是否在深圳總部	啞變量：是-1，否-0

表格三. 平衡測試結果

Variable	Mean Treated	Mean Control	T-value	P-value
Major	0.439	0.488	-0.770	0.441
Education level	1.333	1.239	1.150	0.250
Gender	0.154	0.123	0.710	0.480
Oversea experience	0.138	0.130	0.200	0.845
Interview	0.553	0.575	-0.350	0.725
Team size	11.293	11.446	-0.120	0.903
Team average capability	8.008	8.387	-1.870	0.062
Team education diversity	0.406	0.412	-0.270	0.788
Whether in HQ	0.610	0.626	-0.250	0.799

表格四. 匹配後樣本構成

EHS on team	團隊數	百分比	頻次	百分比
Non-EHS team	167	73.89	193	71.75
EHS team	59	26.11	76	28.25
總計	226	100	269	100

表格五. 描述性統計

變量	均值	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Team performance	3.535	0.699								
2 Externally hired star	0.283	0.451	-0.067							
3 Person-culture fit	3.647	0.804	0.437	-0.063						
4 Team task nature	0.506	0.501	0.077	-0.073	0.028					
5 Team tenure diversity	0.491	0.466	0.225	-0.205	0.107	0.169				
6 Team member competency	8.277	1.490	0.028	-0.037	0.019	0.087	0.089			
7 Leader's education level	0.929	0.257	0.080	-0.053	-0.139	-0.041	-0.155	-0.008		
8 Leader's major	0.513	0.501	-0.031	-0.082	-0.002	0.018	0.098	0.185	0.146	
9 Leader's gender	0.141	0.349	0.087	0.077	-0.008	-0.197	-0.102	-0.146	0.123	-0.331
10 Leader's oversea experience	0.115	0.320	0.090	0.058	0.159	-0.179	-0.068	-0.019	0.303	-0.091
11 Level of management	1.182	0.387	-0.017	0.260	0.064	-0.073	-0.181	-0.399	-0.048	0.036
12 Distance of working place	2.325	3.416	-0.077	0.006	0.022	0.083	0.016	0.151	-0.153	-0.057
13 Team longevity ^c	0.409	0.923	0.147	-0.120	0.072	0.090	0.714	0.049	-0.086	0.071
14 Team size ^c	2.221	0.764	0.107	-0.063	0.103	0.374	0.350	0.223	-0.088	0.160
15 Team education diversity	0.418	0.167	0.004	-0.111	0.071	0.017	0.186	-0.042	0.057	0.174
16 Team member competency diversity	0.375	0.213	0.082	-0.168	0.065	0.088	0.237	0.088	0.129	0.184
17 Team age diversity	0.528	0.201	0.147	-0.152	0.184	0.080	0.283	0.183	-0.052	0.108
18 Leader-Team cultural fit deviation	0.588	0.459	0.179	0.047	0.229	0.018	0.162	0.116	-0.066	-0.004
19 Team culture fit	3.518	0.338	0.171	-0.053	0.406	-0.083	0.022	0.014	0.108	0.120

變量	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10 Leader's oversea experience	0.121									
11 Level of management	-0.081	0.071								
12 Distance of working place	-0.053	0.085	-0.042							
13 Team longevity ^c	-0.044	-0.070	-0.062	0.036						
14 Team size ^c	-0.213	-0.140	-0.097	0.025	0.068					
15 Team education diversity	-0.154	0.063	0.118	-0.084	-0.030	0.375				
16 Team member competency diversity	-0.132	-0.032	-0.037	-0.016	-0.025	0.465	0.306			
17 Team age diversity	-0.174	0.000	-0.129	0.012	-0.039	0.681	0.390	0.625		
18 Leader-Team cultural fit deviation	0.042	-0.020	-0.015	0.033	0.061	0.233	0.100	0.099	0.160	
19 Team culture fit	-0.154	0.125	0.152	-0.049	0.008	-0.068	0.050	0.035	0.037	0.008

- a. 雙尾檢驗。
b. 絕對值高於 0.120 的值在 95%的置信區間內顯著。
c. 取自然對數。

表格六. 回歸檢驗結果^a

DV: 團隊績效	Model 0	Model 1 H1	Model 2 H2	Model 3 H3	Model 4 H4	Model 5 Full
Leader's education level 員工教育水準	-0.021	-0.034	-0.019	-0.053	-0.075	-0.059
Leader's major 員工的專業背景	-0.016	-0.019	-0.033	-0.004	-0.025	-0.025
Leader's gender 員工的性別	0.223 †	0.236 †	0.212 †	0.249 *	0.218 †	0.202
Leader's overseas experience 員工海外背景	0.109	0.100	0.072	0.081	0.077	0.049
Level of management 管理層級	0.053	0.046	0.059	0.053	0.010	0.032
Distance of working place 團隊地理距離	-0.022 †	-0.021 †	-0.021 †	-0.020 †	-0.020 †	-0.021 †
Team longevity ^c 團隊年齡	-0.010	-0.012	-0.007	-0.006	-0.015	-0.002
Team size ^c 團隊規模	-0.030	-0.038	-0.055	-0.046	-0.006	-0.032
Team education diversity 團隊教育多樣性	-0.353	-0.387 †	-0.456 *	-0.376	-0.334	-0.405 †
Team member competency diversity 團隊成員能力多樣性	0.012	-0.041	-0.020	0.001	0.003	0.047

Team age diversity 團隊成員年齡多樣性	0.268		0.374		0.436		0.368		0.257		0.334
Team culture fit 團隊文化契合度	0.042		0.070		0.071		0.064		0.008		0.014
Leader-Team cultural fit deviation 領導與團隊文化契合度偏差	0.094		0.115		0.148 †		0.117		0.107		0.142 †
Externally hired star (EHS) 外聘明星員工	-0.031		-0.789 *		4.752 *		-0.268		0.074		5.180 *
Person-culture fit (PCF) 個人-組織文化契合度	0.329 ***		0.260 ***		0.878 †		0.266 **		0.407 ***		1.028 *
Team member competency (TMC) 團隊成員能力	0.012		0.009		0.283		0.009		0.004		0.298 †
Team tenure diversity (TTD) 團隊任期多樣性	0.285 †		0.277 †		0.272 †		0.240		0.286 *		-0.115
Team task nature (TTN) 團隊任務特性	0.113		0.120		0.117		0.131		1.017 **		1.081 **
EHS*PCF 外聘明星員工*個人-組織文化契合度			0.210 *		-1.345 *		0.041		-0.033		-1.481 *
EHS*TMC 外聘明星員工*團隊成員能力					-0.656 *						-0.605 *
PCF*TMC 個人-組織文化契合度*團隊成員能力					-0.074						-0.079
EHS*TTD 外聘明星員工*團隊任期多樣性							-1.362 †				-0.353

PCF*TTD									
個人-組織文化契合度*團隊任期多樣性					-0.004			0.094	
EHS*TTN							-1.867 *	-1.606 *	
外聘明星員工*團隊任務特性									
PCF*TTN							-0.255 *	-0.272 *	
個人-組織文化契合度*團隊任務特性									
EHS*PCF*TMC									
外聘明星員工*個人-組織文化契合度*團隊成員能力				0.184 *				0.168 *	
EHS*PCF*TTD									
外聘明星員工*個人-組織文化契合度*團隊任期多樣性					0.426 *			0.152	
EHS*PCF*TTN									
外聘明星員工*個人-組織文化契合度*團隊任務特性							0.528 *	0.456 *	
Intercept	1.887 ***	2.072 ***	-0.244	2.092 ***	1.855 ***	-0.483			
Time	Controlled	Controlled	Controlled	Controlled	Controlled	Controlled	Controlled		
F	5.650 ***	5.880 ***	5.610 ***	6.940 ***	6.060 ***	6.160 ***			
R ²	0.260	0.270	0.285	0.283	0.290	0.311			
ΔR ²	0.000	0.011 *	0.026 *	0.023 *	0.031 *	0.040 *			

a. N=269.

b. †p < 0.1. *p < 0.05. **p < 0.01. ***p < 0.001.

c. 取自然對數。

表格七. 研究假設結果歸納表

序號	假設	結論
1	假設 1：外聘明星員工的個人-組織文化契合度將正向調節該明星員工與團隊績效之間的關係，個人-組織文化契合度較高的外聘明星員工更可能對團隊績效產生積極作用。	支持
2	假設 2： 團隊成員能力將進一步調節個人-組織文化契合度對外聘明星員工與團隊績效關係的調節作用，即在成員平均能力較高的團隊中，具有較高個人-組織文化契合度的外聘明星員工更有可能正向影響團隊績效。	支持
3	假設 3： 成員的團隊任期多樣性將進一步調節個人-組織文化契合度對外聘明星員工與團隊績效關係的調節作用，即在成員團隊任期多樣性較高的團隊中，個人-組織文化契合度較高的外聘明星員工更有可能正向影響團隊績效。	支持
4	假設 4： 團隊任務特性將進一步調節個人-組織文化契合度對外聘明星員工與團隊績效關係的調節作用，即在團隊任務非常規性較高的團隊中，具有較高個人-組織文化契合度的外聘明星員工更有可能正向影響團隊績效。	支持

表格八. 訪談對象（基幹）基本信息匯總

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
項目類型	增長中台	發行（後轉自研）	自研	自研	自研	發行	自研
入職日期	2020	2018	2018	2019	2019	2018	2018
年齡	30	32	37	32	33	40	43
性別	男	女	男	女	男	男	男
學歷	碩士研究生	本科	本科	碩士研究生	本科	大專	本科
主修	Marketing Analytics （營銷分析）	新聞學	電腦科學 與技術	外交學	藝術設計（數 碼媒體藝術設 計）	經濟信息管理 與電腦應用	金融學
婚姻狀況	已婚	已婚	已婚	已婚	未婚	已婚	已婚
工作地	深圳總部	深圳總部	深圳總部	深圳總部	原空降深圳總 部，現活水至 成都	深圳總部	深圳總部
海外背景	是	否	否	否	否	否	否
入職前工作 經歷	互聯網行業 5 年	遊戲行業 7 年	遊戲行業 10 年以上	諮詢行業轉 行，遊戲行業 8 年	遊戲行業 7 年	遊戲行業 10 年	遊戲行業 22 年
入職面試得 分	4.26	4.30	4.35	4.42	4.57	4.07	4.50
專業職級	11	10	10	11	11	10	11
管理職級	組長	組長	組長	副總監	組長	副總監	副總監

入職渠道	社會招聘-伯樂	社會招聘-伯樂	社會招聘-其他	社會招聘-伯樂	社會招聘-獵頭	社會招聘-獵頭	社會招聘-伯樂
目前團隊規模	23	10	20 人以上	30 人以上	30 人左右	11 人	40 人以上
團隊成員平均年齡	29.92	30.75	32.60	27.19	31.41	32.24	43.57
當期行為績效（個人-組織文化契合度）	高	高	低	高	低	高	高
團隊績效	低	高	低	高	低	低	低
團隊專業能力	人均 985 碩士，但人均專業職級並不高	均為海外名校畢業，斷層成員會被“激活”	平均水準較高	團隊成員基本 8 級以上，但成員水準存在一些差異	專業職級較高，但實際水準和市場需求脫節	8、9 級較多，成員間專業能力差異較大	8-9 級居多，差異相對較小
團隊多樣性（異質性）	團隊任期、性別、工作經歷等具有異質性特徵；專業能力差別不大	專業背景、國籍、入職渠道、性別、年齡、性格等具有異質性特徵	專業能力、團隊任期、年齡、性別等具有多樣性；學歷方面大致相似	工作經歷、加入團隊時間、入職渠道等具有多樣性，成員的平均年齡偏大	團隊任期、專業背景、年齡等不具有多樣性	年齡、工作經驗、教育水準等具有多樣性；團隊任期、性別不具有多樣性（新團隊，僅 1 名女性）	專業背景、性別、年齡等具有多樣性，教育水準、入職渠道等不具有異質性（大多通過社招和企業活水進入團隊）

團隊主要職能	算法解決； 業務具有重複性，但方案技術不同	數據分析，項目管理，研發策劃	遊戲 demo 製作，參與工作室的支線任務	項目管理；在監控事項上存在常規性，承擔中台只能，但任務大多針對特定項目	美術，由於製作週期較長，具有一定重複性，但內容差異大，具有不可預測性	海外發行，發行工作相似性較高，但具體項目的卡點和難點有所區別	美術。大部分時間工作相對獨立，具有不常規性
--------	--------------------------	----------------	-----------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-----------------------

表格九. 訪談對象（上級領導）基本信息匯總

	T1	T2	T3
項目類型	發行	自研	增長中台
入職時長	13	16	10
年齡	37	42	33
性別	女	男	男
學歷	碩士研究生	碩士研究生	碩士研究生
主修	電腦	電磁場及微波技術	企業管理
婚姻狀況	未婚	已婚	已婚
幹部來源	內部培養	內部培養	內部培養

表格十. 案例數據匯總及收集方式

數據類型	數據來源	數據收集渠道
一手數據	半結構化訪談（外聘明星員工）	對外聘明星員工進行半結構化深度訪談
	半結構化訪談（上級領導幹部）	對同時管理外聘明星團隊和內部培養明星員工團隊的中層管理人員進行半結構化訪談
	其他方式	企業直接參觀及現場觀察
二手數據	企業公開資料，如網頁，年報等	通過企業網頁搜索
	新聞報導	包括網絡媒體和紙媒的新聞報導信息
	論文	通過 CNKI、萬方等數據庫搜索
	員工及團隊信息	包括績效考核、360 領導力測評、員工異動信息、入職面試評估等，由該公司人力資源部門提供

表格十一. 主要構念、測量維度及其關鍵字舉例

核心構念	測量維度/變量	關鍵字舉例
團隊績效	業務績效	KPI, 營收, 利潤, 收入, 目標, 完成質量, 跨部門合作
個人-組織匹配	個人-組織文化契合度	正直、進取、協作、創造, 用戶為本、科技向善, 認同文化, 符合價值觀, 共同認知, 理念偏差, 潛移默化, 口號
個人-團隊匹配	團隊成員能力	人, 團隊, 專業職級, 等級, 業務水準, 業務能力, 業務骨幹, 晉級, 晉升
	團隊多樣性	(年齡, 性別, 教育背景, 團隊任期, 工作經驗、性格等) 差異, 差距, 多樣性, 構成多元, 多元化, 活潑, 年輕化, 單一, 衝突, 思維碰撞
	團隊任務特性	團隊性質, 算法, 美術, 流量, 項目管理, 發行, 定制, 常規, 項目驅動, 枯燥

表格十二. 案例團隊信息匯總

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
業務績效	低	高	低	高	低	低	低
行為績效	高	高	低	高	低	高	高
團隊成員能力	低	高	高	高	高	高	低
團隊任期多樣性	高	高	高	高	低	低	高
團隊任務特性 (常規性)	低	高	高	高	高	低	高

附錄一．訪談提綱（外聘明星員工）

您好，感謝您來參加此次訪談！我們現在正在進行一個關於貴公司社招員工績效影響因素的研究。前期我們已經進行了大樣本的數據分析，得到了一些初步結論。本次希望通過訪談向您進一步瞭解和驗證可能影響到空降基幹及其所在團隊績效的因素。您所提供的訪談數據對我們的研究十分重要。此次訪談的所有數據將嚴格保密，僅用於學術研究，除非獲得您的許可不會公開。再次謝謝您的配合！

一、基本信息

1. 個人方面：請問您的行業工作經驗（入行時間）；是否有其他行業的工作經歷；跳槽前的工作地；在過去工作地的工作方式、內容等與現在是否存在區別；入職後是否經歷過轉崗及其原因。
2. 團隊方面：進入公司後是加入已組建的團隊還是重新建立新團隊？與團隊成員之間經歷了怎樣的磨合與成長？團隊整體氛圍如何？
3. 公司以及團隊中對您最具有吸引力的地方是什麼？應聘時對公司、團隊以及崗位有什麼期待和想法？
4. 您覺得對您以及您所領導的團隊績效產生影響的因素有那些？

二、關於組織文化

5. 您如何看待公司目前的使命願景（用戶為本，科技向善）？
6. 對“正直、進取、協作、創造”的價值觀，您有什麼理解？在這一價值觀的指導下，您以及您所領導的團隊有哪些具體行為表現？

7. 團隊成員對企業文化的認識以及認同度如何？
8. 您是否認同企業文化？企業的文化和價值觀與您的價值觀、個性等方面是否存在衝突？如有，您如何協調這種不適應？
9. 您認為企業文化對團隊以及團隊績效會產生什麼影響？

三、關於團隊成員能力

10. 您認為您團隊成員的專業水準如何？成員間的專業能力差異大嗎？對團隊績效的影響作用如何？
11. 團隊成員的專業能力是互補型還是增益型（即成員間是否具有較強的可替代性）？
12. 您的團隊在日常工作中是否遇到過困難或阻礙？導致困難或阻礙出現的因素是什麼？如何克服？
13. 您在團隊決策與合作中通常扮演什麼角色？團隊中其他成員的意見或建議是否會對您產生影響？
14. 您和團隊成員間的交流頻次如何？主要交流的內容和方式？您和團隊成員關於專業問題的交流頻次如何？

四、關於團隊成員多樣性

15. 團隊成員構成是否具有多樣性的特徵？如教育背景，專業背景，工作經歷，工作時長，加入團隊時間，年齡，性別等等。
16. 您認為團隊中成員的多樣性對績效會產生怎樣的影響？有哪些具體表現？
17. 您更傾向於在具有成員多樣性的團隊中工作，還是在成員特徵較為統一的團隊中工作？為什麼？

18. 團隊多樣性對激發團隊成員的創造力以及促進創新是否有作用？

五、關於團隊任務特性

19. 您所在團隊的主要職能以及工作任務是什麼？是否具有常規性和重複性？

20. 您在團隊決策、資源配置、工作安排等方面是否具有自主權？

21. 團隊任務的完成對於團隊成員之間的相互配合有什麼要求？

22. 團隊成員的流動性如何（即是否經常有人員異動）？影響成員流動性的因素有哪些？

六、其他

23. 加入新團隊後，您和您的團隊是否發生了變化？包括能力，行為方式等。

24. 個人在入職後經歷的最難忘的事情有哪些？包括工作經歷，與同事的相處等。

25. 您對公司、對團隊未來有什麼期待？

附錄二. 訪談提綱（外聘明星員工上級領導）

您好，感謝您來參加此次訪談！我們現在正在進行一項關於貴公司社招員工績效影響因素的研究。前期我們已經進行了大樣本的數據分析，得到了一些初步結論。本次希望通過訪談向您進一步瞭解和驗證可能影響到空降基幹及其所在團隊績效的因素。您所提供的訪談數據對我們的研究十分重要。此次訪談的所有數據將嚴格保密，僅用於學術研究，除非獲得您的許可不會公開。再次謝謝您的配合！

1. 您所處的職能部門是？（自研、發行、增長中台）
2. 您的主要工作職責是什麼？
3. 對於您所管理的團隊，您採用的管理方式是什麼？是否會給予下級足夠的自主權？
4. 您下屬的團隊的數量有多少？其中內部培養與外部引進基幹的比例大概是多少？
5. 內部培養基幹與外部引進基幹具有哪些相似點和差異？如行為、工作方式、文化認同、團隊合作等。
6. 您所領導的團隊中，內部培養基幹與外部引進基幹所在團隊的績效是否存在差異？哪一類基幹領導的團隊具有更好的績效表現？
7. 您對業績績效的評判標準是什麼？
8. 您如何看待公司目前的使命願景（用戶為本，科技向善）？
9. 2019年年底公司使命願景的改變，對您以及您所領導的團隊產生了什麼影響？
10. 對於“正直、進取、協作、創造”的價值觀，您有什麼理解？在這一價值觀的指

導下，您以及您的下屬團隊有哪些具體行為表現？

11. 內部培養基幹與外部引進基幹的企業文化認同程度如何？他們在對企業文化的認同方面是否存在差異？在日常工作和行為表現中有何具體的體現？
12. 您對行為績效（文化認同）的評判標準是什麼？
13. 您對行為績效和業務績效之間的關係有何看法？（與企業文化的契合對績效的影響）
14. 您如何看待團隊 leader 在團隊中的角色與作用？對於內部培養基幹與外部引進基幹，他們在團隊中的作用是否有所區別？具體表現如何？
15. 您與下級基幹之間的交流頻次如何？交流內容以及交流方式？
16. 下屬團隊在工作中遇到困難或問題時，會向您尋求幫助嗎？內部培養和外部引入基幹團隊是否會有所區別？
17. 對於外部引入的基幹來說，他/她以及其所屬團隊在其加入後有何變化？如個人能力，行為方式，團隊氛圍，團隊整體實力，團隊績效等。
18. 您認為影響團隊績效表現的主要因素有哪些？包括團隊領導，團隊能力，團隊氛圍等。有哪些具體表現？
19. 您對下屬團隊及其成員目前的表現是否滿意？對內部培養基幹團隊與外部引進基幹團隊的未來發展是否有所建議和期待？