

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：掌舵者力有余，撑船者齐创新？领导资质过剩感对团队创造力的促进机制

作者：王雅婷 陈志俊 李锐 周明建

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

有幸阅读《领导资质过剩与团队创造力：领导鼓励创新与团队创新过程投入的链式中介作用》一文，全文整体上较为规范，写作流畅，看得出作者团队付出了较多的努力。尤其是，将以往资质过剩的研究主体转化为领导者、并考察领导者觉得自己资质过高之后如何塑造和影响团队，这一思路有一定的理论与实践意义，也值得鼓励。当然，文章还存在一些值得斟酌和改善的地方，希望我下面的这些建议能够对作者有所帮助。

**回应：**感谢评审专家对我们文章提出的宝贵意见！您专业性的意见对提升我们文章的质量具有非常大的帮助。在得到您的反馈意见之后，我们尽最大努力进行了修改，希望不辜负您的期望。

**意见 1：理论的选择。**作者选取社会认知理论（再加上资质过剩的有关文献）来作为本研究的基础理论，但这一理论是否能够很好契合作者所需，我认为至少有两点需要商榷：一则，社会认知理论过于宽泛，几乎可以用于解释所有外部情境因素（如领导者行为或特征）对于个体的影响，而对于团队创新过程、团队创造力的有效解释能力非常薄弱；二则，作者在文中阐述该理论的运用时，多数仍然在探讨个体行为如何受到社会认知过程的影响，而没有切实考察到本文研究的主题是“领导者对于团队创造力的影响”。由此，社会认知理论是否可以用于解释团队过程与结果？如果可以，请注意阐述清晰该理论在团队层次上的理论逻辑。总的说来，我个人认为本文用这个理论多少有些牵强，建议作者回归到团队创造力、团队创新的角度去思考，选择针对团队过程的有关理论来进行建构。

**回应：**非常感谢评审专家对我们理论选择提出的宝贵意见。根据您的建议，我们重新梳理了文章的推导过程，将自我调节理论和创造力文献作为本研究的理论基础。在以往的研究中，自我调节理论也常被用来解释团队层面的现象，如刘智强等学者(2023)以自我调节理论为基础，探讨团队领导的创新期望差距对团队突破性创新的影响；Dietl 和 Reb(2021)从自我调节理论出发探究领导对当下的持续关注与领导真实性之间的关系；Woods 和 Lamond(2011)使用自我调节理论来解释论语如何帮助领导进行自我调节来规范自己的行为。

在本研究中，自我调节理论主要用来解释领导资质过剩对领导鼓励创新的影响。具体来说，资质过剩本身就代表着理想资质使用状况与实际资质使用状况的差距。根据自我调节理论，当个体发现理想与现实的差距时，他们会通过调节认知、情绪和行为来缩小这种差距(Carver & Scheier, 2001; Zimmerman, 2000)。领导的自我评价越高，他们越会主动缩小这种差异(Tsui & Ashford, 1994)。但是作为领导，他们不仅需要调节自己的行为，也需要调节下属的行为，因为引导下属实现团队和组织目标是领导的职责(Huang et al., 2016)。当领导对个人能力充满信心时，他们通常会为团队设置更具挑战性的目标(Huang et al., 2016; Bandura & Wood, 1989)，引领变革(Paglis & Green, 2002)。因此，我们认为领导资质过剩会增强领导对团队创新的鼓励。创造力文献主要用来解释领导鼓励创新、团队创新过程投入、团队创造力之间的关系。

### 参考文献

- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805–814.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Dietl, E., & Reb, J. (2021). A self-regulation model of leader authenticity based on mindful self-regulated attention and political skill. *Human Relations*, 74(4), 473–501.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49–62.

- 刘智强, 许玉平, 许建伟, 周蓉, 龙立荣. (2023). 创新期望差距与团队突破性创新: 自我调节理论视角. *心理学报*, 55(2), 272–285.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), 215–235.
- Woods, P. R., & Lamond, D. A. (2011). What would Confucius do?—Confucian ethics and self-regulation in management. *Journal of Business Ethics*, 102, 669–683.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In *Handbook of self-regulation* (pp. 13–39). Academic Press.

**意见 2:** 文章的贡献。无论是在引言的部分, 还是在最终的理论贡献部分, 作者阐述本研究的贡献都是四条, 而这四条基本上对应了本研究四个主要的研究变量与关系。这样的写法本身混淆了研究内容和研究贡献, 也有不够聚焦的问题。举例来说, 虽然本文发现领导者资质过剩能够提升团队创造力, 但就此说本文贡献了团队创造力的前因研究, 多少就有些夸大了。建议作者进一步凝练本研究的真正贡献, 聚焦真正的问题。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见。在此次修改稿中, 我们重新梳理了本文的研究贡献。引言部分, 我们主要阐述了如下四点贡献:

“第一, 本研究成功地考察和揭示了领导资质过剩现象及其影响效果。第二, 本文深入探讨了领导资质过剩对团队创造力的促进作用, 丰富了资质过剩结果变量的研究领域。第三, 通过对领导鼓励创新和团队创新过程投入这一链式中介作用的探究, 打开了领导资质过剩影响团队创造力的“黑箱”, 拓展了对资质过剩积极影响机制的认识。第四, 本研究对领导感知团队能力的调节作用的考察, 则进一步丰富了资质过剩影响机制的边界条件, 为发挥资质过剩的优势提供了重要的着眼点。”。

在讨论部分, 我们基于研究发现, 详细讨论了以下四点理论意义(详情请见修改稿的 4.2):

“第一, 本研究成功地考察和揭示了领导资质过剩现象及其影响效果。

第二, 通过探究领导资质过剩对团队创造力的促进作用, 本研究从团队层面为资质过剩的积极影响贡献了新的知识、进一步丰富了资质过剩积极影响的研究成果。

第三, 通过整合自我调节理论和创造力文献, 本研究打开了领导资质过剩影响团队创造力的“黑箱”, 拓展了对资质过剩积极影响机制的认识。

第四, 本研究对领导感知团队能力的调节作用的检验, 进一步丰富了资质过剩积极影响机制的边界条件。

第五, 本研究对自我调节理论也有一定的贡献。”。

**意见 3:** 在假设的逻辑发展上, 仍然存在着混淆团队和个体的问题。这一点在假设 2 的推导上表现的最为突出。作者需要论证的是领导资质过剩感如何通过领导鼓励创新影响团队创新过程投入, 而不是论述如何影响团队中每一个个体成员的创新过程投入。类似地, 假设 3 也是要论述对于团队创造力的影响, 而非个体成员创造力的自然加总。在个体层次的一些理论逻辑固然可以借鉴使用, 但不建议直接照搬套到团队层次上。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见。在本文初稿的假设部分, 的确存在您说的团队与个体混淆的问题。根据您的建议, 我们重新梳理了假设发展逻辑, 从团队层面来论述领导鼓励创新、团队创新过程投入、团队创造力之间的关系(见修改稿的 1.2 和 1.3 节)。

**意见 4:** 样本的选择。究竟护理团队是否适用于来研究团队创造力问题? 作者在局限性的第四点那里做了一些说明, 但主要是通过引证文献来支持选择的合理性, 我认为这还远远不够。建议作者可以真正结合所调研的护士团队, 以更为具体的事例告知我们, 这些医院的护理团队中也常常存在着创造力的实践和需要, 二则参与的被试们大多数都可以准确理解研究团队发送的问卷内容与表述。特别是, 团队创新过程投入这个量表的有些表述对于护士来说, 是否真正地能够准确理解? 我对此有较大的存疑。

**回应:** 非常感谢评审专家对样本提出的疑问。对于您提到的护理团队是否适合用来研究团队创造力这个问题, 我们做出如下回应: 首先, 从政策层面来说, 自 2021 年以来, 国家卫健委连续 3 年发布国家医疗质量安全改进目标和各专业质控工作改进目标, 要求各级各类医疗机构承担年度目标改进工作的主体责任, 积极创新工作机制和方式方法。在此大环境下, 护理学界组织了创新高峰论坛和各种创新比赛, 一起探讨新时代高水平医院建设引领下中医护

理创新管理、护理创新能力培养、专科护理创新思维和专利转化、创新运用自媒体助力护理发展等当下护理学界关心的话题。为了提高护理团队的创造力，品管圈成了近年来护理学界比较流行的一种管理模式：集体参与，相互启发。组内成员根据科室出现的问题进行逐一攻克，从而改变现状。

其次，从医院层面来说，护理团队中的创新能够有效提高护理工作的质量和效率，改善医患关系，有效维护健康。参与本次调研的医院十分重视护理团队的创造力，从多个方面入手提升护理团队的创造力。1. 定期开展交流会，促进各科室护理团队之间的交流，要求有创造性成果的护理团队与大家分享经验；2. 鼓励护士参加创新比赛；3. 对护士长进行培训，培训的主要内容包括：如何为护理创新创造有利环境和组织氛围，如何带领护士开展护理创新，如何提高团队的创新能力。他们的创新实例有“2017年吸氧装置整理盒、二维码在科室一起管理中的应用、预采血可视化透明袋、瓣安剖神器；2018年乳腺外科专用多功能病号服；2019年Y型留置针标准固定拉拉笔；2020年利用思维导图进行护理质量控制；2021年EXCEL数据表单管理靶向药物及小程序的开发”。

最后，根据您的意见，我们采访了部分被调研团队的护士长，他们表示，创造力是当前护理团队的重要绩效指标之一，消化科的护士长给我们举了一个例子：“消化内科禁食水的患者非常多，如急性胰腺炎、上消化道出血、胃潴留等、ERCP术后的患者，恢复进食后吃什么，该如何用药是非常重要的。有些疾病病程长且诱因复杂，与饮食关系密切，需长期服药，如肝硬化，消化性溃疡，炎症肠炎等。由于受教育的程度、文化素质的差异以及个人的身体状况差异，这就需要医护人员通过各种方式为患者量身定制饮食和指导用药。在我的牵头下，我们团队通过自制健康教育宣传手册，加深了患者及家属对疾病相关知识理解，近年来，科室通过微信的方式将宣教和随访落实在每天的日常工作中，即“一对一”的微信线上健教群，将信息准确传达给每位患者，形象生动的为患者讲解相关疾病的用药特点，加深患者理解与记忆，解决了以传统的模式对患者和广大群众进行健康管理，获得医护患三方的支持和认可”。

非常感谢评审专家对我们变量测量的提问。非常抱歉因为我们对样本描述的欠缺导致您产生这样的困惑。在此次修改稿中，我们增加了对样本的描述，“随着医疗改革的深入，自2021年以来，国家卫健委连续3年发布国家医疗质量安全改进目标和各专业质控工作改进目标，要求各级各类医疗机构承担年度目标改进工作的主体责任，积极创新工作机制和方式方法。因此，医院十分重视护理团队创造力的提升，希望借此来提高护理工作的质量和效率，改善医患关系，维护健康。”从上述对护理团队需要创造力、医院为提升护理团队创造力采取的措施、以及护理团队创造力实例的描述中可以看出，护理团队的创新过程其实跟普通的团队创新过程类似，他们也需要发现问题、通过各种渠道收集信息、筛选信息、产生备选方案，最终解决问题。基于此，我们认为该量表可以用于测量护士团队在创新过程中的投入。

**意见 5:** 变量的测量。“感知的团队能力”应该是针对于整个团队来说，而作者给出的示例“我相信我的下属有很好的决策能力”似乎是针对于个体来说，护士长能否对此做出明确判断？类似地，护士群体能否准确理解“我们团队花很多时间，试图理解问题的本质”这样的表述？这句话中的“问题”指的是什么呢？

**回应:** 非常感谢评审专家的提问。非常抱歉我们的表述让您感到困惑。实际上，我们在测量“感知的团队能力”时，引导语是“下面是对您团队的描述，请根据实际情况选择合适的选项”。为了更好地解决您的困惑，在本次调研的最后一轮，我们也测量了团队绩效(护士长评价的)，通过相关分析，我们发现领导感知到的团队能力与团队绩效之间相关性较高( $r = 0.67, p < 0.001$ )。

非常感谢评审专家对团队创新过程投入测量的提问。详情请见我们对第四个问题的回复。另外需要说明的是，本文的其中一个作者长期为这五家医院提供学术方面的指导，也为他们提供过如何提升创造力的相关培训，因此这些护士对创新过程有一个初步认知，能够理解量表中的表述。

**意见 6:** 表 2 的相关分析表请阐明团队创新过程投入和团队创造力是否是汇聚后的团队层次变量，还是依然采用的个体层次数据？请予以明确。

**回应:** 非常感谢您提出的宝贵意见。根据您的意见,我们已经在相关分析表的注释中明确了这个问题,具体表述如下“*领导鼓励创新、团队创新过程投入、辱虐管理均是聚合到团队层面进行的相关分析*”。

**意见 7:** 虽然作者采用了多来源、多时点的研究设计,但对于护士长和护士来说都是各自自我汇报填答,所以依然存在着共同方法偏差的可能性,建议补充相关的检验结果。

**回应:** 非常感谢评审专家提出的宝贵意见。根据您的建议,我们使用了两种方法来进行共同方法偏差检验。首先,我们采用 Harman 单因子检验法进行共同方法偏差检验。结果显示,第一个因子解释的变异量为 26.00%,小于 40%的临界值。除此以外,本研究还运用了控制未测量的潜在方法因子法(ULMC)来检验共同方法偏差。将方法因子纳入模型后,模型的拟合指标分别为: $\chi^2/df = 2.59$ , CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMSEA = 0.04, SRMR<sub>within</sub> = 0.08, SRMR<sub>between</sub> = 0.08。相比控制前的模型,加入方法因子后模型的 CFI、TLI、RMSEA 的改善程度均小于 0.02,说明模型的拟合度未得到明显改善。综上,本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

**意见 8:** 由于本研究是一个链式中介模型(X-M1-M2-Y),建议作者补充一个中介效应结果表格,将各段的间接效应估计值和置信区间统一呈现在表格中,便于查阅。同理,也请补充有调节的中介效应检验结果。

**回应:** 感谢评审专家提出的修改意见。根据您的建议,我们已经将间接效应结果和有调节的中介效应检验结果均以表格的方式呈现出来,详情见表 3 和表 4。

**意见 9:** 本文的所有数据分析都没有考虑相关的控制变量吗?比如说团队的规模、团队成员的教育水平、所在科室(普通门诊科室和急诊科室、ICU 的护士团队之间或许存在着重要的差异吧?)等等。

**回应:** 非常感谢评审专家提出的修改意见。根据您的建议,在本轮中,我们查阅了创造力的相关文献,控制了团队规模、团队平均年龄、团队学历水平和领导的工作年限。同时,根据资质过剩的文献,资质过剩作为个人感知,很容易受到个人特质的干扰,心理特权感高的个体通常对自己有着较高的评价,因此,我们控制了领导的心理特权感。除此以外,以往研究发现资质过剩会带来消极影响,常见的消极行为有反生产工作行为。考虑到我们的研究对象为领导,他们的反生产行为可能是辱虐管理,因此,我们也控制了领导对下属的辱虐管理行为。鉴于本研究样本中护士团队的科室比较细化具体,比如,骨科、五官科、烧伤科、口腔科、儿科、消化内科、神经内科、脊椎外科,因此,在数据分析时我们并未控制所在科室。在控制了上述变量之后,本研究的研究结论并没有发生变化,且提出的假设依旧得到了验证。

**意见 10:** 正如作者的结果表明,本研究中领导者资质过剩感知的均值为 3.28、标准差为 1.07,这在 7 点测量中并不算是一个高的水平。这是不是表明在本文所研究的样本中,自我感觉资质过剩的领导者并在多数呢?

**回应:** 非常感谢评审专家提出的疑问,我们进行了如下思考。首先,我们对资质过剩的数据进行了描述性统计分析(具体可见下表 1),结果显示,领导评价的资质过剩得分在 3 分以上的有 63 人,占 59%,其中 3-4 之间的有 43 人,占 41%,3.5-4 分的有 17 人,占 16%,4 分以上的有 20 人,占 19%。由此可以看出,在本研究中,资质过剩的现象是存在的,且有 35%的领导存在明显的资质过剩现象。其次,查阅以往文献,我们发现,也有一些文章中资质过剩的均值在量表均值左右,比如 3.41(7 点量表)(Deng et al., 2018), 3.67(7 点量表)(Maynard & Parfyonova, 2013), 2.61(5 点量表)(Li et al., 2022), 2.78(5 点量表)(Erdogan et al., 2020), 2.70(5 点量表)(Simon et al., 2019)。因此,本研究中资质过剩的均值与过去研究都是可以比较的。

#### 参考文献

Deng, H., Guan, Y., Wu, C. H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2018). A relational model of perceived overqualification: The moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management*, 44(8), 3288–3310.

- Erdogan, B., Karakitapoğlu-Aygün, Z., Caughlin, D. E., Bauer, T. N., & Gumusluoglu, L. (2020). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human Resource Management, 59*(6), 555–567.
- Li, C. S., Liao, H., & Han, Y. (2022). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology, 75*(1), 91–118.
- Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(3), 435–455.
- Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Shepherd, W. (2019). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel psychology, 72*(2), 213–240.

表 1 资质过剩数据分布表

数据区间	频率	有效百分比
1-2	10	9%
2-3	33	31%
3-4	43	41%
4-5	15	14%
5-6	3	3%
6-7	2	2%

**意见 11:** 在讨论实践启迪时，作者在 15 页写到“本研究发现，能力突出的团队为领导过剩的资质提供了用武之地，能够有效缓解资质过剩领导的心理不平衡感。”可是，这句话并非是本研究的发现，文章并没有考虑心理不平衡感，这句话有过度演绎的嫌疑。

**回应:** 非常感谢评审专家的细心阅读。根据您的意见，我们已经将这部分的阐述改为“能力突出的团队为领导过剩的资质提供了用武之地，而且这两者的组合更是为团队和组织变革带来了机会。”

.....

**审稿人 2 意见:**

本研究选取“领导资质过剩”这一问题展开研究，并探讨其对团队创造力的影响机制，选题具有一定的价值和启示。但存在以下问题需要进一步明确和改进。

**回应:** 感谢评审专家对我们文章的肯定与意见！您专业的意见对提升我们文章的质量有很大帮助。在修改稿中，我们针对您的评审意见，对问题一一做出了完善和修改，希望得到您的肯定。

**意见 1:** 本文前言部分从热搜话题的例子开始引入，这些例子还是反映普通员工的资质过剩，与该论文的主题不够紧扣，建议增加“管理者资质过剩”的现实例子，增加例子让读者更清楚“管理者资质过剩”在现实中是何种体现，是否具有典型性和普遍性。这涉及到选题的现实必要性的问题。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见。根据您的建议，在本轮修改中，我们以古代和现在的领导资质过剩的例子为引，引出本研究的研究问题，修改如下：“古有“长太息以掩涕兮，哀民生之多艰”的屈原，今有“退而不休”的马云，他们通过不同的方式向大众展示了他们的壮志未酬”。

**意见 2:** 领导的资质过剩感和员工的资质过剩感之间有何本质差异？领导比起员工任务目标更难达成，主观衡量标准也要复杂很多，导致领导者在判断自身资质是否过剩时存在困难且个体差异很大，各个层级领导者参照标准也可能存在很大差异，因此采用员工的资质过剩感量表对领导进行测量是否准确？担心该核心变量的测量效度会不会干扰到研究结论。

**回应:** 非常感谢评审专家的意见。针对您提到的领导资质过剩与员工资质过剩的本质差异，我们做了如下思考：(1)在本研究中，领导资质过剩的均值 3.28，相比于以往研究中员工资质过剩的均值，领导资质过剩的均值略低。这说明相比于普通员工，领导更难感知到资质过

剩，但是领导资质过剩的现象存在的；(2)从现有研究结果来看，目前已有两篇文章正式关注了领导资质过剩。Ferguson 等(2016)从角色视角出发，将领导资质过剩定义为领导拥有的资质超过他们的角色要求。由此可以看出，领导资质过剩的定义与普通员工资质过剩的定义并没有太大差别。另外，刘志强等学者(2023)在心理学报上的一篇文章也关注了领导资质过剩，他们将其定义为领导认为自己拥有比工作要求更高的知识和技能，在测量该变量时，与本研究一样，也是采用了 Maynard 等学者(2006)年开发的 9 条目的量表；(3)为了进一步确定领导资质过剩的内容，我们访谈了 15 名认为工作配不上自己的管理者，他们普遍认为当前的工作主要存在以下几个方面不匹配：工作能力过剩、技能过剩、教育过剩、发展空间不足、经验过剩等方面。从访谈结果来看(见下表 2)，领导资质过剩的内容并没有超过现在资质过剩的内容，可以用现有的量表来测量领导资质过剩。综上，我们认为领导资质过剩和员工资质过剩的本质差异可能不是内容的差异，而是其作用对象和作用机制的不同。对于领导来说，他们的角色地位会导致资质过剩的溢出效应发生本质变化，会对团队和下属产生更为直接的影响。

表 2 领导资质过剩编码结果示例

核心范畴	子范畴	初始概念	初始编码(部分)
领导资质过剩	工作能力过剩	工作能力	F6: 我现有的工作难度不够，是属于那种比较常规的工作，没啥挑战性，对于技术的要求也不高，现在的工作让我觉得没什么意思。 F12: 现在的工作没有创新要求、工作难度也较低。
		领导能力	F15: 在现有工作岗位上，我的领导能力根本得不到发挥。
	技能过剩	工作技能	F2: 在来这个单位之前，我从事了很长时间的进出口贸易，在英文沟通、谈判方面很有经验，但是目前的管理工作对于使用英文的要求并不高。 F15: 公司对我这个管理岗位的技能要求是能够熟练使用办公软件，比如，word, excel。但实际上，我能熟练进行代码设计。
	教育过剩	学历	F1: 我是国内老牌 985 毕业的，我们那个专业也是国内数一数二的，虽然我是本科，但是以我的教育背景来说，我是足够我胜任当前的工作岗位。 F15: 公司对我这个岗位的学历要求是本科，而我是研究生，从这方面来说，我是完全能胜任这份工作的。
	发展空间不足	发展空间不够	F1: 我现在所在的公司，组织安排不合理，限制了我的发展。 F7: 我现在的工作感觉一眼望到头了，没什么升职的可能性了。 F13: 从前，我管理着四五十人，三百多客户，现在虽然是重点客户领域，但无论从人员还是客户规模都很少。
	经验过剩	工作经验	F9: 在进入现在这个单位之前，我在某知名企业工作了 10 年，处理过很多危机事件，这些工作经验使我在带领现在团队和处理工作方面游刃有余。 F15: 公司要求这个岗位有两年的工作经验，而我有 7 年的工作经验。

### 参考文献

- Ferguson, A. J., Cohen, L. E., Burton, M. D., & Beckman, C. M. (2016). Misfit and milestones: Structural elaboration and capability reinforcement in the evolution of entrepreneurial top management teams. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1430–1450.
- 刘智强, 许玉平, 许建伟, 周蓉, 龙立荣. (2023). 创新期望差距与团队突破性创新: 自我调节理论视角. *心理学报*, 55(2), 272–285.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509–536.

**意见 3:** 文中提到，当领导感知到资质过剩时，他们通常对自己的能力和资质有着较为积极的评价和判断。资质过剩感也是一种主观感受，很受个人特点影响。因此，很好奇这篇研究中，为何没有控制领导的自恋型人格？或许会有干扰。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见。根据您的建议，在此次修改稿中，我们控制了个人特征变量-心理特权感，研究结果并未改变。正如您所说，在资质过剩的研究中，自恋型人格的确是资质过剩的重要前因变量(Maynard et al., 2015)。Maynard 等学者(2015)认为自恋型人格中的心理特权是导致资质过剩的关键因素。心理特权感高的个体往往有着过高的自我评价

(Naumann et al., 2002; Snow et al., 2001)。基于此,在此次修改稿中,我们控制了心理特权感带来的影响(详见 3.4 节假设检验)。

#### 参考文献

- Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology, 64*(1), 208–232.
- Naumann, S. E., Minsky, B. D., & Sturman, M. C. (2002). The use of the concept “entitlement” in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications. *Human Resource Management Review, 12*(1), 145–166.
- Snow, J. N., Kern, R. M., & Curlette, W. L. (2001). Identifying personality traits associated with attrition in systematic training for effective parenting groups. *The Family Journal, 9*(2), 102–108.

**意见 4:** 本文探讨的是领导资质过剩对创新的积极作用。如何排除领导资质过剩带来的消极体验,比如他们或许会觉得人-岗不匹配或者组织不够公平,从而对他们的 *proactivity* 或者 *work motivation* 有影响,进而影响到他们的鼓励创新行为。这点在文章的文献综述或者讨论部分需要涉及到。目前关于领导资质过剩相关的文献综述尚不够充分。

**回应:** 非常感谢评审专家的意见。根据您的建议,本轮我们做了如下修改:首先,我们在讨论部分增加了对资质过剩负向影响机制的阐述,具体修改如下:“以往研究主要关注资质过剩的消极影响机制,从人-环境匹配理论、公平理论、相对剥夺理论等视角出发将资质过剩解读为一种去动机因素(Erdogan & Bauer, 2021)。最近的一些研究发现,资质过剩的个体具有人力资本优势,会通过自我调节来发挥资质过剩的积极作用(Zhang et al., 2021; Zhang et al., 2016)。”

其次,为了排除领导资质过剩的消极影响,我们在回归分析的时候,控制了领导辱虐行为带来的影响,且研究结论并没有发生变化(详见 3.4 节假设检验)。在本研究中,领导资质过剩对团队创造力的积极影响是通过领导对团队的要求和团队在创新过程中的投入来传递的。领导对创新的鼓励是一种对下属的鼓励行为,为了与之对称,我们需要选择一个领导资质过剩带来的消极行为变量。在资质过剩的研究中,反生产工作行为是比较典型的负面结果。对于领导来说,辱虐管理是一种典型的反生产行为,因此,我们控制了领导的辱虐管理。另外,对于您提到的领导资质过剩可能会让领导感知到不公平或者与工作不匹配,进而降低了工作动机,可能会影响他们对创新的鼓励,是一个很有意思的研究问题,也是我们正在进行的另一项研究,通过领导的认知来解释领导资质过剩与领导行为的影响。

#### 参考文献

- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 259–283.
- Lee, A., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S., & Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(1), 80–106.
- Ma, C., Lin, X., & Wei, W. (2020). Linking perceived overqualification with task performance and proactivity? An examination from self-concept-based perspective. *Journal of Business Research, 118*, 199–209.
- van Dijk, H., Shantz, A., & Alfes, K. (2020). Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. *Human Resource Management Review, 30*(2), 100688.

**意见 5:** 假设 6 的提出证据不够充分,在假设发展部分只是简单解释调节效应的涵义,并未给出领导感知的团队能力为何调节整个间接效应的理由和证据。需要补充相应的文献或逻辑推演证据,目前该部分做出的解释和假设 6 的内容本身高度重合。类似的问题也出现在了假设 7。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见。根据您的建议,我们进行了如下修改:

“结合假设 2 和假设 5,我们认为,领导感知到的团队能力调节了领导资质过剩感与团队创新过程投入之间的间接关系。具体来说,团队能力是团队迎接挑战的基础(Ma et al., 2017; Shin & Zhou, 2007)。在此情况下,资质过剩的领导意识到鼓励团队进行创新是可行的,是他们展示过剩资质的有效载体,而领导对团队创新的态度将促使团队投入到创新过程中来。相反,当资质过剩的领导感知到团队能力不足时,他们会认为鼓励团队创新是没有意义的,完成角色内的任务才是团队工作的重点,进而减少了团队在创新过程中的投入。基于此,我们提出如下假设:

假设6：领导感知到的团队能力调节了领导资质过剩感与团队创新过程投入的通过领导鼓励创新的间接效应。具体来说，当领导感知到的团队能力较高时，领导资质过剩感对领导鼓励创新的正向影响越强，并进一步增强了团队创新过程投入的程度。相反，当领导感知到的团队能力较弱时，上述关系会越弱。”

“结合假设4和假设6，我们认为，领导感知到的团队能力会调节领导资质过剩与团队创造力之间通过领导鼓励创新和团队创新过程投入的链式中介作用。具体来说，较高的团队能力增强了资质过剩领导鼓励团队创新的信心，这为团队参与并投入创新过程提供了必要的支持，并最终带来团队创造力的提升。相反，较低团队能力让资质过剩领导意识到团队没有能力承载他们过高的要求，因此不会鼓励团队创新，团队在创新过程中的投入也会相应减少，导致团队无法在创造力方面获得提升。基于此，我们提出如下假设：

假设7：领导感知到的团队能力调节了领导资质过剩感对团队创造力的链式中介影响。具体来说，当领导感知到的团队能力较高时，领导资质过剩感对领导鼓励创新的正向影响越强，进而增强了团队创新过程投入的程度，最终增强了团队创造力。相反，当领导感知到的团队能力较低时，上述中介效应会较弱。”

意见6：讨论部分中的4.1只是简单说了研究发现，但并未对研究发现做出基于理论或已有研究文献的解释，该部分建议要补充上，但篇幅所限，需要注意简洁。

回应：感谢评审专家的意见。根据您的建议，我们对讨论部分的内容进行了如下补充：

“以往研究主要关注员工资质过剩的现象，对于领导资质过剩的影响机制我们知之甚少。本研究以自我调节理论和创造力文献为基础，探讨领导资质过剩对团队创造力的影响机制和作用边界。通过一项多时点、多来源的问卷调查研究发现：资质过剩的领导并不是被动的接受者，他们会通过主动调节对团队创新的要求来展示自己过剩的资质，而领导对团队创新的鼓励提升了团队在创新过程中的投入，并最终提升了团队创造力。领导周围的环境也会影响他们的自我调节过程，本研究发现领导感知到的团队能力增强了领导资质过剩对团队创造力的链式中介作用。”

意见7：细节上的问题。比如前言第六段中的参考文献引用标点符号问题，以及文章多出现的参考文献处的括号的中英文格式问题、参考文献引用和文字之间的空格问题等，细节问题需要注意，建议全篇排查细节问题，确保严谨无误。希望以上意见和建议能够帮助到该研究。

回应：非常感谢评审专家细心的阅读。根据您的意见，我们重新确认并修改了格式问题。

---

## 第二轮

### 审稿人1意见：

感谢作者上一轮做出的认真修改。作者对包括我在内的2位审稿人的建议进行了逐一回复，并基本上都做出了相应的修改，文章质量也得以提高。特别是，文章在引入明确自我调节理论、控制变量的纳入、样本选取和测量等方面的澄清上做了较好的回复，值得肯定。在肯定的同时，我还有以下一些问题，希望与作者团队进一步交流探讨。

回应：非常感谢评审专家对我们的肯定和建议！您的这些建设性意见对我们研究的改进具有非常大的帮助，我们非常珍惜。在修改稿中，我们依据您的评审意见，对问题一一做出修改和完善，请您指正！

意见1：本文是否一定要保留和强调链式中介模型？在目前的研究模型中，团队创新过程投入到团队创造力这一段实质上并没有太多的额外贡献，二者关系在过往研究中已经得到明确支持，作者在第16页对于假设3的推导论证，基本也是在重复过往研究的结论或观点。与此同时，这段关系也并不在作者修改稿所选择的自我调节理论的主导逻辑之内，这就使得作者无法用自我调节理论来组织整个模型，而只能将文章的理论基础称之为“基于自我调节理论和团队创造力文献”，这多少是有些怪异的。当然，目前的链式中介模型在理论上是说得



通的,问题在于其存在的必要性究竟是什么,以及如何更好地找到一个整合的理论模型来论证这一链式过程。我在目前文稿中多次查阅(特别是前言中的第三段),也没有看到相应的论述。假设说我们去掉团队创新过程投入,而直接考虑领导者资质过剩-领导鼓励创新-团队创造力,是否也是可行的?

**回应:**非常感谢评审专家的意见。您提到的这个想法非常好,让我们颇受启发。我们很认同您提到的团队创新过程投入与团队创造力之间的稳健关系,且这段关系也并没有为本文贡献创新点。尽管如此,我们还是倾向于保留这段关系,原因如下:(1) To 等学者(2012)认为创新过程投入与创造力的差异在于前者是行为过程,而后者是结果。早期团队创造力的研究主要是从静态视角来探究其前因(认知、动机)(Amabile et al., 1996), Harvey 等学者从 2013 年开始从过程视角来关注团队创新过程投入对于团队创造力的重要性。他们认为团队在创新过程中的参与和投入是团队创造性成果的质量保障(Harvey, 2014; Harvey & Kou, 2013; Harvey et al., 2018)。Harvey 等人(2018)在以往研究的基础上,提出了基于过程的团队创新整合理论,该理论认为领导行为会影响团队创新过程投入,而团队在这些过程中的投入则有效提升了团队创造力。换言之,创新过程投入是领导行为影响创新结果的关键性内在机制。(2) 从实证上来讲, Hu 等学者(2018)发现谦卑型领导与团队创造力显著正相关( $r = 0.48, p < 0.01$ ); 而 Chen 等学者(2018)发现谦卑型领导与团队创造力不相关( $r = 0.00, n.s.$ ),但是他们发现团队工作重塑与团队创造力显著正相关( $r = 0.58, p < 0.01$ )。Cheng 和 Yang (2019)发现领导对创新的鼓励与新产品绩效并不相关( $r = 0.11, n.s.$ )。虽然在本研究中,领导鼓励创新与团队创造力显著正相关( $r = 0.23, p < 0.05$ ),但是我们在进行有中介的调节模型检验时,我们发现,当领导感知到较高的团队能力时,领导鼓励创新对领导资质过剩与团队创造力的中介效应显著( $B = 0.10, SE = 0.06, 95\% CI [0.01, 0.24]$ ); 当团队能力较低时,领导鼓励创新对领导资质过剩与团队创造力的中介效应不显著( $B = 0.05, SE = 0.04, 95\% CI [-0.00, 0.14]$ ),但是这两种效应的差值不显著( $B = 0.05, SE = 0.05, 95\% CI [-0.01, 0.21]$ )。这些实证证据也说明了领导行为对团队创造力的影响可能是间接的。(3) 您提到的团队参与创新与团队创造力的关系不在自我调节理论的范畴内,我们十分认可。为了降低您的担忧,在这一轮修改稿中,我们强调自我调节理论与基于过程的团队创新整合理论的结合,纳入自我调节理论解释领导资质过剩与领导鼓励创新之间的关系,以基于过程的团队创新整合理论来揭示领导鼓励创新-团队创新过程投入-团队创造力之间的关系。(4) 在本轮修改中,我们在前言的第四段简要说明了团队创新投入的重要性:“基于过程的团队创新整合理论认为,领导行为会通过影响团队创新过程中的投入来有效提高团队创造力(Harvey et al., 2018)。因此,我们预期团队在创新过程中的投入是领导鼓励创新与团队创造力的重要内在机制。”

#### 参考文献

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Chen, C., Feng, J., Liu, X., & Yao, J. (2021). Leader humility, team job crafting and team creativity: the moderating role of leader-leader exchange. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 326–340.
- Cheng, C., & Yang, M. (2019). Creative process engagement and new product performance: The role of new product development speed and leadership encouragement of creativity. *Journal of Business Research*, 99, 215–225.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3), 324–343.
- Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346–386.
- Harvey, S., Kou, C. Y., & Xie, W. (2018). Leading for creative synthesis: A process-based model for creative leadership. In *Creative leadership* (pp. 191–207). Routledge.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49–62.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2021). Leader status behaviors and team creativity: The role of collective interactions and status conflict among members. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1120–1133.
- To, M. L., Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M., & Rowe, P. A. (2012). Within-person relationships between mood and creativity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 599–612.

**意见 2:** 是否可以考虑基于自我调节理论来发展出一个有中介的调节模型呢 (MeMo)? 受到作者修改和自我调节理论相关逻辑的启发, 我在思考是否应该先行提出调节效应假设: 即领导感知到的团队能力调节了领导资质过剩感对于领导鼓励创新的影响。正如作者在假设 1 推导时所言, 资质过剩感知会引发自我调节过程; 对于领导者来说, 他们的自我调节不仅仅包含了对于自己的调节, 也包含了对于下属行为的调节, 由此才会鼓励团队进行创新。不过, 在这个逻辑推导中, 似乎选择鼓励创新这一方式的充分性有些不足。换言之, 领导者自我感觉资质过高, 未必就一定会鼓励下属团队创新, 而可能会选择对下属团队采取“鄙夷”、“目中无人”、“打压苛责”的对待行为, 或者是自暴自弃、怨天尤人而未必涉及到去影响团队下属——这些也都是可能的自我调节行为。作者是否可以思考: 资质过剩的领导者之所以会选择鼓励创新, 是在他们觉察到团队能力也比较强的情况下才会做出的, 否则他们会更多地选择自行应对或者是采取消极方式对待下属。从本文的数据分析结果 (图 2) 来看, 这一点也是得到支持的。即只有在团队能力感知高时, 资质过剩感知与鼓励创新的正向关系才是显著的: 当团队能力感知低时, 二者关系不再显著。

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见。您的建议让我们颇受启发, 我们很认同您的建议, 并据此做出了相应的修改: (1) 修改了引言部分, 对于故事的阐述进行了调整; (2) 修改了假设发展部分, 把原先的 7 个假设改成了的 3 个假设“*假设 1: 领导感知到的团队能力调节了领导资质过剩感与领导鼓励创新之间的关系。当领导感知到的团队能力较高时, 领导资质过剩感对领导鼓励创新之间的正向影响越强。相反, 当领导感知到的团队能力较弱时, 上述影响会较弱。假设 2: 领导鼓励创新通过团队创新过程投入正向预测团队创造力。假设 3: 领导感知到的团队能力调节了领导资质过剩感对团队创造力的链式中介影响。具体来说, 当领导感知到的团队能力较高时, 领导资质过剩感对领导鼓励创新的正向影响越强, 进而增强了团队创新过程投入的程度, 最终增强了团队创造力。相反, 当领导感知到的团队能力较低时, 上述中介效应会较弱。*”详情见正文假设发展部分。(3) 在本次修改稿中, 我们也相应修改了假设检验部分和结果讨论的理论意义部分, 详情见正文。

**意见 3:** 本文的理论贡献还可以进一步凝练, 根据期刊投稿要求的建议, 3 条贡献足矣。目前讨论部分提出了 5 条理论贡献, 其中第 1 条“考察和揭示了领导资质过剩现象”有些泛泛而谈, 而第 5 条“对于自我调节理论的贡献”有些说大了, 并没有真正点出来本研究在应用这一理论的过程中所作出的对于理论本身的贡献。

**回应:** 非常感谢评审专家的意见。根据您的建议, 我们进一步凝练了本文的理论贡献。在引言部分, 理论贡献修改为: “*第一, 本文通过对于领导资质过剩对团队创造力促进作用的检验, 丰富了资质过剩结果变量的研究领域。第二, 本研究对领导感知团队能力的调节作用的考察, 为发挥资质过剩的优势提供了重要的着眼点, 进一步丰富了资质过剩积极影响机制的边界条件。第三, 通过对领导鼓励创新和团队创新过程投入这一链式中介作用的探究, 打开了领导资质过剩影响团队创造力的“黑箱”, 拓展了对资质过剩积极影响机制的认识。*”

在讨论部分, 理论贡献修改为: “*第一, 通过探究领导资质过剩对团队创造力的影响, 本研究从团队层面为资质过剩的影响机制贡献了新的知识, 进一步丰富了资质过剩影响的研究成果。第二, 通过探究领导感知到的团队能力的调节作用, 本研究揭示了何时领导的资质过剩会在团队层面发挥其积极作用, 进一步丰富了资质过剩发挥积极影响的边界条件。第三, 通过整合领导-团队创造力文献和自我调节理论, 本研究打开了领导资质过剩影响团队创造力的“黑箱”, 拓展了对资质过剩积极影响机制的认识。*”

**意见 4:** 文章写作和表达上的一些细节问题如下。

(1) 前言第一句屈原和马云的例子引入有些不妥, 与主题关系没那么密切, 建议寻找更好的切入方式。

**回应:** 非常感谢评审专家的意见。我们将文章的引子修改为“*千里马常有, 而伯乐不常有。*”

(2) 描述理论贡献时“成功地考察和揭示了...”这句话中“成功地”建议拿掉, 不需要也无意义。

**回应:** 非常感谢评审专家的意见。我们已经根据您上面提到的意见进一步凝练了理论贡献, 也去掉了“成功地考察和揭示了...”这句话。

(3) “但是”一般不作为一句话的开头, 可以用“然而”“不过”等等。

回应：非常感谢评审专家的仔细阅读。根据您的意见，我们已经在文中进行了相应的修改。

(4) 推导假设 1 时，“个体对自己的评价越高，他们为自己设定的目标就越高”这句话不需要，因为你所分析的是领导者为团队成员（而非自己）设定创新目标。

回应：非常感谢评审专家的意见。根据您的建议，本轮修改稿中已将这句话删除。

(5) 本文所采用的几个测量量表的信度系数非常高，有 4 个 0.99，请作者注意核实一下数据，避免错误。

回应：非常感谢评审专家的意见。在本轮修改中，我们对所有数据和结果进行了核实，确认无误。首先，我们非常理解您的担忧。在本研究中，我们采用的均是成熟量表，因此较高的信度也进一步证明了这些量表的可靠性。另外，为了减轻您的担忧，我们查阅了以往团队层面的研究，我们发现，群体层面的变量信度偏高，这可能是因为在评价群体层面变量时，可能不像评价个体层面变量（如评自己或评领导）那样谨慎小心。比如，Grant 等（2011）的文章中群体绩效的信度系数为 0.98，群体前瞻性的信度系数为 0.97；Smallfield 等（2020）等文章中的团队绩效的信度系数为 0.99，团队帮助行为的信度系数也为 0.99，辱虐管理的信度系数为 0.98，授权领导的信度系数为 0.97。Chen 和 Klimoski（2003）文章中的同事和领导评价的员工绩效的信度系数为 0.99。

#### 参考文献

- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), 591–607.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550.
- Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 757–781.

.....

#### 审稿人 2 意见：

作者对第一版的意见进行了较为详细的回复和修改，较上一稿有一定改善，但在阅读过程中，脑海中依然会产生以下问题和意见。有的意见可能未必在本项研究中就能做到完善，但提出来供参考，希望对文章的完善有所启发。

回应：感谢评审专家对本文的指导与建议！在得到您的反馈意见后，我们再次对文章进行了修改和完善，希望不辜负您的期望。

意见 1：开篇马云的例子不够恰当，担心会招来非议，毕竟这个安排不是单纯的怀才不遇问题，所以建议再更换更典型的例子。

回应：非常感谢审稿专家的意见。结合您与评审专家 1 的建议，在本轮修改中，我们将文章的引子改为“千里马常有，而伯乐不常有。”

意见 2：团队创造力测量的问题，目前是由研究对象——资质过剩的护士长进行评价的，比较偏主观，这种测量方式更可能测量的是 护士长对团队创造力的效能感或满意度，可能并非实际的创造力。不知道有没有收集到团队的创新比赛获奖情况、技能创新提案情况、技能改进次数等相对客观的指标，增强说服力。

回应：非常感谢评审专家的意见。在我们的研究中，的确存在您说的团队创造力测量的主观问题，但是很遗憾，在本研究中，由于调查医院并没有团队创造力的相关客观指标，所以我们相应地也无法使用团队创造力客观指标。在本轮修改中，我们将此不足加进了研究不足与未来研究方向模块中“在本研究中，团队创造力是由领导评价的，这种测量方式可能存在一定的主观性。未来研究可以通过一些能够体现团队创造力的客观指标来检验我们的理论模型。”

意见 3：研究分量的问题和因果推断的问题，该研究采用 1 个研究，并且探讨的本质还是相关，未来研究可以增加研究，同时考虑设置“资质过剩领导组”和“资助匹配领导组”和“资助不足领导组”三个组别开展实验，验证其中的路径方向，为因果推断提供更充足的证据。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见。在开展这个研究之前，我们的确考虑过要用实验法来检验模型，增加模型的内部有效性。然而，查阅了资质过剩的相关文献，我们并没有找到如何操纵资质过剩情境的相关证据。未来研究可以进一步探索这方面的问题，增强资质过剩研究的内部有效性。结合您的意见，在本轮修改中，我们也在讨论部分论述了该研究不足“本研究虽然通过问卷调查的方式验证了理论模型的外部有效性，但是其内部有效性则需要未来研究通过实验的方式进一步验证。”

**意见 4：**护士行业有其特殊性，此结论会不会适用于更典型的商业组织情景？值得存疑。未来的研究可以在别的行业进行验证。

**回应：**非常感谢评审专家的意见。根据您的建议，我们在研究不足中讨论了这一点“第三，本文在研究样本上有一定的局限性。本文将护理团队作为调研对象，关注护理团队中领导资质过剩感对团队创造力的影响。在人们的刻板印象中，护理团队的工作更加常规化和流程化，不太需要创造力。事实上，在护理学界，学者们一直在寻求提高创造力的办法(Holleman et al., 2009; Malik et al., 2016)，而且在组织行为学领域，不少学者也在关注护理团队的创造力情况(Somech, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2013)。虽然本研究采用多时段-多来源的方式进行了问卷调查，且调研结果验证了所提出的假设，但是本研究的发现在其他行业和其他文化背景下的适用性值得进一步讨论。未来研究可以通过调研来自不同文化和不同行业的样本，来检验本研究的理论模型。”

---

### 第三轮

#### 审稿人 1 意见：

总的来说，作者这一轮根据之前审稿意见做了较为充分和深入的修改，论文质量得以显著提高。向作者的修改工作表示感谢和肯定。当然，文章还存在一些值得改进之处，在此提出与作者进行商榷。

**回应：**非常感谢评审专家对我们的肯定和建议！您的这些具有建设性的意见和建议对我们提高研究质量具有非常大的帮助，对此我们非常感谢！在本轮修改中，我们依据您的意见和建议，对问题一一做出修改和完善，请您批评指正！

**意见 1：**首先是前言的第一句。修改后的“千里马常有 而伯乐不常有”事实上还是与本文研究主题没太大关系。这句话讲的更多是对于人才的发现和挖掘，而不是说资质高的人如何去行动。建议作者去掉或者替换。

**回应：**非常感谢评审专家的意见。我们很认同您的说法，根据您的意见和建议，我们将此修改为“随着竞争加剧、技术进步和工作方式的改变，不仅基层员工，一些管理人员也开始认为自己面临人-岗不匹配的挑战，即从事一些低于自身能力或者自身职位期望的岗位或工作，组织管理学术界将类似这样的情形称为资质过剩(Overqualification)。”

**意见 2：**假设 2 的描述中“预测”二字建议拿掉，本文事实上还是没有讨论明确的因果关系的。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见。根据您的建议，在本轮修改中，我们已经将假设 2 中的预测修改为影响。

**意见 3：**作者根据之前的建议，选择将模型更改为有中介的（链式中介）的调节模型，即先讲调节后说中介，建议全文保持一致。例如，目前研究假设 3 的表述、表 4 的标题都还是 MOME，而不是 MEMO。

**回应：**非常感谢审稿专家的仔细阅读。在本轮修改稿中，我们仔细检查全文，确保对有中介的调节模型的表述一致。

**意见 4：**为了回应之前审稿人提出的问题，作者将文章理论整合为自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论。但事实上在文章的写作中，这两个理论还是机械地相加在一起的。特

别是后者并没有进行讨论,是如何和自我调节理论关联起来的,而更多只是服务于解释中介变量。这一点建议作者在理论部分进一步予以加强。

回应:非常感谢评审专家的意见和建议,我们受益颇多。在本轮修改中,我们希望通过理论融合,充分利用自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论的独特优势,梳理他们的逻辑一致性,并针对这两个理论各自的局限性,提出一个整合性的理论模型。为此,在这一轮修改中,我们分别在引言部分和假设提出部分增强了自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论的理论联系性。

首先,在引言部分:

“领导特征是领导行为的重要影响因素(Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002)。根据自我调节理论,领导资质过剩代表着实际资质使用状况与期望资质使用状况之间的差距,这会激活领导的自我调节过程。以往研究发现,资质过剩的个体会主动采取一些变革型的措施来缩小这种差距(Zhang et al., 2021; Zhang et al., 2016)。不同于普通员工,领导的角色地位促使他们不仅要调节自己的行为,也要调节团队和下属的行为(Huang et al., 2016),但是现有研究却很少关注对自身以外的调节。鉴于此,本研究拟以自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论为基础,来系统探讨资质过剩的领导何时以及如何通过调节团队和下属的行为来提升团队创造力。

自我调节理论可以较好地解释资质过剩的领导是否以及何时会调节对团队创新的要求。该理论认为,领导对自己的评价越高,他们为团队设置的目标也就越高(Bandura & Wood, 1989; Wood & Bandura, 1989b),但领导的自我调节过程会受到情境因素的影响(Tsui & Ashford, 1994; Huai et al., 2022; 刘智强 等, 2023)。一些研究发现,领导对团队能力的感知会影响他们对待团队的方式(Fan et al., 2020; Whiteley et al., 2012)。当领导对下属和团队持积极观点时,他们会对下属和团队的绩效有更高的要求 and 期待(Whiteley et al., 2012)。基于此,我们认为团队能力会将资质过剩领导的调节重心转移到团队上来,对团队提出更具挑战性的要求,通过鼓励团队创新来展示自己过剩的资质。那么领导对创新的鼓励如何最终提升团队创造力?我们进一步引入基于过程的团队创新整合理论来回答此问题。该理论认为,团队在创新过程中的投入才是团队创造力的质量保障,是领导行为与团队创造力之间的重要内在机制(Harvey et al., 2018)。整合以上两种理论,本文预期当团队能力较高时,领导鼓励创新和团队在创新过程中的投入是领导资质过剩感与团队创造力的重要内在机制。”

其次,在阐述 1.2 领导鼓励创新和团队创新过程投入的中介作用时,我们也增强了这两个理论的联系性。

“面对领导对创新的鼓励和期望,团队会做出怎样的反应?这些反应是否会进而提升团队的创造力表现?由于该反应过程已然超出了自我调节理论涉及的范围,因此我们进一步引入和结合基于过程的团队创新整合理论来探讨和回答上述问题。这一理论认为,团队在创新过程中的投入是团队创造力质量的重要保障因素(Harvey et al., 2018),也是将领导有关创造力的态度和行为(例如本研究所聚焦的领导鼓励创新)转化为团队创造力结果的最重要的中间机制之一(Harvey et al., 2018)。”

.....

#### 审稿人 2 意见:

本篇文章作者针对上一轮评审提出来的意见进行了积极回应,在可以努力完善的范围内,做到了尽力修改,但有些是研究设计上的问题,可能无法进行大的调整,我在上一轮所提出的问题和顾虑,作者大都在研究局限中进行了承认和回应。整体而言,该研究有一定的理论突破和贡献,但囿于研究设计和测量方式存在问题,在理论贡献方面有一定的限制。

回应:非常感谢评审专家的意见和建议,也感谢您对我们研究设计上不足的理解。根据您和审稿专家 1 的意见,当前版本的理论贡献主要有三点:“第一,本文通过验证领导资质过剩感对团队创造力的促进作用,扩展了资质过剩结果变量的研究领域。第二,本研究对领导感知团队能力的调节作用的考察,为领导资质过剩何时在团队层面发挥优势提供了重要的着眼点,进一步丰富了资质过剩积极影响机制的边界条件。第三,通过对领导鼓励创新和团队创新过程投入这一链式中介作用的探究,打开了领导资质过剩影响团队创造力的“黑箱”,拓展了对资质过剩积极影响机制的认识。”

您提到的在研究设计上的不足，为我们的未来研究提供了方向，对此我们有以下几点思考：

(1) 虽然我们目前并没有找到如何操控资质过剩的实验材料，但未来研究我们可以通过访谈和预实验的方式开发出适合资质过剩的操纵情境，为未来资质过剩的定量研究提供新的实证方式；(2) 从资质过剩文献出发，虽然资质过剩可以分为主观资质过剩和客观资质过剩，但是现有研究还是集中于探究主观资质过剩，对于客观资质过剩的衡量还缺乏实证证据。为了能够更加客观地反映资质过剩与团队创造力之间的关系，未来研究可以转换调研方式，通过二手数据来探究客观资质过剩与客观团队创造力之间的关系。

---

## 第四轮

### 审稿人 1 意见：

作者在力所能及的范围内做了相应的修改，我没有进一步的问题。一个小建议是，希望论文的标题可以再好好斟酌下。祝好！

回应：非常感谢评审专家对我们的肯定和建议！根据您的建议，我们仔细思考了文章的重点和意义，将标题修改为“掌舵者力有余，撑船者齐创新？领导资质过剩感对团队创造力的促进机制”。

---

## 第五轮

### 编委意见：

论文经过几轮修改，已经有比较好的进步。但依然还存在下面的问题，希望作者认真思考并进行修改。

回应：非常感谢编委专家对我们前几轮修改工作的肯定。在得到您的反馈意见后，我们对相关问题逐一做出修改、完善或说明，请您指正！

**意见 1：**高资质过剩感的领导会对团队提出更具挑战性的要求，但为什么不是更高的任务绩效目标而是将过剩的资质转向更高的创新目标？对于这部分，作者并没有借助理论展开清晰、详尽且有据的论述。

回应：非常感谢编委专家的意见和建议。您的意见和建议激发我们进一步思考本研究所聚焦问题的独特性、必要性以及合理性。对于为什么资质过剩的领导会对团队提出更高的创新要求而不是更高的任务绩效要求，我们认为这是由资质过剩的特性和本研究中选用的自我调节理论决定的。

(1) 从定义来说，资质过剩的领导者不仅拥有满足当前工作需求的资质，同时还拥有未得到充分发挥的知识和技能。换言之，他们在完成任务绩效的同时，还有余力承担角色外的工作(Zhang et al., 2016)。如果资质过剩的领导只为团队设置更具挑战性的任务绩效目标，这可能无法展示他们过剩的资质。因为任务绩效也称为角色内绩效，反映了个体在多大程度上完成了工作要求的职责(Borman & Motowidlo, 1997; Christian et al., 2011; Kiker & Motowidlo, 1999)。相反，如果资质过剩的领导为团队设置更具创新性目标则更可能展示他们过剩的资质。

(2) 从自我调节理论来说，资质过剩代表现实资质使用状况与理想资质使用状况之间的差距，这种差距会促发领导的自我调节机制。以往研究发现，资质过剩的个体会主动采取一些变革型的措施来缩小这种差距(Zhang et al., 2021; Zhang et al., 2016)。当领导感知到资质过剩时，他们倾向于通过创新的方式来展示过剩的资质(刘智强 等, 2023)。

结合您的意见和建议，在本轮修改稿中，我们在引言和理论发展部分增加了对该问题的阐述。详情见前言第四段和 1.1 领导感知团队能力在领导资质过剩感与领导鼓励创新之间的调节作用标绿部分。

### 参考文献

Borman WC, Motowidlo S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136.
- Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 602–609.
- 刘智强, 许玉平, 许建伟, 周蓉, 龙立荣. (2023). 创新期望差距与团队突破性创新: 自我调节理论视角. *心理学报, 55*(2), 272–285.
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects. *Journal of Organizational Behavior, 42*(5), 587–603.
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior, 37*(1), 61–84.

**意见 2:** 另一方面, 关于领导资质过剩感本身也有诸多不清晰的地方。尽管作者在研究不足的部分澄清该研究关注的是领导者的整体资质过剩情况。但领导所感知的资质过剩的具体方面是对结果变量产生的影响的差异是巨大的。领导者感知到的是领导能力、管理知识与技能的资质过剩? 还是专业能力方面的资质过剩? 或是创新能力方面的资质过剩? 抑或是在工作任务相关技能和经验等方面感知到普遍的资质过剩? 不同方面或层面的资质过剩感对结果变量的影响将会是不同的。

**回应:** 非常感谢编委专家的意见和建议。您的这些具有建设性的意见也让我们重新审视了领导资质过剩感, 为此我们做了如下思考:

(1) 本研究关注的是领导对资质过剩的整体感知和评价, 并没有关注他们作为领导者的资质过剩感知。正如您所说, 如果具体到领导某个方面的资质过剩, 可能的选择会有很多, 比如: 领导能力、管理知识、管理技能、专业技能、创新能力等方面的资质过剩, 这样或许需要开发新的变量, 比如: 领导能力过剩、管理知识过剩等。特定领域的资质过剩所带来的影响结果肯定也有所不同, 需要未来一系列研究进行深入探讨。

(2) 在开展该项研究之前, 我们也意识到了这个问题, 且在第一轮审稿中, 评审专家 2 也提出了类似的担忧。在现有的资质过剩的文献当中, 虽然对领导资质过剩现象关注得不多, 但是据我们所知, 目前已经有两篇文章明确定义了领导资质过剩感知: Ferguson 等(2016)从角色视角出发, 将领导资质过剩定义为领导拥有的资质超过他们的角色要求; 刘智强等学者(2023)在心理学报上的一篇文章也关注了领导资质过剩, 他们将其定义为领导认为自己拥有比工作要求更高的知识和技能, 在测量该变量时, 与本研究一样, 也是采用了 Maynard 等学者(2006)年开发的 9 条目的量表。由此可见, 现有文献对领导资质过剩感的讨论也都集中于对领导整体资质过剩感的讨论, 还未进行特定领域资质过剩的讨论, 不过这是一个很好的未来研究方向, 所以我们在局限与展望部分对这个研究方向进行了阐述。

(3) 鉴于有限的文献资料, 我们也开展了一个定性研究来确认领导资质过剩的内容。我们访谈了 15 名认为工作配不上自己的管理者, 他们普遍认为当前的工作主要存在以下几个方面的不匹配: 工作能力过剩、技能过剩、教育过剩、发展空间不足、经验过剩等方面。从访谈结果来看(见下表 1), 领导资质过剩的内容并没有超过现在资质过剩的内容, 可以用现有的量表来测量领导资质过剩。综上, 我们认为领导资质过剩和员工资质过剩的本质差异可能不是内容的差异, 而是其作用对象和作用机制的不同。对于领导来说, 他们的角色地位会导致资质过剩的溢出效应发生本质变化, 会对团队和下属产生直接的影响。为了读者更好地理解领导资质过剩的内容, 我们在领导资质过剩感的变量测量部分增加了定性研究的脚注说明。



表 1 领导资质过剩编码结果示例

核心范畴	子范畴	初始概念	初始编码(部分)
领导资质过剩	工作能力过剩	工作能力	F6: 我现有的工作难度不够, 是属于那种比较常规的工作, 没啥挑战性, 对于技术的要求也不高, 现在的工作让我觉得没什么意思。 F12: 现在的工作没有创新要求、工作难度也较低。
		领导能力	F15: 在现有工作岗位上, 我的领导能力根本得不到发挥。
	技能过剩	工作技能	F2: 在来这个单位之前, 我从事了很长时间的进出口贸易, 在英文沟通、谈判方面很有经验, 但是目前的管理工作对于使用英文的要求并不高。 F15: 公司对我这个管理岗位的技能要求是能够熟练使用办公软件, 比如, word, excel。但实际上, 我能熟练进行代码设计。
	教育过剩	学历	F1: 我是国内老牌 985 毕业的, 我们那个专业也是国内数一数二的, 虽然我是本科, 但是以我的教育背景来说, 我是足够我胜任当前的工作岗位。 F15: 公司对我这个岗位的学历要求是本科, 而我是研究生, 从这方面来说, 我是完全能胜任这份工作的。
	发展空间不足	发展空间不够	F1: 我现在所在的公司, 组织安排不合理, 限制了我的发展。 F7: 我现在的工作感觉一眼望到头了, 没什么升职的可能性了。 F13: 从前, 我管理着四五十人, 三百多客户, 现在虽然是重点客户领域, 但无论从人员还是客户规模都很少。
	经验过剩	工作经验	F9: 在进入现在这个单位之前, 我在某知名企业工作了 10 年, 处理过很多危机事件, 这些工作经验使我在带领现在团队和处理工作方面游刃有余。 F15: 公司要求这个岗位有两年的工作经验, 而我有 7 年的工作经验。

### 参考文献

- Ferguson, A. J., Cohen, L. E., Burton, M. D., & Beckman, C. M. (2016). Misfit and milestones: Structural elaboration and capability reinforcement in the evolution of entrepreneurial top management teams. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1430–1450.
- 刘智强, 许玉平, 许建伟, 周蓉, 龙立荣. (2023). 创新期望差距与团队突破性创新: 自我调节理论视角. *心理学报*, 55(2), 272–285.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509–536.

**意见 3:** 基于以上问题, 该研究的理论贡献也有待进一步说明和澄清。如果将领导资质过剩感换成领导核心自我评价、领导自信或者领导自恋等, 该研究的理论模型似乎也讲得通。那么, 为什么一定要研究领导资质过剩感? 领导资质过剩感对团队创造力的影响研究在创造力与创新理论方面又有着怎样的特殊意义和价值? 目前作者对该研究理论贡献的论述过于简单, 并不能很好地说服读者认识到该研究的理论价值。

**回应:** 非常感谢编委专家的意见和建议。您的这些意见让我们有了更深层次的思考, 在此浅谈一下我们对于您提及的问题(即为什么一定是领导的资质过剩感而不是领导核心自我评价、自信或者是自恋?)的看法。

(1) 从文章写作逻辑来说, 本研究是从前往后推, 从领导资质过剩感入手, 重点关注领导资质过剩感的影响机制。在引言部分阐述了领导资质过剩感的研究背景和研究意义。通过对以往文献的分析, 认为领导资质过剩感可能会对团队结果产生影响; 再结合领导资质过剩的特性, 锁定其会对团队创造力产生影响; 最后再整合自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论, 提出领导资质过剩感影响团队创造力的边界条件和过程机制。

(2) 从理论视角来说, 资质过剩感指个体对其资质(如学历、技能和工作经验)超过工作要求的自我感知和自我评价, 这种个人资质-工作需求之间的差距会激活个体的自我调节系统。本研究认为, 当领导感知资质过剩时, 他们会通过鼓励团队创新来进行自我调节, 以团队创造性的成果来展示这部分过剩的资质。然而, 领导核心自我评价、自信或者自恋强调的是个体对自身能力的积极评价, 并不体现与现实的差距, 能否激活自我调节机制需要进一步讨论。换言之, 领导资质过剩感与领导核心自我评价的主要区别在于, 领导的核心自我评价往往是针对已经发生的业绩, 如果业绩好就自我感觉良好。而资质过剩感并不总是针对已经发生的业绩, 也包含了对理想状态的期望。



(3) 从数据分析来说, 虽然无法控制掉您提到的所有变量, 但是在数据分析时, 我们控制了个人特征变量-心理特权感, 因为心理特权感是自恋型人格的重要维度, 且是与资质过剩较为相关的因素(Maynard et al., 2015), 研究结果并未改变。

理论贡献问题也一直是我们的修改重点, 在前面几轮的修改中, 审稿专家 1 对此提出了很多具有建设性的意见和建议, 我们也根据他的建议将理论贡献凝练为先前版本中的 3 条。事实上, 在第一轮审稿中, 审稿专家 1 建议我们去掉对创造力文献贡献的阐述(第一轮第二条: “虽然本文发现领导者资质过剩能够提升团队创造力, 但就此说本文贡献了团队创造力的前因研究, 多少就有些夸大了。”)。然而, 在本轮审稿中, 您提到理论贡献不够, 尤其是领导资质过剩感影响团队创造力对创造力文献贡献不清晰的问题, 引发了我们深入思考, 且在本次修改稿中进行了补充和深化, 详细阐述了领导资质过剩感与团队创造力这段关系对创造力文献的贡献(请见 4.2 理论意义第四点):

“第四, 本研究对于领导资质过剩与团队创造力关系的探究, 为团队创造力的研究做出了贡献。领导作为团队的管理者, 是团队创造力的重要影响因素(Hughes et al., 2018; Shalley & Gilson, 2004)。然而, 以往研究更多地关注领导力和领导-成员关系对团队创造力的影响(Chen et al., 2021; Hu et al., 2018; Li et al., 2016; Tu et al., 2019), 却忽略了对这段关系原始来源的追溯。事实上, 领导的个人特征会影响领导行为(Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002)。虽然有研究发现创新自我效能高的领导者会鼓励下属创新(Huang et al., 2016), 但是该类研究强调的是领导在特定领域的能力会影响他们对下属在该领域的要求和期望。本研究通过探讨领导资质过剩感与团队创造力之间的关系, 发现领导者力有余时, 会引导团队齐创新。不同于领导的一般性格特质(如自信、自恋), 资质过剩给领导带来的个人资质与工作要求之间的差距感, 会引发他们的自我调节机制, 促使他们通过团队创造性成果来展示过剩的资质, 促进了团队创造力的前因研究。

另外, 以往研究通常基于团队过程或者团队状态的视角来解释领导行为对团队创造力的影响(Chen et al., 2021; Hu et al., 2018; Tu et al., 2019), 但是这些视角能否直接用于解释领导特征与团队创造力之间的关系还尚不明晰。一方面, 领导特征可能无法直接作用于团队过程或团队状态, 需要通过显性的领导行为来传导这一效应; 另一方面, 虽然领导特征能够直接影响领导行为, 领导行为也能影响团队结果, 但是基于过程的团队创新整合理论认为, 团队在创新过程中的投入是团队创造性结果质量的保证, 领导行为是团队创新投入的引发因素(Harvey et al., 2018)。在本研究中, 我们通过理论整合, 充分利用自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论的独特优势, 梳理他们的逻辑一致性, 并针对这两个理论各自的局限性, 提出一个整合性的理论模型: 运用自我调节理论解释领导资质过剩与领导鼓励创新之间的关系, 以基于过程的团队创新整合理论来揭示领导鼓励创新-团队创新过程投入-团队创造力之间的关系, 为领导特征与团队创造力之间的关系提供了重要的理论视角。”

**意见 4:** 该研究尽管以社会认知理论作为理论基础, 但理论模型却未能呈现和测量领导对资质过剩的自己、以及对团队能力的信心或效能感等认知活动, 而在论述中却使用了大量的相关概念。核心中介变量如领导鼓励创新和团队创新过程投入均是在行为层面, 却并没有体现领导或团队的认知成分。

**回应:** 非常感谢编委专家的意见和建议。在前期审稿过程中, 审稿专家也提到了类似的问题。根据他们的意见和建议, 我们已经调整了理论框架和假设提出的方式。具体来说, 本研究整合自我调节理论和基于过程的团队创新整合理论, 纳入自我调节理论解释领导资质过剩与领导鼓励创新之间的关系, 以基于过程的团队创新整合理论来揭示领导鼓励创新-团队创新过程投入-团队创造力之间的关系。自我调节理论认为, 当目标与现实之间存在差异时, 个体会通过调节认知、情绪和行为来缩小这种差距(Carver & Scheier, 2001; Zimmerman, 2000)。资质过剩恰好反映了当前资质使用状况与理想资质使用状况的差距, 这种差距会激活领导的自我调节系统。自我调节理论认为领导者的自我评价越高, 他们越会主动缩小这种差距(Tsui & Ashford, 1994)。对于领导来说, 他们的角色地位促使他们不仅要自我调节, 也要调节团队和下属(Huang et al., 2016)。在本研究中, 我们更加关注的是资质过剩的领导对团队的调节, 因此在审稿专家 1 的意见和建议下, 我们构建了一个有中介的调节模型, 引入领导对团队能力感知这一调节变量来阐述何时资质过剩的领导会调节团队, 我们认为当资质过剩的领导感

知到较高的团队能力时，他们会对团队创新提出更高的要求，反之则不然。因此，我们在假设推导的过程中，使用了一些有关领导对团队能力感知的论证。

#### 参考文献

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49–62.
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 20(1), 93–121.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In *Handbook of self-regulation* (pp. 13-39). Academic Press.

**意见 5:** 数据回收率的报告不清晰，未报告团队问卷回收率。首先，样本团队实际人数情况未知。而根据作者提供的样本问卷回收情况，假设第二轮问卷调查是面向团队所有成员（即 1419 名护士）发放了问卷，最终得到护士问卷为 847 份，那么团队成员（护士问卷）回收率则为 59.69%。假设团队平均回收率也是这个值，那么这将意味着有相当一部分团队的回收率是低于 60%的，这样的回收率在团队层面聚合去代表整个团队的情况，似乎是有些低了。建议作者剔除回收率低于 80%的团队，再验证理论模型，观察结果是否稳健。

**回应:** 非常感谢编委专家的仔细阅读和真诚建议。对于数据回收率问题，我们在此做出如下解释：很抱歉问卷回收率没有达到您的预期。以往研究发现，多来源-多时间段的问卷调查会造成数据丢失，一些研究的最终问卷回收率低于 60%，比如 27.2%(Fast et al., 2014), 37%(Mawritz et al., 2017), 39%(Wu et al., 2016), 48.5%(Wu et al., 2018), 51%(Wu & Parker, 2017), 53%(Tepper et al., 2007)。本研究是一个三轮且上下级匹配的问卷调研，而且护士和护士长的工作比较繁忙，因此我们预期中途放弃的人数可能会比较多。为了能够获得足够的样本量，我们在调研开始之前，就尽可能地联系护理团队，最终找到了 186 个护理团队和 1615 名护士。然而，此次调研是在新冠疫情期间，尤其是第三次调研恰好遇上了该地区疫情比较严重的时候。虽然我们已尽力收集数据，但是一些不可抗力导致问卷调研过程中的退出率比较高。第一轮的时候，我们邀请 186 名护士长参与调研，152 名护士长填答了问卷；在进行第二轮数据调研时，我们只邀请了参与了第一轮填答的护士长和他们的团队参与调研，向 1419 名护士发放了问卷。在这一轮中，128 名护士长和 1245 名护士填答了问卷，问卷回收率分别为 84%和 88%；在第三轮问卷调研时，我们邀请了参与第二轮的护士长和护士填答问卷，最终 115 名护士长和 987 名护士返回了问卷，问卷回收率分别为 90%和 79%。通过三轮上下级数据匹配和数据清理(删除了团队人数不满 3 人的团队)，最终获得 106 份团队层面的有效数据和 847 份个体层面的有效数据，最终有效问卷回收率分别为 57%和 60%。

根据您的意见，我们进行了稳健性检验。如果按照您提到的剔除回收率低于 80%的团队，那我们的团队数只有 50，这对于团队层面的分析来说，可能数量不够。因此，我们剔除了团队回收率低于 70%的团队，最终保留了 78 个团队进行数据分析。根据数据分析结果，我们提出的假设得到了支持，数据分析结果如下所示(表 2, 3, 4, 图 1)。另外，为了进一步检验结果的稳健性，我们也剔除了团队回收率低于 60%的团队，进入分析的团队数量为 89，根据如下所示的数据分析结果(表 5, 6, 7, 图 2)，我们的假设模型还是得到了支持。我们也在文中补充了稳健性检验的阐述。

#### 参考文献

- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013–1034.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. A. (2017). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1482–1503.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180.
- Wu, C.-H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362–378.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.

Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293–323.

表 2 研究变量之间的相关性、均值和标准差

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1 领导资质过剩感	3.37	0.96							
2 领导感知的团队能力	5.74	0.77	-0.09						
3 领导鼓励创新	4.95	0.53	0.26*	0.20					
4 团队创新过程投入	4.67	0.41	0.09	0.12	0.59**				
5 团队创造力	5.37	0.98	0.00	0.48**	0.39**	0.41**			
6 心理特权感	2.78	1.19	0.03	-0.20	-0.08	-0.04	-0.02		
7 辱虐管理	3.34	0.52	-0.20	-0.02	-0.63**	-0.40**	-0.14	-0.11	
8 团队平均年龄	34.22	4.16	0.28*	-0.01	0.05	-0.03	0.05	0.03	-0.18
9 团队教育水平	3.81	0.22	-0.13	-0.04	0.25*	0.21	0.22	0.24*	-0.28*
10 团队规模	9.87	4.88	-0.10	-0.02	0.34**	0.22	0.03	0.03	-0.25*
11 领导工作年限	28.05	5.00	0.11	-0.06	0.11	0.01	0.02	-0.10	-0.15

注:  $N=665, n=78$ 。 \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ 。团队教育水平: 1 = 初中及以下, 2 = 高中或中专, 3 = 大专, 4 = 本科, 5 = 硕士, 6 = 博士。

表 4 被中介的调节作用分析结果

调节变量	领导资质过剩感→领导鼓励创新→团队创新过程投入		领导资质过剩感→领导鼓励创新→团队创新过程投入→团队创造力	
	团队创新过程投入		创新过程投入→团队创造力	
	间接效应	95%置信区间	间接效应	95%置信区间
高团队能力(+1 <i>SD</i> )	0.12	[0.04, 0.21]	0.11	[0.04, 0.19]
低团队能力(-1 <i>SD</i> )	0.02	[-0.02, 0.07]	0.02	[-0.02, 0.05]
组间差异	0.10	[0.03, 0.19]	0.09	[0.01, 0.18]

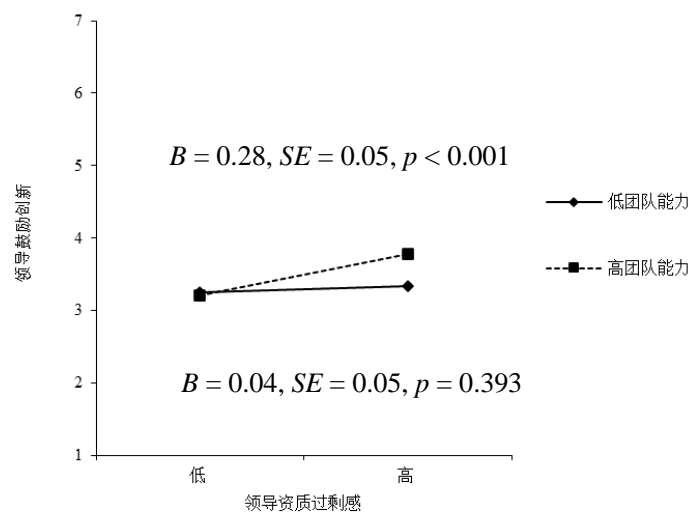


图1 领导感知到的团队能力对领导资质过剩感与领导鼓励创新关系的调节效应图

表3 回归分析结果

变量	领导鼓励创新	团队创新过程投入		团队创造力		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
领导资质过剩感	0.16(0.04)***	0.02(0.03)	-0.02(0.03)	0.05(0.04)	-0.04(0.06)	-0.03(0.08)
领导感知的团队能力	0.10(0.02)***	0.02(0.04)	-0.01(0.05)	0.47(0.08)***	0.41(0.10)***	0.42(0.08)***
领导资质过剩感*领导感知的团队能力	0.12(0.03)***	0.13(0.04)**	0.10(0.03)***	0.08(0.04)	0.02(0.07)	-0.05(0.07)
领导鼓励创新			0.37(0.14)**		0.77(0.31)*	0.51(0.28)
团队创新过程投入						0.70(0.08)***
心理特权感	-0.04(0.02)**	-0.03(0.02)	-0.01(0.03)	0.02(0.06)	0.06(0.07)	0.07(0.06)
辱虐管理		-0.22(0.07)**	-0.03(0.14)	-0.05(0.15)	0.35(0.22)	0.37(0.15)*
团队平均年龄	0.00(0.01)	-0.00(0.01)	0.00(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)*	0.01(0.01)
团队教育水平	0.33(0.39)	0.04(0.19)	-0.01(0.23)	1.06(0.35)**	0.95(0.34)**	0.96(0.45)*
团队规模	0.04(0.01)**	0.02(0.01)	0.01(0.01)	-0.01(0.01)	-0.03(0.02)	-0.03(0.01)*
领导工作年限	-0.00(0.01)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	0.01(0.02)	0.01(0.02)	0.01(0.02)
$R^2$	0.35***	0.31**	0.42***	0.31**	0.39***	0.44***
$\Delta R^2$	0.35	0.31	0.11	0.31	0.08	0.05

注:  $N=665, n=78$ 。\*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ 。

表 5 研究变量之间的相关性、均值和标准差

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1 领导资质过剩感	3.30	0.98							
2 领导感知的团队能力	5.69	0.80	-0.09						
3 领导鼓励创新	4.93	0.52	0.29**	0.19					
4 团队创新过程投入	4.65	0.41	0.17	0.11	0.60**				
5 团队创造力	5.34	0.98	0.00	0.53**	0.36**	0.38**			
6 心理特权感	2.84	1.19	0.05	-0.17	-0.07	-0.05	-0.03		
7 辱虐管理	3.35	0.52	-0.20	-0.03	-0.63**	-0.38**	-0.11	-0.10	
8 团队平均年龄	34.11	4.17	0.28**	-0.09	0.04	-0.03	-0.04	0.07	-0.17
9 团队教育水平	3.78	0.25	-0.03	-0.03	0.28**	0.19	0.11	0.18	-0.33**
10 团队规模	10.16	4.83	-0.12	-0.06	0.32**	0.19	0.02	-0.01	-0.26*
11 领导工作年限	28.03	4.80	0.06	-0.02	0.09	-0.03	0.01	-0.09	-0.14

注:  $N=753, n=89$ 。 \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ 。团队教育水平: 1 = 初中及以下, 2 = 高中或中专, 3 = 大专, 4 = 本科, 5 = 硕士, 6 = 博士。

表 7 被中介的调节作用分析结果

调节变量	领导资质过剩感→领导鼓励创新→ 团队创新过程投入		领导资质过剩感→领导鼓励创新→团队 创新过程投入→团队创造力	
	间接效应	95%置信区间	间接效应	95%置信区间
	高团队能力(+1 <i>SD</i> )	0.13	[0.06, 0.22]	0.12
低团队能力(-1 <i>SD</i> )	0.04	[-0.01, 0.10]	0.03	[-0.01, 0.08]
组间差异	0.09	[0.02, 0.20]	0.08	[0.00, 0.19]

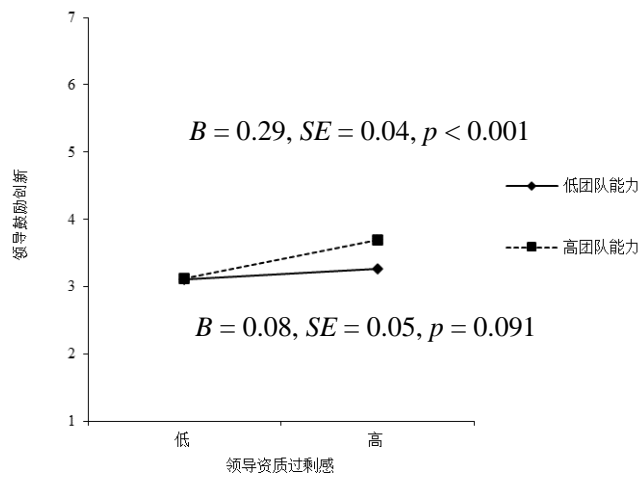


图 2 领导感知到的团队能力对领导资质过剩感与领导鼓励创新关系的调节效应图

表 6 回归分析结果

变量	领导鼓励创新	团队创新过程投入		团队创造力		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
领导资质过剩感	0.19(0.03)***	0.07(0.01)***	0.01(0.02)	0.05(0.03)	-0.05(0.06)	-0.06(0.05)
领导感知的团队能力	0.11(0.02)***	0.03(0.05)	-0.01(0.05)	0.53(0.07)***	0.46(0.09)***	0.47(0.07)***
领导资质过剩感*领导感知的团队能力	0.10(0.04)**	0.11(0.04)**	0.08(0.02)***	0.05(0.03)	0.01(0.03)	-0.05(0.03)
领导鼓励创新			0.43(0.16)**		0.73(0.27)**	0.44(0.24)
团队创新过程投入						0.68(0.10)***
心理特权感	-0.03(0.02)*	-0.03(0.03)	-0.01(0.03)	0.04(0.09)	0.08(0.09)	0.08(0.07)
辱虐管理		-0.21(0.05)***	0.00(0.12)	-0.06(0.10)	0.30(0.17)	0.30(0.13)*
团队平均年龄	-0.00(0.00)	-0.01(0.00)	-0.00(0.00)	-0.01(0.01)	0.00(0.01)	0.00(0.01)
团队教育水平	0.38(0.27)	0.06(0.15)	-0.00(0.16)	0.32(0.19)	0.21(0.15)	0.21(0.22)
团队规模	0.04(0.01)***	0.02(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)	-0.01(0.00)**	-0.01(0.01)*
领导工作年限	-0.00(0.01)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	0.00(0.02)	0.00(0.02)	0.01(0.02)
$R^2$	0.36***	0.28**	0.41***	0.31***	0.38***	0.43***
$\Delta R^2$	0.36	0.28	0.13	0.31	0.07	0.05

注:  $N=753, n=89$ 。\*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ 。

**意见 6:** 样本来源于 5 家医院 106 个护理团队的 106 位护士长和 847 位护士，这是一个三层嵌套数据：医院-护理团队-护士个体。但在对数据进行分析时，作者使用了 Bootstrapping 抽样分析法。但该方法应用于嵌套数据的分析，可能会导致统计偏误，更准确的方法应该是采用 Monte Carlo 模拟。请解释。

**回应:** 非常感谢编委专家的意见和建议。考虑到您提到的数据嵌套问题，在本轮的修改中，我们使用了 Mplus 软件进行数据分析，在分析的过程中使用 type=complex，并在文中更新了数据分析结果。同时，根据您的意见，我们也使用了 Monte Carlo，分析结果显示假设依旧成立。详情请见文中的假设检验部分。

**意见 7:** 验证性因子分析过程说明不清晰。首先是关于打包法 (parceling) 的使用。作者对于为什么进行打包的原因阐述是不足的，对各变量测量项目的打包过程描述也不清晰；如果不打包或者换一种打包方式，对结果的影响将会如何？是否会影响模型验证结果的稳健性？为什么一定要采用打包法？其次是模型拟合的检验，作者对备选竞争模型选择有些随机。可选的竞争模型还可以包括但不限于：四因子模型（领导资质过剩感与领导鼓励创新合并）、四因子模型（团队创新过程投入与团队创造力合并）、四因子模型（感知的团队能力与团队创造力合并）、三因子模型（领导资质过剩感与领导鼓励创新合并；团队创新过程投入与团队创造力合并）等。为什么没有对这些竞争模型的拟合情况进行验证说明？

**回应:** 非常感谢编委专家的意见和建议。对于打包法，我们在此做如下说明：选择打包法是因为本研究的测量题项比较多，如果直接将所有题项都纳入验证性因子分析可能会导致结果无法拟合，且本研究关注的是各个构念之间的区分性而非相关性。基于此，本研究根据 Little 等学者(2002)的意见，对多维度变量和题项较多的单维度变量进行了打包。对于多维度变量，我们根据概念的维度进行打包；对于题项多于 5 的单维度变量，我们根据平衡法进行打包，按照题目因子载荷大小进行排序后，根据小组数将题目轮流由高到低、再反过来依次排序。在本轮修改稿中，我们也在文中详细阐述了打包原因和打包过程，详情见 3.1 验证性因子分析。

为了验证稳健性，我们也采取了随机打包的方式，验证性因子分析的结果如下表 8 所示，相比于其他竞争模型，七因子模型的拟合效果最好，说明本研究中所涉及的变量具有较好的区分效度。

表 8 验证性因子分析结果

模型	因子	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR <sub>within</sub>	SRMR <sub>between</sub>
模型 1	七因子模型	452.37	241	0.98	0.98	0.03	0.01	0.06
模型 2	六因子模型 1	656.24	247	0.96	0.96	0.04	0.01	0.08
模型 3	六因子模型 2	1247.98	247	0.91	0.90	0.07	0.01	0.15
模型 4	五因子模型 1	1397.05	252	0.90	0.88	0.07	0.01	0.16
模型 5	五因子模型 2	3378.25	254	0.73	0.68	0.12	0.19	0.17
模型 6	五因子模型 3	3004.94	254	0.76	0.72	0.11	0.19	0.13
模型 7	四因子模型	3493.42	258	0.72	0.68	0.12	0.19	0.18

注：六因子模型 1：将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子；六因子模型 2：将领导感知到的团队能力与团队创造力合并为一个因子；五因子模型 1：将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子，领导感知到的团队能力与团队创造力合并为一个因子；五因子模型 2：将领导感知到的团队能力和团队创造力合并为一个因子，领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子；五因子模型 3：将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子，领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子；四因子模型：将领导感知到的团队能力和团队创造力合并为一个因子，领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子，领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子。

对于模型拟合的检验，我们做如下说明：因为本研究的变量由个体评价(领导鼓励创新、团队创新过程投入、辱虐管理)和领导评价(领导资质过剩感知、心理特权感、领导感知到的团队能力、团队创造力)两部分组成，因此在进行验证性因子分析时，选择了跨层验证性因

子分析(Multilevel CFA)。根据以往的研究,跨层验证性因子分析在检验备选竞争模型时,团队层面的变量与团队层面的变量合并,个体层面的变量与个体层面的变量合并(Lin et al., 2019, 2021; Liu et al., 2015; Parke et al., 2018),因此在本轮修改稿中,我们详细列出了一些竞争模型的拟合情况,如下表 9 所示。

表 9 验证性因子分析结果

模型	因子	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR <sub>within</sub>	SRMR <sub>between</sub>
模型 1	七因子模型	604.41	319	0.98	0.98	0.03	0.01	0.07
模型 2	六因子模型 1	943.06	325	0.96	0.95	0.05	0.01	0.10
模型 3	六因子模型 2	1385.15	325	0.92	0.91	0.06	0.01	0.15
模型 4	六因子模型 3	3832.63	327	0.75	0.71	0.11	0.16	0.14
模型 5	五因子模型 1	1690.70	330	0.90	0.89	0.07	0.01	0.17
模型 6	五因子模型 2	4906.97	332	0.67	0.63	0.13	0.16	0.19
模型 7	五因子模型 3	4088.78	332	0.73	0.69	0.12	0.16	0.16
模型 8	四因子模型	4883.75	336	0.68	0.63	0.13	0.16	0.20

注:六因子模型 1: 将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子;六因子模型 2: 将领导感知到的团队能力与团队创造力合并为一个因子;六因子模型 3: 将领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子;五因子模型 1: 将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子,领导感知到的团队能力与团队创造力合并为一个因子;五因子模型 2: 将领导感知到的团队能力和团队创造力合并为一个因子,领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子;五因子模型 3: 将领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子,领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子;四因子模型: 将领导感知到的团队能力和团队创造力合并为一个因子,领导资质过剩感与心理特权感合并为一个因子,领导鼓励创新与团队创新过程投入合并为一个因子。

另外,您提到的一些竞争模型的检验也很有道理,我们把领导鼓励创新和团队创新过程投入上升到团队层面进行 CFA 分析,打包方式与文中一致,结果如下表 10 所示。

表 10 验证性因子分析结果

模型	因子	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
模型 1	七因子模型	389.68	278	0.98	0.97	0.06	0.04
模型 2	六因子模型 1	1237.15	284	0.81	0.78	0.18	0.17
模型 3	六因子模型 2	1252.64	284	0.81	0.78	0.18	0.16
模型 4	六因子模型 3	1170.18	284	0.82	0.80	0.17	0.11
模型 5	五因子模型 1	2099.46	289	0.64	0.59	0.24	0.23
模型 6	五因子模型 2	2017.73	289	0.65	0.61	0.24	0.20
模型 7	四因子模型	1958.19	293	0.66	0.63	0.23	0.22
模型 8	三因子模型	2727.19	296	0.51	0.46	0.28	0.24

注:六因子模型 1: 将领导资质过剩感与领导鼓励创新合并为一个因子;六因子模型 2: 将团队过程投入和团队创造力合并为一个因子;六因子模型 3: 将领导感知团队能力与团队创造力合并为一个因子;五因子模型 1: 将领导资质过剩感与领导鼓励创新合并为一个因子,将团队创新过程投入与团队创造力合并为一个因子;五因子模型 2: 将领导资质过剩感与领导鼓励创新合并为一个因子,将领导感知到的团队能力和团队创造力合并为一个因子;四因子模型: 将领导资质过剩感、领导感知团队能力、领导鼓励创新和团队创新投入合并为一个因子;三因子模型: 将领导资质过剩感、领导感知到的团队能力、领导鼓励创新、团队创新过程投入和团队创造力合并为一个因子。

参考文献



- Lin, S.-H. (J.), Poulton, E. C., Tu, M.-H., & Xu, M. (2022). The consequences of empathic concern for the actors themselves: Understanding empathic concern through conservation of resources and work-home resources perspectives. *Journal of Applied Psychology, 107*(10), 1843–1863.
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal, 62*(5), 1556–1582.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151–173.
- Liu, S., Wang, M., Bamberger, P., Shi, J., & Bacharach, S. B. (2015). The dark side of socialization: A longitudinal investigation of newcomer alcohol use. *Academy of Management Journal, 58*(2), 334–355.
- Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S., & DeVoe, S. E. (2018). When daily planning improves employee performance: The importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology, 103*(3), 300–312.

**意见 8:** 团队变量的聚合问题。领导鼓励创新和团队创新过程投入的 ICC (2) 的值有些低，特别是团队创新过程投入的 ICC (2) 只有 0.31?

**回应:** 非常感谢编委专家的意见和建议。非常抱歉我们的 ICC(2) 的值低于预期，对此我们也深入分析了原因。ICC(2) 是指群体平均数的信度，即将个人层次变量聚合到群体层次变量时，此变量的信度。Biemann 等学者(2012)认为 ICC(2) 的值并没有绝对的参照标准，但是从以往的研究来看，可接受的 ICC(2) 的阈值为 0.60 (Glick, 1985)。然而，在组织行为学中，很多实证检验发现，ICC(2) 的值通常达不到 0.60。从计算公式来看，ICC(2) 的值与 ICC(1) 和平均团队规模有关。当 ICC(1) 一定时，团队规模越大，ICC(2) 的值越大(Bliese, 1998)。在本研究中，领导鼓励创新和团队创新过程投入的 ICC(1) 的值分别为 0.11 ( $F(105, 741) = 1.97, p < 0.001$ ) 和 0.05 ( $F(105, 741) = 1.44, p = 0.004$ )，实际回收问卷的平均团队规模为 7.99。当我们使用领导回答的团队规模(10.40)来计算 ICC(2) 的值时，领导鼓励创新和团队创新过程投入的 ICC(2) 分别为 0.72 和 0.66。由此可见，本研究中 ICC(2) 的值不高可能由于团队规模造成的。一些学者认为，即使 ICC(2) 的值比较低，只要从理论上认定其为团队层面的概念，且有比较高的 Rwg 值和显著的组间差异，则聚合也是可行的(Chen & Bliese, 2002; Dineen et al., 2006; Hill & Bartol, 2016; Kozlowski & Hattrup, 1992; Liao & Chuang, 2007)。最近的研究也发现，当 Rwg 和 ICC(1) 的值在预期范围内，且 F 检验显著的时候，ICC(2) 高于 0.25 也是可以接受的(Chiu et al., 2016; Dietz et al., 2015; Dong et al., 2015; Yu et al., 2022)，而我们的研究满足这些条件。

在本轮修改稿中，我们也在对应的数据分析部分增加了说明，详情见 3.2 数据聚合分析。

#### 参考文献

- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG (J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 66–80.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: A simulation. *Organizational Research Methods, 1*(4), 355–373.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 549–556.
- Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology, 101*, 1705–1720.
- Dietz, B., van Knippenberg, D., Hirst, G., & Restubog, S. L. D. (2015). Outperforming whom? A multilevel study of performance-prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1811–1824.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 622–635.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1364–1380.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review, 10*(3), 601–616.
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel psychology, 69*(1), 159–198.
- Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology, 77*(2), 161–167.

Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1006–1019.

Yu, S., Kilduff, G. J., & West, T. (2023). Status acuity: The ability to accurately perceive status hierarchies reduces status conflict and benefits group performance. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 114–137.

**意见 9:** 前言第一段末尾的论述在语言表达上有歧义：“作为团队管理者，资质过剩的领导不仅需要承担更多的责任，对团队目标和团队结果负责，同时还需要依靠团队来实现个人价值，然而目前的研究却无法为此提供直接的证据。”对于这一部分的论述，领导相关的研究已有诸多成果，那么目前的研究无法提供直接证据的是“资质过剩的领导”在哪一方面的功能？请作者进一步澄清和说明。

**回应:** 非常感谢编委专家的仔细阅读和推敲。根据您的意见和建议，我们修改了这一部分的表述“作为团队管理者，资质过剩的领导不仅需要承担更多的责任，对团队目标和团队结果负责，同时还需要依靠团队来实现个人价值。由此可见，相比于普通员工的资质过剩感，领导资质过剩感的影响范围可能更广也更深远。然而，目前的研究却无法为领导资质过剩感与团队结果之间的关系提供直接的证据。”

**意见 10:** 最后也是最重要的意见是关于本研究的样本。编委同意评审专家的意见：护理团队是否适用于来研究团队创造力问题？尽管作者在局限性的第四点那里做了一些说明，但主要是通过引证文献来支持选择的合理性，这还远远不够。编委强烈建议作者再收一个样本来验证你们的假设与模型！

**回应:** 非常感谢编委专家的意见和建议。正如您所说，在第一轮返修中，评审专家 1 也对护理团队的创造力提出质疑，对此我们也做了一定的回应。为了解决您的困惑，我们将在此详细阐述选择该样本的原因：

(一) 虽然人们通常将创造力与科学家、艺术家、研发团队等联系在一起，但实际上创造力并不独属于某个特定的行业或者群体(Gong et al., 2009; Mumford et al., 1997)，在很多行业和工作中也同样重要(Perry-Smith, 2006; Qin et al., 2021; Shalley et al., 2000)，比如保险行业(Gong et al., 2009)，销售团队(Li et al., 2020)，纺织工厂的蓝领工人(Zhang et al., 2020)，油田服务公司(George & Zhou, 2007)，家具公司(Shin & Grant, 2021)，金属公司和商业银行(Liu et al., 2011)，社会服务组织(Tierney & Farmer, 2011)，护理团队(Somech, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2013)。

## 参考文献

George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal, 50*(3), 605–622.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal, 52*(4), 765–778.

Li, Y., Li, N., Li, C., & Li, J. (2020). 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. *Academy of Management Journal, 63*(2), 613–635.

Liu, D., Chen, X.-P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 294–309.

Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. O. N. I. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior, 31*(1), 7–17.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal, 49*(1), 85–101.

Qin, X., Yam, K. C., Chen, C., Li, W., & Dong, X. (2021). Talking about COVID-19 is positively associated with team cultural tightness: Implications for team deviance and creativity. *Journal of Applied Psychology, 106*(4), 530–541.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal, 43*(2), 215–223.

Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal, 64*(3), 772–798.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management, 32*(1), 132–157.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of

- team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684–708.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293.
- Zhang, X. A., Liao, H., Li, N., & Colbert, A. E. (2020). Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1923–1950.

(二)从研究领域来说,护理团队的研究较多地发表在护理管理类期刊上,组织行为学和心理学的对护理团队的关注较少。在作者团队中,有一位作者从事了8年的护理团队的研究,他对护理团队的管理细节、运作模式和团队的多维度绩效有着深刻的了解和认识。在开展这个项目之前,我们也一度怀疑护理团队是否存在以及需要创造力。为了帮助我们更加深入地了解护理团队,这位作者为我们做了一些政策和实践方面的科普:

(1)从政策层面来说,自2021年以来,国家卫健委连续3年发布国家医疗质量安全改进目标和各专业质控工作改进目标,要求各级各类医疗机构承担年度目标改进工作的主体责任,积极创新工作机制和方式方法。坚持改革创新是“十四五”时期护理事业发展的基本原则之一(国家卫生健康委关于印发《全国护理事业发展规划(2021-2025年)》的通知 国务院部门文件 中国政府网 ([www.gov.cn](http://www.gov.cn)))。在此大环境下,护理学界组织了创新高高峰论坛和各种创新比赛,一起探讨新时代高水平医院建设引领下中医护理创新管理、护理创新能力培养、专科护理创新思维和专利转化、创新运用自媒体助力护理发展等当下护理学界关心的话题。为了提高护理团队的创造力,品管圈成了近年来护理学界比较流行的一种管理模式:集体参与,相互启发。组内成员根据科室出现的问题进行逐一攻克,改变现状。

(2)从医院层面来说,护理团队中的创新能够有效提高护理工作的质量和效率,改善医患关系,有效维护健康。自新冠疫情以来,一些医院就开始引入人工智能技术来创新护理团队工作方式,改善护理工作质量,比如:将人工智能运用于临床护理决策支持,移动健康监测和基于传感器的技术,以及语音技术和机器人技术。另外,参与本次调研的医院也十分重视护理团队的创造力,从多个方面入手提升护理团队的创造力。1. 定期开展交流会,促进各科室护理团队之间的交流,要求有创造性成果的护理团队与大家分享经验;2. 鼓励护士参加创新比赛;3. 对护士长进行培训,培训的主要内容包括:如何为护理创新创造有利环境和组织氛围,如何带领护士开展护理创新,如何提高团队的创新能力。他们的创新实例有“2017年吸氧装置整理盒、二维码在科室一起管理中的应用、预采血可视化透明袋、掰安剖神器;2018年乳腺外科专用多功能病号服;2019年Y型留置针标准固定拉拉笔;2020年利用思维导图进行护理质量控制;2021年EXCEL数据表单管理靶向药物及小程序的开发”。

然后,该名作者带领我们采访了一些参与本次问卷调查的护士长。他们表示,创造力是当前护理团队的重要绩效指标之一,消化科的护士长给我们举了一个例子:“消化内科禁食水的患者非常多,如急性胰腺炎、上消化道出血、胃潴留等、ERCP术后的患者,恢复进食后吃什么,该如何用药是非常重要的。有些疾病病程长且诱因复杂,与饮食关系密切,需长期服药,如肝硬化,消化性溃疡,炎性肠炎等。由于受教育的程度、文化素质的差异以及个人的身体状况差异,这就需要医护人员通过各种方式为患者量身定制饮食和指导用药。在我的牵头下,我们团队通过自制健康教育宣传手册,加深了患者及家属对疾病相关知识的理解,近年来,科室通过微信的方式将宣教和随访落实在每天的日常工作中,即“一对一”的微信线上健教群,将信息准确传达给每位患者,形象生动的为患者讲解相关疾病的用药特点,加深患者理解与记忆,解决了以传统的模式对患者和广大群众进行健康管理,获得医护患三方的支持和认可”。最后,在本研究中,团队创造力的均值为5.44,标准差为0.99。

(3)该作者分享了一些发表在护理学和管理学重要期刊上的有关创造力的文章,帮助我们了解创造力在护理领域的重要性。我们也在分享部分研究。

- Holleman, G., Poot, E., Mintjes-de Groot, J., & van Achterberg, T. (2009). The relevance of team characteristics and team directed strategies in the implementation of nursing innovations: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1256–1264.
- Ma, X., Yang, Y., Wang, X., & Zang, Y. (2018). An integrative review: Developing and measuring creativity in nursing. *Nurse Education Today*, 62, 1–8.
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing

- staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28–36.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132–157.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684–708.

(三) 本文的研究重点是领导的资质过剩感知, 相比于其他群体, 护士长更有可能感知到资质过剩, 因为护士长拥有丰富的临床经验和应对突发事件的能力, 而且他们也在医院的要求下进行了学历提升。因此, 该研究对象与我们的研究主题是相符的。

(四) 为了让读者更加清晰地了解在护理团队中讨论创造力的重要性, 我们在文中增加了一些说明。在研究样本及程序部分, “虽然人们通常将创造力与科学家、艺术家、研发团队等联系在一起, 但实际上创造力并不独属于某个特定的行业或群体(Gong et al., 2009; Mumford et al., 1997), 在很多行业和工作中也同样发挥着重要作用(Gong et al., 2009; Perry-Smith, 2006; Qin et al., 2021; Shalley et al., 2000; Somech, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2013)。研究发现, 创造力能够有效提高护理团队的服务质量和效率, 改善医患关系, 维护健康(Malik et al., 2016)。随着医疗改革的深入, 从2021年开始, 国家卫健委连续3年发布国家医疗质量安全改进目标和专业质控工作改进目标, 要求各级各类医疗机构承担年度目标改进工作的主体责任, 积极创新工作机制和方式方法。因此, 我们认为探究护理团队的创造力是合理且必要的。”

---

## 第六轮

**编委意见:** 论文经过几轮修改, 已经达到心理学报发表要求, 同意录用。

**主编意见:** 仔细看了一下, 这篇文章经过多轮评审和修改可以发表了。