《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：多团队成员身份对创新的影响探究：基于要素特征与构型的双重视角

作者：陆文珠，刘善仕，卫旭华，裴嘉良，王钧麟

第一轮

审稿人意见：

本文围绕多团队成员身份如何影响个体与团队创新展开研究构想，试图突破既有研究主要从多团队数量出发的均质化视角，进一步引入核心度、角色分离度及其构型组合，探讨其对创新绩效的复杂影响机制。选题具有较强现实意义和理论价值，也与当前组织中跨团队协作、知识整合和创新管理实践高度相关。总体来看，稿件的问题意识较为明确，研究构想具有一定系统性，尤其是从要素特征到构型模式，再到团队层涟漪效应的安排，体现出较强的理论拓展意图。但以《心理科学进展》对研究构想的要求，本文仍存在若干需要进一步完善之处。

意见 1：首先，核心科学问题的层次结构需进一步凝练。本文试图从 MTM 要素维度、MTM 员工个体构型以及团队层面三个层次解释多团队成员身份对创新的影响，这一思路具有系统性。然而，目前三个子研究在科学问题提炼上并不完全统一。研究一和研究二主要围绕 MTM 的要素特征及个体构型如何影响员工创新展开，属于对 MTM 创新效应的机制解释；但研究三则较多转向团队如何有效管理多团队身份员工，使问题意识从解释性机制转向管理性干预，导致研究视角出现一定跳跃。建议作者进一步统一全文的主问题，将研究三更明确地纳入“MTM 个体创新优势如何跨层转化为团队创新”的解释框架之中，而不是主要以组织如何管理作为问题表述。这样可以更好地呈现三个子研究之间从要素维度、个体构型到团队创新结果的层级递进关系，也能增强全文围绕“多团队成员身份何以成为组织创新引擎”这一核心问题的内在一致性。

回应：非常感谢您对本研究的认真审阅与建设性意见。您指出原稿件研究三的问题表述“多团队身份员工对团队整体创新绩效的积极涟漪效应研究：实现创新突破的多团队身份构型员工能否作为“关键少数群体”自下而上积极影响团队创新绩效？其影响效应是否因团队创新阶段不同而存在差异？如何有效管理不同多团队身份构型的员工，以最大化发挥其价值并推动团队创新？”中“如何有效管理不同多团队身份构型的员工”的表述将研究三的问题导向了管理性干预层面。这与研究一和研究二聚焦于 MTM 如何影响员工创新的机制解释逻辑不一致，削弱了三个子研究之间的内在逻辑连贯性。我们非常认同您的观点。原稿中研究三确实较多强调组织如何管理 MTM 员工，使研究视角由前两个研究的解释性逻辑转向管理

性干预逻辑，偏离了本研究围绕“MTM 如何影响创新”的总体问题。根据您的建议，我们重新将研究三定位为研究二的跨层延伸研究，而非独立的管理干预研究，从而使三个子研究共同服务于“多团队成员身份何以成为组织创新引擎”这一核心科学问题。为此，我们对稿件中关于研究三的研究缺口和研究三的问题表述进行了如下针对性修订（具体**修改内容已在修订稿第 5 至 6 页中以蓝色字体标注，恳请您审阅）：**

“最后，对于作为关键少数群体的 MTM 员工如何对团队创新绩效产生积极的涟漪效应，现有研究仍知之甚少。成功实现创新突破的 MTM 构型员工凭借动态的知识网络积累了丰富的知识资源，这可能对团队整体创新绩效产生影响。然而，既有研究聚焦于 MTM 对员工自身的影响，缺乏对于 MTM 员工作为“关键少数成员”影响团队整体创新绩效的机制及边界条件的深入探讨。值得注意的是，不同 MTM 构型的员工在知识网络的深度和广度方面存在显著差异，并在不同创新阶段发挥差异化作用（Perry-Smith & Mannucci, 2017; 刘智强等, 2023）。因此，深入探究 MTM 员工影响团队创新绩效的作用机制及其边界条件，对于实现个体创新突破向团队整体创新绩效的涟漪扩散，具有重要的理论意义与现实价值。”

“（3）MTM 员工对团队创新绩效的积极涟漪效应研究：基于团队层面的 MTM 组型视角，研究旨在探究具有创新突破型构型的多团队身份员工，如何作为“关键少数”将个体层面积累的创新社会资本传导，形成对团队整体创新绩效的涌现效应？这一传导效应是否因团队创新阶段的不同而呈现动态差异？本研究旨在揭示团队 MTM 员工创新优势转化为团队创新的内在机制，阐明 MTM 员工创新社会资本动态涌现的边界条件，从而完整呈现多团队成员身份从个体要素、个体构型到团队创新结果的全链条影响逻辑。”

其次，修改稿件中，我们对研究三背景部分进行了相应的修改，确保全文的主视角统一。修改后表述如下（详见修改稿中的第 22 页）。

“研究二表明焦点拓展型和离散持续型 MTM 模式有助于员工成功实现“创新突破”。然而，个体创新突破如何进一步激发团队层面的创新绩效？少数群体影响理论指出，具有独特视角和资源的关键个体能够通过挑战和改变组织规范，在团队中发挥强大作用（Grant & Patil, 2012）。然而，既往研究多聚焦于 MTM 员工对自身身心福祉健康及工作结果的影响，或者将其创新社会资本的涌现视为自发过程，而对于其自下而上影响团队创新绩效从而产生积极涟漪影响的机制及边界条件关注有限。基于此，研究三的核心研究问题是：①焦点拓展型和离散持续型 MTM 员工是否以及如何对团队创新绩效产生积极涟漪影响？②这类创新突破型 MTM 员工影响团队创新的边界条件是什么？其对团队创新绩效的影响是否因创新阶段不同而有所差

异？”

我们期望上述修订能够有效回应了您关于研究视角一致性和层次结构清晰性的核心关切。如审稿人有进一步建议，我们将继续完善。

意见 2：本文对理论资源的使用仍需进一步深化。本文为发展整体研究模型引入了多个理论视角，包括社会网络理论、资源保存理论、构型理论、机缘巧合理论、少数群体影响理论以及“重组—质询”双元创新逻辑等。考虑到 MTM 现象本身具有多维、多层次和动态性的特点，多理论视角具有一定合理性。然而，当前本文对这些理论的分析和应用仍显不足，部分理论更多发挥了概念引入或命题支撑作用，而其核心假设以及对本文模型建构的解释尚未得到充分展开。因此，理论资源的丰富性尚未完全转化为理论论证的深度，反而可能削弱本文理论主线的聚焦性。建议作者在现有框架下进一步加强理论深描。具体而言，作者可进一步说明各理论分别解释了模型中的哪些关键机制，其相较于其他理论提供了何种不可替代的解释，以及相关命题是否真正由该理论的核心逻辑推导而来。对于仅起背景说明作用的理论，可适当压缩；对于支撑核心模型关系的理论，则应加强概念界定和命题推导，以避免多理论并置所带来的理论堆砌感。

回应：感谢您对本文理论运用提出的深刻意见。我们认同原稿在理论资源运用上存在“丰富性尚未充分转化为理论聚焦性”的问题。根据您的建议，我们重新梳理了各理论在整体研究框架中的功能定位，进一步区分了核心解释理论与辅助理论，并强化了关键命题的理论推导过程。具体而言，（1）在研究一中，我们进一步明确了社会网络理论与资源保存理论各自解释的机制边界。社会网络理论主要用于解释 MTM 二维特征（角色分离度与核心度）如何塑造个体的社会网络资源，即桥接型社会资本（结构洞）与聚合型社会资本（网络密度）；资源保存理论则主要用于解释 MTM 二维特征如何影响个体认知资源的获得与损耗过程，进而导致不同程度的认知耗竭。我们在修订稿中增加了关于社会网络理论和资源保存理论在研究中的必要性说明**已在修订稿第 12 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅。

（2）构型理论和机缘巧合理论是研究二的分析框架。其中，构型理论的核心假设是“组织现象是多维特征协同涌现的整体模式”，这一假设直接支持了我们从单维视角转向整体构型视角的理论跳跃。而机缘巧合理论则用于解释不同 MTM 构型如何通过识别、联结并物化意外机会实现创新突破，从而揭示 MTM 构型影响创新结果的具体作用机制。根据您的建议，我们进一步加强了机缘巧合理论核心逻辑与研究命题之间的衔接，并补充了从“触发—关联建构—物化”过程推导创新突破形成机制的相关论述。**更多详细的修改内容已在修订稿第 17 页-21 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅。

（3）在研究三中，我们进一步强化了少数群体影响理论与“重组—质询”双元创新逻辑的理论应用。少数群体影响理论主要用于解释创新突破型 MTM 员工作为团队中的“关键

少数”，如何通过挑战既有认知框架、激发团队反思进而影响团队创新绩效；“重组—质询”双元创新逻辑则用于解释不同创新阶段对知识资源的需求差异，并据此揭示不同 MTM 构型员工在创意生成与创意实施阶段的差异化影响机制。基于您的建议，我们进一步加强了相关命题从理论核心假设到研究命题的推导过程，突出团队反思的形成机制以及创新阶段差异的理论基础。**更多详细的修改内容已在修订稿第 21-24 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅。

意见 3：机缘巧合机制的阐释仍需加强。本文在研究二中引入机缘巧合理论解释不同 MTM 构型对员工创新绩效的影响，这一机制较有新意，但目前论证存在一定简化倾向。机缘巧合本质上是一个复杂的过程，并不只是偶然获得机会，而是涉及潜在可能性、触发、关联建构和物化等不同环节。当前本文虽然提到意外发现、联结和物化等内容，但在具体命题推导中，尚未充分说明不同 MTM 构型分别如何作用于这些环节，以及这些环节如何进一步转化为创新绩效。由此，机缘巧合在模型中更像是一个概括性的中介变量，而不是被充分展开的过程机制。建议作者进一步细化机缘巧合的内涵，说明其各个环节与 MTM 构型之间的对应关系，并注意区分机会物化与创新绩效之间的概念边界，以增强研究二的理论解释深度。

回应：非常感谢审稿人对机缘巧合机制的深入指正。根据您的建议，根据您的建议，我们重新梳理了机缘巧合理论的核心内涵，并据此对研究二的理论推导进行了系统修订。

首先我们认识到触发、联结和物化是机缘巧合这一构念的内涵，强调在组织环境中，机缘巧合的内涵不是纯粹的运气，而是由触发（出现一个意外、为计划的事件或信息）、关联建构（个体主动对这一意外事件赋予意义，将其与已有知识、问题或目标联系起来）以及物化（将这种关联转化为具体的、有价值的成果）组成的能动过程。接着 Busch（2024）在理论中指出组织环境下培育或产生机缘巧合的多层次前因，包括个体认知层面即个体识别弱信号的警觉性、将意外信息与既有知识建立联结的整合能力，以及可能阻断这一过程的功能固着与自我审查倾向（Cunha et al., 2010; Busch, 2020）；组织层面的资源整合机制和社会整合机制。这些因素的凝练有助于我们在推导哪种 MTM 模式更有助于产生机缘巧合，进而对员工创新产生积极影响提供理论依据。

此外，我们还认为该理论在帮助我们根据核心度与角色分离度两个维度进行构型时提供依据，核心度主要反映个体在时间与精力上的资源配置方式，主要影响关联建构与物化——高核心度提供稳定的认知锚点和丰富的专业背景，使员工能够将意外发现与既有问题进行联结并推进至物化；角色分离度主要强调个体所承担角色之间的任务、职能和技术的多样化程度，主要影响触发与关联建构环节——高角色分离度通过拓展知识网络的异质性，提升员工注意并识别微弱意外线索的机会，并丰富其可供联结的认知资源储备。

最后，根据您的建议，我们进一步将机缘巧合由单一中介变量细化为“触发—关联建构—物化”的连续过程机制，并据此重新梳理不同 MTM 构型影响创新突破的理论逻辑。具体

而言，高角色分离度所带来的异质性知识与跨团队经验有助于个体识别意外线索并形成新的知识联结，从而促进触发与关联建构；而高核心度则有助于个体获得持续投入创新活动所需的时间、资源和组织支持，从而促进机会的进一步物化。通过两维度的不同组合，不同 MTM 构型在触发、关联建构和物化三个阶段表现出差异化优势，这也构成了其创新结果差异的重要来源。因此，我们在正文中进一步分别说明了焦点拓展型、离散持续型等不同 MTM 构型如何在触发、关联建构与物化三个阶段形成差异化优势，并据此推导其创新突破能力的差异。此外，根据您的建议，我们进一步澄清了机会物化与创新绩效之间的概念边界。物化与创新绩效并非同一概念：物化是机缘巧合过程的终点，代表将意外发现转化为具体行动方案的过程结果；而创新绩效是对该方案在新颖性与价值性维度上的外部评价，是物化成果经组织情境检验后呈现的绩效表现。二者存在逻辑先后关系，而非相互替代。**更多详细的修改内容已在修订稿第 17 页-21 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅。

参考文献：

Busch, C. (2024）. Towards a theory of serendipity: A systematic review and conceptualization. Journal of Management Studies, 61(3), 1110-1151.

Fultz, A. E., & Hmieleski, K. M. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. Journal of Business Venturing, 36(4), 106121.

意见 4：本文拟采用潜在剖面分析（Latent Profile Analysis, LPA）识别 MTM 构型，这一方法选择与构型视角具有一定契合性。但当前关于 LPA 如何具体应用于 MTM 构型识别的说明仍不够清楚。潜在剖面分析本质上是一种以个体为中心的数据驱动分类方法，其基本逻辑是基于若干连续指标识别样本中潜在存在的不同剖面类型。然而，本文一方面提出采用 LPA 对 MTM 模式进行归纳和分类，另一方面又基于核心度高低与角色分离度高低预设了焦点持续型、焦点拓展型、离散持续型和离散拓展型四类构型。这使得理论预设分类与经验识别分类之间的关系尚不够明确。建议作者进一步说明：四类 MTM 构型是理论预设，还是预期通过 LPA 得到的经验类型？如果是理论预设，则需说明 LPA 在其中承担的是验证、探索还是辅助识别功能；如果是经验识别，则不宜预先假定一定得到四类构型，而应说明将根据模型拟合指标、类别可解释性和样本比例等标准确定最佳剖面数量。此外，如果 LPA 仅以核心度和角色分离度两个指标作为分类基础，其相对于 2×2 理论分类的增量价值可能有限。建议作者进一步说明分类指标的选择依据，或考虑在核心度和角色分离度基础上再纳入 MTM 数量、团队异质性等更能体现 MTM 复杂性的指标，以增强 LPA 方法与构型研究目标之间的匹配性。

回应：非常感谢您对本研究的认真审阅与建设性意见。首先，我们充分认同，原稿中关于理论预设与经验识别之间的表述不够清晰，容易引发对“四类构型是否为先验假定”的疑问。根据您的建议，我们对 LPA 在本研究中的定位与功能进行了以下澄清（**更多详细的修**

改内容已在修订稿第 17 页中以蓝色字体标注，恳请您审阅）：

> “需要注意的是，本研究对多团队成员身份构型的识别采取“理论引导下的经验识别”策略。一方面，基于构型理论与研究一的命题推导，我们在理论上预期核心度与角色分离度的高低组合将形成差异化的构型模式，四类构型（焦点持续型、焦点拓展型、离散持续型、离散拓展型）是基于理论逻辑的预期形态，而非对 LPA 结果的前置约束。另一方面，LPA 作为以个体为中心的数据驱动分类方法，将根据模型拟合指标、类别可解释性及各类别样本比例综合确定最优剖面数量。若实际数据支持的最优剖面数量与理论预期不符，本研究将依据实际剖面特征进行理论解释，而非强行套用四类预设框架。因此，四类构型是理论预期与实证检验的共同产物，而非单纯的先验假定。”

（1）首先，本研究中 LPA 的功能是对“构型理论所推导的潜在构型”进行经验识别与验证。基于构型理论关于“多维特征协同涌现”的核心逻辑，以及研究一对核心度与角色分离度二维结构的理论推导，我们在理论层面提出存在四种典型组合形态（焦点持续型、焦点拓展型、离散持续型与离散拓展型），该分类构成理论预期，而非对 LPA 结果的强制约束。在实证操作中，LPA 将根据模型拟合指标、类别可解释性及样本分布情况确定最优剖面数量；若经验结果与理论预期不完全一致，本研究将优先基于经验剖面特征进行理论解释与调整，从而实现理论引导与数据分析的整合。

（2）其次，在指标选择方面，本研究聚焦于 MTM 的深层结构特征（核心度与角色分离度），而非表层的规模属性特征（MTM 数量）。基于现有 MTM 研究的基础，核心度（Backmann et al., 2024）与角色分离度（van de Brake & Berger, 2023）分别反映个体在时间资源配置与跨团队角色异质性方面的深层结构属性，是构型理论所强调的关键协同维度；相比之下，MTM 数量主要反映参与规模，其解释力更多停留在结构外显层面，难以揭示个体在多团队情境中的资源配置方式差异，因此未纳入剖面识别。

（3）鉴于核心度（Backmann et al., 2024）与角色分离度（van de Brake & Berger, 2023）的计算均以 MTM 参与数量为基础变量。若同时纳入 MTM 数量可能引发构念层次重叠与统计冗余，从而影响剖面稳定性与解释清晰性。因此，本研究遵循潜在剖面分析中“构念维度一致性优先”的通行做法，仅纳入两个结构性维度进行分类分析。

再次感谢您提出的宝贵建议。您的意见帮助我们进一步厘清了研究设计中的理论逻辑与方法边界，也使修改稿在研究设计说明方面更加严谨与清晰。

参考文献

Campion, E. D., & Csillag, B. (2022). Multiple jobholding motivations and experiences: A typology and latent profile analysis. Journal of Applied Psychology, 107(8), 1261–1287.

Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. Journal of Applied Psychology, 100(3), 863–879.

Shipp, A. J., Gabriel, A. S., & Lambert, L. S. (2022). Profiles in time: Understanding the nature and outcomes of profiles of temporal focus. Journal of Applied Psychology, 107(9), 1640–1654.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in Organizational Behavior, 10(1), 123–167.

意见 5：研究三的跨层传导逻辑仍需进一步深化，尤其需要加强对比例这一团队层指标的理论推导。本文将焦点拓展型和离散持续型 MTM 员工视为推动团队创新的关键少数，并进一步考察这两类员工比例对团队创新绩效的影响。这一设定具有一定启发性，但目前命题推导更多说明了此类员工具有何种知识资源和创新优势，以及他们如何可能影响团队创意生成、团队反思或创意实施过程。相较而言，本文尚未充分解释这些个体优势如何上升为团队层资源，也未充分说明为什么比例越高就越能促进团队创新。比例是团队成员构成特征，其理论含义不同于个体是否具有某类 MTM 构型；在研究三中作者更需要进一步阐明，该比例究竟代表团队异质知识资源的丰富程度、关键少数成员的影响强度、团队知识扩散的可能性，还是团队创新规范被改变的程度。同时，也应讨论比例提升是否可能伴随协调成本、知识冗余或注意力分散等负面效应。建议作者进一步补充从个体构型到团队层构成、再到团队创新绩效的跨层转化机制，使研究三不只是说明某类 MTM 员工对团队有帮助，而是更清楚地解释某类 MTM 员工在团队中的构成比例为何以及如何影响团队创新。

回应：感谢您对研究三中关于个体优势如何上升为团队层优势及为何比例越高越能促进团队创新等问题阐述不足的深度审视与建设性建议。基于您的建议，我们对研究三的理论逻辑进行了重构，重点强化了“比例变量的团队层理论含义”与“跨层转化机制”的解释。

首先，本研究将“MTM 员工比例”重新界定为一种团队层结构特征。该变量表示特定 MTM 组型员工数量占比，这进一步反映具有特定 MTM 构型的个体在团队中持续引入异质性知识与替代性工作逻辑的程度，从而影响团队既有认知规范的稳定性与可挑战性。基于少数群体影响理论，团队创新并非来源于简单的异质性输入，而是来源于在稳定规范结构下由“关键少数”所引发的系统性认知重构。因此，MTM 员工比例的作用本质上体现为：团队规范被挑战与重构的可能性强度，而非单纯的资源丰富度的变化。在此基础上，本研究构建“团队 MTM 员工比例 →团队反思 →团队创新绩效”的倒 U 型中介模型。

具体而言，当焦点拓展型 MTM 或离散持续型 MTM 员工以适度比例存在时，其跨团队经验与异质性知识结构使其能够作为“结构性认知偏离源”，持续向团队引入替代性问题定义与解决路径，从而提高团队内部的不确定性水平。在既有主流规范仍然可识别的前提下，这种适度不确定性能够激活团队反思过程，促使成员重新审视既有目标、流程与决策逻辑，从而提升团队创新绩效。然而，当该类 MTM 员工比例过高时，团队内部将不再存在清晰的

主导规范结构，而是形成多重并行且竞争性的认知框架。这将使“规范扰动”转化为“规范解构”，导致团队进入持续的信息冲突与注意力分散状态，削弱团队反思的聚焦性与一致性，并最终降低创新绩效。根据您的建议，我们已在修改稿研究三命题推导部分对此做出了如下修改与说明（**更多详细的修改内容已在修订稿第 21-22 页中以蓝色字体标注，恳请您审阅**）：

“团队反思是指团队成员为适应团队内外部动态环境，共同反思其工作目标、策略和方法的过程（Schippers et al., 2013; 魏昕，张志学, 2018）。已有研究指出，团队反思能够帮助团队突破惯性认知，提升信息加工深度，并促进创新性问题解决（Schippers et al., 2015; Wei et al., 2024）。然而，团队并不会自发进入反思状态，而往往需要外部扰动或内部认知挑战来打破既有认知稳定性。少数群体影响理论指出，团队中的关键少数可以通过持续表达不同的观点打破团队对既有规范的共识，激活深层次的信息加工与认知重构，从而对团队行为及结果产生影响 （Grant & Patil, 2012）。当团队内部持续出现不同于既有工作逻辑的声音时，团队成员会重新审视当前的问题定义、行动方式以及工作惯例。

如研究二所述，焦点拓展型 MTM（高核心度 × 高角色分离度）的员工往往拥有跨团队经验和异质性知识网络。当团队中焦点拓展型 MTM 员工保持在适度比例时，这类成员能够作为“建设性挑战者”对团队原有认知框架形成适度扰动。这些成员凭借多样化的异质性知识网络，能够敏锐地捕捉到外部“意料之外的机会和线索”（Soda et al., 2021）。结合少数群体影响理论的观点，当团队内部适度比例的焦点拓展型 MTM 员工将多元化的知识视角持续地引入核心团队时，其表现出与团队传统思维不一致的认知范式，这将形成认知不确定性。结合少数群体影响理论的观点，适度的认知不确定性能够促使团队成员摆脱对既有规范的惯性依赖，并重新审视当前的工作目标、策略和方法（Schippers et al., 2015），而这一过程本质上体现为团队反思的增强。团队反思能够促使团队成员重新审视既有工作逻辑，并对交流过程中产生的新观点进行更深入的信息加工与整合（Paulus & Yang, 2000）。与此同时，高水平的团队反思还有助于团队批判性地评估不同方案，帮助团队突破路径依赖，并形成新的共享理解与行动框架（De Dreu, 2002），最终提升团队创新绩效。因此，本研究认为团队中适度的焦点拓展型 MTM 员工将在团队中充当规范挑战者，激活团队成员对当前的工作目标、策略和方法的评估与重构，进而促进团队创新。

然而，少数群体影响理论指出少数派施加影响的前提是核心团队存在一个“清晰且稳定的主流规范”（Schippers et al., 2015）。当焦点拓展型 MTM 员工比例过高时，他们会持续引入不同团队的工作逻辑、目标优先级以及认知框架，此时团队内部将同时存在多套竞争性的认知框架。此时，核心团队难以形成共享认知，并逐渐陷入持续的观点竞争和认知碎片化状态（Mannucci & Perry-Smith, 2024）。这使得团队

不得不应对异质性知识和观点的冲突与协调问题，从而削弱团队对核心任务的深入反思。这将使得团队成员难以围绕共同目标形成一致的问题理解与行动框架（Antonelli et al., 2022），从而降低团队反思的效率与质量，并最终损害团队的创新绩效。基于上述论述，我们提出：

命题 1a：团队焦点拓展型 MTM 员工人数占比以团队反思为中介机制，与团队创新绩效呈倒 U 型关系。

同样，我们认为团队离散持续型 MTM 员工人数占比以团队反思为中介机制，与团队创新绩效呈倒 U 型关系。如研究二所述，离散持续型 MTM 模式（低核心度×低角色分离度）强调员工以较为均衡和分散的方式参与多个团队，并在不同团队中承担相似或连续性的角色。结合少数群体影响理论，本研究认为团队中适度比例的离散持续型 MTM 成员能够作为团队中的“少数派挑战者”，对团队原有的认知框架与工作惯例形成适度冲击（Grant & Patil, 2012）。离散持续型 MTM 成员由于其在多个团队之间保持较高的角色延续性，这类员工能够在不同团队情境中持续积累同一专业领域内的知识、经验与实践逻辑。尽管其参与的不同团队在任务性质上具有相似性，但各团队在具体的问题求解路径及工作流惯例上往往存在异质性（Backmann et al., 2024）。因此，他们往往能够基于其他团队的经验，对当前团队既有的工作流程、任务执行方式以及问题解决路径提出替代性方案。这种行为会打破团队成员对于“什么是正确工作方式”的稳定共识，尤其是在团队原本形成较强路径依赖或惯例化运作的情况下，从而制造一定程度的不确定性。例如，他们可能会质疑团队长期沿用的解决方案是否仍然适用于当前任务，或者提出其他团队正在采用的更高效方式。因此，团队中适度比例的离散持续型 MTM 成员持续引入外部经验，会促使团队成员重新审视既有工作逻辑和团队规范，并形成更具创新性的行动方案，从而提升团队创新绩效。

然而，当团队中离散持续型 MTM 成员比例过高时，外部经验与异质性观点的大量涌入会显著提升团队内部认知分歧与规范不确定性，削弱对共同目标框架的基本共识，其积极作用可能逐渐减弱。此时，过多成员同时从外部团队持续输入信息和经验，会显著增加团队内部的信息异质性和观点分歧（Kim et al., 2022）。虽然适度的不确定性能够激发反思，但过度的不确定性则可能削弱团队成员对共同目标和工作规范的共识，引发协调成本上升与执行效率下降。此外，由于此类成员长期穿梭于多个团队，当团队中这类成员过多时，核心团队将面临严重的注意力碎片化，缺乏足够的集体凝聚力来推进反思的落地。因此，我们认为团队中离散持续型 MTM 成员比例过高将削弱团队反思的有效性，使团队难以围绕核心任务展开深入而持续的集体思考，进而损害团队创新绩效。

命题 1b：团队离散持续型 MTM 员工人数占比以团队反思为中介机制，与团队创新绩效呈倒 U 型关系。”

意见 6：研究三对团队反思中介机制的讨论仍需加强。本文在研究三中将团队反思作为焦点拓展型和离散持续型 MTM 员工比例影响团队创新绩效的重要中介，但当前命题推导更多围绕创意生成与创意实施两个创新阶段展开，强调不同类型 MTM 员工所拥有的异质性知识或领域内深度知识如何适配不同创新阶段。相较而言，团队反思本身的内涵、形成过程及其独特中介作用并未得到充分展开。作者需要进一步说明，MTM 员工比例为何以及如何促进团队对目标、策略、流程、问题框架或既有假设的集体反思；团队反思又如何区别于知识共享、知识重组或创新阶段本身，并进一步转化为团队创新绩效。

回应：感谢您对研究三中团队反思中介机制提出的关键性建议。您的意见使我们进一步意识到，原稿件对团队反思的生成机制的论证仍不够充分，尤其是未能清晰回答“为何以及如何由 MTM 员工比例引发团队层面的反思过程”。根据您的建议，我们在修订稿中对团队反思机制进行了进一步深化与理论强化。**更多详细的修改内容已在修订稿第 21-22 页中以蓝色字体标注，恳请您审阅。**

首先，我们进一步明确了团队反思与知识共享及知识重组之间的本质区别。知识共享强调信息与知识在成员之间的传递与扩散，知识重组强调已有知识要素的重新组合与再配置，而团队反思则不同，其核心在于对团队既有目标、假设、流程与行动逻辑的集体性质疑与再审视（Schippers et al., 2013）。因此，团队反思通过削弱既有认知框架的确定性，为后续创新行为提供认知转换和更新空间，从而构成连接知识输入与创新产出的关键机制。

其次，在机制生成层面，我们进一步明确了 MTM 员工比例之所以能够激活团队反思，在于其对团队认知结构产生的“规范性扰动”而非单纯的信息增加。当焦点拓展型与离散持续型 MTM 员工以适度比例存在于团队中时，这类成员携带的跨团队异质性知识与跨情境经验会持续对团队既有工作逻辑形成冲击和挑战，使团队成员不得不重新评估当前目标设定、任务路径与问题定义的合理性。在少数群体影响理论的视角下，这种持续但可控的认知偏离能够触发团队对既有规范的再审视，从而推动团队（Schippers et al., 2015）。具体而言，适度比例焦点拓展型和离散持续型 MTM 员工能够在保持团队整体认知可整合性的同时，引入足够的认知差异以激发团队反思；而过高比例则可能导致多重认知框架并存，引发解释冲突与注意力分散，从而削弱团队反思的聚焦性与持续性。**更多详细的修改内容已在修订稿第 21-22 页中以蓝色字体标注**，恳请您审阅。也可参见意见 5 的回复。

意见 7：稿件引用了一些近年重要文献，但参考文献的前沿性仍有提升空间。尤其是本文强调 MTM 研究的新近转向，包括核心度、角色分离度、构型模式和创新涟漪效应等问题，因此建议作者适当增加近三年与核心议题直接相关的研究，并在文献述评中更清楚呈现本文相

对于最新研究的增量贡献。

回应：非常感谢您对本研究的认真审阅与建设性意见。感谢您对参考文献前沿性以及文献述评增量贡献的敏锐指正。我们深表认同，并在本次修改中针对 MTM 研究的新兴研究进行了全面的文献搜索。由于近三年（2024-2026 年）直接聚焦于 MTM 单一领域的文献总量有限，为充分响应您关于“核心度、角色分离度、构型模式和创新涟漪效应”等深层机制的学术顾虑，我们不仅补充了最新的 MTM 核心文献，还定向引入了近年发表于 AMJ、OS、JAP 上关于团队网络结构、跨层知识搜索与创意实施的顶尖研究，从而在文献述评中更加立体地突出了本研究的理论增量（更多详细的修改内容已在修订稿参考文献部分第 29–30 页，并以**蓝色字体**标注，恳请您审阅）：

Chen, W. L., Zhang, J., Yan, J. L., Xiao, Y. C., & Wang, B. H. (2025). Multiple team membership and creativity: ambidexterity knowledge search. *Management Decision*. doi:10.1108/md-11-2024-2549

Implications for team performance and adaptability. *Academy of Management Journal*, *69*(1), 176-203. doi:10.5465/amj.2024.0176

Mayo, A. T., Woolley, A. W., John, L., March, C., Witchel, S., & Nowalk, A. (2025). Coordination in Dynamic Teams: Investigating a Learning-Productivity Trade-Off. *Organization Science, 36*(2). doi:10.1287/orsc.2022.16729

Venkataramani, V., & Tang, C. (2024). When does external knowledge benefit team creativity? The role of internal team network structure and task complexity. *Organization Science, 35*(1), 92-115.

Venkataramani, V., Lu, S. Y., Bartol, K. M., Zheng, X. M., & Ni, D. (2025). Seeing Value in Novelty: Manager and Employee Social Networks as Keys in Managers' Idea Evaluation and Implementation Decisions. *Journal of Applied Psychology*, *110*(3), 358-380. doi:10.1037/apl0001227

第二轮

审稿人意见：

作者对前轮意见的回应总体较充分。修订稿围绕“MTM 何以成为组织创新引擎”这一核心问题，已经比原稿更清楚地形成了从“要素特征”到“个体构型”再到“团队层涟漪效应”的递进结构。尤其是研究三由原先偏管理干预的表述，转向“创新突破型 MTM 员工如何跨层影响团队创新”的解释性框架，回应了前轮关于主问题不统一的核心意见。但当前研究构想仍存在一些问题，需进一步明确。

意见 1：作者在回复信中称已“区分核心解释理论与辅助理论”，但正文并未真正清楚呈现这一层级关系。修订稿中，研究一同时使用社会网络理论和资源保存理论，研究二同时使用构型理论和机缘巧合理论，研究三又同时使用少数群体影响理论和“重组—质询”双元创新逻辑。也就是说，三个子研究几乎分别由两套理论支撑，全文共引入至少六种理论资源。多理论整合本身并非问题，但目前的写法更像是一个子研究对应一组理论，而不是一个核心理论框架统领三个子研究。建议作者进一步明确全文的主导理论框架，说明各理论之间的层级关系和功能分工，并适当压缩辅助理论。例如，可围绕“MTM 构型如何通过创新资源的获

取、整合与涌现影响创新”这一主线来组织理论资源，而不是为每个子研究分别配置一组新的理论。

回应：非常感谢您的深刻洞察和建设性建议。我们完全赞同您的观点。上一稿中由于我们过于聚焦于各个子研究内部，导致在整体框架的呈现上出现了“一个子研究对应一组理论”的割裂感，缺乏整合的理论框架将三个子研究串联成一个整体。

遵循您的建议，我们在本次修订中增加了一个统领性的框架。修改稿引入资源编排理论作为贯穿全文的轴心框架，遵循“MTM 如何通过创新资源的获取、整合与涌现影响创新”这一主线，将子研究一、二、三串联起来。具体而言，资源编排理论指出，组织的创新优势不仅取决于其拥有的静态资源配置，更取决于对资源的动态获取、协同整合与动员（涌现）（Sirmon et al., 2007）。紧扣“MTM 如何通过创新资源的获取、整合与涌现影响创新”这一逻辑主线，本研究具体围绕以下三个环环相扣的问题展开讨论：研究一聚焦于探讨“创新资源的获取与损耗”；研究二聚焦于“创新资源的动态整合”；研究三聚焦于“创新资源的涌现”三个递进阶段。为此，我们对稿件中问题提出部分和研究构想部分进行了针对性修订，修改后表述如下（**更多详细的修改内容已在修订稿第 3 页和第 8-9 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅）：

> “本研究以资源编排理论作为核心框架。资源编排理论指出，组织的创新优势不仅取决于其拥有的静态资源配置，更取决于对资源的动态获取、协同整合与动员（涌现）（Sirmon et al., 2007）。这一“获取、整合、涌现”的三阶段过程逻辑，与本研究三个子研究的递进设计契合。紧扣“MTM 如何通过创新资源的获取、整合与涌现影响创新”这一逻辑主线，本研究具体围绕三个问题展开讨论：（1）特征要素视角下 MTM 对员工创新绩效的影响机制研究：突破均质化 MTM 数量视角，MTM 的核心度与角色分离度如何通过创新网络资源与认知资源的动态获取，从而影响员工创新绩效？研究旨在深入探究 MTM 的二维精细要素特征影响员工创新绩效的双刃剑作用机制并揭示其在创新资源获取方面的内在张力。（2）构型视角下 MTM 模式对员工创新绩效的整体影响机制及边界条件研究：组织实践中 MTM 存在何种复杂形态？何种 MTM 模式能够助力员工实现“创新突破”，何种模式又使得员工陷入“忙而无功”的困境？研究旨在引入构型理论，刻画组织实践中 MTM 的典型模式；进一步地，研究引入机缘巧合理论，剖析组织实践中多维 MTM 要素如何动态协同与整合，进而解构不同 MTM 构型对员工创新绩效的影响机制与边界条件。这有助于弥合理论研究和实践现象之间的鸿沟，为组织和个体优化 MTM 构型提供理论依据。（3）MTM 员工对团队创新绩效的积极涟漪效应研究：基于团队层面的 MTM 组型视角，研究旨在探究团队中具有创新突破构型的 MTM 员工，如何作为“关键少数”将个体层面积累的创新社会资本传导，形成对团队创新绩效的涌现效应？这

一资源利用效应是否因团队创新阶段的不同而呈现动态差异？本研究旨在揭示团队 MTM 员工创新优势转化为团队创新的内在机制，阐明 MTM 员工创新社会资本动态涌现的边界条件，从而完整呈现 MTM 从个体要素、个体构型到团队创新结果的全链条影响逻辑。”

“本研究拟聚焦 MTM 这一人才管理模式，引入资源编排理论作为统领性框架，系统探究“MTM 何以成为组织创新引擎”这一重要问题。具体研究构想包括以下三个部分：

第一，从“分”的视角，基于二维要素特征的单维视角，分别探究个体 MTM 的角色分离度与核心度对员工创新绩效的双刃剑影响。作为资源编排的初始阶段，研究一分别探究个体 MTM 的角色分离度与核心度如何通过创新资源的获取与损耗从而对员工创新绩效产生双刃剑影响。在资源编排总体框架下，研究将社会网络理论与资源保存理论作为解构资源状态的互补性视角，分别探究 MTM 的角色分离度与核心度通过影响外部创新网络资源获取和内部认知资源状态进而对员工创新绩效的双刃剑影响。本研究旨在揭示 MTM 二维精细要素特征在创新网络资源与认知资源获取上的利弊及二维特征之间存在的“内部张力”。

第二，从“统”的视角，研究引入构型理论刻画个体 MTM 模式的复杂形态，并结合机缘巧合理论，深度解构不同 MTM 构型对员工创新绩效的影响机制及边界条件。在认知与网络资源存在内部张力的背景下，资源编排的核心在于如何通过多维要素的协同整合来化解冲突（Sirmon et al., 2011）。因此，研究二从 MTM 的整体构型视角切入，通过潜在剖面分析识别组织实践中典型的 MTM 模式。进一步地，研究引入机缘巧合理论，深度解构不同 MTM 构型如何通过动态的资源整合与机遇物化，转化为员工的个体创新突破。本研究旨在识别出能够有效实现“创新突破”的 MTM 模式及其边界条件。

第三，基于团队层面的 MTM 组型视角，研究旨在探究成功实现“创新突破”的 MTM 员工影响团队创新的机制和边界条件，探索个体创新突破对团队整体创新的积极涟漪效应。资源编排的最终目标是实现资源价值的全面释放与最大化利用（Sirmon et al., 2011）。研究三将融合少数群体影响理论与“重组-质询”双元创新逻辑，深入探讨实现创新突破的 MTM 员工如何实现个体资源向团队层面协同涌现；并进一步探究在不同的创新阶段，团队应实施何种人力资源管理实践，以充分利用成功实现创新突破的 MTM 员工的创新社会资本，促成个体创新突破向团队整体创新绩效的涟漪扩散。”

意见 2：作者新增“理论引导下的经验识别”表述，但仍未真正说明四类构型究竟是理论预

设，还是 LPA 应当识别出的经验类型。需要强调的是，问题并不在于作者提出四类 MTM 构型；作为研究构想，基于核心度高低×角色分离度高低提出 2×2 四类理论构型是可以成立的，而且后续命题也需要以这四类构型为基础。真正的问题在于，作者不能一边预设四类构型并据此推导命题，一边又说 LPA 将决定最终类别。若四类构型是理论推导的结果，LPA 就应被定位为后续实证研究中的检验工具，用于考察真实数据是否支持这些理论构型，或是否需要对理论构型进行修正。建议作者明确这一主次关系，将四类构型表述为理论预期，将 LPA 表述为未来经验检验和修正模型的方法，而不是把二者混合表述为“共同产物”。

回应：感谢您对本研究的认真审阅与建设性意见。我们完全赞同您的判断——我们此前的表述确实未能清晰界定理论构型与 LPA 之间的主次关系。基于您的建议，我们在修改稿件中对此进行严格区分，具体修改如下（**更多详细的修改内容已在修订稿第 15 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅）：

> “需要说明的是，本研究首先基于构型视角，在理论上预期核心度与角色分离度的高低组合将形成四类 MTM 模式，即焦点持续型、焦点拓展型、离散持续型、离散拓展型。而在后续的实证研究中，本研究将使用 LPA 作为理论检验的分析工具。LPA 将结合模型拟合指标与类别可解释性进行模型比较，以评估数据生成的潜在剖面与理论构型之间的一致性程度，从而为理论构型提供实证支持。”

意见 3：修订稿已将研究三调整为“个体创新优势如何跨层转化为团队创新”的解释框架，这是重要改进。建议作者注意中英文摘要的一致性，尤其英文摘要中仍使用“how teams can effectively manage MTM employees”等表述，未能准确对应修订后研究三关于跨层涟漪效应和团队创新涌现机制的问题定位，建议同步修改。

回应：感谢您对本研究的认真审阅与建设性意见。对于中英文摘要的一致性存在问题，我们感到非常抱歉。遵照您的指导，我们对英文摘要进行了同步修订，删除了不契合的表述，以使其对应修订后研究三关于跨层涟漪效应和团队创新涌现机制的问题定位。具体如下（**更多详细的修改内容已在修订稿第 29 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅）：

> “Study 3 integrates minority influence theory with the “recombination-interrogation” dual innovation logic, shifting the analytical focus to the team level. It explores how and when employees who have achieved innovation breakthroughs through MTM can diffuse their individual innovative performance to the team level, thereby generating positive ripple effects that enhance team-level innovation. ”

意见 4：研究三主要关注焦点拓展型和离散持续型这两类“创新突破型”MTM 员工比例，但模型图中又出现灰色的“焦点持续型”和“离散拓展型”。作者需说明这两类构型是对照构型、非核心构型，还是同样进入模型的自变量。若不是研究三关注对象，建议从核心模型

图中移除；若保留，应在图注中明确其含义。

回应：非常感谢您对本研究的认真审阅与建设性意见。需要说明的是，这两类构型不是研究三的关注对象。根据您的建议，我们已在修订过程中对核心模型图及子研究三模型图进行了调整，删除了上述两类非核心构型，以确保模型呈现与研究重点保持一致。相关修改如下（**修订稿第 9 页和第 19 页中以蓝色字体标注，恳请您审阅**）。

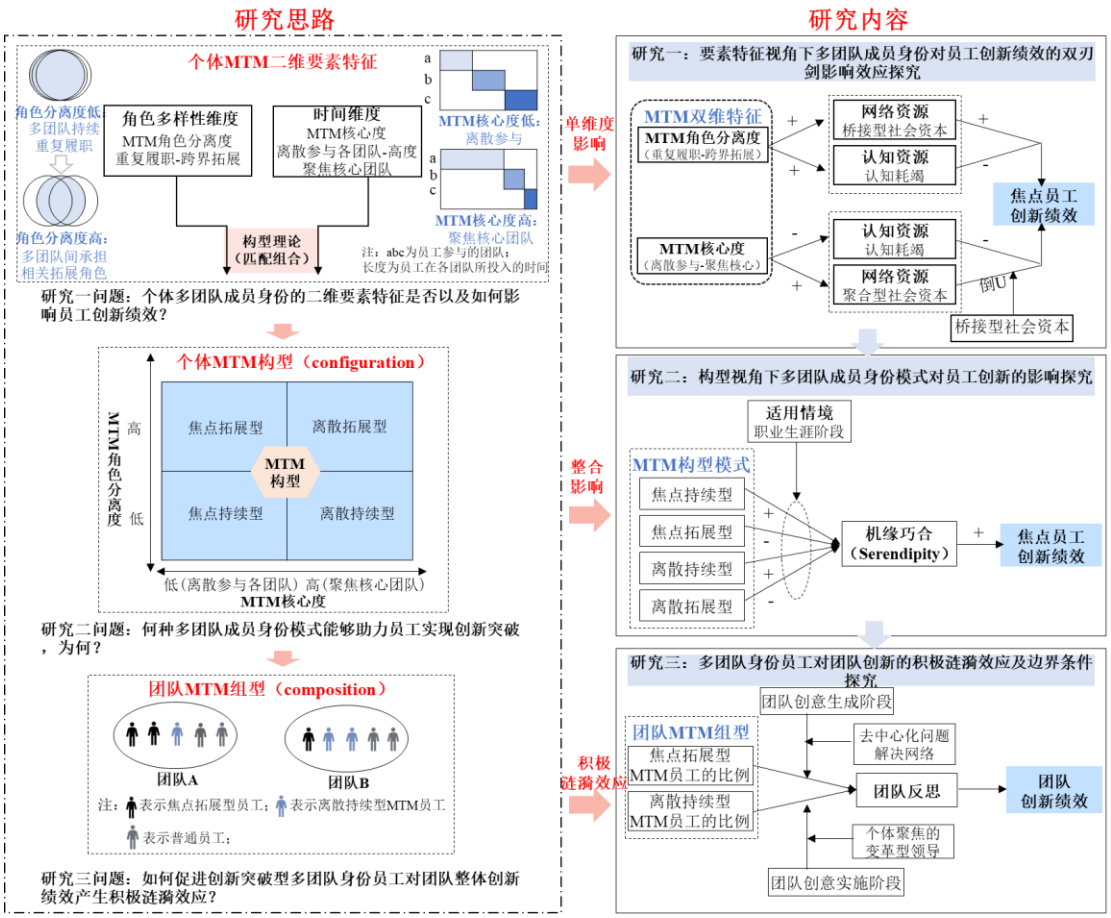


图 2 本研究总体框架图

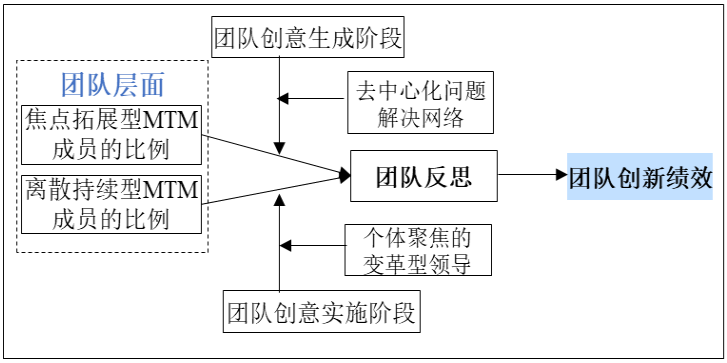


图 7 研究 3 研究框架

意见 5：文字和格式仍需校订。

a) 题名偏长，建议进一步精简;

b) 正文中仍存在若干重复性论述，文中“桥接资本/聚合资本”“创意生成/创意实施”“团队反思”的解释多处重复，建议作者合并定义性和背景性内容，保留一次清晰解释，后续直接引用该逻辑推进命题，把篇幅更多用于呈现各研究之间的递进关系。

c) 作者姓名英文翻译“PEI jialiang”（p. 43)大小写需统一；

d) 文中也有若干语病，如“使员工暴露员工于意外信息”（p. 30)、“低核心度使员工能够持续接触来自从而增加其遭遇非计划信息和意外机会线索的可能性”（p. 30)等，以及建议全面校对。部分长句也需拆分，例如“探究团队组型层面实现创新突破的多团队成员身份员工实现个体创新突破向团队整体创新绩效的涟漪扩散的影响机制及边界条件”（p. 14)一句也比较晦涩，建议全面校对。

回应：感谢您对本研究的认真审阅与建设性意见。针对您提出的表达与格式问题，我们已在修改稿中进行了相应调整，具体修改如下：

a) 关于题名精简的要求，我们已将论文标题改为“多团队成员身份对创新的影响探究：基于要素与构型的双重视角”。

b) 针对正文中的重复性描述问题，我们已经对相关概念的解释进行了整合与精简。具体而言：删除了假设论述过程中关于聚合型社会资本和桥接型社会资本的重复定义；删除了文献综述和假设推导部分中关于创意生成/实施阶段的冗余解释，仅在假设论述过程中保留一次清晰解释；也删除了团队反思概念的多处重复解释；此外，我们还对全文进行了详细阅读，删除了研究背景和子研究部分的冗余表述。

c) 关于作者姓名英文翻译的大小写问题，我们已统一将“PEI jialiang”修改为“PEI Jialiang”。

d) 对于文中存在的语病及长句表述问题，我们已邀请全体作者对全文进行了逐句审读与全面校对。具体修改包括：将“使员工暴露员工于意外信息”修改为 “这使得他们有更多机会接触其他临时团队的成员，以及不同团队的工作实践、问题情境和知识网络（Backmann et al., 2024）。”；将“低核心度使员工能够持续接触来自从而增加其遭遇非计划信息和意外机会线索的可能性 （p. 30）”改为“因此，低 MTM 核心度增加了员工接触非预期信息与捕捉偶发性机会的可能性，进而为机缘巧合提供了丰富的触发来源”（p. 30）；同时，将长句“探究团队组型层面实现创新突破的多团队成员身份员工实现个体创新突破向团队整体创新绩效的涟漪扩散的影响机制及边界条件”拆分为“研究三引入少数群体影响理论和“重组-质询”双元创新逻辑，聚焦于团队组型层面，探究已实现创新突破的多团队成员身份员工如何以及何时能够将个体创新绩效扩散至团队创新绩效，从而实现积极的涟漪扩展效应”（p. 30）。此外，为避免此类问

题的再次出现，全体作者对全文进行了全面校对，确保表达准确、行文流畅。

再次感谢您细致而中肯的建议，我们相信上述修改已显著提升了文稿的可读性与规范性。

第三轮

审稿人意见：

作者对前两轮评审意见进行了较为充分的回应。修订稿的核心科学问题更加聚焦，三个子研究之间的递进关系及理论主线也得到明显改善，前期涉及理论建构与研究设计的主要问题已基本解决。目前仅有以下两点细节建议。

意见 1：建议作者进一步核对“个体创新绩效扩散”与团队中不同构型 MTM 员工占比之间的表述一致性。当前理论叙述主要强调个体创新绩效向团队创新绩效的涟漪扩散，而模型在团队层面的操作化主要体现为特定 MTM 构型员工的人数占比。建议作者酌情说明该构成比例如何体现个体创新优势向团队层面的传导或涟漪效应，以避免理论叙述与模型操作化之间产生距离。

回应：非常感谢您的深刻洞察和建设性建议。我们完全赞同您的观点。基于您的建议，我们进一步澄清，团队中不同 MTM 构型员工比例并非个体创新绩效的简单加总，而是反映创新优势成员在团队中的结构性配置。团队构成研究指出，特定成员群体在团队中的比例能够体现某类资源、认知特征和行为倾向在团队中的分布，并进一步影响团队互动过程与结果（Post et al., 2022; Yanadori et al., 2021）。因此，本研究认为，团队中不同 MTM 构型员工的结构配置通过影响异质知识输入、观点交换和团队反思过程，实现个体创新优势向团队创新绩效的涟漪扩散。我们在修改稿件中增加了说明，具体如下（**更多详细的修改内容已在修订稿第 9 页中以蓝色字体标注，**恳请您审阅）：

> “需要指出的是，本研究并非将团队中 MTM 员工比例简单等同于个体创新绩效的加总，而是认为具有特定 MTM 构型的员工数量比例反映了团队中创新优势来源的结构性配置。组织行为领域的团队构成研究表明，特定成员群体在团队中的比例能够反映团队中某类优势资源、认知特征或行为倾向的分布情况，并进一步影响团队互动模式与工作结果（Post et al., 2022；赵锴，向姝婷, 2021）。类似地，本研究认为团队中不同 MTM 构型员工的配置通过影响异质知识输入、观点互动和团队反思过程，促进个体创新优势向团队创新绩效的跨层涌现。”

参考文献

Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2022). What changes after women enter top management teams? A gender-based model of strategic renewal. Academy of Management Journal. 65(1), 273-303.

Yanadori, Y., Kulik, C. T., & Gould, J. A. (2021). Who pays the penalty? Implications of gender pay disparities within top management teams for firm performance. Human Resource Management. 60(4), 681-699.

意见 2：文字表达方面，建议统一外文作者姓名的文内引用格式，如将“van de Brake Hendrik 等”规范为“van de Brake 等”，并一并核查类似问题。

回应：非常感谢您的细致审查。基于您的建议我们将全文中“van de Brake Hendrik 等”规范为“van de Brake 等”。此外，我们对全文的所有参考文献进行了审查，以确保不存在类似问题。

编委意见：仔细阅读了稿件和评阅意见、修改回复，赞同录用。