

员工跨界行为的作用机制：网络中心性和集体主义的作用*

刘松博 李育辉

(中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

摘要 员工跨界行为正在成为团队领域的热点课题,但目前为止尚缺乏在中国情境下关于员工跨界行为作用机制的系统研究。本研究通过对来自61个团队的领导及其292名员工的两波纵向数据进行跨层分析,将文化和社会网络理论整合入跨界行为领域,在控制了个体层次的员工年龄、教育程度、性别、本团队工作时间和个人的集体主义导向,以及团队层次的团队规模后,发现员工跨界行为有助于提升其团队内部网络中心性的地位,并进而促进其任务绩效,团队集体主义氛围在员工跨界行为和网络中心性的关系中到显著的调节作用。

关键词 跨界行为; 网络中心性; 集体主义; 任务绩效

分类号 B849:C93

1 研究背景与研究问题

随着知识经济的发展,团队所面对的任务越来越复杂,所需要的资源越来越多样,仅仅依赖团队内部的管理机制和自身的知识信息已不能保证预期目标的达成,所以团队越来越多地需要其成员进行跨边界行为。Ancona 和 Bresman (2007)就发现很多团队虽然目标清晰、分工明确、配合良好,虽然拥有认真负责、聪明肯干的员工,甚至拥有令人敬仰、魅力超群的领导,但仍然无法避免最终的失败,他们明确指出局限于内部的团队已经无法在当代的残酷竞争中取得成功。

在这样的背景下,学术界日益关注团队的外部互动关系,对于团队及其成员的跨界行为研究正在从探索走向深入。所谓团队跨界行为(Boundary-spanning behavior),就是行为主体为了实现预期目标而进行的、旨在与团队外部的主体建立联系而不断互动的行为(薛会娟, 2010; Choi, 2002)。相比以往团队研究专注于内部视角而言,这无疑团队理论的一个重要突破。Ancona 和 Bresman (2007)提出了

“外向型团队(External team 或 X-team)”的理念,即团队中的成员应该通过协调外部关系,缓冲外部干扰,获取外部支持,关注外部环境和搜集信息创意等跨界行为来弥补固有的正式结构系统缺陷和知识缺口,以提升团队扩展任务边界和应对激烈变革的能力。

团队跨界行为包括个体和团队两个层次,根据 Chan (1998)的过程组成模型(Process Composition Model),团队跨界行为应该首先是在个体员工层次产生的,即,员工感知和评估其与外界的关系,并与外界产生互动,之后个体层次的行为聚合从而形成团队层次的外部互动。也就是说,个体的跨界行为应该是团队跨界行为的基础。这意味着团队中不同个体的跨界行为是差异化的,管理者需要明确如何进行针对性的引导,并最终提升团队效能。Marrone (2010)指出,相较于团队层次研究的蓬勃发展,个体层次跨界行为作用机制还有待更多的探索,相关内容是未来的重点研究方向。因此,本文将着眼于个体跨界行为的分析,具体而言,包括以下两个方面的研究内容:

收稿日期: 2012-07-25

* 国家自然科学基金项目(71102108 和 71202148)资助。

通讯作者: 李育辉, E-mail: yuhui_li@ruc.edu.cn

第一, 员工的跨界行为是否以及通过什么对其绩效产生作用? 团队层次的跨界行为的积极效应已经被证实: 跨边界活动在团队层面可以改善信息加工, 为组织带来更多成功的解决方案, 从而促进团队的绩效和创新(如, Ancona, 1990; Edmondson, 2003; Joshi, Pandey, & Han, 2009; Marrone, Tesluk, & Carson, 2007; McFadyen, Semadeni, & Cannella, 2009)。但是, 跨边界活动在个体层面上的影响则存在争议。一方面, 跨界员工会得到更多的信息等资源, 所以可能会帮助其提升绩效(Marrone, 2010), 但另一方面, 跨界行为也可能导致员工的角色模糊和负荷感增加(Fiol, Pratt, & O'Connor, 2009; Marrone et al., 2007), 从而对绩效会有负面影响。以上研究或者只是理论上的思考, 或者集中于跨界行为对于其他变量的影响, 而没有实证检验个体的跨界行为对任务绩效的影响, 其中的作用机制更是缺乏探讨(Marrone, 2010), 所以本文将直接验证员工跨界行为和任务绩效之间的关系。由于从外部获得的资源和支持必须在团队内部发挥作用才真正有意义(Bresman, 2010), 我们认为团队中其他成员对于员工跨界行为所产生的效果会有很大的解释性作用。考虑到 Marrone (2010)号召学术界应该尝试从社会网络视角实证探索个体跨界行为对个体声誉和其它结果变量的影响, 本文引入社会网络中的网络中心性(Centrality)概念, 试图了解团队中的其他同事是如何看待员工的跨界行为并与跨界员工互动的, 是否会将跨界员工视为团队内部网络的中心, 并继而最终影响其任务绩效。

第二, 中国的本土文化因素在员工跨界行为的作用机制中有着怎样的作用? Marrone (2010)的系统综述明确指出在跨界行为的研究中, 调节机制的实证研究“令人意外”的少(surprisingly little, p.927), Joshi 等(2009)的综述中则明确指出结构和文化方面的变量是可以考虑的跨界行为的影响因素。Onyemah, Rouzies 和 Panagopoulos (2010)在 6 个国家采集的员工样本中发现, 国家文化对于员工跨界行为的形成有调节效应。受上述文献的启发, 我们认为文化因素同样应该在员工跨界行为的作用机制中扮演重要的角色。考虑到本文关注的过程机制, 即团队内部社会网络, 描述的是成员间的互动关系, 结合中国的文化特征, 我们选取集体主义作为员工跨界行为的作用机制中的另一个解释视角, 这是因为集体主义与人际间关系有着密切的联系(Triandis, 1995), 可能对于社会网络的形成有重要的影响。遗

憾的是, 目前还没有中国文化下集体主义与网络中心性之间关系的研究。尽管中国传统上被认为是强集体主义的国家(Hofstede, 1991), 但随着经济的迅速发展, 微观层面的价值观已经出现了很大的差异化(Farh, Hackett, & Liang, 2007), 因此本文将考察团队的集体主义氛围是否对于员工跨界行为的结果有调节效应。目前跨界行为的研究中尚没有引入团队层次文化观念的视角, 本文的探索将对跨界行为理论在本土情境下的深化有促进的作用。

根据以上综述内容, 为回答上述两个问题, 本文以团队为基本分析单位, 在两个时间点进行纵向的数据采集, 通过员工、领导和同事不同来源的匹配问卷, 将文化和社会网络理论整合入跨界行为领域, 对员工跨界行为在不同层次的作用机制进行分析, 从而丰富学术界对这一课题的认识。

2 研究假设

2.1 网络中心性的中介效应

本文引入社会网络的分析视角, 重点分析个体的咨询网络中心性在跨界行为作用机制中的作用。咨询网络(Advice network)是团队内部网络研究中最被关注的社会网络类型, 指的是团队成员为完成工作而分享资源和互相帮助所结成的关系网; 而中心性指的是个人与所嵌入的网络中其他个体联结的程度(Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001), 是个人在整体网络结构中的位置指标, 可以用来评价一个个体的重要与否(Freeman, 1979)。

早在 1986 年, Miller 在社会学领域中就通过实证研究确认了员工的外部联系(external contacts)对于其网络中心性有重要预测作用。可惜的是, 当时 Miller 的重点在于区分不同人群(白种人、非白种人、男性、女性)在组织中的网络地位, 并没有对二者之间的关系进行详细的理论分析, 只是笼统地提到“那些建立外部联系最有效的员工应该会发现他们在同事中的地位提高了”(p.48), 并且 Miller (1986)的研究对外部联系的测量也比较简单, 只是询问了员工与分别外部法律机构、学校、宗教团体、私营和公共服务机构等的联系频率。由于这些局限的存在, 有必要在团队层次上采用更为严谨的跨界行为测量方法更进一步地对此问题进行探讨, 并且应该从理论上理清二者的因果关系, 从而为 Miller (1986)的发现提供理论支持。

本文认为员工高程度的跨界行为会提高同事视其为咨询网络中心的可能性, 其原因如下:

在进行了大量的实证调研之后, Ancona 和 Bresman (2007)发现跨界活动分为四种类型: 搜寻、交际、任务协调和尽力执行。其中, 任务协调指的是跨界员工通过搜寻和交际得到的信息和其他资源在团队内外部进行分配, 让内外部配合一致。此时, 他们必须向团队内部移交信息与资源, 而其他同事为更好地完成自身的工作, 会对这些资源产生需求, 从而主动向跨界员工索取与工作有关的信息或听取相关的建议, 继而提升了跨界员工的网络地位。

对这一角度的认识可以参考 Marrone (2010)的分析, 她认为员工跨界行为可以提高其自身的声誉和领导力, 这是因为边界人(即跨界员工, boundary spanner)与客户、高管和外部专家等重要主体的关系使得其占据了在团队内外界面中“结构洞”(Structural holes)或“结构桥”(Structural bridges)的关键位置。按照 Burt (1992)的解释, 这些关键位置上的行为主体可以将两个关系稠密地带(即内部网络和外部网络)连接起来, 为这些连接起来的单位带来新的信息或者其它资源。具体在团队情境下, 外部信息和资源得以通过边界人流入团队内部(Pfeffer & Salancik, 1978), 进而分享给同事。由于特定的信息资源是权力的重要来源(Hickson, Hinings, Lee, Schneck, & Pennings 1971; Pettigrew, 1972), 这就为边界人建立了在团队中的影响力。

另外, 跨界行为也会让员工承担相较于其他团队成员更多的工作, 这些工作有可能让其他团队成员认为跨界员工成为正式领导的“代言人”, 跨界员工从而被认为是团队中的非正式领导(Zhang, Waldman, & Wang, 2012), 这样也就加强了自身的领导力和影响力。

如上推论都表明跨界员工在团队内部具有其他成员不具备的影响力和网络地位, 从这一角度看, 跨界员工的外部网络会帮助塑造员工的内部网络。由此提出研究假设如下:

假设 1: 员工的跨界行为正向影响该员工在团队内部的网络中心性。

进一步的, 根据社会交换理论, 处于咨询网络中心的员工具有与同事交换高价值资源的优势(Cook & Emerson, 1978), 并建立与团队中其他成员互相帮助的关系, 在其需要帮助时, 其他成员会自然地伸出援手, 从而有助于其完成任务。而且与其他同事的互助关系经过一段时间后, 这些员工会累积与工作相关知识, 培养出专业的技能, 掌握更多的资源, 当然也就可以形成更好的任务解决方案

(Baldwin, Bedell, & Johnson, 1997)。Seers (1989), Liden, Wayne 和 Sparrowe (2000)的研究都已经实证证明了与团队成员的良好关系会促进员工的任务绩效。

另外, 处于网络中心的员工的身份与地位会被强化, 这会激发他们的责任意识和实现目标的动机(Day & Harrison, 2007)。这样他们会更加努力地完成任务, 从而表现出良好的个人绩效。员工的网络中心性和任务绩效的正向关系已经在 Sparrowe 等(2001)的关于团队社会网络的经典研究中得到了实证检验的支持。基于此, 本文提出如下假设。

假设 2: 员工在团队内部网络的中心性正向影响该员工的任务绩效。

我们更为关注的是, 结合假设 1 和假设 2, 员工跨界行为很可能会通过网络中心性对任务绩效产生推动作用。由于以往的研究并没有直接实证检验过员工跨界行为与其任务绩效的关系, 所以至今存在争议, 而通过这一路径, 本文可以得出如下的假设:

假设 3: 员工的跨界行为正向影响该员工的任务绩效。

假设 4: 网络中心性在员工跨界行为和任务绩效关系之间起到中介作用。

2.2 集体主义的调节作用

随着经济的发展和社会的变迁, 从单纯的集体主义来界定中国人的个体或团队价值观念已经不再适用(张鹏程, 刘文兴, 廖建桥, 2011)。沿着这一思路, 我们关注个体和团队层次的集体主义。集体主义反映的是强调集体为核心的理念(Triandis, 1995)。在个体层次上, 相对于个体主义导向的人, 强集体主义导向的员工认为个人是集体的一份子(杜旌, 王丹妮, 2009), 他们是为组织和团队而工作, 而非只是为私人的利益(Markus & Kitayama, 1991)。

有学者指出, 相对于国家和个体层次的集体主义, 团队层次集体主义氛围的相关研究还非常少(Dierdorff, Bell, & Belohlav, 2011; Workman, 2001)。由于团队在当代组织中越来越重要的意义, 团队层次的集体主义也越来越得到学界的重视(Pillai & Meindl, 1998; Workman, 2001)。由于特定的假设、规范和信念等会以团队为单位分享、内化和实施, 所以团队可以有独特的价值观念或文化氛围(Anderson & West, 1998; Earley & Mosakowski, 2000)。就集体主义氛围而言, 当一个团队中具有集

体主义导向的员工多时,就拥有了高的集体主义氛围(Drach-Zahavy, 2004)。根据这一定义,团队集体主义氛围是在团队层次上与个体层次的集体主义导向相对应的构念,可以通过计算团队中所有成员的集体主义导向的均值来测量(Dierdorff et al., 2011)。之所以本文聚焦于团队的集体主义氛围,是因为我们认为员工个体网络中心性的形成,很大程度上要取决于团队中其他同事们的态度与认知(Bresman, 2010)。

当团队形成了高集体主义氛围时,无论跨界员工本人是集体主义导向还是个体主义导向,都会不同程度地增强信息与资源分享的意愿和行为:集体主义导向的员工会强化自己的组织认同和承诺(Jetten, Postmes, & Mcauliffe, 2002),从而更加积极地团队做出贡献;而个体主义导向的员工则会迫于集体主义氛围的压力而弱化自利行为,并且在这样的氛围中,考虑到集体主义导向的同事们的期许,他也会产生因资源分享而能够增加自己的地位和声誉,进而实现自身价值的预期。另外,集体主义氛围下,跨界员工意识到自己的资源会被同事们具有公心地使用,自己的建议也会被同事们具有善意的接受,并最终会对团队形成实质性的帮助,这也促使其能够愿意去与其他同事互动和分享。Karau 和 Williams (1993)的群体努力模型(Collective effort model)就指出,只有当群体中的成员预期到自己的努力能够对其所在群体的绩效有价值时,才会有意愿贡献这种努力,包括其所拥有的资源。最后,从同事的角度看,为了提高整个团队的竞争力,集体主义导向的团队会主动向具有更多信息和知识等资源的跨界员工征询建议和意见,从而提高了跨界员工成为咨询网络的中心的可能性。基于以上推理,本文提出如下的假设:

假设 5: 团队集体主义氛围在员工的跨界行为和其网络中心性之间起到调节作用,即,集体主义氛围越强,员工的跨界行为对网络中心性的正向影响越大。

考虑到集体主义氛围调节着员工跨界行为和网络中心性之间的关系,而网络中心性是员工跨界行为和任务绩效之间的中介变量,遵循上述几个假设的逻辑,很有可能在集体主义氛围强的团队中,跨界员工更容易成为网络中心,继而表现出更好的任务绩效,也就是说,集体主义氛围和跨界行为的交互项对任务绩效具有预测作用,而这一作用受到网络中心性的中介,从而形成几个变量间有中介的

调节的关系(Mediated moderation)。所以,我们尝试做出如下的假设:

假设 6: 团队的集体主义氛围调节员工跨界行为和任务绩效的关系,并以网络中心性为中介。

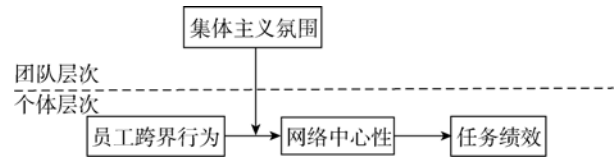


图 1 本研究的理论模型

3 研究方法

3.1 样本与数据收集

本研究的数据采集自分别位于北京和天津的两个大型科技园区,样本团队来自于园区管委会推荐的 17 家高科技企业。为增强研究结论的推广意义,团队类型涉及研发、销售、生产、职能管理团队等不同工作性质。我们选取了在线填答网上提交的问卷回收方式,这可以让被试无需担心其回答会被他人看到,从而确保填答最大程度的真实有效。在时点 1 (T1),我们向来自于 135 个团队的领导和及其下属的 631 成员发出邀请,收集了员工跨界行为、网络中心性和集体主义的数据。间隔 8 周后(T2),我们邀请领导对下属的任务绩效进行了评估。由于样本的流失和对无效问卷的剔除,我们最终得到的有效数据来自于 61 个团队的领导和其下属的 292 名员工。其中,员工的平均年龄为 28.74 岁,43.2% 为男性,教育程度为本科的占到 40.4%,在本团队的工作时间平均为 20.64 个月。团队的平均规模为 4.9 人,所涉及的任务类型研发团队占到 59%,职能管理团队占到 19.7%,销售团队和生产团队各占 9.8%。

整体网络对数据回收的要求很高,需要所有团队中 80%以上的成员提供有效问卷(Sparrowe et al., 2001),为降低难度,我们选取的团队规模都不大(6 人及以下),但最终仍然出现有效率较低的情况。需要说明的是,与以往的团队社会网络研究相比(Sparrowe et al., 2001; Carson et al., 2007),尤其考虑到进行了两波的数据采集,本研究的样本数量是可以接受的,甚至是比较理想的。

3.2 测量工具

本研究中所涉及的测量工具尽量来自成熟的量表。对于在国内首次使用的量表,我们采用了严

格的“翻译——回译”程序,以确保问卷的质量。我们还对最终样本之外的3个团队共14名员工进行了预调研,对问卷中表述不清晰的条目进行了调整,并确认了因子载荷和信度系数都在理想的范围内。量表的具体来源如下:

员工的跨界行为 采用的是Marrone等(2007)开发的量表。原量表共6个条目,我们删除了原量表中专门针对样本(咨询团队)特点设计的1个条目,所以共5个条目,比如“我会从团队外部人那里为我们团队寻求建议”等。在本研究中使用Likert 7点测量方法,1表示“完全没有”,7表示“极大程度上”。该量表由员工自评得到跨界行为,其Cronbach's α 系数为0.869。

集体主义 采用Ilies, Wagner和Morgeson(2007)使用过的量表,共3个条目,比如“比起独自工作来说,我更愿意和同事一起工作”等。在本研究中使用Likert 7点测量方法,1表示“非常不同意”,7表示“非常同意”。员工对自己的评价为该员工的集体主义导向。根据相关研究的通行做法(如Dierdorff et al., 2011),我们将团队中个人自评的均值作为团队的集体主义氛围。该量表的Cronbach's α 系数为0.891。

咨询网络中心性 采用的是Sparrowe等(2001)采用的点入中心性(in-degree centrality, Borgatti, Everett, & Freeman, 1992)的测量方法。为了收集整体网络数据,我们在每个团队中都列上了所有成员的名字,然后要求员工对其同事进行评价。量表共2个条目,比如“你向(某某)寻求有关工作的帮助或建议吗”。我们关心的是这种关系的强度(strength),所以通过Likert 5点来进行测量,1表示“从不”,5表示“总是”。所谓点入中心性是相对于点出中心性(out-degree centrality, 员工本人评价的与自己其他成员的关系)而言的,指的是每个员工来自团队中其他成员评价的网络地位的均值。在本研究中,该量表的Cronbach's α 系数为0.869。

任务绩效 采用的是Liden, Wayne和Stilwell(1993)开发的量表,共4个条目,比如“这名员工能够充分完成分配的任务”等,由领导填写。在本研究中使用Likert 7点测量方法,1表示“非常不同意”,7表示“非常同意”,该量表的Cronbach's α 系数为0.919。

根据以往研究的做法(如Marrone et al., 2007),本文将个体层次的员工年龄、教育程度、性别和本团队工作时间作为控制变量。团队类型虽然存在不同,但是单因素方差分析(ANOVA)结果为 $F = 0.33$,

$df = 60, p > 0.05$ (任务绩效), $F = 2.11, df = 60, p > 0.05$ (网络中心性),显示不同的团队类型在员工的任务绩效和网络中心性方面的表现上不存在显著差异,所以在后面的分析中作者并没有将团队类型作为控制变量。虽然作者特意选择了小型团队作为样本以方便获得整体网络数据,但团队中的人数也有所不同,所以作者还控制了团队规模这一变量。同时,考虑到以关于团队的研究中有考虑到短期团队和长期团队的影响(Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993),团队成员在本团队的平均工作时间也是本文的控制变量之一。另外,根据以往的团队文化氛围研究的作法(Yang, Mossholder, & Peng, 2012),为了消除个体层次集体主义导向的影响,本文也控制了个人的集体主义导向这一变量。在测量中,年龄和本团队工作时间分别以“年”和“月”为单位,教育程度从1(高中及以下)到6(博士学位),性别为1(男性)和0(女性)。

4 研究结果

4.1 数据的初步检验

我们首先对模型中涉及到的变量(除团队的集体主义氛围外)进行验证性因子分析(CFA)。结果显示4因子模型(员工跨界行为、集体主义导向、网络中心性和任务绩效)拟合效果很好($\chi^2 = 164.96, df = 71, RMSEA = 0.067, CFI = 0.964, NFI = 0.939$),且优于其它嵌套模型,表明变量间有良好的区分效度。

由于团队集体主义氛围是由个体回答后聚合到团队层次上的,所以要对其组内同质性和组间差异性进行验证。结果表明, Rwg 均值为0.80, $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 分别为0.11和0.88。说明各变量均满足聚合的标准(James, Demaree, & Wolf, 1984),可以用来进行团队层次的分析。

4.2 描述性统计

个体层次和团队层次的主要变量的均值、标准差和相关系数分别参见表1和表2。可以看出,在个体层面,任务绩效与教育程度、员工跨界行为、网络中心性均存在显著正相关,为了进一步验证这些变量之间的关系,本研究将采用多层模型(HLM)分析来加以分析。

4.3 作用机制检验

4.3.1 调节作用

由于本研究所涉及的变量分布在团队和个体两个层次,所以我们使用多层线性模型(HLM)来验

表 1 个体水平上各研究变量的描述性统计

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1.员工年龄	28.74	5.43							
2.员工性别	0.43	0.50	-0.02						
3.教育程度	3.28	0.85	-0.22**	0.79					
4.本团队工作时间	20.64	18.47	0.45**	-0.07	-0.17**				
5.员工跨界行为	4.98	0.84	-0.08	-0.06	0.01	0.03			
6.集体主义导向	5.84	1.05	0.14*	0.03	0.05	0.08	0.10		
7.网络中心性	3.10	0.59	0.04	0.02	0.02	0.08	0.27**	-0.43	
8.任务绩效	5.57	0.81	0.06	-0.00	0.26**	0.09	0.31**	0.03	0.19**

注： *n* =292; *表示 *p*< 0.05, **表示 *p*< 0.01

表 2 团队水平上各研究变量的描述性统计

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2
1.平均工作时间	20.64	13.42		
2.团队规模	5.11	0.75	-0.02	
3.集体主义氛围	5.81	0.58	0.15	0.06

注： *N* =61; *表示 *p*< 0.05, **表示 *p*< 0.01

证本文的假设。

表 3 中模型 4 的结果则表明，团队的集体主义氛围对于员工跨界行为和网络中心性之间关系的影响非常显著($\gamma = 0.25, p < 0.01$)，假设 5 得到了支持。根据 Aiken 和 West (1991)推荐的方法绘制出团

队集体主义氛围调节效应图如图 2 所示。

为了突出团队层次集体主义氛围的意义，我们还对个体层次集体主义导向的调节作用进行了分析，如表 3 中的模型 5 所示，在同时放入团队集体主义氛围和个人集体主义导向调节变量后，个人的集体主义导向的影响消失($\gamma = 0.00, n.s.$)，而团队的集体主义氛围影响不变。显然，团队集体主义氛围的调节效应很强，与之相比，个人集体主义导向的调节效应可以被忽略不计。

另外，根据模型 2，员工的跨界行为对该员工的网络中心性有正向影响($\beta = 0.19, p < 0.01$)，所以假设 1 也获得了支持。

表 3 调节效应的检验结果

变量	网络中心性				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距(η_0)	3.09***	3.09***	3.09***	3.09***	3.09***
个体层次					
员工年龄	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
员工性别	0.05	0.06	0.06	0.08	0.08
教育程度	0.11 ⁺	0.12*	0.12*	0.11*	0.11*
本团队工作时间	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*
集体主义导向	-0.02	-0.03	-0.03	-0.03	-0.03
员工跨界行为		0.19**	0.19**	0.16**	0.16**
员工跨界行为 X 集体主义导向					0.00
团队层次					
平均工作时间	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00
团队规模	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04
集体主义氛围			-0.03	-0.03	-0.03
员工跨界行为 X 集体主义氛围				0.25**	0.25**
σ^2	0.23	0.21	0.21	0.20	0.20
τ_{00}	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12
Deviance	513.48	493.65	498.33	485.15	494.73

注：个体 *n*=292，团队 *N*=61; ⁺表示 *p*<0.1, *表示 *p*<0.05, **表示 *p*<0.01, ***表示 *p*<0.001; 所有系数为带有稳健标准误(robust standard errors)的值。(下同)

表 4 中介效应及被中介的调节效应检验结果

变量	任务绩效					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距(γ_0)	5.58***	5.58***	5.58***	5.58***	5.58***	5.58***
个体层次						
员工年龄	0.02 ⁺	0.03**	0.02 ⁺	0.02*	0.03*	0.02*
员工性别	-0.05	-0.05	-0.07	-0.06	-0.02	-0.05
教育程度	0.22***	0.23***	0.17**	0.19***	0.22***	0.19**
本团队工作时间	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
集体主义导向	-0.04	-0.05	-0.03	-0.04	-0.05	
员工跨界行为		0.24***		0.17***	0.20***	0.16**
网络中心性			0.42**	0.33**		0.30**
团队层次						
平均工作时间	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00
团队规模	-0.08	-0.08	-0.08		-0.09	-0.09
集体主义氛围					0.18	0.18
员工跨界行为×集体主义氛围					0.25**	0.17*
σ^2	0.36	0.32	0.32	0.30	0.31	0.30
τ_{00}	0.29	0.30	0.30	0.30	0.29	0.30
Deviance	658.61	637.90	632.26	625.94	634.05	625.81

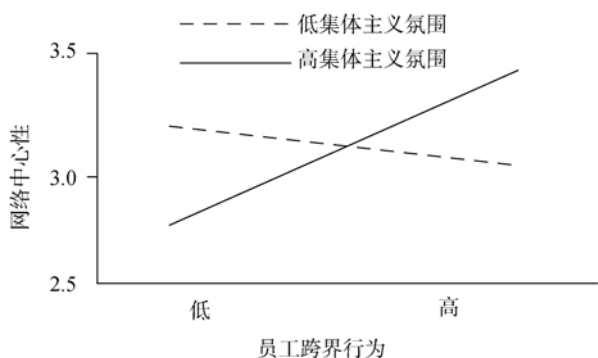


图 2 集体主义氛围的调节效应图

4.3.2 中介作用

按照 Baron 和 Kenny (1986)的方法,假设 1 的成立,加上表 3 中模型 2 和模型 3 的结果,即员工跨界行为对任务绩效有正向影响($\beta = 0.24, p < 0.001$),网络中心性也对任务绩效有正向影响($\beta = 0.42, p < 0.01$),假设 2 和假设 3 也分别得到支持,这满足中介效应的前三个条件。在同时加入自变量和中介变量后,模型 4 显示员工跨界行为对于任务绩效的回归系数减小(从 $\beta = 0.24$ 到 $\beta = 0.17$),但显著性没有消失,满足部分中介的条件。另外, Sobel 检验结果显示, $Z = 2.77, p < 0.01$, 满足中介效应的要求。假设 4 也得到了支持。

4.3.3 被中介的调节作用

对于假设 6 的检验我们首先采取了 Muller,

Judd 和 Yzerbyt (2005)和魏峰、袁欣和邸杨(2009)等的方法。模型 6 相对于模型 5 而言,员工跨界行为和集体主义氛围交互项的回归系数减小(从 $\gamma = 0.25, p < 0.01$ 到 $\gamma = 0.17, p < 0.05$),根据上述文献的判断方法,被中介的调节效应成立。Sobel 检验结果为 $Z = 1.72, p < 0.05$ 。

为了加强这一验证,我们还采取了 Edwards 和 Lambert (2007)推荐的 bootstrapping 方法。表 5 展示了这一路径分析的结果,可以看到,在高集体主义氛围和低集体主义氛围的差异表现上,跨界行为对任务绩效的间接作用显著($\Delta r = 0.10, p < 0.05$),且第一阶段的系数显著($\Delta r = 0.08, p < 0.01$),符合有中介的调节效应的标准(Edwards & Lambert, 2007)。综上,假设 6 得到了支持。

5 结论与讨论

从代表性学者 Ancona 及其合作者的系列研究开始算起,团队跨界行为的研究已经有 20 年的历史(Joshi et al., 2009),然而,其真正引起学术界的普遍兴趣却只是在近六、七年,且研究视野大多局限在团队层次,缺乏对于个体层次的分析,更缺乏中国背景下的跨界行为思考。本文聚焦于个体层次的员工跨界行为对任务绩效的影响机制,力图对于该领域有进一步地探讨。为响应 Marrone (2010)关

表 5 有中介的调节模型的路径检验

假设	HLM 结果				
	阶段		效果		
	第一	第二	直接	间接	整体
	P_{MX}	P_{YM}	P_{YX}	$P_{MX} \times P_{YM}$	$P_{YX} + P_{MX} \times P_{YM}$
调节变量:					
低集体主义氛围 (-1 SD)	0.24	-0.01**	0.24*	-0.00**	0.24*
高集体主义氛围 (+1 SD)	0.31	0.31*	0.24*	0.10*	0.34
高与低的差异	0.08**	0.31**	-0.01**	0.10*	0.09**

注：个体 $n=292$ ，团队 $N=61$ ；*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$

于从社会网络角度入手实证探索团队成员跨界行为的影响的号召，本文将网络中心性作为中介变量；另外，结合文化理论，集体主义与人际间关系有密切的联系(Triandis, 1995)，可能对于跨界行为和网络中心性之间的关系有影响，本文引入团队的集体主义氛围作为调节变量，并在整体上构建了有中介的调节模型。通过本文的发现无论对于学术界推进这一课题的深入，还是对于企业界的管理实践都有一定的启示和价值。

5.1 理论贡献

本研究的理论贡献在于系统分析了员工的跨界行为是否、怎样以及何时(whether, how and when)影响其任务绩效的。

假设 2 的成立明确了跨界行为与任务绩效之间的正向关系。如前文所述，虽然存在争议，比如，有分析指出跨界行为可能导致员工的角色模糊和负荷感增加(Fiol et al., 2009; Marrone et al., 2007)，但现有的研究或者只是理论上的探讨，或者是跨界行为对其它变量的影响，而关于跨界行为和任务绩效二者之间的关系尚没有直接的实证结论。本文通过实证研究确认在个体层次上员工的跨界行为整体上还是会对员工的任务绩效产生积极效果，支持了 Marrone (2010)的观点。

更为重要的是，本文丰富了学术界对于跨界行为的作用机制(怎样与何时影响)的认识。本文重点探讨的是员工跨界行为在团队层次上的调节变量与个体层次上的中介机制，从而系统分析了团队成员在员工跨界行为的影响中所起到的作用，明确了团队成员会倾向于将跨界员工视为网络中心，进而有助于提升该员工的任务绩效，其中着重分析了团队的文化价值观在这一机制中的影响。

具体而言，本文发现咨询网络中心性是跨界行为的重要作用机制，为跨界行为领域补充了社会网络的研究视角。虽然学界已经认识到员工跨界行为

可能对于其网络位置有影响(Marrone, 2010)，但由于团队全网数据收集的难度很大，以往跨界行为的实证研究很少引入社会网络的工具与理论。虽然早在 30 年前，Miller (1986)曾开创性地发现外部联系对员工网络中心性有预测作用，但作为早期研究，当时的测量方法和理论分析方面都略显粗糙。本研究经过精心设计，采用严谨的行为学测量方法，加强了理论阐释，不但明确了员工的跨界行为会对该员工咨询网络中心性有正向影响，而且确认了网络中心性在员工跨界行为与任务绩效之间的中介效应，从而形成了个体“外部联接——内部嵌入——绩效”的逻辑链条，为解释跨界员工的绩效表现和团队社会网络的形成提供了新的理论视角，这也是对这一领域的权威学者 Marrone (2010)号召将社会网络视角引入跨界行为研究的呼应。

另外，本文在跨界行为和社会网络研究中引入了集体主义，并发现了团队的集体主义氛围对于跨界行为的效果有显著的影响。Jetten 等(2002)认为，很可能一个团队中不同的个体具有不同的集体主义观念，而一个国家也会在不同的组织和团队中形成差异化的集体主义，所以只研究一个层次的集体主义现象是有局限的。本文在研究团队层次的集体主义的同时还控制了个体层次的集体主义，并发现二者起到了不同的作用，这说明不同层次上的个体——集体主义确实值得更多的研究。尤其对于中国社会而言，在变革和转型的大背景下，多元的价值观已经确立，国家的集体主义文化不能等同于个体层次的集体主义导向和团队层次的集体主义氛围，微观层次的个体——集体主义研究有着非常重要的意义。Yang 等(2012)已经确认了中国背景下的团队层次权力距离氛围的理论意义并对其进行了分析，本文则将这一团队层次文化观念的讨论拓展到了集体主义氛围这一变量，再次确认了这一领域的学术价值与潜力。

本文发现团队层次的集体主义氛围调节着员工跨界行为和该员工的网络中心性, 以及其跨界行为和任务绩效之间的关系, 而个体层次的集体主义导向则没有明显的调节效应。我们对此的解释是:

员工在团队外部的活动要取得理想的结果, 往往需要更多地关注团队内部同事的态度和行为, 一厢情愿地做出努力而缺乏同事的响应可能并不会让自己的地位提升, 并进而提高绩效。比如在充满个体主义员工的团队中, 一个集体主义导向的跨界员工很可能因为预期自己付出的资源或思路会被同事“公器私用”而有所顾虑(Karau & Williams, 1993), 从而也就降低了成为网络中心的可能性; 而如前所述, 在集体主义氛围的团队中, 即使是个体主义导向的员工也很可能会因为获得地位和荣誉而乐于帮助同事。另外, 为实现团队的整体目标, 集体主义导向的同事们也会主动向跨界员工这一稀缺资源拥有者寻求帮助, 并在互动中增加对这名员工的认可, 从而提高了其成为网络中心的可能性。也就是说, 团队的集体主义氛围比个体的集体主义导向具有更强的调节作用, 而个体的集体主义导向起到调节效应则需要其他条件的具备, 可能由此也削弱了其影响效果。

在将个人的集体主义导向聚合为团队的集体主义氛围时, 数据显示满足聚合条件, 也就是说组内同质性程度较高, 即便如此, 我们仍然发现个体与团队层次的集体主义有不同的影响, 这说明本文在理论建构上认可团队成员的个体差异是有意义的。以往的研究往往是单独分析团队或个体层次的集体主义的作用, 很少同时比较二者影响的不同, 本文的发现拓宽了集体主义以及其它微观文化观念领域的研究视野。

5.2 实践价值

本文的发现对管理实践的启示意义在于:

第一, 根据集体主义的调节作用, 为了让员工跨界行为发挥更大的作用, 领导者应该重视整个团队集体主义氛围的建设, 除了选拔具有集体主义导向的员工外, 更应该在团队中宣扬和深化集体主义价值观念使其内在化, 并将集体主义行为纳入到考核和奖惩之中使其制度化。这在领导者希望重点培养某个特定员工或希望该员工在团队中提升地位和绩效时显得尤为重要: 首先, 领导者要鼓励这名员工积极进行跨界活动; 其次, 领导者也要认识到, 为了让这些跨界行为起到更大的作用, 单纯地激发该员工的集体主义导向是有局限的, 更应该做的是

尽可能将其同事们也都培养出集体主义导向, 这样有助于同事们对该名员工的认可, 从而取得事半功倍的效果。

第二, 社会网络中心性的中介作用则提醒我们: 其一, 领导者可以为员工的跨界行为提供资源配给和方便条件, 有目的地引导该名需提升或改进绩效的员工与外界建立联系; 其二, 由于网络中心性是员工绩效更为直接的驱动因素, 领导者可以有意识地给予这名员工额外的信息或其它资源, 并培养这名员工的分享意识和行为, 从而建立该员工在团队内部网络中的地位, 并最终促进其绩效的提高。从自我提升的角度看, 员工也应该充分抓住跨界的机会, 并力争增强自己在团队网络中的地位。

5.3 本文局限与未来研究方向

虽然通过研究设计的精化, 本文尽量避免同源误差等常见的问题, 但跨界行为和网络中心性的数据仍然是在同一时点(T1)采集的, 我们采取的解决办法是在假设1的提出部分从理论上阐述了员工的跨界行为是网络中心性的前因变量。更重要的是, 在很多情况下, 跨界员工成为咨询网络中心可能是团队领导的有意安排。Ancona 和 Caldwell (1992) 以及 Ancona 和 Bresman (2007)发现跨界行为往往是团队为适应外部环境而产生的战略选择, 团队领导和战略是跨界行为的重要影响因素。这也说明, 跨界员工往往是团队精心选择的结果, 他们被派出去进行跨界活动。所以, 将跨界行为作为引发团队过程和个体行为的前因变量可能更符合实际团队运作的情况。还有一个需要考虑的问题是, 据我们所知, 目前尚没有将个体跨界行为作为中介变量的文章出现, 这很可能是因为跨界行为往往不是团队过程的必然路径的缘故。所以, 我们将跨界行为视为网络中心性的前因是可以得到理论支持的, 横截面数据对于假设1因果关系论证的负面影响很小。

尽管如此, 现实中还是存在具有网络中心地位的员工在主观或客观上更容易从事跨界活动的可能, 未来的研究可以通过更进一步细化研究设计来深入分析这一因果关系。另外的一个局限是本研究员工绩效是由领导主观评价的, 虽然这种方法在管理学研究中被广泛使用, 但仍然可能不如客观数据准确, 有条件的研究者应该尝试更为精确的测量方法。另外, 团队规模偏小和集中在科技园区的样本局限可能也影响了结论的普遍意义, 未来的研究应该扩大样本范围以明确本文的发现是否广泛适用。

更为重要的是, 跨界行为领域的实证研究还不多, 本文的尝试也只处于初步阶段, 很多值得进一步探索的内容都没有包括在理论模型中, 比如:

从数据分析结果上看, 网络中心性所起到的中介效应并不是很大, 这提示我们在跨界行为和任务绩效之间还有更多可能的传导机制尚待检验。同样的, 跨界行为的其它前因变量以及另外的调节变量也可在未来的研究中被纳入理论框架。

即使就本研究中的调节变量和中介变量而言, 也值得学界进一步的深入分析。虽然有大量的研究都把集体主义和个体主义当作对立的两个维度(如 Hofstede, 1980; Ilies et al., 2007; 吴隆增, 刘军, 许浚, 2010), 但也有研究认为二者并非方向相反的两端, 而是可以根据垂直和水平视角分为 4 个维度(Chen & Li, 2005; Triandis, 1995), 未来的研究可以从这 4 个维度入手来细化跨界行为产生作用的边界条件。本文的中介变量网络中心性聚焦于咨询网络, 而实际上, 友谊网络、信任网络、阻碍网络(Sparrowe et al., 2001)等不同类型的社会网络也可能在其中扮演重要角色, 对这些角色的探索也可以成为未来的研究方向。而从结果变量上来看, Borman 和 Motowidlo (1993)将绩效区分为任务绩效和关系绩效, 本文只关注了任务绩效而没有关注关系绩效, 显然是有局限性的。事实上, 网络中心性很有可能对关系绩效的影响更大。未来研究可以将关系绩效也纳入进来, 并对任务绩效与关系绩效的形成机制进行比较, 可能会有更具价值的发现。

另外, 为增加研究的外部效度, 本文的样本涵盖了多种类型团队和员工, 虽然我们尽量控制了团队和员工类型对结果的可能影响, 研究结论具有普遍的意义, 然而必须认识到, 分类研究也有着非常大的理论和实践价值。比如, 在 Bresman (2010)专门针对研发团队的研究中, 团队外部学习的效果机制与 Wong (2004)对多类型团队样本的发现有所不同; 刘松博(2009)从外部社会资本的角度提出了企业中四种类型“边界人”的分类框架, 也就是说, 不同的员工本身会具有差异化的边界行为。在本文的基础上, 未来的跨界行为研究可以采取针对性的视角, 对不同类型的团队和员工做进一步细致的分析, 可能会有更加精准的结论和更具价值的发现。

参 考 文 献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in the organization. *Academy of Management Journal*, 33, 334–365.
- Ancona, D. G., & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–665.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D., & Johnson, J. L. (1997). The social fabric of a team-based M.B.A. Program: Network effects on student satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1369–1397.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance. *Organization Science*, 21, 81–96.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in Organizations* (pp. 71–97). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (1992). *UCINET IV version 1.0 reference manual*. Columbia: Analytic Technologies.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
- Chen, X. P., & Li, S. (2005). Cross-national differences in cooperative decision-making in mixed-motive business contexts: The mediating effect of vertical and horizontal individualism. *Journal of International Business Studies*, 36, 622–636.
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness: Review and theoretical development. *Small Group Research*, 33, 181–208.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721–739.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 360–373.
- Dierdorff, E. C., Bell, S. T., & Belohlav, J. A. (2011). The power of ‘we’: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 247–262.
- Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring team support: The role of team’s design, values, and leader’s support. *Group Dynamics: theory, Research, and Practice*, 8, 235–252.
- Du, J., & Wang, D. N. (2009). Person-Environment fit and creativity: The moderating role of collectivism. *Acta Psychologica Sinica*, 41(10), 980–988.
- [杜旌, 王丹妮. (2009). 匹配对创造性的影响: 集体主义

- 的调节作用. *心理学报*, 41(10), 980-988.]
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12, 1-22.
- Farh, J., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34, 32-55.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. S., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies theory of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-220.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1140-1148.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Jetten, J., Postmes, T., & Mcauliffe, B. J. (2002). We're all individuals': Group norms of individualism and collectivism levels of identification and identity threat. *European Journal of Social Psychology*, 32, 189-207.
- Joshi, A., Pandey, N., & Han, G. H. (2009). Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 731-759.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Liu, S. B. (2009). A taxonomy of company employees based on social capital view: Confirming boundary spanners. *Productivity Research*, 12, 201-203.
- [刘松博. (2009). 一个基于社会资本的企业成员分类框架: 确定边界人. *生产力研究*, 12, 201-203.]
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, 911-940.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multi-level investigation of antecedents and consequences of team member boundary spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50, 1423-1439.
- McFadyen, M. A., Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2009). Value of strong ties do disconnected others: Examining knowledge creation in biomedicine. *Organization Science*, 20, 552-564.
- Miller, J. (1986). *Pathways in the workplace*. London: Cambridge University Press.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and when mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-853.
- Onyemah, V., Rouzies, D., & Panagopoulos, N. G. (2010). How HRM control affects boundary-spanning employees' behavioural strategies and satisfaction: The moderating impact of cultural performance orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1951-1975.
- Pettigrew, A. M. (1972). Information control as a power resource. *Sociology*, 6, 187-204.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A meso level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643-671.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44, 316-325.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: West View Press.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2009). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Management World*, (4), 135-142.
- [魏峰, 袁欣, 邸杨. (2009). 交易型领导、团队授权氛围和心理授权影响下属创新绩效的跨层次研究. *管理世界*, (4), 135-142.]
- Wong, S. (2004). Distal and local group learning: Performance trade-offs and tensions. *Organization Science*, 15, 645-656.
- Workman, M. (2001). Collectivism, individualism, and cohesion in a team-based occupation. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 82-97.
- Wu, L. Z., Liu, J., & Xu, J. (2010). Workplace ostracism and

- organizational citizenship behavior: The roles of organizational identification and collectivism. *Nankai Management Review*, (3), 26–44.
- [吴隆增, 刘军, 许浚. (2010). 职场排斥与员工组织公民行为: 组织认同与集体主义倾向的作用. *南开管理评论*, (3), 36–44.]
- Xue, H. J. (2010). Review and prospect of team boundary spanning behaviors in foreign literatures. *Foreign Economics and Management*, (9), 10–15.
- [薛会娟. (2010). 国外团队跨界行为研究回顾与展望. *外国经济与管理*, (9), 10–15.]
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2012). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92, 681–692.
- Zhang, P. C., Liu, W. X., & Liao, J. Q. (2011). Impact mechanism of charismatic leadership on employee's creativity: Is psychological safety enough? *Management World*, (10), 94–107.
- [张鹏程, 刘文兴, 廖建桥. (2011). 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗. *管理世界*, (10), 94–107.]
- Zhang, Z., Waldman, D., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of Leader-Member Exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65, 49–78.

A Longitudinal Study on the Impact Mechanism of Employees' Boundary Spanning Behavior: Roles of Centrality and Collectivism

LIU Songbo; LI Yuhui

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract

Currently boundary spanning behavior is a hot topic in team research field, which involves phenomena at two levels (team level and individual level). Compared to team level, employee's boundary spanning has not been well discussed yet. In addition, few studies have systematically explored its outcomes and impact mechanism in Chinese context. This study aimed to address the above gaps by examining whether, when and how employee's boundary spanning behavior impacted his or her task performance. Specifically, integrating culture and social network theory into boundary spanning field, this study theorized that boundary spanning behavior led to centrality of the employee's social network, and in turn enhance his or her task behavior. At the same time, team's collectivism climate moderated the above path.

The participants were recruited from 17 companies in two high-tech parks located in Beijing and Tianjin, China. We invited 135 team leaders and their subordinates to participate the survey, after collecting 2 wave longitudinal data sets and dropping out invalid questionnaires, responses from 61 team leaders and 292 team members were valid finally. To get enough whole network data, we purposely chose teams with small size. All measurements were (or adapted from) well-established scales. Employee's boundary spanning behavior, centrality, and collectivism were collected at time 1, and after 8 weeks, employees' task performance was collected at time 2. Confirmatory factor analyses showed satisfactory model fit indices. Inter-rated agreement (Rwg) and intra-class correlation (ICC) value justified the aggregation of team collectivism climate. HLM were applied to test our hypotheses since this is a cross-level research. Variables like age, education, gender, tenure and collectivism orientation at individual level, and team size at group level were controlled for.

The results showed that centrality of the social network positively mediated the relation between employees' boundary spanning behavior and his or her task performance. The climate of team collectivism positively moderated the relation between employees' boundary spanning behavior and network centrality. In addition, network centrality mediated the interaction between boundary spanning behavior and team collectivism climate on employee's task performance such that the relation between boundary spanning behavior and task performance via network centrality will be stronger for teams higher on collectivism climate than for those lower on collectivism.

This study revealed that employee's boundary spanning behavior had positive influence on task performance and confirmed the mechanism between the two constructs. Interestingly, we found collectivism at individual level and at team level had different effects for the effect of boundary spanning behavior, which revealed that in transformational Chinese context, cultural elements at micro levels were worthy of discussing. The finding of mediating mechanism of centrality established a logic chain of "external relationship – internal embeddedness - performance", helping in explaining the formation of performance and social network in teams. Managerial implications, limitations and future directions were discussed at the end.

Key words boundary spanning behavior; centrality; collectivism; task performance