

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：员工跨界行为的作用机制：网络中心性和集体主义的作用

作者：刘松博，李育辉

### 第一轮

#### 审稿人 1 意见：

本研究力图演示个人跨界行为对于绩效的影响，对其中中介影响机制和发挥作用的边界条件都有所探讨，采用的数据分析方法也比较绚丽。提出以下意见供作者参考：

**回应：**非常感谢评审老师对于文章的认可和所提出的宝贵建议。针对老师提出的各个问题，我们进行了认真的研读和思考，这些意见对于本文的完善和提升具有极高的价值。对于评审老师认真的态度和建设性的意见，我们十分感激。结合评审老师的意见，我们进行了如下修改（参见下面的黑体字部分），并在正文中用红色字体标出：

**意见 1：**在第 3 页，作者叙述到：“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。以上研究并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。”通过这段话，作为读者我们期待的是这篇文章要帮我们澄清跨界行为对于绩效的影响究竟是正向多还是负向多，是不是只存在一种而另外一种不存在这样的疑虑，但是作者没有那样做，而是提供了一种正向作用之所以发生的机制。这样的话，似乎显得前面的引导和后面的研究模型不匹配，如果不改后面的模型的话，这前面的引导语可能要改变。

**回应：**非常感谢评审老师指出的这一问题。我们高度认可这一建议的价值，特此对文章进行了修改。出现这一问题的原因很大程度上是由于作者的表述不够清楚。如文中所言，跨界行为在个体层面上的影响确实存在争议，而之所以有争议，是因为学术界大体还是在理论层面上进行探讨，或者集中于跨界行为对于其他变量影响的讨论（比如 Marrone et al., 2007），缺少实证研究对于跨界行为和任务绩效之间关系的直接检验。所以我们在修改时进一步地明确了表达的观点，并且增加了假设 3“员工的跨界行为与该员工的任务绩效正相关”来回应这一问题，希望能够凸显本文的理论贡献。另外，我们还在最后的讨论部分增加了相应内容以提升本文的研究意义。具体请参见文中相应位置（假设 3 的提出和讨论部分）的红色字体部分。

**意见 2：**个人的集体主义取向是指个人的价值理念，汇聚后可以成为团队层次上的集体主义氛围？从目前的论文叙述来看，证据不是太充分，建议论证清楚。

**回应：**非常感谢评审老师指出本文的这一问题。我们直接采用了 Dierdorff, Bell, & Belohlav（2011）的测量方法和 Drach-Zahavy（2004）对集体主义氛围的定义，确实对此问题没有思考。为了弥补这一缺陷，我们对此处的论证进行了补充。具体内容如下：

“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）。”

另外，为了避免两个层次的集体主义同时论证可能给读者带来的混乱，也为了避免模糊文本的逻辑主线，我们对本文的模型进行了调整，删除了个人集体主义导向作为调节变量的部分，而是将个人集体主义导向作为控制变量，从而使文章的研究主线更加清晰。

**意见 3：**如果集体主义这个变量既在团队层面上存在又在个人层面上存在，与此相关的理论意义该如何阐释？

**回应：**非常感谢评审老师提出这一理论问题，我们尝试解释如下：个人层次的集体主义体现为一种个人的集体主义的导向，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）。而团队层次的集体主义则体现为一种团队的集体主义氛围。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）。之所以存在团队层次的集体主义氛围，是由于特定的假设、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）。二者的作用机制应该是不同的，以本文为例，在跨界行为影响网络中心性的机制中，在个人集体主义导向的影响下，跨界员工会更乐于与同事分享自己的观点和资源，为同事提供咨询意见；而在团队集体主义氛围的影响下，则主要考虑团队中其他同事们的态度与认知。

个人的集体主义导向和团队的集体主义氛围在当前的中国具有非常重要的意义。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）。尽管中国传统上被认为是强集体主义的国家（Hofstede, 1991），但当前微观层面的价值观已经出现了很大的差异化（Farh, Hackett, & Liang, 2007）。以本文的发现为例，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（具体请参见对评审意见 2 的回应），这说明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。

**意见 4：**本论文的总理论意义，作者也应该花气力多挖掘挖掘。

**回应：**非常感谢评审老师的这一建议。我们对文章的总理论意义进行了进一步的挖掘，在后面的理论贡献讨论部分增添了新的内容。经修改后的理论贡献部分的具体内容如下：

“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。本研究经过精心设计,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。本文同时考虑了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,多元的价值观念已经确立,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解析,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,这就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。”

同时,我们也拓展了假设提出的推理过程,加入了新的文献,希望能够得到评审老师的认可。

**意见 5:** 论文行文有模仿迹象, 因而文风并不是太具有一致性, 建议多审视反复修改。

**回应:** 非常感谢评审老师的这一重要提醒。我们反复审视并修改了论文的很多细节, 希望能够弥补这一缺陷。如果还有相关问题, 敬请评审老师百忙之中指出, 我们一定会继续认真修改, 直至没有类似问题出现。

再次对评审老师的辛苦工作和对本文提升所做出的努力表示衷心的感谢!

本次修改说明的相关参考文献请见正文参考文献部分。

#### **审稿人 2 意见:**

文章在中国的情境下考察员工的跨界行为, 并且引入了网络中心性的概念, 试图从社会网络的视角看待员工跨界行为及其影响, 具有一定的创新性。文章使用的数据收集于两个时间点, 是一个纵向数据, 并且使用了跨层研究的分析方法, 这些都是可取之处。总体来说, 在中国情境下考察跨界行为特别是涉及员工和团队两个层面的追踪研究是很不容易的, 但是文章仍然存在着一一些问题: 文章尝试对于跨界行为和任务绩效之间关系找出解释的机制, 而把“网络中心性”作为重要的中介变量, 这一中介过程从理论还有相关分析中并没有得到进一步的验证。以往把 centrality 作为中介变量的研究, 比如 Ahuja 等 (2003) 考察的是员工特征方面的变量 (功能角色、地位以及沟通角色), 而行为方面的变量则相对较多的摆在了模型结果变量的位置。虽然文章的结果在回归分析中验证了部分中介效应, 但仍然不能很好地去解释跨界行为和网络中心性之间的因果关系。另外, 从网络中心性到任务绩效的关系也相对偏弱。就像作者在文章最后部分提到的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。如果不能很好地阐述因果关系, 就不能把中介过程解释清楚。另外, 从数据分析结果上看, 网络中心性所起到的中介效应也不是很大, 这也反过来验证了网络中心性并不是重要的中介机制。此外, 文章在以下方面还需要进一步斟酌:

**回应:** 非常感谢评审老师对于拙文的评价和所指出的问题。我们认真研读了评审老师的意见, 并确认这些意见对于本文的提升具有重要的意义。从评审意见中我们相信评审老师一定花费了大量的时间和精力对拙文进行审阅, 并热情和细致地提出了很多非常宝贵的意见, 这十分难得。对于评审老师认真的态度和建设性的意见, 我们十分珍惜并深深感激。大多数意见都被我们吸纳到了文章的修改之中, 并在正文中用红色字体标出。

评审老师的第一段意见敏锐地指出了本文因数据收集缺陷所存在的一个固有短板, 即自变量和中介变量之间的因果关系存在逆向的可能。我们非常认可评审老师的这一意见, 虽然在文章最后提到这是本文的局限之一, 但不能回避这确实是一个需要考虑的问题。本文最初的写作动机是回应跨界行为权威学者 Marrone (2010) 对跨界行为的系统综述后所提出的一个未来研究的可能方向, 即把社会网络视角引入到跨界行为的作用机制中来, 并提到跨界员工 “also occupy structurally advantageous positions”, 并且 “may routinely be perceived as highly influential (leaders) by their teammates” (P.935)。但可惜的是, 这只是她的初步想法, 并没有得到进一步论证和实证检验。所以本文对 Marrone (2010) 的观点进行回应, 力图解决的问题是跨界行为是否对员工的网络地位产生促进作用, 并进而提高了该员工的绩效。从而系统地回答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。虽然, 从理论上推导员工的网络地位也有可能反过来导致员工的跨界行为, 但却不是本研究试图回答问题的焦点所在。

另外, 根据现有的理论, 网络地位导致跨界行为的推理可能并不如本文的模型充分, 因为个体跨界行为的前因变量集中在团队领导和战略 (Marrone, 2010), 这也印证了 Ancona 和 Caldwell (1992) 以及 Ancona 和 Bresman (2007) 的观点, 即很多团队的跨界行为其实是团队基于外部环境的反应而有意安排的结果。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。当然，网络中心性的前因变量也是比较局限的，比如评审老师指出 Ahuja 等（2003）将员工特征变量作为网络中心性的前因变量，这确实是较为常见的研究思路，但也存在将权力来源（sources of power）、职业化活动（professional activity）、LMX 等不同类型变量作为网络中心性的前因变量的文章（如，Ibarra, 1993; Zhang 等，2012; Zhang 等对中介变量 informal leader emergence 的测量采用的是网络中心性的方法），这也从侧面说明，将跨界行为置于网络中心性之前是具有一定的合理性的。

由此，我们认为评审老师的建议非常有价值，所指出的问题也确实是本文的重要短板，但是经过几位作者的反复讨论和思考，我们仍然保持了原有的模型（根据评审意见 5，我们去掉了个人集体主义导向的调节）。并再次强化了文章中因果关系的理论推导过程与分析，同时加入网络中心性对于任务绩效影响的假设，希望能够从理论上弥补本文的缺陷。具体的修改请参见本文假设 1 和 2 的提出部分。

接下来，我们对每条意见都进行了回复，并用黑体进行了突出。

**意见 1: P4** 关于假设 1“员工的跨界行为对该员工在团队内部的网络中心性有正向影响”，另一种可能的解释是由于员工在团队内部处于网络中心节点的位置，所以该员工才会具有从事跨界行为的需求，也就是说从另一个角度看，跨界员工的内部网络也会促进员工的外部网络。所以，假设 1 所提出的因果关系可能只是一种相关关系。

**回应：**非常感谢评审老师的建议。我们非常认可二者之间关系可能是相关关系，同时我们也考虑到高绩效员工也有可能更容易在团队内部网络中处于中心地位，所以中介变量与因变量也可能是相关关系。根据评审老师的建议，我们将假设 1 和 2 的提法都改成了相关关系的提法。具体的修改请参见本文假设 1 和 2 的提出部分。

**意见 2: P4-P5** 根据假设 2“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”，不管员工跨界行为和任务绩效的正向关系是否在以往文献中得到验证，也应该首先对员工跨界行为和任务绩效之间的关系提出假设。

**回应：**非常感谢评审老师指出的这一问题。我们在正文中增加了假设 3，对于员工跨界行为和任务绩效之间的关系直接提出了假设。具体的修改请参见本文的假设 3 部分。

**意见 3: P4-P5** 文章考察的主要结果变量是任务绩效。但自从 Borman 和 Motowidlo 提出绩效的二维分类以来，以往的研究文献大多都会同时关注任务绩效和关系绩效（contextual performance）。并且根据“网络中心性”或者“跨界行为”的概念和含义，特别是网络中心性，其对关系绩效的影响比任务绩效要大。

**回应：**评审老师的这一意见具有极高的价值，如果能够加入关系绩效，并与任务绩效进行对比研究很可能会有更多的发现。非常遗憾的是本文在最初的研究设计中没有将关系绩效纳入考虑，我们希望将这一问题留待以后的研究中进行探索，能够更加全方位地去解答网络中心性、跨界行为对绩效的作用机制。我们将评审老师的这一意见反映到了文章的最后“5.3 本文局限与未来研究方向”之中，非常感谢评审老师的建议。

**意见 4: P5** 假设 3 和假设 4 中都应该指明调节作用的方向，而不能只指出具有调节作用。比如假设 3 应该指出在集体主义导向高的情况下，员工跨界行为和网络中心性之间的关系是怎样的。

**回应：**非常感谢评审老师这一细致的考虑。我们已经将此意见反映到文章中，具体修改请参

见假设 5（原假设 4）的提出之中：

“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。”

**意见 5：P5** 关于“假设 3”的论证，文章集中于论证集体主义导向对于员工网络中心性具有正向作用，而并没有对其调节作用进行很好的阐述和论证。（并且后面的研究结果也没有支持这个假设）。

**回应：**评审老师指出了本文另外一个非常重要的问题。我们思考再三，虽然觉得假设 3 具有理论意义，但考虑到评审老师的意见，即这一假设并没有被实证检验，且理论表述较弱，所以我们决定修改本文的模型，将集体主义导向的调节作用这一假设去掉，更加强调团队的集体主义氛围的调节作用，从而使论文的聚焦更加清晰。非常感谢评审老师的重要建议。

**意见 6：P5-P6** 根据 Muller 等（2005）的关于“mediated moderation”和“moderated mediation”区别的论述，区分两者的应该是交互项是否也能预测最终的结果变量“任务绩效”。所以这一块也应该进行额外的论述或者直接提出假设 5 和假设 6。

**回应：**非常感谢评审老师提出的建议。我们加入了对于交互项预测结果变量的论述以弥补这一缺陷。具体修改请参见假设 6 的提出部分。

**意见 7：P6-P8** 在样本及数据分析中，应该指出所得的 292 人是否包括团队领导。因为文章中在量表测量时提到“该量表分别由领导和员工自评得到各自的跨界行为”。应该明确最后分析的样本中是否只包括员工还是也包括团队领导。如果包含领导的数据，应该在问卷中放入和领导相关的控制变量。

**回应：**非常抱歉，此处属于严重的笔误。292 人不包括团队领导，是由 61 个团队领导对 292 名下属员工的任务绩效进行了评价。在本研究中并没有领导自评的跨界行为，我们已经对此处进行了修改。非常感谢评审老师细致的阅读，帮助我们指出了这一错误。

**意见 8：P6-P8** 根据样本和数据收集过程，员工跨界行为和网络中心性是在一个时间点（T1）测量的。这会造成两者之间的因果关系无法判断。究竟是跨界行为影响网络中心性还是网络中心性影响跨界行为是无法判断的。而且从相关系数表（表 1）可以看出，员工跨界行为和任务绩效的相关性（0.31）比网络中心性和任务绩效之间的相关性（0.19）更大。在我看来，无论根据理论逻辑还是数据，把跨界行为解释成中介变量都更合理一些。

**回应：**非常感谢评审老师细致的观察和宝贵的建议。横截面的数据收集导致了本文无法确认跨界行为和网络中心性之间的因果关系，这是本文必须承认的缺陷之一。我们已经通过加强理论推导和分析来应对这一局限。从相关系数来看，自变量（跨界行为）确实比中介变量（网络中心性）更与结果变量（任务绩效）相关，但这一现象在学术研究中并非孤例，比如，在刚刚发表于《心理学报》的文章中，蔡亚华等（2013）发现社会网络变量承担中介变量的角色，即网络密度中介团队一致性变革型领导与团队知识分享之间的关系，密度差异性中介个体差异性变革型领导与团队知识分享之间的关系，而在这两个中介关系中，自变量与结果变量的相关系数均大于中介变量与结果变量的相关系数（p.592）。

我们对此的理解是，如评审老师所指出的，自变量与结果变量的相关系数小于中介变量与结果变量的相关系数更为合理，但在理论充分的条件下，学术界对此也是较为宽容的，并非将之视为主效应的必要条件，尤其是在其它中介变量也会起作用的情况下，自变量与结果变量的相关系数大于中介变量与结果变量的相关系数也是有可能的。本文在理论推导过程中进一步强化了跨界行为对于网络中心性影响的论述（具体参见对评审意见第一段的回应），希望

能够得到评审老师的认可。

**意见 9: P7** 在计算咨询网络中心性部分应该指出点入中心性 (in-degree centrality) 是如何计算的。

**回应:** 非常感谢评审老师的提醒。我们已经在正文中补充了点入中心性的出处和计算方法, 具体如下:

“咨询中心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 Likert5 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, 员工自己评价的与其他成员的关系) 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。”

**意见 10: P7** 文章中的控制变量都是个体层次的, 但是团队层次的有些变量也相当重要, 比如团队成员在本团队中工作的平均时间 (Average Tenure)。以往的研究文献中关于团队的研究有考虑到短期团队和长期团队的影响 (Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993; Van Knippenberg et al., 2004)。另外, 团队规模也应该作为控制变量。选择了小型团队作为文章的样本确实是很具有局限性 (作者在最后也有提到), 很可能文章的结论只在小型团队中才得到体现。

**回应:** 非常感谢评审老师的提醒。我们已经补充上了工作时间和团队规模这两个调节变量。具体请参见表 2, 文字方面我们加入了如下的内容:

“虽然我们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, 所以我们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 (Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993; Van Knippenberg et al., 2004), 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, 我们也控制了个人的集体主义导向这一变量。”

**意见 11: P8** 在表 2 中应该先检验集体主义导向 (集体主义氛围) 的主效应, 再把集体主义导向 (集体主义氛围) 与员工跨界行为的交互项放入模型中。

**回应:** 我们补充上了调节变量的主效应模型, 请参见表 3。非常感谢评审老师的建议。

**意见 12: P8-P9** 在表 2 中, 员工个人的集体主义导向和跨界行为之间的交互作用不显著, 我的个人建议是可以在模型中删除个人集体主义导向作为调节变量, 而只把集体主义氛围作为团队层面的调节变量, 或者加入其它在个人层面的调节变量。把不显著的交互项放在模型中是没有意义的。

**回应:** 非常感谢评审老师的这一宝贵建议。我们已经在模型中删除了员工个人的集体主义导向作为调节变量。

**意见 13: P9** 检验中介效用的工具目前比较流行的两种手段是 Bootstrapping 和 SEM 的方法, 建议采用 bootstrapping 或其他方法来检验有调节的中介效应是否成立。可以参考 Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227。

**回应：**非常感谢评审老师的提醒。我们已经补充上 bootstrapping 的方法，对本文有中介的调节模型进行了检验。具体修改请参见表 5 及对其的分析。

**意见 14：**P10 “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，但关于二者之间的关系尚没有直接的实证结论”，这句话与前文“团队层次的跨界行为的积极效应已经被证实”“以上研究并没有实证检验个体的跨界行为对任务绩效的影响”等存在矛盾，如果在以往研究中存在争议，应该对争议进行详细的阐述。

**回应：**评审老师的这一意见是由于本文没有表述清楚所致，非常抱歉。跨界行为研究目前集中在两个层次，即团队层次和个体层次。团队层次的跨界行为的积极效应已经被证实，但个体层次还存在争议。这一争议主要是：“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。以上研究并没有实证检验个体的跨界行为对任务绩效的影响”。

本文认为之所以有争议，是因为学术界大体还是在理论层面探讨该问题，或者集中于跨界行为对于其他变量影响的探讨（比如 Marrone et al., 2007），而并没有实证研究对于个人的跨界行为和任务绩效之间的关系进行直接的检验，但是没有表达清楚。所以我们在此处进一步的明确了表达的意思，并且增加了假设 3 专门解决此问题，希望能够凸显本文的贡献。非常感谢评审老师指出这一问题。

**意见 15：**P11-P12 文章最后总结中提到的不足之处都需要进行解决。对于因果关系的不明确，一种可行性就是增加一个时间点的方式，把跨界行为、中心性和绩效在三个时间点测量。另外，由于中介作用的解释力度不够，另外一种可能性是寻找另一个中介变量。或者由于跨界行为和任务绩效之间本身的关系就较强，也可以选择把网络中心性解释成调节变量。这可能需要对文章结构进行调整。另外，关于任务绩效是领导评分相对偏弱，可以增加结果变量，以提升模型的解释力度。

**回应：**非常感谢评审老师所提出的问题。我们高度认可评审老师的意见，如上的问题都是本文的不足之处，应该着手解决。对于因果关系的不明确，我们已经加强了理论的分析，并且引用 Ancona 和 Caldwell（1992）与 Ancona 和 Bresman（2007）的观点，明确跨界行为作为前因变量比作为中介变量要更能得到理论的支持。具体修改和我们的想法请参见对于评审意见第一段的回应。

以往的研究并没有探讨过跨界行为与任务绩效之间的作用机制，所以本文的模型还是为这一领域提供了新的视角和解释机制，并且对 Marrone（2010）号召学术界思考跨界行为如何影响员工社会网络进行了回应。所以虽然网络中心性的中介效应确实不十分强，但仍然有非常重要的理论意义，并且其结果是符合 Baron and Kenny（1986）关于“部分中介”的标准的，也有大量类似结果的学术论文面世，所以我们的理解是这样的结果应该也是可以接受的。作为第一篇（据我们所知）尝试探索跨界行为和任务绩效之间关系机制的文章，本文的结果也揭示了跨界行为和任务绩效之间的可能路径还有很多，这也为未来的研究指明了方向。

评审老师所指出任务绩效由领导评分相对偏弱也是本文的不足之一。我们非常认可评审老师的意见，如果能够得到客观的任务绩效得分是最为理想的。可惜，由于我们收取数据的能力有限，能够收取到纵向的团队社会网络数据已经耗费了我们大量的时间和成本，客观的绩效数据最终还是没有得到。所以，我们还是采取了大多数相关研究使用的由领导来评价任务绩效的方法。尽管如此，我们还是比较自信在团队社会网络的中西方研究中，我们的数据质量算是非常高的。在未来有更大能力的情况下，我们一定会争取收集到客观绩效数据以得到更加精确的结果。我们希望在文章中聚焦于任务绩效的生成机制，为了明晰逻辑主线，考



考虑到本文篇幅已经很长，我们没有放入其他的结果变量。评审老师的上述意见都非常中肯，我们会在未来的研究中进一步的思考、理解与消化，从而得到更有价值的发现。评审老师的认真态度和耐心细致给我们留下了深刻印象，让我们心怀敬意和感激。能够有这样对本文的提升和改进帮助巨大的评审意见是我们作者的幸运。大多数意见我们都吸收进了本文的改进之中，也有部分意见由于我们的能力限制还没有办法完全转化，但不妨碍这些意见体现的巨大价值。希望我们的努力能够得到评审老师的认可，而对于未决的问题我们也非常乐于和评审老师继续交流探讨。再次对评审老师的辛勤工作表示深深的感谢！

#### 参考文献：

- Ahuja, M. K., Galletta, D. F., & Kathleen, M. C. (2003). Individual centrality and performance in virtual R&D groups-An empirical study. *Management Science*, 49, 21-38.
- 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.
- 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.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34, 32-55.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical, and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471-501
- 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.
- Yang, J., Mossholder, K.W., and Peng, T.K. (2012). Procedural justice climate and power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92, 681-692.
- Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65, 49-78.
- 蔡亚华, 贾良定, 尤树洋, 张祎, 陈艳露 (2013). 差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响: 社会网络机制的解释. *心理学报*, (5), 585-598.

## 第二轮

**审稿人意见：**文章在行文和方法上都进行了较大程度的改进，整体质量有了很大的提升。但仍然在解释整个作用机制上存在着问题。文章整体的模型仍然存在不可避免的因果关系问题，对于整个机制的解释仍然不能让人满意。把个体层面的网络中心性作为中介变量，作者仍然没有给出有力的论证。文章中所加强的论证都不能很好地推导文章的假设和模型。

**回应：**非常感谢评审老师对我们修改工作的认可，并再次建设性地指出了问题帮助我们提升

和完善这篇论文，对此我们深怀感激。我们认真研读和思考了评审老师提出的意见，深感这些意见对于文章的重要价值，并根据这些意见对论文进行了新一轮的修改（参见下面的黑体字部分）。我们在正文中用蓝色字体标出了修改的内容，供评审老师审阅：

**意见 1：**假设 1 到假设 3 都是相关关系的论断虽然解决了因果关系的问题，但这样就不能从假设 1 到假设 3 来得出假设 4 存在中介作用的假设。虽然不能回避有可能有反向的因果关系，但更好的一种解决办法是引用以往文献中关于行为能影响中心性的文献来提出关于因果关系的假设。

**回应：**评审老师的这一建议对本文而言非常关键，十分感谢评审老师的指点。为了提出中介作用的假设，假设 1 到假设 3 讨论的确实应该是因果关系，我们对上述假设的表述进行了调整。评审老师所质疑的模型因果关系问题，我们的理解是主要集中在假设 1 上，因为自变量和中介变量的数据是同时收取的，可能存在中介变量影响自变量的情况。这一潜存的问题是可以**通过强化理论来解决的**，即从理论推导入手进一步明确从跨界行为到网络中心性的因果关系。

在上一轮修改中，我们已经做了一定的工作，比如：我们引用了 Ancona 和 Caldwell（1992）以及 Ancona 和 Bresman（2007）的研究，明确很多团队的跨界行为其实是团队基于外部环境的反应而有意安排的结果，说明将跨界行为作为引发个人网络中心性的前因变量更符合实际团队运作的情况。

再比如：我们还在初稿的基础上补充了如下的两条理论：“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，这自然会带来跨界员工在团队内部影响力的提升。

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。”

评审老师的建议提示我们，上一轮的修改工作仍然不够充分，需要进一步强化。所以，我们又进行了如下的工作：

首先，根据评审老师提出的解决办法，即“引用以往文献中关于行为能影响中心性的文献来提出关于因果关系的假设”，我们找到了一本直接验证跨界行为和网络中心性的著作（Miller, 1986），并加以引用。但是这篇文献的重点在于检验不同性别和人种在组织中的地位差异，并没有关于跨界行为和网络中心性之间的理论分析，只是做了一个基本的判断后通过数据进行了实证检验，证明了外部联系是员工网络中心性的重要预测变量。在行文上，我们将这篇文献作为假设 1 论证的出发点，后面的测量方法和理论阐释都是对这篇文献的延伸，从而使得本文的因果关系更具合理性，具体而言，我们在假设 1 部分补充了如下的内容：

“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，只是询问了员工分别与外部法律机构、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。”

其次，虽然直接论述员工行为和网络中心性文献很少，但通过分析现有文献我们发现，Ahuja 等（2003）文章中网络中心性的前因变量被称为个人特征（individual characteristics）类变量，而非 attributes 类变量，这些个人特征也可以表现为人的行为，比如其中的 communication role 这个变量就是明确通过行为指标测量的（information- contributing versus information-seeking behavior, p.28）。可见，这篇文章应该也属于评审老师所说的“关于行为能影响中心性的文献”。但由于我们已经找到了更直接的跨界行为导致网络中心性的文献支持（Miller, 1986），所以在这一轮修改中，我们并没有将 Ahuja 等（2003）的文章放到此处作为论证支持。

再次，我们在现有分析的基础上又添加了新的理论表述。为何跨界员工在网络中处于“结构洞”或“结构桥”的位置，以及“向团队内部移交信息与资源”，就自然会带来跨界员工在团队内部影响力的提升，在原文中没有明确的过渡性理论支持，这次我们加入了 Burt（1992）、Hickson 等（1971）和 Pettigrew（1972）的文献，并调整了论述内容的逻辑关系，希望使得假设 1 的理论推导更加具有说服力。

如上具体修改请参见假设 1 部分的蓝色字体。非常感谢评审老师的宝贵建议。

**意见 2：**对于假设 1 新增的解释“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”等都只能说明跨界员工跟外部之间的网络联系较强，不能证明跨界员工具有更高的内部中心性的结论。关于假设 1 的论证建议更多地从关于行为能影响中心性的文献出发来思考。

**回应：**新增的“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”这段话，更重要的是我们希望能够说明从因果关系上来看，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。也就是说，所加入的这一新增解释能够比较清楚地支持本文的跨界行为在前而网络中心性在后的模型。

评审老师的建议提示我们，这一新增解释目前可能在与前后文的逻辑关联上存在一定问题，会造成读者的误解，所以我们调整了这一解释的在文章中的位置，将其放在了文章最后的本文局限部分，用以说明横截面数据对于本文假设 1 因果关系论证的负面影响很小，而不再将其作为假设 1 论证的依据之一。感谢评审老师的这一建议，使得本文的逻辑可以更加顺畅。关于评审老师提出的“关于假设 1 的论证建议更多地从关于行为能影响中心性的文献出发来思考”，请参考我们对建议（1）的回应。再次感谢评审老师的宝贵建议。

**意见 3：**“员工跨界行为可能对于其网络位置有影响（Marrone, 2010）”。根据本人的理解，Marrone（2010）并没有提出员工的跨界行为会对其个人在团队中的网络位置会有影响，文中的“network density and centralization”都是整体网的变量，并没有涉及个人网。“根据社会网络理论，在团队中，跨界员工会有优势占据“结构洞”或“结构桥”的关键位置（Marrone, 2010），所以本文将网络中心性作为中介变量”。在 Marrone（2010）的原文中“Because team members who span boundaries establish connections to key external parties, such as clients, upper management, and other professionals, they also occupy structurally advantageous positions. According to social network theory, these positions, often referred to as “structural holes” or “structural bridges,” can provide unique sources of power and influence to the boundary spanners

as critical resources flow from external sources through boundary spanners to the team”所说的是涉及外部网络的问题，本文中测量的内部咨询网络的中心性和原文中所描述的关于“结构洞”等中心位置代表着不同含义。员工更多地从事跨界行为，在对外的网络中可能处在更中心的位置上是可以理解的。而关于 internal network, Marrone (2010) 并没有相关的论述。

**回应：**非常感谢评审老师指出这一重要问题。正如评审老师敏锐的发现，Marrone (2010) 所提到的“结构洞”或“结构桥”，应该指的是内外部界面间的关键位置，而非内部。此处引用这一说法，主要的想法是由于跨界员工处于这样连接内外的关键位置，会带来其内部网络地位的提升，提高团队成员将其视为内部网络中心性的可能。这也就是本文所说的“外部联接——内部嵌入——绩效”的逻辑链条的第一环。但是由于本文在表述这一意思时缺少过渡性理论，导致了评审老师的这一质疑。我们在论文的相应位置对与“结构洞”或“结构桥”说法相关的内容进行了补充。在假设 1 的位置，我们引入了 Burt (1992)、Hickson 等 (1971) 和 Pettigrew (1972) 的理论，具体内容调整为：

“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 et al., 1971; Pettigrew, 1972），这就为边界人建立了在团队中的影响力。”

在“结论与讨论”部分的第一段，我们将“根据社会网络理论，在团队中，跨界员工会有优势占据“结构洞”或“结构桥”的关键位置（Marrone, 2010），所以本文将网络中心性作为中介变量”这句话调整为：

“为响应 Marrone (2010) 关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”

**意见 4：**关于样本的问题，对于测量整体网络的中心性，不把团队领导放在样本之中应该引用相关文献来进行阐述。因为团队领导也应该包含在整个团队之中。或者本文所谓的“由 61 个团队领导对 292 名下属员工的任务绩效进行了评价”是否应该是“上次领导”而不是“团队领导”？

**回应：**非常感谢评审老师的这一提示。本文的领导指的是团队领导。如评审老师指出的，一般而言，在整体网络的测量中团队领导应该包含在整个团队之中。但当团队领导填答了绩效数据时，则往往不被包含在团队之中。比如在个人咨询网络中心性的经典文献中，Sparrow 等 (2001) 特别对此进行了强调：Because group leaders provided performance data, they were not included in the network data (p.319)。

另外，如果将团队领导也包含在整个团队之中，中心性这种个人的点入性指标数据很有可能向团队领导倾斜，这会与本文希望研究团队成员的社会网络和跨界行为的初衷不符。综上，我们思考和讨论再三，从现有文献的支持和本研究的目的这两条理由来看，还是采取了目前的测量方法，希望得到评审老师的认可。

再次感谢评审老师在百忙中提出的宝贵建议，为本文的质量提升带来了巨大帮助。如果这次修改还是有些地方不能让评审老师完全满意，我们也恳请评审老师能够继续批评指正，提出进一步的改进意见，我们一定会认真考虑并继续对本文进行完善。

新增参考文献

- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- Miller, J. (1986). *Pathways in the workplace*. London: Cambridge University Press.
- Pettigrew, A.M. (1972). Information Control as a Power Resource. *Sociology*, 6, 187-204.

### 第三轮

**主编：**本文的研究问题有一定的新意，研究设计合理，结果比较可靠。同时，作者也比较满意地回答了审稿人的建议。可以发表。

建议作者在语言方面可以进一步斟酌，如中文摘要中“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。为系统分析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，”这样的语句可以放在文章中，而主要介绍本文的研究的问题，理论等。建议作者对全文及中英文摘要进行认真的修改。

**回应：**非常感谢编辑老师对拙文的认可，并再次提出了宝贵的修改意见。根据评审老师的建议，我们对于正文中部分内容的语言进行了调整，并对中英文摘要进行了重写，所调整内容参见正文中的紫色字体。