

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：有志者，事竟成：内在动机倾向、创意质量与创意实施

作者：董念念 王雪莉

---

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

组织创造力和创新领域研究的一大突出不足是，过于关注创意产生阶段而忽视创意实施阶段，大多数实证研究的因变量是员工创造力，而不是创意实施。该研究在这方面有实质性突破，同时关注创意产生（创意质量）和创意实施效果，因而我认为这个研究具有较大潜力。然而，作者希望从合作创新角度入手，探讨创意提出者和创意实施者之间的互动如何影响创意实施。仔细阅读全文后，我认为，无论是理论层面的逻辑推导，还是实操层面的研究情境和数据收集结果，都难以为合作创新这个议题提供足够支撑。我建议作者重新构思论文的视角和切入点，以下意见供作者参考。

**意见 1：**很容易理解，在选择哪些创意进入实施阶段时，实施者通常是将注意力放到创意质量的识别和判断上，同等条件下，高质量创意进入实施阶段的机会更大。从这个角度来看，我很难理解，为什么在创意实施阶段，实施者要关心创意提出者的动机？此外，实施者通常根据创意本身来判断和决策，但内在动机高低通常不会明确体现于创意之中，那么，实施者又是根据哪些信息来判断创造者的动机？

**回应：**非常感谢审稿专家的建设性意见，给了我们很大的启发！结合您对于本文研究视角的建议（意见 8 与意见 9），我们将“创意提出者与创意实施者的合作创新”视角转换为创意提出者视角，即“什么样的创意提出者能够提出高质量且能够进入到实施环节的创意”。在这一视角下，创意提出者是创新主体，他需要在整个创新进程中坚持不懈地提出、发展、完善、支持和拥护创意(Perry-Smith & Mannucci, 2017)，促进创意最终能够得到组织的采纳和实施。

本研究关注创意提出者的内在动机主要基于以下两方面的考虑：（1）从管理实践的角度而言，创新是一个多阶段的复杂现象(Baer, 2012)，需要人们在创新进程中持之以恒，然而很多员工提出创意后便束之高阁，不愿意在后续的创意历程中付出持续的努力，导致创意很难被组织采纳和实施，造成了创造力浪费现象(Gong, Zhou, & Chang, 2013)。由此可见，创意提出者的持久性对于推动创意从提出到实施的完整历程显得尤为重要。内在动机则是激励员工坚持不懈的力量源泉(张勇, 龙立荣, 贺伟, 2014)，以内在动机为切入点能够帮助我们厘

清“什么样的创意提出者能够在创新历程中付出持续的努力，提出给组织带来价值的高质量创意，并推动创意最终得到组织的采纳和实施”这一研究问题。（2）从管理理论的角度来看，内在动机与创新的关系是组织行为学研究中的经典问题(Grant & Berry, 2011)，然而已有研究主要聚焦于内在动机对创造力的影响，鲜有研究将结果变量延展到创意实施(Yao, Wang, Dang, & Wang, 2012)，也并未揭示内在动机倾向对“创意提出——创意实施”这一完整创新历程的影响。基于以上分析，我们认为关注创意提出者的内在动机有着实践和理论两方面的重要意义。

**意见 2:** 转到研究议题上，无论是研究者还是实践届人士，都会关心高质量创意能否进入实施环节，其实施效果如何。但我们为什么要关注创造者内在动机的间接效应？为什么要关注其间接效应如何被其他因素所调节？作者在没有阐述“为何要关注创意提出者的内在动机”这个关键问题情况，就直接提出中介假设（H1），我认为是不够的。

**回应:** 非常感谢您的严谨建议，这一建议对于完善本文的逻辑结构十分重要。围绕该问题，在修改稿中我们主要从以下两个方面对论文进行了完善：（1）我们在“1 问题提出”部分强化了对于“为何要关注创意提出者的内在动机”这一关键问题的论述，并通过文献回顾说明，内在动机与创意实施间的关系是目前研究的一个缺口，由此突显了以创意提出者的内在动机倾向为突破口展开研究的必要性与重要性；（2）基于自我决定理论，我们对“内在动机倾向——创意实施”这一主效应提出了研究假设。修改内容呈现在文章“1 问题提出”与“1.1 内在动机倾向与创意实施”部分。

**意见 3:** 作者采纳社会交换理论为指导框架，认为互惠原则是实施者判断和决策的指导原则。但为什么实施者不是直接基于理性决策结果，尽量选择那些高质量的创意，而是要出于互惠原则去考虑人际影响？

**回应:** 感谢审稿专家的宝贵意见！在听取您的建议将合作创新的视角转换为创意提出者视角后，我们采纳自我决定理论作为指导框架，不再关注创意提出者与创意实施者之间的互惠和交换，而是关注创意提出者在内在动机倾向的驱动下，表现出更强的自主性、持久性和努力意愿(Gagné & Deci, 2005; Grant & Berry, 2011)，能够在“创意提出——创意实施”的创新历程中锲而不舍地持续努力，推动创意得到组织的采纳和实施。

**意见 4:** 目前，申请者的逻辑推理依据是，声誉信息传递了创意提出者后期投入程度和合作意愿的高低，我个人觉得，这偏离了声誉这个信息的本质。在我看来，获得奖励传递了创意提出者的能力高低的信息，而不是其合作意愿和态度。而且创意提出者能力高低，和创意质量高低这种信息相对应，才可以相互弥补，才可以为实施者提供参考。

**回应:** 非常感谢审稿专家的细致考虑！在这一思路的启发下，我们查阅了相关文献，发

现声誉确实传递出能力的信息(Mishina, Block, & Mannor, 2012), 比论文初稿中“声誉信息传递了创意提出者后期投入程度和合作意愿的高低”更有说服力。因此, 我们在这一思路的指导下修改了对奖励调节效应的论述, 具体修改内容我们将结合意见 5, 统一进行回应。

**意见 5:** 由此, 对于奖励的调节效应, 我觉得可能有不同解释。作者认为奖励传递了声誉信息, 一个人所得奖励越多, 其声誉就越高。另一方面, 在现实情境中, 要准确判断创意质量, 难度很高, 通常带有很大不确定性。创意提出者的声誉就成为了创意质量判断的有益线索或依据。创意质量和创意提出者的声誉所提供信息的性质不同, 前者是内在的认知性信息, 后者是外周的社会性信息, 但两者起到互补作用: 当创意质量较高时, 即使不是专家也可以较准确和较有信心去判断其质量如何, 这是较少依赖提出者声誉这种外周信息; 但如果创意质量看起来不高, 实施者更有可能转向去判断创意提出者的声誉。

**回应:** 非常感谢审稿专家的建设性意见, 对于提升本文的质量有着极大的启发! 结合意见 4 和意见 5, 我们在修改稿中对于“1.3 奖励的调节作用”这一部分的论述, 主要围绕“创意提出者在创新活动中所获奖励传递出的创新能力和声誉信息, 能够与创意质量传递出的价值信息形成互补”这一逻辑展开。具体修改内容呈现在文章“**1.3 奖励的调节作用**”部分。

**意见 6:** 我认为作者对取样所在的企业背景信息介绍不够, 我无法从当前信息中判断, 何为合作创新。我建议作者进一步介绍: 如何体现合作创新? 创意提出者是什么类型和职位的员工? 提出创意, 是其主要工作职责吗? 还是角色外行为? 创意实施者又是什么类型和职位? 在该集团内, 两者地位、职位是否存在差异?

**回应:** 十分感谢审稿专家对这一问题的关注, 帮助我们将背景信息介绍的更为清楚。在修改稿中, 我们不再着眼于合作创新的视角, 而是以创意提出者的视角为切入点。正如您在意见 9 中所指出的, 如果从创造者角度来开展研究, 那么创意实施者实际上并不是本研究的研究对象。因此, 我们重点补充介绍了该创新提案项目的开展过程和创意提出者的身份。修改内容呈现在文章“**2.1 样本及程序**”部分。

**意见 7:** 创意实施者是谁? 有多少人? 和创意提出者是不同群体吗? 创意实施者从哪些渠道获知创意提出者的内在动机和所获奖励? 如果不能获知, 奖励信息为何会起到调节效应? 两者是否需要人际互动? 如何互动? 如果创意提出者和实施者是不同的群体, 怎么算匹配样本?

**回应:** 非常感谢您对于以上问题的关注! 基于修改稿中的创意提出者视角, 我们将分别对以上问题进行回应。(1) 创意实施者的身份: 由创意所涉及的业务部门的负责人对创意进行采纳和实施。(2) 奖励的传播途径: 对于在创新提案项目中获奖的创意提出者, 创新提案项目管理者会撰写“月报”和“感谢信”, 在企业内部网站、企业论坛、创新提案项目

微信群(创意提出者和业务部门负责人均在该微信群里)和企业文化墙对他们进行公开表彰;此外,还会专门发邮件给各部门负责人,由此营造出一个丰富的声誉传播系统。(3)样本匹配方法:我们在时点1记录了440名员工提出的440条创意,并给每一条创意进行编号。因此,尽管内在动机倾向、创意质量、奖励和创意实施的数据分别来自于创意提出者、创意评估者和创新提案项目管理者,我们也能基于创意编号将不同来源的数据匹配成功。

**意见8:** 如果没有互动,我觉得不一定从合作创新这个视角切入,而还是采用创造者视角,探讨在什么情况下,创意提出者能够提出质量更高、能实际上进入实施环节的创意。我觉得这也是非常有意义的研究。毕竟,绝大多数组织创造力与创新的研究,都只是关心员工在创意产生阶段的表现,而很少研究探讨产生阶段之后,是否能有机会进入实施环节,其创意实施效果如何,换句话说,大多数研究只关注创造力,而不是创新。

**回应:** 非常感谢审稿专家建设性意见,特别富有启发意义,极大地拓展了我们的研究思路。结合意见8和意见9,我们将合作创新视角转换为创意提出者视角后,主要对文章进行了以下三方面的修改。

**(1) 研究问题:** 修改稿从创意提出者的角度出发,聚焦于探索什么样的创意提出者能够在创新历程中付出持续的努力,提出给组织带来价值的高质量创意,并推动创意最终得到组织的采纳和实施。围绕这一问题,我们以创意提出者内在动机倾向为切入点,系统揭示内在动机倾向影响创意实施结果的内在机制和边界条件。

**(2) 理论基础:** 论文初稿基于社会交换理论来解释合作创新的内在机制,修改稿基于自我决定理论,认为内在动机倾向高的个体在强烈的自主性和内在兴趣的激励下,表现出更强的持久性(Gagné & Deci, 2005; Grant & Berry, 2011),不仅仅满足于提出想法,他们会为了实现新的突破锲而不舍(张勇,龙立荣,贺伟,2014),将最初的想法发展为更为成熟的高质量创意,也能不断支持和拥护创意,从而促进创意得到组织的采纳和实施。

**(3) 假设推演:** 考虑到在现有的探索内在动机与创新关系的文献中,结果变量主要聚焦于创造力,鲜有研究揭示内在动机与创意实施之间的关系,并结合您提出的意见2,我们在提出创意质量中介效应的假设前,基于自我决定理论补充了对于主效应“内在动机倾向—创意实施”关系的研究假设,即, *假设1: 创意提出者的内在动机倾向正向影响创意实施结果。*

**意见9:** 这么做,也可以避免由于缺乏创意实施者个人信息所导致的种种问题。如果从创造者角度来开展研究,创意实施者实际上并不是本研究的研究对象,而是对“创意实施”这个变量进行测量时的数据来源。如果是合作创新角度来开展研究,创意实施者也是研究对象,则需要报告其基本信息。

**回应:** 非常感激您提供的宝贵建议,帮助我们更好地完善了本文的研究视角和论述逻辑,

具体修改内容我们已在“意见 8”中进行了详细的回应。

**意见 10:** 创意实施变量的测量。两个指标相关程度多高？一个创意的实施效果，可能被几个评价者所评价？

**回应:** 非常抱歉由于我们语意表达不够清晰给您造成了困惑，也容易使读者误解创意实施变量的测量有两个指标。创意实施结果的最终数据来自于创新提案项目管理者，具体评价过程如下：（1）在创意提出 6 个月后测量创意的实施情况，业务单位相关负责人向创新提案项目管理者汇报创意实施情况；（2）为了避免业务单位汇报的创意实施数据与实际实施结果之间的偏差，创新提案项目管理者对每条创意的实施情况进行验收和核实。该管理者对于集团内部的业务流程、管理系统以及创意内容都非常熟悉，是企业内部专家，因此能够对创意实施成果进行检验和核实，若创意实施者反馈的创意实施情况与创意实际实施程度有偏差，创新提案项目管理者则会对其进行修正，在以上两个步骤的基础之上形成最终的创意实施数据（完全实施=3，部分实施=2，没有实施=1）。由此可见，企业最终提供给我们的数据是经过创新提案项目管理者验收核查后的创意实施数据。

为了回应您提出的“两个指标相关程度”多高这一问题，检验业务单位汇报的创意实施数据和经过创新提案项目管理者核查后的创意实施数据之间的相关性，我们再次联系了企业，希望能够获取业务单位汇报的创意实施数据，遗憾的是，企业负责人表示他们并未对该数据进行存档，只保留了经过创新提案项目管理者核实后的创意实施数据。基于这一现实情况，我们认为创意实施数据的最终评价者是创新提案项目管理者，为了避免语言文字表述不清给读者带来的误解，我们修改了对“创意实施”测量方法的表述，体现在文章“**2.2 测量方法**”部分。

**意见 11:** 表 3 的格式需要调整。比如，模型 2 因变量是创意质量，还是创意实施？目前的区分不清楚。

**回应:** 十分感谢审稿专家的悉心指正！模型 1 的因变量是创意质量，模型 2—6 的因变量是创意实施。根据您的建议，我们重新绘制了表 3，更加清晰地展示不同模型的因变量。

.....  
**审稿人 2 意见:**

**意见 1:** 自检第七条，《心理学报》要求报告精确 p 值，小于 0.001 的才报告 p 值区间，而作者报告的仅是 p 值区间，但最后作者的统计结果 p 值并不都小于 0.001，所以还是要报告精确 p 值。

**回应：**非常感谢审稿专家的悉心指正！对于自检第七条，我们在修改稿中认真遵守该要求并对统计结果进行了详细的检查，对于所有大于 0.001 的 P 值都汇报了精确值，呈现在“**3 研究结果**”部分，同时也修改了我们在自检第七条中的回复，请审稿专家审查。

**意见 2：**作者的第一句话“在全球新一轮科技革命和产业变革的背景下，创新对于企业持续繁荣和个人职业发展都有着重要意义”，与论文的主旨不符合，应该谨慎考虑。

**回应：**非常感谢审稿专家的细致考虑和严谨建议！为了更加扣题，我们将这句话修改为“创新是组织发展壮大力量之源，对于组织持续繁荣有着重要意义(Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014)”，以突显关注创新议题的重要性。

**意见 3：**作者在问题提出部分，认为“长期以来，竞争都被认为是创新的重要原则(Bullinger, Neyer, Rass, & Moeslein, 2010)。然而，正如 Van Wulfen(2013)所指出的，创新不能单打独斗，人们或许还能独自创造，但是永远不可能独自创新。回顾已有文献，我们发现导致合作视角缺乏的……”因此作者认为本研究强调了与竞争创新原则不同的合作创新原则。然而，“竞争被认为是创新的重要原则”是指创新与创新之间遵循的是竞争机制，如果与其对立互补，应该提出创新与创新之间是合作的。本研究侧重的是创新从创意提出到实施完成的过程，其中涉及到的创意提出者和创意实施者之间的合作并不能说补充了现有创新研究注重竞争机制的缺憾。（除非已有文献强调的是创意提出者与创意实施者之间是竞争的）

**回应：**十分感激您的建设性意见，帮助我们进一步明确了研究问题，我们非常虚心地接受您的指正，并向您致以最诚挚的感谢！如您所说，“竞争被认为是创新的重要原则(Bullinger, Neyer, Rass, & Moeslein, 2010)”这一句话指的是创新与创新之间遵循的是竞争机制。在论文初稿中，我们以创意提出者和创意实施者在不同的创新阶段之间的合作为切入点，这种合作从本质上来说，属于创新历程中的合作，而不是创新与创新之间的合作。在您的启发下，我们进一步理解了“创新历程中的合作”和“创新与创新之间的竞争”并不在一个对话层次上。

我们结合您提出的意见 3 和意见 4 进行了深入的思考，认为在没有核心变量直接测量创意提出者与创意实施者之间的互动与合作的情况下，从创意提出者的角度开展研究更为合适。基于以上考虑，我们在修改稿中从合作创新的视角转换到创意提出者视角，并重新梳理了研究问题，即：什么样的创意提出者能够在创新历程中付出持续的努力，提出给组织带来价值的高质量创意，并推动创意最终得到组织的采纳和实施？

基于这一新的研究视角和研究问题，我们重新撰写了“1 问题提出”部分。一方面，我们从管理实践的角度揭示很多员工在创新进程中缺乏持久力，他们提出初步的创想后便束之高阁，不愿意在后续的创意历程中持之以恒，导致创意难以真正被组织采纳和实施，造成了创造力浪费现象(Gong, Zhou, & Chang, 2013)；另外一方面，我们从管理理论的角度阐明，

内在动机是激励员工坚持不懈的力量源泉(张勇, 龙立荣, 贺伟, 2014), 而现有关于内在动机与创新关系的研究主要聚焦于创造力阶段, 鲜有研究将结果变量拓展到创意实施阶段(Yao, Wang, Dang, & Wang, 2012)。由此, 从实践与理论两个方面论证了从创意提出者的角度出发, 探索内在动机倾向与创意实施关系的重要性与必要性。以上修改内容呈现在文章“**1 问题提出**”部分。

**意见 4:** 本研究宣称的一个贡献是将创新研究的重点从侧重竞争转向侧重合作。但研究并没有真正探测创意提出者和创意实施者之间的互动与合作, 以创意实施程度假设实施者和创意提出者之间的合作, 并不是很有说服力, 因为本身创意质量高的提案就包含“可操作性”强, 因此创意实施程度很可能就是创意质量的自然结果, 怎么能体现作者声称的“创意提出者”和“创意实施者”的合作呢? 对此作者要好好思考如何构思。

**回应:** 十分感谢您的宝贵建议, 帮助我们进一步明晰了本研究的理论贡献! 我们细致地思考了您提出的这一建议后, 从合作创新视角转化为创意提出者的视角, 由此避免了因缺乏创意提出者和创意实施者之间互动合作信息而导致的种种问题。在新的研究视角下, 我们重新与现有探索“内在动机——创新”关系的文献进行了对话, 进一步梳理了本研究的理论贡献。具体修改内容体现在“**4.1 理论贡献**”部分。

**意见 5:** 文章 1.1 论述创意提出者的内在动机和创意实施之间的关系时采用了社会交换理论。“当创意实施者观察到创意提出者在内在动机倾向的驱动下提出高质量的创意, 创意实施者至少会通过以下两种途径来完成互惠义务……”, 问题是: 为什么创意提出者的内在动机就能“交换”到创意实施者的努力呢? 作者在这部分也注意到互惠机制适于解释创意质量和创意实施之间的关系(如: Somech 和 Drach-Zahavy(2013)发现创意质量在很大程度上影响了创意实施, 而他们并未揭示“创意质量——创意实施”关系的理论基础。本研究从社会交换理论出发, 认为互惠原则在其中起到了重要作用。), 然而, 用社会交换理论解释主效应(内在动机与创意实施的关系)略显牵强, 请作者此处认真考虑是否有其他替代解释机制? 如果用社会交换理论的话, 此处需要进一步思考逻辑是什么并解释清楚?

**回应:** 非常感谢您的建设性意见! 在这一意见的启发下, 我们基于自我决定理论, 重塑了论文的理论框架和解释机制, 并补充了对主效应的研究假设。在论文初稿中, 我们并未专门针对主效应提出研究假设。在修改稿中, 我们从创意提出者的视角出发, 探索什么样的创意提出者能够提出高质量且能够进入到实施环节的创意。自我决定理论认为, 内在动机倾向高的个体, 有着更强的自主性、持久性和努力意愿(Gagné & Deci, 2005; Grant & Berry, 2011), 能够在创新历程中锲而不舍地持续努力, 不断完善、发展、支持和拥护创意, 推动创意得到组织的采纳和实施。基于以上分析, 我们在提出创意质量中介效应的假设前, 补充了对于主效应“内在动机倾向——创意实施”关系的研究假设。具体修改内容体现在文章“**1.1 内在**

动机倾向于创意实施”部分。

意见 6: 根据《心理学报》自检报告的要求, p 值在不小于 0.01 的时候要报告确切的 p 值。3.2 回归分析结果里面有几处只是说  $p < 0.05$ 。

回应: 感谢审稿专家的悉心指正! 根据自检第七条和您的建议, 对于“3.1 描述性统计与相关分析”以及“3.2 回归分析结果”中小于 0.001 的 P 值, 我们汇报了精确值。

---

## 第二轮

审稿人 1 意见:

作者吸收了第一轮审稿意见, 对论文进行的大幅度调整, 研究视角、理论框架完全不同。在这意义上, 我认为这是一篇新的论文, 因而当成投稿初稿进行评审。下面是我的评审意见。

我认为, 这是一篇质量较高的实证研究报告。与大多数只关注创意提出阶段的研究不同, 本研究同时探讨了创意提出和创意实施两个阶段, 在研究选题上有实质性突破, 对组织创造力和创新领域有显著的理论贡献。作者不但问卷调查获得了个体的个人特质类信息, 还依赖企业的档案资料, 获得了创意提出和创意实施两个阶段的客观数据。高质量的数据为研究假设检验提供了坚实基础, 并大大提升了研究的生态效度。当然, 论文目前还存在一些关键问题, 需要作者进一步澄清。

意见 1: 很明显, 论文主线是揭示创意提出者内在动机影响创意实施的中介机制。因而首先提出内在动机影响创意实施的主效应(假设 1), 然后在论证创意质量的中介效应(假设 2)。但是目前的论述仍然无法说服我, 为什么要探讨内在动机的中介效应。组织管理层级化的特征决定, 组织内部是存在角色分工与分化的。以组织创新为例, 一线员工提出创意, 但是否被采纳, 进入到实施环节, 大部分情况下是由组织管理者来决定的(白新文等, 2019)。本研究开展的该集团, 也是采用这种模式。对于员工而言, 提出高质量创意是其参与组织创新的最主要途径, 也是其内在动机体现效应的主要途径。提交创意之后, 尽管也可能进一步倡议以期获得管理者的注意, 但通常情况下员工是缺乏继续跟进机会, 而并非是因为一线员工不愿意继续付诸努力。从这个角度看, 创意提出阶段是内在动机发挥作用的终点; 即使后续有机会倡议创意, 内在动机并不是主要影响因素(例如, Perry-Smith & Mannucci (2017) 认为, 社会网络才是重要影响因素)。尽管从统计上看, 可以进一步揭示其中介效应, 但在实践角度来看, 内在动机的中介效应有什么意义呢? 我建议作者再次考虑论文的主线, 比如逐段提出研究假设(应该逐段提出研究假设: H1. 内在动机影响创意质量; H2. 高质量创意更有可能进入实施环节; H3. 奖励信息和创意质量的交互作用), 而不是受统计模型的限制, 一定要探讨流行的被调节的中介模型。

**回应：**非常感激审稿专家的建设性意见，帮助我们进一步厘清研究主线，完善论文结构。围绕该问题，在修改稿中我们主要从以下三个方面对论文进行了完善。

**(1) 明确研究问题：**本研究以创意提出者为出发点，探索具备何种特征的创意提出者能够产生给组织带来价值的高质量创意，并进一步追踪创意质量、奖励及其交互项对组织采纳实施创意的影响，全面揭示创意从提出到实施的纵向历程。

**(2) 重塑理论框架：**在创意提出阶段，基于自我决定理论探索创意提出者内在动机倾向对于创意质量的影响；在创意实施阶段，将沟通研究中的耶鲁态度改变理论引入到创意实施研究中，从创意质量和创意提出者所获奖励两个维度出发探讨创意实施的前因变量。

**(3) 调整论文结构：**结合您的建议 1 和建议 2，我们不再拘泥于原有的被调节的中介模型，而是逐段提出研究假设。假设 1：创意提出者内在动机倾向越高，越有可能提出高质量的创意。假设 2：创意质量越高，越有可能被组织采纳实施。假设 3：创意提出者所获奖励级别越高，创意越有可能被组织采纳实施。假设 4：创意质量和创意提出者所获奖励交互影响组织对创意的采纳实施：对于低奖励的创意提出者而言，创意质量对创意实施的正向影响更加强烈。

以上三个方面的修改内容呈现在“1 问题提出”章节。

**意见 2：**奖励这个变量在研究中的位置。作者也在多处指出（包括在讨论的理论贡献部分），对于组织创新决策来说，创意质量和创造者声誉两种信息都很重要，两者是互补关系。因而，奖励和创意质量会存在交互作用，共同影响创意实施决策。但是，目前作者认为奖励是一个调节变量。尽管从统计上看，调节效应和交互作用是完全等同的，但两者的研究问题是有区别的。在调节效应模型中，调节变量居于“从属”的地位，研究重点是探讨其如何使得自变量（即创意质量）对因变量（即创意实施）的效应发生变化。但对于交互效应模型中，两个变量地位是一样的，并没有明显主次之分，两者发挥协同效应。我建议作者再次考虑奖励在研究模型中的作用，不要限于界定为调节变量，而是另外一个重要的影响因素，可以增加奖励的主效应假设，并将调节效应假设改为交互作用假设。此外，在“1.3 奖励的调节作用”部分，作者提出：“当创意的质量较低时，创意的潜在价值和可行性是模糊和不明确的，因此，组织管理者需要参考额外的信息来作做出综合判断”。但是，在大多数机构，一个创意的质量是决定其是否得以批准进入实施环节的最重要考量指标。当一个创意被判断为质量不高时，通常就没有机会获得后续关注，这种情况下，组织管理者根本就不会费神去考虑其他额外信息了。因而这么论证其调节效应，也是没有必要的。

**回应：**感谢您的严谨建议。根据耶鲁态度改变理论，信息发送者、信息、情景和信息接收者四方面的说服要素能够影响到接收者对于信息的注意、理解和接受程度，从而改变他们对于信息的看法和行为(Hovland et al., 1953)。在该理论中，四要素的地位是一样的，并没有明显的主次之分，与您的观点有着异曲同工之妙。

具体到本研究中，我们认为创意质量是信息维度的说服要素；创意提出者所获奖励是信息发送者维度的说服要素，传递出能力和声誉信息，为组织判断是否采纳实施创意提供了有益线索。此外，根据耶鲁态度改变理论，组织管理者在采纳实施创意时，既会依据创意质量做出理论判断，也会基于创意提出者所获奖励做出直觉判断(Hovland et al., 1953)。因此，创意质量和创意提出者所获奖励之间可能存在着协同效应。

综上所述，基于您的建议和耶鲁态度改变理论，我们从以下两个方面对论文进行了修改：

**(1) 增加奖励对于创意实施主效应的假设； (2) 将调节效应假设修改为交互作用假设。**

以上两条假设的具体内容，我们已在“意见 1”中进行了详细的回应。

**意见 3：数据来源问题。**创意质量、奖励和创意实施三个变量的测量数据，是本研究的一手数据，还是二手档案数据？具体而言，这些评审专家是由研究者来组织、按照研究者的要求来评价，还是企业处于组织管理需要开展评定？如果是后者，那么这些变量实质上就是二手数据（档案数据）。由于来自于企业的档案资料，一般无法评估评分者一致性，这是可以理解的。事实上，获得档案数据，研究的生态效度更高。在我看来，作者为了说明数据质量可靠性，特别强调“在本研究情境中”，我觉得必要性不大。

**回应：**感谢审稿专家的细致考虑。为了避免过度干预带来的数据失真问题，研究者并未主导或操纵评价过程。调研企业根据创新项目开展的实际需要，对创意质量和创意提出者进行评价，研究者在专家完成评估后，向其提取创意质量和奖励的二手档案资料。此外，创新提案项目管理者会对所有创意的实施情况进行验收和汇总，并通过创新提案微信群向创意提出者反馈创意的实施情况。在此基础上，研究者向创新提案项目管理者提取创意实施的档案资料。由此可见，创意质量、奖励和创意实施三个变量的测量数据均是二手档案数据。根据您的建议，我们对于以上三个变量的测量进行了修改和完善，修改内容呈现在“**2.2 测量方法**”小节。

**意见 4：440 名员工提出 440 条创意，该企业是明确限定每人只限提出一条创意吗？**

**回应：**感谢审稿专家对于该问题的关注。该企业并未明确限定每人只能提出一条创意，其创新提案活动持续了半年左右，每位参与者可以多次提出创意。在实际情况中，有员工仅提出了一条创意，也有员工提出第一条创意后，后续还会提出多条创意。

考虑到员工提出的第一条创意是否得到组织的采纳实施会影响员工后续的创意提出情况，为了更加纯粹地揭示创意从提出到实施的历程，我们在本研究中记录的是 440 名员工提出的第一条创意，并追踪企业内部专家对于这 440 条创意的评价情况，以及创意最终被组织采纳实施的情况。在未来研究中，我们也将进一步探索创意实施对后续创意提出的影响机制。

**意见 5:** 作者认为内在动机通过自主性、努力和坚持三种途径发挥影响。针对自主性和内在动机两者间的因果关系,自我决定理论认为,自主性是个体内在动机的来源之一。换言之,自主性是内在动机的前因变量,而非其结果变量。因而,作者有必要再次考虑两者的关系。

**回应:** 感谢审稿专家的悉心指正。关于自主性和内在动机之间的关系,我们再次查阅了相关文献,诚如您所言,自主性是个体内在动机的重要来源。自我决定理论认为,人们对于自主性这一基本需求的满足程度,决定了动机的质量(Gagne ´ & Deci, 2005; Liu, Chen, & Yao, 2011)。Joo, Jeung 和 Yoon(2010)通过实证研究表明,工作自主性能够正向促进个体的内在动机。基于此,我们在文章中修正了对于自主性与内在动机关系表述的不当之处,并认为内在动机通过专注度、努力和坚持三种途径发挥作用。修改内容呈现在“**1.1 内在动机倾向与创意质量**”小节,具体摘录如下:

根据自我决定理论,内在动机本质上是一种典型的自主动机(Gagné & Deci, 2005),会通过以下三种途径影响任务绩效:(1)个体对任务的高度专注;(2)个体为了实现成功所付出的努力;(3)个体在执行任务过程中坚持性(Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014)。

**意见 6:** 在引言第一段,作者说创意实施是“创新历程中的最后一个阶段”,我觉得是不合适的。创新是一个不断迭代的持续过程,事实上,许多创意即使顺利进入实施环节,最后也失败了。

**回应:** 感谢您的严谨建议。我们十分认同您的观点,创新是一个不断迭代的持续过程。本研究也是从创新的过程视角出发,认为创新历程的各个阶段之间存在着联动机制,是一个不断向前推进的过程(Blazevic & Lievens, 2008)。

针对引言第一段中的“创意实施指将创意转化为创新成果,如新产品或新服务,是创新历程中的最后一个阶段(Baer, 2012; Škerlavaj, Černe, & Dysvik, 2014)”这一表述,我们重新查阅了参考文献,发现已有研究明确指出了创造力是创新历程的第一阶段(Baer, 2012),但是并未指出创意实施是创新历程中的最后一阶段。现将 Baer(2012)对于创意实施定义的英文表述摘录如下:“*Idea implementation describes the process of converting these ideas into new and improved products, services, or ways of doing things*”。基于此,我们在引言中删除了“创意实施是创新历程中的最后一个阶段”的表述。

.....

**审稿人 2 意见:**

感谢作者对论文的修改,修改后,论文质量有很大的改进。但是,仍有逻辑不是很通畅,希望进一步修改。

**意见 1:** 运用自我决定理论来解释“创意提出者的内在动机倾向?创意质量?创意实施”，逻辑是通的。引入“奖励”这一调节变量，运用信号理论，并给出挤出效应的解释。这如何与自我决定理论一致起来？这是两张皮，没有融合在一起。所以导致假设及其推导似乎是数据结果驱动的。

**回应:** 非常感谢您的严谨建议，帮助我们进一步完善了本研究的理论框架。在意见 1 中，您提出自我决定理论和信号理论两张皮的问题，在意见 2 中您进一步提出声誉机制逻辑与自我决定理论逻辑不一致的问题，帮助我们意识到自我决定理论适用于解释创意提出者的个体行为，声誉机制适用于解释创意提出者声誉对他人的行为决策的影响，而结果变量“创意实施”并不是由创意提出者的行为，导致两个理论没有很好地融合在一起。在第一轮修改稿提出的被调节的中介效应模型中，我们确实没有处理好两个理论之间的逻辑关系。

为解决这一关键问题，我们在本轮修改中回归到本研究的初心，并不是揭示创意提出者内在动机倾向影响组织采纳实施创意的内在机制，而是以创意提出者的内在动机倾向为起点，探索其对于创意质量的影响，进一步追踪创意质量对创意实施的影响，揭示创意从提出到实施的创新历程，打破现有的创意提出和创意实施研究彼此割裂的状态。围绕这一研究初衷，我们突破了原有的数据分析结果带来的思维限制，在理论上进行了反复的思考和琢磨，重新塑造了本文的理论框架和假设结构：

**(1) 重塑理论框架。**我们从创新的过程视角出发，认为创新历程的各个阶段之间存在着联动机制，每一个阶段都会对后面的环节产生作用，是一个不断向前推进的过程(Blazevic & Lievens, 2008)。那么，这一过程是如何逐步深入的？在创意提出阶段，我们基于自我决定理论探索创意提出者内在动机倾向对于创意质量的影响；在创意实施阶段，我们将沟通研究中的耶鲁态度改变理论引入到创意实施研究中，进一步探索创意质量、奖励及其交互项对于创意实施的影响。

**(2) 调整论文结构。**根据现有的理论框架，我们不再拘泥于原有的被调节的中介模型，而是逐段提出研究假设。假设 1：创意提出者内在动机倾向越高，越有可能提出高质量的创意。假设 2：创意质量越高，越有可能被组织采纳实施。假设 3：创意提出者所获奖励级别越高，创意越有可能被组织采纳实施。假设 4：创意质量和创意提出者所获奖励交互影响组织对创意的采纳实施：对于低奖励的创意提出者而言，创意质量对创意实施的正向影响更加强烈。

以上修改内容呈现在“1 问题提出”章节。

**意见 2:** 运用自我决定理论来解释“创意提出者的内在动机倾向?创意质量?创意实施”，那么，“创意实施”应该是创意提出者的行为，而不是“组织”的行为。所以，引言中：“此外，由于创新是一个充满不确定性的过程，组织管理者在决定采纳和实施创意时，需要参考多方面的信息。基于声誉机制，我们认为创意提出者在创新活动中受到的奖励传递

出能力和声誉信息，能够与创意质量传递出的价值信息形成互补，从而调节了‘内在动机倾向——创意质量——创意实施’这一间接效应。”声誉机制的逻辑与自我决定理论的逻辑，是不一致的。

**回应：**十分感谢您的中肯建议，帮助我们更好地完善了本文的理论视角和论述逻辑。我们将意见 1 和意见 2 结合起来进行反思和修改，具体修改内容已在“意见 1”中进行了详细的回应。

**意见 3：**注意“创意实施”的测量，不是组织采纳，而是创意者实施的情况的评价。请注意，理论推理与实证检验之间的一致性。

**回应：**感谢您对于这一问题的关注和细致考虑。在调研企业开展的创新提案项目中，由于创意提出者提供的是针对业务流程改进的渐进式创意，并未涉及到需要投入巨大资源的技术变革，组织对创意的采纳意味着创意也能够得到落实。创意实施者是创意的执行者和落实者，其实施行为实际上是基于组织对于创意的采纳决策，在组织的授权和资源支持下做出的实施行为。因此，我们在文章中将其统一表述为“组织对于创意的采纳实施”。然而，诚如您所言，在突破式创新中，组织采纳创意和创意实施者落实创意可能并不能等同。针对这一问题，我们也在“**4.3 优势、不足与展望**”小节中进行了阐述，具体摘录如下：

从创新的类型来看，本研究主要关注的是基层员工提出的对于业务流程的改进建议，Axtell 等人(2000)指出，基层员工更有可能提出渐进式的微小创意，而不是具有突破性变革意义的创意。在调研企业中，创意的采纳意味着创意能够得到组织的实施。但是，在突破式创新中，由于涉及到重大的技术变革，即便组织采纳了创意，也不一定能够成功实施创意。因此，在未来的研究中，可以对突破式创新与渐进式创新进行对比分析，探索在两种不同的创新类型下，创新历程是否存在差异。

**意见 4：**现在的题目太冗长，需要再好好琢磨。

**回应：**特别感谢您的中肯建议！我们对论文标题进行了反复打磨，将原标题“从创意提出到创意实施：创意提出者内在动机倾向与所获奖励对创新历程的影响”修改为“有志者，事竟成：内在动机倾向下创新历程的追踪研究”，对应的英文标题为 *Where there's a will, there's a way: track the innovation process under intrinsic motivational orientation*。

内在动机能够通过以下三种途径发挥作用：（1）个体对任务的高度专注；（2）个体为了实现成功所付出的努力；（3）个体在执行任务过程中坚持性(Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014)。根据百度百科的解释，“有志者，事竟成”指的是“有志向的人，做事终究会成功，告诉我们人生要自己去拼搏、去奋斗，在风雨中百折不挠勇往直前”。“有志者，事竟成”的英文表述为 *Where there's a will, there's a way*（若有意志和决心，必有成功的方法）。综上所述，我们认为“有志者，事竟成”能够较好地体现内在动机的概念内涵。

此外，和冗长的原标题相比，现标题更加精炼地概括了本文的研究主线，即：以创意提出者的内在动机倾向为起点，探索其对创意质量的影响，并进一步揭示创意质量对创意实施的作用，纵向追踪创意从提出到实施的创新历程。

---

### 第三轮

#### 审稿人 1 意见：

谢谢作者对我所提出的问题认真细致回应，我觉得这些问题都已经回答。特别是，修改稿引入了耶鲁态度改变理论，较好地论证了创意质量和奖励信息对创意实施/创意采纳的影响。总体来看，我觉得稿件质量有显著提高，达到了《心理学报》已发表文章的同等甚至更高水平。几处小的修改意见：第一，描述统计表（表 2）中，相关矩阵的对角线肯定为 1，可以不报告。第二，分层回归分析中，方差解释量增量（ $\Delta R^2$ ）的显著性检验很重要，建议补充报告。

**回应：**非常感激审稿专家的鼓励和认可！根据您对于相关矩阵与回归分析的两点建议，我们做了如下修改：

（1）调整“表 2 描述性统计与相关系数矩阵”。我们删除了相关矩阵对角线中的“1”，使表 2 更加简洁。

（2）完善“表 3 回归分析表”。在您的建议下，我们对方差解释量增量（ $\Delta R^2$ ）进行了显著性检验，并在表 3 中补充了 $\Delta R^2$ 的显著性水平。

以上两方面的修改内容呈现在“表 2 描述性统计与相关系数矩阵”和“表 3 回归分析表”中，敬请审阅。

#### 审稿人 2 意见：

我对论文的修改非常满意，经过对话，作者对论文进行了重构，使得理论与实证之间更加一致。

**回应：**非常感激审稿专家对于文章质量和修改过程的肯定！

---

### 第四轮

#### 编委专家意见：

文章经过了三轮修改，文章的质量得到了提升，但仍然有些问题需要作者说明。

**意见 1：**作者是从创新的角度提出本文的研究问题，并引用大量与创新有关的文献，但

是，在数据收集的过程中，被试所从事的活动是否可以称作创新？根据作者的描述，这些内容不能叫创新，只能称作建言。而建言提出和创意创新，无论从机制到理论，应该完全不同。请作者附上 251 个“创意”，以便更好地判断被试从事的活动的性质。同时，在后续的创新实施阶段，也不能叫创意实施，只能叫建言采纳。

**回应：**非常感谢您的细致考虑！虽然调研企业将这一项目定位为企业内部的微创新，我们的研究视角也以创新为切入点，但您的建议引发了我们的审慎思考，我们发现“创造力/创意提出”和“建言”两个概念确实存在重叠之处。通过重新审视被试所提创意与“渐进式创造力”概念的匹配性，对比“创意质量”和“建言质量”的测量工具，我们认为从创新视角展开研究具有合理性，具体分析如下：

### (1) 概念界定

学者们普遍认可的“创造力/创意提出”定义是：在工作场所中产生和发展具有新颖性和有用性的想法(Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Baer, 2012; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Shalley & Zhou, 2008; 李艳, 杨百寅, 2016; 齐舒婷, 白新文, 林琳, 2019)。考虑到创意的范围非常广泛，不仅包括完全改变流程、产品或服务的颠覆式想法，也囊括微小的渐进式改进建议(Mumford & Gustafson, 1988)，Madjar, Greenberg 和 Chen(2011)将创造力分为突破式创造力和渐进式创造力，具体分类见表 1。

建言指表达与工作相关的建设性意见和想法，包括促进性建言和抑制性建言(Liang, Farh, & Farh, 2012; Morrison, 2011; 章凯, 时金京, 罗文豪, 2019)，具体分类如表 1 所示。

**表 1 “创造力”与“建言”分类**

概念	分类	定义
创造力	突破式创造力	与组织现有实践有着本质区别的新想法或新点子(Madjar et al., 2011;张勇, 龙立荣, 贺伟, 2014)
	渐进式创造力	对现有框架体系进行少量修正或对现有产品、服务、流程等进行微小改进的想法(Madjar et al., 2011; 张勇 等, 2014)
建言	促进性建言	为提高企业效率，表达能够改进现有工作方法和工作程序的建议(Liang et al., 2012; 章凯 等, 2019)
	抑制性建言	针对阻碍组织效率的问题（如有害行为、不恰当的工作程序等），表达抑制性观点(Liang et al., 2012; 章凯 等, 2019)

诚如您所言，“创造力/创意提出”和“建言”两个概念的定义存在诸多交叉，尤其是“渐进式创造力”和“促进性建言”，均指优化改进现有产品、服务、流程、程序的想法。我们研究的初心是揭示创意从提出到实施的历程，而不是解决 Le 等(2010)指出的“组织管理研究中的构念冗余”问题。

### (2) 251 条想法是否属于创意？

那么，被试提出的 251 条想法是否属于“创意”？我们重新回顾了调研企业的项目定位和 251 条想法，从以下三个方面展开分析：

**第一，从项目定位上看：**根据调研企业相关负责人的描述，在“迈向智能信用卡”战

略目标的引领下，创新提案项目这一内部微创新活动应运而生，旨在发动员工集思广益，对业务流程进行智能化改造。

**第二，从创意内容上看：**251 条创意内容是对于企业现有业务或服务系统的优化和改进，符合“渐进式创造力”的定义。由于 251 条创意均涉及企业的核心业务、管理和服务流程，课题组和调研企业签署过保密协议，无法全部公开，盼望您的理解与支持！同时，我们也积极与企业进行沟通，在征求企业负责人同意和商业脱敏的前提下，表 2 展示了部分创意内容，供您参考。（备注：为尊重公司隐私，我们在公开版的“审稿意见及说明”中删除了表 2 所展示的具体创意内容）

如表 2 所示，创意内容囊括：优化“智能”派单系统、开发自助渠道、改变卡号写入逻辑、开发一键取消功能、增加搜索功能、开发意见自助反馈功能、增加调扣进度查询功能、增加自助引导渠道、开发任务转派功能等，体现了对当前业务系统、服务系统、功能模块的优化改进。

基于以上分析，我们认为 251 条想法属于创意范畴。在实施阶段，虽然不涉及颠覆性的新系统开发设计，不需要投入大量的人力物力等资源，但也需要在原有系统的基础上进行算法调整、界面优化、功能新增等工作，符合“创意实施”的概念内涵，即：将创意转化为创新成果(Baer, 2012; Škerlavaj, Černe, & Dysvik, 2014)。

### （3）“创意质量” VS “建言质量” 测量工具

“创意质量”是本文的一个核心变量。目前，学者们已经开发了相对比较完善的创意质量评估工具，广受学者们认可的一种观点是：创意质量应该包含新颖性和有用性两个维度(Baer, 2012; Zhou, Wang, Song, & Wu, 2017)。然而在实施创意时，新颖性和有用性往往相互矛盾(Sue-Chan & Hempel, 2016)。因为新颖性需要跳出现有标准、流程和规则，而偏离组织制度和政策的创意很难被认为是有用的(Ford & Kuenzi, 2008)。为了避免这一悖论给研究结果带来偏差，Dean et al. (2006) 整合了已有文献中对于创意质量的衡量标准，提出从**新颖性(Novelty)**、**关联性(Relevance)**、**可操作性(Workability)**和**详尽性(Specificity)**四个维度来界定创意质量，这一定义被后续实证研究证明是科学有效的，能够更加全面地评估创意质量(Schuhmacher & Kuester, 2012)。

然而在对建言质量的衡量上，尚缺乏相应的文献基础。尽管 Whiting 等(2012)在实验研究中，采用两条目量表来测量“建设性建言感知(Perception of constructive voice)”，条目包括“xxx 的建议具有建设性意义”；“xxx 的建议有较大可能提升其团队的工作绩效”。但是有学者指出，这一测量工具的普适性有较大局限(于静静, 赵曙明, 2013)。主要原因在于，实验参与人员通常是比较冷静的观察者，建言对他们而言难以产生情绪或心理上的反应(于静静, 赵曙明, 2013)。

综上所述，251 条创意内容符合“渐进式创造力”的概念内涵，且创意质量的测量工具

更为完善，因此，我们认为从创新视角展开研究具有合理性和可行性。

**意见 2：**一共是 440 个人，但最后只有 251 份匹配的数据，建议作者进行一下检验，看看这 251 人与其他的人是否存在差别。

**回应：**非常感谢您的严谨建议和悉心指导，帮助我们提升统计检验的严谨性。我们对流失样本与最终样本在“创意质量”和“创意实施”两个核心研究变量上进行了卡方检验，并将结果补充在“**2.1 样本及程序**”部分。具体如下：卡方检验结果显示，流失样本与最终样本在创意质量( $\chi^2 = 5.09, p > 0.05$ )和创意实施( $\chi^2 = 1.90, p > 0.05$ )上并不存在显著差异。

**意见 3：**内在动机测量，平均数是 5.27，标准差是.47，样本的同质性太大，也有可能是测量工具存在社会赞许性的影响。

**回应：**十分感谢您提醒我们重视这一问题！内在动机倾向的测量来自于 Amabile 等(1994)编制的工作偏好量表，由创意提出者进行自我评价。Howard(1994)指出，尽管自我评价有诸多缺陷，但依然是获取员工看法和行为的一种有效方法。尤其是在对内在动机这一概念的评价中，由于个体最清楚自己的动机倾向，学者们普遍使用自我报告法进行测量(e.g., Grant & Berry, 2011; Shin & Grant, 2019; 段锦云, 黄彩云, 2014; 张勇 等, 2014)。

关于内在动机倾向的标准差，我们追本溯源查阅了 Amabile 等(1994)的研究，他们编制完工作偏好量表后，分别对学生( $N = 1,323; M = 2.99; SD = 0.37$ )和成人( $N = 1,027; M = 3.16; SD = 0.34$ )两个群体进行了测量，由此可见，该量表开发之初标准差偏低。此外，我们还回顾了同样引用或改编工作偏好量表(Amabile et al., 1994)的相关研究，以及《心理学报》最新刊发的一篇文章“个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响”(罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, 房俨然, 2020)，该论文对引发内在动机的三个重要前因(能力需求、自主需求和关系需求)进行了测量，我们将均值和标准差整理如下：

表 3 现有文献中“内在动机倾向”及相关变量的均值和标准差

变量	计分法	均值	标准差	来源
内在动机倾向	4 点计分法	2.99	0.37	Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994
	4 点计分法	3.16	0.34	Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994
	4 点计分法	2.90	0.33	Prabhu, Sutton, & Sauser, 2008
	4 点计分法	2.88	0.42	Ohly & Fritz, 2007
	5 点计分法	3.94	0.48	裴瑞敏, 李虹, 高艳玲, 2013
	5 点计分法	2.46	0.32	李敏, 杜鹏程, 2014
	5 点计分法	3.26	0.55	王璐, 汤超颖, 弓少云, 2009
	5 点计分法	3.88	0.61	王端旭, 2010
能力需求满足	6 点计分法	5.10	0.54	Tierney, Farmer, & Graen, 1999
自主需求满足	5 点计分法	3.73	0.49	
关系需求满足	5 点计分法	3.80	0.52	罗萍 等, 2020
关系需求满足	5 点计分法	3.74	0.47	

我们从表 3 中发现,“内在动机倾向”及其三个重要前因变量的标准差普遍较低, 0.47 的标准差在可接受范围内。

**意见 4:** 相关系数表中的各个部分的平均数和标准差是如何计算的, 代表什么意义?

**回应:** 非常感谢您的细致考虑。平均数的计算方法是“一组数据相加后除以数据的个数”(贾俊平, 何晓群, 金勇进, 2009)。标准差的计算方法是“方差开方后即得到标准差, 方差是各变量值与其平均数离差平方的平均数”(贾俊平等, 2009)。标准差可以度量一个数据集的变异性, 标准差越大, 数据的变异性越大(袁卫, 刘超, 2016)。我们使用 SPSS 计算各变量的均值和标准差。为了更加清楚地展示各变量均值和标准差的意义, 我们制作了下表:

表 4 变量均值与标准差说明

变量名称	均值	标准差	解释说明
1.年龄	29.88	3.79	被试平均年龄 29.88 岁
2.性别	0.22	0.41	男性占 21.5%，女性占 78.5%
3.教育程度	1.79	0.44	大专学历占 21.9%，本科学历占 76.9%，硕士及以上学历 1.2%
4.风险管理部	0.11	0.32	11%的被试来自风险管理部
5.运营中心	0.55	0.50	55%的被试来自运营中心
6.资产管理部	0.11	0.31	11%的被试来自资产管理部
7.客户关系管理部	0.12	0.33	12%的被试来自客户关系管理部
8.组织任期	5.83	3.47	被试在本组织平均服务年限为 5.83
9.职位任期	3.10	2.00	被试在本职位平均服务年限为 3.10
10.内在动机倾向	5.27	0.47	被试内在动机倾向均值为 5.27
11.奖励	1.63	0.54	39.84%的被试未获得奖励 57.37%的被试获得二等奖励 2.79%的被试获得一等奖励
12.创意质量	1.35	0.76	被试的创意质量均分为 1.35 分
13.创意实施	2.16	0.76	22.31%的创意未得到实施 39.84%的创意得到部分实施 37.85%的创意得到完全实施

基于以上分析，我们在“2.1 样本及程序”部分，补充了对于人口统计学变量的描述分析，具体如下：

我们一共收集了 251 条配对数据，三轮数据的总体匹配率为 57.04%。参与调查的创意提出者平均年龄为 29.88 岁( $SD = 3.79$ )，男性占 21.5%，女性占 78.5%。在教育水平上，大专学历占 21.9%，本科学历占 76.9%，硕士及以上学历占 1.2%。他们在组织中的平均服务年限为 5.83 年( $SD = 3.47$ )，在目前工作岗位上的平均服务年限为 3.10 年( $SD = 2.00$ )，分别来自风险管理部(11%)、运营中心(55%)、资产管理部(11%)、客户关系管理部(12%)和客户服务部(11%)。

**意见 5：**创意质量和创意实施的相关是 .66，二者是同样的人评估的吗？

**回应：**感谢评委的细致考虑，这两个变量由不同的人进行评价。创意质量由 7 名内部专家进行评估，创意实施由创新提案项目管理者进行评估，且这两个变量我们使用的都是企业提供的二手数据，在一定程度上减弱了共同方法偏差。正如第二轮评审中，评审专家一所说的：“这些变量实质上就是二手数据（档案数据）。由于来自于企业的档案资料，一般无法评估评分者一致性，这是可以理解的。事实上，获得档案数据，研究的生态效度更高”。

在现有关于创意实施的研究中，考虑到纵向追踪创意从提出到实施的历程有着较大的操

作难度,学者们主要使用主观量表来测量感知到的创意实施(Baer, 2012),或测量实施意愿(Lu, Bartol, Venkataramani, Zheng & Liu, 2019),而非实际的创意实施。Lu 等(2019)指出,对创意实施的真实情况进行客观测量有着更大的研究价值。

**意见 6:** 作者提到“研究者向评价小组详细解释新颖性、关联性、可操作性和详尽性四个维度的定义和内涵,7名专家对评价标准达成一致认识,并明确了5个级别的分值,1~5分分别代表质量从低到高”,请问研究者在整个项目过程中的角色是什么?为什么由研究者强调这四个维度?7名专家如何达成一致的?所有251个建议都达成一致了吗?

**回应:** 非常感谢您对于数据采集过程的关注!研究者在创新提案项目开展过程中,扮演的是“观察者”的角色。无论是员工的创意提出过程,还是7名内部专家的评价过程,亦或是创意的实施过程,研究者都不曾进行任何现场干预,整个创新提案项目的开展过程是自然发生的。

研究者和调研企业一直保持着十分紧密的合作关系,调研企业相关负责人在策划创新提案项目时,就创意的评价标准向研究者进行了咨询。研究者查阅了现有文献,发现 Dean et al. (2006)整合了学者们对于创意质量的衡量标准,提出从新颖性、关联性、可操作性和详尽性四个维度来界定创意质量。具体到每一个维度的内涵上,Dean et al. (2006)都给出了非常详细的说明(见表5)。研究者将表5和 Dean et al. (2006)的文章提供给调研企业,他们非常认可并采纳了这四个评价维度,并向评价小组解释新颖性、关联性、可操作性和详尽性的具体内涵,如表5所示。

在具体的创意评价过程中,根据企业负责人的介绍,评价工作采取7名内部专家面对面召开创意评价会议的方式展开。考虑到创意内容广泛涉及组织中不同的业务、服务和功能系统,7名评价专家也来自于不同的业务模块,如果采用单独打分的方式,容易导致对不熟悉领域的创意打分偏颇。通过会议中面对面的充分讨论,专家们能够对创意价值形成更好的认识,最终对每条创意以评价小组的名义给出打分,并录入创新提案活动管理系统。由于研究者并未参与或旁听创意质量评价会议,对于7名专家的具体讨论过程和讨论内容并不清楚。在整个评价过程结束以后,研究者从企业相关负责人处获取了创意质量的二手数据。

表5 创意质量各维度和子维度的定义

维度	定义
<b>新颖性</b>	创意的原创程度以及对现有范式的变革程度
独创性	创意不仅仅是罕见的，而且是巧妙的、富有想象力的
变革性	创意对现有范式的修正度，如激进程度、变革程度
<b>关联性</b>	创意适合于已有的问题，且能有效解决该问题
适用性	创意能够有效地应用到现有问题中去
有效性	创意对现有问题的解决程度
<b>可操作性</b>	如果一条创意比较容易被实施，且不违反现有的约束条件，那就是具有可操作性的
可接受性	创意从法律、社会、政治等角度来说是可以被接受的
可实施性	创意实施的难易程度
<b>详尽性</b>	创意的清晰程度和细节丰富度
完备性	创意各要素的完整性，如人物、时间、地点、方式、原因等
明确性	创意明确描述了创新行为和预期结果之间的关系
清晰度	观点被清晰表达的程度，包括语法和用词的准确性

资料来源：Dean D L, Hender J, Rodgers T, et al. Identifying good ideas: constructs and scales for idea evaluation. *Journal of the Association for Information Systems*, 2006, 7(10): 646-699.

**意见 7：**题目也有些太艺术化，可以更正式一些。

**回应：**感谢您的宝贵意见，帮助我们进一步规范论文标题。论文初稿标题是“从创意提出到创意实施：创意提出者内在动机倾向与所获奖励对创新历程的影响”。第二轮修改中，在外审专家的建议下，我们对标题进行了反复打磨，将其修改为“有志者，事竟成：内在动机倾向向下创新历程的追踪研究”。

在您的指导和启发下，我们进一步参考了《心理学报》近 2 年刊发出的论文标题(详见表 6)，发现好的标题通常包括两部分，前半部分是对论文主旨的高度凝练，后半部分是对研究内容的高度概括。基于以上分析，我们将论文标题修改为“**有志者，事竟成：内在动机倾向向下创意质量对创意实施的影响**”，更加精准地揭示了本文的研究主线，即：以创意提出者的内在动机倾向为起点，探索其对创意质量的影响，并进一步揭示创意质量对创意实施的作用。

表 6 《心理学报》最近两年刊发的部分论文标题

论文标题	作者
1. “追名弃利”：权力动机与社会存在对亲社会行为的影响	王建峰, 戴冰, 2020
2. 累并快乐着：服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角	康勇军, 彭坚, 2019
3. 未雨绸缪：变革前非正式信息对员工变革抵制意愿的影响	杜旌, 崔雨萌, 2019
4. 满招损, 谦受益：团队沟通视角下谦卑型领导行为对团队创造力的影响	刘圣明, 陈力凡, 王思迈, 2018
5. 做上司的“意中人”：负担还是赋能？追随原型-特质匹配的双刃剑效应	彭坚, 王震, 2018

**意见 8：** 文章内容过长，建议简化，尤其是开始部分的介绍。

**回应：** 感谢您的指导和建议！我们对文字表述进行了反复锤炼和精简，在不改变核心意思的基础下，大幅压缩了“1. 问题提出”、“2 研究方法”、“4 讨论”三部分的篇幅，将文章从原来的 14967 字删减为 12309 字（含参考文献和中英文摘要）。

**参考文献：**

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950-967.

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.

Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.

Dean, D. L., Hender, J., Rodgers, T., & Santanen, E. (2006). Identifying good ideas: constructs and scales for idea evaluation. *Journal of Association for Information Systems*, 7(10), 646-699.

Ford C, Kuenzi M. “Organizing” creativity research through historical analysis of foundational administrative science texts. // Zhou J, Shalley C E. *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008: 65-94.

Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.

Howard, G. S. (1994). Why do people say nasty things about self-reports?. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 399-404.

Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 112-125.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

Lu, S., Bartol, K. M., Venkataramani, V., Zheng, X., & Liu, X. (2019). Pitching novel ideas to the boss: The interactive effects of employees’ idea enactment and influence tactics on creativity assessment and implementation. *Academy of Management Journal*, 62(2), 579-606.

- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 730–743.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behavior? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623–629.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79.
- Prabhu, V., Sutton, C., & Sauser, W. (2008). Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 20(1), 53–66.
- Schuhmacher M C, Kuester S. Identification of lead user characteristics driving the quality of service innovation ideas. *Creativity and Innovation Management*, 2012, 21(4): 427–442.
- Shalley, C. E., & Zhou, J. 2008. Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*: 3–31. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Shin, J., & Grant, A. M. (2019). Bored by Interest: How Intrinsic Motivation in One Task Can Reduce Performance on Other Tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415–436.
- Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 987–1000.
- Sue-Chan, C., & Hempel, P. S. (2016). The creativity-performance relationship: How rewarding creativity moderates the expression of creativity. *Human Resource Management*, 55(4), 637–653.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159–182.
- Zhou, J., Wang, X. M., Song, L. J., & Wu, J. (2017). Is it new? Personal and contextual influences on perceptions of novelty and creativity. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 1–23.
- 杜旌, & 崔雨萌. (2019). 未雨绸缪: 变革前非正式信息对员工变革抵制意愿的影响. *心理学报*, 51(2), 248–258.
- 段锦云, & 黄彩云. (2014). 变革型领导对员工建言的影响机制再探: 自我决定的视角. *南开管理评论*, (4), 98–109.
- 贾俊平, 何晓群, & 金勇进. (2009). *统计学(第四版)*. 北京:中国人民大学出版社.
- 康勇军, & 彭坚. (2019). 累并快乐着: 服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角. *心理学报*, 51(2), 227–237.
- 李敏, & 杜鹏程. (2014). 差错认知, 激励偏好对员工创新行为的影响研究. *科学学与科学技术管理*, 35(9), 161–170.
- 李艳, 杨百寅. 创意实施——创新研究未来走向[J]. *心理科学进展*, 2016, 24(4): 643–653.
- 刘圣明, 陈力凡, & 王思迈. (2018). 满招损, 谦受益: 团队沟通视角下谦卑型领导行为对团队创造力的影响. *心理学报*, 50(10), 1159–1168.
- 罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, & 房俨然. (2020). 个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响. *心理学报*, 52(1), 81–92.
- 裴瑞敏, 李虹, 高艳玲. 领导风格对科研团队成员创造力的影响机制研究——内部动机和 LMX 的中介作

用[J]. 管理评论, 2013 (3): 111-118.

彭坚, & 王震. (2017). 做上司的“意中人”: 负担还是赋能? 追随原型- 特质匹配的双刃剑效应. 心理学报, 50(2), 216-225.

齐舒婷, 白新文, 林琳. 慧眼识珠: 创意识别的研究现状及未来方向[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(7): 43-57.

王建峰, & 戴冰. (2020). “追名弃利”: 权力动机与社会存在对亲社会行为的影响. 心理学报, 52(1), 55-65.

王璐, 汤超颖, & 弓少云. (2009). 服务业员工情绪智力, 动机与情绪劳动的关系. 经济管理, 31(1), 86-90.

王端旭. 领导支持行为促进员工创造力的机理研究[J]. 南开管理评论, 2010 (4): 109-114.

于静静, 赵曙明. 员工建言行为研究前沿探析与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2013, 35(5): 23-30.

袁卫, & 刘超. (2016). 统计学——思想、方法与应用(第二版). 北京:中国人民大学出版社.

章凯, 时金京, 罗文豪. 建言采纳如何促进员工建言: 基于目标自组织视角的整合机制[J]. 心理学报, 2019, 52(2): 229-239.

张勇, 龙立荣, 贺伟. 绩效薪酬对员工突破性创造力和渐进性创造力的影响[J]. 心理学报, 2014, 46(12): 1880-1896.

## 第五轮

### 编委专家意见:

建议题目再修改一下, “内在动机倾向下”很模糊, 感觉像是调节变量, 实际是自变量。建议再修改一下。

**回应:** 非常感谢您帮助我们认识到这一关键问题。在您的指导和启发下, 我们进一步参考了《心理学报》近3年刊发的论文标题, 并从中学学习到展示核心变量也是一种常见的标题写法(详见表1)。在此基础上, 我们对论文标题进行反复打磨和凝练, 将其修改为“有志者, 事竟成: 内在动机倾向、创意质量与创意实施”。

**表1 《心理学报》最近三年刊发的部分论文标题**

论文标题	作者
恩威并施、积极执行与工作绩效——探索中国情境下双元领导的 导的有效性	侯楠, 彭坚(2019)
集体心理所有权、地位晋升标准与团队创造力	卫利华, 刘智强, 廖书迪, 龙立荣, 廖建桥(2019)
消费者自我构念、独特性需求与品牌标识形状偏好	王海忠, 范孝雯, 欧阳建颖(2017)
社会公平感、机构信任度与公共合作意向	张书维(2017)

## 第六轮

### 主编意见:

研究试图连接内在动机和创造力, 创造力和创新实施, 选题有理论意义; 其次, 通过问卷数据和二手数据的评定, 数据质量较好。经过几轮修改完善, 论文质量有显著改善。同意

完善后发表。具体还有如下问题。

**意见 1:** 创意质量和奖励的一致性不是最高的，而所谓奖励（参与度和积极性）与创意实施相关为 0.66，所以需要解释奖励的本质，而非其字面含义，影响前后的逻辑和讨论!!! 这里的奖励有两个方面：本身的创意质量以及创意提出者的积极性!!! 需要提供评奖的标准，便于理解和重复研究!

**回应:** 非常感谢您的细致考虑和严谨建议! 调研企业奖励的判定标准以及作用机制如下:

### (1) 奖励的判定标准

奖励的判定标准由调研企业根据创新提案项目开展的实际需要设定，研究者并未进行任何干预。据项目负责人的介绍，创新提案项目启动后，员工纷纷响应，但也存在创意格式参差不齐的问题。为了引导大家积极、规范地参与活动，特制定了以下三个标准来奖励创意提出者:

- ①创意格式规范，要素齐全(包括姓名、部室、问题诊断、创意内容);
- ②创意内容与业务、流程及具体工作相关，且剔除重复提报;
- ③月度提交创意 $\geq 3$ 项。(备注：以上标准来源于企业提供的二手档案资料)

由此可见，以上奖励标准反映的就是创意提出者的参与度和积极性。该奖励是对“人(即创意提出者)”的奖励，而非对“物(即创意)”的奖励。对创意提出者的奖励评估工作采取 7 名内部专家面对面召开评价会议的方式展开。若满足以上 3 个标准，则被授予二等奖励; 7 名内部专家再从中选出表现最优的 7 名创意提出者，授予一等奖励。

在您的启发下，我们也在“2.2 测量方法”部分补充了奖励的测量标准，具体内容如下:

奖励：调研企业根据创新项目开展的实际需要，对创意提出者进行评奖，评价标准如下所示。①创意格式规范，要素齐全(包括姓名、部室、问题诊断、创意内容); ②创意内容与业务、流程及具体工作相关，且剔除重复提报; ③月度提交创意 $\geq 3$ 项。研究者向企业提取创意提出者获奖的二手档案数据，并根据奖励级别从高到低分别赋予 3 分、2 分和 1 分。

### (2) 奖励的作用机制

①对于获奖人、潜在奖励对象而言，奖励是一种强化机制和激励机制，引导他们表现出更多组织期望的行为。在这一机制下，奖励标准非常重要，因为奖励标准直接传递出行为信息和组织的价值取向，如速度、效率、完成度、参与度等(Malik & Butt, 2017)。这也是现有关于奖励的研究中，学者们普遍关注的一种机制(e.g., Byron & Khazanchi, 2012; Eisenberger & Shanock, 2003)。但是在本文中，该机制并不是我们的研究重点。

②对于其他人而言，奖励是一种声誉机制，能够强化他人对于获奖人声誉的感知，这是本研究重点聚焦的作用逻辑。在调研企业，创新提案项目管理者对于获奖创意提出者的宣传工作做得非常到位，通过项目微信群(创意提出者及业务部门负责人均在该微信群里)、企业内部网站、员工论坛、企业文化长廊等多元化的线上线下传播渠道对他们进行表彰，公开展

示获奖人姓名、照片、以及获奖级别，由此营造出一个丰富的声誉传播系统。业务部门负责人通过上传播渠道获悉了创意提出者的获奖情况，这些奖励传递了创意提出者的声誉和能力信息，提供了强烈的信任信号。根据耶鲁态度改变理论，业务部门相关负责人在决定是否采纳实施创意时，也会受到创意提出者声誉的影响。这是本研究在解释奖励对于创意实施的影响时，所采用的论证逻辑。

**意见 2:** 关于虚拟变量的统计分析问题。控制部门很好，但是需要解释虚拟变量的操作依据？

**回应:** 非常感谢您的细致考虑！我们将部门作为虚拟变量，是参考了 Baer(2012)的做法。Baer(2012)探索了创意实施的前因变量，并控制了被试所在部门，将部门作为虚拟变量纳入回归模型中。基于此，我们在“2.2 测量方法”部分补充了虚拟变量的操作依据，具体如下：

考虑到有些部门可能会给员工提供更多产生创意的机会(Baer, 2012)，为了控制部门的影响，本研究参考 Baer(2012)的做法，将创意提出者所在部门作为虚拟变量纳入回归分析模型中。

**意见 3:** 不足之处：内在动机倾向和人口学变量的调查在创新测试之后。

**回应:** 非常感谢您指出这一问题。内在动机倾向是本文的自变量，按照标准的研究程序，应该在时点 1 进行测量。受到以下两个因素的限制，我们在时点 2 测量内在动机倾向和人口统计学变量。(1) **客观条件限制:** 调研企业是首次举办创新提案项目，在项目开展之前，企业管理者并不清楚到底哪些员工以及多少员工会参与。如果在项目开展之前测量内在动机倾向，则需要对分布在全国各地的 4901 名员工都发布调查问卷。受到管理、技术等客观条件的限制，调研企业难以支撑研究者在时点 1 测量内在动机倾向。(2) **霍桑效应:** 在创新提案项目开始之前测量员工对创新的内在动机倾向，可能会产生“霍桑效应”。即员工觉得自己被关注，从而被动参与到创新提案活动中，影响活动的效果，也导致研究数据失真。

关于您指出的这一不足之处，我们在调研时也考虑到了，并尽可能采取了弥补措施。在变量选择上，没有选取情境型内在动机，而是选择了“内在动机倾向”这一相对稳定的特质型动机。量表编制者 Amabile 等(1994)指出该量表在短期内(<6 个月)信度高，在长期(≥6 个月)具有很好的稳定性。

我们非常珍视您的宝贵意见，并在“4.3 优势、不足与展望”部分补充说明了这一不足之处，在未来研究中我们也会格外注重数据收集的时点和程序。具体如下：

鉴于本研究也存在一定的局限性，未来仍然有必要继续深化探讨，主要表现在以下四个方面。第一，从调研程序来看，受到客观原因的限制，自变量内在动机倾向和人口统计学变量在时点 2 进行收集。在未来的研究中，可以进一步优化调研流程。

**意见 4:** 有些文字需要修改，见附件中的红色部分。

**回应：**非常感激主编老师的悉心指正，进一步提升了文章的规范性！我们已在修改稿中进行更正，并再次对全文进行多轮校对，以呈现出更严谨规范的稿件。此外，关于您在正文中用红色字体标注的两处小疑问，我们也在进行了摘录和回应，具体如下。

(1)“事实上，声誉不仅是被个体以及其行为塑造的，组织也会提供有益于个人声誉的信息(Johnson, Erez, Kiker, & Motowidlo, 2002)。组织中无形的奖励(如：荣誉、表彰)是提升员工声誉的有效途径(Hall & Graham, 2004)。如果创意提出者在创新活动中获得奖励，一方面为创意提出者的创新能力提供了背书(Zhou et al., 2019)，另一方面奖励传递的声誉信息和信任信号也为组织判断是否采纳实施创意提供了有益线索。综上所述，我们预测，**创意本身的奖励还是过往的其它奖励？？？创意活动本身！**”

**回应：**特别感谢您的细致考虑，帮助我们进一步阐述清楚奖励的本质。正如我们在意见1中所回应的，该奖励是对“人(即创意提出者)”的奖励，而非对“物(即创意)”的奖励。也就是说，文中的奖励不是过往的其他奖励，也不是创意本身的奖励，而是创意提出者在创新提案活动中因积极参与而获得的个人奖励。为了避免引起读者的误解，我们在假设3中将“奖励”细化为“在创新活动中所获奖励”，具体如下所示：

*假设3：创意提出者在创新活动中所获奖励级别越高，创意越有可能被组织采纳实施。*

(2)“在采纳实施阶段，由创意所涉及的业务部门负责人对创意进行采纳实施。**也是质量指标？？？**”

**回应：**非常感谢您对于创意质量指标的关注。在创意质量的测量上，调研企业7名内部专家根据 Dean 等(2006)的建议，使用新颖性、关联性、可操作性和详尽性四个维度对创意质量进行综合评估。从调研企业创新提案项目的进展过程来看，创意实施在创意质量评估之后发生。我们的实证分析也表明，创意质量能够促进创意实施。

此外，根据现有文献的研究成果，创意实施是一件复杂的、充满不确定性的事情(Baer, 2012)。以下三方面的因素都会影响到创意实施：①创意特性，如激进性(Da Silva & Oldham, 2012)，新颖性、有用性和实施工具性(Baer, 2012)；②社会关系，如社会网络(Perry-Smith & Mannucci, 2017)、强关系(Baer, 2012)和上级支持(Wee & Venkataramani, 2017)；③个人因素：如社交能力(Baer, 2012)，留任意愿和心理安全感(Da Silva & Oldham, 2012)。

综上所述，创意实施并不是创意质量指标，但创意质量是影响创意实施的因素之一。

#### **参考文献：**

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of*

*Management Journal*, 55(5), 1102-1119.

- Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809-830.
- Da Silva, N., Oldham, G. R. (2012). Adopting Employees' Ideas: Moderators of the Idea Generation-Idea Implementation Link. *Creativity Research Journal*, 24(2-3): 134-145.
- Dean, D. L., Hender, J., Rodgers, T., & Santanen, E. (2006). Identifying good ideas: constructs and scales for idea evaluation. *Journal of Association for Information Systems*, 7(10), 646-699.
- Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130.
- Malik, M. A. R., & Butt, A. N. (2017). Rewards and creativity: Past, present, and future. *Applied Psychology*, 66(2), 290-325.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.
- Wee, E., & Venkataramani, V. (2017, August). How Ideas Come to Life: Effect of Role and Context on Supervisory Sponsorship. Paper presented at the meeting of Academy of Management, Atlanta, America.