

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应

作者：朱金强；徐世勇；周金毅；张柏楠；许昉昉；宗博强

第一轮

审稿人1意见：

研究了跨界行为的阴暗面，具有一定的理论意义和价值，假设提出逻辑紧密围绕资源保存理论，理论框架贴合较好。但文章存在以下问题需要作者回答：

回应：非常感谢评审专家对我们论文的肯定。您的审稿意见大幅提升了论文质量。我们根据您的建议，逐一进行了仔细修改，并在正文中对修改内容进行蓝色标记。

意见1：理论与测量的一致性：根据文章的问题提出和假设推导，跨界行为指的是“超越角色规范要求的角色外行为”。本文的理论贡献也是基于这一个定义，以往研究员工寻求额外的信息可以帮助提高个体或团队创造力，而本文想要从资源消耗的角度说明也可能损耗创造力。理论是合理的，但是测量上感觉没有得到真正的检验。跨界行为的测量是“我会与团队外的重要人物接触为团队获得信息和资源”。感觉很有可能是角色要求的行为。从测量上来说，可能是角色要求他要去另外一个角色来获取信息，所以角色压力比较大，所以创造力比较低。从测量上来说，逻辑就没有太大新意了。

回应：非常感谢您指出这一重要问题。根据您的意见，我们重新阅读了跨界行为的相关文献，经过仔细的思考和反复讨论，我们认为无论是角色内的跨界行为还是角色外的跨界行为都会使用员工产生角色压力，降低员工创造力。这是因为，首先，无论是角色要求员工跨界，还是员工角色外跨界，只要员工实施跨界行为，员工就需要长时间密切关注外部环境，从外部庞杂而又瞬息万变的环境中获取对团队有用的信息，还需要将这些信息转化成团队成员能理解的知识，然后传递给团队成员(Katz & Tushman, 1983)，这个复杂的过程本身就会消耗该员工大量的时间和精力。其次，只要员工跨界，员工就需要与外部不同的利益相关者接触，在与不同的外部利益相关者互动过程中可能需要扮演不同的角色。每一种角色对员工的要求不一样，有时甚至是冲突的(Ramarajan et al., 2011)，员工频繁的进行跨界活动，就需要不断的在多种不同甚至可能冲突的角色之间进行切换，进而容易引发员工的角色冲突。因此角色内和角色外跨界都会使员工产生角色压力，降低员工创造力。由于测量部分我们没有区分角色内和角色外跨界行为，为了与测量一致，我们在理论推导部分删除了角色外这一限定，从角色内和角色外两方面重新论证跨界行为、角色压力和员工创造力的关系。具体修改如下：

“但在个体层面上，首先，无论是角色内还是角色外的跨界行为，跨界员工都需要长时间密切关注外部环境，从外部庞杂而又瞬息万变的环境中获取对团队有用的信息，还需要将这些信息转化成团队成员能理解的知识，然后传递给团队成员(Katz & Tushman, 1983)，这个复杂的过程本身就会消耗员工大量的时间和精力。实证研究表明员工跨界行为与员工的资源损耗显著正相关(徐磊, 2019)。其次，无论是角色内还是角色外的跨界行为，只要员工跨界就

意味着员工需要与众多的利益相关者维持联系(Ancona & Caldwell, 1992), 应对各种各样不同类型的人, 需要处理复杂的人际关系, 过多的外部人际交往活动会干扰员工的注意力, 导致员工无法集中精力在创造性工作上, 从而对个体创造力产生不利影响。实证研究表明跨界行为会降低员工的工作专注度(Ramarajan, Bezrukova, Jehn, & Euwema, 2011)。最后, 对于角色外的跨界行为, 一方面, 员工一般需要在正式工作时间之外进行跨界行为(Paul, Scott, & Sarah, 2011), 通常会占用员工的休息时间, 导致员工没有充足的时间从工作中恢复过来, 而恢复体验是提升员工创造力的重要因素(Eschleman, Madsen, Alarcon, & Barelka, 2014)。另一方面, 员工需要平衡角色内的任务工作和角色外的跨界行为, 这会花费员工大量的时间和精力。个体的时间和精力等资源是有限的, 跨界行为大量损耗个体资源会导致个体花费在创造性活动中的资源减少, 从而不利于提升个体创造力。”(P3)

“角色压力往往发生于跨边界活动中(王三银, 刘洪, 刘润刚, 2017)。无论是角色要求员工跨界, 还是员工角色外跨界, 只要员工实施跨界行为, 员工就需要与外部不同的利益相关者接触, 在与不同的外部利益相关者互动过程中需要员工扮演不同的角色。每一种角色对员工的要求不一样, 有时甚至是冲突的(Ramarajan et al., 2011), 员工频繁的进行跨界活动, 就需要不断的在多种不同甚至可能冲突的角色之间进行切换。一方面容易引发员工的角色冲突, 另一方面也会使员工产生困惑, 对自己定位不清晰, 导致出现角色模糊。如果跨界行为是角色外行为的话, 一方面, 跨界行为员工除了承担团队内的角色任务外, 还需要额外承担从外部获取信息、处理信息和传递给信息等多重任务, 这本身增加了员工的工作量, 会大量消耗员工的时间和精力等资源, 容易引起员工角色过载(邓春平, 刘小娟, 毛基业, 2018)。实证研究表明跨界行为会增加该员工的角色过载(Marrone et al., 2007)。另一方面, 角色内的任务工作和角色外的跨界行为对员工的要求可能并不一致, 这容易导致员工产生角色冲突。”(P3~4)

意见 2: 文中将团队跨界氛围界定为“团队成员对跨界行为被团队期望、支持和奖励的共同感知”, 实际测量是跨界行为量表, 将行为主体从员工个人改为团队成员, 测量的内容还是团队成员从外部获取信息和资源的行为, 并不符合文中的定义。

回应: 非常感谢您的宝贵意见。我们非常赞同您的观点, 团队跨界氛围的测量和理论确实不是太切合, 因此, 我们从模型中删除了团队跨界氛围这一变量, 并结合另外两位审稿专家的意见, 重新修订了我们的研究模型(见下图 1), 增加了团队层面的团队跨界行为和团队创造力这两个变量, 重新进行了数据分析。新模型的创新点首先是对比跨界行为在团队和个体两个层次上对创造力的影响是否具有差异。其次是探究个体层面上跨界行为对个体创造力产生负向影响的作用机制。相应的, 假设推导部分增加了团队跨界行为对团队创造力影响的假设推导(见正文 P2~3), 删除了团队跨界氛围调节作用的假设推导, 引言(P1~2)和结论部分(P12)也进行了相应的修改。具体修改内容如下:

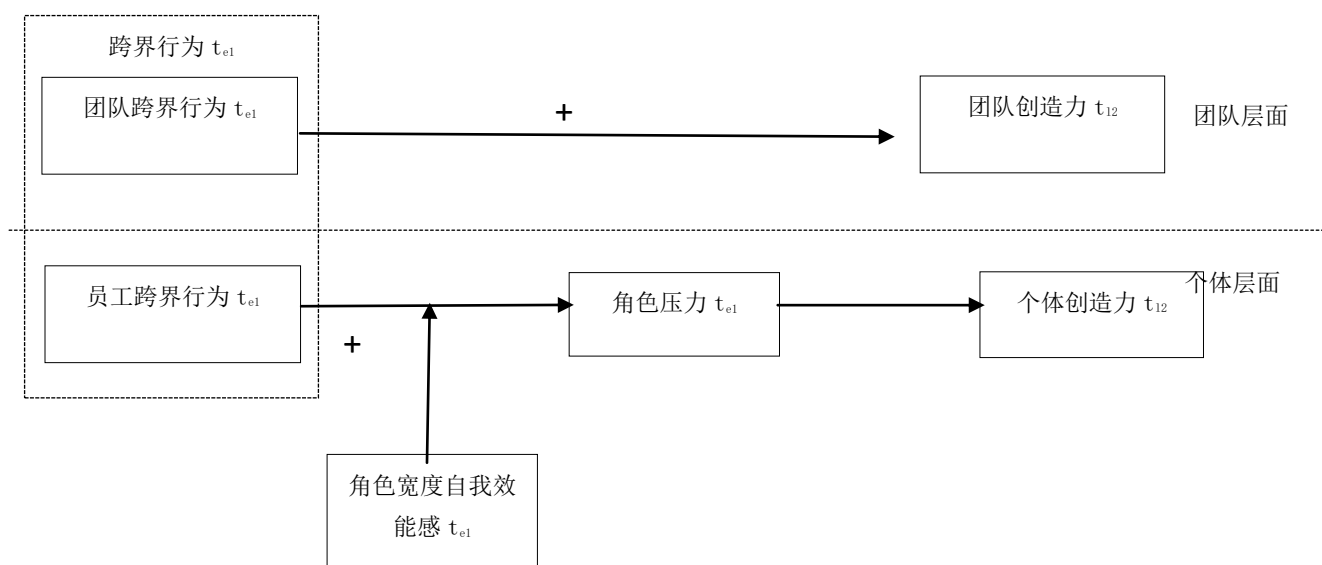


图1 修该后的理论模型

注： t_{e1} 表示变量在第一时间点由员工评价， t_{12} 表示变量在第二时间点由领导评价，下同

“跨界行为包括团队和个体两个层面，现有文献大都在这两个层面上分别展开研究(Marrone, Tesluk, & Carson, 2007)。然而团队跨界行为首先是在个体层面上产生的，之后才汇聚到团队层面(Chan, 1998)，两个层面的跨界行为是相互联系在一起的，个体跨界行为是团队跨界行为的基础(刘松博, 李育辉, 2014)。因此，同时在团队和个体两个层面研究跨界行为，对全面深入理解跨界行为对不同层面结果变量的影响具有重要意义。

相关的研究表明在团队层面上团队跨界行为会提高团队创造力(徐建中, 曲小瑜, 2014)，但是在个体层面上员工跨界行为会对个体创造力产生什么样的影响以及如何产生影响，这一问题还没有得到很好的回答。很多情况下跨界行为是超越角色规范要求的角色外行为，实施跨界行为需要占用员工大量额外的时间和精力等资源(徐磊, 2019)。即使是角色内要求员工跨界，员工同样需要消耗大量的时间和精力密切关注外部环境并获取对团队有用的信息(Katz & Tushman, 1983)。

.....

鉴于此，本研究从资源的视角出发，基于资源保存理论和先前的相关研究(Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018)，我们构建了如图 1 所示的理论模型以检验跨界行为分别在团队和个体层面上对团队创造力和个体创造力的影响，并进一步探究这些影响是如何以及在什么样的条件下发生的。资源保存理论 (conservation of resources theory, COR) 认为个体资源损耗会引发个体的紧张和压力进而对个体产生不利影响(Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018)。根据资源保存理论，我们认为在团队层面上，跨界行为会为团队获取资源从而促进团队创造力，但在个体层面上，员工跨界行为会消耗员工的资源，给实施跨界行为的员工带来角色压力，从而降低该员工的个体创造力。此外，资源保存理论的相关文献表明自我效能感会影响个体产生压力的过程(Hobfoll, 2001; Hobfoll, Freedy, & Geller, 1990)。基于此我们将进一步检验了角色宽度自我效能感对上述关系的调节作

用。” (P1~2)

“1.2 跨界行为与创造力

Hobfoll(1989)最早提出了资源保存理论。该理论认为个体总是努力获取、保存和保护资源。Hobfoll(1989)将资源定义为“个体特征、条件、能量等让个体觉得有价值的东西或者获得这些东西的方式”，包括物质资源（如厂房）、条件资源（如资历、职位）、个体特征资源（如自我效能感、智商）和能力资源（如时间、知识）。这些资源之所以被个体认为有价值是因为它们能够帮助个体实现其目标。

创造力的相关文献表明充足的资源是提高个体创造力的必要条件(Amabile, 1988)。资源不充足是阻碍个体创造力的重要因素(Amabile, 1988)。没有足够的资源（如时间和知识），个体将无法发现问题、找出解决问题的新方法、新思路(De Jonge, Spoor, Sonnentag, Dormann, & van den Tooren, 2012)。根据资源保存理论，获取、保存和保护资源是个体维持生存和发展的基本需要(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。不仅个体如此，团队也一样，团队为了维持自己的生存和发展也会不断地获取资源。团队跨界行为是团队获取资源的一种重要方式。在团队层面上，跨界行为的目的是为了实现团队目标(Choi, 2002)，在与外部进行互动过程中，员工会有意识地获取对团队有用的信息和资源。通常情况下，这些资源是团队内部缺乏的，与团队内部的资源相比，它们是异质的、新颖的。而异质的、新颖的资源是提高团队创造力所必须的(张大力, 葛玉辉, 2016)。此外，跨界行为团队会主动与组织高层领导建立联系以取得高层领导的支持与承诺(Ancona & Caldwell, 1992)，这对于提高团队创造力是非常重要的，因为创造性活动具有很大的风险，很容易失败(朱金强, 徐世勇, 张丽华, 2018)。获得领导的支持可以解决团队的后顾之忧，使团队放心地投入创造性活动中，从而提高团队创造力。实证研究表明团队跨界行为会提高团队创造力(徐建中, 曲小瑜, 2014)。

但在个体层面上，首先，无论是角色内还是角色外的跨界行为，跨界员工都需要长时间密切关注外部环境，从外部庞杂而又瞬息万变的环境中获取对团队有用的信息，还需要将这些信息转化成团队成员能理解的知识，然后传递给团队成员(Katz & Tushman, 1983)，这个过程本身就会消耗员工大量的时间和精力。实证研究表明员工跨界行为与员工的资源损耗显著正相关(徐磊, 2019)。其次，无论是角色内还是角色外的跨界行为，只要员工跨界就意味着员工需要与众多的利益相关者维持联系(Ancona & Caldwell, 1992)，应对各种各样不同类型的人，需要处理复杂的人际关系，过多的外部人际交往活动会干扰员工的注意力，导致员工无法集中精力在创造性工作上，从而对个体创造力产生不利影响。实证研究表明跨界行为会降低员工的工作专注度(Ramarajan, Bezrukova, Jehn, & Euwema, 2011)。最后，对于角色外的跨界行为，一方面，员工一般需要在正式工作时间之外进行跨界行为(Paul, Scott, & Sarah, 2011)，通常会占用员工的休息时间，导致员工没有充足的时间从工作中恢复过来，而恢复体验是提升员工创造力的重要因素(Eschleman, Madsen, Alarcon, & Barelka, 2014)。另一方面，员工需要平衡角色内的任务工作和角色外的跨界行为，这会花费员工大量的时间和精力。个体的时间和精力等资源是有限的，跨界行为大量损耗个体资源会导致个体花费在创造性活动中的资源减少，从而不利于提升个体创造力。综上，我们提出如下假设：

假设 1：在团队层面上，团队跨界行为促进团队创造力。但是在个体层面上，员工跨界行为会降低该员工的个体创造力。” (P2~3)

“本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面：首先，以往研究或者从行为对象或者从

行为实施者自身的单一角度考察跨界行为的效果(Ancona & Caldwell, 1992; 宋萌, 王震, 张华磊, 2017), 而本研究则这两种视角整合在一起, 同时在团队和个体两个层面探究跨界行为的积极和消极影响。更为重要的是, 聚焦到跨界行为与创造力关系的文献时, 我们发现目前的研究主要关注跨界行为对行为对象(团队创造力)的影响(徐建中, 曲小瑜, 2014), 而本研究关注跨界行为对该行为实施者自身(个体创造力)产生什么样的影响, 即将跨界行为与创造力关系的研究视角由行为对象转移到了行为实施者自身, 由团队层面扩展到个体层面, 有助于学者们和实践者更加全面的解读跨界行为。

其次, 以往研究主要从学习和网络的视角探究跨界行为的积极影响(Liu, Jiang, Chen, Pan, & Lin, 2018)。如徐建中、曲小瑜(2014)的实证研究表明团队跨界行为通过团队学习提高团队创造力。刘松博、李育辉(2014)考察了网络中心性的中介作用, 他们发现员工跨界行为通过增强员工的网络中心性进而促进员工的任务绩效。不同于以往学者的研究视角, 本研究从资源的视角考察跨界行为的消极影响, 研究结果表明员工跨界行为通过增加员工的角色压力对个体创造力产生不利影响。这一研究结果表明跨界行为除了会产生积极影响外, 也会对员工产生消极影响, 从而拓展了跨界行为的相关研究。”(P12)

意见 3: 文章最重要的变量关系是跨界行为正向影响角色压力, 虽然文中用了多阶段-多来源的方式收集数据, 但跨界行为和角色压力还是员工在同一时间点评价的。两者关系需要更严格的实证检验。

回应: 非常感谢评审专家的真知灼见。跨界行为和角色压力在同一时间点收集, 确实是我们研究设计的一个局限。我们在正文讨论部分将其作为我们研究的不足进行了详细讨论(P13)。此外, 正如我们在正文 3.2 同源偏差检验部分所描述的, 为了减少同源偏差对变量间关系的影响, 我们根据 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff(2003)的建议, 在研究设计阶段, 对跨界行为和角色压力分别采用 7 点和 5 点两种不同的计分方式, 并且测量角色压力时还设置了 5 道反向计分的题目。在数据分析阶段, 我们采用 Harman 单因子法和未测单一方法潜因子法来检验同源偏差的影响, 结果表明同源偏差在本研究中并不严重, 不会对变量间关系产生实质性影响。因此我们认为本研究中跨界行为和角色压力的关系没有因为同一时间点收集而受到严重影响, 在一定程度上反应了两者的真实关系。

“虽然本研究采用多阶段-多来源的研究设计, 在一定程度上减少了同源偏差的影响, 但仍不能得出因果关系的结论, 尤其是跨界行为和角色压力两个变量在同一时间点收集。将来的研究可以考虑采用实验的方式检验变量间的关系, 以便得到可靠的因果关系。”(P13)

意见 4: 团队职能为分类变量, 因拆分为多个 dummy 变量, 为何相关表中团队职能只有一个变量? 是怎么控制的变量?

回应: 非常感谢评审专家指出这一问题。在本研究中团队职能的编码方式为: 1 财务、2 销售、3 生产制造、4 运营、5 设计、6 行政管理、7 其他。我们没有将其转化为多个哑变量(dummy 变量), 这是因为转化为哑变量的主要目的在于便于比较不同组别(即不同类型的团队)之间在因变量上是否存在显著差异。如果团队职能是研究关注的重点自变量的话, 确实需要转化为哑变量, 以便能够对结果做出合理的解读。在本研究中, 团队职能仅仅是控制变量, 主要

是为了控制住团队职能对结果变量的影响，在这一点上，无论是否转化为哑变量，都能控制住团队职能的影响。目前国内外权威期刊上的相关文献，把类别变量当做控制变量时，也都没有转化为哑变量。如沈伊默等(2019)发表在《心理学报》上的文章将受教育程度编码为三类：“1= 高中及以下;2= 专科;3= 本科及以上”。朱瑜, 吕阳, 王雁飞, 王丽璇(2018)发表在《心理学报》上的文章将职位层级划分为四类：“1=基层员工, 2=基层管理者, 3=中层管理者, 4=高层管理者”。

我们根据您的意见，把团队职能转化为 6 个哑变量后，重新进行数据分析，将数据分析结果保留两位小数后，结果与未转化为哑变量的结果一致（见图 2 和图 3）。考虑到转化成哑变量后，1 个变量变成 6 个变量，这会增加模型的复杂度，而这个变量又不是本研究重点关注的变量，所以根据简约原则，我们选择用 1 个变量来编码团队职能。

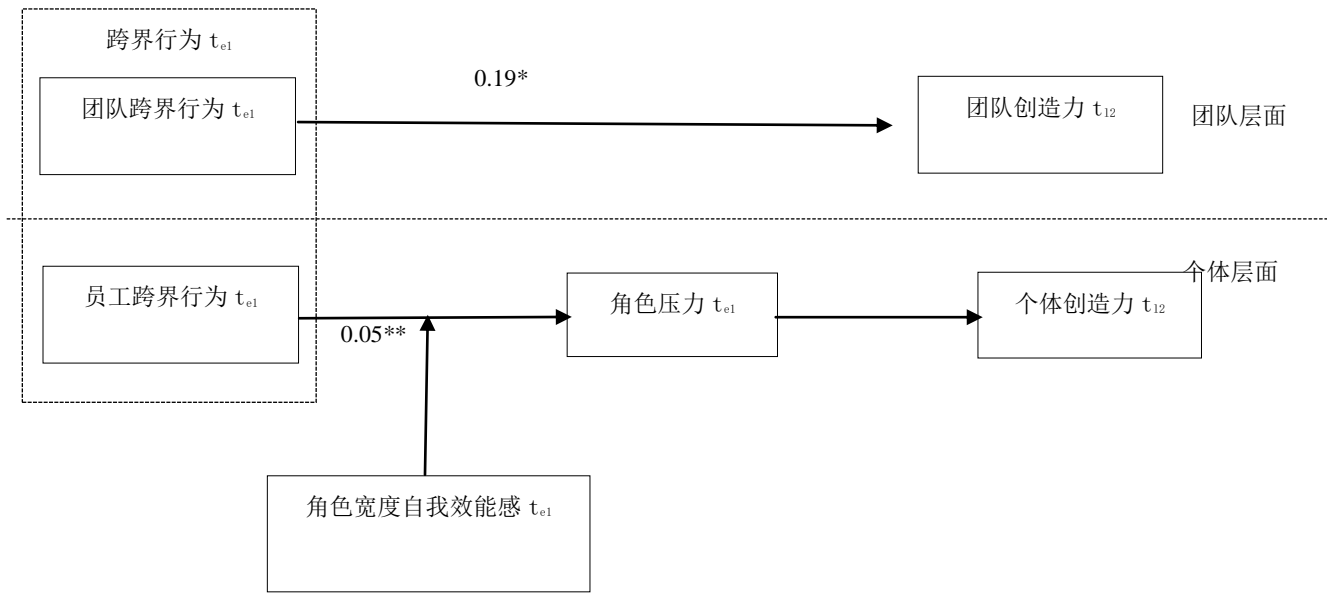


图 2 将团队职能转化为哑变量的多水平路径分析结果

注：图中路径系数为非标准化路径系数

个体层面 $N=536$ ，团队层面 $N=111$ ，* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$ 。

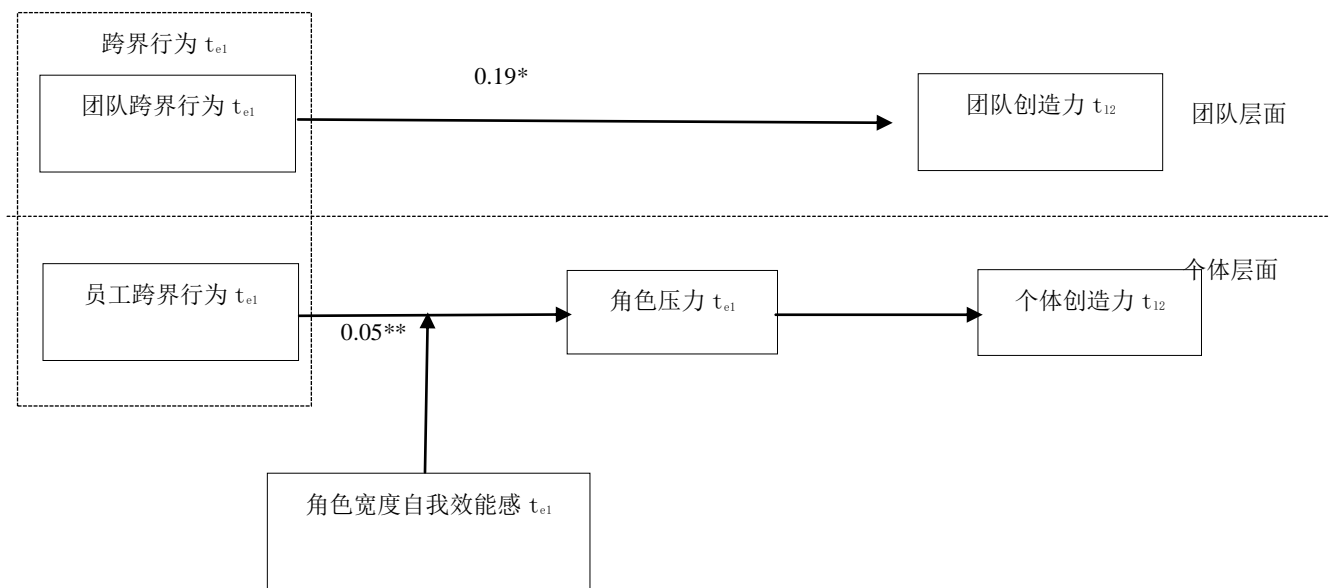


图3 未将团队职能转化为哑变量的多水平路径分析结果

注：图中路径系数为非标准化路径系数

个体层面 $N=536$ ，团队层面 $N=111$ ，* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$ 。

另外，我们在正文变量测量部分（P6），对每个控制变量的测量方式进行了详细说明，具体修改如下：

“先前的研究表明个体人口统计学特征会影响跨界行为和创造力(Marrone et al., 2007)，因此我们控制住了个体层面上员工的性别（1 女、2 男）、年龄（用年表示）、婚姻（1 未婚、2 已婚）、教育水平（1 初中及以下、2 中专/高中、3 大专、4 本科、5 研究生及以上）和工龄（用年表示），以及团队层面上领导的性别、年龄、婚姻、教育水平和工龄，编码方式同员工层面的相应变量。此外个体的悖论思维、团队职能（1 财务、2 销售、3 生产制造、4 运营、5 设计、6 管理、7 其他）和团队规模（用团队人数表示）也可能会影响员工跨界行为和创造力，因此本研究把个体的悖论思维、团队职能和团队规模也作为控制变量，以排除变量间关系其他可能的解释。悖论思维的测量采用 Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith 和 Lewis (2018)开发的量表，共 9 个测量题目，典型的测量题目如“当我处理相互冲突的观点时，我可以对问题有更好的理解”。该量表的 Cronbach's α 为 0.86。另外，团队来源不同的企业，可能存在嵌套效应问题，为了排除嵌套效应的影响，本研究把企业（用 1、2、3、4、5、.....编码）也作为控制变量。”（P6）

审稿人 2 意见：

本研究探讨了跨边界行为对员工创造力的影响，并从资源保存的理论提出角色压力是中介作用。由于跨边界行为是对外活动，因此从创造力的研究来看具有一定的创新性，但该研究还存在一些问题值得商榷。具体如下：

回应：非常感谢评审专家对我们论文的肯定。您的审稿意见大幅提升了论文质量。我们

根据您的建议，逐一进行了细致修改，并在正文中对修改内容进行蓝色标记。

意见 1: 在研究问题的提出上，作者在引言最后一段强调当前研究没有进一步深入探究员工跨界行为的消极影响如何产生，以及在什么条件下产生。首先，这篇论文的结果变量是创造力，这是否说明跨边界行为仅仅对创造力有消极效应？如果不是，如何充分展示这种消极效应？其次，如果从创造力文献来看，跨边界行为作用机制的独特性质在什么方面？

回应: 非常感谢评审专家的真知灼见。跨界行为不仅对员工创造力有消极作用，跨界行为也可能会带来其他方面的消极影响。如 Ramarajan, Bezrukova, Jehn 和 Euwema (2011) 的研究表明频繁的跨界可能会使员工感觉自己的工作缺乏吸引力，降低员工对本组织的信心。一项研究不可能把跨界行为所有的消极结果都检验完，这需要众多学者的众多研究才可能完成。我们之所以选择创造力作为结果变量是因为在理论上跨界行为与创造力联系紧密，跨界可以给团队带来新颖的想法和各种资源(张大力, 葛玉辉, 2016)，而新颖的想法和资源是提升创造力的重要因素(Amabile, 1988)。大量的实证研究表明跨界行为会提升团队创造力(Glaser, Fourné, & Elfring, 2015; Lin & Li, 2013; 徐建中, 曲小瑜, 2014; 张大力, 葛玉辉, 2016)。如果能够在大部分人认为具有积极影响的结果变量上发现消极影响，这在很大程度上能充分揭示跨界行为的消极作用。同时研究结果也将非常有意义，因为可以帮助人们打破常规思维，使人们对跨界行为的认知更加全面。

关于作用机制独特性的问题，我们重新梳理了文献发现：首先，虽然大量研究在团队层面上探究了跨界行为对团队创造力的影响及其作用机制(Glaser et al., 2015; Lin & Li, 2013; 徐建中, 曲小瑜, 2014; 张大力, 葛玉辉, 2016)，但在个体层面上，尚未有研究探究跨界行为对个体创造力的影响及其作用机制，本研究是这方面的第一个研究。其次，现有研究主要从学习视角探究跨界行为对团队创造力的影响。基于学习的视角，学者们提出跨界行为通过知识分享(宋萌等, 2017)、团队学习(张大力, 葛玉辉, 2016)、知识交易(徐建中, 曲小瑜, 2014)、知识搜索(王艳子, 白丽莎, 李倩, 2017)等机制影响团队创造力。此外，学者们还提出跨界行为通过群体间合作(Salem, Quaquebeke, & Besiou, 2017)、团队反思(袁庆宏, 张华磊, 王震, 黄勇, 2015)、团队信任(徐磊, 2019)等机制影响团队创造力。不同于已有研究的这些机制，我们从资源保存的视角，提出压力机制（角色压力）是跨界行为影响个体创造力的重要机制。我们同意您的观点，从压力角度来探究压力对创造力影响的文献确实不少，但是在跨界行为研究领域，探究跨界行为通过压力机制影响创造力的文献还比较匮乏。因此我们认为压力机制在跨界行为研究领域具有一定的新颖性和独特性。

意见 2: 在理论贡献上不太清晰。论文基于资源保存理论，将角色压力作为中介机制。首先，跨边界行为和角色压力和负荷的关系在以往研究已经有验证 (Fiol, Pratt, & O'Connor, 2009; Marrone et al., 2007)，并不是一种新的机制。其次，从角色压力与创造力关系来看，二者关系并非总是负相关，在这种情况下，角色压力的中介机制并不清晰；第三，如论文提及，跨边界行为有时是超越角色规范要求的角色外行为，在角色内外不同的情况下，它对角色压力的作用机制是不同的。但是全文并没有做出清晰的界定，在阐述过程中比较含糊。

回应: 非常感谢评审专家的宝贵意见。第一，正如我们在对您意见 1 的回复中所述，目前尚未有研究探究跨界行为对个体创造力的影响及其机制。虽然以往有研究探究了跨界行为

对团队创造力影响的作用机制，但现有的这些研究主要从学习等视角探究其机制，尚未有研究从资源保存的视角，探究压力机制在跨界行为与个体创造力之间的作用，因此我们认为压力机制在跨界行为研究领域具有一定的新颖性。此外，评审专家提到的 Marrone et al. (2007) 的文献确实检验了跨界行为对角色超载的影响，但这篇文献不是聚焦于探究跨界行为对个体创造力的影响机制，与我们研究的关注点不同。我们也仔细阅读了 Fiol, Pratt 和 O'Connor(2009) 的文献，发现这是一篇理论文章，并且是在探究如何有效管理群体认同冲突，与跨界行为研究关系不大。

Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34, 32–55.

第二，先前学者们关于压力的作用效果确实存在一些争议。一些研究表明压力会妨碍组织和个人的绩效(Amabile, Goldfarb, & Brackfield, 1990; Byron, Khazanchi, & Nazarian, 2010)。但也有研究表明压力可以产生积极效果，如提高工作满意度(Chou, Chu, Yeh, & Chen, 2014)、工作绩效(Hon & Chan, 2013)。Cavanaugh, Boswell, Roehling 和 Boudreau(2000)将压力分成挑战型压力和阻碍型压力，挑战型压力是指能激发挑战和成就感，给个体带来积极影响的压力，如时间限制、高工作要求、高责任等。阻碍型压力是指妨碍个体目标实现，给个体带来消极影响的压力，如组织政治、角色冲突、角色模糊、工作不安全感等。此后，学者们基本达成共识，认为挑战型压力对员工创造力具有正向影响，而阻碍型压力对员工创造力具有负向影响。刘新梅, 韩晓, 崔天恒, 白杨(2015)、卿涛, 张征(2014)、张永军(2015)、Zhu 和 Zhang (2019) 等大量学者的实证研究都支持了上述观点。角色压力属于典型的阻碍型压力(Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000), 相关的实证研究也表明角色压力对员工创造力具有显著的负向影响(陈淑艳, 伦倩恩, 陈永栓, 2019)。本研究的数据分析结果也支持了这一观点，表明角色压力对员工创造力具有显著的负向影响 ($\beta = -0.34, p < 0.001$)。为了进一步消除评审专家的疑虑，我们构建了角色压力的平方项放入方程中，检验角色压力与员工创造力是否存在曲线关系，结果表明角色压力的平方项系数不显著 ($\beta = -0.052, p = 0.673$)。基于以上分析，我们认为角色压力对员工创造力具有显著的负向影响。

第三，无论是角色内还是角色外的跨界行为，对角色压力的影响存在一些相同的机制：a) 无论是角色要求员工跨界，还是员工角色外跨界，只要员工实施跨界行为，员工就需要长时间密切关注外部环境，从外部庞杂而又瞬息万变的环境中获取对团队有用的信息，还需要将这些信息转化成团队成员能理解的知识，然后传递给团队成员(Katz & Tushman, 1983)，这个复杂的过程本身就会消耗该员工大量的时间和精力。b) 只要员工跨界，员工就需要与外部不同的利益相关者接触，与不同的外部利益相关者互动需要员工会扮演不同的角色。每一种角色对员工的要求不一样，有时甚至是冲突的(Ramarajan et al., 2011)，员工频繁的进行跨界活动，就需要不断的在多种不同甚至可能冲突的角色之间进行切换，进而容易引发员工的角色冲突。

当然也存在不同的机制：如果跨界行为不是员工角色内要求的行为，而是员工角色外行为的话，一方面，跨界员工除了承担团队内的角色任务外，还需要额外承担从外部获取信息、处理信息和传递给信息等多重任务，这本身增加了员工的工作量，会大量消耗员工的时间和精力等资源，容易引起员工角色过载(邓春平, 刘小娟, 毛基业, 2018)。另一方面，角色内的任务工作和角色外的跨界行为对员工的要求可能并不一致，这容易导致员工产生角色冲突。

我们根据您的意见，从角色内和角色外两个方面重新论述跨界行为、角色压力和员工创

造力的关系。具体修改如下：

“但在个体层面上，首先，无论是角色内还是角色外的跨界行为，跨界员工都需要长时间密切关注外部环境，从外部庞杂而又瞬息万变的环境中获取对团队有用的信息，还需要将这些信息转化成团队成员能理解的知识，然后传递给团队成员(Katz & Tushman, 1983)，这个过程本身就会消耗员工大量的时间和精力。实证研究表明员工跨界行为与员工的资源损耗显著正相关(徐磊, 2019)。其次，无论是角色内还是角色外的跨界行为，只要员工跨界就意味着员工需要与众多的利益相关者维持联系(Ancona & Caldwell, 1992)，应对各种各样不同类型的人，需要处理复杂的人际关系，过多的外部人际交往活动会干扰员工的注意力，导致员工无法集中精力在创造性工作上，从而对个体创造力产生不利影响。实证研究表明跨界行为会降低员工的工作专注度(Ramarajan, Bezrukova, Jehn, & Euwema, 2011)。最后，对于角色外的跨界行为，一方面，员工一般需要在正式工作时间之外进行跨界行为(Paul, Scott, & Sarah, 2011)，通常会占用员工的休息时间，导致员工没有充足的时间从工作中恢复过来，而恢复体验是提升员工创造力的重要因素(Eschleman, Madsen, Alarcon, & Barelka, 2014)。另一方面，员工需要平衡角色内的任务工作和角色外的跨界行为，这会花费员工大量的时间和精力。个体的时间和精力等资源是有限的，跨界行为大量损耗个体资源会导致个体花费在创造性活动中的资源减少，从而不利于提升个体创造力。”(P3)

“角色压力往往发生于跨边界活动中(王三银, 刘洪, 刘润刚, 2017)。无论是角色要求员工跨界，还是员工角色外跨界，只要员工实施跨界行为，员工就需要与外部不同的利益相关者接触，在与不同的外部利益相关者互动过程中需要员工扮演不同的角色。每一种角色对员工的要求不一样，有时甚至是冲突的(Ramarajan et al., 2011)，员工频繁的进行跨界活动，就需要不断的在多种不同甚至可能冲突的角色之间进行切换。一方面容易引发员工的角色冲突，另一方面也会使员工产生困惑，对自己定位不清晰，导致出现角色模糊。如果跨界行为是角色外行为的话，一方面，跨界行为员工除了承担团队内的角色任务外，还需要额外承担从外部获取信息、处理信息和传递给信息等多重任务，这本身增加了员工的工作量，会大量消耗员工的时间和精力等资源，容易引起员工角色过载(邓春平, 刘小娟, 毛基业, 2018)。实证研究表明跨界行为会增加该员工的角色过载(Marrone et al., 2007)。另一方面，角色内的任务工作和角色外的跨界行为对员工的要求可能并不一致，这容易导致员工产生角色冲突。”(P3~4)

意见 3：关于调节变量：（1）没有从理论依据上解释清楚为什么在团队和个体考虑这两个变量的适当性；（2）论文将团队跨界氛围界定为团队成员对跨界行为被团队期望、支持和奖励的共同感知。但从测量上看，让员工评价团队整体从外部为团队获取信息和资源的程度。这是否体现了被团队期望、支持和奖励的共同感知？

回应：非常感谢评审专家的宝贵意见。（1）调节变量角色宽度自我效能感的选择依据是资源保存理论，资源保存理论强调具有较多资源的个体不容易受到资源损失的影响(Hobfoll, 2001)，并明确指出自我效能感是一种重要的心理资源，是维持个体资源库的重要因素(Hobfoll, 2011, p. 349)。之所以选择角色宽度自我效能感而不是一般自我效能感或其他自我效能感，是因为跨界行为员工在与不同群体接触过程中，扮演不同的角色，容易产生角色压力，而角色宽度自我效能指的是个体对自己从事较广和较多角色的能力信念，因此与跨界行为和角色压力这两个变量密切相关。

角色宽度自我效能感高的员工能够帮助员工抵御实施跨界行为带来的资源损耗，因此不容易产生角色压力。根据资源保存理论(Hobfoll, 2001)，角色宽度自我效能感高的员工拥有更多的资源，而具有较多资源的员工对资源损失更不敏感，即使跨界行为损耗了员工资源，员工也不容易产生压力。具体来讲，与低角色宽度自我效能感的员工相比，高角色宽度自我效能感的员工更加自信，他们相信自己能够处理好与利益相关者的关系(Marrone et al., 2007)，这份自信能够帮助员工减缓跨界行为带来的资源损耗，从而降低跨界行为的负面效应，减轻角色压力。角色宽度自我效能感较高的员工更加相信自己有能力完成超越本职工作的任务(廖辉尧, 梁建, 2015)，有信心执行更多的角色外行为(Galperin, 2012)，他们具有较高的应对挫折的能力(Hartog & Belschak, 2012)，相信自己有能力应对各种困难(廖辉尧, 梁建, 2015)。因此在面对跨界行为的挑战性和复杂性，相互冲突的角色要求、角色模糊和角色过载时，他们有信心扮演好各种角色，相信自己能够处理这些问题，即使实施再多的跨界行为也不容易产生角色压力。因此，我们认为角色宽度自我效能感会调节跨界行为与角色压力之间的关系。从资源保存理论和逻辑推导上看，角色宽度自我效能感是合适的调节跨界行为与角色压力的调节变量。我们在正文 P4 “1.4 角色宽度自我效能感的调节变量”部分，进一步加强了调节变量选择依据的论述，具体修改如下：

“资源保存理论认为拥有较多资源的个体更不容易受到资源损失的影响，并确定了自我效能感为一种重要的个体特征资源(Hobfoll, 2001)，是维持个体资源库的重要因素(Hobfoll, 2011, p. 349)，影响资源损失导致压力产生的过程(Hobfoll, 2001)。角色宽度自我效能感是一种重要的自我效能感，并且与跨界行为和角色压力这两个变量密切相关。据此我们提出角色宽度自我效能感会调节跨界行为与角色压力之间的关系。角色宽度自我效能感指员工对自己执行范围更广、主动性更强并超越工作职责要求的任务的能力感知(Hwang, Han, & Chiu, 2015)。它是自我效能感的一种具体形式，强调员工是否有信心执行更广的角色外行为(Galperin, 2012)。”(P4)

关于团队层面的团队跨界氛围这一调节变量，根据您的第（2）点建议，我们删除了该调节变量，理由如下：

（2）正如评审专家指出的，团队跨界氛围的测量和理论确实不是太切合，因此，根据您的意见，我们从模型中删除了团队跨界氛围这一变量，并结合另外两位审稿专家的意见，重新修订了我们的研究模型（见下图 1），增加了团队层面的团队跨界行为和团队创造力两个变量，重新进行了数据分析。新模型的创新点首先是对比跨界行为在团队和个体两个层次上对创造力的影响是否具有差异。其次是探究个体层面上跨界行为对个体创造力产生负向影响的作用机制。相应的，假设推导部分增加了团队跨界行为对团队创造力影响的假设推导（见正文 P2~3），删除了团队跨界氛围调节作用的假设推导，引言（P1~2）和结论部分（P12）也进行了相应的修改。具体修改内容如下：

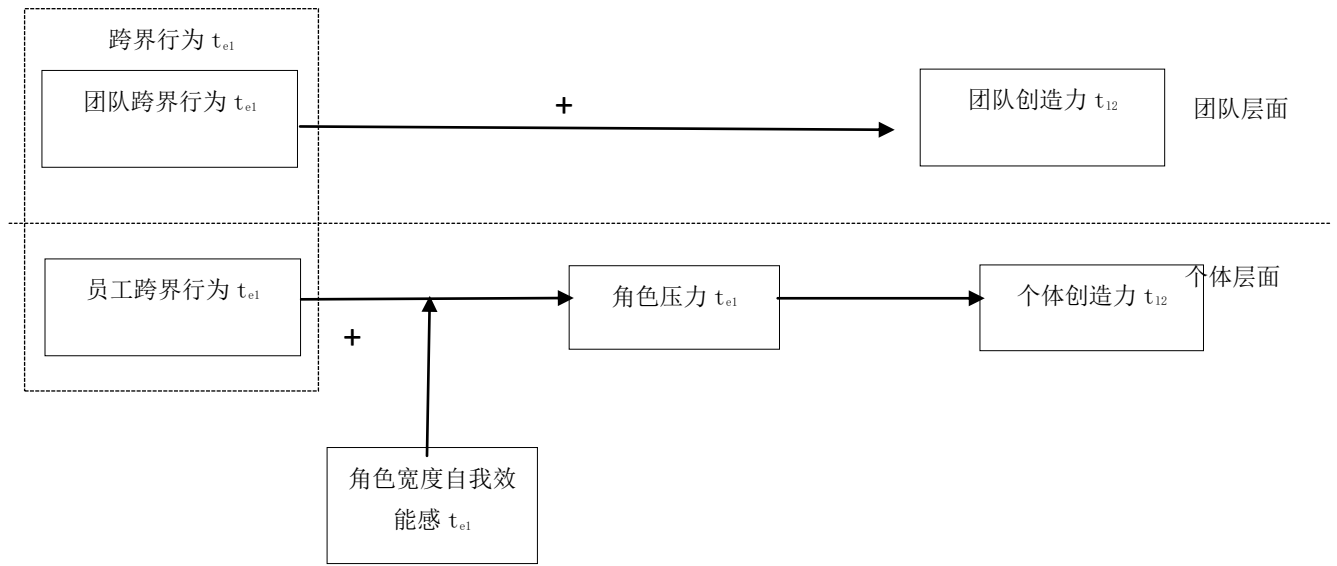


图1 修该后的理论模型

注： t_{e1} 表示变量在第一时间点由员工评价， t_{12} 表示变量在第二时间点由领导评价，下同

“跨界行为包括团队和个体两个层面，现有文献大都在这两个层面上分别展开研究(Marrone, Tesluk, & Carson, 2007)。然而团队跨界行为首先是在个体层面上产生的，之后才汇聚到团队层面(Chan, 1998)，两个层面的跨界行为是相互联系在一起的，个体跨界行为是团队跨界行为的基础(刘松博, 李育辉, 2014)。因此，同时在团队和个体两个层面研究跨界行为，对全面深入理解跨界行为对不同层面结果变量的影响具有重要意义。

相关的研究结果表明在团队层面上团队跨界行为会提高团队创造力(徐建中, 曲小瑜, 2014)，但是在个体层面上员工跨界行为会对个体创造力产生什么样的影响以及如何产生影响，这一问题还没有得到很好的回答。很多情况下跨界行为是超越角色规范要求的角色外行为，实施跨界行为需要占用员工大量额外的时间和精力等资源(徐磊, 2019)。即使是角色内要求员工跨界，员工同样需要消耗大量的时间和精力密切关注外部环境并获取对团队有用的信息(Katz & Tushman, 1983)。

.....

鉴于此，本研究从资源的视角出发，基于资源保存理论和先前的相关研究(Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018)，我们构建了如图 1 所示的理论模型以检验跨界行为分别在团队和个体层面上对团队创造力和个体创造力的影响，并进一步探究这些影响是如何以及在什么样的条件下发生的。资源保存理论（conservation of resources theory, COR）认为个体资源损耗会引发个体的紧张和压力进而对个体产生不利影响(Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018)。根据资源保存理论，我们认为在团队层面上，跨界行为会为团队获取资源从而促进团队创造力，但在个体层面上，员工跨界行为会消耗员工的资源，给实施跨界行为的员工带来角色压力，从而降低该员工的个体创造力。此外，资源保存理论的相关文献表明自我效能感会影响个体产生压力的过程(Hobfoll, 2001; Hobfoll, Freedy, & Geller, 1990)。基于此我们将进一步检验了角色宽度自我效能感对上述关系的调节作用。”（P1~2）

“1.2 跨界行为与创造力

Hobfoll(1989)最早提出了资源保存理论。该理论认为个体总是努力获取、保存和保护资源。Hobfoll(1989)将资源定义为“个体特征、条件、能量等让个体觉得有价值的东西或者获得这些东西的方式”，包括物质资源（如厂房）、条件资源（如资历、职位）、个体特征资源（如自我效能感、智商）和能力资源（如时间、知识）。这些资源之所以被个体认为有价值是因为它们能够帮助个体实现其目标。

创造力的相关文献表明充足的资源是提高个体创造力的必要条件(Amabile, 1988)。资源不充足是阻碍个体创造力的重要因素(Amabile, 1988)。没有足够的资源（如时间和知识），个体将无法发现问题、找出解决问题的新方法、新思路(De Jonge, Spoor, Sonnentag, Dormann, & van den Tooren, 2012)。根据资源保存理论，获取、保存和保护资源是个体维持生存和发展的基本需要(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。不仅个体如此，团队也一样，团队为了维持自己的生存和发展也会不断地获取资源。团队跨界行为是团队获取资源的一种重要方式。在团队层面上，跨界行为的目的是为了实现团队目标(Choi, 2002)，在与外部进行互动过程中，员工会有意识地获取对团队有用的信息和资源。通常情况下，这些资源是团队内部缺乏的，与团队内部的资源相比，它们是异质的、新颖的。而异质的、新颖的资源是提高团队创造力所必须的(张大力, 葛玉辉, 2016)。此外，跨界行为团队会主动与组织高层领导建立联系以取得高层领导的支持与承诺(Ancona & Caldwell, 1992)，这对于提高团队创造力是非常重要的，因为创造性活动具有很大的风险，很容易失败(朱金强, 徐世勇, 张丽华, 2018)。获得领导的支持可以解决团队的后顾之忧，使团队放心地投入创造性活动中，从而提高团队创造力。实证研究表明团队跨界行为会提高团队创造力(徐建中, 曲小瑜, 2014)。

但在个体层面上，首先，无论是角色内还是角色外的跨界行为，跨界员工都需要长时间密切关注外部环境，从外部庞杂而又瞬息万变的环境中获取对团队有用的信息，还需要将这些信息转化成团队成员能理解的知识，然后传递给团队成员(Katz & Tushman, 1983)，这个过程本身就会消耗员工大量的时间和精力。实证研究表明员工跨界行为与员工的资源损耗显著正相关(徐磊, 2019)。其次，无论是角色内还是角色外的跨界行为，只要员工跨界就意味着员工需要与众多的利益相关者维持联系(Ancona & Caldwell, 1992)，应对各种各样不同类型的人，需要处理复杂的人际关系，过多的外部人际交往活动会干扰员工的注意力，导致员工无法集中精力在创造性工作上，从而对个体创造力产生不利影响。实证研究表明跨界行为会降低员工的工作专注度(Ramarajan, Bezrukova, Jehn, & Euwema, 2011)。最后，对于角色外的跨界行为，一方面，员工一般需要在正式工作时间之外进行跨界行为(Paul, Scott, & Sarah, 2011)，通常会占用员工的休息时间，导致员工没有充足的时间从工作中恢复过来，而恢复体验是提升员工创造力的重要因素(Eschleman, Madsen, Alarcon, & Barelka, 2014)。另一方面，员工需要平衡角色内的任务工作和角色外的跨界行为，这会花费员工大量的时间和精力。个体的时间和精力等资源是有限的，跨界行为大量损耗个体资源会导致个体花费在创造性活动中的资源减少，从而不利于提升个体创造力。综上，我们提出如下假设：

假设 1：在团队层面上，团队跨界行为促进团队创造力。但是在个体层面上，员工跨界行为会降低该员工的个体创造力。”（P2~3）

“本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面：首先，以往研究或者从行为对象或者从行为实施者自身的单一角度考察跨界行为的效果(Ancona & Caldwell, 1992; 宋萌, 王震, 张华磊, 2017), 而本研究则这两种视角整合在一起, 同时在团队和个体两个层面探究跨界行为的积极和消极影响。更为重要的是, 聚焦到跨界行为与创造力关系的文献时, 我们发现目前的研究主要关注跨界行为对行为对象(团队创造力)的影响(徐建中, 曲小瑜, 2014), 而本研究关注跨界行为对该行为实施者自身(个体创造力)产生什么样的影响, 即将跨界行为与创造力关系的研究视角由行为对象转移到了行为实施者自身, 由团队层面扩展到个体层面, 有助于学者们和实践者更加全面的解读跨界行为。

其次, 以往研究主要从学习和网络的视角探究跨界行为的积极影响(Liu, Jiang, Chen, Pan, & Lin, 2018)。如徐建中、曲小瑜(2014)的实证研究表明团队跨界行为通过团队学习提高团队创造力。刘松博、李育辉(2014)考察了网络中心性的中介作用, 他们发现员工跨界行为通过增强员工的网络中心性进而促进员工的任务绩效。不同于以往学者的研究视角, 本研究从资源的视角考察跨界行为的消极影响, 研究结果表明员工跨界行为通过增加员工的角色压力对个体创造力产生不利影响。这一研究结果表明跨界行为除了会产生积极影响外, 也会对员工产生消极影响, 从而拓展了跨界行为的相关研究。”(P12)

意见 4: 研究方法方面: (1) 在跨边界行为概念测量上, Ancona & Caldwell (1992) 和 Marrone 等 (2007) 有多维和单维的量表, Faraj 和 Yan(2009) 是对边界活动的测量, 作者选择的依据是什么, 不同量表之间的对结果是否存在影响? (2) 如同作者指出, 由于问卷本身的局限性, 有无其他手段确定变量之间的因果性? (3) 这些团队是来自不同企业, 在数据分析时, 是否应当考虑其数据的嵌套性。(4) 创造力的影响因素很多, 除了人口统计变量之外, 在团队和个体层面还有哪些其它控制变量, 从而排除其他因素对角色压力和创造力的影响。

回应: 非常感谢评审专家指出论文研究方法方面的局限。(1) 首先, 从理论概念和测量一致性上来看, Faraj 和 Yan(2009)的测量量表与我们对跨界行为概念的界定比较切合。跨界行为(boundary spanning behavior)指个体从组织外部获取信息并将这些信息传递给组织内部人员的行为(Katz & Tushman, 1983)。可见跨界行为的主要特征是员工从团队外获取信息和资源。Faraj 和 Yan(2009)的量表与这一概念比较吻合, 主要测量员工与外部重要团体建立联系并从中获取关键的信息以及资源的行为。测量条目如下:

我会与团队外的重要人物接触为团队获得信息和资源。

我会利用自己在团队以外的关系获得信息和资源。

我会从部门内/外获取信息和资源。

我会通过非正式渠道为团队获取信息和资源。

其次, Faraj 和 Yan(2009)的测量量表刊发在国际权威期刊 Journal of Applied Psychology 上, 具有较高的信度和效度。被众多学者广泛引用(Somech & Khalaili, 2014; 石冠峰, 薛坪, 唐杰, 2013)。Ancona 和 Caldwell (1992)量表的测量指向是领导, 测量题目主要是通过访谈 38 名新产品团队领导开发而来, 该测量量表比较适合测量领导的跨界行为。而我们的研究测量的是员工的跨界行为, 领导的跨界行为与员工的跨界行为不完全一致, 如 Ancona 和 Caldwell (1992)量表的其中一个维度使节行为指扮演团队的外部代表角色, 减轻外部压力, 保护团队成员不

受干扰。一般而言只有管理者才能这么做，所以是一种高管的纵向沟通行为(薛会娟, 2010)。Marrone 等(2007)的量表是专门针对咨询团队设计的量表(Marrone, Tesluk, & Carson, 2007, p. 1429)，不一定具有普遍性。综合考虑，我们采用了 Faraj 和 Yan(2009)的测量量表。

(2) 问卷法确实无法确定变量间的因果关系，因此我们在文中没有轻易下结论说检验了变量间的因果关系，仅是对自变量通过中介变量对因变量产生影响提出研究假设并进行检验。目前刊发在国内外权威期刊的类似研究大都采用问卷法，如章凯, 时金京, 罗文豪 (2020) 以及罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, 房俨然 (2020) 刊发在《心理学报》上的研究, Yang, Zheng, Liu, Lu 和 Schaubroeck (2020) 刊发在《Journal of Applied Psychology》上的研究, 都采用问卷调查法来验证研究假设。在本研究中，为了尽可能得到可靠的研究结果，我们采用了比较严格的跨层的上下级配对的纵向研究设计，并通过严谨的统计分析方法分析数据，我们认为本研究的研究设计和数据分析方法可以支持研究假设检验。

(3) 数据来自不同的企业，确实会存在嵌套效应。根据您的意见，我们将企业作为控制变量，以控制住嵌套效应的影响，重新进行了数据分析。

(4) 相关研究表明悖论思维是影响员工创造力的重要因素(王朝晖, 2019)，团队类型和团队规模也会影响员工创造力(刘明伟, 张文文, 张鹏程, 李菊, 2019)。因此，根据您的意见，除了人口统计学变量外，我们分别在个体层面上加入了悖论思维，在团队层面上加入了团队类型和团队规模作为控制变量，重新进行了数据分析。具体修改如下：

“先前的研究表明个体人口统计学特征会影响跨界行为和创造力(Marrone et al., 2007)，因此我们控制住了个体层面上员工的性别（1 女、2 男）、年龄（用年表示）、婚姻（1 未婚、2 已婚）、教育水平（1 初中及以下、2 中专/高中、3 大专、4 本科、5 研究生及以上）和工龄（用年表示），以及团队层面上领导的性别、年龄、婚姻、教育水平和工龄，编码方式同员工层面的相应变量。此外个体的悖论思维、团队职能（1 财务、2 销售、3 生产制造、4 运营、5 设计、6 管理、7 其他）和团队规模（用团队人数表示）也可能会影响员工跨界行为和创造力，因此本研究把个体的悖论思维、团队职能和团队规模也作为控制变量，以排除变量间关系其他可能的解释。悖论思维的测量采用 Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith 和 Lewis (2018)开发的量表，共 9 个测量题目，典型的测量题目如“当我处理相互冲突的观点时，我可以对问题有更好的理解”。该量表的 Cronbach's α 为 0.86。另外，团队来源不同的企业，可能存在嵌套效应问题，为了排除嵌套效应的影响，本研究把企业（用 1、2、3、4、5、……编码）也作为控制变量。”（P6）

审稿人 3 意见：

我认为这是一个较为严谨的实证研究。该研究试图探讨员工的跨界行为对其创造力的负面影响，并进一步揭示其作用机制及其边界条件，问题有一定新意。作者从团队主管和成员两个来源，并分别在两个时间段获取调查数据，样本量满足数据分析的要求，所得数据的质量有保证。研究假设清晰，能围绕研究假设的检验来进行数据分析，所选用方法得当，得到了有价值的结果。然而，我对为何选取“个体创造力”这个结果变量，还存在较大疑问。此外，作者还需要呈现数据分析的细节。以下意见供参考。

回应：非常感谢评审专家对我们论文的高度肯定。您的审稿意见大幅提升了论文质量，

对于本文整体水平的进一步提升起到了至关重要的作用！我们根据您的意见，逐一进行了细致修改，并在正文中对修改内容进行蓝色标记。

意见 1: 我最主要的疑惑是，为何只考察跨界行为对个体创造力的影响，即为何只选取个体创造力这个单一结果变量。具体而言，有这几点疑惑：

1.1、正如作者所言，跨界行为的研究主要关注成员的这种行为如何影响团队的整体产出，这是因为，团队成员开展跨界行为的最主要目的，并不是出于自己的个人利益，而是为了团队的整体利益(Ancona, 1990; Ancona & Caldwell, 1992)。这一点，也反映在个体跨界行为的测量条目上（例如：我会与团队外的重要人物接触为团队获得信息和资源）。因而，只探讨其对个人绩效表现的负面影响，可能忽略了这个议题最根本的特性。

回应：非常感谢评审专家的宝贵意见。我们完全赞同您的观点，只探究跨界行为对个体的影响，确实会忽略跨界行为重要特征。因此，根据您的意见，我们增加了团队层面的团队创造力这一结果变量，同时在团队和个体两个层面探究跨界行为对团队创造力和个体创造力的影响。相应的，我们对论文的引言、假设推导、数据分析、理论贡献都进行了修改。

1.2、将团队整理产出和个人产出割裂看来，还可能掩盖了重要的发现。正如 Marrone 等 (2007) 的研究表明，成员跨界行为在个体和团队层面，其影响效应可能正好相反。虽然跨界行为会影响自己的绩效表现，但却会有利于团队整体绩效的达成。这一点可能对团队创造力与创新也适用，即虽然代表团队去执行跨界行为的个人，由于角色过载，其个人创造力会受到负面影响；但成员的跨界行为可以为团队带来多元化信息，这会有利于团队整体的创造力表现。如果只看到对个人创造力的负面影响，而忽略了更大的场景，所作出的结论可能是有偏颇的。

回应：非常感谢评审专家的真知灼见。我们根据您的意见，增加了团队层面的团队创造力这一结果变量。将我们文章的创新点首先聚焦在对比跨界行为在团队和个体两个层面的影响差异上，然后再进一步探究跨界行为对个体创造力产生不利影响的机制。这样所得结论就更全面些，能够更加全面的反映跨界行为的影响。

1.3、再有，成员执行跨界行为，即使为了自己，也可能也不在于提升自己的创造力，而是为了更好地完成自己的任务，构建社会网络，或者提升在团队内的地位。

回应：非常感谢评审专家的意见。确实如您所言，成员跨界可能是为了更好地完成自己的任务，构建社会网络，或者提升在团队内的地位。Liu, Jiang, Chen, Pan 和 Lin (2018) 的研究支持了您的观点，他们发现跨界行为有利于员工在团队内形成非正式领导。

1.4、总括而言，只探讨跨界行为对个体创造力的负面影响，会限制研究的深度。如果能同时考察个体和团队层面变量（如个体创造力和团队创造力），将能大大提升研究的理论贡献和实践启示。否则，根据研究结果，恐怕难以提出“在实践中团队通过成员的跨界行为提升团队创造力时，也要警惕跨界行为对员工的不利影响”的实践启示。

回应：非常感谢评审专家对本文精准到位且细致的精彩点评，以及您为此所花费的宝贵时间与精力。我们完全赞同您的观点，根据您的意见，我们增加了跨界行为对团队层面（团

队创造力)的影响,同时考察跨界行为对个体创造力和团队创造力的影响,重新修订后的研究模型见下图 1,并重新进行了数据分析。根据您的意见,我们将新模型的创新点首先聚焦在对比跨界行为在团队和个体两个层次上对创造力的影响是否具有差异。其次是探究个体层面上跨界行为对个体创造力产生负向影响的作用机制。相应的,假设推导部分增加了团队跨界行为对团队创造力影响的假设推导(见正文 P2~3),根据您的意见 2 和另外另外两位评审的意见,我们删除了团队跨界氛围这一调节变量,引言(P1~2)和结论部分的理论贡献和实践启示(P12)也进行了相应的修改。具体修改内容如下:

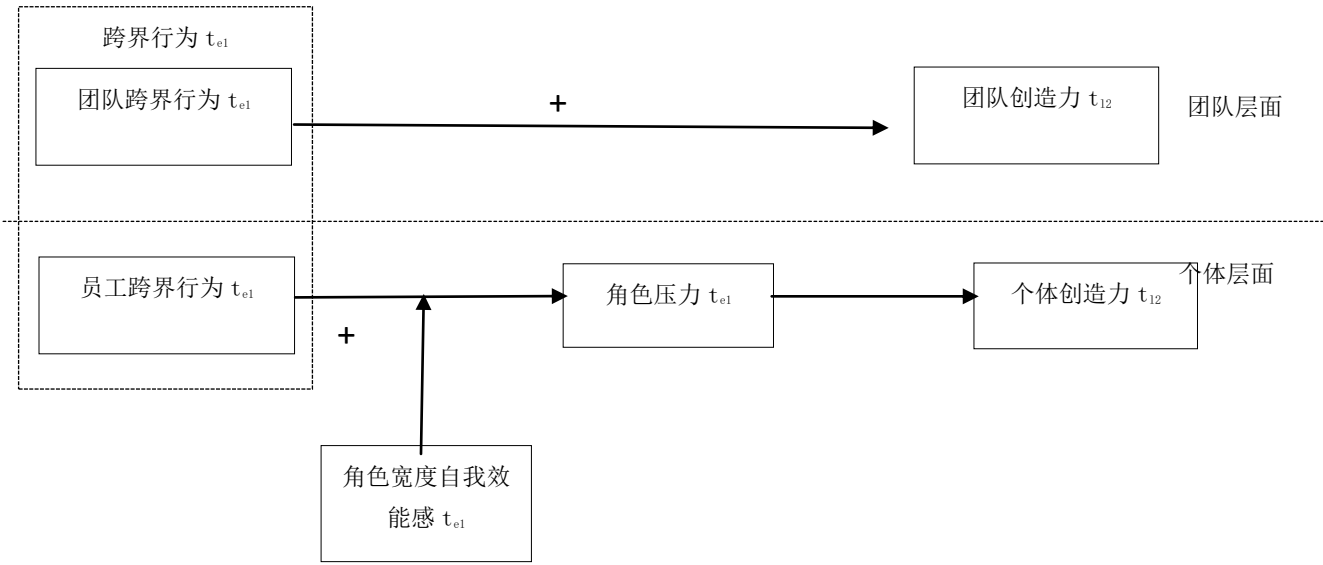


图1 修该后的理论模型

注: t_{e1} 表示变量在第一时间点由员工评价, t_{12} 表示变量在第二时间点由领导评价, 下同

“跨界行为包括团队和个体两个层面, 现有文献大都在这两个层面上分别展开研究(Marrone, Tesluk, & Carson, 2007)。然而团队跨界行为首先是在个体层面上产生的, 之后才汇聚到团队层面(Chan, 1998), 两个层面的跨界行为是相互联系在一起的, 个体跨界行为是团队跨界行为的基础(刘松博, 李育辉, 2014)。因此, 同时在团队和个体两个层面研究跨界行为, 对全面深入理解跨界行为对不同层面结果变量的影响具有重要意义。

相关的研究表明在团队层面上团队跨界行为会提高团队创造力(徐建中, 曲小瑜, 2014), 但是在个体层面上员工跨界行为会对个体创造力产生什么样的影响以及如何产生影响, 这一问题还没有得到很好的回答。很多情况下跨界行为是超越角色规范要求的角色外行为, 实施跨界行为需要占用员工大量额外的时间和精力等资源(徐磊, 2019)。即使是角色内要求员工跨界, 员工同样需要消耗大量的时间和精力密切关注外部环境并获取对团队有用的信息(Katz & Tushman, 1983)。

.....

鉴于此, 本研究从资源的视角出发, 基于资源保存理论和先前的相关研究(Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018), 我们构建了如图 1 所示的理论模型以检验跨界行为分别在团队和个体层面上对团队创造力和个体创造力的影响, 并进一步探究这些影响是如何以及在什么样的条件下发生的。资源保存理论 (conservation of resources theory,

COR)认为个体资源损耗会引发个体的紧张和压力进而对个体产生不利影响(Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018)。根据资源保存理论,我们认为在团队层面上,跨界行为会为团队获取资源从而促进团队创造力,但在个体层面上,员工跨界行为会消耗员工的资源,给实施跨界行为的员工带来角色压力,从而降低该员工的个体创造力。此外,资源保存理论的相关文献表明自我效能感会影响个体产生压力的过程(Hobfoll, 2001; Hobfoll, Freedy, & Geller, 1990)。基于此我们将进一步检验了角色宽度自我效能感对上述关系的调节作用。”(P1~2)

“1.2 跨界行为与创造力

Hobfoll(1989)最早提出了资源保存理论。该理论认为个体总是努力获取、保存和保护资源。Hobfoll(1989)将资源定义为“个体特征、条件、能量等让个体觉得有价值的东西或者获得这些东西的方式”,包括物质资源(如厂房)、条件资源(如资历、职位)、个体特征资源(如自我效能感、智商)和能力资源(如时间、知识)。这些资源之所以被个体认为有价值是因为它们能够帮助个体实现其目标。

创造力的相关文献表明充足的资源是提高个体创造力的必要条件(Amabile, 1988)。资源不充足是阻碍个体创造力的重要因素(Amabile, 1988)。没有足够的资源(如时间和知识),个体将无法发现问题、找出解决问题的新方法、新思路(De Jonge, Spoor, Sonnentag, Dormann, & van den Tooren, 2012)。根据资源保存理论,获取、保存和保护资源是个体维持生存和发展的基本需要(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。不仅个体如此,团队也一样,团队为了维持自己的生存和发展也会不断地获取资源。团队跨界行为是团队获取资源的一种重要方式。在团队层面上,跨界行为的目的是为了实现团队目标(Choi, 2002),在与外部进行互动过程中,员工会有意识地获取对团队有用的信息和资源。通常情况下,这些资源是团队内部缺乏的,与团队内部的资源相比,它们是异质的、新颖的。而异质的、新颖的资源是提高团队创造力所必须的(张大力,葛玉辉,2016)。此外,跨界行为团队会主动与组织高层领导建立联系以取得高层领导的支持与承诺(Ancona & Caldwell, 1992),这对于提高团队创造力是非常重要的,因为创造性活动具有很大的风险,很容易失败(朱金强,徐世勇,张丽华,2018)。获得领导的支持可以解决团队的后顾之忧,使团队放心地投入创造性活动中,从而提高团队创造力。实证研究表明团队跨界行为会提高团队创造力(徐建中,曲小瑜,2014)。

但在个体层面上,首先,无论是角色内还是角色外的跨界行为,跨界员工都需要长时间密切关注外部环境,从外部庞杂而又瞬息万变的环境中获取对团队有用的信息,还需要将这些信息转化成团队成员能理解的知识,然后传递给团队成员(Katz & Tushman, 1983),这个过程本身就会消耗员工大量的时间和精力。实证研究表明员工跨界行为与员工的资源损耗显著正相关(徐磊,2019)。其次,无论是角色内还是角色外的跨界行为,只要员工跨界就意味着员工需要与众多的利益相关者维持联系(Ancona & Caldwell, 1992),应对各种各样不同类型的人,需要处理复杂的人际关系,过多的外部人际交往活动会干扰员工的注意力,导致员工无法集中精力在创造性工作上,从而对个体创造力产生不利影响。实证研究表明跨界行为会降低员工的工作专注度(Ramarajan, Bezrukova, Jehn, & Euwema, 2011)。最后,对于角色外的跨界行为,一方面,员工一般需要在正式工作时间之外进行跨界行为(Paul, Scott, & Sarah, 2011),通常会占用员工的休息时间,导致员工没有充足的时间从工作中恢复过来,而恢复体

验是提升员工创造力的重要因素(Eschleman, Madsen, Alarcon, & Barelka, 2014)。另一方面, 员工需要平衡角色内的任务工作和角色外的跨界行为, 这会花费员工大量的时间和精力。个体的时间和精力等资源是有限的, 跨界行为大量损耗个体资源会导致个体花费在创造性活动中的资源减少, 从而不利于提升个体创造力。综上, 我们提出如下假设:

假设 1: 在团队层面上, 团队跨界行为促进团队创造力。但是在个体层面上, 员工跨界行为会降低该员工的个体创造力。” (P2~3)

“本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面: 首先, 以往研究或者从行为对象或者从行为实施者自身的单一角度考察跨界行为的效果(Ancona & Caldwell, 1992; 宋萌, 王震, 张华磊, 2017), 而本研究则这两种视角整合在一起, 同时在团队和个体两个层面探究跨界行为的积极和消极影响。更为重要的是, 聚焦到跨界行为与创造力关系的文献时, 我们发现目前的研究主要关注跨界行为对行为对象(团队创造力)的影响(徐建中, 曲小瑜, 2014), 而本研究关注跨界行为对该行为实施者自身(个体创造力)产生什么样的影响, 即将跨界行为与创造力关系的研究视角由行为对象转移到了行为实施者自身, 由团队层面扩展到个体层面, 有助于学者们和实践者更加全面的解读跨界行为。

其次, 以往研究主要从学习和网络的视角探究跨界行为的积极影响(Liu, Jiang, Chen, Pan, & Lin, 2018)。如徐建中、曲小瑜(2014)的实证研究表明团队跨界行为通过团队学习提高团队创造力。刘松博、李育辉(2014)考察了网络中心性的中介作用, 他们发现员工跨界行为通过增强员工的网络中心性进而促进员工的任务绩效。不同于以往学者的研究视角, 本研究从资源的视角考察跨界行为的消极影响, 研究结果表明员工跨界行为通过增加员工的角色压力对个体创造力产生不利影响。这一研究结果表明跨界行为除了会产生积极影响外, 也会对员工产生消极影响, 从而拓展了跨界行为的相关研究。” (P12)

意见 2: 团队跨界氛围调节效应的推导逻辑, 与个体跨界行为影响个体创造力的作用机制不一致。在推导这一作用机制时, 作者指出, 承担多重角色导致角色压力增加, 是个体跨界行为阻碍个体创造力的主要作用机制。在论证角色宽度自我效能感的调节效应时, 是围绕这一作用机制展开的。但在论证跨界氛围时, 则偏离了这一作用机制, 转而指出执行跨界沟通的成员需要克服队友和团队对这种行为的不支持。这样一来, 该调节效应就不是围绕多重角色导致角色压力增加这一作用机制提出的, 而是社会与同伴压力这个额外机制。建议作者再考虑一下, 如何是的研究主线更为清晰和一致。

回应: 非常感谢评审专家的意见。在推导团队跨界氛围的调节变量时, 确实有些脱离了文章的主要逻辑, 因此, 根据您的意见和另外两位评审专家的意见, 我们从模型中删除了这一变量, 以使文章研究主线更加清晰, 模型更加凝聚, 逻辑更加顺畅。

意见 3: 在进行跨层的验证性因子分析时, 如何设置 MSEM 模型? 我的理解是, 在个体层面, 团队跨界氛围是否也有一个潜变量, 因而作答者能否清晰区分个体跨界行为和团队跨界氛围? 毕竟, 这两个构念的测量条目完全一致, 只是评价对象有所区别(我自己, 或者团队成员)。

回应: 非常感谢评审专家的意见。在 Mplus 中跨层的验证性因子分析设置的基本思路:

个体层面的变量在个体层面设置测量模型，团队层面的变量在团队层面设置测量模型。以 7 因子模型为例（个体层面：员工跨界行为、角色压力、角色宽度自我效能感、个体创造力、悖论思维。团队层面：团队跨界行为、团队创造力），我们附上了 Mplus 语句：

```
TITLE: cfa;
DATA: FILE=cfa.dat;
VARIABLE:
    NAMES= no compno leadno emno
           self1-self3 mindset1-mindset4 stress1-stress3
           ecross1-ecross4  creaty1-creaty3
           ecrossh1-ecrossh4 creatyh1-creatyh3;
MISSING=ALL(8888);
USEVARIABLES= self1-self3 mindset1-mindset4 stress1-stress3
              ecross1-ecross4  creaty1-creaty3
              ecrossh1-ecrossh4 creatyh1-creatyh3;

    WITHIN = self1-self3 mindset1-mindset4 stress1-stress3
              ecross1-ecross4  creaty1-creaty3; ! 这条语句指定个体层面的测量变量
    BETWEEN = ecrossh1-ecrossh4 creatyh1-creatyh3; ! 这条语句指定团队层面的测量变量

    CLUSTER = leadno;
ANALYSIS: TYPE = TWOLEVEL;
          ESTIMATOR=ML;
MODEL:
    %WITHIN% ! 下面几句是个体层面的测量模型的设定。
    self by self1-self3; ! 角色宽度自我效能感的测量
    stress by stress1-stress3; ! 角色压力的测量
    ecross by ecross1-ecross4; ! 员工跨界行为的测量
    creaty by creaty1-creaty3; ! 员工创造力的测量
    mindset by mindset1-mindset4; ! 悖论思维的测量

    %BETWEEN% ! 下面两句是团队层面的测量模型的设定。
    ecrossh by ecrossh1-ecrossh4; ! 团队跨界行为的测量
    creatyh by creatyh1-creatyh3; ! 团队创造力的测量
OUTPUT: SAMPSTAT TECH1 STDYX MOD;
```

原模型中的团队跨界氛围是团队层面的变量，只在团队层面上设置测量模型，不在个体层面上设置测量模型。包含团队跨界氛围的原模型的 5 因子的跨层的验证性因子分析（个体层面：员工跨界行为、角色压力、角色宽度自我效能感、个体创造力。团队层面：团队跨界氛围），Mplus 语句如下：


```

TITLE: cfa;
DATA: FILE=cfa.dat;
VARIABLE:
    NAMES= no compno leadno emno
           self1-self3 stress1-stress3
           cross1-cross4 norm1-norm4 creaty1-creaty3;
MISSING=ALL(8888);
USEVARIABLES= self1-self3 stress1-stress3
              cross1-cross4 norm1-norm4 creaty1-creaty3;
WITHIN = self1-self3 stress1-stress3
         cross1-cross4 creaty1-creaty3;
BETWEEN = norm1-norm4;
CLUSTER = leadno;
ANALYSIS: TYPE = TWOLEVEL;
          ESTIMATOR=ML;
MODEL:
    %WITHIN% ! 下面的语句设定个体层面的测量模型
    cross by cross1-cross4; ! 员工跨界行为的测量
    rolestress by stress1-stress3; ! 角色压力的测量
    creaty by creaty1-creaty3; ! 个体创造力的测量
    roleself by self1-self3; ! 角色宽度自我效能感的测量

    %BETWEEN% ! 下面的语句设定团队层面的测量题目
    norm by norm1-norm4; ! 团队跨界氛围的测量
OUTPUT: SAMPSTAT TECH1 STDYX MOD;

```

意见 4: 多层数据的有调节中介效应分析的方法，需要报告更多细节（比如在附录里，将 Mplus 语句附上）。仅仅是多层次中介效应分析就比较复杂了(Preacher, Zhang, & Zyphur, 2011; Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010)，更何况同时还要揭示带调节的中介效应。建议作者描述得更加详细一些。

回应：非常感谢评审专家的意见。无论是单层的还是跨层的被调节的中介检验思路都是一样的，根据 Edwards 和 Lambert (2007) 的建议，首先按照调节变量均值加减一个标准差的标准将样本分成高低两组，然后分别计算高低两组中介效应的大小及差异，如果两组中介效应的差异显著，则说明被调节的中介成立。目前跨层的被调节的中介在 Mplus 中无法用 bootstrap 方法来检验，我们根据 Preacher 和 Selig (2012) 的建议以及他们提供的 R 语言，用蒙特卡罗模拟的方法在 R 软件中计算置信区间从而检验其显著性，我们附上了相应的 R 语句。同时我们在正文中对被调节的中介检验过程进行了更加详细的说明，在正文“表 3 第一阶段被调节的中介模型分析结果”下面做了详细标注，修改如下：

“根据 Edwards 和 Lambert(2007)的方法检验假设 3b 第一阶段的被调节中介模型。首先按照调节变量均值加减一个标准差的标准将样本分成高低两组，然后分别计算高低两组中介效应的大小及差异，如果两组中介效应的差异显著，则说明被调节的中介成立。结果如表 3 所示，当角色宽度自我效能感较高时，角色压力的中介作用较小且不显著（中介效应值=-0.01, $p>0.1$, 95%的 CI 包含 0[-0.02, 0.01]）。当角色宽度自我效能感较低时，角色压力的中介作用较大且显著（中介效应值=-0.03, $p<0.01$, 95%的 CI 不包含 0[-0.06, -0.01]），并且组间差异显著（ Δ 中介效应值= 0.02, $p<0.05$, 95%的 CI 不包含 0[0.01, 0.05]），说明角色宽度自我效能感调节了角色压力的中介作用，假设 3b 得到支持。”（P11）

“注：* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。由于在跨层分析中，Mplus 软件无法用 bootstrap 方法来计算置信区间，根据 Preacher 和 Selig(2012)的建议以及他们提供的 R 语言，我们用蒙特卡罗模拟的方法在 R 软件中计算置信区间，我们在文章末尾附上了相应的 R 语句。”（P12）

被调节的中介高低组中介效应差异检验的 R 语句：

```
a0 =0.056 #自变量对中介变量的路径系数
a1 =-0.076#自变量和调节变量的乘积项对中介变量的路径系数
b =-0.346#中介变量对因变量的路径系数
a0std =0.016#a0的标准误
a1std =0.026#a1的标准误
bstd =0.085#b的标准误
rep =20000#重复模拟次数
conf=95#置信区间
a0vec=rnorm(rep) * a0std +a0#模拟系数a0的取值
a1vec=rnorm(rep) * a1std +a1#模拟系数a1的取值
bvec=rnorm(rep) * bstd +b#模拟系数b的取值
amhvec=a1vec*0.5161 +a0vec
am1vec=a1vec*(-0.5161)+a0vec
abh =amhvec* bvec#高分组的中介效应
ab1=am1vec* bvec#低分组的中介效应
d =abh-ab1#高低组中介效应的差异
low=(1-conf/100)/2
upp =((1-conf/100) /2) +(conf/100)
LL=quantile(d, low)#置信区间下限
UL=quantile(d, upp)#置信区间上限
LL4 =format(LL, digits=5)
UL4 =format(UL, digits=5)
hist(d, breaks='FD', col='skyblue', xlab =paste(conf, '% Confidence Interval', 'LL', LL4 ,
'UL', UL4 ), main ='Distribution of Indirect Effect')
```

意见 5：图 2 的结果示意图，是结构模型（即各个构念是潜变量），还是进行路径分析？如果是结构模型，建议变量用为圆形（椭圆形）标示出来。

回应：非常感谢评审专家的细致意见。图 2 的结果示意图，是路径分析的结果，所以我们用方块标示。之所以用路径分析，而没有用结构模型，一是因为我们的理论模型涉及跨层，相对而言比较复杂，如果用结构方程进行数据分析的话，容易导致模型不识别。二是因为变量的测量题目较多，而样本量相对较少，容易导致结果不稳定、不可靠。所以综合考虑，我们选择用路径分析进行数据分析。

意见 6：论文题目和研究内容不对应。一般来说，“抑制效应”指的是调节效应，而非中介效应。

回应：非常感谢评审专家的细致点评。根据您前面的意见，我们修改了理论模型，并对文章内容进行了大幅修改，为了让题目与修改后的文章内容对应，我们对文章题目重新进行了思考，经过几轮讨论，我们最终将文章题目修改为“牺牲小我，成就大我：跨界行为的跨层次双刃剑效应”，以充分体现文章的主要内容。

- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33, 334-365.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- 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.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel sem framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15, 209-233. <http://dx.doi.org/10.1037/a0020141>
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel sem. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 18, 161-182. <http://dx.doi.org/10.1080/10705511.2011.557329>

参考文献：

- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. 1990. Social influences on creativity: Evaluation, coercion, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3(1): 6-21.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. 1992. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 634-665.
- Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. 2010. The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95(1): 201-212.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. 2000. An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 65-74.
- 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(2): 234-246.

- Choi, J. N. 2002. External activities and team effectiveness: review and theoretical development. *Small Group Research*, 33(2): 181-208.
- Chou, L. F., Chu, C. C., Yeh, H. C., & Chen, J. 2014. Work stress and employee well-being: The critical role of Zhong-yong. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(2): 115-127.
- De Jonge, J., Spoor, E., Sonnentag, S., Dormann, C., & van den Tooren, M. 2012. "Take a break?!" Off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning, and creativity. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 21(3): 321-348.
- 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): 1-22.
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. 2014. Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(3): 579-598.
- Glaser, L., Fourne, S. P. L., & Elfring, T. 2015. Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2): 305-327.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. 2001. The influence of culture, community, and the nested - self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3): 337-421.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J. R., & Geller, P. 1990. Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social & Personal Relationships*, 7(4): 465-478.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. 2018. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1): 103-128.
- Hon, A. H., & Chan, W. W. 2013. The effects of group conflict and work stress on employee performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2): 174-184.
- Katz, R., & Tushman, M. L. 1983. A Longitudinal Study of the Effects of Boundary Spanning Supervision on Turnover and Promotion in Research and Development. *Academy of Management Journal*, 26(3): 437-456.
- Lin, C. J., & Li, C. 2013. The Effect of Boundary-Spanning Search on Breakthrough Innovations of New Technology Ventures. *Industry & Innovation*, 20(2): 93-113.
- Liu, S., Jiang, K., Chen, J., Pan, J., & Lin, X. 2018. Linking employee boundary spanning behavior to task performance: the influence of informal leader emergence and group power distance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(12): 1879-1899.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. 2007. A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-Spanning Behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6): 1423-1439.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2018. Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1): 26-45.
- Paul, G., Scott, S., & Sarah, R. 2011. Boundary-spanning work demands and their consequences for guilt and

- psychological distress. *Journal of Health & Social Behavior*, 52(1): 43-57.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. 2012. Advantages of monte carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 62(2): 77-98.
- Ramarajan, L., Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Euwema, M. 2011. From the outside in: The negative spillover effects of boundary spanners' relations with members of other organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6): 886-905.
- Salem, M., Quaquebeke, N. V., & Besiou, M. 2017. How field office leaders drive learning and creativity in humanitarian aid: Exploring the role of boundary-spanning leadership for expatriate and local aid worker collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, (1): 1-18.
- Somech, A., & Khalaili, A. 2014. Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(3): 274-299.
- Yang, L., Zheng, X., Liu, X., Lu, C., & Schaubroeck, J. M. 2020. Abusive supervision, thwarted belongingness, and workplace safety: A group engagement perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(3): 230-244.
- Zhu, J., & Zhang, B. 2019. The Double-Edged Sword Effect of Abusive Supervision on Subordinates' Innovative Behavior. *Frontier in Psychology*, 10: 1-9.
- 陈淑艳, 伦倩恩, 陈永栓. 2019. 组织中角色压力对员工创新能力的影响——以情感承诺为中介变量. *现代商贸工业*, 40(26): 97-98.
- 刘明伟, 张文文, 张鹏程, 李菊. 2019. 聚沙成塔:员工创造力如何转化为团队创新. *管理科学*, 32(03): 68-79.
- 刘新梅, 韩骁, 崔天恒, 白杨. 2015. 工作压力、情绪状态与员工创造力的关系研究. *统计与信息论坛*, 30(7): 84-89.
- 刘松博, 李育辉. 2014. 员工跨界行为的作用机制: 网络中心性和集体主义的作用. *心理学报*, 46(6): 852-863.
- 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(01): 81-92.
- 卿涛, & 张征. 2014. 挑战-阻碍型工作压力对员工创造力的影响机理研究. *统计与信息论坛*, 29(11): 104-110.
- 沈伊默, 马晨露, 白新文, 诸彦含, 鲁云林, & 张庆林, 等. 2019. 辱虐管理与员工创造力:心理契约破坏和中庸思维的不同作用. *心理学报*, 51(02): 238-247.
- 石冠峰, 薛坪, 唐杰. 2013. 团队边界管理、凝聚力和绩效间关系研究. *科技进步与对策*, 30(12): 5-11.
- 宋萌, 王震, 张华磊. 2017. 领导跨界行为影响团队创新的内在机制和边界条件:知识管理的视角. *管理评论*, 29(3): 126-135.
- 王朝晖. 2019. 员工资质过剩感与越轨创新——基于悖论视角的链式中介关系研究. *经济经纬*, 36(05): 128-134.
- 王艳子, 白丽莎, 李倩. 2017. 团队领导跨界行为对团队创造力的影响机理:知识管理视角. *科技进步与对策*, 34(03): 140-146.
- 徐建中, 曲小瑜. 2014. 团队跨界行为、知识交易与团队创造力关系研究——基于装备制造企业的实证分析. *科学与科学技术管理*, (7): 151-161.
- 徐磊. 2019. 跨界行为、团队信任与创新绩效:资源损耗的调节作用. *科技进步与对策*, 36(06): 11-18.
- 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): 12-17.
- 袁庆宏, 张华磊, 王震, 黄勇. 2015. 研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用. *南开管理评论*, 18(03): 13-23.

- 张大力, 葛玉辉. 2016. 高管团队跨界行为与企业创新绩效关系:基于团队学习的视角. *系统管理学报*, 25(2): 235-245.
- 张永军. 2015. 挑战性—阻断性压力对员工创造力的影响:主管支持感的调节效应. *科技管理研究*, 35(10): 192-197.
- 章凯, 时金京, 罗文豪. 2020. 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. *心理学报*, 52(02): 229-239.
- 朱瑜, 吕阳, 王雁飞, 王丽璇. 2018. 教练型领导如何影响员工创新?跨层次被调节的中介效应. *心理学报*, 50(03): 327-336.
- 朱金强, 徐世勇, 张丽华. 2018. "宽猛相济"促创新——基于阴阳观的视角. *南开管理评论*, 21(05): 202-214.

编委修改意见:

综合三个外审专家的意见和建议,我觉得有几个问题还是比较有价值的,比如能否从团队角度进行探讨;跨界行为到底是 OCB 还是角色内行为;如何提高理论贡献等。可以返修

回应: 非常感谢编委给我们修改机会。根据您和三位评审专家的意见,我们对文章进行了一一修改并做了详细说明。首先,根据您和三位评审专家的意见,我们增加了团队层面的结果变量团队创造力,从个体和团队两个层面上,分别探究跨界行为对个体创造力和团队创造力影响的不同效应,进一步完善了我们的理论模型。其次,我们重新梳理了相关文献,跨界行为既可以是角色内的,也可以是角色外的。因此,我们在理论推导部分删除了角色外这一限定,从角色内和角色外两方面重新论证跨界行为、角色压力和员工创造力的关系。最后,根据修改后的理论模型,我们重新提炼了文章的理论贡献。将新模型的创新点首先聚焦在对比跨界行为在团队和个体两个层次上对创造力的影响差异上。其次探究个体层面上跨界行为对个体创造力产生负向影响的作用机制。

第二轮

审稿人 1 意见:

作者根据评审意见进行了非常详细的说明和修改,现修改稿逻辑更清晰了,但作者增加的团队层面的创造力如何与个人层面的创造力联系?现在的模型是否对作者的理论创新反而起到削弱的作用?因为现在的模型给人感觉作者要研究为什么跨界行为对团队层面和个人层面的作用不同,请作者谨慎思考。关于个人层面的模型,是否存在双路径?当然这可能是以后研究的问题,现阶段数据没办法回答了。总体上文章行文流畅,逻辑比较清晰,研究方法较为科学。

回应: 非常感谢评审专家对我们修改稿的认可。您的这一轮审稿意见对我们进一步提升论文质量帮助非常大。我们根据您的意见,逐一进行了仔细修改,并在正文中对修改内容进行蓝色标记。

首先,团队创造力和个体创造力是联系在一起的。第一,个体创造力是构成团队创造力的基础,团队创造力是由个体创造力汇聚起来的。所以如果跨界行为能够影响个体创造力的话,也必然会影响到团队创造力。第二,跨界行为(boundary spanning behavior)指个体从组织外部获取信息并将这些信息传递给组织内部人员的行为(Katz & Tushman, 1983)。根据跨界行

为的概念，跨界行为同时涉及员工和团队两个方面，会对这两个方面同时产生影响，其中员工是跨界行为的实施者，员工所在的团队是跨界行为的行为对象。个体创造力和团队创造力分别是跨界行为行为实施者和行为对象的重要结果变量，因此我们把个体创造力和团队创造力同时作为跨界行为的结果变量进行检验。我们在正文 P1 增强了相关的论述，具体修改如下：

“跨界行为（boundary spanning behavior）指个体从组织外部获取信息并将这些信息传递给组织内部人员的行为(Katz & Tushman, 1983)。跨界行为包括团队和个体两个层面，现有文献大都在这两个层面上分别展开研究(Marrone, Tesluk, & Carson, 2007)。然而团队跨界行为首先是在个体层面上产生的，之后才汇聚到团队层面(Chan, 1998)，两个层面的跨界行为是相互联系在一起的，个体跨界行为是团队跨界行为的基础(刘松博, 李育辉, 2014)。此外根据跨界行为的概念，跨界行为同时涉及员工和团队两个方面，会对这两个方面同时产生影响，其中员工是跨界行为的实施者，员工所在的团队是跨界行为的行为对象。跨界行为对行为实施者和行为对象是否具有相同的效应？现有的研究没有系统回答这一问题。”（P1）

其次，新模型在原来模型的基础上增加了团队层面的跨界行为与创造力的关系检验，新模型相对于原模型的改进主要体现在以下两个方面：第一，新模型使我们的故事更加完整。原模型仅仅探究了跨界行为的消极影响，忽略了其积极影响。而新模型同时检验了跨界行为的积极影响和消极影响，使我们能够更加全面的认识跨界行为的效果，进一步拓展了研究深度。第二，新模型的创新点更有意义。新模型的结果表明跨界行为虽然损害了个体创造力，但却促进了团队创造力，这一研究结果充分体现了个体牺牲自我，成就团队的奉献精神。而原模型仅仅检验了跨界行为对个体的不利影响，研究结论难免有些消极，有失偏颇。

最后，我们非常赞同您提出的个体层面双路径的观点。在个体层面除了角色压力的中介机制外，还可能存在其他的中介机制，如情绪机制。当跨界行为消耗员工过多资源后，可能会导致员工没有足够的资源来有效管理自己的情绪，从而产生各种消极情绪，进而影响创造力。我们将这一问题作为我们研究的局限和未来研究方向，并在讨论部分进行了详细讨论（P13）。

“此外，本研究仅关注了压力机制，在个体层面除了角色压力的中介机制外，还可能存在其他的中介机制，如情绪机制。当跨界行为消耗员工过多资源后，可能会导致员工没有足够的资源来有效管理自己的情绪，从而产生各种消极情绪，进而影响创造力。未来的研究可以继续探究跨界行为影响个体创造力的其他机制。”（P13）

审稿人 2 意见：

可以看出，作者根据审稿意见非常认真地修改了论文。整体上看，论文质量有了明显提高。特别是同时考察了跨界行为在个体和团队两个层面的差异化影响，无论是在理论上还是在实践上，都有较重要贡献。然而，目前还存在一些问题。以下意见供参考。

回应：非常感谢评审专家对我们修改稿的认可。您的这一轮审稿意见进一步大幅提升了论文质量。我们根据您的意见，逐一进行了仔细修改，并在正文中对修改内容进行蓝色标记。

意见 1：团队层面变量的测量。

1.1、团队跨界行为和团队创造力这两个团队层面变量，都是求取团队均值。建议作者要

论证，为何求取团队均值是合适的；其他整合方法（如最大值或最小值，方差法）是否也适用？为什么适用或不适用？如果用其他整合方法，结果是否有差异？建议参考 Barrick 等(1998)关于如何整合得到团队层面变量的论述。特别是，团队创造力可能属于间断性任务(disjunctive task)，某位成员表现突出，团队即可表现出创造力。这种情况下，极值法（具体而言是最大值法）能更好反映团队创造力这个变量的特征。但无论如何，都需要论述为何某种整合方法是最佳的。

回应：非常感谢评审专家的真知灼见。我们认真仔细阅读了您推荐的 Barrick, Stewart, Neubert 和 Mount(1998)的文章。根据 Barrick 等人(1998)的观点，最大值或最小值法适合于团队结果完全依赖于团队中单个人的情况。方差法适合于团队构成多样性的变量，如年龄多样性。在本研究中，团队跨界行为和团队创造力两个变量主要关注团队整体跨界行为的多少和团队整体创造力的高低，并不是关注团队跨界行为的多样性和团队创造力的多样性，所以从我们的理论关注点上来看，并不适合采用方差法。

团队整体跨界行为的多少不是由团队中某个人的跨界行为单独决定的，而是由团队成员整体联合起来决定的，如果团队中只有某个人有跨界行为，而其他成员都没有跨界行为，显然我们不能称这个团队为跨界行为团队，所以团队跨界行为不适合采用最大或最小值法。同样团队创造力的大小也不是由团队中某个人单独决定的，Carmeli 和 Paulus(2014)将团队创造力定义为团队成员共同参与新想法的发展以及新的解决方案的发现和搜索的过程。假设两个团队 A 和 B，每个团队都有三位队员，A 和 B 团队都有一位队员创造力很突出，但 A 团队另外两名队员的创造力很差，而 B 团队另外两名队员的创造力中等或者也很突出，很明显其结果是 A 团队的整体创造力很可能大于 B 团队。如果团队创造力是由某个队员单独决定的话，那么 A 和 B 团队的创造力都应该很突出，所以根据现实情况，我们推断尽管某个队员的创造力可能对团队创造力具有较大影响，但不能完全单独决定整个团队的创造力，团队创造力是由团队成员联合决定的。现有的相关研究也大都采用均值法来聚合团队跨界行为和团队创造力。如刊发在 AMJ 上的 Marrone, Tesluk 和 Carson(2007)的研究和刊发在《南开管理评论》上的袁庆宏,张华磊,王震,黄勇(2015)的研究均采用均值法将个体跨界行为聚合为团队跨界行为。刊发在《心理学报》上的卫利华,刘智强,廖书迪,龙立荣,廖建桥(2019)的研究采用均值法将个体创造力聚合为团队创造力。因此，综合分析，我们认为采用均值法来聚合团队跨界行为和团队创造力是合适的。

我们根据您的建议，在正文了进行了详细的解释（P5~6），修改如下：

“参照 Marrone 等人(2007)的做法，将每个团队内所有员工跨界行为取均值作为团队层面的团队跨界行为。之所以取均值，而不是方差或最大值或最小值，是因为方差法适合于探究团队构成多样性的变量，如年龄多样性。而最大值或最小值法适合于团队结果完全依赖于团队中单个人的情况(Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998)。在本研究中，团队跨界行为主要关注团队整体跨界行为的多少，并不是关注团队跨界行为的多样性，所以从我们的理论关注点上来看，并不适合采用方差法。团队整体跨界行为的多少不是由团队中某个人的跨界行为单独决定的，而是由团队成员整体联合起来决定的，所以团队跨界行为也不适合采用最大或最小值法。同样的道理，团队创造力也采用均值法来聚合。”（P5~6）

1.2、跨界行为是团队成员各自报告，然后整合到团队层面，rwg、ICC(1)、ICC(2)这几个

指标是适宜的。但与此不同，团队创造力实质上是团队领导分别评价团队每位成员的创造力后，再整合为团队总分。 r_{wg} 、ICC(1)、ICC(2)这三项指标是什么含义？如果这些指标很高，说明了什么？是否说明团队领导的评价没有区分度，而是对所有队友的评价都是一样的？

回应：非常感谢评审专家指出这一问题。 R_{wg} 指标主要是用来反映个体是否随机选择答案，比如如果有5个选择，个体随机选择答案的话，那么个体对这5个选项的选择会成均匀分布，此时 $r_{wg}=0$ (廖卉, 庄瑗嘉, 2012)，相反如果个体不是随机选择这5个答案，而是他们有共同的认知，形成了一个共享的概念，极端的情况他们对这个共享概念的认知完全一致，此时个体会都选同一个答案， $r_{wg}=1$ 。正常情况下， r_{wg} 介于0~1之间，如果 r_{wg} 很高，说明个体对某一共享概念的认知很一致，从而表现出很相似的特征或行为。

当个体表现出相似的特征或行为时，如果领导者客观的按照个体的真实表现评价他们的话，评价结果应该呈现一定的一致性，即 r_{wg} 较高。相反如果领导者在评价下属时根本就没有认真考虑下属的真实表现，而是对每个下属进行评价时，随机的选择某个选项，那么领导者对所有下属的评价结果应该成均匀分布，此时 r_{wg} 很低。所以领导评价团队成员的 r_{wg} 较高，在一定程度上反应了团队成员共享了某个概念，说明将个体层面的数据聚合到团队层面是合适的。

当然我们同意评审专家的观点， r_{wg} 较高，也有可能并非团队成员形成了某个共享概念导致的，也可能是领导主观意愿喜欢对下属做出比较一致的评价。不过这是 r_{wg} 指标固有的一个问题，即使队员自评 r_{wg} 指标也存在这个问题，如队员主观上可能更愿意选择更加正面的选项，从而造成队员高度相似的幻觉(廖卉, 庄瑗嘉, 2012)。领导在评价下属时，不可能完全凭借自己的主观意愿，而一点也不考虑下属的真实表现，即使领导在评价下属时，会掺杂自己的主观意愿，但无论如何领导多多少少都会考虑下属的真实表现，所以我们认为 r_{wg} 较高能够在一定程度上反应团队成员共享某个概念，能够在一定程度上反应组内一致性。

ICC(1)和ICC(2)反应组间得分信度，即组间得分差异主要是由系统因素造成的，而不是由随机因素造成的(廖卉, 庄瑗嘉, 2012)。ICC(1)和ICC(2)得分较高反应了领导评价每个团队的得分（即领导对每个队员评价得分的均值）是可信的，因此团队之间的得分差异是有意义的，不是随机因素造成的。

综上，我们认为在本研究中，用 r_{wg} 、ICC(1)和ICC(2)指标来检验能否将个体层面的数据聚合到团队层面是适宜的。

意见 2：分类变量的编码。

2.1、团队职能类型和企业是分类变量，不能这样编码。这是因为对于分类变量来说，数字大小没有任何含义，每个类别都可以随机用某个数字代替，不如财务编码为1，而销售编码为100。当然，如果采用顺序编码，可以任意指定某一个职能类别为1，比如从设计开始编码为1。但改变编码规则，并作为定序/等距变量进入回归，会改变回归系数的含义，甚至回归分析的结果。作者引发现已发表文献用等距方法进行教育程度和职级的编码。但是应该看到，教育程度和职级至少是定序变量，当作等距变量进入回归方程虽然不严谨，但不会存在原则性错误。

回应：非常感谢评审专家指出这一问题。根据您的建议我们把团队职能和企业转化为虚拟变量（即0-1变量），重新进行了数据分析。团队职能有7个类别（1 财务、2 销售、3

生产制造、4 运营、5 设计、6 管理、7 其他）转化成 6 个虚拟变量，企业有 27 家，转化成 26 个虚拟变量。团队职能和企业转化成虚拟后，结果基本没变化，研究结论仍然成立。转化前后系数及显著性对比见图 1 和图 2，“/” 前是系数，“/” 后是显著性，即系数/显著性。另外团队职能和企业均放在团队层面上作为控制变量，所以转化前后个体层面的路径系数和显著性没有变化，只有团队层面上的团队跨界行为对团队创造力的影响系数略有变化。根据您的建议，我们在正文（P6、11）中进行了相应修改，报告了转化成虚拟变量后的结果。另外相关系数表我们暂时没有修改，团队职能和企业还是各用 1 个变量来代替，因为将团队职能和企业转化成虚拟变量后，原来的 2 个变量会变成 32 个变量，实在不太方便放入相关系数表中，这会导致相关系数表太大，占的篇幅太多，当然如果评审专家认为我们需要修改相关系数表的话，我们也会按照要求修改。

“此外个体的悖论思维、团队职能（1 财务、2 销售、3 生产制造、4 运营、5 设计、6 管理、7 其他，转化为 6 个虚拟变量）和团队规模（用团队人数表示）也可能会影响员工跨界行为和创造力，因此本研究把个体的悖论思维、团队职能和团队规模也作为控制变量”（P6）

“另外，团队来源不同的企业，可能存在嵌套效应问题，为了排除嵌套效应的影响，本研究把企业（总共 27 家企业，转化成 26 个虚拟变量）也作为控制变量。”（P6）

“结果如图 2 所示，在控制了个体层面的员工悖论思维、性别、年龄、婚姻、教育水平和工龄，以及团队层面的团队职能、团队规模、企业、领导的性别、年龄、婚姻、教育水平和工龄后，团队跨界行为对团队创造力具有显著的正向影响（ $\beta = 0.18, p < 0.05$ ）。员工跨界行为对个体创造力的总效应为负且显著（ $\beta = -0.02, p < 0.05$ ），说明员工跨界行为对个体创造力具有显著的负向影响，假设 1 得到支持。”（P11）

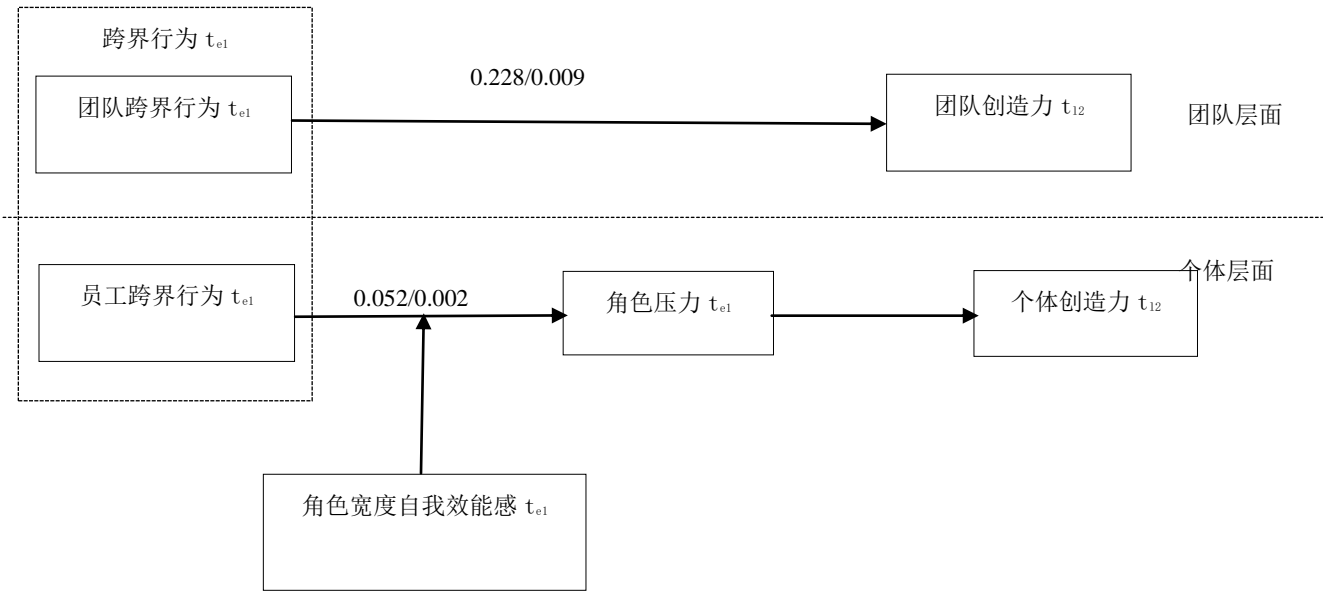


图 1 未将团队职能和企业转化为虚拟变量的多水平路径分析结果

注：图中路径系数为非标准化路径系数

个体层面 $N=536$ ，团队层面 $N=111$

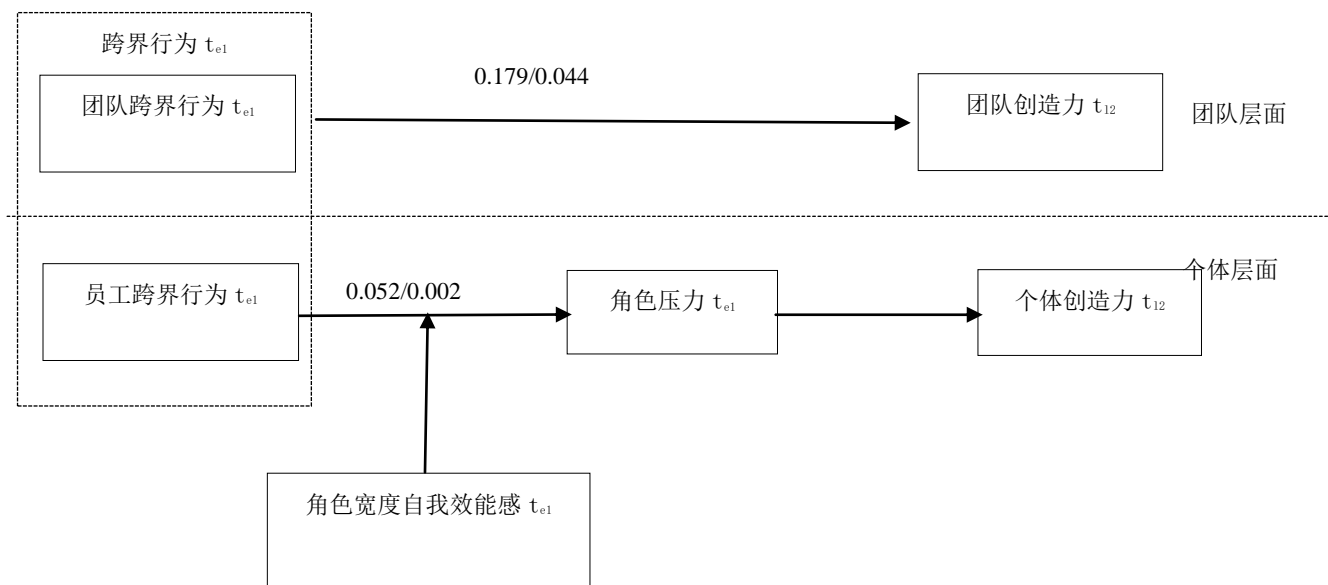


图 2 将团队职能和企业转化为虚拟变量的多水平路径分析结果

注：图中路径系数为非标准化路径系数

个体层面 $N=536$ ，团队层面 $N=111$

2.2、表 2 中，团队职能类型和企业这两个分类变量的“均值”很高，即使按照从 1 开始的类别编码，“均值”也不会怎么高。需要核查一下数据。

回应：非常感谢评审专家指出这一细致问题。我们认真核对了一遍数据，确实由于我们不仔细，在把数据从 spss 的输出结果誊写到表 2 时弄错了。我们把团队规模和团队职能弄混了，团队规模的均值和标准差之所以这么大是因为团队规模在 4~600 人之间波动，我们列出了团队规模的描述性统计信息，见表 1。企业的数据属于誊写错误，我们已改正。我们在正文中进行了相应修改，修改后的结果见表 2。

表1 团队规模描述性统计信息

N	Valid	111
	Missing	0
Mean		32.5664
Median		9.0000
Mode		5.00
Std. Deviation		92.32740
Variance		8524.349
Range		596.00
Minimum		4.00
Maximum		600.00
Sum		3614.88

表 2 变量的均值、标准差、相关系数

	变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
个体层面	1 性别-员工	1.48	0.50									
	2 年龄-员工	29.97	4.49	0.02								
	3 教育水平-员工	3.68	0.76	0.07	0.01							
	4 婚姻-员工	1.53	0.50	-0.01	0.58***	-0.07						
	5 工龄-员工	3.66	3.84	0.02	0.56***	-0.20***	0.37***					
	6 悖论思维	3.57	0.61	-0.01	0.02	0.04	0.04	0.18***				
	7 员工跨界行为	4.78	1.15	-0.10	0.10*	0.05	0.06	0.13**	0.20***			
	8 角色压力	2.60	0.43	0.01	0.02	0.03	0.02	0.11**	0.08	0.15***		
	9 角色宽度自我效能感	3.81	0.52	-0.06	0.11*	0.12**	0.11**	0.19***	0.56***	0.19***	-0.01	
	10 个体创造力	3.54	0.71	0.02	0.05	0.00	0.04	0.16***	0.27***	-0.02	-0.15***	0.33***
团队层面	1 性别-领导	1.55	0.50									
	2 年龄-领导	34.05	4.68	0.08								
	3 教育水平-领导	3.97	0.63	0.09	0.12							
	4 婚姻-领导	1.81	0.39	0.44***	0.34***	0.05						
	5 工龄-领导	5.81	3.97	0.07	0.30**	-0.07	0.31**					
	6 团队职能	3.86	2.18	-0.25**	0.10	-0.07	-0.15	-0.24*				
	7 团队规模	32.57	92.33	-0.07	0.08	-0.28**	0.12	0.28*	-0.16			
	8 企业	18.72	8.07	0.06	0.21*	0.06	0.20*	-0.10	0.23*	-0.14		
	9 团队跨界行为	4.63	0.68	0.05	-0.02	0.16	0.13	0.20*	-0.22*	-0.04	-0.15	
	10 团队创造力	3.54	0.72	0.04	-0.15	0.03	-0.08	0.21*	-0.31**	0.07	-0.46***	0.33***

注：个体层面 $N=536$ ，团队层面 $N=111$ ，* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$ 。

意见 3：打包后，每个变量各有几个观测指标？

回应：非常感谢评审专家的意见。我们根据吴艳、温忠麟 (2011) 的建议，采用平衡法对变量的测量题目进行打包，按照题目因子载荷大小进行排序后，将因子载荷最高的题目和最低的题目取均值打包成一个测量题目，以此类推。打包后角色压力由 13 个测量题目变成 3 个测量题目（经过了 2 次打包），角色宽度自我效能感由 7 个测量题目变成 3 个测量题目（只打包了 1 次，因为如果再进行打包的话，3 个测量题目只能打包成 2 个或 1 个，这样容易导致验证性因子分析不识别，所以没有继续打包）、个体创造力由 13 个测量题目变成 3 个测量题目（经过了 2 次打包）、悖论思维由 9 个测量题目变成 4 个测量题目（只打包了 1 次，因为如果再进行打包的话，4 个测量题目只能打包成 2 个，这样容易导致验证性因子分析不识别，所以没有继续打包）。因为员工跨界行为只有 4 个测量题目，如果打包的话，打包后只有 2 个测量题目，一个潜变量只有两个测量题目容易导致验证性因子分析不识别，所以员工跨界行为变量没有打包。为了便于评审专家阅读，我们做了一个表格，对比打包前后各个变量测量题目数目，见表 3。我们也在正文（P7）进行了相应的修改，说明了打包后各个变量的题目数目，修改如下：

“由于角色压力、个体创造力、团队创造力、角色宽度自我效能感、悖论思维的测量题目较多，根据吴艳、温忠麟(2011)的建议，采用平衡法对这五个变量的测量题目进行打包，按照题目因子载荷大小进行排序后，将因子载荷最高的题目和最低的题目取均值打包成一个测量题目，以此类推。打包后角色压力、角色宽度自我效能感、个体创造力、团队创造力均各包含 3 个测量题目，悖论思维包含 4 个测量题目。”（P7）

表 3 打包前后变量测量题目数目对比

变量	打包前题目数	打包后题目数
员工跨界行为	4	4
角色压力	13	3
角色宽度自我效能感	7	3
个体创造力	13	3
悖论思维	9	4
团队跨界行为	4	4
团队创造力	13	3

意见 4：悖论思维是否是不需要的？

回应：非常感谢评审专家的意见。我们认为悖论思维还是需要的，理由如下：正如在第一轮审稿中评审专家指出的，影响创造力的因素很多，控制住影响创造力的这些因素，可以排除它们对创造力的影响，从而使我们的研究结论更加可靠。相关研究表明悖论思维是影响员工创造力的重要因素(王朝晖, 2019)，因此控制住悖论思维，可以说明在排除了悖论思维这种认知因素对创造力的影响后，跨界行为变量仍然能够影响创造力。基于此我们保留了悖论思维变量。

意见 5: 两个层面的结果不一样, 对个体而言, 跨界行为是不利的, 阻碍个人发挥创造力; 但总体来看, 对团队却是有贡献的。我觉得这个结果很有意义, 建议围绕这个结果, 丰富实践启示。

回应: 非常感谢评审专家的意见。我们根据您的意见, 围绕跨界行为阻碍个体创造力但却促进团队创造力这一结果, 在正文 P13 页进一步丰富了实践启示, 修改如下:

“以往有关跨界行为和创造力的研究表明跨界行为会促进团队创造力(徐建中, 曲小瑜, 2014), 而本研究则表明跨界行为在促进团队创造力的同时会阻碍个体创造力, 这说明跨界行为对团队创造力的促进作用可能是以牺牲个体创造力为代价的。即个体牺牲了小我, 成就了大我。因此, 在实践中团队通过成员的跨界行为提升团队创造力时, 需要警惕跨界行为对员工的不利影响, 一方面要采取措施尽量减少这种不利影响, 另一方面要对员工这种牺牲自我成就团队的奉献精神予以鼓励和奖励。如在组建团队时, 尽量选择自我效能感较高的员工。并且多采用表扬的方式管理员工以提高员工的自我效能感。因为自我效能感较高的员工, 实施了跨界行为后产生的不利影响较小。此外团队领导可以公开表扬、奖励实施跨界行为的员工, 让其他成员感知到实施跨界行为是被团队认可和支持的, 这样做一方面可以减少员工实施跨界行为产生的角色压力, 降低跨界行为对个体的不利影响。另一方面也是对员工牺牲自己成就团队的奉献精神的肯定和认可, 从而激励员工更加努力地团队做出贡献。”(P13)

意见 6: 表 1 表格注解所占篇幅过大, 建议考虑如何缩减篇幅。

回应: 非常感谢评审专家指出篇幅问题。根据您的建议, 我们修改了表 1 的注释, 把各个因子模型的具体说明放到了文后附录部分, 以减少在正文中所占篇幅, 并对表 1 注释做了相应修改, 修改如下:

“注: 个体层面 N=536, 团队层面 N=111, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。各因子模型的具体说明请见文末附录一”(P7)

参考文献:

- Carmeli, A., & Paulus, P. B. 2014. CEO Ideational Facilitation Leadership and Team Creativity: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Creative Behavior*, 49(1): 53-75.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. 2007. A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-Spanning Behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6): 1423-1439.
- 廖卉, 庄瑗嘉. 2012. 多层次理论模型的建立及研究方法. In 陈晓萍, 徐淑英 和 樊景立 (Eds.), *组织与管理研究的实证方法 (第二版)* (pp. 442-476). 北京: 北京大学出版社.
- 王朝晖. 2019. 员工资质过剩感与越轨创新——基于悖论视角的链式中介关系研究. *经济经纬*, 36(05): 128-134.
- 卫利华, 刘智强, 廖书迪, 龙立荣, 廖建桥. 2019. 集体心理所有权、地位晋升标准与团队创造力. *心理学报*, 51(06): 677-687.
- 吴艳, 温忠麟. 2011. 结构方程建模中的题目打包策略. *心理科学进展*, 19(12): 1859-1867.
- 袁庆宏, 张华磊, 王震, 黄勇. 2015. 研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用. *南开管理评论*, 18(03): 13-23.
-

第三轮

审稿人 2 意见:

作者基本上回应了我提出的问题，并在正文中做了相应修改或说明。

回应: 非常感谢评审专家对我们修改稿的认可。您的这一轮审稿意见进一步提升了论文质量。我们根据您的意见，逐一进行了仔细修改，并在正文中对修改内容进行蓝色标记。

意见 1: 既然团队职能和企业已经转化为虚拟变量，没有必要在描述统计表中显示其均值、标准差和相关系数了。

回应: 非常感谢评审专家的意见。按照您的意见，我们在描述性统计分析表（见正文 P9 表 2）中去掉了团队职能和企业这两个变量的均值、标准差和相关系数。

意见 2: 团队创造力的测量，是采用团队领导对每个成员的个人创造力评价的均值，而不是和大多数研究一样，直接以团队为对象进行整体评价。建议在“研究不足”这个部分指出来。

回应: 非常感谢评审专家的意见。按照您的意见，我们把这一问题作为我们研究的不足，在正文 P12“讨论”部分进行了详细讨论，修改如下：

“另外，对团队创造力的测量采用团队领导对每个成员的个人创造力评价取均值的方式，而不是直接以团队为对象进行整体评价，也是本研究的不足。”（P12）

第四轮

编委复审意见:

论文经过多人评审和作者的修改完善，总体上看，修改和完善后的论文有较强的理论和实践指导意义，研究的创新点比较明确：即员工的跨界行为对团队的创造力有积极的影响；而对个体创造力可能有消极的影响；个体的角色宽度自我效能会抑制跨界行为的对创造力的消极作用；个体的跨界行为对创造力的消极影响是通过个体压力的中介。研究的样本量数量比较大，而且运用了两阶段、不同数据来源的获取数据方法。行文经过修改比较完善。可能存在的问题：

回应: 非常感谢编委对我们论文修改稿的认可。您的这一轮审稿意见对我们进一步提升论文质量帮助非常大。我们根据您的意见，逐一进行了仔细修改，并在正文中对修改内容进行蓝色标记。

意见 1: 团队绩效用团队领导的评价还是缺乏说服力。

回应: 非常感谢编委指出这一问题。采用将领导评价的个体创造力聚合的方式来测量团队创造力，确实是我们研究的一个不足。尽管多数研究在测量创造力时采用让团队领导直接对团队整体进行评价的方式，但也有研究采用让领导或个人对团队中每个成员的创造力进行评价然后取均值或和值的方式来测量团队创造力，如刊发在《Academy of Management Journal》上的 Taggar (2002) 的研究采用这种方式将个体创造力聚合到团队层面作为对团队

创造力的测量。因此我们认为通过对个体创造力取均值的方式来测量团队创造力也是合理的。但由于多数研究没有采用这一方法，我们把这一问题作为我们研究的局限，在正文 P12“讨论”部分进行了详细讨论，修改如下：

“另外，对团队创造力的测量采用团队领导对每个成员的个人创造力评价取均值的方式，而不是直接以团队为对象进行整体评价，也是本研究的不足，未来的研究可以让团队领导直接对团队整体创造力进行评价，进一步验证本文的结论。”（P12）

意见 2：在个体水平上，是否有其他中介如丰富的信息来源，可能对个体创造力产生积极影响？毕竟见多识广。是否需要在未来的研究中指出来。

回应：非常感谢编委的真知灼见。我们非常赞同您提出的这一观点，确实如您所言，在个体水平上，如果跨界行为员工具有丰富的信息来源的话，员工会获得丰富的甚至新颖的观点、思想等，进而促进个体创造力。我们把这一点作为未来的研究方向，在正文 P13“讨论”部分进行了详细讨论，具体修改如下：

“此外，本研究仅关注了压力机制，在个体层面除了角色压力会使跨界行为对个体创造力产生消极影响外，也可能存在其他机制使跨界行为对个体创造力产生积极影响。比如如果跨界行为员工具有丰富的信息来源的话，员工能够容易地获得丰富的甚至新颖的观点、思想等，进而可能促进个体创造力。未来的研究可以继续探究跨界行为在个体层面上对个体创造力同时产生积极和消极影响的双重甚至多种机制。”（P13）

意见 3：在行文上，建议删除图一，把图说放在后面的模型图里。因为文字可以表达清楚，而且后面的数据分析模型也有表达，避免重复。同意小修改后推荐发表。

回应：非常感谢编委指出这一细致问题。根据您的建议，我们删除了图一。并在正文中对其他图的序号以及相应的内容进行了修改。

参考文献：

Taggar, S. 2002. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of management Journal*, 45(2): 315-330.

第五轮

主编终审意见：

同意发表。作者几轮修改基本解决了审稿人提出的问题，有些难点问题尚未完全解决，也正是该论文的选题的特点。该论文选题涉及团队与个体两个层面，相应的研究比较少，一个可能的原因就是实证数据比较难取得，而且受多方面的因素干扰。不过，建议作者考虑进一步调整题目，从现在这个题目中，很难判断该研究是在讨论啥问题。

回应：非常感谢主编同意在贵刊上发表我们的文章。根据您的意见，我们修改了论文题目，以便能够清楚的反映文章内容。我们把论文题目改为“跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应”。