

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目: 员工跨界行为的收益与代价: 元分析的证据

作者: 蓝媛美, 李超平, 王佳燕, 孟雪

---

## 第一轮

### 审稿人 1 意见

论文层次清晰, 研究模型有逻辑有新意, 对于现有文献的掌握与分析较为完备。

**回应:** 本文全体作者非常感谢评审专家对本文的研究价值的认可。

**意见 1:** 宋萌等老师曾经对管理者/领导的跨界行为进行研究, 所以是否在元分析中需要对不同级别的员工进行分析? 我也知道也许数量不足够进行区分研究, 但是这或许是可以尝试的方向。而且领导的跨界行为可能影响的结果是公司层面或者是团队层面, 因此在研究的层次与结果变量的对应上, 都可能有更加丰富的发现。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见! 您的建议对提升我们的研究非常有意义, 但是结合我们检索收集的论文和数据材料, 发现大多数研究并未提供不同级别员工的信息, 因此我们并未对不同级别的员工进行分析。

您提到从公司或团队层面扩展, 我们深感您的建议对我们的研究非常有意义, 希望在今后的研究中如专家所言, 加强团队或公司层面的相关研究, 因此, 我们在研究的局限和展望部分, 提出丰富公司或团队层面的研究是今后可以考虑的方向。为了丰富跨界行为的研究, 我们结合您和评审专家 1 的意见, 最后考虑采用路径分析探究员工跨界行为通过工作态度对工作结果产生的影响, 我们在正文“1.5 跨界行为对工作结果的影响机制”用红色字体进行修改, 请您审阅!

**意见 2:** 关于文化维度的纳入, 目前引入了个人主义与集体主义, 在进行假设论述的时候似乎还可以再深入一些。例如在个人主义的文化中, 是否跨界行为对于创新关系更强等等。此外, 为何只引入了个人主义与集体主义, 对于权力距离而言, 是不是权力距离大的文化之下, 更加需要跨界行为?

**回应:**非常感谢评审专家的宝贵意见!您的建议对丰富我们研究的调节效应非常有意义,对此,我们在修改稿“1.4 员工跨界行为与工作结果的调节效应”第三段中补充论述文化调节中的个人-集体主义的调节效应,具体修改内容如下:

“相比个人主义倾向,集体主义倾向的成员普遍更重视集体的利益,认为集体主义高于个人利益,优先考虑集体人际的联结关系,考虑集体的目标为集体利益合作(Hofstede, 2001),而跨界行为正好体现为个体与外部利益相关者的联系和互动,通过建立合作获取有利信息和资源开展工作,保持和睦的互利人际关系为实现组织目标努力,员工的认同有助于提升更高水平的组织承诺(Clugston, Howell, & Dorfman, 2000),获得认可和尊重的员工在工作情境中也更容易提升工作满意度(李燕萍, 徐嘉, 2014)。集体主义倾向重视集体利益与坦诚交流合作,跨界行为建立的内外利益相关者的联系和互动的积极关系,一定程度上减轻员工的资源损耗,有助于员工更高效的完成工作任务,从而提升绩效(Liu et al., 2018)。而在集体主义文化情境中,员工更乐于合作和促进知识分享,员工积极探索将外部获取的信息知识传递到工作中,这一过程有助于实现知识和信息与工作要求的高质量转化中激发更高的创新水平。个人主义文化背景下,员工更关注个人服务活动的个人成就和自我需求的满足程度(Lu, Gilmour, Kao, & Huang, 2006),而集体主义倾向的员工在需求的资源和期望有差距时,愿意通过主动性或创造性去为组织解决困难,在工作的互动中感知组织的支持和承诺更高,因此缓和因跨界行为产生的资源损耗,而已有研究认为集体主义员工在不稳定的工作环境中比个人主义员工更有压力,因为他们对工作的稳定性更加重视(Probst & Lawler, 2006)。据此,提出假设:

**H5a:** 文化差异(个人-集体主义)能调节跨界行为和工作态度(工作满意度、组织承诺)的关系,相较个人主义,集体主义情境下的跨界行为对工作态度具有更强的正向影响。

**H5b:** 文化差异(个人-集体主义)能调节跨界行为和绩效与创新(绩效、创新)的关系,相较个人主义,集体主义情境下的跨界行为对绩效与创新具有更强的正向影响。

**H5c:** 文化差异(个人-集体主义)能调节跨界行为和压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)的关系,相较个人主义,集体主义情境下的跨界行为对压力与耗竭具有更强的正向影响。”

我们的研究结果发现在集体主义文化情境中,员工跨界行为对创新的影响更强,“这可能是因为集体主义更重视集体利益(Hofstede et al., 2010),通过集体的智慧完成服务传递,提升员工创新水平。”

原来只引入个人-集体主义是因为在霍夫斯泰德的文化差异理论研究中,个人主义(individualism)和集体主义(collectivism)是对一种常见分类,能比较准确的描述现实中客观存

在的文化差异(Kim et al., 1994), 而已有实证研究也证实员工跨界行为在集体主义下激励员工进一步分享资源和信息等, 获得团队成员的认可和尊重(刘松博, 李育辉, 2014), 因此我们想探究个人-集体主义文化的差异。

根据您的建议, 在正文“1.4 员工跨界行为与工作结果的调节效应”最后一段补充权力距离调节效应的论述如下:

“权力距离是员工对组织中资源和权力分配公平的可接受程度(Dorfman & Howell, 1988)。是员工效能和组织情境中影响行为的重要调节变量(Rousseau & Fried, 2001)。根据霍夫斯泰德的国家文化差异的划分, 美国等西方文化国家为低权力距离, 强调平等和自主, 而中国等东方文化国家为高权力距离, 更多强调依从和等级观念等(Hofstede, 1993)。相比于低权力距离的组织情境, 当员工在权力距离较高的组织情境中, 对领导安排和服从管理等模式有更高的依赖性(Tepper et al., 2009), 当员工从事跨界行为时, 更容易接受上级的指示态度及工作等决策, 倾向信任、服从和配合上级的安排(Krikmam et al., 2009), 更加认可上级的观点和行为, 对组织的忠诚和组织承诺更强(Chew & Putti, 1995)。员工跨界行为为组织带来效益, 获得的认可和尊重也进一步提升员工的工作满意度, 但是高期望的影响下也可能引起员工耗费更多资源实现上级预期目标, 引发更多角色压力。员工跨界行为需要对新产品开发团队和外部联系互动等更敏感, 获得信息、知识以及其他来自外部的资源、提供产品和服务客户(Ancona & Caldwell, 1992), 帮助员工在新产品研发团队协调任务时促进产品创新和提升工作绩效。据此, 提出假设:

**H6a:** 文化差异(权力距离)能调节跨界行为和工作态度(工作满意度、组织承诺)的关系, 相较低权力距离, 高权力距离情境下的跨界行为对工作态度具有更强的正向影响。

**H6b:** 文化差异(权力距离)能调节跨界行为和绩效与创新(绩效、创新)的关系, 相较低权力距离, 高权力距离情境下的跨界行为对绩效与创新具有更强的正向影响。

**H6c:** 文化差异(权力距离)能调节跨界行为和压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)的关系, 相较低权力距离, 高权力距离情境下的跨界行为对压力与耗竭具有更强的正向影响。”

但是在结果分析时发现, 有关创新的亚组分组后数量少于 3, 我们最后探究权力距离在员工跨界行为对绩效、工作满意度和角色压力的调节作用, 结果发现在高权力距离的文化情境中, 员工跨界行为对工作满意度和绩效的影响比在低文化距离的情境。这可能是由于“权力距离也显著调节跨界行为和工作满意度和绩效的关系, 特别是高权力距离的文化背景下影响更强。主要原因在于高权力距离的组织情境中, 员工对上级更忠诚, 依附和服从关系更强(Tyler et al., 2000), 更容易接受自上而下的工作指示(Javidan et al., 2006), 即使员工获得的上

级支持少或受到不公平对待，也不会影响他们在工作中投入的情感，因为高权力距离的员工对不公平感知不敏感，在不同主体之间产生角色约束关系，更容易将消极行为合法化，即缓冲工作中的不公平或不合理较少产生冲突(Auh et al., 2016; Farh, Hackett,& Liang, 2007)。权力距离高的员工依赖上级给予的明确目标，在实现目标后感知的工作满意度越高，也更专注工作更有动力提升知识技能和绩效(Wang & Guan 2018)。”

#### 参考文献:

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665.
- Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S., & Wang, F. (2016). Service employee burnout and engagement: The moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 726–745.
- Chew, I. K. H., & Putti, J. (1995). Relationship on work related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore. *Humam Relations*, 48(10), 1149–70.
- Dorfman, P.W., & Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances in International Comparative Management* (vol. 3, pp.127–149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcomes relationships: comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Hofstede, & G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: Acomparative review of globe’s and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6),897–914.
- Kim, U. Triandis,H., Kagitcibasi, C., Choi, S., & Yoon, G.(1994).Individualism and collectivism. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Kirkman, B. L., Chen, G, Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientatior and follower reactions to transformational leaders: A cross–level, crosscultural examination. *Academy of Management Journal*,52(4),744–764.

Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 1–13.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C.Y., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power-dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.

Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: the psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology Public Policy and Law*, 6(4), 1138–1163.

Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357.

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(06), 852–863.

**意见 3:** 文章的语言较为精炼, 但是读起来似乎不太流畅, 建议通篇进行阅读与完善。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见! 根据您的建议, 我们重新修改并检查核对全文的表达, 争取在流畅度方面有所提升, 还请专家进一步审阅和把关!

**意见 4:** 论文在综述的时候, 感觉错过了很多关于跨界研究的一些重点。目前的内容较为结构化, 但是没有在综述与论述讨论中体现出跨界研究的全面特点。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵建议! 对于您提到的错过了跨界研究的重点, 我们在修改稿中补充相关文献, 在“1 引言”突出员工跨界行为的重要性和研究的意义。您提到在综述和讨论部分未体现跨界行为研究的全面特点, 我们也进一步查阅相关文献, 补充和完善相关的论述, 在引言部分突出跨界行为研究的重要性和意义, 意见当前研究的不一致及其元分析的贡献。在讨论部分, 我们也对相关论述进行完善和补充, 如讨论部分(研究意义、局限和展望)等加强论述, 具体修改部分用红色字体标注。希望本次修改能突出跨界行为的全面特点。

**意见 5:** 总体而言, 文章布局较为工整, 但是在理论深度与论述丰富性方面还可以进一步加强。

**回应:** 非常感谢评审专家的审阅和宝贵意见! 根据您的建议, 我们重新对文章的理论深度和论述进行了修改和完善, 选用社会交换理论进行立论, 补充权力距离作为调节变量, 工

作态度作为中介变量构建路径分析，希望通过增加这些论述能加强文章的理论深度，并且进一步突出跨界行为的贡献度。请评审专家进一步审阅，再次感谢您！

.....

## 审稿人 2 意见

本研究元分析综述了员工跨界行为对员工自身的正面和负面影响，所做工作有一定意义，存在的核心问题包括：

**回应：**非常感谢评审专家对本研究价值的肯定和认可，也非常感谢专家提出的核心问题以及富有建设性的审稿意见，我们对专家提出的每一条意见进行回应并在原文修缮，在文中以红色字体标注，请专家审阅并进一步为我们的论文把关，如果您有任何其他的建议，我们将非常乐意做进一步的改进。再次感谢评审专家！我们具体回应如下：

**意见 1：**理论贡献。作者对员工跨界行为的结果变量进行了系统性的元分析并探讨了两个调节变量。总体来说，该文章的理论贡献有些不足。作者在引言提到了两点争议。第二点强调跨界行为对结果变量的作用方向仍有分歧，既有实证研究发现员工跨界行为与创新和角色压力存在正相关关系，也有研究研究发现员工跨界行为与创新和角色冲突负相关。但是，实际上后边的结果并没有解决这一问题。后边的结果只能说明跨界行为对不同变量有正向影响，也有负向影响。但是文章结果并没有说明跨界行为和同一个变量为什么存在不同方向的相关。这一点请作者慎重考虑。因此，本文好像只解决了第一点争议，这导致研究的整体的贡献度并不高。跨界行为的文章数量还是蛮多的，作者是否可以考虑同时对团队跨界行为进行元分析，然后对比员工和团队跨界行为的效应的异同。又或者本文可以在现在的数据分析基础上，进行元分析的二次分析（Oh, 2020）。比如使用元分析结构方程模型，探讨行为-态度-结果这一中介模型。这两点建议都旨在丰富文章的贡献度。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！我们认为您提出的建议对提升本研究贡献度具有非常重要的意义，对此我们进行了修改。在引言第三、第四段修改关于研究的分歧以及可能产生的原因。另外，为了丰富研究的贡献度，查阅文献和采纳您的建议后，我们决定采用元分析结构方程模型丰富文章的贡献度，以“工作满意度和组织承诺为高阶的工作态度”，因为这两个变量是对整体工作态度的评估(Harrison, Newman , & Roth, 2006)，以“行为-态度-结果”这一中介模型结合社会交换理论，进一步探讨跨界行为的作用机制，以期丰富文章的整体贡献度。文中“1 引言第三、第四段”修改后的论述如下，请专家审阅：



“员工跨界行为对结果变量的作用强弱和方向仍存在不一致。跨界行为和绩效(Performance)、创新(Innovation)的结果总体呈正相关，但是从弱相关到强相关程度不一(Lyonski & Woodside, 1989; 唐源, 邵云飞, 陈一君, 2020; Ze et al., 2018; Lin & Li, 2013), 另外, 对同一类结果变量的作用方向仍有差异, 如角色压力(Role stress)是和角色相关的一系列压力因素的综合, 主要包含角色冲突、角色模糊和角色超载三个部分(Kahn et al., 1964)。但是既有实证研究发现员工跨界行为与角色压力(Role stress)存在正相关关系(朱金强 等, 2020), 也有研究发现员工跨界行为与角色模糊负相关(Au & Fukuda, 2002)。

造成研究结果不一致的原因主要有：**第一，被试类型多元化。**实证研究既有高新科技企业等员工，也有来自服务行业等员工(Dailey, 1979 ; Bettencourt et al., 2005)，员工实施跨界行为进行知识和信息等转化和分享传递时存在差异，而单一实证研究较少比较不同类型员工跨界行为的差异；**第二，研究的文化背景差异**(张辉, 白长虹, 陈晔, 2012; Marrone & Carson, 2007)。早期跨界行为的研究成果主要基于个人主义、低权力距离文化背景，后期在集体主义、高权力距离的文化背景中相关研究也日益丰富(Ancona & Caldwell, 1992; Liu et al., 2018)。在一种文化背景下发展的理论研究结果可能不适用于其他文化背景(Gelfand, Aycan, Erez, & Leung, 2017)。因为文化影响人们的思维和行事方式，个人-集体主义和权力距离是客观的反映(Hofstede et al., 2010)，实证研究也证实员工跨界行为受国家文化的调节(Onyemah, Rouzies, & Panagopoulos , 2010)，有必要将员工类型和文化情境作为调节变量，探究其对员工跨界行为的影响。**第三，存在尚未揭示的作用机制影响员工跨界行为的结果差异。**已有研究从信任反思和社会网络等视角探究员工跨界行为的作用效果(臧维 等, 2020; 刘松博, 李育辉, 2014)，而员工跨界行为探索信息资源和内外部不同主体联系和互动，基于社会交换理论的互惠规范，工作场域的一方付出的资源和信息等获得认可时，往往推动另一方以等价的态度、行为和情感等积极回馈(Blau, 1964, 1968)。员工的跨界行为也需要付出资源和信息等与不同的利益相关者建立联系和互动，是否获得组织内成员以等价的态度、行为和情感等积极回馈进一步影响工作结果？还值得进一步探讨。”

增加间接效应元分析的相关论述，我们在文中“1.5 跨界行为对工作结果的影响机制”，为了方便评审专家审阅，我们将其粘贴如下，请专家审阅：

“工作满意度和组织承诺的社会联系隐含在社会交换理论，当一方付出的资源和支持获得赞许和认可时，往往会伴随另一方的情感、态度和行为等回馈(Blau, 1964, 1968)。员工的积极探索和互动等形成的社会交换关系也反映出个体对工作满意度和组织承诺的评估。将工作满意度和组织承诺合并为高阶的整体工作态度变量是合理的，因为工作满意度和组织承

诺是对总体的工作态度的评估,而且整体的工作态度是了解工作结果以及帮助组织获得员工有用信息价值的重要来源(Harrison, Newman Roth, 2006)。根据“行为-态度-结果”的模型,跨界行为直观影响员工的工作态度,工作态度是工作绩效的重要影响因素(Riketta, 2008)。员工实施跨界行为虽然消耗一定的资源和精力,但是在付出的努力为组织带来效益时,会受到内部成员的认可和尊重,一定程度上也更加激发员工保持更积极的工作态度,在这样的良性循环中提升员工的工作绩效(张伶, 张正堂, 2008)。跨界行为的员工将探索和发掘的外部信息和资源视为开阔工作视野的机会,员工的工作满意度随着开阔创新氛围的提升而提升(Lee & Antonakis, 2014)。工作满意度和对组织的归属等态度加上外部环境倡导创新,更加激发员工创新地完成工作任务。跨界行为表现为积极主动探索外部信息和资源,当付出的知识传递到组织并有效提升工作效率时,也提高员工的声誉(Katz & Tushman, 1983),产生更积极的工作态度和组织归属感,减少工作情境中感知的资源带损耗来的压力和耗竭。据此提出假设:

**H7: 跨界行为通过工作态度正向影响员工的绩效和创新,负向影响员工的压力与耗竭。”**

#### 参考文献:

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665.
- Au, K. Y., & Fukuda, J. (2002). Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of World Business*, 37(4), 285–296.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & Mackenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), 141–157.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power of social life*. New York: Wiley
- Dailey, R. C. (1979). Group, task, and personality correlates of boundary-spanning activities. *Human Relations*, 32(4), 273–285.
- Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial-organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514–529.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
- Kahn, R.L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. et al. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.



- 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.
- Lee, Y.T, & Antonakis, J. (2014). When preference is not satisfied but the individual is: How power distance moderates person–job fit. *Journal of Management*, 40(3), 641–675.
- Lin, C. J., & Li, C. R. (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. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1879–1899.
- Lyonski, S., & Woodside, A. G. (1989). Boundary role spanning behavior, conflicts and performance of industrial product managers. *Journal of Product Innovation Management*, 6(3), 169–184.
- Marrone, J. A., & Carson, T. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary–spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423–1439.
- Onyemah, V., Rouzies, D., & Panagopoulos, N. G. (2010). How HRM control affects boundary – spanning employees’ behavioral strategies and satisfaction: The moderating impact of cultural performance orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1951–1975.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481.
- Ze, R., Kun, Z., Boadu, F., & Yu, L. (2018). The effects of boundary-spanning search, network ties, and absorptive capacity for innovation: A moderated mediation examination. *Sustainability*, 10(11), 3980.
- 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(06), 852–863.
- 臧维,杨京雨,徐磊,唐中君. (2020).跨界行为对团队创造力的影响: 一个被调节的双中介模型. *预测*, (02), 19–26.
- 张伶, 张正堂. (2008).内在激励因素、工作态度与知识员工工作绩效. *经济管理*, (16), 39–45.
- 朱金强, 徐世勇, 周金毅, 张柏楠, 许昉昉, 宗博强. (2020).跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应. *心理学报*, (11), 1340–1351.

**意见 2:** 本文只选取了员工类型和文化差异作为调节变量, 为了增加贡献度, 作者是否可以增加一些调节变量, 比如测量工具、研究设计 (横断 vs.纵向) 以及一些连续的调节变

量。

**回应：**非常感谢评审专家在调节变量方面给我们提出的宝贵意见！您的建议有助于我们丰富文章调节变量的研究，根据您的建议，我们查阅有关元分析中亚组变量的调节和元回归的使用标准后发现，采用亚组分析至少包含两个亚组，每个亚组至少纳入 3 个效应值，若采用元回归的方法探讨连续调节变量(如性别、年龄等)调节作用至少需要纳入 10 个效应值(Borenstein, 2009)。本研究发现，当前对跨界行为的测量工具包括 Ancold 和 Caldwell (1992)的跨界行为的测量工具，一部分研究使用的 Bettencourt 等(2005)的测量工具，也有一部分研究使用 Marrone 和 Carson (2007)的测评工具，此外，一些研究也使用除了以上研究工具以外的其他测评工具，如 Faraj 和 Yan (2009)的测评工具，考虑到本研究做亚组分析的调节效应分组后纳入各个结果变量的亚组实际效应值较少，这在一定程度上也会影响调节效应的结果分析，因此我们并未进一步分析跨界行为测量工具的调节作用。

我们也考虑年龄这一类连续变量，但在查阅文献时发现，大多数研究在年龄的报告中都是以比例分布的方式报告，且年龄的划分范围也不统一，这会影响我们导致无法精确比较连续变量的调节效应，因此，我们没有纳入年龄作为调节变量。

研究设计(横断 vs.纵向)是一类常见的调节因素，在跨界行为的数据编码中发现，虽然有部分研究使用了多来源、多时点的测量，但是按照已有文献对纵向研究的相关论述(Ployhart & Vandenberg, 2010; 胥彦, 李超平, 2019)，加上亚组分析后真正能纳入该调节变量的研究也比较缺乏，因此我们也未进一步分析研究设计的调节作用。

我们查阅文献发现，虽然跨界行为最初源于西方文化背景，但是随着研究的发展，在东方文化背景下的关注度也越来越多，在一种文化背景下发展的理论研究结果可能不适用于其他文化背景(Gelfand et al., 2017)。原有的调节效应仅仅纳入了个人 - 集体主义的调节，实证研究发现集体主义和权力距离都是影响跨界行为的调节变量(Liu et al., 2018; 刘松博, 李育辉, 2014)，因此，在修改稿中我们补充了权力距离的调节效应，详见“1.4 员工跨界行为与工作结果关系的调节效应的第五段”，为方便审稿专家审阅，我们将其具体论述粘贴如下，请您审阅：

“权力距离是员工对组织中资源和权力分配公平的可接受程度(Dorfman & Howell, 1988)。是员工效能和组织情境中影响行为的重要调节变量(Rousseau & Fried, 2001)。根据霍夫斯泰德的国家文化差异的划分，美国等西方文化国家为低权力距离，强调平等和自主，而中国等东方文化国家为高权力距离，更多强调依从和等级观念等(Hofstede, 1993)。相比于低权力距离的组织情境，当员工在权力距离较高的组织情境中，对领导安排和服从管理等模式

有更高的依赖性(Tepper et al., 2009)，当员工从事跨界行为时，更容易接受上级的指示态度及工作等决策，倾向信任、服从和配合上级的安排(Krikmam et al., 2009)，更加认可上级的观点和行为，对组织的忠诚和组织承诺更强(Chew & Putti, 1995)。员工跨界行为为组织带来效益，获得的认可和尊重也进一步提升员工的工作满意度，但是高期望的影响下也可能引起员工耗费更多资源实现上级预期目标，引发更多角色压力。员工跨界行为需要对新产品开发团队和外部联系互动等更敏感，获得信息、知识以及其他来自外部的资源、提供产品和服务客户(Ancona & Caldwell, 1992)，帮助员工在新产品研发团队协调任务时促进产品创新和提升工作绩效。据此，提出假设：

**H6a：**文化差异(权力距离)能调节跨界行为和工作态度(工作满意度、组织承诺)的关系，相较于低权力距离，高权力距离情境下的跨界行为对工作态度具有更强的正向影响。

**H6b：**文化差异(权力距离)能调节跨界行为和绩效与创新(绩效、创新)的关系，相较于低权力距离，高权力距离情境下的跨界行为对绩效与创新具有更强的正向影响。

**H6c：**文化差异(权力距离)能调节跨界行为和压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)的关系，相较于低权力距离，高权力距离情境下的跨界行为对压力与耗竭具有更强的正向影响。

## 参考文献：

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–665.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & Mackenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), 141–157.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). Introduction to Meta -Analysis. Chichester: Wiley.
- Chew, I. K. H., & Putti, J. (1995). Relationship on work related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore. *Humam Relations*, 48(10), 1149–70.
- Dorfman, P.W., & Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances in International Comparative Management* (vol. 3, pp.127–149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604–617.
- Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial-organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102, 514 –529.

- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z.X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, crosscultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744–764.
- 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. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1879–1899.
- Marrone, J. A., & Carson, T. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423–1439.
- Ployhart, R.E., & Vandenberg, R.J. (2010). Longitudinal research: the theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36 (1), 94–120.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 1–13.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. Y., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power – dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.
- 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(06), 852–863.
- 胥彦, 李超平. (2019). 追踪研究在组织行为学中的应用. *心理科学进展*, (04), 600–610.

**意见 3:** 方法学问题。作者在文献检索过程中提到搜集了会议论文，但是没有说明查阅了哪些会议论文，比如 AOM, SIOP 或者中国心理学大会。以及会议论文的年限范围还是要报告一下。

**回应:** 非常感谢评审人对方法学问题的宝贵意见！我们检索了 AOM、SIOP 和中国心理学大会等会议。首先，我们检索 AOM 官方网站后发现共有 14 篇相关跨界行为的论文，会议论文的年限范围为 1976~2021 年，其中已经发表的论文有两篇，通读这两篇论文后发现有一篇为团队跨界行为的相关研究，没有纳入我们本次分析，一篇符合我们的文献清单标准，最后决定纳入(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. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1879–1899.), 其他未纳入论文, 有 3 篇属于组织跨界行为、4 篇属于团队跨界行为、5 篇未收到作者邮件回应。其次, 我们检索了 SIOP 官网, 时间截止 2021 年, 并未发现符合跨界行为主题的会议论文。最后我们检索中国心理学大会官网, 时间截止 2021 年, 没有发现相关跨界行为主题的论文, 进一步在中国知网、万方等数据库以会议检索, 也并未发现符合的论文。因此, 最后纳入会议论文的文献为 1 篇, 因为数量较少, 我们将其合并至数据库检索的已发表论文, 不在单列为会议论文。不知这样的处理是否合理? 还请专家进一步审阅! 谢谢您!

**意见 4:** 文章的筛选流程图不是很详细。正文中提到不包括学生样本, 那么流程图中排除了多少学生样本? 综述、案例、专利的文献数量分开报告, 作者只报告了一个总数 (n=698)。此外, 从摘要和标题检索到全文检索阅读共排除 707 篇文献, 其中未提供相关系数的有 9 篇, 但是作者是通过摘要和标题排除的吗? 这一条是否应该放在全文搜索后, 才能排除是否有相关系数。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见! 我们对文献筛选流程图进行修改和完善, 根据摘要和题目进行筛选后, 我们分开报告综述(n=97)、案例研究(n=237)和专利(n=28), 学生样本(n=16), 以及其他(其他学科的跨界\书评报道等)(n=329)等文献数量, 在排除这些不符合的论文后, 我们对首先纳入文献清单的 124 篇论文进行全文阅读, 然后发现 9 篇并未提供相关数据或能转化为元分析效应量计算的相关数据, 最后排除这 9 篇和 65 篇涉及团队/组织跨界行为的论文, 最后纳入的论文为 50 篇。在正文“21. 文献检索、筛选及编码”部分我们补充了新的流程图, 为了方便审阅, 我们将修改后的流程图呈现如下, 请专家审阅!

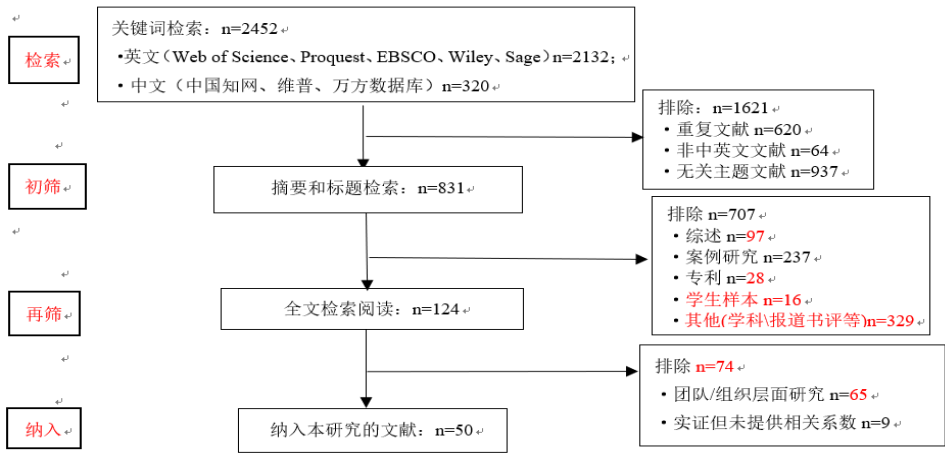


图 2 元分析文献检索和筛选流程图

**意见 5:** 作者在文章中提到根据编码手册进行编码，这里没有详说编码过程是有几个人完成的。在很多的元分析文献中，编码过程是由 2 人完成的，并报告了编码的一致性，比如百分比。为了减少误差，建议至少有 2 人进行编码，并报告数据(一致性或者 kappa 系数)。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见！我们理解到不能忽视这些细节，您的建议对我们的研究非常有意义，对此，我们补充了文献编码的一致性报告。在文中“2.1 文献检索、筛选和编码第二段”补充红色字体“参考已有的研究(Lipsy & Wilson, 2001)，本次文献编码过程由 2 名编码者根据事先确定的编码手册进行单独编码，然后进行交叉检验，对有争议文献小组讨论并达成一致，确保本研究编码的准确性，最后的一致性为 94.2%”。

#### 参考文献:

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**意见 6:** 在元分析的程序部分，作者并没有报告使用的是哪一种元分析方法。常用的方法就是 HO (Hedges & Olkin, 1985) 或者是 HS (Hunter & Schmidt, 2004) 的方法。HS 的方法是对变量信度进行校正的，会报告校正前后的相关系数。从结果部分来看，作者应该使用的是 HO 的方法，请在该部分进行说明。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见！您的建议对完善我们论文分析程序非常有意义，我们在分析时采用了 Hunter-Schmidt 元分析方法(Hunter & Schmidt, 2004)，因为该方法关注误差项的不同来源的区分校正，在组织管理研究和心理测验的结构和效度方面尤为普遍。非常抱歉我们在分析结果的报告中没有报告校正后的相关系数。修改稿中我们在“2.2 元分析程序第三行”补充红色字体“采用组织管理研究中常用的 Hunter-Schmidt 元分析方法进行分析(Hunter & Schmidt, 2004)”。请您进一步审阅！

#### 参考文献:

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

**意见 7:** 文章中只采用失安全系数这一种方法来检测发表偏倚。建议作者多报告几种方法的结果。比如，情绪耗竭这一组的失安全系数略小，其他方法的结果（森林图、剪粘法等）会不会好一点。发表偏倚不应该仅仅依据单一方法，请作者补充。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见!您的建议有助于我们丰富元分析的发表偏倚检验,因此,我们补充发表偏倚的检验方法,增加 Egger's 回归系数及 Begg 秩相关检验同时运用剪粘法(trim and fill method)评估是否存在发表偏差。Egger's 回归系数  $p$  值和 Begg 秩相关检验  $p$  值均不显著( $p>0.05$ ),表明发表偏倚较小(Egger & Smith, 1997)。剪粘法是采用迭代方法剪补一部分研究后,重新估计校正后的效应量,若效应量在剪粘前后差异不大,则表明发表偏倚较小(Rothstein et al., 2005)。在正文“3.2 发表偏倚检验”部分我们进行了修缮,具体修改内容以红色字体标注:

“发表偏倚(Publication bias)是已发表的文献未能全面代表已完成总体研究的概况(Rothstein, Sutton, & Borenstein, 2005)。本研究采用 Egger's 回归系数检验与 Begg 秩相关检验以及 Rosenthal (1979) 提出失的安全系数作为评估发表偏倚的指标,失安全系数(Fail-safe N)表示最少考虑多少个未发表研究才能尽可能排除元分析的发表偏倚,失安全系数未超过  $5K+10$  时,要警惕可能存在的发表偏倚,失安全系数大于  $5K+10$  时,说明研究结果所受发表偏倚影响小,结果越稳定。由表 2 可知,跨界行为和三类结果变量工作态度(工作满意度、组织承诺)、绩效与创新以及压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)的 Egger's 回归系数  $p$  值和 Begg 秩相关检验  $p$  值都不显著 ( $p>0.05$ )。失安全系数除了情绪耗竭这一组的失安全系数略小,其余所有组别变量关系的失安全系数均超过  $5K+10$ ,采用剪粘法(trim and fill)进一步检验情绪耗竭的发表偏倚(Duval & Tweedie, 2000),剪粘后总效应仍然显著(剪粘后  $r$  为 0.08,剪粘前为 0.06),变化值为 0.02,表明元分析受发表偏倚的影响较小。说明本研究的整体结论较稳定,不存在严重的发表偏倚问题。”

#### 参考文献:

- Duval, S., & Tweedie, R. (2000). Trim and fill. A simple funnel-plot-based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis. *Biometrics*, 56(2), 455–463.
- Egger, M., & Smith, G. D. (1997). Meta-Analysis: Potentials and promise. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 315(7119), 1371–1374.
- Rosenthal, & Robert. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86(3), 638–641.
- Rothstein, H.R., Sutton, A. J., & Borenstein, M. (2005). Publication bias in meta-analysis. In H.R. Rothstein, A. J. Sutton, & M. Borenstein (Eds.), *Publication bias in meta-analysis: Prevention, Assessment and Adjustments* (pp.1–7). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.



**意见 8:** 作者在元分析程序里提到要报告 80%CV 的可信区间，但是在后边的表格中没有见到这个值，请作者补充。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见！初稿中我们确实遗漏了 80%CV 可信区间的报告，对此，在修改稿中我们补充 80%CV 可信区间，正文中的表 3、表 4、表 5 和表 6 均补充 80%CV 的可信区间。

**意见 9:** 在表 4 中，作者在 Q 值上标了星号，但是后边又报告了 p 值，而且 p 值为 0.002 的 Q 值标了三个星号，应该是两个星号。表 5 类同，请检查。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见！确实是我们的疏忽导致这类低级错误，我们重新检查和核对全文表格内的数据和显著性报告情况，修改了原来错误的 Q 值、p 值数据和显著性标注有出入的地方，最后再次对正文的表达和相关的数据进行核查，避免再次出现类似错误。

**意见 10:** 在报告调节效应时，忽视了 95%的置信区间。作者不仅要关注相关系数的强弱，还应该关注一下 95%的置信区间，并对此相应报告。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见！我们发现确实不能忽视这些细节，采纳您的意见，在修改稿的调节效应报告中，补充和完善调节效应相关系数的强弱时 95%的置信区间数据，具体修改在正文中 “3.4.1 员工类型的调节效应”、“3.4.2 个人-集体主义的调节效应” 和 “3.4.3 权力距离的调节效应” 三个部分，修改部分为正文红色字体。

**意见 11:** 作者在局限部分提到：因为研究数量不够，所以没有进一步比较跨界行为不同维度的影响。那么，对于那些报告了不同维度与其他变量关系的研究，作者是如何处理的，是取均值吗？还是通过公式计算，作者应该在编码部分说明一下。

**回应:** 非常感谢评审专家非常细致的审阅意见！您的建议有助于完善我们的编码细节，对此，我们进行补充。我们检索收集到的元分析效应值报告大致有以下几种情况：一是既报告了整体跨界行为与整体结果变量的相关，又报告了跨界行为各维度与结果变量各维度之间的相关，二是只报告了整体跨界行为和与整体结果变量的相关，三是只报告了跨界行为各维度与结果变量各维度之间的相关，四是报告了整体跨界行为和结果变量各维度的相关，五是报告了跨界行为各维度和整体结果变量的相关。根据已有研究，某个变量提供不止一个效应

值，可以通过取平均值或从多个效应值取一个的方法报告(Lipsey & Wilson, 2008, P.95)。针对以上的情况，在编码数据时首先核查文献是否有整体员工跨界行为的数据，如有则取整体的相关数据，若没有相关整体层面的数据，则用维度层面取平均值进行分析。我们在“2.1 文献检索、筛选和编码”第三点补充“(3) 以独立样本为单位计算效应值，每个独立样本编码一次，若是多个独立样本则分开编码，自变量为整体层次报告时，取整体的数据，若分维度报告则在维度层面取均值获得相关数据(Lipsey & Wilson, 2008)”。

#### 参考文献：

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2008). *Practical meta-analysis*. (J. Liu, & C. Y. Wu, Trans). Thousand Oaks, CA: Sage (Original work published 2001).

**意见 12：**在局限部分提到了元分析结构方程模型。为了增加贡献度，可以尝试使用元分析建立一个相关矩阵，然后使用这个矩阵来跑路径分析或者结构方程模型。比如，可以尝试探讨建立一个中介模型：员工跨界行为到工作态度，再从工作态度到绩效。这样正好对应了作者在文章中提到的“态度 - 行为 - 结果”模型。请参考卫旭华老师刚刚出版的《组织与管理研究中的元分析方法》。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！我们仔细阅读卫旭华老师的《组织与管理研究中的元分析方法》，我们采纳您的意见，为了突出研究的贡献度，利用社会交换理论和“行为 - 态度 - 结果”模型进行分析，参考已有的相关研究将工作满意度和组织承诺作为高阶的工作态度(Harrison, Newman, & Roth, 2006)，探究员工跨界行为通过工作态度对工作结果的影响。希望我们的修改能帮助丰富文章的贡献度，具体的论述在正文“1.5 跨界行为对工作结果的影响机制”红色字体，请您进一步审阅！

#### 参考文献：

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job Attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.

**意见 13：**需要修正的小问题。文章中还有错别字，请全文核查。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！您的细致审阅有助于提升我们的研究规范性和准

确性，对此，我们进行核查和修改。我们在修改后重新打印并让几位作者阅读和核查全文，尽量避免出现错别字等低级错误。请专家进一步审阅！

**意见 14：**角色压力和情绪枯竭都是健康和幸福感指标，所以作者可以考虑把第三类因变量指标改成健康和幸福感。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！您的建议对丰富元分析变量归类非常有意义。我们查阅已有元分析的分类方法发现角色压力和情绪耗竭可以纳入健康和幸福感的范畴(Howard et al., 2020; Litwiller et al., 2016)。进一步查阅角色压力和情绪耗竭的定义发现，角色压力(Role stress)是和角色相关的一系列压力因素的综合，主要包含角色冲突、角色模糊和角色超载三个部分(Kahn et al., 1964)；情绪耗竭是因工作场所压力而过度使用情绪和心理等资源引起疲劳状态的结果(Maslach et al., 2001)。二者都强调工作相关的状态，是关于角色和情绪的感知(Humphrey et al. 2007)。跨界行为需要多重角色的转换，产生工作负荷与人际需求的互动，互动交流持续时间更长、要求更高并导致更多情绪衰竭(Cordes et al., 1997)。角色压力与情绪耗竭通常与工作满意度、离职意向和工作绩效等负相关(Lambert, Hogan, & Tucker, 2009; Wu et al., 2019, Moon & Hur, 2011)，更加凸显角色压力和情绪耗竭属于工作情境中付出的“代价”，因此我们考虑将其命名“压力与耗竭”，相较“健康与幸福感”更能突出“压力与耗竭”的代价含义。我们在全文的表达也相应进行调整，请专家进一步审阅。

#### 参考文献：

- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 685–701.
- Howard, M., Cogswell, J., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577–596.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P. et al. (1964). Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Tucker, K. A. (2009). Problems at work: Exploring the correlates of role stress among correctional staff. *The Prison Journal*, 89(4), 460–481.

Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., & Steele, L. M. (2017). The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 682–699

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.

Moon, T. W., & Hur, W. M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(8), 1087–1096.

Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2394.

**意见 15：**有些参考文献所有首字母都大写，大部分不是。格式上并不统一，请核查。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！我们重新阅读并参考本刊的参考文献要求，采纳您的意见对全文的参考文献进一步核查，尽量避免再次出现类似错误。

**意见 16：**英文摘要还存在语法问题，请核查。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！您的建议帮助我们提升英文摘要的规范性，对此，我们重新对英文摘要进行修改核查，针对英文摘要存在的语法问题，我们请在国外交流学习的老师进行修订，也请教相关本领域曾留学海外的专家帮忙把关，希望本次修改能符合本刊英文摘要的要求，希望您继续为我们审阅英文摘要的规范性。

**意见 17：**作者在文章中提到：“员工跨界行为和组织承诺的相关系数为 0.166，95%的置信区间为[0.050,0.283]，区间不含 0，说明员工跨界行为和绩效、创新之间存在显著中等程度相关关系。员工跨界行为和绩效( $r=0.286$ )强于工作满意度( $r=0.166$ )，员工跨界行为和绩效的关系更突出，由此验证假设 2 成立。”这里明显的表达错误，应该是与创新的相关为 0.166，请作者详细检查自己的数据和表达。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！这些明显的表达错误是由于我们初稿的检查不到位，我们修改稿中数据和文字表述的一致性引起重视，在修改后重新检查和核对文章的相关表述和数据的对应情况，并请几位作者多次检查最终的数据结果完善规范的表达，避免再次出现类似错误。请专家审阅！

.....

### 审稿人 3 意见

该研究对员工跨界行为与相关工作变量之间的关系从元分析的角度进行了探讨，立意新颖，选题严谨的同时，有以下建议供作者参考。

**回应：**非常感谢评审专家对本研究的认可和宝贵的修改意见，我们对每一条意见进行修改，并在正文中以**红色字体**标注，请专家进一步审阅并继续为我们的论文把关。谢谢您！

**意见 1：**首先，前言部分模型中为何会涉及标示的结果变量，其他的结果变量为啥没有，为何没有预测边界行为的相关变量，文字需要在合适的位置加以说明。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！我们深感歉意，在系统中提交的稿件确实存在一些排版格式问题，导致前言部分模型呈现不完整，我们在本次修改稿重新检查修改稿的排版并请几位作者核查，我们也附上修改稿的 PDF 版本，避免再次出现排版等错误。不知我们对这一问题的理解是否正确，如果未能正确理解还请专家指出，我们进一步修改完善。谢谢您！

**意见 2：**文章整体需要一个理论来串联并在后面论述所有假设，而非只是在假设前用不同理论（如互惠和资源保存理论）做简单的描述性推导。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！您的建议让我们意识到一个整合理论的重要性，我们采纳您的建议并进一步查阅文献资料，决定采用社会交换理论进行逻辑性推导。主要的原因如下：员工对组织的态度和行为是通过经济或契约形式形成与社会交换的关系，实质上是一种基于互惠的过程(Blau,1964)，这种交换关系依赖于获得回报的期望和等价的行为(Cropanzano & Mitchell, 2005)。跨界行为是员工与组织内外部不同主体进行的联系和互动，在工作场域内，完成工作任务的目标刺激员工探寻更多信息和资源 (Hobfoll, 2010)，当员工积极探索对组织发展有利，获得同事的认可和支持时，员工感知到的尊重、归属感更强烈，在内部信息资源不足时，跨界员工可从外部获取资源，其他员工通过积极与跨界员工建立互动构成了一种员工间的社会交换过程(Bartel, 2001)，而当跨界行为的员工需要团队成员的帮助时，其他成员也通过对信息和资源的传递帮助跨界员工，形成一个良性的社会交换过程(Colquitt et al., 2013)，从长远看，跨界行为提升员工的工作满意度，也激励员工继续为组织效力，提升绩效。员工的跨界行为耗费的精力和资源等容易增加角色压力(朱金强 等, 2020)，造成不公平的社会交换，影响员工提高工作效率。因此，本研究也选取社会交换理

论作为整合的理论，论述跨界行为的作用效果。

### 参考文献：

- Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–413.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S.. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900
- Hobfoll, S. E. (2010). The Influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- 朱金强, 徐世勇, 周金毅, 张柏楠, 许昉昉, 宗博强. (2020).跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应. *心理学报*, 52(11),1340–1351.

**意见 3：**如何确立的相关两类变量为调节变量？需要对原因加以说明。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！您的建议对我们确立调节变量的合理性具有重要意义，我们也了解到调节变量是对元分析边界条件的重要探索，也是回应已有学者加强对跨界行为边界条件研究的呼吁(Marrone, 2010)。所以，我们将选择调节变量的原因进行总结，在正文“1.4 员工跨界行为与工作结果关系的调节效应”第一段进行论述，为了方便专家的审阅，我们将其粘贴如下，请您进一步审阅：

“以往员工跨界行为的实证研究从资源损耗(臧维 等, 2020)、国家文化等提出调节变量(Onyemah, Rouzies, & Panagopoulos , 2010)。实证研究多基于特定的研究被试，如以知识载体为代表的知识型员工和非知识型员工。知识型员工(Knowledge-workers)主要指那些利用知识和信息在工作中掌握和运用符号和概念的人(Drucker, 1979)，包括专业人士和专业化技能的辅助人才等(张望军, 彭剑锋, 2001)，相对的，非知识型员工(Nonknowledge-workers)主要包括受教育水平较低的员工、酒店等服务行业的一线职员等(苏涛 等, 2021)。知识型员工在跨界行为的过程中更容易获得更多社会资源，发挥较强的影响力(Shipilov, Godart , & Clement, 2017)，非知识型员工对工作的要求和资源不同于知识型员工，可能导致员工实施

跨界行为产生不同工作结果。员工跨界行为涉及不同主体间人际互动行为，而这种人际互动行为受到文化背景等诸多因素影响(Flynn, 2005)，个人-集体主义(Individualism-collectivism)和权力距离(Power distance)是客观的反映(Hofstede et al., 2010)。已有实证研究也发现员工跨界行为在集体主义、权力距离低的文化情境对任务绩效影响更强(刘松博, 李育辉, 2014; Liu et al., 2018)。但不同文化背景下的研究结果未必具有普适性，且随着东西方员工跨界行为的研究越来越丰富，有必要从宏观上探究文化差异的影响。因此，我们选取员工类型和个人-集体主义、权力距离作为员工跨界行为的调节变量。”

#### 参考文献:

- Flynn, F. J. (2005). Identify orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 737-750.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkow, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*(intercultural cooperation and its importance for survival). USA New York: Mc Graw Hill.
- 苏涛,陈春花,陈冰玲,刘军, 马文聪.职场排斥的“四宗罪”中国情境下的一项 Meta 分析[J/OL].南开管理评论:1-31[2021-05-13].<http://kns.cnki.net.kcms/detail/12.1288.f.20210331.1510.010.html>.
- 臧维,杨京雨,徐磊, 唐中君. (2020). 跨界行为对团队创造力的影响:一个被调节的双中介模型. *预测*, (02),19-26.
- 张望军,彭剑锋. (2001).中国企业知识型员工激励机制实证分析. *科研管理*, (06),90-96+62.

**意见 4:** 前言各部分之间需要有很好的衔接而不是单纯地罗列。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见! 我们深感前言各部分的逻辑清晰度有待加强, 进一步查阅文献后, 我们在修改稿第一页“1 引言”部分重新修改和完善。我们的逻辑是: 第一段凸显员工跨界行为研究的重要性, 第二段和第三段是对当前对跨界行为研究的差异和分歧的总结, 第四段提出当前差异不一致的几点原因, 主要聚焦于员工跨界行为的影响机制和边界条件的影响, 也为了突出本研究的目的, 第五段则提出使用元分析进行此研究的意义, 为了获得更宏观、准确的结论, 提出我们的研究模型。希望这个逻辑能有助于理解员工跨界行为的相关研究, 我们对这部分进行了修改, 在“1 引言”部分用红色字体标注, 请专家审阅! 如果未能很好诠释我们的推论逻辑, 还请专家继续为我们的研究提出修缮建议和意见! 谢谢您!



**意见 5：**相关的重要概念（如：知识型员工和非知识型员工）需要进行定义说明。

**回应：**非常感谢评审专家的细致审阅意见！您的建议启发我们应该重视重要概念的定义说明，对此，我们采纳您的意见进行修改。本研究相关的重要概念分别为：跨界行为、工作满意度、组织承诺、工作绩效、创新、角色压力、情绪耗竭、知识型员工、非知识型员工、个人－集体主义和权力距离，我们将定义整理补充如下：

跨界行为(Boundary-spanning behavior)：员工从外部环境搜寻与工作相关的资源和信息将其传递给组织内部成员，建立与关键的外部利益相关者(客户、外部专家等)或机构的联系和互动并协调任务分配，实现工作目标的行为(Ancona & Caldwell, 1992; Katz & Tushman, 1983; Marrone & Carson, 2007)。

工作满意度(Job satisfaction)是员工感知的工作角色的愉悦或积极情绪状态(Currivan, 1999)。组织承诺(Organizational commitment)是个体对组织的认同和归属感(Mowday, Steers, & Porter, 1979)。

绩效(Performance)是重要的结果变量，利润、业绩以及个人报告的工作绩效都纳入绩效的范畴(Paré & Tremblay, 2007; Nielsen et al., 2017)。创新(Innovation)是员工在工作情境产生的促进企业创新的观点和结果等(Amabile et al., 1996)。

角色压力(Role stress)是和角色相关的一系列压力因素的综合，主要包含角色冲突、角色模糊和角色超载三个部分(Kahn et al., 1964)。情绪耗竭(Emotional exhaustion)是因工作场所压力而过度使用情绪和心理等资源引起的疲劳状态的结果(Maslach et al., 2003)。

知识型员工(Knowledge-workers)主要指那些利用知识和信息在工作中掌握和运用符号和概念的人(Drucker, 1979)，包括专业人士和专业化技能的辅助人才等(张望军，彭剑锋，2001)，相对的，非知识型员工(Nonknowledge-workers)主要包括受教育水平较低的员工、酒店等服务行业的一线职员等(苏涛 等, 2021)。个人-集体主义(Individual-collectivism)是个体对个人利益和集体利益的重视程度，反映人际之间的依赖性大小(Hofstede et al., 2010)。权力距离(Power distance)是员工对组织中资源和权力分配公平的可接受程度(Dorfman & Howell, 1988)。

#### 参考文献：

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665.
- Curran, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524.
- Dorfman, P.W., & Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances in International Comparative Management* (vol. 3, pp.127–149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (intercultural Cooperation and its Importance for Survival)*. USA New York: Mc Graw Hill.
- Kahn, R.L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. et al. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- 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.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Marrone, J. A., & Carson, T. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423–1439.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Kärnsjö M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.
- Paré G & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group organization Management*, 32(3), 326–357.
- 苏涛,陈春花,陈冰玲,刘军, 马文聪. 职场排斥的“四宗罪”中国情境下的一项 Meta 分析[J/OL].南开管理评论:1–31[2021–05–13].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.f.20210331.1510.010.html>.
- 张望军, 彭剑锋. (2001). 中国企业知识型员工激励机制实证分析. *科研管理*, (06), 90–96+62.

**意见 6:** 有些讨论部分（如：研究意义、局限和展望）需要加强。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！我们深感原来对于这部分的论述还不够深入，阅读文献并结合您的意见后，我们在修改稿中对“4.3 研究意义、局限和展望”进一步修改和完善，并在正文中以红色字体标注，请您审阅。

**意见 7：**假设一和假设二最好另起一行独立列出。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见！我们采纳您的意见对这部分格式进行修改，对全文的假设提出部分进行了检查核对，我们将各个假设另起一行独立列出。详见正文“1.1 员工跨界行为和工作态度的关系到 1.5 跨界行为对工作结果的影响机制”假设提出部分。请专家审阅！

**意见 8：**相关术语（如创新、角色压力等）最好配上其英文原术语。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！您的建议帮助我们理解英文原术语在研究中的重要性，我们也关注这个部分的内容，并对原文的重要术语进行了解释，配上英文原术语和相应的参考文献，在第五点修改意见处我们归纳了研究中的术语等，请专家审阅！

**意见 9：**图表等格式排版出现杂乱，考虑是不是不同电脑系统的 word 排版出现问题，请复核。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵意见。您的建议帮助我们规范文字的排版问题，我们也对这个问题加强重视。结合您的意见，我们重新核对文章后发现确实是不同电脑系统 word 排版出现了一些问题，对此，我们在修改稿对全文的表格进行复核，也在本文其他作者的电脑上检验排版格式问题，避免下次再出现类似情况。最后，我们还附上修改稿的 PDF 版本格式避免文章 word 排版的格式出现的杂乱。希望本次修改能进一步完善本文的研究，也请专家继续为我们的论文把关并提出建设性的意见和建议！

---

## 第二轮

### 审稿人 1 意见

**意见 1：**论文修改较为全面，有较好的提升。

**回应：**非常感谢评审专家的肯定！

**意见 2:** 文章的理论部分还不太清晰, 内在的中介与调节的作用机制, 是否已经充分总结现有的文献? 建议可以有几小节单独来论述理论对于各种正向反向, 中介调节的论述。建议可以参考 Zhu et al. 的 JOB 论文。他们的文章也是综述了很多理论, 然后提出对相关理论的理解与展望。Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852.

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵意见和建议! 根据您的意见, 我们认真学习了 Zhu et al. 的 JOB 论文, 这篇论文写得非常好, 很有参考意义, 非常感谢您的推荐。

参考他们的文章, 对文中的理论部分、内在中介和调节机制文献总结问题, 我们首先收集相关文献, 然后进行文献梳理, 最后提炼总结文献内容。关于理论的论述以及内在中介调节作用机制的论述方面, 本次修改内容比较多, 具体修改在正文中 1 引言的“1.1 员工跨界行为和工作态度的关系到 1.5 跨界行为对工作结果的影响机制”等几个部分, 我们结合文献对相关各个假设分小节进行论述, 这样将有助于更加细化和深化跨界行为的主效应、影响机制和调节效应的理解, 本次修改的部分较多, 在文中用蓝色字体标注, 请您进一步审阅!

### 审稿人 3 意见

**意见:** 修改稿对第一轮审稿专家提出的问题做了很好的修改和回复。修改后的稿件基本达到期刊发表的要求。希望作者再接再厉, 在该研究方向上有更好的成果。

**回应:** 非常感谢评审专家的肯定与认可! 我们将再接再厉, 争取在跨界行为研究方面能取得更好的成果!

---

## 第三轮

### 审稿人 1 意见

**意见:** 作者进行了一些修改与论述, 目前有一些地方提到了例如社会交换理论, 有些论述是讲文化的调节作用。最好单独有一节, 写 1–2 段, 来论述是哪些理论, 这些理论如何整合在目前的元分析模型里。

**回应:** 非常感谢评审专家的肯定和宝贵意见! 我们在文中采用社会交换理论串联整体的假设, 因此在主效应、影响机制和调节等部分均涉及到了社会交换理论。但是原来的引言部分, 我们没有采用一个小节单独论述理论基础, 这样不够凸显理论和研究模型的融合。为了

完善文章选取社会交换理论作为理论基础的论述，我们根据您的建议，查阅相关文献提炼总结，在研究假设之前补充增加“1.1 理论基础”这一节(主要包括三段论述)，希望通过这部分内容更清晰呈现我们的研究。

本次理论基础部分用**橙色字体**在文中标注。为了方便专家审阅，我们将补充的内容粘贴如下，请专家审阅并为我们的论文把关，谢谢您！

## **“1.1 理论基础**

社会交换理论(Social exchange theory)的核心表现是互惠规范，即当事人在获得回报的预期下，维持与他人的交换关系(Blau, 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1958)。员工通过跨界和利益相关者进行信息资源交换和互动，实现组织目标(刘小娟 等, 2015)。员工参与的跨界行为越多，工作满意度越高(Marrone et al., 2021)，互惠的交换关系促进员工和组织进行正性的联结和回馈(Cropanzano & Mitchell, 2005)，组织联结和组织承诺相关(Lumley et al., 2011)，员工的跨界行为通过和内外部双方互信的合作建立稳定的交换关系(Blau, 1964)，提升员工的组织承诺。此外，绩效是社会交换的重要结果，员工通过加强和组织的联结提高绩效(Helfer et al., 2019)。跨界行为的主体获取更多外部信息和资源运用于组织内部(辛本禄, 代佳琳, 2021)，通过信息的分享加速创新(Dahiyat, 2015)。当员工跨界行为获得组织的认可和尊重时，员工的成就感和对组织的责任感增强，上级提供的工作资源越多(Dulebohn et al., 2012; Jiang et al., 2014)，从社会交换的关系看，员工为了回报组织，往往增加投入工作的时间和精力，由此产生的角色压力和情绪耗竭可能更高。

社会交换理论解释了员工跨界行为的作用效果，但是其边界效应和影响机制不容忽视。首先，不同工作条件影响员工的认知、工作态度和行为(Ashkanasy et al., 2014)，实证研究也发现不同类型的员工跨界行为产生差异化的工作结果(Bettencourt et al., 2005; Dailey, 1979)，由此产生因岗而异的交换关系。其次，社会交换关系在不同文化背景中的表现存在差异。例如，个人主义文化情境重视个体在交换关系中的心理和经济自利(Blau, 1964; Homans, 1961)，集体主义则关注群体或社会需求的满足(Befu, 1997)，社会交换的传递性也激励员工对建立联系和互动的利益相关者予以积极反馈。类似地，高权力距离的文化情境下，员工倾向服从上级命令，将一般人际交往规范让位于权威的互惠规范(Liu et al., 2013)，低权力距离文化情境中，员工倾向将工作视为和组织的交换，期待形成组织和个体间的公平交换关系。所以，个人-集体主义、高低权力距离文化情境中，员工的跨界行为产生的影响效果也有所不同。

最后，人际关系影响员工的工作态度和交换关系(Eby & Russell, 2000; Streich et al.,

2008), 员工跨界产生和内外部利益相关者的联系互动也表现为一种人际关系, 影响员工的工作态度和交换质量。积极的工作态度影响员工的生产效率(Stefanovska - Petkovska et al., 2019), 激励员工把资源投入工作中提高绩效(孙健敏 等, 2018), 工作态度的纽带作用影响组织交换关系的质量, 员工的跨界行为和内外部利益相关者形成高质量的交换关系, 引导员工通过新技术和方法完成工作(Khoreva et al., 2017), 减少创新的风险。积极的情绪情感和工作态度有利于健全个人资源, 缓解员工的情绪和压力等负面结果(Cropanzano et al., 2017; Fredrickson et al., 2008), 减少跨界行为产生的代价。社会交换理论提供了一个新的视角, 理解员工跨界行为产生的影响效果、边界效应和影响机制。”

## 参考文献

- Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: an affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169–1184.
- Befu, H. (1997). *Lives divided in the second world war: The individual and the master narrative of war*. Longman.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Dahiyat, S. E. (2015). An integrated model of knowledge acquisition and innovation: examining the mediation effects of knowledge integration and knowledge application. *International Journal of Learning & Change*, 8(2), 101–135.
- Dulebohn, J. H. , Bommer, W. H. , Liden, R. C. , Brouer, R. L. , & Ferris, G. R. . (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Eby, L. T., & Russell, J. E. A. (2000). Predictors of Employee Willingness to Relocate for the Firm. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 42–61.
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045–1062.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165–167.

- Helfers, R. C., Reynolds, P. D., & Maskaly, J. (2019). Applying social exchange theory to police deviance: Exploring self-protective behaviors among police officers. *Criminal justice review*, 44(2), 183–203.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences: Joint concern with "individual" and values the arts distinct from social science distinctions of social status. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3–6.
- Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun, J. J. M. (2014). Leader–Member Relationship and Burnout: The Moderating Role of Leader Integrity. LMX and Burnout. *Management and Organization Review*, 10(2), 223–247.
- Khoreva, V. , Vaiman, V. , & Van Zalk, M. . (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19–33.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 564–584.
- 刘小娟, 邓春平, 王国锋, 潘锦臻. (2015). 基于角色重载与知识获取的 IT 员工跨边界活动对工作满意度的影响. *管理学报*, 12(09), 1402–1412.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R.& Ferreira, N. (2011) Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in the Information Technology Environment. *South African Business Review*, 15(1), 100–118
- Stefanovska–Petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I., & Tomovska–Misoska, A. (2019). The effects of organizational culture and dimensions on job satisfaction and work–life balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99–112.
- Streich, M., Casper, W. J., & Nicole Salvaggio, A. (2008). Examining couple agreement about work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 252–272.
- 孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. (2018). 挑战性压力源与员工创新行为:领导–成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报*, 50(04), 436–449.

---

## 第四轮

### 编委意见

意见：建议录用。

回应：感谢编委对我们研究的肯定！



## 主编意见

文章经过几轮修改，在问题澄清、表述上都有明显提升，理论基础较为扎实，立意新颖，但仍有一些问题需要进一步修改说明：

**回应：**感谢您对本研究的肯定！也非常感谢您提出的问题与富有建设性的完善意见，我们对您提出的每一条意见进行回应并在原文修改，本次修改在文中以**紫色字体**标注，请审阅！

**意见 1：**引言：H4a 论述员工类型调节工作态度时，只是体现了非知识型员工从事跨界行为对工作态度有正向影响，没有体现与知识型员工相比下的更大的影响力，即非知识/知识型员工的哪些差异造成了调节作用。

**回应：**非常感谢您的宝贵意见！我们重新查阅文献补充“非知识/知识型员工的差异造成的调节作用”。在正文中的 H4a 论述部分进行修改，论述如下：

“非知识型员工的跨界行为通常是根据具体工作流程的指示完成任务难度相对较低的工作，任务的要求较为清晰，工作目标的实现让他们获得保护性资源(Hobfoll, 2001)，相比知识型员工而言他们消耗的认知资源较少，感知的工作满意度也就会更高。而知识型员工跨界时任务相对复杂，难度会更大(Mitchell & Meacham, 2011)，往往需要损耗更多的认知和情绪等资源(Marrone & Carson, 2007)，导致跨界越多工作满意度更低。非知识型员工相对来说，就业机会更少，难度更大。在跨界的过程中，他们对组织给他们提供的资源、条件和机会的价值体会越来越深刻，导致他们愈发珍惜所在的组织(Deas & Coetzee, 2020)，进而对组织产生更强的承诺。对知识型员工而言，他们在跨界的过程中能从更广泛的范围认识工作，同时也拓宽了他们的视野和人脉(Faraj & Yan, 2009)，加之他们对专业的承诺高于对组织的承诺(Chang, 1999)，就更有可能在跨界的过程中发现更多新的就业机会，进而降低他们对组织的承诺(Jayasingam et al., 2016)。”

## 参考文献

- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.
- Cross, R., Ernst, C., & Pasmore, B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organizational Dynamics*, 42(2), 81–91.
- Deas, A., & Coetzee, M. (2020). Psychological contract, career concerns, and retention practices satisfaction of employees: Exploring interaction effects. *Current Psychology*, 39(6), 1990–1998.

Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604–617.

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.

Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Singh, S. K. G. (2016). Instilling affective commitment: Insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288.

Mitchell, R. & Meacheam, D. (2011). Knowledge worker control: Understanding via principal and agency theory. *The Learning Organization*, 18(2), 149–160.

意见 2：方法：2.1 编码部分，权力距离划分的具体依据需要报告清楚。

回应：非常感谢主编的宝贵意见！我们在“2.1 编码部分”补充对权力距离的划分依据并整理权力距离指数如下表 1 所示。在文中以紫色字体标注。

“权力距离方面，同样依据霍夫斯泰德的相关研究(Hofstede et al., 2010)，使用中位数分割法将各个国家得分情况划分为高权力距离和低权力距离两类(Harira et al., 2021; Rockstuhl et al., 2012; 杨伟文, 李超平, 2021)，即得分在 50 分及以上的国家归为高权力距离国家，得分在 50 分及以下的国家归为低权力距离国家。”

表 1 权力距离得分

| 国家  | 分数 | 国家  | 分数 |
|-----|----|-----|----|
| 中国  | 80 | 西班牙 | 57 |
| 法国  | 68 | 日本  | 54 |
| 比利时 | 65 | 美国  | 40 |
| 韩国  | 60 |     |    |

注：文化权力距离得分来自于 <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

参考文献

Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890–923.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130.

杨伟文, 李超平. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制: 基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析. *心理学报* 53, (05), 527-554.

**意见 3:** 调节结果: 主效应检验中, 员工跨界行为与角色压力显著正相关, 但是在假设 H6c 的调节检验中, 高、低权力距离组下员工跨界行为与角色压力相关均不显著, 请作者解释这一结果。作者也许需要补充高、低权力距离组下不显著的两个相关系数的差异是否显著, 以此来证明高低组是有差异的。又或许权力距离的调节作用并非简单的线性关系, 作者也可以检验非线性关系。

**回应:** 感谢您的建议! 在本文中 95%CI 的区间包含 0。如果以 95%CI 作为标准, 权力距离对跨界行为与角色压力确实不存在调节作用, 权力距离得调节作用不显著在元分析中是较为常见的现象(Allen et al., 2020; Harari, Manapragada, & Viswesvaran, 2017; Taras, Kirkman, & Steel, 2010) 。另一方面, 我们查阅文献, 发现国际优秀学术期刊的部分文章有时也会采用 90%CI 作为标准, 并同时报告 95%CI 和 90%CI (Bachrach et al., 2019; de Wit et al., 2012; Judge & Piccolo, 2004)。借鉴这些文章的做法, 我们以 90%CI 作为标准对权力距离的调节效应进行了再分析, 结果如下表 2。在 90%CI 时, 高权力距离在员工跨界行为对角色压力的调节效应是显著的( $\bar{\rho}=0.11$ , 90%CI=[0.02, 0.20]), 而在低权力距离时调节效应不显著( $\bar{\rho}=-0.02$ , 90%CI=[-0.25, 0.20])。通过比较 95%CI 和 90%CI 的差异, 说明该调节效应属于边缘性显著。我们对这一结果进行了讨论, 并且在研究局限和展望中也提出, 今后可以考虑对这一点进行更深入、精细的分析, 包括进行您所提到的非线性关系分析。

表 2 权力距离的调节效应分析结果

| 调节变量  | $Q_B$    | $df$ | $p$   | 变量类别 | $K$ | $N$  | $\bar{\rho}$ | 90%CI         | 95%CI         | 80%CV         |
|-------|----------|------|-------|------|-----|------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 工作满意度 | 32.29*** | 1    | 0.000 | HPD  | 6   | 1637 | 0.39         | [0.25, 0.52]  | [0.22, 0.56]  | [0.16, 0.62]  |
|       |          |      |       | LPD  | 11  | 2377 | 0.25         | [0.16, 0.34]  | [0.14, 0.35]  | [0.04, 0.45]  |
| 绩效    | 0.24     | 1    | 0.620 | HPD  | 14  | 4562 | 0.27         | [0.18, 0.35]  | [0.16, 0.37]  | [0.03, 0.49]  |
|       |          |      |       | LPD  | 3   | 360  | 0.24         | [-0.01, 0.47] | [-0.11, 0.58] | [0.05, 0.42]  |
| 角色压力  | 20.63*** | 1    | 0.000 | HPD  | 6   | 1155 | 0.11         | [0.02, 0.20]  | [-0.32, 0.27] | [-0.38, 0.33] |
|       |          |      |       | LPD  | 5   | 1416 | -0.02        | [-0.25, 0.20] | [-0.00, 0.23] | [-0.01, 0.24] |

注: 组织承诺、创新和情绪耗竭分组后  $K<3$  不纳入分析,  $Q_B$  为组间异质性检验量, HPD 和 LPD 分别为高权力距离和低权力距离。

参考文献

Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of Applied Psychology, 105*(6), 539–576.

Bachrach, D. G., Lewis, K., Kim, Y., Patel, P. C., Campion, M. C., & Thatcher, S. M. B. (2019). Transactive memory systems in context: A meta–analytic examination of contextual factors in transactive memory systems development and team performance. *Journal of Applied Psychology, 104*(3), 464–493.

de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta–analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360–390.

Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they’re a big fish in a small pond and why does it matter? A meta–analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 28–47.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture’s consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede’s cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 405–439.

意见 4：中介结果：3.5 中介效应的结构方程模型检验中，作者没有报告直接效应，请补充员工跨界行为与绩效、创新、压力与耗竭的路径系数及显著性。

回应：谢谢您的建议！我们补充报告了直接效应，为了更直观呈现结果，我们将所有的路径系数、直接效应、间接效应及显著性整理成表格加以报告。“直接效应显示，员工跨界行为到绩效、创新、压力与耗竭的路径系数分别为 0.15、0.04 和 0.33，对应的 95%CI 分别为[0.11,0.18]、[0.02,0.07]和[0.29,0.35]，结果均达到显著性水平。” 详见下表 3。

表 3 跨界行为的间接和直接路径系数结果

| 自变量      | 中介变量 | 因变量   | 一阶段<br>路径系数 a | 二阶段<br>路径系数 b | 间接效应<br>(a×b)           | 直接效应 c’              |
|----------|------|-------|---------------|---------------|-------------------------|----------------------|
| 跨界<br>行为 | 工作态度 | 绩效    | 0.46***       | 0.35***       | 0.16<br>[0.14, 0.18]    | 0.15<br>[0.11, 0.18] |
|          |      | 创新    | 0.46***       | 0.33***       | 0.15<br>[0.12, 0.17]    | 0.04<br>[0.02, 0.07] |
|          |      | 压力与耗竭 | 0.46***       | -0.61***      | -0.28<br>[-0.28, -0.24] | 0.33<br>[0.29, 0.35] |

注: \*\*\* $p < 0.001$ , 表格第二行方括号为 95%置信区间范围。

**意见 5:** 3.5 中介效应检验中, 元分析结果显示员工跨界行为和压力与耗竭呈正相关, 而在中介分析中, 跨界行为是负向影响压力与耗竭。请作者解释说明这一现象。

**回应:** 非常感谢主编的宝贵意见! 跨界行为和压力与耗竭正相关, 但在中介分析中, 跨界行为负向影响压力与耗竭, 出现了直接效应、间接效应相反的情况(详见上一问题回应中的表 3), 这应该是出现了“遮掩效应(suppressing effects)” (Mackinnon et al., 2000; Tzelgov & Henik, 1991; 温忠麟, 叶宝娟, 2014)。但是, 对于出现这一现象的原因, 难以通过本文来解释。因此, 我们在结果讨论中补充指出了这一“遮掩效应”的存在, 并指出跨界行为影响压力与耗竭的影响机制可能比较复杂, 也有可能存在其他的中介变量影响跨界行为和压力与耗竭的关系, 今后需要进行更细致和更严谨的研究设计来探讨工作态度在跨界行为和压力与耗竭关系中的作用, 并对跨界行为影响压力与耗竭的作用机制进行更深入的研究, 这也为后续员工跨界行为和压力与耗竭的关系研究提出了一个新方向, 再次感谢您的这一建设性建议。

## 参考文献

- Mackinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173–181.
- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524–536.
- 温忠麟, 叶宝娟. (2014). 中介效应分析: 方法和模型发展. *心理科学进展*, 22(05), 731–745.

**意见 6:** 讨论: 4.2 对员工类型在跨界行为与角色压力的调节作用讨论中, 作者只讲了非知识型员工组, 跨界行为增强角色压力, 但并未体现与知识型员工相比, 非知识型员工条件下相关性更强这一调节作用。

**回应:** 非常感谢主编的宝贵意见! 之前的讨论部分讨论不够充分, 借鉴您的意见, 我们在 4.2 讨论部分进行补充:

“非知识型员工在跨界的过程中, 需要与各种不同的利益相关者打交道、解决他们的问题, 为他们提供产品或服务(Biong & Ulvnes, 2001; Hsieh et al., 2005)。跨界越多, 交往的对象就会越多或所花的时间就会越长, 损耗的资源也可能越多(Faraj & Yan, 2009), 进而会导致员工出现更多的角色压力。但相对而言, 知识性员工在跨界的过程中自主性与灵活性更强

(Huang, 2011), 这种自主性也会缓冲跨界对角色压力的影响。而非知识型员工的自主性与灵活性相对较低, 跨界行为对其角色压力的影响会更强。”

## 参考文献

- Biong, H., & Ulvnes, A. M. (2011). If the supplier's human capital walks away, where would the customer go? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(3), 223–252.
- Hsieh, Y.-C., Chiu, H.-C., & Chiang, M.-Y. (2005). Maintaining a committed online customer: A study across search–experience–credence products. *Journal of Retailing*, 81(1), 75–82.
- Huang, T.-P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 924–944.

**意见 7:** 文章需对细节进行进一步修改, 如文章主体中引用文献的标点、空格等。

**回应:** 非常感谢主编的宝贵意见! 我们根据《心理学报》官方网站的投稿要求并参考已刊论文, 核对全文的细节部分如标点和空格等, 尽最大努力对文中的文献和表述的精准性进行修改与完善。

---

## 第五轮

### 主编意见

**意见:** 修改稿对主编提出的问题做了很好的修改和回复, 文章表述、问题分析都有明显的提升, 研究方向较为新颖, 理论基础较为扎实, 同意发表。