

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：员工跨界何以影响上司支持：上司信任与向上建议寻求的作用

作者：赵富强 祝含秋 陈耘 陈祝慧

第一轮

审稿人 1 意见：

本研究从上司视角探讨员工跨界在何种边界条件下通过何种机制引发上司支持，研究视角独特新颖。作者开展了两个研究检验研究假设，研究设计较为严谨。同时，在理论基础、假设论证、研究设计和数据分析等部分还存在一些不足，以下建议供作者参考：

意见 1：作者在引言中指出“因而上司的关注与支持是员工跨界的前提基础”，但是这句话似乎与本文的因果逻辑关系（员工跨界行为影响上司支持）相反。

回应：感谢评审老师的指导意见！需要向老师汇报的是，“上司支持”与“员工跨界”互为因果，诚如老师所言，已有相关研究关注上司支持如何影响员工跨界行为（DeChurch & Marks, 2006; Marrone et al., 2022），而本研究重在关注相反的逻辑关系，即员工跨界行为如何赢得上司支持，“上司的关注与支持是员工跨界的前提基础”重在为提出“员工跨界如何赢得上司支持”提供铺垫。为避免因果逻辑混淆，我们在研究 2 的数据收集采用了多时点法，同时根据老师的指导意见，我们对引言第一段进行了修改和完善，首先说明在个体层面上，在个体层面，既有研究广泛验证了跨界对员工自身的影响，而很少关注其对其他相关利益者的影响；随后指出，上司作为员工最为重要的相关利益者，其负责组织关键资源的分配并做出重要的人事决策，因而跨界能否得到上司的积极回应对跨界员工日后的成长和发展至关重要（详见引言第 1 段红色文字标识部分）。请您指正！

参考文献：

- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2006). Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 311-329.
- Marrone, J. A., Quigley, N. R., Prussia, G. E., & Dienhart, J. (2022). Can supportive coaching behaviors facilitate boundary spanning and raise job satisfaction? An indirect-effects model. *Journal of Management, 48*(5), 1131-1159.

意见 2：引言第二段作者梳理了现有文献中上司对员工跨界行为的不同反应（对员工跨界行为采取抵制行为或鼓励员工跨界），并指出“员工跨界何时会赢得上司支持，既有研究尚未解答”。该逻辑让读者以为文章拟探讨员工跨界如何赢得上司对跨界行为的支持，然而从后面的行文中来看，文章并非聚焦于上司对员工跨界行为的支持，而是上司对员工的一般支持。建议作者清晰界定上司支持的概念内涵，明确文章到底是与一般支持领域的文献进行对话，还是与领导对跨界行为支持领域的文献进行对话。此外，为何跨界行为会引发领导对员工的一般支持，员工跨界越多，领导一般支持越多？这在逻辑上也比较难解释，反而有可能是领导支持越多，员工越有可能产生跨界行为。

回应：感谢评审老师的指导意见！诚如老师所言，先前关于上司对员工跨界行为不同反应的表述的确会让读者产生误解，因而根据老师的指导意见，我们重新梳理了该部分的逻辑推理，对问题提出方式进行了调整以明晰所对话的领域。跨界本质上是一种能够为上司和团队发展

带来新颖异质资源的创新应对行为，是 VUCA 时代组织成员的日常工作行为，因而与其他日常工作行为一样需要得到上司的一般支持。因此，本研究聚焦于员工跨界对上司一般支持的影响。同时根据指导老师的指导意见，我们对引言第二段进行了相应调整完善(详见引言第 2 段红色文字标识部分)，“那么上司究竟对员工跨界持消极还是积极态度呢？本研究认为，前者可能忽略了员工跨界的本质是一种能够为上司和团队发展带来新颖异质资源的行为，员工可通过跨界将外部知识资源在团队共享，从而提升团队整体创新水平或绩效(Ancona, 1990)；后者主要关注上司在员工跨界前提供的鼓励和授权，旨在探究上司支持性指导对员工跨界的促进作用(Marrone et al., 2022)。而跨界行为是否会引发上司对员工的支持，既有研究尚未解答。”请您指正！

参考文献：

Marrone, J. A., Quigley, N. R., Prussia, G. E., & Dienhart, J. (2022). Can supportive coaching behaviors facilitate boundary spanning and raise job satisfaction? An indirect-effects model. *Journal of Management*, 48(5), 1131-1159.

意见 3：作者在引言中阐述了社会交换互惠原则如何影响上司对员工跨界潜在收益的判断：“根据社会交换理论的互惠原则，员工向上寻求建议过程体现了下属对上司权力地位、工作能力的认可，上司在此期间能够感受到员工对自身的充分尊重，同时了解员工的工作进展，从而有效把控员工跨界进程，这将增强上司对员工跨界潜在收益的感知(Agneessens & Wittek, 2012)”。然而，尊重、认可等关键过程并未体现在本文的研究模型中，读者们并不清楚上述作者推论中的互惠内在过程是否能够得到实证支持，这引发了我对于理论基础与研究模型之间匹配性的担心。

回应：感谢评审老师的指导意见！诚如老师所言，尊重和认可等概念的确没有体现在文章模型中，但需要向老师汇报的是，向上建议寻求充分体现了下属对上司的尊重和认可，特别是在高权力距离、遵从权威和差序格局的中国情境下，员工在做重要决定或执行重大事项前向上建议寻求尤其可以体现这一过程，从而影响上司对员工跨界意图的判断，进而使上司将员工跨界评估为具有潜在收益而非威胁，而上司基于互惠原则给予员工信任和回馈性支持(详见引言第 3、4 段红色文字标识部分)。因此，我们将向上建议寻求作为上司判断员工跨界是收益还是威胁的信号，从而影响互惠过程。请您指正！

意见 4：作者指出：“基于社会交换理论，当员工向上建议寻求水平较高时，一方面上司能够体验对员工跨界的控制感，增强员工跨界的资源获取感知，从而对员工工作能力和可靠性进行积极评估，形成认知信任(Johnson & Grayson, 2005)；另一方面，从员工建议寻求中获得足够尊重和认可的上司会理解跨界员工为组织利益付出的心血与努力，减弱员工跨界的地位威胁感知，从而更愿与员工建立情感依赖和联系，形成情感信任(Clark & Mills, 1979)”。以上理论阐述逻辑不够有力，根据现有文献，跨界行为本身就是一种威胁上司领地的行为，会引发领导对失去领地控制的担心(Mell et al, 2022)。在这种情况下，我认为员工向上建议寻求可能会弱化领导的地位威胁感知，但很难彻底扭转领导的威胁感并让领导形成对员工的情感信任。

回应：感谢评审老师的宝贵意见！诚如老师所言，跨界行为的确可能引发领导对失去领地控制的威胁感知，但任何事物都有两面性，跨界行为重在能够帮助团队获取外部资源，有利于工作任务的解决，从而解决领导工作相关问题，给领导和团队带来更好发展。由于本研究重在从上司视角探讨员工跨界行为的积极效应，而员工向上建议寻求是强化领导对跨界员工信任的重要权变因素，而非减弱或扭转威胁感知，在高向上建议寻求条件下，领导会认为跨界是员工关心自身和团队福祉的一种方式，会理解跨界员工为自身和团队利益付出的努力，

从而更愿与员工建立情感依赖和联系，形成情感信任(详见引言第4段红色文字标识部分)。因此，根据老师的指导意见，我们在引言部分删去了减弱员工跨界的地位威胁感知这一可能造成逻辑模糊的语句。请您指正！

意见 5: 作者基于社会交换理论的互惠原则展开论述，那么，员工跨界行为给领导带来的直接益处是什么，目前员工跨界行为给领导带来的“惠”在理论模型中是缺失的，导致读者们并不理解为何员工跨界行为会让领导形成为员工的信任并报之以社会支持。

回应: 感谢评审老师的指导意见！根据老师的指导意见，我们增加了“1.1 员工跨界的社会交换视角”章节，从社会交换理论视角阐述员工跨界对领导信任及社会支持的影响。首先，对跨界行为进行了清晰的内涵界定，列举个体员工代表团队执行的三类主要跨界行为，同时阐述员工跨界对所在团队与组织的重要性。其次，阐述了社会交换理论的核心观点，即基于“互惠”原则，交换关系的另一方会维系、巩固乃至强化这种交换关系，因而会相应地为交换资源的提供者回馈相应益处。一旦通过互惠交换建立高质量交换关系，双方就会产生人际信任(即认知信任和情感信任)，进而在信任的基础上进一步产生交换行为以维持互惠关系。最后，结合员工跨界行为对领导的益处和社会交换理论，分析了员工跨界引发领导信任和社会支持的过程。具体补充如下：员工跨界对团队的持续发展至关重要，而上司作为团队的负责人，团队及成员的发展与上司个人利益(如薪酬、晋升等)密切相关。员工通过跨界获取外界异质性知识，不仅可提高自身知识储备，而且还能将知识与上级和其他成员共享，为团队发展带来新的信息及资源，因而员工跨界本质上对上司而言是一种积极行为，旨在将知识信息等资源传递到团队内部。基于社会交换理论，在上司和员工之间的人际互动中，当员工采取跨界行为为上司和团队提供利益时，上司会发展出以信任为特征的高质量交换关系，并导致上司的回馈行为，如为员工提供任务、目标、情感和发展等方面的支持。人际信任是上司基于互惠期望与跨界员工建立的可持续的交换状态，而回馈性支持则是上司善待跨界员工的具体行为，是由互惠原则衍生的行为结果(详见“1.1 员工跨界的社会交换视角”红色文字标识部分)。请您指正！

意见 6: 员工跨界与向上建议寻求对认知信任的交互作用假设仍需强化论证。为何“当员工向上建议寻求的程度较高时，上司能够清晰的明确员工跨界带来的工具性益处，即员工通过跨界获取外界异质性知识，不仅可提高自身知识储备，同时也可组织发展带来新的知识、信息及资源”？根据作者的界定，员工向上建议寻求指“员工主动与上司沟通、交流工作进展以寻求上司理解与帮助的程度”，这种建议寻求并未明确囊括“员工向领导倡导跨界给企业起来的好处”这一内涵，那么如何让上司明确员工跨界能带来工具性益处？

回应: 感谢评审老师的指导意见！根据老师的指导意见，我们完善了“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”部分。诚如老师所言，建议寻求并未直接囊括“员工向领导倡导跨界给企业起来的好处”，但向上建议寻求作为下属与上司的沟通方式之一，是上司衡量能否从员工跨界中收获有价值资源的信号。员工跨界本身就能够在给上司带来的工具性益处，例如员工通过跨界获取外界异质性知识，并将知识与上级和其他成员共享，为上司和团队发展带来新的信息及资源。而员工通过跨界为上司带来更多有利资源的同时，也可提升自身的工作能力，如应对不确定性的能力、学习能力、分析能力等，因而上司会对跨界员工的能力和可靠性产生更为正面的评估。社会交换理论表明，上司会对为团队带来更大利益价值的成员产生更强认知信任，而向上建议寻求会增强上司对员工跨界的潜在利益感知。在向上建议寻求过程中，员工会与上司交流与重要事项和决定相关的工作计划或想法，上司在此过程中能够把控员工的工作安排与进展，其中可能包括员工在跨界过程中获得的知识资源，因而上司更可能将员工跨界解读为对团队有益的，并明晰员工跨界为团队带来的工具性益

处，进而加强对员工的认知信任（详见“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”红色文字标识部分）。请您指正！

意见 7：员工跨界与向上建议寻求对情感信任的交互作用假设也需进一步强化论证。作者指出，“当员工向上建议寻求程度较高时，上司更能在与员工交流过程中发现员工跨界的努力与付出，进而感受到员工对组织的忠诚，此时上司相信员工对自己与组织均有强烈的归属感，因而更愿给予员工情感上的交换。”从上述论证过程来看，似乎并不是员工向上建议寻求让领导意识到员工跨界的努力与付出，而是上下级沟通频次和沟通质量帮助领导发现员工跨界的努力与付出。建议作者进一步阐述清楚：为何员工跨界与向上建议寻求交互影响上司情感信任？

回应：感谢评审老师的指导意见！诚如专家所言，上下级沟通会帮助领导发现员工跨界的努力与付出，这符合社会交换理论的核心观点，即互惠双方在资源交换过程中需要通过沟通达到共识，沟通过程和效果能影响个体对交换资源价值程度的判断，因而沟通是社会交换双方产生良好信任的基础。向上建议寻求作为下属与上司的沟通方式之一，是上司衡量员工跨界意图和目的的信号。因此，根据老师的指导意见，我们补充了“1.1 员工跨界的社会交换视角”部分，调整了“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”部分，从而进一步阐明员工跨界如何与向上建议寻求交互共同影响上司情感信任。首先，跨界员工在为组织或团队带来有价值的信息资源如科学技术的同时，也会为组织发展承担一定风险，如引发情绪耗竭。因此，上司可能感知到跨界员工对团队利益的关切及其对团队的归属感与付出，因而这种跨界行为容易获得上司的称赞与赏识，进而形成情感信任。其次，社会交换理论表明，情感信任是上司基于情感因素进行感性判断的结果，上司会对关心和照顾团队福祉的成员产生更强情感信任，而向上建议寻求会促进上司对员工跨界的积极意图的解读。向上建议寻求是工作场所关系的重要组成部分，体现员工对上司领导角色以知识能力的认同。当员工向上寻求建议时，上司会将此类行为归因于员工对自身权力地位的尊重，因而不会感受到来自跨界员工的威胁，反而更倾向于将员工跨界解读为员工对团队利益福祉的关心，进而强化跨界行为与情感信任的积极联系。此外，建议寻求本质上是一种基于上下级互动交流以解决问题的行为，而情感信任源于双方真诚沟通交往的过程。员工在向上建议寻求时需要真实表达自我和行为目的，因此上司更易感知到跨界员工对团队的忠诚及其为团队福祉所付出的努力，因而更愿给予员工情感上的交换，进而形成情感信任（详见“1.1 员工跨界的社会交换视角”与“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”的红色文字标识部分）。请您指正！

意见 8：研究 2 的样本来自于哪几家企业，可将企业作为控制变量纳入分析中。此外，每个时点分别发放了多少份问卷，回收了多少份有效问卷？建议作者汇报这一数据。

回应：感谢评审老师的指导意见！需要向评审老师汇报的是，本研究主要以湖北、浙江、上海、北京等地区的 15 家知识密集型企业的员工及其直属上司为调查对象进行数据收集。同时，为避免员工来源不同的企业可能存在嵌套效应问题，本研究拟将企业作为控制变量(其中 15 家企业转化成 14 个虚拟变量)。由后续相关性分析可知，员工所在企业对研究涉及的预测变量和因变量均无显著影响（详见下表）。根据控制变量的方法论建议，只有当控制变量与预测变量和因变量相关时，才应纳入假设模型中(Carlson & Wu, 2012)，剔除不必要的控制变量可避免削弱模型检验的统计效力，因而本研究在假设检验时没有将企业作为控制变量纳入模型进行分析。同时，根据老师的指导意见，我们对“3.1 研究方法”部分的相关内容进行了补充（详见“3.1 研究方法”红色文字标识部分）。请您指正！

		fir	fir	fir	fir	fir	fir	fir	fir	fir	firm	firm	firm	firm	firm
		m_	m_	m_	m_	m_	m_	m_	m_	m_	_d1	_d1	_d1	_d1	_d1
		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	0	1	2	3	4
员	Corre	-.07	.05	.03	.03	.06	-.01	-.04	.03	-.01	-.02	.07	-.01	.03	-.06
工	lation														
跨	Sig.	.17	.32	.62	.50	.20	.83	.39	.57	.84	.73	.17	.81	.54	.25
界															
认	Corre	-.05	.00	-.02	.09	-.02	.01	-.06	.04	.02	.04	.08	-.01	.00	-.06
知	lation														
信	Sig.	.34	.97	.68	.07	.67	.84	.25	.40	.71	.48	.10	.87	.95	.24
任															
情	Corre	-.07	.02	.01	.09	.01	.05	-.06	.01	.00	.05	.01	-.06	.04	.00
感	lation														
信	Sig.	.14	.74	.76	.07	.79	.27	.23	.91	.96	.32	.80	.22	.43	.98
任															
上	Corre	-.03	.08	.04	.03	-.04	-.01	-.07	.04	.04	.02	.00	-.03	.02	.00
司	lation														
支	Sig.	.54	.10	.41	.57	.39	.77	.15	.44	.47	.68	.92	.55	.69	.97
持															
建	Corre	-.06	.00	-.08	.06	-.06	.07	-.05	.06	-.01	.06	.03	-.09	.09	-.07
议	lation														
寻	Sig.	.19	.93	.10	.26	.19	.18	.35	.21	.87	.25	.49	.08	.08	.16
求															

参考文献:

Carlson, K. D., & Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods, 15*(3), 413-435.

此外，根据老师的指导意见，我们在“3.1.1 样本与程序”部分补充汇报了不同时点问卷的发放与回收情况，“时点 1 发放问卷 600 份，收到员工问卷 563 份；时点 2 发放问卷 563 份，收到上司问卷 481 份；时点 3 发放问卷 481 份，收到上司问卷 429 份。将三个时点回收的员工及其直属上司问卷进行配对，剔除无效问卷后，最终样本包括 406 份上下级匹配数据”（详见“3.1.1 样本与程序”红色文字标识部分）。请您指正！

意见 9: 关于表 4 中的验证性因子分析结果，需要查阅卡方分布表对假设的五因子模型与备择模型进行比较，看五因子模型是否显著优于其他备择模型。此外，认知信任与情感信任、上司支持，情感信任与上司支持之间的相关性都太高。建议作者在验证性因子分析中，列出所有的四因子备择模型，并与五因子模型进行模型比较。

回应: 感谢评审老师的指导意见！根据老师的指导意见，我们重新进行了验证性因子分析并列出了所有四因子备择模型与五因子模型进行比较。同时通过卡方差异检验的 Excel 表格来验证五因子模型是否显著优于其他备择模型。结果表明：五因子模型拟合程度较好($\chi^2 = 220.62$, $df = 109$, $\chi^2/df = 2.02$, CFI = 0.97, TLI = 0.96, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.03)，且显著优于其他四因子替代竞争模型($57.08 \leq \Delta\chi^2$ ($\Delta df = 4$) ≤ 264.05 , $p < 0.001$)，说明各变量区分效度符合要求（详见“3.2.1 共同方法偏差与区分效度检验”红色文字标识部分）。请您指正！

意见 10: 研究 2 移除控制变量后, 模型是否依然显著?

回应: 感谢评审老师的指导意见! 根据老师的指导意见, 我们对不含控制变量的模型进行补充分析, 分析结果与纳入控制变量的结果一致, 模型的显著性未发生变化。同时, 我们将相关内容补充在“3.2.4 补充检验”部分(详见在“3.2.4 补充检验”红色文字标识部分)。请您指正!

意见 11: 研究 2 中, 年龄与工龄相关性太高, 为避免多重共线性, 可在模型分析中去掉其中一个。

回应: 感谢评审老师的指导意见! 根据老师的指导意见, 我们在模型分析中去掉了工龄, 具体修改如下: “由后续相关性分析可知, 员工年龄与工龄高度相关($r = 0.80, p < 0.001$), 因此本研究仅对员工年龄进行控制。”相关内容补充在“3.1.2 变量测量”章节(详见“3.1.2 变量测量”红色文字标识部分)。请您指正!

意见 12: 图 4 纵坐标是否有误? 表 5 中情感信任的均值为 3.69, 而图 4 中纵坐标的取值范围是-0.6 到 1.0, 有可能是将情感信任中心化所致。

回应: 感谢评审老师的指导意见! 需要向评审老师汇报的是, 在初稿中, 我们使用标准化系数作图, 因而图中没有反应截距项。根据老师的指导意见, 我们对文章的调节效应图进行了修改, 使用与文中报告相一致的非标准化系数作图(详见文中图 4)。请您指正!

意见 13: 摘要中, “研究 2($N = 406$)再次揭示上司情感信任在员工跨界与向上建议寻求的交互效应与上司支持影响中的中介作用”, 这句话表意不太清, 建议修改为“研究 2($N = 406$)再次揭示员工跨界与向上建议寻求的交互项通过上司情感信任影响上司支持”。

回应: 感谢评审老师的指导意见! 根据老师的指导建议, 我们对摘要表意不清部分进行了修改, 具体修改如下: “研究 2($N = 406$)再次揭示员工跨界与向上建议寻求的交互项通过上司情感信任影响上司支持, 但不支持上司认知信任路径。”(详见文中摘要红色文字标识部分)。请您指正!

意见 14: 在研究结论部分, 作者指出“通过一项情景实验与一项多时点多源实地研究, 本研究得到以下结论: 首先, 员工跨界与向上建议寻求交互影响上司认知信任和情感信任”。实际上, 在研究 2 中, 员工跨界与向上建议寻求的交互项对认知信任的影响不显著。因此, 作者应该修改研究结论中相应的表述, 与实际研究结果保持一致性。

回应: 感谢评审老师的指导意见。根据老师的指导建议, 我们修改了“4.1 研究结论”中相应表述, 以与实际研究结果保持一致。文章中具体修改如下: “基于社会交换理论, 本研究考察员工跨界何时以及如何赢得上司支持。通过一项情景实验(研究 1)和一项多源多时点问卷调查(研究 2)对研究假设进行检验, 明晰了员工跨界引发上司支持行为的边界条件和内在机理。其中, 研究 1 表明, 向上建议寻求强化员工跨界对上司认知信任和情感信任的直接影响及其通过认知信任和情感信任对上司支持的间接作用。当员工向上建议寻求水平较高时, 其跨界行为会促进上司认知信任和情感信任, 进而驱动上司采取支持行为以回馈跨界员工; 当员工向上建议寻求水平较低时, 这一效应更弱。研究 2 进一步表明向上建议寻求强化员工跨界对上司情感信任的直接影响及其通过情感信任对上司支持的间接作用, 但向上建议寻求不能调节员工跨界对认知信任的直接作用及其通过认知信任对上司支持的间接作用, 可能原因是: 实际工作场所中, 认知信任建立在理性分析的基础上, 其比感性层面的情绪反应更为稳定(Mischel & Shoda, 1995), 说明认知信任源于上司长期以来对员工能力的独立理性判断。因此, 向上建议寻求程度高低不会显著影响上司对跨界员工可靠性和能力的评断。”(详见

“4.1 研究结论”红色文字标识部分）。请您指正！

.....

审稿人 2 意见：

论文以社会交换理论为基础，探究员工跨界行为受到上司支持的前提条件和中介机制。采用情景实验和问卷调查两项研究验证假设，研究设计合理。但存在以下问题，供作者参考。

意见 1：本文的观点与 Mell 等人（2021）研究的观点基本一致。Mell 等人（2021）认为员工缺乏向上建议寻求会导致上司破坏员工的跨界行为，本文认为员工向上建议寻求会导致上司支持员工的跨界行为。本文的观点仅仅是将 Mell 等人（2021）的观点反过来说了一遍，缺乏新颖性。

回应：感谢评审老师的指导意见！诚如老师所言，Mell 等（2021）发现员工跨界行为可能引发领导对失去领地控制的威胁感知，进而导致上司对跨界员工的破坏行为，尤其对于缺乏向上建议寻求的员工而言，这一效应更为显著。但任何事物都有两面性，跨界行为既可能使上司产生失去控制的威胁感，也能够帮助团队获取外部资源，有利于工作任务的解决，从而解决领导工作相关问题，给领导和团队带来更好发展。对员工跨界持消极态度的研究可能忽略了员工跨界本质上是一种能够为上司和团队发展带来新颖异质资源的行为，员工可通过跨界将外部知识资源在团队共享，从而提升团队整体创新水平或绩效。因此，与 Mell 等（2021）基于领地理论视角的员工跨界对上司消极结果的作用机制不同，本研究重在从社会交换理论视角揭示员工跨界对上司积极结果的作用机制，为员工跨界对上司影响结果的作用机制研究提供新的理论视角，从而弥补上司对员工跨界持积极方面研究的不足。因此，虽然本文与 Mell 等（2021）的研究均选取向上建议寻求作为调节变量，但整体研究视角不同，因而所对应理论和实践意义也不尽不同。请您指正！

意见 2：员工向上建议寻求不一定是上司支持员工跨界行为的重要的前提条件。上司主要根据跨界行为可能的成本和收益做出是否支持员工跨界行为的决策。当上司认为员工跨界行为的成本大、收益小时，即使员工向上建议寻求的程度很高，上司也不会支持员工的跨界行为。其次，当员工向上建议寻求的程度较高，与上司就跨界行为可能带来的成本和收益进行充分的沟通后，上司对跨界行为的成本和收益会有更清晰的认识，一旦上司认为跨界行为的成本大于收益时，上司更多会做出不支持跨界行为的决策。最后，正如作者在讨论部分所言，员工向上建议寻求程度较高，在跨界过程中一遇到困难就向上级寻求建议和帮助，一是会引发上级的反感，二是会让上级认为该员工没有能力自己解决困难和问题，此时上司更有可能不会对员工的跨界行为提供支持与帮助。

回应：感谢评审老师的指导意见！诚如老师所言，员工向上建议寻求不一定是上司支持员工跨界行为的重要的前提条件。同样，我们在后续数据分析中也发现，研究 1 和研究 2 结果均不支持员工跨界与向上建议寻求对上司支持的直接交互作用（研究 1: $b = -0.20, SE = 0.22, p = 0.37$ ；研究 2: $b = -0.02, SE = 0.04, p = 0.63$ ），即向上建议寻求不会直接影响上司对跨界员工的支持行为。其原因可能如老师所言，员工跨界是具有双重属性的行为，上司会充分评估员工跨界所带来的收益与成本，进而决定对员工跨界所持有的态度。因此，我们对文章结构进行了调整，从社会交换视角出发提出员工跨界可能通过上司对该员工的认知信任与情感信任进而对上司支持产生积极影响，随后将向上建议寻求作为可能影响上司对员工跨界收益和成本的认知的关键权变因素，进而影响上司对跨界员工的人际信任和支持行为。

具体而言，基于社会交换理论，个体在与他人交往过程中，会衡量所得到的报酬与付出的代价，从而决定是否与他人形成互惠的信任关系。员工跨界对团队的持续发展至关重要，

而上司作为团队的负责人，团队及成员的发展与上司个人利益(如薪酬、晋升等)密切相关。员工通过跨界获取外界异质性知识，不仅可提高自身知识储备，而且还能将知识与上级和其他成员共享，为团队发展带来新的信息及资源，因而员工跨界对上司而言本质上是一种积极行为，旨在将知识信息等资源传递到团队内部。因此，基于社会交换理论，我们认为，在上司和员工之间的人际互动中，当员工采取跨界行为为上司和团队提供利益时，上司会发展出以信任为特征的高质量交换关系，并导致上司的回馈行为，如为员工提供任务、目标、情感和发展等方面的支持。此外，从社会交换的角度看，上司会给予跨界员工积极还是消极回应，关键在于他们认为员工的跨界行为会给自身或团队带来收益还是威胁，因而上司如何理解员工跨界行为是其决定是否信任员工并提供支持的重要边界。在高权力距离、遵从权威和差序格局的中国情境下，员工向上寻求建议充分体现下属对上司权力地位、工作能力的认可和尊重，同时让上司了解下属工作进展和跨界进程，使上司将员工跨界评估为具有潜在收益的而非威胁性的，进而基于互惠原则给予员工信任和回馈性支持。当员工向上建议寻求水平较高时，一方面上司能够体验对跨界员工的控制感，增强对员工跨界的资源获取感知，从而对员工工作能力和可靠性进行积极评估，形成认知信任；另一方面，上司会认为跨界是员工关心自身和团队福祉的一种方式，会理解跨界员工为自身和团队利益付出的努力，从而更愿与员工建立情感依赖和联系，形成情感信任。信任会延伸社会交换积极互惠的影响，从而使上司愿为跨界员工提供一般支持和帮助。

最后，诚如专家所言，员工在跨界过程中遇到困难时频繁向上级寻求建议和帮助可能会引发上级的反感和对员工能力的担忧，从而不会给予员工更高的认知信任（即对员工可靠性和能力的评断），但如前所述，员工跨界本质上是一种可以为上司和团队发展带来有益信息资源的行为，因此即使对能力存在担忧，也可能存在积极互惠的过程并给予回馈性支持。

具体修改详见“1 问题提出”、“1.1 员工跨界的社会交换视角”以及“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”的红色文字标识部分。请您指正！

意见 3: 从逻辑关系上来看，员工向上建议寻求更适合做自变量，而不是调节变量。整个模型去掉跨界行为这个自变量，让员工向上建议寻求做自变量，模型逻辑关系依然可能成立。即使向上建议寻求适合在本模型中做调节，也不是一个和跨界行为关联密切的调节，自变量换成任何其他的员工行为，模型也成立。

回应: 感谢评审老师的指导意见！诚如老师所言，员工向上建议寻求既适合作为自变量，又可以作为调节变量，但究竟作为自变量还是调节变量取决于研究的需要，由于本研究重点在探究中国高权力距离关系社会情境下员工跨界如何赢得上司支持，因而把员工向上建议寻求作为关键情境因素，以便更好地指导组织管理实践。为凸显员工跨界作为研究中自变量的重要性，我们增加了“1.1 员工跨界的社会交换视角”部分，从社会交换理论视角论述员工跨界对领导信任及社会支持的影响。首先，我们将跨界行为界定为员工为实现特定的任务目标而跨越组织内部群体界限，通过与利益相关者接触、与其他群体协调以及向外部专家寻求信息等策略努力与外部关键实体建立和维持良性互动关系的行为，并列举了由个体员工代表团队执行的三种主要类型的跨界行为，这些行为旨在以积极的方式向外部实体代表所属团队，以获得更多信息资源或保护团队免受不利压力的影响(使节行为)，协调相互依存单位的工作以完成共同任务目标(任务协调行为)以及积极扫描以搜索嵌入外部实体的资源和专业知识(侦测行为)。我们同时阐述了员工跨界对其团队及组织生存和成功的重要性。而上司作为团队的负责人，团队及成员的发展与上司个人利益(如薪酬、晋升等)密切相关。基于社会交换理论的核心观点，我们认为在上司和员工之间的人际动态中，当员工采取跨界行为为上司和团队提供利益时，上司会发展出以信任为特征的高质量交换关系，并导致上司的回馈行为，如为员工提供任务、目标、情感和发展等方面的支持。人际信任是上司基于互惠期望与跨界

员工建立的可持续的交换状态，而回馈性支持则是上司善待跨界员工的具体行为，是由互惠原则衍生的行为结果。

在此基础上，我们进一步基于社会交换理论提出向上建议寻求可能是与员工跨界对上司影响效应发挥的关键调节变量。因为员工跨界是具有双重属性的行为，所以上司会充分评估员工跨界所带来的收益与成本，进而决定对员工跨界所持有的态度，而向上建议寻求会影响上司对员工跨界收益的解读和评估。具体而言，社会交换理论认为，互惠双方在资源交换过程中需要通过沟通达到共识，沟通过程和效果能影响个体对交换资源价值程度的判断，而向上建议寻求作为下属与上司的沟通方式之一，是上司衡量能否从员工跨界中收获有价值资源的信号。在高权力距离、遵从权威和差序格局的中国情境下，员工向上寻求建议不仅是提高决策准确性以适应组织发展需要的一种主动行为，更体现下属对上司专业知识、权力地位及领导角色的尊重和认可，同时使上司把握下属跨界进程和工作进展，进而影响上司对员工跨界潜在收益的感知和判断(Mell et al., 2022)。因此，员工跨界与向上建议寻求可能产生交互影响。当员工向上寻求建议时，上司更倾向于将员工跨界评估为潜在收益和关心照顾团队福祉的一种方式，进而基于互惠原则给予员工信任和支持。当员工忽视向上寻求建议时，上司更倾向于将员工跨界评估为潜在威胁而不会带来个人利益，进而不太可能与员工建立信任的互惠关系并给予支持。

具体修改详见“1 问题提出”和“1.1 员工跨界的社会交换视角”红色文字标识部分。请您指正！

意见 4: 研究 1 没有对量表的效度进行检验，请增加这方面的数据分析。

回应: 感谢评审老师的指导意见！根据老师的指导建议，我们采用 Mplus 8.0 对核心变量进行验证性因子分析以检验模型的拟合程度及变量的区分效度。结果表明：五因子模型拟合程度较好($\chi^2 = 177.21$, $df = 125$, $\chi^2/df = 1.42$, $CFI = 0.98$, $TLI = 0.98$, $RMSEA = 0.04$, $SRMR = 0.04$)，且显著优于其他四因子替代竞争模型($163.10 \leq \Delta\chi^2 (\Delta df = 4) \leq 708.91$, $p < 0.001$)，说明模型结构效度和各变量区分效度较好。我们将相关内容和表格补充在“2.2.2 验证性因子分析”部分。请您指正！

意见 5: 研究 2 只报告了员工的样本信息，没有报告上级的样本信息，建议增加。

回应: 感谢评审专家的意见。根据您的建议，我们在研究 2 中补充了上级的样本信息。在上司样本中，女性占 39.66%，男性占 60.34%；年龄 25 岁及以下占 5.67%，26~35 岁占 40.89%，36~45 岁占 45.32%，46 岁及以上占 8.12%；学历大专及以下占 15.02%，大学本科占 44.09%，硕士及以上占 40.89%；工作年限 2 年及以下占 11.08%，3~5 年占 50.25%，6 年及以上占 38.67%。我们将相关内容补充在“3.1.1 样本与程序”部分。请您指正！

意见 6: 本研究中的上司支持应该特指上司对员工跨界行为的支持，而不是范范的上司支持，但是研究 1 和研究 2 对上司支持的测量测的是上司对员工的宽泛的支持，而没有测量上司针对员工跨界行为的支持。

回应: 感谢评审老师的指导意见！需要向老师汇报的是，由于跨界本质上是一种能够为上司和团队发展带来新颖异质资源的创新应对行为，是 VUCA 时代组织成员的日常工作行为，因而与其他日常工作行为一样需要得到上司的一般支持。因此，本研究聚焦于员工跨界对上司一般支持的影响。同时根据指导老师的指导意见，我们对引言第二段与“1.1 员工跨界的社会交换视角”进行了相应调整完善(详见引言第 2 段以及“1.1 员工跨界的社会交换视角”红色文字标识部分)。因此，研究 1 和研究 2 对上司支持的测量采用的是上司对员工的一般支持。请您指正！

参考文献:

Marrone, J. A., Quigley, N. R., Prussia, G. E., & Dienhart, J. (2022). Can supportive coaching behaviors facilitate boundary spanning and raise job satisfaction? An indirect-effects model. *Journal of Management*, 48(5), 1131-1159.

.....

审稿人 3 意见:

该研究从上司角度切入, 探讨在什么情况下上司会支持那些积极开展跨界行为的下属, 并进一步探讨信任因素的潜在中介效应, 选题有新意, 对团队跨界行为的研究有较突出贡献。采用情景模拟实验和问卷调查两个能相互弥补的研究方法, 研究设计恰当; 两项研究的结果相互印证。此外, 问卷调查采用多来源-多时点的数据收集策略, 数据质量有保证。假设推导有逻辑性强, 行文流畅。因而, 我认为这是一篇质量较高的实证研究报告。当然, 论文还存在继续修改或改善的空间。以下意见供作者参考。

意见 1: 如何更好提出研究问题。目前作者在“问题提出”就明确提出上司如何看待员工跨界的已有研究结果存在不一致。为了解决这种不一致, 需要关注可能的边界条件。我认为这样提出问题的角度非常好。接下来, 在阐述本研究如何消除这种分歧时, 作者试图基于社会交换理论来论证为何下属向上建议寻求是关键的边界条件, 但论证的逻辑不够清晰。主要原因在于, 作者没有分析导致研究结果存在分歧和不一致的原因。尤其是, 没有从社会交换理论的视角出发指出导致研究结果存在分歧和不一致的真正原因。从社会交换角度看, 上司是否支持员工的跨界行为, 关键在于他们是否认为员工的跨界行为能给自己/团队带来收益。指出导致分歧的主要原因之后, 可以很好引入下属向上建议寻求这个变量, 说明为何向上建议寻求的多寡是不可忽视的情景要素。建议作者再考虑一下如何在分析导致研究结果不一致基础上, 更好引出研究问题。

回应: 感谢评审老师的指导意见! 根据您的指导意见, 结合其他评审老师的建议, 我们对问题提出部分进行了整体修改和完善。具体地, 我们首先明确提出上司如何看待员工跨界的已有研究存在不一致的现象。其次, 我们分析了研究结果不一致的原因, 即持消极态度的研究可能忽略了员工跨界的本质是一种能够为上司和团队发展带来新颖异质资源的行为, 员工可通过跨界将外部知识资源在团队共享, 从而提升团队整体创新水平或绩效; 持积极态度的研究主要关注上司在员工跨界前提供的鼓励和授权, 旨在探究上司支持性指导对员工跨界的促进作用。而跨界行为是否会引发上司支持, 既有研究尚未解答。因此, 为弥补这一研究不足, 我们基于社会交换理论提出员工跨界可能通过上司对该员工的认知信任与情感信任进而对上司支持产生影响。随后, 根据您的建设性指导意见, 我们继续基于社会交换理论引入下属向上建议寻求这一不可忽视的关键情景要素。即从社会交换的角度看, 上司会给予跨界员工积极还是消极回应, 关键在于他们认为员工的跨界行为会给自身或团队带来收益还是威胁, 因而上司如何理解员工跨界行为是其决定是否信任员工并提供支持的重要边界。最后, 我们具体论述向上建议寻求是如何强化上司对员工跨界积极收益的解读的, 即在高权力距离、遵从权威和差序格局的中国情境下, 员工向上寻求建议充分体现下属对上司权力地位、工作能力的认可和尊重, 同时让上司了解下属工作进展和跨界进程, 使上司将员工跨界评估为具有潜在收益的而非威胁性的, 进而基于互惠原则给予员工信任和回馈性支持。我们将修改后的相关内容呈现在“1 问题提出”红色文字标识部分。请您指正!

意见 2: 缺少针对员工跨界与向上建议寻求对上司支持这个核心问题的研究假设。尽管作者精准且明确指出了“其他利益相关者尤其是上司如何看待员工跨界, 既有研究尚乏关注且结

论不一”这个突出问题，但无论是“问题提出”部分，还是随后的假设推导部分，只是围绕员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互作用，而不是直接提出员工跨界与向上建议寻求如何共同影响上司支持。一方面，这使得本研究只关注间接效应，而不是揭示中介效应。更重要的是，这使得本研究并没有直接回应已有研究结果存在分歧的核心问题。

回应：感谢评审老师的指导意见！诚如老师所言，若现有研究分歧在于“员工跨界会引发上司支持还是反对”，我们应该在问题提出和研究假设部分首先提出员工跨界与向上建议寻求对上司支持的交互效应，随后揭示上司信任如何中介员工跨界与向上建议寻求对上司支持的交互效应。然而需要向老师汇报的是，我们在数据分析中发现，研究 1 和研究 2 结果均不支持员工跨界与向上建议寻求对上司支持的直接交互作用（研究 1： $b = -0.20, SE = 0.22, p = 0.37$ ；研究 2： $b = -0.02, SE = 0.04, p = 0.63$ ），原因可能在于社会交换是一种建立在彼此信任基础上的自愿性活动，人际信任是上司基于互惠期望与跨界员工建立的可持续的交换状态，而回馈性支持则是上司善待跨界员工的具体行为，是由互惠原则衍生的行为结果。因此，员工向上建议寻求首先强化员工跨界对上司认知信任和情感信任的影响，随后延伸到上司支持。

我们也进一步分析了研究结果存在分歧的核心问题，即持消极态度的研究可能忽略了员工跨界的本质是一种能够为上司和团队发展带来新颖异质资源的行为，员工可通过跨界将外部知识资源在团队共享，从而提升团队整体创新水平或绩效；持积极态度的研究主要关注上司在员工跨界前提供的鼓励和授权，将领导支持性指导作为前因并探究其对员工跨界的促进作用。而跨界行为是否会引发上司支持，既有研究尚未解答。因此，为了弥补这一研究不足，我们基于社会交换理论和组织沟通相关文献，提出员工跨界可能影响上司对该员工的信任，进而影响上司支持，而这一过程受到员工向上建议寻求的影响。

我们在补充的“1.1 员工跨界的社会交换视角”部分详细阐述了我们如何基于社会交换理论构建研究模型以揭示员工跨界对上司支持的积极效应。请您指正！

意见 3：由于研究 1 是实验设计，数据分析的重点和起始点是检验所操纵的两个变量（及其交互作用）对所测量的所有结果变量（包括两种信任和支持）的影响。因而，我建议先进行双因素方差分析，之后再采用层次回归分析来检验间接效应的显著性及其置信度区间。

回应：感谢评审专家的意见。根据您的建议，我们同时使用 SPSS 22 进行双因素方差分析 (ANOVA) 和多元回归分析检验调节效应。ANOVA 结果表明，员工跨界与向上建议寻求对上司认知信任的交互作用显著， $F(1, 216) = 6.72, p = 0.01, \eta^2 = 0.09$ 。员工跨界与向上建议寻求对上司情感信任的交互作用显著， $F(1, 216) = 5.10, p = 0.03, \eta^2 = 0.07$ 。多元回归分析结果表明，员工跨界与向上建议寻求的交互项显著影响上司认知信任 ($b = 0.65, SE = 0.25, p = 0.01$) 和情感信任 ($b = 0.56, SE = 0.25, p = 0.03$)。因此，我们假设的员工跨界与向上建议寻求的交互对上司认知信任和情感信任的影响得到支持。我们将相关内容补充在“2.2.3 假设检验”部分。请您指正！

此外，我们也检验了员工跨界与向上建议寻求对上司支持的交互作用，结果并不显著。ANOVA 结果表明，员工跨界与向上建议寻求对上司支持的交互作用不显著， $F(1, 216) = 0.81, p = 0.37, \eta^2 = 0.004$ 。多元回归分析结果表明，员工跨界与向上建议寻求的交互项对上司支持的影响也不显著 ($b = -0.20, SE = 0.22, p = 0.37$)。因此，我们未在假设提出部分对此进行假设。

意见 4：另外，双因素方差分析更灵活，除了检验简单效应之外，还可以采用事前比较 planned contrast 检验，在 4 种实验条件中，是否某一种条件（比如跨界行为和向上建议寻求均高）的得分均值最高。

回应：感谢评审专家的指导意见！根据老师的指导意见，我们在“2.2.3 假设检验”部分进行

了交互作用的比较分析。当感知员工向上建议寻求高时，高员工跨界组认知信任得分($M = 3.94, SD = 0.68$)显著高于低员工跨界组($M = 3.37, SD = 0.94$), $F(1, 108) = 13.32, p < 0.001$, Cohen's $d = 0.70$; 当感知员工向上建议寻求低时，高员工跨界组($M = 3.23, SD = 1.01$)和低员工跨界组($M = 3.30, SD = 1.03$)认知信任得分差异不显著, $F(1, 108) = 0.16, p = 0.69$, Cohen's $d = -0.07$ 。当感知员工向上建议寻求高时，高员工跨界组情感信任得分($M = 4.11, SD = 0.86$)显著高于低员工跨界组($M = 3.63, SD = 0.85$), $F(1, 108) = 8.91, p = 0.004$, Cohen's $d = 0.57$; 当感知员工向上建议寻求低时，高员工跨界组($M = 3.16, SD = 0.952$)和低员工跨界组($M = 3.24, SD = 1.03$)情感信任得分差异不显著, $F(1, 108) = 0.17, p = 0.68$, Cohen's $d = -0.08$ 。请您指正!

此外，我们也采用事前比较对 4 种实验条件“高员工跨界+高向上建议寻求组”(组别 1)、“高员工跨界+低向上建议寻求组”(组别 2)、“低员工跨界+高向上建议寻求组”(组别 3)和“低员工跨界+低向上建议寻求组”(组别 4)下认知信任和情感信任得分均值进行检验。结果表明如下表，“高员工跨界+高向上建议寻求组”(组别 1)的得分均值显著高于其他组别，95%置信区间不包含 0。

Multiple Comparisons

Dependent Variable: 认知信任均值
LSD

(I) 组别	(J) 组别	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	.7091*	.17600	.000	.3622	1.0560
	3.00	.5682*	.17600	.001	.2213	.9151
	4.00	.6318*	.17600	.000	.2849	.9787
2.00	1.00	-.7091*	.17600	.000	-1.0560	-.3622
	3.00	-.1409	.17600	.424	-.4878	.2060
	4.00	-.0773	.17600	.661	-.4242	.2696
3.00	1.00	-.5682*	.17600	.001	-.9151	-.2213
	2.00	.1409	.17600	.424	-.2060	.4878
	4.00	.0636	.17600	.718	-.2833	.4105
4.00	1.00	-.6318*	.17600	.000	-.9787	-.2849
	2.00	.0773	.17600	.661	-.2696	.4242
	3.00	-.0636	.17600	.718	-.4105	.2833

Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = .852.
*. The mean difference is significant at the .05 level.

Multiple Comparisons

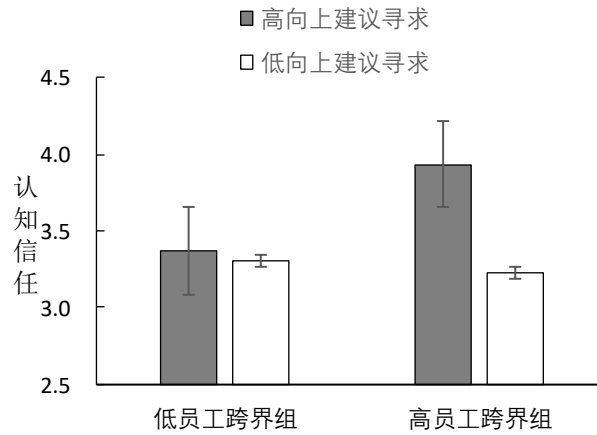
Dependent Variable: 情感信任均值
LSD

(I) 组别	(J) 组别	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	.9545*	.17657	.000	.6065	1.3026
	3.00	.4864*	.17657	.006	.1383	.8344
	4.00	.8773*	.17657	.000	.5293	1.2253
2.00	1.00	-.9545*	.17657	.000	-1.3026	-.6065
	3.00	-.4682*	.17657	.009	-.8162	-.1202
	4.00	-.0773	.17657	.662	-.4253	.2707
3.00	1.00	-.4864*	.17657	.006	-.8344	-.1383
	2.00	.4682*	.17657	.009	.1202	.8162
	4.00	.3909*	.17657	.028	.0429	.7389
4.00	1.00	-.8773*	.17657	.000	-1.2253	-.5293
	2.00	.0773	.17657	.662	-.2707	.4253
	3.00	-.3909*	.17657	.028	-.7389	-.0429

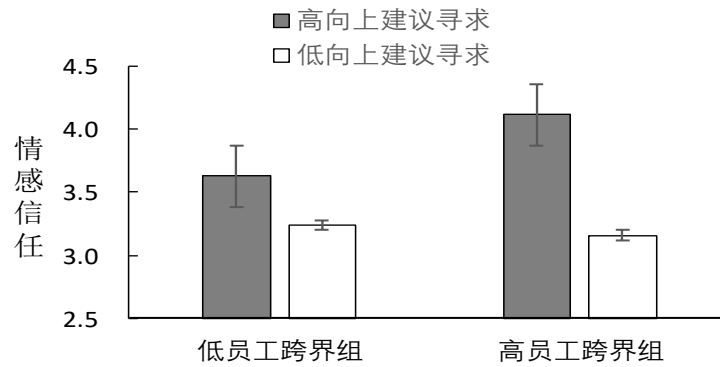
Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = .857.
*. The mean difference is significant at the .05 level.

意见 5: 图 1 和图 2 是基于二因素方差分析的结果回执的吗? 另外, 条形图中需要增加标准误差引示意线。

回应: 感谢评审专家的指导意见! 图 1 和图 2 是基于方差分析结果所绘制的交互作用图。根据老师的指导建议, 我们在条形图中增加了标准误差引示意线(见下图)。相关内容修改详见“2.2.3 假设检验”红色文字标识部分。



研究 1 员工跨界与向上建议寻求对认知信任的交互效应



研究 1 员工跨界与向上建议寻求对情感信任的交互效应

意见 6: 样本描述中，针对人口统计学变量，建议按照控制变量所划分的类别，报告每一个类别的百分比。如果某个类别（比如博士，高层管理者）人数很少，应该合并类别，甚至可以采用 0/1 编码。

回应: 感谢评审专家的指导意见！根据老师的指导建议，我们对人数较少的类别进行了合并，并重新进行了后续数据分析，其中学历编码为 1 = “大专及以下”、2 = “本科”、3 = “硕士及以上”；职级编码为 1 = “普通员工”、2 = “基层管理者”、3 = “中层管理者及以上”。样本描述中，我们按照控制变量所划分的类别对人口统计学变量进行了划分。如：在调查的员工样本中，女性占 62.56%，男性占 37.44%；年龄上 25 岁及以下的员工居多，占 52.71%，26~35 岁占 31.77%，36~45 岁占 8.62%，46 岁及以上占 6.90%；学历上以大学本科为主，占 65.27%，硕士及以上占 20.44%，大专及以下占 14.29%；工作年限 2 年及以下占 44.58%，3~5 年占 31.03%，6 年及以上占 24.39%。我们将相关内容补充在“3.1.1 样本与程序”红色文字标识部分。

意见 7: 性别这个变量，女性占 62.56%，男性占 37.44%，但表 5 显示其标准差是 0.49，非常接近 0.5，核查一下结果是否正确。

回应：感谢评审专家的指导意见！根据老师的指导建议，我们对性别这个变量进行了核查，发现统计软件输出的标准差结果为 0.48456，因此标准差应为 0.48。此外，我们重新将性别编码为虚拟变量（1 代表男，0 代表女）以便后续数据分析。相关数据已在表 6 研究 2 描述性统计与相关性分析中更正。

意见 8：员工跨界与向上建议寻求影响上司支持的交互作用是否显著？

回应：感谢评审专家的指导意见！根据老师的指导建议，我们检验了研究 2 中员工跨界与向上建议寻求影响上司支持的交互作用。结果表明，员工跨界与向上建议寻求的交互项对上司支持的影响不显著($b = -0.02, SE = 0.04, p = 0.63$)。因此，我们未在正文中进行汇报。

第二轮

审稿人 1 意见：

感谢作者团队的认真修改，文章质量得到提升。同时，仍存在关键的理论逻辑问题，需进一步完善，以下建议供作者参考：

意见 1：研究动机与研究内容依然不一致。在阐明研究动机时，作者强调“因而跨界能否得到上司的积极回应对跨界员工日后的成长和发展至关重要”，并且引言第二段重点论述了上司对员工跨界的阻抑或鼓励两种不同反应。从研究动机来看，本文想要探讨领导到底对员工跨界行为产生何种反应，即作者在本轮修改中补充的“上司究竟对员工跨界持消极还是积极态度”。然而从研究内容上看，本文并非聚焦于上司对员工跨界行为的支持，而是上司对员工的一般支持。如果仅仅是聚焦于“领导一般支持”的话，自变量和因变量之间的关联很弱，因为影响领导一般支持的因素太多，如领导个人特质、上下级关系，这些因素可能比员工跨界行为更能影响领导一般支持，将员工跨界行为与领导一般支持联系起来的研究意义也较为有限，其贡献点仅在于丰富了领导一般支持的前因。因此，建议作者将研究内容与研究动机保持一致，即探讨员工跨界何时通过何种机制引发领导对跨界行为的支持。

回应：感谢评审老师的指导意见！需要向老师汇报的是，在研究设计之初，就结果变量是选取上司对员工跨界行为的针对性支持还是一般支持，我们进行了广泛请教与深入讨论。经向领域专家请教和小组讨论，大家认为跨界是数智经济时代工作场所员工的日常工作行为，他们几乎每天都会与多个内外利益相关方进行联系、交流与互动，且对不同员工而言，跨界的内容、类型和情境多样，领导对跨界的支持方式也有所不同，既包括对跨界前准备工作的支持，又包括对跨界中问题解决的支持，还包括对跨界后资源融入的支持，因而仅仅检验上司对某次或某类单一具体情景的跨界支持不足以体现研究结果的普遍性，且既有相关量表难以反映领导跨界支持的全部内涵。基于此，我们选取了上司对员工的一般支持以增强研究结论在一般情境下的可推广性。

为解决研究动机与研究内容的不一致，根据老师的指导意见，结合其他老师的指导意见，我们在问题提出部分重新阐述了研究动机。文献梳理发现，当前员工跨界研究主要以组织管理者为中心，探讨组织如何通过人力资源管理或领导授权赋能给予员工跨界所需支持，从而鼓励员工跨界；或以跨界行为者为中心，验证跨界行为对员工自身的积极与消极影响。但上述研究均忽视了人际互动视角下员工跨界对上司潜在的人际影响，且该视角下仅有少数学者基于领地理论发现员工跨界可能存在“功高盖主”的风险，由此上司对员工采取人际阻抑行为。然而，员工跨界是否存在“功高且不盖主”，即上司由于体会到跨界员工的“劳苦功高”而给予积极人际回应，既有研究尚乏解答。研究发现，特定情况下，上司会对员工挑战权威

但又对组织有益的行为(如主动变革或建言)给予更高的职业评价或工作奖励。因此,我们试图从员工跨界如何实现“功高且不盖主”这一问题出发,探讨员工跨界对上司支持的影响,以弥补员工跨界对上司积极人际影响研究的不足。

此外,基于上述研究动机和研究内容,我们对研究的理论意义进行了重新梳理,主要体现在以下三方面贡献:第一,从积极人际互动角度探究员工跨界对上司的影响,从而为员工跨界影响效应研究提供新的理论视角;第二,基于上行影响策略视角揭示员工向上建议寻求的调节作用,从而拓展对员工跨界积极人际后果边界条件的有限理解;第三,基于人际信任相关理论构建并检验员工跨界和向上建议寻求之间的交互通过上司认知信任和情感信任影响上司支持的双路径模型,从而弥补员工跨界对上司影响效应过程机制研究的不足,同时拓展人际信任的应用研究领域。因此,本研究除丰富领导支持的前因理论研究外,还拓展了员工跨界对上司人际后果、内在机制及其边界条件的理论研究。

最后,诚如老师所指出,影响领导一般支持因素的确很多,领导个人特质、上下级关系等个体和情景因素均会影响员工跨界与领导人际支持之间的关系,但为聚焦于本研究的核心主题而未将上述因素纳入模型,因而在文中研究局限部分指出了该问题,感谢老师为后续研究指明了方向,我们会根据老师的指导意见在后续研究中作进一步拓展。

具体修改详见“1 问题提出”第 2 段和第 3 段、“4.2 理论意义”和“4.4 研究局限与展望”红色文字标识部分。请您指正!

意见 2: 假设的论述逻辑仍需强化,本文采用的是社会交换理论,其核心逻辑在于互惠。领导一般支持是领导提供给员工的“惠”,但是员工跨界提供给领导的“惠”在理论模型中仍是缺失的。尽管作者提到,向上寻求建议更有可能让领导将员工跨界视为潜在收益,但这一观点较为牵强。例如:“员工向上寻求建议充分体现下属对上司权力地位与工作能力的认可和尊重,同时让上司了解下属工作进展和跨界进程,从而使上司将员工跨界评估为具有潜在收益而非威胁,进而基于互惠原则给予员工信任和回馈性支持”,我认同上半句话的逻辑,下半句的逻辑缺乏说服力。员工跨界是否评估为具有潜在收益/威胁,取决于跨界行为本身,即跨界行为是否威胁到团队或领导利益,并不在于员工是否向上寻求建议,向上建议寻求是一种沟通方式,并不能改变跨界行为本身到底能不能带来“惠”。正如作者所述“向上建议寻求作为下属与上司的沟通方式之一,是上司衡量能否从员工跨界中收获有价值资源的信号”。也就是说,员工向上寻求建议,上司通过这种方式获知员工跨界行为是否具有价值的信息,上司既有可能获知跨界行为极具有价值的信息,也可能获知跨界行为无任何价值的信息。如果跨界行为威胁到团队或领导利益,即使员工向上寻求建议,领导也可能认为跨界行为具有威胁性。换言之,即使员工向上寻求建议,上司既有可能将员工跨界行为视为收益,从而信任员工;也有可能将员工跨界行为视为威胁,从而不信任员工。由此可见,作者提出假设 1a 的逻辑不太具有说服力。

回应: 感谢评审老师的指导意见!就互惠而言,领导是团队的化身,员工跨界能够为团队带来异质知识和信息资源,从而间接给领导带来收益,因而可能会促进领导对员工的人际信任和支持。诚如老师所言,上司对员工跨界意图的判断会影响其对员工跨界的收益感知,进而决定是否信任员工并提供人际支持。人际互动相关文献表明,地位较低的人(如员工)往往试图通过展示特定行为策略以影响其被目标感知的方式,进而从地位较高的影响目标(如上司)处获得期望的人际反应。因此,下属可能会对其上司施加向上影响以最大化上司对其跨界行为的积极归因。据此,我们认为,员工向上建议寻求作为上行影响策略的重要方式之一,可能会增强上司对员工跨界积极意图的解读和潜在收益的感知。

根据您的建议,我们对假设 1a 的逻辑进行了重新梳理和进一步阐述,主要论述如下:鉴于向上建议寻求对于塑造下属在上司心目中所期望形象的重要作用,本研究认为,高向上

建议寻求水平的员工所采取的跨界行为更易获得上司的有利评估和认知信任。首先，在传统上下级关系中，双方应当遵守权力等级的规范期望。特别在高权力距离的中国情境下，下属更应在做出重要决策前主动了解领导需求和目标并寻求相关意见，以尊重上司权威。向上建议寻求表明员工认可上司在组织中的地位和专业知识，有利于构建上司心中符合角色约束的员工形象。因此，向上建议寻求向上司传递员工可靠性的信号，增强上司对员工跨界的资源获取感知，进而提升对该员工能力的评价，即使员工跨界可能超越下属职级界限。其次，在寻求建议过程中，员工会与上司交流与重要事项相关的工作计划或想法，使上司能够了解员工日常工作安排与进展。因此，向上建议寻求使下属在上司心中建立起对工作负责的好员工形象，这将成为上司判断该下属可靠性和能力水准的重要参照。面对高向上建议寻求的员工，上司会基于对该员工的固有印象将其跨界行为评估成为团队带来工具性益处的活动，进而加强对该员工的认知信任。具体修改详见“1 问题提出”第 4 段、“1.1 员工跨界的人际互动视角”第 3 段和“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”第 1 段的红色文字标识部分。请您指正！

意见 3: 作者提到“上司可能感知到跨界员工对团队利益的关切及对团队的归属感与付出”，尽管员工跨界行为的初衷是实现工作目标，但在实际工作中，上司既有可能将员工跨界行为归因于牟取个人利益，也有可能归因于帮助团队获益。若归因于前者，员工跨界可能会降低领导情感信任；若归因于后者，员工跨界可能会引发领导的情感信任。由此可见，假设 1b 的论述逻辑仍需进一步推敲。

回应: 感谢评审老师的指导意见！诚如老师所言，跨界既可能给员工个人带来利益，也可能为团队和组织发展带来利益，而情感信任水平取决于上司对跨界员工利他意图的解读和归因。鉴于向上建议寻求对塑造上司和员工之间关系的关键作用，我们认为，高向上建议寻求的员工所实施的跨界行为更易引发上司的利他评价和情感信任。根据您的建议，我们对假设 1b 的逻辑进行了重新梳理和进一步阐述，主要论述如下：首先，建议寻求和给予是工作场所关系的重要组成部分，其不仅是上下级信息交流的重要方式，而且还象征上下级在权力、地位等方面的关系规范。建议寻求体现员工对上司领导角色及想法的认同。通过向上寻求建议，跨界员工向上司传达其尊重上司在团队中的外部代表身份和控制权的信号，使上司认为员工行为符合正式规定的等级关系。因此，上司倾向于将员工跨界评估为对团队绩效有利的积极行为，并将员工跨界所付出的努力解读为员工对团队利益福祉的关心，进而基于利他性判断给予员工情感信任。其次，建议寻求本质上反映了上下级共同协商以解决问题的过程，而情感信任源于上下级之间真诚的互动。员工在向上寻求建议时需要真实表达自我和行为目的，使上司更易感知员工谦恭、真诚的良好品质，从而发展出高质量领导成员交换关系，进而促进上司对员工行为意图的正面判断。因此，当高向上建议寻求的员工通过跨界为上司和团队带来有价值信息时，上司更能体会到该员工对团队的忠诚和归属，因而更愿意给予其情感上的认同和信任。我们将修改后的相关内容呈现在“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”第 2 段的红色文字标识部分。请您指正！

意见 4: 从研究 2 中的测量条目来看，“向上建议寻求”并不是在跨界行为中的向上建议寻求，而是一般的向上建议寻求，这和本文假设的论述逻辑不太相符。从假设 1 的论述来看，作者表达的意思应该是在跨界过程中向上建议寻求，可以让领导知晓员工的跨界进展。然而测量条目中仅是一般的向上建议寻求，有可能员工在其他工作事件上向上建议寻求，但是在跨界时并未向上建议寻求，如何确保该测量工具体现了假设论述强调的员工跨界时与上级充分沟通并寻求建议这一情形？

回应: 感谢评审老师的指导意见！我们将向上建议寻求界定为员工在做重要决定或执行重大

事项前主动与上司沟通、交流工作进展以寻求上司理解和建议的程度。由于日趋 VUCA 的外部环境, 跨界成为数智经济时代工作场所员工的日常工作行为, 他们几乎每天都会与多个内外利益相关方进行联系、交流与互动, 且对不同员工而言, 跨界的内容、类型和情境多样, 领导对跨界的支持方式也有所不同, 既包括对跨界前准备工作的支持, 又包括对跨界中问题解决的支持, 还包括对跨界后资源融入的支持, 因而跨界作为与员工任务执行相关的日常活动, 其与上司日常工作的充分沟通涵盖了跨界相关事宜。因此, 本研究选择了反映一般性向上建议寻求的测量题项。为避免假设逻辑与测量工具的不一致, 我们重新调整了与向上建议寻求相关的逻辑推理, 删除了“使上司知晓员工的跨界进展”相关的论述, 将其改为“使上司能够了解员工日常工作安排与进展”, 以增加文章的严谨性。我们将修改后的相关内容呈现在“1 问题提出”第 4 段、“1.1 员工跨界的人际互动视角”第 3 段和“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”红色文字标识部分。请您指正!

意见 5: 论文表述规范性还需提升, 存在中英文符号混用的情形。如“为此, 本研究基于社会交换理论, 采用情景实验(研究 1)与多时点上下级匹配问卷调查(研究 2), 探讨员工跨界何时以及如何才能获得上司更程度的支持”, 中文逗号和英文逗号混用。

回应: 感谢评审老师的斧正指导! 根据您的指导意见, 我们对文章表述规范性进行逐一自查, 对中英文符号混用之处进行了相应修改, 以更加符合学报要求。

.....

审稿人 3 意见:

可以看得出来, 作者认真回复了审稿人提出的每一条意见, 并据此修改完善了论文。总体来看, 修改稿有提升。然而, 我认为目前还存在几个重要问题, 需要作者考虑。

意见 1: 本研究的问题究竟是什么, 还需要进一步凝练。作者认为本研究的目的是解决“上司如何看待员工跨界, 既有研究尚乏关注且结论不一”的问题。然而, 作者并没有列出有说服力的证据表明已有研究存在不一致结果。Mell 等 (2022) 发现上司可能惩罚跨界的下属, 但 Marrone 等 (2022) 并非探讨上司对作出跨界行为的下属的态度或应对, 而是证明上司支持对下属跨界行为有促进作用。因而, 上司对积极开展跨界活动的下属的态度, 不同研究的结果并没有冲突或存在不一致; 至少作者并没有总结出不一致之处。因而, 本研究的核心问题究竟是什么, 需要进一步思考。

回应: 感谢评审老师的指导意见! 正如老师所言, 目前并没有直接实证证据表明上司对员工跨界的人际回应存在不一致, 且仅有少数学者基于领地理论探讨了上司对员工跨界的消极人际反应, 而对于员工跨界对上司的积极人际后果, 现有研究尚未关注。因此, 我们对员工跨界相关文献进行了重新梳理, 发现既有研究主要聚焦于两视角: 一是以组织管理者为中心, 旨在探讨组织如何通过人力资源管理或领导授权赋能行为给予员工跨界所需支持, 从而鼓励员工跨界; 二是以跨界行为者为中心, 旨在探究跨界行为对员工自身的积极与消极影响, 如提升工作绩效与创造力, 导致角色模糊和心理痛苦等。然而, 上述研究均忽视了员工跨界对利益相关者的潜在人际影响, 而上司负责员工关键任务分配并依据员工表现做出重要的人事决策, 是员工在组织中最为重要的利益相关者和人际互动对象。据此, 我们基于上司-员工二元互动视角, 将研究的核心问题界定为上司对员工跨界行为的人际反应。进一步梳理这一问题的相关文献后, 我们发现仅有少数研究关注上司对跨界员工的人际阻抑行为, 而缺乏上司对员工跨界积极人际影响的探讨。基于此, 我们将研究主题进一步聚焦为员工跨界何时以及如何获得上司积极人际回应。具体修改详见“1 问题提出”第 2 段的红色文字标识部分。请您指正!

意见 2: 另外, 虽然文章题目是“员工跨界何以赢得上司支持”, 但正如作者所言, 本研究并非探讨上司是否支持下属的跨界行为, 而是探讨上司如何看待积极开展跨界行为的下属。换言之, 不是行为评价, 而是人际评价。Mell 等 (2022) 发现, 对于那些积极开展跨界行为的下属, 上司甚至有可能做出人际惩罚。从这个意义上说, Mell 等 (2022) 和既往跨界行为的研究有很大不同, 不探讨跨界行为对团队完成任务和达成目标有何认知/信息贡献 (the informational benefits), 而是从人际互动角度切入, 探讨上司的态度反应。从人际互动角度开展研究, 探讨利益相关者 (比如上司) 的态度及互动行为, 是否能够为跨界行为的研究提供的新颖且独特的理论视角? 既往研究大多从信息贡献角度看, 证明积极开展跨界行为的下属有助于团队完成任务和达成目标, 因而是“功高”; 但从人际互动角度来看, 却很有可能犯了“盖主”之大忌。Mell 等 (2022) 的研究表明确实有“功高盖主”的风险。本研究则可以回答“功高且不盖主”。当然, 这仅供作者参考。

回应: 感谢评审老师高屋建瓴的指导。根据您的指导意见, 我们对问题提出部分进行了整体修改和完善。具体地, 我们在对既有文献进行梳理后发现, 当前员工跨界研究主要基于以组织管理者为中心和以跨界行为者为中心的视角展开, 而忽视了上司和跨界员工的人际互动视角。正如老师所言, 从人际互动视角来看, 仅有少数学者基于领地理论发现员工跨界可能存在“功高盖主”的风险。由于员工频繁与外界互动, 削弱了上司的外部代表身份和对领地的控制, 因而上司会认为员工跨界是对自身的权力地位的威胁, 由此对员工采取人际阻抑行为。然而, 员工跨界是否存在“功高且不盖主”, 即上司也可能体会到跨界员工的“劳苦功高”, 进而给予员工积极的人际回应, 既有研究尚乏关注。因此, 根据老师的指导意见, 我们试图从员工跨界如何实现“功高且不盖主”这一问题出发, 探讨员工跨界对上司支持的影响, 以弥补员工跨界对上司积极人际影响研究的不足。我们将修改后的相关内容呈现在“1 问题提出”第 2 段和第 3 段的红色文字标识部分。请您指正!

意见 3: 作者认为社会交换理论是本研究的指导框架, 然而我难以看到核心变量 (人际信任和上行建议寻求) 和社会交换理论之间的内在联系。相反, 人际信任和上行影响策略是人际互动领域比较有代表性的构念。如果本研究的核心问题不再是如何化解跨界行为既有研究的不一致 (实际上可能并不存在不一致), 而是探讨跨界行为的人际评价, 人际信任的已有研究和理论可以直接提供理论指导, 就无需依赖其他理论了。

回应: 感谢评审老师的建设性意见! 根据老师的指导意见, 我们在“1 问题提出”部分将核心问题明确为探究上司对员工跨界的积极人际评价。因此, 在后续理论与假设的论述过程中, 我们主要借鉴人际信任和上行影响策略这两个人际互动领域具有代表性的构念阐述核心变量间关系, 并删除了社会交换理论相关表述, 以保持理论与研究视角的一致性。此外, 为突出我们研究对员工跨界和人际互动领域的理论贡献, 我们对理论意义部分进行了整体修改, 主要包括以下三点: (1) 从积极人际互动角度探究员工跨界对上司的影响, 从而为员工跨界影响效应研究提供新的理论视角; (2) 基于上行影响策略视角揭示员工向上建议寻求的调节作用, 从而拓展对员工跨界积极人际后果边界条件的有限理解; (3) 基于人际信任相关理论构建并检验员工跨界和向上建议寻求之间的交互通过上司认知信任和情感信任影响上司支持的双路径模型, 从而弥补员工跨界对上司影响效应过程机制研究的不足, 同时拓展人际信任的应用研究领域。

同时, 我们补充了以下参考文献:

Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior, 18*(1), 17-42.

- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems. *Research in Personnel and Human Resources Management, 21*, 65-127.
- Gross, C., Debus, M. E., Liu, Y., Wang, M., & Kleinmann, M. (2021). I am nice and capable! How and when newcomers' self-presentation to their supervisors affects socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology, 106*(7), 1067-1079.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 89-106.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- Park, H., Tangirala, S., Hussain, I., & Ekkirala, S. (2022). How and when managers reward employees' voice: The role of proactivity attributions. *Journal of Applied Psychology, 107*(12), 2269-2284.
- Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2023). Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 53-71.
- 彭坚, 曹兵兵. (2021). 追随者主动工作行为的上行影响: 内隐追随视角. *心理科学进展, 29*(6), 967-977.
- 王国强. (2007). *组织内的上行影响策略及相关研究*. 广州: 华南师范大学.
- 易明, 王圣慧, 罗瑾琰, 胡文安. (2021). 木秀于林, 风必摧之? 下属绩效影响领导授权行为的机制与边界条件. *南开管理评论, 24*(6), 117-130.

具体修改详见“1 问题提出”第 3 段和第 4 段、“1.1 员工跨界的人际互动视角”、“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”和“4.2 理论意义”红色文字标识部分。我们也在中文和英文摘要中修改了与理论视角相关的论述，请您指正！

第三轮

审稿人 1 意见:

感谢作者团队的认真修改，尤其是修改了引言第二段的论述逻辑后，研究问题变得更加清晰、有趣，凸显了本文的研究意义。同时，本文还存在如下问题待进一步完善。

意见 1: 摘要中指出：“研究 2(N = 220)再次揭示员工跨界与向上建议寻求的交互项通过上司情感信任影响上司支持，但不支持上司认知信任路径，说明在实际工作场所中，认知信任源于上司长期以来对员工能力的独立理性判断”。本文并没有直接的数据分析实证证据来支持“认知信任源于上司长期以来对员工能力的独立理性判断”这一观点，建议作者删除该表述。

回应: 感谢评审老师的指导意见！根据您的指导建议，我们删除了“认知信任源于上司长期以来对员工能力的独立理性判断”这一表述。同时，我们进一步修正了摘要的语言表述，使其更加符合学术规范，具体修改如下：“在鼓励合作创新的背景下，员工跨界已然成为组织创新的源泉。尽管既有研究基于行为者视角检验了员工跨界对自身的影响，但其对上司影响如何鲜有研究关注。为此，本研究基于积极人际互动视角，采用情景实验(研究 1)与多时点上下级匹配问卷调查(研究 2)，探讨员工跨界何时以及如何影响上司支持。研究 1(N = 220)结果表明，员工向上建议寻求水平越高，上司会对跨界员工产生更程度的认知信任和情感信任，从而给予员工更高水平的人际支持。研究 2(N = 406)再次揭示员工跨界与向上建议寻

求的交互项通过上司情感信任对上司支持的影响,但不支持上司认知信任路径。以上研究结果有助于全面揭示员工跨界对上司支持的影响效应,从而为组织管理员工跨界与维持和谐上下级关系提供理论依据和决策借鉴。”请您指正!

意见 2: 文章标题“员工跨界何以赢得上司支持”具有较大的迷惑性,容易让人误解为本文是探讨如何让上司支持员工的跨界行为。但是,本文中的上司支持并不是针对跨界行为的支持,而是上司对员工的一般支持,建议作者斟酌修改题目,避免引发读者的误解。

回应: 感谢评审老师的指导意见!根据您的指导建议,为避免产生歧义,我们反复斟酌讨论,将标题调整为《员工跨界何以影响上司支持:上司信任与向上建议寻求的作用》,同时对正文进行相应修正,将“赢得”改为“影响”。请您指正!

意见 3: 引言第二段指出,“文献梳理发现,员工跨界相关研究主要聚焦于两视角:一是以组织管理者为中心,旨在揭示组织如何通过人力资源管理 (Russ et al.,1998)或领导授权赋能 (Marrone et al., 2022)给予员工跨界所需支持,从而鼓励员工跨界;一是以跨界行为者为中心,旨在探究跨界行为对员工自身的积极与消极影响(蓝媛美 等, 2022),如提升工作绩效(崔明明等, 2018; Liu et al., 2018)和创造力(张建卫 等, 2021),导致角色模糊(Rigopoulou et al., 2012)和心理痛苦(Glavin et al., 2011)等。”这其实很难界定为两种视角,前者是员工跨界的前因研究;后者是对其作用后果的研究。由于本文是关于员工跨界后效的研究,建议作者在文献综述时聚焦于员工跨界行为的作用后果上。

回应: 感谢评审老师的宝贵意见!根据您的指导意见,我们在文献综述中删除了与员工跨界前因相关的研究,而聚焦于员工跨界的作用后果。具体修改如下:“文献梳理发现,既有员工跨界后效研究多以跨界行为者为中心,探究跨界行为对员工自身的积极与消极影响(蓝媛美 等, 2022),如提升工作绩效(崔明明 等, 2018; Liu et al., 2018)、创造力(张建卫 等, 2021),导致角色模糊(Rigopoulou et al., 2012)和心理痛苦(Glavin et al., 2011)等。”请您指正!

意见 4: 引言中提到“本研究旨在基于积极人际互动视角,聚焦员工跨界何时以及如何赢得上司支持,探讨不同向上建议寻求水平下员工跨界对上司信任的影响及其对后续上司支持的间接作用”。在引言中需简要介绍积极人际互动视角的核心观点是什么,本文依据该视角的哪些观点引入的中介机制和调节变量。

回应: 感谢评审老师的指导意见!根据您的指导意见,我们在引言部分增加了积极人际互动的核心观点,并依此引入中介机制和调节变量。就中介机制而言,具体修改如下:“积极人际互动视角考虑人际交往的长期因素而非短期目标,以利他、合作、公平等亲社会规则作为持久互惠的行为框架(Johnson, 2003)。其中,人际信任是积极人际互动的核心概念,指一方对另一方行为和意图的积极预期及愿为另一方行为承担伤害的意愿(Ng & Chua, 2006),包括认知信任与情感信任(McAllister, 1995)。高水平信任来源于双方在交往过程中相互依赖的合作关系(Cropanzano et al., 2017)。员工与上司以互惠为原则进行互动,当员工行为满足上司积极预期时,上司会对员工产生人际信任并采取支持行为进行回馈(邹文箴 等, 2012)。因此,当员工跨界为团队带来收益并促进团队目标实现时(Ancona, 1990),上司可能增强对跨界员工的认知信任与情感信任,进而给予人际支持。”就调节变量而言,具体修改如下:“然而,人际互动具有不确定性,个体对他人行为动机的错误判断会阻碍积极互动的进行(Rusbult & Van Lange, 2003),因此上司对员工跨界的主观评价是影响其人际回应的重要边界(Fulmer & Gelfand, 2012)。积极人际互动视角认为,个体会主动展示特定行为策略以影响其被互动对象感知的方式,进而获得期望的人际反应(Higgins et al., 2003)。因此,地位较低的员工可能会对上司施加向上影响以最大化上司对其跨界行为的积极解读(Ferris et al., 2002)。基于

此，本研究提出，员工向上建议寻求作为上行影响策略的重要方式之一，可能会塑造上司对员工跨界意图的积极归因(Mell et al., 2022)。” 详见引言红色文字标识部分，请您指正。

意见 5: 1.1 小节的标题是“员工跨界的人际互动视角”，该视角有哪些核心观点，目前文中并未进行详细阐述。作者在本节中指出“基于人际互动相关理论和文献，本研究提出员工跨界可能增强上司对该员工的信任，进而影响上司支持，而这一过程受到员工向上建议寻求的影响”。“基于人际互动相关理论和文献”这一表述比较含糊，让本文的理论基础变得更为模糊，在假设 1a 和 1b 的阐述中，也缺乏相应的理论支撑，建议作者系统梳理积极人际互动视角的核心观点，并将其应用于假设论证中。

回应: 感谢评审老师的宝贵意见！根据您的指导意见，我们对积极人际互动视角的核心观点进行了系统梳理，为人际信任和上行影响策略这两类积极人际互动构念的引入提供理论支撑。积极人际互动视角的第一个观点认为人际关系不仅是简单的相互交往，更是能够通过双方需求满足带来愉悦体验和积极影响的互动过程，利益双方通常以合作而非竞争的方式进行人际互动，关注互依关系的连续性与长期性(Johnson, 2003)。当利他、合作、公平作为亲社会规则指导双方进行人际互动时，双方会形成以高人际信任为特征的积极依赖关系，进而促进基于互惠的人际行为(Rusbult & Van Lange, 2003)。第二个观点强调沟通、归因和自我表现在减少怀疑和不确定性中的重要作用。利益双方在互动中试图通过直接或间接的方式来交流其能力、动机和倾向，通常涉及一方的自我表现和另一方的归因(Rusbult & Van Lange, 2003)。个体会通过不断调控呈现给他人的信息以建立符合互动规则的形象，促进他人对其行为意图的积极归因，从而维持双方良性互动(Higgins et al., 2003)。就本文而言，在上司和下属的人际互动中，员工可通过跨界为上司和团队带来有益资源促进团队发展，并通过特定影响策略主动塑造上司对员工跨界价值的积极预期，进而获得上司人际信任和支持。因此，我们将人际信任和上行影响策略作为上下级积极人际互动的两类代表性构念，探讨员工跨界对上司支持的人际效应。具体修改详见“1.1 员工跨界的人际互动视角”红色文字标识部分。

同时，我们结合积极人际互动视角的两个核心观点对假设论证部分进行了相应补充，具体修改详见“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”和“1.3 人际信任与上司支持”红色文字标识部分。请您指正！

参考文献:

- Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58(11), 934-945.
- Rusbult, C. E., & Van Lange, P. A. (2003). Interdependence, interaction, and relationships. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 351-375.

意见 6: 理论意义第一点中，作者指出“从而补充解释了上司会对员工跨界产生人际支持的内在动机”，本文关注的中介是信任而非内在动机，建议作者表述更为严谨。

回应: 感谢评审老师的宝贵意见！根据您的指导建议，我们对理论意义部分表述不严谨的部分进行了修正，以符合学术规范，具体修改如下：“本研究通过从人际互动视角揭示员工打破孤岛实现团队内外交流的跨界行为引发上司积极反应的心理过程，从而补充解释了上司会对员工跨界产生人际支持的内在信任机制。”请您指正！

审稿人 3 意见:

祝贺作者，经过大幅修改，更准确地提出了新的研究问题，从而能对员工跨界行为的研究议题提供新思路，做出新贡献。

回应：感谢评审专家对我们修改工作的认可，我们会继续修改完善文章，从而为学术社群贡献有价值的思想。

第四轮

审稿人 1 意见：

感谢作者团队的认真修改，基本回应了我上一轮中提到的问题，论文质量大幅提升。还有以下建议供作者参考：

意见 1：在引言部分，作者补充了积极人际互动视角的观点，强化了本文的理论基础。同时我产生一个疑惑，如果采用积极人际互动视角，自变量应该是员工与上级之间的人际互动，但本文的自变量是员工跨界，是员工与外界的互动，并非与领导的互动。那么，采用积极人际互动视角的合理性还需进一步澄清。

回应：感谢评审老师的指导意见！需要向老师汇报的是，员工与上司之间的人际互动表现在日常工作各方面，包括主体间语言、态度和行为等。作为与上司利益密切相关的日常工作行为，既可能给其带来完成任务所需的异质知识和信息等资源，也可能威胁其外部身份与内部影响，因而是引起上司与员工人际互动的关键触发事件。根据您的指导建议，我们在引言部分用红色文字补充了积极人际互动视角合理性的阐述。请您指正！

意见 2：在 1.1 小节，作者虽然进一步介绍了积极人际互动视角的观点，但是介绍较为分散，且包含了较多构念，如归因等，与本文的核心构念和研究模型的关联度不大，反而分散了对于理论视角合理性的论述，难以直接体现作者是基于哪些理论观点“将人际信任和上行影响策略作为上下级积极人际互动的两类代表性构念”。此外，目前的假设论述不够直接，需要借助很多在本文中未被探讨的构念来进行论述，显得较为牵强。例如“基于积极人际互动视角，本研究认为向上建议寻求有利于塑造下属在上司心目中所期望形象，减少上司对人际互动的不确定性感知，进而促进上司对跨界员工能力的有利评估，形成以认知信任为核心的积极依赖关系”，不确定性感知、积极评估等构念均未在本文中实际测量和检验。对于上述问题的可行解决办法是：建议作者聚焦于积极人际互动视角中与本文研究模型最相关的核心观点，并且明确指出分别基于哪些核心观点来论述本文的各假设，假设论证过程中紧紧围绕上述观点展开，由此强化理论与构念之间的契合度，增强假设论证的说服力。

回应：感谢评审老师高屋建瓴的指导！根据您的指导意见，我们进一步对积极人际互动视角的核心观点进行归纳总结，聚焦于与本文研究模型最为相关的两个核心观点，即人际信任观和自我表现观，以增强理论视角的合理性。具体而言，人际信任观认为，利益双方通常以合作而非竞争的方式进行人际互动，关注互依关系的连续性与长期性。当互动双方以亲社会规则为指导满足对方需求时，双方会形成以人际信任为特征的积极依赖关系，从而促进基于互惠的人际行为。自我表现观则认为，信息不对称、认知偏差等原因使人们难以准确判断他人的行为意图，从而阻碍以合作为中心的积极人际互动和信任关系形成。鉴于自我表现在减少互动过程中不确定性的关键作用，个体会不断调控呈现给他人的信息以建立符合互动规则的形象，促进他人对其行为动机的积极感知，从而维持双方良性互动。基于积极人际互动的信任观和自我表现观，我们将人际信任和上行影响策略作为上下级积极人际互动的两类代表性构念，探讨员工跨界对上司支持的人际效应。随后我们论述了人际信任作为中介变量和向上建议寻求作为调节变量的合理性，具体修改详见“1.1 员工跨界的人际互动视角”红色文字标识部分。

同时,我们结合积极人际互动视角的人际信任观和自我表现观对本文的各假设进行了重新论述,以增强假设论证的说服力。具体修改详见“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”红色文字标识部分。请您指正!

意见 3: 在假设检验中,作者提到:“说明员工跨界与向上建议寻求交互通过认知信任对上司支持的间接影响显著, H3a 得到验证”;“说明员工跨界与向上建议寻求交互通过情感信任对上司支持的影响显著, H3b 得到验证”。上述句子描述的是被中介的调节作用,摘要中也有类似的表述,但是在理论与假设部分, H3a 和 H3b 提出的是被调节的中介效应,请作者保持表述的一致性。

回应: 感谢评审老师的宝贵意见!根据您的指导建议,我们对表述不一致的语句进行了修正,统一描述为被调节的中介效应。

摘要部分修改如下:“研究 2($N = 406$)再次表明员工向上建议寻求正向调节员工跨界对上司情感信任的直接作用及其通过情感信任对上司支持的间接作用,但不支持向上建议寻求对上司认知信任路径的调节作用。”

研究 1 假设检验部分修改如下:“说明向上建议寻求正向调节员工跨界通过认知信任对上司支持的间接影响, H3a 得到验证。……说明向上建议寻求正向调节员工跨界通过情感信任对上司支持的间接影响, H3b 得到验证。”

研究 2 假设检验部分修改如下:“不同向上建议寻求水平下,员工跨界通过认知信任对上司支持间接效应的差值不显著($difference = 0.01, 95\% CI = [-0.03, 0.07]$, 包含 0)。因此, H3a 未得到验证。”

研究 2 补充检验部分修改如下:“不同向上建议寻求水平下,员工跨界通过认知信任对上司支持间接效应的差值不显著($difference = 0.01, 95\% CI = [-0.02, 0.07]$),通过情感信任对上司支持间接效应的差值显著($difference = 0.11, 95\% CI = [0.04, 0.23]$)。当向上建议寻求水平较高时,员工跨界通过情感信任对上司支持的间接效应更强($indirect\ effect = 0.27, 95\% CI = [0.17, 0.39]$);当向上建议寻求水平较低时,该间接效应更弱($indirect\ effect = 0.16, 95\% CI = [0.09, 0.26]$),说明员工向上建议寻求正向调节员工跨界通过情感信任对上司支持的间接影响。”

同时,我们也对英文摘要的部分表述进行了调整,具体修改详见红色文字标识部分,请您指正!

意见 4: “既有研究表明,人口统计学变量会影响跨界行为和上司评价(Mell et al., 2022; 朱金强 等, 2020),因而我们初步选取员工性别、年龄、学历、工龄、职级等人口特征变量作为控制变量,以排除可能存在的干扰。”如上,作者控制的是员工人口统计学信息,中介和结果变量都是与上司有关的变量,由上司进行评价。上司的人口统计学变量更有可能影响上司支持,为何不控制上司的人口统计学变量,而是控制员工的人口统计学变量?

回应: 感谢评审老师的指导意见!诚如专家指出,在上下级互动中,评价者与被评价者的人口统计学变量均可影响评价结果。但相关研究表明,员工人口统计学变量更可能影响上司对下属某一行为的感知和评价(Park et al., 2022; Xu et al., 2023)。本研究重在考察注重等级关系的中国情境下员工跨界对上司态度和人际反应的影响。因此,员工人口统计学变量(尤其是最终纳入统计分析的员工年龄、学历和职级)可能会影响上司对员工跨界的评价,因而本研究对员工人口统计学变量进行控制。为避免歧义,我们对控制变量部分的语言表述进行了适当调整,具体修改为:“既有研究表明,注重等级关系的中国情境下,员工人口统计学变量可能会影响上司对员工跨界行为的评价(Park et al., 2022; Xu et al., 2023),因而本研究初步选取员工性别、年龄、学历、工龄、职级等人口特征变量作为控制变量,以排除可能存在的干

扰。”请您指正！

参考文献：

Park, H., Tangirala, S., Hussain, I., & Ekkirala, S. (2022). How and when managers reward employees' voice: The role of proactivity attributions. *Journal of Applied Psychology, 107*(12), 2269–2284.

Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2023). Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 53–71.

意见 5：表 2 最右侧一列没有实质性数据，可删除。此外，表 2、表 3、表 6、表 7 中的星号并非上角标，请统一修改。

回应：感谢评审老师细致入微的指导！根据您的意见，我们删除了表 2 最右侧一列，同时将表 2、表 3、表 6、表 7 中的星号统一改为上角标，以符合学术规范。请您指正！

第五轮

审稿人 1 意见：

感谢作者团队的细致修改，尤其是“人际信任观和自我表现观”的补充强化了本文的理论基础，但措辞表达仍需更严谨。例如，“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”，该标题是交互作用，但“H1a: 员工向上建议寻求调节员工跨界与上司认知信任之间的关系。即员工向上建议寻求水平越高，员工跨界对上司认知信任的正向影响越强”是调节作用假设，请统一表述。

回应：感谢评审老师的指导意见！由于前期多次修改，措辞表达的确存在不妥之处，根据老师的指导意见我们对全文进行了再次检核，把“1.2 员工跨界与向上建议寻求对上司信任的交互影响”调整为“1.2 向上建议寻求的调节效应”，并且对文章相关“交互”表述均进行了统一调整，详见文中红色文字标识部分。

编委意见：请送主编终审吧。

回应：感谢编委专家对我们修改工作的认可，后续会根据学报的发表要求对稿件作进一步完善。

第五轮

主编意见：

选题本身有一定的理论意义，因为跨界行为成为目前比较普遍的行为。但是，跨界行为可能会受到上司的质疑，可能影响上下级关系。作者运用情景实验法和问卷调查法，引入员工向上建议寻求作为调节变量，探讨其交互作用对认知和情感信任的中介，以及对上司人际支持的影响。经过 5 轮的修改，总体框架基本符合《学报》的要求，但是还有需要修改的问题：

意见 1：表 1 和表 5 验证性因素分析组合太多？并非所有组合都要验证？组合应该是有逻辑的。看看类似的文章如何组合的？

回应：感谢主编老师的指导意见！诚如老师所言，验证性因素分析的因子合并过程须有逻辑性，由于先前评审老师建议我们在验证性因子分析中列出所有四因子备择模型并与五因子模型进行模型比较，因而表 1 与表 5 验证性因素分析组合呈现较多。现根据老师的指导意见，同时结合类似文章通行做法，我们在此次修改中将认知信任、情感信任、上司支持两两合并形成 3 个四因子模型，再将这三个变量合并形成三因子模型，在此基础上将员工跨界与认知信任、情感信任和上司支持合并形成两因子模型，最后将所有变量合并形成单因子模型。同时，对假设的五因子模型与备择模型进行比较，以说明假设模型的结构效度。具体修改详见“2.2.2 验证性因子分析”、“3.2.1 共同方法偏差与区分效度检验”红色文字标识部分，请您指正！

意见 2：2.2.3 中，用多元回归分析即可，因为方差分析是多元回归分析的特例。本研究同时使用 SPSS 22 进行双因素方差分析(ANOVA)和多元回归分析检验调节效应。

回应：感谢主编老师的专业指导！根据老师的指导意见，我们删除了“2.2.3 假设检验”部分双因素方差分析的内容，仅采用多元回归分析进行假设检验。同时我们参考《心理学报》已发表文献中假设检验的表达范式（卢海陵等，2021；汤一鹏等，2022），对文章中语言表述进行调整。具体修改详见“2.2.3 假设检验”红色文字标识部分，请您指正！

参考文献：

卢海陵, 杨洋, 王永丽, 张昕, 谭玲. (2021). “激将法”会激发还是打击员工? 感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应. *心理学报*, 53(12), 1376-1392.

汤一鹏, 贾荣雯, 龙立荣, 任芷宇, 蒲小萍. (2022). 员工真诚对同事关系的双刃剑效应: 共事时间的调节作用. *心理学报*, 54(5), 529-548.

意见 3：表 7 的层级回归的变量加入顺序不合理。应该是先假设的交互作用对两类信任的显著性，然后才是对上司支持的间接效应检验。最好看看规范的数据呈现办法！

回应：感谢主编老师细致入微的指导！根据老师的指导建议，同时参考《心理学报》近期刊文的数据呈现规范，我们对表 7 回归分析中变量的加入顺序进行了调整，首先呈现员工跨界与向上建议寻求的交互项对认知信任和情感信任的影响，再呈现认知信任和情感信任对上司支持的影响。具体修改详见表 7 红色文字标识部分，请您指正！

意见 4：人际信任影响上司支持？这个研究很成熟，是否有意义？

回应：感谢主编老师的启发式提问！诚如老师所言，人际信任是影响上司支持的关键原因，且最新研究表明人际信任对员工与上司（赵锴等，2024）、员工与同事（汤一鹏等，2022）之间的互动具有显著影响。然而，将人际信任纳入跨界行为的研究尚不多见，且尽管少数研究考察了跨界行为对团队内成员之间信任关系的影响（徐磊，2019），但尚未发现有研究关注员工跨界对上司信任的影响。本研究并未仅限于研究人际信任对上司支持的影响，而是从员工跨界如何实现“功高且不盖主”这一问题出发，将重点放在探讨员工跨界何时通过促进上司信任进而影响上司支持方面，以弥补员工跨界对上司积极人际效应研究的不足。因此，我们基于积极人际互动视角的人际信任观构建特定向上建议寻求水平下员工跨界通过上司认知信任和情感信任影响上司支持的双路径模型，以弥补员工跨界对上司影响效应过程机制研究的不足，因而对员工跨界研究而言具有较好的理论创新贡献。具体论述详见“4.2 理论意义”红色文字标识部分，请您指正！

参考文献：

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(6), 11-18.

汤一鹏, 贾荣雯, 龙立荣, 任芷宇, 蒲小萍. (2022). 员工真诚对同事关系的双刃剑效应: 共事时间的调节作用. *心理学报*, 54(5), 529-548.

赵锴, 俞溪, 张山杉. (2024). 委以重任还是排斥打压? 明星员工与团队领导的人际互动后果. *心理学报*, 56(5), 630-649.

意见 5: 关于情景设计和问卷调查结果中关于认知信任的差异问题, 作者的解释是“可能原因是: 实际工作场所中, 认知信任建立在理性分析的基础上, 其比感性层面的情绪反应更为稳定”, 觉得缺乏说服力。

回应: 感谢主编老师的指导意见! 根据老师的指导建议, 我们对情景设计和问卷调查结果中关于认知信任的差异问题重新进行了探讨。可能原因在于: 工作场所上司认知信任建立在理性分析的基础之上, 源于上司对员工能力、可靠性及过往表现的全面系统判断, 其比感性层面的情感信任更易受员工能力因素的长期影响(Johnson & Grayson, 2005; Mischel & Shoda, 1995)。在情景实验中, 本研究通过对员工跨界和向上建议寻求进行操纵, 可有效排除其他因素对上司认知信任的干扰, 因而向上建议寻求在员工跨界与上司认知信任之间的调节作用显著。在问卷调查中, 本研究难以对员工跨界和向上建议寻求以外的所有能力因素进行控制, 导致向上建议寻求水平未能显著影响上司对跨界员工的认知信任。同时, 我们在研究局限与展望中指出了目前研究的不足之处。具体修改详见“4.1 研究结论”、“4.4 研究局限与展望”红色文字标识部分, 请您指正!

第六轮

主编意见: 作者的修改和完善符合要求, 同意发表。

回应: 非常感谢主编老师的认可和肯定, 感谢审稿老师和编委专家的辛苦付出, 能够对学术社区做出贡献我们感到由衷的高兴!