

促进型调节焦点对跨界行为的影响

——基于工作重塑的视角

杜鹏程 刘升阳¹

(安徽大学 商学院, 安徽 合肥 230601)

【摘要】: 文章以安徽地区 52 个团队共计 208 名员工为样本, 实证分析了促进型调节焦点对跨界行为的影响。结果表明: 员工的促进型调节焦点显著正向影响其跨界行为, 工作重塑的四个维度(增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性工作需求、减少阻碍工作需求)在促进型调节焦点与跨界行为间均起部分中介作用, 员工感知到的团队精熟动机氛围能够增强促进型调节焦点对跨界行为的积极影响。研究拓展了员工促进型调节焦点的影响效应与跨界行为驱动因素的实证研究, 探索了调节焦点对跨界行为的影响路径和边界条件, 为管理者有效调动员工的跨界行为提供了理论借鉴和管理启示。

【关键词】: 促进型调节焦点 跨界行为 工作重塑 团队动机氛围

【中图分类号】: F272.9 **【文献标识码】:** A **【文章编号】:** 1007-5097 (2021) 03-0111-10

一、引言

在知识与经济飞速发展的时代, 组织的生存与发展已经不能仅仅依赖于团队内部的资源, 越来越多的组织意识到跨越组织和团队边界获取资源保证自身生存发展的重要性。自 20 世纪 50 年代起, 学术界开始关注组织领域的跨边界行为^[1]。随着研究的不断深入和发展, 跨界行为逐渐成为组织领域研究的热点话题, 从团队和组织层面对跨界行为后效的相关研究也取得了相当丰富的成果, 如创新^[2]和创造力^[3]、任务绩效^[4]、创新绩效^[5-6]、效能^[7]等。

相对于跨界行为的影响后效, 对跨界行为前因的研究仍然十分有限^[8], 学者们也呼吁应当拓宽对跨界行为前因的研究^[9]。同时, 目前对跨界行为前因的研究主要集中于团队层面^[10-12], Marrone^[13]指出, 学术界针对个体层面跨界行为所展开的研究还比较缺乏, Korschun^[14]也认为, 跨界员工在团队内外部之间建立关联的过程中起着关键作用。因此, 本研究着眼于员工层面的跨界行为, 从员工人格特质角度探讨跨界行为的影响前因。

工作重塑是员工对自我工作的重新设计, 作为一种由员工层次向上传递的工作态度, 它表达了员工的积极主动性, 员工在工作重塑的过程中能够获得资源以及工作意义。具有促进型调节焦点的员工有着追求成就的动机, 其可能会主动对工作进行重塑进而产生跨界行为, 因而本研究认为工作重塑可能是促进型调节焦点影响跨界行为的关键中介因素。

¹**作者简介:** 杜鹏程 (1964-), 男, 安徽阜阳人, 教授, 博士生导师, 博士, 院长, 研究方向: 人力资源, 技术经济; 刘升阳 (1996-), 男, 安徽安庆人, 硕士研究生, 研究方向: 人力资源, 组织行为。

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“研发团队领导跨界行为对团队成员适应性绩效的跨层次影响研究”(71872001); 国家自然科学基金项目“女性创业者养家动机对其工作-家庭增益的影响研究”(71802001); 安徽省哲学社会科学规划基金项目“安徽省制造业高质量发展的指标体系构建、评价及提升对策”(AHSKY2019D014)

此外, Marrone^[13]通过文献回顾发现涉及跨界行为的文献对调节机制的探讨还比较缺乏。徐建中^[3]指出, 对跨界行为的研究应当结合与之相匹配的情景因素。团队动机氛围作为一种工作氛围在团队中起着风向标的作用, 能够使成员意识到哪些行为将得到团队的认同和支持, 员工对团队的氛围也有其自身的感知, 如果员工感知到团队中不同的动机氛围对跨界行为存有不同倾向, 团队成员可能会自发增加跨界行为或者减少跨界行为。因此, 本研究认为员工感知到的团队动机氛围可能是员工人格特质与跨界行为之间的关键调节因素。

鉴于此, 本研究基于调节焦点理论和特质激活理论, 构建员工促进型调节焦点与跨界行为的研究框架, 从工作态度角度探讨工作重塑在两者之间的中介机制, 考察员工感知到的动机氛围在促进型调节焦点与跨界行为之间的调节作用。

二、研究基础与理论假设

(一) 跨界行为

跨界行为是由对团队边界的研究而逐渐形成的概念, 指的是跨界主体与外部相关方构建联系并持续互动的行为, 目的是实现目标并提高效能^[15]。因研究视角的不同, 跨界行为的维度有不同的划分方法, 例如在团队层面, 经由半结构化访谈和问卷调查, Ancona^[15]将团队层次跨界行为划分为三个维度, 即使节行为、协调行为和侦测行为, 而 Druskat^[16]则将团队跨界分为另外三个维度, 包括联络行为、搜寻行为和劝说行为。而在个体层面, Marrone^[17]认为员工个体层面与团队层面跨界行为之间是从属关系, 汇聚到团队层面的个体跨界行为即为团队跨界行为。Bettencourt^[18]认为从顾客导向角度出发, 一线服务员工跨界行为可分为三个维度, 包括服务传递、外部表征和内部影响。本研究主要采用 Marrone^[17]开发的跨界行为测量量表。

(二) 促进型调节焦点与跨界行为

享乐主义认为, 每个人的行为都是由其趋乐避苦的目的引发的, 长久以来, 这一观点一直主导着动机理论。但是享乐主义没有回答为什么目的都是趋乐避苦, 人们的倾向却有所不同, 有人追求有所成就, 有人却试图规避错误^[19]。鉴于此, Higgins^[20]为填补享乐主义无法回答的问题和现象, 提出了调节焦点理论。Higgins 认为, 人们在实现自我目标的过程中表现出两种截然相反的自我调节倾向, 一种称为促进焦点, 一种称为防御焦点, 不同的调节焦点促使人们在面对机会和风险时做出不同的反应和倾向。从需求角度而言, 具有促进焦点的人着眼于发展需求, 注重提升和成长, 而具有防御焦点的人着眼于安全需求, 注重安全和稳定; 从期望状态而言, 促进焦点着眼于理想, 试图实现理想自我, 注重自我的抱负和愿景, 而防御焦点着眼于应该, 试图避免使自己脱离应该自我, 注重自我的职责与义务; 从关注结果角度而言, 促进焦点的目的是获得成就, 关注自己是否确有所获, 而防御焦点的目的是规避风险, 关注自己是否有所损失^[19]。同时, Higgins 指出, 调节焦点是一种长期特质与及时状态并存的概念, 特质性调节焦点主要来源于早期教育, 同时也受人格特征影响, 而及时状态的调节焦点主要由情景诱发, 在注重理想和获得的情境影响下, 员工的促进焦点可能被激活, 而在注重安全和职责的情境影响下, 则可能会激活防御焦点。

基于促进型调节焦点的个人拥有追求成就和理想的倾向, 本研究认为, 促进型调节焦点可能会引发跨界行为。首先, 拥有促进型调节焦点的员工抱有在工作中取得成就的动机, 致力于达成理想自我, 因而他们可能会更加主动地与团队外部人员建立联系, 进而实现自己的工作目标, 崔明明^[21]也指出, 具有自我提升价值观的员工更有可能从事跨界活动; 其次, 员工在跨界过程中会承担相应的风险, 相较于防御型调节焦点的个体而言, 促进型调节焦点的个体倾向于积极面对风险, 主动克服困难, 实现有效的跨界行为; 最后, 拥有促进型调节焦点的个体关注自身收获, 在实施跨界行为过程中, 个体与外部主体建立联系, 获得来自团队外部的知识与资源, 因而拥有促进型调节焦点的个体倾向于实施跨界行为, Jawahar^[22]也认为具有主动性人格特质的个体喜欢挑战现状, 倾向于主动采取行动。据此, 本研究提出假设 1。

H1: 促进型调节焦点正向影响跨界行为。

（三）工作重塑的中介作用

传统的工作设计忽略了发挥员工的能动性和创造力，员工只能刻板地接受由管理者为其安排的职责、任务、权利以及工作关系，这种自上而下的管理方式极大地限制了员工的积极性^[23]。鉴于传统的工作设计存在比较明显的缺陷，而员工在工作过程中会有选择性地根据自身情况对工作进行一定调整，从而使自己获得劳动报酬之外的工作意义。Wrzesniewski 和 Dutton^[24]提出了“工作重塑”的概念，他们认为工作重塑是指员工改变自身工作职责、工作关系和工作认知，从而使自己获得更多的工作意义，让工作更加贴合自身实际的自发行为。在工作重塑过程中，员工表达了自下而上地主动改变自我工作的态度。学者 Tims 和 Bakker^[25]结合工作需求—资源模型，对工作重塑的概念又给了另一定义，即“员工出于在工作中同时满足需求和获得资源目的，主动根据自身因素对工作所做出的改变”。Tims 和 Bakker 又重新将工作重塑划分为四个维度，即增加结构性工作资源、减少阻碍性工作需求、增加社会性工作资源、增加挑战性工作需求。在代表工作重塑的第一个角度——资源角度的两个维度中，增加结构性工作资源指的是工作的“设计”方面，比如增加自主和发展的机会；增加社会性工作资源指的是工作的社会方面，比如寻求团队内部的帮助与反馈。而代表着工作重塑的第二个角度——需求角度的两个维度中，减少阻碍性工作需求是指减少阻碍个人成长、学习和实现目标的压力需求，比如减轻任务负担；增加挑战性工作需求指的是增加促进个人成长和刺激个人实现艰难目标的需求，比如为自己设立较高任务目标。

本研究认为，员工进行工作重塑是员工在工作上寻求改变的态度，因此具有促进型调节焦点的员工倾向于增加工作重塑，员工进行工作重塑也会使其增加跨界行为，并且工作重塑可能在促进型调节焦点与跨界行为之间起中介作用。

首先，工作资源可以在实现工作目标和刺激个人成长、学习和发展方面发挥作用^[26]，具有促进型调节焦点的员工追求成就和理想，因而他们可能会在个人能力与知识上主动寻求突破，并希望他人对自己的表现给予反馈和评价，其表现为主动增加结构性工作资源以及社会性工作资源；工作资源能够显著增加工作投入^[27]，随着工作资源的增加，拥有促进型调节焦点的员工倾向于对工作投入更多的时间和精力，进而可能会出现更多的跨界行为。

其次，具有促进型调节焦点的个人关注晋升，他们愿意并且主动承担具有一定挑战性的工作任务，即增加挑战性工作需求，以满足他们获得个人成长和发展的目标。Crawford^[28]指出，在挑战性工作需求的刺激下，员工会产生积极的心理状态与应对行为，并提高自身工作参与度。具有促进型调节焦点的员工在面对挑战性工作需求时会激起好胜心，他们会主动运用自己的能力和技能同外部人员建立联系并获取资源，即表现出更多的跨界行为。

最后，阻碍性工作需求会损害个人成长，容易引发消极情绪和应对方式^[28]，具有促进型调节焦点的个人注重个人成长、发展和工作中的获得，因而会主动寻求减少阻碍性工作需求。Tims^[29]认为，减少阻碍性工作需求可以保护和提高员工的幸福感，降低他们的倦怠水平，Petrrou^[30]等也称阻碍性工作需求与工作投入之间存在负向关系。出于成长与获得目的，具有促进型调节焦点的员工可能会主动排除阻碍性工作需求的影响，减少阻碍性工作需求以更多地将精力集中于同团队外部人员的联系与互动，即表现出更多的跨界行为。

综上所述，本研究提出假设 2、假设 3。

H2a：促进型调节焦点正向影响增加结构性工作资源；

H2b：促进型调节焦点正向影响增加社会性工作资源；

H2c：促进型调节焦点正向影响增加挑战性工作需求；

H2d：促进型调节焦点正向影响减少阻碍性工作需求。

H3a: 增加结构性工作资源正向影响员工跨界行为;

H3b: 增加社会性工作资源正向影响员工跨界行为;

H3c: 增加挑战性工作需求正向影响员工跨界行为;

H3d: 减少阻碍性工作需求正向影响员工跨界行为。

综合上述分析, 本研究认为工作重塑在促进型调节焦点对跨界行为的影响中起中介作用, 故提出假设 4。

H4a: 增加结构性工作资源在促进型调节焦点与跨界行为之间起中介作用;

H4b: 增加社会性工作资源在促进型调节焦点与跨界行为之间起中介作用;

H4c: 增加挑战性工作需求在促进型调节焦点与跨界行为之间起中介作用;

H4d: 减少阻碍性工作需求在促进型调节焦点与跨界行为之间起中介作用。

(四) 团队动机氛围的调节作用

团队动机氛围源于成就目标理论^[31], 指的是团队成员对成功和失败评判标准的共同感知, 其会影响特定工作环境中员工对什么有价值 and 什么期望的看法和理解^[32]。Nerstad^[32]将团队动机氛围分为两个维度, 即精熟动机氛围和绩效动机氛围。团队精熟动机氛围鼓励团队内部相互学习和掌握技能, 认可努力、分享和合作是有价值的; 而绩效动机氛围认可成员之间的竞争和比较, 希望通过竞争获取领先于他人的优势。

特质激活理论指出, 人格特质是个人内部一致性、个体间表现不同的倾向, 在特定的情景线索下, 人格特质可能会被情景所激活, 并出现与特质相一致的行为倾向。员工在工作中对工作氛围有特定的感知, 员工感知到不同的动机氛围可能成为特质激活的线索, 继而使员工表现出不同的工作态度和行为。Kopelman^[33]指出, 动机氛围的差异将会使员工产生关于价值和预期的不同看法与理解, 并且在特定工作情景下员工对成功和失败的认知能准确预测其产出。Tuuli^[34]认为工作环境是员工行为的前因, 即在环境的影响下, 员工可能会表现出与之相符合的行为。因此, 本研究认为, 员工感知到的动机氛围在促进型调节焦点对跨界行为的影响中起调节作用。

当员工身处团队精熟动机氛围中, 工作环境对学习、互助与分享的认可能够使员工对工作更加投入, 当具有促进型调节焦点的员工感知到团队氛围是精熟动机氛围时, 可能会增加自身的跨界行为。首先, 处在精熟动机氛围的员工更加关注成就和成长, 因此当具有促进型调节焦点的员工感知到精熟动机氛围时, 自身的促进焦点会被激活, 员工为满足自身的成就需求, 可能会更多地与外部人员建立联系与合作, 表现出更多跨界行为; 其次, 精熟动机氛围鼓励成员之间的合作与相互学习, 郝萌^[35]指出处在积极氛围中的成员之间互相尊重和信任, 因此当具有促进型调节焦点的员工感知到精熟动机氛围时, 他较少会有人际顾虑, 从而更加便于进行跨界行为; 最后, 精熟动机氛围鼓励成员尝试新的知识与技能, 当具有促进型调节焦点的员工感知到精熟动机氛围时, 可能会更加主动地实施跨界行为以获取外部知识。

当员工身处团队绩效动机氛围中, 工作环境倾向于关注结果与规范, 成员之间会自然形成竞争, 当具有促进型调节焦点的员工感知到团队氛围是绩效动机氛围时, 可能会减少自身的跨界行为。首先, 处在绩效动机氛围的员工更加关注“超过同事”^[36], 只有高绩效才是被认可的, 当员工感知到团队动机氛围是绩效氛围时, 自身的促进焦点同样会被激活, 员工出于满足自我成就、

追求超过他人的需要，可能会将全部精力集中于取得更高的内部工作绩效，从而减少与外部人员的联系；其次，绩效动机氛围强调成员之间的比较和竞争，成员之间缺乏相互信任^[37]，彼此关系比较紧张，甚至可能通过损害同事工作进度的方式以保持自身的竞争优势^[38]，因此当员工感知到团队氛围是绩效动机氛围时，这种紧张的人际关系可能会使员工在工作中存有顾虑，从而减少跨界行为；最后，绩效动机氛围将员工置于强迫性的社会比较中^[39]，Cerne^[40]指出成员间的相互比较与竞争会降低员工对团队的认可，员工甚至有可能出现离职行为，刘新梅与陈超^[41]也认为在绩效动机氛围影响下，成员会倾向于减少社会活动，因此，当员工感知到绩效动机氛围时，他可能会减少与外部人员的联系。

综上所述，本研究提出假设 5。

H5a：员工感知的精熟动机氛围正向调节促进型调节焦点对跨界行为的积极影响，即精熟动机氛围越强，促进型调节焦点对跨界行为的积极影响越强；

H5b：员工感知的绩效动机氛围负向调节促进型调节焦点对跨界行为的积极影响，即绩效动机氛围越强，促进型调节焦点对跨界行为的积极影响越弱。

综合上述分析，本研究构建的假设模型如图 1 所示。

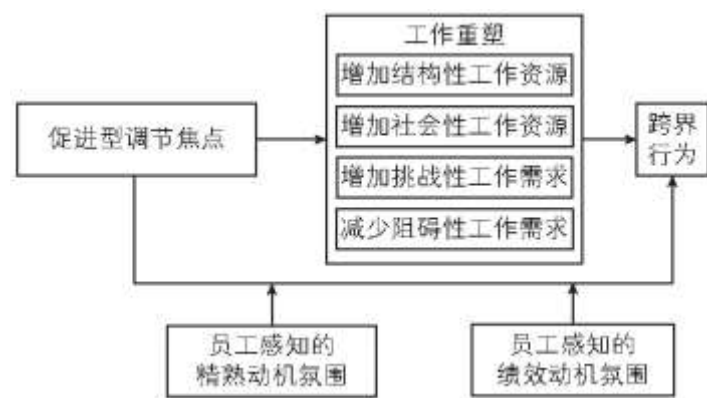


图 1 假设模型

三、研究设计

（一）样本与数据来源

本研究数据来源于安徽地区 12 家公司，以邮寄方式向 52 个团队共计发放 240 份问卷，对回收的问卷按照如下标准进行剔除：(1) 问卷作答有明显的规律；(2) 同一团队的有效问卷不足 3 份；(3) 问卷作答含有缺失值。最终得到 208 份有效问卷，有效回收率为 86.67%。

在本次研究中，调研公司涉及基础建设服务行业、信息技术服务业、银行与金融业、征信服务行业以及食品与乳制品行业。其中，来自基础建设服务行业团队占 28%，银行与金融业团队占 28%，信息技术服务行业团队占 20%，征信服务行业团队占 13%，食品与乳制品行业团队占 11%；团队规模为 1~10 人占绝大多数（60%），10~20 人规模团队占 21%，20~40 人规模团队占 9.5%，40 人以上规模团队占 9.5%；从成员个人特征分布上看，女性成员较少占 45.6%，男性成员占多数占 54.4%；成员年龄分段以 26~35 岁年龄段占多数占 70.5%，其他依次为 25 岁及以下年龄段占 16.2%，36~45 岁年龄段占 9.4%，46 岁及以上年龄段占 3.9%；受

教育程度以本科学历占绝大多数占 62.5%，其次是硕士及以上占 24.6%，然后是大专及以下占 12.9%；在本团队工作 3 年以内占绝大多数占 48.8%，其他依次为 3~5 年占 26.2%，5 年及以上占 25.0%。

（二）变量测量

本研究所有变量的测量均采用国外成熟量表，采用标准翻译-回译法以保证翻译后每个题项的准确性，结合中国情景下企业实况与研究背景，对经探索性因子分析后因子载荷不足 0.5 的题项进行删除，所有变量的测量均采用 Likert 5 点记分法，1~5 代表“非常不同意”到“非常同意”。

（1）促进型调节焦点（PF）。参照 Wallace&Chen^[42]开发的调节焦点量表，共计 5 个题项，包括“在工作中我会完成更多的工作”“在工作中无论碰到什么困难我都能完成任务”“在工作中我会在更短的时间内完成更多的任务”“在工作中我从事的活动会让我变得更成功”“在工作中我更加关注我的成就”。该量表的 Cronbach. α 为 0.816。

（2）跨界行为（BS）。参照 Marrone^[17]开发的跨界行为量表，共计 4 个题项，包括“我说服团队外部成员（如其他部门、客户）支持团队的决定”“我与能够为团队提供专业指导和创意的外部人员建立联系”“我为团队争取信息、客户等资源”“我主动向团队经理寻求建议和支持”。该量表的 Cronbach. α 为 0.738。

（3）工作重塑（JC）。参照 Tims & Bakker^[25]开发的工作重塑量表，该量表将工作重塑分为四个子量表，共计 14 个题项。

“增加结构性工作资源”（JG）分量表共计 4 个题项，包括“我尝试提高自己的学习、工作能力”“我尝试让自己的工作更具专业性”等。该分量表的 Cronbach. α 为 0.877。

“增加社会性工作资源”（SH）分量表共计 4 个题项，包括“工作中我会请上级指导我”“我会主动征求同事的意见”等。该分量表的 Cronbach. α 为 0.706。

“增加挑战性工作需求”（TZ）分量表共计 4 个题项，包括“我会在手中没有大量工作时充实自己”“当一个有趣的项目出现时，我会主动作为项目合伙人”等。该分量表的 Cronbach. α 为 0.747。

“减少阻碍性工作需求”（ZA）分量表共计 2 个题项，包括“我努力克服工作给自己带来的压力”“我会尽量避免工作使自己情绪低落”等。该分量表的 Cronbach. α 为 0.774。

（4）团队动机氛围（TMC）。参照 Nerstad^[32]开发的团队动机氛围量表，该量表将团队动机氛围分为“精熟动机氛围”和“绩效动机氛围”两个维度。

“精熟动机氛围”（MC）分量表共计 6 个题项，包括“在我的部门/团队中，强调每个人的学习和发展”“在我的部门/团队中，鼓励合作和相互交流知识”等。该分量表的 Cronbach. α 为 0.912。

“绩效动机氛围”（PC）分量表共计 6 个题项，包括“在我的部门/团队中，重要的是要比其他人更好”“在我的部门/团队中，鼓励员工之间的竞争”等。该分量表的 Cronbach. α 为 0.839。

（5）控制变量。本研究选取性别、年龄、受教育程度、工作年限为控制变量，其中工作年限以月数测量。

四、数据分析

（一）同源方差检验

本研究通过员工工作答来收集促进型调节焦点、跨界行为、工作重塑的四个子维度、团队精熟动机氛围和团队绩效动机氛围的数据，这种单一来源和评分者的问卷数据容易产生同源方差偏误^[43]。为了避免出现同源方差偏误，第一，本研究采用问卷项目意义隐匿法，在问卷上隐匿测量变量名称和研究目的，以保证作答者真实的心理感受；第二，采用 Harman 单因素检验法验证本研究的同源方差偏误，对 8 个变量的全部因子进行探索性因子分析，设定公因子数为 1，结果显示单一公因子解释的变异量为 23.092%，符合低于 40%的标准。因此本研究的同源方差偏误并不严重。

（二）验证性因子分析

本研究采用 Amos23.0 软件对全部 8 个变量进行验证性因子分析，结果见表 1 所列。本研究以促进型调节焦点、跨界行为、工作重塑的 4 维度变量、精熟动机氛围和绩效动机氛围 8 个因子构建基准模型；将工作重塑的 4 维度变量合并为一个因子，促进型调节焦点、跨界行为、精熟动机氛围、绩效动机氛围均为独立因子，构建 5 因子模型 1；在 5 因子模型 1 的基础上，将精熟动机氛围、绩效动机氛围合并为一个因子，工作重塑的 4 维度变量作为一个因子，促进型调节焦点、跨界行为均为独立因子，构建 4 因子模型 2；在 4 因子模型 2 的基础上，将工作重塑的 4 维度变量合并为一个因子，将精熟动机氛围与绩效动机氛围合并为一个因子，将促进型调节焦点与跨界行为合并为一个因子，构建 3 因子模型 3；在 3 因子模型 3 基础上，将工作重塑的 4 维度变量合并为一个因子，将精熟动机氛围、绩效动机氛围、促进型调节焦点与跨界行为合并为一个因子，构建 2 因子模型 4；最后将所有变量合并在一起构建单因子模型 5。分析结果表明，本研究假设的 8 因子模型拟合度最优， $\chi^2=1050.854$, $df=532$, $\chi^2/df=1.975$, 小于 2; RMSEA=0.068, 小于 0.08; CFI=0.847, TLI=0.829, IFI=0.850。由此可见，本研究变量的区分效度符合要求。

表 1 测量模型的拟合指标

模型	因子	χ^2	df	χ^2 / df	RMSEA	CFI	TLI	IFI
基准模型	8	1050.854	532	1.975	0.068	0.847	0.829	0.850
模型 1	5	1393.794	550	2.534	0.086	0.751	0.731	0.754
模型 2	4	1823.947	554	3.292	0.105	0.625	0.598	0.630
模型 3	3	1976.592	557	3.549	0.111	0.581	0.553	0.586
模型 4	2	2241.983	559	4.011	0.123	0.504	0.472	0.509
模型 5	1	2674.949	560	4.777	0.134	0.376	0.337	0.383

（三）主要变量的描述性统计和相关性系数

各变量均值、标准差和相关系数见表 2 所列。由表 2 可知，员工促进型调节焦点与其跨界行为显著正相关($r=0.343$, $p<0.01$)；增加结构性工作资源 ($r=0.216$, $p<0.01$)、增加社会性工作资源 ($r=0.309$, $p<0.01$)、增加挑战性工作需求 ($r=0.407$, $p<0.01$)、减少阻碍性工作需求 ($r=0.309$, $p<0.01$) 均与跨界行为显著正相关。促进型调节焦点与增加结构性工作资源 ($r=0.223$, $p<0.01$)、增加社会性工作资源 ($r=0.295$, $p<0.01$)、增加挑战性工作需求 ($r=0.381$, $p<0.01$)、减少阻碍性工作需求 ($r=0.263$, $p<0.01$) 均显著正相关。促进型调节焦点与精熟动机氛围显著正相关 ($r=0.338$, $p<0.01$)，但促进型调节焦点与绩效动机氛围的相关性系数不显著 ($r=0.048$, $n.s.$)。以上结果初步验证了本研究提出的假设。

表 2 主要变量的描述性统计和相关性系数 (N=208)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
----	----	-----	---	---	---	---	---	---	---	---

1	3.717	0.491	1							
2	3.870	0.521	0.343**	1						
3	4.173	0.483	0.223**	0.216**	1					
4	3.900	0.470	0.295**	0.309**	0.384**	1				
5	3.870	0.517	0.381**	0.407**	0.463**	0.600**	1			
6	3.921	0.510	0.263**	0.309**	0.230**	0.316**	0.375**	1		
7	3.919	0.538	0.338**	0.390**	0.156*	0.279**	0.356**	0.373**	1	
8	3.123	0.634	0.048	0.113	-0.004	-0.055	-0.036	-0.068	0.043	1

注：*为 $p<0.05$ ，**为 $p<0.01$ ，***为 $p<0.001$ ，下同；1 为促进型调节焦点，2 为跨界行为，3 为增加结构性工作资源，4 为增加社会性工作资源，5 为增加挑战性工作要求，6 为减少阻碍性工作资源，7 为精熟动机氛围，8 为绩效动机氛围。

（四）假设检验

本研究借助 SPSS23.0 软件，采用多元回归方法检验各变量之间关系，回归结果见表 3、表 4 所列。

表 3 主效应及中介效应检验结果

变量	BS						JG	SH	TZ	ZA
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M ₇	M ₈	M ₉	M ₁₀
性别	-0.110	-0.110	-0.116	-0.116	-0.120	-0.096	0.038	0.024	0.030	-0.057
年龄	-0.033	0.043	0.049	0.046	0.062	0.061	-0.038	-0.012	-0.057	-0.074
工作年限	0.105	0.040	0.043	0.061	0.039	0.058	-0.017	-0.088	-0.002	-0.074
受教育程度	0.005	-0.031	-0.018	-0.034	-0.029	-0.021	-0.082	0.015	-0.006	-0.040
JG			0.155*							
SH				0.243***						
TZ					0.334***					
ZA						0.245***				
PF		0.347***	0.312***	0.275***	0.221**	0.283***	0.227**	0.295***	0.377***	0.261***
R ²	0.021	0.137	0.171	0.191	0.226	0.192	0.061	0.097	0.149	0.092
ΔR ²	0.021	0.116	0.046	0.054	0.089	0.055	0.050	0.084	0.138	0.066
F	1.073	6.443***	6.383***	7.891***	10.126***	7.953***	2.632*	4.364**	7.097***	4.088**

注：PF 为促进型调节焦点，BS 为跨界行为，JG 为增加结构性工作资源，SH 为增加社会性工作资源，TZ 为增加挑战性工作需求，ZA 为减少阻碍性工作需求，下同。

表 4 团队动机氛围的调节作用

变量	BS				
	M1	M2	M3	M4	M5

性别	-0.110	-0.074	-0.081	-0.110	-0.101
年龄	0.043	0.110	0.105	0.046	0.045
工作年限	0.040	0.028	0.040	0.025	0.025
受教育程度	-0.031	-0.016	-0.022	-0.025	-0.021
PF	0.347***	0.242**	0.251***	0.343***	0.350
MC		0.325***	0.277***		
PC				0.087	0.108
PF×MC			0.131*		
PF×PC					-0.074
R ²	0.137	0.226	0.241	0.145	0.150
Δ R ²	0.116	0.089	0.015	0.008	0.005
F	6.433***	9.764***	9.060***	5.667***	5.025***

1. 主效应检验

模型 1 首先将控制变量对跨界行为进行回归, 结果显示控制变量对跨界行为的影响均不显著。模型 2 将促进型调节焦点对跨界行为进行回归以验证主效应, 就方差变异而言, 模型 2 相较于模型 1 多解释了 11.6% 的变异量, 且标准化回归系数为 $\beta = 0.347$ ($p < 0.001$), 表明促进型调节焦点显著正向影响跨界行为, H1 得到支持。

2. 中介效应检验

工作重塑四个子维度变量的中介作用见表 3 所列。如前所述, 促进型调节焦点显著正向影响跨界行为。结合模型 7-10 可知, 促进型调节焦点显著正向影响增加结构性工作资源 ($\beta = 0.227, p < 0.01$)、增加社会性工作资源 ($\beta = 0.295, p < 0.001$)、增加挑战性工作需求 ($\beta = 0.377, p < 0.001$)、减少阻碍性工作需求 ($\beta = 0.261, p < 0.001$), H2a、H2b、H2c、H2d 得到验证; 由模型 3-6 可知, 将增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性工作需求、减少阻碍性工作需求分别引入促进型调节焦点与跨界行为的回归方程中, 可以看出增加结构性工作资源 ($\beta = 0.155, p < 0.05$)、增加社会性工作资源 ($\beta = 0.243, p < 0.001$)、增加挑战性工作需求 ($\beta = 0.334, p < 0.001$)、减少阻碍性工作需求 ($\beta = 0.245, p < 0.001$) 均显著正向影响跨界行为, H3a、H3b、H3c、H3d 得到验证; 且促进型调节焦点对跨界行为的标准化影响系数由 $\beta = 0.347$ ($p < 0.001$) 分别降为 $\beta = 0.312$ ($p < 0.001$)、 $\beta = 0.275$ ($p < 0.001$)、 $\beta = 0.221$ ($p < 0.01$)、 $\beta = 0.283$ ($p < 0.001$), 表明增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性工作需求、减少阻碍性工作需求均在促进型调节焦点对员工跨界行为的影响中起部分中介作用, 因此 H4a、H4b、H4c、H4d 得到支持。

3. 调节效应检验

首先将促进型调节焦点、精熟动机氛围、绩效动机氛围变量进行标准化处理, 之后两两相乘得到自变量与调节变量的交互项。精熟动机氛围、绩效动机氛围的调节作用见表 4 所列。由模型 3 可知, 促进型调节焦点与精熟动机氛围的交互项标准化系数 $\beta = 0.131$ ($p < 0.05$), 且模型 3 比模型 2 多解释了 1.5% 的方差变异量, 表明精熟动机氛围在促进型调节焦点与跨界行为之间起正向调节作用, H5a 得到验证。

由模型 5 可知, 精熟动机氛围在促进型调节焦点与跨界行为之间的调节效应不显著 ($\beta = -0.074, ns$), H5b 在本研究中没有得到验证。本研究认为可能的原因有: (1) 受数据样本以及统计误差等因素的影响, 绩效动机氛围的调节作用没有得到数据上的验证; (2) 绩效动机氛围鼓励成员之间的竞争, 鼓励获得高于他人的绩效, 当具有促进型调节焦点员工感知到绩效动机氛围时, 出

于竞争目的可能并不会显著减少跨界行为。

为了更加直观地表现精熟动机氛围的调节作用，本研究以高于和低于均值一个标准差的标准将调节变量精熟动机氛围进行分组，绘制在不同水平团队精熟动机氛围影响下，促进型调节焦点对跨界行为的影响差异，调节效应图如图 2 所示。

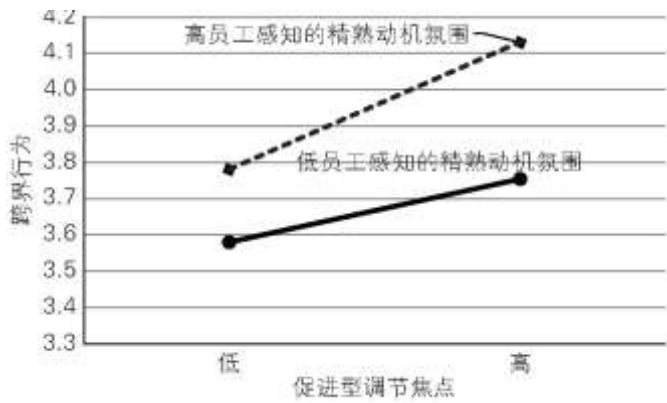


图 2 员工感知的精熟动机氛围的调节作用

五、研究结论与讨论

（一）研究结论

本研究的结论具体如下：(1) 促进型调节焦点显著正向影响员工跨界行为，具有促进型调节焦点的员工会选择主动进行跨界行为；(2) 工作重塑的四个维度（增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性工作需求、减少阻碍性工作需求）均显著正向影响员工跨界行为，且均在促进型调节焦点与跨界行为之间起部分中介作用，具体而言，具有促进型调节焦点的员工倾向于增加工作资源（包括结构性与社会性），同时有意识地增加挑战性工作需求，并减少阻碍性工作需求，进而实行更多的跨界行为；(3) 精熟动机氛围在促进型调节焦点与跨界行为之间起正向调节作用，团队越是倡导学习合作的精熟动机氛围，成员越是倾向于增加自身的跨界行为，而绩效动机氛围在促进型调节焦点与跨界行为之间的调节作用不显著。

（二）理论贡献

本研究的理论贡献具体如下：第一，拓宽了关于个体跨界行为前因的研究。以往研究着重探索了跨界行为的影响后效，而对跨界前因研究相对较少，且集中于团队层面。本研究回应了学术界关于加强对个体层面跨界行为前因研究的号召，基于调节焦点理论，验证了促进型调节焦点对跨界行为的影响，拓宽对个体层面跨界行为前因的研究。第二，发现了促进型调节焦点与跨界行为之间的关键中介路径。研究表明工作重塑的四个维度均对跨界行为有积极影响，且在促进型调节焦点与跨界行为之间起中介作用，初步探索了促进型调节焦点对跨界行为影响的路径，具备一定的创新性。第三，拓宽了影响跨界行为的边界条件。基于特质激活理论，验证了精熟动机氛围在促进型调节焦点与跨界行为之间的调节作用，响应了 Marrone 等学者加强对跨界行为调节机制研究的号召。

（三）管理启示

本研究发现，员工的促进型调节焦点显著正向影响其跨界行为，且工作重塑是这一影响过程的关键路径，并受到团队精熟动机氛围的调节。这对于管理者通过个人特质挑选员工与外界进行沟通与交流，加强组织同外界的联系具有积极的管理价值。

第一，具有促进型调节焦点的员工追求成就和成长，倾向于主动改变自己的工作，实施跨界行为，这意味着管理者在选择员工与外部建立联系时，应当考虑到员工的个人因素，做到“人尽其用”，选择具有促进型调节焦点的员工可能会更便于产生跨界行为。

第二，员工在与外部建立联系的过程中可能会倾向于主动调整自己的工作，具有促进型调节焦点的员工在工作重塑方面可能会更加积极主动，他们倾向于调整自己的工作从而便于从外界获取工作资源，满足自身工作需求并减少工作阻碍。这意味着管理者应当充分考虑员工自身对于工作的控制欲，鼓励员工按照自身的需求对工作进行调整，这有助于激发员工工作热情，便于产生跨界行为。

第三，管理者应当注重构建健康的团队氛围，提倡成员间彼此配合、共享与交流，这有利于员工感受到来自团队、上级以及同事的支持，从而激发员工的促进型调节焦点，促进跨界行为的产生。

（四）研究局限性与展望

本研究的不足之处如下：第一，数据的收集均在同一时间点完成，横截面数据无法体现具有促进型调节焦点的员工产生跨界行为的动态过程，未来可尝试在多个时点收集数据，探究其动态关系；第二，已有研究表明，组织、团队等多方面因素均会对跨界行为产生不同程度的影响，未来研究可控制这些因素以检验促进型调节焦点对跨界行为的独特影响力；第三，对于跨界行为的研究仅仅停留在个体层面，事实上，员工所在团队始终影响着员工的行为与倾向，未来研究可以考虑团队因素对员工跨界行为的跨层次影响。

参考文献：

- [1]BOULDING K E.General Systems Theory-The Skeleton of Science[J].Management Science,1956,2(3):197-208.
- [2]宋萌，王震，张华磊.领导跨界行为影响团队创新的内在机制和边界条件：知识管理的视角[J].管理评论，2017,29(3):126-135.
- [3]徐建中，曲小瑜.团队跨界行为、知识交易与团队创造力关系研究——基于装备制造企业的实证分析[J].科学学与科学技术管理，2014,35(7):151-161.
- [4]刘松博，李育辉.员工跨界行为的作用机制：网络中心性和集体主义的作用[J].心理学报，2014,46(6):852-863.
- [5]奉小斌.研发团队跨界行为对创新绩效的影响——任务复杂性的调节作用[J].研究与发展管理，2012,24(3):56-65.
- [6]袁庆宏，张华磊，王震.研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用[J].南开管理评论，2015(3):13-23.
- [7]GIBSON C B,DIBBLE R.Excess May Do Harm:Investigating the Effect of Team External Environment on External Activities in Teams[J].Organization Science,2013,24(3):697-715.
- [8]SEBASTIEN B,CHAUVET V,BARTHELEMY C,et al.Project Leaders as Boundary Spanners:Relational Antecedents and Performance Outcomes[J].International Journal of Project Management,2012,30(6):708-722.

-
- [9]刘良灿, 赵龙英. 跨界行为研究现状与展望[J]. 科技管理研究, 2019, 39(17):259-266.
- [10]邓志华, 肖小虹. 谦卑型领导对团队跨界行为的影响: 团队过程与团队氛围的不同作用[J]. 预测, 2018, 37(4):46-52.
- [11]LEE S, SAWANG S. Unpacking the Impact of Attachment to Project Teams on Boundary-spanning Behaviors[J]. International Journal of Project Management, 2016, 34(3):444-451.
- [12]JOSHI A, PANDEY N, HAN G. Bracketing Team Boundary Spanning: An Examination of Task-based, Team-level, and Contextual Antecedents[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30(6):731-759.
- [13]MARRONE J A. Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future[J]. Journal of Management, 2010, 36(4):911-940.
- [14]KORSCHUN D. Boundary Spanning Employees and Relationships with External Stakeholders: A Social Identity Approach[J]. Academy of Management Review, 2015, 40(4):611-629.
- [15]ANCONA D G, GALDWELL D F. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams[J]. Administrative Science Quarterly, 1992, 37(4):634-665.
- [16]DRUSKAT V U, WHEELER J V. Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46(4):435-457.
- [17]MARRONE J A, CARSON T J B. A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-Spanning Behavior[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(6):1423-1439.
- [18]BETTENCOURT L A, BROWN S W, Mackenzie S B. Customer-oriented Boundary-spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents[J]. Journal of Retailing, 2005, 81(2):141-157.
- [19]毛畅果. 调节焦点理论: 组织管理中的应用[J]. 心理科学进展, 2017, 25(4):682-690.
- [20]HIGGINS E T. Beyond Pleasure and Pain. [J]. American Psychologist, 52(12):1280-1300.
- [21]崔明明, 苏屹, 李丹. 跨界行为对员工任务绩效的影响——基于价值观的多元调节作用[J]. 经济管理, 2018, 40(8):72-88.
- [22]JAWAHAR I M, LIU Y. Proactive Personality and Citizenship Performance[J]. Career Development International, 2016, 21(4):378-401.
- [23]胡睿玲, 田喜洲. 重构工作身份与意义——工作重塑研究述评[J]. 外国经济与管理, 2015, 37(10):69-81.
- [24]WRZESNIEWSKI A, DUTTON J E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work[J]. Academy of Management Review, 2001, 26(2):179-201.

-
- [25]TIMS M,BAKKER A B,DERKS D.Development and Validation of the Job Crafting Scale[J].Journal of Vocational Behavior,2012,80(1):173-186.
- [26]BAKKER A B,HAKANEN J J,DEMEROUTI E,et al.Job Resources Boost Work Engagement,Particularly When Job Demands are High[J].Journal of Educational Psychology,2007,99(2):274-284.
- [27]BAKKER A B,DEMEROUTI E.The Job Demands-Resources Model:State of the Art[J].Journal of Managerial Psychol,2007,22(3):309-328.
- [28]CRAWFORD E R,LEPINE J A,RICH B L.Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout:A Theoretical Extension and Meta-analytic Test[J].Journal of Applied Psychology,2010,95(5):834-848.
- [29]TIMS M,BAKKER A B,DERKS D.The Impact of Job Crafting on Job Demands,Job Resources,and Well-Being[J].Journal of Occupational Health Psychology,2013,18(2):230-240.
- [30]PETROU P,DEMEROUTI E,PEETERS M C W,et al.Crafting a Job on a Daily Basis:Contextual Correlates and the Link to Work Engagement[J].Journal of Organizational Behavior,2012,33(8):1120-1141.
- [31]刘新梅,陈超.团队动机氛围对团队创造力的影响路径探析——基于动机性信息加工视角[J].科学学与科学技术管理,2017,38(10):170-180.
- [32]NERSTAD C G L,ROBERTS G C,RICHARDSEN A M.Achieving Success at Work:Development and Validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire(MCWQ)[J].Journal of Applied Social Psychology,2013,43(11):2231-2250.
- [33]KOPLEMAN R E,BRIEF A P,GUZZO R A.The Role of Climate and Culture in Productivity[M].San Francisco:Jossey-Bass,1990.
- [34]TUULI M M.Empowerment and Control Dynamics in Project Teams:A Multilevel Examination of the Antecedents and Job Performance Consequences[D].Hong Kong:The University of Hong Kong,2009.
- [35]郝萌,程志超.真实型领导、积极氛围与下属创造力[J].科研管理,2015,36(12):103-109.
- [36]PENSGAARD A M,ROBERTS G C.Elite Athletes' Experiences of the Motivational Climate:The Coach Matters[J].Scandinavian Journal of Medicine&Science in Sports,2002,12(1):54-59.
- [37]陈超,刘新梅.领导成员交换差异对员工创造力的跨层次作用研究[J].预测,2018,37(4):1-8.
- [38]BEERSMA B,HOLLENBECK J R,HUMPHREY S E,et al.Cooperation,Competition,and Team Performance:Toward a Contingency Approach[J].Academy of Management Journal,2003,46(5):572-590.
- [39]TJOSVOLD D,JOHNSON D W,JOHNSON R T,et al.Can Interpersonal Competition Be Constructive Within Organizations?[J].The Journal of Psychology,2003,137(1):63-84.

[40] CERNE M, NERSTAD C G L, DYSVIK A, et al. What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity[J]. Academy of Management Journal, 2014, 57(1):172-192.

[41] 刘新梅, 陈超. 团队动机氛围对团队创造力的影响路径探析——基于动机性信息加工视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2017, 38(10):170-180.

[42] WALLACE C, CHEN G. A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-Regulation, and Performance[J]. Personnel Psychology, 2006, 59(3):529-557.

[43] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. 心理科学进展, 2004(6):942-950.