

同事监督差异化对团队创新的双面效应： 任务冲突解决效能的调节和团队失败学习的中介作用*

陈超^{1,2} 张树满^{**3}

(¹河海大学商学院, 南京, 211100) (²南京大学商学院, 南京, 210093)

(³浙江工商大学现代商贸研究中心, 工商管理学院, 杭州, 310018)

摘要 基于分类-加工模型, 研究构建了同事监督差异化对团队创新的作用机理模型。采用时滞式和多来源数据, 通过对82名团队领导及440名成员的配对分析, 研究结果表明: (1) 任务冲突解决效能能够显著调节同事监督差异化与团队创新的关系; (2) 任务冲突解决效能显著调节同事监督差异化与团队失败学习的关系; 当任务冲突解决效能较高时, 同事监督差异化对团队失败学习具有促进作用; 当任务冲突解决效能较低时, 同事监督差异化对团队失败学习具有抑制作用; (3) 团队失败学习对团队创新具有促进作用; (4) 团队失败学习能够中介任务冲突解决效能在同事监督差异化与团队创新间的调节作用。

关键词 同事监督差异化 任务冲突解决效能 团队失败学习 团队创新

1 引言

创新是维持组织及团队竞争优势的关键因素, 已得到企业家及学者的关注及重视(金子祺等, 2024; Byron et al., 2023)。然而, 由于成员在推进创新性任务过程中的个人贡献难以被单独且精确地量化评估, 便出现了部分成员“搭便车”行为, 即存在部分成员的努力程度相较于其他成员有所不足或未能致力于促进团队的整体福祉与成就, 却仍能享受由成员共同努力为整个团队带来的成果, 这使得团队尽管拥有了一些优质且有限的资源, 但创新水平仍较低下。

为了应对团队中普遍存在的“搭便车”现象, 成员会试图关注其他同事的努力程度、绩效结果或行为(Loughry & Tosi, 2008), 包括直接表达对违反团队规范或做出其他不恰当行为同事的不满, 同时会对低绩效成员进行警告(Loughry & Tosi, 2008), 即同事监督行为贯穿于整个创新过程, 对团队创新具有重要影响。值得指出的是, 由于成员在专长、性格、能力等存在不同, 成员在监督其他

同事方面也必然存在差异。具体而言, 团队内一部分成员展现出高度的同事监督意识, 其不仅会促使其他成员提升工作努力的程度, 还会指出低绩效带来的潜在不利后果, 并会试图唤起缺乏合作精神与参与不合规行为成员的愧疚感(黄昱方, 王君, 2017); 而另一部分成员参与同事监督程度较低, 甚至不关注他人是否按照实现一致性任务目标方式行动, 进而产生了同事监督差异化(peer monitoring differentiation)这一不可避免的现象。因此, 同事监督差异化对团队创新的影响机理便成为本文关注的焦点。

至今, 学者们聚焦于考察团队集体性同事监督行为的作用效果(黄昱方, 王君, 2017; De Jong & Elfring, 2010)。然而, 仍存在尚未厘清的重要问题。首先, 将团队同事监督行为视为一个整体无法捕捉到差异化同事监督的复杂性, 从而限制了在同事监督领域产生新发现的可能性。其次, 同事监督差异化作为一种通过编译过程在团队层面出现的配置性结构(De Jong & Dirks, 2012), 其是指成员为了实现团队任务目标在关注其他同事努力程度、绩效结

* 本研究得到国家自然科学基金青年项目(72302076, 72302216)、中央高校基本科研业务费专项项目(B240207093)和中国博士后科学基金面上项目(2024M751397)的资助。

** 通讯作者: 张树满, E-mail: zhshuman@126.com

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20260114

果或行为方面存在的差异化程度 (De Jong & Dirks, 2012)。已有学者指出, 部分员工为了整体效益而会监督其他同事, 而有些员工因怕让同事“丢面子”而不倾向于对他人进行监督 (De Jong & Dirks, 2012)。然而, 关于同事监督差异化如何以及何时影响团队创新仍是一个亟待探索的科学问题。最后, 管理实践也表明, 具有不同专长的成员间形成的同事监督差异化作为实现团队创新的一柄“利刃”, 以持续且有针对性地激励成员奋进。但值得注意的是, 同事监督差异化仍可能导致团队创新水平低下, 从而出现了一种“不进行同事监督差异化等死, 进行同事监督差异化找死”的窘境。因此, 通过同事监督差异化视角探究团队如何走出“创新魔咒”并提升创新水平, 具有重要的理论意义与实践价值。

2 研究基础与理论假设

分类-加工模型 (categorization-elaboration model; CEM) 提出, 团队多样性可反映团队中差异化的任何维度, 不仅可描述人口统计学特征的多样性, 而且也包含不易辨识的深层次多样性 (Van Knippenberg et al., 2004), 而同事监督差异化属于团队内分离多样性这一深层次类型。同时, CEM 强调应弱化或去除特定团队多样性分别具有消极或者积极影响这一观点, 这为团队多样性的“双刃剑”效应提供了强有力的理论支持。本文尝试基于 CEM 以揭示同事监督差异化如何以及何时影响团队创新水平的机理。具体而言, 第一, CEM 指出, 团队多样性可通过加工并整合不同的信息从而影响团队产出 (Van Knippenberg et al., 2004)。团队失败学习 (team learning from failure) 可被视为一种意义建构的过程 (Morais-Storz et al., 2020), 其强调成员对工作中发现的错误进行深入思考并巧妙运用 (Cannon & Edmondson, 2010), 是有效管理和利用任务执行中的偏差以推动创新和改进的信息加工手段 (Frese & Keith, 2015)。同时, 团队失败学习有利于成员从过失中汲取信息而不断更新与产生创新想法, 因此本文试图选取“团队失败学习”这一聚焦于审视工作中的错误或偏差以整合多元化信息的团队过程作为中介变量 (Shepherd et al., 2014), 以探究同事监督差异化对团队创新的影响机理。第二, 基于

CEM, 本文认为“同事监督差异化—团队失败学习—团队创新”这一作用链条的成立是有条件的, 存在极大的情境依赖性。在调控机制方面, CEM 强调, 任何类型的多样性均不能自然而然地显著影响团队创新及其中间路径, 需借助额外因素才可使信息资源得以激发, 并且 CEM 提及, 任务需求是团队多样性影响团队信息加工及产出的关键调控情境 (Van Knippenberg et al., 2004)。任务冲突解决效能 (task conflict resolution efficacy) 是指成员对于有效处理任务问题及分歧的信念 (Behfar et al., 2008), 其反映的是一种为顺利完成团队任务而对相关成员工作态度的要求, 体现为团队成员对任务的挑战性评估, 且可围绕具体工作难题与困惑提出建设性解决措施以最大限度阻止矛盾升级 (Gounaris et al., 2016)。由此, 任务冲突解决效能是一致性任务顺利推进所必不可少的需求之一, 因此, 本文试图将“任务冲突解决效能”这一体现任务需求的构念选作调控因素, 以挖掘其在同事监督差异化与团队失败学习、团队创新关系间起到的调控效应。

综上, 本文基于 CEM, 尝试通过构建同事监督差异化对团队创新的影响机理模型 (如图 1 所示), 以探究任务冲突解决效能的调节作用和团队失败学习的中介作用, 从而挖掘关键的边界条件和深入揭示研究“黑箱”。

2.1 同事监督差异化的双刃剑效应

结合 CEM, 本文认为同事监督差异化对团队创新、团队失败学习具有正向、负向两个方面的影响。

第一, 同事监督差异化对团队创新具有积极与消极两方面影响。一方面, 当成员在参与同事监督行为存在差异化时, 由于同事监督是一种对他人直接提醒与警告行为 (Lepine & Dyne, 2001), 参与较多同事监督行为的成员则更倾向于认为那些参与同事监督较少的成员缺乏集体主义精神、对整体进度及表现不够关心, 而参与较少同事监督的成员则认为那些参与较多同事监督的成员过于干涉整体进度及他人工作方式。这在社会分类范畴中产生显著区别, 将成员划分为监督同事较多的“圈内人”与监督同事较少的“圈外人”, 团队内“小圈子”现象明显, 不利于异质性知识与信息的整合, 从而对团队创新具有负向作用。另一方面, 同事监督差异化

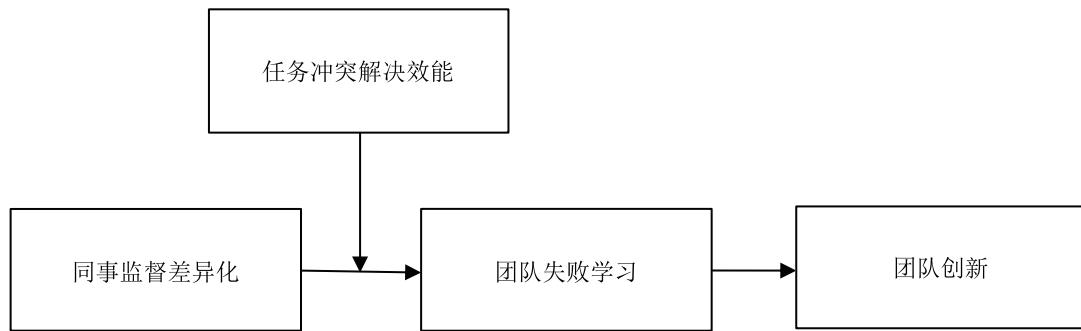


图 1 理论研究模型

可充分凸显成员分工的不同，成员追求一致性目标及利益，参与同事监督较多的成员可及时识别出其他同事做出的低绩效行为，并说明这些行为可能带来的不良后果（黄昱方，吴菲，2019），而参与同事监督较少的成员也能从参与同事监督较多的成员处学到关心集体利益、为他人着想的精神，这有助于同事充分交换并融合多样化的知识，进而对团队创新具有正向作用。

第二，同事监督差异化对团队失败学习具有正向与负向两方面的作用。一方面，当成员在参与同事监督行为存在差异化时，参与较多同事监督行为的成员凭借自己承担了更多提醒与警告行为而认为自己处于团队的中心位置，且会为了维持自身在团队中的竞争优势而聚焦于自身能力提升，而参与较少同事监督的成员由于对他人的提示较少而没有话语权，并不会引起其他同事的关注与重视，认为自己处于团队的边缘位置。这使得参与同事监督行为多的成员与参与同事监督少的成员地位悬殊，进而导致成员间相互对立，无法集中精力于解决问题，从而不利于成员对过往失败经验的思考与总结，因此，对团队失败学习具有消极影响。另一方面，每位成员的专长、性格与能力各不相同，且对其他同事的监督由成员自身的具体绩效情况而定，从而在成员间产生了具有差异的同事监督行为。参与较多同事监督的成员能从参与较少同事监督的成员学到照顾他人“面子”、不干涉同事工作方式的品质，而参与较少同事监督的成员认为参与同事监督较多的成员展示了明晰的岗位责任范围与所需达到的标准，且可降低“什么是规范性行为”这一问题的模糊性（Meyer et al., 2010），这有助于成员审视工作中的错误或偏差以整合多元化知识，从而对团队失

败学习具有积极影响。

基于以上分析，本文认为：同事监督差异化对团队创新、团队失败学习同时具有消极和积极作用，任务冲突解决效能对“同事监督差异化—团队失败学习—团队创新”这一链条中起到调节作用。

2.2 任务冲突解决效能在同事监督差异化与团队创新的调节作用

任务冲突解决效能体现的是成员对于处理想法分歧以及高效解决难题的信念（Behfar et al., 2008），同时，成员具备足够的能力及动机以顺利解决难题（Gounaris et al., 2016）。由此，本文提出：当任务冲突解决效能高时，同事监督差异化能够提升团队创新；而当任务冲突解决效能低时，同事监督差异化会阻碍团队创新。

当任务冲突解决效能水平高时，成员在解决团队中问题的信心增强，且提升了成员间的人际尊重及彼此信任，同时可营造出和谐、高效的工作氛围（Greer & Van Kleef, 2010），这弥合了由于同事监督差异化引发的不平等感知，同事监督较多的成员会更倾向于认为同事监督较少的成员是照顾他人“面子”而不直接给出提醒或者警告，并认识到人际和谐的重要性，而同事监督较少的成员则认为同事监督较多的成员为了整体利益而提供进行某些行为及其被期待的绩效结果信息（黄昱方，吴菲，2019）。因此，成员会为了完成团队任务共同提出并实施创新性的新想法或新点子，从而有助于提升团队创新水平。

相反，随着任务冲突解决效能的降低，成员并没有信心解决工作中遇到的难题，成员间关系疏远，并且面对团队中工作困难的情绪消极。此时，在同事监督差异化较大的团队中，成员间相互比较，同

事监督较多的成员将会认为进行同事监督较少的成员存在“搭便车”的现象，而参与同事监督较少的成员则认为同事监督较多的成员过于干涉团队整体进度及他人工作方式，且越发感知到自身资源损失的威胁（Meyer et al., 2010），成员间“小圈子”现象明显，并且相互对立，矛盾与冲突不断，这不利于成员间异质性知识与信息的交融与整合，因而对团队创新产生消极作用。

H1：任务冲突解决效能和同事监督差异化与团队创新之间起到调节效应。具体而言，当任务冲突解决效能处于高水平时，同事监督差异化会正向作用于团队创新；当任务冲突解决效能处于低水平时，同事监督差异化会负向作用于团队创新。

2.3 任务冲突解决效能和同事监督差异化与团队失败学习间的调节作用

在任务冲突解决效能处于高水平时，成员会有更动机与信念通过采取有效的措施解决任务中存在的矛盾分歧（Behfar et al., 2008）。由此，本文提出：当任务冲突解决效能高时，同事监督差异化能够促进团队失败学习；而当任务冲突解决效能低时，同事监督差异化会抑制团队失败学习。

在高水平的任务冲突解决效能下，可有效避免成员间潜在矛盾与冲突的出现，消除成员间的对立，且可提升成员的积极情感基调（Santos et al., 2015），成员彼此间的信任进一步增强。在此情境下，成员并不会过度关注同事监督差异化这一现象，且同事监督差异化凸显成员分工的不同，成员追求一致性目标及利益，允许成员及时察觉团队内其他同事做出的低绩效行为，并说明这些行为可能带来的不良后果（黄昱方, 吴菲, 2019），这有助于成员更充分了解彼此的工作进度，并对问题及困难进行充分沟通，从而有利于提升团队失败学习。

相反，当任务冲突解决效能低时，成员参与并解决问题的能力与动机较低，同时更加倾向于关注自我利益而不顾及他人的需求。在此情境下，成员对同事监督差异化这一现象更加关注，且对团队内不平等的同事监督行为更加敏感，参与同事监督较多的成员凭借自己承担了更多提醒与警告行为而认为自己处于团队的中心位置，且会为了维持自身在团队中的竞争优势而聚焦于自身能力提升，而同事

监督较少的成员由于对他人的提示较少而没有话语权，并不会引起其他同事的关注与重视，而认为自己处于团队的边缘位置，这导致成员间形成了“圈内人”与“圈外人”的区别，成员间沟通较少，并不会共同对团队的错误或过失进行反思（Lockwood, 2002），因而对失败学习具有负向作用。基于此，本文提出 H2：任务冲突解决效能和同事监督差异化与团队失败学习间起到调节效应。具体而言，当任务冲突解决效能处于高水平时，同事监督差异化会正向作用于团队失败学习；当任务冲突解决效能处于低水平时，同事监督差异化会负向作用于团队失败学习。

2.4 团队失败学习和团队创新

Cannon 和 Edmondson（2010）指出，团队失败学习强调成员对工作过程中既定错误的思考，并要求成员针对问题寻找解决方法，即使调整策略与方法以达到更好的效果（Carmeli et al., 2012）。在这一过程中，对多样化信息的深度加工会对成员新想法的产生与实施具有积极作用。由此，本文提出：团队失败学习对团队创新具有积极作用。

一方面，当成员进行失败学习时，成员能够深思工作中的错误或偏差（Schippers et al., 2014），并会针对存在的问题寻找有效的解决措施，在这一过程中，成员能够获取新的知识与信息，特别是隐性知识的获取（黄海艳等, 2016），并且可整合多样化信息，及时调整工作流程，使团队能够及时进行批判性思考以适应变化的环境，从而有助于创新想法的提出与实施。此外，在成员进行失败学习中，成员会积极提出“这样操作的原因是什么”这一问题（Shepherd et al., 2014），更注重从已有的失败教训中提炼创新成功所需的关键要素，而非对个体进行追究与责备，从而对团队创新具有积极影响。另一方面，团队失败学习的过程也是成员针对问题进行充分沟通交流的过程（Lattacher & Wdowiak, 2020），成员可捕捉失败中的机遇并对团队决策问题进行系统反思，可使成员充分参与到问题的解决中（Chadwick & Raver, 2015），这可促使成员增进彼此间的了解，提升了成员间的联系。成员能够保持紧密关系，这有助于多样化信息的充分交融与整合，从而对团队创新的提升具有正向作用。基于此，

本文提出 H3：团队失败学习能够积极提升团队创新绩效。

2.5 团队失败学习的中介作用

综合以上假设 1 和 2 的理论分析，本文进一步提出，团队失败学习中中介任务冲突解决效能和同事监督差异化与团队创新的调节作用（被中介的调节作用）。在任务冲突解决效能这一边界条件的调节下，同事监督差异化可通过影响团队失败学习，进而对团队创新产生重要影响。

当任务冲突解决效能高时，成员参与并解决观点分歧的动机与能力较高，且会考虑多方需求以找出最佳处理方法（Befar et al., 2008）。在此情境下，成员将同事监督差异化视为依据各自能力不同而产生的合理现象，同事监督差异化可使成员明确知悉团队内的期望信息，成员仍能够对工作中既定错误进行思考，并在环境中寻找相关信息，对这些信息进行合理解释、赋予意义，从而根据这些解释采取行动（Gioia & Chittipeddi, 1991），这有助于团队创新的提升。此外，随着任务冲突解决效能的增强，成员有信心处理与任务相关的冲突，这不仅增进了彼此间的关系，成员间信任感提升，而且营造出和谐的团队氛围（Greer & Van Kleef, 2010）。以上情境弥合了因同事监督差异化而导致的不公平感知，且同事监督差异化使成员充分认识并避免不符合一致利益的行为，成员仍可相互协调与合作，彼此配合努力实现共同目标，这有助于成员对工作中的错误及偏差进行学习，进而开发出更细致与深入地理解（Tao et al., 2025），从而有助于团队创新水平的提升。

然而，在低水平的任务冲突解决效能下，成员解决任务分歧的能力与动机较低，同事间仅关注自身利益，并不会相互帮助与支持，且对不公平现象更为敏感。在此情境下，同事监督差异化会引发成员地位的竞争，同事监督较多的成员会认为自己为团队付出了更多努力而占据优势地位，而参与同事监督较少的成员则认为自己没有话语权而处于团队的边缘位置，这导致成员无法聚焦于共同目标的实现，进而使成员无法深思工作中的错误或偏差（Schippers et al., 2014），因此对团队创新具有负向作用。此外，当任务冲突解决效能低时，成员对高

效解决任务分歧并没有信心，甚至消极怠工，这不仅会影响一致性目标的实现，而且会导致成员间关系较疏远。在这种情境下，同事监督差异化将导致参与同事监督较多的“圈内”成员与同事监督较少的“圈外”成员相互对比，进而形成“小圈子”现象（Lockwood, 2002），参与同事监督较多的成员认为同事监督较少的成员不够关心团队共同利益，而参与同事监督较少的成员则认为同事监督较多的成员过于干涉团队整体进度及他人工作方式，成员间相互比较，甚至产生更严重的冲突与矛盾，这对失败学习具有消极影响，成员无法对过去的失败进行充分地总结与反思，从而对团队创新产生负向作用。基于此，本文提出 H4：团队失败学习中中介了同事监督差异化与任务冲突解决效能交互对团队创新的作用。具体而言，当任务冲突解决效能处于高水平时，同事监督差异化会经由正向影响团队失败学习进而积极作用于团队创新；当任务冲突解决效能处于低水平时，同事监督差异化会经由负向影响团队失败学习消极作用于团队创新。

3 研究方法

3.1 研究样本与程序

本次调研采用两个时间点和领导-成员匹配方式进行现场发放与收集。在时间点 1，除了填写人口统计学信息外，成员还需填写同事监督以及任务冲突解决效能的测量题项。第二次调研（时间点 2）在第一次调研完成后的次月进行，员工完成成员问卷，需要对团队失败学习的测量题项进行作答，而其所在团队的直接领导完成领导问卷，需汇报领导的性别、年龄等人口统计学信息，并对团队规模、团队成立年限等因素进行填写，同时还需要对团队创新这一变量进行评价。

本次共发放 90 份领导问卷以及 489 份成员问卷。经整理，剔除不符合调研条件与存在明显填写问题的问卷，本次调研回收可用于分析的团队合计 82 个，共计 440 份成员问卷。经计算，领导问卷的有效回收率达到 91%，成员问卷的有效回收率达到 90%。具体而言，团队规模是 5.37。团队组建时长的均值是 24.51 个月。其中男性占全部成员的 49.5%；成员的平均年龄是 29.48 岁；拥有本科及以上学历的成

员占全部成员的 93%。

3.2 变量测量

同事监督差异化的测量 De Jong 等人 (2012) 的量表, 包括 5 个题项。本文采用遵循评估分离多样性的方法, 在对同事监督差异化进行评估时, 通过计算同事监督的标准差以表示同事监督差异化水平。任务冲突解决效能的测量参照 Behfar 等人 (2008) 编制的量表, 包括 2 个题项。团队失败学习的测量采用 Hirak 等人 (2012) 编制的量表, 包括 5 个题项。团队创新的测量选用 Lovelacet 等人 (2001) 的量表, 包括 4 个题项。以上变量测量采取李克特 7 级评分方法。

控制变量。参照现有相关研究, 本研究将团队规模作为控制变量。由于成员共同工作的时长与团队有效性存在潜在的正相关关系, 因此本研究将团队成立时间选作控制变量。此外, 鉴于平均同事监督会对团队产出具有重要影响, 因此, 本文还将平均同事监督选作控制变量。

4 实证结果与分析

4.1 聚合分析

本研究进行了聚合分析。通过计算, 结果见表 1。首先, 以上两个变量的 Rwg 值都大于 .70 这一阈值, 因此满足了主流研究建议的合理标准。其次, 为了对组间相关性进行检验, 本文计算了 ICC(1) 值及 ICC(2) 值。经计算, 各变量的 ICC(1) 值均超过 .12 这一临界标准。同时, 由于 ICC(2) 值也通过显著性

检验。综上所述, 个体层面数据可加总平均得到团队层面的数据。

4.2 信度、效度检验与相关性分析

本研究对各变量的信、效度进行检验。首先, 经检验, 各的 Cronbach's α 值均超过 .70, 满足了主流研究建议的合理标准。此外, 由表 2 可知, 各变量的联合信度 (CR 值) 均超过了 .80, 所以 CR 值满足了主流研究建议的合理标准; 且 AVE 值均大于 .50, 即收敛效度满足了主流研究建议的合理标准。

其次, 本文进行了验证性因子分析 (CFA), 见表 3。四因子模型的指标为: $\chi^2/df = 2.362$, CFI = .962, IFI = .962, RMSEA = .056, NFI = .936, 均达到了主流研究建议的合理标准, 同时, 由检验结果得知, 四因子测量模型拟合度最优, 单因子测量模型拟合度最差, 四因子模型明显优于单因子、二因子和三因子模型。此外, 变量的 AVE 平方根均大于各变量间的相关系数。因此, 本文的变量具有较好的区分效度。

最后, 本文进行了描述性统计分析, 详见表 4。团队失败学习与团队创新之间的相关性均显著, 变量间的相关关系符合假设 3 预期。

4.3 假设检验

本研究选取 SPSS 软件以及简单调节与被中介的调节效应检验方法对提出的假设进行全面检验, 结果如表 5 所示。

由模型 2 可知, 同事监督差异化对团队创新的

表 1 聚合分析结果

变量	R _{wg}	ICC(1)	ICC(2)
任务冲突解决效能	.912	.146	.567
团队失败学习	.908	.137	.432

表 2 变量的组合信度 (CR) 及 AVE 值

变量	组合信度 (CR)	AVE
同事监督差异化	.919	.695
任务冲突解决效能	.916	.845
团队失败学习	.871	.574
团队创新	.888	.664

表3 验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2/df	χ^2	df	CFI	IFI	RMSEA	NFI
四因子模型	PMD, TCRE, TLF, TI	2.362	222.071	94	.962	.962	.056	.936
三因子模型	PMD+TCRE, TLF, TI	4.986	483.678	97	.884	.885	.095	.860
二因子模型	PMD+TCRE+ TLF, TI	8.642	855.572	99	.773	.774	.132	.752
单因子模型	PMD+TCRE+TLF+ TI	10.557	1055.726	100	.713	.714	.148	.694

注：PMD 代表同事监督差异化，TCRE 代表任务冲突解决效能，TLF 代表团队失败学习，TI 代表团队创新，+ 代表前后两个因子合并成一个因子。

表4 描述性统计与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1.团队规模	5.37	1.637							
2.团队任期	24.51	14.587	-.015						
3.平均同事监督	5.202	.511	-.033	-.086					
4.同事监督差异化	.919	.379	.059	.112	-.439**	.888			
5.任务冲突解决效能	5.581	.421	-.160	.119	.383**	.123	.816		
6.团队失败学习	5.432	.465	.028	.110	.333**	-.070	.238*	.811	
7.团队创新	5.067	.885	-.088	.010	.083	-.145	.055	.317**	.829

注：**代表 $p < .01$ ，* 代表 $p < .05$ ，对角线为 Cronbach's α 。

表5 分布线性回归结果汇总

类别	结果变量：团队创新				中介变量：团队失败学习		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
团队规模	-.045	-.036	-.031	-.041	.012	.016	.020
团队任期	.001	.001	-.001	-.002	.004	.004	.002
平均同事监督	.140	-.019	.028	-.140	.316**	.296*	.338**
同事监督差异化		-.362	-.423	-.423		.053	.000
任务冲突解决效能		.136	.136	.080		.113	.113
同事监督差异化 × 任务冲突解决效能			1.666*	.939			1.457**
团队失败学习				.499*			
R^2	.014	.032	.104	.150	.132	.145	.341
ΔR^2	.014	.018	.072*	.046*	.132	.013	.196**

注：**代表 $p < .01$ ，* 代表 $p < .05$ ，表中汇报为非标准化系数。

主效应不显著， $\beta = -.362$ ， $p > .05$ ，验证了同事监督差异化对团队创新的影响并不确定；模型 3 则显示，同事监督化与任务冲突解决效能的交互对团队创新的影响显著， $\beta = 1.666^*$ ， $p < .05$ 。进一步

地，通过简单斜率法绘制调节效应图，见图 2。当任务冲突解决效能较高时，简单斜率 $b = .279$ ， $p > .05$ ；当任务冲突解决效能较低时，简单斜率 $b = -1.125$ ， $p < .01$ 。由此，假设 1 得到部分验证。

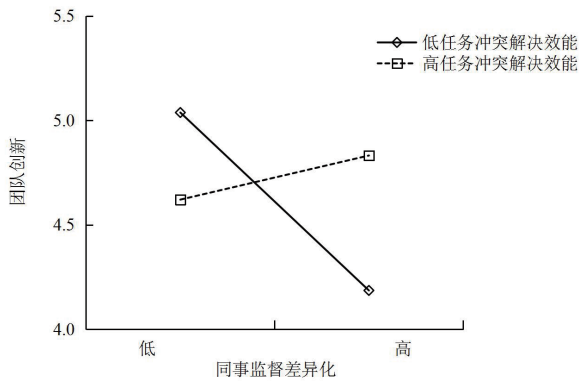


图2 任务冲突解决效能在同事监督差异化与团队创新之间的调节作用

由模型6可知，同事监督差异化对团队失败学习的主效应不显著， $\beta = .053, p > .05$ ，验证了同事监督差异化对团队失败学习的影响并不确定；模型7则显示，同事监督差异化与任务冲突解决效能的交互对团队失败学习的影响显著， $\beta = 1.457, p < .01$ 。进一步通过简单斜率法绘制调节效应图，见图3。当任务冲突解决效能较高时，简单斜率 $b = .613, p < .05$ ；当任务冲突解决效能较低时，简单斜率 $b = -.614, p < .05$ 。由此，假设2得到支持。此外，由模型4可知，团队失败学习与团队创新的回归系数显著， $\beta = .499, p < .05$ ，假设3得到支持。

按照被中介的调节效应检验方法，检验的结果见表5。由假设1可知，同事监督差异化与任务冲突解决效能的交互项可显著促进团队创新， $\beta = 1.666, p < .05$ ；由假设2可知，同事监督差异化与任务冲突解决效能的交互项可显著提升团队失败学习；由假设3可知，团队失败学习可显著提升团队创新；最后，从模型4可知，当团队失败学习、同事监督差异化与任务冲突解决效能的交互项同时放入回归模型中，同事监督差异化与任务冲突解决效能的交互项对团队创新的回归系数由显著变为不显著（ $\beta = 1.666, p < .05$ 变为 $\beta = .939, p > .05$ ）。由此，团队失败学习可完全中介同事监督差异化与任务冲突解决效能对团队创新的直接作用效果，假

设4得以支持。

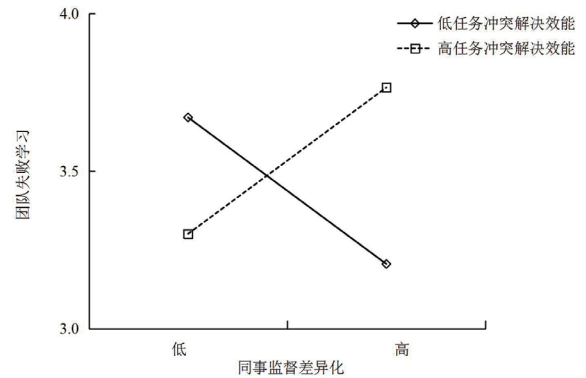


图3 任务冲突解决效能在同事监督差异化与团队失败学习之间的调节作用

基于路径分析的系数乘积法则可以直接通过查看中介效应的大小是否包括0，并能输出中介效应大小的点估计值及其对应的估计区间，所以本文采用系数乘积法进一步验证假设3，结果见表6。同事监督差异化与任务冲突解决效能的交互项可通过团队失败学习进而影响团队创新，此间接效应估计值为 .727，置信区间为 [.047, 2.117]。此外，由表6可得，在中介调节模型中，当任务冲突解决效能高时，中介调节效应值为 .306，95% 置信区间为 [.017, .989]，不包括0；当任务冲突解决效能低时，中介调节效应值为 -.307，95% 置信区间为 [-.931, -.012]，不包括0。因此，该结论进一步验证了假设4。

5 主要研究结论与启示

本文发现：任务冲突解决效能显著调节同事监督差异化与团队失败学习的关系，即当任务冲突解决效能高时，同事监督差异化对团队失败学习具有促进作用，而当任务冲突解决效能低时，同事监督差异化对团队失败学习具有抑制作用；团队失败学习对团队创新具有促进作用；团队失败学习能够中介同事监督差异化、任务冲突解决效能与团队创新之间的调节关系。

表6 Bootstrap法在不同调节变量水平上中间效应及其置信区间（因变量 = 团队创新）

中介调节模型	调节变量：任务冲突解决效能			
	效应值	标准误	置信区间下限	置信区间上限
低 (-1SD)	-.307	.216	-.931	-.012
高 (+1SD)	.306	.229	.017	.989

5.1 理论贡献

第一，构建并验证了同事监督差异化、任务冲突解决效能与团队失败学习对团队创新的理论研究模型。同事监督逐渐引起学者们的关注与探究（黄昱方,王君,2017; De Jong & Elfring, 2010），然而，关于同事监督差异化对团队产出尤其团队创新的影响效果并不明晰。本研究通过调节、中介交互相融的研究方法深入探究“同事监督差异化何时以及如何影响团队创新”这一具有重要理论和实践意义的研究问题。研究发现对于打开同事监督差异化对团队创新的影响机理这一“黑箱”具有重要意义，同时为预防同事监督差异化的消极影响，发挥同事监督差异化的积极作用提供了理论借鉴。

第二，本文拓展了影响同事监督差异化作用效果的调控机制，挖掘出任务冲突解决效能在“同事监督差异化—团队失败学习”关系中发挥的调节效应。CEM 强调任务需求在团队多样性及团队产出间的重要调控作用（Van Knippenberg et al., 2004），同时，已有学者呼吁需要进一步探究任务冲突解决效能的影响效果。基于此，本研究发掘出同事监督差异化对团队失败学习的“双刃剑”效应，同时发掘出任务冲突解决效能的关键调节效应。基于 CEM，通过综合同事监督差异化与任务冲突解决效能两方面的研究，本文丰富了同事监督差异化的调控机制，而且也深化了对任务冲突解决效能影响效应的关注与探究。

第三，本研究丰富了同事监督差异化的过程机理研究，从信息加工的视角，提出并检验了团队失败学习可中介同事监督差异化与任务冲突解决效能的交互对团队创新的作用效果。经文献梳理发现，当前关于同事监督差异化与团队创新的作用过程仍不明晰。本文依据 CEM，探索了同事监督差异化在任务冲突解决效能这一边界条件的调节作用下，可通过团队失败学习这一体现信息充分交融与加工的过程进而作用于团队创新。以上结论有助于学者增进关于同事监督差异化与团队创新之间路径机制的关注与重视，且此研究发现进一步补充了关于同事监督差异化的过程机理研究。

5.2 实践意义

首先，对于团队领导而言，应该意识到同事监督差异化同时具有潜在的积极与消极影响。一方面，

领导鼓励与支持参与同事监督较多的成员坚持关注团队集体利益，同时及时与参与同事监督少的成员进行沟通与交流，鼓励其不要碍于面子而不对同事进行提醒，尤其是可对低绩效的同事提出警告。另一方面，通过定期召开会议、组织团建活动等形式使得成员间更加了解，熟悉彼此间的优势与专长，同时可增进成员间的联系以进一步提升团队凝聚力，从而避免因同事监督差异化对团队创新产生消极影响。

其次，应采取有效措施提升任务冲突解决效能。领导可通过组织讨论会、茶话会等活动，通过加强成员彼此间的交流与联系，推进成员间的人际尊重，进一步增强成员解决任务冲突的信心与动机。此外，可通过线上与线下相结合的方式对团队成员进行培训，使成员能够在满足多方需求的基础上寻求最优解决方案，同时可制定相关的激励制度或规定充分提升员工解决问题的信心与主动性，进而削弱同事监督差异化对团队创新的消极影响。

最后，团队领导应关注团队失败学习对团队创新的重要作用。领导通过制定相关的规章制度，激发成员进行失败学习，以促使成员对团队内、外部动态环境保持敏锐的洞察力，避免潜在的危害，同时把握住可能的机遇，从而在激烈的竞争中保持优势，并可进一步提升团队创新水平。此外，领导应该通过采取口头表扬或者物质奖励等一些激励措施以推动成员对过往的失败经历进行深刻反思，并提供场所让成员能够充分沟通与交流，促进不同信息的交融，从而促进团队创新。

5.3 研究局限与未来展望

本文仍存在以下局限性。首先，虽然本文采用两个时间点以及领导—团队成员匹配的方式收集数据，但仍存在一些主观成分。学者们可使用实验法与问卷调查法相结合的方式再次检验本文的假设。其次，调控情境方面，学者们可关注其他情境因素，包括上级做事风格、时间压力等在同事监督差异化与团队创新发挥的调控效应。最后，中介机制方面，本文考察了团队失败学习在同事监督差异化与团队创新的中介作用，未来可考虑其他理论进一步挖掘同事监督差异化对团队创新的中间过程，如团队信息整合、团队情绪耗竭等。

参考文献

- 黄海艳, 苏德金, 李卫东. (2016). 失败学习对个体创新行为的影响——心理弹性与创新支持感的调节效应. *科学学与科学技术管理*, 37(5), 161-169.
- 黄昱方, 王君. (2017). 同事监督对团队绩效的影响——团队信任和努力的双中介模型. *工业技术经济*, 36(8), 109-116.
- 黄昱方, 吴菲. (2019). 同事监督对团队绩效的影响——团队信任和团队领导—成员交换的作用. *软科学*, 33(11), 75-79, 84.
- 金子祺, 付亦宁, 刘绮莉, 钟博文. (2024). 知识关联整合对大学跨学科团队创新能力影响机制研究. *创新科技*, 24(2), 82-92.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of Cross-cultural Psychology*, 2(2), 389-444.
- Byron, K., Keem, S., Darden, T., Shalley, C. E., & Zhou, J. (2023). Building blocks of idea generation and implementation in teams: A meta-analysis of team design and team creativity and innovation. *Personnel Psychology*, 76(1), 249-278.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2010). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management*, 41(3), 957-986.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549.
- De Jong, B. A., & Dirks, K. T. (2012). Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: Implications of asymmetry and dissensus. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 391-406.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661-687.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gounaris, S., Chatzipanagiotou, K., Boukis, A., & Perks, H. (2016). Unfolding the recipes for conflict resolution during the new service development effort. *Journal of Business Research*, 69(10), 4042-4055.
- Greer, L. L., & Van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1032-1044.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 26(5), 1093-1131.
- Lepine, J. A., & Dyne, L. V. (2001). Peer responses to low performers: An attributional model of helping in the context of groups. *Academy of Management Review*, 26(1), 67-84.
- Lockwood, P. (2002). Could it happen to you? Predicting the impact of downward comparisons on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 343-358.
- Loughry, M. L., & Tosi, H. L. (2008). Performance implications of peer monitoring. *Organization Science*, 19(6), 876-890.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121-140.
- Morais-Storz, M., Nguyen, N., & Sætre, A. S. (2020). Postfailure success: Sensemaking in problem representation reformulation. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 483-505.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 645-658.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information processing failures. *Small Group Research*, 45(6), 731-769.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., Williams, T. A., & Warnecke, D. (2014). How does project termination impact project team members? Rapid termination, 'Creeping Death', and learning from failure. *Journal of Management Studies*, 51(4), 513-546.
- Tao, X., Wang, C. L., Robson, P. J. A., & Hughes, M. (2025). How does team learning from failure facilitate new product performance? The double-edged moderating effect of collective efficacy. *Small Business Economics*, 64(1), 133-155.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.

The Double-Edged Sword Effect of Peer Monitoring Differentiation on Team Innovation: The Moderating Role of Task Conflict Resolution Efficacy and the Mediating Role of Team Learning from Failure

Chen Chao^{1,2}, Zhang Shuman³

(¹Business School, Hohai University, Nanjing, 211100) (²School of Business, Nanjing University, Nanjing, 210093)

(³Modern Business Research Center, School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou, 310018)

Abstract To address the common "free-rider" phenomenon in teams, members often focus on the performance outcomes or behaviors of their colleagues. This includes directly expressing dissatisfaction with colleagues who violate team norms or engage in other inappropriate behaviors, and warning underperforming members. Thus, peer monitoring permeates the entire team innovation process and has a significant impact on team innovation. It is worth noting that due to differences in expertise, personality, abilities, and other aspects among team members, there are inevitably differences in how members monitor their colleagues. Specifically, some team members exhibit a high level of peer monitoring, they not only actively encourage other members to increase their work effort but also explicitly point out the potential negative consequences of low performance. They may also attempt to evoke feelings of guilt in members who lack team spirit or engage in non-compliant behaviors. While some members participate less in peer monitoring, or even completely disregard whether others are acting in ways that are consistent with achieving team consistency goals, this leads to the inevitable phenomenon of peer monitoring differentiation within the team. Therefore, based upon the categorization-elaboration model (CEM), this research explores how and when peer monitoring differentiation influences team innovation.

By employing statistical analysis method (i.e., SPSS) and analyzing the data from 82 groups with 440 members with a multiple-source and time-lagged research design, the present study obtained the following results. First, task conflict resolution efficacy could significantly moderate the relationship between peer monitoring differentiation and team innovation. Second, task conflict resolution efficacy could significantly moderate the relationship between peer monitoring differentiation and team learning from failure. Specifically, under high-level task conflict resolution efficacy, peer monitoring differentiation can promote team learning from failure. However, under low-level task conflict resolution efficacy, peer monitoring differentiation can hinder team learning from failure. Third, team learning from failure can directly enhance team innovation. Finally, team learning from failure can mediate the moderated relationship between peer monitoring differentiation, task conflict resolution efficacy, and team innovation.

This paper makes the following theoretical contributions. First, peer monitoring, a common phenomenon in teams, has increasingly attracted the attention of scholars. However, the impact of peer monitoring differentiation on team outputs, especially team innovation, remains unclear. Through an integrated approach involving moderation and mediation analysis, this study delves into the critical theoretical and practical question of "When and how does peer monitoring differentiation affect team innovation?" The findings elucidate the "black box" mechanism of coworker supervision differentiation's influence on team innovation performance, providing theoretical insights for preventing its negative impacts and harnessing its positive effects. Second, CEM emphasizes the significant regulatory role of task demands on team diversity and team outputs. Furthermore, scholars have called for more exploration of the effects of task conflict resolution efficacy. Based on this, the study discovers the "double-edged sword" effect of peer monitoring differentiation on team learning from failure and examines task conflict resolution efficacy as a moderating variable. Grounded in the CEM, by integrating research on both coworker supervision differentiation and task conflict resolution efficacy, this paper enriches the regulatory mechanisms of coworker supervision differentiation and deepens the investigation into the effects of task conflict resolution efficacy. Third, a literature review reveals that the process through which peer monitoring differentiation affects team innovation is still unclear. Based on the CEM, this study explores how peer monitoring differentiation, moderated by task conflict resolution efficacy, affects team innovation performance through team learning from failure, which embodies thorough information integration and processing. These findings help scholars enhance their understanding of the pathway mechanisms between coworker supervision differentiation and team innovation performance, further supplementing the process mechanism research on coworker supervision differentiation.

Key words peer monitoring differentiation, task conflict resolution efficacy, team learning from failure, team innovation