

# 资质冗余如何转化为创新优势？知识共享的中介效应与感知领导 资质过剩的调节机制

## HOW CAN QUALIFICATION REDUNDANCY BE TRANSFORMED INTO AN INNOVATION ADVANTAGE? THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE SHARING AND THE MODERATING MECHANISM OF PERCEIVED LEADER OVERQUALIFICATION

李柯<sup>1\*</sup>, 叶龙<sup>2</sup>

Ke Li<sup>1\*</sup>, Long Ye<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>泰国正大管理学院泰华国际学院, <sup>1</sup>中国南宁职业技术大学

<sup>1,2</sup>International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

<sup>1</sup>Nanning Vocational and Technical University, China

Received: June 20, 2025 / Revised: October 13, 2025 / Accepted: October 20, 2025

### 摘要

随着高等教育普及与经济转型加速, 资质过剩现象日益普遍, 其对团队创新绩效的影响亟待深入研究。本研究基于自我决定理论, 构建了一个有调节的中介模型, 探讨团队资质过剩感如何通过团队知识共享影响团队创新绩效, 以及感知领导资质过剩在其中的调节作用。研究采用多来源问卷调查法, 对多个不同行业的 134 个团队 (534 名团队成员) 进行数据收集, 通过 Mplus 8.3 和 SPSS 27.0 软件分析发现: 1) 团队资质过剩感能够显著正向影响团队创新绩效; 2) 团队知识共享在团队资质过剩感与团队创新绩效之间起中介作用; 3) 感知领导资质过剩正向调节了团队资质过剩感对知识共享的影响, 同时也正向调节了团队资质过剩感通过团队知识共享影响团队创新绩效的路径。研究结果揭示了团队资质过剩影响团队创新绩效的复杂机制, 丰富了资质过剩理论, 为组织人力资本管理、激发团队创新潜质提供了实践启示。

**关键词:** 资质过剩感 知识共享 创新绩效 感知领导资质过剩

\*Corresponding Author: Ke Li  
E-mail: 2797556030@qq.com

## Abstract

With the widespread expansion of higher education and accelerating economic transformation, the phenomenon of overqualification has become increasingly prevalent, warranting deeper investigation into its impact on team innovation performance. Based on the Self-Determination Theory, this study proposes a moderated mediation model to examine how team perceived overqualification influences team innovation performance through team knowledge sharing, and how perceived leader overqualification moderates these relationships. Data were collected using multi-source surveys from 134 teams (534 team members) across various industries. Analyses were conducted using Mplus 8.3 and SPSS 27.0. The results reveal that (1) team perceived overqualification significantly and positively affects team innovation performance, (2) team knowledge sharing mediates the relationship between team perceived overqualification and team innovation performance, and (3) perceived leader overqualification positively moderates the effect of team perceived overqualification on knowledge sharing, and also strengthens the indirect effect of team perceived overqualification on innovation performance through knowledge sharing. These findings uncover the complex mechanisms through which team overqualification impacts innovation performance, enrich the theoretical understanding of overqualification, and offer practical insights for managing human capital and stimulating team innovation in organizations.

**Keywords:** Perceived Overqualification, Knowledge Sharing, Innovation Performance, Perceived Leader Overqualification

## 引言

VUCA 时代，不稳定性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity）成为新的环境特征，企业竞相吸纳高素质人才以构建核心竞争力，员工的持续学习与团队创造性成为企业持续竞争力的关键来源。创新绩效作为衡量团队和员工创造性输出的重要指标，一直是组织行为与管理研究的热点议题。然而，在实际管理中，如何有效激发团队的创新潜力，仍是一个充满挑战的课题。随着人才结构的升级与高素质员工的大量引入，越来越多企业开始面临“资质过剩”的问题——即员工普遍拥有高于岗位要求的能力与资历。这种“资质冗余”现象是否会对团队创新形成助力，学界尚未形成一致认识。

以往关于资质过剩感的研究主要聚焦于个体层面，对团队层面的研究较少。越来越多的研究表明，资质过剩感的影响具有明显的情境依赖性，其作用效果往往受团队或群体结构的嵌入性影响。在个体层面，它可能诱发情绪耗竭、离职意向等消极反应，而在团队层面，其后果则更具复杂性，甚至可能在一定条件下转化为推动创新的潜在资源 (Zhang & Li, 2020)。这种复杂性提示我们，理解团队资质过剩感对团队产出的影响，关键在于揭示其作用的内在机制与边界条件。尤其在追求创新的情境下，团队内部知识资源的流动与整合效率成为将个体潜能转

化为集体智慧的核心环节。Zhang et al. (2023) 基于社会身份认同理论和 I-P-O 模型的分析框架提出团队资质过剩对积极团队过程（共享信息/合作/协调）有显著正向影响，对团队工作产出（创新绩效/任务绩效）也存在显著的积极影响。团队资质过剩程度越高，员工资质过剩感越可能带来积极的工作绩效 (Zhang & Li, 2020)；也能够通过团队认同和创造性集体效能提高团队创新绩效 (Chu et al., 2024)。然而，尽管已有研究初步揭示了团队层面资质过剩可能带来的积极影响，但对于其作用机制与边界条件的探讨仍较为有限。因此，进一步探究组织如何引导资质过剩团队以建设性方式运用其冗余资质，从而转化为推动创新绩效的内在动力，具有重要的理论与实践价值。

此外，考虑到领导在团队中的重要影响力，本文进一步引入“感知领导资质过剩”作为调节变量，以考察其在团队资质过剩感如何影响团队创新绩效路径中的作用机制。当团队成员普遍认为其领导具备高水平的专业能力与管理资质时，更容易产生信任感与良好的交换关系 (Qiao & Chu, 2023)，从而在高资质团队中形成积极的知识共享氛围；反之，则可能加剧“精英孤岛”效应，抑制团队内知识的有效流动。由此可见，感知领导资质过剩水平的高低，可能成为激活团队资质冗余、引导其走向创新的关键杠杆。因此，本文围绕“团队资质过剩感——团队知识共享——团队创新绩效”的主路径，并考察“感知领导资质过剩”在其中的调节作用。以此深化对资质过剩现象在团队层面的理解，丰富组织创新相关理论的情境分析框架。

## 内容

### 1. 理论基础与研究假设

#### 1.1 团队知识共享及其中介效应

资质过剩感，是指个体感知到在当前岗位上自身的教育、经验、能力等过高的程度 (Khan & Morrow, 1991)。关于团队资质过剩感，现有研究多将团队或群体层面的资质过剩感作为个体资质过剩感与其结果变量关系中的情境性调节因素加以考量，而对该概念本身尚缺乏系统界定。本文将采用 Jahantab et al. (2022) 对团队资质过剩感的界定，将团队资质过剩感界定为员工对其所属群体整体资质过剩程度的主观感知，即个体所认知的群体成员平均资质超出岗位要求的水平。

基于自我决定理论，个体与生俱来的存在一种想要实现自我，获得成长的动机，这种动机能否被激发取决于心理需求是否得到满足 (Deci & Ryan, 1985)，在团队层面，成员普遍感知到团队整体的教育背景、经验水平和能力储备显著高于岗位要求，即团队资质过剩感较高时，成员在完成角色内任务方面面临的挑战性压力相对较低，在工作中能够发挥主观能动性，优先合理配置自身资源，选择更有效率的途径实现目标，满足其自主需求 (Liu, 2021)；其次，Maltarich et al. (2011) 认为资质过剩的个体有充足的时间、精力等能源性资源在工作场所中积极

地构建与维系人际关系,高资质的团队更有可能呈现出良好的协作氛围与人际信任机制,团队成员更易建立高质量的社会交换关系,从而满足其关系性需求;此外,团队的资质过剩感会使其成员认为自己不仅足以胜任当前职位,更有能力承担更多责任与风险,完成更复杂且具挑战性的任务,这种认知满足了胜任需求。在资质过剩的情境下,团队尽管拥有充分履行其核心工作职责的能力,并在完成工作任务后仍有剩余时间,却容易感受到团队的价值与潜能未得到充分发挥,其自我实现的需求未得到满足。实证研究证明由于资质过剩个体拥有较多的知识和经验,完成角色内任务的效率更高,客观上拥有更多的能力和时间进行积极的角色外行为(Yang & Li, 2021),如主动学习、知识共享(Zhao & Li, 2022)等。

团队知识共享是通过在团队范围内的分享知识以促进知识分享活动并获得更好的绩效结果(Mueller, 2014)。现有研究认为团队特质(Hsu et al., 2011),团队组成(Wang & Ji, 2013)等团队情境变量均对团队知识共享有良好的预测作用。当团队资质过剩感水平较高时,团队成员往往会认为自身处于一个能力密集、知识水平较高的群体中,会更加意识到自身知识在团队中的价值,并将知识共享视为自我能力展现与实现的一种方式。已有研究也表明,个体资质过剩程度与其知识共享行为之间存在正向关系(Khan et al., 2023)。资质过剩员工的知识共享行为不仅能够影响同事,还能影响到团队。Zhang et al. (2017)通过实证研究,论证了员工资质过剩对团队知识共享行为存在显著的正向影响,因此本文提出假设:

H1: 团队资质过剩感对团队知识共享有显著正向影响。

团队成员通过知识共享活动,不仅实现了自身知识存量的有效提升,还丰富了团队成员个体的知识资源储备,这一过程为团队活动注入了更多样化的视角和思路,促进了知识的系统化与社会化进程(Disterer, 2001),并为新知识的创生提供了有力支持。在此动态交互过程中,团队成员的认知水平得到了显著提升,同时,个体的创新动机与创意思维也被有效激发,最终产生创新行为(Yao & Zhang, 2021)。此外,多项研究表明,团队知识共享行为在促进创新行为方面发挥着关键作用(Derin et al., 2022),被视为组织进行创新的前提条件(Del Giudice & Della Peruta, 2016),并促进组织创新绩效的产生(Giampaoli et al., 2017)。Wang et al. (2023)指出,团队知识共享通过激发团队内部的学习行为和合作创新精神,对提升团队的创新产出具有显著推动作用。总体而言,知识共享不仅为创新提供了认知资源 and 实践平台,也促使团队不断在交流互动中打破固有思维,实现知识的重组与价值创造。

基于上述分析,提出如下假设:

H2: 团队知识共享对团队创新绩效有显著正向影响。

团队资质过剩感不仅直接影响知识共享行为,同时也会通过知识共享进一步推动创新绩效。具体而言,一方面,资质过剩感较高的团队拥有更高水平的知识与技能储备,成员在角色内任务中投入的精力相对较少,从而能够将多余的资源和时间转向角色外行为,如主动交



流与知识分享 (Yang & Li, 2021)。这种知识共享行为不仅能够促进知识的流动与整合, 也为团队创造了新的学习机会与合作空间。另一方面, 知识共享为创新活动提供了多样化的思路和信息来源, 使团队在面对复杂问题时能够打破固有的认知局限, 更好地生成和应用新知识 (Disterer, 2001; Giampaoli et al., 2017)。因此, 可以推断, 团队知识共享是团队资质过剩感转化为创新绩效的关键途径。换言之, 团队资质过剩感通过促进知识共享行为, 使团队成员在互动中激发创新动机和创意思维, 进而提升团队的创新产出。从自我决定理论的角度看, 知识共享过程满足了成员的自主、关系与胜任需求, 为团队成员实现自我价值与潜能提供了条件, 因此成为资质过剩感驱动团队创新的重要心理机制。基于此, 本研究提出以下假设:

H3: 团队知识共享在团队资质过剩感与团队创新绩效之间起到中介作用。

## 1.2 感知领导资质过剩及其调节效应

领导——成员交换理论 (Dansereau et al., 1975) 认为, 领导者与员工之间的关系质量差异, 会导致员工在组织中获得不同程度的资源、信任与支持, 从而会影响其工作态度和行为表现。高质量的领导——成员交换关系往往基于互信、尊重和资源互惠, 能够激发员工更高的组织认同感和主动行为倾向, 如知识共享、主动学习等。在组织团队中, 领导者不仅承担管理职责, 还在很大程度上塑造了团队成员的心理预期与行为倾向。领导者的特质、行为和能力对团队成员的知识共享行为有重要影响。研究表明, 如果个体认为某个对象或群体与自己相似, 就更容易感受到与其他的联系和归属感 (He et al., 2021)。

在团队情境中, 当员工感知到领导者具有较高的资质时, 会倾向于认为该领导更具专业性、判断力和资源调配能力。这种认知促使员工相信, 与高资质领导建立良好关系将更有价值, 也更值得投入。因此, 员工更可能主动采取符合高质量交换关系预期的行为, 如积极分享知识, 以此向领导展示自身能力、寻求认可与回报 (Qiao & Chu, 2023)。当团队整体存在较高的资质过剩感时, 员工已经具有较强的知识储备与专业能力, 但是否愿意将这些知识投入到团队共享中, 往往依赖于其对团队环境与领导的感知。在这种情况下, 感知领导资质过剩所引发的信任感、目标一致性以及对交换回报的预期, 会增强员工将自身“过剩资质”转化为团队资源的动力。此外, 在感知领导资质较高的团队中, 员工更容易形成“领导懂我”“领导能识别和赏识高能力成员”的心理预期。这种预期能够激发员工以知识共享的形式参与团队贡献, 从而获得更高的信任和支持。反之, 如果员工认为领导资质平平, 可能会担心“说了也不被采纳”或“能力无法被正确评价”, 从而抑制知识共享行为。因此, 感知领导资质过剩可以强化团队成员在团队资质过剩感基础上产生的知识共享动机与行为路径, 从而增强二者之间的正向关系。据此, 本文提出如下假设:

H4: 感知领导资质过剩调节团队资质过剩感与团队知识共享之间的关系, 当感知领导资质过剩水平较高时, 团队资质过剩感对团队知识共享的正向影响更强。

### 1.3 感知领导资质过剩的调节中介效应

基于领导——成员交换理论 (Dansereau et al., 1975), 员工与领导之间的交换关系取决于员工对领导能力、判断力以及资源配置能力的主观感知。当团队成员普遍认为领导者具有较高资质时, 更可能相信其具备合理识别团队价值与个人能力的能力, 从而在团队中形成更高质量的交换关系。此时, 即使团队本身存在资质过剩感, 员工也更愿意通过知识共享的形式, 将自己的“过剩资质”转化为组织贡献, 以获得领导的认同、信任与发展机会。这种行为倾向不仅增强了团队知识共享的广度和深度, 还进一步推动了创新资源的流动与整合, 最终促进团队创新绩效的提升。相反, 当员工对领导的资质评价较低时, 团队成员可能会对自身知识共享的回报产生怀疑, 如担心领导不能识别其价值、不能合理利用其能力等。据此, 本文提出如下假设:

H5: 感知领导资质过剩调节团队资质过剩感通过团队知识共享对团队创新绩效的间接影响, 当感知领导资质过剩水平较高时, 该间接效应更强。

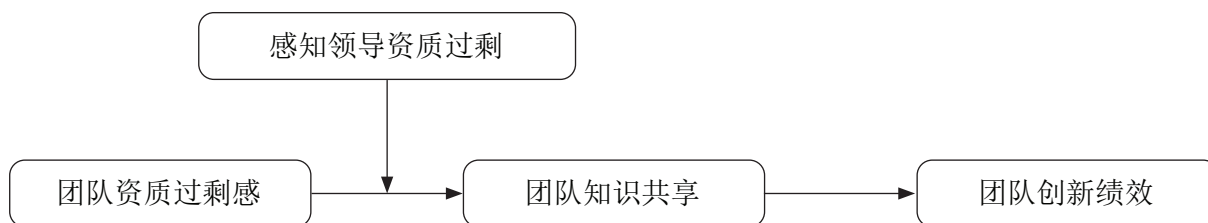


图 1 研究模型

## 2. 研究方法和程序

### 2.1 研究样本及研究程序

本研究采用单一时点、多来源的调查方式, 采用网络问卷方式发放和回收问卷, 问卷发放的地域分布包括上海、南京等长三角地区, 广州、深圳等珠三角地区以及成都、武汉等内陆地区, 地域涵盖较广。行业分布方面, 包括国企、事业单位、民营 (制造业、零售业) 企业等。网络问卷调查的开展主要通过对各个组织的管理层, 由问卷网站形成正式调查问卷, 并将网络问卷的答题通道以二维码和链接的形式传输给各个组织的管理层, 再由各个组织的管理层转发给不同的工作团队进行填写。问卷在各类型组织中的管理人员配合下, 于 2025 年 1 月 5 日至 2 月 10 日共计向 150 个团队发放了调查问卷, 将回收的网络调查问卷汇总后进行筛选, 首先删除了填答选项均为同一项的问卷, 其次删除了邻近题项答案大面积雷同的问卷, 再者删除了网络调查问卷中低于时间要求的填答问卷, 最后经过数据匹配, 最终获得 134 个工作团队, 共计 537 员工的问卷数据。

本次调研共发放 650 份问卷, 回收问卷 583 份, 有效问卷 537 份, 样本回收率为 89.69%, 问卷有效率为 82.62%。有效的员工样本中, 男员工占比 39.13%, 女员工比 60.87%;

平均年龄 35.37 岁；教育背景方面，博士占比 1.87%，硕士占比 41.95%，本科占比 47.75%，大专占比 6.74%，高中及以下占比 1.69%；工作年限方面，1-3 年占比 17.79%，3-5 年占比 19.29%，5-10 年占比 34.08%，10 年以上占比 28.84%。

## 2.2 变量测量工具

为保证测量工具的信效度，所以问卷量表的设计均基于已有文献使用过并获学者认可的成熟量表，并使用“翻译——回译”程序，经多次测试修订后形成最终问卷。量表均采用 Likert7 点计分，从“1”到“7”分别表示所描述情形符合程度由低到高。

### 1) 团队资质过剩感

团队资质过剩感均值反映了团队中资质过剩的整体水平，从人力资本存量的角度来看，团队资质过剩感越高，该团队所具备的完成团队任务所需的技能和经验等集体智力资本也就越充分。本研究采用 Maynard et al. (2006) 开发的资质过剩量表来测量团队资质过剩感，将“我的”改写为“我的团队”，该量表在本研究的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.906。

### 2) 团队知识共享

本研究采用 Chuang et al. (2016) 使用的 7 条目团队知识分享量表，衡量团队成员在多大程度上与团队中的其他人分享他们的专业知识和经验。Chuang et al. (2016) 在中国情境中使用此量表时表现出了良好的信效度指标。该量表在本研究的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.973。

### 3) 团队创新绩效

本研究采用 Lovelace et al. (2001) 开发的 4 条目团队创新绩效量表，此量表也已在情境中应用，并表现出良好的信效度指标 (Liu & Liu, 2012)。该量表在本研究的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.946。

### 4) 感知领导资质过剩

本研究采用 Maynard et al. (2006) 开发的资质过剩量表来测量感知领导资质过剩，将“我的”改写为“我的领导”，该量表在本研究的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.975。

### 5) 控制变量

参照以往资质过剩感和创新绩效的研究，将性别、学历、年龄和工作年限等人口统计学变量作为控制变量 (Qiao & Chu, 2023)。

## 2.3 数据分析

本研究首先使用 Mplus 8.3 软件和 SPSS 27.0 来对数据进行验证性因素分析 (CFA)、探索性因子分析和相关性分析，以检验量表的区分效度、共同方法偏差以及变量的相关性。随后，使用 SPSS 27.0 及 Process 工具来对数据进行多层回归分析与路径分析，以验证假设模型。

3. 数据分析与结果

3.1 验证性因子分析

为了检验本研究涉及到的主要变量：团队资质过剩感、团队知识共享、团队创新绩效、感知领导资质过剩，本文采用 Mplus 8.3 进行验证性因子分析。结果如表 1 所示，相比于其他三个竞争模型，四因子模型的拟合指数最优 ( $\chi^2 = 274.35$ ,  $df = 183$ ,  $\chi^2/df = 1.50$ , CFI = 0.98, TLI = 0.97, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.05)。同时，在四因子模型中，所有测量题项在其潜变量上的标准化因子载荷均大于 0.5，且在 0.01 水平上显著，表明队资质过剩感、团队知识共享、团队创新绩效、感知领导资质过剩之间具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析

模型		$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型	TO; KS; TIP; PLOQ	274.35	183	1.50	0.98	0.97	0.06	0.05
三因子模型	TO: KS+TIP; PLOQ	532.95	186	2.87	0.91	0.90	0.12	0.09
二因子模型	TO+PLOQ; KS+TIP;	1029.76	188	4.67	0.82	0.80	0.17	0.12
单因子模型	TO+KS+TIP+PLOQ	2703.02	189	13.04	0.40	0.33	0.30	0.34

注：TO = 团队资质过剩感；KS = 团队知识共享；TIP = 团队创新绩效；PLOQ = 感知领导资质过剩

3.2 数据聚合分析

由于本文所需的 4 个团队层面变量（团队资质过剩感、团队知识共享、团队创新绩效、感知领导资质过剩）需要利用团队成员数据聚合至团队层面，因此需要进行聚合指标检验。经过计算得出，团队资质过剩感的 ICC (1)、ICC (2) 和 rwg 分别为 0.360、0.35 和 0.912；团队知识共享的这三个指标分别为 0.743、0.953 和 0.797；团队创新绩效的这三个指标分别为 0.143、0.550 和 0.788；感知领导资质过剩这三个指标分别为 0.232、0.731 和 1。根据詹姆士 (James, 1982) 的研究，ICC (1)、ICC (2) 和 rwg 应分别达到 0.05、0.50 和 0.70，因此以上测量变量适合进行聚合并在团队层面进行分析。

3.3 描述性统计与相关性分析

表 2 列示了所有变量的均值、标准差和相关系数。相关性分析结果显示：团队资质过剩感与团队知识共享 ( $r = 0.19, p < 0.01$ )、团队创新绩效 ( $r = 0.39, p < 0.01$ ) 显著正相关，团队知识共享与团队创新绩效显著正相关 ( $r = 0.78, p < 0.01$ )。此外，部分控制变量（如学历与主要变量之间）相关性不显著，说明这些变量之间不存在显著的线性关系，不会对后续的回归与路径分析产生多重共线性干扰。以上分析结果为进一步假设检验提供了参考基础。



表 2 描述性统计结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
年龄	35.41	5.06	1.00						
学历	3.36	0.43	0.17*	1.00					
工作年限	2.23	0.61	0.45**	0.01	1.00				
团队资质过剩感	4.43	0.97	-0.43**	-0.17	-0.37**	1.00			
团队知识共享	5.65	0.61	-0.15	0.15	-0.22*	0.19*	1.00		
团队创新绩效	5.26	0.62	-0.27**	0.71	-0.29**	0.39**	0.78**	1.00	
感知领导资质过剩	4.00	1.23	-0.39**	-0.23**	-0.22**	0.79**	0.03	0.25**	1.00

注：N = 134; \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , 下文同。

3.4 假设检验

1) 直接效应检验

本研究采用 SPSS 27.0 统计软件运用层级回归法进行假设检验，模型 1-4 以团队知识共享为因变量，模型 5-6 以团队创新绩效为因变量，结果如表 3 所示。对于假设 H1，本研究假定团队资质过剩感正向影响团队知识共享。由表 3 中的模型 2 可知，团队资质过剩感与团队知识共享呈正相关关系 ( $\beta = 0.13, p < 0.05$ )，因此，假设 H1 得到验证。

对于假设 H2，本研究假定团队知识共享对团队创新绩效有显著正向影响。由表 3 中的模型 6 可知，团队知识共享与团队创新绩效呈正相关关系 ( $\beta = 0.80, p < 0.001$ )，因此，假设 H2 得到验证。

表 3 层次回归结果

项目	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
	团队知识共享			团队创新绩效		
团队平均年龄	-0.02	0.00	0.00	0.00	-0.03**	-0.19*
团队平均学历	0.14	0.09	0.12	0.12	0.12	0.02
团队平均工作年限	-0.16*	0.08*	-0.21**	-0.18*	-0.10	0.11*
团队资质过剩感		0.13*	0.29***	0.30***		
团队知识共享						0.80***
感知领导资质过剩			-0.16*	-0.15*		
团队资质过剩感×感知领导 资质过剩				0.12**		
F	3.77*	4.12**	4.55***	5.20***	3.21*	56.98***
R <sup>2</sup>	0.08	0.11	0.15	0.20	0.07	0.64
ΔR <sup>2</sup>	0.06	0.09	0.12	0.16	0.05	0.63

2) 中介效应检验

用软件 SPSS 中的程序 Process 测试中介效应。表 4 展示了团队知识共享对团队资质过剩感、团队创新绩效的中介作用，并且在其他路径受到控制的情况下获得了每条路径的系数和显著性。路径 3 表明，团队资质过剩感可以通过团队知识共享影响团队创新绩效（ $b = 0.09$ , 95% CI [0.01, 0.17]），因此假设 3 得到支持。

表 4 团队知识共享的中介模型检验结果

路径	效应值	SE	Boot CI 上限	Boot CI 下限
路径 1: 团队资质过剩感→团队知识共享	0.12*	0.05	0.01	0.22
路径 2: 团队知识共享→团队创新绩效	0.75***	0.05	0.85	0.65
路径 3: 团队资质过剩感→团队知识共享 →团队创新绩效	0.09***	0.04	0.17	0.01

3) 调节效应检验

对于假设 H4，本研究假定，感知领导资质过剩正向调节团队资质过剩感与团队知识共享的关系。根据表 3 中的模型 4 的检验结果可知，团队资质过剩感与感知领导资质过剩的交互项对团队知识共享有显著的正向影响（ $\beta = 0.12, p < 0.01$ ），由此，假设 H4 得到验证。为进一步检验调节效应的影响机制，本研以感知领导资质过剩的均值加减一个标准差将感知领导资质过剩分为高分组和低分组，并绘制调节效应图（详见图 2），当感知领资质过剩水平高（均值 +1 个标准差）时，团队资质过剩感对团队知识共享的正向作用增强且显著（ $\beta = 0.46, p < 0.001$ , 95% 置信区间为 [0.26, 0.66]），当感知领导资质过剩水平低（均值 -1 个标准差）时，团队资质过剩感对团队知识共享的正向作用增强，但不显著（ $\beta = 0.10, p > 0.001$ , 95% 置信区间为 [-0.09, 0.30]）。由此可知，本研究调节效应结果与预期相符，进一步验证了假设 H4。

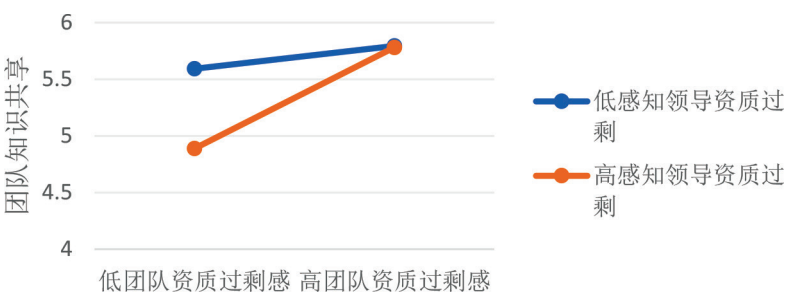


图 2 感知领导资质过剩在团队资质过剩感和团队知识共享中的调节作用

4)有调节的中介效应检验

对于假设 5，本研究假定，感知领导资质过剩正向调节团队知识共享对团队资质过剩感与团队创新绩效的中介作用。对假设 H5 提出的第一阶段被调节的中介效应模型进行检验，结果如表 5 所示，当感知领导资质过剩水平低时，团队资质过剩感通过团队知识共享对团队创新绩效影响的中介效应不显著，( $\beta = 0.08$ ， $SE = 0.08$ ，95% 置信区间为  $[-0.06, 0.25]$ ，包含 0)；当感知领导资质过剩水平高时，上述中介效应显著，( $\beta = 0.35$ ， $SE = 0.10$ ，95% 置信区间为  $[0.18, 0.55]$ ，不包含 0)，并且感知领导资质过剩水平在高值和低值时，中介效应的差异显著，效应值为 0.11， $SE = 0.39$ ，95% 的置信区间为  $[0.03, 0.19]$ 。由此，假设 H5 得到验证。

表 5 调节路径分析结果

路径	调节水平	$\beta$	SE	Boot CI 上限	Boot CI 下限
团队资质过剩感→团队知识共享 →团队创新绩效	低于均值一个标准差	0.08	0.08	0.25	-0.06
	均值	0.21	0.08	0.37	0.08
	高于均值一个标准差	0.35	0.10	0.55	0.18

结论

本文基于 134 个工作团队，537 名团队成员的调查数据，根据自我决定理论，从团队层面系统探讨了团队资质过剩感对团队创新绩效的作用机制，构建了“团队资质过剩感——团队知识共享——团队创新绩效”的中介模型，并引入“感知领导资质过剩”作为调节变量，进一步检验其在直接路径与中介路径中的调节效应。本研究的所有假设均得到了实证支持。首先，研究发现团队资质过剩感能够显著正向预测团队知识共享水平。这一结果表明，当团队成员普遍认为自身的能力、经验或学历超出岗位要求时，更倾向于将多余资源用于支持团队合作与知识交流，从而增强团队整体的知识共享氛围。这一发现拓展了以往主要聚焦于个体层面的资质过剩研究，验证了“资质过剩”在团队层面同样具有积极的资源价值。其次，团队知识共享在团队资质过剩感与团队创新绩效之间发挥中介作用，表明知识共享是团队将“多余资质”有效转化为创新成果的重要途径。团队成员在共享知识、经验与观点的过程中，有助于推动观点碰撞与问题解决，从而提升团队的整体创新能力。进一步地，本研究发现感知领导资质过剩正向调节了团队资质过剩感与知识共享之间的关系，即当团队成员普遍认为领导具备高水平的专业能力和管理资质时，团队资质过剩感对知识共享的正向作用更为显著。这表明高资质的领导者能够为高资质团队成员提供信任、安全感与示范引导，从而增强其共享与协作意愿。最后，感知领导资质过剩还进一步调节了团队资质过剩感通过知识共享对创新绩效的间接作用路径，在感知领导资质水平较高的情境下，团队更容易将过剩资源转化为创新能力，进而提升整个团队的创新绩效。

## 建议

1. 团队资质过剩感并非“负担”或“内耗”的源泉，反而在适当引导下能够促进团队知识共享与创新产出。因此，管理者应主动识别团队中的高资质特征，针对团队任务与成员能力之间的“匹配度”进行优化设计。具体而言，组织可为此类团队配置更具挑战性和复杂度的工作任务，例如设立专项攻坚项目、小范围自主创新试点或多部门联合协作任务，使高资质成员感受到技能被充分利用和认可。此外，可建立能力——任务匹配评估机制，动态追踪成员资质使用情况，从而实现资源的最优配置。

2. 构建知识共享与团队协同机制，释放资质过剩团队的创新潜能。团队知识共享在资质过剩感转化为创新绩效的路径中起到了关键中介作用，然而现实管理中，高资质团队成员往往更易陷入“沉默创新”状态，即创新动能未能外显并形成协作性成果。要将高资质的团队优势转化为团队创新动能，组织需推动知识共享的制度化与文化认同。在制度层面，应将知识共享纳入绩效考核与激励体系，设置技术分享会、经验复盘、跨部门协作项目等机制。在文化层面，应营造“共享即价值”的氛围，强化高资质团队的责任感与成就感。可设立知识共享激励机制，例如设立“知识共享优秀团队”荣誉、提供专项经费支持、或设立晋升通道中的“知识影响力”维度等方式提升知识共享的可见性与荣誉感，增强其参与团队协同的内在动机。制度与文化的双轮驱动将有效打破知识孤岛，释放高资质成员的溢出效应，从而推动团队层面的创新协同与知识整合。

3. 注重领导与团队资质水平的匹配性，提升感知领导资质过剩对团队知识共享与创新绩效的引导价值。在高资质团队中，团队成员对领导能力的感知认同，会显著影响其知识共享行为的意愿和深度。特别是在团队整体资质水平较高的情况下，如果领导的专业能力和管理水平无法赢得成员的认可，可能导致成员对其缺乏信任，从而抑制知识共享和协作氛围，形成“多龙治水”或“各自为战”的局面。因此，组织在团队配置时应注重领导与团队资质的相对适配性。对于高资质团队，应优先配备“专业型+战略型”的高能力领导，即不仅具备深厚的专业背景，还具备跨领域整合与团队激励的能力。通过树立“可信任、值得追随”的领导形象，增强成员对领导的专业认同与情感信任，激发其主动共享与协作的内在动机。同时，组织应为领导提供展示其专业能力的平台，如定期主持高水平的内部研讨、技术路演或战略复盘会，增强下属对其“可感知资质”的认知。此外，可以通过高潜力团队配对机制，将领导资质与团队挑战性任务水平进行动态匹配，防止因“资质倒挂”或“错位配置”而导致领导威望不足、团队信心涣散等问题。最后，应强化领导在知识共享中的示范与引导责任，将其知识转化能力纳入绩效评估体系，促使其从“指挥者”向“协作者”角色转变，引导高资质团队成员释放潜力、形成合力，真正实现从“个体能力冗余”向“组织创新优势”的转化，最大化发挥团队整体资质结构的协同优势与创新价值。



### 研究不足与未来展望

本研究在揭示团队资质过剩感通过知识共享促进创新绩效，并验证感知领导资质过剩的调节作用后，仍存在若干局限。首先，研究采用横截面设计，虽引入多源、多层次数据以减轻同源偏差，但因果推断仍有限，未来可结合纵向或实验方法探讨动态机制。其次，样本主要来自134个团队，行业集中度较高，结论的外部效度有待检验。资质过剩感在不同行业、组织类型及跨文化情境下的作用机制可能存在差异，未来研究宜扩大样本范围，开展跨情境比较。最后，本文仅关注知识共享的中介作用与感知领导资质过剩的调节效应，而团队创新过程往往受心理安全感、组织公正氛围、团队多样性等多元因素影响。后续研究可进一步引入多维中介与情境调节变量，以揭示资质过剩感作用的边界。

### References

- Chu, F., Liu, Y. Y., & Liu, S. Z. (2024). The impact mechanism of team perceived overqualification on team innovation performance. *Economic and Management Research*, 45(12), 127-141. [in Chinese]
- Chuang, C. -H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Del Giudice, M., & Della Peruta, M. R. (2016). The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: A structural equation modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 484-498.
- Derin, O. B., Toker, K., & Gorener, A. (2022). The relationship between knowledge sharing and innovative work behaviour: The mediating role of ethical climate. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 557-570.
- Disterer, G. (2001). Individual and social barriers to knowledge transfer. In *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-7). IEEE Xplore. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927138>
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355-375.
- He, G., Zhang, S., Cai, Y., & Jia, L. (2021). A self-categorization perspective on individual-teammates congruence in leader-member exchange quality and individual performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 89-101.

- Hsu, B. F., Wu, W. L., & Yeh, R. S. (2011). Team personality composition, affective ties and knowledge sharing: A team-level analysis. *International Journal of Technology Management*, 53(2-4), 331-351.
- Jahantab, F., Anand, S., Vidyarthi, P. R., & Singh, S. (2022). Overqualification, idiosyncratic deals, and employee performance in the workgroup context. *Academy of Management Proceedings*, (1), 15202.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Khan, J., Saeed, I., Zada, M., Nisar, H. G., Ali, A., & Zada, S. (2023). The positive side of overqualification: Examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 993-1015.
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research*, 22(3), 211-218.
- Liu, L. H. (2021). *The impact of perceived overqualification on employees' ambidextrous performance* [Doctoral dissertation]. Capital University of Economics and Business. [in Chinese]
- Liu, X. Y., & Liu, J. (2012). The impact mechanism of team emotional climate on team innovation performance. *Acta Psychologica Sinica*, 44(4), 546-557. [in Chinese]
- 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.
- Maltarich, M. A., Reilly, G., & Nyberg, A. J. (2011). Objective and subjective overqualification: Distinctions, relationships, and a place for each in the literature. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 236-239.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.
- Mueller, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
- Qiao, K. W., & Chu, F. L. (2023). Congruence between perceived leadership and employee overqualification and its effect on employee innovation performance: The mediating role of leader-member exchange. *Journal of Lanzhou University (Social Sciences Edition)*, 51(6), 147-156. [in Chinese]
- Wang, R., Chu, F. L., & Guo, M. (2023). The impact mechanism of humble leadership on team innovation performance from the perspective of meaning construction theory. *China Human Resources Development*, 40(1), 59-71. [in Chinese]
- Wang, X. Y., & Ji, Z. H. (2013). The relationship between the knowledge heterogeneity and innovation performances of the interdisciplinary teams. *Science Research Management*, 34(3), 14-22. [in Chinese]

- Yang, W. W., & Li, C. P. (2021). The relationship between perceived overqualification and individual performance and mediating mechanisms: A meta-analytic review and examination of emotional and cognitive processing systems and cultural contexts. *Acta Psychologica Sinica*, 53(5), 527-554. [in Chinese]
- Yao, Z., & Zhang, X. C. (2021). Team innovation mission, tacit knowledge sharing and team innovation performance. *Soft Science*, 35(7), 78-97.
- Zhang, J. P., Zhang, G. L., Liu, S. S., Zhou, G. L., & Li, J. L. (2023). The positive effects of perceived overqualification in the team context: A research proposal with integrated composition approach and compilation approach. *Advances in Psychological Science*, 31(10), 1828-1842. [in Chinese]
- Zhang, L. N., Li, Y. M., & Cao, Y. (2017). The relationship study of perceived over qualification and knowledge sharing on team performance. In *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> Annual 2017 International Conference on Management Science and Engineering (MSE 2017)* (pp. 229-233). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/mse-17.2017.53>
- Zhang, M., & Li, N. (2020). The impact of team qualification status on high performance demands of employees with perceived overqualification: A social comparison perspective. *Journal of Beijing Institute of Graphic Communication*, 28(11), 70-71. [in Chinese]
- Zhao, H. C., & Li, X. Q. (2022). The impact mechanism of perceived overqualification on organizational knowledge sharing behavior: The moderating effect of traditional Chinese cultural values. *Journal of Zhengzhou University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 55(1), 51-55. [in Chinese]



**Name and Surname:** Ke Li

**Highest Education:** Master's Degree

**Affiliation:** International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management / Thailand, Nanning Vocational and Technical University, China

**Filed of Expertise:** Business Administration and Human Resource Management



**Name and Surname:** Long Ye

**Highest Education:** Doctoral Degree

**Affiliation:** International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

**Filed of Expertise:** Enterprise Economy, Railway Transportation, Management Consulting, Business Administration (Human Resource Development and Management), and Project Management