

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：建言导向人力资源实践促进员工持续建言行为的动态作用机制

作者：符纯洁 张倩 蒋建武 李锐 王玮

第一轮

审稿人意见：

本文聚焦于建言导向人力资源实践，关注员工的持续建言行为，采用了多样的研究方法；本研究非常具有研究价值，具备显著的实践意义。但在部分地方还存在需要改进之处。

意见 1：科学问题是否明确？

尽管本文聚焦于建言导向人力资源实践对于员工后续建言行为的影响。但对于部分概念的阐述不够完善。第一，研究将持续建言行为定义为“企业员工在初次施展建言行为后所表现出的一种后续建言行为倾向”，此处“初次”一词需要商榷，员工的后续建言应该受到此前所有建言的影响，而不应仅强调“初次”，这也不足以凸显持续建言的长期性、动态性。第二，研究对于建言导向人力资源实践的定义仅提及了组织对于建言的“诱发、培育”，但也应涉及组织对于已有成效的“维护”，以凸显这种实践的持续性。

除了概念外，从研究 1、2 到研究 3 的跨度是比较大的，无论是所研究的问题、依据的理论，还是所涉及的方法和模型，都有较大的转变。这使得前后之间较为割裂，会让本文所研究的问题稍显混乱。可以增加前后之间的联系，比如将研究 2 的员工后续建言两阶段模型和研究 3 的“诱发-应答-强化”三阶段模型前后关联，也可以将研究 3 单独列为一个独立的研究。

回应：

(1) 针对“持续建言行为的定义”，在评审专家意见的启迪下，我们参考了以往具有代表性的相关定义，如：于坤等（2022）将“利他行为的可持续性”定义为，在短期波动性上较为稳定、长期趋势性上高水平持续的利他行为；Liu 等（2022）认为，员工提出建言行为后，环境可以维持或者抑制员工的建言动机，“后续建言”是建立在当前建言水平之上的，以员工主动，领导者促进或限制作用下出现的建言行为倾向；Li & Tangirala（2021）认为建言可以

以两种不同的方式随时间发生演化：一方面，建言行为可以遵循线性轨迹，随着时间推移而增加或减少；另一方面，建言行为可能呈现非线性轨迹加速或减速，即随时间推移而增加或减少的变化率呈自我放大模式或自我收缩模式。

综合上述文献，我们发现现有关于“行为持续”的定义界定，主要集中在两个方面：一是强调随着时间的推移表现出动态演化特征，二是后续行为是建立在先前行为水平之上的。基于此，我们结合评审专家意见和相关代表性界定，将“持续建言行为”的定义调整为（在文中已用红色标注）：随着时间的推移，员工个体所表现出来的、建立在先前建言（present voice）水平之上的后续建言行为倾向，这种行为倾向表现出短期波动的稳定性和长期趋势上的较高水平。

（2）针对“建言导向人力资源实践”的概念界定，在评审专家意见的启迪下，我们参考了以往具有代表性的人力资源管理实践定义，如：Leroy 等（2018）认为，创新导向人力资源管理实践是指在动机、机会与能力方面支持组织成员创新，促进组织成员提出新颖的、有价值的想法，从而推动组织创新的一系列人力资源管理实践活动；Guerci 等(2015)认为，伦理导向人力资源实践是为了发展组织伦理而制定的一系列提升员工能力、动机和机会的管理活动，这类管理活动不仅考虑组织绩效(结果),而且注重规范员工行为(过程)；熊立等（2020）认为，高参与人力资源管理实践是由一系列基于员工承诺和参与的、紧密关联的 HR 实践活动组成的企业战略支持系统，通过提高员工对自身工作的控制力和决断力来激发其潜能，并有针对性地汲取员工的潜在智慧、想法和动机，将它们更多地注入组织绩效中。

综合上述文献我们发现对于特定导向型人力资源实践，现有文献主要关注以下几点：第一，AMO 理论常被用于概念框架的搭建；第二，人力资源实践对于特定导向目标的作用路径，第三，管理实践影响作用的长期性和动态性。综上，我们结合评审专家的意见和现有文献中的代表性界定，我们将“建言导向人力资源实践”的定义调整为（在文中已用红色标注）：企业为达成维持组织成员高水平建言行为的目的，而实施的一系列用于提升员工建言相关能力、动机和机会的管理实践。这些实践有助于诱发员工的主观能动性和高质量建言献策行为，并能促进员工后续建言行为表现。

（3）针对“3 个子研究之间的关联性”问题，我们考虑到与意见三“是否形成了可将所有考虑到的变量联系起来并自洽的命题系统？”相类似，我们尝试在意见 3 的回复中统一给出修改说明。

意见 2：研究方案的论证系统是否周延？

研究 2 的假设提出稍显混乱。假设 4 的表述也不够完善。同时，研究 2 并没有涉及前文所提出的能力导向实践，而这有可能在先前建言行为和建言效能感之间发挥比动机导向实践更强的调节作用。

需要一提的是，研究将建言导向人力资源实践区分为能力、动机、机会三种导向，但三者间存在着一定重合和联系，比如上级主动征求意见等建言机会的给予不仅是机会导向的，也有可能激发员工建言动机，而能力导向实践亦然。但本文并没有对此进行阐述和探究，可以加以考虑。

另外，研究 2 的员工后续建言的两阶段模型中，在“初始发生”阶段仅涉及了“建言意愿”，但并没有涉及“建言想法的产生”，这一点可以考虑补充，因为员工的建言之前应有两个环节，一是发现问题或改进之处（想法产生），二是决定要不要说出这一想法（建言意愿）。

而对于研究 3，本文的描述不够具体、较为宽泛，可以加以细化。

回应：

根据意见二，我们尝试依据研究脉络（从研究一到研究三的顺序）梳理出四个专家意见点，分别是，①研究一当中关于能力、动机、机会三种建言导向实践的区分度和关联性；②研究二当中“初始发生”阶段应该补充“建言想法的产生”这一关键性环节；③研究二当中各假设提出的逻辑性和准确性；④研究三的描述应加以细化。

（1）针对专家指出的“研究一当中关于能力、动机、机会三种建言导向实践的区分度和关联性”问题，我们进一步研读了有关战略人力资源管理实践的能力、动机、机会维度分类的权威文献，如，Lepak 等（2006）、Jiang 等（2012）等，对专家意见进行了认真思考，我们意识到，三类实践之间确实存在作用的重合与交叉。因此，在本次修改中，本文在已有三类实践的分类（建言能力提升实践、建言动机增强实践、建言机会拓展实践）基础上，增加了一段针对“三类实践作用关联性”的补充说明（在文中已用红色标注）：

“值得注意的是，尽管本文参照 AMO 理论将建言导向人力资源实践的策略内容分为三个维度，但事实上，三个维度在功能上并非割裂和独立发挥作用，而是存在相互联系和功能交叠的。比如，上级主动征询、授权和决策参与不仅提供了建言机会，还有助于激发员工建言的动机。因此，本研究针对建言导向实践的上述分类，仅代表着该项策略内容更适合且更有助于实现该导向的特定目标。本文认为，策略内容在能力、动机和机会维度上的归属存在可变性，策略内容的设计和实施应当根据人力资源系统的目标和情境而有所变化。”

（2）针对研究二当中“初始发生”阶段仅涉及了“建言意愿”，但并没有涉及“建言想法的

产生”这一问题，我们参考了相关文献中关于建言行为过程模型的阐述，如，“想法生成-信息收集-预评估-决策”的建言认知过程模型（段锦云，张倩，2012）、“内容产生-建言表达-建言采纳-建言效能”的四阶段模型（卢红旭等，2020）等，我们采纳了评审专家的建议，将“初始发生”阶段模型由原来的“建言意愿-初始建言”调整为“建言想法-建言意愿-初始建言”（如图2所示），以更完整阐述初始建言的发生过程。并在此基础上，对“初始发生”和“后续反思”两个阶段的生成过程进行了更具体的描述，并提出了命题1和命题2（改动部分已在文中用红色标注）。

命题1：员工建言想法产生会通过建言意愿进一步影响员工建言行为的施展。

命题2：员工先前建言行为会通过影响建言效能感进一步影响员工后续建言行为施展。

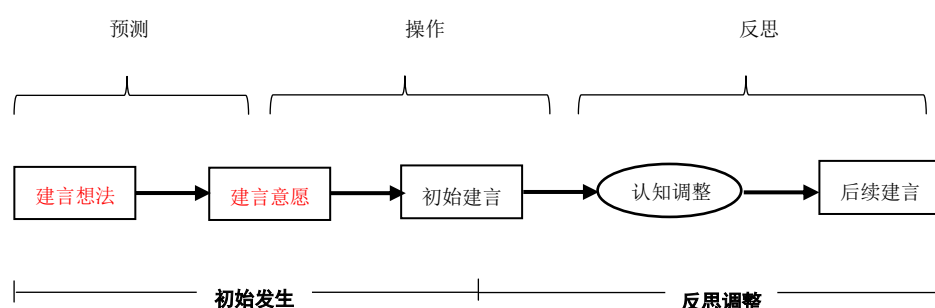


图2 行动者视角下员工后续建言行为生成过程的两阶段模型

(3)针对研究二当中各假设提出的逻辑性和准确性问题(“研究2的假设提出稍显混乱。假设4的表述也不够完善。同时，研究2并没有涉及前文所提出的能力导向实践，而这有可能在先前建言行为和建言效能感之间发挥比动机导向实践更强的调节作用”)，本次的修改重点在于“行动者-建言实践”互动视角下员工后续建言行为生成机制的两阶段模型部分，淡化了建言导向人力资源实践三维度（能力导向、动机导向、机会导向）的差异化作用机理，而是补充了“初始发生”机制作用机理的探究，着重揭示“建言实践”不同阶段的认知评价（初级阶段的“个体感知”和高级阶段的“客观执行”）在个体建言行为自我调节的“初始诱发”和“后续反思”阶段的差异化调节作用（改动部分已在文中用红色标注）。

具体而言，以往研究指出人力资源实践具有两种不同的操作层面，即，员工主观感知的人力资源实践和组织客观实施的人力资源实践（邵芳，樊耘，2014），而根据认知理论，员工对组织人力资源实践的认知过程通常会经历从“感性认知的初级阶段”（个体主观感知）到“理性认知的高级阶段”（组织客观实施）的演变和进化（陈建安等，2017）。结合上述观点，本文认为随着员工建言行为自我调节过程的持续推进，员工建言导向实践感知会在“初始诱发阶段”发挥个体层面的调节作用，而客观实施的建言导向实践会在“后续反思阶段”发挥组

织层面的调节作用。综上构建理论模型如图 3 和图 4，并提出如下命题：

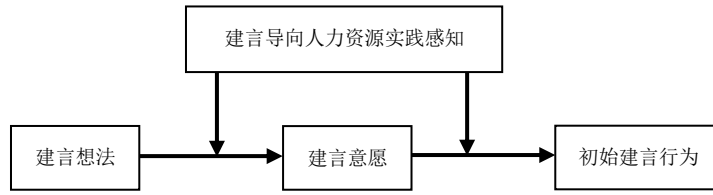


图 3 “行动者-建言实践”互动视角下员工建言的初始发生机制

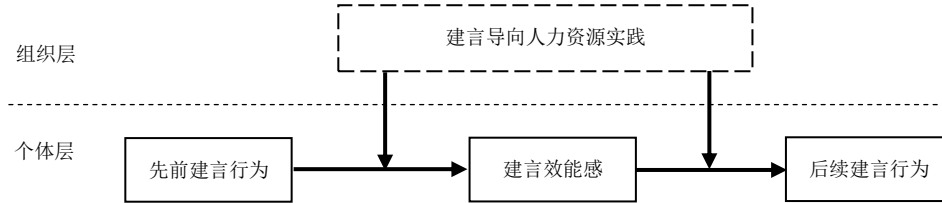


图 4 “行动者-建言实践”互动视角下后续反思机制

命题 3：个体的建言实践感知对建言想法与建言意愿之间的关系具有正向调节作用。

命题 4：个体的建言实践感知对建言意愿与建言行为之间的关系具有正向调节作用。

命题 5：组织实施的建言实践对员工先前建言行为与后续建言效能感之间的关系具有正向调节作用。

命题 6：组织实施的建言实践对员工建言效能感与后续建言行为之间的关系具有正向调节作用。

(4) 针对“研究 3 的描述不够具体、较为宽泛，可以加以细化”的不足，在此次新版本中，我们在研究 3“建言实践促进员工持续建言行为的过程框架”部分，在“认知创建”阶段的初始诱发、“认知试验”阶段的应答互动、“认知调整”阶段的后续强化之后增加了一个整合性部分，对“诱发-应答-强化”演化过程框架进行了阐述（改动部分在文中用红色标注）。这个部分是对前述三个阶段随时间推移纵向演化的总体性阐述，试图从整体上勾勒出认知和行为的动态演化进程，并呼应研究 2 中“行动者-建言实践”互动视角下员工后续建言行为形成过程的两阶段模型。此外，需要向评审专家说明的一点是，按照研究设想，研究三部分是一个多案例研究的设计，事实上研究团队当下确实还没有完全完成这部分工作，目前只结合参照理论和研究团队开展的一项案例调研（天格地板公司）结果进行了初步的总结和归纳，只呈现出一个大体的三阶段演化过程框架，理论描述不够厚实，也还未能得到精细化的理论模型，这是本文的一个不足之处，也是未来有待进一步完善的研究方向。

““诱发-应答-强化”演化过程框架。在外部环境的作用下，伴随着个体建言行为的“预测-

操作-反思”行为链，个体针对建言的相关认知（安全感、效能感）也在发生着演化，即“认知创建-认知‘试验’-认知调整”的认知链。随着时间的推移和社会化进程的推进，员工对组织内建言实践的认知评价从“主观感知水平”逐渐演化到“客观实施水平”，这两者的差距趋于缩小并趋同。对于组织管理层而言，为塑造与企业目标相契合的“正确”行为，以实现建言行为的可持续，须要明确建言行为链和认知链演化的阶段性差异，在此基础上有针对性地设计、实施实践策略，并加强与员工的互动和沟通，注意消除组织意图与个体感知之间的“信息不对等”，充分传递组织的意图和期待，强化员工安全感和效能感，以推动后续建言行为链和认知链的积极螺旋式演化。”

意见 3：是否形成了可将所有考虑到的变量联系起来并自洽的命题系统？

本文所涉及的理论和变量较多，且不够统一，使得本文的理论体系较为混乱。比如，研究 2 关注了建言导向资源管理实践，并分为三种导向，但前文所构建的后续建言两阶段模型却与此关系不大，且稍显冗余。而研究 3 的三阶段模型与研究 2 的两阶段模型也并没有阐述其内在联系。同时研究 1、2 与研究 3 之间的割裂感也不利于本文理论体系的整合。

回应：

为加强研究 1、2 与 3 之间的逻辑性和整体性，本次修改主要针对“行动者-建言实践”互动视角下员工后续建言行为生成机制的两阶段模型进行了较大调整，试图呼应前后的研究内容。

原来的做法是，先构建行动者视角下员工后续建言行为的“初始发生”和“后续反思”两阶段模型，再基于“行动者-建言实践”互动视角，针对员工建言行为的“后续反思机制”（已有文献针对该阶段的研究成果明显不足）进行探究，并关注建言实践不同维度发挥作用的差异性。

本次的修改版本中，淡化了建言导向人力资源实践三维度（能力导向、动机导向、机会导向）的差异化作用机理，而是补充了“初始发生”机制作用机理的探究，着重揭示“建言实践”不同阶段的认知评价（初级阶段的“个体感知”和高级阶段的“客观执行”）在个体建言行为自我调节的“初始诱发”和“后续反思”阶段的差异化调节作用（改动部分已在文中用红色标注）。

为进一步加强研究 3 与研究 2 的关联性，本次修改版本中，在研究 3 的框架构建部分，新增了一个段落的内容，对“诱发-应答-强化”演化过程框架进行了阐述（改动部分在文中用

红色标注)。这个部分是对前述“认知创建”阶段的初始诱发、“认知试验”阶段的应答互动、“认知调整”阶段的后续强化三个阶段随时间推移纵向演化的总体性阐述，试图从整体上勾勒出认知和行为的动态演化进程，并呼应研究 2 中“行动者-建言实践”互动视角下员工后续建言行为形成过程的两阶段模型。

经过修改之后，在目前版本中，研究 1、2 与 3 之间的逻辑关系为：

首先，研究 1 基于“现象驱动理论研究”的范式，总结本土业界卓有成效的建言实践，提炼出“建言导向人力资源实践”这一新概念，并对其内涵和结构进行探究。这一部分是研究 2 及研究 3 的基础。建言导向人力资源实践作为员工持续建言行为的重要前因变量，是本研究的基础性概念，贯穿于全文。在研究 2 的“初始发生”和“后续反思”两阶段模型中起到差异化的调节作用，在研究 3 的案例框架中，作为影响员工持续建言行为的重要外部情境变量。

其次，研究 2 为厘清“建言导向人力资源实践影响个体建言行为演化过程的作用机理”，在研究设计中依照循序渐进的逻辑，先基于自我调节框架构建了行动者视角下员工后续建言行为生成过程的两阶段模型，即，“初始发生”和“后续反思”。再以此为基础，分别探究“建言实践”不同阶段的认知评价（初级阶段的“个体感知”和高级阶段的“客观执行”）在个体建言行为自我调节的“初始发生”和“后续反思”两阶段模型中的调节作用。

最后，研究 3 为了对“建言实践促进员工持续建言的具体过程”进行动态性、辩证性和细节化的理论描述，拟在研究 2（量化研究）的基础上采用多案例研究法，对多个典型案例企业进行调研和总结，试图提炼出“建言导向人力资源实践促进员工持续建言行为的动态演化过程理论”。

第二轮

编委意见：

我仔细阅读了答复信修改情况，以及作为基金申请书中的框架和研究议题建议，赞同录用。