

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：《积极应对还是逃避？主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影响机制》

作者：谢俊，严鸣

---

### 第一轮

#### 审稿人 1 意见：

**意见 1：**该论文深入探讨和验证主动性人格与应对策略对职场排斥和组织公民行为的影响及其机理，具有一定的理论贡献和创新性，研究方法较为前沿。研究还有以下几处尚待改进。

**回应：**感谢审稿专家对本文理论贡献和创新性的肯定。对于您提出的修改意见。作者已经在您的指导下对文章进行了认真修改，修改的部分在正文中已用红色字体标出。对于您提出的具体意见，我们在下面进行了逐一回复，请您批评指正。

#### 意见 2：缺少研究结论部分。

**回应：**根据专家的意见，参照《心理学报》往期发表的文章，在文章的 P20 最后一段增加了研究结论部分，概述了研究的主要发现。

#### 意见 3：验证性因子分析的条目打包过程不够明晰，请阐释清楚。

**回应：**谢谢专家指出的这一问题！另一名审稿专家同样提出了类似的问题。结合两位专家意见，我们遵循 Mathieu 和 Farr (1991: 128) 所建议的方法，依据探索性因子分析 (EFA) 的结果，分别将职场排斥、主动性人格、积极应对和逃避应对这四个变量中载荷最高和最低的题项打包 (item parceling) 为 1 个显示条目 (indicators)，再将载荷次高和次低的题项打包为第 2 个显示条目，依次进行直至产生 3 个显示条目为止。这样，在进行验证性因子分析前，这四个变量通过打包的方法分别简化为 3 个显示条目。而组织公民行为则是 1 个题项作为 1 个显示条目。重新修改后的验证性因子分析详见 P15-P16 “4.1 构念区分性的验证性因子分析” 红色字体及表 1 内容。

#### 参考文献：

Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127–133.

#### 意见 4：建议文章的管理启示部分更多基于研究结果发现来阐释，例如应该采用什么应对策略等。

**回应：**感谢评审专家指出这一问题！我们在修改部分将研究结果与实践启示结合在一起，重新进行阐述。以下为修改后内容：

首先，组织应当在选拔人才的环节，注重员工的主动进取、坚持以及承担责任的勇气等品质，将主动性人格的测量作为选拔标准之一。本文的研究结果发现，高主动性人格对职场排斥与组织公民行为的负向关系具有缓冲作用，这一缓冲作用主要是通过采取积极应对策略而实现的。因此，选拔出主动性人格高的员工将是组织的一笔宝贵财富。这是因为，这一类员工即便遭遇职场排斥，仍然能够发挥主动进取精神，审时度势并运用积极应对策略（如主动与排斥行为实施者沟通、向职场前辈请教应对方式等），从而化解职场危机，最终参悟出

与领导和同事的和谐相处之道。

其次，职场排斥一旦发生，组织应当重点关注主动性人格较低的员工。本文的研究结果表明，低主动性人格将强化职场排斥对组织公民行为的负向影响。可见，低主动性人格的员工对于职场排斥是更为敏感的，其组织公民行为更易受排斥的影响。因此，组织应当创造机会，鼓励主动性人格较低的员工多参与社交活动，增加与同事的沟通交流机会，从而有效融入集体。简而言之，为有效预防及化解职场排斥对低主动性人格员工所造成的不良后果，组织应当从事前、事中和事后控制的角度采取相应措施（刘小禹等，2015）。

最后，对于遭受排斥的员工而言，不应自暴自弃或针锋相对，而是应当正视问题并采取有效的应对策略。本文的研究结果发现，积极应对策略能够缓解职场排斥对组织公民行为的负向影响。鉴于此，一方面，员工应当准确判断排斥是否真实存在。由于职场排斥来源于个体的主观感知，某些敏感性较强的员工往往将他人不经意的行为归结为排斥，由此造成一些不必要的困扰。另一方面，当确信排斥存在时，应当分析排斥产生的具体原因，并采取积极应对策略。例如，当遭遇排斥是由于自身行为不当时，员工应及时自省，虚心改正；当遭遇同事恶意排斥时，应积极沟通或寻求帮助；当导致排斥的根源无法解决时，则应适时调整心态，做好本职工作。此外，组织也应当承担积极角色，不定期针对员工开展职场沟通、职场危机化解技能的系列培训，让员工掌握行之有效的排斥应对策略。

以上修改部分补充到了 P19-P20 “5.2 管理启示”。

**意见 5:** 英文摘要很多表述方式不够地道，有待于请英语好的专业人士继续把关。

**回应:** 根据专家的建议，我们重新撰写了英文摘要（P24-P25），并请组织行为研究领域的境外博士对摘要进行了修改和把关。

---

**审稿人 2 意见:**

**意见 1:** 文章选题具有好的创新性，全文论述规范，方法较为得当，结论具有较强的理论和实践意义。

**回应:** 感谢您对本文创新性、理论和实践意义的肯定。对于您提出的具体意见，我们在下面进行了逐一回复，请您批评指正。

**意见 2:** 假设 1 不需要提出，因为已经验证过，简单交代即可。

**回应:** 根据评审专家的建议，我们将“2.1 职场排斥与组织公民行为”部分进行了内容缩减，删除了假设 1，并增加了上下文逻辑衔接的内容。修改部分详见 P12 第一段红色字体。

**意见 3:** 主动型人格如何影响应对策略，以及应对策略如何起着作用是全文的核心，这部分目前理论基础还不够厚实，需要更多的理论支持。建议根据压力转换理论以及其它相关理论，进一步完善这一部分的论述。

**回应:** 第一，遵照专家的建议，我们依据压力转换理论的论述，补充了主动性人格对应对策略的影响（P13 第一段）。以下红色字体为修改稿中增添的内容：

个体的应对策略往往受其个性特征的影响（Bolger & Zuckerman, 1995; Stewart & Nandkeolyar, 2007）。依据压力转换理论，应对策略是基于一定的压力情境而产生的，并反映了个体对压力源的感知及其压力反应程度（Lazarus & Folkman, 1987）。而个性因素之所以作用于应对策略，这是因为个性差异影响了个体对压力源的频率、强度和性质的感知，从而影响了个体应对策略的选择（Carver & Connor-Smith, 2010）。例如，外向性（Extraversion）高的个体由于常保持积极的情绪，即使遇到挫折、压力等消极事件，也会倾向于进行积极的

解读，因而较少感知到压力源，对压力的负面反应也较弱，更可能采取积极应对的策略（Lee-Baggeley et al., 2005）。基于此，我们推断，员工的主动性人格将直接影响其应对策略的选择。

第二，我们重新对应对策略调节作用的假设推导进行了梳理，增添了压力转换理论及资源保存理论的论述（P13-P14 红色字体部分）。以下为修改后的假设推导：

上文集中论述了员工的主动性人格将影响应对策略的选择，依据压力转换理论，在次级评价阶段，当个体采取不同的应对策略时，将进一步改变压力源与压力反应之间的关系（Nandkeolyar et al., 2014）。

积极应对策略通常包含有效识别压力源，并采取有效方式应对及消除不利环境，其方式包括问题导向的应对、寻求支持、情绪调节及认知重构等（Lazarus & Folkman, 1987）。在压力源影响下，采用积极应对策略的个体将更能有效调节自身行为与情绪反应（Carver & Connor-Smith, 2010）。与此逻辑相一致，遭遇排斥的员工通过采用各种积极应对的策略（如直接寻求解决方式、控制情绪等）将获得一定的掌控感，即在尝试解决被排斥困境中占有一定的主动权，并进行积极的自我情绪管理。鉴于此，他们原有对压力的关注将更多转移到了解决问题本身（Andreassi & Thompson, 2007），从而将有更多的时间与精力投入到角色外的主动性行为当中，最终弱化了职场排斥对组织公民行为的影响。再者，虽然某些导致排斥的因素难以消除，但采取积极应对策略的员工可以通过寻求朋友、家人或同事帮助，减轻被排斥压力所造成的负面影响，从而将有更多的时间与精力投入到角色外行为。以往一些实证研究结果也表明，积极应对策略有助于个体应对压力，减轻压力对工作态度及工作行为的负面影响（Compas et al., 2001; Connor-Smith & Flachsbart, 2007）。鉴于此，本文提出以下假设：

**H4:** 积极应对策略在职场排斥与组织公民行为中起调节作用。当员工采取积极应对策略时，职场排斥与组织公民行为的负相关关系较弱。

逃避应对策略意味着个体采用心理或情感上逃避的方式（如避免思考工作、假想情况得到解决等）应对压力，甚至直接回避压力源。我们认为，采取逃避应对策略可能增强了职场排斥对组织公民行为的负向影响。依据资源保存理论的观点（Hobfoll, 1989），采用逃避应对策略的个体在压力面前处于弱势的地位。这是因为逃避应对需要个体持续地投入资源，却并未改变压力源及其负面影响本身。有限资源的消耗削弱了个体的自我调节和自我控制能力，从而降低了对角色外行为的关注，最终强化了职场排斥对组织公民行为的负面影响。不仅如此，对于许多压力源（如职场排斥）而言，个体逃避的时间越长，问题将变得更为严重，应对的时间更为紧迫，从而造成应对的失效（Carver & Connor-Smith, 2010）。因而，当员工采取逃避的方式来应对职场排斥，可能将错失消除排斥的重要时机，导致排斥日益固化，未来需要投入更多的精力来应对职场排斥。当员工应对职场排斥压力而自顾不暇时，对主动的角色外行为的关注也相应减少。此外，许多研究也指出，个体对压力源的逃避与否认，将导致负面心情和忧虑的增加，而暴饮暴食或烟酒滥用等逃避方式更是将对个体的身心健康带来负面影响（Wenzlaff & Wegner, 2000; Connor-Smith & Flachsbart, 2007），从而增强了职场排斥对组织公民行为的负面影响。基于此，本文提出以下假设：

**H5:** 逃避应对策略在职场排斥与组织公民行为中起调节作用。当员工采取逃避应对策略时，职场排斥与组织公民行为的负相关关系较强。

第三，我们还对被中介的调节效应假设进行修改（P14），以清晰呈现变量间的复杂影响关系。以下为修改后的假设推导：

正如 Grant 和 Berry（2011）所言，被中介的调节模型（mediated-moderation model）包含以下几个要素：第一，调节变量影响了自变量和因变量的关系；第二，调节变量直接作用于中介变量；第三，中介变量同样对自变量和因变量的关系具有调节作用。我们通过前文的

讨论已经表明,职场排斥不利于员工从事组织公民行为,而这一关系将受到员工主动性人格的影响,即对于高主动性人格的员工而言,职场排斥与组织公民行为的相关关系更弱。不仅如此,我们还探讨了主动性人格如何通过应对策略产生间接调节作用。这一间接调节作用包括:第一,主动性人格与积极应对策略正相关,与逃避应对策略负相关;第二,积极应对策略和逃避应对策略调节了职场排斥与组织公民行为的关系,即当员工采取积极应对策略时,职场排斥与组织公民行为的负相关关系较弱,而采取逃避应对策略时,职场排斥与组织公民行为负相关关系较强。结合前文的逻辑推导及假设,不难推断,积极应对和逃避应对策略中介了主动性人格对职场排斥和组织公民行为的调节效应。基于此,本文提出以下假设:

H6: 积极应对策略中介了主动性人格对职场排斥与组织公民行为的调节作用。

H7: 逃避应对策略中介了主动性人格对职场排斥与组织公民行为的调节作用。

**意见 4:** 同源偏差的检验需要加入。

**回应:** 感谢专家的提醒!我们根据 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff (2003) 的建议,采用控制非可测潜在方法因子的办法对同源偏差进行检验。具体做法是将同源偏差因子作为潜变量纳入结构方程模型,并允许所有的测量项目在这个因子上有负荷。如果控制后模型的各项拟合指数没有优于控制前,则表明研究所涉及的变量不存在严重的同源偏差(周浩,龙立荣,2004)。从表 1 可见,控制同源偏差因子后,模型的 RMSEA、CFI、GFI、NNFI 变化幅度均在 0.02 以下,表明控制后的模型并未得到显著改善,说明本研究不存在严重的同源偏差(涂乙东等,2014)。不仅如此,Siemsen 等(2010)的研究指出,统计检验过程中如果交互项效应显著,即可认定同源偏差的影响有限。因此,后文将通过调节效应的检验进一步对同源偏差进行分析。

以上部分我们修改在了 P15 最后一段。

**参考文献:**

- [1] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- [2] Siemsen, E. A., & Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects. *Organizational Research Method*, 13(3), 456-476.
- [3] 周浩,龙立荣(2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6): 942–950.
- [4] 涂乙东,陆欣欣,郭玮,王震.(2014) 道德型领导得到了什么? 道德型领导、团队平均领导-部属交换及领导收益. *心理学报*, 46, 1378-1391.

**意见 5:** Mathieu 和 Farr (1991) 推荐的是在做 CFA 的时候保留 3 个题目项,以往的研究也大多如此,希望作者也按照这个方法操作,重新汇报 CFA 的结果。

**回应:** 谢谢专家指出的这一问题!另一名评审专家同样提出了类似的问题。结合两位专家意见,作者按照 Mathieu 和 Farr (1991) 的建议,重新汇报了 CFA 结果,修改后的结果详见 P15 “4.1 构念区分性的验证性因子分析” 第一段及表 1。

**意见 6:** 最后两个假设(积极应对策略中介了主动性人格对职场排斥与组织公民行为的调节效应以及逃避应对策略中介了主动性人格对职场排斥与组织公民行为的调节效应)的结果严格来说都不是很理想,职场排斥主效应下降地很少,建议在结论中多加以讨论。

**回应:** 感谢专家指出这一问题!本文提出两个被中介的调节效应假设,其中积极应对策略的被中介调节效应假设得到了数据的支持,而逃避应对策略的假设则没有得到验证。经过文献

的梳理和分析，我们认为，结果的不甚理想可能有以下 2 个原因：

第一，应对策略的分类。我们借鉴 Carver 和 Connor-Smith（2010）的研究，将应对策略划分为积极应对和逃避应对。虽然这一划分方法与职场排斥的研究主题相契合，但在应对策略研究领域，不同的分类方法还有很多，如问题聚焦应对和情绪聚焦应对等。正如 Carver 和 Connor-Smith（2010:687）所言，虽然不同的分类有助于回答个体面对压力的反应，但没有一种分类能够完全反映应对的结构。因此，未来的研究应当对应对策略的不同分类及其影响效应进行进一步的检验。

第二，个体填答职场排斥问卷的自我保护（ego-protective）倾向。以往研究指出，问卷填答者在回答正面问题时较为客观，而在回答职场负面行为等敏感问题时倾向于有所隐瞒或粉饰自己的不足（Bing et al., 2007）。这一测量偏差对许多职场负面行为的研究结果造成一定影响（Stewart et al., 2009）。未来的研究可以通过增加样本量和反向编码负面问题等方法降低测量偏差，更准确反映变量间的关系。

关于以上两点，我们也补充到了 P20 “5.3 研究局限性及未来研究方向”的第二、第三点中。

参考文献：

- [1] Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679-704.
- [2] Bing, M. N., Stewart, S. M., Davison, H. K., Green, P. D., McIntyre, M. D., & James, L. R. (2007). An integrative typology of personality assessment for aggression: Implications for predicting counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92, 722-744.
- [3] Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D.J., & McIntyre, M. D. (2009). In the Eyes of the Beholder: A Non-Self-Report Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 207-215.

**意见 7：** 研究设计目前还是横断面以及单一来源的数据，存在这许多的缺陷。如果条件可行，建议重新收集一个两轮的数据，以更好的消除同源偏差并可以进一步推断出因果关系。

**回应：** 第一，诚如专家所言，本文的研究设计目前还是属于横截面的，这使得我们在解释变量间的因果关系时存在局限性，未来的研究可以考虑采用纵向研究设计考察主动性人格、应对策略对职场排斥与组织公民行为关系的影响。我们将这一研究局限与展望补充到了 P20 “5.3 研究局限性及未来研究方向”的第三点。

第二，需要说明的是，本研究所使用的并非是单一来源的数据。为了减少同源偏差，本文从员工及其直接主管两个来源收集问卷。职场排斥、主动性人格和应对策略量表由员工自评，员工的组织公民行为则是由直接领导评价。同时，根据彭台光等（2006）的建议，为了在事前对同源偏差进行控制，我们在问卷编排上进行了如下设计：（1）问卷采用不记名作答方式，并且下属和上司在不同时间和地点作答，减少了个人偏误倾向；（2）问卷采用题项意义隐匿法，即不将研究目的和变量名称显示在问卷。因为一般人具有自我保护的倾向，回答问卷时，看到高深莫测的字句时，会掩饰自己的无知，而没有以真实的感受回答，从而造成随后的同源偏差。

第三，遵循专家的建议，我们在修改稿中补充了同源偏差的检验（P15）。具体而言，本文采用两种方法对同源偏差进行检验：（1）根据 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff（2003）的建议，采用控制非可测潜在方法因子的办法对同源偏差进行检验，检验结果表明研究所涉及的变量不存在严重的同源偏差（周浩，龙立荣，2004）。（2）根据 Siemsen 等（2010）的研究，统计检验过程中如果交互项效应显著，即可认定同源偏差的影响有限。后文的调节

效应检验结果表明 (P10), 主动性人格对职场排斥和组织公民行为的关系具有显著的调节作用 ( $\beta = 0.18, P < 0.05$ ), 积极应对策略对职场排斥和组织公民行为的关系具有显著的调节作用 ( $\beta = 0.17, P < 0.05$ ), 可见同源偏差影响有限。基于上述检验可见, 本研究的同源偏差并不严重, 从而在一定程度上保证了研究的可靠性。诚然, 从研究的科学性和稳健性考虑, 未来的研究应当进一步的完善研究设计部分, 尽可能采用多来源多阶段的设计以避免同源偏差的影响, 更好地揭示变量间的复杂影响关系。我们将这一部分与第一点相结合, 补充到了 P20 “5.3 研究局限性及未来研究方向” 的第三点。

我们深知多轮数据收集的重要性, 但是由于研究条件所限, 我们目前还没有能力进一步收集多轮数据, 而上述的检验结果也表明同源偏差问题不足以对研究结果造成重大的影响, 故希望专家谅解。最后, 再次感谢专家的宝贵意见!

参考文献:

- [1] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- [2] Siemsen, E. A., & Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects. *Organizational Research Method*, 13(3), 456–476.
- [3] 周浩, 龙立荣(2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12 ( 6 ): 942—950.
- [4] 彭台光, 高月慈, 林钰琴. (2006). 管理研究中的共同方法变异: 问题本质、影响、测试和补救. *管理学报*, 23, 77–98.

---

## 第二轮

审稿人 1 意见:

研究采用的是横截面的研究设计, 这使得在解释变量间的因果关系时存在局限性, 而本文作者无意修改。横截面的研究设计在一些国际 SSCI 期刊 (B 类及以上) 已经不可接受, 会被 desk rejection, 例如 *Journal of Applied Psychology*、*Journal of Occupational and Organizational Psychology* 等。

审稿人 2 意见:

意见: 还有两个小的问题可以进一步精进: (1) 数据收集于九家集团, 这九家企业集团最好具体介绍一下; (2) 最好将九家企业作为控制变量加入回归中, 即创造 8 个虚拟变量放入回归方程。这样可以控制住来自企业的方差的影响。

回应: 感谢审稿专家提出的宝贵修改意见。作者已经在您的指导下对文章进行了认真修改, 本轮修改的部分在正文中用蓝色字体标出 (第一轮修改为红色字体)。

第一, 依据专家意见。本文在 P14 “3.1 研究样本” 部分增添了对九家集团的情况介绍, 并详细描述问卷发放程序。修改如下: 本研究采用方便抽样方式收集调查问卷, 问卷发放对象为华南地区的 9 家大型企业集团。这 9 家大型企业集团分布在广州、深圳、东莞、佛山及惠州, 涉及金融、机械制造、生物医药、建筑、服装等多个行业。样本企业成立时间均为 5 年以上, 员工规模均超过 300 名。研究开始之前, 我们先向集团高管说明研究的目的及流程, 并明确告知调研的匿名性以及研究数据和结果仅供科学研究之用, 不会对被调查者或所在企业产生任何不利影响。在得到集团高管支持后, 我们开始问卷的发放工作。为避免同源偏差 (common method bias) 对研究结果的影响, 本研究采用主管与其直接下属员工配对的方式

收集不同来源的数据。问卷发放主要有以下四个步骤：第一，根据人力资源部经理所提供的公司人员名单随机挑选参与调研的员工及其直接主管（每名主管只评价一名员工），并对问卷进行编码；第二，发放签有下属员工姓名的调查问卷给直接主管，让他们评价员工的组织公民行为，主管填完后由研究者在现场直接回收；第三，让员工对职场排斥、主动性人格、应对策略进行评价，填完后现场直接回收。第四，研究者对配对问卷进行检查、筛选、录入和分析。

第二，依据专家意见，为控制住来自企业的方差的影响，我们创造了 8 个虚拟变量放入回归方程，重新验证假设。在 3.2 测量工具中（P16），将控制变量的描述修改为：“为了避免一些无关变量影响本研究中变量间的因果关系，我们将员工的性别、年龄、学历以及工作年限作为控制变量。为了降低来自不同企业的方差影响，本文将 9 家企业作为控制变量加入回归中，即创造 8 个虚拟变量放入回归分析。”并修改表 3 的估计结果（P18），依据分析结果，我们也重新修改了正文的结果描述部分（P17-P19 蓝色字体部分）。

在专家指引下，我们对存在的问题进行了审视和修改，且在第二轮修改过程中发现了其他一些不严谨和疏漏之处，一并做了修改。有较大幅度修改的地方，我们在正文中以蓝色字体显示，但是，为了不影响阅读，我们未用 Word 软件的“修改显示标记”功能（所以如果有内容删减、结构调整、小修小改的，就未显示），请专家知悉。

### 编委复审意见

两位评审人都在本文所涉及的领域有不错的发表，因此我很看重他们的意见。第一位评审人第一次对于该稿件的评价基本上是中等，给出的建议是“小修后再审”，给出了四条意见。第二位评审人第一轮提出了 6 点重要建议

第二轮评审时，第一位评审人没有给出明确的评定，但是其建议参考国际杂志拒绝该稿件。第二位评审人对于作者的回应和修改是满意的。建议“发表或修后发表”。我阅读后觉得回应和修改做得还可以。

我认为，第一位评审人所提的意见虽然有道理，但是本文的因变量和其它变量来源不同，加上多数分析是交互效应，所以同源问题不大。而横截面数据对于本文的结论影响不大，在现阶段要求《心理学报》的作者采用时滞数据不太现实。此外，第一轮评审时，这位评审人并没有提出这个问题。

综上所述，我建议接受这篇文章。不过应该根据第二位评审人的建议对文章略作修改。

### 第三轮

#### 主编意见：

《心理学报》摘要 要求如下：内容包括研究目的、方法、结果、结论（不要把结果与结论混为一谈）。中文摘要限 200 字以内。尽可能不用“本研究”、“我们”等第一人称。该论文摘要明显缺“研究目的”，亦差一 Concluding sentence.