

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：经验开放性对跨文化管理有效性的作用机制

作者：刘畅唱 贾良定 李珏兴 刘德鹏 杨椅伊

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：2.2 关于经验开放性为什么与文化智力正相关的论证比较薄弱，需要进一步加强。

回应：非常感谢评审专家的意见。我们同意您的看法。在本轮修改中，我们重新阐述并论证了经验开放性与文化智力的正相关假设。修改后的内容请见修改稿正文 p.5，希望本轮修改继续得到您的批评指正。

修改稿的论述主要是依据 Tett 和 Burnett(2003)提出的“特质激发理论”，当具备某种特质的个体面临情境中与特质相关(trait-relevant)的线索时，特质激发的过程才会发生。适宜激发经验开放性的情境特征为：富于冒险的、经常涉及旅行的、需要容忍他人观点的、态度自由的、差异化的，需要创造性的、学习导向的，等等(Tett & Burnett, 2003)。由此可见，跨文化的情境几乎满足激发经验开放性的所有特征。

当一个高经验开放性的管理者来到充满新异文化元素的情境中时，它最先被触发的就是对新文化的内在的好奇心和探索的欲望，这种“了解新情境中文化元素的意愿”直接表达为动机文化智力的提升。在动机的驱使下能够引发个体的一系列“学习”过程(Oolders et al., 2008; Ang, Van Dyne, & Koh, 2006)，从而提高对商业规则和惯例、市场特征、下属对管理方式的期望等各种与文化要素相关知识的了解（提高认知文化智力），并反思自身既有的文化思维模式并加以调整（元认知文化智力），同时不断尝试和发展适宜新文化情境的管理方式和领导行为（提高行为文化智力）。基于以上分析，我们提出假设 2：经验开放性与文化智力存在正向关系，即：经验开放性越高的个体文化智力越高。

意见 2：文化智力的间接效应 sobel 检验的数据结果不全。

回应：感谢评审专家的提醒。我们在原文中主要采用 Baron 和 Kenny（1996）提出的“4 步法”对中介效应进行依次检验的。即：①检验自变量对结果变量的影响；②检验自变量对中介变量的影响；③检验中介变量对结果变量的影响；④同时引入自变量和中介变量，分析自变量对结果变量的影响是否因中介变量的引入而消失（完全中介）或减小（部分中介）。经过依次检验已经验证了文化智力对经验开放性和跨文化管理有效性的关系起到了完全中介的作用（原文 p.8 最后一段）。补充 Sobel 检验的结果是参考了已有文献中的习惯做法，（如：刘小禹，刘军，许浚，吴蓉蓉，2015，《心理学报》，“职场排斥对员工主动性行为的影响机制：基于自我验证的视角”），目的只是为了佐证上述中介效应检验的稳健性。

根据温忠麟、张雷、侯杰泰和刘红云（2004）在《心理学报》上发表的“中介效应检验程序及其应用”一文，4 步法的②或③有一个不显著的情况下可以做 Sobel 检验。在中介效应较弱的情况下，4 步法的依次检验可能判断为不显著，而 Sobel 检验仍可能判定为显著。所以，依次检验比 Sobel 检验更严格。

意见 3：讨论部分没有对其研究的结果和结论进行更深入的分析与升华。

回应：非常感谢评审专家中肯的意见。在您的建议和指引下，我们在本轮修改中对此进行了

认真的思考。并对 5.1 理论贡献 这一部分重新编排撰写。

我们认为本研究的理论贡献首先体现在整合“工作绩效理论”和“特质激发理论”的基础上，说明了管理者经验开放性与跨文化管理有效性的关系及作用机制。阐明了被跨文化情境激发的管理者经验开放性能够正向预测跨文化管理有效性。和其他人格特质相比，对经验开放性的研究相对较少，并且既有研究中有关经验开放性对绩效变量的影响也常得出不同的结论(Griffin & Hesketh, 2004; Meng & Li, 2004)。本研究从理论和实证角度进一步说明管理者经验开放性对管理绩效不一致的研究结论是不同的情境下特质与绩效的关系适用不同机制造成的。更进一步说，是情境“激发”了适切的(relevant)的特质通过特定的机制作用于管理有效性(Tett & Burnett, 2003)。或者说，个体必须首先具备相应的特质，这样才能够根据情境提示的线索做出适宜的反应(Judge & Zapata, 2015)；而“适切的”情境是激发相应特质表达的根本原因，特质作用于绩效的机制体现了特质表达的过程。本研究中的跨文化情境为经验开放性的表达提供了适宜的激发条件，在控制年龄、性别、教育程度、派遣时长的情况下，经验开放性显著预测了跨文化管理有效性，显示了在跨文化这一特定情境下，经验开放性优于其他人格特质对跨文化管理有效性的预测效力。本研究的结果提示了对人格特质的研究不能脱离具体情境。

其次，基于“工作绩效理论”，本研究说明了跨文化情境下管理者经验开放性对跨文化管理有效性的正向作用是通过文化智力实现的。文化智力在人格特质和绩效的关系中发挥了“适应特征”的作用。这一发现回答了跨文化情境下经验开放性对跨文化管理有效性的作用机制问题。

第三，本研究揭示了文化距离在激发特质（管理者经验开放性）转化为“适应特征”（文化智力）及由“适应特征”（文化智力）表达为绩效（跨文化管理有效性）这两个阶段发挥方向相反的调节作用。发现文化距离的调节效应不仅丰富了 Campbell 的工作绩效理论，明确了情境因素(本研究表现为文化距离)的确对管理者特质与跨文化管理有效性关系存在影响；而且通过检验文化距离在中介作用两阶段发挥的差异化调节作用，阐明了文化距离是“如何”发挥影响的。结合 Tett 和 Burnett(2003)的特质激发理论，文化距离在两阶段分别发挥的“强化”和“抑制”影响进一步展示了情境“激发”特质发挥作用的复杂性和动态性。请您审阅（见修改稿正文 p.12）。

意见 4: 文章的引言部分与假设论证部分的关系处理得还不是太好，两部分内容有比较大的重复感。而事实上引言部分应该更“宏观”，而假设论证部分更具体。

回应: 非常感谢评审专家对我们的指导和帮助。我们同意您的意见，原稿中“引言”部分确实存在上述问题。我们在本轮修改中进行了较大篇幅的修正，重新安排组织了“引言”部分的内容。为了使文章的结构更为清晰，在修改稿中我们将原稿的“引言”部分拆分为“引言”和“理论模型建立”两个部分。根据您的指导，在修改稿中的“引言”部分主要是从宏观上介绍研究的背景、意义、及支持本研究的主要的理论基础和已有实证结果。通过阅读“引言”，读者可以了解为什么要做这个研究，该研究的理论逻辑可行性和与其他实证研究之间的承续关系及区别。在“理论模型建立”部分，主要把本研究所依据的理论基础（Campbell 等的“工作绩效理论”和 Tett 等的“特质激发理论”）整合到一个逻辑框架下，阐明了将中介作用和调节作用整合到一个模型框架下的整体逻辑，以利于读者进一步理解本研究的整体理论框架。在后续的“假设提出”部分，我们主要是更详细地论述了针对模型每一部分的假设推导，和“引言”相比，这部分内容更加详细和具体，提供了更多理论和实证证据以及逻辑推理过程。

根据您的指导意见，我们在这一轮修改中注意了文章各个部分的结构分工，避免了阅读的重复感，并力图使文章逻辑更加清晰。希望本轮修改继续得到您的批评指导。

意见 5: 阅读后给了我这样一种感觉: 作者的论述似乎是依据数据结果来论证和提出假设的。
回应: 感谢评审专家的意见。我们认为之所以原稿给您造成上述感觉, 还是我们没有很好地梳理清楚理论和假设部分的逻辑。本轮修改我们花大力气对论述逻辑和论述结构进行了修正和改善, 为了使结构更加清晰, 我们将原稿中的“引言”拆分为修改稿中的“引言”和“理论模型建立”两个部分。在修改稿的“引言”部分更加宏观地说明研究的背景、意义、主要的理论基础和拟解决的理论问题。在“理论模型建立”部分修改稿中的叙述逻辑如下, 希望得到您审阅修改稿后的意见和批评。

根据 Campbell(1993)的工作绩效理论, 人格特质通过“适应特征”影响绩效。但 Campbell 的理论的缺憾在于没有明确情境在人格-绩效关系中发挥的作用。根据 Tett 和 Burnett(2003)的“特质激发理论”, 一种特质能否预测绩效依赖于情境, 或者说视情境特征是否特质相关(trait-relevant)。根据 Tett 和 Burnett 总结的分别适于激发五种人格特质的情境特征, 我们认为跨文化情境是与经验开放性最为“适切的”, 因为它几乎包括了所有适宜激发经验开放性的情境特征(如: 冒险, 经常旅行, 对不同观点的容忍, 自由态度, 学习导向, 差异化团队等)。因此推测跨文化情境下经验开放性能够正向预测跨文化管理有效性。(假设 1)

当一个高经验开放性的个体来到充满新异文化元素的情境中时, 它最先被触发的就是对新文化的内在的好奇心和探索的欲望, 这种“愿意了解并付出努力”的倾向就是动机。在动机文化智力的驱使下能够引发个体的一系列“学习”过程, 从而提高认知文化智力(掌握各种文化元素的知识)和行为文化智力(发展适宜的行为), 并反思既有的文化思维模式并加以调整(元认知文化智力)。因此推测经验开放性能够正向预测文化智力。(假设 2)

跨文化情境下, 具备高元认知文化智力的管理者能够在跨文化交往过程中保持高度的警觉, 这种有意识的自省能够令他们洞察到自己原有的价值观可能对工作场所行为产生有偏见的假设; 相比于低动机文化智力的个体更倾向于在熟悉和令自己舒适的区域搜索信息, 具备高动机文化智力的管理者更愿意在充满不熟悉的文化元素的环境中探索和搜寻有价值的信息, 从而拓宽信息扫描的空间(Mannor, 2008); 同时, 高认知文化智力涵盖的对文化各组成部分的了解又能够帮助管理者从中筛选出高质量信息以优化决策; 高行为文化智力的管理者更有可能通过灵活、适宜的语言和行为予以化解, 发展与不同文化背景的下属的信任关系。具备高文化智力的管理者由于具备充分的文化知识并能够展示恰当的语言和行为因而更有可能减少甚至消除不同文化背景的下属之间的隔阂, 促进工作场所中的跨文化合作。因此推测文化智力能够正向预测跨文化管理有效性(假设 3)

Campbell 的工作绩效理论认为人格特质是通过适应特征影响工作绩效的。“适应特征”包括“明示性知识”、“程序性知识”和“动机”。文化智力的四个组成部分分别符合适应特征的定义(动机文化智力——动机; 认知文化智力——明示性知识; 行为文化智力和元认知文化智力——程序性知识)。因此结合上述假设 1-3 的内容可以推测文化智力在经验开放性和跨文化有效性的关系中发挥中介作用。(假设 4)

Campbell 认为动机是最重要的因素, 因为动机决定着个体发展和运用“明示性知识”及“程序性知识”的意愿和努力程度。因此当文化距离越高, 环境中新奇的、不熟悉的文化元素就越多, 高经验开放性的个体就能被激发出更高的兴趣和探索的欲望, 也愿意为之付诸更多的精力和努力, 从而引致更多的学习和反思, 令元认知文化智力、认知文化智力和行为文化智力得到发展和提高。因此不难推测高文化距离会强化经验开放性和文化智力的关系(假设 5)

然而, 根据 Kanfer 和 Ackerman(1989)提出的“资源配置观点”, 绩效是由三种因素的共同作用决定的, 它们分别为: 个体拥有的资源、动机、任务对资源的要求。因此虽然复杂的任务(对资源要求更高)能够激发更多的努力, 但动机是一个需要不断投入注意力以维系自我调控的过程, 也会耗费大量精力(注意力资源), 因此动机与绩效的关系会受到任务复杂

性的调节。Wood, Mento 和 Locke(1987)的研究也明确显示：在简单任务中，动机与绩效的正向关系更强；而复杂任务中动机与绩效的关系会减弱。相比于上述研究强调动机与绩效的关系受到任务复杂性的调节，Judge 和 Zapata(2015)更进一步指出：当个体处于特质相关(trait-relevant)的情境中时，他们的“独特的适应特征”就会很自然地表达为更有效的工作成果。然而当情境要求的资源（特质、技能熟练程度、精力、时间等）超出了个体所拥有的资源时，绩效表达就会受到不利的影晌。

因此不难理解文化距离在激发特质（管理者经验开放性）转化为“适应特征”（文化智力）和由“适应特征”（文化智力）表达为绩效（跨文化管理有效性）这两个阶段会发挥方向相反的调节作用。虽然高文化距离的情境能够在前一个阶段激发经验开放性高的管理者发展出较高的文化智力，但这个文化智力得以提高的过程却并非一蹴而就。高文化距离的情境能够调动起经验开放性高的个体内在的好奇心和求知欲，首先作用在其探索和了解新异环境的动机上（动机文化智力提高），而对自己既有文化思维模式的反思和调整（元认知文化智力）以及对各种文化要素知识的掌握（认知文化智力）和发展得体的文化适应行为（行为文化智力）却需要不断的学习和练习。认知文化智力和行为文化智力也可以视为个体具备的应对新异文化情境的认知资源和行为模式资源，动机文化智力和元认知文化智力中包含的自我调控与自我反思则涉及大量 Kanfer 和 Ackerman(1989)定义的“注意力的耗费”。当文化距离越高，情境中难以领会的文化线索越多，需要管理者处理和分析的信息数量和难度也更大，发展适宜的领导和领导行为也需要更多的尝试和摸索，等等。以上种种都体现出高文化距离对管理者具备的应对跨文化情境的资源提出了更高的要求。由于个体发展出足以应对高文化距离所要求的资源需要更多的练习，而既定时间内（时间也是一种资源），个体未必能具备足够的资源；同时高文化距离的情境又会耗费管理者大量注意力资源用于自我监控和调整，所以我们推测，较高文化距离的情境中文化智力与跨文化管理有效性的正向关系会减弱（假设6）。

审稿人 2 意见：

本文研究了一个非常有时代意义的话题：跨文化管理有效性。从管理者经验开放性和文化智力的视角切入也符合逻辑，文化距离的差异化调节作用也非常有趣。此外，本文的实证数据获取难度较大，来自 3 个时间点共历时 6 个月的取样数据更加增强了研究结果的效力。尽管有上述优点，本文还需要解决以下理论和实证问题：

意见 1：本文的贡献主要是在解决管理者经验开放性对管理有效性的不一致研究结论，还是解决作用机制问题？这一点在引言中还不够明确。虽然两个理论贡献都有意义，但要明确总体思路，然后进行针对性的研究设计，从而使论文的贡献点更加明确，逻辑也更加顺畅。

回应：感谢评审专家的建议。正如评审专家所言，本文在引言部分的确没有明确突出主导的理论贡献。在您的指点下，我们认真思考了其中的逻辑关系，认为管理者经验开放性对管理绩效的不一致的研究结论是不同的情境下特质与绩效的关系适用不同机制造成的。更进一步说，是情境“激发”了适切的(relevant)的特质通过特定的机制作用于管理有效性(Tett & Burnett, 2003)。Judge 和 Zapata (2015)进一步指出，一种特质是否能够预测绩效依赖于情境。个体必须具备相应的特质，这样才能够根据情境提示的线索做出适宜的反应。正如 Tett 和 Burnett (2003)所言：所谓“特质激发”就是个体面临特质相关的情境线索时表达相应特质的过程。可以说，“适切的”情境是激发相应特质表达的根本原因，特质作用于绩效的机制体现了特质表达的过程。

对于经验开放性与管理有效性在研究结论上不一致的结果，也可以认为不同的情境是根本原因，只有适切的情境才会触发经验开放性表达的过程（机制）。Tett 和 Burnett (2003)认

为，适宜激发经验开放性的情境特征是：创造性的、学习导向的、富于冒险的、经常涉及旅行的、需要容忍他人观点的、态度自由的、差异化的工作团队等；而制约经验开放性表达的情境特点是：依赖规则的、缺乏变化的、强调小心谨慎的氛围、保守的工作伙伴等。由此不难推测，不同情境下经验开放性与管理绩效的关系会出现不一致的结论。

实证研究的证据也表明对于预测传统概念的绩效而言，经验开放性的作用是较不重要的 (Campbell, 1990)，但是经验开放性对于预测个体在新情境下的适应绩效 (adaptive performance) 却十分关键 (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)。其中“适应绩效”是一个人在满足新的、不确定且无法预测的工作情境的要求时调整其行为的熟练程度 (Pulakos et al., 2000)，因而 Chen, Kirkman 和 Farh (2010) 认为适应绩效是外派有效性的重要组成部分。

综合上述理论分析和实证研究的结果，我们认为基于国内情境得到的经验开放性与管理绩效的关系结论无法推演至跨文化情境下，而对于跨文化情境下管理者特质和管理有效性的关系和机制未被深入探讨。因此本研究的重点还是解决跨文化情境下管理者经验开放性与管理有效性的作用机制问题。

非常感谢评审专家的意见，我们据此对引言部分进行了修改（见修改稿正文 pp.1-3），以期更加突出论文的贡献，同时令逻辑更加顺畅。

意见 2: Campbell 的工作绩效理论是否适用于管理者有效性？领导者的角色和行为通常包括关心下属和关心生产两大类，这与普通员工的工作绩效本质有差别，因此用普通员工的工作绩效理论解释管理者有效性显得不够合适。

回应: 感谢评审专家的提醒。我们认识到原稿中我们对应用 Campbell 工作绩效理论的依据阐述并不充分。通过对 Campbell 工作绩效理论的相关文献再次进行回顾，大家多次讨论，对此我们形成了以下几点认识，在此与评审专家商榷，期望继续得到您的批评指正：

① Campbell 等 (1993) 对理论中的工作绩效定义为“与组织目标相关并且能够被观察和识别的活动和行为结果”，强调全面理解工作绩效的关键依赖于对组织设立的工作目标的深刻认识，从组织成员对组织目标的贡献来评价其绩效。这里的“工作”是广义的，而对工作绩效的评价需要根据具体工作的要求进行具体分析。不仅 Campbell 认为其“工作绩效理论”是适用于各种不同性质的工作 (Campbell & Knapp, 2001)，其他后续对工作绩效进行综述的学者也将 Campbell 的工作绩效理论归纳为“applicable across jobs” (Viswesvaran & Ones, 2002:217)。

② Campbell 等 (1993) 认为无论任何职业的工作绩效都必然包括以下 8 种组成部分，但具体的工作差异会令绩效评价对这 8 个部分的侧重不同。这 8 部分分别为：(a) 工作特定的任务熟练度 (job-specific task proficiency)，(b) 非工作特定的任务熟练度 (non-job-specific task proficiency)，(c) 书面和口头沟通 (written and oral communication)，(d) 展示努力 (demonstrating effort)，(e) 保持自律 (maintaining personal discipline)，(f) 维护同事和团队绩效 (maintaining peer and team performance)，(g) 监督 / 领导 (supervision/leadership)，(h) 管理 / 行政 (management/administration)。从后两个部分可以看出管理工作是包含在 Campbell 的工作绩效理论当中的。

③ Rockstuhl 等认为 Campbell 等 (1993) 定义了一种“一般有效性 (general effectiveness)”，在分析经理人员有效性时也是适用的。这种有效性可以被认为“经理在执行和完成其目标时可被观察到的行为的有效性”。此处的“一般 (general)”是用来表述这种有效性并不区分文化和文化差异，因而适用于无涉文化情境的管理工作 (Rockstuhl et al., 2011)。

综上，我们认为 Campbell 的工作绩效理论是一个可以广泛应用于多种不同性质工作的理论。应用该理论的关键点在于明确“聚焦在何种绩效”。如 Campbell (2001) 所指出的：“组织对每种工作都有不同的要求和期待，对工作绩效的评价要根据这种特定的要求来评价。”

因此，工作绩效理论建立的“特质影响‘适应特征’从而影响‘绩效’”的机制可以用于解释不同“特质”与“适应特征”对不同的“工作绩效”具有的不同适切性。

但 Campbell 理论的缺憾在于：该理论并没有明确指出“情境”发挥的重要作用(Olson, White, Rumsey, & Borman, 2001)。实际上，情境不仅决定了评价何种绩效及以何种标准评价，还会影响到特质与绩效的关系强弱甚至方向(Tett & Burnett, 2003)。

对于无涉文化情境的管理工作，管理工作绩效可以从管理者解决复杂的技术问题和人际问题两个方面来衡量（关心生产和关心人），Rockstuhl 等(2011)将其称为“一般有效性”；就跨文化管理实践中的难题而言，并不缺乏具备“一般管理有效性”的管理者，问题是将这些在国内情境下具备良好的“一般管理有效性”的管理者外派到跨文化情境下却往往无法胜任。而对于超越“一般管理有效性”的跨文化管理有效性与“适切的”特质及作用机制的探讨是稀缺的。因此跨文化管理有效性研究的聚焦点在于：①识别在这种“一般管理有效性”之外，由于国际化的工作地域和跨文化的工作职责对管理工作带来的特殊要求(Rockstuhl et al., 2011)；②具备何种人格特质最有可能实现这种要求；③这种特质是通过何种机制对跨文化管理有效性发挥作用的。我们的研究重点回答了后两个问题。

我们认为 Campbell 的工作绩效理论是一个更“一般”的理论，与 Tett 的“特质激发理论”加以整合后可以作为跨文化情境下人格特质与管理绩效研究的理论基础。

感谢评审专家的意见，我们在文章中引言部分对理论基础部分进行了相应修改（见修改稿正文 pp.1-3），希望继续得到专家的批评指正。

意见 3: 文化距离在两阶段的调节作用非常有趣，但本文对此调节效应的理论贡献挖掘不足。首先，选择文化距离作为调节的理论依据是什么，还需要加强论述；其次，发现文化距离的调节效应究竟丰富了哪个理论的知识，对我们认识管理者经验开放性与管理有效性不一致的研究结果又有那些理论启示，需要作者更深入的思考；

回应: 感谢评审专家的建议，我们认为您的意见非常中肯，对我们深入思考研究的理论启示很有帮助！根据您的引导，我们对原文中以下几个理论阐述方面的不足进行了修改和完善：

首先，采用文化距离作为调节变量的依据如下：Campbell 等（1993）的工作绩效理论只是提供了一个无涉情境的“人格-绩效”的一般模型。该理论并没有明确指出“情境”发挥的重要作用(Olson, White, Rumsey, & Borman, 2001)。实际上，情境不仅决定了评价何种绩效及以何种标准评价，还会影响到特质与绩效的关系强弱甚至方向(Tett & Burnett, 2003)。

Tett 和 Burnett(2003)指出：“明确人格特质在预测工作绩效时发挥的作用，必须关注情境对特质表达及对这种表达的评价（绩效）之间的调节作用，由此建立的模型能够反映特质激发(trait activation)时特质表达与情境的交互过程。”与此类似，Olson 等学者认为 Campbell 等的研究并没有关注情境对个体特质和绩效之间关系的影响。特别是环境中历史的、规则的和外部期望的因素所施加的影响(Olson et al., 2001)。环境中“历史的、规则的和外部期望因素”正是不同国家文化的重要组成部分(Hofstede & Hofstede, 2001)，而文化距离代表的是东道国/地区文化与母国文化差异大小（从权力距离、不确定性规避、集体主义/个人主义、阳刚/阴柔气质四个方面衡量）。

根据 Tett 和 Burnett (2003)提出的“特质激发理论”，当具备某种特质的个体面临情境中与特质相关(trait-relevant)的线索时，特质激发的过程才会发生。适宜激发经验开放性的情境特征为：富于冒险的、经常涉及旅行的、需要容忍他人观点的、态度自由的、差异化的、需要创造性的、学习导向的，等等(Tett & Burnett, 2003)。不难想象，跨文化的情境几乎满足了适宜激发经验开放性的所有特征。因此，选择文化距离做人格-绩效的调节变量是合适的。

其次，当管理者在跨文化情境中工作的时候，文化距离越高，环境中新奇的、不熟悉的文化元素就越多，高经验开放性的个体就能被激发出更高的兴趣和探索的欲望，也愿意为之

付诸更多的精力和努力，从而引致更多的学习和反思，令元认知文化智力、认知文化智力和行为文化智力得到发展和提高。因此不难推测高文化距离会强化经验开放性和文化智力的关系。但与此同时高文化距离也意味着在这种情境中工作的管理者面临的挑战也越大。根据 Kanfer 和 Ackerman(1989)提出的“资源配置观点”，绩效是由三种因素的共同作用决定的，它们分别为：个体拥有的资源、动机、任务对资源的要求。因此虽然复杂的任务（对资源要求更高）能够激发更多的努力，但动机是一个需要不断投入注意力以维系自我调控的过程，也会耗费大量精力（注意力资源），因此动机与绩效的关系会受到任务复杂性的调节。Wood, Mento 和 Locke(1987)的研究也明确显示：在简单任务中，动机与绩效的正向关系更强；而复杂任务中动机与绩效的关系会减弱。相比于上述研究强调动机与绩效的关系受到任务复杂性的调节，Judge 和 Zapata (2015)更进一步指出：当个体处于特质相关(trait-relevant)的情境中时，他们的“独特的适应特征”就会很自然地表达为更有效的工作成果。然而当情境要求的资源（特质、技能熟练程度、精力、时间等）超出了个体所拥有的资源时，绩效表达就会受到不利的影响。因此不难理解文化距离在激发特质（管理者经验开放性）转化为“适应特征”（文化智力）和由“适应特征”（文化智力）表达为绩效（跨文化管理有效性）这两个阶段，会发挥方向相反的调节作用。

因此发现文化距离的调节效应不仅丰富了 Campbell 的工作绩效理论，明确了情境因素（本研究表现为文化距离）的确对管理者特质与跨文化管理有效性关系存在影响；而且通过检验文化距离在中介作用两阶段发挥的差异化调节作用，阐明了文化距离是“如何”发挥影响的。结合 Tett 和 Burnett (2003)的特质激发理论，文化距离在两阶段分别发挥的“强化”和“抑制”影响进一步展示了情境“激发”特质发挥作用的复杂性和动态性。

第三，本研究的结论对于我们认识管理者经验开放性与管理绩效不一致的研究结果有如下启示：

①首先要明确关注的是何种管理绩效。当关注不同的管理绩效时，经验开放性与管理绩效关系不一致的研究结论某种程度上是不可避免的。如 Campbell(2001)所指出的：“具体的特质预测绩效需要建立在具体理论上，这样才能有较高的预测效力。”这里提到的“具体的理论基础”可以理解为特定的机制。也就是说，工作绩效理论是一个更“一般”的理论（抽象度更高的理论），提供了一条广泛适用的由特质影响“适应特征”再影响绩效的逻辑路径。但是，只有明确关注的是何种绩效，才能进一步探讨特定特质与该绩效的关系及其发挥作用的机制。

②经验开放性与管理绩效的关系会受到情境的巨大影响。情境有可能起到两种作用：一是“激发”作用(activation)，即只有在特定情境中，某种特质才有可能预测特定绩效。如本研究，在国内情境（文化无涉的情境）中讨论经验开放性与跨文化管理有效性的关系没有意义。跨文化的情境“激发”了经验开放性对跨文化管理有效性产生作用的机制；二是“调节”(moderation)作用，包括调节自变量与因变量关系的大小甚至方向。虽然本研究中文化距离对经验开放性与跨文化管理有效性的主效应调节作用并不显著，但它在两阶段发挥的调节作用已说明情境对特质和绩效关系的复杂影响过程。

非常感谢评审专家精深的意见和引导，我们将上述内容补充在修改稿中，对应（见修改稿正文 pp.6-7）请审阅，并期待再次得到您的指导。

意见 4：假设 1 的推导缺乏说服力，并没有针对跨文化管理有效性这一结果变量展开，目前的理论观点适用于经验开放性对任何工作绩效的影响。

回应：感谢评审专家的意见。我们对此非常认同并且认识到原来的假设推导的确存在上述不足。我们据此对假设 1 的推导进行了修改，主要从管理者的工作内容和跨文化情境对管理工作带来的巨大挑战来阐述，说明了经验开放性高的管理者更能够应对上述挑战，胜任跨文化

情境下的管理工作。主要修改思路如下（见修改稿正文 pp.4-5）：

管理者实际上也是“信息工作者”，他们需要吸收、处理和传播有关机会或争议的信息以优化决策(McCall & Kaplan, 1985)。在跨文化的情境下，管理者面临的巨大挑战来自理解由文化背景的差异造成的顾客及其他利益相关者的不同需求，领会不同文化背景的下属对适宜的领导风格的期望，发掘新情境下寻找和挽留人才的路径(Mannor, 2008)。解决上述问题有赖于管理者在新的文化情境下正确搜索、理解和处理信息。Walsh (1995: 281)指出“根据信息环境中以往经验建立的心智模式只能反映已有的概念和刺激类型”，在新情境中依赖既有的心智模式往往会限制一个管理者的视野，妨碍其搜索、理解及处理信息的过程，最终形成有偏见的管理决策(Weick, 1979)。

经验开放性高的管理者更有可能摆脱上述困境，因为该人格特质的本意就是“对既有经验保持开放的心态”。实证研究结果也表明经验开放性高的个体更容易接受不同文化间的差异(Bhagat & Prien, 1996)；也较少受到与种族相关的刻板印象和其他偏见的干扰(Flynn, 2005)。与低经验开放性的个体更偏好具体的和熟悉的事物不同，高经验开放性的个体更愿意接受新的想法和处事方式。由于他们对新事物具备敏感性、包容性、好奇心和灵活性，所以不仅能够更容易发现新旧情境的差异，并且能够保持开放的头脑去看待和处理这些差异。因此高经验开放性的管理者不仅更有可能在新文化情境中摆脱既有心智模式对搜寻、理解和处理信息造成的局限，而且更有可能将“新的经验”与既有心智模式进行动态的整合，并且在实际管理工作中尝试运用，从而不断优化跨文化情境下的管理决策与执行。因此我们提出：

假设 1：经验开放性与跨文化管理有效性存在正向关系，即：经验开放性越高的个体其跨文化管理有效性越高。

意见 5：假设 2 已经被以往的研究证实，理论贡献的增量不大，建议删除；中介假设的推导并不规范，一般不用变量的测量条目作为理论观点的依据（P4）；此外，目前的理论推导并没有体现出管理者和跨文化管理有效性的特点，仍然是针对普通个体绩效的论述，建议寻找新的针对管理者绩效或跨文化管理绩效的理论作为依据。

回应：感谢评审专家中肯的意见。我们同意您的看法，假设 2（经验开放性与文化智力的正向关系）已经被已有的实证研究证实，对于理论的贡献非常有限。但是，在这一轮修改中，我们在评审专家的指导和启发下对论文进行了较大幅度的修改，特别是深入思考了文化距离两阶段差异化调节背后的逻辑，强化了对整体理论模型的系统性的改善。在修改后，假设 2 成为理解整体模型的重要部分，在后续论述假设 5（文化距离正向调节经验开放性与文化智力的正向关系）和假设 6（文化距离负向调节文化智力与跨文化管理有效性的正向关系）时都会与推导假设 2 的内容相呼应，并且，在推导假设 2 的过程中，我们主要是建立在“特质激发”理论基础上，和既有文献中对经验开放性和文化智力关系的阐述也有一定区别，因此我们认为保留假设 2 的推导相对更合理些。

同时，根据您对原稿中介作用推导的意见，我们在修改稿中突出了管理者和跨文化管理有效性的特征。

具体而言，我们保留并重新阐述假设 2 的理由如下，请专家批评指正：

根据 Campbell (1993)的工作绩效理论，人格特质通过“适应特征”影响绩效。“适应特征”包括“明示性知识”、“程序性知识”和“动机”。Campbell 认为动机是其中最重要的因素，因为动机决定着个体发展和运用“明示性知识”及“程序性知识”的意愿和努力程度。

文化智力构成要素中与经验开放性关系最直接的就是动机文化智力。因为当一个高经验开放性的个体来到充满新异文化元素的情境中时，它最先被触发的就是对新文化的内在的好奇心和探索的欲望，这种“愿意了解并付出努力”的倾向就是动机。在动机的驱使下能够引发

个体的一系列“学习”过程，从而提高认知文化智力（掌握各种文化元素的知识）和行为文化智力（发展适宜的行为），并反思既有的文化思维模式并加以调整（元认知文化智力）——假设 2 的主要内容。

因此当文化距离越高，环境中新奇的、不熟悉的文化元素就越多，高经验开放性的个体就能被激发出更高的兴趣和探索的欲望，也愿意为之付诸更多的精力和努力，从而引致更多的学习和反思，令元认知文化智力、认知文化智力和行为文化智力得到发展和提高。因此不难推测高文化距离会强化经验开放性和文化智力的关系——假设 5 的主要内容

然而，根据 Kanfer 和 Ackerman (1989)提出的“资源配置观点”，绩效是由三种因素的共同作用决定的，它们分别为：个体拥有的资源、动机、任务对资源的要求。因此虽然复杂的任务（对资源要求更高）能够激发更多的努力，但动机是一个需要不断投入注意力以维系自我调控的过程，也会耗费大量精力（注意力资源），因此动机与绩效的关系会受到任务复杂性的调节。Wood, Mento 和 Locke (1987)的研究也明确显示：在简单任务中，动机与绩效的正向关系更强；而复杂任务中动机与绩效的关系会减弱。相比于上述研究强调动机与绩效的关系受到任务复杂性的调节，Judge 和 Zapata (2015)更进一步指出：当个体处于特质相关 (trait-relevant)的情境中时，他们的“独特的适应特征”就会很自然地表达为更有效的工作成果。然而当情境要求的资源（特质、技能熟练程度、精力、时间等）超出了个体所拥有的资源时，绩效表达就会受到不利的影响。

因此不难理解文化距离在激发特质（管理者经验开放性）转化为“适应特征”（文化智力）和由“适应特征”（文化智力）表达为绩效（跨文化管理有效性）这两个阶段发挥会方向相反的调节作用。虽然高文化距离的情境能够在前一个阶段激发经验开放性高的管理者发展出较高的文化智力，但这个文化智力得以提高的过程却并非一蹴而就。高文化距离的情境能够调动起经验开放性高的个体内在的好奇心和求知欲，首先作用在其探索和了解新异环境的动机上（动机文化智力提高），而对自己既有文化思维模式的反思和调整（元认知文化智力）以及对各种文化要素知识的掌握（认知文化智力）和发展得体的文化适应行为（行为文化智力）却需要不断的学习和练习。认知文化智力和行为文化智力也可以视为个体具备的应对新异文化情境的认知资源和行为模式资源，动机文化智力和元认知文化智力中包含的自我调控与自我反思则涉及大量 Kanfer 和 Ackerman (1989)定义的“注意力的耗费”。当文化距离越高，情境中难以领会的文化线索越多，需要管理者处理和分析的信息数量和难度也更大，发展适宜的领导和领导行为也需要更多的尝试和摸索，等等。以上种种都体现出高文化距离对管理者具备的应对跨文化情境的资源提出了更高的要求。由于个体发展出足以应对高文化距离所要求的资源需要更多的练习，而既定时间内（时间也是一种资源），个体未必能具备足够的资源；同时高文化距离的情境又会耗费管理者大量注意力资源用于自我监控和调整，所以我们推测，较高文化距离的情境中文化智力与跨文化管理有效性的正向关系会减弱——假设 6 的主要内容

本轮修改后，文化距离在中介作用两个阶段发生方向相反的调节作用可以更加完整和系统地在一个逻辑进程中给予解释。因此对中介作用第一个阶段的内容和过程的论述会直接影响到对整个有调节的中介模型作用过程的阐述，删除这部分对于理解文化距离发挥两阶段差异化调节的机理会造成一定的障碍。因此这一轮修改我们没有删除假设 2（经验开放性与文化智力的正向关系），而是重新阐述了假设 2。在叙述假设 5（文化距离正向调节经验开放性和文化智力正向关系）和假设 6（文化距离负向调节文化智力和跨文化管理有效性的正向关系）时都会与假设 2 的内容相呼应。对于以上思考，非常希望继续得到专家的指正和批评。

具体修改内容请见修改稿正文 pp.5-6，请您指导。

意见 6：假设 6 的推导是基于现有实证研究的发现而总结归纳出的结果，背后的理论依据是

什么，需要作者认真思考；此外假设推导是基于理论的，并不能以任何一个实证研究的证据作为核心依据(P5 对 Chen et al., 2010 的引用)。

回应：感谢评审专家的意见和帮助，您的建议激发了我们更深入的思考。本轮修改我们主要以 Kanfer 等提出的资源配置观点为理论依据，以 Chen 等(2010)的实证研究为佐证，推导了假设 6：文化距离负向调节了文化智力和跨文化管理有效性的正向关系。

根据 Kanfer 等提出的“资源配置观点”认为绩效是由三种因素的共同作用决定的，它们分别为：个体拥有的资源、动机、任务对资源的要求。因此虽然复杂的任务（对资源要求更高）能够激发更多的努力，但动机是一个需要不断投入注意力以维系自我调控的过程，也会耗费大量精力（注意力资源），因此动机与绩效的关系会受到任务复杂性的调节(Kanfer, Ackerman, & Heggestand, 1996)。Wood, Mento 和 Locke (1987)的研究也明确显示：在简单任务中，动机与绩效的正向关系更强；而复杂任务中动机与绩效的关系会减弱。相比于上述研究强调动机与绩效的关系受到任务复杂性的调节，Judge 和 Zapata (2015)更进一步指出：当个体处于特质相关(trait-relevant)的情境中时，他们的“独特的适应特征”就会很自然地表达为更有效的工作成果。然而当情境要求的资源（特质、技能熟练程度、精力等）超出了个体所拥有的资源时，绩效表达就会受到不利的影

响。与上述观点一脉相承，Chen 等实证研究的结果表明文化距离弱化了动机文化智力与跨文化适应之间的正向关系。原因在于一定时间内，个体拥有的资源(注意力、精力、认知等)是有限的，而复杂任务(此处表现为文化距离更高的情境)对个体的资源配置提出了更高的要求，而个体未必具备足够的资源（足够的认知资源和精力、注意力等），因此表现为在文化距离高的情境下，动机文化智力与跨文化适应之间的正向关系减弱(Chen et al., 2010)。

基于上述理论及实证研究的结果，我们认为文化距离在激发特质（管理者经验开放性）转化为“适应特征”（文化智力）及由“适应特征”（文化智力）表达为绩效（跨文化管理有效性）这两个阶段发挥了方向相反的调节作用。虽然高文化距离的情境能够在前一个阶段激发经验开放性高的管理者发展出较高的文化智力，但这个文化智力得以提高的过程却并非一蹴而就。高文化距离的情境能够调动起经验开放性高的个体内在的好奇心和求知欲，首先作用在其探索 and 了解新异环境的动机上（动机文化智力提高），而对自己既有文化思维模式的反思和调整（元认知文化智力）以及对各种文化要素知识的掌握（认知文化智力）和发展得体的文化适应行为（行为文化智力）却需要不断的学习和练习。认知文化智力和行为文化智力也可以视为个体具备的应对新异文化情境的认知资源和行为模式资源，动机文化智力和元认知文化智力中包含的自我调控与自我反思则包含大量 Kanfer 和 Ackerman (1989)定义的“注意力的耗费”，不难理解，当文化距离越高，情境中难以理解的文化线索越多，需要管理者处理和

分析和分析的信息数量和难度也更大，发展适宜的领导和领导行为也需要更多的尝试和摸索，等等。以上种种都体现出高文化距离对管理者具备的应对跨文化情境的资源提出了更高的要求。由于个体发展出足以应对高文化距离所要求的资源需要更多的时间（时间也是一种资源）和练习，而个体未必能具备足够的资源；同时高文化距离的情境又会耗费管理者大量注意力资源用于自我监控和调整，所以不难推测，较高的文化距离情境中文化智力与跨文化管理有效性的正向关系会减弱。

意见 7：既然文化距离在两个阶段的调节作用截然相反，非常好奇文化距离对经验开放性与绩效之间主效应关系是否有调节作用。

回应：感谢评审专家的提问。在原文 P.10 第一段我们报告了文化距离对主效应的直接调节作用。这是根据 2014 年温忠麟和叶宝娟发表在 2014 年第五期《心理学报》上的“有调节的中介模型的检验方法：竞争还是替补？”(Wen & Ye, 2014)一文中建议的检验步骤进行的。根据模型 5 的结果，文化距离对经验开放性和跨文化管理有效性之间的主效应的调节作用不显

著(请见正文 p.10 最后一行)。

意见 8: 样本介绍中提到:“发放和回收问卷的工作从 2013 年 1 月开始, 历时 6 个月, 共收到有效问卷 119 套, 有效回收率为 58.6%”。第一次和第二次的回收率分别是多少? 是否存在 response bias 的问题, 请检验。

回应: 感谢评审专家的提醒。我们在初稿未能考虑周详, 应该在文章中给出更清晰的数据回收情况, 以便读者对研究结论做出更好的判断。

具体问卷回收的情况是: 第一轮针对外派经理发放问卷 203 份, 测评个体相关人口统计学特征和人格特质的问卷, 回收 122 份, 回收率为 60%; 第二轮仍针对外派经理发放测评文化智力的问卷 122 份, 回收 119 份, 本轮回回收率为 97.5%; 第三轮针对 27 家公司的总经理或总部人力资源经理发放问卷, 请他们评价外派经理的跨文化管理有效性, 本轮问卷全部回收。综合三轮问卷发放与回收情况, 本次调查总计回收有效问卷 119 套, 有效回收率为 58.6%。鉴于被试流失有可能形成样本偏差, 我们对第一轮流失的被试与最终保留样本在所属公司 ($\chi^2=1.32, ns$) 和外派属地 ($\chi^2=1.07, ns$) 的分布进行了检验, 均未发现显著差异; 虽然第二轮仅流失了 3 名被试, 我们仍比较了 3 名被试流失前后的样本在人口统计学特征(年龄、性别、受教育程度和派遣时长)和人格特质(尽责性、开放性、宜人性、神经质、经验开放性)的差异, 均未发现任何显著差异。基于上述分析结果, 我们认为本研究中的 response bias 情况并不严重, 对研究结果不存在实质性威胁。

我们在修改稿中(见修改稿正文 p.8)补充了上述分析结果, 感谢您的建议。

意见 9: 尽管在 5 个不同地区之间无显著差异, 但 119 名被试来自 27 家不同的公司, 并且其跨文化管理有效性是由 27 家公司的总经理或 HR 主管评价, 所以数据上仍然存在个体嵌套组织的情况, 需要进行跨层分析。

回应: 感谢评审专家的提醒, 这一点确实是我们的疏忽。我们在修改稿中补充了对个体嵌套组织情况的检验。

在 Null Model 中检验个体层次结果变量的变异被组织层次(不同公司)所解释的部分, 发现结果变量为文化智力时 $ICC=0.0000324$, 结果变量为跨文化管理有效性时 $ICC=0.0000027$ 。根据 Aguinis 等(2013)学者的建议, 当 ICC 近似 0 时, 没有采用多层线性模型分析的必要, 因此后续分析中我们还是采用层级回归的方法。

感谢您的洞见, 我们在修改稿中(见修改稿正文 p.8)补充报告了上述分析结果。

意见 10: 中介检验有更先进的统计方法, 可以克服 sobel 检验的缺陷, 请尝试。

回应: 感谢评审专家的提醒。我们在原文中主要采用 Baron 和 Kenny (1996) 提出的“4 步法”对中介效应进行依次检验的。即: ①检验自变量对结果变量的影响; ②检验自变量对中介变量的影响; ③检验中介变量对结果变量的影响; ④同时引入自变量和中介变量, 分析自变量对结果变量的影响是否因中介变量的引入而消失(完全中介)或减小(部分中介)。经过依次检验已经验证了文化智力对经验开放性和跨文化管理有效性的关系起到了完全中介的作用(原文 P.8 最后一段)。补充 Sobel 检验的结果是参考了已有文献中的习惯做法(如: 刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉, 2015, 《心理学报》, “职场排斥对员工主动性行为的影响机制: 基于自我验证的视角”), 目的只是为了佐证上述中介效应检验的稳健性。

根据温忠麟、张雷、侯杰泰和刘红云(2004)在《心理学报》上发表的“中介效应检验程序及其应用”一文, 4 步法的②或③有一个不显著的情况下可以做 Sobel 检验。在中介效应较弱的情况下, 4 步法的依次检验可能判断为不显著, 而 Sobel 检验仍可能判定为显著。所以, 依次检验比 Sobel 检验更严格。

意见 11：回归分析时控制了大五人格的其他四个性格特质，是否有理论依据？从统计的稳健性上，我更感兴趣在控制前后结果是否一致。

回应：非常感谢评审专家的提醒。

因变量：跨文化管理有效性

	模型 A	模型 B	模型 C	模型 D
年龄	-.00 (.01)	-.00 (.01)	-.00 (.01)	.00 (.01)
性别	-.04 (.09)	-.05 (.08)	-.08 (.08)	-.08 (.07)
教育程度	-.05† (.03)	-.05† (.03)	-.05† (.03)	-.04† (.02)
派遣时长	.03 (.04)	.01 (.04)	.01 (.04)	-.02 (.04)
宜人性		.07 (.09)	.05 (.09)	.00 (.08)
外向性		.09 (.08)	.06 (.08)	-.02 (.07)
尽责性		.21* (.10)	.15 (.10)	.02 (.10)
神经质		-.00 (.09)	-.02 (.08)	.02 (.08)
经验开放性			.21** (.08)	.07 (.08)
文化智力				.35** (.07)

在本研究中控制其余四种人格特质的理论依据主要是 Tett 和 Burnett (2003)的“特质激发理论”。根据该理论，一种特质能否预测绩效依赖于情境，或者说视情境特征是否特质相关 (trait-relevant)。根据 Tett 和 Burnett 总结的分别适于激发五种人格特质的情境特征，我们认为跨文化情境是与经验开放性最为“适切的”，因为它几乎包括了所有适宜激发经验开放性的情境特征（如：冒险，经常旅行，对不同观点的容忍，自由态度，学习导向，差异化团队等）。相比而言，跨文化情境与其他四种人格特质的适切性并不明显。但是，由于跨文化管理有效性也是一种工作绩效，它可能也有部分变异是由其他四种人格特质引起的，但这部分变异与特质的关系不是本研究所关心的内容。因此在本研究中将其余四种人格特质作为控制变量处理。

在统计上，控制其余四种人格特质前后的数据结果如表格所示。从统计分析的结果可以看出，当没有加入经验开放性时，尽责性与跨文化管理有效性之间存在显著的正向关系，但是当加入经验开放性后，尽责性与跨文化管理有效性的正向关系不再显著了。我们从上述结果可以推测出：①经验开放性的确是大五人格特质中对跨文化管理有效性最具预测效力的特质；②尽责性高的个体本身对任何工作都有认真完成并尽力做好的倾向，因此高尽责性的管理者处于跨文化情境下也会尽可能努力把各项工作做好；但是，由于跨文化情境的特殊性，使得尽责性高的管理者必须同时具备开放的头脑和包容心态（高经验开放性）去面对各种文化差异，才有可能获得理想的跨文化管理绩效。

鉴于正文中表格呈现的美观和简洁要求，我们没有在修改稿的统计检验结果表格中汇报模型 B，但在讨论部分将上述内容做了简要汇报。请见修改稿正文 p.9 和 p.13。

意见 12：同样，对于有调节的中介模型，特别是两阶段的有调节的中介模型，有更先进的统计分析方法(bootstrap 和 MC stimulation)，请尝试。

回应：感谢评审专家的指点。我们在研究中采用的对有调节的中介模型的依次检验分析方法

主要是参考了温忠麟和叶宝娟(2014)对几种对有调节的中介模型检验方法进行对比后得出的结论及建议的检验步骤进行的。温忠麟和叶宝娟将现有检验有调节的中介模型的方法总结为以下3类：①系数乘积依次检验，即：将一个系数乘积的检验变成两个系数的检验；②直接检验系数乘积，包括 Sobel 检验和“系数乘积的区间检验”（Bootstrap 法或 MCMC 法）。其中依次检验的第一类错误率较低，往往远低于设定的显著性水平。说明如果依次检验结果显著，已经足够支持所要的结果，即中介效应受到调节。但依次检验的检验力(power)也比较低，即系数乘积实际上显著，但依次检验比较容易得出不显著的结论。直接检验系数乘积，检验力比较高。传统的系数乘积检验方法是 Sobel 检验，检验力高于依次检验，但 Sobel 检验基于正态性假设，而两个系数的乘积（估计量）通常不会是正态的，所以 Sobel 检验备受质疑。“系数乘积的区间检验”是用 Bootstrap 法或马尔科夫链蒙特卡洛(MCMC)法构造系数乘积的置信区间的检验方法，比 Sobel 法有更高的检验力并得到更精确的置信区间。③中介效应的差异检验：即检验中介效应是否随 U 变化，可以用 Bootstrap 法检验在调节变量的不同取值上中介效应之差是否显著。对于连续型变量，刘东、张震和汪默(2012)建议，使用调节变量最大和最小观测值来检验中介效应的差异，该法适用于只有一个中介路径受到调节的情形。对于前后路径都受到调节的情形，温忠麟和叶宝娟建议取调节变量均值上下两个标准差来检验中介效应的差异。

对于上述检验有调节的中介模型的方法进行比较的结果显示：依次检验的第一类错误较低，如果检验结果是显著的，已经可以知道中介效应受到调节。但因为依次检验的检验力也较低，所以当依次检验的结果不显著时，还可以改用检验力较高的系数乘积的区间检验。如果系数乘积的区间检验结果还不显著，还可以采用中介效应的差异检验。因为依次检验和系数乘积的区间检验都是将整个中介效应分成了几部分进行检验，检验的结果就算是每部分都不显著，还有可能合起来是显著的。所以检验中介效应的最大值与最小值之差还有可能得到显著的结果。

有鉴于此，温忠麟和叶宝娟（2014）建议对有调节的中介模型先做依次检验；如果不显著，再做系数乘积的区间检验；如果还不显著，最后做中介效应差异检验。如果前面的检验已经显著，后面的检验就不需要做了。以上三种方法不是竞争和互补关系，而是替补关系。当依次检验已经得出“中介效应受到调节”的结果，就可以不用做后面的检验了。当需要计算系数乘积的置信区间时，Sobel 检验和 Bootstrap 法、MCMC 法是竞争关系，后两者胜出。如果没有先验信息，使用偏差校正的非参数百分位 Bootstrap 法；如果有先验信息，使用 MCMC 法(方杰，张敏强，2012)。而区间检验的 Bootstrap 法或 MCMC 法，是两种可选的相互替代的方法。

我们在原稿中根据上述步骤先做了依次检验，得到了显著的结果，就没有继续做 Bootstrap 和 MCMC 法的系数乘积区间检验。

根据评审专家的建议，我们采用 bootstrap 方法比较在不同水平的文化距离下，经验开放性对文化智力的效应，文化智力对跨文化管理有效性的效应，以及经验开放性对跨文化管理有效性的直接、间接和总体效应，并比较了它们之间的差异，结果如表 1 所示。当文化距离较低时，经验开放性与文化智力的关系为正但不显著($\beta = .15, n.s.$)。当文化距离较高时，经验开放性与文化智力的关系提高了，并且变得显著($\beta = .56, p < .001$)，而且二者之间的差异显著为正($d = .41, p < .05$)。因此，文化距离增强了经验开放性与文化智力的正向关系，假设 5 得到支持。

当文化距离较低时，文化智力对跨文化管理有效性的作用为正且显著($\beta = .51, p < .001$)。而当文化距离较高时，这种作用降低了，其显著性水平也有所下降($\beta = .27, p < .01$)，并且这种变化是显著的($d = -.24, p < .05$)。这说明文化距离削弱了文化智力与跨文化管理有效性的正向关系，支持了假设 6。

与此同时，我们也发现经验开放性（通过文化智力）对跨文化管理有效性的直接、间接和总体效应在不同水平文化距离下的作用没有显著差异，说明文化距离对经验开放性和跨文化管理有效性之间的关系没有调节作用，与采用 SPSS 层级回归的结果相一致。

路径分析结果：

	P_{MX}	P_{YM}	直接效应 (P_{YX})	间接效应 ($P_{YM}P_{MX}$)	总体效应 ($P_{YX}+P_{YM}P_{MX}$)
低水平文化距离下的简单路径	.15	.51 ***	.18	.08	.26
高水平文化距离下的简单路径	.56 ***	.27 **	.18	.15 *	.33 *
路径差异	.41 *	-.24 *	.00	.07	.07

注：* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. N = 119. 加粗的系数在不同文化距离水平下有显著差异。

PMX = 从 X(经验开放性)到 M(文化智力)的路径

PYM = 从 M 到 Y(跨文化管理有效性)的路径

PYX = 从 X 到 Y 的路径

第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1：作者在修改稿中增加的引言的第二段论述了 Campbell 绩效模型中对绩效定义的适用性，确实是文章需要澄清的，但放在此处，影响了上下段之间的逻辑性和流畅性。

回应：感谢您的意见。我们同意您的意见，一审修改稿中引言第二段的写作的确显得比较突兀，缺乏和前一段的逻辑联系。我们在二审修改稿中对此进行了改善，强调了引用 Campbell 工作绩效理论时与前述现实问题之间的逻辑联系，在写作方面注意了段落之间起承转合的流畅性。

由于 Campbell 的“工作绩效理论”是关于人格特质和工作绩效之间关系的理论，因此它为研究经验开放性（一种人格特质）和跨文化管理有效性（一种工作绩效）的关系提供了很好的理论支撑。我们希望能在“引言”部分说明研究这二者关系的理论合法性。我们之所以将“引言”和“理论模型建立”区分为两部分，其考虑也正是基于：在“引言”部分主要说明为什么要关心跨文化管理有效性，为什么要讨论经验开放性对跨文化管理有效性的关系；在“理论模型建构”部分更具体地说明二者的关系是通过什么样的机制（文化智力中介）发生的，这个机制会受到什么因素（文化距离）及如何的影响。

因此我们希望在“引言”部分保留 Campbell 的工作绩效理论；同时，由于一审修改稿中第二、第三段在逻辑上都属于对人格特质影响绩效的理论基础的阐述，在本次修改稿中将二者合并为当前修改稿中的第二段，以期令文章的结构层次更加明晰。

希望本次修改能继续得到您的批评指正。具体修改请见二审修改稿正文 p1. 引言。

意见 2：文章对贡献的修改中提到有三个贡献，首先是关系及作用机制，其次还是机制问题。那么这两个贡献区别何在？如果没有区别，为何分成两点？另外文章提到第三个贡献是基于特质激发理论发现了文化距离在两个阶段的强化和抑制作用，这一表述与假设论述部分略有出入。前文中作者提到抑制作用主要是基于“资源配置的观点”。

回应：感谢您的细心指点！我们认识到在一审修改稿中理论贡献的讨论部分的确存在上述问题。本次修改改进了该部分内容写作层次不清晰的问题。三个理论贡献中，首先是解决了经验开放性和跨文化管理有效性的关系问题；其次是探讨了二者之间的作用机制；第三个贡献是发现了文化距离在中介作用两个阶段发挥的强化和抑制作用。

在第三个贡献中，我们修正了一审修改稿中表述不严谨的地方，补充了“资源配置观点”作为文化距离发挥“抑制”作用的基础。

具体修改请见二审修改稿 p12. 6.1 理论贡献

审稿人 2 意见：

意见 1：文化距离的调节作用是本文的重要贡献之一。但从管理意义的角度，是否应该关注文化距离对经验开放性 → 文化智力 → 管理有效性中介作用的调节关系呢？希望作者能对此关系进行进一步的探讨。

回应：感谢您的洞见！根据您的意见，我们在讨论部分中强调了文化距离对中介作用的调节关系对管理实践的意义。

具体修改请见二审修改稿 p13. 6.2 管理启示。

意见 2：对于其他四个大五人格变量的控制问题。非常抱歉第一轮评审中未能将我的观点说清楚。我对放入过多的控制变量是持保留意见的，除非对结果变量存在明显的影响，否则是不建议作为控制变量放入回归模型。作者在 P9 中也认为：“跨文化情境是适宜激发经验开放性適切情境，而与其他四种人格特质的適切性并不明显”。既然適切性不明显，完全可以不控制其他四种人格。一个较为稳健的做法是，比较在控制这四个人格特质前/后，结果是否一致。

回应：感谢您的意见和进一步解释。根据您的建议，我们对控制其他四种人格特质前后的结果进行了比较，结果如下（控制前的结果**加粗**显示）

从检验结果可以看出，对于验证原文中的假设而言，无论是否控制其他四种人格特质，经验开放性与文化智力和跨文化管理有效性的关系，以及文化智力的中介作用和文化距离的调节作用都能得到数据支持。

控制四种人格特质前后结果出现较大差异的地方是以文化智力为结果变量的回归模型 2 和模型 3。其中经验开放性对文化智力的回归系数在控制其他四种人格特质前后有较大差异（虽然都是显著的）。究其原因主要是因为其他四种人格特质中外向性和尽责性也都和文化智力有显著正向关系。因此不控制其余四种人格特质，经验开放性对文化智力的正向作用可能会被高估。不控制其余四种人格特质虽然对最终研究结论不会产生影响，但是我们认为控制其余四种人格特质可能相对更合理些。

以上是我们对控制变量选取的思考，希望能继续得到您的批评指正。

	文化智力			跨文化管理有效性			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
控制变量							
年龄	-.01 -.01 (.01) (.01)	-.01 -.01 (.01) (.01)	-.01 -.01 (.01) (.01)	-.00 -.00 (.01) (.01)	-.00 -.00 (.01) (.01)	.00 .00 (.01) (.01)	.00 .00 (.01) (.01)
性别	.09 .09 (.14) (.14)	-.00 -.01 (.13) (.11)	-.05 -.05 (.11) (.11)	-.04 -.04 (.09) (.09)	-.11 -.08 (.09) (.08)	-.09 -.08 (.08) (.07)	.09 .09 (.07) (.08)
受教育程度	-.01 -.01 (.05) (.05)	-.01 -.02 (.04) (.03)	-.02 -.02 (.03) (.03)	-.05† -.05† (.03) (.03)	-.05† -.05† (.03) (.03)	-.04† -.04† (.02) (.02)	-.04 -.04 (.02) (.02)
派遣时长	.12† .12† (.07) (.07)	.10 .06 (.06) (.05)	.05 .05 (.05) (.05)	.03 .03 (.04) (.04)	.02 .01 (.04) (.04)	-.02 -.02 (.04) (.04)	-.03 -.03 (.04) (.04)
自变量							
宜人性		.15 (.11)	.15 (.11)		.05 (.09)	.00 (.08)	.02 (.08)
外向性		.23* (.10)	.30** (.10)		.06 (.08)	-.02 (.07)	.01 (.08)
尽责性		.40** (.13)	.38** (.13)		.15 (.10)	.02 (.10)	-.05 (.10)
神经质		-.11 (.11)	-.12 (.11)		-.02 (.08)	.02 (.08)	-.00 (.08)
经验开放性		.67** .41** (.11) (.10)	.66** .36** (.11) (.10)		.29** .21** (.07) (.08)	.07 .07 (.07) (.08)	.06 .06 (.07) (.08)
中介作用检验							
文化智力						.34** .35** (.06) (.07)	.38** .39** (.06) (.07)
调节作用检验							
文化距离			.02 -.01 (.01) (.01)		-.00 -.01 (-.01) (-.01)		-.01 -.01 (.01) (.09)
经验开放性×文化距离			.07† .07† (.04) (.03)		.03 .03 (.03) (.03)		.04 .04 (.03) (.03)
文化智力×文化距离							-.05* -.06* (.02) (.03)
R^2	.03 .03	.27 .51	.30 .54	.03 .03	.16 .22	.37 .37	.40 .41
调整后的 R^2	-.00 -.02	.24 .47	.26 .49	-.00 -.00	.11 .15	.33 .31	.35 .33
ΔR^2	.03 .03	.24 .48	.03 .03	.03 .03	.13 .19	.21 .15	.03 .04
ΔF	.93 .93	36.79** 21.26**	2.62† 3.56†	.87 2.10	6.04** 5.17**	36.68** 26.30**	5.33* 2.10†

意见 3: 在表 2 的注释 a 中, 作者写到将大五人格特质和文化智力的测量题项进行了“打包 (item parceling)”处理。作者具体是如何打包的, 需要说明清楚。

回应: 感谢评审专家的提醒! 大五人格原有 60 个题项, 文化智力原有 20 个题项。根据 Mathieu 和 Farr (1991) 的建议, 首先将每个构念下的所有题项做一个单一因子的探索性因子分析, 然后把因子权数大的和权数小的加起来, 令做出来的新项目代表构念的能力高一些。具体来说, 五种人格特质分别打包为 4 个题项, 文化智力打包为 10 个题项。

在 P9 表 2 的注释 a 中, 我们补充了具体打包情况。

意见 4: 作者对主要结果变量在 5 个地区和 27 个企业的不同层面, 进行了 HLM 的零模型检验, 都发现了较小的 ICC 值。如果理解正确, 这里的 ICC 应该是 ICC(1), 不知道作者是如何计算的。另外, 作者也应该把组间差异的卡方值及其显著性水平予以报告。

回应: 感谢评审专家的建议! 确实如您理解, 可以将 HLM 的零模型检验时报告的 ICC 理解为 ICC(1), 其含义是个体层次结果变量的方差被高层次 (组间) 解释的百分比。如果 ICC 较高, 说明除了个体层次的变量外, 更高层次的变量也会对结果变量的变异产生影响。计算公式为: $ICC = \tau_{00} / [\tau_{00} + \sigma^2]$, 其中 τ_{00} 是组间方差, σ^2 是组内方差。 τ_{00} 和 σ^2 在 HLM 的结果中都有直接报告, 可以根据前述公式计算。

根据 Aguinis, Gottfredson 和 Culperpper (2013) 的观点, ICC 取值范围为 0~1, 当 ICC 接近于 0 时, 说明结果变量的绝大部分变异都是在个体层次解释的, 没有采用多层线性模型分析的必要, 只用普通的 OLS 回归就可以了。

运行 HLM 得到 Null Model 中高层次变量（分组变量）方差(variance components)的卡方检验是不显著的，结果如下表：

高层次变量(分组变量)	文化智力作为结果变量	跨文化管理有效性作为结果变量
国家/地区	Chi-square=5.16, P-value=0.27	Chi-square=7.16, P-value=0.13
公司	Chi-square=31.16, P-value=0.22	Chi-square=27.57, P-value=0.38

根据您的建议，我们在二审修改稿中也将上述方差分量的卡方检验结果予以汇报。具体请见二审修改稿 P9-P10。

我们同时也对主要变量做了单因素方差分析，方差分析的结果与 HLM 的分析结果非常一致，可以进一步说明变量的组间差异是不显著的。方差分析结果如下表：

分组变量	经验开放性	文化智力	跨文化管理有效性
国家/地区	F=0.158, P-value=0.959	F=1.304, P-value=0.273	F=1.825, P-value=0.129
公司	F=1.179, P-value=0.279	F=1.22, P-value=0.242	F=1.078, P-value=0.382

意见 5：关于 Campbell“工作绩效理论”的补充说明，建议放在理论部分，放在第二段影响了引言的逻辑连贯性。

回应：感谢您的提醒和建议。我们同意您的意见——在一审修改稿中“引言”第二段的写作的确显得比较突兀。我们对第二段进行了修改，改善了它和前文逻辑跳跃过大的问题，强调了引用 Campbell 工作绩效理论与前述现实问题之间的逻辑联系，在写作方面注意了段落之间起承转合的流畅性。

由于 Campbell 的“工作绩效理论”是关于人格特质和工作绩效之间关系的理论，因此它为研究经验开放性（一种人格特质）和跨文化管理有效性（一种工作绩效）的关系提供了很好的理论支撑。我们希望能在“引言”部分说明研究这二者关系的理论合法性。将“引言”和“理论模型建立”区分为两部分，我们的考虑也正是基于：在“引言”部分主要说明为什么要关心跨文化管理有效性，为什么要讨论经验开放性和跨文化管理有效性的关系；在“理论模型建构”部分更具体地说明二者的关系是通过什么样的机制（文化智力中介）发生的，这个机制会受到什么因素（文化距离）及如何的影响。

因此我们希望在“引言”部分保留 Campbell 的工作绩效理论；同时，由于一审修改稿中第二、第三段在逻辑上都属于对人格特质影响绩效的理论基础的阐述，在本次修改稿中将二者合并为当前修改稿中的第二段，以期令文章的结构层次更加明晰。

希望本次修改能继续得到您的批评指正。具体修改请见二审修改稿正文 p1. 引言。

意见 6：同样，关于特质激活理论的说明也可以放在稍后的位置，引言部分先应该澄清拟研究的变量（经验开放性）是什么、为什么。

回应：感谢您的提醒和帮助。和您提出的前一个问题类似，我们在“引言”部分希望能够说明“为什么要研究跨文化管理有效性”、“为什么研究跨文化管理有效性时要关心经验开放性”。

Campbell 的“工作绩效理论”提供了“管理者人格特质能够影响管理绩效”的理论基础，Tett 等的“特质激发理论”能够为“经验开放性是在跨文化情境下最有可能影响管理绩效的人格特质”提供理论基础。这两个理论为我们的研究提供了最基本的理论合法性来源。因此我们希望在“引言”部分能够予以阐述。

上述考虑，希望继续得到您的批评指正。

意见 7: 引言最后一段的论述有些措辞过于主观, 且对服务引言意义不大。最后一段的重点应该是介绍本研究贡献了什么, 而非批评现有文献。

回应: 感谢您的意见和帮助。我们对“引言”最后一段进行了修改, 剔除了主观性的措辞和对研究现状评价部分。

具体需改内容请见 p2.

意见 8: 总体感觉, 引言还需要凝练, 突出研究问题的重要性、变量选择的原因和主要贡献。

回应: 感谢您的指点和帮助。我们对“引言”部分进行了反复阅读和推敲, 删去了对服务引言意义不大的语句段落, 以突出核心的变量和贡献。

希望本次修改能继续得到您的意见反馈。

意见 9: P6: 3.4 节的第一段中, 前半部分与后半部分的论点缺乏逻辑性。Kanfer 的动机论中阐述了任务复杂性的作用, 这些与本文有何关系, 动机和任务复杂性在本研究都没有测量; 后半部分, 引用 Judge & Zapata (2015) 的观点又是需要说明什么问题?

回应: 感谢评审专家的提问。

在 P6:3.4 文化距离对文化智力和跨文化管理有效性关系的调节 的第一段, Kanfer 等 (1996) 和 Judge & Zapata (2015) 的观点实质都是“难度越大的任务, 对当事人拥有的资源要求越高, 如果当事人具备的资源不足以满足要求, 就会对绩效产生影响”, 对上述文献的引用都是为“假设 6: 文化距离弱化了文化智力与跨文化管理有效性的正向关系”提供理论依据的。

Kanfer 等提出的“资源配置观点”认为绩效是由三种因素的共同作用决定的, 它们分别为: 个体拥有的资源、动机、任务对资源的要求。虽然复杂的任务 (对资源要求更高) 能够激发更多的努力, 但动机是一个需要不断投入注意力以维系自我调控的过程, 也会耗费大量精力 (注意力资源), 因此动机与绩效的关系会受到任务复杂性的调节 (Kanfer, Ackerman, & Heggestand, 1996)。

诚如您所言, 本研究的确没有直接测量任务复杂性和动机。不过, 从逻辑上说, 文化距离越高, 对处于该情境下的管理者而言, 处理跨文化管理任务的复杂性越高, 需要具备的资源要求也越高。而文化智力中的“动机文化智力”维度是文化智力作为“适应特征”发挥作用时最为关键的因素 (Campbell et al., 1993)。

文化距离高的情境能够调动起经验开放性高的个体内在的好奇心和求知欲, 首先作用在其探索 and 了解新异环境的动机上 (动机文化智力提高), 而对自己既有文化思维模式的反思和调整 (元认知文化智力) 以及对各种文化要素知识的掌握 (认知文化智力) 和发展得体的文化适应行为 (行为文化智力) 却需要不断的学习和练习。认知文化智力和行为文化智力也可以视为个体具备的应对新异文化情境的认知资源和行为模式资源, 动机文化智力和元认知文化智力中包含的自我调控与自我反思则较多涵盖了 Kanfer 和 Ackerman (1989) 定义的“注意力的耗费”。当文化距离越高, 情境中难以理解的文化线索越多, 需要管理者处理和分析的信息数量和难度也更大, 发展适宜的 leadership 方式和领导行为也需要更多的尝试和摸索, 等等。以上种种都体现出高文化距离对管理者具备的应对跨文化情境的资源提出了更高的要求。由于个体发展出足以应对高文化距离所要求的资源需要更多的时间 (时间也是一种资源) 和练习, 而个体未必能具备足够的资源 (认知资源、行为模式资源、时间、精力等); 同时高文化距离的情境又会耗费管理者大量注意力资源用于自我监控和调整, 所以我们推测, 较高的文化距离情境中文化智力与跨文化管理有效性的正向关系会减弱。

由于 Judge 和 Zapata (2015)的观点是：当个体处于特质相关(trait-relevant)的情境中时，他们的“独特的适应特征”就会很自然地表达为更有效的工作成果；然而当情境要求的资源（特质、技能熟练程度、精力等）超出了个体所拥有的资源时，绩效表达就会受到不利的影响。因为文化智力是一种典型的适应特征(Oolders et al., 2008)，因此引用该文献的目的是为了进一步说明文化距离会抑制文化智力和跨文化管理有效性之间的正向关系。

以上是我们对在 P6:3.4 文化距离对文化智力和跨文化管理有效性关系的调节 的第一段引用 Kanfer 等(1996)和 Judge & Zapata (2015)的观点的考虑，希望能得到您的批评指正。

意见 10: P12: 理论贡献的讨论稍单薄，需要与以往类似的理论和实证研究进行呼应和比较，通过对比体现出本文的贡献。

回应: 感谢您的指点和帮助。据此我们对 P12: 理论贡献进行了修改，在上次修改稿的基础上进一步增补了以下内容：

① 和国内情境下经验开放性与领导绩效之间负向关系的研究结果相对照(Meng & Li, 2004)，本研究的结果提示了对人格特质的研究不能脱离具体情境。在 Tett 等提出了“特质激发理论”(Tett & Bennett, 2003)基础上，本研究为其提供了实证检验的证据。

② Chen 等(2010)发现文化距离抑制了外派职员动机文化智力和跨文化适应之间的正向关系，本研究将上述研究结论推进了一步，更加深化了对文化距离作用的理解——文化距离既能强化管理者经验开放性和文化智力之间的正向关系，又会抑制文化智力和跨文化管理有效性之间的正向关系。文化距离在中介作用两阶段分别发挥的“强化”和“抑制”影响进一步展示了情境“激发”特质发挥作用时的复杂性和动态性。

具体修改情况请见二审修改稿 P12.

希望本轮修改继续得到您的指点和批评。

第三轮

审稿人意见:

意见 1: 经过作者两轮修改后，论文质量明显提高，感谢作者的认真和努力。最后，建议作者再对引言部分进行提炼和浓缩，减少论文的篇幅。祝愿作者未来在该领域的研究中取得更多丰硕成果！

回应: 非常感谢您的鼓励和帮助！我们将以此作为前进的动力和鞭策，力争做更好更严谨的研究。

我们在本轮修改中对稿件反复阅读并进行多次讨论，对引言进行了精简和修改，同时也对论文其他部分进行了浓缩和提炼。本轮修改后字数减少了近千字。希望本轮修改能够得到您的批评指正。

第四轮

编委意见:

意见 1: xb15-335 一文经验开放性对跨文化管理有效性的作用机制，经过几轮的修改和完善，达到了发表的水平。

该论文选题有理论和实际意义，研究假设比较严谨，数据获得比较挑战，分析和结论比较可靠，建议发表。

由于经过了三轮的修改，论文篇幅过大，建议适当压缩引言、理论基础和推导过程，以及结论部分，控制在 15000 字左右。

回应：非常感谢编委会的指导意见。本轮修改我们对引言、理论基础和推导过程及结论都进行了压缩和精简，最终成文 14863 字。请编委会审阅。

第五轮

主编意见：

意见 1：作者选取“经验开放性”作为自变量研究其对对跨文化管理有效性的作用机制。选题有理论和实际意义，特别在提倡中国企业“走出去”之际更显得有“接地气”味道，值得鼓励。仔细阅读后，觉得“双文化个体采用两种冲突的文化意义体系中的哪一种来指导他们对外界刺激进行解释”的能力，似乎比“经验开放性”更能起到对跨文化管理有效性的作用。所谓双文化个体/群体是指那些内化了两种文化并且这两种文化价值观在他们心中同时存在的人或人群（Hong, Y.-y., Morris, M. W., Chiu, C.-y., & Benet-Martinez, V. (2000). *Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition*. *American Psychologist*, 55(7), 709-720.）所谓“双文化个体采用两种冲突的文化意义体系中的哪一种来指导他们对外界刺激进行解释”的能力，即“见人说人话；见鬼说鬼话”的能力---双文化个体对引发“在文化上正确”的回答反映了其不断地切换具有文化意蕴的解释框架以使自己对外部信息的反应显得更加正确（LaFromboise, T., Coleman, H. L., & Gerton, J. (1993). *Psychological impact of biculturalism: evidence and theory*. *Psychological Bulletin*, 114(3), 395-412.; Li, S. (2005). *Romantic music activates minds rooted in a particular culture*. *Journal of Consciousness Studies*, 12(7), 31-37.）比如：你被问及“*It wouldn't be best to address Osama bin Laden as Mr. Osama, would it?*”，你会如何回答？如果你的母语是英语，且来自欧洲或者美国、加拿大等典型的西方国家，你可能会说“*No, it would be best to address him as Mr. Bin Laden.*”；如果你来自穆斯林国家（如，印度尼西亚，马来西亚和巴基斯坦），你可能会说“*Yes, it would be best to address him as Mr. Osama.*”但是，如果上述对话不是用英语，而是用中文或日文（即，儒家文化圈所使用的语言）作答，情况就完全不同了。与英文不同，在回答“我们最好不要称奥萨马·本·拉登为奥萨马先生，是不是？”这个问题时，中国人或日本人总是会以他们对“陈述”的赞同（是，最好称他为本·拉登先生）或不赞同（不是，最好称他为奥萨马先生）来开始。因此，考虑到受访者的文化背景，该问题至少会有 4 种可能“正确”的答案。不知作者对此评论可否做一简单的回应？

回应：非常感谢主编的鼓励，也很高兴能有机会跟您探讨“双文化能力”这个非常有趣的问题。对于您提出的“双文化能力似乎比经验开放性对跨文化管理有效性更有解释力”的意见，我们的想法如下，请您批评指正：

根据 Leung 等 2014 年的综述（Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. 2014. *Intercultural competence*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 489-519.），所有的“跨文化胜任力(intercultural competence)”都可以从性质上分为三种类别，即：跨文化特质、跨文化态度和价值观、跨文化能力；从结构上可以分为单维构念和基于特质的多维构念、基于态度和价值观的多维构念、基于能力的多维构念、以及混合型多维构念。本研究的中介变量“文化智力”属于基于跨文化能力的多维构念。其构成维度包含认知、元认知、动机和行为。

从 LaFromboise 等学者(1993)对双文化能力的定义和构成的描述来看（LaFromboise, T., Coleman, H. L., & Gerton, J. (1993). *Psychological impact of biculturalism: evidence and theory*.

Psychological Bulletin, 114(3), 395-412.), “双文化能力”bicultural competence 应该属于一种基于跨文化态度和跨文化能力的混合型多维构念, 其中包含“对文化信仰和价值观的知识”(knowledge of cultural beliefs and values), “对主流群体和少数群体都拥有的积极态度”(positive attitudes toward both majority and minority groups), “双文化效能”(bicultural efficacy), “沟通能力”(communication ability), “角色曲目”(role repertoire), “归属感”(a sense of being grounded)。您举例中提出的“对奥萨马·本·拉登的称呼问题及其回答”应该属于其“沟通能力”的范畴。

我们认为“双文化能力”这一构念与文化智力更具有可比性。首先, 它们都不属于特质类(trait-like)构念, 而是状态类(state-like)构念。因为二者都是随着个体经历可以发展和变化的, 而不是稳定不变的。其次, 在构成上, “双文化能力”中的“对文化信仰和价值观的知识”和“文化智力”中的“认知文化智力”非常接近, 都代表对异文化知识(信仰、价值观等)的了解和掌握; “双文化效能”(bicultural efficacy) 和“文化智力”中的动机文化智力有类似的地方, 二者都包含对自己能够胜任异文化情境的效能感和自信心; 而“双文化能力”中的“沟通能力”和“角色曲目”可以对应于“文化智力”中的“行为文化智力”, 它们都代表个体发展出胜任异文化情境的语言和行为能力。

所以您对“双文化能力似乎比经验开放性更能够解释跨文化管理有效性的”猜测是有可能的, 因为根据 Campbell 的工作绩效理论, 特质要通过适应特征才能影响绩效。而适应特征的主要组成部分是“知识、技能和动机”, 这三种元素是“双文化能力”和“文化智力”所包含的主要内容。因此从与跨文化管理有效性的关系来看, “双文化能力”和“文化智力”二者都比经验开放性(一种人格特质)更“近”; 可以说, 与二者相比, 经验开放性是预测跨文化管理有效性的更远端变量。

然而, 对本研究而言, 从理论上我们关心的是“什么样的外派经理能够取得更高的跨文化管理有效性”以及“其中的机制什么”, 因此我们希望找到能够预测跨文化管理有效性的稳定的人格特质及其影响机制; 从实践上, 中国“走出去”的企业外派管理人员的历程还比较短, 可供选择的候选人中大多数并不一定具有跨文化的经验, 因此很多候选人在外派前不具备发展出相应适应特征的条件。所以找到这种能够影响跨文化管理有效性的稳定的人格特质是有意义的, 因为它能够告诉企业的经营者“什么样的人更容易在跨文化的情境中发展出适应特征, 从而创造更高的跨文化绩效”, 这样在企业外派选拔和培训的时候就会更有针对性。

同时, “双文化能力”的研究多数以在两种文化背景共同存在的环境下生活和成长的个体为样本, 比如香港人、新加坡人、华裔美国人、西班牙裔美国人、非裔美国人等, 而国内企业选择外派经理的候选人大多数不符合这样的成长和教育背景; 并且国际企业运营的过程中经常涉及人员不同区域的流动, 当一个香港籍的经理(具有中国和英国两种文化背景)被外派到英国时, 他原有的双文化能力很可能对跨文化管理有效性有积极的影响; 但如果他被派到墨西哥或利比亚时, 他原本具有的“双文化能力”会对新情境下的适应产生什么影响呢? 这个问题用“双文化能力”的理论可能不太好回答。相比而言, 文化智力是一个更一般的构念, 它并不强调个体适应特定文化的能力, 而是个体对任何文化情境的适应能力。它有一个不同于“双文化能力”的维度, 就是元认知文化智力。元认知文化智力强调个体对文化元素的警觉和注意, 高元认知文化智力的个体对文化差异有较高的觉察力和不急于在新异文化情境下做出草率判断的能力。这种元认知文化智力能够令个体在不熟悉的文化情境下设法检验自己对文化假设的准确性, 结合动机文化智力, 可以导致个体在新文化情境下更多有效的学习行为, 从而逐渐提高认知文化智力和行为文化智力。因此, 如果一个高文化智力的个体提问“*It wouldn't be best to address Osama bin Laden as Mr. Osama, would it?*”时, 对于对方可能并不符合自己预期的回答方式会暂时搁置判断, 同时留意其中与自己习惯的回答方式的差异, 并尽可能进一步向对方求证, 这个过程不仅能够获得更为准确的沟通结果, 也实现了文化学习,

从而提高认知文化智力和行为文化智力。

基于我们的研究，可以得出以下结论：选派经验开放性高的外派经理人，更有可能在新的文化情境中发展出较高的文化智力，从而得到较高的跨文化管理有效性。

非常感谢您提出的问题并提供相关的经典文献，双文化个体和双文化能力是跨文化心理学研究中非常重要的主题；相对而言文化智力的历史更晚近些，在组织管理研究的领域应用得更多一些，研究方法上主要是问卷法。双文化能力的研究结论和研究方法可以为文化智力未来的研究提供很好的启示和借鉴。我们希望能在未来的研究中进一步探究双文化能力和文化智力的关系，以及经验开放性与双文化能力的关系。

以上是我们对您的评论意见的思考，希望得到您的批评指正。

意见 2：文中“而既有研究中对文化距离上述影响却鲜有关注。”可是‘即’有？

回应：非常感谢您对稿件细致入微的审阅！我们对“既”和“即”两个字都查阅了字典。发现“既有”和“即有”两种用法都存在：“既有研究”此处可以理解为“已有的研究”；“即有研究”此处可以理解为“当前有的研究”。我们感觉两种用法都说得通，不知这种认识是否正确？请您批评。

参考文献：

- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
- Campbell, J. P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp.687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C.E. (1993). A theory of job performance. In N. Schmit & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (1st ed., pp.55-72). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C.I.C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2002). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- Olson, D. M., White, L. A., Rumsey, M. G., & Borman, W.C. (2001). Environmental context effects on performance and the prediction of performance. In J. P. Campbell & D. J. Knapp (Eds.), *Exploring the Limits of personnel selection and classification*. (1st ed., pp.437-448). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Hofstede, G.H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill

acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690

Wood, R. E., Mento, A. J., Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 416-423.

Campbell, J. P. (2001). Matching people and jobs: An introduction to twelve years of R&D. In J. P. Campbell & D. J. Knapp (Eds.), *Exploring the Limits of personnel selection and classification*. (1nd ed., pp.437-448). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690

刘东, 张震, 汪默. (2012). 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验 (高中华译). 见: 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立 (编). *组织与管理研究的实证方法*(第二版, pp. 553-587). 北京: 北京大学出版社