

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：差序氛围感知与沉默行为的关系：情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用  
作者：朱瑜 谢斌斌

---

## 第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：

情感承诺尽管带有情感两个字，但是不能算作一种情感，而是基于情感的行动倾向。

回应：

答：感谢审稿专家的建议，针对情感承诺这个概念，研究者做了进一步的文献研究并有以下理解。

(1) 对于“affective commitment”这个英文构念，目前主要有感情承诺（陆名宏等, 2005; 杨玉浩等, 2008）和情感承诺（李文东等, 2007; 尹奎, 刘永仁, 宋璐璐, 2016; 周浩, 龙立荣, 王宇清, 2016）两种翻译，但是绝大多数的研究者翻译为情感承诺。进一步通过辞典与网络释义查找发现其准确翻译是“情感的，情感表达的”。综合以上分析，研究者倾向于“情感承诺”的翻译；

(2) 就情感承诺的定义来看，作者不仅查找了情感承诺的最初定义也纵观了近些年来关于情感承诺的相关研究发现，绝大多数研究者（包括 Allen 和 Meyer）倾向于采用综合视角来定义情感承诺，即认为情感承诺是员工对组织超越物质利益的深厚感情，主要体现在对组织的情绪依恋（emotional attachment 或 experience an emotional attachment）、认同（identification）和投入（involvement）三个方面（Allen, Evans, & White, 2011; Allen & Meyer, 1990; Shore & Wayne, 1993; 刘小平, 1999），当然也有少数研究者认为，情感承诺就是情绪投入（emotional involvement, Bergami & Bagozzi, 2000）和积极情绪（positive emotions）（Rivkin, Diestel, & Schmidt, 2015）。就大多数研究者关于情感承诺的定义来看，情感承诺的性质较为复杂。首先，它是一种特定事物是否满足个体需要的主观情绪体验；第二，它是一种包括认知、情感、评价和行为倾向的认同（Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004）；第三，如果认为情感承诺是一种投入的话，其性质就更为复杂了。例如，有研究者采用认知（信念）（Kanungo, 1982）、认知联系（cognitive bond）（Elloy, Everett, & Flynn, 1992）、认同和自我概念（Self-concept）（Lodahl & Kejner, 1965）等构念来解释情感承诺的内涵。

(3) 从以上分析来看，目前学术界对情感承诺的性质认识差异较大，因此的确不能简单地认为情感承诺就是一种情感。但是就以上研究者就情感承诺定义的共同性来看，大多数研究者都认为，情感承诺是个体对组织的一种特定的情感状态及相应行为倾向这一点并不存在异议，这也与审稿专家提出的观点较为一致。

(4) 本研究中“基于情感视角”的表达从完整性上来说应该是“基于情感状态视角”，但是从表达流畅性上考虑本研究还是采用“基于情感视角”的表达，且国内也有类似的表述方法（颜静，樊耘，张旭, 2016; 周浩等, 2016）。

意见 2：

“同时我们也进一步预期，具有本土传统文化特征的差序氛围感知和个体传统性的互动可能会通过情感承诺进而影响个体的沉默行为。”需要解释为什么有这样的预期。

**回应：**

答：感谢审稿专家提出的问题。

本文做出这样的假设判断主要是基于社会交换理论（social exchange theory），社会交换理论认为，社会交换是人类社会生活的根本原则，它为我们理解人类的社会互动提供了强有力的工具和手段。根据该理论的观点，人类社会中的社会交换内容非常广泛，而且不同文化背景条件下交换的内容也存在差异（例如，在中国文化情境条件下就包括“人情”和“面子”），同时，必须要提到的是社会交换过程还会受到交换者的人格特征、价值取向、文化背景甚至习俗等诸多因素的影响（Buchan, Croson, & Dawes, 2002; Cosmides & Tooby, 1989; Flynn, 2005; 孙庆民, 1994）。因此，社会交换理论的本土化应用必须要考虑中国传统文化情境因素（来自个体、团队或组织）在其中的独特作用。

在本研究中，尽管领导者的差序化管理行为对于极少数团队成员来说可能有着一定积极作用，但是对于团队大多数成员来说其消极作用显而易见。由于这些个体与团队（组织）的互惠关系被打破进而极大影响了个体对团队和组织心理（情感）和行为上的投入。同时，社会交换理论也认为，个体的社会交换过程还会受到参与交换者个人特征的影响。因此，领导者的差序化管理行为对个体情感承诺的消极影响作用可能会受到员工个人特征的影响。个体传统性作为个体文化价值观的重要内容，它不仅为个体提供了评价特定管理措施的意义与价值的标准，也决定了特定社会中管理措施对个体的含义，最终个体价值观与管理措施的聚合或协同（Congruence）会影响个体的态度与行为（Newman & Nollen, 1996）。因此，作者认为团队差序氛围感知影响个体情感承诺的过程还会受到个体价值观变量-个体传统性的影响，这两者的互动或协同很有可能是个体后续员工心理状态与行为的重要前因变量。而且这里要特别指出的是，以往的研究更多探讨某些单一中国传统文化变量对结果变量的影响效应及作用机制，但是将这些因素结合起来一方面可以更好地逼近中国管理实践，从另一方面也可以获得更有意义和价值的结果。

通过以上理论模型的相关观点，研究者提出了以上预期并按照评审专家的建议修改了正文中的言语表达（详见1引言部分），使其有更强的逻辑性和理论依据。

**意见 3：**

对于假设 1，如果员工感知到差序氛围大，但是员工是受益者，即和领导近的那批，他们也会增加沉默行为吗？如果会，为什么？

**回应：**

答：感谢审稿专家的提问。作者认为，尽管圈内人与领导者（管理者）的关系亲近，但是其沉默行为也可能会提升，具体有以下原因：

（1）由于深受传统儒家文化中的中庸、无过不及和不走极端思想，以及面子人情关系、集体主义和等级阶层的影响，中国企业中的员工沉默行为非常普遍（姚圣娟等, 2009），不仅如此，沉默行为也是亚洲东方文化国家企业中的普遍现象。所以，就算某些个体与领导者（管理者）的关系更近，互动更加频繁，这些现象对个体的影响终究是短暂和个别的，对于大部分群体成员来说，受到文化价值观影响的沉默行为不会因为个别事件或现象的影响而减少；

（2）由于中国传统文化或某些具体的原因（信任或能者多劳），领导者（管理者）可能会更加重视某些下属，表现出有别于其它下属特殊领导行为。领导者会将这些员工看成圈内人，在工作中会给予更多的授权、支持与关照，他们属于利益既得者，所以有维护目前现状的动机；同时圈内人也深知他们的地位来之不易，勇于提出意见可能更多针对的是领导行为或领导者的管理措施的不足方面，这种行为可能会导致什么后果则具有很大的不确定性。这些圈内人可能因为维护现有地位或既得利益方面的考虑，会避免风险更加小心行事，不会表现出更多冒险行为，不会去“触犯”领导影响上下级关系进而导致损失（Morrison & Milliken,

2000), 所以差序对待中受益员工为了维持利己局面避免风险可能会保持沉默;

(3) 领导的差序对待未必会导致圈内人有更强的优越感, 反而有可能会加深其危机感或紧张感。在中国文化背景下, 圈内人十分清楚自己在团队中的地位, 与领导关系亲近可能导致其与团队中其他成员(圈外人)的信任危机(彭正龙, 赵红丹, 2011), 可能会破坏他们与同事的良好合作关系, 勇于建言的这种独特行为又会加强这种效应, 受到领导特别关照的个体如果不与其它成员表现出相对一致的行为, 可能会导致更加严重的后果, 所以其沉默行为不一定会降低; 另外, 群体动力学的观点可以很好地支持上述观点, 群体动力学认为, 为了避免违反群体规范, 团队成员的行为存在向团队中多数成员保持一致的压力。因为与领导关系亲近受到领导者的差异化对待相对其他成员来说是独特或差异化的行为, 这种行为本身就不为大家所接受, 因此圈内人在很多方面很有可能会招致团队成员的抵制和冷暴力(霍桑实验中的群体实验已经证明了这一点), 最终会导致圈内人更多会表现出与大多数团队成员相一致的行为。因此从这个角度来分析, 圈内人的沉默行为不一定会减少或降低。

(4) 有研究表明, 团队领导的差序化管理行为尽管可以减少交易双方行为的不确定性, 但是无法降低环境的不确定性(蔡禾, 贾文娟, 2009)。组织和团队的管理环境是经常发生变化的, 有时候就连领导者本人都无法预知。同时社会交换理论也认为, 个体对交易双方未来交换结果的预期会影响社会交换的结果, 因此尽管现时受益者与领导者的关系好距离近, 但是今后是不是也是这样, 受益者或圈内人无法做出判断, 因此为了避免日后也会成为差序化管理行为的受害者, 受益者也会采取少建言多沉默的方式来保护自己, 这样就可以解释就算个体是差序化管理行为的受益者或圈内人, 其沉默行为也不一定会减少。

根据审稿专家的意见, 作者已经对原来语句进行了修改和完善。

#### 意见 4:

情感承诺在差序氛围感知与员工沉默行为关系中的可能机理, 我认为主要是公平感知的问题。本文在提出传统性的调节作用时, 也主要在提公平。为什么不讲公平的机理? 是因为没有测量公平的变量?

#### 回应:

答: 感谢审稿专家的提问。针对这个问题, 作者主要有以下考虑:

(1) 研究发现, 公平感知是沉默行为产生的重要原因, 公平感知中的分配公平、程序公平和互动公平均是个体差序氛围感知的重要内容, 通过与他人的比较个体发现这些内容的数量和质量出现异常(通常是低或少)时, 就会产生严重的不公平心理, 进而导致负面或消极的态度或行为(Lloyd, Boer, Keller, & Voelpel, 2015; Tan, 2014; Tangirala & Ramanujam, 2008; Whiteside & Barclay, 2013; 何轩, 2009; 席猛, 王丽, 蒋春燕, 2014; 张戎凡, 周路路, 赵曙明, 2013), 可以说这种解释视角在目前沉默行为的研究运用中相当普遍, 进一步分析可知, 公平感知实际上又是一种认知视角的研究取向。根据文献研究的情况, 研究者在思考, 除了认知视角还有哪些视角可以用来解释组织和团队管理环境影响个体沉默行为的机制呢? 文献研究也发现, 目前从情感状态视角来探讨沉默行为产生机理的研究还不多见。诸多研究表明, 情绪/情感在驱动个体行为方面发挥着极其重要的作用(Dong, Seo, & Bartol, 2014)。组织或团队使个体产生压力的威胁或挑战会导致一系列消极情感体验, 最终会影响其后续的应付行为(Lazarus et al., 1984; 1987)。因此作为对个体产生重大影响的事件, 差序氛围感知也可能会导致个体一系列消极的情绪情感体验。因此, 采用情绪情感状态视角来解释差序氛围感知影响沉默行为可能的机理是可行的, 因此本研究着重探讨差序氛围感知影响个体沉默行为中的情感状态机制。

(2) 进一步分析发现, 尽管也有研究者将情感做为社会交换的结果(Colquitt et al., 2014), 但是经典社会交换理论则认为, 情感是一种满意或不满意心态的表露, 可以直接作为交换的

资源参与交换 (Mcclintock et al., 1982; 孙庆民, 1994)。不仅如此, 情感在交换中还可以起到激励或动机的作用进而驱动继续或中止交换关系。黄光国等人 (2010) 和贾利利 (2010) 则认为人情本身就是一种交换的资源。所以根据社会交换理论的观点, 员工与组织之间不仅仅存在着基于行为与绩效层面上的互惠关系, 同时还存在着情感层面上的互惠。员工面对领导的差别对待, 除了通过自身行为和绩效对组织作出回应, 也极有可能在其情感上作出回应, 已有的研究也表明员工情感承诺很可能是基于互惠原则的结果 (Jr, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007; Taylor, Bedeian, & Kluemper, 2012)。根据社会交换理论的观点, 充分与频繁的员工与组织交换 (物质与心理) 有利于建立良好的人与组织的关系, 员工会强烈感受到来自组织的支持和重视, 其组织认同感和责任感会增加并最终促进更多的积极行为。因此, 关于情感承诺在差序氛围感知与员工沉默行为关系中的机理, 尽管从主题上来看是情绪情感状态研究视角, 实际上与审稿专家提出的公平感知 (社会交换理论或认知) 并没有矛盾, 更多应该是协同。作者已根据以上的观点对正文中相应部分进行了修改和完善。

(3) 本研究基于社会交换要考虑中国情境、文化传统、中国人的价值观念等因素引入了传统性这一调节变量, 探究中国人的价值观 (个体传统性) 与中国文化背景下的管理措施对个体的态度及行为的协同影响。文献研究表明, 个体的高传统性价值观与崇尚权威、安分守成、宿命自保等行为倾向密切相关, 面对组织或团队领导者的差序化管理行为更倾向于接受、忍受或克制, 由于对组织或团队中的差序化管理行为具有一定的“免疫力”因此其不满情绪更少 (Farh et al., 2007; Pillutla et al., 2007; 刘小禹等, 2012; 王宇清, 龙立荣, 周浩, 2012), 其组织忠诚和组织认同也不会轻易变化 (Farh et al., 1997; Liu et al., 2013)。反之, 低个体传统性员工往往采用“诱因-贡献平衡”的原则来处理自己与组织的关系 (彭正龙, 梁东, 2011; 于维娜, 樊耘, 张婕, 门一, 2015; 周浩等, 2012), 更加关注“交换”时的双方地位。当差序氛围感知较高或感受到不公平对待时, 低个体传统性的员工更容易产生消极情绪, 进而质疑组织和团队的价值观, 其情感承诺会进一步降低。因此, 本文重点关注个体传统性和差序氛围 (主要是不公平氛围) 的协同效应对员工情感过程的影响, 也可以理解为公平感知对个体情绪的进一步影响机制的探索, 因此本研究可以说是此前沉默行为驱动机制研究中公平认知视角的进一步深化。所以, 本研究的重点在于关注个体与团队 (组织) 心理要素交换过程中情感交换机制及影响效应的分析。但是, 从另外一个视角来看, 情感交换机理也可以看作是公平机理的重要体现形式之一。

(4) 由于此前沉默行为驱动机制分析中公平机制的探讨及相关变量的研究已经非常成熟, 所以本研究没有直接将公平变量纳入, 而是选择情感状态视角 (其实质是交换与公平机制)。作者也根据审稿专家的建议, 对本文中的表述及视角进行了全新的修改和完善。

#### 意见 5:

“差序氛围感知水平较高的员工会更容易感到自身被组织边缘化。”为什么? 如果员工是受益者, 即和领导近的那批, 他们也会感到边缘化?

#### 回应:

答: 感谢审稿专家提出的问题。

确实, 差序氛围感知是否会影响员工的被边缘化的感觉需要看具体的情况。徐文忠 (2005) 以及刘军、章凯和仲理峰 (2009) 从归因谬误的视角分析了差序氛围对圈外心理的影响效应, 当圈外人发现领导者 (管理者) 对待员工有差异而且自己处于“差”或“远”的境地时, 差异知觉会扩大, 自己的内团体 (in-group) 价值观会弱化, 外团体 (out-group) 价值观会加强, 造成关系认知的外移而有边缘化的感觉。从以上分析可知, 团队差序氛围感知会强化团队中的圈外人对被边缘化的感知。因此, 作者在引用这个观点时有必要缩小范围, 应该是针对那些在团队中受到较少关注或重视的团体成员。针对这个引用的失误, 作者在正文中已经

作出修改和完善。

针对审稿专家提出的与领导亲近的那批人是否也会感觉到边缘化,则需要进一步的研究才能得到正确结论。有以下两种情况需要考虑:

(1)尽管圈内人在形式上接近了核心层,但是却远离了大部队(大多数其他团队成员),因此可能会导致另外一种形式的“边缘化”。由于个别圈内人可能会更多地得到领导的重视、关注和支持,在团队中可能会被视为“另类”。研究也发现,领导者(管理者)的差序管理行为会极大地影响团队内部的人际信任和成员之间的合作沟通(刘军等,2009;彭正龙,赵红丹,2011)。具体表现为“圈内员工”可能会受到来自“圈外员工”的嫉妒、抵抗甚至是仇视的对待,不愿意主动去帮助“圈内员工”(Duffy & Shaw, 2000; 贝文海, 2015),因而造成圈内人被团队内其他成员排斥的局面。因此,可以设想,在团队中可能会存在对个别圈内人表面上的讨好行为,但是更多的是心理上的排斥、反感和不满,可能会从心理和行为上疏远这些圈内人,这个时候个别圈内人可能会有被边缘化的感觉;

(2)中国社会中普遍存在着家长式领导行为(Pellegriniek & Scandura, 2008),其中威权型领导是一种典型代表,就算是与领导亲近的员工,紧张、焦虑和不安很有可能是比较常见的心态,因此此前谈到的边缘化心态可能会被强化,在感知到威权领导的权力和控制偏好时,员工也会基于顺应和规避风险的考虑而表现出更多的沉默行为。

审稿专家其实提出了一个非常有趣和有意义的研究课题,当然作者以上观点及倾向的猜想是否正确尚需进一步的研究来验证。

#### 意见 6:

样本里面的管理者女性比例高,为什么?是不是说明这个样本有偏?在控制变量中,应该控制上下级性别的一致性。

#### 回应:

答:感谢审稿专家的提问。针对这个问题,作者是这样考虑的:

(1)此次调查中其实作者已经考虑到了样本来源问题,研究设计之初力求做到男性管理者与女性管理者的样本无偏,但是在具体实施的过程中,女性管理者的回复率更高,进而导致了女性管理者样本有点偏高的现象。

(2)为了检验本研究样本偏差问题,研究者对男性管理者与女性管理者这两个群体在沉默行为这个变量的差异进行了检验(因为他们只评价了下属的沉默行为这个变量)。检验结果表明,男性管理者与女性管理者在沉默行为的评价上并无显著差异(方差齐性,  $t=-0.646$ ,  $P=0.519$ ),说明尽管女性管理者多于男性管理者,但是这两个群体对特定变量的评价并无显著差异;同时,作者还将管理者的样本作为控制变量投入回归方程,发现领导者样本的性别在相关变量差异的表现均无显著差异。

以上结果说明,本研究中所选择的管理者样本并无明显偏差。

#### 意见 7:

有没有测量其他反映员工沉默的前因变量?如果有重要的前因变量,最好也能控制起来。

#### 回应:

答:感谢审稿专家的建议。

其实作者的调查中还测量了领导与下属共事时间这个变量,当初考虑到整个研究中并没有明显的领导行为变量,因此没有使用。经过审稿专家的提示,领导与下属的共事时间很有可能是影响领导者差序对待下属的重要原因,一般来说,领导与下属共事时间越长,互动可能会更加频繁,由于双方的熟悉和信任,领导者更有可能将其视为圈内人。如果控制了这个变量,就可能将领导者可能对圈内人的可能积极效应排除掉,研究所获得的结论的准确性

就会大大提高。

根据审稿专家的建议，作者已经在完善了统计分析并做了相应说明。从统计结果中可以看到，领导与下属共事时间在中介和结果变量上的差异并不显著，这也间接说明本研究样本的随机化选择是有效的。

#### 其他方面：

除了对审稿专家提出的意见进行修改外，作者还从以下 6 个方面进行了完善：

(1) 作者重新审视了理论模型和全文假设，修正了“被中介的调节效应”的相关表述。将“被中介的调节效应”修正为“被调节的中介效应”。

(2) 完善了文中理论贡献部分的写作。

(3) 校对和修正了全文的字和词，力求达到措辞的准确性与严谨性；

(4) 调整了部分语句的表述方式，力求达到表述的逻辑性与可读性；

(5) 修正了文中部分标点符号，力求达到段落意思的条理性和递进性；

(6) 调整了文中部分段落的格式，力求达到文章整体的美观与统一。

.....

#### 审稿人 2 意见：

##### 意见 1：

差序氛围感知和沉默行为之间的关系。

在“2.1 差序氛围感知与沉默行为”部分，作者认为，差序氛围感知主要通过两个途径影响沉默行为。第一个路径是公平感：“高差序氛围感知的员工更容易感觉到组织的“不公平”，这种受到不公平对待的感知会极大影响其在组织中打破沉默并发表意见的内在动机，因此员工在组织或团队中的差序氛围感知越强烈，其沉默行为可能会越多（P4）”。我觉得这里正好自相矛盾了，正如作者在前一分句所论述，不公平感越强烈，则其沉默行为会越少而不是越多。第二个路径是风险评估，即打破沉默去表达意见存在风险。作为认为，居于圈外的员工，差序氛围感知越强烈，其对表达意见的风险评估更高，因而更可能保持沉默。由此可以看到，上述两个路径的作用方向正好相反，如果两个路径的相对强度差不多，则就会抵消差序氛围感知影响沉默行为的主效应，两者的关系应该不显著。

##### 回应：

答：感谢审稿专家的提问。

根据社会交换理论观点，员工与组织是一种社会交换关系并采用“互惠规范”来约束自身的行为（Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Thau, Aquino, Wittek, 2007）。在组织或团队中，差序氛围感知意味着互惠关系被打破，这时个体会感受到强烈的不公平感，但是当个体有了不公平感知，是否会按照常理表现出发声，打破沉默或表达愤怒这些行为则要看具体情况。第一，这里谈到的沉默行为更多是指个体有意隐藏那些有益于组织或团队解决困难问题并避免风险的方案和建议的行为，这种行为从其实质上来说是一种消极行为或反生产行为。个体在与组织或团队的交换中已经感觉到受到损失，为什么还要持续表现出促进组织的行为（pro-organizational behavior）呢？也已经有研究发现，员工的消极情绪情感会使员工采取角色外消极行为的方式来较少自身损失（Cropanzano & Mitchell, 2005; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000），最终产生更多的沉默行为而不是减少；第二，当员工感知到领导的差序管理行为而自己处于不利时，是不是要打破沉默勇于表达也是要看具体情况。一方面，这个过程会受到自身某些特定文化价值观的影响。例如，个体传统性的影响。根据 Schwartz（1992）的观点，个体传统性（traditionality）是指个人对传统社会的习俗和观念的承诺、尊重和接受的程度。所以高传统性的个体往往由于具有较强的遵从权威的取向，往往更为恪

守传统社会所普遍强调的“上尊下卑”的角色关系；高传统性个体也更习惯于接受组织中不平等的权力分配（Chen & Aryee, 2007; Farh et al., 2007; Liu et al., 2013），认为上级的命令必须无条件地接受。因此当感知到组织或团队中存在差序氛围时，高传统性的员工会接受上级的不公平对待或顺从“命运的安排”。（Pillutla et al., 2007; 刘小禹等, 2012），因此，面对组织或团队中的差序化管理行为，高传统性的个体可能会表现出沉默行为。低传统性的个体的沉默行为是否会减少，会直接表达自己的观点和意见则需要综合考虑其它情况，例如，风险和不确定性因素则是组织中的个体要考虑的常见因素，因此第二个方面的重要影响因素就是社会交换过程中的风险或不确定性的因素。在组织情境下，员工的建言献策行为由于经常涉及对于组织现状的或直接或间接的批评或挑战，往往具有“逆耳”的特点。正是这一特点，导致建言献策行为常常伴随较大的风险性（李锐, 凌文轻, 柳士顺, 2012）。因此，在高差序氛围感知的情况下，由于风险或损失的担心，就算是低传统性的个体也面临着极大的不确定性和风险带来的压力和紧张感，同时如果个体所拥用的资源不足的话，员工的沉默行为不一定会减少反而会增加。

因此，尽管审稿专家提出不公平感知越强，个体的沉默行为可能会越少，尽管有这种可能性，但是就沉默行为的性质与内外情境因素综合考虑，作者还是倾向认为不公平感知与沉默行为可能是正向关系，也就是说不公平感知越强个体的沉默行为可能会越多。其实，这两种关系的方向是一致的，可能作者没有表述清楚。当然，作者也对本文撰写中可能存在的描述不清表达欠佳之处进行了修改和完善。

## 意见 2:

针对情感承诺的作用，我有两点疑虑：

2.1 对团队内部差序格局的感受，为何会影响到对所在组织的情感承诺？情感承诺是针对组织的，而差序氛围感知是针对团队的，为何会上升到对组织的态度？

2.2 作者从风险评估这个角度来论述情感承诺如何影响沉默行为，即：高情感承诺的员工对组织具有更强的责任感，进而愿意冒人际关系损害的风险去提出自己的建议，从而推动组织的发展。结合上述所言，差序氛围感知强的员工对表达意见的风险评估更高，而情感承诺则能一定程度降低风险因素的效应。因而，从这个角度看，情感承诺应该削弱差序氛围感知对沉默行为的影响，当情感承诺高时，差序氛围感知和沉默行为的正向关系更弱。基于这两点考虑，我建议作者再次考虑一下情感承诺在研究模型中的作用，是否作为调节变量更符合逻辑？

## 回应：

2.1 答：感谢审稿专家提出的问题。对于审稿专家的问题，作者有以下思考：

（1）对于情感承诺的性质，作者同意审稿专家的意见，作为组织承诺的重要内容，情感承诺确实是指个体对所在组织情感依赖的程度（Meyer, Allen, & Smith, 1993），但是这种情感依赖的形成原因或影响因素是多方面的，除了组织因素与组织人力资源管理方面的因素以外，大量的研究探讨了领导行为（Demirtas & Akdogan, 2015; Émilie Lapointe & Vandenberghe, 2016; Loi, Long, Hang, & Cheong, 2015; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2016; Stinglhamber, Marique, Caesens, Hanin, & Zanet, 2015; Wei & Lee, 2015; 李明, 凌文轻, 2012; 林巍, 严广乐, 2013; 刘小平, 2011; 王永丽, 张玉玲, 张智宇, 何颖, 2013; 王震, 孙健敏, 2013; 尹奎, 刘永仁, 宋璐璐, 2016; 朱其权, 龙立荣, 孙海法, 罗攀峰, 2017）、领导-成员关系质量（Buch, 2015; Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016; 潘静洲, 周晓雪, 周文霞, 2010; 吴继红, 吴敏, 陈维政, 2012; 谢红菊, 2009）以及团队氛围（顾仰洁, 田新民, 李宁, 2008）对个体情感承诺的影响，而且这些变量对个体情感承诺的显著影响得到了普遍证明与支持。除此以外，还有大量的研究证明了工作特征（Pentareddy & Suganthi, 2015）、工作中的特殊事件或行为，例

如, 职场欺负行为(聂光辉等, 2011)、辱虐领导行为(Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008; Yu et al., 2016)与个体情感承诺的关系, 进一步分析发现, 以上研究中所涉及到的领导行为(大多数是团队领导者或直接上司)、领导-成员关系质量、团队及工作特征以及团队中的特异事件的发生都有其特定的场景或情境, 大多以团队(部门)作为研究背景, 而团队差序氛围可以说是团队中领导行为、领导团队管理方式、领导-团队成员关系、团队成员关系以及团队负性特征的综合体现, 当然会影响个体的情感承诺, 这是本研究选择情感承诺作为差序氛围感知影响沉默行为关系中的中介变量的原因之一。

(2) 在组织中的各级领导者(管理者)往往以组织代理人的身份出现(芦青, 宋继文, 夏长虹, 2011; 李海东, 段锦云, 曾恺, 2017)。一般来说, 团队领导者或管理者通常肩负传达组织价值观、目标、具体政策以及对员工监管的职责, 员工常常将团队领导/管理者的管理行为归因为组织意图(陈志霞, 汪洪艳, 2015)。根据以上逻辑可知, 团队成员可能会因为团队领导者的差序化管理行为进而对整个组织产生负面情绪情感。领导组织化身(Supervisor's Organizational Embodiment, Eisenberg et al., 2010)概念则进一步指出, 员工感知到的领导者组织化身程度越高, 员工由于团队差序氛围感知所产生的不良情绪情感扩展到组织层面的可能性就会越大。所以, 在组织中既存在着组织或领导者影响下属的涓滴效应(Trickle-down Effects), 也存在着自下而上的员工通过领导者对团队乃至整个组织形成某种态度的马太效应(The Matthew Effects)。因此, 组织中团队领导者的角色非常重要, 团队领导行为质量状况会极大影响团队成员对整个组织的态度。这是本研究将情感承诺作为中介变量的原因之二。

(3) 文献研究还发现, 目前关于领导行为、领导成员关系与组织承诺(情感承诺)关系的研究所选取的研究对象大多数是团队领导或自己的直接上司, 直接以企业一把手或高层管理者为研究对象的领导行为其实并不多, 所以可以认为目前大多数关于领导行为的研究主要的研究对象仍然是团队领导者(管理者), 这是本研究选择个体对团队差序氛围感知作为情感承诺前因变量的原因之三。

2.2 答: 感谢审稿专家提出的建议, 对于为什么要将情感承诺作为中介变量而不是调节变量, 研究者是这样思考的。

(1) 本研究总体的理论框架主要还是基于社会交换理论的视角。文献研究发现, 社会交换理论是解释情感承诺影响效应最常见的理论视角(Choi et al., 2015; Taylor et al., 2012; 王永跃等, 2014;)。一般来说, 领导与下属交换不仅包括物质层面的交换, 精神或情感等心理方面的交换更加重要(Hagen et al., 2012; McLean et al., 2005; Kim, 2014), 而情感承诺则可以看作是员工与团队、组织关系高水平社会元素交换的体现(Gakovic et al., 2003; Hom et al., 2009; Shore et al., 2006)。领导者的团队差序管理行为会影响大部分下属的心理和物质层面的交换, 导致员工对领导、团队乃至整个组织产生消极的情感与态度, 其情感承诺会显著降低进而影响其利团队和组织的行为。尽管研究者在部分假设的推导过程中也涉及到了风险评估的内容, 但是可以将这些内容纳入到社会交换理论的框架中, 因为社会交换理论不仅描述了双方交换的内容和原则, 还涉及到交换的不确定性, 即交易双方不知道对方是否会及何时回报, 因此这种交换关系具有极大的不确定性和风险性, 会在很大程度上影响交易双方关系的建立, 所以风险评估和管理是社会交换过程中必须要考虑的因素。因此从这个视角出发, 风险评估因素是可以纳入到社会交换理论的框架中。根据审稿专家的意见, 作者已经将本研究的视角和逻辑限定在社会交换理论的范畴并对文章可能存在的表述不清的情况进行了修改和完善。

(2) 审稿专家的解释也相当合理, 主要是谈到情感承诺可以缓冲差序氛围感知与沉默行为的关系。本研究则是从另一个视角来看待它们之间的关系, 正如前面所谈到的, 由于马太效应的存在, 研究者认为领导行为因素与领导成员关系差异化可能是导致团队成员低情感

承诺的重要原因，并会进一步影响大部分团队成员的沉默行为，因此研究者还是倾向于认为差序氛围感知是影响团队成员情感承诺的前因变量，将情感承诺作为中介变量而不是调节变量。当然审稿专家建议的研究的思路也非常有新意，这个研究思路可以作为未来研究工作的重要内容。

(3) 研究者也根据审稿专家的建议，将情感承诺作为第二个调节变量并且对个体传统性与情感承诺的交互作用对差序氛围感知与沉默行为关系的调节作用进行了检验，数据分析结果发现，情感承诺与差序氛围感知的交互作用，情感承诺、个体传统性与差序氛围感知的交互作用对沉默行为的影响并不显著，因此研究者还是将情感承诺作为中介变量来看待。

### 意见 3:

个人传统性的作用。

3.1 就目前看，我觉得作者引入个人传统性这个变量时较为生硬，没有和整个研究的框架结合起来。一方面，在推导差序格局感知和情感承诺对沉默行为的影响的论证过程中，风险因素是主线。但在引入传统性时，却脱离了风险评估这条主线。我建议作者进一步考虑，个人传统性的影响，是否和风险评估有关系？如果有，则整个研究框架就能统一起来了，都从风险知觉这个角度切入。事实上，目前论文的指导框架不是很清晰，在全文不同地方借用了许多理论，比如公平理论，社会交换理论，资源保存理论等。

3.2 本研究的重点是探讨差序格局感知与沉默行为之间的关系，应该围绕这个核心问题提出研究假设。但从目前情况看，假设 3a 脱离了这条主线，转而探讨个体传统性如何调节差序氛围感知与情感承诺的关系。另一方面，传统性也可能直接调节差序氛围感知对沉默行为的影响。换言之，我建议研究假设围绕主线，将注意力集中在传统性如何调节差序氛围感知对沉默行为两者之间的关系。

3.3 我还有一点建议，公平感是差序氛围感知影响沉默行为的两个路径之一，那么，个人传统性是否会影响公平感这个路径？从逻辑上容易理解，传统性低的员工，对公平感更加重视，当知觉到不公平时，更愿意表达意见而不是默认接受。因而我觉得，传统性可能调节差序氛围感知对沉默行为的负面影响。具体而言，传统性低时，差序氛围感知与沉默行为的负相关越强。

### 回应:

3.1 答：感谢评审专家的提问。

(1) 本文在撰写中为了更好地解释相关变量的关系，确实采用了较多理论作为推论的依据，这可能会导致本研究主体理论框架不够突出。因此，作者根据评审专家的建议，对本文中的假设部分的理论基础及相关推论的内容进行全新修改和完善，突出了社会交换理论在本研究设计中的核心和基础的作用。

(2) 本研究基于社会交换理论来设计研究模型。

首先，根据社会交换理论提出情感承诺这一中介变量。因为员工与组织之间的交换内容非常丰富和广泛，不仅存在着基于行为与绩效层面上的物质互惠关系，同时还存在着精神和情感方面的互惠。因此，领导的差序化管理行为不仅会影响员工与组织的物质交换和互惠，对精神和情感层面的互惠也会产生相应消极影响。文献研究发现，员工的情感承诺也是基于互惠原则的重要体现，其实质也是一种社会交换(Jr, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007; Taylor, Bedeian, & Kluemper, 2012)。

其次，为进一步探索影响该交换互惠关系的边界条件，本研究又基于社会交换要考虑中国情境、文化传统、中国人的价值观念等因素的观点引入个体传统性这一调节变量，来探究中国人的价值观与管理措施的相互作用对个体情感的协同影响。社会交换理论认为，社会交

换是人类社会生活的根本原则，它为我们理解人类的社会互动提供了强有力的工具和手段。根据该理论的观点，人类社会中的社会交换内容非常广泛，而且不同文化背景条件下交换的内容也存在差异（例如，在中国文化情境条件下就包括“人情”和“面子”），同时，必须要提到的是社会交换过程还会受到交换者的人格特征、价值取向、文化背景甚至习俗等诸多因素的影响（Buchan, Croson, & Dawes, 2002; Cosmides & Tooby, 1989; Flynn, 2005; 孙庆民, 1994）。因此，社会交换理论的本土化应用必须要考虑中国传统文化情境因素（来自个体、团队或组织）在其中的独特作用。

在本研究中，尽管领导者的差序化管理行为对于极少数团队成员来说可能有着一定积极作用，但是对于团队大多数成员来说其消极作用显而易见。由于这些个体与团队（组织）的互惠关系被打破进而极大影响了个体对团队和组织心理（情感）和行为上的投入。同时，社会交换理论也认为，个体的社会交换过程还会受到参与交换者个人特征的影响。因此，领导者的差序化管理行为对个体情感承诺的消极影响作用可能会受到员工个人特征的影响。个体传统性作为个体文化价值观的重要内容，它不仅为个体提供了评价特定管理措施的意义与价值的标准，也决定了特定社会中管理措施对个体的含义，最终个体价值观与管理措施的聚合或协同（Congruence）会影响个体的态度与行为（Newman & Nollen, 1996）。因此，作者认为团队差序氛围感影响个体情感承诺的过程还会受到个体价值观变量-个体传统性的影响，这两者的互动或协同很有可能是个体后续员工心理状态与行为的重要前因变量。

因此，情感承诺和个体传统性变量的提出是基于整体理论构思和框架，整个模型具有较强的整合性和系统性，同时追踪测量数据也证明了该研究框架的合理性和可行性。因此，作者在论证差序氛围感知→情感承诺→沉默行为的关系时，首先是基于社会交换理论视角，接着再从交换互惠机理分析入手提出由于情感承诺受到影响而导致更多的沉默行为。

（3）作者在提出个体传统性的概念没有采用风险认知或评价的思路来分析个体传统性在差序氛围感知与沉默行为的关系的另外一个重要原因就是，目前没有发现个体传统性与风险管理关系方面的研究文献。从理论上分析，个体传统性与遵从权威，尊重习俗，安分守成等行为密切相关，因此高个体传统性从本质上来说应该与高风险规避紧密相联，具体来说，高个体传统性的个体更加看重事件或行为的不利方面，是风险规避和厌恶者。尽管也有研究发现，个体传统性员工将维护人际关系和谐视为工作职责而非个人意愿（Pillutla, Farh, Lee, & Lin, 2007），从而不敢轻易打破人际关系和谐（Liu, Zhu, & Yang, 2010），但是大多数研究似乎只是间接涉及个体传统性与风险认知及规避的关系，直接探讨两者关系的研究目前尚未发现，这也是作者没有采用风险评估和管理的思路分析个体传统性与沉默行为关系的原因。

尽管如此，作者认为审稿专家的意见仍然很重要，这为作者今后继续深入个体传统性对结果变量的影响效应和作用机制研究方面提供了非常好的思路。因此作者今后可以考虑基于风险评估视角将风险、代价、不确定性或压力等变量纳入到沉默行为变量关系的框架并开展新的研究，可能会得到有趣或有价值的研究成果。

### 3.2 答：感谢评审专家提出的问题和议。

（1）本研究主要的目的有两个，一个是探讨差序氛围感知是否及如何影响沉默行为进而分析情感承诺在差序氛围感知与沉默行为关系中的作用；另一个是探讨这种纵向的关系何时以及在什么条件下发生进而探讨个体传统性在差序氛围感知影响沉默行为过程中的调节作用。作者正是在第二个逻辑思路的引导下提出了这一假设，假设 3a 的研究实际上是对中介机制研究的深化和发展，这样做不仅可以丰富差序氛围感知与沉默行为关系的研究，也可以更好地逼近管理实际，所得到的研究结论对管理实践的指导作用也更大。

（2）我们根据评审专家的建议检验了个体传统性在差序氛围感知和沉默行为直接关系中的调节作用，结果发现这种调节作用并不明显。究其原因，一方面个体行为与绩效变量对

于个体传统性这一个体深层次价值观变量来说是相对远端的变量,个体传统性的调节效应更有可能的是先影响(调节)个体的认知、态度或情感进而才会影响到这些远端的变量;另一方面,即使不存在这类影响因素或约束条件的限制,个体传统性对个体心理与行为的作用因相反或拮抗,导致这些力量由于方向不同有可能抵消,因此无法看到其在差序氛围感知与沉默行为之间的调节作用。

3.3 答:感谢审稿专家的建议。这个问题与问题 3.1 有些类似,对于这个问题作者有以下回应:

(1) 作者注意到,审稿专家在谈沉默行为时有用到“默认接受”这个词,沉默行为的性质可能要更加复杂一些。首先沉默行为从性质上来说消极行为,是一种明明了解事实真相,明明知道问题所在或知道解决方案却采取了保留(withholding)不愿意表达的现象(Morrison & Milliken, 2000; Khalid & Ahmed, 2016; 何铨, 马剑虹, Tjitra, 2006; 何轩, 2010),而非默认接受,个体感知到不公平更有可能强化沉默行为而不是主动表达意见为组织发展建言献策,因此差序氛围感知正向影响沉默行为。因此,高差序氛围感知与高的不公平感相关联,因此会导致个体更多的沉默行为。

(2) 正如文中 2.2 所述:基于社会交换理论,员工与组织之间是一种社会交换关系并采用“互惠规范”来约束自身的行为(Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Thau, Aquino, Wittek, 2007)。在组织或团队中,在高的差序化管理行为条件下,领导与员工之间的互惠关系可能被打破,由于高差序氛围感知的员工更容易感知到组织的不公平,从而会产生更多的消极负面情绪。已有研究表明,员工的消极情绪情感会使员工采取角色外消极行为的方式来减少自身损失(Cropanzano & Mitchell, 2005; Masterson et al., 2000),因此员工在组织或团队中的差序氛围感知越强烈,其沉默行为可能会越多。其次,社会交换理论认为个体在交换过程中对不确定风险的评估会影响自身的行为与决策(Blau, 1964),在组织情境下员工的建言献策由于经常涉及对于组织现状的直接或间接的批评或挑战,往往具有“逆耳”的特点。因此,建言献策常常伴随较大的风险性(李锐等, 2012)。高差序氛围感知的员工往往对组织的认同感和归属感较低(徐文忠, 2005),对发表意见想法或建言的风险评估较高,从而会产生更多的沉默行为。与之相反,低差序氛围感知的员工归属感更强,对建言献策的风险评估较低,因此更愿意积极发现组织存在的问题并表达看法,其沉默行为会在很大程度上受到抑制,由此可以推测低差序氛围感知的员工其沉默行为水平会降低。

基于以上分析可以看到,差序氛围感知对沉默行为的影响过程涉及个体的情感状态变化,社会交换和互动过程本身则会受到交易双方人格特征、价值取向、文化背景甚至习俗等诸多因素的影响(Buchan, Croson, & Dawes, 2002; Cosmides & Tooby, 1989; 孙庆民, 1994),因此,本土化的社会交换研究中充分考虑中国文化传统情境的影响是前提和基础。因此我们推测,个体传统性影响差序氛围感知到情感承诺的社会交换过程,缓冲了差序氛围感知对情感承诺的影响进而间接影响沉默行为,表现为被调节的中介效应,而不是直接调节差序氛围感知到沉默行为的正向关系,传统性的具体调节机制详见文中 2.3 所述。

(3) 作者根据审稿专家的建议,对个体传统性在在差序氛围感知影响沉默行为路径中的负向调节效应进行了检验,数据分析结果发现,调节效应并不显著,可能的原因作者在问题 3.2 的回应中也作了相应分析。

#### 意见 4:

综合上述意见,我建议作者再考虑整个理论框架。从一正一反两个途径探讨差序氛围感知对沉默行为的相应,以及分别探讨情感承诺和个人传统性对某一路径的调节效应。这样的研究框架会更有意思。当然这只是供作者参考。

回应：

答：感谢审稿专家的建议。

(1) 针对审稿专家提出的“一正一反”的观点，作者觉得有必要再解释说明一下，可能是作者表达不清晰导致审稿专家有这样的结论。审稿专家认为公平感与沉默行为是负向关系，即公平感越低沉默行为越少。这个观点可能要考虑沉默行为本身的性质。沉默行为主要指由于各种原因对有利于组织中问题解决和发展建议采取保留的行为，就其本质来说是一种消极的反生产行为。已有大量研究发现，公平感知打破了员工与组织或团队的交换和互惠关系，使员工感觉投入与产出不成正比，会导致员工投入感降低，努力程度下降，进而导致更多的沉默行为（何轩，2009）。因此，差序氛围感知越强烈，其沉默行为可能会越多，它们之间的关系可能是“正向”关系。

同时，正如审稿专家提到的，由于高差序氛围感知也增加了表达意见的风险感知，结果变得非常不确定，有可能招致损失和更多的不安全，因此高差序氛围感也与更多的沉默行为紧密相联系，它们之间的关系也可能是“正向”关系。所以审稿专家提到的两个路径可能都是正向关系，其中第一个“正向关系”在本研究中已有证明。

(2) 对于本研究为什么要选择情感承诺作为中介变量，作者在问题 2.1 中则从理论基础和研究设计方面对此问题作了详细说明；同时对于情感承诺作为调节变量的可能性及相应的检验结果在问题 2.2 中也作了详细说明；关于个体传统性在差序氛围感知影响沉默行为关系中的调节作用的检验及相关说明在问题 3.3 作了详细说明。

(3) 评审专家的建议给了作者很大的启发，对于审稿专家提出的关于研究设计的建议，作者会重点考虑以期在进一步的研究中获得更有意义和价值的结果。

意见 5：

数据分析部分。

5.1 鉴于数据存在嵌套关系（员工嵌套于主管之下，管理者与员工的配对比为 1:3.6），建议作者采用多层次分析的思路，以控制数据嵌套的影响。

5.2 差序氛围感知是一个个体层次变量，但整合同一团队员工的感知，也可以测量团队层次的差序氛围。即使作者对团队差序氛围这一变量不感兴趣，也应该控制其潜在影响。

回应：

5.1 答：感谢审稿专家的建议。

目前组织行为与人力资源管理实证研究中高层次（组织或团队）数据分析模式大致有三种：（1）自评和单层相结合。这种模式采用感知到的组织、团队和领导特征降低了这些数据的层次，探讨它们对个体态度及行为绩效的影响；这种方法简单有效易行，是目前国内组织行为学和人力资源管理实证研究数据分析主流模式；（2）自评聚合模式。将个体感知到的组织、团队或领导的数据采用特定方法上升到更高层次，这种做法是目前跨层次数据分析的主流模式；（3）多层次多评价来源模式。这种模式可以更好地符合多层次分析对数据的要求。但是多层次数据分析有几个风险：1）对数据的质量要求很高，特别是上层与下层的数据配比有一个基本要求，例如，采用 Mplus 软件分析数据时有个不成文的规定，即同个团队上级与下属的配比最好超过 1: 5，如果达不到或低于这个标准，则认为不适合做跨层次分析（盖笑松，张向葵，2005）。本研究所获得的数据与这个标准相比有一定距离，可以理解为是一种配对数据；2）模型有时候很难拟合。由于跨层次分析方法在数据分析中估计或考虑的误差及因素过多，会导致数据很难与研究模型拟合；3）跨层次的方法中部分方法的科学性和合理性仍然在持续探讨之中，没有形成定论。例如，HLM 软件中不能一次性的检验有中介的调节效应或有调节的中介效应以及 Mplus 软件中输出的结果中有很多是非标准化的等这些问题。

尽管如此，研究者认为本研究中采用自评与单层相结合的方法仍然是可行的，主要有以下理由：

(1) 尽管领导者的团队差序管理行为是团队层面的现象，但是它是否会对组织成员产生积极或消极影响其实取决于个体对这种现象的感知。因此，不管现象本身的层次的高低，但是它都要以员工是否能感知到作为前提。因此采用团队成员的差序氛围感知程度来测量团队差序管理行为是合理和可行的，而不同的成员由于在差序管理行为中的位置不同，感受也有差异，因此采用个体层面探讨团队差序氛围影响不同成员的心理与行为的逻辑是合理的；

(2) 本研究也采用纵向追踪和多评价来源相结合的方式收集数据。在两个时间点分别收集自变量、中介变量、调节变量的员工自评数据，然后员工行为绩效的数据由团队领导提供，数据的质量还是比较高，尽管也存在不足（没有做到跨层次），本研究在数据质量控制方面已经尽可能地做到最好。

(3) 信度分析、效度分析（结构效度和区分效度）均表明本研究中涉及各个变量含义清晰明确，同源方法变异误差在一定程度上得到了较好控制。同时，研究者还采用了 Bootstrap 方法对数据分析结果进行了进一步验证，因此研究结果的准确性和客观性得到进一步保证。

因此，尽管本研究没有采用跨层次数据分析方法来分析数据，但是仍然得到了比较有意义和价值的结果。当然，审稿专家的意见仍然很重要，作者今后会在有条件的情况下开展多层次方法来进一步研究以验证或丰富本研究结果。

## 5.2 答：感谢审稿专家提出的建议。

(1) 根据审稿专家的建议，作者将团队层面的差序氛围（也就是计算各个组的组内平均数）作为控制变量投入回归方程，用以控制不同团队的团队层面差序氛围对主效应、中介效应和调节效应的潜在影响。表 1 是正文中的原表格，表 2 则是控制了组织层面差序氛围变量的新的数据结果呈现。

(2) 从表 2 的数据分析结果可以看到，在没有任何核心变量投入的前提下，团队差序氛围对情感承诺（M1）和沉默行为（M4）的影响是显著的，同时在情感承诺对沉默行为的影响效应中也是显著的（M6），但是在投入核心变量的条件下，团队差序氛围对情感承诺和沉默行为的影响效应消失。另外，通过比较表 1 和表 2 的决定性系数发现，将团队差序氛围作为控制变量投入方程后，表 2 中本研究核心变量影响路径回归方程的决定性系数并没有显著增加（介于 1%-3% 之间），说明团队差序氛围对整个模型影响的贡献率比较低。

作者对审稿专家的理解是否正确，这种方法是否可行还烦请审稿专家的进一步指导，如果审稿专家认为此方法可行，则作者可以将表 2 与正文中的表 1 进行替换并修改和完善正文中的表述。

表 1 层级回归分析结果（无团队差序氛围控制变量）

变 量	情感承诺				沉默行为			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
1. 性别	-0.09	-0.11	-0.11	-0.11	-0.10	-0.13	-0.12	-0.12
2. 年龄	0.02	0.02	-0.03	0.19	0.19	0.19	0.19	0.18
3. 教育程度	-0.14*	-0.12	-0.13*	0.07	0.06	0.04	0.04	0.04
4. 工作年限	-0.10	-0.12	-0.09	-0.21	-0.19	-0.23	-0.21	-0.21
5. 职位层级	0.06	0.05	0.06	0.16*	0.17*	0.17*	0.18*	0.18*
6. 下属与主管共事 时间	-0.01	0.02	0.01	-0.03	-0.05	-0.03	-0.05	-0.05
7. 差序氛围感知		-0.25***	-0.26***		0.16*		0.12	0.10
8. 情感承诺						-0.19**	-0.16*	-0.18*
9. 个体传统性			0.12*					0.08
10. 差序氛围感知 ×个体传统性			0.19**					0.05
$\Delta R^2$	0.03	0.10	0.14	0.07	0.09	0.10	0.12	0.12
F 值	1.29	3.42**	4.19***	2.76*	3.29**	3.66**	3.64**	3.10**

注：\*\*\*:  $p < 0.001$ ; \*\*:  $p < 0.01$ ; \*:  $p < 0.05$ 。

表 2 层级回归分析结果（有团队差序氛围控制变量）

变 量	情感承诺				沉默行为			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
1. 性别	-0.09	-0.10	-0.09	-0.09	-0.09	-0.11	-0.10	-0.11
2. 年龄	0.04	0.04	-0.03	0.18	0.18	0.19	0.19	0.17
3. 教育程度	-0.11	-0.12	-0.13*	0.02	0.02	-0.00	0.00	-0.00
4. 工作年限	-0.16	-0.16	-0.10	-0.23	-0.23	-0.25*	-0.25*	-0.24*
5. 职位层级	0.06	0.05	0.06	0.17*	0.18*	0.18*	0.18**	0.19**
6. 下属与主管共 事时间	0.03	0.04	0.03	-0.02	-0.03	-0.01	-0.02	-0.02
7. 团队差序氛围	-0.21**	0.01	-0.10	0.19**	0.04	0.16*	0.04	-0.00
8. 差序氛围感知		-0.29**	-0.22*		0.21*		0.17	0.19
9. 情感承诺						-0.16*	-0.14*	-0.16*
10. 传统性			0.13*					0.07
11. 差序氛围感知 ×传统性			0.23**					0.08
$\Delta R^2$	0.08	0.11	0.17	0.10	0.13	0.13	0.14	0.15
F 值	2.51*	3.47**	4.49***	3.61**	3.86***	3.98***	3.94***	3.42***

注：\*\*\*:  $p < 0.001$ ; \*\*:  $p < 0.01$ ; \*:  $p < 0.05$ 。

## 6、其它方面：

除了对审稿专家提出的意见进行修改外，作者还从以下 6 个方面进行了完善：

（1）作者重新审视了理论模型和全文假设，修正了“被中介的调节效应”的相关表述。将“被中介的调节效应”修正为“被调节的中介效应”。

（2）完善了文中理论贡献部分的写作。

- (3) 校对和修正了全文的字和词，力求达到措辞的准确性与严谨性；
- (4) 调整了部分语句的表述方式，力求达到表述的逻辑性与可读性；
- (5) 修正了文中部分标点符号，力求达到段落意思的条理性和递进性；
- (6) 调整了文中部分段落的格式，力求达到文章整体的美观与统一。

---

## 第二轮

### 审稿人 1 意见：

#### 意见 1：

对于差序氛围感知和沉默行为的关系，建议直接用差序氛围大会破坏正常的社会交换过程来解释，然后用情感承诺来具体测量降低的社会交换质量。

#### 回应：

答：感谢审稿专家的建议，已经根据审稿人的建议修改原文假设表述，具体详见文中 2.1 部分（已作标记）。

#### 意见 2：

如果测量了公平感，建议控制起来，否则难以说明公平机制之外，是否社会交换机制起作用。理论上来说，差序格局高，一方面人们会感到更为不公平，另外差序格局会形成社会交换质量下降，大家会受压制，有话不说。

如果测量了 LMX，需要看看 LMX 是否和差序氛围感知有交互作用？

#### 回应：

答：感谢审稿专家的宝贵意见。遗憾的是，由于理论模型的局限性及问卷设计的简约性等原因，本研究在数据收集时并未对公平感及 LMX 这两个构念进行测量。为此，我们参考了审稿专家的建议，一方面在“研究局限与未来研究方向”部分对该问题进行了重点阐述，另一方面也将根据审稿专家的建议立即着手进一步的研究准备工作。具体阐述如下：

第三，尽管本研究探讨了差序氛围感知影响沉默行为的情感中介机制及个体传统性的调节作用，但研究内容仍然还有进一步拓展的空间。本研究模型中未同时考虑或纳入认知或关系变量，例如公平感和 LMX 等构念，并综合探讨这些路径或机制在差序氛围感知影响结果变量中的作用。已有研究发现，公平感知会显著影响沉默行为（Dyne et al., 2003），而高质量的领导-成员交换关系可以为组织创造一种高信任组织氛围，进而有利于员工打破沉默发表对组织有利的重要建议（周路路等, 2011）。因此，未来研究可以将这些变量与本研究变量相结合并进一步全面考察它们的相互作用对沉默行为的影响及路径，或对这些路径作用机制进行比较，一方面可以进一步提高本研究结果的准确性，另一方面也会有更多重要的发现。

#### 意见 3：

减少说本文从情感和研究的视角，情感承诺很难被说成情绪类的变量。本文的主要贡献在于提出和检验了降低社会交换质量的机制。以上 2 和 3 点重要，如果文章没有相应的控制手段，需要在不足中指出出来。

#### 回应：

答：非常感谢审稿专家建议，作者已经按照审稿专家的意见进行相应修改和完善，调整部分表述并在理论贡献部分补充相应内容。

其它方面：

除了对审稿专家提出的意见进行修改外，作者还从以下 4 个方面进行了完善：

- (1) 校对和修正了全文的字和词，力求达到措辞的准确性与严谨性；
- (2) 调整了部分语句的表述方式，力求达到表述的逻辑性与可读性；
- (3) 修正了文中部分标点符号，力求达到段落意思的条理性和递进性；
- (4) 调整了文中部分段落的格式，力求达到文章整体的美观与统一。

**审稿人 2 意见：**

**意见 1：**

虽然作者在回应时（审稿人 2 的意见 2.1）有比较详细的说明，但在正文中却没有相关的说明。

**回应：**

答：感谢审稿专家的细心辛苦工作。作者已经根据审稿专家的意见在原文相应假设部分内容进行了修改和完善，详见正文 2.2 部分。

**意见 2：**

应明确调节效应（假设 3a）的方向，针对该假设的数据分析部分，调节效应显著时，需要进一步报告简单斜率，以及传统性高低两种情况下简单斜率的统计检验结果。

**回应：**

答：谢谢审稿专家的建议，作者已经对假设进行了修改并完善了调节效应数据统计分析的结果，具体详见文中 4.2（2）部分。

**意见 3：**

回归分析表（表 3）中的 $\Delta R^2$ 是否为整个回归模型的方差解释量（ $R^2$ ）？但无论如何，需要报告  $R^2$  和 $\Delta R^2$ 。

**回应：**

答：谢谢审稿专家的建议，作者在正文已经补充了  $R^2$  和 $\Delta R^2$  数值，具体详见文中表 3。

**意见 4：**

作者在回答审稿人 2 的意见 5.1 时，提到研究采用追踪设计，在三个时间点收集数据。但正文的方法部分则指出是 2 个时间点，需要明确究竟是两个时间点还是三个时间点。

**回应：**

答：感谢审稿专家的意见。经核实此处确为笔误，已经根据专家的意见进行修改和完善。

**意见 5：**

作者在回答审稿人 2 关于如何处理嵌套关系的数据的意见（意见 5.1）时，列出了 3 点不进行多层次分析的理由，我觉得都不是很充分。比如最低层次的人数要求，目前主流的多层次分析软件（如 HLM，MPlus 等）并没有严格的 1:5 的要求，实际上这些软件对第一层次的样本量的要求非常灵活。再如多层次的模型拟合问题，只有在遇到模型拟合问题时才会去考虑如何处理，作者并没有展示相关结果，难以判断是否存在模型拟合问题。至于 Mplus 的多层次分析不提供标准化参数估计结果，并不影响假设检验，事实上间接效应、简单斜率的检验，恰恰就是要利用非标准化估计的结果。此外，多层次分析有两种目的，一是探讨上一层次变量的跨层效应，另一是控制嵌套数据所导致的个案间非独立性问题。后者并不一定需要探讨跨层次效应，这和本研究的目的匹配，即采用多层次分析以控制非独立性所导致的

误差，但所有变量均处于低一层次，上一层次没有预测变量。

回应：

答：感谢审稿专家的意见。对于审稿专家的建议，研究者做了以下工作：

首先根据 Preacher 等人（2015）提供的算法原理，在控制团队间非独立性误差的基础上建立了 1-1-1 多水平结构方程模型并进行了统计分析，非常遗憾的是该模型数据分析的结果未能收敛。根据审稿专家的建议，研究者仍然采用结构方程模型来探讨差序氛围感知与相关变量的关系，同时根据 McNeish 等人（2016）的建议采用聚类稳健标准误方法（cluster robust standard error, CR-SE）来控制组间差异，以控制非独立性所导致的误差，该方法也被称为聚类稳健性 SEM 分析方法。在 Mplus 7.4 软件中的具体操作为：采用 cluster 命令指定组别为聚类依据并在 analysis 中加入“type=complex”命令估计 CR-SE。统计分析的结果见表 1 所示。

表 1 显示了层级回归分析和采用 CR-SE 方法控制组间差异后的聚类稳健性 SEM 分析比较的结果。从表 1 可以看到，聚类稳健性 SEM 修正条件下本研究模型的前后端效应、调节效应均得到验证。采用 CR-SE 方法控制组间差异后的聚类稳健性 SEM 分析结果与层次回归分析的结果非常相近，但是结果的精确性有所提高。根据审稿专家的建议并考虑到该方法的严谨性，研究者最终决定还是采用聚类稳健性 SEM 和 Bootstrap 分析相结合的统计策略来处理本研究所获得的数据并对本研究模型中的假设关系进行检验。

修改和完善的部分详见正文 4.2 部分。

表 1 层级回归结果及聚类稳健性 SEM 结果对比 (N=247)

变 量	层级回归结果				Cluster-SEM 不带调节		Cluster-SEM 带调节	
	情感承诺	沉默行为	情感承诺	沉默行为	情感承诺	沉默行为	情感承诺	沉默行为
1. 性别	-0.15 (0.18)	-0.12 (0.07)	-0.14 (0.08)	-0.12 (0.07)	-0.08 (0.05)	-0.12 (0.06)	-0.07 (0.05)	-0.11 (0.06)
2. 年龄	0.00 (0.01)	0.02 (0.01)	-0.00 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.00)	0.00 (0.00)	0.01 (0.00)	0.00 (0.00)
3. 教育程度	-0.09 (0.05)	0.03 (0.04)	-0.10* (0.05)	0.02 (0.04)	-0.07 (0.04)	0.07 (0.04)	-0.09* (0.04)	0.07 (0.04)
4. 工作年限	-0.06 (0.06)	-0.08 (0.05)	-0.04 (0.06)	-0.08 (0.05)	-0.06* (0.03)	-0.01 (0.03)	-0.05 (0.03)	-0.01 (0.03)
5. 职位层级	0.05 (0.07)	0.15* (0.06)	0.06 (0.07)	0.15* (0.06)	0.05 (0.05)	0.07 (0.04)	0.04 (0.05)	0.07 (0.04)
6. 下属与主管共事时间	0.01 (0.04)	-0.02 (0.03)	0.01 (0.04)	-0.02 (0.03)	0.01 (0.04)	-0.03 (0.04)	0.01 (0.04)	-0.04 (0.04)
7. 差序氛围感知	<b>-0.28*** (0.07)</b>	0.11 (0.06)	<b>-0.28*** (0.07)</b>	0.09 (0.06)	<b>-0.28*** (0.07)</b>	0.12 (0.07)	<b>-0.27*** (0.07)</b>	0.11 (0.07)
8. 情感承诺		<b>-0.13* (0.05)</b>		<b>-0.15* (0.06)</b>		<b>-0.12* (0.06)</b>		<b>-0.13* (0.06)</b>
9. 个体传统性			0.12 (0.07)	0.07 (0.06)			0.11* (0.06)	0.06 (0.07)
10. 差序氛围感知×个体传统性			<b>0.12** (0.04)</b>	0.03 (0.04)			<b>0.11*** (0.03)</b>	0.03 (0.03)
$R^2$	0.10	0.12	0.14	0.12	0.10	0.09	0.14	0.10
$\Delta R^2$	—	—	0.04	0.00	—	—	0.04	0.01
$F/\chi^2(df)$	3.42**	3.64**	4.19***	3.10**	$\chi^2(15)=40.22***$		$\chi^2(19)=53.27***$	

注: \*\*\*:  $p < 0.001$ ; \*\*:  $p < 0.01$ ; \*:  $p < 0.05$

#### 意见 6:

我觉得在讨论部分,还应该增加对个人传统性的为何不调节差序氛围以及情感承诺和沉默行为之间关系的讨论。尽管作者在回答评审意见时有部分有解释,但我还是觉得有点意外。作者认为其这一直接调节效应不显著,部分原因在于沉默行为是远端的绩效变量。然而,沉默行为和常规的任务绩效有很大不同,沉默行为本质上是一种职场行为。传统性可能对工作绩效的直接影响很小,但是和沉默行为之间的关联应该更密切。

#### 回应:

答: 审稿专家的建议非常重要。针对这个问题, 作者对文章有如下修改与完善:

根据审稿专家的建议, 研究者在讨论部分增加了“研究发现”一节, 不仅对本研究结果进行了重点阐述, 也对审稿人提出的意见以及本研究中变量关系可能的意外结果进行了分析。具体内容详见讨论与结论部分“5.1 研究发现”部分。

---

### 第三轮

#### 审稿人 1 意见:

##### 意见 1:

增加的 5.1 小节不适合放在讨论部分的开始。建议先讨论理论贡献, 然后再解释为什么传统性不调节模型的后半段。

##### 回应:

答: 感谢审稿专家的指导, 作者已按照审稿专家的建议进行相应修改和完善, 调整了理论贡献部分的表述顺序, 详见文中 5 讨论与结论部分。

##### 意见 2:

一些中文文献翻译成英文时, 不够准确。例如:

Wang, Y. Q., Long, L. R., & Zhou, H. (2012). Organizational injustice perception and workplace deviance: Mechanisms of negative emotion and traditionality. *Acta Psychologica Sinica*, 44, 1663-1676. [王宇清, 龙立荣, 周浩. (2012). 消极情绪在程序和互动不公正感与员工偏离行为间的中介作用:传统性的调节机制. *心理学报*, 44, 1663-1676.]

Liu, J., Zhang, K., & Zhong, L. F. (2009). The formation and impact of the atmosphere of the “error routine” of the work team: A case study based on successive data. *Management World*, (8), 92-101. [刘军, 章凯, 仲理峰. (2009). 工作团队差序氛围的形成与影响:基于追踪数据的实证分析. *管理世界*, (8), 92-101.]

上面只是两个例子, 请仔细把中文文献的翻译过一遍。

##### 回应:

答: 感谢审稿专家的宝贵意见, 作者已按照审稿专家的建议对全文所有中文文献的翻译进行全新的翻译和校正, 详见文末参考文献部分。

##### 意见 3:

英文摘要需要根据修改稿做出修改, 例如 *affective perspective* 可以不再提。另外有语法错误, 例如 *Data was, was* 应该是 *were*。仔细过一遍。

##### 回应:

答: 感谢审稿专家的悉心指导, 作者已按照审稿专家的建议对英文摘要进行全新的修改和语法校正, 详见文末英文摘要部分。

审稿人 2 意见:

意见 1:

我认为作者基本回答了本人提出的审稿意见。经过修改,文章有所提升。总体来看,已经达到《心理学报》对原创性论文的要求。

作者采用 McNeis 等(2017)建议的统计方法来处理数据,但文章的参考文献中并没有列出来,仅在回复审稿人意见时引用。此外,这是一种新的统计方法,并不常用,我估计大部分读者也都不熟悉,建议作者非常简要、通俗易懂地说明该方法的优点以及其统计原理,以帮助读者更好理解。

回应:

答:感谢审稿专家的细心指导,作者已在文章的参考文献中补充了 McNeis 等(2017)的统计方法文献,并在原文中简要、通俗易懂地阐述了该方法的优点及其统计原理,详见文中 4.2 假设检验部分的修改描述。

其它方面:

除了对审稿专家提出的意见进行修改外,作者还从以下 4 个方面进行了完善:

- (1) 校对和修正了全文的字和词,力求达到措辞的准确性与严谨性;
- (2) 调整了部分语句的表述方式,力求达到表述的逻辑性与可读性;
- (3) 修正了文中部分标点符号,力求达到段落意思的条理性和递进性;
- (4) 调整了文中部分段落的格式,力求达到文章整体的美观与统一。

#### 编委复审意见及说明

该文章经过三轮的修改,从理论到方法已经进行了很好的完善。希望作者结合下面的意见,进行进一步的修改。

1) 题目最好能概括本文的主要变量,包括中介及调节变量,同时,疑问句也可以改成陈述句。

答:感谢审稿专家提出的建议,经过作者与相关人士的讨论与协商,最后确定本论文新的题目为“差序氛围感知与沉默行为的关系:情感承诺与个体传统性的作用研究”。

2) 作者的写作需要更严谨,如 Tusi 拼写错误, A.S.Tsui 这么知名的学者,其名字还是不应该写错的。另外,传统性的量表不是 Farh 等人(1997)开发的,请参考原文修改。

答:感谢审稿专家提出的意见。

根据审稿专家的建议,研究者做出以下修正和完善:

(1) 改正了撰写有误著名学者徐淑英的英文姓名,同时也检查了其它所有作者姓名和英文注解以确保准确性;

(2) 经过进一步文献检索发现,个体传统性量表最初开发者是中国台湾的杨国枢教授。作者修改了文中的引注并增加了参考文献。

3) 假设 1 的推导不够严谨。作者提到“个体在交换过程中对不确定风险的评估会影响其自身的行为与决策(Blau, 1964)”,那么,这种评估是如何影响交换的?为什么差序格局感知影响沉默行为?社会认同理论可以更好地解释这一现象。

答:感谢审稿专家提出的意见。

根据审稿专家的建议,作者重新撰写了假设 1,主要是根据社会交换理论的相关观点对

差序氛围与沉默行为可能的关系进行了重新论证和推导确保该假设的推理做到有理有据。

4) 整篇文章偏长, 同时, 有些地方的写作也不够严谨, 如“自从 Morrison 等人 (2000) 首次提出“沉默行为”的构念之后, 国内外沉默行为相关研究呈上升趋势。”这样的语句可以精简。同时, 作者罗列了大量的参考文献。建议作者将原文控制在 12000 字左右。

答: 感谢审稿专家提出的意见。根据审稿专家的建议, 作者做了以下工作:

(1) 删除了相当一部分啰嗦冗长的描述, 使文本更加精炼简洁;

(2) 删除了部分比较老的文献 (部分经典文献未删除), 同时也对某些文献的引用进行了合并;

(3) 重新撰写研究设计和数据分析模块中的部分文字, 使其更加清晰简洁。

通过以上工作, 目前正文字数已减至 12000 字以下。