

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响：情绪耗竭的中介作用

作者：宋琪 陈扬

第一轮

审稿人 1 意见：

感谢这个机会审理这篇文章。本研究中作者探讨了授权型领导（需求和接受的匹配）对工作变量的影响以及下属情绪枯竭的中介作用。作者收集了两轮数据（ $N = 150$ ），通过响应面分析的方法，检验了文章提出的假设。这个研究问题似乎比较有意义，同时作者的研究方法看起来也比较准确。下面是我的一些看法和建议，希望对作者有所帮助。

回应：

非常感谢评审老师对本文的肯定和鼓励。作者团队认真研读了您的意见，这些宝贵的意见对于我们提升本文的质量具有非常重要的意义。我们根据您的意见对稿件进行了认真修改。接下来，我们将针对您的意见逐条进行回应。回应部分用蓝色字体标注。

意见 1: 问题提出和理论贡献。作者谈到，以往研究对于授权型领导的结果发现是不一致的，并且没有考虑下属的因素。那么，顺着这个逻辑来，似乎作者的方法，可以解释为何以往研究结果不一致的发现。作者能否详细说明是否真的是这样？本研究如何解释了前面研究结果的不一致呢？从相关表格来看，似乎没看出这个问题的答案。其次，作者谈到，以往研究没有考虑下属因素。这个似乎不妥。作者引用了 Lee 2017 年的研究，探讨了下级的 learning goal orientation 的调节。作者需要更好的找到本研究所能解决的问题，并且针对这个问题，提出恰当的理论贡献。

回应：

感谢您对本文的研究问题和理论贡献提出的建设性意见。根据您的建议，为了更好地审视本研究是否能解决现有研究的不一致，我们仔细梳理了授权型领导积极效应和消极效应的相关研究。从文献梳理的结果来看，授权型领导是否能取得预期的成效，是领导和下属两因素相互作用的结果。下属在界定授权型领导有效性的边界中发挥着关键的作用，其中下属对授权型领导的需求便是界定领导授权行为是否有效的重要因素之一。换言之，授权型领导的有效性是领导授权行为供给（即下属接受的授权型领导）和下属对授权型领导需求两因素间的均衡匹配，而两因素间的不同组合会对下属带来差异化的影响。

但是如您所言，本文并不能解释前述研究作用结果的不一致。因此，按照您的建议，作者团队仔细思考了本文所能解决的问题，并结合研究内容，我们将研究问题更改为：基于“领导-下属”双边视角，通过整合人-环境匹配理论中的供给-需求补偿性匹配框架，探讨下属接受的和需求的授权型领导匹配性对下属情绪耗竭及其工作结果的差异化影响，以期进一步明晰授权型领导对下属的复杂影响效应，从而深化授权边界研究。

作者团队根据调整的研究问题，相应地做出如下两处修改：(1)围绕新的研究问题，修订了“引言”部分的行文逻辑(详细修改内容请参见正文 pp.1-3)；(2)在“4.2 理论意义”部分围绕研究问题修改了本文的研究贡献(详细修改内容请参见正文 pp.17-18)。

意见 2: 中介变量的选择。作者应该更清楚的解释为何选择情绪衰竭作为中介变量。其一，匹

配理论说明, 压力是一个重要的匹配或者不匹配的结果变量, 因此也可能也可以作为本文的中介变量。其二, 以往很多研究探讨了授权型领导的中介变量, 为何作者没有研究他们? 或者, 应该至少把他们作为控制变量。例如, 作者在 1.2 部分提出了员工对自我能力的怀疑 empowerment, 工作意义, 心里资源等。

回应:

非常感谢您宝贵的意见。针对为何选择情绪耗竭作为中介变量, 我们从理论基础部分进行了澄清, 详情如下:

第一, 我们夯实和细化了本文的理论基础, 进而为中介变量的选取从理论上奠基。具体地, 我们分别在理论基础“1.1.1 人-环境匹配理论”章节明晰了本文所使用的人-环境匹配理论中的具体匹配类型, 即供给-需求补偿性匹配, 这一理论框架的明晰便于更好地理解本文之所以整合压力视角来解构感知的供需失配作为压力源的影响效应, 从而选取情绪耗竭作为中介变量的原因。紧接着, “1.1.2 压力认知交互作用理论”章节, 作者团队详细澄清了本文选取情绪耗竭作为中介变量的合理性。详细修改内容请您参见正文 p. 4。

针对其他可能的中介变量: 心理压力作为失配的关键作用结果, 在研究中理应进行控制, 并且检验将其进行控制后, 本文所提研究假设是否依然成立也非常重要。此外, 现有关于授权型领导有效性的研究指出, 员工对授权的主观心理体验是决定授权效果非常重要的因素, 因为其会影响员工对授权的感知和界定。心理授权指的是个体对授权的主观感知, 包括工作意义、胜任力、自主性和影响力四个维度, 其不仅是传导授权型领导对个体态度、行为、绩效等工作结果的重要中介变量, 也会对授权型领导供需匹配性的影响效应产生影响。因此, 根据您的建议, 本文亦将心理授权这一传导授权型领导作用效应的重要中介变量进行了控制(详情请参见正文“3.1.2 变量测量”小节关于控制变量的部分 p.14)。

鉴于研究 1 的数据收集在文章写作的时候已完成, 为了验证该控制变量的加入是否对模型产生显著影响, 我们重新寻找了一个新的样本, 根据您的建议, 在数据收集中, 不仅收集了本文假设模型所涉及的主要变量, 还一并收集了下属心理压力和心理授权的数据, 并在数据分析中将两者作为控制变量, 对所提假设进行了检验, 模型回归结果请参见正文 p.15 的表 5 和 p.17 的表 7。从结果看出可以, 即便在控制心理压力和心理授权之后, 本文所提假设依旧成立, 这也进一步为本文的研究结论提供了支持。

意见 3: 研究方法

意见 3. 1: 作者能否详细解释如何控制多层效应的? 在 *Mplus* 里面用了那个语句来达到这个目的的?

回应:

感谢您的意见。根据您的建议, 我们在“2.1.3 分析策略”部分详细解释了本文如何控制多层效应, 以及补充了在 *Mplus* 中所用的具体语句来进行跨层次分析。具体修改内容请参见正文 p.9。

意见 3. 2: 作者能否可以提供题目打包的详细信息? 怎么打的? 每个维度几个包? 为什么这样? 不打包结果如何?

回应:

感谢您的意见。本文研究二采用 Landis 等(2000)提出的平衡题项打包技术。具体来说, 对于单维度构念, 根据题项的因子载荷进行迭代高低配对, 最终生成 2 个潜因子。对于多维度构念, 维持原来的因子结构, 将每个维度打包成一个潜因子。因此, 我们将授权型领导四维度打成四个包, 其余变量打成 2 个包, 进行验证性因子分析结果表明, 六因子假设模型与数据之间的拟合指数很好($\chi^2_{(85)} = 176.25, p < 0.001; CFI = 0.95, TLI = 0.93, RMSEA = 0.07,$

SRMR = 0.06), 且该模型在拟合指数上要显著优于其他所有的备择模型(all $ps[\Delta\chi^2] = 0.019\sim 0.001$), 这说明本研究主要变量之间的区分效度较好。指标在其对应的潜变量上的标准化因子载荷都在 0.01 水平上显著, 这表明了测量构念具有较好的聚合效度(详细修改内容请参见正文 pp.14-15)。

参考文献:

Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3(2), 186–207.

意见 3.3: 结果的重复性。这是一个非常关键的问题, 研究的样本量仅仅有 150, 并且探讨了匹配的影响, 类似于调节作用 (见下)。作者应该用至少一个新的样本来验证一下本研究的结果是否可以重复。

回应:

感谢您提出的意见。作者团队寻找了一个新样本(含 50 位领导与 243 位下属的配对样本), 通过开展另外一项独立的多时间点、多来源的实地问卷数据收集, 并采用跨层次多项式回归和响应面分析方法验证了研究模型并复制了研究 1 的结论(详细修改内容请参见正文研究 2, pp.13-17)。

意见 3.4: 作者用了响应面分析的方法, 如果仅仅做需求和接受的授权型领导之间的交互作用, 可以达到类似的效果吗? 如果不能, 请作者解释一下。

回应:

感谢您提出的意见。本文从两者数据分析逻辑以及交互效应实证结果展示两个方面对您所提意见进行回应。

第一, 本文之所以采用响应面分析方法的原因是因为: 多项式回归和响应面分析相对于交互效应分析, 可以更为全面地展示两个预测变量高低的不同组合对结果变量的差异化影响。交互效应只能提供自变量和调节变量对结果变量交互作用的一个静止截面信息, 即只能得知自变量对因变量的影响(即斜率)会被调节变量所改变, 而具体当自变量和调节变量在一致时, 一致程度从低到高对结果变量的影响, 以及自变量和调节变量不一致时, 差异方向对结果变量的不对称影响等信息是交互效应分析所不能提供的(Edwards & Parry, 1993; Shanock et al., 2010)。而多项式回归更能回答如下三个理论问题: (1) 对比两个预测变量之间一致与不一致对结果变量的影响; (2) 在一致情况下, 两个预测变量一致性绝对值高低对结果变量的影响; (3) 在不一致情况下, 两个预测变量差异方向对结果变量的不对称影响(刘超等, 2017)。此外, 三维响应面分析图相对于调节效应图, 更便于直观地展示一致/不一致效应。鉴于本文关注的是下属需求和接受的授权型领导的高低不同组合对下属情绪耗竭和工作结果的差异化影响, 因此, 多项式回归和响应面分析更能有效地验证本研究所关注的问题。

第二, 根据您的要求, 作者团队进一步对比了采用调节效应分析探讨需求和接受的授权型领导的交互作用对下属情绪耗竭以及结果变量的影响。本文用 *Mplus* 8.2 进行全模型跨层次回归分析, 具体路径效应如下表 R1 所示。可以看出下属接受的授权型领导对其情绪耗竭的直接影响并不显著($b = 0.15, n.s.$), 但是下属接收和需求的授权型领导的交互项对情绪耗竭的作用是显著的($b = -0.43, p < 0.01$)。为了更直观地表达调节效应, 作者团队绘制了调节效应图, 如图 R1 所示。从图 R1 中可以看出, 在下属接受的授权型领导水平高时, 下属需求的授权型领导也较高时, 下属情绪耗竭值显著低于下属需求的授权型领导水平低的情况。同样地, 当下属对授权型水平需求低时, 下属的情绪耗竭随着下属接受的授权型领导越多而增

大(实线斜率为正),但是当下属对授权型水平需求高时,下属的情绪耗竭随着下属接受的授权型领导越高而降低(虚线斜率为负)。但是,该调节效应仅为响应面分析的一个静止截面图,我们仅能得出下属接受的授权型领导对情绪耗竭的降低作用只有在下属需求的授权型处于高水平才能实现这一结论。但是,该调节效应分析并不能从统计上严谨地回答本文所关注的理论问题,如不能在统计上对比在不一致情况下,授权不足和授权过剩对情绪耗竭的不对称影响。该分析也从实证的角度验证了上文所提响应面分析相对于交互效应分析更能全面地探讨两个预测变量的一致/不一致性效应。

表R1 采用交互效应分析的多层次模型回归结果

	情绪耗竭		对领导的满意度		组织公民行为		工作绩效	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
截距项	3.96**	0.23	5.35**	0.12	5.52**	0.20	5.49**	0.08
自变量								
接受的授权型领导(<i>N</i>)	0.15	0.31	0.66**	0.10	-0.31**	0.11	0.71**	0.08
调节变量								
需求的授权型领导(<i>R</i>)	-0.55**	0.15						
交互项								
<i>N</i> × <i>R</i>	-0.43**	0.08						
中介变量								
情绪耗竭			-0.18**	0.06	-0.13**	0.05	-0.13**	0.05
<i>R</i> ²	0.17		0.36		0.11		0.43	

注: *N*(下属) = *N*(领导) = 150, *N*(公司) = 12; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

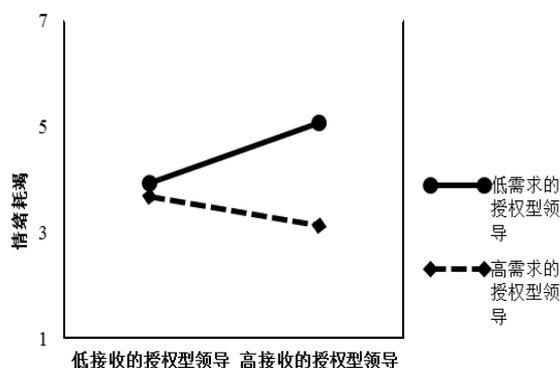


图 R1 下属需求的授权型领导对下属接受的授权型领导和下属情绪耗竭间关系的调节作用

参考文献:

- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggestad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554.
- 刘超, 刘军, 朱丽, 武守强. (2017). 规则适应视角下辱虐管理的成因机制. *心理学报*, 49(7), 966-979.

意见 3.5: 需求和接受的授权型领导之间相关达到了 0.76 这样的分析是否有多重共线性的问题?

回应:

感谢您提出的问题。首先,我们查阅了刊发在 *Academy of Management Journal* 和 *Journal of Applied Psychology* 上面采用相似研究范式的相关文献,并编制了如下相关系数表 R2。从下表中可以看出,这一现象在供给-需求补偿性匹配的相关研究中较为普遍的存在。

表 R2 相关系数汇总表

文献	构念	层次	相关系数
Lambert, Tepper, Carr, Holt, & Barelka (2012)	关怀维度需求和供给	个体层面	0.53
Lambert, Tepper, Carr, Holt, & Barelka (2012)	结构维度需求和供给	个体层面	0.63
Tepper, Dimotakis, Lambert, Koopman, Matta, Man Park, (2018)	变革型领导需求和供给	个体内	0.73
Tepper, Dimotakis, Lambert, Koopman, Matta, Man Park, (2018)	变革型领导需求和供给	个体间	0.69
Tepper, Dimotakis, Lambert, Koopman, Matta, Man Park, (2018)	变革型领导需求和供给	个体内	0.71
Cao & Hamori (2020)	发展型工作体验需求和供给	个体层面	0.68

此外,为了缓解多重共线性的潜在影响,本文在数据分析中,对两预测变量进行了中心化,详细内容请参见正文 p.9。

最后,我们也一并计算了两个自变量的 *VIF*,结果显示两变量间的 *VIF* 值为 1.92,此外将下属需求和接受的授权型领导合并为一个因子对数据的拟合指数显著低于假设模型 ($p(\Delta\chi^2) < 0.05$)。

参考文献:

- Cao, J., & Hamori, M. (2020). How can employers benefit most from developmental job experiences? The needs-supplies fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 422-432.
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913-930.
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343-1368.

意见 3.6: 下属绩效和下属对领导的工作满意度相关达到了 0.68, 这似乎有点可疑, 这与前人做的元分析结果一致吗? 请作者解释一下。

回应:

感谢您提出的意见。研究 1 中下属对领导的满意度和工作绩效之间的相关系数为 0.68, 尽管该系数略高, 但这与 Rickett (2008) 近期关于工作态度和绩效的元分析结果是比较一致 [$r(\text{工作满意度, 工作绩效}) = 0.63$]。此外, 在研究 1 中, 我们在问卷中用 Likert-7 量表分别测量了领导-下属互评的双方工作往来和接触的密切程度, 其中, 下属得分均值为 6.93 ($SD =$

0.30), 领导得分均值为 5.98 ($SD = 0.27$)。可以看出, 所构成样本的主管-下属工作往来和接触非常密切, 这样的下属很有可能在工作能力和人际关系上都较强, 属于既会做事又会做人的类型, 能和领导建立良好的工作关系并有效地获得领导支持以实现工作绩效目标, 而本文对领导的满意度测度的是下属对和领导之间的协作以及从领导处获得的支持的满意程度, 这也可能是引起两者间相关系数较高的一个原因。

参考文献:

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481.

.....

审稿人 2 意见

文章从下属需求的授权型领导与下属接受的授权型领导的匹配或不匹配切入, 研究的切入点具有创新性, 对于推进授权型领导的研究具有一定理论意义。不过文章在以下几个方面仍然存在较多不完善之处。

回应:

非常感谢评审老师对本文的肯定和鼓励。

意见 1: 理论部分对于人-环境匹配对情绪压力的影响, 诠释不够清晰。文章对于人-环境匹配理论的阐释停留在“匹配-积极结果, 不匹配-消极结果”的范式上, 但是对于为何情绪耗竭是这一理论中重要的结果变量或重要的中介机制, 缺乏足够的诠释。文章所提到的不匹配所带来的“自我能力的怀疑、对领导的不满情绪等”也缺乏文献的支持。建议作者结合情绪压力的相关文献对这一问题进行更深入的阐释。

回应:

非常感谢您提出的三个发人深省的理论问题以帮助作者团队进一步改进本文的理论部分。作者团队结合本文模型结合压力认知交互作用理论(The transactional model of stress, Lazarus & Folkman, 1984, 1987)来进行理论诠释。选择该理论的原因有如下三点:

首先, 根据压力认知交互作用理论, 压力源自个体基于自身状况对外部环境的评估, 是个体和环境相互作用的结果。正如 Lazarus 和 Folkman (1984)在其 *Stress, Appraisal, and Coping* 书中提及(p.21):

The definition of stress here emphasizes the relationship between the person and the environment, which takes into account characteristics of the person on the one hand, and the nature of the environment event on the other....Stress, therefore, is a relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being.

其次, Lazarus (1993)指出压力是失衡的人-环境关系。个体感知自身理想状况与外部环境现状存在差距是典型的压力源(Gabriel et al., 2014)。这一压力源极有可能会通过耗损个体的资源引发情绪耗竭这一压力反应, 进而对个体的工作态度、行为和绩效产生消极影响(Edwards, 1996)。作者团队通过将压力认知交互作用理论应用到供需匹配这一人-环境关系中来阐述作用机制。具体地, 在供需匹配中, 失衡的人-环境关系分为环境供给大于个体需求和环境供给小于个体需求两种情形。供需匹配理论指出个体会基于自身资源和能力等状况形成对外部环境事物的心理需求程度(Edwards, 1996)。压力认知交互作用理论指出, 当个体感知外部环境供给大于自身需求时, 个体会做出应对外部环境超出个体的资源和能力水平的评价, 此时压力便会产生。在应对该压力环境的过程中, 个体的资源会不断的耗损从而引发情

绪耗竭(Lazarus & Folkman, 1984)。而当个体感知外部环境供给小于自身需求时,个体会经历由心理需求未满足这一负面体验所引起的消极情绪,应对消极情绪也会消耗个体的资源进而增大情绪耗竭出现的可能性(Lazarus, 1993)。

最后,本文将供需失配界定为压力源会引发压力反应的核心观点也与人-环境匹配理论经典文献中阐述供需失配消极效应的观点是一致的。正如 Edwards (1996)在文章中提及(pp. 293-294):

Stress is viewed as a misfit between the values of a person and the environmental supplies available to fulfill those values...Subjective deviations of supplies from value influence strain.

因此本文将人-环境匹配理论和压力认知交互作用理论进行融合也是有理论支撑的。

综上所述,基于压力认知交互作用理论的观点,授权型领导作为一项可被用来满足下属需求和实现下属目标的重要环境供给,本文将下属需求(理想)的和接收(现状)的授权型领导失配界定为压力源,并通过引入情绪耗竭这一中介机制以洞悉该压力源对下属工作结果的影响过程。

作者团队据此对稿件主要做了如下四处修改:引言中关于中介机制的引出段落(详情请参见正文 p.2)、理论基础(详情请参见正文 p.4)、假设推导(详情请参见正文 pp.5-7)以及文末理论意义部分(详情请参见正文 pp.17-18)。

参考文献:

- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339.
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., Chandler, M. M., Moran, C. M., & Greguras, G. J. (2014). The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit. *Personnel Psychology*, 67(2), 389-420.
- Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37(9), 1019-1024.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

意见 2: 理论显得有些宽泛。人-环境匹配理论包含几种具体的匹配,如人-领导匹配(person-supervisor fit)、人-工作匹配(person-job fit)、人-团队匹配(person-group fit)等,下属需求的授权型领导和下属接受的授权型领导具体是属于何种匹配,文章所提及的效应又是否与已有文献中该种匹配对应的中介机制和所能预测的结果变量相符合?建议文章对人-环境匹配理论和文章研究模型的关系进行更深入的阐释。

回应:

感谢您对本文理论框架提出的建设性意见。针对您所提“理论稍显宽泛”的问题:作者团

队在理论基础部分进一步明晰了本文所基于的具体人-环境匹配类型,进而为中介变量的选取奠定理论基础。具体地,我们分别在“1.1.1 人-环境匹配理论”章节补充了如下信息:首先明晰了本文所使用的人-环境匹配理论中的具体匹配类型,即供给-需求补偿性匹配,这一理论框架的明晰便于更好地理解本文之整合压力视角,选取情绪耗竭作为中介变量的原因(详情请参见正文 pp.3-4)。紧接着,作者团队在“1.2.1 压力认知交互作用理论”章节澄清了整合人-环境匹配理论选取情绪耗竭作为中介变量的合理性(此处修改内容可参阅回复您的上一条修改意见)(详情请参见正文 p.4)。

意见 3: 文章对于授权型领导这一关键构念的测量,不符合主流研究对测量的要求。这一研究“使用 Zhang 和 Bartol (2010)开发的四维度授权型领导量表中每个维度因子载荷最高的题项进行评估”,这一只采用部分量表条目的测量方法是否在授权型领导相关文献中被采用过?一般而言需要使用完整量表。如果没有既往研究表明这一测量方式具有良好的效度,建议作者增加子研究分析这一测量的效度。作为研究的关键构念,这一测量不够严谨。

回应:

感谢您对本文测度方法提出的宝贵意见。为了回应该问题,作者团队从现有文献支持、提供子研究验证测度方法的有效性,以及新增研究 2 并用完整量表验证所提模型三方面对您所提意见进行回应。具体如下:

首先,作者团队详细查阅了授权型领导的相关文献,发现也存在研究也使用部分题项对该构念进行测度(如 Schilpzand et al., 2018);

其次,作者团队增加了实证分析来佐证这一测量方式的效度:(1)作者团队用 *Mplus* 8.2 对需求和接受的授权型领导分别进行了两组验证性因子分析,下表为两构念各个题项标准化的因子载荷和其标准误(参见表 R3),从表中可以看出,两变量各个题项的因子载荷均非常显著,这说明四题项量表具有较高的内部结构效果。

表R3 验证性因子分析结果

变量名称	维度	题项编号	标准化因子载荷	标准误
需求的授权型领导	增强工作意义	题项 1	0.79**	0.04
	促进决策参与	题项 2	0.85***	0.03
	传递信心	题项 3	0.87***	0.03
	强化自主权	题项 4	0.83***	0.03
接受的授权型领导	增强工作意义	题项 1	0.72***	0.05
	促进决策参与	题项 2	0.74***	0.05
	传递信心	题项 3	0.75***	0.05
	强化自主权	题项 4	0.69***	0.06

注: *** $p < 0.01$ (双尾检验)。

(2) 为了验证该测度方法的有效性,我们邀请了 187 位在职人士填写授权型领导的完整量表,并计算本文研究一所用部分题项量表和完整量表之间的相关系数。结果显示相关系数高达 0.94 ($p < 0.001$),这进一步为该测量方法的有效性提供了支持,我们在正文中对应处添加了脚注以说明补充分析的结果(详情请参见正文 p.8)。

最后,如您所说,授权型领导是本文的关键构念,因此,为了提高研究结论的严谨性,作者团队用一个独立的新样本(50 位领导与 243 位下属的配对样本)开展了研究 2 以检验本文所提假设,并在该研究中用完整量表对核心变量授权型领导进行测度,研究 2 的详细内容请

参见正文 pp.13-17。

参考文献:

Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367-2387.

意见 4: 文章所采用的多项式回归和响应面分析方法具有新颖性,但在方法使用的细节上有些瑕疵,建议仔细进行修订。

回应:

感谢您对本文所用研究方法的肯定以及所提宝贵的改进意见。作者团队根据您对本文方法所提的三个子意见,逐条进行回应。

意见 4.1: 对于假设 3 的验证,一般不可以通过计算不一致线的斜率来实现,因为不一致线的二次项是显著的,通常需要计算 lateral shift point 的值来判断。

回应:

感谢您指出来本研究方法论存在的问题。根据您的建议,作者团队认真学习了计算侧向位移量(Lateral shift quantity)的计算和分析方法,并对研究的分析策略、研究 1 假设检验以及研究 2 假设检验三处分别进行了修订。

首先,我们更改了“2.1.3 分析策略”关于该假设检验方法的论述,详情请参见正文 p.9。其次,本文在研究 1 的“2.2.4 假设检验”中采用计算侧向位移量的方法来验证授权不足和授权过剩对情绪耗竭的不对称效应,并在稿件表 2 中增加了侧向位移量这一行,以凸显该信息,具体如下(详情请参见正文 p.11):最后,鉴于本文多增加了研究 2 来复制研究 1 的结论,因此,在研究 2 的“3.2.4 假设检验”部分亦通过采用计算测量位移量的方法验证 H2,具体如下(详情请参见正文 pp.15-16):

意见 4.2: 此外,响应面图的纵坐标上,应当标明下属情绪耗竭的具体数值(文章中只写了高和低),从而辅助判断效应的大小。

回应:

感谢您的建议。我们重新绘制了研究 1 的三维响应面图,并将 Z 轴的范围设定为 0-7,并标明下属情绪耗竭的具体数值,具体修改如下(详情请参见正文 p.12)。

第二轮

审稿人 1 意见:

非常感谢作者对我上一轮审稿意见的回复,作者深入探讨了授权型领导的理论,仔细梳理了前人的研究,尤其是边界效应和负面效应的研究,并且作者追加了一个样本,得到了类似的结果,文章结果的可重复性有了进一步提高。这都难能可贵。随着文章的研究目的更加清楚,并且加入的新研究,我还有几个问题,希望作者能否继续做以解答。

回应:

非常感谢评审老师对我们修改工作的认可,也再次感谢您之前向我们提出的有建设性的评论和建议。

意见 1:需求和接受的授权型领导的相关。二者相关很高，第二研究中达到了.85.尽管作者提供了以前研究的相关，但是.85 还是显得很高。作者能否请教做匹配问题的专家，例如 Edwards，让他们提供专家意见，这种情况属于正常情况吗？

回应:

感谢审稿人提供的意见和建议，作者团队发邮件咨询了匹配问题的专家 Edwards。首先，Edwards 指出这种现象在人-环境匹配尤其是供给-需求匹配研究中是较为常见的；其次 Edwards 教授还提供了在实证上进一步检验下属需求和接受的授权型领导是否为独立的构念的建议。作者团队根据其提供的两点建议，进行了对应的统计检验，并在两个研究对应处补充了该信息。

研究一具体修改如下(详细修改内容请参见正文 p.10): 根据专家 Edwards 的建议，如果两构念对应因子间相关系数的 95% CI 不包含 1，则说明两构念在统计上是可区分的、独立的变量，此外，如果两构念在散点图上的得分并未集中在 X=Y 线的一侧，则进一步表明开展一致性研究是有理论价值的。根据这两点建议，我们首先计算了需求和接受的授权型领导对应维度间的相关系数及其置信区间，结果显示增强工作意义的相关系数为 0.61, 95% CI = [0.45, 0.74]; 传递工作信心为 0.60, 95% CI = [0.48, 0.70]; 促进决策参与为 0.56, 95% CI = [0.42, 0.67]; 给予自主权为 0.64, 95% CI = [0.52, 0.74], 均未包含 1。此外，我们还绘制了需求和接受的授权型领导得分散点图，图形显示下属得分较为均匀的分布在 X=Y 线的两侧。

鉴于文章篇幅限制，并未在正文中附上下属需求和接受的授权型领导得分散点图 R1，在此附上供您核查。

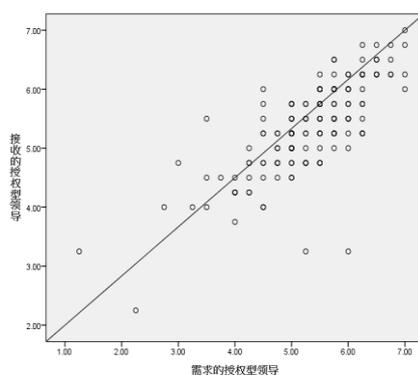


图 R1. 下属需求和接受的授权型领导得分散点图(研究 1)

研究二具体修改如下(详细修改内容请参见正文 p.15): 此外，我们计算了需求和接受的授权型领导对应维度间的相关系数及其置信区间，其中增强工作意义为 0.64, 95% CI = [0.54, 0.73]; 传递工作信心为 0.69, 95% CI = [0.60, 0.77]; 促进决策参与为 0.76, 95% CI = [0.69, 0.82]; 给予自主权为 0.72, 95% CI = [0.64, 0.78], 均未包含 1。进一步地，需求和接受的授权型领导得分散点图分布显示，下属得分较为均匀的分布在 X=Y 线的两侧。

下属需求和接受的授权型领导得分散点图 R2 如下所示:

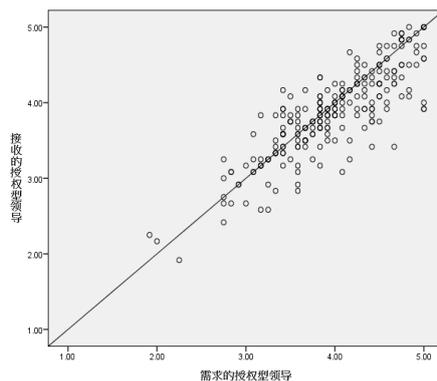
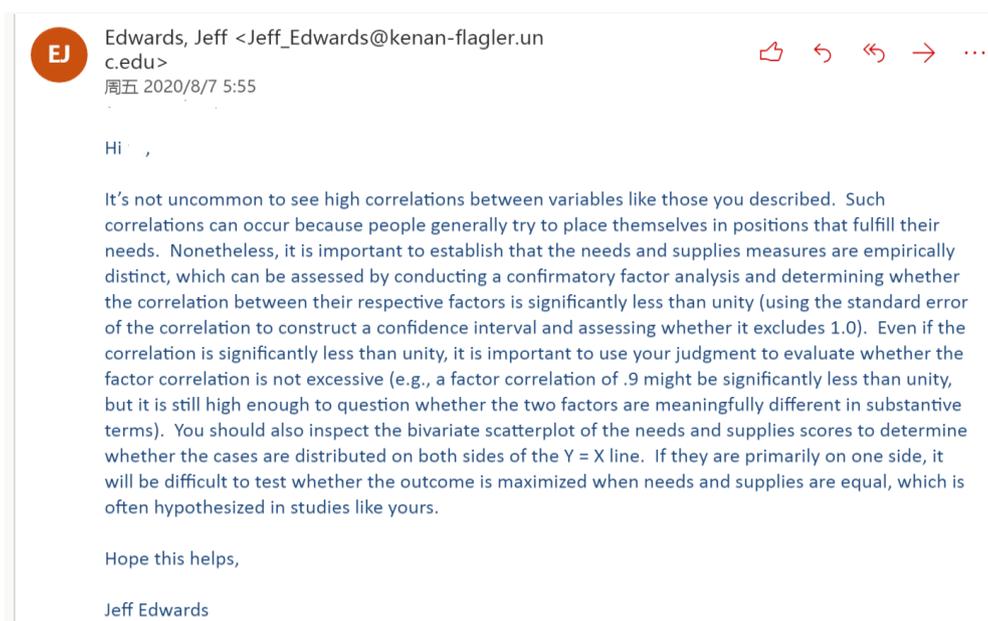


图 R2. 下属需求和接受的授权型领导得分散点图(研究 2)

最后, 附上 Edwards 教授关于该现象在人-环境匹配现象中合理性的解答邮件:



意见 2: 中介作用的检验。这是本轮非常重要的问题: 作者进行回归的时候, 为何没有把 IV 和 mediator 都放入方程? 中介作用检验的时候, 路径 b 应该是把 IV 和 mediator 同时放入方程预测 DV 的时候, mediator 的系数。两个研究里面似乎都没有放入 IV, 这似乎不正确。

回应:

感谢您提出的意见和建议。本文关于中介效应的检验, 采用的是 Edwards 和 Cable (2009) 提出块变量分析法(Block variable approach)。具体地, 首先, 我们通过生成一个区集变量来表示下属需求和接受的授权型领导匹配性这一由五项式组成的预测变量; 其次, 在模型回归中, 分别估计了: 1) 匹配性对情绪耗竭的路径系数 a; 2) 控制了匹配性后, 情绪耗竭对三个结果变量的路径系数 b; 3) 控制了情绪耗竭后, 匹配性对三个结果变量的路径系数 c。最后, 根据路径系数 a 和 b 算出中介效应值 $a \times b$, 并估计该效应 95% 蒙特卡洛置信区间。

作者团队在上一轮的文稿中关于这部分的阐述不够清晰, 根据您的建议, 我们进行了如下两处修改以更清楚地呈现中介效应的检验方法: 首先修改了关于块变量方法的措辞(详细修改内容请分别参见正文 pp.9-10), 其次我们调整了两个子研究全模型路径效应分析表格的

布局方式。详情请参见正文表 3(p.12)和表 5(pp. 15-16)。

.....

审稿人 2 意见

文章经过修改后，在人——环境匹配理论与该研究结合的紧密度和理论深度上都有不错的提升，对于多项式回归与响应面分析方法的应用也更加严谨，并且增加了研究 2 作为补充，结论可信度有所提升。不过文章仍然存在以下几个较大的问题，需要进一步仔细考虑。

回应：

非常感谢评审老师对我们修改工作的认可。

意见 1.1: 情绪耗竭与类似的机制（如压力等）如何区分？如文章理论部分所提及，人——环境匹配理论的研究结果发现，失配等会导致一系列压力反应。

回应：

感谢您对本文中中介机制所提出的意见和完善建议。我们从理论上阐明情绪耗竭和压力等心理机制的区别，以排除压力等心理机制作为传导感知的授权型领导供需匹配/失配到工作结果影响间中介变量的可能性。

根据 Bliese, Edwards 和 Sonnentag (2017)通过对 *Journal of Applied Psychology* 自 1917 年创刊以来所发表的与压力相关文献梳理后指出，压力这一概念范畴可细分为压力源(stressor)、压力感知(perceived stress)以及压力反应(strain)三个方面，其中，压力源是指引起后续压力反应的事件或者外部情境，压力感知是指个体对压力源的感知和评估，而压力反应是指个体生理、情绪和行为的反应。心理压力属于压力感知的范畴，该研究还明确指出，倦怠及其核心构成——情绪耗竭是最为明显的压力反应。

值得说明的是，管理心理学关于压力的研究大多并未严格区分压力源和压力感知，因为在多数情境下，真正引起个体压力反应的是个体对外部压力事件或情境的主观体验，甚至于个体主观感知亦可作为压力源引致压力反应，如 Lanaj, Kim, Koopman 和 Matta (2018)指出员工在工作场所中感知到不被信任作为压力源，会通过引起员工情绪耗竭进而导致员工工作撤退行为和家庭冲突。因此现有研究大多将压力源和压力体验融合在一起，基于压力源—压力反应这一框架(stressor-strain framework)所包括的具体理论(如资源保存理论)开展压力相关研究。

在本文中，下属需求和接受的授权型领导失配是下属感知其理想状态和真实状态间存在差异的压力体验(stressful experience)，基于压力认知交互作用理论的观点，该压力体验作为压力源会导致下属资源的耗损，由此产生情绪耗竭这一压力反应(strain)及其后续影响。换言之，下属感知的授权型领导供需失配是个体主观压力体验的范畴，因此其近端的作用结果为压力反应而并非压力感知，因为其本身作为一种压力体验，和心理压力是相伴相生，因果关系不明显。

该论述与 Edwards 及其合作者(Edwards, 1996)关于人-环境匹配/失配与压力关系的论证相一致。具体地，Edwards 指出，人-环境匹配根据内涵可分为供给-需求匹配(Needs-Suppliers fit, S-V fit)和需求-能力失配(Demands-Abilities fit, D-A fit)¹，供给-需求匹配/失配的近端作用

¹值得说明的是，在 Edwards 最初关于人-环境匹配理论中，关于供给-需求匹配所用的英文为 Suppliers-Values fit。随着研究的深入，Edwards 将该匹配类型名称改为 Needs-Suppliers fit，该表述更好地捕捉了该概念所强调的个体的需求是否被环境供给所满足这一概念，后续人-环境匹配的研究均使用该表述(如 Edwards, Caplan, & Harrison, 1998; Edwards, 2008)。

结果为压力反应, 而需求-能力匹配则需要通过压力感知进而才能作用于压力反应, 因为根据 Lazarus 和 Folkman 的压力交易理论(1984), 需求-能力失配这一客观压力源是否会引起压力反应取决于个体对该压力源的认知和评估。对应原文分别为(源自 Edwards, 1996, p. 301):

meeting the demand itself is internalized as a value. Consequently, S-V misfit is directly related to strain, whereas D-A misfit yields strain only through its impact on S-V misfit. In this logic, stress is represented by S-V misfit, whereas D-A misfit is considered one of its precursors.

因此, 心理压力等类似机制作为压力感知的范畴, 不太适宜作为主观感知的供需匹配/失配的作用结果。值得说明的是, 本文在控制变量中加入的心理压力描述的是员工在工作场所中所经历特定事件所导致的主观负面情绪体验(Motowidlo, Packard, & Manning, 1986), 如“我在工作中感受到很大的压力”, 也属于压力感知(perceived stress)的范畴, 和本文自变量的因果关系并不明显。

此外, 本文基于压力认知交互作用理论的观点来洞悉个体感知的授权型领导供需失配对下属工作结果的影响效益。压力认知交互作用理论指出压力是失衡的人-环境关系。个体感知自身理想状况与外部环境现状存在差距是典型的压力源(Gabriel, Diefendorff, Chandler, Moran, & Greguras, 2014)。这一压力源极有可能会通过耗损个体的资源引发情绪耗竭这一压力反应, 进而对个体的工作态度、行为和绩效产生消极影响(Edwards, 1996)。作者团队通过将压力认知交互作用理论应用到供需匹配这一人-环境关系中来阐述作用机制。综上所述, 从理论上而言, 压力等心理机制并不适合作为传导授权型领导供需匹配/失配到本文所关注绩效等工作结果变量的中介机制。

参考文献:

- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 389-402.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal, 39*(2), 292-339.
- Edwards, J. R. (2008). 4 person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals, 2*(1), 167-230.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person - environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior, 11*(4), 293-307.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford, England: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), 618-629.

意见 1.2: 是否有可能压力在匹配/失配与情绪耗竭的关系中发挥中介效应? 进一步地, 实证上研究 2 中测量的压力, 如进行数据分析作为中介变量(①作为匹配/失配——情绪耗竭这一关系的中介; ②替代情绪耗竭作为当前模型的中介), 是否支持中介效应?

回应:

感谢您所提的问题。理论上而言, 个体感知的授权型领导供需失配是一种压力体验,

Edwards 和其合作者(Edwards, 1996; Edwards & Cooper, 1990)有明确指出供需匹配/失配的近端作用结果为压力反应(strain), 而不是心理压力, 本文所引入的控制变量为心理压力这一主观压力体验, 并不适合作为感知匹配/失配的结果变量, 该问题作者团队在回应您的意见 2.1 中进行了详细地解读, 限于回复审稿人信篇幅限制, 请您参阅回复您的上条意见。

感谢您提出的进一步从实证上排除掉这种可能性的建议, 根据您的建议, 作者团队做了如下两个补充分析, 接下来将逐一汇报两组补充分析的结果。

首先, 我们将心理压力作为传导匹配/失配到情绪耗竭这一关系的中介, 建构了一个序贯中介效应模型, 结果显示: 1)响应面分析中, 一致线和不一致线的曲率和斜率均不显著, 这说明需求和接受的授权型领导匹配性对心理压力的影响不显著; 2)三个间接效应 95% MC CI均包含 0, 这说明心理压力在匹配/失配——情绪耗竭这一关系的中介作用并不成立, 具体结果如下表 R1 和表 R2 所示:

表R1 心理压力对需求和接受的授权型领导匹配性的跨层多项式回归

变量	下属心理压力			
	模型 1		模型 2	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
b_0 常量	3.47**	0.37	3.16**	0.13
b_1 下属需求的授权型领导 (<i>N</i>)	-0.07	0.15	-0.07	0.14
b_2 下属接受的授权型领导 (<i>R</i>)	0.01	0.14	0.09	0.15
$b_3 N^2$			0.24	0.43
$b_4 NR$			-0.32	0.83
$b_5 R^2$			0.28	0.47
不一致线 ($N = -R$)				
斜率 ($b_1 - b_2$)			-0.16	0.27
曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)			0.84	1.69
一致线 ($N = R$)				
斜率 ($b_1 + b_2$)			0.02	0.11
曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)			0.20	0.11
侧向位移量 ($b_2 - b_1$)/[2×($b_3 - b_4 + b_5$)]			0.09	
三个二阶项的 <i>F</i> 值(N^2, NR, R^2)			1.62	
<i>Pseudo R-squared</i>	0.003		0.02	
$\Delta Pseudo R-squared$			0.02	

注: *N* (下属) = 243; *N* (团队) = 50; *N* (组织) = 38; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

表R2 序贯中介模型路径效应及间接效应检验

	第一阶段 中介变量		第二阶段 中介变量				结果变量			
	心理压力		情绪耗竭		对领导的 满意度		组织公民 行为		工作绩效	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量	1.08	0.65	1.00**	0.26	0.95**	0.15	0.87**	0.30	1.00**	0.31
心理压力			0.08	0.07	-0.01	0.05	-0.01	0.05	0.04	0.04
情绪耗竭					-0.13*	0.06	-0.11**	0.04	-0.13*	0.05
间接效应路径			间接效应 效应值				95% MC CI			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→心理压力→情绪耗竭→对领导的满意度			-0.01				[-0.03, 0.01]			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→心理压力→情绪耗竭→组织公民行为			-0.01				[-0.03, 0.01]			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→心理压力→情绪耗竭→工作绩效			-0.01				[-0.03, 0.01]			

注: N (下属) = 243; N (团队) = 50; N (组织) = 38; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

其次, 我们将心理压力替代情绪耗竭作为本文的中介变量, 补充分析的结果显示, 三个中介路径效应的95% MC CI均包含0, 这说明心理压力也不能替代情绪耗竭作为本文的中介变量, 鉴于心理压力对感知授权型领导供需匹配性的回归结果在表 R1 中已经汇报, 在此仅汇报心理压力作为中介变量的路径效应分析结果, 具体如下表 R3 所示:

表R3 路径效应分析及中介效应检验

	中介变量				结果变量					
	心理压力		对领导的满意度		组织公民行为		工作绩效			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>		
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量	1.05	0.60	0.99**	0.14	0.92**	0.28	1.09**	0.30		
心理压力			-0.02	0.05	-0.02	0.05	0.03	0.04		
中介路径			中介路径效应 效应值				95% MC CI			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→心理压力→对领导的满意度			-0.02				[-0.13, 0.08]			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→心理压力→组织公民行为			-0.02				[-0.12, 0.08]			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→心理压力→工作绩效			0.03				[-0.06, 0.12]			

注: N (下属) = 243; N (团队) = 50; N (组织) = 38; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

意见 1.3: 此外, 如果不仅将压力作为控制变量, 而是作为控制的中介机制, 此时情绪耗竭的中介效应是否仍然成立?

回应:

感谢您提出的建议。根据您的建议, 我们将心理压力作为控制的中介变量, 进行了补充分析。结果显示, 本文所提的三个中介路径效应 95% MC CI 均不包含 0, 这说明情绪耗竭的中介效应依旧成立, 数据分析结果如下表 R4 所示:

表R4 路径效应分析及中介效应检验

	控制的中介变量		中介变量		结果变量					
	心理压力		情绪耗竭		对领导的满意度		组织公民行为		工作绩效	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量	1.05	0.62	1.00**	0.24	0.95**	0.15	0.87**	0.30	1.00**	0.38
心理压力					-0.01	0.05	-0.01	0.05	0.04	0.04
情绪耗竭					-0.13*	0.06	-0.11**	0.04	-0.13*	0.06
中介路径			中介路径效应值			95% MC CI				
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→情绪耗竭→对领导的满意度			-0.13			[-0.27, -0.01]				
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→情绪耗竭→组织公民行为			-0.11			[-0.27, -0.01]				
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量→情绪耗竭→工作绩效			-0.13			[-0.27, -0.02]				

注: N (下属) = 243; N (团队) = 50; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。心理压力和情绪耗竭的协方差为 0.03 ($SE = 0.03, p = 0.28$)。

最后, 作者团队非常感谢您提出这一系列补充分析的建议, 这些结果从实证上进一步说明了情绪耗竭作为本文中介机制的稳健性。

意见 2: 授权型领导作为多维构念, 其各个子维度是否都具有文章所提出的效应(又或者部分没有, 以及理由为何?) 可以尝试通过研究 2 的数据来进行补充分析和探讨。

回应:

感谢您所提的意见和建议。根据您的建议, 本文用研究 2 的数据, 分别分析了授权型领导四个维度是否具备本文所提的效应, 结果显示, 除了自主权对情绪耗竭的不对称效应显著, 其余维度并不具备本文所提出的效应。

关于自主权, 结果显示相对于自主权供给不足, 领导给予的自主权过度更会引发下属情绪耗竭, 这与现有关于自主性研究是一致的。现有研究指出, 自主性是存在成本的, 具体而言, 个体在获得自主制定和执行决策的权力后, 个体的工作内容和任务数量也随之增加 (Langfred & Moyer, 2004)。当个体同时执行多个工作任务, 会增加不同任务加工之间的认知

干扰和任务切换过程的转换成本,导致个体的认知资源分散和损耗,进而引起情绪耗竭(Rubinstein, Meyer, & Evans, 2001)。相反,在授权不足的情况下,下属感知到领导在管理的过程中是更多的是采取下达命令和提供指挥的方式,如为下属制定目标计划并理清任务结构间的关系。此时,下属仅需按部就班地完成领导下达的指示,承担的工作任务内容和复杂性都相对减少,减少了多个任务加工引致认知资源损耗的可能性。进一步地,现有研究指出资源的效用只有在符合个体需求时,才能起到成效(Greguras & Diefendorff, 2009)。换言之,过度的自主权不仅不能作为有价值的资源补给,反而会引发自主性成本。因此,相对于自主权不足,过度的自主权更易引起情绪耗竭。但是值得说明的是,如表 R8 所示,三个二阶项 N^2, NR, R^2 的 F 值为 1.15, 并不显著,这说明即便不对称效应显著,该维度不符合开展响应面分析的前提条件。

各个维度并未完全支持本文所提的效应也充分说明了授权型领导是作为一个整体来发挥作用的,本文所提的效应是各个维度相互作用的合力所呈现的结果,而并非单个维度在起作用,这与 Seibert, Silver 和 Randolph (2004)关于授权型领导是作为整体发挥作用的论述是相一致的。此外,本文关于该构念的 CFA 结果也支持了我们将其架构为二阶因子结构:需求的授权型领导: $\chi^2_{(50)} = 104.25, p < 0.001$; CFI = 0.95; TLI = 0.94; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.05; 接受的授权型领导为: $\chi^2_{(50)} = 73.70, p = 0.016$; CFI = 0.98; TLI = 0.97; RMSEA = 0.04; SRMR = 0.04(详情请参见正文 p.13)。下表 R5-R8 为四个维度单独作为预测变量的响应面分析结果:

表R5 情绪耗竭对需求和接受的工作意义匹配性的跨层多项式回归

变量	下属情绪耗竭			
	模型 1		模型 2	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
b_0 常量	3.12**	0.81	3.51**	0.68
b_{01} 心理压力	0.08	0.05	0.08	0.05
b_{02} 心理授权	-0.31	0.16	-0.30	0.16
b_1 下属需求的工作意义 (N)	0.06	0.12	-0.02	0.13
b_2 下属接受的工作意义 (R)	0.02	0.11	0.02	0.11
$b_3 N^2$			-0.17	0.12
$b_4 NR$			-0.01	0.14
$b_5 R^2$			0.02	0.12
不一致线 ($N = -R$)				
斜率 ($b_1 - b_2$)			-0.04	0.22
曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)			-0.13	0.29
一致线 ($N = R$)				
斜率 ($b_1 + b_2$)			-0.002	0.10
曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)			-0.16	0.09
侧向位移量 ($b_2 - b_1$)/[2×($b_3 - b_4 + b_5$)]			-0.15	
三个二阶项的 F 值(N^2, NR, R^2)			0.94	
Pseudo R -squared	0.07		0.08	
Δ Pseudo R -squared			0.01	

注: N (下属) = 243; N (团队) = 50; N (组织) = 38; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。下同。

表R6 情绪耗竭对需求和接受的决策参与匹配性的跨层多项式回归

变量	下属情绪耗竭			
	模型 1		模型 2	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
b_0 常量	3.25**	0.69	3.64**	0.71
b_{01} 心理压力	0.08	0.05	0.08	0.05
b_{02} 心理授权	-0.36*	0.16	-0.36*	0.17
b_1 下属需求的决策参与 (<i>N</i>)	0.06	0.07	0.06	0.07
b_2 下属接受的决策参与 (<i>R</i>)	0.05	0.07	0.06	0.09
$b_3 N^2$			-0.04	0.10
$b_4 NR$			-0.02	0.17
$b_5 R^2$			0.06	0.10
不一致线 ($N = -R$)				
斜率 ($b_1 - b_2$)			0.004	0.13
曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)			0.04	0.34
一致线 ($N = R$)				
斜率 ($b_1 + b_2$)			0.11	0.09
曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)			0.01	0.07
侧向位移量 ($(b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]$)			-0.05	
三个二阶项的 <i>F</i> 值 (N^2, NR, R^2)			0.17	
<i>Pseudo R-squared</i>	0.10		0.10	
$\Delta Pseudo R-squared$			0.002	

表R7 情绪耗竭对需求和接受的信心传递匹配性的跨层多项式回归

变量	下属情绪耗竭			
	模型 1		模型 2	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
b_0 常量	3.67**	0.58	2.98**	0.77
b_{01} 心理压力	0.08	0.05	0.08	0.05
b_{02} 心理授权	-0.23	0.19	-0.21	0.19
b_1 下属需求的信心传递 (<i>N</i>)	-0.18	0.11	-0.19	0.13
b_2 下属接受的信心传递 (<i>R</i>)	0.05	0.10	0.10	0.11
$b_3 N^2$			0.10	0.15
$b_4 NR$			-0.17	0.16
$b_5 R^2$			0.20	0.17
不一致线 ($N = -R$)				
斜率 ($b_1 - b_2$)			-0.29	0.18
曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)			0.47	0.33
一致线 ($N = R$)				
斜率 ($b_1 + b_2$)			-0.10	0.15
曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)			0.13	0.13
侧向位移量 ($(b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]$)			0.31	
三个二阶项的 <i>F</i> 值 (N^2, NR, R^2)			1.62	
<i>Pseudo R-squared</i>	0.06		0.06	
$\Delta Pseudo R-squared$			0.01	

表R8 情绪耗竭对需求和接受的自主权匹配性的跨层多项式回归

变量	下属情绪耗竭			
	模型 1		模型 2	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
b_0 常量	3.48**	0.57	2.95**	0.71
b_{01} 心理压力	0.06	0.05	0.07	0.05
b_{02} 心理授权	-0.23	0.17	-0.18	0.17
b_1 下属需求的自主权 (<i>N</i>)	-0.35**	0.13	-0.40**	0.15
b_2 下属接受的自主权 (<i>R</i>)	0.27*	0.12	0.27*	0.13
$b_3 N^2$			0.11	0.13
$b_4 NR$			-0.30	0.17
$b_5 R^2$			0.08	0.11
不一致线 ($N = -R$)				
斜率 ($b_1 - b_2$)			-0.67*	0.27
曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)			0.50	0.35
一致线 ($N = R$)				
斜率 ($b_1 + b_2$)			-0.13	0.10
曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)			-0.11	0.10
侧向位移量 ($(b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]$)				0.64*
三个二阶项的 <i>F</i> 值 (N^2, NR, R^2)				1.15
<i>Pseudo R-squared</i>	0.10*		0.12*	
$\Delta Pseudo R-squared$			0.01	

参考文献:

- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 465-477.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 934-945.
- Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology, 27*(4), 763-797.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 332-349.

意见 3: 研究 2 采用了多层模型来进行分析, 具有严谨性, 不过有以下几个问题最好能够进一步澄清.

回应:

感谢您对本文研究方法的肯定以及提出的修改意见以帮助我们更好地对文章方法论部分进行完善。作者团队根据该意见所包含的三个子意见, 逐条进行回应。

意见 3.1: 具体哪些变量控制了哪些层面的方差, 最好详细说明;

回应:

感谢评审老师的建议。针对该建议, 作者团队分别在 2.1.3 分析策略(研究一)和 3.1.3 分析测量(研究二)部分说明了子研究是如何控制内生变量在多个层面的方差的。详情请分别参见正文 p.9 和 p.14。

意见 3.2: 如果使用两层次模型分析, 研究结果是否稳健?

回应:

感谢您的建议, 作者团队对比了在 *Mplus* 8.2 中采用三层(Type = Threellevel)和两层(Type = Twolevel)模型分析的回归结果, 两者间并没有实质性的差距。其中在两层分析中, 本文参照 Sun 和 Chen (2017)的做法, 将组织作为控制变量, 以控制来自组织的影响。在此附上两层次响应面分析结果(见表 R9)和全模型路径效应结果(见表 R10), 请您查阅。

表R9 情绪耗竭对需求和接受的授权型领导匹配性的跨层多项式回归 (研究2)

变量	下属情绪耗竭			
	模型 1		模型 2	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
b_0 常量	3.33**	0.68	3.45**	0.81
b_{01} 组织	-0.01	0.01	-0.01	0.01
b_{02} 心理压力	0.09	0.06	0.08	0.06
b_{03} 心理授权	-0.31*	0.15	-0.29	0.17
b_1 下属需求的授权型领导 (<i>N</i>)	-0.26	0.18	-0.43*	0.21
b_2 下属接受的授权型领导 (<i>R</i>)	0.32*	0.17	0.50**	0.19
$b_3 N^2$			0.57	0.31
$b_4 NR$			-1.51*	0.61
$b_5 R^2$			0.99*	0.41
不一致线 ($N = -R$)				
斜率 ($b_1 - b_2$)			-0.93**	0.35
曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)			3.07**	1.21
一致线 ($N = R$)				
斜率 ($b_1 + b_2$)			0.08	0.18
曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)			0.05	0.15
侧向位移量 ($(b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]$)			0.15**	
三个二阶项的 <i>F</i> 值(N^2, NR, R^2)			3.88**	
<i>Pseudo R-squared</i>	0.11		0.15	
$\Delta Pseudo R-squared$			0.04**	

注: *N* (下属) = 243; *N* (团队) = 50; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

表R10 全模型跨层次路径效应分析(研究2)

	情绪耗竭		对领导的满意度		组织公民行为		工作绩效	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
组织	-0.01	0.01	0.002	0.004	0.01*	0.01	0.02**	0.01
心理压力	0.09	0.06	-0.02	0.05	0.01	0.04	0.03	0.04
心理授权	-0.28*	0.13	0.06	0.08	0.07	0.05	0.07	0.06
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量	0.96**	0.29	0.96**	0.15	0.92	0.59	0.98	0.62
情绪耗竭			-0.12*	0.06	-0.10*	0.04	-0.12*	0.05
中介路径效应								
中介路径	效应值				95% MC CI			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量 →情绪耗竭→对领导的满意度	-0.12*				[-0.25, -0.004]			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量 →情绪耗竭→组织公民行为	-0.10*				[-0.25, -0.004]			
需求和接受的授权型领导匹配性区集变量 →情绪耗竭→工作绩效	-0.11*				[-0.24, -0.02]			

注: *N* (下属) = 243; *N* (团队) = 50; 表中系数为非标准化系数; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

意见 3.3: 研究 2 报告的 CFA 是多层次的 CFA 结果吗?

回应:

感谢您的提问。因为本文所关注的变量均为个体层面的变量, 研究 2 汇报的是个体水平的 CFA 分析结果。鉴于数据的嵌套性, 根据您的建议, 我们进行了多层次 CFA 检验, 并在文中添加了脚注对该结果进行说明。详情请参见正文 p.15。

意见 4: 关于自变量的测量, 下属需求的授权型领导以及下属接受的授权型领导, 这两个需要进行多项式回归的核心自变量, 都由下属这一个信息源在同一个时间点进行评估。是否可能造成偏误? 研究是否有让领导也评估自身的领导风格? 如有, 数据分析结果是否一致?

回应:

感谢审稿老师提出的问题。根据人-环境匹配理论中的供需匹配框架, 对个体实际产生影响的是个体主观感知的人-环境的匹配/失配, 换言之, 是个体心理需求与其接受的环境资源供给之间的匹配性(Edwards, 1996), 而非客观的领导授权行为。对应原文如下(源自 Edwards, 1996. p.294):

Although supplies can be conceived as either objective or subjective (French et al., 1982), only subjective deviations of supplies from values influence strain (Edwards, 1992; Schuler, 1980). Thus, the core process underlying S-V fit is the cognitive comparison of the perceived and desired amount, frequency, or quality of conditions or events experienced by the person.

此外, 现有研究发现主管自评其领导行为与下属接受的领导行为是存在显著差异的(Campagna, Dirks, Knight, Crossley, & Robinson, 2019; Carless, Mann, & Wearing, 1998)。因此, 我们并未邀请主管自评其领导风格。作者团队在正文授权型领导测度部分补充了该信息说明邀请下属评估两个核心预测变量的原因, 详情请参加正文 p.8。同时行文在措辞上, 我们注意表明本文关注的是下属感知的授权型领导供需匹配/失配, 而非客观的领导授权行为和下属心理需求的匹配性, 感谢您的提醒。

最后, 我们查阅了现有高水平期刊采用该研究范式的相关文献, 并编制了如下评估来源表 R11。从下表中可以看出, 在采用供给-需求补偿性匹配的相关研究均采用自评方式。

表 R11 评估来源汇总表

文献	构念	评估来源
Lambert, Tepper, Carr, Holt, & Barelka (2012)	需求和接受的领导力关怀和结构维度	下属自评
Tepper et al. (2018)	需求和接受的变革型领导	下属自评
Vogel, Rodell & Sabey (2020)	需求和接受的工作意义	下属自评
Cao & Hamori (2020)	需求和接受的发展型工作体验	下属自评

参考文献:

- Campagna, R. L., Dirks, K. T., Knight, A. P., Crossley, C., & Robinson, S. L. (2019) (forthcoming). On the relation between felt trust and actual trust: Examining pathways to and implications of leader trust meta-accuracy. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000474>.
- Cao, J., & Hamori, M. (2020). How can employers benefit most from developmental job experiences? The needs-supplies fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 422-432.
- Carless, S. A., Mann, L., & Wearing, A. J. (1998). Leadership, managerial performance and 360-degree feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 47: 481-496.

- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339.
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913-930.
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343-1368.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Sabey, T. B. (2020). Meaningfulness misfit: Consequences of daily meaningful work needs-supplies incongruence for daily engagement. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 760-770.
-

第三轮

审稿人 1 意见

非常感谢作者在上一轮修改中对我提出问题的回复。文章写作变得更加清晰，重点更加突出，总体质量有了更大提高。我还有几个遗留的问题，多数都是小的问题，请作者考虑。

回应：

非常感谢评审老师对我们修改工作的认可。

意见 1: 下级人格等个体差异变量的影响。本研究的几乎所有变量都受到下级的人格等个体差异影响。这有可能作为解释文章结果的第三变量。当然，这样的变量很多，包括人格甚至基因的影响。作者也不可能全部检验可能性。建议作者在讨论中简单说明，这可能是本研究的一个不足？

回应：

感谢您提供的建议。根据您的意见，作者团队在讨论中进行了说明，具体修改如下，详情请参见正文 p.19。

审稿人 2 意见

感谢作者团队对审稿意见的仔细回复与对稿件的细心修改。经上一轮修改，文章在理论探讨以及研究方法严谨性等多个方面都有了较大提升。在此，我仍有几点看法和建议，愿能帮助作者团队完善本研究。

回应：

非常感谢评审老师对我们修改工作的认可。

意见 1: 文章在研究问题的切入部分，提出“临界点的量化”的重要性，这一提出研究问题的方式似乎不够严谨。一方面的原因是因为后续测量采用的都是李克特量表，数值本身代表的是抽象含义而非具体含义，因此临界点数值的实际意义不太大；另一方面的原因是因为研究假设只假设了效应的方向，并未假设具体的效应大小。因此综合来说，研究设计并不能回答“临界点的量化”这一研究问题。关于研究问题的切入与提出，文章还应该进一步修改和完善，并进一步明晰研究的贡献点。

回应：

感谢您的建议。根据您的建议，作者团队重新调整了研究问题的切入和提出部分，将重心调整为对“有效性作用边界”这一研究议题的探讨上，并通过强调以下两个方面以阐明本文在该研究议题上的贡献点：(1)从领导-下属双边视角，采用一致性效应探讨该议题的价值；(2)将下属对授权的心理需求这一因素纳入研究范畴，探讨下属需求和接受的授权型领导不同组合对下属工作结果差异化影响效应及其传导机制的价值。作者团队据此对引言中的研究问题提出部分(详情请参见正文 pp.1-2)以及理论意义部分(详情请参见正文 pp.17-18)进行了详修改。

意见 2: 使用多项式回归和响应面分析技术进行分析前，通常还需要检验这一方法是否适用于数据。具体而言，也即需要考察 first principle axis of the response surface，需要检验其斜率是否等于 1 以及其截距是否等于 0。该假设为非线性假设，因此一般需要用 bootstrap 方法进行检验。作者团队可以进一步参考 Edwards 等学者关于该分析技术的经典文献中对这一前提的探讨，进行补充检验和汇报。

回应:

感谢您提供的建设性建议以帮助我们进一步完善方法论部分。根据您的建议，作者团队去参考了 Edwards 等学者关于该分析技术的经典文献。Edwards 和 Parry (1993)指出，如果因变量的最大值出现在一致线或不一致线上，则应查看第一主轴的截距和斜率。第一主轴为 $Y = p_{10} + p_{11}X^2$ 。(X_0, Y_0)是因变量 Z 在以 X, Y 为坐标平面上的驻点，在此点上，响应面各个方向上的斜率均为 0。 p_{10} 和 p_{11} 分别代表第一主轴的截距和斜率。计算公式依次分别为：

$$\begin{aligned} X_0 &= (b_2b_4 - 2b_1b_5) / (4b_3b_5 - b_4^2) \\ Y_0 &= (b_1b_4 - 2b_2b_3) / (4b_3b_5 - b_4^2) \\ p_{11} &= \{b_5 - b_3 + \sqrt{(b_3 - b_5)^2 + b_4^2}\} / b_4 \\ p_{10} &= Y_0 - p_{11}X_0 \end{aligned}$$

其中，斜率用来判断响应面是否沿一致线或不一致线发生偏转，而 $-p_{10}/(p_{11}+1)$ 主要考察响应面是否沿一致线或不一致线发生平移。显著性水平通过 *bootstrapping* 的方法进行检验。

这里根据因变量最大值是出现在一致线还是不一致线上可细分为如下两种情况：

(1) 假设因变量 Z 的最大值出现在一致线上($Y=X$)，则应检测第一主轴是否沿一致线发生偏转或平移。如果 p_{11} 的 95% CI 包括 1，说明 p_{11} 与 1 没有显著差异，则响应面第一主轴并没有沿一致线($Y=X$)发生显著地偏转。如果 $-p_{10}/(p_{11}+1)$ 的 95% CI 包括 0，说明其与 0 没有显著差异，则响应面第一主轴并没有沿一致线($Y=X$)发生显著地平移。

(2) 假设因变量 Z 的最大值出现在不一致线($Y=-X$)上，则应检测第一主轴是否沿不一致线($Y=-X$)发生显著的偏转或平移。换言之，检测 p_{11} 是否与 -1 有显著差异，以及 $-p_{10}/(p_{11}+1)$ 是否与 0 有显著差异。因为本文假设情绪耗竭最大值出现在感知授权型领导供需失配上，因此属于该情形。

值得说明的是，这里 Edwards 等学者是用 $-p_{10}/(p_{11}+1)$ 来检测第一主轴是否沿一致线/不一致线发生平移的(Edwards & Parry, 1993; Edwards, 1996)。但也部分文章直接检测截距 p_{10} 是否等于 0 来判断。本文以 Edwards 团队所用的经典方法为准。对应原文如下(Edwards & Parry, 1993, p. 1592):

² 在本文中， Z 为下属情绪耗竭，下属需求的授权型领导(用 N 代表) = X ，下属接受的授权型领导(用 R 代表) = Y 。

The preceding equations can be used to locate the principal axes in reference to the x- and y-axes. However, other information regarding the location of the principal axes may also be relevant. For example, congruence researchers often hypothesize that some outcome, such as job satisfaction or company performance, is maximized at the point of “perfect fit” (e.g., Drazin & Van de Ven, 1985; Rice et al., 1989). This hypothesis implies a ridge with its first principal axis running along the $Y = X$ line, meaning that $p_{10} = 0$ and $p_{11} = 1$. If p_{11} differs from 1, the surface is rotated off the $Y = X$ line. If the quantity $-p_{10}/(1 + p_{11})$ differs from 0, the surface is shifted laterally along the $Y = -X$ line, with its first principal axis intersecting that line at the point $X = -p_{10}/(1 + p_{11})$, $Y = p_{10}/(1 + p_{11})$. In either case, the hypothesis that the first principal axis runs along the $Y = X$ line is rejected.

基于该方法，作者团队在研究 1 和研究 2 进行了如下两处修改：第一，在研究 1 和研究 2 分别补充汇报了该信息。具体地，研究 1： $p_{11} = -1.16$, 95% CI = [-2.20, -0.74], 包括-1。 $-p_{10}/(p_{11}+1) = -1.61$, 95% CI = [-88.92, 95.29], 包括 0 (详情请参见正文 p. 15)。研究 2： $p_{11} = -0.67$, 95% CI = [-1.27, -0.30], 包括-1。 $-p_{10}/(p_{11}+1) = 9.62$, 95% CI = [-69.26, 78.37], 包括 0 (详情请参见正文 p. 21)。上述结果说明两个研究中响应面第一主轴均未沿着不一致线发生偏转或平移。第二，在两个研究响应面分析结果表格中补充了响应面的驻点、第一主轴的信息 (研究 1 表 4, 详情请参见正文 p.16; 研究 2 表 7, 详情请参见正文 p. 21)。

参考文献：

- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339.

意见 3: 研究一和研究二汇报 F 值时没有汇报自由度和 p-value, 最好进行补充汇报。

回应：

感谢您的建议。根据您的建议，作者团队补充汇报了 F 值的自由度和 p 值，具体地，研究 1 三个二次项的 $F_{(3, 144)} = 5.46$ ($p = 0.001$) (详情请参见正文 p.10)，研究 2 三个二次项的 $F_{(3, 235)} = 9.18$ ($p < 0.001$) (详情请参见正文 p.15)。

意见 4: 研究二中关于中心化的问题汇报得不太清楚。文章补充介绍了对团队层面的扰动的控制（也即第一层面的截距项都进行了随机化处理），但是变量本身的团队层面方差是否进行了控制？文章汇报了结果变量存在显著的团队层面的方差，但是自变量和中介变量是否存在团队层面的方差？特别地，自变量（需求的或接受的授权型领导）都与团队领导存在一定关系，因此最好补充检验是否存在团队层面的方差。如果自变量或中介变量也有显著的团队层面方差，最好能够对自变量进行 group mean centered, 而非 grand mean centered 处理，并在团队层面也对相关效应进行控制，并在正文中对中心化相关问题进行完善。

回应：

感谢您的建议。根据您的建议，作者团队首先补充检验了自变量和中介变量是否存在团队层面的方差，结果如下：需求的授权型领导：ICC1 = 0.61, $p < 0.001$ 、接受的授权型领导：ICC1 = 0.55, $p < 0.001$ ；情绪耗竭：ICC1 = 0.54, $p < 0.001$ ，结果表明自变量和中介变量确实存在显著的团队方差(详情请参见正文 p.14)。

因此,按照您的建议,我们进行了如下三项工作:第一,作者团队在正文中对中心化相关问题进行了完善修正。具体地,我们采用 Hofmann 和 Gavin (1998)的方法,对自变量采用组均值中心化,再用中心化后的值构建乘积项,同时将组均值置于团队层截距方程式以对自变量在团队层面的效应进行控制(详情请参见正文 p. 14)。在此基础上,我们重新进行了回归分析和假设检验,结果显示本文所提假设全部得到支持,并对正文进行了修改(详情请参见正文 pp. 15-17)。

意见 5: 文章的不足与展望部分,研究 2 假设模型的 AIC 和 BIC 值与反向因果关系的 AIC 和 BIC 值完全相同,还请核对汇报的数值是否有误。

回应:

感谢您的意见。作者团队去核查了数据结果,此处为誊写错误。研究 2 假设模型的 AIC = 1661.90, BIC = 1885.46; 反向因果关系模型的 AIC=3142.46, BIC = 3407.94。作者团队在文中校正了该处错误,详情请参见正文 p.19。

第四轮

编委复审意见:

本研究基于人-环境匹配理论和压力认知交互作用理论,探讨了下属需求和接受的授权型领导匹配性对下属态度、行为和绩效的影响及情绪耗竭的中介作用。研究的问题具有一定理论意义和应用价值,经过三轮的修改,很多问题都已经得到解决,请作者基于下面几个问题,对文章进行进一步的修改。

回应:

十分感谢编委老师给予我们修改的机会和对我们修改工作的认可。作者团队认真沿读了您所提意见,并据此对稿件进行了认真修改。接下来,我们将针对您提出的意见逐条进行回应。回应部分用蓝色字体标注。

意见 1.1: 需求的和接受的授权型领导,对应的英文是 needed 和 received,是否可以理解成“理想的和现实中的”的授权领导行为?

回应:

感谢您的建议。通过查阅人-环境匹配理论和现有采取相同范式开展的研究,作者团队为在文稿中提及两种表达的等价性提供如下佐证材料:

第一,人-环境匹配理论提及到个体需求(needs)与环境供给(supplies/received)可以理解为个体感知现实(perceived)与理想(desired)。如 Edwards (1996)在其文中提及:

*As indicated earlier, S-V fit refers to the match between a person's values and the environmental supplies available to fulfill those values....³Thus, the core process underlying S-V fit is the cognitive comparison of the **perceived** and **desired** amount, frequency, or quality of conditions or events experienced by the person (Edwards, 1996, p. 294).*

³ 值得说明的是,在 Edwards 最初关于人-环境匹配理论中,关于供给-需求匹配所用的英文为 Suppliers-Values fit。随着研究的深入,Edwards 将该匹配类型名称改为 Needs-Suppliers fit,该表述更好地捕捉了该概念所强调的个体的需求是否被环境供给所满足这一概念,后续人-环境匹配的研究均使用该表述(如 Edwards, Caplan, & Harrison, 1998; Edwards, 2008)。

第二，我们查阅了刊发在 *Academy of Management Journal* 和 *Journal of Applied Psychology* 等期刊上基于人-环境匹配理论采用相似研究范式的相关文献，编制了如下表格 R1。从下表中可以看出，needed 与 received 和理想(desired/ideal)和现实(actual)是同义转换用词。

表 R1 核心构念和同义转换汇总表

文献	核心构念	同义转换用词
Lambert et al. (2012)	consideration and initiating structure needed consideration and initiating structure received	desired supply; desired amount actual did
Rupprecht et al. (2016)	needed leader sensitivity received leader sensitivity	ideal leader sensitivity behaviors; desired sensitivity; ideal behavior preferences perceptions of actual behavior
Tepper et al. (2018)	transformational needed transformational received	desire transformational leadership; desired supply ---
Vogel et al. (2019)	need for meaningful work supply for meaningful work	desire for meaningful work; employee desires ; actual level of meaningfulness provided
Cao and Hamori (2020)	developmental job experiences needed developmental job experiences supplied	desired levels ---

参考文献:

- Cao, J., & Hamori, M. (2020). How can employers benefit most from developmental job experiences? The needs-supplies fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 422–432.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339.
- Edwards, J. R. (2008). 4 person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167–230.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 28–67). Oxford, England: Oxford University Press.
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913–930.
- Rupprecht, E. A., Kueny, C. R., Shoss, M. K., & Metzger, A. J. (2016). Getting what you want: How fit between desired and received leader sensitivity influences emotion and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 443–454.
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Sabey, T. B. (2020). Meaningfulness misfit: Consequences of daily meaningful work needs-supplies incongruence for daily engagement. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 760–770.

意见 1.2: 同时，接受的是否可以写作“接受的”？后者可能更能体现 perception。

回应:

感谢您的建议, 作者团队已在正文中将“接受的”修改为“接受的”。

意见 1.3: 实际收数据时, 不知作者是如何操作的, 请作者附上问卷作参考。

回应:

本文关于需求和接受的授权型领导问卷引语的表述是依循现有采取相同研究范式的文献来设计的。具体地, Tepper et al. (2018)关于 transformational leadership needed and received 的测度如下:

Transformational leadership. We measured daily transformational leadership needed and received using four items from Avolio and Bass' (2004) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) that respectively capture idealized leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The instrument presented the items one at a time, and respondents were instructed to use a scale that ranged from "1" = "hardly any" to 7 = "a great amount" to answer two questions about each behavior: *how much their supervisor had used the behavior that day (leadership received) and how much of the behavior would have been adequate (leadership needed)* (Tepper et al. 2018, p. 1349).

鉴于研究一需求和接受的授权型领导问卷是研究二问卷的简短版, 作者团队附上研究二完整版的操作问卷, 请编委老师核查, 同时将问卷的引语在正文中进行了补充, 详情请参见正文 p.8:

接受的授权型领导问卷

请您根据实际情况, 评估领导在多大程度上实施以下行为 (领导指: 您的直接上级/团队主管)	从 不	很 少	有 时	经 常	总 是
1. 领导帮助我理解我的目标与所在团队目标的关联性	1	2	3	4	5
2. 领导帮助我明白我的工作对团队整体绩效的重要性	1	2	3	4	5
3. 领导帮助我了解如何使我的工作融入全局	1	2	3	4	5
4. 领导让我参与制定一些决策	1	2	3	4	5
5. 领导进行一些重大决策时, 会与我商量	1	2	3	4	5
6. 如果涉及的决策可能对我产生影响, 领导会征求我的意见	1	2	3	4	5
7. 领导相信我能够处理困难的任務	1	2	3	4	5
8. 即使我犯了错误, 领导也相信我能在在这个过程中学习进步	1	2	3	4	5
9. 领导充分相信我能出色地完成任务	1	2	3	4	5
10. 领导允许我按照自己的方式开展工作	1	2	3	4	5
11. 领导会尽可能简化规则和制度, 从而使工作更高效	1	2	3	4	5
12. 领导允许我快速的做出重大决策, 以快速响应客户的需求	1	2	3	4	5

需求的授权型领导问卷

您认为领导在多大程度上实施以下行为是合适的： (领导指：您的直接上级/团队主管)	从 不	很 少	有 时	经 常	总 是
1. 领导帮助我理解我的目标与所在团队目标的关联性	1	2	3	4	5
2. 领导帮助我明白我的工作对团队整体绩效的重要性	1	2	3	4	5
3. 领导帮助我了解如何使我的工作融入全局	1	2	3	4	5
4. 领导让我参与制定一些决策	1	2	3	4	5
5. 领导进行一些重大决策时，会与我商量	1	2	3	4	5
6. 如果涉及的决策可能对我产生影响，领导会征求我的意见	1	2	3	4	5
7. 领导相信我能够处理困难的任务	1	2	3	4	5
8. 即使我犯了错误，领导也相信我能在这个过程中学习进步	1	2	3	4	5
9. 领导充分相信我能出色地完成任务	1	2	3	4	5
10. 领导允许我按照自己的方式开展工作	1	2	3	4	5
11. 领导会尽可能简化规则和制度，从而使工作更高效	1	2	3	4	5
12. 领导允许我快速的做出重大决策，以快速响应客户的需求	1	2	3	4	5

参考文献：

Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368.

意见 2：题目修改修改，现在的题目没有能够很好地反应出文章的内容。

回应：

感谢您的建议。根据您的建议，我们将论文题目改为“授权型领导匹配性对下属工作结果的影响：情绪耗竭的中介作用”。

意见 3：可能是由于多次修改的原因，现在文章的篇幅过长，建议控制在 15000 以内。

回应：

感谢您的建议。根据您的建议，在保证论述严谨和准确的前提下，我们已经对论文整体进行了压缩和整合，删减了原文稿“1.1 授权型领导”文献综述这一内容版块，其余则是对内容表述和分析的精简，目前全文已压缩了篇幅了 9,610 字(从 27,229 精简至 17,619)，页面共压缩 11 页(从 34 页压缩至 23 页)。再次感谢编委老师的评论与建议。

第五轮

编委复审意见

意见 1：脚注 5, 7, 8 不需要，建议删除，如果确有必要，有关的文字可以放在文中；

回应：

感谢您的建议。作者团队已将这三处脚注删除。

意见 2: 题目还是有些不清晰, 建议再修改, 类似于“需求的和接受的授权领导匹配对下属工作结果的影响: 情绪耗竭的中介作用”;

回应:

感谢您的建议。根据您的建议, 我们已将论文题目改为“需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响: 情绪耗竭的中介作用”。

意见 3: 图 1 中既然都是有关下属的, 下属一词可以不用出现;

回应:

感谢您的建议。根据您的建议, 作者团队已将图 1 变量中下属一词删除, 详情请参见正文 p. 3。

意见 4: 表 2 注释中的不同 N 说的不清楚, 建议参考其他表格注释修改;

回应:

感谢您的建议。根据您的建议, 作者团队已将表 2 注释中 N 修改为: 个体层 $N = 150$, 组织层 $N = 12$, 详情请参见正文 p. 11。

意见 5: 英文题目和摘要需要再完善一下。

回应:

感谢您的建议。根据您的建议, 作者团队已进一步对英文标题和摘要进行了完善, 详情请参见正文 pp. 22-23。