

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制研究

作者：余卓霖，李全，杨百寅，杨斌

第一轮

编委意见：

该研究选题有一定的理论和实际意义，特别是研究的多时点、多来源比较难得，研究结果也有一定的启发性。建议完善后送审。

回应：

非常感谢您的宝贵建议，相应地，我们对正文进行了逐一修改，并将修改内容进行了标红。以下是对您建议的逐条回复：

意见 1：

去掉常识 Rwg 和 ICC 的介绍部分。

回应：

根据您的建议，我们已经删除了 Rwg、ICC 等相关指标介绍部分。

意见 2：

将表 2 的具体内容作为附件，而非放在正文里。

回应：

我们将表 2 的内容放在了附录 I 中（请见第 23-24 页）。

意见 3：

美化表格、图，能用文字表达的尽量用文字；比如表 1 尽量用文字，突出重点；缩小图 1 等。

回应：

按照您的建议，我们删除了表 1，改用文字介绍数据收集过程和回收情况（请见第 9 页）；同时适当缩小了图 1（请见第 8 页）。此外，我们也对其他图、表进行了优化。

意见 4：

方法部分补充团队的人数平均数等。

回应：

根据您的建议，我们在样本描述部分补充了“平均团队规模（人数）”和“平均团队成立年限”等相关信息。详见第 9 页。

意见 5：

审核参考文献中的错误。

回应：

我们根据“《心理学报》参考文献著录格式（著者-出版年制）详细要求”对参考文献进行了重新检查，对格式错误进行了逐一订正。详见第 20-21 页。

第二轮

编委意见：

该文经过修改有改善，但是还有问题。

回应：

非常感谢您的宝贵建议。根据您的建议，我们对正文进行了修改，并将修改内容进行了标红。以下是对您建议的逐条回复：

意见 1：

从个体聚合到团队，Rwg 和 ICC 的数据必须的，我是说不要讲原理，并非不要提供数据，如果不修改，担心影响审稿者的判断。

回应：

感谢您的建议。正如您所说，将个体层次的变量聚合到团队，Rwg 和 ICC 是必须汇报的指标。在上一轮修改中，我们删除了 Rwg、ICC 等相关指标的原理介绍部分，同时保留了文中“2.2 变量测量”（第 11 页）的 Rwg、ICC 的数据。

具体而言，根据我们的研究模型及研究设计，有三个变量是由个体评价聚合到团队层次的，分别是：团队消极情绪、团队工作卷入、团队工作重要性。我们在“2.2 变量测量”部分，汇报了这三个变量的聚合指标，以证明聚合的合理性（请见第 11 页红色标注部分）。

意见 2：

题目是工作狂领导对团队绩效的双刃剑效应，应该不是对团队绩效的双重性，是作用机制的，即团队投入和团队负面情绪？

回应：

感谢您的建议。正如您提到的，在我们的文章中，工作狂领导的双刃剑效应主要体现在团队工作卷入和团队消极情绪两个作用机制上。因此，为了更准确地表述文章主题，我们将题目修改为“福报还是负担？工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制研究”。

意见 3：

表格 2 里把工作的意义性和重要性等同使用，最好一致起来。

回应：

感谢您的提醒。表 2 应该为“工作重要性”，我们已经纠正过来（请见第 14 页）。

意见 4：

描述统计数据如何与结构方程模型的数据分析建立联系？因为有些数据是个体测试的，有些是团队测试的？这个环节不能忽视。

回应：

非常感谢您的建议。在我们的研究中，团队消极情绪、团队工作卷入、团队工作重要性三个变量是由团队成员评价，属于聚合变量；而工作狂领导是由团队领导自评，团队绩效由大区经理评价，属于非聚合变量。在数据分析过程中，我们先将“团队消极情绪、团队工作卷入、团队工作重要性”三个变量聚合到团队层次，然后再进行描述性统计和结构方程路径分析。因此，我们在“2.3 数据分析方法”部分，补充说明了情况（请见第 11 页）。

此外，为了更好地呈现原始的个体层次与团队层次变量的描述性统计信息，我们增加了附录 II 用于展示未聚合前的变量相关系数矩阵（请见第 26 页）。

第三轮

审稿人 1 意见:

作者探讨了工作狂领导与团队绩效的关系,从选题上还是有一定的价值和意义,但是文章的问题也不少,主要有以下方面拟与作者探讨。

回应:

感谢您的宝贵建议。在认真思考这些建议的基础上,对照每条建议,我们对文章进行了修改和完善,具体如下:

意见 1:

引言部分:作者声称采用社会学习理论和情绪认知评价理论整合的视角来探讨工作狂领导对团队绩效的影响,但是在正文中没有看到作者对这两个理论的整合方面的描述,仅仅提到了两个理论或设计了两条路径就是整合显然说不过去,同时为什么只选择这两条件路径,难道不会有其它的路径吗。因此从总体来看,全文缺乏统一的理论视角,假设推导缺乏必要的大前提,这个是本文最大的问题。

回应:

感谢您的宝贵建议。我们承认之前的文章确实缺少统一的理论视角。通过查阅文献,我们认为社会信息加工理论(Social information processing theory, Salancik & Pfeffer, 1978)能较好地解释工作狂领导影响团队绩效的两条路径。社会信息加工理论的主要观点是:人们所处的外部环境提供了各种信息线索,人们通过对这些信息线索进行加工和解读,形成对外部环境的社会建构,进而引发认知、情绪、行为等一系列反应。作为工作情境中重要的信息来源,工作狂领导会向团队不断传递信息线索,这些信息线索会帮助团队理解环境的意义,塑造团队对工作场所的社会建构,进而影响团队认知和团队情绪。一方面,工作狂领导奋力投入工作的行为表现会使得团队在认知上同样专注工作,带来业绩提升;而另一方面,工作狂领导不知疲倦地过量工作也会引发团队的负面情绪,损害团队绩效表现。因此,我们将社会信息加工理论作为全文的理论视角,首先在引言部分详细介绍了该理论内涵(正文第 2 页),并借助该理论在假设部分详细解释工作狂领导如何通过团队认知与团队情绪两条路径影响团队绩效。具体修改内容请见正文第 3-4 页。

意见 2:

引言中缺乏对本研究理论模型的介绍和概念选择的依据方面的总体描述,特别对于调节变量,作者为什么工作重要性可以调节整个路径,其理论依据是什么?而且具体来说,本研究中的工作重要性应该是“团队工作重要性”,作者并没有对此概念作清晰的说明。

回应:

感谢您的指正。相应地,我们丰富完善了引言部分并对概念补充了清晰的介绍。在引言部分,首先,我们介绍了本研究的理论依据——社会信息加工理论(正文第 2 页);其次,基于该理论,我们提出工作狂领导会向团队传递行为信息,团队对领导行为信息的解读会引发相应的认知(团队工作卷入的增加)与情绪反应(团队消极情绪的产生),从而影响团队绩效;最后,我们解释了在社会信息加工理论框架之下为何团队工作重要性能够发挥调节作用。社会信息加工理论指出,人们对信息线索的解读具有社会情境性,在不同社会情境下人们对于同一信息线索的解读也会产生不同(Lord & Smith, 1983)。依据这一观点,我们认为,团队工作重要性,作为工作特征的重要维度之一,将是影响团队对工作狂领导行为信息解读的重要情境因素。高程度的团队工作重要性会促使团队更加积极地解读工作狂领导的行为表现,从而放大工作狂领导的积极作用,缓解其消极作用。具体修改内容请见正文第 2 页。

此外,我们也在假设推演部分详细介绍了“团队工作重要性”的定义与内涵。团队工作

重要性(Team task significance)是指团队当前工作对组织和他人重要程度(Campion, Papper, & Medsker, 1996; Hackman & Oldham, 1975)。Campion 等(1996)指出, 由于团队成员通常面对相同类型的工作任务, 团队成员对于工作的态度、观点会相互影响, 进而融合形成共享的团队工作重要性评价。(请见正文第 4 页)。

意见 3:

缺乏整体研究的概述、研究意义和价值方面的表述, 显草率。

回应:

根据您的建议, 我们在引言的最后一段补充了研究概述和研究意义(请见正文第 2 页)。

意见 4:

不少表述随意, 缺乏严谨性和逻辑性, 且缺少关键文献支撑。例如, “随着团队工作模式在职场中的普及(Stewart, 2006), 工作狂领导对团队的影响势必更加突出。”的表述, 前后句并不构成因果关系。同时, 作者在引言中说“那么, 对于组织而言, 工作狂领导究竟是“福报”还是“负担”, 亦或两者兼有? 这一现实问题在现有研究中尚无定论。”, 其实在文中作者已列举了现有研究得出的两个结果, 那就说明两者兼有已经是定论, 所以此表述欠妥。

回应:

感谢您的指正。相应地, 我们对引言中的表述进行了重新检查, 删除了不准确的表述, 并且明确指出对于工作狂领导的有效性, 不仅管理实践界存在争议, 学术界也尚未达成一致。

意见 5:

假设推导方面: 作者在假设推导中所采用的对象都是“团队成员”, 而非“团队”。该研究实际上是针对每位团队成员而展开的, 并非团队层面的作用。作者简单地将对象提升为团队工作卷入和团队消极情绪, 混淆了推导和构念的层面问题, 存在偷换概念之嫌。既然如此之多的变量都是针对个体层面的, 建议作者要么改为领导-团队成员-结果变量这样的模型, 要么在假设推导部分进一步强化团队过程。

回应:

非常感谢您的宝贵建议。抱歉在此前的文章中, 我们的相应表述不够准确。实际上, 本文涉及的构念均属于团队层次, 同时本文的研究设计也是围绕团队展开的。因此, 根据您的建议, 我们做出了以下调整: 一方面, 在假设推演前, 对文中构念分别进行了明确界定, 详细说明构念所在层次与聚合的理论依据; 另一方面, 在假设推导部分, 主要从团队整体的角度论证工作狂领导在团队层次的影响, 以此强化团队过程。具体修改内容请见正文第 2-4 页。

意见 6:

在工作重要性调节作用方面的表述中, 作者更多地从团队成员认为工作重要性来推导假设, 与测量中“团队工作重要性”的概念内涵有差异, 因此该假设推导内容与研究设计模型并不匹配。

回应:

感谢您的宝贵建议。为了更加清晰地论述团队工作重要性的调节作用, 我们首先详细介绍了“团队工作重要性”的概念内涵, 即团队工作重要性, 作为工作特征的重要维度之一, 反映了团队对于工作重要程度的主观评价; 其次, 我们根据已有文献详细解释工作重要性聚合到团队层次的合理性。由于团队成员通常面对同样类型的工作任务, 团队成员对于工作的态度、观点会相互影响, 进而融合形成共享的团队工作重要性评价(Campion, Papper, & Medsker,

1996)。最后，结合社会信息加工理论，详细说明团队工作重要性如何影响团队对于工作狂领导行为信息的解读，从而发挥调节作用。具体修改内容请见正文第 3-4 页。

意见 7:

H3b 的推导缺乏必要的理论前提。

回应:

感谢您的建议。我们承认，在之前的文章中相关论述过于笼统，未能清晰论述假设 H3b。因此，在修改版中，我们基于社会信息加工理论重新阐述了团队工作重要性的调节作用。社会信息加工理论指出，群体对信息线索的解读具有社会情境性，在不同社会情境下群体对于同一信息线索的解读也会产生差异 (Lord & Smith, 1983)。依据这一观点，本研究认为，在不同团队工作重要性情境下，团队对于工作的理解和看法会产生变化，进而影响团队对工作狂领导行为信息的解读。

当团队工作重要性较高时，团队认可工作狂领导努力工作所产生的价值，甘心接受工作狂领导的工作安排，不至于产生过高度度的焦虑、反感等消极情绪；而当团队工作重要性较低时，团队更倾向于将工作狂领导在工作上的过度投入视为一种缺少意义和价值的行为表现，加剧团队的反感与不满，导致团队消极情绪被放大。具体的修改请见正文第 4 页。除假设 H3b 外，我们也对 H3a 假设推导部分进行了适当调整，确保逻辑连贯性。

意见 8:

变量测量和统计方面：本研究中，有高达三个变量是低到高聚合的。然而，作者对于该聚合的合理性仅仅是因为“在统计性质上符合”。然而在方法论层面，低层变量的高层聚合是否合理，还取决于该聚合值是否具有可靠的理论意义。由于个体和团队层的主体具有实质性的差异，个体所具有的生理基础并不必然作用于团队层面，因此直接聚合便可得出团队层构念的做法是不可接受的，有偷换概念之嫌。必须进一步强化“团队工作卷入”“团队消极情绪”和“团队工作重要性”的定义。

回应:

感谢您的宝贵建议。正如您所指出的，对于聚合变量不仅需要达到统计标准，更需要具有理论依据。因此，在修改稿中，除了在方法部分列出聚合统计指标以显示“统计性质上的聚合”，在假设推演部分，基于以往研究，我们进一步详细介绍了“团队工作卷入”、“团队消极情绪”、“团队工作重要性”三个变量的理论聚合依据。具体修改内容请见正文第 2-4 页。

意见 9:

控制变量：该研究主要聚焦于领导本身特质的影响，但为何没有控制领导相关的人口统计变量？

回应:

根据您的建议，在修改稿中，我们对领导的性别、年龄、教育水平进行了控制，并且更新了相关的统计分析结果，详细修改内容请见正文的方法部分。需要说明的是，由于领导的年龄和司龄存在高相关 ($\gamma = .73, p < 0.001$)，我们仅控制了领导年龄。

意见 10:

建议楼盘规模和楼盘档次拆开为多个虚拟变量进行处理，以避免门槛效应。

回应:

感谢您的建议。相应地，我们将“楼盘规模”与“楼盘档次”处理为虚拟变量，重新分

析了数据并更新了统计结果，详细修改内容请见正文的方法部分。

意见 11:

数据分析：尽管采用了多时点多来源调查，但共同方法偏差的检验依然是必要的。

回应:

按照您的建议，在修改稿中，我们补充了“3.3 共同方法偏差检验”这一节，分别使用“Harman (1976) 单因子方法”和“控制未测单一方法潜因子法”对共同方法偏差进行检验（熊红星, 张璟, 叶宝娟, 郑雪, 孙配贞, 2012）。数据分析结果表明，本研究涉及变量并不存在严重的共同方法偏差。具体修改内容请见正文第 8 页。

意见 12:

在假设检验部分，在结构方程下的被调节中介模型中，其间接效应的净值是无法对应原文的中介假设的，因为在该模型中，自变量对因变量的影响必须在给定调节变量的值的情况下才可确定。作者可通过建立两个结构方程，并在第一个无交互项的结构方程中检验中介假设才是合理的。

回应:

非常感谢您的建议。相应地，我们重新构建了两个结构方程路径分析模型，分别用于检验中介假设和被调节的中介假设，并且更新了数据分析结果。具体修改内容请见正文第 11 页，以及表 3 和表 4。

审稿人 2 意见:

很荣幸审阅稿件，“福报还是负担？工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制研究”（xb20-262），这篇文章考察了领导的工作狂倾向对团队的积极和消极面的作用机制，作者基于三个来源的数据，三个时点的数据来验证了研究模型，文章有表现优秀的一面，但我对本文还有一些建议，希望在修改中可以有帮助。

回应:

感谢您的审阅。您所提的宝贵建议帮助我们更加深入地思考研究思路与贡献。针对您提出的问题，我们在认真思考后进行了逐条修改，具体如下：

意见 1:

我对本文最大的担忧是，究竟是工作狂领导还是领导的工作狂？虽然作者在引言里定义了是工作狂领导，但是工作狂领导的定义又是领导的工作狂倾向，而且引用的文献基本都是工作狂倾向的文献。我想谈谈我对 2 个变量的看法，如果是“领导的工作狂”，那么不是一个新变量，只需要在过去 workaholism 的文献中去对话。如果是“工作狂领导”，那这个变量是一个新变量了，这是 leader behavior, 或者 leadership style? 和 leader's workaholism 有什么区别呢？我不建议作者将主变量定义为“工作狂领导”，而应该更严谨地叫“领导的工作狂”。

回应:

感谢您的建议。根据现有研究（李全等, 2018; Clark et al., 2016; Li & She, 2020; Pan, 2018），工作狂领导强调的是领导的工作狂特征。工作狂（Workaholism）作为一种工作倾向，本质上并不是一种领导风格（Leadership）。但与领导自恋（Leader Narcissism）、领导谦卑（Leader Humility）类似，大多数文章都用自恋领导、谦卑领导进行指代，使行文更加简洁

通顺。针对该问题，在修改稿中，我们增加了“1.1 工作狂领导”部分以更为详细地介绍工作狂领导的定义。具体而言，在以往研究中，学者们将具有“工作狂”特征的领导者称为“工作狂领导”（李全等, 2018; Clark et al., 2016; Pan, 2018）。因此，本研究统一使用“工作狂领导”代指具有“工作狂特征”的领导者。

意见 2:

我对本文的第二个担忧是，本文缺乏一个非常清晰的理论框架。本文在理论和假设部分，没有安排一个理论的章节，在引言部分，也没有阐述清楚本文的理论基础。在正文中，虽然作者有时候一笔带过社会学习理论，但这个研究理论是如何对应变量的，理论的关系如何预测变量的关系的，这些在目前这一稿中都没有体现。应该加强理论基础的论述。

回应:

非常感谢您的宝贵建议。另一位匿名审稿人也提出了同样的问题。通过查阅文献，我们将社会信息加工理论作为文章的理论依据。在引言部分，我们依据您的建议，详细阐述了该理论的内涵，在该理论框架下解释中介变量和调节变量的选择依据（正文第 1-2 页）。在假设推演部分，我们强化了对理论基础的论述，并且说明了如何借助该理论推导我们的研究模型。具体修改内容请参见正文第 2-4 页。

意见 3:

从社会学习理论出发，领导的工作狂影响团队工作卷入是容易理解的，又从情绪认知评价理论来讨论团队消极情绪的中介，为什么一个中介一个理论，使文章缺乏一个统一的框架？

回应:

感谢您的宝贵建议。在修改稿中，我们主要基于社会信息加工理论解释团队工作卷入和团队消极情绪的中介作用。社会信息加工理论认为，群体会对社会环境中的信息加以解读，并以此塑造群体态度与行为（Salancik & Pfeffer, 1978）。在团队中，领导作为重要的信息来源，会不断向团队传递行为信息，推动团队认知的转变。工作狂领导对工作的全力以赴会让团队认为努力工作是必要的，也是领导所期望的。受此影响，团队会提升整体工作卷入水平，进而带来绩效提升。此外，团队对于领导行为表现的解读不仅会改变其认知态度，也会产生情绪反应（Lord & Maher, 2002）。面对工作狂领导，团队也会担心难以完成工作狂领导设定的目标，产生不安、焦虑等消极情绪，阻碍团队实现业绩目标。因此，基于社会信息加工理论框架，我们重新完善了引言和假设推演部分，具体修改内容请参见正文第 2-4 页。

意见 4:

从社会学习理论出发，如何理解工作重要性的调节作用？这一点在修改稿中也需要好好论述，这样才能加强调节变量的合理性。

回应:

感谢您的建议。如前所述，我们将理论基础统一为社会信息加工理论。因此，在修改稿中，我们主要借助社会信息加工理论阐述团队工作重要性的调节作用。社会信息加工理论指出，群体对信息线索的解读具有社会情境性，在不同社会情境下群体对于同一信息线索的解读也会产生差异（Lord & Smith, 1983）。依据这一观点，本研究认为，在不同团队工作重要性情境下，团队对于工作的理解和看法会产生变化，进而影响团队对工作狂领导行为信息的解读。当团队工作重要性较高时，团队认可工作的整体意义与价值，会更为积极地解读工作狂领导所传递的行为信息，进而使得工作狂领导的积极影响被增强。相反，当团队工作重要性较低时，团队会对工作狂领导进行更为负面的解读，放大其消极影响。相应地，我们修改

了引言（参见正文第 2 页）和假设部分（参见正文第 3-4 页）。

意见 5:

目前的假设部分，完全是基于逻辑驱动的，而缺乏理论基础，因此，目前的假设的可信度不够，我建议作者在理论的基础上重新改善假设的论述。

回应:

感谢您的宝贵建议。在认真思考您的建议后，我们将社会信息加工理论作为统一的理论依据，修改了假设部分以清晰地阐述变量之间关系，保障逻辑推演的流畅性。具体来说，我们首先陈述了社会信息加工理论的核心观点，其次应用该理论重新解释了工作狂领导对团队工作卷入、团队消极情绪的影响，最后尝试引用已有研究发现支持我们的假设推断。具体内容请见正文第 2-4 页。

意见 6:

在引言部分，作者并未指出目前研究中的进展或理论空白是什么。作者指出“那么，对于组织而言，工作狂领导究竟是“福报”还是“负担”，亦或两者兼有？这一现实问题在现有研究中尚无定论”。作者并未对“尚无定论”进行展开，究竟是没有研究，还是研究的方向各异。恐怕是，一部分聚焦了工作狂的积极效应，一部分聚焦了消极效应，还有研究关注了它的积极和消极效应（我看到参考文献中其实有这些内容），所以，理论空白或贡献的基础应该更加清楚，建立在充分的文献总结基础上，而非模糊的基础上。

回应:

感谢您的建议。非常抱歉在之前的文章中，我们的相应表述不够准确。正如您所指出的，对于工作狂领导的有效性，以往研究并未得到一致结论。一些研究发现工作狂领导会带来积极影响，如激励员工投入工作，降低下属退缩行为，提升组织绩效；也有研究发现工作狂领导会造成负面影响，例如，降低下属幸福感，抑制非正式学习，降低企业创业绩效。因此，根据您的建议，我们在引言部分作出了以下修改：

首先，我们回顾了工作狂领导有效性研究，并明确指出以往研究对于“工作狂领导有效性”并未达成一致观点；其次，我们也指出现有研究主要聚焦于组织层次与个体层次分析，忽略了工作狂领导在团队层次的潜在影响；最后，基于目前研究进展和理论空白，提出了本文的研究目的，即基于社会信息加工理论分析工作狂领导对团队绩效的双刃剑效应。具体修改内容请见第 1-2 页。

意见 7:

作者还指出一种空白“在已有工作狂领导的实证研究中，其结果变量均集中在个体层次（Pan, 2018）和组织层次（李全等, 2018; Gorgievski et al., 2014），尚无研究探讨工作狂领导对团队层次结果变量的影响。然而，随着团队工作模式在职场中的普及（Stewart, 2006），工作狂领导对团队的影响势必更加突出。”为什么在团队层面的研究很重要？对于个人和组织层次之外的研究有什么额外的新知？

回应:

感谢您提出的宝贵问题。我们认为在团队层次开展工作狂领导研究的必要性在于：尽管在组织管理实践中，工作狂领导愈发普遍，但对于工作狂领导有效性的理论探讨和实证研究仍然有限。截止目前，工作狂领导研究主要聚焦于组织与个人层面，尚缺乏在团队层面的探究。对此，Clark 等（2016）在综述中特别呼吁未来研究重点探索工作狂领导如何影响团队。因此，开展团队层次的研究能够加深对工作狂领导有效性的认识，推动工作狂领导在不同研究层面的全面分析。

此外,相比于现有个体与组织层次的研究,我们在团队层次开展的研究也为工作狂领导领域提供了新的见解。现有的个体和组织层次研究只是单方面地探讨工作狂领导的积极影响或消极影响,缺乏对其作用效果的整体考虑。本研究基于社会信息加工理论,系统分析工作狂领导为团队带来的“益处”与“代价”,能够有效回应现实管理争议,推进研究者对工作狂领导影响效果的辩证分析。

意见 8:

我建议作者更好地改善“引言”,更好地塑造这个议题的重要性,文献进展与空白,本文的研究主题和贡献。

回应:

非常感谢您的宝贵建议。借鉴您提供的思路,我们重新撰写了文章的引言部分。首先,我们介绍了“工作狂领导现象”及其管理实践争议;其次,我们回顾了工作狂领导现有研究,指出学界对于工作狂领导的有效性尚未达成一致,并且未有研究在团队层次探讨工作狂领导的作用效果;再次,我们介绍了本研究的核心理论基础——社会信息加工理论,并在该理论框架下引出团队工作卷入与团队消极情绪的中介作用,以及团队工作重要性的调节作用;最后,我们简要陈述整体研究模型以及预期研究贡献。具体修改内容请见第 1-2 页。

意见 9:

作者强调“福报还是负担?”,也强调“996”,文章很显然在回应 996 的风波中的热点。但我在想一个问题,就是 996 风波,以及“福报”的论述,真的是在讲领导的工作狂倾向吗?互联网企业的加班,恐怕更多的是行业的特色,以及企业的加班文化,而非是团队领导的工作狂倾向。所以我认为这个联系恐怕不是很合适。

回应:

感谢您的建议。非常抱歉在之前的文章中,我们的相应表述不够准确。虽然文中提到“福报”和“996 工作制”,但本研究的出发点并不在于回应 996 风波,标题中的“福报”也并不指代互联网企业的加班文化。实际上,本文主要关注的是工作狂领导,论文标题涉及的“福报与负担”分别指代工作狂领导的积极效果与消极效果,即工作狂领导可以提升团队工作卷入,但也会诱发团队消极情绪。

意见 10:

表 3 应该报告非标准化的回归系数。

回应:

感谢您的建议。《心理学报》在投稿指南中明确要求文章需要汇报标准化回归系数(<http://journal.psych.ac.cn/xlxb/CN/column/column34.shtml>)。因此,在修改稿中,我们保留了标准化的回归系数。

意见 11:

表 4 的间接效应分析结果,其中的“被调节的中介效应”是如何计算的?我看并不是高低组的间接效应的差。

回应:

感谢您的提问和细致检查。在上一版中,我们采用了“系数乘法”对被调节的中介效应进行了检验,即考察 $a_3 \cdot b_1$ 的置信区间是否不包括 0 (方杰,张敏强,顾红磊,梁东梅,2014)。但是正如您所指出的,由于表 4 考虑了调节变量不同取值下的间接效应,因此“差异分析法”,即计算高低组间接效应差,更适用于我们的分析。因此,在修改稿中,我们重

新使用“差异分析法”计算了被调节的中介效应。具体修改内容请见第 14-15 页以及表 5。

参考文献：

方杰, 张敏强, 顾红磊, 梁东梅, (2014). 基于不对称区间估计的有调节的中介模型检验. *心理科学进展*, 22(10): 1660-1668.

意见 12:

理论意义部分, 作者应该好好梳理一下本文的研究贡献。本文的第一大贡献难道是研究层次的拓展? 所以建议作者讲研究贡献从高到低来讲。

回应:

感谢您的宝贵建议。相应地, 我们对本文的理论贡献进行了重新梳理, 并将贡献点按照从高到低的顺序依次展开论述。首先, 本研究的最大贡献在于全面、系统地解析工作狂领导的双刃剑效应, 并基于社会信息加工理论解释了工作狂领导对团队绩效的积极(团队工作卷入)与消极(团队消极情绪)路径。其次, 本研究发现团队工作重要性能够影响团队对于工作狂领导行为信息的解读, 为缓解工作狂领导的负面影响提供了有益借鉴。最后, 本研究扩展了工作狂领导的研究层次, 有助于全面地认识工作狂领导在团队中的影响效果。具体修改内容请见第 16 页。

意见 13:

领导的工作狂的积极效应是不是存在倒 U 的情况, 这个可能性需要验证。

回应:

感谢您的建议, 相应地, 我们进行了非线性关系检验。如下表所示, 工作狂领导二次项对团队工作卷入的影响不显著 ($b = .10, p = .157$), 同时工作狂领导二次项对团队绩效的影响同样不显著 ($b = -.08, p = .124$)。综合上述结果, 在本研究中, 工作狂领导的积极效应并不存在倒 U 型情况。

表I 回归分析结果

预测变量	团队工作卷入	团队绩效
领导性别	.13	-.07
领导年龄	-.02	-.00
领导教育水平	-.07	-.03
团队规模	-.04	-.01
团队成立年限	.06	-.01
楼盘规模—小型	-.79	.01
楼盘规模—中型	-.78	-.20
楼盘档次—普通	-.27	-.30*
楼盘档次—中档	-.20	-.08
工作狂领导	.52**	.67*
工作狂领导二次项	.10	-.08
R^2	.13	.16

注: $N = 105$ 个团队; *表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; 所有系数为非标准化系数。

意见 14:

实践意义需要重写，提出更多有实际操作的建议。

回应:

感谢您的宝贵建议。在结合研究发现的的基础上，我们重新撰写了实践意义部分。首先，考虑到工作狂领导的双刃剑效应，我们建议企业“用其所长”将其安排到具有挑战性的攻坚岗位，激励团队增加工作投入；其次，我们建议领导者充分认识“工作狂倾向”的潜在危害，采取措施化解团队消极情绪；最后，我们建议企业采取措施提升团队工作重要性感知，帮助团队认识到工作创造的价值与意义。具体修改内容请见第 16 页。

第四轮

审稿人 1 意见:

意见 1:

理论基础显薄弱，社会信息加工理论为什么可以解释两条路径，为什么不是三条或更多呢，本研究的理论整合还是有不足之处，同时变量的提出和引入也比较仓促，例如，调节变量的提出仅仅是我们认为合理，就作为一个调节变量了，这样的论证显然是不足的

回应:

非常感谢您的建议，我们承认在理论基础部分还存在欠缺。因此，在认真思考您建议的基础上，我们做出了以下修改。首先，在引言部分，我们回顾了管理实践的争议与理论发现的不一致，提出工作狂领导研究需要克服单一积极或消极视角分析的局限，以全面、辩证的视角分析工作狂领导有效性，探究其潜在的双刃剑作用。因此，本研究主要从积极与消极两个角度对工作狂领导与团队绩效之间的关系进行分析，对应两条路径。之后，我们补充了对社会信息加工理论的陈述，并且重点解释了“为何选取团队工作卷入代表积极路径，团队消极情绪代表消极路径”。具体而言，社会信息加工理论指出，领导者作为团队工作情境中的重要社会信息来源，会向团队传递信息和观点，通过认知与情绪引起团队态度、行为变化。由此，我们认为工作狂领导会向团队传递奋力工作等行为信息，促使团队同样专注工作。团队工作卷入可以表征此积极路径。同时，工作狂领导不知疲倦地过量工作也会让团队感到紧张焦虑。因此，我们选择团队消极情绪来表征消极路径。

其次，我们也在引言部分对调节变量的引入进行了重新撰写。主要的依据是：社会信息加工理论指出，群体对社会信息的解读除了会受信息源（如领导者）的直接影响之外，还会受所处情境的影响。社会情境能够凸显、衬托、亦或是掩盖社会信息，影响群体对于信息线索的理解与判断。由于工作狂领导传递的信息与工作密切相关，因此我们在社会信息加工理论的范畴下，引入一个与工作特征密切相关的情境变量——团队工作重要性，考察其调节作用。引言部分的详细修改请见正文第 1-2 页。

最后，为了夯实理论基础，我们阅读了大量社会信息加工理论的相关文献，新增加了“1.2 社会信息加工理论”一节用于阐述社会信息加工理论的内涵、在领导力研究中的应用、认知路径与情绪路径、以及在解释团队层次现象的适用性等四部分内容。具体修改内容请见正文第 3 页。

意见 2:

总体文献研究工作还是论证不足，观点和结论显牵强和草率，例如，引言第一段，一方观点认为，另一方观点认为，这里没有任何文献，作者立即就得到结论，说工作狂领导的有

效性实践界尚存争议，这里没有任何论证和过渡，另外，作者问题提出的重要依据是工作狂领导对团队层面变量领导的研究尚未发现就提出了本研究的框架和目标，这一点也显草率，在后面的假设部分这种现象也非常普遍，文献不足，论证总体论证的力度有待提高。

回应：

感谢您的宝贵建议。针对您提出的建议，我们做出了以下修改。首先，在引言部分，我们补充了正反两方观点的参考文献（请见第 1 页）。其次，我们承认由缺少团队层次的研究进而推出研究问题的方式确实存在不妥。因此，我们修改了提出研究问题的逻辑，即：企业中的工作狂领导现象引起广泛关注→工作狂领导有效性在管理实践存在争议，理论研究也未达成一致→需要全面、辩证地看待工作狂领导有效性，考察其潜在的双刃剑效应→团队绩效是衡量领导有效性的重要标准，但尚未有研究分析工作狂领导对团队绩效的影响→研究工作狂领导对团队绩效的双刃剑影响十分必要。具体修改内容请见正文第 1 页。

最后，针对论证不足问题，我们进行了两方面的修改。一方面，我们在文中强化了理论基础，借助社会信息加工理论的核心观点解释概念之间的逻辑联系；另一方面，我们增加了实证研究的引用，以此增强论文观点的说服力。具体修改内容请见正文第 3-5 页。

意见 3：

作者的研究对象是一间公司的多个不同的工作场所的员工，这里有一个问题，作者调查一间企业就得到一般性的结论，外部效度不足其实是一个重要的问题，也许作者的结论只适用于物业管理公司，而不能推广到整个组织管理领域。另外，作者需要重点说明，物业管理公司的业务类型可能会导致的工作狂领导的在整个调查群体中的数量和概率有多大，普遍性如何，作者为什么不选择软件，芯片或服务业等竞争十分激烈的领域进行研究，可能管理情境的合理性更大。

回应：

感谢您的建议。我们承认从单一企业收集数据确实会存在外部效度不足的问题。因此，我们在论文“4.4 研究局限与展望”部分说明了该问题，并呼吁未来研究考虑扩大样本的行业范畴，例如在软件、芯片、互联网等工作狂领导更为普遍的行业内开展研究，增强研究结论的可推广性。具体修改内容请见正文第 18 页。

此外，对于您提出的问题，我们的说明是：本研究中的物业管理公司以住宅物业管理、社区信息服务、物业机电设备维修、保养、房地产经纪、机动车停放服务为主营业务。虽然其业务范围与房地产行业密切相关，但其主要业务内容更趋向于服务业。根据 2020 年中国物业管理行业研究报告（豆佳荣, 2020），目前已上市的物业管理企业有 26 家（A 股 3 家；H 股 23 家），其中 15 家企业净资产收益率超过 20%。由于行业资本回报率相对较高，行业内竞争十分激烈（吴嵩, 2020; 赵渊强, 2019）。本研究中企业的全资母公司已于 2014 年在港交所上市，在经营业绩披露上具有较大压力。同时，本研究中的企业所在地为深圳，在区域内面临着与万科物业、碧桂园物业等行业内知名企业的竞争压力，一方面要提升物业服务质量，维护现有客户，另一方面还要降低成本费用，扩大物业管理覆盖面积。因此，该企业中的管理者也面临着不小的业绩压力。

图 1 展示了研究样本中，管理者工作狂倾向得分的频率分布图。描述性统计显示，本研究中的 105 位管理者在工作狂倾向上的得分均值为 4.50；标准差为 0.98；最小值为 1.40；最大值为 6.00。如果将“得分高于 5.48（均值+1 标准差）”的管理者认定为典型的工作狂型领导，那么在样本中，有 31 位工作狂型领导，占领导者总数的 29.52%。

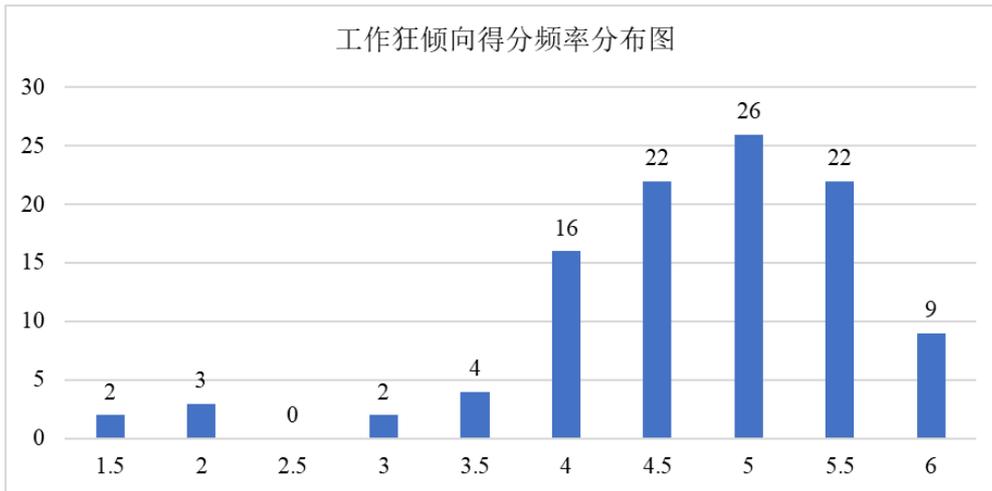


图 1 管理者工作狂倾向得分频率分布图

因此，尽管本研究的调查对象并不是来源于芯片、软件、互联网等行业，但是考虑到物业管理行业内的竞争强度以及企业内具有工作狂倾向的领导者分布，我们认为在该公司开展调查研究还是具备一定管理情境合理性的。相应地，我们在正文中也补充了对该企业的介绍说明（请见正文第 6 页）。

参考文献：

豆佳荣. (2020). 2020 年中国物业管理行业研究. *中国房地产报*, 08-10.

吴嵩. (2020). 关于物业服务发展现状及对策研究. *科技经济导刊*, 28(30): 245+213.

赵渊强. (2019). 关于物业管理服务价格管理体制改革的探讨. *中外企业家*, (12): 232-233.

意见 4:

另外，作者仔细分析了作者选择的变量在物业管理领域中可能的表现，对于工作重要性这个调节变量，由于作者所选择的团队其实同质性较大，所以为什么有些团队（成员）认为工作不重要（得分低），有些团队成员认为团队工作重要（得分高），作为服务管理团队在这个变量上的认识会有差异吗？这个是作好服务工作的基本要求，如果有团队成员并不认为团队工作的重要性，可能无法作好服务工作。

回应：

感谢您提出的宝贵问题。针对您的提问，我们首先对工作重要性这一变量进行了统计分析，发现其具有较高的团队内一致性和团队间差异性。具体而言，团队工作重要性的 Rwg 为 0.73， $ICC(1)$ 为 0.33 ($p < 0.001$)， $ICC(2)$ 为 0.71；均值为 3.72，标准差为 1.06，最大值为 5.73，最小值为 1.52。对于团队内一致性，我们认为其原因主要在于：身处同一团队，团队成员通常面对相同类型的工作任务，团队成员对于工作的态度、观点会相互影响，进而融合形成一致的团队工作重要性评价；对于团队间差异，我们认为主要原因在于：这些物业管理团队分布在深圳市的各个楼盘，虽然整体业务属性大致相同，但是由于楼盘的地区、规模、档次不同，其具体业务侧重也有所不同，有些物业团队主要侧重楼盘基础物业维护，有些侧重附加值业务营销等等。因此，有些团队会认为自己的工作只是基础性服务工作，有些团队会认为工作在为客户和企业创造额外价值。

为验证这一想法，我们进行了单因素 ANOVA 分析，将楼盘规模、楼盘档次设定为自变量，工作重要性设定为因变量。尽管数据分析结果显示，工作重要性在楼盘规模 ($F = 0.51, p > 0.05$) 与楼盘档次 ($F = 0.12, p > 0.05$) 方面并无显著性差异，但是根据图 2 和图 3 可以看出，不同团队在工作重要性感知上还是具有一定程度的差异。

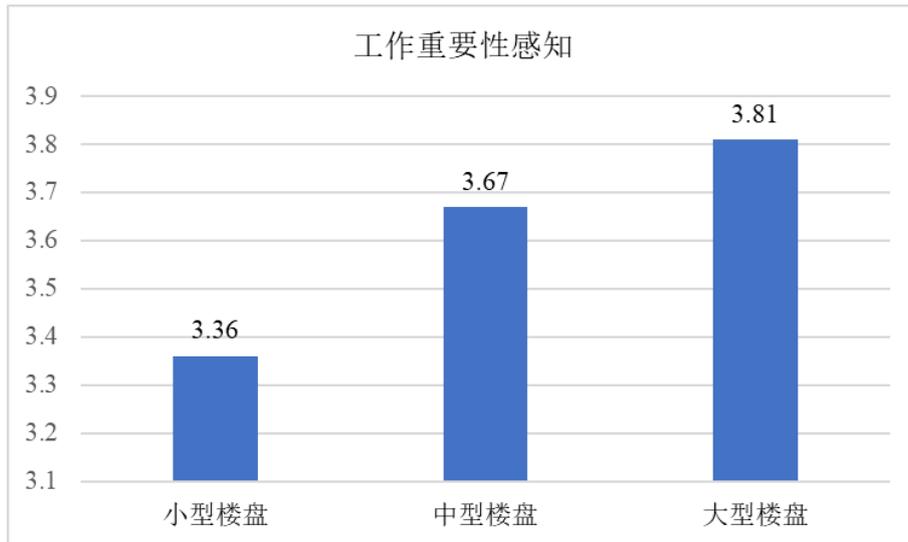


图 2 不同规模楼盘物业管理团队在工作重要性上的差异

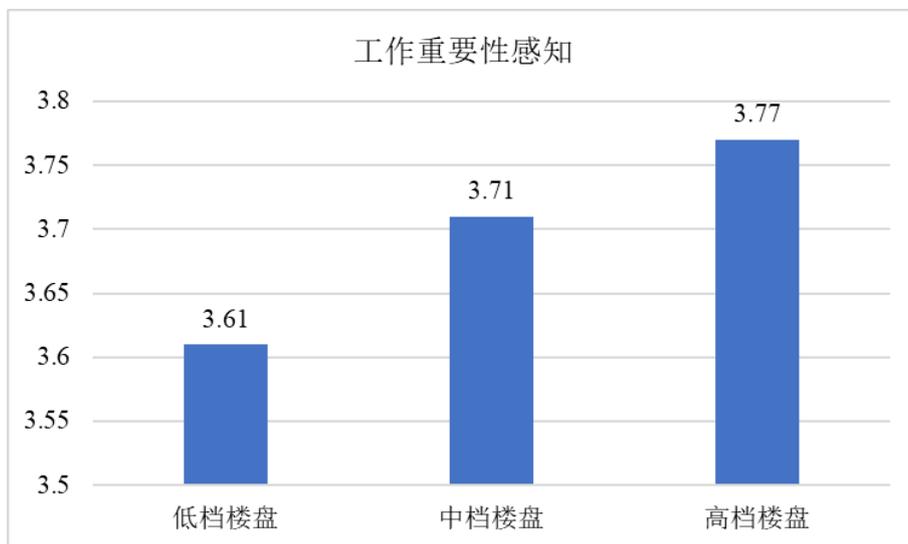


图 3 不同档次楼盘物业管理团队在工作重要性上的差异

此外，我们也认同您的观点，即工作重要性较高的团队会更加认可自己工作所创造的价值，为客户提供更好的服务，从而取得优异绩效。为了验证这一观点，我们将团队工作重要性设为自变量，团队绩效设为因变量。数据分析结果表明，团队工作重要性对团队绩效的影响并不显著 ($b = -0.07, p > 0.05$)。对此，我们认为可能的原因在于，即使团队认为自己的工作并不是特别重要，也会认真完成本职工作，这是因为企业对这些物业管理团队有明确的业绩要求和对应的奖励惩罚机制。同时，Fried 和 Ferris (1987) 的元分析也发现，工作特征模型中，仅有工作完整性 (task identity)、反馈 (feedback)、以及技能多样性 (skill variety) 能够显著预测工作绩效，而工作重要性 (task significance) 和工作自主性 (autonomy) 对绩效的影响不显著。综上，尽管工作重要性在本研究中是一个非常重要的工作特征(情境因素)，但其可能并不是影响团队绩效的主要因素。

参考文献：

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2): 287-322.

意见 5:

在数据统计方面，作者进行单独的 SEM 和加入调节变量的 SEM 的统计分析，作者还需要汇报 AIC 和 BIC 的值，以说明增加了调节变量可能的模型是较优的，以说明增加调节变量是合理和必要的。

回应:

非常感谢您的建议。我们在正文表 3 和表 4 中补充了这两个结构方程路径分析的 AIC 值和 BIC 值(正文第 12-13 页)。结果显示,未加入调节变量模型 AIC 为 655.70, BIC 为 636.00; 加入调节变量模型 AIC 为 649.60, BIC 为 627.87。相比于未加入调节变量模型,加入调节变量模型的 AIC 与 BIC 值都更小。因此,加入调节变量的模型是较优的。

审稿人 2 意见:

很高兴再次审读“福报还是负担? 工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制研究”,这一稿经过作者的努力修改,已经有很大的改善,我对本文还有以下一些疑虑:

回应:

非常感谢您对我们之前修改工作的认可。对于您提出的建议,我们进行了认真思考,并对正文存在的问题进行了逐一改正,重点强化了理论基础和研究假设推演等内容,具体情况如下:

意见 1:

关于题目的问题,我在上一轮的意见中提到过,“福报还是负担?”这个表述虽然和社会热点议题想结合,但和本文的研究内容并不完全契合。按照作者的初衷,福报就是正向的积极效应,负担就是消极的效应。但作者的 2 个中介是团队工作卷入和团队消极情绪,按照作者的定义,是认知上可能有积极效应,情感上有消极效应。而福报和负担这 2 个词,可能更接近社会交换,压力理论等,其实和本文的研究内容不算契合。其实这个问题和全文没有太多关联,仅仅是题目的问题,科学研究的题目以严谨为主,不应该迎合热点,特点是不严谨地迎合热点(蹭热点)。

回应:

感谢您的建议。我们非常认同您的观点,即科学研究题目应该严谨,不应迎合热点。因此,我们删除了标题中的“福报还是负担”以避免歧义。

意见 2:

修改后的引言,第一段讲在实践中的争议,第二段讲在研究中的矛盾,这个安排是很好的,但我建议在第二段的最后一句:“此外,在已有工作狂领导的实证研究中,其结果变量均集中在个体层次(Pan, 2018)和组织层次(李全等, 2018; Gorgievski et al., 2014),尚无研究探讨工作狂领导对团队层次结果变量的影响。”这一句是否要加进来,我觉得需要再斟酌。第一段和第二段所阐述的冲突,才是这篇文章有趣的地方,至于这一点,我认为在讨论中去讲,已经足够了。

回应:

非常感谢您的肯定,我们也很认同您的建议。因此,在引言部分,我们突出强调了管理实践中的争议和现有研究发现的不一致,并且将“尚无研究探讨工作狂领导对团队层次结果变量的影响”这部分内容放在理论贡献环节进行了重点讨论。具体修改内容请见正文第 1 页和第 17 页。

意见 3:

在这一稿中，作者采用了社会信息加工理论来解释整个模型。社会信息加工理论更多地是运用在个人对环境信息的加工和行为调整，为什么可以直接用在团队层面来进行？在我看来，这个理论提出的时候，更强调个人如何接收、理解和回应环境的信息，如何用于理解团队过程，需要更多的合理化。这一点也是前面评阅人提出的多层次使用以及相应的理论要契合的原因，应该加强论述。

回应:

非常感谢您的提问。正如您所述，社会信息加工理论最早由 Salancik 和 Pfeffer (1978) 提出，用于解释社会环境对于个体态度与行为的塑造过程。近年来，随着研究的推进，学者们逐渐证实社会信息加工理论可以适用于组织的各个层次，社会环境所提供的社会信息不仅能够影响个体的态度与行为，还能够塑造团队层次的相关结果。其中不少学者应用社会信息加工理论阐述领导者对团队的影响过程。

例如，Peng 等 (2018) 借助社会信息加工理论，分析自我服务型领导如何通过降低团队心理安全感进而阻碍团队创造力。Rego 等 (2019) 基于社会信息加工理论，提出并且证实了谦卑型领导通过促进团队心理资本以及团队任务分配有效性，进而提升团队绩效。Yang 等 (2019) 以社会信息加工理论为视角，发现精神型领导能够促进团队内工作意义氛围的形成，进而提升团队有效性。这些研究共同指出，领导作为组织内重要的信息源，能够不断释放社会信息；团队通过加工、处理这些社会信息来理解领导者的要求和工作方式，并且调整自身的态度和行为。在此过程中，由于团队成员之间的互动交流会强化共同观点，团队会对社会信息形成较为一致的理解判断。相应地，我们在“1.2 社会信息加工理论”一节中重点说明了社会信息加工理论为何能应用于团队层次，以解释领导者对团队的影响。具体修改内容请见第 3 页。

参考文献:

- Peng, J., Wang, Z., & Chen, X. (2018). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. *Journal of Business Ethics*, 159(2): 419-433.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155-168.

意见 4:

我认为在理论的写作部分，作者做的非常不足。应该用一节来专门阐述理论基础，以及为什么这个理论可以作为理论基础来解释整个模型，理论的成分和变量的对应是什么样的？虽然在引言中提到了社会信息加工理论，但你很难通过那 2 句话就说全文的基础就是这个，我建议作者深入阅读社会信息加工理论的文献，把理论基础夯实。

回应:

非常感谢您的建议。遵循您的建议，在阅读了大量社会信息加工理论的相关文献之后，我们补充了“1.2 社会信息加工理论”一节用于阐述本文的理论基础。在这一节中，我们主要介绍了四部分的内容：一是社会信息加工的理论内涵；二是社会信息加工理论如何解释领导者对被领导者（下属、团队）的影响；三是社会信息加工理论所涉及的认知机制与情绪机制；四是社会信息加工理论在团队层次的适用性。具体修改内容请见正文第 3 页。此外，在引言部分，我们重点强调了为何在社会信息加工理论的范畴下选择团队工作卷入与团队消极

情绪作为中介变量，团队工作重要性作为调节变量。具体修改内容请见正文第 1-2 页。

意见 5:

现在的 1.1 专门去解释工作狂领导，是为了呼应上一轮审稿人提出的清晰定义变量的意见，做出修正是应该的，但是我认为这一节是有问题的。这一节应该清晰定义这个变量，然后对这个变量做出简短而全面的综述，让读者更好地知道这个议题的进展，以及这篇文章对于这个议题的文献的推进。现在单独放一个定义在这里，非常奇怪。

回应:

感谢您的宝贵建议。相应地，我们对“1.1 工作狂领导”一节进行了修改完善。一方面，我们保留了之前对于工作狂领导概念与内涵的界定；另一方面，我们对工作狂领导相关研究进行了简洁而全面的总结，并在此基础上指出现有研究的不足以及本文研究的必要性。具体修改内容请见正文第 2-3 页。

意见 6:

在“1.3 团队消极情绪的中介作用”的假设中，作者引用了情绪传染理论，而非社会信息处理理论来解释为什么领导的工作狂会影响团队消极情绪。在论述的时候，基本逻辑是，领导的工作狂会设定较高的工作期望，从而造成压力，对下属有消极情绪反应，但挑战性的工作目标是不是一定带来消极情绪反应，这如果按照压力源分类，应该算是挑战性压力，而非阻碍性压力。所以我建议这一个假设需要好好改善。

回应:

感谢您提出的建议。针对假设 2，我们进行了以下修改：首先，我们在论文中澄清，团队成员间情绪传染只是用来说明“团队消极情绪”这一概念在团队层次的合理性，而不是用于解释工作狂领导与团队消极情绪之间的关系。其次，对于工作狂领导对团队消极情绪的影响，我们主要应用社会信息加工理论阐述其内在逻辑。具体而言，工作狂领导对团队消极情绪的影响体现在两个方面。一方面，工作狂领导总是处于忙碌状态，即使在假期也不休息。他们这些行为表现所释放的信息会使得团队认为自身需要采取同样快节奏、高负荷的工作方式来配合领导，因此导致焦虑与不安。另一方面，工作狂领导通常为团队设置较高的工作标准，但缺少人际关怀。他们这种“重工作轻人际”的行为方式可能引起团队的焦虑与不满。最后，我们非常认同您的观点，如果从挑战性压力的角度，工作狂领导设定的高标准并不一定会导致团队消极情绪。但是对于工作狂领导而言，他们过度地将重心放在工作上而忽视了对团队的关怀。在这种情况下，他们所提出的高工作要求与标准可能会让团队认为领导只在乎工作结果，不体谅团队成员心理感受，从而引发团队郁闷、反感等消极情绪。具体修改内容请见正文第 4-5 页。

意见 7:

调节效应太过简单了，只讲一句“群体对信息线索的解读具有社会情境性，在不同社会情境下群体对于同一信息线索的解读也会产生差异”，那情境因素这么多，为什么是团队工作重要性呢？对这些问题没有合理解释。同时，假设 3a 和 3b 的论述是否可以合并起来，我看逻辑都是一样的，重复说了 2 遍。

回应:

非常感谢您提出的建议。对于调节效应，我们主要进行了三方面的修改：首先，在引言部分，我们对引入调节变量的理由进行了重新阐释（见正文第 2 页）。社会信息加工理论指出，个体、团队的信息加工过程不仅受到社会信息源的直接影响，还会受到工作或任务情境特征的影响。由于工作狂领导传递的信息与工作密切相关，因此本文在社会信息加工理论的

范畴下，引入一个与工作特征密切相关的情境变量——团队工作重要性，考察其调节作用。

其次，在“1.5 团队工作重要性的调节作用”一节，我们先对社会情境在社会信息加工理论中发挥的作用进行了重点说明，之后借此阐述团队工作重要性的调节作用。具体而言，社会信息加工理论指出，群体对社会信息的解读除了会受信息源（如领导者）的直接影响之外，还会受到所处情境的影响。社会情境能够凸显、衬托、亦或是掩盖社会信息，影响群体对于信息线索的理解与判断。团队工作重要性能够影响团队对于工作的责任意识 and 重视程度，从而使团队对工作狂领导行为信息的理解和看法产生变化。因此，团队工作重要性将是影响工作狂领导有效性的一个重要调节因素。最后，我们依据您的建议对假设 3a 和假设 3b 进行了合并论述。具体修改内容请见正文第 5 页。

意见 8:

P14, “此外，被调节的中介效应同样显著 (indirect effect = 0.17, SE = 0.05, 95% 置信区间为[0.02, 0.18])” 这里是高低组间接效应的差异，不能讲为“被调节的中介效应”，在表 5 也是这个问题，希望表述清楚。

回应:

非常感谢您的指正。我们对正文（第 16 页）和表 5 的相关表述进行了更正，统一为“高低组间接效应差值”。

意见 9:

目前这一稿对三个理论贡献的总结比较清晰了，但在讨论中，与文献的对话深度不够，和以往的文献有什么不一样，有什么一样？这个发现拓展了以往文献的什么新知识，这个文献对话对于理解贡献很重要。

回应:

根据您的建议，我们对理论贡献部分进行了完善。通过与以往文献进行对话，我们重点突出了本研究对以往研究的补充和改进。具体而言，本研究的理论贡献体现在三个方面。首先，以往研究大多单方面地探讨工作狂领导的积极影响或消极影响，缺少对工作狂领导有效性的全面解析。本研究基于社会信息加工理论从团队认知与团队情绪两条路径分析工作狂领导对团队绩效的双刃剑影响，是对以往文献的有益补充。其次，以往研究在分析工作狂领导有效性的边界条件时，大多考虑被领导者特质或团队认知的调节作用，缺乏对工作情境的关注。通过提出并且验证团队工作重要性的调节作用，本研究丰富了对工作狂领导有效性权变因素的理解。最后，以往工作狂领导相关研究主要集中在个体层次或组织层次，尚未有研究在团队层次开展。本研究在团队层次研究工作狂领导对团队绩效的影响机制与边界条件，扩展了以往研究的层次与范围。具体修改内容及相应的文献引用请见第 17 页。

意见 10:

本文为什么没写未来研究方向？在研究局限里时顺便提到的几句不太够。

回应:

感谢您的建议。我们将 4.4 节的标题更正为“研究局限与展望”，并且补充论述了未来研究方向。具体而言，我们建议未来研究在以下四个方面进行扩展。首先，在研究方法上，未来研究可以采用实验方法进一步检验变量间因果关系，也可以采用质性研究方法揭示工作狂领导在工作场所内的影响效果。其次，在作用机制方面，未来研究可以应用压力认知评价理论，从挑战性压力认知与阻碍性压力认知角度分析工作狂领导的双刃剑效应。再次，未来研究可以从领导者自身的特征着手，分析影响工作狂领导有效性的权变因素，如领导者自身的绩效表现。最后，未来研究可以考虑从不同行业收集数据，强化本文研究结论的外部效度。

具体修改内容请见第 18 页。

意见 11:

我认为本文的表述还可以做修改，流畅度不够，建议找一个友好的同行审阅，帮忙做语言的审阅。还有英文摘要，感觉写法上很像中文表达的逐词逐句翻译，还差一些流畅度，希望可以改善。

回应:

非常感谢您的建议，相应地，我们邀请了一位同行专家对本文的语言表达进行了修订把关。此外，我们重新撰写了英文摘要，以提升语言流畅程度。

第五轮

审稿人 1 意见:

意见 1:

这一稿很大程度上解决了我的一些担忧，我对本文还有一些小的建议 1. P2 第 2 段，引号“如何在增强工作狂领导正面影响的同时，削弱其潜在负面影响”这句话为什么要打引号？是从哪里引用还是什么意思？

回应:

感谢您的提醒。这句话并未有特殊含义。因此，我们在正文中删除了引号。

意见 2:

现有的社会信息加工理论的阐述（1.2 部分），只例举了几个例子说可以在团队层次，但一个个体层次的理论，用在团队层次的时候，它的逻辑和体系会是什么样的？这一点需要阐述。

回应:

感谢您的建议。为了更好地解释社会信息加工理论在团队层次的应用，我们开展了两部分的工作。一方面，我们查阅了 2010-2020 年间发表在管理学、管理心理学期刊（中文、英文）中应用该理论解释团队层次现象的论文。受限于篇幅，我们选取了 10 篇中、英文论文作为其中代表，并提取了这些论文中有关该理论在团队层次应用的说明（见下表 1）。另一方面，基于文献整理结果，我们重新梳理了该理论在团队层次的理论逻辑（见下图 1），并在正文中对此进行了补充完善，具体如下。

正如您所指出的，社会信息加工理论（**Social information processing theory**，以下简称为 **SIP 理论**）最早由 Salancik 和 Pfeffer（1978）提出，用于解释情境中社会信息对个体态度和行为的影响作用。该理论认为，社会环境提供了能够影响个体态度和行为的社会信息。在组织情境中，个体通过对特定的社会信息进行加工与解读，以此调整自己的认知或情绪，进而对工作结果产生影响（对应图 1 中的路径 1）。随着理论的不断演进，学者们将 **SIP 理论** 进一步应用于团队层次，用于解释社会信息对团队工作结果的影响。学者们提出，**SIP 理论** 在团队层次存在着与个体层次同构的逻辑链条，即团队也会对外部的社会信息进行加工、解读，形成相应的理解与判断，促成团队认知或情绪的调整，进而对团队结果产生影响（对应图 1 中的路径 2）。

其中，“个体信息加工过程”能够上升至“集体信息加工过程”（对应图 1 中的路径 3）的原因主要基于三点理由：①团队作为一个整体是由团队成员（独立个体）所组成，每名团队成员都会对外界的社会信息进行加工解读（邹艳春，彭坚，印田彬，2018；Wang, Jiang,

Zhang, & Lin, 2020); ②团队成员往往面临相同或相似的外部情境, 因此其社会信息来源具有同质性 (Chiu, Owens, & Tesluk, 2016; Peng, Wang, & Chen, 2018); ③在团队内部, 成员之间会进行频繁的互动交流, 沟通彼此观点看法, 使得团队成员形成对某一社会信息较为一致的理解判断 (林英晖, 于晓倩, 2020; Yang, Huang, & Wu, 2019)。基于上述对 SIP 理论在团队层次应用的总结, 我们对“1.2 社会信息加工理论”部分进行了补充完善, 并重点解释了 SIP 理论为何在团队层次存在与个体层次同构的逻辑链条。具体修改内容请见正文第 3 页。

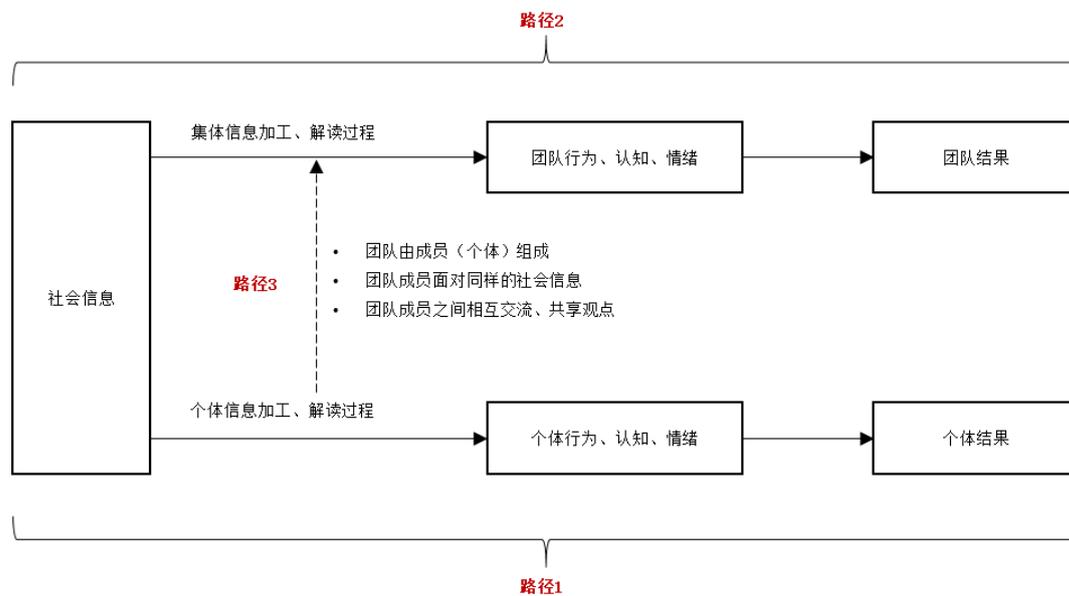


图 1 社会信息加工理论在个体与团队层次的逻辑链条

表 1 社会信息加工理论在团队层次的应用

编号	论文标题	社会信息加工理论论述
1	Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 101(12), 1705-1720.	SIP theory suggests that individuals' processing of social information influences how they make meaning of and come to understand their work environment in ways that shape their work-related attitudes and behaviors (Salancik & Pfeffer, 1978). Researchers have consistently demonstrated that due to their higher status and direct involvement and interactions with employees, formally appointed team leaders serve as a critical informational source. As such, the behavioral modeling of a team leader (e.g., displaying humility) in dyadic interactions accrues to shape followers' collective perceptions about their working environment and guides their social interactions because of these common leadership and socialization experiences (Klein & Kozlowski, 2000), which encourages certain behaviors in the group. (P. 4)
2	Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. <i>Academy of Management Journal</i> , 57(5), 1513-1534.	Social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978) observes that individuals do not operate in a vacuum in their organizational lives. Rather, they function in complex and often ambiguous social settings. Thus, individuals seek to understand their work environments by looking to social cues that exist in the events that surround them. Social information processing theory thus suggests that these sensemaking activities will result in shared perceptions of the supervisory abuse , which provide the foundation for an abusive supervision climate. (P. 1515)

表 1（续） 社会信息加工理论在团队层次的应用

编号	论文标题	社会信息加工理论论述
3	<p>Peng, J., Wang, Z., & Chen, X. (2018). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. <i>Journal of Business Ethics</i>, 159(2), 419-433.</p>	<p>Social information processing theory demonstrates that individuals develop their cognitions, attitudes and behaviors as a function of the information available to them, which usually originates from the immediate social environment (Salancik and Pfeffer 1978). The social environment provides both information that individuals use to interpret events and cues about what attitudes and behaviors should be (Salancik and Pfeffer 1978). At the workplace, leaders are one of the main sources from which members gather information about the job or interpersonal interaction (Jiang and Gu 2016). Accordingly, confronted with self-serving leadership, team members may process the information provided by the self-serving leader, and correspondingly adapt their cognition and behaviors to the leadership environment. (P. 421-422)</p>
4	<p>Kim, D., & Vandenberghe, C. (2020). Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: The roles of team moral efficacy and ethical climate. <i>Group & Organization Management</i>, Published online.</p>	<p>Following the tenets of social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978), an ethical climate emerges from the information shared through interactions among teammates and offers a background to promote the value of ethical behavior. This process facilitates the formation of moral judgments by team members. (P. 11)</p>
5	<p>Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. <i>Human Resource Management</i>, 58(2), 155-168.</p>	<p>Social information processing theory states that employees try to make sense of and understand their work environments by interacting with one another and exchanging information, which in turn shapes their work attitudes and behaviors (Salancik & Pfeffer, 1978). In other words, employees in their organizational lives do not reside in a vacuum. Instead, they actively seek information cues from other members in the same work team to understand and adapt their attitudes, behaviors, and beliefs to work environments. Team leaders serve as a key source of social information. They not only represent organizations because of their hierarchical position, but also because they interact with members frequently and directly. Accordingly, a team leader's behaviors play an important role in shaping members' collective perceptions about their work environments, which guide their behaviors in the team (Chiu, Owens, & Tesluk, 2016). (P. 3)</p>
6	<p>Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. <i>Journal of Management</i>, 45(3), 1009-1033.</p>	<p>SIP theory suggests that individuals make sense of and understand their work environments through processing social information, which in turn shapes their work attitudes and behaviors (Salancik & Pfeffer, 1978). Leaders are vital sources of social information because of their high status and direct interactions with those they lead (e.g., Yaffe & Kark, 2011). We propose that over time, the effect of the leader's modeling of humility will reinforce certain individual beliefs that will be shared by the team. (P. 6)</p>
7	<p>Wang, L., Jiang, W., Zhang, H., & Lin, H. (2020). Leader information seeking, team performance and team innovation: Examining the roles of team reflexivity and cooperative outcome interdependence. <i>Information Processing & Management</i>, Published online.</p>	<p>Team leaders are significant role models for team members (Boies et al., 2015; Jiang, Shi, An, Yu & Wang, 2017). Based on the social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978), team leaders guide team members in organizing and understanding their environment (Shamir, House & Arthur, 1993), and send them social cues and powerful messages. By processing cues from leaders, team members can understand the behavior that is expected, punished, and rewarded in the organization (Hogg, 2010). (P. 3)</p>

表 1 (续) 社会信息加工理论在团队层次的应用

编号	论文标题	社会信息加工理论论述
8	邹艳春, 彭坚, 印田彬. (2018). 团队学习氛围对团队心理资本的影响: 社会信息加工理论的视角. <i>心理与行为研究</i> , (3), 402-407.	社会信息加工理论 (Social Information Processing Theory) 认为, 个体的心理与行为不仅仅取决于个人需要或目标, 而且还受到周围环境线索的影响, 因为这些环境线索提供了能够影响、调节其心理或行为的社会信息 (Salancik & Pfeffer, 1978)。在组织中, 团队气氛作为一种社会环境, 蕴含着一系列社会信息, 因此, 团队成员往往会将团队气氛作为信息线索来源, 并据此调整自己的心理状态。 (P. 403)
9	王婷, 杨付. (2019). 领导幽默的影响效果及其理论解释. <i>心理科学进展</i> , (9), 1631-1642.	社会信息加工理论认为, 员工积极的从团队中寻求与工作环境有关的线索和信息, 通过对这些信息进行解读和理解, 进而调整自己的态度、行为和信念 (Salancik & Pfeffer, 1978)。鉴于领导者在团队中处于较高的地位, 并且与下属有着频繁、直接的沟通和交流, 经常被视为社会信息的重要来源 (Yang, Huang, & Wu, 2019)。从社会信息处理的观点来看, 领导者不仅提供下属理解工作环境的重要信息, 还是下属行为方式的榜样和象征 (Yam et al., 2018)。因此, 团队领导的行为能够帮助成员们塑造关于工作环境的集体感知, 而这种集体的感知指导着他们在团队中的态度、行为 (Yang et al., 2019; Chiu, Owens, & Tesluk, 2016)。 (P. 1638)
10	林英晖, 于晓倩. (2020). 团队成员为何会做出亲团队非伦理行为? 来自团队绩效压力的影响. <i>中国人力资源开发</i> , (7), 34-46.	社会信息加工理论 (Social Information Processing Theory) 指出, 个体作为自我调节的有机体, 其行为的发生是所处环境与个体自身综合作用的结果 (Pfeffer & Salancik, 1977)。同个体一样, 群体也会从任务、使命和共享的目标中加工信息 (Mackie & Goethals, 1987), 并通过成员间想法、认知过程和活动等信息的共享, 形成群体层面的认知 (高静美, 袁桂林, 2018)。根据该理论, 成员们会对团队绩效压力进行信息加工。 (P. 35)

意见 3:

团队工作卷入和团队消极情绪之间会不会有什么关系? 我看相关系数几乎为 0, 作者也认为是并行的中介。

回应:

感谢您的建议。从相关系数来看, 在本研究中, 团队工作卷入与团队消极情绪之间并无显著相关关系 ($\gamma = 0.06, p = 0.535$)。为了进一步厘清团队工作卷入与团队消极情绪之间的关系, 我们对数据进行了重新分析, 检验了两个链式中介模型。在模型 1 中 (请见下表 2), 我们构建了: 工作狂领导-团队工作卷入-团队消极情绪-团队绩效的链式中介模型。数据分析结果表明, 团队工作卷入对团队消极情绪的影响不显著 ($\beta = -0.08, p = 0.326$), 并且链式中介效应同样不显著 (*indirect effect* = 0.01, *SE* = 0.02, 95%置信区间为[-0.05, 0.23])。在模型 2 中 (请见下表 3), 我们构建了: 工作狂领导-团队消极情绪-团队工作卷入-团队绩效的链式中介模型。数据分析结果表明, 团队消极情绪对团队工作卷入的影响不显著 ($\beta = -0.07, p = 0.441$), 并且链式中介效应同样不显著 (*indirect effect* = -0.01, *SE* = 0.03, 95%置信区间为[-0.25, 0.08])。综合上述数据分析结果, 我们认为团队工作卷入与团队消极情绪之间并无显著关系, 是并行的中介变量。

表 2 链式中介分析结果 a

	团队工作卷入	团队消极情绪	团队绩效
控制变量			
领导性别	-0.10(0.08)	-0.07(0.08)	-0.03(0.08)
领导年龄	-0.09(0.09)	0.04(0.09)	-0.04(0.08)
领导教育水平	0.03(0.09)	0.08(0.09)	0.16(0.08)
团队规模	-0.06(0.08)	0.16(0.08)	-0.05(0.08)
团队成立年限	-0.04(0.08)	-0.09(0.08)	0.03(0.08)
楼盘规模—小型	-0.00(0.21)	-0.09(0.20)	-0.17(0.20)
楼盘规模—中型	-0.16(0.21)	-0.10(0.20)	0.05(0.20)
楼盘档次—普通	-0.21(0.13)	0.07(0.13)	0.30*(0.13)
楼盘档次—中档	0.03(0.13)	0.18(0.13)	0.31*(0.12)
自变量			
工作狂领导	0.31*** (0.08)	0.54*** (0.08)	0.18(0.10)
中介变量			
团队工作卷入		-0.08 (0.21)	0.33*** (0.09)
团队消极情绪			-0.28** (0.10)
R^2	0.23**	0.30***	0.31***
AIC		655.70	
BIC		759.21	

注：N = 105 个团队；*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ ；所有系数为标准化系数（Standardized coefficient）；括号内为系数的标准误。

表 3 链式中介分析结果 b

	团队消极情绪	团队工作卷入	团队绩效
控制变量			
领导性别	-0.04(0.08)	-0.11(0.09)	-0.03(0.08)
领导年龄	0.06(0.09)	-0.07(0.09)	-0.04(0.08)
领导教育水平	0.07(0.09)	0.05(0.09)	0.16(0.08)
团队规模	0.17(0.08)	-0.02 (0.09)	-0.05(0.08)
团队成立年限	-0.08(0.08)	-0.06(0.08)	0.03(0.08)
楼盘规模—小型	-0.09(0.21)	-0.03(0.20)	-0.17(0.20)
楼盘规模—中型	-0.06(0.21)	-0.18(0.20)	0.05(0.20)
楼盘档次—普通	0.12(0.13)	-0.18(0.13)	0.30*(0.13)
楼盘档次—中档	0.17(0.12)	0.08(0.13)	0.31*(0.12)
自变量			
工作狂领导	0.46*** (0.08)	0.44*** (0.09)	0.18(0.10)
中介变量			
团队工作卷入			0.33*** (0.09)
团队消极情绪		-0.07(0.05)	-0.28** (0.10)
R^2	0.29***	0.31***	0.31***
AIC		635.99	
BIC		755.21	

注：N = 105 个团队；*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ ；所有系数为标准化系数（Standardized coefficient）；括号内为系数的标准误。

审稿人 2 意见:

意见 1:

经过审稿人仔细检查作者的理论背景,进一步发现本研究可能存在错用理论的问题。首先,从 SIP 本身来讲,它的理论动机主要是区分人在面临社会和个体信息时的多种不同反应,主要聚焦于“社会信息”而不是加工。

回应:

非常感谢您的建议。抱歉在上一稿中我们对社会信息加工理论的介绍不够详细和清楚。在仔细阅读社会信息加工文献之后,我们首先介绍该理论提出的主要动机,其次介绍后续学者对该理论的补充与发展,以此说明社会信息加工理论的核心内涵和在本研究中的适用性。

社会信息加工理论最早由 Salancik 和 Pfeffer (1978) 在其论文“A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design”中提出。根据该论文,我们发现 SIP 的最初理论动机在于批判需求-满足模型 (Need-satisfaction model), 进而强调社会信息对于个体工作态度和行为的重要影响。具体如下:

对于个体工作态度和行为的形成原因,需求-满足模型认为,个体具有稳定、普世的需求。当个体的需求得到满足时,个体就会表现出积极的工作态度与行为;相反,当个体的需求未能得到满足时,个体就会表现出消极的工作态度与行为。Salancik 和 Pfeffer (1978) 认为需求-满足模型过分强调了个体因素(如需求、目标)对态度与行为的预测作用,忽视了社会情境的重要影响(“Many of the problems enumerated in a critique of need satisfaction models are at least partially due to the failure of some approaches to take into account the social context in which work occurs and how this context affects attitudes and actions”, p. 224)。

因此,Salancik 和 Pfeffer (1978) 在批判需求-满足模型的基础上,提出了 SIP 理论。SIP 理论认为,个体的活动和行为并不是在真空中发生的,个体所处的社会情境会影响其态度与行为(“The social context, through informational social influence processes, can affect beliefs about the nature of jobs and work, about what attitudes are appropriate, and, indeed, about what needs people ought to possess”, p. 233)。由此可见,SIP 理论与需求-满足模型的最大区别在于,前者认为个体的态度与行为不仅由自身的需求决定,并且在很大程度上会受到周围环境所提供的社会信息的影响。

但正如您所指出的,Salancik 和 Pfeffer (1978) 在最初构建 SIP 理论时,的确未对个体的认知加工过程进行具体、详尽的论述。这一点也受到了 Zalesny 和 Ford (1990) 的批评。Zalesny 和 Ford (1990) 在回顾以往应用 SIP 理论研究的基础上指出,SIP 理论只是粗略地构建了社会信息与个体态度、行为之间的联系,对于个体的内在认知加工过程并未有涉及(“Although Salancik and Pfeffer state that the relationships among the components are mediated by psychological processes, the processes themselves are described minimally. Additionally, the process linking social information to behavior is not identified”, p. 220)。因此,Zalesny 和 Ford (1990) 在 Salancik 和 Pfeffer (1978) 的基础上,进一步着重强调了个体对于社会信息的加工过程,如个体对社会信息的学习、归因、判断过程。

综上所述,社会信息加工理论强调的是:社会环境充斥着各种社会信息,当个体从社会环境中接收到这些社会信息后,会对其进行分析、判断、加工、解读,进而影响随后的态度和行为(Salancik & Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990)。由此可见,经 Zalesny 和 Ford (1990) 补充完善后,社会信息加工理论既聚焦于社会信息,也强调了加工过程。在正文中,我们增加了 Zalesny 和 Ford (1990) 的相应观点,以此更为准确地介绍该理论。

参考文献:

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and

task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.

Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 205-246.

意见 2:

其次，从领导是否属于社会信息来说，这个问题是有争议的，但是作者本人列举的文献也是有问题的，从作者的理论来源的文献来看（Lord & Maher, 2002），本书（并不是论文）中用的体系更多是一般的信息加工，而没有聚焦于“社会信息”的加工上。

回应:

非常感谢您提出的宝贵问题。对于这些问题，我们将从以下两方面分别予以解释说明。

（1）文献引用问题

感谢您的批评指正。经过仔细核查，我们在上一版中所列举的文献（Lord & Maher, 2002）确实不恰当。正如您所指出的，Lord 和 Maher（2002）一书涉及的理论并不属于 SIP 理论范畴，而是属于内隐领导理论。

具体而言，Lord 和 Maher（1990）继承了 Eden 和 Leviatan（1975）的内隐领导理论（Implicit leadership theories, ILTs）观点，将认知分类思想引入到组织情境中，进一步提出内隐领导理论的核心概念——领导者原型（Prototype），即个体心目中关于领导者的特质和行为的假设和预期。在书中，Lord 和 Maher（2002）认为，人们获取和加工信息的能力是有限的。通常情况下，人们会依赖于其心目中的领导者原型对领导者进行认知判断，当现实中领导者的特征与表现与其心目中的领导者原型相匹配时，人们就会对领导者有更积极的评价（“When subordinates interact with supervisors, the traits and behaviors of the supervisor are compared with this prototype. To the extent that the supervisor’s behaviors match the prototype held in the subordinate’s memory, the supervisor will be perceived as having leadership qualities”. Chapter 7, p. 101）。

因此，正如您所指出的，Lord 和 Maher（2002）主要聚焦于“信息加工”而非“社会信息加工”，并且其主要理论观点也不属于社会信息加工理论范畴。因此，我们在正文中删除了相关论述，并且删除了对应的参考文献。

参考文献:

Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736-741.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 15(1), 9-28.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.

（2）领导是否属于社会信息

对于您所提出的“领导是否属于社会信息”这一问题，我们检索了 2010-2020 年间发表在管理学、管理心理学期刊（中文、英文）上的论文。文献梳理结果显示，应用 SIP 理论解释领导作用的文章中，学者们较为一致地将领导者视为重要的社会信息来源，并且认为其特征、行为包含了能够影响团队、下属的重要社会信息。为了更直观地呈现这一观点，我们选取了 10 篇中、英文论文作为其中代表，并提取了这些论文中有关“领导者是重要社会信息来源”的论述，列于下方表 4。具体而言，领导者成为团队/下属的社会信息重要来源是因为，领导者作为组织的代理人和象征，不仅在组织内具有较高的社会地位和影响力，并且掌握着下属所需的资源，如任务分配、晋升、奖励等（张军伟等, 2013; Chiu et al., 2016; Rego et al.,

2019)。因此，团队/下属会将注意力集中在领导者身上，并根据领导者所传递的信息理解领导者的要求和工作风格，调整自身的行为和态度（徐世勇等, 2017; Peng, et al., 2018）。

基于上述对 SIP 理论在领导研究中应用的总结，我们对“1.2 社会信息加工理论”部分进行了补充完善，并重点解释了领导者作为团队中重要社会信息来源的原因，以及其对团队的影响作用。具体修改内容请见正文第 3 页。

表 4 社会信息加工理论在领导研究的应用

编号	论文标题	社会信息加工理论论述
1	Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 101(12), 1705-1720.	SIP theory suggests that individuals' processing of social information influences how they make meaning of and come to understand their work environment in ways that shape their work-related attitudes and behaviors (Salancik & Pfeffer, 1978). Researchers have consistently demonstrated that due to their higher status and direct involvement and interactions with employees, formally appointed team leaders serve as a critical informational source. (P. 4)
2	Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Does servant leadership affect employees' emotional labor? A social information-processing perspective. <i>Journal of Business Ethics</i> , 159(2), 507-518.	According to social information-processing theory (Salancik and Pfeffer 1978), individuals use information from their work environments to interpret events and decide how to behave. Leader behaviors are particularly powerful sources of this information given their power to control and influence employees' resources and career advancement (Hu and Shi 2015). Employees tend to collect valuable information from what their leaders do and say, and they tend to act based on the situational desirability of certain behaviors. (P. 508)
3	Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. <i>Human Resource Management</i> , 58(2), 155-168.	Social information processing theory states that employees try to make sense of and understand their work environments by interacting with one another and exchanging information, which in turn shapes their work attitudes and behaviors (Salancik & Pfeffer, 1978). Team leaders serve as a key source of social information. They not only represent organizations because of their hierarchical position, but also because they interact with members frequently and directly. Accordingly, a team leader's behaviors play an important role in shaping members' collective perceptions about their work environments, which guide their behaviors in the team (Chiu, Owens, & Tesluk, 2016). (P. 3)
4	Peng, J., Wang, Z., & Chen, X. (2018). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. <i>Journal of Business Ethics</i> , 159(2), 419-433.	Social information processing theory demonstrates that individuals develop their cognitions, attitudes and behaviors as a function of the information available to them, which usually originates from the immediate social environment (Salancik and Pfeffer 1978). The social environment provides both information that individuals use to interpret events and cues about what attitudes and behaviors should be (Salancik and Pfeffer 1978). At the workplace, leaders are one of the main sources from which members gather information about the job or interpersonal interaction (Jiang and Gu 2016). (P. 421)

表 4（续） 社会信息加工理论在领导研究的应用

编号	论文标题	社会信息加工理论论述
5	Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. <i>Human Resource Management</i> , 54(2), 241-264.	Organizational practices, procedures, and policies are interpreted by leaders and subsequently manifest through their actions and behaviors (Ostroff et al., 2003). Followers use this information provided by their leaders to understand the behavioral expectations in the workplace (Rentsch, 1990). Henceforth, leaders are particularly instrumental in shaping climate perceptions because they serve as a salient source of social information for their followers. (P. 246)
6	Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. <i>Journal of Management</i> , 45(3), 1009-1033.	SIP theory suggests that individuals make sense of and understand their work environments through processing social information, which in turn shapes their work attitudes and behaviors (Salancik & Pfeffer, 1978). Leaders are vital sources of social information because of their high status and direct interactions with those they lead (e.g., Yaffe & Kark, 2011). (P. 6)
7	徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. <i>心理学报</i> , 49(1), 106-115.	社会信息加工理论认为, 个体所处的社会环境提供了各种影响其态度和行为的信 息, 个体对社会情境的解读决定他们随后的行为 (Salancik & Pfeffer, 1978)。然而, 个体并非接收其周围所有的社会信息, 他只能注意某些特定信息。通过对这些特定信息的解读, 个体会判断哪些行为是合理的、是可以被组织所接受的 (Salancik & Pfeffer, 1978)。在工作场所中, 领导者是员工重要的社会信息源, 员工会将注意力集中在领导者身上, 从领导者那里寻求线索 (Boekhorst, 2015)。 (P. 133)
8	周建涛, 廖建桥. (2018). 基于社会信息加工理论的谦逊领导对员工工作绩效的作用机制研究. <i>管理学报</i> , 15(12), 1789-1798.	根据社会信息加工理论的基本假设, 团队成员根据获取的信息形成他们的感知、态度和行为 ^[8] 。在工作团队背景下, 团队领导往往是团队员工最重要的社会信息来源, 因此, 团队领导的领导行为往往就承载着团队领导信息传递的内容和方式。 (P. 1790)
9	毛江华, 张光磊, 章发旺. (2020). 伦理型领导与道德污名工作对下属道德情绪和亲社会行为的交互影响. <i>南开管理评论</i> , 23(3), 132-140.	基于社会信息加工理论 ^[2] , 从伦理型领导身上获得的信息线索会促使下属形成对领导的整体道德高尚认知, 从而激发下属崇敬、敬佩等赞赏他人的道德情绪。 (P. 59)
10	张军伟, 龙立荣. (2013). 上司冲突管理行为与员工宽恕的关系. <i>管理科学</i> , 6(6), 58-70.	根据社会信息加工理论, 员工倾向于根据重要他人发出的信息线索形成对组织规范、理念和价值观的感知, 员工的这种感知会进一步影响其随后的行为和态度 ^[13] 。领导作为组织的代理人 and 象征, 掌握着员工的前途和命运 (奖赏、晋升和分配任务等) ^[24] , 因而领导对员工行为和态度的塑造起着至关重要的作用。 (P. 60)

意见 3:

其三, 如果作者是坚持从 SIP 出发推导假设的话, 这个理论的关注点主要是社会信息的来源、持续时间和积累强度, 而非个体的加工过程。从目前看来, 作者使用的只是最基础的信息加工理论, 而这个理论本身是没有积极-消极双路径结构方面的阐述及相关内容, 因此作者的推论还是有问题。建议作者进一步进行理论筛选并选择合适的视角对积极-消极路径进行合理推导, 使本研究的理论既符合理论内容也符合实际情况。

回应:

再次感谢您的宝贵建议。抱歉在上一稿中我们对 SIP 理论的介绍不够清晰全面。因此, 我们进一步详细阐述了 SIP 理论的核心内容以及在本研究中的适用性。

首先, Salancik 和 Pfeffer (1978) 在最初提出 SIP 理论时, 的确未对个体的加工过程进

行详尽的论述。但 Zalesny 和 Ford (1990) 在 Salancik 和 Pfeffer (1978) 的基础上对 SIP 理论进行了补充完善, 着重强调了个体对于社会信息的加工过程, 如个体对社会信息的学习、归因、判断过程。综合这些学者的论点, SIP 理论强调的是: 社会环境会产生各种社会信息, 当个体从社会环境中接收到这些社会信息后, 会对其进行分析、判断、加工、解读, 进而影响随后的态度和行为 (Salancik & Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990)。在正文中, 我们增加了 Zalesny 和 Ford (1990) 的相应观点, 以此更为准确地介绍该理论。

其次, 如前所示, 在以往应用 SIP 理论的相关研究中, 学者们较为一致地将领导者视为工作场所内重要的社会信息来源 (徐世勇等, 2017; 毛江华等, 2020; Chiu et al., 2016; Yang et al., 2019)。下属/团队通过对领导者提供的社会信息线索 (如领导者的言行、特征等) 进行加工、解读, 产生认知、情绪等方面的变化, 进而导致相应结果。

最后, SIP 理论不仅能够解释个体层次现象, 在团队层次也同样适用。在回应审稿人 1 所提出的第二点意见中, 我们重新澄清了 SIP 理论在个体层次与团队层次的逻辑主线 (请见修改说明中“图 1 社会信息加工理论在个体与团队层次的逻辑链条”), 即个体/团队对社会信息的解读会影响其认知或情绪, 进而对个体层次与团队层次结果产生影响。

基于上述三点原因, 我们认为在本研究中, SIP 理论作为整体的理论框架是适用的。关于本研究中的积极-消极双路径的理论推导, 需要补充说明的是: 在论文中, 我们提出工作狂领导会引起团队认知和情绪的变化, 进而对团队绩效产生影响。具体而言, 一方面, 从团队认知上, 工作狂领导会向团队传递奋力工作等行为信息, 团队会解读为领导同样期望团队认真工作, 因而增加在工作中的专注程度 (团队工作卷入), 带来业绩提升。因此, 工作狂领导会给团队认知带来积极影响, 主要表现为团队工作卷入的提高。另一方面, 从团队情绪上, 工作狂领导不知疲倦地过量工作也会让团队感到紧张焦虑 (团队消极情绪), 损害绩效表现。因此, 工作狂领导也会给团队情绪带来负面影响, 主要表现为团队消极情绪的增加。需要澄清的是, “积极的认知路径”和“消极的情绪路径”中的“积极”与“消极”表示的是团队工作卷入/团队消极情绪对团队绩效的作用效果, 并不是 SIP 理论在提出时建构了积极-消极双路径。基于上述内容, 我们修改了论文中的表述以及“1.2 社会信息加工理论”一节 (请见正文第 2-3 页)。

编委复审意见:

在激烈的竞争环境中, 工作狂领导逐渐增多, 工作狂领导到底给团队绩效造成什么影响, 通过什么机制, 受到什么边界的调节, 我同意两位评阅人的观点: 该研究有理论和实践意义。经过三轮多的修改, 理论基础越来越清晰, 即运用 SIP 理论; 第二, 研究的表述比较规范; 第三, 研究的样本量比较充足, 而且三阶段的测量保证了共同方法偏差的有效控制; 第四, 看到了作者和评阅人的多轮交流, 对作者写作能力的明显提升。综合考虑上述因素, 通过本人的阅读, 建议接受该文发表。

主编终审意见:

可以发表。选题比较有趣, 方法基本符合规范, 也比较好地解决了审稿人的问题。