

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：委屈可以求全吗？自我表现视角下职场排斥对个体绩效的影响机制研究

作者：姜平，张丽华

第一轮

审稿人1意见：

本文基于自我表现理论，对职场排斥—表面顺从—员工绩效的关系及其边界条件进行了探索，重点聚焦于员工以及领导的集体主义倾向在其中的调节作用，对于职场排斥相关研究具有一定的意义。目前有以下方面的问题与作者探讨：

意见1：理论方面，论文的问题提出部分针对职场排斥的现有研究共涉及目前研究在两方面的不足，第一是职场排斥的作用机制。就这一问题，聚焦于作者论文中所关注的，我理解应该是职场排斥对个体绩效的作用机制，然而事实上，Ferris 等人(2015)的文章中已经对职场排斥对个体绩效的影响及其作用机制进行了探讨(且也不仅仅是消极的影响)，因此，我认为如果作者计划就这一点来进行理论贡献的探索，可能需要更加清晰的阐述本文在 Ferris 等(2015)之上的贡献。

回应：非常感谢您对本文选题和研究设计给予充分认可！同时也非常感谢您在耐心审阅之后，不仅指出了本文的不足，还为我们提供了明确的修改思路 and 方向！

理论贡献决定了研究的价值。原稿中我们对本文理论贡献的把握并不准确，论述也不够清晰。本文聚焦职场排斥对个体绩效的影响，在系统梳理相关文献尤其是若干经典文献，例如您指出的 Ferris 等人(2015)这篇核心文献的基础上，我们发现现有研究有两个主要的 research gap：**其一，理论视角比较单一。**已有研究主要采取自我验证或自我增强的理论视角，认为在特定条件下(如高基于绩效的自尊)被排斥的个体会通过更努力地投身工作提高自身的工具性价值，从而获得更好的绩效结果(e.g. Ferris et al., 2015)。然而，由于不同个体的工作能力存在差别，以及遭受排斥导致个体获取资源的渠道受阻(Ferris et al., 2008; Robinson et al., 2013)，在日益强调协作的工作环境中仅依靠个体自身的努力达到改善绩效的目标并非对所有人都能奏效。因此，学者们呼吁还应该探索其他的理论解释机制，关注个体通过其他方式释放善意从而改善自身处境的可能(Wu et al., 2016)。事实上，Williams (2009)在需要-威胁理论的时间模型中指出，个体还有可能采取顺从这一类社交奴性(social servility)的方式来应对排斥并寻求积极结果。然而，在组织管理情境中，有关职场排斥对顺从行为的潜在影响及其对绩效评价的后续影响尚未得到探索。因此，有必要引入其他的理论视角来重新解释这一现象。**其二，忽略了旁观者的影响。**在探讨排斥对个体的影响时，现有的研究主要关注排斥者或被排斥者，而忽略了对旁观者角色的考量(陈晨 等, 2017)。事实上，考虑旁观者的影响在组织行为研究领域越来越受到重视，因为它更能反映工作场所多主体间复杂交互的特点。例如，在职场欺凌的研究中，Hornstein (1996)指出，目睹同事被上级欺凌会导致旁观者遭受情感创伤，由于害怕或为了寻求自我保护，旁观者倾向于放弃自主性，妥协于上级的控制，并主动迎合上级的想法。而有关辱虐管理的研究也广泛验证了遭受领导辱虐的下属可能会转向攻击组织、同事、客户或配偶(Lian et al., 2012; Mitchell & Ambrose, 2007; Restubog, 2011)。就职场排斥现象而言，由于旁观者与排斥双方处于同一组织生态系统内，从理论和实践情况来看，不仅排斥会直接或间接地影响到旁观者的情绪、态度和行为，旁观者(尤其

是地位重要的旁观者)的态度和行为同样也有可能直接或间接地干预排斥的进程(陈晨 等, 2017)。举例而言, 在同事排斥的情境下, 如果领导给予被排斥者较高的绩效评价, 排斥双方之间权力的不均衡性有可能会被打破, 从而会间接地影响到排斥的演进。因此, 有必要更多地考虑旁观者的因素。

在梳理清楚 research gap 的基础上, 我们的 research motivation 相应变得很清晰, 即通过引入自我表现理论, 为职场排斥影响绩效结果的关系提供一种新的理论解释机制, 并在其中首次考虑旁观者(领导)的潜在影响, 从而在一定程度上填补现有的理论空缺。

在修改稿中, 按照上述思路我们对引言部分重新进行了构思, 相应地在理论贡献部分, 我们也开展了新的讨论。

意见 2: 作者所提到的现有文献的第二点不足, 是目前职场排斥相关研究在对被排斥者采取应对措施相关研究方面的不足。就这一问题, 我有两点疑虑提出来供作者思考: (1) 作者在引言以及最后的讨论部分都提到了, 目前已有多篇关于探索被排斥者应对策略的论文, 事实上, 这些论文从理论立意以及理论贡献的切入点方面都与本文是类似的, 并不太受到其他论文的研究模型中该应对策略所处的角色(是中介还是调节)的影响, 因此, 作者首先需要思考, 本文与这些论文在理论层面的区别, 而不是仅仅聚焦于研究模型; (2) 就作者所讨论的表面顺从这一应对策略来看, 如果这是本文最重要的部分(就论文整体的论述上来看是如此)以及最重要的研究贡献, 那么为何后面落点到员工的绩效? 表面顺从到绩效之间的理论逻辑关系并不是那么显而易见的, 作者可能还需要更加清晰的阐述。

回应: 感谢您的提问! 您的第一点疑虑也是针对原稿的理论贡献不清晰问题, 我们已经在意见 1 的答复中进行了回应。详见我们对您第 1 条意见的回复。

有关您的第二个问题, 为何表面顺从的落脚点要落点到员工的绩效。对此, 我们主要是基于三个方面的考虑: **其一**, 现有研究关于职场排斥对被排斥者的影响, 在大部分结果变量上都取得了一致的结论, 除了亲社会行为和绩效(参见文献综述: 陈晨 等, 2017)。因此, 本文探索职场排斥对绩效评价的影响, 有助于解释不一致结论出现的原因。**其二**, 表面顺从对绩效评价的影响, 以往的研究并未涉及, 但却引起了学者们的浓厚兴趣(Hewlin, 2003, 2009; Hewlin et al., 2016)。由于表面顺从行为在组织中普遍存在, 探索它对个体绩效的影响也具有显著的实践价值(程文 等, 2019; Hewlin, 2003, 2009)。**其三**, 也是最重要的, 通过对自我表现理论的系统研读, 我们发现自我表现理论其实非常强调“观众”的重要性, 认为自我表现行为的效果取决于“观众”如何评价(Leary, 1996; Tice, 1998), 这实际上为我们探讨表面顺从与绩效评价之间有条件的(即考虑“观众”——领导的特点)相互关系提供了理论上的支持。并且, 以往有关印象管理这种自我表现行为的研究也表明, 下属印象管理行为对绩效评价的影响取决于领导对下属印象管理行为的归因以及对下属的喜爱程度。只有当领导对其进行利他归因或者喜爱下属时, 印象管理对绩效评价的影响才正向且显著(Huang et al., 2013)。这也为我们探讨表面顺从与绩效评价之间有条件的相关关系提供了佐证。在修改稿的引言部分以及假设 3 的理论推导部分, 我们强化了结果变量选取的依据以及表面顺从影响绩效评价的理论逻辑。

意见 3: 也由于作者在论述 research gap 时涉及到上述两方面, 由此导致基于此提出的 research question 也不够聚焦, 建议作者先梳理清楚 research gap, 再相应地修改 research motivation。

回应: 非常感谢您的提问与指导! 这一问题与您的第一个意见关注点相同, 我们已在答复一中作了认真的回应, 并在文中引言部分作了具体修改。详见我们对您第 1 条意见的回复。

意见 4: 作者采取自我表现理论来构架整篇论文, 这在讲职场排斥-表面顺从, 以及员工集

体主义倾向的调节时都是可以的，但是模型的后半段，即表面顺从-员工绩效，以及领导的集体主义倾向的调节这一部分，事实上和自我表现理论是没有太大关系的。如果作者的后半段模型是非常成熟、已被大量研究所验证过的关系，那么这样我觉得是可以的，但是，目前来看，无论从理论方面还是作者自己的数据方面，模型后半段变量之间的关系都不是非常成熟且明确的，然而这一部分却无法很好地整合进自我表现理论框架中，我建议作者在这一问题上深入思考，如果选取一个更加整合的理论框架来架构全文。

回应:感谢您的提问。我们认真研读了自我表现理论有关的经典文献，在Tice (1998)的“Effects of self-presentation depend on the audience”一文以及 Leary (1996)的《Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior》一书中，专门就这一问题进行了论述，他们强调自我表现策略的影响效果取决于“观众”，不同的“观众”对观察到的某种自我表现行为会给予不同的评价。因此，从理论来看，自我表现理论是可以支撑模型后半段推论的。并且从实证证据来看，Huang 等人(2013)的研究也证实，下属印象管理这种自我表现策略对绩效评价的影响取决于领导对下属印象管理行为的归因以及对下属的喜爱程度。只有当领导对其进行利他归因或者喜爱下属时，印象管理对绩效评价的影响才正向且显著。此外，研究二的数据分析结果，无论是在包含或不包含控制变量的情况下，都支持了研究假设，相关情况详见我们对您意见 10 和意见 12 的回复。

在修改稿的引言最后一段，以及假设 3 的理论推导部分，我们强化了运用自我表现理论构建表面顺从-员工绩效之间关系的理论依据和论证逻辑。

意见 5: 作者在假设 3 的理论推倒部分，完全没有涉及到表面顺从和领导评价的下属绩效之间因果关系的建构，所论述的领导的集体主义倾向的调节作用也不是在论述领导集体主义倾向对表面顺从与下属绩效之间关系的调节，而更像是在论述领导和下属在集体主义倾向上的 congruence 的作用。建议作者聚焦于假设本身，对这一部分进行更加清晰的因果逻辑推导。

回应: 非常感谢您的提问并给予指导！您的建议与另一位专家不谋而合，即假设 3 的推导应该聚焦于假设本身，高集体主义倾向的领导，更希望员工能表现出认同和组织价值观的行为和言语，因为这是“拥护组织、支持组织”的表现，符合高集体主义领导对于下属的期待。而下属的表面顺从行为恰好迎合了领导的这种期望，因而更能得到领导的认可。在细致研读集体主义/个人主义相关文献的基础上，按照上述逻辑，我们重新对假设 3 作了如下推导：

“具体而言，我们认为领导的集体主义倾向是决定下属表面顺从与绩效评价之间的重要条件，高集体主义倾向的领导者更加看重下属的表面顺从行为。集体主义者把自己看作是社会关系中的一部分，认为个人的成功取决于他人在这些关系中的行为(Markus & Kitayama, 1991)。事实上研究表明，集体主义者在缺乏有关社会关系和社交情境信息的情况下往往难以界定自己(Bachnik, 1994; Shweder, 1984)。因此，他们的自我认同和自尊不是来自于证明自己与他人不同或表达自己独特的品质，而是来自于满足共同的期望和标准，并在群体中实现和谐的社会关系(Kitayama et al., 1997; Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017)。这意味着集体主义者不愿意通过展示独特性而在组织中脱颖而出，他们也不希望其他人这样做。相反，他们有强烈的动机去遵从共同的期望。Bond 和 Smith(1996)的元分析支持了这一观点，他们证实对群体的顺从是区分集体主义者和个人主义者的特征之一，集体主义者比个人主义者有更高的群体顺从。此外，集体主义者倾向于认为遵守群体规范是正确的行为，而炫耀独特性是错误的行为，应该受到惩罚(Chen et al., 1998; Kim & Markus, 1999)。由于表面顺从体现了被排斥者遵从群体期望、维护组织和谐的态度，这更符合集体主义领导者对下属的期待。因此，我们认为集体主义领导者应该更欣赏下属的表面顺从行为，而非独特的、反规范的想法的交流。

相反，个人主义领导者认为独特的行为模式，如分享独特和反规范的想法，有助于团队

的成功，因此他们尊重个体的独特性(Chen et al., 1998; Gelfand et al., 2017; Moorman & Blakely, 1995; Schein, 2006; Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017)。此外，个人主义者强调“要忠于自己和自己独特的需求和欲望，如果社会压力与他/她自己的价值观和偏好相矛盾，他/她会被鼓励去抵制社会压力”(Goncalo & Staw, 2006: 97)。这些证据表明，个人主义的领导者更能接受组织成员在必要时偏离共同的价值观和期望，并且更加强调独特的、反规范的想法的交流。因此，下属是否表面顺从对他们而言并不重要，因而这也就不会成为他们评判下属表现优劣的标准。”

意见 6: 方法问题。研究一采用学生样本，不具有代表性，尤其本文是针对职场中的典型现象职场排斥的研究。建议作者不要采用学生样本，很难有说服力。

回应: 感谢您的意见！研究一之所以采用学生样本，主要是借鉴了 Balliet 和 Ferris (2013)以及 Ferris 等人(2019)研究的做法。经您提醒，我们意识到这种设计的确可能存在漏洞，因为中西方样本的代表性可能存在根本区别。国外学生普遍参与社会兼职，对职场排斥这种职场现象的经历更为丰富。相比较而言，国内本科生(尤其是低年级的本科生)在企业中兼职的情况并不普遍，因而对这一现象的理解可能存在偏差。

因此，在本轮修改中，我们更换了实验设计，通过校友网络招募在中国企业中工作的全职员工为实验对象。共有 148 名被试参与实验，剔除质量控制题项检验不达标及填答不完整的样本后，最终获得了来自不同行业(包括制造业、互联网、金融、教育等)的 142 个有效被试样本。

意见 7: 实验没有 manipulation check，无法判断是否操纵成功。

回应: 感谢您的意见！在新的实验设计中，我们增加了对职场排斥的操纵性检验。独立样本 t 检验结果表明，“排斥组”被试所感知到的职场排斥程度($M = 3.86, SD = 0.65$)要显著高于“接纳组”($M = 2.68, SD = 0.62$)， $t(140) = 11.08, p < 0.001, Cohen's d = 1.86$ 。而与此同时，“排斥组”和“接纳组”被试对于自身集体主义倾向的评价则不存在显著差别($F(1, 140) = 0.47, p = 0.49$)。这表明我们的情景操纵总体可靠。

意见 8: 实验研究的假设检验，建议同时报告不加任何控制变量的结果(鉴于实验采取随机分组，这些控制变量理论上在两个组的分布应该是没有显著差异的)。

回应: 非常感谢您的指导和建议！如您所言，我们发现加不加控制变量对变量间关系的显著性确实没有改变。因此，在研究一的数据分析部分我们报告了不加任何控制变量的分析结果。

意见 9: 研究二相关系数表中发现，下属的印象管理和领导的集体主义倾向有显著正相关关系？为什么？

回应: 感谢您的提问！我们仔细检查了原始数据，发现二者之间确实有显著的正相关关系，对此我们查阅现有的文献并没有发现直接的实证证据。然而，以往印象管理的研究认为，印象管理作为一种自我表现策略，实施者往往会考虑对象的特征(从而决定要不要实施印象管理行为)。例如，已有研究表明变革型领导与下属的印象管理行为呈正相关(Aggarwal & Krishnan, 2013)，而集体主义价值观又会促进变革型领导的涌现(Jung et al., 2009)，因此，下属有可能更愿意对持集体主义倾向的领导者实施印象管理策略。当然，这只是间接的推论，二者之间是否存在因果上的直接关联还有待进一步的理论推导和研究论证。

意见 10: 作者虽然给出了控制部分控制变量的理由，但是在假设检验部分，作者需要说明，不控制这些控制变量，尤其是自我领导、印象管理之后，目前的研究结果是否受到影响。此

外, 鉴于我之前提到的 Ferris 等(2015), 假设作者要控制其他可能的中介解释, 在探索职场排斥与工作绩效之间的关系时, 更需要控制这篇论文中的中介, 即自尊水平。

回应: 非常感谢您的指导和建议! 作为连接职场排斥与个体结果间最重要、也是研究最多的中介机制, 自尊水平确实受到了我们的关注。而原稿之所以没有控制自尊水平, 主要是考虑到它不是个体应对排斥的方法和手段(与自我领导、印象管理的性质不同)。根据您的建议, 我们意识到控制自尊水平的结果更有说服力, 因此在本轮修改中, 我们呈现了控制个体自尊水平的分析结果。结果显示本文的研究结论没有发生显著改变, 这也进一步表明我们的理论模型是比较可靠的。此外, 按照您的意见, 在修改稿中我们增加了补充分析小节(详见 4.4 补充分析), 汇报了不含所有控制变量的结果, 结果同样支持了本文的研究假设, 从而进一步夯实了研究结论的可靠性。

意见 11: 研究二中假设 2 的检验, 员工交互效应的 simple slope 检验是一个显著一个不显著, 而研究一的结果是两个都显著, 只是有程度差异。为什么?

回应: 感谢您的提问! 在更换了研究一的被试样本后, 我们发现研究一有关假设 2 的检验结果与研究二一致, 即只有在高员工集体主义倾向的条件下, 职场排斥对表面顺从的影响才显著, 而在低员工集体主义倾向的条件下, 职场排斥对表面顺从的影响变得不显著。这也印证了您之前的推断, 即学生样本很可能不具有良好的代表性。

意见 12: 研究二假设 3 的检验, 交互效应显著, 但 simple slope 的检验, 两个组都不显著(注意: $p = 0.05$ 不是显著), 为什么?

回应: 感谢您的提问! 我们仔细检查了原始数据, 发现原稿之所以会出现 $p = 0.05$ 的情况, 是由于我们在做简单斜率分析时对数据进行了不够精确的四舍五入处理, 在保留 3 位小数的情况下, 原稿的结果应该是 $p = 0.047 < 0.05$ 。而在增加对自尊水平和领导评价单元的控制之后, 在高领导集体主义的条件下, 员工的表面顺从对领导评价的员工绩效的正向影响显著(简单斜率 = 0.23, $t = 2.02$, $p = 0.044 < 0.05$)。此外, 在不包含所有控制变量的情况下, 上述效应更为明显(简单斜率 = 0.26, $t = 2.32$, $p = 0.021 < 0.05$)。

参考文献

- 陈晨, 杨付, 李永强. (2017). 职场排斥的作用机制与本土化发展. *心理科学进展*, 25(8), 1387-1400.
- 程文, 黄嘉欣, 马建会. (2019). 组织中的表面顺从: 概念、测量、前因与后果. *中国人力资源开发*, 36(12), 53-68.
- Aggarwal, J., & Krishnan, V. R. (2013). Impact of transformational leadership on follower's self-efficacy: Moderating role of follower's impression management. *Management and Labour Studies*, 38(4), 297-313.
- Bachnik, J. M. (1994). Uchi/soto: Challenging our conceptualizations of self, social order, and language. In J. M. Bachnik & C. J. Quinn (Eds.), *Situated meaning* (pp. 3-37). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Balliet, D., & Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298-308.
- Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119(1), 111-137.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Ferris, D. L., Fatimah, S., Yan, M., Liang, L. H., Lian, H., & Brown, D. J. (2019). Being sensitive to positives has its negatives: An approach/avoidance perspective on reactivity to ostracism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 138-149.

- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1348–1366.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance?. *Academy of Management Journal, 58*(1), 279–297.
- Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 514–529.
- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(1), 96–109.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review, 28*(4), 633–642.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 727–741.
- Hewlin, P. F., Kim, S. S., & Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(3), 539–567.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. New York: Riverhead Books.
- Huang, G. H., Zhao, H. H., Niu, X. Y., Ashford, S. J., & Lee, C. (2013). Reducing job insecurity and increasing performance ratings: does impression management matter?. *Journal of Applied Psychology, 98*(5), 852–862.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly, 20*(4), 586–603.
- Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(4), 785–800.
- Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(6), 1245–1267.
- Leary, M. R. (1996). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Boulder, CO: Westview Press.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 41–52.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*(2), 224–253.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159–1168.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(2), 127–142.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 713–729.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management, 39*(1), 203–231.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of*

Psychology, 64, 361–388.

Schneider, B., González-Romá V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–516.

Shweder, R. A. (1984). Preview: A colloquy of culture theorists. In R. A. Shweder & R. A. LeVine (Eds.), *Culture theory: Essays on mind, self, and emotion* (pp. 1–24). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Tice, D. M. (1998). Effects of self-presentation depend on the audience. In J. Cooper & J. M. Darley (Eds.), *The legacy of Edward E. Jones*. Washington, DC: APA.

Williams, K. D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 275–314.

Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362–378.

.....

审稿人 2 意见:

本研究有一定创新性，结果也比较有趣。另外，用实验和问卷方法交互验证理论模型，并得到一致结论，在研究设计上是严谨可信的。

意见 1: 目前最大的问题在于论文没法讲述一个完整自洽的故事(coherent story)。模型的前因变量是职场排斥(workplace ostracism，主要为同伴，研究一的实验操作也是同伴排斥)，中介变量是表面服从组织价值观(facades of conformity)，二阶调节是领导的集体主义价值观，因变量是领导评价的工作绩效。这些变量涵盖了同事，组织，领导三个不同的对象，放在一起缺乏一致性。职场排斥，本质上是一种来自同事的人际威胁，而表面服从，是表面上服从组织的价值观。我被他人排斥，应该会更有动机去迎合同事。我讨好组织，为何就能被同伴重新接受？同伴一定等于组织吗？作者的逻辑链条，似乎缺失了一个环节。而二阶调节作用中，作者又引入了第三个对象：领导。作者似乎预设组织的价值观，一定是和领导的集体主义价值观时一致的。但也许并不是这样。这点我下面会有展开。因此，作者的模型在同伴，组织，领导三个对象之间切换，缺乏内部一致性。

回应: 非常感谢您对本文选题和研究设计给予充分认可，同时也感谢您的提问和意见！

对于您的第一个问题：我讨好组织，为何就能被同伴重新接受？同伴一定等于组织吗？在此需要说明的是，我们并不是说员工表面顺从的目的是为了迎合同事、寻求被同事重新接受，而是强调它是员工在面对同事排斥这种压力源和威胁情境时的一种反应(Bass, 1961; Hewlin, 2009; Kiesler & Kiesler, 1969)。因此，相较于亲社会行为这种明确为了促进排斥和解的行为，表面顺从行为从动机来看更为保守，它是个体面对压力和威胁的一种应对手段(Hewlin, 2009)。换言之，在这里我们讲述的故事是：同事排斥这种压力源对员工构成了威胁，在这种情况下，员工通过表面顺从对外表达一种“我其实很契合这个组织”的立场(Leary & Allen, 2011)，如果能因此得到同事的认可当然很好，而就算不能改善排斥，最起码也要避免因为与群体的不一致而招致额外的惩罚。而如果不表面顺从，很可能强化别人对他/她不属于群体的看法，从而导致进一步的排斥和敌对行为(Baumeister, 1997)。

对于您的第二个问题：为什么要引入领导？我们分别从必要性和可行性两个方面进行说明。一方面，有必要考虑领导的角色。在探讨排斥对个体的影响时，现有的研究主要关注排斥者或被排斥者，而忽略了对旁观者角色的考量(陈晨 等, 2017)。事实上，考虑旁观者的影响在组织行为研究领域越来越受到重视，因为它更能反映工作场所多主体间复杂交互的特

点。例如，在职场欺凌的研究中，Hornstein (1996)指出，目睹同事被上级欺凌会导致旁观者遭受情感创伤，由于害怕或为了寻求自我保护，旁观者倾向于放弃自主性，妥协于上级的控制，并主动迎合上级的想法。而有关辱虐管理的研究也广泛验证了遭受领导辱虐的下属可能会转向攻击组织、同事、客户或配偶(Lian et al., 2012; Mitchell & Ambrose, 2007; Restubog, 2011)。就职场排斥现象而言，由于旁观者与排斥双方处于同一组织生态系统内，从理论和实践情况来看，不仅排斥会直接或间接地影响到旁观者的情绪、态度和行为，旁观者(尤其是地位重要的旁观者)的态度和行为同样也有可能直接或间接地干预排斥的进程(陈晨, 杨付, 李永强, 2017)。举例而言，在同事排斥的情境下，如果领导给予被排斥者较高的绩效评价，排斥双方之间权力的不平衡性有可能会被打破，从而会间接地影响到排斥的演进。因此，探讨领导作为地位显著的旁观者如何评价被排斥者的表面顺从行为，是本文朝着考虑旁观者角色迈出的第一步，具有显著的理论价值，将有助于加深对职场排斥动态影响的理解。

另一方面，在理论模型中考虑领导的角色是可行的。**其一，自我表现理论强调“观众”的重要性，认为自我表现行为的效果取决于“观众”如何评价(Leary, 1996; Tice, 1998)**，这意味着探讨表明顺从对绩效评价的影响不能忽视旁观者(即领导)的因素。换言之，根据自我表现理论，探讨表面顺从行为对绩效评价的影响，需要考虑领导的因素。这在以往的研究中也得到了证实，例如，Huang 等人(2013)的研究表明，下属印象管理对绩效评价的影响取决于领导对下属印象管理行为的归因以及对下属的喜爱程度。只有当领导对其进行利他归因或者喜爱下属时，进行印象管理的下属才会获得更高的绩效评价。**其二，表面顺从这一变量的特殊属性使得链接同事、组织和领导成为可能。**从表现对象来看，表面顺从与印象管理不同，印象管理存在于二元关系中，即个体的印象管理是针对具体对象的行为，一般发生在绩效评估、招聘与应聘等情境中，个体通过影响目标人物对自己的印象，以达成期待的目标(Wayne & Ferris, 1990; Wayne et al., 1997)。而表面顺从则并不指向具体的对象(Hewlin, 2003)，该行为的表达对象既包括同事、领导者，还包括组织外部群体(Hewlin et al., 2016)。也就是说，同事排斥作为一种压力源触发了员工的表面顺从行为(如前文所述，这不必须是为了迎合同事，而是一种压力反应)，而员工表面顺从行为的表现对象不只是同事，而针对整个的外部环境，因此，领导作为旁观者(外部环境的一员)能够观察到员工的这种行为，从而在特定条件下有可能对其作出好的评价。

综上所述，本文同时考虑同伴、组织和领导，在理论上是有必要和可行的，并且也符合实践中我们观察到的管理现象。在修改稿中，我们重新构思了引言部分，在系统梳理当前 research gap 的基础上，就这一问题进行了深入探讨。此外，在理论贡献部分，我们将旁观者要素作为本文的主要理论贡献之一进行了讨论，并且在不足与展望部分，我们也鼓励未来研究探索表面顺从是否有利于促成排斥的和解这样一个更直接的命题。

意见 2:第一页最后一段，“尽管部分研究表明遭受排斥的员工有可能通过采取特定的行动(如亲社会行为)来试图扭转局面(Cuadrado et al., 2015; Maner et al., 2007)，然而却并未考虑这些行为的真实性，即行为在多大程度上与个体的内在价值观和观点相一致。显然，考虑这一点非常重要，因为以往研究表明‘自我表达的真实与否’对个体和组织的影响不容忽视”。行为真实性为何不容忽视？组织或领导者看员工行为不就行了？为啥要管行为本身真不真实？什么是真实？人活着不就是扮演不同角色吗？我们真的有真实自我吗？

回应:非常感谢您的提问与讨论!“自我表达的真实与否”之所以重要，是因为以往的研究表明真实的自我表达不仅可以提高个体心理幸福感，降低压力水平(Lopez & Rice, 2006; Ryan et al., 2005)，还可以让组织从多元化观点中受益(Morrison & Milliken, 2000)。相反，虚假表达有可能影响员工的心理健康，甚至可能导致他们做出有损组织利益的偏差行为(Ashforth & Humphrey, 1993; 莫申江, 施俊琦, 2017)。尽管真实表达有好处，但我们也认同您的观点，

即人们无时无刻不在表演，过分强调真实表达在现实中往往行不通。因此，在修改稿中，随着对引言部分重新构思，我们最终删去了这一段表述。本研究关注的重点不是为了考察自我表达的真实性，而是将顺从行为当作一种适应性行为，在特定条件下会带来领导的好评，进而提高员工的绩效得分。

意见 3: 假设 2 的推演，“在遭受职场排斥的情况下，我们预期高集体主义倾向的个体会更愿意忍受委屈而非公然对抗，表现出更高的表面顺从以便维护整体的和谐”。为什么是这样？请具体解释背后的逻辑和理由，还有相关的实证支持。

回应: 感谢您的提问！在修改稿中，我们对此处推导的逻辑进行了强化，并补充了实证证据。具体修改如下：

“高集体主义倾向的个体(集体主义者，下同)总是以集体利益为先(Triandis, 1995)，重视并维护集体的和谐，并且愿意为之牺牲自身利益或压制不同的价值观或信念(Chen et al., 1998; Triandis, 1989)。在遭受职场排斥的情况下，公开表达自己独特的价值观可能会导致分歧扩大，制造矛盾和冲突，而主动压抑自己的异见则有利于缓和矛盾，维持集体的和谐稳定。两相比较，我们认为表面顺从这种委曲求全的做法更符合集体主义者的特点。这种推论也得到了已有研究的佐证，例如，Pfundmair 等人(2015)的研究表明，与低集体主义倾向的个体(个人主义者，下同)相比，集体主义者在面对排斥时会更少表现出反社会行为。而 Samnani (2013)也指出，相比于个人主义者，集体主义者在面对职场欺凌时更少实施对抗行为。”

意见 4: “对低集体主义倾向者而言，他们更重视个人权利、自主性以及自我价值的实现，他们通常认为自己是独立于群体之外”。个人主义的人也并不认为自己是独立于群体之外的，否则北美企业为何也那么强调团队合作？个人主义和集体主义的本质区别，在于当个人利益和集体利益发生冲突时，个体认为哪个更重要？集体主义的人，更有可能为了集体利益委曲求全，而个人主义的人，不大愿意为了集体而牺牲个体。

回应: 非常感谢您指出了本文在表述上的不当之处并提供指导！我们认真研读了集体主义/个人主义的有关文献，发现您的表述更加精准！对这一部分的论述，我们作了如下修改：

“对个人主义者而言，他们更重视个人权利、自主性以及自我价值的实现(Chen et al., 1998; Triandis et al., 1988)。他们倾向于认为将个人置于群体之上是一种正确的行为，而将自己屈从于多数人之下则是错误的(Markus & Kitayama, 1991; Schein, 2006; Triandis et al., 1988)。正因为如此，个人主义者有时会以牺牲群体利益为代价来追求自己的成功(参见综述，Chen et al., 1998)。因此，个人主义者不太可能屈从于外部压力而隐匿自己真实的想法(Schein, 2006; Triandis et al., 1988)，在面对职场排斥时，其通过表面顺从以迎合集体的动机会有所减弱，因为集体和谐与否并不是他们考虑的优先方向。”

意见 5: “一方面，根据领导-下属匹配的观点，领导会更喜爱与自己行为方式、价值观相一致的下属(Byza et al., 2019)。”表面顺从是指员工假装和组织的价值观一致，这样做就一定和领导价值观一致吗？要是领导的价值观一定和组织的价值观不一致呢？这个论述有一个非常重要的前提，员工表面顺从表现出的价值观一定是集体主义的价值观，这样才会让集体主义高的领导有好感。但表面顺从的量表题目里并未提到任何具体的价值观，只强调假装一致而已。如果企业文化强调狼性和竞争呢？表面顺从的下属也假装很有狼性，追求个人成绩，爱出风头，但这不会让集体主义高的领导觉得反感吗？我觉得作者换一个论述角度也许更合适，回顾一下过往关于领导集体主义价值观的研究，看领导的集体主义如何影响他对下属行为的反应。集体主义高的领导，当然更希望员工能表现出认同和组织价值观的行为和言语，因为这是“拥护组织、支持组织”的表现，符合高集体主义领导对于下属的期待。当然这只是

我基于常识的推断，作者需要找到相关的理论和实证支持。

回应：非常感谢您的宝贵意见！我们非常赞同您的见解，集体主义价值观的领导者更重视维护组织的和谐，而下属的表面顺从行为恰好迎合了领导的这种期望，因而更能得到领导的认可。在细致研读集体主义/个人主义相关文献的基础上，按照上述逻辑，我们重新对假设 3 作了如下推导：

“具体而言，我们认为领导的集体主义倾向是决定下属表面顺从与绩效评价之间的重要条件，高集体主义倾向的领导者更加看重下属的表面顺从行为。集体主义者把自己看作是社会关系中的一部分，认为个人的成功取决于他人在这些关系中的行为(Markus & Kitayama, 1991)。事实上，研究表明，集体主义者在缺乏有关社会关系和社交情境信息的情况下往往难以界定自己(Bachnik, 1994; Shweder, 1984)。因此，他们的自我认同和自尊不是来自于证明自己与他人不同或表达自己独特的品质，而是来自于满足共同的期望和标准，并在群体中实现和谐的社会关系(Kitayama et al., 1997; Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017)。这意味着集体主义者不愿意通过展示独特性而在组织中脱颖而出，他们也不希望其他人这样做。相反，他们有强烈的动机去遵从共同的期望。Bond 和 Smith(1996)的元分析支持了这一观点，他们证实对群体的顺从是区分集体主义者和个人主义者的特征之一，集体主义者比个人主义者有更高的群体顺从。此外，集体主义者倾向于认为遵守群体规范是正确的行为，而炫耀独特性是错误的行为，应该受到惩罚(Chen et al., 1998; Kim & Markus, 1999)。由于表面顺从体现了被排斥者遵从群体期望、维护组织和谐的姿态，这更符合集体主义领导者对下属的期待。因此，我们认为集体主义领导者应该更欣赏下属的表面顺从行为，而非独特的、反规范的想法的交流。

相反，个人主义领导者认为独特的行为模式，如分享独特和反规范的想法，有助于团队的成功，因此他们尊重个体的独特性(Chen et al., 1998; Gelfand et al., 2017; Moorman & Blakely, 1995; Schein, 2006; Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017)。此外，个人主义者强调“要忠于自己和自己独特的需求和欲望，如果社会压力与他/她自己的价值观和偏好相矛盾，他/她会被鼓励去抵制社会压力”(Goncalo & Staw, 2006: 97)。这些证据表明，个人主义的领导者更能接受组织成员在必要时偏离共同的价值观和期望，并且更加强调独特的、反规范的想法的交流。因此，下属是否表面顺从对他们而言并不重要，因而这也就不会成为他们评判下属表现优劣的标准。”

意见 6：“另一方面，鉴于领导身份的特殊性，高集体主义倾向的领导者不独身体力行这种集体主义的价值观，还会通过惩罚和奖赏等方式在团队中贯彻这种价值观(Hannah et al., 2013)。”为何要引用 Hannah 2013？此文章里没有任何与本文有关的变量。另外，这句话有文献支持吗？而且这个论述有同样的问题，集体主义高的领导会想要贯彻集体主义的价值观，但员工表面顺从的是究竟是领导的价值观还是企业的价值观呢？如果两者出现冲突怎么办？

回应：感谢您的提问！Hannah 等(2013)中的原文是“Due to their authority to reward or punish followers, leaders have a powerful influence on the normative processes operating within groups”，通过引述我们想表达的是领导会运用权威在组织中贯彻其意志。通过您的分析，我们认识到此处论证出现了与您在上提问题中指出的同样的问题，因此在修改稿中我们删去了这段表述。具体修改情况请见我们对您上条意见的回复。

意见 7：研究一的情境和测量，请提供完整的实验材料。实验材料中有涉及组织价值观的内容吗？被试回答表面顺从的问题时，能不能理解材料中描述的企业价值观究竟是什么？

回应：感谢您的提问和指导！在修改稿中，我们提供了完整的实验材料，该情景材料改编自

前人的研究(Balliet & Ferris, 2013; Ferris et al., 2019; 刘玉新 等, 2013), 有较高的可靠性。同时在情景中, 我们也包含了对组织价值观的表述, 即“公司奉行‘工作高于一切’的价值理念, 强调员工对企业的忠诚和奉献”。从数据分析结果来看, 我们对情景的操纵总体上是成功的: 独立样本 t 检验结果表明, “排斥组”被试所感知到的职场排斥程度($M = 3.86, SD = 0.65$)要显著高于“接纳组”($M = 2.68, SD = 0.62$), $t(140) = 11.08, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 1.86$ 。而与此同时, “排斥组”和“接纳组”被试对于自身集体主义倾向的评价则不存在显著差别($F(1, 140) = 0.47, p = 0.49$)。

意见 8: 研究二中一名领导评价了几名下属的绩效? 是不是嵌套数据呢? 如果是, 应用相应的统计方法进行控制。

回应: 非常感谢您对我们数据分析方面的指导! 经过对领导评价类型的梳理, 我们发现在最终的有效样本中: 一评一(一名领导评价一名员工)占 19%, 一评二(一名领导评价两名员工)占 36%, 一评多(一名领导评价三名及以上的员工)占 45%。样本的这种构成形态不适合采用多水平分析的方法, 考虑到可能存在领导评价的影响, 我们将评价单元作为一个变量予以控制。控制的结果并没有影响假设路径的显著性。

意见 9: 研究二的控制变量, 下属印象管理策略。为何要测量针对领导的印象管理? 被同事排斥, 为何要逢迎领导? 如果自变量是同事排斥, 印象管理行为不是应该也是针对同事吗?

回应: 感谢您的提问! 诚然, 被同事排斥导致个体逢迎同事, 这更符合直接的逻辑。但这并不意味着被排斥者不会寻求领导的支持。在最近有关员工如何应对辱虐管理的研究中, 学者证实遭受领导辱虐的下属会采取与同事建立联盟(coalition formation)的趋近平衡策略(approach balancing operations), 通过寻求第三方支持从而促进与领导的和解(Wee et al., 2017)。同理, 从理论上讲, 被同事排斥的员工也有可能通过逢迎等印象管理的手段去讨好领导, 寻求领导的支持和肯定, 从而改变自身的弱势地位。另外一方面, 也由于本研究的因变量为领导评价的下属绩效, 聚焦于领导如何评价受排斥的下属的特定行为, 因此我们想控制干扰领导评价的因素, 即潜在的下级针对领导的逢迎行为。

参考文献

- 陈晨, 杨付, 李永强. (2017). 职场排斥的作用机制与本土化发展. *心理科学进展*, 25(8), 1387-1400.
- 梁永奕, 严鸣, 储小平. (2015). 辱虐管理研究新进展: 基于多种理论视角的梳理. *外国经济与管理*, 37(12), 59-72.
- 刘玉新, 张建卫, 王成全, 彭凯平. (2013). 职场排斥对反生产行为作用机制的实验研究. *中国软科学*, 10, 157-167.
- 莫申江, 施俊琦. (2017). 情绪劳动策略对主动破坏行为的影响. *心理学报*, 49(3), 349-358.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bachnik, J. M. (1994). Uchi/soto: Challenging our conceptualizations of self, social order, and language. In J. M. Bachnik & C. J. Quinn (Eds.), *Situated meaning* (pp. 3-37). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bass, B. M. (1961). Conformity, deviation, and a general theory of interpersonal behavior. In I. A. Berg & B. M. Bass (Eds.), *Conformity and deviation* (pp. 38-100). New York: Harper.
- Baumeister, R. F. (1997). Esteem threat, self-regulatory breakdown, and emotional distress as factors in self-defeating behavior. *Review of General Psychology*, 1(2), 145-174.
- Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119(1), 111-137.

- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 285–304.
- Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 514–529.
- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*(1), 96–109.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., Lord, R. G., Trevino, L. K., Kozlowski, S. W., ... & Doty, J. (2013). Joint influences of individual and work unit abusive supervision on ethical intentions and behaviors: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, *98*(4), 579–592.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to....: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, *28*(4), 633–642.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 727–741.
- Hewlin, P. F., Kim, S. S., & Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(3), 539–567.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. New York: Riverhead Books.
- Huang, G. H., Zhao, H. H., Niu, X. Y., Ashford, S. J., & Lee, C. (2013). Reducing job insecurity and increasing performance ratings: does impression management matter?. *Journal of Applied Psychology*, *98*(5), 852–862.
- Kiesler, C. A., & Kiesler, S. B. (1969). *Conformity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*(4), 785–800.
- Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*(6), 1245–1267.
- Leary, M. R. (1996). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Boulder, CO: Westview Press.
- Leary, M. R., & Allen, A. B. (2011). Personality and persona: Personality processes in self-presentation. *Journal of Personality*, *79*(6), 1191–1218.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *117*(1), 41–52.
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, *53*(3), 362–371.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, *98*(2), 224–253.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1159–1168.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(2), 127–142.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, *25*(4), 706–725.
- Pfundmair, M., Graupmann, V., Frey, D., & Aydin, N. (2015). The different behavioral intentions of collectivists and individualists in response to social exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *41*(3),

363–378.

- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 713–729.
- Ryan, R. M., LaGuardia, J. G., & Rawsthorne, L. J. (2005). Self-complexity and the authenticity of self-aspects: Effects on well being and resilience to stressful events. *North American Journal of Psychology, 7*(3), 431–448.
- Samnani, A. K. (2013). The early stages of workplace bullying and how it becomes prolonged: The role of culture in predicting target responses. *Journal of Business Ethics, 113*(1), 119–132.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388.
- Schneider, B., González-Romá V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468–516.
- Shweder, R. A. (1984). Preview: A colloquy of culture theorists. In R. A. Shweder & R. A. Levine (Eds.), *Culture theory: Essays on mind, self, and emotion* (pp. 1–24). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tice, D. M. (1998). Effects of self-presentation depend on the audience. In J. Cooper & J. M. Darley (Eds.), *The legacy of Edward E. Jones*. Washington, DC: APA.
- Triandis, H. C. (1989). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Cross-cultural perspectives* (pp. 41–133). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(2), 323–338.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 487–499.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology, 50*(4), 979–1006.
- Wee, E. X., Liao, H., Liu, D., & Liu, J. (2017). Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse. *Academy of Management Journal, 60*(6), 2352–2380.

第二轮

审稿人 1 意见:

感谢作者详细的回复和为此轮修改做出的努力。作者在本轮解决了我在上一轮提出的大部分问题，但仍有以下几个问题有待作者进一步加强:

意见 1: 对于假设 3 调节作用的论述，作者在本轮的修改比之前版本已经有了很大的提升，但我认为作者需要再进一步加强，以使调节效应的作用逻辑更加清晰。比如，第一，作者虽然论述了集体主义高/低个体的不同特点，那么随后就应该顺应该逻辑详细去论述，当领导

集体主义高时，表面顺从如何更强地影响其绩效评价；第二，集体主义和个体主义并非是一个构念的两端，低集体主义并不一定意味着高个体主义，然而作者在论述低集体主义的情况时，其实说的是高个体主义的情况，建议作者进一步修改，精确论述；第三，作者在理论层面关注的究竟是个体绩效还是领导评估的个体绩效(我指理论层面而非实证测量层面)，目前从 H3 的论述来看，作者似乎讲的是领导对个体绩效的主观评价，也就是说，对高集体主义的领导来说，下属的表面遵从会增强领导对下属绩效的主观评价(而不一定是绩效)。我知道在实证测量时我们往往会用领导的主观评价来衡量下属绩效，但是我认为这一点在理论论述上还是应该清楚区分。我个人的观点是关注哪一种都有其重要意义，但是作者自己究竟想关注的是什么，需要论述清楚，最重要的是需要全文统一。

回应：非常感谢您对我们工作的认可，也感谢您耐心细致的指导，您的高水平指导是本文得以不断完善的重要原因。

对您指出的假设 3 的论证问题，我们完全认可并在本轮进行了认真修改和回应(本轮修改内容在文中以蓝色字体标注)。第一，按照您的指点，我们对领导集体主义调节作用的推导逻辑重新进行了梳理，首先论述高/低集体主义者与顺从有关的核心特征，概括而言，即相对于低集体主义者，高集体主义者更重视集体和谐(Kitayama et al., 1997; Schneider et al., 2013; Schneider et al., 2017)，愿意遵从群体规范，并注重在各方面与群体保持一致(Jackson et al., 2006; 王震 等, 2012)。随后顺应此逻辑，着重论述了当领导集体主义高/低时，下属的表面顺从从分别如何影响领导对下属的绩效评价。

第二，经过您的点拨并认真研读相关文献，我们认识到之前对低集体主义与个人主义概念产生了误解，因此在本轮修改中，我们修正了全文相关内容的表述，精确论述高/低集体主义的不同情况。

第三，本文在理论和测量层面均关注的是领导对下属绩效的主观评价，即主观绩效评价(subjective performance evaluations)。事实上，有关个体绩效在理论上的分野，之前的研究做得很多，也产生了许多不同的划分模式，如主观绩效和客观绩效(Bergeron et al., 2013)，任务绩效和情境绩效(contextual performance)等(Motowidlo & Van Scotter, 1994)。但究竟而言，客观绩效、或任务绩效，主要指的是员工与核心工作要求相关的、对组织业务核心有所贡献的行为(Borman & Motowidlo, 1993)，一般会包含在岗位描述当中(Williams & Anderson, 1991)。而主观绩效的范围则要广得多，还包括员工在计划工作任务之外的各种表现，如帮助同事、额外担责等等(Organ, 1997)。而无论是任务绩效还是主观绩效，在测量层面均可采取由领导评价的方式以减少同源偏差的影响。如您所言，无论关注哪种绩效都有其重要意义，主要是要根据研究的特点和需要恰当地选择。本文的理论框架为自我表现理论，其核心观点是自我表现的效果取决于“观众”如何评价，不同的“观众”对同一种自我表现行为会产生不同的评价结果(Leary, 1996; Tice, 1998)。这表明这种评价更多是一种主观评价。因此，聚焦领导对下属绩效的主观评价在理论层面上更加契合自我表现理论。此外，考虑到我们的样本是公司的行政人员，他们的日常工作往往比较琐碎，与销售等岗位的员工相比，其绩效评价往往没有固定的标准，因此聚焦主观绩效评价同样更符合样本的实际情况。在本轮修改中，我们对此进行了强化，不仅在引言部分明确指出本文关注的是领导对下属绩效的主观评价，还在全文的表述上进行了统一。

意见 2：研究一调节效应的图(图 2)，建议接纳组和排斥组换一下位置，因为接纳组是控制组(设置为 0)，排斥组是实验组(设置为 1)，这样呈现的结果才和你的数据结果是统一的。

回应：感谢您的指导！在本轮修改中我们对图 2 进行了调整。

参考文献

- 陈晨, 杨付, 李永强. (2017). 职场排斥的作用机制与本土化发展. *心理科学进展*, 25(8), 1387–1400.
- 王震, 孙健敏, 张瑞娟. (2012). 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, 44(9), 1231–1243.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884–899.
- Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1245–1267.
- Leary, M. R. (1996). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Boulder, CO: Westview Press.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., González-Romá V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–516.
- Tice, D. M. (1998). Effects of self-presentation depend on the audience. In J. Cooper & J. M. Darley (Eds.), *The legacy of Edward E. Jones*. Washington, DC: APA.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
-

审稿人 2 意见:

看得出来, 作者在本轮修改中付出了很多的心血和努力, 认真地回应了审稿人的每一条修改意见。论文质量也有明显提高。但是, 我还有几个问题:

意见 1: 在本次修改中, 作者提出了“旁观者”视角。我觉得旁观者视角可以用来解释模型的后半段(second stage), 但不能很好地解释前半段(first stage)。文中提到“在探讨排斥对个体的影响时, 现有的研究主要关注排斥者或被排斥者, 而忽略了对旁观者角色的考量(陈晨 等, 2017)。”这里的旁观者, 应该是对于排斥行为的旁观者, 即第三方个体观察到某人收到团队成员排斥时, 会有何反应。杀鸡儆猴, 警示他人, 其实也是排斥的社会功能之一。比如, 我看到了张三因为做了某事而收到同伴排斥, 我自己就要小心不要犯同样的错误。但本研究关注的旁观者, 是领导对于下属表面服从行为的反应, 和排斥并无关系。当然, 从旁观者视角切入, 研究表面服从行为和工作绩效之间的关系, 也许是本研究的另一个理论贡献, 但这一

视角并不能很好地解释模型的整体性。我还是不能完全理解，作者在模型的后半段为何突然切换到“旁观者”模式，比如 Xu 等人(2017)发现，同伴排斥在某些条件下，会引发被排斥者更多的 helping behavior 和更少的 social loafing。按照相同的逻辑，本研究的因变量应该是被排斥者针对同伴某些的行为；或者把前因变量换为领导排斥，这样前后逻辑才能更加一致。

Xu, E., Huang, X., & Robinson, S. L. (2017). When self-view is at stake: Responses to ostracism through the lens of self-verification theory. *Journal of Management*, 43(7), 2281–2302. doi: 10.1177/0149206314567779

回应：感谢您对我们努力工作的认可和鼓励，更要感谢您为本文提供的无私帮助和指导！考虑到两轮外审周期都处于假期之中，您的付出更是让我们感到由衷地钦佩！

对您的第一点疑问：本文所说的旁观者是不是排斥的旁观者？我们的理解是，与其他消极职场事件，如职场欺凌、辱虐管理等类似，职场排斥也是一个**动态过程**，不应当静止地、割裂地看待。旁观者作为一个能动的思维主体，**不仅会关注排斥行为本身(即有无排斥)，还会观察是什么导致了某个体被排斥，以及被排斥的个体作何表现以回应排斥等等**，在此基础上综合形成自己对排斥事件的观点和立场。在 Ng 等人(2020)最新发表在《*Human Relations*》上的一篇从旁观者视角研究职场欺凌(workplace bullying)的文章中，作者提出了一个职场欺凌的旁观者动态意义建构模型(dynamic sensemaking model)就表达了类似动态的观点。其中指出，旁观者对职场欺凌的反应取决于其对情境核心要素进行评估的意义建构过程。例如，旁观者会观察欺凌的起因，如果他/她认为被欺凌者系咎由自取(victim deservingness)(例如：实施了攻击他人或粗鲁的行为，Mulder et al., 2014)，那么他/她就更有可能对被欺凌者采取破坏性而非建设性的反应(负面评价、疏远甚至参与欺凌等)。在这里，旁观个体攻击他人和被欺凌都是对职场欺凌事件进行旁观的一部分。同理，我们认为基于动态性的考量，排斥的起因以及被排斥者对排斥的反应(表面顺从)，也应当视为排斥事件的一部分，不应当割裂开来。换言之，旁观者(领导)观察到了排斥的发生以及由此引发的被排斥者表面顺从行为，这是一个连贯的过程，综合起来影响了领导对被排斥者绩效的评价。因此，本文将领导者视为排斥的旁观者是合理的。此外，从方法论的层面来看，我们通过实验和问卷法相结合，夯实了排斥与表面顺从之间的因果关系，并且最终有条件的中介作用机制得到验证，都从实证角度体现了这样一种动态的观点。

对您的第二点疑问：如何理解模型的整体性？很抱歉我们在上一轮没有很好地解决您的这个疑惑。在本轮我们广泛查阅文献并进行了反复的思辨和讨论，在此与您商榷。我们以为，模型的整体性不仅看包含了几个主体，而是受到我们的**研究问题**和**理论框架**决定的。一个好的研究应该是既反映管理现象，又能从理论上提供合理的解释。诚然，二元主体之间的互动从模型上来看可能更加“标准”，这也是目前大多数组织行为研究采用的主流范式。例如 A 排斥 B，可能影响到 B 的态度、情感、行为等，反过来又会作用于 A。但是相信您也认可，我们的管理实践往往要比这种“标准的”二元问题复杂得多，有时候过于局限在二元模式当中可能会限制我们对现实世界的理解，这也是长期以来学界倡导开展更加整合和动态的管理学研究的重要原因。就本文所关注的排斥现象而言，在实践当中，当某个体受到同事们的排斥，碍于面子或者某些群体规范，他/她完全有可能不会直接针对同事采取行动，而是采取诸如表面顺从这种没有明确指向性、但可以标示其成员属性的行为，或是转而逢迎领导、寻求领导的支持的行为，寻求改善自身处境，并最终影响到领导的评价和判断。因此，就研究问题而言，本研究关注同事排斥对被排斥者行为的影响以及对绩效评价的后续影响，是有其广泛现实基础的。其次，本研究的理论框架能否很好地涵盖并解释上述研究问题？我们认为的。自我表现理论有关压力源(同事排斥)、自我表现策略(表面顺从)、观众评价(领导评价的绩效)的核心理论观点的确能够完整地解释本文提出的有条件的中介作用模型，从而很好地链接同事、员工和领导三元主体，并且实证分析的结果也验证了我们的假设，这为职场排斥对绩效

评价的影响提供了新的理论解释机制。

从以往的研究证据来看,对多元主体间复杂交互的研究也正在逐渐积累。例如,有关辱虐管理研究的一个重要分支,就是采用周边影响的视角来研究辱虐的溢出、转向攻击效应,其基本的叙事逻辑是来自领导的辱虐对待会影响被辱虐下属的心理、情感和行为,而由于上下级地位差异,下属通常无法直接对领导进行还击,导致他们有可能迁怒于配偶等第三方对象(e.g., Carlson et al., 2011; Restubog et al., 2011)。与本研究类似,此类研究也涉及到了领导、下属和配偶等多元主体,并通过溢出理论(spillover theory)、交叉影响理论(crossover theory)等理论框架加以很好地整合,从而为相关领域研究提供了新的见解。此外,最近发表在JOB上的一篇探讨职场苛待(workplace mistreatment)的文章,也同时关注了领导、员工、同事以及组织四类主体在职场苛待事件中的交互影响,通过实验设计,他们得出的结论是“来自同事的苛待会减少领导对受害者的尊重对待,而来自同事的尊重对待能抵消领导苛待的消极影响”(Bendersky & Brockner, 2020)。我们认为上述研究为本研究提供了很好的指引和旁证。

而从模型构建和变量的选取来看,对于您的建议,模型因变量如果是被排斥者针对同伴的某些行为(如帮助同事),或者前因变量是领导排斥,这样前后逻辑会更加一致。对此我们是这样理解的:一方面,“同事排斥-表面顺从-帮助同事”和“领导排斥-表面顺从-领导评价绩效”在逻辑上的确更为直接,因为它们都属于非常典型的二元互动问题。但是就前者而言,表面顺从组织的价值观会导致员工更愿意帮助同事吗?在研究设计阶段我们也从这个方向进行了思考,但却没有把握得出肯定的答案。因为在中国这样高度重视面子的文化情境中(黄光国, 1985; 郑伯坝, 1995),同事之间地位相近,在遭受同事排斥导致群体身份受到威胁的情况下(Baumeister & Leary, 1995),主动示弱或者讨好同事会让自己在面子上“挂不住”,而表面顺从这种间接的、能够标示自己团队成员身份的行为既无伤面子,又能够对外昭示自己很适合当前组织(Leary & Allen, 2011),因而更可能成为员工应对同事排斥的自我表现策略。这也是我们选择表面顺从而非印象管理作为中介变量所作的考量。顺应此逻辑,如果员工选择表面顺从作为应对同事排斥的策略中包含了怕丢面子的因素,那么表面顺从的员工也就不太可能主动实施帮助同事这种逢迎讨好的行为。而就“领导排斥-表面顺从-领导评价绩效”的模型设计而言,与同事排斥情形所不同的是,领导与员工之间权力地位差距较大,因此员工向排斥他/她的领导者主动示好相对而言无碍于面子。在这种情况下,印象管理这种更为直接的自我表现策略(如逢迎领导)相比于表面顺从这种间接策略而言,可能效果会更好(尤其是考虑到我们的结果表明不是所有领导都在意员工是否表面顺从组织的价值观)。换言之,表面顺从在该模型中提供的解释力很可能无法让其显著超越印象管理这一业已等到较多研究验证的中介作用机制。另一方面,正如我们在文中及一审答复中指出的,表面顺从这一变量与印象管理存在很大不同,前者不针对特定对象,属于被动应对策略;后者指向特定对象,属于主动应对策略,等等(程文等, 2019; Hewlin, 2003; Hewlin et al., 2016)。因此,二元互动的模型设计将无法深刻体现出表面顺从有别于印象管理的这些独特变量属性以及拓展解释功能。综合以上两方面的考虑,我们认为当前的模型设计也能呈现出更加有趣的结果。

以上是我们对这一问题的浅见,希望能够得到您的认可。通过与您的对话,我们也意识到原文中有关“旁观者视角”的表述可能存在不妥,有可能引发随意切换研究视角的误解。更精准的表述应该是本文基于自我表现理论,探讨了职场排斥对绩效评价的影响机制与边界条件,在其中(根据理论的需要)首次考虑了旁观者(领导)的因素。因此在本轮修改中,我们对引言和讨论部分的相关内容进行了修改,使表述更为精准(本轮修改内容在文中以蓝色字体标注)。此外,在未来研究中我们有兴趣关注文化情境类变量(如面子、集体主义、传统性等)如何影响个体在面对不同排斥源(领导排斥 VS 同事排斥)时,对不同自我表现策略的选择偏好,并最终影响多种个体结果,从而持续拓展本研究的思路。

意见 2: 研究一用实验的方式验证了模型的前半段, 但为什么后半段没有用实验呢? 背后的理由请说明一下。

回应: 感谢您的提问。我们用实验的方法验证了模型前半段, 而后半段没有用实验, 主要是因为: 如前所述, 本文最突出的理论贡献, 就是在自我验证与自我强化等业已证实的理论机制之外, 贡献自我表现这样一个新的理论视角, 来解释职场排斥对个体绩效的影响机制。因此, 建立职场排斥与表面顺从之间的因果关系至为重要。通过实验法与问卷法相结合的方式, 能够帮助我们强化二者之间的因果关联, 从而夯实本研究的根基, 使研究结论更为可靠。而相比较而言, 对模型后半段辅以实验设计则没有那么必要。一方面, 研究二的实证分析结果很好地支持了模型后半段的研究假设; 另一方面, Huang 等人(2013)的研究也证实下属印象管理这种自我表现策略对绩效评价存在有条件的正向影响, 这与我们模型后半段的逻辑实际上是一致的。因此, 尽管没有用到实验, 但我们模型后半段的论证依然足够可靠。

意见 3: 研究二中有超过 80% 的下属有领导一评多的情况, 请汇报领导评价员工绩效这一变量的 ICC 值, 如果同一个领导对不同下属的评分确实不独立, 则需要用相应的统计方法进行控制, 详见(Zheng et al., 2019)。

Zheng, Y., Graham, L., Farh, J.-L., & Huang, X. (2019). The impact of authoritarian leadership on ethical voice: A moderated mediation model of felt uncertainty and leader benevolence. *Journal of Business Ethics*, 1-14.

回应: 感谢您给予我们方法上的指导! 计算结果表明, 绩效评价变量的 ICC1 值仅为 0.01, 这说明由领导因素解释的方差变异量微乎其微, 数据具有很强的独立性(ICC1 < 0.10, Bliese, 2000)。因此, 我们在个体层面进行数据分析是恰当的(Bliese & Hanges, 2004)。在修改稿中, 我们增加了“4.3 数据分析策略”小节, 对该问题进行说明。

意见 4: 表 5 中显示, 职场排斥对绩效评价的主效应还是负的, 而且非常强。因此, 作者在文中整体的措辞应该非常谨慎, 虽然 conditional indirect effect 在某些情况下是正向的, 但不能下结论说表面服从能够克服排斥对绩效的损害。

回应: 非常感谢您的严谨建议! 我们非常赞同您的观点, 尽管 conditional indirect effect 是正向的, 但并不意味着表面服从能够完全克服排斥对绩效的损害。实际上, 在原稿“不足与展望”部分我们也指出, “职场排斥与领导评价的员工绩效之间存在直接的负向关系($b = -0.53$, $SE = 0.10$, $t = -5.49$, $p < 0.001$), 这表明遭受职场排斥的代价其实一直都存在。”在本轮修改中, 我们对全文相关表述进行了仔细的校对和修改, 尽量做到严谨、客观。

参考文献

- 程文, 黄嘉欣, 马建会. (2019). 组织中的表面顺从: 概念、测量、前因与后果. *中国人力资源开发*, 36(12), 53-68.
- 黄光国(1985): “人情与面子: 中国人的权力游戏”, 李亦园、杨国枢、文崇一主编《现代化与中国化论集》, 台北: 桂冠图书公司。
- 郑伯埙. (1995). 差序格局与华人组织行为. *本土心理学研究*, 3, 142-219.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bendersky, C., & Brockner, J. (2020). Mistreatment from peers can reduce the effects of respectful treatment from bosses, and respectful peers can offset mistreatment from bosses. *Journal of Organizational Behavior*, <https://doi.org/10.1002/job.2441>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation

- and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., & Hanges, P. J. (2004). Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though they were independent. *Organizational Research Methods*, 7(4), 400–417.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937–961.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633–642.
- Hewlin, P. F., Kim, S. S., & Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 539–567.
- Huang, G. H., Zhao, H. H., Niu, X. Y., Ashford, S. J., & Lee, C. (2013). Reducing job insecurity and increasing performance ratings: does impression management matter?. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 852–862.
- Leary, M. R., & Allen, A. B. (2011). Personality and persona: Personality processes in self-presentation. *Journal of Personality*, 79(6): 1191–1218.
- Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijckx, H., & Bolman, C. (2014). Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. *International Journal of Psychology*, 49(4), 304–312.
- Ng, K., Niven, K., & Hoel, H. (2020). 'I could help, but...': A dynamic sensemaking model of workplace bullying bystanders. *Human Relations*, 0018726719884617.
-

第三轮

主编终审意见：

在研究 1 中，作者采用分组的方式进行操纵(排斥组和接纳组)，但是在数据分析的时候，作者使用的是“感知的职场排斥”作为自变量进回归分析。但是表 1 写的又是“职场排斥操纵”，作者在数据分析时具体采用的是“排斥组和接纳组”这一分类变量还是“感知的职场排斥”这一连续变量？若使用的是后者，感知的职场排斥作为操纵检验，在本研究中用来检验实验操纵是否成功，为什么作者不采用分组进行回归分析，而是采用的操纵检验结果？分组的意义何在？此外，作者简单斜率分析如果采用的是感知的职场排斥程度这一连续变量，但图 2 数据呈现又采用了分组方式，使用的是接纳组和排斥组，却不是高排斥感和低排斥感。希望作者可以补充说明一下，使前后的逻辑更加严谨和清楚。

回应：非常感谢主编老师严谨细致的审稿！对研究 1 的数据分析，我们的具体操作过程如下(本轮修改内容在文中以紫色字体进行标注)：

第一，通过分组操纵的方式(排斥组和接纳组)，来验证排斥与否和表面顺从间的因果关系。具体而言，在假设检验部分，我们采用职场排斥操纵的分类变量(0 = 接纳组; 1 = 排斥组)来进行回归分析。同时，在简单斜率分析部分，我们所依据的仍然是基于职场排斥操纵分类变量的回归分析结果。我们用图 2 来说明集体主义倾向在职场排斥操纵的分类变量与表面顺从之间关系的调节作用。

第二，在研究 1 中，“感知的职场排斥”这一连续变量的目的仅用于进行操纵性检验，以确定我们的实验操纵是否成功。即：“独立样本 t 检验结果表明，“排斥组”被试所感知到的职场排斥程度($M = 3.86, SD = 0.65$)要显著高于“接纳组”($M = 2.68, SD = 0.62$)， $t(140) =$

11.08, $p < 0.001$, Cohen's $d = 1.86$ 。而与此同时，“排斥组”和“接纳组”被试对于自身集体主义倾向的评价则不存在显著差别($F(1, 140) = 0.47, p = 0.49$)。这表明我们的情景操纵总体可靠。”

为了让读者更加清晰地理解实验的整体过程和目的，我们将“3.3 实验结果”小节进一步划分为“3.3.1 操纵检验”和“3.3.2 假设检验”两个子节。更进一步地，在“3.3.2 假设检验”过程中，我们明确所采用的是职场排斥操纵的分类变量(0 = 接纳组; 1 = 排斥组)进行假设检验和简单斜率分析。再次感谢您的提问！如有问题请随时与作者团队联系。