

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：中庸价值取向对员工变革行为的情景依存作用

作者：杜旌 冉曼曼 曹平

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：

在引言部分，作者并未说清楚探讨中庸思维对员工变革行为这一问题的理论意义何在。同时文中也缺少对员工变革行为领域相关文献的回顾，不清楚员工变革行为领域研究现状如何。造成的问题就是，有许多影响变革行为的变量，为何要选择中庸思维？它有什么重要？能为员工变革行为领域提供什么新信息？

回应：

根据您的意见，在这次修改中，我们对员工变革行为的已有研究进行了回顾，具体有两个方面，一是关于组织变革特征对员工变革行为的影响，如有关变革公平、变革型领导、领导支持等的研究（Charbonnier-Voirin, Akremi, & Vandenberghe, 2010; Furst & Cable, 2008; Shin, Taylor, & Seo, 2012; 朱其权和龙立荣, 2011）；二是 Herold 等人（Herold, Fedor, & Caldwell, 2007）指出了未来研究应当跳出变革、关注变革本身之外的因素，如文化在组织变革中的影响作用。

结合 Farh 等人的研究（Farh, Hackett, & Liang, 2007），我们讨论了进行本位文化研究（emic culture）重要性。即相对于采用西方文化（客位；etic culture）的角度，从我国本土文化视角来探索我国员工变革行为，是对现有研究的有益补充。中庸是我国传统文化的重要内容，对我国员工行为处事有着显著影响（Yao, & Yang, Dong, & Wang, 2010），随着中庸测量量表的开发和应用，中庸受到越来越多应用心理学和组织行为学学者的关注（段锦云和凌斌, 2011）。研究中庸和员工变革行为的关系，可以有效丰富组织变革的本土化研究，也可以为管理者提供切实的理论指导。

总的来说，这次修改回顾了以往有关变革行为的研究，并在此基础上阐明研究中庸与员工变革行为的理论和现实意义。具体修改，请见论文前言的前 3 段。

意见 2：

其次，作者在引言中引出整个模型，但是缺乏依据。作者需要说清楚为何选择变革认知、模范带头作用和同事消极约束这些变量作为调节变量。

回应：

为了阐明选择变革认知、模范带头作用和同事消极约束作为调节变量的原因，我们在这次修改中加强了对研究模型的阐述。本研究关注的焦点是中庸，而中庸的核心概念是通过辩证的、全面的认知环境，通过“执中”来达到个体和情景的整体和谐。认知环境是中庸影响员工行为的前提，而个体层面的变革认知描述了员工对变革这个环境的直接理解和认识。

在团队层面，有关社会影响（社会影响理论、Social influence theory; Deutsch & Gerard, 1955）和群体压力（Group pressure; Asch, 1951）的研究都指出群体行为会影响个体的行为。在具体工作情境中，同事是员工最经常互动的对象，因此同事行为是员工社会影响和群体压力主要源泉（Westaby & Lowe, 2005）。高中庸员工会主动去认知其所处环境，他们会对同事的行为更加敏感，更愿意在行为决策中考虑同事行为的因素。因此我们将同事行为作为团队层面的情景变量，并结合工作场所的具体情形，把同事影响分为积极和消极两个方面，积极方面关注模范同事的带头作用，消极方面关注同事的变革消极行为。

总的来说，“中庸非常依赖于周围的情境要素：人、事、物，并依据外部情境的变化调节行为的范围和程度”（段锦云和凌斌，2011），而变革认知、模范带头作用和同事消极约束都是高中庸员工潜在的敏感情景变量，有可能会直接影响中庸与变革行为的关系。具体的修改请见前言部分的第4段和第5段。

意见 3:

假设 1 的推导需要进一步完善。如果中庸思维能够促进变革行为，那么就应该是它本身内在有促进员工变革的内涵，而非依赖于环境中的变革氛围。假设 1 隐含环境变革氛围的调节作用，并不能说明中庸思维本身对变革行为的影响。

回应:

本文在假设 1 的推导过程中的确隐含了变革氛围的调节作用。为避免这种隐含的调节作用，这次修改中我们从两个方面来发展假设 1，一是阐述中庸影响员工行为的内涵机制是从全局辩证思考，选择“执中”以达到和谐，并借鉴社会认知理论指出自我和环境的认知会影响到员工行为的动机（Social cognitive theory; Bandura, 2001; Markus, & Kitayama, 1991）；二是对比变革中员工的抵制行为，指出了员工变革行为的积极导向，即对变革的促进作用。在中庸的和谐认知导向推动下，高中庸员工在变革中会更愿意选择参与和支持的变革行为而不是抵制变革。

由于本研究关注的结果变量是在组织变革执行过程中的员工变革行为，即研究的背景是组织变革执行。因此，即使经过本次修改后，假设 1 讨论仍会涉及到组织变革本身，但这种讨论是区别于变革氛围的调节作用。涉及变革氛围调节作用时，研究者假定变革氛围存在高低的区分，正是这种不同水平的变革氛围使得前因变量（X）和结果变量（Y）之间的关系发生了变化。例如，变革氛围维度之一的领导变革支持，当这种支持高时，X 对 Y 的影响增大，当这种支持低时，X 对 Y 的影响降低。不同与这种调节作用，假设 1 讨论中涉及的组织变革，被假定为一个确定的背景，即假设 1 是在没有高低变化的组织变革背景下，讨论中庸和变革行为的关系。但毫无疑问，在措辞表达的方式，很容易混淆以上阐述的区别，因此本次修改特别注意了行文表达，如本次修改移除了暗含变革氛围一些词语，如“变革环境”等。具体见假设 1 讨论（2.1 节）的第 2 段和第 3 段。

意见 4:

关于假设 3，从本文的推导过程来看，中庸思维更是一种随大流的倾向，缺乏独立的思考和观点，因而具有中庸思维的人从整体看，是不利于变革的，与假设 1 的逻辑相反。

回应:

假设 3 提出了团队里模范带头作用影响中庸对员工变革行为的作用。对于假设 3 中所提出的同事行为举止的影响，组织行为学的几个理论都有所涉及。社会信息处理理论（Social information processing theory, Salancik & Pfeffer, 1978）认为由于每个人信息获取的有限性，员工需要从同事那里获取信息，来判断自己所处的环境。社会化理论（Socialization theory; Ostroff & Kozlowski, 1992）指出同事是员工在社会化过程中获取信息的主要来源。具体到特定的信息，如有关组织公平性的信息，公平传染理论（Contagious justice, DeGoey, 2000）指出由于员工不可能经历所有组织中的事件，员工需要通过和同事交谈获取有关公平性的信息。因此对于组织中的员工，由于他们获得信息渠道的有限性，他们不得不通过最简单有效的渠道，即接受同事行为所传递的信息来决策自己的下一步行为，这种影响会具体表现为“随大流”。这种“随大流”是员工在同事传递信息上做出的判断。

具体到本研究，中庸员工对同事行为所传递的信息更加敏感。假设 1 讨论了中庸对员工变革行为的主效应，其机制是从全局辩证思考，选择“执中”以达到与组织变革的和谐。假设 3 探讨在这个主效应作用的过程中，会受到模范同事行为的干预。员工会通过模范同事会带来的信息来判读和解读变革，进而决策自己的行为。为了充分阐明这种同事影响，本次修改在假设 3 和 4 推导中，首先引用社会信息处理理论（Social information processing theory, Salancik & Pfeffer, 1978）来说明同事的行为会对个体有影响，而后分别采用社会学习理论（Social learning theory; Bandura, 1977）和群体压力理论（Group pressure; Asch, 1951）来论证假设 3 和 4。具体修改见 2.3 节的前 3 段。

意见 5:

研究方法部分。对于本文的研究样本，作者需要提供更多的信息，比如这两家企业的规模、地区、所在行业等。

回应:

按照您的要求，本次修改加入了研究企业规模、地区、行业等相关信息。但为了尊重企业的隐私，我们没有特别明确企业的所在地。具体请见 3.1 节的第 1 段。

意见 6:

收集问卷中作者剔除了部分问卷，所剔除的问卷，与其余问卷有无系统性差异？

回应:

由于部分问卷缺失了数据，本研究剔除了这些无效问卷。而其余问卷均被完整作答。被调查对象对待调查的态度、以及被调查时是否有足够时间来完成问卷等因素，造成了存在缺失数据的问卷和完整数据的问卷两种情况。本次正文的修改对无效问卷的原因做了具体说明。具体请见 3.1 节第 1 段。

意见 7:

关于中庸思维的测量，为何作者选择 6 条目的量表？量表的信度和效度如何？

回应:

借鉴在前人改进量表的经验（Gong, Huang, & Farh, 2009），我们通过专家访谈（与企业

中层管理者访谈), 在已有研究的基础上挑取了更符合工作情景的六个条目。探索性因子分析(EFA)显示每个条目的载荷均高于0.62, 方差解释为58%。单因子验证性分析(CFA)结果是 $\chi^2(df=6)=18.0, p<0.001$; CFI=0.98, NFI=0.97, IFI=0.98, RMSEA=.067。量表信度 $\alpha=0.82$ 。总的来说量表信度和效度分析满足要求。在本次修改中, 我们在文中汇报了上述有关检验结果。具体请见3.2节第2段。

意见 8: 结论部分。以往是否有关于中庸思维与创新和变革的研究? 其主要结论如何?

回应:

有关中庸的实证研究还不多(段锦云和凌斌, 2011)。在目前仅有的研究中, 只有 Yao 等人研究了中庸对个体创新想法(自我报告)与个体实际创新行为(上级评价)关系的调节作用。上述学者们认为由于中庸的执中与和谐导向, 高中庸员工不会轻易表达自己的新想法和新主意, 以避免与大多数人不同, 也避免产生可能的冲突。实证数据分析结果支持了这个假设, 即: 高中庸员工的创新想法与实际创新行为关系不显著, 但低中庸员工的创新想法与实际创新行为显著相关(Yao, Yang, Dong, & Wang, 2010)。目前还没有探索中庸与员工对组织变革主动适应和积极参与行为关系的研究。在本次修改中, 我们陈述了该研究发现, 并将其作为对中庸潜在消极作用阐述的支持。具体请见正文讨论部分第2段。

意见 9:

模范作用的调节作用失效和消极约束的显著, 作者认为是因为员工不认为自己与模范是同类人, 以及正负性体验带来的差别。但问题是, 为何团队中的成员会认为自己与模范不是同类人? 作者是否有事后调查来证实自己的猜测?

回应:

人以类聚。不同情况下, 这种“类”的划分标准也不同。在本研究中, 员工不认为自己与模范是同类人的原因可能有两个方面: 一是个人成就导向的不同。模范员工之所以成为模范, 其部分可能的原因是因为他们有很强的工作成就欲望, 工作更加努力勤奋。相比之下, 普通员工的工作成就欲望可能较低, 以满足最低工作标准来要求自己。这种内在价值观念上不同, 会导致普通员工与模范员工不会“类聚”。在这个方面, 有关价值观匹配的研究也认为, 价值观相似可以有效提高员工们的认同感(Choi, & Price, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)。

另一个可能的原因是组织在进行管理时, 过分强调模范员工的先进性, 从而将员工划分模范和普通类别。这种外在的对员工贴标签管理方式, 会对员工心理造成影响, 并有可能影响普通和模范员工之间的交流, 进而影响员工之间相互了解和认同。但正如评阅人所提到的问题, 以上陈述都是作者的猜测, 并没有实际调查支持。在本次修改中, 我们修正了表达方式, 明确这种解释的“可能性”而不是绝对性, 并加入了上述更深入的解释。同时也指出未来研究可以进一步深入探索该问题。具体请见正文讨论部分第4段。评阅人的修改建议使得我们对该问题的分析又更上一层, 再次向评阅人表示感谢。

意见 10:

如果中庸理性是情境依存的变量, 应该对积极和消极的影响具有同等程度的反映。为何

本文的参与者对负性约束更加在意？其它文化下的个体也会同样反映么？有没有中国文化、员工在企业中的层次、企业文化等因素的原因？

回应：

正如评阅人 2 所建议，前景理论一定程度上解释了为什么消极影响有更大的影响力。前景理论（Prospect Theory）是由 2002 年诺贝尔经济学奖得主卡尼曼和他的同事沃特斯基提出的（Kahneman & Tversky, 1979）。该理论核心之一是人的损失厌恶（Loss aversion），即人对损失和获得的敏感程度不对称，面对损失的痛苦感要大大超过面对获得的快乐感。本研究中所举出的 100 元钱小故事正是对这个理论的阐释。在本研究中，相对与跟随模范员工所带来的收益，员工对在同事中成为“异类”的损失更为敏感。

尽管该理论的具有普适性，即个体都会厌恶损失。但不同文化下，个体感知到的损失程度（负性体验程度）会不同。在崇尚个人主义的文化背景下，个体可能并不关注自己是否与同事们一致。但在集体主义文化以及“和为贵”导向的文化中，个体会对在在意自己的行为是否会造成人际冲突。企业文化是“个人绩效导向”还是“和谐关系导向”也会影响员工对负性约束的敏感程度，相对于个人绩效导向来说，在和谐关系导向的企业文化下，是否与多数人保持一致就更为重要。这种敏感性还可能随着员工在企业中层次不同而不同。对于本研究关注的基层员工，同事关系是每日都必须面对的。对于中高管来说，他们代表的已不是个人利益，在权衡是否接受负性约束，需要考虑整体团队或部门的利益。在这种利益博弈中如何决策，还需要有更细致深入的研究。总的来说，正如评阅人所提出的，员工对负性约束的敏感程度必然受到团队、企业、国家等多层次文化影响，也与员工所在的层次有关。考虑到文章篇幅以及研究的聚焦性，我们在正文中没有阐述有关文化和员工层级对负向约束敏感性的影响。在本次修改中，我们加入了有关前景理论的论述来进一步支持员工对消极约束更为敏感，具体请见正文讨论部分的倒数第 3 段。

意见 11：

文中格式和表述还有一些问题，已标注在文中，请注意修改。

回应：

对于文中出现的格式和表述错误，我们表示很惭愧。在本次修改中已经对评阅人指出格式和表述问题进行了修改。评阅人从逻辑思辨到行文表达提出了许多中肯建议，根据这些建议进行的修改使得本研究逻辑更加清晰、分析更加透彻，有效提升了本文的理论和实践贡献。我们向评阅人表示诚挚的感谢！

审稿人 2 意见：

您对本文核心概念提出了一系列问题和建议，这些问题和建议有效促使我们对中庸概念重新进行审视和思考，包括中庸的两个理解、中庸与组织变革关系的理论基础等。在此基础上的修改有效提升了本研究的理论贡献。您的理论提示和对本文几处细节的指正也促进了行文表达的严谨性和理论性。我们作者团队对您的肯定、支持和建议表示真诚的感谢。以下是我们的修改说明。

意见 1:

“中庸思维”是贵研究的核心概念。读过贵文，评阅人认为，对“中庸思维”大致可以有两种理解。一是指一种价值取向，如执中，守道，求和；另一则是指某种思维方式（思考模式），如贵文所强调的“度”，及复杂而且动态的思维模式。这两种理解还是有微妙的区别的。究竟哪种理解更恰当？或者说，如果的确包涵这两层涵义的话，作者持哪种见解？应表述得更明确。贵文在讨论中认为，“中庸思维是一种辩证思维模式，而不是像其它价值观（如集体主义价值观；杜旌和王丹妮, 2009）提供了一个非常具体的行为规范。”可见，贵研究更倾向于将“中庸思维”视为思维模式。也许，存在这两种理解正是该问题研究的现状。那就应通过论述，将读者的理解统一到作者的见解上来。

回应:

我们很认同评阅人对中庸两种理解的阐释，中庸即可以理解为价值取向，也可以理解为思维模式。在本轮修改中，通过对以往文献的再次阅读和思考，我们将中庸的两种理解结合在一起，把中庸表述为“基于全局的、辩证的思考，采用“执中”、适度而非偏激的方式，达到个人和整体的和谐”。这种表述概况了中庸是通过全局性思维模式而达到“和”的价值取向。尽管前人研究偏重用中庸的思维模式，但这些研究都认为“和”是中庸的最终目标。例如赵志裕（2000）陈述“中庸的目标就是要达致和谐的境界”，以及吴佳辉和林以正(2005)对中庸核心的表述：“整个中庸体系中，内心的中、外在的节以及最后结果的致中和，是最核心的概念”。在本次修改中，我们修正了文中的具体表述，清晰阐述了中庸包含了思维模式和价值取向。具体请见正文前言部分第 2 段。

为了避免将中庸仅仅指向一种思维方式，本次修改还将“中庸思维”改为“中庸”。关于本次对中庸内涵表述的修改，我们期待评语人进一步意见和建议。

意见 2:

“传统观点认为，中庸不利于企业变革，这是因为中庸与变革内涵相矛盾。”此论断缺乏文献根据，而且与后文的“有关中庸和企业变革的研究还没有”的论断自相矛盾。此处的“传统观点”何指？应在前文中论及。与此相关联，贵文随后提出的中庸思维对变革有促进作用的研究假设，同样论据不充分。评阅人早先接触过组织变革的研究文献，就有两种对立的理论见解。一是组织学习理论；一是组织进化理论。按照评阅人对“中庸”的理解，中庸思维似更倾向与进化性的变革。看来，如何理解变革，也与贵研究的“中庸思维”的作用有关联。而这点，特别是员工变革行为与组织变革之间是何关系，贵文论述得也不够充分。

回应:

的确，文中关于中庸阻碍企业变革的传统观点缺乏依据。为严谨起见，本次修改去除了这些缺乏依据的阐述。

非常感谢评阅人提出了组织学习理论和组织进化理论。赞同评阅人的观点，在组织层面研究组织变革可以从组织进化理论和组织学习理论等方面入手。许多组织战略决策、高管团队管理领域学者们进行了有关组织变革产生的影响因素、变革决策机制等研究，这些研究有助于我们理解组织的发展规律(Battilana, & Casciaro, 2012; Phan, Zhou, & Abrahamson, 2010)。

本研究从围观层面关注在组织变革决策后的执行阶段，员工主动适应和主动参与组织变革的行为。员工变革行为包含了员工对变革的顺应、适应、参与行为等(Herscovitch & Meyer,

2002), 该行为是员工个体层面变量。我们的研究目的是在变革执行过程中, 如何更好让员工积极主动的参与变革。在回顾以往研究的基础上, 我们选取了研究本位的 (emic) 中庸对员工变革行为的影响。在关于中庸促进员工变革行为 (假设 1) 的推导中, 一方面阐述中庸影响员工行为的内涵机制是从全局辩证思考, 选择“执中”以达到和谐, 另一方面通过对比变革中员工的抵制行为, 分析了员工变革行为的积极导向, 即对变革的促进作用。因此, 高中庸员工在变革中会更愿意参与和支持变革行为而不是抵制变革。以上有关修改请见 2.1 节的第 2 段和第 3 段。

意见 3:

贵文提出的模范带头作用和同事消极约束两个变量, 显得突兀。为什么会选择探讨这两种行为的作用? 至少应介绍些这两个变量与中庸思维或员工变革行为关系的前人研究。

回应:

这次修改加强了对模范带头作用和同事消极约束的阐述。本研究关注中庸和员工变革行为的关系, 而中庸的核心是通过辩证的、全面的认知环境, 通过“执中”来达到整体和谐。高中庸员工在行动之前会首先认知其所处环境, 鉴于同事是员工最直接、互动频率最高的外在环境, 因此高中庸员工会对同事的行为非常敏感, 他们更愿意在行为决策中考虑同事行为的因素。

目前还没有研究揭示同事行为与中庸或员工变革行为的研究, 但有关社会影响 (社会影响理论、Social influence theory; Deutsch & Gerard, 1955) 和群体压力 (Group pressure; Asch, 1951) 的研究都指出群体行为会影响个体的行为。Westaby 和 Lowe (2005) 也指出在工作场所, 同事行为是社会影响和群体压力主要源泉。

基于中庸的基本内涵以及上述有关同事影响员工行为的已有研究, 我们认为同事行为是高中庸员工潜在的敏感情景变量, 有可能会直接影响中庸与变革行为的关系。因此本文选取同事行为作为团队层面的情景变量, 并根据工作场所的具体情形, 把同事影响分为积极和消极两个方面, 积极方面关注模范同事的带头作用, 消极方面关注同事的变革消极行为。具体的修改请见正文前言部分的倒数第 2 段。

意见 3:

与作者商榷。贵文在讨论中谈及贵研究的 3 个局限。第一点, “本研究是来自横断面的数据, 因此变量间因果关系的结论并不充分 (杜旌, 2009)”。评阅人认为, 除该句有语病外, 该认识并未切中要害。从方法论上讲, 贵研究属相关法研究, 而试图解释变量间的某种因果联系, 这就超出了方法所能支持的能限。所得结果应接受后续研究的检验。第三点, “本研究的结果变量描述了员工变革参与和执行的程度, 但没有涉及员工在变革中的主动创新”。员工主动创新行为已超出了贵研究的主题, 并不属于贵研究的局限。

回应:

在本次修改中, 我们修正了研究局限第一点的表述, 指出本研究数据是横断面数据, 研究结果并不能支持中庸与员工变革行为之间的因果联系。未来研究可以采用纵向数据, 验证中庸在不同情境下对员工变革行为的影响。具体的修改请见正文讨论部分倒数第 2 段。本次修改还删除研究局限的第三点。

意见 3:

贵文还有一些表述不够严谨。如——

(1) “中庸是我国思想的基本特征”，似嫌辞不达义。作为一种文化心理现象，无论是思维方式，还是价值取向，行为的主体都应是某一社会群体。

(2) “中庸强调在行动之前以一种整体的视角全局的观念看待整个形势和环境”，其中“整体的视角全局的观念”似为并列的两个修辞。若是，应以顿号或逗号分隔，以利于理解。

(3) “正如一则小故事：同样是 100 元，人们失去它的郁闷程度比得到它的兴奋程度会更加强烈”，这正是前景理论的基本观点——在收益或损失的不同框架下关注点也不同，说成故事，并不贴切。

(4) “讨论”部分的最后一段中，“揭示了中庸思维对员工的情境依存作用”，员工的什么行为？究竟是中庸，还是“中庸思维”？根据贵研究的调节作用假设，究竟是“中庸思维”的情景依存作用，还是“中庸思维”对员工行为影响的情景依存作用？要严谨，确指。

(5) 摘要中，应首先对“中庸思维”这一核心概念给予明确界定。

回应:

我们很惭愧在文中出现了上述不严谨的表述。根据评阅人(1)、(2)、(4)所指出问题，我们将相应表述分别修改为“中庸是中华民族思想体系的核心”、“整体的视角、全局的观念”、“中庸对员工变革行为的情景依存作用”(用情景依存修饰中庸对变革行为的作用)。对于意见(3)，我们非常感谢评阅人提供关于前景理论的理论指导。在这次修改的讨论部分中，加入了前景理论的基本介绍，并把“小故事”改为对前景理论中损失厌恶的通俗阐释。具体的修改请见正文讨论部分倒数3段。对意见(5)，我们在摘要中明确了中庸内涵。具体的修改请见摘要。在这次修改中，评阅人帮助我们深入阐释了中庸的内涵、剖析了中庸与企业变革的关系、完善了理论模型构建，评阅人还帮助我们修正了行文表达的错误。对此，我们表示诚挚的感谢！

修改说明中引用的参考文献

- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men*. Pittsburgh: Carnegie Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52: 1-26.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2): 381-398.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35, 699-726.
- Chiu, C. Y. (2000). Assessment of Zhong Yong thinking. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 18, 33-55. [赵志裕. (2000). 中庸的测量, 香港社会科学学报, 2000, 18, 33-55]
- Choi, J. N., & Price, R. H. (2005). The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 83-96.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.
- Deutsch, M., & Gerard, H. G. (1955). A study of normative and informational social influence upon individual judgment. *Journal of*

- Abnormal and Social Psychology, 51, 629–636.
- Duan, J. Y., & Ling, B. (2011). A Chinese indigenous study of the construct of employee voice behavior and the influence of Zhongyong on it. *Acta Psychologica Sinica*, 10, 1185–1197. [段锦云, 凌斌. (2011). 中国背景下员工建言行为结构及中庸对其的影响. *心理学报*, 10, 1185–1197.]
- Farh, J. L., Hackett, D. R., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and Chinese traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2): 453–462.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4): 765–778.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 942–951.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474–487.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–292.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2): 281–342.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2): 224–253.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849–874.
- Phan, P., Zhou, J., & Abrahamson, E. (2010). Creativity, innovation, and entrepreneurship in china. *Management and Organization Review*, 6(2): 175–194.
- Salancik, G. J., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seol, M-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3): 727–748.
- Westaby, J. D., & Lowe, J. K. (2005). Risk-taking orientation and injury among youth workers: Examining the social influence of supervisors, coworkers, and parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 1027–1035.
- Wu, J. H., & Ling, Y. Z. (2005). Development of a Zhong-yong thinking style scale. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 24, 247–300. [吴佳辉, 林以正. (2005). 中庸量表的编制. *本土心理学研究*, 24, 247–300.]
- Yao, X., & Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53–57.
- Zhu, Q. Q., & Long, L. R. (2011). Change fairness: A critical review and its future agenda. *Advances in Psychological Science*, 19, 925–932. [朱其权, 龙立荣. (2011). 变革公平研究评述. *心理科学进展*, 19, 925–932]

第二轮

意见 1:

关于概念的统一性。中庸是文中的核心概念，但是作者对其使用有些杂乱，使得概念的内涵不清。中庸本身可能有中庸理性、中庸价值导向、中庸思维、中庸认知模式多种概念，

作者在文中或用中庸来指称或是交替使用，如在第1页行文多用“中庸”，在正文第2页的框图中用中庸思维，在第3页中庸“中庸认知模式”和“中庸价值导向”，不知这些概念是否一致？能否混用，或用中庸一词总代？此外，逻辑框图中，同事行为作者采用了团队影响。同事行为的影响与团队影响是否同一概念？

回应：

我们很惭愧文中出现了不一致的中庸概念表述。在这次修改中，我们对已有的中庸文献再次进行回顾（段锦云和凌斌，2011；陈建勋，凌媛媛，刘松博，2010；吴佳辉和林以正，2005；Yao, Yang, Dong, & Wang, 2010；赵志裕，2000），反复思考中庸的内涵以及如何更准确表述其内涵（如中庸思维、中庸认知模式等）。经过全面思考，我们做了如下两个修改：

（1）对前言有关中庸内涵表述进行了梳理和调整，突出了中庸内涵中的环境认知和价值取向，即对环境全面和辩证的认知、“执中”与“和”的价值取向。全面辩证的认识环境是中庸的前提和基础，“执中”、适度与和谐是中庸的价值取向和最终目标（具体请见引言部分第3段）。

（2）在清晰阐明中庸的内涵基础上，根据评阅人建议，我们在全文中采用了统一的“中庸”表述方式。原因有二：第一，这种不加修饰的表述和我们几千年有关中庸文化的表述一致，即忠于历史，也更容易和读者沟通；第二，其它表述方式（如中庸思维、中庸认知模式、中庸价值取向等），都不可能全面反映中庸内涵。中庸本身既包括了对外部环境的全面认知，也包含了“执中”与“和”的价值取向，很难用一个精炼的短语来概况中庸的内涵。因此，最简单的“中庸”表达反而可能是最贴切的表达方式。总的来说，通过清晰、全面阐释中庸的内涵，使得在全文中使用统一的“中庸”表述方式，不再会有概念上的模糊或混淆。

您指出研究构架中同事行为的影响与团队影响的概念并不一致。在本次修改中，我们将“团队影响”改为“团队环境”，并说明团队环境是由大家对团队中积极和消极行为所形成共同感知（Du & Choi, 2010）。文中有关团队层面变量有效性检验表明，团队成员的确对团队中积极和消极同事行为有统一的认识（Charbonnier-Voirin, Akremi, & Vandenberghe, 2010）。修改后团队环境包含了同事行为，使得二者内涵不再有冲突。

意见 2：

在引言部分，关于为何要探讨中庸与员工变革行为的关系，作者阐述的内在逻辑有些混乱。比如，在正文第2页，作者首先指出“遗憾的是，还没有关于中庸和员工变革行为关系的研究”，这一论断很突兀。即使有关于中庸对谏言行为、组织绩效和个人创造力的积极影响，也难以推知研究中庸和员工变革行为之间关系的必要性。不知作者的这一论断的依据是什么。

回应：

非常感谢评阅人指出我们表达的逻辑问题。我们最初的逻辑是：已有中庸研究回顾 → 已有中庸研究的空白 → 引出当前研究。但经过通盘考虑，我们本文整体引言部分做了修改，修改后引言部分从现有变革研究出发，引出当前的研究。为了确保逻辑线路清晰，我们移除了上述中庸现有研究的部分。修改后引言部分的逻辑如下：

（1）第一段和第二段：变革行为的重要性 → 变革行为研究现状 → 变革行为研究新方向之一是关注文化对变革行为的影响 → 中庸是我国传统本位文化的核心 → 本研究关

注我国传统本位文化中庸与变革行为的关系。

(2) 在接下来的第三段到第七段, 则开始对本研究进行具体陈述: 第三段陈述中庸的内涵 → 第四段陈述中庸和变革行为的潜在关系 → 第五段引入变革认知的潜在调节作用 → 第六段介绍同事行为形成的团队环境的潜在调节作用 → 第七段小结并简述研究数据和方法。

相对于上一稿, 上述修改后使得序言部分的逻辑更加清晰明了。引言做为研究论文的开篇部分, 非常重要。如本次修改仍有不妥, 我们恳请评阅人继续提出您宝贵的意见。

意见 3:

作者认为本研究呼应了 Farh 等人 (2007) 关于加强主位研究的呼吁。请作者澄清主位研究和客位研究的不同, 以及强化主位研究与本研究的关系。

回应:

在本次修改中, 我们阐明了客位 (Etic) 和本位 (Emic) 研究的含义, 突出了本文所展开的研究是一种本位文化研究。客位 (Etic) 文化研究是指研究人员以观察者的角度来进行研究, 如集体主义、权力距离等都是西方学者以观察者的角度提出的文化概念, 再用这些概念来展开研究 (Hofstede, 1993)。与客位相反, 本位研究是指研究者从当地人的视角去研究当地文化, 例如中庸就是东方人自有的文化, 而不是通过观察提炼而来的文化概念。Farh 等人 (2007) 指出由于本位研究是从当地人的角度出发, 因此能够更有效揭示文化对个体的深层次影响, 应当展开有效的本位文化研究。中庸是我国传统本位文化的重要部分, 本研究探索我国传统文化中庸对变革中员工行为的影响, 就是从中国人自有的文化视角来展开研究 (具体修改请见引言部分第 2 段)。

意见 4:

其次, 作者对于选择中庸及其调节变量的理由仍未描述清楚, 且因缺乏总体框架的指导, 使得调节变量的选择很随意。比如, 中庸的积极作用为何会受到情境变量的调节? 为何同事行为也会影响? 为何作者会采用社会影响理论来引入同事行为? 是否不仅仅是中庸理性, 其它个体变量也一样会受到同事行为影响? 而且, 既然中庸理性是一种思维模式, 那么变革认知是否会受到中庸理性影响? 它到底应该是调节变量还是中介变量? 总之, 为何选择个体认知和团队影响这两类调节变量, 作者仍需进一步思考和清晰阐述。

回应:

本轮修改加强了对中庸及其调节变量选择理由的阐述。我们从企业变革研究入手, 回顾了已有研究现状和目前应当展开的研究, 即跳出变革本身, 关注文化对变革行为的影响。而后通过客位和主位研究的阐述, 提出本文将选择传统本位文化中庸, 来响应前人呼吁进行文化对变革行为影响的研究。接下来, 本文陈述了中庸的内涵, 以及中庸与变革行为的潜在关系。以上陈述表面我们选择中庸是在理论逻辑基础之上对以往研究的拓展。具体逻辑请见修改意见 2 的回复, 具体修改请见引言部分前 3 段和第 4 段的前半部分。

关于为什么考察情景变量的调节作用以及调节变量的选择, 本轮修改紧紧围绕中庸的内涵来展开陈述。中庸内涵包含了两个核心: 全面辩证的认知环境、“执中”与“和”的价值取向。认知环境是决策的基础, “执中”与“和”是决策的导向。“执中”与“和”具体表现形式是与环境

密切相关的，当环境改变，“执中”与“和”的具体表现也需要变化。因此中庸对情景是有依赖性的，段锦云和凌斌（2011）将中庸对情景的依赖归纳为“中庸非常依赖于周围的情境要素：人、事、物，并依据外部情境的变化调节行为的范围和程度”。为了全面探索中庸和变革行为的关系，本研究考察中庸所依赖的“事”和“人”的调节作用，具体分别是个体的变革认知、同事行为所形成团队环境的调节作用。

员工变革认知是指员工对变革必要性和重要性的理解和认识（Bouckenooghe, Devos, & Van Den Broeck, 2009），反映了中庸所依赖的周围情景要素中的“事”。企业进行变革时，往往宣传变革对于企业发展的合理性和重要性，从而合法化变革，鼓励广大员工积极参与变革。但由于信息获取渠道和内容不可能完全一致，每个员工对变革认识会存在差异，这种变革认知的差异将影响中庸对员工变革“和”的意愿，即变革认知调节中庸对变革行为的积极作用。当员工高度认识变革的意义，则员工更有意愿与企业变革保持一致和谐，因而会更积极投入到变革中。关于本文中变革认知作为调节变量而不是中介变量的讨论，请见修改意见 6 的回复。

同事行为是中庸所依赖周围情景要素中的“人”。但并不是中庸所导致了对周围“人”的依赖，而是中庸增强了这种依赖。为了阐明这种区别，我们首先引入社会影响理论（Social influence theory; Deutsch & Gerard, 1955），指出个体都会受到周围同事行为的影响。而后指出中庸的两个特点（全面认知和“执中”价值取向）会让个体对社会影响更为敏感，增强社会影响的作用。周围同事行为是个体最经常接触和感受到的社会影响，中庸与变革行为的关系会依赖于同事的社会影响。在本次修改中，我们对涉及到的部分重新进行了梳理和修改，突出理论框架构建的理论和逻辑关系，具体请见引言部分。

意见 5:

假设 1 的推导似乎仍需商榷。作者指出支持变革比抵制变革更符合企业的整体利益，所以中庸使得员工支持变革。但是并非所有变革都有利，亡于盲目变革的企业也比比皆是，为何支持变革就更符合企业整体利益？权衡所有信息之后，中庸理性高的员工也许更反对变革。

回应:

在企业变革实践中，确实有不少盲目的变革。但具体到本文，有两个方面需要考虑：

（1）盲目变革导致失败的原因有很多，比如变革的内容、变革的时机、变革的执行策略等，对这种变革成败的评价往往是在变革之后的经验教训总结。但在变革之初，大多数变革发起者（大多是企业高管）的初衷都是积极的、美好的。为了成功实施变革，他们会通过各种方式合法化变革，并通过大力宣导把变革和企业利益紧密捆绑在一起，提高员工的变革参与程度。因此，对于信息有限的多数基层员工来说，他们对变革的认识是服从集体利益、顺应企业变革；

（2）对变革是否盲目的分析，是一种专业分析，包括管理决策分析、市场决策分析、技术决策分析等。但相对于影响上述专业分析技能，中庸对员工行为更大的影响是“执中”与“和”的价值取向。中庸所要分析的是“我的行为能否维持和谐，会不会导致冲突”。为了避免冲突，中庸员工“和”的取向会促进他们投入和参与到变革中。

因此，为了避免冲突，以“和”的导向的高中庸员工会更有可能会参与变革。在本次修改中，我们在假设 1 论述中补充了企业合法化变革和宣导变革的部分，具体请见假设 1 论述的第 2

段。

意见 6:

假设 2, 如问题 3 所言, 变革认知是否独立于中庸理性? 它到底是中介还是调节?

回应:

变革认知是指员工对变革必要性和重要性的认识 (Bouckennooghe et al., 2009)。如同很多个体感知变量 (如程序公平; Du & Choi, 2010; Kirkman, Farh, Chen, & Lowe, 2009), 变革认知可能是中介变量, 也可能是调节变量。本文选择变革认知作为调节变量而不是中介变量, 原因有两个方面:

(1) 中庸影响员工的作用机制主要是“执中”与“和”的价值导向, 即在全面认知周边环境的基础上, 选取适度的行为方式, 避免产生可能的矛盾。因此中庸作用员工行为的中介变量更可能是与“和”有关的概念而不是变革认知。与“和”有关的概念可以更好地反映出中庸员工与变革保持一致的机理, 例如冲突回避、变革服从等;

(2) 中庸的确可能会影响员工对变革信息的加工, 进而影响对变革重要性的认识, 即变革认知在中庸影响员工行为过程中的中介作用。但变革认知反映的是员工认识到的变革重要程度, 其形成与员工所获取的变革信息有更为密切的关系。企业通过各种渠道反复阐明变革的意义和重要性, 可以有效提高员工对变革的认知程度。本研究出发点是考察中庸对员工作用的情景因素, 选取变革认知作为调节变量, 一定程度上可以探索企业变革时, 信息传递促进员工变革投入的情景作用, 研究可以更好地指导企业变革实践。数据分析结果显示, 高变革认知的情形下, 中庸显著促进员工变革行为。表明在变革时需要重视变革意义的宣贯, 以使员工充分认识到变革意义的重要性。

尽管在本文中中庸的主效应受到变革认知的调节, 但如前所述, 中庸可能会影响员工对变革信息的加工过程。具体的, 中庸影响变革认知可能会有如下两种方式: 一是中庸对变革认知有直接作用。本研究数据不支持变革认知对中庸与变革行为关系的中介作用, 但相关性分析显示中庸与变革认知显著相关 ($\beta = 0.18, p < 0.01$); 二是中庸调节变革信息传递与员工变革认知的关系, 即变革认知主要受到变革信息传递的影响, 中庸起调节作用, 调节个体接受和加工变革信息的过程。本文在这个方面没有涉及, 未来研究可以展开相关探索, 以增进我们对传统文化中庸的认识和理解。本次修改中, 我们对假设 2 进行了修改, 阐明了个体变革认知的差异性及其调节作用的机理, 具体请见假设 2.2 节。我们还加入了上述中庸对变革认知的潜在影响, 做为未来研究展望, 具体请见正文倒数第 2 段。

修改说明中引用的参考文献

- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559–599.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35, 699–726.
- Chiu, C. Y. (2000). Assessment of Zhong Yong thinking. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 18, 33–55. [赵志裕. (2000). 中庸的测量, 香港社会科学学报, 2000, 18, 33–55]
- Deutsch, M., & Gerard, H. G. (1955). A study of normative and informational social influence upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629–636.

- Du, J., & Choi, J. N. (2010). Pay for performance in emerging markets: Insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41, 671-689.
- Duan, J. Y., & Ling, B. (2011). A Chinese indigenous study of the construct of employee voice behavior and the influence of Zhongyong on it. *Acta Psychologica Sinica*, 10, 1185-1197. [段锦云, 凌斌. (2011). 中国背景下员工建言行为结构及中庸对其的影响. *心理学报*, 10, 1185-1197.]
- Farh, J. L., Hackett, D. R., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and Chinese traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Wu, J. H., & Ling, Y. Z. (2005). Development of a Zhong-yong thinking style scale. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 24, 247-300. [吴佳辉, 林以正. (2005). 中庸量表的编制. *本土心理学研究*, 24, 247-300.]
- Yao, X., & Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53-57.
- Chen J. X., & Ling Y. Y., & Liu S. B. (2010). Study on the relationship between top leaders' golden-mean thinking and organizational performance: mechanism and contingency. *Nankai Business Review*, 13, 132-141. [陈建勋、凌媛媛、刘松博. (2010). 领导者中庸与组织绩效: 作用机制与情境条件研究. *南开管理评论*, 13, 132-141.]

第三轮

意见 1:

关于中庸的概念。作者试图解决中庸概念统一性的问题，文章对这个概念的表述已经统一，但是对于中庸的处理仍嫌不妥。你简单的用中庸代替与中庸有关的概念，这种替代恐难令人信服。如果在本文中你想提出中庸的概念，而不是使用成熟的中庸思维、中庸理性等概念，你需要在文中先指出关于中庸有众多概念，你在本文中用哪种概念，如果要用另外一个概念综合（比如中庸），则要指出合理性。还有，文中你将中庸定义为价值取向，这一定义有无依据？为何不是思维模式？这些问题在文中要一一说清。

回应:

如评阅人所指出，目前我国有关中庸研究大都采用中庸思维或中庸理性等概念。在这种背景下，本文采用“中庸”表述方式确实需要提供相应解释。通过一系列文献查阅以及反复思考以及和同行交流讨论，我们有以下几个方面认识，请评阅人指正。

中庸思维和中庸理性研究现状。在我们可以查到的文献中，较早提出中庸思维的是钱穆先生（1985），较早采用中庸理性的表述是张德胜等七位学者（2001）。这些表述上的不一致，并不代表中庸概念的混乱，而是前辈们从不同视角来阐释中庸，或者基于不同学科来强调中庸某一方面。例如钱穆先生是基于哲学视角，指出中庸是中国式辩证思维，而张德胜等学者是从社会科学的理性视角(Rationality)来研究中庸。目前组织行为和心理学研究领域内，相对于中庸理性表述（何轩，2010），中庸思维表述被后来更多的研究所采纳（段锦云和凌斌，2011；陈建勋，凌媛媛，刘松博，2010；何轩，2009；吴佳辉和林以正，2005；赵志裕，2000）。这些研究使用的量表都是来源于吴佳辉和林以正（2005）和赵志裕（2000）的研究。

中庸需要多重理解。中庸需要从多个角度来认识，具体有两个方面原因：

第一，已有研究的多重理解。目前学者们对中庸存在着不同理解，例如上述的中庸思维

和中庸理性两种不同理解。即使是组织行为和心理学领域采用较多的中庸思维，学者们也有不同的理解。吴佳辉和林以正（2005）是从多方思考、整合性、和谐性三个维度去理解，而赵志裕（2000）是从“中和”为目标、“执中”、认清复杂互动关系和顾全大局三个维度去理解。这些不同表述有内在相同点，但他们量表条目却有着较大区别。不过这些不同理解都有其合理性，原因是中庸的确是一个很复杂的哲学概念，在其从哲学领域引入组织行为和心理学领域的过程中，角度不同会产生不一样理解。中庸的复杂性也表明未来需要有更多研究来不断探索。

第二，中庸的国际化研究不足。国际学术界对东方、对中国一直有着较为浓厚的兴趣，许多相关研究被国际顶级期刊发表，例如有关东方文化的传统性（Traditionality）研究就被发表在 *Academy of Management Journal* 上（Farh, Hackett, & Liang, 2007）。但中庸作为组织行为和心理学概念还很少出现在国际期刊上，目前我们所能检索到仅是 Yao, Yang, Dong, 和 Wang（2010）发表在 *Asian Journal of Social Psychology* 有关中庸对创新想法和创新行为的调节作用研究。这其中原因既可能是国际期刊的非亚裔评阅人对中庸不理解，也可能是关于中庸概念还需要更多研究，以明确中庸与现有公认的组织行为和心理学概念的不同。例如有西方国家学者指出，西方国家组织中在决策时也会从多方面考虑问题和听取各种意见（中庸的多方思考维度）。借鉴不同国度学者的意见，有助于推动我们更深入剖析中庸，寻找出中庸切切实实与西方已有概念不同的东方内涵。在前人研究基础上，本研究突出中庸价值取向的特征，尝试将中庸置于组织行为领域现有概念框架（价值观）下，为进一步展开中西方对比研究提供基础（作者团队正在进行这方面研究）。

本研究中的中庸。本研究中的中庸概念突出了中庸的“中和”，指出全面认知是“中和”的基础，而“中和”是中庸的最终目标。该概念包含在以往研究中，是在以往研究基础上对中庸进行更为聚焦和深入的探索。尽管以往研究从不同角度来探讨中庸，但研究都包含了“中和”。例如，中庸量表开发者吴佳辉和林以正（2005）和赵志裕（2000）的研究，以及后来研究中都以不同形式包含了“执中”与“和”（段锦云和凌斌，2011；陈建勋，凌媛媛，刘松博，2010；何轩，2009）。

在本研究中，我们将中庸的“中和”称之为价值取向。价值取向是个体的价值目标，反映出个体对周围事物意义和重要性的看法，表现为个体行为的尺度和准则（杜旌和王丹妮，2009）。中庸的“中和”是指导人们为人处事的准则，常常被人们称为“中庸之道”，这里“道”有价值取向和准则的含义。本研究并不是第一个提出中庸价值取向的研究。张德胜等人（2001）的研究就提出“中庸取向”，何轩（2010）提出了中庸价值观，指出中庸是“中国人脑海里根深蒂固的一种思维方式”，也是“一套实用性很强的价值观体系”（何轩，2009，p130）。在以往这些研究基础上，本研究聚焦于中庸的“中和”，从组织行为学领域的价值观视角来展开研究。

以往研究从不同角度来剖析中庸，为了表达这些不同角度，研究前辈采用中庸思维或中庸理性等来表述中庸，如中庸思维表达了中庸的辩证思维。由于本研究对中庸内涵的侧重点有所不同，我们没有延续以往研究中庸的表述（如中庸思维或中庸理性），而是采用“中庸”这个简单明了的表述。

本轮有关的修改。根据评阅人意见，在本轮修改中，我们在序言中阐述了现阶段中庸多角度研究而产生的不同概念（中庸思维和中庸理性），介绍了当前组织行为和心理学领域中庸研究基本概况，引出了中庸“中和”价值取向的研究基础，以及采用中庸表述方式的原因（具体请见前言的第三段）。以上是作者团队对中庸的进一步认识，请评阅人指正。

意见 2:

写作规范的问题。同一个表格要放在同一页。文中作者呈现的所有图与表都存在跨页的问题。

回应:

我们很惭愧出现这些文档编排的问题，本次修改已确保图表标题和图表在同一页中，并确保没有表格跨页问题。

意见 3:

中庸在本文是一个与以往不同的概念，需要提供所有的测量题目，才能判断该测量的效度。

回应:

按照您的意见，我们在正文 3.2 小节中陈述了全部中庸的测量题目。为了保持一致，也陈述了其他变量的所有测量题目。在赵志裕（2000）和吴佳辉、林以正（2005）研究基础上，本研究选取了六个题目来测量中庸，这些题目紧扣本研究的中庸概念，即全面认知是中庸的基础，“执中”、适度与“和”是中庸的价值取向和最终目标。我们还通过与企业中层管理者访谈，对部分题目措辞进行了修改，让题目表达更符合工作情景，以便于员工们作答。

意见 4:

表 3 中有一些小问题，个体层次的变量和跨层次的变量应为自变量或调节变量。

回应:

我们很抱歉出现这些错误，在本轮修改中这些错误已经得到修正。

意见 5: 评阅人在本轮审阅通过修订模式，对本文措辞表述提出了修改意见。在前言第二段中，评阅人建议加入“一直被中国人用来指导自己适应环境，在诸多文化因素中，它很可能是影响员工变革行为的关键因素”。在讨论部分的第一段中，评阅人建议作者不需要详细阐述研究发现，只需要简略概括这些研究结果。

回应:

非常感谢评阅人亲自对前言第二段行文表述进行补充和完善，这些改动使得表述更加直接，本轮修改全部接受了评阅人所建议的表述。在讨论部分的第一段中，我们对研究发现进行了概况，清晰陈述了实证数据分析所支持的研究假设。在讨论部分接下来几段中，我们主要讨论没有被实证数据分析所验证的研究假设。由于理论框架和研究假设部分已经阐述了研究假设的逻辑机制，因此在讨论部分中较少涉及得到数据分析支持的研究假设。为了使读者能迅速对全文研究发现有全面了解，有必要保留讨论部分第一段对研究发现的概况，特别是对已经得到验证的研究假设进行清晰的陈述。

修改说明中引用的参考文献

Chen J. X., & Ling Y. Y., & Liu S. B. (2010). Study on the relationship between top leaders' golden-mean thinking and organizational

- performance: mechanism and contingency. *Nankai Business Review*, 13, 132-141. [陈建勋, 凌媛媛, 刘松博. (2010). 领导者中庸与组织绩效: 作用机制与情境条件研究. *南开管理评论*, 13, 132-141.]
- Chiu, C. Y. (2000). Assessment of Zhong Yong thinking. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 18, 33-55. [赵志裕. (2000). 中庸的测量, *香港社会科学学报*, 2000, 18, 33-55]
- Du, J., & Wang, D. N. (2009). Person-Environment fit and creativity: The moderating role of collectivism. *Acta Psychologica Sinica*, 10, 980-988. [杜旌, 王丹妮. (2009). 匹配对创造性的影响: 集体主义的调节作用. *心理学报*, 10, 980-988.]
- Duan, J. Y., & Ling, B. (2011). A Chinese indigenous study of the construct of employee voice behavior and the influence of Zhongyong on it, *Acta Psychologica Sinica*, 10, 1185-1197. [段锦云, 凌斌. (2011). 中国背景下员工建言行为结构及中庸对其的影响. *心理学报*, 10, 1185-1197.]
- Farh, J. L., Hackett, D. R., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and Chinese traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- He, X. (2009). Does interactional justice cure salience? *Management World*, 4:128 - 134. [何轩. (2009). 互动公平真的就能治疗“沉默”病吗? *管理世界*, 4:128 - 134.]
- He, X. (2010). The Modern Test for Traditional Confucian Economic Ethic: An Exploratory Empirical Study on Mean Rationality and the Spirit of Confucian Entrepreneurs. *Journal of Shanghai University of Finance and Economics*, 12: 11-17. [何轩. (2010). 儒家传统经济伦理思想的现代检验: 关于中庸理性与儒商精神的探索性实证研究. *上海财经大学学报*, 12: 11-17]
- Qian, M. (1985). Twelve lectures of Chinese culture. Taipei, Dong Da Publisher. [钱穆 (1985). 中华文化十二讲. 台北: 东大图书.]
- Wu, J. H., & Ling, Y. Z. (2005). Development of a Zhong-yong thinking style scale. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 24, 247-300. [吴佳辉, 林以正. (2005). 中庸量表的编制. *本土心理学研究*, 24, 247-300.]
- Yao, X., & Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53-57.
- Zhang, D. S., Jin, Y. J., Chen, H. W., Chen, J. M., Yang, Z. F., Chiu, C. Y., & Yi, S. B. (2001). Zhongyong rationality: Thinking besides instrumental rationality, value rationality, and communicative rationality. *Sociological Studies*, 2: 33-48. [张德胜, 金耀基, 陈海文, 陈健民, 杨中芳, 赵志裕, 伊沙白. (2001). 论中庸理性: 工具理性、价值理性和沟通理性之外. *社会学研究*, 2: 33-48.]

第四轮

意见 1:

如果将中庸当作价值取向,请在题目和文章中体现,如“中庸价值取向”而不只提“中庸”。

回应:

根据评阅人提出的意见,我们在文章题目中使用了“中庸价值取向”的表述方式,修改后的题目为“中庸价值取向对员工变革行为的情景依存作用”。在正文中,“中庸价值取向”也成为主要的表述方式。通过修改,使得全文更加突出中庸的价值取向作用。

意见 2:

被试选取。在收集数据时,是否每个团队的所有成员都填写了问卷,如果不是,如何选取的被试,选取的标准是什么?

回应:

在收集数据时,我们邀请每个团队的所有成员都参与调查。但由于员工出差、病休等各种原因,并不是所有人都完成了问卷。最后在所有 520 名团队成员中,获得有效问卷 421

份，回收率为 81%。为了确保团队的有效性，少于 3 人参与调查的团队从样本中移除。经过这个筛选，最终进行分析的样本数据共有 49 个团队的 413 名员工。

意见 3:

中庸测量的问题。该结构是本研究的重要变量。但 psychometric 的证据不足。如区分效度，重测信度等。注意，一个样本不能既做 EFA，又做 CFA；

回应:

的确，中庸是本研究的核心变量，该变量的测量信效度指标是否满足要求非常关键。本文中中庸的测量是选取了被众多研究所采用并得到验证的量表，即赵志裕（2000）和吴佳辉、林以正（2005）开发的中庸问卷。他们的量表在陈建勋、凌媛媛、刘松博（2010）和段锦云、凌斌（2011），以及何轩（2009，2010）和 Yao、Yang、Dong、Wang（2010）的研究中都被分别或同时采用，信效度均满足要求。本研究使用这些成熟量表，使得中庸测量的信效度能够得到有效保证。

尽管使用了成熟的量表来测量中庸，但如果能够提供更全面的信效度指标将更完美。遗憾的是，本研究把更多注意力集中在织变革中个体和团队因素对中庸的情景作用。为了尽可能提供本研究数据所能支持的信效度指标，我们依据陈永霞等人的方法（陈永霞，贾良定，李超平，宋继文，张君君，2006），将数据随机地均分成两组（数据 A 和数据 B），A 组数据进行探索性因子分析（EFA），B 组数据进行单因子验证性分析（CFA）。A 组数据分析结果显示每个条目的载荷均高于 0.60，方差解释为 59%。采用 B 组数据的单因子验证性分析（CFA）结果是 $\chi^2(df=6) = 20.1, p < 0.01$; CFI = 0.95, NFI = 0.94, IFI = 0.96, RMSEA = .066。交换 A 和 B 组数据再次进行分析，也得到了满意的结果。

我们很惭愧采用同一样本进行 EFA 和 CFA 分析。在本轮修改中，我们删除这方面的分析。取而代之的是通过介绍本研究所使用量表在过去的使用情况，来阐明了中庸测量信效度的可靠性。这里非常感谢编委专家的指正！

以上所涉及到的文献：

1. 陈建勋、凌媛媛、刘松博. (2010). 领导者中庸与组织绩效：作用机制与情境条件研究. *南开管理评论*, 13, 132-141.
2. 陈永霞，贾良定，李超平，宋继文，张君君 (2006). 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺：中国情景下的实证研究. *管理世界*, 96-144.
3. 段锦云，凌斌. (2011). 中国背景下员工建言行为结构及中庸对其的影响. *心理学报*, 10, 1185-1197.
4. 何轩. (2009). 互动公平真的就能治疗“沉默”病吗? *管理世界*, 4, 128 - 134.
5. 何轩. (2010). 儒家传统经济伦理思想的现代检验:关于中庸理性与儒商精神的探索性实证研究. *上海财经大学学报*, 12, 11-17
6. 吴佳辉，林以正. (2005). 中庸量表的编制. *本土心理学研究*, 24, 247-300.
7. 赵志裕. (2000). 中庸的测量，*香港社会科学学报*，2000, 18, 33-55
8. Yao, X., & Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53-57.

意见 4:

既然有两个企业，背景又有很大差别，一定在数据分析时控制这个变量；

回应:

谢谢评阅人提出企业差别的问题。本轮修改中，我们将企业进行 0、1 编码，而后加入到多层次线性模型的分析中，从而控制了企业差别对分析结果的影响。分析结果显示，企业差别对结果并没有影响，这可能的原因是：虽然两个企业背景有很大差异，但员工对企业变革和变化反应的内在机制却是一致的。尽管没有影响，但通过控制企业差异的影响，使得本研究分析更严谨，结果更有说服力。具体修改请见 3.2 测量小节的最后一段，以及表 2 和表 3。

意见 5:

“模范带头作用”在原文中的 **lable** 是什么，从这 3 个题目来看，是模仿对变革的适应行为，而不是带头作用。同时，这个维度是否与员工的变革行为都来自于同一个问卷？原文的 **lable** 是什么？请详细说明。

回应:

模范带头作用是指企业通过宣传优秀骨干员工的各种行为事迹，树立他们为大家的榜样，希望广大员工向模范学习，从而达到引导员工行为的目标。在测量模范带头作用时，可以采用“模范骨干员工积极的变革投入影响了我的变革行为”或“模仿骨干员工的变革行为对我有很大影响”等表述方式，但这种表述是一种主观评价模范骨干对“我”的影响，而且上述两种表述都是测量模范员工的影响，没有测量出模范骨干员工的具体变革行为。

为了客观地探索模范骨干员工的带头作用，可以首先对模范骨干员工的具体变革行为进行描述，而后来分析模范骨干员工的行为和我的行为之间关系（本文中为情景作用），来获取模范的带头作用。因此，本文依据 Herscovitch 和 Meyer（2002）研究，用三个问题来评价模范带头作用，如“在公司大多数变革中，团队中的模范骨干员工顺应公司的变革”。而后将个人报告的模范骨干员工变革行为聚合到团队层面作为团队模范带头作用变量。

正如编委专家所提到的，这三个测量条目和员工的变革行为测量（由领导进行评价）表述基本是一致的，只是指向的对象不同。仔细推敲，本文中采用“模范带头作用”并不是很恰当，应当采用“模范员工变革行为”等表述，而模范员工的变革行为是否起到了带头作用，应当是数据分析结果来展示的。但“模范带头作用”的表述更直接传递出研究所关注的重点之一是模范的带头作用，也尊重了我们通常的表达方式，例如我们说“该员工工作上起到了模范带头作用”，通常是指该员工积极投入工作，为其他员工树立了榜样。

总的来说，本次修改中，我们根据编委专家的意见，全文主要采用了“中庸价值取向”的表述方式，并阐述了中庸测量是采用前人所认可的测量量表。在数据分析控制了企业性质不同所产生的影响。除此之外，我们通过本修改说明向编委专家汇报了样本选取的情况、中庸量表分组进行 EFA 和 CFA 结果、以及关于模范带头作用的想。我们非常感谢编委专家对本文的指正，这些意见让本文特色更加突出，分析也更严谨。在此基础上的修改使得本研究更加完善。