

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：自我牺牲型领导对下属工作绩效的影响机制 ——战略定向与领导认同的中介作用
作者：李晔 张文慧 龙立荣

第一轮

审稿人 1 意见：

本文从认知观和关系观角度考察战略定向和领导认同的中介作用机制，结合匹配样本调查，所得到的结论对自我牺牲型领导的研究做了有益的拓展。总体而言，论文行文逻辑较为清楚，研究结果具有一定的理论和实践价值。所存在的一些问题如下：

意见 1：引言中，有关稻盛和夫的引用，请说明具体来源。

回应：谢谢审稿专家的提醒，我们在修改稿中以脚注的形式标明了有关稻盛和夫的引用的具体来源。

意见 2： P5，倒数第二段的“为了团队或组织而越超”，此处应为“超越”。

回应：我们已经对文中的这一笔误作了修改。感谢审稿专家细致的工作，我们同时也再对全文进行了仔细检验，以尽力避免出现类似问题。

意见 3：对本文有个比较重要的疑问之处：在 P5 页的战略导向的中介作用的论述中，对战略导向的界定是“工作定向并不是稳定的个人特质”（文章作者的意思是：容易受到领导者的影响），但从 P19 页所提供的量表来看，所提及的一些题项内容都是较为稳定的个人特质（也即很难改变个人对这些内容的评价结果），而作为一种稳定的特质，作用方式更可能是调节作用。对这点，需要给出进一步的解释说明才行!!!

回应：本研究中的战略导向这一构念来自于 Parker 等（1997）。他们在前人研究的基础上提出了工作定向的概念，战略定向是工作定向的一个重要构成维度。Parker 等（1997）明确指出，战略定向作为一种工作定向，是指个体如何解释他们的工作角色以及工作环境的，关注的是工作态度中的认知与信念成分，而非情感成分。在 Parker 等（1997）的研究中，特别强调了工作定向（work orientation）的概念不同于社会心理学对于工作总体定向的概念（orientation toward work in general）。工作定向关注的是人们对于在一个特定背景下他们对工作意义的解构（construction）。工作定向也不同于主动性人格、以及高层次需要这些相对稳定的个人倾向。他们提出工作定向是能够改变和发展的，而这些是对于外部环境变化的一种响应。战略定向作为一种工作定向，关注的是员工对源自于较广泛的战略目标的原则的理解与总体接纳程度。即员工需要改变他们解构其工作环境意义的方式，通常这种意义解构的改变方向是指向组织战略，并与组织战略相一致。在 Parker 等看来，战略定向对应于生产所有权定向，即鼓励从事该工作的员工较狭窄的工作定向，只关注自己直接的操作任务的生产所有权。Parker 等（1997）以制造业员工为研究对象，提出随着现代制造业的发展，对员工提出了新的要求，如提高员工对顾客需求的快速响应，而这需要员工发展起一种新的战略定向。战略定向要求员工认可诸如提高灵活性、持续的改进等现代组织所需要的关键战略。员工的这样一种战略定向可以通过一种相对直接的方式达成，即实施相关的技术结合恰当的培训 and 沟通就足以以预期的方式影响员工的战略信念。他们基于文献和访谈方法提炼项目，所开发的战略定向的量表有十个项目。与他们所提出的战略定向的概念相一致，在测量时，指导语强调“您的看法”（your opinion），测量个人对于关键的现代制造业战略定向的原则的

认可程度。他们的实证研究发现，主管和专家的战略定向的得分显著高于一线工人。他们认为，这是因为主管和专家的工作较多的涉及到决策、规划、问题解决等，而不仅仅是直接的日常工作。当员工有着较宽泛、更多的自主工作，更大程度地接受了战略原则，就会有较高的战略定向。在他们的一个纵向研究中的发现支持了上述观点，即组织实施的生产主动性实践会提高个体的战略定向得分。即努力提高员工对战略变革的理解能够引发一个更适当的战略定向的发展。当员工得到恰当的沟通或培训时，可以增加其对于核心战略原则的理解与认可。总体来说，他们的实证研究发现，推动一个更恰当的战略定向的发展，需要采取提高理解现代原则的举措，如沟通、培训等。由此可见，本研究中的战略定向可以作为员工个体对于外界环境变化的响应，是可以改变和发展的。随着情境的变化，员工对于战略原则的看法也有可能作出相应的改变。如 Parker 等（1997）的实证研究发现了，组织的沟通与培训可以有效地提高员工的战略定向，即对于测量条目涉及的战略原则的认可程度得到提升。由于自我牺牲型领导行为影响所领导的群体，可以作为一种在群体内的情境刺激（Kark et al., 2003），引发员工战略定向的相应响应和改变，从而影响员工个体的行为。

意见 4： 有关领导认同的假设，和其类似的逻辑是有关组织认同、集体认同，在其他文章中有所出现，如 De Cremer & van Knippenberg (2004)，De Cremer & van Knippenberg (2005)。

回应： De Cremer & van Knippenberg (2004)和 De Cremer & van Knippenberg (2005) 的研究中均提出，自我牺牲型领导得到了领导研究越来越多的关注，但是其影响效应的中介机制研究却较少见。强调过程导向的研究，探讨自我牺牲型领导影响作用的中介机制有助于更好地理解领导有效性问题。为此，他们研究了集体认同和组织认同的中介作用，实证研究也对此假设提供了支持。

De Cremer 和 Van Knippenberg(2004)指出，自我牺牲型领导能够激励下属超越利己主义，追求集体利益的一个重要的心理解释就是自我牺牲型领导认同组织及其使命与目标。自我牺牲型领导追求集体目标，可以引导注意力朝向集体及其目标，展示了领导对于集体的承诺。这也表示了领导认同集体是一个有价值的群体，值得个体为之奉献，从而可能提升下属对于集体的认同。通过培养集体认同，自我牺牲型领导因此将重点由追求自己的利益转向了追求群体或组织的利益。他们的实证研究证实了 De Cremer 和 van Knippenberg（2002）在有关领导的理论分析中提出的认同作为中介变量具有重要作用的观点。De Cremer 和 van Knippenberg (2005)发现，组织认同中介自我牺牲型领导与下属合作之间的关系。不过，员工认同包括集体认同（组织认同）和关系认同（领导认同）。De Cremer 和 Van Knippenberg(2004)，De Cremer 和 Van Knippenberg(2005)等人的研究关注了前者，但是在关系导向的中国文化背景下，基于二元关系的领导认同可能对于员工具有更为直接的影响作用，因此，本研究关注了领导认同的中介作用。具体来说，一方面，这一设计是对前述学者强调需要关注员工认同的中介机制的一个有力呼应，另一方面，相比集体认同或组织认同，领导认同可能是员工对于自我牺牲型领导行为的一个更为直接的反应。

意见 5： P9，组织公民行为的测量为何选取了来源中的子量表？而不用全量表？另外，战略定向的测量改编的目的是？请完善控制变量的度量方式。

回应： 本研究中对于组织公民行为的测量，采用的是来自于 Farh 等（2007）的组织公民行为量表中的工作相关公民行为子量表，测量员工对于超越组织规定但对于组织有益的员工工作方面的主动额外付出。自我牺牲型领导行为在组织背景下，突出地表现为劳动力分工、薪酬分配以及权力运用等为了集体利益而放弃或暂缓满足个人利益。据此逻辑，其对于员工行为的影响可能更为直接地反映在员工自我工作方面的额外投入中，所以本研究在此选择了工

作相关公民行为子量表进行测量。另外，没有选择全量表也是考虑到尽量减少调查时间，问卷内容过多可能给填写问卷人员增加太多负担。但正如评审专家所言，组织公民行为包括有不同维度，自我牺牲型领导对于不同组织公民行为的影响会不会有所不同，可以在下一步研究中进行考虑。对此，我们在修改稿中的未来研究展望中做了补充。再者，本研究中的战略定向测量量表改编自 Parker 等（1997），主要是因为 Parker 等（1997）的研究所开发的战略定向测量量表是以制造业员工为研究对象，而我们的研究对象不限于此。为此，本研究对 Parker 等（1997）开发的战略定向测量量表进行了改编与试测，然后才在研究中正式实施。最后，根据评审专家的意见，我们在修改稿中完善了控制变量的度量方式，注明在变量描述性统计结果的表 3 下方。

意见 6： P10，表 3，n=224，不够恰当（对于自我牺牲型领导变量来说），可以分别注明。另外，应该加入控制变量一起进行描述统计分析。

回应：谢谢评审专家的提醒，我们在修改稿中对于样本量的描述分别注明，并且加入控制变量一起进行了描述统计分析。

意见 7： P10 中，有关个体层面数据汇聚到群体层面，从逻辑上来说，应该放在前面说明，因为前面的分析事实上需要用到了此处的汇聚后的结果。

回应：谢谢评审专家的提醒，我们在修改稿中将 P10 有关个体层面数据汇聚到群体层面的描述提前，具体来说，放在了 3 研究方法下新增加的一点 3.3 统计方法部分。

审稿人 2 意见：

意见 1：文章选题有一定的意义，作者对相关的研究进行了比较好的回顾与分析，但是对相关的理论介绍不够详细，提出的假设理论依据不足。尤其是战略定向的中介作用，作者没有很好的理论推导过程说明这个变量的中介作用，请作者要说明。

回应：根据评审专家的意见，我们再次梳理了相关文献，对假设理论依据，尤其是中介作用进行了补充和修改，具体见正文相应部分（2.2 战略定向的中介作用、2.3 领导认同的中介作用），修改之处已用红色标出。

意见 2：作者的取样涵盖 13 家企业，也有不同的行业，但是领导风格的影响作用机制是否会受到企业所有制的影响？请作者对此进行解释和说明。

回应：虽然领导风格对员工工作绩效的影响机制可能会因企业性质的不同而有所不同，但是当前企业均面临着创新的压力，激烈的竞争，员工主动和改进导向的行为正变得越来越重要，反映在当前受到越来越多关注的主动性（proactivity）研究上（Parker et al., 2006）。在这样的背景下，员工有效的工作绩效更依赖于主动的投入，不仅思考“我要做哪些工作”，还包括思考“如何才能更好地完成这些工作”，以及“还需要增加哪些工作以达成更好地组织目标”。正是基于此考虑，本研究在探讨自我牺牲型领导影响员工工作绩效的机制（具体来说，基于认知视角的战略定向和基于关系视角的领导认同的中介作用）时没有加入企业所有制的调节影响这一考虑。不过，正如评审专家所言，领导风格的影响效应可能会受企业所有制的影响，我们会在未来进一步地研究中继续深入思考包括企业所有制在内的一些调节因素的作用。谢谢评审专家的意见，提示了我们下一步研究的方向。

意见 3：结果变量作者选取工作绩效，但是工作绩效有很多变量，作者为什么只选择任务绩效和组织公民行为作为工作绩效？

回应: 工作绩效可以包括的内容确实较多, 本研究只选择任务绩效和组织公民行为作为工作绩效的关注内容, 主要是想探讨自我牺牲型领导对于员工职责明确规定的任务以及员工虽未被明确规定但又对组织有益的自觉主动行为的影响。如评审专家所说的, 未来进一步研究可以继续深入探讨自我牺牲型领导对员工的其他方面的工作绩效的影响效应, 如对员工创新绩效的影响等。这种拓展研究也是对于当前受到重视的自我牺牲型领导影响效应研究主题的一种积极响应。

意见 4: 作者参考的文献也比较陈旧, 最近的文献不多。

回应: 响应评审专家的意见, 我们对最近的相关文献再次作了认真仔细的梳理, 并结合相关文献在修改稿中补充和丰富了本研究的理论阐述与假设演绎部分。

第二轮

意见 1: 文章在修改后, 补充和弥补了一些内容, 在此过程中也产生了一些其他问题。

文章中, 有些地方用“自我牺牲型领导”, 有些用“自我牺牲领导”, 建议统一用语。

回应: 谢谢审稿专家的意见, 我们对全文进行了认真的检查, 统一用语“自我牺牲型领导”。

意见 2: 第 10 页中, 修改添加的内容“在此, 战略定向..., 不同于...工作总体定向的概念”, 这里是否应该比较“工作定向”与“工作总体定向”这一对概念, 而非“战略定向”与“工作总体定向”? 另外, 后一句中解释“战略定向强调...”, 这里是否是在说“工作定向”? 因为换成后者, 在意义上更接近。

回应: Parker 等 (1997) 明确指出, 战略定向是一类重要的工作定向, 关注的是员工对源自于更广阔的战略目标的相关原则的理解与赞同。例如, 当一个企业有提高灵活性的战略的时候, 个体就会接纳学习新的和与以往不同的任务是重要的这一原则。战略定向意味着员工要以一种与相关组织战略相一致的方式去解释他们的工作环境。可见, 战略定向这一类工作定向, 突出个体在解释其工作角色与工作环境时以符合组织战略的方式进行。不过, 总体来说, 战略定向和其他类型的工作定向, 如角色定向 (role orientation), 都是能够改变和发展的, 是对外部环境变化的一种响应。根据评审专家的意见, 我们对该内容作了相应的调整, 以能够更明确的表达。

意见 3: 第 14 页, 3.1 研究对象, 如何保证评价的客观性? 因为是配对调查, 怎样保证下属的回答不考虑领导的影响? 调查怎样保证了配对而使回答不受影响?

回应: 本研究在实施调查之前, 先与企业的人力资源主管或办公室的负责人进行协商, 确定参与调查的领导与下属, 同时采用编码的方式, 使领导与下属的问卷能够匹配。调查时, 研究者亲自到场发放问卷和回收问卷, 并在调查前告知被试调查者调查结果仅用于学术研究的目的, 会对结果完全保密, 让被调查者放心填答。在修改稿中, 我们对相应内容进行了补充说明。

意见 4: 第 15 页, 第一句, “共有 7 个项目”, 然而, 附录中自我牺牲领导却是 6 个项目。

回应: 非常抱歉, 这是我们的疏忽造成的失误。本研究采用的自我牺牲型领导的测量量表改编自 De Cremer 和 van Knippenberg(2004), 以及 De Cremer, van Dijke 和 Bos(2004), 最初包含 7 个项目, 根据预备研究结果删除了一个项目, 因此正式问卷有 6 个项目, 具体如附录所示。针对此类问题, 我们对全文再次进行了认真检查, 以尽力避免类似失误。

意见 5: 第 16 页, “性别”, …, “本岗位工作年限”等变量, 应该是对下属的调查, 可以在文章中指明。这里分析的结果显示: 年龄越大, 以及在本企业工作年限越长, 或者本岗位工作年限越长, 反而战略定向越低(相关系数都是负值, 显著), 不知该如何解释? 另外, “与领导共事时间”和“自我牺牲型领导”呈现显著负相关(-0.188**), 该如何解释?

回应: 谢谢评审专家的提醒, 我们在修改稿中表 3 下方注明了相关变量为下属的特征。而评审专家指出的下属特征与相关研究变量的显著相关问题, 确实给我们指出了可能值得未来进一步思考的问题。本研究调查结果显示, 当下属的年龄越大, 在本企业的工作年限越长, 或在本岗位工作年限越长, 其战略定向反而越低。由于战略定向强调个体采取一种与组织战略相一致的方式解释其所处的工作环境。而上述的结果说明, 随着下属年龄的增长, 在本企业或本岗位工作的时间越长, 他在解释所处工作环境时, 以与组织战略相一致的方式进行的程度可能会有所降低。这可能部分原因在于员工进入企业较长时间后, 在无边界职业生涯发展的社会经济背景下, 员工随着职场适应力和可雇佣性的提高, 在自我职业生涯规划中开始超越组织进行更为系统的自我规划, 从而更少地以与组织战略相一致的方式解释所处工作环境; 更多地关注个体自身的发展, 而不是结合组织的长远发展。如果这个假设成立, 这可能是一个未来需要研究和解决的问题。新员工初入职是进行员工社会化的一个有利时机可能也是一个佐证。而对于进入企业较长时间的员工当然也需要关注, 如通过相应培训或有效的领导引导促进其战略定向的提高, 这也是本研究的一个意义所在。当然, 相关问题还需要进一步的实证检验。

本研究中“与领导共事时间”与下属评价的“自我牺牲型领导”显著负相关, 我们认为有几种可能性: (1) 从统计角度讲, “与领导共事时间”和任职时间、年龄等变量均为正相关, 与教育程度呈负相关, 这些变量与“自我牺牲型领导”均无显著相关, 而“与领导公事时间”与“自我牺牲型领导”的相关系数虽然显著但也不高(-0.188), 效应量较低, 因此, 有可能是伪相关。(2) 若该相关确实存在, 可能的解释如下: (a) 下属与领导共事的时间越长, 对领导的了解越多, 在评价领导的自我牺牲时, 搜索的领导行为信息会更多、更全面, 特别是对自我牺牲型领导背后动机的判断或推测可能会起作用, 因而在更长的时间跨度范围内保持下属心目中高的自我牺牲程度可能较难; (b) 自我牺牲型领导会导致员工工作绩效的提高, 因此可以推测, 这种领导方式最终应该使部门、乃至整个组织获益, 通常这也意味着领导者个人职业生涯的成功。正如俗语所说: “好人终有好报”。与领导共事时间越长, 员工就越可能观察到领导的自我牺牲行为给组织及其个人均会带来回报, 因此对“自我牺牲”可能有不同的理解, 影响评分。(c) 还有一种可能是交往时间长了, 认为领导的自我牺牲行为是理所当然的, 敏感度降低了。总之, 若这个负相关确实存在, 可能是未来值得进一步研究的问题。感谢评审专家的提示。

意见 6: 第 17 页, 表 3 下方的备注中: 对性别用(1 男, 2 女)来进行标识, 不太合适, 本身这个变量是分类变量, 用是否(即 0,1 方式)更恰当和有意义, 用 1,2 进行标识没有意义(表 3 中的性别与其他变量相关系数, 也是如此), 并且还导致表 4 中对性别与任务绩效关系的错觉。

回应: 谢谢评审专家的指导, 我们根据专家的建议, 修改了性别这一分类变量的标识方式, 并对表 3 的相应地方进行了修改。

意见 7: 对于另一位专家所提到的有关企业所有制的问题, 的确也是需要考虑的, 不同所有制的企业对自我牺牲的理解是不同的。

回应：谢谢评审专家的意见和指导，我们会在下一步研究中关注这一问题，进行更深一步地研究。

第三轮

意见 1： 文章经修改，比前稿论述更充分，也补充了必要的信息。严谨起见，还有两点还需斟酌一下：

P18 的表 3，变量本企业工作年限和年龄的相关系数为 0.877（显著），本岗位工作年限和本企业工作年限相关系数 0.679（显著），与领导共事时间与本岗位工作年限相关系数 0.694（显著），这些非常显著，甚至可以近似替代的变量放在表 4 和表 5 的分析中，是否引起强烈的共线性？共线性是否影响分析结果的稳定性？

回应： 谢谢评审专家对于我们论文修改工作的肯定。对于评审专家所提出的对于可能存在的共线性的问题。由于 HLM 分析没有提供评价多重共线性的指标，所以我们进行了层级线性回归，其中自我牺牲型领导对任务绩效影响机制回归分析的变量容忍度和方差膨胀因子（VIF）见表 1 所示，自我牺牲型领导对组织公民行为影响机制回归分析的变量容忍度和方差膨胀因子（VIF）见表 2 所示。表 1 和表 2 综合显示，容忍度的范围为 0.180~0.983，VIF 的范围为 1.017~5.559。参考推荐标准，即容忍度越接近于 0 表示多重共线性越强，越接近于 1 表示多重共线性越弱； $VIF \geq 10$ 表示多重共线性较强（刘军，2008：刘军.管理研究方法原理与应用.中国人民大学出版社，2008：P255）。同时，郭志刚（1999）指出，容忍度以 0.1 为常规界限，而作为容忍度的倒数的 VIF 反映了所对应的偏回归系数的方差由于多重共线性而扩大的倍数，具体来说 VIF 的界限为 10（郭志刚.社会统计分析方法——SPSS 软件应用.中国人民大学出版社，1999：P78）。因此，本研究并不存在强烈的多重共线性问题。

表 1 自我牺牲型领导对任务绩效影响机制层次回归分析的多重共线性诊断

模型	M2		M3		M4	
	容忍度	VIF	容忍度	VIF	容忍度	VIF
控制变量						
性别	0.983	1.017	0.983	1.017	0.980	1.021
年龄	0.228	4.377	0.228	4.386	0.227	4.398
教育程度	0.666	1.502	0.628	1.591	0.661	1.512
本企业工作年限	0.181	5.540	0.180	5.560	0.180	5.559
本岗位工作年限	0.375	2.666	0.370	2.703	0.374	2.671
与领导共事时间	0.490	2.043	0.485	2.064	0.490	2.043
自变量						
自我牺牲型领导	0.957	1.045	0.866	1.154	0.718	1.392
中介变量						
战略定向			0.827	1.209		
领导认同					0.730	1.371

表 2 自我牺牲型领导对组织公民行为影响机制层次回归分析的多重共线性诊断

模型	M8		M9		M10	
	容忍度	VIF	容忍度	VIF	容忍度	VIF
控制变量						
性别	0.983	1.017	0.983	1.017	0.980	1.021
年龄	0.228	4.377	0.228	4.386	0.227	4.398
教育程度	0.666	1.501	0.628	1.591	0.661	1.512
本企业工作年限	0.181	5.526	0.180	5.560	0.180	5.559
本岗位工作年限	0.375	2.666	0.370	2.703	0.374	2.671
与领导共事时间	0.503	1.987	0.485	2.064	0.490	2.043
自变量						
自我牺牲型领导	0.957	1.045	0.866	1.154	0.718	1.392
中介变量						
战略定向			0.827	1.209		
领导认同					0.730	1.371

意见 2： P20 的表 5 的分析过程建议加上参考文献，以用于证明该过程的规范性。另外，P22 和 P23 种，对文献（Parker and D. et al., 1997）的引用注意规范性，不知道 D.是指谁。

回应： 根据评审专家的意见，我们对表 4 和表 5 的 HLM 分析过程加上了相应的文献支持以证明分析过程的规范性。具体增加内容见正文中相应的红色字体部分。

另外，文献（Parker and D. et al., 1997）的引用不规范是我们工作不细致，已进行了相应修改，并同时再次检查全文类似问题，以避免再出现类似不规范的现象。