

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：高承诺组织与员工建言：双过程模型检验

作者：段锦云，施嘉逸，凌斌

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1： 本文是否必须用两个不同的理论？作者试图用资源基础视角解释 HCO 与向上建言之间的关系，但逻辑不够清晰，论述缺乏足够的说服力，反而是社会交换的理论更加 make sense: HCO 为员工创造了良好的工作环境，体现了组织对于员工的信任，那么根据 reciprocity 原则，员工向上建言，提供建设性的意见来回馈组织。

回应： 感谢您的建议！的确社会交换理论更适合我们的研究框架，因此我们已经去掉了资源基础理论，而全部用社会交换理论，包括直接和间接的社会交换。

意见 2： 类似地，用 resource-based view 来解释职业机会的中介作用也显得比较牵强。“企业通过创造有价值、稀缺性、不可替代性和不可模仿性的资源来构建持续竞争优势”，这跟员工感知到自己在组织内部是否可以升职的职业机会之间没有必然联系。的本质是关注组织层次的战略行动，但建言的着眼点在员工个体层次，用这个理论来解释建言行为，这中间存在一定的 gap.

回应： 感谢您的建议！同上，我们已经删除了 resource-based view。

意见 3： 为什么没有假设工作满意感与向上建言之间的关系？作者说“上行建言往往是在正式严肃的情景下发生的，这种情景很有可能会抑制员工的积极情感，包括工作满意感，所以，我们不认为工作满意感能够中介高承诺组织与上行建言之间的关系，而平行建言较少受到环境限制，同事之间的关系更直接，员工在积极工作情感的影响下更容易向同事提供建言，这个理由不充分。不管是向上、还是平行建言，都有可能正式和非正式的场合发生。

回应： 谢您的建议！我们对此做过检验，结果并不支持这样的可能性，请见表 4 及相应内容描述。至于理论原因，我们在“5.1 结果和贡献讨论”的第 3、4 段做了解释。

意见 4： Wernerfelt (1984)这篇文献在参考目录中没有出现，请补全。另外，从作者的论述来看，这里的资源优势指的是员工自身的资源优势，而不是组织的资源优势。这和前文所说的不是一回事。

回应： 感谢您的仔细建议！由于已更改了理论基础，这部分内容也都随之删除了。

意见 5： 同事评价问卷上面，是评价其他所有同事？还是只评价特定的某个同事？如果是前者，如何对应数据？

回应： 感谢您的建议！同事评价的是特定的某个同事，同事填写问卷之间将被评价者姓名填在问卷开头。

审稿人 2 意见：

意见 1： 研究者认为高承诺组织能够对员工进谏行为产生影响，但是却没有明确地指出关注二者关系的关键意义是什么。研究者认为将“高承诺组织”这一变量引入到进谏行为的前因变量研究框架中具有理论意义，但我们一般所认为的理论意义主要来自于两个方面：对以往理论进行了增补或者挖掘到了以往理论使用的边界条件，仅从这两个角度进行评价，似乎很难看出引入“高承诺组织”这一变量（或组织情境因素）对现有进谏行为研究的理论意义体现在何处。如果研究者认为“高承诺组织”的引入确实是非常有理论价值的，那需要在文章中提出进一步的理论证据和说理。

需要指出的是，由于进谏往往需要向特定的对象提出（研究中所指出的直接上级或者是身边的其他同事），因此员工本身所处的小环境、而不是整个组织的环境可能对员工进谏的影响更大，这很有可能会限制“高承诺组织”这一宏观层次管理策略对员工进谏行为的预测力。此时，研究者需要更强有力的证据来说明引入“高承诺组织”的重要性。

回应： 感谢您的建议！我们已经对全文的推论和假设部分做了修改，以更好说明为什么要引入高承诺组织，以及本研究的理论意义。不可否认，员工所处的小环境会对员工的建言行为有重大影响，不过我们也必须承认，组织大环境对员工建言行为也是有重要影响的，而本研究就是在于检验并证实这种影响。当然，我们没有比较小环境与大环境对建言行为影响之差异，这一点我们增加在了 5.2 不足与展望部分，感谢您提供这一知识点！

“与此相关的，员工本身所处的小环境、而不是整个组织的环境，如团队层面的因素，可能在此过程中扮演重要的角色，它可能会部分低挡来自组织层面的影响，这些因素在未来研究中也应该予以检验、比较或控制。”

意见 2： 研究者在总结以往关于“高组织承诺”的研究时提出了“资源基础观”和“社会交换理论”这两个主要理论视角，并试图在研究中整合这两个视角来解释 HCO 对不同类型进谏行为的影响。但是，仅从研究者目前的假设推导过程来看，研究者对这两个理论的理解和使用似乎存在一些问题。

研究者也说道，“基于资源基础理论视角，企业通过创造和获取稀缺、不可替代和难以模仿的资源来构建自身的竞争优势(Barney, 1991; Barney, Ketchen, & Wright, 2011)”(p. 5)。资源基础观描述了组织通过构建来获得竞争优势的过程，因此常被用于解释组织间绩效的差异或组织间的竞争问题。但是 HCO 对上行进谏行为的影响如何体现资源构建的思路？这个资源构建的过程是发生在员工个人水平还是组织水平的呢？员工最后获得竞争优势的结果是上行进谏行为吗？不论从资源构建还是最终结果的角度，似乎都很难理解为什么解释 HCO 和上行进谏行为关系的理论机制是资源基础观。

而在解释 HCO 和平行进谏关系时，研究者试图通过社会交互理论来进行解释。但是，研究者似乎模糊了这个交互关系的“对象”。实施 HCO 的主体是组织，因此让员工产生工作满意感的也是组织。此时，如果存在交互关系，那么员工回馈的对象也应该是组织而非仅仅是同事。由于社会交换理论往往用于讨论二元关系，因此研究者在使用这一理论时，需要特别注意交互双方分别是谁。

并且，由于研究者在进行模型检验时，对于不同中介进行了分别的数据分析，因此很难认为研究者是对这两条路径进行了整合。希望研究者在后续修改过程中能够更加严谨地基于假设

模型、基于模型分析的过程来进行假设推导和理论贡献的提炼。

回应：感谢您的建议！我们删除了资源基础理论作为理论基础，而改为只用社会交换理论的互惠交换（包括直接和间接）来作为理论基础。详细内容我们在 2.3，以及 2.2/2.4 部分做了全面阐述。

“（1）基于直接互惠法则构建 HCO 到上行建言之间的概念关系。直接互惠法则的基本假设是交换双方关于成本和收益的分析，如果成本小于收益，且交换实现了回馈，则双方都会收益，而且这是一种个体性收益的强化(Nowak, 2006; Nowak & Sigmund, 2005)。因此，基于成本与收益的分析，我们认为HCO 与上行建言关系的内在基础是组织能够为员工提供更加有利的资源，我们选择采用员工知觉到的职业机会作为组织提供的资源，员工会基于这种资源的评价而向组织进行直接反馈。但是另外一方面，组织需要评估员工的工作能力作为持续交换的条件。我们选择工作绩效来衡量员工的能力并作为这种直接交换的边界调节。工作绩效和职业机会可以联合影响从HCO 到上行建言之间的关系。”

“（2）基于间接互惠法则构建 HCO 到平行建言之间的概念关系。间接互惠法则的基本假设包含对于第三方信誉和信任的评估，这种条件下的收益是集体性强化，即认为向第三方施惠是为了整个集体考虑(Nowak, 2006; Nowak & Sigmund, 2005)。尽管间接互惠的交换模式可能有多种(Nowak & Sigmund, 2005)，但是本研究界定的间接互惠交换模式为组织向员工提供实惠，而该名员工却向其他同事进行回馈。间接互惠法则涉及集体认同和第三方信任，即员工需要有一个整体的评判和认同，然后需要对同事的信任进行评估。因此，我们基于这种属性来构建 HCO 到平行建言之间的概念关系。我们将员工对于组织的整体满意度作为 HCO 如何影响平行建言的基本条件，这是在组织影响下员工是否向同事建言的前提。另外，我们认为决定间接交换关系的一个重要条件是员工与同事的人际关系(用来衡量员工对同事的信任水平)，认为关系质量决定了员工向第三方进行回馈的强度。”

部分参考文献：

- Nowak, M. A. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *Science*, 314(5805), 1560-1563. doi: 10.1126/science.1133755
- Nowak, M. A., & Sigmund, K. (2005). Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, 437(7063), 1291-1298.
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385-1405. doi: 10.5465/amj.2012.0080

意见 3：研究者认为该研究讨论了中介机制的适用调节，但是在后续的数据分析过程中可以看出，研究者只是检验了职业机会对上行进谏的影响如何被工作绩效调节、工作满意度对平行进谏的影响如何被与同事关系调节，并没有检验完整地以职业机会、工作满意度为中介的第二阶段被调节的中介模型，因此研究者所提出的“同时反映了两种基础理论的理论边界”(p. 15)不够严谨。同时建议修改文章中其它类似的表述，以免引起读者的歧义。

或者研究者之间换用 MSEM 的方法对假设模型进行检验，从而更加贴合研究者所关注的理论模型和所提炼的研究意义。

回应：感谢您的建议！我们已经补充了“第二阶段被调节的中介模型”的分析，请见图 4 以及相应部分文字描述。

意见 4: 研究者当前对样本规模、嵌套结构的描述较为模糊。研究者提到“最终获得 55 个有效的组织样本，每个组织的人数在 5~10 人之间。”(p. 8)，这一描述是否同时说明了研究者 在 55 个组织中进行了取样，并且每个组织中只取到了一组（领导+核心成员+该核心成员的同事）数据？请研究者根据个体层次（285 个样本）-工作小组（55 个小组）-组织这三个水平分别对研究样本的关键特征进行描述。

需要特别指出的是，由于 HCO 本身和组织的关系非常密切，因此研究者在补充了关于组织特征的描述之后，还应该对数据的嵌套结构进行进一步的思考。如果研究者确实是在 55 个组织中进行了取样，那么请补充这 55 个组织的详细特征描述。如果研究者并不是在 55 个组织中进行了取样，那请说明所取样的组织数量，每个组织中大概取了多少个工作小组进行调研，并对是否存在 three-level 的跨水平分析进行讨论。

回应: 感谢您的建议！为契合 HCO 的构念内涵，我们取样的定位是组织。为此，我们重新检查并分析了数据，把个别属于同一组织的样本做了合并（为一个），也删除了人数少于 5 人的组织，每个组织的人数在 5~8 人之间。这样得到 36 个有效的组织样本，以及 223 对员工样本。我们在样本部分做了描述，同时对全文的数据分析部分做了重新分析。

意见 5: 关于测量的问题。“与同事人际关系”和“平行进谏”行为都是个体水平的变量，那么研究者在设计测量题项时，应该更加明显的体现二元关系，即该名同事评价的应该是自己和该核心成员之间的关系，而进谏行为应该指的是该核心成员向该名同事所提出的意见。但从研究者目前所提供的问卷当中，对于“与同事人际关系”和“平行进谏”的测量似乎并没有明确对象，这和研究者所假设和检验对的研究水平也有些出入。

建议研究者能够在样本规模和严谨的数据检验过程中进行一些取舍。从目前的测量问卷来看，似乎将数据聚合到 55 个核心成员身上是更为合理并且准确的数据处理方法。

回应: 我们可能介绍得不够详细，很抱歉！这两个变量都是有（指代）对象的，如平行建言的题项中都包括“（向）他/她的同事...”等指示对象，与同事的人际关系都有‘该同事（指焦点员工）’。而且，同事评价“与同事人际关系”和“平行进谏”时，都被要求将他所评价的人的姓名填在问卷上，所以评价对象是有指向性的。

意见 6: 本文中很多地方存在语法错误，缺少主语的情况很多，建议在后续修改过程中能够认真核对。

回应: 感谢您的仔细建议！我们已在文章中进行修改。

意见 7: 文章中很多地方研究者应该提供进一步的文献依据。举例来说，“上行建言往往是在正式严肃的情景下发生的，这种情景很有可能会抑制员工的积极情感，包括工作满意感”这一句(p. 7)。研究者希望借由这一句来说明为什么“工作满意感”没有在 HCO 和上行进谏的关系中扮演中介角色，因此这一论断是非常关键的。但显然这句话不是研究者基于前文的论述所总结的，因此需要研究者给出响应的文献依据。类似的问题在文章中还出现了多次，希望研究者能够进行补充。

回应: 感谢您的仔细建议！我们已在文章中进行修改。

意见 8: 在第 12 页中，研究者指出通过采用“验证性因素分析”的方法来检验两个中介的位置是否可以替换。验证性因素分析主要是用来检验测量模型的构思效度，研究者所采用的应该是“结构方程模型”。二者在方法论层面存在差别，希望研究者能够进行区分并在文章中明

确。

回应：感谢专家的提醒，我们根据修改意见使用回归分析验证了交换中介后的模型，结果显示，原模型优于替换中介后的模型。

第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1：作者对上一轮的评审意见进行了很好的回复，这一版本的理论框架和论述的逻辑性明显改进，对于研究方法的描述也更加具体。但需要注意的是，作者现在的数据分析方法是 piecemeal approach，即把每个 path 单独进行检验。但是对于 multi-level moderated mediation model 来说，需要构建 MSEM 同时估算所有 paths。具体计算方法参见 Preacher, Zyphur, & Zhang (2010)关于构建 MSEM 的步骤。特别是在计算 conditional indirect effect 的时候，HLM 这一软件无法同时估算多个 paths，所以不能给出计算所需要的关键参数。Preacher et al. (2007)的方法不适用于 multi-level。如果作者要讲一个 multi-level moderated mediation 的故事，需要在数据分析方法上做出调整，否则应该在讨论部分提到这一缺陷。

回应：感谢审稿您的宝贵建议！根据您的意见，我们采用 Mplus 做 MSEM 计算，分析结果已经在文中给出了；所得结果与以前一样，依然支持我们的所有假设。

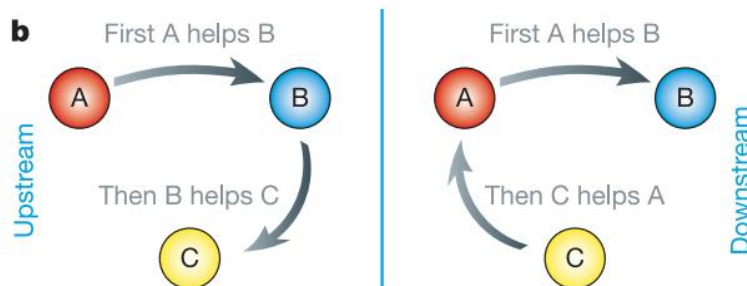
审稿人 2 意见：

意见 1：研究者在一定程度上回答了评阅人在第一轮中所提出的问题，整个研究在理论思路上也变得较为清晰，但是在假设推导、数据分析和样本特征描述方面似乎仍然存在着一些问题需要研究者进行思考。

回应：感谢您的肯定和鼓励，也感谢您认真细致的意见！针对这些问题，我们的回应请见如下。

意见 2：首先，研究者对“间接互惠原则”的理解有些问题。间接互惠原则中的第三方虽然不是直接交换的双方，但是正如 Nowak 和 Sigmund (2005)在综述中所介绍的，这个第三方作为观察者(observer)，实际上一直在观察着潜在交换对象的表现。此时，第三方和潜在交换对象实际上是处于同一社区的，潜在交换对象和第三方都要受到以往交换经历和社区规范的影响。基于这种理解，平行建言的对象“同事”并没有表现出“第三方”的特点。在研究者的推导中，平行进谏更像是员工在和组织进行社会交换之中的一种“溢出效应”。此处应用“间接互惠原则”来进行解释，似乎并不恰当。

回应：感谢您的意见和独创的观点！对此，我们的回应和理解如下：**1.**关于同事能否作为观察者，表现出“第三方”的特点。我们认为可以从以下方面来理解：Nowak 和 Sigmund (2005)文章提出两种间接互惠模式：Upstream Reciprocity (上游互惠)与 Downstream reciprocity (下游互惠)，如下图所示。



Upstream Reciprocity（左图）基于积极体验，指的是个体 B 从 A 那里获得帮助，产生一种积极体验，然后他会帮助群体中的其他人 C，这个 C 不是特指的某个人。Downstream reciprocity 基于他人的名誉，指的是 A 帮助 B，但是 B 没有直接进行回报，A 由于帮助别人赢得名誉，C 作为观察者能够看到 A 的名誉，并给予帮助。审稿专家提出的问题，主要针对的 Downstream reciprocity 的模式，但是本研究采用 Upstream Reciprocity 模式来解释平行建言的过程：领导 A 帮助了员工 B，但是 B 没有对 A 进行直接反馈，而是帮助了 C。在 Upstream Reciprocity 中，同事是受惠者，不作为观察者。我们在正文中对此做了补充。

2.关于“平行进谏更像是员工在和组织进行社会交换之中的一种“溢出效应””，我们的回应如下。

（1）建言行为具有对象敏感性，已在正文中提出。当前诸多学者强调对建言对象的区分（Liu et al., 2010; Morrison, 2011, 2014），之所以要区分是因为“因为员工向上级和向同事建言的条件与后果是不同的”，Liu et al., 2010 通过实证研究说明这一点。

（2）建言行为具有潜在的风险，这体现了人际互动关系的复杂性。上行建言的潜在风险来自于上级领导，而平行建言的潜在风险来自于同事。员工和组织之间的社会交换，会影响一种良好的环境和预期，这点不能否认。但是这并不意味着必然会“溢出”平行建言。Liu et al. (2015) 研究指出，建言行为也会损害工作关系，导致社会排斥和报复，员工是否向同事建言需要看对方的“心情”而定，好心情的同事，员工才敢建言。因此，员工与组织的社会交换并不能保证必然的平行建言，因为还要看同事的心情。

（3）建言的工具性（instrumentality）属性告诉我们，平行建言需要考虑同事间在专业领域上的差异，要想让自己的建言更有效，需要强化专业领域的影响力。平行建言前需要平衡自己的专业领域知识，不然会在同事面前显得班门弄斧或自不量力的尴尬（请参考 Ashford, Sutcliffe, & Christianson, 2009）。

因此，平行建言并不会直接从员工与组织的社会交换中溢出，当然我们不能排除这样的可能性，但更重要的是要评估同事的风险特征。因此，基于该逻辑，我们设计了同事间人际关系作为重要的边界条件。

（4）我们还可以从统计上来看。我们的研究发现，职业机会作为高承诺组织（HCO）与平行建言的中介效应，是不显著的，一定程度上也能说明问题。

参见文献

Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 175-201): Emerald Group Publishing Limited.

意见 3: 互惠所涉及到的成本-收益分析和对于行为本身的成本-收益分析并不是同一个问题。互惠的成本-收益分析是在多轮次的交换关系中进行的一种分析。而研究者对于行为本身收益-成本的考虑更像是计划行为理论所描述的内涵。希望研究者能够在此方面进行进一步的明确。社会交换理论作为本研究的主要理论逻辑，研究者需要对这一理论有更充分准确地理解和把握。

回应: 感谢您的意见！我们遵照您的意见，对这一部分做出了修改和调整。我们对正文的修改弱化了成本-收益的论述，紧扣社会交换（直接互惠和间接互惠）的理论内涵，聚焦在不同的交换逻辑和方式的阐述。

意见 4: 研究者将“工作满意感”仅仅定义成是员工从“工作环境”中所得到的的一种积极情绪状态似乎有些偏颇。不论是从对于工作满意感的经典定义中，还是从研究者所列举的三篇

参考文献里,工作满意感的主要来源都是工作本身以及员工的工作经历(job experiences)。希望研究者在修改过程中,能够对文章中所涉及到的主要概念给出更为准确完整的定义。同时,更需要研究者在理论角度进行的思考是,工作满意感并不仅由 HCO 影响,个人的工作体验、和工作体验有关的自身能力等都会和工作满意感密切相关,此时再使用工作满意感作为 HCO 的中介是否合适;或者说 HCO 是否恰当地表征了组织和员工的互惠过程。

回应:感谢审稿专家的宝贵建议,针对这个意见,我们分下面几个方面回答:

(1) 我们认可审稿专家提出的这个意见,我们已经将工作满意度界定为一种工作体验。而这种界定在本文的理论框架下更有意义。因为间接互惠法则的基础就是积极的体验(positive experience),这种体验是从施惠方获得的。可以更好地支持和解释我们在间接互惠法则框架下构建的理论模型。我们已经在正文中做出了相应修改和调整。

(2) HCO 是否恰当地表征了组织和员工的互惠过程。以往研究特别强调社会交换理论是解释 HCO 作用的重要理论基础(请见 Xiao & Björkman, 2006; Xiao & Tsui, 2007),并认为 HCO 是组织领导为员工创造的一种“好处”和利益,员工可以以建言行为作为回报。本文提出,员工的回报方式分为两种,一种是向领导提供建议,属于直接互惠过程,另一种是向同事提供建议,属于间接互惠过程。本研究就是想解决 HCO 的两种互惠过程和机制。所以我们认为社会交换与 HCO 的效应是具有理论契合性的。

(3) 上游互惠的基础是积极体验,我们认为就是这种体验可以解释为什么向一个‘看似’无关的第三方(同事)进行反馈。这种积极体验是支持向同事表达建议的内在基础。将工作满意度界定为积极的工作体验,并将其作为 HCO 与平行建言的中介变量,是与上游互惠的假设基础相一致的(参考 Nowak & Sigmund, 2005)。

(4) HCO 与建言的关系的中介机制应该还有很多,本研究基于社会交换理论而选择了这两个中介变量,其它的可能(中介)变量,限于篇幅等原因,都有待未来研究进一步考察。同样的道理,工作满意感的前因变量,除了 HCO 之外(我们的推论和数据都支持 HCO 影响工作满意感),一定也还有很多,这些都为未来研究的开展提供了新的可能。

意见 5: 研究者对于样本的描述仍然让我们感到十分疑惑。研究者到底发放了多少份领导问卷,多少份焦点员工问卷,多少份同事问卷呢?是否都是 223 份?更为直接的,一个领导是否只评价了一个员工?一个同事是否也只评价了一个焦点成员?

在第一阶段的修改意见中,我们希望研究者能够给出更为详细的关于组织特征的描述,以让我们可以更为清晰的评价用这些组织来研究 HCO 的问题是否恰当。目前研究者所给出的信息仍然较为笼统。希望研究者能够在这一次的修改中给出更为详细和准确的信息。

回应:感谢审稿专家的宝贵建议,本研究发放的问卷以套为单位,一套问卷包含一份领导问卷、一份同事问卷和一份员工自评问卷。回收有效问卷为领导问卷、同事问卷和员工自评问卷各 223 份……。这样信息我们在正文中也做了补充。

意见 6: 除了在取样方面存在问题,研究者并没有很好地回答关于“平行建言”的测量问题。平行建言的量表并没有区分焦点员工是向特定的同事提出建言,从量表上看,研究者所测得的更像是焦点员工向所有其他同事所表现的建言行为。使用这个量表进行测量可能会带来两个疑问:首先,研究者是如何选择让哪个同事来评价焦点员工的平行建言行为的呢?因为研究者只选择了一个同事来提供员工的平行建言行为,因此此时所选择的这个同事对于是否能给出恰当的“平行建言”就显得非常重要了。第二点,由于平行建言并没有区分是向哪个同事所提出的,因此研究者在测量时是否考虑从多个同事处进行取样会更加准确和合理?研究者是否有可能进行对数据再进行一次测量?如果不行,应该在研究局限中明确指出这一点测量上的问题。

回应：感谢评审专家的建议，我们选择与焦点员工共事多年的员工，通过平时相处与观察可以了解焦点员工向周围同事建言的情况，我们认为该同事能够给出较为准确的评价。关于您的提议，我们已经在研究局限中指出。

意见 7：因为研究者进行了跨水平分析，因此需要研究者先给出零模型的分析结果来说明进行跨水平分析的必要性。

与此同时，研究者在分析过程中提到在检验主效应和中介效应时采用了跨水平分析，这是否说明在进行调节效应分析时，研究者采用的仍然是传统的回归分析？这一点是否和样本的嵌套结果相违背，又是否会影响最终的数据分析结果？为什么研究者不采用 MSEM 的方法进行统一的分析处理呢？

随后的第二阶段中介调节的检验存在同样的问题。研究者并没有明确指出是否进行了跨水平分析，这让我们感到疑惑。并且，如果研究者的假设分别是主效应、中介效应和第二阶段有调节的中介效应的话，那么前面的调节效应分析其实是不必要的。

回应：感谢审稿专家的宝贵建议，另一位评审专家也提出了类似问题，我们也做了回应。我们针对您的意见进行修改，在文中给出了零模型的分析结果，并且采用 MSEM 的方法进行分析。

意见 8：希望研究者能够综合两轮关于数据分析的意见进行一个综合的考虑和梳理，以使得整个分析过程可以更加准确清晰。这一轮的修改可以看出研究者做了一定的工作，但是研究本身、取样过程中还是存在一些模糊、不够准确的地方，希望研究者能够在下一轮的修改过程中给出尽可能准确完整的回答和修改。

回应：再次感谢您的意见，希望我们的修改能回答您的疑问！

第三轮

审稿人 1 意见：

意见 1：我们认为，研究者选择“员工感知到的职业机会”作为中介，可以一定程度上表征社会交互理论中所强调的直接互惠过程。但是员工感知到的“工作满意感”是否可以作为“间接互惠”过程的表征需要研究者进行更多的论述和阐释。工作满意感虽然是员工基于组织环境和工作环境所产生的一种情绪评价，但是员工在评价工作满意感时，关注的还是“我”是否对当前的环境感到满意。正如研究者在答复信中所提到的，向第三方施惠是为了整个集体考虑。此时，更加能够表征这种间接互惠逻辑的中介机制似乎是 psychological ownership 此类对组织产生责任感和承诺的变量更为合适。

不知道研究者如何思考和回应这个问题，为什么“工作满意感”可以表征这个“间接互惠”的过程？

回应：审稿专家提出了一个非常好的理论问题。这也是我们需要重点思考和解决的问题。我们设计“HCO—工作满意感—平行建言”的路径整体上参照了上游互惠 (upstream reciprocity) 的理论框架，不是基于“为了整个集体考虑”的互惠目标（虽然也有这样的结果）。重点参考 Nowak 和 Sigmund (2005), Nowak 和 Roch (2007) 两篇重要的理论文章，他们提出，积极的（情绪）体验 (positive experience) 是上游互惠的基础。对于这一段的理论路径，可以这样理解：组织（施惠方）给予的帮助让员工感到满意，员工反过来才会向同事（第三方）提供

帮助。情绪感受是上游互惠法则产生利他行为的理论基础和前提。所以，我们将工作满意度用来指代员工从组织那里获得的积极情感，用来解释 HCO 影响平行建言的关键中介变量。审稿专家提出的替代性变量，也引出了另外一个问题的思考：基于情绪感受的上游互惠法则会一直有效吗？Nowak 和 Roch (2007)给出了一个理论构想的空间，他们认为完全依赖上游互惠并不能总是保证向第三方的利他（尽管保持良好的情绪体验），这个时候涉及社会选择或亲缘选择、来体现合作机制，即对于第三方的筛选：“我向谁表达善意才利于更好的合作？”。这种选择会衍生出对于人际关系或信任的考虑。在我们的研究中，我们将同事人际关系质量作为上游互惠强度的边界条件。我们相信这种选择与上游互惠理论是契合的。我们在文中也做了相应补充说明。

意见 2：研究者在进行 CFA 分析时的零模型指的是什么？

研究者在采用多水平方法进行分析之前，需要对因变量进行不同水平的方差分离。简单来说，需要检验员工的进谏行为在不同组织之间是否存在显著的差异，只有存在显著的差异，研究者后续的一系列分析才能够成立。这是我们在上一轮评审意见中所提到的“零模型”。研究者在此轮修改时并没有提供相关的信息，请检验之后进行补充。

回应：非常感谢审稿专家的提醒，我们误解了上一轮专家所提的意见。

我们检验了上行建言和平行建言的零模型。结果表明，不同组织中员工的上行建言表现存在差异($\chi^2(35)=160.92, p<.001, ICC(1)=.39$)；同样的，不同组织中员工的平行建言行为也存在显著差异($\chi^2(35)=169.87, p<.001, ICC(1)=.31$)。因此，我们有必要采用跨层的方法验证假设。

意见 3：总体来看，研究者在这一轮的修改过程中基本解决了我们在第二轮中所提到的问题。建议通读文字和小修后录用。

回应：再次感谢评审专家的肯定，也感谢其建议！