

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：仁慈领导与员工创新行为：内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用

作者：沈伊默 周婉茹 张庆林

---

### 第一轮

#### 审稿人 1 意见：

**意见 1：**在提出仁慈领导影响员工创新行为假设时，没有指出理论依据是什么。论述也不够深入，需要相关研究给予进一步支持。

**回应：**谢谢专家的建议。我们已经根据您的意见，增加了“仁慈领导与员工创新行为之间关系”的理论解释（详见文中“2.1 仁慈领导与创新行为”这部分的第二段）。

**意见 2：**根据分析，既然支持、信任、心理安全等都可能是中间变量，为何还有选择选择内部人感知作为中间变量？作出这个选择的理论依据是什么？仁慈领导为何会影响内部人感知并进一步影响创新行为？

**回应：**谢谢专家的建议。由于我们的研究主要是提出“内部人身份感知”作为中介变量，确实不宜同时采用支持、信任、心理安全等概念进行中介的论述，使得推论逻辑不一致。因此，我们已经重新修改文章的内容，删除了“采用支持、信任、心理安全等概念进行中介的论述”的相关文字，更聚焦在“内部人身份感知”的中介作用上，也加深了论述（请见修改稿第 2.1 和 2.2 部分）。

**意见 3：**为何选择“领导-部属交换关系差异化”作为条件变量，而不是“领导-部属交换关系”？理论依据是什么？从对调节作用的论述上看，似乎是“领导-部属交换关系”在起调节作用？

**回应：**谢谢专家的宝贵意见。我们在“1 前言”部分第四段提出，在人治色彩十分严重的华人社会，“……(领导者)采取一种偏私“自己人”的特殊主义式的差别对待，会根据部属的需求与亲疏远近有所不同”，…但是“要捕捉人治色彩下的仁慈领导所隐含的特殊主义式的差别对待的内涵，必须要考虑领导‘差别对待’所创造的群体环境”（周婉茹 & 郑伯壘, 2014），方能了解仁慈领导在亲疏有别的关系差异情境下所起到的作用。领导-部属交换关系差异化（LMX differentiation）这一概念很好地体现了团体内领导与不同部属的交换关系在质量上的差异性

(王震 & 仲理峰, 2011)。在文中“2.3 领导-部属交换关系差异化的调节作用”部分, 我们提出“……领导与不同下属之间形成的关系疏密不一的状况, 反映了团体内资源与权力的分布版图, 并在团体运作中起着重要的作用”(刘军 et al., 2009), 它“可以为员工提供相关的、有价值的线索与信息 (Liao, Liu, & Loi, 2010)。”

我们认为, “领导-部属交换关系”(LMX)虽然能反映出“个体部属与领导交换关系质量的好坏”(它属于个体层面的变量), 但是它无法反映出整个团队内“领导与不同下属之间形成的关系质量疏密不一的状况(即领导-部属交换关系差异化)”的群体环境。因此, 只有采用领导-部属交换关系差异化(而不是 LMX)作为调节变量, 才能真正捕捉“人治色彩下的仁慈领导所隐含的特殊主义式的差别对待的内涵”(周婉茹, 郑伯壘, 2014)。因此, 我们提出(领导-部属交换)关系差异化可能在仁慈领导-内部人身份感知-员工创新行为的关键链中可能起调节作用。

#### 【主要参考文献】

刘军, 章凯, 仲理峰. (2009). 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析. 管理世界, (8), 92-101

王震, 仲理峰. (2011). 领导-成员交换关系差异化研究评述与展望. 心理科学进展, 19, 1037-1046.

周婉茹, 郑伯壘. (2014). 团队中的差别对待: 角色分化下的分隔与激励效果. 人力资源管理学报(台湾), 14(4), 1-29.

**意见 4:** 有“68 位主管”参与测评, 如果将仁慈领导作为一个团队层面的变量, 应该能与领导-部属交换关系差异化一起更好解释其对内部人感知的作用。

**回应:** 由于我们的研究想要捕捉的是“人治色彩下的仁慈领导”, 并希望能与过去探讨仁慈领导与创新行为关系的相关研究对话(这些研究仍是在个体层面探讨仁慈领导); 此外, 樊景立与郑伯壘(2000)也表明, 在关系主义(relationalism)强烈的华人组织中, 仁慈领导的展现往往会因人而异。因此, 仁慈领导比较适合作为个体层次的变量, 而非采用平均领导概念(反映的是一视同仁), 将仁慈领导视为团体层面的变量。这么做也比较能与理论对应(Wang & Cheng, 2010), 并看出在关系差异情境下, 个别部属感受到仁慈领导后, 对内部人身份感知起到的作用(我们在修改稿中做了更详细的解释, 请见文中“3.2 研究工具”部分)。

#### 【主要参考文献】

樊景立, 郑伯壘. (2000). 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. 本土心理学研究, (13), 127-180

Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121

**意见 5:** 测量“领导-部属交换关系差异化”时，参照点是“我”，而不是“我们团队”，这样聚合到团队层面是否妥当？另外，从统计上看，也没有进行个体变量聚合到团队层次变量的适合性分析。

**回应:** 领导-部属交换关系差异化指的是团体内领导与不同部属的交换关系(LMX)在质量上的差异性(Erdogan & Bauer, 2010; Henderson et al., 2009)，其概念符合 Chan (1998) 的离散模式 (dispersion model)，而适合以隶属于相同领导的所有成员在领导-部属交换关系分数上的标准差 (组内离散指标) 做计算(王震 & 仲理峰, 2011)。例如: Liden、Erdogan、Wayne 及 Sparrowe (2006) 在计算领导-部属交换关系差异化”时，也是采用标准偏差。因此，测量“领导-部属交换关系差异化”时，不需要做参照点转移 (referent-shift)，而可以直接计算个别成员分数的标准差，来反映组内离散程度 (Harrison & Klein, 2007) (请见修改稿 3.2 部分)。

#### 【主要参考文献】

王震, 仲理峰. (2011). 领导-成员交换关系差异化研究评述与展望. *心理科学进展*, 19, 1037-1046.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domains at different levels of analysis:

A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchange: The buffering role of justice climate.

*Journal of Applied Psychology*, 95, 1104-1120.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or

disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel

review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20, 517-534.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and

task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746

**意见 6:** “4.1 构思效度的验证性因子分析”中的“构思效度”是指什么？创新行为是领导测评的，不需要参与区分效度分析。

**回应：**感谢您的提醒。构思效度是我们撰稿时的笔误，应为“构念效度”(construct validity)，它包括区分效度(discriminant validity)和聚合效度(convergent validity)这两大指标。在文中，我们已将“构思效度”更改为“构念效度”。

另外，专家认为“创新行为是领导测评的，不需要参与区分效度分析”，我们认为这样做有它的道理。但我们在查阅大量文献后发现，在国际顶尖杂志（如 *Academy of Management Journal* 和 *Journal of Applied Psychology*）上刊登的许多的研究报告中，研究者虽然同样采用了主管-员工配对的方式来收集数据，但在通过验证性因子分析（CFA）来检验各变量的构念效度时，仍然是将两个不同来源（主管和员工）获得的数据合在一起做 CFA (e.g., Farh, Hackett, Liang, 2007; Lam, Liang, Ashford, & Lee, 2015; Liang, Farh, & Farh, 2012; Liu, Chen, Yao, 2011; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005; Wei, Zhang, & Chen, 2015)。例如：（1）在樊景立和梁建老师的研究(Farh, Hackett, Liang, 2007)中，工作绩效和 OCB 都是主管评价，其他变量都是员工自评，但是在做区分效度检验时，是将主管评价的工作绩效和 OCB，与员工自评的传统性等变量一起做 CFA 的；（2）在刘东、陈晓萍等人的研究(Liu, Chen, Yao, 2011)中，自变量（team member autonomy orientation, team autonomy support, harmonious passion）是通过员工自我报告来获得数据，因变量（员工的 creativity）是由主管来评价的，但是在做 CFA 时，他们将四个变量合在一起完成（请详细见原文第 299 页）；

另外，我就此问题专门咨询过香港中文大学罗胜强教授（Kenneth Law），他认为两种做法都是可行的。因此，在本研究中，为了确认所有变量的区分效度，我们采用樊景立、陈晓萍、罗胜强、王辉和刘东等学者的做法(e.g., Farh, Hackett, Liang, 2007; Lam, Liang, Ashford, & Lee, 2015; Liang, Farh, & Farh, 2012; Liu, Chen, Yao, 2011; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005; Wei, Zhang, & Chen, 2015)，将主管评定的创新行为和员工报告的仁慈领导、LMX 和内部分身份感知这几个变量的数据合在一起做 CFA。

#### 【主要参考文献】

- Farh, J. L., Hackett, R. D., & 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 traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015). Job Insecurity and Organizational Citizenship Behavior- Exploring Curvilinear and Moderated Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499–510
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92

- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion. *Journal of Applied Psychology*, 96, 294-30
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432
- Wei, X., Zhang, Z. X., & Chen, X. P. (2015). I Will Speak Up If My Voice Is Socially Desirable- A Moderated Mediating Process of Promotive Versus Prohibitive Voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1641-1652

**审稿人 2 意见:**

**意见 1:** 图 1 建议调整到假设之后。

**回应:** 谢谢专家的建议，我们已经将图 1 调整到假设之后呈现。

**意见 2:** 下属的选择标准是什么？是主管随机选择，还是根据什么标准进行选择？

**回应:** 谢谢专家的建议，我们已经在文章中补充论述：在实施问卷调查前，我们会与企业的人力资源经理进行协商，来确定参与调查的主管，并让主管随机挑选下属参与我们的问卷调查（请见“3.1 研究样本及程序”部分第 1 段）。

**意见 3:** 人口统计学变量的报告，建议只是陈述数字，不要太多评价。比如，受过良好的教育（70.3%专科及以上），在国内专科不应该理解为受过良好教育吧？年龄相对较大（30 岁以上），30 岁还很年轻……。最好列出一种每一类别人员的频次。

**回应:** 我们已经根据专家的建议修改，只陈述数字、不做太多评价，并列出了频次（请见修改稿中“3.1 研究样本及程序”部分第 2 段）。

**意见 4:** 表 1 建议报告 GFI、卡方/自由度等指标。从 RMSEA 看现在结果只能说勉强，建议作者对每一个量表进行分析，是否可以考虑删除极个别题目，再重新报告所有结果。

**回应:** 感谢您的宝贵建议。温忠麟、侯杰泰、马什赫伯特(2004)曾对 Hu 和 Bentler (1998; 1999) 提出的结构方程模型的 NFI, NNFI, CFI, RMSEA 等 7 个拟合指数准则的历史、特点和表现做出了较为详细的述评; 并通过数据模拟, 比较了这 7 个拟合指数的优势与不足, 最后认为这 7 个拟合指数中, NNFI, CFI, RMSEA 比较优秀, 而卡方准则优于其他 6 个拟合指数指标(请详细原文第 193 页)。因此, 在修改稿中, 我们仍然采用 NNFI, CFI, RMSEA 这三个指标, 另外增加了卡方/自由度这个指标(详见文中表 1)。

另外, 温忠麟、侯杰泰、马什赫伯特(2004)认为, GFI“属于绝对指数, 它衡量所考虑的理论模型与样本数据的拟合程度; 它只是基于理论模型本身, 不与别的模型比较”(请见原文第 187 页)。而且, 其他一些模拟研究也发现 GFI 有不少的缺陷, 例如对样本大小的依赖程度很高(请见陈晓萍、徐淑英和樊景立编著的《组织与管理研究的实证方法》, 第 2 版第 414 页)。由于本研究中, 我们采用的是嵌套模型比较的方法, 加上 GFI 受样本容量影响较大的缘故, 在表 1 中我没有纳入 GFI 这个指标。

此外, 从数据的分析结果来看, 在本研究中, 基准模型(4 因子模型)的 RMSEA 为 0.083, 略大于 0.08 这个临界值。但温忠麟、侯杰泰、马什赫伯特(2004)认为, RMSEA 会受样本容量的影响, 好在影响不大(请见原文第 189 页)。因此, 鉴于本研究中 RMSEA 基本达到 0.08 的临界值, 且 CFI、NNFI 均表现优秀(都大于 0.90 的临界值),  $\chi^2/df=2.47$ , 也小于临界值 5, 因此我们认为基准模型与数据的拟合是较好的。

最后, 专家建议“建议作者对每一个量表进行分析, 是否可以考虑删除极个别题目”, 我们认为这种方法值得商榷: 首先, 如果删除了个别的题目, 那可能会降低量表的内容效度; 其次, 在验证因子的构念效度的时候, 目前研究者们较少采用针对“每一个量表进行分析”的 CFA 方法, 而是采用在做 CFA 时, 运用嵌套模型比较的方法来确认各变量的区分效度(e.g., Farh, Hackett, Liang, 2007; Lam, Liang, Ashford, & Lee, 2015; Liang, Farh, & Farh, 2012; Liu, Chen, Yao, 2011; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005; Wei, Zhang, & Chen, 2015), 这种方法也得到了梁建和樊景立两位学者的肯定与推荐(请见陈晓萍、徐淑英和樊景立编著的《组织与管理研究的实证方法》, 第 2 版第 343 页)。因此, 我们仍然采用嵌套模型比较的方法, 结合 CFA 技术来确认各变量的区分效度; 并采用 NNFI, CFI, RMSEA,  $\chi^2/df$  等几个拟合指数来评估模型。

#### 【主要参考文献】

陈晓萍、徐淑英、樊景立(主编). *组织与管理研究实证方法*(第 2 版). 北京: 北京大学出版社

温忠麟、侯杰泰、马什赫伯特. (2004). 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 36(2), 186-194

- Farh, J. L., Hackett, R. D., & 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 traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 1998, 3, 424-453
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015). Job Insecurity and Organizational Citizenship Behavior- Exploring Curvilinear and Moderated Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499–510
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion. *Journal of Applied Psychology*, 96, 294–30
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432
- Wei, X., Zhang, Z. X., & Chen, X. P. (2015). I Will Speak Up If My Voice Is Socially Desirable- A Moderated Mediating Process of Promotive Versus Prohibitive Voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1641–1652

---

## 第二轮

审稿人 1 意见：

本文作者对审稿意见进行了较为详细、认真的回答。但是，下属内容仍需注意：

**意见 1:** “摘要”中的“中介桥梁作用”中，建议去掉“桥梁”二字。另外，其他也有一些表述不够准确或不当。比如，在 2.1 中，“主管的仁慈领导行为突出了中国社会关系中的“知恩图报”、“礼尚往来”的互惠规范(Wang & Cheng, 2010)”。在 2.2 中，“其反映的是组织与成员的差异化关系”。类似表述不妥或不准确。

**回应:** 谢谢专家的指正。我们已经将专家指出的不准确用词删除、修改或重新表述，并再次检查（详见文中“摘要”、“2.1 仁慈领导与创新行为”这部分的第二段，以及“2.2 内部人身份感知的中介作用”这部分的第二段）。

**意见 2:** 在“前言”部分，本文指出“领导-部属交换关系差异化（leader-member exchange differentiation）这一概念很好地体现了团体内领导与不同部属的交换关系在质量上的差异性”。所以，在 2.3 中，“当团体内领导-部属在关系疏密方面的差异较大时”，那么，“个体感受到领导者更多的善意与施恩行为（如关心自己的工作与生活起居）”，这一表述对领导-部属交换关系差异化的解读不够准确。如果作如此解读，那么，研究的应该是“领导-部属交换关系”，而不是“领导-部属交换关系差异化”？在这里，用“领导-部属交换关系”做调节变量，也许能更好地说明对仁慈领导与内部人知觉关系的影响作用？综合看，对支持“假设 2”的论述仍然不够充分，尤其是，在假设 2 中，“反之亦然”的关系是如何得到支持的？统计结果也没给出资料支持。另外，在假设 2 中，也有“反之越弱”的关系，该关系也未得当数据支持。

**回应:** 谢谢专家的宝贵意见。我们对 2.3 部分的内容做了进一步的说明与澄清（详见“2.3 领导-部属交换关系差异化的调节作用”这部分的第 1 至 4 段）。在修改的这部分内容中，我们加入了对社会比较理论的相关介绍，并在此基础上提出领导-部属交换关系差异化的调节作用。修改后的内容表述如下：

“社会比较理论（Festinger, 1954）认为，当团体内下属们与领导在关系疏密上差异显著时，群体成员倾向于将自己与领导的关系，以及自己在组织（或团体）中所处的地位与周围的同事进行比较，藉以发展清晰的自我概念。当这种差异越显著时，团体成员参与这种社会比较的欲望越强烈(Buunk, Zurriaga, Péiró, Nauta, & Gosalvez, 2005; Mussweiler, Rüter, & Epstude, 2004)，越想看看自己与周围的同事在地位和待遇等方面是否存在显著差异(Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008)。研究者们认为，领导-部属交换关系差异化可被看作是个体在团体内相对地位的晴雨表（Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe,



2006), 它能为个体提供判断自己在群体当中占据何种位置或位阶的参照信息(Liao, Liu, & Loi, 2010), 因此它可能会调节仁慈领导与内部人身份感知之间的关系。

当群体内领导-部属关系疏密方面的差异较大时, 表明下属们在群体内各自占据着不同的位置, 其中只有少数人能成为领导的“圈内人”或班底心腹, 并能得到领导的施恩与照顾(刘军等人, 2009)。因此, 在面对主管的仁慈领导时, 个体可能会将其看作是主管对自己的额外尊重与照顾, 其感知自己在组织中的重要性、相对地位与接受程度的水平可能会较高, 对组织的归属感也更较烈, 更倾向于将自己往领导者的权力版图的中心位置移动, 因此其内部人身份的感知也较强烈(Stamper & Masterson, 2002)。换言之, 此时仁慈领导与内部人身份感知的正向关系较强。

当群体内领导-部属关系疏密方面的差异较小时, 这意味着群体内成员与领导者之间的关系亲疏差别不大, 或是相当接近; 此时, 个体可能不大会关心自己与周围同事之间在地位或待遇方面存在多大的差别。因此, 在面对主管的仁慈领导时, 个体并不会将其理解为主管对自己的额外尊重与照顾, 也感受不到自己在组织中占据多么重要的位置, 因此内部人身份感知自然不会太高。换言之, 当群体内领导-部属在关系疏密方面的差异较小时, 仁慈领导与内部人身份感知的正向关系较弱。”

另外, 专家提出“用领导-部属交换关系(而不是领导-部属交换关系差异化)做调节变量, 也许能更好地说明对仁慈领导与内部人知觉关系的影响作用”。对此观点我们保留自己的意见。我们从社会比较理论的角度出发, 选用“领导-部属交换差异化”(LMX differentiation)作为调节变量, 是因为这个变量充分反映出领导与群体内成员关系疏密不一的状况(群体层面的变量), 而这种情况正好提供了成员进行社会比较的条件与有价值信息, 说明成员判断如何在此关系差异大的情况下, 对仁慈领导做出何种反应。但是, “领导-部属交换关系”(LMX)却只是反映领导与不同下属的关系品质好坏(个体层面变量), 并不能反映出领导与群体内成员关系疏密不一的状况。若将其作为调节变量, 并不能突显出主管的仁慈领导行为是对个体的一种额外尊重与照顾。

而且, 仁慈领导与领导-部属交换关系之间也存在着显著的因果关系。这是因为, 由于领导者的仁慈并不是一视同仁地分散到所有的下属身上, 而是采取一种偏私“自己人”的特殊主义式的差别对待, 因此可能与不同部属形成高低不同的“领导-部属交换关系”。例如, Chan和Mak(2012)曾从社会交换理论的角度出发, 证实仁慈领导会通过“领导-部属交换关系”的中介作用, 进而对工作绩效产生间接的影响。此外, 从社会交换理论的角度看, 仁慈领导与“领导-部属交换关系”都是会引发社会交换的因素, 在调节效果上两者可能会产生相互取代

的现象，而非本研究想要探讨的增强作用。因此，就研究问题的焦点而言，“领导-部属交换关系差异化”更适合作为本研究的调节变量。

最后，为了更清楚表明假设 2 与假设 3 的陈述，我们做了修改与补充。在假设 2 的部分，我们将“反之亦然”更清楚的表明为“反之，此一正向关系较弱”；在假设 3 的部分，则将“反之越弱”调整为“反之，此一间接关系的强度越弱”。同时，分析结果也表明，假设 2 与假设 3 都获得了支持（请详见文中“4.3.2 领导-部属交换关系差异化的调节效应检验”和“4.3.3 被调节的中介效应模型检验”这两部分）。

#### 【主要参考文献】

Chan, S. C. H., & Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.

**意见 3:** “参与调查的部门主管共有 74 人，下属 242 人。在剔除无效问卷后，共获得 68 位主管和 215 位下属的有效配对问卷。”，“平均每位主管评价下属 3.16 位”。在这里，如何处理“仁慈领导”这个变量造成的“组内相关”和“组间差异”问题？进行跨层研究设计，采用 HLM 进行数据分析应该能够解决这个问题。

**回应:** 感谢您的建议。研究者认为，领导者对下属的影响，除了要看个别对待的对偶领导行为之外，也可能受到领导者对所有人的领导行为的调节影响(郑伯壘, 林姿葶, 郑弘岳, 周丽芳, 任金刚, 樊景立, 2010)。由于本研究重点考察仁慈领导作为一种因人而异的领导模式，它对内部人身份感知和创新行为的影响，因此我们将群体层面的仁慈领导设为控制变量<sup>1</sup>。我们通过  $Rwg(j)$ 、组内相关系数(ICC[1])和评判间信度(ICC[2])来衡量分数的一致性，以判断个体层面的分数是否能汇总成为群体层次的分數(Bliese, 2000)。统计结果表明，个体在仁慈领导上的得分具有较好的同质性(ICC[1]为 0.32, ICC[2]为 0.60,  $Rwg(j)$ 的平均数为 0.81)，因此可以将个体层面的分数汇总至群体层面，并将其作为控制变量来处理(详见文中“3.2 研究工具”部分)。另一方面，我们采用多层线性建模(Hierarchical linear modeling, HLM)和多水平结构方程模型(Multilevel structural equation modeling, MSEM)技术，能够有效地将个体效应和群组效应分离开来。我们相信这样做能有效解决“仁慈领导”这个变量造成的“组内相关”和“组间差异”问题。

---

<sup>1</sup> 郑伯壘, 林姿葶, 郑弘岳等人(2010)曾将这种因人而异的仁慈领导称之为“对偶仁慈领导”，而将群体层面的仁慈领导称之为“平均仁慈领导”。但为方便起见，若无特别说明，我们将个人层面的“对偶仁慈领导”统一简称为“仁慈领导”，而将群体层面的仁慈领导仍然称之为“平均仁慈领导”。

### 【主要参考文献】

Cheng, B. S., Lin, T. T., Cheng, H. Y., Chou, L. F., Jen, C. K., & Farh, J. L. (2010). Paternalistic leadership and employee effectiveness: A multiple-level-of-analysis perspective. *Chinese Journal of Psychology*, 52(1), 1-23.

[郑伯璜, 林姿葶, 郑弘岳, 周丽芳, 任金刚, 樊景立. (2010). 家长式领导与部属效能: 多层次分析观点. *中华心理学期刊*, 52(1), 1-23.]

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.), *Multilevel theory, research and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

**意见 4:** 在“3.3 资料分析”中, 这里的“资料”应该为“数据”? 还有, 既然在检验领导-部属交换关系差异化在仁慈领导与内部人感知之间关系的调节作用时用了 HLM, 为何在检验其他假设时不统一用 HLM 进行分析?

**回应:** 感谢专家的建议, 我们已经将“3.3 资料分析”中的“资料”修改为“数据”。

在假设 2 中, 我们要检验“领导-部属交换关系差异化”的跨层面调节效应(cross-level effect)。但是要检验跨层面的调节效应的时候, MPLUS 软件和 HLM 软件相比并没有特别的优势。而且采用 MPLUS 软件来分析时, 似乎不好在表格中呈现相关的结果(当然可能我们的理解不一定准确)。我们采用 MPLUS 软件来分析检验假设 2, 发现与 HLM 软件的分析结果是大致一样。MPLUS 软件和 HLM 软件的数据分析结果的对比如下表所示(附表 1)。

**附表 1 MPLUS 和 HLM 做调节效应分析的结果比较**

变量	结果比较	
	MPLUS 的分析结果	HLM 的分析结果
截距项 1 $\beta_0$		
截距项 2 $\gamma_{00}$	4.71**(0.39)	4.66**(0.40)
主管的性别 $\gamma_{01}$	0.05 (0.09)	0.06 (0.09)
主管的年龄 $\gamma_{02}$	0.19* (0.07)	0.17*(0.07)
主管的受教育程度 $\gamma_{03}$	-0.13* (0.05)	-0.13*(0.05)
主管的任职年限 $\gamma_{04}$	-0.14 (0.06)	-0.13*(0.06)
团队规模 $\gamma_{05}$	-0.17 (0.06)	-0.16**(0.06)
平均仁慈领导 $\gamma_{06}$	0.03 (0.07)	0.18**(0.07)
领导-部属交换关系差异化 $\gamma_{07}$	-0.05 (0.15)	-0.06 (0.15)
员工的性别 $\beta_1$		

截距项 $\gamma_{10}$	-0.06 (0.09)	0.05 (0.09)
员工的年龄 $\beta_2$		
截距项 $\gamma_{20}$	0.16* (0.07)	0.13 (0.07)
员工的受教育程度 $\beta_3$		
截距项 $\gamma_{30}$	-0.02 (0.02)	-0.02 (0.03)
员工的任职年限 $\beta_4$		
截距项 $\gamma_{40}$	-0.03 (0.07)	-0.03 (0.06)
主管-员工共事时间 $\beta_5$		
截距项 $\gamma_{50}$	-0.03 (0.05)	-0.02 (0.04)
仁慈领导 $\beta_6$		
截距项 $\gamma_{60}$	0.17** (0.06)	0.18** (0.05)
仁慈领导 $\times$ 领导-部属交换关系差异化 $\gamma_{61}$	0.37** (0.13)	0.40** (0.13)

注：（1） $n_{\text{第1层}} = 215$ ； $n_{\text{第2层}} = 68$ 。（2）\*\* $p < 0.01$ ，\* $p < 0.05$ （双尾检验）。（3）括号内数据为稳健标准误。

在假设 3 中，专家提出采用 HLM 来检验有调节的中介效应模型。我们觉得这种方法虽然可行，但是也是有一定的不足的地方。早期研究者们一般是采用 Baron 和 Kenny (1986) 提出的因果步骤途径(causal step approach)，通过 HLM 软件来检验中介效应模型，但是近年来学者们的共识是这种方法严重降低统计功效，并建议采用 Edward 与 Lambert (2007) 的路径分析方法，利用 MPLUS 软件来分析有调节的中介效应，因为它能更清楚地揭示被调节的中介效应的本质（刘东，张震，& 汪默，2012）。而且，这种方法可以比较方便地采用 bootstrap 法来确认间接效应的显著性程度。而这一点在采用 HLM 软件来做数据分析的时候是很难做到的。因此，在修改稿中我们仍然采用 MPLUS 软件，采用 Edward 与 Lambert (2007) 的路径分析方法来检验假设 3。

事实上，在检验第一阶段有调节的中介效应(First-stage moderated mediation)的时候，目前学界的主流做法是：（1）检验调节变量在自变量和中介变量之间的调节效应时，一般采用 HLM 软件来分析；但（2）检验有调节的中介效应分析时，一般利用 MPLUS 等软件，采用 Edward 与 Lambert (2007) 的分析方法，或 Preacher、Rucker 和 Hayes (2007) 及提供的程序来检验（例如：Farh & Chen, 2014; Li & Liao, 2014; Liu, Chen, Yao, 2011; Liu, Liao, Loi, 2012; Mawritz, Dust, & Resick, 2014; Pan, Sun, Chow, 2012）。因此，我们在新的修改稿中仍然采用以前的做法，即在检验假设 2 时用 HLM，在检验假设 3 时用 MPLUS。

另外，由于本研究中我们将“平均仁慈领导”作为控制变量，对数据做了新的分析，因此新的修改稿中数据的分析结果有些许变化（请见表 1，3 和 4）。

#### 【主要参考文献】

- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods, 12*(1), 1-22.
- Farh, C. I. C., & Chen, Z. (2014). Beyond the Individual Victim: Multilevel Consequences of Abusive Supervision in Teams. *Journal of Applied Psychology, 99*, 1074–1095.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., et al. (2013). Joint Influences of Individual and Work Unit Abusive Supervision on Ethical Intentions and Behaviors: A Moderated Mediation Model. *Journal of Applied Psychology, 98*, 579-592.
- Li, A. N., & Liao, H. (2014). How Do Leader–Member Exchange Quality and Differentiation Affect Performance in Teams? An Integrated Multilevel Dual Process Model. *Journal of Applied Psychology, 99*, 847-866.
- Liu, D., & Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion. *Journal of Applied Psychology, 96*, 294-309.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1187-1212.
- Liu, D., Zhang, Z., & Wang, M. (2012). *Mono-level and multilevel mediated moderation and moderated mediation: Theorization and test*. In X. Chen, A. Tsui & L. Farh (Eds.), *Management research methods* (2nd ed., pp. 545-579). Beijing: Peking University Press.
- [刘东, 张震, 汪默. (2012). 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型验证. 见陈晓萍, 徐淑英及樊景立(主编). 组织与管理研究实证方法(2nd; pp. 545-579.). 北京: 北京大学出版社.]
- Mawritz, S.B., Dust, C. J., & Resick, M. B. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology, 99*, 737–747.
- Pan, W., Sun, L. Y., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Test of a Multilevel Moderated Mediation Model. *Human Performance, 25*, 432–451.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research, 42*(1), 185-227.

审稿人 2 意见:

**意见 1:** 作者已经根据审稿意见修改, 建议录用。

**回应:** 非常感谢您对我们工作的肯定。谢谢您在本文修改过程中的宝贵意见和辛勤劳动。

---

### 第三轮

#### 审稿人 1 意见:

**意见 1:** 作者对提出的问题进行了较为认真的说明,对文中相应内容做了修改。基本满意。另外,有一篇今年发表的英文论文供处理时参考。

**回应:** : 非常感谢您对修改稿给予的正面的、积极的评价。我们已经根据您的意见,在文中“5.1 理论意义”部分引用了 Lin 等人相关的文献,并做了相关的讨论。修改部分的内容表述如下:

“.....虽然以往的研究从社会交换理论等角度出发,发现仁慈领导可以通过领导-部属交换关系(LMX)等的中介作用,对部属的工作绩效和创造性产生间接的影响(Chan & Mak, 2012; Lin, Ma, Zhang, Li, & Jiang, 2016),然后很少有研究者探讨并检验动机状态在仁慈领导与员工创新行为关系间的作用与地位。在本研究中,我们从动机状态和自我概念的角度出发,探讨并检验了内部人身份感知在仁慈领导与员工创新行为之间的中介作用,这对以往的研究是一个有益的补充。”

#### 【主要参考文献】

Chan, S. C. H., & Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.

Lin, W., Ma, J., Zhang, Q., Li, J. C., & Jiang, F. (in press). How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of power distance orientation. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-016-3314-4

另外,在文中我们还做了以下修改:

1) 在“5.1 理论意义”部分,我们加入了对本文中“领导-部属交换关系差异化的调节作用”的理论意义的讨论。修改部分内容表述如下:

“.....我们的研究直接响应了郑伯壘等人(2010)的呼吁:华人社会具有相依性,应将家长式领导(本研究仅关注仁慈领导)放在群体环境中来探讨,才会更为适切。因此,我们的研究充分考虑华人社会关系主义的特色,探讨并检验领导差别对待所创造的群体环境(即领导-部属交换关系差异化)在仁慈领导-内部人身份感知-员工创新行为关系间的调节作用,这可视为对以往研究的有益补充。”

2) 在前言部分,为了强调本文讨论“内部人身份感知”的中介作用的理论意义及价值,我们引用了尹俊、王辉和黄鸣鹏三位作者 2012 年发表在《心理学报》上的论文: Yin, J. Wang, H.,

& Huang, M. P. (2012). Empowering Leadership Behavior and Perceived Insider Status: The Moderating Role of Organization-based Self-esteem. *Acta Psychologica Sinica*, 44(10), 1371–1382. [尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, 44(10), 1371–1382.]

---

#### 第四轮

编委意见:

**意见 1: 缺乏理论。**本文没有一个 **overarching** 的理论。即仁慈领导为什么影响到内部人感知, 进而影响到创新行为? 除了仁慈领导理论本身, 有什么理论可以用来支撑你的假设? 即解决 **why** 的问题。

**回应:** 谢谢专家的中肯建议! 在新的修改稿中, 我们尝试以 Tyler 与 Lind (1992) 的权威关系模型 (**relational model of authority**) 作为整体理论, 来支撑我们的假设。为了该理论阐述的逻辑性和完整性, 我们对假设 1 进行了调整。在调整过程中, 我们做了以下修改:

(1) 在“1 前言”部分第三段, 我们明确提出“.....在本研究中, 我们在 Tyler 与 Lind (1992) 的权威关系模型 (**relational model of authority**) 的基础上探讨并验证内部人身份感知在仁慈领导和创新行为的关系间可能起到的中介作用。”

(2) 将原稿中的“2.1 仁慈领导与创新行为”和“2.2 内部人身份感知的中介作用”这两部分进行合并。然后利用 Tyler 与 Lind (1992) 的权威关系模式 (**relational model of authority**) 作为整体理论, 来阐述内部人身份感知作为中介变量的假设。在文中我们作出如下表述:

“....., 同时, 该影响过程是借助内部人身份感知的中介作用来传递的。内部人身份感知指的是个体作为组织的成员, 对其在组织中赢得个人空间、地位及接受程度的一种自我感知, 亦即个体在某一特定组织中能够感知到自己为组织的“内部人”身份的程度 (Stamper & Masterson, 2002), 它反映了个体的自我概念与动机状态, 在员工的创新活动中扮演着重要的作用。相关研究表明, 上级的领导方式很大程度上决定了下属的内部人身份感知 (Schaubroeck, Shen, & Chong, 2017; 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏, 2012), 因此我们有理由相信领导者的施恩行为将有助于个体与组织 (或部门) 之间建立起紧密的心理联系, 提升个体的内部人身份感知。Tyler 与 Lind (1992) 曾在他们提出的权威关系模型中提出, 在团体中个体会依照权威对象 (通常为领导者) 对待自己的方式, 来判断自己在团体中所占据的位置或地位 (即内部人身份感知)。Lapalme 等人也在该权威关系模型的基础上明确指出, 领导者的行为是员工判断自己在群体中占据何种社会地位的重要线索 (Lapalme, Stamper, Simard, & Tremblay, 2009)。由于领导者是组织权威的象征, 因此仁慈领导的施恩与照顾行为, 会向

该部属传递这样的信号：他（她）不仅是领导者的圈内人，也是组织的内部人，其在组织中拥有着较高的地位（Stamper & Masterson, 2002）。因此，仁慈领导对个体内部人身份感知有积极的推动作用。

Tyler 和同事在权威关系模型，以及之后修订的关系模型中进一步表示，个体对于内部地位的感知会影响到其工作态度与行为(Tyler & Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992)。……”

#### 【主要参考文献】

Lapalme, M. È., Stamper, C. L., Simard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can “external” workers experience insider status? *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 919-940.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). San Diego, CA: Academic Press.

**意见 2：文章整理过长，尤其 introduction 部分，建议作者简化。题目也有待斟酌，参考文献也过多。**

**回应：**感谢专家的建议，我们再次审视文章后，做了以下调整：

第一， 缩减文中部分参考文献（尽量保留来自权威期刊的经典文献、删除一些较旧的文献）。

第二， 把原“前言”部分的一些文字（如对内部人身份感知概念的介绍）移动至新修改稿中的“假设 1”部分。

第三， 为了逻辑的严谨性，以及理论的完整性，我们删除了第三轮修改稿中的一些不必要的、显得冗余的文字，增加了对本文中引用的权威关系模型的理论解释（请见新修改稿中“假设 1”部分；对于重要的修改部分，我们用高亮颜色进行了标注）

第四， 为了更清楚地表明研究主轴，题目修改为：“仁慈领导如何才能提升员工的创新行为？内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用”。

**意见 3：写作的风格可以改进。如“仁慈领导可能对下属的创新行为有积极的推动作用”。“可能”一词可以不能。同时，如果仁慈领导与创新行为以前没有研究，可将之作为假设 1。**

**回应：**我们已根据专家的建议，调整写作风格，删除“可能”一词，并修改为“仁慈领导对下属的创新行为具有积极的推动作用”。另外，我们将原稿中的“2.1 仁慈领导与创新行为”和“2.2 内部人身份感知的中介作用”这两部分进行合并，并将权威关系模型理论作为整体的理论，提出了假设 1。



**意见 4:** 个体水平仁慈领导的 mean 是 4.05, 而团队水平的仁慈领导的 mean 是 4.07, 按道理二者是完全一致的, 请进一步检查数据。

**回应:** 感谢您的提醒。当时在采用 SPSS 处理数据时, 我们只计算了个体层面变量的平均数和标准差等, 并没有利用该软件来计算群体层面变量的平均数和标准差(因为当时感觉利用 HLM 软件来计算群体层面变量的平均值和标准差比较方便)。

当时在处理数据时, 我们没有注意到这两个软件在处理数据时存在一定的差别: 在用 HLM 处理数据前, 我们采用 SPSS 软件的“missing value analysis”菜单中“回归法”(regression)选项处理数据, 并计算了群体层面变量的平均数和标准差。而前面 SPSS 计算个体层面变量的平均数和标准差时, 我们采用了“missing value analysis”菜单下“EM 算法”(Expectation Maximization)处理了数据。因此, 这造成这两个软件在计算平均数时存在些许差别。

因此, 在新修改稿中, 我们在利用 SPSS、HLM 和 MPLUS 处理数据前, 全部采用了“EM 算法”处理数据(我们发现新旧方法在处理数据时, 结果差别不大)。对相关结果也进行了调整。

**意见 5:** 写作可以更认真一些, 如介绍仁慈领导的测量方法是, 写了两遍“如“他关怀我私人的生活与起居”、“他关怀我私人的生活与起居”。

**回应:** 感谢专家的提醒, 我们对我们的疏忽和不认真, 感觉万分惭愧。我们已经根据您的建议进行了更正和调整。

---

#### 第五轮

编委意见:

**意见 1:** 文章基本可以, 题目有些长, 可否精简一下, 如“仁慈领导与员工的创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用”。

**回应:** 感谢您的宝贵建议! 我们已经根据您的建议将原标题修改为: “仁慈领导与员工创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用”。