

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：领导优势使用的内涵、形成与多层次作用机制

作者：海深洋，杨波，郭腾飞，辛钊阳，刘鋈，傅安国

第一轮

审稿人意见：

文章《领导优势使用的内涵、形成与多层次作用机制》全面探讨了领导优势使用的概念内涵、形成和多层次影响机制，研究问题具有一定的新颖性和系统性，存在一定的理论贡献，也具备较强的管理实践意义。然而，文章仍存在需要进一步完善之处，具体如下：

回应：感谢专家对拙稿研究价值的肯定，以及对拙稿尤其理论基础部分专业且细致地指导！我们对每一条审稿意见均进行了认真地思考和讨论，并逐一做出修改，以期对这些关键性问题进行改进与突破，同时增强文章的专业性和可读性。正文中根据您的意见所做的修改均以**红色**标出。

意见 1：研究 2a 中，在前因分析框架下，作者尚未清楚解释这些前因变量之间的内在逻辑关系，也未说明选择这些因素的理论依据与重要性。建议作者进一步强化变量选择的理论基础，提升前因机制研究的整体性及说服力。

回应：感谢审稿人的重要建议。

我们完全认同有必要更清晰地阐明研究 2a 中前因变量选择的理论逻辑及依据，以提升前因机制分析的理论基础合理性。因此，我们基于研究 2a 前因分析框架（包括组织情境、领导者特征与追随者因素），对变量选择的理论基础与逻辑进行了补充与强化。具体而言：

（1）组织因素

在组织层面，发展型人力资源管理实践能够向组织成员传递重视成长、学习与优势发展的规范信号，为领导者实施优势使用行为提供制度合法性与资源支持(Kuvaas, 2008; 唐春勇等, 2021)。这一理念与“领导优势使用”所倡导的识别、激活并协调下属优势以提升团队

整体效能的行为导向高度一致。此外，发展型人力资源管理实践本质是基于“以人为本”的理念的管理实践，与领导优势使用都具有“以人为本、关注潜能”的基本理念(Ding et al., 2020; Wang et al., 2023; Yang et al., 2025)。其管理实践明确鼓励对员工潜力的长期投资，使领导者进行优势导向的任务分配与团队协调不再是个人行为，而是符合组织战略的正当管理实践，从而降低领导者实施此类行为的风险与顾虑。

(2) 领导因素

在领导者层面，根据 Tuncdogan 等人的观点，领导行为前因的个人差异主要包含领导者的内隐信念、人格特质、以及知识经验三个维度(Tuncdogan et al., 2017)。基于此，我们主要围绕这三个维度选择核心变量。首先是内隐信念，内隐人格理论指出人类持有实体论信念和渐变论信念，前者认为人的特性是固定不变，而后者认为人的特性可塑变化的（王墨耘，傅小兰，2003）。领导优势使用是以优势为导向的领导风格，重视对个体优势的投资和开发，基于这一特点，持有不同内隐信念的领导者对于优势使用的态度会有较大差距。例如，持有实体论信念的领导者可能更倾向于招聘现有能力较强的员工，而不是培养组织内部的员工。而持渐变论的领导，则更可能给与组织内部员工学习、发展的机会。因此，考虑领导者的内隐信念对领导优势使用的影响十分重要。

其次，从人格特质来看，随着人格理论研究的深入，学者们提出了主动性人格的概念。Major 等（2006）指出，主动型人格是独立于大五人格的另外一个重要人格特征。具有高主动性人格特征者善于发现机会并采取行动，他们具有自我启动、行动导向和坚持不懈的特征；相反，低主动性人格特征者则难以识别并抓住改变事情的机会，多具有被动、短视的特点。领导优势使用本质上是一种主动的领导行为，要求领导者主动识别下属优势、重构任务分工并协调成员之间的协作方式(Chiu et al., 2023)。而主动性人格刻画了个体不受环境约束、主动改变情境并持续推动行动的人格倾向(Bateman & Crant, 1993)，能够有效解释为何部分领导者会主动实施优势导向的任务配置与团队协调，而另一些领导者则倾向于维持既有安排。尤其在团队协作情境下，具有高主动性人格的领导者不仅关注个体优势的单独发挥，更进一步整合团队成员间的优势互补关系，从而放大团队整体效能。因此，本文选择领导主动性人格作为领导优势使用的重要前因变量

最后，从知识经验层面来看，领导优势使用需要依赖领导者本身的知识、经验、技能对下属的优势进行识别和利用，并理解不同优势之间的差异性与互补关系。领导优势知识指领导者对于个体优势才能的识别和洞察程度(Govindji & Linley, 2007)。如果领导缺乏优势知识时，领导者即使具备较强的动机或组织支持，也难以在任务分工与协作设计中有效实施优势

导向的决策。相较于人格特质或情境因素，领导优势知识直接决定了领导者是否“知道如何使用优势”，是优势榜样、优势激活以及优势协调必要的认知基础。因此，本文将领导优势知识视为领导优势使用的重要前因变量。

(3) 追随者因素

在追随者层面，本研究选择感知下属能力作为影响领导优势使用的重要因素，主要基于领导优势使用的决策属性。感知下属能力指领导者对下属智力、技能和效率等方面的综合判断(Fiske et al., 2007)。领导对下属优势的识别、激活与协调，更多依赖其在日常互动中形成的主观判断。只有在对下属能力、业务水平有一定的了解下，领导才能对其进行优势识别、激活和协调。尤其是在优势协调时，领导需要对下属承担关键职责的胜任性作出判断，而这类差异化分工具有较高的失败成本。因此，只有当领导者对下属能力形成较为清晰的认知时，基于优势的任务分工与协调在决策上才具有可行性。尽管追随者层面的特质多样，但从领导力社会建构理论出发，这些特质通过影响领导者的主观认知和判断，可能间接作用于领导行为。基于此，本文选择感知下属能力作为追随者层面的代表性前因。

总的来说，根据领导力社会建构理论，我们加强了对选择组织因素、领导因素、追随者因素变量的理论基础。我们已在修订稿中对选择变量的理论基础和逻辑进行了澄清，相关补充内容详见研究 2a 部分的**红色标注** (P. 20, 1-13 行)。

意见 2: 研究 2a 中，在文献评述部分，作者强调了“识别、协调团队成员的独特优势以促进团队高效运作”的重要性，但在领导优势使用前因效应研究中却并未对这一层面进行充分阐释，在多个因素中（例如，领导优势知识、感知下属能力）均未论述如何影响团队优势协调这一维度，理论缺乏一定的解释力。建议作者强化有关领导如何识别与协调团队成员独特优势的相关机制。

回应: 非常感谢评审专家的宝贵意见!

您提到的领导优势使用前因变量（如组织因素、领导因素、追随者因素）如何影响团队优势协调这一方面，确属我们先前论证不够充分之处。因此，根据您的指导，我们在研究 2a 中加强了关于领导优势使用前因变量影响优势协调的理论论证。具体如下：

第一，从组织因素来看，**发展型人力资源管理实践**不仅可以帮助领导培养自身和下属长期职业发展所需的知识和技能，使领导在团队中重视优势的识别和开发，而且为领导充分发

挥下属的优势才能、激活下属内驱力提供平台和资源支持。在此情境下，领导更有能力和意愿做出以优势为导向的任务分配，实现团队的优势协同。

第二，从领导因素来看。**持有渐变论的领导者**倾向于接受团体内成员之间具有较大的个体差异性和较低的同质性，并更善于利用更全面的信息做出判断（王墨耘，傅小兰，2003）。这种认知倾向使他们主动关注下属多样化的行为模式、思维视角与技能的最优组合，为团队优势协调奠定了重要基础。此外，拥有**主动性人格的领导者**会主动识别和协调团队成员间的优势，设计促进优势协作的工作机制，以塑造一个员工优势互补和放大的团队，通过发挥团队所有成员的优势从而实现团队绩效的最大化。最后，具备**高水平优势知识的领导者**能够精准识别下属的潜能与特长，并据此进行精确的任务匹配与资源支持，从而有效激活下属的优势行为(Bakker & van Woerkom, 2018; 林新奇，丁贺，2018)。具备高水平优势知识的领导者还更有可能理解下属间的优势的差异性和互补性，从而在分工与协作中进行合理的协调。

第三，从追随者因素来看，领导在团队任务分工时，不仅需要考虑到下属所具备的优势，还需要判断其当前能力是否足以胜任相应职责(Fiske et al., 2007)。相较于一般性的任务分配，优势协调往往涉及差异化分工与关键职责的重新配置，一旦判断失误，可能对团队整体运作产生影响。因此，当领导者对下属能力具有清晰认知时，基于优势的任务分工与协调在决策上才具有可行性，有助于领导在团队层面整合成员优势并提升整体效能。反之，若领导仅知下属优势而无法判断其是否具备相应的执行能力，则优势协调将演变为高风险决策，进而可能导致团队绩效下滑。因此，感知下属能力对优势协调同样具有重要影响。

我们已在修订稿中进一步阐述领导优势使用前因变量（如组织因素、领导因素、追随者因素）如何影响团队优势协调这一方面。详见文中研究 2a 的三个部分，包括“（1）*组织因素*、（2）*领导因素*和（3）*追随者因素*”；其中修改内容已用**红色标注**（P20-P22）。

意见 3：研究 2a 中，在“领导优势使用的前因组态效应研究”中的领导因素部分，作者提出领导渐变论、领导主动性人格与领导优势知识为三个关键领导因素，但未明确说明这三个变量是分别作用于领导优势使用的三个维度，还是仅与某一维度相关。建议作者加强理论论述的一致性，并与命题 3a、3b、3c 的呈现保持前后统一。

回应：感谢评审专家的宝贵意见！

诚如您所述，我们确实疏于讨论领导渐变论、领导主动性人格与领导优势知识为三个关

键领导因素如何作用于领导优势使用的三个维度。厘清这些变量间的关系将大幅提升文章质量。根据对理论和文献的梳理，我们提出领导渐变论、领导主动性人格与领导优势知识分别对领导优势使用的三个维度（优势榜样、优势激活和优势协调）都有影响。具体而言：

（1）领导渐变论

持有渐变论的领导者深信优势是可通过努力与策略发展的，因此他们不仅会主动识别与开发自身优势，更会有意识地在团队中公开呈现自身优势的**培养、运用与调整过程**，形成**榜样示范作用**(Wang et al., 2018)。此外，他们较少进行竞争性的社会比较，对下属的才能和优势持开放和欣赏的态度(Wang et al., 2018)，因而更有可能根据下属独特的优势进行任务分配和鼓励下属发挥自身优势以完成任务目标（**优势识别**）。渐变论者还认为，团体内成员之间具有较大的个体差异性和较低的同质性，并更善于利用更全面的信息做出判断（王墨耘，傅小兰，2003）。这种认知倾向使他们主动关注下属多样化的行为模式、思维视角与技能的最优组合，为**团队优势协调**奠定了重要基础。因此，领导渐变论对于优势榜样、优势激活和优势协调具有促进作用。

（2）领导主动性人格

拥有主动性人格的领导更有可能在工作中发挥自身和团队的优势资源，因为他们善于创造更多的机会协调资源和使用优势，以提高领导效能并带领团队提升绩效产出，为下属提供一个**可学习的榜样**(Lam et al., 2018)。此外，拥有主动性人格的领导者更可能会根据现有任务，主动**识别下属优势**并为其创造机会以完成团队绩效(Chiu et al., 2023)。而且，拥有主动性人格的领导者会主动识别和**协调团队成员间的优势**，设计促进优势协作的工作机制，以塑造一个员工优势互补的团队，从而实现团队绩效的最大化(Chen et al., 2021)。因此，领导主动性人格对于优势榜样、优势激活和优势协调均具有积极影响。

（3）领导优势知识

对自身优势拥有清晰的了解、知道自己在哪些方面能够取得绩优表现的领导者更有可能在日常工作中进行优势使用，从而为下属提供具体、可信的**优势榜样**(Zhang & Chen, 2018)。此外，具备高水平优势知识的领导者能够精准**识别下属的潜能与特长**，并据此进行精确的任务匹配与资源支持，从而有效激活下属的优势行为(Bakker & van Woerkom, 2018; 林新奇，丁贺，2018)。具备高水平优势知识的领导者还更有可能理解下属间的优势的差异性和互补性，从而在分工与协作中进行**合理的协调**。Buckingham(2010)的调查显示，大部分人们在工作中没有使用他们的优势，仅有 17%的人们报告他们的工作中充分发挥自己的优势，导致这种现象的部分原因是人们不能很好地识别自己的优势。因此，领导优势知识是影响领

导发挥优势榜样、优势识别和优势协调的重要因素。

我们已在修订稿中进一步阐述领导渐变论、领导主动性人格与领导优势知识作为三个关键领导因素如何影响领导优势使用的三个维度。此外，在您意见的启发下，我们加强了组织因素、追随者因素对领导优势使用三个维度影响的理论论证。详见文中研究 2a 的三个部分，包括(1)组织因素、(2)领导因素和(3)追随者因素；其中修改内容已用红色标注(P20-P22)。

意见 4: 研究 2a 中，根据作者在前部分的论述“团队成员通常各有所长，有人擅长规划，有人极具创造力，有人擅长沟通，有人善于执行”“不合适的人员配置易造成优势人才资源的损耗”可得，团队成员具备自己的独特优势，且可能会因人岗错配等因素造成优势未能凸显。然而，作者在探讨“领导优势使用的前因组态效应研究”中的追随者因素部分，将“感知下属能力”作为追随者因素中的唯一前因来分析其对领导优势使用的影响，忽略了人岗匹配不良、能力未显性化等重要条件，缩小了构念的实际范围，弱化了理论的普遍性，且可能会存在循环论证的风险，建议作者加强理论解释。

回应: 感谢审稿专家提出的建设性意见。

您指出的以“感知下属能力”作为追随者因素的代表性前因，可能忽略了人岗错配、优势未显等复杂现实，从而可能削弱理论的普遍性并引发循环论证的担忧，我们完全理解并高度重视，并根据您的建议增强本研究的理论解释。

首先，我们完全同意并理解追随者层面的影响因素在客观上具有多元性。然而，研究 2a 旨在回答什么样的领导，在何组织情境下更倾向进行优势使用，这一回答主要基于领导者主观决策视角。在真实的管理情境中，领导者关于优势识别、优势激活与优势协调的决策，主要源于其在有限信息和互动中形成的主观感知与判断。选择“感知下属能力”作为前因，正是为了捕捉这一驱动领导者行为的核心主观认知变量(Zhang et al., 2021)。例如当感知下属能力较高时，领导更有可能对下属的优势和才能进行资源投资，为下属提供与其优势匹配的工作岗位、充分发挥下属的能力，从而实现团队的高效运行(Jiang et al., 2022)。

此外，“感知下属能力”指领导者对下属智力、技能和效率等方面，以及衡量下属能否采取有效行动完成目标的综合判断(Fiske et al., 2007)。感知下属能力建立在与下属沟通与互动的基础上，在这过程中就隐含了领导者对下属人岗匹配效果与其能力显化程度的判断。简单来说，正是因为感知下属能力，领导才能对人岗不匹配及能力未显现的下属进行优势识别、

优势使用及优势协调。例如，当下属在工作岗位上总是出错或效率低下，领导通常会跟其交流谈话，并据此判断该下属究竟是能力不足，还是人岗不匹配。在这感知下属能力过程后，领导通过对其能力的综合判断，并进行随后的优势识别与使用。

总的来说，我们完全理解您对于在追随者层面仅使用感知下属能力这单一构念的关注和担忧。据此，我们在研究 2a 中加强了关于我们仅选择感知下属能力这单一构念的理论依据，希望我们的解释可以得到您的认可。详见文中研究 2a 中“(3) 追随者因素”部分；其中修改内容已用红色标注（P22）。

意见 5：研究 2a 中，本部分涉及“组态效应”，但作者未对为何使用组态效应及其在本研究中的应用进行系统阐述，建议补充其理论意义。

回应：感谢您的宝贵建议！

非常感谢您关于“组态效应理论意义”提出的宝贵建议。根据您的意见，我们在修订稿中对研究 2a 采用 fsQCA 方法的理论基础与应用进行了进一步阐述。具体而言：

首先，研究 2a 通过 fsQCA 方法揭示了领导优势使用演变与涌现过程中，组织因素、领导因素及追随者因素的多因素协同作用，突出了条件组合对行为发生的复杂驱动机制。其次，fsQCA 方法还可以检验不同条件组合形成多条等效路径，丰富了对领导优势使用实现机制的理解，展示了实现高水平优势使用的交互路径。最后，组态效应检验有助于识别在多个高水平领导优势使用组态路径中持续发挥核心作用的关键因素，从而增强了对前因机制的系统性解释；总体而言，组态分析方法不仅拓展了领导行为前因研究，也为理解领导在不同组织情境下的优势使用行为提供理论依据，同时为实践中差异化领导发展策略的设计提供参考。

我们已将上述内容整合入研究 2a 末尾部分（P22，17-23 行；红色标注），希望这一补充能够清晰回应您的关切。

意见 6：在探讨“领导优势使用和组织优势使用支持的一致性效应”中，作者在论述中区分了三种情境：（1）高领导-高组织（高水平一致），（2）低领导-低组织（低水平一致），以及（3）高低不一致（水平不一致），并讨论了三者对团队过程的差异化影响。然而，命题 10 仅比较了高水平一致与低水平一致两类状态，而未囊括理论论述中强调的“高低不一致”这一情境，导致理论论述与命题呈现之间缺乏一致性，建议作者在理论构建与命题设置上保持

前后统一，增强理论框架的可检验性。

回应：感谢审稿人对理论构建和命题设置方面的细致关注。

我们非常认同原稿中对领导优势使用与组织优势使用支持之间不同匹配状态的理论阐释仍不够充分，尤其是对“高低不一致”情形的影响讨论有待加强。根据您的建议，我们对相关理论论证与命题表述进行了补充和细化。具体来说，针对原稿中未充分展开的领导优势使用和组织优势使用支持不一致情形，修订稿结合既有关于领导行为与人力资源管理实践一致性的研究，系统论证了领导优势使用与组织优势使用支持不一致所引发的矛盾信号及其对团队成员认知、情感与互动过程的负面影响。同时，我们进一步区分了两种不一致类型，并论证了“高领导优势使用-低组织优势使用支持”相较于“低领导优势使用-高组织优势使用支持”，对积极团队过程具有更强的影响作用。并将命题 10 修正为：

命题 10a：与领导优势使用和组织优势使用支持水平不一致情况相比，领导优势使用和组织优势使用支持的一致性水平越高，越有可能促进积极团队过程。

命题 10b：领导优势使用和组织优势使用支持水平一致的情况下，与“低领导优势使用，低组织优势使用支持”相比，“高领导优势使用，高组织优势使用支持”对积极团队过程的影响作用更强。

命题 10c：当领导优势使用和组织优势使用支持水平不一致时，相较于“低领导优势使用-高组织优势使用支持”，“高领导优势使用-低组织优势使用支持”对积极团队过程的影响作用更强。

我们已在修订稿中进一步厘清理论论述与命题的一致性，详见研究 3a 的“(1) 领导优势使用和组织优势使用支持的一致性效应”部分（P28-29；**红色标注**）。

第二轮

审稿人意见：

感谢作者针对之前的审稿意见所做的修改与详细回复。相较于前一稿，全文在逻辑连贯性、内容完整性等多个方面都取得了明显提升。然而，仍有一些不足之处需要进一步修改。

回应：衷心感谢您对修改稿的细致审阅和中肯评价。您对拙稿理论基础部分细致的指导对提

升文章质量具有重要意义。我们对您每一条审稿意见均进行了认真地思考和讨论，并逐一做出修改，以期进一步增强文章的质量。正文中根据您的意见所做的修改均以红色标出。

意见 1: 理论阐述部分，领导力社会建构理论作为本文的核心理论基础，作者尚未在该理论首次提出时，清晰、明确地阐释其核心观点，亦未系统说明本研究如何依托该理论构建研究框架，相关理论关联内容仅是零散地夹杂于后续具体论述中。建议作者进一步明晰本研究以该理论为依托提出分析框架的逻辑思路，强化理论对研究框架的支撑性。

回应: 感谢审稿专家的重要建议!

我们完全理解您对文中缺乏对领导力社会建构理论核心观点阐述的担忧。在您的指导下，我们对领导力社会建构理论在“3 研究构想”中进行了修订。具体而言，我们在“3 研究构想”章节开头明确引入领导力社会建构理论作为本文的核心理论基础，清晰阐释了该理论的核心观点：领导并非领导者个体固有的特质或行为集合，而是在特定工作情境中，通过领导者与追随者持续互动、意义赋予与共同认知而形成的社会过程。在此基础上，进一步说明了该理论视角下领导优势使用的本质特征，即其不仅体现为领导者的行为实践，更是在互动过程中被下属感知、解释并不断强化或弱化的领导实践。基于此，研究 1 结合我国本土特色与新经济时代下变化的工作情境，旨在探索领导优势使用的内涵与结构并开发相应测量工具。在研究 1 的基础上，研究 2 结合领导力社会建构理论与自我决定理论，探讨领导优势使用的前因组态及其通过互动产生的动态增益效应，系统分析其动力机制。此外，我们还详细阐述了研究 3 的理论基础——领导力过程模型，即领导行为对下属的影响会引发多层次后效，以清晰地说明为何研究 3 需要考察领导优势使用对团队与个体关键工作产出的影响路径与边界条件，并构建领导优势使用的多层次影响后效框架。

再次感谢您的专业指导。通过详细阐述领导力社会建构理论的核心观点，以及据此开展各项研究的逻辑思路，文稿的理论清晰性、可读性方面得到了极大的提升。具体修改内容详见文中“3 研究构想”部分的红色标注内容（P. 25 第一段）。

意见 2: 研究 1 中，作者试图回答“新经济时代背景下领导优势使用的本土化概念内涵和结构”这一关键问题，且强调“中国特色”是内涵维度和开发量表的核心出发点。然而，从当前内容来看，研究 1 中对“我国特有的组织文化情境”和“新经济时代背景”的体现较为薄

弱，相关论述仅寥寥几笔带过，未能充分支撑“本土化”这一核心特色。建议作者进一步明确本研究提出的领导优势使用多维构念相较于与以往同类研究构念的差异和独特优势。

回应：感谢审稿专家的宝贵意见！

我们充分理解您关于“本土化内涵与新经济时代背景体现不足，以及构念差异性尚不清晰”的担忧。在您的指导下，我们对研究1中理论阐述与构念提出部分进行了修订，以更充分体现“中国特色”这一情境，并进一步明确本研究提出的领导优势使用构念的独特性、必要性及增量贡献。领导力社会建构理论指出领导力是领导者与追随者持续互动、意义赋予与共同认知逐步建构的社会过程。基于此，我们在研究1中进一步强化了中国组织文化情境与新经济时代背景的重要作用。具体而言：

1) 我们进一步阐明了从中国组织文化情境中集体主义导向、高权力距离以及“知人善任”“以身作则”等传统管理理念，这一视角下，领导优势使用不仅体现为领导者是否“支持”优势使用，更体现为其领导者的优势行为在塑造下属行为规范与价值判断中的重要作用。从新经济时代背景来看，数字化转型、平台型组织兴起、跨界协作常态化与灵活用工模式等现实变化，组织绩效愈发依赖成员差异化优势的动态整合，而非静态分工。在此情境下，被动的鼓励个体发挥优势难以支撑团队绩效，必须通过领导者的优势示范、优势激活与优势协调，促进团队成员敢用优势、用好优势并实现优势互补，从而将分散的个体优势转化为团队层面协同效能的整体性领导实践。

2) 我们进一步明确了本研究提出的领导优势使用多维构念相较于既有研究的差异性与独特优势。既有文献多将领导优势使用定义为对下属优势使用的支持性行为，或将团队层面的优势使用视为自发涌现的结果，这一研究倾向在理论上难以解释个人/团队优势使用涌现理论机制。本研究从领导者主观能动性的视角出发，将领导优势使用界定为一个整体性的领导过程。具体而言，该构念主要包含三个方面：领导者通过主动运用自身优势，为下属树立可参考的优势榜样；通过支持与发展下属的个体优势，提升其优势运用能力；以及根据团队任务的特点，合理协调成员之间的优势组合。这一概念契合新经济时代组织任务高度依赖差异化优势的现实需求，使领导的优势使用不仅体现为对个体优势的支持，更体现为对团队成员优势的主动激活与系统协调。这种整体性视角不仅拓展了优势使用的内涵，也为理解组织中的领导优势使用提供了更具解释力的概念框架。

再次感谢您的专业指导。通过进一步阐明中国组织文化情境与新经济时代背景下的相关

论述，以及对领导优势使用的概念必要性和独特性的讨论，增强了理论表述的清晰性与整体连贯性。具体修改内容详见文中“3.1 研究1”部分的红色标注内容（P. 25 第二段 和 P. 28 第一段和第二段）。

意见 3: 研究 3a 中，作者提到积极团队过程包含“团队优势意识、团队优势信任、团队优势协作”三个方面，但目前尚未对这三个维度给出明确的定义，也未标注这三方面的文献支撑来源，一定程度上影响了研究的严谨性。

回应: 感谢审稿专家的宝贵意见!

诚如您所述，我们确实疏于讨论积极团队过程的三个维度（团队优势意识、团队优势信任及团队优势协作）的明确定义及文献支撑来源。我们完全认同厘清团队优势意识、团队优势信任及团队优势协作的定义将大幅提升文章的严谨性。根据您的指导，我们对与优势使用相关的积极团队过程文献进行了梳理，并在研究 3a 中“(1) 领导优势使用和组织优势使用支持一致性对积极团队过程的影响”章节，详细补充了积极团队过程及其三个维度的定义及文献支撑来源。具体而言，我们在本研究中将积极团队过程定义为团队成员基于优势的积极互动和协作模式，其包括三个方面：团队优势意识（团队对成员优势的集体认知和识别；O’Leary-Kelly, 1998；van Woerkom et al., 2022）、团队优势信任（团队成员在多大程度上有信心依靠其他团队成员的优势；Mayer et al., 1995；van Woerkom et al., 2022）以及团队优势协作（即基于成员优势的任务分配和协调；Lewis, 2003；van Woerkom et al., 2022）。这一构念不仅能够较好地反映领导优势使用对团队运作的影响过程，而且与团队效能（如，团队完成绩效目标的质量与时间等）密切相关(Meyers et al., 2023)。

再次感谢您的专业指导。通过详细阐述积极团队过程的定义，文稿的概念清晰性、整体可读性方面得到了极大的提升。具体修改内容详见研究 3a 中“(1) 领导优势使用和组织优势使用支持一致性对积极团队过程的影响”部分的红色标注内容（P. 37 第一段）。

参考文献:

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.

Meyers, M.C., van Woerkom, M., & Bauwens, R. (2023). Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance. *Journal of Business Research*, 159, 113728.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of*

Management Review, 20(3), 709-734.

van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100767.

O'Leary-Kelly, A. M. (1998). The influence of group feedback on individual group member response. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 16, pp. 255 - 294). Elsevier Science/JAI Press.

意见 4: 研究 3a 中, 修改后的“领导优势使用与组织优势使用支持的一致性效应”部分逻辑已较为清晰, 但命题 10a 的表述仍需进一步严谨。命题 10a 提出“与领导优势使用和组织优势使用支持水平不一致情况相比, 领导优势使用和组织优势使用支持的一致性水平越高, 越有可能促进积极团队过程”。但结合作者文中论述可知: “高领导优势使用-低组织优势使用支持”虽是不一致的情况, 仍可在一定程度上激发团队积极互动; 而“低领导优势使用-低组织优势使用支持”虽为一致性情况, 却会导致成员按部就班完成任务、忽视优势协作。可见, “一致”并非一定比“不一致”带来更积极的结果, 不同水平的一致性可能有差异化的影响, 建议作者进一步修改论述。

回应: 感谢审稿专家的宝贵建议!

我们完全认可您指出的关键问题, 即命题 10a 的表述不够严谨, 在一致性框架下, “低领导优势使用-低组织优势使用支持”虽然属于一致情形, 但并不一定比不一致情形带来更积极的团队结果。基于您的指导, 我们深刻认识到清晰阐述一致性效应, 对提升整体理论严谨性至关重要。因此, 我们并不简单的假设领导优势使用与组织优势使用支持一致的情况一定优于不一致的情况, 而是基于多项式回归与响应面分析相结合的研究方法(孔茗 等, 2017; 李树文, 罗瑾琰, 2020; 唐杰 等, 2011; 王汉瑛 等, 2018; Tsai et al., 2022; Yao et al., 2023), 检验领导优势使用与组织优势使用支持一致性的不同水平以及不一致方向的非对称性对积极团队过程的影响。

与传统的线性分析不同, 响应面分析允许在二维自变量空间内绘制响应面, 直接检验: 1) 沿一致线 ($X = Y$) 随水平变化的线性斜率与曲率 (从而判断“高领导优势使用-高组织优势使用支持”是否优于“低领导优势使用-低组织优势使用支持”); 2) 沿不一致线 ($X = -Y$) 不同方向上的斜率/曲率 (从而检验领导优势使用与组织优势使用支持不一致的非对称影响)。在修订后的文稿中, 我们旨在检验命题 10a 和命题 10b 这两个新命题, 即“命题 10a: 当领导优势使用和组织优势使用支持水平一致时, 领导优势使用和组织优势使用支持处于高

水平上的一致比在低水平上的一致对积极团队过程的影响作用更强”“命题 10b: 当领导优势使用和组织优势使用支持水平不一致时,相较于“低领导优势使用-高组织优势使用支持”,“高领导优势使用-低组织优势使用支持”对积极团队过程的影响作用更强。”

再次感谢您对这一关键问题的指导。根据您的建议,我们对一致性效应的理论界定与分析方法进行了系统梳理与修订,并进一步阐明如何通过多项式回归与响应面分析相结合的研究方法检验不同匹配结构的整体效应。上述修订使相关理论逻辑更加清晰,也有助于提升本文整体的理论精细化程度。详细修改内容已在“研究 3a”和“(1)领导优势使用和组织优势使用支持一致性对积极团队过程的影响”部分中的红色标注内容(P.36 最后一段和 P.38 命题 10)。

参考文献:

- 孔茗, 李燕萍, 龙立荣. (2017). 领导—成员喜欢一致性对员工工作投入的影响及其机制. *南开管理评论*, 20(6), 104-115.
- 李树文, 罗瑾琨. (2020). 领导—下属情绪评价能力一致与员工建言: 内部人身份感知与性别相似性的作用. *心理学报*, 52(9), 1121-1131.
- 唐杰, 林志扬, 莫莉. (2011). 多项式回归与一致性研究: 应用及分析. *心理学报*, 43(12):1454-1461.
- 王汉瑛, 邢红卫, 田宏. (2018). 定位绿色消费的“黄金象限”: 基于刻板印象内容模型的响应面分析. *南开管理评论*, 21(3), 150-160.
- Tsai, C.Y., Kim, J., Jin, F., Jun, M., Cheong, M., & Yammarino, F.J. (2022). Polynomial regression analysis and response surface methodology in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101592.
- Yao, Y.A., & Ma, Z. (2023). Toward a holistic perspective of congruence research with the polynomial regression model. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 446-465.

意见 5: 研究 3a 中,“积极团队过程的中介效应”部分,作者未能与上述命题 10 相呼应。命题 11 中提及的“领导优势使用和组织优势使用支持水平一致性”,从论述中可看出是指“相较于不一致,一致性会产生更积极影响”,但结合前文分析,当二者“低-低”一致时,这一结论可能不成立,建议作者在命题 11 中补充对不同一致性水平(高-高、低-低)的区分讨论,确保逻辑自洽;同时,命题 10 中已详细讨论了高低水平不一致的差异,建议命题 11 在论述中介效应时,同步这一差异所带来的影响,让两个命题之间的逻辑更连贯。

回应: 感谢审稿专家的宝贵建议!

诚如您所述,在原命题 10a “领导优势使用和组织优势使用支持水平不一致情况相比,领导优势使用和组织优势使用支持的一致性水平越高,越有可能促进积极团队过程”的基础

上，命题 11 提出的积极团队过程在领导优势使用与组织优势使用支持一致性和团队结果的中介效应可能不成立。我们完全理解并认同您的担忧，因为我们先前版本中对论述中含有对领导优势使用和组织优势使用支持水平一致性对积极团队过程的线性关系推论。

正如在回复您意见 4 时提到的，我们拟采用多项式回归与响应面分析相结合的方法，该方法已被广泛应用于国内外心理学、管理学学科的高水平研究中，用以检验一致性效应/匹配效应的整体效应和中介效应机制（孔茗 等，2017；李树文，罗瑾琰，2020；唐杰 等，2011；王汉瑛 等，2018； Tsai et al., 2022; Yao et al., 2023）。具体而言，通过多项式回归与响应面分析，描绘领导优势使用（X）与组织优势使用支持（Y）在不同匹配形态下对积极团队过程的影响模式，从而直接回答“在一致（高-高、低-低）或不一致（高-低、低-高）情况下，哪种更有利于积极团队过程”的问题（对应修订后的命题 10a 与 10b）。其次，在中介效应检验阶段，根据多项式回归中各项（X、Y、X²、XY、Y²）的回归系数，将其线性、非线性及交互效应整合为一个单一的块变量（Edwards & Cable, 2009）。该块变量在统计意义上代表了 X 与 Y 匹配关系的综合效应。正如 Edwards 和 Cable（2009）所提出的，用块变量可以更好地评估一致和不一致对中介模型的直接和间接效应，并且不会改变方程中其他变量的评估系数和总的解释率。因此我们对原有中介命题进行了系统修订。修订后的命题 11 明确表述为：积极团队过程在领导优势使用和组织优势使用支持一致性与团队结果间（包括(a)团队承诺、(b)半年后的团队承诺、(c)任务绩效与(d)创新绩效）起中介作用。在论文中，我们也在文中补充说明：中介效应的检验将遵循 Edwards 和 Cable（2009）及后续研究的范例（孔茗 等，2017；李树文，罗瑾琰，2020；Tsai et al., 2022）的方法。

最后，非常感谢您指出命题 11 的理论逻辑的问题，让我们重新思考如何更清晰的展示领导优势使用和组织优势使用支持一致性效应对积极团队过程及团队结果的影响。通过对命题 10 和命题 11 的修订，以及澄清多项式回归和响应面分析相结合的研究方法，增强了从理论命题到实证检验之间的逻辑连贯性。再次感谢您的专业指导，帮助我们实质性地提升了研究的严谨性与理论表达的准确性。详细修改内容已在“研究 3a”和“(2) 积极团队过程的中介效应”部分中的**红色标注内容**（P.36 最后一段和 P.39 的命题 11）。

参考文献：

- 孔茗，李燕萍，龙立荣. (2017). 领导—成员喜欢一致性对员工工作投入的影响及其机制. *南开管理评论*, 20(6), 104-115.
- 李树文，罗瑾琰. (2020). 领导一下属情绪评价能力一致与员工建言：内部人身份感知与性别相似性的作用. *心理学报*, 52(9), 1121-1131.

- 唐杰, 林志扬, 莫莉. (2011). 多项式回归与一致性研究:应用及分析. *心理学报*, 43(12):1454-1461.
- 王汉瑛, 邢红卫, 田宏. (2018). 定位绿色消费的“黄金象限”: 基于刻板印象内容模型的响应面分析. *南开管理评论*, 21(3), 150-160.
- Edwards, J.R., & Cable, D.M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Tsai, C.Y., Kim, J., Jin, F., Jun, M., Cheong, M., & Yammarino, F.J. (2022). Polynomial regression analysis and response surface methodology in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101592.
- Yao, Y.A., & Ma, Z. (2023). Toward a holistic perspective of congruence research with the polynomial regression model. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 446-465.

意见 6: 研究 3a 中, 命题 11b 提出“领导优势使用和组织优势使用支持水平一致性通过积极团队过程的中介作用, 正向影响半年后的团队承诺”。该命题涉及半年后的长期效应, 但目前文中缺乏对长期效应传导逻辑的论述, 建议作者补充相关论述, 增强命题的说服力。

回应: 感谢审稿专家的专业意见!

我们深刻意识到原稿中对“领导优势使用与组织优势使用支持一致性如何通过积极团队过程影响半年后的团队承诺”的长期效应传导逻辑阐述不足, 并可能削弱命题 11b 的理论说服力。根据您的指导, 我们在“(2) 积极团队过程的中介效应”部分补充并强化了长期效应的理论论述。具体来说, 积极团队过程并非短暂性体验, 而是在团队日常互动中被不断强化和内化, 形成相对稳定的行为模式和心理预期。员工在反复的优势使用和协作中, 会逐渐将这种积极体验视作团队对其长期投入的信号, 进而提升对团队的情感依附和持续承诺。因此, 由领导优势使用和组织优势使用支持一致性所激发的积极团队过程, 不仅能够在短期内提升团队功能, 更可能通过反复强化优势互动模式, 逐步塑造成员对团队的稳定心理依附, 从而在更长时间跨度内 (如半年后) 持续影响团队承诺。因此, 我们提出命题 11b “积极团队过程领导优势使用和组织优势使用支持水平一致性与半年后的团队承诺起中介作用”。

通过增强领导优势使用与组织优势使用支持一致性长期效应传导逻辑的论述, 增强了命题 11b 的理论严谨性与说服力。我们在“(2) 积极团队过程的中介效应”部分作出了修订与扩展 (P. 38 红色标注内容)。

第三轮

审稿人意见：

作者已经根据建议做了深入、细致地修改，论文质量和论述的清晰度均得到了很大的提升。我这没有更加进一步的研究建议。唯一需要提醒作者的是这个栏目致力于发展理论性的文章，发表理论的见解和理论建构，尽量淡化申请书中研究一、研究二...这样的字眼或表达，写成理论建构的文章结构。

回应：

衷心感谢审稿专家对本文修改稿的细致审阅与中肯评价，十分感谢您认可稿件修改后的质量提升，您的宝贵建议对强化理论建构、提升文章整体质量具有重要意义。我们完全认可贴合理论建构文章的结构是非常重要的。因此，我们对全文核心框架尤其是“3 研究构想”进行了修订，淡化了研究 1、研究 2 此类表述。具体来说：

我们首先在“3 研究构想”章节中，将研究 1、研究 2 和研究 3 替换成层级清晰的标题，如：3.1 领导优势使用的内涵维度与量表开发、3.2 领导优势使用的动力机制、3.3 基于领导力过程模型的领导优势使用多层次影响机制研究。针对先前研究 2 和研究 3 中的子研究，也构建了子标题，如：3.2.1 领导优势使用的前因组态效应研究、3.2.2 领导优势使用的动态增益机制研究；3.3.1 领导优势使用对团队层面工作产出的影响及其作用机制、3.3.2 领导优势使用对个体层面工作产出的影响及其作用机制，以贴合理论性文章的结构要求与撰写规范。我们进一步仔细阅读全文，凡正文行文中涉及“研究 1、研究 2”此类表述，均已修改完善，并全文表述统一。

针对表述方式的修订，主要集中于“3 研究构想”“3.2 领导优势使用的动力机制”“3.3 基于领导力过程模型的领导优势使用多层次影响机制研究”章节，修改内容已用红色标注。

再次由衷感谢您的宝贵指导与辛勤付出！

编委复审意见：

建议录用。作者已针对评审专家的意见做了详细的多轮次回复，提升了稿件质量。