

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：社会责任人力资源管理影响员工工作结果的元分析

作者：张晓燕 苏方国

第一轮

编委初审意见：

意见 1：文章聚焦于社会责任 HRM，通过元分析呈现它对员工心理和行为的影响。如果确实如作者所说目前国内外还没有关于社会责任 HRM 的元分析（这一点需要作者确认），该论文选题是可行的。

回应：感谢编委老师对本文选题可行性的认可。关于您提出的确认要求，我们围绕社会责任 HRM 元分析主题在 Web of Science、Scopus、中国知网、维普等主流中英文数据库中再次进行了检索确认(见图 1-6)。其中，知网数据库的检索词为“(社会责任导向人力资源 + 社会责任型人力资源 + 社会责任人力资源) * 元分析”，万方和维普数据库的检索词为“(社会责任导向人力资源 OR 社会责任型人力资源 OR 社会责任人力资源)AND 元分析”，搜索结果均为 0。Web of Science 检索词为((TS="Socially Responsible Human Resource Management OR Socially Responsible HRM OR Socially Responsible Human Resource OR Socially Responsible Human Resource Practices OR SRHRM") AND (TS="meta-analysis OR meta analytic")), Scopus 数据库检索词为((TITLE="Socially Responsible Human Resource Management OR Socially Responsible HRM OR Socially Responsible Human Resource OR Socially Responsible Human Resource Practices OR SRHRM") AND (TITLE="meta-analysis OR meta analytic")), 搜索结果依然为 0。ProQuest 数据库检索词为("Socially Responsible Human resource management" OR "Socially Responsible HRM" OR "Socially Responsible Human resource*" OR "Socially Responsible Human resource practices" OR "SRHRM") AND ("meta-analysis" OR "meta analytic*"), 检索出 7 条数据结果，仔细阅读这 7 篇文献后发现，它们分别是 5 篇元分析(亲社会动机的影响结果元分析、人力资本资源测量与组织绩效的元分析、认知评估与情绪之间关系的元分析、社会支持与人类福祉之间关系的元分析、感知一般义务与员工心理和行为之间关系的元分析)、以及 2 篇实证研究(动机绩效评估政治对组织公民行为的影响、员工换位思考对自身及同事福祉的影响)，其主题均与社会责任 HRM 无关。因此，截至检索日 2025 年 11 月 6 日，我们未发现任何已发表的社会责任 HRM 相关元分析研究。



图 1 中国知网检索结果

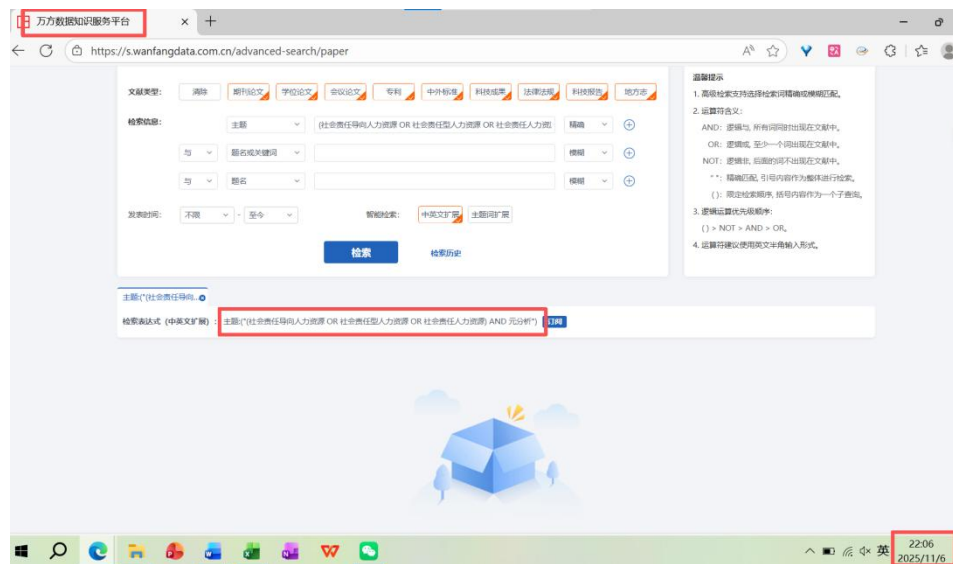


图 2 中文万方数据库检索结果

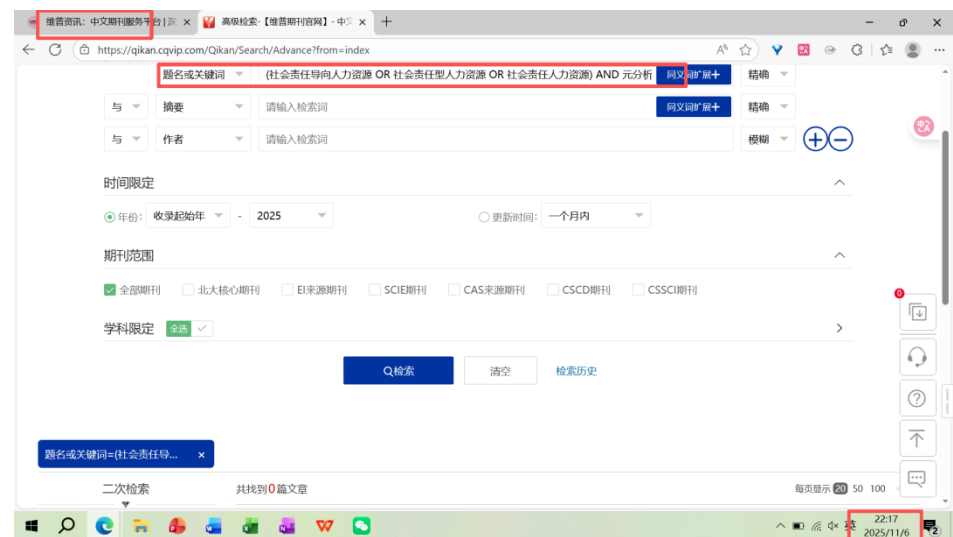


图 3 中文维普数据库检索结果

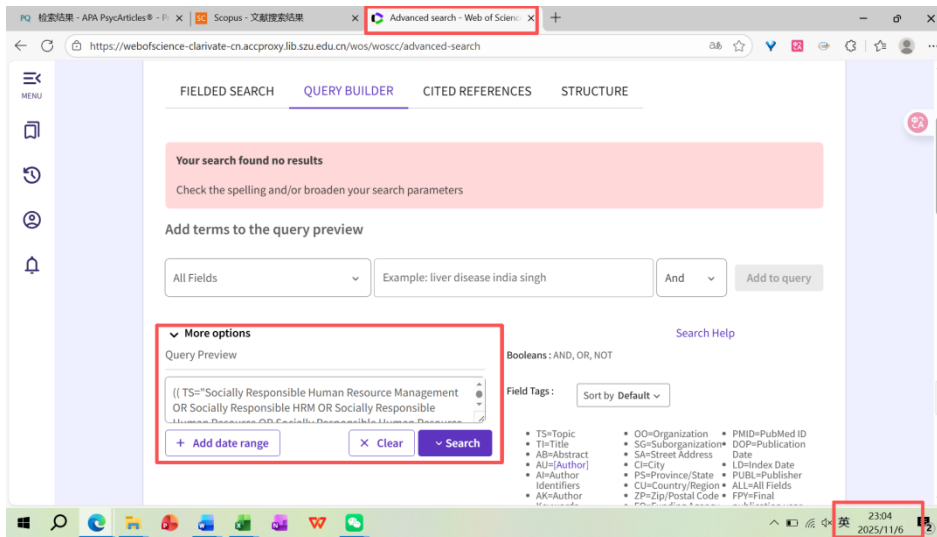


图 4 Web of Science 数据库检索结果

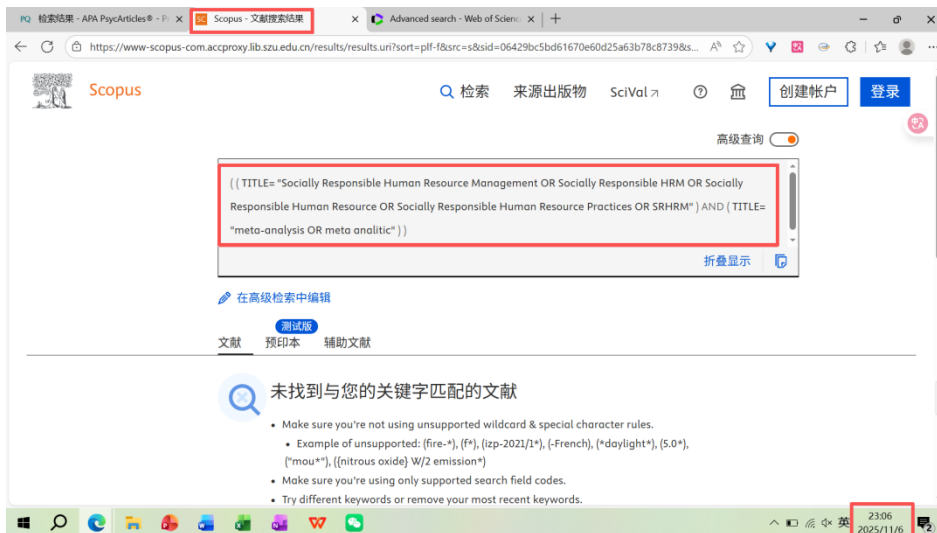


图 5 Scopus 数据库检索结果

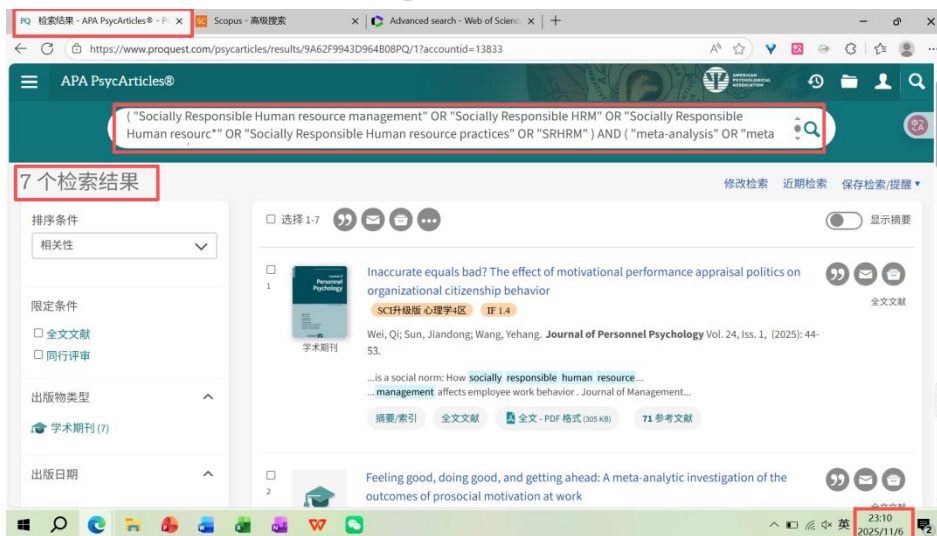


图 6 ProQuest 数据库检索结果

意见 2: 近年来元分析的发表门槛越来越高,即读者对元分析的要求越来越高。本文是一个很传统的元分析,其定位是定量化的文献综述,这类元分析本质上是描述性的,即核心变量与各变量有关还是无关,关系强度有多大。很多元分析以关于某组关系的矛盾性结果为切入点,试图说明元分析的必要,但不管是研究假设还是研究结果都提出/发现是单向的【积极或消极】,究其原因以往研究并没有那么大的矛盾【更多的时候是被作者有意的放大了矛盾,比如绝大多数研究都发现是正的,只有一项发现是负的,就说以往存在矛盾】。因此,怀着这个目的做元分析是初步的。

回应: 感谢您就元分析提出的深刻见解。我们同意您的观点,即不能人为夸大以往研究中的矛盾。为此,我们梳理了社会责任人力资源管理(SRHRM)在员工结果层面不一致的实证研究发现(见表 1)。尽管多数研究聚焦于 SRHRM 的积极效应,但关于其与员工工作绩效、工作幸福感等变量的关系,不同实证研究得出的结论存在不一致。例如,较高水平的 SRHRM 可以降低员工工作压力(Luu, 2021),也可能因任务扩展而加重其角色负担(Nguyen et al., 2025);既能减少时间偷盗行为(Lv et al., 2025),也可能因赋予员工更多自主权而增加网络闲逛现象(Lai et al., 2025)。因此,类似的矛盾发现来自于多项实证研究(见表 1)。

表 1 社会责任人力资源管理实证研究中的不一致结论

变量关系	相关性	主要研究	研究发现
SRHRM 与 工作绩效	正相关	Shen & Benson (2016)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工任务绩效($r=0.4$)
		Vu (2022)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工任务绩效($r=0.53$)
		Liu & Na-Nan (2023)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工任务绩效($r=0.393$)
	负相关	Lv et al. (2025)	较高的 SRHRM 水平伴随着较低的员工时间偷盗行为 (研究一 $r=-0.01$, 研究二 $r=-0.15$)
		Shao et al. (2019)	较高的 SRHRM 水平伴随着较低的员工任务绩效($r=-0.15$)
		Lee et al. (2023)	较高的 SRHRM 水平伴随着较低的员工任务绩效($r=-0.01$)
SRHRM 与 工作幸福感	正相关	Lai et al. (2025)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工网络闲逛行为 ($r=0.134$)
		Jia et al. (2019)	较高的 SRHRM 水平伴随着较低的员工角色模糊、角色冲突 ($r=-0.56$ 、 -0.01)
		Luu (2021)	较高的 SRHRM 水平伴随着较低的员工工作压力($r=-0.25$)
	负相关	Luu et al. (2022)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工心理健康($r=0.19$)
		Shao et al. (2019)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工角色模糊($r=0.21$)
		Shao & Peng (2023)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工角色冲突($r=0.38$)
Nguyen et al. (2025)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工角色模糊、角色冲突、 角色过载($r=0.3$ 、 0.28 、 0.18)		
Zhang et al. (2025)	较高的 SRHRM 水平伴随着较高的员工资源耗竭($r=0.02$)		

注: SRHRM=社会责任人力资源管理, r =变量间相关系数。

诚然,社会责任人力资源管理强调“面向员工的企业社会责任”(Shen & Benson, 2016),预期会带来积极的员工反应。然而,企业在实际活动中对社会责任的整体履行水平偏低(田虹 & 刘雨焯, 2025),许多企业侧重于慈善、环境等外部社会责任,而对员工责任投入不足

(翁若宇等, 2025)。例如, Distelhorst 和 McGahan (2022)研究指出, 玩具、消费电子、服装等制造行业长期存在对员工不负责任的管理实践, 如过度加班、工资偷窃、社会保险缴纳不足。而在服务行业, 虽然有实证研究表明酒店业实施的 SRHRM 对员工具有潜在积极效应, 但是定性研究也揭示了, 英国五星级酒店的评级标准包含企业社会责任评价达标甚至是行业标杆水平, 但实际上酒店员工普遍面临着工作时间不合理、工资水平低、劳动强度高对员工不负责任的对待(Walker & Nickson, 2024)。这种理论与现实的强烈反差表明, 企业在履行实质性员工社会责任方面的管理实践, 可能远未达到 SRHRM 理论的预期。此外, 当前 SRHRM 实证研究严重依赖问卷调查法, 而该方法在测量负面管理实践时存在局限: 管理者倾向于避免报告不负责任的行为, 员工往往也不愿意负面评价其雇主。这种数据偏差可能导致 SRHRM 的研究焦点过度集中于理论化的积极实践, 而相对忽视了对现实中不负责任人力资源做法的深入考察。因此, 本元分析的理论贡献不仅在于量化 SRHRM 与员工工作结果的关联强度, 更在于揭示和反思当前 SRHRM 理论研究在方法与视角上的局限性, 从而为拓展未来研究提供启发。

我们认识到, 前稿对于研究必要性及理论贡献的阐述不够充分。因此, 我们重新构思了研究的切入点, 从管理现实反差和理论研究整合两个方面梳理了本元分析的研究动机与价值, 并对“1 引言”部分进行了修改(所有修改内容已在修改稿中以【蓝色字体】标出):

“社会责任人力资源管理(Socially Responsible Human Resource Management, SRHRM)是一种将企业社会责任理念系统融入人力资源管理实践的战略模式, 强调‘面向员工的企业社会责任’(Shen & Benson, 2016), 不仅高度契合联合国 2030 可持续发展目标中的‘体面劳动’要求, 更是通过平衡股东、员工、社区等多方利益, 在保障短期经济绩效的同时, 满足社会公平、员工健康和幸福等可持续性要求(Shen & Zhu, 2011), 能够创造巨大的社会价值(Somuah et al., 2025)。SRHRM 通过制度化的人力资源政策将企业社会责任内化为组织实践, 能够显著改善员工福祉(Wojtczuk-Turek et al., 2025; Zhang et al., 2025), 提升企业竞争优势和雇主品牌价值(Al Mamun et al., 2024; Lin-Hi et al., 2019)。然而, 企业在实际活动中真正履行企业社会责任的整体水平较低(田虹, 刘雨滢, 2025), 且往往侧重于慈善、环境等外部社会责任, 而对员工责任投入不足(翁若宇等, 2025)。这一现实与可持续人力资源管理的理论导向严重脱节。为何 SRHRM 难以在企业管理实践中得到普遍应用? 除了管理成本与短期绩效等现实压力外, SRHRM 影响研究存在结论不一致与效应不明确等问题, 也可能是阻碍企业采纳这一人力资源模式的重要因素。

最新的文献计量研究显示, 当前关于 SRHRM 影响效应的理论研究存在明显局限。具体而言, SRHRM 实证研究涉及 11 种不同的应用理论, 结果变量多达 70 个, 变量关系呈现高度碎片化(Somuah et al., 2025), 而不同实证研究得出的效应量存在弱相关、中度相关或强相关等多种结论(Gahlawat & Kundu, 2018; Lee et al., 2023; Shen & Benson, 2016; Vu, 2022; Zhao et al., 2022)。此外, 现有实证研究结论之间存在诸多不一致。例如, 在心理层面, SRHRM 在提升员工工作意义感的同时, 也可能引发其资源耗竭(Zhang et al., 2025); 它既可以降低工

作压力(Luu, 2021), 也可能因任务扩展而加重角色负担(Nguyen et al., 2025)。在行为层面, SRHRM 被认为会增加员工组织公民行为而减少其角色内绩效(Shao et al., 2019); 它既能减少时间偷盗行为(Lv et al., 2025), 也可能因赋予员工更多自主权而增加网络闲逛现象(Lai et al., 2025)。然而, 现有研究综述多为定性描述(例如, Afshin & Cinzia, 2022; Somuah et al., 2025), 无法通过量化效应值来整合相互矛盾的实证发现, 也缺乏对研究结论异质性来源的系统性检验。从员工视角出发, SRHRM 与工作态度、工作幸福感和工作绩效之间关系的总体效应量有多大? 造成不同研究结论间不一致的可能原因有哪些? ”

此外, 我们还在“5.4 研究局限与展望”部分增加了对当前 SRHRM 领域研究方法局限性的讨论, 并提出了引入质性研究、机器学习等新的研究方法, 从多个视角揭示 SRHRM 在具体组织情境中的实现过程与作用机制。具体增补内容请见修改稿第 25 页。

意见 3: 本文正是如此。如果本文的确是社会责任型 HRM 的第一项元分析的话, 本文可以深度修改和拔高后送审。例如, 既然文章说社会责任型 HRM 有很多机制, 那么是否可以理清有哪些机制, 这些机制主要是解释该类 HRM 对哪类因素的影响, 其强度是否有差异。这类问题才是能够发挥元分析的价值----即突破单一研究的局限, 做出理论贡献。

回应: 感谢您就如何提升本研究的理论贡献提出了宝贵意见! 我们完全认同, 厘清社会责任 HRM 的多重作用机制及其效应差异具有重大理论价值。

我们原计划构建一个整合多机制(交换视角、认同视角、情感视角、认知视角)、多结果(态度、幸福感、绩效)的完整元分析结构方程模型。然而, 现有元分析文献在测量复合变量(例如, 亲社会行为、工作幸福感, Liao et al., 2022; Ma et al., 2025)时选取的指标差异较大。我们认为, 直接使用基于不同操作定义的复合变量相关系数进行模型拟合, 可能会降低研究结论的严谨性。因此, 我们聚焦于社会责任 HRM 文献中最主流的两种理论视角——**社会交换与社会认同**, 运用元分析结构方程模型, 分析该类 HRM 通过这两种机制影响不同工作结果(角色内绩效、组织公民行为、主动性行为)的路径和效应强度。这一分析虽然是简化模型, 但为我们理解不同机制的解释力度提供了有价值的初步证据, 未来元分析研究可以在此基础上进一步检验能够整合多理论视角(如动机、情感、自我概念)的 SRHRM 综合影响模型或竞争性中介模型。我们在修改稿的“4 研究结果”部分补充了“4.4 SRHRM 影响强度比较分析”一节, 并用【蓝色字体】进行了标识。具体补充如下:

“本研究基于 SRHRM 文献中最主流的两种理论视角——社会交换与社会认同, 使用元分析结构方程模型进一步分析了 SRHRM 通过社会交换质量、组织认同对不同工作结果的差异化影响(见图 3)。根据两阶段结构方程模型分析思路, 本研究首先计算两两变量间的相关系数, 形成相关系数矩阵(见表 7); 其次, 借助 Mplus8.3 软件, 基于相关系数矩阵和样本量调和平均数构建元分析结构方程模型(Viswesvaran & Ones, 1995), 并使用路径系数乘积项差值来比较 SRHRM 对不同结果变量产生间接影响的强度差异(张静等, 2025)。模型 1 和模型 2 均为饱和模型, 拟合效果良好(RMSEA=0.00, CFI=1.00, TLI=1.00)。

表 7 变量相关系数矩阵

变量	1	2	3	4	5
1.SRHRM					
2.社会交换质量	0.573				
(K,N)	(16,7046)				
3.组织认同	0.475	0.413			
(K,N)	(10,4710)	(3,1594)			
4.角色内绩效	0.413	0.523	0.538		
(K,N)	(14,6354)	(3,1419)	(5,3030)		
5.组织公民行为	0.404	0.489	0.512	0.493	
(K,N)	(17,8244)	(4,1855)	(6,3304)	(6,3170)	
6.主动性行为	0.451	0.519	0.44 ^a	0.29 ^b	0.57 ^b
(K,N)	(18,7314)	(2,772)	(11,3453)	(16,10565)	(27,5186)

注: K 表示效应值个数; N 表示所有研究的累计样本数;样本量的调和平均数为 2747; 社会交换质量测量指标包括组织承诺、组织支持、组织信任、领导成员交换(Colquitt et al., 2013); ^a 表示相关系数通过 Xu 等(2025)元分析研究提供的在线数据计算得到, ^b 表示相关系数来自 Chiaburu 等(2014)元分析研究; 其余变量相关系数计算均来自本研究。

根据路径分析结果(见表 8), SRHRM 通过社会交换质量与角色内绩效、组织公民行为、主动性行为的间接效应分别是 0.246、0.217、0.221, SRHRM 通过组织认同与角色内绩效、组织公民行为、主动性行为的间接效应分别是 0.211、0.195、0.138, 95%置信区间均不包含 0, 社会交换质量与组织认同的中介作用显著。进一步地, 在交换视角下, 相较于组织公民行为, SRHRM 通过社会交换质量对员工角色内绩效产生影响的间接效应更大, 间接效应差值为 0.029, 95%CI=[0.002,0.056], 达到显著水平。在认同视角下, SRHRM 通过组织认同与不同类型工作绩效的间接效应存在显著差异(间接效应差值分别为 0.016、0.073、0.057, 95%置信区间均不包含 0), 组织认同的中介作用在员工角色内绩效方面最强, 其次是组织公民行为, 在主动性行为方面表现最弱。

表 8 交换与认同视角下 SRHRM 间接效应路径分析结果

路径关系	间接效应	标准误	95%CI
路径 1: SRHRM-社会交换质量-角色内绩效	0.246***	0.013	[0.194,0.228]
路径 2: SRHRM-社会交换质量-组织公民行为	0.217***	0.013	[0.178,0.212]
路径 3: SRHRM-社会交换质量-主动性行为	0.221***	0.013	[0.123,0.153]
Effect(路径 1-路径 2)	0.029*	0.014	[0.002,0.056]
Effect(路径 1-路径 3)	0.025	0.016	[-0.006,0.056]
Effect(路径 2-路径 3)	-0.004	0.012	[-0.029,0.020]
路径 4: SRHRM-组织认同-角色内绩效	0.211***	0.009	[0.194,0.228]
路径 5: SRHRM-组织认同-组织公民行为	0.195***	0.008	[0.178,0.212]
路径 6: SRHRM-组织认同-主动性行为	0.138***	0.008	[0.123,0.153]
Effect(路径 4-路径 5)	0.016*	0.008	[0,0.032]
Effect(路径 4-路径 6)	0.073***	0.010	[0.054,0.092]
Effect(路径 5-路径 6)	0.057***	0.007	[0.042,0.072]

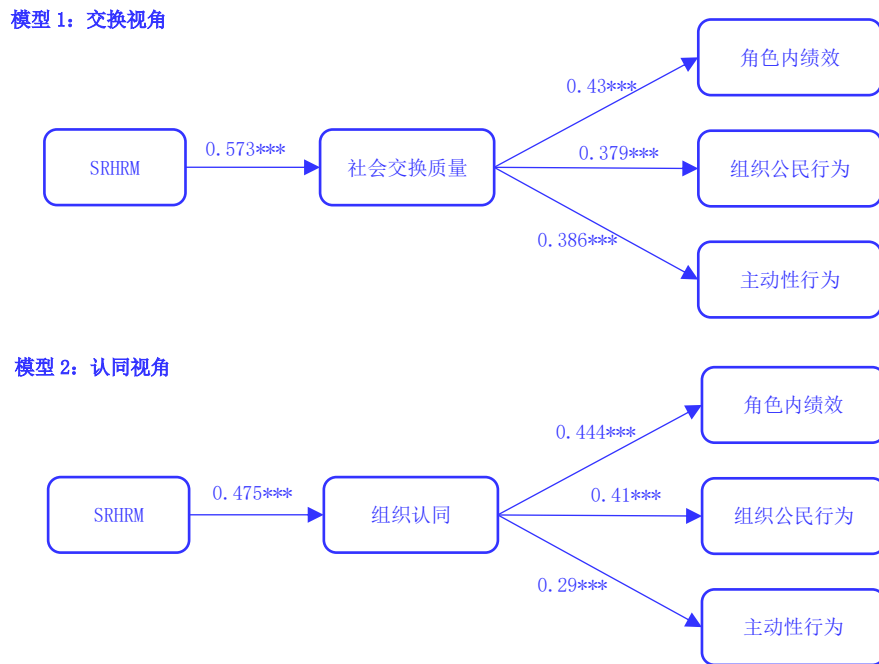


图 3 交换与认同视角下 SRHRM 元分析结构方程模型”

意见 4: 除此之外, 不同层次的结果是否有差异? 比如, 调节是否有除了方法之外的更具有理论价值的因素? 比如有些研究或许会在组织或团队层考察, 这类研究也可以纳入。既然是首篇, 那建议做的更扎实一些。

回应: 感谢您就边界条件探索提出的建设性意见! 我们重新审视了前稿中提出的调节变量, 若仅验证“数据来源”(同源 vs.多源)或“研究方法”(横断面 vs.纵向)等方法学因素的调节作用, 其理论增量有限。正如战略人力资源管理理论所指出的, 人力资源管理系统是从组织规划、部门实施、最终到员工感知的自上而下的过程(Liao et al., 2009), 不同层次测量的 SRHRM 与工作结果变量间关系的效应量可能存在差异。因此, 根据您的建议, 我们引入并检验了“SRHRM 研究层次”(跨层 vs.非跨层)对社会责任 HRM 影响效应的调节作用, 结果表明: 在不同研究层次下, 社会责任 HRM 与员工工作结果的关联性存在显著差异。

由于数据来源与研究层次在概念界定上有所重叠(例如, 部分跨层研究为多源数据, Wang et al., 2023; 陈晓曦, 袁生娜, 2020), 而数据来源与调查研究方法又均涉及共同方法偏差问题, 考虑到模型的简洁性以及文章篇幅长度, 我们删去了“数据来源类型”这一调节变量。相关修改如下(具体修改内容已在修改稿中以【蓝色字体】标出):

(1) 假设提出: 将前稿中“数据来源类型”的调节效应假设换成“SRHRM 研究层次”的调节效应假设。将跨层研究定义为从组织或团队层面测量 SRHRM、而从个体层面测量结果变量的研究设计, 将非跨层研究定义为 SRHRM 与结果变量均从个体层面测量的研究设计, 并提出“H5: SRHRM 研究层次调节 SRHRM 与员工工作结果变量之间的关系, 两者相关性在非跨层研究中强于跨层研究。”

(2) 变量测量：将前稿中“数据来源类型”的变量测量换成“SRHRM 研究层次”的变量测量。由 HR 经理报告 SRHRM、员工报告感知的 SRHRM 聚合到组织或部门层面的研究被编码为 1，归入跨层研究组；由员工报告感知的 SRHRM 且只进行个体层面分析的研究被编码为 0，归入非跨层研究组。

(3) 调节效应检验：将前稿中“数据来源类型”的亚组分析结果换成“SRHRM 研究层次”的亚组分析结果，并对结果进行解释。如“当研究只在个体层面检验员工感知的 SRHRM 对其工作结果的作用机制时……个体层面测量 SRHRM 得到的变量间关系并不总是更显著。”

(4) 结论与讨论：将前稿中“数据来源类型”的结论与讨论换成“SRHRM 研究层次”的结论与讨论。在结果讨论部分，“SRHRM 与员工对工作的态度、健康幸福感以及角色内绩效的关联强度在组织或团队层面研究(而非个体层面研究)中更显著，这一结果表明，即使员工没有感知到 SRHRM，组织或部门层次的 SRHRM 也可能通过其他机制对员工结果产生影响(Liao et al., 2009)。”在理论贡献部分，“研究层次的调节效应表明，不同层次 SRHRM 的影响结果存在差异，这为未来 SRHRM 多层次研究提供了初步的经验证据：即从考察 SRHRM 的单一层次，转向深入探讨组织实施的 SRHRM 与员工感知的 SRHRM 之间的一致性及其协同机制。”在研究局限与展望部分，“本研究检验了研究层次对变量关系的调节效应，但受限于当前 SRHRM 跨层研究的数量，该结论的稳健性仍需谨慎解释，我们期望未来实证研究开展更多严谨的跨层研究，以进一步检验基于有限样本得出的初步结论。”

参考文献：

- 陈晓曦,袁生娜. (2020). 社会责任型人力资源管理对员工前瞻行为的影响：一个跨层次被调节的中介模型. *领导科学*, (16), 86-90.
- 田虹,刘雨涵. (2026). 数字化转型的合法性困境：企业社会责任“象征承诺”与“实质履行”的代理冲突. *研究与发展管理*, 38(1), 52-63.
- 翁若宇,宁博,陈秋平. (2025). 企业“表里不一”与创新折损：内外部社会责任差异的视角. *外国经济与管理*, 47(1), 121-136.
- 张静,孟煜,张蒙,陈慧雅. (2025). 员工正念对工作绩效的作用效果及机制：基于元分析的证据. *心理科学进展*, 33(4), 647-673.
- Afshin, O., & Cinzia, D. Z. (2022). Socially Responsible Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116-2116.
- Al Mamun, A., Uddin, M. A., Rana, T., Biswas, S. R., & Dey, M. (2024). Socially responsible human resource management for sustainable performance in a moderated mediation mechanism. *Sustainable Futures*, 8, 100362.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. X., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Distelhorst, G., & McGahan, A. (2022). Socially Irresponsible Employment in Emerging-Market Manufacturers. *Organization Science*, 33(6), 2135-2158.

- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2018). Exploring the connection between socially responsible HRM and citizenship behavior of employees in Indian context. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 78–91.
- Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646–3663.
- Lai, C. H. Y., Koay, K. Y., Fujimoto, Y., Lim, V. K. G., & Ong, D. (2025). Understanding the effects of socially responsible human resource management on cyberloafing: a moderation and mediation model. *Management Decision*. Advance online publication.
- Lee, B. Y., Kim, T. Y., Kim, S., Liu, Z., & Wang, Y. (2023). Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 828–845.
- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling Good, Doing Good, and Getting Ahead: A Meta-Analytic Investigation of the Outcomes of Prosocial Motivation at Work. *Psychological Bulletin*, 148(3-4), 158-198.
- Lin-Hi, N., Rothenhöfer, L., & Blumberg, I. (2019). The relevance of socially responsible blue-collar human resource management: An experimental investigation in a Chinese factory. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1256–1272.
- Liu, N., & Na-Nan, K. (2023). The influence of socially responsible human resource management on employee performance in chinese medical manufacturing enterprises. *The Journal of Modern Project Management*, 11(3), 23–37.
- Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 757–789.
- Luu, T. T., Vu, T. N., Rowley, C., & Luong, T. P. N. (2022). Nurturing mutual gains in the public sector: the roles of socially responsible human resource practices, employee use of normative public values, and job crafting. *Public Management Review*, 24(7), 1124–1154.
- Lv, B., Xiao, J., Zhou, Y., Men, C., Li, F., & Chen, H. (2025). Serving as an Ethical Signal: Understanding How and When Socially Responsible Human Resource Management Inhibits Time Theft. *Journal of Business Ethics*, 200(2), 287–305.
- Ma, Y., Liu, P., An, X., Wu, Z., Li, A., & Lu, C. (2025). Customer mistreatment and employees' coping strategies: A Meta-SEM analysis. *Tourism Management*, 106, 105023.
- Nguyen, C. M., Pham, B. T., & Chau, D. T. L. (2025). Unpacking the unintended consequences of socially responsible human resource management: a role stress perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(7), 1633–1645.
- Shao, D., & Peng, Y. (2023). Impact of socially responsible human resource management (SRHRM) on hotel employee outcomes using the role theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(4), 1535–1551.
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019). Double-Edged Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Mediating by Role Ambiguity and Moderating by Prosocial Motivation. *Sustainability*, 11(8), 2271.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Shen, J., & Zhu, C. J. H. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.

- Somuah, C. O., Mensah, H. K., Okyere, G. A., Gyimah, P., & Kamil, N. M. (2025). A Systematic Review on Socially Responsible Human Resource Management: Implications for Social Value Creation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 5102–5118.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equations modeling. *Personnel Psychology*, 48(4), 865–885.
- Vu, T. V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8(11).
- Walker, V., & Nickson, D. (2024). Socially Irresponsible HRM: Findings from the UK Hotel Sector. *Journal of Business Ethics*, 197(3), 581–595.
- Wojtczuk-Turek, A., Edgar, F., Podgorodnichenko, N., Turek, D., Järnlström, M., Jurek, P., . . . Okay-Somerville, B. (2025). The Contingency Effects of Five Sustainable Development Goals (Big Five SDGs): A Cross-National Study of Socially Responsible HRM and Well-Being. *Sustainable Development*. Advance online publication.
- Xu, S., Jia, J., Wang, Y., Shah, P. P., Xie, L., & Wu, T. (2025). Fueling Employees' Initiative: A Meta-Analysis of the Motivational Antecedents of Proactive Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.
- Zhang, Z., Hu, Y., & Wang, J. (2025). Blessing or Curse? Role of Socially Responsible Human Resource Management in Employee Resilience. *Journal of Business Ethics*, 198(1), 177–197.
- Zhao, H., Chen, Y., Xu, Y., & Zhou, Q. (2022). Socially Responsible human resource management and employees' turnover intention: the effect of psychological contract violation and moral identity. *Journal of Management & Organization*, 31(3), 1283–1300.
-

第二轮

审稿人 1 意见：

感谢作者在上一轮评审中所做的详尽修改和回应。论文在回应初审意见后，质量得到了有效提升，尤其是在研究动机的阐述、理论模型的深化（如补充了元分析结构方程模型比较不同理论机制）以及调节变量的拓展（如增加了研究层次的调节效应）方面做出了改进。作为首篇关于社会责任人力资源管理（SRHRM）的元分析，本研究具有一定的理论价值和实践意义。

尽管如此，在元分析方法的严谨性和完整性方面，仍存在几个关键问题需要进一步澄清和完善，以确保研究结论的稳健性和可靠性。具体意见如下：

意见 1：文献检索策略的全面性与严谨性有待加强

作者在回复和稿件中说明，文献检索主要覆盖了 Web of Science、Scopus、中国知网、万方和维普等数据库，这一检索范围对于捕捉主流研究是有效的。然而一个全面、系统的检索策略对于元分析至关重要，当前方案在以下方面仍有提升空间：一是英文数据库覆盖范围可进一步扩大，对于组织行为学和管理学领域的元分析，建议补充检索相关英文数据库，例如 ProQuest (Dissertations), EBSCO, SAGE, Elsevier ScienceDirect 等，以更全面地覆盖期刊论文、学位论文和书籍章节，最大限度地减少发表偏倚。二是检索方式应多元化，除了数据库检索，

一个稳健的检索策略还应包括系统检查相关综述文章的参考文献列表,以确保没有遗漏关键研究;对领域内的经典文献或高被引实证研究进行引文追踪,以查找后续引用这些文献并可能符合纳入标准的研究。此外,对于在阅读全文后发现数据缺失(如未报告必要的相关系数)的文献,以及已在线发布但尚未正式刊出或即将出版的研究(“in press”或“advance online publication”),建议尝试通过电子邮件向通讯作者请求相关数据。此举可以有效增加纳入研究的数量,降低因数据缺失导致的偏倚。尽管作者在流程中提到了参考文献追溯,但建议在“研究设计”部分明确将以上方法列为系统性的补充检索策略。

回应:感谢审稿专家针对文献检索的全面性与严谨性提出的宝贵意见!如您所言,全面、系统的检索策略对于减少发表偏倚、提高元分析结论的可靠性具有关键作用。在投稿期间,我们通过定期复查 Web of Science、Scopus、中国知网等主要数据库,及时发现了未纳入的新发表研究;同时结合您的建议,我们进一步完善了补充检索策略。检索策略优化如下:

第一,持续跟踪 SRHRM 领域的最新研究进展。在原检索截止时间(2025 年 7 月)至本次修改期间,通过定期复查主要数据库,我们一共发现了 4 篇新发表的研究,包括 2 篇英文期刊论文(即 Nguyen et al., 2025; Waheed et al., 2025)以及 2 篇新上传的中文学位论文(即梁梦璇, 2025; 尚嘉悦, 2024)。根据元分析纳入标准(即发表语言为中文或英文;提供了员工工作态度、工作绩效或工作幸福感相关的结果变量;采用了定量调查研究方法;提供了变量间的相关系数),我们纳入了 3 篇报告了完整相关系数的研究,1 篇学位论文因无法联系其作者获取必要数据而被排除。

第二,进行系统、全面的文献追溯。一方面,对 SRHRM 领域的两篇高质量综述文章(即 Afshin & Cinzia, 2022; Somuah et al., 2025)的参考文献列表进行了逐条核查,除 1 篇会议论文无法获取全文外,其余符合本元分析纳入标准的实证研究均已被纳入。另一方面,针对 SRHRM 领域的三篇奠基性文献——首次正式提出“社会责任人力资源管理”学术概念(Shen, 2011)、首次开发 SRHRM 测量量表并进行实证研究(Shen & Zhu, 2011)、首次采用 SRHRM 单维度测量量表(Shen & Benson, 2016)——我们在引文覆盖量最大的谷歌学术平台进行了被引记录追踪,新识别出了 12 篇此前未被纳入但符合我们研究标准的文献,其中包括一篇由已纳入学位论文(即戴枫有, 2023)修订后发表的期刊论文(即罗元大等, 2024),我们因此更新了文献条目,并优先采用经过同行评审发表的论文。

第三,扩大英文数据库的检索范围。根据您的建议,我们补充检索了 ProQuest (Dissertations), EBSCO, SAGE, Elsevier Science Direct 四个英文数据库。为保持检索策略的一致性,采用与前稿英文数据库检索相同的检索词组合,并统一限定文献发表时间为 2011 年之后,语言为英语或中文。在与此前通过主流数据库检索和系统性文献追溯已获得的文献进行仔细比对与筛选后,此次补充检索未产生新的、符合纳入标准的研究。

第四,通过电子邮件联系通讯作者以获取相关信息。经过以上检索,我们整理出了 13 篇无法获取全文或关键效应值缺失的文献,我们向其通讯作者发送了邮件请求(见图 1-1),并成功获得了一位作者的数据支持,从而在一定程度上减少了因数据不全导致的文献遗漏。

<input type="checkbox"/>				hagos1602	A Sincere Request for Data for Meta-Analysis	12月2日
<input type="checkbox"/>				hmtri	A Sincere Request for Data for Meta-Analysis	12月2日
<input type="checkbox"/>				hamza stesia	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	12月2日
<input type="checkbox"/>				ssubathini	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月30日
<input type="checkbox"/>				ssubathini	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月30日
<input type="checkbox"/>				susanto_ega	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月30日
<input type="checkbox"/>				tuzun	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月29日
<input type="checkbox"/>				程墨	回复: 关于元分析研究的数据请求	11月18日
<input type="checkbox"/>				chengken1992	关于元分析研究的数据请求	11月17日
<input type="checkbox"/>				maya_hour	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月17日
<input type="checkbox"/>				son.db	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月17日
<input type="checkbox"/>				mdcelma	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月17日
<input type="checkbox"/>				winarno	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月17日
<input type="checkbox"/>				udayanchanda	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月17日
<input type="checkbox"/>				trishna	A Sincere Request for Original Data for Meta-Analysis	11月17日

图 1-1 向通讯作者请求相关数据的邮件截图

综上所述，经过一系列的补充检索(见图 1-2)，本次修改共新增 15 篇符合纳入标准的研究，使最终纳入元分析的文献数量达到 106 篇(独立研究数量 $k=110$ ，总样本量 $N=55484$)。我们已将上述完善后的检索策略与流程，在修改稿的“3.1 文献检索与纳入”部分进行了清晰、完整的阐述(见修改稿第 9 页)。

再次感谢专家对本研究检索策略的严谨建议，帮助我们有效增加了纳入元分析研究的数量，最大程度地减少了因文献检索不足或数据缺失导致的研究结果偏差。

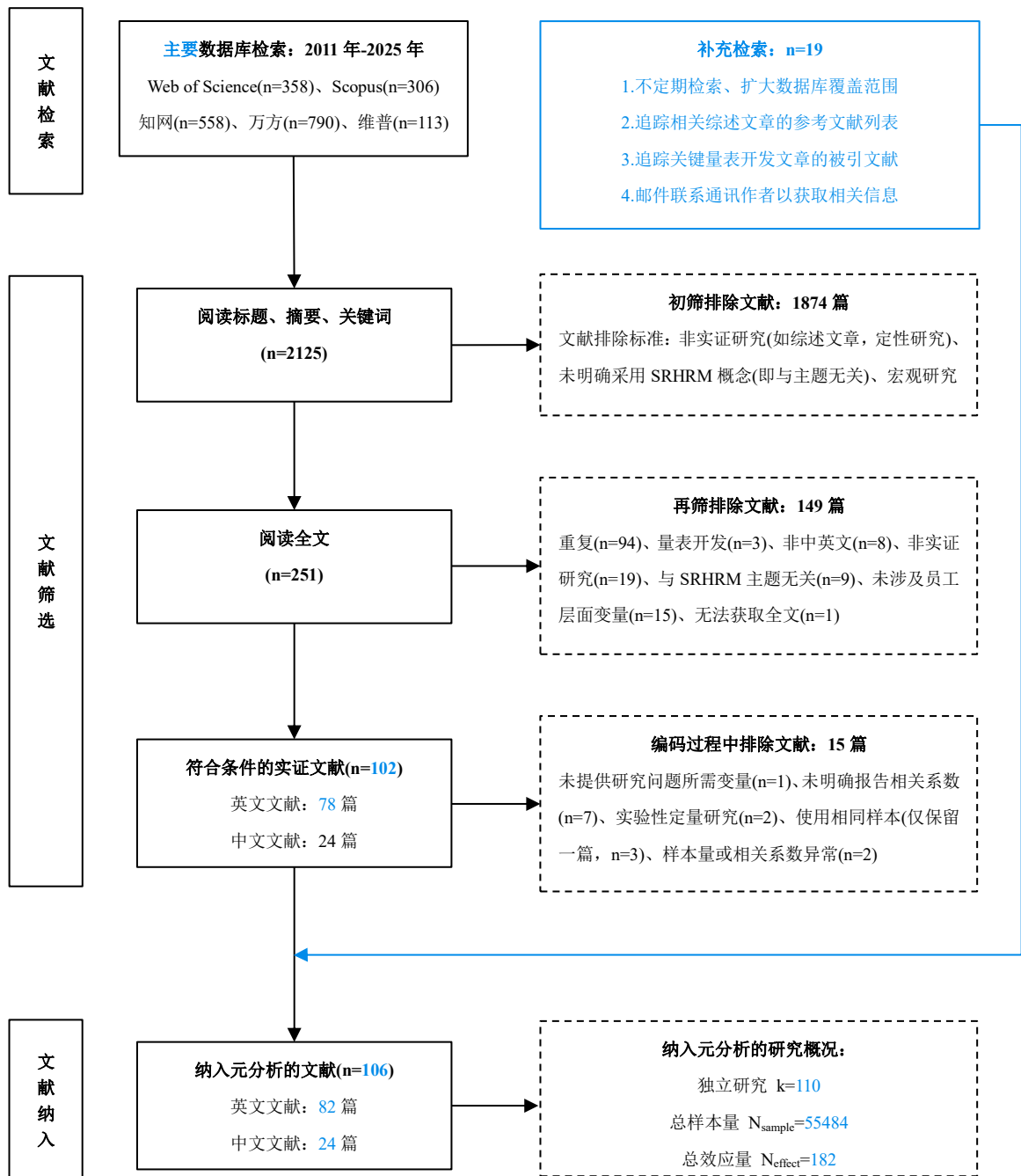


图 1-2 元分析文献检索与纳入流程

意见 2：缺乏敏感性分析，数据稳健性存疑

元分析的一个重要环节是评估合并效应量的稳健性。目前稿件中进行了发表偏倚检验，这是值得肯定的。然而并未报告敏感性分析的结果，建议进行敏感性分析。

回应：感谢专家细致而严谨的意见！我们同意您的观点，除了发表偏倚检验，更多的敏感性分析结果可以进一步验证元分析合并效应量的稳健性。为此，我们参考了 *Journal of Applied Psychology* 等高水平期刊中元分析研究的常用方法，选择采用逐一剔除法(Leave-One-Out)

对 SRHRM 与各结果变量的合并效应量进行敏感性分析(Hong et al., 2024)。

敏感性分析结果(见表 1-1)显示, 对于 SRHRM 与工作导向态度(即前稿中的“对工作的态度”)、组织导向态度(即前稿中的“对组织的态度”)、心理幸福感、角色内绩效、组织公民行为、主动性行为、亲社会行为、偏差行为之间的关系, 在逐一剔除任意一项研究后, 经过测量误差修正后的真实效应值估计范围没有发生方向性逆转或大幅度变化(ρ^{\wedge} 范围分别为 0.296~0.466、0.495~0.521、0.516~0.548、0.4~0.452、0.407~0.453、0.438~0.483、0.445~0.47、-0.281~-0.244), 95%置信区间始终不包含 0, 表明这些变量关系具有显著的统计稳健性。对于 SRHRM 与健康幸福感的关系, 在全部 9 次逐一剔除分析中, ρ^{\wedge} 的估计范围在-0.035 至 0.119 之间, 其 95%置信区间均包含 0, 这与纳入全部研究样本的元分析结果(关系不显著)同样一致。因此可以认为, 本研究的元分析合并效应量没有受到个别研究的异常影响, 稳健性较好。

我们已在修改稿的“3.4 元分析策略”部分补充了敏感性分析的方法说明, 并在“4 研究结果”部分对上述结果进行了讨论(见修改稿第 16 页)。

表 1-1 SRHRM 直接效应元分析的敏感性分析结果

变量关系	K	N	ρ^{\wedge}	95%CI	逐一剔除(ρ^{\wedge})	$\Delta \rho^{\wedge}$	逐一剔除(95%CI)	结论
SRHRM—工作导向态度	18	7675	0.311	[0.118,0.504]	0.296~0.466	0.170	不包含 0	一致
SRHRM—组织导向态度	36	15237	0.506	[0.450,0.563]	0.495~0.521	0.026	不包含 0	一致
SRHRM—心理幸福感	13	18325	0.543	[0.499,0.586]	0.516~0.548	0.032	不包含 0	一致
SRHRM—健康幸福感	9	3361	0.053	[-0.224,0.329]	-0.035~0.119	0.154	包含 0	一致
SRHRM—角色内绩效	16	6944	0.422	[0.287,0.558]	0.400~0.452	0.051	不包含 0	一致
SRHRM—组织公民行为	23	10134	0.427	[0.334,0.519]	0.407~0.453	0.046	不包含 0	一致
SRHRM—主动性行为	19	7646	0.450	[0.384,0.517]	0.438~0.483	0.044	不包含 0	一致
SRHRM—亲社会行为	30	10403	0.458	[0.384,0.533]	0.445~0.470	0.025	不包含 0	一致
SRHRM—偏差行为	17	6332	-0.263	[-0.361,-0.164]	-0.281~-0.244	0.037	不包含 0	一致

注: 在本次修改中, 我们将前稿中的态度变量“对工作的态度”、“对组织的态度”分别修改表述为“工作导向态度”、“组织导向态度”。

意见 3: 结果变量的分类与测量需提供明确依据

在“变量测量”部分, 作者对结果变量(工作态度、工作幸福感、工作绩效)进行了详细的分类, 并列出了各类别下的测量指标。然而, 这种分类缺乏明确的文献或理论依据支持。建议提供一个附录或在线补充材料, 以表格形式详细列出纳入元分析的每一个具体结果变量构念(如“工作满意度”、“组织承诺”、“创新行为”等), 并引用至少一篇权威文献或量表开发文章, 来佐证该构念确实属于其所划分的类别。例如, 为何将“工作重塑”归为“主动性行为”而非“角色内绩效”? 提供此类依据将极大增强变量分类的透明度和信服力。

回应：感谢审稿专家提出的严谨而细致的建设性意见！如您所言，前稿在测量结果变量时没有对其分类进行相应的理论依据说明，这可能影响元分析研究结果的信服力。因此根据您的建议，我们对所有纳入元分析的具体结果变量构念进行了系统性梳理，明确了其分类的理论依据。具体说明如下：

第一，工作态度结果变量分类。工作态度是个体针对特定工作实体(例如当前岗位或雇主)所形成的心理评估，反映了个体对该实体的情感倾向、信念认知及依恋程度(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)，按照不同指向实体可以区分为工作导向态度与组织导向态度两种形式(Ng, 2015)。我们首先参考 Ng(2015)元分析框架，将工作满意度、工作投入编码为“工作导向态度”，将组织认同、组织信任和组织承诺归入“组织导向态度”。其次，系统梳理 SRHRM 领域的研究证据之后，我们结合其他常见态度变量的概念界定与操作化，补充了新的测量构念。具体包括：（1）工作意义感、人岗匹配。工作意义感是员工基于个人价值观和标准，对工作价值属性的整体判断(Spreitzer, 1995)，人岗匹配则是对员工个人特征与工作或工作任务特征之间匹配程度的认知与评估(Kristof-Brown et al., 2005)，二者均反映了员工对当前工作岗位的心理态度，因此被编码为“工作导向态度”。（2）个人-组织匹配、离职意愿(反向编码)。个人-组织匹配反映了员工对其个人特征与组织价值观等组织特征之间匹配程度的认知与评估(Kristof-Brown et al., 2005)，是组织依恋的一种表现形式(Ng & Allen, 2018)；离职意愿描述了员工离开当前组织的心理倾向，是员工对继续维持组织成员身份的消极认知与判断(Tett & Meyer, 1993)，二者都体现了对组织实体的心理态度，因此被编码为“组织导向态度”。

第二，工作幸福感结果变量分类。工作幸福感是“员工在工作中的体验与效能发挥的整体质量”，由心理幸福感、健康幸福感与关系幸福感三个维度构成(Grant, 2007)。心理与健康维度聚焦员工自身，关系维度强调人际互动质量(Van De Voorde et al., 2011)。结合本研究具体情况，我们将工作幸福感结果划分为心理幸福感、健康幸福感两个变量。其中，心理幸福感被界定为员工在工作环境中体验到的、与享乐或实现论取向相关的主观心理体验，健康幸福感是与压力、睡眠质量等生理和心理状态有关的身体健康体验(Grant, 2007)。基于整合心理幸福感的定义，我们将体现享乐幸福(如积极/消极情绪、主观幸福感)或实现论幸福(如采用繁荣量表测量的员工幸福感, Iqbal et al., 2019)的结果构念纳入“心理幸福感”；同时，参照 Zhao 等(2025)元分析提供的“健康幸福感”测量指标，我们对压力、耗竭、心理/生理健康问题等结果构念进行编码。

第三，工作绩效结果变量分类。工作绩效是一个涵盖各种影响组织有效性的工作行为的多维构念(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)。参考以往元分析，我们将绩效划分为角色内绩效、组织公民行为、主动性行为、亲社会行为和偏差行为五个类别(Chiaburu et al., 2014; Maneethai et al., 2024; Zhong et al., 2025)。

在工作绩效的二级分类中：（1）主动性行为测量指标包括“创新”、“建言”、“工作重塑”、“一般主动行为”四类。其中，创新和建言两个构念在以往元分析研究中被明确

划分为主动性行为(例如, Xu et al., 2025)。一般主动行为的编码结果变量包括建设性越轨行为(Galperin, 2012)、主动服务行为(Rank et al., 2007)和主动/前瞻行为(李超平, 杨伟文, 2021)。工作重塑是指员工自发发起、旨在调整工作要求与工作资源的一种特定形式的主动性行为(Tims et al., 2012)。该构念所体现的自发性、前瞻性与挑战性特征从理论上更符合 Parker 和 Collins(2008)定义的主动性个人-环境匹配行为。此外, 实证层面的证据表明, “工作重塑”与“角色内绩效”并非从属关系。例如, Zhang 和 Parker(2018)指出, 角色内绩效是工作重塑的重要影响结果; 李超平和杨伟文(2021)元分析在编码时, 明确将“工作重塑”归类为与任务绩效(即角色内绩效)相并列的积极角色外行为。基于上述理论与实证证据, 我们将“工作重塑”归类为“主动性行为”而非“角色内绩效”。(2) 亲社会行为被界定为能够促进或保护环境、社区等外部利益相关者群体福祉的角色外工作行为(Bolino & Grant, 2016)。参照涂乙冬等(2025)的研究, 我们依据行为的不同指向对象, 将其测量指标细分为面向环境的“绿色行为”、面向社区的“志愿服务”、以及面向广泛社会群体的“一般 CSR 行为”。(3) 偏差行为的测量涵盖了“反生产行为”、“不道德行为”两类。本研究将“偏差行为”作为统称, 代指一系列个体实施的可能损害组织或其成员利益的角色外消极行为(Robinson & Bennett, 1995)。其中, 反生产行为是指违反组织规范的消极行为, 包括一般偏差行为/反生产行为、时间侵占行为、网络闲逛、信息隐瞒等(李超平, 杨伟文, 2021; Liao et al., 2024)。不道德行为则是指违反了法律、正义或广泛持有的社会规范的消极行为, 区别于反生产行为(Kish-Gephart et al., 2010), 例如, 亲组织不道德行为(尹奎等, 2026)。

我们已在修改稿中更新了“3.3.1 结果变量”部分的变量测量说明(见修改稿第 11 页), 并以表格形式详细列出了纳入元分析的每一个具体结果变量构念及其分类依据(见附录 1、附录 2)。为了控制正文篇幅与不影响阅读体验, 我们将附录材料置于修改稿文末, 以便审阅。再次感谢审稿专家提出的宝贵意见, 这对提升本研究的严谨性与透明度具有重要帮助。如果您还有其他建议或想法, 我们非常愿意听取并进一步讨论完善。

意见 4: 国家文化调节变量的选取依据不足

作者选取了长期-短期导向这一文化维度作为调节变量, 这在与 SRHRM 的“可持续”、“未来投资”属性进行概念匹配上具有一定的合理性。然而, 该选择的理论和实证依据阐述尚不充分, 可能忽略了其他重要的文化影响机制。建议补充选取文化维度的理论或实证依据。例如, 是否有前人研究或理论表明, 长期-短期导向是连接 SRHRM 与员工产出的关键文化情境? 或者, 是否有其他相关的元分析在研究 HRM 实践时, 考察了包括个人主义/集体主义、权力距离等在内的多个文化维度? 请明确说明本研究的选取理由, 而非仅仅依赖于概念上的表面匹配。

回应: 感谢审稿专家提出这一重要问题。根据霍夫斯泰德的国家文化理论, 国家间文化差异体现在权力距离、集体-个人主义、不确定性规避、长期-短期导向等多个维度。在本次修改过程中, 我们对国家文化调节变量的选取进行了更为深入的理论依据梳理, 具体说明如下:

本研究选取“长期-短期导向”这一文化维度作为调节变量，主要基于以下两点理由：首先，长期-短期导向文化维度反映了个体或社会对长远规划与未来回报的重视以及参与未来导向行为的程度(霍夫斯泰德等, 2010/2019)。而时间属性正是可持续发展和企业社会责任(CSR)活动的核心特征(Bansal & DesJardine, 2014; Graafland & Noorderhaven, 2020)。SRHRM是一种未来导向的可持续人力资源管理模式(Shen, 2011)，集合了面向员工的社会责任政策与战略(Shen & Benson, 2016)，其对员工产出的影响具有渐进性与长期性，这也与长期-短期导向文化所强调的时间视角高度契合。其次，在实证研究方面，Kucharska 和 Kowalczyk(2018)考察了多个文化维度对企业 CSR 实践的影响，结果表明长期-短期导向的作用最为突出。相较于短期导向的企业，具有长期导向的企业更注重与利益相关者建立长期关系(Choi et al., 2022)，并愿意增加与员工权益相关的 CSR 投入(Türker, 2015)。长期导向在组织层面影响了 CSR 活动与企业绩效之间的关系(Wang & Bansal, 2012)，同时也在员工个体层面调节 SRHRM 对工作结果的影响(邵丹萍, 2019)。因此，将长期-短期导向作为影响 SRHRM 与员工工作结果间关系的关键文化情境进行检验，具有充分合理性。为更好回应您的问题，我们已在“2.5.2 国家文化差异”部分(见修改稿第 7 页)补充了选取该文化维度作为调节变量的理论逻辑。

关于您指出的仅关注单一文化维度可能会忽略其他重要的文化影响机制的问题，我们亦做了深入讨论和慎重考量。以往元分析研究认为，权力距离、集体主义/个人主义、长期-短期导向三个维度在东西方文化中的差异最为显著(王佳燕等, 2022)。基于此，张兴贵等(2023)在高绩效工作系统影响员工幸福感的元分析研究中，同时考察了这三个维度的潜在调节作用。然而，权力距离维度涉及人们对权力不平等的接受程度，更多影响组织上下级关系、参与式决策和层级制度(Hofstede et al., 2010/2019)，与 SRHRM 所强调的“时间性”和“可持续性”在理论上没有直接关联。此外，从实证可行性角度来看，本研究纳入的分析样本在权力距离文化维度上分布高度集中，无法满足亚组分析所需的统计条件。根据以往元分析对文化维度的编码分组标准(例如，王佳燕等, 2022)，现有样本几乎全部属于高权力距离文化情境，仅有一项研究为低权力距离情境，这种分布情况客观上导致我们无法将权力距离作为文化调节变量纳入考察。

对于个人主义/集体主义，尽管它是组织研究中被探讨得最多的一个文化维度，但学界对其概念内涵、结构及测量方式存在较大争议。例如，Schwartz(1990)指出，集体主义可以区分为“内团体的集体主义”与“普遍性的集体主义”。Singelis 等(1995)提出的水平/垂直-集体主义/个人主义细分框架也表明，该维度内部结构存在复杂性。此外，Oyserman 等(2002)通过元分析发现，文化维度与个体行为之间并非简单的对应关系，集体主义文化中的个体可能表现出比个人主义文化中个体更明显的个人主义行为。例如，费孝通(2004, pp.34)认为传统中国人采用的是“自我中心主义”，即“以‘己’为中心，像石子一般投入水中，和别人所联系成的社会关系，不像团体中的分子一般大家立在一个平面上的，而像水中的波纹一般，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄。”因此，杨中芳(2009)进一步指出，通过测量个体

行为来推断文化层次的个人主义/集体主义存在方法论局限，不应以简单的“两分思维”来概括这种文化差异。鉴于上述复杂性，若在本元分析中对个人主义/集体主义进行简单的文化二分处理，我们担心会影响研究结论的可靠性和准确性，因此未将该维度纳入调节变量考察。

综上所述，为使研究问题更聚焦、理论解释更深入，我们最终选择仅考察理论关联最强的长期-短期导向，以揭示影响 SRHRM 有效性的独特文化情境。同时，我们也在“研究局限与展望”部分对这一局限进行了讨论，“后续研究可以进一步探讨其他文化维度(如权力距离、不确定性规避)以及文化强度(如个人-国家价值观一致性)的影响”。再次感谢专家就本研究的国家文化调节变量选取依据提出的深刻见解，如果您还有其他想法或建议，我们非常乐于深入的讨论与补充。

意见 5：参考文献格式

参考文献中页码范围连接符应使用长连接符，但个别文献中仍存在使用短横线的情况，例如：“田虹,刘雨焱.(2025). 数字化转型的合法性困境：企业社会责任“象征承诺”与“实质履行”的代理冲突. 研究与发展管理, 1-12.”，“涂乙冬, 范亚军, 梅茂娇, 等.(2025). 社会责任型人力资源管理如何影响员工亲社会行为. 管理学报, 22(02), 261-273”。请检查参考文献部分。此外，部分文献已标注 doi 号，但也有部分符合标注条件的文献未添加，建议统一格式为不标注 doi。

回应：非常感谢审稿专家细致的提醒！我们已全面检查所有参考文献，将页码范围连接符为短横线“-”的文献全部更正为长连接符“—”，并将所有参考文献标注统一为不标注 DOI。

参考文献：

- 戴枫有.(2023). *组织容错氛围对员工责任式创新的双刃剑效应* [硕士学位论文]. 江西财经大学, 南昌.
- 费孝通.(2004). *乡土中国*. 北京:北京出版社.
- 吉尔特·霍夫斯泰德, 格特·扬·霍夫斯泰德, 迈克尔·明科夫. (2019). *文化与组织：心理软件的力量(第三版)(修订版)* (张炜, 王烁, 译). 北京:电子工业出版社.(2010)
- 李超平, 杨伟文. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制：基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析. *心理学报*, 53(5), 527-554.
- 梁梦璇. (2025). *社会责任型人力资源管理对员工责任式创新行为的影响机制研究* [硕士学位论文]. 河北师范大学, 石家庄.
- 罗元大, 曹元坤, 戴枫有, 张青. (2024). 容错一定对创新有利吗?组织容错感对员工责任式创新的作用机理. *科技进步与对策*, 1-11, 在线出版.
- 尚嘉悦. (2024). *社会责任型人力资源管理对员工组织公民行为的影响机制研究* [硕士学位论文]. 南京理工大学, 南京.
- 邵丹萍. (2019). *社会责任型人力资源管理对绩效影响研究* [博士学位论文]. 华中科技大学, 武汉.
- 涂乙冬, 范亚军, 梅茂娇, 贺伟, 王烁砾. (2025). 社会责任型人力资源管理如何影响员工亲社会行为. *管理学报*, 22(2), 261-273.
- 王佳燕, 蓝媛美, 李超平. (2022). 二元工作压力与员工创新关系的元分析. *心理科学进展*, 30(4), 761-780.
- 杨中芳. (2009). 中国人真是“集体主义”的吗？——试论文化、价值与个体的关系. 见 杨中芳 (编). *如何*

- 理解中国人：文化与个人论文集 (pp. 96–134). 重庆:重庆大学出版社.
- 尹奎, 张锐, 宋皓杰, 董念念, 张凯丽, 许倩. (2026). 绩效压力对员工绩效与幸福感的影响:来自元分析的证据. *管理工程学报*, *40*(6), 在线出版.
- 张兴贵, 胡献丹, 苏涛. (2023). 高绩效工作系统会降低员工幸福感吗? 来自元分析的证据. *心理科学进展*, *31*(11), 2005–2024.
- Afshin, O., & Cinzia, D. Z. (2022). Socially Responsible Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, *14*(4), 2116–2116.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, *12*(1), 70–78.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, *10*(1), 599–670.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. X., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, *13*(2), 70–86.
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1140–1166.
- Choi, J. J., Kim, J., & Shenkar, O. (2022). Temporal Orientation and Corporate Social Responsibility: Global Evidence. *Journal of Management Studies*, *60*(1), 82–119.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(12), 2988–3025.
- Graafland, J., & Noorderhaven, N. (2020). Culture and institutions: How economic freedom and long-term orientation interactively influence corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, *51*(6), 1034–1043.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, *21*(3), 51–63.
- Hong, Y.-H., Ford, M. T., & Jong, J. (2024). Employee benefit availability, use, and subjective evaluation: A meta-analysis of relationships with perceived organizational support, affective organizational commitment, withdrawal, job satisfaction, and well-being. *Journal of Applied Psychology*, *109*(12), 1921–1947.
- Iqbal, K., Zahid, M. S., & Arif, M. (2019). How Does Socially Responsible Human Resource Management Influence Employee Well-Being? In N. Capaldi, Idowu, S.O., Schmidpeter, R., Brueckner, M. (Eds.), *Responsible Business in Uncertain Times and for a Sustainable Future. CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (pp. 207–218). Springer.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, *63*(1), 341–367.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 1–31.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta - Analysis of Person - Job, Person - Organization, Person - Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342.
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2018). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(2), 453–467.
- Liao, Z., Wang, N., Zhu, J., Chen, T., & Johnson, R. E. (2024). Disentangling the relational approach to organizational justice: Meta-analytic and field tests of distinct roles of social exchange and social identity.

- Journal of Applied Psychology*, 109(11), 1716–1741.
- Maneethai, D., Beiza, A., Torres, F. J., & Madera, J. M. (2024). The impact of corporate social responsibility on employee outcomes in the hospitality industry: A multi-motive and cross-cultural meta-analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 61, 45–56.
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163.
- Ng, T. W. H., & Allen, T. D. (2018). Organizational attachment and health. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 1–14.
- Nguyen, C. M., Thai, N. P., Le, N. T., & Nguyen, D. T. P. (2025). Reducing unethical pro-organizational behavior by implementing socially responsible human resource management: the mediating role of perceived external prestige. *Journal of Asia Business Studies*, 19(5), 1236–1251.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3–72.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2008). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). Proactive Customer Service Performance: Relationships With Individual, Task, and Leadership Variables. *Human Performance*, 20(4), 363–390.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors - a Multidimensional-Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 139–157.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351–1363.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Shen, J., & Zhu, C. J. H. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. R. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240–275.
- Somuah, C. O., Mensah, H. K., Okyere, G. A., Gyimah, P., & Kamil, N. M. (2025). A Systematic Review on Socially Responsible Human Resource Management: Implications for Social Value Creation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 5102–5118.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Türker, D. (2015). Contrasting Instrumental Views on Corporate Social Responsibility: Short-term versus Long-term Profit Orientation Approach. In 11th International Strategic Management Conference 2015, *Procedia-Social and Behavioral Sciences: Vol. 207* (pp. 568–576). Elsevier.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2011). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*,

14(4), 391–407.

Waheed, A., Hussain, S., Waheed, S., Huang, J., & Ismail, M. (2025). Harmony in Chinese higher education institutions: The Nexus of socially responsible HRM, organizational citizenship behavior, psychological contract, and ethical empowerment. *Acta Psychologica*, 261, 105834.

Wang, T., & Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1135–1153.

Xu, S., Jia, J., Wang, Y., Shah, P. P., Xie, L., & Wu, T. (2025). Fueling Employees' Initiative: A Meta-Analysis of the Motivational Antecedents of Proactive Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.

Zhao, D., Tang, N., Lim, V. K. G., & Hai, S. (2025). AMO - Enhancing HRMPs and Employee Well - Being Dimensions: A Three - Level Meta - Analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(2), e70013.

Zhong, R., Yao, J., Wang, Y., Lyubikh, Z., & Robinson, S. L. (2025). Workplace aggression and employee performance: A meta-analytic investigation of mediating mechanisms and cultural contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 110(4), 536–574.

.....

审稿人 2 意见：

很荣幸审阅 jz25-355 一文。本文围绕社会责任型人力资源管理（SRHRM）与员工心理和行为结果之间的关系，系统整合了现有实证研究，并采用元分析方法对其总体效应、作用机制及边界条件进行了较为全面的检验。

由于这是修改稿，我对目前我还看到需要修改的地方提一些建议，希望对作者有帮助。

意见 1：元分析要总结核心概念之间的关系，核心概念是什么，需要非常清晰的界定。例如，自变量是 SRHRM，这个很容易界定。但是你的因变量是什么，如何定义，包括哪些现有研究的变量可以纳入该因变量，就是非常考验研究者。本文在这些方面的基本功还要加强。

回应：感谢审稿专家就结果变量的概念界定与分类逻辑提出的深刻见解。您指出的问题非常关键，本研究的结果变量体系涵盖工作态度、工作幸福感与工作绩效三个层面，前稿在界定这些变量概念时确实存在不足。我们已充分考虑您的意见，仔细查阅相关文献后，在修改稿中对相关概念框架进行了系统性梳理与重新阐述，且详细列示在附录中。

意见 2：假设 1 中的因变量叫对工作的态度以及对组织的态度，这 2 个概念就非常宽泛，这不是 2 个因变量，这是 2 个类别。作者应该搞清楚，跟这个自变量最相关的态度变量是什么，然后哪些相近的态度变量可以被放进来？不能直接搞类别往里面一装，即便有显著性，在理论上的意义也不充分。

回应：感谢审稿专家就态度变量界定提出的建设性意见。您指出的“对工作的态度”与“对组织的态度”概念宽泛问题，我们已认真考虑并在修改稿中进行了相应补充与完善。从技术层面而言，采用高阶或包容性较强的变量概念对相近构念进行归类(例如，李超平，杨伟文，

2021; Harrison et al., 2006; Ma et al., 2025), 是元分析研究的常见策略(姜铠丰, 胡佳, 2023), 有助于研究基于大样本得出更具稳定性与可靠性的结论(李超平等, 2026)。为系统整合 SRHRM 领域的实证证据, 我们对态度变量概念进行了宽泛化处理。同时我们也认识到, 仅关注高阶构念可能导致研究忽略变量间的独特差异, 因此我们在整体分析框架下, 进一步将工作导向态度等高阶构念细分为其下属的具体测量变量, 并分别进行元分析, 以提升分析的清晰度与精确性。

在本次修改中, 我们将表述较为笼统的结果变量“对工作的态度/对组织的态度”修订为“工作导向态度/组织导向态度”, 并在“2.2 SRHRM 与员工工作态度”部分对其定义进行明确阐述(见修改稿第 3 页)。变量定义说明如下:

“工作态度是个体针对特定工作实体(例如当前岗位或雇主)所形成的心理评估, 反映了个体对该实体的情感倾向、信念认知及依恋程度(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), 按照不同指向实体可以区分为工作导向态度与组织导向态度两种形式(Ng, 2015)。工作导向态度是员工对当前所从事工作岗位(例如, 工作设计、工作内容及价值)的认知评估或评估后产生的情感反应, 包括工作满意度、工作投入等变量(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Ng, 2015)。组织导向态度则反映员工对组织实体及雇佣关系的心理依恋与整体评价, 包括组织承诺、组织认同、组织信任等测量构念(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Ng, 2015)。”

在变量分类上, 我们首先参考 Ng(2015)元分析框架, 将工作满意度、工作投入编码为“工作导向态度”, 将组织认同、组织信任和组织承诺归入“组织导向态度”。其次, 系统梳理 SRHRM 领域的研究证据之后, 我们结合其他常见态度变量的概念界定与操作化, 补充了新的测量构念。具体包括: (1) 工作意义感、人岗匹配。工作意义感是员工基于个人价值观和标准, 对工作价值属性的整体判断(Spreitzer, 1995), 人岗匹配则是对员工个人特征与工作或工作任务特征之间匹配程度的认知与评估(Kristof-Brown et al., 2005), 二者均反映了员工对当前工作岗位的心理态度, 因此被编码为“工作导向态度”。(2) 个人-组织匹配、离职意愿(反向编码)。个人-组织匹配反映了员工对其个人特征与组织价值观等组织特征之间匹配程度的认知与评估(Kristof-Brown et al., 2005), 是组织依恋的一种表现形式(Ng & Allen, 2018); 离职意愿描述了员工离开当前组织的心理倾向, 是员工对继续维持组织成员身份的消极认知与判断(Tett & Meyer, 1993), 二者都体现了对组织实体的心理态度, 因此被编码为“组织导向态度”。所有这些变量分类依据及原始结果构念编码, 均以表格形式详细呈列于附录 1(修改稿第 37 页)与附录 2(修改稿第 40-45 页)中。为了控制正文篇幅与不影响阅读体验, 我们已将附录材料置于修改稿文末, 以便审阅。

总体而言, 工作态度具有多面性, 可以根据其指向对象、成分构成、时间维度等标准划分为不同类型(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)。本研究将其简化为“工作导向”与“组织导向”两类, 旨在为后续实证研究提供初步的整合性框架。再次感谢专家就此提出的宝贵意见, 极大提升了本研究的概念清晰度与理论严谨性。

意见 3: 假设 2 的幸福感的的问题，这就真的要加强学习了。作者连基本的主观幸福感和心理幸福感的定义都没搞清楚，张冠李戴，心理科学进展上有幸福的综述，建议多读一下。“心理幸福感描述了个体对自身工作状况与生活质量的 subjective 评价和情感体验，常见的测量指标包括满意度、积极和消极情感”，这个叫主观幸福感 (SWB)，心理幸福感是和主观幸福感对应的一种强调成长、目标、需求满足、学习等方面的幸福，前者是享乐主义的哲学，后者是实现论的哲学，这 2 个词在幸福研究领域是一个基本的分类。

回应: 感谢审稿专家对假设 2 中幸福感概念界定提出的深刻见解。我们充分理解您指出的主观幸福感与心理幸福感在概念测量方面的重要区别，并对前稿中表述不准确可能造成的概念混淆表示歉意。根据您的建议，我们仔细查阅了幸福感研究的相关文献，并对本研究的概念使用进行了重新梳理与澄清。现补充说明如下：

本研究使用的“心理幸福感”概念，主要借鉴了 Grant 等(2007)提出的整合工作幸福感框架(该文章发表于《Academy of Management Perspectives Journal》，在谷歌学术平台的被引量为 1633 次)。Grant 等(2007)认为，工作幸福感是“员工在工作中的体验与效能发挥的整体质量”，由心理幸福感(Psychological Well-Being)、健康幸福感(Physical Well-Being)及关系幸福感(Social Well-Being)三个维度构成。其中，心理幸福感被界定为员工在工作中所经历的综合性主观体验，包括享乐和实现论两方面的内容。后续元分析研究(例如，Van De Voorde et al., 2011; Zhao et al., 2025)也支持并采用了这一整合性概念。因此，我们的本意并非模糊或混淆您指出的“主观幸福感”(享乐型心理幸福感)与“心理幸福感”(实现型心理幸福感)两个基本概念。相反，为了更有效地评估社会责任人力资源管理影响员工心理福祉的总体效应，我们基于整合幸福感视角(许龙等, 2017)，在操作层面采用了更具包容性的心理幸福感定义，使研究能够整合侧重享乐幸福或实现论幸福的实证证据，从而获得更具概括性的结论。

为避免歧义，我们已在修改稿中对“心理幸福感”变量进行了更清晰的界定：“心理幸福感是员工在工作环境中经历的与享乐或实现论取向相关的主观心理体验(Grant, 2007)。”(见修改稿第 4 页)。该变量的测量包括积极/消极情感、享乐/实现论取向幸福感等构念，我们在附录 2 中详细列出了纳入该变量的原始研究及编码构念(见修改稿第 45-46 页)，以增强编码过程的透明透。再次感谢专家提出的严谨意见，若您对修改后的表述仍有疑问或建议，我们非常愿意进一步探讨与补充。

意见 4: 什么叫健康幸福感，这个概念其实是站不住脚的。“健康幸福感是与压力、睡眠质量等生理和心理健康状态有关的主观体验”，这个概念里讲的是健康的指标，为什么不直接写 health，要叫什么健康幸福感？

回应: 感谢审稿专家对健康幸福感这一概念提出的严谨而细致的建议。本研究使用的“健康幸福感”概念主要源自 Grant 等(2007)提出的工作幸福感框架。在该框架中，作者使用“Physical Well-being”这一术语来指代与员工幸福感相关的客观生理状况与主观健康体验。

后续研究沿用并拓展了该概念的相关表达。例如，Van De Voorde 等(2011)、Kooij 等(2012) 分别将其表述为“Health-related well-being”和“physical well-being (i.e. health)”。在中文语境下，张兴贵和陈玮瑜(2017, pp.129)明确提出，“身体幸福感(Physical Well-being)即健康幸福感(Health Well-being)”。相关元分析研究也支持了该概念的可使用性。例如，张兴贵等(2023)在探究高绩效工作系统与员工幸福感的关系时，将“健康幸福感”作为核心变量，并使用工作压力、情绪耗竭等指标进行测量。Zhao 等(2025)则使用“Health well-being”一词，对压力、倦怠、肥胖等健康指标进行编码。

综上所述，“健康幸福感”是幸福感研究范式下对健康维度的特定概念化，已成为员工幸福感的常见测量指标之一(张兴贵等, 2024)，具有明确的理论依据和实证基础。我们深入讨论了您的建议，考虑到研究概念模型的对称与美观，我们决定在研究中继续使用“健康幸福感”构念作为元分析变量。为提升透明度，我们详细列出了所有纳入该变量的原始研究及具体编码构念(见附录 2，修改稿第 46-47 页)，以便您审阅。再次感谢专家提出的宝贵意见，若您对该变量的概念表述还有其他见解，我们也非常乐于作进一步讨论。

意见 5: 假设 3 的因变量，工作绩效，为什么要分这么细？可否参考基本的绩效框架：角色内绩效，角色外绩效，反生产行为三类？元分析就是要把整体框架展示出来，假设 3 又拆的太细，比如主动行为和亲社会行为为什么要单独拿出来？所这需要理论驱动，要清晰解释每个变量的含义，在本元分析中包含的其他效应量。

回应: 感谢审稿专家对工作绩效分类框架提出的宝贵意见。我们同意您的观点，元分析的目标之一是呈现一个整体框架，因而研究多采用宽泛概念对相近变量进行归类与分析。以角色内绩效、角色外绩效与反生产行为作为绩效分类框架，确实为绩效整合提供了清晰且经典的理论视角。但同时，研究者也可以根据具体研究问题对变量进行不同程度的细分(姜铠丰, 胡佳, 2023)。例如，Maneethai 等(2024)元分析研究企业社会责任对员工结果的影响，将绩效变量细分为角色内绩效、组织公民行为、绿色组织公民行为和创新绩效。尹奎等(2026)元分析研究绩效压力对员工绩效的影响，将绩效划分为任务绩效、公民绩效、反生产绩效以及亲组织非伦理行为四类。具体到本研究，**社会责任人力资源管理(SRHRM)关注企业社会责任与可持续发展，不同于一般 HRM 实践，其对员工工作结果的影响可能具有情境特殊性(Shen & Benson, 2016)**。我们不仅希望基于大样本数据系统评估 SRHRM 的整体影响，也尝试探讨其对不同类型工作绩效产生影响的效应强度差异。因此在审慎权衡后，我们选择采用相对细分的绩效维度，将其划分为角色内绩效、组织公民行为、主动性行为、亲社会行为和偏差行为。其中，我们将“主动性行为”与“亲社会行为”单独划分类别，主要基于以下理由：

(1) 主动性行为(如创新)具有明确的变革导向，常被视为区别于一般公民行为(如帮助同事)的独立绩效维度，后者更多体现为对组织规范的响应与维持(Chiaburu et al., 2011; Chiaburu et al., 2014)。更重要的是，SRHRM 作为可持续人力资源管理的重要实践，主张以人为中心的管理哲学(Walker & Nickson, 2024)，即充分尊重并激发人的主体性(自主性、

能动性(孔佳南, 郭毅, 2025), 与主动性行为的自发、前瞻等特点具有高度一致性(赵莉等, 2022)。因此, 将主动性行为作为独立维度进行分析, 能够检验并揭示 SRHRM 在激发员工主体性方面的独特作用。

(2) 亲社会行为包括一系列能够促进或保护个体、团体或组织福祉的利他性行为, 可以根据行为指向的对象来划分不同维度(Bolino & Grant, 2016)。SRHRM 的一个核心要义是系统关注并协调内外部利益相关者的福祉(Shen & Zhang, 2019)。本研究特别聚焦于员工指向外部利益相关者的亲社会行为(如志愿服务、环保行为等), 其反映了组织内部管理实践向外延伸的社会效应。然而, 这类行为的外部导向属性在传统绩效框架中难以充分体现, 将其单独划分为一类绩效, 有助于我们在实证层面捕捉 SRHRM 相较于一般 HRM 实践所能创造的社会价值。

综上所述, 根据您的建议, 我们已在修改稿“2.4 SRHRM 与员工工作绩效”部分对绩效结果变量的定义及分类进行了重新阐述(见修改稿第 5 页), 并以表格形式详细整理了变量的测量依据(见附录 1, 修改稿第 38-39 页)及原始编码构念(见附录 2, 修改稿第 47-57 页)。为了控制正文篇幅与不影响阅读体验, 我们已将附录材料置于修改稿文末, 以便审阅。再次感谢您提出的宝贵意见, 这对提升本研究的严谨性与清晰度具有重要帮助。

意见 6: 研究 4 的假设, 我建议去掉, 这是个方法论的偏差的问题, 不需要做假设, 在任何研究中(或者大多数), 横向研究的方法偏差更大, 导致相关性更高, 这需要什么元分析呢?

回应: 感谢审稿专家对调节变量假设提出的严谨性建议。我们同意您的观点, 横向研究更容易受到共同方法偏差影响, 导致变量间的相关性更高。这也正是组织管理研究领域普遍倡导采用纵向研究设计的重要原因。

本研究在元分析中对方法学特征进行调节效应检验, 主要有以下三点考量: (1) 社会责任人力资源管理(SRHRM)是一个持续的管理过程, 其政策效应对员工心理与行为的影响存在时间滞后性。因此, 关于变量测量时间点的选择可能会影响所观测到的关系强度。(2) 尽管检验方法偏差带来的理论增量有限, 但在 SRHRM 背景下, 量化评估其影响效应是否会因研究设计(横向研究 vs. 纵向研究)不同而产生差异, 可以为 SRHRM 研究提供关于方法局限性的经验证据, 从而为未来开展更严谨的实证研究(如采用纵向追踪或实验设计)提供参考。

(3) 在元分析中对研究方法特征进行调节效应检验, 是该领域常见且被接受的做法(例如, 丁晨等, 2023; 李超平等, 2026; van Hooft et al., 2021), 有助于系统性评估不同研究结论间的异质性来源(卫旭华, 2021)。

综上所述, 在充分讨论了您的建议后, 我们决定在研究中保留此项方法学检验(即假设 4), 并谨慎解读相关结果。

意见 7: 假设 6 既然讲文化差异, 为什么只关注了长期-短期导向文化? 其他的文化维度的

结果又如何？

回应：感谢审稿专家提出这一重要问题。根据霍夫斯泰德的国家文化理论，国家间文化差异体现在权力距离、集体-个人主义、不确定性规避、长期-短期导向等多个维度。在本次修改过程中，我们对国家文化调节变量的选取进行了更为深入的理论依据梳理，具体说明如下：

本研究选取“长期-短期导向”这一文化维度作为调节变量，主要基于以下两点理由：首先，长期-短期导向文化维度反映了个体或社会对长远规划与未来回报的重视以及参与未来导向行为的程度(Hofstede et al., 2010/2019)。而时间属性正是可持续发展和企业社会责任(CSR)活动的核心特征(Bansal & DesJardine, 2014; Graafland & Noorderhaven, 2020)。SRHRM是一种未来导向的可持续人力资源管理模式(Shen, 2011)，集合了面向员工的社会责任政策与战略(Shen & Benson, 2016)，其对员工产出的影响具有渐进性与长期性，这也与长期-短期导向文化所强调的时间视角高度契合。其次，在实证研究方面，Kucharska 和 Kowalczyk(2018)考察了多个文化维度对企业 CSR 实践的影响，结果表明长期-短期导向的作用最为突出。相较于短期导向的企业，具有长期导向的企业更注重与利益相关者建立长期关系(Choi et al., 2022)，并愿意增加与员工权益相关的 CSR 投入(Türker, 2015)。长期导向在组织层面影响了 CSR 活动与企业绩效之间的关系(Wang & Bansal, 2012)，同时也在员工个体层面调节 SRHRM 对工作结果的影响(邵丹萍, 2019)。因此，将长期-短期导向作为影响 SRHRM 与员工工作结果间关系的关键文化情境进行检验具有充分合理性。为更好回应您的问题，我们已在“2.5.2 国家文化差异”部分(见修改稿第 7 页)补充了选取该文化维度作为调节变量的理论逻辑。

关于仅关注单一文化维度可能会忽略其他重要的文化影响机制的问题，我们亦做了深入讨论和慎重考量。以往元分析研究认为，权力距离、集体主义/个人主义、长期-短期导向三个维度在东西方文化中的差异最为显著(王佳燕等, 2022)。基于此，张兴贵等(2023)在高绩效工作系统影响员工幸福感的元分析研究中，同时考察了这三个维度的潜在调节作用。然而，权力距离维度涉及人们对权力不平等的接受程度，更多影响组织上下级关系、参与式决策和层级制度(Hofstede et al., 2010/2019)，与 SRHRM 所强调的“时间性”和“可持续性”在理论上没有直接关联。此外，从实证可行性角度而言，本研究纳入的分析样本在权力距离文化维度上分布高度集中，无法满足亚组分析所需的统计条件。根据相关元分析对文化维度的编码分组标准(例如，王佳燕等, 2022)，我们纳入的样本几乎全部属于高权力距离文化情境，仅有一项研究为低权力距离情境，这种分布情况客观上导致我们无法将权力距离作为文化调节变量纳入考察。

对于个人主义/集体主义，尽管它是组织研究中被探讨得最多的一个文化维度，但学界对其概念内涵、结构及测量方式存在较大争议。例如，Schwartz(1990)指出，集体主义可以区分为“内团体的集体主义”与“普遍性的集体主义”。Singelis 等(1995)提出的水平/垂直-集体主义/个人主义细分框架也表明，该维度内部结构存在复杂性。此外，Oyserman 等(2002)通过元分析发现，文化维度与个体行为之间并非简单的对应关系，集体主义文化中的个体可

能表现出比个人主义文化中个体更明显的个人主义行为。例如，费孝通(2004, pp.34)认为传统中国人采用的是“自我中心主义”，即“以‘己’为中心，像石子一般投入水中，和别人所联系成的社会关系，不像团体中的分子一般大家立在一个平面上的，而像水中的波纹一般，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄。”因此，杨中芳(2009)进一步指出，通过测量个体行为来推断文化层次的个人主义/集体主义存在方法论局限，不应以简单的“两分思维”来概括这种文化差异。鉴于上述复杂性，若在本元分析中对个人主义/集体主义进行简单的文化二分处理，我们担心会影响研究结论的可靠性和准确性，因此未将该维度纳入调节变量考察。

综上所述，为使研究问题更聚焦、理论解释更深入，我们最终选择仅考察理论关联最强的长期-短期导向，以揭示影响 SRHRM 有效性的独特文化情境。同时，我们也在“研究局限与展望”部分对这一局限进行了讨论，“后续研究可以进一步探讨其他文化维度(如权力距离、不确定性规避)以及文化强度(如个人-国家价值观一致性)的影响”。再次感谢专家就文化差异调节变量选取提出的重要问题，如果您还有其他想法或建议，我们非常乐于深入的讨论与补充。

意见 8: 本文的变量的定义及其分类，作者需要用理论驱动的方法再好好整理一下，我目前看起来，就是把文献搜在一起，然后开始算数据，整个过程缺乏理论驱动，这个变量叫什么，可以包含哪些效应量，这就是理论建构的问题。表 2 所示，工作层面的态度的细分里工作意义感和人岗匹配篇数特别少，其实不能支撑有效结论。表 3 所示，主动行为又继续拆分，这些拆分的意义是什么？拆到很多主题的文章数量都很低，例如，建言当然可以算主动行为，但建言也是 OCB 的一个维度，也未必不可以算在 OCB 里。

回应: 感谢审稿专家提出的宝贵意见。根据您的前面的建议，我们已重新梳理了本文研究假设中涉及的所有结果变量，对其定义及分类进行了清晰界定，并通过附录 1、附录 2 详细列出了纳入元分析的每一个具体结果变量构念及编码依据。为控制正文篇幅与不影响阅读体验，我们将附录材料置于修改稿文末，以便审阅。具体而言：

(1) 在工作态度层面，我们依据 Judge 和 Kammeyer-Mueller(2012)的研究框架，将结果变量界定为“工作导向态度”和“组织导向态度”。前者是指员工对当前所从事工作岗位(例如，工作设计、工作内容及价值)的认知评估或评估后产生的情感反应(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)，纳入变量包括工作满意度、工作投入、工作意义感和人岗匹配(Kristof-Brown et al., 2005; Ng, 2015; Spreitzer, 1995)；后者是指员工对组织实体及雇佣关系的心理依恋与整体评价(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)，纳入变量包括组织认同、组织信任、组织承诺、个人-组织匹配和离职意愿(Kristof-Brown et al., 2005; Ng, 2015; Tett & Meyer, 1993)。

(2) 在工作幸福感层面，我们依据 Grant(2007)的分析框架，将结果变量分为“心理幸福感”和“健康幸福感”。前者是指员工在工作环境中经历的与享乐或实现论取向相关的

主观心理体验，纳入变量有积极/消极情绪、主观幸福感、员工幸福感等(Grant, 2007)；后者是指员工经历的与压力、睡眠质量等生理或心理状态有关的身体健康体验(Grant, 2007)，纳入变量有角色压力、心理健康、失眠等(Zhao et al., 2025)。

(3)在工作绩效层面，我们参考以往元分析研究(Chiaburu et al., 2014; Maneethai et al., 2024; Zhong et al., 2025)，将结果变量分为以下五个维度：①“角色内绩效”，是指员工履行岗位基本职责时的工作表现(Borman & Motowidlo, 1997)，纳入变量有工作/任务/服务绩效、角色内行为。②“组织公民行为”，是指员工为维护组织社会系统而表现出的、以利他与合规为核心的自愿性角色外行为(Chiaburu et al., 2011)，纳入变量包括一般组织公民行为、周边绩效、帮助行为以及知识分享。③“主动性行为”，是指员工为提升组织效能而主动发起的、具有前瞻性与变革导向的角色外行为(Chiaburu et al., 2014)，纳入变量包括创新、建言、工作重塑和一般主动行为。④“亲社会行为”，是指员工实施的能够促进或保护环境、社区等外部利益相关者群体福祉的角色外工作行为(Bolino & Grant, 2016)，纳入变量包括志愿服务、环境组织公民行为等绿色行为以及亲社会行为等一般 CSR 绩效。⑤“偏差行为”，是指个体实施的可能损害组织或其成员利益的角色外消极行为(Robinson & Bennett, 1995)，纳入变量包括亲组织非伦理行为等不道德行为以及网络闲逛等反生产行为。

其次，本研究在工作态度和工作绩效层面对高阶构念进行细分，主要基于以下两点理由：一方面，对高阶构念进行颗粒度分析有助于揭示其内部测量指标在效应强度上的潜在差异(Ng & Allen, 2018)，从而更细致地呈现 SRHRM 与不同工作结果之间的联系。另一方面，在报告整体效应的同时，对变量进行适度细分也是元分析论文的常见做法(例如，李超平，杨伟文, 2021; Maneethai et al., 2024)，能够为后续研究提供兼具概括性与精确度的经验参考。对于您指出的“建言”构念的归类问题，我们同意您的观点，这一概念确实在不同理论框架中存在交叉性。在早期研究中，建言常常被视作组织公民行为的一部分(Borman & Motowidlo, 1997)。然而，随着相关研究的深入，学者们日益强调建言行为的变革导向与挑战性特征(例如，Van Dyne & LePine, 1998)，并倾向于将其界定为一种典型的主动性行为(例如，Chiaburu et al., 2011)。在元分析研究中，Chiaburu 等(2014)、Xu 等(2025)明确将“建言(Voice)”归入主动性行为；李超平和杨伟文(2021)也将建言与组织公民行为作为积极角色外行为的不同类别分开编码。因此，我们对元分析中所使用的“组织公民行为”变量采取了相对狭义的界定，主要纳入帮助、分享等体现组织公民行为的友好属性(Affiliative)的构念，从而与建言、创新等强调变革导向的主动性行为形成区分。

最后，关于文献数量较少这一问题，我们也完全理解您的担忧。在方法论层面，本研究中细分主题所纳入的独立研究数量(k)，均已达到元分析的基本经验标准($k \geq 3$)，姜铠丰，胡佳, 2023)，且样本总量(N)均超过 1000，这为分析提供了必要的数据库。尽管如此，我们也认同您的看法，即部分主题纳入的文献数量较少，其结果的稳健性可能受到影响。因此，为提高研究的严谨性，我们已在修改稿“4 研究结果”部分(见修改稿第 12 页)补充了对这一局限性的说明：“在具体分析研究结果之前，我们提醒读者在解读部分二级指标构念(如

工作意义感、人岗匹配等)的元分析结果时保持适当谨慎。由于这些变量纳入的原始研究数量相对较少($k < 5$), 其结果更容易受到二阶抽样误差影响, 相关结论有待更多研究进一步验证。”

再次感谢专家对本研究中的变量界定与分类框架提出的建设性意见, 帮助我们极大提高了研究理论框架的清晰度与逻辑严谨性。

意见 9: 为什么元分析的结构方程模型不作为一个重要内容, 在前面有假设呢? 在 SEM 结果变量部分, 偏差行为和主动行为又没有了。

回应: 感谢审稿专家提出这一重要问题。关于元分析的结构方程模型(MASEM)未提出研究假设以及未纳入全部绩效维度的原因, 我们在此作进一步说明:

本研究没有针对 MASEM 提前提出具体假设, 主要是因为该部分在本研究中是作为一种探索性事后分析而存在。直接效应的元分析结果显示, SRHRM 与员工态度和幸福感的关联强度普遍大于其与各类行为绩效之间的关联。作为一种积极的管理实践, SRHRM 对员工的影响可能是首先触发其积极的心理认知与情感体验, 再转化为具体的工作行为(Shao et al., 2019)。因此, 我们希望通过 MASEM 对“心理反应-行为表现”这一潜在路径进行探索, 并探讨在相同或不同理论机制下, SRHRM 影响不同类型工作绩效的强度是否存在差异。该分析旨在对直接效应的元分析结果进行更深层次的挖掘与解读, 而非检验一个预设的研究模型, 因此我们未将其作为正式假设来提出。

其次, 最终呈现的 MASEM 结果变量仅包括角色内绩效、组织公民行为与主动性行为三个绩效类别, 而没有亲社会行为与偏差行为, 这主要受限于当前数据的可得性。我们原计划构建一个包含多类工作结果的整合结构方程模型。然而, 我们纳入的原始研究极少报告亲社会行为/偏差行为与其他关键变量(组织认同、社会交换质量及其他绩效维度)之间的相关性; 现有元分析文献在测量这两个高阶构念时, 其指标选取也与本研究存在较大差异(例如, Liao et al., 2022; Zhong et al., 2025)。我们担心, 如果直接使用基于不同操作定义的复合变量相关系数进行模型拟合, 会显著影响模型估计的准确性与结论可靠性。因此, 出于严谨性考虑, 我们选择仅利用数据相对完整、测量共识度较高的绩效变量(即角色内绩效、组织公民行为、主动性行为)进行分析。这一简化模型虽然未能覆盖所有绩效维度, 但初步揭示了 SRHRM 对不同工作结果的影响强度差异, 为其理论整合提供了实证基础。

综上所述, 为提高研究的严谨性, 我们在修改稿“5.4 研究局限与展望”部分增加了对 MASEM 局限性的说明(见修改稿第 25 页): “由于数据可得性限制, 本研究在结构方程模型中未能纳入所有结果变量。随着 SRHRM 领域实证研究的不断积累, 未来元分析可以进一步挖掘其他潜在的中介机制, 构建并检验能够整合多理论视角(如动机、认知-情感)的 SRHRM 综合影响模型或竞争性中介模型。”再次感谢专家对本文分析框架与写作结构提出的严谨而细致的意见。

意见 10: SRHRM 的 2 个机制, 社会交换和社会认同理论, 这个当然没问题, 但几乎所有的 SHRM 系统都可以讲这 2 个理论, SRHRM 有没有独特的中介机制?

回应: 感谢审稿专家对本研究理论深化方向提出的建设性意见。首先我们希望澄清, 本研究的元分析结构方程模型(MASEM)部分是在直接效应元分析结果基础上进行的探索性事后分析, 旨在探讨社会责任人力资源管理(SRHRM)通过不同心理机制影响工作绩效的效应强度是否存在差异, 而非提出一个全新的中介机制。

如您所言, 社会交换与社会认同理论常被用于解释战略人力资源管理(SHRM)系统对员工的影响。然而, 可持续人力资源管理(例如, SRHRM)具有比传统 SHRM 系统更广泛的利益相关者视野, 更加强调基于人本价值与道德义务的管理哲学(Cooke, 2025)。尽管这两个理论框架适用于各类 HRM 系统, 但在 SRHRM 情境下, 其解释逻辑与作用机理具有独特性(Shen & Benson, 2016)。具体而言, SRHRM 通过一系列聚焦于员工、社区、环境等内外部利益相关者福祉的人力资源实践, 将企业社会责任这一组织价值观嵌入了员工与组织间的社会交换过程与组织认同建构之中: 一方面, 组织实施 SRHRM 的前提是将员工视为关键的利益相关者, 基于人本关怀与道德责任(而非仅追求经济回报)来改善员工福祉(Shen, 2011), 其交换关系侧重对可持续发展的长期承诺(赵红丹等, 2019)。另一方面, SRHRM 推行人本主义的管理哲学, 要求组织充分尊重员工的主体地位(Walker & Nickson, 2024), 激发其主体性, 促进外部 CSR 倡议的实施。这使得员工的组织认同, 融入了更多对组织社会责任形象与道德身份的感知与认可(Shen & Benson, 2016)。

根据您的意见, 我们在修改稿中对结构方程模型进行了重要优化, 即不再分别检验以社会交换质量(社会交换理论)或组织认同(社会认同理论)为单一中介的模型, 而是将它们同时纳入一个整合模型进行检验(见图 2-1)。这一饱和模型(RMSEA=0.00, CFI=1.00, TLI=1.00)允许我们在控制一种理论机制的同时, 评估另一种机制的解释力。任何 SHRM 研究都可能对社会交换或社会认同理论进行机制检验, 但少有研究能够在整合框架内, 同时检验并比较这两种主流理论观点。本研究基于大样本对其进行整合, 有助于揭示二者在解释人力资源管理实践(即 SRHRM)预测员工工作结果时的独特贡献。表 2-1 报告了社会交换与社会认同视角下 SRHRM 间接效应路径分析结果, 其表明: 社会交换质量在预测员工主动性行为时的中介效应最强(间接效应值=0.192, 95%CI=[0.168,0.216]), 组织认同在预测员工角色内绩效时的中介效应最强(间接效应值=0.173, 95%CI=[0.153,0.193])。相较于组织认同, SRHRM 更多通过社会交换质量对主动性行为产生正向影响(间接效应差值=0.085, 95%CI=[0.053,0.116]不包含 0)。在解释员工角色内绩效和组织公民行为方面, 社会交换质量的中介效应虽然也略强于组织认同, 但两者差异均未达到统计显著水平(角色内绩效: 间接效应差值=0.014, 95%CI=[-0.017,0.046]; 组织公民行为: 间接效应差值=0.002, 95%CI=[-0.03,0.034])。

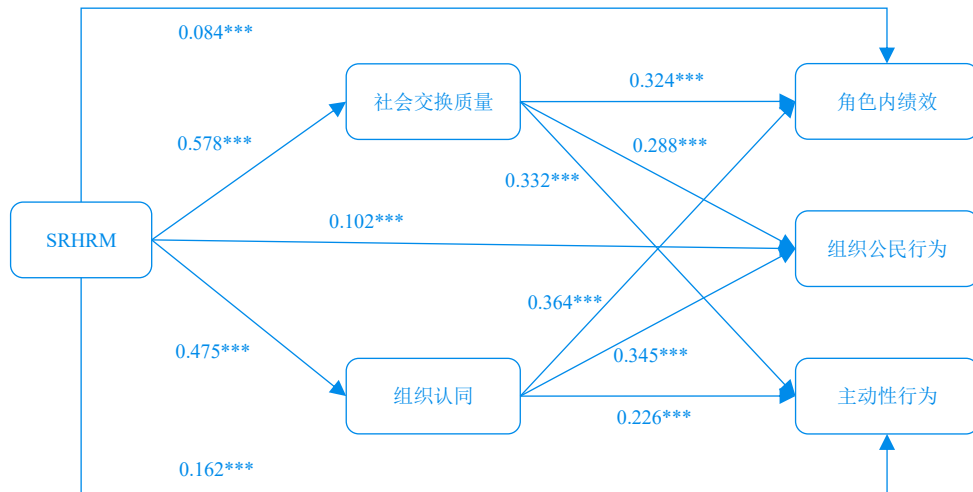


图 2-1 交换与认同视角下 SRHRM 元分析结构方程模型

注: ***.p<0.001

表 2-1 交换与认同视角下 SRHRM 间接效应路径分析结果

自变量	中介变量	因变量	间接效应	标准误	95%CI
SRHRM	社会交换质量	角色内绩效	0.187***	0.012	[0.164,0.210]
		组织公民行为	0.166***	0.012	[0.143,0.189]
		主动性行为	0.192***	0.012	[0.168,0.216]
SRHRM	组织认同	角色内绩效	0.173***	0.010	[0.153,0.193]
		组织公民行为	0.164***	0.010	[0.144,0.183]
		主动性行为	0.107***	0.009	[0.089,0.125]
角色内绩效路径的间接效应差异			0.014	0.016	[-0.017,0.046]
组织公民行为路径的间接效应差异			0.002	0.016	[-0.030,0.034]
主动性行为路径的间接效应差异			0.085***	0.016	[0.053,0.116]

综上所述,本研究虽然没有提出新的中介机制,但是通过元分析将社会交换与社会认同机制同时纳入一个整合模型,系统性评估了 SRHRM 在相同或不同理论视角下对各类工作绩效的影响强度差异。这一尝试超越了单个实证研究的局限,为未来构建更全面的 SRHRM 作用模型提供了初步的整合框架与实证基础。再次感谢专家就此提出的建设性意见。

参考文献:

- 丁晨, 王绍龚, 赵曙明. (2023). 学习目标导向对员工创新的影响: 基于元分析的心理与行为机制. *科技进步与对策*, 40(2), 151-160.
- 费孝通. (2004). *乡土中国*. 北京:北京出版社.
- 吉尔特·霍夫斯泰德, 格特·扬·霍夫斯泰德, 迈克尔·明科夫. (2019). *文化与组织: 心理软件的力量(第三版)(修订版)* (张伟, 王烁, 译). 北京:电子工业出版社.(2010)
- 姜铠丰, 胡佳. (2023). 元分析研究法. 见 陈晓萍, 沈伟 (编). *组织与管理研究的实证方法 (第四版)* (pp. 323-342). 北京:北京大学出版社.
- 孔佳南, 郭毅. (2025). 主体间性视域下的组织管理: 何以必要、何以可能与何以呈现. *外国经济与管理*, 47(11), 18-30.
- 李超平, 杨伟文. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制: 基于情绪-认知加工系统与文化情境

- 的元分析. *心理学报*, 53(5), 527-554
- 李超平, 蓝媛美, 刘豆豆. (2026). 谦以制胜:中国情境下谦逊领导的元分析. *管理工程学报*, 40(3), 30-43.
- 邵丹萍. (2019). *社会责任型人力资源管理对绩效影响研究* [博士学位论文]. 华中科技大学, 武汉.
- 王佳燕, 蓝媛美, 李超平. (2022). 二元工作压力与员工创新关系的元分析. *心理科学进展*, 30(4), 761-780.
- 卫旭华. (2021). *组织与管理研究中的元分析方法*. 北京:科学出版社.
- 许龙, 高素英, 刘宏波, 杨鹏. (2017). 中国情境下员工幸福感的多层次模型. *心理科学进展*, 25(12), 2179-2191.
- 杨中芳. (2009). 中国人真是“集体主义”的吗? ——试论文化、价值与个体的关系. 见 杨中芳 (编). *如何理解中国人: 文化与个人论文集* (pp. 96-134). 重庆:重庆大学出版社.
- 尹奎, 张锐, 宋皓杰, 董念念, 张凯丽, 许倩. (2026). 绩效压力对员工绩效与幸福感的影响:来自元分析的证据. *管理工程学报*, 40(6), 在线出版.
- 张兴贵, 陈玮瑜. (2017). 超越绩效:人力资源管理视野中的员工幸福感研究. *西北师大学报(社会科学版)*, 54(5), 127-136.
- 张兴贵, 胡献丹, 苏涛. (2023). 高绩效工作系统会降低员工幸福感吗? 来自元分析的证据. *心理科学进展*, 31(11), 2005-2024.
- 张兴贵, 彭坚, 戴雪明, 何泳彤. (2024). 员工幸福感的文献计量研究与整合框架. *管理学报*, 21(3), 464-474.
- 赵红丹, 陈元华, 郑伟波. (2019). 社会责任导向的人力资源管理感知与员工建言行为:基于社会交换理论. *中国人力资源开发*, 36(9), 91-104.
- 赵莉, 刘平青, 刘园园, 许爽. (2022). 社会责任导向人力资源管理对员工主动行为影响的跨层次研究. *管理现代化*, 42(6), 77-84.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. X., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86.
- Choi, J. J., Kim, J., & Shenkar, O. (2022). Temporal Orientation and Corporate Social Responsibility: Global Evidence. *Journal of Management Studies*, 60(1), 82-119.
- Cooke, F. L. (2025). From Strategic HRM to Sustainable HRM? Exploring a Common Good Approach Through a Critical Reflection on Existing Literature. *Human Resource Management*, 64(5), 1381-1399.
- Graafland, J., & Noorderhaven, N. (2020). Culture and institutions: How economic freedom and long-term orientation interactively influence corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 1034-1043.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.

- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367.
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2012). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2018). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453–467.
- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling Good, Doing Good, and Getting Ahead: A Meta-Analytic Investigation of the Outcomes of Prosocial Motivation at Work. *Psychological Bulletin*, 148(3–4), 158–198.
- Ma, Y., Liu, P., An, X., Wu, Z., Li, A., & Lu, C. (2025). Customer mistreatment and employees' coping strategies: A Meta-SEM analysis. *Tourism Management*, 106, 105023.
- Maneethai, D., Beiza, A., Torres, F. J., & Madera, J. M. (2024). The impact of corporate social responsibility on employee outcomes in the hospitality industry: A multi-motive and cross-cultural meta-analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 61, 45–56.
- Ng, T. W. H., & Allen, T. D. (2018). Organizational attachment and health. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 1–14.
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3–72.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors - a Multidimensional-Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 139–157.
- Shao, D., Zhou, E., & Gao, P. (2019). Influence of Perceived Socially Responsible Human Resource Management on Task Performance and Social Performance. *Sustainability*, 11(11), 3195.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351–1363.
- Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875–888.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. R. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240–275.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Türker, D. (2015). Contrasting Instrumental Views on Corporate Social Responsibility: Short-term versus

- Long-term Profit Orientation Approach. In 11th International Strategic Management Conference 2015, *Procedia-Social and Behavioral Sciences: Vol. 207* (pp. 568–576). Elsevier.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2011). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- van Hooft, E. A. J., Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Basbug, G. (2021). Job Search and Employment Success: A Quantitative Review and Future Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 674–713.
- Walker, V., & Nickson, D. (2024). Socially Irresponsible HRM: Findings from the UK Hotel Sector. *Journal of Business Ethics*, 197(3), 581–595.
- Wang, T., & Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1135–1153.
- Xu, T., Wang, Z., & Song, Y. (2025). Serving for social benefits: socially responsible human resource management drives civil servants' public service motivation and volunteering. *International Journal of Public Sector Management*, 1–20. Advance online publication.
- Zhao, D., Tang, N., Lim, V. K. G., & Hai, S. (2025). AMO - Enhancing HRMPs and Employee Well - Being Dimensions: A Three - Level Meta - Analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(2), e70013.
- Zhong, R., Yao, J., Wang, Y., Lyubykh, Z., & Robinson, S. L. (2025). Workplace aggression and employee performance: A meta-analytic investigation of mediating mechanisms and cultural contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 110(4), 536–574.
-

第三轮

审稿人 1 意见：

作者进行了非常扎实的修改，总体没有更多意见。剩下 2 个小问题。

意见 1：对于文化只选择了长期导向，其他几个文化的调节为什么不应该考察，作者做一个补充分析，放在回应了就可以，不必放在正文中，或者在正文中加一句总结性的说明其他四个文化维度都没有调节效应(或者哪些有)，即其他的几个文化维度是否可以调节这个关系。

回应：非常感谢专家提出的细致建议。关于本研究为何仅选择长期–短期导向作为文化差异调节变量，而未考察其他四个文化维度，我们主要从理论关联性与方法可行性两个层面进行了系统评估，具体说明如下：

根据霍夫斯泰德的国家文化维度理论，东西方文化在权力距离、集体主义/个人主义、长期–短期导向三个维度上的差异最为显著，而在男性/女性气质和不确定性规避两个维度上的差异相对不明显(Hofstede, 2001)。因此，参照以往元分析研究(刘智强等, 2015; 王佳燕等, 2022; 袁悦等, 2024; 张兴贵等, 2023)的实践共识，我们最初将国家文化情境的关注范围聚焦于权力距离、集体主义/个人主义、长期–短期导向这三个文化维度，而未将男性/女性气

质、不确定性规避纳入考察。

接着我们评估了上述三个文化维度的调节效应检验条件，发现权力距离、个人主义/集体主义文化维度在本研究中存在以下可行性限制：（1）关于权力距离维度。在数据层面，如表 3-1 所示，本研究所纳入的原始文献样本几乎全部集中于高权力距离文化情境，低权力距离情境下的研究数量，在各变量关系中均未达到亚组分析所要求的最低统计标准(即每组至少包含 2 个研究)，因此无法进行可靠的调节效应检验。从理论关联来看，权力距离维度主要涉及人们对权力不平等的接受程度，更多影响组织中的上下级关系、参与式决策和层级制度(霍夫斯泰德等, 2010/2019)，与社会责任人力资源管理(SRHRM)所强调的“时间性”和“可持续性”等核心特征缺乏直接的理论关联。（2）关于个人主义/集体主义文化维度。如表 3-1 所示，除“SRHRM-组织导向态度”这组关系外，其他变量关系所纳入的样本几乎全部集中于集体主义文化情境，缺乏个人主义文化情境作为有效对照组，这导致我们难以进行有意义的调节效应讨论。此外，学界对该维度的概念内涵、结构维度及测量方式也存在较大争议(Oyserman et al., 2002; Schwartz, 1990; Singelis et al., 1995)，简单地采用“两分法”进行该维度的文化差异比较可能存在方法论局限(杨中芳, 2009)，从而影响研究结论的可靠性。

表 3-1 权力距离、个人主义/集体主义、长期-短期导向文化情境下所纳入的研究数量

变量关系	高权力距离	低权力距离	个人主义	集体主义	长期导向	短期导向
SRHRM-工作导向态度	k=17	/	k=1	k=16	k=8	k=9
SRHRM-组织导向态度	k=34	k=1	k=3	k=32	k=21	k=14
SRHRM-心理幸福感	k=11	/	/	k=11	k=7	k=4
SRHRM-健康幸福感	k=9	/	/	k=9	k=6	k=3
SRHRM-角色内绩效	k=16	/	/	k=16	k=9	k=7
SRHRM-组织公民行为	k=11	/	/	k=11	k=8	k=3
SRHRM-主动性行为	k=18	/	/	k=18	k=13	k=5
SRHRM-亲社会行为	k=30	/	/	k=30	k=21	k=9
SRHRM-偏差行为	k=15	k=1	k=1	k=15	k=11	k=5

注：SRHRM=社会责任人力资源管理，k=纳入的研究数量。文化维度得分 ≥ 50 分，为高权力距离/个人主义/长期导向；文化维度得分 < 50 分，为低权力距离/集体主义/短期导向(王佳燕等, 2022)。

综上所述，综合理论关联性、数据可得性以及方法论审慎性等多方面因素的考虑，我们最终选择仅考察与 SRHRM 核心内涵最为契合的长期-短期导向这一文化维度的调节效应。根据您在上一轮的审稿意见，我们已在修改稿中增加了关于选取长期-短期导向作为调节变量的理论依据说明(具体参见修改稿第 7 页)，并在讨论部分指出了未能考察其他文化维度的研究局限。再次感谢您提出的宝贵意见！

意见 2：附录表中有一些作者的名字写错了，注意检查一下。

回应：非常感谢专家细致的提醒！我们已对附录表中的所有作者姓名进行了逐一核对，并修正了其中存在的拼写错误，例如将“涂乙东”更正为“涂乙冬”。所有具体的修改已在附录表中用绿色字体进行标注。

参考文献：

- 吉尔特·霍夫斯泰德, 格特·扬·霍夫斯泰德, 迈克尔·明科夫. (2019). *文化与组织：心理软件的力量(第三版)(修订版)* (张炜, 王烁, 译). 北京:电子工业出版社.(2010)
- 刘智强, 葛靓, 王凤娟. (2015). 组织任期与员工创新:基于地位属性和文化差异的元分析. *南开管理评论*, 18(06), 4-15.
- 王佳燕, 蓝媛美, 李超平. (2022). 二元工作压力与员工创新关系的元分析. *心理科学进展*, 30(4), 761-780.
- 杨中芳. (2009). 中国人真是“集体主义”的吗? ——试论文化、价值与个体的关系. 见 杨中芳 (编). *如何理解中国人：文化与个人论文集* (pp. 96-134). 重庆:重庆大学出版社.
- 袁悦, 吴志明, 谢秋实. (2024). 时间压力对个体工作结果的作用效果：基于元分析的证据. *心理科学进展*, 32(3), 465-485.
- 张兴贵, 胡献丹, 苏涛. (2023). 高绩效工作系统会降低员工幸福感吗? 来自元分析的证据. *心理科学进展*, 31(11), 2005-2024.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (Second Edition)*. Thousand Oaks:Sage Publications.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of cross-cultural psychology*, 21(2), 139-157.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. R. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
-

审稿人 2 意见：

感谢作者在上一轮评审中所做的修改和回应，修改后稿件质量得到了有效提升。作为一篇关于社会责任人力资源管理与员工工作结果（态度、幸福感、绩效）间关系的定量化、系统性整合的元分析，本研究具有一定的理论价值和实践意义。目前，关于结果变量分类以及结果汇报规范性等问题需要作者进一步澄清和完善，以下意见待与作者讨论：

意见 1：结果变量分类方面，作者将结果变量分为态度、幸福感、绩效三大类，每一类又进行细分，工作量值得肯定，但容易出现变量归类重叠和不清晰等问题，有以下几个建议供作者参考：

态度分为工作导向和组织导向两大类，这种分类方式的理论贡献和实践启示是什么，因为这两类仍然是笼统的分类方式，相比而言，对更为具体的工作满意度、工作投入或组织承诺、组织认同等进行讨论是否更具有研究价值。

回应：感谢审稿专家就态度结果分类方式提出的宝贵建议。

本研究依据态度指向的目标焦点，将工作态度变量整合为工作导向与组织导向两大类，旨在提供一个清晰、简洁的分析框架，以回应当前社会责任人力资源管理(SRHRM)领域变量关系呈现高度碎片化的研究现状(Somuah et al., 2025)。关于该分类方式在本研究中的理论

贡献与实践启示，我们补充说明如下：

(1) 构建整合性分析框架，提升了研究结论的稳健性与解释力。相较于单独探讨工作满意度、组织承诺等分散的态度变量，采用高阶分类有助于在元分析中纳入更广泛的数据样本，从而获得更具稳定性和可靠性的结论。同时，该分类也有助于厘清 SRHRM 与工作态度之间的复杂关系，为理解人力资源管理(HRM)实践与工作态度之间关系的不一致结论提供了新的视角，即 HRM 对工作态度的影响可能因态度变量所指向的目标焦点(工作 vs.组织)不同而产生差异。

(2) 揭示 SRHRM 对不同导向工作态度的差异化影响，为后续研究提供了方向参考。根据 Shore 等(1990)的观点，组织导向态度主要反映组织整体的雇佣政策与实践，工作导向态度则与具体工作任务、领导风格等体验更为相关。本研究发现，SRHRM 与组织导向态度的正向关联强度高于其与工作导向态度的关联。这表明，组织范围内实施的社会责任政策与雇佣实践显著影响了员工对组织的态度，但在具体的工作体验方面，其积极效应有限。因此，未来可以利用案例研究等质性方法，选取一家或多家企业作为研究对象，深入剖析 SRHRM 系统的实施过程与内部互动机制，拓展该领域的研究方向。

(3) 系统评估 SRHRM 的实施效果，为实现可持续 HRM 提供了实践启示。研究表明，工作导向态度与任务绩效等工作特有结果的关联性更强，组织导向态度则更关联于离职等指向组织本身的工作结果(Kristof-Brown et al., 2005; Porter et al., 1974; Shore & Martin, 1989)。因此，将员工态度区分为工作导向与组织导向两类，有助于管理者及时、准确诊断员工态度问题，并采取针对性的干预措施。在本研究中，SRHRM 与组织导向态度的关联性更强，而与工作导向态度的关联性较弱。这表明，当前企业所实施的 SRHRM 实践有效促进了员工对组织整体的积极态度，但其在提升员工对工作的态度方面仍有改进空间。因此，在坚持社会责任与以人为本的理念的基础上，企业还需进一步关注改善员工日常工作体验的具体实践，如增强工作自主性、适当减轻工作强度、推动支持性领导行为等。这些措施有助于缓解员工在实际工作中可能面临的过高压力或不公正体验，构建完善的可持续管理系统，从而推动员工对组织和对工作形成更为积极、协调的整体态度。

为更好回应您的问题，我们已在修改稿的“5 结论与讨论”部分增加了对工作态度研究结果的相应讨论，如：“SRHRM 对员工健康幸福感的影响不显著，对组织导向和工作导向的员工态度的影响呈现明显差异……因此，相较于考察整体系统的影响效应，未来研究应进一步关注具体的 SRHRM 实践如何影响员工的健康与福祉；可以运用案例研究等质性方法，选取一家或多家企业作为研究对象，深入剖析 SRHRM 系统内部的运行规则与互动机制，或是从不负责任 HRM 视角探讨其政策制定到员工体验之间的传递路径与异化过程。”(具体请参见论文第 22、25 页)。此外，我们非常认同您的观点，对具体的工作满意度、工作投入或组织承诺、组织认同等态度结果进行讨论同样具有研究价值，它提供了关于组织可能希望通过 SRHRM 培养哪些具体工作态度的信息。因此，前稿已经在“4 研究结果”的直接效应部分，报告了这些更为具体的态度构念的元分析结果，只是受限于正文篇幅，我们没

有对具体结果展开详细讨论。再次感谢专家的宝贵意见！希望我们上述的回答与修改解决了您的疑虑。

意见 2: 幸福感和工作态度变量的分类存在重叠，例如作者将工作投入划分为工作态度，而工作投入也是实现型心理幸福感的一种，上述问题作者如何解释。

回应: 感谢审稿专家对变量分类合理性提出的重要意见。我们将工作投入划分为工作态度，而非幸福感，主要基于以下两点理由：

(1) 从概念发展与管理应用来看，工作投入更贴近于工作态度构念。Khan(1990)最早提出“员工投入”(Personnel engagement)概念，将其界定为员工将自我融入工作角色，并通过身体、认知和情感方面的投入来表达自我的行为倾向，用以探索组织中的人-角色关系。基于工作设计研究，工作投入反映了个体对于工作角色的心理体验，在后续研究中常被视为一种稳定的、持久的态度性心理状态(Bailey et al., 2017; Kahn, 1990)，并与组织承诺、工作满意度等经典态度变量一同进行讨论(例如, Mackay et al., 2017)。在管理实践中，企业管理者普遍将工作投入(engagement)理解为员工对组织及其价值观所持有的积极态度(Robertson et al., 2012)，并使用工作满意度-投入或员工敬业度问卷来评估员工态度(Harter et al., 2002)。因此，将工作投入划分为工作态度结果在概念界定和实践应用方面均具有充分合理性。这一分类也与近期多项元分析研究的处理方式一致。在相关研究中，若结果变量同时涉及工作态度和幸福感，学者们倾向于将工作投入作为态度结果进行考察，而非纳入幸福感范畴(例如, Gajendran et al., 2024; Ma et al., 2025)。

(2) 虽然部分研究支持将工作投入作为衡量员工幸福感的指标，但关于其是否应归类为幸福感(尤其是实现型幸福感)，目前学界仍存在争议。例如，张兴贵等(2024)认为，工作投入与员工幸福感在概念成分上并未完全重叠，二者在研究中可以作为独立构念处理。同样地，Joo 等(2017)在其实证研究中将工作投入与心理幸福感作为两个独立变量，对二者关系进行探讨。Bartels 等(2019)进一步指出，尽管工作投入有时被用作员工幸福感的代理变量，但两者实际上是相关但不同的概念，且工作投入更可能是实现型心理幸福感的前因变量而非其组成部分。此外，即便在支持将工作投入划分为幸福感结果的文献中，也存在分类上不一致。例如，Dobrow 等(2023)在《Administrative Science Quarterly》发表的元分析研究，将工作投入划分为工作领域的享乐幸福，而非实现型幸福。基于上述分歧，我们担心将工作投入划分为幸福感变量，可能会模糊构念边界，引入不必要的概念混淆风险。

综上所述，考虑到工作投入概念本身的理论渊源及其在幸福感研究领域的相关争议，我们最终将工作投入界定为工作态度变量。针对您指出的幸福感与工作态度变量在分类上可能存在重叠的问题，在此次修改中，我们从测量层面对这一问题进行了控制，以提升变量分类的清晰性与元分析结果的可靠性。具体而言，该分类重叠问题主要涉及心理幸福感变量，我们对纳入此变量的所有编码构念及其测量工具进行了仔细审查，并剔除了使用工作态度类量表(如明尼苏达工作满意度问卷, Wojtczuk-Turek et al., 2025)测量幸福感的效应值，

以减少变量间的潜在重叠。表 3-2 列出了所有纳入心理幸福感变量元分析的原始研究及对应结果构念。再次感谢您的宝贵意见，帮助我们进一步提升了研究的严谨性！

表 3-2 纳入心理幸福感变量元分析的原始研究

纳入研究	原始结果构念	测量工具	初始分类	元分析类别
Dias (2022)	Subjective Well-Being	积极-消极体验量表 (Diener & Ryan, 2009)	享乐幸福	心理幸福感
		生活满意度量表(Diener et al., 1985)		
lqbal et al. (2019)	Employee's Well-Being	社会心理繁荣量表(Diener et al., 2010)	实现论幸福	心理幸福感
Wojtczuk-Turek et al. (2025)	Employee Eudaimonic Well-Being	实现型工作幸福感量表 (Bartels et al., 2019)	实现论幸福	心理幸福感
Zhang et al. (2022)	Employee well-being	主观幸福感量表(Weiss et al., 2008)	享乐幸福	心理幸福感
Dong & Zhong (2021)	Organizational Pride	/	积极情感	心理幸福感
lqbal et al. (2024)	Organizational pride	/	积极情感	心理幸福感
尚嘉悦 (2024)	组织自豪感	/	积极情感	心理幸福感
He et al. (2021)	Fears of external threats	/	消极情感	心理幸福感
Wang et al. (2023a)	Hope、Workplace anxiety	/	积极、消极情感	心理幸福感
Abdelmoteleb & Saha (2020)	State-Based Positive Affect	/	积极情感	心理幸福感
Tu et al. (2025)_样本 1	Positive affect、Negative affect	/	积极、消极情感	心理幸福感
王娟等 (2019)	积极情绪	/	积极情感	心理幸福感

意见 3: 关于绩效的分类框架的合理性，上一轮提出的问题作者解释的深度不够，主动性行为和组织公民行为分别划分为单独的一类，然而两者存在一定的包含关系。

回应：非常感谢审稿专家指出这一重要问题！

为确认主动性行为和组织公民行为(OCB)在分类上可能存在的重叠问题，我们对所有纳入 OCB 变量的原始结果构念进行了全面审查。基于“组织公民行为”变量的狭义界定，即“员工为维护组织社会系统而表现出的、以利他与合规为核心的自愿性角色外行为 (Chiaburu et al., 2011)”，我们对比了所有结果构念使用的测量题项，OCB 与主动性行为的交叉内容主要体现在 OCB 的挑战性或变革导向方面，例如“积极提出可能促进组织有效运作的建议”、“采取行动帮助组织预防潜在的问题”等内容。为确保概念区分的清晰性，在此次修改中，我们对 OCB 变量使用了更为严格的纳入标准：若原始结果构念的测量题项同时包含亲和性和变革导向成分(例如, Newman et al., 2016; Wang et al., 2025)，则剔除该研究，以避免在测量上与主动性行为产生重叠；仅保留聚焦于帮助他人、信息分享、遵从组织规

范等亲和性维度的 OCB 研究(例如, Shen & Benson, 2016; Vithya et al., 2022), 其典型测量内容为“帮助组内其他成员完成其工作职责”、“与同事分享重要的知识或信息”、“遵守组织的规章制度”等合作性或维持性行为描述。表 3-3 列出了 OCB 亲和性维度和挑战性维度的测量题项示例, 表 3-4 呈现了所有 OCB 研究的纳入与排除判定、编码结果构念及测量类型。相应地, 我们将建言、创新、工作重塑、一般主动行为等体现前瞻性、挑战性 or 变革导向特征的结果构念, 划分为“主动性行为”(Chiaburu et al., 2014; Tims et al., 2012; Xu et al., 2025), 与所编码的狭义 OCB 在测量上形成明确区分。表 3-5 列出了“主动性行为”的具体分类及其依据。

表 3-3 组织公民行为不同成分的测量题项示例

OCB 成分	示例题项
亲和性 (Affiliative)	“I share critical knowledge with colleagues.”(Jia et al., 2019)
	“This employee volunteers to do things for the work group. This employee helps other group members with their work responsibilities.”(Shen & Benson, 2016)
	“I willingly help others who have work-related problems. I read and keep up with the organization's announcements, memos, and so on.”(Vithya et al., 2022)
	“我在单位里经常与同事们保持合作; 当同事面临困难时, 我会施以援手。”(洪欣慧, 2021)
挑战性 (Change-oriented)	“该员工坚决遵守组织的规章制度; 该员工认同、支持和履行组织目标。”(李雅馨, 2021)
	“我愿意冒着被反对的风险, 也要表达出我认为是对组织最好的观点。我经常尝试着建议改变组织内非生产力或反生产力的规则或政策。”(冉梦丽, 2021)
	“该员工能积极地提出改进工作流程的建议。该员工能积极地提出可能促进组织有效运作的建议。”(邵丹萍, 2019)
	“Offer ideas to improve the functioning of the organization. Take action to protect the organization from potential problems.”(Newman et al., 2016)
	“This employee contributes many ideas for customer promotions and communications. This employee makes constructive suggestions for service improvement.”(Luu et al., 2021)

表 3-4 组织公民行为变量元分析的研究纳入与排除

研究	结果构念	测量类型	纳入与排除
Jia et al. (2019)	Knowledge sharing	亲和性	纳入
Gahlawat&Kundu (2018)	Organizational citizenship behavior	亲和性	纳入
Liu & Na-Nan (2023)	Organizational citizenship behaviour	亲和性	纳入
Rubel et al. (2023)	Green knowledge sharing	亲和性	纳入
Shen et al. (2018)	HCNs' willingness to help expatriates	亲和性	纳入
Shen&Benson (2016)	Extra-role helping behavior	亲和性	纳入
Mughal&Khan (2022)	OCB-O/OCB-I	亲和性	纳入
Vithya et al. (2022)	Organizational citizenship behavior	亲和性	纳入
Waheed et al. (2025)	OCB-C/OCB-I	亲和性	纳入
洪欣慧 (2021)	周边绩效	亲和性	纳入
李雅馨 (2021)	周边绩效	亲和性	纳入
Wang et al. (2025)	Organizational citizenship behavior	亲和性+挑战性	排除
Luu et al. (2021)	Service-oriented OCB	亲和性+挑战性	排除
Newman et al. (2016)	Organizational citizenship behaviour	亲和性+挑战性	排除
Priyadharsan&T.Vinoja (2022)	Organizational citizenship behavior	亲和性+挑战性	排除
Sobhani et al. (2021)	Organizational citizenship behaviour	亲和性+挑战性	排除
冉梦丽 (2021)	组织公民行为	亲和性+挑战性	排除
魏秀丽&冉梦丽 (2021)	组织公民行为	亲和性+挑战性	排除
尚嘉悦 (2024)	组织公民行为	亲和性+挑战性	排除
邵丹萍 (2019)_样本 1	组织公民行为	亲和性+挑战性	排除

邵丹萍 (2019)_样本 2	组织公民行为	亲和性+挑战性	排除
Shao et al. (2019)	Organizational citizenship behavior	亲和性+挑战性	排除
Shao&Peng (2022)	Organizational citizenship behavior	亲和性+挑战性	排除

表 3-5 主动性行为的具体分类及依据

定义	分类	编码结果构念	编码依据
员工为提升组织效能而主动发起的、具有前瞻性与变革导向的角色外行为(Chiaburu et al., 2014)	创新	创新行为/绩效 责任式创新 越轨创新 内部创业	李超平和杨伟文(2021)元分析研究将“内部创业”、“创新行为/绩效”、“越轨创新”等变量编码为“创新”。 Xu 等(2025)元分析研究将“个人创新(Individual Innovation)”编码为“主动性行为”。
	建言	建言行为 道德建言	道德建言是建言行为在道德领域的一种具体形式(Lee et al., 2017)。 Xu 等(2025)元分析研究将“建言(Voice)”编码为“主动性行为”。
	工作重塑	工作重塑 扩展性工作重塑	Tims 等(2012)在开发工作重塑量表时明确提出, 工作重塑是一种特定形式的主动性行为。该构念所体现的自发性、前瞻性和挑战性特征, 与主动性行为框架中的“主动个人-环境匹配行为”具有一致性(Zhang & Parker, 2018)。
	一般主动行为	主动/前瞻行为 建设性越轨行为 主动服务行为	Chiaburu 等(2014)元分析研究将“主动/前瞻行为”编码为“主动性行为”。 建设性越轨行为是员工意图帮助组织、使组织受益而违反组织规范并承担风险的主动性行为(Galperin, 2012)。 主动服务行为是主动性行为在服务领域的一种表现形式(Rank et al., 2007)。

在上一轮审稿中, 评审专家对于“建言”变量应该归入组织公民行为还是主动性行为提出了疑问。我们在此作进一步澄清与说明: 尽管早期研究曾将建言视为组织公民行为的一种具体表现(Farh et al., 2007; Smith et al., 1983), 但后续研究日益强调建言行为的变革导向与挑战性特征(例如, Cheng et al., 2013; Park et al., 2022; Van Dyne & LePine, 1998), 使其在概念上更契合主动性行为的理论界定。Parker 和 Collins(2008)、Tornau 和 Frese(2015)实证研究进一步揭示了, 建言与主动承担责任(taking charge)、个人创新(individual innovation)等主动性行为概念具有高度相关性。同时, 李超平和杨伟文(2021)元分析在编码积极角色外行为时, 将建言与组织公民行为划分为两个独立的子类别, 这也支持了我们在测量上将二者视为独立变量的想法。基于上述理由, 本研究参照 Chiaburu 等(2014)和 Xu 等(2025)的元分析分类框架, 将“建言”归入主动性行为类别。

以往研究表明, 主动性行为对于组织获取竞争优势、实现成功具有关键作用(刘小禹等, 2015; 徐书会等, 2024; Crant, 2000), 其在影响因素、表现形式等方面与维持性的组织公民行为(Affiliative OCB)存在显著区别(Chiaburu et al., 2014; Chiaburu et al., 2011; Li et al., 2021)。因此, 本研究超越对角色外绩效的宽泛考察, 将二者区分为独立的绩效类别, 以系统揭示 SRHRM 与不同绩效维度之间可能存在的差异化联系和独特作用机制, 从而为后续理论拓展与管理实践应用提供更细致、更具指导意义的实证依据。图 3-1 呈现了本研究对积极角色外行为的具体分类。



图 3-1 积极角色外行为的具体分类

再次感谢专家细致严谨的指导意见!我们希望此次修改能够使文章的分类框架更加清晰、合理。

意见 4: 调节检验方面,亚组分析的调节检验结果需要汇报两两组间的 Qb 值及对应的 p 值,或者汇报 Z-test 的 Z 值及对应的 p 值。

回应: 非常感谢审稿专家提出的建设性意见。根据 Chiaburu 等(2013)提供的整合效应值差异检验方法,我们补充计算了亚组分析 Z-test 的 z 值及对应的 p 值,并将结果呈现在修改稿正文表 5 至表 7 中(见修改稿第 17-19 页)。结果表明,调查研究方法、研究层次、国家文化差异对 SRHRM 与部分工作结果变量之间的关系具有显著调节作用。**假设 H4、H5、H6 得到部分支持,与前稿结论一致。**

意见 5: 正文部分观点缺乏文献支撑,例如“参考以往元分析,本研究将工作绩效划分为角色内绩效、组织公民行为、主动性行为、亲社会行为和偏差行为。”并没有引用文献,说明是哪篇元分析。

回应: 感谢审稿专家指出这一疏漏。本研究在划分工作绩效类别时,主要参考了 Maneethai 等(2024)的元分析框架。该元分析关注企业社会责任对员工绩效的影响,将绩效划分为角色内绩效、组织公民行为、绿色组织公民行为和创新绩效。在此基础上,我们结合角色内绩效、角色外绩效、偏差行为的经典绩效分类思路,并根据 SRHRM 研究的具体情境,将工作绩效确定为角色内绩效、组织公民行为、主动性行为(如创新)、亲社会行为(如绿色行为)与偏差行为五个类别。根据您的建议,我们已在修改稿中对上述文献依据进行了相应补充。

意见 6: 对于结果部分汇报的规范性,其中部分需要斜体,以及 r^- 、 ρ^{\wedge} 等格式不规范。

回应: 感谢审稿专家细致的提醒!我们已全面检查文章的所有结果汇报,参考《Journal of

Applied Psychology》的元分析论文汇报格式，将效应值“ r 、 ρ ”更正为“ \bar{r} 、 $\bar{\rho}$ ”，并对表1至表8报告的结果统计量(k 、 N 、 \bar{r} 、 $\bar{\rho}$ 、 SD_{ρ} 、 Q 、 I^2 、 $Nfs_{-0.05}$ 、 $5k+10$)均设置了斜体格式。再次感谢专家提出的宝贵意见！

参考文献：

- 洪欣慧. (2021). 社会责任型人力资源管理对员工绩效的影响研究 [硕士学位论文]. 北方工业大学, 北京.
- 李超平, 杨伟文. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制：基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析. *心理学报*, 53(5), 527-554
- 李雅馨. (2021). 社会责任型人力资源管理对员工双元绩效影响研究——被调节的中介效应 [硕士学位论文]. 甘肃政法大学, 兰州.
- 刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报*, 47(6), 826-836.
- 冉梦丽. (2021). 社会责任导向人力资源管理对员工组织公民行为的影响研究 [硕士学位论文]. 北方工业大学, 北京.
- 邵丹萍. (2019). 社会责任型人力资源管理对绩效影响研究 [博士学位论文]. 华中科技大学, 武汉.
- 徐书会, 张昊民, 戴屹, 马君, 吕乐娣. (2024). 从关系中寻找意义: 高质量关系对主动性行为与创造性合作的影响机制研究. *管理评论*, 36(9), 162-171.
- 张兴贵, 彭坚, 戴雪明, 何泳彤. (2024). 员工幸福感的文献计量研究与整合框架. *管理学报*, 21(3), 464-474.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *Plos One*, 14(4), e0215957.
- Cheng, J., Lu, K., Chang, Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81-102.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. X., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Dobrow, S. R., Weisman, H., Heller, D., & Tosti-Kharas, J. (2023). Calling and the Good Life: A Meta-Analysis and Theoretical Extension. *Administrative Science Quarterly*, 68(2), 508-550.

- 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 traditionalism. *Academy of Management Journal*, *50*(3), 715–729.
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, *77*(4), 1351–1386.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(12), 2988–3025.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279.
- Hendrick, S. S. (1988). A generic measure of relationship satisfaction. *Journal of Marriage and the Family*, *50*(1), 93–98.
- Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(9), 3646–3663.
- Joo, B. K., Zigarmi, D., Nimon, K., & Shuck, B. (2017). Work Cognition and Psychological Well-Being: The Role of Cognitive Engagement as a Partial Mediator. *Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(4), 446–469.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, *141*(1), 47–57.
- Li, R., Chen, Z., Zhang, H., & Luo, J. (2021). How Do Authoritarian Leadership and Abusive Supervision Jointly Thwart Follower Proactivity? A Social Control Perspective. *Journal of Management*, *47*(4), 930–956.
- Ma, Y., Liu, P., An, X., Wu, Z., Li, A., & Lu, C. (2025). Customer mistreatment and employees' coping strategies: A Meta-SEM analysis. *Tourism Management*, *106*. Advance online publication.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 108–120.
- Maneethai, D., Beiza, A., Torres, F. J., & Madera, J. M. (2024). The impact of corporate social responsibility on employee outcomes in the hospitality industry: A multi-motive and cross-cultural meta-analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *61*, 45–56.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(4), 440–455.
- Park, H., Tangirala, S., Hussain, I., & Ekkirala, S. (2022). How and When Managers Reward Employees' Voice: The Role of Proactivity Attributions. *Journal of Applied Psychology*, *107*(12), 2269–2284.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2008). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, *36*(3), 633–662.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609.
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). Proactive Customer Service Performance: Relationships With Individual, Task, and Leadership Variables. *Human Performance, 20*(4), 363–390.
- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal, 33*(3), 224–232.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management, 42*(6), 1723–1746.
- Shore, L. M., Newton, L. A., & Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior, 11*(1), 57–67.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations, 42*(7), 625–638.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653–663.
- Somuah, C. O., Mensah, H. K., Okyere, G. A., Gyimah, P., & Kamil, N. M. (2025). A Systematic Review on Socially Responsible Human Resource Management: Implications for Social Value Creation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 32*(4), 5102–5118.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186.
- Tornau, K., & Frese, M. (2015). Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and Their Incremental Validities. *Applied Psychology, 62*(1), 44–96.
- Tuan, L. T., Rowley, C., Masli, E., Le, V., & Nhi, L. T. P. (2021). Nurturing service -oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 46*, 456–467.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal, 41*(1), 108–119.
- Vithya, C., Thevanes, N., & Arulrajah, A. A. (2022). Socially Responsible HRM Practices and Organizational Citizenship Behavior of Employees in a Sri Lankan Manufacturing Firm. *The IUP Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 25–45.
- Wang, Y., Wang, J., & Wang, Z. (2025). Socially responsible human resource management and employee voluntary behaviors in hotels: The moderating effect of role conflict. *Tourism and Hospitality Research*. Advance online publication.
- Weiss, A., Bates, T. C., & Luciano, M. (2008). Happiness is a personal(ity) thing - The genetics of personality and well-being in a representative sample. *Psychological science, 19*(3), 205–210.
- Wojtczuk-Turek, A., Edgar, F., Podgorodnichenko, N., Turek, D., Järnlström, M., Jurek, P., . . . Okay-Somerville, B. (2025). The Contingency Effects of Five Sustainable Development Goals (Big Five SDGs): A Cross-National Study of Socially Responsible HRM and Well-Being. *Sustainable Development*. Advance online publication.
- Xu, S., Jia, J., Wang, Y., Shah, P. P., Xie, L., & Wu, T. (2025). Fueling Employees' Initiative: A Meta-Analysis of the Motivational Antecedents of Proactive Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146.
-

第四轮

编委 1 意见：论文经过两轮评审与修改，达到了《心理科学进展》的要求，建议录用。

编委 2 意见：同意发表。

主编意见：稿件经过多位专家的审阅，作者进行了认真的修改，达到了发表水平，同意发表。