

## 《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：关键事件触发的 LMX 变化及作用机制

作者：潘静洲、杨雯静

---

### 第一轮

#### 审稿人意见：

**意见 1：**文章中将 LMX 分为建立阶段和常规化阶段的界定，多次强调“针对 LMX 常规化阶段，基于事件研究的视角”，“缺乏对 LMX 建立后可能的变化的阐述”，但研究 1 和研究 2 也强调了事件对于新员工 LMX 关系建立阶段的影响。建议明晰文章关注的是关键事件对建立阶段和常规化阶段都有影响，还是只对常规化阶段有影响，以及为什么关键事件对不同的阶段影响不同。

#### 回应：

非常感谢您对文章细致的阅读！通过重新梳理文章，我们发现文章确实存在着关键事件对哪个阶段存在影响的表述不明晰的问题。基于此，我们做了针对性的修改，在文中明确了关键事件是触发 LMX 变化的重要因素，对建立阶段和常规化阶段都有影响。针对您提到的“为什么关键事件对不同的阶段影响不同”，我们经过深入的思考与讨论，认为：这主要由于领导与下属交换的不同阶段的特征与关注点不同。在 LMX 建立阶段，员工对领导的个性特征、行为风格等还不熟悉，双方都处于试探期，此时双方对发生的事件都会非常敏感与关注，即便是小事也会影响员工对领导的认知和判断，从而对 LMX 的变化产生影响；而在 LMX 常规化阶段，员工和领导的关系进入相对平稳的状态，只有组织内部和组织外部发生的重要事件会触发 LMX 产生变化，重塑组织中的 LMX 结构。具体修改内容请见下：

“在组织中，领导者与下属的关系（LMX）不是一成不变的，而是会随着时间以及关键事件的触发而发生变化。然而以往研究缺乏探索 LMX 形成和发展的动态研究，且对事件推动变化的认识不足。本研究从激发 LMX 质量发生变化的“关键事件”切入，系统分析引起 LMX 关系动态变化的前因及潜在的影响机制。首先，通过演绎理论构建与归纳定性研究相结合的方法初步探索 LMX 关系变化的基本趋势及触动其变动的关键事件。其次，在对于 LMX 变化基本规律和触发 LMX 变化的关键事件初步探索的基础上，针对 LMX 发展的不同时期的动态变化开展实证研究。针对 LMX 建立阶段，着眼于员工与领导直接互动和间接互动的事件，探索新员工的 LMX 建立与发展的过程。针对 LMX 常规化阶段，基于事件研究的视角，探索触发 LMX 再变化的组织内外部重要事件及 LMX 变化规律。研究以关键事件作为切入点，发展了 LMX 常规化阶段动态变化的理论，并为管理者和团队管理实践提供思路和建议。”（p. 19）

“……实际上，LMX 的很多变化都是由某特定事件触发的，且在不同的阶段，由于领导与下属交换的不同阶段的特征与关注点不同，关键事件的影响也不同。在 LMX 建立阶段，员工对领导的个性特征、行为风格等还不熟悉，双方都处于试探期，此时双方对发生的事件都会非常敏感与关注，即便是小事也会影响员工对领导的认知和判断，从而对 LMX 的变化产生影响。而在常规化阶段 LMX 相对稳定，只有组织内外部重要事件的发生才能推动 LMX 产生较大的变化，甚至改变团队内 LMX 的结构。……”（p. 20）

“具体而言，在 LMX 建立阶段的研究中，研究者更多关注于行为或个性特征的影响

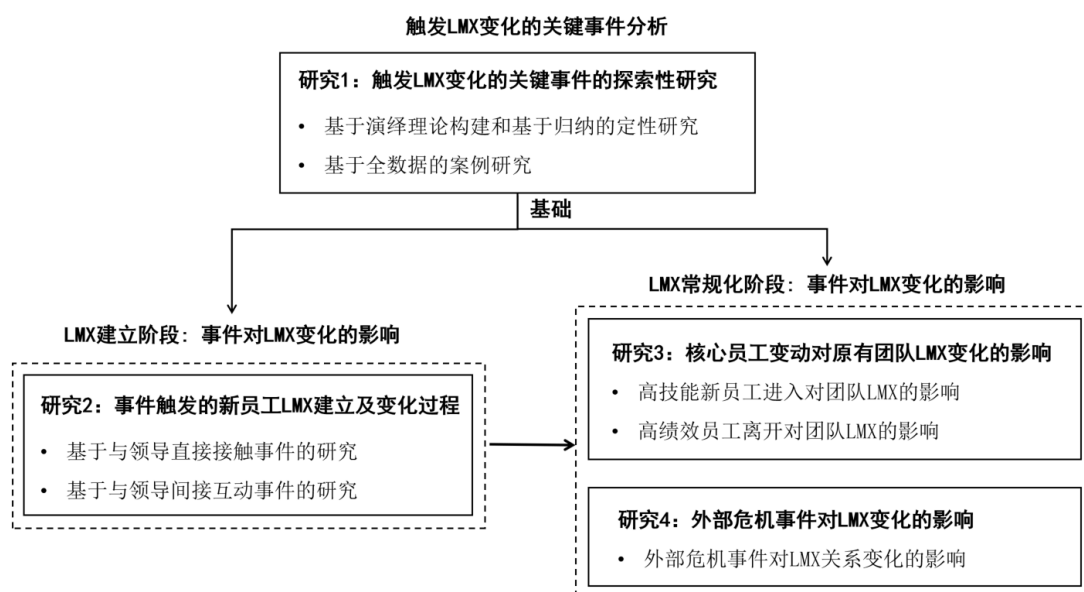
(Bauer & Green, 1996; Liden et al., 1993; Nahrgang et al., 2009), 而忽略了事件触发是 LMX 变化的基础, 忽视了员工在事件影响下的心理认知的变化以及建立 LMX 的意愿。事实上, 在 LMX 建立阶段, 由于员工还未完全了解领导的性格和行为模式, 双方都处于试探期, 此时双方对直接或间接发生的事件都会非常敏感与关注, 即便是小事也会有一定的事件强度, 影响员工对领导的认知和判断, 进而影响到 LMX 关系变化。而分析 LMX 在常规化阶段变化的研究则少之又少, 潜在的原因是研究者们认为 LMX 在此阶段基本稳定不变。然而, 无论已有的 LMX 动态研究 (尽管很少), 还是其他领域人际关系的研究都证明了其变化的存在 (Bowling et al., 2005; Poulin & Chan, 2010)。可见, LMX 在常规化阶段变化既需要理论的引领, 也需要实证研究的检验。出现这一理论瓶颈的重要原因是缺乏基于“事件视角”的研究, 因为在相对稳定的 LMX 关系中, 只有组织内部和外部的重大事件的发生才会触发其变化。这一观点在 LMX 的研究中其实已被提及。基于以上问题本项目将开展系统研究, 建构 LMX 在建立阶段和常规化阶段变化的理论, 研究触发 LMX 变动的重要事件及其影响。” (p. 26)

意见 2: 研究 1a) 作为对触发 LMX 变化的关键事件的探索性研究, 应该是研究 2, 研究 3 和研究 4 中事件的基础, 但是在目前的框架中, 并没有清楚地将研究 1 与研究 2, 3, 4 中的事件结合与衔接起来

回应:

感谢您的提醒! 按照您的建议, 我们重新对研究 1 和研究 2, 3, 4 中事件的关系进行了梳理, 明确了研究 1 中通过访谈等方式获得的关键事件是研究 2, 3, 4 中的事件来源, 并重新绘制了 LMX 关系的动态发展规律研究框架, 使逻辑关系更清晰。具体修改内容和图片请见下:

“本研究计划从三个层面开展研究(如图 4 所示)。(1)通过演绎理论构建(deductive theory building)与归纳定性研究(inductive theory building)相结合的方法初步探索 LMX 关系变化的基本趋势及触动其变动的关键事件 (研究 1)。(2)针对 LMX 建立阶段, 本研究将基于研究 1 中得到的关键事件探索新员工的 LMX 建立与发展的过程 (研究 2)。(3)针对 LMX 常规化阶段, 我们将基于研究 1 中得到的触发 LMX 再变化的组织内部 (研究 3) 和组织外部 (研究 4) 的重要事件探索 LMX 的变化规律。” (p. 26)



**意见 3:** 研究 1b) 研究 1 中强调从事件的强度出发, 但是没有结合 LMX 与事件视角相关文献说明为什么只关注事件的强度, 不关注事件的时间和空间; 并且研究 2, 3, 4 中的事件是如何体现事件的强度对 LMX 变化的影响?

**回应:**

感谢您的提醒! 我们的确没有说明只关注事件强度的原因, 基于此我们进行了相应的修改, 具体而言, 我们基于事件系统理论, 梳理了事件强度和事件时间及空间之间的关系, 明确了事件强度属性在事件对员工的影响中起到了决定性作用, 并增加了不同学者研究事件强度与事件结果的相关文献, 体现事件强度研究的重要性和普遍性。因此, 我们的研究重点关注事件强度对 LMX 变化的影响。另外, 事件的时间和空间对于 LMX 变化也是存在一定的影响的, 由于 LMX 常规化阶段是一个相对稳定的阶段, 事件持续时间能够调节事件强度对结果的影响, 因此我们在 LMX 常规化阶段中增加了对事件时间的调节作用的关注, 但是由于研究的复杂性和资源的有限性, 在本研究中我们暂时不考虑事件时间和空间带来的更多的可能情况。但是我们十分感谢您的建议, 并思考在未来的研究中建立更复杂的动态模型, 检验事件强度、事件空间、事件时间变化轨迹与平均水平对结果变量的独特主效应以及交互作用。具体修改内容请见下:

“.....由于事件的独特价值, 近年来越来越多的学者从事件的视角研究组织管理现象 (Chen et al., 2021; Lin et al., 2021; Morgeson et al., 2015)。事件系统理论(Morgeson et al., 2015) 强调要以动态的视角观察事件的强度(strength)、时间(time)、空间(space)如何在组织管理中对实体产生影响。事件强度侧重于事件对行为、特征和后续事件的一般影响, 事件的时间和空间调节了事件强度和事件结果之间的关系(Morgeson et al., 2015)。已有文献提到, 事件强度属性在事件对员工的影响中起到了决定性作用(刘东, 刘军, 2017; 李永芳 等, 2022)。孟陆等人(2023)在研究中重点关注了共享员工事件强度对公民行为的影响。Zhang 等人(2023)也从事件强度的角度, 探讨了冲突事件强度对组织间合作的重要影响。基于此, 本研究基于事件系统理论, 聚焦在事件强度(event strength), 基于事件强度的新颖性、颠覆性、关键性三个特征, 考察在 LMX 建立阶段以及在常规化阶段中组织内部和外部事件对 LMX 变化的影响。同时, 由于 LMX 常规化阶段相对稳定, 我们也关注事件的持续时间在事件强度和结果之间的调节作用。.....” (p. 21)

针对您提到的“研究 2, 3, 4 中的事件是如何体现事件的强度对 LMX 变化的影响”, 我们在研究 1 中将会通过半结构化访谈了解员工在组织中经历过或听说过的使 LMX 关系发生变化的事件及过程, 并请他们描述事件强度以及这样的变化对团队和个人的影响。通过事件强度确立我们要研究的关键事件, 并将在研究 2, 3, 4 中探讨事件强度对 LMX 关系变化的影响。我们注意到研究 2, 3, 4 中关于事件强度影响的表述不够清晰, 根据您的建议做出了针对性的修改, 在命题中关于事件的自变量我们统一修改成事件强度的表述, 具体修改请见下:

“命题 1: 与领导直接互动事件强度导致的员工感知会影响新员工对发展 LMX 的意愿以及所采取的社会化策略, 进而影响最终的社会化结果。”

“命题 2: 与领导间接互动事件强度导致的员工感知会影响新员工发展 LMX 的意愿以及所采取的社会化策略, 进而影响最终的社会化结果。”

“命题 3: 高技能新员工加入这一事件强度会降低原有员工的 LMX 水平, 短期内会给团队绩效带来负面的影响。”

“命题 4: 高绩效员工的离开这一事件强度能够引起团队内 LMX 变化, 改变原有团队 LMX 结构, 短期内给团队效能带来影响。”

“命题 5: 外部危机事件强度会导致 LMX 关系质量呈 U 型趋势发展, 反映在团队层面, 团队 LMX 发展也会呈 U 型趋势。”

“命题 6: 外部危机事件强度会导致在危机发生的一定时间内, 团队层面 LMX 差异水平随着时间的推移而增加。”

意见 4: 研究 2a) 根据文献评述和研究框架, 研究 2 拟探讨的是在 LMX 建立阶段, 事件对于 LMX 变化的影响, 然而在具体的研究构想中描述的是新员工发展 LMX 的意愿的前因, 具体来说, 是新员工对 LMX 变化的归因如何通过新员工发展 LMX 的意愿影响员工社会化。这与文章在文献评述中描述的主题不相符合, 建议前后统一, 是关注在 LMX 建立阶段, 事件是如何影响 LMX 的变化, 还是关注在建立阶段的主体作用, 员工的主体作用是如何体现事件对 LMX 变化的影响?

回应:

感谢您细致的阅读和建议! 研究 2 中我们表述的重点确实有些偏移, 忽略了全文的统一性。我们对研究 2 的思路重新进行了梳理, 并将重点放在事件对 LMX 变化的影响上, 将事件分成与领导直接接触的事件和与领导间接互动的事件两方面进行研究。具体来说, 我们的思路是, 探究上述两种事件的强度如何通过新员工对事件的感知如何影响新员工对领导的认知和判断, 从而影响新员工主动建立 LMX 的意愿以及 LMX 的变化。另外, 为了避免歧义, 我们删除了新员工对 LMX 变化归因的表述, 具体的修改内容请见下:

“新员工进入组织后, 在与领导建立 LMX 的过程中面临着一系列关键事件(De Vos & Freese, 2011; Louis, 1980; Saks, 1994)。研究表明, 关键事件影响员工的最直接因素取决于员工对事件的感知程度(刘东, 刘军, 2017)。然而目前大部分文献都关注于领导者在建立 LMX 过程中进行的角色和资源的分配过程(Erdogan & Bauer, 2014; Anand et al., 2015), 忽视了员工作为二元交换主体之一的主动性, 缺乏从员工的视角研究事件对新员工 LMX 建立和变化的影响。事实上, 员工与领导互动的一系列关键事件强度影响着员工对领导的评价和判断以及主动发展 LMX 关系的意愿, 进而影响 LMX 的建立和变化过程。从本质上来说, 新员工对事件的感知是基于对有效信息的获取(Salancik & Pfeffer, 1978), 而信息的重要来源一方面是领导的直接互动(Maitlis & Christianson, 2014), 另一方面是与领导的间接互动(Sommerfeld et al., 2007)。基于此, 本研究从事件信息来源的角度, 将基于新员工与领导直接互动过程中获取信息的事件作为与领导直接互动事件, 将基于间接信息渠道获取的与领导有关的事件作为与领导间接互动事件。从这两个角度探究事件强度对新员工 LMX 关系建立及变化过程的影响。具体内容如下。

#### (1) 与领导直接互动事件强度下的 LMX 变化过程

新员工初入组织时, 将会面临一个模糊的和不确定的工作环境(Louis, 1980), 他们往往会通过对组织规范的理解来指导自己的行为, 达到快速融入组织的目标。这个适应组织、不断学习的过程被视为新员工的社会化过程。社会化的互动主义观点(interactionist perspective on socialization)认为: 新员工可以通过与组织内部关键人士, 特别是与领导直接互动来实现社会化目标(Jones, 1983; Reichers, 1987)。在与领导的直接互动过程中往往会产生不寻常的关键事件, 其具有新颖性、颠覆性、关键性的特征, 影响着员工对领导的感知与判断。例如, 在新员工由于不熟悉工作流程而造成重大失误时, 领导者没有批评或责备, 而是选择鼓励新员工将遇到的挑战视为成长的机会。类似这样的领导与员工直接互动的事件会让员工基于对事件的理解形成对领导的认知和判断, 进而影响后续行为。基于此, 我们认为在与领导直接互动的关键事件强度的影响下, 新员工对事件的感知会影响其对领导的认知, 从而影响他们发展 LMX 的意愿。当新员工在事件中对领导的感知与其内心对领导者的认知一致时, 则会增加其发展 LMX 的意愿(desire for high LMX), 采取积极的社会化策略, 更好地适应社会化过程; 相反, 如果这种感知与内心的认知存在差异或冲突, 则他们可能减少建立高质量 LMX 关系的意愿, 影响社会化进程。因此本研究提出:

命题 1: 与领导直接互动事件强度导致的员工感知会影响新员工对发展 LMX 的意愿以及所采取的社会化策略, 进而影响最终的社会化结果。” (p. 28)

意见 5: 研究 2b) 关注关系工具性在领导传言和 LMX 之间具有中介作用与事件触发的 LMX 变化并没有联系, 那么命题 2 和命题 3 在整个文章框架中的作用是什么?

回应:

感谢您的提醒! 我们在对研究 2 重新进行梳理时, 意识到关系工具性在领导传言和 LMX 之间具有中介作用不是本研究关注的重点, 因此我们删除了关于关系工具性和领导喜爱性两个变量的表述, 将研究 2 的第二部分研究的重点放在与领导间接互动的事件强度对 LMX 变化的影响上, 并重新修改了命题, 具体修改内容请见下:

“(2) 与领导间接互动的事件强度下的 LMX 变化过程

根据意义构建理论, 新员工面对“组织融入”的压力和不确定性的环境, 会尽可能地获取并分析从环境中得到的信息, 并调整自己的行为 (Ellis et al., 2017; Van & Schein, 1979)。由于领导者的时间和精力的有限性, 领导与下属的直接互动事件是有限的 (Galvin et al., 2010)。因此, 组织中也常出现不直接发生在领导与下属之间, 但有重要影响的间接互动事件。所谓“间接互动事件”这里是指新员工通过间接渠道获得信息的事件 (例如: 新员工进入组织之后, 在无领导者场所中从同事那里得到关于领导者曾经让下属共同参与决策的信息)。由于在社会化的过程中, 新员工不一定有机会频繁地与领导互动, 往往依赖工作场所中所得到的间接信息 (如: 领导与其他下属互动的传言) 形成对与领导者相关事件的感知, 从而产生对领导的认知和判断 (Sommerfeld et al., 2007), 调整发展 LMX 的意愿。例如, 领导与其他下属互动的传言 (gossip) 是组织中员工感知与领导间接互动事件的重要信息来源, 可以帮助人们更好地了解组织规范, 从而表现出更多组织所认可的行为 (Beersma et al., 2019; Grosser et al., 2012; Tan et al., 2021)。因此我们提出, 与领导间接互动的事件强度能够让员工对领导形成一定的认知, 从而产生相应的 LMX 发展意愿以及社会化策略, 进而影响社会化过程。因此, 我们推测:

命题 2: 与领导间接互动事件强度导致的员工感知会影响新员工发展 LMX 的意愿以及所采取的社会化策略, 进而影响最终的社会化结果。” (p. 29)

意见 6: 研究 2c) 命题 2, 命题 3 和命题 4 是如何体现 LMX 变化的呢?

回应:

感谢您的提醒! 我们注意到命题 2, 命题 3 和命题 4 的表述没有体现事件对 LMX 变化的影响, 因此删除了命题 2, 命题 3 和命题 4 以及相关表述内容, 重新进行了针对性的修改, 这部分只重新提出了命题 2, 使其与命题 1 相对应。具体修改内容请见下:

“命题 1: 与领导直接互动事件强度导致的员工感知会影响新员工对发展 LMX 的意愿以及所采取的社会化策略, 进而影响最终的社会化结果。”

“命题 2: 与领导间接互动事件强度导致的员工感知会影响新员工发展 LMX 的意愿以及所采取的社会化策略, 进而影响最终的社会化结果。”

意见 7: 研究 3a) 尽管高技能新员工的加入可能会降低原有员工的 LMX 水平, 但是这并不代表会对团队绩效产生负面的影响。一方面高技能新员工作为团队中的高潜高绩效员工, 其进入团队也会提高团队绩效, 另一方面, 高技能新员工的进入不一定会带来冲突和动荡, 也有可能对原有员工产生积极的同伴效应, 从而提高团队绩效 (Boekhorst, Basir, & Malhotra, 2024; Hendricks, Call, & Campbell, 2023)。

回应:

非常感谢您详细的建议!我们十分认同您提到的高技能员工可能会为团队带来高团队绩效的问题,通过重新梳理,我们将研究界定在高技能员工进入团队的磨合期,此时新员工的高技能还未转化成高绩效。另外,我们仔细阅读了您提到的文献,Boekhorst, Basir 和 Malhotra (2024)在文章中提到明星员工在进入一个新组织后不一定仍然能够维持高绩效。因此,在团队磨合期内,我们主要关注高技能员工如何影响 LMX 变化进而导致对团队绩效产生影响。我们也增加了研究的情境变量,关注时间在其中的调节作用。我们十分感谢您的提醒,在未来的研究中我们也会关注高技能员工带来的绩效方面的积极影响。

针对您提到的“高技能新员工的进入不一定会带来冲突和动荡”的问题,我们重新对高技能员工给团队 LMX 带来的变化及影响进行了梳理,在资源有限的情况下,高技能员工进入势必会分得其他员工的一些资源,原有员工 LMX 水平的降低可能会导致原有员工出现不良的社会情绪。我们增加了一些文献的支撑,证明了 LMX 的重新分配可能会带来团队内一系列的冲突和动荡,进而影响绩效。当然我们也认同您提到的高技能新员工可能会对原有员工带来积极影响的问题,在未来的研究中我们会进一步对高技能新员工的获得高 LMX 的影响因素进行分别讨论,关注不同的因素对原有员工的积极和消极影响。

具体修改内容请见下:

“在组织中,经常会出现高薪聘请高技能的外部人员加入的事件。逻辑上来说,高技能员工的加入应该能给团队绩效带来积极影响。然而,现实中有时会事与愿违,高技能员工在一定时间内甚至可能会给公司或团队带来冲突和动荡。根据 Tuckman(1977)的研究,团队生命周期分为形成期、磨合期、规范期、执行期、中止期 5 个阶段。高技能员工这样的核心成员进入团队也会经历进入与磨合的过程,此时员工的高技能还未转化为高绩效,对团队绩效的积极影响还不明显。且研究表明,新员工进入组织后不一定能够维持原有的绩效优势(Boekhorst et al., 2024)。另一方面,根据 LMX 理论,领导者为了实现资源效用和团队效能的最大化,往往会基于员工的能力与团队成员建立差异性的交换关系(Dansereau et al., 1975; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995)。因此,领导者往往会与新加入的高技能人才建立高质量的 LMX 关系。然而,团队领导的时间和资源是有限的(Vidyarthi et al., 2010),领导给予具有高技能的新员工资源越多,相应地会减少对原有员工的关注和资源的供给(Blau, 1964),引起 LMX 变化。Pan 等人(2021)的研究发现:基于 LMX 的社会比较,会导致团队成员之间的嫉妒和拆台行为。根据平衡理论(Heider, 1958),当两名员工与其上司有着不同程度的 LMX 关系时,三方之间会出现三元关系失衡,这可能会导致他们之间出现敌对情绪和不良社会互动(Sherony & Green, 2002)。因此,LMX 的重新分配可能会带来团队内一系列的冲突和动荡,进而影响团队绩效和产出(潘静洲 等, 2021)。由此,我们推测:

命题 3: 高技能新员工加入这一事件强度会降低原有员工的 LMX 水平,短期内会给团队绩效带来负面的影响。

以上的影响也存在着情景因素,比如:随着时间的变化,团队从磨合期进入规范期,高技能员工表现出高绩效,同时随着团队 LMX 结构趋于稳定,团队内由于 LMX 重新分配带来的冲突的影响减小,会减弱对团队绩效的负面影响,甚至是产生积极影响。另外,如果新员工的工作相对独立,不依赖于团队其他成员,其绩效受到的影响就会较低。同样,如果领导是基于新员工真实绩效,而不是其出身或个人偏好,原有员工会认为领导相对公平,从而减弱 LMX 变化给团队绩效造成的消极影响。”(p. 30)

意见 8: 研究 3b) 命题 6 中为什么高绩效员工离开,低 LMX 员工获得领导更多的关注和资源? 高 LMX 和低 LMX 应该是相对的,高绩效员工离开,应该还是高 LMX 获得的资源更多,但可能相比于离开者 LMX 更低或更高。此外,高绩效员工离开与团队冲突增加并不存在明显的因果关系,高 LMX 员工没有离职,团队内部同样存在 LMX 资源的争夺和竞争。

回应：

感谢您的提醒！我们十分认同您提到的“高 LMX 和低 LMX 应该是相对的”的问题，并删除了高绩效员工离开影响团队 LMX 差异化的表述。我们重新整理了思路，聚焦在高绩效员工离开导致的 LMX 重新分配的问题。高绩效员工通常在团队中是具有高 LMX 的个体，高绩效员工的离开会使团队在任务完成、地位权力等方面重新进行磨合与适应，因而出现 LMX 资源的重新分配。针对您提到的“高绩效员工离开与团队冲突增加并不存在明显的因果关系”，我们仍然将研究界定在高绩效员工进入后的磨合期。相对于团队规范期，高绩效员工离开会带来 LMX 结构发生变化，团队成员在争夺 LMX 的过程中会产生相对更多的冲突，进而影响绩效。我们根据您的建议，在研究中增加了情境变量，关注时间在其中的调节作用。具体修改内容请见下：

“我们还计划探索高绩效员工离职这一事件强度下，原有员工对领导的认知和 LMX 变化的影响。理论上，高绩效员工通常在团队中是具有高 LMX 的个体，核心成员（高绩效员工）的离开这一事件强度同样会使团队在任务完成、地位权力等方面重新进行磨合与适应，因而出现的动荡、冲突和变化。从资源有限的角度来说(Vidyarathi et al., 2010)，高绩效员工的离开可能会引起 LMX 的变化，带来 LMX 资源的重新分配，导致现有员工出现竞争与领导之间的资源、关注度等情况(Dienesch & Liden, 1986)，从而引起相对于团队规范期更多的团队冲突，影响团队绩效。另一方面，高绩效员工往往代表团队的中坚力量，高绩效员工的离开有可能使团队出现关键链条的缺失，使得现有员工开始对团队是否仍然能够高效运转，甚至能否维持原有团队效能产生疑问。高绩效员工的离开可能会降低员工们对组织的承诺和信心，甚至产生离职倾向(倪渊, 林健, 2013; Nishii et al., 2009)，进而会影响现有员工继续与领导发展高质量的交换关系的意愿，导致 LMX 的变化，影响整个团队的效能与绩效。由此我们推测：

命题 4: 高绩效员工的离开这一事件强度能够引起团队内 LMX 变化, 改变原有团队 LMX 结构, 短期内给团队效能带来影响。

以上的影响也存在着情景因素，比如：随着时间的变化，团队从磨合期进入规范期，随着团队 LMX 结构趋于稳定，团队内由于 LMX 重新分配带来的冲突的影响减小，会减弱对团队绩效的负面影响。” (p. 31)

意见 9: 研究 4a) 文章用威胁刚性假说解释了 LMX 关系质量在外部危机事件发生初期会下降，但是没有基于该假说解释为什么在事件结束后，LMX 会提升。此外，突发事件一般比较短，LMX 在常规化阶段趋于稳定，为了应对危机而短期地加强控制是否会对 LMX 关系产生影响？

回应：

感谢您的提醒！经过重新梳理，我们认为资源保存理论更能够反应出对 LMX 关系质量的变化解释，因此我们基于资源保存理论解释了 LMX 关系质量在外部危机事件发生初期会下降的原因以及在事件结束后 LMX 会提升的原因。具体而言，根据资源保存理论，领导者会保留、保护以及建立有价值的资源。因此，外部危机事件会导致领导者面对资源损失威胁，此时领导者倾向于将有限的资源分配给应对与危机，相应就会减少内部与下属的互动。随着事件的结束，根据资源保存理论，领导者会通过投资当前拥有的资源或可获得性资源来增加未来的资源拥有量，因此，为了尽快恢复团队，领导者会逐渐增加与下属的互动。针对“应对危机而短期地加强控制是否会对 LMX 关系产生影响”的问题，我们将突发事件界定在具有一定影响强度，且会持续一段影响时间的事件，对于组织会产生重要的影响。因此，危机事件以及这过程中发生的领导与下属互动的事件（比如，危机中对领导者的支持，或者领导者对下属的关怀），至少会让 LMX 质量发生一定程度上的波动。危机之后，LMX 可能会

再次波动，也许会回复到以前类似水平，或者发生重大的变化。这些都是我们未来要进行研究的内容。

具体修改内容请见下：

“.....本研究将重点探索常规化阶段中，组织外部危机事件强度对于 LMX 及其结果的影响，其中特别聚焦于具有一定影响时间的外部危机事件以及这过程中发生的领导与下属互动的事件（比如，危机中对领导者的支持，或者领导者对下属的关怀）。“外部危机事件”是指由于企业外部因素（比如：政策、人口、环境的变化）给企业经营与管理上带来一定时间的困难与危机的关键事件(Bundy et al., 2017).....”（p. 32）

“（1）外部危机事件强度对 LMX 及其差异化的变化的影响

首先，我们将从个体层面出发，拟从资源保存理论(conservation of resources theory)和资源分配理论(resource allocation theory)出发，探究在企业外部危机事件强度下，LMX 关系如何发展变化。根据资源保存理论，领导者会保留、保护以及建立有价值的资源，包括个体特征等认知资源和时间、知识等能力资源(Hobfoll, 1989)，并将这些资源的潜在或实际损失视为威胁。当个体面临资源的实际或潜在损失时,会产生消极的心理感受(Hobfoll, 1989)。因此，外部危机事件会导致领导者面对资源损失威胁(徐广路, 王皓天, 2023)。此时领导者倾向于将有限的资源分配给应对与危机直接相关的事情，比如，战略讨论、对外公关等，相应就会减少内部与下属的互动，进而引起 LMX 的下降。由此，从总体来看，企业外部危机事件发生初期，团队与员工个体 LMX 关系整体呈下降趋势。随着事件的结束，根据资源保存理论，领导者会通过投资当前拥有的资源或可获得性资源来增加未来的资源拥有量(吴婷, 张正堂, 2017)。领导-成员交换作为工作场所中重要的交换关系，也是一种工作资源 (Jiang et al., 2014)。因此，为了尽快恢复团队，领导者会逐渐增加与下属的互动，从而整体上提升团队 LMX 关系的质量。综上，我们推测：

命题 5：外部危机事件强度会导致 LMX 关系质量呈 U 型趋势发展，反映在团队层面，团队 LMX 发展也会呈 U 型趋势。”（p. 32）

意见 10：研究 4b) 命题 7 中提出危机发生后团队层面的 LMX 关系质量呈 U 型发展，在命题 9 与命题 10 中的 LMX 质量变化趋势是否与命题 7 中的变化趋势一致？例如，在命题 9 与命题 10 中的表述：“如果 LMX 在危机事件发生后下降...” “危机发生后，团队整体 LMX 呈上升趋势...”并没有保持统一，与命题 7 也没有进行联结。

回应：

感谢您的提醒。我们注意到的确存在命题 7（修改后为命题 5）和命题 9 与 10（修改后为命题 7，8）论述不统一的问题。我们重新进行了修改，针对命题 7（修改后为命题 5）中提到的 LMX 关系呈 U 型发展的变化趋势，对命题 9 和 10（修改后为命题 7，8）进行了相应的论述，具体内容请见下：

“命题 5：外部危机事件强度会导致 LMX 关系质量呈 U 型趋势发展，反映在团队层面，团队 LMX 发展也会呈 U 型趋势。”（p. 33）

“团队经历外部危机事件强度的影响(Okhuysen, 2001; Tyre & Orlikowski, 1994)，团队中的人际关系会发生显著的变化，从而导致个体和团队绩效的波动。因此，本研究将探讨企业外部事件强度引发的团队 LMX 质量变化对个体和团队的影响。

首先，危机发生时，由于资源的有限性，领导选择与下属发展低水平的 LMX 关系，导致团队内整体 LMX 质量的下降。根据资源保存理论，低水平的 LMX 质量会导致员工资源枯竭，难以从领导和组织中获得所需要的资源，此时员工会感受到较低的组织支持，难免产生无助和失望等负面情绪，更容易消耗情绪资源，导致情绪耗竭(吴婷, 张正堂, 2017)，不利于个体绩效。



危机发生后，基于我们先前的假设，领导者会增加与员工的互动关系，更加积极地关怀员工，与员工进行有效的互动，让员工感受到 LMX 的提升。在 LMX 质量增加的过程中，员工通过获得更多的信息、沟通以及反馈，能够减少在工作中的不确定性，有助于员工尽快地从危机中恢复，提高个体绩效。综上，我们认为：

命题 7：危机事件发生时的 LMX 质量下降会导致个体出现情绪耗竭，降低个体绩效；危机事件发生后的 LMX 质量上升有助于个体在危机中的恢复，提升个体绩效。

另外，这个过程中还存在着情景变量的影响。比如，我们将检验危机发生前的初始 LMX 质量（也就是日常的 LMX）的是否有助于个体应对不确定性和危机。具体而言，如果危机事件发生前 LMX 质量较高，会使员工感受到更多的支持。在危机发生时，初始 LMX 质量高的员工能降低危机中的不确定性和来自外部的压力，从而减轻危机事件带来的消极影响 (Wayne et al., 2002)。在危机发生后初始 LMX 质量高的员工也能更快地从消极影响中恢复出来。

在团队层面上，危机发生时，低质量的团队 LMX 会导致团队中的资源损耗，不利于团队的合作效率(李翠，程志超, 2013)，对团队绩效有消极影响。在危机发生后，团队整体 LMX 呈上升的趋势，会让团队感受到增加的领导支持和关怀，进一步提升团队凝聚力和应对不确定性的能力，帮助团队恢复和提升绩效。因此，我们推测：

命题 8：危机事件发生时的团队 LMX 质量下降会降低团队绩效；危机事件发生后的团队 LMX 质量上升有助于提升团队绩效。

另外，我们还将关注调节变量的影响。具体而言，我们将检验危机发生前的初始团队 LMX 质量（也就是日常的团队 LMX）是否有助于团队应对不确定性和危机。具体而言，危机事件发生前，如果团队初始 LMX 整体质量较高，它能够促进成员形成一致性认知(Ford & Seers, 2006)，这种认知的一致性帮助团队不管是在危机发生时还是危机发生后，相对低 TLMX 的团队更加团结，有效降低团队的资源损耗，保持行为一致(Rentsch, 1990)，减轻危机发生时低 TLMX 质量对团队绩效的不利影响，增强危机发生后 TLMX 提高对团队绩效带来的积极效应。” (p. 33)

---

## 第二轮

### 审稿人意见：

意见 1：研究 2 的主题是事件触发的新员工 LMX 关系建立及变化过程，但是命题中并不是关注 LMX 关系的建立与变化，而是与领导的直接/间接互动会影响新员工发展 LMX 的意愿以及最终的社会化结果。

### 回应：

非常感谢您对文章的仔细阅读！研究 2 主要研究的是事件触发的新员工 LMX 关系建立及变化过程，但是我们在论述过程中的确忽略了对 LMX 关系建立和变化的重点阐述。因此我们重新梳理了这部分的逻辑，并做了针对性的修改，将论述的重点放在事件如何触发 LMX 建立与变化过程，将新员工发展 LMX 的意愿仅作为推导新员工 LMX 建立与变化中的过程，并淡化了社会化结果的阐述，社会化结果仅作为 LMX 的影响结果，而非重点内容。为避免重复，具体修改内容将在评审意见 A,B,C 中进行回复。

意见 2：研究 2A) 新员工发展 LMX 的意愿并不完全等于 LMX 关系的建立，因为 LMX 关系建立与发展过程中领导担任着重要的角色，尤其是在角色获得阶段，领导担任角色发送者。

### 回应：

非常感谢您的提醒!我们十分认同您提到的新员工发展 LMX 的意愿并不完全等于 LMX 关系的建立,因此我们增加了对 LMX 关系建立以及变化的描述,使我们想传达的意思更加清晰。具体来说,我们认为事件会影响新员工对领导的认知和判断,从而影响他们发展 LMX 的意愿以及后续与领导的互动过程,进而影响新员工 LMX 关系的建立与变化。此外,我们依据您的建议,增加了在 LMX 建立与发展过程中领导作用的描述,并强调了我们的研究虽然是从新员工主动性的角度切入,但领导和员工是 LMX 建立过程中都不可忽略的主体, LMX 是一个双向互动的过程。同时,我们也增加了对领导和员工之间关系的动态变化的描述,体现出了新员工 LMX 的变化过程。具体修改内容请见下:

“对于新员工而言,从进入组织到融入组织,离不开人际互动,尤其是与领导者建立关系(Saks et al., 2007)。新员工进入团队的过程,也正是领导者与下属(新员工)逐步建立 LMX 关系的过程……”

在 LMX 关系中,领导通常扮演重要角色,担任着角色的发送者(Sluss & Thompson, 2012),然而作为交换另一方的员工并非只能被动接受,其在 LMX 关系建立和发展过程中也同样具有主动性。领导进行角色分配后,新员工会做出权衡和判断,主动争取或改变他们的组织角色,以及他们与领导者的关系。换言之,新员工构建 LMX 的过程并非单向的,而是一个双向互动的过程(Graen & Scandura, 1987)。通过与领导直接互动的事件,新员工会对领导的道德、能力、资源等方面产生一定的认知和评价(Tan et al., 2021),做出领导是否值得追随以及是否值得发展 LMX 关系的判断,对领导角色分配做出积极或消极的回应,进而影响 LMX 的建立和变化。例如,当新员工通过与领导直接接触的事件对领导产生积极评价时,会倾向于对领导的任务分配等做出积极反馈。这种积极的反馈促使领导向这些员工投入更多的精力和资源,进一步推动新员工更加主动地对领导做出回应。这种互动模式促成了一种正向的循环,不断强化双方的积极关系,促进高质量 LMX 关系的建立和发展。相反,如果新员工通过与领导直接接触的事件形成对领导的负面认知,则可能以消极的方式回应领导的任务和角色分配,导致领导减少对这些员工的关注和资源投入。进一步地,领导的这种行为反馈强化了员工的消极认知和行为,形成负面的循环互动,不利于 LMX 的建立和发展。

基于此,我们认为与领导直接互动的关键事件强度会影响新员工对领导的认知和判断,从而影响他们发展 LMX 的意愿以及新员工与领导的互动过程,进而影响新员工 LMX 关系的建立与变化。社会化的互动主义观点(interactionist perspective on socialization)认为:新员工可以通过与组织内部关键人士,特别是与领导直接互动来实现社会化目标(Jones, 1983; Reichers, 1987)。可见, LMX 关系质量会影响新员工的社会化进程。因此本研究提出:

命题 1:与领导直接互动事件强度会影响新员工 LMX 建立以及变化过程,进而影响最终的社会化结果。”(p.34)

“新员工进入组织后,不一定有机会频繁地与领导互动,因此往往依赖工作场所中所得到的间接信息(如:领导与其他下属互动的传言)形成对与领导者相关事件的感知,从而产生对领导的认知和判断(Sommerfeld et al., 2007),调整与领导的互动关系和方式,进而影响 LMX 的建立和变化过程。例如,领导与其他下属互动的传言(gossip)是组织中员工感知与领导间接互动事件的重要信息来源,可以帮助新员工更好地了解领导在与其他下属互动事件中体现出的个性特征、行为规范、资源能力等(Beersma et al., 2019; Grosser et al., 2012; Tan et al., 2021),从而使新员工对领导产生一定的认知,进而影响新员工发展 LMX 的意愿以及后续与领导的相处方式,最终影响 LMX 的建立和变化过程。因此我们提出,与领导间接互动的事件强度能够让员工对领导形成一定的认知和判断,从而影响他们发展 LMX 的意愿以及新员工与领导的互动过程,进而影响 LMX 的建立与变化,最终影响社会化进程。因此,我们推测:

命题 2:与领导间接互动事件强度会影响新员工 LMX 建立以及变化过程,进而影响最

终的社会化结果。”(p.35)

**意见 3:** 研究 2B) 命题中强调互动事件导致的员工感知会影响新员工对发展 LMX 的意愿,但在论述的过程中强调的是对“事件的感知”,“对领导的感知与对领导认知的一致性”程度,员工的感知具体指的是什么?

**回应:**

非常感谢您的提醒!我们注意到我们在论述中对于“感知”的描述有些模糊,与我们原本想表达的意思有些出入,因此我们重新对这部分进行了梳理,并删除了“对领导的感知与对领导认知的一致性”的表述,将“感知”界定为对“事件的感知”。我们认为“对事件的感知”是指从员工的角度感知到的事件强度的影响,而不是事件本身客观的影响。根据您的建议,我们重新整理了研究思路,具体来说是指,新员工通过与领导直接或间接互动事件的感知,形成了对领导的积极或消极的认知与评价,从而做出对领导角色分配的积极或消极的回应,影响领导的后续行为以及领导与新员工之间积极或消极的持续互动过程,最终影响新员工 LMX 的建立与变化。具体修改内容请见下:

“新员工进入组织后,在与领导建立 LMX 的过程中面临着一系列关键事件(De Vos & Freese, 2011; Louis, 1980; Saks, 1994)。研究表明,关键事件影响员工的最直接因素取决于员工对事件的感知程度(刘东,刘军,2017)。然而目前大部分文献都关注于领导者在建立 LMX 过程中进行的角色和资源的分配过程(Erdogan & Bauer, 2014; Anand et al., 2015),忽视了员工作为二元交换主体之一的主动性,缺乏从员工的视角研究事件对新员工 LMX 建立和变化的影响。事实上,员工与领导互动的一系列关键事件强度影响着员工对领导的评价和判断以及主动发展 LMX 关系的意愿,进而影响 LMX 的建立和变化过程。从本质上来说,新员工对事件的感知是基于对有效信息的获取(Salancik & Pfeffer, 1978),而信息的重要来源一方面是与领导的直接互动(Maitlis & Christianson, 2014),另一方面是与领导的间接互动(Sommerfeld et al., 2007)。基于此,本研究从事件信息来源的角度,将基于新员工与领导直接互动过程中获取信息的事件作为与领导直接互动事件,将基于间接信息渠道获取的与领导有关的事件作为与领导间接互动事件。”(p.33)

“基于此,我们认为与领导直接互动的关键事件强度会影响新员工对领导的认知和判断,从而影响他们发展 LMX 的意愿以及新员工与领导的互动过程,进而影响新员工 LMX 关系的建立与变化……”(p.34)

**意见 4:** 研究 2C) 社会化结果并不是 LMX 的变化过程,尽管这对于新员工非常重要。建议作者聚焦到与领导的直接/间接互动是如何影响 LMX 的建立与变化的,而不是社会化结果。

**回应:**

非常感谢您的建议!我们针对您的建议进行了修改,将研究的重点聚焦到了新员工通过与领导的直接/间接互动事件产生对领导的评价与判断,进一步做出后续的行为反应,从而影响新员工 LMX 的建立与变化,将社会化结果仅作为 LMX 变化的结果变量,与其他研究中结果变量的阐述相对应。具体修改内容请见下:

“基于此,我们认为与领导直接互动的关键事件强度会影响新员工对领导的认知和判断,从而影响他们发展 LMX 的意愿以及新员工与领导的互动过程,进而影响新员工 LMX 关系的建立与变化。社会化的互动主义观点(interactionist perspective on socialization)认为:新员工可以通过与组织内部关键人士,特别是与领导直接互动来实现社会化目标(Jones, 1983; Reichers, 1987)。可见,LMX 关系质量会影响新员工的社会化进程。”(p.34)

“……因此我们提出,与领导间接互动的事件强度能够让员工对领导形成一定的认知和判断,从而影响他们发展 LMX 的意愿以及新员工与领导的互动过程,进而影响 LMX 的建

立与变化，最终影响社会化进程。”（p.35）

**意见 5:** 对于命题 4，目前的阐述不是很清晰，高绩效员工的离开会引起 LMX 什么样的变化，这种变化短期对团队绩效产生什么影响并没有说清楚。

**回应:**

感谢您的提醒！我们针对您的建议进行了修改，重新梳理了这部分内容，明确了高绩效员工的离开会引起 LMX 变化以及这种变化短期对团队绩效的影响。具体来说，高绩效员工的离开会导致原本集中于高绩效员工的资源得以在团队中重新分配，领导会根据团队内部的需求以及对团队成员的重新评价，调整与现有员工的 LMX 关系，将原本给予高绩效员工的资源和关注分配给其他员工，从而导致 LMX 的变化。这种变化会引起原有团队在短期内出现震荡，激发现有成员间对领导的资源和关注度的竞争，从而引起相对于团队规范期更多的团队冲突，团队内部原有的合作氛围可能会受到破坏，影响团队整体的凝聚力和效率，短期内给团队绩效带来的负面影响。具体修改内容请见下：

“我们还计划探索高绩效员工离职事件强度对团队 LMX 变化的影响。理论上，高绩效员工作为团队的核心员工，通常在团队中是具有高 LMX 的个体，高绩效员工离开这一事件同样会使团队在资源分配、关系地位等方面重新进行磨合与适应，因而出现动荡、冲突和变化。从资源有限的角度来说(Vidyarthi et al., 2010)，高绩效员工的离开导致原本集中于高绩效员工的资源得以在团队中重新分配，领导会根据团队内部的需求以及团队成员的重新评价，调整与现有员工的 LMX 关系，将原本给予高绩效员工的资源和关注分配给其他员工，完成资源的重新配置。这个过程中，LMX 的重新分配会引起原有团队在短期内出现震荡，激发现有成员间对领导的资源和关注度的竞争(Dienesch & Liden, 1986)，从而引起相对于团队规范期更多的团队冲突，团队内部原有的合作氛围可能会受到破坏，短期内影响团队整体的凝聚力和效率，进而导致对团队绩效的负面影响。由此我们推测：

命题 4: 高绩效员工的离开这一事件强度能够引起团队内 LMX 变化，改变原有团队 LMX 结构，短期内会给团队绩效带来负面的影响。”（p.36）

---

### 第三轮

**编委意见:** 同意发表，有几个小建议。

**意见 1:** 图 1 的频次只有 1 和 2，用图表示没必要，建议重新表述一下，或者只是呈现一个表，将有发表的年度列一下即可；

**回应:**

感谢您的提醒！我们按照您的建议，将图改为了表的形式，使 LMX 动态研究实证论文数量的呈现更加简洁清晰，具体修改请见下：

表 1 LMX 动态研究实证论文数量

年份	1993	1996	2005	2009	2011	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
数量	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2

（p.3）

**意见 2:** 其他图数字的字体是中文，建议改成英文。

**回应:**

感谢您细致的阅读！我们重新调整了图片中数字的字体，使其统一为 Times New Roman

字体，具体修改请见下：

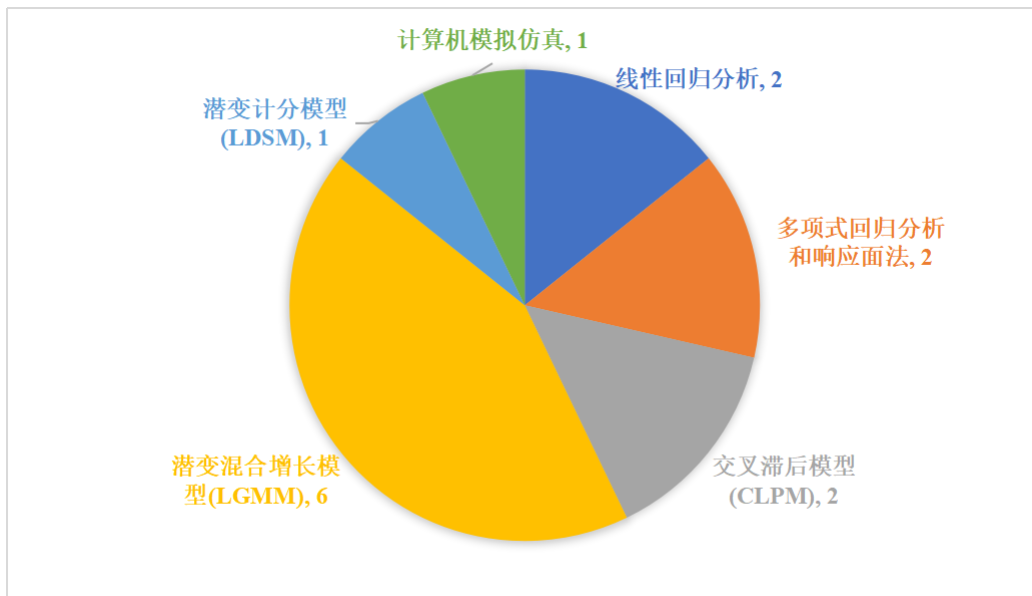
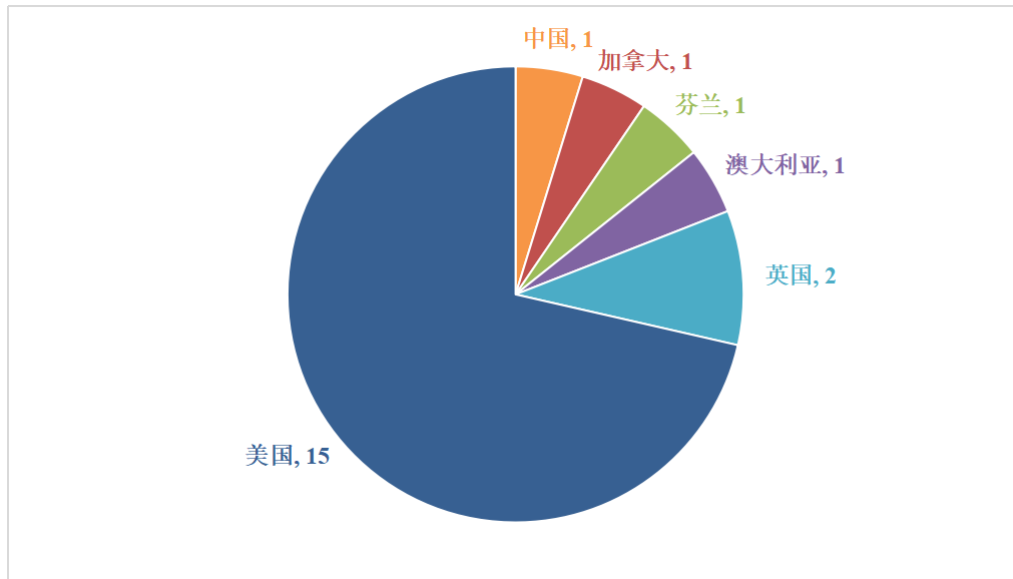


图 1 LMX 动态研究作者单位机构

图 2 LMX 动态研究的分析方法

(p.4)