

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：员工绿色创造力的诱发机制：个体、情境及其共同作用模式

作者：余光钰，聂琦，彭坚

第一轮

审稿人 1 意见：

本文研究如何激发员工绿色创造力，进行了较为充分的文献回顾，同时存在以下问题需进一步完善。

意见 1. 作者在概念上对绿色创造力和创造力两个构念分别进行了界定，对于两者间的区别还需要进一步阐释，以凸显绿色创造力研究的特殊性和必要性。

回应：非常感谢审稿专家的意见。绿色创造力概念的提出源于学界对生态保护和绿色创新的关注，不仅仅是创造力的具体表现形式，更是一种关注利益相关者环保诉求的创造力，以环境效益为核心，重视利益相关者环保目标(Chen & Chang, 2013)，与传统创造力研究既存在共性，也有独特之处。为此，在通读全文与研读相关参考文献的基础上，我们加入了“2.1 绿色创造力在传统创造力领域的独特性”，集中介绍绿色创造力研究的特殊性和必要性。具体补充内容如下：

2.1 绿色创造力在传统创造力研究领域的独特性

绿色创造力概念的提出源于学界对生态保护和绿色创新的关注。继承创造力的特征，绿色创造力强调个体针对绿色产品、服务、流程以及实践提出新想法(Siddiquei et al., 2021)。然而，绿色创造力不仅是创造力的具体表现形式，更是一种关注利益相关者环保诉求的创造力，以环境效益为核心，重视利益相关者环保目标(Chen & Chang, 2013)，与传统创造力研究既存在共性，也有独特之处。

绿色创造力与传统创造力的共同点在于二者均关注提出想法的原创、新颖和实用性，开发独特竞争优势并创造相应的效益，从而提升组织绩效、确保企业生存(Mittal & Dhar, 2016)。

绿色创造力与传统创造力具有以下四点不同之处。首先，表现形式不同。传统创造力强调以经济效益为核心(Amabile, 1994)，既包含改良产品、服务、技术与工作流程的善意表现，也可能存在工作越轨、不道德行为等恶意表现(Gino & Ariely, 2012)。然而，绿色创造力以环境效益为核心，为获得绿色竞争优势、提升企业形象、实现绿色清洁生产做出巨大贡献(Maitlo et al., 2022; 李文静 等, 2020)，即具有服务于企业与社会双重利益的建设性功能，主要是一种善意的表现。这是因为“绿色”理念与创造力的恶意使用之间存在相悖逻辑，“绿色”理念的盛行督促员工以保护环境为前提行事，行动往往出于“好心”。

其次，主导目标不同。传统创造力旨在最大程度的提升组织绩效、确保组织长期生存、

创造独特竞争优势，实现组织利益最大化。然而，自然环境也因全行业经济高速发展而承受着巨大压力和毁灭性打击，环境保护问题成为以传统创造力为主旨搭建的商业逻辑下亟待解决的危机之一(Mittal & Dhar, 2016)。绿色创造力则旨在帮助组织适应目前日益复杂且不断变化的经济环境，满足客户独特的、额外的环保期望(Mittal & Dhar, 2016)，获取新型竞争优势并实现可持续发展目标(Song & Yu, 2018)，以弥补传统创造力尚未关注环境问题的缺陷。

第三，诱发条件不同。尽管传统创造力与绿色创造力的影响因素均可归纳为个人、团队和组织三个层次(Anderson et al., 2014; Chen & Chang, 2013)，但是二者的侧重点存在差异。传统创造力主要利用个体特质或任务、环境特征培养思维活跃性和认知灵活度，能够在复杂社会系统中创造有价值的新产品、新服务和新流程(Woodman et al, 1993)。而绿色创造力依托于环保主义的市场大环境，其诱发因素侧重于具有时代特征的个人环保价值观和企业绿色战略理念等。换言之，绿色创造力基于战略高度层面为实现可持续发展、解决环境管理问题提供新思路和新动力(Song & Yu, 2018)。因此二者的诱发条件并不完全一致(Chen et al., 2015)。此外，互动论也指出，绿色创造力比传统创造力的形成机制更为复杂，需要各种个体与环境前因的相互作用才能产生(Shalley et al., 2004; Kalyar et al., 2021)。

第四，对员工个人品质具有不同的要求。传统创造力仅仅对员工的思维活跃性提出了相应要求，而绿色创造力作为一种更高层次的环保行动，除了要求员工具备从事创造性活动的基本个人特质(如勤奋好学、兼容并包、推陈出新等)之外，还对组织成员提出了环保使命、环保意识、环保敏感度等高层级的要求(李文静 等，2020)。

意见 2. 作者提到：“绿色创造力则需要考虑环境效益，大多从绿色、环保的个人价值观和企业战略理念的高度出发，其诱发条件与创造力的形成逻辑并不完全一致”。创造力与绿色创造力的诱发条件存在哪些相似之处，存在哪些不一致，为何会呈现这些不一致？

回应：非常感谢审稿专家的意见。纵观现状，创造力与绿色创造力的形成逻辑的确并不完全一致，存在相似与不同之处。

Anderson 等(2014)按照个人、团队、组织层面分别介绍影响个体创造力的因素。其中，个人层面的研究可归纳为个人因素(如大五人格、技能、动机)、任务背景(如工作复杂性、目标和工作要求)和社会背景(如领导、同事、顾客)，团队层面的研究可归纳为团队结构和组成、团队氛围和流程以及领导风格，组织层面的研究可归纳为管理相关因素、知识利用与社会网络、组织的战略、结构、规模与资源、文化、外部环境、创新传播，以及企业创业精神等。虽然绿色创造力的影响因素同样包括个人、团队、组织三个层面，但具有一些独特的细分因素。传统创造力聚焦于如何利用个体、任务、环境的特质和特征全方位培养提出新颖有用想法的能力，而绿色创造力则通过由内而外地从个人、团队、组织三个层面贯彻落实环保理念，从而带来绿色创造力这一更高层次的亲环保行动(李文静 等，2020)。换言之，绿色创造力的前因研究把环保个人价值观和绿色企业战略理念等较为宏大的环保概念作为主旨，在这个前提高度之下从不同层面探索绿色创造力的形成逻辑。

具体修改内容详见意见 1，此处不再赘述。

意见 3. 在 4.3.1 “情境→个体”因果关系模式部分，尤其是在自我决定理论段落，作者使用了“创造力”、“绿色创造力”、“创造性行为”等构念，建议围绕本文关注的重点“绿色创造力”展开论述。

回应：非常感谢审稿专家的意见以及对学术秉持严谨的态度！我们已对全文使用有关“创造力”、“创造性行为”等构念以及其他用词不准确的地方进行了修改，确保围绕本文重点“绿色创造力”开展论述，请审稿专家审查。

意见 4. 建议作者将社会学习理论与社会认知理论整合起来，自我效能感和观察学习都属于社会认知理论的观点。

回应：非常感谢审稿专家的意见。受到审稿专家的启发，我们重新回顾了社会学习理论与社会认知理论的经典文献，统合为社会认知理论，该理论能够为自我效能感和观察学习两个视角提供解释。一方面，个体基于环境刺激主动调整认知，形成与情境匹配的自我效能感，进而调整个体后续行为；另一方面，个体也可以通过观察直观的环境信息(他人的行为和态度)进行模仿学习，进而影响其行为和态度(Bandura, 1977)。而这正是社会认知理论的核心观点，即个体源于情境因素对个体认知的影响做出某种行为反应(Bandura, 2001)。具体修改内容详见正文。

意见 5. 作者使用多种理论视角来解释情境因素通过影响个体因素来激发员工绿色创造力，最后还需要对这些理论视角进行总结，例如：梳理从不同的理论视角出发会形成哪些独特的影响机制。

回应：非常感谢审稿专家的意见。我们的确缺少对理论视角进行总结。根据您的建议，我们在“3.3.1 情境→个体因果关系模式”的结果加入总结性描述段落，对本节涉及的四种解释理论进行总结。具体内容如下：

因此，上述理论能够较好捕捉员工绿色创造力的情境诱发机制。自我决定理论阐明环境因素如何影响个体从事环保活动的内在动机，社会认知理论解释形成绿色创造力的认知性动因，情感事件理论刻画事件-情绪-态度的完整情感反应链条，态度改变理论揭示个体主动接受某种信息的说服机制。未来可通过实证研究进一步对比不同理论解释力，揭示各理论在绿色创造力影响因素研究中的相对权重。

同时，受到您的启发，我们也在“3.3 个体因素与情境因素的共同作用模式”加入总揽型开头，使用“总分总”模式概括性的介绍本研究基于相应理论提出了两种模式，使得读者能够快速掌握 3.3 的主要思维逻辑，新增内容如下：

本研究认为，在相应理论指导下，当前影响绿色创造力机制的共同作用模式应包含两条主线：因果关系模式与交互关系模式。前者聚焦组织或社会大环境对员工绿色创造力的塑造方式，即环境因素不断刺激员工内在动机形成，影响员工对自己的认知，产生相应情感反应、改变以往的态度行为，进而对绿色创造力产生了积极或消极效应；后者聚焦个体与环境因素的互动作用机制，即基于个体与情境的交互作用，探索员工绿色创造力的复杂形成过程。

并且，在本节末尾加入“3.3.3 共同作用模式的理论视角总结”，对目前研究中基于不

同理论视角提出的因果和交互关系模型进行总结。新增内容如下：

3.3.3 共同作用模式的理论视角总结

在现有研究的基础上，本研究基于相应理论归纳出两条共同作用模式，即因果关系模式与交互关系模式。目前绿色创造力的研究以情境→个体因果关系模式为主，有关交互关系模式的研究较少，尚未对两层面的互动属性进行充分的理论开发。Kalyar 等(2021)指出，绿色创造力的形成机制相较传统创造力更为复杂，需要各种个体与环境前因的相互作用才能产生。因此，本研究认为，个体与环境因素的交互关系模式是探索员工绿色创造力形成过程的趋势，应基于特质激活理论与动机性信息加工理论，关注二者复杂交互机制进而培养员工的绿色创造力。

意见 6. 图 2 没有对影响因素进行研究层次上的区分(个体层、团队层、组织层)，情境因素里面包括了领导风格、企业愿景与战略、企业绿色管理实践、企业综合实力等因素，如果在来源文献中学者们进行了变量层次的区分，建议作者也在图 2 中进行层次划分。

回应：非常感谢审稿专家的意见。根据您的建议，我们在图 2 中对三个层次进行了相应的划分。具体修改如下：

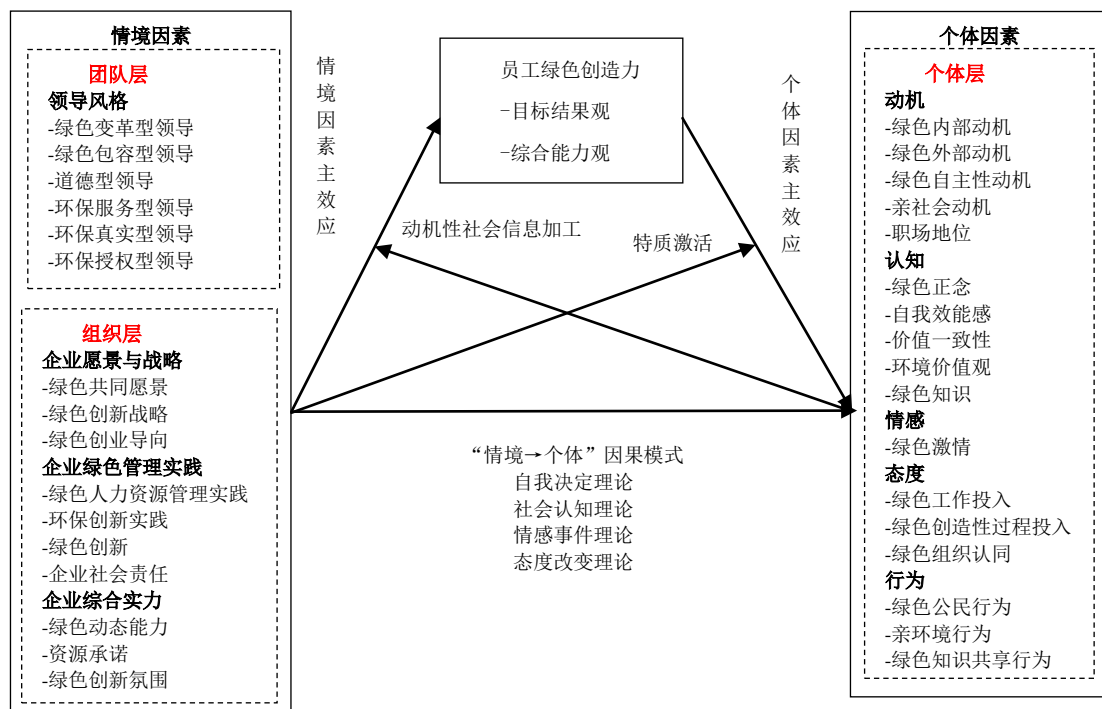


图 2 员工绿色创造力的个体-情境因素研究框架

意见 7. 越来越多的研究表明创造力具有动态变化性，建议作者在总结与展望中可以加入对绿色创造力动态属性的展望。(Chen 等人, 2014 年; Norton 等人, 2017 年; Joshi 和 Dhar, 2020 年)

回应：非常感谢审稿专家的意见。纵观现状，越来越多的学者关注创造力的动态属性，创新

和创造力动态模型(The Dynamic Componential Model of Creativity)也强调了创造力的动态性。Chen 等(2013)指出,强大的稳态组织能力已经不足以保持企业竞争优势,企业需要既能满足环境需求以制定差异化战略、又能重塑市场中营销规则的绿色创造力,使其在市场竞争中处于优势地位。Norton 等(2017)在日记研究中得出,员工的绿色行为意向与实际绿色行为在不同组织情境中存在明显波动。那么,随着时间的推移与市场环境的改变,绿色创造力可能也会呈现动态变化现象。未来研究可以此为切入点,探索绿色创造力在员工之间与员工内部是否存在显著变化。我们将这一想法加入“4 总结与展望”部分,新增内容如下:

4.4 挖掘绿色创造力的动态属性

资源基础观(Resource-based View)提出,稀缺且难以模仿的价值资源和能力是企业获得可持续竞争优势的关键(Barney, 1991),企业可以通过“稳态”和“动态能力”以获得竞争优势。前者指企业获取和维持强大的稳态组织能力,但不足以持续发挥优势(Chen & Chang, 2013);后者指不断适应并利用环境的动态能力,即更新和发展员工能力(如绿色创造力)以适应不确定的市场环境而获得持续竞争优势(Reyes-Santiago et al, 2019)。

新近研究表明创造力具有动态变化性,创新和创造力动态模型(The Dynamic Componential Model of Creativity)也强调了这一观点(Joshi & Dhar, 2020)。Chen 和 Chang (2013)指出,企业需要既能满足环境需求以制定差异化战略、又能重塑市场中营销规则的绿色创造力,具有动态属性,然而目前尚未得到学界的关注。而 Norton 等(2017)在日记研究中指出,员工的绿色行为意向与实际绿色行为在不同组织情境中存在明显波动。那么,随着时间的推移与市场环境的改变,员工的绿色创造力是否也会受到某种因素的影响而呈现动态波动情况?鉴于绿色创新前期投入成本过高且见效缓慢,进入后疫情时代的员工是否会降低绿色创新补偿感知而选择暂时保存实力、维持生存,即是否存在绿色创造力倒退的现象?因此,未来有必要探讨员工绿色创造力的动态性变化情况以指导企业有效引导绿色创新进程。

同时,我们提出,还应关注如何能够保持绿色创造力这一竞争优势。道德许可理论指出,个体前期的积极道德经历可能会影响其当期道德评价,因而不再实施道德行为或带来不道德行为(Monin & Miller, 2001)。已有学者发现员工前期的善行可能会成为后续消极行为的“正当”理由(Miller & Effron, 2010);如果前期的善行是在外部多方压力的作用下被动产生的,这种情况将更加普遍(Effron & Conway, 2015)。由此,我们进一步提出**未来研究研究方向:如何使得员工产生源源不断的、发自内心的绿色创造力以预防潜在的道德许可效应?**我们新增了“4.5 探究持续产生绿色创造力过程中的潜在道德许可效应”,旨在能够更清晰的表达观点,并为未来研究提供有价值的研究视角。具体新增内容详见修改稿。

此外,在结果与展望这一部分中我们也对原稿“5.4 探究绿色创造力可能存在的阴暗面”重新思考。如前所述,绿色创造力不同于传统创造力,而是具有服务于企业与社会双重利益的建设性功能,是一种善意的表现。这是因为“绿色”理念与创造力恶意的使用之间存在相悖逻辑,“绿色”理念的盛行督促员工以保护环境为前提行事,行动往往出于“好心”。然而成长总是伴随着剧烈“阵痛”,这些受益主体也需要在这个过程中付出高额代价,绿色创造力也可能带来某些消极结果。因此,我们将小标题改为“4.6 警惕绿色创造力可能付出的代价”,对这部分内容进行重述。具体修改如下:

4.6 警惕绿色创造力可能付出的代价

随着绿色管理议题的关注度日益增长,已有研究多次强调绿色创造力对个体、组织与社会产生的积极作用(Chen & Chang, 2013; Bahzar, 2019)。然而成长总是伴随着剧烈“阵痛”,这些受益主体也需要在这个过程中付出高额代价(Luu, 2020),比如环保投入成本过高对日常经营活动构成威胁,企业特定的绿色材料或技术可能导致供应短缺、价格变化,供应链转型存在滞后期和不稳定性,环境政策变化给企业长期规划和投资带来不确定性。但是这与传统创造力的善意表现机制不同(Zheng et al., 2019),因为“绿色”理念与善意使用创造力之间存在天然相悖,出于“好心”的绿色创造力督促员工以保护环境为前提行事,带来的环保设施不成熟、环境不稳定等消极结果是形成新型竞争优势(绿色创造力)需要承担的代价。

综上,未来应关注绿色创造力需要付出的代价,探究其表现、根源、机制与对策,缩短成长“阵痛期”,降低运用绿色创造力过程中需要付出的成本,不让前期为提高绿色创造力所做出的努力付之东流,更好的保障绿色创造力目标成效。

参考文献

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Effron, D. A., & Conway, P. (2015). When virtue leads to villainy: Advances in research on moral self-licensing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 32-35.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *Academy of Management Review*, 38(2), 292-306.
- Miller, D. T., & Effron, D. A. (2010). Psychological license: When it is needed and how it functions. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43 pp. 115-155). Academic Press.
- Monin, B., & Miller, D. T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of personality and social psychology*, 81(1), 33.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.
- Reyes-Santiago, M., S á nchez-Medina, P., & D á z-Pichardo, R. (2019). The influence of environmental dynamic capabilities on organizational and environmental performance of hotels: Evidence from Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 227, 414-423.
-

审稿人 2 意见:

本文通过梳理和总结已有的文献,对员工的绿色创造力的前因进行了分析。并归纳到两个理论框架下:(1)“情境→个体”因果关系模式;(2)个体与情境交互关系模式。旨在为“双碳”背景下,我国企业加快绿色低碳发展进程提供启发。以下是我关于本研究的一些问题:

意见 1: 绿色创造力和创造力的动机有何不同?在本研究提出的理论框架中(图 2),情境因素都被归纳成了和“绿色”相关,例如绿色变革型领导,个体因素也被标为“绿色正念”

等。但是这本质上和创造力的已有驱动模型好像并无大的区别(例如, Anderson et al., 2014)。因此, 对此模型的新颖性上感觉有所欠缺。

回应: 非常感谢审稿专家的意见。我们在阅读检索到的相关文献中发现, 绿色创造力概念的提出源于学界对生态保护和绿色创新的关注。继承创造力的特征, 绿色创造力强调个体针对绿色产品、服务、流程以及实践提出新想法(Siddiquei et al., 2021)。然而, 绿色创造力不仅仅是创造力的具体表现形式, 更是在利益相关者环保诉求的动机下而形成的一种特定创造力, 以环境效益为核心, 重视利益相关者环保目标(Chen & Chang, 2013)。因此, 绿色创造力与传统创造力研究既存在共性, 也有独特之处。

通过总结归纳, 本文认为绿色创造力的独特性主要体现在性质表现、主旨目标、诱发条件和对员工个人品质的要求这四个方面。其中, **诱发条件这一方面能够回答专家对模型新颖性的疑问**。尽管传统创造力与绿色创造力的影响因素均可归纳为个人、团队和组织三个层次(Anderson et al., 2014; Chen & Chang, 2013), 但是二者的侧重点存在差异。传统创造力主要利用个体特质或任务、环境特征培养思维活跃性和认知灵活度, 进而能够在复杂社会系统中创造有价值的新产品、新服务和新流程(Woodman et al, 1993)。而绿色创造力依托于环保主义的市场大环境, 其诱发因素侧重于具有时代特征的环保个人价值观和绿色企业战略理念等。换言之, 绿色创造力基于战略高度层面为实现可持续发展、解决环境管理问题提供新思路和新动力(Song & Yu, 2018), 因此二者的诱发条件并不完全一致(Chen et al., 2015)。此外, 互动论也指出, 绿色创造力比传统创造力的形成机制更为复杂, 需要各种个体与环境前因的相互作用才能产生(Shalley et al., 2004; Kalyar et al., 2021)。因此, 与 Anderson 等(2014)提出的影响创造力因素的经典模型相比, 绿色创造力的形成明显存在更为复杂的交互影响机制。

我们在原稿中加入“**2.1 绿色创造力在传统创造力领域的独特性**”, 旨在能够区分绿色创造力与传统创造力的概念、特性与诱发因素。修改内容详见修改稿。

意见 2. 本研究的动机也略为薄弱。研究团队从两个方面论述本研究的必要性: 1. 尤其是国内学者对该议题的探讨较少, 尚缺乏有关员工绿色创造力研究脉络的系统梳理。但是我在本研究中并未看到对我国企业或者营商环境的独特因素的归纳和分析。大多数引用和归纳进理论框架的研究还都是国际上的文献和研究, 所以本研究是否与这一目标背道而驰。2. “绿色创造力至今仍然是一个未充分探索的概念” (p.4)。即使针对具体的“绿色创造力”的研究可能确实没有传统的研究“创造力”的研究丰富, 但这一结论可以适用于任何和 ESG 具体相关的概念。但是为何需要特别的针对这一具体的概念提出一个理论框架? 绿色创造力和一般创造力有什么区别? 这本身就是一个很有意思的研究问题, 但是在你的理论框架中我没有看出来有任何区别。

回应: 非常感谢审稿专家的意见。

1. 原稿中“然而, 这些研究之间联系不紧, 知识框架较为零散, 尤其是国内学者对该议题的探讨较少, 尚缺乏有关员工绿色创造力研究脉络的系统梳理”的表达不当, 给阅读带来了障碍和争议。作者团队通过再次进行文献梳理发现, 本文检索的现有关于绿色创造力研究的调查样本遍布发达国家与发展中国家, 人群分布较为广泛, 原稿的相关表达问题的确给

阅读带来了障碍，我们已进行全面修改。因此本研究在现有文献的指导下，**针对全球绿色管理实践提出激发员工绿色创造力的框架，而并非完全聚焦我国场景**。因而，国内与国外学者均就员工绿色创造力的激发议题进行了大量有益的探索。但是这些研究均为定量研究且较为分散，以至于如何激发绿色创造力还缺乏一个综合性解答。因此，具体修改如下：

国内外学者均就员工绿色创造力的激发议题进行大量有益探索，为指导西方企业绿色管理实践提供了重要启发。然而，这些研究之间联系不紧、较为零散，导致绿色创造力的诱发因素凌乱不辩、个体与情境因素作用机制不明等遗留问题，不利于全面认识员工绿色创造力研究领域的现状与趋势，对于如何激发员工绿色创造力尚缺乏一个综合性解答。

同时，为了有针对性的讨论因我国企业或者营商环境的独特性而导致的不同激发逻辑，我们在“4 总结与展望”部分还呼吁后续研究可以更多的聚焦中国传统文化观念情境，关注诸如集体主义文化取向、儒家传统文化观、权力距离等对绿色创造力的影响效果。此外，我们审查了原稿中相关有歧义的语句，对其进行修改，具体修改详见修改稿。

2. 近年来，ESG 的相关概念受到广泛关注，即为企业在环境、社会和治理方面的具体实践，是企业非财务信息的重要组成部分。目前学界对于绿色创造力概念的开发基于传统创造力，在绿色议题的背景之下融入环保理念进而不断发展。作为创造力与可持续发展理念结合的产物，员工绿色创造力的提出不仅更新了“双碳”背景下的创造力理念，将创造力研究拓展到绿色管理领域，提供了新的研究视角以助力环境可持续发展，还更加契合可持续发展的现实需要。

“绿色创造力至今仍然是一个未充分探索的概念”这样的表述的确缺乏严谨性与针对性，大大降低了本研究的创新度。为了有效区分这个概念，如前所述，我们加入“**2.1 绿色创造力在传统创造力领域的独特性**”，旨在能够区分绿色创造力与传统创造力的概念、特性与诱发因素。修改内容详见修改稿。

这一部分首先介绍了提出绿色创造力概念的源头，认为其是创造力的具体表现形式，也是一种关注利益相关者环保诉求的创造力，二者的共同点在于二者均关注提出想法的原创、新颖和实用性，并且对比二者在**性质表现、主旨目标、诱发条件以及对员工个人品质的要求**四个方面的差异，突出绿色创造力相较于传统创造力的独特之处。

意见 3. 我没看懂“员工行为”为什么会作为前因出现在“绿色创造力”之前？逻辑关系是什么？

回应：非常感谢审稿专家的意见。本文认为，绿色创造力的概念界定应继续沿用受到学界广泛认可的目标结果观而非综合能力观，应从产品维度衡量员工提出具有环境友好性与生态可持续性的绿色创造性理念，**将绿色创造力界定为创造性产出结果，而员工行为是实现这一结果的重要行动路径**。因此，员工行为构成了绿色创造力的解释机制之一。

具体而言，员工身处环保主义盛行的市场大环境之中，其亲环境行为(Pro-environmental Behavior)能够促使他们在践行环保政策的过程中提出独特的环保想法和解决方案。并且，在亲身实践的过程中产生良性环境刺激，员工会跳出固有的思维模式和行为方式以寻找解决环境问题的方案，并提出对环保流程更加有益的想法(Ahmad et al., 2022)。Öğretmenoğlu等(2022)

指出,拥有组织公民行为的员工对新的环保工作持开放态度,表现出更多的绿色创造性活动,例如探索和提出新颖和创新的方法来减少对环境的破坏。此外, Badar 等(2023)基于酒店员工数据,证实了绿色知识共享行为可能为培育和激发绿色创造力带来合适的环境和文化,使得员工在社会交往中获得有价值的资源,往往刺激员工绿色创造力水平的提升(Liao & Chen, 2018)。

我们对原稿相应内容进行了完善,以期让读者能够更好的理解这一逻辑。具体修改如下:

3.1.5 员工行为

组织行为研究朝着绿色化方向发展,员工行为与绿色创造力的关系密切。绿色创造力从产品维度衡量员工的绿色创造性理念,被视为创造性环保产出结果,而员工行为是实现该结果的重要行动路径。亲环境行为(Pro-environmental Behavior)是个体主动尝试减少危害环境的行为(Kollmuss & Agyeman, 2002),旨在承担环境保护责任,促使他们在践行环保政策的过程中提出独特的环保想法和解决方案;同时,员工也会在良性环境刺激过程中跳出固有的思维模式和行为方式,寻找解决环境问题的方案,提出对环保流程更加有益的想法(Ahmad et al., 2022)。类似的, Öğretmenoğlu 等(2022)从伊斯坦布尔酒店员工中收集数据,指出绿色组织公民行为(Green Organizational Citizenship Behavior)是一种个体自由裁量的环保行为,拥有组织公民行为的员工对环保工作持开放态度,在日常工作中表现出更多的绿色创造性,例如探索和提出新颖和创新的方法来减少对环境的破坏。Badar 等(2023)分析 265 名巴基斯坦酒店员工数据,指出员工的绿色知识共享行为(Green Knowledge Sharing Behavior)带来了适合培育和激发员工绿色创造力的环境和文化:在积极的绿色交流过程中,员工既能通过传递环保价值观和绿色知识、技能,又能够从他人那里获得新的绿色理念和支持回报,从而形成了接受方与被接受方的良性循环(Watson 和 Hewett, 2006),员工更有动机也更有机会从事绿色工作,往往刺激员工绿色创造力水平的提升(Liao & Chen, 2018)。

意见 4. 可以考虑添加“绿色”相关的知识,本文主要从动机出发,但是即使有意愿,员工是否会存在没有能力或者知识储备去实现绿色创造力的研究(Amabile, 2011: Compositional Model of Theory)?

回应:非常感谢审稿专家的意见。Amabile(2011)指出,任何创造性反应均包括个体内部(与领域相关的技能、与创造力相关的过程和内在的任务动机)和个人之外(个人所处的社会工作环境)的四个组成部分。本文在归纳激发绿色创造力的个体内部因素时主要从动机、认知、情感、态度与行为着眼,而没有纳入需要具备的绿色知识。同时,我们在进一步文献检索时发现,有学者对绿色知识的促进效果进行了初步探究:Riva 等(2021)指出,绿色知识等组织能力被视为一种解决环境问题的战略认知资源(Jermsittiparsert et al, 2019),有助于企业获得竞争优势(绿色创造力)和高组织绩效。

因此,根据专家意见,我们将这一要素划归为 3.1 个体层因素的认知类别中。因为目前对于这一类型的实证研究相对较少,我们也呼吁后续研究继续探究绿色相关知识对于绿色创造力的重要价值,以及可能需要同时具备知识储备和动机意愿才能驱动绿色创造力的相应机制。新增内容如下:

同时，塑造员工绿色创造力的过程中还需要绿色知识(Green Knowledge)的加持。Riva等(2021)指出，绿色知识为员工提供了创造性的解决环境问题的知识结构，能够有效对利益相关者的环保期望，有助于企业获得竞争优势(绿色创造力)和高组织绩效(Cheng, 2019)。反之，如果员工尚不具备相关绿色知识认知，将会阻碍个体提出新颖有用的环保想法的进程(Cheng, 2019)，其绿色创造力水平不会出现明显提升(Riva et al., 2021)。同时，Liao 和 Chen(2018)还指出，个体可能需要同时具备绿色知识和动机意愿两个前提才能驱动绿色创造力。此外，尽管研究已检验了知识对于创造性思维的重要程度，但是仍然存在个体缺乏相关知识也能富有创造力的悖论(Cheng, 2019)。因此，有必要关注其中可能存在的调节效应。

参考文献：

- Amabile, T., 2011. Componential theory of creativity (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School.
- Cheng, V. M. (2019). Developing individual creativity for environmental sustainability: Using an everyday theme in higher education. *Thinking Skills and Creativity*, 33, 100567.
- Liao, S. H., & Chen, C. C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 39, 419-435.
- Jermstittiparsert, K., Siriattakul, P., & Sangperm, N. (2019). Predictors of environmental performance: Mediating role of green supply chain management practices. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3), 877-888.
- Riva, F., Magrizos, S., & Rubel, M. R. B. (2021). Investigating the link between managers' green knowledge and leadership style, and their firms' environmental performance: The mediation role of green creativity. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3228-3240.
- Watson, S., & Hewett, K. (2006). A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141-173.
-

编委复审意见：

意见 1. 本文的贡献是什么？为什么要进行这样的综述。比如，绿色创造力究竟是怎样的一种创造力？绿色创造力与一般创造力之间的区分是什么？特别是在影响因素，理论解释等方面的独特之处，否则这一综述的意义受到影响，同时，进行这些区分也是文章的特色之处；

回应：非常感谢审稿编委的意见。本文的主要贡献在于从个体(动机、认知、情感、态度、行为、知识储备)与情境(领导、愿景战略、管理实践、综合实力)方面探究员工绿色创造力(一种关注利益相关者环保诉求的特殊创造力形式)的诱发因素和机制，将上述两种因素的共同作用模式归纳为“情境→个体”因果关系模式和个体与情境交互关系模式两类。

绿色创造力概念的提出源于学界对生态保护和绿色创新的关注。继承创造力的特征，绿色创造力强调个体针对绿色产品、服务、流程以及实践提出新想法(Siddiquei et al., 2021)。然而，绿色创造力不仅仅是创造力的具体表现形式，更是一种关注利益相关者环保诉求的创

造力，以环境效益为核心，重视利益相关者环保目标(Chen & Chang, 2013)，与传统创造力研究既存在共性，也有独特之处。

我们在原稿中加入“**2.1 绿色创造力在传统创造力领域的独特性**”，旨在能够区分绿色创造力与传统创造力的概念、特性与诱发因素。修改内容详见修改稿。

意见 2. 本文中引用的与绿色创造力有关的文献，多半是非主流杂志上的文献，如 Sustainability，那么，这一研究是否成为一个学者认可的研究方向或领域；

回应：非常感谢审稿编委的意见。根据您的建议，我们仔细筛查了原稿中引用的文章，对非主流期刊文献进行删减，尽可能使用主流期刊的研究作为本研究的支撑文献。

绿色创造力最初由 Chen 和 Chang(2013)提出，并得到学界广泛的应用与推广，发表于 Journal of Business Ethics (FT50 期刊)，并且在一些重要期刊上也刊出了后续绿色创造力激发因素的相关研究，比如 Asia Pacific Journal of Management、Business Strategy and the Environment、Frontiers in Psychology。只是由于环保主题的特殊性，导致很多绿色创造力的相关成果也出现在了诸如 Sustainability 此类杂志上。因此，我们仔细斟酌后，根据原来的思路保留了几篇我们认为有必要提及的文献，如 Jiang(2020)提出绿色创造力综合能力观，他们认为绿色创造力指员工产生新颖有用想法以创造绿色成果的综合能力。尽管本文在概念界定方面并没有采用他们的观点而是选择目标结果观，但是我们认为有必要保留以为后续研究提供更多新的方向。因为非主流杂志上的文献可能也会提供更多不同的视角和创新观点，这对于总结归纳绿色创造力领域的研究现状具有一定价值。尽管这些文献可能在学术界的知名度上不足，但它们可能包含了一些独特且有价值的研究成果。因此，我认为这些文献可以为绿色创造力领域提供宝贵的补充，并有助于推动该领域的发展。同时，我们也对投稿至今的文献进行再次检索，补充了一些最新刊出的主流期刊文献。如果您觉得无须引用非主流期刊文献，我们非常愿意进行删改。

意见 3. 文献检索的过程不是本文章点，因此，简单介绍一下即可，不用叙述过多；

回应：非常感谢编委的意见。我们对文献检索部分进行了删减了，不再独立成章，与第一部分融合，简单介绍文献检索过程。具体修改请参见修改稿。此外，为了保证文献检索的严谨性，我们将文献系统检索流程图放入附录中以备查阅。

意见 4. 第三节的题目应该可以更规范一些；

回应：非常感谢审稿编委的意见。根据您的意见我们已将文献检索进行简化，不再独立成章，因而原稿第三节构成第二节，我们将该题目“员工绿色创造力的本质：结果还是能力？”改为“员工绿色创造力的概念与测量”，以期能够进行规范化写作。

意见 5. 本文写作可以更科学化一些，如“国家发改委颁布的《关于构建市场导向的绿色技术创新体系的指导意见》中着重强调了打造绿色创新龙头企业、培养绿色创新人才的重要性”这样的论述可以减少。

回应：非常感谢审稿编委的意见。根据您的意见，我们不再使用“《指导意见》中着重强调了打造绿色创新龙头企业、培养绿色创新技术人才的重要性”这种较为空泛的论述，而是借助中华人民共和国生态环境部发布的《中国应对气候变化的政策与行动 2022 年度报告》数据，用具有公信力的数据信息反映出当前中国对环境问题的重视程度和解决力度，力求写作的科学化。同时，我们也对原稿中概括性、政策性表述进行了删减，避免出现“强调了打造绿色创新龙头企业、培养绿色创新技术人才的重要性”等笼统的、缺少说服力的论述。

意见 6. 两位审稿人提出了很多有参考价值的意见，请参考。

回应：非常感谢审稿编委的意见。我们充分参考两位审稿人提出的相关修改建议，并基于此继续查阅相关文献、完善原稿内容，这对于提升本文整体质量具有非常大的帮助。感谢编委和审稿人的宝贵建议！

第二轮

审稿人 1 意见：

感谢作者的认真修改，基本回应了我上一轮的问题，文章质量有较大提升。以下修改建议供作者参考：

意见 1. “图 2 员工绿色创造力的个体-情境因素研究框架”中，个体因素主效应的箭头方向画反，箭头应指向“员工绿色创造力”。

回应：非常感谢您的细致审阅。我们更改了图中的箭头方向。

意见 2. “‘情境→个体’因果关系模式”这一说法是否合适？其实，这一模式阐述的是情境因素通过引发动机、认知、情感、态度等机制对绿色创造力产生影响，重点在于揭示情境因素影响绿色创造力的内在机制，是否需要换一种表达还需仔细斟酌。

回应：感谢您的细心提醒。本研究的这一模式旨在揭示情境因素影响员工绿色创造力的内在机制，即通过梳理现有研究中使用的理论以解释情境因素如何驱动个体因素(动机、认知、情感、态度等)，进而提升个体绿色创造力。我们将这一模式改为“‘情境→个体’驱动路径模式”。如果您对此有进一步的建议，我们非常愿意根据您的意见做进一步改进。

意见 3. “本研究认为，在相应理论指导下，当前影响绿色创造力机制的共同作用模式应包含两条主线：因果关系模式与交互关系模式。”上述表达需更加清晰，例如：“当前影响绿色创造力机制的共同作用模式”指个体与情境的共同作用模式？

回应：感谢您所提的细致建议。在上一版修改稿中，有关个体因素与情境因素的共同作用模式部分的表述的确不够清晰，为了更符合读者的阅读习惯，我们调整并参照上一条建议，将其改为：“本研究认为，个体与情境两类因素在影响员工绿色创造力的过程中，表现为两种

共同作用模式：驱动路径模式与交互关系模式”，详见修改稿。

意见 4. “有关交互关系模式的研究较少，尚未对两层面的互动属性进行充分的理论开发。”上述表达需要更准确、清晰、规范，例如，“两层面”在组织管理研究领域一般涉及到不同的层次，如个体层和团队层。我理解作者此处想表达的意思是“个体”和“情境”两种因素，而非两个层次？此外，“互动属性”是什么意思？

回应：感谢您对本文理论概述部分所提的细致建议。在上一版修改稿中，我们的语言表述不够清晰、准确和规范。如您所述，这里的“两层面”是指“个体”和“情境”因素，而非非个体层、团队层；“互动属性”旨在强调个体与情境因素的交互关系模式，我们这里的错误表达一定程度上给您和读者带来了困惑与误解。因此，我们将其改为：“目前研究以驱动路径模式为主，对于个体与情境因素的交互关系模式关注较少”。同时，您多次提到的有关清晰、科学、规范表述的问题也启发了我们，通读全文后，我们对其中存在的类似问题也进行了相应的修改。如果还有遗漏，请不吝赐教！

意见 5. “因此，基于特质激活理论与动机性信息加工理论，以个体特质依赖情境要素激活和个体因素塑造社会与认知动机调节情境因素作用的两种基本交互关系模式，为解释绿色创造力诱发机制提供理论依据。以往将个体与情境割裂分析违背真实的传导逻辑，只能片面解释单一因素对组织实践的影响，难以为激发绿色创造力的复杂机制提供整合性建议。随着绿色管理领域的研究不断丰富，学界多次呼吁分视角、多层次研究影响机制，也有学者为此进行积极回应(贾竣云 等, 2022)。”这段话比较难理解，例如：（1）“以个体特质依赖情境要素激活和个体因素塑造社会与认知动机调节情境因素作用的两种基本交互关系模式，为解释绿色创造力诱发机制提供理论依据”，“机制”在组织管理领域一般指中介机制，本文提到的个体-情境交互其实是一种交互效应，而非中介机制。（2）“个体因素塑造社会与认知动机调节情境因素作用”表意不太清楚。（3）“学界多次呼吁分视角、多层次研究影响机制，也有学者为此进行积极回应”，这句话和“3.3.3 交互关系模式”有何逻辑关联？是需要强调跨层次交互作用？

回应：感谢您指出的问题和提出的宝贵建议。根据您的建议，我们在修改稿中做了修改。

（1）感谢您对本文表述所提出的细致建议。我们非常认同您指出的“中介机制”与“效应”的区别。我们错误地将个体与情境的交互效应表达为中介机制的含义，因此，我们在相应位置进行了修改。

（2）“个体因素塑造社会与认知动机调节情境因素作用”表达不清，这句话的主要作用是基于上文所提到的动机性信息加工理论重新概括提出的个体与情境因素交互关系模式，该过程以情境因素为前因变量、以个体因素为调节变量。因此，我们将这里改为“动机性信息加工理论描述个体动机对情境信息进行深度加工的过程”。

（3）“学界多次呼吁分视角、多层次研究影响机制，也有学者为此进行积极回应”的表达同样存在歧义。这句话旨在说明学界呼吁应探究未被充分关注的个体与情境因素交互效应的重要性，“多层次”强调需要关注个体因素(个体层)和情境因素(团队层、组织层)，为避免

歧义，我们将这句话调整为“**学界多次呼吁关注个体与情境因素的交互模式**”。最后，我们还新增了需要关注“交互模式的替代效应”的展望。本段落的具体修改如下：

因此，上述理论为员工绿色创造力的两种交互关系模式提供了依据。素质激活模型揭示情境线索对个体素质的激活效应，动机性信息加工理论描述个体动机对情境信息进行深度加工的过程。以往将个体与情境割裂分析的研究思路违背了真实的传导逻辑，只能片面解释单一因素对组织环保实践活动的影响，难以为激发员工绿色创造力的复杂路径提供整合性建议。随着绿色管理领域的研究不断丰富，学界多次呼吁关注个体与情境因素的交互模式，有学者为此进行积极回应(贾竣云 等, 2022)。此外，也有必要关注这种交互模式的替代效应，注意识别相应个体与情境因素组合的等效路径，以便在无法满足某种因素时能够使用其他替代性手段同样达到提升绿色创造力的效果。

.....

审稿人 2 意见：以下是我的一些修改意见：

意见 1. “特质激活”指的是环境和个体稳定的特质之间的交互作用，动机、认知和情感都是短暂的心理状态，不能用“特质激活”模型。

回应：感谢您的问题。我们非常认同您提出的问题，Tett 和 Burnett (2003)提出的特质激活理论仅解释了人格特质为何在影响个体行为反应的过程中体现出情境特殊性。近年来涌现出大量基于该理论的个体“非特质类”属性的实证研究，如社会技能(Hochwarter et al., 2006)、核心自我评价(Kacmar et al., 2009)、情绪智能(Farh et al., 2012)、消极情绪(To et al., 2015)、心理授权感(To et al., 2015)、个体信念(Stiglbauer, 2017)和心理资本(Cai et al., 2019)等个体属性(Individual Attribute)，这些研究的出现为特质激活理论的拓展模型和素质激活模型提供了相关依据。

Tett 等(2013)基于基准模型，分别从个体属性、情境系统、反馈系统等角度进一步延伸并加入“他人”模块，提出了特质激活理论的拓展模型。其中，个体属性拓展部分，Tett 等(2013)将知识(Knowledge)、技能(Skill)和能力(Ability)(简称 KSA)纳入可被情境激活的个体属性，已有研究多次证实了个体所拥有的知识、技能和能力在与之匹配的情境线索激励下，能够不断展现并实现其价值，使得个体展现出相应的积极工作行为。

根据这一思路，刘玉新等(2020)结合素质冰山模型(McClelland, 1973)提出了“素质激活模型”(如下图所示)，认为其构成了特质激活理论的未来发展方向。**这一模型使得被情境特征线索激活的对象不仅仅指单一特质，而是拓展为完整的素质体系。**其中，个体素质不仅包括显露出的个体表层素质，如 KSA，还包括潜藏内部的个体深层素质，如角色定位或价值观(Social Roles)、自我概念(Self-image)、特质(Traits)和动机(Motivation)等要素，而这些深层素质在情境刺激下会对个体产生更为持久深远的影响。

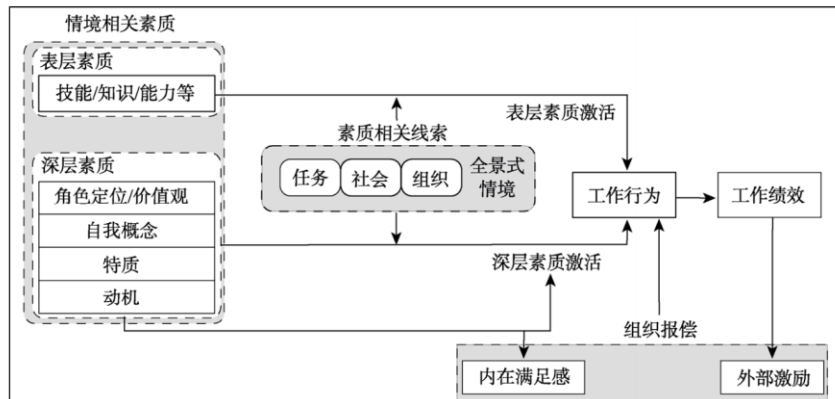


图3 素质激活模型

资料来源：基于 Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517, 作者将其与素质冰山模型(McClelland, 1973)进行了有机整合。

因此，我们将所依托的理论基础调整为素质激活模型，进而更好的解释情境因素调节个体因素以激发员工绿色创造力的过程。这一模型在特质激活理论拓展模型的基础之上，进一步丰富了情境特征的激活对象，涵盖了表层能力与深层素质，能够解释素质相关线索(情境因素)与动机、认知和情感(个体因素)之间的交互效应。

组织中的环保情境线索激活员工的相关环保素质，如个体的环保能力、相关绿色认知、绿色激情特质和环保动机，为其环保属性的表达提供了有利契机。例如，支持环保实践的组织激活了员工愿意作出环保表率绿色激情，增强其参与相关绿色创造性活动的意愿(Kollmuss & Agyeman, 2002)。然而，同样的情绪可能无法让处于缺乏绿色保障环境中的员工看到前景，认为提出绿色创造性想法存在很大的不确定性，相关环保属性将不会被激活，而是停留于表面，难以转化为员工的绿色创造力(Luu, 2020)。

我们也在修改稿的相应位置进行了说明。

意见2. 个体行为应该是结果，为什么要放在个体因素里？

回应：非常感谢您的问题。本文将绿色创造力界定为创造性产出结果，继续沿用受到学界广泛认可的目标结果观而非综合能力观，将员工行为视为实现这一创造性产出结果的重要行动路径(Ahmad et al., 2022)。这是因为，在文献检索过程中，发现有学者将个体相关行为作为影响其绿色创造力的重要前因(如下表所示)，认为通过培养员工环保行为能够鼓励他们提出绿色创造性解决方案。具体而言，Ahmad等(2022)指出并验证了亲环境行为有增强绿色创造力的潜力，认为该行为能帮助他们跳出固有的思维方式、寻找解决环境问题的方案并提出独特解决方案；Badar等(2023)、Liao和Chen(2018)的研究也均表示，绿色知识共享行为为培育和激发绿色创造力带来了合适的环境和文化。简而言之，员工环保行为(个体因素)为其养成主动的环保习惯并形成环保成果(绿色创造力)提供了可能。因此，根据本研究框架，我们将员工行为归纳为诱发其绿色创造力的个体因素之一。

代表性研究	主要内容	行为前因
Ahmad 等 (2022)	亲环境行为促使员工主动尝试减少危害环境的行为，进而提出独特的环保想法和解决方案；同时，亲环境行为也鼓励员工跳出固有的思维模式和行为方式，寻找解决环境问题的方案，提出对环保流程更加有益的想法。	亲环境行为
Öğretmenoğlu 等 (2022)	拥有组织公民行为的员工对环保工作持开放态度，在日常工作中展现出更多的绿色创造性，如探索和提出新颖的方法来减少对环境的破坏。	组织公民行为
Badar 等(2023)	员工的绿色知识共享行为带来了适合培育和激发员工绿色创造力的环境：在积极的绿色交流过程中，员工既能通过传递环保价值观和绿色知识，又能够从他人那里获得新的绿色理念和支持回报，从而形成了接受方与被接受方的良性循环，往往刺激员工绿色创造力水平的提升。	绿色知识共享行为

此外，前人的研究经验中也存在将个体行为归纳为能够带来某种结果的个体因素的情形。例如，张捷等(2022)在归纳职业妥协的实施效果时，将以职业相关策略为代表的个体行为(如自我提升、建立人际关系等)作为一类影响其效果的重要个体因素。因此，本文也沿用这一思路，将个体行为视为影响个体绿色创造力的个体因素中的一部分。我们对原稿相应内容进行了完善，以期能够更好的表达这一逻辑。

意见 3. 个体因素里应该有这个能力这个维度。

回应：非常感谢您的建议。根据您的建议，我们将“个体能力”单独作为一个维度放入个体因素，**划归为 3.1 个体因素的资源与能力维度**。同时，基于这一调整，我们认为，代表个体在组织中拥有的能力、声望等外部资源的职场地位这一要素，也更适合归纳为资源能力维度，因为居于高职场地位的员工能够在与其他组织成员互动中盘活内部相关资源，有强烈的责任感，能够形成有利于绿色创新的内部生态环境，以提高自身绿色创造力水平。因此，我们对文稿中涉及维度调整的地方也进行了相应修改。

意见 4. 个体因素里一些概念不能被情境因素所影响，比如职场地位。

回应：感谢您的意见。我们非常认同您提出的建议，情境→个体路径中部分路径存在合适的解释机制与调查检验，而某些路径可能并不足以解释或者缺乏相关研究。

就本研究提出的模型而言，我们在查找文献的过程中发现，H. Wang 等(2023)基于两时点数据，揭示了授权型领导通过提升团队成员感知的职场地位，进而引导其以亲组织行为来回报领导的特殊优待。这是因为，授权型领导向团队成员委派、分享了部分决策权力，成员会感到被尊重、突出和有威望，进而提高其职场地位感知，并展现相应的回报行为。具体而言，以团队为导向的授权型领导为其成员提供了更多的自主权，使其产生被尊重和信任的感觉，认为自己的职场地位得到提升。其次，此类领导通过给予团队成员有利待遇，增强了成员对自身价值的认可和对组织的影响力，即团队成员将体验到突出的感觉(Hassan et al., 2013)。最后，授权型领导与团队成员共享资源，包括权力、决策权、控制权和责任(Lorinkova & Perry, 2017)，这使得团队成员认为自己在团队中更有能力和影响力(Martin et al., 2013)，进

而产生威望感。总而言之，**增强的尊重感、突出感和威望感将使处于较高授权领导水平的团队成员在与其他组织成员进行比较后，感受到更高的职场地位。**需要注意的是，职场地位的本质是相对于他人而言的，不可能拥有绝对的地位，并且个体对于自己和他人的地位等级有自己的感知与判断(Magee & Galinsky, 2008)。

将此思路迁移到绿色管理领域，**绿色相关领导力与战略可能同样会给予团队成员相应的底气，进而产生尊重、突出和威望感知即提升成员感知职场地位**，促使他们更有动力投身于绿色管理工作中；加之绿色创造力对员工提出了更高的要求，员工对尊重、突出和威望方面的感知更有助于诱发绿色创造力。此外，本研究框架中列举了不同类型的绿色相关领导风格，那么**哪种领导风格带来的驱动强度最佳，以及是否存在替代或增强效应**，还有待进一步验证。尽管目前尚未出现相关文献支撑，但是这一思路是符合逻辑的。受到您的启发，我们将这一想法加入“情境→个体”驱动路径模式总结部分，对未来发展方向进行补充：

此外，还可以探究未被充分讨论的情境与个体因素之间的新驱动路径，如**绿色领导力与职场地位**。H. Wang 等(2023)认为，授权型领导向团队成员委派、分享了部分决策权力，成员感到被尊重、突出和有声望即感知的职场地位水平较高，并展现亲组织行为。那么相应的绿色领导力是否也能增进其与组织成员的关系而提升员工职场地位感知，进而产生同样的绿色驱动效果；哪种类型的绿色领导力驱动强度最佳，以及是否存在替代或增强效应，这些问题有待未来进一步验证。

参考文献

- 刘玉新, 陈晨, 朱楠, 张建卫, 王帅. (2020). 何以近朱者赤、近墨者黑? 特质激活理论的缘起、现状和未来. *心理科学进展*, 28(1), 161-177.
- 张捷, 毕砚昭, 聂琦, 王苗苗. (2022). 职业妥协: 内涵、影响因素与实施效果. *心理科学*, 45(4), 966-972.
- Cai, W. J., Lysova, E. I., Bossink, B. A. G., Khapova, S. N., & Wang, W. D. (2019). Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics. *Creativity Innovation Management*, 28(1), 30-41.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.
- Farh, C. I. C. C., Seo, M. -G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 890-900.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572-1580.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Magee, J. C., Galinsky, A. D. (2008): Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. – Academy

- of Management Annals 2: 351-398.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stiglbauer, B. (2017). Under what conditions does job control moderate the relationship between time pressure and employee well-being? Investigating the role of match and personal control beliefs. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 730–748.
- To, M. L., Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human Relations*, 68(10), 1601–1622.
- Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-workplace fit. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Eds.), *Handbook of personality at work*(pp.71–100). New York, NY: Routledge.
- Wang, H., Zhang, Y., Li, P., & Henry, S. E. (2023). You raise me up and I reciprocate: Linking empowering leadership to organizational citizenship behavior and unethical pro-organizational behavior. *Applied psychology*, 72(2), 718-742.
-

第三轮

审稿人 1 意见：

感谢作者团队的认真修改，较好回应了我提出的问题，同时还有以下小细节待完善。

摘要中存在如下表述：(1)“情境→个体”驱动路径模式，自我决定、社会认知、情感事件、态度改变理论是上述模式的解释机制；(2)个体与情境交互关系模式，素质激活模型与动机性社会信息加工理论是上述模式的解释机制。事实上，自我决定、社会认知、情感事件、态度改变理论是理论视角，不是解释机制，解释机制一般指的中介机制，建议作者将“解释机制”修改为“解释视角”。

回应：非常感谢您指出的不足。我们已按照您的建议在文中进行了修改。

审稿人 2 意见：没有问题了，同意发表。

回应：十分感谢您对拙作修改的认可和审稿专家们提出的若干建设性意见。

编委 1 复审意见：同意发表

编委 2 复审意见：文章经过多轮修改，达到了《心理科学进展》的要求，建议录用。

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