

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：道德型领导者得到了什么？道德型领导、团队平均领导-部属交换及领导者收益

作者：涂乙冬，陆欣欣，郭玮，王震

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：如作者自己在研究局限中所承认的，本研究所使用的“道德型领导”这一概念及测量方法都来自西方。作者知道在中国背景下使用这些概念和方法需要确保其能体现中国特点，应该使用修订的、最好是自己开发的问卷。那么，为什么作者自己不去做，而希望别人去做呢？是研究资源不够，条件不够，能力不够，还是作者自己不愿意做？希望能做出具体解释和说明。另外在文字表述上，作者交叉使用“道德型”和“道德性”，而这两个概念是有差异的。请解释或修改。

回应：关于道德型领导(ethical leadership)的定义以及测量，目前学术界(包括本文)主要是采用 Brown, Treviño, & Harrison(2005)的定义和测量，关于道德型领导的本土化问题，的确需要进一步讨论，以确保道德型领导在中国情境下的适用性。根据我们的知识，目前中国情境下的道德型领导(ethical leadership)的本土化结构及测量的研究只有 2 项：孟慧，宋继文，艾亦非，陈晓茹(2013)以及 Zheng, Zhu, Yu, Zhang, Zhang (2011)。我们将对此 2 项研究做一个简单综述。

在孟慧等(2013)的论文中，他们通过访谈的方式来进行问卷的质性研究过程，获得了 107 个条目，归为 8 类，再进行问卷的探索性因子分析、验证性因子分析，信度和效度检验等过程，最终得到了 3 个维度 24 个题目的中国道德型领导的本土化测量，维度命名及内涵如下：

*道德品质维度：个体本身具有正直、诚信、责任、自律等品质，对应“有道德的个体”的品质方面。这符合以往道德领导力的研究结果，如 Treviño 等人(2003)提出道德领导力的*一大要素就是可见的道德品质。

尊重与包容维度：领导要尊重下属，建立平等的关系，允许下属表达自己的想法和建议，关心其工作生活，对应“有道德的个体”的行为方面，充分体现了在中国文化中人们对平等、人文关怀的诉求。这符合国内外对于道德领导力的研究，如 Treviño 等人(2003)提出道德领导要以人为本。

道德奖惩维度：在 Brown 等人(2005)的道德领导力研究中都强调道德领导在道德方面的“领导作用”。本研究中同样提出在中国道德领导力中道德奖惩是一个重要的因素。领导要能够和员工讨论工作中涉及的道德原则与价值观，当员工表现出符合道德规范的行为或者在道德方面表现突出时要给予支持和奖励，反之需及时进行相应的提醒或惩罚，引导员工养成符合中国道德规范的言行。

Zhu et al.(2011)中提出了一个三维度的道德型领导维度：“个体道德特征”(Individual ethical characteristic)，“道德决策方式”(Ethical decision-making style)和“道德标准构建”(Ethical standard construction)。

“个体道德特征”包括了7个条目，主要是：倾听员工的建议；是可以信任；是诚实的；不会将个人的问题和工作混在一起；把员工的利益放在心里；定义成功不仅包括结果而且包括过程；过有道德的私人生活。这些特征概括了领导的个人特质。

“个体道德决策方式”包括：遵守法律与法规；做决策的时候关注到公司的社会责任；做公平和平衡的决策；考虑如何以道德的方式来正确的做事。

“道德标准构建”包括：和员工讨论商业道德和价值观；处罚违反了道德标准的员工；树立了以道德的方式来正确做事的典范；

综合上述2篇本土道德型领导的质性研究，我们可以总结出：

孟慧等(2013)以及 Zhu et al.(2011)的研究表明道德型领导的内涵、测量内容等均没有超出 Brown, Treviño 和 Harrison(2005)所定义的内容。例如，道德型领导理论强调有效的领导者应该同时是“道德的人”和“道德的管理者”(如 Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Treviño, Brown, & Hartman, 2003)。“道德的人”是指道德型领导者本身具备诚实、可信赖和较高的道德标准等品质；“道德的管理者”是指道德型领导者在所处的职位和工作中表现出合乎道德规范的行为，以引导下属合乎道德规范的行为。孟慧等(2013)的3个维度，第一个维度(*道德品质*)是属于“道德的人”，集中表现在个人道德品质上，例如诚实、正直以及公平、值得信任的特质，第二个和第三个(*尊重与包容维度*，*道德奖惩维度*)属于“道德的管理者”，是领导者在管理工作中所做出的合乎道德要求的领导和管理行为。Zhu et al.(2011)的“个体道德特征”属于领导者“道德的人”的维度，“道德决策方式”和“道德标准构建”属于“道德的管理者”。2份研究中的内容，例如双向的交流，倾听下属，关心下属，尊重他们的需求，同时奖励那些符合道德的行为，惩罚那些违反道德的行为，这些核心内容都是在 Brown, Treviño 和 Harrison(2005)构建道德型领导中涵盖的。因此，基于孟慧等(2013)和 Zhu et al.(2011)研究和

西方的道德型领导定义相比较,我们可以得到结论:道德型领导的核心维度结构和测量上,中国和西方的道德型领导测量并无重大的差别。

进一步地, Brown, Treviño, & Harrison(2005)定义的道德型领导在中国情境下已有很多项研究,这些研究都显示了在中国文化下的适用性,据我们所知,在中国情境下研究道德型领导的研究包括: Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen (2011), Tu & Lu (2013), 王震, 孙健敏和张瑞娟(2012), 周明建 和侍水生(2013)等。上述研究均是直接采用西方道德型领导的定义和测量,道德型领导在这些研究中都显示出良好的信度和效度,这表明道德型领导有较强的跨文化适用性。

关于在文字上交叉使用“道德型领导”和“道德性领导”,这个属于错别字的低级错误,特此真诚地道歉,我们在新改稿中统一修改为“道德型领导”。

意见 2: 基本概念的界定不严格。

“领导者收益”是什么意思?个人收益的本质是什么?把团队绩效作为领导者在团队层次的收益、下属对领导者的信任作为领导者在个人层次上的收益,有什么理论基础吗?作者认为本研究与以前研究不同之处在于从领导者收益的角度进行了探索,而以前的研究关注的都是下属收益和组织收益。下属对领导者的信任能叫做领导者的收益吗?团队绩效和领导者绩效能叫做领导者收益吗?理由是什么?内在逻辑是什么?如果领导者在实施领导的过程中试图获得“个人的收益”,他/她还算是道德领导吗?

回应: 评阅人的问题归纳起来是本文最核心的问题,根据我们的理解,上述一系列问题可以归类为以下2个大的问题:(1)本文的“领导者收益”的含义是什么,本文的结果变量(4个变量)被定义为团队和个人层次的“领导者收益”的合理性以及理论依据是什么?(2)道德型领导是否会谋取个体的收益?

我们针对上述2个问题的回答如下:

我们在文献的基础上发现,道德型领导的结果变量大多是个体的工作绩效、组织公民行为、工作满意度、工作偏离行为、创新行为等(详见本文的引言的第一段综述),分析这些产出的指向,我们可以归纳它指向的主要是员工和个体,也就是说,目前的研究大多表明,受益于道德型领导的是员工和组织,而领导者在这种道德型领导方式和过程中得到了什么呢?道德型领导的一个主要的理论框架和基础是社会交换理论(后面会详细讲述社会交换理论框架下道德型领导的作用过程),这种基础上看待道德型领导的领导过程是一个互惠的过程,也就是说,领导展现出道德的领导行为、关心员工、双向地交流、奖励合乎道德的行为,

惩罚违反道德的行为, 这些行为都会使员工产生回报义务感, 员工会做更多的积极产出来回报领导的这种道德型领导行为。因为领导者本身是具有双重角色的(Eisenberger et al.2010), 领导在组织中既是组织的代理人角色, 同时也是作为一个独立的、个性化的人。Plamer(2009)也认为, 尽管领导者是个体和组织代理人的双重身份, 但是领导者更应该被认为是一种管理功能, 而在传统的视角下, 我们只关注到了领导作为一种管理功能给员工和组织带来的积极影响, 而忽略了领导者个人在这个过程中获得的积极影响。而本文的 4 个结果变量: 个体层次的对领导的信任(包括对领导的认知信任和对领导的情感信任)以及团队层次的绩效产出(包括领导者绩效和团队绩效), 是借鉴了“关系-任务”理论框架而概念化的变量, 也就是说, 团队层次的 2 个变量集中定义了完成任务方面的产出, 而个人层面的 2 个变量体现了在人际关系方面的产出。需要说明的是, 我们所定义的“领导者收益”实际上可以理解为: 在领导过程中指向领导者的积极产出。它包含 2 个重要因素: 第一, 基于社会交换的视角, 这种收益应该被理解为一种积极产出或者积极回报, 而不是简单的金钱和物质收益; 第二, 这种积极产出和回报是指向领导者的, 例如信任作为人际关系中最重要要素, 它是有对象的, 对 A 或者对 B 信任, 这种信任是指向 A 或者 B 的。因此, 我们认为对领导者的信任是指向领导者的积极产出。在团队层次, 领导有效性也是针对领导过程的积极产出, 根据 Douglas 和 Ammeter (2004)的框架, 它包括了领导者绩效和团队绩效, 其中领导者绩效是针对领导者个人的绩效评价, 而团队绩效是针对领导者所管理的团队的整体评价, 这一框架更好地契合了领导者的双重角色(Eisenberger et al.2010)所获得的积极产出, 我们也可以认为上述 2 种与领导者切身相关的绩效评价指标是领导过程中指向领导者的收益。上述就是我们对“领导者收益”的解释以及 4 个结果变量出现的合理性。

道德型领导能不能获得指向他个人的收益, 如果获得了还是不是道德型领导? 这一问题要从我们本文的定义的“领导者收益”说起, 在本文中, 我们并未对领导者收益做一个变量测量, 而只是提出的一个概念框架, 在这个框架下, “领导者收益”实际上是领导者在领导过程中获得的指向他的积极产出。在上一段我们阐述了“领导者收益”实际上被操作化定义为: 个体层次的对领导的信任(包括对领导的认知信任和对领导的情感信任)以及团队层次的领导有效性(包括领导者绩效和团队绩效), 前述已经表明他们都是指向领导者个体的积极产出。其次, 这些产出并没有伤害到员工或者组织的产出(收益), 并不存在领导者运用权力假公济私和违背道德的行为, 因此, 它并不是一个道德风险(Moral Hazard)问题。道德风险被定义为“从事经济活动的人在最大限度地增进自身效用的同时做出不利于他人的行动”。因此, 本文定义的“领导者收益”并不属于道德风险中所定义的那种损害他人的福利来实现自身效

用最大化的行为，因此，也就不存在道德型领导获取指向他个人的收益就不能算道德型领导。换另一种说法，如果道德型领导的确做了“道德风险”的行为，损害了他人的福利来实现自己利益最大化，那他(她)本身就违背了道德型领导的定义，的确不是一个道德型领导，关键就在于他获得的指向他自己的积极产出，是否有伤害他人或组织的利益。从本文所定义的4个变量来看，这4个变量没有损害组织和员工的效用和福利。

另一个角度来说，社会交换理论是道德型领导的基础理论之一，社会交换理论本质上是描述了“给予”和“回报”之间的互惠关系，也就是中国文化里的“施恩”和“报恩”之间的良性关系，既然领导者采取了道德型领导的领导方式(领导者的给予)，那么必然会有相应的回报(下属指向领导者本人的回报)。因此，讨论道德型领导的回报，不是一个“道德困境”问题。

综上所述，道德型领导的“领导者收益”实际上是下属做出的指向道德型领导的积极产出，这种积极产出在本文中被操作化定义为团队层面的任务产出和个人层面的关系产出，同时，领导者获得的这些积极产出(回报)并非是“道德风险”中损害他人和组织的利益而实现自己的利益最大化，而是一种不损害组织和他人利益下的总福利增加。

意见 3: “团队领导-部属交换平均水平”与“团队平均领导-部属交换”是什么关系？

回应: 非常抱歉，这是一个笔误的错误。这一名称实际上是 leader-member exchange Mean (LMX Mean)的中文翻译。这一变量作为 LMX 理论在团队层次的衍生，在西方的研究中已趋于成熟和接纳，但是目前还没有国内的研究涉及到，因此也没有现成的翻译可以借鉴，对于这个变量翻译成什么中文更加恰当进行了比较长时间的讨论。在初稿中我们翻译为：“团队领导-部属交换平均水平”，这是一个意译的方式，例如原文中并没有“水平”这个单词，这种方式应该更能够让中国人理解这个变量的核心意思，但是我们认为这样意义不够严谨，在投稿前的修改稿中，我们通过讨论，又修改为“团队平均领导-部属交换”，我们在修改时，有一部分内容没有被完全修改完，所以造成您看到的有2个名称，再次致歉，在这一稿中我们核对全文，将其全部修改为“团队平均领导-部属交换”。

意见 4: 领导者绩效如何定义？领导者绩效与团队绩效是什么关系？如何区分？我仔细查看了本报告列出的测量领导者绩效的问卷和来源，实际上原文要表达的是领导者有效性 (effectiveness)。“领导者绩效”与“领导者有效性”不是一个概念。请作者斟酌。

回应: 领导有效性作为一个变量，其内涵、结构和测量在学术界并没有高度的共识，仍然存在一些不一致的地方，但其中高度一致的都包含了绩效产出。本文引用了 Douglas 和

Ammeter (2004)的框架,将领导过程中的绩效产出分为领导者绩效和团队绩效。其中,领导者绩效是指的关于领导者个人的工作绩效表现,而团队绩效是指领导者带领下团队的工作绩效表现,由于领导者在组织中具有双重身份,既是一个独特个人,也是组织的代理人行使管理职能,因此,领导有效性作为领导的结果,包括领导者作为独特个人的领导者绩效,以及包括作为组织代理人行使管理职能而获得的团队绩效,在理论上也是有价值的。Douglas 和 Ammeter (2004)的框架实际上是强调了领导的本人和团队的绩效作为领导有效性的指标。本文采用这种思路,将领导者本人和所带领的团队的绩效作为指向领导者的绩效产出。

同时,我们还回顾了其他一些高质量期刊上发表的领导有效性的测量和内涵:

Ng, Ang 和 Chan (2008)将领导有效性定义为领导者在任务、概念以及人际关系方面的领导力(例如规划和安排工作,授权和协调任务等)。

Van Knippenberg 和 van Knippenberg (2005)将领导者有效性直接定义为团队绩效表现(在他们的研究里将团队提出的创意的数量作为绩效指标)。

综上所述,我们在探索领导者在绩效方面的积极产出时,是可以借鉴领导有效性的概念来衡量领导者在领导过程中是否有很好的任务和绩效产出,而本文进一步区分了领导者基于个人的和基于团队的 2 种绩效来衡量他在领导过程中的绩效产出。

意见 5: 道德领导与团队平均领导-部属交换、团队绩效、领导者绩效都达到了.6 以上的相关,其中与团队和领导者绩效的相关高达.839 以上。说明这几个变量的内在相关性。请作者对此作出更具有说服力的解释,证明这几个概念的相对独立性。

意见 6: 领导者绩效与道德型领导、团队平均领导-部属交换、团队绩效的相关分别达到了.839, .727, .668。这样高的相关系数,能否说明这些变量是彼此独立的?领导者绩效(应该是领导者有效性)是从团队层面来衡量的(见测量题目的举例),是对团队有效性的评价,那它与团队绩效的区别是什么?团队绩效不是领导绩效的构成成分吗?或者应该是领导者有效性的具体体现。

回应: 针对问题 5&6,我们连在一起进行回答:

团队绩效和领导者绩效存在高度相关($r=0.839$)是必然存在的,因为领导者作为个人和组织代理人两种身份是高度重合的,并不是截然分开的,因此,他们之间会被预期产生高度相关,在 Douglas 和 Ammeter (2004)的文中,他们的相关系数为 $r=0.57(p<0.01)$ 。但是团队绩效和领导者绩效不会因为高度相关而产生多重线性的问题,因为他们作为结果变量,在

HLM 或 SPSS 中并不同时出现在模型中, 而是分别计算的, 因此他们的相关性并没有造成统计上的影响。

至于道德型领导和团队平均领导-部属交换存在的相关也有一定的理论性, 道德型领导会团队内发展高质量的交换质量(详见本文假设 3 部分的论述), 例如, Walumbwa 等人 (2011) 发现道德型领导与领导-部属交换(个人层次)的相关性达到了 $r=0.48(p<0.01)$, 这也间接表明, 变量之间存在着相关性。

为了检验评阅人提到的变量之间的独立性问题, 也就是变量的区分效度问题, 我们参考 Mathieu 和 Farr(1991)的两种应用结构方程模型检验相近变量区分效度的方法(梁建, 樊景立, 2008)。

第一是运用结构方程模型的验证性因子分析来检验, 这一过程实际上在正文中的 4.1 部分的表 1 的个体层次的变量的验证性因子分析部分, 对比 6 因子模型到 1 因子模型, 6 因子模型具有高的拟合度 ($\chi^2=115.986$, $df=62$, $CFI=0.980$, $GFI=0.941$, $IFI=0.981$, $RMR=0.051$, $RMSEA=0.059$, $AIC=201.986$), 而 1 因子模型到 5 因子模型的拟合度都不满足阈值, 而如果变量之间有高度重合或者区分度不够的情况下合并变量, 模型拟合度就不会显著变差, 而本文的统计结果是显著变差, 这表明各变量是独立变量, 具有较好的区分效度。

第二个方法比较 4 个变量(道德型领导与团队平均领导-部属交换、团队绩效、领导者绩效)对另一变量的预测效度, 如果 4 个构念是不同的, 那么在预测其他变量上也有差异, 因此, 自由估计系数模型会更有, 如果 4 个构念是相同的, 那么在预测其他变量上没有差异, 因此, 自由估计系数和固定系数模型的拟合度不会有太大的变化。我们以上述 4 个变量作为自变量, 工作满意度(Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1983)作为结果变量来进行回归系数估计, 并比较自由估计和固定系数两种情形时模型的拟合度。在未设定系数, 允许自由估计时, 模型拟合度较好($\chi^2=101.853$, $df=44$, $\chi^2/df=2.315$, $GFI=0.940$, $CFI=0.974$, $TLI=0.961$, $IFI=0.974$, $RMSEA=0.073$)。在设定 4 个系数为 0.5, 不允许自由估计时, 模型拟合度为($\chi^2=307.845$, $df=48$, $\chi^2/df=6.413$, $GFI=0.852$, $CFI=0.882$, $TLI=0.838$, $IFI=0.883$, $RMSEA=0.148$), 比较这 2 个模型, 自由探索模型可以接受, 而固定系数模型的拟合性达不到阈值, 这表明这 4 个变量有明显的区分性。

综上所述, 本文的几个变量之间存在相关性, 但是几个变量的独立性或者区分性是明确的, 他们具有较高的区分效度。

意见 7: 数据收集方法的问题。尽管本文用两种方法时候检验了共同方法偏差可能对研究的影响并报告不存在显著影响，但正如作者在文章最后的局限性中承认的，本研究所涉及到的几个概念实际上都是在态度或评价的层面，也即员工对领导者和团队的感知、态度或评价。这样的变量非常容易受共同方法偏差的影响，及时统计分析没有发现这种影响，也不能从概念的层面上排除这种影响。希望作者能补充数据，可以让一部分团队成员报告绩效，另一部分报告领导风格。

回应: 同源误差(共同方法偏差)的确是本文的一个局限之一，本文通过 2 种方法来检验它是否对本文的变量之间的效应产生影响，结果表明他并不没有显著干扰我们的推断。同时，本文将个人层面评价的道德型领导和领导-部属交换按照“直接一致合成模型”(Direct Consensus Composition Model, Chan, 1998)的方法聚合(以组均值聚合)到了团队层次成为团队层次的道德型领导和团队平均领导-部属交换，本研究每个团队的平均规模是 5 人左右，这意味着是来自包括该名评价者在内的 5 名评价者分数的平均值才会形成团队层面的值，团队均值很显然和团队内某一个个体的值有区别，这很大程度上降低了同源方差的影响(Du & Choi, 2010)。因此，我们从科学的角度认为，尽管我们不能说同源方差完全没有影响，但是我们认为它并未严重到影响到本文的统计推断，然而，我们仍然赞同评阅人所说的，研究应该更加严谨，从研究设计阶段就从程序上减少同源方差的影响，我们会在以后的研究中更加注意这个问题。

意见 8: 从概念来分析，有道德的人是不计汇报、愿意施舍、自愿奉献的。道德领导也应该是只奉献不图个人收益的！如果领导者追求个人收益(尽管这种收益可能对组织有利)，那也不能把道德的帽子戴在他们头上！实际上这样做恰恰是违背了道德原则的。所以，本文作者的研究视角需要更充分的论证！为什么要关注道德领导的个人收益！

回应: 前面已经回复了为什么领导者可以追求一些指向他的利益，在此不再赘述

关于评阅人提出的加强论证的建议，我们非常赞成，在文中的引言和讨论部分，都加强了相关论述。并引入了道德风险这个概念来区分领导者追求个人利益是否道德的问题。

意见 9: 社会交换理论来解释道德领导的个人收益也是违背道德原则的。有道德的人不讲交换，他们只付出，不图回报，社会交换理论应该不能充分解释他们的动机和行为！可能的话请作者对应用社会交换理论作为本研究的理论框架做出更充分的解释。

回应：社会交换理论是微观社会学的重要理论，被广泛地用于人与人、人与群体、人与组织、人与社会之间的关系。社会交换理论假定人类的行为都是建立在理性、合理化决策的基础上，因此就可以通过人际间的互动和交换来解释人的社会行为。互动和交换过程的规则和模式也就可以解释人的社会行为模式和规则。在组织行为和员工-组织关系的研究中，社会交换理论成为该研究领域的基础理论之一，在过去的几十年中长盛不衰。

布劳(1964)认为社会交换过程和互动在现实生活中是具有普遍意义的。社会交换过程并非无条件产生，它产生的2大重要因素包括：

一是回报的义务感。指当一个人向他人提供有报酬的服务时，他人就负有了回报他的义务感。这种义务感只是表明了个体负有回报他人的义务，而对回报的时间、地点和内容等全是“未加规定的义务”。

二是互惠规范是交换发生的必要条件，互惠规范“强化和稳定了隐含在社会交换本身特性中的倾向”。交换要继续，不可能存在单方面的提高服务而没有回报行为或回报预期，交换中的双方要继续深入交换，一方获得了他人提供的服务，就必须为过去获得的服务履行回报义务，实际上互惠规则是交换双方利益平衡原则。

与社会交换经常一起出现的另一个交换是：经济交换(Economics exchange or transactional exchanges)。经济交换和社会交换是两种不同性质的交换。在经济交换中，双方按照劳动契约来进行行为指导，双方的互动和权利责任都以正式的劳动契约为蓝本。在社会交换中，领导和员工双方进行着超出劳动契约以外的情感的和社会的交换，具有高度的相互信任、互惠。Blau(1964)认为：“只有社会交换能够强化人们的使命感、回报感和信任(obligation, gratitude and trust)，而经济交换则不能够”。因此，社会交换的核心特征是相互的使命感、回报感和信任，而经济交换的核心特征是物质交换物。

Brown and Treviño (2006)认为道德型领导的理论基础包括社会学习理论和社会交换理论。社会交换理论表明，当员工认为道德型领导公平地对待了他们，关心和爱护他们，他们会认为他们和领导之间有着高质量的社会交换，他们有回报义务去回报道德型领导的“给予”，因此，他们会做出更多积极行为来回馈领导的积极给予。这一过程描述了道德型领导与下属之间的社会交换的过程。

在实证研究中，已经有许多研究应用社会交换理论来解释中国情境下道德型领导和下属的产出，例如，Walumbwa et al., (2011)， Li, Xu, Tu 和 Lu (2014)等研究，都是基于中国情境来验证道德型领导的社会交换过程。

推而广之，社会交换理论实际上是领导力、员工-组织关系领域使用最广泛、解释力最强的理论之一。我们在本文运用社会交换理论并非无依据的，在本文的模型中，道德型领导的理论基础之一是社会交换理论(Brown & Treviño, 2006)，而团队平均领导-部属交换的理论基础就是社会交换理论，包括结果变量的信任，其中一个理论基础也是社会交换(Liao & Ruppel, 2005)，因此，社会交换在本研究中能够完整地解释整个模型的作用过程和机制。

我们也在正文中增加了运用社会交换理论来解释道德型领导的作用过程的论述。

意见 10： 本文的写作还有一些错别字。希望以后提交手稿时更认真一些。

回应： 感谢评阅人的意见，我们在修改稿中认真字词句等表达问题。

审稿人 2 意见：

意见 1： 文章书写不够流畅，许多地方的表达过于晦涩，有些地方还有缺字多字错别字。例如摘要部分“具体地，我们检验了道德型领导对个体层次的下属对领导者的认知及情感信任和团队层次的团队及领导者绩效的影响，以及团队平均领导-部属交换在其中的中介作用。跨层次分析结果表明：(1)道德型领导对个体层次的员工对领导者的认知信任和情感信任，以及团队层次的团队绩效和领导者绩效均有显著正向作用；(2)团队平均领导-部属交换中介了道德型领导与下属对领导者的认知信任、情感信任以及与团队绩效的关系，但在道德型领导与领导者绩效关系间无显著中介作用”初读起来非常难懂，是否可以考虑改变句式。另外，文中有的术语过长，是否可以考虑简化术语，或者在初次出现时用全称，之后用简称？

希望作者对文章整体的语言表达进一步修改、润色，使文字更加凝练。

回应： 感谢评阅人的意见，我们也赞同您的看法，一些变量的确比较长，这是因为语言表达问题，本文的几个主要变量是在西方情境下命名的，翻译成中文以后就显得有点晦涩而且表达不易。例如，团队平均领导-部属交换(leader-member exchange mean)，对领导者的认知信任(cognitive trust in leader)以及对领导者的情感信任(affective trust in leader)，我相信评阅人的意见是第一次出现的时候中英文全称，后面都用英文简写，例如团队平均领导-部属交换(LMX Mean)，对领导者的认知信任(CTL)以及对领导者的情感信任(ATL)，我们综合考虑，将团队平均领导-部属交换(LMX Mean)作为一个简写，因为这个简写是学术界公认的，简写不会带来阅读和理解障碍，而其他几个变量的简写会影响阅读性，因此我们还是保留了原文。

对于评阅人的第二个意见，我们作者独立地对文章的表达进行了进一步的精炼、润色和修改，改善文章的表达的有效性。

意见 2：语言表达的严谨性问题。

如“4.1 同源误差检验”部分第三段，“比较 6 因子模型和 7 因子模型，7 因子模型表现出稍好的拟合度 ($\chi^2=61$, $df=48$, $CFI=0.995$, $GFI=0.967$, $IFI=0.995$, $RMR=0.016$, $RMSEA=0.033$, $AIC=174.956$)。然而，7 因子模型改善 6 因子模型的幅度过小(李锐, 凌文铨, & 柳士顺, 2012)”，要说明改善幅度过小，是不是应该拿出具体的指标或者统计检验？另外这里的 χ^2 是否需要保留小数位？

再如讨论部分第二段“但是，从回归系数上看，道德型领导对认知信任的影响更大”，第三段“在相关系数上，道德型领导与领导者绩效的回归系数远远高于团队绩效的系数”

回应：关于 6 因子和 7 因子模型比较问题，在 Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson 和 Wayne (2008)发表在《*Academy of Management Journal*》以及李锐, 凌文铨和柳士顺(2012)发表在《*心理学报*》的两篇文章中，都是笼统地这么表达，并未给出具体的指标或统计检验结果，尽管我们在这一句话并未给出指标，我们在随后的“同源误差”变量的平均方差抽取量的计算上，表明平均方差抽取量只有 0.395，低于 0.500 的阈值，这表明同源方差不足以成为一个潜变量来影响本文的各变量之间的关系。

我们在修改稿中将所有 CFA 中的 χ^2 保留 3 位小数位，详见 4.1 部分

其他语言表达问题，我们在修改稿中进一步修改，以使文章更具可读性。例如，“但是，从回归系数上看，道德型领导对认知信任的影响更大”，第三段“在相关系数上，道德型领导与领导者绩效的回归系数远远高于团队绩效的系数”等，均已重新修改，以更符合简洁性。

意见 3：文章中还存在不少格式问题。

例如“(Walumbwa, & Schaubroeck, 2009)”文中引文只有两个作者时“&”前无需逗号；“我的领导会按照道德准则规范个人生活”，中文中的引号应该用中文体；表 1 中的 χ^2 没有保留小数。其他格式问题望作者进一步自检，规范格式。

回应：感谢评阅人关于格式和细节的关注，我们非常抱歉在前一稿中对细节关注不够，我们在修改稿中，进一步对全文的格式、表达等问题进行了详细修改。

意见 4：本文提出了“领导者收益”这一概念，但是却没有清楚地界定这一概念的内涵，以及

如何将其与“员工收益”和“组织收益”相区分。另外，“对上司的信任”、“团队绩效”和“领导绩效”这几个变量为什么属于领导收益，而不是员工收益或组织收益呢？

回应：这一问题在对第一个评阅人的 2.1 问题中已经回答，在此不再赘述。

我们要感谢两位评阅人对这个问题的关注，我们在修改稿中加强了这一部分的理论论述和合理性的解释(详见引言部分)，以使读者和研究者更好地理解我们的关注。

意见 5：本文没有验证假设 5b，讨论部分对为什么没有验证假设 5b 的讨论显得不足。

回应：感谢评阅人的建设的意见，这一点的确是在上一稿中忽略的地方，我们在这一稿中已经专门用了一段来解释为什么假设 5b 的假设没有被验证。详见本文的讨论部分

参考文献

- Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Chan D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83: 234–246.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Du, J., & Choi, J. N. (2010). Pay for performance in emerging markets: Insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 671–689.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103.
- Li, Y. P., Xu, J., Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2014). Ethical Leadership and Subordinates' Occupational Well-being: a Multi-level Examination in China, *Social Indicators Research*, 116(3), 823–842.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate, climate strength, and justice orientation on work outcomes: A multilevel-multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Mathieu, J.E. and J.L. Farr, Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1991. 76(1): p. 127–133.

- Ng, K.-Y., Ang, S., & Chan, K.-Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 733-743.
- Palmer, D.E., Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics, 2009. 88*(3): 525–536.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 55*(1), 5–37.
- Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2013). How Ethical Leadership influence Employees' Innovative Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 441-455.
- van Knippenberg, B. & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 25-37.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The rules of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204–213.
- Zheng, X., Zhu, W., Yu, H., Zhang, X., Zhang, L.(2011). Ethical Leadership in Chinese Organizations: Developing a Scale, *Frontier of Business Research of China, 5*(1): 179–198
- 李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2012). 传统价值观, 上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索. *管理世界, (3)*, 127–140.
- 梁建 樊景立(2008). 理论构念的测量. 见陈晓萍、徐淑英、樊景立编著《组织与管理研究的实证方法》p229-254. 北京: 北京大学出版社。
- 孟慧, 宋继文, 艾亦非, 陈晓茹(2013), 中国道德领导力的结构探索, 第二届中国人力资源管理暨员工幸福管理国际论坛,武汉
- 王震, 孙健敏, 张瑞娟(2012), 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响:道德式领导和集体主义导向的作用, *心理学报, 44*(9), 1231–1243.
- 周明建, 侍水生(2013). 领导-成员交换差异对团队关系冲突之间的影响: 道德型领导力的调节作用检验. *南开管理评论, 16* (2): 26–35.

第二轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 尽管作者根据评审意见做了修改, 但我对这个主题还是持有“偏见”。至少题目不合适, 现在的题目容易引起误解: 似乎是道德型领导主观期望自己得到什么。但本文的主题是道德型领导的效果, 或者对团队绩效和个体绩效的影响。

回应: 感谢评阅人的意见, 我们的主题关注道德型领导者得到什么的合理性包括:

第一,“领导者在领导力中获得了什么”是一个巨大的理论空白。Wilson, Sin 和 Conlon (2010)发表在 AMR 上的概念性论文指出, LMX 领域的现有研究主要关注下属从 LMX 中得到了什么收益,但很少关注领导者从 LMX 中的收益。Liu, Liu, Kwan 和 Mao(2009)的文章也指出,在师徒指导(mentors-protégés mentorship)研究领域,大量关注了这种指导关系带给徒弟的收益,而很少讨论师徒关系带给上级指导者的收益。实际上,在整个领导力研究领域,都存在类似的问题(Wilson, Sin, & Conlon, 2010)。因此,本文关注道德型领导获得了什么收益,正是试图去填补这一空白,这也是本文的最重要的理论贡献。

第二,本文从社会交换来研究道德型领导与领导者的获得,社会交换理论是道德型领导的基础理论之一。社会交换理论本质上是描述了“给予”和“回报”之间的互惠关系,也就是中国文化里的“施恩”和“报恩”之间的良性关系,既然领导者采取了道德型领导的领导方式(领导者的给予),那么必然会有相应的回报,以往的研究更多关注了下属指向员工和组织的回报,而缺乏研究下属指向领导者本人的回报(详见本文引言部分的论述)。因此,本文基于社会交换理论来研究道德型领导与领导者获得,具有坚实的理论基础。

第三,本文的结果变量体现了道德型领导在领导力中的收益。借鉴领导风格“任务”和“关系”导向的划分,以及中国文化下“关系主义”的特点(Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014),我们将领导者的收益聚焦在“任务”和“关系”产出上。在领导者的“任务”产出上,本文引用了 Douglas 和 Ammeter (2004)的框架,将道德型领导在领导过程中获得的绩效产出分为领导者绩效和团队绩效,其中,领导者绩效是指关于领导者个人的工作绩效表现,团队绩效是指领导者带领下团队的工作绩效表现。在领导者的“关系”产出上,本文引用了 Yang, Mossholder 和 Peng (2009)的框架,将下属对领导的认知信任和情感信任作为重要的人际关系产出,这是因为下属在与上级的关系中承受着较大的风险,下属对领导的信任是维持领导-下属长期关系的关键,因此,下属对领导的认知信任和情感信任能够很好地反应领导-下属之间的关系质量。本文分别将个体层面的下属对领导的认知信任和情感信任、团队层面的领导者和团队绩效作为道德型领导在领导过程中“关系”和“任务”方面的回报。

第四,应该将领导者收益和领导者的道德风险严格区分开。我们在第一次修改说明中详细论述了,道德型领导作为一个积极领导风格和领导行为(Youssef-Morgan, & Luthans, 2013),必然带来领导者个人福利和效用的增加,这种增加并不是以组织和员工利益的福利和效用的减少为前提。因此,我们的研究并不是说道德型领导在领导过程中有企图获得什么私利,而是他们的积极领导行为的最终后果不仅使组织和下属受益,而且使自己也受益,这就比如:“赠人玫瑰,手有余香”,这种亲社会行为背后会对行动者产生良好的后果。

基于上述理由,我们认为修改题目,将“道德型领导得到了什么?”这一标题拿掉之后,会使文章减色不少,因此我们真诚地建议保留原题目。

审稿人 2 意见:

意见 1: 作者逐一详细解答了之前的审稿意见,并做出了相应的修改。对领导收益这一概念做出了更详细的阐述,文章的理论逻辑更加清晰。

回应: 感谢评阅人的积极反馈!

意见 2: 组织领域的研究对文章的写作水平一向要求较高,这是大家都清楚的。尽管作者对写作进行了一定层次的改进,但还有不少问题。审稿人已经在文章中一些问题比较突出的地方做了批注或者修改,并且诚挚地希望作者能够进一步提升语言的流畅性和凝练性。建议作者将自己的文章交由几位同行阅读,并进行文字润色,这个问题在文字上还有不少提升空间。本文的逻辑以及研究方法,研究结果都比较好,希望不要让文字表达成为败笔。

回应: 感谢评阅人的建设性批评,我们采取了如下措施来改善本文的语言的流畅性和凝练性:一是由不同的作者独立地全文修改语言表达,然后综合大家的意见进行修改。二是邀请 2 位博士研究生独立地精读本文并提出修改意见,然后综合他们的意见进行修改。三是邀请 2 位副教授独立地精读本文并提出修改意见,然后综合他们的意见进行修改。希望通过上述程序,能够更好地提升文字表达的流畅和凝练。

意见 3: 希望作者仔细参照 APA 写作格式,对于“=”,“<”,以及括号前后的空格问题,以及标点符号的中英文体,做出统一修正。

回应: 感谢评阅人指出的格式问题,我们对此作了全文检查和修改。

参考文献

- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L., & Cheng, B.S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management, 40*(3): 796-819.
- Liu, D, Liu, J., Kwan, M., & Mao, Y.N. (2009). What can I gain as a mentor? The effect of mentoring on the job performance and social status of mentors in China. *Journal of Organizational and Occupational Psychology, 82*(4), 871-895.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 537-550.

- Wilson, K. S., Sin, H., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358–372.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143–154.
- Youssef-Morgan, C. M., Luthans, F., (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures, *Organizational Dynamics*, 42(3):198-208.