

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：领导每日消极反馈对员工创造力的影响机制

作者：董念念 尹奎 邢璐 孙鑫 董雅楠

### 第一轮

#### 审稿人 1 意见：

本文考察领导者每日消极反馈通过下属夜晚工作相关反刍,进而影响到下属第二天的创造力;此外,这一关系还受到下属目标导向的调节作用。本文通过带调节的双路径模型,试图解决以往研究关于领导消极反馈对员工创造力影响的不一致观点。整体而言,本文具有一定的理论价值。本人有以下评审建议和问题与作者团队探讨。

**意见 1:** 本文整个研究模型基于反馈干预理论,但是文中关于这个理论的介绍比较稀少;读者读完文章,并不能判定这个理论是否适合作为本文的统合性理论。因此,建议作者团队可以更详细地介绍这个理论。

**回应:** 非常感谢您的宝贵建议,帮助我们完善了理论框架。结合意见 1、意见 2、意见 3,我们增加“1.1 反馈干预理论”小节,从以下 3 个方面进行了补充:

- (1) 介绍反馈干预理论的两个核心观点;
- (2) 基于第一个核心观点,阐明问题解决反思和情感反刍两个中介变量的合理性;
- (3) 基于第二个核心观点,阐明证明目标导向和回避目标导向两个调节变量的合理性。

具体修改内容如下所示:

#### 1.1 反馈干预理论

反馈干预理论(Feedback Intervention Theory, Kluger & DeNisi, 1996)旨在解释反馈对绩效表现的影响,其核心观点是:反馈将个体注意力引导至任务过程或元过程来调整行为,将注意力集中于任务过程有益于提高后续表现;将注意力集中于元过程则削弱后续表现(Dahling et al., 2016; Kluger & DeNisi, 1996; Szalma et al., 2006)。值得注意的是,反馈干预理论对任务过程和元过程的界定较为宽泛,任务过程指关注当前任务或任务细节的过程,包括付出额外努力、进行认知加工、深入思考和回忆工作等内涵(Kluger & DeNisi, 1996)。元过程指关注自我的过程,包含情感反应、认知资源耗竭、将注意力从任务转移到自我等内涵,每一种都相当复杂(Kluger & DeNisi, 1996)。由此可见,反馈干预理论中任务过程或元过程

的内涵难以完全反映在某个单独的构念上。采用该理论视角时,可引入符合概念范畴的具体构念,例如马璐等(2021)通过工作重塑反映任务过程。

鉴于此,本研究对任务过程进行聚焦,重点关注任务过程中的“深入思考和回忆工作”,并引入问题解决反思来反映这一内涵。问题解决反思指个体在非工作时间反复思考、琢磨、反思工作相关问题(Cropley et al., 2012)。本研究也对元过程进行聚焦,重点关注元过程中的“情感反应”,并引入情感反刍来反映这一内涵。情感反刍指个体在非工作时间,因反复思考工作引起的负面情感体验(Cropley et al., 2012)。综上,通过问题解决反思和情感反刍两个具体构念,可将原本抽象的任务过程和元过程阐述得更加具体,有益于揭示领导消极反馈影响员工创造力的过程机制,并进一步具化反馈干预理论。

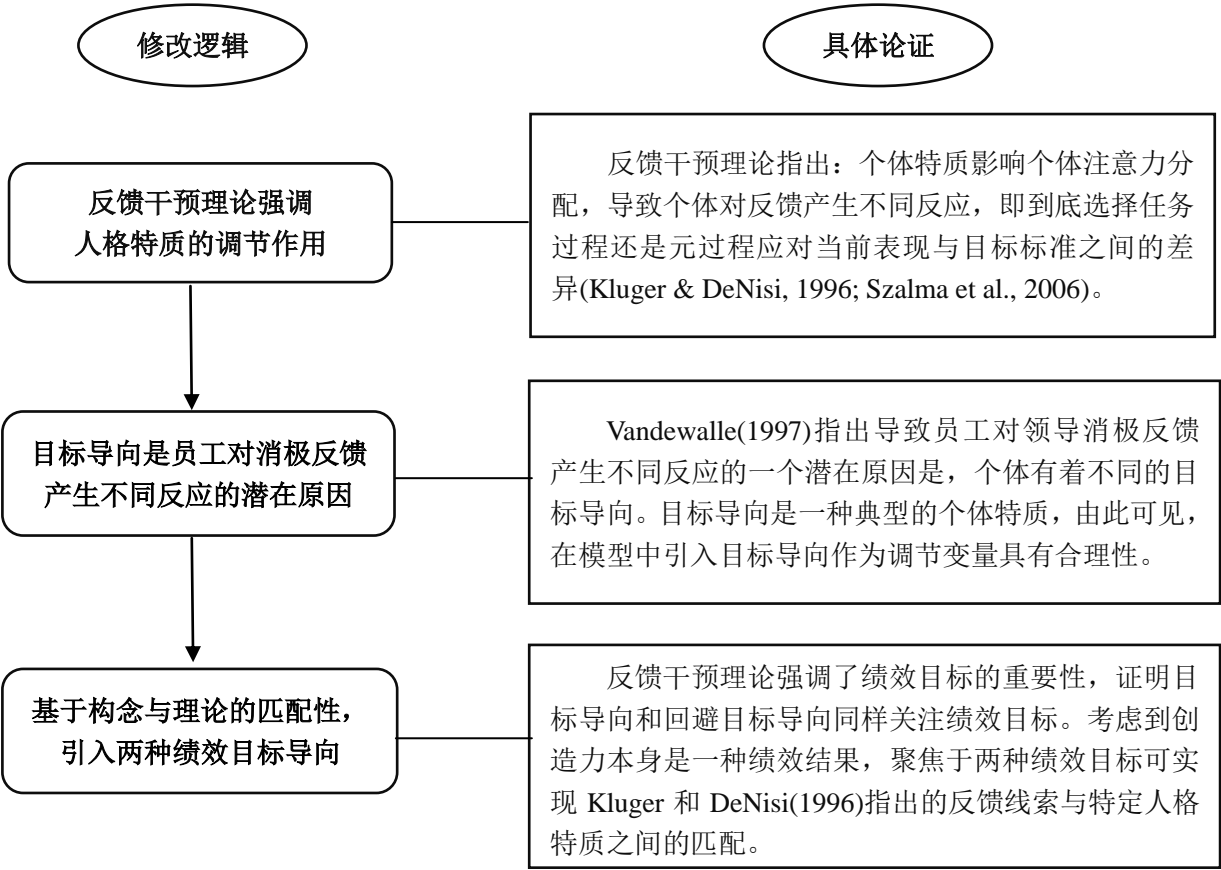
反馈干预理论另一个核心观点是,个体特质影响注意力分配,导致个体对反馈产生不同反应,即到底选择任务过程还是元过程(Kluger & DeNisi, 1996; Szalma et al., 2006)。在特定人格特质下,反馈将注意力引导至元过程,从而削弱绩效表现;或将注意力引导至任务过程,进而提升绩效表现(Kluger & DeNisi, 1996)。目标导向是一种典型的个体特质,指人们在成就情景中的目标偏好(Payne et al., 2007)。Vandewalle(1997)指出导致员工对领导消极反馈产生不同反应的一个潜在原因是,个体有着不同的目标导向。由此可见,采用反馈干预理论探讨不同目标导向的个体对领导消极反馈的差异性反应以及由此导致的不同创造力水平,具有合理性。

目标导向包括学习目标导向和绩效目标导向,绩效目标导向被进一步划分为证明目标导向和回避目标导向。本研究聚焦于与绩效相关的证明目标导向和回避目标导向,主要原因在于构念与理论之间的匹配性。证明目标导向指个体期望证明自身能力、获取积极评价的倾向,回避目标导向指个体期望避免能力被否定或获得消极评价的倾向,学习目标导向指个体期望通过获得新技能、掌握新情况、提高胜任力来发展自我的倾向(Vandewalle, 1997)。基于上述定义可知,证明目标导向和回避目标导向强调个体对绩效目标的偏好,学习目标导向关注个人成长而非绩效目标(Gong et al., 2017)。反馈干预理论的关键词之一即绩效目标(Karlin et al., 2015),认为人们使用反馈来评估当前绩效表现与绩效目标之间的差距,从而调节行为(Kluger & DeNisi, 1996)。由此可见,反馈干预理论强调了绩效目标的重要性,证明目标导向和回避目标导向同样关注绩效目标。考虑到创造力本身是一种绩效结果,聚焦于两种绩效目标可实现 Kluger 和 DeNisi(1996)指出的反馈线索与特定人格特质之间的匹配。此外,从对外部评价的敏感性而言,相较于学习目标导向,两种绩效目标导向更关注外部对自身的评价。综上,本研究基于反馈干预理论分别考察证明目标导向与回避目标导向的个体对领导消极反馈的

差异性反应，引入问题解决反思和情感反刍两种机制揭示领导消极反馈对不同目标导向员工创造力的影响路径。

**意见 2：**本文所提出的两个调节变量（证明目标导向和回避目标导向）是如何和反馈干预理论联系在一起的，该理论能够解释这两个调节变量在全模型中的作用吗？可能需要作者更加详细地说明。

**回应：**非常感谢您的建设性意见，启发我们进一步夯实调节变量的理论基础。如下图所示，我们按照“反馈干预理论强调人格特质的调节作用→目标导向是员工对消极反馈产生不同反应的潜在原因→基于构念与理论的匹配性，引入两种绩效目标导向作为调节变量”的论述逻辑，在“1.1 反馈干预理论”小节阐明了基于反馈干预理论引入两个调节变量的合理性。



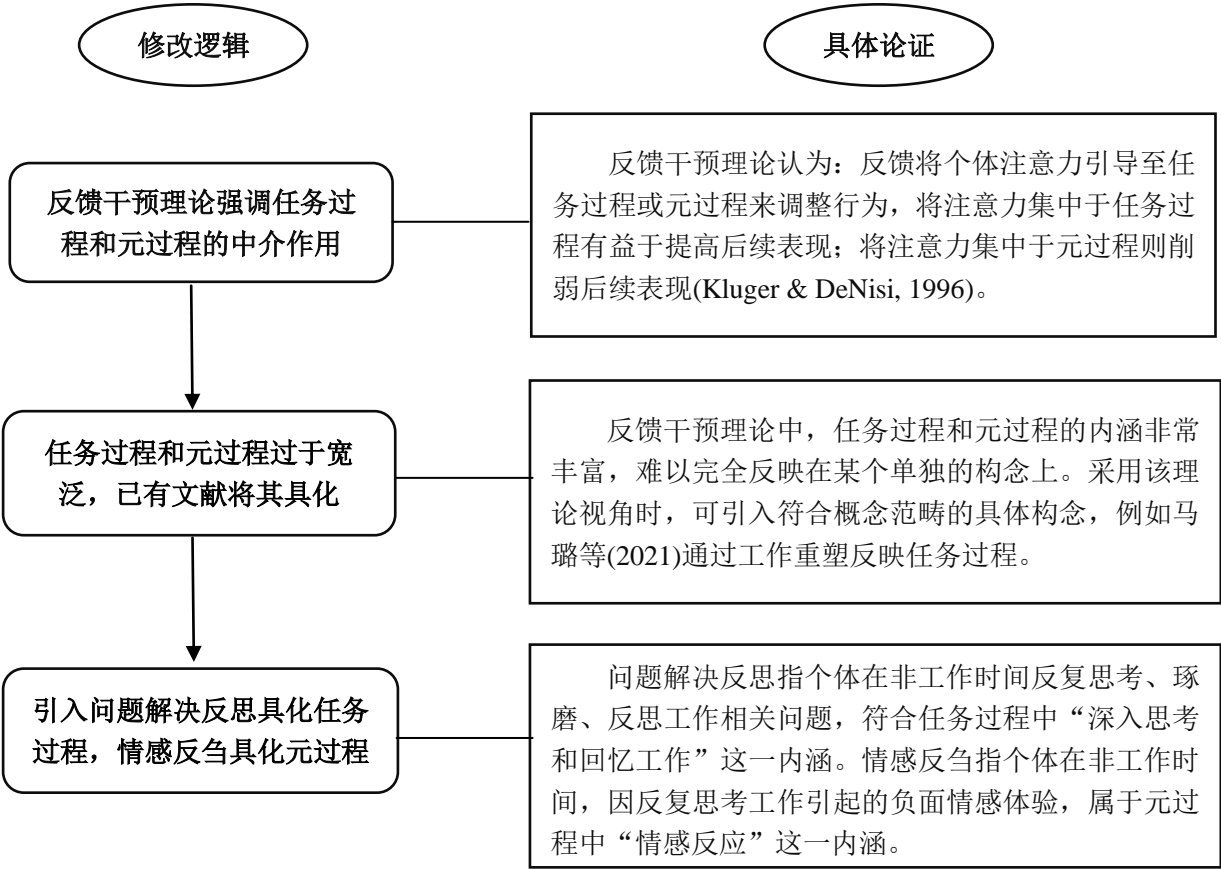
上述修改内容体现在“1.1 反馈干预理论”小节第 3 段和第 4 段，同时也呈现在意见 1 的回复中。

**意见 3：**文章在理论贡献部分提到，本研究细化了反馈干预理论。主要依据是本文采用了两个具体的中介变量并将理论应用到非工作领域，但是这两个中介变量如何起到了细化反馈干

预的作用呢？此外，将该理论应用到非工作领域的说法，岂不是和本文主旨不符（本文就是工作场所的话题）？

回应：非常感谢您的严谨建议与悉心指正，帮助我们修正和强化了中介变量的理论贡献。围绕这一建议，我们对论文做了如下两方面的修改：

（1）新增“1.1 反馈干预理论”小节，并在该小节第 1 段和第 2 段详细说明问题解决反思和情感反刍如何细化了反馈干预理论。如下图所示，我们按照“反馈干预理论强调任务过程和元过程的中介作用→任务过程和元过程内涵过于宽泛，已有文献将其具化→引入问题解决反思具化任务过程，引入情感反刍具化元过程”的论述逻辑展开阐述。



上述修改内容体现在“1.1 反馈干预理论”小节第 1 段和第 2 段，同时也呈现在意见 1 的回复中。

（2）在您的启发下，我们将“非工作领域”修改为“非工作时间”，能够更加准确地反映本文的理论贡献。我们非常认同您的观点，本文确实是工作领域的话题。“问题解决反思”和“情感反刍”属于工作反刍的两个维度，本质上是在非工作时间对工作相关事件的思考。鉴于此，我们在“4.2 理论贡献”小节对第 2 条理论贡献进行了修改，具体如下所示：

第二，引入发生在非工作时间的问题解决反思和情感反刍，具化了反馈干预理论中较为

抽象的任务过程和元过程，为该理论提供了更为具体的解释机制。反馈干预理论认为个体获得消极反馈后，将注意力集中于任务过程可提升后续表现，将注意力转移到元过程则会抑制后续表现(Kluger & DeNisi, 1996)。在任务过程和元过程的操作化上，Kim 和 Kim(2020)改编了现有的解释量表和认知评价量表进行测量，但这并不能囊括任务过程和元过程的全部内涵。鉴于鲜有构念能完全反映上述两种过程的内涵，本研究聚焦于任务过程中的“深入思考和回忆工作”，以及元过程中的“情感反应”，引入问题解决反思和情感反刍分别反映上述内涵。研究结果显示，对于不同绩效目标导向的员工而言，晚上的问题解决反思和情感反刍是领导每日消极反馈对员工第二天创造力产生影响的两个中间过程。以上结果为将元过程和任务过程聚焦于具体构念的做法提供了实证支持，为未来任务过程和元过程的进一步细化和操作化提供了有益启示。此外，上述研究结果还表明领导消极反馈的影响会延续到非工作时间，明确了工作事件和非工作时间认知思考与情感体验之间的联系，为反馈干预理论提供了一个更加深入细致的解释框架。

**意见 4：**竞争性理论的问题。本文是否也可以采用“归因理论”进行解释？从归因理论角度来说，针对领导的负面反馈，具有不同动机导向的个体可能会对这种负面反馈有不同归因，从而产生不同的心理过程，进而影响到创造力。反馈干预理论相对于归因理论在解释本研究的模型上有何优势？

**回应：**十分感谢您的宝贵意见！我们非常认同您的上述观点，同一管理现象从不同的理论视角出发会发现不同的解释机制，归因理论确实提供了另一个很好的理论视角，我们在“4.4 局限与展望”小节进行了补充，未来可从归因视角展开探讨。关于反馈干预理论，我们从构念与理论的匹配度、理论适用性两个角度阐述采用该理论的合理性：

**（1）在构念与理论的匹配度上，**反馈干预理论更加适合本研究。本研究中的领导消极反馈、问题解决反思、情感反刍、证明目标导向与回避目标导向、员工创造力，分别对应于反馈干预理论的关键词：反馈、任务过程、元过程、个体特质、后续表现，能够实现构念与理论的匹配。归因理论认为，对事件进行内部归因或外部归因会影响人们的认知、情感、动机和行为(Weiner, 1985)。归因理论在解释该现象时稍显过大，如归因理论中“事件”包括各种各样的外部事件。相较之下，反馈干预理论是专门解释外部反馈及其产生的差异化作用效果的理论，“领导消极反馈”这一核心构念与反馈干预理论的匹配度更高。鉴于此，我们在研究设计之初基于反馈干预理论进行模型设计。

**（2）从理论在本文研究模型中的适用性来看，**反馈干预理论更适用于解释本研究的调

节效应和被调节的中介效应。如下表所示，我们分别梳理了反馈干预理论和归因理论的核心观点、以及该观点在本研究中的适用性。经对比可知，反馈干预理论强调反馈导致不同个体的差异性反应，适用于解释本研究中证明目标导向和回避目标导向的调节效应；同时该理论也强调反馈通过任务过程和元过程对后续表现产生不同影响，适用于解释本研究中被调节的中介效应。相较之下，若采用归因理论阐述本研究中的调节效应或被调节的中介效应，研究模型中欠缺理论核心逻辑中最为关键的归因过程，导致应用该理论时逻辑链不够完整和有说服力。

理论视角	核心观点	在本研究中的适用性
反馈干预理论	1. 个体特质影响个体注意力分配，导致个体对反馈产生不同反应，即到底选择任务过程还是元过程应对当前表现与目标标准之间的差异(Kluger & DeNisi, 1996)。	可用于解释证明目标导向和回避目标导向的调节效应。
	2. 反馈将个体注意力引导至任务过程或元过程来调整行为，将注意力集中于任务过程有益于提高后续表现；将注意力集中于元过程则削弱后续表现(Kluger & DeNisi, 1996)。	可用于解释被调节的中介效应。
归因理论	对事件进行内部归因或外部归因会影响人们的认知、情感、动机和行为(Weiner, 1985)。	由于研究模型中欠缺归因理论核心逻辑中最关键的归因过程，导致应用归因理论论证研究假设时，逻辑链不够完整和有说服力。

您的意见给了我们极大启发，未来我们可以进行如下探索：（1）基于归因理论，将“内部归因”、“外部归因”作为中介变量，探讨不同类型的归因是否在领导消极反馈与员工创造力的关系间起到了中介作用。（2）基于反馈干预理论，将“内部归因倾向”、“外部归因倾向”等归因风格作为调节变量，探讨对于不同归因倾向的个体，领导消极反馈是否会分别引发任务过程和元过程，进而影响创造力。以上内容补充在“4.4 局限与展望”小节，具体如下所示：

第一，在内在机制上，仅探讨了问题解决反思和情感反刍两种机制。如前文所述，反馈干预理论中任务过程和元过程的内涵较为丰富。问题解决反思和情感反刍分别只反映了任务过程和元过程中的一个方面，未来研究可继续探讨认知加工、额外努力等其他属于任务过程的构念，以及认知耗竭等其他属于元过程的构念是否在领导消极反馈与员工创造力的关系间起到了中介作用，以进一步具化反馈干预理论。此外，基于不同的理论视角会发现不同的解释机制，未来研究可从归因理论出发，探讨内部归因、外部归因等不同类型的归因的中介作用，深入揭示领导消极反馈影响员工创造力的黑箱机制。

第二，在边界条件上，本研究仅关注了个体在证明目标导向和回避目标导向两种特质上的差异。反馈干预理论认为，人们对消极反馈的反应存在个体差异，特质变量会影响人们将注意力引导至元过程或任务过程，从而影响了后续的绩效表现(Kluger & DeNisi, 1996)。鉴于此，未来可以进一步探讨其他类型的特质变量，如内部归因倾向和外部归因倾向。内部归因倾向的人会将领导消极反馈的原因归结于自身能力不足，更有可能将注意力聚焦到任务过程，进而提升后续的创造力。而外部归因倾向的人将领导消极反馈的原因归结于外部因素，更有可能引发元过程而削弱后续创造力。此外，反馈干预理论还指出工作特征、环境特征等因素都有可能影响到人们对于领导消极反馈的反应(Kluger & DeNisi, 1996)。因此，未来研究可进一步探讨工作自主性、组织支持等其他可能的边界条件，进一步拓展领导消极反馈发挥积极作用的适用情形。

新增参考文献:

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.

**意见 5:** 本文的研究出发点是解决领导负面反馈与下属创造力之间关系的不一致。但是在引言部分，作者并没有很好地将这个话题的重要性凸显出来。第二段中举出三个产生二者矛盾关系的可能性，但似乎有点牵强。比如第（1）点中提到静态视角问题，为什么静态视角就容易出现矛盾？难道动态视角不容易出现？再如第（2）点中提到工作中的内在机制，这和二者关系的矛盾有什么关联呢？整体而言，感觉引言第二段并没有说清楚为什么领导负面反馈和创造力之间可能的矛盾关系。

**回应:** 十分感谢您的宝贵意见，帮助我们进一步阐明了领导消极反馈与员工创造力之间的矛盾关系。基于该意见的启发，我们在引言第二段从**内在机制、个体差异、研究设计**三个方面重新梳理了现有文献中领导消极反馈与员工创造力之间关系不一致的可能原因，呈现在“1 问题提出”小节。具体修改内容如下所示：

造成上述矛盾观点的原因如下：（1）在内在机制上，现有文献大多单方面探讨领导消极反馈影响员工创造力的积极或消极机制，鲜有文献同时考察领导消极反馈通过双过程机制对员工创造力产生的不同效应。马璐等(2021)指出单一机制不利于全面理解领导消极反馈的作用机理，并呼吁学者们揭示领导消极反馈的双刃剑效应。（2）在个体差异上，个人特质导致人们对领导消极反馈存在不同反应，从而对创造力产生差异化影响。例如，积极归因的个体面临领导消极反馈时，更有可能通过工作重塑提升创造力(马璐等, 2021)。He 等(2016)发现目标导向在领导反馈与员工创造力之间存在调节作用，然而该研究仅探讨了回避目标导向

和学习目标导向两个维度，并未关注证明目标导向。(3) 在研究设计上，已有文献普遍采用时间滞后设计，对领导消极反馈和员工创造力进行单次数据采集。事实上，领导消极反馈和员工创造力都具有短期波动性(Miron-Spektor et al., 2022; Xing et al., 2021)。一次性数据采集难免存在误差，难以精细捕捉员工创造力随领导消极反馈的变化而产生的波动，导致不一致的研究结论。综上，领导每日消极反馈如何及何时引起员工创造力的动态变化，这一关键问题仍有待澄清。

**意见 6：**引言第四段逻辑比较混乱，未能有效让读者信服目前研究中的两个调节变量可以合理地纳入模型。比如这一段中强调回避目标导向和学习目标导向是两种相反的导向，这和本文想要提的两个调节变量有什么逻辑关联？

**回应：**十分感谢您的宝贵意见，帮助我们进一步阐明在模型中纳入两个调节变量的合理性。我们按照“**反馈干预理论强调个体特质调节了人们对反馈的反应→目标导向是员工对消极反馈产生不同反应的潜在原因→相关研究呼吁探讨目标导向的调节作用→在理论模型中引入证明目标导向和回避目标导向**”的论述逻辑，重新撰写了引言第四段，呈现在“1 问题提出”小节。具体修改内容如下所示：

反馈干预理论进一步指出，个体特质影响了人们面对消极反馈时将注意力聚焦于任务过程，还是聚焦于元过程(Kluger & DeNisi, 1996)。Vandewalle(1997)认为目标导向能够解释人们对于消极反馈的差异性反应。Kluger 和 DeNisi(1996)认为持有避免消极刺激目标的个体接收到消极反馈后，更可能将注意力集中在关注自我的元过程，从而抑制后续表现。遗憾的是，他们并未实证检验这一推论。He 等(2016)也呼吁学者们进一步揭示在不同目标导向下领导反馈影响员工创造力的黑箱机制。高证明目标导向的个体期望证明自身能力(Vandewalle, 1997)，领导每日消极反馈会引发他们每晚进行与任务过程有关的问题解决反思，进而激发第二天的创造力。高回避目标导向的个体将领导每日消极反馈视为威胁，会引发他们每晚表现出与元过程有关的情感反刍，从而降低第二天的创造力。鉴于此，本研究基于反馈干预理论，引入证明目标导向和回避目标导向作为影响个体应对消极反馈的重要特质变量，探讨这两种不同目标导向的个体面临领导消极反馈时，是否会分别激活问题解决反思、情感反刍两种过程，从而对创造力产生差异化影响。

**意见 7：**假设的推导整体比较薄弱，建议从理论基础、逻辑关系和相关证据三个方面详细论述各个假设的提出。



回应：非常感谢您的宝贵建议！我们从理论基础、逻辑关系和相关证据三个方面出发，修改完善了每一条假设的提出，呈现在修改稿“1.2—1.5”小节。具体修改内容如下：

## 1.2 证明目标导向对领导消极反馈与员工问题解决反思的调节效应

在创造性任务中，领导消极反馈指领导向员工提供创造力低于可接受标准的信息(Kim & Kim, 2020)。反馈干预理论认为，仅有反馈并不能调整行为，只有当员工的注意力聚焦于任务过程上，领导消极反馈才能提高后续的行为表现(Alder & Ambrose, 2005; Kluger & DeNisi, 1996)。同时，人们对领导消极反馈的反应有着个体差异，个体特质影响人们将注意力聚焦于任务过程还是元过程(Kluger & DeNisi, 1996)。目标导向是影响个体应对领导消极反馈的重要特质(Vandewalle, 1997; He et al., 2016)，基于反馈干预理论，本研究认为领导每日消极反馈能够引导高目标导向员工将注意力集中到任务过程，即使下班后也能积极开展问题解决反思。

具体而言，高证明目标导向员工将困境视为挑战，倾向于使用适应性的自我调节策略，努力获得他人认可(Creed et al., 2009)。面对领导消极反馈，他们更关注自己做得不好的信息，将注意力聚焦于如何优化行为，注重展示自身能力并获得积极结果(Gong et al., 2017; To et al., 2012)。即便在下班后他们也会重新评估在创造性任务中做过的事情，深入思考存在的问题并想出更好的方式来弥补不足。由此可见，领导提供消极反馈后，高证明目标导向员工会将注意力引导至问题解决反思这一任务过程上。正如 To 等(2012)所述，为了表现良好以获得领导好感，高证明目标导向个体会强化认知投入到创造性进程中。相较之下，低证明目标导向的员工不在意展示自身能力和获取积极评价，领导消极反馈难以激发其开展问题解决反思。综上，本研究提出如下假设：

假设 1：员工证明目标导向调节了领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思之间的关系。对于高证明目标导向的员工而言，领导每日消极反馈能促进员工每晚的问题解决反思。

## 1.3 每晚问题解决反思与第二天创造力

最初学者们认为创造力在个体间有较为稳定的差异，然而随着研究的逐渐深入，学者们发现人们并不总处于创造力最佳水平，创造力是动态变化的(Miron-Spektor et al., 2022)。Xing 等(2021)探讨领导每日消极反馈对员工绩效的影响时，认为绩效表现需要人们花费一定时间开展认知分析，因此他们关注的是员工第二天的绩效。考虑到创造力的提升也需要一段时间进行认知思考，本研究也聚焦于员工第二天创造力。

反馈干预理论认为，员工将注意力聚焦于任务过程有益于提升后续工作表现(Kluger & DeNisi, 1996)。作为投入任务过程的一种具体表现，员工晚上问题解决反思对于第二天的工

作而言，是一种自我纠正的前瞻性思考(Gabriel et al., 2021)。问题解决反思能够帮助员工识别当前创造性任务中存在的问题，产生更加新颖有用的任务策略。此外，下班后在家庭环境中思考工作也会刺激人们的思维跳出条条框框的束缚，形成新颖独特的视角(Vahle-Hinz et al., 2017)。由此可见，每晚的问题解决反思能帮助员工发现新的见解，找到建设性解决方案，有益于提升员工第二天的创造力。Verhaeghen 等(2014)为上述观点提供了一定的实证支持，他们发现自我反思与想法的原创性正相关。综上所述，每晚问题解决反思能够促进第二天创造力。结合假设 1，提出如下有调节的中介作用假设：

假设 2：员工证明目标导向调节了领导每日消极反馈通过员工每晚问题解决反思影响第二天创造力的间接效应。对于高证明目标导向的员工而言，领导每日消极反馈通过员工每晚问题解决反思促进员工第二天创造力。

#### 1.4 回避目标导向对领导消极反馈与员工情感反刍的调节效应

反馈干预理论指出，在某些突出自我的人格特质下，反馈会引导个体将注意力集中在元过程(Kluger & DeNisi, 1996)。Kluger 和 DeNisi(1996)在理论上强调，那些倾向于避免消极刺激的个体更有可能激活元过程。回避目标导向反映了个体期望隐藏能力不足、避免失败和负面评价的倾向(Vandewalle, 1997)。基于反馈干预理论，本研究认为领导每日消极反馈会引发高回避目标导向员工每晚的情感反刍。

具体而言，高回避目标导向的个体将困境视为对自身的威胁，对消极刺激非常敏感(Creed et al., 2009)。员工下班后也会在脑海中反复浮现领导消极反馈(Junker et al., 2021)，它让员工意识到当前表现尚未满足组织期望(Xing et al., 2021)，意味着自己在创造性活动中胜任力不足或工作方式存在缺陷。对于高回避目标导向员工而言，他们容易忽视领导消极反馈的指导意义(He et al., 2016)，将注意力聚焦于这种负面评价带来的威胁感和消极情感体验，更有可能因持续回想领导的负面意见而引发情感反刍。Cron 等(2005)为上述观点提供了一定支持，他们发现获得考试成绩的消极反馈后，回避目标导向的学生更容易产生消极情感反应。相比之下，低回避目标导向的员工不在意外部的消极评价，领导每日消极反馈难以导致其在非工作时间发生情感反刍。综上，本研究提出如下假设：

假设 3：员工回避目标导向调节了领导每日消极反馈与员工每晚情感反刍之间的关系。对于高回避目标导向的员工而言，领导每日消极反馈能够激发员工每晚的情感反刍。

#### 1.5 每晚情感反刍与第二天创造力

反馈干预理论认为，员工注意力聚焦于元过程会削弱后续表现，因为元过程关注的是受到反馈威胁的自我，而不是任务本身(Kluger & DeNisi, 1996)。作为投入到元过程中的一种

具体表现，情感反刍的特征是在非工作时间对工作产生侵入性、反复出现的想法，这些想法在情感上是消极的(Pravettoni et al., 2007)。由此可见，晚上的情感反刍会延长员工的负面情感体验(Junker et al., 2021)，以消极方式占据脑海(Vahle-Hinz et al., 2017)，使员工难以考虑和整合创造性任务中新颖可行的解决方案，从而抑制了第二天的创造力。此外，有研究表明情感反刍会导致认知失败(Cropley et al., 2016)，降低认知灵活性和机会识别(Cropley et al., 2016)，减少第二天的工作投入(Gabriel et al., 2021)。情感反刍的上述后果在以往研究中均被认为不利于员工创造力的发挥(Bledow et al., 2013; De Dreu et al., 2008)。鉴于此，本研究认为员工晚上的情感反刍抑制了第二天工作中的创造力。结合假设 3，提出如下有调节的中介作用假设：

假设 4：员工回避目标导向调节了领导每日消极反馈通过员工每晚情感反刍影响第二天创造力的间接效应。对于高回避目标导向的员工而言，领导每日消极反馈通过员工每晚情感反刍削弱员工第二天创造力。

**意见 8：**文中直接提交互作用，这是合理的；但似乎没有分清楚交互作用和调节作用的区别。统计上来讲，交互作用和调节没有区别，但在理论上二者存在区别。目前写作中，作者假设 1 和假设 3 都是交互作用假设，但是假设 2 和假设 4 都是被调节的中介效应假设，这可能是不适合的。

**回应：**非常感谢您的悉心指正，帮助我们进一步完善研究假设。调节效应模型重点探讨调节变量如何使自变量（领导消极反馈）对因变量（问题解决反思、情感反刍）的效应发生变化；在交互效应模型中，并没有明显主次之分，两者发挥协同效应。反馈干预理论指出，人格特质变量调节了人们对于反馈的反应。由此可见，提调节作用假设与本文的理论基础更为匹配。在修改稿中，我们将“交互作用”全部修改为“调节作用”，具体如下表所示：

原标题/假设	修改后标题/假设
1.1 领导每日消极反馈与员工证明目标导向对问题解决反思的交互效应	1.2 证明目标导向对领导消极反馈与员工问题解决反思的调节效应
假设 1: 领导每日消极反馈与员工证明目标导向交互影响员工每晚的问题解决反思。证明目标导向越高,领导每日消极反馈越有可能激发员工每晚的问题解决反思。	假设 1: 员工证明目标导向调节了领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思之间的关系。对于高证明目标导向的员工而言,领导每日消极反馈能促进员工每晚的问题解决反思。
1.1 领导每日消极反馈与员工回避目标导向对情感反刍的交互效应	1.4 回避目标导向对领导消极反馈与员工情感反刍的调节效应
假设 3: 领导每日消极反馈与员工回避目标导向交互影响员工每晚的情感反刍。回避目标导向越高,领导每日消极反馈越有可能引发员工每晚的情感反刍。	假设 3: 员工回避目标导向调节了领导每日消极反馈与员工每晚情感反刍之间的关系。对于高回避目标导向的员工而言,领导每日消极反馈能够激发员工每晚的情感反刍。

**意见 9:** 本文一个重要的出发点是动态视角看领导负面反馈对下属创造力的关系，因此理论贡献第一点就提到了这个。但是动态视角看二者关系究竟提供了什么新的理论视角呢？这个需要具体点出，而不是让读者猜测这种方法可能的贡献。

**回应:** 非常感谢您的严谨建议，帮助我们认识到“动态视角”其实并不是一种理论视角，而是采用经验取样法这种动态的方法，精细捕捉了领导每日消极反馈影响员工第二天创造力的双过程机制，其贡献在于揭示领导每日消极反馈分别对员工创造力产生积极影响和消极影响的内在机制与边界条件，弥合了现有文献中关于“消极反馈-创造力”关系的矛盾观点。在您的启发下，我们对理论贡献第一点进行了修改，呈现在文章“**4.2 理论贡献**”第 1 段，具体如下所示：

第一，采用经验取样法揭示领导消极反馈影响员工创造力的双过程机制，有益于解释现有文献关于“领导消极反馈-员工创造力”关系的矛盾观点。尽管领导消极反馈是一种普遍存在的管理工具(Hoever et al., 2018)，然而其对员工创造力的作用效果并不明确，学者们发现了促进、抑制等不同效果(Hoever et al., 2018; Hon et al., 2013; Kim & Kim, 2020)。Zingoni 和 Byron(2017)指出，现有研究对消极反馈影响作用机制的探索较为单一，忽略了多元化的解

释路径。此外，领导行为随时间波动(康勇军, 彭坚, 2019)，领导提供给员工的消极反馈并不是固定的，员工也并非总是具有创造力(Bakker et al., 2020)。考虑到上述动态变化性，领导消极反馈对员工创造力的影响路径更为复杂，仅依靠单一机制难以全面揭示领导消极反馈对创造力的影响效果。鉴于此，本研究采用经验取样法在 10 个工作日重复取样，精细捕捉员工每天下班后在认知思考和情感体验上的瞬时状态，以系统揭示不同个体对领导每日消极反馈的差异性反应以及由此引起的日常创造力波动。研究表明，当员工有着较高证明目标导向时，领导每日消极反馈通过每晚问题解决反思激发员工第二天创造力。然而，当员工有着较高回避目标导向时，领导每日消极反馈通过每晚情感反刍抑制员工第二天创造力。以上发现证实了领导消极反馈通过不同机制对员工创造力产生差异化影响，对现有文献中单一机制形成极大补充；并有力回应了对领导消极反馈有效应的争议，有助于人们全面、辩证地看待领导消极反馈的作用效果。

**意见 10：**实践意义第二点，似乎并没有紧扣本文的结论而提出，感觉有点泛泛而谈的味道。

**回应：**十分感谢审稿专家的宝贵意见！我们将实践意义第二点的主体切换为员工，从员工角度提出应对领导消极反馈的建议，修改内容呈现在“4.3 实践意义”第二段，具体如下所示：

第二，启示员工获得领导消极反馈后，进行积极的自我调节，避免将注意力转移到自我身上，而是聚焦于当前的创造性任务。数据分析和补充分析显示，关注任务的问题解决反思不仅会促进第二天的创造力，对第三天的创造力也有边际显著的积极效应。然而，关注自我的情感反刍不仅会削弱第二天的创造力，也会边际影响第三天的创造力。鉴于此，当领导对创造性任务提供消极反馈后，员工要积极调整认知和情感，在非工作时间多进行问题解决反思等积极思考，减少情感反刍等消极情感体验，以提升后续创造力。

**意见 11：**局限与展望部分，整体感觉比较空洞。没有针对本文真正可能的缺陷，以及未来值得研究的话题做出讨论。

**回应：**非常感谢您的悉心指正！我们重新审视论文的缺陷以及未来值得研究的话题，从**内在机制、边界条件、量表信度、数据采集**四个方面阐述了局限与展望。修改内容呈现在文章“**4.4 局限与展望**”小节，具体如下所示：

尽管本研究有着重要的理论意义和实践启示，但受主客观因素的制约，仍然存在以下局限，需进一步完善。第一，在内在机制上，仅探讨了问题解决反思和情感反刍两种机制。如前文所述，反馈干预理论中任务过程和元过程的内涵较为丰富。问题解决反思和情感反刍分

别只反映了任务过程和元过程中的一个方面,未来研究可继续探讨认知加工、额外努力等其他属于任务过程的构念,以及认知耗竭等其他属于元过程的构念是否在领导消极反馈与员工创造力的关系间起到了中介作用,以进一步具化反馈干预理论。此外,基于不同的理论视角会发现不同的解释机制,未来研究可从归因理论出发,探讨内部归因、外部归因等不同类型的归因的中介作用,深入揭示领导消极反馈影响员工创造力的黑箱机制。

第二,在边界条件上,本研究仅关注了个体在证明目标导向和回避目标导向两种特质上的差异。反馈干预理论认为,人们对消极反馈的反应存在个体差异,特质变量会影响人们将注意力引导至元过程或任务过程,从而影响了后续的绩效表现(Kluger & DeNisi, 1996)。鉴于此,未来可以进一步探讨其他类型的特质变量,如内部归因倾向和外部归因倾向。内部归因倾向的人会将领导消极反馈的原因归结于自身能力不足,更有可能将注意力聚焦到任务过程,进而提升后续的创造力。而外部归因倾向的人将领导消极反馈的原因归结于外部因素,更有可能引发元过程而削弱后续创造力。此外,反馈干预理论还指出工作特征、环境特征等因素都有可能影响到人们对于领导消极反馈的反应(Kluger & DeNisi, 1996)。因此,未来研究可进一步探讨工作自主性、组织支持等其他可能的边界条件,进一步拓展领导消极反馈发挥积极作用的适用情形。

第三,在量表信度上,证明目标导向和回避目标导向在本研究中的信度偏低。一个可能的原因是上述两个变量的样本量偏小,Bonett (2002)指出样本量大小是影响量表信度的关键因素。此外,条目数量也会影响量表信度(Briggs & Cheek, 1986)。本研究在个体间层次的样本量为 95,尽管满足了 Gabriel 等(2019)建议的经验取样法研究中第二层次的样本量,但考虑到证明目标导向和回避目标导向量表的条目数量较少,较小的样本量会降低量表信度。鉴于此,未来研究中可以增加第二层次样本量,提升研究结论的可靠性;也可以进一步开发更契合中国文化情景的目标导向量表,增强量表的适用性。

第四,在数据采集上,核心变量均使用员工自我报告的方式进行测量。尽管我们采用经验取样法在真实的工作环境中进行多次测量,能够克服“一次性”自我报告测量中的不足之处(Alliger & Williams, 1993)。然而,自陈式问卷仍然可能会带来共同方法偏差。因此,未来研究可以采用多来源的数据收集方式,如邀请领导评价员工创造力(张勇等, 2014),或用创意数量等客观数据来测量员工创造力,以减少潜在的共同方法偏差。此外,本研究仅收集了领导每日反馈的程度信息,并未获取领导反馈的频率信息。未来研究可在研究模型中控制领导消极反馈的频率,有助于更好地理解领导消极反馈程度对员工创造力的影响。

**意见 12:** 在回复自检报告中，作者对于计划样本量和实际样本量的回复不够完善。比如说，为什么计划样本量是 119 名员工，通过了统计功效的计算吗？

**回应:** 非常感谢您对样本量的关注，我们在自检报告中补充回复了计划样本量和实际样本量的问题，具体如下所示：

Gabriel 等(2019)对发表在组织管理领域顶级期刊上的 107 个经验取样法研究的样本量进行了统计，包括来自 JAP 的 54 个研究、AMJ 的 20 个研究、PP 的 18 个研究、OBHDP 的 12 个研究、ASQ 的 3 个研究，发现：（1）107 个研究中，仅有 2 个研究计算了样本的统计功效，现有文献关于经验取样法研究中统计功效的建议非常少；（2）107 篇论文中，第二层次的样本量均值是 83。基于上述结果，Gabriel 等(2019)认为经验取样法研究中对于样本量相关问题较为合适的回复是将样本量大小与已发表的经验取样法论文进行对比，并建议第二层次最小的样本量应该达到 83。遵循 Gabriel 等(2019)的建议，且考虑到问卷收集过程中可能存在的样本流失，本研究在第二层次向 119 名员工发放问卷。

**意见 13:** 测量工具部分的“问题解决反思”测量感觉有问题，例示条目是“我发现晚上思考工作能够帮助我变得更有创造性”。这个条目不是问题解决反思的实际表现，更像是问题解决反思的结果。如此一来，和作者想要测量的构念（问题解决反思过程）真的契合吗？

**回应:** 非常感谢您的宝贵意见！从构念定义上看，Cropley 等(2012)指出问题解决反思指个体在非工作时间反复思考、琢磨、反思工作相关问题，因为他们发现思考工作问题很有趣。Cropley 等(2012)对问题解决反思进行了举例，如重新评估在工作中做过的事情、找到工作相关问题的解决办法。在测量工具上，我们选取了 Cropley 等(2012)开发的问题解决反思 5 条目量表中载荷最高的 3 个条目，具体如下：“我发现自己会重新评估或思考白天工作中做的事情”；“我晚上找到了解决工作相关问题的办法”；“我发现晚上思考工作能够帮助我变得更有创造性”。由此可见，问题解决反思的 3 个条目能够反映其构念内涵。

此外，从 Cropley 等(2012)的问题解决反思量表中载荷最高的 3 个条目这一做法，在现有采用经验取样法或纵向研究方法的文献中得到了应用(Junker et al., 2021; Vahle-Hinz et al., 2017)，为本研究中问题解决反思测量工具的使用提供了支持。尽管如此，我们在未来研究中可进一步优化问题解决反思的测量量表，例如：可以区分问题解决反思的频次与问题解决反思的质量。

**意见 14:** 证明目标导向和回避目标导向的信度都很低，都是 0.6 多。如此低信度，如何保证构念的效度？

回应：非常感谢您的细致考虑和严谨意见。围绕该问题，我们进行了如下两方面的修改：

(1)补充现有文献中关于 Cronbach's  $\alpha$  系数最小可接受值的观点。我们发现在 *Personnel Psychology*、*Journal of Applied Psychology*、*Academy of Management Journal* 等期刊发表的论文中，证明目标导向和回避目标导向也存在 Cronbach's  $\alpha$  系数低于 0.7 的情形。鉴于此，我们进一步查阅了学者们对于 Cronbach's  $\alpha$  最小可接受值的论述。DeVellis(1991)认为 Cronbach's  $\alpha$  系数在 0.65-0.70 之间是最小可接受值，温忠麟等(2018)也指出人格类测量的 Cronbach's  $\alpha$  系数达到 0.6 以上可以接受。

(2) 在“4.4 局限与展望”小节，补充证明目标导向和回避目标导向信度偏低的局限。具体内容如下：

第三，在量表信度上，证明目标导向和回避目标导向在本研究中的信度偏低。一个可能的原因是上述两个变量的样本量偏小，Bonett (2002)指出样本量大小是影响量表信度的关键因素。此外，条目数量也会影响量表信度(Briggs & Cheek, 1986)。本研究在个体间层次的样本量为 95，尽管满足了 Gabriel 等(2019)建议的经验取样法研究中第二层次的样本量，但考虑到证明目标导向和回避目标导向量表的条目数量较少，较小的样本量会降低量表信度。鉴于此，未来研究可以增加第二层次样本量，提升研究结论的可靠性；也可以进一步开发更契合中国文化情景的目标导向量表，增强量表的适用性。

意见 15：多层次中介效应模型，采用了具体哪种类型的算法（随机效应、固定效应等）？

回应：非常感谢您对假设检验方法的关注！我们在多层次路径分析中，对跨层次交互作用采用了随机效应，中介效应采用的固定效应，并在“2.3 分析策略”小节进行了补充，具体内容如下：

## 2.3 分析策略

考虑到数据的嵌套属性，通过 Mplus8.0 进行了多层次路径分析。遵循刘东等(2018)的方法，将领导消极反馈、领导积极反馈、员工当天创造力设定为个体内层次，将证明目标导向、回避目标导向、学习目标导向设定为个体间层次，对中介变量问题解决反思、情感反刍和结果变量第二天创造力则不进行层次设定。为了检验跨层次调节效应，构建了一个以证明目标导向为个体间层次预测变量影响领导每日消极反馈与员工问题解决反思之间随机斜率、以回避目标导向为个体间层次预测变量影响领导每日消极反馈与员工情感反刍之间随机斜率的模型。假设检验前，对个体内预测变量(领导每日消极反馈)和控制变量(领导每日积极反馈、员工当天创造力)进行了个体均值中心化处理，对个体间层次预测变量(证明目标导向、回避



目标导向)和控制变量(学习目标导向)进行了总均值中心化处理。为了检验被调节的中介效应假设,使用 R 软件进行了 20,000 次重复抽样的蒙特卡洛模拟(Preacher & Selig, 2012),通过 95%和 90%置信区间来检验假设的统计显著性。

意见 16: 多层次的调节效应图和简单效应分析,是用什么方法做的?

回应: 非常感谢您对多层次调节效应图和简单效应分析的关注,帮助我们将所用方法介绍的更为清楚。Dawson(2014)指出,跨层次调节效应图可使用与单层次调节效应相同的方法绘制(具体方法可参考: [www.jeremydawson.com/slopes.htm](http://www.jeremydawson.com/slopes.htm)),根据该方法绘制的调节效应图如文中图 2 所示。本研究通过 Mplus 进行多层次路径分析,计算不同证明目标导向水平下( $\pm 1$  SD),领导每日消极反馈对员工每晚问题解决反思的影响,由此进行简单斜率检验。

参考文献:

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19.

意见 17: 表 4 中,以第二天创造力为因变量,同时加入调节项和交互项的模型也应该呈现。

回应: 非常感谢您的建设性意见,提升了数据分析的严谨性。围绕该建议,我们在表 4 以第二天创造力为因变量的模型中,既加入了调节变量,又加入了自变量与调节变量的交互项。修改后的表 4 如下所示:

表 4 多层次路径分析结果

变量	每晚问题解决反思		每晚情感反刍		第二天创造力	
	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>
<b>个体内变量</b>						
领导积极反馈	0.06	0.05	0.11	0.07	0.05	0.05
领导消极反馈	0.03	0.04	0.07	0.05	0.02	0.05
问题解决反思					0.16***	0.04
情感反刍					-0.10*	0.05
当天创造力					0.09 <sup>+</sup>	0.05
<b>个体间变量</b>						
证明目标导向	0.06	0.09	0.05	0.13	0.13	0.13
回避目标导向	0.07	0.12	0.31*	0.12	0.14	0.15
学习目标导向	0.19*	0.10	-0.08	0.09	0.18	0.14
<b>跨层交互项</b>						
领导消极反馈×证明目标导向	0.16**	0.06	0.01	0.07	-0.04	0.08
领导消极反馈×回避目标导向	-0.06	0.05	0.14 <sup>+</sup>	0.08	0.05	0.06
领导消极反馈×学习目标导向	0.05	0.06	-0.06	0.07	-0.07	0.06

注: <sup>+</sup> $p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。

意见 18：验证性因素分析，为什么只和 4 个五因子模型进行了比较？其他模型对比结果如何？比如，如果将两个调节变量合并，两个中介变量合并，组合成的四因子模型拟合效果会如何？

回应：十分感谢您的严谨建议！我们补充了对四因子模型的验证性因子分析。经比较，假设的六因子模型的拟合程度要显著优于其他全部模型，证明本研究的六个核心变量之间有较好的区分效度。上述修改内容呈现在“3.2 多层次验证性因子分析”小节，具体如下所示：

为检验核心变量间的区分效度，进行了多层次验证性因子分析。将证明目标导向与回避目标导向设定在个体间层次，将领导每日消极反馈、每晚问题解决反思、每晚情感反刍与第二天创造力设定在个体内层次。如表 3 所示，假设的六因子模型(领导每日消极反馈、证明目标导向、回避目标导向、每晚问题解决反思、每晚情感反刍、第二天创造力)具有良好的拟合程度( $\chi^2 = 404.21, df = 233, \chi^2/df = 1.73, CFI = 0.95, TLI = 0.93, RMSEA = 0.03, SRMR_{\text{个体内}} = 0.04, SRMR_{\text{个体间}} = 0.07$ )。此外，该模型的拟合程度要显著优于五因子模型 1( $\Delta\chi^2 = 364.13, \Delta df = 8, p < 0.001$ )、五因子模型 2( $\Delta\chi^2 = 533.92, \Delta df = 8, p < 0.001$ )、五因子模型 3( $\Delta\chi^2 = 392.31, \Delta df = 8, p < 0.001$ )、五因子模型 4( $\Delta\chi^2 = 247.31, \Delta df = 8, p < 0.001$ )、四因子模型 1( $\Delta\chi^2 = 391.28, \Delta df = 12, p < 0.001$ )、四因子模型 2( $\Delta\chi^2 = 570.92, \Delta df = 12, p < 0.001$ )、四因子模型 3( $\Delta\chi^2 = 427.62, \Delta df = 12, p < 0.001$ )、四因子模型 4( $\Delta\chi^2 = 276.20, \Delta df = 12, p < 0.001$ )。以上结果表明，本研究的六个核心变量之间有较好的区分效度。

表 3 多层次验证性因子分析结果

模型	因子	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR <sub>个体内</sub>	SRMR <sub>个体间</sub>
六因子模型	每个变量对应一个因子	404.21	233	1.73	0.95	0.93	0.03	0.04	0.07
五因子模型 1	领导消极反馈与问题解决反思并入一个因子	768.34	241	3.19	0.83	0.80	0.06	0.11	0.18
五因子模型 2	领导消极反馈与情感反刍并入一个因子	938.13	241	3.89	0.78	0.73	0.06	0.09	0.12
五因子模型 3	问题解决反思与情感反刍并入一个因子	796.52	241	3.31	0.82	0.79	0.06	0.09	0.14
五因子模型 4	问题解决反思和第二天创造力并入一个因子	651.52	241	2.70	0.87	0.84	0.05	0.07	0.07
四因子模型 1	证明目标导向与回避目标导向并入一个因子，领导消极反馈与问题解决反思并入一个因子	795.49	245	3.25	0.82	0.79	0.06	0.11	0.19
四因子模型 2	证明目标导向与回避目标导向并入一个因子，领导消极反馈与情感反刍并入一个因子	975.13	245	3.98	0.76	0.72	0.07	0.09	0.12
四因子模型 3	证明目标导向与回避目标导向并入一个因子，问题解决反思与情感反刍并入一个因子	831.83	245	3.40	0.81	0.78	0.06	0.09	0.14
四因子模型 4	证明目标导向与回避目标导向并入一个因子，问题解决反思与第二天创造力并入一个因子	680.41	245	2.78	0.86	0.84	0.05	0.07	0.08

意见 19：被调节的中介效应检验，是全模型的结果，还是分开做的结果？

回应：非常感谢您对这一问题的关注，被调节的中介效应检验汇报的是全模型的结果。具体检验步骤如下：

（1）采用 Mplus 对全模型进行多层次路径分析，计算调节变量取高值和低值时的间接效应估计值，并输出 Tech1 和 Tech3 的结果；

（2）遵循刘东等(2018)建议的方法，在 R 软件中输入检验两层次第一阶段被调节的中介作用的语法（该语法中需要输入 Tech 1 和 Tech 3 的相应结果），进行 20,000 次重复抽样的蒙特卡洛模拟，通过 95%和 90%的置信区间来检验被调节的中介作用的统计显著性。

意见 20：表 1 中，后三列为什么用了实线分割？感觉有点不对。VandeWalle (1997)应该是 Vandewalle (1997)。

回应：非常感谢您的严谨建议，对于提升论文的规范性十分重要。我们进行了如下修改：（1）采用三线表格式，将表 1 后三列的实线删除；（2）正文中的 VandeWalle (1997)均已修改为 Vandewalle (1997)。

-----

审稿人 2 意见：

本文探索了领导消极反馈造成员工创造力波动的心理机制。领导消极（及积极）反馈对员工行为、心理和绩效的影响是实践者与研究者长期关注的重要话题，因此，揭示影响的过程和结果具有实践和理论意义。本文有两大亮点，一是探索了消极反馈—创造力间关系的每日变化，二是用工作外时间的问题反思和情感反刍来具象化反馈干预理论提出的任务过程和元过程。文章语言简洁，表述流畅，逻辑清晰。实证方法充分、规范。下面就文章的若干主要问题加以描述，希望对作者有所帮助。

意见 1：目标导向的类型问题。本文关注了证明和回避两种绩效目标导向，而在 Payne et al. (2007), Hirst et al. (2011), Gong et al. (2017)等诸多文章中，都提出或测量了目标导向的三种类型，learning, performance-approach or proving, performance-avoidance or avoiding。他们也都提到这三种类型是区分不同个体的 stable dispositional basis。本文作者在引言中也提到 He et al. (2016)只研究了两种目标导向，是不全面的。但 He 在其理论中讨论了为什么没有对其中一种(achievement)目标导向 develop hypothesis；实证中也测量了三种目标导向，将没有假设的目标导向当成控制变量。本文作者提到了“创造力本身是一种绩效结果，有必

要聚焦于与绩效相关的两种目标导向”，但 Hirst (2011) AMJ 也是在研究 creativity, 却考虑了三种目标导向。另外，虽然创造力是一种 performance, 但它与普通的 task performance 相比，更需要不断的 experimentation, exploration, integrating different ideas, 是一个基于学习与尝试的结果，所以 learning orientation 不可说不重要。从直觉上想，learning orientation 的员工晚上在家更可能进行问题反思而非情绪反刍，更关注如何从反馈中获得有用信息，使得自己在创造性工作中进一步学习和提升，甚至能发现更有创新性的思路，因此有可能提高创造力。退一步，即便 learning orientation 在理论上不重要，实证上也应该有所关照。尽管数据分析上，learning orientation 跟 prove orientation 对消极反馈—问题反思—创造力这一链条的调节作用或许是相似的，但理论上，想要学习的目标导向与想要证明自己能力的目标导向所带来的反思和创造力提升是不一样的心理过程。在理论和实证上都没有提到学习目标是本文的一大遗憾，重新收集数据显然成本过高，我个人暂时没想到很好的解决方法。

Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.

Gong, Y., Wang, M., Huang, J. C., & Cheung, S. Y. (2017). Toward a goal orientation–based feedback-seeking typology: Implications for employee performance outcomes. *Journal of Management*, 43(4), 1234-1260.

回应：非常感谢您的建设性意见！围绕该意见，我们在理论和实证上均进行了补充，具体如下：

（1）在理论上，阐述了为何聚焦于证明目标导向和回避目标导向两种绩效目标导向，相关修改呈现在“1.1 反馈干预理论”小节第 4 段，如下所示：

目标导向包括学习目标导向和绩效目标导向，绩效目标导向被进一步划分为证明目标导向和回避目标导向。本研究聚焦于与绩效相关的证明目标导向和回避目标导向，主要原因在于构念与理论之间的匹配性。证明目标导向指个体期望证明自身能力、获取积极评价的倾向，回避目标导向指个体期望避免能力被否定或获得消极评价的倾向，学习目标导向指个体期望通过获得新技能、掌握新情况、提高胜任力来发展自我的倾向(Vandewalle, 1997)。基于上述定义可知，证明目标导向和回避目标导向强调个体对绩效目标的偏好，学习目标导向关注个人成长而非绩效目标(Gong et al., 2017)。反馈干预理论的关键词之一即绩效目标(Karlin et al., 2015)，认为人们使用反馈来评估当前绩效表现与绩效目标之间的差距，从而调节行为(Kluger & DeNisi, 1996)。由此可见，反馈干预理论强调了绩效目标的重要性，证明目标导向和回避目标导向同样关注绩效目标。考虑到创造力本身是一种绩效结果，聚焦于两种绩效目标可实现 Kluger 和 DeNisi(1996)指出的反馈线索与特定人格特质之间的匹配。此外，从对外部评价

的敏感性而言，相较于学习目标导向，两种绩效目标导向更关注外部对自身的评价。综上，本研究基于反馈干预理论分别考察证明目标导向与回避目标导向的个体对领导消极反馈的差异性反应，引入问题解决反思和情感反刍两种机制揭示领导消极反馈对不同目标导向员工创造力的影响路径。

（2）在实证上，进行假设检验时控制了学习目标导向，以及学习目标导向与领导每日消极反馈的交互项。相关修改呈现在“3.4 假设检验”小节，具体如下所示：

3.4 假设检验

3.4.1 调节效应检验

假设 1 提出员工证明目标导向在领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思间起到调节作用。如表 4 所示，领导每日消极反馈与员工证明目标导向的交互项对员工每晚问题解决反思有显著的积极影响( $\gamma = 0.16, SE = 0.06, p = 0.005$ )，调节效应图如图 2 所示。简单斜率检验表明，当员工有着较高水平证明目标导向时(+1 SD)，领导每日消极反馈积极预测员工当晚的问题解决反思( $\gamma = 0.14, t = 2.37, p = 0.018$ )。然而，当员工有着较低水平证明目标导向时(-1 SD)，领导每日消极反馈与员工当晚问题解决反思无显著关系( $\gamma = -0.08, t = -1.47, p > 0.05$ )。综上，假设 1 得到支持。

表 4 多层次路径分析结果

变量	每晚问题解决反思		每晚情感反刍		第二天创造力	
个体内变量	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>
领导积极反馈	0.06	0.05	0.11	0.07	0.05	0.05
领导消极反馈	0.03	0.04	0.07	0.05	0.02	0.05
问题解决反思					0.16***	0.04
情感反刍					-0.10*	0.05
当天创造力					0.09+	0.05
个体间变量						
证明目标导向	0.06	0.09	0.05	0.13	0.13	0.13
回避目标导向	0.07	0.12	0.31*	0.12	0.14	0.15
学习目标导向	0.19*	0.10	-0.08	0.09	0.18	0.14
跨层交互项						
领导消极反馈×证明目标导向	0.16**	0.06	0.01	0.07	-0.04	0.08
领导消极反馈×回避目标导向	-0.06	0.05	0.14+	0.08	0.05	0.06
领导消极反馈×学习目标导向	0.05	0.06	-0.06	0.07	-0.07	0.06

注：+ $p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。

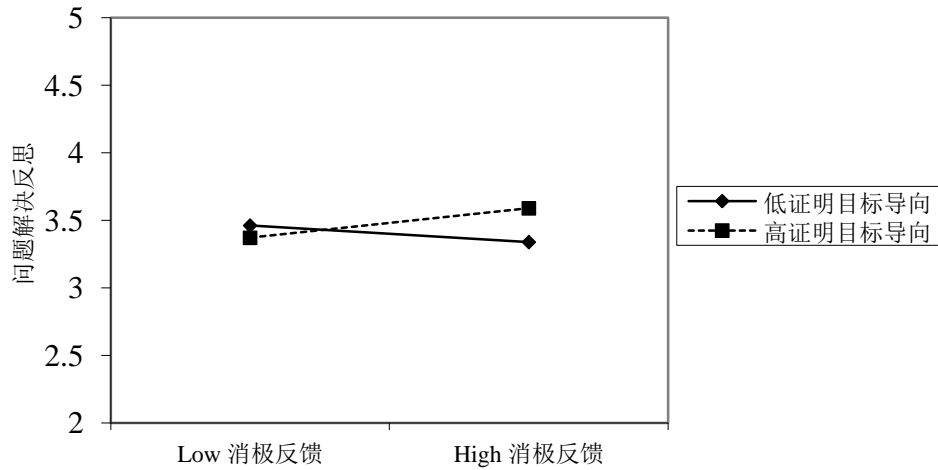


图2 证明目标导向在领导消极反馈与员工问题解决反思间的调节作用

假设3提出员工回避目标导向调节了领导每日消极反馈与员工每晚问题情感反刍之间的关系。如表4所示,领导每日消极反馈与员工回避目标导向的交互项对员工每晚情感反刍的影响在0.1水平显著( $\gamma = 0.14, SE = 0.08, p = 0.069$ )。调节效应如图3所示,简单斜率检验结果表明:当员工有着较高水平回避目标导向时(+1 SD),领导每日消极反馈积极预测员工当晚的情感反刍( $\gamma = 0.17, t = 2.10, p = 0.035$ )。然而,当员工有着较低水平回避目标导向时(-1 SD),领导每日消极反馈与员工当晚的情感反刍无显著关系( $\gamma = -0.02, t = -0.27, p > 0.05$ )。因此,假设3得到支持。

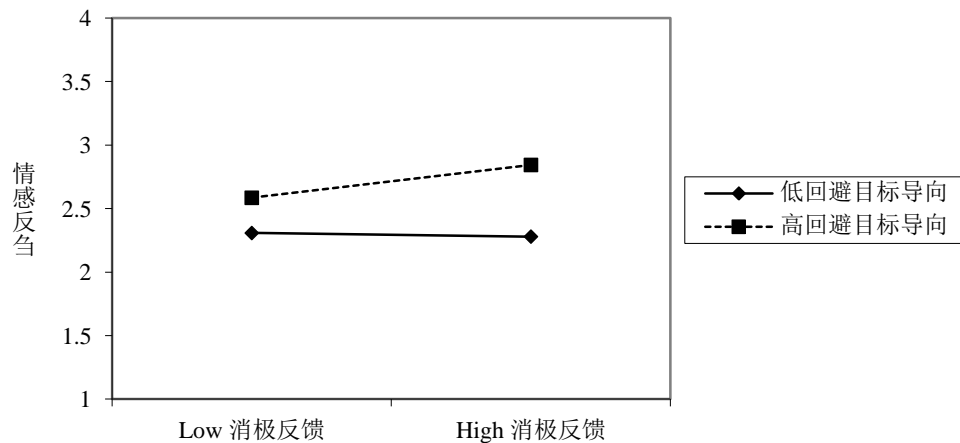


图3 回避目标导向在领导消极反馈与员工情感反刍间的调节作用

### 3.4.2 被调节的中介效应检验

假设2提出员工证明目标导向调节了领导每日消极反馈通过员工每晚问题解决反思影响第二天创造力的间接效应。如表4所示,员工晚上问题解决反思显著积极预测第二天创造力( $\gamma = 0.16, SE = 0.04, p < 0.001$ )。采用R软件进行蒙特卡洛模拟20,000次重复抽样,结果

表明：当员工有着较高的证明目标导向时，领导每天消极反馈通过促进员工晚上问题解决反思进而提升员工第二天创造力这一间接效应显著(*indirect effect* = 0.022, 95%置信区间为[0.003, 0.050])；然而，当员工有着较低证明目标导向时，“领导每天消极反馈-员工晚上问题解决反思-员工第二天创造力”这一间接效应不显著(*indirect effect* = -0.012, 95%置信区间为[-0.033, 0.004])。此外，高低两种情形下间接效应的差值显著(*indirect effect* = 0.035, 95%置信区间为[0.008, 0.071])。因此，假设 2 得到支持。

假设 4 认为员工回避目标导向调节了领导每日消极反馈通过员工每晚情感反刍影响第二天创造力的间接效应。如表 4 所示，员工晚上情感反刍显著负向预测员工第二天创造力( $\gamma = -0.10, SE = 0.05, p = 0.02$ )。为了检验被调节的中介效应，采用 R 软件进行蒙特卡洛模拟 20,000 次重复抽样。Liu 等(2015)指出，多层次模型中可使用 90%置信区间，这一做法在多个研究中得到了应用(Lee et al., 2018; 卢海陵等, 2021)。鉴于此，本研究检验假设 4 时同时汇报了 95%置信区间和 90%置信区间。结果显示：(1) 当员工有着较高的回避目标导向时，领导当天消极反馈通过增加员工晚上情感反刍进而减少员工第二天创造力这一间接效应显著(*indirect effect* = -0.017, 95%置信区间[-0.040, 0.0004]包括 0, 90%置信区间[-0.036, -0.002]不包括 0)；(2) 当员工有着较低的回避目标导向时，“领导每天消极反馈-员工晚上情感反刍-员工第二天创造力”这一间接效应不显著(*indirect effect* = 0.002, 95%置信区间为[-0.012, 0.018], 90%置信区间为[-0.009, 0.014])；(3) 高低两种情形下间接效应的差值显著(*indirect effect* = -0.019, 95%置信区间[-0.049, 0.002]包括 0, 90%置信区间[-0.043, -0.0002]不包括 0)。因此，假设 4 得到支持。

**意见 2：**假设 3 和 4 提出，对于回避导向的员工而言，领导消极反馈影响当日情绪反刍，从而降低次日创造力。在 Xing et al. (2021)的研究中，虽然消极反馈带来了当日的消极情绪，如 shame 及情绪耗竭，但次日的 in-role and extra-role 绩效却得到了提高。这与作者在回避导向的员工中发现的结果是不一致的。能否加以解释。

**回应：**十分感谢您的宝贵意见！我们从内涵差异、作用效果两方面进行了解释，具体如下：

**第一，在内涵差异上，羞耻感(Shame)并不完全等同于情感反刍。**羞耻感需要进行自我反思和自我评价，指个体意识到自身不符合工作身份的重要标准而评估对自身的威胁时产生的一种特定痛苦情绪(Daniels & Robinson, 2019)。情感反刍指个体在非工作时间，因反复思考工作引起的负面情感体验(Cropley et al., 2012)，其特征是对工作产生侵入性、反复出现的想法，这些想法在情感上是消极的(Pravettoni et al., 2007)。从上述内涵界定可知，羞耻感和

情感反刍的主要区别在于：（1）羞耻感需要进行自我反思，情感反刍是工作相关想法反复自动侵入脑海，其内涵中不包括自我反思；（2）羞耻感是一种特定的消极情绪，情感反刍并未具体到特定的消极情感，而是笼统指出工作相关侵入性想法在情感上是消极的。综上，羞耻感和情感反刍的内涵有较大差异，这是导致两篇论文有不同发现的一个重要原因。

第二，在作用效果上，羞耻感既有可能产生积极影响，也有可能产生消极影响；情感反刍通常产生消极影响。Daniels 和 Robinson(2019)总结了羞耻感可能激活的三种动机和行为：（1）由修复动机引发的亲社会行为；（2）由保护动机引发的退缩行为；（3）由自卫动机引发的攻击行为。Xing 等(2021)的论述逻辑主要围绕羞耻感激发的修复动机以及提升绩效的修复行为，并未关注保护动机和自卫动机。鉴于此，Xing 等(2021)在其研究局限中呼吁学者们进一步探讨羞耻感引发的其他动机对绩效的影响，并考察羞耻感发挥作用的边界条件。他们在理论上指出，低自尊的员工产生羞耻后，更有可能激活保护动机，进而引发退缩行为。由此可见，受到不同边界条件的影响，羞耻感引发的后果是多元的。相比之下，学者们普遍认为情感反刍会带来消极影响，如导致认知失败(Cropley et al., 2016)，降低认知灵活性和机会识别(Cropley et al., 2016)，减少第二天的工作投入(Gabriel et al., 2021)，情感反刍导致的上述后果均在以往研究中被认为不利于员工创造力的发挥(Bledow et al., 2013; De Dreu et al., 2008)。综上，羞耻感的作用效果较为复杂，情感反刍的作用效果通常是消极的，这也是导致两篇论文有不同研究发现的另一个重要原因。

参考文献：

Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. *Journal of Management*, 45(6), 2448-2473.

**意见 3：**对研究贡献的不准确表述。作者在多处提到，该研究将领导消极反馈对员工的影响拓展至非工作领域。我理解非工作领域的影响可能是家庭关系、生活状态、或其他个人或社会领域；而本文只是将对工作的思考拓展到了非工作时间。作者还提到 Kim & Kim, 2020 也有这个局限性（正文第 1 页），但该研究提出的两个过程并未说是上班时还是下班后，只是提出负面反馈会引起对工作的思考或自我威胁的感受，这些完全有可能发生在非工作时间；而且，作者后面的反思与反刍正是这两个 broad processes 的反映。

**回应：**非常感谢您的悉心指正与严谨意见，帮助我们更准确地阐述理论贡献。在您的启发下，我们做了如下两方面的修改：

（1）将全文中的“非工作领域”修正为“非工作时间”，并在“4.2 理论贡献”小节对第二点理论贡献进行了修改，具体如下：



第二，引入发生在非工作时间的问题解决反思和情感反刍，具化了反馈干预理论中较为抽象的任务过程和元过程，为该理论提供了更为具体的解释机制。反馈干预理论认为个体获得消极反馈后，将注意力集中于任务过程可提升后续表现，将注意力转移到元过程则会抑制后续表现(Kluger & DeNisi, 1996)。在任务过程和元过程的操作化上，Kim 和 Kim(2020)改编了现有的解释量表和认知评价量表进行测量，但这并不能囊括任务过程和元过程的全部内涵。鉴于鲜有构念能完全反映上述两种过程的内涵，本研究聚焦于任务过程中的“深入思考和回忆工作”，以及元过程中的“情感反应”，引入问题解决反思和情感反刍分别反映上述内涵。研究结果显示，对于不同绩效目标导向的员工而言，晚上的问题解决反思和情感反刍是领导每日消极反馈对员工第二天创造力产生影响的两个中间过程。以上结果为将元过程和任务过程聚焦于具体构念的做法提供了实证支持，为未来任务过程和元过程的进一步细化和操作化提供了有益启示。此外，上述研究结果还表明领导消极反馈的影响会延续到非工作时间，明确了工作事件和非工作时间认知思考与情感体验之间的联系，为反馈干预理论提供了一个更加深入细致的解释框架。

(2) 删除了引言中对 Kim & Kim(2020)局限性的不严谨表述，重新撰写了现有文献对于“领导消极反馈-员工创造力”关系中矛盾观点的可能原因，呈现在“1 问题提出”小节第 2 段。具体如下所示：

造成上述矛盾观点的原因如下：(1) 在内在机制上，现有文献大多单方面探讨领导消极反馈影响员工创造力的积极或消极机制，鲜有文献同时考察领导消极反馈通过双过程机制对员工创造力产生的不同效应。马璐等(2021)指出单一机制不利于全面理解领导消极反馈的作用机理，并呼吁学者们揭示领导消极反馈的双刃剑效应。(2) 在个体差异上，个人特质导致人们对领导消极反馈存在不同反应，从而对创造力产生差异化影响。例如，积极归因的个体面临领导消极反馈时，更有可能通过工作重塑提升创造力(马璐等, 2021)。He 等(2016)发现目标导向在领导反馈与员工创造力之间存在调节作用，然而该研究仅探讨了回避目标导向和学习目标导向两个维度，并未关注证明目标导向。(3) 在研究设计上，已有文献普遍采用时间滞后设计，对领导消极反馈和员工创造力进行单次数据采集。事实上，领导消极反馈和员工创造力都具有短期波动性(Miron-Spektor et al., 2022; Xing et al., 2021)。一次性数据采集难免存在误差，难以精细捕捉员工创造力随领导消极反馈的变化而产生的波动，导致不一致的研究结论。综上，领导每日消极反馈如何及何时引起员工创造力的动态变化，这一关键问题仍有待澄清。

**意见 4:** 对其他可能性的检验。虽然本文认为领导当日的消极反馈会使员工在晚上进行思考, 从而影响次日创造力, 但不排除另一种可能, 即员工在收到领导消极反馈的短时间内, 是思考最多、感受最强烈的时候, 这时更可能在消极反馈的冲击下就开始思考任务、分析问题, 或陷入负面情绪之中, 而这则可能对当天的任务表现造成影响。作者虽然提到, 领导当日消极反馈对员工当天创造力的影响不显著, 但是并没有考虑目标导向的调节作用。建议至少在补充分析中不仅看 main effect, 还要分析 negative feedback x prove goal, negative feedback x avoid goal 对当日创造力的交互作用, 甚至可以将前一日的创造力当成控制变量。这样, 我们可以知道领导消极反馈是在当日就产生效应, 还是需要夜晚消化才产生效应, 还是当日和次日甚至之后都会产生效应。

**回应:** 非常感谢您的细致考虑, 帮助我们进一步明确领导每日消极反馈发挥作用的时间。围绕该建议, 我们在“3.4.3 补充分析”小节第 3 段检验了领导每日消极反馈、领导每日消极反馈与员工证明目标导向的交互项、领导每日消极反馈与员工回避目标导向的交互项对员工当天创造力的影响, 并控制了员工前一日的创造力, 结果均不显著, 具体如下所示。

第三, 补充检验了领导每日消极反馈与员工当天创造力之间的关系, 并控制了领导每日积极反馈和员工前一日创造力。结果显示: 领导每日消极反馈对员工当天的创造力没有显著影响( $\gamma = -0.01, SE = 0.06, p > 0.05$ )。进一步地, 探讨了证明目标导向和回避目标导向在领导每日消极反馈与员工当天创造力之间的跨层次调节作用, 在个体内层次控制了员工前一日创造力和领导每日积极反馈, 在个体间层次控制了员工学习目标导向。结果显示: 领导每日消极反馈与员工证明目标导向的交互项( $\gamma = -0.13, SE = 0.08, p > 0.05$ )、领导每日消极反馈与员工回避目标导向的交互项( $\gamma = -0.09, SE = 0.08, p > 0.05$ )对员工当天的创造力均没有显著影响。考虑到领导消极反馈和员工创造力在同一时间点进行数据收集, 上述补充分析难以实际检验两者间的因果关系。正如 Xing 等(2021)所述, 员工接收到领导的消极反馈后, 行为结果通常需要一段时间才能体现, 上述分析表明了本研究考察员工第二天创造力具有合理性。

**意见 5:** 描述性分析。作者汇报了每日反馈的平均积极和消极程度, 可否也汇报在数据收集区间内, 领导平均提供消极和积极反馈的频率, 例如平均 3.5 天一次。这个信息可以使我们了解该样本中领导与员工间沟通反馈的基本状况, 有助于理解结果。

**回应:** 十分感谢您的严谨建议! 我们非常认同您的观点, 遗憾的是数据采集时仅收集了领导每日积极反馈和消极反馈的程度数据, 尚未收集反馈频率的数据。我们在发放每日问卷时, 参考 Xing 等(2021)的做法, 如果被试当天没有见到领导或未与领导进行沟通, 则无需回答

与领导反馈相关的问题。结合您的建议，我们考虑过计算领导每日反馈缺失值的数据，由此倒推领导反馈的频率。但是鉴于领导有可能在一天中会多次给员工提供反馈，目前的领导反馈程度数据难以推算出准确的反馈频率。综上，受到上述因素的制约，描述性分析表格中没有汇报领导反馈频率的平均数。

您的建议提供了很大的启发，我们在“4.4 局限与展望”小节第 4 段对这一不足之处进行了补充说明，如下所示：

第四，在数据采集上，核心变量均使用员工自我报告的方式进行测量。尽管我们采用经验取样法在真实的工作环境中进行多次测量，能够克服“一次性”自我报告测量中的不足之处 (Alliger & Williams, 1993)。然而，自陈式问卷仍然可能会带来共同方法偏差。因此，未来研究中可以采用多来源的数据收集方式，如邀请领导评价员工创造力(张勇等, 2014)，或用创意数量等客观数据来测量员工创造力，以减少潜在的共同方法偏差。此外，本研究仅收集了领导每日反馈的程度信息，并未获取领导反馈的频率信息。未来研究可在研究模型中控制领导消极反馈的频率，有助于更好地理解领导消极反馈程度对员工创造力的影响。

**意见 6：**其他探索性分析。既然该研究致力于探究领导反馈对员工的动态影响，不知数据可否允许做这样的分析。领导不太可能天天连续向同一个员工提供消极反馈，比如 day 1 有，day 2, 3, 4 都没有，那对于证明导向的员工，day1 的消极反馈引发思考并提高创造力的正面效应能持续到 day2，还能持续到 day3、day4 吗？对于回避导向的员工，day1 的消极反馈引发情绪反刍并降低创造力的负面效应又能持续多久呢？在理论上，这有助于了解反馈产生影响的动态性；在实践上，这对管理者适时使用或控制消极反馈的提供，具有启发意义。

**回应：**非常感谢您的建设性意见，帮助我们进一步探讨领导消极反馈的动态效果。数据结果呈现在“3.4.3 补充分析”小节第 4 段，具体如下所示。

第四，为进一步揭示领导消极反馈的动态效果，补充分析了领导每日消极反馈对员工第三天、第四天创造力的影响。将领导每日消极反馈、员工每晚反刍与第三天创造力进行配对，样本量为来自 95 名员工的 536 个观测值。多层次路径分析和 20,000 次重复抽样的蒙特卡洛模拟结果显示：(1) 员工每晚问题解决反思对第三天创造力的积极效应边际显著( $\gamma = 0.15, SE = 0.08, p = 0.07$ )；(2) 员工每晚情感反刍对第三天创造力的消极作用边际显著( $\gamma = -0.08, SE = 0.05, p = 0.09$ )；(3) 对于高证明目标导向的员工而言，“领导每天消极反馈-员工晚上问题解决反思-员工第三天创造力”这一间接效应不显著(*indirect effect* = 0.019, 90% 置信区间  $[-0.000003, 0.046]$  包括 0)；(4) 对于高回避目标导向的员工而言，“领导每天消极反馈-员工

晚上情感反刍-员工第三天创造力”这一间接效应不显著(*indirect effect* = -0.012, 90%置信区间[-0.031, 0.001]包括 0)。将领导每日消极反馈、员工每晚反刍与第四天创造力进行配对, 样本量为来自 95 名员工的 353 个观测值, 数据分析显示上述效应均不显著。综上所述, 领导每日消极反馈引发员工当晚的问题解决反思和情感反刍, 这两种类型的反刍对员工第二天创造力有显著影响, 对员工第三天创造力的影响效应减弱(边际显著), 对员工第四天创造力没有显著影响。

**意见 7:** 对于证明导向的员工, 可否看看他们是否也产生了情绪反刍呢? 是他们的目标导向导致他们就不会去耗费精力反刍; 还是他们也会反刍, 但弱于问题反思, 且像 Xing 的研究一样, 反刍的部分不会对次日创造力产生影响。对于回避导向的员工, 可否看看他们是否也产生了对问题的反思呢? 是他们的目标导向导致他们就不会去反思, 只会一味沉浸在负面情绪中; 还是他们也会反思, 但终究还是负面情绪 *overwhelm* 了他们对工作的思考, 从而导致创造力下降。

**回应:** 非常感谢您的宝贵建议! 基于该建议, 我们进行了如下探索:

(1) 探讨领导每日消极反馈和员工回避目标导向的交互项对问题解决反思的影响, 如表 4 所示, 该效应不显著( $\gamma = -0.06$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p > 0.05$ )。这表明, 对于回避目标导向的员工而言, 领导每日消极反馈会导致其每晚沉浸于情感反刍, 但不会引发问题解决反思。

(2) 探讨领导每日消极反馈和员工证明目标导向的交互项对情感反刍的影响, 如表 4 所示, 该效应不显著( $\gamma = 0.01$ ,  $SE = 0.07$ ,  $p > 0.05$ )。这表明, 对于证明目标导向的员工而言, 领导每日消极反馈会导致其每晚进行问题解决反思, 但不会产生情感反刍。

表 4 多层次路径分析结果

变量	每晚问题解决反思		每晚情感反刍		第二天创造力	
个体内变量	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>
领导积极反馈	0.06	0.05	0.11	0.07	0.05	0.05
领导消极反馈	0.03	0.04	0.07	0.05	0.02	0.05
问题解决反思					0.16***	0.04
情感反刍					-0.10*	0.05
当天创造力					0.09+	0.05
个体间变量						
证明目标导向	0.06	0.09	0.05	0.13	0.13	0.13
回避目标导向	0.07	0.12	0.31*	0.12	0.14	0.15
学习目标导向	0.19*	0.10	-0.08	0.09	0.18	0.14
跨层交互项						
领导消极反馈×证明目标导向	0.16**	0.06	0.01	0.07	-0.04	0.08
领导消极反馈×回避目标导向	-0.06	0.05	0.14+	0.08	0.05	0.06
领导消极反馈×学习目标导向	0.05	0.06	-0.06	0.07	-0.07	0.06

注：+ $p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。

## 第二轮

### 审稿人 1 意见：

感谢作者团队在此轮修改中的工作，经过修改后，文章整体质量得到了较大提高。针对文章，评审人还有以下建议供作者团队参考。

**意见 1：**文字表述还有提升空间。比如，引言第二段讲的“时间滞后设计”是否指的是两（多）阶段取样？这个词用的似乎不多。1.2 节标题“回避目标导向对领导消极反馈与员工情感反刍的调节效应”是否改成“回避目标导向对领导消极反馈与员工情感反刍之间关系的调节效应”？类似问题偶然可见，希望作者团队能继续润色文章表述。

**回应：**非常感谢您的细致审阅，十分抱歉在行文中存在以上疏忽，我们对全文的语言表述进行了仔细检查和修改，具体修改内容如下：

（1）关于“时间滞后设计”的表述，我们查阅了 Kim 和 Kim(2020)在 AMJ 上发表的探讨领导消极反馈与员工创造力关系的论文，他们所使用表述是“two waves of time-lagged data”，即在两个不同的时间阶段分别对预测变量和结果变量进行取样。同时，我们也查阅了《心理学报》近年来刊发的论文，学者们也普遍采用“两/三阶段的时间滞后研究设计”、“多时点研究设计”等表述。由此可见，论文原来使用的“时间滞后设计”表述确实不够严谨，非

常抱歉引发您的困扰。鉴于此，我们将“时间滞后设计”修改为“多阶段的时间滞后设计”，体现在“1 问题提出”小节第二段，具体如下所示：

“在研究设计上，已有文献普遍采用多阶段的时间滞后设计，在不同阶段分别对领导消极反馈和员工创造力进行单次数据采集。事实上，领导消极反馈和员工创造力都具有短期波动性(Miron-Spektor et al., 2022; Xing et al., 2021)。一次性数据采集难免存在误差，难以精细捕捉员工创造力随领导消极反馈的变化而产生的波动，导致不一致的研究结论。”

（2）关于调节效应小标题的表述问题，我们将其修改为“1.2 证明目标导向对领导消极反馈与员工问题解决反思之间关系的调节效应”、“1.4 回避目标导向对领导消极反馈与员工情感反刍之间关系的调节效应”。

（3）修改了文章中其他表述欠妥之处。例如：将原来的“表 1 描述性统计分析”修改为“表 1 均值、标准差和相关系数矩阵”。

**意见 2：**表 4 希望能够提供更多的信息。比如，以“第二天创造力”为因变量时，没有加入两个中介变量时的结果应该报告给读者。

**回应：**非常感谢您的宝贵建议，帮助我们进一步完善数据分析过程。我们在表 4 中补充了以“第二天创造力”为因变量时，没有加入问题解决反思和情感反刍两个中介变量的多层次回归结果。为了在表 4 中区分该模型与全模型多层次路径分析的结果，我们用 **Model 1** 表示该模型的回归结果；用 **Model 2** 表示全模型多层次路径分析的结果。

表 4 多层次回归分析结果

变量	每晚问题解决反思		每晚情感反刍		第二天创造力			
	Model 2		Model 2		Model 1		Model 2	
	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.
<b>个体内变量</b>								
领导积极反馈	0.06	0.05	0.11	0.07	0.04	0.05	0.05	0.05
领导消极反馈	0.03	0.04	0.07	0.05	0.01	0.05	0.02	0.05
问题解决反思							0.16***	0.04
情感反刍							-0.10*	0.05
当天创造力					0.13*	0.06	0.09+	0.05
<b>个体间变量</b>								
证明目标导向	0.06	0.09	0.05	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
回避目标导向	0.07	0.12	0.31*	0.12	0.13	0.14	0.14	0.15
学习目标导向	0.19*	0.10	-0.08	0.09	0.18	0.14	0.18	0.14
<b>跨层交互项</b>								
领导消极反馈×证明目标导向	0.16**	0.06	0.01	0.07	0.02	0.08	-0.04	0.08
领导消极反馈×回避目标导向	-0.06	0.05	0.14+	0.08	0.04	0.06	0.05	0.06
领导消极反馈×学习目标导向	0.05	0.06	-0.06	0.07	-0.05	0.06	-0.07	0.06

注：+ $p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。Model 1 汇报了三种目标导向对领导每日消极反馈与员工第二天创造力关系的跨层次调节作用结果；Model 2 汇报了全模型多层次路径分析的结果。

**意见 3：**能否补充分析控制了人口统计学变量的结果。根据文中描述，样本中男性比例占比远高于女性，年龄和工作年限的方差也较大，控制这些变量后的结果似有必要考察。此外，建议作者能够在制作相关矩阵表格的时候将人口统计变量加上，以便于未来研究者进行元分析之类的研究时能够更好地利用本文数据。

**回应：**非常感谢您的建设性意见，帮助我们提升了论文的严谨性。围绕该问题，我们进行了如下补充分析。

（1）在现有研究模型的基础上，在个体间层次控制进一步员工性别、年龄和组织任期后开展多层次路径分析，数据分析结果补充在“3.4.3 补充分析”小节，具体如下：

“为排除人口统计学特征对研究结论的影响，补充分析了在个体间层次进一步控制性别、年龄、组织任期后的研究模型，结果表明：（1）领导每日消极反馈与员工证明目标导向的交互项显著影响员工晚上的问题解决反思( $\gamma = 0.15, SE = 0.06, p = 0.015$ )；（2）领导每日消极反馈与员工回避目标导向的交互项在 0.1 水平上显著影响员工晚上的情感反刍( $\gamma = 0.15, SE = 0.08, p = 0.071$ )；（3）员工有着较高的证明目标导向时，“领导每天消极反馈-员工晚上问题解决反思-员工第二天创造力”这一间接效应显著( $indirect\ effect = 0.018, 95\%$ 置信区间 $[-0.002, 0.047]$ 包括 0,  $90\%$ 置信区间 $[0.001, 0.042]$ 不包括 0)；（4）员工有着较高的回避目标导向时，“领

导每天消极反馈-员工晚上情感反刍-员工第二天创造力”这一间接效应显著(*indirect effect* = -0.017, 95%置信区间[-0.038, 0.001]包括 0, 90%置信区间[-0.034, -0.002]不包括 0)。由此可见, 在个体间层次控制人口统计学变量后, 当员工有着较高的证明目标导向时, 领导每天消极反馈通过员工每晚问题解决反思激发员工第二天创造力这一间接效应的显著性稍微下降, 由于其 90%的置信区间不包含 0, 这一结果仍在可接受范围内。此外, 上述其他结果的显著性并无明显变化。”

(2) 在描述性统计分析与相关分析表格中, 补充了性别、年龄和组织任期三个人口统计学变量的分析结果。此外, 受到表格宽度限制, 我们参考郭功星和程豹(2021)的做法, 将平均值 *M*、*SD*<sub>个体内</sub>、*SD*<sub>个体间</sub> 由原来的纵向位置修改为横向位置。具体如下所示:

表 1 均值、标准差和相关系数矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.领导每日积极反馈	(0.91)	0.07	0.40**	-0.02	0.48**	0.44**	0.20*	0.06	-0.04	-0.06	0.11	-0.05
2.领导每日消极反馈	-0.03	(0.92)	0.29**	0.27**	0.23*	0.22*	0.09	0.08	0.13	0.02	0.05	0.01
3.每晚问题解决反思	0.27**	0.18**	(0.79)	0.13	0.75**	0.77**	0.13	0.08	0.21*	-0.09	0.12	0.16
4.每晚情感反刍	0.00	0.16**	0.10**	(0.82)	0.10	0.10	0.16	0.33**	-0.10	0.04	0.01	0.06
5.每天创造力	0.39**	0.11**	0.55**	0.07	(0.91)	0.98**	0.19	0.15	0.12	-0.04	0.27**	0.19
6.第二天创造力	0.32**	0.13**	0.56**	0.03	0.73**	(0.91)	0.18	0.14	0.15	-0.01	0.23*	0.17
7.证明目标导向	—	—	—	—	—	—	(0.65)	0.42**	0.16	0.05	0.12	0.09
8.回避目标导向	—	—	—	—	—	—	—	(0.66)	-0.12	-0.03	0.17	0.17
9.学习目标导向	—	—	—	—	—	—	—	—	(0.85)	0.10	0.01	0.07
10.性别	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-0.11	-0.05
11.年龄	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.50**
12.组织任期	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>M</i>	3.28	2.02	3.45	2.50	3.18	3.17	3.20	2.62	3.84	0.61	30.62	2.98
<i>SD</i> <sub>个体内</sub>	0.88	0.80	0.75	0.88	0.90	0.92	—	—	—	—	—	—
<i>SD</i> <sub>个体间</sub>	0.72	0.55	0.60	0.66	0.76	0.78	0.67	0.65	0.64	0.49	6.40	3.86

注: *N*<sub>个体内</sub> = 716; *N*<sub>个体间</sub> = 95。对角线下方为个体内相关系数; 对角线上方为个体间相关系数, 由个体内变量聚合到个体间层面后计算得出。对角线括号内为变量的 Cronbach's  $\alpha$  信度系数。\**p* < 0.05, \*\**p* < 0.01。

参考文献:

郭功星, 程豹. (2021). 顾客授权行为对员工职业成长的影响: 自我决定理论视角. *心理学报*, 53(2), 215-228.

.....

审稿人 2 意见:

感谢作者团队对上一轮评审中提出的建议和意见给予了充分考量, 并进行了大量的文献查阅、理论强化、理由阐述、额外分析等工作, 基本上解决了所提出的问题, 是一篇较为严谨的文章, 相信会对该领域的研究与实践有所启发。下面为若干小问题, 供作者参考、改进。



**意见 1:** 假设的措辞。一般描述调节作用时,我们会说,M 对 X 和 Y 的关系起调节作用,当 M 高或是什么时,X-Y 关系为正;当 M 低或是什么时,X-Y 关系为负或不显著。或是:相比于 M 低时,M 高时,X-Y 的正关系更强。作者现有的说法是,只描述了 M 的一种情况,没有对另一种情况做出假设。

**回应:** 非常感谢您的建设性意见,帮助我们提升了假设表述的规范性。在您的启发下,我们对论文进行了以下修改:

#### **(1) 修改假设表述:**

**假设 1:** 员工证明目标导向调节了领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思间的关系。对于高证明目标导向的员工而言,领导每日消极反馈正向影响员工每晚问题解决反思;对于低证明目标导向的员工而言,领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思间无显著关系。

**假设 2:** 员工证明目标导向调节了领导每日消极反馈通过员工每晚问题解决反思影响第二天创造力的间接效应。对于高证明目标导向的员工而言,领导每日消极反馈通过员工每晚问题解决反思促进员工第二天创造力;对于低证明目标导向的员工而言,上述间接效应不显著。

**假设 3:** 员工回避目标导向调节了领导每日消极反馈与员工每晚情感反刍之间的关系。对于高回避目标导向的员工而言,领导每日消极反馈正向影响员工每晚情感反刍;对于低回避目标导向的员工而言,领导每日消极反馈与员工每晚情感反刍之间无显著关系。

**假设 4:** 员工回避目标导向调节了领导每日消极反馈通过员工每晚情感反刍影响第二天创造力的间接效应。对于高回避目标导向的员工而言,领导每日消极反馈通过员工每晚情感反刍降低员工第二天创造力;对于低回避目标导向的员工而言,上述间接效应不显著。

#### **(2) 强化调节效应假设论证中高低两种情形的对比,如下所示:**

“具体而言,高证明目标导向员工将困境视为挑战,倾向于使用适应性的自我调节策略,努力获得他人认可(Creed et al., 2009)。面对领导消极反馈,他们更关注自己做得不好的信息,将注意力聚焦于如何优化行为,注重展示自身能力并获得积极结果(Gong et al., 2017; To et al., 2012)。即便在下班后他们也会重新评估在创造性任务中做过的事情,深入思考存在的问题,并想出更好的方式来弥补不足。由此可见,领导提供消极反馈后,高证明目标导向员工会将注意力引导至问题解决反思这一任务过程上。正如 To 等(2012)所述,为了表现良好以获得领导好感,高证明目标导向个体会强化认知投入到创造性进程中。相较之下,对于低证明目标导向的员工而言,他们并不依赖于绩效证明目标(Ma et al., 2021),不在意展示自身能力和获取积极评价。面对领导的消极反馈时,难以将注意力转移到任务过程上,因此领导每日消

极反馈不太可能激发他们晚上开展问题解决反思。”

“具体而言，高回避目标导向的个体将困境视为对自身的威胁，对消极刺激非常敏感(Creed et al., 2009)。员工下班后也会在脑海中反复浮现领导消极反馈(Junker et al., 2021)，它让员工意识到当前表现尚未满足组织期望(Xing et al., 2021)，意味着自己在创造性活动中胜任力不足或工作方式存在缺陷。对于高回避目标导向员工而言，他们容易忽视领导消极反馈的指导意义(He et al., 2016)，将注意力聚焦于这种负面评价带来的威胁感和消极情感体验，更有可能因持续回想领导的负面意见而引发情感反刍。Cron 等(2005)为上述观点提供了一定支持，他们发现获得考试成绩的消极反馈后，回避目标导向的学生更容易产生消极情感反应。相比之下，低回避目标导向的员工不太容易受到表现不佳风险的影响(Ma et al., 2021)，他们不在意外部的消极评价，对领导提供的消极反馈并不敏感。因此，面对领导的消极反馈时，他们不太可能在非工作时间因持续回想领导的负面评价而产生消极情感体验，难以引发其晚上产生情感反刍。”

新增参考文献：

Ma, J., Peng, Y., & Wu, B. (2021). Challenging or hindering? The roles of goal orientation and cognitive appraisal in stressor-performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 388-406.

**意见 2：**问题解决反思与情感反刍的测量，作者汇报了反思的三个条目，汇报了反刍的一个条目。应该保持一致，均为三个或一个。

**回应：**非常感谢您的宝贵意见！考虑到文章目前篇幅较长，我们对问题解决反思和情感反刍的测量，均汇报了一个示例条目。具体如下所示：

“**问题解决反思与情感反刍。**在 Cropley 等(2012)开发的工作反刍量表中，问题解决反思与情感反刍分别包含 5 个条目。考虑到每日问卷调研需要尽可能简短，参考 Junker 等(2021)的做法，分别从中选取 3 个载荷最高的条目来测量问题解决反思与情感反刍。其中，问题解决反思的示例条目如下：“我发现自己会重新评估或思考白天工作中做的事情”，本研究中的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.79。情感反刍的代表性条目如“我今晚为工作相关问题感到烦恼”，本研究中的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.82。”

**意见 3：**最后最好有个结论或结束语段落。

**回应：**非常感谢您的宝贵意见，我们在文末补充了“5 结论”小节，具体如下：

“从反馈干预理论视角出发，引入发生在非工作时间的问题解决反思和情感反刍，探讨

领导每日消极反馈对不同目标导向员工第二天创造力的影响机制。通过对 95 名员工进行连续 10 个工作日的问卷调研，本研究发现：员工证明目标导向在领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思之间起正向调节作用；高证明目标导向的员工白天获得领导消极反馈后，会通过晚上的问题解决反思激发第二天的创造力。此外，员工回避目标导向在领导每日消极反馈与员工每晚情感反刍之间起正向调节作用；高回避目标导向的员工白天获得领导消极反馈后，会通过晚上的情感反刍削弱第二天的创造力。上述发现揭示了领导每日消极反馈影响员工创造力的双过程机制，深化了对领导消极反馈这一管理工具有效性的认识。”

---

### 第三轮

**审稿人 1 意见：**

感谢作者团队在第二轮过程中的认真修改，修改后文章质量已经大大提高，有以下两个小问题供作者团队参考。

**意见 1：**验证性因素分析部分，作者论述说通过了 CFA 检验，所以构念之间具有区分效度，这是不妥当的。通过了 CFA，充其量只能说明构念之间具有较好的内部结构效度(罗胜强, 姜嫄, 2014, p.150)。参考文献：罗胜强, 姜嫄. (2014). *管理学问卷调查研究方法*. 重庆大学出版社.

**回应：**非常感谢您的细致审阅！我们将“区分效度”修改为“内部结构效度”，呈现在“3.2 多层次验证性因子分析”小节，具体如下：“以上结果表明，本研究的六个核心变量之间有良好的内部结构效度(罗胜强, 姜嫄, 2014)”。

**意见 2：**表 4 的模型编号有误。

**回应：**非常感谢您的宝贵意见！表 4 包含了对全模型进行多层次路径分析的结果，以及三种目标导向对“领导每日消极反馈-员工第二天创造力”关系跨层次调节模型的结果。为了更加清楚地区分以上两个模型的分析结果，我们分别用 Model 1 和 Model 2 表示，具体如下：

表 4 多层次回归分析结果

变量	每晚问题解决反思		每晚情感反刍		第二天创造力			
	Model 1		Model 1		Model 1		Model 2	
	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.
<b>个体内变量</b>								
领导积极反馈	0.06	0.05	0.11	0.07	0.05	0.05	0.04	0.05
领导消极反馈	0.03	0.04	0.07	0.05	0.02	0.05	0.01	0.05
问题解决反思					0.16***	0.04		
情感反刍					-0.10*	0.05		
当天创造力					0.09 <sup>+</sup>	0.05	0.13*	0.06
<b>个体间变量</b>								
证明目标导向	0.06	0.09	0.05	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
回避目标导向	0.07	0.12	0.31*	0.12	0.14	0.15	0.13	0.14
学习目标导向	0.19*	0.10	-0.08	0.09	0.18	0.14	0.18	0.14
<b>跨层交互项</b>								
领导消极反馈×证明目标导向	0.16**	0.06	0.01	0.07	-0.04	0.08	0.02	0.08
领导消极反馈×回避目标导向	-0.06	0.05	0.14 <sup>+</sup>	0.08	0.05	0.06	0.04	0.06
领导消极反馈×学习目标导向	0.05	0.06	-0.06	0.07	-0.07	0.06	-0.05	0.06

注：<sup>+</sup> $p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。Model 1 汇报了全模型多层次路径分析结果；Model 2 汇报了三种目标导向对领导每日消极反馈与员工第二天创造力关系的跨层次调节作用结果。

编委专家意见：

意见 1：问题提出第 4 行换掉“证实”一次，该词不适合在学术文章中出现，因为研究是“证伪”的过程，“证伪”的对立表述不是“证实”，可以用诸如“支持”之类的表述替代。

回应：非常感谢编委专家的悉心指正，提升了文章表述的严谨性。我们将“证实”修改为“认为”，呈现在“1 问题提出”小节第一段，具体如下：“积极反馈是对员工的鼓励支持，被广泛认为会促进员工创造力(Hon et al., 2013)”。

意见 2：继续优化表述(尤其是新增加的内容)。如正文第三段第一句话没有主语。有空可以回看一下心理学报在 6 月 28 号组织的讲座“韩布新：汉语文本表述问题与应对策略”。心仪脑的回放链接如下：

[https://appc75jwmhz4298.h5.xiaoeknow.com/p/course/video/v\\_62ba75f8e4b0c94264735d63?share\\_user\\_id=u\\_5e8f060ea5d17\\_DVkdLpA01B&share\\_type=5&scene=%E5%88%86%E4%BA%AB&entry=2&entry\\_type=2002](https://appc75jwmhz4298.h5.xiaoeknow.com/p/course/video/v_62ba75f8e4b0c94264735d63?share_user_id=u_5e8f060ea5d17_DVkdLpA01B&share_type=5&scene=%E5%88%86%E4%BA%AB&entry=2&entry_type=2002)

回应：非常感谢您的严谨建议！我们认真学习了韩布新研究员的讲座，深受启发。结合您的建议和韩老师的讲座内容，我们进一步规范了全文语言表述，主要体现在以下几方面：

(1) 补充句子主语，优化句式结构。修改示例如：“为解决以上问题，本研究基于反馈干预理论，采用经验取样法探讨领导每日消极反馈如何影响不同目标导向员工创造力的短期

波动”。除上述修改外，文中其他主语缺失之处，一并进行了补充。

**(2) 删除冗余表达，精炼语言文字。**修改示例如：“相较之下，对于低证明目标导向的员工而言，他们并不依赖于绩效证明目标(Ma et al., 2021)，不在意展示自身能力和获取积极评价。面对领导的消极反馈时，他们难以将注意力转移到任务过程上，因此领导每日消极反馈不太可能激发他们晚上开展问题解决反思。”（备注：为展示删除内容，上述示例句子保留了删除痕迹；为保证简洁性和易读性，正文中其他冗余文字的删除未保留修改痕迹。）

**(3) 对大于 0.05 的  $p$  值，也汇报了精确值。**在文章中的几处修改如下：

①“然而，当员工有着较低水平证明目标导向时( $-1\text{ SD}$ )，领导每日消极反馈与员工当晚问题解决反思无显著关系( $\gamma = -0.08, t = -1.47, p = 0.14$ )”。上述修改体现在“3.4.1 调节效应检验”小节第 1 段。

②“然而，当员工有较低水平回避目标导向时( $-1\text{ SD}$ )，领导每日消极反馈与员工当晚的情感反应无显著关系( $\gamma = -0.02, t = -0.27, p = 0.79$ )”。上述修改体现在“3.4.1 调节效应检验”小节第 2 段。

③“第四，本研究补充检验了领导每日消极反馈与员工当天创造力之间的关系，并控制了领导每日积极反馈和员工前一日创造力。结果显示：领导每日消极反馈对员工当天的创造力没有显著影响( $\gamma = -0.01, SE = 0.06, p = 0.90$ )。进一步地，探讨了证明目标导向和回避目标导向在领导每日消极反馈与员工当天创造力之间的跨层次调节作用，在个体内层次控制了员工前一日创造力和领导每日积极反馈，在个体间层次控制了员工学习目标导向。结果显示：领导每日消极反馈与员工证明目标导向的交互项( $\gamma = -0.13, SE = 0.08, p = 0.11$ )、领导每日消极反馈与员工回避目标导向的交互项( $\gamma = -0.09, SE = 0.08, p = 0.30$ )对员工当天的创造力均没有显著影响”。上述修改呈现在“3.4.3 补充分析”小节第 4 段。

**意见 3：**假设用现在时态表述而非现在的过去时，因为假设的表述有待研究的检验，而非已经完成。

**回应：**非常感谢您的悉心指正，帮助我们进一步规范研究假设。在您的启发下，我们将 4 个研究假设中的过去时修改为现在时，修改后的假设表述如下：

假设 1：员工证明目标导向调节领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思间的关系。对高证明目标导向员工而言，领导每日消极反馈正向影响员工每晚问题解决反思；对低证明目标导向员工而言，领导每日消极反馈与员工每晚问题解决反思间无显著关系。

假设 2：员工证明目标导向调节领导每日消极反馈通过员工每晚问题解决反思影响第二

天创造力的间接效应。对高证明目标导向员工而言，领导每日消极反馈通过员工每晚问题解决反思促进员工第二天创造力；对低证明目标导向员工而言，上述间接效应不显著。

假设 3：员工回避目标导向调节领导每日消极反馈与员工每晚情感反刍之间的关系。对高回避目标导向员工而言，领导每日消极反馈正向影响员工每晚情感反刍；对低回避目标导向员工而言，领导每日消极反馈与员工每晚情感反刍之间无显著关系。

假设 4：员工回避目标导向调节领导每日消极反馈通过员工每晚情感反刍影响第二天创造力的间接效应。对高回避目标导向员工而言，领导每日消极反馈通过员工每晚情感反刍降低员工第二天创造力；对低回避目标导向员工而言，上述间接效应不显著。

意见 4：图表的呈现参照学报已发表的文章进行优化，如图除了坐标轴之外，其他边框删除。

回应：非常感谢您的严谨建议！我们参考《心理学报》近两年论文，优化了图表格式。

（1）关于图 2-3：①删除了其他多余边框；② 将纵坐标主刻度线位置由原来的外部修改为内部；③将横坐标中原来的“Low 消极反馈”修改为“低领导消极反馈”，“High 消极反馈”修改为“高领导消极反馈”。修改后的图 2-3 如下所示。

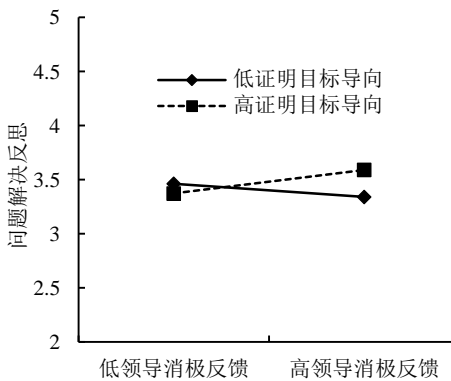


图 2 证明目标导向在领导消极反馈与员工问题解决反思间的调节作用

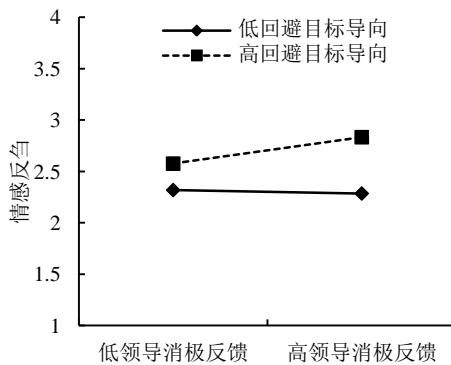


图 3 回避目标导向在领导消极反馈与员工情感反刍间的调节作用

(2) 关于表 4，我们将“个体内变量”、“个体间变量”、“跨层次交互项”修改为斜体。修改后的表 4 如下所示。

表 4 多层次回归分析结果

变量	每晚问题解决反思		每晚情感反刍		第二天创造力			
	Model 1		Model 1		Model 1		Model 2	
	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.	Estimate	S.E.
<i>个体内变量</i>								
领导积极反馈	0.06	0.05	0.11	0.07	0.05	0.05	0.04	0.05
领导消极反馈	0.03	0.04	0.07	0.05	0.02	0.05	0.01	0.05
问题解决反思					0.16***	0.04		
情感反刍					-0.10*	0.05		
当天创造力					0.09 <sup>+</sup>	0.05	0.13*	0.06
<i>个体间变量</i>								
证明目标导向	0.06	0.09	0.05	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
回避目标导向	0.07	0.12	0.31*	0.12	0.14	0.15	0.13	0.14
学习目标导向	0.19*	0.10	-0.08	0.09	0.18	0.14	0.18	0.14
<i>跨层交互项</i>								
领导消极反馈×证明目标导向	0.16**	0.06	0.01	0.07	-0.04	0.08	0.02	0.08
领导消极反馈×回避目标导向	-0.06	0.05	0.14 <sup>+</sup>	0.08	0.05	0.06	0.04	0.06
领导消极反馈×学习目标导向	0.05	0.06	-0.06	0.07	-0.07	0.06	-0.05	0.06

**意见 5：**研究结论不是研究结果的重复，建议在结果基础上抽象拔高。

**回应：**非常感谢您的建设性意见！我们重新梳理了文章结论，呈现在“5 结论”小节，具体如下：

在领导消极反馈和员工创造力的关系上，现有文献提出正相关、负相关、不相关等不同观点。为厘清两者间的复杂关系，本研究基于反馈干预理论，采用经验取样法探讨领导每日消极反馈对不同目标导向员工第二天创造力的影响机制。研究发现：（1）领导消极反馈和员工创造力均存在较大个体内变异，个体内方差分别占总方差 62.50%、32.94%。由此可见，考察领导消极反馈对员工创造力的影响时应充分考虑两者的动态变化性，忽略个体内变异可能会导致不同的研究结论。（2）高证明目标导向员工更有可能激发每晚问题解决反思，高回避目标导向员工更有可能引发每晚情感反刍。由此可见，探讨“领导消极反馈-员工创造力”关系时应充分考虑个体间差异，领导消极反馈可能对不同员工产生差异化影响。（3）问题解决反思是领导每日消极反馈对激发高证明目标导向员工创造力的积极机制，情感反刍是领导每日消极反馈影响高回避目标导向员工创造力的消极机制。由此可见，领导每日消极反馈通过不同机制对员工第二天创造力产生差异化影响。综上，本研究揭示了“领导消极反馈-员工

创造力”关系中的个体内变异、个体间差异和双过程机制，为现有文献中的矛盾观点提供了有益解释，深化了人们对领导消极反馈这一管理工具有效性的认识。

**主编意见：**文章经过多轮评审和修改，已经达到学报发表要求，同意发表。