

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：下属亲领导非伦理行为的持续与消退：基于领导反应的视角

作者：付 博 彭 坚 梁潇杰 陈丽芳 于桂兰

第一轮

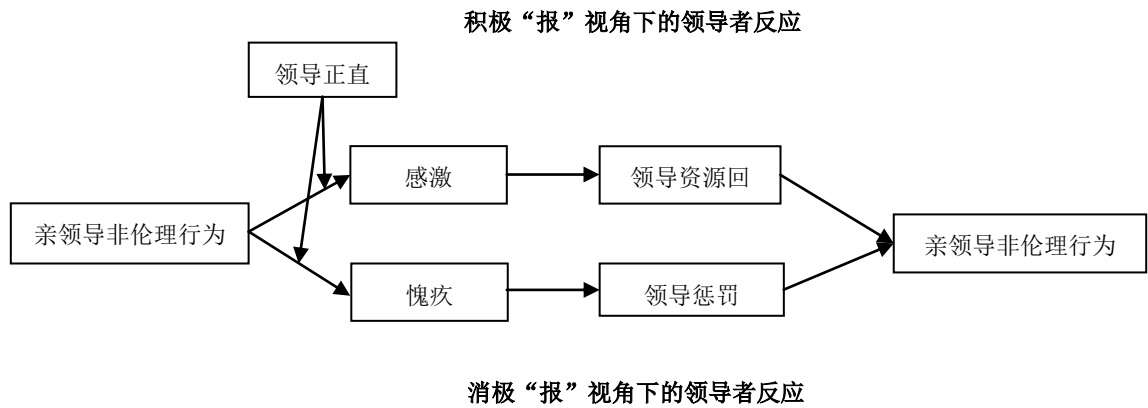
审稿人 1 意见：

研究探讨了领导正直如何影响其对于下属的亲领导非伦理行为的反应，以及这些反应如何影响下属后续的亲领导非伦理行为。选题具有一定的理论意义和实践意义，但依旧存在一些可以进一步改进和完善的地方。

理论问题：

意见 1：关于领导反应的的心理机制问题：该研究的目的之一是探讨领导对于下属亲领导非伦理行为的反应。作者从“报”的角度提出了领导的两类反应行为(资源回报与领导惩罚)。从理论构建上讲，作者应该进一步的详细阐述为什么领导会有这两类反应，也即其中间的心理机制是什么。虽然作者并没有直接测量这些心理机制，但起码要在理论构建上讲清楚中间的心理机制。

回应：赞同专家的意见，本文应该进一步阐述下属亲领导非伦理行为导致领导两类行为反应(资源回报和惩罚行为)的心理机制，因此，我们补充了下属亲领导非伦理行为与领导行为反应之间的心理机制(感激与愧疚)。完善后的研究模型如下所示。在修改稿中，文章补充了心理机制的研究假设并新增实验研究检验了该机制。具体内容请您参见正文。



“报”遵循一个从心理报答到行为报答的过程机制，即个体先产生报答心理(如情感态

度),再由报答心理驱动实际报答行为。文章选择感激和愧疚作为“报”的两种心理机制,分别对应“报”理论中的积极“报”和消极“报”(翟学伟, 2007; 邹文箴等, 2012)。积极“报”是指个体在得到了他人的恩惠后,产生了一种积极的报答心理(如感激),一有机会便会设法用行动来回报(杨国枢, 余安邦, 1993)。消极“报”是指个体在遭受他人的不良对待后,用一种消极的心理信号(如愧疚)进行回馈,试图制止甚至制裁他人的不良行为(刘兆明, 1992)。概言之,积极“报”体现了个体用一些积极友好的心理态度或行为来回报他人的友好对待,实现礼尚往来的目的;上述过程主要由个体的“感激”心理主导(刘兆明, 1992; Bartlett & DeSteno, 2006)。感激是个体接受来自他人的好处后所产生的一种积极情绪(Spence, Brown, Keeping & Lian, 2014);这种可识别的积极情绪是由具体事件(如使个体受益的行为)或对事件的归因引起(Greenbaum, Bonner, Gray & Mawritz, 2020)。消极“报”体现了个体用一些消极的心理态度或行为来回应他人的不良行径,试图警示或遏制不良行径,以达到问心无愧的目的(刘兆明, 1992);上述过程主要由个体的愧疚心理主导(Greenbaum et al., 2020; Rothschild, Landau, Sullivan, & Keefer, 2012; Barclay et al., 2005)。愧疚是一种改正不良行为或不道德行为的情绪动力(Greenbaum et al., 2020),呼应了消极“报”观点,即个体为达到问心无愧的目的而对他人的一种回应,试图制止或提醒他人改变不道德行为。因此,本研究主要关注领导在积极“报”和消极“报”过程中的两种心理历程:感激与愧疚。

具体而言,亲领导非伦理行为是“下属为维护领导利益而做出的违背道德规范或法律法规的行为”(Johnson & Umphress, 2019),这类行为的方式虽然是“不道德”,但初衷或目的是为了“亲领导”。当领导将关注点投向下属的“亲领导”初衷后,认为自己接受了下属的恩惠,便产生积极“报”心理,即抱有感激之情。因此,领导对下属亲领导非伦理行为的积极“报”心理表现为:感激。此外,当领导将关注点放在下属的“不道德行为”成分上时,认为自己因为下属的过失而受到自尊、声誉乃至道德威胁,便产生消极“报”心理,用一种“愧疚”的情绪信号回报给下属,以警示或遏制下属的不道德行为。因此,领导对下属亲领导非伦理行为的消极“报”心理表现为:愧疚。

需要特别说明,本研究选择愧疚(Guilt)而不是羞耻(Shame)作为消极“报”过程的代表性机制,原因如下:羞耻来源于道德品质的缺陷(Smith, Webster, Parrott, & Eyre, 2002),羞耻的个体害怕自己道德品质缺陷被他人发现,因而,在面对不道德事件时,羞耻个体往往会回避或隐藏(Greenbaum et al., 2020)。愧疚源自不道德行为所产生的负面影响及其带来的消极感受(Greenbaum et al., 2020),伴随一种改正不道德行为的动力(Tangney, Miller, Flicker & Barlow, 1996; Grant & Wrzesniewski, 2010)。面对下属的亲领导非伦理行为,领导之所以会做出惩罚

下属的决策,是因为下属亲领导不道德行为给领导带来的一种负面感受且伴随着一种想要改正和规范下属行为的动力。另外,本研究尚未选择愤怒(Anger)作为消极“报”的代表性心理机制,这是因为:愤怒是个体对于他人在无正当理由的情况下违反道德标准产生的负面情绪(Haidt, 2003),尤其是他人违反道德标准而导致第三方利益受损时(Lindebaum & Geddes, 2016)。亲领导非伦理行为在领导眼中并不是无理由的,而是为了维护领导的利益,此时,领导不会将这类行为归结为“无正当理由”的不道德行为。此外,亲领导非伦理行为在短期来看,并不会马上显现出对“第三方利益”造成的损害,有时这类行为是否使第三方利益受损还不确定(或较为模糊)。综上,领导不一定会对下属的亲领导非伦理行为产生愤怒。

意见 2: 关于理论贡献问题:作者对于理论贡献的阐述欠缺深度。以往的研究将重点放在了员工亲领导非伦理行为的前因上,而对于领导如何看待以及如何对员工的这一行为做出反应的探讨还十分少,但并不是没有(如 Zhang & Liu, 2021; Zhang et al., 2021)。作者应该具体阐述,相比于现有的文献,作者在员工亲领导非伦理行为这一领域提供了那些新的知识。

Zhan, X., & Liu, Y. (2021). Impact of employee pro-organizational unethical behavior on performance evaluation rated by supervisor: a moderated mediation model of supervisor bottom-line mentality. *Chinese Management Studies*. Advanced online publication. Zhang, G., Mao, J., & Hong, B. (2021). When will an unethical follower receive poor performance ratings? It depends on the leader's moral characteristics. *Ethics & Behavior*. Advanced online publication.

回应:呈如外审专家所言,我们确实在理论贡献的阐述上缺乏深度,所以我们修改了理论贡献部分内容,通过与现有研究的对话,进一步探讨了本研究为亲领导非伦理行为领域提供了哪些新的观点和贡献。根据您提供的信息,我们在理论贡献部分做出了如下增补:

第一,本研究响应了“探讨亲领导非伦理行为后果变量”的研究呼吁(Liu, 2020; Tang et al., 2020),从领导奖惩反应视角考察亲领导非伦理行为的后果变量,回答了“当下属做出亲领导非伦理行为后,领导如何感受、回报这类行为”。相比于前因机制,亲领导非伦理行为的后果研究还处于起步阶段。新近两项研究开始关注非伦理行为塑造领导反应(Zhan & Liu, 2021; Zhang et al., 2021),但还存在两个议题有待推进:(1)反应机制聚焦于领导对下属的绩效评价,忽略了领导行为反应,不足以解释领导对下属亲领导非伦理行为的反应全貌;(2)这两项研究得出两种矛盾的结论。例如,Zhang 等(2021)发现下属不道德行为与绩效评价具有负向关系,因为领导将下属不道德行为归因于下属道德品质缺陷。然而,一些研究呈现相反结论。Zhan 和 Liu(2021)、Fehr 等(2019)发现下属亲组织不道德行为与绩效评价具有正向关系。本

文认为,仅从积极或消极视角来解读亲领导非伦理行为与领导反应的关系,尚不足以揭示两者间真正的关系规律。从整合视角来看,领导的积极反应与消极反应可能同时存在。考虑到中国情境下人际互动规则具有本土特性(王震等, 2018),本研究采用“报”理论(翟学伟, 2007)来揭示领导对下属亲领导非伦理行为的双重反应机制,既弥合以往研究的矛盾与争论,亦响应了“从本土化理论视角研究中国管理问题”的呼吁(贾良定等, 2015; 张志学等, 2014)。结果表明,下属亲领导非伦理行为既会得到领导的积极“报”(资源回报),也可能得到领导的消极“报”(惩罚)。因此,本研究有效整合了领导积极“报”和消极“报”两种反应方式,较为全面、均衡地揭示了下属亲领导非伦理行为的后果机制。

第二,本研究揭示了领导对下属亲领导非伦理行为做出积极“报”和消极“报”的心理机制,有助于推进学界打开下属亲领导非伦理行为与领导反应之间“机制黑箱”。正如前文所论,虽然一些研究初步揭示了领导对非伦理行为的反应(Zhang et al., 2021),但缺乏进一步解释并验证其中的心理机制。通过一项实验(研究 2),本研究揭示了领导的两种矛盾情绪体验(感激与愧疚)在下属亲领导非伦理行为与领导反应之间的传导(中介)机制:一方面,领导会因为下属亲领导非伦理行为“维护了自身利益”而对下属抱有感激之情,感激之情将进一步驱动领导做出积极“报”,即领导资源回报;另一方面,领导也可能会因为下属亲领导非伦理行为的“不道德”属性而产生愧疚之情,愧疚将进一步引导领导做出消极“报”,即领导惩罚。上述结果揭示了领导对于下属亲领导非伦理行为的复杂情绪体验,响应了 Tang 等(2020)的观点,即非伦理行为的获益者(领导)会存在复杂的情绪体验。

通过建构下属亲领导非伦理行为对领导反应的影响模型,本研究试图从行为后果视角揭示亲领导非伦理行为的持续或消退机理,回答了“当下属做出亲领导非伦理行为后,组织如何应对此类行为的继续发生”,推进了亲领导非伦理行为的治理策略研究。以往研究探讨了大量下属亲领导非伦理行为的影响因素(颜爱民, 曾莎莎, 2018; 钟熙, 王甜, 2019),如组织认同、领导认同(Johnson & Umphress, 2019)、上下级关系(程垦等, 2021)和感知领导支持(Li 等, 2021)。然而,这些研究忽视了一个问题,即何种情况下员工会选择继续做出亲领导非伦理行为,以及何种情况会导致员工后续减少此类行为。除影响因素外,行为后果也是亲领导非伦理行为是否继续发生的重要决定条件之一。回应这个问题对于解决亲领导非伦理行为带来的“道德困境”具有重要意义。基于领导对下属亲领导非伦理行为的反应机制,揭示了领导的资源回报或惩罚行为对下属后续亲领导非伦理行为发生的影响效果。结果表明,领导资源回报(积极“报”)诱发下属持续做出亲领导非伦理行为,而领导惩罚(消极“报”)使下属减少后续亲领导非伦理行为。上述持续与减退机制揭开了亲领导非伦理行为的变迁规律,为理解或发

展亲领导非伦理行为的治理提供了新的视角。

本研究在“报”文化框架下，引入领导正直的调节作用，试图揭示领导对下属亲领导非伦理行为实施积极“报”或消极“报”的权变机制。在澄清领导对下属亲领导非伦理行为的双重(矛盾)反应机制的基础上，本研究进一步澄清何种领导对下属亲领导非伦理行为实施积极“报”(感恩与资源回报)，何种领导对下属亲领导非伦理行为实施消极“报”(愧疚与惩罚)。领导正直是领导对下属亲领导非伦理行为的“报”方式抉择的一个重要决定因素。本研究发现，当下属做出亲领导非伦理行为(T1)时，低正直的领导给予积极“报”(领导感恩与资源回报)，而高正直的领导给予消极“报”(领导愧疚与惩罚)。上述发现与以往研究观点较为一致，即印证了领导正直是一种积极有效的领导风格，在约束下属的非伦理行为方面具有重要作用(Veetikazhi et al., 2021)。综上，领导正直为破解领导对下属亲领导非伦理行为的悖论式“报”反应提供了重要视角，推进学界从权变视角理解下属亲领导非伦理行为与领导反应之间的机理。

意见 3：鉴于上述两点原因，作者还需要进一步挖掘本文的理论贡献。建议作者能够尝试通过补充实验研究来打开下属亲领导非伦理行为到领导两种反应之间的机制黑箱，并且进一步重复或探索领导正直的调节作用。

回应：感谢外审专家的宝贵意见，呈如您所言，本研究的理论贡献确实需要进一步挖掘。参考外审专家的意见，我们补充了下属亲领导非伦理行为与领导两种反应之间的心理机制，关注积极“报”和消极“报”过程中领导的两种心理历程：积极“报”所带来的感激之情与消极“报”带来的愧疚之情。为了检验领导是否存在上述两种不同的心理过程，我们补充了实验研究，在揭示下属亲领导非伦理行为到领导反应之间的机制黑箱外，还进一步重复验证了领导正直的调节作用。具体实验过程 and 数据分析结果见正文。

实证问题：

意见 4：测量工具的阐述应该更加详细，例如：李克特 5 点量表是 1 = “非常不同意”，5 = “非常同意”吗？

回应：我们在正文中补充了对测量工具的详细阐述：本研究对英文文献中的问卷进行翻译，问卷采用李克特 5 点计分，从 1 到 5 表示“完全不同意”到“完全同意”。

意见 5：领导惩罚的测量引导语是什么呢？“我会直接批评员工”，“我会直接告诉该员工不

要做出不道德行为”。这里测量的似乎并不是领导的惩罚行为，而是一种惩罚意愿。

回应：领导惩罚的引导语如下：当下属为了维护您的利益而做出不道德行为(如，隐瞒可能危害您的信息，隐瞒有害您声誉的信息，夸大您的表现或歪曲事实来美化您的形象)时，您做出了以下行为吗？

确实存在外审专家所说的问题，“会”这个词在没有特定语境的情况下，容易理解为：领导惩罚更像是领导的惩罚意愿而不是惩罚行为。当时考虑加入“会”，是因为问卷填答过程是一个被试回忆过去行为的过程，加入“会”助动词，表示被试过去有能力或善于做某个行为。当时为了避免被试误解为意向测评，我们在施测指导语的时候跟领导表明了是评价“行为”。在您的意见提醒下，我们试图在实验研究中改进这点不足。为了验证领导确实存在领导惩罚行为，我们在实验中补充了领导和下属行为互动情境，即领导直接对该下属进行惩罚(如直接发微信“我要批评你”、“你这样做是不对的”等)。为了检验研究结果的稳健性，我们分别用“行为内容编码”和“问卷评价”两种方式测量领导行为，基于以上两种测量数据，假设结果方向一致且均显著。这验证了领导惩罚无论是问卷评价还是行为编码，数据结果仍然支持研究假设。

意见 6：作者应该更加详细的阐述分析所采用的方法。例如：作者收集的数据存在明显的企业之间的嵌套，是否采用多层次的分析方法？采用 Bauer et al. (2006)进行有调节的中介分析时，所采用的分析工具是什么？

回应：确实如外审专家所言，存在数据嵌套的问题，我们做了以下处理方式：

多层次分析的前提是高层次样本量(如企业数量)要大于 30，然而，本研究的样本来源于 10 家企业，尚不满足做多层次分析的前提条件。但您提议控制企业间变异，这是一个很好的建议。采纳您的建议，我们把数据来源企业作为控制变量，重新分析了数据，数据结果仍然支持研究假设，具体数据分析结果见正文。

关于本研究存在一位领导评价多位下属的情况，为了解决数据的嵌套问题，我们做了单因素 ANOVA 检验，将领导 ID 作为自变量，将研究变量作为因变量，F 值和显著性如下表所示。结果表明，每个变量在领导间不存在显著变异，即组间变异不显著。由于多层次分析的前提条件是组间变异显著 (张雷等, 2003)，故本研究在没有满足多层次分析前提条件的情况下，采用了传统的分析方法，在此跟您说明。

表 2 方差分析结果

	LMX	UPSB(T1)	领导正直	领导资源回报	领导惩罚	UPSB(T3)
F	0.972	0.897	0.924	0.791	1.080	1.431
p 值	0.575	0.717	0.667	0.885	0.378	0.057

注：LMX 为领导成员交换关系；UPSB(T1)为时点 1 亲领导非伦理行为；UPSB(T3)为时点 3 亲领导非伦理行为。

本研究采用 Bauer 等 (2006)进行有调节的中介分析时，所采用的分析工具是 Mplus 8.0 软件，并且采用了 Bootstrap (抽样数=1000)方法进行有调节的中介效应分析。

意见 7：作者在分析时，控制了领导手下任职时间，应在控制变量处进行文字交代，并在相关系数表中呈现其基本信息。

回应：已经按外审专家的修改意见，在控制变量处进行了文字交代，在相关系数表中补充了领导手下任职时间。

意见 8：针对表 3，应将调节变量和交互项对因变量的效应进行控制。

回应：按照外审专家意见，我们重新检查了之前的数据结果，发现结果已经是控制了调节变量和交互项对因变量的影响效应后的结果，但表格里忘记呈现，所以，我们在表 3 中补充了调节变量和交互项的相关数据。

意见 9：请仔细检查图 3 和图 4，领导资源回报和惩罚为“负值”。

回应：按照外审专家的意见，我们重新检查了图 3 和图 4，负值是绘图是没有设置，我们纠正了该错误。

.....

审稿人 2 意见：

论文从领导反应视角探讨亲领导非伦理行为的持续和消退，具有一定的理论创新和实践意义。文章写作流畅，可读性强。有以下一些意见和建议供作者参考。

理论与研究假设的论述有待进一步细化

意见 1：用中文本土的“报”文化视角来解读领导对下属亲领导非伦理行为的反应很吸引人，

但是对于“报”的内涵阐释还不够深入。

回应：感谢您指出的问题，本研究确实对“报”的内涵阐释得不够深入。因此，根据外审专家的意见，我们重新梳理了“报”文化的内涵。

“报”是中国社会关系的重要基础，其运作方式通常在封闭的系统中进行或实现(以使报答的对象更明确、报答互动过程更稳定)(翟学伟, 2007)，“报”既可以是一种心理过程(观念、认知与意向)，也可以外化为“报”行为。在方向上，“报”分为积极的“报”(奖励性)和消极的“报”(惩罚性)(翟学伟, 2007)。积极“报”是指受者得到了施者的恩惠后，会产生回报心理并设法用实际行动进行回报(杨国枢, 余安邦, 1993)；消极“报”是指受者遭受了施者的不良或恶意对待后，用一种消极的心理信号或实际行动进行回击，试图制止甚至制裁受者的不良行为，以达到使自己问心无愧的目的(刘兆明, 1992)。

工作场所中上下级二元互动系统为“报”的运作提供了可能性。在此情境下，领导对下属亲领导非伦理行为的反应主要表现为：积极“报”和消极“报”。领导一下属互动是一种地位不平等、身份不独立的主体之间的互动，拥有正式权威的领导既可以给予下属好处，也可以施以惩罚。面对下属亲领导非伦理行为，领导既会从中感受到下属的恩惠，又陷入违反道德标准的困境；在此种双重体验下，领导既可能实施积极“报”(如资源回报)，也可能实施消极“报”(如惩罚)(刘兆明, 1992)。具体而言，下属亲领导非伦理行为的一个重要动机是维护领导利益(Johnson & Umphress, 2019)，在一定程度上能使领导感受到下属的心意或恩惠；此时，作为获益方的领导会积极报答下属的“亲领导”行径，做出资源回报行为。然而，下属亲领导非伦理行为具有“不道德”属性，可能给组织带来一定风险；当领导关注到此类行为的不道德属性及其潜在风险时，会将其视为一种不良行径，从而对下属实施消极“报”(领导惩罚)，以制止此类不良行为。综上，本研究主要立足于中国“报”文化中的积极“报”和消极“报”观点来揭示下属亲领导非伦理行为与领导反应之间的关系机理。

此外，刘兆明(1992)提出，中国人的“报”会受到道德和伦理规范的指引；文崇一(1982)也指出，中国人的“报”有相当的伦理观念的指引，这种受“报”影响的交换行为，实际上与道德规范和道德标准有密切关系，即伦理规范和道德标准会影响实施者“报”的方式。因此，作为“报”的实施者，领导的道德品质(即领导正直)会影响“报”的方向，即在受到下属亲领导非伦理行为的好处后采取何种行为来回应。基于上述观点，本研究选择领导正直作为调节变量，揭示领导对下属亲领导非伦理行为的“报”过程的权变机制。

意见 2：本文在阐述“社会交换”与“报”的区别时，提及“社会交换强调对资源的控制和交换，

涉及的是积极的物质交换，主要体现工具性，强调彼此利益的相互均衡(Blau, 1964)”，这一表述可能存在一定争议。社会交换理论通常认为社会交换行为不仅包含工具性资源交换，还有社会情感资源交换(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)。建议作者仔细论证“社会交换”与“报”的区别来更好地解释为什么本文选用“报”文化而非社会交换理论作为理论框架。

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

回应：感谢您指出的问题，同意您的观点，原稿件对“报”文化和“社会交换理论”的区别阐述确实存在不妥。因此，根据外审专家意见，我们重新梳理了“报”文化与“社会交换理论”的区别。

中国文化的“报”与社会交换理论的区别主要表现在：双方地位、主导逻辑与内容形式。(1) 社会交换理论强调交换双方在身份和地位上具有对等公平性(Blau, 1964)，而“报”强调互动双方在地位上具有不对等性(如领导与下属之间)(翟学伟, 2007)。在高权力距离的中国情境下，领导与下属的互动表现为“上下有别”，即具有地位不对等性。此时，用社会交换理论来解释中国情境下具有不平等特性的领导—下属互动不够准确(杨国枢, 2004; 朱苏丽等, 2015)，而中国文化的“报”刚好能弥补上述不足。(2) 西方的社会交换理论强调理性计算(投入—回报)在社会互动中的主导作用(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)，而中国的“报”则刻画了一个情理交融、人情主导的互动过程(王震, 许灏颖, 宋萌, 2018)。在情理融合下，让“报”持续运作的力量更多是靠私情(相比于理性)，即“报”理论更适合解释领导—下属互动过程中的“情绪”现象产生。(3) 社会交换理论将交换形式分为低质量的交换关系(基于契约)与高质量的交换关系(基于尊重或喜爱)(Blau, 1964)，这意味消极交换与积极交换被视为一个维度的两极(非此即彼)。中国的“报”在内容形式上表现为：正面、积极的“报”(奖励性)与负面、消极的“报”(惩罚性)(翟学伟, 2007)，两种报形式是独立的运作体系，甚至同时共存，形成一个对立统一的矛盾体。综上，“报”理论更适合解释中国情境下具有地位不对等性的、以情感为核心主导的、积极“报”—消极“报”共现的上下级复杂化互动机制。

意见 3：研究假设部分，作者尚未就领导资源回报与亲领导非伦理行为(T3)的关系以及领导惩罚与亲领导非伦理行为(T3)的关系做出具体的假设推导。建议作者完善相关的假设论述。

回应：感谢您指出的问题，我们补充了领导资源回报与亲领导非伦理行为(T3)的关系以及领导惩罚与亲领导非伦理行为(T3)的关系的假设论证部分。

①领导资源回报与亲领导非伦理行为(T3)的关系

本研究认为，领导资源回报将进一步增加下属的后续亲领导非伦理行为。深受“上尊下卑”传统思想的影响，中国社会历来看重来自上位者的恩惠。倘若上位者对下位者给予某种恩惠或好处，则会在下位者心目中留下积极烙印，使下位者对上位者产生强烈的回馈义务(翟学伟，2007)。在领导—下属互动情境下，当下属得到了领导的关怀照顾与福利奖赏，便会产生回报义务感(Zhang et al., 2015)，采用实际行动回报领导。在此情况下，下属会尽一切可能来回馈领导，即使此类行为可能有违道德规范，但只要能够使领导获益，下属依旧会义无反顾地执行(钟熙等，2018)。此外，行为强化相关研究也能够为上述观点提供支持，即奖励某种行为，能够使此种行为得到进一步加强。在下属做出亲领导非伦理行为(T1)后，若领导为下属提供资源回馈，这将使下属认为亲领导非伦理行为被默许、鼓励以及带来奖赏。在此种理解下，下属为了继续获得奖赏，会“理直气壮”地实施亲领导非伦理行为(T3)。据此，提出以下假设：

H1b：领导资源回报正向影响下属亲领导非伦理行为(T3)。

②领导惩罚与亲领导非伦理行为(T3)的关系

当下属做出亲领导非伦理行为(T1)却遭受领导惩罚时，下属会认识到领导对待此类行为的态度或处置方式，即认为领导不鼓励、不容忍亲领导非伦理行为，此类行为将使下属付出代价。为了避免再次被惩罚，下属后续可能会减少亲领导非伦理行为。正如 Cole(2008)指出，领导在实施惩罚时，如果根据受罚者的过失行为给出合理的惩罚原因，权变地选择惩罚的程度与方式，则可以使受罚者接受惩罚并帮助其改善行为，提高惩罚的有效性。由于下属亲领导非伦理行为具有“不道德”属性，领导惩罚的目的在于谴责下属的不道德行径，弱化下属后续的不道德行为，让下属后续行为更加符合组织规范(张正堂等，2018)。所以，领导惩罚能够有效抑制下属后续的亲领导非伦理行为(T3)。据此，提出以下假设：

H2b：领导惩罚负向影响下属亲领导非伦理行为(T3)。

数据分析的严谨性有待提升

意见 4：企业文化可能会影响员工的亲领导非伦理行为，本研究的样本来源于 10 家企业，是否有必要对企业来源进行控制？

回应：呈如外审专家所言，本研究的样本来源于 10 家企业，而这些企业在文化和性质上的变异可能会影响研究结果。为了解决上述问题，本研究把企业作为控制变量，重新处理了数

据。数据结果仍然支持研究假设。具体数据结果见正文。

意见 5：本研究是否存在一位领导评价多位下属的情况？如何解决数据的嵌套问题？

回应：关于本研究存在一位领导评价多位下属的情况，为了解决数据的嵌套问题，我们做了单因素 ANOVA 检验，将领导 ID 作为自变量，将研究变量作为因变量，F 值和显著性如下表所示。结果表明，每个变量在领导间不存在显著变异，即组间变异不显著。由于多层次分析的前提条件是组间变异显著(张雷等，2003)，故本研究在没有满足多层次分析前提条件的情况下，采用了传统的分析方法，在此跟您说明。

表 2 方差分析结果

	LMX	UPSB(T1)	领导正直	领导资源回报	领导惩罚	UPSB(T3)
F	0.972	0.897	0.924	0.791	1.080	1.431
显著性	0.575	0.717	0.667	0.885	0.378	0.057

注：LMX 为领导成员交换关系；UPSB(T1)为时点 1 亲领导非伦理行为；UPSB(T3)为时点 3 亲领导非伦理行为。

意见 6：“分析结果如表 4 所示……与高正直性领导相比($\gamma=0.040$, $t=2.113$, $p=0.035$)”，bootstrap 的估计值已不满足 t 分布，因此，在正文中报告 t、p 值的做法并不合理。根据通行的做法，bootstrap 的结果应报告估计值和 95%置信区间。

回应：按照外审专家的意见，我们重新修改了这部分的汇报内容，删除了 t 值的汇报，补充了 95%置信区间的结果。

意见 7：领导正直与亲领导非伦理行为(T3)的相关系数正文与表中存在不一致，正负号标记错误？

回应：按照外审专家的意见，我们重新检查了领导正直和亲领导非伦理行为(T3)的相关系数，二者正相关，表 2 中没有错误，是我们在正文的文字表述中出现错误，已经在正文纠正了该错误。

.....

审稿人 3 意见：

本文尝试探究员工亲领导非伦理行为的结果，视角比较新颖，但是，在文章理论建构、

实证检验等方面，还存在较大问题，具体如下。

意见 1：文章所使用理论与假设模型不太合适。文章使用的“报”理论，是用于一方在受到另一方对待后如何反应的理论，既包括积极的也包括消极的“报”。虽然亲领导非伦理行为可以分为“亲领导”和“非伦理”两个方面，但是，也正如作者在引言中所说，这一行为对于领导本身是有利的，是为了帮助领导获得利益而做出来的。也就是说，亲领导非伦理行为只有“亲领导”这一维度是“对”领导做出的，其“非伦理”的一面，是指该行为对社会或组织造成了不良的影响(Johnson & Umphress, 2019)，而不是做出对领导造成损失或伤害的行为。因此，领导并不会基于“报”的动机对员工做出惩罚行为。作者也确实发现(表 2 及图 2)，亲领导非伦理行为和领导惩罚没有显著相关，这也说明用“报”这一视角来解释领导对员工做出惩罚是不太合适的。针对这一点，建议作者仔细阅读新近的从他人或员工自身视角出发，同时关注 UPB 不道德和亲组织两大特性的文献(Fehr et al., 2019; Liu et al., in press; Tang et al., 2020; Tang et al., 2021)，以及其他伦理(Ethics)相关研究，参考其理论构建和实证发现，重新选择与假设模型更加适合的理论。

回应：感谢外审专家的宝贵意见，由于本文对于“报”理论的阐述不够深入、明确，造成了外审专家对于理论与模型是否契合的困惑，对此，我们从以下方面回应外审专家所提出的问题。

“报”是中国社会关系的重要基础，其运作方式通常在封闭的系统中进行或实现(以使报答的对象更明确、报答互动过程更稳定)(翟学伟, 2007)，正因如此，工作场所中上下级二元互动系统为“报”的运作提供了可能性。从积极“报”和消极“报”的内涵上看，积极“报”是受者接受了施者的好处或人情，一有机会便会设法回报，施者在给予受者好处和人情时，也能预期对方终将回报(杨国枢, 余安邦, 1993)；消极“报”是受者对来自施者的不良行为或恶意对待的回应，如制止受者不友善的行为，以达到使自己问心无愧的目的。此外，刘兆明(1992)提出，中国人的“报”会受到道德和伦理规范的指引；文崇一(1982)也指出，中国人的“报”有相当的伦理观念的指引，这种受“报”影响的交换行为，实际上与道德规范和道德标准有密切关系，即伦理规范和道德标准会影响实施者“报”的方式。

领导对下属亲领导非伦理行为的反应适合从积极“报”和消极“报”两方面来解释，因为：亲领导非伦理行为具有“亲领导”和“不道德”属性，这就使得领导既会从这一行为中获益，又可能会陷入有违道德标准的困境，面对亲领导非伦理行为带来的矛盾体验，领导既可能会给予下属积极资源性“报”，也可能对下属实施消极惩罚性“报”。第一，由于亲领导非伦理行为是下属为维护领导利益而做出(Johnson & Umphress, 2019)，目的是为了“亲领导”，因而

作为获益方的领导会给予下属积极“报”(资源回报)的好处。第二，下属做出的亲领导非伦理行为具有“不道德”属性，可能会给组织带来不良影响(Johnson & Umphress, 2019; Mesdaghinia et al., 2019)，领导可能会为了使自己问心无愧，通过对下属实施消极“报”(领导惩罚)而制止此类不良行为。综上，本研究主要立足于中国“报”文化中的积极“报”和消极“报”观点。

呈如外审专家所言，亲领导非伦理行为的“亲领导”一面是对领导有益的，领导可能会给予下属积极“报”。同时，这一行为的“非伦理”一面虽然本意不指向领导，而是对组织或社会造成的不良影响(Johnson & Umphress, 2019; Mesdaghinia et al., 2019)，但如果领导具有正直品质，下属亲领导非伦理行为中的“不道德”特征最终会给领导的道德自我概念造成伤害或损失，因此，领导对下属亲领导非伦理行为是否实施消极的惩罚性“报”，取决于领导正直品质。上述现象也是契合“报”理论，即行为主体实施的“报”会受道德规范和伦理观念的指引(文崇一, 1982)：一方面，领导之所以会对做出亲领导非伦理行为的下属回应以消极“报”，是为了使自己问心无愧。已有研究也证明了当受者与施者有直接联系，并从施者的不道德行为中受益时，受者会对施者的不道德行为感到愧疚(Greenbaum et al., 2020; Rothschild, Landau, Sullivan, & Keefer, 2012; Barclay et al., 2005)。因此，为了消除自己内心的愧疚，领导会通过消极“报”制止此类不道的行为。另一方面，文崇一(1982)也指出，中国人的“报”有相当的伦理观念的指引，这种受“报”影响的交换行为，实际上与道德规范和道德标准有密切关系，即伦理规范和道德标准会影响实施者“报”的方式。作为“报”的实施者，领导的道德品质(即领导正直)会影响“报”的方向，即在受到下属亲领导非伦理行为的好处后采取何种行为来回应，这也是本研究所要强调的重点。换言之，并不是所有领导都会对下属亲领导非伦理行为做出消极“报”的回应，只有那些高正直的领导才会对做过亲领导非伦理行为的下属进行惩罚；在这类领导眼中，下属的亲领导非伦理行为违反了领导内心的道德准则与规范，此时，领导具备“大义灭亲”的心理状态，不会给予这些下属相应的回报性资源。因此，本研究更适合用“报”运作机制来进行刻画。

意见 2：文章模型还可进一步完善。在作者的论述中，积极的资源回报包括了物质利益也包括情感关怀；而消极的资源回报则只有领导惩罚，从作者使用的条目上看，似乎没有考虑情感方面的惩罚。但实际上，领导完全有可能在情感上疏远这类做出不道德行为的员工，建议作者在理论论述和测量中也考虑这一点。

回应：感谢外审专家的宝贵意见，在研究设计上确实存在领导在情感上疏远做出亲领导非伦理行为的下属，因此，我们在实验设计中，补充了领导疏远的测量，进一步检验了领导是否

会在情感上疏远做出这类不道德行为的下属。

本研究在实验设计时(实验程序见正文研究 1)，考虑了外审专家的上述意见，所以扮演下属的被试在感知领导惩罚和领导资源回报的同时，也评价对领导疏远(Interaction Avoidance)的感知，领导疏远的测量来自 Nifadkar 等(2012)的 5 题项量表。鉴于实验测量被试感知的领导疏远对待，所以我们加入了与实验情境一致的引导语，具体为：在看完来自张经理的微信后，我感觉“张经理会避免主动与我接触”、“张经理会减少与我沟通”、“张经理会疏远我”、“张经理会减少与我的互动”、“张经理与我只有纯粹的官方和商务互动”。具体分析结果依旧支持研究假设(详情请见正文)。

在构念的测量上，也存在问题。

意见 3：对亲领导非伦理行为，作者采用员工自我汇报的形式。然而，员工自我汇报的亲领导非伦理行为和领导观察到的可能并不一致。新近的从他人视角出发的 UPB 研究均采用他人汇报的方式，如领导评价其观察到的下属亲组织不道德行为(Fehr et al., 2019)或员工评价观察到的同事亲组织不道德行为(Tang et al., 2021)。换句话说，是观察到的而非对方实际做出的行为决定了观察方的行为反应(Fehr et al., 2019; Tang et al., 2021)。作为和亲组织不道德行为非常类似的构念(Johnson & Umphress, 2019)，要研究领导对员工亲领导非伦理行为的行为反应，也应采用领导汇报的形式。诚然，由于亲领导非伦理行为的亲领导特性，员工出于印象管理等动机可能想让领导知道，但这不代表员工自我汇报的和领导观察到的亲领导非伦理行为就是一致的。另外，自我汇报这类涉及不道德的行为，还存在社会期望误差(Social desirability bias)的问题(Umphress et al., 2010)。

回应：感谢外审专家提出的宝贵意见，确实存在下属自我汇报的亲领导非伦理行为与领导观察到的可能并不一致的情况，呈如外审专家所言，Fehr 等(2019)和 Tang 等(2021)在研究中对于亲组织非伦理行为的测量采用行为实施者之外的他人(如领导、同事)评价。但是，亲组织非伦理行为与亲领导非伦理行为在本质上还是存在差别的，亲组织非伦理行为是员工做出的对“组织有利”的不道德行为，因为行为实施者和其同事都是组织内成员，属于利益共享者，所以，这类“利组织”行为也更容易被同事所观察到(Tang et al., 2021)；而亲领导非伦理行为是下属将“维护领导利益”置于个人利益之上的表现，行为实施者和其同事都不属于这类行为的获益者，更主要的是这类不道德行为需要实施者承担一定风险，所以行为实施者更倾向于“隐秘”的从事此行为，所以同事并不一定能够如实的观察到此类行为。

此外，对于亲领导非伦理行为是否应该采用领导汇报的形式，确实如外审专家所言下属

出于印象管理等动机可能想让领导知道自己做出了对领导有利但不道德的行为。但是,有些亲领导非伦理行为的测量题目可能是领导无法及时知晓,更适合下属自评,例题如“我误传真相以美化领导形象,因为这能使他/她受益”、“对于那些给我领导带来麻烦的人,我会向别人传递他们的负面信息,因为这能使我领导受益”。所以,从某种程度上说,领导可能并不能够观察到下属所实施的全部亲领导非伦理行为,鉴于此,现有研究在测量亲领导非伦理行为时,均采用了下属自评的方式(Mesdaghinia et al., 2019; Bryant & Merritt, 2019; Johnson & Umphress, 2019; 程昱等, 2021; 颜爱民, 曾莎莎, 2018; 钟熙, 王甜, 2019)。诚然,如外审专家所言“自我汇报这类涉及不道德的行为,还存在社会期望误差(Social desirability bias)的问题(Umphress et al., 2010)”,所以,我们也将这个问题写入研究局限与不足里,在未来研究中考虑如何采用领导评价方式。

此外,为了解决您的顾虑,本研究开展了一项实验研究,该实验研究中,我们直接在领导面前操纵下属亲领导非伦理行为(领导感知的下属亲领导非伦理行为),以弥补自测量量的不足。实验结果依旧支持大部分研究假设,故自评还是他评并未影响研究结果。

意见 4: 对领导惩罚的测量采用了权变惩罚量表,作者汇报的条目包括“我会直接批评该员工”,“我会直接告诉该员工不要做出不道德行为”。从这两个条目看,这里测量的实际是领导在和该员工共事时一般性的行为倾向,而不是针对员工亲领导非伦理行为特定的行为反应。也就是说,作者所测量的内容,并不见得是员工亲领导非伦理行为引发的,而可能是该领导向来如此。针对这一点,建议作者调整测量方式和内容,重新收集数据并检验。

回应:领导惩罚的引导语如下:当下属为了维护您的利益而做出不道德行为(如,隐瞒可能危害您的信息,隐瞒有害您声誉的信息,夸大您的表现或歪曲事实来美化您的形象)时,您做出了以下行为吗?

确实存在外审专家所说的问题,“会”这个词在没有特定语境的情况下,容易理解为:领导惩罚更像是领导的一般性惩罚行为倾向而不是针对下属亲领导非伦理行为的特定行为反应。当时考虑加入“会”,是因为问卷填答过程是一个被试回忆过去行为的过程,加入“会”助动词,表示被试过去有能力或善于做某个行为。当时为了避免被试误解为意向测评或一般行为倾向,我们在施测指导语的时候跟领导表明了是评价在特定情境下的“行为反应”。在您的意见提醒下,我们试图在实验研究中改进这点不足。为了验证领导确实存在领导惩罚行为,我们在实验中补充了领导和下属行为互动情境,即领导直接对该下属进行惩罚(如直接发微信“我要批评你”、“你这样做是不对的”等)。为了检验研究结果的稳健性,我们分别用“行为

内容编码”和“问卷评价”两种方式测量领导行为，基于以上两种测量数据，假设结果方向一致且均显著。这验证了领导惩罚无论是问卷评价还是行为编码，数据结果仍然支持研究假设。

意见 5：另外，请作者提供所有测量条目，以供评审检查。

回应：已经按照外审专家要求修改。

意见 6：文章数据是否嵌套并不清晰。作者在 T2 请员工所在部门的领导参加调研，是否是以领导-员工对子(Leader-member dyad)的形式？还是存在一个领导评价多个员工的情况？作者使用了何种统计模型检验？请在文中说明。

回应：确实如外审专家所言，存在一个领导评价多个员工的数据嵌套的情况。为了解决数据的嵌套问题，我们做了单因素 ANOVA 检验，将领导 ID 作为因子，将研究变量作为因变量，F 值和显著性如下表所示。结果表明，每个变量之间不存在显著变异，即组间变异不显著，所以本研究聚焦个体层面，没有做跨层次分析。

	LMX	UPSB(T1)	领导正直	领导资源回报	领导惩罚	UPSB(T3)
F	0.972	0.897	0.924	0.791	1.080	1.431
显著性	0.575	0.717	0.667	0.885	0.378	0.057

注：LMX 为领导成员交换关系；UPSB(T1)为时点 1 亲领导非伦理行为；UPSB(T3)为时点 3 亲领导非伦理行为。

意见 7：作者的结果中，存在令人疑惑的点。首先，区分效度检验中，并没有将 T1 和 T3 的亲领导非伦理行为合并在一个因子上检验，若合并是什么结果？请作者提供相关分析。其次，结果汇报中存在自相矛盾的地方。具体地，相关系数表 2 中，领导正直和 T3 亲领导非伦理行为显著正相关，而在相应部分的文字叙述中，汇报内容又是二者显著负相关。另外，作者在汇报交互作用部分，写道“当领导正直水平高时，在 T1 时点下属做出亲领导非伦理行为后得到的领导资源回报越少($\gamma=0.088$, $t=2.247$, $p=0.025$)”，系数为正，应该是得到的领导资源回报越多，只是比领导不正直的情况得到的少一些。建议作者认真检查文章的结果汇报，理清楚使人疑惑的地方。

回应：具体回复外审疑惑如下：

区分效度检验中，我们将 T1 和 T3 的亲领导非伦理行为合并为一个因子检验，结果为：

$\chi^2/df=2.626$, $RMSEA=0.065$, $SRMR=0.100$, $TLI=0.844$, $CFI=0.851$, 此结果并没有优于五因子的假设模型。按照外审专家意见, 我们将此结果加入在正文中。

按照外审专家的意见, 我们重新检查了领导正直和亲领导非伦理行为(T3)的相关系数, 二者正相关, 表我们在正文的文字表述中出现错误, 已经在正文纠正了该错误。

关于交互效应的结果汇报, 我们原先的结果是准确的, 但文字表述可能容易引起歧义, 无论领导正直水平高或低, 亲领导非伦理行为(T1)与领导资源回报的关系系数均为正, 但强度不一样。修改后的表述为: 相比于领导正直水平低时, 当领导正直水平高时, 亲领导非伦理行为(T1)与领导资源回报的关系更弱($\gamma=0.088$, $t=2.247$, $p=0.025$)。

意见 8: 论文的细节表述上存在很多问题。比如, 关于参考文献汇报, 英文文献在文中引用应该是 Wang et al., 而不是 Wang 等。又如, 引用的 LMX 文献(Wang et al., 2005)并非最初开发 LMX 量表的文章, 而是将英文 LMX 量表翻译成中文的文章。以及, 作者使用了王忠军(2009)的资源回报量表, 但参考文献中并未找到。建议作者仔细检查文章的参考文献。还有, 文章中存在很多错别字。比如, “对方”写成“对法”, 请全文逐字检查修改。最后, 正文没有页码, 请补充。 参考文献: Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27-40. Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2019). To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics*, 159, 519-534. Liu, X. L., Lu, J. G., Zhang, H., & Cai, Y. Helping the Organization but Hurting Yourself: How Employees' Unethical Pro-Organizational Behavior Predicts Work-to-Life Conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, In press. Tang, P. M., Yam, K. C., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 68-86. Tang, P. M., Yam, K. C., Koopman, J., & Ilies, R. (2021). Admired and disgusted? Third parties' paradoxical emotional reactions and behavioral consequences towards others' unethical pro-organizational behavior. *Personnel Psychology Advance online publication*. Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769-780. Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D.,

& Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.

回应：已经按照外审专家要求，修改了论文的细节表述上存的问题。

参考文献

张雷, 雷雳, 郭伯良. (2003). 多层线性模型应用, 教育科学出版社.

Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior: Helping when it costs you. *Psychological Science*, 17(4), 319-325.

Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705-738.

Greenbaum, R., Bonner, J., Gray, T., & Mawritz, M. (2020). Moral emotions: A review and research agenda for management scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 95-114.

Liu, S. (2020). Research on the influence mechanism of servant leadership on unethical pro-supervisor behavior. *International Journal of Social Science and Education Research*, 3(11), 86-89.

Li, S., Jain, K., & Tzini, K. (2021). When supervisor support backfires: The link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04797-1>.

Smith, R. H., Webster, M. J., Parrott, G. W., & Eyre, H. L. (2002). The role of public exposure in moral and nonmoral shame and guilt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 138-159.

Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1256-1269.

Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core selfevaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121.

Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643

文崇一. 报恩与报仇：交换行为的分析. 载杨国枢、文崇一. *社会及行为科学研究的中国化*(pp.311-344). 台

北：中央研究院民族学研究所, 1982.

Zhang, G., Mao, J., & Hong, B. (2021). When will an unethical follower receive poor performance ratings? It depends on the leader's moral characteristics. *Ethics & Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10508422/2021/1904244>.

Zhan, X. and Liu, Y. (2022). Impact of employee pro-organizational unethical behavior on performance evaluation rated by supervisor: A moderated mediation model of supervisor bottom-line mentality. *Chinese Management Studies*, 16(1), 102-118.

Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27-40.

Haidt, J. (2003). The moral emotions. In R. J. Davison, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 852-870). Oxford, UK: Oxford University Press.

Lindebaum, D., & Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 738-757.

翟学伟.(2007). 报的运作方位. *社会学研究*, (1), 83-98.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

杨国枢.(2004). *中国人的心理与行为:本土化研究*. 北京, 人民出版社..

朱苏丽, 龙立荣, 贺伟, 等. (2015). 超越工具性交换: 中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究. *管理世界*, (11), 119-134.

刘兆明. (1992). 报的概念及其在组织研究上的意义. 载杨国枢, 宇安邦. *中国人的心理与行为: 理念及方法篇*(pp.293-318). 台湾:桂冠图书公司.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

高良谋, 王磊. (2013). 偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展. *经济管理*, 35(4), 183-194.

Mesdaghinia S, Rawat A, Nadavulakere S. (2019). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 491-505.

Bryant, W., & Merritt, S. M. (2019). Unethical pro-organizational behavior and positive Leader–Employee relationships. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 777-793.

卫旭华, 邹意. (2020). 亲亲相隐何时休? 关系对揭发意向影响的边界. *心理科学*, 43(2), 423-429.

Wright, T. A., Quick, J. C., Hannah, S. T., & Blake Hargrove, M. (2017). Best practice recommendations for scale

- construction in organizational research: The development and initial validation of the character strength inventory (CSI). *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 615-628.
- Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705-738.
- Izard, C. E., Dougherty, F. E., Bloxom, B. M., & Kotsch, W. E. (1974). *The differential emotions state: A method for measuring the subjective experience of discrete emotions*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.
- Livingston, B. A., & Judge, T. A. (2008). Emotional responses to work-family conflict: An examination of gender role orientation among working men and women. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 207-216.
- Tang, P. M., Yam, K. C., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 68-86.
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445-459.
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1146-1168.
- 张正堂, 刘宁, 丁明智. (2018). 领导非权变惩罚行为对员工组织认同影响的实证研究. *管理世界*, 34(1), 127-138.
-

第二轮

审稿人 1 意见:

非常感谢作者在修改过程中的努力,在这一稿中,作者对于我的困惑进行了很好的回应,也增加了一项实验研究来检验领导情绪的中介机制以及增强因果的推断。但就目前的稿件,我依旧存在以下 2 个方面的问题和建议:

意见 1: 理论问题: “亲领导非伦理行为——愧疚——领导惩罚”的逻辑推导。我同意作者在回复信第三页所提到的,羞耻来源于道德品质的缺陷(Smith et al., 2002),羞耻的个体害怕自己道德品质缺陷被他人发现,因而,在面对不道德事件时,羞耻个体往往会回避或隐藏(Greenbaum et al., 2020)。愧疚源自不道德行为所产生的负面影响及其带来的消极感受(Greenbaum et al., 2020),伴随一种改正不道德行为的动力(Tangney et al., 1996; Grant & Wrzesniewski, 2010)”。但值得注意的是, Guilt 和 shame 都是 self-condemning emotions,

也即是他们违反了道德准则。个体之所以会感受到 **guilt**，是因为他们的行为违反了道德准则；之所以感受到 **shame**，是因为他们有一个有缺陷的道德特征。回到作者的模型，现在并不是领导的行为违反了道德准则，而是他们的下属违反了道德准则。那么为什么领导会感受到 **guilt** 情绪呢？另外，愧疚到领导惩罚的逻辑也值得商榷。正如 Greenbaum et al. (2020, p 104) 谈到，**“Guilt, on the other hand, promotes constructive reactions”**。这是因为领导自己做出了违反道德准则的事情，他们的愧疚使得他们有动力去纠正自己的行为。为什么在当前的模型中，领导的愧疚会带来惩罚下属的反应呢？请作者再进一步明晰这些情绪所触发的具体条件以及相应的影响结果。

回应：正如外审专家所言，愧疚被归为自我谴责(self-condemning emotions)的道德情绪，是个体违反道德准则后的情绪感受。即使领导不是不道德行为的直接实施者，但依然会因为下属的亲领导不道德行为(UPSB)而感到愧疚，这是因为：在 UPSB 中，下属做出不道德行为并非出于利己目的，而是为了领导的利益，即领导也被牵涉进不道德事件之中。此时，高正直的领导会认为，他们作为不道德行为的动因与受益对象，也应为下属过失承担相应的责任。概言之，领导会因为下属的 UPSB 而感到愧疚。事实上，一些文献已经指出，即使个体不是不道德行为的直接实施主体，也会因为他人的不道德行为而产生愧疚。例如，Bohns 和 Flynn(2013)指出，当个体有能力控制不道德行为的发生但却没有及时制止该行为时，会产生愧疚。在职场上，领导有义务和能力制止下属的不道德行为；倘若领导无法控制下属的不道德行为，也会因此产生愧疚。需要澄清的是，并不是所有领导在面对下属 UPSB 时都会产生愧疚感。本研究认为，高正直的领导更可能因为下属的 UPSB 而产生愧疚，主要有两个原因：第一，高正直的领导更会因自己没能有效控制下属的 UPSB 而认为自己失职，从而产生愧疚；第二，下属做出 UPSB 的目的是为了领导利益，当高正直的领导作为不道德行为的受益方时，更会因自身被牵连进不道德事件之中而产生愧疚。

以往一些研究观点与证据能够为上述假设关系提供支持。例如，Greenbaum 等(2020)指出 **“people experience guilt in response to other’s moral violations, particularly when they have direct ties to the norm violator or when they benefit from the moral violation.”**当个体从他人的不道德行为中获益或与不道德行为实施者有直接联系时，也会产生愧疚的情绪。又如，Rothschild 等(2012)的研究表明，团队中某一成员的不道德行为会使其他团队成员而感到愧疚(Rothschild, Landau, Sullivan, & Keefer, 2012)。此外，已有研究也表明，当个体从他人的不道德行为中获益时，也会感受到愧疚的情绪(Barclay et al., 2005; Brockner, Greenberg, Brockner, Bortz, Davy, & Carter, 1986; Krehbiel & Cropanzano, 2000; Weiss et al., 1999)。因此，愧疚感不

仅来源于个体实施的有违道德准则的行为,也可能来源于与个体有直接联系的第三方所实施的不道德行为。当个体从他人(尤其是有着密切关系的他人)的不道德行为中获益时,也会产生强烈的愧疚之情(Greenbaum et al., 2020)。

关于领导愧疚与惩罚下属之间的关系,亦有一些文献支持。例如,以往研究指出,感到愧疚的个体会做出积极的纠正行为(Ghorbani, Liao, Çaykılıç, & Chand, 2013; Grant & Wrzesniewski, 2010),以缓解自身的愧疚情绪,为自己间接参与的不道德行为做出偿还或补偿(Behrendt & Ben Ari, 2012; Ilies, Peng, Savani & Dimotakis, 2013)。换言之,即使个体并没直接实施不道德行为,但愧疚的个体依然会做出一些纠正行为来实现心理补偿或平衡,或者恢复自己在他人心中的印象/形象(Stearns & Parrott, 2012)。纠正行为特指个体采取策略来纠正那些令个体感到愧疚的不道德行为,在本研究中,领导愧疚源自下属的 UPSB,故当领导感到愧疚时,会通过纠正下属的 UPSB 来实现自我心灵救赎。在组织中,权变惩罚是纠正下属不道德或过失行为的重要手段之一。作为高正直的领导,在愧疚情绪的影响下,会为了纠正愧疚的来源(下属 UPSB)以及维护自己的权威和形象,从而惩罚下属。

意见 2: 实证问题: 1) 请作者呈现研究二中所有变量的描述性统计表; 2) 作者应该在研究二中也对 H1 和 H2 进行检验,如果结果与研究一存在差异,也需要进一步的对比讨论; 3) 对下属进行 UPSB 操控的理由和目的是什么?

回应: ①按照外审专家意见补充了研究二中变量的描述性统计,详情请见正文。

②呈如外审专家所言,我们在研究二的数据结果表格中呈现了 H1 和 H2 中假设的变量关系,但是碍于文章字数限制,忽视了在正文中汇报相应结果。按照外审专家的意见,我们在正文中增加了文字论述。研究结果表明, H1 和 H2 在研究二的实验数据下仍然得到了支持。详情请见正文。

③本研究因为涉及领导与下属的真人互动,故除了针对领导样本进行操纵 UPSB(以诱发领导的情绪与奖惩反应),还需要使下属知道自己在实验情境中的角色信息(做出了 UPSB),如此,可以使双方在后续互动过程中实现信息对称,使下属知晓自己为何受到领导奖惩以及是否会因此决定继续实施 UPSB。具体而言,本研究的落脚点在于:下属做出 UPSB,日后是持续还是消退该行为。本研究的假设是:当下属做出 UPSB 而因此遭受领导惩罚时,下属在日后会减少 UPSB;当下属做出 UPSB 而因此受到领导奖励时,下属日后可能做出 UPSB。因此,通过在下属面前操纵 UPSB,可以让下属知道自己做了 UPSB,使下属在后续互动环节知晓领导奖励与惩罚是因为自己做出 UPSB。下属基于这些信息,在后续任务中选

择是否继续做出 UPSB 还是不再做出 UPSB。基于此目的，我们在下属样本中也操纵了 UPSB(T1)。

补充说明：尊敬的外审专家，由于另一位外审专家对实验研究表达了一些不同看法，即“令人觉得过于虚假 (lack of mundane realism)”，所以，我们重新增加了一项问卷调查研究搜集企业数据，检验领导心理机制研究模型，具体见正文。感谢外审专家的意见、支持和理解！

.....

审稿人 2 意见：

意见 1：作者已经对我关心的问题进行了较好的回应。但是关于作者对社会交换与报的区别的论述，我还有一点存疑之处。在最新的修改版本中，作者这样表述：“第一，社会交换理论强调交换双方在身份和地位上具有对等公平性(Blau, 1964)，而“报”强调互动双方在地位上具有不对等性(如领导与下属之间)(翟学伟, 2007)。”(p.30)。社会交换理论被广泛应用于领导力研究中，为何作者认为“用社会交换理论来解释中国情境下具有不平等特性的领导一下属互动不够准确”？中国文化中的“报”一定要强调双方的地位不对等性吗？平等的双方之间不存在“报”吗？“滴水之恩，涌泉相报”，也可以发生在平等的陌生人之间。总之，对于作者的这一点论述，我认为需要拿出更加具有说服力的证据。

回应：关于社会交换理论与中国“报”理论的对比，本文主要采纳与引用了以往文献中的观点(翟学伟, 2007; 刘兆明, 1992; 文崇一, 1982)，而忽略了这些观点是否适合。在您的高明提醒下，我们非常同意您的看法。正如外审专家所言，经过仔细研读与思考“报”理论，中国文化中的“报”既可以用来描述双方地位的不对等性，也可以解释平等双方之间的“报”。所以，在理论解释的表述上，我们确实存在着不严谨。接下来，本文将重新对这两个理论进行分析与对比。

社会交换理论和中国文化的“报”都强调主体双方的“交换”，都可以应用于解释领导一下属关系，但在文化背景、互动模式方面却存在一定差异(翟学伟, 2007)。

在中国社会中，“报”是依据个体已经建立的关系格局而定(即费孝通所谓的“差序格局”)(刘兆明, 1992)；个体依据中国人由远及近的差序关系来决定如何“报”(翟学伟, 2007)。中国情境下，大部分领导一下属之间的“报”发生在差序格局中的熟人关系圈层。在该圈层中，领导与下属之间建立起人情关系，因此，领导对下属的“报”伴随着人情的考量。比如，领导对熟人下属进行“提拔”或“栽培”，这在中国社会却被视为一种“报”(杨联陞, 2009)。然而，上述这种基于熟人关系、具有人情色彩的行为在西方社会可能会被视为“徇私”。在西方社会，

领导与下属之间的社会交换以能力、彼此信赖为基础,属于一种理性计算,即领导与下属之间发生单纯交换行为:当事人会在获得回报的预期下,涉入并维持与他人的交换关系(Blau, 1968)。

在运作特点方面,中国文化中的“报”与西方的社会交换也有较大差异(翟学伟, 2007)。西方社会交换理论假定:社会交换是个体为了实现自己无法实现的结果,与另一方进行交换;一旦双方在交换过程中感受不到互惠,交换活动立即停止(Blau, 1994)。由此可见,西方的社会交换过程中,互惠对象与运作不够稳定,容易发生变化。中国文化下,“报”发生在封闭结构中;这使得“报”活动指向一个比较明确且固定下的对象(如针对特定下属)(翟学伟, 2007)。领导与下属通常处于一个有明确边界、关系角色相对稳定的封闭结构之中,此时,下属知道自己会否得到领导的“报”,领导也知晓应“报”答哪位下属,这为“报”的发生提供了基础。

此外,从领导一下属的互动模式也可以看出西方的社会交换理论与中国文化“报”的区别。西方的领导一下属互动建立在工作范畴之内,忽略了领导与下属之间私人的互动和往来,所以,西方的社会交换理论的核心观点就在于“均衡”(balance),即领导与下属的交换都在追求成本与利益的均衡,而成本与利益是可以计算的相当清楚的(Molm, 1990)。然而,中国情境下的领导一下属互动往往涉及工作范畴之外的私人互动,这种涵盖着“人情”往来的领导与下属互动模式更契合中国文化的“报”。文崇一(1987)就曾指出中国人的“报”在加入人情、关系等因素后,使交换行为发生微妙的变化。例如,中国式的“报”主要是通过双方在“报”过程中不停地“欠账”或“欠人情”来实现,即在一次交换完成后一方会有意地制造有价值剩余物,从而使另一方形成债务感(翟学伟, 2007),双方都在有意强化彼此关系。因此,参与其中的个体无论多不情愿,也已被该系统再生产出的互欠性机制套牢,参与该结构中关系状况的一系列变动(翟学伟, 2007)。因此,中国人在“报”时,未必会去计算实际的成本利益,而更重视“报”的实质意义。

中国社会非常讲究人的地位高低,所谓下对上所做的一切似乎都是应该的,即符合日常的或儒家的规范。但是如果是上对下给予某种有待或好处,就是难得的,让人感激涕零的,所谓“滴水之恩,涌泉相报”(翟学伟, 2007)。这里所指的积极“报”的即可能是来自不同的阶层、贫富家庭或强弱者之间的正向支持(常态的“报恩”),也可能是来自双方之间的负向支持(非常态的“报恩”),如家道败落、英雄落难都是导致下位者反过来成为施者的机会。所以,尽管可以在平等的陌生人之间形成“滴水之恩,涌泉相报”情况,但是中国文化的“报”还强调了双方的不对等性。“滴水之恩”是非常大的恩情,如“救人于水火”、“雪中送炭”的“恩”;能将这

种“恩情”当“涌泉相报”的一定是：处于危难或落魄中的个体在接受了“恩”之后的“报”。上述这种“报”过程中刻画了强者和弱者之间的对比。综上，中国情境下的“报”可发生于地位不对等(贫富、强弱等)的双方之间，这有别于西方社会交换理论。

意见 2：此外，我很欣赏作者付出额外努力增加了一个实验研究，从而检验了情绪的中介。但是我并不喜欢这个实验设计，特别是实验材料与现实工作场景脱节严重，令人觉得过于虚假（lack of mundane realism）。

回应：实验研究的主要目的在于建立内部效度，而外部效度一直是困扰实验研究的一个问题。我们承认如您所言，材料确实可能给读者一种与现实工作场景脱节的感受。在此，我们想做一些解释。第一，本研究中 UPSB 的实验操纵材料是依据以往研究的做法，即以 Fehr 等(2019)的操纵材料为依据；相比于我们重新想一个全新的实验操纵，采取以往研究检验过的实验操纵方式更加具有理论与实证方面的接受度。第二，在领导实施奖励或惩罚的实验阶段，我们提供给领导的语句材料是结合演绎法与归纳法得出。本研究既从职场实地访谈调研中归纳了领导常用的奖励与惩罚语句，也从相关量表或文献中演绎推理出一些可用的奖励与惩罚语句。换言之，这些语句材料具有一定的内部效度与外部效度。

尽管如此，我们也认同您指出的实验材料与现实工作场景脱节的问题。鉴于您不喜欢这个实验以及实验研究无可避免的外部效度受限问题，本研究重新增加了一个问卷调查研究，搜集企业数据，检验领导心理机制研究模型。详情请见正文。

参考文献

- Ilies, R., Peng, A. C., Savani, K., & Dimotakis, N. (2013). Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1051-1059.
- Rothschild, Z. K., Landau, M. J., Sullivan, D., & Keefer, L. A. (2012). A dual-motive model of scapegoating: Displacing blame to reduce guilt or increase control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1148-1163.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643.
- Behrendt, H., & Ben-Ari, R. (2012). The positive side of negative emotion: The role of guilt and shame in coping with interpersonal conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 55(6), 1116-1138.
- Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J., & Carter, C. (1986). Layoffs, equity theory, and work

- performance: Further evidence of the impact of survivor guilt. *Academy of Management Journal*, 29(2), 373-384.
- Krehbiel, P. J., & Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability and emotion. *Social Justice Research*, 13(4), 339-360.
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core selfevaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121.
- Greenbaum, R., Bonner, J., Gray, T., & Mawritz, M. (2020). Moral emotions: A review and research agenda for management scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 95-114.
- Ghorbani, M., Liao, Y., Çayköylü, S., & Chand, M. (2013). Guilt, shame, and reparative behavior: The effect of psychological proximity. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 311-323.
- Stearns, D. C., & Parrott, G. W. (2012). When feeling bad makes you look good: Guilt, shame, and person perception. *Cognition and Emotion*, 26(3), 407-430.
- Zhai, X. W. (2007). The dimension of Bao's work in China. *Sociological Studies*, (1), 83-98+244.
[翟学伟. (2007). 报的运作方位. *社会学研究*, (1), 83-98+244.]
- Yang, L. S.(2009). The significance of Bao Bao Bao in Chinese culture. Guizhou people's Publishing House.
[杨联陞. (2009). *中国文化中报保包之意义*(钱宾四先生学术文化讲座). 贵州人民出版社.]
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- Molm, L. D. (1990). The dynamics of power in social exchange. *Levines Working Paper Archive*, 55(3), 427-447.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.

第三轮

审稿人 4 意见：

本文从领导视角研究员工亲领导非伦理行为，研究具有创新意义和理论价值。感谢作者为检验理论假设而开展的多项研究，付出了很多努力。同时，本文的写作非常好，结构清晰，行文流畅。对于本文在理论和实证检验方面，依然存有以下疑问和顾虑，希望作者可以进一步完善。

意见 1：理论方面： 本文的研究问题是亲领导非伦理行为的“持续与消退”。从研究问题来看，是一个“变化”（change）的问题。本文的理论构建和实证检验是否考虑到这一问题？

回应：感谢外审专家的宝贵意见，确实如外审专家所言，从题目上看，亲领导非伦理行为的“持续与消退”是在强调亲领导非伦理行为的“变化”。为了契合上述研究目的，本研究将因变量确定为：下属亲领导非伦理行为的改变量（增量或减量）。

关于您指出的本文理论建构与实证检验方面的考虑，我们做出如下回应。

(1)在理论构建方面，本研究选择本土“报”文化视角来解读领导对下属亲领导非伦理行为的反应机制，这一反应机制是一个从心理到行为的过程。“报”作为中国社会关系的重要基础，既可以是一种心理过程(观念、认知与意向)，也可以外化为“报”行为，换言之，“报”遵循一个从心理报答到行为报答的过程机制(翟学伟, 2007)，即领导面对下属亲领导非伦理行为，先产生报答心理，再由报答心理驱动实际报答行为。因此，在理论构建方面，我们着重强调的是领导面对下属亲领导非伦理行为时“心理—行为”的反应过程，而非强调下属亲领导非伦理行为的“变化”。在方向上，“报”分为积极的“报”和消极的“报”(翟学伟, 2007)。在领导应对下属亲领导非伦理行为的心理反应过程方面，本研究选择感激和愧疚作为“报”的两种心理反应机制，分别对应“报”理论中的积极“报”和消极“报”(翟学伟, 2007；邹文麓等, 2012)。在领导应对下属亲领导非伦理行为的行为反应过程方面，本研究选择领导资源回报和惩罚作为“报”的两种行为反应机制。修改稿对相关句子进行了修正。

(2)在实证检验方面，本研究强调初始亲领导非伦理行为如何影响到后续该行为的增加或减少，以及领导反应的中介作用。具体研究内容如下：①研究一：情境模拟实验($N=120$)，具体详见正文研究一；②研究二：四阶段领导一下属配对数据搜集($N=277$)，具体详见正文研究二。③研究三：为期 2 周的领导一下属配对的日记法数据搜集($N_{\text{个体间}}=87$ ； $N_{\text{个体内}}=733$)，具体详见正文研究三。

意见 2：对于研究一，请在研究方法部分汇报具体的领导下属配对情况，即每位领导评价几位下属？

回应：感谢外审专家的宝贵意见，让我们意识到研究方法部分的不足。已经按照外审专家的意见，在研究方法部分补充了相关信息：本研究得到 134 名领导与 384 名下属的配对数据，每位领导评价 1 至 9 位下属的资源回报与惩罚行为(即一位领导最多评价了 9 位下属，最少评价了 1 位下属)。

意见 3：嵌套数据的问题。研究一数据很明显是嵌套结构，然而作者因为组间方差检验没有显著而并未使用多层次研究模型。有学者认为，多层次分析的前提条件是嵌套数据。即当数据是嵌套结构时，就需要使用多层次分析方法。因此，建议作者使用多层次分析方法对研究一再次进行检验。

回应：感谢外审专家的宝贵意见，鉴于数据是一位领导评价多位下属的嵌套数据，尽管组间方差检验没有显著，但是，我们仍然采纳了外审专家的意见，用多层次分析方法重新检验了研究一的数据。数据结果仍然支持本研究的假设，我们在正文中修改了数据结果部分内容，将采用多层次分析方法后的数据结果在正文中更正，详情见正文。

意见 4：控制变量的问题。研究一和研究二只控制了与领导共事的时间，建议同时控制基本人口统计学变量，包括性别、年龄、教育程度。

回应：感谢外审专家的宝贵意见，弥补了我们在数据处理过程中的疏忽。根据外审专家意见，我们在研究一和研究二中均控制了人口统计学变量如性别、年龄与教育程度。

意见 5：请在正文汇报 bootstrapping 的抽样次数（通常 5000 及以上）。

回应：根据外审专家意见，重汇报了 95%置信区间计算时采用的重抽样数。由于研究一中的数据具有嵌套结构(即一位领导评价多位下属)，研究一采用了多水平分析方法，该方法中计算 95%置信区间是基于参数进行抽样，抽样次数为 5000 次。在研究二中，我们使用了 bootstrapping 抽样，抽样次数为 5000 次。

意见 6：研究二路径分析。根据表 7，在路径分析模型中，并未控制感激到领导惩罚，愧疚到领导资源回报这两条路径。建议对这两条路径同时进行控制。

回应：感谢外审专家的宝贵意见。根据外审专家的意见，我们在数据处理过程中补充了同时控制“感激到领导惩罚、愧疚到领导资源回报”这两条路径。详情见正文。

第四轮

编委意见：

非常感谢作者在前几轮的修改，作者做了很多工作，文章质量有了很大提高。下面是我作为编委的意见，请作者参考。请作者注意，这些意见仅供作者参考，是否按照意见进行修

改，请作者自行决定：毕竟这是作者的文章。

回应：感谢您的意见与指导，我们完全采纳您的意见并进行相应的修改。

意见 1：研究性质。我看了文章最后的附录才知道，似乎文章的两个研究都是情景模拟实验？真的是这样吗？这个似乎在正文中没有明确体现。如果是这样，作者对这两个实验研究进行预注册了吗？如果没有，按照现在的发表要求，似乎很难。这样让我对文章失去了很多信心。作者在这个方面应该非常公开的说明文章的研究方法。

回应：关于研究设计问题：在第三轮修改中，我们仅做了一项情境模拟实验，但在这个实验中采取了两种测量领导资源回报和惩罚行为的方式：一种是行为决策编码，另一种是自陈式五点计分量表测量，具体详见正文研究一(N=120)。

很遗憾，我们没有对这项实验进行预注册，但这并不影响本研究的透明度，原因有以下两点：首先，这项研究是基于第一作者在 2020 年立项的自然科学基金委青年基金项目开展的，在最初投稿时的研究模型和假设完全符合项目中研究二的内容；其次，这项研究现在的模型，是在第一轮修改过程中外审专家提议进行，在外审专家的建议下，我们加入了两个领导心理反应的中介机制，并按照专家建议与修改后的研究模型和假设进行实验，在一定程度上达到了一种非正式“预注册”的目的。

鉴于编委的宝贵意见，我们重新收集了经验取样法的数据，并进行了预注册(注册编号: AsPredicted #105603)。在新的经验取样研究中，我们对领导一下属进行为期 2 周的日记问卷研究($N_{\text{个体间}}=87$ 配对; $N_{\text{个体内}}=733$ 份数据)。具体研究程序与结果参见正文研究三。

意见 2：假设作者做了预注册，作者能否说明，为什么两个研究都是情景模拟实验？还是只有一个研究是这样？不管怎样，作者应该做一个 经验取样的研究。一来，这样的研究可以增加文章的外推效度---请不要再用情景模拟了。二来，文章的假设，都是基于情境事件水平的：当有了 UPSB 之后，领导如何如何反应。所以，对文章理论和假设最好的检验，应该是一个 ESM/经验取样的研究。如果作者打算收集经验取样的数据，建议作者进行预注册。因为现在假设和理论都非常清楚了。这样可以很大提高研究的透明性。心理学报作为国内心理学的顶尖期刊，应该做出表率。

回应：感谢编委专家的宝贵意见，我们补充了一项经验取样法的研究(在收集数据前进行了预注册 AsPredicted #105603)，以解决您指出的外部效度问题以及预注册（研究透明度）问题。

我们采用经验取样法收集了亲领导非伦理行为、领导感激、愧疚情绪、资源回报、惩罚行为等的动态变化情况，具体见研究三。

意见 3：因果关系的问题。UPSB 一定是原因吗？情景模拟实验似乎不能回答这个问题。领导资源回报以及惩罚似乎也可以反过来影响 UPSB。领导感激和愧疚似乎也可以。如果作者能够做变化问题，当然可以更好说明因果关系的问题，这个审稿专家提到了，可惜作者没有通过数据来进行回答。

回应：感谢编委专家再次指出本研究的不足，为了更好的回应编委专家和外审专家的意见，我们对全部研究(研究 1-3)数据进行了重新处理，将结果变量改为 UPSB 改变量(后续 UPSB 减去初始 UPSB)，来更好的回应专家们所指出的“变化的问题”。

主编意见：

该文经过多轮评审和修改，已经达到学报要求，同意发表！谢谢审稿专家和作者们的辛勤付出！