

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：损耗还是满足？领导幽默对领导人人际偏差行为的双刃剑效应

作者：杨付，赵怡婷，刘文俊\*，杨菊

---

### 第一轮

#### 审稿人 1 意见：

该研究基于资源保存理论，从行为者中心视角出发，探讨了领导幽默通过增加领导状态损耗进而影响威风型领导沉默的机制以及领导特质正念的调节效应。该研究关注到领导在工作中“阴晴不定”的状态并专注于挖掘这一现象背后的机制，论文选题具有一定的新颖性和较高的吸引力。同时基于资源保存理论对整体模型进行理论上的阐述和分析，具有一定的理论支持。实证方面，采用了两项研究验证理论模型，结论有效性较强。针对目前论文有如下一些建议，希望帮助论文进一步完善。

#### 回应：

非常感谢审稿专家对本研究的细致审阅和宝贵建议！您的意见对于提升论文的理论深度和研究质量具有非常重要的价值。我们已逐条研读您的反馈，并据此对文章进行了深入修改。由于本轮修改对引言、理论假设、研究方法、以及讨论内容均作了大幅度调整，标注修改内容可能影响阅读体验，故未做高光处理。**我们恳请审稿专家重新通读全文**，并给予进一步的批评指正，衷心感谢您的专业指导！

#### 意见 1：研究动机与文献回顾

作者在文献回顾部分仅简单的提到：“现有文献充分考察了领导幽默对下属和团队的积极影响，而鲜少关注领导幽默对领导者自身的影响。”针对该阐述，我们仍旧不清楚当前学术界对于该话题的研究现状是什么？即为什么要关注领导幽默对自身的影响。建议作者系统、全面的回顾领导幽默对领导者自身影响的相关文献，总结当前研究现状的局限性，从而进一步明确该研究的研究价值和意义。通过提供更加强有力的研究动机，说明开展这项研究是非常必要的。当前版本的论文指出：“了解领导幽默对领导者自身的潜在负面影响，有助于提醒领导者关注在工作场所中展现幽默的‘力度’，以达到最佳管理效果。”这一理由貌似更多强调了去探究领导幽默对员工的消极影响，而非对领导者自身的消极影响，并且也并没

有说明为什么要关注领导者“阴晴不定”这一现象。因此，建议引言可以从领导者“阴晴不定”的现象出发，引出研究问题，并说明为什么这个问题重要，值得被探索。通过对文献的回顾，发现已有研究的局限性，从而确定当前的研究内容。

回应：

感谢审稿专家提出的具有建设性的意见，我们非常认可审稿专家指出的原文在研究价值和意义方面存在的不足。根据审稿专家的意见，我们对本研究进行了针对性的修改与完善，进而明确本研究的价值和意义：**(1)**系统回顾了领导幽默相关文献；**(2)**总结当前研究局限；**(3)**重新思考并明确了如何改进我们的研究以弥补现有研究不足。

**(1)**我们系统梳理了领导幽默相关文献。具体地，我们以“leader humor” (英文期刊)、“领导幽默” (中文期刊)为关键词，分别在 Web of Science 和中国知网数据库中对已发表的文章进行检索，检索时间截止至 2025 年 11 月 30 日，初步筛选共获得英文论文 151 篇，中文论文 26 篇。通过对标题与摘要进行一一阅读与核对，我们最终得到“以领导幽默影响效果为研究主题”的英文论文 45 篇，中文论文 12 篇，共计 57 篇(见表 R1)。通过对这些文章的整理与阅读，我们从概念类别(行为观、特质观)、研究层次(员工、团队、跨层、领导)、理论视角、作用机制、以及研究效应(积极效应、消极效应、双刃剑效应)等方面呈现了现有研究的主要关注点。

表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Pundt (2015)	行为观	员工层面	静态	—	创造力要求	—	员工创新行为 员工工作投入	积极效应
Goswami et al. (2016)	行为观	员工层面	静态	情感事件理论	变革型领导	积极情感	员工工作绩效 组织公民行为	积极效应
Tremblay (2017)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	对领导的信任	员工包容	组织公民行为 员工情感承诺	积极效应
Pundt & Venze (2017)	行为观	员工层面	静态	关系过程模型	个体结构需求	领导-成员交换关系	员工情绪耗竭 员工脱离	积极效应
Cooper et al. (2018)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	—	领导-成员交换关系 员工倦怠	组织公民行为	积极效应
Yam et al. (2018)	特质观	员工层面	静态	良性违反理论 社会信息加工理论	亲和型领导幽默	领导诱发积极情感 规范违反可接受性 领导-成员交换关系	员工越轨行为 员工工作投入	双刃剑效 应
Evans et al. (2019)	行为观	跨层效应	静态	平行约束满足理论	领导者的性别	员工对领导的地位感知	绩效评估 领导力评估	双刃剑效 应
Chow (2020)	行为观	员工层面	静态	情感-信息理论	员工幽默需求	愉悦感	员工适应性	积极效应
Peng et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	社会学习理论	员工支持性人际关系敏感性	角色榜样	员工服务创造力	积极效应
刘松博 等 (2023)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	员工结构需求	心理安全	员工失败学习行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Neves & Karagonlar (2020)	行为观	员工层面	静态	信任框架	员工核心自我评价	对主管信任	员工角色内绩效 组织越轨行为 员工服务绩效	积极效应
Wu et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	自我决定理论	员工神经质	和谐激情	主动顾客服务绩效	积极效应
刘云 等 (2020)	行为观	员工层面	静态	社会交换理论 积极情绪拓展建构理论	员工传统性	领导-成员交换关系积极情绪	员工创新行为	积极效应
姜平 等 (2020)	行为观	员工层面	静态	自我效能理论 社会信息加工理论	外向性	创新自我效能感 心理安全感	员工创新行为	积极效应
Karakowsky et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	信号理论	—	对领导基于情感的信任 对领导基于认知的信任 感知反馈寻求行为成本 感知反馈寻求行为价值	员工反馈寻求行为	积极效应
陈建安 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	认知反应理论	幽默元信息敏感度 幽默喜好	员工感知领导幽默	领导诱发的积极情绪	积极效应
李正卫 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	工作自主性	认知灵活性 心理安全感	员工创造力	积极效应
Shi (2021)	行为观	员工层面	静态	—	员工工作不安全感	员工感知的团队包容	有关领导的职场负面八卦	消极效应
Yang et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工传统性	关系能量	员工创造力	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Tan et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	幽默关系过程模型	员工传统性	领导-下属关系 领导-成员交换关系	员工向上建言意图	积极效应
Potipiroon et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	团队幽默	心理安全	促进性建言 抑制性建言	积极效应
石冠峰 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	良性违反理论 社会认知理论	权力距离	违规可接受性	员工人际越轨行为	消极效应
姜平和张丽华 (2022)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工政治技能	工作繁荣	员工前瞻行为	积极效应
Kang et al. (2022)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	新员工认知灵活性	角色宽度自我效能感	新员工适应性	积极效应
Tan et al. (2022)	行为观	员工层面	静态	溢出交叉理论	感知人际和谐氛围	员工工作满意度 员工工作家庭丰富	配偶婚姻满意度	积极效应
张亚军 等 (2022)	行为观	员工层面	静态	领导过程归因理论	领导虚伪感知	心理安全感	员工建言行为	积极效应
Yang & Zhang (2022)	行为观	员工层面	静态	关系视角	团队结构	领导-成员关系	员工组织公民行为	积极效应
Tan & Xia (2023)	行为观	员工层面	静态	社会互动视角 情感事件理论	—	员工抑郁	员工自杀想法	积极效应
Zhang et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	工作单元结构	关系能量	员工盗版行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Chen et al. (2024)	行为观	员工层面	动态	资源保存理论	遵守展示规则的困难	积极情感	对病人的帮助行为	积极效应
戴万亮 等 (2023)	行为观	员工层面	静态	“特质-状态-行为”模型 特质激活理论	团队情绪氛围	心理韧性	团队成员创造力	积极效应
Dai et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	情感信息理论 社会信息加工理论	对领导的信任	规范违反可接受性	员工盗版行为	消极效应
Hu et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	缓解理论 相似吸引理论	员工与领导相似性感知	工作负荷 职业应对自我效能感	员工创造力	积极效应
Cheng et al. (2024)	行为观	跨层效应	动态	情感孔径视角	问题类型	温暖感知、笑声解释	领导有效性	双刃剑效应
崔智淞和慕星 (2024)	行为观	员工层面	静态	认知情感系统理论	—	对领导的喜爱 内部人身份认知	员工越轨创新行为	积极效应
贾剑峰 等 (2024)	行为观	员工层面	动态	主动动机模型	员工权力距离	角色宽度自我效能感 工作享受 积极情绪	员工建言行为	积极效应
Jun & Lee (2024)	行为观	员工层面	静态	幽默情感理论 公平理论	员工组织公平知觉	积极情感	员工组织认同	积极效应
Li et al. (2024)	行为观	跨层效应	静态	资源保存理论 情绪传染理论	高绩效预期 团队关系冲突	和谐激情	员工创新行为	积极效应
Luo et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	自我决定理论	员工玩兴特质	工作流动	工作重塑行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Wang et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	身份符号互动主义视角	负面职场八卦	真实自我表达	员工任务个性协议 工作重塑	积极效应
Liu et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	人-环境匹配理论	顾客联系频率	人和服务工作的匹配	员工服务绩效	积极效应
Khattak et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	情感事件理论	个体结构需求	亲社会动机	员工创新工作行为	积极效应
Hu et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	情绪调节理论	员工权力距离	员工表层行为	员工情绪衰竭 员工工作满意度	消极效应
Hamstra et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	信号理论	领导-成员交换关系	建言安全 建言影响	建言韧性	积极效应
Hu & Luo (2023)	行为观	员工层面	静态	社会交换理论	员工换位思考 领导虚伪	任务资源	员工创造力	积极效应
Xu et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工权力距离信念 基于情感的信任	组织支持感	员工共情疲劳	积极效应
Dai et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	社会认同理论	领导对创造的鼓励	感知内部人身份	员工创业精神	积极效应
Xu et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	工作活力社会嵌入模型	团队-成员交换	信息不充分 积极情感	员工活力	双刃剑效应
Mao et al. (2017)	行为观	团队层面	静态	领导分类理论	领导-下属关系冲突 领导社会机敏性	变革型领导	团队绩效	积极效应
杨陈 (2022)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队传统性	团队玩兴氛围	团队创造力	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Yang & Wen (2021)	特质观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队官僚主义实践 领导幽默风格	职场孤独氛围	团队绩效	积极效应
Siddiquei et al. (2024)	特质观	跨层效应	静态	良性违反理论 社会信息加工理论	—	团队心理安全感	团队创造力 个体创造力	积极效应
Yang et al. (2024)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队结构	团队知识整合能力	团队创造力	积极效应
Zhang et al. (2024)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论 幽默优势理论	领导行为正直 领导幽默差异化	团队心理安全感	团队创造力	积极效应
Yang et al. (2025)	行为观	团队层面	静态	关系视角	部门领导外显真诚 团队领导权力距离	领导-领导交换关系	团队任务绩效 团队组织公民行为	积极效应
Li et al. (2023)	行为观	领导层面	静态	自我损耗理论	印象管理动机	自我损耗	领导职场越轨行为	消极效应
Wang et al. (2024)	行为观	领导层面	动态	资源保存理论	领导政治技能	领导心理资本	领导工作投入	积极效应

注：作者根据相关资料整理所得。

**(2)基于对上述文献的梳理，我们认为现有关于领导幽默影响效果的研究存在三点局限。**

**第一，**尽管领导幽默已引发研究人员的广泛关注，但多数集中在探讨其对员工和团队的影响，对其如何影响领导者自身的关注较为匮乏。领导者作为幽默行为的发出者，审视领导幽默对领导者自身的影响有助于更为辩证地看待领导幽默在管理实践中的价值。然而现有研究中，仅有2篇文献(占比3.5%)从行为者中心视角探究了领导幽默对领导者自身的影响，对于领导幽默如何影响领导者自身的认识十分有限。**第二，**现有研究主要采用静态设计，忽视了领导幽默行为在每日工作场所中的动态影响效应。由于领导者的幽默行为在日常工作中具有动态性且随时间推移而发生变化，进而对个体后续行为产生影响，我们有必要采取动态视角探究领导幽默的作用机制。当前文献中有53篇(占比93.0%)是以静态视角对领导幽默影响效果进行探究的，缺乏对领导幽默在日常工作场所动态影响过程的更深层阐释，限制了对领导幽默作用机制的深刻认知。**第三，**先前的研究主要聚焦于领导幽默单一效应的研究，较少研究揭示了其潜在的双刃剑效应。现有研究中，有53篇(占比93.0%)是聚焦于领导幽默单一影响的研究，简单地探究领导幽默的单一积极或者消极影响可能导致理解上的偏颇和局限。尽管已有4篇文献(占比7.0%)关注到了领导幽默的双刃剑效应，但并未从行为者中心视角深入分析领导幽默对自身的影响。**综上所述，**现有研究尚未解决上述三点研究不足，即未能基于行为者中心视角构建领导幽默对领导者自身双刃剑效应的动态影响理论模型，从而不利于对领导幽默复杂影响的充分挖潜。

**(3)针对上述研究局限，我们对本研究进行了重新设计，以弥补现有研究不足。****第一，**我们基于行为者中心视角探究领导幽默行为对领导者自身的影响。通过回归领导幽默在人际互动方面的本质特性，深入探究领导幽默与领导人人际偏差行为关系间的作用机制与边界条件，对以往主要关注领导幽默如何影响员工和团队的研究进行补充和推进。**第二，**我们采取动态视角捕捉领导者每日幽默行为对自身的波动影响。通过运用经验取样法，从动态变化的角度探究领导幽默对领导者每日状态和行为的波动影响，同时引入领导角色自我同情这一个体内调节变量揭示领导者日常行为变化的边界条件，增进和丰富了现有研究对领导幽默影响效果的再认识。**第三，**我们将原始研究中的领导幽默损耗效应研究拓展为对领导幽默双刃剑效应的探究。通过整合资源保存理论和自我决定理论，识别出领导状态损耗和领导关系需求满足这两条差异化的作用途径，同时考察了领导幽默的积极与消极效应，弥补了片面聚焦于领导幽默单一效应影响效果的研究缺陷。

**综上所述**，我们根据审稿专家的意见系统梳理了领导幽默相关研究文献。通过对现有研究局限的剖析，我们对研究设计进行了调整，并在此基础上重构引言部分(详见修改稿 p. 1—2)，这一改进提升了本研究的研究动机与理论贡献。

## 意见 2：理论贡献

“本研究突破了仅在员工和团队层面探索领导幽默的局限性，关注幽默行为对行为发出者自身的影响”这一表述并不准确，已有研究似乎探索过领导幽默对领导者自身的影响 (Li et al., 2023; Wang et al., 2024)，不仅有积极影响，也包含消极影响。

### 回应：

感谢审稿专家的细致审阅，我们完全认同审稿专家所言，原始稿件中对理论贡献的表述不够准确，现有文献中存在领导幽默对领导者自身影响的探究。结合审稿专家的提示，我们在修改完善研究设计的基础上对理论贡献进行了重新梳理：**(1)**对理论贡献进行重新表述；**(2)**与现有基于行为者中心视角探究领导幽默影响领导者自身的零星研究进行对比；**(3)**检查稿件全文确保表述准确。

**(1)重新评估并明确理论贡献，强化表述的严谨性和准确性。**我们在梳理以往相关文献的基础上，总结出了现有研究的三点局限，并以此为依据，对本研究的理论贡献进行了重新提炼与深化。为了更清晰地阐述本研究的理论贡献，我们在理论贡献的撰写过程中加强了对国内外相关文献的检索和引用，在修改稿中注重引入近期发表的相关高质量文献，力求在充分文献支撑的基础上，提升理论贡献的严谨性与说服力。具体而言，我们将原始稿件中“本研究突破了仅在员工和团队层面探索领导幽默的局限性，关注幽默行为对行为发出者自身的影响”这一表述修改为“随着领导幽默研究的不断深入，学界在充分揭示其对下属与团队层面行为和绩效的影响基础上(Cooper et al., 2018; Karakowsky et al., 2020; Yang et al., 2024)，也逐渐将研究焦点延伸至领导者自身(Li et al., 2023; Wang et al., 2024)。令人遗憾的是，现有研究尚未构建能同时说明领导幽默对领导者自身积极和消极影响的理论框架，这种仅片面聚焦于领导幽默单一影响的研究难以明晰领导幽默对领导者自身的影响效应。”。

**(2)与现有零星关于领导幽默影响领导者自身的研究对比，更好地刻画出本研究的理论贡献。**根据审稿专家的提示，我们重点关注了已有基于行为者中心视角探究领导幽默对领导者自身影响的研究，通过分析它们的研究视角、理论基础、研究方法以及理论贡献，将其与我们目前的研究进行比较。Li 等(2023)的研究基于自我损耗理论，通过三阶段时间滞后田野调查和在线实验，考察了领导幽默通过加剧领导者自我损耗对领导职场越轨行为的影响；

Wang 等(2024)的研究基于资源保存理论,采用经验取样法探究了领导幽默通过领导者心理资本进而对领导者工作投入产生的影响。然而,我们发现尽管这两篇文献从行为者中心视角为我们揭示了领导幽默对领导者自身的影响效果,开拓了领导幽默的后效研究,但均是聚焦于领导幽默单一效应影响效果的研究,无法为充分挖掘领导幽默影响效果提供平衡的视角。我们基于资源保存理论和自我决定理论,识别出领导状态损耗和领导关系需求满足这两条差异化的作用途径,从个体特质和每日状态两个角度确定了领导特质正念和领导角色自我同情的调节效应,构建了领导幽默对领导者自身双刃剑效应的动态影响理论框架。这一研究对以往零星聚焦于领导幽默对领导者自身单一影响的研究视角进行拓展,丰富并深化了我们对于领导幽默复杂影响效果的认识。

**(3)对全文进行细致的检查和校对,确保文章质量。**审稿专家的意见使我们意识到原始稿件中的表述不够精确,为了避免再出现类似的疏漏和错误,我们不仅对理论贡献的用词进行了细致的检查与修正,还对全文的逻辑与表达做了重新校对和修改,希望呈现出一篇更加完善、精确的论文。

**综上所述,**在审稿专家的提示下,我们重新提炼并修改了本研究理论贡献,并对稿件全文进行仔细校阅,提升了文章的严谨性和可读性。

### 意见 3: 模型建构与理论逻辑

(1)关于领导幽默的研究指出,学者们往往从特质观和行为观两个视角去界定领导幽默(杨菊, 2023)。其中,特质观指出领导幽默是一种类特质的个体倾向(Martin, 2001; Yam et al., 2017);而行为观则将领导幽默视为一种领导有意向下属展现的行为(Cooper et al., 2018)。事实上,领导幽默也许本就具有这两者视角的双重属性,其既有可能是领导者本身的特质,也有可能是领导者为了达到某种目的的有意行为。文中提到领导幽默是工作场所中一种故意的行为表现,这可能意味着作者持有行为观的视角。然而,我们会期待作者能够在理论模型构建中将特质观视角也纳入考虑,从而对领导“阴晴不定”这一现象进行更加全面的分析。例如,分别检验两种不同的领导幽默(即幽默特质和幽默行为)对沉默行为产生的影响,因为对于具有幽默特质的领导者来说,幽默的展现也许并不算是一种资源的损耗,反而抑制幽默行为才是一种资源的损耗。

回应:

非常感谢审稿专家对领导幽默研究视角所提出的建设性意见,您的建议帮助我们进一步厘清了领导幽默的特质观视角和行为观视角。基于审稿专家的指导,我们从以下两个方面对文章进行了修改:

(1)正如审稿专家所指出,领导幽默既可能源于稳定的个体倾向(特质观),也可能是领导者有意向下属展现的行为(行为观)。据此,在模型构建上,为了增强模型的理论贡献和新颖性,同时更好地识别领导幽默行为的作用,我们对模型进行了调整和完善,并将领导特质幽默作为控制变量纳入理论模型中(详见修改稿p. 15—16)。由此,我们能更好地厘清在控制领导特质幽默之后,领导幽默行为对状态损耗和关系需求满足是否具有独立的解释力,从而区分领导特质幽默和领导幽默行为各自发挥的独特作用。

(2)正如审稿专家所指出,对于具有幽默特质的领导者来说,幽默的展现也许并不算是一种资源的损耗。据此,在理论逻辑上,为了更好地分析领导幽默在特质观与行为观两种视角下的不同影响,我们在补充分析中考察了领导特质幽默的调节作用(详见修改稿 p. 15—16)。由此,我们能够明确比较在领导特质幽默高与低的条件下,领导幽默行为在状态损耗与关系需求满足两条机制中的作用强度差异,从而进一步揭示特质观与行为观两种视角下领导幽默的差异化影响机制。

综上,在模型构建与理论逻辑层面,通过将领导特质幽默作为控制变量纳入模型,并进一步考察领导特质幽默和幽默行为发挥的共同作用,本研究更清晰地区分了领导幽默在特质观与行为观两种视角下的不同心理机制。我们衷心感谢审稿专家的宝贵指导。

#### 意见 4:

(2)威风型领导沉默是为了表现领导者的权威,希望下属能够领悟、揣摩、体会领导的意图,并且这种沉默具有批评、惩罚下属的目的和作用(黄桂等, 2015)。正如文中也提到:“状态损耗的领导者通过采取在工作中不表态、不做多余评价的方式让下属感受到自己的威严,继而反思自己以达到惩罚下属的目的”。然而,领导者由于幽默表达而造成了资源损耗,为什么会突然转到惩罚下属?基于资源保存理论的观点,领导者会为了避免新的资源损耗所以选择不表现幽默,其可以通过拉开和下属的距离、也可以是通过保持沉默,但是为什么会想去惩罚下属?

#### 回应:

感谢审稿专家指出的问题,这一意见促使我们重新考量研究模型,并对其进行修改与完善。我们通过研读领导沉默的经典文献,发现诚如审稿专家所言,领导者展现威风型沉默行

为实际上是为了彰显领导者权威，同时具有批评和惩罚下属的目的和作用，这与领导者在展现幽默的过程中发生资源损失进而引发状态损耗这一过程并无实质性的联系。鉴于此，为了增强研究模型的严谨性，我们从实践特征和理论基础两个方面重新选取和评估了结果变量。

一方面，我们结合领导幽默的实践特征，提出领导人际偏差行为作为本研究的结果变量更具针对性和逻辑一致性。具体而言，领导幽默作为一种由领导者发出、旨在娱乐下属的自我表露行为，领导者通过在工作场所展现幽默营造轻松愉悦的工作氛围，拉近与下属间的距离。然而，当领导者由于展现幽默而造成状态损耗后，他们不太可能在后续行为反应中继续进行积极的人际交往行为，反而可能由于疲惫、无法控制自身而表现出违反人际规范、对下属不礼貌的行为。同时，我们发现 Li 等(2023)的文章也提出领导者在展现幽默的过程中消耗个体资源导致自我损耗加剧，此时他们缺乏足够的自我控制能力遵守职场规范和社会规范，进而可能诱发职场越轨行为，这与我们的研究观点不谋而合。因此，通过回归领导幽默在人际交往方面的本质特征，我们决定选取领导人际偏差行为作为结果变量对研究模型进行完善与提升。

另一方面，我们基于资源保存理论和自我决定理论，认为领导人际偏差行为作为结果变量更符合理论逻辑。具体而言，根据资源保存理论，领导者在展现幽默的过程中消耗资源导致自身状态损耗后，为了保全现有资源，他们可能表现出防御型、攻击性甚至是不理性的行为反应，这与领导者人际偏差行为具有的随意宣泄情绪、出口伤人等特征高度吻合，即此时的领导者更有可能在后续表现出人际偏差行为。根据自我决定理论，通过展现幽默行为实现关系需求满足的领导者更倾向于与他人进行积极互动，因此此时的领导者不太可能在后续表现出辱骂、伤害他人等一系列违反人际规范的行为，即他们表现出人际偏差行为的可能性较小。因此，经过仔细思考与分析，我们认为领导人际偏差行为作为领导幽默损耗效应和增益效应的共同因变量更契合理论和实践背景。

综上所述，我们根据审稿专家提出的问题重新选取了领导人际偏差行为作为本模型的结果变量，认为领导者在展现幽默的过程中可能通过消耗资源导致自身状态损耗，进而促使领导者在后续行为表现中采取人际偏差行为；同时，领导者展现幽默也可能通过拉近与下属间的距离实现关系需求满足，进而减少人际偏差行为。这一改进符合实践特征和理论基础，使我们的研究模型更加严谨和精确。

意见 5:

(3)文中提到：“资源保存理论指出，与资源匮乏的个体相比，资源丰富的个体能够更好地应对资源损失带来的影响”，这里强调的是在资源损失后的作用；然而，在对调节作用的阐述中表达的却是资源丰富的个体能够减少资源的损失，进而会产生更小的消极影响。这是在资源损失前，或者至少是损失过程中的作用，正如文中提出：“这样的领导者具有较强的自我调节能力，更容易对自身的情绪和行为进行调节，因而在日常工作场所中进行幽默表达时消耗的自我控制资源较少，状态损耗的水平较低。”“高特质正念的领导者进行幽默行为时消耗的自我控制资源和认知资源较少，继而产生的状态损耗水平可能较低。”前后表达逻辑不一致，需要进一步澄清，例如，高特质正念的领导者可以更好的应对资源损失的状态，对自我进行调节，从而表现出更少的状态损耗。

回应：

感谢审稿专家的严格把关。经过深度思考和讨论，我们完全同意审稿专家指出的领导特质正念调节效应推导存在前后表达逻辑不一致问题。通过回顾资源保存理论的观点与梳理变量间的逻辑关系，我们对领导特质正念调节效应假设进行了重新论述，同时基于资源保存理论对新引入的调节变量(领导角色自我同情)的调节效应进行了详细推导，以确保整体论述逻辑更加连贯统一。

我们首先重新回顾了资源保存理论中适用于本研究模型的重要推论。该推论强调，与资源匮乏的个体相比，资源丰富的个体能够更好地应对资源损失带来的影响。通过阅读和梳理与资源保存理论相关的权威文献(Hobfoll & Lilly, 1993; Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), 我们发现诚如审稿专家所言, 这一推论强调的是在资源损失后的应对和调节作用。**在此基础上, 我们结合资源保存理论的重要推论和领导特质正念的概念特征, 对领导特质正念的缓冲效应假设进行了重新撰写(详见修改稿 p. 5—6)**。特质正念促使个体关注当下, 以开放的心态接纳当前的经历与变化。作为一种重要的个体资源, 我们认为具有不同水平特质正念的领导者在资源损失后的应对方式及损耗水平上存在差异。**具体而言**, 高特质正念的领导者能够从生理和心理上对自身进行调节, 在经历资源损失后, 能够将注意力集中于当下的幽默展现过程中, 以减少资源损失带来的不适感, 因而产生较低的状态损耗。**反之**, 低特质正念的领导者对于资源损失更为敏感, 在经历由展现幽默导致的资源损失后, 容易陷入到对资源损失的反复思虑中去, 因而产生较高的状态损耗。也就是说, 领导特质正念对领导幽默损耗效应的缓冲作用, 应当作用于领导者展现幽默导致自身资源损失之后, 这与资源保存理论的观点相一致。

**此外**, 我们依据资源保存理论的观点, 引入了新的个体内变量——领导角色自我同情——作为调节变量以进一步完善对推论的阐述(详见修改稿 p. 7—9)。通过仔细研读资源保存理

论的经典文献,我们发现Hobfoll(1989)将资源定义为物品、状态和条件等各类被人们所重视的事物。这说明除了稳定的人格特质外,动态变化的心理状态也能够作为个体资源,且这两种资源的水平都将影响个体在资源损失后的应对方式。因此,考虑到领导角色自我同情有助于领导者在日常担任领导工作时能够对自身保持仁慈与善意,并感受共通人性,是一种有效的日常资源,我们认为其可作为个体内的调节变量影响领导者在每日经历资源损失后的行为反应。**具体而言**,拥有高领导角色自我同情心态的领导者在经历由展现资源导致的资源损失后,能够以善意和理解的态度看待自身遭遇,并为自身提供所需要的关爱,从而产生较低的状态损耗。**反之**,拥有低领导角色自我同情心态的领导者在经历由展现资源导致的资源损失后,通常将其归结于自身不足,并以苛责地态度看待自身的幽默行为,这可能引发较高的状态损耗。

**综上所述**,根据资源保存理论的重要推论,我们对于如何缓冲领导幽默的损耗效应进行了更加深入、严谨和精确的探讨,这有助于读者更好地理解本研究调节效应的逻辑。

#### 意见 6: 实证

(1)对于招募的参与者,作者是否对其进行了筛选?以确保这些参与者展现的幽默是否都属于行为观视角?作者是否有对特质观视角进行控制?或者至少区分自发性的幽默特质和主动性的幽默行为?

#### 回应:

非常感谢审稿专家对幽默视角区分提出的关键问题。基于审稿专家的指导,我们从以下两个方面对文章进行了修改:

**(1)为了更好地识别领导幽默行为的独立作用,我们将领导特质幽默作为控制变量纳入分析。**实证检验的结果显示,在控制领导特质幽默后,本研究模型中所提出的所有假设均得到支持(详见修改稿表 3)。这表明,领导幽默行为对状态损耗和关系需求满足均具有独立的影响,由此进一步区分了领导幽默在特质观与行为观两种视角下的差异作用。

**(2)为了更好地地区分领导幽默在特质观与行为观两种视角下产生的不同作用,我们在补充分析中检验了领导特质幽默的调节作用(详见修改稿 p. 11—12)。**在状态损耗路径中,结果显示:当领导特质幽默低时,领导幽默行为通过领导状态损耗进而增加领导人际偏差行为的间接效应显著强于领导特质幽默高时的间接效应。研究结果表明,相较于低特质幽默的领导而言,幽默行为的展现对高特质幽默的领导并不算是一种资源的损耗,反而抑制幽默行为才是一种资源的损耗。在关系需求满足路径中,结果显示:当领导特质幽默高时,领导幽默

行为通过领导关系需求满足进而减少领导人人际偏差行为的间接效应显著强于领导特质幽默低时的间接效应。研究表明，相较于低特质幽默的领导的而言，高特质幽默领导更容易从幽默行为的展现中获得关系需求满足。上述结果进一步揭示了特质观视角和行为观视角下领导幽默在作用机制上的差异。

**综上**，在实证层面，通过将领导特质幽默作为控制变量纳入模型，并进一步分析领导特质幽默和幽默行为发挥的共同作用，本研究更清晰地区分了自发的幽默特质与主动呈现的幽默行为，再次向审稿专家的指导深表谢意！

#### 意见 7:

(2)研究的所有变量都由领导者自我报告，需要进行共同方法偏差检验。

#### 回应:

非常感谢审稿专家提出关于共同方法偏差的宝贵意见。针对“所有变量均由领导者自我报告”的潜在方法偏差问题，我们在修订稿中新增了共同方法偏差的统计检验(详见修改稿 p. 12)，具体如下：

“根据 Podsakoff 等(2003)的建议，我们采用潜在误差变量控制法来检验共同方法偏差 (Anderson & Williams, 1992)。我们在十因子模型的基础上增加一个载荷了所有题项的共同方法因子，构建一个十一因子模型( $\chi^2 = 563.97$ ,  $df = 324$ ,  $\chi^2/df = 1.74$ ,  $p < 0.001$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $TLI = 0.98$ ,  $RMSEA = 0.03$ ,  $SRMR_{\text{个体内}} = 0.02$ ,  $SRMR_{\text{个体间}} = 0.05$ )。通过对比共同方法因子控制前后的模型，发现十一因子模型的  $\chi^2/df$  变化量不显著，且各项适配指标的变化量均未超过 0.02。”

这些结果表明：共同方法因子的加入并未显著改善模型拟合，本研究不存在明显的共同方法偏差。

#### 意见 8:

(3)表 3 中，为什么模型 1 和模型 2 都检验了领导幽默和领导状态损耗对威风型领导幽默的影响？这样做的目的是什么？

#### 回应:

非常感谢审稿专家对表 3 模型设定的细致关注。模型 1 与模型 2 之所以均报告了领导幽默对中介变量和因变量的影响，是基于多层次路径分析中的中介效应与被调节中介效应的统计规范考虑。为了更清晰地阐明这样做法的目的，我们在修订稿中对分析策略进行了进一步

补充(详见修改稿 p. 11—12), 具体如下: “为了检验直接作用和中介作用, 我们首先估计了一个不加入调节变量的模型 1。进一步地, 在模型 1 的基础上, 我们加入调节变量形成了模型 2, 其目的在于检验被调节的中介作用。” 上述补充有助于读者更清晰地理解两个模型的设定逻辑及其分析的目的。

#### 意见 9:

(4)从研究 2B 中对于状态损耗的操纵以及实验指导语来看, 其所测量的状态损耗并不是由领导幽默引起的状态损耗。总体来说, 研究 2 总体上只检验了领导幽默和状态损耗之间的因果关系, 以及状态损耗和威风型领导沉默之间的因果关系。然而, 对于领导幽默是否通过状态损耗导致威风型领导沉默这一因果关系并没有进行验证。

#### 参考文献

Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as an Interpersonal Resource: Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796.

Li, Y., Zhang, Y., Lu, L., Zhang, J., & Sun, X. (2023). Laughters Nurturing Tears for Leaders and Organizations: The Implications of Leader Humor for Leader Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 603-621.

Martin, R. A. (2001). Humor, laughter, and physical health: Methodological issues and research findings. *Psychological Bulletin*, 127(4), 504-519.

Wang, F., Li, W., Feng, Y., Ren, Y., Chen, Y., & Xiao, H. (2024). Political skill amplifies the beneficial effects of leader humor on actors' work engagement via psychological capital. *Journal of Business Research*, 182, 114775.

Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2017). The Mixed Blessing of Leader Sense of Humor: Examining Costs and Benefits. *Academy of Management Journal*, 61(1), 348-369.

黄桂,付春光 & 关新华.(2015).组织中领导沉默维度的建构与测量.管理世界,(07),122-129.

#### 回应:

非常感谢审稿专家对研究 2 中因果链检验提出的深刻意见。基于审稿专家的指导, 我们从以下三个方面进行回应:

(1)我们认真审视了研究 2B 的实验操纵, 完全认同审稿专家指出的问题: 原实验虽然能够分别验证“领导幽默 → 状态损耗”与“状态损耗 → 威风型领导沉默”的因果关系, 但

确实难以确保状态损耗由幽默行为引发，因此无法满足对“领导幽默 → 状态损耗 → 后续行为”这一完整因果链的严格检验要求。

(2)基于您的宝贵建议，同时结合编委和审稿专家团队的意见，我们对研究模型进行了进一步的调整和完善，同时对研究设计进行了调整——删除了原研究的实验部分，并采用经验取样法重新开展实证检验。经验取样法是一种在真实工作情境中以多时间点收集个体即时体验的方法，它能够避免回忆偏差，并捕捉个体内随时间与情境波动而产生的心理变化轨迹(Bolger & Laurenceau, 2013; Reis, 2012)。相比情境阅读或回忆实验，经验取样法能够“实地、实时”追踪领导幽默行为、状态损耗、关系需求满足以及随后的人际偏差行为，以自然时间顺序呈现因果机制，更适合检验我们模型所提出的动态过程。

(3)此外，遵循经验取样法的最佳实践，本研究还控制了自回归效应以及个体内变量在调研期间的变化趋势和周期(Gabriel et al., 2019)。在自回归效应方面，本文分别控制了前一天的领导状态损耗，领导关系需求满足和领导人际偏差行为。在变化趋势和周期方面，本文控制了一周内天数、正弦和余弦。纳入上述控制变量后，我们的核心结论保持一致，说明研究结果具有良好的稳健性。

综上所述，通过采用更严谨且完整的经验取样法设计，本研究不仅验证了领导幽默通过状态损耗和关系需求满足影响领导人际偏差行为的因果关系，也更有力地支持了领导幽默的双路径影响机制。

.....

**审稿人 2 意见：**

论文基于资源保存理论，从行为者中心视角出发，通过问卷调查研究(研究 1)和实验因果链设计(研究 2)，探究领导幽默对领导者的损耗效应。论文研究思路较为清晰，撰写转为规范，具有一定的理论意义和实践意义。但是，论文有一些可以提升的地方。

**回应：**

非常感谢审稿专家对我们文章的认真评阅以及提出的中肯建议！您的反馈对我们改进研究设计与提升论文质量有极大帮助。我们已根据您的意见进行了修改，由于本轮修改对引言、理论假设、研究方法、以及讨论内容均作了大幅度调整，标注修改内容可能影响阅读体验，故未做高光处理。我们恳请审稿专家重新通读全文，并给予进一步的批评指正，再次感谢您的宝贵时间和专业意见！

### 意见 1:

在研究动机的提炼方面，“现有文献充分考察了领导幽默对下属和团队的积极影响，而鲜少关注领导幽默对领导者自身的影响。”这些论述夸大了研究贡献，以往有学者研究过领导幽默对领导者自身的影响。作者需要重新提炼和审视研究贡献。

### 回应:

感谢审稿专家对引言部分的细致审阅，我们非常认可审稿专家指出的原始稿件在研究动机和贡献方面存在的不足。根据审稿专家的意见，我们对本研究进行了修改与完善，重新提炼了本研究的价值和意义：**(1)**系统回顾了领导幽默相关文献；**(2)**总结当前研究局限；**(3)**对如何改进我们的研究以弥补现有研究不足进行了深入的思考与探讨。

**(1)**在本轮修改中，我们进行了系统的文献梳理工作。具体地，我们以“leader humor” (英文期刊)、“领导幽默” (中文期刊)为关键词，分别在 Web of Science 和中国知网数据库中对已发表的文章进行检索，检索时间截止至 2025 年 11 月 30 日，初步筛选共获得英文论文 151 篇，中文论文 26 篇。经过对标题与摘要的逐一核实，最终得到 57 篇“以领导幽默影响效果为研究主题”的研究，包括英文论文 45 篇，中文论文 12 篇(见表 R1)。通过对这些文献的整理与阅读，我们从概念类别(行为观、特质观)、研究层次(员工、团队、跨层、领导)、理论视角、作用机制、以及研究效应(积极效应、消极效应、双刃剑效应)等方面呈现了现有研究的主要关注点。

表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Pundt (2015)	行为观	员工层面	静态	—	创造力要求	—	员工创新行为 员工工作投入	积极效应
Goswami et al. (2016)	行为观	员工层面	静态	情感事件理论	变革型领导	积极情感	员工工作绩效 组织公民行为	积极效应
Tremblay (2017)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	对领导的信任	员工包容	组织公民行为 员工情感承诺	积极效应
Pundt & Venze (2017)	行为观	员工层面	静态	关系过程模型	个体结构需求	领导-成员交换关系	员工情绪耗竭 员工脱离	积极效应
Cooper et al. (2018)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	—	领导-成员交换关系 员工倦怠	组织公民行为	积极效应
Yam et al. (2018)	特质观	员工层面	静态	良性违反理论 社会信息加工理论	亲和型领导幽默	领导诱发积极情感 规范违反可接受性 领导-成员交换关系	员工越轨行为 员工工作投入	双刃剑效 应
Evans et al. (2019)	行为观	跨层效应	静态	平行约束满足理论	领导者的性别	员工对领导的地位感知	绩效评估 领导力评估	双刃剑效 应
Chow (2020)	行为观	员工层面	静态	情感-信息理论	员工幽默需求	愉悦感	员工适应性	积极效应
Peng et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	社会学习理论	员工支持性人际关系敏感性	角色榜样	员工服务创造力	积极效应
刘松博 等 (2023)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	员工结构需求	心理安全	员工失败学习行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Neves & Karagonlar (2020)	行为观	员工层面	静态	信任框架	员工核心自我评价	对主管信任	员工角色内绩效 组织越轨行为 员工服务绩效	积极效应
Wu et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	自我决定理论	员工神经质	和谐激情	主动顾客服务绩效	积极效应
刘云 等 (2020)	行为观	员工层面	静态	社会交换理论 积极情绪拓展建构理论	员工传统性	领导-成员交换关系积极情绪	员工创新行为	积极效应
姜平 等 (2020)	行为观	员工层面	静态	自我效能理论 社会信息加工理论	外向性	创新自我效能感 心理安全感	员工创新行为	积极效应
Karakowsky et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	信号理论	—	对领导基于情感的信任 对领导基于认知的信任 感知反馈寻求行为成本 感知反馈寻求行为价值	员工反馈寻求行为	积极效应
陈建安 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	认知反应理论	幽默元信息敏感度 幽默喜好	员工感知领导幽默	领导诱发的积极情绪	积极效应
李正卫 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	工作自主性	认知灵活性 心理安全感	员工创造力	积极效应
Shi (2021)	行为观	员工层面	静态	—	员工工作不安全感	员工感知的团队包容	有关领导的职场负面八卦	消极效应
Yang et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工传统性	关系能量	员工创造力	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Tan et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	幽默关系过程模型	员工传统性	领导-下属关系 领导-成员交换关系	员工向上建言意图	积极效应
Potipiroon et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	团队幽默	心理安全	促进性建言 抑制性建言	积极效应
石冠峰 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	良性违反理 社会认知理论	权力距离	违规可接受性	员工人际越轨行为	消极效应
姜平和张丽华 (2022)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工政治技能	工作繁荣	员工前瞻行为	积极效应
Kang et al. (2022)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	新员工认知灵活性	角色宽度自我效能感	新员工适应性	积极效应
Tan et al. (2022)	行为观	员工层面	静态	溢出交叉理论	感知人际和谐氛围	员工工作满意度 员工工作家庭丰富	配偶婚姻满意度	积极效应
张亚军 等 (2022)	行为观	员工层面	静态	领导过程归因理论	领导虚伪感知	心理安全感	员工建言行为	积极效应
Yang & Zhang (2022)	行为观	员工层面	静态	关系视角	团队结构	领导-成员关系	员工组织公民行为	积极效应
Tan & Xia (2023)	行为观	员工层面	静态	社会互动视角 情感事件理论	—	员工抑郁	员工自杀想法	积极效应
Zhang et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	工作单元结构	关系能量	员工盗版行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Chen et al. (2024)	行为观	员工层面	动态	资源保存理论	遵守展示规则的困难	积极情感	对病人的帮助行为	积极效应
戴万亮 等 (2023)	行为观	员工层面	静态	“特质-状态-行为”模型 特质激活理论	团队情绪氛围	心理韧性	团队成员创造力	积极效应
Dai et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	情感信息理论 社会信息加工理论	对领导的信任	规范违反可接受性	员工盗版行为	消极效应
Hu et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	缓解理论 相似吸引理论	员工与领导相似性感知	工作负荷 职业应对自我效能感	员工创造力	积极效应
Cheng et al. (2024)	行为观	跨层效应	动态	情感孔径视角	问题类型	温暖感知、笑声解释	领导有效性	双刃剑效应
崔智淞和慕星 (2024)	行为观	员工层面	静态	认知情感系统理论	—	对领导的喜爱 内部人身份认知	员工越轨创新行为	积极效应
贾剑峰 等 (2024)	行为观	员工层面	动态	主动动机模型	员工权力距离	角色宽度自我效能感 工作享受 积极情绪	员工建言行为	积极效应
Jun & Lee (2024)	行为观	员工层面	静态	幽默情感理论 公平理论	员工组织公平知觉	积极情感	员工组织认同	积极效应
Li et al. (2024)	行为观	跨层效应	静态	资源保存理论 情绪传染理论	高绩效预期 团队关系冲突	和谐激情	员工创新行为	积极效应
Luo et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	自我决定理论	员工玩兴特质	工作流动	工作重塑行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Wang et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	身份符号互动主义视角	负面职场八卦	真实自我表达	员工任务个性协议 工作重塑	积极效应
Liu et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	人-环境匹配理论	顾客联系频率	人和服务工作的匹配	员工服务绩效	积极效应
Khattak et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	情感事件理论	个体结构需求	亲社会动机	员工创新工作行为	积极效应
Hu et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	情绪调节理论	员工权力距离	员工表层行为	员工情绪衰竭 员工工作满意度	消极效应
Hamstra et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	信号理论	领导-成员交换关系	建言安全 建言影响	建言韧性	积极效应
Hu & Luo (2023)	行为观	员工层面	静态	社会交换理论	员工换位思考 领导虚伪	任务资源	员工创造力	积极效应
Xu et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工权力距离信念 基于情感的信任	组织支持感	员工共情疲劳	积极效应
Dai et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	社会认同理论	领导对创造的鼓励	感知内部人身份	员工创业精神	积极效应
Xu et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	工作活力社会嵌入模型	团队-成员交换	信息不充分 积极情感	员工活力	双刃剑效应
Mao et al. (2017)	行为观	团队层面	静态	领导分类理论	领导-下属关系冲突 领导社会机敏性	变革型领导	团队绩效	积极效应
杨陈 (2022)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队传统性	团队玩兴氛围	团队创造力	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Yang & Wen (2021)	特质观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队官僚主义实践 领导幽默风格	职场孤独氛围	团队绩效	积极效应
Siddiquei et al. (2024)	特质观	跨层效应	静态	良性违反理论 社会信息加工理论	—	团队心理安全感	团队创造力 个体创造力	积极效应
Yang et al. (2024)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队结构	团队知识整合能力	团队创造力	积极效应
Zhang et al. (2024)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论 幽默优势理论	领导行为正直 领导幽默差异化	团队心理安全感	团队创造力	积极效应
Yang et al. (2025)	行为观	团队层面	静态	关系视角	部门领导外显真诚 团队领导权力距离	领导-领导交换关系	团队任务绩效 团队组织公民行为	积极效应
Li et al. (2023)	行为观	领导层面	静态	自我损耗理论	印象管理动机	自我损耗	领导职场越轨行为	消极效应
Wang et al. (2024)	行为观	领导层面	动态	资源保存理论	领导政治技能	领导心理资本	领导工作投入	积极效应

注：作者根据相关资料整理所得。

**(2)基于对上述文献的回顾与分析，我们认为当前关于领导幽默影响效果的研究仍存在三方面局限。****第一，**尽管领导幽默已引发研究人员的广泛关注，但多数集中在探讨其对员工和团队的影响，对其如何影响领导者自身的关注较为匮乏。领导者作为幽默行为的发出者，审视领导幽默对领导者自身的影响有助于更为辩证地看待领导幽默在管理实践中的价值。然而现有研究中，仅有2篇文献(占比3.5%)是从行为者中心视角探究领导幽默对领导者自身的影响，对于领导幽默如何影响领导者自身的认识十分有限。**第二，**现有研究主要采用静态设计，忽视了领导幽默行为在每日工作场所中的动态影响。由于领导者的幽默行为在日常工作中具有动态性且随时间推移而发生变化，进而对个体后续行为产生影响，我们有必要采取动态视角探究领导幽默的作用机制。然而当前文献中有53篇(占比93.0%)仍局限于静态设计，缺乏对领导幽默在日常工作场所动态影响过程的更深层阐释，制约了对领导幽默作用机制的深刻认知。**第三，**先前的研究主要聚焦于领导幽默单一效应的研究，较少研究揭示了其潜在的双刃剑效应。现有研究中，有53篇(占比93.0%)是聚焦于领导幽默单一影响的研究，简单地探究领导幽默的单一积极或者消极影响可能导致理解上的偏颇和局限。尽管已有4篇文献(占比7.0%)关注到了领导幽默的双刃剑效应，但并未从行为者中心视角深入分析领导幽默对自身的影响。**综上所述，**现有研究尚未完全解决上述三点研究不足，即未能基于行为者中心视角构建领导幽默对领导者自身双刃剑效应的动态影响理论模型，从而不利于对领导幽默复杂影响的充分挖潜。

**(3)针对上述研究局限，我们对本研究进行了针对性调整，以期弥补现有研究的不足。****第一，**基于行为者中心视角探究领导幽默行为对领导者自身的影响。我们通过回归领导幽默在人际互动方面的本质特性，深入探究领导幽默与领导人人际偏差行为关系间的作用机制与边界条件，补充和推进了以往主要关注领导幽默对员工和团队的影响研究。**第二，**采取动态视角捕捉领导者每日幽默行为对自身的波动影响。我们通过运用经验取样法，从动态变化的角度探究领导幽默对领导者每日状态和行为的波动影响，并引入领导角色自我同情作为个体内调节变量揭示领导者日常行为变化的关键边界条件，增进和丰富了现有研究对领导幽默影响效果的再认识。**第三，**将原始研究中的领导幽默损耗效应研究拓展为对领导幽默双刃剑效应的探究。我们通过整合资源保存理论和自我决定理论，识别出领导状态损耗和领导关系需求满足这两条差异化的作用途径，同时考察领导幽默的积极与消极效应，弥补了片面聚焦于领导幽默单一效应影响效果的研究缺陷。

**综上所述**，我们依据审稿专家的意见系统回顾了领导幽默研究的相关文献。通过深入剖析现有研究的局限性，我们对研究设计进行了详细的调整与修改，并据此重构论文引言部分（详见修改稿 p. 1—4），这一系列修改显著增强了本研究的研究动机与理论贡献。

## 意见 2:

在研究变量的选择上，需要特别说明。为什么领导状态损耗的结果是威风型领导沉默？不是沉默？等。调节变量也有同样的问题。

## 回应:

感谢审稿专家提出具有建设性的意见，我们通过梳理整篇文章的逻辑，发现原始稿件在研究变量选择的说明上较为薄弱。根据审稿专家的提示，我们从研究变量的概念、实践特征和理论基础三个角度对结果变量和调节变量的选择进行详细说明。

**(1)我们从三个方面阐述将结果变量调整为领导人人际偏差行为的原因。**首先，从研究变量的概念来看。我们发现原始稿件中的结果变量——威风型领导沉默的本质是彰显领导者权威，同时具有批评和惩罚下属的目的和作用，这与领导者在展现幽默的过程中发生资源损失进而引发状态损耗这一过程并无实质性的联系。基于此，我们重新选取和评估了本研究的结果变量。**其次**，从实践特征来看。考虑到领导者的幽默行为有助于营造良好的工作氛围，拉近与下属间的距离，我们从人际互动的角度重新界定了结果变量的选择范围。当领导者由于展现幽默而造成状态损耗后，他们不太可能在后续行为反应中继续进行积极的人际交往行为，反而可能由于疲惫、无法控制自身而表现出违反人际规范、对下属不礼貌的行为。在此基础上，我们将符合这一描述的领导人人际偏差行为作为新的结果变量。**最后**，从理论基础的具体内容来看。一方面，根据资源保存理论，由于展现幽默而导致自身状态损耗的领导者，为了保全现有资源不受损失，他们可能表现出防御型、攻击性甚至是不理性的行为反应，这与领导人人际偏差行为具有的随意宣泄情绪、出口伤人等特征高度吻合。另一方面，根据自我决定理论，通过展现幽默行为实现关系需求满足的领导者更倾向于与他人进行积极互动，此时的领导者不太可能在后续表现出辱骂、伤害他人等一系列违反人际规范的行为。因此，我们认为将威风型领导沉默更换为领导人人际偏差行为更契合本研究情境，有助于构建更为完整的理论框架。

**(2)我们从三个方面阐述选择领导特质正念作为个体间调节变量的原因。**首先，从实践特征来看。领导幽默对领导人人际偏差行为的两种作用途径并非一成不变，我们期望找到能够同时缓冲领导幽默损耗效应并增强领导幽默增益效应的干预性变量。由于领导幽默对领导者

的双刃剑效应可能因人而异，我们考虑将领导者的个体特征作为本研究模型的重要边界条件。**其次，从领导特质正念的概念来看。**领导特质正念能够帮助领导者接受幽默展现过程中资源损失带来的不适，并进行自我调节，从而产生较低的状态损耗；同时促使领导者将注意力集中于当下的幽默行为中，通过真诚自然的情感表达与下属建立密切的情感联结，进而实现高水平的关系需求满足。**在此基础上，**我们认为领导特质正念符合本文的研究思路，能够作为一个稳定的个体特质是影响领导幽默双刃剑效应的重要边界条件。**最后，从理论基础的具体内容来看。**一方面，领导特质正念作为一种稳定的个体资源，根据资源保存理论，高特质正念的领导者能够有效应对资源损失状况，减少资源损失带来的不适，降低状态损耗。另一方面，不同水平特质正念的个体在识别亲密关系、与他人建立情感联结的能力存在差异，根据自我决定理论，高特质正念的领导者更有可能在幽默展现的过程中与他人建立亲密关系，从而更易满足自身的关系需求。**因此，**我们引入领导特质正念作为本研究的个体间调节变量，通过探究领导者稳定的特质正念对自身幽默行为损耗效应的缓冲作用和对增益效应的强化作用，增强研究模型的解释力和完备性。

**(3)我们从三个方面阐述选择领导角色自我同情作为个体内调节变量的原因。**首先，从实践特征来看。领导者对于自身的每日行为反应不仅受到其个体特质的影响，也会因自身日常状态的波动而产生差异。基于此，我们期望选择一个个体内的干预变量，对研究模型进行补充完善。**其次，从领导角色自我同情的概念来看。**领导角色自我同情不仅有助于领导者以理解并接纳的心态看待由幽默展现而引发的资源损失，并包容自身的资源损失经历，从而产生较低的状态损耗；同时还促使领导者积极看待自身的幽默行为，使他们有动力通过说笑逗趣娱乐下属以拉近与下属间的距离，进而实现关系需求满足。**在此基础上，**我们认为领导角色自我同情能够作为个体内的干预变量，用以调节领导幽默的双刃剑效应。**最后，从理论基础的具体内容来看。**一方面，领导角色自我同情作为一种动态变化的每日资源，根据资源保存理论，其能够缓冲领导者由于幽默行为导致的资源损失带来的影响，降低领导状态损耗的水平。**另一方面，**领导角色自我同情能够使领导者高度认可并内化自己的领导工作与行为，根据自我决定理论，其能够促使领导者体验到更充分的关系需求满足。**因此，**我们引入领导角色自我同情作为本研究的个体内调节变量，通过探究领导者每日领导角色自我同情心态对自身幽默行为的损耗和增益效应的影响，增强研究模型的新颖性。

**综上所述，**通过梳理研究模型的逻辑，我们对引言部分和理论假设部分进行了重新撰写（*详见修改稿p. 1—9*），希望我们对模型的调整与完善能够在理论上和实践上将研究变量的选择逻辑变得清楚。

### 意见 3:

研究假设的推导还需加强，尤其是领导幽默与领导状态损耗之间的关系。

### 回应:

感谢审稿专家提出的宝贵意见。这一意见使我们意识到原始稿件在假设推导的过程中存在不够充分和严谨的问题。根据审稿专家的意见，我们结合理论基础和研究变量的概念特征，对研究假设进行了重新撰写：**(1)**强化了领导幽默与领导状态损耗之间关系的逻辑推导；**(2)**结合评审意见对模型进行了调整和完善，并在此基础上强化了其他假设推导。*(详见修改稿 p. 4—9)*

**(1)**我们从三个方面增强了领导幽默与领导状态损耗之间关系的论证。首先，领导者在展现幽默的过程中通过消耗自我控制资源引发状态损耗。具体而言，为了达到预期的幽默效果，领导者通常需要调控自己的行为 and 情绪，努力以轻松诙谐的方式呈现幽默，这可能消耗大量的自我控制资源，进而导致领导者身心疲惫，即引发状态损耗。**其次**，领导者在展现幽默的过程中通过消耗认知资源引发状态损耗。具体而言，领导者运用幽默与下属互动时，需要根据当下的情境选择恰当的幽默形式与内容，并思考如何创造性地呈现幽默，这可能消耗大量的认知资源，从而导致领导者的专注度降低，进而引发状态损耗。**最后**，我们对资源保存理论的观点与领导幽默的具体特征进行结合。具体而言，领导者在展现幽默的过程中消耗了自我控制资源和认知资源，根据资源保存理论，这可能导致个体精疲力竭、注意力下降，即产生状态损耗。

**(2)**我们立足于资源保存理论和自我决定理论对模型进行了调整和完善，并基于理论基础的核心观点对研究假设进行了强化。首先，我们依据资源保存理论的逻辑，梳理并重新撰写了领导状态损耗的中介作用。具体而言，状态损耗的领导者为了避免资源的进一步损失，不太可能投入资源调控后续行为，他们更有可能在后续与下属的互动中违反人际规范，采取人际偏差行为作为状态损耗的防御型行为反应，即领导状态损耗在领导幽默与领导人人际偏差行为关系间起中介作用。**其次**，我们结合领导幽默与领导关系需求满足的概念特征，厘清了两者间的关系。具体而言，领导者的幽默行为有助于拉近与下属间的距离，与下属建立密切的情感联结，这有助于实现领导者的关系需求，即领导幽默与领导关系需求满足之间呈正向关系。**再次**，我们基于自我决定理论，提出了领导关系需求满足的中介效应假设。具体而言，关系需求得到满足的领导者更倾向于维系与下属间的亲密关系，他们不太可能在后续与下属的互动中展现人际偏差行为，即领导关系需求满足在领导幽默与领导人人际偏差行为关系间起

中介作用。**最后**，我们分别从个体间特质差异和个体内动态变化的角度，阐释了针对领导幽默双刃剑效应的调节机制。具体而言，在个体间层面，我们提出领导特质正念作为一种稳定个体特质，能够缓冲领导幽默的损耗效应并强化其增益效应，同时阐述了领导特质正念在高、低不同水平下对领导幽默双刃剑效应的差异化调节机制；在个体内层面，我们提出领导角色自我同情作为一种动态心理状态，同样能够缓冲领导幽默的损耗效应并强化其增益效应，同时阐述了领导角色自我同情在高、低不同水平下对领导幽默双刃剑效应的不同调节路径。

**综上所述**，根据审稿专家的意见，我们立足于理论基础并深入剖析变量内涵，对假设部分进行了重新梳理与撰写，确保逻辑连贯、清晰，希望我们的改进能够使假设推导得到加强。

#### 意见 4:

研究一需要控制领导状态损耗的基线水平。

#### 回应:

非常感谢审稿专家提出关于控制领导状态损耗基线水平的宝贵建议。按照日志研究的最佳实践，我们在模型中已对关键变量的基线水平进行了控制，同时控制了个体内变量在调研期间的变化趋势和周期(详见修改稿 p. 11)，具体如下：

“遵循经验取样法的最佳实践，本研究控制了自回归效应以及个体内变量在调研期间的变化趋势和周期(Gabriel et al., 2019)。在自回归效应方面，本文分别控制了前一天的领导状态损耗，领导关系需求满足和领导人际偏差行为。为了确保数据的完整性，我们参考 Mplus 中对缺失值的数据处理方式(王孟成, 2014)，将上述变量用于自回归控制的前一天缺失值以-999 替代。在变化趋势和周期方面，本文控制了一周内天数、正弦和余弦。其中，一周内天数指的是周一到周五的第几天，由于参与者仅在工作日填写问卷，因此取值范围为 1 至 5。正弦和余弦根据 Liu 和 West(2016)的方法计算，具体公式为：正弦 =  $\sin(2\pi t/7)$ ，余弦 =  $\cos(2\pi t/7)$ ，其中 t 表示一周中的第几天。”

在加入上述控制变量后，我们发现模型的核心结论与未加入控制变量时保持一致，表明研究结果具有良好的稳健性。

#### 意见 5:

研究二的两个实验都不涉及到调节变量，做这两个实验的意义体现在哪里？

#### 回应:

诚挚感谢审稿专家的细致评议。基于审稿专家的指导，我们从以下三个方面进行回应：

**(1)我们完全理解审稿专家的担忧：**原研究二虽然检验了部分因果关系，但由于实验设计未纳入调节变量，因此实验结果无法帮助我们检验调节机制，其理论价值确实有限。此外，结合编委和审稿专家团队的意见，为了增强模型的理论贡献和新颖性，我们对研究模型进行了进一步的调整和完善。在完善后的模型中，实验难以捕捉到领导角色自我同情这一个体内的调节变量。因此，我们对研究设计进行了调整——删除了原研究的实验部分，并采用经验取样法重新开展实证检验。

**(2)经验取样法是一种在真实工作情境中以多时间点收集个体即时体验的方法，**它相较于实验法具有两个重要优势：其一，它能捕捉领导幽默、状态损耗、关系需求满足、人际偏差行为与领导角色自我同情在个体内的动态波动(Bolger & Laurenceau, 2013; Reis, 2012)，更贴合理论对“日内资源消耗与关系联结”的机制假设；其二，它能够同时在一个现实且自然的工作情境中检验两条中介路径及调节效应，使研究结构更加完整，也显著提升了模型的理论贡献与新颖性。

**(3)遵循经验取样法的最佳实践，**本研究还控制了自回归效应以及个体内变量在调研期间的变化趋势和周期(Gabriel et al., 2019)。在自回归效应方面，本文分别控制了前一天的领导状态损耗，领导关系需求满足和领导人际偏差行为。在变化趋势和周期方面，本文控制了一周内天数、正弦和余弦。纳入上述控制变量后，我们的核心结论保持一致，说明研究结果具有良好的稳健性。

**综上所述，**采用更严谨且完整的经验取样法设计不仅弥补了原实验无法涵盖调节机制的不足，也显著提升了本研究的理论契合度和方法严谨性。

#### 意见 6:

研究的理论贡献还需要再提炼，需要跟以往的研究对话。

#### 回应:

感谢审稿专家的提示。依据审稿专家的意见，我们重新梳理并凝练了三点理论贡献，从三个方面与现有研究进行对话，并在讨论部分补充了相关文献(详见修改稿 p. 19—20)。

**(1)在研究视角方面，首先，**通过与现有文献对话，我们发现已有研究可能存在的不足之处：一方面，目前两篇关于领导幽默对领导者自身影响的文献均是基于单一效应探究领导幽默的影响效果(Li et al., 2023; Wang et al., 2024)，缺乏从更加平衡的视角明晰领导幽默对领导者自身影响效应的理论框架，不利于我们对领导幽默的认识；另一方面，现有关于领导幽默的研究大多基于静态视角探究领导幽默的平均影响效果(Hu & Luo, 2023; Liu et al., 2024;

Zhang et al., 2024), 忽视了对领导幽默在日常工作场所动态影响过程的更深层阐释, 制约了对领导幽默作用的深刻认知。**在此基础上**, 通过与现有研究对话, 本研究采用经验取样法, 从人际互动的角度更加辩证地揭示了领导幽默对领导人际偏差行为的双刃剑动态影响效果, 解决了以往研究不足。**最后**, 通过增强与以往研究的对话, 我们提炼出了本研究的理论贡献: 基于行为者中心视角构建领导幽默双刃剑效应的动态理论模型, 突破了现有零星研究仅从单一效应和静态视角探究领导幽默影响的局限性, 增进和丰富了现有研究对领导幽默影响效果的再认识。

**(2)在中介机制方面**, **首先**, 我们加强与以往文献对话, 总结了已有研究可能存在的局限: 现有关于领导幽默的研究主要聚焦于员工的心理体验(Cheng et al., 2024; Dai et al., 2025; Tan et al., 2022)和团队氛围(杨陈, 2022; Yang & Wen, 2021; Zhang et al., 2024)等角度探讨其发挥作用的解释机制, 零星研究从领导幽默加剧领导者的自我损耗(Li et al., 2023)和增强领导者的心理资本(Wang et al., 2024)方面探究领导幽默对领导者自身影响效果, 对于领导幽默影响领导者自身的内在逻辑尚不完全明确。**在此基础上**, 通过加强与文献的对话, 我们基于资源保存理论和自我决定理论, 关注到领导幽默消耗领导者的认知资源和自我控制资源造成领导者状态损耗的同时, 验证了领导者在工作场所中展现幽默能够通过拉近与下属间的距离, 实现领导者的关系需求满足, 以弥补现有关于领导幽默影响效果解释机制的研究局限。**最后**, 通过与以往研究对话, 我们提炼出本研究的理论贡献: 识别领导幽默对领导人际偏差行为的差异化路径, 厘清了领导幽默双刃剑效应的“黑箱”, 阐明了领导者的幽默行为对自身后续行为产生影响的内在作用机制。

**(3)在边界条件方面**, **首先**, 我们加强与以往文献对话, 总结了已有研究可能存在的局限: 现有关于领导幽默的相关研究中, 对于强化或缓冲领导幽默影响效果的边界机制探索主要关注的是领导幽默接受者(即员工)的特征(Hu et al., 2024; Tan et al., 2021)及其嵌入情境(Hamstra et al., 2024; Xu et al., 2025), 仅有零星研究从领导者的动机(Li et al., 2023)和政治技能(Wang et al., 2024)两个方面关注了领导幽默对领导者自身的影响, 不利于在理论上正确地认识领导幽默的影响效果。**在此基础上**, 通过加强与现有文献对话, 我们从动态变化的角度探究领导幽默对领导者每日状态和行为的波动影响。我们在探究领导特质正念的调节效应的同时, 引入了领导角色自我同情这一个体内调节变量揭示领导者日常行为变化的边界条件, 提出并验证了领导幽默双刃剑效应的不同调节路径, 以弥补现有关于从领导者特质方面探究领导幽默影响效果边界条件的研究局限。**最后**, 通过与以往文献对话, 我们提炼出本研究的

理论贡献：通过探究不同层次变量对领导幽默影响机制的调节作用，推动了对领导幽默复杂影响有效性的理解。

综上所述，结合审稿专家的意见，我们通过加强与文献对话，归纳出已有研究可能存在的不足，这一改进有助于更好地提炼出本研究的理论贡献。

### 参考文献(仅列出正文中未包含的文献):

- Bolger, N., & Laurenceau, J.-P. (2013). *Intensive longitudinal methods: An introduction to diary and experience sampling research*. New York: Guilford Press.
- Chen, G., Yang, F., Yang, Q., & Wang, L. (2024). Daily leader humor and healthcare workers' next-day helping behaviors: The roles of positive affect and difficulty in maintaining display rules. *Personnel Review*, 53(8), 1974–1990.
- Chow, I. H. S. (2020). The effect of leader humor on employee adaptability. *Humor*, 33(1), 137–156.
- Cui, Z. S., & Mu, X. (2024). The influence of leader humor on bootlegging of knowledge employees. *Science and Technology Management Research*, 44(18), 198–204.
- [崔智淞, 慕星. (2024). 幽默型领导对知识型员工越轨创新行为的影响. *科技管理研究*, 44(18), 198–204.]
- Dai, L., Li, Z., Zeng, K., & Hu, Y. (2025). Where humor prevails, entrepreneurship never ends: The role of leader's positive humor on employee intrapreneurship. *Chinese Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/cms-09-2024-0655>
- Evans, J. B., Slaughter, J. E., Ellis, A. P., & Rivin, J. M. (2019). Gender and the evaluation of humor at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1077–1087.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22(4), 969–1006.
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1083–1099.
- Hamstra, M. R., Guzman, F. A., Qian, S., Schreurs, B., & Jawahar, I. M. (2024). Turning down employee voice with humour: A mixed blessing for employee voice resilience? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4), 1854–1873.
- Huang, G., Fu, C. G., & Guan, X. H. (2015). Construction and measurement of leadership silence dimension in organizations. *Journal of Management World*, (07), 122–129.
- [黄桂, 付春光, 关新华. (2015). 组织中领导沉默维度的建构与测量. *管理世界*, (07), 122–129.]
- Hu, L., Ye, L., Guo, M., & Liu, Y. (2023). The impact of leader humor on employee creativity during the COVID-19 period: The roles of perceived workload and occupational coping self-efficacy. *Behavioral Sciences*, 13(4), 303–319.
- Hu, W., & Luo, J. (2023). Leader humor and employee creativity: A model integrating pragmatic and affective roles. *Asian Business & Management*, 22(2), 509–528.
- Hu, X., Parke, M. R., Peterson, R. S., & Simon, G. M. (2024). Faking it with the boss's jokes? Leader humor quantity, follower surface acting, and power distance. *Academy of Management Journal*, 67(5), 1175–1206.
- Jiang, P., Yang, F., & Zhang, L. H. (2020). How does leader humor stimulate employees' innovation? A dual process model analysis. *Science of Science and Management of S. & T*, 41(4), 98–112.

- [姜平, 杨付, 张丽华. (2020). 领导幽默如何激发员工创新: 一个双中介模型的检验. *科学学与科学技术管理*, 41(4), 98–112.]
- Jiang, P., & Zhang, L. H. (2022). Leader humor and employee proactive behavior: The mediating role of thriving at work and the moderating role of political skill. *Management Review*, 34(4), 194–203.
- [姜平, 张丽华. (2022). 领导幽默与下属前瞻行为: 工作繁荣的中介作用与政治技能的调节作用. *管理评论*, 34(4), 194–203.]
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126–138.
- Jun, K., Lee, J. (2024). Enhancing organizational identification through leader humor: The roles of positive affect and organizational justice. *Current Psychology*, 43(23), 1–16.
- Kang, F., Li, J., Zhang, H., & Zhang, Y. (2022). Leader humor and newcomer adjustment: The mediating role of role breadth self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1201–1216.
- Khattak, S. A., & Irshad, M. (2024). Is leader humor a discursive resource for predicting innovative behavior? Examining the role of pro-social motivation and personal need for structure in hospitality industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 651–665.
- Liu, S. B., Wang, X., & Zhao, K. (2023). The effect of leader humor on employee learning from failure——A mediated moderation model. *Soft Science*, 37(8), 46–51.
- [刘松博, 王曦, 赵锴. (2023). 领导幽默对员工失败学习的影响——一个被中介的调节模型. *软科学*, 37(8), 46–51.]
- Liu, X., Wu, L. Z., Ye, Y., & Kwan, H. K. (2024). Are humorous frontline employees hotels' secret weapons? Investigating when and why employee sense of humor promotes service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103667.
- Liu, Y., Yang, D. T., & An, Y. R. (2020). Leader humor influence on employee's innovation behavior——A moderated-mediation model. *Soft Science*, 34(9), 103–108.
- [刘云, 杨东涛, 安彦蓉. (2020). 领导幽默对员工创新行为的影响——有调节的双中介模型. *软科学*, 34(9), 103–108.]
- Li, Y., Hou, J., Zheng, J., Li, Y., & Yan, H. (2024). How leader humor boost employee innovative behavior in stress? A cross-level moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(33), 26967–26982.
- Li, Z. W., Dai, L. H., Wang, F. R., & Guo, D. J. (2021). How leader's positive humor affects employee creativity: An empirical study from a Zhejiang IT company. *Journal of Zhejiang University (Humanities and Social Sciences)*, 51(5), 183–196.
- [李正卫, 戴丽华, 王飞绒, 郭东杰. (2021). 领导积极幽默如何影响员工创造力: 来自浙江IT企业的实证研究. *浙江大学学报: 人文社会科学版*, 51(5), 183–196.]
- Luo, W., & Mu, M. (2024). The impact of leader humor on employee job crafting: A self-determination perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 39(7), 863–877.
- Neves, P., & Karagonlar, G. (2020). Does leader humor style matter and to whom? *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 115–128.
- Peng, L., Lei, S., Guo, Y., & Qiu, F. (2020). How can leader humor enhance subordinates' service creativity? The moderator of subordinates' SFIT and the mediator of role modeling. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 865–882.
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2021). Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 415–428.
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial*

- Psychology*, 30(8), 878–893.
- Reis, H. T. (2012). Why researchers should think “real-world”: A conceptual rationale. M. R. Mehl, & T. S. Conner (Eds.), *Handbook of research methods for studying daily life* (pp. 3–21). New York: Guilford Press.
- Shi, G. F., Zheng, X., & Tang, J. (2021). The influence mechanism of leader humor on employees’ interpersonal deviant behavior. *Journal of Capital University of Economics and Business*, 23(4), 77–86.
- [石冠峰, 郑雄, 唐杰. (2021). 领导幽默对员工人际越轨行为的影响机制. *首都经济贸易大学学报*, 23(4), 77–86.]
- Shi, X. (2021). The positive effect of perceived leader humor on negative workplace gossip. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(10), 1–10.
- Siddiquei, A. N., Ahmad, S., Badar, K., & Asmi, F. (2024). How and when creativity thrives in construction projects: A study of leader’s humor. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(8), 3377–3397.
- Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2022). Leader humor extends beyond work: How and when followers have better family lives. *Applied Research in Quality of Life*, 17(1), 351–374.
- Tan, L., & Xia, T. (2023). Predictors on workplace suicidal ideation: From a social interaction perspective. *Current Psychology*, 42(8), 6131–6141.
- Tremblay, M. (2017). Humor in teams: Multilevel relationships between humor climate, inclusion, trust, and citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 363–378.
- Wang, Q., Wang, H. J., Jiang, L., Li, Z., & Lyu, S. C. (2024). Leader humor, workplace gossip, and employee authentic self-expression: Implications for employee proactive behaviors. *Current Psychology*, 43(16), 14335–14347.
- Wu, L. Z., Ye, Y., Cheng, X. M., Kwan, H. K., & Lyu, Y. (2020). Fuel the service fire: The effect of leader humor on frontline hospitality employees’ service performance and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1755–1773.
- Xu, X. A., Wen, N., & Cai, R. (2025). Laughing it off: How does leader humor alleviate employees’ compassion fatigue in service failure? *Tourism Management*, 106, 104980.
- Yang, C., Yang, F., & Ding, C. (2021). Linking leader humor to employee creativity: The roles of relational energy and traditionality. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 548–561.
- Yang, C. (2022). The impact of leader humor on team creativity. *Management Review*, 34(7), 268–279.
- [杨陈. (2022). 领导幽默对团队创造力的影响研究. *管理评论*, 34(7), 268–279.]
- Yang, F., Zhou, L., Chen, G., & Liu, Q. (2025). Trunks and branches: Embracing department leader humor and enhancing team outcomes. *Small Group Research*. <https://doi.org/10.1177/10464964251343502>
- Zhang, L., Qin, G., Yang, F., & Jiang, P. (2023). Linking leader humor to employee bootlegging: A resource-based perspective. *Journal of Business and Psychology*, 38(6), 1233–1244.
- Zhang, Y., Lu, L., & Zhang, J. (2024). Humorous yet safe: The contrasting moderating effects of leader integrity and leader humor differentiation on the linkage between leader humor and team creativity. *Current Psychology*, 43(1), 234–247.
- Zhang, Y. J., Huang, Y. C., & Lu, L. (2022). Influence of leader humor on employee’s voice—A moderated mediation model. *Soft Science*, 36(3), 124–130.
- [张亚军, 黄宇初, 陆露. (2022). 领导幽默对员工建言的影响——一个被调节的中介模型. *软科学*, 36(3), 124–130.]
- .....

### 编委意见：

本文研究领导幽默损耗效应，即探讨领导在工作中的幽默表达对领导者个人心理状态与行为的影响，通过经验取样法的问卷调查研究和实验设计分别检验本文的假设。两位外审专家都认为研究质量整体较好，论文撰写也比较规范，但都对研究的理论贡献提出了质疑。我赞同两位专家的观点，也认为探讨领导者幽默表达对领导个人的影响并不是首创，建议作者能系统梳理文献。综合考虑后，我建议给作者一个大修的机会，希望能结合审稿人的意见对论文进行深入修改和完善。在外审专家的意见基础上，我总结归纳几点重要的问题供作者思考：

### 回应：

非常感谢编委对我们文章提出的宝贵意见！您的专业建议对提升论文质量具有重要帮助。按照您的指导，我们对领导幽默影响效果的相关文献进行了系统梳理，在此基础上总结了现有文献存在的不足，同时我们针对这些不足在研究设计上进行了系统性的修改和完善。由于本轮修改对引言、理论假设、研究方法、以及讨论内容均作了大幅度调整，标注修改内容可能影响阅读体验，故未做高光处理。**我们恳请编委老师重新通读全文**，并给予进一步的批评指正，希望修改后的稿件能够符合您的期望。再次感谢您的辛勤审阅与支持！

### 意见 1：

研究领导幽默表达对威风型领导沉默行为的影响究竟有什么理论贡献？作者是试图贡献领导理论、领导幽默研究，还是领导沉默研究？资源理论的视角是否新颖？领导正念特质的调节符合资源理论视角，但又缺乏新意。因此，研究整体上给人感觉缺乏新意，无论是研究问题（领导幽默的个人负面效益）还是理论视角（资源损耗）都缺乏新颖性。这是作者修改论文需要解决的最核心问题。

### 回应：

感谢编委提出的富有洞见的问题，我们非常认可编委指出的原文在理论贡献和新颖性方面存在的不足。依据编委的问题，我们对本研究进行了修改与完善，增强了研究的新颖性并明确了对领导幽默研究的理论贡献：**(1)回顾领导幽默相关文献；(2)总结现有研究局限；(3)结合研究局限和编委意见进行针对性修改。**

**(1)我们系统梳理了领导幽默相关文献。**具体地，我们以“leader humor”(英文期刊)、“领导幽默”(中文期刊)为关键词，分别在 Web of Science 和中国知网数据库中对已发表的文章进行检索，检索时间截止至 2025 年 11 月 30 日，初步筛选共获得英文论文 151 篇，中文论

文 26 篇。通过对标题与摘要进行一一阅读与核对，我们最终得到“以领导幽默影响效果为研究主题”的英文论文 45 篇，中文论文 12 篇，共计 57 篇(见表 R1)。通过对这些文章的整理与阅读，我们从概念类别(行为观、特质观)、研究层次(员工、团队、跨层、领导)、理论视角、作用机制、以及研究效应(积极效应、消极效应、双刃剑效应)等方面呈现了现有研究的主要关注点。

表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Pundt (2015)	行为观	员工层面	静态	—	创造力要求	—	员工创新行为 员工工作投入	积极效应
Goswami et al. (2016)	行为观	员工层面	静态	情感事件理论	变革型领导	积极情感	员工工作绩效 组织公民行为	积极效应
Tremblay (2017)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	对领导的信任	员工包容	组织公民行为 员工情感承诺	积极效应
Pundt & Venze (2017)	行为观	员工层面	静态	关系过程模型	个体结构需求	领导-成员交换关系	员工情绪耗竭 员工脱离	积极效应
Cooper et al. (2018)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	—	领导-成员交换关系 员工倦怠	组织公民行为	积极效应
Yam et al. (2018)	特质观	员工层面	静态	良性违反理论 社会信息加工理论	亲和型领导幽默	领导诱发积极情感 规范违反可接受性 领导-成员交换关系	员工越轨行为 员工工作投入	双刃剑效 应
Evans et al. (2019)	行为观	跨层效应	静态	平行约束满足理论	领导者的性别	员工对领导的地位感知	绩效评估 领导力评估	双刃剑效 应
Chow (2020)	行为观	员工层面	静态	情感-信息理论	员工幽默需求	愉悦感	员工适应性	积极效应
Peng et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	社会学习理论	员工支持性人际关系敏感性	角色榜样	员工服务创造力	积极效应
刘松博 等 (2023)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	员工结构需求	心理安全	员工失败学习行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Neves & Karagonlar (2020)	行为观	员工层面	静态	信任框架	员工核心自我评价	对主管信任	员工角色内绩效 组织越轨行为 员工服务绩效	积极效应
Wu et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	自我决定理论	员工神经质	和谐激情	主动顾客服务绩效	积极效应
刘云 等 (2020)	行为观	员工层面	静态	社会交换理论 积极情绪拓展建构理论	员工传统性	领导-成员交换关系积极情绪	员工创新行为	积极效应
姜平 等 (2020)	行为观	员工层面	静态	自我效能理论 社会信息加工理论	外向性	创新自我效能感 心理安全感	员工创新行为	积极效应
Karakowsky et al. (2020)	行为观	员工层面	静态	信号理论	—	对领导基于情感的信任 对领导基于认知的信任 感知反馈寻求行为成本 感知反馈寻求行为价值	员工反馈寻求行为	积极效应
陈建安 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	认知反应理论	幽默元信息敏感度 幽默喜好	员工感知领导幽默	领导诱发的积极情绪	积极效应
李正卫 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	工作自主性	认知灵活性 心理安全感	员工创造力	积极效应
Shi (2021)	行为观	员工层面	静态	—	员工工作不安全感	员工感知的团队包容	有关领导的职场负面八卦	消极效应
Yang et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工传统性	关系能量	员工创造力	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Tan et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	幽默关系过程模型	员工传统性	领导-下属关系 领导-成员交换关系	员工向上建言意图	积极效应
Potipiroon et al. (2021)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	团队幽默	心理安全	促进性建言 抑制性建言	积极效应
石冠峰 等 (2021)	行为观	员工层面	静态	良性违反理 社会认知理论	权力距离	违规可接受性	员工人际越轨行为	消极效应
姜平和张丽华 (2022)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工政治技能	工作繁荣	员工前瞻行为	积极效应
Kang et al. (2022)	行为观	员工层面	静态	社会信息加工理论	新员工认知灵活性	角色宽度自我效能感	新员工适应性	积极效应
Tan et al. (2022)	行为观	员工层面	静态	溢出交叉理论	感知人际和谐氛围	员工工作满意度 员工工作家庭丰富	配偶婚姻满意度	积极效应
张亚军 等 (2022)	行为观	员工层面	静态	领导过程归因理论	领导虚伪感知	心理安全感	员工建言行为	积极效应
Yang & Zhang (2022)	行为观	员工层面	静态	关系视角	团队结构	领导-成员关系	员工组织公民行为	积极效应
Tan & Xia (2023)	行为观	员工层面	静态	社会互动视角 情感事件理论	—	员工抑郁	员工自杀想法	积极效应
Zhang et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	工作单元结构	关系能量	员工盗版行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Chen et al. (2024)	行为观	员工层面	动态	资源保存理论	遵守展示规则的困难	积极情感	对病人的帮助行为	积极效应
戴万亮 等 (2023)	行为观	员工层面	静态	“特质-状态-行为”模型 特质激活理论	团队情绪氛围	心理韧性	团队成员创造力	积极效应
Dai et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	情感信息理论 社会信息加工理论	对领导的信任	规范违反可接受性	员工盗版行为	消极效应
Hu et al. (2023)	行为观	员工层面	静态	缓解理论 相似吸引理论	员工与领导相似性感知	工作负荷 职业应对自我效能感	员工创造力	积极效应
Cheng et al. (2024)	行为观	跨层效应	动态	情感孔径视角	问题类型	温暖感知、笑声解释	领导有效性	双刃剑效应
崔智淞和慕星 (2024)	行为观	员工层面	静态	认知情感系统理论	—	对领导的喜爱 内部人身份认知	员工越轨创新行为	积极效应
贾剑峰 等 (2024)	行为观	员工层面	动态	主动动机模型	员工权力距离	工作享受 积极情绪	员工建言行为	积极效应
Jun & Lee (2024)	行为观	员工层面	静态	幽默情感理论 公平理论	员工组织公平知觉	积极情感	员工组织认同	积极效应
Li et al. (2024)	行为观	跨层效应	静态	资源保存理论 情绪传染理论	高绩效预期 团队关系冲突	和谐激情	员工创新行为	积极效应
Luo et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	自我决定理论	员工玩兴特质	工作流动	工作重塑行为	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Wang et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	身份符号互动主义视角	负面职场八卦	真实自我表达	员工任务个性协议 工作重塑	积极效应
Liu et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	人-环境匹配理论	顾客联系频率	人和服务工作的匹配	员工服务绩效	积极效应
Khattak et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	情感事件理论	个体结构需求	亲社会动机	员工创新工作行为	积极效应
Hu et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	情绪调节理论	员工权力距离	员工表层行为	员工情绪衰竭 员工工作满意度	消极效应
Hamstra et al. (2024)	行为观	员工层面	静态	信号理论	领导-成员交换关系	建言安全 建言影响	建言韧性	积极效应
Hu & Luo (2023)	行为观	员工层面	静态	社会交换理论	员工换位思考 领导虚伪	任务资源	员工创造力	积极效应
Xu et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	资源保存理论	员工权力距离信念 基于情感的信任	组织支持感	员工共情疲劳	积极效应
Dai et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	社会认同理论	领导对创造的鼓励	感知内部人身份	员工创业精神	积极效应
Xu et al. (2025)	行为观	员工层面	静态	工作活力社会嵌入模型	团队-成员交换	信息不充分 积极情感	员工活力	双刃剑效应
Mao et al. (2017)	行为观	团队层面	静态	领导分类理论	领导-下属关系冲突	变革型领导	团队绩效	积极效应
杨陈 (2022)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论	领导社会机敏性 团队传统性	团队玩兴氛围	团队创造力	积极效应

续表 R1 领导幽默的影响效果现状梳理

作者	概念类别	研究层次	分析视角	理论视角	调节变量	中介变量	结果变量	研究效应
Yang & Wen (2021)	特质观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队官僚主义实践 领导幽默风格	职场孤独氛围	团队绩效	积极效应
Siddiquei et al. (2024)	特质观	跨层效应	静态	良性违反理论 社会信息加工理论	—	团队心理安全感	团队创造力 个体创造力	积极效应
Yang et al. (2024)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论	团队结构	团队知识整合能力	团队创造力	积极效应
Zhang et al. (2024)	行为观	团队层面	静态	社会信息加工理论 幽默优势理论	领导行为正直 领导幽默差异化	团队心理安全感	团队创造力	积极效应
Yang et al. (2025)	行为观	团队层面	静态	关系视角	部门领导外显真诚 团队领导权力距离	领导-领导交换关系	团队任务绩效 团队组织公民行为	积极效应
Li et al. (2023)	行为观	领导层面	静态	自我损耗理论	印象管理动机	自我损耗	领导职场越轨行为	消极效应
Wang et al. (2024)	行为观	领导层面	动态	资源保存理论	领导政治技能	领导心理资本	领导工作投入	积极效应

注：作者根据相关资料整理所得。

**(2)基于对上述文献的梳理，总结现有关于领导幽默影响效果的研究存在三点局限。第一，**现有领导幽默研究多数集中在探讨其对员工和团队的影响，对其如何影响领导者自身的关注较为匮乏。领导者作为幽默行为的发出者，审视领导幽默对领导者自身的影响有助于认识领导幽默在管理实践中的价值。然而现有研究中，仅有2篇文献(占比3.5%)从行为者中心视角探究了领导幽默对领导者自身的影响，对于领导幽默如何影响领导者自身的认识十分有限。**第二，**现有研究主要采用静态设计，忽视了领导幽默行为在每日工作场所中的动态影响效应。由于领导者的幽默行为在日常工作中具有动态性且随时间推移而发生变化，进而对个体后续行为产生影响，我们有必要采取动态视角探究领导幽默的作用机制。当前文献中有53篇(占比93.0%)是以静态视角对领导幽默影响效果进行探究的，缺乏对领导幽默在日常工作场所动态影响过程的更深层阐释，限制了对领导幽默作用机制的深刻认知。**第三，**先前的研究主要聚焦于领导幽默单一效应的研究，较少研究揭示了其潜在的双刃剑效应。现有研究中有53篇(占比93.0%)是聚焦于领导幽默单一影响的研究，简单地探究领导幽默的单一积极或者消极影响可能导致理解上的偏颇和局限。尽管已有4篇文献(占比7.0%)关注到了领导幽默的双刃剑效应，但并未从行为者中心视角深入分析领导幽默对自身的影响。**综上所述，**现有研究尚未解决上述三点研究不足，即未能基于行为者中心视角构建领导幽默对领导者自身双刃剑效应的动态影响理论模型，从而不利于对领导幽默复杂影响的充分挖潜。

**(3)针对上述研究局限与编委对本研究新颖性的质疑，我们重新进行了研究设计，以强化本研究的新颖性并突出对领导幽默研究的贡献。第一，**基于行为者中心视角探究领导幽默对领导者自身的影响。通过回归领导幽默在人际互动方面的本质特性，我们深入探究了领导幽默与领导人际偏差行为关系间的作用机制与边界条件。考虑到原始研究基于资源保存理论，仅从资源的视角探究领导幽默对领导者自身的影响存在新颖性不足的问题，我们在原有理论框架上做了重要拓展，通过引入自我决定理论，从资源损失和需求满足的两个方面解析领导幽默对领导人际偏差行为的影响，这一改进不仅完善了本研究理论视角的新颖性，还补充和推进了对以往主要关注领导幽默如何影响员工和团队的研究。**第二，**采取动态视角捕捉领导者每日幽默行为对自身的波动影响。通过运用经验取样法，我们从动态变化的角度探究了领导幽默对领导者每日状态和行为的波动影响。根据编委的提示，我们意识到单纯探究领导特质正念作为个体间变量的调节效应虽然符合资源视角，但创新性尚显不足。为了完善我们的研究，本次修改在原有基础上结合自我决定理论，指出不同领导特质正念的个体在心理需求满足程度上存在差异，还引入了领导角色自我同情这一个体内调节变量：依据资源保存理论将其视为动态变化的心理资源，同时依据自我决定理论突出其以积极的态度看待自身行

为的特性，揭示领导角色自我同情在领导者日常行为变化过程中起到的调节作用。这一调整不仅增强了调节变量设置的新颖性，还增进和丰富了现有研究对领导幽默有效性的再认识。

**第三，将原始研究中的领导幽默损耗效应研究拓展为对领导幽默双刃剑效应的探究。**通过构建双路径模型打开领导幽默对领导人际偏差行为作用的“黑箱”，我们阐明了领导者的幽默行为对自身后续行为产生影响的内在作用机制。根据编委的提示，我们认识到原始研究在问题设定上缺乏新颖性。为了解决这一问题，我们结合自我决定理论引入了领导关系需求满足这一中介变量，进而构建出两条差异化的作用途径，即领导幽默通过消耗领导者的自我控制资源和认知资源引发领导状态损耗，进而正向影响领导人际偏差行为，同时通过拉近与下属间的距离实现领导关系需求满足，进而负向影响领导人际偏差行为。这一改进同时考察了领导幽默的积极与消极效应，不仅解决了原有研究探究领导幽默的个人负面效益新颖性不足的问题，也弥补了片面聚焦于领导幽默单一效应影响效果的研究缺陷。

**综上所述**，根据编委提出的问题，我们系统梳理了领导幽默相关研究文献。围绕所总结的现有研究局限，我们对研究设计进行了针对性地调整和完善，这一改进强化了本研究的新颖性及其对领导幽默研究的理论贡献。

#### 意见 2:

威风型领导沉默行为作为结果变量是否新颖？这是作者需要思考的另外一个重要问题。如果核心理论贡献是领导幽默对自身的后果，那为什么一定要关注威风型领导沉默行为？需要充分的理论解释。在我看来，威风型领导沉默行为的概念和测量有很大问题。例如，“我不表态也能起到批评下属的作用”，这个表述如何能反映领导的沉默行为？因为这个表述并没有直接明确领导今天没有沉默（行为），而是反映了领导的一种威严或者威慑。此外，请作者仔细研究沉默的概念，所谓沉默应该是针对组织内的特定问题有建议或想法而有意沉默不语。威风型领导沉默行为的本质究竟是否是一种沉默行为。

#### 回应:

感谢编委提出的发人深省的问题，通过回顾威风型领导沉默的相关研究，我们发现原始稿件在结果变量的选择上确实存在不够新颖的问题。结合编委的意见，我们从两方面对研究模型进行了思考与修改完善：**(1)**考虑威风型领导沉默与研究模型是否适配；**(2)**重新选择领导人际偏差行为作为本研究模型的结果变量。

**(1)编委的问题促使我们重新思考威风型领导沉默的概念和测量条目与研究模型的适配程度。**一方面，我们回顾威风型领导沉默的测量题项发现其与本研究模型并不适配。尽管现

有关于威风型领导沉默的测量条目确实描述为“我不表态也能起到批评下属的作用”、“我不表态也能起到惩罚下属的作用”、“我不表态也能促使下属认识到错误”和“我不表态也能让下属反躬自省”(黄桂 等, 2015), 但这一概念重点强调的是领导者彰显权威, 同时具有批评和惩罚下属的目的和作用, 与我们所期望的领导者表现出防御型、攻击性甚至是不理性的行为反应并不相符。**另一方面**, 我们结合领导幽默的概念特征和实践特征发现威风型领导沉默与本研究模型并不适配。领导者的幽默行为可能消耗领导者自身资源, 导致领导者身心疲惫、专注度降低; 同时也可能拉近领导者自身与下属间的距离, 使两者建立密切的关系联结, 这两条作用途径与威风型领导沉默并无实质性的联系。**因此**, 基于以上思考, 我们重新选取和评估了本研究模型的结果变量。

**(2)我们结合理论基础的核心观点从领导幽默的双刃剑效应出发选择领导人人际偏差行为作为本研究模型的结果变量**。具体而言, 我们从人际互动的角度出发, 结合资源保存理论和自我决定理论提出了领导幽默的损耗效应和增益效应。一方面, 根据资源保存理论, 领导者在展现幽默的过程中消耗资源导致自身状态损耗后, 为了保全现有资源, 他们可能表现出防御型、攻击性甚至是不理性的行为反应, 此时的领导者在后续与下属交流的过程中可能表现出随意宣泄情绪、出口伤人等行为。**另一方面**, 根据自我决定理论, 通过展现幽默行为实现关系需求满足的领导者更倾向于与他人进行积极互动, 此时的领导者不太可能在后续表现出辱骂、伤害他人等一系列违反人际规范的行为。因此, 我们认为将威风型领导沉默更换为领导人人际偏差行为更契合本研究情境, 有助于构建更为完整的理论框架。**此外**, 我们认为领导人人际偏差行为的测量量表更能够匹配其本身的概念。我们关注到编委对于测量题项的质疑, 通过查阅人际偏差行为的相关文献, 我们采用 Judge 等(2006)的三条目测量题项, 具体题项如“今天, 我在工作中对下属行为粗鲁”、“今天, 我在工作中对下属说了些伤人的话”和“今天, 我在工作中对下属发脾气”, 这与领导人人际偏差行为的概念相符, 且与我们的研究思路相契合。**因此**, 通过回归领导幽默在人际互动方面的本质特征, 我们决定选取领导人人际偏差行为作为结果变量对研究模型进行完善与提升。

**综上所述**, 我们根据编委提出的问题从领导幽默人际互动的角度构建了双路径研究模型, 并将本研究模型的结果变量更换为领导人人际偏差行为。这一改进符合实践特征和理论基础, 使我们的研究模型更加新颖。

**意见 3:**

领导幽默的在 ESM 研究中的测量也存在不清晰的地方。例如，“今天，我在下属压力大的时候利用幽默来缓解紧张情绪”，这个测量并非独立的领导幽默表达，而更像是一种压力或特定情境下的情绪应对策略。从这个角度来看，领导幽默并不是导致资源损耗的原因，而是在资源损耗后的一种应对策略，所以整个理论的因果逻辑存在疑问。

回应：

非常感谢编委对领导幽默测量提出的关键意见。我们充分理解您的担忧：原量表中诸如“今天，我在下属压力大的时候利用幽默来缓解紧张情绪”之类的题项，确实可能使领导幽默被误识别为在资源受损之后出现的应对反应，而非研究模型中作为前因变量的幽默行为。这种测量方式会削弱理论因果链条的清晰性。

基于这一重要意见，同时结合编委和审稿专家团队的意见，我们对研究模型进行了进一步的调整和完善。在重新收集数据时，我们对领导幽默的测量进行了修订，采用了 Cooper 等(2018)开发的领导幽默行为量表，三条题项分别为：“今天，我在工作中向下属展现幽默”、“今天，我在各种情境下使用幽默与下属互动”以及“今天，我与下属说笑”。这些题项均不涉及压力情境或情绪调节，而是直接测量领导者是否主动发起幽默表达，从而避免了将幽默误解为应对策略的可能性。通过这一调整，我们进一步强化了理论逻辑的严谨性，也回应了编委关于因果逻辑和测量有效性的关切。

意见 4：

对于领导个体内视角的理论采用情景实验（研究 2a）可能并没有效果。因为阅读假设的领导幽默表达还是一种第三方视角的刺激，并不能真实带入到被试个人的幽默表达状态。相比之下，关键事件法（2b）的结果可能相对较好，但这种回忆研究法同样也存在因果性的质疑，即回忆过去发生的事件后评价当时的心理反应，在时间维度上也很难确定心理反应一定在回忆事件发生后。

回应：

十分感谢编委对研究 2A 和研究 2B 所提出的深刻评议。基于编委的指导，我们从以下三个方面进行回应：

**（1）我们完全理解并认同审稿专家指出的局限：**研究 2A 所采用的情境阅读方法难以引发领导者自身的真实状态损耗体验，更多是一种第三方视角的情境推理；研究 2B 虽然让被试回忆自身经历，但回忆法依旧存在时间顺序不清、情境真实性不足以及心理反应难以与

真实工作场景对应等问题。因此，两种实验设计均难以满足我们研究所需的个体内动态机制检验。

(2) 基于您的宝贵建议，同时结合审稿专家团队的意见，我们对研究模型进行了进一步的调整和完善，同时对研究设计进行了调整——删除了原研究的实验部分，并采用经验取样法重新开展实证检验。经验取样法是一种在真实工作情境中以多时间点收集个体即时体验的方法，它能够避免回忆偏差，并捕捉个体内随时间与情境波动而产生的心理变化轨迹(Bolger & Laurenceau, 2013; Reis, 2012)。相比情境阅读或回忆实验，经验取样法能够“实地、实时”追踪领导幽默行为、状态损耗、关系需求满足以及随后的人际偏差行为，以自然时间顺序呈现因果机制，更适合检验我们模型所提出的动态过程。

(3) 此外，遵循经验取样法的最佳实践，本研究还控制了自回归效应以及个体内变量在调研期间的变化趋势和周期(Gabriel et al., 2019)。在自回归效应方面，本文分别控制了前一天的领导状态损耗，领导关系需求满足和领导人际偏差行为。在变化趋势和周期方面，本文控制了一周内天数、正弦和余弦。纳入上述控制变量后，我们的核心结论保持一致，说明研究结果具有良好的稳健性。

**综上所述**，通过采用更严谨且完整的经验取样法设计，本研究能够对领导个体内的动态心理机制进行更加真实、可靠的因果链检验，从而显著提升理论推断的严谨性。

---

## 第二轮

审稿人 1 意见：

论文经过一轮修改后，质量得到了很大的提升。存在的问题如下：

回应：

非常感谢审稿专家对于我们上一轮修改工作的肯定与鼓励！在本轮修改中，我们认真阅读了您的评审意见并根据意见逐条进行了修改与回应，希望能够进一步提升研究质量。**红色字体部分**代表本轮在正文中做出的修改，衷心感谢您的宝贵时间与专业指导，期待您的再次审阅！

意见 1：

建议在引言里增加一些关于领导幽默具体表现的描述。同时进一步加强研究动机的写作，特别是领导幽默对自身偏差行为的影响已被前人研究(Li et al., 2023)证实过，为什么还要研究领导人际偏差行为，也包括中介变量和调节变量的排他性同样需要增加。

回应：

感谢审稿专家提出的建设性意见。根据您的建议，我们对引言部分进行了重新撰写，具体包括：**(1)增加领导幽默的具体表现；(2)加强研究动机的写作。**

**(1)在领导幽默的具体表现方面**，我们在修改稿的引言第一段增加了领导幽默在日常管理实践中具体表现的描述(详见修改稿p. 1)。具体而言，在日常管理实践中，领导幽默通常体现为领导者在与下属的互动中有意识地调整自身的表达方式，以轻松、诙谐的方式进行交流，例如开玩笑、调侃或分享有趣的个人经历；同时，领导者也可能在日常工作交流中穿插幽默化的表达方式，从而拉近与下属间的距离。上述表述与 Cooper 等(2018)所界定的领导幽默行为观保持一致，即将领导幽默视为领导者在与下属交流中有意展开的幽默行为。通过增加领导幽默的具体表现形式，引言部分更加贴近真实的实践情境。

**(2)在研究动机方面**，我们对引言第二段进行了重新撰写，以进一步回应“为何在已有研究基础上仍有必要考察领导人人际偏差行为”的问题(详见修改稿p. 1-2)。尽管已有研究揭示了领导幽默诱发领导者自身偏差行为的影响(Li et al., 2023)，但这些研究主要从静态视角出发，将领导幽默视为一种相对稳定的领导行为，并主要关注其平均水平。相比之下，现实组织情境中更为常见的现象是：**同一位领导者会在短时间内在风趣幽默与令人不安的互动方式之间发生明显切换**。由于忽视了领导幽默在日常互动中的波动，既有研究难以解释现实组织中这种“阴晴不定”的行为现象。基于此，本文以“领导者何以阴晴不定”为切入点，强调从动态视角理解领导幽默对领导者人际偏差行为的影响，对于揭示领导行为波动具有重要意义。

**同时**，我们对引言第三段和第四段进行了相应调整，在提出中介变量和调节变量时进一步增加了排他性(详见修改稿p. 2-3)。在中介变量方面，我们对 Li 等(2023)的研究进行了延伸和拓展，鉴于领导者在有意识地主动展现幽默的过程中需要投入个体资源，我们基于资源保存理论，从资源损耗的角度关注领导幽默引发的状态损耗，并进一步考察该损耗机制在领导日常工作中的波动。**与此同时**，我们并未局限于资源损耗的单一路径，考虑到领导幽默在组织中发挥着人际关系润滑剂的作用，我们进一步整合自我决定理论，从人际互动的角度引入关系需求满足这一增益路径。在调节变量方面，我们指出领导者对当日行为的反应一方面受其相对稳定的人格特质影响，另一方面也会因领导者日常状态的波动而产生差异(Yang et al., 2025)。基于这一区分，本文分别引入领导特质正念(个人特质)与领导角色自我同情(日常状态)作为边界条件，从而更有针对性地揭示领导幽默在不同领导者之间及同一领导者不同工作日内的作用差异。

**综上所述**，通过在引言中增加领导幽默的具体表现，并进一步加强研究动机的写作，本文的研究问题与研究动机得以更加明确。

**意见 2:**

领导幽默通过增加自我损耗而导致自身偏差行为这一路径已被研究(Li et al., 2023)，建议作者在撰写理论贡献时，可以适当加强与之对比，进一步凸显本文特有的意义。

**回应:**

感谢审稿专家提出的宝贵意见！您的意见十分重要，促使我们更加深入地思考本文的理论贡献。依据审稿专家的建议，我们在撰写理论贡献时进一步加强了与 Li 等(2023)的对比(详见修改稿 p. 20–21)，具体如下：

**(1)在分析视角和资源过程上**，区别于 Li 等(2023)将领导幽默视为相对稳定的行为风格并据此讨论其平均效应，本研究从动态视角出发，揭示了领导幽默在日常工作情境中的变化，这不仅更贴近管理实践中领导幽默的实际波动，还呼应了深化日常领导行为研究的倡议(Kelemen et al., 2020)。此外，不同于 Li 等(2023)的静态视角，我们将资源损耗过程以及人际偏差行为均置于日常波动框架中加以考察，回应了资源保存理论应关注资源日常波动性的呼吁(Halbesleben et al., 2014)，从而更好地捕捉资源损耗与偏差行为的短期变化。

**(2)在分析路径和研究效应上**，Li 等(2023)的研究主要强调领导幽默的资源损耗机制，关注其消极效应。与之相比，本研究并未停留于资源损耗路径的单一解释，而是进一步整合自我决定理论，引入“关系需求满足”的增益路径。本文揭示了领导者通过幽默互动与下属建立密切联结并实现自身关系需求满足，从而抑制其后续人际偏差行为。由此，本研究同时考察领导幽默的积极与消极效应，突破了仅从单一损耗机制理解领导幽默后果的局限，为更平衡地理解领导幽默如何影响领导者人际偏差行为提供了新的解释框架。

**综上所述**，通过加强本文与 Li 等(2023)的对比，我们更明确地凸显了本文特有的理论意义与独特贡献。

.....

**审稿人 2 意见:**

非常感谢作者团队对审稿意见的细致回复和对论文内容的系统完善！修改在理论方面展现出更高的逻辑清晰性和研究贡献，同时，对于数据的重新收集也进一步提升了实证严谨性，

提高了研究结论的有效性。总体而言，修改稿在理论和实证部分都有了较大的提高。针对修改稿，目前仍有以下建议供作者团队参考。

回应：

非常感谢审稿专家对于我们上一轮修改工作的肯定与鼓励！在本轮修改中，我们依据您的评审意见对引言、假设推导、实证分析和理论贡献等部分进行了修改，并对全文的表述进行了更加细致的检查，希望能够进一步提升本研究的质量。**红色字体部分**代表本轮在正文中做出的修改，衷心感谢您的宝贵时间与专业指导，期待您的再次审阅！

意见 1：一、研究目标与研究动机。

作者针对上一轮审稿意见就文献回顾部分进行了细致的修改和完善，通过梳理领导幽默影响效果相关文献识别了现有研究的局限性并就此重新构建了研究模型。修改后的版本探讨了领导幽默对领导者自身的双刃剑效应及其动态影响，确实是对现有研究局限的补充，但是还需进一步提高实践层面的价值和趣味性，减少弥补研究空白这样类型的阐述，目前的阐述会让读者感觉在进行完形填空、对号入座。其次，修改后的版本旨在“全面而准确地揭示领导幽默对领导者自身的影响”，研究目标有点太过于宏大了，建议细化研究问题，专注于某一种后果。

此外，作者需要进一步突出研究动机。如作者所说，当前关于领导幽默对领导者自身影响效应的研究较少，说明这个主题下有很多值得探索的空间，那么作者是基于什么原因来探究这个问题？即为什么关注领导幽默对自身影响效应这一研究问题是重要的。为什么要选择“领导人际偏差行为”这一结果变量？事实上，作者在上一个版本的稿件中已经发现了一个有价值的研究视角，即“领导者何以阴晴不定”，这是一个很好的实践层面的研究现象与研究动机。建议作者结合实践与理论两个层面，重新梳理本文的研究视角与研究动机。

回应：

感谢审稿专家提出的建设性意见，我们非常认同您指出的原稿在研究目标与研究动机方面的不足。根据审稿专家的建议，我们从“领导者何以阴晴不定”这一现象出发，从**(1)实践、(2)理论和(3)研究目标**三个层面对引言前两段进行了重新撰写(详见修改稿p. 1-2)，具体如下：

**(1)在实践层面**，我们聚焦于一个在组织情境中反复出现、但尚未被系统解释的现象：**领导者为何会在日常互动中呈现出“阴晴不定”的行为**。我们指出，领导幽默在实践中常常表现出显著的波动性，同一位领导者可能在短时间内由风趣幽默转向消极的人际互动方

式。此外，为使这一实践现象更加具体可感，修改后的引言引入了两个具有代表性的现实案例：一方面，结合《哈佛商业评论》的相关分析，指出现实组织中相当一部分领导者会在某一时刻表现得亲切友好，却在另一时刻迅速转向令人不安的沟通方式(Xu et al., 2024)；另一方面，通过媒体对 Away 行李箱公司前 CEO 的报道，具体展示了领导者如何在幽默拉近关系与刻薄贬损式沟通之间快速切换(Schiffer, 2019)。上述案例共同呈现了领导者“前一刻风趣可亲、后一刻却令人如履薄冰”的行为转变，不仅增强了研究问题的现实感，也突出了本研究问题在实际管理情境中的紧迫性。

**(2)在理论层面**，现有领导幽默研究主要从静态视角出发，关注领导幽默的平均水平(Li et al., 2021; Yang et al., 2025)。然而，由于这些研究忽视了领导幽默在日常互动中的波动，因此难以解释现实组织中反复出现的一个关键问题：**同一位领导者为何会在短时间内于风趣幽默与令人不安的互动方式之间发生明显切换**。基于这一理论局限，本文以“**领导者何以阴晴不定**”为切入点，强调理解领导幽默对领导者自身的动态影响是把握领导行为波动的关键一环。在此基础上，本文进一步聚焦领导人际偏差行为这一能直接反映领导者“阴晴不定”变化的行为结果，从而为解释领导者何以在短期内由风趣幽默转向消极互动提供更具针对性的理论解释。

**(3)在研究目标方面**，我们充分理解并接受审稿专家的建议。原稿件中诸如“全面而准确地揭示领导幽默对领导者自身的影响”之类的表述，确实使研究目标显得过于宏大。根据您的建议，我们将研究问题进行了细化，限定为：“**探讨领导者在当日工作中展现幽默行为如何影响领导人际偏差行为。**”(详见修改稿 p. 3)这一调整使研究目标更加具体，也更有助于围绕单一、清晰的行为后果展开理论推导与实证检验。此外，为了避免类似问题再次出现，我们不仅对研究目标的用词进行了细致的检查与修正，还对全文的逻辑与表达做了重新校对和修改。

综上所述，我们从“领导者何以阴晴不定”这一实践现象出发，确保研究动机更加明确、实践价值更加突出、研究目标更加聚焦。

## 意见 2：二、研究内容与设计

(1) 作者需要阐明从动态角度研究领导幽默对领导者自身影响的意义，而不仅是因为以往研究没有探讨过领导幽默对领导者自身的动态影响。作者需要在研究动机、假设推导中进行体现，并采取适配的研究方法进行实证检验。领导幽默的动态影响，即领导幽默水平的变化带来的影响效应差异，那么领导幽默水平为何会变化？如果从行为观的视角出发，严格

意义上也就是领导表达幽默的动机和意愿的差异，这实际上就回到了上一版本的“领导者何以阴晴不定”这一话题。

回应：

感谢审稿专家富有建设性的修改建议。我们非常认同仅仅指出既有研究较少关注领导幽默的动态影响并不足以构成充分的研究动机，需要进一步阐明从动态角度考察领导幽默对领导者自身影响的意义。根据审稿专家的宝贵建议，我们从以下两个方面进行了修改：**(1)**对研究动机进行了重新撰写；**(2)**对假设推导的表述进行了修改和完善。

**(1)在研究动机方面**，我们围绕“领导者何以阴晴不定”这一现象对引言前两段进行了重新撰写(详见修改稿p. 1-2)，以突出从动态视角理解领导幽默的必要性。**在引言第一段**，我们从管理实践出发，指出领导幽默在现实组织中往往呈现出显著的短期波动性。通过引入两个具有代表性的实践案例，我们指出同一位领导者可能在不同时间点的风趣幽默与令人不安的互动方式之间发生明显切换。这一现象表明，领导幽默并非一种稳定不变的行为特征，其行为后果也难以仅由平均水平加以解释，因此有必要从动态角度考察领导幽默对领导者自身的影响。**在引言第二段**，我们进一步回应了领导幽默水平为何会变化这一关键问题。基于行为观视角，我们在修改稿中进一步指出，领导幽默并非一种稳定的互动方式，而是一种情境化的表达行为，其表现随领导者具体情境下的动机和意愿而变化。既有研究表明，个体在组织中的情绪体验和行为投入会在短期内发生显著波动(Fisher & To, 2012; Podsakoff et al., 2019)，领导者的日常行为也会随着当日工作特征变化与心理状态起伏而动态调整(Kelemen et al., 2020)，从而导致其幽默表达在日常互动中的动态变化。在这一意义上，从动态视角研究领导幽默，有助于深化对“领导者何以阴晴不定”这一现象的理解。

**(2)在假设推导方面**，我们进一步强化了动态逻辑在理论模型中的体现(详见修改稿p. 4-9)。具体而言，我们对假设推导作出了三项关键调整。**第一**，我们在假设表述中新增了“在个体内层次”的限定，明确关注同一位领导者幽默行为的变化，而非领导幽默在个体之间的稳定差异。**第二**，我们将原先基于领导幽默水平的假设，调整为围绕“当日领导幽默”与“当日领导人际偏差行为”之间关系的假设，从而使假设提出与研究问题中的动态视角保持一致。**第三**，我们在中介与调节假设的推导中聚焦个体内层次的动态变化，以刻画领导幽默在当日情境中的作用过程及其边界条件。通过上述调整，本文的假设围绕领导者在不同工作日中幽默行为的变化展开，从而在假设层面清晰体现了领导幽默的动态影响。**同时**，本文所采用的经验取样法能够有效捕捉个体在日常工作中的行为波动，为检验上述个体内层次的动态假设提供了方法上的适配性。

综上所述，我们通过对研究动机与理论推导的重新撰写与完善，阐释了从动态角度研究领导幽默对领导者自身影响的意义，并明确将领导幽默的动态变化作为理解领导者“阴晴不定”行为后果的关键切入点。

### 意见 3:

(2) 实证分析部分采用了什么方法来检验领导幽默的动态效应?

### 回应:

感谢审稿专家的意见。根据您的建议，我们从三方面对实证分析部分进行了思考与修改完善：**(1)**强调了采用经验取样法的原因；**(2)**报告了各主要变量的方差百分比结果；**(3)**展示了同一领导者在连续十个工作日内的波动特征。

**(1)在研究方法的选择方面**，我们在修改稿的分析策略部分进一步强调了采用经验取样法的原因，以凸显其用于检验领导幽默动态效应的合理性(详见修改稿 p. 11)。具体而言，经验取样法通过在较短时间内收集个体的即时反应，能够有效捕捉行为随时间和情境变化的动态特征，减少回忆偏差与社会期望偏差的影响(Bolger & Laurenceau, 2013; Reis, 2012)。相较于一次性调查或仅关注个体间稳定差异的研究设计，该方法更适合在个体内层次考察同一领导者在连续工作日中的行为变化，从而为检验领导幽默的动态效应提供了方法上的支持。

**(2)在个体内方差百分比方面**，我们报告了个体内变量的方差百分比结果。结果显示，领导幽默及其他相关变量(睡眠质量、积极情绪、消极情绪、领导状态损耗、领导关系需求满足、领导人际偏差行为、领导角色自我同情)的个体内方差占总方差的 43.33%~78.13%(详见表 2)，表明这些变量在同一领导者不同工作日之间存在显著波动。这一结果支持了从个体内视角考察领导幽默动态效应的必要性和合理性。

**(3)在个体内时间序列图方面**，我们在附录中展示了同一领导者在连续十个工作日内的波动特征(详见附录 2)。具体而言，我们首先以研究期内十天中的两个参与者为例，展示了领导幽默的个体内变化：其中，参与者 1 的领导幽默在连续十个工作日呈现出较为明显的波动，而参与者 2 的领导幽默则相对稳定，但仍存在日常变化。此外，我们也对其他相关变量的波动特征进行了展示。总体而言，这些示例不仅反映了不同参与者之间在领导幽默和其他相关变量的波动差异，也清晰表明，即便在同一参与者内部，领导幽默及其他相关变量仍会随时间产生变化。

**综上所述**，我们通过对研究方法选择理由的补充说明、个体内方差百分比的报告以及个体内时间序列示例的呈现，从研究方法和数据特征两个层面说明了采用经验取样法检验领导幽默动态效应的合理性，并进一步佐证了领导幽默在个体内层次上具有显著的动态特征。

#### 意见 4:

三、领导幽默的动机是什么？从行为观的视角出发，领导幽默是有意向下属展现的行为，这种行为的目的是什么？从 1.2 节的阐述来看，目前的描述更像是领导为了给下属创造一个轻松的沟通氛围，让下属畅所欲言，所以会通过幽默来打破层级壁垒，但这其中是否有满足领导自身关系需求这一目的？这涉及第二条路径以及引入自我决定理论的合理性。

#### 回应:

感谢审稿专家的提问，您的问题使我们意识到原始稿件在明确领导幽默的目的和动机方面存在不足。根据审稿专家的意见，我们从以下两个方面进行了修改与完善：**(1)**明确领导幽默的目的和动机；**(2)**对当日领导幽默如何实现当日领导关系需求满足的假设推导进行重新撰写(详见修改稿 p. 5)。

**(1)**我们结合领导幽默的概念特征，明确了领导者展现幽默行为的目的和动机。通过结合领导幽默在人际互动方面的显著作用，我们指出领导者在日常工作中展现幽默行为具有拉近与下属间关系的目的。**具体来说**，领导者在日常工作中通过说笑逗趣来愉悦下属的行为能够传达出领导者主动进行亲密互动的意愿(Cooper, 2008)，这一行为有助于增进领导者与下属间的积极沟通，进而拉近两者间的距离。已有研究表明，展现幽默行为的领导者通常注重发展良好的人际关系(Decker & Rotondo, 2001)。**因此**，我们认为领导者在日常工作中展现幽默行为具有拉近与下属间关系的目的。

**(2)**我们对假设 H3 进行重新撰写，强化了引入自我决定理论的合理性。**首先**，在对假设 H3 进行重新推导前，我们明确了领导幽默的目的和动机。具体而言，领导幽默作为一种人际互动行为，在组织中发挥着人际关系润滑剂作用(Romero & Cruthirds, 2006)，这一行为表达出领导者有意与下属建立密切联结的意图，进而有助于拉近领导者与下属间的距离。**在此基础上**，我们提出领导者在日常工作中展现幽默行为具有拉近与下属关系的目的。**其次**，我们回顾了自我决定理论中适用于本研究模型的重要观点。自我决定理论强调，个体具备与他人建立相互联系的关系需求，当个体感受到与他人的密切联结时，其关系需求便得到满足(Ryan & Deci, 2017)。**最后**，基于这一理论，我们进一步分析了领导幽默如何满足自身当日

的关系需求。我们提出，领导者在日常工作中展现幽默行为能够拉近与下属间的距离，使领导者感受到自身与下属间密切联结的建立，进而实现领导者当日的关系需求满足。

**综上所述**，通过明晰领导幽默的目的和动机，我们明确了领导幽默存在满足领导自身关系需求的目的，强化了引入自我决定理论的合理性，使得本研究的逻辑推理更加清晰完整。

**意见 5：**四、调节变量的选择逻辑和影响机制。

领导角色自我同情心态对领导幽默与关系需求满足之间关系的调节效应的阐述需要进一步理清。例如，稿件中提到：“当领导者在日常工作中展现幽默行为时，高领导角色自我同情的心态促使他们以肯定的眼光看待这一行为，进而有动力通过诙谐的言语和有趣的肢体动作来娱乐下属。这种积极主动的姿态有助于塑造领导者亲切友善的形象，拉近领导者与下属间的距离。”目前的描述更像是领导角色自我同情心态会增强领导的幽默表达，从而带来了更多的关系需求满足体验，即调节变量不是对自变量与中介变量之间的关系进行调节，而是对自变量进行调节，这种自变量的变化再进一步导致了中介变量的变化。同样，领导特质正念对领导幽默与关系需求满足之间关系的调节效应的阐述也存在同样的问题，需要进一步修改。

**回应：**

感谢审稿专家提出的建设性意见。经过反复思考与讨论，我们完全同意审稿专家指出的领导特质正念和领导角色自我同情在领导幽默增益路径上的调节效应分析存在逻辑不清的问题。依据审稿专家的意见，我们对**(1)假设 H6** 和**(2)假设 H8** 进行了重新撰写(详见修改稿 p. 6—7 和 p. 8—9)，以确保调节效应假设的论述逻辑清晰，具体如下：

**(1)关于假设 H6 的推导，在本轮修改中，我们围绕领导特质正念(调节变量)对领导幽默(自变量)与领导关系需求满足(中介变量)之间关系的影响进行思考与撰写，而非领导特质正念(调节变量)如何影响领导者对自身幽默行为的投入程度(自变量)。具体而言**，高特质正念的个体能够对当下的情感和体验保持高度觉察(Qu et al., 2022)，他们识别亲密关系的能力更强(Wachs & Cordova, 2007)。因此，我们提出在某一工作日内展现幽默行为后，高特质正念的领导者能够敏锐捕捉到自身幽默行为与自身当日关系需求满足之间的关系。高特质正念有助于领导者感受到由自身幽默行为带来的亲密，促使他们识别出自身展现幽默行为对自身当日与下属间建立密切联结的积极影响，即高领导特质正念增强了领导者当日幽默行为与自身当日关系需求满足之间的关系。**反之**，低特质正念的个体对于外部刺激和内部状态的察觉并不敏感，他们倾向于在无意识状态下从事当前的任务与体验(Brown & Ryan, 2003)。据此，

我们认为在某一工作日内展现幽默行为后，低特质正念的领导者并不清楚自身幽默行为与当日关系需求满足之间的联系。低特质正念使得领导者难以觉察到由自身幽默行为而带来的与下属间密切联结的建立，因此低特质正念的领导者不太可能感知到自身幽默行为能够实现自身当日的关系需求满足，即低领导特质正念不利于领导者通过展现自身幽默行为实现自身当日的关系需求满足。

(2)关于假设 H8 的推导，在本轮修改中，我们聚焦领导角色自我同情(调节变量)对领导幽默(自变量)与领导关系需求满足(中介变量)之间关系的影响，而非领导角色自我同情(调节变量)如何影响领导者展现幽默行为的强度(自变量)，并进行了重新撰写。具体而言，高领导角色自我同情使领导者有意识地理解并接纳自我(Lanaj et al., 2022)，激励他们在日常工作中以积极的态度看待与感受自身的行为。因此，我们提出在某一工作日内展现幽默行为后，具备高领导角色自我同情心态的领导者能够积极看待自身幽默行为与当日关系需求满足之间的关系。具备高领导角色自我同情心态的领导者在展现幽默行为后，能够主动聚焦并感受下属对自身幽默行为的回应，将其看作是由自身幽默行为所引起的与下属间密切联结的建立，即高领导角色自我同情心态强化了领导者当日幽默行为与当日关系需求满足之间的关系。反之，低领导角色自我同情使领导者常常进行自我批判，并对自身的领导者行为进行消极评估(Lanaj et al., 2022)。据此，我们认为在某一工作日内展现幽默行为后，具备低领导角色自我同情心态的领导者不太可能将自身的幽默行为与当日关系需求满足联系起来。具备低领导角色自我同情心态的领导者在展现幽默行为后，习惯以批判的态度看待自身表现，因此不太可能关注到由自身幽默行为所带来的与下属间建立密切联结的积极效果，即低领导角色自我同情心态不利于领导者通过展现幽默行为实现自身当日的关系需求满足。

**综上所述**，我们通过对假设 H6 和假设 H8 进行重新撰写，确保了调节变量的逻辑推导清晰，反映了其对自变量和中介变量关系间的影响。

**意见 6：五、文字表述问题。**

例如，3.2 节理论贡献中提到“本研究通过引入领导关系需求满足这一全新的中介变量”，表述不规范。此外，稿件文字表述存在少量错误，例如，引言中提到“这种领导方式强调领导者主动实施一系列旨在娱乐下属并被下属感知到行为”，缺少了“的”。

**回应：**

感谢审稿专家对本文的细致审阅和悉心指正！根据您的建议，我们对全文进行了审视性阅读，更加细致地检查和优化了全文的逻辑和表述。除审稿专家提到的两处错误外，我们还

修正了其他可能存在的表述不规范的问题，以提升文章的学术性和专业性。再次诚挚感谢审稿专家的耐心与包容，帮助我们提升了整体文章的质量。

---

### 第三轮

#### 审稿人 1 意见：

非常感谢作者团队对审稿意见的认真回应与细致修改。修改后的稿件在研究动机部分逻辑更为清晰，研究贡献的阐述也更为突出。同时，理论推导与研究设计的表述更加严谨。总体来看，修改稿在理论框架与研究设计层面均有明显提升。针对修改后的稿件，目前仍有以下建议供作者团队参考。

#### 回应：

非常感谢审稿专家对我们上一轮修改工作的肯定与鼓励！在本轮修改中，我们再次认真研读了您的评审意见，并根据意见对稿件进行了逐条修改与回应，以期进一步提升论文的整体质量。**红色字体部分**代表本轮在正文中做出的修改，再次衷心感谢您在审稿过程中投入的宝贵时间与专业指导！

#### 意见 1：

一、研究动机。相比之前的版本，作者在这一版本中对于研究动机的阐述有显提升。然而，还存在可以进一步优化的地方。具体来说，作者在实践中说明领导存在阴晴不定这一现象的同时，还需要强调这种现象可能造成的潜在后果。目前的版本只是指出了存在这个现象，但是为什么这个现象需要被探索，值得被探索，没有进行阐述。理想状态下，是因为领导阴晴不定会造成不良后果，因此需要去了解领导为什么会阴晴不定，从而为实践提供针对性的指导。这样才能进一步突出，开展当前研究的重要性与价值。

#### 回应：

感谢审稿专家提出的建设性意见，这一意见使我们意识到原始稿件对研究动机的阐述存在不够深入的问题。根据审稿专家的提示，通过检索相关文献，我们深入挖掘领导者“阴晴不定”的行为转变可能对下属和组织造成的潜在后果，以提升探索这种现象的重要性与必要性。具体而言，领导者在短时间内“阴晴不定”的反差表现会对下属产生消极影响，例如容易导致下属心力交瘁(Xu, H. et al., 2025)，并降低下属对组织的情感承诺(Ogunfowora, 2013)。此外，这一现象还可能对组织产生消极影响，例如增加组织环境的不确定性(Johnson et al.,

2012), 同时导致整个团队的工作绩效下滑(Lee et al., 2018)。综上所述, 我们通过补充领导者“阴晴不定”行为带来的潜在后果, 清晰阐释了本文的研究动机, 进一步明确了本研究的重要性和价值。

#### 意见 2:

二、研究差异性。引言第二段关于文献综述的表述需要调整, 突出当前研究与先前研究的差异。具体来说, 已有研究指出领导幽默存在损耗效应(Li et al., 2023), 这可能部分表明了为什么会出现“领导阴晴不定”这一现象。那么, 当前研究与这一研究的区别是什么? 作者在稿件中提到的“静态视角”本质上并不是(或者至少不全是)核心差异, 我认为核心在于, Li et al. (2023)是从印象管理动机出发, 关注领导幽默的消极影响, 更多考虑的是“从晴到阴”的单一路径, 而作者的研究包含多种动机(例如, 展现领导吸引力、满足人际关系需求), 同时考虑了消极影响与积极影响, 因此关注的路径会更加多变。简单来说, 正是因为存在“损耗”路径, 也存在“增益”路径, 所以能够为“阴晴不定”提供更加全面的解释。

#### 回应:

感谢审稿专家提出的宝贵意见和指导! 我们非常认同您指出的关键差异: 相较于 Li 等(2023)主要从印象管理动机出发揭示领导幽默的消极影响, 本研究进一步考虑领导幽默可能蕴含的多重动机, 并同时考察其可能产生的损耗效应与增益效应。根据审稿专家的建议, 我们对引言第二段文献综述部分进行了重新撰写(详见修改稿 p. 2), 以明确区分本研究与 Li 等(2023)的核心差异。具体而言, Li 等(2023)从印象管理动机出发, 揭示了领导幽默“由晴转阴”的单一路径机制。事实上, 作为一种人际互动行为, 领导幽默在组织中发挥着人际关系润滑剂作用(Romero & Cruthirds, 2006), 往往传达出领导者主动建立亲密互动关系的意愿(Cooper, 2008)。因此, 领导者表达幽默也可能源于满足自身人际关系需求的动机。基于此, 本研究同时考虑领导幽默可能引发的损耗路径与增益路径, 从而能够更地解释现实组织中领导者“阴晴不定”的现象。综上所述, 通过加强本文与 Li 等(2023)的对比, 我们进一步明确了当前研究与先前研究的核心差异。

#### 意见 3:

三、摘要第一句话需要修改, 凸显研究内容。“领导幽默并非始终伴随积极的人际互动”, 这句话看起来更多的在强调领导展现幽默时, 下属的表现和反应, 而不是领导在展现幽默以后自身的行为表现。同样, 引言第一段也使用了相同的说法, 需要修改。

回应：

感谢审稿专家的细致审阅和指导！我们完全理解并认同审稿专家的质疑，原稿件关于“领导幽默并非始终伴随积极的人际互动”之类的表述确实存在歧义，更像是在强调下属对于领导者展现幽默行为后的表现与反应，与本研究聚焦领导者自身行为变化的定位不符。根据审稿专家的提示，我们对摘要第一句和引言第一段中的相关内容进行了重新撰写，将表述重心调整至领导者本身，明确为领导者展现幽默行为并不意味着其“总是采取亲切友好的行为表现”（详见修改稿p. 1）。**综上所述**，通过对摘要和引言中部分表述的修改，我们进一步凸显了本研究的重点在于领导者“阴晴不定”的行为变化，使其更契合研究主题，提升了文章的严谨性。

意见 4：

四、引言第一段需要丰富参考文献，并且补充当领导表现出鲜明反差时造成的潜在后果。同样，在引言提出本研究内容时，也需要更多的参考文献支撑。

回应：

感谢审稿专家的宝贵意见！根据您的建议，我们对引言部分进行了文献补充（详见修改稿p. 1—3），具体修改如下：**(1)在引言第一段**，我们补充了领导幽默在日常管理实践中具体表现的参考文献支撑；**(2)根据段落内容结构安排，在引言第二段开头**，我们补充了领导表现出鲜明反差时可能造成的潜在后果的参考文献支撑；**(3)在引言第三段**，我们补充了领导幽默可能引发的损耗路径与增益路径的参考文献支撑；**(4)在引言第四段**，我们补充了领导特质正念与领导角色自我同情的调节作用的参考文献支撑。通过上述修改，引言部分的文献支撑更加充分，也更清晰地凸显了研究问题的重要性和研究内容的理论依据。

意见 5：

五、参考文献引用需要进一步核查。例如，(Li et al., 2021)并未出现在参考文献列表中。

回应：

感谢审稿专家的细致审阅，对于您指出的参考文献引用与参考文献列表不一致的问题，我们深表歉意。在本轮修改中，我们对全文参考文献进行了系统检查，确保正文中的所有文献引用与参考文献列表一一对应，以提升参考文献信息的完整性和规范性。再次感谢审稿专家的宝贵建议和耐心指导！

审稿人 2 意见：建议录用。

回应：非常感谢审稿专家对前两轮修改和回复的肯定。

---

#### 第四轮

审稿人 1 意见：

非常感谢作者团队对审稿意见的认真回应与细致修改。经修改后，作者对论文研究动机部分的论述更加清晰，对现有相关文献的梳理以及本文研究与已有研究的差异性论述也更加明确。总体而言，作者已对我此前审稿过程中提出的所有意见均做出了充分回应。

回应：

非常感谢评审专家对我们上一轮修改工作的认可与肯定！您专业的评审意见对提升本研究的质量具有非常重要的作用！

编委意见：

我看了修改后的论文，评审专家和我之前提出的问题都已修改，建议录用

回应：

非常感谢编委老师对本研究以及修改工作的认可与肯定！

主编意见：

感谢你们对历轮审稿意见所作的认真修改。与初始版本相比，稿件在研究问题聚焦、理论框架搭建、结果变量选择、研究设计适配性以及对话已有文献的对话方面均有明显提升。特别是，稿件已较好地围绕“领导者何以在日常互动中呈现出行为波动”这一现实问题，构建了领导幽默影响领导人际偏差行为的双路径模型，并采用经验取样法对日内波动过程进行了检验。现有版本已基本具备发表条件。同时，终稿仍需做几项必要修改后方可录用。

回应：

非常感谢主编老师对本研究的肯定与鼓励！在本轮修改中，我们依据您的终审意见对全文进行了细致检查与完善，**红色字体部分**代表本轮在正文中做出的修改，希望能符合您的要求，衷心感谢您的宝贵时间与专业指导！

### 意见 1:

请进一步收束创新性与理论贡献的表述，避免使用“全面而准确揭示”“全新变量”等过强措辞，将贡献准确定位为对现有领导幽默研究的动态化、双路径化补充。

### 回应:

感谢提出的建设性意见，您的意见使我们充分认识到原稿件在创新性与理论贡献的表述上存在措辞过强的问题。根据您的指导，我们已在修改稿中对相关表述进行了收束。**首先**，在引言第二段，我们对现有研究不足的表述进行了调整，将原先绝对化的表述修改为更为客观严谨的表述(详见修改稿 p. 2)。**其次**，在理论贡献部分，我们对总结性表述进行了收束，删除了原有的绝对化表述，将本研究的理论贡献明确地界定为对现有领导幽默研究的动态化与双路径视角补充(详见修改稿 p. 19)。**最后**，我们对全文进行了逐一检查，对其他存在的过强措辞进行了修改。通过上述收束后，稿件创新性和理论贡献的表述更加严谨、客观。

### 意见 2:

请在摘要、讨论与结论部分严格限定证据边界，避免将经验取样研究结果表述为过强的因果结论，也不宜将本文扩展解释为对领导者“阴晴不定”现象的全面说明。

### 回应:

感谢主编老师的细致审阅和宝贵意见。**首先**，我们已在摘要、讨论与结论部分对证据边界进行了严格限定，确保研究结果的表述严谨规范，以避免将其表述为过强的因果结论。**其次**，我们遵循严谨规范原则，将本文界定为对领导者“阴晴不定”现象的一种解释而非全面说明。**最后**，我们对全文进行了审视性阅读，以保证既不存在过强的因果结论，也未出现对研究贡献的过度扩展。再次感谢主编老师，您的意见帮助我们进一步提升了文章质量！

### 意见 3:

请补充并规范伦理审批与知情同意说明，使其符合正式发表要求。

### 回应:

感谢主编老师提出的建设性意见。根据您的指导，我们在 2.1 样本与程序部分对本次调研的伦理审批结果和知情同意说明相关内容进行了补充和规范表述(详见修改稿 p. 10)。**具体而言**，本研究选取中国西南地区一家大型连锁酒店的领导者群体作为调研对象，在正式调研开始前，我们向人力资源部详细介绍了本研究的目的是和基本流程。获得同意后，我们向领导者发放邀请函，明确告知调研目的并保证研究结果仅用于学术研究且有权随时退出而不会

影响其工作，充分保障参与者的知情权与自愿性。在人力资源部门经理的协助下，我们向领导者发放纸质调研问卷，问卷中包含知情同意说明，并告知现场提交问卷即视为知情同意。所有研究程序严格遵循美国心理学会(American Psychological Association)的伦理原则。**同时**，尽管本文作者所在单位没有伦理委员会，为了进一步确保文章符合期刊正式发表要求，我们仍然在调研开始前向通讯作者所在单位提交了伦理审查申请表并获得审核批准。我们已将伦理审查相关材料的扫描版补充发送至《心理学报》编辑部邮箱，烦请编辑部老师们查收。再次感谢主编老师的细致审阅和专业指导，您的意见有效完善了文章的伦理规范。

#### 意见 4:

请对全文引文、参考文献及语言表述作最后一次系统核查，避免留下技术性错误。

#### 回应:

感谢主编老师提出的宝贵意见和细致指导！根据您的建设性建议，我们对全文进行了系统核查。**首先**，我们逐字逐句重新核对了正文中所有引文与参考文献列表的一一对应关系，确保全文引用准确无误。**其次**，我们对照《心理学报》的格式要求对全部参考文献进行了逐条检查和校正，确保所有参考文献均符合《心理学报》的格式要求。**最后**，我们对全文语言表述进行了仔细检查，进一步改进了可能存在的用词或表述不规范之处。通过上述系统核查，稿件规范性得到显著提升。