

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗？——内隐追随对员工行为的影响

作者：孔 茗，钱小军

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：一直到第 5 页阅读完全部“引言”以后，我才理解了该研究的动机是什么。建议作者在“引言”部分用简洁的语言说明：A.研究的问题是什么？B.为什么研究这个问题是重要的？C.就这个问题已经有哪些研究？还有哪些问题有待回答？D.为什么从内隐追随的角度就可以填补空白？E.具体，本研究要做什么？

回应：参照老师的指导，文章引言部分已经进行了大幅度的修改，从老师指导的 5 个方面进行了梳理。在引言部分对现有研究的总结部分，增加了图 1，对研究现状进行了梳理。另外，在引言部分，参照专家三老师的指导，增加了对相关概念的分析。

意见 2：第 5 页上的研究框架有待厘清。建议作者将本研究作为研究一：重点探讨自变量、中介变量、和因变量之间的关系。然后作者再去收集一批数据，重点探讨自变量、调节变量、和因变量之间的关系。通过这样的两个研究设计，既可以重复验证自变量和因变量之间的关系，还可以通过不同的方法（中介变量和调节变量）探讨该关系的内部机制。

回应：在接下来的后续研究中，我们会认真吸取，按照老师的指导细化研究设计，力求做出有价值的研究。

意见 3：第 12 页，交互作用项是负值，所以假设 4b 未得到验证。不能说“假设 4b 部分得到了验证”。

回应：交互项是负值，在文章中已经做了修正，不仅修正了结论，而且在讨论部分加以着重分析和论述。

意见 4：既然假设 2b 和 4b 未得到支持，建议在“文献综述”部分删除这两个假设和相应的论述。

回应：假设 2b 的分析有误，已经进行了修正，领导-成员交换完全中介了领导者积极的内隐追随和感知组织支持的关系。在文中已经进行了相关修正。并且删除和完善了两个假设的论述。

意见 5：作者假设：领导-成员交换和感知组织支持都在领导者积极的内隐追随与员工角色内行为、组织公民行为之间起中介作用。由于存在两个中介变量，应该使用 Preacher 和 Hayes (2008) 的程序，而不能用 Baron 和 Kenny (1986) 的分析步骤。具体请见下这篇文章：Preacher, I. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.

回应：存在两个中介变量的研究最好是参照 Preacher 和 Hayes (2008) 的程序进行分析，因

为时间的原因本文参考了“苗仁涛，周文霞，刘军，李天柱. 高绩效工作系统对员工行为的影响. 南开管理评论. 2013, 16, 5, 38-50”的方法进行了相关研究，该文章也存在两个中介变量。因此，能否沿用本文的方法，如果不可以，能否在二审之后重新修正，采用 Preacher 和 Hayes (2008) 的程序？

审稿人 2 意见：

意见 1： 贵研究属于相关法研究，其结果不能支持因果关系的认识。然而，作者显然在观念中将同时获得的观测变量看作因果关系。例如，研究假设 1 提出，领导者积极的内隐追随与员工的角色内行为和组织公民行为之间存在显著正相关，而在结果检验时，却解释为“假设 1 提出领导者积极的内隐追随对员工的角色内行为和组织公民行为均具有显著的正向影响”。这揭示了作者对这些变量的因果关系定势。这种因果关系也许成立，不过却超出了贵研究方法所能支持的范围。类似的表述还有，“领导者积极的内隐追随对领导-成员交换 ($M1, \beta = 0.46, p < 0.01$) 具有正向影响的作用”；“领导者积极的内隐追随对感知组织支持 ($M3, \beta = 0.37, p < 0.01$) 具有正向影响的作用”。

回应： 参照老师的指导，在文中的相应部分对表述进行了修正，以求严谨。

意见 2： 作者称，“与其它模型比较，六因子模型拟合得比较好 ($X^2(296) = 513.72, p < 0.01$ ； $RMSEA = 0.047, CFI = 0.956, TLI = 0.940$)，而且这一模型要显著优于其他模型的拟合优度，表明测量具有较好的区分效度。”不过，作者没有具体说明，这个六因子与所观测的领导者内隐追随、员工角色内行为、组织公民行为、领导-成员交换、感知组织支持、以及心理授权 6 个变量是否一致。这种一致程度，正是随后的分析结果能否被接受的前提。

回应： 参照老师的指导，把相近的变量组合在了一起，形成了多个模型，比较了多个模型之间的拟合。发现与其它模型比较，六因子模型拟合得比较好。

意见 3： 对 Baron 和 Kenny (1986) 中介效应分析路线的理解恐有误。贵文称，“领导者积极的内隐追随对领导-成员交换 ($M1, \beta = 0.46, p < 0.01$) 具有正向影响的作用，在加入了中介变量领导-成员交换后，领导者积极的内隐追随对员工的角色内行为 ($M7, \beta = 0.39, p < 0.01$) 和组织公民行为 ($M11, \beta = 0.48, p < 0.01$) 显著相关，且 $0.39 < 0.45$ 和 $0.48 < 0.52$ ，均达到显著水平。但是，领导-成员交换仅与角色内行为 ($M7, \beta = 0.13, p < 0.05$) 显著相关，与组织公民行为 ($M11, \beta = 0.08$) 相关性不显著。因此，领导-成员交换在领导者积极的内隐追随与员工的角色内行为之间起到部分中介作用，而与员工的组织公民行为之间的中介作用不显著，假设 2a 得到了验证，假设 2b 未得到验证。”这里对中介作用的解释不正确。贵研究所得结果，领导-成员交换部分中介领导者积极的内隐追随与员工角色内行为的关系(关系依然显著但下降)，完全中介领导者积极的内隐追随与员工组织公民行为的关系(关系不再显著)。

回应： 在文中对中介变量的讨论部分，对领导-成员交换的中介作用进行了重新界定：领导-成员交换部分中介领导者积极的内隐追随与员工角色内行为的关系，完全中介领导者积极的内隐追随与员工组织公民行为的关系。

意见 4： 所得结果中，心理授权的调节作用与研究假设不一致，应当在讨论中着重分析——究竟是研究假设不合理，还是所得结果不可靠，甚至可能存在调节这种调节作用的

变量？坦率说，能将调节作用假设得很准确的确很难，但正如此，更需要在讨论中深入解释。至少，可以作为新的研究问题提出。

回应：心理授权的调节作用与假设不一致，在讨论中进行了着重分析，并试图对心理授权对领导者积极的内隐追随与感知组织支持的关系有负向调节作用的原因做了一定分析。

意见 5：关于讨论部分，顺带再说两点意见。1) 贵研究的相关法技术路线所得结果，给了不同解释存在的空间。如此同法同时的观测，要认定某变量是其他两边间的中介变量而不是其他关系模型，作者就应通过讨论，将其他可能的解释路径堵死，使读者的认识统一于作者的解释。结果分析部分中很多解释性论述，应放在讨论中。而且，也不应一上来就给出结论。这就不是说服，而有强加于人之嫌。2) 研究报告的结论，最好表述成作者希望他人准确引用的论断句，简明扼要。

回应：文中参照专家二老师的指导意见，对讨论部分进行了大幅度的修改和完善，并力争在结论表述方面做到严谨，简明扼要。

意见 6：最后，建议将表 2 分解为两个表，分别呈现中介作用和调节作用的分析结果。这两部分除了控制变量外，相同的变量不多。

回应：在文中，已将表 2 拆分为两个表格。

审稿人 3 意见：

意见 1：内隐追随的概念与其他相关概念的内涵区分应该做更多地描述。

回应：在文中引言部分，对内隐追随的相关概念（内隐领导&外显追随）进行了界定和分析。

意见 2：心理授权作为调节而不是中介机制的理由是什么？

回应：在文中心理授权的调节作用的分析部分，对调节机制的理由进行了阐述，从自我决定理论出发，解释了心理授权调节了领导者积极的内隐追随与员工行为之间的关系。

意见 3：调节的中介模型是否在理论上也成立？如果是，应该检验这个模型。

回应：在文中增加了假设 5 和假设 6，依据 Muller、Judd 和 Yzerbyt（2005）的有中介的调节效应判定标准对被中介的调节效应进行了检验。

第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1：摘要中的第一句就存在语病。“内隐追随（Implicit Followership Theories, IFTs）是个体对员工的特质和行为特征所持有的假设，能从真正的‘员工视角’、更深入地分析‘领导者和员工如何感知、决策和行动’的领导过程。”这里的“个体”指什么人？是领导者还是员工？总不能让读者随意理解或猜想吧。这还不是主要的，后半句的主语如不变则说不通——内隐追随“能从真正的‘员工视角’、更深入地分析‘领导者和员工如何感知、决策和行动’的领导过程”？

回应：修订为：领导者的内隐追随（Leaders' Implicit Followership Theories, LIFTs）是领导者对员工的特质和行为特征所持有的假设。从内隐追随的视角出发，有助于更深入分析“领导者和员工如何感知、决策和行动”的领导过程，是真正从员工出发的视角。

意见 2: 引言中第一段简要介绍了内隐追随研究的由来及意义——“内隐追随是一种图示 (schema), 描述的是员工特质和能力的认知结构 (Sy, 2010; Shondrick & Lord, 2010; Paul et al., 2012; Olga et al., 2013), 具体来说, 其内涵是: 从认知的范畴反映了领导者对员工所具有的特质和行为的概念与假设; 其外延是: 领导者基于自己原有的对员工的期望与现实的员工进行比较和匹配, 随后, 形成了对员工的印象, 并运用这一印象来选择应对的行为。”前半句恐让人误解为任何人的“图示, 描述的是员工特质和能力的认知结构”。从严格的语法意义上讲, 这半句已经是一完整句了。接着读下去, 才能理解应是领导者的图示。为什么前一(半)句不能说明?

回应: 修订为: 内隐追随是一种图示 (Schema), 既包括领导者对员工的内隐追随 (Leaders' Implicit Followership Theories, LIFTs), 又包括员工从自身出发, 对自己特质和行为的假设 (Followers' Implicit Followership Theories, FIFTs) (Sy, 2010)。本研究围绕领导者的内隐追随 (LIFTs) 展开, 它描述的是领导者对员工特质和能力的认知结构 (Sy, 2010; Shondrick & Lord, 2010; Paul et al., 2012; Olga et al., 2013), 具体来说, 其内涵是: 从认知的范畴反映了领导者对员工所具有的特质和行为的概念与假设; 其外延是: 领导者基于自己原有的对员工的期望, 并将其与现实的员工进行比较和匹配, 从而形成对员工的印象, 并运用这一印象来选择应对的行为。

意见 3: 表 2 可简化。对角线、最后一列后略去。

回应: 已略去。

意见 4: 影响贵文可理解性的另一种表述, 是不恰当的省略。如——图 1 题为研究现状, 看来作者对前人研究的梳理的结果, 但文献根据不充分。将此图中的要素与前文中引介的文献, 看看有哪些要素缺乏文献根据。

回应: 图 1 为作者根据阅读总结整理的图形, 文献根据不充分, 而且对文章的贡献不大, 因此, 在此次修正过程中, 我们略去了该图形, 以期文章更严谨。

意见 5: “本研究分别以高于均值一个标准差和低于均值一个标准差为基准, 描绘了心理授权对领导者积极内隐追随作用过程的调节作用。”这是对什么变量的操作?

回应: 是针对心理授权变量进行了操作, 在文章中已进行了修正。

意见 6: 像上述的病句、赘句、长句, 不恰当的省略, 后文中还有不少。请作者认真修改。

回应: 针对老师的指导, 我们对全文进行了逐句完善和修正, 尤其是老师特别指出的几处不足进行了认真修改和完善。

第三轮

编委复审意见:

意见 1: 整体来讲, 文章偏长, 请加以简化, 包括摘要内容也需要简化;

回应: 文章进行了反复多次的认真简化, 在保证文章内容完整的前提下, 已由 18 页、16496 字删减为 11.5 页、9619 字。

意见 2: 278 个员工共有多少个领导? 数据是否存在 nested data 的问题, 如果是, 建议用 HLM

来分析数据；

回应：278 名员工共 33 名领导（其中有 9 名领导仅对应 1 名员工），领导对员工是分别评价的，而且所有变量的测量均采用针对单个员工情况的问卷。综上所述，不存在数据 nested data 的问题。

意见 3：两个 mediator 似乎没有必要，LMX 应该更贴切本研究需要研究的问题，POS 放进去有些鸡肋的感觉。如果去除 POS,文章不但可以更简洁，也更精炼。实际上，你检验中介作用时，也是分开检验的；

回应：参照编委专家的建议，去掉了 POS 变量，并对相关数据（验证性因素分析等）进行了重新检验和整理。使得文章更加简洁、精炼。

意见 4：假设 1 中不需要有英文。包括表格中，最好都是用中文表达即可。

回应：已经将假设和表格中的英文去掉。