

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：主管威权领导与下属前瞻行为：一个被中介的调节模型构建与检验

作者：李锐，田晓明

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：论文有新意，能够从文化的视角来探讨威权领导与前瞻行为之间的关系。

回应：谢谢专家老师的初步认可！

意见 2：我想问问，为何家长式领导有三个维度，但是本文仅仅集中于威权领导呢？

回应：本研究选取家长式领导中的威权领导，探讨其与员工前瞻行为之间的关系，主要原因如下：

首先（也是最主要的原因），以往有关前瞻行为的研究所涉及的领导行为（变革型领导、愿景激励）均是正向领导行为，而前瞻行为本身所具有的自发性、变革性等特征应会使得它对负性领导行为非常敏感。但之前尚无研究对此进行考察。因此本文在中国组织情境下，选取本土特有的威权领导这一负性领导方式为基点，在此方面进行探索，以期弥补此领域研究的空白。

其次，中国 2000 余年的封建文化，使得威权领导的意识与作派在国人心中根深蒂固。因此，研究威权领导更能揭示中国文化的深层次特征。而且从逻辑或理论上讲，威权领导与前瞻行为所强调的变革性和控制性等特征也存在更直接的关联性（负向）。

另外，与其他领导理论（如变革型领导的几个维度）不同，家长式领导中的三个元素彼此之间并不是不可分割的关系，而且三个元素的作用机制往往存在差异。因此近年来越来越多的研究开始针对其中一个元素进行探讨（详见文中脚注），尤其是在日益强调研究模型须同时考量中介变量和调节变量而非仅仅考察变量之间直接关系的趋势下，聚焦于相对独立的家长式三元素中的一个，就可以在中介和调节机制方面进行更为深入、精细的探索和挖掘。

意见 3：还有前瞻行为与 OCB，以及创造力 creativity 的区别在哪里？如果把目前的结果变量换为 OCB 或者 creativity，结果有变化吗？对于前瞻行为而不是其他行为的独特贡献，具体体现在那里？

回应：前瞻行为与组织公民行为的关系（Parker & Wu, in press）：二者均属于自发性工作行为（discretionary behaviors），前瞻行为是变革导向的（change-oriented），主要以一种主动性和预见性的方式做出；组织公民行为是维持导向的（maintenance-oriented），可以是以一种被动的、反应性的（reactive）方式做出。前瞻行为与创造力/个体创新的关系（Grant & Ashford, 2008; Parker & Wu, in press）：前瞻行为涉及主动尝试带来未来导向的变化，这既可以是新的观点或想法，也可以不是新的；创造力/个体创新涉及产生（generate or produce）和实施（implement）新的、有用的想法或观点，前瞻行为不包括产生新想法或观点。所以这两个

构念存在一定的交集。上述内容已作为脚注加入到本文中。

至于本研究中如果将前瞻行为换为 OCB 或创造力结果会如何，可能还需要将这些变量同时纳入研究中进行考察才能确定。不过，这可能已超出了本研究最初构想所要关注和解决的问题范畴。本研究构思的聚焦点是强调控制与服从的领导方式（威权领导）与展现主动性、变革性和对环境控制性的员工行为（前瞻行为）之间的关系。这也是本文的最主要贡献（我们在修改稿中增加了“5.2 理论意义”阐述本研究的理论贡献）。

我们也查阅了其他学者的相关研究。关于威权领导与组织公民行为的关系，郑伯埙等（2002）（郑伯埙，谢佩鸳，周丽芳。（2002）. 校长领导作风、上下关系质量及教师角色外行为：转型式与家长式领导的效果. 本土心理学研究, 17, 105-161.）的研究中，威权领导对组织公民行为并无显著负向影响；Chen 等（in press）研究中，威权领导对组织公民行为存在负向影响，但信任在二者之间并不起中介作用。Chen 等（in press）推断情感承诺和外部压力（external pressure）是可能的中介变量。关于威权领导与创造力的关系，Zhang 等（2011）考察了威权领导对群体创造力的影响，以及集体效能感和知识分享的中介作用。目前尚无研究探索威权领导与个体创造力的关系。另外，McAllister 等（2007）的研究发现，角色宽度知觉（perceived role breadth）会弱化程序公正与帮助行为之间的正向关系，而强化程序公正与前瞻行为之间的正向关系（McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1200–1211.）。

意见 4：论文中的样本采集在 MBA 班级进行，存在一定的局限，因为组织层面的变异没有控制。希望能够控制一下公司的特点，例如公司规模、企业性质（国企或者是外企、私企）等。

回应：非常感谢专家指出的不足！本研究在设计控制变量时，主要是选用了组织管理领域的研究中（如：Farh, J. L., Hackett, R., & Liang, J. (2007). Individual-level Cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729. Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226 –238. Lian, H., Ferris D. L. and Brown, D. J. (2012). Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on the Outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97,107-123. 张文慧，王辉. 长期结果考量、自我牺牲精神与领导授权赋能行为：环境不确定性的调节作用. *管理世界*, 2009, 6, 115-123.）比较常用的个体层面人口学变量，再加上正、负向情感这两个个体特征变量，而没有考虑和纳入公司规模、企业性质等组织层面变量。我们在修改稿中已将专家老师提出的这一不足作为“5.4 研究局限与展望”中的一条而专门提出。

意见 5：在文章的调节变量方面，作者选用了关系较为密切的集体主义和权威主义，但是为何没有 uncertainty avoidance？这方面会不会也有影响？跨文化研究，经常人们会问，为何只用了其中两个维度，而不是 Hofstede 的另外两个或者三个（包括 long-term orientation 的话）。

回应：由于本研究并不是要做跨文化比较，因此在有限的研究空间内无法面面俱到，只能选取与研究变量在理论上最相关的集体主义和权威主义作为聚焦点。

当然，在组织管理领域涉及价值观作为调节变量的研究中，绝大多数研究都正如专家所言的“选用了关系较为密切的”的一个或两个变量，而不是同时考量五个文化价值观维度。如：Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. and Lowe, K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-level, Cross-cultural Examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.

Lian, H., Ferris D. L. and Brown, D. J. (2012). Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on the Outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97, 107-123.

Farh, J. L., Hackett, R., & Liang, J. (2007). Individual-level Cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.

Yang, J. X., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 9, 467-486.（涉及集体主义和权力距离两个价值观变量）

审稿人 2 意见：

意见 1：理论贡献不足，实证结果主导。这些结果，对于人们理解威权领导或者前瞻行为，应该产生什么新的思考？作者应该从某一个方面的文献出发，看本文的发现对理论能够如何产生影响。目前的理论陈述远远不够。

回应：遵照专家老师的意见，我们在修改稿中的“5 讨论”部分增加了“5.2 理论意义”，阐述本文的理论贡献（详见文中相应内容）。

意见 2：假设 2 对威权领导与信任关系的探讨不够丰富，缺乏说服力。与此相关，假设 3 的探讨也不够。这里，建议用信任的核心元素（或者说 trustworthiness 的元素）来探讨：威权领导如何影响了 ability, benevolence, and integrity，从这里出发来探讨二者的关系。

回应：根据专家老师的意见，我们在修改稿中重新组织了这部分内容，主要从善意（benevolence）和正直（integrity）两个角度来分析威权领导对领导信任的影响（ability 与威权领导的关联性可能不大，所以文中未涉及），并对假设三的推导也进行了修改和完善（详见“2.2 领导信任的中介作用”）。

意见 3：假设开发中一直用“威权领导”的概念，但是在测量中用的是下属心目中的威权领导。那么，概念中的威权领导，到底指的是真实的领导风格呢，还是下属的 perception？文中应一致。

回应：本文中威权领导的概念是引自樊景立和郑伯坝（2000）的论文（见下图1）；所使用的问卷源自郑伯坝等（2010）的论文（见下图2）（第二版家长式领导问卷。其实第一版家长式领导问卷的条目，其表述方式与第二版是一样的）。正如专家指出的，本文测量的是下属

的perception。但是如果将威权领导定义改为“下属对领导者.....的知觉”，似乎又无法做到忠实于原始文献。所以我们暂时未对威权领导的定义作调整，在假设推导中的有些地方则尽量反映出下属对领导者行为的知觉。

不过在其他学者的研究中，一般也是如此操作的（即定义中并未将某种领导行为或方式界定为下属的知觉；在测量领导行为时，以下属的知觉结果来衡量）。例如 Detert 和 Burris（2007）在其文中指出：“.....we used perceptual data, because leader influence rests ultimately on what subordinates perceive their leaders to have done or been like (Bandura, 1989) even though such perceptions can be “objectively” wrong.....”（Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? Academy of Management Journal, 50, 869-884）。

三、家長式領導的成分

上面的回顧說明了家長式領導可能包括了三個重要的面向：即威權（authoritarianism）、仁慈（benevolence）、及德行（moral）領導。威權領導類似於鄭伯壩所言的立威，是指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰；對部屬則會做嚴密的控制，而且要求部屬要毫不保留地服從。仁慈領導類似於施恩，是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷；德行領導雖較精微而不易描述，但可廣義的描寫為領導者必須表現更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法。因此，家長式領導可定義為，在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德的廉潔性的領導方式。

在三種領導面向中，威權領導與仁慈領導是研究者較有共識的部份，但對德行領導則較少提及。理由是研究者對領導者必須具備

图 1

因素Ⅲ、威權領導（ $\alpha = .93$ ）

1. 他要求我謹守上下的分際與界限。
2. 在我的面前，他表現出威嚴的樣子。
3. 他會刻意與我保持距離。
4. 若不遵照他的原則辦事，我會受到嚴厲的處罰。
5. 當工作目標無法達成時，他會斥責我。

图 2

意见 4: 本文的写作在有些地方不够正规或者简洁。比如,第 3 页上面“威权领导是华人组织家长式领导三元模式(威权领导、仁慈领导和德行领导)中最为丰富、清晰鲜明和引人入胜的一个领导元素,”其中的“最”写得有些绝对。再如,正文开头第一句,“在过去很长一段时间里,组织管理领域的研究者及实践者一般都认为”,既过分绝对,又不简洁。类似地方,建议修改。

英文摘要写作需要修改。比如,第一句话“In recent years, proactive behavior has emerged as a hot research topic in western academy of organization and management.”没有足够的信息量。第二句话以“But”开始,也是错误的语法。第三句话中提及 power distance,容易让读者误以为本文研究这个 Hofstede 提出的概念,应该用 unequal distribution of power 或者 power difference。

回应: 结合专家老师指出的问题,我们对全文的内容以及英文摘要都进行了修改、润色和完善。

第二轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 作者进行了一系列的修改,能够针对评审人的意见进行系统分析与具体应对。我对修改稿比较满意。

回应: 非常感谢专家对本文修改稿的认可!

审稿人 2 意见:

意见 1: 本文对理论意义的探讨、实证分析、不足讨论、写作的简洁等方面都较前稿有很大提高。

回应: 非常感谢专家对本文第一次修改稿的初步肯定!

意见 2: 从整体的理论构架上,如果作者能够在介绍威权领导概念之前,总体上陈述一下本文的整体理论构架,应该有帮助。整体上,建议作者采用威权领导对下属前瞻行为影响的权变因素:其中既有主效应(假设 1),又有基于员工个人价值观的调节效应(集体主义价值观和权威主义)。而这些效应,都建立在社会交换及其互惠原则的基础上,因此 social exchange 可以作为核心理论框架,并讲信任的机制包含其中。

回应: 遵照专家老师的意见,我们在“1 问题的提出”第五自然段围绕社会交换理论对本研究的相关研究构想和内容进行了重新组织和阐述。

意见 3: 本文写作仍有部分字句需要斟酌。如文中多次出现“领导信任”,仔细阅读上下文方可知为“对领导的信任”(trust in leadership),应该宁可繁琐但追求准确,或者可以简化为“信任领导”(trusting leadership),但是不该简化为“领导信任”,因为后者容易被误以为“领导对自己的信任”。再如 3.2 节最后一段“过去的文献指出这些变量与组织行为和员工心理反应亦常存在一定程度的关联性”需要提供引文以表支持。另外,标题中提及“传统价值取向”,用这个来概况两个调节变量,合适吗?请斟酌。

回应：遵照专家老师的意见，我们将“领导信任”改为“对领导者的信任”，以便更为准确地表达变量的含义并避免产生误解。同时，我们对相关引文补充了文献来源。另外，我们将标题改为了“威权领导对下属前瞻行为的影响机制”。

第三轮（编委复审）

意见 1：文章整体不错，个别地方需要斟酌，1）文章中提到了“上司”一词，这个说法在现在社会中不是常用，建议改成“主管”，或“主管领导”；

回应：遵照编委专家的意见，我们将文中“上司”的提法均改为“主管”。

意见 2：语言可以更加精炼一些，如“假设 1：威权领导对下属的前瞻行为具有显著的负向预测效果”，说他们有负相关即可；

回应：我们对全文的语言再次进行了修改和提炼，以进一步提高语句的简洁性。

意见 3：“2.2 对领导者信任度的中介作用”，应该只是“领导者的信任”即可，没有“度”；

回应：我们按照编委专家的意见，将专家所提及之处的“信任度”改为“信任”。

意见 4：整个模型有一个图最好，可以清楚表达研究的变量及相互关系。

回应：遵循编委专家的意见，我们在“1 问题的提出”最后部分增加了研究框架图（图 1）。