

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：员工为什么乐于助人？多层次的领导-部属交换对帮助行为的影响

作者：刘蕴，李燕萍，涂乙冬

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：从社会交换角度看，领导-部属交换可能会影响到员工行为，比如，帮助领导，但社会交换理论并不能解释领导-部属交换对员工帮助同事行为的影响作用。另外，领导-部属交换与人际公平之间关系和人际公平与帮助行为之间关系，也没能提供理论支持。因此，无论从理论上还是从实证上看，提出假设 H1 的理论依据较弱。其他几个假设提出，也同样缺少理论的支持。

回应：非常感谢评审老师对本文的理论指导。根据我们的理解，评审老师的问题可以归类为以下两个问题：

- (1)社会交换作为本文研究基础的合理性；
- (2)关于假设推导过程中的理论支持问题。

我们针对上述 2 个问题的回答如下：

尽管 LMX 最开始建立在角色理论基础，但目前社会交换理论才是 LMX 研究的基础理论（综述见 Dulebohn et al., 2012; Cropanzano & Mitchell, 2005）。Graen 和 Uhl-Bien (1995) 认为 LMX 的主要理论框架和基础就是社会交换理论并且探讨了 LMX 关系的质量以及对员工态度和行为的影响。这种理论基础看待 LMX 的过程就是一个互惠的过程，也就是说，当领导对员工表现出支持、信任等有形和无形的益处时，基于互惠原则，这些都会使员工产生回报义务感，“人们应该帮助那些帮助过他们的人”(Gouldner, 1960:171)。因此，拥有高质量的 LMX 的员工就会以有益于领导、他人或组织的行为(Trian, Porter, De Grassi, & Bergman, 2013)等形式来回报他们的领导，这一过程描述了 LMX 与部属之间社会交换过程。

在组织管理领域，绝大部分研究者对 LMX 于下属行为之间关系的解释主要都是社会交换机制(Sparrowe & Liden, 1997; 汪林等, 2009)。社会交换理论是 LMX 理论的基础，也是相关实证研究进行逻辑推导的根据。诸多实证研究应用社会交换理论来解释 LMX 和下属的产出(综述见 Dulebohn et al., 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995)。LMX 和下属行为之间的社会交换，本质上反映了一种相互的义务感和回报感(mutual obligation and Reciprocity, Dulebohn et al., 2012)。进一步地，本文的其他 2 个关键变量，人际公平与帮助行为也是以社会交换为基础的。Liao 和 Ruppel (2005)论述公平研究的一个理论基础就是社会交换理论，社会交换理论的人际公平认为当员工感受到来自组织或领导的人际公平对待时，他们会有更高的回报义务去报答组织或领导的良好人际对待，从而产生更多的积极回馈行为(Aryee, Budhwar, & Chen 2002)。帮助行为，一个关键的理论基础也是社会交换理论(Deckop, Cirka, & Andersson, 2003)。实际上，社会交换理论是理解员工工作场所行为的最具有影响力的理论范式(Cropanzano & Mitchell, 2005)。因此本文中，采用社会交换作为统领整个模型的理论基础，为本文的模型构建和合理性论证提供理论支撑。

关于假设推导部分，在评阅人的建议下，我们认真梳理了本文的理论过程。在修改过程中进行了多次讨论，对各假设的理论推导过程都进行了完善。由于内容较多，具体请看修改稿中的 2.2-2.6(正文中以蓝色标出)部分。

意见 2: LMX Mean 不同于 LMX Median。在本文中, LMX Mean 是对个体层面的 LMX 进行平均得到的, 但是, 从测量上看, 其参照点是个体, 而不是团队, 因此, LMX Mean 更确切的表述应该是 LMX 氛围或气氛, 而不是团队层面的 LMX。尤其是, 本文用社会交换理论解释 LMX Mean 与人际公平之间的关系, 支持力度不够。

回应: 非常感谢评审老师指出本文的这一问题。LMX Mean 和 LMX Median 是两个紧密相连的变量, 尽管从方法论上看, LMX Median 是指群体层面上的中位数, 用来测量群体内 LMX 的集中度, 代表 LMX 在群体层面集聚(比如最大值、最小值和离散值)的整体趋势(Liden et al., 2006)。LMX Mean 是团队层面 LMX 的均值, 是团队层面领导-部属交换的核心特征之一, 反映了团队领导与团队内所有员工的整体社会交换平均水平(Nishii & Mayer, 2009; 涂乙冬, 陆欣欣, 郭玮, & 王震, 2014)。从属性上看, LMX Mean 和 LMX Median 都反映了团队水平的领导-部属之间的社会交换水平(从统计上看, 他们的区别是在聚合时使用 average 和 median 的区别)。目前的研究基本把 LMX Mean 或 LMX Median 作为团队层次的领导-部属交换的总体水平的操作化定义(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry 2009; Nishii & Mayer, 2009)。总的来说, LMX Mean 或 LMX Median 越高, 就代表了在团队层面领导和多数团队成员发展了更高水平的社会交换。

而 LMXD 则表明了团队层面, 领导与团队成员的关系质量的差异化, LMXD 在聚合上通常采用团队内的 LMX 的标准差(standard deviation)或者团队内方差(within-group variance)来表示(王震, 仲理峰, 2011)。LMXD 和 LMX Mean、LMX Median 不同, 如果 LMXD 越高, 则表明团队内的关系的差异比较大; LMXD 越低, 团队内的领导与团队成员之间的关系的差异比较低。LMX Mean、LMX Median 反映了团队层面的领导-部属交换的总体水平, 而 LMXD 反映了团队层面的领导-部属交换的离散水平。

目前的研究, 团队层面的 LMX 研究也没有“LMX 氛围或气氛”的理论概念, 本文选取 LMX Mean 和 LMXD 作为 2 个团队层面的领导-部属交换的概念, 这 2 个概念也是目前研究中被广泛认可的概念, 很好地概括了团队层面的领导-部属交换的水平与离散的趋势。

评阅人提出的“本文用社会交换理论解释 LMX Mean 与人际公平之间的关系, 支持力度不够”, 在上一稿中, 我们的确在群体层面的社会交换过程方面的论述比较薄弱。如上一题回复中所述, 我们在新的一稿中, 加强了理论方面的论述, 详情见正文中 2.3 修改。

意见 3: 在对个体层次的 LMX、人际公平和员工帮助行为进行验证性因素分析时, 由于“员工帮助行为”是领导评价的, 只需要检验 LMX 与人际公平的区分效度即可。

回应: 如果只是以 CMB 的角度来考虑变量之间的重叠(overlap), 那么只检验自评的 2 个变量就足够了。但是变量之间是否具有足够的区分度(或者重叠大小), 可能由于几个原因造成的: 构念在理论上的重合, 随机误差, 以及 CMB 系统误差等原因。所以, 将 3 个变量放在一起检测, 可以检验 3 个变量的重合度是否影响研究, 而不仅仅是为了 CMB 考虑。因此, 我们认为报告 3 个变量的 CFA 结果会好于 2 个变量的 CFA。

不过为了回应评阅人的担忧, 我们仍然补充了 2 个变量在 CFA 结果如下表(表 a), 如图所示, 2 因子模型的各项指标属于可接受范围, 而 1 因子模型的各项指标则在不可接受范围。

表 a 个体层次的变量的验证性因子分析

Model	χ^2	df.	CFI	GFI	IFI	RMR	RMSEA	AIC
2 因子模型	168.82	43	0.94	0.89	0.94	0.04	0.10	214.82
1 因子模型	382.01	44	0.85	0.77	0.85	0.05	0.17	426.01

注: $n_{员工} = 274; n_{团队} = 56$.

2 因子模型: LMX, 人际公平

意见 4: 在“4.3”中,“帮助行为总方差的 39.52%可以被组织层次的变量解释”,这里的“39.52%”是如何得到的? 另外,这里不仅要计算“帮助行为”的组间方差,还有计算“人际公平”的组间方差,即 ICC(1),因为这是下一步进行跨层分析的条件。还有,对 HLM 的过程介绍不充分,比如,是如何进行跨层直接效应和调节效应分析的?

回应: 感谢审稿专家的细致审阅。

(1)我们对“帮助行为总方差的 39.52%可以被组织层次的变量解释”进行了解释如下:

在 Raudenbush 和 Bryk(2002, p23)认为虚模型(one-way ANOVA with random effects)可以检验结果变量的组内方差和组间方差的方差分布。具体来说:

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

这一模型可以得到组内方差(within group variability, τ_{00}), 和组间方差(between-group variability, σ^2)

$$\rho = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$$

表 3 中的虚模型结果表明:

$$\rho = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$$

$$= 0.24 / (0.35 + 0.24)$$

$$= 0.4068$$

ρ 实际上就是 ICC (intraclass correlation coefficient), 表示了团队身份(membership)的方差占总方差的比例(也就是组间方差占总方差比例), 本文的结果表明, 组间方差占总方差的 40.68% (上一稿的 39.52% 计算上有误)。

研究者通常报告这一数字来表明是否有足够的方差分布支持对因变量进行多层次分析(只有当因变量具有显著的组内方差和组间方差分布时, 采用多层次研究去检验团队和个体层次上的解释变量才有意义。廖卉和庄瑗嘉(2008)实际上也是推荐上述方法来计算 ICC1, 但是在很多多层次研究中, 并没有采用这一种方法, 而是采用在 ANOVA analysis 中直接得到 mean square between groups (MSB), mean square within groups (MSW), 然后采用以下公式进行计算 $ICC1 = [MSB - MSW] / [MSB + (N-1)MSW]$ 。

(2)本文在 4.3 部分已经报告了 3 个变量(LMX, 人际公平和帮助行为)的聚合指标, 包括 ICC1, ICC2, r_{wg} 的相关值, 结果表明, 本文的 3 个变量的各项聚合指标基本符合标准, 可以聚合。

(3)关于本文 HLM 过程的介绍, 在评阅人的建议下, 我们对本文 HLM 的过程有了更详细地论述。由于本文的模型相对复杂, 研究方法由 2 部分组成, 在团队层次的中介(LMX mean-IPJC-THB)和调节模型(LMXD 调节 LMX Mean-IPJC), 由于不是嵌套结构, 我们采用的是基于 OLS 的回归分析。个体层次的中介模型、跨层次的中介模型、跨层次的调节模型, 由于存在着嵌套结构, 我们采用的是 HLM 分析。在 HLM 分析中, 多层次中介模型根据 Baron 和 Kenny (1986)推荐的中介效应程序相关假设来检验。调节模型根据 Hofmann 和 Gavin (1998)的建议程序来检验。

关于中心化议题, 个体层次、跨层次的中介效应分析(假设 1、假设 2、假设 3), 我们采用 Liao 和 Chuang (2007)以及廖卉和庄瑗嘉(2008)的建议, 个体层次和团队层次均采用总均值中心化。在团队层次的中介和调节效应分析(假设 4 和假设 6), 我们采用了总均值中心化来进行层级回归(Aiken & West, 1991)。我们这一稿没有采用 Zhang, Zyphur 和 Preacher (2009)的推荐(个体层次变量采用组均值中心化并在团队层次加上组均值, 团队层次变量全部采用总均值中心化), 因为本研究模型是多层次同质模型, 团队层次的组均值就是团队层次的自变量,

采用 Zhang 等(2009)的办法容易混淆。在 OLS 分析中,团队层次的中介模型分析和调节分析也是根据 Baron 和 Kenny (1986)推荐的中介效应程序,这个是比较常见的回归分析,不多赘述。

意见 5: 从图 2、图 3 看出,在低 LMXD 情况下,LMX 对员工帮助行为影响更大,也就是说,LMX 差异越小越好。这个结论与 LMX 理论不一致,对此如何解释?

回应: LMXD 是指在一个工作团队中,团队领导与不同成员的交换关系(LMX)在质量上的差异性(Erdogan & Bauer, 2010, p.1104; Henderson et al., 2009, p.519)。作为一个团队层次概念,可以把 LMXD 理解为一个团队情境。本文的理论假设和实证研究都表明了 LMXD 的负向调节作用。

以图 3 为例,随着 LMX 的提高,员工帮助行为逐渐升高,LMX 与帮助行为呈现显著正相关关系。在高 LMXD 的情境下,领导和团队成员的关系分布差异很大(例如和一些成员的关系很好,但是和另一些成员的关系非常不好),在这种情况下,即便是个体和领导的关系(LMX)很好,他帮助其他人的行为也会低一些。而在低 LMXD 的情境下,领导和团队成员的关系分布差异很小(领导和所有的成员的关系都比较接近的),那么这种情境下,随着个体和领导的关系的提高,他的帮助行为也会更高。这就是负向调节的过程。

以图 4 为例,图 4 由于是团队层次的调节,实际上是 2 种情境的交互对员工帮助行为的影响,总的来说,在“领导和团队成员的交换关系总体较高,而且领导和成员交换关系差别化不大”的情况下,员工的帮助行为最高,在“领导和团队成员的交换关系总体较低,同事领导和成员交换关系的差别又很大”时,员工的帮助行为最低。

LMXD 的负向调节作用一定程度上反映了 LMXD 的消极作用(详见王震,仲理峰,2011)。在理论上,不少研究发现关系差异化有一定的消极作用(Hooper & Martin, 2008; McClane, 1991),在集体主义文化下尤为严重。这是因为,相较于个人主义特征的文化,集体主义文化特征的员工普遍具有求同存异的倾向(Jackson, Colquitt, Wesson, & Zapata-Phelan, 2006),在资源和利益分配时强调“平均主义”,希望领导顾全整个团队而非团队中的个别成员(Bond, Leung, & Wan, 1982)。显然,领导对不同下属的亲疏有别和差异对待与集体主义价值理念是相违背的。从这个角度说,与西方员工相比,中国员工对团队中关系差异化可能有较低的接受程度和较多的负面反应(王震,仲理峰,2011)。从实证研究上,我们认为图 3 和图 4 的结论是符合逻辑的,也是和以往 LMXD 的负向调节作用(LMXD 和另一变量的交互项与结果变量负相关)的发现是一致的,如 Liden 等(2006)发现 LMXD*LMX 与个体绩效,LMXD*LMX Median 与团队绩效负相关;王震和孙健敏(2013)发现 LMXD 负向调节了 LMX MEAN 与团队绩效与情感承诺的关系。

如评阅人所述,部分研究也发现了 LMXD 积极调节 LMX 与结果变量(如 Liao, Liu, & Loi, 2010),但是,正如王震等(2011)总结到:“在调节效应上,一些研究者发现 LMXD 可以强化领导-成员交换关系质量对个体态度和行为的积极作用,但也有一些研究发现了与之相反的结果。总体来看,LMXD 对个体和团队的影响十分复杂,其作用性质仍需进一步考察。”(p.1043),我们相信,更多的研究发现对于理清 LMXD 的作用机制都是有益的。

审稿人 2 意见:

意见 1: LMX 与组织公民行为关系的研究已经比较多,作者为什么使用“帮助行为”而不是组织公民行为作为因变量,请解释两者的区别以及研究“帮助行为”的原因。

回应: 我们针对上述 2 个问题的回答如下:

(1)关于因变量帮助行为和组织公民行为两者的区别

对于组织公民行为的概念,不同的学者从各自的研究角度给出了不同的阐释,因此就有了不同构成维度的理论模型。如 Smith, Organ 和 Near (1983)、Anderson 和 Williams (1991)的两维度模型、Graham (1991)的三维度模型、Organ (1988)、Podsakoff, MacKenzie, Moorman, 和 Fetter (1990)的五维度模型、Podsakoff (2000)的七维度模型、樊景立(2004)的九维度模型等。从这些模型构成的维度来看,帮助行为以不同的称谓几乎出现在所有的组织公民行为的模型中,如 Smith, Organ 和 Near (1983)提出的利他主义、Anderson 和 Williams (1991)提出的“指向个人的公民行为”,樊景立(2004)提出的帮助行为等。这一方面说明组织公民行为是多维度的,决非单个因素所能解释,另一方面也说明了帮助行为只是组织公民行为中一个最基本、最重要的一个维度,两者是整体和部分的关系,这是他们的第一个区别。最初帮助行为的概念都是包含在组织公民行为的概念之中,随着不同研究者对相关概念研究的不断深入,尤其是 Van Dyne, Cummings 和 McLean Park (1995)和 Van Dyne 和 LePine (1998)的研究对推进帮助行为从组织公民行为中分离出来起到了至关重要的作用,从而使得帮助行为作为一个独立的概念逐渐得到了界定。因此,帮助行为和建言行为等 OCB 的主要部分,已经逐步地走向更深入的独立研究。帮助行为概念已经可以成为一个独立的研究领域开展工作,这是两者之间的第二个区别。

(2)研究“帮助行为”的原因

第一, Podsakoff, MacKenzie, Paine 和 Bachrach (2000)等学者指出,由于组织公民行为是由不同的维度构成的,未来应根据研究目的对组织公民行为的各构成维度进行分类研究,而不是对各个维度进行均等地研究。同时, Van Dyne 和 LePine (1998)验证性因子分析的结果表明,帮助行为可以作为一个独立的维度,这说明,与组织公民行为这个整体概念相比,帮助行为存在着一定的独特性。这就有可能在研究中,有些因素可能会对组织公民行为整体概念有很强的影响力,但可能对帮助行为的影响作用并不显著;也可能存在一些变量仅仅影响帮助行为,但对整体的组织公民行为没有太大的影响。同时,组织公民行为中的建言行为已在当前成为一个独立的研究领域受到了学者们的广泛关注,帮助行为是否也具备同样的功能还需在实证中得以检验。

第二,随着越来越多的组织开始实施以团队为单位开展工作,同事之间的合作或帮助变得日益重要(Sparrow, Soetjito, & Kraimer, 2006)。作为一种在工作场所内自愿帮助其他同事的角色外行为,帮助行为不仅有利于建立和维持人际和谐,而且对同事、领导和组织之间的良性互动和组织效能的提高均具有良好的促进作用(Zhu & Akhtar, 2014)。虽然帮助行为在团队地位日益重要,但对其作用机制的研究还相当有限(Triana, Porter, DeGrassi, & Bergman, 2013),因此,进一步考察在何种原因和条件下影响帮助行为的因素就显得尤为必要。

第三,帮助行为是在西方环境下开发的,已有研究验证了帮助同事的行为是员工回报由领导的照顾和关怀引起的义务(Colquitt, Scott, & LePine, 2007),在中国情境中它是否仍然适用?影响帮助行为的因素是什么以及影响程度如何?帮助行为对员工和团队各有什么影响?尽管帮助行为这个概念已伴随着组织公民行为提出了若干年,但对于其内涵、影响因素都有待进一步完善,都有待于研究来探讨。就我们所知,国内现有文献对其的研究还相当有限。为回应以上这些问题,本文选取帮助行为作为因变量,在中国情境下从团队和个体层面进行探讨。

意见 2: 既然作者是在团队背景下研究帮助行为,而领导成员交换关系以及帮助行为都是经个体层次的汇总计算所得,作为组织管理者而言更关心的是团队帮助行为,请作者说明为什么要同时研究“团队帮助行为”与“个体帮助行为”两个紧密关联的变量,以澄清为了单纯构造多层次研究的嫌疑。

回应: 非常感谢评阅人关于多层次模型构建的理论性的建议,使我们意识到前一稿在多层次模型构建的理论阐述方面不足,在这一稿中,我们增加了这一部分的论述(见引言和讨论部分)。

由于组织是多层次的,组织心理学研究中的任何构念都代表个体、群体甚至组织三个层次当中的某个层次的现象,这些构念可以是个体层次也可以是群体层次的,可以有较低层次推演到较高层次(Crant, 2000; 张志学, 2010)。

本文的模型属于多层次模型的特殊模型:多层次同质模型(Homologous Multilevel Models, Klein, & Kozlowski, 2000),多层次同质模型能够让研究者在组织内不同层次建立和拓展变量之间的概念和功能性的关系,能够更好地整合宏观和微观(Macro and micro)的组织行为(Klein & Kozlowski, 2000, p.119)。在实证研究中,多层次同质模型也受到了研究者的关注(如: Choi, 2007; Deshon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004; Tu & Lu, 2013),总的来说,多层次同质模型的研究普遍较少,国内的相关研究就更为稀少。

本文构建了个体层次的帮助行为和团队层次的帮助行为,主要基于以下原因:

(1)本文主要研究个体和团队层次的“LMX-人际公平-帮助行为”模型,个体层次的帮助行为和团队层次的帮助行为所反映的属性是有区别的。个体层次的帮助行为的方差反映了个体和团队双重身份带来的方差,而通过聚合以后得到的团队帮助行为,则只反映了组间方差(组内个体之间的差异在聚合过程中消失了)。在本文中包含了3种中介模型(HLM下的Level 1模型(1-1-1模型)解释了个体层次的帮助行为的组内个体差异;HLM下的跨层次模型(2-2-1模型, 2-1-1模型)共同解释了个体层次的帮助行为的组内个体差异和组间差异;团队层次的OLS回归模型(2-2-2模型)解释了团队层次的帮助行为的组间差异),因此,本文解释了不同层次上的机制对于个体和团队层面的帮助行为的方差的解释过程,构建个体和团队层次的帮助行为是非常必要的。

(2)关于“团队帮助行为”与“个体帮助行为”的区别,借鉴Lau和Lam(2008)的论述,我们认为两者之间的区别包括:首先,团队帮助行为是所有个体的帮助行为的聚合,而不是一部分人的帮助行为的聚合,团队帮助行为强调了所有团队成员的帮助行为产出,而个体帮助行为只强调了该个体做出了帮助行为。其次,由于团队内帮助行为成为共同接受的行为规范,在这种规范的影响下,个体的帮助行为可能会更高。

(3)按照Klein和Kozlowski(2000)的观点,团队层次的数据获得可以通过几种方式获得:例如直接一致构念(direct consensus constructs)、转移参考点共识构念(referent-shift consensus constructs)以及总体单位特性(global unit properties)。团队帮助行为的数据可以通过上述3种方式获得,本文采用的是第一种方法,这种方法也有相应地优劣。其中有利的包括这种方法能够有效地反映出共享的团队属性的水平,但是负面的因素可能包括仅仅由个体聚合而来,可能会导致原子谬误,忽略了团队内个体的交互影响和团队过程。而第二种和第三种虽然更好地反映了团队作为总体特征的水平,但容易忽略微观的机制过程(Pirola-Merlo & Mann, 2004; Klein & Kozlowski, 2000)。实际上,在目前的团队行为的聚合的研究中,通过个体层次聚合和直接测量团队总体产出的两种取向都存在,以team OCB为例,数项研究使用了个体层次的OCB聚合(Ehrhart, Thomas, & Bliese, 2003; Koys, 2001; George & Brief, 1992),但也有部分研究使用团队为参考点的直接测量或者聚合(Chen et al., 2005; Lau & Lam, 2008)。

意见3: 作者在调查时以工作团队为抽样单位,请作者详细说明是什么性质的工作团队,即在抽样时对工作团队有何要求?对每个工作团队的抽样人数或比例又有何要求?最终的抽样情况是否符合上述要求,对研究结果可靠性有怎样的影响?

回应: 考虑到本研究以团队为分析单位,为确保研究结果的可靠性,依据Liden, Erdogan和Wayne(2006)的建议,确定了样本的选择标准。主要包括:①团队成立时间在12个月以

上；②团队成员数大于3个；③确保在各团队中参与调查的员工数量至少要占该团队总人数的60%以上；④所有参与者在现有的工作团队任职最少6个月。本研究严格按照此要求对本次问卷进行了调研。

意见4：作者在文中提到“LMXD指在同一个工作团队内团队领导与不同部属的人际交换在质量上的差异性，这种差异有类型差异(社会交换和经济交换)和程度差异(人际交换水平的高和低)两种(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009)。”在实际测量的研究中，作者是否同时包含了社会交换与经济交换，如果没有包含经济交换，那么有何理由？如有同时包含了，两者的效应是否有所不同？

回应：我们对上一稿中此处表述不当表示歉意，我们重新对Henderson, Liden, Glibkowski和Chaudhry(2009)的论述进行了确认。Henderson等(2009, p519)这样定义LMXD:

We define LMX differentiation as a process by which a leader, through engaging in differing types of exchange patterns with subordinates, forms different quality exchange relationships (ranging from low to high) with them. As such, LMX differentiation refers to a set and outcome of dynamic and interactive exchanges that occur between leaders and members, the nature of which (transactional versus social exchange) may differ across dyads within a work group. In this article, we conceptualize a work group as a leader and those subordinates who formally report to him or her.

LMXD的基础LMX理论认为，领导会和下属形成不同的社会交换关系质量。高LMX意味着领导和下属形成以互惠、信任和尊重为特征的社会交换关系，而低LMX意味着领导和下属之间主要局限为经济交换，以合同或契约约定作为双方互动的规范(Sparrowe & Liden, 1997)。显然，在团队内，LMX质量高低的连续分布和领导-下属之间从经济交换到社会交换的连续变化过程是重合的(Sparrowe & Liden, 1997; 邹文箴, 刘佳, 2011)。也就是说，LMX低意味着领导-部属之间社会交换低，经济交换为主。LMX高意味着在经济交换的基础上，还形成了高的社会交换。但是所有的LMX的测量都没有加入经济交换的测量，因为LMX本身是基于社会交换理论的构念。

我们对相关的论述修改如下：

LMXD是指在工作团队中，团队领导与不同成员的交换关系(LMX)在质量上的差异性(Erdogan & Bauer, 2010, p.1104; Henderson et al., 2009, p.519)。高LMXD表明领导和团队成员之间形成了差别化的社会交换关系，而低LMXD表明领导以相似的社会交换关系来对待团队成员，领导和不同团队成员之间的关系差异化相对较小(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009)。由于LMXD能同时关注工作团队中不同交换关系共存的现象，因此，通过研究这种差异化，就为我们提供了一个较全面揭示以前尚未发现的组织在团队和跨层次方面动态表现的机会，这对多层次理论和模型的发展都是一个良好的促进(Le Blanc & González-Romá 2012)。

意见5：在LMX Mean与个人帮助行为关系中使用了“人际公平”与“人际公平氛围”两个中介变量，这两个中介变量到底是什么关系，根据常理，个体在决定实施帮助行为时考虑的是个人主观感知的人际公平而非混杂有他人感知的人际公平氛围(很难想象在人的理性决策里能够识别和运用他人对团队人际公平感知的信息)。另外，作为团队层次的帮助行为，使用人际公平氛围作为中介变量则比较合适。建议作者作出解释。

回应：人际公平与人际公平氛围的关系

(1)两者的区别

①两者处于不同的分析水平。和其他多层次构念(如自我效能和集体效能，心理氛围和

组织氛围)一样,这两个概念虽然内容范畴大致相同,但是处于个体和团队两个不同的层次。即:人际公平是“感知到的人际公平”,是一个个体层次的变量,人际公平氛围是“共享的人际公平”,是一个团队层次的变量,反映的是团体集体的属性,而非团队属性或者个体属性(廖卉,庄瑗嘉,2008)。

②员工对两者存在不同的感知。人际公平氛围关注的是整个团队的共享感知,是一种对团队标准行为模式的知觉,因而其关注点应放在“团队作为整体是如何被知觉”的上面,包含了团队成员之间相互作用的成分;人际公平则强调每个个体的公平感知。尽管有时这两个概念也会相互影响,但个体层面的感知需要经过一系列的社会互动、社会化等过程才能形成团队层面的共同感知(Bashshur et al., 2011)。

(2)两者的联系

①人际公平是人际公平氛围构成的基础。人际公平氛围作为组织层面的概念,是指团队成员对于被组织管理者人际公平对待的一种共享的感知(Whitman, Caleo, Carpenter, Horner, & Bernerth, 2012)。它源于个体对组织管理者人际对待的主观知觉,这种感知通过同级交流、上下级交流等交互作用存在某种程度的一致性时,这些共同感知便成为团队乃至组织层面的人际公平氛围。人际公平氛围的根源来自于个体水平的知觉现象,它是一个由个体层次聚合到群体层次的概念,个体知觉的人际公平的聚合过程形成了人际公平氛围。因此,人际公平是人际公平氛围构成的基础,但两者具有不同的属性,一个是个体心理属性,一个是群体心理属性。

②人际公平氛围对人际公平具有放大效应。涌现理论(Emergence Theory)(Kozlowski & Klein, 2000)认为,源于个体层面的认知、情感、行为或其他特征的现象,通过交互作用得以放大才能表现为一个更高层次(如团队、组织)的共同结构。在集体主义文化的社会中,这种效果更为显著。这是因为:在个人主义文化的社会中,个体的自我概念是独立自我的概念;而集体主义文化的社会中,个体的自我概念属于相互依存的自我的概念(吕政宝,2010)。这就意味着在集体主义文化背景下,个体更容易将自己识别为某个群体中的一员,而为了维持自己作为群体成员的地位,个体对周围他人的行为和反应更加敏感,更倾向于遵从群体中的社会规范。因此,作为团队整体层面感知的人际公平,它除了具备个体感知的人际公平之外,尤其重要的是对团队成员具有一种“公平氛围”作用,并且能够放大这种效应。如在一个团队中,某位员工的同事们感知到来自领导的高人际公平对待时,也会使该员工对领导的人际公平评价趋于和同事的保持一致。因此,人际公平氛围对个体感知的人际公平有着更加显著的影响(Raver, Ehrhart, & Chadwick, 2012)。

(2)关于人际公平氛围对个体层次帮助行为的影响

①从个体层次来考虑,个体的行为更多受到个体感知或态度的影响,但是拓展到多层次,除了个体层次的心理过程的影响,团队情境也是一个重要因素。其中,氛围可以作为一种团队情境,成为塑造个体行为的一个重要因素。“虽然氛围并没有正式书面规定,这种行为约束力并没有受到组织强制力的支持,但是对员工行为仍然有着显著的影响。这表明在功能上,氛围与正式制度产生了一致作用,因此当正式制度不健全的时候,氛围可以作为正式制度的替代来管理员工”(李太,涂乙冬,李燕萍,2013, p 43)。此外,无论从社会认知理论(social cognitive theory)或者是社会信息处理理论(Social Information Processing Theory)(Salancik & Pfeffer, 1978)的视角来看,个体常依据环境所提供的线索来理解和解释自己和他人的行为并作出相应的行为的过程,那么氛围作为一种共享的工作环境感知(Bashshur et al., 2011),当然可以被个体理解、判断、处理并作出相应的行为。实际上,关于氛围影响个体行为的研究不胜枚举,例如创新氛围影响创新行为,公平氛围影响个体态度和行为的研究比较常见。

②就人际公平氛围对个体层次帮助行为的影响而言,集体社会交换视角的人际公平氛围意味着员工形成了高度一致的他们接受了领导的良好人际对待的共享认知,他们具有更高地

集体回报义务感。集体的回报动机，会驱动个体做出更多的有利于团队和领导的行为，而帮助行为就是有利于提升领导和团队的亲社会行为(Raver, Ehrhart, & Chadwick, 2012)，因此，集体的回报动机会显著提升个体的帮助行为。同时，这种集体回报感也可以看作一种社会压力，团队中的多数成员都认为应该以积极的行为来回报领导的公平的人际对待时，个体在这种社会压力下也会做出更多符合社会期望和规范的行为，帮助行为显然就是符合期望和规范的积极行为。

正文中的图 1 清晰地表明了本文的研究模型，从这个研究模型中，我们明确认为除了个人层次(LMX-IPJ-HB)和团队层次的中介模型(LMX Mean-IPJC-THB)以外，我们还有 2 个跨层次模型，分别是 2-2-1 模型(LMX Mean-IPJC-HB)，和 2-1-1 模型(LMX Mean-IPJ-HB)。我们认为，这个多层次同质模型比较全面地解释了团队和个体两个层次的领导-部属交换、人际公平与帮助行为的作用机制。

意见 6: 从因果关系上看，人际公平、人际公平氛围与 LMX、LMX Mean 很难说谁是因谁是果，试想一个领导者如果能够营造人际公平的氛围，是否与各位下属的关系更好。建议作者从理论上加强其因果关系阐述或采用 SEM 变量因果关系倒置方式进行模型拟合比较。

回应: 感谢评阅人的建设性意见。

我们认为 LMX 影响人际公平，主要如下原因：

第一，人际公平的来源，主要可以分为组织和领导，由于领导是组织的代理人，所以，领导总体来说是非常重要的来源，已有研究关注了较多的领导力因素对人际公平的影响（例如 Li, Xu, Tu, Lu, 2014; Xu et al., 2015），因此，LMX 作为一种关系取向的领导力，是影响人际公平的重要前因。

第二，LMX 作为一个外部领导力情境或者刺激源，人际公平作为个体的一种心理感知，在个体的认知过程中，个体是通过外部的刺激源提取、理解信息并影响个体的认知和心理。因此，我们认为 LMX 作为外在的领导力，会影响个体感知的人际公平。

第三，为回应评阅人的意见，我们又从数据上检测了个体层次上和团队层次上的 2 个替代模型。分别是个体层次上的“人际公平-LMX-帮助行为”，和团队层次上的“人际公平氛围-LMX Mean-团队帮助行为”，在个体和团队层次上，这 2 个中介模型都不显著，从反面支持了本文的假设模型。

意见 7: 针对团队层次样本不足的问题，作者“运用 Bootstrap 方法进行抽样 1000 个样本来进行计算”，请作者对该做法可能导致的问题以及这么做的理由进行解释。

回应: Bootstrap 方法是一种通过大量的可重复的放回的抽样方式。Bootstrap 方法通过在原有样本（“总体”，一般来说，总体不能小于 25 或者 30）的基础上大量抽取样本并计算统计量的过程（方杰等, 2011）。在组织行为的研究中，团队层面的研究经常会因为团队数量相对较小，因此，通过 bootstrap 方法来进行小样本的统计分析是一个有效的办法。

Bootstrap 的方法对于小样本的回归来说，是一个有效的方法。在一个小样本中，按照传统的 Baron 和 Kenny (1986)方法，因为统计效力(statistical power)低的问题，很有可能 a (自变量对中介变量的作用)或者 b 系数(中介变量对结果变量的作用)不会显著，进一步也无法通过 Sobel test 来进一步检验中介效应(Preacher & Hayes, 2004)。而 bootstrap 可以通过大量的可重复的放回抽样形成一个大样本来进行非参数估计，不仅可以得到点估计，还可以给出在给置信区间下区间估计。

意见 8: 帮助行为是论文的重要变量，帮助同事的方式多种多样，请作者解释为什么只采用了三个问题进行评价，而且同事相对上级领导更加了解其他同事的助人情况，作者只通过领

导进行评价,是否会出现与领导关系好的下属在评价帮助行为时被打高分,从而对研究结果可靠性产生影响,请作者对这一情况进行说明。

回应: (1)关于帮助行为的条目问题

Farh, Zhong 和 Organ (2004)通过收集、归纳中国员工组织公民行为的典型案例发现,中国员工的帮助行为与西方文献中的“利他行为”或“助人行为”具有一致性,帮助行为这一维度是中西方情境下组织公民行为的共同维度。同时,此量表也已经被使用于中国情境下的实证研究(Farh, Hackett, & Liang, 2007),并显示出良好的信度,如帮助行为的信度系数为 0.75。因此,本研究就采取了此量表来测评员工的帮助行为。

(2)关于帮助行为的测量问题

从评定角度来说,对帮助行为的测量分为三种,即同事评定法、自我评定法和主管评定法。同事评价法的优点在于同事之间掌握的信息比较齐全,能够做出较全面的评价,但也容易受到人际关系等因素的影响;而自我评定法则比较容易受到霍桑效应或社会称许性的影响;主管评定法比较客观,是评价员工工作行为的可靠、合法来源,能够更好地区分角色内行为和组织公民行为,不足之处在于主管所评价的有可能只是那些引起其注意的行为。近年来主管评价是组织管理研究中最常用的员工行为结果测量方法(Wang & Kim, 2013),本研究中,我们采用主管评定法对帮助行为进行了测量,从方法上来说,也可以避免由相同数据来源造成的同源偏差问题。尽管如此,不管那种方法,都会存在主观评价的误差,但综合来讲,上级评定法仍不失为一种比较客观的评定方法。

意见 9: 模型下面注中的说明应该与模型内容保持一致,如 null model 与零模型,等。

回应: 感谢评阅人关于格式和细节的关注,我们非常抱歉在前一稿中对细节关注不够,在修改稿中,我们将进一步对全文的格式、表达等问题进行了详细修改。

审稿人 3 意见:

意见 1: 本文的核心研究问题是 LMX 与员工帮助行为的关系。正如作者文献综述所显示的, LMX 与员工 OCB (包括帮助行为)的关系已经存在大量的实证研究,并且有系统的元分析(e.g., Ilies et al., 2007),所以针对 LMX 与帮助行为的关系开展研究尽管仍有实证意义,但理论价值不大。可以考虑将研究重心放在跨层次效应上。

回应: 非常感谢评阅人提出的建设性意见,关于本文研究 LMX 与帮助行为的意义,我们在回复审稿人 2 意见 1 中的为什么选择研究“帮助行为”中已经进行了说明,具体请参看 P9-10. 有关本研究的理论价值。我们对此还有以下 2 个观点补充:

第一, Ilies et al (2007)的元分析区分了 LMX 对 OCBI 和 OCBO 的区别影响,而不是直接针对 LMX 对帮助行为的元分析研究。尽管帮助行为属于 OCB 或者更细化的 OCBI,但是不能以 OCB 研究来替代所有的具体的员工行为,因此,帮助行为和建议行为近年来逐渐从 OCB 研究中走向专门的研究领域。目前的研究中, LMX 对帮助行为的单独研究相对较少,还有待更加深入的探索。如果仅仅是研究两者的主效应,的确从理论贡献上来说,没有太多的惊喜,本文的研究目的也不是局限于 LMX 对帮助行为的主效应影响,而是有更深层次的拓展。

第二, 本文在引言部分提出了目前关于 LMX 与 OCB 的研究的三个理论空白: 一是现有研究主要探讨了个体层面的 LMX 对员工帮助行为的影响,却忽略了其嵌入于更广泛的团队情境的特点(Hu & Liden, 2013),有关 LMX 的多层次研究少有涉及。二是现有研究主要关注了 LMX 在个体层次的社会交换过程,缺乏对团队层次的社会交换过程的关注。三是现有研究验证了 LMX 对帮助行为的正向作用,但两者之间关系的强度在不同的研究中却存在

着较大的差异,表明它们之间可能存在着调节变量。由此可见,本文的研究中心实际上包括:多层次的 LMX-帮助行为的作用机制研究、基于集体社会交换的团队层次 LMX 与团队帮助行为的理论过程、以及多层次的 LMX-帮助行为的调节效应研究。

综上所述,本文关注了 LMX 与帮助行为的多层次研究方面、群体社会交换过程方面、多层次调节机制方面进行了深入拓展(详细论述见本文的讨论部分关于本文理论创新的讨论),做出了新的理论贡献。

意见 2: 人际公平的中介。尽管作者试图强调人际公平对 LMX 与帮助行为关系的中介作用来突出本文的理论价值,但我对这一中介关系的理论基础存有疑问,具体而言:

(a) 作者选取社会交换理论来支持上述中介关系并不妥当。在我看来,社会交换理论的观点更符合解释 LMX 与 OCB 或个人帮助行为间的直接关系,并不适合解释 LMX 对人际公平感知的影响。

(b) 正因为缺乏强有力的理论基础,我对 LMX 与人际公平感知之间关系的因果性存在较大质疑。目前的文献确实发现 LMX 与下属的互动公平感知(包括人际公平)间存在显著相关,但这些相关关系并不能在理论上支持 LMX 影响下属互动公平感知的因果推论。事实上,目前的文献似乎更支持互动公平感知影响 LMX 形成的因果逻辑(e.g., Erdogan & Liden, 2006; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000)。

(c) 尽管本文在 LMX 和下属帮助行为两个变量的测量上采取了多源数据,即领导与下属配对,但 LMX 和下属感知的人际公平都是下属在同一时间点的自评数据,所以更加无法辨析两者的因果关系。

回应: 非常感谢评审老师对本文的理论指导,根据我们的理解,评审老师的问题可以归类为以下两个问题:

(1) 社会交换作为本文研究基础的合理性;

(2) LMX 和下属的互动公平感知(包括人际公平)间的因果关系。

第一个问题,我们在回复审稿人 1 的意见 1 中已经作了详细的阐述,第二个问题,我们在审稿人 2 意见 6 中已经给予了回复,请参阅。总的来说,为了更加合理地强化人际公平/人际公平氛围在多层次的 LMX 与帮助行为的中介效应,我们在这一稿的改善以下 2 点修改:

第一,这一稿中我们加强了基于社会交换关系的多层次 LMX 与人际公平/人际公平氛围以及多层次帮助行为的理论合理性论述。如 Hayes (2013)所述,好的理论框架有利于帮助确定中介模型中的变量顺序,新修改稿中基于理论的论述更好地论述了多层次 LMX 对人际公平的影响。

第二,进一步地,我们还跟随 Hayes (2013)的建议,增加了几个替代中介模型的比较来进一步确认变量之间的影响顺序。本文从统计上比较了个体层次上和团队层次上的 2 个替代模型,分别是个体层次上的“人际公平-LMX-帮助行为”,和团队层次上的“人际公平氛围-LMX Mean-团队帮助行为”,通过替代模型与研究模型比较发现,这 2 个中介模型都不显著(详情见本文结果部分)。这一结果更加证明 LMX (LMX Mean) 对帮助行为的影响是通过人际公平(人际公平氛围)这一中介变量作用过程得以实现,使得本文的假设具有更强的说服力。从理论和数据方面都很好的验证了 LMX 和员工人际公平感知的逻辑先后顺序。

意见 3: 多层次研究模型的构建。我非常赞同作者的观点,目前关于 LMX 的研究确实应该更多考虑团队内部的各种复杂情境,构建多层次的研究模型。但本文在团队层次的研究模型几乎是复制了个体层面的研究思想,而且所有团队层变量的测量也都是对应个体层变量的平均值。所以,目前的研究模型无论在理论还是实证上都没有真正体现出多层次的本质,更没有显示出团队层次与个体层次的差别。事实上,近几年从团队层次和多层次视角研究 LMX

问题的论文越来越多,本文在此方面的文献积累还不够充分,建议深入阅读这方面的文献提炼出更有价值的多层次模型。

回应:感谢审稿人的指导性意见。关于本文构建的多层次同质模型的合理性,在第二个问题的回复中已经有了详细的解释。请参阅。在此基础上,我们想强调2点:

第一,不能够将多层次同质模型认为是个体层次研究在团队层次研究的复制,在研究2中已经详细解释了多层次同质模型在理论上和统计上的意义。

第二,本文的研究模型契合了本文的研究目的和研究理论。研究模型反映了研究问题和理论框架,也从理论上和统计上填补了本文在引言部分所提出的3个理论空白问题,不过多层次同质模型属于特殊的多层次模型,在国内的研究中非常少见,容易混淆团队和个体层次上的多层次动态过程,但是仍然反映了多层次的本质和作用过程。

意见4:研究局限和研究问题的提炼不够具体和深入。

(a)作者在第一点研究局限中指出应从个体层面拓展到团队或组织层面研究 LMX 问题。研究层次的拓展对 LMX 理论究竟有哪些重要意义?根据文献究竟应该如何拓展,即具体应该研究哪些多层次的问题?本文又主要关注哪些问题?总体感觉研究问题阐述的并不清楚。

回应:非常感谢评审老师的专业指导。我们在这一稿中增加了对 LMX 拓展到团队层面重要意义的阐述以及对本文要研究的多层次问题进行了针对性的说明,以期对本文要关注的问题进行比较具体的探究。具体内容见正文 p1-2。

(b)局限二中指出了社会交换理论在团队情境下的复杂性和特殊性,但仍然没有说清楚本文的研究模型究竟针对了哪些特殊特征,研究了哪些特殊问题。

回应:修改后内容见正文 p2。

(c)局限三中强调 LMX 与下属帮助行为关系的调节因素较少涉及,所以本文探讨 LMX 差异的调节作用。事实上, LMX 差异对 LMX 以及 LMX mean 作用效果的调节已经得到一些理论和实证研究的证明。作者虽然强调“具体的情境下考察 LMXD 对 LMX 与帮助行为间的调节效应”,但仍然没有进一步解释本文的“具体情境”是什么?此外,既然是研究多层次模型, LMX 差异的主效应是否也应该考虑?

回应:感谢评审老师的指导。

现有研究对关系差异化主效应的考察,一些研究认为关系差异化对个体和团队的产出有消极的影响。如已有研究发现关系差异化对组织公平(马力,曲庆,2007;王震,2013)、工作满意度和主观幸福感(Hooper & Martin, 2008)及团队效能(Boies & Howell, 2006)等之间的负向关系,但也有一些研究发现了与之相反的结果。同时,现有的研究范围相对局限,多数研究聚焦关系差异化对员工满意度、组织承诺等态度的影响,较少研究考察关系差异化对员工行为的影响(Vidyardhi et al., 2010),在团队层面的研究结果也缺乏一致性。总的来说,关系差异化对个体和团队的影响十分复杂,其作用性质仍需进一步考察。

关于领导-关系差异化的调节作用,现有研究主要基于西方的文化背景,从个体层面或团队层面进行了考察,但研究结论未有一致结论,甚至出现结果相反的情况(王震,仲理峰,2011),对其的研究仍需进一步考察。我们在上一稿中所阐述的“具体的情境下考察 LMXD 对 LMX 与帮助行为间的调节效应”引用的是涂乙冬(2013)的观点,涂乙冬(2013)认为中国情境是研究 LMX 及其效能的理想之地,因为集体主义和权力距离文化价值观以及关系导向的社会结构、差序格局的上下级互动,这些独特的文化都凸显了中国情境下的 LMX 研究的重要性。他们呼吁加强在中国本土文化情境下的 LMXD 对 LMX 与帮助行为的边界机制探讨。跟随评阅人意见,我们在新的一稿修改为:“涂乙冬(2013)提出应当在中国的文化情境下考察 LMXD 对 LMX 与帮助行为之间的影响”,以减少用词的模糊性。

关于 LMXD 对团队产出的影响，的确是一个新兴的议题。目前的研究既有单独研究 LMXD 对团队产出的主效应的，也有研究 LMXD 在 LMX 与员工产出之间的调节效应的，本文考虑到集体层面的领导-部属交换过程，认为 LMX Mean 作为团队自变量更为合适，因此研究了 LMXD 在多层次的 LMX/LMX Mean 对个体和团队帮助行为的调节作用。

意见 5: 作者强调中国的“关系”文化以及在此文化下研究 LMX 的重要性。首先，LMX 与关系虽然有相似性，但构念本身的内涵存在本质差异。其次，中国情境是一个宽泛的概念，本文究竟聚焦到什么特定情境？本文的研究设计又如何体现了所选的特定情境？

回应: 本文强调中国的“关系”文化以及在此文化下研究 LMX 的重要性，主要是指 LMX 作为一种关系导向的领导理论，这与中国文化对“关系”(guanxi)的重视是一致的，并不是对构念本身进行了替换。为了更清楚的论述这种研究背景，我们在引言第一段中实际上清晰地界定影响 LMX 的中国情境的具体特征：“由于中国文化具有高权力距离(Farh, Hackett, & Liang, 2007)、高集体主义(Li, Xu, Tu, & Lu, 2014)和关系导向(Mao, Peng, & Wong, 2011)的特征，使得领导和下属之间的社会交换关系及其积极产出成为组织情境中的重要议题(涂乙冬, 2013)。”

意见 6: 在我看来，LMX Mean 并不是一个完整的学术构念，更多是一个测量指标，反映团队中领导与所有下属 LMX 的平均水平。所以直接针对 LMX Mean 构建研究模型并提出假设可能并不妥当。应该首先明确其背后的构念内涵。否则，H2 与 H1 并无理论上的差异，只是在数据形式和统计分析层次上的区别。例如，在组织公正理论中，justice mean 是测量 justice climate 的一种方式，mean 只是一个统计指标，climate 才是背后的学术构念。

回应: 有关 LMX Mean 的学术构念问题，我们在回复评审老师 1 意见 2 中已经进行了解释，敬请参看。

意见 7: 同样的问题还出现在结果变量帮助行为上。团队帮助行为难道只是个人帮助行为的简单累积么？在团队情境下，团队整体的帮助行为在帮助对象、互动模式和具体表现形式上有无新的特征？建议作者阅读: Li, N., Kirkman, B. L., & Porter, C. O. L. H. (2014). Toward a model of work team altruism. *Academy of Management Review*, 39: 541-565.

回应: 有关团队帮助行为和个体帮助行为的区别，我们已经在评审老师 1 意见 2 中有详细的回复。敬请参看。

意见 8: 样本描述中现实团队的平均规模为 4.89 人 (SD=1.64)。在作者提供的附录调查问卷中显示，团队规模的测量为分类变量，1 表示 5 人以下，5 表示 500 人以上。不知平均规模 4.89 是如何计算的。

回应: 感谢审稿专家的细致审阅。在样本描述中团队平均规模中的数字 4.89 是指平均每个团队的员工样本，也就是该团队实际参加问卷调查的人数。

意见 9: 本文将研究单位定义为团队，而取样的过程及样本特征显示的信息似乎表明本文的研究单位是企业中的工作部门。需要注意团队和部门的区别。

回应: 感谢评审老师对细节的关注，本文的研究是以团队。

第二轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 1. 表 1 中的结果, 最好能有对 3 和 2 因子模型的结果, 比如, 报告 $\Delta\chi^2$ 的结果。

回应: 谢谢评阅人的建议, $\Delta\chi^2$ 和 Δdf 是判定模型变化的一个重要指标, 根据您的建议, 我们在表 1 中增加了这个指标作为判定模型拟合度的一个标准, 如表 1 所示, 与 3 因子模型相比, 2 因子模型 χ^2 增加了 218.02, df 增加了 2, 在 $p < 0.001$ 的水平上显著变差了。与 2 因子相比, 1 因子模型 χ^2 增加了 583.36, df 增加了 3, 也在 $p < 0.001$ 的水平上显著变差了。详细修改见正文的 4.1 部分。

2. 表 2 中的“个人层次($n = 274$)”, 建议在“注”中简要说明, 而不是出现在表格中。

回应: 感谢评阅人对本文细节的关注, 在修改稿中, 我们对全文的格式、表达等细节问题再次进行了认真修改。

意见 2: 在“4.3 假设检验结果”部分。(1) 只是列出了结果, 对进行 HLM 分析的过程最好能有简单交代。(2) 另外, 在表 3 中, 只是列出了结果, 看不出哪个是一层变量? 哪个是二层变量?(3) 既然在表 3 中控制了员工性别和年龄, 那在进行表 4 所示的分析时为何不控制?

回应: 感谢评阅老师的意见, 对于您提出 (1) 和 (2) 问题, 我们已在文中做了相应的说明和调整, 具体请参看假设检验结果部分中的红色字体部分; 关于您的第 (3) 的问题, 因为表 4 检验的是团队层次的层级回归检验结果, 需要控制的变量是团队规模而不是员工的性别和年龄, 这在前面对控制变量的测量中已经说明。

审稿人 2 意见:

意见 1: 作者对审稿人所提的大部分问题进行了较好的修改与解释, 审稿人除了对选择帮助行为作为研究主题相对组织公民行为所带来的理论贡献以及中介变量的选择尚存疑问之外, 无进一步修改建议。

回应: 感谢评审老师的意见, 关于您这两个方面的些许疑问, 我们已在第一轮的回复中进行了认真而又详尽的分析, 在此不再赘述。

审稿人 3 意见:

首先, 感谢作者对论文进行的细致修改。尽管论文较上一稿有所改进, 但对于之前提出的一些关键的理论问题, 作者并没有直接解答, 也没有对研究模型进行实质性的改进。在此, 我仅列出几个最为关键的问题。

意见 1: 1. 多层次研究的问题。我还是非常同意作者的观点, 对 LMX 进行多层次研究是一个非常具有意义的科学问题, 但我并不认同本文所采取的多层次研究的范式。其一, 个体层与团队层的变量和理论完全相同 (个体社会交换理论 vs. 集体社会交换理论), 无论从理论还是从作用机制上都没有体现出两个层面的差异性; 其二, LMXD 的调节效应在两个层面也完全相同, 尽管这是数据显示的结果, 但从理论上难道完全没有差异么? 例如, LMXD 对个体层作用关系的调节为什么不能用社会比较理论来预测, 即差异越大, LMX 对个人的影响作用会更强? 我认为这也符合中国的现实文化。其三, 团队层面的变量在测量上比较薄弱, 完全都是个体变量的简单平均, 至少对互动公平和帮助行为应当采用参照点转换的测量方法。

回应：感谢评审老师的意见，我们在以下部分将针对您提出的问题一一作出说明。

问题 1：个体层面和团队层面变量和理论相同的问题：

(1) 个体层面与团队层面变量相同的说明

首先，由于本文的模型属于多层次模型的特殊模型：多层次同质模型(Homologous Multilevel Models, Klein, & Kozlowski, 2000)。在这种模型中，两个或两个以上变量之间的关系可能同时存在于个人、群体及组织等多个层次中。已有研究(如 DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004)也检验了一个多重目标绩效模型在个人和团队层次上的一致性，研究结果支持他们提出的这种相同的变量可以同时存在于不同层次的多层次模型。

其次，本研究模型中两个层次上的变量虽然表面相同，但却有着不同的内涵。其中，个体层面的构念主要着眼于个体心理与行为方面的差异，而团队层面的构念主要强调集体共同的心理与行为反应(Mayer, Nishii, Schneider et al., 2007)。如本研究中的个体层面的人际公平是指员工在和领导的互动中，感知到的领导对待他/她是否彬彬有礼、是否考虑他/她的尊严以及是否尊重他/她的程度，是一种个体的主观感受；而团队层面的人际公平氛围则指团队成员对于被组织管理者人际公平对待的一种共享感知，两者在概念上有着本质的区别。

再次，两者在测量上也有着显著的不同。个体层面构念主要来自于单位内个体成员的回答，而团队层面构念的测量关键在于将相同单位内的个别成员的回答分数计算为单位平均数，以聚合为单位层次，而聚合的方法需要理论与实证的支持。理论上，研究者需要说明单位内回答的一致度和一致性如何从个体层次的特征浮现而来；在实证上，研究者需证明达到了聚合的统计前提(廖卉，庄瑗嘉，2012)。由此说明，团队层面的变量必须在满足理论上和统计上的要求之后才能聚合到团队层面，由此与个体层面的变量在内涵上和测量上已经有了明显的区别。

由此可知，本研究模型在两个层次上变量的相同只是构建多层次同质模型的特殊要求，但不同层次上相同的变量在理论和测量上都存在着不同的内涵和解释，两者之间存在着明显的差异。

(2) 个体社会交换理论和集体社会交换理论的关系

关于本研究所采用的个体社会交换理论和集体社会交换理论，两者之间既存在着共性但也有着明显的差异。具体来讲，在共性方面，第一，集体社会交换是在个体社会交换的理论发展而来的，是个体层面社会交换在团队或更高层面上的一个反映(Gong, Chang, & Cheung, 2010)；第二，群体之间的交往与个人之间的交往就其基本过程而言是一致的，如人际交换的公平性原则同样适用于群体间的交换，但它们之间仍有着较大的差别。第一，从定义上来说，个体社会交换关系主要指发生在特定个体与个体或组织之间的关系，与组织的互惠交换主要基于个体的感知，其分析单位主要是个人；而集体社会交换主体由个人扩展到群体和社会组织，这种交换已不再是一对一的社会交换，而是团队内的集体社会交换(Gong, Chang, & Cheung, 2010)，反映了团队成员间的总体社会交换模式特征并影响团队作为一个实体的产出，其分析单位主要是群体或社会组织；第二，就作用机制方面，个体社会交换中人与人或组织之间的交换往往是直接的，而集体社会交换中人与人大量是间接的，所以，它需要某种机制来传递人与人之间的关系结构，如集体共同价值提供了这一机制，因为共同价值为宏观结构中复杂的交换提供了一套共有的标准，使参与的各方能以同样的情境定义进行交换。由此，集体社会交换从先于和创造社会制度和社会结构的过程变为受制度和结构制约的过程(Blau, 1986)。据此，人们可以预先掌握各种社会公认的互惠标准以及公平准则等，从而减少交换中的隔阂和误会，促进交换的顺利进行。

以往研究过多的聚焦于个体社会交换理论开展研究，随着多层次研究方法的逐步成熟，用来阐释个体层面之间交换关系的个体社会交换理论已经不能用来解释群体间的交换行为，Coyle-Shapiro & Conway(2004)指出，应该对个体层面的社会交换理论向深度和广度发展，

已有研究(Gong, Chang, & Cheung, 2010)也基于集体社会交换理论的视角检验了团队的变量之间的交换关系。由此,个体社会交换理论和集体社会交换理论分别用来阐释不同层次上变量之间的交换关系,两个理论之间既有共性,但也有着明显的区别。

问题 2: LMXD 作为两个层次上调节变量在理论上的差异

目前有关 LMXD 的研究主要基于西方的文化情境下进行,如评阅人所述,部分研究也发现了 LMXD 正向调节 LMX 与结果变量之间的关系(如 Liao, Liu, & Loi, 2010),但也有一些研究(如 Ma & Qu,2010)得到了与之相反的结果。总体来看,LMXD 对个体和团队的影响十分复杂,其作用性质仍需进一步考察(王震,仲理峰, 2011)。LMXD 在国内相关方面的研究较为缺乏,现有研究更多是从理论上加以阐述,但也存在着两种不同的观点。一种观点认为,中国传统文化和儒家价值观强调尊卑有序和身份等级(Farh, Hackett, & Liang, 2007),受这种观念影响,员工有可能认为领导的差异对待是人之常情和正常现象,因此与西方员工相比,中国员工对团队中关系差异化可能有较高的接受程度和较少的负面反应。而另一种观点认为,在中国集体主义文化情境下,员工普遍具有求同存异的倾向(Jackson, Colquitt, Wesson, & Zapata-Phelan, 2006),在资源和利益分配时强调“平均主义”(Li, Xu, Tu, & Lu, 2014),希望领导顾全整个团队而非团队中的个别成员(Bond, Leung, & Wan, 1982)。显然,领导对不同下属的亲疏有别和差异对待与集体主义价值理念是相违背的。从这个角度说,与西方员工相比,中国员工对团队中关系差异化可能有较低的接受程度和较多的负面反应。这两种理论上的预测都有一定的理论依据,这意味着研究者不能简单地认为关系差异化是好还是坏,如果研究者缺乏对这些要素的考察,就会夸大关系差异化的积极或消极影响(Anand et al., 2011; Martin et al., 2010; Schyns & Day, 2010)。

目前,基于中国情境下 LMXD 作为调节变量的研究更大程度上只是基于理论上的阐述,且以上两种不同的说法都存着一定的合理性,本研究采取第二种观点并检验了 LMXD 在个体和团队层面上 LMX 对员工帮助行为的调节作用,结果也证明了我们的假设。当然,如评阅老师您所言,在个体层次,本研究也可以采用社会比较理论来对 LMXD 的调节作用做出解释,得出与现在结论截然相反的假设,这是正是目前对 LMXD 作为调节作用在理论上不一致的地方。因此,开展基于中国情境下的更多的实证研究对于厘清 LMXD 的作用机制都是有益的,这也是本研究的一个主要目的所在。

问题 3: 团队层面变量的测量问题

关于本研究中团队层面变量的测量方法,我们在一审修改意见中已经给予了回应,具体请参看审稿人 2 中的意见 2 的回复,在此不再赘述。

意见 2: 理论与因果性的问题。至少从作者目前使用的理论(社会交换理论)来看,我仍然不能认同 LMX 预测互动公平的逻辑关系。相反,以往研究基于社会交换理论基本是以互动公平作为自变量,通过 LMX 的中介预测结果变量。从概念上讲,LMX 反映的是领导和下属之间一种稳定的交换关系,而互动公平则是基于领导和下属日常人际互动而产生的一种以事件为导向的公平感知,所以事件导向的感知(互动公平)驱动长期的稳定关系(LMX)的因果关系更有可能。作者对互动公平这一概念的理解和引用(p.29)并没有抓住这个概念的经典和代表性文献(e.g., Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993)。

回应:关于 LMX 与人际公平的逻辑关系,本文的观点是基于社会交换理论来阐述 LMX 对人际公平的关系,评阅人提出了人际公平影响 LMX 的观点。从某种意义上说,LMX 会影响人际公平,人际公平又会进一步影响 LMX。Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris (2012, p.1728)发表在 Journal of Management 上的对 LMX 与公平变量的关系元分析的研究有一段比较深刻的阐述:

“下属感受到的程序公平和分配公平也会受到 LMX 的影响。首先需要指出的是，程序公平和分配公平看上去也可以当做 LMX 的前因变量。例如：“我得到公平的奖赏，而且这一奖赏的决策是通过公平的步骤实现的，因此我会对我的上级表现出更亲密的关系”，然而，这里将它作为结果变量是出于以下考虑。根据观察，LMX 的形成过程往往很快(Bauer & Green,1996; Dansereau, Grean, & Haga, 1975; Liden, Wayne, & Stilwell,1993)，因此有理由相信下属对于程序和分配公平的评价是在这一关系形成一段时间后才进行的。第二，目前 LMX 的实证研究中，大部分是将程序公平和分配公平作为结果变量来看(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2007)。第三，Adams 的公平理论(Adams,1963)和参照认知理论(referent cognitions theory; Folger,1986)都指出了个体对分配结果和过程的质量评价可以产生不同的公平感受，而 LMX 本身便可以视作不平等的分配手段。对于与领导只有低质量关系的下属，他们可能会感受到领导在对待他们和对待“圈内成员”时表现出不一致性和偏向性，因此更有可能对程序和分配公平的评价较低。而那些与领导有高质量关系的下属由于在工作中得到更好的待遇，并且更有机会了解如何关于结果的分配过程，因此由可能感受到更高的程序公平与分配公平。总之，LMX 和组织公平间应该存在正相关的关系。”

尽管上述阐述中只是针对 LMX 和程序公平和结果公平，而没有直接阐述 LMX 与人际公平，但考虑到人际公平也是组织公平的一个重要维度，因此，上述阐述也对我们认识 LMX 和人际公平的关系有重要启发。

基于此，我们推断，对互动公平的感知应发生在领导关系成立之后。具体来说，LMX 理论认为领导和下属之间的关系是通过一系列的观望、试探、互动、谈判等活动在一段时间内发展起来，这一过程会导致同一领导者与不同下属会有不同的亲疏关系，即“圈内人”与“圈外人”。“圈内人”较“圈外人”能得到更好的绩效评价结果、更多的晋升机会等(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。同时 Gouldner (1960) 也指出，互惠是所有交换关系(包括 LMX)中的关键要素。尤其在中国这种以“知恩图报”为社会人际关系基础的文化背景下更是凸显(樊景立, 郑伯坝, 2000)。互惠有很多形式，其中一种是对帮忙者表现出好感。按照这样的逻辑，员工对和领导者相关的公平感知(互动公平)就会与领导一部属交换相关(马力, 曲庆, 2007)。国外研究(Hassan & Chandaran, 2005; Bhal,2006; Bhal & Ansari,2007)研究也发现，LMX 与组织公平显著正相关。国内学者(马力和曲庆, 2007; 彭正龙, 赵红丹, 梁东, 2011)的实证研究也验证了 LMX 与互动公平的正相关关系。所以，我们推断 LMX 对员工的互动公平感知应该有着显著的正向预测效果。

为更好地回应评阅人的意见，我们又从数据上检测了个体层次上和团队层次上的 2 个替代模型。分别是个体层次上的“人际公平-LMX-帮助行为”，和团队层次上的“人际公平氛围-LMX Mean-团队帮助行为”，在个体和团队层次上，这 2 个中介模型都不显著，从反面支持了本文的假设模型。

意见 3: 统计分析。对于这样一个复杂的多层次模型，用 HLM 进行分段式的回归分析显然有较大误差，特别是团队层变量都是个体变量的简单聚合，彼此有较大的相关性。较稳问卷的统计分析方式是用 Mplus 进行 multilevel path analysis，同时控制两个结果变量之间的协方差、以及个体层回归系数在团队层的随机效应的协方差 (random slope covariance)来更加准确地估计间接效应。

回应: 感谢评阅人的建议，我们认同您的看法，如果用 Mplus 软件的多层次的路径分析功能来把整个模型作为一个整体来计算，在统计上可能会更加精确。但是在实现的过程中有很多困难：(1) 本文包含了 4 个中介模型，其中包括 2-2-2 模型，1-1-1 模型，2-1-1 模型，以及 2-2-1 模型，其中第一个数据系同一层次内的路径分析，后三者的数据系多层次路径分析。按照 Preacher, Zyphur, Zhang(2010)的建议，在多层次路径分析的时候，在团队层次要控制个

体层次路径在团队层次的路径，但由于本文是多层次同质模型，团队层次的变量是由个体层次变量的组均值聚合而来，当把上述 4 个模型综合在一个 Mplus 模型中，很难去辨别团队层次和跨层次的路径究竟是主效应还是控制效应（正因为这个问题，我们在 HLM 的计算中，采用了个体和团队层次均采用总均值中心化的方法），因此，在一个 Mplus 中融入上述 4 个中介分析是非常大的挑战。（2）Preacher, Zyphur, & Zhang (2010)等人的研究中对于上述 3 个多层次中介模型路径分析也是逐一检验。因此，很难在一个 Mplus 模型中包含一个多层次同质模型的上述中介效应，我们在已有的研究中也很难找到参照对象。因此，我们仍然倾向于使用传统的 HLM 技术来检验，尽管在统计上的误差可能会有差异，但是参考目前多层次中介模型检验中仍然广泛地使用 HLM 技术，我们认为，使用 HLM 技术仍然会得到可信的结论。例如 Choi (2007)发表在 *Journal of Organizational Behavior* 上的多层次同质模型是使用 HLM 的分段回归来进行的，Tu 和 Lu(2013)发表在 *Journal of Business Ethics* 上的多层次同质模型的检验也是采用 HLM 的分段回归来进行的。此外，我们认为评阅人的建议是非常具有建设性的，我们在研究局限中也会进一步提出关于多层次同质模型的两层次变量的相关性问题，以使未来的研究能够更多的注意到这个潜在的问题。