

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：累并快乐着：服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角

作者：康勇军；彭坚

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：研究基于工作-家庭资源模型，这个模型的理论基础是什么，和社会交换理论，资源保存理论的异同是什么？

回应：感谢审稿专家的提问。我们将首先介绍工作-家庭资源模型，然后再将其与社会交换理论、资源保存理论进行对比解析。

➤ 工作-家庭资源模型简介

工作-家庭资源模型(work-home resources model, ten Brummelhuis, & Bakker, 2012)起源于资源保存理论。该模型的提出，是鉴于：现有工作-家庭研究主要存在两种分散的理论视角：即工作-家庭冲突视角和工作-家庭促进视角，缺乏一个整合的理论框架；而且，以往的理论视角并没有为工作-家庭间的动态影响过程和边界条件提供理论解释。基于此，为整合工作-家庭研究的冲突与促进视角，并揭示工作-家庭间的动态作用机制和边界条件，ten Brummelhuis 和 Bakker(2012)将资源保存理论的“资源增益过程和资源损耗过程”的观点具体运用到工作-家庭关系情境中，提出了工作-家庭资源模型。

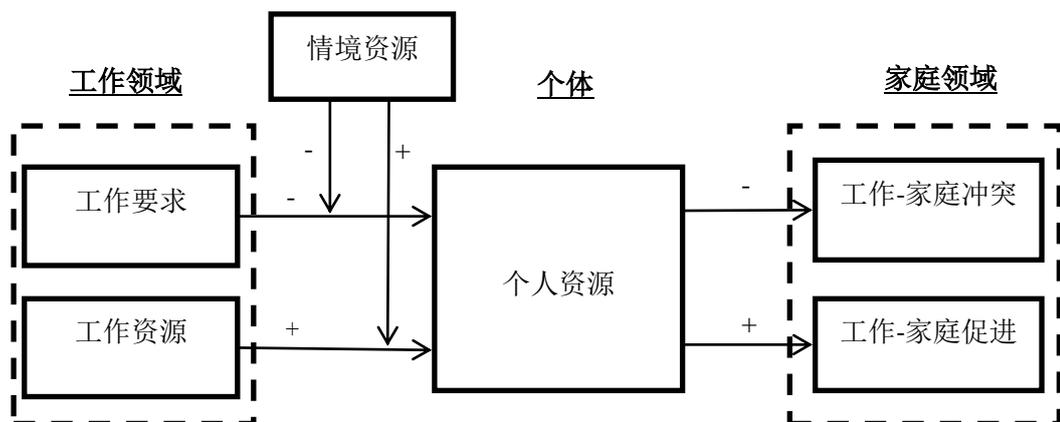


图 1 工作-家庭资源模型

具体地，如图 1 所示，该模型认为，个体日常工作体验通过个人资源的动态变化从而影响到家庭体验。在日常工作生活中，个体会经历两种工作体验：要求型工作体验和资源型工

作体验。资源性工作体验有利于个人资源的产生,而这些个人资源又将进一步促进个体履行日常的家庭责任,产生工作-家庭促进。相反,要求性工作体验则会消耗个人资源,伴随着个人资源的损失,员工将难以充分履行日常家庭职责,导致工作-家庭冲突。此外,该模型还指出了情境资源(宏观资源或关键资源)对工作体验与工作-家庭冲突/促进关系的调节作用。其中,宏观资源是指个人所处的组织、社会或文化系统所具有的特征,如社会公平和组织资源等;目前这一模型已得到了实证研究的初步检验与支持(如 Ilies, Liu, Liu, & Zheng, 2017; Lin, Ilies, Pluut, & Pan, 2017)。工作-家庭资源模型为我们理解服务型领导行为与工作-家庭关系提供了一个很好的理论框架。服务型领导行为作为一种重要的工作行为,既会使领导者产生积极的(资源性)工作体验,也会使领导者产生消极的(要求性)工作体验,这两种不同的工作体验会引发领导者的心理资源发生变化,并对家庭领域产生溢出效应,即影响到领导者的工作-家庭关系。基于此,本研究采用工作-家庭资源模型,从行动者的视角揭示服务型领导行为对工作-家庭关系的双刃剑效应,包括资源产生路径(促进工作-家庭关系)和资源消耗路径(危害工作-家庭关系);并且,服务型领导行为对工作-家庭关系的影响可能还取决于组织支持这一重要的情境资源。

►与其他理论的区分

与资源保存理论的区分。两者都属于资源理论范畴,工作-家庭资源模型是资源保存理论在工作家庭情境中的具体拓展应用。不同点是:**第一,解释范围不同。**资源保存理论主要用于解释资源如何影响个体的压力感知、幸福体验乃至工作状态等问题(Hobfoll, 1989; Halbesleben, Neveu, Paustianunderdahl, & Westman, 2014),而工作-家庭资源模型专门用于解释资源对工作-家庭关系的影响(ten Brummelhuis, & Bakker, 2012);由此可见,资源保存理论的解释范围较大,而工作-家庭资源模型解释范围较小。**第二,资源分类不同。**资源保存理论将资源分为物质、条件、特征和能量四种(Hobfoll, 1989),而工作-家庭资源模型在资源保存理论的基础上,根据资源的来源、稳定性、关键与宏观维度,对资源保存理论中的资源进行更加细致的分类:一是,根据资源的来源不同,将资源分为个体资源(特征、能量)和情境资源(物质、条件)两类,这种分类有助于解释工作领域的资源如何可以影响到家庭领域;二是,根据资源的稳定性不同,将资源分为结构性(稳定)资源和动态性(不稳定)资源两类,具体将物质和条件资源归为结构性资源,将特征和能量资源归为动态性资源,这种分类有助于理解工作领域如何通过个人资源的动态变化过程影响到家庭领域;三是,根据宏观与关键维度,将资源分为宏观资源和关键资源两类,具体将组织和社会方面等稳定的情境资源划归为宏观资源,将自我效能、自尊、乐观等稳定的个人资源划归为关键资源,这种分类有助于揭

示工作-家庭冲突或促进发生的宏观(情境)与关键(个体)边界条件(ten Brummelhuis, & Bakker, 2012)。

与社会交换理论的区分： 本文将从“解释范围”、“资源分类”和“解释机制”三个方面来区分工作-家庭资源模型和社会交换理论。第一，**解释范围不同**。工作-家庭资源模型专门用于解释工作-家庭关系方面的问题，解释范围小而聚焦，而社会交换理论主要用于解释组织中具有相互依赖关系的双方之间的社会交换过程、及其对工作态度和行为的影响(Cropanzano & Mitchell, 2005)，解释范围广。第二，**资源分类不同**。高质量的社会交换关系中，互动双方可以获得信任、尊重和支持等情感型资源；而在低质量的社会交换关系中，互动双方主要以经济交易的形式进行互动，以工具型资源为核心特征(Cropanzano & Mitchell, 2005)。如前所述，工作-家庭资源模型中论述的资源类型比较多，且以稳定性和动态性进行划分。第三，**解释机制不同**。工作-家庭资源模型解释工作-家庭关系的机制是资源增益与资源损耗过程(ten Brummelhuis, & Bakker, 2012)，而社会交换理论解释组织中社会交换关系的机制是互惠规范、回报义务感知等(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)。

意见 2： 如果我没有搞错，研究主要分析了 Within-person 的变异。在这个分析过程中，是否应该控制 Between-person 的变异呢？服务型领导、情绪、损耗等---亦或者作者已经控制了，只是没有特别强调？也请作者能否对数据分析方法有更多的描述，特别是这两个层次的分析。

回应： 感谢审稿专家的提问。为了遵守《心理学报》对于稿件篇幅的严格限制，原稿经过多次压缩，因此“统计分析策略”部分也进行了删减，十分抱歉，给审稿专家审查带来了不便。确实，正如审稿专家所理解的，本研究主要分析了 Within-person 的变异。鉴于本研究主要考察 Within-person 的变异对于因变量的影响，我们采用了多层线性模型分析方法。与传统单层回归分析不同，该方法能够将组(个体)间效应与组(个体)内效应区分开来。在第一层(个体内层次)分析中，我们对所有层次 1 的预测变量(如服务型领导、积极情绪、资源损耗)数据均采用组均值中心化(group-mean centering)处理，因为这样做能够把“个体内效应”与“个体间效应”分开，这样我们在第一层估计的就完全是“个体内效应”，至于“个体间效应”，就完全留给第二层(个体间层次)模型去估计了(罗胜强, 姜嫄, 2014)。

本文数据分析过程阐述如下：本研究数据存在多层次结构(每位主管包含多天测量)，我们使用 Mplus7.0，采用多层次路径分析模型检验研究假设。该方法能够从整体上验证本研究提出的假设模型，因为该方法可以同时包含多个回归方程进行检验，这样能够同时处理多

个自变量与多个因变量之间的关系;并使用 Preacher, Zyphur 和 Zhang(2010)推荐的 parametric bootstrap 程序(20000 次 Monte Carlo 复制),估计效应值的 95%水平下的偏差修正置信区间以检验中介效应。

相应地,为了方便读者对上述统计分析过程有更加清晰的了解,修改稿我们对“3.4 统计分析策略”部分进行了更加详细地描述说明,请审稿专家审查。

意见 3: 作者是否需要阐述一下,为什么研究 Within-person 的服务型领导而不是 Between-person?

回应: 感谢审稿专家的提问。本文之所以研究 Within-person 而非 Between-person 的服务型领导,是出于以下原因:服务型领导通常被定义为一种领导行为,即服务、满足下属或其他群体的需求,并开发下属在任务效率、自我激励、未来领导能力等方面的潜能(Greenleaf, 1977; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008);而领导行为具有动态波动的特点,即领导者在每个工作日所产生的服务领导行为可能存在程度上的差异。理由阐述如下:

从理论上讲,以往领导力研究便指出,领导行为发生于一系列的情境之中,受到各种情境因素(如下属特点、组织因素、环境变化)的影响而发生波动变化(DeRue, 2011)。例如,在领导-下属互动过程中,由于领导者需要面对不同的下属,而这些下属的动机、能力、目标和任务也各不相同;此时,领导者需要根据下属的不同特点,采取不同的领导方式(Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994),这导致了领导行为产生波动变化。Lorinkova, Pearsall 和 Sims(2013)也指出,领导者会根据员工所执行任务的复杂性和绩效情况,在指导行为与授权行为之间进行自由转换。此外,领导行为也会受到领导者自身的认知、情感等动态因素的影响,因而会随着认知、情感的每日变化而发生波动(Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015; Dalal, Lam, Weiss, Welch, & Hulin, 2009; Venus, Stam, & van Knippenberg, 2013)。正如 Barnes 等(2015)所指出,领导者每日的睡眠数量和质量不尽相同,这意味着领导者的认知资源(自我控制)每日可能会发生变化,继而导致辱虐管理行为在个体内产生波动。Dalal 等(2009)认为,个体情绪具有每日波动性,这会导致个体每日展现的组织公民行为和反生产工作行为发生起伏变化。根据上述逻辑,本文认为,服务型领导行为在理论上也应具有个体内变化的特点。在经济全球化背景下,组织面临的内外环境正不断发生变化;此时,领导者在管理过程中的主要目标和任务也会随之改变,进而导致上下级的互动内容和方式在每日水平出现波动或变更。比如,当领导者面临内忧的时候,会更加关注和照顾下属的利益福祉,以稳定内部局势;当领导者面临外患的时候,忙于应对外部的竞争,可能会稍微忽视了内部人员/下属的福祉。

从实证上来讲,近年来不少研究采用体验抽样法,在个体内水平开展领导行为研究,揭

示了领导行为在个体内水平的差异显著超越了其在个体间水平上的差异(Barnes et al., 2015; Courtright, Gardner, Smith, McCormick, & Colbert, 2016; Foulk, Lanaj, Tu, Erez, & Archaibeau, in press; Lanaj et al., 2016; Lin et al., 2016; Qin et al., in press)。例如, Johnson, Venus, Lanaj, Mao 和 Chang(2012)考察了每日关怀领导行为对领导有效性的影响, 结果发现, 领导者每日展现对下属的关怀行为, 能够提升每日的领导有效性。Lanaj 等(2016)探讨了每日变革型领导行为对其每日情感状态的影响, 结果发现, 当领导者每天对下属展现个性化关怀行为时, 能够满足领导者的关系需要, 进而改善其每日的情绪状态。以上研究为“本文从个体内视角研究服务型领导行为”提供了间接证据支持。

综上, 基于以往领导力研究, 本文认为, 服务型领导行为在个体内水平上具有波动变化的可能性, 并且这种个体内变化会对其自身产生重要影响。遗憾的是, 以往研究却忽视了对此进行考察。为弥补这一不足, 本文拟采取个体内视角, 采用经验抽样设计, 来探究领导者每日展现的服务型领导行为能否通过每日的资源变化影响到工作-家庭关系, 以期推进学界对个体内的服务型领导行为及其影响效果的理解。

修改稿在“1 问题提出”部分已根据审稿专家的意见补充了相关论述, 请审稿专家审查。

主要参考文献:

- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P., & Christian, M. S. (2015). “you wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419–1437.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- 陈佩, 杨付, 石伟. (2016). 公仆型领导: 概念、测量、影响因素与实施效果. *心理科学进展*, 24(1), 143–157.
- 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. (2012). *组织与管理研究的实证方法*(第2版). 北京: 北京大学出版社.
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1630–1652.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051–1066.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.
- Enders, C. K., & Tofghi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue.

Psychological Methods, 12(2), 121–138.

- 段锦云, 曾恺, 阎寒. (2017). 服务型领导影响员工建言的双重机制研究. *应用心理学*, 23(3), 210–220.
- Fouk, T., Lanaj, K., Tu, M. H., Erez, A., & Archambeau, L. (in press). Heavy is the head that wears the crown: An actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility. *Academy of Management Journal*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustianunderdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hofmann, S. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 75–170). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862.
- Ilies, R., Liu, X. Y., Liu, Y., & Zheng, X. (2017). Why do employees have better family lives when they are highly engaged at work?. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 956–970.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262–1272.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. (2016). Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237–251.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lin, K. J., Ilies, R., Pluut, H., & Pan, S. Y. (2017). You are a helpful co-worker, but do you support your spouse? A resource-based work-family model of helping and support provision. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 138(1), 45–58.
- Lin, S. J., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815–830.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Jr, H. P. S. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573–596.
- 罗胜强, 姜嫵. (2014). *管理学问卷调查研究方法*. 重庆: 重庆大学出版社.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209–233.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R., Hu, Q., & Ju, D. (in press). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*.
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2015). Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and

personal learning. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 1–13.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–56.

Venus, M., Stam, D., & Knippenberg, D. V. (2013). Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 122(1), 53–68.

Wang, M., Kwan, H. K., & Zhou, A. (2016). Effects of servant leadership on work-family balance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(5), 387–407.

Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747–767.

.....

审稿人 2 意见：

意见 1：在引言部分，第一段对服务型领导的回顾，最后一句引入服务型领导对下属家庭领域的溢出效应，显得有些跳跃。纵然这是作者为下文中为何选择领导的工作-家庭关系为因变量做一个铺垫，但目前的写法不够自然。目前作者的写作思路是服务型领导对下属家庭领域很重要，但我们不知道服务型领导会对领导自身的家庭领域有什么影响。但是为什么要关注领导者的家庭领域？而不是关注服务型领导行为对领导者其他方面的影响？目前的问题引入并不能令人十分满意。

回应：感谢审稿专家的意见。事实上，为符合《心理学报》投稿篇幅限制的要求，原稿经过多次压缩，很多内容已被我们删减。

▶ 针对“最后一句引入服务型领导对下属家庭领域的溢出效应，显得有些跳跃”的问题。

考虑到您的阅读感受和意见，我们在“1 问题提出”部分增加了一些承上启下的论述，以使行文更好地过渡到“服务型领导对下属工作-家庭关系的影响”。具体修改如下：“服务型领导会展现出典型的“大爱”行为，不仅关注下属在组织内的需求与福祉，还会跨越组织边界，满足下属在组织外部的其他需求(Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008)。这意味着服务型领导不仅会在工作中服务、满足下属的愿望和需求，还能为下属生活提供一些资源或帮助，从而有利于下属履行家庭责任，即服务型领导对下属的工作-家庭关系具有重要影响。基于此，新近研究开始关注服务型领导对下属家庭领域的溢出效应，并发现服务型领导能帮助下属获得工作-家庭促进，降低工作-家庭冲突(Zhang, Kwan, Everett, & Jian, 2012; Tang, Kwan, Zhang, & Zhu, 2015; Wang, Kwan, & Zhou, 2016)。”

▶ 针对“为什么要关注领导者的家庭领域？而不是关注服务型领导行为对领导者其他方面的影响？”的问题。

我们在“1 问题提出”部分补充论述了“关注领导者工作-家庭关系的重要性”。具体修改如下：“虽然服务型领导会影响下属的工作-家庭关系，但有关服务型领导行为会否影响领导者自身的工作-家庭关系还是一个未解的谜题。考察领导者的工作-家庭关系既是一个现实管理问题，亦具有一定的理论价值。从实践上讲，据相关调查表明，99%的中国经理人正在经历工作家庭失衡问题，而且来自工作和家庭的压力正在逐年呈上升趋势(财富(中文版), 2008, 2017)。鉴于领导者工作家庭问题的普遍性，通过探讨领导行为给领导者自身工作-家庭关系造成的结果，能帮助组织更好地识别领导者的收益与代价，为激励或干预领导者的工作-家庭关系提供一些可参考的方法。从理论上讲，领导过程通常包括领导者与下属之间的互动、交换，这意味着“领导者如何对待下属”不仅会影响下属，还会反过来作用于领导者自身的心理与行为(Bass & Riggio, 2006)。Lanaj, Johnson 和 Lee (2016)发现，当领导者为下属提供个人关怀时，能建立良好的上下级关系，满足领导者的归属需求，从而对领导者自身产生积极影响。循此逻辑，当领导者关心下属的需求和成长时，领导者自身能体验到“赠人玫瑰、手有余香”，即服务型领导行为会对领导者自身产生影响，且这种影响伴随着领导者进入家庭领域，产生溢出效应，最终影响到领导者的工作-家庭关系。综上，探索服务型领导行为对领导者工作-家庭关系的影响，能兼顾理论与实践两方面的需要。

意见 2：理论部分：在论证服务型领导行为会产生资源消耗的这一段内容中，作者用领导需要花费额外的时间和精力来做论据，过于宽泛。从事服务型领导行为究竟如何消耗了领导的资源而使其无法进行后续的自我调控？希望作者针对服务型领导行为以及自我损耗给出更具体的更有针对性的解释。作者提出“倘若服务型领导行为成为组织的一种领导角色要求时，领导者在这种要求下不得不做出自我调节，如转变思维模式，学会换位思考和提供情感支持”，我认为其中关于自我调节的论述抓住了核心，但这个论述建立在“倘若服务型领导行为成为组织的一种领导角色要求”的基础上是不合理的。并不是所有组织都要求领导做出服务型领导行为，况且在作者的研究样本中，也不能体现出服务型领导是组织的工作要求，因此这一论述就变得不够严谨。按照作者的阐述，角色要求倒像是一个调节变量。

回应：感谢审稿专家的建议。我们同意审稿专家的意见，用领导需要花费额外的时间和精力来做论据，确实过于宽泛。根据您的指导，修改稿在“2 理论与假设”部分聚焦于“服务型领导行为的核心特点以及自我损耗的内涵”，给出了更具针对性的论述，具体修改如下：

“本文认为，服务型领导行为会通过资源消耗机制使领导者付出代价。资源损耗是指个体经过一段需要自我调节的活动之后，心理资源被耗尽的状态(Hagger, Wood, Stiff, &

Chatzisarantis, 2010)。当个体主动进行诸如“控制想法”、“精力付出”和“复杂决策”等需要自我调节的活动时，会导致心理资源的损耗(Lanaj, Johnson, & Wang, 2016; Lin et al., 2016)；而服务型领导者在与下属互动过程中往往会涉及这些活动(van Dierendonck, 2011)。首先，服务型领导的宗旨是服务于下属、组织和社会的利益，这要求领导者在他人利益与个人私利之间做出选择，并通过自我控制来克服自利的倾向，从而满足服务型领导的角色规范；而在控制、克服“追求个人私利想法”的过程中，领导者往往要消耗“自我调节资源”(Lin et al., 2016)，从而引发一定程度的自我损耗。其次，为激发下属的潜能，服务型领导者往往扮演了一个指导者角色(van Dierendonck, 2011)。而“指导角色”往往要求领导者要在下属身上花费更多的时间，倾注更多的精力，这容易消耗掉领导者自身的时间、体力、能量等资源；严重的话，还可能耽误领导者个人的工作进展，使得服务型领导者在工作中要付出更多的努力、体验更高的强度，比如用加班加点的方式来工作；在这些情况下，领导者容易出现身心资源损耗(Lin et al., 2016)。最后，服务型领导者在决策过程中，既要考虑组织内部利益相关者(如员工、股东)的利益，也需要顾及组织外部利益相关者(如客户、社区和政府)的福祉(van Dierendonck, 2011)。可见，上述决策过程不但要求服务型领导者考虑所有相关的法律法规，还要求服务型领导者平衡各利益相关方的利益；而要满足这种复杂而困难的决策任务要求，领导者需要消耗大量资源来进行信息加工，从而加重领导者的资源损耗(Lin et al., 2016)。”

此外，修改稿在“2 理论与假设”部分已根据您的建议，从自我调节的角度，详细论述了服务领导行为如何影响资源损耗。同时，也删除了“倘若服务型领导行为成为组织的一种领导角色要求”这一不够严谨的表述，请审稿专家审查。

意见 3：理论部分，在“1.1 服务型领导行为的资源产生功能”这一部分中，资源产生对工作-家庭的影响主要的论述都是体现了对工作-家庭促进的影响，那么对工作-家庭冲突如何影响呢？在“1.2 服务型领导行为的资源消耗功能”这一部分中，资源对工作-家庭的影响围绕对工作-家庭冲突的影响展开，那么对工作-家庭促进的影响呢？怎么理解工作-家庭冲突和工作-家庭促进的关系？它们是一个维度上的两端吗？

(1) 怎么理解工作-家庭冲突和工作-家庭促进的关系？它们是一个维度上的两端吗？

回应：感谢审稿专家的提问。由于工作-家庭冲突和工作-家庭促进是工作家庭关系研究领域中的重要构念，一直备受学界的高度关注。但对于这两个构念之间的具体关系学界也一直在争论中(Powell & Greenhaus, 2006)。针对学界这一困惑，工作-家庭冲突和工作-家庭促进构念的提出者 Powell 和 Greenhaus(2006)专门撰文进行了澄清。

具体地，从理论上讲，工作-家庭冲突和工作-家庭促进这两个构念分别是来自相反的两个视角(即消极视角与积极视角)提出的，因此最初一些学者认为这两者的关系就相当于“硬币的正反面”，是一种负相关关系。Greenhaus 和 Beutell(1985)最早从角色相互冲突的消极视角提出了工作-家庭冲突构念，认为个体履行工作或家庭角色会干扰家庭或工作角色的功能。后来，随着积极心理学和积极组织行为学的兴起，研究者开始寻求从积极视角去理解工作-家庭关系。基于此，Greenhaus 和 Powell(2006)提出了工作-家庭促进构念，认为个体从履行工作或家庭角色中获得的体验也能够帮助其更好地履行家庭或工作职责。由于理论视角相反，因此一些学者认为这两个构念之间具有相反的关系。

虽然工作-家庭冲突和工作-家庭促进在理论上具有负相关关系，但是从实证研究看，工作-家庭冲突和工作-家庭促进之间只存在很低程度的相关。例如 Greenhaus 和 Powell(2006)总结分析了以往 15 项工作-家庭关系的研究结果，发现工作-家庭冲突与工作-家庭促进之间的平均相关系数仅为-0.02。由此，学者们得出结论：工作-家庭冲突和工作-家庭促进其实是两个不相关、相互独立的构念(Powell & Greenhaus, 2006)。

Although WFE and WFC might be thought to be opposite sides of the same coin and thereby negatively related, prior research has generally observed small, non-significant relationships between them. Greenhaus and Powell (2006) identified 15 studies in which both WFE and WFC were measured. Only eight of the 21 correlations between WFE and WFC in these studies were statistically significant (three positive and five negative), and their mean value was -0.02 . As a result, some scholars have concluded that the extent to which individuals experience enrichment between their work and family roles has no bearing on the level of conflict they experience between these two roles; i.e. WFE and WFC are independent constructs (Frone, 2003; Grzywacz and Bass, 2003; Grzywacz and Marks, 2000). However, the exact nature of the relationship between WFE and WFC remains a matter of debate in the work-family literature.

文献出处：Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2006). Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. *Career Development International*, 11(7), 650–659.

(2) 在“1.1 服务型领导行为的资源产生功能”这一部分中，资源产生对工作-家庭的影响主要的论述都是体现了对工作-家庭促进的影响，那么对工作-家庭冲突如何影响呢？

回应：感谢审稿专家的意见。修改稿中我们已根据您的意见，在“2 理论与假设”部分论述“资源产生对工作-家庭促进的影响”的同时，补充了“资源产生对工作-家庭冲突的影响”的相关论述，请审稿专家审查。具体修改如下：

“根据 W-HR 模型，领导者在服务下属后体验到的积极情绪，是一种重要的个人资源，能产生积极的溢出效应，缓和工作-家庭冲突，提升工作-家庭促进。首先，积极情绪是一种可以促进个体趋近目标的基础性资源(Watson, Wiese, Vaidya, & Tellegen, 1999)。当领导者具

有积极情绪时，其会主动与家庭成员保持接近，并建立友好互动关系，产生工作-家庭促进；而不会将工作中的压力、焦虑等不佳状态带入到生活领域，也不会因为工作上的烦恼而回避与家人的情感沟通和互动，降低工作-家庭冲突的可能性。其次，积极情绪可以扩展个体的注意范围(Fredrickson & Branigan, 2005)。这说明，对于积极情绪的领导者而言，其更有可能注意到家庭成员的各种需求，并能有意识地去履行家庭相关角色职责，使工作中的积极体验对家庭领域产生积极的溢出效应；与此同时，当领导者能注意到家人的需求时，其并不会仅仅关注自己的工作和事业，更不会因为工作事务而忽略家人的需求，继而减少了工作-家庭冲突。最后，积极情绪可以提高个体认知灵活性(郭小燕, 王振宏, 2007)，促进个体想出更多有利于解决问题的方法，这不仅有助于个体成功应对家庭事务和问题，还能帮助个体快速解决工作问题，避免将工作问题带入生活领域。综上，领导者从事服务型领导行为会增加积极情绪，从而改善工作-家庭关系。”

(3) 在“1.2 服务型领导行为的资源消耗功能”这一部分中，资源对工作-家庭的影响围绕对工作-家庭冲突的影响展开，那么对工作-家庭促进的影响呢？

回应：感谢审稿专家的意见。我们已根据您的意见，修改稿在“2 理论与假设”部分论述“资源损耗对工作-家庭冲突的影响”的同时，也补充了“资源损耗对工作-家庭促进的影响”的相关论述，请审稿专家审查。具体修改如下：

“Greenhaus, Collins 和 Shaw(2003)强调，为了获得高质量的家庭生活，个体应该投入更多的资源在家庭领域，履行家庭职责。如果个人资源因工作活动被耗竭，将不利于个体家庭职责的履行(ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。当领导者因从事服务领导行为而产生自我损耗时，领导者容易缺乏充足的资源来履行好家庭职责，从而激发工作-家庭冲突，降低工作-家庭促进。首先，在自我损耗的情况下，服务型领导者好比“泥菩萨过河，自身难保”，以至于缺乏足够的时间和精力去陪伴家人、关注家人的需求，更难提供家人足够的社会情感支持(Lin et al., 2016)，这容易引发工作-家庭冲突；与此同时，自我损耗的领导者在工作中感到筋疲力尽，很难获得良好的工作体验，随着积极体验的减少，领导者也较难体验到工作对家庭生活的积极溢出效应(Greenhaus & Powell, 2006)。其次，当服务型领导者因工作活动发生资源损耗时，由于自我调节能力的降低，难免会把工作中产生的不良状态带入家庭领域，并带着这种状态与家人互动，从而对家庭造成人际伤害(Tang et al., 2016)，增加工作-家庭冲突的可能性；此外，在自我损耗状态下，服务型领导者带入家庭领域的轻松愉悦的良好状态更少，而这种良好状态的减少则会降低其参与家庭活动、履行家庭职责的意愿和动力

(Greenhaus & Powell, 2006; Tang et al., 2016), 进而减少工作-家庭促进。综上, 遵循 W-HR 模型的逻辑, 领导者扮演服务型领导行为这种角色, 会消耗领导者的个人资源, 引发自我损耗; 而资源损耗则会进一步影响领导者的工作-家庭关系。”

意见 4: 引言和假设推导之间最好加标题分隔开来。

回应: 感谢审稿专家的建议。修改稿已在“引言”和“假设推导”之间增加了标题予以分隔, 请审稿专家审查。

意见 5: 为什么不把假设放在每一段的假设推导后面?

回应: 感谢审稿专家的建议。修改稿在“2 理论与假设”部分已将“假设”放在每一段的假设推导的后面, 请审稿专家审查。

意见 6: 方法部分, 作者采用了纸质问卷来做每日调查。实际操作上, 如何保证被试在指定时间点填写问卷? 晚上的问卷如何发放?

回应: 感谢审稿专家的提问。修改稿在“3.1 样本及程序”部分增加了这方面的说明, 具体解释如下:

首先, 我们之所以选择纸质问卷进行每日跟踪调查, 主要考虑到纸质问卷有如下优势(陈晓萍, 徐淑英, 樊景立, 2012; Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2015): 第一, 与使用电子问卷相比, 纸质问卷不受计算机和网络等设备以及相关知识技能的限制, 可操作性高, 适用情形更广泛。第二, 使用纸质问卷调查, 研究人员比较容易控制调查的环境, 能够直接观察被试的填答态度与行为, 比较容易保障调研数据的质量。第三, 从被试阅读和填答感受看, 纸质问卷的阅读舒适感更高, 容易得到被试的接受与支持, 因而被试填答问卷的态度更认真, 容易获得反映被试真实情况的调研数据。相对而言, 在电子设备上填答问卷, 阅读的舒适感相对较差, 被试填答也更随意、不认真, 数据的真实可靠性很难保证, 也容易导致变量间虚假相关的问题。

其次, 为保证被试在指定时间点填写问卷, 在实际操作上, 我们研究团队采取了一些行之有效的措施: 第一, 取得了合作单位主管领导和人力资源管理部门负责人的支持; 第二, 每个调查点有研究人员专门负责, 合作单位也为我们配备了研究助理; 第三, 在正式发放问卷前, 组织被试进行调查前的培训, 告知调查目的、程序和要求, 并与被试签订协议; 第四, 在问卷发放方式上, 分为工作时间发放和晚上发放。(1)工作时间问卷发放: 由每个点的研

究者专门负责，在合作单位研究助理的协助下，按照上午 11:00、下午 16:00 定时给被试发放问卷，被试每次填完后将问卷封入信封后由研究者或负责人当场回收，研究者根据被试填答情况及时反馈酬劳；(2)晚上问卷发放：在下午下班前将晚上调查问卷(事先装入信封)发放给被试，告知被试在 19:00~21:00 期间作答，同时在上述时段，研究者会再次发微信提醒被试按时作答，并要求被试问卷填完后用手机拍照向研究者反馈，研究者收到被试反馈后，将提供及时酬劳，从而保证被试能够按时填答问卷。

具体修改如下：“在具体问卷发放方式上，分为工作时间发放和晚上发放。(1)工作时间内问卷发放：由每个调研点的研究者专门负责，在合作单位研究助理的协助下，每日按照上午 11:00、下午 16:00 定时给被试发放问卷，被试每次填完后将问卷封入信封由研究者或负责人当场回收，研究者根据被试填答情况及时反馈酬劳；(2)晚上问卷发放：在每日下午下班前将晚上调查问卷(事先装入信封)发放给被试，告知被试在 19:00~21:00 期间作答，同时在上述时段，研究者会再次发微信提醒被试按时作答，并要求被试问卷填完后用手机拍照向研究者反馈，研究者收到被试反馈后，将提供及时酬劳，从而保证被试能够按时填答问卷。”

意见 7：在测量上，作者让主管填写服务型领导行为问卷，主管直接上司评价主管的变革型领导行为和道德型领导行为。首先，让直接上司评价主管的每日领导行为合理吗？每天上午 11:00，直接上司就可以观测到主管的领导行为吗？主管和其直接上级在一个办公室工作吗？直接上司可以评级主管的总体领导行为，但要做每日的观察有点令人困惑。如果这和作者调研的企业实际场景有关，那么作者应该给出这方面的信息以说明合理性。其次，假设作者的调研场景可以保证直接上司能够观测到主管的每日领导行为，那么为什么不让直接上级评价主管的服务型领导行为，而让主管自己评价自己的变革型领导行为和道德型领导行为？这样操作不是可以更好地避免同源方法偏差的问题？总之，对于测量方法的选取，希望作者给出更详实和合理的解释。

(1) 首先，让直接上司评价主管的每日领导行为合理吗？每天上午 11:00，直接上司就可以观测到主管的领导行为吗？主管和其直接上级在一个办公室工作吗？

回应：感谢审稿专家的提问。为了减轻共同方法偏差的影响，我们在每日领导行为测量上，采取自评与他评相结合的方式。具体地，根据本文研究目的，每日服务型领导行为由主管自评，而控制变量中的每日道德型领导行为和变革型领导行为由主管的直接上司评价。

让直接上司评价主管的领导行为(道德型领导行为和变革型领导行为)，其合理性解释如下：第一，我们选择的调研企业为广州市的金融服务企业，包括保险和银行业。这些机构的

行政办公场所一般设立在大型的写字楼里，由于场地大，一层楼可以同时容纳若干个不同的部门，部门之间、员工之间均采用开放式办公空间设计。特别是，为了工作沟通上的方便，直接上司与其下属（主管）一般安排在同一个办公区域，位置相隔很近，因此，在这样的写字楼办公场景中，直接上司每日能够很方便观察到下属的工作行为表现。第二，在正式调查前，我们对参与调查的直接上司进行了测前培训，向直接上司传达了本次调研的目的与具体要求，比如需要直接上司每天上午观察和评价下属的领导行为；第三，在调研开始前 30 分钟，研究者及其团队成员亲临调研现场，以确认研究对象（主试对象及其直接上司）“是否在现场以及是否同时在办公室工作。”

（2）那么为什么不让直接上级评价主管的服务型领导行为，而让主管自己评价自己的变革型领导行为和道德型领导行为？这样操作不是可以更好地避免同源方法偏差的问题？

回应：感谢审稿专家的提问。如果单纯从避免同源方法偏差的问题考虑的话，审稿专家提出的测量方法也是一种可行的选择，在修改稿中，我们也吸收了审稿专家这一专业建议，已将这一建议放进文章的“5.3 研究不足与展望”部分进行了专门讨论。修改内容见：“第三，虽然本研究采取日记法，并在不同时间点让主管评价自己的服务型领导行为、以及直接上司评价主管的道德型领导和变革型领导行为，但这种方法仍然依赖自我报告，仍不能完全排除共同方法偏差对因果关系的干扰，建议未来研究可以尝试主管评价自己的道德型领导和变革型领导行为、直接上司评价主管的服务型领导行为等测量方法，并同时考虑日记法与实验法相结合的研究设计(段锦云, 陈文平, 2012)，以更好地验证服务领导行为与工作-家庭关系的因果关系。”

本研究之所以“不让直接上级评价主管的服务型领导行为”，而是要主管自评服务领导行为，主要理由如下：首先，本研究主要考察服务型领导行为对于行动者自身的影响，这需要采用经验抽样（或日记研究）研究设计(Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2015; 张银普, 石伟, 骆南峰, 邢璐, 徐渊, 2017)。经验抽样法(experience-sampling method)是指在一段时间内，研究者借助于辅助工具提醒被试，让被试对工作生活中经历事件的真实感受或体验进行实时评估，并对其记录的一种数据收集方法(Ohly et al., 2015; 张银普等, 2017)。因此，让主管自己评价其从事服务领导行为能够获得更真实的体验，更契合经验抽样法的初衷，即应该是一种恰当的方法；其次，以往有关领导行为的日记研究也是采取主管自己评价自身的领导行为的做法(如, Lanaj, Johnson, & Lee, 2016; Lin, Ma, & Johnson, 2016; Qin, Huang, Johnson, Hu, & Ju, in press; Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoeg, in press)。遵循这些研究的建议和做

法，本研究采用了被试自评服务型领导行为。

同时，为了减轻同源方法偏差的问题，我们对控制变量如变革型领导行为和道德型领导行为的测量采用他评，即直接上司评价主管的变革型领导行为和道德型领导行为。

意见 8: 对积极情绪的测量是针对“现在的”情绪感受，作者在测量描述时应该反映出这一点。

回应: 感谢审稿专家的建议。修改稿中我们在“3.2 测量工具”部分对“积极情绪”的测量说明中增加了针对“现在的”情绪感受的描述，使写作上更加严谨。

意见 9: 控制变量的介绍过于随意。工作时间是 *between-person* 的，消极情绪等都是 *within-person* 的变量，在解释和描述测量的时候应更加清楚，否则令人困惑。

回应: 感谢审稿专家的意见。Bernerth 和 Aguinis(2015)指出，控制变量的选取原则之一，便是选取那些被以往研究证实会对本研究中因变量产生影响的变量。以往研究发现，消极情绪、工作时间会影响工作-家庭关系(马红宇, 申传刚, 杨璟, 唐汉瑛, 谢菊兰, 2014; Ilies et al., 2017; Lin et al., 2017), 道德型领导行为会影响自我损耗(Lin et al., 2016), 变革型领导行为会影响个体的情绪状态(孟慧, 宋继文, 孙志强, 王崴, 2011; Lanaj et al., 2016)。鉴于此, 本研究选择了消极情绪、工作时间、变革型领导行为和道德型领导行为作为控制变量, 以检验服务型领导行为是否具有增益效度。

需要指出的是, 工作时间也是 *within-person* 的, 这是由于我们写作上的失误, 给审稿专家审阅造成困惑, 对此我们研究团队深感抱歉! 实际上, 我们在工作时间的测量上同时进行了个体间的测量和个体内的测量, 根据本研究的目的, 主要探讨个体内的关系, 我们在统计分析的时候也是将个体内测量的工作时间, 设定在个体内层次进行统计控制。修改稿在“3.2.3 控制变量”部分已对此进行了修正, 请审稿专家审查。

为了符合《心理学报》投稿篇幅限制的要求, 原稿进行了多次压缩删减, 影响了控制变量这部分的进一步展开论述。根据审稿专家的意见, 修改稿中我们也加强了对“3.2.3 控制变量”部分的介绍, 具体修改如下:

“以往研究发现, 消极情绪、工作时间会影响工作-家庭关系(马红宇, 申传刚, 杨璟, 唐汉瑛, 谢菊兰, 2014; Ilies et al., 2017; Lin et al., 2017), 道德型领导行为会影响自我损耗(Lin et al., 2016), 变革型领导行为会影响个体的情绪状态(孟慧, 宋继文, 孙志强, 王崴, 2011; Lanaj et al., 2016), 因此, 本研究将上述因素作为控制变量加以控制。消极情绪测量采用 Watson 等(1988)的 5 题量表, 例题如“您现在的心情或感受是苦恼的”(α = 0.91), 变革型领导行

为测量采用 Lanaj 等(2016)研究中使用的 Podsakoff, MacKenzie, Moorman 和 Fetter(1990)的 4 题量表, 例题如“今天, 该下属向部门成员传达一个理想的目标或愿景” ($\alpha = 0.91$), 道德型领导行为测量采用 Lin 等(2016)研究中使用的 8 题量表, 例题如“今天, 该下属树立按照道德标准做事的榜样”($\alpha = 0.91$), 工作时间的测量按每日工作的客观时间来评价(以小时为单位)。”

意见 10: 结果分析部分, 为什么相关表呈现不完整?

回应: 感谢审稿专家的意见。修改稿在“4.1 描述性统计分析”部分已补充完整的相关分析表, 请审稿专家审查。文章当初之所以没有呈现完整的相关表, 主要是考虑到本研究涉及的变量比较多, 如果完整呈现相关表, 影响排版美观和易读性。于是, 我们在保证不影响呈现主要变量相关分析结果的前提下, 删减了控制变量的分析结果。

意见 11: H2b 未得到支持, 作者需要对此加以分析和解释

回应: 感谢审稿专家的建议。虽然我们之前针对“H2b 未得到支持”的结果在讨论部分进行了一些简单讨论, 但分析和解释还不够具体详细, 修改稿在“5 讨论”部分已根据审稿专家的意见进行了比较充分的分析和解释, 具体修改如下:

“第四, 本研究既是对 W-HR 模型的应用, 也是对该模型的一种实证检验和推进。具体而言, 本研究发现工作领域体验的资源增益能够较稳定地预测工作-家庭冲突和工作-家庭促进, 而工作领域体验的资源损失仅能预测工作-家庭冲突, 但未显著预测工作-家庭促进。这说明工作-家庭冲突和工作-家庭促进两者具有一定的区分性(Powell & Greenhaus, 2006)。正因如此, 本研究推测导致上述结果的主要原因可能是, 工作领域中的资源对工作-家庭冲突与工作-家庭促进的影响可能存在差异。虽然工作中的资源损耗会增加个体履行家庭角色的压力, 激发工作-家庭冲突, 但未必一定会影响到工作-家庭促进, 是因为工作-家庭促进除了受到工作中的资源(如调节资源)损耗影响外, 可能还受到其他影响强度更大的资源的作用, 例如配偶情感支持(如, Lin et al., 2017)。新近的一项工作-家庭促进元分析对此提供了支持。Lapierre 等(2017)发现, 与工作领域的资源相比, 来自家庭领域的资源(如, 家庭社会支持)对工作-家庭促进的影响更大, 而且, 与情境引发的资源消耗相比, 情境导致的资源产生对工作-家庭促进的作用更强。同时也说明 W-HR 模型有必要具体区分工作-家庭关系的类型。”

意见 12: 讨论部分, “实践启示”部分的第二点和第三点与我而言有些牵强。希望作者可以

给出更有意义的启示。如若没有更好的建议，那么在我看来没有必要阐述三方面，只要抓住核心的建议加以拓展即可。

回应：感谢审稿专家的意见。我们接受审稿专家的意见，修改稿在“5.2 实践意义”部分已根据您的建议，结合本研究的贡献，我们分别从“调节变量组织支持、中介变量积极情绪和资源损耗”三个方面提出更有针对性的实践启示，请审稿专家审查。

具体修改如下：“本研究结果对管理者具有以下几方面的启发。第一，组织可以通过设计和实施一些政策来帮助主管平衡他们的工作与家庭生活，例如，实施能够使主管灵活管理他们的工作日程的举措，提高主管对自己工作时间的控制(Williams, Berdahl, & Vandello, 2016)，这可以进一步提高主管对组织支持的知觉，从而有助于减少主管从事服务型领导行为的消极结果，增加主管从事服务型领导行为的积极体验。第二，组织可以实施主管培训项目，通过向主管清楚说明从事服务领导行为给个人带来的收益(如提高积极情绪)，这可以激励更多的主管表现服务领导行为(Lanaj et al., 2016)。鉴于从事服务型领导行为具有一定的负面效果，组织需要采取一些措施来降低服务型领导的资源损耗情况。例如，组织可以通过把服务领导行为纳入绩效评价范围、并给予经济奖励，帮助主管从践行服务领导行为中获得资源补充。与此同时，组织可以在工作期间利用各种机会，对主管从事服务型领导行为给予认可、表扬等精神上的奖励，使主管感受到从事服务型领导行为能够得到组织的支持，从而感受到价值感和意义(Rhoades & Eisenberger, 2002)，这可以迅速补充主管的心理资源(Lanaj et al., 2016)，由此减少或避免主管的资源损耗，缓解服务型领导行为给他们自己带来的不利。”

意见 13：“研究不足与未来展望”部分应当加入对因果关系的讨论。

回应：感谢审稿专家的建议。根据审稿专家的建议，修改稿在“5.3 研究不足与未来展望”部分已增加了对因果关系的讨论，具体修改如下：“第三，虽然本研究采取日记法，并在不同时间点让主管评价自己的服务型领导行为、以及直接上司评价主管的道德型领导和变革型领导行为，但这种方法仍然依赖自我报告，仍不能完全排除共同方法偏差对因果关系的干扰，建议未来研究可以尝试主管评价自己的道德型领导和变革型领导行为、直接上司评价主管的服务型领导行为等测量方法，并同时考虑日记法与实验法相结合的研究设计(段锦云, 陈文平, 2012)，以更好地验证服务领导行为与工作-家庭关系的因果关系。”

意见 14：其他细节问题，p.4 “就资源消耗而言，从事超越正式角色要求的领导行为(如服务型领导)消耗了领导者的时间和精力 (Lin, Ma, & Johnson, 2016)，这会减少他们可用于家庭领

域的资源，影响其对家庭角色的履行，从而危及工作-家庭关系。”什么叫超越了正式角色要求？什么样的领导行为是符合正式角色要求的？

回应：感谢审稿专家的意见。我们这里所指的“正式领导角色要求”，实际上是指领导的基本任务或活动。根据 Lin, Ma 和 Johnson(2016)的观点，基本的领导任务或活动包括：聚焦任务(如设定目标和截止日期、提供反馈)和聚焦关系(如提供支持和鼓励)两种活动。而服务型领导行为强调服务于下属及其组织内外其他利益相关者的整体福祉，这显然超越了领导的基本（正式）角色要求。而以往研究表明，从事超越领导基本任务或活动的领导行为，会对领导者有限的时间和精力造成了额外的要求，为满足这些要求，可能需要领导者付出时间和精力等方面的代价(Lin et al., 2016)。为方便读者对此方面的了解，修改稿在“1 问题提出”部分增加了相关的论述进行解释说明，请审稿专家审查。

具体修改如下：“就资源消耗而言，服务型领导不仅需要完成基本领导活动(设定目标、提供反馈等任务活动，提供支持和鼓励等关系活动)，还需开发下属在任务效率、自我激励、未来领导能力等方面的潜能(Greenleaf, 1977)，由此对领导者造成了额外的要求；为满足这些要求，可能需要领导者付出相应的代价(Lin, Ma, & Johnson, 2016)，这会减少他们可用于家庭领域的资源，影响其对家庭角色的履行，从而危及工作-家庭关系。”

意见 15: p.6 “根据 W-HR 模型，履行服务型领导行为这种角色，会消耗领导者的时间、精力和自我调节资源，引发自我损耗。” W-HR 模型可以得出这一结论？

回应：感谢审稿专家的意见。正如我们对审稿专家 1 第 1 条意见所回应的，工作-家庭资源(W-HR)模型认为，个体日常工作体验通过个人资源的动态变化从而影响到家庭体验。在日常工作生活中，个体会经历两种体验：要求型和资源型。资源性工作体验能够产生个人资源，这种个人资源的获取将促进个体履行日常的家庭角色责任，产生工作-家庭促进。相反，要求性工作体验则会消耗个人资源，这种个人资源的损失将阻碍员工履行日常家庭角色职责，产生工作-家庭冲突。具体到本研究中，服务型领导行为作为一种重要的工作行为，既会使领导者产生积极的(资源性)工作体验，产生个人资源，同时也会使领导者产生消极的(要求性)工作体验，消耗个人资源，这种积极与消极影响可能会溢出到家庭领域，并影响领导者的工作-家庭关系。而根据 W-HR 模型，个人资源包括：结构性资源(知识、技能、经验、心理弹性和健康)和心理能量(情感、精力、认知能量、注意和时间)。据此，本文提出“根据 W-HR 模型，履行服务型领导行为这种角色，会消耗领导者的时间、精力和自我调节资源，引发自我损耗。”这一观点。

Categorization of Resources

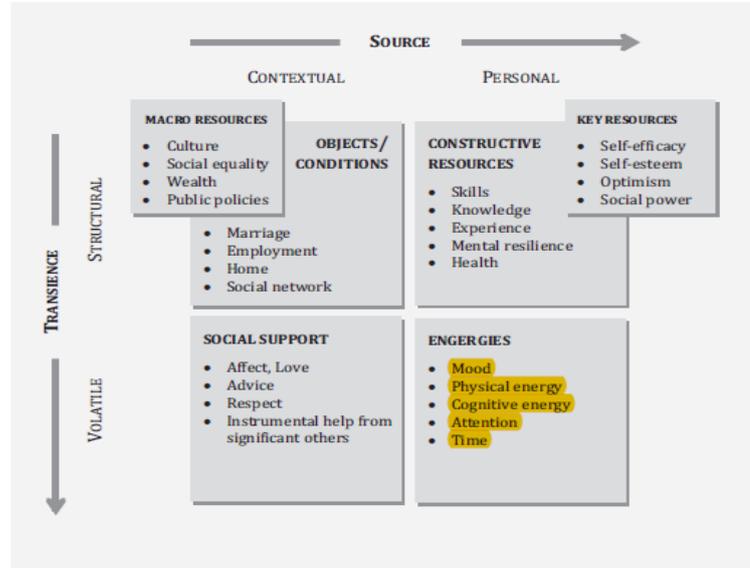


图3 工作-家庭资源模型的资源分类

文献出处: ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface:

The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–56.

不过，我们也考虑了审稿专家的质疑，为了表述的严谨性，修改稿在“2 理论与假设”部分对此表述进行了修正，将“时间、精力和自我调节资源”修改为“个人资源”，请审稿专家审查。

意见 16: p.9 “所有层次 1 的预测变量均采用组均值中心化(group-mean centering)，所有层次 2 的变量均采用总均值中心化(centering at grand mean)” 英文注释是否统一成类似“group-mean centering”和“grand-mean centering”?

回应: 感谢审稿专家的建议。修改稿在“3.4 统计分析策略”部分已将英文注释的翻译统一，如将总均值中心化翻译成“grand-mean centering”，组均值中心化翻译成“group-mean centering”，请审稿专家审查。

主要参考文献:

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2015). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229–283.

陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. (2012). *组织与管理研究的实证方法*(第 2 版). 北京: 北京大学出版社.

- 段锦云, 陈文平. (2012). 基于动态评估的取样法: 经验取样法. *心理科学进展*, 20(7), 1110–1120.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- 郭小艳, 王振宏. (2007). 积极情绪的概念、功能与意义. *心理科学进展*, 15(5), 810–815.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495–525.
- Ilies, R., Liu, X. Y., Liu, Y., & Zheng, X. (2017). Why do employees have better family lives when they are highly engaged at work? *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 956–970.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. (2016). Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237–251.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Wang, M. (2016). When lending a hand depletes the will: The daily costs and benefits of helping. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1097–1110.
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., Drenzo, M. S., & Shao, P. (2017). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1–17.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lin, K. J., Ilies, R., Pluut, H., & Pan, S. Y. (2017). You are a helpful co-worker, but do you support your spouse? A resource-based work-family model of helping and support provision. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 138(1), 45–58.
- Lin, S. J., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815–830.
- 马红宇, 申传刚, 杨璟, 唐汉瑛, 谢菊兰. (2014). 边界弹性与工作-家庭冲突、增益的关系: 基于人—环境匹配的视角. *心理学报*, 46(4), 540–551.
- 孟慧, 宋继文, 孙志强, 王崴. (2011). 变革型领导如何影响员工的工作结果: 一个有中介的调节作用分析. *心理科学*, 34(5),

1167–1173.

- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2015). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology, 9*(2), 79–93.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2006). Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. *Career Development International, 11*(7), 650–659.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R., Hu, Q., & Ju, D. (in press). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714.
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2015). Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics, 137*(2), 1–13.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist, 67*(7), 545–56.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261.
- Wang, M., Kwan, H. K., & Zhou, A. (2016). Effects of servant leadership on work-family balance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44*(5), 387–407.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063–1070.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality & Social Psychology, 76*(5), 820–838.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (in press). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *Leadership Quarterly*.
- Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life "integration". *Annual Review of Psychology, 67*(1), 515–539.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management, 51*(5), 747–767.
- 张银普, 石伟, 骆南峰, 邢璐, 徐渊. (2017). 经验取样法在组织行为学中的应用. *心理科学进展, 25*(6), 943–954.
-

第二轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 感谢作者详细、严谨的回复。关于研究还有一个问题, 感觉作者应该做一些解释: 为什选取积极情绪代表资源产生, 自我损耗代表资源消耗? 只用积极情绪是否可以代表两个方面呢--积极情绪低就是资源匮乏, 积极情绪高就是拥有资源? 当然只有一个中介, 研究逊色一些。那就阐述清楚为什么不用积极-消极情绪做为中介, 而是情绪和资源损耗。谢谢!

回应: 非常感谢审稿专家对我们上一轮修改工作中所付出努力的肯定, 并继续提出一些重要的理论问题, 帮助我们持续提升文章的质量。

针对您提出的上述问题, 确实是一个非常重要的理论问题, 这提醒我们有必要进一步思考中介变量选取的合理性。对此, 我们研究团队经过反复认真地研讨后, 具体解释如下:

首先, 本研究之所以设定两个中介机制, 而不是一个中介机制, 主要理论依据是**工作-家庭资源模型提出的双路径机制**。具体来讲, 正如文章引言中提出, 本文旨在探讨“服务型领导行为如何影响领导者自身的工作-家庭关系”问题, 为阐释这一问题, 我们采用了**工作-家庭资源模型(Work-Home Resources Model, W-HR; ten Brummelhuis & Bakker, 2012)**视角。W-HR 模型认为, 个体会两种工作经历: 资源型和要求型, 在充满资源的经历中, 个人的资源得到增益, 这将促进个体履行家庭角色, 产生工作-家庭促进; 在充满要求的经历中, 个人资源将被损耗, 这将阻碍个体履行家庭角色, 诱发工作-家庭冲突。基于此, 本文认为, 服务型领导行为会通过资源产生和资源损耗两个机制对领导者的工作-家庭关系产生影响。

其次, 进一步地, 本文根据 W-HR 理论关联性和以往研究(Koopman, Lanaj, & Scott, 2016; Lanaj, Johnson, & Lee, 2016), 选取“积极情绪”来代表资源增益机制, “自我损耗”来代表资源损耗机制。具体而言, 之所以选取“积极情绪”代表资源增益机制, 理由如下: 一是基于 W-HR 模型的资源增益机制的理论观点。如上所述, 资源增益机制认为, 在充满资源的经历中, 个人的资源得到增益, 这将促进个体履行家庭角色, 产生工作-家庭促进。换言之, 在从事服务型领导行为的经历中, 领导者的个人资源会得到增益, 而资源增益更可能产生“高的积极情绪”, 不可能产生“低的积极情绪”, 亦即服务型领导是提升积极情绪, 而不是降低积极情绪。二是以往研究表明, 服务型领导者与下属互动过程中, 通过提高下属的福祉, 改善下属绩效, 建立良好的上下级关系(van Dierendonck, 2011), 可以帮助领导者建立工作、关系和个人方面的资源(Bono et al., 2013; Lilius, 2012; Weinstein & Ryan, 2010), 而这些充裕的资源能够催生积极情绪(Lanaj et al., 2016), 这种积极情绪能溢出至家庭领域, 帮助领

领导者履行家庭角色，改善工作-家庭关系。据此，文章选取了“积极情绪”表征资源增益机制。

之所以选取“自我损耗”代表资源损耗机制，理因如下：一是基于 W-HR 模型的资源损耗机制的理论观点。如前所述，资源损耗机制认为，在充满要求的经历中，个人资源将被损耗，这将阻碍个体履行家庭角色，诱发工作-家庭冲突。也就是说，领导者在扮演服务型领导的过程中，为满足服务型领导这一角色要求，领导者需要付出相应资源方面的代价。可见，“自我损耗”是损耗机制的核心代表，而不是消极情绪或者低的积极情绪。二是以往研究指出，服务型领导者不仅需要完成基本领导活动(设定目标、提供反馈等任务活动，提供支持和鼓励等关系活动)，还需开发下属在任务效率、自我激励、未来领导能力等方面的潜能(Greenleaf, 1977)，由此对领导者有限的时间和精力造成了额外的要求；为满足这些要求，可能需要领导者付出相应资源方面的代价(Lin, Ma, & Johnson, 2016)，这会减少他们可用于家庭领域的资源，影响其对家庭角色的履行，从而危及工作-家庭关系。据此，文章选取了“自我损耗”表征资源损耗机制。

此外，文章没有选取“消极情绪”作为中介变量的另外一个原因是：如上述分析表明，服务型领导行为实际上是一种“累并快乐着”的行为，因而不一定产生消极情绪。而且，在研究中，我们也测量了领导者的消极情绪，相关分析结果表明，服务型领导行为与消极情绪呈负相关关系($r = -0.23, p < 0.01$)，这进一步说明领导者从事这种“累并快乐着”的服务行为，的确不太可能产生消极情绪。但考虑到以往研究发现消极情绪会影响工作-家庭关系(Ilies, Liu, Liu, & Zheng, 2017)，为了排除消极情绪对本研究结果的干扰，在研究中我们把消极情绪作为控制变量加以控制。

综上，本文是基于 W-HR 模型和相关研究的建议，选取了“积极情绪”代表资源产生机制、“自我损耗”代表资源消耗机制，而没有考虑将“高的积极情绪和低的积极情绪”、或者“积极情绪和消极情绪”作为中介变量。

相应地，为了突出服务型领导行为的“累并快乐着”的特点，我们将文章的题目修改为：“累并快乐着：服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角”。

主要参考文献：

Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601–1627.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Ilies, R., Liu, X. Y., Liu, Y., & Zheng, X. (2017). Why do employees have better family lives when they are highly engaged at work?

Journal of Applied Psychology, 102(6), 956–970.

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435.

Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. (2016). Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237–251.

Lilius, J. M. (2012). Recovery at work: Understanding the restorative side of “depleting” client interactions. *Academy of Management Review*, 37(4), 569–588.

Lin, S. J., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815–830.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244.

审稿人 2 意见：

意见 1：作者针对评审意见做了比较好的回应和修改。还有几个小问题需要作者做进一步的考虑：作者在 p.42 补充了关于因果关系的论述：“第三，虽然本研究采取日记法，并在不同时间点让主管评价自己的服务型领导行为、以及直接上司评价主管的道德型领导和变革型领导行为，但这种方法仍然依赖自我报告，仍不能完全排除共同方法偏差对因果关系的干扰”。但是，我不能理解“排除共同方法偏差对因果关系的干扰”是什么意思？作者对什么是因果关系，如何检验因果关系好像存在理解上的偏差。要检验因果关系，最佳的办法是进行实验研究；退而求其次，在 ESM 中，可以通过控制中介变量/因变量在测量前的某一个时点的值来观测自变量对中介变量/因变量的变化的预测，从而增加因果关系的推导。

回应：非常感谢您对我们上一轮修改工作的肯定，也感谢您认真细致的评审意见，帮助我们持续提升文章的质量。针对您提出的上述问题，主要是我们写作上的失误造成的，由此给审稿专家带来理解上的困惑，我们研究团队对此深表歉意！其实，此处我们想表达的原意是：“本研究不能完全排除共同方法偏差对研究结果的影响”。针对这个问题，我们研究团队在经过认真地研讨后，修改稿对“第三点研究局限”的一些不恰当的表述进行了修正。具体修改如下：“第三，虽然本研究采取日记法，并在不同时间点让主管评价自己的服务型领导行为、

以及直接上司评价主管的道德型领导和变革型领导行为，但这种方法仍然依赖自我报告，故不能完全排除共同方法偏差的干扰(周浩，龙立荣, 2004)，建议未来研究可以尝试主管评价自己的道德型领导和变革型领导行为、直接上司评价主管的服务型领导行为等测量方法，并同时考虑日记法与实验法相结合的研究设计(段锦云，陈文平, 2012)，以更好地验证服务领导行为与工作-家庭的关系。”

意见 2：模型图中的两个中介变量的命名与变量测量中变量的名称是否统一？

回应：感谢审稿专家的意见，修改稿已将模型图中的两个中介变量的命名与变量测量中变量的名称统一。具体地，我们将“积极情绪体验”统一为“积极情绪”，将“资源损耗知觉”统一为“自我损耗”。请审稿专家审查。

意见 3：请重新检查全文，解决文字表达上的一些小问题。比如，“虽然服务型领导会影响下属的工作-家庭关系，但有关服务型领导行为会否影响领导者自身的工作-家庭关系还是一个未解的谜题。”(p.26)中的“会否”可替换成“是否会”。

回应：感谢审稿专家的仔细审阅与提醒，修改稿已将此句中的“会否”修改为“是否会”。请审稿专家审查。同时，根据您的提醒，我们研究团队成员再次对文章进行了反复的挑剔性阅读，通过这样做，力争减少或避免文字表达上容易出现的一些小问题，使文章表述更加严谨。

主要参考文献：

段锦云，陈文平. (2012). 基于动态评估的取样法: 经验取样法. *心理科学进展*, 20(7), 1110–1120.

周浩，龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942–950.