

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：辱虐管理与员工创造力：心理契约破坏和中庸思维的不同作用
作者：沈伊默，白新文，诸彦含，鲁云林，刘军，张庆林

第一轮

审稿人 1 意见：

将中庸这一变量引入上司辱虐管理对于下属创造力的作用机制中，具有重要的现实意义。采用纵向研究的方法，能够有效避免共同方法偏差。采用数据嵌套的方法解析本研究所构建的有调节的中介模型，研究方法比较得当。研究思路比较清晰，研究结论比较可靠。但尚存在如下问题：

1、通篇采用第一人称，建议改为第三人称。

回应：谢谢专家的建议！我们已经根据您的建议，把文中“我们”替换成“本研究”。

2、文字叙述不够简洁，且有错别字现象，统计符号不够规范，例如，T 应用小写。引言部分需要再精简，以便直接导入重要的研究问题。

回应：谢谢您的宝贵意见！我们已经根据您的建议，拆除了引言部分中多余的文字，直接导入本研究最重要的研究问题，即探究领导的辱虐管理行为与创造力之间关系的必要性。同时，我们请几个同行通读了本文，对一些错别字进行了纠正；对统计符号不够规范的地方也进行了调整。

3、对于量表的介绍不够全面。例如，选用的国外量表在国内的使用情况怎样，没有交待。

回应：谢谢！我已经根据您的建议，在“3.2 研究工具”部分，对选用的国外量表在国内的使用情况进行了说明：“以上几个量表中，创造力量表是第一次在国内使用。为了保证中英文版本的量表在测量上的等值性，我们先请 2 名英语专业的博士研究生将量表翻译成中文，然后请另外 2 名英语专业的博士研究生将中文再翻译成英文。最后我们再请 2 名英语专家共同商量，对回译的问卷和原问卷进行比较，直到没有差异为止。”

4、在假设的提出部分，分析中庸的调节作用时，只是分析了调节对于创造力的影响，

而不是基于有调节的中介模型来分析的。即基本上没有考虑辱虐管理及心理契约的作用。无论是在假设的提出部分，还是对于研究结果的讨论部分，都存在这样的问题。

回应：感谢您的建议。有调节的中介模型是新近发展出来的研究模式，由于同时涉及到中介和调节变量，研究模型较为复杂，假设推导过程也相应比较复杂。为了更清晰地进行假设推导，我们查询了大量关于有调节的中介效应模型检验的文章（e.g., Eissa & Lester, 2017; Liu, Liao, & Loi, 2012; Priesemuth & Taylor, 2016; Zhang & Peterson, 2011; 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏, 2012）。可以发现，学者们在提出有调节的中介效应假设时，大多都遵循以下思路：首先，中介变量在自变量和因变量关系间起中介作用；其次，调节变量在自变量与中介变量间（如果是第一阶段的有调节的的中介模型），或者是在中介变量与因变量的关系间（如果是第二阶段的有调节的的中介模型，本研究属于这种情况）起调节作用；再次，根据 Edwards 和 Lambert (2007)的建议，在以上假设的基础上进而提出有调节的中介效应模型。换言之，无论是 Edwards 和 Lambert (2007) 的统计方法学文章，还是学者们的实证研究报告，所采取的假设推导策略均是分步提出中介和调节效应假设，然后再综合提出有调节的中介效应假设，很少直接针对有调节的中介效应一次性地提出假设。

本研究也沿着这种假设推导策略，提出有调节的中介效应模型的假设，也即是：第一步推导心理契约破坏的中介效应（假设 2）；第二步推导中庸思维的调节效应（假设 3 和假设 4）；第三步是整合上述推导过程，基于 Edwards 和 Lambert (2007)的统计模型，提出被调节的中介作用模式（假设 5）。

在结果部分，本研究也遵循分步验证的思路：第一步验证心理契约的中介效应（见修改稿“4.4.1 心理契约破坏的中介效应检验”部分），第二步检验中庸思维的调节效应（见修改稿“4.4.2 中庸思维的调节效应检验”部分），第三步再检验被调节的中介效应是否符合假设（见修改稿“4.4.3 有调节的中介效应检验”部分）。

【主要参考文献】

- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*, 1–22.
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior, 38*, 307–326.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal, 55*, 1187–1212.

Priesemuth, M., & Taylor, R. M. (2016). The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 967-982.

Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2011). Advice Networks in Teams: The Role of Transformational Leadership and Members' Core Self-Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1004–1017.

尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, 44(10), 1371-1382.

再次感谢您针对我们的研究结果等问题所提出的建设性的意见和建议。在您的指导之下，我们将这部分内容进行了大幅度的修改，有了很大的提升。

.....

审稿人 2 的意见：

1、中介变量的选取，心理契约 **capture** 的是员工和组织的社会交换关系，主管与下属之间的关系应该用领导-成员交换来表征比较合适。领导的确是影响下属心理契约破坏的可能因素，但是这时候取决于领导的团队内代表性(**in-group prototypicality**)，只有团队内代表性高的团队领导，他/她的辱虐管理行为才会使得下属产生心理契约破坏。

回应：感谢您的提醒。我们已经根据您的建议，对前言部分关于心理契约的中介作用的理论可能性进行了文献的梳理。我们在文中做了如下论述：

“研究者认为，从某种角度而言，辱虐管理行为的影响过程可以看成是一种社会交换过程(吴隆增, 刘军, 刘刚, 2009)。在员工社会交换的对象上，员工与组织的社会交换及员工与领导的社会交换是最为常见的两种交换形式(Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; 吴隆增, 刘军, 刘刚, 2009)。虽然已有研究表明辱虐管理会影响到上下级之间的社会交换关系的质量，进而对下属的工作绩效造成消极的影响(Peng, Schaubroeck, & Li, 2014; Xu, Huang, Lam, & Miao, 2012)；然而很少有研究者注意到，领导作为组织的代言人(Levinson, 1965)，其辱虐管理行为不但会破坏上下级之间的社会交换，而且也会破坏个体与组织之间的社会交换关系，进而作出不利于组织的态度和行为(e.g., 梁永奕, 严鸣, 储小平, 2015 ; Shoss, Eisenberger, Restubog, & Zagenczyk, 2013)。由于心理契约(psychological contract)很好地抓住了个体与组织之间社会交换的本质(Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008; Zagenczyk, Restubog, Kiewitz, Kiazad, & Tang, 2014)，我们在社会交换理论的基础提出主管的

辱虐管理可能通过心理契约破坏(Psychological Contract Breach, PCB)的中介作用, 对员工创造力产生间接的消极影响。”

另外, 诚如专家所言, “团队内代表性高的团队领导, 他/她的辱虐管理行为才会使得下属产生心理契约破坏”。在本研究中, 我们以部门为单位, 研究的是部门主管的辱虐管理行为对其直接下属心理和行为的影响。研究者认为, 部门主管作为部门的最高领导, 他(她)可以作为组织的代言人(Levinson, 1965), 其在员工的心理契约的构建与维持过程中发挥着重要的作用(Rousseau, 1995; Tekleab & Taylor, 2003)。事实上, 有相关的证据表明, 主管的领导行为会通过心理契约破坏的中介作用, 进而促使员工作出不利于组织的态度和行为(Epitropaki, 2012; Kernan, Racicot, & Fisher, 2016)。

【主要参考文献】

- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of organizational behavior*, 34(1), 65-86.
- Kernan, M. C., Racicot, B. M., & Fisher, A. M. (2016). Effects of Abusive Supervision, Psychological Climate, and Felt Violation on Work Outcomes: A Moderated Mediated Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, DOI: 10.1177/1548051815627358
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: Relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liang, Y., Yan, M., & Chu, X. (2015). Advances of abusive supervision research: A literature review based on theoretical perspectives. *Foreign Economics & Management*, 37(12), 59-72. [梁永奕, 严鸣, 储小平. (2015). 辱虐管理研究新进展: 基于多种理论视角的梳理. *外国经济与管理*, 37(12), 59-72.]
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. and Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-48.
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385-1405.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten*

agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158–168.

Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.

Wu, L. Z., Liu, J., & Liu, G. (2009). Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust. *Acta Psychologica Sinica*, 41(6), 510-518.

[吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41(6), 510-518.]

Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.

Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.

2、本文缺乏一个整体的理论框架，作者在论证主效应时采用了动机理论视角下的阻抗理论(reactance theory)，在中介变量选取时选取了社会交换理论下的心理契约破坏，存在理论层面的不一致(misalignment)。

回应：特别感谢您的中肯建议。我们已经根据您的建议，对文献进行了重新的梳理，并对心理契约破坏的中介作用的假设部分做了彻底的修改。在新的修改稿中，当论证辱虐管理的主效应，以及心理契约破坏的中介作用时，都统一采用了社会交换理论来解释（请详见修改稿中“2.1 辱虐管理对员工创造力的影响”和“2.2 心理契约破坏的中介作用”部分）。

3、显著是实证部分的语言，不要出现在假设开发中。

回应：谢谢！我们已经根据您的建议将其从前言及假设提出部分中删除。

4、调节变量的概念阐述较为模糊，中庸的三个子维度整体性思考、多样性思考和和谐

导向作者甚至都没有交代，对中庸的文献也未作回顾。

回应：谢谢！我们已经根据您的建议，已增加对中庸思维的界定、内涵及其维度的介绍，并且结合整体性思考、多样性思考和和谐导向这三个维度的作用，论述中庸思维如何减缓辱虐管理和心理契约破坏对创造力的负面影响，由此提出假设 3 和假设 4（请见“2.3 中庸思维的调节作用”部分）。

5、调节效应的论证缺乏理论基础，仅有的论证纯粹是逻辑的推演，一个好的理论开发是理论的是理论的语言、逻辑和过去的文献的有机结合。进一步，作者的有限逻辑也仅仅论证了整体性思考这一子维度的调节作用，中庸思维作为一个构念包含还包含多样性思考和和谐导向，请在构念层面更为详尽地论证中庸思维的调节作用。

回应：特别感谢您的中肯建议。我们已经根据您的意见，对文献进行了重新的梳理，对原稿做了较大幅度的修改。修改稿从如下两个方面加强中庸思维调节效应的推导（请见“2.3 中庸思维的调节作用”部分第 2-6 段）。

第一，完善了理论框架。鉴于中庸思维注重个体的自我调节，即通过自我反省、观察形势等反馈机制来修正自我行为，因此我们在认知-情感加工系统理论(cognitive-affective processing system theory, CAPS, Metcalfe and Mischel, 1999)的基础上，提出中庸思维的三个维度可能会在辱虐管理、心理契约破坏与创造力的关系间扮演着重要的角色与地位，因为中庸思维作为一种认知思维方式和认知加工策略，发挥冷加工系统的作用，通过自我行为调控来降低辱虐管理和心理契约破坏对员工创造力造成的负面影响。

第二，完善了假设推导过程。结合中庸思维的三个维度，从构念层面论述多样性思考，以及整体性、和谐导向的思维方式如何缓解辱虐管理、心理契约破坏对创造力的负面影响。

【主要参考文献】

Metcalfe, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106, 3–19.

6、假设提出的方式不严谨。标准的调节作用的假设基础模式应该是：调节变量越高，主效应的关系越强或者越弱，而非作者提出的主效应的关系越不显著，请修改。

回应：谢谢！我们已经根据您的建议进行了修改。

7、被调节的中介假设表述不准确，建议改为：个体的中庸思维越高，辱虐管理到心理

契约破坏到员工创造力的负向间接效应越弱，反之越强。

回应：我们已经根据您的建议进行了修改。

8、团队规模由团队领导还是团队成员报告的呢？？这个数据相对易于获取，比如从 HR 部门，为何有这么大的缺失，既然有这么大的确实，其作为控制变量的实际意义何在？

回应：感谢您的建议。在数据采集阶段，当初认为团队规模这个变量很容易客观测量，为了尽量减少 HR 部门的工作量，从而保证其对本研究问卷调查的配合度，设计成由主管自己报告。为了保证核心变量的数据，先让主管评定员工的工作行为表现（如创造力等），最后再让其报告团队的规模，这可能造成主管产生了一定的疲劳效应，从而导致有部分主管没有再继续报告团队规模等情况，因而造成较大程度的数据缺失。这对我们来说是一个很大的教训，也为以后研究积累的宝贵的经验。我们已经根据您的建议，将团队规模从控制变量中剔除（由此，文中的数据分析的结果发生了些许变化）。

9、研究量表选用的是几点李克特量表，请交代并且给出选择的依据。

回应：谢谢专家的细致评审。本研究中所有的量表均采用的是 7 点量表。修改稿在文中做了说明（参见修改稿“3.2 研究工具”最后一段）。

10、实证部分样本量应该是 369，请保持前后一致。

回应：谢谢专家的细致评审！修改稿已经更正了此错误。

11、表述请严谨，区分效度面向的对象是测量工具，而非变量本身。

回应：感谢您指出此错误。我们已经将其进行了修改，将其表述为“.....说明本文所涉及的 4 个量表均具有良好的区分效度”。

12、调节作用实证得到支持更直接的是调节变量高和低时主效应存在显著差异，请补上调节变量高和低时简单斜率的差异是否显著。

回应：感谢您的建议。我们在检验有调节的中介效应时，通过中庸思维的正负 1 个标准差（SD）来区分出高低组，并计算了调节变量高和低时简单斜率的差异的显著性程度。如文中表 4 所示，高和低两种中庸思维水平条件下，间接效应的差异为-0.16，达到了显著性水平($p < 0.01$)。我们已经在文中“4.4.3 有调节的中介效应检验”第二段进行

了补充说明。

13、文中是否用了基于样本的 **bootstrapping**，还是基于参数的 **bootstrapping**，还是直接报告的是点估计的结果，请交代，一般做有调节的中介会报告 **bootstrapping** 的路径分析的结果，因为传统的点估计是以参数服从正态分布为前提，这点在有调节的中介的检验中是不满足的，本文使用的多层次的有调节中介会将这个问题复杂化，此处是否也运用了多水平有调节的中介？请作者更加详尽的交代数据分析的步骤。

回应：感谢您的宝贵建议！本研究利用多水平结构方程模型（MSEM）技术检验中介效应，以及有调节的中介效应时，均采用的是基于参数的自助法重新抽样 (parameter-based bootstrapping)，以此生成复合系数(compound coefficient)的置信区间，用来检验多水平条件下间接效应的显著性。对此，我们在修改稿中做了补充说明（请详见“4.4.1 心理契约破坏的中介效应检验”部分，我们做了脚注）。

14、理论贡献第三段。此处是论证中庸思维对员工创造力的主效应，请论述为什么中庸思维作为一项重要的文化特质会调节工作场所的负能量与创造力的关系。

回应：谢谢！我们已经根据您的意见做了修改和调整（请详见理论贡献部分第三段）。

15、实践意义较为单薄，请根据本文的核心贡献提出有针对性的实践启示。

回应：谢谢！我们已经根据您的意见做了修改和调整。

第二轮

审稿人 3 的意见：

本文尝试探讨辱虐管理对员工创造力产生影响作用的中间机制和调节，写作思路基本清楚，研究过程和方法基本得当，基于数据分析验证了研究假设。需要进一步思考之处在于：

1、本文的题目是“如何降低辱虐管理对员工创造力的负面影响？”，这意味着本文研究的焦点是“如何降低。。。？”？也就是说，研究的焦点是辱虐管理对员工创造力产生影响作用的条件，即“中庸思维”这个调节变量？从本文的写作思路看，本文还有另外两个研究

焦点：辱虐管理和员工创造力。三个焦点不分侧重点地探讨，使得本文的研究重点不够明确和突出。另外，从“摘要”中总结出的三个结论看，本文的研究焦点和贡献也不够清楚。

回应：感谢您的提醒。确如专家所言，从标题、写作思维和摘要来看，本文的研究重点似乎并不突出。本研究的主要目的在于探讨辱虐管理影响员工创造力的中介心理机制，以及影响该机制的边界条件。在本研究中，我们提出了一个有调节的中介效应模型，用来解释辱虐管理与员工创造力之间的关系。为了突出本文的研究重点，我们采取了以下措施：（1）将本文的标题更改为“辱虐管理对员工创造力的影响：一个有调节的中介效应模型的构建与检验”；（2）重写了本文的摘要和前言。在新修改的摘要和前言中，我们突出强调本研究的重点是探讨并检验一个有调节的中介效应模型，以更好地解释中国管理情境下辱虐管理与员工创造力之间的复杂关系。（3）在讨论部分，我们删除了一些比较琐碎的讨论，着重指出本文的研究贡献在于为辱虐管理-心理契约破坏-创造力的间接关系模型输入了非常有价值的中国文化背景。

2、如果本文是尝试研究“如何降低。。。的负面影响”，也就是研究如何减少辱虐管理对员工创造力的不利影响，本文研究的重点应该是辱虐管理对员工创造力产生不利影响的主观和客观条件。如果是这样，就应该对这些“主客和客观条件”的研究进展和研究发现进行梳理，并在此基础上提出本文的研究选题和焦点。本文在“2.3 中庸思维的调节作用”中需要进一步思考以下四个问题：

问题一：*中庸思维越高的员工，很可能越不创新，因为“不偏之谓中，不易之谓庸”、“适可而止、恰到好处、拒绝过激或极端的行为”，“中庸”的员工更多的是“保守”或者不作为，如此，“中庸思维”如何能降低辱虐管理或心理契约破坏的负面影响？”*

回应：中庸思维是“由多个角度来思考同一件事情，在详细考虑不同看法之后，选择可以顾全自我与大局的行为方式”（吴佳辉，林以正，2005）。本研究在认知-情感信息加工理论的基础上指出，中庸思维作为反映出中国文化特征的一种思维方式，它可以影响个体在处理具体事情（如辱虐管理和心理契约破坏）时的归因结果和看待问题的角度，促使其换位思考并采取宽恕的方式来面对，因而可以它可以弱化辱虐管理-心理契约破坏-创造力之间的关系。

另一方面，诚如专家所言，中庸思维强调人们在处理事情的过程中应该做到“不偏之谓中，不易之谓庸”、“适可而止、恰到好处、拒绝过激或极端的行为”；但我们认为，

“中庸”的员工并不意味着“保守”、不作为，或缺乏创造力的。事实上，中庸思维的三个方面（多方思考、整合性和和谐性）都是有利于提高员工的创造力的。我们的理由如下：

首先，从多方思考角度来看，中庸思维有利于提高员工创造力。高中庸思维者因为拥有全局思维，因此在看待问题时，会跳出“自己”，将时间、空间拉长、拉大，从事物变化的多角度思考问题，从而更加细致、客观、全面地分析、解决问题。因此，具有中庸思维的人，能看到事物的动态发展，善于挖掘信息、思考信息，善于发现别人看不到的信息点，从而有利于创新构想或者解决方案的产生。

其次，从整合性角度来看，中庸思维有利于提高员工的创造力。在创造力的产生过程中，个体需要平衡相互矛盾的创造力类型，如相关型创造力（relational creativity）和借鉴型创造力（referential creativity）。前者强调要在现有的元素之间发现新的组合方式，后者则强调个体应该与先前的知识和心理模式相互分离，要割断与现有元素之间的联系 (IJzerman, Leung, & Ong, 2014)。因此，在处理以上矛盾过程中，个体要辩证地、整体地看待矛盾双方的对立统一的关系。对拥有较高中庸思维水平的个体而言，由于他（她）面对矛盾时会采取较为开放的心态，能在两个极端状态之间保持灵活的平衡(杨中芳, 2010)，因此能较好地处理创新过程中以上矛盾。这种包容悖论的思维方式加强了个体对于冲突的感受性，提高了整合矛盾的能力，因此有助于个性创造力的提升 (Miron-Spektor, Gino, & Argote, 2011)。

再次，从和谐性角度来看，中庸思维有利于提高员工的创造力。为了顾全大局和维护人际关系的和谐，高中庸思维者可能会积极改进自己的想法，以便提出对大家都可以接受的、新颖的和切实可行的方案，来避免人际关系的冲突(Yao, Yang, Dong, & Wang, 2010, p.54)。中庸思维注重和谐与平衡，并不意味着排斥异质性(Chou, Chu, Yeh, & Chen, 2014)，或追求人云亦云，而是主张“君子和而不同”，即在“和”的前提下各抒己见(廖冰, 董文强, 2015)。这将有利于个体在和谐的氛围中沟通和交流思想，并选择最适合方案与构想，然后有原则、有逻辑地说服对方接受这一构想，这将有助于激发员工的创造力。

事实上，已有相关实证研究表明，中庸思维这种整体的、辩证式的思维方式有助于提高员工的创造力(廖冰, 董文强, 2015; 张光曦, 古昕宇, 2015)。因此，“中庸”思维并不意味着“保守”或者不作为。

【主要参考文献】

Chou, L. F., Chu, C. C., Yeh, H. C., Chen, J. (2014). Work Stress and Employee Well-Being: The Critical Role of

- Zhong-Yong. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(2), 115-127.
- Ijzerman, H., Leung, A. K., & Ong, L. S. (2014). Perceptual symbols of creativity: Coldness elicits referential, warmth elicits relational creativity. *Acta psychologica*, 148, 136-147.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229-240.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management review*, 18(2), 293-321.
- Wu, J. H., & Lin, Y. C. (2005). Development of a Zhong-Yong thinking style scale. *Indigenous psychological research in Chinese societies*, 24, 247-300.
- [吴佳辉, 林以正. (2005). 中庸思维量表的编制. *本土心理学研究*, 24, 247-300.]
- Liao, B., & Dong, W. (2015). The Study for the Relationship among Golden-mean Thinking, Organizational Harmony and Innovation Behavior of Knowledge Staf. *Science & Technology Progress and Policy*, 7, 150-154.
- [廖冰, 董文强. (2015). 知识型员工中庸思维、组织和谐与个体创新行为关系研究. *科技进步与对策*, 7, 150-154.]
- Yang, C. F. (2010). Multiplicity of Zhong Yong studies. *Indigenous psychological research in Chinese societies*, 34, 3-96.
- [杨中芳. (2010). 中庸实践思维体系探研的初步进展. *本土心理学研究*, 34, 1120-165.]
- Zhang, G., & Gu, X. (2015). Moderation thinking and employees' creativity. *Science Research Management*, 31, 251-257.
- [张光曦, 古昕宇. (2015). 中庸思维与员工创造力. *科研管理*, 31, 251-257.]

问题二：本文将“中庸思维”看作“一种认知思维方式和认知加工策略，发挥冷加工系统的作用”，从对“以下几个方面缓解辱虐管理、心理契约破坏对创造力的负面效应”的分析看，这里的“中庸思维”调节的应该是“辱虐管理与心理契约破坏之间的关系”，而不是目前的“心理契约破坏与员工创造力之间的关系”。另外，对调节辱虐管理与员工创造力之间的关系论述偏弱。

回应：谢谢专家的宝贵的建议。作为显著的负性刺激，主管的辱虐管理，以及心理契约破坏会激活员工的热加工系统，让员工产生不良的负性情绪情感体验(Conway & Briner, 2002; Tepper, 2007)；而中庸思维作为一种认知思维方式和认知加工策略，发挥冷加工系统的作用。因此，我们认同专家的观点，即中庸思维可能会调节辱虐管理与心理契约破坏之间的关系；但另一方面，我们也同时认为，它也可能调节心理契约破坏和创造力之间的关系。为了更清楚地说明我们的研究构思，我们采取了以下措施：

(1) 我们对原稿中“图 1 理论构架”进行了调整。在新的研究框架中，我们增加了中庸思维对辱虐管理和心理契约破坏之间关系的调节。

(2) 我们对“2.3 中庸思维的调节作用”部分进行了调整。在新调整的部分，我们增

加了对中庸思维为什么能调节辱虐管理-心理契约破坏，心理契约破坏-创造力这两对关系的理论解释。在新调整的部分，我们作了如下表述：

作为显著的负性刺激，主管的辱虐管理，以及心理契约破坏会激活员工的热加工系统，让员工产生不良的负性情绪情感体验(Conway & Briner, 2002; Tepper, 2007)；而中庸思维作为一种认知思维方式和认知加工策略，发挥冷加工系统的作用，可以从以下几个方面调节辱虐管理、心理契约破坏和创造力这三者之间的关系。

首先，高中庸思维者善于多元思考，因此在遭受到辱虐管理时会从多方面考察它产生的主要原因，以及它给自己带来的影响。与低中庸思维者相比较来看，在处理具体事情时，高中庸思维者往往会在一个更大的时间和空间框架来审视形势的变化。具体而言，中庸思维会促使个体跳出“小我”意识，把自己置于更大的一个集体（大我思考）或换到他人的角度来看自己面临的处境与问题(吴佳辉, 2006)。当遭受到辱虐管理时，高中庸思维者倾向于从整体的角度出发，认为有组织的原因对领导产生了影响，所以才导致领导采取这样的举措(何轩, 2009)。他们不会单纯地认为这是领导自身的原因造成的，因而在面对领导采取的辱虐管理行为时，他们倾向于站在组织的角度，将其归因为领导者为了提高整个团队绩效而采取的必要行为，这会增加个体对领导（或组织）的认知度和评价度。这种多元思考可作为一种注意力转换的认知加工策略，帮助员工由基于情感的热加工系统转向基于认知的冷加工系统(Sethi, Mischel, Aber, Shoda, & Rodriguez, 2000)。因此，对拥有多元思考的高中庸思维者而言，辱虐管理与心理契约被破坏的关系较弱。

即使因组织违背承诺而遭受较严重的心理契约破坏，但对拥有较高水平辩证思维(Dialectical thinking)能力的个体而言，他们不会静态地看待问题，而是会从动态的、更积极的角度来看待和评价组织的行为，例如会认为组织已为兑现承诺或履行契约尽了最大的努力(Ho & Hung, 2011, p. 80)。因此，当遭受心理契约破坏时，高中庸思维者因拥有较强的辩证思维能力，能较好地控制和调节自己的负面情绪，在组织需要的时候仍然会主动提出新颖的、切实可行的想法或方案。而且，由于中庸思维者善于多方思考，能看到事物的动态发展，因此很善于挖掘别人看不到的信息点及价值，这将有利于创新构思或解决方案的产生。因此，对拥有多元思考的高中庸思维者而言，心理契约破坏与员工创造力之间的关系较弱。

其次, 和谐性和整合性的思维方式有助于高中庸思维者快速有效地由基于情感的热加工系统转向基于认知的冷加工系统, 实现自我行为控制和调节。他们会以维护和谐作为行为准则, 冷静思考自己的行为是否会对组织或他人带来不良的影响。和谐行为的选择, 通过将行为后果在头脑中成像, 整合内外信息, 通过比较、加工各种行为结果, 也能够实现情感系统向认知系统的转换(Metcalfe & Mischel, 1999)。中庸思维强调“执中致和”, 即凡事不能走极端, 应恰如其分; 凡事要从整体出发, 谋求行动体系的和谐相处。因此, 中庸思维者在与人交往或沟通时, 不会选择寻求自己利益最大化, 而是在辩证地分析环境因素及周围人的感受后, 选择一种对自己和他人都有利的方式来化解矛盾, 从而建立和谐的人际关系(杨中芳, 赵志裕, 1997)。研究者认为, 当个体的利益受到侵害时, 拥有辩证思维能力的个体不会任由负面情绪和情感主导自己的行动, 而是会在认知重评行为后果后, 采取宽恕的姿态来面对(Ho & Hung, 2011)。因此, 当遭受主管的辱虐管理时, 高中庸思维者因拥有较强的辩证思维能力, 会控制和调节自己的负面情绪, 并且较能容忍该行为的存在, 因而不会引发较大的心理契约破坏。

即使遭受了较严重的心理契约破坏, 高中庸思维者也不会因此表现出较低的创造力。毕竟对大多数组织而言, 提高个体和组织的创造力, 不断开发富有创意的商品及服务, 仍是其获得核心竞争优势的重要手段(Amabile, 1988, 1996; Oldman & Cummings, 1996)。因此, 对许多组织而言, 如果员工在工作中过于墨守陈规, 循规蹈矩, 不懂变通与创新, 这不仅会影响到员工本人的工作绩效, 也会对与其有工作往来的同事带来不小的麻烦, 造成人际关系的冲突, 从而影响到整个团队的工作绩效。为了顾全大局和维护人际关系的和谐, 高中庸思维者可能会积极改进的自己想法, 以便提出对大家都可以接受的、新颖的和切实可行的方案, 来避免人际关系的冲突(Yao, Yang, Dong, & Wang, 2010, p.54)。需强调的是, 中庸思维注重和谐与平衡, 并不意味着排斥异质性(Chou, Chu, Yeh, & Chen, 2014), 或追求人云亦云, 而是主张“君子和而不同”, 即在“和”的前提下各抒己见(廖冰, 董文强, 2015)。这将有利于个体在和谐的氛围中沟通和交流思想, 并选择最适合方案与构想, 然后有原则、有逻辑地说服对方接受这一构想, 这将有助于激发员工的创造力。由此提出假设 3 和 4:

假设 3: 中庸思维可以调节辱虐管理与心理契约破坏之间的关系, 即个体的中庸思

维越强烈，辱虐管理与心理契约破坏之间的正向关系越弱。

假设 4：中庸思维可以调节心理契约破坏与创造力之间的关系，即个体的中庸思维越强烈，心理契约破坏与创造力之间的负向关系越弱。

【主要参考文献】

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Chou, L. F., Chu, C. C., Yeh, H. C., Chen, J. (2014). Work Stress and Employee Well-Being: The Critical Role of Zhong-Yong. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(2), 115-127.
- Conway, N. and Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-303.
- He, X. (2009). Does interactional justice cure salience? *Management World*, (4), 128-134.
- [何轩. (2009). 互动公平真的就能治疗沉默病吗? 以中庸思维作为调节变量的本土实证研究. *管理世界*, (4), 128-134.]
- Ho, M. Y., & Fung, H. H. (2011). A Dynamic Process Model of Forgiveness: A Cross-Cultural Perspective. *Review of General Psychology*, 15(1), 77-84.
- Liao, B., & Dong, W. (2015). The Study for the Relationship among Golden-mean Thinking, Organizational Harmony and Innovation Behavior of Knowledge Staf. *Science & Technology Progress and Policy*, 7, 150-154.
- [廖冰, 董文强. (2015). 知识型员工中庸思维、组织和谐与个体创新行为关系研究. *科技进步与对策*, 7, 150-154.]
- Metcalfe, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106, 3-19.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Sethi, A., Mischel, W., Aber, J. L., Shoda, Y., & Rodriguez, M. L. (2000). The role of strategic attention deployment in development of self-regulation: Predicting preschoolers' delay of gratification from mother-toddler interactions. *Developmental Psychology*, 36, 767-777.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Wu, J. H. (2006). Zhongyong make my life better: The effect of Zhongyong thinking on life satisfaction. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 7, 163-176.
- [吴佳辉. (2006). 中庸让我生活更美好: 中庸思维对生活满意度之影响. *华人心理学报*, 7, 163-176.]
- Wu, J. H., & Lin, Y. C. (2005). Development of a Zhong-Yong thinking style scale. *Indigenous psychological research in Chinese societies*, 24, 247-300.
- [吴佳辉, 林以正. (2005). 中庸思维量表的编制. *本土心理学研究*, 24, 247-300.]
- Yang, C. F., & Chiu, C. Y. (1997). *A Preliminary exploration of the idea of Zhongyong in practice*. Paper presented at the Chinese psychology and behavior Interdisciplinary Symposium, Taipei.
- [杨中芳, & 赵志裕. (1997). 中庸实践思维初探. 未发表论文稿.]
- Yao, X., Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between

问题三：从研究假设 3 和 4 看，即使研究结果支持了“个体的中庸思维越强烈，虐待管理和心理契约破坏与创造力之间的关系越弱”的研究假设，从实践的角度能说明什么？是否能因此说中庸思维越强烈越好，越能提升员工创新力？如果不能，那本研究的实践意义是什么？

回应：感谢您的提醒。我们已经根据您的意见对文中“5.2 实践意义”部分进行了修改和完善。我们认为本研究的结果对组织管理实践有以下启示：

(1) 本研究表明虐待管理与创造力之间通过心理契约破坏的间接关系会受到中庸思维的调节，即中庸思维水平越高时，以上间接关系的强度越弱。该结果启示管理者可以从文化价值观的塑造入手，对虐待管理的负面影响实施有效干预。中庸文化价值观要求人们恪守中道，不偏不倚；在处理矛盾时，要坚持忠恕与宽容，这有利于降低虐待管理及心理契约破坏对员工创造力的负面影响。因此，作为管理者，可以为员工提供中庸文化的学习培训，让员工学习和应用传统中庸的忠恕之道，培养员工的中庸思维方式，让员工懂得如何在工作中整体地、辩证性地看待主管的虐待管理行为，合理地调适工作中的负面情绪及认知，以减少虐待管理给员工创造力带来的负面影响。

(2) 本研究结果表明虐待管理行为除了可以通过心理契约破坏的中介作用对员工创造力产生间接的影响外，还可以对其产生直接的消极影响。这启示管理者应该重视其虐待管理行为的危害性，并在管理实践中采取有效措施以减少虐待管理行为的发生。例如，组织可以针对各级领导者展开相关的培训，提高其在工作中的个人修养，学习如何人性化地管理下属，让他们知道自身的哪些虐待管理行为会对下属心理契约及创造力产生消极影响，并发自内心的去做出改变，以期从源头纠正领导者的虐待管理行为。

问题四：即使有学者对研究中庸感兴趣，并认为它是“一种调节矛盾以达到中和的生活哲理”，也不足以证明“中庸之道是中华民族生活智慧的结晶，是当今华人社会运作的精髓”。更何况对“中庸”如何进行界定和测量尚需进一步研究。

回应：感谢您的中肯建议。的确，虽然中庸思维是根植于中国人内心的固有思维方式的深刻反映，它被认为是一种调节矛盾以达到中和的生活哲理(杨中芳, 2010; 杨中芳, 赵志裕, 1997)，但确实目前还没有足够的证据证明“中庸之道是中华民族生活智慧的结晶，是当今华人社会运作的精髓”。因此，在新修改稿中，我们在前言部分将“中庸之道

是中华民族生活智慧的结晶，是当今华人社会运作的精髓”的论述删除。

3、本文在提出假设2时：第一、没有明确充分辱虐管理为什么会影响心理契约破坏、会产生何种影响？第二、在论述心理契约破坏为什么会影响创造力、会产生何种影响时，需要适当的实证研究支持，对沈伊默，袁登华(2007)和 Khazanchi & Masterson(2011)等观点的引用应更为准确。第三、该假设表述的研究变量之间的关系不够明确。

回应：谢谢专家的宝贵意见。我们分别针对专家提出这三个问题回应如下：

问题一：没有明确充分辱虐管理为什么会影响心理契约破坏、会产生何种影响？

回应：为了更加清楚地说明辱虐管理为何影响心理契约破坏，我们从社会交换理论的角度对两者之间的关系进行了理论解释：“……当主管在工作中表现出较多的辱虐管理行为（例如对员工利益表现得漠不关心，公开批评或贬损员工，对员工表现得十分粗鲁，并对员工采取胁迫甚至恐吓的行为）时，员工会将其视为对自己的不尊重、蔑视与羞辱，因为它违反个体与组织社会交换过程中“平等互惠”的社会交换原则，以及组织的行为及道德规范，损害了领导在员工心目中的正面形象，因此会导致员工产生较严重的心理契约破坏(丁桂凤，张澎涛，2013; Parzefall & Salin, 2010)”（请见文中“2.2 心理契约破坏的中介作用”部分的第一段）。

【主要参考文献】

- Ding, G., & Zhang, P. (2013). Abusive supervision and normative commitment: The mediation effects of followership. *Studies of Psychology and Behavior*, 11(6), 796-800.
- [丁桂凤，张澎涛. (2013). 领导不当督导与追随者规范承诺：追随力的中介作用. *心理与行为研究*, 11(6), 796-800.]
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780.

问题二：在论述心理契约破坏为什么会影响创造力、会产生何种影响时，需要适当的实证研究支持，对沈伊默，袁登华(2007)和 Khazanchi & Masterson(2011)等观点的引用应更为准确。

回应：谢谢！在新的修改稿中，我们删除了沈伊默，袁登华(2007)和 Khazanchi & Masterson(2011)的观点的引用。

另外，我们在原稿中已经提供了相关的实证研究支持，来证明心理破坏会导致员工创造力的下降。例如，Ng、Feldman 和 Lam(2010)从社会交换理论的角度出发，通过实

证研究表明，当心理契约被破坏时，个体为了维持雇佣双方关系的平衡，会降低其组织支持感和对组织的承诺，进而表现出较低水平的创造力（请见文中“2.2 心理契约破坏的中介作用”部分第二段）。

【主要参考文献】

Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744-751.

问题三：该假设表述的研究变量之间的关系不够明确。

回应：我们已对原稿中的部分表述进行了删减，对某些表述不当的地方进行了调整。我们认为新的表述中研究变量之间的关系应该是清晰且明确的（如果专家认为还有必要调整，我们会继续修改）。

4、在“假设 5”中，“个体的中庸思维越强烈，辱虐管理-心理契约破坏-员工创造力这一负向间接关系的强度越弱”的表述不够明确。尤其是，三者之间的关系不都是“负向”的。

回应：谢谢您的提醒！我们将“负向”两字从“假设 5”中删除，并将“假设 5”调整为“中庸思维调节了心理契约破坏在辱虐管理和员工创造力关系间的中介作用，表现为被调节的中介作用模式，即个体的中庸思维越强，心理契约破坏在辱虐管理与创造力关系间的中介效应越弱；反之当个体的中庸思维越弱，心理契约破坏在辱虐管理与创造力关系间的中介效应越强”。

5、本文采用的样本中有 93 名主管，仅仅因为“面对主管同样的辱虐管理行为，不同的人感受是不一样的”而将主管“放置个体层面变量来处理”，这样处理似乎不如将“主管”视为一个“团队层次”的变量，并用 Mplus 进行跨层设计和分析数据。如此，会更符合目前的数据结构。如果将主管视为个体层次的变量，采用 LISREL 或 SPSS 进行分析更为或同样适当？

回应：谢谢您建设性的建议。确实如您所言，由于本文中数据呈现嵌套结构，我们将“主管”视为一个“团队层次”的变量，并用 Mplus 进行跨层设计和分析数据，这是比较

合适的做法。因此，我们根据您的建议对原文假设进行了修改：（1）在“图 1 理论框架”中，我们将“辱虐管理”这个变量放置群体层面；（2）我们采用 Mplus 进行跨层面设计，并对数据进行了重新的数据。数据结果总体上支持了本研究的预期。由于本文的研究设计发生了改变，因此数据的分析结果跟原稿中的结果并不相同。在新修改稿中，我们对发生改变的地方进行了调整和补充。

6、在“4.4.1 心理契约破坏的中介效应检验”中，“假设 2 并没有得到数据的支持”，在此基础上考虑“中庸思维”的调节作用后，“研究结果支持了假设 3，但是没有支持假设 4”。这能够说明“中庸思维”的调节作用。如果这是本文研究的重点，那在提出研究假设和论述时，应该更多地强调这个研究焦点。

回应：感谢您的宝贵建议。本研究的主要目的在于探讨辱虐管理影响员工创造力的中介心理机制，并在此基础上，进一步探讨并检验了影响该机制的边界条件。具体而言，我们构建了一个有调节的中介效应模型，用来解释辱虐管理与员工创造力之间的关系。为了突出本文的研究重点，我们采取了以下措施：（1）将本文的标题更改为“辱虐管理对员工创造力的影响：一个有调节的中介效应模型”；（2）重写了本文的摘要和前言。在新修改的摘要和前言中，我们突出强调本研究的重点是构建并检验一个有调节的中介效应模型，以更好地解释辱虐管理与员工创造力之间的复杂关系。（3）在讨论部分，我们删除了一些比较琐碎的讨论，着重指出本文的研究贡献在于为辱虐管理-心理契约破坏-创造力的间接关系模型输入了非常有价值的中国文化背景。

7、在“5.1 理论贡献”中，总结的三个贡献，第二个得到了支持，相对而言，第一和第三个“贡献”得到研究结果的支持力度似乎不够大。

回应：感谢您的提醒！我们在新的修改稿中，将原稿中第一个和第三个“贡献”从文中删除。这样也能更加突出本文的研究重点和亮点。

.....

审稿人 4 的意见：

1、本文开篇提出要揭示“辱虐管理对员工创造力的内在影响机制及边界条件”，而本研究题目“如何降低辱虐管理对员工创造力的负面影响”本身有吸引力，但侧重点似乎在边界条件，而忽视了内在影响机制。是否需要进一步调整？

回应：谢谢您的建议！由于本文的研究重点在于“揭示辱虐管理对员工创造力的内在影响机制及边界条件”，为此我们构建了一个有调节的中介效应模型。在该模型中，我们认为辱虐管理通过心理契约破坏的中介作用，对员工创造力产生间接的影响影响；而该间接的影响过程会受到中庸思维的调节。我们感觉论文的标题一方面要包含主要变量（辱虐管理和创造力），另一方面，有调节的中介效应模型本身反映出本研究的主要目的是揭示辱虐管理对员工创造力的内在影响机制及边界条件。

但为了激发读者的兴趣，吸引他们的注意力，我们感觉标题要保持适度的神秘性比较好。如果在标题中将具体的中介变量（心理契约破坏）和调节变量（中庸思维）也包括进来，一方面标题可能会因丧失神秘性而对读者缺乏吸引力，另一方面也会导致题目过长。综合考虑，我们暂时将标题定为“辱虐管理对员工创造力的影响：一个有调节的中介效应模型的构建与检验”。

2、本研究如何回应 Lee、Yun 和 Srivastava (2013)研究得出辱虐管理与创造力的倒 U 关系？

回应：Lee、Yun 和 Srivastava (2013)发现辱虐管理与创造力之间呈倒 U 曲线关系，这说明辱虐管理不总是会降低员工的创造力，在某些时候它可能有助于提升员工的创造力。而本研究的研究结果并没有证明这一点。这说明辱虐管理与创造力之间的关系确实比我们想象的要复杂。因此，在文中“5.3 研究局限性与未来研究展望”部分作了如下回应：

“本研究表明当个体的中庸思维水平较低时，辱虐管理可以通过心理契约破坏的中介作用，给员工创造力带来消极的影响；但 Lee、Yun 和 Srivastava (2013)的研究表明辱虐管理与创造力之间呈倒 U 曲线关系，这说明辱虐管理不总是会降低员工的创造力，在某些时候它可能有助于提升员工的创造力。因此，我们呼吁研究者在未来的研究中继续探索辱虐管理影响员工创造力的潜在心理机制与边界条件，特别是要搞清楚辱虐管理是如何提高员工的创造力”（请见修改稿中“5.3 研究局限性与未来研究展望”部分）。

【主要参考文献】

Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 724-731.

3、前言第三段引出中庸这一变量时，比较突兀。目前国内有关不当督导或辱虐管理的研究已经比较多了，并非“少见”。本文引入中庸作为调节变量的核心缘由还需进一步思考。

回应：感谢您宝贵的建设性意见！的确，目前国内有关辱虐管理的研究并不鲜见，但很多相关的研究仍然是根植于西方理论提出的，并没有很好地考虑到中国本土文化情境的特殊性(丁桂凤，古茜茜，朱滢莹，刘建雄，2012)。研究者认为，要更好地理解辱虐管理与员工态度和行为的关系，必须应该要考虑到文化情境的特殊性及差异(Mackey, Frieder, Brees, & Martinko, 2017; Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007; 吴隆增，刘军，刘刚, 2009)。因此，在文中前言部分，为了更自然地引出中庸思维这一变量，我们作出如下表述：

“契合近来学者提出并检验中国文化情境下辱虐管理效应边界的呼吁(丁桂凤，古茜茜，朱滢莹，刘建雄，2012; 吴隆增，刘军，刘刚, 2009)，本研究提出并检验了中庸思维对辱虐管理效应的调节效应。中庸思维是根植于中国人内心的固有思维方式的深刻反映，它被认为是一种调节矛盾以达到中和的生活哲理；它时时刻刻都在作用于人们的言行，是一套实用性很强的价值观体系(杨中芳, 2010; 杨中芳，赵志裕, 1997)。本研究在认知-情感加工系统理论(cognitive-affective processing system theory, CAPS, Metcalfe & Mischel, 1999)的基础上较早地提出中庸思维在辱虐管理-心理契约破坏，心理契约破坏-创造力这两对关系中起调节作用。我们的研究表明，对于不同程度的中庸思维的员工来说，辱虐管理和心理契约破坏的作用是完全不同的，我们应该要区别对待”（前言部分第四段）。

【主要参考文献】

- Ding, G. F., Gu, X. X., Zhu, Y. Y., & Liu, J. X. (2012). The mechanism between superior's abusive and subordinate's performance behavior and intervention strategies. *Advances in Psychological Science*, 20(9), 1347-1354.
- [丁桂凤，古茜茜，朱滢莹，& 刘建雄. (2012). 上司不当督导与下属绩效行为的作用机制及其干预策略. *心理科学进展*, 20(9), 1347-1354.]
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120-S137.
- Wu, L. Z., Liu, J., & Liu, G. (2009). Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust. *Acta Psychologica Sinica*, 41(6), 510-518.

- [吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41(6), 510-518.]
- Yang, C. F. (2010). Multiplicity of Zhong Yong studies. *Indigenous psychological research in Chinese societies*, 34, 3-96.
- [杨中芳. (2010). 中庸实践思维体系探研的初步进展. *本土心理学研究*, 34, 1120-165.]
- Yang, C. F., & Chiu, C. Y. (1997). *A Preliminary exploration of the idea of Zhongyong in practice*. Paper presented at the Chinese psychology and behavior Interdisciplinary Symposium, Taipei.
- [杨中芳, 赵志裕. (1997). 中庸实践思维初探. 未发表文稿.]

4、关于文献的引用：（1）“2.3 中庸思维的调节作用”，本文研究的出发点是主管辱虐管理导致的心理契约破坏，那么 Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino (2002)的研究结论在一定程度上似乎转移了讨论的重点。心理契约破坏的确可能存在不可控的外在因素，但本文辱虐管理是自变量，这是一个出发原点。尽管假设 3 提的是中庸在心理契约破坏和创造力之间的调节作用，但这一假设依然是整体模型中的一部分。（2）Liu, Liao 和 Loi (2012)的研究阐释了对辱虐管理的归因，但把辱虐管理归因于团队绩效表现需求或员工发展需求的个体是不是就是中庸思维高的个体？当中庸思维高的个体把辱虐管理归因为伤害动机时，那么这些高中庸思维者依然能够顾全大局、保持和谐的原因可能就超出本文中所论述的了。

回应：感谢您的提醒。由于我们引用不恰当的文献，确实一定程度上造成本文讨论的重点发生了转移。因此，在修改稿中我们不再将 Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino (2002)和 Liu, Liao 和 Loi (2012)的研究结论作为本研究观点的理论支撑，并将其从文中删除。

当然，我们引用该文献的初衷是想说明中庸思维可以影响个体在处理具体事情（如辱虐管理和心理契约破坏）时的归因结果和看待问题的角度，促使其换位思考并采取宽恕的方式来面对，因而它可以弱化辱虐管理-心理契约破坏-创造力之间的关系。我们查找了相关文献，并在修改稿中，并引用了吴佳辉(2006)、Ho 和 Hung (2011)、杨中芳和赵志裕(1997)等人的文献，以佐证我们的观点。

在修改稿中，由于我们根据专家的意见对本文的研究框架做了较大调整，且引用了一些新的文献，因此我们对“2.3 中庸思维的调节作用”部分做了较大幅度的修改。在修改稿中，我们做了如下理论阐述：

“首先，高中庸思维者善于多元思考，因此在遭受到辱虐管理时会从多方面考察它产生的主要原因，以及它给自己带来的影响。与低中庸思维者相比较来看，在处理具体

事情时，高中庸思维者往往会在一个更大的时间和空间框架来审视形势的变化。具体而言，中庸思维会促使个体跳出“小我”意识，把自己置于更大的一个集体（大我思考）或换到他人的角度来看自己面临的处境与问题(吴佳辉, 2006)。当遭受到辱虐管理时，高中庸思维的个体可能不会将注意力集中于辱虐管理行为的本身，而是会从多方面来考察导致其产生的主要原因，并从整体的角度辩证且理性地看待该问题。因此在面对主管的辱虐管理行为时，高中庸思维者倾向于从整体的角度出发，认为有组织的原因对领导产生了影响，所以才导致领导采取这样的举措(何轩, 2009)。他们不会单纯地认为这是领导自身的原因造成的，因而在面对领导采取的辱虐管理行为时，他们倾向于站在组织的角度，将其归因为领导者为了提高整个团队绩效而采取的必要行为，这会增加个体对领导（或组织）的认知度和评价度。这种多元思考可作为一种注意力转换的认知加工策略，帮助员工由基于情感的热加工系统转向基于认知的冷加工系统(Sethi, Mischel, Aber, Shoda, & Rodriguez, 2000)。因此，对拥有多元思考的高中庸思维者而言，辱虐管理与心理契约破坏的关系较弱。

即使因组织违背承诺而遭受较严重的心理契约破坏，但对拥有较高水平辩证思维(Dialectical thinking)能力的个体而言，他们不会静态地看待问题，而是会从动态的、更积极的角度来看待和评价组织的行为，例如会认为组织已为兑现承诺或履行契约尽了最大的努力(Ho & Hung, 2011, p. 80)。因此，当遭受心理契约破坏时，高中庸思维者因拥有较强的辩证思维能力，能较好地控制和调节自己的负面情绪，在组织需要的时候仍然会主动提出新颖的、切实可行的想法或方案。而且，由于中庸思维者善于多方思考，能看到事物的动态发展，因此很善于挖掘别人看不到的信息点及价值，这将有利于创新构思或解决方案的产生。因此，对拥有多元思考的高中庸思维者而言，心理契约破坏与员工创造力之间的关系较弱。

其次，和谐性和整合性的思维方式有助于高中庸思维者快速有效地由基于情感的热加工系统转向基于认知的冷加工系统，实现自我行为控制和调节。他们会以维护和谐作为行为准则，冷静思考自己的行为是否会对组织或他人带来不良的影响。和谐行为的选

择,通过将行为后果在头脑中成像,整合内外信息,通过比较、加工各种行为结果,也能够实现情感系统向认知系统的转换(Metcalfe & Mischel, 1999)。中庸思维强调“执中致和”,即凡事不能走极端,应恰如其分;凡事要从整体出发,谋求行动体系的和谐相处。因此,中庸思维者在与人交往或沟通时,不会选择寻求自己利益最大化,而是在辩证地分析环境因素及周围人的感受后,选择一种对自己和他人都有利的方式来化解矛盾,从而建立和谐的人际关系(杨中芳, 赵志裕, 1997)。研究者认为,当个体的利益受到侵害时,拥有辩证思维能力的个体不会任由负面情绪和情感主导自己的行动,而是会在认知重评行为后果后,采取宽恕的姿态来面对(Ho & Hung, 2011)。因此,当遭受主管的辱虐管理时,高中庸思维者因拥有较强的辩证思维能力,会控制和调节自己的负面情绪,并且较能容忍该行为的存在,因而不会引发较大的心理契约破坏。

即使遭受了较严重的心理契约破坏,高中庸思维者也不会因此表现出较低的创造力。毕竟对大多数组织而言,提高个体和组织的创造力,不断开发富有创意的商品及服务,仍是其获得核心竞争优势的重要手段(Amabile, 1988, 1996; Oldman & Cummings, 1996)。因此,对许多组织而言,如果员工在工作中过于墨守陈规,循规蹈矩,不懂变通与创新,这不仅会影响到员工本人的工作绩效,也会对与其有工作往来的同事带来不小的麻烦,造成人际关系的冲突,从而影响到整个团队的工作绩效。为了顾全大局和维护人际关系的和谐,高中庸思维者可能会积极改进的自己想法,以便提出对大家都可以接受的、新颖的和切实可行的方案,来避免人际关系冲突(Yao, Yang, Dong, & Wang, 2010, p.54)。需强调的是,中庸思维注重和谐与平衡,并不意味着排斥异质性(Chou, Chu, Yeh, & Chen, 2014),或追求人云亦云,而是主张“君子和而不同”,即在“和”的前提下各抒己见(廖冰, 董文强, 2015)。这将有利于个体在和谐的氛围中沟通和交流思想,并选择最适合方案与构想,然后有原则、有逻辑地说服对方接受这一构想,这将有助于激发员工的创造力。”(请见修改稿中“2.3 中庸思维的调节作用”部分第4段至第7段)。

【主要参考文献】

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

- Chou, L. F., Chu, C. C., Yeh, H. C., Chen, J. (2014). Work Stress and Employee Well-Being: The Critical Role of Zhong-Yong. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(2), 115-127.
- He, X. (2009). Does interactional justice cure salience? *Management World*, (4), 128-134.
- [何轩. (2009). 互动公平真的就能治疗沉默病吗? 以中庸思维作为调节变量的本土实证研究. *管理世界*, (4), 128-134.]
- Ho, M. Y., & Fung, H. H. (2011). A Dynamic Process Model of Forgiveness: A Cross-Cultural Perspective. *Review of General Psychology*, 15(1), 77-84.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 39-56.
- Liao, B., & Dong, W. (2015). The Study for the Relationship among Golden-mean Thinking, Organizational Harmony and Innovation Behavior of Knowledge Staf. *Science & Technology Progress and Policy*, 7, 150-154.
- [廖冰, 董文强. (2015). 知识型员工中庸思维、组织和谐与个体创新行为关系研究. *科技进步与对策*, 7, 150-154.]
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Metcalfe, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106, 3-19.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Sethi, A., Mischel, W., Aber, J. L., Shoda, Y., & Rodriguez, M. L. (2000). The role of strategic attention deployment in development of self-regulation: Predicting preschoolers' delay of gratification from mother-toddler interactions. *Developmental Psychology*, 36, 767-777.
- Wu, J. H. (2006). Zhongyong make my life better: The effect of Zhongyong thinking on life satisfaction. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 7, 163-176.
- [吴佳辉. (2006). 中庸让我生活更美好: 中庸思维对生活满意度之影响. *华人心理学报*, 7, 163-176.]
- Yang, C. F., & Chiu, C. Y. (1997). A Preliminary exploration of the idea of Zhongyong in practice. Paper presented at the Chinese psychology and behavior Interdisciplinary Symposium, Taipei.
- [杨中芳, 赵志裕. (1997). 中庸实践思维初探. 未发表论文稿.]
- Yao, X., Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53-57.

5、在整体性、和谐导向的论述中，本文谈到“不当行为”。表现出较低的创造力是不是一种不当行为？两个疑惑：一是这两个概念究竟有什么关联？其二，尽管目前创新是一个热潮，有些企业有些岗位对创新的要求很高，但也有一些岗位对创新的要求可能没那么高。本文的研究测量中没有包含对创新的要求这一变量，同时样本描述中也没有包含部门、岗位等信息。

回应：谢谢！确实“不当行为”放在这里是有欠妥的，哪怕员工表现出较低水平的创造力，也不能视其为行为的不当。当然，如果员工在组织遇到困难时献计献策，提出一些新颖的、实用性的解决方案，这对组织是很有好处的；反过来而言，如果员工在组织

遇到困难需要创新性的解决方案时墨守陈规，这可能对组织并不是什么好事，它可能会影响到整个团队的创新性绩效。有鉴于此，我们已将文中“冷静考虑自己的不当行为可能给组织和他人带来的负面后果”这句话改为“冷静思考自己的行为是否会对组织或他人带来不良的影响”。

另外，诚如专家所言，“有些企业有些岗位对创新的要求很高，但也有一些岗位对创新的要求可能没那么高”。但对绝大多数企业而言，创新还是相当重要的。贝恩咨询公司与《财富》杂志在 2009 年曾对中国经理人进行的一项联合调查显示，即使在经济不景气的形势下，仍然有 88% 的被调查者认为“创新比降低成本对于长期的成功更重要”。事实上我国很多企业正面临着 一个困境——无论是管理人员，还是普通员工，普遍缺乏自主创新的信念，不敢创新，不愿创新(顾远东, 彭纪生, 2011)。对于绝大多数企业而言，上至高层管理者，下至普通员工，在日常工作中都是需要创新的。由于组织创新是员工或团队的创造性想法在组织层面的成功执行，归根结底，企业创新主要取决于人的创造力。中国企业家调查系统(2001)的企业创新报告也指出，59.4%的经营者认为“创新人才缺乏”是妨碍企业技术创新的关键因素。因此，如何激发员工创造力对企业创新至关重要。

鉴于创新是绝大多数企业的普遍需求，我们当初在研究设计时并没有将其纳入到我们的研究框架中来，所以没有收集这方面的数据。同时，我们在问卷设计时曾跟公司的人力资源部的一些员工沟通过，他们在看了我们的问卷后，建议尽量缩减问卷长度，以免影响员工填答问卷的认真程度。所以在最后的问卷调查时，我们并没有加入涉及岗位和部门等信息的问题，以防止问卷过于冗长。

当然我们也同意专家的判断，外界的创新需求如何影响员工创造力是一个值得探讨的问题。但这个话题超出了本研究的关注焦点，有待后续研究深入探讨。

【主要参考文献】

Gu, Y., & Peng, J. (2011). The affect mechanism of creative self-efficacy on employees' creative behavior. *Science Research Management*, 32(9), 63-73.

[顾远东, 彭纪生. (2011). 创新自我效能感对员工创新行为的影响机制研究. *科研管理*, 32(9), 63-73.]

中国企业家调查系统. (2001). 企业创新：现状、问题及对策——2001 年中国企业经营成长和发展专题调查报告. *管理世界*, 2001 年第 4 期.

6、假设 3 和假设 4 提出的是中庸分别调节心理契约破坏/辱虐管理与创造力的关系。虽然心理契约破坏和辱虐管理在本文的测量中都是员工自评 perceived 的视角，但二者在

主体的明确性上是存在差异的。本文把假设 3 和假设 4 混合在一起，思路有些凌乱。

回应：感谢您的宝贵建议！我们已对假设 3 和 4 进行了重新的梳理，并做了较大的调整（请见“2.3 中庸思维的调节作用”部分第四和第五段）。在新修改稿中，我们先阐述了中庸思维在辱虐管理和心理契约破坏关系间的调节作用；然后再阐述中庸思维在心理契约破坏和创造力关系间的调节作用。这样分开论述使思路和逻辑显得更清晰一些。

7、吴佳辉和林以正(2005)的中庸量表侧重于人际互动上。高中庸思维者对于人际和谐的追求如何与创造力结合起来，本文并没有很好地揭示出来。

回应：感谢您的宝贵意见！在新的修改稿中，我们增加了对这部分内容的论述。例如，在修改稿中我们这样论述：“即使遭受了较严重的心理契约破坏，高中庸思维者也不会因此表现出较低的创造力。毕竟对大多数组织而言，提高个体和组织的创造力，不断开发富有创意的商品及服务，仍是其获得核心竞争优势的重要手段(Amabile, 1988, 1996; Oldman & Cummings, 1996)。因此，对许多组织而言，如果员工在工作中过于墨守陈规，循规蹈矩，不懂变通与创新，这不仅会影响到员工本人的工作绩效，也会对与其有工作往来的同事带来不方便和麻烦，造成人际关系的冲突，从而影响到整个团队的工作绩效。为了顾全大局和维护人际关系的和谐，高中庸思维者可能会积极改进的自己想法，以便提出对大家都可以接受的、新颖的和切实可行的方案，来避免人际关系冲突(Yao, Yang, Dong, & Wang, 2010, p.54)。需强调的是，中庸思维注重和谐与平衡，并不意味着排斥异质性(Chou, Chu, Yeh, & Chen, 2014)，或追求人云亦云，而是主张“君子和而不同”，即在“和”的前提下各抒己见(廖冰，董文强，2015)。这将有利于个体在和谐的氛围中沟通和交流思想，并选择最适合方案与构想，然后有原则、有逻辑地说服对方接受这一构想，这将有助于激发员工的创造力。”（请见文中“2.3 中庸思维的调节作用”部分的第 7 段）

【主要参考文献】

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Chou, L. F., Chu, C. C., Yeh, H. C., Chen, J. (2014). Work Stress and Employee Well-Being: The Critical Role of

- Zhong-Yong. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(2), 115-127.
- Liao, B., & Dong, W. (2015). The Study for the Relationship among Golden-mean Thinking, Organizational Harmony and Innovation Behavior of Knowledge Staf. *Science & Technology Progress and Policy*, 7, 150-154.
- [廖冰, 董文强. (2015). 知识型员工中庸思维、组织和谐与个体创新行为关系研究. *科技进步与对策*, 7, 150-154.]
- Yao, X., Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53-57.

另外，需要说明的是，由于我们根据专家的意见对本文的研究框架进行了调整，并采用了一些新的方法对数据进行了检验，所以本次的修改稿与上次相比，在数据结果方面发生了些许变化（数据分析过程及方法请见修改稿中“3.3 数据分析方法”部分）。

第三轮

审稿人 3 的意见：

作者对审稿意见分别进行了认真回应，根据审稿意见对论文的相关内容进行了修改和调整。目前的需要进一步思考的地方是：

1、本文的理论贡献仍不够明确或充分。比如，假设 1 的主效应已经被验证，社会交换作为中介也要研究检验过。

回应：谢谢！我们重新梳理了相关的文献，并在修改稿中的前言部分明确提出本文的理论贡献主要包括以下三个方面：

首先，以往的研究在探讨辱虐管理对员工创造力的影响时大多是基于社会学习理论(e.g., D. Liu, H. Liao, et al., 2012)和激活理论(e.g., Lee, Yun, & Srivastava, 2013)等视角，很少有研究从心理契约理论(Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 1995)的角度来探讨辱虐管理对员工创造力的影响过程及作用机制。本研究在心理契约理论的基础上提出，辱虐管理会通过心理契约破坏(psychological contract breach)的中介作用，对员工创造力产生间接的影响。虽然先前曾有研究者猜想辱虐管理可能会通过心理契约破坏的中介作用，进而对员工工作态度和行为产生间接的影响(Parzefall & Salin, 2010; Restubog, Scott, & Zagenczyk, 2011)，然而目前鲜有研究为该说提供相关的实证支持。本研究较早地提出辱虐管理可能会通过心理契约破坏的

中介作用,对员工创造力产生间接的消极影响,并通过实证研究来检验,这对以往研究是一个有益的补充。

其次,本文探讨了辱虐管理对员工创造力作用机制的边界条件。厘清边界条件有利于管理者弄清楚什么情况下能有效地对抗辱虐管理对员工创造力及创新行为带来的负面作用,提升管理的效率与决策水平(Tepper, 2007)。以往很少有研究者基于认知-情感加工系统理论(Metcalfe & Mischel, 1999)的角度来考察辱虐管理和创造力关系的边界条件,本研究从该理论出发,着力探讨并检验了中庸思维在辱虐管理-心理契约破坏-创造力的间接关系中的调节作用。据我们所知,目前还没有发现有相关的实证研究检验中庸思维对辱虐管理效应的调节作用,因此本研究对以往研究是一个有益的拓展与补充。

最后,辱虐管理作为一个在中国的企业组织中相对普遍存在的现象,其给组织和员工带来的危害应当引起学者们足够的重视,值得学者研究。虽然近年来国内对辱虐管理的研究已经越来越多,但是目前来看大多数研究仍然根植于西方文化背景,对中国本土文化情景下的辱虐管理研究还不太多。契合近来学者提出并检验中国文化情境下辱虐管理效应边界的呼吁(丁桂凤,古茜茜,朱滢莹,刘建雄,2012;吴隆增,刘军,刘刚,2009),本研究探讨并检验了中庸思维对辱虐管理效应的调节作用,这丰富了中国文化背景下辱虐管理的研究内容。

【主要参考文献】

- Ding, G. F., Gu, X. X., Zhu, Y. Y., & Liu, J. X. (2012). The mechanism between superior's abusive and subordinate's performance behavior and intervention strategies. *Advances in Psychological Science*, 20(9), 1347-1354.
- [丁桂凤, 古茜茜, 朱滢莹, & 刘建雄. (2012). 上司不当督导与下属绩效行为的作用机制及其干预策略. *心理科学进展*, 20(9), 1347-1354.]
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 724-731.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Metcalfe, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106, 3-19.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780.

- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96, 713-729.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational behavior*, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Wu, L. Z., Liu, J., & Liu, G. (2009). Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust. *Acta Psychologica Sinica*, 41(6), 510-518.
- [吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41(6), 510-518.]

2、从社会交换角度看，辱虐管理可能会影响员工的工作态度和绩效，但影响创造力似乎还不够充分，至少，目前的论述的支持力度还有些偏弱。

回应：谢谢专家的宝贵意见！诚如专家所言，从社会交换理论的角度来看待辱虐管理-心理契约破坏-创造力之间的关系，就目前来看似乎论述的力度是不足的。为了更清晰地说明辱虐管理-心理契约破坏-创造力这三者之间的关系，我们做了以下调整：（1）我们重构了文中的理论假设。在新的修改稿中，我们去除了原假设 1，并将原假设 1 和 2 合并，提出了心理契约破坏的中介作用的假设。因为诚如专家所言，辱虐管理对创造力的主效应已经被验证了。（2）我们改从心理契约理论的角度来解释心理契约破坏在辱虐管理和创造力关系间的中介作用。心理契约理论虽是基于社会交换理论和公平理论的基础上提出的，但是它可能有利于说明以上三者之间的关系。

在新的修改稿中，我们试从心理契约理论的角度对辱虐管理-心理契约破坏-创造力这三者之间的关系做了如下解释：

辱虐管理是指下属对上司不断地表现出不包括肢体接触的语言性或非语言性敌意行为的知觉(Tepper, 2000)。它主要包括两大类：一类是上司的主动性辱虐管理行为，包括公开嘲笑员工，对其奚落、恐吓等；另一类是被动的辱虐管理行为，包括漠视员工、不承认员工的努力、不顾员工感受等(Mitchell & Ambrose, 2007)。本研究在心理契约理论的基础上认为，辱虐管理会通过心理契约破坏的中介作用，对员工的创造力产生间接的消极影响。心理契约是在以承诺、信任和知觉为基础的雇佣关系中，个体对雇佣关系中双方各自应承担的责任或义务的一种信念，它由个体对组织向其所作出的承诺的知觉（如为员工提供好的工作条件、

安全的工作环境、尊重员工并听取员工的意见等) 和其期望给予组织的回报 (如忠诚、努力工作和为组织出谋划策等) 所组成(Morrison & Robinson, 1997)。当员工感知到组织未能履行心理契约中与员工贡献相称的一种或多种责任时, 心理契约破坏就产生了(Morrison & Robinson, 1997)。以往有研究者指出, 领导者作为组织的代言人, 其在员工的心理契约的构建与维持过程中发挥着重要的作用(Rousseau, 1995; Shore & Tetrick, 1994; Tekleab & Taylor, 2003)。例如, 领导者在工作中表现出较多的虐待管理行为 (如对员工利益表现得漠不关心, 公开批评或贬损员工, 对员工表现得十分粗鲁, 并对员工采取胁迫甚至恐吓的行为) 时, 员工会将其视为对自己的不尊重、蔑视与羞辱; 这与自己应该受到公正的对待的期望是相违背的, 它违反了雇佣关系中双方“平等互惠”社会交换原则, 以及组织的行为及道德规范, 损害了领导在员工心目中的正面形象, 因此会导致员工产生较严重的心理契约破坏 (丁桂凤, 张澎湃, 2013; Parzefall & Salin, 2010)。

当员工感知到心理契约被破坏时, 为了维持个体与组织双方交换关系的平衡, 员工会作出不利于组织的态度和行为, 例如在工作中不会主动地、有意识地针对工作和组织提出新颖的、切实可行的解决方案, 从而表现出较低水平的创造力(Khazanchi & Masterson, 2011)。研究者们认为, 创新离不开沟通与交流, 在创新过程中个体不但要提出创造性的思想与概念, 同时还要与同伴合作并交流相关的知识与信息(Hemphälä & Magnusson, 2012); 同时, 创新也意味着打破常规和改变现状, 这无疑会遭到群体中一部分人的抵制与冲突, 因为创新触动到他们的利益, 因此创新过程中需要员工敢冒风险, 懂得如何与他人沟通与合作, 甚至为了创新需要掌握一定的组织政治技能, 这都要求员工投入大量的时间和精力才行(Agarwal et al., 2016; Scott & Bruce, 1994)。而员工是否愿意投入大量的时间和精力去从事创新性行为, 这取决于其与组织之间的雇佣关系的质量(Janssen, 2000, 2004; Young, 2012)。心理契约被看成是雇佣关系质量的晴雨表, 它对个体的工作态度和行为有着重要的影响, 因此它常被用于解释个体与组织的关系 (Aselage & Eisenberger, 2003; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo,

2007)。实证研究表明,当感知到组织因违背先前所作承诺而产生心理契约破坏时,基于平等互惠的交换原则(Blue, 1964),个体对组织的支持感和情感承诺会大大降低,这会导致员工在创新过程中勇冒风险和积极投入(时间和精力等)的意愿大大减弱,因此其采取新的、有创造力的方法或思路来解决工作中的难题的可能性较小(Khazanchi & Masterson, 2011; Kiazad, Seibert, & Kraimer, 2014; Ng, Feldman, & Lam, 2010)。

因此,本研究认为主管的辱虐管理可能会诱发员工的心理契约破坏,进而在工作中表现出较低的创造力。相关的实证研究也表明,领导行为会影响到员工心理契约的构建与维持,进而影响到员工的工作态度和行为(Epitropaki, 2013; Wu & Chen, 2015)。因此,本研究提出:
假设 1: 辱虐管理会通过心理契约破坏的中介作用,对创造力产生间接的消极影响。

【主要参考文献】

- Agarwal, A. U., Stokes, P., & Smith, S. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 415–437.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organization- al support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Ding, G. F., Gu, X. X., Zhu, Y. Y., & Liu, J. X. (2012). The mechanism between superior's abusive and subordinate's performance behavior and intervention strategies. *Advances in Psychological Science*, 20(9), 1347-1354.
- [丁桂凤, 古茜茜, 朱滢莹, 刘建雄. (2012). 上司不当督导与下属绩效行为的作用机制及其干预策略. *心理学进展*, 20(9), 1347-1354.]
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model. *Journal of organizational behavior*, 34(1), 65-86.
- Hemphälä, J., & Magnusson, M. (2012). Networks for innovation – but what networks and what innovation. *Creativity and Innovation Management*. 21, 3–16.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 86–106.
- Kiazad, K., Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 535–556.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological

- contract violation develops. *Academy of Management review*, 22(1), 226-256.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744-751.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1(91), 91-109.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of organizational behavior*, 24(5), 585-608.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.
- Young, L. D. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), 220-243.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

3、在原假设 4 论述"中庸思维"调节心理契约破坏与创造力之间关系时，对"中庸思维"解读似乎有些超出了其本意，相应地，有关"中庸思维"。。。"有助于激发员工的创造力"的论述，似乎说的不是"调节效应"，对假设 4 的支持力度仍偏弱或不足以支持。

回应：谢谢专家的宝贵意见！在原修改稿中，由于我们担心论文的篇幅过长，所以在论述中庸思维的调节作用时，我们只论述了高中庸思维条件下个体的行为表现，而没有论述低中庸思维条件下个体有什么样的行为表现；而且确实有部分论述看起来并不是说中庸思维的调节作用，而是说中庸思维的主效应。我们为此感到由衷的羞愧。

为了更清楚地说明中庸思维的调节作用，在新的修改稿中，我们：（1）删除了一些关于“中庸思维有助于激发员工的创造力”的论述；（2）试从“高中庸思维”和“低中庸思维”这两种条件下个体的表现来说明中庸思维的调节作用（具体请见文中“2.2 中庸思维的调节作用”部分；新增加或改动的部分我们用蓝色进行了标注）。

4、对"数据分析方法"交代不够清楚。三个时间点取样，应该如何考虑数据的层次？

回应：谢谢！的确，我们在“数据分析方法”部分并没有交代如何确定数据的分析层次。由于我们的数据来源于 9 家公司，涉及 93 个部门（或主管），并在 3 个时间点来收集数据（非重复测量），因此数据呈现嵌套结构（员工嵌套于部门）。

为了明确数据的分析层次（即两层还是三层），以及采用多水平分析技术的合理性，我们在“4.3.1 心理契约破坏的中介效应检验”部分做多水平结构方程建模前做了相关分析，并作了如下表述：“本研究的数据呈嵌套结构，因此我们分别以心理契约破坏、创造力为因变量，以公司编号为自变量，做单因素方差分析，结果发现组间方差并不显著（心理契约破坏： $F_{(8, 360)} = 1.64, n.s.$ ；创造力： $F_{(8, 360)} = 1.59, n.s.$ ）；但继续以心理契约破坏、创造力为因变量，以部门（主管）编号为自变量，做单因素方差分析，结果显示组间方差均极其显著（心理契约破坏： $F_{(92, 276)} = 2.78, p < 0.01$ ；创造力： $F_{(92, 276)} = 3.59, p < 0.01$ ）。这表明这两个变量来自部门（而非公司）的变异较大，应进行两水平分析，以控制嵌套关系所导致的非随机性的影响(Cohen, 1988)。”

【主要参考文献】

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

5、另外，还有一些内容需要注意。比如：

问题 1、摘要中最好不要出现研究的“假设”内容。

回应：谢谢！我们已经将研究的“假设”内容从摘要中删除，并做了相应调整（具体请见新修改稿的摘要）。

问题 2、“Abusive leadership”译为“不当督导”是否是目前国内公开发表的翻译？

回应：谢谢！的确，“Abusive leadership”（学界更多地用“abusive supervision”来表述）在国内公开发表的文章中被翻译成“辱虐管理”（如李育辉，王桢，黄灿炜，万罗蒙，2016；毛江华，廖建桥，刘文兴，汪兴东，2014；吴隆增，刘军，刘刚，2009；）；但也是部分研究者将其翻译成“不当督导”（丁桂凤，古茜茜，朱滢莹，刘建雄，2012）。为了与学界大多数专家的翻译保持一致，我们已将文中的“不当督导”全部替换成“辱虐管理”。

【主要参考文献】

Ding, G. F., Gu, X. X., Zhu, Y. Y., & Liu, J. X. (2012). The mechanism between superior's abusive and

- subordinate's performance behavior and intervention strategies. *Advances in Psychological Science*, 20(9), 1347-1354.
- [丁桂凤, 古茜茜, 朱滢莹, 刘建雄. (2012). 上司不当督导与下属绩效行为的作用机制及其干预策略. *心理科学进展*, 20(9), 1347-1354.]
- Li, Y., Wang, Z., Huang, C., & Wan, M. (2016). The effects of abusive supervision on psychological distress and job performance: A moderated Mediation. *Management Review*, 28(2), 127-137.
- [李育辉, 王桢, 黄灿炜, 万罗蒙. (2016). 辱虐管理对员工心理痛苦和工作绩效的影响: 一个被调节的中介模型. *管理评论*, 28(2), 127-137.]
- Mao, J., Liao, J., Liu, W., & Wang, X. (2014). Where Dose Abusive Supervision Come from? The Explanation from Expectancy Theory. *Nankai Business Review*, 5, 4-12.
- [毛江华, 廖建桥, 刘文兴, 汪兴东. (2014). 辱虐管理从何而来?来自期望理论的解释. *南开管理评论*, 5, 4-12.]
- Wu, L. Z., Liu, J., & Liu, G. (2009). Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust. *Acta Psychologica Sinica*, 41(6), 510-518.
- [吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41(6), 510-518.]

问题 3、原假设 2 中, "借助"一词欠妥, 不如用"通过"。

回应: 谢谢! 我们已经根据您的建议做了修改, 将“借助”两字全部用“通过”替换。

问题 4、目前所假设的调节效应, 即原假设 3 和假设 4, 用"有调节的中介效应模型"表述不当或不对等。

回应: 谢谢! 我们已经根据您的对其做了修改和调整。

.....

审稿人 4 的审稿意见:

经过新一轮的修改之后, 文章在理论基础、假设推导方面都有了很大的提高, 值得肯定。有三个问题还希望作者能够再深入思考一下:

1、在中庸思维的调节作用中, 有关多元思考的论述还需要进一步推敲。何轩(2009)的观点是领导通过提升互动公平提高员工对组织的认同度, 进而减少沉默行为的发生。在这项研究中, 减少沉默或者激发建言是针对组织的积极行为。领导作为组织与员工之间的纽带, 高中庸者把领导增加互动公平的行为归因为组织的需要, 这在逻辑上是好理解的。但在本文中, 领导的辱虐管理依照这一逻辑进行推理, 比较费解。如果领导是出于组织的需要或者原因对员工进行辱虐, 那么员工的心理契约破坏感可能会更强烈而非减弱。在此, 我建议可以尝试从别的角度来推导。譬如, 心理契约破坏感的强弱受多种

因素的影响，当员工受到辱虐管理时，高中庸者进行多元思考，可能会看到领导之外的组织在其他方面满足自身需求的努力或支持程度，这样心理契约破坏感的程度会有所减弱。

回应： 特别感谢专家的宝贵建议！我们已经根据您的意见对论文进行了修改：“具体而言，中庸思维会促使个体跳出“小我”意识，把自己置于更大的一个集体（大我思考）或换到他人的角度来看自己面临的处境与问题(吴佳辉, 2006)。当遭受到辱虐管理时，由于高中庸思维者善于多元思考，因此可能会看到组织在其他方面满足自身需求的所作的积极努力。。。”（请见“2.2 中庸思维的调节作用”部分第四段）。

2、请补充样本信息，9 家企业前后分别多少个团队参加了调研？都是什么类型的团队？团队的 response rate 如何？

回应： 谢谢！我们已经根据您的建议对样本信息进行了补充，并作如下表述：“在时间点 1，共有来自 137 个团体的 572 名员工参与我们的问卷调查，其中有 115 个团体中的员工返回了有效问卷共 439 份，问卷回收率是 77%（团体回收率为 84%）；在时间点 2，在这 115 个团体中共有 109 个团体的 402 名员工继续参与我们的问卷调查，其中有 102 个团体中的员工返回了有效问卷共 377 份，问卷回收率是 94%（团体回收率为 94%）；在时间点 3，我们再让这 102 个部门（团体）的主管评价员工的创造力水平，共有 97 个主管按时返回了调查问卷（团体回收率为 95%），但最终只有 93 个团体的主管和员工的问卷能有效配对”。

不过我们当时调查时因为样本毕竟难找，所以只要有部门能够配合我们进行问卷调查我们就会发送相关问卷；在调查时并没有收集参与问卷调查的部门（团队）的类型信息，只记录了这 9 个企业的相关信息。这是我们的失误，我们将在以后的研究中加以改进。

3、样本涉及 9 家企业和众多团队，企业和团队层面的相关变量是否要控制？作者是如何考虑的？

回应：谢谢！在数据采集阶段，当初认为团队规模这个变量可能会影响到团队过程及结果，且曾想法然地认为该变量较容易客观测量。为了尽量减少 HR 部门的工作量，从而保证其对本研究问卷调查的配合度，设计成由主管自己报告。为了保证核心变量的数据，先让主管评定员工的工作行为表现（如创造力等），最后再让其报告团队的规模，这可能造成主管产生了一定的疲劳效应，从而导致有相当部分主管没有再继续报告团队规模等情况，因而造成较大程度的数据缺失。因此，在第 1 轮审稿时，专家建议我们将此变量从数据分析的控制变量中剔除（请见第 1 轮审稿意见中的第 8 条意见及我们的回复）。

现在回想，在创新过程中可能还有一些企业或团体层面的相关变量（例如企业的创新需求、创新氛围、容错氛围等）会影响到团体过程及创新结果，如果能将其作为控制变量加以控制可能更为科学严谨。这对我们来说是一个很大的教训，也为以后研究积累的宝贵的经验。我们在本文“5.2 研究局限性及未来研究展望”部分对此作了说明。

第四轮

审稿人3的意见：

本文作者对提出了意见和问题进行了认真回答和解释，并对相关内容做了一些修改。目前，在研究主题上仍存在的问题在于：

意见1：在“引言”部分，作者认为“领导者的一个重要职责就是如何激发和维持员工的创造力”，这也是本文研究的主题。虽然本文作者认为“也有研究表明辱虐管理不一定总会降低员工的创造力”。但是，本文论述的主要观点是，“有研究表明上司的辱虐管理行为会直接降低员工的创造力”。也就是说，本文研究的基本不是“如何激发和维持员工的创造力”，而是“辱虐管理”导致“心理契约破坏”并进一步降低“创造力”，即如本文的主张，“本研究认为主管的辱虐管理可能会诱发员工的心理契约破坏，进而在工作中表现出较低的创造力”。本文的假设1也是这样假定的。

回应：谢谢专家的宝贵意见。本文的研究重点在于探讨辱虐管理影响员工创造力过程中的内在影响机制及边界条件，而不是研究“如何激发和维持员工的创造力”。因此，我们根据专家的意见，将“研究者认为，领导者的一个重要职责就是如何激发和维持员工的创造力，来帮助组织获取核心竞争优势”这句话从文中删除（请见前言部分第一段）。

意见2：在“2.2”中论述中庸思维的中介作用时，虽然本文对中庸思维的含义进行了分析和解释，但是，主要观点是”中庸思维代表的是个体自我调节与约束自己的行为“。相关论述对假设3的支持力度不够。“即使遭受了较严重的心理契约破坏，拥有和谐性和整合性的思维方式的高中庸思维者也不会因此表现出较低的创造力。”在这里，认为“不会因此表现出较低的创造力”的理由不够充分，也许认为“不会因此表现出较消极的态度和行为”更为合理？

回应：我们已经根据专家的意见，将文中“不会因此表现出较低的创造力”更改为“不会因此表现出较消极的态度和行为（例如在工作中抱残守缺，因循守旧，甚至故意阻碍组织的创新与变革）”（请见“2.2 中庸思维的调节作用”部分第7段）。

意见3：从管理实践角度看，本文研究的价值取向是否应该关注？实践价值是什么？

回应：谢谢专家的宝贵意见！的确，原稿中对于本研究的实践意义价值部分论述偏弱，我们对此做了深刻反思，并做了新的修改。在新修改稿中，我们提出本研究主要有以下实践意义或价值：

“本研究对企业管理实践也有一定的启示作用：（1）本研究对领导者的日常管理具有一定的警醒作用。本研究结果提醒管理者应该要重视其辱虐管理行为的危害性，并在管理实践中采取有效措施以减少辱虐管理行为的发生。这是因为辱虐管理如果不加干预，会让员工体验到心理契约的破坏，进而在工作中会表现出较低的创造力。有鉴于此，企业可针对主管展开相关的培训，提高其在工作中的个人修养，学习如何人性化地管理下属；让其真正重视辱虐管理行为的危害性，并发自内心的去做出改变，以期从源头纠正主管的辱虐管理行为。（2）本研究对于管理者如何降低辱虐管理行为的负面效应也具有一定的参考意见。虽然辱虐管理行为在中国企业中普遍存在，但本研究启示管理者可从文化价值观的塑造入手实施干预，以实现员工行为的自我调节，从而规避辱虐管理的负面效应。例如，作为管理者，可以为员工提供中庸文化的学习培训，培养员工的中庸思维方式，修炼员工的“心性”，让员工懂得如何在工作中整体地、辩证性地看待主管的辱虐管理行为，合理地调适工作中的负面情绪及认知，以减少辱虐管理给员工创造力带来的负面影响。”（请见“5.1 研究结果讨论”部分第4段）

审稿人4的意见：

没有进一步的意见了，建议接受发表。

回应： 特别感谢您对我们工作的认可与支持！

编委意见：

由于竞争压力的加剧，领导的负面行为增多，其中辱虐管理是典型代表。这种管理方式导致了对创造力的负面影响已经得到检验，但是关于其作用路径或机制以及中介条件的研究还需深入。研究者试图从雇佣关系中的心理契约违背的视角开展研究，超越已有的社会交换、公平理论等，并探讨个体的中国特色变量中庸思维的调节作用，有一定的理论新意。该研究采用三阶段的调查，经过多轮的修改和完善，在探讨辱虐管理通过心理契约违背间接影响员工创造力的逻辑下，检验了中庸思维对中介效应两阶段的弱化作用，有一定的理论新意。该研究工作量较大，研究方法合适，研究结果可靠。

经过几轮的修改，论文篇幅过长；把辱虐管理的主体转换到雇佣关系的组织代理人，虽然有一定的道理，但是雇主与代理人还是有差距的；第三，文中还有些错别字，以及表达不合适的地方，需要完善；第四，管理价值偏弱，需要简要阐述。

综合考虑，该研究有一定的探索性，工作量较大，有一定的理论意义，同意完善后发表。