

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：工作压力对建设型和防御型建言的差异影响

作者：卢红旭，周帆，吴挺，严进，邵闫，刘艳彬

第一轮

审稿人 1 意见：

该研究基于工具性意图视角，采用问卷调查法探讨了工作压力对不同建言行为的作用机制。并对自我损耗的中介作用，以及感知的领导开放性的调节作用进行了分析。研究具有较强的理论意义和实用价值。建筑工人这个群体与研究的构思模型也比较契合。但在相关概念的完善，数据分析和结果解释方面存在一些问题。

意见 1：本文“基于资源保存理论，本文认为建言行为也是实现个人意图的工具”，所以，本文的理论视角到底是什么，COR 还是工具性意图？如何体现它与研究模型之间的关系？

回应：非常感谢评阅老师的提醒，理论视角是一个很重要的问题。我们对文献理论的引入进行了梳理思考，从建言的工具性意图角度出发，重新组织了文章理论引入部分的探讨。我们的修改有以下两个方面：

第一，对文章的摘要措辞进行了修改和完善。具体我们表述为：

“以往研究普遍认为建言具有建设性的意图，从人际风险视角、责任义务视角和价值信念视角探讨了建言行为的关键前因、产生机制及情境因素。基于资源保存理论，本文认为建言行为是员工保存或拓展工作资源以应对环境需求的一种工具行为。”

新的用词和行文让读者更为清晰地理解本研究的理论基础、研究观点，具体修订情况请见本修改稿的第 23 页；

第二，在引入理论的时候进行了铺垫。参照以往的研究(Liu, Zhu, & Yang, 2010; Yang, & Caughlin, 2017)，在理论基础和假设推导模块，在提出选择两种不同的建言构念的基础上，我们阐述了运用资源保存理论来解释员工建言的工具性目的。具体我们表述为：

“基于资源保存理论(Halbesleben, 2006; Hobfoll, 2011)，个体会主动地改变环境以获得更多的额外工作资源或避免现有工作资源的流失来应对环境的需要。以往的理论研究表明，工作资源（如时间、精力、认知注意力、意志力等等）较为丰富时，个体聚焦于潜在收益，着重思考如何改变或创造环境，因而倾向于采用促进型的行为，优化当前环境以拓展个人当前的工作资源；工作资源缺乏时，个体关注潜在损失，聚焦于如何保护现有的有限资源不被继续消耗和流失，因而倾向于采用规避型的行为，防止现状的恶化以维持个人有限的工作资源(Halbesleben, 2006; Hobfoll, 1989)。这一理论能够形象地刻画压力环境下个体主动平衡自我工作资源的行为策略，因而被广泛用于解释压力环境下个体行为模式的差异(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey & Cropanzano, 1999; Halbesleben, 2006)。所以本研究将基于资源保存理论，在高压情境中探讨个体不同压力水平对其防御型建言和倡议型建言的差异化效应及其作用机制和情境因素。”

此处修改能够让读者更为清晰地理解本研究使用资源保存理论来研究员工建言的工具性目的的理论逻辑,实现研究模型与研究理论的匹配和契合。具体修订情况请见本修改稿的第 26 页。

实际上,在研究设计阶段,我们对资源保存理论也进行了仔细研读。以往研究多是从动机角度来探讨,从工具性的角度,结合资源保存理论对员工建言进行探讨具有理论价值。资源保存理论能够很好地诠释高压力背景下员工的压力和工具性建言行为的逻辑链条,主要理由有以下 3 个方面:

(1) 个体的资源动态调整贯穿工作行为的始终。在组织中,个体总是面临着试图获得、保留和拓展他们在环境中所珍视的资源,并且根据个人面对的压力环境不同而做出不同的应对方式以调整自己的资源策略(Hobfoll, 2011; Hobfoll & Lilly, 1993)。个体资源不仅包括积极的工作条件,还包括奖励、决策参与机会、社会支持(包括领导和同事)以及人际资源、认知资源和时间精力等,具有比较广泛的概念内涵(Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014)。工作场景中,个体总是会面临各种工作判断、人际关系评估以及不同工作目标之间的矛盾,资源保存获取的动机是贯穿整个工作场景的。

(2) 高压力情境下,员工资源保存和获取的意图更为明显。高压力组织中,员工往往面临着多种目标,建筑工地情境中员工不仅需要关注生产,而且需要避免安全事故发生、提升组织系统的安全可靠性。而安全绩效具有长期性、难以量化考核的特征(Zohar, 1980),面对长期性、复杂性的工作场所的安全维护,员工会感受到较高的工作压力,组织压力管理的研究也为这一观点提供了佐证(Hammer, Johnson, Crain, & Bodner et al, 2016; Israel, Baker, Goldenhar, & Heaney, 1996; Kelloway, Nielsen, & Dimoff, 2017)。我们的实地走访中也发现,建筑工地等涉危行业组织中的员工不仅需要在安全事故防范上保持神经时刻紧绷,而且需要面对强度较大、任务繁重的工作任务,普遍感受到较高的工作压力,建言行为的变异程度较大。同时,建筑行业中的员工面临着生产目标和安全目标的冲突,往往需要根据情境因素进行不断的权衡。这也会给员工带来更多的资源损耗(Cooper, 2000; Zohar, 2002; Kelly, Mansell, & Wood, 2015)。

(3) 上级领导对员工建言的态度会直接影响到员工的资源状况。文献表明,变革型对员工的行为持开放态度,通过个性化的关怀、鼓励决策参与和赋予工作自主权,促使员工表现出促进行为;相反,交易型领导行为通过严格贯彻规章制度,强化自我控制权,结合严厉的奖惩措施,从而加强了员工的规避行为。而无论是领导的包容性和开放性,都与员工的资源获取有着紧密联系(Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014)。

基于上述分析,在高压力情境下,员工面临着更高的资源损耗,需要进行更多资源获取和维持之间的平衡。结合 Maynes 和 Podsakoff (2013)认为建言是个体主动行为的论断,以及建言有工具性目标的观点(Boddewyn & Brewer, 1994; Farrell & Petersen, 1982; Ng & Feldman, 2012),本研究设计确定的框架是从资源保存的工具性视角,解释员工工作压力和防御型建言、倡议型建言之间的关系和作用机制。

意见 2: 以往研究中,关于建言行为的研究,将建言行为分为促进性建言行为和抑制性建言行为两种。当然,还有其他的划分。该研究中,将建言分为倡议型建言和防御型建言,为什么选择倡议型建言和防御型建言这两类建言?关于建言行为的相关概念、研究的现状,以及

在该研究中所考虑的出发点等方面的论述单薄，不够充分，建议进一步补充和完善。

回应：这是一个非常好的问题。初稿中的开篇部分没有对建言的相关研究进展（包括概念的内涵、特征、以及分类问题）进行阐述。虽然我们也进行了较为概括的回顾，但是担心开篇的文献回顾会拉长问题的引入、冲淡主题，所以我们写作过程中对这个问题一直比较纠结。参照评阅老师的意见，我们对理论文献进行了补充和完善，具体表现在以下两个方面：

（1）引言部分，修改稿更加强调实践驱动和理论驱动的结合。经过深入的讨论和仔细考虑，同时参照建言研究的经典文献(梁建, 2014; 李锐, 凌文铨, 柳士顺, 2009; 段锦云, 魏秋江, 2012)，我们在修改稿中的引言首段并没有对建言进行详细的定义和特征介绍，而是通过现象和理论驱动引入话题。具体表述为：

“面对不确定性不断增加的外部环境，仅依靠管理者掌握的决策信息避免组织决策失误的难度越来越大。很多管理者逐渐意识到，从员工那里获得工作相关的意见或建议，能在持续迭代的过程中不断优化和完善组织系统，降低组织风险，提升组织效能。因而，作为表达工作建议或意见的角色外行为，员工建言近年来成为管理实践者关注的热点。比如阿里巴巴邀请品牌企业积极的为服务质量提升建言献策，华为公司为敢说真话的员工升职加薪等。同时，基于建言的重要性，研究者也对建言行为的产生机制和边界条件进行了深入探讨(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; Liang, Farh, & Farh, 2012; Zhou & George, 2001; Weiss, Kolbe, Grote, Spahn, & Grande, 2018)。”

基于评阅老师的建议和本次修改，本文能够让读者更为清晰地体会到理论研究的实践驱动意义，变抽象为具体，让读者能够更好地理解实践问题和研究意义，请见本修改稿的第24页。

（2）理论背景和假设推导部分，修改稿更加注重理论逻辑的铺垫和行为逻辑的转承。将研究概念的特征和研究进展纳入到理论背景和假设推导模块的开篇(e.g., Liu, Zhu, & Yang, 2010; Yang, & Caughlin, 2017; 梁建, 2014)，作为理论推导的铺垫。

同时，参照以往文献(Liu, Zhu, & Yang, 2010)的写作方式，在引入了基于内容的两种建言行为（倡议型建言和防御型建言）之后，我们随即解释了界定两种建言行为的原因，阐述建言内容概括逻辑。具体表述为：

“建言行为，即发表与工作有关的意见或建议(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)，具有以下三个重要特征。第一，建言是一种角色外行为，属于自愿的性质，不是工作制度规定的岗位任务(e.g., Grant & Ashford, 2008)；第二，建言被广泛认为是具有建设性意图的行为，具有利于组织的特征，目的是为了提升组织效能或规避组织问题(e.g., LePine & Van Dyne, 1998; Morrison, 2011)；第三，建言是具有人际风险的行为，具有挑战现状的特点，可能会给建言者带来消极的人际关系结果(e.g, Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999)。因而，以往研究者主要围绕上述三个特征对建言的产生机理和效能机制展开了广泛的探讨(e.g., Burris, Detert, & Chiaburu, 2008)。随着研究的不断深入，Liang, Farh 和 Farh (2012)基于建言内容的不同，提出了促进型建言和抑制型建言的行为结构。其中，促进型建言是发表工作相关的“如何改进现有的工作实践和程序，从而使其组织受益”的建议；而抑制型建言是表达工作相关的“如何避免现有或即将到来的、使组织受到损害的做法、事件或行为”的担忧和顾虑。然而，后来有学者认为建言并不一定是意在改善组织现状、出于利他或利组织的考虑。相反，建言很可能是个体出于自身角度的考量，实现个人目的的工具行为，也可能具有个人的工具目的。

如 Maynes 和 Podsakoff (2014)把建言定义为“致力于影响工作环境的个体自愿行为”，并提出了倡议型建言和防御型建言的概念，其中倡议型建言是表达推动工作环境改变的观点和建言；防御型建言是表达反对改变组织的条件的行为，即使这些改变可能是有必要的。在高压组织中，由于工作压力较大，自我损耗在个体间表现出较大的差异，个体拓展和维持资源的策略方式存在较大的差异，因而通过建言影响工作环境以实现个体资源平衡的诉求较为强烈，这与倡议型建言和防御型建言的概念内涵及隐含假定具有较高的一致性。因而，本研究主要围绕倡议型建言和防御型建言来展开。”

通过研究进展和理论基础的结合，修改稿的理论过渡变得更为顺畅。具体请见本修改稿的第 25-26 页。

意见 3: 变量测量部分的问题。1.自我损耗量表：信度和效度是两个不同的概念。该研究中写到“该量表改编于 Twenge 等(2004)开发的自我损耗量表，具有较高的信度(Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014; Lanaj, Johnson, & Barnes, 2014).”但 Lin 等在文献中写到“Evidence for the validity of this 5-item measure is reported by Johnson, Lanaj, and Barnes (2014) and Lanaj, Johnson, and Barnes (2014).”原文中用的是“validity”不是“reliability”。Lin, S.-. (Joanna), & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1381–1397. 2. 感知的领导开放性量表：没有准确写明量表的出处。该研究中关于此量表出处写到“本研究采用了由 Lebel (2016)编制的三道题目。”Lebel 在其 2016 年发表的文章表明“The 3-item scale from Detert and Burris (2007) was used to measure each employee’s perceptions of supervisor openness.”请明确这个量表是谁编制的。Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10–21.

回应: 感谢评阅老师的提醒。我们重新翻阅了 Lin 等学者 (2014) 的这篇文章，确认了单词是 validity，即效度，这个是我们的疏忽，在修改过程中没有发现这一问题。基于评阅老师的建议，我们经过仔细的考虑，决定删除了这句话。统一表述为：“本研究采用了 Lin 和 Johnson (2015)开发的五道题目，代表性题项如“工作中，我时常感到无法集中精力”。在本研究中，其一致性信度系数为 0.90”。具体请见本修改稿的第 29 页。

本研究的量表的三个题项直接来源于 Lebel(2014)的研究(my supervisor uses my suggestions, my supervisor considers ideas from subordinates, and my supervisor rejects new ideas--reverse-coded)，而该测量是改编自 Detert 和 Burris (2007)的量表。因而我们重新换了表述，以使文章表达更为严谨、简洁。请见本修改稿的第 29-30 页，具体如下：

“本研究采用了 Detert 和 Burris (2007)的三道题目的量表，后由 Lebel (2016)编制的三道题目进行了改编，具有较好的效度，代表性题目如“我的班组长会考虑我的建议”。其一致性信度系数为 0.73。由于领导开放性在本研究中是一个团队层面构念，我们将员工评价的领导开放性聚合到团队水平。结果显示，平均 $R_{wg} = 0.84 (> 0.70)$ ， $ICC(1) = 0.28 (> 0.10)$ 和 $ICC(2) = 0.74 (> 0.50)$ ，这说明该构念能够较好的聚合。”

意见 4: 验证性因子分析部分中“表 1 显示我们的观测数据和假设模型（模型 1）之间拟合较好”，这里的“模型 1”具体指哪个模型？这里指示不明确。建议直接写明确是哪个模型，或者在表格中增加一栏写明模型 1、模型 2……此外，表 1 要补充卡方/df 的数值。

回应: 感谢评阅老师的建议。我们虽然通过表格呈现了模型拟合和模型比较，但是由于疏忽缺少了 χ^2/df ，我们在新修改的手稿中加入了这一指标，另外结合第二位评阅老师的建议，我们对 CFA 的结果进行了简化。参考以往文章(段锦云, 魏秋江, 2012; 梁建, 2014; 魏昕, 张志学, 2010), 在删掉了表格的同时, 将 CFA 的结果改为文字表述。具体请见本修改稿的第 30 页, 具体为:

“本研究采用 Mplus 7.0 软件对本研究采用了五个主要变量：工作压力、自我损耗、倡议型建言、防御型建言和领导开放性 5 个变量进行 CFA 以检验其区分度。除了基准模型之外，我们还假设了 4 个备择模型，其中模型 1 是将倡议型建言和防御型建言合并成一个因子的四因子模型，模型 2 是将倡议型建言、防御型建言和领导开放性合并成一个因子的三因子模型，模型 3 是将自我损耗、倡议型建言、防御型建言和领导开放性合并成一个因子的二因子模型，模型 4 是将所有变量合并成一个因子的单因子模型。观测数据与假设模型(五因子模型)之间的拟合度较好($\chi^2/df = 1.16$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.02, SRMR = 0.04), 且显著优于其他四个备择模型，从而表明本研究的变量之间具有较好的区分效度。”

意见 5: 英文摘要和关键词在流畅性和准确度上有待进一步提高。特别是一些专业术语的表述不规范,而且前后都不一致。中文也有类似问题(领导开放性和感知的领导开放性等)。例如: Abstract 部分第二段第一行“resource conservation theory”,到了第四段第三行又翻译为“the theory of resource conservation”。Abstract 部分第三段第八行“ego-depletion”,“leader openness”,到后面以及关键词又译为“self-depletion”和“supervisor’s openness”,“suggestive voice”和“voice behaviors”。

回应: 非常感谢评阅老师的建议和提醒。作者们对论文的英文摘要进行了修改,并进行了仔细检查,以保证文中的名词称谓保持一致。如:1)资源保存理论,我们统一表述为 conservation of resource theory (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014); 2) 同时,为了忠实于原著(Maynes, & Podsakoff, 2014),我们严格沿用了一下原著作者对防御型建言(defensive voice)和倡议型建言(suggestive voice)的表达;3)并且,沿用规范的表达方式(Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010; Lin, & Johnson, 2015),我们把自我损耗的英文统一表达为 ego depletion,并且把工作损耗、资源损耗均更改为自我损耗;4)最后,经过深入讨论和仔细考虑,我们把领导者开放性、领导的开放性统一更改为领导开放性(Lebel, 2016),并把 supervisor openness, leader openness to voice 统一表达为 leader openness。具体请见修改稿的第 41 页以及文章各处。

意见 6: 参考文献。参考文献格式不统一,建议统一参考文献格式。1.中文文献 期刊名称没有用斜体。 2.参考文献中,有的有期刊号,有的没有,建议补全期刊号。

回应: 感谢评阅老师的提醒。经过对文献进行了仔细梳理,参照《心理学报》中建言的经典文章(段锦云, 魏秋江, 2012; 李锐, 凌文轻, 柳士顺, 2009; 梁建, 2014),我们核对了参考文献中的各个参照文章的期刊号,统一对期刊名称加了斜体,对格式进行了统一修正,并对增

加的文献也统一了格式。具体请见修改稿第 36 到第 40 页的参考文献部分。

参考文献

- Boddeyn, J. J., & Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of management review*, 19(1), 119-143.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 57.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety science*, 36(2), 111-136.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Duan, J.-Y., & Wei, Q.-J. (2013). The Structure of Voice Efficacy and its Role in the Formation Mechanism of Employee Voice Behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 44(7), 972-985.
- [段锦云, 魏秋江.(2012).建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用. *心理学报*,44(07):972-985.]
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350-370.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 4(28), 3-34.
- 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.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, 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.
- Hammer, L. B., Johnson, R. C., Crain, T. L., Bodner, T., Kossek, E. E., Davis, K. D., ... & Berkman, L. (2016). Intervention effects on safety compliance and citizenship behaviors: Evidence from the work, family, and health study. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 190.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of community psychology*, 21(2), 128-148.
- Israel, B. A., Baker, E. A., Goldenhar, L. M., & Heaney, C. A. (1996). Occupational stress, safety, and health: Conceptual framework and principles for effective prevention interventions. *Journal of occupational health psychology*, 1(3), 261.
- Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (Eds.). (2017). *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. John Wiley & Sons.
- Kelly, R. E., Mansell, W., & Wood, A. M. (2015). Goal conflict and well-being: A review and hierarchical model

- of goal conflict, ambivalence, self-discrepancy and self-concordance. *Personality and Individual Differences*, 10(85), 212-229.
- Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 7(135), 10-21.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Li, R., Ling, W., & Liu, S. (2009). The Mechanisms of How Abusive Supervision Impacts on Subordinates' Voice Behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 41(12), 1189–1202.
- [李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制. *心理学报*, 41(12), 1189–1202.]
- Liang, J. (2014). Ethical leadership and employee voice: Examining a moderated-mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252–264.
- [梁建. (2014). 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验. *心理学报*, 46(2), 252–264.]
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Lin, S. H. J., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1381.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wei, X., & Zhang, Z.-X. (2010). The Mechanism of Reluctance to Express Prohibitive Voices in Organizations. *Management World*, 10(1), 99–109.
- [魏昕, 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言? *管理世界*, 10(1), 99–109.]
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., & Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 389-402.
- Yang, L. Q., & Caughlin, D. E. (2017). Aggression-preventive supervisor behavior: Implications for workplace climate and employee outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 22(1), 1.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, 65(1), 96.
- Zohar, D. (2002). Modifying supervisory practices to improve subunit safety: a leadership-based intervention model. *Journal of Applied psychology*, 87(1), 156.
-

审稿人 2 意见：

意见 1：研究的理论贡献是什么？虽然作者列了一些贡献，但是感觉并没有什么真正的理论贡献。

回应：非常感谢评阅老师的问题，这是一个非常关键的问题，理论贡献是研究的核心价值。根据评阅老师的意见，为了让读者能清晰、直接地捕捉本研究的贡献，我们对研究的第二段和第三段进行了较大的修改，具体修订请参见第 24-25 页。我们参照了《心理学报》关于建言主题的经典文章的写作方式(e.g., 梁建, 2014)，在修订稿上，在引言部分我们首先引出了研究问题，然后在总结梳理已有研究的不足基础上，向读者说明我们针对以往研究不足如何开展研究，从而凸显本研究的贡献。

根据评阅老师的建议，我们重新阅读了“究竟什么是理论贡献”的主题文献，其中包括 Corley 和 Gioia 的经典文章(Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 2011)，以及 Whetten 的文章(What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 1989)。上述文章认为，理论贡献的重要特征就是：原创性，包括挑战已有知识(“challenge and extend existing knowledge.” Corley, Gioia, 2011; Whetten, 1989)，提出一种全新的观点(“offering an entirely new point of view on phenomena.” Corley, Gioia, 2011)。基于理论贡献的上述特征，经过系统梳理，我们认为本研究的理论贡献主要表现在以下几个方面：

第一，从工具性目的的角度展开实证研究，开拓了建言研究新的理论视角。以往研究缺乏对建言行为的个体工具性目的的探讨。基于建设性意图的假定(“benefit to the organization”，Morrison, 2014)，研究者对建言行为的产生机制和情境因素进行了探讨，聚焦于探讨个体建言行为的关键前因、作用机制及情境因素。尽管有一些其他角度的理论推导，比如，有学者认为建言也可能是个体实现个人工具性意图(Farrell & Petersen, 1982)或作为自我平衡资源的手段(Boddewyn & Brewer, 1994)，但截至目前，基于建言行为工具性视角的实证证据是缺乏的。

为了在行文中突出理论贡献，回顾文献不足之后，我们在引言第二段阐述了本研究的理论价值。本研究提出并验证了建言行为的工具性目的，实证检验了建言作为个体拓展或维持自我工作资源的作用，开拓了建言研究的一个全新的研究视角。这符合了理论贡献的内容要义(Conlon, 2002; Corley, Gioia, 2011; Whetten, 1989)。

第二，提出并检验了工具性目的不同会导致建言内容差异的理论推断。以往曾有研究者提出了工作压力与建言行为之间的 U 型关系猜想(Ng & Feldman, 2012)，但并没有能够用实证验证设想。本研究认为，个体会主动地改变环境以获得更多的额外工作资源或避免现有工作资源的流失来应对环境的需要：资源充足时，个体聚焦于潜在收益，着重思考如何改变或创造环境，以有助于其获得更多的资源；相反，缺乏资源时，个体关注潜在损失，更多聚焦于如何防止环境的恶化，以保护现有的有限资源不被继续消耗和流失。

修改稿在引言第二段(P.24)阐明：“在高工作压力情境中，由于拥有的工作资源水平高低不同，个体会采取不同的资源平衡策略。具体来说：有些个体是为了减少工作资源的进一步流失而降低个人绩效，因而呼吁采取防御措施以避免工作环境的进一步恶化；有些个体为了进一步拓展工作资源以实现更高的个人绩效，因而呼吁采取革新措施以促进工作环境的不断

优化。”总之，本研究加深了对压力和建言行为关系的理解，进一步清晰说明了建言者的工具性目的会导致建言内容区分，符合理论贡献的内涵特征(“value-added contribution to current thinking.” Whetten, 1989)。

第三，实证检验了不同内容建言行为差异化情境条件。有文献认为，不同内容建言行为的促发因素和作用机制也存在差异(Li, Liao, Tangirala, & Firth, 2017; Morrison, 2014)。本研究回应了这些呼吁，认为建言目的不同，表达的内容不同，员工建言的产生机制和边界条件也可能存在较大的差异，并对不同内容建言行为的前因和作用机制进行了探讨。其实，不同内容建言的前因和作用机制的差异，也是以往学者对不同建言内容行为进行区分的重要原因，从 Liang 等学者(2012)以及 Maynes 和 Podsakoff(2014)基于建言内容对建言行为进行不同的分类反映了这一道理。因而，本研究也增加了对不同建言内容产生机制的解释，对文献中未阐明的内容进行了清晰补充，也符合理论贡献度的特征(“value-added contribution to current thinking.” Whetten, 1989)。

意见 2: 调节变量选取的依据是什么？为什么要选择领导开放性作为调节变量？另外，是否翻译成为领导开明性更为合适？

回应: 谢谢评阅老师的意见，这是一个很好的问题，调节变量的选择也是理论模型需要考虑的重要因素。我们在研究设计阶段也曾对这一问题进行了深入的考虑，我们之所以选取领导开放性作为调节变量的原因有以下两个方面：

第一，从建言行为的产生机制来看，建言往往是个人和情境交互影响的结果(e.g., Lebel, 2016)。特别的是，领导作为最重要的情境因素，对员工的行为决策会产生关键影响(Amabile, Schatzel, Moneta et al., 2004)。一方面，作为氛围的“缔造者”和“守门员”(Lewin, Lippitt, & White, 1939; Zohar & Luria, 2010)，领导通过作用于员工的氛围感知进而影响员工主动行为。有研究发现领导通过身体力行向员工传达从事主动行为对组织具有重要作用的讯息，营造一种安全至上的价值观，进而塑造员工参与行为(Barling Loughlin, & Kelloway et al., 2002)；另一方面，领导作为员工最直接的互动者，其对建言的态度作为员工信息加工的一种重要社会线索，直接影响着员工资源平衡的不同行为策略选择。以往的研究也表明，通过互动过程中向团队成员传递其对员工建议的倡导和鼓励，消除员工的心理顾虑，进而激发员工自由大胆表达对工作相关的看法和意见(Nembhard & Edmondson, 2006)。

第二，从理论框架的匹配性来看，领导开放性对员工建言的可能性评估有重要的影响。资源状况是个体感知的有助于实现目标的要素(anything perceived by the individual to help attain his or her goals. Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014)，不仅包括自主权(Diestel & Schmidt, 2012)、参与决策的权力(Lee & Ashforth, 1996)，还包括领导支持和开放性(Halbesleben et al., 2014)。在高权力距离的中国文化情境中，领导开放性相比较于其他因素更加重要。资源保存理论主要强调个体的行为产生的动因，而动因是否转化为行为取决于个体对行为后果的评估，而领导开放性正是影响员工对行为后果的评估的关键因素(Detert, & Burris, 2007)。

因而，我们最终选择了领导开放性作为调节变量。为了让读者更为清晰的了解我们的逻辑，我们对本研究跨水平调节效应进行了完善和补充，请见本修改稿中的第 27 页。

另外，对于领导开放性(leader openness)的翻译，我们赞同评阅老师的看法，基于中国的

管理情境，或许领导开明性更能表征该概念的内涵，即“能够平等地对待并听从不同的下属的观点” (subordinates’ perceptions that their boss listens to them, is interested in their ideas, gives fair consideration to the ideas presented, and at least sometimes takes action to address the matter raised. Detert, Burris, 2007)，但是，由于以往文献普遍都把这一概念翻译成“开放性” (刘小庆, 2016; 孙晓敏, 魏聪, 陈婷, 费蕾诗, 薛刚, 2017)，所以我们没有改变惯用的翻译，而是沿用了以往文献的“领导开放性”这一术语。

意见 3: 论文在两个时间点开展研究，这一做法比较可取。但是，论文为什么要选择建筑工人作为研究对象？

回应: 感谢评阅老师的提醒，组织场景是组织行为学研究的重要条件。我们在选择样本的时候，进行了详细的考虑，也遇到了很多现实的取样困难。我们最终选择了建筑工地作为样本来源，原因有以下两个方面：

第一，从理论层面来看，一方面，因为建制复杂性理论，组织中存在着多个可能相互矛盾的逻辑(Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011)，如涉危行业的组织中存在的生产效率逻辑和安全管理逻辑。具体来说，存在生产效率主导逻辑的同时（需要员工按时完成建筑任务、准时实现交付以提升房地产公司的存货周转），建筑行业公司同时存在着“非主导逻辑”（注重安全管理、防止安全事故发生，以维持其合法性）。因而，在现代企业制度建构的以股东利益和投资回报为首位的组织架构下，这一行业的组织内形成了以“生产绩效”为主导、以“安全绩效”为支撑的运行状态，这种冲突的逻辑建构导致该情境中的员工普遍具有较高的工作压力；另一方面，建筑行业的组织存在着双重目标，即要达到组织的任务产量、实现生产绩效，同时又要防范安全事故的发生、保证安全绩效(Austin & Vancouver, 1996; Humphrey, Moon, Conlon, & Hofmann, 2004; Markman & Brendl, 2000)，而这种双重目标的驱动下，也让员工普遍面临着较高的工作压力。

第二，从实际状况来看，建筑工地的员工普遍有高工作压力(Sunindijo, & Kamardeen, 2017)。房地产企业为了提高存货周转率，不合理的压缩工期现象普遍存在（“只要干不死，就往死里干”、“小雨正常干，大雨不停干，晴天拼命干”、“地球不爆炸，我们不放假”等行业宣传就可见一斑），建筑工人的劳动强度较高，普遍面临较高的工作压力。

第三，建筑工地情境中的员工建言至关重要。对于这类涉危行业组织(safety-critical organization)，建言作为规避组织问题、提升组织效率的手段至关重要(Tucker & Turner, 2015)，所以，为了研究问题和研究情境的匹配，我们选取了建筑工人作为本研究样本。

同时，基于评阅老师的问题，我们对该行业的工作压力特征进行了描述，具体请见本修改稿的第 29 页。

意见 4: 一名主管管理多少建筑工人？如果 1 名主管管理 10 个建筑工人，每名建筑工作都来填写主管的开明性，然后汇总，是否最佳做法？为什么不直接由主管填写自己的开放性？

回应: 正如评阅老师所说，如果进行员工全覆盖然后对领导开放性进行聚合测量是更佳的选择。但是，建筑行业中每个班组的人员数量差异较大，对于我们研究的样本而言，一名主管下面样本从 5 到 9 名不等，我们尽量做到全覆盖，但是由于这一行业人员流动相对较大，导致难以进行全部覆盖。

同时,在研究设计阶段,我们参照了很多相关的权威文章,我们发现有很多研究者由于无法进行员工样本全覆盖而采取替代性的做法——随机选择若干名员工(Li, Liang, & Farh, 2018; Liu, Tangirala, Lam Chen, Jia, & Huang, 2015)。因而,我们在测量时沿用了以往的做法。

我们也曾考虑过让领导自评开放性,这样设计也不需要进行个体到团队层面的变量聚合过程。但是领导自评可能会存在社会称许性的影响,导致测量存在偏差(Crowne, & Marlowe, 1960; Furnham, 1986)。并且,影响员工的行为更直接的是员工对领导行为方式的感知,而不是领导自我评估的行为特征。以往文献也多采用员工评价然后进行聚合的方式(Duan, Kwan, & Ling, 2014; Li, & Sun, 2015; Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011)。所以我们沿用以往的方法,采用了员工评价领导开放性然后进行聚合的设计方式。

意见 5: CFA 的结果汇报建议简化。

回应:感谢评阅老师的提醒,这是一个很好的建议。根据评阅老师的建议,参考以往文献的写作范式(段锦云,魏秋江,2012;梁建,2014;魏昕,张志学,2010),我们对 CFA 的结果进行了重新改写,具体请见修改稿的第 30 页:

“本研究采用 Mplus 7.0 软件对本研究采用了五个主要变量:感知的工作压力、自我损耗、倡议型建言、防御型建言和领导开放性 5 个变量进行 CFA 以检验其区分度。除了基准模型之外,我们还假设了 4 个备择模型,其中模型 1 是将倡议型建言和防御型建言合并成一个因子的四因子模型,模型 2 是将倡议型建言、防御型建言和领导开放性合并成一个因子的三因子模型,模型 3 是将自我损耗、倡议型建言、防御型建言和领导开放性合并成一个因子的二因子模型,模型 4 是将所有变量合并成一个因子的单因子模型。观测数据与假设模型(五因子模型)之间的拟合度较好($\chi^2/df = 1.16$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.02, SRMR = 0.04),且显著优于其他四个备择模型,从而表明本研究的变量之间具有较好的区分效度。”

参考文献

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological bulletin*, 120(3), 338.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 87(3), 488.
- Boddeyn, J. J., & Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of management review*, 19(1), 119-143.
- Conlon, E. (2002). Editor's comments. *Academy of Management Review*, 27: 489-492.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

- Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2012). Lagged mediator effects of self-control demands on psychological strain and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 556-578.
- Duan, J., Kwan, H. K., & Ling, B. (2014). The role of voice efficacy in the formation of voice behaviour: A cross-level examination. *Journal of Management & Organization*, 20(4), 526-543.
- Duan, J.-Y., & Wei, Q.-J. (2013). The Structure of Voice Efficacy and its Role in the Formation Mechanism of Employee Voice Behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 44(7), 972-985.
- [段锦云,魏秋江.(2012).建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用. *心理学报*,44(07):972-985.]
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Furnham, A. (1986). Response bias, social desirability and dissimulation. *Personality and individual differences*, 7(3), 385-400.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- 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.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, 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.
- Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Hofmann, D. A. (2004). Decision-making and behavior fluidity: How focus on completion and emphasis on safety changes over the course of projects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 14-27.
- Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259.
- Li, C., Liang, J., & Farh, J. L. (2018). Speaking up when water is Murky: An uncertainty-based model linking perceived organizational politics to employee voice. *Journal of Management*, 0149206318798025.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Liang, J. (2014). Ethical leadership and employee voice: Examining a moderated-mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252-264.
- [梁建.(2014). 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验. *心理学报*, 46(2), 252-264.]
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, W., Tangirala, S., Lam, W., Chen, Z., Jia, R. T., & Huang, X. (2015). How and when peers' positive mood influences employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 976.
- Liu, X. (2016). Leader openness as a moderator of the approach-inhibition effect of power on employee silence. *Master's thesis*, College of Public Administration Central China Normal University.
- [刘小庆.(2016). 权力对员工沉默的接近—抑制效应. 硕士学位论文: 华中师范大学.]

- Markman, A. B., & Brendl, C. M. (2000). "The Influence of Goals on Value and Choice," in *The Psychology of Learning and Motivation: Research and Theory*, Vol 39, Douglas Medin, ed. San Diego: Academic Press, 97-128.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Academy of Management Annals*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Sunindijo, R. Y., & Kamardeen, I. (2017). Work stress is a threat to gender diversity in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(10), 04017073.
- Tucker, S., & Turner, N. (2015). Sometimes it hurts when supervisors don't listen: The antecedents and consequences of safety voice among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 72.
- Wei, X., & Zhang, Z.-X. (2010). The Mechanism of Reluctance to Express Prohibitive Voices in Organizations. *Management World*, 10(1), 99-109.
- [魏昕, & 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言? *管理世界*, 10(1), 99-109.]
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 14(4), 490-495.
- Sun, X., & Wei, C., Chen, T., Fei, L., Xue, G. (2017). How would Incompetent Experts Influence Group Interaction: Group Member Compensation Effect. *Journal of Psychological Science*, 40(1):181-186.
- [孙晓敏,魏聪,陈婷,费蕾诗,薛刚.(2017). 不胜任专家对团队互动模式的影响:团队成员补偿效应. *心理科学*,40(01):181-186.]
- Zohar, D., & Luria, G. (2010). Group leaders as gatekeepers: Testing safety climate variations across levels of analysis. *Applied Psychology*, 59(4), 647-673.

第二轮

审稿人 1 意见:

作者对第一轮中提到的相关问题做了相应的答复,理论框架以及论文的逻辑性有较大改进。但是仍然存在着一些问题需要研究者思考。

意见 1: 中介变量为什么没有在 T2 时间测量,个人感觉如果在 T2 时间测量则更好。

回应: 非常感谢评阅老师的提醒,这是一个很好的问题。根据以往学者的观点,分开多个不同时间点进行测量,能够较好的减少共同方法偏差(e.g., Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Williams, Cote, & Buckley, 1989),因而,正如评阅老师所说,如果能把中介放在第二阶段来测会更好。

在研究设计时,我们也曾考虑将中介变量放在第二阶段,但是最终我们没有这样操作,原因在于:本研究的样本对象是工作特别繁重的建筑工人,他们一次能够接受的问卷题项数

量相对较少。基于个体填写问卷的心理特征，如果进行两次取样，建筑工人在第一次填写问卷时相对会比较用心，因而第一次取样时布局相对较多的题项更为合适（反过来，如果在第二次取样时布局较多的题项，由于已经参加过第一轮问卷，员工可能会产生不耐烦的情绪，进而影响问卷的数据质量）。因而，我们将中介变量放在 T1 测量，而把题项较少的“领导开明性”（3 个问项）放在 T2 测量。虽然，我们未能采用多时点测量方式，但是考虑到不同数据来源，我们采用了更优的、员工评价和领导评价相结合的方式进行了测量，能够较大的避免同源方法偏差。

其实，我们在数据取样时也想尽力去做到最好，尽最大努力的去控制测量误差。我们曾经尝试进行三个时点的搜集方式，即自变量、中介、调节分别搜集一次，并且采用领导——员工配对的数据采集方式，但是这一方案没得到建筑工地项目总经理的支持。他们认为：（1）一方面，建筑工地的员工比较繁忙，没有积极性去完成三次问卷。我们在测量前访谈了几位建筑工人，他们表示主动参与填写三次问卷的可能性较低；（2）项目总经理认为三次搜集可能会招致员工的消极情绪，这极有可能会在调查开始就影响问卷数据的质量；（3）此外，建筑工地的流动率较大。三次取样虽然能够较大程度的避免共同方法偏差，但是可能要以样本流失为代价。综合上述原因，我们最终选择了两次取样的设计方案。

其实，这个问题比较有意义，我们在研究的设计阶段也给予了重要考虑。（1）基于以往文献研究(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 梁建, 唐京, 2009), 在研究设计阶段, 考虑到共同方法偏差的问题, 我们优先采用了配对设计的模式, 即让领导评价员工的建设型和防御型建言行为;（2）同时, 根据以往的研究建议 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 朱海腾, 李川云, 2019), 我们在变量测量评分上采取了不同的量表等级, 如自变量和中介变量我们采用五点李克特量表, 而在调节变量上我们采用了六点李克特量表;（3）除此之外, 我们对变量的评价采取了不同的锚定描述, 即在自变量和中介变量上, 我们采用了“完全不符”到“完全符合”, 在因变量的测量评价上我们采用“从不”到“总是”;（4）最后, 本次的测量中有反向问题的存在, 这也能在一定程度上减小共同方法偏差(朱海腾, 李川云, 2019)。

同时, 评阅老师的意见给了我们很多启发和思考。基于评阅老师的建议, 我们查阅了很多理论文献, 发现应该补充共同方法偏差检验。因而, 参照以往的理论研究(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 段锦云, 施嘉逸, 凌斌, 2017), 我们做了 Harman 单因子检验以探测本测量结果是否受到同源偏差的影响。结果表明, 没有可以解释大部分变异的单个因子(第一个因子所解释的百分比为 22%), 这说明本研究的同源偏差并不显著。同时, 基于以往的研究(任皓, 温忠麟, 陈启山, 叶宝, 2013), 本研究的单因子模型的拟合效果较差, 因而综合来看, 本研究的共同方法偏差对结果没有实质影响。为了增强文章的严谨性, 我们也把共同方法偏差的检验结果在正文中予以报告, 具体表述为:

“参考以往文献对共同方法偏差的讨论(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 段锦云, 施嘉逸, 凌斌, 2017), 我们采用 Harman 单因子检验, 观测共同方法偏差的影响程度, 结果显示并不存在可以解释大部分变异的单个因子, 这表明本研究并不存在明显的共同方法偏差。”具体修订情况请见本修改稿的第 39 页。

意见 2: 数据分析部分, 修改稿中删除了 CFA 分析结果的表格, 建议还是增加表格来报告 CFA (包括竞争模型) 的分析结果。

回应: 非常感谢评阅老师的建议, 这是一个很重要的问题。根据评阅老师的建议, 我们翻阅了很多权威文章, 并结合该领域的经典文献研究(李锐, 凌文轻, 柳士顺, 2009; 梁建, 2014; 段锦云, 施嘉逸, 凌斌, 2017), 增加了 CFA 分析结果的表格, 同时对相关的文字描述部分进行了精简。我们的修改如下:

“CFA 的分析结果显示, 本研究的测量模型拟合度较好($\chi^2/df = 1.16$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.02, SRMR = 0.04), 且优于其他备择模型 (见表 1)。

表 1 测量模型比较

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型	230.11	199	1.16	0.99	0.99	0.02	0.04
四因子模型: 合并因变量	892.13	203	4.39	0.78	0.78	0.09	0.11
三因子模型: 合并因变量、调节变量	1124.53	206	5.45	0.74	0.74	0.11	0.13
二因子模型: 合并中介变量、调节变量、因变量	1979.75	208	9.52	0.50	0.45	0.15	0.15
单因子模型: 合并所有研究变量	2588.20	209	12.38	0.33	0.26	0.17	0.17

具体修订情况请见本修改稿的第 39 页。

意见 3: 语言表达上不够严谨, 建议研究者对全文进行认真检查, 确保文章细节无误。例如, 中文摘要倒数第三行及文中的“负向关系”表述建议修改为“负向相关关系”。引言第三段, 倒数第二行, “本研究通过检验一个调节的中介模型”建议修改为“本研究通过检验一个有调节的中介模型”。在 4.3 假设检验中, 最后一段中工作压力又表述为“工作压力感”, 建议全文进行统一。

回应: 非常感谢评阅老师的建议, 使用准确的理论术语非常重要。我们对全文进行了多遍检查, 包括表格、批注等细节, 并针对语句表达问题进行了仔细修改。本次修改贯穿整个文稿, 主要的修改表现在以下几个方面:

第一, 引言部分: 我们对词汇和语句表达都进行了较大程度的修改。比如: “我们推测, 这是因为他们没有考虑员工资源保存、资源获取的不同目的所导致的建言内容差异。在高工作压力组织中, 由于拥有的工作资源有差异, 员工会采取不同的平衡策略。具体而言, 有些个体为了规避因工作资源的进一步流失而导致个人绩效的降低, 呼吁采取防御措施以避免工作环境的进一步恶化; 另一些个体则为了拓展工作资源以实现更高的个人绩效, 呼吁采取革新措施以促进工作环境的优化; 第三, 以往研究缺乏对不同内容建言行为的产生机制和边界条件的探讨。员工的建言目的不同、表达内容不同, 导致建言的产生机制和边界条件也可能存在较大的差异。因此, 学者们呼吁要精细化界定建言内容的产生机制、边界条件(Li, Liao, Tangirala, & Firth, 2017; Maynes & Podsakoff, 2014)”。具体修订情况请见本修改稿的第 33 页。

第二, 结果部分: 我们对统计结果的表述进行了仔细斟酌, 以使读者更为清晰、准确地理解。比如这个部分: “虽然在领导开明性处于低位时, “工作压力→自我损耗→建设型建言”的间接效应并不显著($\gamma = -0.01$, CI = [-0.063, 0.052]); 但领导开明性处于较高水平时,

工作压力对建设型建言的间接效应显著($\gamma = -0.11$, $CI = [-0.207, 0.172]$), 并且领导开明性处于较高水平和较低水平相比, 工作压力对建设型建言的间接效应存在着显著差异($\gamma = -0.10$, $CI = [-0.201, -0.011]$)。同时我们发现, 虽然在领导开明性处于较低水平时, “工作压力→自我损耗→防御型建言”的间接效应显著 ($\gamma = 0.07$, $CI = [0.004, 0.141]$); 领导开明性处于较高水平时, 工作压力对防御型建言的间接效应仍显著($\gamma = 0.07$, $CI = [0.006, 0.134]$), 但领导开明性处于较高水平和较低水平相比, 工作压力对防御型建言的间接效应没有显著差异($\gamma = -0.00$, $CI = [-0.082, 0.076]$)。 ” 具体修订情况请见本修改稿的第 42 页。

第三, 讨论部分: 我们对专业词汇的描述以及用词的准确性方面都进行了仔细思考和详细修改。如“第二, 本研究基于以往学者的观点, 引入了建设型建言和防御型建言的概念, 并进一步探索了员工的工作压力对这两种建言行为的差异化影响。以往的理论研究表明, 作为工作压力的一种来源(e.g., Steptoe, & Appels, 1989), 控制感与员工的建言行为呈 U 型关系——当工作控制感较低时, 员工会表达较多的意见, 以防止现状恶化; 当工作控制感较高时, 员工会表达更多的建议, 以提升当前的绩效(Tangirala & Ramanujam, 2008); Ng 等也提出, 压力因素对建言行为可能既有促进作用, 也有抑制作用(Ng & Feldman, 2012)。本研究认为, 不同工作压力下, 员工的自我损耗程度不同, 其建言的目的不同, 建言的内容也必然存在较大的差异。虽然近些年学者呼吁要基于建言的内容去探索不同建言行为的形成机制, 但是这方面的实证研究还相当缺乏 (Li et al., 2017; Morrison, 2014)。本研究发现工作压力会促进防御型建言, 但同时也会抑制建设型建言。本研究的结论, 不仅在一定程度上解释了工作压力和建言行为之间的 U 型关系在先前研究中未能被验证的原因(Ng & Feldman, 2012), 而且丰富了基于内容去探索建言行为形成机制的理论研究。” 具体修订情况请见本修改稿的第 43 页。

第四, 研究不足及展望: 我们对字词和用语也做了完善和优化。如“最后, 我们认为领导开明性作为一种情境因素, 对员工建言行为的产生具有重要意义, 但领导影响员工建言的作用机制较多, 未来的研究可以探讨领导对员工建言行为的其他机制。以往的研究也表明, 感知到较低的人际风险时, 员工会表现出建言行为(Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Liu et al., 2015); 同时有研究表明, 领导和员工之间的积极关系(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001)和信任能够提升员工的心理安全感, 激发员工的建言行为, 因此未来的研究, 可以验证不同情境因素对“工作压力→自我损耗→建言行为”的调节效应, 如领导-成员交换关系、员工对领导的信任感等, 进而丰富当前的建言行为研究。” 具体修订情况请见本修改稿的第 44 页。

意见 4: 进一步完善英文摘要的流畅性和准确度。研究者答复说: “为了忠实于原著(Maynes, & Podsakoff, 2014), 我们严格沿用了一下原著作者对防御型建言(defensive voice)和倡议型建言(suggestive voice)的表达”。但原文献中似乎并没有 suggestive voice 这个表达? 建议查阅原文献, 准确表达。

回应: 非常感谢评阅老师的提醒, 使用准确的理论术语非常重要。根据评阅老师的建议, 我们重新查阅了原著(Maynes, & Podsakoff, 2014)。经过深入的讨论, 我们一致决定采用原文的表达方式, 即在英文摘要中统一表述为 constructive voice。具体修订情况请见本修改稿的第 50 页。

事实上，我们在构思的翻译上是非常谨慎的，在文章写作开始便对“倡议型建言”的表述进行了仔细斟酌。我们当初之所以将其翻译成“倡议型建言”，具体的考虑如下：（1）从该构思的源文献入手(Maynes, & Podsakoff, 2014)，我们仔细分析了 constructive voice 的定义：“voluntary expression of ideas, information, or opinions focused on effecting organizationally functional change to the work context”，认为 constructive voice 具有“challenge”和“promotive”的特征，即强调“变”，并且是“向上的”改变，这和“倡议”的内涵比较接近；（2）从测量题项捕捉的内涵出发，仔细分析其测量内涵(如其测量题项为：采用新方式、导入新方法、改变工作方式等)，这和倡议（《长安客话·通惠河》：率先提出。聚焦于改变，往往指向好的方向的改变）的内涵具有较高的一致性；（3）结合建言研究的成果(Liang, Farh, & Farh, 2012)，我们将 constructive voice 表述为“倡议型建言”。

基于评阅老师的意见，我们全体作者在本轮中对原文中“倡议型建言”的翻译进行了深入思考和讨论，最终决定把“倡议型建言”修改为“建设型建言”。原因在于：建设型建言的翻译表述，有利于加强本文与以往理论研究成果的对话。我们全体作者仔细分析了中文文献对 constructive voice 的表述(金童林, 张璐, 陆桂芝, & 张丽, 2018; 詹小慧, 杨东涛, & 栾贞增, 2016)，最终一致认为，“倡议型”建言的表述并没有显著优于“建设型建言”的表述。而且，建设型建言的表述，仅仅是翻译的精准化和完善，并不改变概念构思本身的内涵。因而，我们最终决定把“倡议型建言”的称谓修改为“建设型建言”。

意见 5: 摘要太长，可以精简。

回应: 非常感谢评阅老师的建议。我们根据“为什么研究”、“如何研究”、“研究结果”三个方面，把摘要精简概括为 3 句话。我们的具体修改如下：

“以往研究普遍从建言行为的建设性意图出发，探讨其关键前因、产生机制和情境因素，但却较少关注建言行为的工具性目的。基于资源保存理论，本文认为建言行为是高工作压力组织中员工保存或拓展工作资源以应对环境需求的一种工具性行为。通过对某建筑企业 386 名员工进行两阶段调查，我们发现工作压力与防御型建言存在正向相关关系，与建设型建言存在负向相关关系，自我损耗在其中起中介作用；另外，领导开明性正向调节了自我损耗和建设型建言的负向相关关系，并正向调节工作压力通过自我损耗影响建设型建言的间接效应。”具体修订情况请见本修改稿的第 32 页。

.....

审稿人 2 意见:

作者已经根据审稿意见修改，建议录用。

意见 1: 摘要中有“跟踪研究”，两个时间点不能叫追踪研究，建议删除或调整。

回应: 非常感谢评阅老师的建议，这是一个很重要的问题。经过仔细考虑和深入讨论，我们将“跟踪研究”的表述予以删除。同时，对于数据收集方式的表述，我们参照以往的研究表述(梁建, 2014)统一表述为“两阶段调查”，如“通过对某建筑企业 386 名员工进行两阶段调查，我们发现.....”，“通过对某建筑企业两阶段调查，我们发现.....”，具体请见文章的摘要（本修改稿的第 32 页）和结论部分（本修改稿的第 42 页）。

意见 2：领导开放性还是建议改为领导开明性。

回应：非常感谢评阅老师的建议，这个问题非常有意义。经过全体作者的讨论，结合中国本土的文化情境中“开明性”的内涵（《史记·五帝本纪》：通达、明智；思想开通、不顽固不保守），最终决定把“领导开放性”统一修改为“领导开明性”。由于这一修改贯穿全文，所以我们此处不再一一举例。

参考文献

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Duan, J.-Y, Shi, J., & Ling, B. (2017). The influence of high commitment organization on employee voice behavior: A dual-process model examination. *Acta Psychologica Sinica*, 49(4), 539-553.
- [段锦云, 施嘉逸, 凌斌. (2017). 高承诺组织与员工建言: 双过程模型检验. *心理学报*, 49(4), 539-553.]
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [金童林, 张璐, 陆桂芝, & 张丽. (2018). 管理者可信行为对员工建设性建言的影响研究. *心理科学*, 41(3), 687-693.]
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259–1270.
- Li, R., Ling, W., & Liu, S. (2009). The Mechanisms of How Abusive Supervision Impacts on Subordinates' Voice Behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 41(12), 1189–1202.
- [李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制. *心理学报*, 41(12), 1189 - 1202.]
- Liang J. (2014). Ethical Leadership and Employee Voice: Examining a Moderated-Mediation Model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252-264.
- [梁建. (2014). 道德领导与员工建言: 一个调节-中介模型的构建与检验. *心理学报*, 46(2), 252 - 264.]
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liang, J., & Tang, J. (2009). A multi-level study of employee voice: evidence from a chain of retail stores in China. *Nankai Business Review*, 12(3), 125-134.
- [梁建, 唐京. (2009). 员工合理化建议的多层次分析: 来自本土连锁超市的证据. *南开管理评论*, 12(3), 125-134.]
- Liu, W., Tangirala, S., Lam, W., Chen, Z., Jia, R. T., & Huang, X. (2015). How and when peers' positive mood influences employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 976–989.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Ren, H., Wen, Z., Chen, Q., & Ye, B. (2013). The impact mechanism of work team leaders' psychological capital on followers' organizational citizenship behavior: A multilevel model. *Acta Psychologica Sinica*, 45(1), 82-93.

- [任皓, 温忠麟, 陈启山, 叶宝娟. (2013). 工作团队领导心理资本对成员组织公民行为的影响机制: 多层次模型. *心理学报*, 45(1), 82-93.]
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Stephens, A. E., & Appels, A. E. (1989). *Stress, personal control and health*. John Wiley & Sons.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: reality or artifact?. *Journal of applied psychology*, 74(3), 462.
- [詹小慧, 杨东涛, 栾贞增. (2016). 基于组织支持感调节效应的工作价值观对员工建言影响研究. *管理学报*, 13(9), 1330.]
- Zhu, H., & Li, C. (2019). Is common method variance a “deadly plague”? Unsolved contention, fresh insights, and practical recommendations. *Advances in Psychological Science*, 27(4), 587-599.
- [朱海腾, 李川云. (2019). 共同方法变异是“致命瘟疫”吗?--论争, 新知与应对. *心理科学进展*, 27(4), 587-599.]
-

第三轮

审稿人 1 意见: 作者很认真地回应和修改了上一轮的意见, 在这一轮的修改后, 文章质量得到了显著提升。不过, 诸如一些细节问题可以再完善一下, 比如文章的中英文题目可以改成一致。改后建议录用。

回应: 此轮修改主要包括以下两个方面:

第一, 英文题目表述。基于评审专家的建议, 结合国际权威期刊文章的题目特点, 我们对本研究的英文题目进行了仔细斟酌, 全体作者一致决定将英文题目表述为“The divergent effects of work stress on constructive voice and defensive voice: A cross-level of moderated mediation model”;

第二, 文章结论表述。我们全体作者再次仔细阅读了全文, 结合心理学报以往的相关研究的结论表述, 我们对文章结论的表达进行了完善:

“本研究结果表明: (1) 工作压力对建设型建言具有显著的抑制作用, 对防御型建言具有显著的促进作用; (2) 自我损耗在工作压力与建设型建言、防御型建言之间具有完全中介效应; (3) 领导开明性对自我损耗与建设型建言的关系, 以及“工作压力→自我损耗→建设型建言”的中介效应具有调节作用。当领导开明性越高时, 上述关系及效应越强。”

编委复审

意见: 建议删除 4.1 中的“共同方法偏差检验”。文章进行了两轮调查, 这个检验不是太需要。

回应: 根据编委专家的建议, 我们全体作者对论文进行了进一步的完善。正如编委专家的建议, 我们作者一致认为, 本研究的数据取样方式是两阶段的滞后设计, 所以我们在上一轮的

评审后主动加上的共同方法偏差检验没有太大必要。因而，我们按照编委专家的意见，删除了共同方法偏差检验的表述，并对 4.1 的标题进行了修正。同时，我们在删除共同方法偏差检验的同时，加入了“我们采用验证性因子分析技术检验变量测量之间的区分效度。CFA 的分析结果显示……”的表述，从而使本段的表述更为流畅。