

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：建言采纳如何促进员工建言：基于目标自组织视角的整合机制

作者：章凯、时金京、罗文豪

第一轮

审稿人 1 意见

意见 1: 在变革和创新的时代，建言和建言采纳都非常重要。论文主要试图揭示领导者建言采纳对下属建言行为的作用机制，并探索国内的理论来解释，有一定的新意。但是，论文还存在下列问题：目标动力学的本质特征解释不清晰，并且该理论也没有得到应有的支持，作为该论文的理论框架似乎不大合适。领导采纳过建言，怎么就能通过心理目标理论激发下属建言？心理目标理论的可行的代表性的概念或操作变量到底是什么？

回应: 非常感谢您的意见和问题，感谢您对本文选题和研究目的的肯定。您所指出的问题对我们进一步完善论文、提高研究质量非常重要，经过深入分析和仔细考虑，我们一一予以改进，希望能达到您的期望与要求。

在之前的文稿中，我们只对目标动力学的逻辑和观点做了简要阐述，因此可能带来了理解上的困难，我们对此表示歉意。为了让读者能够比较准确地理解本文的理论基础，我们在修改稿的“理论基础”部分不仅增加和重写了本文的理论框架——自组织目标系统理论（注：这是目标动力学的核心思想）——的来源、逻辑和核心观点，而且运用该理论分析了建言行为本身，构建了员工建言的目标自组织模型，分析了该理论整合建言研究的认知视角和动机视角的逻辑和理论观点。

自组织目标系统理论是一个以动力性的“心理目标”为核心概念、以心理目标的自组织和自驱动为基本逻辑、以心理目标间的协同与竞争为动机形成机制、以心理目标组织和驱动信息建构过程为基本心理过程的个体新理论（章凯, 2003, 2004, 2014）。研究显示，自组织目标系统理论对解释动机与认知的关系具有显著的理论优势，能够整合建言研究的认知视角和动机视角，它对我们完整地认识建言动机的形成和建言过程具有理论意义。

具体说来，为了回答您的关切和完善论文，我们从以下三个方面进行了补充论述。首先，我们在“理论基础”部分重新介绍了构建动机的自组织目标系统理论的必要性、逻辑和核

心观点。其次，我们分别在文章的问题提出部分和理论基础部分，说明了在当前建言研究面临动机视角与认知视角分割的理论困境背景下，引入新理论的必要性和运用自组织目标系统理论的意义。最后，我们应用自组织目标系统理论分析建言过程后提出了一个员工建言行为理论，并将其命名为“建言的目标自组织模型”。

值得进一步说明的是，目前自组织目标系统理论已经被应用于兴趣、动机、情绪、激励、领导和员工幸福感等多个领域的研究中(章凯, 2003, 2004, 2014; 章凯, 林丛丛, 2018; 章凯, 张必隐, 1996)。已有研究显示，该理论能够更好地认识个体认知、情绪、动机三者的关系。此外，该理论历经二十余年的发展，已经逐渐发展成熟。心理的自组织目标系统理论不仅有有机整合和几乎“涵盖了目前所有动机理论的内涵与要素”(Chen, 2017)，而且它为理解个体动机与认知的互动机制架设了可行的理论桥梁，因而是一个适合用于考察建言行为整合性心理机制的理论。因此，我们认为本研究将自组织目标系统理论作为理论基础是合适且必要的。

作为解释和预测个体心理的基础理论，自组织目标系统理论不是一个与现有动机理论并列的理论，而是一个旨在整合现有动机理论的理论，因此，涵盖的内容更广泛，在实证研究中可以有与认知、情绪、动机、人格相关的多个类型的操作变量，本研究中的自我效能感和工作意义感都可以作为其操作变量。当然，也可以从这个新理论开发出独有的操作变量，例如，目前已经开发的特色变量有组织-员工目标融合、心理目标类型与强度、心理目标变化速度等。但也必须承认，由于自组织目标系统理论在实证研究中的应用研究还不多，具有理论特色的操作性变量还需要进一步开发。

意见 2：在本研究中，从领导建言采纳到员工建言的中介机制——工作意义感(动机)和建言效能感(认知)，也可以采用自我决定理论和社会认知理论来解释。而且这两种类型的机制，以往研究中也有探讨，目标动力学理论似乎并不能对领导建言采纳影响员工建言的机制进行深入探讨。那么本研究引入目标动力学理论的实质理论贡献是什么？如果本研究的主要贡献是工作意义感(动机)和建言效能感(认知)机制的整合，那么为什么不以自我决定理论和社会认知理论的理论整合为研究框架，来比较两种理论对该研究问题的净增加解释力呢？

回应：非常感谢您的评论和意见。正如您所说，现有文献中采用自我决定理论和社会认知理论来解释员工建言行为已不鲜见。但如果把两种不同且不能互通的理论视角或逻辑简单地或机械地叠加到一起，来研究一个复杂的研究问题，既不能帮助我们深入到理论视角的背后发展现有的理论，也不能帮助我们对研究对象寻求更具有本原性的解释和提出一套更具解释力和预测力的理论框架。国际顶级管理学期刊 *Academy of Management Journal* 的编辑

(2013)曾经在该期刊的编者语中专门讨论过运用两个及两个以上的理论来解决一个复杂性问题时应该注意的问题,他们认为,首先需要尊重每个理论的基本假设并解决将之应用到整合性领域所存在的任何差异,其次必须清楚地说明为什么每个理论单独使用都不能解决研究问题以及在研究中是如何使用它们的。所以不难理解,高质量学术期刊的审稿人和责任编辑一般都不主张首选两个或两个以上的理论来研究一个问题,只有在没有更好的理论选择时才联合多个且逻辑兼容的理论来分析问题,而且需要满足一定的要求。心理学家班杜拉(2016, p.25)也明确指出:“科学的进步最好依靠统一的理论框架来推动,里面包含更健全和更高层次的理论要素,而不是依靠东拼西凑、参差不齐的和理论脱节的复合模型来推动。”

我们之所以采用自组织目标系统理论就是因为这一理论为我们理解员工建言行为提供了更加整合性的理论视角,从而帮助我们更深刻、更系统地认识员工建言行为背后的复杂心理过程。在理解员工建言的产生机制时,动机过程和认知过程既存在着密切的相互联系,又可以通过本文引入的自组织目标系统理论加以有机的整合。借助于个体心理的自组织目标系统理论,我们不再需要线性地将上述两类过程进行相加,而是深入到两类过程背后的心理机制——心理目标的自组织与自驱动上,从而可以帮助我们在更高层次上将建言的动机与认知视角整合起来。

此外,不论是自我决定理论还是社会认知理论,其本身就存在一定的理论逻辑问题,对于二者的整合便不能够仅仅是将二者相加,而需要回归到这两类理论背后的基本逻辑假设上去,超越具体的理论本身进行更高层次的整合。例如,自我决定理论认为人的基本需要有三种:自主需要、胜任需要和关系需要(Deci & Ryan, 1985)。但这三类需要的形成机制是什么?为什么它们是人类个体的基本需要?自我决定理论很难回答这样的问题。而根据自组织目标系统理论,自主需要产生于心理目标的基本属性——寻求自我实现;胜任需要是心理目标在竞争中占据优势并走向实现的基本条件;关系需要既是内在目标中关系目标在意识中的反映,也是个体获取资源以实现其他类型目标的基本要求。因为心理目标是人格动力系统的核心要素,并具有自组织和自驱动功能,因此由心理目标的基本属性和实现条件形成的三类需要是人格正常个体的基本需要。而社会认知理论则是基于概念和经验主义,采用信息加工模式对个体的认知过程进行探讨,但是在本质上,该理论只能用于部分解释“什么激发动机”,却无法解释“什么产生动机”,因此也无法从根本上帮我们厘清员工建言行为背后的动机根源。由此可见,用心理目标理论来替代自我决定理论中的基本需要理论和社会认知理论中的信息加工理论并非仅仅是概念体系的替换,而更是理论范式的转换,有利于推动对需要、动机和认知的认识走向深入。

本研究通过引入自组织目标系统理论,在一个完整的理论框架中整合了建言研究中的认知与动机视角,并提出建言的目标自组织模型,从而可以为建言研究提供新的理论基础。为了让审稿专家及读者更为清晰地了解我们引入新理论的意图,我们已在“问题提出”部分做了详细说明

意见 3: 员工建言作为一种主动行为, 如果以 Proactive Motivation (Can Do Motivation, Reason To Motivation, Energized To Motivation, Parker, Bindl, & Strauss, 2010)为本研究的理论框架, 自我效能是 Can Do Motivation, 工作意义感是 Reason To Motivation, 是不是也能很好地解释本研究? 而且在模型图“图 1 建言采纳促进员工建言的心理机制模型”中, 作者也认为工作意义感和自我效能会增加建言动机。

回应: 非常感谢您的问题与建议。您所提的这篇文献关于 Proactive Motivation 三种类型的分类对我们思考建言动机是有启发的, 谢谢您! 同时, 我们也认识到, 这篇文献关于 Proactive Motivation 类型的观点在本质上只是识别出了三种动机类型(姑且不考虑其理论基础), 在本质上只是一种动机分类框架, 并不能从本源上解释“动机从哪里来”或者“什么产生动机”这样的理论问题(例如, 仅有自我效能感不能产生动机; 仅有做事情的理由不能产生动机; 仅有能量也不能产生动机), 而对这些本源性问题的探索与回答才能更好地推动动机理论和实证研究的发展。

在本研究中, 我们确实认为工作意义感和自我效能感会增强建言动机, 但是它们对建言动机的促进作用是建立在个体心理目标的动力机制基础之上的。通过引入自组织目标系统理论, 我们可以深入到工作意义感和自我效能感促进个体建言动机这一过程背后的心理机制——心理目标的自组织、自驱动以及目标之间的协同与竞争, 从而帮助我们在更深层次上将建言的动机与认知视角整合起来。

此外, 为了直观、系统地展现员工建言的过程及其背后的心理机制, 我们从个体心理的自组织目标系统理论出发, 立足于心理目标的自我实现本性以及对心理与行为的组织与驱动功能, 构建了员工建言的目标自组织模型, 并对该模型的理论逻辑进行了详细说明。

意见 4: 在本文的研究假设中并没有提到促进性建言和抑制性建言, 在假设建言部分进行了区分, 建议作者保持研究假设和假设检验的对应。理论上, 引入二者应该有不同的方向, 否则, 为什么要进行区分?

回应: 非常感谢您的意见。正如您所指出的, 理论上, 只有当引入促进性建言和抑制性建言二者有不同的方向时, 在假设中进行区分和分别论述才有意义。而在本研究中, 我们假设领导者的建言采纳对员工促进性建言和抑制性建言的影响都会通过建言效能感和工作意义感这一共同的心理机制产生同样方向的影响, 因此才在假设中不加区分地表达为“建言行为”。此外, 考虑到促进性建言和抑制性建言这两个构念在内涵和意义上的显著区别, 因此在实证检验时不能简单地将二者合并为建言行为, 所以我们才在数据处理的过程中选择保留这两个维度并分别进行了检验, 以考察本文构建的建言形成机制模型是否可以适用于不同类

型的建言行为。我们的这一处理方式与梁建(2014)发表于《心理学报》的研究是一致的。

.....

审稿人 2 意见

意见 1: 为什么研究文中的主要变量? 作者应当有更加逻辑性地进行阐述, 不能只说为了填补空白(没人研究过领导的建言采纳对员工建言的影响), 而要阐述这一因素的重要性。另外, 为什么把工作意义感和建言效能感同时作为中介变量呢? 二者同时存在的逻辑是什么? 有什么内在关联?

回应: 非常感谢您的指导和建议。关于主要研究变量的选择和选题的意义, 原文确实缺乏足够清晰的说明, 非常感谢您指出这一问题。我们在修改中经过充分的思考, 在“问题提出”部分更清楚地阐述了本研究(建言采纳如何促进员工建言)的理论意义和重要性。

关于为什么把工作意义感和建言效能感同时作为中介变量, 很抱歉, 我们在原文中没有很清楚地阐述这一问题, 我们在这次修改中进行了比较系统的论述, 希望能较好地回答您的这一疑问。

在现有的建言研究文献中, 工作意义感和建言效能感分别来自动机视角和认知视角, 由于这两种理论视角的割裂, 二者很难统一到一个理论模型中。但就现实世界而言, 认知过程与动机过程在个体的心理世界必然是统一的。理论世界和现实世界的背离预示着我们需要更好的理论, 这就是我们在本研究中引入一个新的理论——个体心理的自组织目标系统理论——的原因。为此, 我们在“问题提出”部分增补了相应的论述。

为了整合建言的动机与认识视角, 我们引入和运用了自组织目标系统理论, 提出了建言行为的一个整合性理论, 即员工建言的目标自组织模型。该理论强调了个体行为背后认知和心理目标的交互影响在动机形成中的作用, 主张认知和动机的整合性机制能够帮我们更完整地认识建言行为背后的复杂心理过程。根据该模型, 结合我们所研究的问题, 我们分别选择了建言效能感和工作意义感作为建言动机形成中能力评估和意义评估的操作性变量, 以期扩展我们对建言行为形成机制的认识。工作意义感和建言效能感同时作为中介变量, 共存于建言形成的心理过程中, 这正是建言的目标自组织模型的基本观点。二者的内在关联在新的理论中也进行了比较明确的说明。具体修改是: 我们在“理论基础”部分依据自组织目标系统理论, 提出了员工建言的目标自组织模型及其基本观点。

意见 2: “目标动力学”作为全文的理论框架, 但对于理论推导并没有实质帮助。去掉这个 term, 假设依然成立。

回应: 谢谢您的评论。虽然我们的本意与您的看法差距较大, 但确实反映我们在文章中

没有把假设推导的理论基础与基本逻辑说明清楚，而且原文的模型缺乏清楚的说明，使得您对本文的理论基础存在疑虑。基于此，我们在此次修改中对“理论基础”和“研究假设”部分进行了很大的调整和修改。在修改稿中，我们首先在“理论基础”部分重新介绍了引入个体心理的自组织目标系统理论的必要性、基本逻辑和核心观点，进而说明了在当前建言研究面临动机视角与认知视角分割的理论困境时引入新理论的必要性和运用自组织目标系统理论的意义，最后我们应用自组织目标系统理论具体分析建言过程，构建了员工建言的目标自组织模型。从而使得自组织目标系统理论与建言研究的关系变得清晰，也使得本文的理论基础更加坚实，假设推导的逻辑也更加严谨和简洁。涉及到的修改内容已在正文中用紫色文字显示，请您审读修改稿。

意见 3：第 5 页第一行，“建言目标可以是内在目标(学习目标、创新目标、关系目标和自我实现目标)、外在目标(……)”，这是什么文献提出或发现的？或者来源于什么理论？

回应：非常感谢您的问题。原文对目标的这一分类来源于章凯(2014)的著作《目标动力学——动机与人格的自组织原理》第八章(p. 181–182)的一项实证研究结果。该引用已在正文中标注。

意见 4：论证不够有说服力，比如对假设 1 的论证中说领导对建言的采纳有利于建言目标的实现进程。但前面又说建言目标有许多种，那我们可以推论：如果个体建言目标是学习目标，那么无论领导采纳不采纳，跟学习目标的实现没有必然关系。

回应：非常感谢您的评论与问题！您所指出的这一问题，与我们在原文中的论述不够具体和清晰有很大的关系。然而，对于您所做的这个假设推论，我们也觉得有待商榷，并期待向您请教。

如果个体的建言动机来自学习目标(学习目标驱动的行为旨在获取信息和促进能力发展)，那么领导者是否采纳建言将会影响该建言者对此次建言过程的评估，包括建言能力的评估和建言同个人发展关系的评估。例如，如果领导采纳了员工的建言，而驱动员工建言的是学习目标，那么该员工会将此次建言视为一次成功的学习经历，来自领导者的积极反馈不仅能够增强其继续学习的信心，还能让其感受到以这种方式进行学习意义，从而可以进一步增强学习目标，使其产生更强的动力作用，促进个体后续的建言行为。这也正如工作特征模型所揭示的，在内在动机驱动行为的过程中，反馈依然具有重要的激励作用，建言采纳无疑就是一种积极的反馈。

为了更加系统和清晰地揭示心理目标在建言采纳作用于员工建言的机制中的作用，我们在修改中对此进行了新的理论建构(如修改稿的图 1 所示)，运用自组织目标系统理论提出了建言的目标自组织模型，将“员工建言——建言采纳——员工再建言”这样一个完整的互动过

程展现出来，并对其中逻辑做了详细的阐述。这一理论模型可以帮助读者更明确地理解全文的逻辑和假设推理过程，希望有助于您更好地了解我们的逻辑思路。顺便说明一下，在修改稿中我们取消了“建言目标”的表述，以防止读者认为这是心理目标的一个类型。

意见 5：图 1 非常费解，虚线框是用来解释实线框的吗？还是有因果关系？

回应：非常感谢您的意见。为了更好地运用自组织目标系统理论来分析研究问题，我们在进一步分析建言过程和完善理论逻辑的基础上，删除了原来的图 1，重新绘制了两张理论示意图，分别是“图 1 员工建言的目标自组织模型”和“图 2 建言采纳促进员工建言的整合机制模型”。图 1 是我们从个体心理的自组织目标系统理论出发，构建的员工建言理论模型，旨在揭示“员工建言——建言采纳——员工再建言”这一闭环过程的心理机制，便于我们理解员工建言行为的完整逻辑；图 2 是基于图 1 的理论逻辑，在分析研究问题的基础上构建的假设模型，即建言采纳促进员工建言的整合机制模型，主要聚焦于本研究的具体研究对象，是具体的实证研究模型。此外，在本次修改稿中，我们还对新的图 1 进行了详细的解释。

我们新提出的建言的目标自组织模型的具体内容同我们对问题 4 的回复，您也可审读修改稿。修改后图 2 的研究假设模型请见下图，我们在正文中也用紫色字体进行了说明。

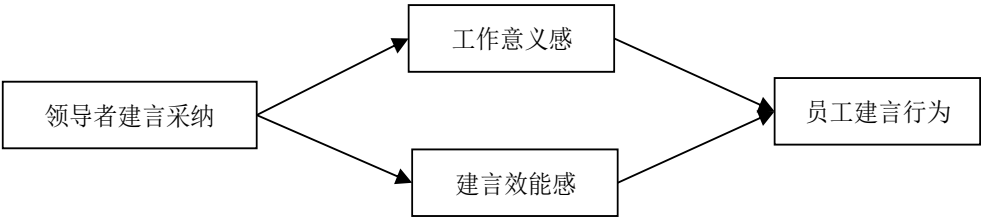


图 2 建言采纳促进员工建言的整合机制模型

意见 6：注意引用文献的格式，“理论基础”的第二段第三行。

回应：非常感谢您的意见。我们已将引用的文献放在相关引文的最末，以表示以上内容都是来自引用文献。此外，我们也对文章其他部分的引文格式进行了核查，确保不再出现类似的文献引用格式错误。详细修改可见正文。

意见 7：CFA 结果中，要报告每个备择模型和 M0 之间的 $\Delta\chi^2$ 。

回应：非常感谢您的指点。我们已按要求报告了每个备择模型和 M0 之间的 $\Delta\chi^2$ 。此外，由于我们原来是用 AMOS 软件检测 CFA 结果，用 Mplus 进行假设检验，现为了保持一致性，所以本部分我们也用 Mplus 重新进行 CFA 检验，并在正文中用红色标注了所有的修改之处，

详细结果请见正文第 8–9 页验证性因子分析部分。

意见 8: 每个上级对应多少下属？作者说回收领导问卷 73 份，员工问卷 252 份，那么这应该是一个 nested data，要在 MPLUS 中构建 nested model，不能直接在个体层次上分析。

回应: 非常感谢您的指点。本研究共回收领导问卷 73 份，员工问卷 252 份，确实是 nested data。因此，我们按照您的建议，重新在 Mplus 中构建了 nested model，重新进行假设检验。首先，我们通过结构方程模型拟合程度来判断理论模型与实际数据之间的匹配效果；其次，我们通过 Mplus 构建跨层模型对整体模型的主效应和中介进行检验，其中，我们还运用蒙特卡洛(Monte Carlo)Bootstrapping 方法对本研究提出的中介效应进行了交叉检验。涉及到的修改内容已在修改稿正文中用紫色标出。

编委意见

意见 1: 作者采用目标动力学的理论框架，研究了领导建言采纳对员工建言的影响作用，同时检验了工作意义感和建言效能感在二者关系中的中介作用，研究具有一定的新意。但在理论贡献，数据分析等方面存在的问题，需要进一步修改，具体内容如下：跟两位审稿人的意见一样，我们认为该研究的理论基础存在一定的问题。目标动力学作为理解一般的心理，动机，认知等过程具有整合的意义和作用，但作为本研究的理论框架，在逻辑推导过程比较费解。也就是说，如何通过该理论解释领导建言采纳影响工作意义和建言效能感，进而影响员工建言？分析起来不够具体，明确。建议作者参考审稿人的意见，完善该研究的理论框架。

回应: 非常感谢您对本文所采用的理论基础和研究内容的肯定，也非常感谢两位审稿人提出的富有建设性的建议和问题。我们深入思考后确实感觉原文在理论基础、理论贡献的论述方面存在比较突出的问题，数据分析的方法也不够严谨。对这些问题，我们在修改中一一进行了改进和完善。同时，也感谢您的信任，给我们修改的机会，从而促使我们更加深入地思考和分析建言背后的理论问题，并提高实证研究的严谨性。经过这次修改，我们不仅仅将本文定位为借用一个理论来进行一项实证研究，而是更多地强调对于建言行为的理论分析与开发，希望通过一个兼顾理论开发与实证检验的研究推动对于建言行为的进一步认识。

经仔细思考和斟酌，我们在此次修改中对“理论基础”和“研究假设”部分进行了很大的调整和修改。在修改稿中，我们首先在“理论基础”部分重新论述了引入个体心理的自组织目标系统理论(注：“目标动力学”的核心思想)的必要性、基本逻辑和核心观点，进而说明了在当前建言研究面临动机视角与认知视角分割的理论困境时引入新理论的必要性和运用自组织目标系统理论的意义，最后我们应用自组织目标系统理论具体分析建言过程，构建了员工建

言的目标自组织模型(请见下图 1)。从而使得自组织目标系统理论与建言研究的关系变得清晰,也使得本文的理论基础更加坚实。修改稿图 1 系统地分析了“员工建言——建言采纳——员工再建言”的完整互动过程,避免了从目标动力学直接到研究假设推导的逻辑跳跃性,从而帮助审稿专家和读者更好地理解本文研究建言的理论基础。同时,我们对图 1 的逻辑进行了详细的解释。涉及到的修改内容较多,已在正文中用紫色字体标出,请您参阅我们给审稿专家的回复和修改稿。新构建的理论模型如修改稿图 1 所示(请见下图)。

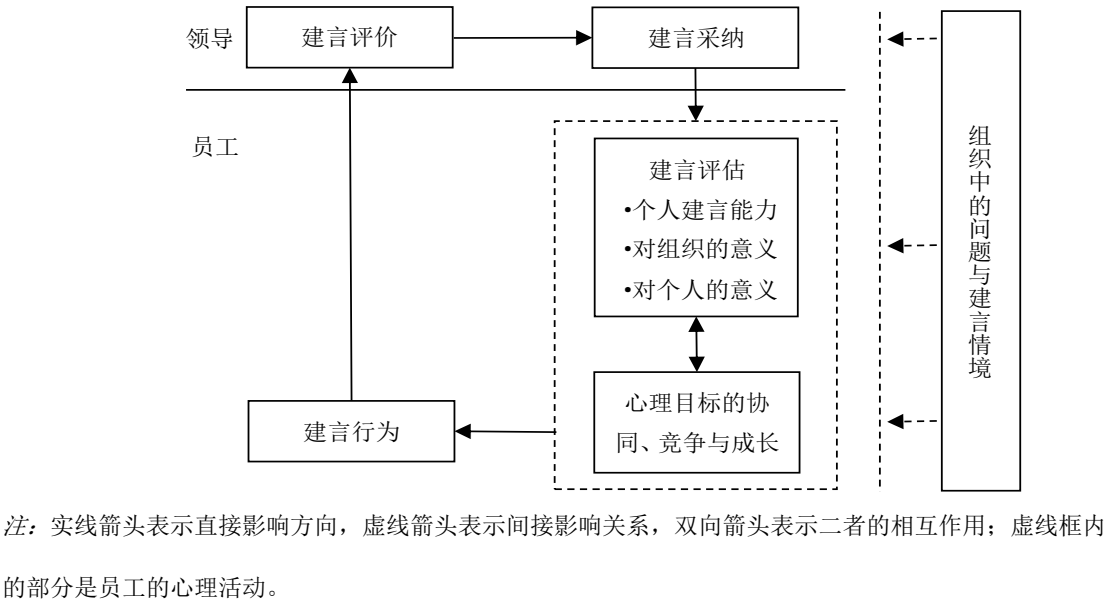


图 1 员工建言的目标自组织模型

意见 2: 两个中介变量的选取也应该有一个整合的理论和逻辑,为什么研究者两个变量,为什么将它们放在一起? 理论依据是什么?

回应: 感谢您的评论与问题,确实如您所言,两个中介变量的选取应该有一个整合的理论和逻辑,我们正是希望为此提供一个整合的理论和逻辑,研究本文的一个重要目的就是要解决这一问题。很抱歉,我们在原文中没有阐述清楚,我们在这次修改中进行了比较系统的论述,希望能较好地回答您的这些关切。

在现有的建言研究文献中,工作意义感和建言效能感分别来自动机视角和认知视角,由于两类理论视角的分割,二者很难统一到一个理论模型中。但就现实世界而言,认知过程与动机过程在个体的心理世界必然是统一的。理论世界和现实世界的背离预示着我们z需要更好的理论,这就是我们在本研究中引入一个新的理论——个体心理的自组织目标系统理论——的原因。为此,我们对“问题提出”部分进行了修改,增加的内容亦请见正文第 1 页问题提出部分第 2-3 段。

为了整合建言的动机与认识视角,我们引入和运用了自组织目标系统理论,提出了建言行为的一个整合性理论,即员工建言的目标自组织模型。该理论强调了个体行为背后认知和

心理目标的交互影响在动机形成中的作用,主张认知和动机的整合性机制能够帮我们更完整地认识建言行为背后的复杂心理过程。根据该模型,结合我们所研究的问题,我们分别选择了建言效能感和工作意义感作为建言动机形成中个人建言能力评估和建言意义评估的操作变量,以期扩展我们对建言行为形成机制的认识。工作意义感和建言效能感同时作为中介变量,共存于建言形成的心理过程中,这正是建言的目标自组织模型的基本观点。二者的内在关联在新的理论中也进行了比较明确的说明。

具体修改是:我们在“理论基础”部分依据自组织目标系统理论,提出了员工建言的目标自组织模型及其基本观点。内容请见正文第 4-5 页理论基础部分第 7-9 段。

意见 3: 图 1 的目的是帮助读者理解研究的逻辑,但如果提到了目标实现过程和建言动机,那就应该在后面的研究中测量这些变量,即是否建言采纳影响了目标实现,同时,工作意义感和建言效能感是否影响了建言动机。

回应: 感谢您的意见。我们在原稿中绘制的图 1 是混合了研究的理论基础和研究的假设模型,正如审稿专家 2 所指出的,这容易造成费解和误解。为了避免这类问题,我们在修改稿中严格区分了研究的理论基础和研究假设模型,为此我们删除了原文的图 1,重新绘制了两个示意图,分别是“图 1 员工建言的目标自组织模型”和“图 2 建言采纳促进员工建言的整合机制模型”。图 1 是我们从个体心理的自组织目标系统理论出发,构建的员工建言理论模型,旨在揭示“员工建言——建言采纳——员工再建言”这一闭环过程的心理机制,便于我们理解员工建言行为的完整逻辑;图 2 是基于图 1 的理论逻辑,在分析研究问题的基础上构建的假设模型,即建言采纳促进员工建言的整合机制模型,主要聚焦于本研究的具体研究对象,是具体的实证研究模型。此外,在本次修改稿中,我们还对新的图 1 进行了详细的解释,内容已在正文中用紫色突出显示(请见正文第 4-5 页理论基础部分第 8-9 段)。我们新提出的建言的目标自组织模型的具体内容同我们对问题 1 的回复,您也可审读修改稿。

意见 4: 作者认为该研究“运用大样本问卷调查”,但样本只有 236 个下属和 73 位主管,是否可以称为大样本?

回应: 感谢您的指正。原来的表述确实有失妥当,因此我们已在表述中将“大样本”删去,修改后的表达为“运用基于问卷调查的定量研究方法检验研究假设的可靠性”。

意见 5: 数据分析部分。审稿人也提到,数据是 nested 的,因此,应该用 HLM 或 Mplus 来分析数据;

回应: 感谢您的意见。我们已经用 Mplus 建立 nested model 来进行数据分析,详细的修

改内容与我们对审稿专家 2 的第 8 条意见回复一致, 请见上文。具体的修改内容也已在修改稿正文中用紫色字体标出(请见正文第 9-11 页假设检验部分)。

意见 6: 请参考两位审稿人的意见进行修改。

回应: 非常感谢您的意见。我们认真考虑了两位审稿人及编委的意见, 并仔细对相应部分进行了修改。详细的修改内容可参见以上回复或正文紫色部分的修改之处。感谢您的支持和帮助!

参考文献

Mayer K. J. & Sparrowe, R. T. (2013). From the editors: Integrating theories in AMJ articles. *Academy of Management Journal*, 56(4), 917-922.

艾伯特 班杜拉(2016). 社会认知理论的形成与发展. *管理学中的伟大思想: 经典理论的开发历程* (徐飞, 路琳, 苏依依译). 北京: 北京大学出版社.

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.

章凯. (2014). 目标动力学: 动机与人格的自组织原理. 北京: 社会科学文献出版社.

第二轮

审稿专家 1

意见 1: 建言行为对于快速变革中的组织发展和竞争力的形成显得非常重要, 然而, 制约建言的因素非常多, 领导建言采纳也应该是一个重要的影响因素。本研究试图构建和解释从员工建言到领导采纳, 再到员工再建言的循环机制, 对于完整地理解建言行为有帮助; 此外, 运用章凯提出的整合动机与认知的心理目标系统, 将长期分隔的动机和认知结合起来, 这种基于国内的理论建构来解释心理机制是一种有价值的探索。由于是创新性的行为, 所以, 挑战也自然大一些。如何把理论的起点梳理清楚, 还是需要完善两个方面: 第一, 自组织的目标系统理论到底是内生的, 还是外生的, 还是内外结合的? 如果是内生的, 那领导建言采纳是什么作用?

回应: 首先, 非常感谢您对拙文的肯定, 尤其是您认为“基于国内的理论建构来解释心理机制是一种有价值的探索”, 这一点令我们深受鼓舞。同时也感谢您的问题和宝贵建议, 由于论文篇幅限制, 我们无法对相关理论做详细的解释和说明, 自然会留下一些疑问。下面

对您的两方面问题简要说明如下，希望可以解除您的疑惑。

自组织目标系统理论本身作为一种理论，很难说是内生的还是外生的，故而我们猜想您是想询问：个体自组织目标系统是内生的、外生的，还是内外结合的？如果问题是这样，自组织目标系统理论认为，个体心理目标系统的形成是心理系统自组织的产物，是涌现出来的，因此具有很强的内生特点；但同时，这一涌现过程需要具备一定的心理条件，这一条件的形成很大程度上受到环境的影响，是个人与环境相互作用的结果。领导者的建言采纳是试图驱动建言的心理目标占据优势并形成建言动机的必要条件，它是激励员工持续建言的必要条件。

意见 2：第二，心理目标系统的构成要素到底是普遍的，还是特定的？普遍的应该包含什么核心维度？如果是特定的，又有哪些特殊要素？否则，操作和检验起来比较主观，不能满足科学的可重复检验的标准。

回应：自组织目标系统理论认为，心理目标系统的基本构成要素在类型上是普遍的，心理目标的运行规律也是普遍的，但同一种心理目标在内容和强度上会具有一定的文化差异和个性差异，但本质内容是相同的。例如东西方人都有关系目标，但欧美人的关系目标的内容与强度同中国人的可能会有一定的差异，不同个体间的个性差异也会比较突出。研究发现，中国企业员工的心理目标可分为三大类：内在目标（包含学习目标、创新目标、关系目标等）、外在目标（物质生活目标、职业安全目标和工作-生活平衡目标等）和社会目标（职业发展目标、社会地位目标等）（章凯，2014）。在一定条件下，只有占据优势地位的心理目标才会形成动机，驱动和组织行为，因此，具体到驱动某个个体特定行为的心理目标，其内容会因人因情境而异。当然，自组织目标系统理论还在不断发展中，个体心理目标系统的构成未来需要针对更多样本的研究和跨文化研究。但与成就目标理论类似，可以对其进行科学研究。

.....

审稿专家 2

理论和方法上的问题仍然没有解决，理论框架和模型之间是脱节的，数据分析方法仍然是单层的。作者太执着于所谓的“自组织目标理论”了，但从这两稿的论述来看，这个理论非常晦涩难懂，而且理论贡献不清晰，跟作者的模型之间的关联也很松散。

意见 1：尽管作者花了大量篇幅解释“自组织目标系统理论”这一理论，但非常晦涩，这一理论的贡献不够清晰，为什么能够作为全文的理论框架也仍然不够有说服力。比如，所谓的“自组织”到底是什么含义？跟建言有什么直接关联？为什么建言目标有“自组织”的特

点？其实社会心理学中的 **motivated social cognition** 完全能够用来解释个体是如何在受到目标驱动的情况下进行认知，也能体现作者所说的“动机”与“认知”的整合。

回应：感谢您的意见。为了让读者更好地理解“自组织”这一概念，我们在修改稿中进行了更加详细的解释，希望有助于您准确理解这一概念。

关于自组织与建言的关系，简单地说可以这样理解：建言作为一种个体行为，是由动机驱动；动机形成于占优势地位的心理目标（例如成就目标理论说的成就目标）；心理目标是自组织和自驱动的。在文章修改中，我们增加了这样的论述（请见正文第 3 页）：**建言作为一种有意识和有目的的行为(Morrison, 2014)，既发端于相关心理目标的驱动与组织，又服务于建言者心理目标的实现与成长；驱动建言的心理目标在目标系统中一旦占据优势地位，就会驱动和组织个体的认知活动，组织建言内容和选择建言方案，并在一定条件下发动建言行为。**

至于社会心理学观点“**motivated social cognition**”，感谢您的推荐。它在本质来源于社会认知理论。该观点主要关注动机如何影响认知，认为动机会通过有偏见的认知加工过程（包括获得、建构和评价信息）来影响推理（Kunda, 1990），主张动机可以启动认知过程，并影响认知过程的类型和性质（Dunning, Kunda, & Murray, 1999）。这些关于动机与认知关系的观点确实能体现“动机”与“认知”的整合，与自组织目标系统理论的主张（激活并占优势的心理目标驱动和组织信息加工和信息建构过程）有些类似，但动机性认知将动机定义为与推理（reasoning）的任务结果有关的偏好和愿望（Kunda, 1990），这样理解的动机还是一种社会认知的观点，问题是：这样的动机为什么和如何影响认知过程的类型和性质？我们理解，这个问题在动机的认知框架中很难完全说清楚。因此，与其它社会认知理论（观点、视角）一样，**motivated social cognition** 不可能彻底解决动机问题，它们关于动机的本质和形成机制的认识与动机的自组织目标有根本的差别。另外，我们研究相关文献后发现，**motivated social cognition** 只是认识动机与认知关系的一种理论视角，比较之后，我们认为，无论是对动机本身的认识还是在整合动机与认知关系的时候，自组织目标系统理论比这个观点都更全面和深刻。

意见 2：这种理论与模型上的脱节还体现在，如果按照图 1 和第 4-5 页的逻辑，使用“自组织目标系统理论”作为框架将推导出一个迭代性的模型，而不是现在这样一个单阶段的模型。而且模型中的关键变量也将发生变化，比如，“建言相关的心理目标”将是一个关键构念，

因为正是这个（些）目标的发展和变化，驱使员工提出或者不提出建言，而其建言的结果又促使这个（些）目标发展和变化……如此迭代。

回应：感谢您的意见，您对理论模型的理解也基本是正确地。心理目标本身就是动态的、自组织、自驱动的，因此是不断发展变化的，这是个体心理的常态。不过本文主旨不在于开发和检验这个理论模型本身，而是在于借鉴自组织目标系统理论的基本逻辑与思想，对于建言采纳影响建言行为的过程给予一个更完整的理论解释。为了防止误解和超越我们的实证理解本文，参考您的建议，我们把论文题目修改为“建言采纳如何促进员工建言：基于目标自组织视角的整合机制研究”。不过，诚如您建议，我们将在未来的研究中考量和检验心理目标对建言的作用。在未来方向中，我们增加了相应的表述。

意见 3：与上一条相关的是：这个“建言相关的心理目标”到底是什么？作者一再提到，但从未给出清晰的定义。比如在第 5 页最后一段提到，“试图驱动建言的心理目标在协同与竞争中占据优势地位是该目标能够发动和组织建言的前提条件。这依赖于两个基本条件：(1)心理目标驱动的建言行为能够取得积极的结果；(2)这些积极的结果能够反过来促进该心理目标的实现进程与成长……因此，建言采纳促进员工建言的心理机制主要有两条路径：其一是员工感知到的关于个人建言能力的信念，该变量水平高可让员工对自己的建言顺利完成充满信心；其二是对建言的意义评估，包括建言对个人的意义(例如预期建言对个人实现当前愿望和未来发展的积极影响等)和建言对组织发展的意义(例如相信建言有利于发现和解决妨碍组织发展的问题，使组织的未来更美好等)。”综合这些论述来看，是不是意味着，建言相关的心理目标是“个人成长”和“组织发展”？如果是的话，作者应该重点阐述为什么是这两个目标，以及在模型中体现出来这些目标的发展或变化。图 2 中的“建言效能感”、“工作意义感”也许是这些目标发展或变化的前因变量，但不能作为这些目标的代理变量。

回应：感谢您的意见。根据自组织目标系统理论的研究，我们在修改稿中明确陈述了这一问题：“驱动建言的心理目标可以是内在目标（学习目标、创新目标、实现自我价值目标等）、外在目标（物质生活目标、职业安全目标和工作-生活平衡目标等）或社会目标（章凯，2014）”（请见正文第 3 页）。这些目标都可能驱动建言，但是具体会因人因情境而异。此外，我们的确也认为建言效能感和工作意义感是驱动建言行为的心理目标的前因变量，而不是心理目标的代理变量。在本研究中，驱动建言行为的心理目标这一构念主要用于逻辑推理，以便读者更加清晰地理解自组织目标系统理论对解释员工建言机制的作用。如上所述，这篇文章是一个应用理论检验关系的研究，而不是直接去开发建言目标这一个新的概念，并检验

它与建言的关系。正如很多研究运用资源保存理论分析现象，形成假设，而不会直接测量“资源”一样。

意见 4: 建言行为是由员工自己报告的，这种测量在建言研究中很少见。而且中介变量和因变量是在同一时间、同一来源测量，无疑彼此间相关度会很高。这些应该在“讨论”中进行解释。

回应: 非常感谢您的建议。考虑到中介变量和因变量可能存在同源误差问题，我们在数据分析部分进行了相应的检验，并在文章中进行了报告（请见正文第 6-7 页），在讨论部分对其局限性也进行了说明与讨论（请见正文第 11 页）。

意见 5: 尽管分析方法中加入了 monte carlo 来估算中介效应的置信区间，但是针对这种 nested data 的路径分析方法仍然不对，在上一稿的审稿意见中我已经提过，要构建 HLM, 需要报告的系数是 GAMMA，而不是 BETA.

回应: 非常感谢您的意见。很遗憾，我们之前的修改稿虽然重新进行了数据分析，但未能注意采用正确的路径系数符号，在这一稿中我们已将报告的系数更正为 GAMMA，并报告了相应的标准误数值。根据 Preacher, Zyphur 和 Zhang（2010）给出的建议，当如我们这样存在数据嵌套时，应该构建多层次结构方程模型 MSEM 来进行检验，其中所有的变量和理论都在个体层次（Level 1）上，团队层次（Level 2）虽然没有实际的变量，但 Level 1 的变量有可能在较高层次上出现组间的变异，因此 MSEM 能够更准确地予以估计。在本研究中，研究模型的自变量、中介变量、结果变量都在 Level 1 上，其实是 1-1-1 模型的一个复杂版本，只不过中介和结果变量各有两个。与此同时，对于嵌套数据 1-1-1 模型里的中介效应，虽然 Mplus 也会给出间接效应的 Bootstrapping 估计结果，但这一结果不可信。根据 Preacher, Zyphur 和 Zhang（2010）的建议，在这种情况下，应该采用蒙特卡洛做分布估计来进一步检验中介效应，具体操作可参考网站 <http://www.quantpsy.org/medmc/medmc.htm> 上的要求和说明。详细修改内容请见正文第 9 页。

意见 6: 摘要中对数据的描述不准确，本文收集的并不是“236 对领导-员工配对数据”，而是“来自 73 位领导与 236 位员工的数据”。“配对数据”指的是领导与员工一对一。

回应: 非常感谢您的意见。原文这一说法确实有失妥当，我们已将相关表述修改为“来自 73 位领导与 236 位员工的数据”，详见正文的摘要部分。

.....

审稿专家 3

意见 1: 论文采用自组织目标系统理论能够比较圆满地解释领导建言采纳对员工后续建言行为的激励机制。研究贡献：一是构建出新的动机理论，对激励理论加以完善；二是丰富建言行为的发生机制解释，推进建言行为的研究进展。文章总体而言具有比较好的创新性，并已依据前两位审稿人的要求进行了仔细修改，可以刊发。目前存在问题主要是两个：一是关于理论自身问题。自组织目标系统理论是我国学者提出的新的动机理论。按照我的理解，该理论的主要特点是 2 个，自组织与目标动力。首先是自组织，“自组织是指系统不需要外界的特定干预就能够通过内部各子系统之间的合作与竞争形成新的结构(哈肯, 1988),”自组织确实是很多心理现象的特征，心理学家们采用自发概念创建理论，如马斯洛的自我实现理论，Deci 和 Ryan 的自我决定理论，所以当前理论可以归为人本主义思想理论，问题不大。其次是将目标作为自组织的机制，认为心理目标是个体心理活动的驱动者与组织者，目标通过协同与竞争实现对行为的驱动与组织，目标实现的进程是情绪、情感产生的基础。这些观点是合理的。目标是动机理论不能忽视的要素。目标本身带有张力，同时又涉及到认知，确实是包含认知与驱动因素的动机要素。近期自我决定理论也提出了目标内容理论，弥补原理论中目标的缺失所带来的动机理论缺憾。作者用目标来统合人类的行为具有一定的合理性，只是对目标的统合过程目前的表达有些复杂，不够清晰简明。最后就是关于理论的正确性问题，这是自组织目标系统理论目前最大的挑战，就是缺乏实证数据的支持。作者是否能够在未来研究部分中补充这一不足？

回应: 非常感谢您对论文价值的肯定和中肯的意见！为了使文章内容更加清晰明了，我们对文中的相关理论表述再次进行了梳理，采用了编委的意见，删除了原来的理论模型（原图 1），简化了相关表达，并做了一些补充说明，使理论内容更加清晰简明。此外，对于自组织目标系统理论的正确性问题，我们补充了一些文献介绍，对我们自己提出的建言的目标自组织观点，未来还会继续检验，为此我们在未来研究方向部分也增加了表述。

意见 2: 关于自组织目标系统理论的细节内容，我有一点儿不同看法，作者将心理目标区分为“内在目标(例如学习成长目标、关系目标)、外在目标(例如均衡生活目标)和社会目标(例如社会地位目标)三大类，.....(章凯, 2014)。”“社会目标(例如社会地位目标)”是否是外在

目标？请作者思考。因此，在本文中，作者需要更加明晰地表达自身理论观点及逻辑推导；但同时在表达其他动机理论的不足时语言需要谨慎一些。因为只有非常详尽地系统比较过已存的理论，才能够准确评价这些理论的优劣之处。希望作者能够进一步梳理思想观点，精致语言文字。

回应：感谢您的意见和建议。首先，我们认为，社会目标是兼具内在属性与外在属性的目标，应该是有一定内在属性的外在目标或内化的外在目标，而不是完全等同于外在目标。以社会地位目标为例，个体追求一定的社会地位，既是因为感知到了社会地位带来的外在回报，也因为在中国文化中，提升社会地位同时可以带来关系目标和自我实现目标的满足。其次，我们也仔细修改了评价其他理论的表达，请见正文第 2 页。

意见 3：关于采用自组织目标系统理论解释员工建言的机制问题。自组织目标系统理论的优势是动机与认知的结合。作者建构的员工建言理论模型具有一定的合理性。自我决定理论认为基本心理需要是先天存在的，确实不解释需要从何而来问题；社会认知理论无法解释“什么产生动机”问题。作者通过自组织目标理论区分出工作意义和建言效能感两种中介机制，这是研究的最大贡献，值得肯定。但是缺陷在于作者并没有将建言者的心理目标系统状态(例如目标协同、竞争等)直接纳入研究变量。如果模型中能够直接测量心理目标系统状态，将能够实证理论，同时让读者对用理论解释建言行为的过程更加直白。目前建议作者用更加简练与直白的语言解释自组织目标系统理论的指导过程，并且在未来的研究内容部分强调检验心理目标变量的意义及具体工作内容。

回应：感谢您的意见。正如您指出的，在本文中我们并没有将建言者的心理目标系统状态(例如目标协同、竞争等)直接纳入研究变量，我们主要是运用自组织目标系统理论分析建言采纳影响员工建言的机制与效果。为此，我们在修改中一方面修改了论文题目，使题目与研究内容更加吻合，另一方面根据您的建议修改了未来研究方向的表述。

意见 4：此外，所得到的管理建议很平常，文章是否能够从员工角度提些管理建议？

回应：非常感谢您的意见。我们重新写作了研究的管理启示，希望符合您的期望。

意见 5：总之，从自组织目标系统理论来解释建言是一种非常好的尝试，这种理论构建及试图指导实践的做法值得鼓励。到目前为止，作者已花费大量精力修改与完善文章，文章的质量已达到较高水平。建议刊发。

回应：非常感谢您的肯定。我们认真考虑了各位评审专家和编委的意见，进一步修改了文章的内容，使其逻辑更严谨、语言更精炼，内容更加简洁。同时，我们也希望本文能够推动建言研究的理论发展。

.....

编委意见：

经过上一轮的修改，作者明确了理论。作者采用自组织目标系统理论作为该研究的基础，但三位审稿人对该理论都提出了不同的疑问和建议，如，“为什么（该理论）能够作为全文的理论框架也仍然不够有说服力。比如，所谓的“自组织”到底是什么含义？跟建言有什么直接关联？为什么建言目标有“自组织”的特点？”再如，该理论是内生的，还是外生的，其构成要素是普遍的，还是特异的？等等。本人也认为该理论过于宏大，可以解释人类的所有行为。当然，作为本土学者形成的理论，该理论也确实有可取之处。基于此，建议作者做如下修改。

回应：非常感谢您对审稿专家问题的归纳和您对本研究的肯定。各位审稿专家的问题让我们有了更多的思考，也做了相应的修改。具体说明请见上面的相关介绍。

意见 1：简化问题提出一节（1.1），现在这一节已经有 5 页半之多，成为了一个理论介绍部分，建议压缩在 1 页之内，只提研究的问题及意义。

回应：针对第一节（1.1）部分，我们已经压缩并重写了部分内容，除必要的研究背景和理论介绍外，我们更多地介绍了本研究的问题和意义。详细修改请见正文。

意见 2：在 1.2 的研究假设部分加入理论部分，将之作为研究假设的得出的逻辑和理论支撑。

回应：非常感谢您的具体建议。我们在研究假设部分简化了理论表述，修改了理论假设的推导，首先运用自组织目标系统理论提出了建言的目标自组织观点，重新分析了建言行为产生的心理机制，为假设的逻辑推导提供基础理论支撑。更多详细修改请见正文。

意见 3：在理论部分，加入一些针对建言的理论，结合自组织目标系统理论推导假设，这样会更有针对性。

回应：感谢您的建议。我们在修改稿中引用了建言的研究文献，区分了两类建言行为，

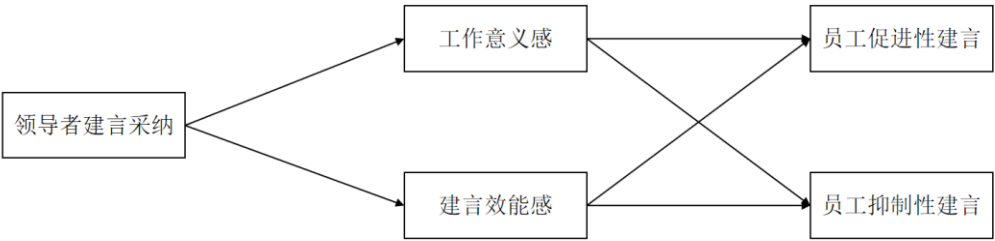
并据此分析和提出了研究假设。修改请见正文。

意见 4：删除图 1，如果采用图 1，那么其中涉及到的变量，应该在后续测量中有所体现。

回应：感谢您的建议。为了使文章更加精炼，前后逻辑衔接紧密，我们按要求删除了图 1，并修改了相关表达。具体的修改内容详见正文。

意见 5：修改图 2，加入两种建言行为，以便跟最后的检验模型一致。

回应：感谢您的建议。我们已经将图 2 中的“员工建言行为”改为“员工促进性建言”和“员工抑制性建言”（如下图），以便与检验模型一致。



意见 6：文章内容偏长，建议控制在 12000 字以内。

回应：感谢您的意见。我们在此次修改中尽力精简文字，目前修改稿的篇幅已经有大幅度压缩，如果再缩减又会影响内容的清晰性和完整性。考虑到本文需要引入一个新的理论基础来引领整个研究，我们在理论表述上相对较多，盼望您的理解与支持！

参考文献

Dunning, D., Kunda, Z., & Murray, S. L. (1999). What the commentators motivated us to think about. *Psychological Inquiry*, 10, 79-82.

Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480-498.

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233.