

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：新员工工作重塑会带来积极的结果吗？领导成员交换与个体传统性的作用

作者：胡巧婷，王海江，龙立荣

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：新员工社会化在研究中能否体现？

回应：感谢您的建设性提问！我们认为本研究在以下方面体现出了新员工社会化：第一，本文的研究问题是“在现代组织中如何将新员工转变成高绩效且有创造力的员工”。结合 Feldman（1976）对组织社会化的定义，即组织社会化是员工从外部人转变为具有参与性和效益性的内部成员的过程，而“高绩效且有创造力的员工”在一定程度上可以对应定义中“具有参与性和效益性的内部成员”。因此，可以将任务绩效、创造力视为反映新员工社会化结果的指标。Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo 和 Tucker（2007）在对过往关于新员工社会化的研究进行综述时也指出，任务绩效常常被作为新员工社会化的结果变量，并呼吁未来研究在结果变量上多关注新员工的创造力。第二，不同于过往研究中所采用的不确定性减少的视角，本研究基于 Cable, Gino 和 Staats（2013）提出的新员工自我表达（self-expression）的理论视角，并结合工作重塑的定义，认为工作重塑是新员工自我表达的一种方式。Wrzesniewski 和 Dutton（2001, p. 195）在一篇概念性的文章里也提出，工作重塑——一个体在工作中自发实施的一系列改变任务或关系边界的行为——可能有利于新员工的组织社会化（“Socialization programs and employee training would benefit from a recognition that this kind of activity occurs. In organizations in which crafting behavior is a means for growing a job or developing an employee, active acknowledgment and encouragement of job crafting are likely to yield tangible and intangible benefits”）。同样地，Ashforth, Myers 和 Sluss（2012, p. 162）也将工作重塑视为新员工适应组织环境的重要方式，因为“环境的动态性和复杂性使得工作重塑变得越来越普遍和常规化”。在现代组织中，成功的组织社会化也需要新员工自身去塑造工作，以便更好地服务于组织的目标。实际上，已有研究发现新员工在就业初期会调整他们的工作内容（Ashforth & Saks, 1995；Feldman & Brett, 1983）。另外，Cheng, Costantini 和 Zhou（2019）

等人的实证研究也发现工作重塑可以帮助新员工提升组织内部人的感知。从这些研究中不难看出，一种以员工为中心的组织社会化过程正在受到关注。这种社会化的过程更加尊重新员工的个体差异，更加强调释放他们的主动性和创造性。而本文正是基于 Cable 等人（2013）的理论观点和工作重塑的相关研究，旨在探讨一种以新员工为中心的组织社会化过程。

意见 2：角色理论是否能够支撑理论推导？

回应：您对角色理论在本文中的应用提出了几个非常有建设性的问题和意见，这促使我们对该理论的适用性做了深入的思考。我们意识到角色理论是一个非常宽泛的理论，虽然它也能解释我们模型当中变量与变量之间的关系，但似乎并没有和新员工社会化的文献有着很紧密的联系和对话，这就导致文章在体现新员工社会化方面显得不足和薄弱。

Cable 等人在 2013 年提出了在组织社会化实践中应鼓励新员工进行自我表达的观点。他们认为新员工有自我表达的需求和冲动，因为新的组织环境为新员工提供了一个新的开始和起点，一次展现“我是谁”和“我能做什么”的机会（“entering a new organization offers a rare fresh start for newcomers, a chance to show who they truly are and what they can do”, Cable et al., 2013, p. 2）。在新员工社会化过程中，如果允许和鼓励新员工进行自我表达，那么可能会让他们对工作更加投入，并释放他们的热情和创造力。通过两个研究，Cable 等人（2013）发现在入职的早期阶段，强调新员工自我表达的管理措施，相对于强调新员工组织认同的管理措施，更能够提高新员工的工作投入和降低新员工的离职率。Cable 等人（2013）关于新员工自我表达的理论视角及其研究发现与本文强调新员工工作投入和创造力的观点十分一致。在本次的论文修改中，我们借用 Cable 等人（2013）的理论视角，将工作重塑作为新员工自我表达的一种方式，并进一步考察 LMX 和个体传统性对新员工工作重塑的影响，以及工作重塑是否能带来高的工作投入和工作绩效（创造力和任务绩效）。

意见 3：是否有必要围绕角色理论进行推导？

回应：感谢您提出的问题！经过深入的思考和阅读新员工社会化的文献，我们决定结合 Cable 等人（2013）提出的新员工自我表达的理论视角和工作重塑的相关研究来推导假设。详见我们对您第 2 条意见的回应。

意见 4：题目不仅要追求趣味性，更要追求与研究内容的一致性。仅有一个前因变量情况下，“我的工作我做主：新员工工作重塑的前因与后果”这一题目显得过大。另外，我的工作我

做主么？文中不是强调了前因么？

回应：非常感谢您的意见！原题目中“我的工作我做主”是为了凸显“工作重塑”的含义，但为了让题目更加切合研究内容，我们将题目修改为“新员工工作重塑会带来积极的结果吗？领导成员交换与个体传统性的作用”。

意见 5：角色理论的核心是什么？本研究是否真的能以该理论为核心进行论述假设？请作者思考，尤其是重塑与投入、绩效的关系。工作角色是什么？感觉作者把握的并不是十分恰当。

回应：感谢您所提出的关于角色理论在本文中的适用性的意见。角色可以理解为：当个体处于一定社会地位时，依据社会期望和主观能力，在适应环境的过程中展现的行为模式（乐国安，2017）。角色理论是研究个体在社会互动中扮演角色及其行为规律的理论（Katz & Kahn, 1978），其核心思想是社会塑造自我，自我反过来产生社会行为（张若勇，刘光建，徐东亮，牛婉婕，2016）。受您意见的启发，我们意识到角色理论是一个非常宽泛的理论，虽然它也能解释我们模型当中变量与变量之间的关系，但似乎并没有和新员工社会化的文献有着很紧密的联系和对话，这就导致文章在体现新员工社会化方面显得不足和薄弱。因此，在修改稿中我们采用了 Cable 等人（2013）提出的自我表达的理论视角和工作重塑的相关研究来进行假设论述。详见我们对您第 2 条意见的回复。

意见 6：文中“我们对 125 名企业的新员工进行了四轮追踪调查”这个表述欠恰当，研究只是用了 125 名员工的数据；本研究可以定位为追踪设计么？不足部分又是如何阐述的？

回应：感谢您指出我们的问题！不少学者在对纵向研究进行定义时都强调了研究者需要对主要的研究变量进行三次或以上的重复测量（Kelloway & Francis, 2013; Ployhart & Vandenberg, 2010），而本研究只对工作重塑和工作投入进行了两次重复测量，因此不能称为严格意义上的纵向研究。为了使表达更为准确，我们已将“我们对 125 名企业的新员工进行了四轮追踪调查”修改为“我们对 256 名新员工进行四轮问卷调查，最终得到 125 份有效的匹配问卷”。

意见 7：领导评价下属，是一对一个评价还是一对多评价？如果是一对多评价是否需要考虑领导评价的影响？

回应：非常感谢您对我们数据分析方面的指导！在本研究中，为了更好地获取对员工评价的数据，我们让员工的导师对其任务绩效和创造力进行了评价。员工的导师大部分由经验丰富的老员工担任，其中部分导师也是该员工的直接领导。经过对导师评价类型的梳理，我们发

现在最终的有效样本中：一对一（一名导师评价一名员工）占 50%，一对二（一名导师评价两名员工）占 13%，一对多（一名导师评价三名及以上的员工）占 37%。由于大部分员工的绩效评价属于一对一的情况，故我们未采用多水平分析的方法。考虑到可能存在导师评价的影响，我们将导师评价作为一个变量予以控制，但控制的结果并没有影响假设路径的显著性。

意见 8：授权提升 LMX 质量；高质量 LMX 一定意味着授权么？

回应：感谢专家的提醒和提问！高质量的 LMX 可能不一定意味着授权，因此在这次修改中，我们将这一观点进行了弱化。另外，我们控制了领导的威权行为及其与 LMX 的交互作用对工作重塑的影响，目的是为了排除这样一种可能性解释：如果领导方式是权威型的（要求下属听话），那么高的 LMX 反而会降低员工的自我表达和工作重塑。但数据的分析结果并没有支持这样的可能性解释，而是表明高质量的 LMX 与工作重塑成正相关。

意见 9：到底何谓工作角色？联系上文角色演绎，审稿人认为无论是改变自身还是改变工作边界，这个过程均可理解为角色演绎，只是方式不同；请作者思考或文献支持相关论述。

回应：感谢您指出我们在假设推导方面的问题！我们同意您对角色演绎的理解和解读。由于修改稿不再使用角色理论进行假设推导，我们对相关文字表述进行了删除和修改。

意见 10：“增加工作资源”、“增加挑战性工作要求”这两个维度，能否提升工作意义，审稿人认为应结合前文提及的核心维度提供更直接的理论或实证支持。

回应：非常感谢您的建议！根据您的建议，在修改稿中我们论述了拓展型工作重塑的两个维度（即增加工作资源和增加挑战性工作要求）为何有助于提升心理意义。一方面，增加工作资源（如人际互动、学习机会）有利于帮助员工实现工作目标（Bakker, Tims, & Derks, 2012），而工作目标的达成可以帮助员工从工作中找到自我的价值，即获取心理意义（Kahn, 1990）。另一方面，Tims, Derks 和 Bakker（2016）的实证研究也发现“增加工作资源”和“增加挑战性工作要求”可以通过提高人-职匹配而提升工作意义。

意见 11：Autonomy/control 影响 job crafting，这个没问题；job crafting 是否影响 autonomy？

当前表述无法推导出塑造提升心理安全。

回应：感谢您的建议，我们在修改稿中对相关的假设推导进行了完善。Demerouti, Bakker

和 Halbesleben (2015) 认为员工通过改变任务或关系的边界很可能会改变工作的特征 (如自主权), 并运用日志法验证了增加工作资源会通过增加自主权和工作投入来积极影响任务绩效。可见, 在重塑工作时, 员工可以体会到对工作的一种控制感, 而这种工作控制感会提升心理安全 (Kahn, 1990)。

意见 12: 在研究方法中, 补充数据分析方法这个部分。

回应: 感谢您的建议! 我们在正文中补充了“2.3 分析策略”部分。

意见 13: 在假设检验中, 研究模型的拟合情况如何?

回应: 感谢您的提问! 我们已在原文中补充报告了研究模型的拟合情况 (详见 3.3 假设检验第一段)。根据拟合指标 ($\chi^2(41) = 43.47$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.02) 可以判断理论模型的拟合优度好。

意见 14: 现有数据完全可以体现出时间点间变量的变化, 如重塑 t2-t1, 投入 t2-t1, 可参考 Does work engagement increase person - job fit? The role of job crafting and job insecurity <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879113001759>

回应: 感谢您的建议! 我们仔细研读过该文章, 很受启发! 在数据分析方面, 我们控制了 T1 的工作重塑和工作投入。虽然没有直接研究和假设变量的变化, 但我们考虑了变量的初始水平, 这在一定程度上也体现出了结果的稳健性。

意见 15: 哪些结果能体现“新员工社会化”?

回应: 非常感谢您的意见! 本研究基于 Cable 等人 (2013) 提出的新员工自我表达的理论视角, 并结合工作重塑的定义, 认为工作重塑是新员工自我表达的一种方式。Wrzesniewski 和 Dutton (2001) 在一篇概念性的文章里也提出, 工作重塑作为个体在工作中自发实施的一系列改变任务或关系边界的行为, 它可能有利于新员工的组织社会化。Ashforth, Myers 和 Sluss (2012) 也将工作重塑视为新员工适应组织环境的重要方式, 因为“环境的动态性和复杂性使得工作重塑变得越来越普遍和常规化”。另外, 结合 Feldman (1976) 对组织社会化的定义, 即组织社会化是员工从外部人转变为具有参与性和效益性的内部成员的过程, 我们认为可以将研究模型中的任务绩效、创造力视为新员工社会化的结果变量。Bauer 等人 (2007) 在对过往关于新员工社会化的研究进行综述时也指出, 任务绩效常常被作为新员工社会化的

结果变量，并呼吁未来研究在结果变量上多关注新员工的创造力。

意见 16: 文中“现有研究往往将组织社会化视为偏消极的过程（对新员工而言），例如，关注于如何减少新员工感知到的不确定性和焦虑”的表达较为不妥，该举例仅能说明研究关注了消极面，而不是将其视为消极过程。

回应: 非常感谢您指出我们文字表述上的问题！我们已将“现有研究往往将组织社会化视为偏消极的过程（对新员工而言）”这一表达修改为“现有研究往往关注组织社会化的消极面（对新员工而言）”。

意见 17: 文中“在过往关于新员工社会化的研究中，新员工的创造力往往受到忽视。然而，新员工身上的新想法、观点和专长都可以成为组织的重要资产（Rollag, Parise, & Cross, 2005）。因此，致力于不断创新的组织也需要充分发挥新员工的创造力”是想表达什么意思呢？审稿人的理解是先前研究中没有探讨对创造力的影响，如果是这样，后面这些论述是否恰当？

回应: 非常感谢您指出我们在文字表述上的问题！我们想表述的是：虽然新员工的创造力对组织很重要，但是目前很少有研究去系统地考察如何在组织社会化的过程中激发新员工的创造力。为了不引起歧义，我们对相关内容进行了修改或删除。

意见 18: “本研究探究了领导成员交换对新员工工作重塑的影响及其边界条件，充实了领导力对新员工工作适应影响的研究”，文中何处体现了适应？

回应: 非常感谢您的建设性提问！在本研究中，我们认为工作重塑是新员工工作适应的一种方式。Ostroff 和 Kozlowski（1992）提出新员工社会化的本质其实是一个调整和适应的过程。由于在新工作中或多或少会存在一些不匹配，新员工可能会个性化地调整工作来使其与个人特征更吻合，即通过工作重塑来更好地适应工作。Wrzesniewski 和 Dutton（2001）在一篇概念性的文章里也提出，工作重塑作为个体在工作中自发实施的一系列改变任务或关系边界的行为，它可能有利于新员工的组织社会化。Ashforth, Myers 和 Sluss（2012）也将工作重塑视为新员工适应组织环境的重要方式，因为“环境的动态性和复杂性使得工作重塑变得越来越普遍和常规化”。

意见 19: 调节作用显著，还讨论主效应不显著的意义么？

回应：非常感谢您的意见！我们在修改稿中的理论启示部分讨论了调节作用的意义，由于本研究中的假设 1（主效应）未得到验证，我们在讨论部分对可能的原因进行了讨论。

意见 20：“同时，由于工作重塑是从员工个人出发对工作进行调整（张春雨等，2012），因此也不能缺少管理者的正确引导，使新员工的工作重塑真正让组织和员工双方受益” 这个启示何来？

回应：非常感谢您的意见！根据工作重塑的定义，工作重塑是指员工在工作中自发实施的改变任务或关系边界的行为（Wrzesniewski & Dutton, 2001），可见，工作重塑是以员工为中心的主动性行为。因此，我们认为为了避免出现对个人有利但对组织有害的工作重塑行为，在鼓励新员工进行工作重塑的同时也不能缺乏管理者的适当引导。

意见 21：实践启示二的论述不够妥当，请回到文章前面的论述，LMX 是如何影响重塑行为的！此外，低传统性员工 LMX 不影响重塑，就不发展高质量 LMX 么？

回应：感谢您指出我们的问题！在修改稿中，我们围绕“LMX 对工作重塑的影响受个体传统性的调节”这一研究发现来阐述实践启示二。我们认为虽然低传统性员工的 LMX 不影响工作重塑，但这并不意味着对这些员工而言就不用发展高质量的 LMX，因为大量的研究表明 LMX 与员工很多的工作变量都有直接的相关。我们在修改稿中对相关表述进行了修改（详见 4.2 实践启示中的第二点）。

意见 22：实践启示三的论述不够妥当，研究没关注，实践没关注么？

回应：非常感谢您指出我们在文字表述上的问题！在此修改稿中我们对相关的论述进行了修改和删除。

参考文献

- Ashforth, B. E., Myers, K. K., & Sluss, D. M. (2012). Socialization perspectives and positive organizational scholarship. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 157–175.

- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36.
- Cheng, S. Q., Costantini, A., & Zhou, H. (2019, August). A model of newcomer job crafting: Implications for organizational socialization. *Paper presented at the Annual Meeting of Academy of Management Proceedings*, Sheraton Boston Hotel, Boston.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.
- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26(2), 258–272.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization* (2nd Ed.), New York: Wiley.
- Kelloway, E. K., & Francis, L. (2013). Longitudinal research and data analysis. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (pp. 374–394). New York, NY: Taylor & Francis.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- 乐国安. (主编). (2017). *社会心理学*. 北京: 中国人民大学出版社.

张若勇, 刘光建, 徐东亮, 牛婉婕. (2016). 角色期望对员工建言行为的影响: 角色身份与传统性的作用. *华东经济管理*, 30(10), 138-146.

.....

审稿人 2 意见:

本论文将新员工社会化和工作重塑这两个领域结合起来, 从工作重塑的视角分析新员工的社会化过程, 具有很好的理论创新性。论文采取 4 个时间点的取样设计, 并且采用上下级匹配的方式, 能较好的避免共同方法偏差, 比较难得。论文结构完整, 逻辑清晰, 方法科学, 数据分析合理, 写作较为流畅。总体而言, 论文质量较高。有一些意见, 提出如下。供作者参考。

意见 1: 在引言中, 作者阐述了变量选取理由, 主要是角色理论。但是在调节变量的选择时, 作者阐述的不够充分, 只有一句话“更进一步, 立足于中国文化情境, 本研究还探讨了个体传统性的调节作用。”这和角色理论连接不够, 略显突兀。建议作者可进一步补充, 比如是否传统性会影响到角色的理解、接受和演绎等。

回应: 非常感谢您的意见。通过深入思考角色理论的适用性, 我们发现角色理论似乎并没有和新员工社会化的文献有着很紧密的联系和对话, 因此, 我们在修改稿中决定采用自我表达 (self-expression) 的视角, 并结合工作重塑的研究来建构本研究的假设和模型。在自我表达的理论视角下, 工作重塑可以视为新员工自我表达的一种方式。员工的自我表达受到人际关系的影响 (Ward, Ravlin, Klaas, Ployhart, & Buchan, 2016), 而领导成员交换正是工作场所中一种重要的人际关系。传统性高的员工往往对上下级关系更加看重和敏感, 所以他们在做自我表达行为时 (如工作重塑), 会更倾向于考虑与上级交换关系的质量。因为新生代员工的文化价值观呈现出多元化的特点, 而传统性是衡量个体文化价值观的一个重要变量, 且可能会影响员工在与领导的互动过程中的自我表达行为, 所以我们选择个体传统性作为研究的调节变量。

意见 2: 在假设提出部分, 作者提出来 LMX 和工作重塑正相关。但可能也存在着其他解释。比如 LMX 代表了领导和下属的交换关系, LMX 高说明领导和下属具有较好的社会交换, 下属是领导的圈内人。但是高 LMX 并没有必然要求下属突破原有的工作规范、工作方式或工作关系的意思。很多下属是因为听领导话, 根据领导要求办事, 所以才形成高 LMX 关系。

在这种情况下的高 LMX 的关系下，有些领导可能期待下属更加服从。作者可能需要进一步加强原来的假设阐述。

回应：非常感谢您的意见！我们认为您的意见隐含了一个非常有趣的研究问题！受您意见的启发，我们在数据分析中控制了领导威权行为及其与 LMX 的交互作用对工作重塑的影响。分析结果显示，领导威权行为和个体传统性的交互作用对工作重塑的影响并不显著（ $\beta = -.031, t = -0.356, p = 0.722$ ），即领导威权行为并未显著调节 LMX 与工作重塑的关系。这在某种程度上排除了一种可能性解释：如果领导方式是权威型的（要求下属听话），那么高的 LMX 反而会降低员工的自我表达和工作重塑。

意见 3：在假设提出部分，调节作用也可进一步加强。传统性高的个体，更加认可权威的地位，因此更可能服从权威的命令。文中写“在高授权（高领导成员交换质量）下解读出了领导希望其在工作中发挥主观能动性的期望，便更有动力进行工作重塑”（1.2 节）。这可能有些问题。如果领导是严格地照章办事的人，那么高 LMX 情况下，传统性高的个体解读出的是领导希望其在工作中按规则办事的期望，而不一定是工作重塑。作者可进一步阐述理由。

回应：非常感谢您指出我们假设推导的不足之处！在修改稿中我们对调节作用的假设做了大幅的修改，不再从授权的视角切入，而是围绕个体传统性的定义，阐述了在与领导的互动过程中，个体传统性如何影响员工的自我表达。我们认为高传统性的员工往往对上下级关系更加看重和敏感，因此他们在做自我表达行为时（如工作重塑），会更倾向于考虑与上级的交换关系。与之相反，低传统性个体往往将上下级视为一种平等关系，在工作中遵循诱因—贡献平衡的原则（Farh, Hackett, & Liang, 2007），体现出不畏权威、自我导向等特征。因此，低传统性个体会更倾向于把工作重塑当成满足自我需求的行动，不太受上下级关系的影响，即低传统性很可能会削弱领导成员交换对工作重塑的影响。

意见 4：在提出被调节的中介假设时，目前本文较为简略，只有一句话“综上所述，本研究认为个体传统性也可能会影响领导成员交换对新员工任务绩效、创造力的间接作用”。建议作者将内容适当扩充，具体阐述下被调节的中介假设。

回应：非常感谢您的建议！限于论文字数，我们在修改稿中对被调节的中介假设做了简要的扩充。

意见 5：在研究方法中，加上统计分析这个部分，阐述统计分析所用软件和方法。接着，

样本的工作岗位类型和工作内容也需要在研究方法中说明。此外，样本来源于三家子公司，不知是否会对结果有影响。可做说明。

回应：非常感谢您的意见！根据您的建议，我们在修改稿中添加了统计分析部分（详见 2.3 分析策略），并对样本的工作岗位类型和工作内容进行了说明（详见 2.1 研究对象）。最后，关于本研究中的样本来源于三家子公司的问题，我们将“样本来源”作为一个控制变量予以控制，但控制的结果并未影响到假设路径的显著性。

参考文献

- Ward, A.-K., Ravlin, E. C., Klaas, B. S., Ployhart, R. E., & Buchan, N. R. (2016). When do high-context communicators speak up? Exploring contextual communication orientation and employee voice. *Journal of Applied Psychology, 101*(10), 1498–1511.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support– employee outcomes relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715–729.
-

第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1：谢谢作者们的努力！除问题 20 外，其他修改、回复，审稿人很满意。针对问题 20，建议作者们再思考一下，审稿人认为基于当前研究结果，尚无法给出“因此也不能缺少管理者的正确引导”这样的启示。

回应：非常感谢专家细致地评审，帮助我们进一步提升实践意义与研究结论的契合度。通过仔细分析本研究的结论，我们发现当前研究结果的确很难支撑“在鼓励新员工进行工作重塑的同时也不能缺乏管理者的适当引导”这一启示，因此我们在修改稿中删除了相关论述。

审稿人 2 意见：

意见 1：作者较好回答了一审的问题，论文质量有明显提升。在修改稿中，作者更换了理论，采取了 Cable, Gino 和 Staats（2013）提出的新员工自我表达（self-expression）的理论视角。但是在正文中，并没有对此理论视角做明确阐述。建议作者增加一段文字，具体阐述自我表

达（self-expression）的理论视角。

回应：非常感谢您的建议，帮助我们进一步完善问题提出部分！根据您的建议，我们在正文的问题提出部分增加了对自我表达（self-expression）的理论视角的阐述（详见问题提出第二段）。增加部分如下：

“Cable, Gino 和 Staats（2013）认为组织社会化的实践应该鼓励新员工进行自我表达（self-expression）。这种观点认为进入一个新的组织环境意味着一个新的开端，也是新员工表达自我身份的一个新的契机（“我是谁？我能做什么”）。以往的组织社会化研究过于强调在入职阶段，新员工要对组织身份进行认同，这反而给新员工带来一种紧张感(tension)，这种紧张感来自于自我身份表达和组织认同的冲突和矛盾。如果这种紧张感过于强烈，新员工可能会选择离职。所以，Cable 等人认为在入职的早期阶段，组织应该支持新员工运用个人特长和独特视角来处理工作，鼓励新员工表达真实的自我，最终促进新员工的组织社会化。他们的实证研究也表明，在入职的早期阶段，相对于强调新员工组织认同的管理措施，强调新员工自我表达的管理措施更能够提高新员工的工作投入和降低新员工的离职率。”

参考文献

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36.