

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：“激将法”会激发还是打击员工？感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应

作者：卢海陵 杨洋 王永丽 张昕 谭玲

---

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

作者运用自我评价理论和心理逆反理论，研究了员工感知到自身能力不被领导信任的双刃剑效应。研究发现，当员工感知领导能力较强时，员工感知到能力不被领导信任会降低员工的工作自我效能感，进而削弱员工在工作上的努力以及工作绩效；相反，当员工感知领导能力较弱时，员工感知到能力不被领导信任会增强员工证明自我能力的动机，进而提升员工在工作上的努力以及工作绩效。我认为作者探讨了一个有趣且有价值的问题——在什么情况下以及为什么，员工感知能力不被领导信任会带来积极的影响。作者文笔流畅，论述清晰。总体来说，阅读该文给我带来了积极的体验。

除了上述这些优点之外，为了帮助作者进一步清晰地向读者呈现该研究的价值，提升研究的质量，我提出以下几个问题，供作者思考：

### 意见 1：

相较于过去的文献，本研究的理论贡献在哪里。Nurmohamed（2020）在 *Academy of Management Journal* 上发表的文章研究了“劣势者效应”（Underdog Effect）。Nurmohamed 综合了自我增强（self-enhancement）和心理逆反（psychological reactance）的理论和研究，提出并发现了，当个体被观察者认为不太可能取得高绩效时，如果个体认为观察者的可信度高，那么这种低绩效期望就真会削弱个体的绩效；相反，如果个体认为观察者的可信度低，那么个体会有很强的动机去证明观察者的判断是错误的，进而低绩效期望反而会促进个体提升绩效。换言之，Nurmohamed（2020）这个研究已经运用自我增强和心理逆反理论解释了本文作者关注的现象：为什么有些员工在感觉到领导不信任自己时，绩效随之降低，而另一些员工感受到同样的不信任时，绩效却不降反升。从概念内涵的方面来说，很多学者（例如 Rousseau et al., 1998; De Jong & Elfring, 2010）都认为，信任是一种积极的期望，因此感知到领导对自己能力的不信任与感知到领导对自己有低绩效期望是非常相似的概念。

因此，考虑到 Nurmohamed（2020）的研究已经发表，我担心本研究的是否有足够的理论贡献。我很愿意看到作者进一步解释自己的研究与 Nurmohamed（2020）研究的区别，并进一步论述自己研究独特的理论贡献。

回应：

非常感谢您的宝贵意见和建议，帮助我们进一步厘清文章的理论贡献和研究价值。我们认真阅读了 Nurmohamed(2020)在 *Academy of Management Journal* 上发表的关于劣势者效应的这一文章，深入分析了该文章的研究问题及理论基础，并仔细研究和学习了 Rousseau 等(1998)及 De Jong 和 Elfring(2010)两篇重要的关于信任的理论和实证文章，进一步分析了信任的概念内涵。根据您的意见，我们主要做了以下几方面的修改，以使本文的核心构念内涵以及理论贡献更加清晰：（1）在正文理论部分加强了对感知能力不被领导信任概念内涵的论述；（2）在假设部分加强了感知能力不被领导信任影响心理逆反的假设论述；（3）在讨论部分加强了对理论贡献的论述，补充讨论了本文与期望研究的不同之处。具体地，我们认为，与劣势者效应相比，我们所研究的感知能力不被领导信任的双刃剑效应有以下独特的理论贡献：

首先，我们的研究拓展了激发心理逆反效应的文献，发现除了当感知对方的低期望会引起心理逆反以外，当感知对方不愿意依赖自己，以及对方不愿为自己承担风险的时候，也会激发心理逆反效应。感知能力不被领导信任与劣势者期望在核心构念及定义上其实并不相同。劣势者期望（underdog expectations）指的是感知到他人认为自己不太可能成功（individuals' perceptions that others view them as unlikely to succeed; Nurmohamed, 2020, p.1106），主要表达的是感知别人对自己成功与否的预期。而信任则被定义为一种基于对他人意向和行为的积极期望而产生的愿意承受风险的心理状态（a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another, Rousseau et al., 1998, p. 395），根据该定义，感知能力是否被领导信任不止包含了感知的领导的期望，还包含了以下两方面重要的内涵：（1）感知能力不被领导信任体现了领导不愿意依赖自己（“willingness to rely on another party”; Doney et al., 1998）。例如，对于关键的工作任务，领导不愿依赖我的专业技能来完成（Connelly et al., 2018）。（2）感知能力不被领导信任体现了领导不愿为自己的行为结果承担风险（“the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party”; Mayer et al., 1995, p. 712）。即感知能力不被领导信任强调领导不愿意暴露自身的脆弱性，不愿承担相应的风险（“the intention to accept vulnerability”; Rousseau et al., 1998, p. 395）。例如，感觉领导不放心把非常重要的工作交给我决策和执行，因为这可能需要承担由于我的工作失误或成果达不到标准等带来的潜在风险（Malhotra & Lumineau, 2011）。因此，由于感知能力不被领导信任还包含了以上两方面重要的内涵（不愿依赖和承担风险），我们的研究丰富了激发心理逆反的文献，表明感知对方不愿依赖自己以及不愿为自己承担风险同样会激发员工的心理逆反效应。

同时,我们的研究也进一步拓展了影响心理逆反的期望内容的研究,发现不同的期望内容也会激发心理逆反效应。虽然感知能力不被领导信任也体现了一种期望(Kim et al., 2006; Kim et al., 2004),但这与劣势者在期望的内涵上是不同的。劣势者期望这一概念重点强调感知别人消极的预期,自己是否成功与他人的福祉没有必然关系。而感知能力不被领导信任所传达的领导的期望还强调了一种领导对自身利益受损的期望(Malhotra & Lumineau, 2011; Mayer et al., 1995),即自己的能力是与领导的利益与福祉紧密相关的,能力不足会直接给领导带来负面影响。例如,领导不放心交付给我重要的任务,因为领导认为我的能力不足、工作完成不好会影响领导的工作目标和工作进展,影响领导向上级交差,伤害领导的利益。也就是说,感知能力不被领导信任强调了感知的领导认为自身利益会受损的预期。因此,由于期望内容的不一致,我们的研究发现,除了对自身工作成果的低预期,领导认为自身利益会受损的期望同样会激发员工的心理逆反。

综上,我们的研究表明,感知领导不愿依赖自己、领导不愿为自己承担风险、领导对自身利益受损的期望都会导致员工的心理逆反。本质上,信任是一个人际概念(*relational construct*),存在于成对交织的社会关系中(*dyadic social relationship*),反映的是一个双向互动的过程(Korsgaard et al., 2015; Yakovleva et al., 2010);而劣势者期望更多指的是单向的预期和判断,两者在核心构念和定义上具有很大差异。因此,由于所关注的核心构念并不相同,所以我们所观察到的现象以及理论贡献其实也是不同的。Nurmohamed(2020)关注的是个体角度,他人的低期望带来的影响,本质是关注期望(*expectation*)对个体的影响。而本文关注的是感知能力不被领导信任这一核心构念,关注的现象是组织中领导与员工互动过程中的信任关系及其对绩效的影响,本质是社会关系(*dyadic social relationship*)带来的影响。

除此之外,相比于劣势者效应的研究,我们的研究更加整合和全面,提出了激发心理逆反与降低自我效能的双路径模型。Nurmohamed(2020)主要从自我增强和心理逆反角度研究期望,重点关注的是证明自我的路径,并未整合以往文献具体分析自我评价的不同过程及带来的相反的绩效结果。而我们一方面挑战了现有研究普遍的假设,即感知不被领导信任会对员工的自我产生消极影响,另一方面也整合了以往的信任研究,提出了更加综合和全面的模型。具体而言,以往感知信任的研究从自我评价的角度研究了员工感知是否被信任对员工自我评价的影响(Lau et al., 2014)。而本文在以往研究的基础上,进一步将员工自我评价过程区分为自我评估与自我增强过程(Trope, 1980),并发现这两种过程所产生的影响截然相反。即当员工启动自我评估过程时,感知能力不被领导信任会损害员工自我概念,降低员工自我效能感,导致消极的绩效结果;而当员工启动自我增强过程时,结合心理逆反理论,感知能力不被领导信任会增强员工证明自我的动机,进而带来积极的绩效结果。

再次感谢您的意见和建议,让我们进一步深入思考并厘清本文的理论贡献,这对本文有着很大的帮助和提升。同时,如果您有进一步的建议和意见,我们也非常乐意进行进一步的修改。

#### 参考文献:

- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535–549.
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., & Lester, S. W. (2015). It isn't always mutual: A critical review of dyadic trust. *Journal of Management*, 41(1), 47–70.
- Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 79–91.

#### 意见 2:

共同方法偏差的问题。在研究设计方面，作者采用了多数据来源多时间的研究设计（由领导报告员工的工作绩效，员工报告其它数据）。然而本文作者声称的最重要的理论贡献来自于感知领导能力对感知能力不被领导信任与工作自我效能感、证明自我能力动机对工作努力的中介调节作用。而这几个变量的数据是在同一时间点，让全部由员工自我报告。这种研究设计，不能排除此部分的共同方法偏差的问题。因此，我担心作者未能在验证其声称的最重要的理论贡献之处，很好地排除共同方法偏差。这削弱了作者得出结论的有效性。我期待本文作者能够进行更多的研究，以排除共同方法偏差对验证本文核心假设干扰的可能性。作者可以运用实验室研究或者纵向研究设计的方法来排除共同方法偏差的影响。

#### 回应:

非常感谢您对本研究研究设计的建设性意见和建议。由于感知领导能力、感知能力不被领导信任、工作自我效能感和证明自我能力动机等均是员工心理层面的变量，需要通过员工自我报告的方式测量，虽然我们已经通过一些程序控制和事后检验的方式尽可能控制和减轻共同方法偏差的影响，但本文核心假设的验证依然可能一定程度上受共同方法偏差的影响(周浩, 龙立荣, 2004; Podsakoff et al., 2012)。根据审稿专家的建议并参考共同方法偏差的相关文献，我们进行了如下几方面的修改：

第一、我们补充了实验研究（研究 1），通过实验研究的方式对本文的核心假设（假设 1 和 3）进行检验。我们通过情境实验的方式，操纵了感知能力不被领导信任和感知领导能力，形成了 2×2 的两因素被试间设计，操纵检验结果显示感知能力不被领导信任( $t(162) = 10.07, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 1.59$ )和感知领导能力 ( $t(162) = 10.42, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 1.63$ ) 操纵成功。回归分析结果显示，感知能力不被领导信任与感知领导能力交互项显著影响工作自我效能感 ( $b = -0.44, SE = 0.22, p = 0.04$ ) 和证明自我能力动机 ( $b = -0.50, SE = 0.25, p = 0.04$ )。实验研究的结果再次对假设 1 和 3 进行验证。这种采用不同的方式对研究假设进行重复验证的方式有助于减小共同方法偏差对研究结果的干扰(Podsakoff et al., 2012)。

第二、考虑到实验研究在外部效度方面的局限，我们还补充了一个问卷调查研究（研究

3), 通过多源多时间点的问卷调查研究对整体研究模型进行检验。在补充的问卷调查中, 为了尽可能避免本研究的核心假设内容(感知能力不被领导信任和感知领导能力交互对工作自我效能感和证明自我能力动机的影响)受共同方法偏差的影响, 我们将自变量感知能力不被领导信任和调节变量感知领导能力放在第一轮填写, 将中介变量工作自我效能感和证明自我能力动机放到一个月后的第二轮填写。这种将变量测量进行时间上的分离可以有效地程序控制共同方法偏差的影响(周浩, 龙立荣, 2004; Podsakoff et al., 2012)。对收集的数据进行分析, 结果显示, 感知能力不被领导信任与感知领导能力的交互项对工作自我效能感( $b = -0.18, SE = 0.07, p = 0.01$ )和证明自我能力动机( $b = -0.16, SE = 0.07, p = 0.02$ )的影响显著, 表明通过将自变量和中介变量拆分在不同时间点测量的方式减小共同方法偏差后, 本论文的核心假设(假设 1 和 3)依然能够得到验证。同时, 其他研究假设也得到了验证。

再次感谢您的评论和建议, 根据您的建议补充的实验研究和纵向追踪研究使本文验证核心假设时可以更好地排除共同方法偏差的影响, 从而增强了研究结论的有效性。希望您对我们的回复和论文修改满意。

#### 参考文献:

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

#### 意见 3:

因果关系倒置的问题。本文作者认为, 当感知领导能力低时, 员工感知能力不被领导信任会削弱员工工作自我效能感, 进而降低工作努力。由于本研究在此部分采用了员工在同一时间报告所有数据的研究设计, 因此不能排除因果关系倒置的可能性, 即员工工作效能感低, 因此导致员工感知领导不信任自己的能力, 与此同时, 工作效能感低导致员工降低工作努力水平。

#### 回应:

非常感谢您和第二位审稿专家对本文因果关系方面的建设性的意见和建议。为了确保本研究变量间因果关系的成立, 首先, 我们从理论层面, 在问题提出和假设推导部分基于自我评价和心理逆反理论对变量间的因果关系进行了更详细的阐述; 同时, 从实证层面, 我们主要进行了以下两方面的修改:

第一、我们补充了一个实验研究和一个多源多时间点的问卷调查研究。在参考近年来国内外权威期刊发表的相关研究后我们发现, 已有研究解决因果关系倒置问题的方式一般是进行实验研究(例如, 陈晨等, 2020; Nurmohamed, 2019)或纵向追踪研究(例如, Baer et al., 2015; Qin et al., 2020)。因此, 我们首先补充了一个实验研究。在实验研究中通过对自变量感知能力不被领导信任和调节变量感知领导能力进行操纵, 检验感知能力不被领导信任与感知领导能力交互对工作自我效能感和证明自我能力动机的作用。实验研究的结果显示, 感知能力不被领导信任与感知领导能力交互项显著影响工作自我效能感( $b = -0.44, SE = 0.22, p = 0.04$ ),

在感知领导能力高时，感知能力不被领导信任实验组的工作自我效能感得分显著低于控制组， $t(80) = -2.22, p = 0.03, \text{Cohen's } d = 0.49$ ；在感知领导能力低时，两组的工作自我效能感得分差异不显著， $t(80) = 0.34, p = 0.73, \text{Cohen's } d = 0.07$ 。同时，感知能力不被领导信任与感知领导能力交互项显著影响证明自我能力动机 ( $b = -0.50, SE = 0.25, p = 0.04$ )，在感知领导能力高时，感知能力不被领导信任实验组的证明自我能力动机得分与控制组无显著差异， $t(80) = 1.08, p = 0.28, \text{Cohen's } d = 0.23$ ；在感知领导能力低时，实验组的证明自我能力动机得分显著高于控制组， $t(80) = 3.70, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 0.81$ 。上述结果为假设 1 和 3 的验证提供了强力的因果证据。在实验研究的基础上，我们还补充了一个纵向问卷调查研究。在问卷调查研究中，我们将中介变量工作自我效能感和证明自我能力动机放在自变量感知能力不被领导信任和调节变量感知领导能力填答完后一个月填写，数据分析结果再次验证了研究假设（感知能力不被领导信任与感知领导能力的交互项对工作自我效能感 ( $b = -0.18, SE = 0.07, p = 0.01$ ) 和证明自我能力动机 ( $b = -0.16, SE = 0.07, p = 0.02$ ) 的影响显著)。这种多时间点的纵向研究设计可以为感知能力不被领导信任和感知领导能力的交互对员工工作自我效能感和证明自我能力动机的影响提供较强的因果判断依据。

第二、我们对整体研究模型反向因果的可能性进行了补充数据分析。上述修改中，我们已通过实验研究和多源多时间点问卷调查研究对核心变量间的因果关系进行了严格的检验，同时，一些非核心变量间的因果关系也在已有研究中得到了多次验证，如自我效能感与努力程度间的关系(Hutchinson et al., 2008; Sun et al., 2013)，努力程度与绩效间的关系(Yeo & Neal, 2004; Zhang et al., 2020)。为了进一步排除因果关系倒置的可能性，根据 Kline (2011)的建议，我们补充了相应的数据分析。具体地，Kline (2011)认为可以通过比较假设模型（例如，本研究中“感知能力不被领导信任→工作自我效能感/证明自我能力动机→工作努力→工作绩效”路径模型）和反向因果模型（例如，本研究中反向的“工作绩效→工作努力→工作自我效能感/证明自我能力动机→感知能力不被领导信任”路径模型）的拟合指标（包括赤池信息准则[AIC, Akaike information criterion]和贝叶斯信息准则[BIC, Bayesian information criterion]）来判断研究模型反向因果的可能性。若假设模型的指标小于反向因果模型，则说明假设模型更优，整体研究模型反向因果的可能性较小，反之则说明反向因果模型更优，整体研究模型反向因果的可能性较大。该方法近年来被很多研究者用于检验（链式）中介模型的反向因果关系(例如，Matta et al., 2017; Mitchell et al., 2019; Ou et al., 2014; Yam et al., 2018)。本论文中，研究 2 和 3 中结果均显示假设模型的指标（研究 2: AIC = 1576.33, BIC = 1618.88；研究 3: AIC = 2174.45, BIC = 2221.04）要小于反向因果模型的指标（研究 2: AIC = 1797.09, BIC = 1839.64；研究 3: AIC = 2337.09, BIC = 2383.67），表明本文的假设模型比反向模型更优，整体研究模型反向因果的可能性较小。

再次感谢您的建议。您的建议使我们对本研究中变量间的因果关系进行了更严密的验证，一定程度上排除了因果关系倒置的可能性。希望我们的回复和论文修改满意能让您满意。

#### 参考文献:

- Hutchinson, J. C., Sherman, T., Martinovic, N., & Tenenbaum, G. (2008). The effect of manipulated self-efficacy on perceived and sustained effort. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(4), 457–472.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693–712.
- Zhang, X., Liao, H., Li, N., & Colbert, A. (2020). Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1923–1950.

#### 意见 4:

本文作者改编了 Mayer 和 Davis (1999) 的量表来测量感知能力不被领导信任。事实上, Mayer 和 Davis (1999) 的量表是用来测量 perceived trustworthiness (ability, benevolence, integrity), 而并非 competence-based trust。根据 Mayer, Davis 和 Schrooman (1995) 的理论, perceived trustworthiness 不同于 trust。因此, 是否能够用测量 perceived trustworthiness 的量表来测量 trust 呢?

#### 回应:

感谢您的意见和建议。根据您的建议, 我们加强了对感知能力不被领导信任概念的论述, 并对该概念的测量进行了详细的阐述, 使本文的概念内涵和测量更加清晰。具体如下:

从概念上来说, 基于能力的信任 (competence-based trust) 和感知的可信度 (perceived trustworthiness) 内涵非常接近。在 Mayer 等(1995)的文章中, 作者将 perceived trustworthiness 区分于 trust, 很多的信任研究也基于这一基本论点, 在研究中进行了分别的测量和研究(例如, Colquitt et al., 2007; Özer et al., 2014)。而另一派的信任研究, 尤其是将信任进行维度划分的研究, 例如, 基于认知的信任(cognition-based trust)和基于情感的信任(affect-based trust) (McAllister, 1995)、基于能力的信任 (competence-based trust) 和基于正直的信任 (integrity-based trust) (Kim et al., 2004), 其实并未将 perceived trustworthiness 与 trust 进行剥离, 他们将信任的内涵嵌套在不同的 perceived trustworthiness 里面。也就是说, 正是因为不同方面有不同的 perceived trustworthiness, 才产生了不同维度和层面的信任(Malhotra & Lumineau, 2011)。由于本文所研究的信任是感知到能力不被领导信任, 也就是信任其中的一个维度——能力, 因而遵循了第二种研究的方式。具体而言, 根据 Rousseau 等(1998), 我们将信任定义为基于对对方行为和动机的积极的预期, 一方为另一方的行为承担风险的意愿。而根据在 perceived trustworthiness 上不同维度的判断, 研究者们将信任进一步划分为不同的维度(Kim et al., 2006; Connelly et al., 2018), 例如, 基于能力的信任 (competence-based trust) 和基于正直的信任 (integrity-based trust)。正是对于这些维度的判断和预期, 构成了为另一方的行为承担风险的意愿(Malhotra & Lumineau, 2011)。根据以往的基于能力的信任研究,

本文感知能力不被领导信任被定义为员工觉得领导不看好员工的工作技能,不愿为员工的行为承担风险(Ferrin et al., 2007; Malhotra & Lumineau, 2011)。

从测量上来说,由于基于能力的信任(competence-based trust)和感知的可信度(perceived trustworthiness)内涵非常接近,因而基于能力的信任的文献在测量方面很多都引用或改编 Mayer 和 Davis(1999)研究中开发的 perceived trustworthiness 中的能力量表(例如:Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2006; Kim et al., 2004; Malhotra & Lumineau, 2011; Maurer et al., 2013)。遵循以往基于能力的信任研究,我们也改编了 Mayer 和 Davis(1999)的量表,来测量感知能力不被领导信任,除了体现感知到领导对自己较低的能力评价以外,更强调了感知到了领导对自己能力的不信任,例如“我的领导对我的工作技能没有信心”、“我的领导不相信我有能提高我们的绩效的能力”、“领导不相信我掌握了工作所需要的所有知识”。因此,我们认为该改编的量表能够测量和反映感知能力不被领导信任概念的内涵。

非常感谢您的意见和建议,希望您满意我们的回复与修改。如果您有进一步的意见与建议,我们也非常乐意进行进一步的修改。

#### 参考文献:

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Maurer, I., Weber, C., & Oberg, A. (2013). The effects and multilayeredness of inter-organizational and institutional trust in key partnerships. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 15456–15456.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Özer, Ö., Zheng, Y., & Ren, Y. (2014). Trust, trustworthiness, and information sharing in supply chains bridging China and the United States. *Management Science*, 60(10), 2435–2460.

.....

#### 审稿人 2 意见:

论文找到了一个有趣的研究问题,即感知能力不被领导信任可以对员工产生双面影响,并具体考察了这一过程的中介机制和边界条件。但还有以下问题与作者探讨:

#### 意见 1:

论文最大的问题可能来自于理论框架,文中结合自我评价理论和心理逆反理论分别提出了“感知能力不被领导信任”的双路径,但文章的理论整体性欠佳。尤其是在“问题的提出”部分,“自我评价理论”和“心理逆反理论”交替出现,各自的侧重点和两者的交叉点又没有阐明,容易造成混淆并引起困惑。建议作者进一步思考理论基础,如能有更为整合性的理论框架,共同阐释“工作自我效能感”和“证明自我能力动机”的双路径影响,论文将会有更大的理论贡献。

回应：

非常感谢您对理论问题所提出的宝贵建议，您的建议有利于提升理论的整体性与理论贡献。非常抱歉原稿中表达不佳给您造成混淆与困惑，根据您的建议，我们回顾了自我评价理论与心理逆反理论的相关文献，进一步梳理了理论框架及两个理论的交叉点与侧重点。

本研究的总体理论框架为：感知能力不被领导信任有双刃剑效应，一方面，自我评价理论中的自我评估倾向导致个体接受消极评价信息，降低工作自我效能感；另一方面，自我评价理论中的自我增强倾向与心理逆反使得个体不接受消极评价信息，反而激发证明自我能力动机。因为自我增强倾向无法提供理论基础解释感知能力不被信任如何产生积极影响，因此本研究进一步结合心理逆反理论，说明在个体自我增强过程中，感知能力不被信任可能激发证明自我能力动机。该理论框架的具体逻辑如下：

本研究基于自我评价理论提出感知能力不被领导信任的双刃剑效应。根据自我评价理论，个体会根据外部相关信息进行自我评价。个体同时有准确评价自我的需要（自我评估倾向）与维持积极自我的需要（自我增强倾向）(Trope, 1980)。感知能力不被领导信任是影响个体自我评价的重要消极评价信息，感知能力不被领导信任无法同时满足准确评价自我的需要与维持积极自我的需要，具体来说，准确评价自我意味着接受消极评价信息，导致无法维持积极自我；维持积极自我则意味着拒绝消极评价信息，从而无法满足准确评价自我的需要。此时，自我评价倾向与自我增强倾向相悖。因此，基于自我评价理论，当两种倾向分别发挥主导作用时，感知能力不被信任可能产生双刃剑效应。一方面，当个体准确评价自我的自我评估倾向发挥作用，个体会接受消极评价信息，根据感知能力不被领导信任调整对自我能力的认知，降低自我效能感。很多实证研究也证明了感知能力不被领导信任会打击个体(陈晨等, 2020; Lau et al., 2014; Wang & Huang, 2019)。另一方面，当个体维持积极自我的自我增强倾向发挥作用。个体不会接受消极信息调整对自我能力的认知，反而会用自我服务归因等方式认为领导的不信任不客观、不真实，因此忽略这一消极评价信息，即某些情况下感知能力不被领导信任不会打击个体。很多实践现象（如正文问题提出中的“激将法”和“黑色锦旗”案例）表明某些情况下感知能力不被领导信任可能促进个体更加努力地证明自我。因此，某些情况下感知能力不被领导信任能激发个体证明自我能力动机。但是，自我增强倾向解释感知能力不被领导信任的激发作用存在一定的理论局限性。因为自我增强倾向仅能表明某些情况下感知能力不被领导信任不会带来消极影响，无法提供理论基础证明消极评价信息对个体的积极影响，因此，本研究进一步结合心理逆反理论解释在自我增强倾向发挥主导作用时，感知能力不被领导信任对证明自我能力动机的激发作用。那自我评价理论中的自我评估倾向与心理逆反理论如何结合呢？心理逆反理论认为，心理逆反是个体自由受威胁或限制的情况下产生的一种特定动机，即反对限制与威胁，恢复自由的反向行为动机(Rosenberg & Siegel, 2017)。心理逆反理论具有广泛适用性，研究表明自我增强倾向受到威胁是产生心理逆反的来源之一(Nurmohamed, 2020)。当自我增强倾向发挥作用时，个体有维持积极自我的倾向，

此时感知能力不被信任会威胁个体保持积极自我的自由，因此可能激发心理逆反，个体产生恢复积极自我的反向行为动机，即证明自我能力动机。因此，当自我增强倾向发挥作用，感知能力不被信任会激发员工证明自我能力动机。

上文对本论文的整体理论框架进行了梳理，为了在正文中对整体理论框架进行清晰地阐述，我们还参考了近年来发表的类似文章。根据您的建议，我们回顾了近年来发表在 *Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology*、*Organizational Behavior and Human Decision Processes* 等期刊的以两个理论为基础的论文，并系统地梳理了这些论文是如何整合两种理论解释理论框架的(如 Burmeister & Hirschi, 2020; Ouyang et al., 2019; Foulk et al., 2018; Ju et al., 2019)。我们发现，在问题提出部分作者通常会首先介绍如何使用一种理论解释研究问题(侧重点)，说明用一种理论解释研究问题的局限和不足(交叉点)，接着介绍新理论的主要观点(侧重点)和引入新理论的合理性和必要性(交叉点)。而在理论与假设提出部分，作者一般会再次详细介绍两种理论的主要内容(侧重点)，及整合两种理论的重要意义(交叉点)。根据您的建议及对相似文章的总结，我们尝试总结自我评价理论与心理逆反理论的侧重点与交叉点。

#### (1) 侧重点:

自我评价理论是感知能力不被领导信任产生双刃剑效应的基础。自我评价理论认为面对感知能力不被领导信任，自我评估倾向与自我增强倾向共同影响自我评价的结果(Trope, 1980)。当自我评估倾向发挥主导作用，感知能力不被领导信任会打击个体，降低自我效能感。当自我增强倾向发挥作用，感知能力不被领导信任不会产生消极影响。

心理逆反理论则与自我增强倾向整合，解释在自我增强倾向发挥作用时，感知能力不被领导信任如何激发员工证明自我能力动机。心理逆反理论认为个体存在反对限制与威胁，恢复自由的反向行为动机(Rosenberg & Siegel, 2017)，自我增强倾向发挥作用过程中，感知能力不被领导信任会引起心理逆反，激发员工证明自我能力动机。

#### (2) 交叉点:

两种理论整合具有合理性，自我增强倾向受到威胁是个体心理逆反的来源之一，当自我评价理论中的自我增强倾向发挥作用，个体倾向于维持积极自我，感知能力不被领导信任威胁个体保持积极自我的倾向，因此激发心理逆反与证明自我能力动机。

两种理论整合具有必要性，实践证据表明感知能力不被领导信任在某些情况下可能激发个体更努力地表现和证明自我能力，但自我增强倾向仅仅能够说明个体会忽视消极评价信息，即感知能力不被领导信任不会产生消极影响，没有提供理论基础说明其如何产生积极影响。因此需要整合自我评价理论中的自我增强倾向与心理逆反理论对感知能力不被领导信任激发证明自我能力动机路径进行解释。

基于对以上文献的梳理和对两种理论文献的总结，我们在问题提出部分和理论与假设部分，补充了两个理论的基本观点，两个理论的关系，及将自我评价理论中的自我增强倾向与心

理逆反整合的必要性。

最后，我们同意您的观点，即“如能有更为整合性的理论框架，论文将会有更大的理论贡献”。因此在理论贡献部分，我们再次强调了理论的整体性及其产生的贡献。

综上，根据您的建议，我们在正文部分进行了如下修改：（1）在问题提出和假设推理部分更加清晰地介绍本文的理论基础，并论述了使用两种理论的侧重点和交叉点。（2）在理论贡献部分的第一点和第二点加强了对理论整体性的强调。

再次感谢您的建议，这帮助我们理论框架更加的完整清晰。希望您对我们的论文修改满意，如果您有进一步的建议，我们乐于做出进一步相应修改。

参考文献：

- Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology, 105*(7), 748–759.
- Foulk, T. A., Lanaj, K., Tu, M. H., Erez, A., & Archambeau, L. (2018). Heavy is the head that wears the crown: An actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility. *Academy of Management Journal, 61*(2), 661–684.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 154*, 80–95.
- Ouyang, K., Cheng, B. H., Lam, W., & Parker, S. K. (2019). Enjoy your evening, be proactive tomorrow: How off-job experiences shape daily proactivity. *Journal of Applied Psychology, 104*(8), 1003–1019.
- Rosenberg, B. D., & Siegel, J. T. (2017). A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science, 4*(4), 1–20.

意见 2：

假设 5 存在的理论意义不强，因为“工作努力与工作绩效之间的正相关关系”在文献中已被验证过多次。如能增加链式中介效应以及被调节的链式中介效应的假设及数据验证，文章整体的理论贡献将会更大。

回应：

非常感谢您关于被调节的链式中介的建设性意见和建议，这一建议对我们提升本文理论意义具有重要帮助。根据您的建议，我们进行了以下三方面的修改：

第一，我们补充了被调节的链式中介假设。通过对已有的被调节链式中介研究进行系统回顾，并重点参考新近发表在 *Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology* 等期刊上研究的相关论述(如 Koopman et al., 2020; Mitchell et al., 2019; Newton et al., 2020; Song et al., 2018)，我们对本研究的被调节链式中介理论推导进行了补充，进而提出了相应的假设（即假设 6 和 7）。具体来说，结合以往研究的逻辑，在提出第一阶段被调节的链式中介假设时，需要先推导调节变量（Mo）对第一阶段效应“X-M1”的调节效应假设（即假设 1 和 3）以及第二阶段“M1-M2”的关系假设，在上述两个关系的基础上提出调节变量（Mo）

对中介效应“X-M1-M2”的调节(即假设 2 和 4)。紧接着提出第三阶段“M2-Y”的关系假设(即假设 5),最后进一步整合上述两者的逻辑,提出相应的被调节的链式中介效应假设,即调节变量(Mo)对链式中介效应“X-M1-M2-Y”的调节。具体如下:

“结合假设 2 和假设 5 的论述可知,感知能力不被领导信任与感知领导能力交互影响员工工作自我效能感,进一步影响员工工作努力,进而对员工工作绩效产生影响。当员工感知领导能力越强时,感知能力不被领导信任会更大程度降低员工工作自我效能感,引发员工工作努力程度的降低,进而使其工作绩效降低。综上,本研究提出如下假设:

假设 6:感知领导能力调节感知能力不被领导信任依次通过工作效能感和工作努力负向影响工作绩效的间接效应。感知领导能力越强,该间接效应越强。”

结合假设 4 和假设 5 的论述可知,感知能力不被领导信任与感知领导能力交互影响员工证明自我能力动机,进而影响其工作努力,最终对其工作绩效产生影响。当员工感知领导能力越弱时,感知能力不被领导信任会更大程度激发员工证明自我能力动机,促进员工更努力工作,进而使其工作绩效得到提升。因此,本研究提出如下被调节的链式中介效应假设:

假设 7:感知领导能力调节感知能力不被领导信任依次通过证明自我能力动机和工作努力正向影响工作绩效的间接效应。感知领导能力越弱,该间接效应越强。”

第二,参考以往研究(Koopman et al., 2020; Mitchell et al., 2019),我们对假设 6 和 7 被调节的链式中介作用进行了检验。研究 2 中的结果显示,在员工感知领导能力较高和较低两种情况下,“感知能力不被领导信任→工作自我效能感→工作努力→工作绩效”路径间接效应的差异显著( $b = -0.01, 95\%CI = [-0.02, -0.00001]$ ),“感知能力不被领导信任→证明自我能力动机→工作努力→工作绩效”路径间接效应的差异也显著( $b = -0.01, 95\%CI = [-0.09, -0.001]$ ),假设 6 和 7 在研究 2 中得到验证。研究 3 中的结果显示,在员工感知领导能力较高和较低两种情况下,“感知能力不被领导信任→工作自我效能感→工作努力→工作绩效”路径间接效应的差异显著( $b = -0.02, 95\%CI = [-0.05, -0.004]$ ),同样,“感知能力不被领导信任→证明自我能力动机→工作努力→工作绩效”路径间接效应的差异也显著( $b = -0.009, 95\%CI = [-0.02, -0.0008]$ ),该结果表明,在研究 3 中,假设 6 和 7 再次得到验证。

第三,根据上述结果,我们在正文“问题提出”以及“理论意义”两部分对上述被调节的链式中介效应的研究意义进行了更加深入的论述。具体来说,“进一步地,本研究还对感知能力不被领导信任对员工工作努力和工作绩效影响的内在作用机制进行了深入挖掘。本研究发现,感知能力不被领导信任对员工产生的直接后果是工作自我效能感和证明自我能力动机的变化,而这些变化又会进一步传递影响员工工作努力,并最终导致工作绩效发生改变。通过上述链式中介效应的构建与检验,本研究从自我评价理论和心理逆反理论,为打开感知能力不被领导信任与员工工作努力及工作绩效之间的作用“黑箱”提供了新的理论解释和实证依据。”

非常感谢您的建议。您的建议使我们对本研究中“感知能力不被领导信任—工作绩效”

之间链式中介以及被调节的链式中介作用的理论意义有了更深入、全面的挖掘和讨论，也使本文的研究意义得以进一步强化。同时，根据您的建议补充完善的研究假设使本文的研究模型更加整合，据此补充的被调节的链式中介分析也使本文的数据分析与所提出的理论模型保持一致。希望您对我们的论文修改满意，如果您有进一步的建议，我们乐于做出进一步相应修改。

#### 参考文献：

- Koopman, J., Lin, S. H. J., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! a self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857–880.
- Newton, D. W., Lepine, J. A., Kim, J. K., Wellman, N., & Bush, J. T. (2019). Taking engagement to task: The nature and functioning of task engagement across transitions. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 1–18.
- Song, Y., Liu, Y., Wang, M., Lanaj, K., Johnson, R. E., & Shi, J. (2018). A social mindfulness approach to understanding experienced customer mistreatment: a within-person field experiment. *Academy of Management Journal*, 61(3), 994–1020.

#### 意见 3：

理论贡献部分，作者谈了 5 点，建议作者思考整合为 3 点比较合适。其中第 2 点实际上是第 1 点的具体化，而第 5 点并不准确，因为从“感知能力不被领导信任”对“工作努力”的影响正负均存在，请作者进一步修改。

#### 回应：

非常感谢您的宝贵意见和建议。您的意见有助于我们的理论贡献更加清晰、准确地呈现。根据您的建议，我们对理论贡献部分进行了调整与整合。我们主要做了如下修改工作：（1）我们将原稿中第一点与第二点理论贡献进行了整合，因为第二点理论贡献说明了双刃剑效应的边界条件，是第一点双刃剑效应的具体化；（2）我们将原稿中第三点与第四点整合，因为第三点和第四点表明了本研究对自我评价理论与心理逆反理论分别产生的理论贡献；（3）我们将原稿中第五点论述不准确的地方进行了修改，即修改了“从‘感知能力不被领导信任’对‘工作努力’的影响正负均存在”及相应的论述。

根据您的意见，修改后理论贡献分为三点，结构如下：

（1）第一点，围绕自变量感知能力不被领导信任，我们讨论了本文对感知能力不被领导信任结果变量研究的贡献，对揭示感知能力不被领导信任与工作绩效中间机制的贡献等。具体内容如下：“第一，本研究整合自我评价理论与心理逆反理论探讨感知能力不被领导信任对员工自我的双刃剑效应，发现了不被领导信任一方面会打击员工积极的自我，另一方面也可能激发员工证明积极自我的动机。该发现挑战了现有研究普遍认同的观点：感知不被领导信任会对员工的自我产生消极影响。现有的很多研究从自我评价理论中的自我评估倾向出发，认为消极的评价信息将导致个体消极的自我评价，并将感知不被领导信任视为领导对员

工自我的消极评价信息，认为其会对员工自我产生不利影响(Lau et al., 2014; Wang & Huang, 2019; 陈晨等, 2020)。而本研究则进一步从自我评价理论中的自我增强倾向出发，整合心理逆反理论的观点，揭示出了感知不被领导信任可能给员工自我带来的积极影响，即员工有维持积极自我的倾向，面对能力不被领导信任时，员工可能会为了维护积极自我而产生心理逆反，并努力向领导证明积极的自我。本研究整合自我评价理论与心理逆反理论对感知不被领导信任积极结果和消极结果的同时探讨，有利于更全面而平衡地理解感知不被领导信任的作用。除了探究双刃剑效应，本研究进一步探讨了双刃剑作用的边界条件。本研究发现员工感知其领导能力越强，感知能力不被领导信任越容易造成员工工作自我效能感的降低，越容易导致员工产生证明自我能力动机。上述结果从信息可靠性视角解释了感知不被领导信任为何及何时影响员工自我，丰富了感知不被领导信任的相关研究，回应了研究者们关于“进一步探讨感知（不）被领导信任作用边界”的呼吁(Baer et al., 2015; 陈晨等, 2020)。进一步地，本研究还对感知能力不被领导信任对员工工作努力和工作绩效影响的内在作用机制进行了深入挖掘。本研究发现，感知能力不被领导信任对员工产生的直接后果是工作自我效能感和证明自我能力动机的变化，而这些变化又会进一步传递影响员工工作努力，并最终导致工作绩效发生改变。通过上述链式中介效应的构建与检验，本研究从自我评价理论和心理逆反理论，为打开感知能力不被领导信任与员工工作努力及工作绩效之间的作用“黑箱”提供了新的理论解释和实证依据。”

(2) 第二点，围绕自我评价理论和心理逆反理论，我们总结了本文在整合及应用自我评价理论和心理逆反理论方面的贡献。具体内容如下：“第二，本研究整合自我评价理论与心理逆反理论对感知能力不被信任的双刃剑效应进行解释，同时丰富了自我评价理论和心理逆反理论的研究。首先，自我评价理论认为个体在自我评价的过程中有获得真实自我评价（自我评估）和积极自我评价（自我增强）两种心理倾向，在面对外部消极评价信息时，两种心理倾向相悖，个体会更多地选择自我评估还是自我增强倾向存在边界条件(Sedikides & Gregg, 2008)，已有研究发现的边界条件包含积极情感(Raghunathan & Trope, 2002)、感知评价内容的可变性(Roese & Olson, 2007)、感知评价内容的连贯性(Giesler et al., 1996)等。本研究结果表明，个体感知信息来源的权威性也是个体选择自我评估还是自我增强的重要边界条件。当员工感知到领导能力很强，在工作能力评价方面有很高权威性时，则更多选择自我评估倾向，降低工作自我效能感，而更少选择自我增强倾向，不会想去向领导证明自我。其次，本研究扩展了心理逆反理论在组织管理研究中的应用。心理逆反理论揭示了个体在自由面临约束和限制时如何激发其动机状态去消除约束和限制以重新获得自由的过程(Brehm, 1966)。但目前组织管理研究中，心理逆反理论主要还应用于研究个体如何反抗社会分类(Nurmohamed, 2020)，如性别或者种族的刻板印象(Gupta & Turban, 2008; Kray et al., 2001)。本研究则将其扩展到信任相关的研究中，解释了员工面临不信任时是否、何时及如何反抗，这种扩展有助于更好地了解工作场所中心理逆反的形成过程和作用结果。此外，本研究还拓展了激发心理

逆反理论的文献，发现除了当感知到对方的低期望会引起心理逆反以外，当感知到对方不愿意依赖自己、对方不愿为自己承担风险、对方产生自身利益受损的期望的时候，也会激发心理逆反效应。以往的心理逆反效应研究主要探讨了感知到别人对自己失败的预期会激发心理逆反(Nurmohamed, 2020)。而本文所关注的感知能力不被领导信任体现了多层次的内涵，还包含了感知到领导不愿意依赖自己(Doney et al., 1998)，领导不愿为自己承担风险(Rousseau et al., 1998)，以及领导自身利益受损的预期(Malhotra & Lumineau, 2011)。我们的研究发现，当感知领导能力不强时，感知能力不被领导信任会导致心理逆反，这体现了心理逆反的产生可能是复杂的过程，包含了上述多层次的认知信息的加工过程。因此，本研究对心理逆反的激发路径有重要的新的理论启示，为未来的研究进一步厘清心理逆反产生过程的多种路径和机制奠定了基础。”

(3) 第三点，围绕结果变量工作努力，我们总结了本文对工作努力前因研究的贡献。具体内容如下：“本研究丰富了工作努力的前因研究。领导因素是影响员工工作努力的重要方面。已有研究表明积极的领导行为（例如，领导授权）及与领导积极的交换关系等往往会为员工提供更多的资源支持进而导致员工更加努力地工作(Lu, et al., 2017; Park et al., 2017)。相反，消极的领导行为及与领导消极的交换关系则可能导致员工缺乏资源支持而不努力工作(Scheuer et al., 2016)。本研究发现，消极领导因素既可能产生积极影响也可能产生消极影响。虽然消极的领导因素（例如，感知能力不被领导信任）在某些情况下仍然会打击员工，带来消极影响，但也能够在一定情况下，激发员工产生证明自我能力动机而间接促进员工更努力地工作。因此，本研究拓展了影响员工工作努力的领导因素，并引入领导因素影响员工工作努力的中介机制和边界条件，为后续相关研究提供了实证依据和理论参考。”

再次感谢您对本文理论贡献方面的建议，根据您的建议修改的理论贡献部分更加严谨和清晰，如果您有进一步的建议，我们乐于做出进一步相应修改。

#### 意见 4:

论文第二个比较大的问题是数据分析，在对假设 1（第 10 页）以及假设 2（第 12 页）的验证都存在一个共同的问题——即当调节变量处于高和低的情况时，效应值的 95%置信区间均不显著，仅有高低情况下的差异是显著的；严谨地说，这种情况是无法验证假设 1 和假设 2 成立的。

#### 回应:

非常感谢您关于本研究数据分析的意见，这一建议有助于我们对假设 1 和假设 2 进行更严谨的验证。根据您的意见，我们主要进行了两方面的修改：

第一、为了保证研究结果的稳健性，我们利用补充的两个样本（研究 1 中的实验样本和研究 3 中的多轮纵向追踪样本）对假设 1 和假设 2 再次进行检验，检验不同样本中是否会出现相同的问题——即当调节变量处于高和低的情况时，效应值的 95%置信区间均不显著。

结果显示在研究 1 和研究 3 中该问题均不存在，假设 1 和 2 均得到验证。具体来说，研究 1（实验研究）结果显示当高感知领导能力时，感知能力不被领导信任实验组（ $M = 3.42, SD = 0.91$ ）的工作自我效能感得分显著低于控制组（ $M = 3.82, SD = 0.70$ ）， $t(80) = -2.22, p = 0.03$ , Cohen's  $d = 0.49$ ；当低感知领导能力时，实验组（ $M = 3.93, SD = 0.50$ ）和控制组（ $M = 3.89, SD = 0.57$ ）工作自我效能感得分差异不显著， $t(80) = 0.34, p = 0.73$ , Cohen's  $d = 0.07$ 。假设 1 得到验证。研究 3（问卷调查研究）结果显示当员工感知到领导能力较高时，感知能力不被领导信任显著负向影响工作自我效能感（ $b = -0.23, SE = 0.05, p < 0.001$ ），当感知到领导能力较低时，影响不显著（ $b = 0.01, SE = 0.08, p = 0.87$ ），且两种情况下的差异显著（ $b = -0.24, SE = 0.09, p = 0.01$ ），假设 1 再次得到验证。在员工感知领导能力较高时，感知能力不被领导信任通过工作自我效能感影响工作努力的间接效应的置信区间不含 0（ $b = -0.13, 95\% CI = [-0.23, -0.05]$ ），显著为负；在员工感知领导能力较低时，该间接效应的置信区间包含 0（ $b = 0.01, 95\% CI = [-0.07, 0.09]$ ），不显著，两种情况下，间接效应的差异显著（ $b = -0.14, 95\% CI = [-0.27, -0.03]$ ）。因此，假设 2 得到验证。

第二、我们从方法和理论角度对出现的该问题进行了分析。我们查阅了介绍调节效应和被调节中介效应方法的文献和书籍。我们发现，正如您指出的，有学者认为判断调节和被调节的中介效应显著的标准是，调节变量取某个值时效应显著，取另一个值时效应不显著（Preacher et al., 2007）。也有学者认为只需要调节变量取不同值时效应存在显著差异就可以判断调节效应和被调节中介效应显著（刘东等, 2016, Edward & Lambert, 2007）。因此，根据后者的观点，即便出现调节变量处于高和低时两个效应均不显著的情况，也能根据两种情况下差异显著证明调节和被调节的中介成立。考虑到您提到的这个问题确实容易引起读者的疑问，因此，我们在“本研究的不足及未来研究展望”部分结合研究 2 样本的特征，对出现该问题的可能原因进行了分析。具体来说我们认为“研究 2 中的分析结果显示当感知领导能力高或低时，感知能力不被领导信任对员工工作自我效能感的影响均不显著，一个可能的解释是研究 2 中的样本特征导致了该结果。研究 2 中的样本均为保险公司的业务员，这些员工的主要工作是向客户销售保险，因而他们工作表现的优劣也几乎完全依据销售的业绩。这可能导致这些员工的工作自我效能感的高低很大程度上取决于向客户销售保险的情况，而非领导的评价，从而导致无论感知领导能力高或低，感知能力不被领导信任都无法对员工工作效能感产生影响。因此，未来研究可以在考察感知能力不被领导信任与工作自我效能感关系时进一步考察员工工作特征的调节作用，检验员工工作表现受领导评价的影响强度，是否影响感知能力不被领导信任与工作自我效能感关系的强弱，以及感知领导能力调节作用的强弱。”。

上述的修改和说明，使得我们的论文对假设 1 和假设 2 进行了更严谨和充分的验证，再次感谢您的建议。

参考文献：

刘东, 张震, 汪默. (2012). 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验(高中华译). 见: 陈晓萍, 徐

淑英, 樊景立 (编). *组织与管理研究的实证方法*(第二版, pp. 553–587). 北京: 北京大学出版社.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.

#### 意见 5:

作者既然选择采用 *mplus* 软件进行数据分析, 为何不直接进行全模型的检验, 汇报整体模型的拟合指数和路径系数呢? 为什么是采用分步回归分析结果(表 3、表 4 和表 5)?

#### 回应:

非常感谢您对本研究数据处理的建设性意见和建议。之前的版本中之所以采用分步回归分析的方式进行统计分析和汇报结果主要是参照了一些与本研究主题内容或模型结构类似的文献(例如, 陈晨等, 2020; Qin et al., 2020)。希望通过汇报分步回归分析的结果, 依次详细展示放入控制变量、自变量、调节变量、中介变量等的情况下各系数的结果。相比于分步回归分析, 全模型检验的方式可以同时检验研究中所有假设的变量关系(Sun et al., 2021), 因此, 正如您所建议的那样, 很多的学者在使用 *Mplus* 分析类似模型的时候都采用全模型进行检验(例如, Baer et al., 2015; Sun et al., 2021; Wang et al., 2019)。

因此, 根据您的建议, 修改稿中我们将研究 2 和 3 中的问卷调查数据均改为用 *Mplus* 软件进行全模型分析。由于研究 2 和 3 均为团队取样, 同时团队领导评价了多位团队成员的工作绩效, 因此研究 2 和 3 的数据为嵌套型结构。相应地, 为了消除上述数据非独立问题, 根据 Wu 和 Kwok (2012)的建议, 我们采用了 *Mplus* 中的“TYPE =COMPLEX; ESTIMATOR = MLR”语法。该语法可以根据取样设计调整参数估计的标准误, 从而达到消除数据非独立的问题(Wu & Kwok, 2012, p.17)。我们收集整理了使用该语法进行全模型分析的研究(例如, Liu et al., 2015; Pan & Sun, 2017; Wu et al., 2016; Wellman et al., 2019), 参照这些研究, 我们也采用研究变量的整体量表得分来对整体研究模型进行估计。全模型的分析结果如图 4 所示。研究 2 中的假设验证情况与之前采用分步回归分析方法时完全一致, 一定程度上证明了研究结果的稳健性, 研究 3 则对研究 2 中的结论再次进行验证。

再次感谢您对本研究数据处理的建议, 您的建议帮助我们更完整而清晰地展现各研究的结果, 希望对您对我们的论文修改满意。

#### 参考文献:

- Liu, Y., Wang, M., Chang, C. H., Shi, J., Zhou, L., & Shao, R. (2015). Work-family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 793–808.
- Pan, W., & Sun, L. Y. (2017). A self-regulation model of zhong yong thinking and employee adaptive performance. *Management & Organization Review*, 14(1):135–159.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693–712.

- Sun, J., Li, W. D., Li, Y., Liden, R. C., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, *106*(2), 250–267.
- Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology*, *104*(2):229–246.
- Wellman, N., Newton, D. W., Wang, D., Wei, W., Waldman, D. A., & Lepine, J. A. (2019). Meeting the need or falling in line? The effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership. *Personnel Psychology*, *72*(3) :337–359.

#### 意见 6:

两次问卷的调研时间只间隔一周，似乎只是起到了减弱共同方法偏差的效果，不能够很好地验证因果逻辑，建议作者增加实验进行补充。

#### 回应:

非常感谢您和第一位审稿专家对本文因果关系方面的建设性的意见和建议。为了更好地验证因果模型，我们首先从理论层面基于自我评价和心理逆反理论在论文的问题提出和假设推导部分对研究模型中变量间的因果关系进行了更详细的阐述；另外，根据您的建议，我们还从实证层面对本论文进行了修改和补充，我们的修改主要包含以下两方面：

第一、我们通过补充一个实验研究和一个多源多时间点的问卷调查研究来验证因果逻辑。在参考近年来国内外权威期刊发表的相关研究后我们发现，已有研究解决因果关系倒置问题的方式一般是进行实验研究(例如，陈晨等, 2020; Nurmohamed, 2020)或纵向追踪研究(例如，Baer et al., 2015; Qin et al., 2020)。因此，我们首先补充了一个实验研究。在实验研究中通过对自变量感知能力不被领导信任和调节变量感知领导能力进行操纵，检验感知能力不被领导信任与感知领导能力交互对工作自我效能感和证明自我能力动机的作用。实验研究的结果显示，感知能力不被领导信任与感知领导能力交互项显著影响工作自我效能感 ( $b = -0.44$ ,  $SE = 0.22$ ,  $p = 0.04$ )，在感知领导能力高时，感知能力不被领导信任实验组的工作自我效能感得分显著低于控制组， $t(80) = -2.22$ ,  $p = 0.03$ , Cohen's  $d = 0.49$ ；在感知领导能力低时，两组的工作自我效能感得分差异不显著， $t(80) = 0.34$ ,  $p = 0.73$ , Cohen's  $d = 0.07$ 。同时，感知能力不被领导信任与感知领导能力交互项显著影响证明自我能力动机 ( $b = -0.50$ ,  $SE = 0.25$ ,  $p = 0.04$ )，在感知领导能力高时，感知能力不被领导信任实验组的证明自我能力动机得分与控制组无显著差异， $t(80) = 1.08$ ,  $p = 0.28$ , Cohen's  $d = 0.23$ ；在感知领导能力低时，实验组的证明自我能力动机得分显著高于控制组， $t(80) = 3.70$ ,  $p < 0.001$ , Cohen's  $d = 0.81$ 。上述结果为假设 1 和 3 的验证提供了强力的因果证据。在实验研究的基础上，我们还补充了一个纵向问卷调查研究。在问卷调查研究中，我们将中介变量工作自我效能感和证明自我能力动机放在自变量感知能力不被领导信任和调节变量感知领导能力填答完后一个月填写，数据分析结果再次验证了研究假设(感知能力不被领导信任与感知领导能力的交互项对工作自

我效能感 ( $b = -0.18, SE = 0.07, p = 0.01$ ) 和证明自我能力动机 ( $b = -0.16, SE = 0.07, p = 0.02$ ) 的影响显著)。这种多时间点的纵向研究设计可以为感知能力不被领导信任和感知领导能力的交互对员工工作自我效能感和证明自我能力动机的影响提供较强的因果判断依据。

第二、我们通过补充数据分析对整体研究模型反向因果的可能性进行了检验。上述修改中,我们已通过实验研究和多源多时间点问卷调查研究对核心变量间的因果关系进行了严格的检验,同时,一些非核心变量间的因果关系也在已有研究中得到了多次验证,如自我效能感与努力程度间的关系(Hutchinson et al., 2008; Sun et al., 2013),努力程度与绩效间的关系(Yeo & Neal, 2004; Zhang et al., 2020)。为了进一步排除因果关系倒置的可能性,根据 Kline (2011)的建议,我们补充了相应的数据分析。具体地, Kline (2011)认为可以通过比较假设模型(例如,本研究中“感知能力不被领导信任→工作自我效能感/证明自我能力动机→工作努力→工作绩效”路径模型)和反向因果模型(例如,本研究中反向的“工作绩效→工作努力→工作自我效能感/证明自我能力动机→感知能力不被领导信任”路径模型)的拟合指标(包括赤池信息准则[AIC, Akaike information criterion]和贝叶斯信息准则[BIC, Bayesian information criterion])来判断研究模型反向因果的可能性。若假设模型的指标小于反向因果模型,则说明假设模型更优,整体研究模型反向因果的可能性较小,反之则说明反向因果模型更优,整体研究模型反向因果的可能性较大。该方法近年来被很多研究者用于检验(链式)中介模型的反向因果关系(例如, Matta et al., 2017; Mitchell et al., 2019; Ou et al., 2014; Yam et al., 2018)。本论文中,研究 2 和 3 中结果均显示假设模型的指标(研究 2: AIC = 1576.33, BIC = 1618.88; 研究 3: AIC = 2174.45, BIC = 2221.04)要小于反向因果模型的指标(研究 2: AIC = 1797.09, BIC = 1839.64; 研究 3: AIC = 2337.09, BIC = 2383.67),表明本文的假设模型比反向模型更优,整体研究模型反向因果的可能性较小。

再次感谢您的建议,您的建议使本文能够更有力地验证变量的因果逻辑,同时也希望您对我们的论文修改满意。

#### 参考文献:

- Hutchinson, J. C., Sherman, T., Martinovic, N., & Tenenbaum, G. (2008). The effect of manipulated self-efficacy on perceived and sustained effort. *Journal of Applied Sport Psychology, 20*(4), 457–472.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology, 105*(7), 693–712.
- Zhang, X., Liao, H., Li, N., & Colbert, A. (2020). Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity. *Academy of Management Journal, 63*(6), 1923–1950.
-

## 第二轮

### 审稿人 1 意见:

在第一轮审稿中,我向您提出了四点需要进一步阐释或修改之处。您在这一轮进行了重要的修改,并增加了两项研究来加强该论文的内部效度。您采用了恰当的方法,很好地解决了潜在的共同方法偏差以及因果关系倒置的问题。与此同时,您也对本研究与 Nurmohamed (2020) 在 *Academy of Management Journal* 上发表的文章的异同做了辨析,明确了本研究的理论贡献。总体来说,您在这一稿中做出的修改给我留下了深刻的印象。我非常欣赏您的工作!目前,我只对以下几个小问题仍存有疑问,期待看到您的修改和说明。以下是具体的疑问和建议:

### 意见 1:

请报告研究 2 和研究 3 两个研究模型(图 4)的拟合指数。只有模型的拟合指数优于参考值时,才能说明假设的模型很好地拟合了数据,进而报告各路径系数的显著性检验结果才有意义。

### 回应:

非常感谢您对论文数据分析的相关建议。根据您的建议,我们在修改稿中补充报告了研究 2 和研究 3 两个研究模型的拟合指数。对于是否汇报研究模型拟合指数我们一直感到困惑。由于本文在分析图 4 模型时采用的是显变量而非潜变量,因此结构方程模型中仅有路径模型而无测量模型。而对于路径分析的拟合指数是否有显著的意义,目前的方法研究还没有达成一致和充分解决。在这一问题的实操上,我们也检索了近年来发表在 *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *心理学报* 等期刊上使用路径分析的方法处理数据的研究,发现学者们在该问题上的做法也不尽相同,部分研究会汇报模型拟合指数(例如,胡巧婷等, 2020; Gabriel et al., 2020),而大量研究并未进行汇报(例如,王海波等, 2018; 章凯等, 2019; Wang et al., 2019)。

本文中,研究 2 路径分析模型的拟合较好( $\chi^2 = 23.99$ ,  $df = 9$ ,  $\chi^2/df = 2.67$ ,  $CFI = 0.90$ ,  $RMSEA = 0.09$ ,  $SRMR = 0.04$ ),而研究 3 路径分析模型的拟合并不理想( $\chi^2 = 61.56$ ,  $df = 9$ ,  $\chi^2/df = 6.84$ ,  $CFI = 0.74$ ,  $RMSEA = 0.15$ ,  $SRMR = 0.05$ )。为了弄清研究 3 模型拟合不够理想的原因,我们请教了多位结构方程研究方法的前辈和专家,如侯杰泰教授、温忠麟教授。他们在拟合指数的问题上发表了诸多文章(例如,侯杰泰等, 2004; 温忠麟, 侯杰泰, 2008; 温忠麟等, 2004)。其中,侯杰泰教授认为,由于研究 3 的路径分析没有测量模型,所以此方法跟回归分析类似,使用此方法进行分析时,其实我们关注的主要是路径系数,路径系数相对拟合指数更为重要。我们推测可能是上述原因导致已有研究在是否汇报研究模型拟合指数方面存在差异。侯杰泰教授还建议我们可以通过添加一些符合理论的路径来优化模型的拟合情

况。结合 Mplus 给出的模型修正建议，我们添加了两条路径：路径 1：中介变量工作自我效能感与证明自我能力动机间的相关（即增加中介变量之间的共变）；路径 2：调节变量感知领导能力对工作绩效的直接效应（即控制调节变量对因变量的影响），修正后研究 3 模型拟合情况得到优化，拟合较好（ $\chi^2 = 24.50$ ， $df = 7$ ， $\chi^2/df = 3.50$ ， $CFI = 0.91$ ， $RMSEA = 0.09$ ， $SRMR = 0.02$ ）。同时，修正后模型的研究结论与修正前完全一致。根据修正后的模型我们也在修改稿中对研究 3 的结果进行了相应的修改。

此外，为了确保我们的数据分析结果是稳健的，我们除了采用上述路径分析方法，还应用了回归分析的方法对数据进行分析。我们将回归分析结果报告在表 R2-1 和 R2-2 中。如表 R2-1 和 R2-2 所示，回归分析的研究结论与路径分析完全一致，进一步证明了我们的研究结果的稳健性。

希望您对我们的修改满意，如果评审专家对此问题仍然存在疑问，我们很乐意更换数据处理方法。

表 R2-1 研究 2 的回归分析结果

变量	工作自我效能感		证明自我能力动机		工作努力		工作绩效	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
性别	0.06(0.12)	0.05(0.11)	-0.22(0.12)	-0.26 <sup>*</sup> (0.12)	-0.10(0.11)	0.02(0.08)	0.05(0.11)	0.08(0.11)
年龄	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	-0.01(0.01)	0.00(0.01)	0.00(0.01)	0.00(0.01)
教育水平	0.08(0.07)	0.07(0.07)	0.04(0.06)	0.01(0.06)	0.09(0.07)	0.05(0.06)	0.15(0.08)	0.12(0.08)
与领导共事时长	0.04(0.02)	0.04(0.02)	0.02(0.02)	0.02(0.02)	0.02(0.01)	0.01(0.01)	-0.01(0.02)	-0.01(0.02)
感知能力不被领导信任	-0.03(0.06)	-0.01(0.07)	0.09(0.08)	0.15(0.08)	-0.20 <sup>**</sup> (0.06)	-0.16 <sup>***</sup> (0.04)		
感知领导能力	0.31 <sup>***</sup> (0.09)	0.37 <sup>***</sup> (0.09)	0.39 <sup>***</sup> (0.10)	0.51 <sup>***</sup> (0.12)				
感知能力不被领导信任 ×感知领导能力		-0.14 <sup>*</sup> (0.07)		-0.27 <sup>*</sup> (0.12)				
工作自我效能感						0.11 <sup>*</sup> (0.05)		
证明自我能力动机						0.46 <sup>***</sup> (0.07)		
工作努力								0.19 <sup>†</sup> (0.08)
R <sup>2</sup>	0.20	0.22	0.13	0.17	0.14	0.44	0.03	0.07

注：n = 195。表中系数均为非标准化系数，括号内为该系数的标准误。<sup>\*</sup>p < 0.05，<sup>\*\*</sup>p < 0.01，<sup>\*\*\*</sup>p < 0.001。

表 R2-2 研究 3 的回归分析结果

变量	工作自我效能感		证明自我能力动机		工作努力		工作绩效	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
性别	0.12(0.07)	0.10(0.07)	-0.07(0.10)	-0.09(0.11)	-0.06(0.10)	-0.11(0.08)	-0.16(0.10)	-0.15(0.10)
年龄	0.02 <sup>***</sup> (.004)	0.02 <sup>***</sup> (.004)	0.01(0.01)	0.01(0.01)	-0.003(0.01)	-0.01 <sup>**</sup> (.004)	-0.004(0.01)	-0.003(0.01)
教育水平	0(0.04)	0.01(0.04)	-0.08(0.08)	-0.08(0.08)	-0.02(0.06)	0.01(0.05)	-0.01(0.05)	-0.01(0.05)
与领导共事时长	0.02*(0.01)	0.02(0.01)	0.01(0.02)	0.01(0.02)	0.003(0.02)	-0.01(0.01)	0.03 <sup>***</sup> (0.01)	0.03 <sup>**</sup> (0.01)
感知能力不被领导信任	-0.12*(0.05)	-0.11*(0.05)	-0.004(0.06)	0.01(0.05)	-0.10(0.05)	0.03(0.05)		
感知领导能力	0.18*(0.07)	0.28 <sup>**</sup> (0.09)	0.22 <sup>**</sup> (0.07)	0.32 <sup>***</sup> (0.09)				
感知能力不被领导信任 ×感知领导能力		-0.18 <sup>**</sup> (0.07)		-0.16*(0.07)				
工作自我效能感						0.59 <sup>***</sup> (0.10)		
证明自我能力动机						0.28 <sup>***</sup> (0.08)		
工作努力								0.15 <sup>***</sup> (0.05)
R <sup>2</sup>	0.17	0.20	0.05	0.06	0.02	0.37	0.05	0.09

注：n = 266。表中系数均为非标准化系数，括号内为该系数的标准误。\*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001。

参考文献：

侯杰泰, 温忠麟, 成子娟. (2004). *结构方程模型及其应用*. 北京: 教育科学出版社.

胡巧婷, 王海江, 龙立荣. (2020). 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. *心理学报*, 52(5), 123-132.

王海波, 严鸣, 吴海波, 黎金荣, 王晓晖. (2018). 恶意报复还是认同驱动? 新员工的角色社会化程度对其职场排斥行为的作用机制. *心理学报*, 51(1), 128-140.

温忠麟, 侯杰泰. (2008). 检验的临界值:真伪差距多大才能辨别?——评《不同条件下拟合指数的表现及临界值的选择》. *心理学报*, 40(1), 119-124.

温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. (2004). 结构方程模型检验:拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 36(2), 186-194.

章凯, 时金京, 罗文豪. (2019). 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. *心理学报*, 52(2), 229-239.

Gabriel, A. S., Volpone, S. D., MacGowan, R. L., Butts, M. M., & Moran, C. M. (2020). When work and family blend together: Examining the daily experiences of breastfeeding mothers at work. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1337-1369.

Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 229-246.

意见 2:

根据表 3 中报告的数据, 研究 2 和研究 3 中, 感知领导能力与感知能力不被领导信任的相关性较高, 分别为-0.54 和-0.45。因此, 在做 CFA 时, 请检验五因子模型(合并感知领导能力和感知能力不被领导信任两个因子), 并在表 4 中报告该模型的拟合指数以及检验结果。

回应:

非常感谢您的建议。根据您的建议，我们检验了合并感知领导能力和感知能力不被领导信任两个因子的五因子模型，并在正文表 4 中进行了汇报。结果显示，在研究 2 和研究 3 中，假设的六因子模型的拟合指数（研究 2： $\chi^2 = 520.45$ ， $df = 237$ ， $SRMR = 0.06$ ， $RMSEA = 0.08$ ， $CFI = 0.92$ ， $TLI = 0.91$ ；研究 3： $\chi^2 = 526.66$ ， $df = 260$ ， $SRMR = 0.03$ ， $RMSEA = 0.06$ ， $CFI = 0.96$ ， $TLI = 0.95$ ）均优于该五因子模型（研究 2： $\chi^2 = 1045.20$ ， $df = 242$ ， $SRMR = 0.12$ ， $RMSEA = 0.13$ ， $CFI = 0.77$ ， $TLI = 0.74$ ；研究 3： $\chi^2 = 1946.16$ ， $df = 265$ ， $SRMR = 0.12$ ， $RMSEA = 0.15$ ， $CFI = 0.73$ ， $TLI = 0.70$ ），证明感知领导能力与感知能力不被领导信任是两个不同的变量。再次感谢您的建议，您的建议使我们对研究变量间的区分性进行了更全面的检验。

### 意见 3:

在修改稿中，您已经清楚地阐明了您的研究与 Nurmohamed（2020）研究的区别，以及您研究的独特贡献之处。请在引言部分也简要阐述这一点，让读者在一开始就明确 Nurmohamed（2020）的研究已经发现了什么，您的研究又有什么不同的贡献，而不用带着这样的疑问一直读到讨论部分才得到回答。

### 回应:

非常感谢您对论文引言的宝贵建议。根据您的建议，我们在引言部分对这一问题进行了具体阐述，介绍了 Nurmohamed(2020)的研究发现，并且阐述了本文独特的理论贡献，使本文的研究内容和理论贡献更加清晰和深入。

具体而言，我们在引言中研究内容部分追加了以下阐释：“近期的期望研究也为上述论证提供了实证依据(Nurmohamed, 2020)：当个体感知他人认为自己不太可能成功（劣势者期望），并且个体认为该观察者的可信度高时，个体会产生心理逆反，希望证明观察者的判断是错误的。而由于信任与期望构念存在较大差异，本研究在 Nurmohamed(2020)研究的基础上，进一步拓展了激发心理逆反效应的文献，发现除了感知对方的低期望会引起心理逆反外，感知对方不愿意依赖自己(Doney et al., 1998)，以及对方不愿为自己承担风险的时候(Mayer et al., 1995)，也会激发心理逆反效应；并且拓展了影响心理逆反的期望内容，发现除了对自身工作成果的低预期外，感知的领导认为自身利益会受损的预期(Malhotra & Lumineau, 2011; Mayer et al., 1995)同样会激发心理逆反效应。本质上，本研究反映的是组织内领导与下属之间双向互动的过程，关注的是社会关系所带来的影响(Korsgaard et al., 2015; Yakovleva et al., 2010)。”

### 意见 4:

文中问题提出部分（第 19 页）引用了陈晨，张昕，孙利平，秦昕，邓惠如(2020)的研究，并指出“陈晨等（2020）发现感觉不被领导信任会降低员工心理权利感，只有感到被领导信

任，员工才会觉得自己有更强的能力和更高的品格，能为组织作出贡献”。此处引用与陈晨等（2020）的研究发现不一致。事实上该文的研究发现，在感知信任稀缺性高时，感知被信任会增加员工心理权利感，进而导致更多的反生产行为。请再次检查，确保准确无误地引用文献中的观点。

**回应：**

非常感谢您对论文表述的相关建议。我们再次细读了该文献的内容，并修改了问题提出部分的表述以确保观点引用无误、避免读者误解。此前论文问题提出部分表述的“陈晨等（2020）发现感觉不被领导信任会降低员工心理权利感”，这句话中之所以未提及调节变量（感知信任稀缺性），是因为本文主要关注的是自变量（感知被信任）与中介变量（心理权利感）间的主效应。但是为了更准确地引用该文献的观点，我们在修改稿中加入了调节变量的信息。此外，此前我们在论文中提到的“只有感到被领导信任，员工才会觉得自己有更强的能力和更高的品格，能为组织作出贡献”，是引用了该文献第 331 页的一段话“当员工感知到被上司信任时，他们会认为与其他团队成员相比，自己具有更强的能力或更高的品格，能够为组织做出其他成员无法做到的独特贡献，是组织中稀有的存在，即形成稀缺、独特的自我概念”。但是为了避免读者误解，我们对这一表述也进行了调整。

修改后的表述如下：

“陈晨等(2020)发现当员工感知信任稀缺性高时，感知被领导信任水平越低心理权利感也越低”。

除此之外，我们对论文中引用其他文献观点时的表述也一一进行了检查，确保引用观点的准确性和文章表述的严谨性。

再次感谢您对论文认真细致的审阅，希望您对我们的回复和论文修改满意。

**意见 5：**

请再斟酌一下您在实践意义讨论里的第二点建议：领导也可以适当的向下属“示弱”。首先，“示弱”是否真的能降低下属对领导能力的评价？这一点仍然是存疑的，未来或许还需要其它的研究来确认这一点。但至少根据目前的证据看来，谦逊领导力的研究似乎并不支持此种推断。其次，即使领导的“示弱”的确能降低下属对领导能力的感知，我们是不是真的要建议领导这样做，以降低下属对自己能力水平的评价呢？下属对领导能力水平的评价降低可能会影响下属对领导的信任，进而带来一系列的负面效果。此处，领导或许应该权衡一下这样做的利弊。或许更恰当的管理建议是，领导可以在自己不擅长的领域和事情上用“激将法”，而在自己擅长的领域和事情上，对员工更多地给予信任。

**回应：**

非常感谢您和第二位审稿专家对本文实践意义方面的建设性意见和建议。您的这一建议帮助我们进一步完善和提升了本文的实践价值。根据您的建议，我们围绕本文的主要结论，将实践意义凝练为以下两条：首先，结合证明自我能力动机这条路径的结论我们提出，领导可以在自己不擅长的领域和事情上用“激将法”激发员工；其次，结合工作自我效能感这条路径的结论我们提出，领导在自己擅长的领域和事情上应更多地给予员工信任，避免因不信任而打击员工。实践意义部分的具体修改如下：

“本研究对组织中领导者的管理启示主要包含如下两方面：第一，领导者可以在自己不擅长的领域和事情上用“激将法”激发员工。本研究发现，当员工感知领导能力较低时，感知能力不被领导信任会激发员工证明自我，进而努力工作取得好成绩。因此，当领导对某个领域或事情不擅长时，领导在该领域或事情上使用“激将法”往往能够激发员工积极的工作状态。第二，领导在自己擅长的领域和事情上应更多地给予员工信任，避免因不信任而打击员工。本研究结果表明当员工感知领导能力较强时，感知能力不被领导信任将打击员工工作自我效能感，从而降低工作努力和绩效表现。因此，领导在自己擅长的领域和事情上需尽量避免对员工表达不信任，以防止打击员工工作信心，导致其产生消极的工作状态。”

希望您对我们的上述修改满意，如果您有进一步的建议，我们乐于做出进一步相应修改。

.....

**审稿人 2 意见：**

作者在上一轮的修改中，认真跟进审稿人的意见，进行了充分说明和大幅度完善；此外，作者还补充了一个实验研究和一个多源多时间点的问卷调查研究，不仅很好地验证了因果逻辑，还显著地增强了结果的稳健性。经过作者的努力，论文的质量大幅度提升，但还有以下问题请作者思考完善：目前，我只对以下几个小问题仍存有疑问，期待看到您的修改和说明。以下是具体的疑问和建议：

**意见 1：**

请作者进一步凝练理论贡献。目前这部分内容不能够很好地凸显本文的特色，并且第一点和第二点之间存在较多重合，前后承接的逻辑也不够清晰，请作者进一步思考和提炼文章的理论意义。

**回应：**

非常感谢您对论文理论贡献提出的宝贵意见和建议。根据您的建议，我们对理论贡献部分第一点和第二点进行了进一步凝练，一方面围绕最主要的理论贡献进行论述以凸显本文特色，另一方面删减两点中重合部分以使前后关系更为清晰。修改后的理论贡献如下：

“第一，本研究发现了感知不被领导信任对自我概念的“双刃剑”效应。已有研究普遍认

为感知不被领导信任会打击员工并形成消极的自我概念,本研究则发现感知不被领导信任不仅能消极影响员工自我概念,也能激发员工证明自我,形成积极自我概念。这一发现挑战了“感知不被领导信任总是消极影响员工自我概念”这一主流观点,并建立了更为完整的理论框架。具体来说,本研究发现,当员工觉得领导评价信息可靠即感知领导能力强时,感知能力不被领导信任负向影响员工工作自我效能感,导致员工形成消极自我概念,该结论与已有研究相一致(Lau et al., 2014; Wang & Huang, 2019; 陈晨等, 2020),同时本研究还发现,当员工觉得领导评价信息不可靠即感知领导能力弱时,感知能力不被领导信任正向影响证明自我能力动机,激发员工形成积极自我概念,该结论有利于更全面而平衡地理解感知不被领导信任的作用。进一步地,本研究还发现了感知能力不被领导信任对员工工作努力和工作绩效影响的作用“黑箱”。本研究发现,感知能力不被领导信任对员工产生的直接后果是工作自我效能感和证明自我能力动机的变化,而这些变化又会进一步传递影响员工工作努力,并最终导致工作绩效发生改变。

第二,本研究丰富了自我评价理论和心理逆反理论的内容。首先,我们通过阐明了个体回应消极评价信息的方式及边界条件,丰富了自我评价理论的内容。自我评价理论认为个体面对外部消极评价信息时,会选择接纳或忽略两种回应方式(Leary, 2007; Sedikides & Strube, 1997; Trope, 1979, 1980)。在整合自我增强倾向和心理逆反理论的观点后我们发现除了上述回应方式外,个体面对外部消极评价信息时也可能选择证明自我的回应方式,并证明评价信息的可信度是个体选择不同应对方式的边界条件。其次,本研究扩展了心理逆反理论在组织管理研究中的应用。心理逆反理论揭示了个体在自由面临约束和限制时如何激发其动机状态去消除约束和限制以重新获得自由的过程(Brehm, 1966)。但目前组织管理研究中,心理逆反理论主要还应用于研究个体如何反抗社会分类(Nurmohamed, 2020),如性别或者种族的刻板印象(Gupta & Turban, 2008; Kray et al., 2001)。本研究则将其扩展到信任相关的研究中,解释了员工面临不信任时是否、何时及如何反抗,这种扩展有助于更好地了解工作场所中心理逆反的形成过程和作用结果。此外,本研究还拓展了激发心理逆反理论的文献,发现除了感知到对方的低期望会引起心理逆反以外,当感知到对方不愿意依赖自己、对方不愿为自己承担风险、对方产生自身利益受损期望的时候,也会激发心理逆反效应。以往的心理逆反效应研究主要探讨了感知别人对自己失败的预期会激发心理逆反(Nurmohamed, 2020)。而本文所关注的感知能力不被领导信任体现了多层次的内涵,还包含了感知到领导不愿意依赖自己(Doney et al., 1998),领导不愿为自己承担风险(Rousseau et al., 1998),以及领导自身利益受损的预期(Malhotra & Lumineau, 2011)。本研究发现,当感知领导能力不强时,感知能力不被领导信任会导致心理逆反,这体现了心理逆反的产生可能是复杂的过程,包含了上述多层次的认知信息的加工过程。因此,本研究对心理逆反的激发路径有重要的新的理论启示,为未来的研究进一步厘清心理逆反产生过程的各种路径和机制奠定了基础。

第三,本研究丰富了工作努力的前因研究。领导因素是影响员工工作努力的重要方面。

已有研究表明积极的领导行为（例如，领导授权）及与领导积极的交换关系等往往会为员工提供更多的资源支持进而导致员工更加努力地工作(Lu et al., 2017; Park et al., 2017)。相反，消极的领导行为及与领导消极的交换关系则可能导致员工缺乏资源支持而不努力工作(Scheuer et al., 2016)。本研究发现，消极领导因素既可能产生积极影响也可能产生消极影响。虽然消极的领导因素（例如，感知能力不被领导信任）在某些情况下仍然会打击员工，带来消极影响，但也能够在一定情况下，激发员工产生证明自我能力动机而间接促进员工更努力地工作。因此，本研究拓展了影响员工工作努力的领导因素，并引入领导因素影响员工工作努力的中介机制和边界条件，为后续相关研究提供了实证依据和理论参考。”

再次感谢您的建议，您的建议使论文的理论贡献部分整体更为精炼，逻辑更为清晰，希望对您对我们的修改满意。

#### 意见 2:

请作者进一步完善实践价值。本研究的结论对管理实践有非常重要的借鉴意义，而作者仅仅从“领导需合理表达信任”和“领导需适当示弱”这两点分别出发，给出非常片面的实践指导，一定程度上弱化了本研究交互作用的结论。建议作者紧密结合本研究的结论，为实践中的管理者提供更为切实和具体的建议。

#### 回应:

非常感谢您对本研究结论实践价值的认可，也感谢您和第一位审稿专家对本研究实践意义改进的建设性意见和建议。上一轮修改稿中的两条实践意义确实弱化了本研究结论的实践价值。根据您的建议，我们结合本研究两个交互作用的结论，分别对管理者提供了相应的建议。首先，结合对证明自我能力动机交互作用的结论我们提出，领导可以在自己不擅长的领域和事情上用“激将法”激发员工；其次，结合对工作自我效能感交互作用的结论我们提出，领导在自己擅长的领域和事情上应更多地给予员工信任，避免因不信任而打击员工。实践意义部分的具体修改如下：

“本研究对组织中领导者的管理启示主要包含如下两方面：第一，领导者可以在自己不擅长的领域和事情上用“激将法”激发员工。本研究发现，当员工感知领导能力较低时，感知能力不被领导信任会激发员工证明自我，进而努力工作取得好成绩。因此，当领导对某个领域或事情不擅长时，领导在该领域或事情上使用“激将法”往往能够激发员工积极的工作状态。

第二，领导在自己擅长的领域和事情上应更多地给予员工信任，避免因不信任而打击员工。本研究结果表明当员工感知领导能力较强时，感知能力不被领导信任将打击员工工作自我效能感，从而降低工作努力和绩效表现。因此，领导在自己擅长的领域和事情上需尽量避免对员工表达不信任，以防止打击员工工作信心，导致其产生消极的工作状态。”

再次感谢您的建议和意见，希望您对我们的上述修改满意，如果您有进一步的建议，我们乐于做出进一步相应修改。

### 意见 3:

关于调节图的解释。在研究 2（图 6）和研究 3（图 8）中，作者均证实“当员工感知到领导能力较低时，感知能力不被领导信任对证明自我能力动机有显著正向影响”。但是，在这两个调节图中均显示，当员工感知到领导能力较高时（虚线）的证明自我能力动机水平高于感知到领导能力较低时（实线）的情况，这与作者所证实的调节效应是相悖的，请作者给出进一步的解释和说明。

### 回应:

非常感谢您对本研究结果解释方面的建议，同时也很抱歉由于我们对调节效应的论述不够清晰，导致读者的困惑。

在本文的图 6 和图 8 中，感知领导能力较高时，感知能力不被领导信任对证明自我能力动机的正向作用（虚线斜率）均弱于感知领导能力较低时，感知能力不被领导信任对证明自我能力动机的正向作用（实线斜率）。也就是说，当员工感知到领导能力较低时（虚线），感知能力不被领导信任对证明自我能力动机的正向影响更强（斜率更大）；当员工感知到领导能力较高时（实线），感知能力不被领导信任对证明自我能力动机的正向影响不显著（斜率更小），因此，根据虚线斜率和实线斜率的差异可以验证感知领导能力的调节效应。

此外，为了使读者对调节效应图的理解更加全面和清晰，我们进一步解释了为何感知领导能力较高时的证明自我能力动机整体高于感知领导能力较低时的动机。本文的图 6 和图 8 中，虚线（感知领导能力较高）整体高于实线（感知领导能力较低）。根据调节效应分析的公式(温忠麟等, 2005, P269)可知，虚线和实线垂直位置差异的主要原因是调节变量与中介变量间存在关联。由于本研究中调节变量感知领导能力正向影响中介变量证明自我能力动机（研究 2:  $b = 0.51, SE = 0.12, p < 0.001$ ；研究 3:  $b = 0.32, SE = 0.09, p < 0.001$ ），因此，调节变量水平较高的虚线垂直位置更高，整体在上方。这种情况是符合理论和逻辑的。相比于能力弱的人，我们更渴望向能力强的人证明自己，获得强者的认可。类似本文图 6 和图 8 的调节效应也在以往研究中可以看到(例如, Frieder 等(2018)研究中的图 2 和图 3, 以及 Rosen 等(2019)研究中的图 4)，这些研究均假设调节变量水平越低，自变量与中介变量间正向关系越强，同时调节效应图显示，当调节变量处于较高水平时（对应本文图 6 和图 8 中的虚线），中介变量取值整体高于调节变量处于较低水平时（对应本文图 6 和图 8 中的实线）。

因此，我们认为文中图 6 和图 8 的结果与所证实的调节效应间是不矛盾的，两个图表明：虽然整体上员工更愿向能力强的领导证明自己（对应虚线垂直位置高于实线），但相比能力强的领导，当能力弱的领导不信任员工时，更能激发员工的逆反心理，更大程度上增加员工向领导证明自我能力的动机（对应实线的正向斜率高于虚线的正向斜率）。为了避免表述不

清导致读者的困惑，我们在修改稿中对图 6 和图 8 给出进一步的解释和说明。例如，图 6 增加的解释和说明如下：

“简单效应图如图 6 所示，由图可知当员工感知领导能力水平较高时，证明自我能力动机平均水平更高，同时，当员工感知领导能力水平较低时，感知能力不被领导信任对证明自我能力动机的正向影响更强，说明尽管总体上员工更愿向能力强的领导证明自己，但相比能力强的领导，当能力弱的领导对员工展现出不信任时，将更大程度增加员工向领导证明自我能力动机，因此假设 3 得到验证。”

再次感谢您的宝贵建议，您的建议可以帮助我们更清晰的阐述本研究的调节作用，希望您对我们的解释和补充说明满意。

参考文献：

温忠麟, 侯杰泰, 张雷. (2005). 调节效应与中介效应的比较和应用. *心理学报*, 37(2), 268–274.

Frieder, R. E., Gang, W., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333.

Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., & Lin, J. (2019). Boxed in by your inbox: Implications of daily email demands for managers' leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 19–33.

意见 4：

考虑到研究二和研究三的设计非常类似，但研究三更具科学性和严谨性，是否最终只保留研究三，请作者斟酌。

回应：

非常感谢您的宝贵建议。由于研究三的设计与研究二很类似，并且相对更为严谨，因此，我们也认真考虑了是否删除研究二。在综合分析国内外权威期刊，尤其是《心理学报》近年发表的组织行为学领域的文章后，我们认为保留研究二可以更好地展现本文中研究结果的可重复性和研究结论的稳健性。

近年来由于学界对研究结果的可重复性问题愈发关注，越来越多组织行为学领域的研究开始使用多个问卷调查样本对研究模型进行重复验证(例如, Liao et al., 2021; Sun et al., 2021; Xu et al., 2020)。我们整理了《心理学报》2019 (13 篇)、2020 (9 篇) 和 2021 (5 篇, 含在线发表) 三个年份发表的组织行为学领域的文章，统计后发现，这三年分别有 3 篇、2 篇、2 篇文章包含了多个样本，采用多样本重复验证理论的研究正逐年增加。而最新录用的宋琪和陈扬 (2021) 的研究也是通过两个问卷调查样本对研究模型进行重复检验。因此，为了展现研究结果的可重复性，我们最终决定保留研究二。

参考文献：

宋琪, 陈扬. (2021). 需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响: 情绪耗竭的中介作用. *心理学*

报, 53(8), 890–903.

Liao, Z., Lee, H. W., Johnson, R. E., Song, Z., & Liu, Y. (2021). Seeing from a short-term perspective: When and why daily abusive supervisor behavior yields functional and dysfunctional consequences. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 377–398.

Sun, J., Li, W. D., Li, Y., Liden, R. C., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology, 106*(2), 250–267.

Xu, E., Huang, X., Jia, R., Xu, J., Liu, W., Graham, L., & Snape, E. (2020). The “evil pleasure”: Abusive supervision and third-party observers’ malicious reactions toward victims. *Organization Science, 31*(5), 1115–1137.

---

### 第三轮

#### 审稿人 1 意见：

尊敬的作者：

您好！很高兴看到您根据上一轮审稿意见作出进一步的修改。经过两轮修改，该论文的质量已有很大提升。对您的论文，我仍有一个关于报告研究 3 的模型拟合指数的疑问。

具体来说，您在回复意见中提到，研究模型 3 的模型拟合指数不理想，因此您根据 Mplus 分析结果的改进提示添加了两条路径。我对此有三个疑虑：1) 如果出于模型探索的目的，参考 Mplus 给出的改进提示后验地对模型做出一些调整是可以接受的，但您文章里描述的过程是一个假设检验而非模型探索的过程；2) 在第 40 页的图 4 中，您把研究 2 和研究 3 的路径系数标注在一个模型图里，但由于您在研究 3 的模型中添加了两条路径，而这两条路径又没有画在图 4 中，因此可能会让读者误以为你研究 2 和研究 3 检验的是同一个模型，进而认为两个研究的路径系数是可比的；3) 您在研究 3 的模型中添加了调节变量（感知领导能力）对因变量（工作绩效）的直接效应。但为什么不是添加感知领导能力对工作努力的直接效应呢？综合以上三点，我建议你不要后验地在模型中添加这两条路径。我建议您直接报告原来那个不够理想的拟合指数，让您的读者们去判断您研究 3 的分析结果。

总体来说，阅读您的论文给我很好的体验。感谢您在每一稿中针对每一条审稿意见做出的回复与修改。您的论文和工作给我留下了非常深刻的印象！

祝

好运！

#### 回应：

非常感谢您对我们修改工作的认可，也再次感谢您之前向我们提出的有建设性的评论和建议。我们非常认可您对模型 3 中拟合指数问题的建议。向读者们完整展现研究结果，让读者们去判断，确实是一种严谨而客观的处理方式，也是权威期刊常常采用的方式。例如，Wang 等(2018; P.1033)以脚注的形式标注了研究 2 中加入控制变量前后不稳健的数据结果；

Koopman 等(2020; P.870)在研究 2 中报告了低于 0.6 的 Cronbach's  $\alpha$  系数。因此，在修改稿中我们去除了研究 3 模型中后来添加的两条路径，报告了原模型相应的拟合指数及路径系数。

参考文献：

Koopman, J., Lin, S.-H., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857–880.

Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019–1038.

.....  
审稿人 2 意见：

修改较好，建议录用。

回应：

感谢您对我们修改工作的认可，也再次感谢您之前向我们提出的有建设性的评论和建议。

---

#### 第四轮

编委意见：

文章选题新颖，需要根据评审专家的建议做大修，强调理论贡献、方法扎实、结论可靠。

回应：

感谢编委老师对本文选题的肯定，也感谢您向我们提出的建设性的评论和建议。根据您的和两位评审专家前三轮的修改建议，我们分别从理论贡献、方法扎实、结论可靠几个方面对本文进行了进一步的修改。

第一，理论贡献方面。结合第一位评审专家第一轮的第 1 条建议，以及第二位评审专家第一轮的第 3 条建议和第二轮的第 1 条建议，我们主要从整合凝炼理论贡献、凸显本文特色、厘清与已有研究的联系与区别这三点，进一步强调了本文的理论贡献。修改后的理论贡献总结为以下三条：第一条，强调本研究对信任领域研究的贡献。本研究挑战了感知不被领导信任会给员工自我概念带来消极影响的主流假设，发现感知不被领导信任是一把双刃剑，为回答“感知不被领导信任如何影响员工自我概念？”这一重要的研究问题提供了更为全面和辩

证的解释；第二条，强调了本研究对自我评价理论和心理逆反理论的贡献。我们分析了本文与相关文献的区别和联系，强调了本研究通过结合自我评价和心理逆反理论，发现了个体会通过证明自我来回应负面的信息反馈。第三条，强调了本研究对工作努力的前因研究的贡献。本研究发现除了积极的工作因素以外，消极的领导因素（如不信任）也能够促进员工的工作努力。

第二，方法扎实、结论可靠方面。结合第一位评审专家第一轮的第 2、第 3 条建议，以及第二位评审专家第一轮的第 5、第 6 条建议，我们主要从增强因果关系判断、避免共同方法偏差、增加研究稳健性这三个点，进一步保证本文的方法扎实和结论可靠。在前三轮的修改中，我们补充了一项实验研究来增强变量间的因果关系，补充了一项多阶段多来源的问卷调查研究来降低共同方法偏差，进一步证实研究结果的稳健性，并补充了反向因果的分析来进一步检验和强化因果关系。在本轮修改中，我们再次仔细审阅了本文的研究方法和结果，并阅读了大量发表在顶级期刊上的文章（如 *Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology*、*心理学报*），以确保我们的研究方法 with 最前沿的做法一致。为进一步保证本文的方法扎实和结论可靠，参考 Bernerth 和 Aguinis (2016) 的建议，我们在研究 2 和 3 中还补充分析和汇报了不含控制变量的结果，该结果与包含控制变量的分析结果一致，进一步证明了本研究的结论是可靠的。

再次感谢编委老师和两位审稿专家在四轮修改中为我们提出的建设性的评论和建议，这对我们完善此篇论文提供了很多帮助。希望我们的回复和修改能令您感到满意。如果您有进一步的建议，我们也非常乐意进一步修改。

---

## 第五轮

### 编委意见：

谢谢你认真修改和完善稿件，请按照评审专家的建议做一些微修改和调整。

### 回应：

感谢编委老师对我们修改工作的认可。我们再次阅读和思考了您和两位评审专家前几轮的修改建议，并对其中的一些地方进行了进一步地完善。再次感谢评审团队在每一轮修改中给我们提供的宝贵意见和帮助。

---

## 第六轮

### 主编意见：

领导的信任是一个非常重要的课题，研究试图揭示员工感知到能力不被领导信任的积极

和消极效应，以及其边界和中介机制，对于全面认识感知能力不被领导信任有理论和实践价值；研究通过三个子研究，探讨感知领导能力不信任和领导能力感知的交互效应，通过自我效能感、证明自我的动机作用于工作努力，最终对工作绩效产生间接影响，总体比较严谨，工作量很大，表明了作者严谨的研究精神。经过两轮的修改和完善，总体论文达到心理学报发表的要求，同意修后发表。具体还有两个问题：

#### 意见 1:

实验 1 的图 3，为什么在高领导能力感知下，高感知领导能力不信任，证明自我的动机更强？按照假设应该是弱？请给以解释：

#### 回应:

感谢主编老师对本研究结果解释方面的建议，我们对图 3 进行了进一步的解释：按照假设 3 的内容，在低领导能力感知下，高感知领导能力不信任，证明自我的动机更强，而在高领导能力感知下，感知领导能力不信任对证明自我的动机影响不显著。虽然图 3 显示，在高领导能力感知下，感知领导能力不信任组的证明自我动机得分 ( $M = 4.27$ ) 稍高于控制组得分 ( $M = 4.10$ )，但两者间的差异并不显著， $t(80) = 1.08, p = 0.28, \text{Cohen's } d = 0.23$ ，因此，该结果与假设 3 的内容相符。

在修改稿中，我们对图 3 的上述情况进行了补充解释。再次感谢您的宝贵建议，您的建议可以帮助我们更清晰地阐述图 3 内容，希望您对我们的解释和补充说明满意。

#### 意见 2:

考虑到两轮的审稿，导致论文篇幅过大，建议删除前言和推论部分重叠的表述。特别是自我评价理论和逆反心理理论反复重现的问题；当然，后面的正文里面也有可以简练表达的空间。

#### 回应:

非常感谢您对本文写作提出的重要建议。我们每位作者分别通读了全文，在保证表达清晰完整的基础上，删除了前沿和推论部分对自我评价理论和心理逆反理论重叠的表述，并进一步对文中不够简练的地方进行了删减。目前，全文已缩短了 2 页。