

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：礼之用，和为贵？和谐管理理论视角下团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响

作者：蔡亚华，程佳琳，李劲松

第一轮

审稿人 1 意见：

总体来说，这是一个较为完整的研究，研究试图从和谐管理理论视角切入，探究团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响之间的关系。然而，研究目前还存在一些不足，下面的参考意见供作者参考。

回应：感谢评审专家对我们文章提出的宝贵意见！您专业性的建议对提升我们文章的质量具有非常大的帮助。在修改稿中，我们已依据您的评审意见，对问题一一做出了完善和修改，希望能得到您的肯定。

意见 1：文章摘要部分作者需要对本研究的研究主题“团队亲社会违规氛围”的概念和研究目的以及意义需要更加简明扼要，精炼，目前摘要不够简明清晰，还请作者修改，完善。

回应：非常感谢评审专家对文章摘要提出的宝贵意见。根据您的建议，我们对摘要部分进行了修改和完善，使其更加简明和清晰。我们首先阐明亲社会违规行为的研究现状以及本文的研究目的；其次提出本文的理论基础和研究内容；第三描述了研究结果；最后阐述了研究意义。通过阅读以往《心理学报》的文章，发现并不需要在摘要部分详细说明变量的概念，由此本文也省略了团队亲社会违规氛围概念的描述。具体修改如下：

当前关于亲社会违规行为的研究主要集中于个体层面，但实践和理论都表明我们有探究团队亲社会违规氛围的必要性。为此，本研究聚焦于团队亲社会违规氛围这一概念，以和谐管理理论为基础，分别引入团队和谐作为中介变量和团队互依性作为调节变量，探讨团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响机制和作用边界。本文以 74 个团队和 334 名团队成员为研究对象，通过对三阶段所获取的数据进行分析，结果显示：(1)团队互依性对团队亲社会违规氛围与团队和谐的关系具有调节作用：当团队互依性高时，团队亲社会违规氛围对团队和谐的负向影响更强；(2)团队和谐对团队绩效具有显著的正向影响；(3)团队互依性调节了团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效的间接效应：当团队互依性水平较高时，团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效的负向效应会被增强。本研究明确了团队亲社会违规氛围对团队绩效的作用机制与边界条件，拓宽了亲社会违规行为和团队和谐的相关研究。

意见 2：作者在前言部分文章中提到“目前关于亲社会违规行为的研究都集中于个体层面（Dahling et al., 2012；徐世勇，朱金强，2017），没有研究探讨团队亲社会违规氛围。”对于本研究的研究意义与价值难道就是没有被研究过？研究的真正价值应从理论和实践中而来，并非没有人研究过就存在价值，这部分还需要作者依据理论和实践价值明晰阐述，同时，对于研究的创新性价值是什么？这一点还需要作者仔细思考。

回应：感谢评审专家的启发性提问。我们非常认同您的观点，研究的真正意义和价值应该从理论和实践中而来，并不在于从来没有被研究过。在您的启发下，为了更好地解决这个问题，我们详细阅读了一些有关团队构念提出的文章（Chan, 2019; Priesemuth et al., 2014; Frazier & Bowler, 2015）。综合这些文章的观点，我们得出要阐明将一个构念从个体上升到团队层面的

研究意义和价值，需要明确以下两点：（1）从构念的概念和研究问题出发，在团队层面研究这个构念具有现实意义和价值；（2）从理论上分析这个构念可以在团队层面进行研究，并且从理论角度阐明如何上升到团队层面。由此，我们在修改稿的引言部分，结合这两点从实践和理论两个方面，详细论述了研究团队亲社会违规氛围的意义和价值。具体如下：

首先，随着环境逐渐动态和复杂化，越来越多的企业采用团队的形式开展工作（King et al., 2015; Kozlowski & Bell, 2013）。考虑到当今团队工作形式的盛行以及团队成员的工作相互影响并围绕共同的目标而开展，如果我们研究团队层面亲社会违规行为，将使学者和实践管理者从了解团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的关系中受益。**因为团队成员出于亲社会的动机违背组织规则，不仅会对自身的工作产生影响，而且也会影响到其他团队成员的工作以及整个团队的工作运转。**由此，从实践的角度考虑，我们应开展团队层面亲社会违规行为的研究。

其次，基于社会信息加工理论（Social Information Processing Theory），团队成员对具有模糊性的工作事件，通常会相互交流与沟通，形成对该事件的共享感知（Salancik & Pfeffer, 1978; Weick, 1979）。亲社会违规行为包含双重属性，一方面具有亲社会的动机，另一方面又破坏组织规则，团队成员较有可能将其看成一种模糊性的行为（Morrison, 2006; Dahling et al., 2012）。由此，团队成员会对该行为进行交流与沟通，产生对该行为的共享感知，从而促进团队亲社会违规氛围的形成。**在此基础上，我们将团队亲社会违规氛围定义为，“团队成员对团队内部亲社会违规行为水平的共享感知”。**由于团队亲社会违规氛围的存在，因此在理论研究上，只考虑个体层面的亲社会违规行为，将不利于我们全面且深入了解亲社会违规行为以及推进亲社会违规行为的研究。由此，从实践和理论两方面出发，存在研究团队亲社会违规氛围的意义和价值。

同时，通过文献阅读与仔细思考，本研究的创新性价值如下：

第一，本文定义了团队亲社会违规氛围的概念，将亲社会违规行为的研究从个体层面拓展到团队层面。如前所述，将亲社会违规行为的研究上升到团队层面是非常重要的，但当前有关亲社会违规行为的研究停留在个体层面，忽视了工作场景中存在的团队亲社会违规氛围，特别是已有文献尚未关注到团队亲社会违规氛围对团队结果可能产生的影响。所以我们有必要跳出个体层面的亲社会违规行为研究，探究团队亲社会违规氛围的存在及其可能对团队结果产生的影响，以推进团队层面亲社会违规行为研究的发展。

第二，本研究深入考察了团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响，丰富和拓展了亲社会违规行为结果变量的文献。工作环境是非常复杂的，而人又是有限理性，无法预知自身行为所产生的所有结果，因此亲社会违规行为对组织的负面影响始终存在（Bryant, 2010）。但当前并没有研究证实考察亲社会违规行为可能对组织或团队产生的危害，该行为目前仍在理论上被视为具有争议的工作场所行为（孙建群等，2016；徐世勇，朱金强，2017）。本研究基于和谐管理理论，提出并证实团队亲社会违规氛围会通过团队和谐对团队绩效产生负面影响，不仅帮助学者和管理人员了解团队亲社会违规氛围可能产生的影响，而且能够促进未来学者基于不同理论和视角继续考察团队亲社会违规氛围对不同的团队结果产生的影响。

第三，本研究基于和谐管理理论，探讨了团队和谐在团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的中介作用，并且考虑了团队互依性在团队亲社会违规氛围与团队和谐关系间的调节作用。本研究不仅打开了团队亲社会违规氛围影响团队绩效的“黑箱”，还进一步明确了团队亲社会违规氛围通过团队和谐进而影响团队绩效的边界条件。本研究为理解团队亲社会违规氛围对团队绩效产生影响的作用过程提供了有益参考。

第四，本研究将和谐管理理论运用到研究框架中，促进了和谐管理理论在人力资源领域团队研究中的发展。和谐管理理论适用于包含人及各要素的系统（席西民等，2020），由于系统中各要素会相互作用，由此，可利用“谐则”与“和则”互动耦合双机制来管理系统中

的各要素的交互情况。团队作为一个复杂的系统，团队成员则是该系统中最重要要素（Solow et al., 2002），由此，和谐管理理论非常适用于解决团队中成员交互的问题。本研究基于和谐管理理论，剖析中国情境下团队亲社会违规氛围通过团队和谐影响团队绩效的过程，推进了和谐管理理论在团队研究中运用。

参考文献

- 孙建群, 田晓明, 刘燕. (2016). 企业组织中的员工亲社会性规则违背. 苏州大学学报: 哲学社会科学版, 6, 114-121.
- 席酉民, 熊畅, 刘鹏. (2020). 和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2, 195-212.
- 徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. 心理学报, 49(1), 106-115.
- Bryant, P., Davis, C., Hancock, J., & Vardaman, J. M. (2010). When rule makers become rule breakers: Employee-level outcomes of managerial pro-social rule breaking. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22, 101-112.
- Chan, D. (2019). Team-level constructs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 325-348.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- Frazier, M. L. & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841-863.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2015). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782-786.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology. Volume 12: Industrial and organizational psychology* (2nd ed.): 412-469. London: Wiley.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes, *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Solow, D., Vairaktarakis, G., Piderit, S. K., & Tsai, M. C. (2002). Managerial insights into the effects of interactions on replacing members of a team. *Management Science*, 48(8), 1060-1073.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.

意见 3: 前言部分对研究问题的引入和研究意义并没有很清晰的逻辑梳理，在研究问题引入部分缺乏以往研究进展的支持和实践价值的支撑，对研究整体想要探讨的问题的背景以及研究问题并没有阐述清楚，这部分问题提出还需要围绕研究主题展开，请作者重新构思，阐明的有理有据，思路清晰。

回应: 感谢评审专家提出的修改意见。根据您的建议，我们对前言部分进行了重新构思。首先，我们描述关于亲社会违规行为的现实背景，进而引出了亲社会违规行为的概念；其次，我们总结了亲社会违规行为以往的研究进展，并提出以往研究的不足（当前关于亲社会违规行为的研究主要停留在个体层面）；第三，我们从实践和理论两个方面说明了研究团队亲社会违规氛围的价值和意义；最后，我们详细阐述了本研究的理论基础和研究内容。具体修改

如下：

规则常见于每个组织中，难以依据具体情境的要求而变动。但随着工作环境逐渐动态化，员工时常需要应对任务、同事和顾客超越规则之外的不同要求。由此，在工作中，员工常陷入遵守规则与发挥主观能动性的两难困境中。如果员工发挥主观能动性以满足任务、同事和顾客的要求而偏离规则，我们则将该种行为称之为亲社会违规行为，即员工为促进组织或利益相关者的福利而违反组织规章与制度的行为（Morrison, 2006, p.6）。Morrison (2006)将员工亲社会违规行为划分为三个维度，即员工为提升他们工作的效率、为帮助同事、为提供更优质的顾客服务而违背规则。目前，管理学者对亲社会违规行为投入了越来越多的关注，大多数研究聚焦于从个体特质（Dahling et al., 2012; Morrison, 2006; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014）、领导风格（徐世勇, 朱金强, 2017; Zhu, Xu, & Yang, 2018）以及工作特征与氛围（李锐, 田晓明, 凌文轻, 2015; 朱金强, 徐世勇, 2015）三方面探究员工亲社会违规行为的前因，也有少数研究证实员工亲社会违规行为对自身工作绩效的负面影响（Dahling et al., 2012）。整体而言，当前关于亲社会违规行为的研究主要停留在个体层面，但无论基于实践还是理论都表明我们有探究团队层面亲社会违规氛围的必要性。

首先，随着环境逐渐动态和复杂化，越来越多的企业采用团队的形式开展工作（King et al., 2015; Kozlowski & Bell, 2013）。考虑到当今团队工作形式的盛行以及团队成员的工作相互影响并围绕共同的目标而开展，如果我们研究团队层面亲社会违规行为，将使学者和实践管理者从了解团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的关系中受益。因为团队成员出于亲社会的动机违背组织规则，不仅会对自身的工作产生影响，而且也会影响到其他团队成员的工作以及整个团队的工作运转。由此，从实践的角度考虑，我们应开展团队层面亲社会违规行为的研究。其次，基于社会信息加工理论（Social Information Processing Theory），团队成员对具有模糊性的工作事件，通常会相互交流与沟通，形成对该事件的共享感知（Salancik & Pfeffer, 1978; Weick, 1979）。亲社会违规行为包含双重属性，一方面具有亲社会的动机，另一方面又破坏组织规则，团队成员较有可能将其看成一种模糊性的行为（Dahling et al., 2012; Morrison, 2006）。由此，团队成员会对该行为进行交流与沟通，产生对该行为的共享感知，从而促进团队亲社会违规氛围的形成。在此基础上，我们将团队亲社会违规氛围定义为，“团队成员对团队内部亲社会违规行为水平的共享感知”。由于团队亲社会违规氛围的存在，如果在理论研究上只考虑个体层面的亲社会违规行为，将不利于全面且深入地理解亲社会违规行为及其构念的法理网络。

鉴于此，本文拟通过和谐管理理论构建一个团队亲社会违规氛围影响团队绩效的理论模型，从而探讨团队和谐在团队亲社会违规氛围和团队绩效中的中介作用，以及团队互依性在其中的调节作用。依据和谐管理理论，和谐包含两层含义，“和”表示“和睦、融洽、同心共济”，“谐”表示“均匀配合、各部分之间的协调”（席酉民等，2005）。Lun(2012)也详细论述了中国背景下和谐的含义，其认为和谐并不仅仅指个体在情感与心理上对关系的满意程度，还涉及到个体间人际互动的好坏。故本研究将团队和谐定义为团队成员关系的和睦、融洽，以及成员之间协调有序。和谐管理理论提出员工应遵循“谐则”与“和则”的互动耦合双机制，以达到和谐状态（席酉民等，2005；席酉民等，2020）。“谐则”是指员工应遵守优化设计的组织制度和规则，按照既定工作路线相互协调；“和则”指面对没有预先设定的工作，员工应发挥主观能动性（席酉民等，2009；王琦等，2003）。亲社会违规行为与“谐则”与“和谐”的互动耦合双规则具有内在对应性，即违规行为意指团队成员没有遵循“谐则”的要求，违背了优化设计的规则；亲社会行为虽然体现了团队成员运用“和则”发挥了主观能动性，但却是在已经明确设定的工作上发挥主观能动作用，不符合“和则”的要求。

本研究认为团队亲社会违规氛围越强，意味着团队成员感知到越多违背组织规则，在预先设定的工作上发挥主观能动性的行为。即使是出于亲社会的动机，该行为也很可能会损害

团队和谐中的“谐”，从而负向影响团队和谐。并且团队亲社会违规氛围对团队和谐的负向影响程度还会受到团队互依性的调节。作为包含各要素的复杂系统理论，和谐管理理论指出在协调要求较高的系统中，团队成员若违背优化设计的规则随意发挥主观能动性，将会导致团队工作产生更大的混乱（席酉民等，2005；王琦等，2003）。高团队互依性的团队要求成员依据团队规则密切配合与协调，并且每个成员的工作更有可能会影响到其他同事的工作和整个团队的运转(Griffin et al., 2007; Van der Vegt & Janssen, 2003)。因此在高团队互依性的团队中，团队成员出于亲社会的动机违背优化设计的规则，即团队亲社会违规氛围高时，其对团队和谐的消极影响将被进一步放大。

参考文献

- 李锐, 田晓明, 凌文铨.(2015).管理开放性和上下属关系对员工亲社会性规则违背的影响机制. 系统工程理论与实践, 35(2), 342-357.
- 王琦, 席酉民, 尚玉钊. (2003).和谐管理理论核心:和谐主题的诠释.管理评论, 15(9), 24-30.
- 席酉民, 尚玉钊, 井辉, 韩巍. (2009).和谐管理理论及其应用思考. 管理学报, 6(1), 12-18.
- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛.(2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1),23-32.
- 席酉民, 熊畅, 刘鹏. (2020). 和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2,195-212.
- 徐世勇, 朱金强.(2017).道德领导与亲社会违规行为:双中介模型. 心理学报, 49(1),106-115.
- 朱金强, 徐世勇.(2015).反生产力工作行为与亲社会违规行为——基于道德补偿理论的视角. 经济管理, 37(10), 75-85.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2015). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782-786.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2013. Work groups and teams in organizations. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology. Volume 12: Industrial and organizational psychology*(2nd ed.): 412-469. London: Wiley.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003).Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014).Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zhu, J. Q., Xu, S. Y., & Yang, O. K. (2018). Ethical leadership and employee pro-social rule-breaking behavior in China. *Asian Business & Management*, 17(1), 59-81.

意见 4: 在研究中，在文中 1.2 部分提到“许多管理学者已将该理论的内涵和框架运用到了人力资源管理领域中（席酉民等，2020）”，这里可以适当例举几个研究来丰富会更好，更有利于读者来理解和谐管理理论的管理意义。

回应: 谢谢评审专家的意见。根据您的意见，我们已在修改稿相应部分列举了“管理学者将和谐管理理论运用到了人力资源管理领域”的例子。如：如罗兴鹏和张向前（2012）基于和谐管理理论对民营企业职业经理人的薪酬管理进行了研究，其提出应首先分析民营企业的战略意图，在该意图下确定人力资源战略，最后确定职业经理人薪酬管理的和谐主题（薪酬管理所要实现的目标），并运用“谐则”与“和则”互动耦合的方法实现薪酬管理的和谐主题；

李鹏飞等（2014）提出领导研究是未来和谐管理理论下研究的核心突破点。其认为未来领导的关键任务是辨析和谐主题（当前的核心工作任务），并在“谐则”与“和则”双规则下创建“建构+演化”的发展机制，即要优化设计组织的规则，也要强调不确定环境下员工的自主演化。许成磊等（2014）运用和谐管理理论对创新团队的和谐主题辨析进行了讨论，强调可以通过分析情景特征，优化认知策略，构建优化模型等过程来创建创新团队和谐管理机制，以实现和谐主题。（具体内容可见 pp.3）

参考文献

- 罗兴鹏，张向前. (2012). 基于和谐管理理论的民营企业职业经理人薪酬管理研究. 软科学, 26(5), 94-99.
- 李鹏飞, 葛京, 席酉民. (2014). 和谐管理视角下的领导研究发展初探. 管理学报, 11(11), 1591-1600.
- 许成磊, 段万春, 孙永河, 杜元伟. (2014). 创新团队和谐管理机制的主题辨析优化. 管理学报, 11(3), 390-395.

意见 5: 文中 1.3 部分，阐述团队亲社会违规氛围和团队互依性对团队和谐的交互影响，这部分是整体研究的核心假设部分，亲社会违规氛围和团队互依性是如何交互影响团队和谐的内部机制需要展开来阐述会具有说服力，目前对其内部机制的影响过程阐述不够充分，同时阐述部分缺乏一定的文献或研究来佐证，这部分需要作者仔细斟酌阐述逻辑。

回应: 感谢评审专家对假设 1 推导的修改建议。我们深刻认识到了文章对假设 1 的推导和论证缺乏说服力。在您的建议下，我们对该部分进行了重新梳理。首先，我们强调了团队亲社会违规氛围影响团队和谐的主效应；其次，我们阐述了团队互依性在团队亲社会违规氛围与团队和谐之间的调节作用。（详细可见修改稿 pp.4-5）在此基础上，我们增加了相应的文献和研究来佐证论证，在主效应部分，我们增加了有关和谐以及亲社会违规行为的文献，这些文献具体包括：梁朝高等，2020；Lun, 2012; Lun & Bond, 2006; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014; 徐世勇, 朱金强, 2017。

在团队互依性调节作用的论述部分，我们增加了和谐管理理论和团队互依性的文献，来帮助提出团队互依性这个变量以及佐证团队互依性在团队亲社会违规氛围和团队和谐中的调节作用，这些文献包括：Courtright et al., 2015; Crawford & Haaland, 1972; Johnson, 1973; Solow et al., 2002; van der Vegt et al., 2000; Wageman, 1999; 王琦等，2003。具体修改如下：

和谐管理理论提出为实现和谐主题，团队成员在工作中一方面应遵守优化设计后的规则，另一方面面对没有预先设定的工作应发挥主观能动性（梁朝高等，2020; 席酉民等，2009）。团队成员若在组织已明确设定的工作上发挥主观能动性可能导致团队运作的混乱与无序，从而破坏团队和谐状态（Lun, 2012; Lun & Bond, 2006; 席酉民等，2005）。高水平的团队亲社会违规氛围表明团队成员感知到团队内部有较多的亲社会违规行为，即团队成员在很大程度上会违背组织规则以更有效率的完成工作或帮助同事（Morrison, 2006; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014; 徐世勇, 朱金强, 2017）。这体现团队成员在互动耦合双规则的运用中，偏向“和则”而违背了“谐则”的要求，即没有遵守团队预先设定的规则，是在预先设定的工作上发挥主观能动性，从而很有可能会破坏团队的协调与运作，不利于团队和谐。因此，基于和谐管理理论，我们认为团队亲社会违反氛围对团队和谐具有负向影响。

此外，席酉民等（2005）提出和谐管理理论适用于由人及各要素组成的复杂系统，和谐主题的实现离不开对该系统中各要素的交互方式及程度进行实时分析，“和则”与“谐则”的有效运用也无法脱离对该系统中各要素作用过程的清晰认识（席酉民等，2020）。在本研究中，团队作为一个复杂的系统，团队成员则是该系统中最重要要素（Solow et al., 2002）。我们若要探究违背“和则”与“谐则”互动耦合双规则的团队亲社会违规行为对团队和谐的负向影响程度，则需要进一步考虑团队系统中成员间的互动方式及作用水平。团队互依性是指团队成员在多大程度上需要相互依赖和协作才能完成团队目标，较为全面的刻画了成员间

的互动方式及相互影响程度 (Courtright et al., 2015)。高团队互依性的团队要求成员之间进行高水平的交互,即需要团队成员紧密配合与协调才能完成团队工作 (van der Vegt et al., 2000)。研究表明,高团队互依性的团队要求团队成员进行更多的合作、沟通与信息分享来完成工作任务 (Bachrach, 2006; Crawford & Haaland, 1972)。高团队互依性的团队与低团队互依性的团队相比,更加需要团队成员遵守指导工作流程与成员之间资源分配的一系列规则 (Courtright et al., 2015; Wageman, 1999),因为只有在规则的指导下,团队成员才能更好地配合与协调 (王琦等, 2003)。

由此,本文基于和谐管理理论,在考虑团队成员间的交互方式及互相影响程度的基础上,提出团队互依性在团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系中可能具有调节作用。具体地,高团队互依性表明团队成员需要依据团队规则密切配合与协作,并且更有可能受到他人的行为和工作方式的影响 (Fragale, 2006; Liden et al., 2006; van der Vegt & Janssen, 2003)。由此,在高团队互依性的团队中,如果团队成员为提高工作效率或者帮助同事而违背组织规则 (Dahling et al., 2012),即在互动耦合双规则的运用中,偏向“和则”而违背了“谐则”的要求,将更不利于团队成员之间的协调和配合,从而负面影响团队和谐。因为和谐管理理论提出,团队和谐的实现不仅需要团队成员关系和睦并发挥主观能动作用,还需要他们按照既定的行为路线有序协调与配合 (Lun, 2012; 席酉民等, 2005)。相反,低团队互依性表明团队成员独立工作,较少受到同事行为的影响 (Hu & Liden, 2015; Saavedra et al., 1993)。在团队互依性低的团队中,团队成员违反规则的利他行为,将较少可能影响团队的整体运作。由此,团队亲社会违规氛围对团队和谐的影响也较少。综上所述,我们提出如下假设:

假设 1: 团队互依性调节团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系,即团队互依性越高,团队亲社会违规氛围与团队和谐之间的负向关系越强。

参考文献

- 梁朝高, 韩巍, 刘鹏, 张敬博, 胥思齐. (2020). 规定性与能动性、确定性与不确定性的双重耦合理论研究. 管理学报, 17(1), 40-49.
- 王琦, 席酉民, 尚玉钊. (2003). 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释. 管理评论, 15(9), 24-30.
- 席酉民, 尚玉钊, 井辉, 韩巍. (2009). 和谐管理理论及其应用思考. 管理学报, 6(1), 12-18.
- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛. (2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1), 23-32.
- 席酉民, 熊畅, 刘鹏. (2020). 和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2, 195-212.
- 徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. 心理学报, 49(1), 106-115.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., Richey, R. J. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396-1405.
- Crawford, J. L., & Haaland, G. A. (1972). Predecisional information seeking and subsequent conformity in the social influence process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 112-119.
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., & Stewart, G. L., Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative frame work and meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- Fragale, A. R. (2006). The power of powerless speech: The effects of speech style and task interdependence on status conferral. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 243-261.
- Hu J., Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Lun, V. M. C. (2012). Harmonizing conflicting views about harmony in Chinese culture. In X. Huang, & M. H.

- Bond (Eds). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (pp.467-480). USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lun, V.M.C., & Bond, M.H. (2006). Achieving relationship harmony in groups and its consequences for group performance', *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 195–202.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61–89.
- Solow, D., Vairaktarakis, G., Piderit, S. K., & Tsai, M. C. (2002). Managerial insights into the effects of interactions on replacing members of a team. *Management Science*, 48(8), 1060-1073.
- van der Vegt, G., Emans, B., & van de Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26, 633–655.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729–751
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118.
- Wageman, R. (1999). The meaning of interdependence. In M. Turner (Eds). *Groups at Work: Advances in Theory and Research* (pp. 197–218). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

意见 6: 文中 1.3 部分，对于和谐管理理论来解释整体效应的内部机制具体是什么，文中也阐述的过于简单模糊，逻辑不清。和谐什么，文中也阐述的过于简单模糊，逻辑不清。和谐管理理论作为文章整体研究的主要切入点，其理论对研究主题的解释机制是尤为重要的，总体上这部分假设梳理阐述的内容缺乏说服力，还需要大大加强，还请作者阐明清晰。

回应: 非常感谢评审专家的意见。根据我们的理解，您这里共提出两个问题：（1）和谐是什么，我们阐述的过于简单模糊；（2）关于 1.3 部分假设 1 的提出，我们用和谐管理理论来解释团队亲社会违规氛围影响团队和谐的具体机制没有阐述清楚。由此，首先我们基于和谐管理理论以及相关研究对团队和谐进行了清晰定义；其次我们通过重新梳理，加强了团队亲社会违规氛围影响团队和谐具体机制的论述（详细可见意见 5 部分的阐述以及修改稿 pp.4-5）。

首先，我们根据和谐管理理论的各个元素对团队和谐进行定义。依据和谐管理理论，和谐包含两层含义，“和”表示“和睦、融洽、同心共济”，“谐”表示“均匀配合、各部分之间的协调”（席酉民等，2005）。此外，和谐管理理论提出“谐则”与“和则”的互动耦合双机制，即一方面个体应遵守优化设计的组织制度和规则，按照既定工作路线相互协调，另一方面个体应关系和睦与融洽，从而面对组织未预先设定的工作应积极发挥主观能动性（席酉民等，2020）。由此，依据和谐管理理论对和谐的定义以及对“谐则”与“和则”的互动耦合双机制的诠释，本研究将团队和谐定义为团队成员之间关系的和睦、融洽，以及协调有序。

此外，我们也阅读了有关和谐的经典文章，并借鉴这些文章的观点，进一步深化了团队和谐的定义。在 Huang 和 Bond 编写的《Handbook of Chinese Organizational Behavior: Integrating Theory, Research and Practice》中，Lun (2012)详细论述了中国背景下和谐的含义，并提出和谐在解释中国人的心理过程和社会交互行为方面起到了非常重要的作用。其认为和谐包含两个方面，即参与个体彼此间情感满意的状态以及个体间以一种无冲突、相互协调的方式一起工作的状态。也就是说，和谐并不仅仅指个体在情感与心理上对关系的满意程度，还涉及到个体间人际交互的好坏。此外，Lun和Bond(2006)与Lun (2012)都认为在团队层面研究和谐的影响因素与结果将会是一个非常有趣的研究，他们提出如果团队成员按照既定的规则和角色要求进行互动与协调以降低团队中的不确定性，将有助于实现团队和谐。最后，Chen(2008)也提出在中国古代社会中，和谐的状态期待人按照既定的社会规则（即“礼”）进

行交互并实现角色责任。这些研究都表明了和谐包含两层含义,“和”表示“和睦、融洽的个体关系”,“谐”表示“个体间良好的协调”。由此,依据和谐管理理论和Lun(2012)等学者的观点,我们将团队和谐定义为团队成员关系的和睦、融洽,以及团队成员之间良好的互动与协调。

在对团队和谐清晰定义的基础上,我们基于和谐管理理论详细论述团队亲社会违规氛围影响团队和谐的具体机制,以及团队互依性在其中起到的调节作用。和谐管理理论提出团队成员若在预先设定的工作上发挥主观能动作用可能导致团队运作的混乱与无序,从而破坏团队和谐状态(席酉民等,2005)。高水平的团队亲社会违规氛围表明团队成员并没有遵守团队预先设定的规则,是在组织预先设定的工作上发挥主观能动性,即团队成员在互动耦合双规则的运用中,偏向于“和则”,违背了“谐则”的要求,从而很有可能会破坏团队的协调与运作,不利于团队和谐。因此,基于和谐管理理论,我们认为团队亲社会违反氛围对团队和谐具有负向影响。

此外,基于和谐管理理论,我们认为在团队这个复杂系统下(Solow et al., 2002),我们若要探究违背“和则”与“谐则”互动耦合双规则的团队亲社会违规行为对团队和谐的负向影响程度,则需要进一步考虑团队系统中成员间的互动方式及作用水平。团队互依性是指团队成员在多大程度上需要相互依赖和协作才能完成团队目标,较为全面的刻画了成员间的互动方式及相互影响程度(Courtright et al., 2015)。高团队互依性的团队与低团队互依性的团队相比,更加需要团队成员遵守指导工作流程与成员之间资源分配的一系列规则(Wageman,1999; Courtright et al., 2015),因为只有在规则的指导下,团队成员才能更好地配合与协调(王琦等,2003)。由此,本研究认为在高团队互依性的团队中,如果团队成员为提高工作效率或者帮助其他同事而违反规则(Dahling et al., 2012),将更加不利于团队成员之间的协调和配合,也就是会严重损害团队和谐中的“谐”,从而负面影响团队和谐。因此,本研究提出团队互依性在团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系中可能具有调节作用,即团队互依性越高,团队亲社会违规氛围与团队和谐之间的负向关系越强。

参考文献

- 席酉民,肖宏文,王洪涛.(2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1),23-32.
- 席酉民,熊畅,刘鹏. (2020). 和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2,195-212.
- 王琦, 席酉民, 尚玉钊. (2003).和谐管理理论核心:和谐主题的诠释.管理评论, 15(9), 24-30.
- Chen, G. M. (2008), 'Towards transcultural understanding: a harmony theory of Chinese communication', *China Media Research*, 4(4), 1-13.
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., & Stewart, G. L., Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- Lun, V. M. C. (2012). Harmonizing conflicting views about harmony in Chinese culture. In X. Huang, & M. H. Bond (Eds). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (1nd ed.):467-480. USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lun, V.M.C., & Bond, M.H. (2006), 'Achieving relationship harmony in groups and its consequences for group performance', *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 195-202.
- Solow, D., Vairaktarakis, G., Piderit, S. K., & Tsai, M. C. (2002). Managerial insights into the effects of interactions on replacing members of a team. *Management Science*, 48(8), 1060-1073.
- Wageman, R. (1999). The meaning of interdependence. In M. Turner (Eds). *Groups at Work: Advances in Theory and Research* (pp. 197-218). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

意见 7: 假设 3 的阐述解释梳理部分过于简略, 不够清晰明了, 同时, 假设 3 书写方式不够规范, 可以参考心理学报类似的研究, 进行修改, 确保行文的学术规范性。

回应: 非常感谢评审专家的意见。根据您的建议, 我们对假设 3 的论述过程进行了补充。并且参照心理学报类似的研究, 对假设 3 的书写方式进行了修改, 增强了假设提出的学术规范性。具体如下:

综合假设 1 (团队互依性调节团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系) 和假设 2 (团队和谐正向影响团队绩效), 本研究构建了一个被调节的中介作用模型, 用来描绘团队亲社会违规氛围影响团队绩效的过程。具体来说, 在团队互依性高的团队中, 团队成员需依赖规则相互配合与协作完成团队任务 (Courtright et al., 2015; Wageman, 1999; 王琦等, 2003)。若团队成员出于亲社会的动机违背规则将不利于团队和谐, 进而阻碍团队绩效的实现。相反, 在团队互依性低的团队中, 团队成员完成工作的方式较为独立, 依赖团队规则进行协调的程度也较低 (Hu & Liden, 2015; Saavedra et al., 1993)。团队成员违背规则的亲社会行为, 对团队和谐的破坏作用较少, 从而对团队绩效的负向影响也较少。由此, 我们提出如下假设:

假设 3: 团队和谐在团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的中介作用会被团队互依性所调节, 即当团队互依性较高时, 团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效的负向效应会增强。

参考文献

- 王琦, 席西民, 尚玉钊. (2003). 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释. 管理评论, 15(9), 24-30.
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., & Stewart, G. L., Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846.
- Hu J., Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness, *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-89.
- Wageman, R. (1999). The meaning of interdependence. In M. Turner (Eds). *Groups at Work: Advances in Theory and Research* (pp. 197-218). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

意见 8: 对于测量部分的测量变量的具体测量条目, 请作者补充在附属资料中, 方便审稿查阅。

回应: 感谢评审专家的宝贵意见。我们已在文章的附属资料中, 补充了变量的具体测量条目。(具体可见修改稿附录, pp.20-21)

意见 9: 文章 3.2 部分, 聚合标准的参考文献请加入, 文章中 “ICC(1)变量组间方差均显著, 说明团队内成员的团队亲社会违规氛围、团队和谐、团队绩效评分一致性较高。这里聚合标准一致性较高参考出自哪里, 需要作者在行文学术规范上加强。

回应: 非常感谢评审专家的提醒。根据您的建议, 我们阅读了关于聚合标准一致性的经典文献 (Bliese, 1998; James et al., 1984), 并在文中加入了对团队亲社会违规氛围、团队和谐、团队绩效的 ICC(1)、ICC(2)以及 Rwg 的数据进行评判的参考文献。具体如下:

由于个体的数据是嵌套在团队中的, 因此, 本文检验各个变量的 ICC(1)和 ICC(2)以检验组内成员评分的一致性。由于团队互依性由每个团队的领导进行打分, 因此本文只检验团队亲社会违规氛围、团队和谐、团队绩效的 ICC(1)和 ICC(2)。经计算得到这些变量的组间方差均显著, 且团队亲社会违规氛围的 ICC(1)=0.19, ICC(2)=0.52; 团队和谐的 ICC(1)= 0.16,

ICC(2)= 0.46; 团队绩效的 ICC(1)= 0.16, ICC(2)= 0.46。这些数据显示团队亲社会违规氛围、团队和谐、团队绩效的 ICC(1)和 ICC(2)均达到聚合标准 (Bliese, 1998), 此外, 为进一步衡量团队成员对团队的团队亲社会违规氛围、团队和谐、团队绩效评价的一致性, 本文计算了团队亲社会违规氛围、团队和谐、团队绩效的 R_{wg} , 其中团队亲社会违规氛围的 R_{wg} 中位数为 0.95, 团队和谐的 R_{wg} 中位数为 0.94, 团队绩效的 R_{wg} 中位数为 0.97, 这说明团队亲社会违规氛围、团队和谐、团队绩效具有较高的组内一致性 (James et al.,1984)。

参考文献:

- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: A simulation. *Organizational Research Methods*, 1(4), 355-373.

意见 10: 文章 3.4, 对于文章中结果分析部分的写作规范性还需要加强。对于文章中“+1 标准差”的行文规范请统一, 在文章中“并估计团队互依性在高 (+1 标准差)和低(-1 标准差)上的简单斜率”,而在假设 3 结果验证部分我们采用 Monte Carlo 方法 (Selig & Preacher, 2008) 并构建了置信区间 (CI) 来检验调节变量的高水平 (高于调节变量的高水平 (高于 1 SD) 和低水平 (低于 1 SD) 的间接影响 (Edwards & Lambert, 2007)”, 请作者参照心理学报已发表文章进行修改, 行文规范性还需要加强。

回应: 感谢评审专家的宝贵意见。我们已统一了文章中“+1 标准差”的行文规范, 并参照《心理学报》上发表的文章, 加强了结果分析部分的写作规范性。具体如下:

假设 1 预测, 团队互依性调节团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系。从表 3 可以看出, 在控制团队规模、性别、年龄和学历, 以及团队亲社会违规氛围和团队互依性之后, 团队亲社会违规氛围和团队互依性的交互项对团队和谐具有显著的负向影响 ($b=-0.23, t=-2.88, p<0.001$)。简单斜率分析发现, 当团队互依性较高时, 团队亲社会违规氛围对团队和谐具有显著负向影响 ($b=-0.36, t=-3.41, p<0.01$), 而当团队互依性较低时, 团队亲社会违规氛围对团队和谐影响不显著 ($b=0.16, t=2.06, n.s.$), 二者的差异显著 ($\Delta b=-0.52, t=-2.88, p<0.01$)。因此, 假设 1 得到支持。为更加直观的表示团队互依性的调节作用, 本研究参考 Aiken 和 West (1991) 的做法, 以团队互依性的均值加减 1 个标准差作为分组标准, 分别对团队互依性高和低情况下, 团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系进行了描绘, 具体如图 2 所示。假设 2 预测团队和谐与团队绩效正向相关。从表 3 可以看出, 在控制团队规模、性别、年龄和学历, 以及团队亲社会违规氛围、团队互依性和交互项之后, 团队和谐对团队绩效 ($b=0.45, t=8.41, p<0.001$) 具有显著的正向影响, 假设 2 得到支持。

假设 3 预测, 团队互依性正向调节团队亲社会违规氛围通过团队和谐负向影响团队绩效的间接效应。我们采用 Monte Carlo 方法 (Selig & Preacher, 2008) 来检验被调节的中介效应, 即检验在高水平 (均值加上 1 个标准差) 和低水平 (均值减去 1 个标准差) 的团队互依性下, 团队和谐在团队亲社会违规氛围和团队绩效之间的中介效应是否在 95% 的置信区间上显著。结果发现, 团队亲社会违规氛围-团队和谐-团队绩效的间接效应在高水平的团队互依性下显著, 间接效应为 -0.11 (95% 的置信区间为 [-0.32, -0.02]), 然而在低水平的团队互依性下不显著, 间接效应为 0.07 (95% 的置信区间为 [-0.05, 0.19])。二者差异是显著的, 间接效应为 -0.08 (95% 的置信区间为 [-0.42, -0.05])。因此, 假设 3 得到支持。

意见 11: 结果部分, 表三没有报告 R^2 以及 F 值等统计数据的结果, 因此整体的表格数据报告规范性还需要作者进一步依据心理学报的具体要求, 进行进一步的修改, 完善。

回应：感谢评审专家对数据报告规范性提出的建议。我们已按照心理学报的标准重新绘制了表格，表格如下所示。但由于本研究中 74 个团队嵌套在 3 个公司当中，在进行整体模型估计时，团队层面观察值之间可能缺乏独立性。因此我们借鉴夹心方差估计法(sandwich estimator)来解决由于组织层次的整群抽样而引起的团队层次观察值的不独立性，从而为本研究模型提供标准误差的稳健估计（Muthén & Muthén, 2007）。我们在 Mplus8.3 中采用 TYPE=COMPLEXITY 这一命令来实现夹心方差估计，并通过对 Mplus8.3 软件报告的结果仔细检查，我们发现结果并没有报告 R^2 以及 F 值。为了进一步确认，我们找到了《Journal of Applied Psychology》中也用过这个方法的文章，如 Liu et al.(2015)的回归分析图中，也没有显示 R^2 以及 F 值。具体参考文献如下。

表 3 路径分析结果

	团队和谐 T2			团队绩效 T3		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
截距项	5.44	0.77	7.08***	3.34	1.47	2.27*
团队规模(T1)	-0.05	0.02	-2.33*	-0.01	0.02	-0.77
性别(T1)	0.16	0.18	0.93	0.04	0.28	0.15
年龄(T1)	0.01	0.01	0.86	-0.00	0.02	-0.09
学历(T1)	-0.10	0.06	-1.73	0.11	0.02	7.63***
团队亲社会违规氛围(T1)	-0.10	0.02	-4.98***	0.03	0.05	0.57
团队互依(T1)	0.14	0.09	1.55	-0.08	0.10	-0.80
团队亲社会违规氛围(T1)×团队互依(T1)	-0.23	0.08	-2.88**	0.12	0.09	1.29
团队和谐(T2)				0.45	0.06	8.14***
残差方差	0.37	.10	3.89***	0.27	0.05	5.78***

注：N=74; * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001; T1 表示第一轮问卷收集，T2 表示第二轮问卷收集，T3 表示第三轮问卷收集。

由于另外一位评审专家希望在路径分析中加入领导人口统计特征作为控制变量，由此，本研究在修改稿中呈现了加入领导人口统计特征作为控制变量的路径分析结果。具体结果如下。

表 3 路径分析结果

	团队和谐 T2			团队绩效 T3		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
截距项	5.78	1.04	5.55***	2.82	1.96	1.43
团队规模(T1)	-0.05	0.02	-2.80**	-0.01	0.02	-0.37
领导性别(T1)	-0.11	0.17	-0.64	-0.01	0.19	-0.30
领导年龄(T1)	-0.01	0.02	-0.63	0.02	0.01	1.38
领导学历(T1)	-0.18	0.16	-1.15	0.15	0.10	1.44
团队成员性别(T1)	0.21	0.29	0.72	0.15	0.20	0.75
团队成员年龄(T1)	0.02	0.01	2.14*	-0.02	0.01	-2.40*
团队成员学历(T1)	0.02	0.13	0.14	0.03	0.03	1.10
团队亲社会违规氛围(T1)	-0.09	0.06	-1.57	0.05	0.05	0.87
团队互依(T1)	0.13	0.06	2.23*	-0.09	0.09	-1.02
团队亲社会违规氛围(T1)×团队互依(T1)	-0.22	0.08	-2.96**	0.12	0.06	1.83
团队和谐(T2)				0.47	0.09	5.57***
残差方差	0.36	0.11	3.33**	0.27	0.05	5.48***

注：N=74；*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001；T1 表示第一轮问卷收集，T2 表示第二轮问卷收集，T3 表示第三轮问卷收集。

参考文献

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998–2007). *Mplus user’s guide* (5thed.). Los Angeles: Author.

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.

意见 12：第四部分为讨论与研究展望，作者对研究结果的讨论，还比较欠缺，请补充完善。同时本研究的主要贡献也并未突出。此外，对于以后研究的展望也需要加强，最好能够结合以往研究的进展与文献对话。

回应：感谢评审专家对讨论与研究展望部分的指导建议。首先，我们对研究结果的讨论进行了补充与完善。其次，通过与以往研究进行对话，我们重新论述了本研究的理论贡献，并加强了研究的未来展望。具体如下（详细请见修改稿 pp.11-14）：

在“讨论与研究展望”部分增加的研究结果的讨论：

本研究以和谐管理理论为基础，探讨了团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响机制（以团队和谐为中介变量）和作用边界（以团队互依性作为调节变量）。通过一项多时点的纵向研究设计，本研究获取了 74 个团队和 334 名团队成员的有效数据，研究结果显示：（1）团队互依性调节了团队亲社会违规氛围与团队和谐的关系：在高团队互依性下，团队亲社会违规氛围与团队和谐显著负相关，而在低团队互依性下，这种关系较不显著；（2）团队和谐对团队绩效具有显著的正向影响；（3）团队互依性调节了团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效的间接效应：当团队互依性水平较高时，团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队

绩效的负向效应会被增强。

通过与以往研究与文献进行对话，完善并突出了本研究的理论贡献：

第一，本文将亲社会违规行为的研究从个体层面拓展到团队层面，将推进亲社会违规行为的研究。如前所述，当前有关亲社会违规行为的研究都集中于从个体特征、领导风格、工作特性三方面探讨影响该行为的因素（李锐等，2015；Vardaman et al., 2014；徐世勇，朱金强，2017），并有少数研究考察了员工亲社会违规行为对自身绩效的影响（Dahling et al., 2012）。虽然亲社会违规行为的研究已取得了一定进展，但这些研究都停留在个体层面，忽视了工作场景中存在的团队亲社会违规氛围，特别是已有文献尚未关注到团队亲社会违规氛围对团队结果可能产生的影响。由于团队已是当前组织普遍采用的一种工作形式，在团队中亲社会违规行为不仅仅会对实施者和接收者产生影响，很可能会影响到团队中的其他成员，甚而影响到整个团队的工作运转。并且团队成员会通过对亲社会违规行为的分享与交流，形成对该行为的共享感知，即团队亲社会违规氛围。基于此，我们有必要跳出个体层面的亲社会违规行为研究，探究团队亲社会违规氛围的存在及其可能对团队结果产生的影响。本研究通过提出并验证团队亲社会违反氛围的存在，将推进团队层面亲社会违规行为研究的开展。

第二，本研究基于和谐管理理论，深入考察团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响，丰富和拓展了亲社会违规行为结果变量的文献。Bryant 等（2010）从理论上提出了员工亲社会违规行为即使是出于亲社会的动机，但也很有可能为组织带来预期之外的负面影响。因为工作环境是非常复杂的，而人又是有限理性，无法预知自身行为所产生的所有结果，因此亲社会违反行为对组织的负面影响始终存在。但是至今只有 Dahling（2012）实证考察了员工亲社会违规行为对领导评价的员工绩效的负面影响。亲社会违规行为影响结果的研究仍处于缓慢发展的阶段，该行为目前仍在理论上被视为具有争议的工作场所行为，学者对该行为的评价也褒贬不一（徐世勇，朱金强，2017；孙建群等，2016）。本研究基于和谐管理理论，证实团队亲社会违规氛围会对团队绩效产生负面影响，与之前学者在理论上提出员工亲社会违规行为可能会为组织带来预期之外的负面影响的观点相一致（Bryant et al., 2010），并且是从和谐管理的视角诠释了团队成员的有限理性，即团队成员无法从整体的角度考虑到亲社会违规行为可能对团队和谐产生负面影响。本研究将促进未来学者基于不同理论和视角继续考察团队亲社会违规氛围对不同的团队结果产生的影响。

第三，本研究基于和谐管理理论，探讨团队和谐在团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的中介作用，有利于促进团队和谐研究的发展。Lun 和 Bond(2006)与 Lun (2012)都认为在团队层面研究和諧的影响因素与结果将会是一个非常有趣的研究，并且他们提出如果团队成员按照既定的规则和角色要求进行互动与协调以降低团队中的不确定性，将有助于实现团队和谐。由此，我们对之前学者提出的未来研究应关注团队和谐做出了回应（Lun & Bond, 2006; Lun, 2012），尤其是之前研究强调了遵从规则与角色要求有助于实现团队和谐，而本研究的结果则在一定程度上佐证了这一观点。

第四，本研究打开了团队亲社会违规氛围影响团队绩效的“黑箱”，还进一步明确了团队亲社会违规氛围通过团队和谐进而影响团队绩效的边界条件。当前学界对于团队亲社会违规氛围对团队绩效产生影响的作用机制及边界条件还了解甚少。本研究引入和谐管理理论（席西民等，2005），探讨团队亲社会违规氛围影响团队绩效的作用机制及边界条件，证实团队和谐在两者关系中的中介效应及团队互依性的调节效应，为理解团队亲社会违规氛围对团队绩效产生影响的作用过程提供了有益参考。

第五，本研究将和谐管理理论运用到研究框架中，促进了和谐管理理论在人力资源领域团队研究中的发展。和谐管理理论的提出者鼓励中国学者利用和谐管理理论的内涵和框架，阐述和解释中国管理实践问题（席西民等，2020）。当前已有一些学者将和谐管理理论运用到了人力资源管理领域的研究中（李鹏飞等，2014；罗兴鹏，张向前，2012；许成磊等，2014）。

和谐管理理论适用于包含人及各要素的系统（席酉民等，2020），由于系统中各要素会相互作用，可利用“谐则”与“和则”互动耦合双机制来管理系统中的各要素的交互情况。团队作为一个复杂的系统，团队成员则是该系统中最重要要素（Solow et al., 2002），由此，和谐管理理论非常适用于解决团队中成员交互的问题。本研究基于和谐管理理论，剖析中国情境下团队亲社会违规氛围通过团队和谐影响团队绩效的过程，推进了和谐管理理论在团队研究中运用。

通过与以往文献进行对话，加强了研究的未来展望：

首先，从研究方法来说，研究设计上存在不足。本研究采用三个不同的时间点收集团队亲社会违规氛围、团队和谐以及团队绩效的数据，来减少共同方法偏差的影响（郭功星，程豹，2021；Podsakoff et al., 2012）。但是团队亲社会违规氛围、团队和谐以及团队绩效都由每个团队成员进行评价，并通过取均值上升到团队层面，这可能也会产生一些同源方差的问题。未来研究应该尝试多时点、多来源的纵向追踪调查（如团队绩效应由领导评价或者选取客观数据）来进一步验证变量之间的因果关系和作用机制。

其次，对团队亲社会违规氛围影响的考虑还不够细化与深入。Morrison (2006)将亲社会违规行为分为三个不同的维度，即为了提高工作效率违背规则，为了帮助同事违背规则，为了给顾客提供更好的服务违背规则。员工出于不同的亲社会动机而做出违规行为可能会对员工自身绩效或者团队绩效产生不一样的结果（Mayer, 2007）。如Mayer (2007)更加细化的研究了以顾客为导向的员工亲社会违规行为。本研究没有分别探讨不同类型的团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响。后续研究可以分别考察不同维度的团队亲社会违规氛围对结果变量的影响机制。

第三，研究视角方面存在不足。本研究虽然基于和谐管理理论提出，团队和谐在团队亲社会违规氛围和团队绩效间的中介作用，但是其他潜在的中介机制并没有涉及。当前学者认为员工的亲社会违规行为是一把双刃剑，可能同时存在积极或消极的双重影响（Bryant et al., 2010；刘效广，王志浩，2018）。本研究仅从和谐管理理论的视角论述和证实了团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效产生负面影响。但团队亲社会违规氛围也可能通过其他的中介机制对团队结果产生积极的影响。我们希望未来的研究可以从不同的视角出发，关注其他的中介机制来探讨团队亲社会违规氛围与团队结果之间的关系。

最后，边界机制方面存在不足。本研究基于和谐管理理论，在考察团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响后果的作用边界方面，仅检验了团队互依性的调节作用。尽管团队互依性的高低，可以帮助我们理解何时团队亲社会违规氛围对团队绩效的负面影响会被增强或减弱，也为团队亲社会违规氛围研究的边界条件的探索提供了一个初始的方向。然而，其他的一些团队特征也有可能对团队亲社会违规氛围的作用产生影响。例如，团队谦逊水平可能会影响到团队亲社会违规氛围与团队结果的关系，因为谦逊水平高的团队更愿意对亲社会违规行为进行反思（Owens et al., 2013），进而可能会对团队结果产生一些有利的影响。由此，我们希望后续研究可以进一步考察其他变量在团队亲社会违规氛围与团队结果中的调节作用。

参考文献

- 郭功星，程豹. (2021). 顾客授权行为对员工职业成长的影响：自我决定理论视角. 心理学报, 53(2), 215-228.
- 李鹏飞，葛京，席酉民. (2014). 和谐管理视角下的领导研究发展初探. 管理学报, 11(11), 1591-1600.
- 李锐，田晓明，凌文铨. (2015). 管理开放性和上下属关系对员工亲社会性规则违背的影响机制. 系统工程理论与实践, 35(2), 342-357.
- 刘效广，王志浩. (2018). 情与理对立视角下管理者亲社会违规对员工行为的影响机理：一项跨层次追踪研究. 心理科学进展, 26(2), 191-203.
- 罗兴鹏，张向前. (2012). 基于和谐管理理论的民营企业职业经理人薪酬管理研究. 软科学, 26(5), 94-99.

- 孙建群, 田晓明, 刘燕. (2016).企业组织中的员工亲社会性规则违背.苏州大学学报:哲学社会科学版, 6, 114-121.
- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛.(2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1),23-32.
- 席酉民, 熊畅, 刘鹏. (2020). 和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2,195-212.
- 许成磊, 段万春, 孙永河, 杜元伟. (2014).创新团队和谐管理机制的主题辨析优化. 管理学报, 11(3),390-395.
- 徐世勇, 朱金强.(2017).道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. 心理学报, 49(1),106-115.
- Bryant, P., Davis, C., Hancock, J., & Vardaman, J. M. (2010). When rule makers become rule breakers: Employee-level outcomes of managerial pro-social rule breaking. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22, 101–112.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- Lun, V. M. C. (2012). Harmonizing conflicting views about harmonyin Chinese culture.In X. Huang, & M. H. Bond (Eds).*Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (1nd ed.):467-480. USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lun, V.M.C., &Bond, M.H. (2006), ‘Achieving relationship harmony in groups and its consequences for group performance’, *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 195–202.
- Mayer, D. M., Caldwell, J., Ford, R. C., Uhl-Bien, M., &Gresock, A. R. (2007). Should I serve my customer or my supervisor? A relational perspective on pro-social rule breaking. Paper presented at the 67th Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Owens, B. P., Johnson, M. J., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569.
- Solow, D., Vairaktarakis, G., Piderit, S. K., & Tsai, M. C. (2002). Managerial insights into the effects of interactions on replacing members of a team. *Management Science*, 48(8), 1060-1073.
- Vardaman, James M., Maria B. Gondo, & David G. Allen. (2014). Ethical climate and prosocial rule-breaking in the workplace. *Human Resource Management Review* 24 (1), 108–118.
-

审稿人 2 意见：

《礼之用，和为贵？和谐管理理论视角下团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响》该论文以本土管理理论为理论基础，研究团队和谐的现象，符合弘扬本土化研究的大趋势，研究整体框架清晰，研究方法扎实，我的具体评审意见如下。

回应：非常感谢评审专家对本文的肯定与建议！您专业与建设性的意见对我们研究的改进具有非常大的帮助，我们非常的珍惜。在得到您的反馈意见后，我们尽最大努力进行了修改，希望不辜负您的期望。

意见 1：亲社会违规氛围的研究必要性。该文前言部分对团队和谐的重要性给出了充分论述，但对于为什么要把亲社会违规行为提升到团队层次来研究并未给出非常充分的理由，建议这一研究变量必要性的论述要加强。

回应：感谢评审专家的建议。为了更好地阐述把亲社会违规行为上升到团队层次来研究的理由，我们详细阅读了一些有关团队构念提出的文章（Chan, 2019; Priesemuth et al., 2014;

Frazier & Bowler, 2015)。综合这些文章的观点，我们得出要阐明将一个构念从个体上升到团队层面的研究意义和价值，需要明确以下两点：（1）从构念的概念和研究问题出发，在团队层面研究这个构念具有现实意义和价值；（2）从理论上分析这个构念可以在团队层面进行研究，并且从理论角度阐明如何上升到团队层面。由此，我们在修改稿的引言部分，结合这两点从实践和理论两个方面，详细论述了研究团队亲社会违规氛围的意义和价值。具体如下：

首先，随着环境逐渐动态和复杂化，越来越多的企业采用团队的形式开展工作（King et al., 2015; Kozlowski & Bell, 2013）。考虑到当今团队工作形式的盛行以及团队成员的工作相互影响并围绕共同的目标而开展，如果我们研究团队层面亲社会违规行为，将使学者和实践管理者从了解团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的关系中受益。因为团队成员出于亲社会的动机违背组织规则，不仅会对自身的工作产生影响，而且也会影响到其他团队成员的工作以及整个团队的工作运转。由此，从实践的角度考虑，我们应开展团队层面亲社会违规行为的研究。

其次，基于社会信息加工理论（Social Information Processing Theory），团队成员对具有模糊性的工作事件，通常会相互交流与沟通，形成对该事件的共享感知（Salancik & Pfeffer, 1978; Weick, 1979）。亲社会违规行为包含双重属性，一方面具有亲社会的动机，另一方面又破坏组织规则，团队成员较有可能将其看成一种模糊性的行为（Morrison, 2006; Dahling et al., 2012）。由此，团队成员会对该行为进行交流与沟通，产生对该行为的共享感知，从而促进团队亲社会违规氛围的形成。在此基础上，我们将团队亲社会违规氛围定义为，“团队成员对团队内部亲社会违规行为水平的共享感知”。由于团队亲社会违规氛围的存在，因此在理论研究上，只考虑个体层面的亲社会违规行为，将不利于我们全面且深入了解亲社会违规行为以及推进亲社会违规行为的研究。由此，从实践和理论两方面出发，存在研究团队亲社会违规氛围的意义和价值。

参考文献

- Chan, D. (2019). Team-level constructs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 325-348.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- Frazier, M. L. & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841-863.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2015). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782-786.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology. Volume 12: Industrial and organizational psychology* (2nd ed.): 412-469. London: Wiley.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.

意见 2: 在引用理论基础时要描述准确, 在第二页第二行写到“和谐管理理论提出, 团队和谐指团队成员之间和睦、融洽, 以及协调有序(席酉民等, 2005)。” 阅读完引用的论文, 和谐管理理论并未对团队和谐进行定义, 这里的阐述要准确。和谐管理理论是对和谐主题、和则、谐则以及和谐耦合关系的论述, 是管理的元理论, 并未针对团队进行过界定。建议根据和谐管理理论的各个元素, 再对团队和谐进行准确界定和解释。

回应: 非常感谢评审专家对团队和谐定义提出的质疑。在您的指导下, 我们对和谐管理理论进行了回顾, 如您所说, 和谐管理理论并未对团队和谐进行明确定义, 我们是根据和谐管理理论对和谐的定义, 在此基础上提出了团队和谐。依据和谐管理理论, 和谐包含两层含义, “和”表示“和睦、融洽、同心共济”, “谐”表示“均匀配合、各部分之间的协调”(席酉民等, 2005)。此外, 和谐管理理论提出“谐则”与“和则”的互动耦合双机制, 即一方面个体应遵守优化设计的组织制度和规则, 按照既定工作路线相互协调, 另一方面个体应关系和睦与融洽, 从而对组织未预先设定的工作应积极发挥主观能动性(席酉民等, 2020)。由此, 依据和谐管理理论对和谐的定义以及对“谐则”与“和则”的互动耦合双机制的诠释, 本研究将团队和谐定义为团队成员之间关系的和睦、融洽, 以及协调有序。

此外, 我们也阅读了有关和谐的经典文章, 并借鉴这些文章的观点, 进一步深化了团队和谐的定义。在 Huang 和 Bond 编写的《Handbook of Chinese Organizational Behavior: Integrating Theory, Research and Practice》中, Lun (2012)详细论述了中国背景下和谐的含义, 并提出和谐在解释中国人的心理过程和社会交互行为方面起到了非常重要的作用。其认为和谐包含两个方面, 即参与个体彼此间情感满意的状态以及个体间以一种无冲突、相互协调的方式一起工作的状态。也就是说, 和谐并不仅仅指个体在情感与心理上对关系的满意程度, 还涉及到个体间人际交互的好坏。此外, Lun和Bond(2006)与Lun (2012)都认为在团队层面研究和谐的影响因素与结果将会是一个非常有趣的研究, 他们提出如果团队成员按照既定的规则和角色要求进行互动与协调以降低团队中的不确定性, 将有助于实现团队和谐。最后, Chen(2008)也提出在中国古代社会中, 和谐的状态期待人按照既定的社会规则(即“礼”)进行交互并实现角色责任。这些研究都表明了和谐包含两层含义, “和”表示“和睦、融洽的个体关系”, “谐”表示“个体间良好的协调”。由此, 依据和谐管理理论和Lun(2012)等学者的观点, 我们将团队和谐定义为团队成员关系的和睦、融洽, 以及团队成员之间良好的互动与协调。

参考文献

- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛.(2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1),23-32.
- 席酉民, 熊畅, 刘鹏. (2020). 和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2,195-212.
- Chen, G.M. (2008), 'Towards transcultural understanding: a harmony theory of Chinese communication', *China Media Research*, 4(4), 1-13.
- Lun, V. M. C. (2012). Harmonizing conflicting views about harmony in Chinese culture. In X. Huang, & M. H. Bond (Eds). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (1nd ed.):467-480. USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lun, V.M.C., & Bond, M.H. (2006), 'Achieving relationship harmony in groups and its consequences for group performance', *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 195-202.

意见 3: 团队亲社会违规行为在团队互依性高时与团队和谐的负向关系。该论文一大亮点是发现这一负向关系, 现在 H1 前的论述还不够, 建议加强这里的论述。

回应: 感谢评审专家针对 H1 提出的建议。结合您在意见 6 提出的建议: 准确描述假设 1 的

提法,因为共同影响很有可能是调节效应或者交互效应,也可能是共同主效应。我们在您的指导下,我们通过思考与交流,认为本文论述的是一种调节效应。由此,首先我们基于和谐管理理论,提出团队亲社会违规氛围对团队和谐的负向影响;其次我们论述了团队互依性对团队亲社会违规氛围和团队和谐关系的调节作用。具体修改如下(详细可见修改稿 pp.4-5):

和谐管理理论提出为实现和谐主题,团队成员在工作中一方面应遵守优化设计后的规则,另一方面面对没有预先设定的工作应发挥主观能动性(梁朝高等, 2020; 席酉民等, 2009)。团队成员若在组织已明确设定的工作上发挥主观能动性可能导致团队运作的混乱与无序,从而破坏团队和谐状态(Lun, 2012; Lun & Bond, 2006; 席酉民等, 2005)。高水平的团队亲社会违规氛围表明团队成员感知到团队内部有较多的亲社会违规行为,即团队成员在很大程度上会打破团队规则以更有效率的完成工作或帮助同事(Morrison, 2006; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014; 徐世勇,朱金强, 2017)。这体现团队成员在互动耦合双规则的运用中,偏向“和则”而违背了“谐则”的要求,即没有遵守团队预先设定的规则,是在确定性较高的工作上发挥主观能动性,从而很有可能会破坏团队的协调与运作,不利于团队和谐。因此,基于和谐管理理论,我们认为团队亲社会违反氛围对团队和谐具有负向影响。

此外,席酉民等(2005)提出和谐管理理论适用于由人及各要素组成的复杂系统,和谐主题的实现离不开对该系统中各要素的交互方式及程度进行实时分析,“和则”与“谐则”的有效运用也无法脱离对该系统中各要素作用过程的清晰认识(席酉民等, 2020)。在本研究中,团队作为一个复杂的系统,团队成员则是该系统中最重要要素(Solow et al., 2002)。我们若要探究违背“和则”与“谐则”互动耦合双规则的团队亲社会违规行为对团队和谐的负向影响程度,则需要进一步考虑团队系统中成员间的互动方式及作用水平。团队互依性是指团队成员在多大程度上需要相互依赖和协作才能完成团队目标,较为全面的刻画了成员间的互动方式及相互影响程度(Courtright et al., 2015)。高团队互依性的团队要求成员之间进行高水平的交互,即需要团队成员紧密配合与协调才能完成团队工作(van der Vegt et al., 2000)。研究表明,高团队互依性的团队要求团队成员进行更多的合作、沟通与信息分享来完成工作任务(Bachrach, 2006; Crawford & Haaland, 1972)。高团队互依性的团队与低团队互依性的团队相比,更加需要团队成员遵守指导工作流程与成员之间资源分配的一系列规则(Courtright et al., 2015; Wageman, 1999),因为只有在规则的指导下,团队成员才能更好地配合与协调(王琦等, 2003)。

由此,本文基于和谐管理理论,在考虑团队成员间的交互方式及互相影响程度的基础上,提出团队互依性在团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系中可能具有调节作用。具体地,高团队互依性表明团队成员需要依据团队规则密切配合与协作,并且更有可能受到他人的行为和工作方式的影响(Fragale, 2006; Liden et al., 2006; van der Vegt & Janssen, 2003)。由此,在高团队互依性的团队中,如果团队成员为提高工作效率或者帮助同事而违背组织规则(Dahling et al., 2012),即在互动耦合双规则的运用中,偏向“和则”而违背了“谐则”的要求,将更不利于团队成员之间的协调和配合,从而负面影响团队和谐。因为和谐管理理论提出,团队和谐的实现不仅需要团队成员关系和睦并发挥主观能动作用,还需要他们按照既定的行为路线有序协调与配合(Lun, 2012; 席酉民等, 2005)。相反,低团队互依性表明团队成员独立工作,较少受到同事行为的影响(Hu & Liden, 2015; Saavedra et al., 1993)。在团队互依性低的团队中,团队成员违反规则的利他行为,将较少可能影响团队的整体运作。由此,团队亲社会违规氛围对团队和谐的影响也较少。综上所述,我们提出如下假设:

假设 1: 团队互依性调节团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系,即团队互依性越高,团队亲社会违规氛围与团队和谐之间的负向关系越强。

参考文献

- 梁朝高, 韩巍, 刘鹏, 张敬博, 胥思齐.(2020).规定性与能动性、确定性与不确定性的双重耦合理论研究. 管理学报,17(1), 40-49.
- 王琦, 席酉民, 尚玉钊. (2003).和谐管理理论核心:和谐主题的诠释.管理评论, 15(9), 24-30.
- 席酉民, 尚玉钊, 井辉, 韩巍. (2009).和谐管理理论及其应用思考. 管理学报, 6(1),12-18.
- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛.(2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1),23-32.
- 席酉民, 熊畅, 刘鹏. (2020). 和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2,195-212.
- 徐世勇, 朱金强.(2017).道德领导与亲社会违规行为:双中介模型. 心理学报, 49(1),106-115.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., Richey, R. J. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396-1405.
- Crawford, J. L., &Haaland, G. A. (1972). Predecisional information seeking and subsequent conformity in the social influence process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 112-119.
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., &Stewart, G. L., Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative frame work and meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- Fragale, A. R. (2006). The power of powerless speech: The effects of speech style and task interdependence on status conferral. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 243-261.
- Hu J., Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness, *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Lun, V. M. C. (2012). Harmonizing conflicting views about harmony in Chinese culture. In X. Huang, & M. H. Bond (Eds).*Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (pp.467-480). USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lun, V.M.C., & Bond, M.H. (2006).Achieving relationship harmony in groups and its consequences for group performance', *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 195-202.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-89.
- Solow, D.,Vairaktarakis, G., Piderit, S. K., & Tsai, M. C. (2002).Managerial insights into the effects of interactions on replacing members of a team. *Management Science*, 48(8), 1060-1073.
- van der Vegt, G., Emans, B., & van de Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26, 633-655.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014).Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace.*Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118.
- Wageman, R. (1999). The meaning of interdependence.In M. Turner (Eds).*Groups at Work: Advances in Theory and Research* (pp. 197-218). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

意见 4: 文中有些地方论述语言不够清晰, 需要改进写作。例如 1.1.1 中提到“当某些团队成员持续地打破规则以提高效率或帮助同事时, 这不仅会影响参与此事件的团队成员, 而且会影响整个团队的协作(Kozlowski & Bell, 2003)。从而会促进团队成员感知到发生在工作场所中的亲社会违规行为, 并通过交流和分享, 形成对团队中存在的亲社会违规行为的共享感知, 进而促进团队亲社会违规氛围的形成 (Schneider & Reichers, 1983)。”连词的使用有些

问题，太多”而且、从而、并、进而”的连词，使得推理意思理解不清楚，影响阅读连贯性。假设1前“即在高团队互依性的团队中(Bachrach, 2006; Fragale, 2006)，团队成员为提高工作效率或帮助同事打破规则，将更能破坏团队成员间的有序协作，从而损害团队和谐。”一句中，“将更能”一般用于好的描述，不用于坏的描述。下文提到“相反，在低团队互依性的团队中，团队成员独立工作，较小受到同事行为的影响”，其中“较小受到”应为“较少受到”，请作者再通篇改一下语言。

回应：感谢评审专家对文章语言与写作的批评指正。根据您的建议，我们对全文进行了多次阅读，发现了许多措辞上的问题。在修改稿中，我们已对您提到的部分和整篇文章的语言进行了改正。希望能得到您的肯定。

意见5：假设3补充具体论证。

回应：谢谢评审专家对假设3提出的意见。在修改稿中，我们补充了对假设3的论证。具体如下：

综合假设1（团队互依性调节团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系）和假设2（团队和谐正向影响团队绩效），本研究构建了一个被调节的中介作用模型，用来描绘团队亲社会违规氛围影响团队绩效的过程。具体来说，在团队互依性高的团队中，团队成员需依赖规则相互配合与协作完成团队任务（Courtright et al., 2015; Wageman, 1999; 王琦等, 2003）。若团队成员出于亲社会的动机违背规则将不利于团队和谐，进而阻碍团队绩效的实现。相反，在团队互依性低的团队中，团队成员完成工作的方式较为独立，依赖团队规则进行协调的程度也较低（Hu & Liden, 2015; Saavedra et al., 1993）。团队成员违背规则的亲社会行为，对团队和谐的破坏作用较少，从而对团队绩效的负向影响也较少。由此，我们提出如下假设：

假设3：团队和谐在团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的中介作用会被团队互依性所调节，即当团队互依性较高时，团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效的负向效应会增强。

参考文献

- 王琦，席酉民，尚玉钊. (2003). 和谐管理理论核心：和谐主题的诠释. 管理评论, 15(9), 24-30.
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., & Stewart, G. L., Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846.
- Hu J., Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness, *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-89.
- Wageman, R. (1999). The meaning of interdependence. In M. Turner (Eds). *Groups at Work: Advances in Theory and Research* (pp. 197-218). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

意见6：假设1和3的提法。假设1的主干部分为“团队亲社会违规氛围和团队互依性共同影响团队和谐”，共同影响不一定是调节效应或者交互效应，也可能是共同主效应，请尽量准确描述假设1和3的提法。

回应：非常感谢评审专家宝贵的意见。在您的指导下，我们通过讨论与思考，认为我们需要描述的是调节效应。在假设1的提出部分，我们首先阐明了团队亲社会违规氛围负面影响团队和谐的主效应，紧接着我们详细论述了团队互依性在团队亲社会违规氛围与团队和谐关系中起到调节作用。在假设3的提出部分，我们基于假设1和假设2，论述了在团队互依性高的情况下，团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效产生较强的负面影响，以及在团队

互依性低的情况下，团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效产生的负面影响较弱。在此基础上，我们纠正了假设 1 和 3 的提法。具体如下：

假设 1：团队互依性调节团队亲社会违规氛围和团队和谐的关系，即团队互依性越高，团队亲社会违规氛围与团队和谐之间的负向关系越强。

假设 3：团队和谐在团队亲社会违规氛围与团队绩效之间的中介作用会被团队互依性所调节，即当团队互依性较高时，团队亲社会违规氛围通过团队和谐对团队绩效的负向效应会增强。

意见 7：研究方法部分。1）请补充三次调研的时间间隔。2）人口统计学描述请补充团队领导的内容。3）验证性因子分析的结果并不太好，可能与合并打包处理，也可能因为聚合到团队层次来做 CFA 有关，建议使用跨层级 CFA 做一下，不要打包，看看结果会不会好些。4）如可能，加上领导人口统计学控制变量。

回应：感谢评审专家针对研究方法提出的建议。根据您的建议，我们做出的修改如下：
1）每次调研的时间间隔为两个月，已补充在文中相应部分（p.6）。
2）已在研究设计部分加入领导的人口统计学特征（p.6）。领导人口统计学特征如下：男性占 64.8%；女性占 35.2%；年龄主要在 31-59 岁之间，其中 31-40 岁占 27.8%；41-50 岁占 55.5%；51-59 岁占 16.7%；受教育程度，初中或以下占 1.4%；中专或高中占 6.8%；大专占 26%，大学本科占 61.7%；研究生及以上占 4.1%。
3）采用跨层级 CFA 做验证性因子分析，拟合结果如下：

采用跨层 CFA 做验证性因子分析的结果如表 1 所示，打包后的结果如表 2 所示。经比较，打包后的结果略好，因此，本研究在修改稿中还是保留打包的结果。

表 1 测量模型比较（跨层 CFA）

模型	χ^2	df	CFI	TLI	SRMR(组内)	SRMR(组间)	RMSEA
四因子模型	1153.95	232	0.79	0.76	0.07	0.07	0.10
三因子模型	1766.94	234	0.65	0.61	0.12	0.07	0.14
双因子模型	2968.85	235	0.38	0.30	0.26	0.07	0.18

注：n=74。三因子模型：在基准模型的基础上，将团队亲社会违规氛围和团队和谐合并为 1 个因子；双因子模型：在基准模型的基础上，将团队亲社会违规氛围、团队和谐以及团队绩效合并为 1 个因子。

表 2 测量模型比较（经过打包的 CFA）

模型	χ^2	df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
四因子模型	58.79	38	0.94	0.91	0.09	0.09
三因子模型	162.15	41	0.67	0.55	0.16	0.21
双因子模型	202.37	43	0.56	0.44	0.18	0.24
单因子模型	294.62	64	0.31	0.14	0.23	0.29

注：n=74。三因子模型：在基准模型的基础上，将团队亲社会违规氛围和团队互依性合并为 1 个因子；双因子模型：在基准模型的基础上，将团队亲社会违规氛围和团队互依性合并为 1 个因子，以及将团队和谐与团队绩效合并为 1 个因子；单因子模型：将团队亲社会违规氛围、团队互依性、团队和谐、团队绩效合并为 1 个因子。

4）加上领导人口统计学特征作为控制变量后结果仍然显著，已在修改稿中呈现加上领导人口统计学特征的路径分析结果。具体路径分析结果如下：

表 3 路径分析结果

	团队和谐 T2			团队绩效 T3		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
截距项	5.78	1.04	5.55***	2.82	1.96	1.43
团队规模(T1)	-0.05	0.02	-2.80**	-0.01	0.02	-0.37
领导性别(T1)	-0.11	0.17	-0.64	-0.01	0.19	-0.30
领导年龄(T1)	-0.01	0.02	-0.63	0.02	0.01	1.38
领导学历(T1)	-0.18	0.16	-1.15	0.15	0.10	1.44
团队成员性别(T1)	0.21	0.29	0.72	0.15	0.20	0.75
团队成员年龄(T1)	0.02	0.01	2.14*	-0.02	0.01	-2.40*
团队成员学历(T1)	0.02	0.13	0.14	0.03	0.03	1.10
团队亲社会违规氛围(T1)	-0.09	0.06	-1.57	0.05	0.05	0.87
团队互依(T1)	0.13	0.06	2.23*	-0.09	0.09	-1.02
团队亲社会违规氛围(T1)×团队互依(T1)	-0.22	0.08	-2.96**	0.12	0.06	1.83
团队和谐(T2)				0.47	0.09	5.57***
残差方差	0.36	0.11	3.33**	0.27	0.05	5.48***

注：N=74；*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; T1 表示第一轮问卷收集，T2 表示第二轮问卷收集，T3 表示第三轮问卷收集。

意见 8：根据上面 3 的意见，论文实际上不提倡员工之间为了提高效率或帮助他人而打破规则的结论，这可能和团队规则，尤其是任务规则的不合理有关系，但实际上可能是因为规则不合理，大家为了集体目标而不得不打破规则，建议作者利用和谐管理理论在讨论中给出好的论述和实践建议。希望我的意见能够给你提供帮助，也希望多看到利用中国本土理论为基础的研究。

回应：谢谢评审专家具有启发性的建议。我们在研究讨论的实践启示部分，与本文的研究主题相结合，论述了“实际上可能是因为规则不合理，大家为了集体目标而不得不打破规则”这种现实情况，并希冀未来学者可以开展者方面的研究。具体如下（详细请见修改稿 pp.12-13）：

本研究表明团队亲社会违规氛围会负面影响团队和谐，由此在团队工作中，应不倡导和鼓励团队成员的亲社会违规行为。因为组织设立正式的规则与制度，目的就在于规范成员的行为，以使成员能够更有效率的合作与协调（March, Schulz, & Zhou, 2000）。众多的实践与研究也表明，规则对组织的正常运转和公平氛围的形成具有非常重要的作用（Martin et al., 2013）。在现实工作中，由于团队成员是有限理性的，即使他们是出于亲社会的动机违背规则，仍有可能带来许多意想不到的负面影响。例如，团队成员通过违背规则提高自己承担工作的效率以节省团队工作时间，但却没有考虑到该行为可能会破坏团队的整体运作；或者团队成员出于同情或共情的原因违背规则帮助同事，但却无法预知可能会对团队公平氛围产生负面影响。由此，遵守组织优化设计后的规则，可以避免团队成员有限理性的消极影响。

但在现实工作中，还存在这样一种情况，即组织的规则是陈旧与不合时宜的，团队成员违背规则是为了很好的合作与协调。本研究认为任何一个持续发展的组织都不会任由其规则效率低下与不合时宜，因此建议组织管理者应适时通过理性设计与优化来提升组织规则与工

作要求的适配性，同时鼓励团队成员在规则设定之外的工作中发挥主观能动作用。此外，本研究希望未来学者可以进一步将团队规则合理性作为调节变量，探讨在规则不合理的情况下，团队成员通过亲社会违规行为警示管理者，并通过团队反思进而做出完善的过程。

参考文献

March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). The dynamics of rules: Change in written organizational codes. Stanford, CA: Stanford University Press.

Martin, A. W., Lopez, S. H., Roscigno, V. J., & Hodson, R. (2013). Against the rules: Synthesizing types and processes of bureaucratic rule-breaking. *Academy of Management Review*, 38, 550–574.

第二轮

审稿人 1 意见：论文很好地回答了我提出的问题，也增强了理论背景和论述，基于现在的稿件，我没有进一步的意见，建议录用。

回应：感谢您对我们修改工作的认可，也再次感谢您之前提出的所有建设性的建议！

审稿人 2 意见：作者在上一轮审稿意见的基础上，修改完善了较多内容，文章内容整体上也丰富并且规范了不少，但研究还有些问题，下面的参考意见供作者参考。

回应：感谢您宝贵的建议和对我们上一轮修改工作的肯定！根据您的本轮的意见，我们已对文章进行了修改和回复，希望能再次得到您的认可。

意见 1：在引言的第一段中，“目前，管理学者对亲社会违规行为投入了越来越多的关注，大多数研究聚焦于从个体特征（Dahling et al., 2012; Morrison, 2006; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014）、领导风格（徐世勇, 朱金强, 2017; Zhu, Xu, & Yang, 2018）以及工作特征与氛围（李锐, 田晓明, 凌文铨, 2015; 朱金强, 徐世勇, 2015）三方面探究员工亲社会违规行为的前因，也有少数研究证实员工亲社会违规行为对自身工作绩效的负面影响（Dahling et al., 2012）。”作者对亲社会违规行为的文献的前因和结果做了简短论述，这里既然论述了相关研究综述可以更全面一些，对亲社会违规行为的前因后效以及作用机制等稍加论述更全面丰富些。

回应：非常感谢评审专家对引言提出的意见。根据您的建议，我们更加全面和丰富地总结了亲社会违规行为的前因后效以及作用机制。具体修改如下：

目前，管理学者对员工亲社会违规行为投入了越来越多的关注，大多数研究聚焦于从个体特征（如“员工同情心”、“积极人格”、“冒险特质”、“自尊”、“控制点”等）（Dahling et al., 2012; Morrison, 2006; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014）、领导风格（如“变革型领导”、“道德领导”、“差序式领导”）（Huang, et al., 2014; 徐世勇, 朱金强, 2017; 燕诗舟, 许红华, 张萍, 2018; Zhu, et al., 2018）以及工作特征与行为（如“工作意义”、“工作自主性”、“管理开放性”、“反生产工作行为”）（李锐, 田晓明, 凌文铨, 2015; Morrison, 2006; 朱金强, 徐世勇, 2015）三方面探究员工亲社会违规行为的前因。在这些研究中，个体和工作特征影响员工亲社会违规行为的机制作用探讨较少，学者主要考察心理安全感、工作自主性、心理所有权等（徐世勇, 朱金强, 2017; 燕诗舟, 许红华, 张萍, 2018）在领导风格和员工亲社会违规行为中的中介作用，如徐世勇和朱金强（2017）发现心理安全感和工作自主性中介了道德领导和亲社会违规行为的关系。关于员工亲社会违规行为后果的研究，目前仅有 Dahling 等(2012) 验证了员工亲社会违规行为会对领导评价的员工绩效产生负面影响。近期，也有一些学者从员工亲社会违规行为研究转向管理者亲社会违规行为，并主要考察管理者亲社会

违规行为对员工心理（如员工感知到的“领导信任”、“制度信任”）和行为（如员工的“组织公民行为”、“职场偏差行为”、“亲社会违规行为”）的影响（刘效广, 王志浩, 2018; Chen et al., 2019）。

参考文献

- Chen, Y. S., Wang, L., Liu, X., Chen, H., Hu, Y. Y., & Yang, H. L. (2019). The trickle-down effect of leaders' pro-social rule breaking: Joint moderating role of empowering leadership and courage. *Frontiers in Psychology*, 9, 2647-2656.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- Huang, Y. L., Lu, X. X., & Wang, X. (2014). The effects of transformational leadership on employee's pro-social rule breaking. *Canadian Social Science*, 10(1): 128-134.
- 李锐, 田晓明, 凌文铨.(2015).管理开放性和上下属关系对员工亲社会性规则违背的影响机制. 系统工程理论与实践, 35(2), 342-357.
- 刘效广, 王志浩.(2018).情与理对立视角下管理者亲社会违规对员工行为的影响机理: 一项跨层次追踪研究, 心理科学进展, 26(2), 191-203.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118.
- 徐世勇, 朱金强.(2017).道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. 心理学报, 49(1), 106-115.
- 燕诗舟, 许红华, 张萍.(2018).煤炭企业差序式领导对员工亲社会违规行为的影响研究. 经济管理, 44(8), 35-39.
- 朱金强, 徐世勇.(2015).反生产力工作行为与亲社会违规行为——基于道德补偿理论的视角. 经济管理, 37(10), 75-85.

意见 2: 引言中最后两段, 更像是和谐理论的具体阐释以及对中介机制的详细阐述, 在引言部分应该着重概述整体模型研究目的与意义, 不需要赘述中介机制具体机理, 这两段内容可以适当调整到后续文章的和谐理论介绍与机制阐述部分, 然而, 引言最后读起来像没有完成的内容, 引言后两段还需要作者调整和构思逻辑, 将研究整体概况、研究目的与意义阐释清晰。

回应: 感谢评审专家提出的宝贵意见。在您的建议下, 我们对引言的后两段进行了重新构思和阐述。首先, 我们删除了关于和谐管理理论和中介机制的详细介绍; 其次, 我们重点阐述了研究目的、研究整体概况以及研究的理论意义。最后, 我们将引言部分删除的和谐管理理论和中介机制的论述调整到了后续文章的和谐理论介绍与机制阐述部分。

引言部分的具体修改如下（具体可见修改稿 pp.2-3）:

鉴于此, 本研究旨在探究团队亲社会违规氛围影响团队绩效的中介和边界机制, 以推进团队层面亲社会违规行为研究的发展。本文基于和谐管理理论提出团队和谐在团队亲社会违规氛围和团队绩效中的中介作用, 以及团队互依性在其中的调节作用。具体地, 团队亲社会违规氛围越强, 意味着团队成员感知到整个团队越多地违背组织规则, 在预先设定的工作上发挥主观能动性的氛围。即使是出于亲社会的动机, 该氛围感知也很可能会损害团队和谐, 从而负向影响团队绩效。并且团队亲社会违规氛围对团队和谐的负向影响程度还会受到团队互依性的调节。高团队互依性的团队要求成员依据团队规则密切配合与协调, 并且每个成员的工作更有可能会影响到其他同事的工作和整个团队的运转 (Griffin et al., 2007; Van der

Vegt & Janssen, 2003)。因此在高团队互依性的团队中，团队成员出于亲社会的动机违背优化设计的规则，对团队和谐的消极影响将被进一步放大。

本研究理论贡献主要有以下四个方面。第一，本文将亲社会违规行为的研究从个体层面拓展到团队层面，定义了团队亲社会违规氛围的概念及其可能对团队绩效产生的影响，将促进团队层面亲社会违规行为研究的发展。第二，本研究深入考察团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响，丰富和拓展了亲社会违规行为结果变量的研究。第三，本研究打开了团队亲社会违规氛围影响团队绩效的“黑箱”，考察了团队和谐的中介作用。并且通过考虑团队互依性的调节作用，进一步明确了团队亲社会违规氛围通过团队和谐进而影响团队绩效的边界条件。第四，本研究基于和谐管理理论，剖析中国情境下团队亲社会违规氛围通过团队和谐影响团队绩效的过程，推进和谐管理理论在人力资源领域和团队研究中的运用。

我们将引言部分删除的和谐管理理论和中介机制的部分论述调整到了文章1.2部分，修改如下（具体可见修改稿pp.4）：

建立和维持团队和谐对中国企业来说至关重要(Leung et al., 2002)，但现存的西方管理研究仅仅关注团队关系和任务冲突(Leung et al., 2011)。团队和谐与关系、任务冲突存在本质的区别，关系冲突强调的是人际关系的敌对和紧张，任务冲突强调的是任务上的不一致(Maltarich et al., 2018; Simons & Peterson, 2000)。依据和谐管理理论，和谐包含两层含义，“和”表示“和睦、融洽、同心共济”，“谐”表示“均匀配合、各部分之间的协调”（席酉民等，2005）。Lun (2012)也详细论述了中国背景下和谐的含义，其认为和谐并不仅仅指个体在情感与心理上对关系的满意程度，还涉及到个体间人际互动的好坏。基于此，本研究将团队和谐定义为团队成员关系的和睦、融洽，以及成员之间协调有序。

和谐管理理论提出为实现和谐主题，团队成员应遵循“谐则”与“和则”的互动耦合双机制，即团队成员在工作中一方面应遵守优化设计后的规则，另一方面面对没有预先设定的工作应发挥主观能动性（梁朝高等，2020；席酉民等，2009；王琦等，2003）。团队成员若组织已明确设定的工作上发挥主观能动性可能会导致团队运作的混乱与无序，从而破坏团队和谐状态（Lun, 2012; Lun & Bond, 2006; 席酉民等，2005）。亲社会违规行为与“谐则”与“和则”的互动耦合双规则具有内在对应性，即违规行为意指团队成员没有遵循“谐则”的要求，违背了优化设计的规则；亲社会行为虽然体现了团队成员运用“和则”发挥了主观能动性，但却是在已经明确设定的工作上发挥主观能动作用，不符合“和则”的要求。高水平的团队亲社会违规氛围表明团队成员感知到团队内部有较多的亲社会违规行为，即团队成员在很大程度上会打破团队规则以更有效率的完成工作或帮助同事（Morrison, 2006; Vardaman, Gondo, & Allen, 2014, 徐世勇, 朱金强, 2017）。这体现团队成员违背了互动耦合双规则的运用要求，即没有遵守团队预先设定的规则，是在预先设定的工作上发挥主观能动性，从而很有可能会破坏团队的协调与运作，不利于团队和谐。因此，基于和谐管理理论，我们认为团队亲社会违反氛围对团队和谐具有负向影响。

参考文献

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 795-816.
- Leung, K., Koch, P. T., & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 201-220.
- 梁朝高, 韩巍, 刘鹏, 张敬博, 胥思齐.(2020). 规定性与能动性、确定性与不确定性的双重耦合理论研究. 管理学报, 17(1), 40-49.

- Lun, V. M. C. (2012). Harmonizing conflicting views about harmony in Chinese culture. In X. Huang, & M. H. Bond (Eds). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (pp.467-480). USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lun, V. M. C., & Bond, M. H. (2006). Achieving relationship harmony in groups and its consequence for group performance, *Asian Journal of Social Psychology*, 9(3), 195-202.
- Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G., Mathieu, J. (2018). Conflict in teams: modeling early and late conflict states and the interactive effects of conflict processes. *Group & Organization Management*, 43(1), 6-37.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118.
- 王琦, 席酉民, 尚玉钊. (2003). 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释. 管理评论, 15(9), 24-30.
- 席酉民, 尚玉钊, 井辉, 韩巍. (2009). 和谐管理理论及其应用思考. 管理学报, 6(1), 12-18.
- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛. (2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1), 23-32.
- 徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. 心理学报, 49(1), 106-115.

意见 3: 在 1.2 中文章阐述的是团队互依性在团队亲社会违规氛围和团队和谐之间的调节作用, 然而在 1.2 的第一段结尾文章提到“本研究将基于和谐管理理论, 考察团队和谐在团队亲社会违规氛围和团队绩效中起到的机制作用。”这一节主要是解释调节作用的机制, 就不要在开始就说和谐管理的中介机制了, 可以删掉或修改一下。

回应: 谢谢评审专家提出的建议。在前一问题中, 我们将引言部分删除的和谐管理理论和中介机制的论述, 调整到了修改稿的 1.2 部分。对于之前 1.2 部分提到的“本研究将基于和谐管理理论, 考察团队和谐在团队亲社会违规氛围和团队绩效中起到的机制作用”, 我们已删除。

意见 4: 在文章的相关统计表中可以看到, 团队亲社会违规氛围的均值为 2.33, SD 为 0.80, 整体研究以 7 点量表进行调研, 团队亲社会违规氛围作为研究核心变量这个均值连 7 点量表的均值 3.5 都不到, 同时均值减去 SD 的值仅为 1.53, 这种极低的团队亲社会违规氛围是不是意味着在企业中团队亲社会违规氛围就不存在, 这个如何解释? 是否合理? 这对整体的研究价值与意义都很重要, 还请研究者深思。

回应: 非常感谢评审专家提出的疑问, 我们进行了如下一些思考。首先, 关于企业中团队亲社会违规氛围是否存在这个问题, 我们对团队亲社会违规氛围的数据进行统计分析 (具体可见表 1), 结果显示, 团队成员评价的团队亲社会违规氛围得分在 3 分以上的团队共有 16 个, 有效百分比是 21.9%。虽然感知到团队亲社会违规氛围的团队比较少, 但也说明团队亲社会违规氛围在部分团队中是存在的。其次, 基于团队亲社会违规氛围的定义, 我们认为亲社会违规行为具有“违规”和“亲社会”双重属性, 在实际调研中会较难测量一些。由此, 我们总结了当前关于亲社会违规行为的研究 (具体可见表 2), 发现多数研究的均值 (或均值减去标准差) 都较低。最后, 团队亲社会违规氛围体现的是团队成员违背了组织的正式规章制度, 这种氛围可能会偏负面一些。由此, 我们也总结了当前关于负面的组织或团队氛围的研

究（如组织年龄歧视氛围、团队上级辱虐氛围、组织敌对氛围、团队不文明氛围）（具体可见表 3），结果表明这些氛围变量的均值也处于较低水平。因此，本研究团队亲社会违规氛围的均值跟过去研究以及类似的氛围研究都是可比较的。我们将这一问题在修改稿的“研究局限与未来研究方向”上进行了相关的讨论，具体如下：

第四，团队亲社会违规氛围均值过低。本研究的相关系数表显示团队亲社会违规氛围的均值较低，我们对此问题进行了如下分析。首先，我们通过统计分析发现团队成员评价的团队亲社会违规氛围得分在 3 以上的团队有 16 个，有效百分比是 21.9%。虽然感知到团队亲社会违规氛围的团队比较少，但也说明团队亲社会违规氛围在部分团队中是存在的。其次，我们通过总结当前有关亲社会违规行为的研究（Chen et al., 2019; Dahling et al., 2012; 高立英, 张喆, 窦志信, 2019; Li, et al., 2019; 徐世勇, 朱金强, 2017; 朱金强, 徐世勇, 2015; Zhu, et al., 2018），发现多数亲社会违规行为的均值都较低。我们认为由于亲社会违规行为包含“亲社会”与“违规”的双重属性，可能在实践调研中会较难测量一些。最后，我们认为团队亲社会违规氛围体现的是团队成员违背了组织的正式规章制度，这种氛围会较偏负面。因此，我们总结了当前关于负面的组织或团队氛围的研究（如“组织年龄歧视氛围”、“团队上级辱虐氛围”、“组织敌对氛围”、“团队不文明氛围”）（Kunze et al., 2011; Mawritz et al., 2014; Paulin & Griffin, 2017; Priesemuth et al., 2014），结果表明这些氛围变量的均值也处于较低水平。因此，本研究团队亲社会违规氛围的均值跟过去研究以及类似的氛围研究都是可比较的。

表 1 团队亲社会违规氛围数据分布表

数据区间	频率	有效百分比
1-2	25	34.2%
2-3	32	43.8%
3-4	13	17.8%
4-5	3	4.1%

表 2 当前关于亲社会违规行为的研究

研究	样本特征	亲社会违规行为量表刻度	均值(M)和标准差(SD)
Dahling, Chau, Mayer, & Gregory (2012)	211 名美国东北部某大学已经参与工作的学生。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=1.88 SD=0.74
朱金强, 徐世勇(2015)	335 名来自北京、上海、广州等多个行业的企业员工。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=1.79 SD=0.61
徐世勇, 朱金强(2017)	241 名北京、上海、大连 4 家企业的全职员工。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=2.61 SD=0.95
Zhu, Xu, Ouyang, Herst, & Farndale (2018)	267 名在 12 公司全职工作的企业员工。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=2.66 SD=0.90
Chen, Wang, Liu, Chen, & Hu, Yang (2019)	174 名中国广州临近毕业已经参加工作的学生。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=2.13 SD=0.63
高立英, 张喆, 窦志信 (2019)	379 名中国北方四家服务行业的企业员工。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=1.53 SD=0.74
Li et al.(2019)	283 名来自中国上海信息科技、咨询等公司的员工。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=2.08 SD=0.61

表 3 关于氛围的研究

研究	氛围变量	样本特征	氛围变量量表刻度	均值(M)和标准差(SD)
Kunze et al. (2011)	组织年龄歧视氛围 (Organizational age discrimination climate)	8651 名来自 128 个德国组织的员工。	“1”表示完全不同意 “7”表示完全同意	M=2.13 SD=0.66
Priesemuth et al. (2014)	团队上级虐待氛围 (Group abusive supervision climate)	美国东南部包含 882 名员工的 222 个工作团队。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=1.56 SD=0.69
Mawritz et al. (2014)	组织敌对氛围 (Organizational hostile climate)	221 名美国东北和中西部大学的拥有工作经验的学生。	“1”表示完全不同意 “7”表示完全同意	M=2.93 SD=1.51
Paulin & Griffin (2017)	团队不文明氛围(Team incivility climate)	357 名受雇于一系列澳大利亚企业的员工,具体团队数量未提及。	“1”表示完全不同意 “5”表示完全同意	M=1.87 SD=0.62

参考文献

- Chen, Y. S., Wang, L., Liu, X., Chen, H., Hu, Y. Y., & Yang, H. L. (2019). The trickle-down effect of leaders' pro-social rule breaking: Joint moderating role of empowering leadership and courage. *Frontiers in Psychology*, 9, 2647-2656.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & Mayer, D. M. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 21-42.
- 高立英, 张喆, 窦志信. (2019). 道德领导与员工亲社会违规行为: 同理心的调节作用. *华东经济管理*, 33(8), 45-52.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Li, Y., Li, D., & Li, N. (2019). Sustainable influence of manager's pro-social rule-breaking behaviors on employees' performance. *Sustainability*, 11(20), 5625-5640.
- Mawritz, M. B., Dust, S. B., & Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 737-747.
- Paulin D., & Griffin, B. (2017). Team incivility climate scale: Development and validation of the team-level incivility climate construct. *Group & Organization Management*, 42(3), 315-345.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534.
- 徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. *心理学报*, 49(1), 106-115.
- 朱金强, 徐世勇. (2015). 反生产力工作行为与亲社会违规行为——基于道德补偿理论的视角. *经济管理*, 37(10), 75-85.
- Zhu, J. Q., Xu, S. Y., Yang, O. K., Herst, D., & Farndale, E. (2018). Ethical leadership and employee pro-social rule-breaking behavior in China. *Asian Business & Management*, 17(1), 59-81.

意见 5: 研究结果部分, 依据研究结果可以发现团队亲社会违规氛围与团队和谐的相关与回归结果均不显著, 虽然研究的整体假设中并没有对这一关系进行假设, 但是作为研究中的核心变量, 这两者的关系为何如此, 研究者可以在结果讨论部分进行一些探讨或与已有文献进

行对话，这样对理论的价值贡献会更大一些，也使研究更加丰富。

回应：感谢评审专家提出的修改意见。我们根据您的建议，在结果与讨论部分的“研究局限及未来研究方向”中，对团队亲社会违规氛围与团队和谐的相关与回归结果不显著进行了讨论，以期对理论做出更大的贡献，也为未来的研究提供了可能的方向。具体如下：

最后，数据回归结果方面存在不足。本研究的结果显示团队亲社会违规氛围与团队和谐的相关与回归结果均不显著，虽然研究并未对这一关系进行假设，但这两者间的关系仍值得我们深思。本研究基于和谐管理理论，提出团队亲社会违规氛围会负面影响团队和谐。从数据结果来看，虽然团队亲社会违规氛围与团队和谐的相关与回归系数均不显著，但其效应值均为负值，这也初步说明了团队亲社会违规氛围对团队和谐的影响是负向的。而这种负向影响何时会变强，则可以依据和谐管理理论提出相应的情境变量进行解释。由于和谐管理理论适用于由人及各要素组成的复杂系统，该理论提出“和则”与“谐则”的有效运用也无法脱离对该系统中各要素作用过程的深入分析（席酉民等，2005，2020）。在本研究中，团队作为一个复杂的系统，团队成员则是该系统中最重要要素（Solow et al., 2002）。由此，在探究团队亲社会违规氛围与团队和谐关系时，我们需要考虑团队系统中成员间的互动方式及作用水平，即团队互依性在其中起到的边界作用。本研究仅检验了团队互依性在团队亲社会违规氛围和团队绩效之间的调节作用。尽管团队互依性的高低，可以帮助我们理解何时团队亲社会违规氛围对团队绩效的负面影响会被增强或减弱，也为团队亲社会违规氛围研究的边界条件的探索提供了一个初始的方向。然而，其他的一些团队特征也有可能对团队亲社会违规氛围的作用产生影响。例如，团队谦逊水平可能会影响到团队亲社会违规氛围与团队结果的关系，因为谦逊水平高的团队更愿意对亲社会违规行为进行反思（Owens et al., 2013），进而可能会对团队结果产生一些有利的影响。由此，我们希望后续研究可以基于其他理论进一步考察其他变量在团队亲社会违规氛围与团队结果中的调节作用。

参考文献

- Owens, B. P., Johnson, M. J., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5): 1517–1538.
- Solow, D., Vairaktarakis, G., Piderit, S. K., & Tsai, M. C. (2002). Managerial insights into the effects of interactions on replacing members of a team. *Management Science*, 48(8), 1060-1073.
- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛.(2005).和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1),23-32.
- 席酉民,熊畅,刘鹏.(2020).和谐管理理论及其应用述评. 管理世界, 2, 195-212.

第三轮

审稿人 2 意见：论文较好地回答了我提出的问题，也增强了理论背景和论述，基于现在的稿件，我没有进一步的意见，可考虑录用

编委意见：稿经过修改，提供了质量，符合发表标准。建议接受！

主编意见：

经过几轮的修改，该文基本达到心理学报发表的要求。由于多轮修改，文中有些部分比较臃肿，建议：

意见 1: 删除理论贡献五, 比较勉强。

回应: 根据您的建议, 我们已删除文中的理论贡献五。

意见 2: 删除研究不足第四点, 这是负面行为研究的共同问题, 不需要太多的解释。

回应: 根据您的建议, 我们已删除文中的研究不足第四点。

意见 3: 有一个问题需要回答: 团队和谐为什么没有选择和谐的情感维度(情感导向), 而仅仅选择了协作的和谐归因(任务导向)? 难道和谐不应该包含情感?

回应: 非常感谢您的提问, 您的问题帮助我们更加深入地思考了本研究的核心思想。我们选择讨论团队和谐中的协作维度, 而没有重点探讨情感维度, 是基于亲社会违规行为、和谐的研究以及和谐管理理论考虑的。我们通过对亲社会违规行为文献的阅读, 发现以往学者认为人是有限理性的, 无法预知自身行为所产生的所有结果。所以有研究在理论上提出员工亲社会违规行为即使是出于亲社会的动机, 但违背规则的行为也很有可能为组织带来预期之外的负面影响(Bryant et al., 2010)。由于这个观点触动到了我们, 我们便开始思考员工出于亲社会的动机违背了规则究竟会产生何种具体的负面影响。带着这个问题, 我们阅读了相关的一些文献, 直到我们阅读了 Lun (2012) 这篇文章, 其对中国思想下的和谐做了非常具体的描述, 同时也提到如果团队成员遵守既定的规则和角色, 即“礼”, 将有助于团队和谐。由此, 我们着手研究团队成员出于亲社会的动机违背了规则对团队和谐带来的负面影响。同时, 已有研究表明在互依性团队中, 团队成员需要依据团队规则密切配合与协作(Griffin et al., 2007; Liden et al., 2006; Van der Vegt & Janssen, 2003), 那么我们首先考虑的是员工出于亲社会动机违背规则负面影响到团队和谐中的“谐”, 即协作, 而不是负面影响到团队和谐中情感维度。此外, 和谐管理理论的互动耦合双规则也为这一观点提供了很好的理论支持, 和谐管理理论提出团队成员若在组织已明确设定的工作上发挥主观能动性可能会导致团队运作的混乱与无序, 从而破坏团队和谐状态(席酉民等, 2005)。从这里可以看出, 团队成员的亲社会违规行为负面影响团队和谐是通过破坏团队运作, 导致混乱和无序而引起的。由此, 我们基于和谐管理理论重点关注的是团队亲社会违规氛围对团队成员协作的破坏, 而没有涉及到情感层面。最后, 我们认为如果要重点考察亲社会违规行为对团队和谐中情感维度的影响, 则需要从其他视角出发, 基于其他理论探讨这个问题, 这将会是另外一个研究故事。

参考文献

- Bryant, P., Davis, C., Hancock, J., & Vardaman, J. M. (2010). When rule makers become rule breakers: Employee-level outcomes of managerial pro-social rule breaking. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22, 101-112.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Lun, V. M. C. (2012). Harmonizing conflicting views about harmony in Chinese culture. In X. Huang, & M. H. Bond (Eds). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice* (pp.467-480). USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- 席酉民, 肖宏文, 王洪涛.(2005). 和谐管理理论的提出及其原理的新发展. 管理学报, 2(1),23-32.