

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：关系型人力资源管理实践对受益人利他行为的影响：基于道德补偿的视角

作者：杨焕，卫旭华

第一轮

非常感谢三位评审的专业意见，根据评审专家的意见，我们进行了讨论和协商，并且对每个问题都进行了修改和回应，正文中的修改内容用红色字体标注，修改说明中用到的正文内容用蓝色字体标注。

审稿人 1 意见：从受益人的角度研究道德补偿行为，有别于现有研究，有一定的新意。论文采用实验的方法进行假设验证，有一定的工作量。但是，论文也存在一些值得商榷的问题，供作者参考：

回应：

感谢您的宝贵意见，您的意见给我们重新梳理文章整体结构，以及文章推演逻辑提供了思路。我们认真思考了您所提出的每一条建议，基于您的建议我们对文章进行了修改和完善，具体修订之处用蓝色标注，详细内容如下。

意见 1：关系型人力资源实践作为一种不公平、非法侵占他人利益的管理实践，即使能够激发受益者道德行为，但是组织也应尽可能抵制和规避。而作者在引言第一段指出“...关系型 HRM 实践可能并不完全是负面的管理实践，它可能会导致相关参与主体的自我反思，进而表现出补偿动机和积极行为...”，这样的论述会产生研究问题的合法性问题。

回应：

非常感谢评审专家的宝贵意见及建议，原来的版本在撰写时忽略了关系型 HRM 实践的合法性，修改后的版本依据评审专家的建议在引言处进行了修改，并且检查及修改了全文中其他可能出现修辞不当的地方。详见文章引言部分（第 4 页），如：“**鉴于关系型 HRM 实践的普遍性以及不公平性，企业和组织如何应对及缓解其带来的负面效益也变得极为重要。以往研究大都从非受益人视角关注关系型 HRM 实践的消极影响，却很少关注如何从利益相关者视角应对关系型 HRM 实践的消极影响。**”文章旨在从关系受益人视角为有效缓解关系型 HRM 实践的负面影响提供建议，修改后的版本突出了此研究目的。

意见 2：作者没有很好地识别和论证现有研究的空白点，并在此基础上提出本论文的研究问题。也就是说，作者需要在厘清关系型 HRM 实践现有研究的基础上，找到这些研究的 gap，并据此合理地提出本论文的研究问题。如果 gap 没有识别和充分论证，本论文的贡献如何体现？

回应：

原来的版本撰写存在诸多问题，非常感谢评审专家能一一指出，修改后的版本参照评审的意见进行了修改。首先，第一个空白点，在引言第一段，我们强调了关系型 HRM 实践的研究多从负面影响出发。关系型 HRM 实践共存在三个利益主体，领导、关系受益人和关系非受益人，以往研究多基于非受益人的研究视角研究问题，但是却忽视了从关系受益人视角开展研究。详见如文章引言部分（第 4 页）。其次，第二个空白点，在引言第二段，

以往研究并未验证关系受益人如何因关系型 HRM 实践而做出行为的改变。关系型 HRM 实践的发生会导致受益人的道德赤字，从而促使受益人做出补偿。但以往研究并未检验道德补偿理论是否是解释关系受益人积极行为的重要机制。再次，基于道德补偿理论和人情法则，同事关系亲密度对于中国人来说是非常重要的。因此，在本土文化影响下，关系亲密度可能是增强关系受益人积极行为的重要条件。最后，根据评审专家的建议，为了更加突出文章的空白点和贡献，引言部分增加了一段内容，详细地描写了文章的三点贡献。

空白点	具体内容	页码
第一个空白点：以往研究多从非受益人视角关注关系型 HRM 实践的消极影响，很少关注如何缓解及应对其负面影响。	“鉴于关系型 HRM 实践的普遍性以及不公平性，企业和组织如何应对及缓解其带来的负面效益也变得极为重要。以往研究大都从非受益人视角关注关系型 HRM 实践的消极影响，却很少关注如何从利益相关者视角应对关系型 HRM 实践的消极影响。”	4
第二个空白点：道德补偿理论如何影响关系受益人的积极行为	“关系受益人是否以及如何通过道德情绪及行为来修复自己的道德形象，现有研究并未给出明确的答案。”	4
第三个空白点：在中国组织中，同事关系亲密度是否会为关系型 HRM 实践积极作用的重要边界条件	“另外，根据人情法则，人们更倾向于维系良好的亲密关系，而不愿意做伤害亲密关系的行为(黄光国, 2010)。关系型 HRM 实践本质上使关系受益人间接地触碰和剥夺了非受益人的利益，可能会使关系受益人认为自己违背了人情法则。”	5

意见 3：调节变量的选取有待商榷。为何选择同事关系亲密度作为调节变量。该变量与道德补偿理论有何关联？而且从道德补偿理论视角来看，个体的道德属性，如道德认同、道德注意力，作为边界条件似乎更有理论的合理性。

回应：

非常感谢评审的建议。对于调节变量的选择，之前的版本可能并未完全清晰地解释为何选择同事关系亲密度以及其实际作用。修改后的版本根据评审意见进行了修改。选择同事关系亲密度主要基于以下原因，首先，通过阅读道德补偿理论的相关文章，发现多数研究使用国外样本对道德补偿机制进行研究，且以往研究中多数选用道德认同、道德成熟度等作为调节变量(Ding et al., 2016; Joosten et al., 2014; 朱金强, 徐世勇, 2015)，然而不同的文化背景下道德补偿机制的作用机理也存在不同，学者们也呼吁使用不同的样本以及在不同的文化背景下验证道德补偿理论的作用及边界(Zhong et al., 2010)。其次，我们通过阅读文献以及联系实际发现，基于人情法则，关系越亲密，人们对不道德行为的容忍度越高，关系亲密度会影响人们的道德判断(Weidman et al., 2019; 刘雯 等., 2021)。因此在主张和谐的本土文化下，关系亲密度是一个重要的情境变量，人们普遍不愿意伤害已经建立的关系网。关系型 HRM 实践却恰恰破坏了关系受益人建立的同事网，当伤害了具有亲密关系的非受益群体时，关系受益人更加会为了维系关系而做出积极行为。基于此，根据评审专家的建议，我们在引言第三段，从人情法则视角修改了对同事关系亲密度作为调节变量的表述。并且在讲述假设 3 和 4 时进行了更进一步的解释。详见如第 4 页、第 5 页、第 8 页。

具体内容	页码
另外，根据人情法则，人们更倾向于维系良好的亲密关系，而不愿意做伤害亲密关系的行为(黄光国, 2010)。关系型 HRM 实践本质上使关系受益人间接地触碰和剥夺了非受益人的利益，可能会使关系受益人认为自己违背了人情法则。	4
其次，目前鲜有研究说明关系型 HRM 实践如何促进受益人的积极行为，通过结合道德补偿理论和人情法则，我们检验道德补偿机制和关系亲密度在关系型 HRM 实践中的作用。	5
道德补偿理论认为，个人因素会增强或削弱道德补偿过程，这些个人因素包括道德认同、道德意识等(Ding et al., 2016; 朱金强, 徐世勇, 2015)。然而，基于人情法则，人际关系亲密度也会影响人们的道德判断，且在中国组织情境下，人际关系仍发挥着其不可替代的作用	8

- Ding, W., Xie, R., Sun, B., Li, W., Wang, D., & Zhen, R. (2016). Why does the "sinner" act prosocially? The mediating role of guilt and the moderating role of moral identity in motivating moral cleansing. *Frontiers in Psychology*, 7(11), 1-8.
- Joosten, A., van Dijke, M., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2014). Feel good, do-good!? On consistency and compensation in moral self-regulation. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 71-84.
- Weidman, A. C., Sowden, W. J., Berg, M. K., & Kross, E. (2019). Punish or protect? How close relationships shape responses to moral violations. *Personality Social Psychology Bulletin*, 46(5), 014616721987348.
- Yang, F. (2014). Guanxi human resource management practices as a double - edged sword: The moderating role of political skill. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4), 496-510.
- Zhong, C. B., Ku, G., Lount, R. B., & Murnighan, J. K. (2010). Compensatory ethics. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 323-339.
- 刘雯, 詹泽, 吴宝沛. (2021). 情感亲密对道德两难中道德判断的影响. *中国心理学前沿*, 3(8), 806-814.
- 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*(10), 75-85.

意见 4: 论文关键构念的定义不够清晰，且与相近构念的区分没有说明。何谓补偿性利他行为，具体的行为表现是什么？作者使用的量表是 Williams 和 Anderson(1991)的量表，这似乎是组织公民行为的量表，而且作者也并未将其列在参考文献中。关系型 HRM 实践与组织公平区别是什么？同事关系亲密度和团队成员交换的区别是什么？

回应：

非常感谢评审的建议，我们发现原文表述过于随意，并没有补偿性利他行为，补偿性是一个解释利他行为的机制，利他行为则是一个结果变量。我们将“补偿性利他行为”改为了“利他行为”的表述，同时，我们在文章第 6 页对利他行为进行了更加详细的解释。如“利他行为有四个特征：有益于他人、自愿性、满足他人需求、无任何精神或物质奖励(Bar-Tal, 1986)”。

Bar-Tal, D. (1986). Altruistic motivation to help: Definition, utility and operationalization. *Humboldt Journal of Social Relations*, 13(1-2), 3-14.

也非常感谢评审专家对一些细节问题给出的建议，我们已经在参考文献中补充了对 Williams 和 Anderson(1991)量表的引用。选用此量表主要出于以下原因：首先，虽然本文使用的利他行为量表是 Williams 和 Anderson(1991)组织公民行为量表的子维度，但该子维度包含了在工作场所中针对同龄人以及针对直接关系之外的利他行为。学者们普遍也会使用该量表的子维度对员工在工作场所的利他行为进行测量，比如：Bui et al. (2021)、Campbell

et al. (2016)、Wagner 和 Rush (2000)等。其次,利他行为的一些其他量表关注得多是一般性的利他行为,比如帮助老年人过马路,帮助陌生人等(J. et al., 1981; Tang et al., 2015)。本研究主要侧重于组织场所中的利他行为,因此,选取 Williams 和 Anderson 的量表比较合适。

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Campbell, J. W., Lee, H., & Im, T. (2016). At the expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. *Public Management Review*, 18(5-6), 1-24.
- Bui, H. T. M., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and employee altruistic behavior: From social exchange perspective. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95-112.
- J., Philippe, Rushton, and, Roland, D., et al. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and Individual Differences*, 2(4), 293-302.
- Tang, S., Shu, B., & Zhang, W. (2015). Revision of self-report altruism scale in chinese college students. *Journal of Yangtze University(Social Sciences Edition)*.

关系型 HRM 实践是指受益人凭借关系获得人力资源管理模块的一些特权,它出现的一个重要原因是关系基础的存在,而组织公平不一定是因为关系造成的。关系型 HRM 实践反而是造成不公平的一个原因(Chen et al., 2004; 卫旭华 等., 2021)。根据评审专家的建议,我们在文章中也进行了修改,如引言部分(第 4 页):“**关系型 HRM 实践本质上违反了企业规章制度,不仅导致企业内部不公平的资源分配,降低员工(如:非受益人)的感知公平(Chen et al., 2004),对员工情绪和行为也有诸多负面影响(Fu et al., 2019; Yang & Yang, 2020; 杨陈 等., 2019)。**”。

- Chen, C. C., Chen, Y.-R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.

感谢评审专家指出团队成员交换和同事关系亲密度的问题,也让我们有机会进一步阐述两者之间的区别,使变量含义更加清晰。首先,团队成员交换侧重于团队整体,研究者通常不用它来反映个体层面之间的交换关系(Farh, Lanaj, & Ilies, 2017; Seers, 1989)。本研究关注的是个体层面,指关系受益人与非受益人之间的交换关系。而同事关系亲密度能够反映受益人与其他同事之间情感性交换关系(Chen & Peng, 2008),因此选用同事关系亲密度更加适合本研究。我们删除了团队成员交换的表达,以避免引起误解。

- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43.
- Farh, C. I. C., Lanaj, K., & Ilies, R. (2017). Resource-based contingencies of when team-member exchange helps member performance in teams. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1117-1137.
- Chen, X., & Peng, S. (2008). Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between chinese coworkers. *Management and Organization Review*, 4(1), 63-80.

意见 5: 假设的推演较为薄弱。作者没有很好地利用道德补偿理论建构构念关系,大多都是文献归纳式的总结。而且作者论证的前因变量本质上是指受益人所接受的关系型 HRM 实践的好处。

回应:

非常感谢评审专家的建议，修改后的论文已经重新修改了假设推演部分。首先，我们增加了对道德补偿理论的阐述，如文章第 5 页：“道德补偿理论可归纳为三个主要特点。第一个特点是“道德选择”。在道德的岔路口，人们会做出符合自身倾向的道德行为或不道德行为。第二个特点是“道德赤字”。人们会将当前的行为与自身道德水平进行比较，道德缺失会导致人们产生心理困扰。第三个特点是道德补偿机制是一个动态均衡的持续补偿过程 (Zhong et al., 2010)。”

我们从道德补偿理论的三个特点着手修改了每个假设推演的逻辑。首先，在论证我们的第一个假设时，我们选择从道德选择入手，详见第 5-6 页。关系受益人受到关系型 HRM 实践的影响，与不道德决策存在间接联系，从而处于一种道德难题中。我们还从道德赤字角度说明了关系受益人为何将当前行为与以往道德行为进行比较，从而通过利他行为削弱“道德赤字”对自身带来的负面影响。其次，在论证第二个假设时，详见第 7 页。我们基于道德补偿理论，从道德赤字角度，说明了为了保护自身不受威胁人们会进行自我情绪调节以缓和道德赤字带来的消极反应，关系受益人会产生内疚情绪以缓解关系型 HRM 实践带来的心理压力。同时阐述了为什么关系受益人因道德失衡会做出道德决策的动态过程。最后，在论证调节效应时，详见第 8-9 页。我们结合了人情法则和道德补偿理论。以往研究鲜少考虑不同文化背景道德补偿理论的实施效果，因此我们基于本土文化提出了道德补偿机制的边界条件。另外，基于人情法则，我们不仅发现员工普遍不愿意损害已建立的关系网络，并造成人际冲突，还发现人际关系亲密度会影响人们的道德判断。因此，从情感性交换关系来看，同事关系亲密度或许能够反映关系型 HRM 实践对关系受益人道德补偿机制的促进作用。我们在不同水平的同事关系亲密度下详细阐述了，关系受益人如何因不道德决策产生道德赤字并做出动态均衡的持续补偿过程。根据评审专家的建议，我们修改了论文假设推论证，文章中每个假设推演都能够从道德补偿理论的特点和视角出发，以确保文章有一个逻辑清晰的结构。

另外，感谢评审专家关于假设论证的建议，关系型 HRM 实践的构念含义是“领导实施招募、绩效、薪酬等人力资源管理决策时会不受组织制度所制约，偏袒与自己存在私人关系的关系受益人(Chen et al., 2004)”。基于关系的分配决策是领导做出的，暗含了关系受益人可能会从决策中获得好处。根据评审专家的意见，我们检查了文章中的一些论述，某些表达上可能论述的并不是关系型 HRM 实践本身对受益人的影响，在当前版本中，我们更加突出了关系型 HRM 实践对利他行为的影响，而非好处对利他行为的影响。

Zhong, C. B., Ku, G., Lount, R. B., & Murnighan, J. K. (2010). Compensatory ethics. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 323-339.

Chen, C., Chen, Y.-R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.

意见 6: 假设 1 的推演中，作者没有论述道德补偿行为为何是利他行为，是否还存在其他的补偿行为？补偿性的利他行为是指向利益受损方，还是组织所有成员？

回应：

非常感谢评审专家对假设 1 的建议，我们在是否还存在其他行为方面考虑并不周全，我们在研究局限和展望中也突出了这一点，并且修改了文中部分措辞。道德补偿是出于自身过错而产生，旨在于通过满足他人需求行为减轻自身道德压力。研究者通常将能够满足他人需求的行为界定为利他行为。道德补偿是个过程，旨在通过弥补自己的过错而满足他人需求，而利他行为则是道德补偿的结果。因此，基于道德补偿理论的解释机制，用利他行为能够更好反映出关系受益人主动弥补过错的行为。同时，我们也预计关系受益人倾向

于对领导或整个组织做出其他类型的行为，从而缓解关系型 HRM 实践的负面影响，但这已超出本文研究范围，我们可在未来研究拓展其他可能的积极行为。我们在第 22 页也突出了研究局限，如：“然而，只要与不道德行为存在间接联系，人们就可能会感到道德赤字，从而做出利他行为或者其他有助于维持自身道德形象的积极行为。在研究 3 中，我们检验了其他可能存在的中介，且在控制了其他中介的情况下，再次验证了内疚的中介作用，但仍可能存在其他的潜在中介变量，因此，未来研究可以继续拓展间接参与不道德行为的前因、后果以及潜在机制。”

文章中关系受益人的利他行为主要指向的是利益受损方，因为关系型 HRM 实践的三个主体中，本文关注的主要是关系受益人而非受益人。关系型 HRM 实践会造成利益受损方（非受益人）的利益损失，而组织中其他成员的利益并不一定会受损（如：领导、非同一个部门的成员等）。因此，如果组织其他成员利益并未受损，那么关系受益人就不一定会基于道德补偿机制做出利他行为。根据评审专家的意见，我们在正文中也对部分表达进行修改，以确保读者能够清晰了解利他行为的指向。修改内容详见第 4 页，如：“当我们从关系型 HRM 实践的受益人视角出发时，会发现它可能会导致受益主体的自我反思，进而对非受益方表现出补偿动机和积极行为”。“道德补偿理论认为人们做出不道德行为或者获得不道德收益后，会对受害者感到自责和内疚，内疚情绪则进一步激发了人们出于弥补利益受损方而做出利他行为的动机”。

意见 7：中介变量的论述中，关系型人力资源管理实践是一种显性的不道德行为么，受益者会觉察这种行为的不道德性么？而且按照作者的论述，关系型 HRM 实践不会直接激发内疚情绪，而是受益人享受的不正当好处才是正在的内疚前因。图 2 也表明这是一个链式的中介过程。

回应：

非常感谢评审专家的意见，依据评审意见我们对中介部分的论述进行了讨论和修改。已有大量研究表明 HRM 实践是不道德的管理实践(Chen et al., 2013; Nie & Lamsa, 2015)。关系型 HRM 实践不道德的主要原因在于，它伤害了非受益人的利益来满足受益人，因此关系型 HRM 实践对于组织成员来说是显性的。也有研究表明，关系型 HRM 实践可能会导致其他相关主体的反抗，进一步加强他们对关系型 HRM 实践不道德的感知。如：关系型资源分配会让非受益人负面评价领导地位(卫旭华, 张亮花, 李黎飞, 2021)；领导感知的关系型资源分配会加强员工对这种不公平决策的感知，从而降低员工的工作投入(Yang et al., 2018)。因此，无论是对于受益人还是非受益人来说，关系型 HRM 实践的不道德性都能够显现出来。

非常感谢评审专家指出关系型 HRM 实践与内疚情绪之间的论述问题。由于之前版本的字数限制，我们将关系型 HRM 实践与内疚情绪之间关系的这部分表述放到了假设二中介的论述中。我们以前的表述可能很容易引起读者的误解，在当前版本中我们对不恰当的表述进行了更改。首先，我们在当前版本中强调了关系型 HRM 实践与关系受益人内疚情绪之间的正向关系。如第 6 页：“因此，关系受益人会产生内疚情绪以缓解关系型 HRM 实践带来的心理压力”。其次，我们通过理论论述排除了其他可能影响关系受益人内疚情绪产生的机制，比如：关系受益人可能会将关系型 HRM 实践的消极影响归因于领导。详见第 7 页：“相比于领导，关系受益人才更加需要弥补关系型 HRM 实践为自身带来的声誉损失，消除对自身的负面影响。另外，领导实施关系型 HRM 实践的本意可能是照顾受益人，因此受益人不太会将关系型 HRM 实践的消极影响归因于领导，反而可能会对领导抱有感激之情(Liu et al., 2015)。综上，我们认为当受益人经历不公平的关系型 HRM 实践时，会认为自己是不道德决策的导火索，从而感到“道德赤字”。为了调节自身心理压力而产生强烈的

内疚情绪”。最后，我们阐述了内疚情绪产生后，关系受益人为什么会做出利他行为。详见第 7 页：“当关系受益人产生内疚情绪后，与自身相关的道德感也被唤起，能够让关系受益人辨别自己的行为是否符合道德准则(Schaumborg & Flynn, 2017)；如果行为是不符合准则的，那么内疚情绪会加重，进而抑制下一次的道德行为”。

最后，我们也对数据进行了分析，研究 1-3 均证明关系型 HRM 实践能够直接引起受益人的内疚情绪，结果如下表所示：

研究	路径	T 值	P 值
研究 1a	关系型 HRM 实践→受益人内疚情绪	5.96	<0.001
研究 1b		5.32	<0.001
研究 2		9.36	<0.001
研究 3		7.61	<0.001

Nie, D., & Lamsa, A. M. (2015). The leader–member exchange theory in the chinese context and the ethical challenge of guanxi. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 851-861.

Chen, C. C., Chen, X. P., & Huang, S. (2013). Chinese guanxi: An integrative review and new directions for future research. *Management Organization Review*, 9(1), 167-207.

Yang, F., Qian, J., Liu, J., Huang, X., Chau, R., & Wang, T. (2018). Bridging the gap: How supervisors' perceptions of guanxi hrm practices influence subordinates' work engagement. *International Association of Applied Psychology*., 64(7), 589-616.

卫旭华, 张亮花, 李黎飞. (2021). 关系型资源分配与领导地位:有中介的调节模型. *管理评论*, 33(08), 185-195.

意见 8：调节变量的论述中，按照作者现有的理论推演，高水平的同事关系亲密度更有可能导致潜在受益人不接受关系型人力资源的好处，而不是强化关系 HRM 实践与内疚的关系。回应：

非常感谢评审专家的建议。我们在修改版本中加强了对调节变量的理论推演。首先，我们在当前版本详细解释了高水平同事亲密关系与关系型 HRM 实践之间的关系。详见第 8 页：“人们建立个人关系网络往往会出于两种动机，工具性动机和情感性动机(黄光国,胡先缙,2010)。工具性动机主要是为了利益或达成某种目的，而情感性动机往往不求回报，注重建立和维护亲密关系(Chen et al., 2013)。在工作场所中，同事关系和上下级关系通常是关系受益人获得心理和物质资源的基础。受益人与领导之间建立关系可能是为了得到工具性的回报(凌文铨 等., 2019)，而关系受益人与其他同事之间建立关系则会出于情感动机(Chen & Peng, 2008; Dumas et al., 2013)。关系受益人会通过交换一些物质和精神资源而得到领导的有偏决策(凌文铨 等., 2019)，这种工具性动机往往会破坏原本的情感关系。因此，受益人须在工具性和情感性关系之间进行权衡，为了兼顾两者，受益人一方面会接受自己的投资回报（即领导的有偏决策），但另一方面也会通过补偿行为平衡自身获益对同事亲密关系的破坏。”。基于此，同事关系亲密度与关系型 HRM 实践之间并不矛盾。其次，我们在修改版本中强调了同事关系亲密度加强了关系型 HRM 实践与受益人内疚情绪之间的积极关系。详见第 8 页：“在关系型 HRM 实践发生后，关系受益人会因伤害与同事之间的亲密关系而感到自身道德水平失衡，从而引发受益人内疚情绪，并促使受益人尝试与同事做出更多的互动以维系情感关系。我们预计同事关系亲密度加强了关系型 HRM 实践对受益人内疚情绪的促进作用。内疚强度与被伤害关系的重要性成正比，并与个体可能做了一些会威胁到原本有益关系的想法有关(Baumeister et al., 1994)，因此可以将关系受益人的内疚归因于关系受益人做了一些可能危及与同事关系的事情(Troester & Quaqu Eb Eke, 2020)”。

根据专家的意见，我们也进行了调研，我们使用 Chen et al. (2011)的量表也进行了一项问卷调查，共收集了有效样本 281 份，我们发现关系型 HRM 实践和同事关系亲密度（同事关系）的相关系数并不存在负相关的关系（ $\beta=0.24$, $p<0.001$ ）。因此同事关系亲密度可能不会减少关系型 HRM 实践的出现。我们也在研究 2 和研究 3 中增加了检验同事关系亲密度对关系型 HRM 实践与内疚之间关系的调节作用。研究 2 和研究 3 方差分析结果如下表所示：

研究	路径	F 值	p
研究 2	同事关系亲密度 ↓	4.64	=0.03
研究 3	关系型HRM实践 → 关系受益人内疚情绪	17.41	<0.001

黄光国, 胡先缙. (2010). 人情与面子:中国人的权力游戏. 领导文萃, 000(007), 162-166.

Chen, C. C., Chen, X. P., & Huang, S. (2013). Chinese guanxi: An integrative review and new directions for future research. *Management Organization Review*, 9(1), 167-207.

凌文轻, 李锐, 聂婧, 李爱梅. (2019). 中国组织情境下上司—下属社会交换的互惠机制研究——基于对价理论的视角. *管理世界*, 035(005), 134-148.

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., & Sun, F. (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 715-735.

意见 9：管理启示部分的第一段，作者有着这样的论述“... 本研究发现了关系型 HRM 实践对关系受益人的积极影响，从另一个视角解释了为什么关系型 HRM 实践仍然存在于政府、事业单位以及企业人力资源管理的各大模块中...”，作者似乎认为因为有好处，所以关系型 HRM 实践具有存在的合法性？作为一种不道德管理实践，不管有无益处，都应杜绝。

回应：

非常感谢评审专家的指正，我们忽视了这个问题，已经对部分不严谨的表述进行了修改，详见第 20 页，如：“在一个团队中，与领导不存在关系基础的员工占大多数，而关系型 HRM 实践的积极作用只发生在特定的利益相关者中，因此关系型 HRM 实践的发生对整个团队来说仍是弊大于利的。一方面，管理者要从源头避免关系型 HRM 实践的发生，尽可能不与亲戚、朋友等在同一部门工作。另一方面，在关系型 HRM 实践出现时，管理者需要意识到关系型 HRM 实践的两面性，理性认识关系型 HRM 实践对关系受益人及非受益人的不同影响，并能够充分利用关系受益人的道德补偿行为来缓解关系型 HRM 实践的负面影响”。

意见 10：如果作者将关系型人力资源管理实践视为受益人间接参与不道德行为，那么这篇论文并未在 Liao et al. (2018)和 Burmeister et al. (2019)的基础上取得新进展。

[1]Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing My Abuse: A Reparative Response Model of Perpetrating Abusive Supervisor Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(9): 1039-1056.

[2]Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(2), 281-304.

回应：

非常感谢评审专家的意见，我们也认真地对评审意见进行了讨论，并且仔细地再次回

顾了上述两篇文章。我们的文章关注的是关系型 HRM 实践，这样一种普遍出现在我们日常生活中的管理实践。Burmeister et al. (2019)关注了知识隐藏，说明了当人们向他人有意地试图隐瞒所要求的知识时，会通过不同的道德情绪触发不同的补偿动机。Liao et al. (2018)基于归因理论、辱虐管理的情绪过程理论和情绪社会功能观点，阐述了当下属与领导关系质量较高时，辱虐接受者（下属）可能会责怪自己，感到内疚，然后试图通过更多的帮助来补偿辱虐实施者（领导）。这两篇文章虽然都验证了内疚情绪对补偿机制的作用，但是与本文关注的关系型 HRM 实践存在本质区别。首先，关系型 HRM 实践可分为三个主体，关系受益人是被忽视的一个受益群体。本文关注的是受益人虽未直接做出不道德决策，但仍会对受损方做出补偿，这有利于平衡关系型 HRM 实践的负面影响。而 Burmeister et al. (2019)文章中做出知识隐藏的是实施者本身，Liao et al. (2018)文章关注的是员工被领导施虐后，对领导（施虐者）的补偿。我们的文章关注的主体是关系型 HRM 实践中的关系受益人，他们是不公平分配的受益者。我们与之前的两篇文章关注的主体以及研究的视角均存在差异。另外，基于道德补偿理论我们考虑了受益人为修复自身道德形象，对受损方（非受益者）做出的利他行为。这拓展了从道德补偿视角研究关系型 HRM 实践的研究方向。

基于评审意见我们在第 22 页也进行了修正，“另外，本文暗示关系受益人在经历基于关系的资源分配后，会受到关系型 HRM 实践不道德特性的影响，这是对道德补偿理论的一个有益拓展。以往道德补偿领域的研究多认为做出不道德决策的行为主体才会存在道德补偿动机(Burmeister et al., 2019; Liao et al., 2018)。然而，我们的研究发现，不道德决策的受益人也会产生道德补偿动机。虽然不道德决策并不是由这些受益人直接做出的，但他们的获益损害了他人的利益，他们也会感到道德赤字，从而做出利他行为或者其他有助于维持自身道德形象的积极行为。”。

审稿专家 2 意见：

本研究基于道德补偿理论探讨关系型人力资源管理（HRM）实践如何影响受益人的利他行为。通过 3 个 between-subject 实验设计，本研究发现关系型 HRM 实践会通过关系受益人的内疚情绪正向影响受益人的利他行为。此外，研究还发现当同事关系紧密度水平比较高时，上述中介效应更强。本研究的研究视角较为新颖(从关系型 HRM 实践的受益人角度)，写作逻辑也比较清晰。以下建议供作者参考，以期帮助作者更好地修改本论文。

回应：

非常感谢评审专家的建议，感谢您非常细致地阅读了我们的文章，并且对文章提出了非常好的建议。一些我们没有注意到的小问题，评审也都帮助我们进行了指正。我们仔细阅读了每一条意见，并且基于评审意见，认真地对文章进行了修改，具体内容如下：

引言

意见 1:有关关系型 HRM 实践的积极作用是否已被研究过？在引言部分的第一段作者表明：“以往研究大都忽视了关系型 HRM 实践的两面性(Xu et al.,2020)，基于此，本文目的之一就是从关系受益人视角出发，探究关系型 HRM 实践对关系受益人弥补行为的积极影响。”但作者在理论启示这一部分却又说“研究结果也发现，关系型 HRM 实践促使关系受益人感到自己剥夺了他人利益，从而激发关系受益人做出积极行为弥补自身的道德失衡。”因此，作者的论述似乎前后有点自相矛盾。如果未有此类的研究，作者在引言的 framing 可以这样表述：现有研究主要发现关系型 HRM 实践的消极作用，然而本研究从关系受益人的角度探讨关系型 HRM 实践的积极作用。但是如果现有文献确实研究过关系型 HRM 实践的积极作用，那么作者需要重新 frame 引言部分，并且需要阐述本研究在这些研究基础上如何做拓展

展。

回应：

非常感谢评审专家的建议，受益匪浅，我们已经根据评审专家意见修改了引言部分表述。据我们检索的文献，并未发现有研究从关系受益人视角直接关注关系型 HRM 实践的积极影响。在最新修改版本中，我们重新修改了引言部分的表达，并且强调了文章的研究目的以及以往研究的空白点。详见第 4 页：“鉴于关系型 HRM 实践的普遍性以及不公平性，企业和组织如何应对及缓解其带来的负面效益也变得极为重要。以往研究大都从非受益人视角关注关系型 HRM 实践的消极影响，却很少关注如何从利益相关者视角应对关系型 HRM 实践的消极影响。当我们从关系型 HRM 实践的受益人视角出发时，会发现它可能会导致受益主体的自我反思，进而对非受益方表现出补偿动机和积极行为。”

意见 2：建议在最后加上一个段落简要讨论本研究的理论贡献。

回应：

根据评审专家的建议，我们已经在最新版本中依据评审意见增加了理论贡献部分，详见第 5 页：“本文主要有以下三点贡献：首先，以往研究多认为关系型 HRM 实践是一种负面的管理实践，并且较少关注和区分关系型 HRM 实践的相关参与主体。而本文从受益者视角出发，检验关系型 HRM 实践促使受益者进行利他行为，从而缓解关系型 HRM 实践对非受益人的消极影响，并间接阐述了关系型 HRM 实践自身的平衡机制。其次，目前鲜有研究说明关系型 HRM 实践如何促进受益人的积极行为，通过结合道德补偿理论和人情法则，我们检验道德补偿机制和关系亲密度在关系型 HRM 实践中的作用。最后，我们也为管理者如何通过关系受益人的道德补偿行为缓解关系型 HRM 实践的消极影响提供了建议。”

理论与假设

意见 3：关系型 HRM 实践与内疚情绪间的中间机制。作者现有的 assumption 是：关系受益人将关系型 HRM 实践给非受益人带来的消极影响进行自我归因，从而引发内疚情绪（Troester & Quaqu Eb Eke, 2020 的文章提出类似的 argument，并且直接检验了 selfblame 这个中介机制）。然而，是否有一种可能性是受益人将这种消极影响归因到领导者身上？如果这种机制存在，那么受益人将不会经历内疚情绪。因此，作者如何排除这样的解释机制？

回应：

非常感谢评审专家的建议，我们在文章第 7 页进行了修改和补充。为便于更好的论述受益人内疚情绪的产生，我们在新版本中详细说明了为什么受益人不会将关系型 HRM 实践的负面影响归因于领导。内容如下：“领导和受益人可能都会因关系型 HRM 实践对利益受损方产生内疚心理。然而，在现实生活中，由于利益受损方与领导之间存在着权力差距，权力会让领导不顾一切追求目标而忽视其他人的心理感受(Hasty & Maner, 2019)。因此，利益受损方通常不会将负面反馈直接传递给领导，也不太可能公然对领导表达对其决策的不满(Yang et al., 2018)。与领导相反，关系受益人普遍与利益受损方有着同样的权力层级，关系受损方有条件接触利益受损方的负面反馈，这种负面反馈可能导致八卦、职场排斥等现象。相比于领导，关系受益人才更加需要弥补关系型 HRM 实践为自身带来的声誉损失，消除对自身的负面影响。另外，领导实施关系型 HRM 实践的本意可能是照顾受益人，因此受益人不太会将关系型 HRM 实践的消极影响归因于领导，反而可能会对领导抱有感激之情(Liu et al., 2015)。综上，我们认为当受益人经历不公平的关系型 HRM 实践时，会认为自己是不道德决策的导火索，从而感到“道德赤字”。为了调节自身心理压力而产生强烈的

内疚情绪。”

Yang, F., Qian, J., Liu, J., Huang, X., Chau, R., & Wang, T. (2018). Bridging the gap: How supervisors' perceptions of guanxi hrn practices influence subordinates' work engagement. *International Association of Applied Psychology*, 64(7), 589-616.

Hasty, C., & Maner, J. K. (2019). Power, status, and social judgment. *Current Opinion in Psychology*, 33, 1-5.

Liu, X. X., Keller, J., & Hong, Y. Y. (2015). Hiring of personal ties: A cultural consensus analysis of china and the united states. *Management and Organization Review*, 11(01), 145-169.

我们也在研究 3 中检验了在关系型 HRM 实践发生后，关系受益人对领导的感恩。结果发现，关系型 HRM 实践激发了关系受益人对领导的感恩， $t(209)=7.94$, $p<0.001$, *Cohen's d*=1.09。我们还发现，感恩中介了关系型 HRM 实践对利他行为的影响，详见文章第 17 页， $\beta=0.46$, $SE=0.11$, 95%CI[0.16,0.70]。为了更好的检验本文的研究模型，在对感恩进行控制后，我们再次对内疚的中介进行检验，内疚的中介作用仍是成立的。因此，从理论和研究发现来看，关系受益人很大程度上不会将关系型 HRM 实践的消极影响归因于领导。

意见 4：与上述的 comment 相关，作者在解释 HRM 实践与内疚情绪间的中间作用时，提到了道德赤字以及自我道德形象的关注，这些论述虽然讲得通，但作者未检验这些潜在的中介机制。由于从道德补偿视角研究关系型 HRM 实践与受益人的利他行为间的关系是本研究的一个重要理论贡献，因此对道德补偿内在机制（如道德赤字以及自我道德形象的关注）进行实证检验将有利于进一步提高本研究的理论贡献。

回应：

非常感谢评审专家的建议，根据评审专家的建议，我们已经在最新的实验中加入了道德赤字和自我道德形象的测量，结果发现道德赤字和自我道德形象未直接中介关系型 HRM 实践与受益人利他行为之间的关系。结果详见第 17 页：“研究使用 SPSS 对所有可能的潜在中介均进行 bootstrapping 检验 ($N=5000$)，结果发现：道德自我形象 ($\beta=-0.09$, $SE=0.11$, 95%CI[-0.30,0.11]) 和道德得分 ($\beta=-0.07$, $SE=0.06$, 95%CI[-0.321,0.03]) 并不能在关系型 HRM 实践和利他行为之间产生中介效应。”我们也对上述结果进行了讨论，关系受益人并未直接做出关系型 HRM 实践的决策，但是却会因关系型 HRM 实践而产生内疚心理，这其中一个重要的原因是关系受益人认为自己伤害了利益受损方。因此虽然关系型 HRM 实践促使受益人更加关注自身道德形象，但是作为非直接决策者，道德形象的关注和道德赤字并不会促使关系受益人做出补偿行为。如同 Ding(2016)的实验结果一样，内疚在道德失衡中具有独特的作用，当个体心理矛盾的问题更加尖锐时，内疚感会增加，从而才会加强亲社会行为。由于本文是从关系受益人视角关注关系型 HRM 实践，因此关系受益人的内疚情绪有着很重要的中介作用。道德赤字和道德自我形象可能存在影响道德补偿过程的其他功能，我们也会在未来研究中，针对此问题进行更深的研究。

研究方法

研究 1a

意见 5：除了性别，是否还有其他人口统计信息变量如年龄和学历？如果有，需要汇报在论文中。

回应：

根据评审专家的建议，我们仔细检查了文章，将未汇报的一些人口统计学变量已经进行了补充，详见第 9 页：“男生占实验样本 39.5%，女生占实验样本 60.5%。平均年龄为 20 岁 ($SD=2.9$)。”

意见 6: 该研究使用的是学生样本, 因此在实验材料的设计中, 未事先进行组织情境的描述 (让被试设想自己是某公司某部门的一个员工等信息), 直接说明 “在您所属的团队或部门中……”, 是否缺少情境的代入感?

回应:

非常感谢评审专家如此细致的阅读了我们的实验材料并提出了建议, 我们在正式实验中讲明了让被试设想自己是公司的成员, 但是在整理材料时因为失误并未放在附录, 修改后的版本已经进行了修正。详见第 27 页附录: “请设想您是某公司的一名员工, 张清是您的同事”。

意见 7: 在三个实验设计中, 作者对高/低水平关系型 HRM 实践的 manipulation 是设定在“同事张清超额完成了任务, 而您并未超额完成”情境下, 为什么不是假设两人都完成任务? 现在的设计, 在“张清超额完成任务, 而您未完成任务”时, 如果领导给您“优秀”而给张清“合格”, 这种情况或多或少可以认为是领导对您的高关系对待; 但是在“张清超额完成任务, 而您未完成任务”时, 如果领导给您“合格”而给张清“优秀”, 是否是属于一种正常情况, 也就是说体现领导的公平对待员工, 而不是领导对你的低关系对待? 如果是张清和您都完成任务, 但领导给您“合格”而给张清“优秀”, 这种情况才是一种低关系对待。因此, 本研究在对高/低水平关系型 HRM 实践的 manipulation 上存在问题。解决这个问题, 可能需要重新设计一个实验来检验假设。在这个新的实验中, 作者还可以同时解决上述或者下述提出的其他问题 (如测量关系型 HRM 实践与内疚情绪间的中介机制)。

回应:

感谢评审专家非常好的建议, 我们以往的实验设计忽视了对全部完成任务的操纵。我们根据评审专家的建议, 重新设计了实验, 增添了研究 3 的内容。实验材料如附录 (第 33 页)。我们在新的实验中也加入了其他可能存在的中介变量, 并再次进行了数据分析。

情境	材料
高关系型 HRM 实践情境	上级赵总经理与您存在叔侄的亲属关系, 而同事张清与上级赵总经理不存在其他关系。年终绩效评估时, 同事张清和您都同时完成了任务。赵总经理给您的绩效评估为“优秀”, 而同事张清为“合格”, 且最终给您分配了额外的一万元奖金。
低关系型 HRM 实践情境	上级赵总经理与您存在叔侄的亲属关系, 而同事张清与上级赵总经理不存在其他关系。年终绩效评估时, 同事张清和您都同时完成了任务。赵总经理给您的绩效评估为“合格”, 而同事张清为“优秀”, 且最终给您的同事张清分配了额外的一万元奖金。

意见 8: 作者在检验中介作用时, 可以直接采用 Hayes' (2013) PROCESS 方法中的 Model 4。

回应:

感谢评审专家的建议, 之前版本并未对中介检验的方法进行说明, 根据评审 2 的建议,

已经在修改后的版本中增添了引用，详见如第 11 页、第 12 页假设检验部分。如：“**为了验证内疚情绪的中介作用，我们采用 Hayes (2013)提供的 process 插件中的 Model 4**”。

研究 1b

意见 9：重复作答是指同一个被试回答问卷好几次？作者如何删除重复的答题问卷？即删除的标准是什么？

回应：

非常感谢评审专家的意见，我们此处表述有误，已经在当前版本中进行了修改。我们的每份作答问卷都有 ID 设置，如果存在两个一样的 ID 就会进行删除。研究 1a 和研究 1b 中我们会对不认真作答的样本（如：未识别情境、时间过短、直线作答）进行甄别。为了保证研究的严谨性，根据评审意见，我们在当前版本中修改了我们是如何删除问卷的，并且也在新增添的研究 3 中详细阐述了删除标准。详见第 11 页、19 页。

意见 10：质量控制题目是什么样的题目？需要汇报出来。

回应：

感谢评审专家的意见，我们的表述有误，并且已经在相应位置进行了修改。根据评审专家的建议，我们在重新设计的研究 3 中也加入了质量控制题目，详见第 35 页附录：“此题项请直接勾选第四个选项”。

意见 11：研究 1a 有没有进行同样剔除不符合的样本的程序（即剔除质量控制题项检验不达标及重复作答）？

回应：

非常感谢评审专家的意见，其实研究 1a 的作用相当于一个预实验，初步验证我们的想法，因此研究 1a 的数据收集是在任课老师的监督下在课堂上进行发放的，样本作答比较认真，人手一份也没有重复的作答情况出现，因此我们并未删除任何样本。

意见 12：基层工作者占比 55%，是否说明 45%是领导者？如果是，作为研究 1b 的样本是否合适？相比领导者，员工样本似乎更适合研究 1b 的实验情境（即对上级绩效评估的反应）。

回应：

非常感谢评审专家的意见。为了检验员工和领导样本是否会有不同的差异，在本研究中，我们对基层工作者和领导样本重新编码为了虚拟变量分别用（0 和 1 代表），我们发现在将样本类型作为协变量后，我们变量之间的关系仍是成立的，如：关系型 HRM 实践对利他行为的影响， $F=11.781$ ， $p=0.001$ 。检验结果说明，无论是什么类型的样本（学生、员工、领导），都会做出相似的反映。这说明关系现象及本文研究模型是较为普遍的，样本对本研究主体的认知普遍是相似的。

根据评审专家的建议，我们也进行了讨论。即使我们的材料有很好的操纵效果，但是领导和员工可能仍会有不同的补偿过程以及行为，基于此，我们也在研究局限和展望中进行了阐述，未来研究可以比较领导和员工的不同行为。详见第 21 页：“**研究基于员工的角色设计了实验材料，但对于领导角色来说，当关系型 HRM 实践发生时，道德补偿机制可能会有不同的效果，未来研究也可以使用不同的样本类型及研究设计来检验研究模型的稳健性**”。

意见 13： page 11：（2）假设检验部分第三行需要汇报具体 p 值。

回应：根据评审意见，已在文中第 12 页假设检验第三行汇报了具体的 p 值，如：“ $t(182)=2.61$ ，

$p=0.01$, $Cohen's\ d=0.38$ ”。

研究 2

意见 14: 研究 1a 和 1b 是否和研究 2 一样, 被试会获得参与实验的奖励?

回应:

非常感谢评审专家的意见, 研究 1a 和研究 1b 与研究 2 一致, 被试都获得了参与实验的奖励, 但是由于我们的失误并未在论文中进行呈现。修改后的版本已根据评审的意见进行了添加, 详见第 10 页: “实验结束后, 给参与实验的被试发放价值 3 元的小礼品”, 第 12 页: “实验结束后, 被试会获得 1.5 元的现金奖励”。我们也检查了研究 2 和研究 3, 确保再次造成未写实验奖励的情况。

意见 15: “通过在线招募被试的方式, 随机将被试分配到四个情形中, 扮演情境中的角色并完成不同的实验任务。”这句话中, 最后部分是不是应该是“……完成同样的实验任务”。在 4 个 condition 中被试似乎只是扮演的角色不一样, 但他们回答的问卷内容都是一样。

回应:

感谢评审专家的建议, 我们已在最新版本中进行了修改, 详见第 13 页: “阅读不同的实验情境并扮演情境中的角色, 且回答相同的问题”。

意见 16: 为什么将同事关系亲密度的 manipulation check 放在关系型 HRM 实践的操纵前而不是之后? 现在的顺序是否会导致同事关系亲密度的 manipulation check 量表内容影响到关系型 HRM 实践的操纵?

回应:

非常感谢评审专家的意见, 我们也通过查阅文献对该问题进行了探讨。在管理心理实验中, 我们一般操纵的是短期心理状态, 此时操纵对被试的影响时间非常短, 如果未在操纵后立刻进行操纵检验, 可能会使操纵检验效力下降。因此研究 1a、1b 以及研究 2 都在阅读材料后就进行了操纵检验。Chester 和 Lasko 曾建议当操纵检验能够加强被试对角色信息的感知时可以放置在因变量之前。但当操纵检验对操纵有负面影响时 (比如: 暴露实验目的), 应该将其放置因变量之后。同时, 如果操纵材料持续效果可以很长时, 也可选用放置在因变量之后进行操纵检验。虽然同事关系亲密度可以加强被试对角色的感知, 但其持续的效果可能也会很长。因此依据评审意见, 在最新的研究设计 (研究 3) 中我们也尝试将同事关系亲密度的操纵检验防止在了因变量后面, 避免了评审建议中指出的可能存在的顺序效应。

Chester, D. S., & Lasko, E. N. (2020). Construct validation of experimental manipulations in social psychology: Current practices and recommendations for the future. *Perspectives on Psychological Science*(6).

意见 17: 能否检验和汇报同事关系亲密度的第一阶段调节作用? 假设部分最好也是先提出第一阶段调节作用, 然后再提出整个 full model 的假设。

回应:

感谢评审专家的建议, 最初是想要提出第一阶段的调节作用, 由于初稿的文字限制才进行了合并。在最新的版本中, 我们已经重新提出了假设 3 (第一阶段的调节效应), 详见第 9 页 “假设 3: 同事关系亲密度正向调节了关系型人力资源管理实践与受益人内疚情绪之间的关系。与低同事关系亲密度相比, 高同事关系亲密度下关系型人力资源管理实践会给关系受益人带来更多的内疚情绪”。并且在研究 2 和研究 3 中加入了假设 3 的数据分析部分, 详见第 15 页: “假设 3 预测同事关系亲密度调节了关系型 HRM 实践与内疚情绪之间的关

系。如表 1 中 M4 所示, 关系型 HRM 实践与同事关系亲密度的交互项正向影响受益人内疚情绪, $\beta=0.24$, $p=0.03$ 。我们同样以内疚情绪为因变量, 同事关系亲密度和关系型 HRM 实践为自变量进行被试间方差分析, 结果表明, 关系型 HRM 实践与同事关系亲密度下的内疚情绪交互作用显著, $F(1, 178)=4.64$, $p=0.03$, $\eta^2=0.37$, $95\%CI[2.44, 5.98]$, 支持了假设 3”。第 18 页“假设 3 预测同事关系亲密度调节了关系型 HRM 实践与内疚情绪之间的关系。以内疚情绪为因变量, 同事关系亲密度和关系型 HRM 实践为自变量进行被试间方差分析, 结果表明, 关系型 HRM 实践与同事关系亲密度下的内疚情绪交互作用显著, $F(1, 207)=17.41$, $p<.001$, $\eta^2=0.35$, $95\%CI[1.98, 5.42]$ ”。

意见 18: 检验 moderated mediation 假设可以使用 Hayes' (2013) PROCESS 方法里的 Model 7。回应:

感谢评审专家的建议, 根据专家建议我们重新对文章中的数据进行了分析。在研究 2 和研究 3 数据分析时都使用了 Hayes (2013) 提供的 PROCESS 方法里的 Model 7, 在最新版本中也增添了引用以及补充。详见第 15 页: “为了验证假设 4, 我们使用 Hayes' (2013) process 方法中的 Model 7 对有调节的中介模型进行了检验, bootstrapping 重复抽样次数为 5000 次”。第 18 页: “为了检验假设 4, 我们将自变量关系型 HRM 实践、中介变量内疚情绪、因变量利他行为、调节变量同事关系亲密度纳入到 Hayes' (2013) process 中的 Model 7”。

管理启示

意见 19: 在这一部分是否还应该讨论作为领导者应该如何避免关系型 HRM 实践, 以及高层管理者应该如何阻止这样的 HRM 实践在企业出现。

回应:

感谢评审专家中肯的建议, 根据评审的建议, 我们在修改版本中增添了以下内容, 详见第 20 页: “一方面, 管理者要从源头避免关系型 HRM 实践的发生, 尽可能不与亲戚、朋友等在同一部门工作。另一方面, 在关系型 HRM 实践出现时, 管理者需要意识到关系型 HRM 实践的两面性, 理性认识关系型 HRM 实践对关系受益人及非受益人的不同影响, 并能够充分利用关系型 HRM 实践对受益人的积极影响缓解其负面影响。”

局限与展望

意见 20: 局限 1 中, 作者提到通过实地的问卷调查再次检验研究中各变量之间的关系。实地问卷调查确实能提高本研究发现的 external validity, 但是如何在问卷调研的过程中确定谁是关系型 HRM 实践的受益人, 而谁又是非受益人? 这貌似在实地问卷调研中有点难以确认 (这也是实验检验本研究假设的一个优势)。如果作者知道怎么样确认受益人和非受益人, 应该在文章中加以描述, 这样可以为以后的研究提供借鉴。

回应:

非常感谢评审专家的建议, 我们在局限与展望中对如何开展问卷调查的内容进行了补充。以往研究有通过问卷调查进行关系型 HRM 实践研究的文献 (Chen et al., 2011), 但是问卷调查并不能很好的区分受益人和非受益人, 这也是我们在进行研究设计中碰到的难题。未来如果能够有更好的量表, 用实地调查能够大大提升研究模型的稳健性。我们在当前版本的研究局限中也提出了这一点作为补充。详见第 21 页: “有学者曾通过问卷的形式检验了人际层面的关系实践以及团队层面的关系实践之间的区别 (Chen et al., 2011), 但并未明确划分关系受益人和非受益人, 因此未来研究可以通过设计具有良好信效度的量表再次检验

研究中各变量之间的关系。”

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., & Sun, F. (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 715-735.

最后，谢谢能有这个机会读到这篇文章，希望上述的建议能够对作者后续的论文修改有所帮助。

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY: Guilford Press.

回应：非常感谢评审专家的宝贵建议，对论文修改有非常大的助益，感谢您。

.....

审稿专家 3 意见：

本文从道德补偿视角，提出关系型人力资源管理实践会使受益人感到内疚（尤其是当受益人与同事关系更亲密时），从而增加利他行为。本文通过 3 项实验验证了假设。研究选题有一定的理论贡献，方法较为规范，写作流畅。以下问题需要作者进一步思考：

回应：

非常感谢评审专家的建议，您所提的宝贵建议让我们更加深入地思考研究思路以及研究方向。我们对每一条评审意见都进行了认真的探讨，并且依据评审意见对每个问题都进行了修改，详细内容如下。

意见 1：作者强调关系受益人并非不道德行为的实施者，然而关系型人力资源管理实践很多时候是管理者和受益者共谋的结果。因此建议作者调整相应表述，根据道德补偿理论，不论关系受益人是否直接参与到关系型管理实践的谋划中，都可能产生内疚情绪。

回应：

非常感谢评审专家的意见，在最新的版本中，我们已对引言、讨论以及其他出现上述问题的部分进行了修正。详见第 5 页：“首先，关系受益人可能并非主动做出关系型 HRM 实践决策，但是这种决策很多时候是管理者和受益者共同谋划的结果。因此根据道德补偿理论，不论关系受益人是否直接参与到决策的谋划中，与不道德行为存在联系就可能做出道德补偿”。第 20 页：“基于道德补偿理论，无论关系受益人是否为关系型 HRM 实践的直接参与者，其都会感到内疚并做出道德补偿行为”。

意见 2：第 6 页，“因此当领导实施关系型 HRM 实践时，并不在乎员工的看法，也不会感到伤害了他人，更不会产生内疚情绪。”这一表述过于绝对，虽然权力会减少换位思考，但领导依然可能产生内疚。建议作者修改以上内容。

回应：

非常感谢评审专家的建议，在最新的版本中，根据评审意见我们去掉了领导不会产生内疚的表述，并对原文的论证逻辑进行了细化，详见第 7 页：“领导和受益人可能都会因关系型 HRM 实践对利益受损方产生内疚心理。然而，在现实生活中，由于利益受损方与领导之间存在着权力差距，权力会让领导不顾一切追求目标而忽视其他人的心理感受(Hasty & Maner, 2019)。因此，利益受损方通常不会将负面反馈直接传递给领导，也不太可能公然对领导表达对其决策的不满(Yang et al., 2018)。与领导相反，关系受益人普遍与利益受损方

有着同样的权力层级，关系受损方有条件接触利益受损方的负面反馈，这种负面反馈可能导致八卦、职场排斥等现象。相比于领导，关系受益人才更加需要弥补关系型 HRM 实践为自身带来的声誉损失，消除对自身的负面影响。另外，领导实施关系型 HRM 实践的本意可能是照顾受益人，因此受益人不太可能会将关系型 HRM 实践的消极影响归因于领导，反而会对领导抱有感激之情(Liu et al., 2015)”。

Yang, F., Qian, J., Liu, J., Huang, X., Chau, R., & Wang, T. (2018). Bridging the gap: How supervisors' perceptions of guanxi hrm practices influence subordinates' work engagement. *International Association of Applied Psychology*, 64(7), 589-616

Hasty, C., & Maner, J. K. (2019). Power, status, and social judgment. *Current Opinion in Psychology*, 33, 1-5.

Liu, X. X., Keller, J., & Hong, Y. Y. (2015). Hiring of personal ties: A cultural consensus analysis of china and the united states. *Management and Organization Review*, 11(01), 145-169.

意见 3: 第 10 页,“关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.48”,这一结果似乎与表 1 的结果不符,间接效应应该为 $1.58 \times 0.4 = 0.632$. 请检查相关结果。

回应:

非常感谢评审专家如此细致指出了文章存在的问题。原来版本中的表 1 是未标准化的回归系数。由于研究 1a 当时采用了回归以及 bootstrap 两种方法检验中介,所以可能会造成歧义。在最新的版本中我们只采用了 Hayes'(2013) model4 的结果,避免出现误解。详见第 11 页:“为了验证内疚情绪的中介作用,我们采用 Hayes' (2013)process 方法中的 Model 4。从全样本中随机抽取 5000 个样本,进行基于 bootstrapping 的路径分析,构造了偏置校正后的置信区间。结果发现,关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.48, SE 为 0.16, bootstrapping 分析的 95%置信区间为[0.19,0.79]排除了 0,再次验证假设 2。”

意见 4: 研究 2,未报告关系型人力资源管理实践与亲密程度的交互项影响内疚的回归系数。建议增加一张表格,列出所有回归结果,以使读者明确回归模型和具体结果。

回应:

非常感谢评审专家的建议,我们已在表 1 中列出了所有的回归结果。并且也进行了被试间方差分析以再次验证交互项对内疚情绪的影响。

表 1: 回归分析

	关系受益人内疚情绪				关系受益人利他行为		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
年龄	.01	-.02	-.03	-0.04	.03	.02	.03
性别	.05	.02	.04	.04	-.07	-.07	-.08
关系型 HRM 实践		.57***	.56***	.42***		.16*	-.05
内疚情绪							.38***
同事关系亲密度			.17*	.03			
交互项				.24*			
R ²	0.003	0.321	0.348	0.366	0.006	0.032	0.128
F	0.242	27.8***	23.4***	20.1***	0.535	1.968	6.435***
△R ²		0.319***	0.027*	0.018*		0.026*	0.096***

第 14 页: “假设 3 预测同事关系亲密度调节了关系型 HRM 实践与内疚情绪之间的关

系。如表 1 模型 4 所示，关系型 HRM 实践与同事关系亲密度的交互项正向影响受益人内疚情绪， $\beta = 0.24, p < 0.001$ 。我们同样以内疚情绪为因变量，同事关系亲密度和关系型 HRM 实践为自变量进行被试间方差分析，结果表明，关系型 HRM 实践与同事关系亲密度下的内疚情绪交互作用显著， $F(1, 178) = 4.64, p = 0.03, \eta^2 = 0.37, 95\%CI[2.44, 5.98]$ ，支持了假设 3”。

意见 5：第 16 页管理启示部分，作者提出，“研究发现了关系型 HRM 实践对关系受益人的积极影响，从另一个视角解释了为什么关系型 HRM 实践仍然存在于政府、事业单位以及企业人力资源管理的各大模块中。”这一陈述较为牵强，管理者进行关系型 HRM 实践往往是出于自私或帮助受益人的动机，而非增加受益者利他行为的动机。

回应：

非常感谢评审专家的意见，我们将文中管理启示部分进行了修改，并且修改了全文其他部分出现表达不合理的地方，详见第 20 页：“首先，研究结论基于关系受益人视角证实了关系型 HRM 实践对利他行为有促进作用，但这并不意味着管理者可以无所顾忌地在组织中使用关系型 HRM 实践。在一个团队中，与领导不存在关系基础的员工占大多数，而关系型 HRM 实践的积极作用只发生在特定的利益相关者中，因此关系型 HRM 实践的发生对整个团队来说仍是弊大于利的。一方面，管理者要从源头避免关系型 HRM 实践的发生，尽可能不与亲戚、朋友等在同一部门工作。另一方面，在关系型 HRM 实践出现时，管理者需要意识到关系型 HRM 实践的两面性，理性认识关系型 HRM 实践对关系受益人及非受益人的不同影响，并能够充分利用关系受益人的道德补偿行为来缓解关系型 HRM 实践的负面影响。”

意见 6：前两个研究难以排除其他可能的中介机制。比如，关系受益人可能出于感恩而增加利他行为（针对管理者或其他人）。建议增加实验检验感恩的作用。

回应：

非常感谢评审专家的建议，我们之前的研究设计确实忽略了其他潜在的中介，根据评审的建议，我们在新加入的研究 3 中，对感恩、道德自我形象等进行了测量。结果发现对领导的感恩确实会中介关系型 HRM 实践与受益人利他行为之间的关系。为了提升研究模型的稳健性，最好的方法是对感恩等中介进行控制（Fiedler, K., Harris, C., & Schott, M., 2018）。我们的结果发现在控制了其他潜在中介后，内疚情绪的中介仍然成立。详见第 15 页：“另外，实验中的中介分析有很多替代模型，模型中可能还存在其他的替代中介，只有排除其他替代中介，才能保证实验结果的稳健性(Fiedler et al., 2018)。但是研究 2 并未检验其他可能存在的潜在中介。因此，研究 3 通过与研究 2 不同的实验情境再次检验假设 1-假设 4。”

结果详见第 17 页：“结果发现：道德自我形象（ $\beta = -0.09, SE = 0.11, 95\%CI[-0.30, 0.11]$ ）和道德得分（ $\beta = -0.07, SE = 0.06, 95\%CI[-0.321, 0.03]$ ）并不能在关系型 HRM 实践和利他行为之间产生中介效应。但是感恩的中介效应是存在的， $\beta = 0.46, SE = 0.11, 95\%CI[0.16, 0.70]$ 。与此同时内疚的中介效应也仍是成立的， $\beta = 0.16, SE = 0.08, 95\%CI[0.02, 0.34]$ 。结果显示，感恩可能是关系型 HRM 实践影响利他行为之间的一个潜在中介。因此，为了更好的验证假设 2，需将感恩进行控制，再次通过 bootstrapping 检验（ $N = 5000$ ）验证假设 2。结果发现，内疚情绪的中介效应仍然成立，支持了假设 2。”

基于道德补偿理论我们选取了内疚情绪作为中介，但感恩的解释机制可能也是一个值得探讨的研究问题。我们在未来可以进一步进行拓展，我们也在研究局限和未来展望中对潜在中介进行了阐述，详见第 22 页：“在研究 3 中，我们检验了其他可能存在的中介，且

在控制了其他中介的情况下，再次验证了内疚的中介作用，但仍可能存在其他的潜在中介变量，因此，未来研究可以继续拓展间接参与不道德行为的前因、后果以及潜在机制”。

Fiedler, K., Harris, C., & Schott, M. (2018). Unwarranted inferences from statistical mediation tests – an analysis of articles published in 2015. *Journal of Experimental Social Psychology*, 75, 95-102.

第二轮

审稿专家 2 意见：

经过新一轮的修改，本论文在一定程度上得到了提升。从论文的修改中，能看得出作者花了时间和精力修改本文章，并将评审的意见考虑进去。以下建议供作者参考，以期帮助作者进一步提升本论文。

回应：

非常感谢评审专家对文章逻辑及研究模型的建议，对论文修改有很大的帮助。根据您的建议，我们反复研读了道德补偿理论的相关文献，并且对研究模型、假设论证以及方法部分进行了修改。修改后的文章内容用蓝色字体表示，修改细节如下：

Major Concern

意见 1: 与上一轮审稿意见类似，我仍对关系型 HRM 实践与内疚情绪间的中间机制产生困惑。无论是从理论还是从数据方面，作者未解释清楚为什么关系型 HRM 实践会导致内疚情绪（未解决上一轮提出的意见 3 和意见 7 中的最后一句话）？

本文从道德补偿理论来解释整个理论模型。道德补偿理论的主体一般是 moral transgression 的 perpetrator，即当 perpetrator 犯下 moral transgression 后会进行 moral compensation（本文第 5 页倒数第二段也证实了这一观点，即道德补偿理论的三个主要特点）。而在本研究中，道德补偿的主体非 perpetrator（领导），而是 non-victim（受益人）。Non-victim 之所以会对与自己无关的 moral transgression 给 victim（非受益人）带来的消极影响产生 guilt，一个重要的 assumption 是 self-attribution。也就是说，关系型 HRM 实施的主体（perpetrator）是领导而不是受益人（non-victim）自己。受益人之所以感觉到内疚，就是将关系型 HRM 实践给非受益人带来的消极影响归因到自己。而在本研究中未对这个 self-attribution assumption 进行直接的检验。换言之，就是关系型 HRM 到 guilt 之间还存在着潜在的 mediator（即 self-attribution 相关的机制；体现在图 2 模型中间的那一部分）。评审 1 的意见 7 表达了类似的顾虑。

然而，本论文中的很多论述都依赖这一个 self-attribution assumption，如：

第 4 页：“关系型 HRM 实践本质上使关系受益人间接地触碰和剥夺了非受益人的利益，可能会使关系受益人认为自己违背了人情法则。”

第 6-7 页：“通过回顾文献发现，即使人们没有做出不道德行为，而只是与做出不道德行为的主体存在间接关系，也会经历道德补偿过程(Troester & Quaqu Eb Eke, 2020)。类似地，学者们也发现，即使人们没有直接参与不道德行为，但只要认为自己做了错事或与他人遭受的伤害有间接关系，就会引发内疚情绪(Burmeister et al., 2019; Graton et al., 2019)。”

第 7 页：“综上，我们认为当受益人经历不公平的关系型 HRM 实践时，会认为自己是道德决策的导火索，从而感到“道德赤字”。为了调节自身心理压力而产生强烈的内疚情绪。”

第 9 页：“在高水平的同事关系亲密度下，关系受益人会接收到来自同事的支持和帮助，但关系型 HRM 实践的出现使关系受益人间接参与了剥夺同事资源的行为；此时，关系受益人会进行自我归因，感到自己的获益伤害了与同事的情感联系，原本能够长期维持的互动关系也因此发生了转变，从而产生强烈的内疚情绪。”

包括引言中的第二段有关社会道德形象的论述也是基于 self-attribution。因为道德形象受损的直接主体是领导，而不是受益人。受益人之所以感到道德形象受损的一个前提是 self-attribution。

综上所述，目前的理论论述缺少相应数据的支持，即关系型 HRM 实践与内疚情绪间的中间机制（即 self-attribution 机制）需要新的实验数据来验证。缺少这样的 self-attribution 中间机制检验，关系型 HRM 实践与内疚情绪的直接作用有点 counterintuitive。作者在文章中引用了 Troester & Van Quaquebeke (2020) 的论文。在该论文中，作者们就直接测量、检验了 self-blame 这个 self-attribution 机制。因此，本研究可以借鉴参考该文章，并思考在你们的研究情境中，这种 self-attribution 机制具体如何用变量测量，从而使得你们的理论论述能得到数据的直接检验。同时，作者需要对文章中的理论论述做相应调整，从而确保理论论述与变量测量相匹配（即 match between theorizing and measurement）。例如，第 6 页的道德赤字在本研究中不是中介变量，所以不适合作为理论论述。

回应：

非常感谢评审专家对文章的专业意见，不仅指出了文章中现存的问题，也给出了非常好的建议。评审专家指出我们尚未解释清楚关系型 HRM 实践与内疚情绪的中间机制（self-attribution 机制），并且目前我们的理论论述缺少数据的支持。根据评审专家的意见，我们将道德自我形象作为关系型 HRM 实践与受益人内疚情绪发生关联的 self-attribution 机制，并从链式中介的理论论述、被调节的链式中介的理论论述、链式中介的数据分析三个方面对论文进行了修改。具体修改说明如下：

首先，我们结合评审专家上一轮和这一轮的建议，反复精读了道德补偿相关文献，发现以往学者在解释道德补偿中间机制时，阐述了道德自我形象在其中的作用(Ding W et al., 2016; Mulder, L. B et al., 2013)，并且也有学者表达道德自我形象会造成 perpetrator 的内疚情绪(Hülshager et al., 2020; Zhang H, et al., 2017)。但相关实证研究并不多见。因此我们基于道德补偿理论，猜测受益人会首先因关系型 HRM 实践违背道德而感到道德自我形象受损。其次，道德水平的失衡增加了受益人对自身道德形象的关注，也增加了受益人进行自我归因的可能性。内疚情绪正是一种为了调节自身道德水平而产生的情绪(Bonner, J. M et al., 2017)，因此道德自我形象受损激发了关系受益人的内疚情绪，从而激励受益人为了平衡道德水平而做出利他行为。道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践和利他行为之间会存在链式中介作用。

Ding, W., Xie, R., Sun, B., Li, W., Wang, D., & Zhen, R. (2016). Why does the "sinner" act prosocially? The mediating role of guilt and the moderating role of moral identity in motivating moral cleansing. *Frontiers in Psychology*, 7(11), 1-8.

Mulder, L. B., & Aquino, K. (2013). The role of moral identity in the aftermath of dishonesty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 219-230.

Hülshager, U. R., van Gils, S., & Walkowiak, A. (2021). The regulating role of mindfulness in enacted workplace incivility: An experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1250-1265.

Zhang H, Chen S, Wang R, Jiang J,Xu Y and Zhao H (2017) How Upward Moral Comparison Influences Prosocial Behavioral Intention:Examining the Mediating Role of Guilt and the Moderating Role of Moral Identity. *Frontiers in Psychology*, 8:1554-1563.

Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Quade, M. J. (2017). Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1203-1221.

根据评审专家建议,为了确保理论论述与变量测量相匹配,我们重新修改了引言和研究假设部分以及研究结论部分。

详见第 4 页(引言部分):“在企业中,人们倾向于保持一个积极的社会道德自我形象(Jordan et al., 2015; Ward & King, 2018),而关系型 HRM 实践违反了正常组织规范(Chen et al., 2013; Chen et al., 2011),它不仅剥夺了关系受益人道德自我的象征,也激发了关系受益人修复道德形象的动机(Zhong et al., 2010)。道德补偿理论认为人们做出不道德行为或者获得不道德收益后,会感到道德形象受损,并对受害者感到内疚(Ding et al., 2016; Zuber, 2015),内疚情绪则进一步激发了人们出于弥补利益受损方而做出利他行为的动机”。

第 5 页(引言部分):“关系受益人与团队其他成员关系亲密度越高,关系受益人可能对关系型 HRM 实践伤害团队成员的认知越清晰。此时,人情法则促使受益人更加在意同事对其道德形象的看法,而感知到的道德缺失引发受益人的自我调节动机,随即会产生更强烈的内疚情绪(Troester & Quaqu Eb Eke, 2020; Yam & Reynolds, 2016)。之前的不道德行为会损害一个人的自我价值,随后会激励关系受益人的自我调节以及利他动机”。

修改后的版本,我们增加了假设 3,即关系型 HRM 实践通过受益人道德自我形象与内疚情绪的链式中介作用对利他行为产生正向效应。

第 7-8 页(研究假设):“虽然已有多位学者证明当人们做出违反规范的事件时会引发内疚情绪(Hülsheger et al., 2020; Waldzus et al., 2021),但是这其中可能也存在着其他机制(Troester & Quaqu Eb Eke, 2020)。道德自我形象可反映人们感知到的他人对自己道德形象的看法(Shnabel & Nadler, 2008; Ward & King, 2018)。依据道德补偿理论,不道德行为发生后,人们会首先将当前的行为与自身道德水平进行比较,道德自我形象受损才会导致人们产生心理困扰。学者也已证实不道德行为会导致自我价值感受损或道德自我形象受损(Shnabel & Nadler, 2008)。人们会因自己处于道德缺失的状态而感到道德形象受到了威胁,并产生相应的道德情绪减缓心理压力,进而被激励从事恢复道德水平的活动(Liljenquist et al., 2014)。因此,如图 2 所示,道德补偿理论能够有效解释关系受益人因道德形象受损做出道德决策的动态过程。关系型 HRM 实践不仅使受益人违反了组织规范,也违反了自身道德准则,因此受益人会因关系型 HRM 实践感到道德自我形象受损,并会进行自我心理调节以缓和关系型 HRM 实践带来的不道德感,从而引发自身内疚情绪。内疚情绪则会进一步增强受益人的自我反思,激发受益人通过从事利他行为来减轻自己在关系型 HRM 实践实施后产生的内疚感以及道德形象受损(Ding et al., 2016)”。

其次,基于人情法则,同事关系亲密度越高,人们对伤害团队成员的认知就越清晰。因此,在高水平同事关系亲密度下,关系受益人因关系型 HRM 实践感知到的道德违背可能会越强烈,与此同时,感知到的道德自我形象受损也会越严重。我们调整了同事关系亲密度对受益人道德补偿过程调节作用的论述,重新提出了假设 4。

详见第 9 页:“在高水平的同事关系亲密度下,关系受益人会接收到来自同事的支持和帮助,此时,关系受益人会因关系型 HRM 实践剥夺了同事资源而感到更强烈的道德违规。关系受益人需要承担关系型 HRM 实践造成的同事排斥风险,会更加在意自己在同事心目中的道德形象。一旦受益人感到自己的获益伤害了原本长期维持的亲密关系,对道德自我形象的关注则进一步会激发受益人的内疚情绪,并做出积极行为以补救同事心目中已受损的道德自我形象,比如:和解、亲社会行为等(Shnabel & Nadler, 2008)。随着关系受益人与非受益同事之间亲密关系的增加,关系型 HRM 实践给受益人造成的道德违规感知更加强烈,此时,受益人有关剥夺同事资源的认知可能会导致受益人道德形象受损更严重,内疚情绪也会随之愈加强烈(Baumeister et al., 1994; Ghorbani et al., 2013)。为了弥补关系型 HRM 实践对同事造成的损失以及平衡自身道德水平,在后续工作中关系受益人会对同事表现出更多的利他行

为。

在低水平的同事关系亲密度下,同事之间关系较为疏远,彼此之间互动和交换行为减少,关系受益人不会获得过多来自同事的支持和信赖(Farh et al., 2017)。因此,随着与同事之间亲密关系的减少,受益人因关系型 HRM 实践而感知到的道德违规程度可能会随之下降,对同事心目中道德自我形象的关注也有所下降,进而导致受益人内疚情绪得到缓解,补偿性的利他行为也随之减少。

假设 4: 同事关系亲密度调节了关系型 HRM 实践通过道德自我形象和内疚情绪影响利他行为的链式中介效应,即与低水平同事关系亲密度相比,上述链式中介效应在高水平同事关系亲密度下更强烈。

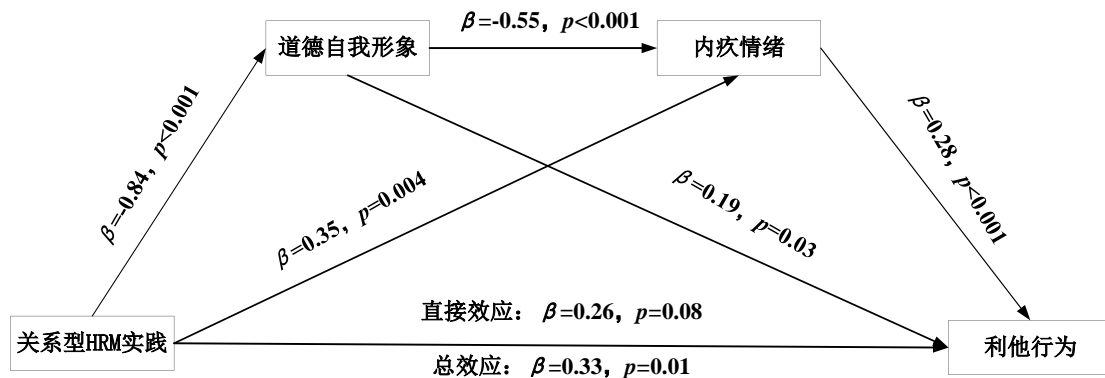
最后,根据评审专家 Minor Concern 的建议:“根据作者在前文中的论述,道德自我形象和道德得分更像是关系型 HRM 实践与内疚间的中介变量。因此,作者是否检验了这些变量在上述两个变量间的中介作用”。我们对研究 3 的数据进行了重新分析,我们以关系型 HRM 实践为自变量,利他行为为因变量,道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量进行 bootstrapping 的路径分析 ($N=5000$),我们发现道德自我形象与内疚情绪的链式中介路径的间接效应为 0.26(95% CI = [0.13, 0.44]),链式中介是成立的。由此可见,关系型 HRM 实践也会先导致受益人道德自我形象受损,从而激发受益人内疚情绪并做出积极行为调节道德水平。我们在修改后的版本中也对结果进行了汇报:

详见第 17 页:“假设 3 预测道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间存在链式中介作用。采用 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 6(Hayes, 2013)进行 bootstrapping 的路径分析 ($N=5000$)。以关系型 HRM 实践为自变量,以利他行为为因变量,以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量,以年龄、性别、感恩为控制变量,整个回归方程显著, $R^2 = 0.17$, $F(5, 205) = 8.38$, $p < 0.001$ 。结果表明,以道德自我形象为中介变量的路径间接效应为-0.21 (95% CI = [-0.74,-0.01]),以内疚情绪为中介变量的路径间接效应为 0.23 (95% CI = [0.09,0.43]),以道德自我形象与内疚情绪为中介变量的链式路径间接效应为 0.26(95% CI = [0.13, 0.44])”。

另外,为了更好的验证道德自我形象和内疚情绪之间的链式中介作用,我们也重新设计了新实验。新增加的研究 2 使用了与研究 1 和研究 3 不同的研究场景。我们通过改编 Blader 和 Chen (2012)以及 Chen et al. (2004) 的实验材料设计了人力资源管理模块中的晋升场景。我们发现新增加的研究 2 能够再次验证假设 1-假设 3。详见第 12-15 页。

第 13 页:“研究 2 再次通过被试间实验设计,检验关系型 HRM 是否会激发人们对道德自我形象的关注,从而促进内疚情绪的产生,进而提升利他行为倾向。研究 2 也考虑了人力资源管理中的晋升场景,更加全面地检验研究模型的普适性”。

第 14 页:“假设 3 预测关系受益人的道德自我形象和内疚情绪会促进利他行为,从而形成了链式中介。采用 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 6(Hayes, 2013)进行 bootstrapping 的路径分析($N=5000$)。以关系型 HRM 实践为自变量,以利他行为为因变量,以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量,以任期、年龄、性别、学历为控制变量,整个回归方程显著, $R^2 = 0.15$, $F(8, 202) = 4.61$, $p < 0.001$ 。路径系数结果如图所示”。



第 15 页：“结果表明，以道德自我形象为中介变量的路径间接效应为-0.16 (95% CI = [-0.33,-0.03])，以内疚情绪为中介变量的路径间接效应为 0.1 (95% CI = [0.02,0.2])。以道德自我形象与内疚情绪为中介变量的链式路径间接效应为 0.13 (95% CI = [0.05, 0.26])，95%置信区间不包含 0，因此道德自我形象与内疚情绪的链式中介是成立的，假设 3 成立”。

最后，评审专家同样也指出文中存在一些与理论不符的论述，如：道德赤字等。根据评审专家的建议，我们在修改版本中进行了更正。由于道德赤字和道德自我形象反映的都是道德缺失，因此我们调整了文章中道德赤字的表达，以确保上下文一致，且能够与理论相一致。鉴于我们重新梳理了我们的假设以及研究模型，因此我们在摘要、引言、研究结论和讨论部分也对部分表达进行了修改。具体修改说明如下：

第 4 页（引言）：“道德补偿理论认为人们做出不道德行为或者获得不道德收益后，会感到道德形象受损，并对受害者感到内疚”。

第 5 页（假设）：“第二个特点是“道德自我形象”。人们会将当前的行为与自身道德水平进行比较，促使人们更加关注自身的道德形象，而道德缺失会导致人们产生心理困扰”。

第 3 页（摘要）：“结果发现，关系型人力资源管理实践会促使关系受益人出于弥补而做出利他行为，关系受益人的道德自我形象和内疚情绪中介了关系型人力资源管理实践与利他行为之间的关系（研究 1 和 2）”。

第 19 页（理论启示）：“我们进一步探究了关系型 HRM 实践积极作用的内在机制，成功验证了道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的链式中介作用，丰富了关系型 HRM 实践内在机制的研究”。

第 21 页（局限与展望）：“其次，研究结论指出在高水平同事关系亲密度下，关系受益人会因关系型 HRM 实践而感到道德自我形象受损以及更加强烈的内疚情绪，进而做出利他行为”。

第 22 页（结论）：“结果表明，关系型人力资源管理实践会促进关系受益人的利他行为，且关系受益人道德自我形象及内疚情绪中介了这种积极影响，同事关系亲密度调节了上述链式中介关系。随着同事关系亲密度的提升，道德自我形象及内疚情绪在关系型人力资源管理实践与利他行为之间的链式中介效应更强”。

在做完上述工作后，我们也反复的阅读了修改后的版本，一方面梳理文章逻辑，另一方面更改文章中仍不恰当的表达。

Minor Concern

意见 2： 这样的论述有待商榷：“另外，领导实施关系型 HRM 实践的本意可能是照顾受益人，因此受益人不太会将关系型 HRM 实践的消极影响归因于领导，反而可能会对领导抱有感激之情(Liu et al., 2015)。”倘若受益人与非受益人是好朋友，有可能会为关系型 HRM 实践

给非受益人带来的消极影响而打抱不平，从而产生 *anger*。或者当受益人自己是一个 *high moral identity* 的人，他们不会有 *gratitude* 这样的情绪。

回应：

非常感谢评审专家的建议，在修改版本中，为避免误解，我们已将上述论述进行了删除，并且从平衡关系型 HRM 实践消极影响的视角增加了对此部分的论述，详见第 7 页：“人们往往追求道德，但诸如关系型 HRM 实践、自私的行为等又可以直接给受益人带来回报，他们通常会在获得道德和利益中进行平衡(Mazar et al., 2008)。因此相比于领导，关系受益人才更加需要弥补关系型 HRM 实践为自身带来的声誉损失，消除对自身的负面影响”。

Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45, 633-644.

研究 3

意见 3：该研究中的样本是在职员工：是否包括领导？还是全部都是下属？

回应：

非常感谢评审专家的指正，我们已经在修改后版本中的相应位置汇报了样本来源，详见第 15 页：“基层员工占比 72.5%”。

意见 4：是否测量其他人口统计变量，如学历以及在本单位的工作年限？

回应：

非常感谢评审专家的指正，研究 3 中只收集了性别、年龄、职位的人口统计学变量。根据评审专家的建议，我们在新增加的研究 2 中收集了学历以及工作年限的数据，并在文中进行了汇报。在对数据进行分析时，也对学历以及工作年限等进行了控制。详见第 13 页：“175 名被试拥有本科以上学历，占样本总量 82.9%，平均任期为 6 年 ($SD=5$)”。第 14 页：“以关系型 HRM 实践为自变量，以利他行为为因变量，以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量，以任期、年龄、性别、学历为控制变量”。

意见 5：道德自我形象，道德得分和感恩这些量表的来源？需要汇报。

回应：

非常感谢评审专家的指正，由于我们的疏忽并未汇报一些变量的量表来源，我们已在修改后的版本中进行了更正。详见第 13 页：“我们使用 Shnabel 和 Nadler(2008)量表中的两个题项对道德自我形象进行评估(Shnabel & Nadler, 2008)，采用李克特 7 点量表计分（1=不道德，7=道德）。示例题项如：“您认为您在其他同事心目中的形象”($\alpha=0.88$)”。第 16 页：“鉴于关系型 HRM 实践也可能会使关系受益人对领导产生感恩，从而促进利他行为，因此我们对感恩也进行了测量(McCullough et al., 2002)”。

Shnabel, N., & Nadler, A. (2008). A needs-based model of reconciliation: Satisfying the differential emotional needs of victim and perpetrator as a key to promoting reconciliation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 116-132.

McCullough, Emmons, M. E., Tsang, R. A., & Jo-Ann. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112-127.

意见 6：根据作者在前文中的论述，道德自我形象和道德得分更像是关系型 HRM 实践与内疚间的中介变量。因此，作者是否检验了这些变量在上述两个变量间的中介作用？

回应：

非常感谢评审专家的建议，通过阅读以往文献我们发现道德自我形象是道德补偿理论中

的一个必不可少的关键因素，我们之前的论述中也或多或少地提到了道德自我形象。然而，在道德补偿的文献中，道德自我形象的相关实证研究相对较少。本文中，我们预测道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间存在链式中介作用。我们对以往数据也进行了再次的分析，我们发现道德自我形象和内疚在关系型 HRM 实践和利他行为中存在链式中介作用，这与以往道德补偿理论也是一致的。我们也新增了一个实验（研究 2）去验证链式中介，结果仍是能被验证的。

我们发现通过 Process 的模型 4，道德自我形象并不能直接中介关系型 HRM 实践与利他行为之间的关系 $\beta=0.08$ ， $SE=0.15$ ，95%CI[-0.21,0.39]。道德赤字也不能中介关系型 HRM 实践与利他行为之间的关系 $\beta=0.08$ ， $SE=0.17$ ，95%CI[-0.25,0.42]。道德自我形象和道德赤字都反映了道德形象的缺失，因此在修改后的版本中，为了统一以及不产生误解，我们重点关注了道德自我形象，修改了道德赤字的相关表述。

意见 7：需要讨论为什么道德自我形象和道德得分不起中介作用。一个可能的解释是：道德自我形象的损害和道德得分的缺失与实施关系型 HRM 的领导有关，而与受益者本人无关。这也说明关系型 HRM 实践的实施可能并不能引发受益人对自我道德标准的思考，进而不会导致受益人的内疚。这种解释更加说明作者在解释关系型 HRM 实践与内疚情绪的相关论述（即关系型 HRM 的实施能唤起受益人自身的道德感）有待商榷，亟需要数据的支撑和验证。

回应：

非常感谢评审专家的意见，由于上一轮我们忽视了链式中介机制，将道德自我形象直接作为中介纳入到 PROCESS 的模型 4 中时，结果发现研究 3 中间接效应（关系型 HRM 实践→道德自我形象→利他行为）的效应值 $\beta=0.08$ ，95%CI[-0.21,0.39]，中介效应并不成立。但根据专家这一轮及上一轮的建议，我们加入内疚并且考虑链式中介机制，结果发现链式中介的三条间接效应均是显著的，对链式中介机制的忽视可能是之前结果不显著的原因（关系型 HRM 实践→道德自我形象→利他行为）。内疚情绪可能是非常重要的中介变量，能够起到完全中介的作用。我们也新增添了研究 2，通过两个不同的实验情境，结果发现链式中介的结果是稳健的。如下表所示：

估计值	SE	95%置信区间	
		低	高
关系型 HRM 实践→道德自我形象→内疚→利他行为（研究 3）			
0.26	0.14	0.13	0.44
关系型 HRM 实践→道德自我形象→利他行为（研究 3）			
-0.21	0.19	-0.74	-0.01
关系型 HRM 实践→内疚→利他行为（研究 3）			
0.23	0.15	0.09	0.43
关系型 HRM 实践→道德自我形象→内疚→利他行为（研究 2）			
0.13	0.05	0.05	0.26
关系型 HRM 实践→道德自我形象→利他行为（研究 2）			
-0.16	0.08	-0.34	-0.03
关系型 HRM 实践→内疚→利他行为（研究 2）			
0.10	0.04	0.02	0.20

我们在修改版本中，也对链式中介的理论意义进行了讨论。

第 19 页（理论启示）：“以往研究较少的从道德补偿视角出发将关系型人力资源管理实

践与关系受益人的道德形象、情绪及利他行为动机相联系。本研究则以道德补偿理论为基础，探讨了受益人道德形象及内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的作用”。

第 19 页（理论启示）：“本研究首次使用道德补偿理论解释关系型 HRM 实践对受益人利他行为的作用机制，拓展了道德补偿理论的应用及关系型 HRM 实践的研究视角”。

意见 8：既然道德自我形象和道德得分在本研究中不起中介作用，第 20 页的这种说法将不适合：“基于道德补偿理论，无论关系受益人是否为关系型 HRM 实践的直接参与者，其都会感到内疚并做出道德补偿行为，而这其中的关键就在于关系受益人对自身道德形象的关注。”因为本研究的发现是道德自我形象不在关系型 HRM 实践和利他行为间产生作用。

回应：

非常感谢评审专家的意见，由于我们对道德自我形象的忽视，在上一版中并未对道德自我形象进行全面的了解和分析。我们通过认真阅读相关文献，发现关系型 HRM 实践造成的道德自我形象受损能够促使受益人进行自我调节，激发受益人的内疚情绪，进而形成了链式中介作用。道德自我形象对内疚情绪有着很重要的促进作用，是关系受益人因关系型 HRM 实践做出道德补偿的重要变量。为了确保结果的稳健性，我们也设计了新的实验，新实验增添了人力资源管理模块中的晋升场景，结果发现链式中介效应仍是成立的。因此与上一条回应一致，我们在讨论中对该问题进行了论述，详见第 21 页。

最后，谢谢作者尽心尽力去修改这篇文章，希望上述的建议能够对作者后续的论文修改有所帮助。

回应：

非常感谢评审专家的建议，您的建议对我们的论文修改有很大的帮助，我们会尽全力修改好此篇文章。之前版本中我们忽略了一些细节问题，根据您的建议我们对论文中出现的

问题进行了探讨，希望能够更进一步提升文章的理论贡献和实践意义。再次感谢评审专家中肯的建议。

审稿专家 3 意见

作者在本轮修改中较好地回应了审稿人的建议，论文的贡献更加突出，研究设计更为严谨。目前论文仍存在问题，需要进一步改进。

回应：

非常感谢评审专家的建议，细致地指出了文章现存在的问题，根据评审专家意见我们对表达不恰当的地方一一进行了修改，文中具体修改内容用蓝色字体表示，修改细节说明如下：

意见 1：Bootstrapping 请改为 Bootstrapping

回应：

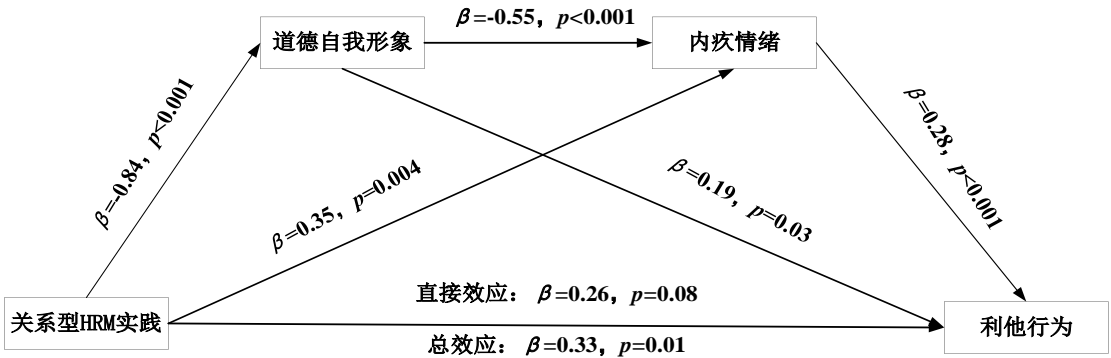
非常感谢评审专家细致的阅读了论文，我们已经修改了全文中所有的错误表达，将“Bootstrapping”改为了“Bootstrapping”，详见如 P11：“从全样本中随机抽取 5000 个样本，进行基于 bootstrapping 的路径分析”。“bootstrapping 分析的 95%置信区间为[0.19,0.79]排除了 0”。P12：“进行基于 bootstrapping 的路径分析”。P16：“研究使用 Hayes (2013) 提供的 PROCESS 插件中的 Model 4 对可能的潜在中介进行了 bootstrapping 检验(N=5000)”。我们也认真阅读了新加入的研究 2 中的表达，确保不再出现此类问题。如：P14：“从全样本中随机抽取 5000 个样本，进行基于 bootstrapping 的路径分析”。

意见 2：研究 2 的结果仍然存在一些不一致。关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应应该等于 $0.56*0.38=0.21$ ，而非第 14 页作者报告的 0.43。作者似乎对间接效应的理解存在问题。

回应：

非常感谢评审专家的意见，我们认真学习和阅读了有关中介的文章。之前版本中我们表中的系数是未使用 bootstrapping 的一般线性回归结果，但文字汇报的是 bootstrapping 的结果，这造成了我们前后结果的不一致。虽然修改后的版本中我们删除了原本研究 2 的内容，但我们仍仔细阅读了相关中介文章，对中介效应进行了更深一步的学习，以确保修改后的版本不再出现汇报错误的问题，间接效应=前半段系数（ $X \rightarrow M$ ）*后半段系数（ $M \rightarrow Y$ ）。我们对研究 2 和研究 3 链式中介的所有间接效应都进行了检查，结果如下：

研究 2 链式中介结果：



间接效应计算方法如下：

路径	间接效应	计算方式
关系型 HRM 实践→内疚→利他行为	0.1	$0.35*0.28=0.098$
关系型 HRM 实践→道德自我形象→利他行为	-0.16	$-0.84*0.19=-0.1596$
关系型 HRM 实践→道德自我形象→内疚→利他行为	0.13	$-0.84*-0.55*0.28=0.12936$
直接效应：0.26；总效应：0.33；总间接效应：0.1-0.16+0.13=0.07		
直接效应（0.26）+总间接效应（0.07）=总效应（0.33）		

研究 2 结果汇报详见第 15 页：“以道德自我形象为中介变量的路径间接效应为-0.16 (95% CI = [-0.33,-0.03])，以内疚情绪为中介变量的路径间接效应为 0.1 (95% CI = [0.02,0.2])。以道德自我形象与内疚情绪为中介变量的链式路径间接效应为 0.13 (95% CI = [0.05, 0.26])，95% 置信区间不包含 0，因此道德自我形象与内疚情绪的链式中介是成立的，假设 3 成立”。

研究 3 链式中介结果：

路径	间接效应	SE	95%置信区间	
			低	高
关系型 HRM 实践→内疚→利他行为	0.23	0.15	0.09	0.43
关系型 HRM 实践→道德自我形象→利他行为	-0.21	0.19	-0.74	-0.01
关系型 HRM 实践→道德自我形象→内疚→利他行为	0.26	0.14	0.13	0.44
间接效应合计	0.28	0.12	0.07	0.53
直接效应	-0.16	0.27	-0.81	0.26
总效应	0.12	0.24	-0.28	0.69

意见 3：第 16 页，Creadom 是否应改为 credamo？

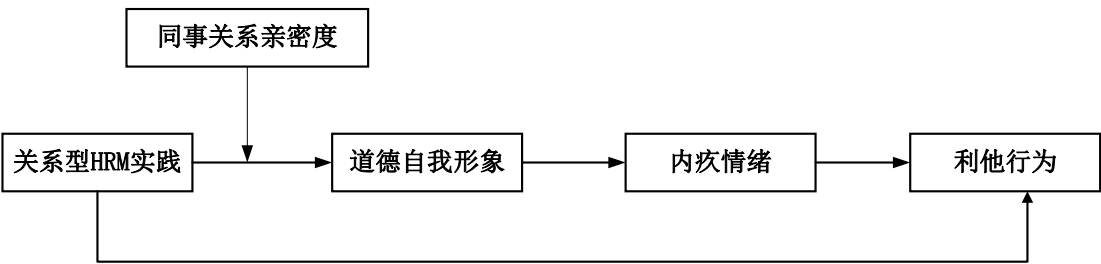
回应：

非常感谢评审专家的指正，修改后的版本已将“Creadom”改为“Credamo”。详见第 15 页：“为了更好地进行被试分组，在 Credamo 共招募了 220 名被试参与实验，样本主要是在职员工”。我们也检查了文中其他部分的错误表达，避免再次出现此问题。

意见 4：研究 3，实验目的部分，应该增加对其他可能中介机制的解释，包括道德自我形象、道德得分、感恩等机制。

回应：

非常感谢评审专家的建议，我们再一次仔细阅读了道德补偿的相关文章，发现道德自我形象可能是受益人内疚情绪的前因。受益人因关系型 HRM 实践感到道德自我形象受损，道德缺失促使受益人产生心理压力，从而产生内疚情绪进行自我调节，随即通过利他行为修复道德缺失。道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践和利他行为中间存在链式中介作用，因此，在修改版本中，我们建立了如下图的研究模型：



我们在文中研究假设部分，也对道德自我形象概念以及其假设逻辑进行了阐述。详见第 7 页：“虽然已有多位学者证明当人们做出违反规范的事件时会引发内疚情绪(Hulsheger et al., 2020; Waldzus et al., 2021)，但是这其中可能也存在着其他机制(Troester & Quaqu Eb Eke, 2020)。道德自我形象可反映人们感知到的他人对自己道德形象的看法(Shnabel & Nadler, 2008; Ward & King, 2018)。依据道德补偿理论，不道德行为发生后，人们会首先将当前的行为与自身道德水平进行比较，道德自我形象受损才会导致人们产生心理困扰。学者也已证实不道德行为会导致自我价值感受损或道德自我形象受损(Shnabel & Nadler, 2008)。人们会因自己处于道德缺失的状态而感到道德形象受到了威胁，并产生相应的道德情绪减缓心理压力，进而被激励从事恢复道德水平的活动(Liljenquist et al., 2014)。因此，如图 2 所示，道德补偿理论能够有效解释关系受益人因道德形象受损做出道德决策的动态过程。关系型 HRM 实践不仅使受益人违反了组织规范，也违反了自身道德准则，因此受益人会因关系型 HRM 实践感到道德自我形象受损，并会进行自我心理调节以缓和关系型 HRM 实践带来的不道德感，从而引发自身内疚情绪。内疚情绪则会进一步增强受益人的自我反思，激发受益人通过从事利他行为来减轻自己在关系型 HRM 实践实施后产生的内疚感以及道德形象受损(Ding et al., 2016)”。另外，鉴于道德自我形象和道德赤字反映的都是道德缺失，为了统一我们将修改版本中的论述都改为了道德自我形象。

其次，我们在实验目的部分增加了感恩等机制的阐述，详见第 15 页：“实验中的中介分析有很多替代模型，模型中可能还存在其他的替代中介，如：受益人可能会对做出关系型 HRM 实践决策的领导产生感恩情绪，从而基于互惠原则而做出积极行为”。我们在研究局限中也对感恩进行了描述，详见第 21 页：“在研究 3 中，我们检验了其他可能存在的中介，结果发现感恩也是一个潜在中介，受益人在受益后也会基于互惠原则回报决策者，因此这种互惠机制在关系型 HRM 实践中的作用也有待拓展”。

Shnabel, N., & Nadler, A. (2008). A needs-based model of reconciliation: Satisfying the differential emotional

needs of victim and perpetrator as a key to promoting reconciliation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 116-132.

Ward, S. J., & King, L. A. (2018). Religion and moral self-image: The contributions of prosocial behavior, socially desirable responding, and personality. *Personality and Individual Differences*, 131, 222-231.

Schaumborg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 982-992.

Ding, W., Xie, R., Sun, B., Li, W., Wang, D., & Zhen, R. (2016). Why does the "sinner" act prosocially? The mediating role of guilt and the moderating role of moral identity in motivating moral cleansing. *Frontiers in Psychology*, 7(11), 1-8.

意见 5：表 4，低水平同事关系亲密度下，SE 和 95%置信区间的报告存在问题。SE 不应该为负值；且置信区间结果与正文不一致。

回应：

非常感谢评审专家的指正，由于我们的疏忽，将 SE 和置信区间的上限两列汇报颠倒了，修正后的版本已进行了更正，详见第 18 页：

表 2 研究 3：不同情形下内疚情绪的中介效应比较

	估计值	SE	95%置信区间	
			低	高
关系型 HRM 实践（X）→道德自我形象（M1→）内疚（M2）→利他行为（Y）				
高水平同事关系亲密度	0.54	0.17	0.27	0.93
低水平同事关系亲密度	0.29	0.12	0.10	0.57
Diff（高-低）	0.25	0.13	0.05	0.54

第三轮

审稿专家 2 意见：

在这一轮的修改中，作者加入了一个新的实验研究（研究 2）来检验道德自我形象在关系型 HRM 实践与内疚情绪的中介作用，并对本文理论和假设的论述进行了相应的调整。总的来说，无论是从实证还是从理论，这一版相比前一版有较大的提升。以下几点小问题供作者参考。

回应：

非常感谢评审专家对论文修改的肯定和建议，根据评审专家的建议，在此次修改版本中，我们对一些细节问题进行了调整，例如：增加 Overview of Studies 部分及对 self-attribution 机制的探讨、调整理论贡献的表述以及控制变量的使用等。修改后的文章内容用红色字体表示，修改细节如下：

意见 1：虽然将道德自我形象纳入模型中作为关系型 HRM 实践与内疚情绪的中介变量在一定程度上缓解我之前对中间机制方面的疑虑，但相比 self-attribution 方面的中介机制，道德自我形象这个中介机制还不够直接（即不能直接反映 self-attribution 机制）。因此，作者需要在局限与展望部分就 self-attribution 方面的中介机制进行讨论。

回应：

非常感谢评审专家对 self-attribution 机制的建议，根据评审专家的建议，我们在局限与展望部分讨论了这个问题并提出了未来研究方向，具体修改内容详见第 21-22 页：“**受益人产生道德补偿动机可能暗含了一个自我归因的过程，即间接将关系型人力资源管理实践这种负面管理实践的发生归因于自身，从而感到道德自我形象受损。虽然本文在控制了感恩等互惠中介机制的基础上，检验了道德自我形象和内疚的链式中介作用，但研究者发现不道德感、净化自己的愿望以及自责也能够驱动道德补偿过程的发生(Gino et al., 2015)，因此仍存在其他与自我归因有关的潜在中介机制，有待未来研究继续进行拓展。**”

意见 2：基于作者下面的论述，本文的另外一个理论贡献是不是直接测量和检验了道德补偿理论论述的中介机制？如果作者认同我这个观点，最好能将这个贡献加入文章中，从而使本文的理论贡献更加突出。

“首先，我们结合评审专家上一轮和这一轮的建议，反复精读了道德补偿相关文献，发现以往学者在解释道德补偿中间机制时，阐述了道德自我形象在其中的作用(Ding W et al., 2016; Mulder, L. B et al., 2013)，并且也有学者表达道德自我形象会造成 perpetrator 的内疚情绪(Hülsheger et al., 2020; Zhang H, et al., 2017)。但相关实证研究并不多见。”

回应：

非常感谢评审专家的建议，我们依据文章研究内容，共提出了 4 个理论贡献。4 个理论贡献主要逻辑如下：（1）第 1 个贡献是此篇文章将研究视角从关系型 HRM 实践的非受益人转变为关系受益人，并发现了关系受益人群体“将功补过”的道德补偿机制；（2）第 2 个贡献是文章成功验证了道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的链式中介作用，丰富了关系型 HRM 实践影响关系受益人利他行为的内在机制的研究。（3）第 3 个贡献主要是文章通过立足于职场，探讨了同事关系亲密度在关系型 HRM 实践与受益人道德补偿过程关系中的潜在影响，这对道德补偿机制的研究以及关系型 HRM 实践边界条件的研究具有着重要意义。（4）文章第 4 个贡献是将道德补偿理论应用于管理实践，不仅打开了关系型 HRM 实践作用于受益人的黑箱，也拓展了道德补偿理论的应用领域。

我们的研究结果发现道德自我形象是道德补偿过程中的另外一个中间机制，本质上拓展了道德补偿理论。因此，根据评审专家的建议，我们对文章第四个贡献进行了修改，我们在修改版本中的第 20 页增添了如下内容：“**最后，本研究首次使用道德补偿理论解释关系型 HRM 实践对受益人利他行为的作用机制。以往关于道德补偿理论的研究多集中于道德认同、**

道德成熟度以及道德决策中。本研究有助于在关系实践及相应管理决策中应用道德补偿理论。另外，本研究也拓展了道德补偿理论的中间机制，以往研究多认为道德自我形象会影响道德补偿过程，但直接测量和检验道德自我形象的研究并不多见。基于道德补偿理论，本研究则直接检验了道德自我形象和内疚情绪两个中介变量，并发现道德自我形象和内疚情绪在道德补偿过程中会产生链式中介作用，这不仅丰富了道德补偿领域的研究，也拓宽了道德补偿理论的应用机理”。修改后版本对道德自我形象在道德补偿过程中的作用进行了进一步理论阐述，突出了道德自我形象的检验和测量拓展了道德补偿理论的中间机制。

意见 3： 在假设与研究 1 中间需要加一个 Overview of Studies 部分来总结本研究中的 3 个 study，这样会让读者很快了解这些研究的目的是什么。

回应：

非常感谢评审专家的建议，根据评审专家的建议，我们以在修改版本的第 9 页增加了 1.4 Overview of Studies 部分，具体内容如下：“实验法能够排除一些混淆因素，更准确的推断变量间的因果关系(葛林洁 等., 2021)。因此本研究通过实验法进行了 3 个研究，研究 1 通过绩效评估和奖金分配两个实验场景，检验了关系受益人内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的中介机制。研究 2 通过晋升场景重复验证了研究 1 的结果，并在此基础上检验了道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为的关系链中扮演的链式中介作用。研究 3 通过 2×2 的被试间因子设计，检验了奖金分配场景下同事关系亲密度在上述链式中介机制中发挥的调节作用”。

意见 4： 研究 2：“采用 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 6(Hayes, 2013)进行 bootstrapping 的路径分析(N=5000)。以关系型 HRM 实践为自变量，以利他行为为因变量，以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量，以任期、年龄、性别、学历为控制变量，整个回归方程显著, $R^2 = 0.15$, $F(8, 202) = 4.61$, $p < 0.001$ 。”为什么在检验这个假设时加入这些控制变量？在其他假设检验中没有加入？实验研究的好处之一是排除其他 confounding factor 的影响，加入这些控制变量是不是有点多余？如果不加入这些控制变量，结果如何？

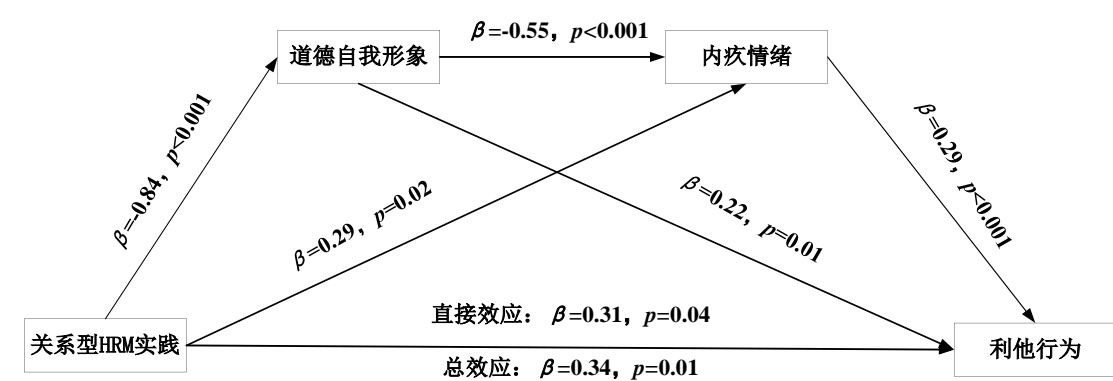
回应：

非常感谢评审专家的建议，在上一版中，假设 1 通过独立样本 T 检验进行检验，假设 2-假设 4 的检验通过 PROCESS 插件中的 Model 4 和 Model 6 进行了检验，并对任期、年龄、性别、学历都进行了控制。与评审建议一致，以往研究者也表明在实验研究中，已对 confounding factor 进行了控制，控制其实发生在额外变量的影响产生之前(York, 2018)。根据评审专家意见，我们对比了研究 2 加入控制变量和未加控制变量两种数据分析的结果，结果如下表所示：

假设	加入控制变量		未加入控制变量	
	β 系数	p 值/置信区间	β 系数	p 值/置信区间
$X \rightarrow M2 \rightarrow Y$	0.15	[0.03,0.30]	0.13	[0.02,0.27]
$X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$	0.13	[0.05,0.26]	0.13	[0.05,0.26]

X=关系型 HRM 实践；M1=道德自我形象；M2=内疚；Y=利他行为

如上表所示，无论是否控制人口统计学变量，我们都能够得到一致的研究结论。根据评审专家建议，并遵循以往实验研究的模式，我们在此版本中将所有数据分析结果进行了统一，修改为了未加入控制变量的结果。具体内容详见第 14 页：“结果发现关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.13，SE 为 0.06，偏差校正的 95%置信区间为 [0.02,0.27]，不包含 0”。“以关系型 HRM 实践为自变量，以利他行为为因变量，以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量，整个回归方程显著， $R^2 = 0.03$ ， $F(1, 209) = 6.53$ ， $p = 0.01$ ”。链式中介图为：



York, R. (2018). Control variables and causal inference: A question of balance. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(6), 675-684.

意见 5：研究 3：存在上述同样的问题。为什么在检验假设 3 和 4 以年龄、性别为控制变量？控制感恩是有道理的，因为它是一个潜在的替代中介变量，然而控制人口统计变量不是很有道理。

回应：

非常感谢评审专家的建议，与建议 4 一样，我们也对研究 3 中假设 3 和 4 的数据分析结果（加入 VS 未加入控制变量）进行了对比，详见如下表：

假设	加入控制变量		未加入控制变量	
	β 系数	p 值/置信区间	β 系数	p 值/置信区间
$X \rightarrow M2 \rightarrow Y$	0.39	[0.20,0.61]	0.39	[0.21,0.61]
$X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$	0.26	[0.13,0.44]	0.26	[0.14,0.44]
被调节的链式中介	0.25	[0.04,0.55]	0.25	[0.05,0.54]

X=关系型 HRM 实践；M1=道德自我形象；M2=内疚；Y=利他行为

通过上表可知，无论是加入控制变量还是不加入控制变量，研究结论是一致的，这可能说明实验已经将一些混淆变量进行了控制，人口统计学的一些信息对我们的研究影响作用并不大。根据评审专家建议，我们将研究 3 数据分析结果也进行了调整，调整为未加入控制变量的数据分析结果。具体内容详见第 17-18 页。

第 17 页：“结果发现，内疚情绪在关系型 HRM 实践和利他行为之间的中介效应仍然成立，间接效应为 $\beta=0.39$, $SE=0.10$, $95\%CI[0.21,0.61]$ ，置信区间排除了 0，支持了假设 2”。

“以关系型 HRM 实践为自变量，以利他行为为因变量，以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量，以感恩为控制变量，整个回归方程显著, $R^2 = 0.28$, $F(4, 206) = 20.44$, $p < 0.001$ 。结果表明，以道德自我形象为中介变量的路径间接效应为-0.21 ($95\% CI = [-0.43, 0.00]$)，以内疚情绪为中介变量的路径间接效应为 0.23 ($95\% CI = [0.08, 0.42]$)，以道德自我形象与内疚情绪为中介变量的链式路径间接效应为 0.26($95\% CI = [0.14, 0.44]$)，所有间接效应合计 0.28 ($95\% CI = [0.06, 0.52]$)。与研究 2 结果一致，道德自我形象与内疚情绪的链式中介是成立的，假设 3 成立”。

第 18 页：

表 2 研究 3：不同情形下内疚情绪的中介效应比较

	估计值	SE	95%置信区间	
			低	高
关系型 HRM 实践 (X) →道德自我形象 (M1→) 内疚 (M2) →利他行为 (Y)				
高水平同事关系亲密度	0.55	0.17	0.28	0.92
低水平同事关系亲密度	0.30	0.12	0.11	0.57
Diff (高-低)	0.25	0.12	0.05	0.54

为了确保全文统一，我们将研究 1a 和研究 1b 的数据也进行了重新分析，并汇报了未加入控制变量的最终结果，具体内容如下：

第 11 页：“结果发现，关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.37，SE 为 0.12，bootstrapping 分析的 95%置信区间为[0.15,0.61]排除了 0”。

第 13 页：“结果发现关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.33，SE 为 0.08，偏差校正的 95%置信区间为[0.19,0.51]，不包含 0，由此再次验证了假设 2”。

最后，谢谢作者将评审们的意见考虑进去进行文章的修改，希望上述的建议能够对作者进一步的修改有所帮助。

回应：

非常感谢评审专家这次的意见，让我们注意到一些被忽视的地方。依据评审专家的建议，

我们也再一次检查了论文中一些细节的地方，认真地多次诵读全文，避免出现一些其他问题。

第四轮

主编终审意见：

本文将道德补偿理论运用到组织中的关系型 HRM 实践中，具有一定的创新性和实践意义。在前三轮的审稿过程中，审稿人均给出了非常到位的建议，作者也进行了较为充分的回复和修改。但仍存在以下几个可探讨的问题：

回应：

非常感谢主编对论文修改的肯定和建议，根据主编意见，我们在修改版本中对主效应、链式中介、调节等部分的论述逻辑进行了修改，并且对引言以及理论贡献部分也进行了精简，具体修改内容用绿色字体表示，修改细节如下：

意见 1：“本文主要有以下三点贡献”部分的语言可以更简洁，三条贡献之间可以更彼此之间清楚一点。研究视角（受益者）、积极作用-平衡机制、建议。

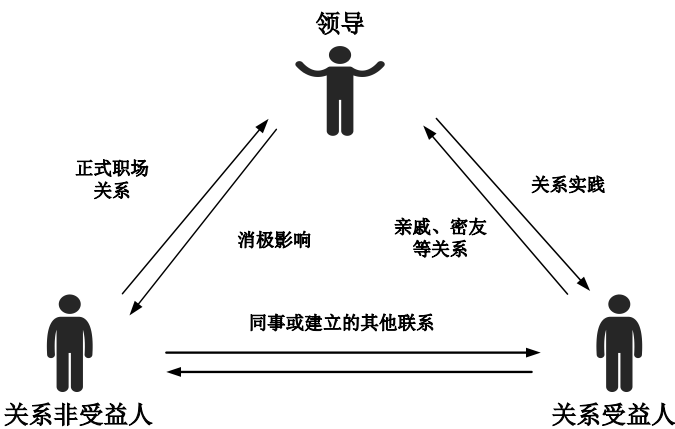
回应：

非常感谢主编建议，依据主编建议，我们重新书写了引言部分的三点贡献，具体参见第 5 页：本文主要有三点贡献：首先，从关系受益人视角丰富了关系型 HRM 实践的作用机理。其次，检验了关系型 HRM 实践促进关系受益人利他行为的中间机制和边界条件，阐述了关系型 HRM 实践自身平衡机制的存在。最后，为管理者如何通过关系受益人的道德补偿行为缓解关系型 HRM 实践的消极影响提供了建议。

意见 2：本研究中的同事关系亲密度其实是指关系受益人与非受益人（受损人）之间的单线关系，但称为“同事的关系亲密度”很容易被理解为与很多同事之间的关系。

回应：

非常感谢主编对论文存在问题的指正，我们重新去阅读了同事关系亲密度的文章，其具体含义是“同事关系亲密度发生在二元关系中，能够通过二元关系中的信任实现个体间的动态互惠，并能够长期维持，其一般发生在工作场所中，基于个体与个体在工作中的互动而形成(Chen & Peng, 2008)”。正如下图所示，关系型 HRM 实践的相关主体中，除了受益人和领导外，就是未受益的其他团队同事，因此从研究主题以及人情法则来看，同事关系亲密度能够体现关系受益人与非受益人之间的互动。



然而，正如主编指出的那样，同事关系亲密度容易造成一些误解，因此根据主编意见，

我们将调节论述中的“同事关系亲密度”改为“非受益同事关系亲密度”，同时将全文中的表达用“非受益同事”进行了统一，以避免造成误解。具体参见第9页：

“当受益人与非受益同事的关系亲密度较高时，关系受益人会接收到来自非受益同事的支持和帮助，此时，关系受益人会因关系型 HRM 实践剥夺了非受益同事资源而感到更强烈的道德违规。关系受益人需要承担关系型 HRM 实践造成的被排斥风险，会更加在意自己在非受益同事心目中的道德形象。一旦受益人感到自己的获益伤害了原本长期维持的亲密关系，对道德自我形象的关注则进一步会激发受益人的内疚情绪，并做出积极行为以补救非受益同事心目中已受损的道德自我形象，比如：和解、亲社会行为等(Shnabel & Nadler, 2008)。”

“当受益人与非受益同事的关系亲密度较低时，受益人与非受益同事之间关系较为疏远，彼此之间互动和交换行为减少，关系受益人不会获得过多来自非受益同事的支持和信赖(Farh et al., 2017)。因此，随着与非受益同事之间亲密关系的减少，受益人因关系型 HRM 实践而感知到的道德违规程度可能会随之下降，对非受益同事心目中道德自我形象的关注也有所下降，道德自我形象与内疚情绪的链式中介作用被削弱，补偿性的利他行为也随之减少。”

意见 3： 道德补偿理论和道德自我形象要补充英文。

回应：

非常感谢主编的指正，我们在道德补偿理论和道德自我形象第一次出现的引言中补充了两个构念的英文表达，具体参见第4页：“在企业中，人们倾向于保持一个积极的社会道德自我形象 ([Moral Self-image](#)) (Jordan et al., 2015; Ward & King, 2018)，而关系型 HRM 实践违反了正常组织规范(Chen et al., 2013; Chen et al., 2011)，它不仅剥夺了关系受益人道德自我的象征，也激发了关系受益人修复道德形象的动机(Zhong et al., 2010)。道德补偿理论 ([Compensatory Ethics Theory](#)) 认为人们做出不道德行为或者获得不道德收益后，会感到道德形象受损，并对受害者感到内疚(Ding et al., 2016; Zuber, 2015)，内疚情绪则进一步激发了人们出于弥补利益受损方而做出利他行为的动机。”

意见 4： 综述有些地方稍微有些冗余，例如，不需要从三个特点分别介绍道德补偿理论是如何帮助假设推导的，只需要做核心的推导，可以节省篇幅。

回应：

非常感谢主编的建议，我们对综述进行了精简和压缩。首先，我们删除了综述中的冗余表述，比如删除了道德补偿理论的两个特点（164 字），仅依据道德补偿理论对与假设相关的内容进行了核心的推导。其次，我们反复阅读了主效应的论证部分，对其进行了精简，字数由原来的 1089 变为现在的 827。最后，为了避免简化内容后，存在逻辑混乱的情况，我们反复阅读和检查了假设推导部分。具体参见 5-6 页。

意见 5： 关于链式中介部分：“道德自我形象可反映人们感知到的他人对自己道德形象的看法”，但很多情况下，道德补偿机制中强调的是道德自尊，也即自己对自身道德水平的认知，而非认为别人会怎么看待自己。人们会更多对照内在标准进行道德补偿，而非主要参照外部标准。但文中没有清晰地区分这两个概念，也没有讲明为何不用道德自尊，而是选择了道德自我形象作为中介变量；

回应：

非常感谢主编建议，我们确实忽略了道德自尊和道德自我形象的区分。我们进一步查阅了道德补偿的相关文献，道德补偿理论指出，不道德行为会导致道德自我概念受到威胁进而产生补偿行为(Zhong & Liljenquist, 2006)。这里的自我概念是一个较宽泛的概念，通常是关于“我是谁”(Who am I) 的描述(Monin & Jordan, 2009)。道德自我概念(moral self-concept)

既可以是自己对自身道德水平的认知（即道德自尊），也可以是他人对自身道德水平的认知。显然，道德自尊（moral self-esteem/self-regard）忽视了他人眼中的道德认知。与道德自尊相比，道德自我形象（moral self-image）的界定更加宽泛，其与道德自我概念的界定也较为类似。比如，Jordan 等(2015)指出道德自我形象是一个人动态的和可塑的道德自我概念，它会让人们根据外界环境压力以及威胁给自我概念贴上消极或积极的标签（Jordan et al., 2015）。道德自我形象可以反映 How an individual sees oneself、How others see the individual、How the individual perceives the individual sees oneself、How the individual perceives how others see the individual、How others perceive how the individual sees oneself、How others perceive how others see the individual。

我们选取道德自我形象主要出于以下原因，一方面，从研究主题来看，关系受益人并不是关系型 HRM 实践的直接决策者，关系受益人对自身道德的判断更可能受到身边人以及一些外在因素的影响，例如同事八卦、环境压力等。另一方面，道德自我形象比较符合我们的研究主题，关系受益人会从内外部两方面评价道德自我形象。受益人会受到同事评判的波及，同事评判也会给关系受益人带来道德自我概念上的威胁。自我概念受到威胁正是道德自我形象的含义。根据主编意见，我们在论证链式中介时增添了道德自我形象与道德自尊之间的关系，并且从研究主题及构念含义两个角度说明了为什么选择道德自我形象作为中介。

具体参见第 7 页：“虽然已有多位学者证明当人们做出违反规范的事件时会引发内疚情绪(Hülshager et al., 2020; Waldzus et al., 2021)，但是这其中可能也存在着潜在的中介机制(Troester & Quaqu Eb Eke, 2020)。在道德补偿研究中，道德自我在连接不道德行为与补偿行为中起着重要的缓冲作用，不道德行为通常会导致道德自我概念（moral self-concept）受到威胁进而产生内疚和补偿行为(Zhong & Liljenquist, 2006)。这里的道德自我概念通常是通过道德自我形象（moral self-image）与道德自尊（moral self-regard）来反映。道德自我形象是一个人动态的和可塑的道德自我概念，不仅能够反映人们依据内在标准而形成的道德自我认知，也能反映外在标准（他人评价）对自身道德评价的影响(Jordan et al., 2015)。与道德自我形象不同，道德自尊仅侧重自我道德认知，却忽视了他人对自身道德的评价。近期的研究发现内疚情绪不一定都源于自我认知，也可能源自他人的认知和评价。例如，他人对当事人不道德行为的负面反馈会激发当事人的内疚情绪(Bohns & Flynn, 2013)，进而促使他们做出补偿行为(Oc et al., 2015)。

基于上述逻辑，本研究认为，相较于道德自尊，道德自我形象更适合用来解释关系型 HRM 实践与内疚情绪的缓冲机制。从关系型 HRM 实践的作用机制来看，关系型 HRM 实践的直接决策者并不是关系受益人，因此关系受益人对自身道德的判断一方面来自自我认知，另一方面更有可能来自于身边人以及一些外在因素。因为在关系型 HRM 实践中，关系受益人往往会获得决策者的偏袒和照顾，非受益同事则遭受利益损失，这可能会导致非受益同事对受益人的负面评价(Chen et al., 2013)。这些来自第三方的负面评价会对受益人自身的道德形象产生威胁，并加深受益人对关系型 HRM 实践不道德性的认知。”

最后，非常感谢主编的建议，从研究不足与展望来看，我们也认为道德自尊可能是道德补偿过程的一个中间机制。但是我们在现版本中忽略了这一点，在未来研究中我们也会继续进行探究。针对这点不足，我们在局限部分进行了讨论。具体参见第 21 页：“另外，道德自尊与道德自我形象的含义较为雷同，都反应了对道德形象的评估，但本文并未对道德自尊进行过多探讨，因此仍存在其他与自我归因有关的潜在中介机制，有待未来研究继续进行拓展。”

Zhong, C., & Liljenquist, K. (2006). Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing. *Science*, 313(5792), 1451-1452.

Monin, B., & Jordan, A. H. (2009). The dynamic moral self: A social psychological perspective. *Personality*,

identity, and character: Explorations in moral psychology, 341-354.

Jordan, J., Leliveld, M. C., & Tenbrunsel, A. E. (2015). The moral self-image scale: Measuring and understanding the malleability of the moral self. *Frontiers in Psychology*, 6(1878).

Schnall, S., Benton, J., & Harvey, S. (2010). With a clean conscience: Cleanliness reduces the severity of moral judgments. *Psychological Science*, 19(12), 1219-1222.

意见 6: 类似地, 内疚情绪“能够让人们评估自己的行为与道德标准之间是否相互契合”、“会认为自己是道德决策的导火索, 为了调节自身心理压力而产生强烈的内疚情绪”, 讲的其实也是道德自尊, 所以, 本文将道德自我形象用于内疚情绪前面的中介变量, 还需要更精准的文献支持;

回应:

非常感谢主编建议, 根据主编建议, 我们对假设 3 链式中介的部分进行了更改, 更加突出了为什么道德自我形象受损引发了内疚, 并且也提供了更多的文献支撑。

首先, 从不道德决策与道德自我形象之间的关系来看, 无论是从道德补偿领域、道德清洗领域还是消费者行为领域, 不道德决策的实施会威胁到人们的道德自我概念, 直接造成自我价值感受损。道德自我形象恰恰可以反映人们的道德自我概念受到了威胁, 道德补偿的相关文献也同样阐述了不道德决策与道德自我形象的直接关系(Zhong & Liljenquist, 2006; Zhong et al., 2010)。这种感知到的自我概念威胁促进了伤害他人的认知(Schimmel et al., 2001), 从而导致更高的内疚感(Mandel & Dhami, 2005)。

其次, 内疚传达了人们给他人带来负面影响的担忧, 这种担忧正是来源于自己的冒犯行为或者不道德行为(Tangney, 1995)。因此内疚情绪并不一定是自我认知造成的(道德自尊), 也可能源自他人的看法和评价。以往研究也证实了内疚与他人评价之间的关系, 比如: Bohns 和 Flynn (2013)发现来自他人的负面反馈会使员工面对任务产生适应性的情感反应(内疚)。因此适当的负面反馈有利于员工因失败绩效而产生负罪感, 并随后做出更加积极的行为。Oc 等人 (2015)的研究也发现, 他人对领导的负面反馈会导致领导的内疚情绪, 进而产生补偿行为。除了以上文献外, 还有一些文献也说明了内疚情绪会来源于他人的看法和评价, 我们将文献一一列在了下面。

最后, 与意见 5 的回应相似, 我们从道德自我形象的概念以及文章研究主题两个层面, 说明了为什么将道德自我形象作为内疚的前因变量。从道德自我形象的含义来看, 道德自我形象不仅反映了不道德决策对道德自我概念的威胁, 也能够反映外在因素(他人评价)对自身评价影响。这与内疚会来源于他人看法和评价相互对应。另一方面, 从研究主题来看, 由于关系型 HRM 实践本身就是不道德决策, 因此影响了人们内在的道德认知, 造成了关系受益人的道德自我概念受到威胁。与此同时, 鉴于这种威胁源自受益者获益以及非受益人的资源损失。受益人可能会更加关注来自他人的道德评价, 感知到的负面道德评价则进一步加深伤害他人的认知, 进而激发受益人的内疚情绪及补救行为。因此, 无论是从内部还是外部来看, 关系型 HRM 实践都会先引起受益人的道德自我形象受到威胁, 从而激发受益人内疚情绪以及补偿行为。修改内容具体参见 7-8 页:

“从关系型 HRM 实践的作用机制来看, 关系型 HRM 实践的直接决策者并不是关系受益人, 因此关系受益人对自身道德的判断一方面来自自我认知, 另一方面更有可能来自于身边人以及一些外在因素。因为在关系型 HRM 实践中, 关系受益人往往会获得决策者的偏袒和照顾, 非受益同事则遭受利益损失, 这可能会导致非受益同事对受益人的负面评价(Chen et al., 2013)。这些来自第三方的负面评价会对受益人自身的道德形象产生威胁, 并加深受益人对关系型 HRM 实践不道德性的认知。由此可见, 一方面, 关系型 HRM 实践本质上是一种不道德决策(Chen et al., 2013), 关系受益人会依据内在标准对自身道德自我形象进行负面评

价, 这种内在的道德认知则进一步激发了内疚情绪, 以缓解受益人的心理压力。另一方面, 更为重要的是, 关系型 HRM 实践直接伤害了非受益同事, 这也会激发受益人对他人道德评价的关注, 他人负面的道德评价对受益人道德自我形象产生了威胁(Bohns & Flynn, 2013), 从而激发受益人为调节道德失衡而产生内疚情绪, 并倾向于采取一定的修复行为来弥补对非受益同事的伤害。”

- Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2013). Guilt by design: Structuring organizations to elicit guilt as an affective reaction to failure. *Organization Science*, 24(4), 1157-1173.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of management annals*, 1(1), 315-386.
- Haidt, J. (2003). The emotional dog does learn new tricks: A reply to pizarro and bloom (2003). *Psychological Review*, 110(1), 197-198.
- Jordan, J., Leliveld, M. C., & Tenbrunsel, A. E. (2015). The moral self-image scale: Measuring and understanding the malleability of the moral self. *Frontiers in Psychology*, 6.
- Lagattuta, K. H., & Thompson, R. A. (2007). The development of self-conscious emotions: Cognitive processes and social influences. Tracy JL, Robins RW, Tangney JP, eds. *The Self-Conscious Emotions: Theory and Research* (Guilford, New York), 91–113.
- Mandel, D. R., & Dhami, M. K. (2005). “What i did” versus “what i might have done”: Effect of factual versus counterfactual thinking on blame, guilt, and shame in prisoners. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(6), 627-635.
- Monin, B., and Jordan, A. H. (2009). “The dynamic moral self: a social psychological perspective,” in *Personality, Identity, and Character: Explorations in Moral Psychology*, eds D. Narvaez and D. K. Lapsley (New York, NY:Cambridge University Press), 341–354.
- Oc, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2015). Speaking truth to power: The effect of candid feedback on how individuals with power allocate resources. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 450-463.
- Pizarro, D. A., & Bloom, P. (2003). The intelligence of the moral intuitions: A comment on Haidt (2001). *Psychological Review*, 110:193–196.
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological review*, 69(5), 379-399.
- Schimmel, J., Arndt, J., Pyszczynski, T., & Greenberg, J. (2001). Being accepted for who we are: Evidence that social validation of the intrinsic self reduces general defensiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 35-52.
- Schnall, S., Benton, J., & Harvey, S. (2010). With a clean conscience: Cleanliness reduces the severity of moral judgments. *Psychological Science*, 19(12), 1219-1222.
- Tangney J (1995) Shame and guilt in interpersonal relationships. In: Tangney J and Fischer KW(eds) *Self-conscious Emotions: The Psychology of Shame, Guilt, Embarrassment, and Pride*. New York: Guilford Press, 114–139.
- Vess, M., Schlegel, R. J., Hicks, J. A., & Arndt, J. (2014). Guilty, but not ashamed: “True” self-conceptions influence affective responses to personal shortcomings. *Journal of Personality*, 82(3), 213-224.
- Zhong, C., & Liljenquist, K. (2006). Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing. *Science*, 313(5792), 1451-1452.
- Zhong, C. B., Ku, G., Lount, R. B., & Murnighan, J. K. (2010). Compensatory ethics. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 323-339.

意见 7: 进行链式中介推理时, 绝大部分篇幅是分开介绍两个中介变量及其中介作用, 而很

少体现“链式”，换句话说，为什么是道德自我形象受损引发了内疚，而不是平行出现？仅从数据上说明是不够有说服力的。

回应：

非常感谢主编的建议，依据主编的建议，我们在根据意见 5 和 6 进行文章修改时，就特别注重了对链式中介论述的调整。我们从道德自我形象概念以及研究主题出发解释了为什么道德自我形象受损引发了内疚。具体可参见第 7 页：“一方面，关系型 HRM 实践本质上是一种不道德决策(Chen et al., 2013)，关系受益人会依据内在标准对自己道德自我形象进行负面评价，这种内在的道德认知则进一步激发了内疚情绪，以缓解自身心理压力。另一方面，更为重要的是，关系型 HRM 实践直接伤害了非受益同事，这也会激发受益人对他人道德评价的关注，他人负面的道德评价对受益人道德自我形象产生了威胁(Bohns & Flynn, 2013)，从而激发受益人为调节道德失衡而产生内疚情绪，并倾向于采取一定的修复行为来弥补对非受益同事的伤害。因此，我们认为道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践和利他行为之间起着链式中介作用。”

同时，我们也对被调节的链式中介以及全文都进行了调整，并提供了一些文献支撑。具体参见第 9 页：“当受益人与非受益同事的关系亲密度较高时，关系受益人会接收到来自非受益同事的支持和帮助，此时，关系受益人会因关系型 HRM 实践剥夺了非受益同事资源而感到更强烈的道德违规。关系受益人需要承担关系型 HRM 实践造成的被排斥风险，会更加在意自己在非受益同事心目中的道德形象。一旦受益人感到自己的获益伤害了原本长期维持的亲密关系，对道德自我形象的关注则进一步会激发受益人的内疚情绪，并做出积极行为以补救非受益同事心目中已受损的道德自我形象，比如：和解、亲社会行为等(Shnabel & Nadler, 2008)。”

“当受益人与非受益同事的关系亲密度较低时，受益人与非受益同事之间关系较为疏远，彼此之间互动和交换行为减少，关系受益人不会获得过多来自非受益同事的支持和信赖(Farh et al., 2017)。因此，随着与非受益同事之间亲密关系的减少，受益人因关系型 HRM 实践而感知到的道德违规程度可能会随之下降，对非受益同事心目中道德自我形象的关注也有所下降，道德自我形象与内疚情绪的链式中介作用被削弱，补偿性的利他行为也随之减少。”

意见 8：该研究本质上是对道德补偿理论的应用，对于组织领域确实有其重要的实践价值，所采取的理论视角也较为新颖，但对于道德领域的理论拓展不是很凸显。讨论中所提到的“本研究也拓展了道德补偿理论的中间机制，以往研究多认为道德自我形象会影响道德补偿过程，但直接测量和检验道德自我形象的研究并不多见。”个人感觉并不是很准确。建议对理论贡献部分进行更深入和到位的讨论。

回应：

非常感谢主编建议，根据主编建议我们对理论贡献部分进行了更加深入且到位的讨论。首先我们删除了不恰当的表述，例如：“另外，本研究也拓展了道德补偿理论的中间机制，以往研究多认为道德自我形象会影响道德补偿过程，但直接测量和检验道德自我形象的研究并不多见”。其次，我们将原版本中有关拓展道德补偿理论的贡献（第四条）与第二条贡献进行了合并，重点突出了道德补偿理论在关系型 HRM 实践中的应用可能性。

具体参见第 19 页：“其次，我们进一步探究了关系型 HRM 实践积极作用的内在机制，成功验证了道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的链式中介作用，丰富了关系型 HRM 实践内在机制的研究。本研究也首次使用道德补偿理论解释关系型 HRM 实践对受益人利他行为的作用机制。以往关于道德补偿理论的研究多集中于道德认同、道德成熟度以及道德决策中。本研究有助于在关系实践及相应管理决策中应用道德补偿理论。关系型 HRM 实践超脱于正式制度而存在，并且常被赋予不道德的定义。当个体成为关系型

HRM 实践的受益人后，个体可能会陷入关系型人力资源管理实践带来的道德困境中。关系型 HRM 实践给关系受益人带来额外的奖金、福利的同时，也给关系受益人带来了道德失衡，关系受益人会意识到自己的获益与伤害他人积极相关。依据道德补偿理论，在个体做了伤害他人行为或者个体存在伤害了他人的想法时，会感到道德形象受损，并产生一种道德情感即内疚，而内疚情绪则会促进个体做出更多有利于他人的行为。以往研究较少的从道德补偿视角出发将关系型人力资源管理实践与关系受益人的道德形象、情绪及利他行为动机相联系。本研究则以道德补偿理论为基础，探讨了受益人道德形象及内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的作用。”

最后，我们将文章三条理论贡献进行了精简，理论部分字数由原来的 1416 变为现版本的 1251。修改了部分重复的表达，并更加准确的表达文章贡献。

再次感谢主编尽心尽力为这篇文章提出中肯的建议，使这篇文章在逻辑上更加严谨和缜密。我们依据主编意见修改文章的过程中，也再次对这篇文章进行了更加透彻的分析和讨论，深化了文章的理论意义和实践意义。