

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：领导-下属情绪评价能力一致与员工建言：内部人身份感知与性别相似性的作用
作者：李树文；罗瑾琰

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：研究的理论贡献是什么？虽然作者已经在问题提出部分作了一些修改，但是文章整体的理论贡献还需要作者进一步梳理前人关于建言的研究主要研究的问题，理论视角是什么？从而提出本文的研究贡献。

回应：非常感谢老师的建议。首先，作者在“引言”部分重新阐述了研究问题。以往研究主要从组织战略(段锦云, 施嘉逸, 凌斌, 2017)、团队氛围(Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011)、领导期望(Duan, Li, Xu & Wu, 2017)、个体压力(卢红旭, 周帆, 吴挺, 严进, 邵闫, 刘艳彬, 2019)等多层面、多视角解析建言的发生机制。尽管既有众多研究对员工建言的前因做了有益尝试, 但却鲜有关注个体情绪对建言的推动或阻碍作用, 尤其缺乏关注个体与他人间情绪感知与情绪理解对建言的影响。一方面已有研究表明个体情绪可以通过触发员工的态度、认知变化而影响组织公民行为(Little, Gooty & Williams, 2016; Weiss & Cropanzano, 1996); 而建言行为作为一种典型的挑战-提升型组织公民行为(李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019), 其很可能同样受到情绪的影响。另一方面《哈佛商业评论》(2019)的一项研究显示, 在领导与下属关系中, 二者能否感知和理解彼此情绪, 并在情绪层面保持动态共鸣, 对员工是否愿意建言尤为重要。为此, 本研究从领导-下属二元关系视角, 尝试将情绪纳入员工建言的影响模型中, 并回答领导-下属间情绪关系匹配能否增进建言及通过何种机制对建言产生影响。其次, 本文在“4.1 结果和贡献讨论”部分重新阐述了研究贡献。**第一**, 本研究成功地将情绪纳入建言的发生机制, 揭示了领导与下属情绪能力一致对员工建言影响的心理过程。建言行为是一种挑战-提升型组织公民行为(李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019), 其可能如其它组织公民行为一样, 受到员工情绪、认知变化的影响(Little, Gooty & Williams, 2016; Weiss & Cropanzano, 1996)。而且, 基于人-环境匹配理论, 员工认知与行为由个体与情境因素共同决定, 而领导情绪是典型的个体情境要素。因此, 本文综合考虑了员工情绪能力与领导情绪能力, 提出了领导-下属情绪能力对员工内部人身份感知的匹配影响, 及内部人身份感知在领导-下属情绪能力一致与建言间的中介作用。这突破了以往研究仅强调组织、领导或个体等单层面因素对员工认知及建言的作用, 而把焦点放到领导与下属二元情绪能力匹配关系中。另一方面, 既有众多研究强调员工是否愿意建言源于其建言有效性, 如建言能够为员工带来地位、绩效、认可等资源(Weiss & Morrison, 2019; McClean, Martin, Emich & Woodruff, 2018; Duan, Li, Xu & Wu, 2017), 而高内部人身份感知的员工具备更多资源(李燕萍, 郑馨怡, 刘宗华, 2019)。本文在此基础上, 进一步在领导-下属二元框架下揭示出具备更多资源的“内部人”为了实现资源增值而更倾向于实施建言。这从员工认知视角连接了情绪与建言间关系, 为建言的发生提供了更多解释路径。**第二**, 本研究在领导-下属二元关系中明确了下属情绪能力是实现内部人身份感知与员工建言的必要条件。虽然研究结果表明在一致性情境下, 高领导-高下属情绪能力更能带来员工内部人身份感知, 进而增进建言; 而在不一致情境下, 低领导-高下属情绪能力更有效。但值得关注的是, 我们在表 3 中可以看到, 响应面沿着一致线与不一致线的曲率均不显著(曲率=-0.05, *n.s.*; 曲率=0.05, *n.s.*), 这表明高领导-高下属情绪

能力一致与低领导-高下属情绪能力不一致间并无显著差异，即下属是否具备高情绪能力是其内部人身份感知与建言的必要条件。这进一步支持了建言是一种基于员工自我概念的角色外行为(Duan, Li, Xu & Wu, 2017)，即员工是否建言源于其本身的观察和感知。这不仅在Grant(2013)的情绪调节能力(自我情绪评价)研究基础上，将建言发生的情绪前因拓展至员工情绪能力(他人情绪评价)，从领导-下属匹配关系中厘清了建言的发生条件，而且为未来建言的情绪机制的实体化研究提供了思路。**第三**，本研究的另一重要理论贡献是将性别纳入领导-下属二元匹配关系中，从人-环境匹配的补偿性视角提出并检验了领导-下属性别相似性对内部人身份感知在情绪能力一致与员工建言间中介效应的调节作用。这回答了领导-下属情绪能力一致何时更能通过内部人身份感知影响员工建言。虽然领导-成员交换理论早已表明领导与下属间具有复杂的互动关联，甚至部分研究也开始强调领导与下属间不同性别组合在认知、行为等方面存在着显著差异(Pelled & Xin,1997; Tsui, Egan & Iii,1992; Ridgeway, 2001)，但我们不清楚领导与下属间如何组合更能增进员工的认知与行为。且现有组织行为研究多将领导、员工性别作为控制变量，或将员工性别作为行为转换的边界条件(Capezio, Wang, Restubog, Garcia, & Lu, 2017)，而鲜有关领导与下属的性别组合。基于此，本文将领导-下属性别相似性纳入情绪能力对员工建言的影响模型中，发现了领导与下属性别不同更能增进员工将其与领导间的情绪一致转化为内部人身份感知。这不仅在建言发生机制中找到了人口统计学的性别解释，实现了性别与领导-下属二元关系的融合，而且拓展了员工建言发生及人-环境匹配理论应用的边界条件。

意见 2：调节变量选取的依据是什么？为什么要选择领导-下属性别相似性作为调节变量？另外，是否可以将领导-下属性别相似性也纳入匹配的理论视角，增加文章整体的连贯性和理论贡献。

回应：非常感谢老师的建议。**首先**，本文调节变量选择的依据是基于性别角色差异及人-环境匹配理论中的补偿性匹配观点。众多研究已经证实不同性别间的角色差异(Ridgeway, 2001; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)，如女性注重参与、相互依赖和集体性，男性注重自我满足、自主、竞争和独立(Lanaj & Hollenbeck, 2015; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)。而这种性别角色差异致使在领导-下属二元关系研究中，我们需要基于不同性别的角色特征综合考虑领导与下属的性别匹配(Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005; Richard, Mckay, Garg & Pustovit, 2017)。人-环境匹配理论认为环境供给与个体需求在部分特征上实现补偿性匹配(complementary fit)能够增进个体认知(Cable & Edwards, 2004)。领导性别是下属环境的典型要素，员工认知不仅受到个体性别与领导性别特征的独立影响，更受到二者的匹配影响(Ridgeway, 2001; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)。领导与下属在性别方面相互满足对方角色需求更能增进下属认知活动中的情绪转化(Cable & Edwards, 2004)。为此，本文选择领导-下属性别相似性作为调节变量。**其次**，本文基于人-环境匹配理论中的补偿性匹配观点对领导-下属性别相似性予以解释的，这也将领导-下属性别相似性纳入了匹配的理论视角。

意见 3：在具体假设提出部分，缺乏理论支持，需要进一步补充明确。在假设 1 中情绪能力一致性对员工内部分身份感知的影响的论述中，作者更多是在论述情绪能力一致性对领导-员工关系质量的影响，那么领导-员工关系质量与员工内部人身份感知的关系是什么？建议作者更直接地论述情绪能力一致性对员工内部人身份感知的影响。

回应：非常感谢老师的建议。作者重新直接阐述了情绪能力一致对内部人身份感知的作用。具体如下：

基于人-环境匹配理论(person-environment fit)，个体需求与环境供给在情绪等方面实现辅助性匹配(supplementary fit)能够增进个体认知(刘海洋，刘圣明，王辉，徐敏亚，2016；孔

茗, 袁悦, 钱小军, 2017)。如果个人与领导能够在情绪能力方面呈现出较高契合度, 个体在认知方面就会表现出较高的情境适应性, 进而对他们的认知产生积极影响(Zhang et al., 2012)。具体而言, 当领导情绪能力与下属情绪能力均处于“高能”一致性情境下, 领导与其下属会形成“情感共识”(Zhou & George, 2003; Sosik & Megerian, 1999), 并能了解彼此情绪变化与认知趋向, 而领导者为实现资源支持与员工资源需求间的辅助性匹配, 更易于通过采取符合下属期望的社会化策略以推动下属建构内部人心理契约, 或通过社会交换策略获得下属的内部人感知反馈(Stamper & Masterson, 2002; 李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019)。而在低领导情绪能力与低下属情绪能力一致情境下, 虽然二者也达成了一致, 但该一致是一种“低能”一致性状态, 即领导者不具备感知和准确识别下属情绪的能力, 而下属也不具备观察和感知领导情绪变化的能力, 该状态无疑会降低双方行为预测性及增加下属认知模糊性(刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚, 2016), 进而不益于下属内部人身份感知。以往研究指出领导与下属间的低能一致更易于导致下属产生低归属感、低承诺感及低满意度(Rupprecht, Kueny, Shoss, & Metzger, 2016; Audenaert, Carette, Shore, Lange, Van Waeyenberg & Decramer, 2018), 进而表现出更低的内部人身份感知(Ding & Shen, 2017; Stamper & Masterson, 2002)。基于此, 本文提出了情绪能力一致对内部人身份感知的影响。

意见 4: 作者在假设中直接提出促进性建言和抑制性建言, 需要补充说明为何要区分以及对二者的影响是否相同。

回应: 非常感谢老师的建议。员工建言指员工非正式地、自愿地向上级反映工作中存在的问题, 或发表自己的看法与建议以提升组织运行效率、促进组织变革的一种行为(Farh, Hackett & Liang, 2007), 而促进性建言强调提升组织效率的功能, 抑制性建言强调改变组织现状的功能(李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019)。这种功能差异致使本文在数据分析中尝试探求是否存在形成机制差异。但本文之所以在假设中未详细解释情绪能力一致、内部人身份感知对促进性建言、抑制性建言的影响差异, 一方面是由于《心理学报》对引言+假设的 3500 字的字数要求, 作者难以展开论述; 另一方面是因为无论促进性建言还是抑制性建言, 均是一种组织公民行为, 部分研究已经证实内部人身份感知对两类建言行为的影响并无差异(李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019)。为此, 鉴于外审老师有此疑问, 作者做了两方面改动: 一是将假设中的“建言(抑制性建言和促进性建言)”修改为“建言”; 二是在“1.3 内部人身份感知的中介作用”部分增加了相关说明。这种写法也曾用于《心理学报》的梁建(2013)的研究中。

意见 5: 在领导-下属性别相似性的调节作用的论述中, 本文中目前更多是在论述领导为男性或者女性时对异性下属的管理, 但是对于领导-下属相似性在情绪能力一致性和内部人身份感知中的调节作用, 缺乏直接的理论和实证研究的支持。

回应: 非常感谢老师的建议。作者重新阐述了领导-下属性别相似性的假设逻辑。具体如下:

性别是典型的人口统计学特征, 且众多研究已经证实不同性别间的角色差异(Ridgeway, 2001; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005), 如女性注重参与、相互依赖和集体性, 男性注重自我满足、自主、竞争和独立(Lanaj & Hollenbeck, 2015; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)。而这种性别角色差异致使在领导-下属二元关系研究中, 我们需要基于不同性别角色特征综合考虑领导与下属的性别匹配(Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005; Richard, McKay, Garg & Pustovit, 2017)。人-环境匹配理论认为环境供给与个体需求在部分特征上实现补偿性匹配(complementary fit)能够增进个体认知(Cable & Edwards, 2004)。领导性别是下属环境的典型要素, 员工认知不仅受到个体性别与领导性别特征的独立影响, 更受到二者的匹配影响(Ridgeway, 2001; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)。具体而言, 当领导与下属的性别不同时, 为应对工作角色复杂性要求, 下属须在工作中匹配不同性别的领导以满足角色和技能多

异性需求(Arvate, Galilea & Todescat, 2018; Major & Morganson, 2013),而这种角色合作和角色互补促使下属更易于将其与领导间的情绪能力一致转化为空间位置、个人地位等内部人身份感知(Stamper & Masterson, 2002)。同样, Jaffé Rudert & Greifeneder (2019)也曾指出,当领导者的管理决策是基于下属感知、组织公民行为等非自身因素考虑时,其更趋向选择异性下属。反之,当领导与下属性别相同时,领导为了维护自身地位与保存工作资源,需要证明其在组织环境中与其它同性下属有所不同(Landau, 1995; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Arvate, Galilea & Todescat, 2018),这增加了领导在工作中的权力动机和权力距离(Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg & Van Dick, 2014),进而难以实现对下属工作资源的补偿性匹配。而以往研究已经证实具备高权力距离和心理权力的领导更不擅于将情绪共情(Chi & Ho, 2014)用于强化下属内部人身份感知(李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019)。

意见 6: 除了性别一致性, 年龄相似性、教育相似性也可能对员工内部人身份感知产生影响, 本文中可以尝试将其进行控制。

回应: 非常感谢老师的建议。作者在数据分析中增加了领导-下属年龄相似性、学历相似性作为控制变量, 重新进行数据分析。具体可见正文“3 数据分析结果”部分。

意见 7: 文章的题目最好能体现文章的主要内容, 但是目前的题目“领导-下属性别匹配视角下”不能体现文章的内容, 建议作者进行修改。

回应: 文章的题目最好能体现文章的主要内容, 但是目前的题目“领导-下属性别匹配视角下”不能体现文章的内容, 建议作者进行修改。

意见 8: 文章格式还存在一些问题, 需要进一步修改。

回应: 非常感谢老师的建议。作者根据《心理学报》近期发表的文献, 对正文及文后参考文献等格式进行了调整。

.....

审稿人 2 意见:

意见 1: 文章提出以往研究关注建言的成本和效益评估后, 论文为什么要从情绪能力的角度探讨建言的发生机制? 这很突兀, 需要进一步说明。另外, 文章对领导和下属情绪能力的定义和测量与所引用的文献(Wong & Law, 2002)不一致。情绪能力包括四个维度, 文章只使用了一个维度? 这是情绪能力吗? Wong 和 Law (2002)的情绪能力的测量问卷有 16 个题, 文中只采用了 4 个题, 是否有依据?

回应: 非常感谢老师的建议。首先, 作者重新阐述了为什么从情绪能力切入研究员工建言的发生机制。具体如下:

尽管既有众多研究对员工建言的前因做了有益尝试, 但却鲜有关注个体情绪对建言的推动或阻碍作用, 尤其缺乏关注个体与他人间情绪感知与情绪理解对建言的影响。一方面已有研究表明个体情绪可以通过触发员工的态度、认知变化而影响组织公民行为(Little, Gooty & Williams, 2016; Weiss & Cropanzano, 1996); 而建言行为作为一种典型的挑战-提升型组织公民行为(李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019), 其很可能同样受到情绪的影响。另一方面《哈佛商业评论》(2019)的一项研究显示, 在领导与下属关系中, 二者能否感知和理解彼此情绪, 并在情绪层面保持动态共鸣, 对员工是否愿意建言尤为重要。本研究尝试将领导与下属间彼此情绪感知纳入员工建言的影响模型中, 并回答二者间情绪关系匹配能否增进建言及通过何种机制对建言产生影响。情绪能力是反映个体与他人间情绪评价和情绪识别关系的典型构念, 它指个体感知、理解他人情绪及在工作中能准确评价和认知他人情绪以引导个体行为的一种能

力(Wong & Law, 2002)。为此, 本研究将领导与下属间情绪关系聚焦于二者间的情绪能力匹配以解决该研究问题。

其次, 本文采用的情绪能力是情绪智力中他人情绪评价维度, 是指个体感知、理解他人情绪及在工作中能准确评价和认知他人情绪以引导个体行为的一种能力(Wong & Law, 2002)。在 Wong & Law(2002)的研究中, 情绪智力包含自我情绪评价、他人情绪评价、情绪管理、情绪利用四个维度(各 4 个题项), 而他人情绪评价着重强调个体感知和理解他人情绪的能力, 也是四个维度中唯一强调个体与他人间情绪关系的维度。这与本文研究的领导与下属间相互匹配的二元关系相契合。为此, 本文以他人情绪评价测量情绪能力。这点在本文的情绪能力定义及测量工具中均有所体现和说明。

意见 2: 中介变量内部人身份感知和调节变量领导-下属性别相似性的提出也缺乏理论依据。领导-下属情绪能力的一致或不一致会影响内部人身份感知? 文章推演这一假设的逻辑依据很牵强。领导与下属的关系质量作为中介是否更合适? 此外, 领导-下属性别相似性调节作用的提出也很突兀。需要根据中介效应的逻辑来选调节变量, 不能将研究少作为选变量的依据。

回应: 非常感谢老师的建议。第一, 关于中介效应假设。假设 H1 和 H2 提出了领导-下属情绪能力对内部人身份感知的影响。而综合假设 H1 和 H2, 本文假设 3 着重从内部人身份感知对建言的影响逻辑及资源保存视角提出内部人身份感知的中介效应。具体如下: 由于员工建言兼具改进组织现状与提升组织效率的功能, 进而它是一种典型的挑战-提升型的组织公民行为(李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019)。以往众多研究指出, 员工是否建言源于其对建言有效性的评估, 即当建言能为自身带来地位提升(Weiss & Morrison, 2019; McClean, Martin, Emich & Woodruff, 2018)、领导认可(Duan, Li, Xu & Wu, 2017)等资源增值时, 员工才会实施建言。为此, 建言也被认为是员工获得工作资源的重要方式。而内部人身份感知对建言的影响正是根植于这种资源增值和资源可得性逻辑。高内部人身份感知的员工更易于通过社会交换途径获得领导认可、关怀、智力启示等心理资源及地位、高绩效评价等工作资源(Stamper & Masterson, 2002)。而基于资源保存理论, 拥有丰富资源的员工更倾向于实施资源增值行为, 将工作资源投入至能够实现资源增值的建言行为中(李燕萍, 郑馨怡, 刘宗华, 2017; Li, Wu, Liu, Kwan & Liu, 2014), 进而通过建言获得地位、绩效等新资源。基于此, 综合 H1 和 H2, 提出了中介效应假设。

第二, 关于领导-下属情绪能力一致或不一致影响内部人身份感知的假设。作者重新调整了假设 H1 和假设 H2。首先, 基于人-环境匹配理论(person-environment fit), 个体需求与环境供给在情绪等方面实现辅助性匹配(supplementary fit)能够增进个体认知(刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚, 2016; 孔茗, 袁悦, 钱小军, 2017)。如果个人与领导能够在情绪能力方面呈现出较高契合度, 个体在认知方面就会表现出较高的情境适应性, 进而对他们的认知产生积极影响(Zhang et al., 2012)。具体而言, 当领导情绪能力与下属情绪能力均处于“高能”一致性情境下, 领导与其下属会形成“情感共识”(Zhou & George, 2003; Sosik & Megerian, 1999), 并能了解彼此情绪变化与认知趋向, 而领导者为实现资源支持与员工资源需求间的辅助性匹配, 更易于通过采取符合下属期望的社会化策略以推动下属建构内部人心理契约, 或通过社会交换策略获得下属的内部人感知反馈(Stamper & Masterson, 2002; 李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019)。而在低领导情绪能力与低下属情绪能力一致情境下, 虽然二者也达成了一致, 但该一致是一种“低能”一致性状态, 即领导者不具备感知和准确识别下属情绪的能力, 而下属也不具备观察和感知领导情绪变化的能力, 该状态无疑会降低双方行为预测性及增加下属认知模糊性(刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚, 2016), 进而不益于下属内部人身份感知。以往研究指出领导与下属间的低能一致更易于导致下属产生低归属感、低承诺感及低满意度

(Rupprecht, Kueny, Shoss, & Metzger, 2016; Audenaert, Carette, Shore, Lange, Van Waeyenberg & Decramer, 2018), 进而表现出更低的内部人身份感知(Ding & Shen, 2017; Stamper & Masterson, 2002)。基于此, 提出了假设 H1。其次, 在低领导-高下属情绪能力不一致情境下, 虽然领导不具备理解和感知下属情绪变化的能力, 但下属具备理解和观察领导情绪变化的能力。基于 Meindl(1995)的研究结果, 下属的认知变化源于其对领导情绪及行为等领导特征的感知。而能够准确感知和理解领导情绪变化的员工更易于获得领导偏私倾向及资源支持(刘超等, 2015)。以往研究已经证实领导的这种社会化与交换策略能够显著提升下属的内部人身份感知(Ding & Shen, 2017; Stamper & Masterson, 2002)。相比之下, 在高领导-低下属情绪能力不一致情境下, 领导者具备感知和理解下属情绪变化的能力, 但下属并不能有效获得领导的情绪信息。这易于导致在领导与下属的互动活动中, 领导对下属设定高角色期望(彭坚和王霄, 2016), 并通过自身感知到的下属情绪变化采取行为策略(Sosik & Megerian, 1999), 但下属却无从得知领导的行为意图与期望, 这种领导资源支持与员工资源需求间的信息不对称无疑会加剧下属心理不安全感 and 风险感知(Wang et al., 2019), 进而降低员工内部人身份感知(Stamper & Masterson, 2002)。为此, 提出了假设 H2。

第三, 关于中介变量选用是否合适。作者在原文中试图通过领导-下属交换推导内部人身份感知的中介作用假设, 这引起了评审老师对内部人身份感知是否适合作为该研究中中介变量的质疑。为此, 作者首先修改了假设提出的论述逻辑, 避免将假设思路引至领导-下属交换。其次, 已有研究证实领导-下属交换与内部人身份感知有着显著相关关系, 且领导-下属交换是内部人身份感知的前因变量(汪林, 储小平, 倪婧, 2009)。但内部人身份感知是个体在组织中感受到自己为组织“内部人”身份的程度(Stamper & Masterson, 2002), 是员工动机状态和自我概念的反映, 其感知程度强弱与自身观察及领导对其态度、行为等有着直接关系。Stamper & Masterson(2002)曾将内部人身份感知的形成总结为社会化和交换两种途径, 而领导与下属间的彼此情绪感知则是这两种途径判断的基础与依据。此外, 本文之所以未采用领导-下属交换作为中介变量, 是因为已有研究已经证实领导-下属交换与情绪能力具有显著相关关系, 且领导-下属交换是情绪能力的前因(孙锐, 李树文, 2017)。综上, 在本研究中, 内部人身份感知比领导-下属交换更适合做中介变量。

第四, 关于调节效应假设。本文调节变量选择的依据是基于性别角色差异及人-环境匹配理论中的补偿性匹配观点。众多研究已经证实不同性别间的角色差异(Ridgeway, 2001; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005), 如女性注重参与、相互依赖和集体性, 男性注重自我满足、自主、竞争和独立(Lanaj & Hollenbeck, 2015; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)。而这种性别角色差异致使在领导-下属二元关系研究中, 我们需要基于不同性别的角色特征综合考虑领导与下属的性别匹配(Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005; Richard, Mckay, Garg & Pustovit, 2017)。人-环境匹配理论认为环境供给与个体需求在部分特征上实现补偿性匹配(complementary fit)能够增进个体认知(Cable & Edwards, 2004)。领导性别是下属环境的典型要素, 员工认知不仅受到个体性别与领导性别特征的独立影响, 更受到二者的匹配影响(Ridgeway, 2001; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)。领导与下属在性别方面相互满足对方角色需求更能增进下属认知活动中的情绪转化(Cable & Edwards, 2004)。为此, 本文选择领导-下属性别相似性作为调节变量。具体而言, 当领导与下属的性别不同时, 为应对工作角色复杂性要求, 下属须在工作中匹配不同性别的领导以满足角色和技能多样性需求(Arvate, Galilea & Todescat, 2018; Major & Morganson, 2013), 而这种角色合作和角色互补促使下属更易于将其与领导间的情绪能力一致转化为空间位置、个人地位等内部人身份感知(Stamper & Masterson, 2002)。同样, Jaffé Rudert & Greifeneder (2019)也曾指出, 当领导者的管理决策是基于下属感知、组织公民行为等非自身因素考虑时, 其更趋向选择异性下属。反之, 当领导与下属性别相同时, 领导为了维护自身地位与保存工作资源, 需要证明其在组织环境中与

其它同性下属有所不同(Landau, 1995; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Arvate, Galilea & Todescat, 2018), 这增加了领导在工作中的权力动机和权力距离(Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg & Van Dick, 2014), 进而难以实现对下属工作资源的补偿性匹配。而以往研究已经证实具备高权力距离和心理权力的领导更不擅于将情绪共情(Chi & Ho, 2014)用于强化下属内部人身份感知(李树文, 罗瑾琨, 梁卓, 2019)。基于此, 我们提出调节效应假设。

第五, 关于调节变量的选择依据。作者在“1 问题提出”部分重新阐述了采用领导-下属性别相似性的理由, 如下: 进一步看, 虽然内部人身份感知可能是领导与下属情绪能力对建言的影响路径, 但由于性别角色差异, 致使不同性别匹配的领导与下属在情绪应用和转化中存在显著差异(Pelled & Xin, 1997; Tsui, Egan & Iii, 1992; Ridgeway, 2001)。而基于人-环境匹配理论中补偿性匹配的观点, 领导与下属在性别方面相互满足对方角色需求更能增进下属认知活动中的情绪转化(Cable & Edwards, 2004)。为此, 本文尝试将领导-下属性别相似性作为情绪能力通过内部人身份感知影响建言的情境条件, 以进一步回答如何强化情绪能力对建言的影响效应

意见 3: 变量测量问题: 员工填写员工建言的问卷, 会存在 social desirability bias。为什么不员工的直接主管评价? 另外, 内部人身份感知常用的测量问卷有 6 个题, 文中只采用了 5 个题, 是否有依据? 此外, 文中“本研究均采用 Likert 5 点量表 (1=完全同意; 5=完全不同意) 予以测量”。1=完全同意, 5=完全不同意, 结合文中数据的呈现, 应该不是这种计分?

回应: 非常感谢老师的建议。首先, 关于社会称许性问题, 我们不得不承认员工自评建言是本研究在程序设计上的不足。但从整体模型的数据源来看, 本文的自变量中包含了领导对情绪能力的评价, 因而这在一定程度上符合降低社会称许性的多源数据要求。这种变量的数据源设置也同样应用于之前部分高级别国际期刊发表的建言研究中(Liu, Song, LI & Liao, 2017)。同时, 屠兴勇, 张琪, 王泽英, 何欣 (2017)等学者认为句意清楚及不掺杂复杂的学术语言也可以降低社会称许性偏差。且本文采用的测谎题项(相反题项)筛选问卷, 也能在一定程度上降低社会称许性对有效数据的影响。进一步看, 张勇, 刘海全, 王明旋, 青平 (2018)认为, 虽然以上措施可以降低社会称许性, 但仍带有主观成分。为此, 本文将该不足计入“4.3 不足与展望”部分。

其次, 在 Stamper & Masterson (2002)研究中, 内部人身份感知确实为 6 个题项, 且作者在收集数据时也使用了 6 个题项。但第三个测量题项(我认为自己是公司的局外人)和第五个测量题项(我认为自己是公司的局内人)正好相反, 且第三个题项为反向计分题项, 这使得最终两个题项高度相关。因此, 在本研究中, 为了保证研究程序相对公正和数据有效性, 将第三个和第五个题项相互对比作为测谎题使用, 用于筛选有效问卷, 并在数据分析中剔除了第三个题项。此外, 本文中情绪能力、内部人身份感知、员工建言采用 Likert 5 点量表 (1=完全不同意; 5=完全同意) 予以测量。

意见 4: 统计分析问题: 43 位主管和 182 位员工的数据是一对多的数据类型, 统计分析应该用阶层线性模型。另外, 评阅人有两点疑惑, 一是领导情绪能力由领导自评, 有 43 个数据点, 其他变量员工评价, 有 182 个数据点。“3.1 描述性统计分析”部分将这两种数据放在一起做相关分析? 怎么实现的? 二是验证性因子分析部分, 文中的分析结果是 multilevel CFA?

回应: 非常感谢老师的建议。关于数据结构问题, 这可能是本文在阐述上引起的歧义。本文最终的数据结构是领导与下属形成 1 比 1 的数据点, 即 182 对领导-下属配对问卷。在响应面与多项式回归分析中, 关于领导与下属配对调研的数据是将领导填写的问卷评分对应于其

团队内部各成员,如领导的5分评分意味着其对团队内部各成员的评分均为5分。该数据处理方法在以往匹配研究中得到了有效检验和广泛应用(陈乐妮,王桢,骆南峰,罗正学,2016;彭坚和王震,2018;彭坚和王霄,2016;Jia, Yan, Cai & Liu, 2018)。这也使得领导与下属数据可以同时进行相关分析和验证性因子分析。同时,借鉴陈乐妮,王桢,骆南峰,罗正学(2016)的做法,在表1下方标注了“在数据分析中,将领导评分分配到每一个与其配对的下属上,即有182个领导的评分”。

意见5: 其他问题: 理论贡献和实践启示需加强。

回应: 非常感谢老师的建议。作者重新梳理了研究贡献和实践启示。*本文的研究贡献主要体现在三方面:*

首先,本研究成功地将情绪纳入建言的发生机制,揭示了领导与下属情绪能力一致对员工建言影响的心理过程。建言行为是一种挑战-提升型组织公民行为(李树文,罗瑾琰,梁阜,2019),其可能如其它组织公民行为一样,受到员工情绪、认知变化的影响(Little, Gooty & Williams, 2016; Weiss & Cropanzano, 1996)。而且,基于人-环境匹配理论,员工认知与行为由个体与情境因素共同决定,而领导情绪是典型的个体情境要素。因此,本文综合考虑了员工情绪能力与领导情绪能力,提出了领导-下属情绪能力对员工内部人身份感知的匹配影响,及内部人身份感知在领导-下属情绪能力一致与建言间的中介作用。这突破了以往研究仅强调组织、领导或个体等单层面因素对员工认知及建言的作用,而把焦点放到领导与下属二元情绪能力匹配关系中。另一方面,既有众多研究强调员工是否愿意建言源于其建言有效性,如建言能够为员工带来地位、绩效、认可等资源(Weiss & Morrison, 2019; McClean, Martin, Emich & Woodruff, 2018; Duan, Li, Xu & Wu, 2017),而高内部人身份感知的员工具备更多资源(李燕萍,郑馨怡,刘宗华,2019)。本文在此基础上,进一步在领导-下属二元框架下揭示出具备更多资源的“内部人”为了实现资源增值而更倾向于实施建言。这从员工认知视角连接了情绪与建言间关系,为建言的发生提供了更多解释路径。

其次,本研究在领导-下属二元关系中明确了下属情绪能力是实现内部人身份感知与员工建言的必要条件。虽然研究结果表明在一致性情境下,高领导-高下属情绪能力更能带来员工内部人身份感知,进而增进建言;而在不一致情境下,低领导-高下属情绪能力更有效。但值得关注的是,我们在表3中可以看到,响应面沿着一致线与不一致线的曲率均不显著(曲率=-0.05, *n.s.*; 曲率=0.05, *n.s.*),这表明高领导-高下属情绪能力一致与低领导-高下属情绪能力不一致间并无显著差异,即下属是否具备高情绪能力是其内部人身份感知与建言的必要条件。这进一步支持了建言是一种基于员工自我概念的角色外行为(Duan, Li, Xu & Wu, 2017),即员工是否建言源于其本身的观察和感知。这不仅在 Grant(2013)的情绪调节能力(自我情绪评价)研究基础上,将建言发生的情绪前因拓展至员工情绪能力(他人情绪评价),从领导-下属匹配关系中厘清了建言的发生条件,而且为未来建言的情绪机制的实体化研究提供了思路。

最后,本研究的另一重要理论贡献是将性别纳入领导-下属二元匹配关系中,从人-环境匹配的补偿性视角提出并检验了领导-下属性别相似性对内部人身份感知在情绪能力一致与员工建言间中介效应的调节作用。这回答了领导-下属情绪能力一致何时更能通过内部人身份感知影响员工建言。虽然领导-成员交换理论早已表明领导与下属间具有复杂的互动关联,甚至部分研究也开始强调领导与下属间不同性别组合在认知、行为等方面存在着显著差异(Pelled & Xin, 1997; Tsui, Egan & Iii, 1992; Ridgeway, 2001),但我们不清楚领导与下属间如何组合更能增进员工的认知与行为。且现有组织行为研究多将领导、员工性别作为控制变量,或将员工性别作为行为转换的边界条件(Capezio, Wang, Restubog, Garcia, & Lu, 2017),而鲜有关领导与下属的性别组合。基于此,本文将领导-下属性别相似性纳入情绪能力对员工

建言的影响模型中,发现了领导与下属性别不同更能增进员工将其与领导间的情绪一致转化为内部人身份感知。这不仅在建言发生机制中找到了人口统计学的性别解释,实现了性别与领导-下属二元关系的融合,而且拓展了员工建言发生及人-环境匹配理论应用的边界条件。

同时,本文借鉴《心理学报》发表文章的写作格式(卢红旭,周帆,吴挺,严进,邵闫,刘艳彬,2019;梁建,2013;段锦云,施嘉逸,凌斌,2017),将理论贡献与实践启示合并为“结果和贡献讨论”部分,并将实践启示阐述如下:

第一,研究发现下属具备高情绪能力更能增进其内部人身份感知,并实施建言,这启示管理者在鼓励员工积极为组织建言献策,及甄选内部发展对象时,应重视员工的情绪能力指标测试和评价,优先选择高情绪能力的员工,即具备高情绪能力的员工才能表现出高归属感和高承诺,并提出高质量建议。此外,本研究也警示管理者,重视员工情绪能力与归属感培养对增进下属表达反对改变组织程序的观点更有效果。第二,在激励员工建言方面,领导要重视员工内部人身份感知的培养,如通过采取人性化管理举措及重视员工工作价值等方式对其进行主人翁意识培养和归属感强化。第三,研究发现当领导与下属性别不同时,领导与员工情绪能力一致更能增进员工建言,这启示管理者在选择建言对象及发展内部人时,优先选择异性下属,或者警示组织在筛选团队管理者时,优先考虑异性领导。

参考文献

- Arvate, P. R. , Galilea, G. W. , & Todescat, I. . (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5),533-548.
- Capezio, A. , Wang, L. , Restubog, S. L. D. , Garcia, P. R. J. M. , & Lu, V. N. . (2017). To flatter or to assert? gendered reactions to machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 141(1),1-11.
- Chen, L. , Wang, Z. , Luo, N. , & Luo, Z. . (2016). Leader-subordinate extraversion fit and subordinate work engagement: Based on dominance complementarity theory. *Acta Psychologica Sinica*, 48(6), 710-721.
- [陈乐妮, 王桢, 骆南峰, 罗正学. (2016). 领导-下属外向性人格匹配性与下属工作投入的关系: 基于支配补偿理论. *心理学报*, 48(6), 710-721.]
- Chi, N., & Ho, T. . (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: the moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations*, 67(9),1051-1072.
- Duan, J. , Li, C. , Xu, Y. , & Wu, C. H. . (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: a pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5):650-670.
- Duan, J. , Shi, J. , & Ling, B. . (2017). The influence of high commitment organization on employee voice behavior: A dual-process model examination. *Acta Psychologica Sinica*, 49(4),539-553.
- [段锦云, 施嘉逸, 凌斌. (2017). 高承诺组织与员工建言:双过程模型检验. *心理学报*,49(4),539-553.]
- Grant, A. M. . (2013). Rocking the boat but keeping it steady: the role of emotion regulation in employee voice. *The Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Harvard Business Review. A leader with high EQ is the most enviable. (2019). <https://mp.weixin.qq.com/s/yWmlkpms9PnZYqWRKpYNIA>
- [哈佛商业评论. 有一个高情商的领导, 才是最招人羡慕嫉妒恨的. (2019). <https://mp.weixin.qq.com/s/yWmlkpms9PnZYqWRKpYNIA>]
- Jaffé M. , Rudert, S. , & Greifeneder, R. . (2019). You should go for diversity, but I'd rather stay with similar others: Social distance modulates the preference for diversity. *Journal of Experimental Social Psychology*, DOI: 10.1016/j.jesp.2019.103881
- Jia, J., Yan, J., Cai, Y., & Liu, Y.. (2018). Paradoxical leadership incongruence and chinese individuals' followership behaviors: moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource

- management system. *Asian Business & Management*, 17, 313-338.
- Lanaj, K. , & Hollenbeck, J. R. . (2015). Leadership over-emergence in self-managing teams: the role of gender and countervailing biases. *The Academy of Management Journal*, 58(5), 1476-1494.
- Landau, J. . (1995). The relationship of race and gender to managers' ratings of promotion potential. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 391-400.
- Li, J. , Wu, L. Z. , Liu, D. , Kwan, H. K. , & Liu, J. . (2014). Insiders maintain voice: a psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 853-874.
- Li, S., Luo, J., & Liang, F. (2019). Speaking Your Mind Freely to Insiders: The Influencing Path and Boundary of Ambidextrous Leadership on Employee Voice. *Foreign Economics & Management*, <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20190926.005>
- [李树文, 罗瑾琰, 梁阜. (2019). 与“亲近”的人物所欲言:二元领导对员工建言的影响路径与边界. *外国经济与管理*. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20190926.005>]
- Li, Y., Zheng., X., & Liu, Z.. (2017). The effects of perceived insider status on employee voice behavior: A study from the perspective of conservation of resource theory. *Chinese Journal of Management*, 14(2):196-204.
- [李燕萍, 郑馨怡, 刘宗华. (2017). 基于资源保存理论的内部人身份感知对员工建言行为的影响机制研究. *管理学报*,14(2):196-204.]
- Liang, J.. Ethical Leadership and Employee Voice: Examining a Moderated-Mediation Model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252-264.
- [梁建. (2013). 道德领导与员工建:个调节-中介模型的构建与检验. *心理学报*, 46(2), 252-264.]
- Little, L. M. , Gooty, J. , & Williams, M. . (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership quarterly*, 27(1), 85-97.
- Little, L. M. , Gooty, J. , & Williams, M. . (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership quarterly*, 27(1), 85-97.
- Liu, W. , Song, Z. , LI, X., & Liao, Z. . (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *The Academy of Management Journal*, 60(1),238-263.
- Lu, H. , Zhou, F. , Wu, T. , Yan, J. , Shao, Y. , & Liu, Y. . (2019). The divergent effects of work stress on constructive voice and defensive voice: A cross-level of moderated mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 51(12),1375-1385.
- [卢红旭, 周帆, 吴挺, 严进, 邵闫, 刘艳彬. (2019). 工作压力对建设型和防御型建言的差异影响. *心理学报*,51(12),1375-1385.]
- Major, D. A. , & Morganson, V. J. . (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: exploring gender differences and similarities. *Journal of Business & Psychology*, 28(3), 301-314.
- Mcclean, E. , Martin, S. R. , Emich, K. , & Woodruff, T. . (2018). The social consequences of voice: an examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal*, 61(5):1869-1891.
- Mccoll-Kennedy, J. R. , & Anderson, R. D. . (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125.
- Ng, T. , Eby, L. , Sorensen, K. , & Feldman, D. . (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Pelled, L. H. , & Xin, K. R. . (1997). Birds of a feather: leader-member demographic similarity and organizational attachment in mexico. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 433-450.
- Peng, J., & Wang, X.. (2016). I will perform effectively if you are with me: Leader-follower congruence in

- followership prototype, job engagement and job performance. *Acta Psychologica Sinica*, 48(9), 1151-1162.
- [彭坚, 王霄. (2016). 与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗?——追随原型一致性、工作投入与工作绩效. *心理学报*, 48(9), 1151-1162.]
- Peng, J., & Wang, Z.. (2018). Being a prototypic follower: Burdening or enabling? The paradoxical effect of followership prototype-trait match. *Acta Psychologica Sinica*, 50(2), 216-225.
- [彭坚, 王震. (2018). 做上司的“意中人”:负担还是赋能?追随原型-特质匹配的双刃剑效应. *心理学报*, 50(2), 216-225.]
- Richard, O. C. , Mckay, P. F. , Garg, S. , & Pustovit, S. . (2017). The impact of supervisor-subordinate racial-ethnic and gender dissimilarity on mentoring quality and turnover intentions: do positive affectivity and communal culture matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Ridgeway, C. L. . (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4):637-655.
- Schuh, S. C. , Hernandez Bark, A. S. , Van Quaquebeke, N. , Hossiep, R. , Frieg, P. , & Van Dick, R. . (2014). Gender differences in leadership role occupancy: the mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363-379.
- Sun, R. , & Li, S. . The study on LMX, firm emotional capability and organizational performance of S&T enterprises under dynamic environment: a moderated mediation model. *Science of Science and Management of S.& T.*, 38(8), 169-182.
- [孙锐, 李树文. (2017). 动态环境下科技企业领导成员交换、组织情绪能力与组织绩效关系研究:一个有调节的中介模型. *科学学与科学技术管理*, 38(8), 169-182.]
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S.. (2002). Insider or outsider? how employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Tsui, A. S. , Egan, T. D. , & Iii, C. A. O. . (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Tu, X. , Zhang, Q. , Wang, Z. , & He, X. . (2017). Trust climate, perceived insider status and employee' in-role performance: A mediated moderator model. *Acta Psychologica Sinica*, 49(1), 83-93.
- [屠兴勇, 张琪, 王泽英, 何欣. (2017). 信任氛围、内部人身份认知与员工角色内绩效:中介的调节效应. *心理学报*, 49(1), 83-93.]
- Wang, L., Chu, X. & Ni, J.. (2009). The role exchange between the leader and the subordinate, the cognition of insiders' status and the behavior or organizational citizens. *Management World*, 26(5), 108-117.
- [汪林, 储小平, 倪婧. (2009). 领导——部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究. *管理世界*, 25(1), 97-107.]
- Weiss, H. M. , & Cropanzano, R. . (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, cause and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(3), 1-74.
- Weiss, M. , & Morrison, E. W. . (2019). Speaking up and moving up: how voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5-19.
- Wong, C. S. , & Law, K. S. . (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zhang, Y. , Liu, H. , Wang, M. , & Qing, P. . (2018). The impact of challenge stress and hindrance stress on employee creativity: The mediating role of self-efficacy and the moderating role of justice. *Acta Psychologica Sinica*, 50(4), 450-461.
- [张勇, 刘海全, 王明旋, 青平. (2018). 挑战性压力和阻碍性压力对员工创造力的影响:自我效能的中介效应与组织公平的调节效应. *心理学报*, 50(4), 450-461.]
-

第二轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 人-环境匹配有补偿型匹配(Complementary fit)和辅助型匹配(Supplementary fit)两种形式, 作者认为领导-下属性别匹配是补偿性匹配, 那么领导-下属情绪能力匹配是哪一种匹配? 从结果来看是属于辅助性匹配? 希望作者对人-环境匹配理论做更加深入地探讨, 更好得提出本研究的假设, 并对这一结果进行讨论。

回应: 非常感谢老师的建议。首先, 人-环境匹配有补偿型匹配(Complementary fit)和辅助型匹配(Supplementary fit)两种形式, 前者主要强调个体与环境间互相提供所需, 指个体弱点或需求被环境的力量所抵消以达到二者互补的目的(Muchinsky & Monahan, 1987); 后者强调个体与环境相似, 指个体与环境均认为该特征很重要以达到二者协同的目的(Cable & Edwards, 2004)。基于此, 在本研究中, 领导-下属情绪评价能力匹配属于辅助性匹配, 领导-下属性别匹配属于补偿性匹配。

其次, 在情绪评价能力的辅助性匹配中, 如果个人与领导能够在情绪评价能力方面呈现出较高相似契合度, 个体在认知方面就会表现出较高的情境适应性, 进而对他们的认知产生积极影响(Zhang, Wang & Shi, 2012)。具体而言, 当领导情绪评价能力与下属情绪评价能力均处于“高能”一致性情境下, 领导与其下属会形成“情感共识”(Zhou & George, 2003; Sosik & Megerian, 1999), 并能了解彼此情绪变化与认知趋向, 而领导者为实现资源支持与员工资源需求间的辅助性匹配, 更易于通过采取符合下属期望的社会化策略以推动下属建构内部心理契约, 或通过社会交换策略获得下属的内部人感知反馈(Stamper & Masterson, 2002; 李树文, 罗瑾琰, 梁阜, 2019)。而在低领导情绪评价能力与低下属情绪评价能力一致情境下, 虽然二者也达成了一致, 但该一致是一种“低能”一致性状态, 这未满足辅助性匹配中彼此相容性条件(Cable & Edwards, 2004), 即领导者不具备感知和准确识别下属情绪的能力, 而下属也不具备观察和感知领导情绪变化的能力, 该状态无疑会降低双方行为预测性及增加下属认知模糊性(刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚, 2016), 进而不益于下属内部人身份感知。

在性别的补偿性匹配中, 基于人-环境匹配理论, 个体-领导的最佳匹配源于辅助性与补偿性匹配同时性交相互作用(Cable & Edwards, 2004)。即在不同领导-下属性别间补偿性匹配情境下, 情绪评价能力间辅助性匹配的后效影响程度有所不同。具体而言, 当领导与下属的性别不同时, 领导的性别角色优势能够弥补员工工作中的角色需求(Arvate, Galilea & Todescat, 2018; Major & Morganson, 2013), 而这种性别角色互补能够强化员工对领导的信任(Molders, Brosi, Sporrle & Welp, 2019), 并将“情感共识”作为感知内部人身份的重要来源(Stamper & Masterson, 2002; Jaffé Rudert & Greifeneder, 2019)。反之, 当领导与下属性别相同时, 领导为了维护自身地位, 需要证明其在组织环境中与其它同性下属有所不同(Landau, 1995; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Arvate, Galilea & Todescat, 2018), 这增加了领导在工作中的权力动机和权力距离(Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg & Van Dick, 2014)。在这种情况下, 员工与领导间心理距离会逐渐拉长, 并认为其感知到的领导者情绪不足以产生信任(Costigan, Insinga, Berman, Ilter, Kranas & Kureshov, 2006), 进而抑制情绪评价能力间补偿性匹配对内部人身份感知的作用。

最后, 本文在“结果和贡献讨论”部分对人-环境匹配理论的研究结果进行了简单讨论。如“整合了人-环境匹配理论与资源保存理论, 为人-环境匹配的理论延伸与融合提供了思路”、“一定程度上拓展了 Cable & Edwards(2004)提出的补偿性与辅助性匹配整合关系的应用边界, 即补偿性匹配不仅能导致辅助性匹配的产生, 也能强化或抑制辅助性匹配的后效影响”等等。

意见 2: 作者尝试引入 COR 理论来解释内部人身份认知对建言行为的影响, 认为建言行为是个体获取资源的一种手段, 拥有丰富资源的员工更倾向于实施资源增值行为, 将工作资源投入至能够实现资源增值的建言行为中, 内部人身份认知高的个体能获得更多资源。虽然这一理论看似能解释内部人身份认知对建言行为的影响, 但也会让人觉得文章整体结构有些凌乱, 同时这一解释逻辑不是很直接, 毕竟内部人身份认知不能反映个体资源。同时, COR 认为当个体面对压力情境时, 个体出于资源保存的目的, 也可能会减少建言行为, 因为建言行为需要消耗个体资源(Thomas & Feldman, 2011)。

回应: 非常感谢老师的建议。**首先**, 众多研究已经证实建言是一种资源增值行为, 如员工可以通过建言获得高社会地位(McClean, Martin, Emich & Woodruff, 2018)、领导认可(Duan, Li, Xu & Wu, 2017)、高绩效(Weiss & Morrison, 2019)等等。这可以解释为即使建言可能需要消耗自身资源, 但这种资源消耗的行为前提是员工为了获得更多资源。因此, 卢红旭, 周帆, 吴挺, 严进, 邵闫, 刘艳彬(2019)认为员工建言本身就是一种含有个人目的工具性行为, 而不仅仅是一种建设性行为。**其次**, 本文探讨的是内部人身份感知与建言间关系。以往众多内部人身份感知研究已经证实, 具备内部人身份感知的员工拥有丰富的心理资源(李燕萍, 郑馨怡, 刘宗华, 2017), 且更易于获得领导资源支持(Wang, Blanc, Demerouti & Lu, 2019)。而具有高内部人身份感知的员工为了维护内部人身份、保护既得资源, 更趋向实施建言等资源增值行为(李燕萍, 郑馨怡, 刘宗华, 2017; Li, Wu, Liu, Kwan & Liu, 2014)。因此, 在本研究中, 内部人身份感知是建言的直接前因。不同于个体压力, 内部人身份感知本身附带获得资源便利性, 进而更易于促使员工实施资源增值行为。进一步看, 基于卢红旭, 周帆, 吴挺, 严进, 邵闫, 刘艳彬(2019, p1376)的研究, 高低工作压力均能带来建言行为, 如高工作压力个体为了防止资源进一步损失而做出防御性建言, 低压力个体为了获取更多资源而从事建设性建言。**最后**, 本文整体理论结构如下: 领导与下属匹配部分是基于人-环境匹配理论, 如性别匹配、情绪评价能力匹配, 而内部人身份感知与建言的关系是基于资源保存理论。即*内部人身份感知前*是基于人-环境匹配理论, *内部人身份感知后*是基于资源保存理论, 这有效的整合了两种理论。同时, 本文为了更好地呈现这种理论结构, 在引言部分强调了各部分所用理论, 在假设部分调整了相关理论逻辑表达, 在结论和贡献部分探讨了这一整合的意义。

意见 3: 对于假设 4 中领导-下属性别相似性的调节作用的提出中更多是在论述性别匹配对内部人身份感知的影响, 而没有体现性别匹配的调节作用。

回应: 非常感谢老师的建议。作者重新阐释了领导-下属性别相似性的作用逻辑。具体如下: 基于人-环境匹配理论, 个体-领导的最佳匹配源于辅助性与补偿性匹配同时性作用(Cable & Edwards, 2004)。即在不同领导-下属性别间补偿性匹配情境下, 情绪评价能力间辅助性匹配的后效影响程度有所不同。具体而言, 当领导与下属的性别不同时, 领导的性别角色优势能够弥补员工工作中的角色需求(Arvate, Galilea & Todecat, 2018; Major & Morganson, 2013), 而这种性别角色互补能够强化他们对领导的信任(Molders, Brosi, Sporrlle, & Welpel, 2019), 并将“情感共识”作为感知内部人身份的重要来源(Stamper & Masterson, 2002; Jaffé Rudert & Greifeneder, 2019)。反之, 当领导与下属性别相同时, 领导为了维护自身地位, 需要证明其在组织环境中与其它同性下属有所不同(Landau, 1995; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Arvate, Galilea & Todecat, 2018), 这增加了领导在工作中的权力动机和权力距离(Schuh, Hernandez Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg & Van Dick, 2014)。在这种情况下, 员工与领导间心理距离会逐渐拉长, 并认为其感知到的领导者情绪不足以产生信任(Costigan, Insinga, Berman, Ilter, Kranas & Kureshov, 2006), 进而抑制情绪评价能力间辅助性匹配对内部人身份感知的作用。

意见 4: 语言表达上不够严谨, 建议研究者对全文进行认真检查, 确保文章细节无误。例如, 文章中有的地方写的是“内部人身份感知”, 有的地方写的是“内部人身份认知”, 建议作者统一。

回应: 非常感谢老师的建议。作者已通读全文, 将“内部人身份认知”修改为“内部人身份感知”。同时, 也对文中标点符号等细节进行了一一修改。

意见 5: 摘要太长, 建议精简。

回应: 非常感谢老师的建议。作者参考《心理学报》发表的文章, 对摘要进行了精简。具体如下:

基于人-环境匹配和资源保存理论, 研究构建了一个调节-中介模型, 从二元视角分析了领导情绪评价能力与下属情绪评价能力一致对员工建言的影响路径与边界。通过对 43 位领导与 182 位下属的配对问卷调研, 结果表明: (1) 相较“低领导-低下属”情绪评价能力一致, 在“高领导-高下属”情绪评价能力一致情境下, 员工的内部人身份感知更高; (2) 相较“高领导-低下属”情绪评价能力不一致, 在“低领导-高下属”情绪评价能力不一致情境下, 员工的内部人身份感知更高; (3) 内部人身份感知在情绪评价能力一致与促进性建言、抑制性建言间起部分中介作用; (4) 相较领导-下属性别相同, 当领导-下属性别不同时, 员工内部人身份感知的中介作用更强。研究从情绪评价能力、性别的二元匹配视角揭示了员工建言的前因, 为领导与下属间交互影响提供了更多解释路径。

.....

审稿人 2 意见:

意见 1: 文章用他人情绪评价维度表示情绪能力这个整体概念值得商榷。

回应: 非常感谢老师的建议。鉴于评审老师有此疑问, 经过作者们的一致讨论, 将“情绪能力”修改为“情绪评价能力(emotional appraisal ability)”。这一概念在 Wong & Law(2002, p246)的研究中被提及, 并将其定义为“个体感知、理解他人情绪及在工作中能准确评价和认知他人情绪以引导个体行为的一种能力”。之后, 也有中国学者将其翻译为情绪评价(吕鸿江, 韩承轩, 王道金, 2018)。

意见 2: 员工自评建言是研究设计的一大缺陷, 尽管文章的不足中说明了这一缺陷。

回应: 尽管这样的研究设计也曾应用于之前部分高级别国际期刊发表的建言研究中(Liu, Song, LI & Liao, 2017), 但我们不得不承认这是本文在研究设计上的缺陷。然而, 这样的缺陷却只能在程序上弥补, 无法在统计操作上予以消除。为此, 我们期望在后续的一系列研究中能够在研究设计上更加全面, 并期望采用更多元方法、多视角拓展本研究结论。

意见 3: 43 位主管和 182 位员工的数据是 43 个 group, 需要用 multilevel polynomial regression。182 对领导-下属这种说法不严谨。

回应: 非常感谢老师的建议。首先, 作者在摘要及研究样本与程序部分将“182 对”修改为“43 位领导与 182 位下属”。其次, 作者重新采用跨层次多项式回归与响应面分析方法进行了数据分析, 具体数据结果参见“3 数据分析结果”部分。鉴于本文的方法改变带来了数据结构的变化, 因此, 作者对描述性统计分析、验证性因子分析等数据进行了重新测算。

参考文献

Arvate, P. R. , Galilea, G. W. , & Todescat, I. . (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5),533-548.

- Cable, D. M. , & Edwards, J. R. . (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Costigan, R. D. , Insinga, R. C. , Berman, J. J. , Ilter, S. S. , Kranas, G. , & Kureshov, V. A. . (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A cross-cultural comparison. *Journal of Business & Psychology*, 21(2), 273-291.
- Duan, J. , Li, C. , Xu, Y. , & Wu, C. H. . (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: a pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5),650-670.
- Jaffé M. , Rudert, S. , & Greifeneder, R. . (2019). You should go for diversity, but I'd rather stay with similar others: Social distance modulates the preference for diversity. *Journal of Experimental Social Psychology*, DOI: 10.1016/j.jesp.2019.103881
- Landau, J. . (1995). The relationship of race and gender to managers' ratings of promotion potential. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 391-400.
- Li, J. , Wu, L. Z. , Liu, D. , Kwan, H. K. , & Liu, J. . (2014). Insiders maintain voice: a psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 853-874.
- Li, S., Luo, J., & Liang, F.. (2019). Speaking Your Mind Freely to Insiders: The Influencing Path and Boundary of Ambidextrous Leadership on Employee Voice. *Foreign Economics & Management*, <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20190926.005>
- [李树文, 罗瑾璐, 梁阜. (2019). 与“亲近”的人畅所欲言:二元领导对员工建言的影响路径与边界. *外国经济与管理*. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20190926.005>]
- Li, Y., Zheng., X., & Liu, Z.. (2017). The effects of perceived insider status on employee voice behavior: A study from the perspective of conservation of resource theory. *Chinese Journal of Management*, 14(2):196-204.
- [李燕萍, 郑馨怡, 刘宗华. (2017). 基于资源保存理论的内部人身份感知对员工建言行为的影响机制研究. *管理学报*,14(2):196-204.]
- Liu, H., Liu, S., Wang, H., & Xu, M.. (2016). The Influence of Leader-Follower Value Congruence in Power Distance on Follower's Performance and Its Mechanism. *Nankai Business Review*,19(5), 55-65.
- [刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚. (2016). 领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制. *南开管理评论*, 19(5), 55-65.]
- Liu, W. , Song, Z. , LI, X., & Liao, Z. . (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *The Academy of Management Journal*, 60(1),238-263.
- Lu, H. , Zhou, F. , Wu, T. , Yan, J. , Shao, Y. , & Liu, Y. . (2019). The divergent effects of work stress on constructive voice and defensive voice: A cross-level of moderated mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 51(12),1375-1385.
- [卢红旭, 周帆, 吴挺, 严进, 邵闫, 刘艳彬. (2019). 工作压力对建设型和防御型建言的差异影响. *心理学报*,51(12),1375-1385.]
- Lv, J. , Han, C. , Wang, D. . (2018). The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness: A meta-analysis. *Advances in Psychological Science*, 26(2), 204-220
- [吕鸿江, 韩承轩, 王道金. (2018). 领导者情绪智力对领导力效能影响的元分析. *心理科学进展*, 26(2), 204-220]
- Major, D. A. , & Morganson, V. J. . (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: exploring gender differences and similarities. *Journal of Business & Psychology*, 28(3), 301-314.
- Mcclean, E. , Martin, S. R. , Emich, K. , & Woodruff, T. . (2018). The social consequences of voice: an examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal*, 61(5):1869-1891.

- Molders, S. , Brosi, P. , Sporrle, M. , & Welpe, I. M. . (2019). The effect of top management trustworthiness on turnover intentions via negative emotions: The moderating role of gender. *Journal of Business Ethics*, 156(4),957-969.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person– environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268–277.
- Ng, T. , Eby, L. , Sorensen, K. , & Feldman, D. . (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Schuh, S. C. , Hernandez Bark, A. S. , Van Quaquebeke, N. , Hossiep, R. , Frieg, P. , & Van Dick, R. . (2014). Gender differences in leadership role occupancy: the mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363-379.
- Sosik, J. J. , & Megerian, L. E. . (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: the role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Stamper, C. L. , & Masterson, S. S. . (2002). Insider or outsider? how employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Wang, H. J. , Blanc, P. M. L. , Demerouti, E. , & Lu, C. Q. . (2019). A social identity perspective on the association between leader-member exchange and job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6),800-809.
- Weiss, M. , & Morrison, E. W. . (2019). Speaking up and moving up: how voice can enhance employees’ social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5-19.
- Wong, C. S. , & Law, K. S. . (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zhang, Z. , Wang, M. , & Shi, J. . (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *The Academy of Management Journal*, 55(1),111-130.
- Zhou, J. , & George, J. M. . (2003). Awakening employee creativity: the role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 545-568.

第三轮

审稿人 1 意见：

意见 1:作者在 1.4 领导-下属性别相似性的调节作用部分直接提出“不同性别间补偿性匹配”，不同性别为什么是补偿性匹配？另外，补偿性匹配和辅助性匹配之间的关系是什么？讲清楚这一问题不仅有助于调节作用的论述，也有助于后续的讨论。

回应：非常感谢老师的建议。首先，本文在“1.4 领导-下属性别相似性的调节作用”部分增加了不同性别匹配为什么是补偿性匹配的原因解释。根据以往的性别研究及性别角色理论，性别内核是员工扮演的特定社会角色，即不同性别间具有互补性的角色差异(Lanaj & Hollenbeck, 2015)，需要通过角色互补与角色合作以满足工作中多样性角色需求(Arvate, Galilea & Todescat, 2018; Major & Morganson, 2013)。这与补偿性匹配中主张的个体与环境间互相提供所需进而达到互补的目的相契合。因此，性别间的匹配属于补偿性匹配范畴。

其次，关于补偿性匹配与辅助性匹配之间的关系，Cable & Edwards (2004)提出了三种模型，分别是雇佣关系模型、社会认同模型和同时效应模型。其中，雇佣关系模型强调补偿性匹配水平决定了辅助性匹配在多大程度上积极影响员工结果；而社会认同模型则主张补偿性匹配水平决定了辅助性匹配在多大程度上消极影响员工结果(在其研究结果讨论部分认为这

种情况更可能存在于非线性关系中)；同时效应模型则认为补偿性匹配和辅助性匹配是相互独立影响员工结果。从本文的研究问题出发，我们借鉴了雇佣关系模型，认为性别间补偿性匹配能够强化辅助性匹配对建言的影响。

意见 2：作者在讨论部分提到“补偿性匹配不仅能导致辅助性匹配的产生，也能强化或抑制辅助性匹配的后效影响”。但是根据本文的结果好像不能得出这一推论，建议作者根据本研究的结果进行讨论。

回应：非常感谢老师的建议。作者重新阐述了理论意义，将其调整为“从实证上支持了 Cable & Edwards (2004)提出的人-环境匹配理论的雇佣关系模型，即性别间补偿性匹配能够强化辅助性匹配（领导-下属情绪评价能力一致）对建言的影响”。

意见 3：请作者检查参考文献的格式并修改，很多地方标点符号有重复。

回应：非常感谢老师的建议。作者已检查参考文献格式，对首字母大小写、标点符号等进行了修改。

参考文献

- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Lanaj, K., & Hollenbeck, J. R. (2015). Leadership over-emergence in self-managing teams: The role of gender and countervailing biases. *The Academy of Management Journal*, 58(5), 1476-1494
- Major, D. A., & Morganson, V. J. (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: Exploring gender differences and similarities. *Journal of Business & Psychology*, 28(3), 301-314.
- Cable, D. M. , & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.