

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：领导非工作时间电子通信预期影响下属工作绩效的多路径模型研究

作者：李馨，刘培，王笑天，李爱梅，张俊巍

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：随着信息技术的快速发展，远程工作成为一种常态；领导非工作时间的电子通信期望(AECE)到底对员工的绩效产生什么影响？如何产生影响？迫切需要开展精细化的深入研究。该研究通过一个回忆性实验和三阶段问卷调查开展研究，得出了一些有价值的结论，值得肯定。研究也存在一些问题：第一，理论框架比较突然。用资源保存理论来包装整个研究，但是如何导出资源获益、损耗、威胁的？需要更加明确；

回应：非常感谢审稿专家对本文的肯定，您关于理论层面的建议对于文章逻辑梳理有很大的启示，结合资源保存理论的基本观点和三个主要机制，我们对三机制的内容与区分、本文使用该理论的合理性、路径推理的科学性进行更加详尽地论述，主要修改请见“1 问题提出”部分，具体修改如下：

数字经济时代的到来使领导对员工的管理方式和双方沟通互动模式产生了诸多改变(Raveendhran et al., 2020; Rosen et al., 2019)。借助日渐完善的电子通信技术，越来越多的领导习惯于在常规工作时间外履行管理职能，并希望员工能对其工作部署和沟通做出及时的响应。“期望员工在非工作时间中借助电子通讯手段随时保持联系并给予回复”这一数字经济时代的新兴现象被相关学者定义为“非工作时间连通期望”(After-hours electronic communication expectations, AECE)(Fender, 2010)，并得到了广泛的关注。

研究者主要关注 AECE 对下属工作绩效的影响，并且发现 AECE 对工作绩效既有抑制作用，也有促进作用。大部分研究基于边界视角探讨 AECE 效应的研究发现，AECE 会模糊工作和生活领域界限，增加员工常规工作时间外对任务的反刍，使其减少工作投入，降低工作绩效(Barber & Santuzzi, 2015; Becker et al., 2018; Cho et al., 2020; Fender, 2010; Mellner, 2016; Park et al., 2020; Piszczek, 2017)。然而，近年来少量研究从动机视角出发并发现，AECE 有助于满足员工的自主需求和能力需求，进而提升工作绩效(Day et al., 2019; Lieke et al., 2021)。那么，AECE 对工作绩效究竟会产生什么影响呢？可以发现，这些研究主要从某一理论视角关注 AECE 的单一路径(积极或消极作用)，没有从统一的视角探讨 AECE 对工作绩效的多路径效应。考虑到这一局限很大程度上阻碍了 AECE 整合理论模型的发展以及组织和管理者对 AECE 复杂效应的认识，本研究计划从资源保存理论视角出发，同时提出 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型。

资源保存理论(Conservation of Resources Theory)(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989, 2001)认为，资源指能够帮助个体实现目标的任何对象，当面临外部事件时，人们的资源会经历获得、实际损失或者损失威胁这三种情况：资源获得会让人们增加投入以保存和丰富资源；而资源遭受实际损失或者损失威胁，都会让个体陷入紧张、不适的状态，但与遭受实际损失相比，对资源失去的担忧会给人们造成更大的心理负担，严重损害工作绩效(Niessen & Jimmieson, 2016)。另外，从研究方法和研究效果出发，关注资源威胁能够更加及时进行干预，避免个体遭受随之而来的负面结果(Halbesleben et al., 2014)。因此，学者们呼吁研究者

不应该只关注资源获益和资源损耗两种效应,更应该将资源威胁纳入框架,同时关注三种资源感知的影响(Baer et al., 2015; Halbesleben et al., 2014)。领导 AECE 是数字经济时代催生的职场新生态,可能会使员工产生不同的资源变化感知,进而影响工作绩效。考虑到资源保存理论内涵的丰富性和全面性(Baer et al., 2015; Hobfoll, 1989, 2001),其为全面深入理解领导 AECE 和下属工作绩效的复杂关系提供贴切的研究视角,更有利于我们提出综合统一的理论框架。

基于资源保存理论的基本观点和重要机制,本研究构建领导 AECE 影响下属工作绩效的资源获益、损失和威胁的多路径模型,并提出自我领导力在其中发挥的调节作用。具体而言:(1)在资源获益路径,领导 AECE 会让员工肯定自己作为组织成员的能力和 value,提升组织自尊水平,进而提高工作绩效;(2)在资源损耗路径,领导 AECE 会让员工耗费大量资源进行应对,增加压力感知,进而降低工作绩效;(3)在资源威胁路径,领导 AECE 会让员工感觉个人名誉资源受到威胁,产生名誉维持担忧,从而降低工作绩效。(4)除此之外,自我领导力是数字经济时代亟需的关键个人资源(Ho & Nesbit, 2014; Stewart et al., 2019),能够帮助员工顺利实现工作目标,尤其非工作时间缺乏来自外界的督促与指导,这种自我指导和自我激励的能力资源显得尤为重要(Müller & Niessen, 2019)。故而我们提出,自我领导力会增强领导 AECE 资源获益路径效应,削弱资源损耗效应和资源威胁效应(理论模型如图 1)。

本研究有力响应了国内外学者鼓励探究数字经济时代下新型领导-员工互动方式如何影响员工工作的号召(Banks et al., 2019; Wang et al., 2020; Zhang et al., 2016),贡献了 AECE 理论研究的发展:首先,提出统一整合的理论框架,充分解释领导 AECE 对下属工作绩效的复杂效应,有助于更全面辩证地看待两者的复杂关系;其次,从资源获益、资源损耗和资源威胁三条路径揭示领导 AECE 影响下属工作绩效的“黑箱”机制;最后,探讨自我领导力的调节作用,为理解领导 AECE 对员工造成差异化影响提供解释,也为缓解领导 AECE 导致的资源损耗和资源威胁提供理论指导。

主要参考文献:

- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637–1657.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189.
- Fender, C. M. (2010). *Electronic tethering: Perpetual wireless connectivity to the organization*(Unpublished doctoral dissertation). Drexel University, Philadelphia.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334–1364.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337–421.
- Lieke, L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103589.
- Park, Y., Liu, Y., & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 518–534.

Piszczyk, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592–611.

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

意见 2: 小实验中, 是否区分多次领导 AECE 或偶尔 AECE 的效果? 是否只要有 AECE, 员工就有组织自尊、压力和名誉维持担忧的感受?

回应: 谢谢审稿专家提出的宝贵意见。研究一没有区分多次领导 AECE 或偶尔 AECE, 我们采用的是关键事件法(Critical incident technique), 即让参与者根据实验要求, 回忆与描述最近一个月中领导通过电子通信设备与自己联系的相关场景, 然后再对该事件的发生频率进行评分。研究一旨在关注感知领导 AECE 的经历与组织自尊、压力感知和名誉维持担忧的因果关系。关键事件法基于个体视角, 允许参与者自主选择最相关、印象最深刻、影响最大的焦点事件进行回忆, 有助于充分调动参与者的体验, 使其在当下重温经历相关事件发生时的情绪、认知等, 有较好的研究效度(Flanagan, 1954), 该方法在心理学、管理学、营销等多领域广泛运用(陈晨等, 2020; Hershcovis, 2011; Liu et al., 2021)。我们在数据分析中发现, 通过关键事件法对员工感知到的领导 AECE 操纵成功, 同时也验证了领导 AECE 和三个中介的因果关系, 操纵程序与 Hershcovis(2012)、Liu 等人(2021)、陈晨等(2020)一致。

参考文献:

CHEN Chen, ZHANG Xin, SUN Liping, QIN Xin, DENG Huiru. (2020). Trust is valued in proportion to its rarity? Investigating how and when feeling trusted leads to counterproductive work behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 52(3), 329-344.

[陈晨, 张昕, 孙利平, 秦昕, & 邓惠如. (2020). 信任以稀为贵? 下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报*, 52(3), 329–344.]

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327–359.

Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499–519.

Liu, P., Li, X., Li, A., Wang, X., & Xiong, G. (2021). How third parties respond to workplace incivility: The moderating role of the dark triad and task interdependence. *Personality and individual differences*, 171–176, 110427.

意见 3: 为什么选择自我领导力作为调节变量? 从资源保存理论角度是如何考虑的?

回应: 非常感谢审稿专家的建议。本研究选用自我领导力作为调节变量主要基于以下原因: 首先, 资源保存理论(Hobfoll, 1989, 2001)提出, 个体资源能够帮助重要资源保存与发展, 缓解资源流失或威胁带来的消极作用, 使人们顺利应对外部事件。**自我领导力已经成为非工作时间非常重要的个体资源。**“随时待命”已成为职场工作新常态, 与正常工作时间不同, 员工在非工作时间由于缺乏外界的督促与指导(Müller & Niessen, 2019), 容易导致适应不良, 引发工作-家庭冲突、情绪耗竭等负面结果(Hunter et al., 2019; Piszczyk, 2017)。而自我领导力能够帮助员工清晰地界定工作内容、工作策略和工作方法(Manz, 1986), 合理协调外部事件, 有效抵御其他资源流失带来的损害, 是常规工作时间以外非常重要的个体资源。再者, 从实践的角度出发, **数字经济时代亟需自我领导力这一重要个体资源。**随着全球化和科技发展的进程提速, 商业环境变得愈发动荡与模糊, 组织结构也在不断转型升级, 这要求员工为自己的工作任务承担更大的责任与呈现更多主动性, 学者们提出自我领导力是数字经济时代员工

有效适应和应对复杂环境的重要个体资源(Ho & Nesbit, 2014; Müller & Niessen, 2018; Stewart et al., 2019)。

根据专家的建议,我们丰富了选用自我领导力作为调节变量的原因阐述,并在“1 问题提出”和“1.4 员工自我领导力的调节作用”两部分体现。

参考文献:

- Ho, J., & Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group & Organization Management, 39*(4), 389-415.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology, 50*(3), 337-421.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management, 45*(3), 1284-1308.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review, 11*(3), 585-600.
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology, 33*(1), 74-92.
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior, 38*(4), 592-611.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(1), 47-67.

意见 4: 问卷调查中,领导对员工的绩效考核是几个下属?是否同一公司?

回应: 在研究二中,每位领导考核一位下属,所有下属和领导均来自同一公司。谢谢评审专家的宝贵建议,原文在描述实验流程时确实过于简洁,容易给读者带来迷惑,已细化“3.2.1 研究样本”内容,具体修改如下:

首先,作者与广东省某国有企业人力资源总监进行联系,并且详细介绍本次研究的目的与流程。在人力资源总监的协调下,我们随机挑选了 418 名员工和他们的直属领导参与本次研究(每位领导匹配一位下属)。随后,为了方便沟通与提高回收率,作者向人力资源总监提供微信群聊二维码,分别邀请员工和领导进入相应的微信群聊,并且在群里进行研究相关事项介绍与问卷发放。研究于 2020 年 11 月至 2021 年 2 月进行,期间分别在三个时间点发放问卷,每个时间点间隔 1 个月。T1 时间点由员工评价感知领导 AECE、自我领导力和人口统计学信息,邀请 418 名员工参加调查,回收 356 份问卷(回收率为 85.17%)。T2 时间点由员工评价组织自尊、压力感知和名誉维持担忧,邀请 356 名员工参加调查,回收 349 份问卷(回收率为 98.03%)。T3 时间点由直属领导评价下属工作绩效和领导人口统计学信息,邀请 349 名直属领导参加调查,回收 349 份问卷(回收率为 100%),三轮问卷回收总体有效回收率为 83.49%。

意见 5: 讨论部分,对于不支持的假设解释比较粗糙。比如为什么自我领导力弱化了 AECE 与组织自尊的关系?为什么压力在 AECE 和绩效之间的中介和调节作用不显著?研究展望不宜太多,应该多反思研究不足;

回应: 非常感谢评审专家的精辟建议。为了让读者对研究结果有更深入清晰的了解,在“5.1 研究结果”部分,我们主要从两方面进行修改: 1.通过寻找相关文献证据,丰富对不支持假

设的解释。2.调整写作逻辑,先论述本研究得到验证的假设,再着重论述对不支持假设的解释。已调整与优化“5.1 研究结果”部分。另外,已根据专家的建议修改调整与优化“5.4 研究不足与研究展望”部分。

5.1 研究结果

本研究基于资源保存理论视角,采用实验研究和多时点、多来源的问卷研究,构建并检验了领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型,并且验证自我领导力在其中发挥的调节作用。研究结果发现,AECE 会引起资源获益、资源损耗和资源威胁三种资源变化的感知。具体而言,在资源获益路径,员工感知到领导传递的 AECE 后会提升组织自尊水平,进而提高工作绩效;在资源损耗路径,感知领导 AECE 会引发员工的压力感知;在资源威胁路径,员工感知到领导 AECE 后会产生名誉维持担忧,从而降低工作绩效。另外,员工的自我领导力水平较高时,感知领导 AECE 通过名誉维持担忧影响工作绩效的间接效应被削弱。

有趣的是,研究结果发现在资源获益路径,自我领导力越高的员工,领导 AECE 和组织自尊的关系被削弱,这与我们的假设相悖。Hobfoll 等人(2018)提出界定资源时应当结合具体情境进行分析。同样,Stewart 等人(2019)提出的自我领导力悖论也认为,如果领导为了体现个人的权力地位而过分介入员工的工作安排时,他人领导和自我领导将产生冲突,使员工丧失对工作的控制感(Pearce & Sims, 2002)。因此,结果与假设相悖的原因可能是自我领导力高的个体往往对工作和生活有清晰的计划,而预感到领导在非工作时间发布新的工作要求,员工既定安排会被打乱,使员工对自己独立安排工作、妥善协调任务的能力产生怀疑,导致组织自尊水平下降。另外,在资源损耗路径,自我领导力对领导 AECE 和压力感知关系的调节作用并不显著。这与 Baer 等人(2015)的研究结果一致,这可能是因为获得的资源和失去的资源在个体心中的权重不一,无法互相替代。在本研究中,感知领导 AECE 消耗了员工与恢复相关的资源,如充足的睡眠和娱乐的时间,而自我领导力丰富了员工与工作相关的资源,如自我效能感和控制感,两类资源的重要性存在差异,因此员工即使获得了后者也不能缓解前者损耗带来的消极影响。

研究结果还发现,在资源损耗路径,压力感知对工作绩效的影响不显著。这可能是由于员工对压力的评价不同。有些员工会将 AECE 定义为负性压力,认为压力会阻碍个人成长,并且得不到任何回报,因而产生消极情绪,缺乏足够的动力去履行工作,导致工作绩效不佳(LePine et al., 2016; Rosen et al., 2020);相反,有些员工可能会将 AECE 定义为正性压力,认为 AECE 能够让自己实现个人成长与职业晋升,故而产生强烈的工作动机,促进工作绩效(李爱梅等, 2015; Ghafloor & Haar, 2021)。

5.4 研究不足与未来展望

本研究仍然存在一定的局限性,需要在未来研究中进一步完善。第一,问卷研究参与者均来自通信服务公司,行业单一,样本代表性不足。未来研究可增加其他地域和工种的全职员工进行调查,以提升研究的生态效度。另外,有学者发现员工感知到的工作回复期望与工作连接期望在每日之间发生显著的波动变化(Becker et al., 2018; Park et al., 2020),领导 AECE 可能会由于每日工作量、任务紧急程度等因素出现每日差异,因此未来研究可采用日记研究法观察领导 AECE 对员工带来的影响,探索当前的理论模型在日间水平是否仍然适用。

第二,虽然本研究未能验证压力感知在领导 AECE 和工作绩效间的中介作用,但结果表明领导 AECE 会引发员工的压力感知,且以往研究亦发现 AECE 确实会给员工带来如工作-家庭冲突、倦怠、焦虑、情绪耗竭等负面作用(Becker et al., 2018; Cho et al., 2020; Kao et al., 2020; Piszczek, 2017)。未来研究可继续探索资源损耗路径的中介机制,以期对症下药,为学界和实践者带来启示。

第三,目前 AECE 相关研究关注的调节变量主要集中在个体层面和人际层面,团队层面的调节变量缺乏探索。Mazmanian(2013)表示组织在衍生可连接规范中发挥不可忽视的作

用；Büchler 等人(2020)亦提出关注组织层面造成个体与工作不断连接的变量具有非常重要的意义。未来研究可更多关注团队层面的调节变量，如在竞争性氛围、工具性氛围等组织氛围下，感知到 AECE 是否会加剧员工的心理压力？当组织提供足够多的关怀和支持、设置合理的工作规范时，员工能否缓解甚至逆转资源损耗效应？以后值得进一步探讨。

第四，当前研究主要探讨 AECE 对员工及其身边人的影响(Becker et al., 2019; Cho et al., 2020)，对领导的影响却鲜有关注。实际上，领导作为组织的神经中枢，不仅需要统筹大量工作事项，还要负责各方信息的沟通传递，在非工作时间与他人进行联系是司空见惯的事情(Rosen et al., 2019)。那么，对领导而言，当他们发布 AECE 后，对自身会带来什么样的影响呢？鉴于领导在组织中的特殊地位和重要性，未来研究可以采取行动者中心的视角，关注领导发出 AECE 后对自身认知、情绪、动机和行为等方面的影响。

主要参考文献：

- Büchler, N., ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2020). Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being?. *Information and Organization*, 30(3), 100302.
- Ghafoor, A., & Haar, J. (2021). Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital. *Personnel Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0443>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103–128.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036–1059.
- LI Aimei; WANG Xiaotian; XIONG Guanxing; LI Bin; LING Wenquan. (2015). A Dual-Pathway Model of Work Influencing on Happiness: A Perspective of Job Demands-Resources Model. *Acta Psychologica Sinica*, 47(5), 624–636.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172–197.
- Rosen, C. C., Dimotakis, N., Cole, M. S., Taylor, S. G., Simon, L. S., Smith, T. A., & Reina, C. S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1181.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47–67.

意见 6：有些表述需要更加规范。比如研究一的年龄分布 26-30 岁的占 42.1%，但其余的不知什么年龄段，这和性别不同，不是男性就是女性；研究二需要总体有效回收率的数据 (349/418)；表 3 的人口学资料需要按照心理学报的要求写。

回应：谢谢审稿专家对表述的重要建议。根据心理学报的要求，以及参照近年来刊文的格式，我们统一将研究样本构成情况以文字形式表示，而非表格形式，并且补充研究二总体有效回收率的数据。已根据专家的意见分别完善“2.2.1 研究样本”和“3.2.1 研究样本”部分，具体修改如下：

2.2.1 研究样本

通过朋友圈共招募 113 位有正常上下班时间的全职员工参与实验，其中剔除描述文字混

乱、均选同一个选项等问卷，最终有效问卷为 107 份。实验参与者中，男性占比 21.50%；年龄分布在 18-25 岁的占比 16.82%，分布在 26-30 岁的占比 42.06%，分布在 31-40 岁的占比 35.51%，分布在 41-50 岁的占比 4.67%，51 岁及以上占比 0.93%；教育程度为高中及以下的占比 29.90%，大专占比 38.32%，本科占比 15.89%，硕士及以上的占比 15.89%。

3.2.1 研究样本

本研究三轮问卷回收总体有效回收率为 83.49%。在样本结构方面，男性占比 53.76%；年龄分布在 18-25 岁的占比 21.22%，分布在 26-30 岁的占比 29.36%，分布在 31-40 岁的占比 41.28%，分布在 41-50 岁的占比 7.85%，分布在 51 岁及以上的占比 0.29%；教育程度为高中及以下的占比 0.58%，大专占比 19.08%，本科占比 76.59%，硕士及以上占比 3.76%；平均在公司工作年限为 7.35 年($SD = 5.68$)。

审稿人 2 意见：

意见 1：论文标题中非常重要的词是双刃效应，我不知道作者是如何理解双刃效应的，从论文看不到任何有关双刃的内容。请作者进一步澄清。

回应：非常感谢评审专家的宝贵意见，这对于凸显文章亮点和价值有很大的帮助与启示。资源保存理论认为，人们经历某一特定事件后，资源情况会发生变化，从而给自身带来积极和消极两种影响。其中，资源获得能让人们保存与发展资源，抵御不良事件带来的负面影响，给个体带来积极作用；而资源的损失会表现在两个方面：实际的资源损失以及未来资源的损失威胁，鉴于人们对资源损失的敏感性，人们会产生紧张、不适等情绪，陷入资源损失螺旋，产生消极影响(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989, 2001)。

过往研究基于不同的理论视角认为，AECE 对工作绩效既有消极作用，也有积极作用。大部分基于边界视角和恢复视角的研究发现，AECE 会模糊工作和生活领域界限，增加员工常规工作时间外对任务的反刍，导致心理脱离程度低，压力感知提升，消极情绪频发，给身心健康带来严重的负面作用，除此以外容易带来工作-家庭冲突，影响与身边人的关系质量，使员工减少工作投入，降低工作绩效(Barber & Santuzzi, 2015; Becker et al., 2018; Cho et al., 2020; Fender, 2010; Mellner, 2016; Park et al., 2020; Piszczek, 2017)。然而，近年来少量基于动机视角的研究发现，AECE 有助于满足员工的自主需求和能力需求，增加其工作投入，提升工作绩效(Day, Barber & Tonet, 2019; Lieke, ter Hoeven, & Toniolo-Barrios, 2021)。

因此，根据资源保存理论和 AECE 相关研究，我们认为领导 AECE 对工作绩效会有混合影响，具体而言，领导 AECE 会通过资源获得对绩效产生积极影响，通过资源损失和资源威胁对绩效产生消极影响。谢谢评审专家的提醒，原文采用“双刃效应”表述，可能无法具体显示中介路径，弱化文章从三个路径推导领导 AECE 对下属工作绩效造成混合效应的贡献。因此，我们将文章题目改为《随时待命的利与弊？领导非工作时间连通期望与工作绩效的多路径模型》，并且统一将文中的“双刃效应”改为“AECE 的资源获益路径”、“AECE 的资源损失路径”以及“AECE 的资源威胁路径”等表述，以使 AECE 影响工作绩效的三条路径更清楚。

主要参考文献：

- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(2), 172–189.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management, 40*(5),

1334–1364.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337–421.
- Lieke, L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103589.
- Park, Y., Liu, Y., & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 518–534.

意见 2: 论文选择自我领导力作为调节变量。但是，在问题提出部分却没有指出为什么选择自我领导力作为调节变量。

回应: 谢谢评审专家的宝贵意见，通过丰富对选择自我领导力作为调节变量的原因阐释，利于凸显文章对于相关文献的理论价值和和管理实践的现实意义。本研究选用自我领导作为调节变量主要基于以下原因：首先，资源保存理论(Hobfoll, 1989, 2001)提出，个体资源能够帮助重要资源保存与发展，缓解资源流失或威胁带来的消极作用，使人们顺利应对外部事件。**自我领导力已经成为非工作时间非常重要的个体资源。**“随时待命”是职场工作新常态，与正常工作时间不同，员工在非工作时间由于缺乏外界的督促与指导(Müller & Niessen, 2019)，容易导致适应不良，引发工作-家庭冲突、情绪耗竭等负面结果(Hunter et al., 2019; Piszczek, 2017)。而自我领导力能够帮助员工清晰地界定工作内容、工作策略和工作方法(Manz, 1986)，合理协调外部事件，有效抵御其他资源流失带来的损害，是常规工作时间以外非常重要的个体资源。再者，从实践的角度出发，**数字经济时代亟需自我领导力这一重要个体资源。**随着全球化和科技发展的进程提速，商业环境变得愈发动荡与模糊，组织结构也在不断转型升级，这要求员工为自己的工作任务承担更大的责任与呈现更多主动性，学者们提出自我领导力是数字经济时代员工有效适应和应对复杂环境的重要个体资源(Ho & Nesbit, 2014; Müller & Niessen, 2018; Stewart et al., 2019)。

已采纳专家建议，在问题提出部分对自我领导力的选择做出了充分的解释，请见“1 问题提出”部分第四段。

参考文献:

- Ho, J., & Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group & Organization Management*, 39(4), 389-415.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45(3), 1284-1308.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585–600.
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 74–92.
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592–611.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47–67.

意见 3: 研究一的实验操纵作者让被试回忆。但是作者提供的材料让人费解。具体来说 (a)"直属领导又连续拨了两个语音电话, 留言让我见到信息后立即回复", 拨了两个之后, 就留言了? 至少应该告知, 没有接通吧? (b)"还表示周末应当好好休息, 和朋友出去走走、换换脑子, 学会劳逸结合。"管理者会有这种行为, 无缘无故发来微信让下属周末好好休息? (c) 总体来看, 我对研究一实验操纵存疑。

回应: 谢谢评审专家对研究方法提出的宝贵意见。首先, 研究一提供示例主要参考了 Lutz 等人(2020)的研究材料、预实验结果和 AECE 测量条目内容。Lutz 等人(2020)实验材料如图 1 所示, 左图为操纵组的实验材料, 图片上有 5 个未接来电, 留言让员工“尽快复电”; 右图为控制组的实验材料, 图片呈现 1 个未接来电, 留言“刚刚没能联系上你, 有空的时候请复电”。虽然成功操纵, 但作者提到该方法生态效度和内容效度有限, 因为图片只体现了要求接收者回电的需求, 实际上, 人们在工作场景中不止面对复电需求, 还可能面对处理工作、回复邮件等别的需求, 当众多需求同时发生时, 对人们可能产生更大的影响。基于此, 本研究在研究一中采用关键事件法的方式进行操纵, 该方法被广泛运用在管理学、组织行为学等学科的实验操纵中(陈晨等, 2020; Hershcovis, 2011; Liu et al., 2021), 被认为能够更好地帮助参与者回忆焦点事件, 唤起相关认知与情绪体验(Chell & Pittaway, 1998)。

其次, 我们非常认可您对实验组事例的质疑。该示例阐述确实存在不完善的地方, 但是由于前文已提到“见我未回复”的字眼, 我们便假设参与者会加工为正在忙碌且未能接通电话的状态。更重要的是, 正如文中提出, 这句话只是作为引起员工情景回忆的事例, 本身不具有非常重要的效应力, 且研究一采用成熟的 AECE 量表进行操纵检验证实操纵组的员工可以通过关键事件法激活较高水平的领导 AECE 感知。

再次, 对于您对控制组示例的质疑, 我们在正式实验前已经进行了充分的预实验。在预实验中, 我们邀请参与者描述领导通过电子信息设备鼓励非工作时间休息的场景, 参与者作答示例有: 周五下班, 领导叫我不加班, 早点回家照顾小朋友, 周末带上小朋友一起喝茶聊聊天; 今天下班后直属领导发来微信消息, 说最近项目完成质量好, 周末约上组员踏青烧烤去轻松轻松, 换换脑子。这说明在真实场景中, 领导会鼓励员工周末好好休息。这也为我们提供控制组的示例提供了充分的依据。

综上所述, 研究一根据 Lutz 等人(2020)的实验材料、预实验参与者作答情况以及关键事件法对领导 AECE 进行试验操纵, 具有一定的科学性和可行性。

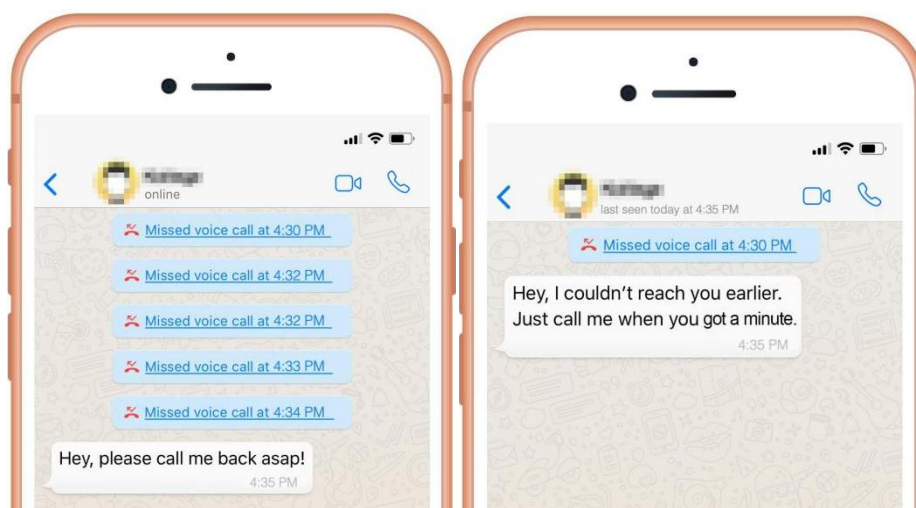


图 1 Lutz 等人(2020)实验材料

using the critical incident technique as a methodology: Prize-winning Paper from the IAHRMS Conference at Sheffield Hallam University, England, November 1997. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 23-32.

CHEN Chen, ZHANG Xin, SUN Liping, QIN Xin, DENG Huiru. (2020). Trust is valued in proportion to its rarity? Investigating how and when feeling trusted leads to counterproductive work behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 52(3), 329-344.

[陈晨, 张昕, 孙利平, 秦昕, & 邓惠如. (2020). 信任以稀为贵? 下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报*, 52(3), 329-344.]

Lutz, S., Schneider, F. M., & Vorderer, P. (2020). On the downside of mobile communication: An experimental study about the influence of setting-inconsistent pressure on employees' emotional well-being. *Computers in Human Behavior*, 105, 106216.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-359.

Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499-519.

Liu, P., Li, X., Li, A., Wang, X., & Xiong, G. (2021). How third parties respond to workplace incivility: The moderating role of the dark triad and task interdependence. *Personality and individual differences*, 171-176, 110427.

意见 4: 研究二取样的过程不清楚 (a)第二次是如何与员工联系的? 是直接给员工发邮件, 还是发微信, 还是其他渠道? (b)第三个时间点, 如何与这些管理者联系? 也没有交代。(c)报酬 10 元, 是每次 10 元, 还是? (d)“剔除缺失重要变量的样本后”, 是哪些重要变量? 既然论文是通过问卷星收集数据, 一般电子问卷题目可以设为必答题, 怎么会出现缺失? (e)表 3 的分析不够合理。年龄的前面两个以 5 年为间隔, 后面却又变成了 10 年为间隔; 大专一般不和本科放在一起, 应该和前面的高中放在一起更合适, 或者单独。(f)一个管理者评价一个下属, 还是多个下属? 如果是评价多个下属, 则属于嵌套数据, 后文所有的统计分析都应该按照嵌套数据来处理。

回应: 谢谢评审专家的精辟建议, 这利于文章更加规范、清晰地呈现研究方法与研究过程。关于专家的疑惑与建议, 我们一一进行回复: (a)研究二在正式开展前, 由作者与广东省某国有企业人力资源总监进行联系, 并且详细介绍本次研究的目的与流程。在人力资源总监的协调下, 我们随机挑选了 418 名员工和他们的直属领导参与本次研究(每位领导匹配一位下属)。随后, 为了方便沟通与提高回收率, 作者向人力资源总监提供微信群聊二维码, 分别邀请员工和领导进入相应的微信群聊, 并且在群里进行研究相关事项介绍与问卷发放。因此第一次和第二次数据收集过程均是通过在微信群与员工联系。(b)根据人力资源总监提供的名单, 我们邀请领导进入微信群, 并且第三次研究时在微信群发布问卷链接。(c)每次填写问卷后参与者均能收到 10 元人民币以作报酬, 因此参与研究的员工一共收到 20 元, 领导收到 10 元。(d)本研究论述中提到的“缺失重要变量”指员工问卷无法与领导问卷进行匹配, 即缺失领导评价的工作绩效, 由于研究持续时间过长, 领导发生调岗、离职等情况, 未对下属情况进行评价, 因此没能成功匹配上下级问卷, 所以这部分问卷被剔除。为使表述更清晰, 已经在正文中进行修改。(e)我们采用问卷星默认模板对年龄进行测量, 因此年龄分段标准不一。根据专家的建议, 已将大专这一教育程度单独列出。另外, 根据心理学报的要求, 以及参照近年来刊文的格式, 我们统一将研究样本构成情况以文字形式表示, 而非表格形式。(f)正如对您(a)问题的回复, 研究二由一个领导评价一个下属。

基于您的建议, 我们已经在正文中的相应部分做了修改, 具体修改如下:

3.2.1 研究样本

首先,作者与广东省某国有企业人力资源总监进行联系,并且详细介绍本次研究的目的与流程。在人力资源总监的协调下,我们随机挑选了418名员工和他们的直属领导参与本次研究(每位领导匹配一位下属)。随后,为了方便沟通与提高回收率,作者向人力资源总监提供微信群聊二维码,分别邀请员工和领导进入相应的微信群聊,并且在群里进行研究相关事项介绍与问卷发放。研究于2020年11月至2021年2月进行,期间分别在三个时间点发放问卷,每个时间点间隔1个月。T1时间点由员工评价感知领导AECE、自我领导力和人口统计学信息,邀请418名员工参加调查,回收356份问卷(回收率为85.17%)。T2时间点由员工评价组织自尊、压力感知和名誉维持担忧,邀请356名员工参加调查,回收349份问卷(回收率为98.03%)。T3时间点由直属领导评价下属工作绩效和领导人口统计学信息,邀请349名直属领导参加调查,回收349份问卷(回收率为100%),三轮问卷回收总体有效回收率为83.49%。

经过对三个时间点回收问卷进行匹配,剔除缺失直属领导评价的问卷后,最终获得346份有效问卷。问卷通过问卷星平台生成、发放、填写与回收,整个过程严格遵守保密原则,所有信息仅用于学术研究。员工与直属领导在正式作答前阅读知情同意书,并且自愿决定参与本次调查,每次填写问卷后参与者均能收到10元人民币以作报酬。

在样本结构方面,男性占比53.76%;年龄分布在18-25岁的占比21.22%,分布在26-30岁的占比29.36%,分布在31-40岁的占比41.28%,分布在41-50岁的占比7.85%,分布在51岁及以上的占比0.29%;教育程度为高中及以下的占比0.58%,大专占比19.08%,本科占比76.59%,硕士及以上占比3.76%;平均在公司工作年限为7.35年($SD = 5.68$)。

意见5:表4应该包括性别、年龄、教育程度、工作年限等。

回应:感谢专家的宝贵意见,已在原表格上囊括性别、年龄、教育程度、工作年限。具体修改如下:

表3 研究二描述性统计分析结果

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	1.46	0.50										
2.年龄	2.37	0.91	0.02									
3.教育程度	2.84	0.47	0.05	0.09								
4.工作年限	7.35	5.68	-0.02	0.79**	0.06							
5.感知领导 AECE(T1)	3.71	0.69	-0.06	0.23**	0.07	0.18**	(0.94)					
6.自我领导力(T1)	3.50	0.52	-0.11	0.02	0.11*	0.02	0.12*	(0.89)				
7.组织自尊(T2)	3.49	0.49	-0.10	0.07	0.05	0.03	0.15**	0.31**	(0.92)			
8.压力感知(T2)	3.29	0.68	-0.11*	0.02	0.08	0.01	0.15**	0.24**	0.18**	(0.93)		
9.名誉维持担忧(T2)	3.37	0.62	-0.05	-0.09	0.04	-0.04	0.15**	0.30**	0.16**	0.09	(0.83)	
10.工作绩效(T3)	3.73	0.59	-0.02	-0.05	0.04	-0.08	0.14**	0.05	0.18**	0.06	-0.10	(0.86)

注: $n = 346$, 对角线括号内为内部一致性系数。

性别、年龄和教育程度为类别变量,其中性别方面1代表男,2代表女;年龄方面1代表18-25岁,2代表26-30岁,3代表31-40岁,4代表41-50岁,5代表51岁及以上;教育程度方面1代表高中及以下,2代表大专,3代表本科,4代表硕士及以上。

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

意见 6: 工作年限在表 3 中没有。这个是如何测量的, 分布如何?

回应: 谢谢专家的重要建议, 原文因篇幅受限, 只提供性别、年龄和教育程度, 未在样本构成情况体现工作年限。研究二邀请参与者描写自己在该公司工作的平均年限, 其中平均在公司工作年限为 7.35 年($SD = 5.68$), 工作最长年限达 28 年, 工作最短年限为 1 年。已根据心理学报要求呈现工作年限信息, 具体修改请见“3.2.1 研究样本”。

意见 7: 研究结果的讨论有点简单, 与现有文献的对话不够深入。

回应: 非常感谢评审专家的实用建议。为了让读者对研究结果有更深入清晰的了解, 我们主要从两方面进行修改: 1. 通过寻找相关文献证据, 丰富对不支持假设的解释。2. 调整写作逻辑, 先论述本研究得到验证的假设, 再着重论述对不支持假设的解释。具体修改请见正文“5.1 研究结果”部分, 因在回复审稿专家 1 时已呈现, 故在此不占用篇幅。另外, 为了深入与现有文献的对话, 凸显本文研究价值, 我们丰富了“5.2 理论意义”部分, 具体修改如下:

5.2 理论意义

首先, 本研究基于资源保存理论视角, 提出领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型, 有助于更全面认识领导 AECE 效应。以往研究集中关注 AECE 对工作绩效带来的负面效应(Cho et al., 2020; Mellner, 2016; Park et al., 2020; Piszczek, 2017), 仅有少数学者留意 AECE 对工作绩效的正面影响(Day et al., 2019; Lieke et al., 2021), 且这些研究只关注 AECE 影响工作绩效的单一路径, 忽略了 AECE 对工作绩效的复杂效应。而本研究采用统一的理论视角, 同时考虑并发现领导 AECE 影响工作绩效的资源获益路径、资源损耗路径和资源威胁路径。整合的视角和多路径模型不仅助于解释以往研究关于 AECE 对工作绩效的不一致发现, 也为 AECE 研究的理论发展提供更全面的框架。

其次, 本文揭示了领导 AECE 对下属工作绩效产生复杂影响的“黑箱”机制。资源保存理论认为个体在经历外部事件后, 会通过资源获益、损失和威胁路径感受资源收支情况(Hobfoll, 1989), 根据这一理论基础, 我们发现 AECE 会引起这三种路径的变化。具体而言, 领导 AECE 会引起员工的资源获得感知, 增加员工的组织自尊, 进一步促进工作绩效; 同时, 领导 AECE 会引起员工的资源损耗感知, 使员工感知到更强的工作压力; 此外, AECE 也会引起员工的资源威胁感知, 使其产生名誉维持担忧, 进一步抑制工作绩效。通过对多个内在机制的探讨, 本研究更清楚地解释了领导 AECE 如何影响下属工作绩效, 这也极大程度上丰富了以往研究对 AECE 效应的单一机制的探讨(Becker et al., 2018; Cho et al., 2020; Piszczek, 2017)。

再者, 本研究通过区分与验证资源损耗和资源威胁两种路径, 丰富和延伸了资源保存理论。以往大量的研究在关注外部事件引起资源变化感知时只是从资源获益和资源损耗两条路径来考虑(Baer et al., 2018; Wan et al., 2019), 忽视了资源威胁路径。这很大程度上阻碍了资源保存理论的发展和应用。基于此, Baer 等人(2015)提出应该同时关注资源的三条路径, 且他们发现感知领导的信任会同时引起这三种不同的资源感知。这一研究为关注资源威胁的必要性提供了依据。本研究在 Baer 等人研究的基础上, 进一步关注数字经济时代背景下突出的领导员工互动方式(领导 AECE)对下属工作绩效的影响, 且证实领导 AECE 引起员工这三种资源变化的感知。更为重要的是, 相比于资源损耗, 资源威胁路径对员工的影响更为显著, 这说明关注资源威胁会为个体对资源变化的感知提供新的思路和价值。

最后, 本研究探讨自我领导力的调节作用, 为理解员工在感知领导 AECE 后所产生的差异化表现及结果提供了解释。以往关注 AECE 效应的研究更多从边界理论出发, 关注工作家庭边界分割偏好或边界控制对 AECE 效应的影响(Cho et al., 2020; Park et al., 2020; Piszczek, 2017), 忽略了非工作时间重要个人资源的调节作用。本研究发现, 自我领导力越高的个体, 在面对领导 AECE 时能缓解名誉维持担忧, 减少其带来的负面影响。因而, 本研究丰富了领导 AECE 影响工作绩效的调节机制, 为何时领导 AECE 影响员工资源变化感

知提供了充分的解释。此外，自我领导力的调节作用为缓解领导 AECE 带来的负面效应提供新见解。

主要参考文献：

- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637–1657.
- Becker, W. J., Belkin, L., & Tuskey, S. (2018, July). Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 12574). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cho, S., Kim, S., Chin, S. W., & Ahmad, U. (2020). Daily effects of continuous ICT demands on work–family conflict: Negative spillover and role conflict. *Stress and Health*, 36(4), 533–545.
- Mellner, C. (2016). After–hours availability expectations, work–related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*, 9, 146–164.
- Park, Y., Liu, Y., & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 518–534.

第二轮

审稿人 2 意见：

经过作者的认真修改，本人认为作者很好地回答了本人提出的问题，对全文的基于资源理论的架构，调节变量的选择，研究方法的表述规范化，以及研究不足的分析，都达到要求。同意发表。

回应：非常感谢审稿专家对于本文的肯定与支持，您在上一轮提出的建议给我们带来了非常大的帮助，尤其在理论推导和实验设计等方面给予重要的建议。再次感谢审稿专家的辛勤工作！

审稿人 1 意见：

意见 1：从作者的论述来看，还是没有解决为什么选择自我领导力作为调节变量。作者提出自我领导者是非常重要的资源，但是像这种资源很多，比如，个体的抗逆力、心理资本等都属于资源，为什么选择自我领导力？

回应：非常感谢审稿专家的宝贵建议，这有助于我们进一步厘清自我领导力和其他个体资源的区别，以及更具体、突出地指出本研究选用自我领导力的合理性。

从理论层面上看，与其他个体资源相比，自我领导力是一种能够根据当下需求评估和分配资源的能力，是使员工积极主动重塑工作实践和工作环境的管理性资源(Grawitch et al., 2010; Hirschi et al., 2019; Knotts & Houghton, 2021; Neck & Houghton, 2006)。在应对外部事件时，高自我领导力个体会结合个人目标评估自己拥有的可用资源、以及资源应对的有效性(Grawitch et al., 2010)。此外，高自我领导力的个体善于分配现有的个人资源，提高资源利用率，减少不必要的损耗(Manz, 2015; Neck & Houghton, 2006)，如员工在应对紧急任务时

会调动并且合理分配认知、情绪和行为资源等，而学者们提出要有效协调工作和家庭领域的冲突，关键在于实现有效的个体资源分配(Hirschi et al., 2019)。另外，自我领导力具有较强的灵活性，能够根据个体拥有资源的不同和具体的情境设计高度个性化的资源分配策略(Grawitch et al., 2010; Manz, 2015)。从这一角度来看，我们认为，与具体的个体资源相比，自我领导力能够帮助个体协调多种资源，灵活应对外部事件，属于更高层次的管理性资源。

从实践层面上看，自我领导力是员工在非工作时间有效应对“随时待命”的重要个体资源。本研究关注的是下班时间的工作场景，与常规工作时间不同，非工作时间办公虽然给员工提供了充分的工作自主性(Müller & Niessen, 2019)，但员工在非工作时间缺乏来自外界的督促与指导，尤其领导 AECE 具有较大的动态性和不确定性(Day et al., 2012; Dettmers et al., 2016)，员工并不知道领导会在什么时候、通过什么渠道、发布什么样的工作要求，因此容易产生适应不良、情绪耗竭等负面结果(Hunter et al., 2019; Piszczek, 2017)。探讨如何帮助员工在非工作时间灵活、有效应对“随时待命”具有重要的现实意义。学者们认为，自我领导力尤其适用于自主性凸显、需要自我影响才能完成任务的工作环境(Manz, 2015)，且数字经济时代要求员工呈现更多主动性与灵活性，因此在非工作时间的办公场景中，自我领导力的重要性不言而喻(Ho & Nesbit, 2014; Müller & Niessen, 2018; Stewart et al., 2019)。

综上所述，结合理论层面和实践层面的考虑，通过阅读和比较大量文献，本研究选取自我领导力作为调节机制，并且在正文对应部分进一步完善，突出体现本研究选择自我领导力的理由。修改部分已用蓝色字体标明。感谢评审专家的宝贵建议，让我们更加清晰地阐述了自我领导力在理论模型中的合理性和科学性。

参考文献

- Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of occupational health psychology, 17*(4), 473–491.
- Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Bamberg, E., Friedrich, N., & Keller, M. (2016). Extended work availability and its relation with start-of-day mood and cortisol. *Journal of occupational health psychology, 21*(1), 105–118.
- Grawitch, M. J., Barber, L. K., & Justice, L. (2010). Rethinking the work–life interface: It's not about balance, it's about resource allocation. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 2*(2), 127–159.
- Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work–family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review, 44*(1), 150–171.
- Ho, J., & Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group & Organization Management, 39*(4), 389–415.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work–family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management, 45*(3), 1284–1308.
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(5), 748–762.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead?. *Academy of Management Perspectives, 29*(1), 132–151.
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology, 33*(1), 74–92.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 883–898.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments,

present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270–295.

Piszczyk, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592–611.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47–67.

意见 2: 从作者提供的“图 1 Lutz 等人(2020)实验材料来看”，Lutz 等人是通过图形的方式呈现刺激，一目了然。但是，作者是通过文字的方式来呈现刺激，可能会让被试费解。建议作者重做该实验，再投稿。

回应: 非常感谢评审对于实验设计的宝贵建议，我们认可您提出的建议。采用模拟聊天对话框的图片呈现，既有以往实证研究支持，也能够让被试更清晰直观地理解实验要求，容易代入到情境当中。因此，我们在此次投稿中采用图片呈现刺激的实验方式，依据 Lutz 等人(2020)的实验材料和 Fender(2010)的 AECE 量表设计实验材料(如下图)，重新进行实验。具体修改如下：

2 研究一：领导 AECE 影响中介的实验研究

2.1 研究目的

通过实验研究验证员工感知领导 AECE 到组织自尊、压力感知和名誉维持担忧的因果关系，为后续研究提供证据。

2.2 研究方法

2.2.1 研究样本

本实验通过作者的校友网络共招募 224 位有正常上下班时间的全职员工参与，其中剔除均选同一个选项、未通过注意力检测题等问卷，最终得到有效问卷 220 份。实验参与者中，男性占比 49.09%；年龄分布在 18-25 岁的占比 18.18%，分布在 26-30 岁的占比 49.55%，分布在 31-40 岁的占比 29.09%，分布在 41-50 岁的占比 3.18%；教育程度为高中及以下的占比 2.27%，大专占比 18.64%，本科占比 73.64%，硕士及以上的占比 5.45%。

2.2.2 实验程序

实验参与者被随机分到操纵组(即高领导 AECE 水平组， $n = 111$)和对照组(即低领导 AECE 水平组， $n = 109$)。实验材料根据 Lutz 等人(2020)的实验材料和 Fender(2020)开发的 AECE 量表进行设计。首先，参与者均会阅读以下指导语：“请您想象以下场景：您是员工小李，您的直属领导是王总，某天晚上 9 点，您收到王总发来的一些信息，如下图所示”。随后，呈现模拟微信对话框的实验材料，其中，对照组呈现的图片中王总发来两条消息，分别是“小李，有个任务需要你跟进”、“不着急，有空的时候联系我”；而操纵组呈现的图片中王总不仅发来三条信息，如“小李，在吗？”、“看到消息速回”，此外，还拨来四个未被接通的语音来电(具体实验材料请见附录 1)。最后，实验操纵完成后，参与者完成含操纵检验、测量组织自尊、压力感知、名誉维持担忧和人口统计学信息的问卷。

2.2.3 测量工具

本研究所采用的量表均为国外的成熟量表，并且采用 Brislin(1980)的方法进行翻译与回译。量表均采用李克特 5 点计分法，其中 1 点代表“非常不符合”，5 点代表“非常符合”。

操纵检验: 根据 Fender(2010)开发的 AECE 量表进行改编。该量表共有 8 个条目，示例条目为“上述情景中，王总希望我在非工作时间也能及时回复信息”。本研究中内部一致性系数为 0.83。

组织自尊: 根据 Pierce 等人(1989)开发的组织自尊量表进行改编。该量表共有 10 个条目，示例条目为“王总的信息让我觉得，我在组织中是有价值的”。本研究中内部一致性系数

为 0.84。

压力感知：根据 Motowidlo 等人(1986)开发的主观压力量表进行改编。该量表共有 4 个条目，示例条目为“王总的信息让我觉得很有压力”。本研究内部一致性系数为 0.91。

名誉维持担忧：根据 Baer 等人(2015)开发的名誉维持担忧量表进行改编。该量表共有 4 个条目，示例条目为“我担心是否能维持自己良好的形象”。本研究中，该量表的内部一致性系数为 0.72。

2.3 研究结果

2.3.1 相关分析

本研究所有变量的描述性统计分析如表 1 所示，表中包含了各变量的平均值、标准差、内部一致性系数和相关系数。

表 1 研究一描述性统计分析结果

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. AECE 组	0.50	0.50	-			
2.组织自尊	3.95	0.53	0.51**	(0.84)		
3.压力感知	3.38	1.09	0.37**	0.02	(0.91)	
4.名誉维持担忧	3.73	0.75	0.44**	0.33**	0.47**	(0.72)

注： $n = 220$ ，对角线括号内为内部一致性系数。AECE 组中 0 代表对照组，1 代表操纵组。

** $p < 0.01$ 。

2.3.2 操纵检验

t 检验结果显示，操纵组参与者感知到的领导 AECE 水平($M = 4.38, SD = 0.33$)显著高于对照组感知到的领导 AECE 水平($M = 3.71, SD = 0.71$)， $t(218) = 8.95, p < 0.001$ ，Cohen's $d = 1.20$ 。因此，研究 1 中对感知领导 AECE 的操纵成功。

2.3.3 假设检验

采用 t 检验进行假设分析，结果表明，与对照组相比，操纵组参与者在回想领导 AECE 后报告更高水平的组织自尊(操纵组： $M = 4.21, SD = 0.42$ ；对照组： $M = 3.68, SD = 0.49$ ； $t(218) = 8.67, p < 0.001$ ，Cohen's $d = 1.17$)，这一结果证实假设 1。同样，操纵组和对照组参与者在压力感知水平也存在显著差异(操纵组： $M = 3.78, SD = 1.01$ ；对照组： $M = 2.97, SD = 1.02$ ； $t(218) = 5.94, p < 0.001$ ，Cohen's $d = 0.80$)，假设 3 得到验证。此外，操纵组参与者的名誉维持担忧水平显著高于对照组的(操纵组： $M = 4.06, SD = 0.70$ ；对照组： $M = 3.40, SD = 0.64$ ； $t(218) = 7.26, p < 0.001$ ，Cohen's $d = 0.98$)，假设 5 也得到证实。

2.4 讨论

研究一目的在于检验领导 AECE 对三个中介的影响。通过对领导 AECE 进行操纵，结果发现与对照组相比，操纵组参与者在回想领导 AECE 后产生了更高水平的组织自尊、压力感知和名誉维持担忧。该结果证实感知领导 AECE 会产生三种不同的资源变化感知，即资源获益、资源损耗和资源威胁。

虽然研究一具备良好的内部效度，验证了领导 AECE 和三个中介的因果关系，但外部效度受限，且全模型未能得到验证。因此，我们通过研究二，即多时点、多来源的问卷研究来提高外部效度，验证领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型。



对照组(左)和操纵组(右)实验材料

第三轮

审稿人 1 意见:

作者重新进行了实验, 研究结果变得有说服力。虽然自我领导力部分的解释还是较为牵强。

回应: 感谢审稿专家对于上轮修改的肯定与支持。为了使调节变量的选择更有说服力, 我们再次梳理了相关文献, 并且引用近年来国内外学者对于数字经济时代应聚焦自我领导力这一变量的号召, 在文中进一步清晰地阐明选择理由, 以及在未来研究方向提出学者可对不同个体资源发挥的作用进行区分性验证。

在理论推导部分, 进一步从理论和实践的角度解释选择自我领导力作为重要边界条件的依据:

自我领导力指个体采用一系列策略以实现自我影响、自我导向和自我驱动, 最终完成内部自发或外部要求的任务(Harari et al., 2021; Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006), 是一种展示调动和管理资源的个体资源。与其他个体资源相比, 自我领导力不仅体现了个体的自我影响策略集合, 是一个含义更加宽阔的构念(Furtner et al., 2015), 而且还能够帮助人们整合与分配各类资源, 有利于个体更加灵活地应对和适应外部环境(Grawitch et al., 2010)。正如赵国祥等(2011)提出“自我领导’就像一位交响乐指挥”, 随着曲调起伏(外部环境)协调不同乐器(资源)紧密合作, 在恰当的时候指挥对应的乐器(资源)发挥作用, 最终演奏出优美动人的乐曲(赵国祥, 梁瀚中, 2011)。

再者, 数字经济时代也使得更多学者呼吁关注自我领导力在组织过程中发挥的重要作用。对于组织来说, 信息技术的普遍使用让组织向扁平化、数字化转型, 外在的组织控制必须通过个体的自我影响或自我调节系统才能达到预定目标(张志学等, 2021)。在使用通信技术办公的工作场景中, 员工拥有自我领导力不仅能够进一步提升工作效率, 还能帮助组织减少管理成本, 提高组织的灵活性和抗风险能力(张志学等, 2021; Stewart et al., 2019)。对于员工来说, 技术发展和组织变革赋予工作自主性的同时, 对个人综合素质也提出了更高的要求, 而且工作任务变得愈发动态、模糊和不确定(van Dorssen-Boog et al., 2021)。面对复杂且不断变化的工作环境, 只有具备自我领导力, 员工才能更好地探索适合自己的成长道路, 拥抱技术

发展和组织变革带来的挑战，让自己在数智化的洪流中不断前进(张志学等, 2021; Castellano et al., 2021; Marques-Quinteiro et al., 2019; Müller & Niessen, 2019)。因此，面对数字化办公的不可逆趋势，自我领导力在缓解数字化办公带来的负面影响和促进积极效应中将发挥巧妙而深远的作用。

在研究不足与未来研究方向部分，探讨本文对自我领导力考虑的不足以及未来的研究方向：

尽管学者依据自我领导力的概念和内涵认为自我领导力是一种更具有整合性的资源(Furtner et al., 2015; Grawitch et al., 2010; Manz, 2015)，本文也根据这一基本前提选择自我领导力而非其他个体资源作为边界条件，但仍然缺乏实证研究对这一基本前提进行验证。因此未来的研究可以尝试通过其他的研究方法如纵向研究设计观察在数字经济环境下(如非工作时间连通期望)，自我领导力高的员工是否会比拥有其他个体资源(如抗逆力)的员工更加灵活地应对外部事件，并且在组织中更好地适应与发展。

上述部分已在文中丰富和补充。

主要参考文献如下：

- 张志学,赵曙明,连汇文, 谢小云. (2021). 数智时代的自我管理和自我领导：现状与未来. *外国经济与管理*, 43(11), 3-14.
- 赵国祥, 梁瀚中. (2011). 国外自我领导研究的现状述评. *心理科学进展*, 19(04), 589-598.
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual r&d teams. *Journal of Business Research*, 128, 578-586.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 11(1), 105-125.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100.
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J. P., & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 259-281.

第四轮

编委意见：

意见 1: 文章经过三轮的修改，质量得到了一定的提升，但在模型构建，关键概念定义，研究设计等方面存在一定问题，建议作者在下面几个方面进行修改，模型中的第三个中介变量需要进一步斟酌。作者认为“在资源威胁路径，领导 AECE 会诱发员工的名誉维持担忧，进而降低工作绩效”，压力感知是否也会降低绩效？那么，它与压力感知的区别是什么？同时，在研究一中检验这一中介时，也比较难理解，为什么简单的操纵就会让员工诱发“名誉维持担忧”？逻辑是什么？建议模型中只保留前两个中介，这样模型会更清晰些。

回应: 非常感谢编委提供的宝贵建议，这有助于我们进一步思考模型合理性与文章创新性。资源保存理论(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989, 2001)提出人们会经历以下几种不同的资源状况：a.资源获得，b 资源损失，c.即资源威胁，资源损失是当下已经产生的损失，而

资源威胁是预期未来可能出现的损失。不同的资源状态会对人们随后的心理行为等造成差异性影响。另外，Baer 等人 2015 年发表在 AMJ 上的文章(*Uneasy Lies the Head that Bears the Trust: The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion*)基于资源保存理论，发现员工感知被信任后会引发“感知工作负荷、自豪感、名声担忧”，分别对应资源损失、获得和威胁三种资源变化。再者，Halbesleben 等人(2014)与 Inceoglu 等人(2018)也指出不同资源状况之间是存在区别的，号召学者在未来应该超越传统视角，更加全面地考虑不同资源状况，并且探讨它们分别给个体带来什么样的影响。以上资源保存理论的核心观点和一些实证研究均表明我们应该关注资源的三条路径。

本研究正是基于资源保存理论的核心机制提出下属感知领导 AECE 影响工作绩效的三条路径，具体而言：在资源获益路径，感知领导 AECE 通过组织自尊提升下属工作绩效；在资源损失路径，领导 AECE 通过压力感知降低下属工作绩效；在资源威胁路径，领导 AECE 通过名声担忧降低下属工作绩效。诚如编委所言，资源获益路径和资源损失路径是资源保存理论的重要内容，自提出以来一直为广大学者所讨论与验证。但是资源的潜在威胁也是人们时常忧虑的资源状况之一，给个体带来的影响具有更大不确定性和动态性；对于组织来说，关注资源威胁路径也能够提醒领导者更加关注下属对资源威胁的担忧，及时采取干预措施，帮助员工避免资源的实质性损失。鉴于此，本研究基于资源保存理论，同时从资源获益、资源损失和资源威胁三条路径揭示感知领导 AECE 对下属工作绩效的复杂影响，这不仅丰富了资源保存理论，为其提供重要的实证证据，也为理解感知领导 AECE 影响下属工作绩效提供更加全面的理论框架。

一、资源威胁和资源损失的区别：

根据资源保存理论(Hobfoll, 1989, 2001)，虽然员工感知到领导 AECE 后会产生压力感知和名声担忧，这两者都会降低工作绩效，但是这两者的发生机制存在根本区别，前者代表资源损失路径，而后者代表资源威胁路径。资源损失指个体所珍视的、对自身有直接影响的重要资源发生实际损耗或流失(Hobfoll, 1989)，属于已经发生、确定的状态；而资源威胁指用以实现个体目标的资源面临潜在损失，即个体重视的资源在未来一段时间内可能会损失，也可能不会损失，属于未发生、不确定的状态(Hobfoll, 1989; Nissen & Jimmieson, 2016)。Halbesleben 等人(2014)在文中明确指出资源威胁和资源损失给人们带来的影响存在差异，鉴于“负优势效应”(negative dominance effect)的影响，相对于资源实际损耗，人们在面临资源威胁时会产生更大的恐惧，比如失业(即资源实际损失)和工作不安全感(即资源损失威胁)给员工带来的影响就截然不同。对于组织而言，同时关注资源损失和资源威胁这两种资源状态对员工的影响，能够更全面深入地理解员工是如何评估资源以及做出随后反应。此外，Inceoglu 等人(2018)也认为领导行为会通过不同的中介机制对员工幸福感产生影响，其中中介机制既包含资源损失路径(如工作负荷)，也包含资源威胁路径(如无助感)，未来研究应该更多重视资源威胁对员工造成的负面影响。

在本研究中，我们基于以往 AECE 相关文献、以及员工在组织中所经历的资源状况选择中介，具体而言：用组织自尊代表人们资源获得情况，因为在组织中接收领导积极信号后很可能会提升下属的组织自尊，增加资源获得；用压力感知代表资源损失情况，下属感受到领导 AECE 后会持续消耗资源以应对，产生压力感知；用名声担忧代表资源威胁情况，Baer 等(2015)将名声担忧作为资源威胁的象征，认为名声的资源价值使得员工时常关心该资源是否受到威胁。

二、名声担忧的诱发：

Baer 等人(2015)用名声担忧代表资源威胁状态，该构念反映了员工想要维持他人对自己

保留正面印象的状态。Carnevale 等人(2021)通过实验研究证实名声担忧是一种类状态性 (state-like) 变量, 具有可塑性, 能够受情境影响被暂时性唤起。他们认为虽然建立良好名声需要花费一定的时间, 但是外界因素一旦作为导火索产生影响, 人们就会立即对名声产生担忧, 并且迅速产生维持名声的动机。此外, 由于名声是在社会交往过程中建立的, 当个体接收到来自重要外部评价者的、威胁个人名誉的信息时, 就会产生名声担忧(Harrison et al., 2018)。领导作为组织中的高权威个体, 其对员工传递与名声相关的信号时, 会引发员工的名声担忧。鉴于此, 我们在研究一中向被试呈现实验材料, 以此激发被试的名声担忧。

综上所述, 根据资源保存理论的核心观点和相关实证研究, 为了体现本研究的创新性和贡献度, 团队经过仔细讨论后决定保留原有的三条路径。此外, 为了方便读者理解, 我们将“reputation maintenance concerns”翻译为“名声担忧”, 并且在全文相应处替换。

主要参考文献:

- Harrison, J. S., Boivie, S., Sharp, N. Y., & Gentry, R. J. (2018). Saving face: How exit in response to negative press and star analyst downgrades reflects reputation maintenance by directors. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1131–1157.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Vincent, L. C., Farmer, S., & Wang, L. (2021). Better to give than to receive (or seek) help? The interpersonal dynamics of maintaining a reputation for creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 144–156.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334–1364.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Niessen, C., & Jimmieson, N. L. (2016). Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 450–462.

意见 2: 关键概念定义不清晰。在实验一中, 根据实验的操纵, 我不认为这是领导 AECE 高低的操纵, 而是“领导 AECE”强弱, 或迫切程度的操纵, 因此, 建议作者对“领导 AECE 感知”这一概念进行精确定义, 包括在实验二中的测量。

回应: 非常感谢编委的建议, 这有助于明晰概念的定義以及测量。Fender(2010)对 AECE 定义是“拥有电子通信设备(即手机)的员工认为他们被期望非工作时间通过这些设备进行联系并回复组织要求的程度”(After-hours electronic communication (AEC) expectations are the extent to which employees with electronic communication devices (i.e. cell and smart phones) believe that they are expected to be available and responsive to organizational demands after-hours via these devices)。AECE 有两种特征: 一种特征为随时联系 (available), 即员工在非工作时间也应该保持可联系的状态, 强调时间上的随时在线; 另一种特征是及时回复 (responsive), 即员工在收到与工作相关的信息后应立即回复, 强调回复的时效性(Fender, 2010; Fenner & Renn, 2010; Piszczek, 2017)。因此, 感知到高水平领导 AECE 的下属, 会认为领导期望自己即使在非工作时间也应当保持可联系的状态, 并且立即回复与工作相关的消息。

在研究一中, 我们根据 Lutz 等人(2015)的实验材料和 Fender(2010)开发的 AECE 量表设计实验材料。具体而言, 操纵材料中王总发消息的时间 (晚上 21: 07) 体现了 AECE 的随

时联系特征，即非工作时间领导仍发来消息，期望员工随时在线；王总发消息的内容（如语音来电）则体现了 AECE 的及时回复特征。在研究二中，我们改编 Fender(2010)的量表进行测量，其中条目也反映了 AECE 的两个特征，如“直属领导认为我在非工作时间也应该检查手机是否收到工作信息”体现随时联系特征，“直属领导希望我在非工作时间也能及时回复信息”体现及时回复特征。

根据编委的建议，我们在正文中完善了领导 AECE 感知的定义，补充关于其特征的内容，并且在研究一和研究二中对 AECE 测量进行更详细的介绍。

参考文献：

- Fender, C. M. (2010). *Electronic tethering: Perpetual wireless connectivity to the organization*(Unpublished doctoral dissertation). Drexel University, Philadelphia.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63–82.
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592–611.

意见 3: Self-leadership 如何翻译，请作者再斟酌，增强学术性。

回应：谢谢编委的宝贵建议，这有助于我们提升重要构念翻译的严谨性和学术性。根据陈晨等(2020)、张志学等(2021)、赵国祥等(2011)的翻译，我们将“self-leadership”翻译为“自我领导”，已在文中修改。

参考文献：

- CHEN Chen, QIN Xin, TAN Ling, LU Hailing, ZHOU Hansena, SONG Bodi. (2020). The (In) Congruence Effect of Supervisor Empowering Leadership and Subordinate Self-Leadership on Subordinate Emotional Exhaustion and Job Performance. *Journal of Management World*, 12, 145–162.
- [陈晨,秦昕,谭玲,卢海陵,周汉森,宋博迪. (2020). 授权型领导—下属自我领导匹配对下属情绪衰竭和工作绩效的影响. *管理世界*, 12, 145–162.]
- ZHANG Zhi-Xue, ZHAO Shu-Ming, LIAN Hui-Wen, XIE Xiao-Yun. (2021). Self-management and Self-leadership in the Digital and AI Era: An Overview and Future Directions. *Foreign Economics & Management*, 43(11), 3–14.
- [张志学, 赵曙明, 连汇文, 谢小云. (2021). 数智时代的自我管理和自我领导：现状与未来. *外国经济与管理*, 43(11), 3–14.]
- ZHAO Guo-Xiang, LIANG Han-Zhong. (2011). An Overview of Current Self-leadership Research Abroad. *Advances in Psychological Science*, 19(04), 589–598.
- [赵国祥, 梁瀚中. (2011). 国外自我领导研究的现状述评. *心理科学进展*, 19(04), 589–598.]

意见 4: 研究二中是否应该控制员工的责任感，自我效能感等性格变量？

回应：谢谢编委的宝贵意见。研究二在收集数据过程中测量了责任感，我们采纳编委的建议，控制员工的责任感并且重新进行数据分析。数据结果支持假设，正文部分已进行调整。另外，如编委所言，自我效能感可能是一个重要的影响变量，我们在研究二中没有测量该变量，因此在研究展望部分补充提出未来可以深入探讨它的作用机制。修改部分已在文中用蓝色字体标明。

正文修改部分如下：

3.2.2 测量工具

控制变量(T1)：本研究控制了下属的人口统计学变量（即性别、年龄、教育程度、工作年限）和责任感，以此排除这些变量带来的混淆效应(Bernerth & Aguinis, 2016)。根据以往研究，相比于男性，女性更倾向于认为自己的资源面临损耗的威胁(Momsen, 2000)；相比于年轻个体，年长个体会认为自己的资源不会轻易损耗(Worthington & Kasouf, 2018)；教育程度越高、工作年限越长的员工，越容易感知资源获得(Ng & Feldman, 2009)。此外，责任感也会对个体的资源感知与资源分配产生影响(Bordia et al, 2017)。责任感采用 Saucier(1994)的量表进行测量，其中共有 8 个条目，示例条目为“我做事有计划”，本研究中内部一致性系数为 0.88。

3.3 研究结果

3.3.1 相关分析

表 2 呈现研究二描述性统计分析结果，其中包含各变量的平均值、标准差、内部一致性系数和相关系数。

表 2 研究二描述性统计分析结果

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.性别	1.46	0.50	-										
2.年龄	2.37	0.91	0.02	-									
3.教育程度	2.84	0.47	0.05	0.09	-								
4.工作年限	7.35	5.68	-0.02	0.79**	0.06	-							
5.责任感	3.84	0.55	-0.01	0.08	0.31	0.07	(0.88)						
6.感知领导	3.71	0.69	-0.06	0.23**	0.07	0.18**	-0.05	(0.94)					
AECE(T1)													
7.自我领导	3.50	0.52	-0.11	0.02	0.11*	0.02	0.02	0.12*	(0.89)				
(T1)													
8.组织自尊	3.49	0.49	-0.10	0.07	0.05	0.03	-0.03	0.15**	0.31**	(0.92)			
(T2)													
9.压力感知	3.29	0.68	-0.11*	0.02	0.08	0.01	0.11*	0.15**	0.24**	0.18**	(0.93)		
(T2)													
10.名声担忧	3.37	0.62	-0.05	-0.09	0.04	-0.04	0.00	0.15**	0.30**	0.16**	0.09	(0.83)	
(T2)													
11.工作绩效	3.73	0.59	-0.02	-0.05	0.04	-0.08	0.05	0.14**	0.05	0.18**	0.06	-0.10	(0.86)
(T3)													

注：n = 346, 对角线括号内为内部一致性系数。

性别、年龄和教育程度为类别变量，其中性别方面 1 代表男，2 代表女；年龄方面 1 代表 18-25 岁，2 代表 26-30 岁，3 代表 31-40 岁，4 代表 41-50 岁，5 代表 51 岁及以上；教育程度方面 1 代表高中及以下，2 代表大专，3 代表本科，4 代表硕士及以上。

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

3.3 假设检验

为验证全模型，本研究采用 Mplus 7.4 进行假设验证。在控制员工的性别、年龄、教育程度、工作年限和责任感后，路径系数如表 4、5 所示。结果表明，感知领导 AECE 对组织自尊有显著的正向影响($\beta = 0.09, p = 0.047$)，组织自尊对下属工作绩效有显著正向影响($\beta = 0.23, p < 0.001$)，组织自尊的中介效应显著($\beta = 0.02, SE = 0.01, 95\%CI = [0.002, 0.047]$)。假设 1 和 2 得到验证。

感知领导 AECE 和压力感知显著正相关($\beta = 0.16, p = 0.008$)，压力感知对下属工作绩效的影响不显著($\beta = 0.01, ns$)，压力感知的中介效应不显著($\beta = 0.001, SE = 0.01, 95\%CI = [-0.017, 0.016]$)。假设 3 得到验证，假设 4 未得到验证。

感知领导 AECE 对名声担忧有显著的正向影响($\beta = 0.16, p = 0.008$)，名声担忧对下属工作绩效有显著负向影响($\beta = -0.17, p = 0.002$)，名声担忧的中介效应显著($\beta = -0.03, SE = 0.01, 95\%CI = [-0.066, -0.006]$)。假设 5 和 6 得到验证。

假设 7a、7b 和 7c 预测自我领导分别在三条路径前半段发挥调节作用。结果如表 4 所示，在资源获益路径，自我领导削弱领导 AECE 与组织自尊之间的关系($\beta = -0.18, p = 0.012$)，该结果与假设 7a 相悖。在资源损耗路径，自我领导对领导 AECE 与压力感知关系的调节作用不显著，假设 7b 未得到验证。在资源威胁路径，自我领导削弱领导 AECE 和名声担忧之间的关系($\beta = -0.24, p = 0.002$)，交互效应图如图 2 所示，简单斜率分析结果表明当自我领导较高(均值加 1 个标准差，下同)时，感知领导 AECE 和名声担忧的关系不显著($\beta = 0.01, ns$)，当自我领导较低(均值减 1 个标准差，下同)时，感知领导 AECE 和名声担忧的关系显著($\beta = 0.25, p < 0.001$)。这一结果证实假设 7c。

假设 8a、8b 和 8c 预测自我领导在领导 AECE 对工作绩效的间接效应中的调节作用。结果如表 6 所示，自我领导在资源获益路径的间接效应中发挥负向调节作用，该结果与假设 8a 相悖。另外，自我领导在资源损耗路径的间接效应中的调节作用不显著，假设 8b 未得到支持。最后，自我领导在资源威胁路径的间接效应中发挥负向调节作用，即当自我领导高的时候，员工感知领导 AECE 通过名声担忧降低工作绩效的间接效应不显著($\beta = -0.005, SE = 0.06, 95\%CI = [-0.114, 0.119]$)。自我领导较低时，员工感知领导 AECE 通过名声担忧降低工作绩效的间接效应显著($\beta = 0.25, SE = 0.07, 95\%CI = [0.120, 0.400]$)。两者的差异显著($\Delta\beta = -0.25, SE = 0.081, 95\%CI = [-0.411, -0.092]$)。因此，假设 8c 得到验证。

表 4 研究二路径分析结果

	组织自尊		压力感知		名声担忧		工作绩效	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
<i>控制变量</i>								
性别	-0.10*	0.05	-0.15*	0.07	-0.04	0.06	0.01	0.07
年龄	0.06	0.05	0.01	0.07	-0.13*	0.06	-0.04	0.06
教育程度	0.04	0.05	0.10	0.08	0.05	0.07	0.04	0.07
工作年限	-0.01	0.01	-0.01	0.01	0.01	0.01	-0.01	0.01
责任感	-0.03	0.05	0.14*	0.06	0.04	0.06	0.08	0.06
<i>自变量</i>								
感知领导 AECE	0.09*	0.05	0.16**	0.06	0.16**	0.06	0.15**	0.05
<i>中介变量</i>								
组织自尊							0.23**	0.06
压力感知							0.01	0.05

名声担忧							-0.17**	0.05
<i>调节变量</i>								
自我领导	0.27**	0.05	0.27**	0.07	0.31**	0.06		
<i>交互效应</i>								
交互项	-0.18*	0.07	-0.02	0.10	-0.24**	0.08		

注： $n = 346$ 。回归系数为非标准化系数。交互项为感知领导 AECE 和自我领导中心化后的交互项。 $*p < 0.05$ ， $**p < 0.01$ 。

表 5 中介效应检验结果

	β	SE	95% CI
(1) 感知领导 AECE → 组织自尊 → 工作绩效	0.02	0.01	[0.002,0.047]
(2) 感知领导 AECE → 压力感知 → 工作绩效	0.001	0.01	[-0.017,0.016]
(3) 感知领导 AECE → 名声担忧 → 工作绩效	-0.03	0.01	[-0.066,-0.006]

注： $n = 346$ 。95%CI 为 95%置信区间。

表 6 有调节的中介效应检验结果

	β	SE	95% CI
<i>感知领导 AECE → 组织自尊 → 工作绩效</i>			
低自我领导	0.17	0.06	[0.050,0.288]
高自我领导	-0.02	0.05	[-0.120,0.084]
两水平差异	-0.19	0.07	[-0.337,-0.042]
<i>感知领导 AECE → 压力感知 → 工作绩效</i>			
低自我领导	0.12	0.08	[-0.046,0.260]
高自我领导	0.10	0.08	[-0.046,0.251]
两水平差异	-0.02	0.11	[-0.216,0.202]
<i>感知领导 AECE → 名声担忧 → 工作绩效</i>			
低自我领导	0.25	0.07	[0.118,0.400]
高自我领导	0.01	0.06	[-0.114,0.119]
两水平差异	-0.25	0.08	[-0.411,-0.092]

注： $n = 346$ 。95%CI 为 95%置信区间。

5.4 研究不足与未来展望

.....此外，在个体层面，自我效能感也被认为是影响个体评估资源、分配资源和获得资源的重要因素(Consiglio et al., 2016)，未来可以深入探讨自我效能感如何影响员工的资源感知，进而在新型工作特征和工作绩效中发挥作用.....

意见 5: 研究二的表 2 中, 工作绩效与压力感知和名誉维持都没有显著的相关, 而在表格 4 中, 加入了控制变量后, 名誉维持与工作绩效显著的负相关。请作者仔细检查、核实数据。后续如有必要, 请提供原始数据, 以便确认。

回应: 感谢编委细致的建议, 出现该现象可能与统计分析方法、混淆因素以及样本量相关。本研究中发现虽然名声担忧与工作绩效的相关不显著 ($r = -0.104, p = 0.059$), 但是 p 值非常接近 0.05。而在检验假设时, 无论是加入控制变量还是除去控制变量, 名声担忧都显著负向影响工作绩效 (保留控制变量: $\beta = -0.17, p = 0.002$; 除去控制变量: $\beta = -0.15, p = 0.002$)。这可能是由于以下原因: 首先, 相关分析只是对两个变量进行一对一的分析, 而在检验全模型时同时将多个变量纳入分析, 属于多元回归分析。此时的回归系数不是简单的基于零相关系数, 而是基于反映多元回归模型中所有预测变量影响因变量的偏相关系数 (Peterson & Brown, 2005)。其次, 出现该现象说明在对名声担忧和工作绩效进行相关分析时, 可能存在混淆因素, 因此需要把它们控制起来才可以发现两者关系。Harrison 等人 (2018) 曾发现年龄、性别等会对个体的名声担忧产生影响。再者, 相关分析和多元回归分析要使指标显著所需要的样本量不同 (Algina & Olejnik, 2003; Schober et al., 2018)。本研究中, 由数据可以发现名声担忧和工作绩效的效应量比较小, 因此可能需要更大样本量才能发现显著相关系数, 而这个样本量在回归分析中已经足够使测量指标显著。

综上所述, 本研究中不显著但 p 值非常接近 0.05 的相关系数不足以否定显著回归系数的可靠性和合理性。此外, 我们对数据进行了反复的检查和确认, 结果无误, 如果需要数据请联系作者, 我们随时可以上传数据。

参考文献:

- Algina, J., & Olejnik, S. (2003). Sample size tables for correlation analysis with applications in partial correlation and multiple regression analysis. *Multivariate Behavioral Research, 38*(3), 309–323.
- Harrison, J. S., Boivie, S., Sharp, N. Y., & Gentry, R. J. (2018). Saving face: How exit in response to negative press and star analyst downgrades reflects reputation maintenance by directors. *Academy of Management Journal, 61*(3), 1131–1157.
- Peterson, R. A., & Brown, S. P. (2005). On the use of beta coefficients in meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 175–181.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients. *Anesthesia & Analgesia, 126*(5), 1763–1768.

意见 6: 题目中“随时待命”也与“领导 AECE”感知有一定的区别, 建议修改题目。

回应: 感谢编委的建议。为了让题目与文章内容更贴切, 经团队讨论, 最终确定标题为《领导非工作时间电子通信期望影响下属工作绩效的多路径模型研究》, 已在正文中进行修改。

第五轮

编委意见: 修发 作者很好地回应了上轮编委提出的问题, 文章基本达到发表的水平。一个建议, 是否可以将 AECE 翻译成“非工作时间电召预期”? “期望”有些“企盼”的意思, 而预期比较中性, 另外, “电召”似乎比“电子通信”更能代表‘EC’的感觉, 请作者斟酌。祝好!

回应：非常感谢编委提出的宝贵建议，这对于文章重要构念翻译准确性和科学性的提升有重要帮助。我们非常认可编委提出的建议，相比于“期望”，“预期”更为中性地反应了领导对员工非工作时间通过电子通信工具沟通的主观预期。

另外，在翻译“**electronic communication**”方面，“电召”稍显口语化，且“召”有呼唤、召唤等意思，更偏向于沟通方发起的单方面联络，未体现另一方的反应；而 AECE 内涵包括实现在工作事务上的双向沟通，即不仅要员工处于随时联系的状态，还要其对工作事务做出及时的回复。如此考虑，“电子通信”更能体现 AECE 的内涵与特征。

结合编委的宝贵意见，团队经过充分讨论后，最终确定将 AECE 翻译为“非工作时间电子通信预期”，并在全文相应处进行修改。

主编意见：该文选择的主题比较具有生态效度，是一种重要的新的压力源。整个研究结果几轮修改，质量改善，同意发表。