

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：组织政治环境如何影响领导者公正准则遵从？

作者：刘德鹏、李珏兴、梁品、庞旭宏

第一轮

审稿人 1 意见：

该研究从自我耗竭理论角度，通过经验取样法探讨了组织政治感知对领导公正准则遵从的影响机制，具有一定的理论意义和实践价值。然而，文章尚存在一些不足有待于进一步改进：

意见 1：该研究的主体是组织政治感知对领导者的公正准则遵从的影响，标题使用的却是组织政治环境对公正准则遵从的影响，组织政治感知和组织政治环境是两个不同的构念，二者互相替代是否合适？

回应：非常感谢审稿专家的洞见，您对组织政治文献非常熟悉。诚如您所言，本文在进行研究时使用的是领导者的组织政治感知，而在题目中却使用了组织政治环境。本文之所以如此处理，是基于以下三点原因。

第一，我们在标题中使用“组织政治环境”，是为了强调本文的研究对话点和关键贡献点在于拓展影响领导者公正准则遵从的情境因素研究，是对过去仅偏重个体因素的补充。而在研究主题中，我们更多讨论“组织政治感知”，则是出于理论上和研究设计上的考虑。理论上，组织环境若要对个体产生影响，首先需要个体能够对组织环境产生感知与体验，然后才能对其情绪、态度和行为等发生作用。领导者的组织政治感知反映了领导者对组织政治环境的个人体验和主观感受，是研究组织政治环境如何影响领导者公正行为的关键(Hochwarter, Rosen, Jordan, Ferris, Ejaz, & Maher, 2020)。实证研究上，由于组织政治行为具有隐蔽性、复杂性和多样性特征，很难用客观指标来衡量，采用领导者的感知来衡量并分析组织政治环境对领导者的影响是目前使用较多，也是相对可取的方式。

第二，我们所采用的研究范式也符合当前工作场所心理学和组织行为学的趋势。Weiss & Rupp (2011)指出，工作场所心理学的研究正在发生类似范式变革的情形。在该文中，Weiss & Rupp (2011)强调组织行为学研究正在从个体间范式走向关注个体内主观感知的研究范式。自此之后，越来越多的研究者开始强调人们对工作场所的主观感受的重要性，并且越来越多的研究开始讨论人们如何感受或者经历工作场所的环境。领导者的组织政治感知，正是领导者对组织内部政治环境的主观认知。正如 Hochwarter 等(2020)的文章所讲，组织政治感知是被情境塑造的(environmentally shaped, p. 881)”。实际上，本文测量组织政治感知的条目也反映了在网点或者营业部发生的政治活动。例如“今天，本网点（或部门）中有很多自私的行为正在发生”；“今天，人们做对自己最有利，而不是对网点（或部门）有利的事”；“今天，人们花太多时间去讨好那些能帮助他们的人”；“今天，人们进行幕后操作，以使自己获得想要的利益”；“今天，人们通过设法操纵或影响自己所在的小团体让自己获利”；“今天，有些人表面和善，却背后“使绊子”。因此，本文在题目中使用政治环境一词，正是为了反映领导者所处的网点/部门中的政治活动这一情境因素，如何影响了领导者自身的公正遵从行为的，与 Weiss & Rupp (2011)的思想是一致的。

第三，近期发表于顶级期刊上的文章，也有不少使用个人感知来反映情境因素的例子。

例如, Sherf, Tangirala 和 Venkataramani (2019)使用了感知到的个人自主性来反映组织对个人的限制, 同时作者指出“we demonstrate that managers often fail to create speak-up cultures not because they are self-focused or care only about their own egos and ideas, but because their organizations put them in impossible positions.”¹。再如, 另一些研究采用领导者感知到的工作过量而非客观的工作数量来反映其所处“工作情境”(Sherf, Venkataramani & Gajendran, 2019), 以及采用感知到的影响和心理安全来指代情境因素(Sherf, Parke, & Isaakyan, 2021), 等等。

第四, 具体到组织政治环境的研究, 我们在题目中使用“组织政治环境”一词, 也参考了已经发表的相关文献。更直接的支持来源于 Valle, Kacmer & Zivnuska (2019), 其自变量为组织政治感知、中介变量为道德推脱、结果变量为亲组织不伦理行为, 但是在题目中使用了“the Effects of Political Environments on Unethical Behavior”。也正是考虑到目前已有文献做出此尝试, 我们才在题目中体现了“组织政治环境”一词。

总之, 本文认为使用组织政治感知来研究组织政治环境的作用, 与现有组织行为学的研究趋势、本文的核心论点以及其他学者的处理方式是一致的。

鉴于该问题的重要性, 我们决定在修改稿中增加“1.1.2 组织政治感知”一节。在该部分中, 我们明确定义了组织政治行为和组织政治感知。同时, 我们说明了本文使用组织政治感知来反映领导者的组织政治环境的内在原因, 并且明确指出本文关注组织政治感知个体内变化的原因。详见修改稿“1.1.2 组织政治感知”部分第 4-5 页标红处。

当然, 如果审稿专家还有其它顾虑或者是更好的建议, 我们也愿意听取、接受并再次修改。

参考文献:

- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management*, 46(6), 879-970.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Sherf, E. N., Tangirala, S., & Venkataramani, V. (2019). Why Managers Do Not Seek Voice from Employees: The Importance of Managers' Personal Control and Long-Term Orientation. *Organization Science*, 30(3), 447-466.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too Busy to Be Fair? The Effect of Workload and Rewards on Managers' Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.
- Valle, M., Kacmar, M. K., & Zivnuska, S. (2019). Understanding the Effects of Political Environments on Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 173-188.
- Weiss, H. M., & Rupp, D. E. (2011). Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 83-97.

意见 2: 该研究的理论基础是自我耗竭理论, 但文章对该理论的阐述过于简单, 假设推导阐述也有待加强。

回应: 非常感谢评审专家的意见, 我们在投稿前的版本中, 实际上对自我耗竭理论有非常详细的介绍, 但是由于《心理学报》明确要求投稿的引言和理论部分不能超出 3500 字, 参考文献也严格限定, 我们不得不大幅删减对自我耗竭理论的介绍和理论推导部分。鉴于审稿专

¹ <https://hbr.org/2019/04/research-why-managers-ignore-employees-ideas>

家提出该部分显得简单并且有待加强，在修改稿中，我们增加了对自我耗竭理论的介绍和讨论，并在每一个假设的推导中展开说明理论逻辑。

自我耗竭的概念和理论主要来源于自我调节(self-regulation)和自我控制(self-control)的相关理论。其中，自我控制是自我调节的一个子集，是自我调节中需要深思熟虑、有意识和付出努力的部分(Baumeister, Vohs, & Tice, 2007)。因此，我们实际上讨论的是领导者自我控制资源的耗竭。此外，正如另一位评审专家所指出的那样，我们所讨论的关于自我耗竭、自我控制的练习，以及自我控制资源的保存、恢复和补充等，都是自我控制的强度模型(the strength model of self-control)的核心内涵和拓展(Baumeister et al., 2007; Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010; Muraven & Baumeister, 2000)。因此，在修改稿中，我们将理论基础明确界定为“自我控制的强度模型”。

自我控制的强度模型认为，良好的个体功能、组织和社会生活都需要人们进行自我控制，而自我控制的成败取决于一个人用于自我控制的资源的多寡。对自我控制资源，自我控制强度模型有两个重要的基本假设(Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998; Baumeister et al., 2007)：第一，用于自我控制的资源是同质的。第二，用于自我控制的资源是有限的。上述假设就意味着，当一个人在某些需要自控的行为上消耗了较多的自控资源时，将很难在接下来需要自控的行为中实现良好的自我控制(Muraven & Baumeister, 2000)，从而做出社会和组织不需要或不倡导的行为(Baumeister, 2003)。学者们将自我控制资源不足的状态叫做自我耗竭，并将这种由于缺乏自我控制资源导致后续无法有效自我控制的现象称为自我耗竭效应(Baumeister, 2003; Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014; Muraven, 2012)。

自我耗竭效应通常是在双任务模型中发现的结论。然而，现实中人们常常面临的是长期的、连续的、多任务的自我控制需求。学者们在多任务情况下拓展了自我控制强度模型，以肌肉的运作机制作类比，在自我耗竭效应的基础上，提出了“练习效应”、“保存效应”以及“恢复效应”(Baumeister et al., 2007; Hagger et al., 2010)。所谓“练习效应”，指的是长期的练习可能会提高自控资源使用的效率或者扩大自我控制的资源池，进而增强自我控制能力，就好像锻炼能够让肌肉更强壮一样(Oaten & Cheng, 2006)。所谓“保存效应”，指的是当个体的自我控制资源被消耗之后，会减少接下来行为中的自我控制，以保存现存的自我控制资源，以期能将这宝贵的资源用于未来更加重要的任务之中，就好像人们在肌肉疲劳之后会减少运动，保存仅剩的体力以应对不时之需一样(Muraven, Shmueli & Burkley, 2006)。所谓“恢复效应”，指的是人们在自我耗竭后，通过休息、补充外部能量来恢复和补充之前消耗的自我控制资源，以期能够在未来成功进行自我控制，就好像休息和补充营养能够帮助肌肉恢复和补充力量一样(Tyler & Burns, 2008)。

根据您和另一位评审专家的意见，我们对前言部分进行了大幅度地修改，具体包括：第一，增加了一节内容专门介绍自我控制的强度模型的基本假设、核心观点和三个拓展效应，具体见“1.2 理论简介：自我控制的强度模型”部分第 5-6 页。第二，根据自我控制强度模型的资源同质和资源有限两个基本假设，以及自我耗竭的相关文献，阐述领导者个体内层次组织政治感知对自我耗竭的正向影响（假设 1），请见“1.3.1 领导者组织政治感知与自我耗竭”部分第 6-7 页。第三，根据练习效应和相关研究，提出领导者职位任期通过产生练习效应，削弱了组织政治感知和自我耗竭之间的正向关系（假设 2），请见“1.3.2 职位任期对组织政治感知与自我耗竭之间关系的调节作用”部分第 7-8 页。第四，根据保存效应、恢复效应以及领导身份认同的相关研究，提出领导身份认同低时，领导者更可能启动保存效应，从而自我耗竭与公正准则遵从之间的关系为负；领导身份认同高时领导者更可能启动恢复效应，从而自我耗竭与公正准则遵从之间的关系为正（假设 3），请见“1.3.3 领导身份认同对自我耗竭与公正准则遵从之间关系的调节作用”部分第 8-9 页。

参考文献：

- Baumeister, R. (2003). Ego Depletion and Self-Regulation Failure: A Resource Model of Self-Control. *Alcoholism, clinical and experimental research*, 27(2), 281-284.
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355.
- Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495-525.
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The Good and Bad of Being Fair: Effects of Procedural and Interpersonal Justice Behaviors on Regulatory Resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-650.
- Muraven, M. (2012). Ego Depletion: Theory and Evidence. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 111-126). Oxford University Press.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.
- Muraven, M., Shmueli, D., & Burkley, E. (2006). Conserving self-control strength. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 524-537.
- Oaten, M., & Cheng, K. (2006). Improved Self-Control: The Benefits of a Regular Program of Academic Study. *Basic and Applied Social Psychology*, 28(1), 1-16.
- Tyler, J. M., & Burns, K. C. (2008). After Depletion: The Replenishment of the Self's Regulatory Resources. *Self and Identity*, 7(3), 305-321.

意见 3: 该研究中提到公正准则遵从包含四种类型，分别是分配公平，程序公平，人际公平和信息公平，组织公平也是这四个维度，并且，也有相当一部分研究探讨组织政治感知对组织公平的影响，这二者有何区别？另外，虽然是参考了他人研究把公正准则遵从当成一个概念，但还是要说明具体理由。

回应: 非常感谢审稿专家的提醒和建议，您提到了一个特别重要，但是我们在原稿中并未清晰界定的关键问题。我们在投稿前的稿件中非常明确地说明了公正感知与公正准则遵从之间的区别，以及整体公正与维度公正的区别，但是同样因为《心理学报》的投稿要求必须把引言和理论部分删减至 3500 字以内，我们把这部分内容删除了。因此带来的理论上的问题，确实是原稿中的一个关键缺陷，我们有必要明确您提出的这几个关键问题。

第一个问题，如何理解本文所讲的分配公正、程序公正、人际公正和信息公正准则遵从与大多数组织公正维度之间的关系的问题。要回答该问题，必须要回到组织公正研究的两大范式。早在 1987 年 Greenberg 就指出了组织公正的最重要的两个研究方向：反应性公正(reactive justice)和主动性公正(proactive justice)。在反应性公正研究范式中，组织公正指的是人们对组织及其代理人是否公正的感知，并且关注的是人们的公正感知如何影响其态度和行为，这也是目前被研究最多的方向。在该范式指导下，学者们将组织公正感知进一步区分为分配公正感知、程序公正感知、人际公正感知以及信息公正感知。此时，分配、程序、人际和信息公正感知来自于人们对自己观察到的组织及其代理人的行为是否符合或者遵从分配、程序、人际和信息公正准则的判断。当人们认为组织及其代理人的行为符合分配、程序、人际和信息公正准则时，就会产生分配、程序、人际和信息公正感知。反之，则会产生分配、程序、人际和信息不公正感知。主动性公正范式则不同，在此范式下，公正指的是管理者/领导者是否以及在多大程度上遵从公正准则（即做出公正行为）。很明显，本文采取的是主动性公正的研究范式。自从 Scott, Colquitt 和 Paddock (2009)呼吁学者们重新关注主动性公正以来，它已经成为近几年组织公正研究的热点话题（见 Graso, Camps, Strah 和 Brebels (2020)

以及秦昕, 薛伟, 陈晨, 刘四维和邓惠如 (2019)的文献综述)。

虽然反应性和主动性公正都会考虑分配、程序、人际和信息公正准则, 但是二者在本质上有相当大的差异。**第一, 二者对组织公正有不同的关注点。**反应性公正关注人们的公正感知, 在此范式下, 人们通过观察组织及其代理人的行为并与公正准则进行比较, 最终产生公正感知, 本质上是一个接受者视角的概念。而主动性公正则直接从公正实施者的视角关注管理者是否遵从公正行为, 本质上是一个行为发出者视角的概念。**第二, 二者解决的研究问题不同。**反应性公正研究讨论产生(不)公正感知将对公正行为的接受者产生何种影响。而主动性公正则更多地关注领导者(或其他公正行为实施者)何时以及为何做出公正行为。**第三, 即使领导者遵从了公正准则, 接受者也不一定会产生公正感知。**因为领导者是否遵从公正准则是相对客观的行为, 而接受者的公正感知在很大程度上具有主观性, 它不仅受到领导者的公正行为的影响, 还会受到多种认知偏见、情绪特征的影响。因此, 研究者所持有的研究视角不同, 组织公正包括公正准则的涵义是有很大的不同的。

第二个问题, 目前已经有研究讨论组织政治和组织公正的关系, 本文和这些研究有什么区别。审稿专家提到一部分研究探讨了组织政治感知对组织公平的影响, 我们非常同意您的观点。我们感到非常幸运, 因为审稿专家很了解这部分文献。通过我们的认真梳理, 我们发现目前研究组织政治感知影响组织公平的研究几乎无一例外**都是从“反应性公正”的角度来探讨组织公平的。**Ambrose (2017)总结发现, 这些研究大都认为组织政治感知使员工感知到组织不公正, 进而影响他们的态度和行为。同时, Ambrose (2017)在总结目前组织政治感知和组织公正文献后, 讨论组织政治和公正的**未来研究方向时, 也敏锐地提出“组织政治可能会影响领导者做出公正或者不公正行为(p.155)”**, 并且认为讨论组织政治如何影响领导者做出公正行为, 即将组织政治的结果变量从反应性公正推向主动性公正, 将是组织政治和组织公正研究的重要方向。**综上所述, 本文讨论领导者的组织政治感知如何影响了他们对下属做出公正行为, 不仅能够很好地与现有研究区分开来, 更是目前学者们呼吁并感兴趣的重要方向。**

第三个问题, 虽然是参考了他人研究把公正准则遵从当成一个构念, 但还是要说明具体理由。审稿专家提到了一个非常重要的、也是根本性的问题, 就是公正到底是分维度研究的还是整体研究的。上述争论充斥在整个组织公正研究的历史演进过程中, 也是每一篇研究都要考虑的问题, 原稿确实存在未能充分讨论这一问题的缺陷, 我们也非常感谢审稿专家提出该问题, 促进我们完善论文。

学者们公认组织公正研究经历了至少四次研究浪潮: 分配公正研究浪潮、程序公正研究浪潮、交往公正研究浪潮(包括人际和信息公正)以及整合公正研究浪潮(Brockner, Wiesenfeld, Siegel, Bobocel & Liu, 2015)。其中, 前三次研究浪潮主要是分维度公正研究, 而最后一次整合公正浪潮则是综合考虑多种研究维度。在整合研究浪潮中, 部分研究讨论公正维度之间的交互作用, 而更多的研究则是综合考虑多种公正维度, 形成一个整体的公正概念。Ambrose, Wo 和 Griffin (2015)在“Oxford Handbook of Justice in the workplace”这本书中, 系统总结了学者们提出或关注整体公正的四个原因。第一, 虽然学者们或者部分领导者和员工能够区分开不同的公正维度, 但在现实中, 领导者大多是以一种整体性的方式来实现公正行为的(Ambrose & Schminke, 2009; Jones & Martens, 2009)。因此, 整体的公正能更好地反映人们的公正经历或者感受。第二, 过度关注分维度公正及其带来的不同效应, 使研究结论支离破碎, 不利于学者全面地了解公正的影响。第三, 现有研究往往发现不同的公正维度实际上会对结果变量有类似的影响, 这也为整体研究公正提供了实证上的支持。最后, 整体公正被发现确实能在分维度公正之外, 解释更多的结果变量方差(Ambrose & Schminke, 2009)。以上正是学者们越来越倾向于将公正看作是一个整体概念, 而非分维度处理的内在原因。

基于以上讨论, 我们在审稿人的提示下, 经过慎重考虑, 对原稿做了以下重要的修改。

第一，在修改稿中增加“1.1.1 公正准则遵从”一节。在此节中，我们详细梳理了公正准则、公正准则遵从、反应性公正、主动性公正等问题。更重要的是，为了回答审稿人提出来的几个重要问题。本文在该处进行了三点说明：“本文研究主动性公正而非反应性公正”；“本文关注整体公正而非维度公正及其原因”；“本文关注公正准则遵从个体内变化及其原因”。具体见修改稿“1.1.1 公正准则遵从”部分第 3-4 页标红处。

第二，根据审稿人的提示，我们经过进一步考虑，认为本文将组织政治感知和“主动性公正”联系在一起，也是本文对组织政治相关文献的一个重要贡献，回应了 Ambrose (2017) 的研究号召。鉴于此，我们在引言部分的最后一段增加了“其次，本文率先验证了组织政治感知的个体内变化，并且将组织政治感知研究和主动性公正研究联系起来”，以强调本文在此点上的贡献。请见修改稿“1 引言”部分第 2 页最后一段标蓝处。同时，在修改稿“4.1 理论贡献”部分，我们增加了“第二，组织政治感知已被学者们认为是影响员工公正感知（即反应性公正）的重要因素，但是目前尚未有研究讨论它将如何影响领导者的公正行为（即主动性公正）(Ambrose, 2017)。本文讨论领导者的政治感知与其公正准则遵从的关系，将组织政治感知对组织公正的影响从被动性公正引入主动性公正中来，拓展了已有研究的边界”的相关讨论。具体见修改稿“4.1 理论贡献”部分第 22 页第一段标蓝处。

参考文献:

- Ambrose, M. L. (2017). it's Fairly Political around Here: relationship Between Perceptions of organizational Politics and organizational Justice. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (pp. 133-160). Routledge.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500.
- Ambrose, M. L., Wo, D. X. H., & Griffith, M. D. (2015). Overall Justice: Past, Present, and Future. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 109-135). Oxford University Press.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Siegel, P. A., Bobocel, D. R., & Liu, Z. (2015). Riding the Fifth Wave: Organizational Justice as Dependent Variable. *Research in Organizational Behavior*, 35, 103-121.
- Graso, M., Camps, J., Schulz, N., & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103296.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Jones, D. A., & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: the formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1025-1051.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: the role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 756-69.
- 秦昕, 薛伟, 陈晨, 刘四维, & 邓惠如. (2019). 为什么领导做出公平行为: 综述与未来研究方向. *管理学季刊*(4), 39-62.

意见 4: 结果部分的调节效应图(图 2 和图 3)是否有误? 表 3 结果显示,自我耗竭均值 2.52, 标准差 1.04, 图 2 的调节作用图纵坐标范围为 3-4; 同样, 公平准则遵从从均值 4.02, 标准差 0.79, 但是图 3 的纵坐标范围为 1.7-2.7, 这似乎不符合常理, 望进一步核查。

回应: 感谢评审专家提出这个问题, 您能注意到这个问题真是太细心了, 我们在投稿时确实并未注意到该问题。自我耗竭和公正准则遵从的均值±标准差分别为[1.48, 3.56]和[3.23, 4.81], 图 2 和图 3 的纵坐标取值范围确实没有落在这个范围内。

我们首先重新计算了数据，发现原稿中的数值并没有错误。这引起了我们的困惑，于是我们进行了文献搜索并咨询了研究方法领域的相关专家。最终我们确定均值和纵坐标范围不一致，可能并不是一个很严重的问题，甚至很多情况下是相对较常见的。具体阐述如下：

首先，均值和纵坐标取值是两个不同的概念。这里的均值(\bar{Y})是变量的样本均值，即我们所测量和收集的变量数据的平均值。而纵坐标的取值是根据我们估计得到的回归方程系数，在调节变量不同取值($\pm SD$)下，自变量取从低到高不同的值，计算得到的因变量的值，即因变量的估计值(\hat{Y})。而纵坐标的截距是当方程中所有解释变量取值为0（因为我们对自变量进行了个体均值中心化，所以其实自变量取的是个体均值）时，对应的因变量的估计值。因此，因变量的估计值(\hat{Y})的取值范围同时受到回归系数，以及控制变量、自变量和调节变量的取值的影响，与 $\bar{Y} \pm SD_Y$ 的区间不一致的情况是很可能出现的。

其次，图2和图3的调节效应图示是采用Jeremy Dawson提供的方法和Excel模板(<http://www.jeremydawson.com/slopes.htm>)得到的，该方法和模板被研究者广泛使用。这种调节效应图主要用来显示在调节变量高低不同取值下自变量影响因变量的斜率。做图需要使用的数据有自变量、调节变量和交互项的回归系数，截距项，以及自变量和调节变量的均值和标准差，不包含控制变量的回归系数。至于图中所展现的因变量的取值，是自变量和调节变量取特定值的情况下通过回归方程估计得到的值，样本中不一定有真实的数据与之对应。此外，正如Jeremy Dawson所指出的那样，“If you have control variables in your regression, the values of the dependent variable displayed on the plot will be inaccurate unless you center (or standardize) all control variables first”。在路径分析中，我们没有将所有控制变量都中心化，这不影响回归系数和简单斜率估计的结果，但会使得调节效应图因变量的取值变得不准确。在一些已经发表的文章中，也会出现这种估值超出均值 \pm 标准差区间范围情况。比如，Sun和Chen (2017)研究政治行为对组织政治感知与情绪耗竭之间关系的调节作用时，情绪耗竭的均值为3.20，标准差为1.25，均值 \pm 标准差的区间为[1.95, 4.45]，而调节效应图(Figure 3)中纵坐标的实际取值范围是[4, 7]。再比如，在Rosen, Simon, Gajendran, Johnson, Lee和Lin (2019)的论文里，调节效应图(Figure 4a, 4b)的纵坐标实际取值也没有落在变量的均值 \pm 标准差的区间里。

再次，在进行调节效应检验时，我们通常不关心截距项或调节效应图中因变量的取值范围，而是通过交互项的回归系数方向和显著性水平，以及简单斜率分析中调节变量高和低时斜率的大小、方向和差值的显著性来判断调节作用是否得到支持。这一方面是由于，从定义和作用上讲，调节变量影响的是自变量与因变量之间关系的强度和（或）方向，体现在调节效应图上就是两条线的斜率(Baron & Kenny, 1986; 贾良定, 郑雅琴, 尤树洋, & 李珏兴, 2017)。另一方面，当我们取不同的值来代表调节变量的高低，比如加减两个或三个标准差时，得到的因变量估计值也就不一样了，图2和图3中纵坐标的取值范围也会相应地发生变化。因此，对于调节作用的简单斜率分析而言，更重要的是斜率以及斜率的差值显著性，因变量的取值反而没有那么重要。事实上，一些学者甚至在调节效应图里只展示两条直线的模式(pattern)，而不在纵坐标上标注数值(如Jia, Shaw, Tsui, & Park, 2014)。

如果您仍然担心本文的纵坐标数值会给其他读者也带来疑惑，我们也可以去掉纵坐标上的数值，不影响我们对调节效应的呈现。

参考文献:

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Dawson, J. (2022). Interpreting interaction effects. <http://www.jeremydawson.com/slopes.htm>.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T. Y. (2014). A Social-Structural Perspective on Employee-Organization

Relationships and Team Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.

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.

Sun, S. & Chen, H. (2017). Is Political Behavior a Viable Coping Strategy to Perceived Organizational Politics? Unveiling the Underlying Resource Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 102(10): 1471-1482.

贾良定, 郑雅琴, 尤树洋, 李珏兴. (2017). 如何在组织和管理研究中探讨调节作用? 模式和证据. *管理学季刊*(2): 15-40.

意见 5: 讨论部分过于简略, 只是进一步阐述了结果, 没讨论出实质性内容, 也没有把本研究结果与过去研究结合起来去深入讨论。

回应: 非常感谢评审专家的意见。如您所言, 先前提交版本确实存在讨论部分过于简略, 只阐述了实证研究结果, 却没有深入讨论的问题。在本次修改中, 我们对研究的理论背景(缺乏领导者公正准则遵从的情境因素研究)、基本观点(组织政治行为的广泛存在和影响)、理论基础(自我控制的强度模型)、研究方法和研究结论等方面都结合已有文献进行了总结和阐述。具体内容如下(请见修改稿“4 讨论”部分第 20-21 页标红处):

虽然领导者熟知公正的重要性, 却经常不能做出公正行为, 这一现象引起了越来越多的学者和实践者的关注和讨论(Baer et al., 2018; Brockner, 2006)。学者们最初从“行为者中心”视角出发, 指出领导者不能做出公正行为的重要原因是缺乏公正行为需要的特征和动机, 并建议组织招聘和选拔具有公正动机和特征的领导者(Brebels et al., 2011; Patient & Skarlicki, 2010; Qin, Ren, et al., 2018; Scott et al., 2014; Whiteside & Barclay, 2016)。最近, 一些学者开始将注意力从行为者转向他们所嵌入的工作环境, 指出工作过量可能是导致管理者无法顾及公正行为的重要原因(Sherf et al., 2019), 并呼吁学者们进一步讨论领导者所处环境对其公正行为的影响(Kleshinski et al., 2020), 为组织构建适合领导者做出公正行为的工作环境提出有益的建议。

鉴于组织不仅仅是一个分配和完成工作任务的地方, 还是一个社会和政治的场所(Hochwarter, 2017), 本研究采用自我控制的强度模型, 讨论了组织政治作为情境因素影响领导者公正准则遵从的作用机制及其边界条件。与之前的相关研究类似, 本文关注领导者个体内视角(Scott et al., 2014; Sherf et al., 2019)。本文采用经验取样法, 对来自 73 名银行网点主任连续 10 个工作日的 570 个观测数据的分析结果显示: 在个体内层次, 领导者的组织政治感知对自我耗竭有正向的影响。并且, 该效应在领导者职位任期较短时显著为正, 而在职位任期较长时不显著, 与自我控制的强度模型的观点一致(Hagger et al., 2010; Muraven & Baumeister, 2000)。这说明, 相比于高职位任期的领导者, 在组织政治程度较高的时候, 低职位任期领导者的自我耗竭问题更加严重, 也更加值得组织关注。

更为有趣的是, 本文发现在个体内层次自我耗竭对领导者公正准则遵从的影响取决于其领导身份认同的程度。当领导身份认同较高时, 自我耗竭导致更多的公正准则遵从。而当领导者的领导身份认同较低时, 自我耗竭导致更少的公正准则遵从。这说明, 领导者在自我耗竭后遵从公正准则的程度, 取决于该行为消耗还是恢复领导者的资源, 这与自我控制的强度理论中的资源保存和资源恢复效应一致(Hagger et al., 2010)。

此外, 本文发现当领导者职位任期较短且领导身份认同较高时, 其每天的组织政治感知通过提高自我耗竭增加了公正准则遵从行为。而当领导者职位任期较短且领导身份认同较低时, 其每天的组织政治感知通过提高自我耗竭减少了公正准则遵从行为。这说明, 个体内层次组织政治感知通过自我耗竭如何影响公正准则遵从, 同时取决于个体间层次领导者职位任期和领导身份认同的水平。在组织政治程度更高的时候, 组织更应当关注低职位任期和低领

导身份认同的领导者，并针对性地采取措施，避免他们做出不公正行为。

当然，为了避免和理论贡献太过重复以致这一部分啰嗦拖沓，我们并没有过多地展开，而是把本研究与过去研究结合起来深入讨论的内容主要放在理论贡献中进行阐述了，请见“4.1 理论贡献”部分第 21-22 页。

参考文献：

- Baer, M. D., Rodell, J. B., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Burgess, R., & Outlaw, R. (2018). Pacification or Aggravation? The Effects of Talking about Supervisor Unfairness. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1764-1788.
- Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2011). Fairness as Social Responsibility: A Moral Self-regulation Account of Procedural Justice Enactment. *British Journal of Management*, 22(s1), S47-S58.
- Brockner, J. (2006). It's so hard to be fair. *Harvard Business Review*, 84(3), 122-129, 150.
- Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495-525.
- Hochwarter, W. A. (2017). The Positive Side of Organizational Politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (pp. 27-65). Routledge.
- Kleshinski, C., Wilson, K. S., Stevenson-Street, J. M., & Scott, B. A. (2020). Principled Leader Behaviors: An Integrative Framework and Extension of Why Leaders Are Fair, Ethical, and Nonabusive. *Academy of Management Annals*, 15(1), 1-85.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing Interpersonal and Informational Justice When Communicating Negative News: The Role of the Manager's Empathic Concern and Moral Development. *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z.-X., & Johnson, R. E. (2018). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71(2), 225-253.
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1571-1591.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too Busy to Be Fair? The Effect of Workload and Rewards on Managers' Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2016). The Face of Fairness: Self-Awareness as a Means to Promote Fairness among Managers with Low Empathy. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 721-730.

意见 6：文章行文不够流畅，语言不够规范，需要细琢，如第 4 页第一段：“领导者需要在工作中不断抵御这些负面情绪，这将消耗更多的自我调节资源，加强领导者的自我耗竭”，显然不是加强领导者的自我耗竭，改为加剧更为合适。另外，还有很多口语化表达，如“在组织政治感知较高的那些天里”，需要改进。

回应：感谢您指出这个问题。在修改过程中，我们仔细斟酌和审查论文的遣词造句，以使文字表达更加流畅和规范。此外，我们也请了一位对相关内容的研究者为了解的研究者帮忙通读和审阅全文，希望能够进一步提升论文的表达水平和可读性。

特别地，我们仔细斟酌“加强”“加剧”“增加”“提高”等动词的用法，力求精准。其中您提到的这句“这将消耗更多的自我调节资源，加强领导者的自我耗竭”已改为“上述行为将加剧自我控制资源的消耗，进而提高领导者的自我耗竭程度”，请见“1.3.1 领导者组织政治感知

与自我耗竭”部分第 7 页第一段倒数第三行的标蓝处。

关于表达口语化的问题，修改中我们尽量删除了比较口语化的表达，改用相对书面的语言。如您提到的“在组织政治感知较高的那些天里”，我们之所以这样表达，是为了表明这是个体内层次领导者自己与自己在不同工作日的比较，而不是个体间层次不同领导者之间的比较。类似地，在关注个体内变化和关系的英文文献中，研究者也采用“a particular/given day”和“that day/those days”等(如 Lennard, Matta, Lin, Koopman, & Johnson, 2021)来表达。为此，我们把这句话改为“在组织政治感知较高的工作日里”，在保持原意的同时尽量采用书面语，请见“1.3.1 领导者组织政治感知与自我耗竭”部分第 6-7 页的标蓝处。

同时，本文所有的作者都对文章进行了多轮的阅读和修改。其它修改的地方也有多处，我们就不在这里一一列出了。

参考文献:

Lennard, A. C., Matta, F. K., Lin, S.-H., Koopman, J., & Johnson, R. E. (2021). The Dynamism of Daily Justice: A Person-Environment Fit Perspective on the Situated Value of Justice. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-31.

意见 7: 英文大摘要的阐述不够清楚，表达不够通顺，请进一步修改，并请专业人士把关。

回应: 非常感谢您指出这个问题。我们重写了英文大摘要，并请了一位学术论文写作能力和英文水平都较高的专业人士帮忙把关。希望修改后的摘要能够达到您的要求。请见英文摘要部分第 35-36 页。

.....

审稿人 2 意见:

稿件“组织政治环境如何影响领导者公正准则遵从”关注了一个非常有趣且极具实践意义的话题——为什么领导不能遵守公正，具有一定的理论和现实意义。但仍有以下几个方面亟待提升。

意见 1: 一、主要存在的问题：1、研究对象和问题的提出缺少文献基础，缺乏系统的文献回顾。本研究从组织情境因素出发去解释为什么领导不能遵守公平，这一研究话题是非常具有实践意义和理论贡献的，但是目前看来作者似乎缺乏对该领域文献的系统梳理以致于研究问题的提出略显单薄。具体的，第一段关于组织公平重要性和必要性的需要加强，而不是一句话带过。这对于提出本研究的研究问题至关重要，因为正是“组织公平的重要性”和“领导不遵守公平”之间矛盾存在，这才引出了学界去关注为什么领导在明知公平如此重要的前提下却忽视它。第二、作者需要更加系统的介绍领导公平遵守的研究，也需要引用更多的文献去更加详细的说明为什么领导有时候不能遵守公平。最后，组织政治如何与公平关联是否可以找到一些侧面的或者实践中的例子去支持本研究选取该情景进行研究？

回应: 非常感谢审稿专家的建议和意见，我们非常认同您的意见。实际上，文章投稿前的版本非常详尽地介绍了您所提出的大部分内容，只是苦于投稿须知中“前言和讨论部分，分别不超过 3500 字[管理心理学论文中的“引言”和“理论基础与研究假设”请合并为前言部分，本刊注重理论创新，请删减实践启示的篇幅]。参考文献不超过 50 条（元分析和综述理论文章无此限制）”的规定，我们在投稿的时候，不得已忍痛割爱，删除了大部分介绍研究背景和自我耗竭理论的内容。另外，心理学报也要求严格控制参考文献的数量，我们也不得不删掉很多参考文献来符合投稿的要求，请审稿专家予以理解。鉴于两位审稿专家都提到应当加强此处的论述，我们决定再重写引言，按照审稿专家的意见，深化和加强该部分的论述。

其中，您提出的几个问题修改如下：

第一，关于**组织公正的重要性**和**必要性**，以及**研究问题的提出**。在修改稿中，我们按照“组织公正（感知）对员工、团队和组织的重要性→领导者遵从公正准则对员工公正感知的重要性→领导者明知公正重要却常常不能做出公正行为的矛盾”的线索来提出研究问题，表明本文研究问题的重要性。在修改稿中表述如下：

高公正感知是促进员工达成实现高任务绩效、做出组织公民行为、激发创新以及降低组织报复行为和偏离行为的重要因素，同时也对团队和组织的健康发展起着关键的作用。关于组织公正的元分析(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Colquitt et al., 2013)和文献综述(Colquitt & Zipay, 2015; Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki, & Shao, 2017)也支持了以上结论。若要提高员工的公正感知，领导者首先要遵从公正准则，即做出公正行为(Cropanzano, Fortin, & Kirk, 2015; Muir Zapata, Sherf, & Liu, in-press)。然而，一个令人沮丧和困惑的现实是：领导者明知公正的重要性，却经常不能做出公正行为(Baer et al., 2018; Brockner, 2006)。鉴于领导者公正行为的重要性，近年来学者们倾注了越来越高的研究热情于解释上述现象。

第二，对**领导者（不）遵从公正准则的现有研究进行系统的回顾**。早期的学者主要关注公正相关特征和动机的影响，发现领导者低水平的道德认同、特征同情和自我意识，以及缺乏公正动机，是导致领导者不能遵从公正准则的重要因素。可以看出，早期研究都是“行为者中心”视角的研究。但是，越来越多的研究者发现，拥有上述公正特征和动机的领导者也会在某些情况下做出不公正行为(Li, Masterson, & Sprinkle, 2012; Sherf, Venkataramani, & Gajendran, 2019)。因此，学者们开始呼吁讨论情境因素的作用。在此背景下，Sherf 等(2019)开启了情境因素的第一步探索，发现工作过量会迫使领导者在任务型工作和公正对待下属之间进行权衡，最终理性地选择将任务型工作置于公正行为之上，从而减少公正准则遵从。

第三，从统计数据、现有文献以及相关学者的著作中寻找并补充了本文**选择组织政治作为情境因素**来进行研究的理由。首先，组织不仅仅是一个分配和完成任务的工作场所，更是一个充满政治行为的政治场所(Ferris, Harrell-Cook, & Dulebohn, 2000)。例如，一些人设法与高地位或高权力的人建立关系以谋求自身利益，或者将他人的功劳据为己有(Hochwarter, Kacmar, Perrewé & Johnson, 2003)。其次，组织政治行为普遍存在。一项对 100 多个国家的 2700 名员工的调查显示，组织政治已成为阻碍员工工作有效性最重要的因素之一(HBR Ascend Staff, 2019)。随着工作环境不确定性、任务复杂性和工作不安全感的提高，组织政治越发普遍(Schmid, Pircher Verdorfer, & Peus, 2019)。组织政治已成为组织成员不得不面对的现实和组织生活的重要组成部分。再次，已经有学者开始敏锐地意识到“组织政治将对人们决定是否做出公正或不公正行为产生重要的影响”(Ambrose, 2017, p. 155)。遗憾的是，目前尚未有研究开始讨论领导者所嵌入的政治环境如何以及何时影响领导者的公正准则遵从。因此，本文讨论领导者所嵌入的政治环境如何影响其公正准则遵从。

修改后的详细内容请见“1 前言”部分第 1-2 页前两段的标红处。

参考文献：

- Ambrose, M. L. (2017). It's Fairly Political around Here: relationship Between Perceptions of organizational Politics and organizational Justice. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (pp. 133-160). New York: Routledge.
- Baer, M. D., Rodell, J. B., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Burgess, R., & Outlaw, R. (2018). Pacification or Aggravation? The Effects of Talking about Supervisor Unfairness. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1764-1788.
- Brockner, J. (2006). It's so hard to be fair. *Harvard Business Review*, 84(3), 122-129, 150.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Colquitt, J. A., & Zapata, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.
- Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do We Know When We are Treated Fairly? Justice Rules and Fairness Judgments. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 33, pp. 279-350). Emerald Group Publishing Limited.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S. Bacharach & E. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 17, pp. 89-130). Stamford, CT: JAI.
- HBR Ascend Staff. (2019). *The changing perspectives of young professionals on work and the workplace*. <https://hbrascend.org/topics/the-changing-perspectives-work-and-the-workplace-youth-skills-survey/>
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Li, J., Masterson, S. S., & Sprinkle, T. (2012). Beyond the eye of the beholder: Why managers act in ways likely to be perceived as unfair. In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), *Research in management: Perspectives on justice and trust in organizations* (Vol. 9, pp. 139-163). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Muir Zapata, C. P., Sherf, E. N., & Liu, J. T. (in-press). It's not only what you do, but why you do it: How managerial motives influence employees' fairness judgments. *Journal of Applied Psychology*.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A Critical Analysis of the Conceptualization and Measurement of Organizational Justice: Is It Time for Reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 919-959.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding Light on Leaders' Self-Interest: Theory and Measurement of Exploitative Leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too Busy to Be Fair? The Effect of Workload and Rewards on Managers' Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.

意见 2: 当前版本的理论和逻辑基础不够准确，需要进一步提升，这一点会在“理论和假设推理”部分具体论述。3、本研究的实证研究部分存在一些研究设计的问题和非常多的细节错误，这一点需要作者进一步改进。

回应: 非常感谢您指出这两个问题。修改稿中我们重写了理论和假设部分，实证研究部分也按照您的意见进行了修改。由于您以下的评审意见都是对这两个问题的展开，我们也都一一进行了回应和修改，此处就不再赘述了，详细的内容请见我们对后面问题的回复。

意见 3: 二、理论与假设推理：1、作者基于 The Strength Model of Self-Control 说明领导组织任期在组织政治感知和自我损耗之间的调节作用，认为个体在长期内进行高强度的自我调节会产生适应性并减少自我损耗。有以下几点值得注意：第一，关于将自我调节能力比喻为“肌肉”的相关文献并没有提到适应性的问题，而是强调虽然自我调节依靠有限的资源，就像肌肉一样，自我控制资源会因过度使用而耗尽，但是这种资源也可以通过某些锻炼得到恢复。第二，作者提出的核心观点似乎并没有在假设推理的过程得到体现，即“自我耗竭理论认为，个体的自我调节能力就像“肌肉”(Muraven & Baumeister, 2000)。短期内，高强度的自我调节行为可能会造成较大的资源消耗，而长期做出此类行为会使个体产生适应性，并在认知上逐

步模式化,从而降低资源消耗(Baumeister et al., 2007; Muraven & Baumeister, 2000)。”。第三、作者现在提出的三点内容实际上都是说领导任期越长,他们花费在应对组织政治上的资源资源就越少,因此建议作者重新做一个整合,可以分别论述其在“识别”“应对”组织政治过程中的作用。结合自我控制理论的相关观点和作者现有的推导过程,建议作者将重点放在个体并不是在所有任务中都毫不保留的消耗自身有限的资源,而是会有选择性的在某些任务中消耗资源,并且有动机在不重要的任务中保留资源将其运用到更具意义的活动中。然后再说明组织任期如何通过经验积累帮助领导使用最少的资源去认知性的“识别”、“判断”和“处理”组织政治。

回应: 非常感谢评审专家的洞见和建议。您明确地指出了本文的理论基础是自我控制的强度模型(the strength model of self-control), 非常熟悉相关文献。在这次的修改稿中,我们不再使用相对模糊的“自我耗竭理论”这一说法,而是改为更加准确的“自我控制的强度模型”,直接点明本文的理论基础。基于自我控制的强度模型,您提到的这三个问题就有讨论的基础了。

第一,关于自我调节能力的“肌肉”比喻,及其锻炼和恢复问题。

自我控制的强度模型将自我控制(调节)²能力比喻为肌肉。正如您所说的那样,自我控制的强度模型的核心基本假设是:“自我调节依靠有限的资源……自我控制资源会因过度使用而耗尽”,就像肌肉在使用之后会疲劳一样。并且,由于所有自我控制使用的是同一种资源,人们在自我控制中消耗了资源(自我耗竭),就没有足够的资源在下一个自我控制任务成功进行自我控制(Baumeister, Vohs, & Tice, 2007; Muraven & Baumeister, 2000)。在此核心基本假设的基础上,自我控制的强度模型还有三个拓展(Baumeister et al., 2007; Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010): 第一,练习效应。就像锻炼能够帮助肌肉增强力量一样,长期/规律自我控制,能够起到练习的效果,帮助个体提高自我控制能力。第二,保存效应。就像在感到疲劳之后会减少使用肌肉以保存体力一样,人们在资源耗竭之后也会减少自我控制以保存仅剩的自我控制资源,以期在将来更重要的事情上使用这些资源。第三,恢复效应。就像人们可以通过休息和补充营养来恢复和补充肌肉力量一样,人们也可以通过休息、补充葡萄糖等外部能量和积极的互动行为等方式来恢复和补充被消耗的自我控制资源。具体内容请见“1.2 理论简介:自我控制的强度模型”部分第5-6页。

关于锻炼如何提高自我控制能力, Hagger 等(2010)总结了学者们提出的两种解释机制。一种观点认为长期的锻炼能够提高自我控制强度,加深或拓宽自我控制的资源池,降低后续自我控制任务中的资源匮乏程度,从而降低自我耗竭程度或者削弱自我耗竭对后续任务的负面影响。另一种观点认为,长期的练习提高了人们使用自我控制资源的效率,从而减弱自我控制所产生的自我耗竭以及自我耗竭效应。Hagger 等(2010)指出,第二种观点“have utility in explaining long-term improvements in self-control capacity” (p.497)。但目前尚未有明确的实证研究证明到底是哪一种机制在起作用,或者两种机制各自的适用范围是什么。因此,我们也不对两种机制加以区分,而是综合自我控制的基本观点和研究结论,认为较长的职位任期给领导者更多的自我控制练习机会和更长的练习时间,能够提高领导者的自我控制能力,减少其识别、判断和处理组织政治行为对自我控制资源的消耗,从而削弱组织政治感知对自我耗竭的正向影响。

通过重新阅读和梳理自我控制的强度模型的重要文献,我们发现该理论确实没有提到适应性问题,而是只强调锻炼和练习的效果。“适应性”的说法属于我们过度演绎了,非常感谢您的提醒。以此为鉴,我们在修改中特别注意紧扣自我控制的强度模型的基本假设和核心效

² 自我控制是自我调节的子集,是自我调节中需要思考、意识和努力的部分(Baumeister et al., 2007)。比如,人的身体会通过排汗和发抖等方式来调节体温,这属于自我调节,但不是自我控制。在心理学和组织行为学中,学者们通常混用自我控制和自我调节(Hagger et al., 2010)。在修改稿中,我们明确指出本文的理论基础是自我控制的强度模型,因此在论述中会更多地使用“自我控制”的说法。

应来阐述假设推导过程。例如，在提领导者职位任期的调节作用假设时，我们基于自我控制的练习效应，提出领导者的职位任期越长，越可能出现练习效应，提高领导者识别、判断和处理组织政治行为的能力，减少自我控制资源的消耗。详细内容请见“1.3.2 职位任期对组织政治感知与自我耗竭之间关系的调节作用”部分第 7-8 页标红处。

第二，关于我们的核心观点没有在假设推理过程中得到体现的问题。

非常感谢您指出我们在论述中的不足之处。结合您的第三点建议，我们围绕着您提出的“识别”“判断”和“处理”三个方面，紧扣自我控制消耗有限的资源和锻炼有助于提高自我控制能力（练习效应）这两个核心观点，重写了假设 1 和假设 2 的理论推导部分。我们提出，当领导者感知到工作环境中充满了组织政治时，他们需要消耗更多的自我控制资源来识别、判断和处理这些政治行为，从而使其陷入自我控制资源匮乏的自我耗竭状态。较长的职位任期为领导者提供了更多的自我控制锻炼机会和更长的练习时间，减少其花费在识别、判断和处理政治行为上的资源，因而将会削弱领导者的组织政治感知和自我耗竭在个体内层次的正向关系。具体内容请见修改稿的“1.3.1 领导者组织政治感知与自我耗竭”和“1.3.2 职位任期对组织政治感知与自我耗竭之间关系的调节作用”部分第 6-8 页。

第三，关于职位任期的调节作用问题。

非常感谢您如此富有建设性的修改建议。如第二点所述，我们基于自我控制的理论模型中的自我耗竭效应和练习效应，围绕您提出的“识别”“判断”和“处理”组织政治的三个方面，重写了职位任期的调节作用推导部分。请见修改稿“1.3.2 职位任期对组织政治感知与自我耗竭之间关系的调节作用”部分第 7-8 页。

参考文献：

- Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355.
- Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495-525.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.

意见 4：2、领导身份认同的调节作用缺乏理论支持，更像是数据导向的假设。首先，作者基于自我损耗理论提出当领导处于自我损耗状态时，就很难遵守公正准则，这一点是没有问题的。但是作者同时也提出“如果遵守公正准则能够在一定程度上补充自我调节资源，那么领导者的自我耗竭程度越高，就越有可能做出公正准则遵从行为”，支持这一假设的核心前提和文献是“某种行为消耗或者补充自我调节资源，在很大程度上取决于该行为与个体自我概念的匹配程度(Lanaj, Foulk, & Erez, 2019; Schmeichel & Vohs, 2009)”。但是 Lanaj, Foulk 和 Erez 的文章主要是说明领导自我反思干预对于其两种能量（in-use energy 和 potential energy）的管理和使用，进而减缓领导的自我损耗，这并不能支持“某种行为消耗或者补充自我调节资源，在很大程度上取决于该行为与个体自我概念的匹配程度”这一前提假设。且按照这篇文章的观点，领导身份认同似乎是第一阶段而不是第二阶段的调节。再者，Schmeichel 和 Vohs 的主要观点虽然确实体现了个体的自我验证如何在帮助其在已经处于损耗状态的情况促进积极的自我控制。这似乎可以部分支持本研究中提出的逻辑，但是更多的应该体现在领导身份认同如何缓解自我损耗与公平遵守之间的负向关系，而不是像作者现在所说的一样是一种资源寻求或补充。因此，建议作者需要重新构建领导身份认同的调节作用。3、结合还是上一点，是否需要提中介假设也是需要作者再审慎思考的。4、结合先前的建议，那么作者的最后一点理论贡献是否成立就需要重新考虑了。

回应：非常感谢评审专家的深刻洞见。您的这三个问题实际上围绕的都是领导身份认同的调

节作用提出的，因此我们结合起来一并回答。

首先，本文基于以下理由选择领导身份认同作为调节变量并论述其调节作用：

第一，自我控制的强度模型指出，在多任务的情境下，个体进入自我耗竭状态后可能有两种行为选择(Baumeister, Vohs, & Tice, 2007; Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010)：一个是保存效应，即个体在自我耗竭后会减少自我控制以保存仅剩的资源，以期在未来可能更重要的行为上能够自我控制。另一个是恢复效应，即个体在自我耗竭后会通过休息和补充外部能量的方式来恢复和补充资源，以期在将来需要自我控制的任務中能够成功进行自我控制。此外，研究者也指出，除了上述提到的休息和补充外部能量(如葡萄糖)的工作外(off work)方式，个体也可以在工作中(at work)补充被消耗的自我控制资源(Lilius, 2012)。换句话说，一些工作行为也能够帮助个体恢复和补充自我控制资源(Qin, Huang, Johnson, Hu & Ju, 2018)。由此，我们自然而然地产生了思考：自我耗竭的个体何时启动保存效应，何时启动恢复效应？自我耗竭对领导者公正准则遵从行为的影响是怎样的？这些疑问驱使我们去探索影响领导者自我耗竭和公正准则遵从之间关系的调节变量。

第二，学者们指出，身份(identity)在自我调节/控制过程中发挥着重要的作用(Lord, Diefendorff, Schmidt, & Hall 2010)。而对于领导者来说，领导身份认同是其自我认同(self-identities)中更突显、更容易获取的部分，因为在组织中拥有领导职位为领导身份认同提供了很强的制度支持(DeRue & Ashford, 2010; Lanaj, Gabriel, & Chawla, 2021)。因而，对于领导者来说，领导身份认同影响了其在组织工作中的自我控制过程，也就影响了其在自我耗竭之后的保存效应和恢复效应的选择。

第三，领导者的行为包含多个方面，其中最主要的两个是任务型行为和关系型行为。其中，任务型行为的主要目的是高效且可靠地完成工作任务，关系型行为的主要目的是提高人力资源和关系的质量(Yukl, 2012)。显然，旨在公平公正对待下属的领导者公正准则遵从行为是典型的关系型行为。此外，Yukl (2012)指出，这些行为分类之间是有层次区别的，任务型行为的优先级处于关系型行为之上。例如，研究发现当领导者工作负担太重时，会优先完成等级更高的事务型工作，而减少属于关系型行为的公正准则遵从(Sherf, Venkataramani, & Gajendran, 2019)。由此可以推测，对于领导身份认同较低的领导者，他们更可能仅将任务型行为视为工作的重点，而将公正准则遵从视为角色外的要求。而对于领导身份认同较高的领导者，他们更可能也将公正准则遵从作为自己领导角色的重要组成部分。遵从公正准则符合他们的自我定义，能够帮助他们进行自我验证。

第四，现有文献主要支持自我控制的保存效应，对恢复效应的研究较少，但总结已有文献可以发现，能够帮助个体恢复和补充资源的行为包括这些特征：其一，有助于表达自我认同，实现自我验证(Grant, Berg, & Cable, 2014; Schmeichel & Vohs, 2009)。其二，包含高质量的、令人愉悦的联系和互动(Lilius, 2012; Halbesleben & Bowler, 2007)。公正准则遵从在一定条件下符合以上特征。一方面，当领导身份认同较高时，如第三点所述，公正准则遵从行为是领导者自我角色的重要组成部分，能够帮助他们表达自我认同和进行自我验证。另一方面，领导者的公正行为包含了与下属的公正互动，有助于提高领导-成员交换关系，提高双方的积极情绪(Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon, & Wesson, 2013; Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014)。由此我们推测，当领导身份认同较高时，他们更可能认为公正准则遵从能够帮助其恢复被消耗的自我控制资源。

综上所述，我们认为领导身份认同调节了领导者自我耗竭与公正准则遵从之间的关系。当领导身份认同较低时，领导者可能将公正准则遵从视为角色外要求，更看重其消耗自我控制资源的部分，因而更可能启动保存效应，以期将仅剩的资源用于更重要的任务型行为上，减少公正准则遵从行为。此时，领导者个体内层次的自我耗竭与公正准则遵从负相关。当领导者身份认同较高时，领导者更可能视公正准则遵从为自我角色的重要部分，认为其有助于

恢复自我控制资源，因而更可能启动恢复效应，增加公正准则遵从行为。此时，领导者个体内层次自我耗竭与公正准则遵从正相关。详细内容请见“1.3.3 领导身份认同对自我耗竭与公正准则遵从之间关系的调节作用”部分第 8-9 页。因此，我们以领导身份认同为调节变量，是根据自我控制的强度模型，并结合相关研究结论做出的选择。

其次，关于您提到的“更多的应该体现在领导身份认同如何缓解自我损耗与公平遵守之间的负向关系，而不是像作者现在所说的一样是一种资源寻求或补充”的问题。

根据您的看法，我们找到了另一种解释领导身份认同调节效应的方式：从动机的角度来进行论述。学者们指出，动机能够缓和自我耗竭效应，当个体从事某种行为的动机足够大时，即使他们当时的自我耗竭程度已经很高了，也可能在动机的驱使下，耗费仅剩的自我控制资源去从事该行为(Baumeister, Vohs, & Tice, 2007; Lian, Yam, Ferris, & Brown, 2017)。基于此，结合上述第三点讨论可以提出，对于领导身份认同较高的领导者，公正准则遵从符合其自我定义，是其自我角色的重要组成部分。相较于领导身份认同较低的领导者，领导身份认同较高的领导者从事公正准则遵从行为的动机更为强烈。因此，领导身份认同能够削弱自我耗竭与公正准则遵从之间的负向关系。基于上述讨论可以提出假设：在个体内层次，领导者自我耗竭与公正准则遵从负相关。领导身份认同削弱了个体内层次自我耗竭与公正准则遵从之间的负向关系，即当领导身份认同较高（较低）时，自我耗竭对公正准则遵从的负向影响更弱（更强）。

但是，经过思考和权衡之后，我们决定仍然保留先前的观点（当然，我们增强了理论基础和推理逻辑），主要理由如下：第一，自我耗竭效应和动机对自我耗竭效应的缓解更加适用于双任务模型的情况。然而，在我们所讨论的领导者工作场景中，他们面临的是长期、连续的、多任务的自我控制需求，并非简单的应对一个组织政治行为任务之后，紧接着面临一个公正准则遵从行为任务这种理想的实验室设置。此时，动机对于缓解自我耗竭效应的作用可能就不太明显了。Baumeister 等(2007)也明确指出：一方面，基于自我控制资源有限这个前提假设，当自我控制资源消耗到一定程度时，即使动机再高，个体也没有能力再去进行自我控制了。另一方面，出于安全的考虑，个体也不可能把所有资源都消耗完。而保存效应和恢复效应正是基于多任务的情况对自我控制强度模型的拓展，更符合我们所讨论的情境。第二，数据分析结果也更支持保存效应和恢复效应的提法。结果显示，当领导身份认同较低时，个体内层次自我耗竭与公正准则遵从的关系显著为负；当领导身份认同较高时，个体内层次自我耗竭与公正准则遵从的关系显著为正。若采用动机的视角来解释，则领导身份认同较低时二者的负向关系更强，领导身份认同较高时二者的负向关系更弱或不显著的情况更符合假设。综上，我们认为当前的高（低）领导身份认同能够影响自我耗竭的领导者对恢复效应（保存效应）的启动，从而影响了自我耗竭与公正准则遵从的关系，这样的阐述方式与自我控制的强度模型的主要观点和数据分析结果更加匹配。当然，如果您有不同的意见也请提出，我们可以进一步讨论。

再次，关于是否提中介假设和最后一点理论贡献的问题。

基于上述讨论，我们认为自我耗竭的中介效应受到领导者职位任期和领导身份认同的影响，因此我们仍然保留原假设 4，提出两阶段被调节的中介效应。此外，由于我们仍然选择从保存效应和恢复效应的角度去讨论领导身份认同的调节作用，因此我们认为本文的最后一点理论贡献仍然成立，即通过研究领导身份认同对自我耗竭和公正准则遵从之间关系的调节作用，本文不仅为理解自我耗竭的积极面提供了启发，而且扩展了对影响自我耗竭的积极作用和消极作用的边界条件的认知。

参考文献：

Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will Lead and Who will Follow? a Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Grant, A. M., Berg, J. M., & Cable, D. M. (2014). Job Titles as Identity Badges: How Self-Reflective Titles Can Reduce Emotional Exhaustion. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1201-1225.
- Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495-525.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *The Journal of applied psychology*, 92(1), 93-106.
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The Good and Bad of Being Fair: Effects of Procedural and Interpersonal Justice Behaviors on Regulatory Resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-650.
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 345-363.
- Lian, H., Yam, K. C., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2017). Self-Control at Work. *Academy of Management Annals*, 11(2), 703-732.
- Lilius, J. M. (2012). Recovery at Work: Understanding the Restorative Side of “Depleting” Client Interactions. *Academy of Management Review*, 37(4), 569-588.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-Regulation at Work. *Annual review of psychology*, 61(1), 543-568.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The Short-lived Benefits of Abusive Supervisory Behavior for Actors: An Investigation of Recovery and Work Engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1951-1975.
- Schmeichel, B. J., & Vohs, K. (2009). Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 770-782.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too Busy to Be Fair? The Effect of Workload and Rewards on Managers' Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

意见 5: 三、方法部分：1、对于 ESM 来说，73 这个样本量是不够的

回应: 非常感谢审稿专家的意见，我们不得不承认确实如审稿专家所言，73 个管理者的样本确实不是太多。在 ESM 研究中到底选择多少样本，除了越多越好这样的标准外，实际上还受到多种因素的影响。通过对文献的搜索和与现有已发表的文章进行比较，我们大致也可以得到结论：73 个研究样本虽然并不是很多，但是该样本量却也并不能算是过少。

第一，73 个管理者的样本量从统计角度，处于一个相对合理的范围内。Gabriel 等(2019)对目前的 ESM 研究的样本量进行了分析，他们通过系统的分析发现，ESM 研究样本量的平均值为 83，标准差为 32（原文的原句是“the mean Level 2 sample size was 83 (SD=32)”(p.976)）。即使使用这样的标准，本文的 73 个管理者的样本量也相对接近这个均值，并且在减一个标准差的范围(83-32=51)之内。更重要的是，由于本文在数据分析时删除掉了没有连续两天填写和填写少于三天的参与者，在 83 位管理者的基础上减少到 73 位，如果不考虑这些在分析中人为删除掉的情况，实际上我们是有 83 个管理者的样本的。

第二，Gabriel 等(2019)的分析没有区分样本是员工还是领导者。这些研究大部分都是

以员工为样本，只有少部分以领导为样本。我们知道，相比于员工层面的研究，领导层面的数据是更加难以收集的。因为这不仅对所调研公司的规模，还对公司的配合度提出了更高的要求。我们搜集了部分发表在顶级期刊上的、以领导者为研究对象的近期文章，并就本文的样本量与之进行了对比。结果发现，我们的样本量还是要比很多研究更大的。为了更好地说明本文的上述观点，下表列出了这些文献及其最终使用的样本量。

作者及年份	期刊	研究的领导行为	使用的样本量
Venus, Johnson, Zhang, Wang & Lanaj (2019)	Journal of Management	愿景交流 (vision communication)	仅有一个 ESM study, 44 位中高层管理者
Lin, Chang, Lee & Johnson (in-press)	Journal of Applied Psychology	变革型领导、关怀和启动结构 (initiating structure)	两个 ESM, Study 1: 46 位 MBA 学员
Johnson, Venus, Lanaj, Mao & Chang (2012)	Journal of Applied Psychology	辱虐管理、关怀行为以及变革型领导	仅有一个 ESM study, 55 位高层管理者 (MBA 项目)
Rosen, Simon, Gajendran, Johnson, Lee & Lin (2019)	Journal of Applied Psychology	变革型领导和启动结构	仅有一个 ESM study, 48 位管理者
Ju, Huang, Liu, Qin, Hu & Chen (2019)	Organizational Behavior and Human Decision Processes	辱虐领导、关注任务的领导风格	仅有一个 ESM study, 72 位管理者
McClean, Courtright, Yim & Smith (2020)	Personnel Psychology	辱虐管理、印象管理行为等	仅有一个 ESM study, 79 位管理者
本文	投稿到《心理学报》	公正准则遵从	73 位银行网点主任或营业部主任

第三，样本量的大小，还与使用哪种方式招募参与者有关。目前，常见的招募方式分成两种：第一是通过 MTurk 等数据网站，第二是在某家企业中招募。而我们见过的使用较大样本做研究的情况，主要是使用 MTurk 等数据网站招募。然而，相比于使用 MTurk 等方式来招募参与者，在公司中招募参与者，尤其是管理者，能收集到的样本量相对更小。以本文为例，正如文中所描述，一个地级市的大型国有商业银行，一共才有 110 位银行网点或者营业部主任，我们能够招募到其中 83 位参与到 ESM 研究，其实已经是非常难得参与率了，整个样本收集的前期沟通过程不仅涉及银行的高层、还需要和每一位管理者电话确认。前期沟通过程的工作就超过了两个月，这还是在本文的第三作者是该银行的高层管理者之一的情况下达成的结果。作为旁证，Venus, Johnson, Zhang, Wang 和 Lanaj (2019) 以一家公司的中高层管理者为样本，最终仅能获得 44 位中高层的数据，而在现实中，能够有 44 位中层以上管理者的企业其规模已经算是较大的了。最为鲜活的，而且能够充分对比两种收集方式在样本量上差距的例子体现在 Lin, Chang, Lee 和 Johnson (in-press) 的这篇文章之中。其 study1 使用 MBA 学员，仅招募到 46 位管理者。而 study2 使用 MTurk，其最终样本量直接飙升到 113 位管理者。以上差异正是由于招募方式不同，样本的可得性有很大的差异造成的。

综上三条，我们认为，虽然本文的样本量并不算大，但是与大多数的在某个大企业收集数据的、以管理者为研究对象的研究相比，并不算少。即使与大多数 ESM 的研究相比，我们的样本量范围也处于一个相对合理的水平。当然，我们也很赞同审稿专家的意见，ESM 研究中，样本量肯定是更大一些比较好的。

为了进一步体现和回应审稿专家的意见，我们在研究不足部分增加对样本量的讨论，并

明确提出未来研究可以使用问卷星或者 MTurk 等方式招募管理者，用更大的样本验证本文的结论。请见“4.3 研究不足和未来研究方向”部分第 24 页第一段标红处。

参考文献：

- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22, 969-1006.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262-1272.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.
- Lin, S. H., Chang, C. H., Lee, H. W., & Johnson, R. E. (In-press). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*.
- McClean, S. T., Courtright, S. H., Yim, J., & Smith, T. A. (2020). Making nice or faking nice? exploring supervisors' two-faced response to their past abusive behavior. *Personnel Psychology*, Online ahead of print.
- Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., Lee, H. W., & Lin, S. H. (2019). Boxed in your inbox: Implications of daily E-mail demands for managers' leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(1): 19-33.
- Venus, M., Johnson, R. E., Zhang, S., Wang, X., & Lanaj, K. (2019). Seeing the big picture: a within-person examination of leader construal level and vision communication. *Journal of Management*, 45(7), 2666-2684.

意见 6：2、研究程序：（1）、当前作者采用的方式是在下午（16：00）测量组织政治感知和自我损耗，晚上（20：00）测量公正准则遵守，这或许是一个不太合适的时间点，建议作者在中午（12：00-13：11）测量组织政治感知，在下午工作结束时测量自我损耗和公正准则遵守。这样的时间设计既可以让参与则有足够的时间去察觉组织政治，又可以准确的捕捉其在工作日内的公正准则遵守。

回应：非常感谢审稿专家的意见，您对 ESM 的标准流程非常熟悉，能遇到这样的审稿专家我们感到非常幸运。是的，目前我们见到的大部分研究都是采用分时点测量的，而确实如审稿专家所讲，在标准的“朝九晚五”的工作下，中午测量自变量，下午下班前测量因变量是相对比采用较多的方式（审稿专家说的 12：00 我们能够理解，但是 13:11 这个时间点我们比较困惑，期待和审稿专家更加深入地讨论）。然而，我们在进行 ESM 的研究设计时，除了要参考标准的流程和程序之外，还应当根据参与者的真实工作情况，来进行适当地调整，这样才能更好地抓住典型的一个“工作日”的情况。Grabriel 等(2019)非常明确地指出“*This approach again works well for participants who work regular work hours, for instance a prototypical ‘9 to 5’ day. However, this ‘one size fits all’ approach is not feasible for participants working nonstandard hours or different types of shifts*” (p.988)，并且明确指出“*researchers will need to send individualized reminders that take the individual working times into account*” (p.988)。

本文的研究对象是银行的网点主任（营业部经理），其中本文的第三作者是一位在职研究生，同时也是一位资深的网点主任。在进行研究设计之前，我们向他请教了一个银行网点主任的典型工作日的情况。经他的介绍，我们发现银行网点（营业部）主任的工作在大部分情况下并非是“朝九晚五”的标准工作，其中两个特点引起了我们的注意，也促使我们将数据

收集时间从标准流程转为现在的流程。

第一，银行网点主任的主要职责除了典型的管理工作之外，还需要拉存款、售卖理财产品等与客户接触的任务。拜访和接待客户是他们工作中重要的部分，并且他们很难预测重要的客户何时到公司来，也很难预测今天何时会有时间去拜访客户。总之，与客户交流和与下属交往都是他们工作的重要内容，而相比于一般员工，与客户交流和交往，为整个营业部创造利润，在网点或营业部主任的职责中，所占比重更大。如果我们在中午测量感知到的组织政治，很有可能出现该管理者因为上午出门拜访客户，无法得知本网点或营业部中下属员工发生了什么事情的情况。因此，我们选择了下午 4 点钟也就是普通员工下班前的时间点推送问卷，此时无论营业部经理是上午还是下午有时间与下属接触，都能准确的抓住当天营业部内的政治活动，也更加准确。

第二，网点或营业部主任在晚上下班后加班是一个常态，经过前期的了解，他们加班到 20:00-22:00 都很普遍，因此采用目前使用较多的下午 17:00 作为下班前这一时间节点并不适合。而在晚上 22:00 后推送问卷，既不人道也很难排除家庭因素对领导者的影响。因此，经过前期了解和与部分网点主任商议，最终确定晚上 20:00 作为 time 2 的测量时间。更重要的是，我们对晚上测量时点的选择也是有文献支持的。Fouk 和 Lanaj (in-press)最新发表于 JAP 的文章中，Study 1 是以 MBA 为对象的经验取样法研究，就在 16:00 发放下午的问卷，在 20:00 发放晚上的问卷。此外，Sherf, Venkataramani & Gajendran (2019)在 AMJ 上发表的文章也选择在晚上 20:00 测量管理者的公正准则遵从。

以上正是本文之所以如此选择测量时点的原因，但是在原稿中，由于投稿字数要求等，我们并未明确说明以上原因，这确实是一个重要缺陷。我们也很能理解审稿专家提出的这条意见，也觉得这种非标准化的设计应当更加明确地说明。因此，在修改稿中，我们补充了一段文字来说明我们测量时点选择的内在原因。请见修改稿“2.1 样本和数据收集”部分第 10 页最后一行至第 11 页标红处。

参考文献：

- Fouk, T. A., & Lanaj, K. (in-press). With great power comes more job demands: The dynamic effects of experienced power on perceived job demands and their discordant effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22: 969-1006.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too Busy to Be Fair? The Effect of Workload and Rewards on Managers' Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.

意见 7：(2)、正如第一点所言，自我损耗的测量应该在时间 2 而不是时点 1，当前的研究设计完全不能解释组织政治感知与自我损耗之间的因果关系。也就是说，我们也可以说领导的自我损耗（可能是由于其他因素造成的，例如，繁重的工作任务等）会影响其组织政治感知。作者需要进一步明确在晚上测量积极情绪和消极情绪是否合适？建议在早上或者时点 1 测量。

回应：非常感谢审稿专家的意见。该意见对我们来讲很有挑战性，也具有建设性，该意见涉及了 ESM 研究设计的根本问题，也是非常具有争议的问题。

我们非常赞同审稿专家将自变量和中介变量分时点测量的建议，因为这样能够在一定程度上增强因果关系推定。实际上，最好的办法是设计一个三个时点的研究，这样就能完美的解决研究设计上的大多数问题。然而，由于我们研究样本的特殊性，虽然我们尝试了很多次，参与者依然无法支持或者承受每天三次这样更高强度的日调研。因此，我们只能做一个

两个时点的研究。我们也再次在顶级期刊上确认了其他学者使用 **ESM** 做领导层面研究的稿件，其中很大一部分也是一天两次的研究设计（见下表的回顾）。

作者及年份	发表的期刊	研究模型	测量方式
Barnes, Lucianetti, Bhave & Christian (2015)	Academy of Management Journal		每天测量两次，将自变量（领导睡眠质量和数量）和第一阶段中介变量（自我耗竭）在 time1 测量。焦虑情绪作为控制变量和替代解释机制在 time2 测量
Lin, Chang, Lee & Johnson (in-press)	Journal of Applied Psychology		Study1 中每天测量两次，第一次测量自变量和中介，第二次测量领导行为
Sherf, Venkataramani & Gajendran (2019)	Academy of Management Journal		Study 1 是 ESM, 每天测量两次, 最后一次 time 2 测量公正准则遵从是在晚上八点钟
Rosen, Simon, Gajendran, Johnson, Lee & Lin (2019)	Journal of Applied Psychology		每天测量两次, time 1 测量自变量和中介变量, time 2 测量领导行为
Ju, Huang, Liu, Qin, Hu & Chen (2019)	Organizational Behavior and Human Decision Processes		每天测量两次
Venus, Johnson, Zhang, Wang & Lanaj (2019)	Journal of Management		每天测量两次

在研究设计上，我们之所以将自我耗竭放在时点一测量，主要原因有四：

第一，我们参照了目前已经发表出来的部分顶级期刊的做法。虽然这并非最佳实践，但是也有部分顶级期刊的文章将自变量和中介变量放在一起测量，这说明，本文的处理方式并非个例，而是相对被普遍使用和相对可以接受的方法（当然，我们承认这绝非最佳实践）。经过文献检索和认真阅读，上表列出了部分将自变量和中介变量放在一起测量的文章。

第二，由于是一天进行两次测量，由于本研究是一个两时点的设计，如果将自变量和中介分开测量，那就意味着中介变量将会和结果变量（公正准则遵从）一起测量了，这样的设计也会降低从中介变量到结果变量的因果关系推定。同时，本文还存在一个第二阶段的调节效应，并且该调节效应还可能是我们文章的主要贡献点，我们也很想增强后半段比较有趣的这部分的因果关系推定，因此选择在时点一测量自我耗竭（和 Barnes 等(2015)相同），这样就能在一定程度上增强后半段的因果推定。

第三，结合网点主任自身的工作特点，我们觉得在第一个时点测量更加合适。一般情况下，网点主任会在下班后经常性加班，在正常下班时间到加班这段时间内发生的事情（这段时间大多数情况下并不涉及和下属的互动）也很可能会对自我耗竭产生一定的影响，从而影响本文的结论。而在正常下班前测量，由于和下属互动引起的自我耗竭可能会更加准确。

第四，我们非常理解审稿专家关于管理者的自我耗竭导致了他对组织政治感知的提高这样逆向因果的考虑和担忧。我们认为在研究设计中确实存在如审稿专家所说的那样的缺陷，虽然从实证角度来看，我们可能很难说明不是由于管理者的自我耗竭导致了组织政治感知的提高，但是从理论上讲，管理者自我耗竭影响了组织政治这样的关系，可能并不适合在 daily 层面上来研究。Shipp 和 Cole (2015)在讨论时间在个人层面研究中的使用时指出，自上而下的过程（例如环境因素影响个人的情绪或者认知）是相对容易的，发生过程相对耗时较短，也相对适合采用 daily 甚至是 hours 这样的方式来研究。但是自下而上的过程（例如领导者的情绪或者认知影响环境）相对来讲会耗时较长，并且不太适合采用 daily 或者 hours 这样的时间段来描绘，可能需要以周、月或者以年为单位来处理。除此之外，我们也进行了补充性分析。数据分析结果显示，在领导者个体内层面，自我耗竭对组织政治感知的影响是不显著的($\beta = 0.08, ns$)，如下表所示。

	组织政治感知
截距项	2.32 ^{***} (0.11)
自我耗竭	0.08 (0.05)
组织政治感知（前一天）	-0.05 (0.05)
天数	0.01 (0.02)
正弦	0.02 (0.03)
余弦	0.08 (0.06)
积极情绪	0.04 (0.05)
消极情绪	-0.11 [*] (0.04)

注：所报告的是非标准化系数，括号里是标准误

* $p < .05$, *** $p < .001$

综上所述，我们认为本文在对自我耗竭的处理上虽然存在缺陷，但是和目前已经发出来的部分文章的设计有类似之处，同时比较符合我们被试的真实工作情况，是属于针对参与者真实情况而做的合理调整。当然，如果审稿专家有其他的建议或者想法，我们也很乐意接受并做出回应。

参考文献：

- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P., & Christian, M. S. (2015). "You Wouldn't Like Me When I'm Sleepy": Leaders' Sleep, Daily Abusive Supervision, and Work Unit Engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419-1437.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 154, 80–95.

Lin, S. H., Chang, C. H., Lee, H. W., & Johnson, R. E. (In-press). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*.

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

Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too Busy to Be Fair? The Effect of Workload and Rewards on Managers' Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.

Shipp, A. J., & Cole, M. S. (2015). Time in Individual-Level Organizational Studies: What Is It, How Is It Used, and Why Isn't It Exploited More Often? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 237-260.

Venus, M., Johnson, R. E., Zhang, S., Wang, X., & Lanaj, K. (2019). Seeing the big picture: a within-person examination of leader construal level and vision communication. *Journal of Management*, 45(7), 2666-2684.

意见 8: (3)、同理，积极情绪和消极情绪的测量也不应该在时点二测量。

回应: 这是一个非常好，并且非常具有挑战性的问题。综观目前的相关研究，情绪作为 ESM 研究最常出现的、也是讨论最多的变量，在研究中往往扮演着三个重要的作用：自变量、核心机制（中介变量）以及控制变量。很明显，在本文中，情绪是作为重要的控制变量出现的（正如后文所讨论的，其作用主要是排除替代解释机制并降低同源方差问题）。我们对此审稿意见的回复是，**我们承认情绪在时点二进行测量可能不是最优的，但是也并非是错误的，它有一定合理性。**其合理性主要体现在以下三个方面：

第一，**本文在时点 2 测量情绪并非是个案，因为已有顶级期刊上的文章是如此处理的，我们也在研究设计时参考了这些文章。**为了进一步回答审稿专家提出的问题，我们首先进行了文献检索，看目前已经发表的文章在情绪作为控制变量是如何处理的。最终我们发现其实以 ESM 作为方法的领导相关研究对其处理差别巨大。例如，大部分研究将情绪和自变量一起测量，也有部分文献确实如审稿专家所讲在早上测量情绪作为控制变量(如 McClean, Courtright, Yim & Smith, in-press)。当然，**更有文献如本文的处理方式一致，在每天测量两次的情况下，将控制变量情绪在 time 2 进行测量。**例如，Barnes, Lucianetti, Bhave 和 Christian (2013)以及 Mitchell, Greenbaum, Vogel, Mawritz 和 Keating (2019)。在下表中我们列出了这些文献及其处理方式，审稿专家可以进行查询并核实。

作者及年份	期刊	情绪作为控制变量的测量时点
Barnes, Lucianetti, Bhave & Christian (2013)	Academy of Management Journal	每天测量两次，情绪在 time2 测量
Mitchell, Greenbaum, Vogel, Mawritz & Keating (2019)	Academy of Management Journal	每天测量两次，积极和消极情绪在 time2 测量
McClean, Courtright, Yim & Smith (in-press)	Personnel Psychology	早上测量积极情绪
Ju, Huang, Liu, Qin, Hu & Chen (2019)	Organizational Behavior and Human Decision Processes	控制变量中没有情绪
Johnson, Lanaj & Barnes (2014)	Journal of Applied Psychology	控制变量中没有情绪

第二，在早上测量积极和消极情绪是一个建设性的建议，我们非常认真地考虑是否这

样是否更好，更加可行。经过深入分析，我们发现或者担忧这样做可能会面临两个问题。首先，从实际操作上讲，目前很多用 ESM 进行领导层面研究的学者都收集两轮数据，而当我们增加一次早上问卷时，这将进一步增大工作量。从目前已经发表出来的研究看，绝大多数研究如果在早上测量一个变量，那么该变量大多数情况下是自变量，很少见有研究为了控制情绪这一变量来增加一次测量的。其次，由于本研究的 time 1 和 time 2 分别是下午和晚上，如果早上测量情绪，由于情绪的波动相对是比较大的，很难起到有效缓解数据同源问题的作用。加之，我们认为情绪还是一个重要的替代解释机制，如果早上测量（尤其是早于自变量组织政治感知），也很难起到控制替代解释机制的作用。

第三，我们在进行文献回顾时，还发现尽管 Gabriel 等(2019)的文章呼吁在 ESM 研究中将情绪作为控制变量，但是在已经发表出来的文章中，也有不少文章并未考虑或控制它。例如 Ju, Huang, Liu, Qin, Hu 和 Chen (2019)以及 Johnson, Lanaj 和 Barnes (2014)都没有控制情绪。审稿专家可能还会对增加或者去掉积极或消极情绪之后，数据结果是否依然稳定感兴趣。并且我们也在考虑，如果审稿专家真的觉得 time 2 测量不合适的话，是否有必要在数据分析中删除掉情绪。鉴于此，我们在不增加积极和消极情绪作为控制变量的情况下，重新运行了数据。如下表所示，**去掉积极和消极情绪后，数据结果并未发生实质性改变。**

	自我耗竭	公正准则遵从
截距项	3.52 ^{***} (0.90)	2.30 ^{**} (0.69)
预测变量		
组织政治感知	0.08 (0.05)	-0.01 (0.05)
职位任期	-0.03 (0.04)	
组织政治感知*职位任期	-0.06^{**} (0.02)	
自我耗竭		-0.02 (0.04)
领导身份认同		-0.09 (0.09)
自我耗竭*领导身份认同		0.19^{**} (0.07)
前期控制变量		
自我耗竭（前一天）	-0.02 (0.05)	
公正准则遵从（前一天）		0.12 (0.11)
其它控制变量		
天数	-0.02 (0.02)	-0.01 (0.02)
正弦	-0.02 (0.04)	0.01 (0.03)
余弦	0.07 (0.07)	0.01 (0.03)
公正行为的工具动机	-0.05 (0.18)	-0.03 (0.09)
公正行为的价值表达动机	-0.11 (0.26)	0.38 [*] (0.15)
道德认同	-0.07 (0.10)	0.08 (0.09)
Pseudo R ²		

注：所报告的是非标准化系数，括号里是标准误

† $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

鉴于以上原因，在本次修改稿中，我们决定保留情绪作为控制变量，认为在 time 2 测量虽然不是最优，但是也有一定的合理性。当然，如果审稿专家还有其他意见或者建议，我们也非常乐于接受，并做深入的讨论。

参考文献：

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). You wouldn't like me when i'm sleepy:

leader sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5): 1419-1437.

Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22: 969-1006.

Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-50.

Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.

McClean, S. T., Courtright, S. H., Yim, J., & Smith, T. A. (In-press). Making nice or faking nice? exploring supervisors' two-faced response to their past abusive behavior. *Personnel Psychology*.

Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can You Handle the Pressure? The Effect of Performance Pressure on Stress Appraisals, Self-regulation, and Behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531-552.

意见 9: 3、测量条目指代不清，例如：组织政治感知的测量。（(1)“今天，本网点（或部门）中有很多自私的行为正在发生”；(2)“今天，人们做对自己最有利，而不是对网点（或部门）有利的事”；(3)“今天，人们花太多时间去讨好那些能帮助他们的人”；(4)“今天，人们进行幕后操作，以使自己获得想要的利益”；(5)“今天，人们通过设法操纵或影响自己所在的小团体让自己获利”；和(6)“今天，有些人表面和善，却背后‘使绊子’”。）

回应: 我们在原稿中使用“网点（或部门）”确实存在指代不清的问题，尤其是为了节省版面，我们也未能在原稿中予以解释。因此，非常感谢审稿人的意见。我们之所以做出此选择，是有背后的原因的。

首先，我们调研的所有参与者均来自某国有商业银行，为该银行的网点主任或者营业部经理。在进行调研之前，我们对被试进行了访谈，以确认他们对自己的所在单位的称呼和对自己职位的称呼。我们得到了一个有趣的发现，网点主任和营业部经理是同一个岗位，只是叫法不同。一般情况下，有些网点离当地的总行/分行距离远，往往被称为“网点”，这里的领导者往往被称为网点主任。而有些网点和总行/分行距离很近，或者就在总行/分行大楼的一楼营业厅，这里的负责人往往被称为“营业部经理”。因此，这才有了“本网点（或部门）”的提法。在做 ESME 之前，我们还让本文的第三作者抽取了部分被试进行了询问，他们都能清楚地知道“本网点（或部门）”就是指的是他们所在的网点或者营业部。而在论文中，为了简单，我们统一将它们称为“网点”和“网点主任”。

此外，审稿人也可能注意到了该量表中也有一些条目没有提到“本网点（或部门）”。这其实也并不是一个很严重的问题，因为正如初稿中的附录部分所示，我们在该题目的引导语中标明了是对其所领导网点或营业部的评价。

当然，为了更好地回复审稿人的意见，我们增加了一句话来说明了上述情况，详见修改稿“2.1 样本和数据收集”部分第 10 页第一段标红处。我们也在修改稿中增加了对量表引导语的描述，请见“2.2 测量”部分第 11 页第一段标红处。

意见 10: 4. 领导身份认同的量表翻译不明确。比如：“当一个领导对我来讲非常重要”，原量表条目应该是“Being a leader is very important to my sense of self”。又或者“让别人把我看作是一个领导，对我来讲非常重要”，原量表条目应该是“it is important to my sense of self that others see me as a leader”。此外该量表并不是 Lanaj 等人开发的，此处应该直接应用量表的

原始出处。

回应：感谢评审专家指出这个问题。

首先，是翻译的问题。这里主要涉及的是“my sense of self”如何翻译的问题，如果直译的话，应该翻译为“我的自我意识”。但考虑到这是非常专业的术语，没有一定的哲学和心理学基础的人会比较难以理解。并且，这种说法也不是中国人日常思考和交流中的常见方式。因此，在与一些领导者交流讨论之后，我们决定采用更加符合汉语表达并且更加易于理解的方式，将其意译为“……对我来讲非常重要”，而不是“……对我的自我意识非常重要”。请您理解。

其次，领导身份认同量表的原始出处是 Lee, Sonday 和 Ashford (2016)。非常感谢您的提醒，我们修改了关于领导身份认同量表来源的描述，请见“2.2 测量”部分第 12 页第三段标红处。

参考文献：

Lee, J., Sonday, L., & Ashford, S. J. (2016, August). It's a matter of identity: The dynamics of leader identity and leadership behavior in organizations. Paper presented at the 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

意见 11：5。“研究者指出，个体的情绪状态对个体内变化的因果关系有重要的影响(Gabriel et al., 2019)”这个地方或许需要更加具体的说明个体情绪状态在整个理论模型中的作用，并引用更具体的相关研究文献。而不是泛泛的谈情绪状态在 ESM 中的作用，因为很少有 ESM 的研究因此而将情绪纳入控制变量中。

回应：非常感谢审稿专家非常具有洞见和建设性的建议。原文中在说明为何要控制情绪时，确实未能明确情绪在整个模型中的作用，而仅仅泛泛而谈了它在 ESM 中的作用。实际上，Grabiell 等(2019)明确指出“provide a good conceptual argument for the inclusion of mood states as controls” (p. 986)，这和审稿专家的思路是非常一致的。通过认真思考，本文认为，实际上，控制积极和消极情绪，是有两个重要原因的：控制替代解释机制和降低同源方差问题(Parker, Weinhardt, Brodsky, Tangirala, & DeVoe, 2018)。

第一也是最重要的是，本文将自我耗竭这一认知机制作为中介变量，需要考虑是否有其他可能的替代解释机制，其中最有可能也是最为常见的替代解释机制就是情绪。有两点原因表明有必要控制积极和消极情绪。首先，组织政治感知是阻碍式压力源(hindrance stressor)的重要来源(Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000)，而根据 Rodell 和 Judge (2009)的经典研究，阻碍式压力源是通过情绪机制来影响人们的行为的。其次，除了可以将组织政治看作是阻碍式压力源，还可以看作可能引起情感反应的情感事件。根据情感事件理论(affective event theory)，情绪在情感事件和员工行为和态度之间能够起到中介作用(Weiss & Cropanzano, 1996)。基于以上讨论，控制情绪实际上是我们排除可能的替代解释的重要路径。非常感谢审稿专家促使我们深入思考，让这篇文章从理论上更加完善。据此，我们也在修改稿中增加了对情绪可能是自我耗竭可能的替代解释机制的讨论，具体见修改稿“2.2 测量”部分第 12 页“控制变量”第二段标红处。

第二，ESM 研究的最佳实践一直呼吁控制变量中除了包含反映时间趋势和周期的因素（控制趋势和周期的影响），以及前一天的外生变量（控制自回归）之外，还应当加入情绪。这种呼吁无论是在早期的 ESM 指导性论文如 Beal 和 Weiss (2003)，还是最近发表指导性论文如 Beal (2015)和 Grabiell 等(2019)中都有所体现。这些文章之所以强调在 ESM 研究中控制情绪的重要性，其内在原因在于情绪作为 within-person 层面的重要变量，就像是 between-person 的大五人格一样，容易造成因果关系中的假阳性问题，即一个没有测量或者控制的变量既能影响自变量，又能影响因变量，使两个实际上没关系的变量变得显著相关。

并且，假阳性问题在数据同源时变得更加严重。鉴于本文所有的变量都是由领导汇报，虽然采取了分时点测量的方法，但是依然无法保证不存在同源方差问题。并且，Grabel 等(2019)明确指出“researchers should recognize that person-mean centering does not control for potential biases due to transient mood states, affect, or discrete emotions (Podsakoff et al., 2003, p.985)”。他们还明确地指出，“when all ESM data come from the same source, controlling for emotions or mood can help address concerns about state-based factors as sources of CMB (Podsakoff et al., 2012)”。这说明，即使我们在分析时进行了中心化，也依然无法消除情绪带来的问题。并且，控制情绪还有助于解决同源方差问题。因此，我们决定控制住积极和消极情绪，以增强文章的因果关系推定。除此之外，我们也查阅了近期发表的使用 ESM 作为研究方法的顶级期刊文章，我们发现，确实如审稿专家所讲，在没有讨论情绪作为替代解释机制的情况下，确实最新发表的大部分文章控制了情绪，但是也有相当一部分文章没有因为跟随 best practice 而控制情绪。例如，Rosen 等(2019)的文章就并未将情绪其作为重要的控制变量。

目前，我们考虑两种处理方式，但是这两种处理方式可能各有利弊。第一种处理方式是保留对情绪的控制，因为这能在一定程度上排除替代解释机制并降低同源方差问题，但是正如审稿专家所讲，本文在对情绪的测量时间点上可能并非最优。第二种处理方式是删除掉情绪，正如前文所讲，当不保留情绪做控制时，本文的数据结果没有实质性地改变，也能降低测量情绪的时间点上可能并非最优所带来的影响。但是这样做，将无法排除情绪这一替代解释机制并提高同源方差问题。本轮修改稿我们暂时选择保留情绪作为控制变量。当然，如果审稿专家有更好的建议，也可以给我们提出，我们非常乐意接受并做出修改。

参考文献：

- Beal, D. J. 2015. ESM 2.0: State of the art and future potential of experience sampling methods in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 383–407.
- Beal, D. J., & Weiss, H. M. 2003. Methods of ecological momentary assessment in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6: 440-464.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22: 969-1006.
- Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S., & Devoe, S. E. (2018). When daily planning improves employee performance: the importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 300-312.
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438–1451.
- Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., Lee, H. W., & Lin, S. H. (2019). Boxed in your in box: Implications of daily E-mail demands for managers’ leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(1): 19-33.
- 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.

意见 12： 6. 建议在数据分析之前补充一段说明一下具体的分析策略。

回应： 非常感谢您的提醒，我们又重新回顾了部分使用 ESM 作为数据收集方法的文献，确

认他们都包含了一个“分析策略”部分。根据您的建议，我们在原有内容（跨层次验证性因子分析、跨层次路径分析方法、方差成分分析和跨层次被调节的中介效应检验方法）的基础上，补充介绍了数据分析使用的软件、变量中心化方式、随机斜率和固定斜率选择、调节效应检验的分析策略等内容。请见“2.3 分析策略”部分第 14 页表 2 下方标红处。

意见 13: 7、表 2 中的数据建议作者再仔细 check 一遍，所有的百分比都是错误的。

回应: 非常感谢您指出这个我们所疏忽的问题。原稿中我们一开始对所有数据都保留三位小数，投稿前按照《心理学报》的投稿指南，直接改成了两位小数，导致百分比出现偏差。我们按照当前的两位小数数据，重新计算了个体内方差占比，请见第 14 页表 2 最后一列。

意见 14: 8. 请再 check 一遍此处的说法是否准确并加上参考文献。例如：“如表 3 所示，公正准则遵从与积极情绪、公正行为的工具动机、公正行为的价值表达动机和道德身份认同都显著相关，与以往的研究一致，体现了控制这些变量的必要性。

回应: 感谢您提出这个问题。表 3 中显示，公正准则遵从确实与积极情绪($r = 0.26, p < 0.001$)、公正行为的工具动机($r = 0.23, p < 0.001$)、公正行为的价值表达动机($r = 0.37, p < 0.001$)和道德认同($r = 0.21, p < 0.001$)都显著正相关。相关系数和 p 值，以及相关参考文献我们也加入修改稿中了，请见修改稿“3 结果”部分第 14 页最后一段标红处。

意见 15: 9、请再核对一下所有表格中的负号，很多地方是不对的。

回应: 非常感谢审稿专家的提醒。我们重新检查了每个表格中负号的标识方式，发现表 4 中最后一列中有几个负号没有按照投稿指南的要求写成“-”，仍然是初稿中的“-”，这可能是我们在替换的时候发生了遗漏。我们在修改稿中，对这些负号进行了修改，请见修改稿第 16 页表 4 最后一列标红处。

意见 16: 10、所有的显著性标记 (*) 都需要用上标的形式。

回应: 感谢您指出这一细节问题，我们重新检查并修改了文中显著性标记(*)的格式，涉及到的有表 4（第 16 页）、表 5（第 19 页）和表 6（第 20 页），请见各表标红处。

意见 17: 四、其他细节问题：1、所有个体内变量的测量只需要报告个体内的 α 值即可。

回应: 感谢您指出这一点。在修改稿中，我们删除了个体内变量的个体间 α 值。请见“2.2 测量”部分第 11-12 页标红处。

意见 18: 2、建议所有的 α 值在小数点后保留两位有效数字。例如，“积极情绪的个体内 α 值为 0.933，个体间 α 值为 0.983”；公正行为的工具动机包括“公平地对待下属能使我的利益最大化”“公平地对待下属是保护我自身利益的一种手段”和“公平地对待下属有助于我获得更多的报酬和收益”等 6 个条目， α 值为 0.942。（同时，文章中的其他地方也需要作者再次核对）

回应: 感谢您指出这个问题。在修改稿中，我们将所有 α 值改为两位小数。请见“2.2 测量”部分第 12 页倒数第二段和第 13 页第一段标红处。

此外，文中的其它数据，除 p 值和个别需要三位小数才能显示有效数字之外，均重新检查确保为两位小数。

意见 19: 3、moral identity 一般翻译为道德认同，而不是道德身份认同

回应: 非常感谢审稿专家的提醒，我们已在修改稿中进行了修改，具体见相关地方的标红处。

意见 20: 4、所有的表格请严格按照三线表的要求绘制, 例如: 顶线和底线为粗线, 为 1.5 磅; 栏目线为细线, 为 0.5 磅。

回应: 非常感谢评审专家的提醒, 我们根据您的要求, 修改了所有表格的格式。

意见 21: 5、“本文采用 Mplus 软件进行了跨层次验证性因子分析(multi-level CFA)”; 本文采用 Mplus 软件来进行跨层次路径分析, 请具体指出所用 Mplus 的版本

回应: 非常感谢评审专家的提醒。我们所用 Mplus 软件为 8.3 版, 修改稿中加入了具体的版本。此外, 我们用于检验被调节的中介效应的 R 软件版本为 4.0.3, 也在修改稿中标注出来了, 请见“2.3 分析策略”部分第 13-14 页标红处。

意见 22: 6、“ χ^2 为 1167.64, df 为 537, χ^2/df 为 2.17(<5), RMSEA 为 0.05 (<0.08), CFI 为 0.94 (>0.9), TLI 为 0.93 (>0.9), 个体内 SRMR 为 0.04 (<0.08), 个体间 SRMR 为 0.05(< 0.08)。”。此处请把所有的“为”改为“=”。

回应: 非常感谢评审专家的提醒。按照您的要求, 我们在修改稿中将这一部分的“为”都改成了“=”, 请见“2.3 分析策略”部分第 13 页表 1 上面一段标红处。

意见 23: 7、参考文献格式。例如: 本文需要首先把变量的方差分为个体内方差(σ^2)和个体间方差(τ^2), 并计算个体内方差的占比($\sigma^2/(\sigma^2+\tau^2)$)(N. P. Podsakoff, Spoelma, Chawla, & Gabriel, 2019)。

回应: 感谢评审专家如此细心的提醒。我们用 Endnote X9 软件管理参考文献, 所用参考文献样式为 APA 6th, 符合《心理学报》的投稿要求。为了区分同姓不同名的作者(主要针对第一作者), 该样式要求同时给出作者的姓和名, 由软件自动添加。本文所用参考文献涉及到 Podsakoff, N. P. 和 Podsakoff, P. M 两位同姓不同名, 并且各自都为一作的情况, 因而此处显示为“N. P. Podsakoff”。当然, 如果您认为有必要改成常见的“(Podsakoff, Spoelma, Chawla, & Gabriel, 2019)”方式, 我们也可以修改。

意见 24: 8、“对于跨层次调节的中介效应检验, 本文首先采用 Mplus 软件计算和检验, 当调节变量取高值(均值+标准差)和低值(均值-标准差)时的间接效应及其差值。”。第一、如前所说建议在数据分析之前用一段文字说明分析工具和分析策略, 不用重复强调采用 MPLUS 软件进行分析的。第二、此处“跨层次调节的中介效应”应该是“跨层次被调节的中介效应”。第三、由于在检验调节效应和被调节的中介效应的时候, 调节变量需要中心化, 因此此处的高低值直接取+SD 和-SD 即可, 当然你也可以取加减几个标准差。

回应: 感谢评审专家指出的问题。针对您所提出的问题, 具体修改如下:

第一, 我们根据您的建议, 补充了分析工具和分析策略, 因此这里删去了对 Mplus 软件的重复提及。

第二, “跨层次调节的中介效应”改成了“跨层次被调节的中介效应”。

第三, 关于调节变量高低的取值, 实际上我们也是直接取了+SD 和-SD, 此处是我们表述不当, 非常感谢您指出这一点。修改稿中, 我们将其改成“调节变量取高值(+SD)和低值(-SD)”。

以上内容的修改请见“2.3 分析策略”部分第 14 页表 2 下面一段标红和标蓝处。

意见 25: 9、“前一天自我耗竭”“前一天公正准则遵从”(表 4)。此处建议作者改成“自我损耗(前一天)”这样比较好。

回应：感谢评审专家的建议。我们在修改稿中，修改了相关内容，请见第 16 页表 4 第一列。

意见 26：10、建议作者规范数据分析结果的格式，例如 p 值是写具体的数字，还是表示为 $p < .05$ ，或 $p < .01$ ，或 $p < .001$ 。这两种表示方式都是对的，但是作者需要全文统一。

回应：感谢您指出这一点。《心理学报》投稿指南要求：“大于 0.001 的 p 值都需精确报告，即只有 $p < 0.001$ ，不用 $p < 0.05$ 和 $p < 0.01$ （图表除外）。”因此，在正文中，当 $p > 0.001$ 时，我们报告的是具体值；当 $p < 0.001$ 时，我们报告成“ $p < 0.001$ ”。如果您认为还是全文统一用具体数值或小于阈值这两种方式中的一种比较好，我们也愿意更改。

意见 27：11、调节效应图上不需要再表明每条线的斜率和 p 值。

回应：感谢评审专家的建议。在修改稿中，我们去掉了两个调节效应图上的斜率和 p 值，请见第 17 页的图 2 和第 18 页的图 3。

意见 28：12、“本文认为在个体内(within-person)层次，领导者组织政治感知(perceptions of organizational politics)提高了自我耗竭”，此处的“提高了”并不合适，建议改为“导致/引致”。

回应：非常感谢评审专家的建议。在修改稿中，我们根据您的建议将“提高了”改为“导致”，请见“1 前言”部分第 2 页倒数第二段标蓝处。根据您的建议，在修改过程中，我们仔细斟酌“加强”“加剧”“增加”“提高”等动词的用法，力求精准。

第二轮

审稿人 1 意见：

作者对审稿人的问题做了充分而又详实的回应，也重新梳理了理论框架和假设推导，整篇文章也做了系统，深入的修改，文章更加完善。然而，论文还存在以下几个问题，值得商榷。

意见 1：后半段调节作用的假设作者是从保存资源和恢复资源的角度展开，我认同这种视角，但还是略有疑惑：在身份认同高的情况下，公正准则遵从就变成领导者角色的重要要求，但角色内的要求是否就是一种自我表达和自我验证？按这个逻辑任务型领导行为都是领导者自我表达和自我验证的行为，那也可以用来恢复自我控制资源，但在以往研究的证据似乎并不支持这个逻辑，这部分还望作者再斟酌一下。

回应：非常感谢审稿专家的意见，我们认为审稿专家问了一个非常重要的，值得我们进一步在文章中进行解释的问题：不同类型的领导行为，在多大程度上会在资源耗竭后产生资源保存和资源恢复的效应。我们认为，要回答以上问题，需要进一步地，更加深入地地区分任务型领导行为和公正准则遵从这两种领导行为。

我们可以从领导行为的**重要性**和行为者的**自由裁量权**两个方面对任务型领导行为和公正准则遵从进行区分。**从重要性角度看，一般情况下，任务型领导行为相比于公正行为，是更加重要的。**第一，任务型工作往往是领导的“底线”，因为任务型工作往往与达成绩效的关系更加紧密(Greenbaum, Mawritz, & Eissa, 2012)。第二，任务型工作更加容易被衡量，而公正则往往取决于人们的感知，因此更难以被衡量。因此，任务型领导行为往往更加被高层领导者看重，也往往被领导者认为更加重要和紧迫。相反，公正作为一种目标，虽然很重要，却往往并不被领导者认为是最重要的目标，而是相对次要的目标(Leventhal, 1980; Meindl,

1989; Sherf, Gajendran & Posner, 2020)。从领导者的自由裁量权角度来看，公正准则遵从行为相比于任务型领导行为，领导者有更高的自由裁量权。前文提到，任务型领导行为往往能被企业很好地界定和测量，并且更加被高层管理者所看重。因此，管理者很难在任务型领导行为上拥有较高的自由裁量权。相反，公正准则遵从则不同，由于其很难被直接衡量和观测，并且往往也不太被高层看重，管理者有自由裁量权来决定是否、何时、对谁以及采用什么方式表达公正。总之，领导者对任务型领导行为有较高的优先度排序，但是有较低的自由裁量权。而公正准则遵从则往往有较低的优先度排序，但是管理者对其有较高的自由裁量权。

人们在实施具有较高自由裁量权的行为时，才能有更高的自主性，更可能有高程度的自我验证和表达，其资源恢复效果也会更好(Trougakos, Hideg, Cheng & Beal, 2014)。换句话说，领导者对某种行为的自由裁量权大小，会影响该行为的资源恢复效果。根据前文，相比于任务型领导行为，领导者在公正准则遵从上有更高的自由裁量权。因此我们认为，自我控制资源耗竭之后，当领导者身份认同高时，公正准则遵从相比于任务型领导行为，具有更好的资源恢复效果。虽然领导者领导身份认同高时，也倾向于做更多的任务型领导行为，但是由于领导者对任务型领导行为有较低的自由裁量权，任务型领导行为较难成为领导者自我验证和自我表达的基础，而资源恢复的效果在一定程度上取决于该行为在多大程度上能够验证自我(Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014; Uy, Lin & Illies, 2017)。相反，由于领导者对公正准则遵从有更高的自由裁量权，领导者做出公正准则遵从行为时，更加有可能被领导者认为是自我验证和自我表达。如审稿专家所讲，“之前的实证研究并没有为自我控制资源耗竭之后领导者做出更多的任务型领导行为提供支持”的原因也在于此。因此，审稿专家的观察和我本文的发现并不矛盾，可能在一定程度上更进一步支持了本文的观点。

除此之外，Lian, Yam, Ferris 和 Brown (2017)在总结自我控制理论时指出，自控资源耗竭是一种自控能力降低的表现，但是不同的需要自控的行为在自我耗竭之后的下降程度如何，取决于一个人对该行为的自我控制动机。其中一个影响人们自控动机的因素就是任务或行为的重要性。当某个行为对自己的重要性程度高时，人们会有更高层次的自控动机。此时，即使一个人的自我控制资源耗竭，也往往不会降低实施该种行为(Dewall, Baumeister, Mead & Vohs, 2011; Rosen, Koopman, Gabriel & Johnson, 2016)。根据前文，相比于任务型领导行为，公正准则遵从有更低的重要性。因此，领导者在实施公正准则遵从时，自控动机更低，当领导者自我耗竭时，其公正准则遵从行为的下降程度更高。相反，当一个人认为某项工作或者行为重要性程度高时，就会有更高的自控动机，因此当他们自控资源耗竭时，在该种行为上的下降程度就会较低。因此，当领导者的自我耗竭程度高时，同时有较低的领导身份认同时，领导者在接下来实施任务型领导行为下降程度更低。

总之，本文选择公正准则遵从作为反映资源保存和资源恢复两个效应的领导行为指标，是符合现有理论的，也是相比于任务型领导行为更加“敏感”的、更好的指标。我们也在“1.3.3 领导身份认同对自我耗竭与公正准则遵从之间关系的调节作用”部分适当增加了对两种领导行为类型的比较，以增进对该调节效应的理解，请见修改稿第 8 页红字部分。希望上述讨论能够回答审稿专家的问题，当然，如果您有其他建议，我们也乐于向您请教。

参考文献：

- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Mead, N. L., & Vohs, K. D. (2011). How leaders self-regulate their task performance: Evidence that power promotes diligence, depletion, and disdain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100: 47–65.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2): 343–359.

- Halbesleben, J., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. (pp. 27-55). New York, NY: Plenum.
- Lian, H., Yam, K. C., Ferris, D. L., & Brown, D. (2017). Self-control at work. *Academy of Management Annals*, 11(2): 703-732.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: an exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34(2): 252-276.
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (2016). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1620-1634.
- Sherf, E. N., Gajendran, R. S., & Posner, B. Z. (2020). Seeking and finding justice: Why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 741-766.
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405-421.
- Uy, M. A., Lin, K. J., & Ilies, R. (2017). Is it better to give or receive? the role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1442-1461.

意见 2: 数据结果部分: 表 5 两阶段调节低职位任期, 高领导身份认同水平下的间接效应是个边缘显著, 结果的置信区间应该是 90%而不是 95%, 但表头统一都是 95%, 这个需要注意。

回应: 非常感谢审稿专家指出我们在结果汇报中存在的这个问题。

首先, 我们检查确认, 表头统一为 95%是正确的。实际上, 在表 5 第二列中我们汇报的是用 Mplus 8.3 软件分析得到的点估计结果, 具体汇报了间接效应 $a \times b$ 的值和标准误, 以及由此得到的显著性水平标记。第三列汇报的是用 R 4.0.3 软件基于 20000 次参数抽样 bootstrapping 的 Monte Carlo 方法得到的参数估计结果, 具体汇报的都是 95%置信区间。

其次, 已有研究通过数据模拟技术比较并指出, 基于 bootstrapping 得到的区间估计比点估计更加准确(MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; 方杰 & 张敏强, 2012)。现有文献的中介效应和被调节的中介效应检验, 也越来越多汇报的是置信区间, 并根据置信区间是否包含 0 来判断相应的假设是否得到支持(如 Christian & Ellis, 2011; Frank, Matta, Sabey, & Rodell, 2021; Jennings, Lanaj, Koopman, & McNamara, 2022 等)。在本文的表 5 中, 低职位任期和高领导身份认同下, 组织政治感知通过自我耗竭影响公正准则遵从的间接效应应该是显著的 (95%置信区间为[0.01, 0.10], 不包含 0)。

因此, 为了避免造成不必要的误解, 我们决定去掉表 5 的第二列中点估计的标准误和显著性标记, 仅汇报 $a \times b$ 的值和第三列中更准确的置信区间, 请见修改稿第 18 页表 5。

参考文献:

- Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2011). Examining the Effects of Sleep Deprivation on Workplace Deviance: A Self-Regulatory Perspective. *Academy of Management Journal*, 54(5), 913-934.
- Frank, E. L., Matta, F. K., Sabey, T. B., & Rodell, J. B. (2021). What Does It Cost You to Get There? The Effects of Emotional Journeys on Daily Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000908>
- Jennings, R. E., Lanaj, K., Koopman, J., & McNamara, G. (2022). Reflecting on one's best possible self as a leader: Implications for professional employees at work. *Personnel Psychology*, 75, 69-90. <https://doi.org/10.1111/peps.12447>

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128.

方杰, 张敏强. (2012). 中介效应的点估计和区间估计:乘积分布法、非参数 Bootstrap 和 MCMC 法. *心理学报*(10), 1408-1420.

意见 3: 目前稿件中一个非常需要解决的问题是文字冗长, 远超学报规定的字数。我们理解作者有很多必须要交代的重要内容, 但有些文字还是可以适当删减(如第 2 页的第 3 段和第 4 段可以整合, 以及第 3 段的假设内容无需陈述; 后面讨论部分第一段跟前言内容完全一样, 无需赘述; 结果的表格呈现部分也可适当删减, 诸如此类)。作者后续需要改进的就是在逻辑清晰的基础上用精炼的语言表达相应内容。

回应: 非常感谢审稿专家提出这个问题。在上一轮修改中, 为了讲清楚相关概念、理论基础、变量间关系、研究方法和结果, 以及为了回应审稿专家的问题, 我们增加了很多内容, 使得稿件字数远超学报规定的字数。感谢您的建议, 在这一轮修改中, 我们努力在保持原有逻辑清晰明确的基础上, 精简文章内容。

第一, 整合并精简上一稿中第 2 页第 3 段和第 4 段(修改稿第 2 页红字部分):

1. 去掉了对假设内容的陈述, 改用一句话总结本文构建的理论模型。
2. 参考已发表文章的做法, 去掉了第 3 段最后关于研究方法和样本的描述, 以及第 4 段最后对实践启示的阐述。
3. 将第 4 段的内容整合到第 3 段中, 作为对研究内容和理论贡献的描述。

第二, 删掉了讨论部分第一段的内容, 直接讲本文做了什么, 有什么发现(修改稿第 18 页)。

第三, 对表格的精简:

1. 表 5 被调节的中介效应分析结果: 本文提的是两阶段被调节的中介效应假设(假设 4), 因此表 5 中删掉了第一阶段和第二阶段被调节的中介效应, 只保留两阶段调节的结果(修改稿第 18 页)。
2. 去掉了表 6 无控制变量跨层次路径分析结果, 仅保留对该结果的文字描述(修改稿第 18 页)。

第四, 由于《心理学报》更重视理论创新, 我们参考投稿指南的要求和已发表文章的做法, 缩减了“4.2 实践启示”部分的篇幅, 请见修改稿第 20-21 页红字部分。

第五, 除了以上提到的内容, 我们也对文章的其它部分文字进行了精简, 此处就不一一列举了。不过, 鉴于这篇文章还处于审稿状态, 没有定稿, 并且据我们了解, 如果有幸被接受之后, 编辑部还可能会要求对文章进行删减。因此, 在这一轮修改中, 我们仅做了保守的删减, 以期尽可能保留文章的完整逻辑, 以及对审稿意见的说明和回应, 请您理解。

审稿人 2 意见:

很荣幸能够再次阅读、审理稿件《组织政治环境如何影响领导者公正准则遵从?》。从最新版的稿件中可以看出作者团队付出了很多的努力、做了大量的文献搜集、阅读和整理工作来支撑他们的观点。尤其是在整个理论部分作者进行了大量的理论基础构建工作, 这使得整个文章的逻辑推理和说服力有了大幅度的提升。而对于数据部分可能是出于期刊篇幅限制或者数据收集工作的难度等问题作者没办法达到最佳实践, 虽然作者找到了一些与本研究设计相类似的文章作为解释和支撑, 但就我个人而言, 鼓励作者可以做到的是努力到达最佳实践, 而不是简单的依据先前的研究也这样做来作为参考, 因为当一个研究设计中存在很多个点是基于这样的参考时就说明这个研究可能存在好几个方面无法到达最佳实践(而一些发表

已经发表的文章的研究设计可能只存在某一些局限且其存在其他明显的亮点以起到了瑕不掩瑜的作用，亦或者其会进行多项研究来弥补前一个研究设计中存在的不足。此外，仍存在在以下几点问题需要作者明确：

意见 1：其中最大的问题是当前的数据结果似乎无法有效的验证本研究所提出的假设。1、根据现有的结果，组织政治感知与自我损耗之间的关系似乎并不强 ($\beta=0.10, p=0.049$) 也不稳健（去除控制变量后并不显著）。且组织政治感知和自我损耗相关性不显著？（表 3, $r=.06$ ）。这是否也说明一个问题：组织政治感知对自我损耗的影响其实并不大？所以将其作为本研究的中介似乎就并不合理了？作者需要在理论上和方法上给与更深入的深刻和讨论。
回应：非常感谢审稿专家的意见，您提出的这一问题非常具有挑战性，原文也确实存在如您所说的问题。我们对此回答如下。

第一，我们认为最具有挑战性的问题是，领导者个体内层次组织政治感知和自我损耗相关性确实不显著。我们也非常理解审稿人的顾虑，即这在侧面可能反映了组织政治感知与自我损耗之间的因果关系可能并不强。然而问题是，组织政治感知和自我损耗相关性不显著，是否说明回归系数就一定不显著呢？带着这个问题，我们重新阅读了使用 ESM 的文章，发现一个很有趣的现象：**个体内层次两个变量相关系数不显著，而回归时却显著的例子比比皆是**。下表列举了一些示例文献，这些论文同样采用经验取样法收集数据，并且都出现了两个变量的个体内层次相关系数不显著，但回归系数显著的情况。

作者及年份	期刊	变量	个体内层次相关系数	个体内层次回归系数
Foulk & Lanaj (2022)	Journal of Applied Psychology	Study 1: experienced power → perceived job demands	0.08 (<i>n.s.</i>)	0.12 ($p < 0.05$)
Jennings, Lanaj, Koopman, & McNamara (2022)	Personnel Psychology	Positive affect → helping; Positive affect → visioning	0.03 (<i>n.s.</i>); 0.08 (<i>n.s.</i>)	0.21 ($p < 0.01$); 0.23 ($p < 0.05$)
Johnson, Lanaj, & Barnes (2014)	Journal of Applied Psychology	Sleep quantity → next-day resource depletion	-0.10 (<i>n.s.</i>)	-0.14 ($p < 0.05$)

除此之外，我们还发现香港中文大学的 Kenneth Law 教授在回答关于“相关系数不显著而回归系数显著”的提问时明确指出：“这在回归分析中是绝对可能的。”他举例道，假设有两个变量 x_1 和 x_2 用来估计因变量 y ，即使 x_1 和 y 的相关系数是 0（不显著）， $x_1 \rightarrow y$ 的回归系数都可以不是 0（显著）。最后他总结到：“我想这就是我们要做回归分析，才知道 x_1 与 x_2 同时存在的时候，他们对 y 的影响才可以搞清楚吧。”³以上分析说明：其一，像本文这样组织政治感知和自我耗竭的相关系数不显著，但组织政治感知→自我耗竭的回归系数显著的情况，是正常的，是可能出现的。其二，这也是为什么我们不能简单根据相关系数就得出结论，而是需要进一步做回归分析的原因。其三，这进一步说明了回归分析中加入控制变量的必要性和重要性。正如上述例子所展示的那样，如果没有 x_2 （控制变量）的存在，我们可能就不能搞清楚 x_1 （所研究的自变量）对因变量的影响了。

第二，组织政治感知与自我耗竭之间的关系似乎不强的问题。首先，我们赞同您的顾虑，组织政治感知与自我耗竭之间的关系 ($\beta = 0.10, p = 0.049$)，从显著性程度上来看，确实不是非常强。但是，**该结果从统计上看，符合了学术界的常用标准 ($p < 0.05$)，是具有统计**

³ <http://bbs.chinahrd.net/thread-285234-1-1.html> (引用日期：2022-3-25)

显著意义的。因此，我们认为，该结果支持了假设 1，可以得到“组织政治感知对自我耗竭有显著的正向影响”的结论。**其次，要判断中介效应是否成立，更重要的是看 $a \times b$ 是否显著。**在本文中，我们从理论上推导认为自我耗竭对组织政治感知与公正准则遵从之间关系的中介作用，还受到领导职位任期和领导身份认同的影响，因此需要检验被调节的中介效应。表 5（修改稿第 18 页）中被调节的中介效应分析结果显示，“低职位任期，高领导身份认同”下，中介效应 $a \times b$ 为 0.05，95%置信区间为[0.01, 0.10]，不包含 0。“低职位任期，低领导身份认同”下，中介效应 $a \times b$ 为-0.05，95%置信区间为[-0.10, -0.01]，不包含 0。以上结果说明，自我耗竭对组织政治感知→公正准则遵从的中介效应是成立的。具体来说，当职位任期较短且领导身份认同较高时，中介效应是正的；当职位任期较短且领导身份认同较低时，中介效应是负的。

第三，组织政治感知与自我耗竭之间的关系似乎不稳健的问题。从您的问题描述中可知，使您产生以上顾虑的原因是，当去掉所有控制变量后，组织政治感知→自我耗竭不显著了。这个问题也引发了我们进一步思考。

首先，为什么我们要在数据分析中加入控制变量？第一个也是最主要的目的是，排除替代解释，以及剔除可能影响所研究变量间关系的其它变量(Bernerth & Aguinis, 2016)。受研究对象和情境的限制，我们不能采用实验方法，令其它相关变量保持不变，只操纵自变量来看其变化引起了因变量怎样的变化。在这样的情况下，使用控制变量能够从数学上去掉非聚焦变量(nonfocal variables)相关的方差，从而“修正”或者改善数据收集过程中的不足之处(Bernerth & Aguinis, 2016; Carlson & Wu, 2012)。第二，加入控制变量也有助于提高实证研究结论的普遍性(generalizability)，从而能够从整体上对个体、组织和社会产生影响(Becker, 2005)。

其次，本文所有控制变量的选择都是有理有据的，并不是随意选择的。本研究控制变量及其控制理由如下所示：

控制变量	控制理由
自我耗竭（前一天）、公正准则遵从（前一天）	控制自回归效应；ESM 最佳实践的建议
天数、正弦、余弦	控制变化趋势和周期；ESM 最佳实践的建议
积极情绪、消极情绪	排除替代解释机制；增强因果推断；ESM 最佳实践的建议
公正行为的工具动机、公正行为的价值表达动机、道德认同	控制公正准则遵从的重要前因变量

综合以上讨论，我们认为，个体内层次组织政治感知对自我耗竭的影响，在控制以上变量时显著，而在去掉所有控制变量时不显著，正说明了本研究控制这些变量的必要性和合理性。至少从统计上，这些控制变量的加入在很大程度上起到了“改善”和“净化”结果的作用(Bernerth & Aguinis, 2016; Carlson & Wu, 2012)。

综上所述，审稿人的顾虑我们非常理解，您的问题非常细致也非常具有建设性和挑战性。通过以上分析，我们认为，从实证和理论角度，我们的数据结果的稳健性在一定程度上是可以接受的，我们选择自我耗竭作为领导者个体内层次组织政治感知影响公正准则遵从的中介变量，在一定程度上也是合理和可行的。当然，如果审稿人有其他的建议，我们也愿意听取和改进。

参考文献：

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). “You Wouldn’t Like Me When I’m Sleepy”: Leaders’ Sleep, Daily Abusive Supervision, and Work Unit Engagement. *Academy of Management Journal*,

58(5), 1419-1437. doi:10.5465/amj.2013.1063

- Barnes, C. M., Schaubroeck, J., Huth, M., & Ghumman, S. (2011). Lack of sleep and unethical conduct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 169-180. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.01.009>
- Becker T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289. doi: 10.1177/1094428105278021
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283. doi:<https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Carlson K. D., Wu J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods*, 15, 413-435. doi:10.1177/1094428111428817
- Christian, M. S. & Ellis, A. P. J. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 54(5), 913-934.
- Foulk, T. A., & Lanaj, K. (2022). With great power comes more job demands: The dynamic effects of experienced power on perceived job demands and their discordant effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 263-278. <https://doi.org/10.1037/apl0000905>
- Jennings, R. E., Lanaj, K., Koopman, J., & McNamara, G. (2022). Reflecting on one's best possible self as a leader: Implications for professional employees at work. *Personnel Psychology*, 75, 69-90. <https://doi.org/10.1111/peps.12447>
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The Good and Bad of Being Fair: Effects of Procedural and Interpersonal Justice Behaviors on Regulatory Resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-650. <https://doi.org/10.1037/a0035647>
- Kleshinski, C., Wilson, K. S., Stevenson-Street, J. M., & Scott, B. A. (2020). Principled Leader Behaviors: An Integrative Framework and Extension of Why Leaders Are Fair, Ethical, and Nonabusive. *Academy of Management Annals*, 15(1), 1-85. doi:10.5465/annals.2019.0029
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can You Handle the Pressure? The Effect of Performance Pressure on Stress Appraisals, Self-regulation, and Behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531-552. doi:10.5465/amj.2016.0646
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A., & Johnson, R. (2016). Who Strikes Back? A Daily Investigation of When and Why Incivility Begets Incivility. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1620-1634. doi:10.1037/apl0000140
- 李丹, 常梦醒. (2018). 职场排斥如何影响绩效表现?情绪耗竭与情绪智力的作用. *中国人力资源开发*(8), 64-74.
- 宋琪, 陈扬. (2021). 需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响: 情绪耗竭的中介作用. *心理学报*, 53(8), 890-903.

意见 2: 方法部分: 1、作者在文中说明已经对个体内层次变量进行了中心化处理, 具体是哪些变量呢? (是全部还是部分?) 如果作者已经对自我损耗进行了中心化处理, 那么按理说表 4 中第二列自我损耗的截距项应该为 0, 这需要作者再次 check 一遍。

回应: 非常感谢审稿专家提出这个问题。

首先, **需要明确的是, 我们在分析时对所有个体内层次变量进行了中心化处理。**很抱歉, 我们在上一版论文中没有说清楚。在本轮修改中, 我们在“2.3 分析策略”部分介绍中心化策略时, 明确说明是对“所有”个体内层次变量进行了个体均值中心化, 请见修改稿第 13 页表 2 下方第一段第二行红字部分。

其次，诚如您所言，自我耗竭在个体内层次的截距项是0，而表4中我们汇报的是个体间层次的截距项。对此，我们在表4中增加了注释进行说明，请见修改稿第15页表4红字部分。不知道这样的报告方式是否合适？如果您认为应该报告为个体内层次的截距项，我们将按照您的要求来修改。

意见 3：2、变量操作化应该更加明确。道德认同包括 Aquino 和 Reed(2002)文章指出 symbolization 和 internalization 两个维度，作者这里测量的应该是 internalization。

回应：非常感谢审稿专家的意见，您指出了文章一个很重要的问题，就是概念测量方面的清晰度不够。

首先，需要明确的是，确实如审稿专家说将，我们测量的是道德认同的 internalization 维度。根据 Aquino 和 Reed (2002)的论文，symbolization 和 internalization 有不同的含义。Internalized 道德认同是指一个人以道德的视角看待自己的行为或观点，考虑自己的行为的道德影响以及看重道德行为的程度。而高 symbolized 道德认同的人则强调将道德准则和行为传递给其他人。二者有本质的区别。

其次，已有相关实证研究指出，这种区分是非常必要的。最近，同样采用 ESM, McClean, Courtright, Yim 和 Smith (2021)在 *Personnel Psychology* 上发表的文章指出，当领导者对下属做出虐待领导行为时，他们可能会有道德净化的冲动，并考虑自己行为的社会影响。领导者道德净化高时，就可能做出真正、真诚的弥补措施(making nice)。但是当领导者的形象考虑高时，更加有可能对下属进行印象管理 (faking nice)。上述哪条路径强，取决于领导的道德认同。当领导者的 internalized 道德认同高时，会增强从虐待管理→道德净化→making nice 这条路径。而领导者的 symbolized 道德认同高时，则会增强虐待管理→ image concern → faking nice 这条路径。

再次，在此基础上，为了明确我们在文中测量 internalized 道德身份是和之前研究一致的，我们进一步查找了之前研究道德认同影响公正准则遵从的文章，确认他们到底是测量了哪一种类型的道德认同。Brebels, De Cremer, Van Dijke 和 Van Hiel (2011)是较早将道德认同作为公正准则遵从前因变量的学者，在他们的文章中，测量的是 internalized 道德认同。在此之后，大部分实证研究将道德认同作为重要的控制变量来处理，并且也同样测量的是 internalized 道德认同，如 Qin, Ren, Zhang 和 Johnson (2017)。

综上所述，无论是概念上，还是实证发现上，symbolization 和 internalization 都有非常明确的区别，而和之前的大部分研究相同，本文确实测量的是道德认同的 internalization 部分。我们接受审稿专家的建议，在文中明确指出我们测量的是 internalization，具体见修改稿“2.2 测量”部分第12页最后一段红字内容。

参考文献：

- Aquino, K., & Reed, A. II. (2002). The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 83(6), 1423-1440. doi:10.1037/0022-3514.83.6.1423
- Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2011). Fairness as social responsibility: A moral self-regulation account of procedural justice enactment. *British Journal of Management*, 22, S47-S58.
- McClean, S. T., Courtright, S. H., Yim, J., & Smith, T. A. (2021). Making nice or faking nice? Exploring supervisors' two-faced response to their past abusive behavior. *Personnel Psychology*, 74(4), 693-719.
- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z.-X., & Johnson, R. E. (2017). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71(2), 225-253.
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of “hot” and “cold” motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57,

意见 4: 3、首先，保留积极情绪和消极情绪作为控制确实是有必要的，但是如果将积极情绪和消极情绪视为控制的替代解释机制是不是更应该将其与模型中的中介在同一时点测量？

回应: 非常感谢审稿专家的提醒。正如第一稿的修改意见说明所列，虽然情绪作为替代解释机制，也有部分顶级期刊文章如本文的处理方式，将其和文章的主要作用机制，即中介变量，放在不同的时间点测量，但是我们也非常认同审稿专家的意见，这可能并非最佳实践，它和中介变量一起测量会更好一些。鉴于此，我们在修改稿中的讨论部分的“研究不足和未来研究方向”部分，对文章的这一缺陷进行了说明，并指出未来研究应当注意更加合理地设置不同变量的测量时间。具体见修改稿“4.3 研究不足和未来研究方向”部分第 22 页第一段红字内容。

意见 5: 4、控制变量选取。作者已经控制了大量的基于最佳实践的控制变量，但是有一个较大的遗漏就是 daily baseline effect，比如当天第一次的 ego depletion 会对第二次的 ego depletion 有影响，当然，作者的每天测量两次的设计无法真正控制 daily baseline effect，建议加入讨论里面。

回应: 非常感谢审稿专家指出这个问题。如您所言，受到数据收集难度和研究设计的限制，我们没能在当天上午测量自我耗竭，以至于不能控制 daily baseline effect，这确实是本研究的不足。对此，我们在修改稿“4.3 研究不足和未来研究方向”部分增加了讨论（第 22 页第一段红字部分）：

第三，受到数据收集难度和问卷篇幅的限制，本文没能一天中的早晨收集数据，因此无法控制每天的基线效应(daily baseline effect)，例如每个工作日早晨的自我耗竭可能对下午的自我耗竭产生影响。虽然本研究控制了前一天自我耗竭的影响，但仍然存在不足。此外，积极情绪和消极情绪也没能在早晨或下午测量。对此，我们期望未来研究者尽可能完善研究设计和数据收集过程，合理设置不同变量的测量时间，努力达到最佳实践。

第三轮

审稿人 1 意见:

作者对审稿人的疑问做了详尽回答和解释，也对文章做出了相应的修改，但仍然存在一些疑惑希望作者进一步澄清：

意见 1: 作者在前面引言部分花了大段文字阐明了为何要把公正准则遵从行为作为一个整体而非分维度来研究，但在研究不足与展望部分（第 22 页第 2 自然段）提到自我损耗和公正准则遵从主效应不显著的原因可能是自我损耗与公正准则遵从的各个分维度的作用相互抵消，还号召未来研究可以分维度进行探索。在同一个研究中这种自相矛盾的表达会让读者很疑惑：公正准则遵从到底是该作为一个整体研究还是分维度研究。个人建议，可以把研究不足和展望部分关于这部分的表达删除，在讨论部分增加对于“自我损耗和公正准则遵从主效应不显著”可能原因的分析，还可以对现有数据进行分维度探索的补充分析，看是否支持“自我损耗与公正准则遵从分维度作用相互抵消”的观点，会更有说服力。

回应: 非常感谢审稿专家的意见。本文最有趣的发现在于自我损耗和公正准则遵从的主效应不显著，其效应到底是正还是负取决于领导身份认同。我们上一稿在讨论部分提到了主效应

不显著的原因可能是自我损耗与公正准则遵从的各个分维度的作用相互抵消。然而，原稿确实存在如审稿人所说的问题，可能会引起前后矛盾，也并未能验证我们的猜测是否正确。审稿人非常有建设性地给出三个建议：第一，检验自我耗竭对不同维度公正准则遵从的影响。第二，删除原稿中自我损耗和公正准则遵从主效应不显著的原因的现有解释。第三，进一步增加对于“自我耗竭和公正准则遵从主效应不显著”的解释。我们认真考虑了审稿人的所有三个建议，并尝试对审稿人的意见和建议回应如下：

建议一：检验自我耗竭对不同维度公正准则遵从的影响。

回应：原稿中我们指出，自我耗竭对公正准则遵从的主效应不显著，可能是因为自我耗竭与公正准则遵从各个维度的作用方向不同，互相抵消。我们接受审稿人的建议，分别将结果变量替代为程序公正、人际公正、分配公正和信息公正准则遵从，进行跨层次路径分析和简单斜率分析，结果如下表所示：

	跨层次路径分析		简单斜率分析		
	主效应：自我耗竭	调节效应：领导身份认同	高领导身份认同	低领导身份认同	差值
程序公正	0.05 (0.06) $p = 0.376$	0.21** (0.07) $p = 0.002$	0.26* (0.11) $p = 0.015$	-0.16* (0.07) $p = 0.019$	0.43** (0.14) $p = 0.002$
人际公正	-0.02 (0.05) $p = 0.617$	0.21** (0.07) $p = 0.001$	0.19* (0.09) $p = 0.028$	-0.24** (0.07) $p = 0.001$	0.43** (0.13) $p = 0.001$
分配公正	-0.01 (0.05) $p = 0.858$	0.19** (0.07) $p = 0.006$	0.19* (0.08) $p = 0.024$	-0.20* (0.09) $p = 0.018$	0.39** (0.14) $p = 0.006$
信息公正	-0.01 (0.05) $p = 0.779$	0.14* (0.06) $p = 0.025$	0.13† (0.08) $p = 0.084$	-0.16† (0.08) $p = 0.054$	0.29* (0.13) $p = 0.025$

注：控制变量和分析方式与正文中的主分析（第 15 页表 4）一致。所报告的是非标准化系数，括号里是标准误差。

† $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

结果显示，自我耗竭对程序公正准则遵从($\beta = 0.05, p = 0.376$)、人际公正准则遵从($\beta = -0.02, p = 0.617$)、分配公正准则遵从($\beta = -0.01, p = 0.858$)和信息公正准则遵从($\beta = -0.01, p = 0.779$)的影响均不显著，但自我耗竭和领导身份认同的乘积项对程序公正准则遵从($\beta = 0.21, p = 0.002$)、人际公正准则遵从($\beta = 0.21, p = 0.001$)、分配公正准则遵从($\beta = 0.19, p = 0.006$)和信息公正准则遵从($\beta = 0.14, p = 0.025$)均有显著的正向影响，这说明自我耗竭对程序公正、人际公正、分配公正和信息公正准则遵从的作用受到领导身份认同的调节。

进一步的简单斜率分析显示，领导身份认同较低时，自我耗竭对程序公正准则遵从($slope = -0.16, p = 0.019$)、人际公正准则遵从($slope = -0.24, p = 0.001$)、分配公正准则遵从($slope = -0.20, p = 0.018$)的影响显著为负，对信息公正准则遵从($slope = -0.16, p = 0.054$)的影响为负并边际显著；当领导身份认同较高时，自我耗竭对程序公正准则遵从($slope = 0.26, p = 0.015$)、人际公正准则遵从($slope = 0.19, p = 0.028$)、分配公正准则遵从($slope = 0.19, p = 0.024$)的影响显著为正，对信息公正准则遵从($slope = 0.13, p = 0.084$)的影响为正并边际显著。此外，自我耗竭对程序公正准则遵从($d = 0.43, p = 0.002$)、人际公正准则遵从($d = 0.43, p = 0.001$)、分配公正准则遵从($d = 0.39, p = 0.006$)和信息公正准则遵从($d = 0.29, p = 0.025$)的影响在不同领导身份认同水平下的影响有显著差异。

综上，自我耗竭对公正准则遵从各个维度的作用均与对整体公正准则遵从的作用模式是一致的，即领导者个体内层次自我耗竭对整体公正、程序公正、人际公正、分配公正和信息公正准则遵从的影响都不显著，均取决于其领导身份认同：当领导身份认同高时，这些影

响都是正的；当领导身份认同低时，这些影响都是负的。

该结果给我们两个方面的启示：一方面，该结果说明我们关于“自我耗竭对不同维度公正准则遵从的影响方向可能不同”的猜测并未得到数据结果的支持。另一方面，这也在侧面说明了本文采取整体公正的合理性。因为本文对领导者个体内层次自我耗竭和公正准则遵从的关系，以及个体间层次领导身份认同对该关系的调节作用的想法，对于整体公正和维度公正都是成立的。

建议方向二：删除原文自我损耗和公正准则遵从主效应不显著的原因的解释。

回应：我们接受审稿人的建议，原因如下：

第一，我们认同审稿人的观点。正如您所言，引言中强调整体研究取向，而在不足与展望部分又提到自我耗竭与不同公正准则遵从从维度的关系可能不同，并号召未来分维度探索的写法，确实容易引起读者的矛盾和困惑。

第二，如上文所示，进一步的数据分析发现，原文的解释（即自我损耗和公正准则遵从主效应不显著的原因可能是自我损耗与公正准则遵从的各个分维度的作用相互抵消）也确实并未得到数据的支持。鉴于此，**根据您的建议，我们删除了原文研究不足与展望部分的相关内容（请见修改稿第22页）。**

建议三：进一步增加对“自我耗竭和公正准则遵从主效应不显著”的解释。

回应：第一，我们重新梳理了本文的逻辑，自我耗竭对公正准则遵从的主效应不显著是符合本文的理论和逻辑的。领导者处于自我耗竭状态时既可能启动资源恢复效应，也可能启动资源保存效应，这取决于其对公正准则遵从能够恢复资源还是消耗资源的看法。而领导身份认同正是通过影响领导者对公正准则遵从的看法而调节了自我耗竭与公正准则遵从的关系。因此，自我耗竭与公正准则遵从的关系是不确定的，其作用方向取决于领导身份认同的程度。本文所发现的二者之间主效应不显著的研究结果，正好与本文的观点是一致的，显示了引入调节变量来探索自我耗竭和公正准则遵从的作用边界的重要性和必要性。

第二，当然，上述效应除了受到领导者个体的领导身份认同的影响之外，还可能会受到其他更高层面的团队和组织因素的影响。比如团队和组织的公正氛围和价值规范等，鼓励未来研究进一步去探索。对此，我们也在研究不足和讨论部分增加了相关内容，**请见修改稿第22页红字部分。**

以上是我们对审稿人三个建议的回应和讨论，希望能够回答您的问题。当然，如果您还有其它的看法，我们也乐于进一步讨论。

审稿人2意见：作者已经回答了审稿人的全部问题，没有新的问题了。

回应：非常感谢审稿专家对前两轮修改和回复的肯定。

编委复审意见：

原则上同意发表。有一个小问题，作者现在还是用的APA 6th中规定的文献引用格式，三个作者全列出来，浪费了很多字数，建议作者修改。

回应：非常感谢您的肯定和宝贵意见。我们根据您的意见，按照《心理学报》官网上的《参考文献著录格式》要求，首先将格式改为APA 7th，再对照具体的要求对参考文献逐个检查和修改。特别是您提到的“三个作者全列出来，浪费了很多字数的问题”，在改为APA 7th格式之后也都一并修改成只写第一著者的姓(名)，后面用“等”或“et al.”的引用方式了。当然，对于两篇文献的第一著者和出版年都相同的情况，加上了第二著者，如“Qin, Ren, et al., 2018”（修改稿第1页）和“Qin, Huang, et al., 2018”（修改稿第8页），以及“Lanaj, Gabriel, et al.,

2021”（修改稿第 7 页）和“Lanaj, Jennings, et al., 2021”（修改稿第 21 页），请您查阅。其它更改的地方较为琐碎，此处就不一一列出了。希望修改后的参考文献格式能够符合贵刊的要求。

主编终审意见： 审稿专家意见非常到位，作者修改认真。同意发表。