

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：变革还是拖延？员工对不合规任务的差异化应对

作者：邹艳春；章惠敏；彭坚；聂琦；王震

第一轮

审稿人 1 意见：

文章从趋近—回避模型的视角，探索了不合规任务对主动变革行为和工作拖延的影响。文章采用了实验室和现场调查两种研究方法，现场研究中还进一步探讨了交互作用的中介机制。但研究 1 的实验设计和结果分析与整体理论假设及研究 2 存在矛盾，使得研究问题和研究结论缺乏统一性。主要涉及以下几个问题：

意见 1：不合规任务与主动变革行为。面对不合规行为，员工为什么会采取主动变革行为？作者举例了时间压力、工作不满和辱虐管理这几个例子来描述员工会对负面压力源采取不同的主动行为。但为什么不合规任务可能导致主动变革行为，这部分的逻辑建议加强。

回应：非常感谢您指出我们在不合规任务与主动变革行为关系间的推导方面的不足！基于趋近—回避模型中的趋近观点，本研究认为：不合规任务被员工评价为工作中缺失积极刺激，而趋近倾向的员工在面对积极刺激缺失（如不合规任务）时会主动创造积极刺激。据此，趋近倾向员工在不合规任务的刺激下会试图创造更具建设性的工作内容或方式来满足自我需求。上述这种“主动地变革工作程序、流程与政策以使自己更加有效地开展工作”的行径本质上是一种主动变革行为(Morrison & Phelps, 1999; 张征, 李锦, 2019)。详见正文“1 引言”第三段 (p19)。

除引言外，我们在假设推导中也更加紧密地结合了趋近—回避模型进行推导。高趋近倾向的个体敏感于积极刺激出现与否，具有一种维持或创造积极刺激的天生动力，这种动力会激发趋近倾向的个体产生变革(趋近)行为，即通过调集机体能量创造积极刺激(刘惠军, 高磊, 2012)，改变不积极的现状。具体到不合规任务情境，由于该任务通常是多余且无意义的，还会挤占员工完成本职任务的时间，因此高趋近倾向的员工会认为不合规任务缺乏积极属性。此时，在重塑积极刺激的动力指引下，此类员工会产生改变不合规任务现状的行为。而这种针对工作内容或方式的改善过程，本质上是员工的主动变革行为。此外，趋近倾向的员工采取主动变革行为来应对不合规任务还有一个重要原因，即高趋近倾向的员工在不合规任务下，为了获得积极结果，渴望向领导展现自我优势，增加工作任务的挑战性以及实现职业发展追求。为了实现上述渴望，这类员工会针对不合规任务在工作中做出主动变革行为。

意见 2：趋近倾向的调节作用。为什么高趋近倾向的员工会采取积极的变革行为应对不合规任务，目前中文的阐述不是很令人信服。如果能全面介绍趋近倾向个体的认知和行为特点，在此基础上可能会更加清晰。

回应：非常感谢您指出我们在调节作用方面的论述不足之处！根据您的建议，我们在正文中补充、整理了一段单独内容，介绍、解释趋近—回避模型的核心观点：在趋近倾向的影响下，个体敏感于积极刺激的出现与否。因此，面对某一刺激时，他们会从“对自我是否有益、自我是否喜欢以及是否渴望”三个方面对刺激的积极程度进行评价；基于该评价，个体会产生维持、创造积极刺激的动力，进而产生接近积极刺激的心理活动与行为反应。其中，“接近”

包括维持现有的积极刺激，以及将不积极的刺激变为积极。在回避倾向的影响下，个体敏感于消极刺激。因此，面对某一刺激时，他们也会从“对自我是否有害、自我是否厌恶以及是否不希望发生”三个方面评价刺激的消极程度；基于该评价，个体会产生远离、规避消极刺激的动力，进而产生远离消极刺激的心理活动与行为反应。“远离”同样包括回避当前的消极刺激与预防潜在的消极刺激出现两个方面(Elliot, 2006)（详细修改内容请见正文 1.1 第一段，p20）。在该段落后的假设推导之中，我们与该模型进行了更紧密地结合。

意见 3: 研究 1 中，采用了 scenario 操纵不合规任务，被试想象自己可能采取的行为，即行为意向，而非实际的行为。尽管这也能在一定程度上说明问题，但采用常规的量表是否适合实验室操纵的情境值得商榷。例如，回避倾向中的“我是一个不可救药的浪费时间的人”和“我是一个很拖延的人，但我似乎对此无能为力”。被试是否能想象自己会在经常面临不合规任务的环境中成为什么样的人？

回应: 非常感谢您的指正！这是实验 1 的局限，在实验 1 讨论部分我们对此进行说明。同时，根据您的意见，我们对原实验进行了思考改进、补充增加了实验 1b，以解决您的这个担忧。实验 1b 为真人情景实验，向被试安排任务（不合规任务或合规任务），并要求被试现场完成，使被试能真实地处于情境中，而不是仅靠自己想象，从而解决“被试是否能想象自己会在经常面临不合规任务的环境中成为什么样的人”这一问题。详细修改内容请见正文 2.2.1 研究方法（p26）部分。此外，您所提到的“采用常规的量表是否适合实验室操纵的情境值得商榷”，我们也进行了思考与相应的修正。实验 1b 中我们对此也进行了改进，在原量表的基础上设定了限制情境，从一般适用情况限定为“上述任务”。例如将“我主动攻破问题”修改为“我主动解决上述出现的工作问题”；将“虽然工作任务很重要，但我还是会不必要地拖延完成”修改为“我会拖延完成上述工作任务”。详细修改内容请见正文研究方法（3）实验操纵与变量测量部分。

意见 4: 研究 1 中的趋近——回避倾向操纵描述的不是很清晰。根据我的理解，研究 1 并没有直接操纵趋近回避倾向，而是被试自己选择自己的倾向，并根据被试的选择将其分为趋近组和回避组。为什么不将回避和趋近倾向作为两个独立的个体差异变量分别进行分析，而是要将其作为一个变量的两个水平呢？目前文中的处理可能存在如下几个问题：

- 1) 趋近倾向和回避倾向是两个独立的变量，简单地区分为趋近-回避型不妥当，高趋近不一定意味着低回避，高回避也不一定意味低趋近。
- 2) 在研究假设中，作者也将其作为独立地两个变量，分别调节不同的路径，而不是笼统地作为一个变量。造成研究 1 与论文主旨不符。
- 3) 被试能否区分自己是趋近还是回避倾向？操纵检验似乎不能说明问题。趋近组的被试趋近倾向高于回避组，回避倾向低于回避组，但在这组中可能有部分被试同时具有较高的或较低的趋近倾向和回避倾向难以区分，而非绝对的高趋近低回避倾向，这种情况下如何区分？
- 4) 结果分析中，只能得出趋近-回避倾向对不合规任务对趋近和回避行为的调节作用，这与研究假设不符。既然作者对个体的趋近回避倾向都进行了单独测量，建议还是采用研究假设的逻辑进行数据分析。

回应: 非常感谢您的指正！根据您的意见，我们也意识到实验 1a（原研究 1）只区分了高趋近型和高回避型，而忽略了趋近——回避的组合情况。因此，我们重新思考并设计补充了实验 1b。

1) 在实验 1b 中，我们将趋近倾向与回避倾向作为 2 个独立的因素进行操纵，实验设计改为 2（不合规任务：无 vs 有） \times 2（趋近倾向：低 vs 高） \times 2（回避倾向：低 vs 高）。在操纵趋近、回避倾向时，被试首先填答趋近倾向的问卷（前测），我们根据前测结果进行分

组，以操纵趋近倾向、回避倾向。通过上述操作，我们在实验 1b 中就将被试区分为高趋近—低回避组、高趋近—高回避组、低趋近—高回避组以及低趋近—低回避组。情景实验时，现场要求被试完成（不）合规任务。

2)为了解决您的担忧，我们在实验 1b 中将趋近、回避倾向作为了两个独立的两个变量进行操纵，以使研究结果更契合研究假设。投稿版本里的实验作为实验 1a，如果您认为实验 1a 问题较大，需要删除的话，我们会依据您的意见进行调整。

3)实验 1a（原研究 1）中，为了确保被试可以区分自己是趋近还是回避倾向，我们在请被试从中选择时，进行了相应解释，即告知被试趋近倾向意为“在面对刺激时，您会选择趋近这些刺激物，而非逃避”，回避倾向意为“在面对刺激时，您会选择回避这些刺激物，而非正面解决”。而对于您提到的情况，我们也意识到这正是实验 1a（原研究 1）的不足之处，故完善、补充了实验 1b，将被试划分为高趋近—低回避组、高趋近—高回避组、低趋近—高回避组以及低趋近—低回避组。同时，实验 1b 补充进行了三重交互效应分析，但结果并未支持三重交互，进而支持了趋近倾向与不合规任务的二重交互、回避倾向与不合规任务的二重交互。

4)结果分析中，根据您的指出的“采用研究假设的逻辑进行数据分析”的建议，我们对实验 1b 重新进行数据分析。

意见 5: 研究 1 缺乏必要的结果分析信息，包括 4 组被试的人数，相关分析，实验操纵的主效应等。

回应: 非常感谢您的指正！我们在实验 1a（原研究 1）中对此进行了补充分析与汇报。

意见 6: 研究 1 结果中，关于简单效应分析得出是面对高不合规任务时，高趋近倾向的员工选择主动变革行为显著高于高回避倾向的员工；高回避倾向的员工选择工作拖延行为显著高于高趋近倾向的员工。但作者的关注点应当是相比于低趋近倾向(即研究 1 中的高回避倾向)，不合规任务是否会提高趋近倾向个体的主动变革行为。尽管作者没有报告，但从交互作用图 1 中看，而于趋近倾向组被试，不合规任务对主动变革行为意向有一定正向影响，但效应较小；而相反对于回避倾向组被试，不合规任务降低主动变革行为意向。这一结果与研究假设并不完全一致。

回应: 非常感谢您对本研究中研究 1 结果部分的指正！正如您之前所提到的，实验 1a（原研究 1）中我们将趋近—回避操纵为两个水平，初步证明了在高趋近倾向下，不合规任务越高，主动变革行为越高；而在高回避倾向下，不合规任务越高，工作拖延行为越高。详见正文 2.1.2 研究结果（2）方差分析结果部分。

根据您的提出的问题，我们重新设计、增加了实验 1b，在实验 1b 中操纵了趋近倾向（两个水平：高 vs. 低）、回避倾向（两个水平：高 vs. 低），将其作为独立的两个变量。实验 1b 在实验 1a（原研究 1）的基础上进一步验证了研究假设。

详细修改内容请见正文方差分析结果部分。

意见 7: 在研究 2 中作者选择建设性变革责任感和工作疏离感作为中介变量，工作梳理感的论述较为清晰，但趋近路径中选择责任感的逻辑和理论依据是什么。

回应: 非常感谢您对于本文的中介机制提出的意见和建议。您提问的“趋近路径中选择责任感的逻辑和理论依据是什么”，我们将在此进行解释。

建设性变革责任感指一种个体认为自己有责任推动组织的建设性变革的认知，它体现了员工具有努力解决问题、促进组织发展的主观能动性(Morrison & Phelps, 1999)。从定义上看，这种主动改造客观存在的心理认知体现了“创造积极刺激”的趋近心理。具体到不合规任务情

境下，高趋近倾向的员工将此类任务评价为缺乏积极刺激；此时，受创造积极刺激的动力驱使，他们会产生改变现状、创造积极刺激的想法(Elliot, 2006)。为实现上述改变，高趋近倾向的员工更愿意投入更多的时间以纠正现存问题(Brown 等, 2005)，也更愿意付出更多努力来改进现有程序(Morrison & Phelps, 1999)，即产生一种认为自己有责任推动组织的建设性变革的认知，即建设性变革责任感。当这种认知形成之后，高趋近倾向的员工就需要付出实际努力，自发寻求问题解决方案，主动变革工作方式与内容，以重获积极、高效的工作环境，即实行主动变革行为。因此，本文在趋近路径中选择建设性变革责任感作为连接趋近倾向 x 不合规任务的交互项与主动变革行为之间的中介变量。

意见 8：与问题 6 相关，讨论中关于研究 1 的描述不够准确。“研究 1(实验研究)发现：(1)趋近倾向正向调节不合规任务与主动变革行为之间的关系；当趋近倾向更高时，不合规任务对于主动变革行为的正向影响更强，反之更弱。(2)回避倾向正向调节不合规任务与工作拖延行为之间的关系；当回避倾向更高时，不合规任务对于工作拖延行为的正向影响更强，反之更弱。”事实上，研究 1 并不清楚不合规任务如何影响被试的变革行为和回避行为；趋近和回避倾向也未作区分。尽管作者采用实验室研究和现场研究两种范式，并试图在实验室情景下检验不合规任务与主动变革行为的因果关系。但实验室研究的核心变量——趋近倾向和回避倾向的操作方式与理论假设存在矛盾，采用日常的行为问卷测量操纵情境下的主动变革行为和拖延行为也值得商榷，这些问题导致研究结果分析无法支持理论假设。加之简单效应分析中，不合规任务并不能激发高趋近倾向个体的主动变革行为意向，并不支持作者提出的不合规任务的双重应对。此外，关于趋近倾向个体如何激发主动变革行为及其中介机制的理论推到略显薄弱。总体而言，实验室研究与现场研究存在多处逻辑上的不一致，使得文章研究的问题和结果令人感到困惑，因此，建议作者能够重新分析研究 1 的结果，并对其中不一致之处加以讨论。

回应：非常感谢您的指正！首先，我们重新分析了数据，尤其是实验研究的简单效应分析，使研究结果的汇报更加契合研究假设，也使研究 1 与研究 2 的结果逻辑保持一致。通过研究 1，我们初步证明了高趋近倾向下，不合规任务提高了主动变革行为；高回避倾向下，不合规任务提高了工作拖延行为。详细修改内容请见正文 2.1.2 研究结果（2）方差分析结果部分

其次，鉴于您所指出的“趋近倾向和回避倾向的操作方式与理论假设存在矛盾”，我们改善了研究设计，增加了实验 1b，将趋近与回避作为 2 个独立变量分别进行操纵，以提供更具说服力的研究证据。详细修改内容请见正文 2.2 实验研究 1b 部分。

此外，您提出的“关于趋近倾向个体如何激发主动变革行为及其中介机制的理论推导略显薄弱”，我们在此进行回应：在高趋近倾向下，个体会从“有益、喜欢与渴望”三个方面对刺激进行积极属性的评价，当发现该刺激缺失积极属性时，由于高趋近倾向的个体具有一种维持或创造积极刺激的天生动力，这种动力会激发趋近倾向的个体产生变革(趋近)行为，即通过调集机体能量创造积极刺激(刘惠军, 高磊, 2012)，改变不积极的现状。具体到不合规任务情境，由于该任务通常是多余且无意义的，还会挤占员工完成本职任务的时间，因此高趋近倾向的员工会认为不合规任务缺乏积极属性。此时，在重塑积极刺激的动力指引下，此类员工会产生改变不合规任务现状的行为。而通过主动变革行为，高趋近倾向的员工能实现上述改变。一方面通过主动变革行为向领导展现自我优势、赢得领导重视，另一方面亦可以帮助员工增加工作任务的挑战性，实现职业发展追求。详细修改内容请见正文 1.1.1 部分。有关建设性变革责任感的中介机制理论推导问题，在问题 7 中我们已进行了回应。详细修改内容请见正文部分。

审稿人 2 意见:

本文基于趋近—回避模型,通过两个研究探讨了接受不合规任务后对员工积极(主动变革行为)和消极(拖延行为)行为的影响机制,具有一定的理论和实践价值,但是在具体内容上还存在一些问题。

意见 1: 本文中缺少对理论的介绍,在文中趋近—回避模型更像是一种理论视角,这一模型是如何在假设中应用的还不是很明确,例如 H2a 和 H2b 的提出中好像没有看到其理论基础。

回应: 非常感谢您对本文理论与假设方面的意见!根据您的建议,我们重新认真学习、理解了趋近—回避模型的核心内容以及如何将其应用于假设中。理论观点:趋近—回避模型识别了个体在面对刺激时的两种典型反应倾向:趋近倾向与回避倾向,并阐述了这两种倾向使个体产生不同的心理与行为反应(Elliot, 2006)。在高趋近倾向下,个体对积极刺激的出现与否更加敏感,倾向于从“对自我是否有益、自我是否喜欢以及是否渴望”三个方面对刺激的积极程度进行评价。当发现某刺激缺失积极属性时,由于高趋近倾向的个体具有一种维持或创造积极刺激的天生动力,因而会激发其重塑积极刺激(Elliot, 2006)。将上述理论观点应用于解释趋近倾向员工对不合规任务的反应:具体来说,不合规任务是一种侵犯个体职业身份的任务,并非个体喜欢的、渴望的或者对其而言有益的。因此,高趋近倾向的员工会认为不合规任务缺失积极刺激。此时,在创造积极刺激的动力指引下,他们产生趋近认知,希望能改变现状——工作中不合规的任务安排——以重塑积极刺激。为此,也更愿意投入更多的时间与精力(Brown 等, 2005),激活建设性变革责任感。此外,对此类员工而言,相比于担忧变革的潜在风险,他们对重获积极刺激有更加坚定的意志,从而体验到更强烈的建设性变革责任感。

理论观点:在高回避倾向下,个体对消极刺激更加敏感,倾向于从“对自我是否有害、自我是否厌恶以及不希望发生”三个方面对刺激的消极程度进行评价(Elliot, 2006)。当发现某刺激具有消极属性时,由于高回避倾向的个体具有一种远离或规避消极刺激的天生动力,因而会激发其回避心理(Elliot, 2006)。将上述理论观点应用于解释回避倾向员工对不合规任务的反应:不合规任务暗含着对员工职业身份的威胁,属于对个体而言有害的、个体厌恶或者不希望发生的刺激类型。因此,高回避倾向的员工会将不合规任务视为消极刺激。此时,在躲避消极刺激的动力驱动下,他们产生想要远离刺激物的认知,希望能远离不合规任务,阻止不合规任务对自身造成伤害。渐渐地,他们在心理上将自己从遭遇不合规任务的工作情境中逐渐脱离,工作疏离感增加。此外,对此类员工而言,他们较少积极主动解决消极刺激,随着问题长时间得不到解决而日渐积压,高回避倾向的员工的无力感会持续发酵,对自己与工作的关系感知日益消极,工作疏离感增强。

综上,我们在修改稿中论述了趋近—回避模型的核心内容;再以趋近—回避模型为基础,加强了本研究 H2a 和 H2b 的推理论述。详细修改内容请见正文 3.1、3.2 (p29-31)。

意见 2: 作者在讨论部分较好地说明了本文的理论贡献,但是在引言部分还请作者在对前人研究进行梳理的基础上,简洁明了地说明本文是如何转变理论视角的?这一理论视角与前人研究的理论视角有何区别?

回应: 非常感谢您对本文引言方面的意见!根据您的建议,我们在引言部分梳理了以往研究并重新阐述了理论视角的转变。

自不合规任务提出以来,国内外学者的研究主要集中于不合规任务的影响后果(王震等, 2020)。这些研究普遍将不合规任务视为一种工作压力源(Semmer et al., 2005),强调其会引发员工的消极应对行为。例如, Schulte-Braucks 等(2019)基于公平理论,证实了员工会采取反生产行为应对不合规任务; Apostel 等(2018)基于压力—自我冒犯理论,发现员工采用离职策

略应对不合规任务。此外，亦有一项研究关注了不合规任务可能引发的积极行为，例如，基于社会比较理论，员工会采取任务重塑这一积极应对策略，来缓解不合规任务带来的消极影响(刘军等, 2019)。虽然不合规任务的积极应对机制研究较为单薄，但工作压力领域相关研究为上述研究视角提供了有力支持，例如，员工可以通过增加工作投入、提升工作绩效来应对时间压力(李爱梅等, 2015)，通过主动建言改善工作不满(Zhou & George, 2001)，以及通过关系经营来面对辱虐领导(黄攸立, 李游, 2018)。尽管如此，本研究认为，在探讨不合规任务如何对员工的不同应对行为产生影响时，不能仅从单一视角(消极应对或积极应对)展开研究，因为这种做法割裂了员工应对机理的复杂全貌，也无法完整呈现不合规任务下的员工应对机理。事实上，需要同时考虑积极应对与消极应对两种机制，以帮助我们均衡建构对不合规任务应对机理的理解。遗憾的是，现有研究缺乏系统考察员工对不合规任务的双重应对行为，而本研究正试图弥补这个研究缺口。

鉴于员工特质会强化或弱化其对不合规任务的应对方式(王震等, 2020)，我们认为厘清不合规任务的双重应对机制，关键在于厘清员工特质类型。趋近—回避模型认为，趋近—回避倾向(Approach-Avoidance Tendency)是决定个体对某一刺激产生差异化认知与行为反应的重要因素(Elliot & Thrash, 2002, 2010)，即高趋近倾向的员工在心理与行为上表现出趋近刺激物，高回避倾向的员工则在心理与行为上表现出回避刺激物。这为本文探究哪类员工能主动应对不合规任务，哪类员工又会消极应对不合规任务提供了一个较好的理论解释框架。

详细修改内容请见正文“1 引言”红字部分 (p18-19)。

意见 3: 在具体假设提出部分，本文假设都是基于调节效应的论述，但是在具体论述是部分内容就变成了自变量和结果变量以及调节变量和结果变量的关系。例如，H1a 中第二和第三，以及支持间接假设的“情境限制较高的工作环境会妨碍员工实现成就性目标，从而激发员工的主动变革行为(Fritz & Sonnentag, 2009)”，并不能支持调节效应；H1b 中的第二和第三，更像在论述不合规任务如何影响个体工作拖延行为。此外，在 H2a 和 H2b 的中介效应后半段中，部分内容并没有直接论述中介与结果变量的关系，而是在讨论自变量和结果变量的关系，例如，H2a 的第二点和 H2b，请作者仔细阅读修改。

回应: 非常感谢您指出我们调节假设推导的不足之处！关于趋近—回避倾向对不合规任务与员工应对行为之间关系的调节作用，我们在此次修改中注意结合了趋近—回避理论模型，对交互项的影响进行了更加充分的论述。

在 H1a 中，基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，趋近倾向的个体对积极刺激的出现与否更为敏感。由于他们具有一种维持或创造积极刺激的天生动力，当刺激缺失积极属性时，这种动力会激发趋近倾向的个体产生变革(趋近)行为，即通过调集机体能量创造积极刺激(刘惠军, 高磊, 2012)，改变不积极的现状。具体到不合规任务情境，由于该任务通常是多余且无意义的，还会挤占员工完成本职任务的时间，因此高趋近倾向的员工会认为不合规任务缺乏积极属性。此时，在重塑积极刺激的动力指引下，此类员工会产生改变不合规任务现状的行为；而通过主动变革行为，高趋近倾向的员工能实现上述改变。此外，对于您指出的“支持间接假设的‘情境限制较高的工作环境会妨碍员工实现成就性目标，从而激发员工的主动变革行为(Fritz & Sonnentag, 2009)’，并不能支持调节效应”，我们经过认真思考与重新回顾、梳理文献，决定将其更改为“以往研究也为上述观点提供了一些初步支持。例如，Ferris 等(2019)认为，高趋近倾向会强化职场压力与组织公民行为之间的关系”，上述研究观点作为调节效应的辅助性支持证据。

在 H1b 中，基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，回避倾向的个体对消极刺激敏感。由于他们具有一种远离或规避消极刺激的天生动力，当刺激具有消极属性时，这种动力会诱发回避倾向的个体出现回避行为，即通过调集机体能量来远离消极刺激(刘惠军, 高磊, 2012)，减

少不利影响。具体而言，不合规任务不属于员工的本职范围，大多为不合理的工作要求，因此高回避倾向的员工会认为不合规任务具有消极属性。此时，高回避倾向的员工会在远离消极刺激的动力作用下，努力规避当下这种充满不合规任务的工作情境，造成拖延完成甚至不愿意完成工作。

在 H2a 中，修改稿加强论述了中介变量（建设性变革责任感）与因变量（主动变革行为）的关系。基于 Morrison 和 Phelps(1999)的研究发现——员工对自身责任感的感知程度越高，越有可能产生主动变革行为——我们进一步认为，具有建设性变革责任感的员工认为自己应当为改进组织贡献力量(Fuller et al., 2012)，通过自发寻求问题解决方案，主动变革工作方式与内容，以获得积极、高效的工作环境。此外，主动变革行为具有一定的风险性，而建设性变革责任感能为员工提供面对困难的坚定信念，又能进一步地推动主动变革行为，且旨在改进现状的主动变革行为还能帮助员工获得价值感与成就感(Morrison & Phelps, 1999)，这些积极的心理体验使他们更加重视采取主动变革行为(Parker & Collins, 2010)。

在 H2b 中，修改稿加强论述了中介变量（工作疏离感）与因变量（工作拖延行为）的关系。工作疏离感反映了员工对自己工作内容的不同意，对工作身份的不认同，是员工对自身工作的一系列消极心理体验(Nair & Vohra, 2009)，受此影响，员工缺乏完成工作的内在动力，出现拖延行为。此外，较强的工作疏离感往往也意味着员工对工作的卷入程度较低(Armstrong-Stassen, 2006)，即员工对工作任务漠不关心、表现消沉，不愿意将注意力集中、持续地投入到其不满意的工作任务中，从而将工作任务一拖再拖，出现工作拖延行为。

意见 4：研究一问题：

(1) 被试在接受不合规任务后，需要填答主动变革行为与工作拖延行为的量表，这些量表测量的是个体在一般工作情境中的一些表现，如何体现是在情境刺激(接受不合规任务之后)导致的个体行为的变化？另外，量表的代表性条目需要报告；

回应：非常感谢您指出本文研究一中测量的问题！根据您的意见，我们在实验 1a（原研究 1）的讨论部分澄清了这个不足。然后，设计新实验“研究 1b”时仔细思考了主动变革行为与工作拖延行为的量表，让测量内容体现出情境刺激（不合规任务）导致的个体行为的变化。我们在原量表的基础上，设定了限制情境，例如将“我主动攻破问题”修改为“我主动解决上述出现的工作问题”；将“虽然工作任务很重要，但我还是会不必要地拖延完成”修改为“我会拖延完成上述工作任务”。详细修改内容请见正文 2.2.1（3）实验操纵与变量测量部分（p26）。

此外，您提到量表的代表性条目需要报告，我们也在修改稿实验 1a 中做了相应补充，在新增加的实验 1b 中也注意了这一问题。详细修改内容请见正文 2.1.1（3）实验操纵与变量测量部分。

(2) 对趋近倾向和回避倾向的操纵，趋近倾向和回避倾向更像是个体的一种特质，一般研究会根据被试在量表上的得分来讲被试进行高低分组，本文这里对“趋近倾向”和“回避倾向”的操纵好像并不能体现实验操纵的内容，希望作者能进一步解释这样设计的考量。

回应：非常感谢您指出本文研究一中有有关实验操纵的问题！我们最初的考量在于，通过迫选法，一方面反映被试内在特质的相对水平(温红博, 王帅鸣, 2020)，另一方面形成分组，为后续的实验操纵提供一定的参考(王丛兴等, 2020)。

然而，您的意见也给了我们非常大的启发，我们重新思考了如何对趋近倾向和回避倾向实现操纵，并对原实验进行改进、补充增加了实验 1b。在实验 1b 中，我们首先，邀请自愿报名参加本次实验的人员完成前测调查，填答趋避量表。再根据趋近倾向、回避倾向得分，将分数排名前 30%、后 30%的报名者分别划分进高分组与低分组（张奇勇等, 2016）。最后，被试被划分为高趋近—低回避组，高趋近—高回避组，低趋近—高回避组以及低趋近—低回

避组；得分属于中间组的报名者则不参与本次实验。

意见 5：研究二问题：

(1) 对于调节变量趋近倾向和回避倾向，为何不在第一时间点收集？

回应：非常感谢您对于本研究数据收集方面的提问！您提出的“为何不在第一时间点收集调节变量趋近倾向和回避倾向”具有重要的研究价值，对于因果顺序的测量具有重要意义。我们在原文的研究展望中（p40）对此进行了完善：本研究在测量不合规任务与趋避倾向的交互项如何影响员工应对心理与行为时，在第二时点对趋避倾向进行了测量。上述做法是为了减小调节变量与自变量（T1 测量）间的相关性，避免共同方法偏差对交互效应的影响。需要澄清的是，以往研究也会在第一时间点同时测量自变量与调节变量，这也是一种可取做法。鉴于此，建议未来研究在第一时间点同时测量不合规任务（自变量）、趋近倾向与回避倾向（调节变量），以重复检验本研究的理论模型。

接下来，我们将解释为何不在第一时间点测量调节变量。本研究采取多时点问卷收集的方法来收集数据。由于本研究数据均为员工报告且所有量表采取 Likert 5 点计分法，若在同一时间点测量自变量与调节变量，共同方法偏差会使得两者的相关系数偏高，影响交互项的建构（Podsakoff et al., 2013; Schwarz et al., 2017）。然而，研究表明，在不同时间点（间隔 1 天到 2 个月）测得的变量间的相关系数会比同时点测量所得结果更难受到共同方法偏差的影响（Barraclough et al., 2014; Johnson et al., 2011; Wingate et al., 2018）。因此，本研究将调节变量（趋近倾向和回避倾向）放在第二时间点测量，可以显著减小自变量与调节变量之间的同源偏差，从而更有利于构建交互项。需要说明的是，趋近倾向与回避倾向是一种较为稳定的人格特质（Elliot & Thrash, 2002），一般不会在短时间内发生变化，故本研究推论趋近倾向、回避倾向测量得分在第一时点、第二时点上不会出现太大波动。最后，本研究的做法也具有一定的理论基础。李锡元等（2018）在第一时点测量了自变量，在第二时点测量了自尊、促进焦点与防御焦点。综合以上考量，本研究在第二时间点收集调节变量的数据。

(2) 图 4-7 中 high、low 应该修改为中文。

回应：非常感谢您对于我们数据结果呈现方面的指正！我们已在修改稿中将图 4-7 的四个简单斜率分析图中的 high 与 low 都做了相应修改，分别改为高、低。

意见 6：每篇文章都可能存在很多的不足，需要未来研究进一步拓展，作者在这里对研究不足和未来展望写得过于简单，希望作者能对文章内容进行进一步深入的分析，针对文章不足提出相应的改进意见，也给读者在未来研究上一些启发。

回应：非常感谢您指出我们在研究不足和未来展望部分的不足之处！根据您的意见，我们重新加强了该部分的分析，在原来的研究不足和未来展望部分新增了三点。

其一，数据测量方面，本研究在第二时点对趋避倾向进行了测量。虽然上述做法是为了减小调节变量与自变量(T1 测量)间的相关性，以更好地构建交互项。但以往研究也会在第一时间点同时测量自变量与调节变量，这也是一种可取做法。因此，建议未来研究可以在第一时间点同时测量不合规任务（自变量）、趋近倾向与回避倾向（调节变量），以检验研究结果的可重复性。其二，调节机制方面，本研究虽然基于趋近—回避模型，检验了趋近、回避倾向对不合规任务与员工应对行为之间关系的调节作用，但也可能存在其他调节机制。例如，变革型领导通过智力激发、个性化关怀、魅力感召与精神鼓舞等策略（Bass, 1985），可以激发员工积极应对不合规任务；而交易型领导采用权变惩罚等措施（陈文晶, 时勤, 2014）迫使员工完成不合规任务，这可能会引发员工的负面情绪与消极应对。因此，未来研究可以关注领导行为在员工应对不合规任务中的权变作用。其三，影响后果方面，本研究关注的是不

合规任务对员工应对行为的影响，主要聚焦于员工在工作场所的行为，而忽略了不合规任务对员工工作—家庭关系可能造成的影响。遇上不合规任务，员工是认为自己有机会发挥主动性而获得“安慰”，增益自身资源，进而提升工作—家庭促进、缓和工作—家庭冲突？抑或是认为自己受到不公平对待从而产生职业身份“威胁”感，损耗自身资源，进而降低工作—家庭促进，激发工作—家庭冲突(康勇军, 彭坚, 2019)? 建议未来研究可以对此进行具体探讨。

详细修改内容请见正文研究不足与未来展望部分。

第二轮

审稿人 1 意见:

作者对理论推导和实验部分进行了补充，我对研究 1 的实验设计、数据分析和结论还有些疑问。

意见 1: 关于研究 1 的趋近回避操纵，作者补充了研究 1b 将被试按照趋近和回避倾向分为 4 组，还有一些问题没有很好地回应。

1)我上一轮审稿意见中提到问题除了将趋近倾向和回避倾向作为两个独立变量之外，还包括：第一，作者实际上并没有操纵调节定向；第二，既然作者对个体的趋近回避倾向都进行了单独测量，为什么不将回避和趋近倾向作为两个独立的个体差异变量分别进行分析？

回应: 非常感谢审稿专家的提问!

关于您提到的第一个问题，由于我们在上一稿中未能找到合适的地方呈现，这也是我们的疏忽，在这里向您解释下我们在研究 1a 与研究 1b 中对趋近—回避倾向的操纵。具体如下，我们在研究 1a 中要求被试在两个选项中（趋近倾向、回避倾向）选出自己属于哪一种；在研究 1b 中按照前测得分进行分组，并针对高低分组的被试设计了不同的启动材料，例如，对于高趋近—高回避倾向的被试，我们要求他/她描述一下自己曾积极追求过的某个目标的经历，以及曾回避过的某件令他/她不愉快的事情。对于高趋近—低回避倾向的被试，我们则要求他/她描述一下自己曾积极追求过的某个目标的经历。综上，我们在研究 1 中通过迫选法与问答法启动被试的趋近—回避倾向，因此我们采用了“操纵”这一描述。

然而，基于您提出的问题，我们意识到虽然我们采取了启动趋近—回避倾向的方式，但趋近倾向与回避倾向作为个人特质将其描述为操纵亦不太严谨，因此我们在本次修改稿的实验表述中不再出现“趋近—回避倾向操纵”的描述。

关于您提到的第二个问题，我们承认可以直接将测量的回避倾向、趋近倾向作为两个独立个体差异变量进行回归分析，但我们在先前稿件中没有将趋近和回避作为独立变量进行分别分析，是因为绝大多数心理学实验研究都是采用方差分析方法进行数据分析，这是一种主流做法，而要实现上述方法需要同时对趋近倾向与回避倾向进行高低分组。换言之，我们选择了心理学实验中的常见做法——对实验数据进行方差分析(程瑞等, 2021; 胡小勇等, 2016; 蒋元萍等, 2022); 在方差分析中，我们将趋近—回避倾向进行高低分组，并使用二分法(0, 1)对其进行编码——低分组编码为 0，高分组编码为 1，而没有直接使用测量得分进行回归分析(测量得分作为实验材料/方式的有效性检验)。胡小勇等(2016)在研究中也采用了该做法，以社会公平感(分为公平启动与不公平启动两个水平)和社会阶层(分为高阶层和低阶层两个水平)为自变量，以目标达成为因变量，进行单因素方差分析，验证了社会公平感的主效应以及社会公平感启动与社会阶层交互作用。

在您的意见的启发下，我们在正文中删去了原来的研究 1a 与研究 1b (实验文件上传至 osf 网站)，开展了一个新的实验——一项真人情景实验。在正式开展实验前，测量被试的趋

近倾向、回避倾向，直接采用测量得到的分数进行回归分析。

2)关于第一点，个体差异天然存在，作者也并未采用启动的方式激活某种特定个体特质，而实验操纵应当是建立在随机分组的基础上，因此不管在研究 1a 还是 1b 中都没有进行操纵，我认为研究 1 描述为操纵了调节定向是不合适的

回应：非常感谢审稿专家的细致审阅！由于我们在上一稿中未能找到合适的地方呈现，导致这一部分不够完整，但在实际操作中我们采用了迫选法（研究 1a）与问答法（研究 1b）来启动被试的趋近—回避倾向。在研究 1a 中，我们要求被试在两个选项中（趋近倾向、回避倾向）选出自己属于哪一种；在研究 1b 中，则根据前测分数进行分组，并针对高低分组的被试设计了不同的启动材料，例如，对于低趋近—高回避倾向的被试，我们要求他/她描述一下自己曾回避过的某件令他/她不愉快的事情。对于低趋近—低回避倾向的被试，我们则不提问。因此，我们在研究 1 中描述为“趋近—回避倾向操纵”。

然而，根据您的意见，我们意识到，虽然我们采用了启动的方式激活被试的趋近—回避倾向，但趋近倾向与回避倾向作为个体特质将其描述为操纵确有不妥之处，因此我们在本次修改稿的实验表述中不再描述为“趋近—回避倾向操纵”。

3)关于第二点，为什么不按照常规的方法采用测量到的趋近回避定向直接进行分析？

回应：非常感谢审稿专家的提问！我们没有按照常规的方法采用测量到的趋近—回避倾向直接进行分析的原因在于，我们查阅了许多心理学实验研究的论文，发现实验数据大多采用方差分析的处理方式（程瑞等, 2021; 胡小勇等, 2016; 蒋元萍等, 2022; 杨亚平等, 2019），也有少部分采用了回归分析的方式（姜平, 张丽华, 2021; 李锐等, 2015）。具体来说，方差分析能够在诸多因素中判断出对结果有显著影响的因素，以及这些因素之间是否存在交互作用（刘晓华, 2019）；此外，方差分析还能够对比被试在不同操纵条件下的反应是否存在显著性差异及其差异程度（郭少阳等, 2018）。杨红玲等（2018）在研究中也采用了方差分析的处理方式（如下图所示），探讨了领导者权力感对其自利行为的影响，考察自恋人格和信任倾向的链式调节作用。基于此，我们在研究 1 中使用二分法（0, 1）对被试的趋近—回避倾向进行编码，将低分组编码为 0，高分组编码为 1，以此进行方差分析。

然而，根据您的意见，我们在正文中删去了原来的研究 1a 与研究 1b（实验文件上传至 osf 网站），重新补充了一个实验。在本次新开展的实验中，我们仅操纵了不合规任务，而不再操纵趋近倾向和回避倾向。在正式开始实验前，先测量了被试的趋近—回避倾向，并按照常规方法，直接采用测量得到的分数进行回归分析。回归分析结果表明，本研究的假设仍得到支持。

3.1 被试

正式实验前用自恋人格量表筛选高、低不同自恋水平的被试。在广州市某高校发放问卷 200 份，有效问卷 170 份，本研究中该量表的信度为 0.91。在量表平均得分大约前 30% 和后 30% 共挑选 100 名广州市在校大学生参加此实验，其中男生 45 人。年龄范围 18-23 岁，平均年龄 21.29 ± 17.99 岁。高自恋组 ($M = 3.63, SD = 0.16$) 与低自恋组 ($M = 2.27, SD = 0.31$) 进行独立样本 T 检验，结果显示两者差异显著 ($t(98) = 27.54, p < 0.001, d = 5.51$)，在性别、年龄上无显著差异，证实了高低自恋水平分组的有效性。

3.2 实验材料

本研究采用 2（自恋水平：高/低） \times 2（权力感：高/低）两因素随机实验设计，其中，权力感为操纵自变量，被试已分为高、低不同水平自恋组。情景的主体内容是研究者根据以往学者的研究改编而成（Rus, Knippenberg, &

3.5.3 研究假设检验

以被试对 3000 元分配自己所得的现金额度为因变量, 41.69)。这表明高自恋水平的被试比低自恋水平的被试表现出更多的自利行为。另外, 领导者的权力感与自恋水平的交互效应也达到了显著水平 ($F_{(1, 96)} = 4.50, p < 0.05, \eta^2 = 0.05$) (交互效应图见图 2), 假设 2 得以支持。每组分配给自己金额的平均数和标准差结果见下表 1。进一步做简单交互效应分析发现, 在高自恋水平上, 权力感对自利领导行为的主效应显著 ($F_{(1, 48)} = 12.89, p < 0.01, \eta^2 = 0.21$), 但对于低自恋水平上, 权力对自利领导行为的影响并不显著 ($ps > 0.05$)。在高权力感下, 自恋水平对自利领导行为的影响显著 ($F_{(1, 48)} = 14.11, p < 0.01, \eta^2 = 0.23$), 而在低权力感下, 自恋水平对其影响并不显著 ($ps > 0.05$)。

同样以被试对 3000 元分配给自己额度为因变量, 用 SPSS 21.0 对结果进行双因素方差分析, 结果显示自恋水平的主效应显著 ($F_{(1, 96)} = 12.57, p < 0.05, \eta^2 = 0.12$)。高自恋水平的被试给出自己所得金额 ($M = 1414.00, SD = 41.69$) 显著高于低自恋水平被试 ($M = 1205.00, SD =$

4)作者再修改版中没有对为什么选择迫选分组方式进行回应。当然在一些文献中可能也有将个体差异变量进行二分的情况, 但研究者一般更多采用研究 1b 中的极端值分组方法。我不知道作者是出于什么考量, 对于研究 1a 的修改(既然迫选会造成我上次审稿意见中的可能偏差)坚持迫选分组, 而不是个体差异的处理方式, 这种处理的优势在哪里, 有什么必要的理由?

回应: 非常感谢审稿专家的提问! 首先, 以往研究认为迫选法适用于个体的自我评估。具体来说, 迫选法是一种比较判断。在迫选法的设置下, 被试不可能赞同所有选项; 因此, 当需要区分出不同的类型时, 迫选(比较判断)是一种更为可取的研究设计。此外, 迫选法在一定程度上减弱了作答定势的影响, 避免被试对所有题目的判断产生一致性倾向(Brown, 2016)。其次, Janczyk 等(2015)基于一些研究提出, 个体能否进行正确的反应是受刺激物影响的, 而迫选法属于刺激驱动型方法, 因此通过该方法有助于个体在刺激下作出更符合自己的选择。综上, 本研究选择迫选分组的原因在于, 通过这种实验设计能够明确、简单地将被试进行界定, 从而区分出具有典型趋近特征和典型回避特征的不同被试。然而, 您的意见对我们进一步完善研究有很大的帮助, 因此, 我们在正文中删去了原来的研究 1a(实验文件上传至 osf 网站), 补充了一个新的实验。在本次新开展的实验中, 我们不再使用迫选法分组, 而是在实验正式开始前测量被试的趋近、回避倾向, 并直接采用测量得到的分数进行回归分析, 即按照个体差异的处理方式。

5)为什么研究 1a 中简单效应未给出 p 值, 而在研究 1b 中给出了简单效应的 p 值?

回应: 非常感谢审稿专家的细致审阅! 原研究 1a 的简单效应 p 值均小于 0.05, 但由于我们的疏忽, 在研究 1a 中遗漏了简单效应 p 值的汇报。

6)关于作者提出是否将研究 1a 去掉, 基于我上面的逻辑, 我认为研究 1a 和研究 1b, 如果采用测量的量表得分作为个体差异, 可以使两个子研究更加一致, 不需要将 1a 去掉

回应: 非常感谢审稿专家的意见! 根据您的意见, 如要采用传统的回归分析方法, 我们认为原来两个实验研究可能不太适合。原来我们是通过迫选(研究 1a)和问答(研究 1b)的方式启动被试的趋近—回避倾向, 因而实验中间卷填答的分数会受到先前实验条件的干扰, 故我们对直接采用该测量分数进行回归分析存在一些疑虑。考虑到这一点, 我们重新开展了一项实验研究, 在实验操纵之前测量被试的趋近—回避倾向, 在实验中不再操纵、启动该变量, 从而使测量得到的趋近、回避分数更加反映被试在自然情况下的个人特质, 也更适合于回归

分析。

7)在修改版中,研究 1a 作者采用了“在高趋近倾向下”的描述,这样容易混淆高对应的是什么,是“低趋近定向”吗,显然不是,这里指的是“趋近定向”和“回避定向”,没有高、低之分。同理“高回避定向”

回应:非常感谢您指出本文研究 1a 中的问题!该说法的确存在不妥之处,研究 1a 的实验设计将被试分为趋近型与回避型,没有高、低之分,因而使结果无法分别论证高、低趋近(或回避)倾向如何影响员工对不合规任务的反应,即无法很好地为研究假设提供支持。基于此,我们决定在正文中删去原来的研究 1a(实验文件上传至 osf 网站),重新补充了实验。在本次新开展的实验中,我们将趋近倾向、回避倾向视为两个独立的变量,并采用量表得分的结果分别进行回归分析以及简单斜率分析,以更好地检验高低不同程度趋近(或回避)倾向的员工对不合规任务的反应差异。

8)研究 1b 中,作者进行了前测并将被试按极端值分组,获得了 4 组被试。这里可能有两个问题:第一,有效信息的流失,仅进将极端值纳入最终被试不可避免造成抹去中间信息;第二,趋近定向和回避定向呈较低到中等程度的负相关,并不是独立的,采用二分法将被试分为四组会人为地抹去现实中存在负相关,使两个变量完全独立,不符合现实。

回应:非常感谢您对本文研究 1b 提出的问题!

我们采用极端值分组的原因在于,通过极端组方法为被试的趋近倾向水平和回避倾向水平进行高低分组,能够显著反映不同特质个体之间的行为反应差别。同时,我们查阅文献发现,极端组方法是心理学实验的常见做法。例如,胡小勇等(2016)依据主观社会阶层量表和客观社会阶层量表在湖北省 4 所中学共 566 个学生中,筛选出主客观阶层都低被试 126 人、主客观阶层都高被试 117 人参与实验;杨红玲等(2018)在正式实验前用自恋人格量表筛选高、低不同自恋水平的被试,在量表平均得分大约前 30%和后 30%共挑选 100 名广州市在校大学生参加实验;此外,李磊等(2013)也是采用二分法将促进型—防御型调节特质进行划分,根据个体特质调节焦点问卷得分情况,从 200 名大三本科学学生中挑选出了 129 位促进型或防御型调节特质表现明显的个体参与实验。因此,本研究的分组做法具有一定的理论基础。

然而,考虑到您说的有效信息流失与人为地抹去现实中存在负相关等问题,本研究在正文中删去了原来的研究 1b(实验文件上传至 osf 网站),补充了一个新的实验,以解决您提到的上述问题。在本次新开展的实验中,我们不再采用按极端值分组的方式,而是招募到的被试都参加实验,我们也不再操纵被试的趋近—回避倾向,而是在正式开始实验之前先对其进行测量。通过上述做法,能够避免人为干预趋近倾向与回避倾向之间的相关性,真实反映二者关系的原貌,从而弥补研究 1b 中的不足。具体修改内容请见正文 2.1。

9)总体来说,作者为什么必须分组,而不采用更简单的、更符合现实的处理方法?即便极端值分组是一种常见的方法,也更常见于以研究的自变量分组,考察两组的被试在多项指标上的差异,也主要是出统计分析更合适的角度(比如作者在研究 1b 中引用的张奇勇等人 2016 年的文章),但本文趋近回避作为调节变量,以连续变量的形式分析似乎更符合本研究的逻辑。希望作者给出目前实验设计和数据分析的理由。

回应:非常感谢您的提问!需要澄清的是,我们并不认为实验设计必须采用分组处理,而是参考一种主流做法,启动、激活被试的趋近或回避倾向,并使用二分法(0, 1)对高、低分组的趋近、回避倾向进行编码,以进行方差分析。此外,我们查阅文献发现,调节变量分组的做法在以往实验研究中经常被采用,如胡小勇等(2016)和杨红玲等(2018)的研究。

然而，在修改稿中，我们也支持并致力于采取更简单、更符合现实的处理方法。根据您的意见，我们在正文中删去了原来的研究 1a 与研究 1b（实验文件上传至 osf 网站），重新补充了一个实验。在本次新开展的实验中，（1）我们不再采用迫选法分组和极端值分组的方式，而是让招募到的被试都参加实验；（2）也不再操纵被试的趋近—回避倾向，而是在正式实验之前先对其进行测量，并直接采用趋近倾向、回避倾向的测量得分进行回归分析。

意见 2：研究 1b 中作者采用了更直接的真人实验，但操纵检验的结果似乎不如研究 1a 好，不合规任务和合规任务的操纵检验分别是($M = 3.23, SD = 0.62$)和($M = 2.97, SD = 0.58$)，其实两组是接近平均值（如果是 5 点量表），仅差异显著是否能说明所有被试的操纵是成功的？作者是否对每个被试的操纵检验进行分析，是否有操纵未能成功的被试？此外，是否可能是由于真人实验情境不合规任务由主管提出，而造成了一些混淆的变量，比如主管的不公正对待而非工作任务本身。

回应：感谢您关于真人实验研究的提问。

首先，关于您提问的第一个问题，差异显著是说明操纵成功的一方面，但还需要看每一组的分数含义。本研究采用 5 点量表，从“1”到“5”表示被试体验到句子中所描述感受的程度逐渐升高，选项“1”表示极少程度，选项“2”表示较少程度，选项“3”表示有一点，选项“4”表示较大程度，选项“5”表示极大程度。虽然选项“3”从位置上看是中间选项，但其代表的被试对实验情境属于不合规任务的感知程度属于中上程度。因此，不合规任务组的均分为 3.23，大于 3，达到中上程度；合规任务组的均分为 2.97，小于 3，属于中下程度；这表明不合规任务组的被试基本认同实验情境属于不合规任务，合规任务组的被试也基本认同实验情境不属于不合规任务。

其次，关于您提问的第二个问题。由于实验不可避免地存在一些被试的量表评分偏离预期的情况，我们只能尽可能地去减少误差。基于您的意见，我们检查了原研究中被试的分数，发现的确有小部分被试在不合规任务的评分上不高。我们对上述被试进行了访谈，了解到原因在于当时实验场外的一些施工噪音存在干扰，以及不同被试对于不合规任务的感知阈值、容忍程度不同。基于此，我们在一个安静的实验场所重新开展了实验，对实验操纵材料进行了新的检验。本次新开展实验的独立样本 t 检验结果显示，不合规任务实验组被试汇报的感知不合规任务程度($M = 3.71, SD = 0.80$)显著高于合规任务组被试($M = 2.44, SD = 0.80$): $t(350) = -14.95, p < 0.001$ 。

最后，关于您提问的第三个问题。不合规任务是指一系列不属于员工期望的角色范围内并对职业身份构成侵犯的工作任务，具体表现为不应该由自己完成或不必要执行的工作任务。不必要任务的一种类型是指那些满足领导偏好的任务，如领导要求员工每日的例行汇报必须使用幻灯片演示（王震等, 2020; Jacobshagen, 2006; Semmer et al., 2007; Semmer et al., 2010）。从上述定义可以发现，不合规任务可以由领导者安排给下属完成的，因此我们在实验中加入了主管角色，由实验助手扮演主管向被试提出任务要求。

然而，根据您的意见，我们还是在正文中删去了原来的研究 1a 与研究 1b（实验文件上传至 osf 网站），重新补充了一个实验。在新开展的实验中，我们加入了主管不公正对待变量的测量，采用 Colquitt 等(2015)的 3 题项量表，例题如“你的上司是否有不公平的行为”；采用李克特 5 点计分，选项“1”表示强烈不同意题项内容，选项“5”表示强烈同意题项内容。在控制了主管不公正对待后，实验结果依旧支持假设。

.....

审稿人 2 意见：

作者对第一轮中提到的相关问题做了相应的答复，理论框架以及论文的逻辑性有较大改

进。但是仍然存在一些需要研究者思考的问题。

意见 1: 在补充的实验 1b 中，作者认为通过操作，将被试区分为高趋近—低回避组、高趋近—高回避组、低趋近—高回避组以及低趋近—低回避组，个体的趋近-回避是属于个体特质，不太清楚作者这里是如何将被试进行区分的？同时，如果个体可以同时是这四种情况，那么在数据分析过程中是否需要采用多项式回归和响应面分析进行检验？

回应: 非常感谢您关于研究 1b 的提问。

首先，关于您提问的第一个问题：在研究 1b 中，我们邀请每个被试同时测量了趋近倾向与回避倾向两个量表，对测量得到的两列分数都单独进行了高低分组与编码（前后 27% 的极端值组），然后从中提取出编码结果为高高、高低、低高、低低的四种组合。

其次，关于您提问的第二个问题：我们认为，进行多项式回归和响应面分析，主要是用于分析两个自变量的组合如何影响因变量。而在本研究中，趋近—回避倾向是作为调节变量，自变量为不合规任务。如果采用多项式回归和响应面分析，我们需将趋近—回避倾向作为自变量，再以不合规任务为调节变量。虽然这在统计层面上可以进行分析，但可能与本研究的研究设计与研究定位不一致。此外，多项式回归更倾向于研究两个自变量一致程度的影响（如上下级的匹配程度），而本研究并不关注趋近—回避一致性的影响，即不属于多项式回归适用的研究范畴。

我们尊重您的意见，我们基于修改稿中的研究数据进行了多项式回归和响应面分析，将结果呈现给您参阅，但没有在论文中汇报呈现。结果如下所示：

以主动变革行为作为因变量的分析结果显示：在高不合规任务下，响应面沿着不一致性线($Y_{回避} = -X_{趋近}$)的斜率显著且为正值(斜率 = 0.27, $p = 0.001$)，这说明与“低趋近-高回避”个体相比，“高趋近-低回避”个体在应对不合规任务时会展现更多主动变革行为。基于多项式回归所得数据，我们绘制了如图 1 所示的响应面图：右角位置（高趋近-低回避）的主动变革行为要高于左角位置（低趋近-高回避）。在图中，投射到响应面上的不一致性线（左角到右角）近似一条直线，这表明：随着趋近倾向由弱到强，个体在应对不合规任务时会展现更多主动变革行为。

在低不合规任务下，响应面沿着不一致性线($Y_{回避} = -X_{趋近}$)的斜率不显著(斜率 = -0.1, $p = 0.057$)，这说明“低趋近-高回避”个体与“高趋近-低回避”个体在应对合规任务时展现的主动变革行为不存在显著差异。基于多项式回归所得数据，我们绘制了如图 2 所示的响应面图：右角位置（高趋近-低回避）的主动变革行为与左角位置（低趋近-高回避）大致相同。

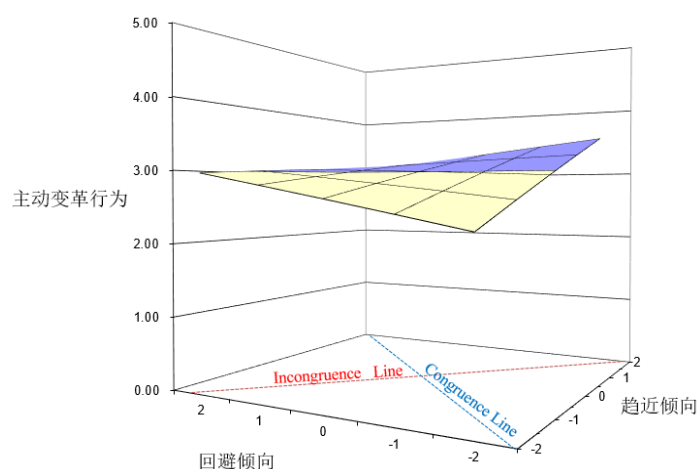


图 1 高不合规任务下趋近—回避倾向与主动变革行为的响应面

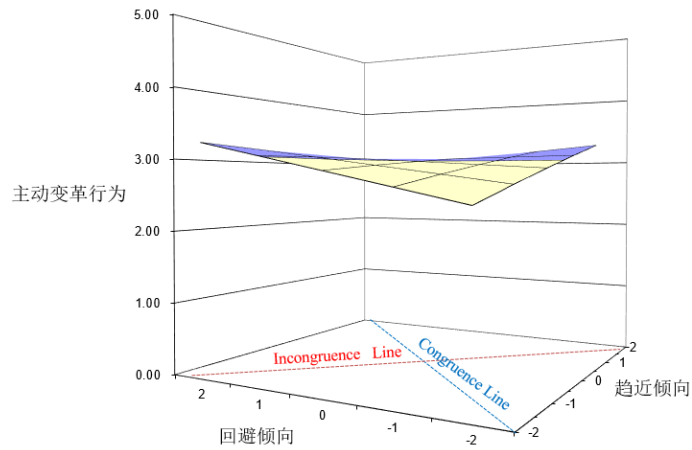


图 2 低不合规任务下趋近—回避倾向与主动变革行为的响应面

以工作拖延行为作为因变量的分析结果显示：在高不合规任务下，响应面沿着不一致性线($Y_{\text{趋近}} = -X_{\text{回避}}$)的斜率显著且为正值(斜率 = 0.48, $p < 0.001$)，这说明与“低回避—高趋近”个体相比，“高回避—低趋近”个体在应对不合规任务时会展现更多工作拖延行为。基于多项式回归所得数据，我们绘制了如图 3 所示的响应面图：右角位置（高回避—低趋近）的工作拖延行为要高于左角位置（低回避—高趋近）。在图中，投射到响应面上的不一致性线（左角到右角）近似一条直线，这表明：随着回避倾向由弱到强，个体在应对不合规任务时会展现更多工作拖延行为。

在低不合规任务下，响应面沿着不一致性线($Y_{\text{趋近}} = -X_{\text{回避}}$)的斜率显著且为正值(斜率 = 0.26, $p = 0.017$)，这说明与“低回避—高趋近”个体相比，“高回避—低趋近”个体在面对合规任务时会展现更多工作拖延行为。基于多项式回归所得数据，我们绘制了如图 4 所示的响应面图：右角位置（高回避—低趋近）的工作拖延行为要高于左角位置（低回避—高趋近）。在图中，投射到响应面上的不一致性线（左角到右角）近似一条直线，这表明：随着回避倾向由弱到强，个体在面对合规任务时也会展现更多工作拖延行为。

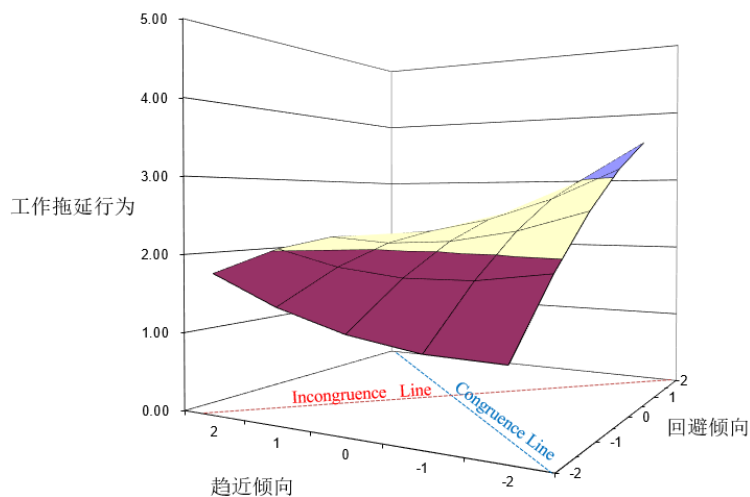


图 3 高不合规任务下趋近—回避倾向与工作拖延行为的响应面

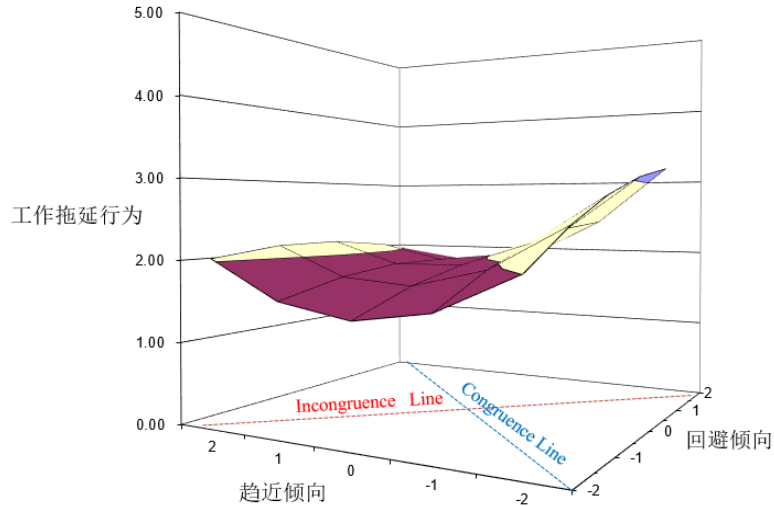


图 4 低不合规任务下趋近—回避倾向与工作拖延行为的响应面

意见 2: 在这一轮的修改中，作者增加了较多关于趋近-回避模型的语句，导致引言、假设论证中很多语句前后重复，让文章读起来不是很顺畅，希望作者对全文重新通读，加强语言的前后协调。

回应: 非常感谢您在耐心审阅之后，不仅指出了本文的不足，还为我们提供了明确的修改思路 and 方向！您的高水平指导是本文得以不断完善的重要原因。具体来说，我们在本次修改中做了以下调整：

由于本文在“1.1.1 趋近倾向下不合规任务与主动变革行为”部分解释了主动变革行为是一种通过主动变革工作程序、流程与政策等，以使自己更加有效地开展工作的行为，因此我们将“1 引言”第三段中的——当员工具有较强的趋近倾向时，倾向于寻找或创造积极刺激；不合规任务使其认为环境当中缺乏积极刺激，从而激发其创造积极刺激的动力，如创造更具建设性的工作内容或方式来改变现状。上述这种“主动地变革工作程序、流程与政策以使自己有效开展工作”的行径本质上是主动变革行为(Morrison & Phelps, 1999; 张征, 李锦, 2019)。——修改为“当员工具有较强的趋近倾向时，倾向于寻找或创造积极刺激；不合规任务使其认为环境当中缺乏积极刺激，从而激发其创造积极刺激的动力，如创造更具建设性的工作内容或方式来改变现状，即员工可以通过主动变革行为改变不合规任务此种工作程序或内容”。

由于“1 引言”部分的第三段已经介绍过趋近/回避倾向个体的反应，因此第四段就不再赘述趋近倾向的员工敏感于积极刺激，回避倾向的员工敏感于消极刺激。我们将原文“基于趋近视角，当员工有较强的趋近倾向，他们更倾向于将不合规任务感知为积极刺激的缺失并主动寻求积极结果，此时，员工内心会产生一种强烈想改变现状、促进组织功能性变革的认知心理，即建设性变革责任感”删改为“当员工有较强的趋近倾向，他们面对不合规任务时内心更有可能产生一种强烈想改变现状、促进组织功能性变革的认知心理，即建设性变革责任感”。将原文“基于回避视角，当员工有较强的回避倾向，意味着员工对消极刺激十分敏感，他们更倾向于选择远离和回避消极刺激。因此，不合规任务有可能激发员工回避性的认知评价，引发员工的工作疏离感”删改为“当员工有较强的回避倾向，不合规任务更有可能激发其回避性的认知评价，引发员工的工作疏离感”。此外，我们还删去了“1 引言”部分的最后一段“综上，本研究拟基于趋近—回避模型，从全面、均衡的视角揭示员工对不合规任务的应对方式及其内部机理，以期推进不合规任务这个新兴研究领域的发展，同时，也为干预不合规任务的负面效应(如化危机为契机)提供启发”，精简表述后，将其移至“1.1 趋近—回避模

型”部分作为段首衔接：“本研究拟基于趋近—回避模型，从全面、均衡的视角揭示员工对不合规任务的应对方式及其内部机理。”

由于“1.1 趋近—回避模型”部分已经具体介绍了趋近/回避倾向如何影响个体的反应，假设推导部分也结合理论进行了具体分析。因此，我们在“1.1.1 趋近倾向下不合规任务与主动变革行为”部分删去了一些重复性较高的句子。将段落开头的“基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，趋近倾向的个体对积极刺激的出现与否更为敏感，倾向于对外界刺激进行积极程度的评价。同时，他们具有一种维持或创造积极刺激的天生动力，当刺激被评价为积极属性缺失时，这种动力会激发趋近倾向的个体产生变革(趋近)行为，即通过调集机体能量创造积极刺激(刘惠军，高磊，2012)，改变不积极的现状”删改为“基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，趋近倾向的个体通过调集机体能量创造积极刺激(刘惠军，高磊，2012)，以改善现状”。将“具体来说，当被分配到不合规任务时，高趋近倾向的个体会首先对其积极程度进行评价。由于不合规任务通常是多余且无意义的，还会挤占员工完成本职任务的时间，这意味着不合规任务并非有益的、他们喜欢以及渴望去做的。换言之，高趋近倾向的员工会更加敏感地认为不合规任务缺乏积极属性，并产生一种想要改变该不合理刺激的强烈动力，即想将不合规任务转化为更加积极的工作任务。”删改为“具体原因有两点：第一，当被分配到不合规任务时，高趋近倾向的个体会首先对其积极程度进行评价。由于不合规任务不是有益的、员工喜欢以及渴望去做的，高趋近倾向的员工认为不合规任务缺乏积极属性，并产生一种想要改变该不合理刺激的动力，即想将不合规任务转化为更加积极的工作任务。”将“综上，本研究认为高趋近倾向的员工对于不合规任务所导致的积极刺激缺失更加敏感，会将不合规任务视为阻碍自己职业成功和个人发展的障碍，更有动力通过主动变革行为这种积极应对方式去改变组织中存在不合规任务的现状，创造一个新的积极环境”删改为“综上，本研究提出以下假设”。

同样，我们在本次修改中，亦删去了“1.1.2 回避倾向下不合规任务与工作拖延行为”中关于趋近—回避模型的重复表述。将段落开头的“基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，回避倾向的个体对消极刺激更加敏感，倾向于对外界刺激的消极程度进行评价。同时，他们具有一种远离或规避消极刺激的天生动力，当刺激被评价为具有消极属性时，这种动力会诱发回避倾向的个体做出回避行为，即通过调集机体能量来远离消极刺激(刘惠军，高磊，2012)，减少不利影响”删改为“基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，回避倾向的个体通过调集机体能量来远离消极刺激(刘惠军，高磊，2012)，减少消极刺激对自身可能造成的不利影响”。将“具体而言，当需要完成不合规任务时，高回避倾向的个体首先对其消极程度进行评价。由于不合规任务不属于员工的本职范围，大多为不合理的工作要求，员工会认为不合规任务是有害的、对其厌恶且不想完成。因此，高回避倾向的员工更加敏锐地感知到不合规任务具有消极属性，产生一种想要远离该消极刺激的强烈动力，并尝试通过推迟完成工作任务的工作拖延行为(Metin et al., 2016)来躲避消极刺激该任务。此外，对于高回避倾向的员工来说，一方面，他们致力于保证个人稳定生存(Elliot, 2006)。不合规任务冒犯了员工的职业身份，会损害个人价值感构建，不利于个体更好地适应环境与生存。因此，当被分配到不合规任务时，为了避免消极刺激对自身稳定生存的伤害与威胁，高回避倾向的员工会采取工作拖延行为，远离、逃避不合规任务。”删改为“具体原因有两点。第一，面对不合规任务时，高回避倾向的个体首先会评价不合规任务的消极程度。由于不合规任务不属于员工的本职范围，是有害的、员工厌恶且不想完成的，高回避倾向的员工更加敏锐地感知到不合规任务具有消极属性，产生一种想要远离该消极刺激的强烈动力，并尝试通过推迟完成工作任务(Metin et al., 2016)来躲避消极刺激。此外，高回避倾向的员工致力于保证个人稳定生存(Elliot, 2006)，而不合规任务冒犯了他们的职业身份并损害了个人价值感，不利于他们的健康发展。因此，高回避倾向的员工被分配到不合规任务时，为了避免消极刺激对自身的伤害与威胁，会采取工作拖延行为，以远离、逃避不合规任务。”

为了精简表述，我们将“3.1 趋近视角下建设性变革责任感的中介作用”部分中的“趋近—回避模型指出，在高趋近倾向的影响下，个体会根据对刺激物是否存在积极刺激的评价产生如何趋近刺激物的心理。当个体认为存在积极刺激时，会产生想要维持积极刺激的想法；而当个体认为缺乏积极刺激时，则会产生创造积极刺激的想法(Elliot, 2006)。”删改为“趋近—回避模型指出，在高趋近倾向的影响下，当个体将刺激物评价为缺乏积极属性时，则会产生创造积极刺激的心理想法与动力(Elliot, 2006)。”将“具体到本研究中，当面临不合规任务此种侵犯个体职业身份的任务时(Semmer et al., 2010)，高趋近倾向的员工会认为此类任务缺乏积极刺激。由于高趋近倾向的员工具有寻求、创造积极刺激的天生动力，在这种动力的指引下，他们产生趋近认知，希望能改变现状——工作中不合规的任务安排——以重塑积极刺激”删改为“在本研究中，当面临不合规任务此种侵犯个体职业身份的任务时(Semmer et al., 2010)，高趋近倾向的员工会认为此类任务缺乏积极刺激，并在寻求、创造积极刺激的动力指引下产生趋近认知，希望能改变现状——工作中不合规的任务安排——以重塑积极刺激”。我们还将“3.2 回避视角下工作疏离感的中介作用”部分中的“当面对不合规任务时，高回避倾向的员工会将暗含着对其职业身份的威胁的不合规任务视为消极刺激。由于高回避倾向的员工具有远离、躲避消极刺激的天生动力，在这种动力的驱动下，他们产生回避认知，希望能远离不合规任务，阻止不合规任务对自身造成伤害，从而在心理上将自己从遭遇不合规任务的工作情境中逐渐脱离，工作疏离感增加”删改为“当面对不合规任务时，高回避倾向的员工会将暗含着对其职业身份的威胁的不合规任务视为消极刺激，并在远离、躲避消极刺激的动力驱动下产生回避认知，希望能远离不合规任务，防止不合规任务对自身造成伤害。此时，高回避倾向的员工逐渐在心理上将自己从遭遇不合规任务的工作情境中脱离出来，工作疏离感增加”。

第三轮

审稿人 1 意见：

作者重新开展了一项实验研究，并采用回归分析和方差分析两种方法在实验中验证了整个假设模型，感谢作者的努力。我只有几个小问题：

意见 1：文章结构请作者考虑是否需要调整，能否将理论完整假设提出后，再总体阐述如何通过上述两个研究验证理论假设，以及两个研究的逻辑关系。

回应：非常感谢您的意见。基于您的意见，我们已对文章结构进行了调整，将完整的理论假设合并进“1 问题提出”部分，在第 2、3 部分再分别阐述两项研究。本文研究 1 的目的在于，通过实验研究检验交互作用的主效应。研究 2 则通过一项问卷调查再次检验交互作用的主效应，提高研究发现的外部效度；同时检验了中介机制。此外，研究 1 采用限制情境的量表，测量员工是否会以变革或拖延行为应对不合规任务；研究 2 则采用一般情境的量表，测量员工遭遇不合规任务之后，是否会在日常工作中也表现出变革和拖延行为。通过两项研究，我们检验了员工的变革或拖延行为是否会在不合规任务以及日常工作任务中展现。

意见 2：研究 1 结果，“在高趋近倾向条件下，不合规任务操纵对主动变革行为的正向影响更强($b = 0.24, p < 0.001$)，而在低趋近倾向条件下，不合规任务操纵对主动变革行为的负向影响更强($b = -0.10, p = 0.005$)。”中，“正向影响更强”和“负向影响更强”的“更正/更负”似乎没有比较对象，直接描述“正向影响”、“负向影响”更合适。

回应：非常感谢您的意见。根据您的意见，我们已进行了相应的修改，即把“正向影响更强”

和“负向影响更强”修改为“正向影响”、“负向影响”。详细修改内容请见“2.2.2 假设检验”部分。

意见 3: 研究 1 结果补充分析, “对于低趋近倾向的员工, 不合规任务($M = 3.15, SD = 0.06$)与合规任务($M = 3.33, SD = 0.06$)两个情境下员工的主动变革行为差异更小, $F(1, 350) = 5.47, p = 0.02, \eta_p^2 = 0.016$, 差值为-0.18。”相对高趋近倾向的主动变革行为更高, 是否应为对于低趋近倾向的员工, 不合规任务下的主动变革行为($M = 3.15, SD = 0.06$)显著低于合规任务($M = 3.33, SD = 0.06$), 但两者差异更小?

回应: 非常感谢您的意见。根据您的意见, 我们将其修改为“不合规任务情境下员工的主动变革行为($M = 3.15, SD = 0.06$)则显著低于合规任务($M = 3.33, SD = 0.06$)情境下, 且二者差异更小, $F(1, 350) = 5.47, p = 0.02, \eta_p^2 = 0.016$, 差值为-0.18”。

意见 4: 表 5 回归分析是否应为路径分析?

回应: 非常感谢您的意见。需要澄清的是, 本文所进行的假设检验为回归分析, 而非基于结构方程模型的路径分析。造成您的困扰, 可能是因为在正文中表述不统一; 基于此, 我们已进行了表述的统一更正。

意见 5: 研究 2 中, 请提供关于路径分析更详细的统计信息(如模型整体拟合)和统计过程描述(如作者似乎构建了包含和不包含中介变量的两个路径分析模型分别检验 H1 和 H2、H3, 目前程序描述不是很清晰)。

回应: 非常感谢您的意见。由于我们进行的是回归分析, 而非基于结构方程模型的路径分析, 因此正文中没有模型整体拟合指数的汇报。此外, 基于您对本文统计过程描述的意见, 我们在“3.1.3 统计分析”中增加了一段对研究 2 统计过程的描述, 介绍了研究 2 是先检验交互项对因变量的影响, 之后再检验加入了中介变量的全模型。详细修改内容请见“3.1.3 统计分析”部分。

.....
审稿人 2 意见:

作者对上一轮中提到的相关问题做了较好的回应, 论文整体有了较大提升, 仍然存在一些小问题需要作者注意。

意见 1: 研究 1 中是情景模拟实验, 但是仍然需要写清楚具体的实验设计类型, 好让读者更好理解实验内容;

回应: 非常感谢您的意见。根据您的意见, 我们在“2.1.2 实验设计与程序”部分补充了具体的实验设计类型, 即“采用单因素(任务: 不合规 vs 合规)被试间实验设计”。

意见 2: 研究 1 实验情景强调“情境设定为逸曼服饰品牌有限公司”, 这个是有何考虑吗?

回应: 非常感谢您的提问。首先, 我们选择服装公司的原因在于, 衣食住行在我们每个人的日常生活中都是必不可少的, 而排在其中第一位的服饰更是我们每日的必需品, 因此, 想象在服饰公司工作能使被试更有代入感; 相反, 如果选择一些比较特殊的行业, 被试则可能因为陌生而不容易代入。此外, 服饰衣物的宣传与广告在我们日常生活中十分常见, 每个人都会接触到, 也都会有自己的理解, 因此, 设计这方面的任务场景能够使被试身临其境。其次, “逸曼”是我们构想出的公司名字, 不使用现有品牌是为了避免被试在实验过程中带入对已知品牌的固有想法, 造成对实验结果的可能干扰。

意见 3: 我比较好奇, 最后关于拖延行为和主动变革行为的测量为何不能是测量被试在接收到不合规任务之后对于这项任务表现出的拖延或者变革行为?

回应: 非常感谢您的提问。研究 1 (实验) 中关于拖延行为和主动变革行为的测量是测量被试在接收到不合规任务之后对于这项任务表现出的拖延或者变革行为。在第一轮审稿意见中, 您指出“采用常规的量表是否适合实验室操纵的情境值得商榷”这一问题, 因此我们当时就基于此做出了改进, 在原量表的基础上设定了限制情境, 从一般适用情况限定为“上述任务”。但仍给您造成这种困扰, 是因为我们没有在附录里呈现实验用的量表, 原文附录中的量表是研究 2 实地问卷调查所使用的量表, 测量的是员工在一般情况下的行为, 从而检验员工对不合规任务的行为反应 (变革/拖延) 是否会扩散到员工对其他工作任务之中。为了更完整地进行呈现, 便于阅读与理解, 我们在此次修改稿中将研究 1 (实验) 所使用的量表也一并附于附录。详细修改内容请见“附录 2 研究 1 量表题目”部分。

意见 4: 讨论部分关于理论意义作者在最后才提到本文的趋近、回避的调节作用, 通过阅读全文, 作者在讨论部分提到的前面几点好像都是基于这个调节作用下才发生的, 所以还请作者思考这一问题。

回应: 非常感谢您的意见。基于您的意见, 我们对理论意义部分进行了完善, 更加突出趋近、回避倾向的调节作用。具体来说, 在理论意义的第一段, 我们阐述了趋近视角下不合规任务对主动变革行为影响的研究意义; 第二段阐述了回避视角下不合规任务对工作拖延行为影响的研究意义; 第三段整合了趋近、回避倾向调节作用的研究意义; 第四段阐述了趋避视角下的中介机制; 最后一段阐述了本研究对趋近—回避模型的推进作用。

意见 5: 讨论部分关于实践意义, 作者写得较为简略, 如何具体去做也希望作者能提出一些建议。

回应: 非常感谢您的意见。基于您的意见, 我们针对实践意义方面提出了更具体的建议。首先, 在避免不合规任务导致员工消极应对方面, 组织领导者可以“具体问题具体分析”, 即对于高趋近倾向的员工采取鼓励、赞赏变革行为, 教授变革方法的手段; 对于高回避倾向的员工则采取创造交流机会、加强思想引导和正向激励的方式。

其次, 在培养员工建设性变革责任感方面, 组织领导者可以采取开展培训、制度健全、文化建设等措施, 结合多种培训方式, 建立长效工作机制, 开展文化活动和比赛等, 主动干预、塑造员工的变革精神。

详细修改内容请见正文“4.2 实践意义”部分。

第四轮

编委意见:

该论文的质量离学报的发表还有一定距离, 有若干地方需要作者进一步修改提升。

意见 1: 建议再继续优化, 提升论文逻辑性和优雅性。举例说明如下:

- 正文第二页第二段, 作者提到“当员工具有较强的趋近倾向时, 倾向于寻找或创造积极刺激; 不合规任务使其认为环境当中缺乏积极刺激, 从而激发其创造积极刺激的动力……”。不合规任务与员工认为环境中缺乏积极刺激之间的逻辑关系很难让人信服, 建议继续推敲。

回应: 非常感谢您的意见, 这对于完善文章起到重要作用。本研究修改为“当员工具有较强

的趋近倾向时，倾向于寻找或创造积极刺激，如有益的、喜爱的、渴望的工作任务；由于不合规任务不具备上述特征，这会导致员工认为缺乏积极刺激，从而展现主动变革行为，以改变不合规的工作内容或程序”。

根据您的这一意见，文章中其他地方也进行了相应修改。例如，同一段中，解释了不合规任务为何是消极刺激。

● 同一段：若干次出现“本研究”或“本文”等表述，有些啰嗦，建议优化。

回应：非常感谢您的意见，已基于您的意见进行了优化。除了这一段落，文章中其他地方也进行了优化修改，如 1.1.1、1.1.2、1.2.1 和 1.2.2 部分。

● 再比如 1.1 的第一段，一大段文在在描述积极/消极刺激和趋近/回避倾向，文献引用也很少，建议优化，避免将学术论文写成教科书。另，这样的对偶对比是否用表更直观？

回应：非常感谢您的意见，已简化了这段文字，并采用表格呈现相关内容，如下所示。

表 1 趋近倾向与回避倾向

倾向	评价方式	反应表现	行为方式	行为目的
趋近倾向	从“有益、喜欢与渴望”三个方面评价刺激的积极程度。	基于对刺激的评价，个体产生维持、创造积极刺激的动力，进而产生趋近积极刺激的心理活动与行为反应。	“趋近”不仅指维持现有的积极刺激，亦表示将不积极的刺激变为积极。	激发实现目标的趋近行为，促进个人发展。
回避倾向	从“有害、厌恶与不愿意接近”三个方面评价刺激的消极程度。	基于对刺激的评价，个体产生远离、规避消极刺激的动力，进而产生回避消极刺激的心理活动与行为反应。	“回避”包括远离当前的消极刺激与预防潜在的消极刺激出现两个方面。	激发避免威胁的回避行为，保证个人生存。

来源：依据 Elliot(2006)，刘惠军和高磊(2012)整理所得。

● 还有，基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，和趋近—回避模型指出(Elliot, 2006)的表述出现了若干次。

回应：非常感谢您的意见，已基于您的意见进行了修改。例如，删去 1.2.1 部分开头“基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，本研究认为，在趋近倾向的调节作用下，不合规任务会增加员工的建设性变革责任感，进而激发主动变革行为。概言之，建设性变革责任感在不合规任务与趋近倾向对主动变革行为的交互效应中发挥中介作用。趋近—回避模型指出，……”。此外，在该部分介绍中介效应后半段的内容中，将原来的表述“基于趋近—回避模型(Elliot, 2006)，本研究进一步提出，建设性变革责任感能够激发员工的趋近型应对行为，即主动变革行为”修改为“建设性变革责任感能激发员工的主动变革行为”。再如，1.2.2 部分也进行了相关优化。

● 4.1 的第二段第一句话“其次，本研究不仅揭示了趋近倾向的员工能积极应对不合规任务，还基于回避视角，再次支持了员工消极应对不合规任务的可能性”中的“本研究不仅揭示了趋近倾向的员工能积极应对不合规任务”根本不需要，本段与第一段是对偶下来的，按照目前的表述太啰嗦。

回应：非常感谢您的意见，已基于您的意见将这句话删去。此外，文章其他地方也进行了修改。例如，4.1 第三段，“本研究揭示了趋近—回避倾向在员工应对不合规任务中发挥调节作

用，解释了‘哪类员工会采取主动变革行为或工作拖延行为来应对不合规任务’。特别地，本研究发现，员工究竟是积极地还是消极地应对不合规任务，这取决于员工的趋近—回避倾向”中的“特别地，本研究发现，员工究竟是积极地还是消极地应对不合规任务，这取决于员工的趋近—回避倾向”一句删去。

4.1 第四段，“本研究整合了员工对不合规任务的双重应对方式：积极应对(主动变革行为)与消极应对(工作拖延行为)，并在此基础上，揭示了上述过程的内部机理(建设性变革责任感与工作疏离感的中介作用)，这有助于学界更全面、均衡地了解不合规任务如何引发员工应对行为”，将其删改为“本研究以建设性变革责任感与工作疏离感作为中介机制，进一步揭示了不合规任务影响过程的内部机理”。同一段中，还精简了关于研究结果的重复介绍。

请务必注意：上述内容只是编委举例说明，整篇文章有大量的此类描述，建议花大力气修改优化。

回应：非常感谢您的意见，您的意见对于完善文章起到重要作用，已基于您的意见对全文进行了仔细修改与优化，精简表述。

意见 2：正文第七页介绍理论模型那一段，在详细阐述时先讲了研究 2，是研究 2 先做的吗？不管怎样，要按照一个合理的逻辑来描述。

回应：本研究先开展研究 1 再开展研究 2。基于您的意见，在该段落完善了相关表述以体现研究顺序，即“研究 2 在验证研究 1 结果的基础上，进一步检验认知机制的中介作用”。

意见 3：翻译问题。take charge 是主动变革行为的翻译吗？scenario 翻译成“情境模拟”还是“情景模拟”？请参考心理学报之前文章的翻译。

回应：我们非常理解您的顾虑。我们在查询这些英文术语的中文翻译时，也产生了与您一样的困惑。taking charge 的确存在多种翻译，如掌管行为、主动担责、主动变革行为。我们以 taking charge 为检索主题，在中国知网的 CSSCI（含扩展版）期刊库中进行文献检索，结果如下图所示。由图可见，大部分学者将 taking charge 翻译为主动变革行为。

检索范围: 总库 主题: taking charge 主题定制 检索历史 共找到 44 条结果 1/3

全选 已选: 0 清除 批量下载 导出与分析 排序: 相关性↓ 发表时间 被引 下载 综合 显示: 20

篇名	作者	刊名	发表时间	被引	下载	操作
1 为担当者担当: 基层领导干部担当作为的“涓滴效应”研究	谭新雨; 补龙	公共管理评论	2022-06-14 08:17	375	↓	📄 📖 🌟 🔄
2 集体道德所有权对员工主动担责行为的影响研究	刘雪梅; 于玮玮; 贺雨婧	管理学报	2022-06-01	325	↓	📄 📖 🌟 🔄
3 在其位谋其政: 担当作为的政策形塑与行为遵从——中国场景下的扎根理论研究	汪曲	中国行政管理	2022-01-25	2039	↓	📄 📖 🌟 🔄
4 自我牺牲型领导对员工主动变革行为的影响: 心理安全感和感知组织目标清晰度的作用	杨光; 周胎	中国人力资源开发	2021-06-10	5 2411	↓	📄 📖 🌟 🔄
5 代际差异视角下差序氛围感知和主动变革行为关系研究	刘博	现代财经(天津财经大学学报)	2021-05-27 16:42	1 960	↓	📄 📖 🌟 🔄
6 非正式地位对员工主动变革行为的影响机制研究	邓传军; 刘智强	管理评论	2021-04-30	1 1386	↓	📄 📖 🌟 🔄
7 管理者主动变革行为对工作幸福感的双刃剑效应研究	戴云; 田晓明; 李锐	中国人力资源开发	2021-04-10	6 2013	↓	📄 📖 🌟 🔄
8 基层公务员变革担当行为的形成机理研究——公共服务动机的涓滴效应检验	陈鼎祥; 刘帮成	公共管理评论	2021-04-02 10:45	9 2131	↓	📄 📖 🌟 🔄
9 谦逊领导“知行合一”对团队主动变革行为的影响	梁彦清; 刘伟鹏	华侨大学学报(哲学社会科学版)	2021-02-20	1 481	↓	📄 📖 🌟 🔄
10 基层干部的担当作为: 基于角色认同中介的动机与行为关系研究	郭晨豪	公共管理与政策评论	2021-01-17	11 1824	↓	📄 📖 🌟 🔄
11 伦理型领导何以促进员工主动变革行为: 建设性责任知觉与职业召唤的作用	颜爱民; 郭好; 谢菊兰; 郝迎春; 马浩	中国人力资源开发	2020-11-10	13 1917	↓	📄 📖 🌟 🔄
12 授权型领导对员工主动变革行为的影响机制	张正堂; 赵李晶; 丁明智	科研管理	2020-10-20	12 1977	↓	📄 📖 🌟 🔄
13 自我调节理论视角下教练型领导对员工主动担责行为的作用机制研究	占小军; 卢娜; 罗文豪; 祝养浩	管理评论	2020-08-31	9 2482	↓	📄 📖 🌟 🔄
14 下属默契对员工主动担责行为的影响研究——目标清晰度中介效应与组织支持感调节效应	马瑞; 谢鹏; 韦依依	中国软科学	2020-02-28	7 1863	↓	📄 📖 🌟 🔄
15 自以为是所以主动改变? 员工自恋与主动变革行为的关系研究	刘明伟; 王华英; 李铭译	中国人力资源开发	2020-02-10	8 904	↓	📄 📖 🌟 🔄

主动变革行为这个术语更加契合 taking charge 的定义。从定义来看, taking charge 是指员工自发地采取建设性的行为来促使组织发生有益的功能性变革(李绍龙, 龙立荣, 朱其权, 2015), 是一种具有变革性和自发性的主动行为(张征, 李锦, 2019)。据此, 虽然存在多种译法, 但目前得到较多学者缴纳的译法是: 主动变革行为。例如, 包括龙立荣教授在内的专家学者将 taking charge 译为主动变革行为(如下图所示)。

同心求变: 参与型领导对员工主动变革行为的影响机制研究

李绍龙 龙立荣 朱其权
华中科技大学管理学院 中山大学管理学院 广电运通金融电子股份有限公司

摘要: 组织变革是当今时代的重要议题, 本研究旨在探索参与型领导对员工主动变革行为的影响及其作用机制。通过对89个团队20中的343名员工进行配对问卷调查, 多层次性模型分析表明, 参与型领导对员工主动变革行为存在显著的正向影响, 员工心理授权在其中起到了中介作用。此外, 员工权力距离导向会正向调节参与型领导通过员工心理授权而对其主动变革行为施加的正向影响, 相较于权力距离导向较低的员工, 参与型领导通过员工心理授权而正向影响其主动变革行为的效应在权力距离导向较高的员工中更加明显。本研究还对相应的理论贡献和管理启示进行了讨论。

关键词: 参与型领导 主动变革行为 心理授权 权力距离导向 组织变革

收稿日期: 2014-10-31
基金: 国家自然科学基金重点资助项目(71232001)

Pursuing Change Collaboratively: The Influence Mechanism of Participative Leadership on Employees' Taking Charge

Li Shao-long LONG Li-rong ZHU Qi-quan
School of Management, Huazhong University of Science and Technology SUN YAT-SEN Business School, SUN YAT-SEN University GRG Banking
Equipment Company Limited

Abstract: Organizational change has attracted tremendous attention from both management scholars and practitioners. In this study, we find to examine the impact and mechanism of participative leadership on employees' taking charge. Data from 343 followers of 89 work groups in China provide support for our model. In detail, we find a positive relationship between participative leadership and employees' taking charge as mediated by employees' psychological empowerment. Moreover, we also substantiate a moderated mediation relationship that the mediation relationship is stronger among the employees with a high power distance orientation than the employees with a low power distance orientation.

Keyword: participative leadership taking charge psychological empowerment power distance orientation organizational change

关于 scenario 的翻译,我们参考了心理学报发表的论文(张颖,段锦云,王甫希,屈金照,彭雄良,2022),将其翻译为情景实验。此外,袁登华和王重鸣(2005)的研究采用 2×2 因素型被试间实验设计,让被试在模拟的情景下产生体验后填答问卷以测量因变量。该研究的实验过程与本研究类似,并且该研究中采用了“情景模拟实验”的表述。如下图所示,张颖等(2022)、刘小平等(2002)、张圣亮和高欢(2011)等研究中,均将 scenario 翻译为情景模拟实验。综上,本研究将 scenario 翻译为情景实验。

心理学报 2022,54(05),516-528

“近朱者赤”：同事主动行为如何激发员工动机和绩效

张颖 段锦云 王甫希 屈金照 彭雄良

中国人民大学劳动人事学院 华东师范大学心理与认知科学学院 中国农业大学经济管理学院

导出/参考文献 分享 打印

摘要: 以往有关主动性的研究通常聚焦员工本身,忽略了团队或组织中同事会对员工行为产生影响这一重要管理实践和理论视角。为此,本研究以社会学习理论为基础,探讨了同事主动行为对员工自主动机和工作绩效的影响,以及员工主动性人格的调节作用。通过多时点、上下级匹配问卷(研究1)及情景实验(研究2)两项研究,本文发现,同事主动行为可以激发员工的自主动机,进而提升工作绩效;并且,员工主动性人格强化了同事主动行为对员工自主动机的正向作用。本研究不仅从理论上将现有关于主动行为的研究视角迁移到同事,也为如何更好地激励员工提供了实践指导。

关键词: 同事主动行为; 自主动机; 工作绩效; 主动性人格; 社会学习理论;

作者简介: *段锦云, E-mail: mgjyduan@hotmail.com.; *王甫希, E-mail: wangfuxi@cau.edu.cn;

收稿日期: 2021-03-12

基金: 国家自然科学基金项目(72002035, 72002017, 72072058); 中国人民大学2020年度拔尖创新人才培养资助计划成果。

“Attraction of the like” : How does coworker proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance?

ZHANG Ying DUAN Jinyun WANG Fuxi QU Jinzhao PENG Xiongliang

School of Labor and Human Resources, Renmin University of China School of Psychology and Cognitive Science, East China Normal University College of Economics and Management, China Agricultural University

Abstract: In the current age, employees are expected to work proactively in workplaces where the organizational structure is flatter and knowledge updating becomes faster than ever. There is a growing consensus on the importance of proactive behaviors from both scholars and practitioners. Proactive behavior, defined as “an anticipatory action that employees take to impact themselves and/or their environments” is thought to be self-initiated, future-oriented and change-oriented. Evidence showed that employees' proactive behavior is beneficial for both individual performance and organizational competitiveness. Existing research regarding the impacts of proactive behavior mainly focuses on effectiveness of employees' own proactive behaviors, such as promoting their job satisfaction or organizational commitment. However, no one is an isolated island. In a team or an organizational environment, employees' attitudes and behaviors will inevitably be affected by their coworkers. Accordingly, this study focused on coworker proactive behavior and discussed its effectiveness in stimulating employees' job performance. Drawing on

中国管理科学 2002,(06),97-100 DOI:10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2002.06.020

组织承诺影响因素的模拟实验研究

刘小平 王重鸣 Brigitte Charle-Pauvers

中山大学管理学院; 浙江大学管理学院; 法国南特大学企业管理学院 广州510275, 杭州310028

导出/参考文献 分享 打印

摘要: 与传统问卷调查的研究方法不同,本研究采用情景模拟实验的方法来探讨影响组织承诺的各种因素,以及组织承诺对离职等各种结果变量的影响。本研究的结果和方法进一步加深了人们对组织承诺以及情景模拟实验的理解。

关键词: 组织承诺; 组织支持; 情景模拟实验;

作者简介: 刘小平(1969-),男(汉族),江西人,中山大学管理学院讲师,研究方向:组织管理、人力资源管理;

收稿日期: 2002-04-08

基金: 国家自然科学基金资助项目(70201012);

The Study of Organizational Commitment with Scenario-Simulated Method

Abstract: In this study the antecedents and outcomes of organizational commitment were examined with the scenario-simulated method, which differentiated from traditional survey research method. The results of this study attributed not only to our understanding of organizational commitment, but also to the scenario-simulated method.

Keyword: organizational commitment; organizational support; scenario-simulated method;

服务补救方式对消费者情绪和行为意向的影响

张圣亮 高欢

中国科学技术大学管理学院MBA中心 中国科学技术大学管理学院

导出/参考文献 分享 打印

摘要: 本文采用情景模拟方法,以饭店服务失误和补救为例,分别测评了主动补救和被动补救对消费者情绪和行为意向的影响,结果发现,服务补救方式对消费者情绪和行为意向的影响存在显著差别,其中主动补救对消费者正面情绪、口碑传播和重购意向的影响显著高于被动补救,而对消费者负面情绪的影响显著低于被动补救;获得服务补救消费者的正面情绪与口碑传播和重购意向呈显著正相关,而消费者负面情绪与口碑传播和重购意向呈显著负相关。

关键词: 服务补救方式; 主动补救; 被动补救; 情绪; 行为意向;

作者简介: 张圣亮,中国科学技术大学管理学院MBA中心主任、副教授,研究方向为市场营销和服务营销;;高欢,中国科学技术大学管理学院硕士研究生,研究方向为服务营销;

基金: 国家自然科学基金资助项目(70872101)资助;

Research on Effect of Service Recovery Methods on Customer Emotions and Behavior Intention

Abstract: As service has some characteristics, such as intangibility, heterogeneity, inseparability of production and consumption and perishability, service failure cannot be avoided completely, which bring negative effect on consumer emotion and behavior intention, and may eventually lead to consumer drain. By providing service recovery, the service firm can alleviate the negative influence due to service failure in a certain extent and then reconstruct consumer confidence and customer loyalty. Employ the scenario simulation experiment to research the effect of proactive recovery and reactive recovery on customer emotion and behavior intention, taking restaurant service failure and recovery for example. The results show that: Firstly, service recovery methods have significant different effects on customer positive emotion,

意见 4: 图表优化问题。

回归分析表参照学报已经发表的文章的回归分析表优化,

如宋琪, & 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

主动变革行为与工作拖延行为均为 5 点量表, 但图 2 和图 3 的最大值为 6; 图 6-图 9 的最大值虽然为 5, 但刻度又跟其他的图不一样。

回应: 基于您的意见, 已对本研究的图表进行了优化。

具体来说, 参考宋琪和陈扬(2021)研究的回归分析表, 做了如下修改: (1) 在第一列增加了表头名“变量”; (2) 调整了第一列的缩进; (3) 取消了“控制变量”、“自变量”、“调节变量”和“中介变量”等字的加粗格式; (4) 将表头的“b”修改为“模型 1”、“模型 2”...等表述并取消斜体格式; (5) R^2 和 ΔR^2 增加了斜体格式; (6) 在表 3 中调整、对齐了每一列的回归系数的小数点。

意见 5: 由于投稿时间的原因, 近两年参考文献没有, 建议作者再根据最新进展补充。

回应: 基于您的意见, 本研究已补充近两年参考文献。具体如下:

余光钰, 曾杰杰, 康勇军. (2022). 不合规任务与工作拖延行为的关系: 自我损耗和主动性人格的作用. *心理科学*, 45(1), 164-170.

张征, 郭倩. (2021). 员工拖延从何而来? 员工拖延的形成机制. *中国人力资源开发*, 38(12), 37-52.

Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2021). Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management*, 47(5), 1134-1154.

Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal*, 64(3), 772-798.

Tandon, A., Dhir, A., Islam, N., Talwar, S., & Mäntymäki, M. (2021). Psychological and behavioral outcomes of social media-induced fear of missing out at the workplace. *Journal of Business Research*, 136, 186-197.

Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (in press). Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective. *Journal of Applied Psychology*. DOI: 10.1037/apl0000752.

Xu, X.-M., Du, D., Johnson, R. E., & Lu, C.-Q. (2022). Justice change matters: Approach and avoidance mechanisms underlying the regulation of justice over time. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1070–1093.

第五轮

编委意见:

这篇文章行文比之前有了很大进步。建议作者回看一下心理学报在6月28号组织的讲座“韩布新：汉语文本表述问题与应对策略”，继续提升优化。

心仪脑的回放链接如下，若打不开，可以到心仪脑官网搜该讲座内容。

https://appc75jwmhz4298.h5.xiaoeknow.com/p/course/video/v_62ba75f8e4b0c94264735d63?share_user_id=u_5e8f060ea5d17_DVkdLpA01B&share_type=5&scene=%E5%88%86%E4%BA%A B&entry=2&entry_type=2002

P.S. 这篇文章在审稿人的建议下，作者花很大精力做补充研究。祝作者好运

回应: 非常感谢您的意见，这对优化本文起到重要作用。基于您的意见，我们认真观看、学习了讲座“韩布新：汉语文本表达问题与应对策略”。讲座总结了汉语文本表达的几类常见错误，包括口语化（如滥用虚词、不当断句、重复用词、语义重复、句子重复等）、英式汉语（如动词后置）和无主语病句（如主语状语化）等。针对这些问题，讲座提出了几点修改意见，例如，尽量减少使用“的/所/来/在...中/对...进行”等词语，简化重复的字词或句子等。

对照讲座所提问题与修改策略，本文进一步优化。例如，摘要中关于不合规任务的定义“不合规任务是指一系列超出员工预期工作范围并对其职业身份构成侵犯的工作任务”。该表述存在“是”和“指”重复累赘以及动词后置等错误，遂修改为“不合规任务指超出员工预期工作范围并侵犯其职业身份的工作任务”。此外，本文也尽量删去了“的/所/来/在...中/对...进行”等表述。

第六轮

主编意见:

该文经过多轮评审和作者的反复修改，文章质量已经有很大提高。非常感谢作者和评审专家的辛苦付出。不过，通读下来，该文还有很大提高空间。特别是在写作方面，远没有达到学报要求，希望作者认真对待，按照要求进行修改。这篇稿子最终能否发表取决于这最后一次修改质量。

下面是一些具体的建议供作者修改时参考:

意见 1: 关于文章的整体写作，请仔细观看学报的从今年开始举办的“心向未来”的讲座中蔡华俭老师、甘怡群老师、韩布新老师等关于写作的讲座，听懂后根据讲座要求对文章进行全面修改，注意特别学习如何写引言、写结果、写讨论等，目前的文章写作风格和水准基本处于一个普通的学生实验报告水准，远不够学报要求。

回应: 非常感谢您的意见，我们认真学习了上述讲座，了解了文章的一些写作要求。例如，引言可以分为以下三种写作范式：(1)介绍历史背景和问题，(2)通过引入故事介绍背景和问题，(3)开门见山直接提出问题再介绍背景。基于本次学习，我们认真修改了文章。同时，我们还参考了蔡老师的论文《区分适应性自恋和非适应性自恋：多视角的证据》（该论文通

过一个寓言故事来引出自恋这个研究主题)。主要修改如下:

在引言第一部分,我们通过一则新闻故事引入不合规任务这个学术概念与研究问题。具体请您参见修改稿中引言的第一段的前两句。此外,在管理心理学领域,顶尖期刊推崇两种研究问题提出思路:改变共识(Consensus shifting)与创造共识(Consensus creation)(Grant & Pollock, 2011)。其中,创造共识是指某个研究领域存在一些争论议题,研究者试图去解决这些争论。解决争论的常用方法之一是提出调节机制,说明每一派观点在什么情况下成立。修改稿中,我们指出了不合规任务领域存在的研究争论,然后采用了创造共识这种方法,从趋避视角来解决这些争论。

关于结果部分的写作,修改稿中,我们采用以问题为导向的方式报告研究结果。

根据讲座视频,讨论部分的主要内容应该包括:总结(减少重复)、解释、意义(thinking big)、不足、未来研究展望与结论等。基于蔡老师的讲座视频,我们优化了讨论部分,减少讨论部分与摘要、结果的重复,增加研究意义的阐述。由于本研究的假设均得到支持,不存在未被证实的假设,故我们没有对研究结果进行过多的解释,假设的解释已经在理论推导板块做了阐述。

需要说明的是,在本次修改中,我们对论文通篇都做了文字修改。如果把每处改动都用蓝色字体标注,整个论文都需要改变颜色。因此,为了方便阅读,我们根据您的审稿意见要点,采用蓝色字体重点标注了问题提出、结果汇报与讨论部分。

意见 2: 文章还有不少病句:比如讨论的第一句“基于趋近—回避模型,探讨员工如何应对不合规任务。”缺乏主语。文中各种病句还不少。

回应: 非常感谢您的意见。由于第四轮修改中,专家提出本文多次出现“本研究”或“本文”等表述,所以我们在修改过程中删除了“本研究”或“本文”,导致部分句子缺少主语。**基于您的意见,我们已增加主语。**

在您的指导下,我们观看了您提供的三个视频,深刻认识到论文写作的严谨性,对论文的一字一句进行了反复打磨,**细致检查和改正了全文病句。**

意见 3: “由于员工个性倾向塑造不合规任务应对方式(王震等, 2020),有必要厘清不合规任务情境下哪类员工选择积极应对抑或消极应对。趋近—回避模型(Model of Approach-Avoidance Tendency)为解决上述问题提供解释框架。”个性是很大的概念。趋近-回避动机倾向只是个性大家族很小很细的一个点。这句话的表述不适合。文章类似的不合适的表述还有很多。

回应: 基于您的意见,本文直接开门见山,删除了不合适的表述。同时,我们也举一反三,对全文的表述做了优化调整。

意见 4: 结果部分写统计结果时,请以问题为中心,而不是统计为中心。

回应: 非常感谢您的意见,我们参考了蔡老师的论文《Oxytocin intensifies the mortality salience effect: Novel evidence for the social salience model of oxytocin》和《Thalamocortical Mechanisms for Nostalgia-Induced Analgesia》,以问题为中心来汇报结果。例如,假设检验部分修改为:“面对不合规任务时,员工是否采取主动变革行为取决于员工的趋近倾向程度($b = 0.13, p = 0.015$)。相比于低趋近倾向的员工($b = -0.10, p = 0.131$),高趋近倾向的员工在面临不合规任务时更可能展现主动变革行为($b = 0.16, p = 0.023$)”。

意见 5: 方差分析和回归分析本质上是一样的,研究 1 适宜用回归分析,没有必要再做补充的方差分析,请拿掉。

回应：非常感谢您的意见，已删去方差分析。

意见 6：研究 1 和研究 2 的区别不是实验研究和问卷调查的区别，问卷调查是一种数据采集手段，实验研究可以用，其他的（相关研究）也可以用，二者不是对等的。研究 1 是实验研究，研究 2 是相关研究。

回应：是的，实验研究也可以采用问卷调查的形式。鉴于您的意见，研究 2 修改为“相关研究”。

感谢您的指导，我们受益匪浅！

意见 7：请作者团队的资深作者认真对待，学报旨在刊发心理学领域最好的研究报告，不能发表写作水平差的文章，期望珍惜最后一次修改机会。

回应：由衷地感谢您提出的宝贵意见，也非常感谢您给予我们的修改机会。我们非常珍惜这次机会，也很重视每一个审稿意见。这篇文章自 2020 年投稿，已经跨越了三年。全体作者都参与了本篇论文的实证研究，重做了 2 次实验。我们知道这次修改机会无比珍贵，因此对论文写作进行反复打磨。团队资深作者在此次修改过程中倾注了大量心血，反复修改论文。

最后想说的是，我们认真地对待这篇文章。诸多写作方面的问题可能是因为我们过多地参照了那些已经发表的论文。然而，在您的提醒下，我们意识到已发表出的论文并不是没有问题的，或许这也是《心理学报》推出写作系列讲座的原因。阅读了您提供的讲座视频后，我们深刻认识到自身的论文写作与讲座视频中的写作要求存在一定距离。为此，我们依据讲座视频里的标准与建议，认真修改了论文。希望我们的修改稿能让您满意。谢谢！

意见 8：以下附三次讲座链接，供参考：

蔡华俭：学术之路分享：如何进行学术写作？<https://zwe.h5.xeknow.com/s/4wgCIY>

甘怡群：从作者、审稿人、编辑的角度看好论文的标准和开放科学的趋势
<https://zwe.h5.xeknow.com/s/gVIFx>

韩布新：汉语文本表述问题与应对策略 <https://zwe.h5.xeknow.com/s/1yyCx>

回应：感谢您提供的三个讲座视频，我们已学习观看并做了笔记。从这些视频中，我们受益匪浅。最后，我们全体作者虔诚地祝愿您幸福安康，新年快乐！

第七轮

主编意见：该文经过多轮评审和修改，已经达到学报发表要求，同意发表。谢谢审稿专家和作者的耐心和努力。