

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：妒忌还是钦佩：员工对同事被授权的心理与行为反应

作者：贾建锋 刘伟鹏 段锦云 赵洋

---

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

研究从旁观者视角探讨了员工对同事被授权的心理与行为应对过程，基于社会比较理论，分析了钦佩、嫉妒的中介作用以及程序公平的调节作用，采用实验和问卷相结合的方式验证模型，研究视角较为新颖，但研究的设计尚有一些不足。以下建议供研究团队参考：

### 回应：

感谢评审专家对本研究的认可！通过仔细阅读您所提出的建设性意见，我们受益匪浅，我们对您所提出的意见进行了逐条分析，在修改之前进行了多次深入讨论，针对您提出的每条建议进行了认真细致的修改。接下来，作者团队将针对您提出的意见逐条进行回应。

**意见 1：**作者在引言中提到的核心出发点是“授权作为一项差异化的管理决策，会导致员工对彼此之间的被授权程度进行比较”，从这一点出发，作者应该探讨员工被授权-同事被授权的比较，而非单一同事被授权过程，这更契合作者所用的理论——社会比较理论，不然无法讲清楚所研究的中介或者结果是社会比较的结果还是其他机制。

### 回应：

感谢评审专家的宝贵意见，在您的建议下，作者们对同事被授权作为自变量进行了更为严谨的思考和重新审视，主要进行了以下思考和修改：

**第一，明确社会比较理论在本研究问题中的契合度。**作者们认为社会比较理论为理解个体如何评估自身与他人之间的差异提供了一个坚实的理论框架。该理论强调，个体在评估自己的能力和观点时，往往会与其他人进行比较，尤其是那些被认为与自己相似的人(Buunk et al., 2021)。本研究中，“同事被授权”这一概念的核心就包含了比较的元素。更具体地说，本研究通过旁观者的视角探讨了个体在观察到同事被授权时如何产生同化效应和对比效应，以及这些效应如何进一步影响个体的情绪和行为反应，这一点是我们研究的显著贡献。

此外，作者们进一步检索了基于社会比较理论涉及同事之间比较的相关研究，发现这一观点也得到相关研究的证实。如 Tse 等(2018)在研究同事较高领导-成员交换如何影响员工对其态度和行为反应时指出，先前的研究倾向于将领导-成员交换(LMX)比较视为相对领导-成员交换(RLMX)的个体过程，然而个体在评估自己的 LMX 时就会相对于“所有”其他同事的一般水平来进行评估。{摘自原文, “Previous research has tended to view an LMX comparison as an individual process of RLMX that occurs when an individual evaluates his or her own actual

level of LMX relative to the average LMX of "all" other coworkers as a whole." Tse et al., 2018, p. 922}。与该研究类似，我们认为“同事被授权”在本质上包含了比较的概念，在本研究中将其视为一个相对概念，更契合社会比较理论的核心观点，也符合本研究的旁观者视角。

**第二，回顾相关研究，明确本研究关于同事被授权测量的合理性。**作者们进一步回顾社会比较理论涉及同事之间比较研究的测量，并发现在探讨社会比较现象时，现有研究大多采取针对特定比较对象的方式，通过该方式可更精确地探讨个体针对特定比较对象开展上行比较及其影响，有利于为职场上行比较现象提高更为细微和精准的认识(Pan et al., 2021; Tang et al., 2022)。本研究在样本选择过程中，采取的是让被试在部门中指定一名同事，并针对特定同事进行授权的比较。这一测量方式符合现有社会比较研究的主流方式。

**第三，在研究展望中补充授权领域未来可能的研究方向。**在评审专家的启发下，作者们也认真思考了您提到的“员工被授权-同事被授权”的的比较的研究角度，并一致认为评审专家提出的问题是值得深入研究的话题。在评审专家的建议下，作者们在研究展望中呼吁未来的研究能从员工-同事被授权匹配的研究视角出发，进一步推动授权领域的研究发展。补充的研究局限与展望部分如下所示：

“最后，本研究虽然采用情景实验、三时点调研和经验取样的问卷收集方法，一定程度上可以减弱共同方法偏差的影响，但员工单边评价导致的同源误差可能仍然存在。未来研究可以采取考虑同时测量员工和同事的被授权，并用多项式回归和响应面的方法进行匹配分析，使结论更加客观合理。”

**具体修改内容请见修改稿第 23 页研究局限与展望红色字体部分。**

#### 参考文献：

- Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., VanYperen, N. W., & Dakof, G. A. (1990). The affective consequences of social comparison: either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1238-1249.
- Tse, H. H., Lam, C. K., Gu, J., & Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader-member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 922-940.
- Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1144-1167.
- Tang, Y., Lam, C. K., Ouyang, K., Huang, X., & Tse, H. H. (2022). Comparisons draw us close: The influence of leader-member exchange dyadic comparison on coworker exchange. *Personnel Psychology*, 75(1), 215-240.

**意见 2：**调节变量的核心逻辑是“个体能否通过努力达到比较对象成就的影响”，而目前的程序公平不能很好体现这一点，即便程序是公平的，领导也不会简单平均授权给员工，授权本身不是公平的，此外，公平与个人是否能够达到同事的水平也不是必然关系。从公平的视角看，授权也是一种分配，调节变量也可能是分配公平。

**回应：**

非常感谢评审专家提出的宝贵意见。关于您对调节变量选择的质疑，作者们从以下两个方面进行回应：

**第一，从理论的角度阐述选择程序公平作为调节变量的理由。**作者们选择程序公平作为调节变量的主要原因是基于社会比较理论的指引，具体来说：

社会比较理论指出，个体通过与他人进行比较以确定自身在组织中的相对地位，比较过程中会产生两种相反的效应，即对比效应(contrast effect)和同化效应(assimilation effect)。而**驱动同化或对比效应的关键情境因素是员工对情境的感知控制，即员工是否相信他们有能力控制自己处于优势的地位。**如果员工感知到高度控制，他们相信自己永远不会处于劣势，从而会形成对比效应。然而，如果员工感知控制力较低，就会认为他/她将来可能会失去自己的优势地位，并且会出现同化情绪(Marescaux et al., 2021)。{摘自原文,“*One key situational element that drives either assimilative or contrastive emotions is employees’ perceived control over the situation. What matters is whether co-workers believe they have control over their ability to remain superior. If co-workers perceive high control, they believe they will never be in the i-dealer’s inferior situation, fostering a contrastive emotion. ... Yet, if perceived control is low, the co-worker believes he/she could lose his/her superior position in the future and an assimilative emotion surfaces.*” Marescaux et al., 2021, p. 335}。

而以往研究认为，**感知控制来自公平的决策**，也是社会比较中的认知过程发挥作用的环节。如果员工相信对比过程是使用公平的标准、程序和沟通来分配的，他/她将认为获得有利结果并在未来保持其优势的可能性很高。相反，如果同事发现对比过程是被不公平地授予，这将削弱他/她的控制感以及他/她自己在未来获得有利结果的可能性的看法(Marescaux et al., 2021)。{摘自原文,“*In line with the control model of justice, perceived control comes from fair decision-making. This is where the cognitive process in social comparison comes into play. If a co-worker believes that the i-deal is allocated using fair criteria, procedures, and communications, he/she will perceive a high probability of obtaining favorable outcomes and maintaining his/her superiority in the future, ... Conversely, if a co-worker finds the i-deal to be unfairly granted, this reaction will diminish his/her feeling of control and perception of his/her own probability of obtaining favorable outcomes in the future.*” Marescaux et al., 2021, p. 335}。

因此，本研究基于社会比较过程中感知控制概念的理解，选择了程序公平感作为调节变量。感知控制不仅关系到员工对其能力保持优势的信心，也体现到他们对决策过程公正性的评价，进而决定员工感知同事被授权之后是产生对比效应还是同化效应。在评审专家的启发下，作者们也意识到，在之前稿件中可能未能清晰地传达这一点。为了解决这一问题，作者们对引言部分进行了修改，更详细地阐述了程序公平如何符合社会比较中的感知控制概念，以及它如何影响个体在比较过程中的同化或对比效应。修改后的引言部分如下：

“*根据社会比较理论，个体通过与他人进行比较以确定自身在组织中的相对地位，比较过程中会产生两种相反的效应，即对比效应(contrast effect)和同化效应(assimilation*

effect)(Taylor & Lobel, 1989), 且两种效应的产生的关键情境因素是员工对情境的感知控制(Buunk & Gibbons, 2007; Marescaux et al., 2021), 即个体能否有能力通过努力达到比较对象成就的影响(Buunk et al., 1990)。当个体感知到授权的过程不是基于公平的标准和程序, 自身无法通过努力达到比较对象的成就时, 会产生对比效应, 认为自己不如比较对象, 从而产生妒忌(envy)等对比情绪。当个体感知到授权的过程是公平和合理的, 自身能够通过努力达到比较对象的成就时, 会产生同化效应, 认为自己能够变得与比较对象同样优秀, 从而产生钦佩(admiration)等同化情绪。”

**具体修改内容请见修改稿第 2 页“引言”红色字体部分。**

**第二, 阐述相较分配公平, 程序公平更契合本研究的理由。**

首先, 作者们选择程序公平作为调节变量是基于现有关于组织公平的研究结论。已有研究发现, 相较于分配公平和互动公平, 程序公平在预测员工态度和行为方面具有更强的能力, 因而受到更多关注(Tse et al., 2018)。{摘自原文, “*PJ has received more substantial research attention than distributive justice and interactional justice have, because of its stronger predictive ability for a wide range of employee attitudes and behaviors.*” Tse et al., 2018, p. 923}。这一结论强调了程序公平在影响员工行为中的核心作用, 而本研究正是聚焦于探讨同事被授权如何影响员工的情绪和行为反应, 因此选择程序公平作为调节变量更为恰当。

其次, 员工对分配公平的反应会受到程序公平的影响, 因为实际资源分配的公平性很大程度上取决于公平的决策程序和过程(Tse et al., 2018)。{摘自原文, “*Employee reactions to distributive justice can be influenced by procedural justice because the fairness of the actual resource distribution is largely determined by fair decision-making procedures and processes.*” Tse et al., 2018, p. 923}。这表明, 员工对结果的满意度并不仅仅取决于分配的结果本身, 而更多地依赖于这些结果是如何得出的。具体到本研究, 作者们希望深入探讨员工面对同事被授权产生的情绪和行为反应的更根本原因, 并如何通过管理实践促进产生积极的行为结果, 因此选择程序公平作为调节变量。

最后, 已有研究发现, 分配公平更多关注对分配结果的公平性, 如薪酬、奖励等, 而程序公平则侧重于分配过程的公平性(刘亚等, 2003; 王永丽等, 2018)。结合本研究模型, 作者们认为授权作为一种管理过程, 员工对其公平性的感知可能对产生同化或对比情绪的有更直接的影响。因此, 与分配公平相比程序公平更能契合本研究的需要。

#### **参考文献:**

- Marescaux, E., De Winne, S., & Rofcanin, Y. (2021). Co-worker reactions to i-deals through the lens of social comparison: The role of fairness and emotions. *Human Relations*, 74(3), 329-353.
- Tse, H. H., Lam, C. K., Gu, J., & Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader-member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 922-940.
- 刘亚, 龙立荣, 李晔. (2003). 组织公平感对组织效果变量的影响. *管理世界*, (3), 126-132.
- 王永丽, 卢海陵, 杨娜, 谭玲. (2018). 基于资源分配观和补偿理论的组织公平感研究. *管理学报*, 15(6),

**意见 3:** 作者中介与结果的逻辑是“提升自我来增加自身的优势”，“减少与比较对象之间的差距”，但结果变量职场排斥、观察学习都不能很直接的体现如何减少与比较对象的差距，尤其是职场排斥。

**回应:**

感谢您提出宝贵的意见！针对您提到的问题，作者们认识到在阐述职场排斥和观察学习作为结果变量时，可能存在一些不足。为此，作者们进行了以下努力和修改：

**第一，回顾相关文献，明确职场排斥和观察学习在社会比较理论框架下作为结果变量的合理性。**作者们深入回顾和学习了社会比较理论，特别是对比效应和同化效应在职场环境中的应用，通过学习相关文献发现：

首先，**社会比较理论的对比效应不仅揭示了员工之间的差距感知是如何产生的，还阐释了这种感知如何激发偏差行为。**通过回顾已有文献可以发现，社会比较理论中的对比效应主要通过(1)让员工意识到自身与比较对象的差距、(2)给员工带来损失和(3)有损自我概念，进而激发员工采取针对比较对象的破坏性行为(Campbell et al., 2017; Tai et al., 2022)。**职场排斥作为社会比较理论中对比效应的典型后果已被研究进行了证实。**例如，Breidenthal等(2020)的研究发现，员工在感知到与同事之间的创造力差距时，可能产生妒忌感，进而导致职场排斥的行为。因为与其他形式的偏差行为相比，排斥行为的成本相对较低，它不仅实现了妒忌者和被妒忌者之间的距离的目标，而且不会因明显的偏差行为而受到惩罚的风险。*{摘自原文, “Ostracism is a more likely behavioral consequence of one’s envy in the workplace because it has a relatively low cost to the ostracizer, compared to other forms of deviant behavior. It accomplishes the goal of increasing the distance between the envier and the envied without increasing one’s own risk of punishment for more overt deviant behavior.” Breidenthal et al., 2020, p. 246}*。

其次，**社会比较理论的同化效应解释了员工在发现差距后，如何通过提高自身能力和地位来缩小差距。**通过回顾已有文献可以发现，社会比较理论中的同化效应主要通过(1)激发员工关注自身与比较对象的共同点、(2)给员工带来收益和(3)提升自我概念，进而激发采取针对比较对象和针对自我的建设性行为(Pan et al., 2021; Watkins, 2021)。**学习行为作为社会比较理论中同化效应的典型后果已被研究进行了证实。**例如，Pan等(2021)基于社会比较理论发现，员工感知到同事的真实自豪感会增强了员工向上社会比较的适应性功能，员工会以更大的个人努力向同事学习以实现类似的高领导-成员交换地位。因为向优秀的同事学习，并根据自己的经验进行调整，这是一种快速而直接的方法，可以获得类似于优秀同事所取得的成功。*{摘自原文, “Learning from superior peers and adapting the experience for one’s own improvement is a quick and straightforward way to attain success similar to that achieved by superior coworkers.” Pan et al., 2021, p. 1148}*。此外，宋琪等(2023)在探讨职场上行比较存在

的提升自我和贬损他人效应时发现，在低水平绩效证明目标导向情况下，员工倾向于将上行比较对象评估为挑战，并会将比较对象视作榜样，采取间接观察或直接寻求建议的方式向其学习。

**第二，补充和修改本研究涉及结果变量部分的相关表述，进一步强化与社会比较理论的契合度。**在评审专家的启发下，作者们认识到职场排斥和观察学习与社会比较理论之间联系的表述仍存在不足。因此，作者们在引言中涉及对比效应和同化效应的部分进一步细化两种效应展现的特征，修改后的引言部分如下所示：

社会比较理论进一步提出，个体发现与比较对象之间的差距后，会采取不同的行为策略以减少差距(Buunk & Gibbons, 2007)。当产生对比效应后，他们会采取忽略、回避和破坏等行为来减少比较对象的优势，从而间接地减少与比较对象之间的差距。反之，当产生同化效应后，他们会通过设立榜样、提升和改进自我等行为来增加自身的优势，从而直接地减少与比较对象之间的差距。具体而言，当程序公平感低的员工面对同事被授权时，会认为被授权同事所获得的一切是不公平和不合法的(Van Dijke et al., 2010)，即使自身努力也难以获得同等授权，这会激活社会比较的对比效应，导致妒忌情绪产生，此时员工会通过职场排斥(ostracism)等破坏行为来减少差距。反之，程序公平感高的员工会认为被授权同事所获得的优等待遇都是通过努力而获得的，自身可以通过努力获得同等授权，这会激活社会比较的同化效应，导致钦佩情绪产生，此时员工会通过观察学习(observational learning)等自我提升行为来减少差距。

**具体修改内容请见修改稿第 2 页“引言”红色字体部分。**

#### 参考文献：

- Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 845-866.
- Tai, K., Lin, K. J., Lam, C. K., & Liu, W. (2022). Biting the hand that feeds: A status-based model of when and why receiving help motivates social undermining. *Journal of Applied Psychology*, 108, (1), 27-52.
- Breidenthal, A. P., Liu, D., Bai, Y., & Mao, Y. (2020). The dark side of creativity: Coworker envy and ostracism as a response to employee creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 242-254.
- Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1144-1167.
- Watkins, T. (2021). Workplace interpersonal capitalization: Employee reactions to coworker positive event disclosures. *Academy of Management Journal*, 64(2), 537-561.
- 宋琪, 张璐, 高莉芳, 程豹, 陈扬. (2023). “行高人非”还是“见贤思齐”? 职场上行比较对员工行为的双刃剑效应. *心理学报*, 55(4), 658-670.

**意见 4:** 从逻辑看，同事被授权到结果变量的直接关系没有被检验，为什么必须要与程序公平感交互才能带来相应影响？嫉妒、钦佩为什么不能交叉影响不同的结果？

**回应：**

非常感谢您提出的宝贵意见，针对您所提的问题，作者们从以下两个方面予以回应：

**第一，关于未检验同事被授权到结果变量的直接关系，而直接构建交互项，作者们是基于以下三方面进行的考虑：**

**首先，从理论基础的角度考虑**，我们的研究基于社会比较理论的框架，重点探讨了不同程序公平感的员工在面对同事被授权时会产生何种情绪和行为反应。纵观涉及社会比较已有研究可发现，上行社会比较的积极和消极效应大多发生在一定的条件中，以往研究关于上行比较影响效应的边界因素可归纳为比较者、比较对象、人际关系和情境四个方面(Ganegoda & Bordia, 2019)。然而，情境因素作为其中关键的边界因素现有研究关注相对较少(Tse et al., 2018)。在这个理论背景下，我们认为程序公平感可能是一个关键的调节因素，它能够影响个体如何解读同事被授权并影响之后的情绪和行为。因此，我们的研究重点不在于探讨同事被授权与结果变量之间的直接关系，而是在于理解同事被授权“何时”以及“如何”影响个体的情绪和行为反应，因此作者们未检验其直接关系。

**其次，从文章的论述清晰度的角度考虑**，我们决定将重点放在程序公平感与同事被授权之间的交互作用上。这一研究设计选择的初衷是为了让研究聚焦于在特定条件下同事被授权如何影响个体的情绪和行为，旨在维护研究的核心聚焦，并避免引入可能引起混淆的直接效应。特别是当我们考虑到社会比较理论所强调的情境因素的重要性时，直接探讨同事被授权与结果变量之间的关系可能会引起读者关于研究焦点的疑惑，即为何同事被授权能同时带来积极与消极的影响。因此，为了确保研究讨论的条理性与逻辑连贯性，我们选择专注于交互效应的分析，这一选择与我们所依据的理论框架相一致。

**最后，从回顾现有相关文献的角度考虑**，我们发现许多研究在探索社会比较效应时，也采取了重点关注自变量与调节变量交互效应的机制，而取消论述直接效应的写作方式(Tse et al., 2018; Breidenthal et al., 2020; Pan et al., 2021; Watkins 2021)。因此，我们认为在现有文献的支持下，专注于交互效应的探讨，能为理解社会比较过程中的复杂机制提供更深入的见解。

**第二，关于不构建交叉效应假设的原因**。针对您在意见中所提到的“嫉妒、钦佩为什么不能交叉影响不同的结果？”，作者们在研究中不构建交叉效应假设是基于本研究所依据的社会比较理论。具体来说：

根据社会比较理论，个体通过与他人进行比较以确定自身在组织中的相对地位，比较的结果取决于自我与标准的相对位置是静态的还是灵活的。例如，标准是否能达到会产生不同的效果。如果一个向上比较的标准在某个维度上能力很强，那么对于那些认为自己仍然可以达到类似优秀程度的人来说，这个标准可能会对他们产生激励作用。因此，他们可能会将自我评价与该标准的高能力进行同化。然而，对于那些认为自己无法达到该标准的人来说，这种激励就不太可能产生，因此，对他们来说比较可能产生的是对比效应(Mussweiler et al., 2004)。{摘自原文, “*Comparison consequences depend on whether the relative position of self and*

*standard is static or flexible. Differing effects result, for example, if the standard is attainable or unattainable. Exposure to an upward comparison standard that is highly competent on a valued dimension may be inspiring for those who assume that they can still attain a similar degree of excellence. Consequently, they may assimilate their self-evaluations to the high competence of the standard. Such inspiration, however, is unlikely to result for those who perceive themselves as unable to reach the standard, so that for them the comparison is likely to yield a contrast effect.”* Mussweiler et al., 2004, p. 833}。

社会比较理论进一步提出,个体发现与比较对象之间的差距后,会采取不同的行为策略以减少差距。当产生同化效应后,他们会将比较对象视为榜样,并与比较对象密切联系和认同来增加自身的优势(Campbell et al., 2017)。{摘自原文,“*Upward comparison may be especially beneficial to peers when the magnitude of the difference is substantial, offering peers something aspirational to model. To protect their self-interest, peers can associate and identify closely with high performers, which enables favorable reflection toward their success and assimilation.*” Campbell et al., 2017}。当产生对比效应后,他们会采取消极态度和行为来减少比较对象的优势(Campbell et al., 2017)。{摘自原文,“*Employees tend to compare themselves with those who are better than them, which can spark negative attitudes and behaviors toward high performers.*” Campbell et al., 2017}。

由此可见,根据社会比较理论,在产生对比效应后,妒忌并不会促使个体与比较对象密切联系和认同来增加自身的优势(观察学习);在产生同化效应后,钦佩也不会促使个体采取消极态度和行为对待比较对象(职场排斥)(Campbell et al., 2017),因此,作者们在研究中未构建妒忌和钦佩对结果变量的交叉效应假设。

#### 参考文献:

- Ganegoda, D. B., & Bordia, P. (2019). I can be happy for you, but not all the time: A contingency model of envy and positive empathy in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 776-795.
- Tse, H. H., Lam, C. K., Gu, J., & Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader-member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 922-940.
- Breidenthal, A. P., Liu, D., Bai, Y., & Mao, Y. (2020). The dark side of creativity: Coworker envy and ostracism as a response to employee creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 242-254.
- Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1144-1167.
- Watkins, T. (2021). Workplace interpersonal capitalization: Employee reactions to coworker positive event disclosures. *Academy of Management Journal*, 64(2), 537-561.
- Mussweiler, T., Rüter, K., & Epstude, K. (2004). The ups and downs of social comparison: mechanisms of assimilation and contrast. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 832-844.
- Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 845-866.

意见 5: 从目前程序公平感的调节作用逻辑看, 作者从是否公平授权、团队身份认同、自我评价水平三个方面来论述, 相比于程序公平, 这三个方面的调节作用更直接, 尤其是最后一个自我评价水平, 更符合作者所用的理论, 这三个方面都是逻辑论述无法检验。

回应:

感谢评审专家对调节变量作用逻辑提出的宝贵意见。针对您的建议, 作者们经过深入讨论, 进行了以下思考和修改:

**第一, 明确程序公平感的核心特征。**作者们通过文献回顾发现, **程序公平感的作用逻辑根植于程序公平关系模型的核心准则——无偏性、信任以及地位认同**, 具体来说: 程序公平的关系模型指出, 程序公平传递出了团队或权威者所遵循的基本价值(Lin & Leung, 2014), 当团队或权威者在决策过程中遵循无偏性(即决策过程能够依据客观事实)、信任(即决策过程能够考虑到成员利益)以及地位认同(即决策过程能够体现成员在团队中的重要性)等关系准则时, 成员能够形成积极的程序公平感知(朱玥等, 2019; Greenberg, 2011)。{摘自原文, “Specifically, to be perceived as fair, the following relational criteria must be met: (1) neutrality (i.e., a procedure is fair if it is unbiased), (2) trust (i.e., the decision-maker can be expected to be benevolent by acting in accord with others’ interests), and (3) standing (i.e., a procedure confers status on an individual, acknowledging his or her importance in a group).” Greenberg, 2011, p. 288}。

**第二, 补充和修改本研究假设推导部分的表述, 进一步强化与程序公平感核心特征的关系。**本研究在涉及程序公平感调节作用的推导过程中, 也是试图从程序公平的无偏性、信任以及地位认同的三个核心特征出发进行论述。然而作者们在上一稿中可能未能足够清晰地表达这一逻辑, 让评审专家产生了误解。为此, 作者们在此版本的修改稿中对涉及程序公平感的引言和假设推演部分进行更详细的阐述, 确保论述的逻辑更加清晰。具体而言

首先, 在引言部分, 我们在此次修改稿中更明确地指出程序公平感的无偏性、信任和地位认同的特征, 这一修改旨在使读者能够更加直观地理解程序公平感的核心要素, 修改后涉及程序公平感的引言部分如下所示:

“根据社会比较理论, 个体通过与他人进行比较以确定自身在组织中的相对地位, 比较过程中会产生两种相反的效应, 即对比效应(contrast effect)和同化效应(assimilation effect)(Taylor & Lobel, 1989), 且两种效应的产生的关键情境因素是员工对情境的感知控制(Buunk & Gibbons, 2007; Marescaux et al., 2021), 即个体能否有能力通过努力达到比较对象成就的影响(Buunk et al., 1990)。当个体感知到授权的过程不是基于公平的标准和程序, 自身无法通过努力达到比较对象的成就时, 会产生对比效应, 认为自己不如比较对象, 从而产生妒忌(envy)等对比情绪。当个体感知到授权的过程是公平和合理的, 自身能够通过努力达到比较对象的成就时, 会产生同化效应, 认为自己能够变得与比较对象同样优秀, 从而产生钦佩(admiration)等同化情绪。**程序公平感(procedural justice)作为个体对组织和领导程序公平**

的感知，代表个体对决策结果的程序和过程的合理性评价，其中包括无偏性(决策过程能够依据客观事实)、信任(考虑到员工利益)以及地位认同(员工在团队中的重要性)等关系准则(Greenberg, 2011)，这种感知与个体对自身在组织中能否通过努力达到比较对象的成就紧密相关(Van Dijke et al., 2010)。因此，程序公平感可能会成为影响员工面对同事被授权时产生对比抑或同化效应的重要边界条件。”

其次，在假设推导过程，我们也认识到需要更紧密地将程序公平感的核心特征与假设推导逻辑进一步对应。因此，我们在修改稿中也从程序公平感的无偏性、信任以及地位认同的三方面特征出发，对假设推导部分进行调整，从而体现出清晰的逻辑关系。修改后的假设 H1 部分如下所示：

**“首先，程序公平感低的员工感知到决策的过程是有偏的，被授权的基础并非能力或团队贡献，而是诸如不公平的领导裙带关系等(Greenberg, 2011; 朱玥 等, 2019)。在这种权力与能力、贡献不对等的情况下，员工会认为同事被授予的权力与其所付出的努力不相匹配，即使凭借自身努力也难以获得同等授权，这种差距感和劣势感会挫伤员工的进取心，增加员工的威胁感和压力水平，进而导致敌意、不安和愤怒的妒忌情绪出现。其次，程序公平感低的员工对组织缺乏足够的信任，认为授权的过程并未考虑到自身的利益(Greenberg, 2011)，并将自身未被授权的原因归结到领导和被授权同事身上。然而，由于考虑安全因素，员工往往不会直接针对实施授权行为的领导，而是倾向于对被授权同事产生恶意的的情绪反应(Tse et al., 2018)，进而产生妒忌情绪。最后，程序公平感低的员工在产生以上负面感受的同时，团队地位认同也会同步降低(Greenberg, 2011)，失去对自身拥有的能力信心。员工对权力的分配更加敏感(Buunk & Gibbons, 2007)，会采用竞争方式来维持和获取资源，并倾向于与被授权同事进行比较，进而产生强烈的妒忌情绪。”**

修改后的假设 H2 部分如下所示：

**“首先，程序公平感高的员工感知到资源的分配过程是无偏的，能够依据客观事实，并且能够体现相应的能力和贡献(Greenberg, 2011; 朱玥 等, 2019)。在这种权力与能力、贡献对等情况下，程序公平感强化了授权的激励作用(Halevy et al., 2011)，员工认为被授权同事由于突出的工作表现理所应当获得授权，且可以通过提高自身能力或贡献以获得同等授权，从中受到鼓舞，进而产生钦佩情绪。其次，程序公平感高的员工对组织及成员具有较高的信任，会从被授权同事身上发现达到目标成就的可能途径(Greenberg, 2011)，将被授权同事作为榜样，对自己产生信心，促使自身角色定位逐渐趋向被授权同事，进而产生同化的钦佩情绪。最后，程序公平感高的员工在产生以上积极感受的同时，会认同自身的团队地位，更加强调团队利益(Greenberg, 2011; Blader & Tyler, 2009)，更容易认可并接受领导的决策和行为(Cremer et al., 2005)。在这种情况下，员工会从团队的视角出发来解读同事被授权的信号，更拥护并遵从领导的授权决策，对被授权同事持肯定态度，进而产生钦佩情绪。”**

**具体修改部分请见修改稿第 2 页“引言”、第 3 页和第 4 页“1.1 同事被授权、程序公平**

## 感与员工情绪反应”红色字体部分。

### 参考文献:

- Lin, X. W., & Leung, K. (2014). What signals does procedural justice climate convey? The roles of group status, and organizational benevolence and integrity. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 464-488.
- 朱玥, 谢江佩, 金杨华, 施俊琦. (2019). 团队权力分布差异对团队冲突的影响: 程序公平和合法性的作用. *心理学报*, 51(7), 829-840.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 272-327). Washington, DC: American Psychological Association.

**意见 6:** 作者从情绪机制来解释对结果变量的影响, 调节作用能否直接作用于自变量与结果变量? 在逻辑上也是通顺的, 建议补充相关假设。

### 回应:

感谢评审专家对研究假设提出的宝贵意见。作者们对于该问题进行了仔细和认真地研究, 在您的指导下, 作者们做出以下思考和努力:

**第一, 从理论的角度考虑,** 本研究的模型构建是基于社会比较理论, 遵循了从社会比较到情绪反应, 再到行为反应的逻辑(Buunk et al., 1990)。在这一理论框架下, 我们特别关注了情绪机制如何在社会比较过程与个体行为结果之间的传导作用, 如果引入直接效应假设, 即自变量与调节变量交互不通过任何中介机制直接影响结果变量的假设, 可能会产生以下两个问题: **一方面,** 可能会使文章的论述偏离已建立的情绪机制。由于社会比较理论强调了情绪在社会比较过程中的中介作用, 而忽视这一机制直接探讨自变量与结果变量之间的关系, 可能会削弱利用社会比较理论来解释同事被授权现象的说服力。这种脱离机制的直接效应假设很难再通过社会比较理论进行合理的论述, 从而可能导致理论基础的薄弱。**另一方面,** 我们的研究在假设 H5 和 H6 中已经包含了自变量与调节变量交互影响结果变量的关系, 如果我们进一步补充直接效应假设, 可能会导致假设之间叙述内容的重复, 从而降低文章的清晰度和易读性。不仅可能降低读者的阅读体验, 而且可能会分散读者对模型中情绪机制核心作用的关注。因此, 为了保持文章的条理清晰和理论阐述的准确性, 作者们在推导过程中未加入直接效应的假设。

**第二, 从模型构建的角度考虑,** 本研究构建的是有中介的调节模型, 这种模型设计使得本研究可以精细地分析调节变量(程序公平感)如何改变自变量(同事被授权)的强度或方向。特别是在研究一的实验设计中, 我们的焦点集中在了不同的情绪机制如何在不同条件下产生, 而没有直接考察自变量与调节变量交互直接对结果变量的影响。如果引入一个直接效应的假设, 可能会导致理论假设与实验设计之间的脱节。这种不一致性不仅可能混淆理论框架的核心要点, 还可能削弱研究设计的内部一致性。此外, 作者们还查阅了与我们研究设计相似的文献, 发现在许多与本研究设计相似的研究中, 并未普遍包含直接效应的假设(卢海陵等, 2021; 汤一鹏, 2022; 宋琪等, 2023a; 宋琪等, 2023b; Qin et al., 2020)。这表明, 省略直

接效应假设在有中介的调节模型研究设计中是一种常见且被接受的做法。

第三，作者们非常重视您的建议，并且已经对可能产生的主效应进行了初步的数据分析。如图 R1 所示。

表 R1 主效应检验(N=306)

变量	职场排斥		观察学习	
	M1	M2	M3	M4
<i>控制变量</i>				
性别	0.02	0.01	-0.03	-0.04
年龄	0.08	-0.01	-0.06	-0.03
学历	-0.04	0.03	-0.02	-0.04
工作时间	0.01	0.06	0.04	0.05
与目标同事共事时间	-0.18**	-0.06	0.06	-0.02
企业性质	-0.18**	-0.11*	0.03	0.02
领导成员交换社会比较	0.27***	0.07*	0.08	0.05
<i>自变量</i>				
同事被授权		0.50***		0.14*
<i>调节变量</i>				
程序公平感		-0.25***		0.34***
<i>交互项</i>				
同事被授权 × 程序公平感		-0.11*		0.26***
R <sup>2</sup>	0.15	0.41	0.01	0.24
ΔR <sup>2</sup>	-	0.26	-	0.23
F	7.46***	20.42***	0.44	9.20***

注：\*\*\* $p < 0.001$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\* $p < 0.05$

从 M2 可以看出，同事被授权和程序公平感的交互项对职场排斥具有显著的负向影响(M2,  $\beta = -0.11$ ,  $p < 0.05$ )；从 M4 可以看出，同事被授权和程序公平感的交互项对观察学习具有显著的正向影响(M4,  $\beta = 0.26$ ,  $p < 0.001$ )。尽管这些分析结果虽然在目前的文稿中没有被详细报告，但我们认为它们对于理解研究结果的完整性是有价值的。值得一提的是，如果本文有幸被录用，借助《心理学报》平台的审稿意见透明制度，对该研究感兴趣的读者也可以查阅到我们主效应检验的数据分析结果。另外，如果评审专家认为这些分析对于本研究的理解和评估至关重要，作者们愿意将它们作为论文的补充材料加以详细说明，以供进一步的参考和分析！

#### 参考文献：

Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., VanYperen, N. W., & Dakof, G. A. (1990). The affective consequences of social comparison: either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*,

59(6), 1238-1249.

卢海陵, 杨洋, 王永丽, 张昕, 谭玲. (2021). “激将法”会激发还是打击员工? 感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应. *心理学报*, 53(12), 1376-1392.

汤一鹏, 贾荣雯, 龙立荣, 任芷宇, 蒲小萍. (2022). 员工真诚对同事关系的双刃剑效应: 共事时间的调节作用. *心理学报*, 54(5), 529-548.

宋琪, 任琪琪, 陈扬, 任迎伟. (2023a). 员工主动行为对同事关系的双刃剑效应: 员工热情特质的调节作用. *心理学报*, 55(12), 2013-2034.

宋琪, 张璐, 高莉芳, 程豹, 陈扬. (2023b). “行高人非”还是“见贤思齐”? 职场上行比较对员工行为的双刃剑效应. *心理学报*, 55(4), 658-670.

Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693-712.

**意见 7:** 实验设计部分为什么没有设计中介到结果的? 观察学习也可能反向影响钦佩。

**回应:**

感谢评审专家提出的实验设计和中介与结果因果关系的问题, 作者们对这一问题进行了反复思考和讨论, 一致认为评审专家提出的意见十分关键。作者们围绕该问题主要进行了以下工作:

### **第一, 明确中介到结果关系实验设计的必要性。**

首先, 作者们认为本研究关注重点在于揭示同事被授权何时会激发员工后续的情绪和行为反应。考虑到情绪操控的困难性, 因此在实验设计中, 我们专注于模型的核心机制探索, 即在感知同事被授权情境下, 员工何时会产生钦佩或妒忌的情绪。这一设计选择有助于我们准确捕捉并分析研究模型最关键的机制, 确保实验的可操作性。

其次, 为全面考察情绪与行为间的中介路径, 本研究进一步采纳了三时点调研的研究方法。这种设计不仅能够跟踪情绪变化对后续行为的影响, 还能够提高研究的整体质量和结论的外部效度。

最后, 作者们在查阅文献时发现, 现有较多研究也采取了通过实验探索研究的核心机制, 并与纵向研究验证更加全面的理论模型相结合的研究范式(陈晨等, 2020; 卢海陵等, 2021; Qin et al., 2020)。这种分阶段的方法不仅能够深入理解研究模型的复杂机制, 也确保了研究设计的严谨性和结果的可信度。

**第二, 回顾相关文献明确中介变量与结果变量之间的关系。** 尽管本研究在实验设计中未涉及研究模型的所有路径, 但中介变量到结果变量的关系已得到了现有文献的支撑, 具体来说:

首先, 关于妒忌与职场排斥的关系。Breidenthal 等(2020)基于社会比较理论发现, 当员工与其团队领导者具有相对较高质量的领导-成员交换关系时, 员工的相对创造力更有可能引发同事妒忌, 进而引发同事对员工的排斥行为。此外, 近期其他相关研究也为两者关系提

供了一定佐证。如：Sun 等(2021)基于社会比较理论发现，员工积极主动人格会导致同事的妒忌，进而导致同事社会阻抑行为的产生。Tai 等(2022)研究也发现，当受助者从被认为比自己更有能力的帮助者那里获得与任务相关的帮助时，他们会感受到较大的地位威胁和妒忌，当受助者对施助者感到妒忌时，他们很可能对施助者产生社会阻抑行为。

其次，关于钦佩与学习行为的关系。Sweetman 等(2013)在对社会群体的研究发现，当群体拥有较高的热情和能力时，会导致对外群体产生钦佩的情绪，进而促进群体间的学习行为。Onu 等(2016)等的研究进一步表明，对外群体的钦佩只有在该群体被视为与理想-原型相关时才会发生，此时会对该群体成员产生学习行为。

最后，作者们也十分认可您提出的观察学习可能对钦佩产生反向影响的观点。然而经过认真的讨论，我们认为这种影响可能具有一定的条件性，即并非所有观察学习都会引发钦佩。举例来说，如果观察对象的成就是通过不道德手段获得，那么这种学习行为可能不会激发钦佩，而是引起其他情绪反应(如厌恶等)。但是评审专家的真知灼见也对学习行为相关研究的发展十分有意义，启发作者们未来可以进一步探索学习行为对钦佩的影响，在此衷心感谢审稿专家提出的宝贵意见！

**第三，通过数据分析对整体研究模型反向因果的可能性进行了检验。**为了进一步排除因果关系倒置的可能性，根据 Kline (2011)的建议，我们对整体研究模型反向因果的可能性进行了检验。具体来说：

Kline (2011)认为可以通过比较假设模型(例如，本研究中“同事被授权→钦佩→观察学习”路径模型)和反向因果模型(例如，本研究中反向的“同事被授权→观察学习→钦佩”路径模型)的拟合指标(包括赤池信息准则[AIC, Akaike information criterion]和贝叶斯信息准则[BIC, Bayesian information criterion])来判断研究模型反向因果的可能性。如果假设模型的指标小于反向因果模型，则说明假设模型更优，整体研究模型反向因果的可能性较小，反之则说明反向因果模型更优，整体研究模型反向因果的可能性较大。通过数据分析发现，**本研究实地问卷调查结果显示假设模型的指标(AIC = 2416.461, BIC = 2591.470)要小于反向因果模型的指标(AIC = 2498.981, BIC = 2673.989)，表明本研究的假设模型比反向模型更优，证明了整体研究模型反向因果的可能性较小。**作者们再次感谢您的建议，您的建议使本研究能够更有力地验证变量的因果逻辑！

#### 参考文献：

- 陈晨, 张昕, 孙利平, 秦昕, 邓惠如. (2020). 信任以稀为贵? 下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报*, 52(3), 329-344.
- 卢海陵, 杨洋, 王永丽, 张昕, 谭玲. (2021). “激将法”会激发还是打击员工? 感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应. *心理学报*, 53(12), 1376-1392.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693-712.

- Breidenthal, A. P., Liu, D., Bai, Y., & Mao, Y. (2020). The dark side of creativity: Coworker envy and ostracism as a response to employee creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 242-254.
- Sun, J., Li, W. D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, 106, (2), 250-267.
- Tai, K., Lin, K. J., Lam, C. K., & Liu, W. (2022). Biting the hand that feeds: A status-based model of when and why receiving help motivates social undermining. *Journal of Applied Psychology*, 108, (1), 27-52.
- Sweetman, J., Spears, R., Livingstone, A. G., & Manstead, A. S. (2013). Admiration regulates social hierarchy: Antecedents, dispositions, and effects on intergroup behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, (3), 534-542.
- Onu, D., Kessler, T., Andonovska-Trajkovska, D., Fritsche, I., Midson, G. R., & Smith, J. R. (2016). Inspired by the outgroup: A social identity analysis of intergroup admiration. *Group Processes & Intergroup Relations*, 19, (6), 713-731.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY, USA: Guilford Press.

**意见 8:** 作者研究的是情绪机制，而情绪是短期的，分三个时间点的研究设计与模型不匹配，建议采用经验取样来验证。

**回应:**

非常感谢您提出的宝贵建议。作者们认识到研究二中基于三时点的实地问卷调研确实存在一些不足之处，围绕您提出的“建议采用经验取样来验证”，作者们进行了以下思考和修改：

首先，作者们回顾了经验取样法的以往研究，以明确该方法是否契合本研究模型。经验取样法(Experience Sampling Method, ESM)是一种研究个体内差异与外在稳定特征之间动态变化的高频率跟踪调研方法(胥彦和李超平, 2019)，相比横截面调研方式，该方法不仅有助于消除被试的记忆偏差，而且可以精细捕捉被试工作状态下个体内情绪和行为等状态的短期瞬时变化(Watkins, 2021)。

作者们进一步检索与本研究相关的文献。以往研究发现，个体的授权行为(Dong 等, 2015; Schilpzand 等, 2018; 宋萌等, 2022)和程序公平感(Koopman 等, 2020; Matta 等, 2020)均存在每日变异。并且新近的研究指出，员工的妒忌(Watkins, 2021)和钦佩(Tang 等, 2022; Zhong 等, 2022)情绪也会根据实际工作情况的不同存在每日变异，进而对后续行为造成不同影响。

基于上述考虑，作者们认为尽管研究 2 采用多时点的调查数据弥补了研究 1 外部效度不足的问题，从而显著提升了理论模型的解释能力。然而考虑到本研究探讨的是同事被授权后对员工之后行为产生影响的情绪机制，而情绪属于短期变化的变量，三时点的横截面设计无法有效捕捉个体短时间的情绪变化，因此，作者们认为有必要使用经验取样法对整体模型进一步进行验证。

作者们再次真诚地感谢评审专家提出的深刻见解和建议，您的建议不仅深化了作者们对经验取样法的认识，也为提升本研究的质量指出了方向，进一步增强了作者们对此项研究的

信心和激情。此外，作者们在后续的研究设计中也会认真关注您提到的问题，以期不断提高研究质量和水平！

其次，作者们采取经验取样法对研究模型进行验证分析。具体来说：问卷调研过程包含最初的基础调研，以及连续两周工作日的每日上午问卷和下午问卷。在开始问卷调研的前一周，向参与者发放基础问卷，邀请他们报告领导成员交换社会比较、与指定同事的同事关系和人口统计学变量。在随后连续 10 个工作日，日调研问卷分为两个时点发放：时点 1 测量参与者目睹的同事被授权、程序公平感、对指定同事的妒忌和钦佩，在每个工作日的上午 11:00 发送，并保持开放至中午 14:00；时点 2 问卷分别测量参与者的职场排斥和观察学习，以及让目睹被授权的同事针对参与者填答感知的职场排斥，在每个工作日的下午 17:00 发送，并保持开放至下午 20:00。最终获取了 137 名参与者的 1258 条有效数据。

分析结果表明，同事被授权和程序公平感的交互项对妒忌具有显著的负向影响( $\beta = -0.03, p < 0.05$ )，**H1 得到支持**；同事被授权和程序公平感的交互项对钦佩具有显著的正向影响( $\beta = 0.10, p < 0.001$ )，**H2 得到支持**。此外，妒忌对职场排斥具有显著的正向影响( $\beta = 0.11, p < 0.01$ )，**H3 得到支持**，钦佩对观察学习具有显著的正向影响( $\beta = 0.25, p < 0.001$ )，**H4 得到支持**。为验证 H5 和 H6，本研究使用 Mplus8.3 的蒙特卡洛模拟 5000 次重复抽样，有中介的调节分析结果见表 7。对于妒忌这一路径，当程序公平感高时，同事被授权和程序公平感的交互通过妒忌对职场排斥的间接效应显著( $\beta = 0.01, 95\%$  置信区间为[0.001, 0.017]，不包括 0)；当程序公平感低时，该间接效应显著且效应增强( $\beta = 0.02, 95\%$  置信区间为[0.005, 0.027]，不包括 0)，且高低水平下的间接效应具有显著差异( $\beta = -0.01, 95\%$  置信区间为[-0.015, -0.000]，不包括 0)，**H5 得到支持**。对于钦佩这一路径，当程序公平感高时，同事被授权和程序公平感的交互通过钦佩对观察学习的间接效应显著( $\beta = 0.13, 95\%$  置信区间为[0.083, 0.169]，不包括 0)；当程序公平感低时，该间接效应显著效应减弱( $\beta = 0.06, 95\%$  置信区间为[0.036, 0.087]，不包括 0)，且高低水平下的间接效应具有显著差异( $\beta = 0.07, 95\%$  置信区间为[0.039, 0.091]，不包括 0)，**H6 得到支持**。综上，通过使用经验取样法，本研究的假设再次全部得到验证。

最后，在文中补充了“研究 3 经验取样研究”。在评审专家的指导下，作者们经过讨论认为，通过补充经验取样法研究不仅使得本文的研究设计更为完善，也增强了研究结果的说服力。因此，作者们在“研究 1：情境实验”和“研究 2：实地问卷调研”的基础上，在文章中补充了“研究 3：经验取样研究”。

**具体补充内容请见修改稿第 16-21 页“研究 3：经验取样法”红色字体部分。**

#### 参考文献：

- 胥彦, 李超平. (2019). 追踪研究在组织行为学中的应用. *心理科学进展*, 27(4), 600-610.
- Watkins, T. (2021). Workplace interpersonal capitalization: Employee reactions to coworker positive event disclosures. *Academy of Management Journal*, 64(2), 537-561.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint

effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.

Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367-2387.

宋萌, 胡鹤颜, & 王震. (2022). 绩效压力对员工幸福感的“双刃剑”效应. *管理工程学报*, 36(6), 68-79.

Koopman, J., Lin, S. H., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857-880.

Matta, F. K., Scott, B. A., Guo, Z. A., & Matusik, J. G. (2020). Exchanging one uncertainty for another: Justice variability negates the benefits of justice. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 97-110.

Tang, P. M., Yam, K. C., Koopman, J., & Ilies, R. (2022). Admired and disgusted? Third parties' paradoxical emotional reactions and behavioral consequences towards others' unethical pro-organizational behavior. *Personnel Psychology*, 75(1), 33-67.

Zhong, M., Gao, Z., & Song, L. J. (2022). Pay it forward or keep it for myself? How narcissism shapes daily prosocial motivation and behavior after receiving help. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103721.

**意见 9:** 随机抽取一名同事也不契合作者所研究的主题，个体所进行的社会比较更的是和自己相似的人比较，例如同龄人等等，这种情况下，让被试随机抽一个人不合理。

**回应:**

感谢评审专家对我们调研过程细节的关注和建议。作者们完全认同您的观点，在进行社会比较研究时，确保比较的双方在某种程度上具有可比性是十分关键的。确实如您所指出的，个体倾向于与那些与自己在某些关键属性上相似的人进行比较，在“研究 2：实地问卷调查”的设计中，如果由调研对象自己随机抽取同事可能存在样本主观选择偏差。

基于您的建议，作者们在补充的“研究 3：经验取样研究”中调整了研究对象的选择方式。具体来说，我们选择了企业部门负责人作为关键联络人，并请他们在部门内根据实际的工作互动情况，随机挑选两名经常有工作往来的同级员工参与本研究。这样的做法不仅帮助保证了本研究参与者间的相对可比性，而且有效避免了研究对象在自行选择同事时可能引入的主观偏差。

最后，作者们对评审专家的建议深表感谢，您的建议使我们对研究设计进行了更为精细的考量，我们期待您对改进后研究设计的进一步意见，并希望能够得到您的认可！

**意见 10:** 建议做样本流失率的分析，分析样本是否是随机流失，此外，作者没有交代是多少家企业？样本是否存在嵌套数据问题？325 人都是来自于不同的部门或者团队么？

**回应:**

感谢评审专家对研究样本的关注和建议，作者们经过讨论，一致认为评审专家的意见非常具有建设性，对完善本研究起到了非常重要的作用。作者们主要做出了以下思考和修改：

**第一，针对样本流失率问题。**作者们充分理解样本流失分析对于确保研究结果的有效

性和可靠性的重要性，并按照您的建议对样本流失情况进行了分析。

首先，重新对流失的样本进行整理和录入。具体来说，本研究剔除了三类无效样本：(1) 问卷填写不完整和较多题项未作答的样本；(2) 三次所选同事姓名首字母不一致的问卷；(3) 第二阶段与第三阶段无法配对的问卷。经核实，本研究共收到问卷 375 份，其中有效问卷 306 份，无效问卷 69 份。

其次，对 375 份(306 份保留样本和 69 份流失样本)样本进行了人口统计学信息的差异检验，分析结果如表R2 所示。

表R2 样本流失情况分析

组别	个案数	性别		年龄		工作时间		共事时间	
		均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差
保留样本	306	1.52	0.50	31.48	6.88	5.44	5.68	3.27	2.83
流失样本	69	1.54	0.50	31.36	5.34	6.82	4.15	3.39	1.82
差异显著性	/	t=-0.25, ns		t=0.13, ns		t=-1.90, ns		t=-0.34, ns	

根据表R2 的样本流失情况分析显示，本研究保留样本与流失样本在性别[ $t_{\text{性别}}=-0.25, ns$ ]、年龄[ $t_{\text{年龄}}=0.13, ns$ ]、平均工作时间[ $t_{\text{平均工作时间}}=-1.90, ns$ ]、平均和目标同事共事时间[ $t_{\text{平均和目标同事共事时间}}=-0.34, ns$ ]上无显著差异，表明样本流失未引起严重的样本偏差。

最后，在文中补充样本流失率的分析结果。在评审专家的启发下，作者们认识到通过补充样本流失率分析可以增加研究的透明度，并保证研究的严谨性。因此，作者们在样本描述部分对样本流失率的分析结果进行了补充。

**具体修改内容请见修改稿第 10 页“3.1 样本与程序”红色字体部分。**

第二，针对样本来源与数据嵌套问题。对于您提出的关于样本来源和嵌套问题的关注，作者们非常感谢并给予了充分的重视，并进行以下思考和修改：

首先，明确本研究的样本来源。本研究的样本是来自辽宁、吉林和北京等地区的企业员工为调查对象进行问卷调研，并且覆盖了来自不同行业和企业员工。这种多样化的样本选择是出于强化研究外部效度的考虑，作者们希望通过调研具有广泛背景样本数据可以有助于减少单一来源的偏差，并规避相同企业和工作类型对结果造成的影响。

其次，明确本研究的数据嵌套问题。由于本研究的核心关注点在于探讨员工与同事之间的个体层面互动关系，在研究设计过程中要求每位参与者均独立报告了他们与同事之间的互动情况，因此。在我们的研究背景下，研究对象的测量和分析并未涉及跨越不同层级的数据聚合或比较，数据也未嵌套在特定团队或企业结构。

最后，补充数据收集过程相关内容描述。尽管本研究样本不涉及数据嵌套问题，作者们承认在正文中可能未能充分清晰地阐述样本的来源，可能会让读者产生疑惑。因此，在您的意见指导下，作者们补充了关于数据收集部分的文字叙述，以使得本研究设计部分展现得更为完整。

**具体修改内容请见第9页“3.1 样本与程序”红色字体部分。**

意见 11：职场排斥与观察学习都是自评，极大的降低了研究结论的说服力。

回应：

感谢评审专家对本文变量测量的意见，作者们对您提出的意见进行了多次讨论，查阅了相关文献，在补充的“研究 3：经验取样法”中的职场排斥采取了他评的方式。具体的思考和修改过程如下：

**第一，明确职场排斥与观察学习这两个变量的本质属性以及最适合的评估方法。**通过文献学习发现，职场排斥作为一种个体所经历的负面人际互动体验(Ferris et al., 2008)，更倾向于被主观感受而非外部观察所捕捉。因为职场排斥的主观感知大多源于个体自身的感受和解读，这种内在体验的性质使得他评方法可能难以准确把握被排斥者的真实体验。因此如果要求员工自评对他人的职场排斥行为，可能会因为社会赞许性倾向而回避承认过去或现在的排斥行为，导致测量结果的偏差。

对于观察学习而言，尽管它涉及个体通过观察他人的行为并加以内化的过程(Bandura, 1986)，其本质上是一个深层的认知活动。这一过程中，同事很难直观地感知到研究对象是否进行了观察学习，因为这一过程发生在个体的内部，不易被外部直接观测。基于这一理由，作者们认为观察学习并不适宜采用他评方法进行测量。此外，宋琪等(2023)的研究也采用了类似的方法，即结合员工自评的学习行为和同事他评的社会阻抑，以此来增强研究的信效度。

因此，在评审专家的建议下，作者们在本轮补充的“研究 3：经验取样研究”中结果变量采用自评(观察学习)和他评(职场排斥)相结合的方式数据进行收集。

**第二，在控制同源偏差和社会赞许偏差基础上进行数据分析。**由于本轮补充的“研究 3：经验取样研究”中职场排斥采取的是同事他评，作者们认为该部分可能会受到同事关系的影响而无法获得完全真实的评价，因此作者们进一步将同事关系也作为控制变量纳入研究模型进行控制。数据分析结果表明：对于妒忌这一路径，当程序公平感高时，同事被授权和程序公平感的交互通过妒忌对职场排斥的间接效应显著( $\beta = 0.01$ , 95%置信区间为[0.001, 0.017], 不包括 0)；当程序公平感低时，该间接效应显著且效应增强( $\beta = 0.02$ , 95%置信区间为[0.005, 0.027], 不包括 0)，且高低水平下的间接效应具有显著差异( $\beta = -0.01$ , 95%置信区间为[-0.015, -0.000], 不包括 0)，本研究的假设 H5 再次得到验证，证明研究结论具有一定稳健性。

**具体分析结果请见修改稿第 16-21 页“研究 3：经验取样法”红色字体部分。**

参考文献：

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

宋琪, 张璐, 高莉芳, 程豹, & 陈扬. (2023b). “行高人非” 还是 “见贤思齐”? 职场上行比较对员工行为的双刃剑效应. *心理学报*, 55(4), 658-670.

**意见 12:** 在加入共同方法潜因子后, 拟合参数变化量均小于 0.02, 表明共同方法偏差对本研究的影响并不严重, 缺乏标准的引用。

**回应:**

非常感谢评审专家对本研究共同方法偏差部分的关注和宝贵建议。针对您提出的关于拟合参数变化量标准缺乏标准引用的问题, 作者们主要进行了以下思考和修改:

**第一,** 作者们回顾了相关文献, 以明确 CFI 和 TLI 的拟合参数变化量小于 0.02 作为判断共同方法偏差影响的参考标准。经过文献检索, 作者们发现“拟合参数变化量小于 0.02”这一标准在现有研究中被较多提及(陈耘等, 2022; 刘智强等, 2023)。

**第二,** 进一步检索和查阅了一系列相关文献后, 作者们发现了 CFI 和 TLI 以 0.1 作为共同方法偏差影响的标准具有更稳健的引用。特别是温忠麟等(2018)在其研究中明确指出“如果原来多个量表放在一起的 CFA 模型(因子之间允许相关)加上方法因子后, 模型拟合指数变好很多(例如, **CFI 和 TLI 提高幅度超过 0.1, RMSEA 和 SRMR 降低幅度超过 0.05**), 说明存在严重的共同方法偏差”, 这一标准也得到现有文献的支持和引用(董念念等, 2023)。

**第三,** 基于上述文献复查和反思, 作者们对本研究中关于共同方法偏差标准的表述和引用进行了相应的修改和补充。调整了判断共同方法偏差影响的拟合参数变化量标准, 将 CFI、TLI 的拟合参数变化量标准设置为 0.1, 将 RMSEA 的拟合参数变化量标准设置为 0.05, 并在文中引用了相应的文献以支持这一标准。具体修改内容请见修改稿第 11 页“3.3.1 验证性因子分析”的红色字体部分。

作者们衷心感谢您的建议, 您的指导使得作者们对本研究的引用标准进行了更为严谨的思考和审视, 并使得研究方法部分的结论更加稳健和可信, 您的严谨和认真值得作者们认真学习!

**参考文献:**

- 陈耘, 赵富强, 周瑾晗. (2022). AUO-AHRP 对组织创新绩效的影响研究——知识转移与社会资本的作用. *科研管理*, 43(5), 164-171.
- 刘智强, 许玉平, 许建伟, 周蓉, & 龙立荣. (2023). 创新期望差距与团队突破性创新: 自我调节理论视角. *心理学报*, 55(2), 272-285.
- 董念念, 尹奎, 邢璐, 孙鑫, 董雅楠. (2023). 领导每日消极反馈对员工创造力的影响机制. *心理学报*, 55(5), 831-843.
- 温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹. (2018). 问卷数据建模前传. *心理科学*, 41(1), 204-210.

**意见 13:** 讨论可以进一步深化, 参考文献的格式期刊大小写部分有问题。

**回应:**

非常感谢您此条宝贵的建议! 根据您的建议, 作者们参考了近三年内《心理学报》期刊

文章中理论贡献部分的写作范式(汤一鹏等, 2022; 徐姗等, 2022; 宋琪等, 2023), 重新梳理并凝练了本研究理论贡献的创新点, 并结合前人研究, 重点强调了本研究如何突破以往授权和社会比较相关文献的局限, 对前人研究的空白及不足进行补充。修改后的理论贡献如下所示:

“首先, 从旁观者视角出发, 本研究丰富了授权的研究视角。以往关于授权的研究大多以被授权方为考察对象, 在上下级情境中探讨授权型领导如何激发下属的积极态度和行为(Li et al., 2017; 王宏蕾, 孙健敏, 2018; 宋琪, 陈扬, 2021), 而鲜有涉及旁观者视角的研究。本研究则突破以往领导授权后果研究的传统视角, 将授权的问题情境进行延展, 探讨了同事被授权对员工情绪和行为所产生的影响。发现授权未必总是产生积极效应, 即同事被授权在特定条件下可能引发员工的妒忌, 并增加对同事的职场排斥。本研究不仅回应了钟授全(2016)关于从被授权方以外的视角出发探究授权作用效果的呼吁, 丰富了同事被授权对旁观者作用效果的研究。还探讨了同事被授权对员工关系可能带来的负面作用, 为授权领域作用后果的研究做出了有益的补充。

其次, 本研究整合了同事被授权所引发的对比效应和同化效应, 构建了授权领域基于社会比较理论的系统性框架。现有关于社会比较的上行比较研究大多关注其对比效应, 即员工为何对社会比较对象(如高绩效者、明星员工等)所产生的职场排斥和社会阻抑等伤害行为(Breidenthal et al., 2020; Sun et al., 2021), 但这并不是员工应对社会比较的唯一作用结果(马君等, 2022), 关于上行比较如何促进个体提升自我以及如何影响个体积极行为的同化效应的探讨仍比较有限(Campbell et al., 2017)。本研究基于社会比较理论, 通过探讨员工对同事被授权上行比较产生的观察学习和职场排斥的双刃剑效应, 证实了同事被授权对员工的影响并非只有对比效应, 也会发挥正向激励作用, 即产生同化效应。有助于我们更全面和辩证看待同事被授权的影响效应, 并在授权领域建立起更加系统完整的社会比较理论框架。

再次, 本研究拓展了同事被授权所引发的两种社会比较效应的边界条件。纵观社会比较已有研究可发现, 现有关于上行社会比较的影响效应的边界因素可归纳为比较者、比较对象、人际关系和情境四个方面(Ganegoda & Bordia, 2019)。然而, 情境因素作为其中关键的边界因素现有研究关注相对较少(Tse et al., 2018)。但是如Marescaux等(2021)指出, 个体的社会比较过程不仅取决于比较双方的特征, 还取决于对情境的感知控制。本研究通过引入程序公平感这一变量, 证实了程序公平感作为对领导程序合法性的感知, 能够影响员工对自身能否通过努力获得授权的预期判断, 是同事被授权所引发的两种社会比较效应的“门阀”。这一结论响应了Van Knippenberg等(2007)关于探究员工公平感与领导决策的交互作用如何影响后续工作结果的号召, 也支持了Collins(1996)所提出的个体预期会对社会比较的结果产生决定性影响的观点, 不仅有助于帮助理解同事被授权产生对比和同化两种不同效应背后的内在逻辑, 同时也调和了现有研究关于员工上行比较具有不同影响性质的争论。

最后, 本研究揭示了同事被授权所产生作用效果的中介机制。以往关于授权的影响研究大多关注员工自我效能感(Hao et al., 2018)、工作动机(Kim & Beehr, 2020)和情绪耗竭(宋琪,

陈扬, 2021)等中介机制。但当将第三方(同事)纳入考虑范围时, 这些中介机制则难以对员工在感知同事被授权后的复杂内在心理过程做出合适的解释。因此, 本研究基于社会比较理论, 从情绪的角度切入, 深入探索了同事被授权“如何”及“为何”引发员工采取观察学习和职场排斥这两种截然不同的行为, 不仅证实了妒忌和钦佩情绪是连接同事授权与员工行为反应的关键纽带, 而且还支持了 Tse 等(2018)提出的情绪是解释社会比较过程关键机制的观点, 为后续学者深入探讨同事被授权和相关话题的影响效应提供了借鉴。”

**具体修改内容请见修改稿第 21-22 页“5.1 理论贡献”的红色字体部分。**

此外, 对于论文中出现的参考文献格式问题, 作者们深表歉意! 在此次修改论文过程中, 除了修改评审专家提出的问题外, 我们重新梳理了全文, 对论文中有关的细节问题已经进行了调整与修订, 十分感谢评审老师的提示和指导!

参考文献:

- 汤一鹏, 贾荣雯, 龙立荣, 任芷宇, & 蒲小萍. (2022). 员工真诚对同事关系的双刃剑效应: 共事时间的调节作用. *心理学报*, 54(5), 529-548.
- 徐姗, 张昱城, 张冰然, 施俊琦, 袁梦莎, & 任迎伟. (2022). “增益”还是“损耗”? 挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响. *心理学报*, 54(10), 1234-1247.
- 宋琪, 张璐, 高莉芳, 程豹, & 陈扬. (2023). “行高人非”还是“见贤思齐”? 职场上行比较对员工行为的双刃剑效应. *心理学报*, 55(4), 658-670.

再次衷心的感谢您在提高本文的质量方面给予我们的指导和帮助, 您提出的宝贵意见帮助我们更好的论证了本文的研究问题和理论贡献, 期望我们的回复和对论文的修改能够让读者更好地理解整篇论文的脉络和贡献。诚挚的期待您进一步的指导和回复!

.....

**审稿人 2 意见:**

论文从旁观者视角出发, 研究员工对同事被授权的情绪与行为反应, 有其创新性, 选题有意义和价值, 但存在以下问题:

**回应:**

感谢评审专家对本研究选题以及研究视角的认可, 您的鼓励给予了作者们继续修改完善本研究的信心。作者们将在评审专家的指导下对本研究进行全面和深入地修改, 不辜负评审专家的殷切期望。

**意见 1:** “1 问题提出”部分, 对以往员工授权、被授权、妒忌的研究的分析不够精练深入, 不能引人入胜。例如, 为什么选择这个主题? 这部分内容需要重新组织、重新梳理撰写。

**回应:**

感谢评审专家提出的宝贵意见! 针对您提出的关于“问题提出”部分的建议, 作者们经过

讨论一致认为十分重要，然而鉴于论文引言写作思路多样，作者团队为了更好地凸显本研究的研究问题和行文逻辑，决定按照您的意见并参考 AMR 期刊主编 Barney(2018)对引言部分写作范式的建议，进一步强化引言各个段落的布局和衔接。接下来作者们将逐段呈现本研究“问题提出”部分每段内容修改原因、逻辑与修改后的内容：

**第一段：问题的引出与其重要性。** Barney(2018)指出，引言的第一段在讲述研究问题之前首先明确本研究所加入的学术对话领域，并阐述为何此领域对当前学术研究和实践具有重要意义。{摘自原文, “*Before attempting to make a contribution to that conversation, an author must make it clear to the reader what conversation their paper proposes to join.*” Barney, 2018, p. 345}。之后需要展示对这一话题主要发现和关注点，并解释为何选择这个特定主题进行深入研究。{摘自原文, “*After making it clear what conversation their paper proposes to join, the author must convince the reader that they have been paying attention to this conversation’s main findings and conclusions.*” Barney, 2018, p. 346}。

参考 Barney(2018)的建议，作者们在引言的第一段重点阐述本研究主要关注授权领域的研究。具体来说：首先，从现实背景引出授权在组织中的重要性；其次，给出授权的概念定义；最后，通过引入海尔公司和海底捞的现实案例进一步展现授权的重要性。以下是修改后的引言第一段：

“企业面临的外部环境越来越复杂多变，以往依靠领导者一己之力应对外部挑战的模式已经难以奏效，企业愈发注重员工的自我管理(Cheong et al., 2016)，授权(empower)也成为了理论界和实践界共同关注的热点话题(Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2019)。授权强调了员工的工作价值，并且肯定了员工的工作能力，能够鼓励员工更加自主地执行工作。例如，海尔公司实施的“人单合一”模式，通过赋予员工更大的自主权，极大地激发了创新和工作热情，为公司的发展开辟了新途径。同样，海底捞的授权制度赋予前线员工在客户服务中的决策权，这不仅增强了员工的责任感和归属感，而且提高了顾客满意度。”

**第二段：文献回顾与形成理论问题。** Barney(2018)指出，引言的第二段需要识别现有文献中存在的未解决的理论问题，并展示为何这一未解决问题具有重要性。{摘自原文, “*The purpose of the second paragraph in the introduction is to identify an unresolved theoretical issue in the received literature and then to demonstrate why this unresolved issue is important.*” Barney, 2018, p. 346}。

参考 Barney(2018)的建议，作者们在引言的第二段重点阐述本研究主要关注理论问题。具体来说：首先，对以往的授权研究文献进行回顾；其次，识别出现有文献存在的未解决的理论问题，即未关注授权对旁观者的影响；最后，表明本研究要解决的理论问题。以下是修改后的引言第二段：

“尽管已有研究发现授权能够提高员工的自我效能感(Hao et al., 2018)和工作动机(Kim & Beehr, 2020)，并且降低员工的情绪耗竭(宋琪, 陈扬, 2021)，从而有利于组织公民行为(Li et

al., 2017)、创新行为(王宏蕾, 孙健敏, 2018)和主动变革行为(张正堂 等, 2020)的发生。这些研究突出了授权作为一种管理方式的积极作用, 然而却主要聚焦于授权方和被授权方的互动过程, 忽视了授权过程中的“旁观者”, 即目睹了同事被授权的员工会产生何种心理以及行为上的反应。事实上, 已有研究发现授权作为一项差异化的管理决策, 容易导致员工对彼此之间的被授权程度进行比较, 从而影响其后续的态度和行为(Wu et al., 2010), 因此授权不仅会对被授权方的态度和行为产生影响, 也会对旁观者产生影响。本研究尝试从旁观者视角出发, 探讨员工在感知同事被授权后的情绪演变过程以及后续的行为反应, 从而丰富和完善授权的作用结果。”

**第三、四段：模型的概况与理论论证。** Barney(2018)指出, 引言的第三段及之后需要预览本研究如何回答其核心研究问题, 并简要介绍研究模型, 值得注意的是, 如果研究有多个理论贡献点则无需在一段内全部都论述。{摘自原文, “*The rest of the third paragraph provides a preview of how the paper answers its research question and some of the critical implications of this answer. It is important that this preview not attempt to summarize, in detail, the paper’s entire theoretical argument.*” Barney, 2018, p. 347}。

参考 Barney(2018)的建议, 作者们在引言的第三段重点阐述同事被授权“何时”会产生对比效应和同化效应。具体来说: 首先, 依据社会比较理论构建模型前半段解释框架, 并指出感知控制在社会比较过程中的重要性; 其次, 论述在不同的感知控制下, 同事被授权为何会分别产生对比效应和同化效应; 最后, 论述程序公平感的概念, 以及与感知控制的契合度, 进行完成模型前半段的构建。以下是修改后的引言第三段:

“根据社会比较理论, 个体通过与他人进行比较以确定自身在组织中的相对地位, 比较过程中会产生两种相反的效应, 即对比效应(contrast effect)和同化效应(assimilation effect)(Taylor & Lobel, 1989), 且两种效应的产生的关键情境因素是员工对情境的感知控制(Buunk & Gibbons, 2007; Marescaux et al., 2021), 即个体能否有能力通过努力达到比较对象成就的影响(Buunk et al., 1990)。当个体感知到授权的过程不是基于公平的标准和程序, 自身无法通过努力达到比较对象的成就时, 会产生对比效应, 认为自己不如比较对象, 从而产生妒忌(envy)等对比情绪。当个体感知到授权的过程是公平和合理的, 自身能够通过努力达到比较对象的成就时, 会产生同化效应, 认为自己能够变得与比较对象同样优秀, 从而产生钦佩(admiration)等同化情绪。程序公平感(procedural justice)作为个体对组织和领导程序公平的感知, 代表个体对决策结果的程序和过程的合理性评价, 其中包括无偏性(决策过程能够依据客观事实)、信任(考虑到员工利益)以及地位认同(员工在团队中的重要性)等关系准则(Greenberg, 2011), 这种感知与个体对自身在组织中能否通过努力达到比较对象的成就紧密相关(Van Dijke et al., 2010)。因此, 程序公平感可能会成为影响员工面对同事被授权时产生对比抑或同化效应的重要边界条件。”

紧接着作者们在引言的第四段重点阐述同事被授权“如何”会产生职场排斥和观察学习

两种不同的行为。具体来说：首先，依据社会比较理论构建模型整体解释框架；其次，结合理论分析程序公平感低的员工面对同事被授权如何产生对比效应路径；最后，结合理论分析程序公平感高的员工面对同事被授权如何产生同化效应路径。以下是修改后的引言第四段：

“社会比较理论进一步提出，个体发现与比较对象之间的差距后，会采取不同的行为策略以减少差距(Buunk & Gibbons, 2007)。当产生对比效应后，他们会采取忽略、回避和破坏等行为来减少比较对象的优势，从而间接地减少与比较对象之间的差距。反之，当产生同化效应后，他们会通过设立榜样、提升和改进自我等行为来增加自身的优势，从而直接地减少与比较对象之间的差距。具体而言，当程序公平感低的员工面对同事被授权时，会认为被授权同事所获得的一切是不公平和不合法的(Van Dijke et al., 2010)，即使自身努力也难以获得同等授权，这会激活社会比较的对比效应，导致妒忌情绪产生，此时员工会通过职场排斥(ostracism)等破坏行为来减少差距。反之，程序公平感高的员工会认为被授权同事所获得的优等待遇都是通过努力而获得的，自身可以通过努力获得同等授权，这会激活社会比较的同化效应，导致钦佩情绪产生，此时员工会通过观察学习(observational learning)等自我提升行为来减少差距。”

**具体修改内容请见修改稿第 1-2 页“1 问题提出”的红色字体部分。**

以上是作者们对这一问题的思考和修改。再次感谢您对论文认真细致的审阅，让我们重新思考了论文引言的写作逻辑，希望您对我们的回复和论文修改满意！

#### 参考文献：

Barney, J. (2018). Editor's comments: Positioning a theory paper for publication. *Academy of Management Review*, 43(3), 345-348.

意见 2：对于“2.1 被试与程序”中的样本提出标准，作者需要明确提出了哪些样本，具体采用什么标准？

#### 回应：

感谢您对研究方法部分的细致审阅和宝贵意见。针对您提出的关于“2.1 被试与程序”中样本标准的问题，作者们已在文稿中做了进一步的阐述和补充。以下是作者们的补充内容：

“通过作者所在高校的校友网络来招募具有工作经验的员工参与实验，共有 264 名被试参与了实验。为了保证研究数据的准确性和有效性，本研究采用了多项筛选措施。首先，通过设置与实验材料相关的简单问题进行注意力检验，确保参与者对实验内容给予了充分的关注。其次，对提交的数据进行了人工审核，剔除了信息不完整或表现出极端态度（如所有项目均评为“1”）的数据，最终保留了 238 名被试的数据。”

作者们已对论文相应部分进行了详细补充，以便让读者和后续研究者能够更加清晰地理解本研究的样本选取及筛选标准。

**具体修改内容请见修改稿第 6 页“2.1 被试与程序”的红色字体部分。**

意见 3:请核实“表 2 描述性统计和相关分析(N=306)”中的变量:“7 领导成员交换社会比较”。另外,为什么把“企业性质”作为控制变量?请解释。

回应:

非常感谢您对本研究控制变量选择的关注。作者们下面将对这条意见所提的两个问题逐一进行回复:

**第一,关于变量“领导成员交换社会比较”的核实。**作者们想要明确“领导成员交换社会比较”这一变量的提及在本研究中是准确的。作者们理解该概念可能会引起一定的疑惑,因此我们非常感谢您的指正并对该变量的选择进行进一步的阐述和修改。

**首先,**领导成员交换社会比较是基于领导成员交换(LMX)理论的延伸,即员工在评估自己与领导的关系质量时,往往会与周围同事的 LMX 关系进行比较(Vidyarathi et al., 2010)。这一过程涉及个体在社会环境中的相对位置感知,并会对其工作态度和行为产生显著影响。

**其次,**过往的研究已证实同事与领导的关系质量会影响员工对同事后续社会比较的过程和结果。例如, Tse 等(2018)研究发现,当同事具有更高的 LMX 时,员工更倾向对同事产生敌意并对同事产生有害行为。此外, Pan 等(2021)发现员工领导成员交换社会比较会通过妒忌对同事产生学习行为和社会阻抑行为。

**最后,**由于本研究是基于社会比较理论,并考虑到妒忌和学习行为在研究模型中的重要性,我们认为有必要将“领导成员交换社会比较”作为控制变量,以减少其对研究结论的潜在干扰。为此,我们在文稿中对该变量的选择及其作为控制变量的理由进行了更详细的说明,确保读者能够明白其在本研究中的作用。

**具体修改内容请见修改稿第 10 页“3.2 测量工具”的红色字体部分。**

**第二,关于选取“企业性质”作为控制变量的原因。**作者们选择将“企业性质”作为控制变量加入分析,这一决定是建立在现有研究基础之上的,这些研究广泛证实了企业性质在组织行为和心理学研究中的重要影响。具体而言,企业性质(包括国有企业、私营企业、外资企业等)可能会显著影响员工的心态、行为习惯以及与同事的互动方式。

**首先,就本研究自变量“同事被授权”而言,**Yin 等(2017)在研究员工被授权与主动行为关系时提及国有企业的权力距离更高,员工的工作场所行为很大程度会受领导者的影响。此外, Lin 等(2020)、王弘钰和李云剑(2018)等在研究授权行为时也考虑了企业性质作为一个重要的控制变量。

**其次,就本研究结果变量“职场排斥”而言,**Hua 等(2018)在研究职场排斥与人际偏差关系时提到,职场排斥现象存在于制造业、建筑业和金融业等多个行业,但其中更容易发生在大型国有企业或私营企业。此外,高天茹和贺爱忠(2019)、王林琳等(2021)在进行职场排斥研究时也将企业性质作为控制变量进行了考虑。

**最后,就本研究数据分析结果而言,**本研究在相关性分析部分进一步证实了“企业性质”与“同事被授权( $r = -0.13, p < 0.05$ )”和“职场排斥( $r = -0.20, p < 0.01$ )”之间存在显著的相关关

系。

基于以上分析，作者们认为在本研究中控制“企业性质”是必要的，以排除其潜在的干扰效应，确保研究结果的准确性和普适性。

#### 参考文献：

- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849–861.
- Tse, H. H., Lam, C. K., Gu, J., & Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader-member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 922-940.
- Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1144-1167.
- Yin, K., Xing, L., Li, C., & Guo, Y. (2017). Are empowered employees more proactive? The contingency of how they evaluate their leader. *Frontiers in psychology*, 8, 1802.
- Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2020). To empower or not to empower? Multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540.
- 王弘钰, 李云剑. (2018). 员工联产信念与建言行为的影响机制研究——基于员工追随力反向视角的研究框架. *东北大学学报 (社会科学版)*, 20(2), 155.
- Hua, C., Zhao, L., He, Q., & Chen, Z. (2023). When and how workplace ostracism leads to interpersonal deviance: The moderating effects of self-control and negative affect. *Journal of Business Research*, 156, 113554.
- 高天茹, 贺爱忠. (2019). 职场排斥对知识隐藏的影响机理研究：一个被调节的链式中介模型. *南开管理评论*, 22(3), 15-27.
- 王林琳, 龙立荣, 张勇. (2021). 新员工个别协议对同事职场排斥和自我完善的影响：妒忌与整体公正感的作用. *管理评论*, 33(8), 234.

意见 4：在“3.3.3 交互效应检验”中，作者写道：“为了验证程序公平感的调节效应，本研究根据 Aiken 和 West(1991)的建议和方法，将同事被授权和程序公平感进行中心化处理，构建交互项后进行回归分析，……”为什么不用 Hayes 等的 Process 插件分析，请用 Hayes 等的 Process 插件在分析一次，看看结果是否一致。

#### 回应：

作者们对于评审专家提出的建议表示感谢，在您的指导下，作者们主要作出了以下思考和修改：

第一，回顾本研究的交互效应的检验过程。为了验证程序公平感的调节效应，本研究主要采取了以下两种方法：

(1) 根据 Aiken 和 West(1991)的建议和方法，将同事被授权和程序公平感进行中心化处理，构建交互项后进行回归分析。结果表明，同事被授权和程序公平感的交互项对妒忌具有显著的负向影响( $\beta=-0.23, p<0.001$ )，因此 H1 得到支持；此外，同事被授权和程序公平感的交互项对钦佩具有显著的正向影响( $\beta=0.27, p<0.001$ )，因此 H2 也得到支持。

(2) 为了更直观地体现程序公平感的调节作用, 本研究进一步使用 SPSS 的 Process 插件来验证调节效应, Bootstrap 的抽样次数为 5000 次(Hayes, 2018), 并根据分析结果绘制了调节效应图。结果表明, 当程序公平感高(均值+1 标准差)时, 同事被授权对妒忌影响不显著( $\beta=-0.08$ , n.s.); 当程序公平感低(均值-1 标准差)时, 同事被授权对妒忌具有显著的正向影响( $\beta=0.28$ ,  $p<0.001$ ), H1 得到进一步验证。当程序公平感高(均值+1 标准差)时, 同事被授权对钦佩具有显著的正向影响( $\beta=0.53$ ,  $p<0.001$ ); 当程序公平感低(均值-1 标准差)时, 同事被授权对钦佩影响不显著( $\beta=0.04$ , n.s.), H2 得到进一步验证。

第二, 补充和修改交互效应检验部分分析方法的相关表述。尽管本研究使用了 Hayes 等(2018)的 Process 插件进行了交互效应检验, 但在评审专家的启发下, 作者们认识到本研究在语言表述上仍存在不足, 未能充分显示出本研究在数据分析过程中的方法选择。为了避免继续给评审专家以及论文读者造成困扰, 作者们对交互效应检验部分分析方法的表述进行了补充和修改。

具体修改内容请见修改稿第 13 页“3.3.3 交互效应检验”的红色字体部分。

#### 参考文献:

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 2nd ed., New York, NY: The Guilford Press.

意见 5: 为了更直观地说明表 4 的结果, 请再补充一或两个图, 以说明中介的调节。

#### 回应:

非常感谢审稿专家的宝贵意见, 作者们一致认为您的建议非常具有建设性, 作者们围绕评审专家的建议开展了以下工作:

第一, 作者们查阅相关文献, 学习了现有关于调节效应图的绘制方法。通过文献学习, 作者们发现现有关于调节变量的简单斜率检验主要包括选点法和 Johnson-Neyman 法(方杰等, 2018), 具体来说:

#### (1) 选点法

依据 Alike 和 West(1991)的方法, 选点法包含三个关键步骤: 第一步, 基于调节变量 Z 选择一个具体值(如均值加上标准差), 从而形成一个新的变量  $Z' = Z - (\text{均值} + \text{标准差})$ ; 第二步, 创建交互项  $XZ'$ ; 第三步, 进行回归分析, 其中回归系数  $\alpha$  代表在  $Z = \text{均值} + \text{标准差}$  时的简单斜率, 并通过其显著性测试得出简单斜率的检验结果。

然而, 选点法存在以下局限。一是当调节变量呈现偏态分布时, 选定的特定 Z 值(如, 均值 $\pm$ 标准差)可能超出了 Z 的实际范围, 使得简单斜率的检验失去意义(Hayes, 2013; Spiller et al., 2013)。二是由于选点法的结论具有样本依赖性, 不同研究者使用均值差异较大的样本进行重复研究时, 可能会得到不同的检验结果(Hayes, 2013)。三是由于选点法通常只选择少数几个点进行检验, 因此只能提供有限的信息(Spiller et al., 2013)。为了克服这些不足, 研究者建议使用 Johnson-Neyman 法来进行更全面的简单斜率检验(Hayes, 2013; Hayes & Matthes,

2009; Spiller et al., 2013)。

## (2) Johnson-Neyman 法

不同于选点法首先选择固定的调节变量  $Z$  值然后计算  $t$  值来判断简单斜率显著性的做法，Johnson-Neyman 法(简称  $J-N$  法)采取相反的步骤。它首先将  $t$  值固定在临界值( $t = t_{crit}$ )，然后找到简单斜率显著与否的分界点(即对应的  $Z$  值)。与选点法仅针对一个固定点进行检验不同， $J-N$  法覆盖了调节变量  $Z$  的整个取值范围，从而找到简单斜率显著非零的  $Z$  值区间。通过绘制简单斜率的 95% 置信区间， $J-N$  法能够提供更为精确和全面的调节效应信息，弥补了传统选点法的不足(Gardner et al., 2017)。

第二，作者们进一步采用  $J-N$  法绘制了本研究的调节效应。在评审专家的建议下为进一步解释调节效应，本研究采用 Johnson-Neyman ( $J-N$ ) 图来展示调节变量程序公平感在不同条件下的效果及其显著性范围(Gardner et al., 2017)。下图 R1 和图 R2 为调节效应的  $J-N$  图。

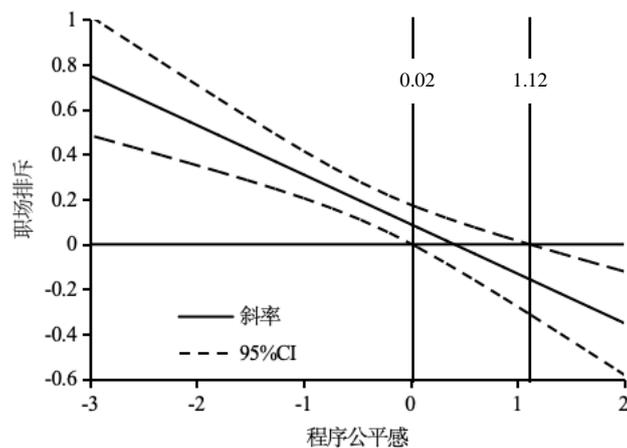


图 R1 程序公平感在同事被授权和职场排斥关系的调节效应

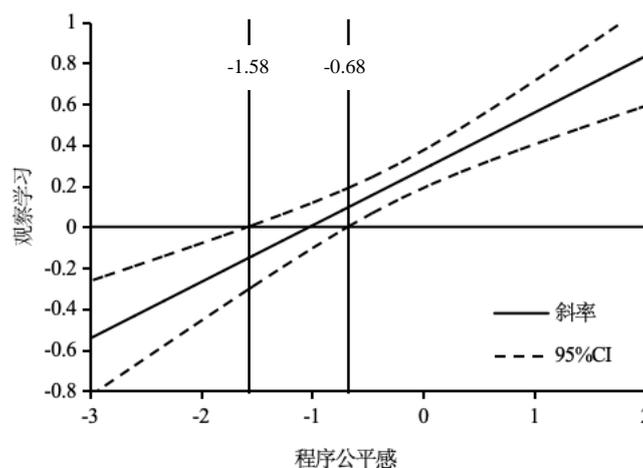


图 R2 程序公平感在同事被授权和观察学习关系的调节效应

从图 R1 可见，当程序公平感小于 0.02 时，简单斜率的 95% 置信区间不包括 0，并且随

着程序公平感的减小，同事被授权影响职场排斥的结果逐渐增强。从图 R2 可见，当程序公平感大于-0.68 时，简单斜率的 95% 置信区间不包括 0，并且随着程序公平感的增强，同事被授权影响观察学习的结果逐渐增强。

第三，**作者们在正文中补充了 J-N 图以进一步说明调节效应。**在评审专家的启发下，作者们认为通过绘制 J-N 图不仅能弥补选点法的不足，还能更直观和清晰地展现本研究的调节效应。因此，作者们决定完全接受您的这部分建议，在正文中补充了调节效应的 J-N 图和相应的文字说明，并认真向您学习！

**具体修改内容请见修改稿第 15-16 页“3.3.5 有中介的调节效应检验”部分的红色字体部分。**

#### 参考文献：

- 方杰, 梁东梅, 李霓霓. (2015). 基于多元回归的调节效应分析. *心理科学*, (3), 715.
- Aiken, L. S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage google schola, 2, 103-135.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Spiller, S. A., Fitzsimons, G. J., Lynch Jr, J. G., & McClelland, G. H. (2013). Spotlights, floodlights, and the magic number zero: Simple effects tests in moderated regression. *Journal of marketing research*, 50(2), 277-288.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41(3), 924-936.
- Gardner, R. G., Harris, T. B., Li, N., Kirkman, B. L., Mathieu, J. E. (2017). Understanding "it depends" in organizational research: A theory-based taxonomy, review, and future research agenda concerning interactive and quadratic relationships. *Organizational Research Methods*, 20(4), 610-638.

**意见 6：**理论贡献的讨论环节，讨论的不够深入，不够到位。例如，在“首先，从旁观者视角出发，本研究丰富了授权的研究视角。”的讨论中，作者说“回应了钟授全(2016)关于从被授权方以外的视角出发探究授权作用效果的呼吁，丰富了同事被授权对旁观者作用效果的研究，为授权作用后果的研究做出了有益的补充。”仅仅是回应了他们的呼吁吗？对推进理论等有什么启发吗？等等。需要作者再完善。其它几个讨论的内容也需要增加理论深度。

#### 回应：

非常感谢您此条宝贵的建议！根据您的建议，作者们参考了近三年内《心理学报》期刊文章中理论贡献部分的写作范式(汤一鹏等, 2022; 徐姗等, 2022; 宋琪等, 2023)，重新梳理并凝练了本研究理论贡献的创新点，并结合前人研究，重点强调了本研究如何突破以往授权和社会比较相关文献的局限，对前人研究的空白及不足进行补充。修改后的理论贡献如下所示：

“首先，从旁观者视角出发，本研究丰富了授权的研究视角。以往关于授权的研究大多以被授权方为考察对象，在上下级情境中探讨授权型领导如何激发下属的积极态度和行为(Li et al., 2017; 王宏蕾, 孙健敏, 2018; 宋琪, 陈扬, 2021)，而鲜有涉及旁观者视角的研究。本研究则突破以往领导授权后果研究的传统视角，将授权的问题情境进行延展，探讨了同事被授权对员工情绪和行为所产生的影响。发现授权未必总是产生积极效应，即同事被授权在

特定条件下可能引发员工的妒忌, 并增加对同事的职场排斥。本研究不仅回应了钟授全(2016)关于从被授权方以外的视角出发探究授权作用效果的呼吁, 丰富了同事被授权对旁观者作用效果的研究。还探讨了同事被授权对员工关系可能带来的负面作用, 为授权领域作用后果的研究做出了有益的补充。

其次, 本研究整合了同事被授权所引发的对比效应和同化效应, 构建了授权领域基于社会比较理论的系统性框架。现有关于社会比较的上行比较研究大多关注其对比效应, 即员工为何对社会比较对象(如高绩效者、明星员工等)所产生的职场排斥和社会阻抑等伤害行为(Breidenthal et al., 2020; Sun et al., 2021), 但这并不是员工应对社会比较的唯一作用结果(马君等, 2022), 关于上行比较如何促进个体提升自我以及如何影响个体积极行为的同化效应的探讨仍比较有限(Campbell et al., 2017)。本研究基于社会比较理论, 通过探讨员工对同事被授权上行比较产生的观察学习和职场排斥的双刃剑效应, 证实了同事被授权对员工的影响并非只有对比效应, 也会发挥正向激励作用, 即产生同化效应。有助于我们更全面和辩证看待同事被授权的影响效应, 并在授权领域建立起更加系统完整的社会比较理论框架。

再次, 本研究拓展了同事被授权所引发的两种社会比较效应的边界条件。纵观社会比较已有研究可发现, 现有关于上行社会比较的影响效应的边界因素可归纳为比较者、比较对象、人际关系和情境四个方面(Ganegoda & Bordia, 2019)。然而, 情境因素作为其中关键的边界因素现有研究关注相对较少(Tse et al., 2018)。但是如Marescaux等(2021)指出, 个体的社会比较过程不仅取决于比较双方的特征, 还取决于对情境的感知控制。本研究通过引入程序公平感这一变量, 证实了程序公平感作为对领导程序合法性的感知, 能够影响员工对自身能否通过努力获得授权的预期判断, 是同事被授权所引发的两种社会比较效应的“门阀”。这一结论响应了Van Knippenberg等(2007)关于探究员工公平感与领导决策的交互作用如何影响后续工作结果的号召, 也支持了Collins(1996)所提出的个体预期会对社会比较的结果产生决定性影响的观点, 不仅有助于帮助理解同事被授权产生对比和同化两种不同效应背后的内在逻辑, 同时也调和了现有研究关于员工上行比较具有不同影响性质的争论。

最后, 本研究揭示了同事被授权所产生作用效果的中介机制。以往关于授权的影响研究大多关注员工自我效能感(Hao et al., 2018)、工作动机(Kim & Beehr, 2020)和情绪耗竭(宋琪, 陈扬, 2021)等中介机制。但当将第三方(同事)纳入考虑范围时, 这些中介机制则难以对员工在感知同事被授权后的复杂内在心理过程做出合适的解释。因此, 本研究基于社会比较理论, 从情绪的角度切入, 深入探索了同事被授权“如何”及“为何”引发员工采取观察学习和职场排斥这两种截然不同的行为, 不仅证实了妒忌和钦佩情绪是连接同事授权与员工行为反应的关键纽带, 而且还支持了Tse等(2018)提出的情绪是解释社会比较过程关键机制的观点, 为后续学者深入探讨同事被授权和相关话题的影响效应提供了借鉴。”

**具体修改内容请见修改稿第 21-22 页“5.1 理论贡献”的红色字体部分。**

以上是作者对于评审专家意见的逐一回复，在思考评审专家意见的过程中，作者们对本研究的研究问题和相关领域的认识得到了进一步加强。作者们再次对各位评审专家表示衷心的感谢，感谢你们严谨负责的工作态度和建设性的评审意见，帮助我们不断地提高和进步。作者们也衷心希望，能够在和评审专家不断地对话中，继续完善当前的研究，不断进步！

---

## 第二轮

### 审稿人 1 意见：

论文经过上一轮修改，有了很大的提升，无论是在模型设计、逻辑推导、模型设计等部分都进行了较好修改，作者还额外收集了一个经验取样样本进一步验证了研究结论的稳定性。本轮没有其他大的修改建议，以下小建议供作者参考。

### 回应：

由衷感谢您对上一轮我们返修工作的肯定和鼓励。作者团队认真研读了您该轮提出的宝贵意见和建议，这对于我们提升本研究的质量具有非常重要的意义。接下来，作者团队将针对您提出的意见逐条进行回应：

**意见 1：** 研究模型图建议放到所有研究假设提出之后，研究设计之前。

### 回应：

感谢评审专家的宝贵意见，作者们表示完全认同，研究模型图在所有研究假设之后呈现可以更好地表现出研究的逻辑关系。根据您的建议，我们已经在文中将研究模型图的位置进行了调整。

**具体修改内容请见修改稿第 6 页“图 1 理论模型”的红色字体部分。**

**意见 2：** 实践启示部分不宜引用文献，直接说本研究的结论，这一结论对管理实践的启示即可。

### 回应：

作者们对于评审专家提出的建议表示感谢！作者们完全同意您的建议，并按照该建议删除了实践启示部分的文献，文后参考文献也相应进行了调整。

**具体修改内容请见修改稿第 22 页“5.2 管理启示”的红色字体部分。**

再次感谢评审专家提出的建议，不仅帮助我们进一步明确了学术写作规范，您严谨负责的学术态度和建设性意见，也十分值得我们学习和钦佩！

.....

### 审稿人 2 意见：

对假设 5 和假设 6 采用 Process 插件的模型 7 进行分析，请作者提供检验调节的中介

模型的 index 指标 (the index of moderated moderated mediation)。

Andrew F. Hayes (2017): Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation, Communication Monographs, DOI: 10.1080/03637751.2017.1352100

回应:

感谢您之前向我们提出的有建设性的评论和建议! 遵循您的建议, 我们本轮在修改稿中补充了模型的index检验指标, 具体如下:

对于妒忌这一路径, 判定指标index值为-0.05, 95%置信区间不包括 0[-0.087, -0.021], 因此H5 得到支持。对于钦佩这一路径, 判定指标index值为 0.13, 95%置信区间不包括 0[0.067, 0.200], 因此H6 得到支持。

此外, 我们还在"表 4 妒忌和钦佩在程序公平感不同水平下的中介效应"中补充了两条路径的index相关检验指标。

**具体修改内容请见修改稿第 15 页“3.3.5 有中介的调节效应检验”的红色字体部分。**

再次感谢您宝贵的建议, 帮助我们进一步完善了数据分析部分的呈现结果。您严谨负责的学术态度和建设性的评审意见十分值得我们学习!

---

### 第三轮

**审稿人 2 意见:** 作者已经按照审稿意见做出针对性修改。无其他修改意见。建议录用发表。

**回应:** 非常感谢评审专家对我们论文修改过程中所做工作的肯定! 您专业的评审意见对提升本论文的质量具有非常重要的作用! 衷心感谢您!

**编委意见:** 建议录用。

**回应:** 非常感谢编委专家对本文的认可与肯定! 再次感谢评审团队在每一轮修改中给我们提供的宝贵意见和帮助。

**主编意见:** 研究从旁观者视角探讨了员工对同事被授权的心理与行为应对过程, 基于社会比较理论, 分析了钦佩、嫉妒的中介作用以及程序公平的调节作用, 采用实验和问卷、经验抽样法相结合的方式来验证模型, 研究视角较为新颖。经过修改, 作者很好地回答了匿名评审专家的意见和建议。论文达到《心理学报》的发表要求。建议适当压缩篇幅, 减少一些推理部分, 保留数据部分。

**回应:** 非常感谢您对我们论文研究视角、研究设计与方法和之前返修工作的肯定和鼓励! 遵循您的建议, 在保证论述严谨和准确的前提下, 我们已经对论文整体进行了压缩, 目前全文已压缩了 2 页。再次感谢您、编委专家和匿名审稿人的评论与建议!