

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：领导者如何通过学习机会评估减少由下属宣泄引起的领导日常辱虐行为？

作者：刘德鹏 庞旭宏 宋杰 李珏兴 杨椅伊 张生军

---

### 第一轮

审稿专家 1:

本文试图研究下属向领导宣泄如何增加领导的自我耗竭，进而提高辱虐管理，并且领导的学习机会评估作为下属宣泄和领导者自我耗竭的调节变量。文章采用日志研究，研究设计严谨，统计方法规范。以下是我对本文的建议：

**意见 1:** 作者提出“作为员工宣泄最重要接受者之一的领导者，也会受到下属宣泄的影响。”下属向领导者宣泄并不是常见的现象，所以作者应该充分论证下属向领导者宣泄的可能性。<https://www.chinacourt.org/article/detail/2009/12/id/385674.shtml>, 2009.12.12. 作者提供的这个网页不存在，无法看到智联招聘的调研数据。我通过输入“智联招聘对我国 5000 名职场人士的调研显示，超 60%的人每天在工作时宣泄 1-5 次，接近 5%的人每天超 20 次”，这句话作为关键词，也没有搜索到相关新闻报道。并且，60%的人每天宣泄 1-5 次，并不能说明他们会向领导宣泄。到底是在什么样的场景下会存在下属向领导宣泄的情况，对这个问题的解释直接决定了这篇文章的理论意义和实践意义。

**回复:** 非常感谢审稿专家的意见！对于上述问题我们感到非常抱歉。作者团队经过再三确认，明确网页之所以打不开，是因为根据心理学报投稿要求，引用网页文章需标明日期，因此网址最后加上了引用的具体日期“2009.12.12”，而网址真实链接为<https://www.chinacourt.org/article/detail/2009/12/id/385674.shtml>。您使用去掉日期的真实网址，便可以打开。此外，我们也根据心理学报的参考文献著录要求，更新了网址标注方式，此方式更不容易引起误解，请见正文第 1 页脚注 1。

**问题:** 在什么样的场景下会存在下属向领导宣泄的情况？即下属向领导宣泄的可能性

您提到了一个我们在原稿中并未能充分展开讨论，但是在整篇文章中处于核心位置的逻辑节点。非常感谢您的意见，我们觉得确实有必要对这一可能性进行阐述。因此，在本轮修改中，我们对此进行了补充。

根据引用的网络文章中提供的数据，74.7%的职场人表示自己抱怨主要是为了发泄内心的苦闷，*而希望聆听者帮助解决问题的占到了 36.2%*。在工作中，员工想要解决工作难题，自己的领导者无疑是寻求解决方案的重要对象，领导者不仅有责任而且有能力解决自己的工作难题，所以领导者常常成为下属宣泄的对象(Rosen et al., 2021)。

一方面，领导者有义务和责任在工作上为下属提供必要的支持(Yukl, 2012)，解决下属的困扰和难题(Zaccaro et al., 2001)。因此，下属向领导者宣泄更容易引起领导者的注意，并得到领导者的回

应。另一方面，领导者掌握一定的权力和资源来解决下属的问题(Wilson et al., 2010)。下属在遇到工作难题时，往往会向领导寻求资源、建议和解决方案(Behfar et al., 2020; Geddes & Callister, 2007)。因此，下属向领导宣泄更可能得到有效的解决方案和实际支持。另外，关于情绪帮助的文献表明，下属通常认为倾听下属的不满和处理下属的负面情绪释放是领导角色的内在要求(Toegel et al., 2007)。实证研究表明，相比于同事，下属更倾向于向领导者寻求情绪帮助(Toegel et al., 2013)。

具体修改请见正文第 1 页最后一段标红处。

## 参考文献

- Behfar, K. J., Cronin, M. A., & McCarthy, K. (2020). Realizing the upside of venting: The role of the “Challenger Listener”. *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 609–630.
- Geddes, D., & Callister, R. R. (2007). Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 721–746.
- Rosen, C. C., Gabriel, A. S., Lee, H. W., Koopman, J., & Johnson, R. E. (2021). When lending an ear turns into mistreatment: An episodic examination of leader mistreatment in response to venting at work. *Personnel Psychology*, 74(1), 175–195.
- Toegel, G., Anand, N., & Kilduff, M. (2007). Emotion helpers: The role of high positive affectivity and high self-monitoring managers. *Personnel Psychology*, 60(2), 337–365.
- Toegel, G., Kilduff, M., & Anand, N. (2013). Emotion helping by managers: An emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes. *Academy of Management Journal*, 56(2), 334–357.
- Wilson, K. S., Sin, H., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(5), 358–372.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

**意见 2:** 本文试图揭示“接受者视角”的宣泄研究，但是这种视角已经被以往的研究涵盖了，请阐述与 Rosen et al., 2021 这篇文章的区别与联系。

**回复:** 非常感谢审稿人的意见！您的意见非常重要，促使我们更加深入地思考本文的理论贡献。为了方便您阅读，我们首先将本文和 Rosen 等人(2021)的差异总结如表 i 所示，并进行详细阐述。

表 ii 本文与 Rosen 等(2021)研究的相似与差异

相似/差异	比较维度	Rosen 等(2021)	本文
相似	研究视角	接受者视角	接受者视角
差异	对领导者主动性的假设	被动的接受者	具有主观能动性的接受者
	应对下属宣泄的实践方法	选拔具有某些特征的领导者；高成本，难实施	通过领导者的认知调整可以有效应对；低成本，易实施
	作用机制	情绪机制	认知机制
	对下属宣泄的看法	消极的观点	平衡的观点

**相似点。** Rosen 等(2021)发表在 *Personnel Psychological* 上的文章开拓性地从“接受者”视角探索

了职场宣泄对接受者的影响，本文同样是站在职场宣泄的“接受者”这一视角上进行的研究，并且同样将“领导者”作为职场宣泄的重要接受者。但是本文绝对不是对 Rosen 等人(2021)文章的简单重复，而是在以下方面对其进行了发展。我们将重点放在讨论差异之处上。

**差异点。首先也是最重要的，**本文与 Rosen 等人(2021)虽然都属于“接受者”视角下的研究，但是我们在看待接受者在接受到下属宣泄后的**主观能动性(agency)**程度上与 Rosen 等人(2021)有非常大的区别。Rosen 等人关注领导者的情绪反应及其个性特质（如，认知需求）的调节作用，更多的是将领导者看作**被动的下属宣泄接受者**。而本文则不同，本文聚焦领导者的认知评估，认为领导者可以主动地应对(coping with)下属宣泄，并且通过认知调整这种应对措施，能够有效降低接收到下属宣泄带来的负面影响。

**其次，**上述看待领导者主动性上的差异将引起实践启示上的重大差异。Rosen 等人(2021)的研究启示组织可以选拔具有特定特征的领导者，但这种措施成本较高，实施难度也较高，而且领导者的个性特征往往难以改变。而本研究启示领导者可以发挥自身主观能动性，通过认知调整策略来应对下属宣泄，这为组织，尤其是领导者积极应对下属宣泄提供了一种低成本的和易于实施的方法。

**再次，**Rosen 等人(2021)关注的是“热”的情绪机制，认为接受到他人宣泄会刺激领导者产生消极情绪，进而导致领导者做出人际虐待行为。本文关注“冷”的**认知机制**，认为接受到下属宣泄会消耗领导者的认知资源，使得领导者处于自我耗竭状态中，从而缺乏自我控制资源并导致辱虐管理行为。

**最后，**Rosen 等人(2021)更多的是将职场宣泄视为领导者在工作中遇到的负面压力事件，以一种更加负面的视角看待职场宣泄。本文则基于压力交互理论，认为一种压力源既可能被评估为积极的，也可能被评估为消极的压力源，因此以一种**更加全面和平衡的视角看待职场宣泄**，认为从积极的视角看下属宣泄可以被视为领导者的一种学习机会，对领导者吸取教训和提升工作技能以及改善人际交往方式具有一定价值。

具体修改见正文第 2 页第 2 段，以及第 11-12 页“3.1 理论贡献”部分第 1-4 段标红处。

**意见 3：**关于调节变量的选择。非常难以理解为什么领导者要把下属的宣泄当作一种学习机会。个人认为，领导者在面对宣泄时，通常会产生非常负面的反应，如果把它看成一种学习机会，本身就是更加消耗认知资源的过程，因为领导者需要重新评估这种压力源。

**回复：**非常感谢审稿专家提出的意见！您提到了两个非常关键的逻辑问题，下面我们将分别进行回复。

**问题一：为什么领导者会把下属的宣泄当作一种学习机会？**

对于该问题，我们从压力的理论发展以及逻辑两个方面进行回答。

不同的压力理论实际上对压力源和对压力源的评估持有不同的观点。挑战/阻碍压力源模型(challenge-hindrance model)将特定类型的压力源与特定类型的认知评估对等起来,认为一种类型的压力源,只能被评估为挑战性或者阻碍性压力源(Cavanaugh et al., 2000)。随着实证证据的发展,学者们逐渐发现,其实一种类型的压力源,既可能被评估为积极的,也有可能被评估为消极的(Webster et al., 2011; Mitchell et al., 2019),这也正是压力交互理论的观点。本文基于压力交互理论,认为领导者也可能将下属宣泄看作是一种学习机会,与近期实证研究的发现是一致的。

我们承认领导者在面对下属宣泄时,通常会产生负面的影响。但也可能发生的情况是,由于领导者注意力和精力有限,他们难以及时全面掌握自己工作或者团队运行中的所有信息。而下属宣泄为领导者**识别和解决自己工作和团队运行中存在的问题**以及**提高自身领导能力**提供了机会。基于此,领导者确实有可能将下属宣泄看作是一种学习机会。

下属宣泄如何为领导者识别和解决自己工作和团队运行中存在的问题提供机会呢? **首先**,下属宣泄是一种相对极端的表达方式,在宣泄中下属往往表现出比较强烈的负面情绪(Brown et al., 2005)。这种强烈的行为也更加可能会引起领导者的注意,提醒领导者自己领导的团队可能存在问题,因此有助于他们意识到或者发现自己工作和团队运作中的问题。**其次**,虽然下属宣泄含有大量的无效或者有偏见的信息,但是下属宣泄并非毫无意义。事实上,有学者将下属宣泄看作是“基于情绪的建言”(Geddes & Callister, 2007)。领导者通过仔细分析下属宣泄,可以提取出其中的有效信息,能够帮助领导者识别自己的工作或者团队运行之中的问题。**最后**,下属宣泄会帮助领导者更好地了解下属解决工作难题的偏好、下属对团队运行的看法等,这将有助于领导者更好地解决自己工作和团队运行中的问题。

**除此之外,有效处理下属宣泄,帮助下属解决问题,能够有效提升领导者的领导能力。**对于领导者,特别是中基层领导者,需要具备良好的技术技能和人际技能。下属宣泄一方面可以反映出自己技术技能的不足,表明无法与下属形成良好的工作连接,因此领导者可以从下属宣泄中吸取经验教训和发现问题关键,改善自己的工作技能(Zhang et al., 2023),从而与下属间形成流畅的工作连接。另一方面,领导者应对下属宣泄有助于提升人际技能。领导者既需要安抚下属的负面情绪,也需要与下属进行有效沟通以明确问题和解决途径。因此,面对不同的下属及其宣泄的前因,领导者需要不断改善人际交流技巧,通过了解和解决下属宣泄,领导者也能获取更多团队中下属间和上下级间的人际信息(Zhang et al., 2023),人际交流技巧改善和人际信息更新都有利于领导者提升管理能力。

在本轮修改中,我们更详细地说明了领导者为何能将下属宣泄视为学习机会。具体修改见正文第4页“1.3 下属宣泄学习机会评估的调节作用”部分第二段标红处。

**问题二: 认知调整是否会消耗资源?**

**回复：**非常感谢审稿人的建议。审稿人认为“领导者在面对宣泄时，通常会产生非常负面的反应，如果把它看成一种学习机会，本身就是更加消耗认知资源的过程，因为领导者需要重新评估这种压力源”。

首先，经过认真的文献梳理，我们确实并未发现有文献明确指出“积极看待压力源”可能会导致资源损耗的相关文献。我们认为人们将压力事件较多地评估为挑战（相对于威胁/阻碍）能促进积极的应对过程，激活人们的活力，增加人们工作的激情，使得人们有更强的动机和兴趣学习，甚至刺激产生积极情绪，从而调动更多的资源投入到工作中(Ma et al., 2021; Mitchell et al., 2019; Rosen et al., 2020)。我们看到更多的文献是说当人们积极地反思和看到事情的积极一面时，会带来积极的影响，当然其中也包括增加个人资源。例如，Fritz 等人(2010)的经典文章指出，反思工作的意义是一种可以增加人们工作中能量的策略。而 Bono 等人(2013)的研究也指出，对员工实施积极工作事件反思的干预能够削弱员工的压力，改善员工身心健康，从而有利于员工建立个人资源。Mitchell 等人(2019)的研究也发现，当人们对绩效压力进行积极评估时，会增加其工作投入，却并不会增加其自我耗竭。

其次，需要说明的是，本文**关注的是当领导者产生了学习机会评估后，会对接受到下属宣泄和自我耗竭之间的关系产生何种调节作用，而非认知评估调整这个过程本身对自我耗竭有何影响**。相关实证研究也确实支持了积极的认知评估可以降低负面行为对自我耗竭的正向影响。例如，Bartels 等人(2023)的研究发现，员工做出挑战性评估后可以削弱工作中的表层表演导致的自我耗竭效应。

当然，我们对审稿人的意见持有开放的态度。如果审稿人对此有其他意见，我们也可以继续探讨，这样可以帮助我们更好地来认识这个问题。

## 参考文献

- Bartels, A. L., Lennard, A. C., Scott, B. A., & Peterson, S. J. (2023). Stopping surface-acting spillover: A transactional theory of stress perspective. *Journal of Applied Psychology, 108*(3), 466–491.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1601–1627.
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. (2005). Good cope, bad cope: adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of applied psychology, 90*(4), 792–798.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 466–475.
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives, 25*, 28–39.
- Ma, J., Liu, C., Peng, Y., & Xu, X. (2021). How do employees appraise challenge and hindrance stressors? Uncovering the double-edged effect of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(3), 243–257.
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management*

*Journal*, 62(2), 531–552.

Rosen, C. C., Dimotakis, N., Cole, M. S., Taylor, S. G., Simon, L. S., Smith, T. A., & Reina, C. S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1181–1206.

Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505–516.

Zhang, T., Wang, D. J., & Galinsky, A. D. (2023). Learning down to Train up: Mentors Are More Effective When They Value Insights from Below. *Academy of Management Journal*, 66(2), 604–637.

**意见 4: 方法部分: 检验足够的个体内层次方差时, 不能只看百分比, 还需要汇报显著性。**

**回复:** 非常感谢审稿专家的建议。参照 *Journal of Applied Psychology* 的最新发表的使用经验取样法收集数据的文章, 文中需要报告 ICC(1)指数和个体内方差占总体方差的百分比。根据之前文献中常用的做法(Gabriel et al., 2024; Kim et al., 2023; Song et al., 2024),  $ICC(1) > 0.05$ , 说明可以进行多层次回归的数据分析。本文个体内变量的 ICC(1)指数均大于 0.05, 领导者接受到下属宣泄  $ICC(1)=0.47$ ,  $F(187, 1344) = 8.28$ ,  $p = 0.00$ , 下属宣泄学习机会评估  $ICC(1)= 0.73$ ,  $F(187, 1344) = 22.79$ ,  $p = 0.00$ , 自我耗竭  $ICC(1)=0.67$ ,  $F(187, 1344) = 17.44$ ,  $p = 0.00$ , 领导日常虐待行为  $ICC(1)=0.74$ ,  $F(187, 1344) = 25.39$ ,  $p = 0.00$ , 下属宣泄威胁评估  $ICC(1)=0.70$ ,  $F(187, 1344) = 20.10$ ,  $p = 0.00$ , 消极情绪  $ICC(1) = 0.70$ ,  $F(187, 1344) = 20.00$ ,  $p = 0.00$ , 领导者接受到下属宣泄(52.45 %)、下属宣泄学习机会评估(27.37 %)、自我耗竭(32.78 %)、领导日常虐待行为(25.00 %)、下属宣泄威胁评估(29.84 %)和消极情绪(29.88 %)均具有明显的个体内变异。在修改稿中增加了报告个体内变量的 ICC(1)指数, 具体修改见正文第 8 页标红处和表格 2 第 5 列。

### 参考文献

Gabriel, A. S., Chawla, N., Rosen, C. C., Lee, Y. E., Koopman, J., & Wong, E. M. (2024). Who speaks up when harassment is in the air? A within-person investigation of ambient harassment and voice behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 39–60.

Kim, S., Cho, S., & Chung, W. (2023). Benefits of leaders' pleasurable recovery activities on follower performance via emotional contagion. *Journal of Applied Psychology*, 108(8), 1336–1355.

Song, Y., Tu, M.-H., Fang, Y., & Krishnan, S. (2024). Looking forward or backward: A temporal lens to disentangle adaptive and maladaptive reactions to daily goal-performance discrepancy. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 99–114.

.....

### 审稿专家 2:

本文研究了辱虐管理的“受宣泄”前因, 以认知调整策略角度进行探索, 研究视角独特, 具有一定的理论和实践贡献。文中论述逻辑清晰, 有以下问题希望作者思考和解决。

**意见 1:** 在 ESM 研究框架和本文研究情境下, 建议将图 1 中模型的辱虐管理换成“领导日常虐待行为”, “学习机会评估”替换为“下属宣泄学习机会评估”, 或类似的表述。此外, 本文模型的边界效应

更强调个体内层次认知策略的重要性。而模型在个体间层面的认知风格是否也更应该探索，如个体学习目标导向？自我效能感在文中的负向调节存在吗？缺少个体间的变量使得模型不太饱满。

### 问题一：模型图中变量表述问题

**回复：**非常感谢审稿专家给出的建议。根据您的建议，本文将“辱虐管理”替换为“领导日常辱虐行为”，“学习机会评估”替换为“下属宣泄学习机会评估”。同时，本文将文中变量名称进行了统一。

### 问题二：个体间变量调节作用的探索

根据审稿专家的建议，我们补充分析了个体间层次个体特征（领导者的管理者自我效能感和学习目标导向）在第一阶段的调节作用。由表 ii 和表 iii 的结果可知，在个体间层面，管理者自我效能感( $\beta = -0.04, p = 0.24$ )和学习目标导向( $\beta = -0.00, p = 0.85$ )没有显著的调节作用。

表 ii 增加管理者自我效能感调节作用的多层次路径分析结果

	自我耗竭	领导日常辱虐行为
	$\gamma$ (se)	$\gamma$ (se)
截距	2.34 <sup>***</sup> (0.08)	0.65 <sup>***</sup> (0.11)
<b>控制变量</b>		
天(周内)	-0.03(0.06)	0.03(0.03)
正弦	-0.11(0.10)	0.04(0.06)
余弦	0.03(0.06)	0.00(0.03)
消极情绪	0.14 <sup>*</sup> (0.06)	0.03(0.03)
自我耗竭(前一天)	0.00(0.03)	
领导日常辱虐行为(前一天)		0.03(0.09)
<b>预测变量</b>		
领导者接受到下属宣泄	<b>0.04<sup>*</sup>(0.02)</b>	0.02 <sup>*</sup> (0.01)
下属宣泄学习机会评估	-0.01(0.03)	-0.01(0.01)
下属宣泄威胁评估	0.32 <sup>***</sup> (0.07)	0.07 <sup>*</sup> (0.03)
管理者自我效能感	-0.36 <sup>**</sup> (0.11)	-0.07(0.06)
<b>交互项</b>		
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄学习机会评估	-0.05(0.03)	
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄威胁评估	-0.04(0.05)	
领导者接受到下属宣泄*管理者自我效能感	-0.04(0.03)	
<b>中介变量</b>		
自我耗竭		<b>0.04<sup>*</sup>(0.02)</b>
个体内残差	0.44	0.16
个体间残差	1.20	0.35
Pseudo $R^2$	0.08	0.25

注：样本量  $N_{\text{个体内}}=1532$ ， $N_{\text{个体间}}=188$ 。\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

表 iii 增加学习目标导向调节作用的多层次路径分析结果

	自我耗竭	领导日常辱虐行为
	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$
截距	2.34 <sup>***</sup> (0.08)	0.64 <sup>***</sup> (0.10)
<b>控制变量</b>		
天(周内)	-0.03(0.06)	0.03(0.03)
正弦	-0.11(0.10)	0.04(0.06)
余弦	0.03(0.06)	0.00(0.03)
消极情绪	0.14 <sup>*</sup> (0.06)	0.03(0.03)
自我耗竭(前一天)	0.01(0.03)	
领导日常辱虐行为(前一天)		0.03(0.09)
<b>预测变量</b>		
领导者接受到下属宣泄	<b>0.04<sup>*</sup>(0.02)</b>	0.02 <sup>*</sup> (0.01)
下属宣泄学习机会评估	-0.01(0.03)	-0.01(0.01)
下属宣泄威胁评估	0.32 <sup>***</sup> (0.07)	0.07 <sup>*</sup> (0.03)
学习目标导向	-0.30 <sup>**</sup> (0.10)	-0.05(0.06)
<b>交互项</b>		
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄学习机会评估	<b>-0.05<sup>*</sup>(0.03)</b>	
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄威胁评估	-0.04(0.05)	
领导者接受到下属宣泄*学习目标导向	-0.00(0.02)	
<b>中介变量</b>		
自我耗竭		<b>0.04<sup>*</sup>(0.02)</b>
个体内残差	0.44	0.16
个体间残差	1.22	0.35
Pseudo $R^2$	0.07	0.24

注：样本量  $N_{\text{个体内}}=1532$ ， $N_{\text{个体间}}=188$ 。\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

### 问题三：是否需要个体间变量做调节的一些思考

确实如您所说，我们看到的大部分研究模型使用个体间层次变量做调节，但是**也有很多文献使用个体内层次变量而没有使用个体间层次变量作为调节变量**(如近期多篇发表在 JAP 的文章, Bartels et al., 2023; Hu et al., 2024; Kim et al., 2023; Young et al., 2024, 都没有个体间层次的变量做调节，而只有个体内层次的调节变量)。

您的问题也促使我们进一步思考到底选择哪个层次的调节变量的问题。从文章想要实现的理论贡献和立意角度来看，我们认为选择个体内层次的变量与本文的立意更加匹配。本文将领导者视为具有一定主观能动性，而非被动的下属宣泄接受者。个体内的认知调整策略能够体现这一视角。认知调整策略是领导者可以自己主动实施的，简便低成本的，降低下属宣泄可能负面影响的工具。认知调整策略具有个体内的变异，对领导者来讲该变量具备可控性和可塑性的特点。相反，个体间层次的变量相对来说难以被领导者在短时间内做出改变。选择个体间层次的变量做调节，与本文的立



意匹配度相对较低。

当然，我们非常认可审稿人的建议，在正文的局限性和未来研究方向中增加了对这一点的讨论，呼吁学者探索更多的个体间因素的调节作用。具体见正文第 13 页标红处。

### 参考文献

- Bartels, A. L., Lennard, A. C., Scott, B. A., & Peterson, S. J. (2023). Stopping surface-acting spillover: A transactional theory of stress perspective. *Journal of Applied Psychology, 108*(3), 466–491.
- Hu, D., Deng, Y., Song, Y., Lian, H., Daniels, S. R., Yang, M., & Chen, W. (2024). Gossiping the (recipient's) day away: The impact of supervisor-directed gossip on recipients' rumination, sleep quality, vitality, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.
- Kim, S., Cho, S., & Chung, W. (2023). Benefits of leaders' pleasurable recovery activities on follower performance via emotional contagion. *Journal of Applied Psychology, 108*(8), 1336–1355.
- Young, H. R., Scott, B. A., Ferris, D. L., Lee, H. W., Awasty, N., & Johnson, R. E. (2024). Distances and directions: An emotional journey into the recovery process. *Journal of Applied Psychology, 109*(1), 115–134.

### 意见 2：方法部分。

1) 为什么威胁评估是作为控制变量而不是与机会评估一样作为调节变量进行探索？它会加剧这个“下属宣泄→自我损耗→辱虐管理”这个中介路径吗？从测量和本文运用的压力交互理论框架来看，应该是一致的。

**回复：**非常感谢审稿专家的意见！

### 一、威胁评估调节作用探索

根据您的提示，我们探索了威胁评估的调节效应。很遗憾，表 iv 的回归结果显示，下属宣泄威胁评估对领导者接受到下属宣泄与自我耗竭间关系的调节效应不显著( $\beta = -0.04, p = 0.45$ )。我们的发现与 Bartels 等(2023)的研究发现类似。Bartels 等(2023)发现挑战性评估显著削弱了表层表演和自我耗竭之间的关系，但威胁评估的调节作用不显著。您的建议使我们意识到可能有必要控制住威胁评估的调节作用，因此在本轮修改中，我们对下属宣泄威胁评估进行了控制，这种做法也和 Bartels 等(2023)的做法一致。

参照最新发表在 *Journal of Applied Psychology* 上同样采用经验取样法收集数据的文章的结果汇报方式，只汇报了最终整体的回归结果而非分步回归的结果(Gabriel et al., 2024; Kim et al., 2023; Song et al., 2024)，这种汇报方式更加简洁直观。因此本轮修改中，我们修改了回归分析结果表格形式。具体见正文第 9 页的文字表述和第 10 页的表 4。

表 iv 多层次路径分析结果

	自我耗竭	领导日常辱虐行为
	$\gamma(\text{se})$	$\gamma(\text{se})$
截距	2.34 <sup>***</sup> (0.08)	0.65 <sup>***</sup> (0.10)
<b>控制变量</b>		
天(周内)	-0.03(0.06)	0.03(0.04)
正弦	-0.11(0.10)	0.04(0.06)
余弦	0.03(0.05)	0.00(0.03)
消极情绪	0.14 <sup>***</sup> (0.03)	0.03(0.02)
自我耗竭(前一天)	0.01(0.02)	
领导日常辱虐行为(前一天)		0.03(0.03)
<b>预测变量</b>		
领导者接受到下属宣泄	<b>0.04<sup>*</sup>(0.02)</b>	0.02(0.01)
下属宣泄学习机会评估	-0.01(0.02)	-0.01(0.01)
下属宣泄威胁评估	0.32 <sup>***</sup> (0.03)	0.07 <sup>***</sup> (0.02)
<b>交互项</b>		
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄学习机会评估	<b>-0.05<sup>*</sup>(0.03)</b>	
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄威胁评估	-0.04(0.05)	
<b>中介变量</b>		
自我耗竭		<b>0.04<sup>*</sup>(0.02)</b>
个体内残差	0.44	0.16
个体间残差	1.20	0.35
Pseudo $R^2$	0.08	0.24

注：样本量  $N_{\text{个体内}}=1532$ ， $N_{\text{个体间}}=188$ 。\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

## 二、文章不对威胁评估的调节进行假设的想法和思考

在本文中，我们并未对威胁评估的调节进行假设，其不显著只是一方面（我们之前并未探索它，并不知道不显著），是为了帮助领导者找到一个简易的方法，使其能够有效应对下属宣泄带来的负面影响，这也是本研究的出发点和立意。从对实践的启示角度来看，这样的立意无疑更加积极和有意义。如果对威胁评估的调节作用进行假设，其对实践的意义可能是使一个不好的事情变得更坏，这不仅不符合本文的立意，还在一定程度上和研究的基本价值判断相背离。因此，作者团队认为不对威胁评估的调节进行假设可能更合适，请审稿人理解。

## 参考文献

- Bartels, A. L., Lennard, A. C., Scott, B. A., & Peterson, S. J. (2023). Stopping surface-acting spillover: A transactional theory of stress perspective. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 466–491.
- Gabriel, A. S., Chawla, N., Rosen, C. C., Lee, Y. E., Koopman, J., & Wong, E. M. (2024). Who speaks up when harassment is in the air? A within-person investigation of ambient harassment and voice behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 39–60.
- Kim, S., Cho, S., & Chung, W. (2023). Benefits of leaders' pleasurable recovery activities on follower performance via emotional contagion. *Journal of Applied Psychology*, 108(8), 1336–1355.

Song, Y., Tu, M.-H., Fang, Y., & Krishnan, S. (2024). Looking forward or backward: A temporal lens to disentangle adaptive and maladaptive reactions to daily goal-performance discrepancy. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 99–114.

2) 个体内的部分变量前后两天相关系数很大，达到.99，请核查。P7“具有足够的个体内层次方差，可以进行多层次路径分析”，请提供相应的标准或文献参考。

问题一：“个体内的部分变量前后两天相关系数很大”

回复：审稿专家提到的“个体内的部分变量前后两天相关系数很大”的问题，实际上出现在个体间水平的相关系数计算中。参考之前使用 ESM 收集数据的文献，本文个体间水平的相关系数是将个体内变量聚合到个体间后，计算个体内变量间的相关系数和个体内变量与其他个体间变量的相关系数。因此，自我耗竭、领导日常辱虐行为前一天数据与当天数据会有至多达 8 天的数据完全重合，所以，聚合到个体间水平时导致前后两天相关系数很大。这是数据收集方法和个体间相关系数计算方法导致的无法避免的问题，近期发表在 *Journal of Applied Psychology* 使用经验取样法收集数据的文章中，我们同样发现存在个体内变量在个体间水平上前后两天变量的相关系数很大的情况：如 Song 等(2024)的文章中，预判思维(anticipatory thinking)前后两天个体间相关系数为 0.98；反刍(rumination)前后两天个体间相关系数为 0.96；每日目标绩效差异(daily goal-performance discrepancy)前后两天个体间相关系数为 0.97。为方便您查阅，该文章中的相关系数表截图如下所示：

**Table 1**  
*Means, Standard Deviations, Reliabilities, and Correlations Among the Studied Variables*

Variable	M	Within SD	Between SD											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. Day of the week	2.98	1.42	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Anticipatory thinking (Day T - 1 after work)	3.51	.42	.60	-.12*	(.91)	.30**	-.24*	.98**	.28**	-.22*	.44**	.37**		
3. Rumination (Day T - 1 after work)	2.49	.61	.73	-.40**	.22**	(.90)	.23*	.30**	.96**	.23*	.25*	.61**		
4. Daily GPD (Day T at work)	2.20	.44	.46	-.07	-.16**	.09	(.88)	-.25*	.24*	.97**	-.03	.13		
5. Anticipatory thinking (Day T after work)	3.49	.45	.60	-.15**	-.07	.03	.13*	(.91)	.30**	-.25*	.45**	.42**		
6. Rumination (Day T after work)	2.45	.63	.72	-.36**	.09	-.01	.17**	.20**	(.90)	.23*	.30**	.65**		
7. Daily GPD (Day T + 1 at work)	2.21	.46	.46	-.01	.00	-.08	-.28**	-.17**	.10*	(.88)	-.07	.10		
8. Future focus	3.59	—	.55	—	—	—	—	—	—	—	(.90)	.41**		
9. Past focus	2.88	—	.72	—	—	—	—	—	—	—	—	(.96)		

Note. Correlations below the diagonal are within-person-level correlations (Within-person  $N = 485$ ). Correlations above the diagonal are between-person-level correlations (between-person  $N = 100$ ). Daily GPD = daily goal-performance discrepancy. The average Cronbach's  $\alpha$  coefficients for within-person-level variables and Cronbach's  $\alpha$  coefficients for between-person-level variables are presented in parentheses along the diagonal. No between-person correlations are reported for day of the week since this variable does not have between-person variances. Similarly, no within-person correlations are reported for future and past focuses, as these variables do not have within-person variances.

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ , two-tailed.

来源：Song, Tu, Fang, & Krishnan (2024)

上述情况之所以不被认为是一个致命性问题，是因为大部分文章在回归中，前一天变量只在个体内层次而非个体间层次进行控制。因此，个体内变量前后两天在个体间层次的相关系数很大的情况，并不会影响本文的回归结果和结论。

## 问题二：“具有足够的个体内层次方差，可以进行多层次路径分析”的标准

参照 *Journal of Applied Psychology* 近期发表的文章，使用经验取样法收集数据时，文中需要报告个体内方差占总体方差的百分比和 ICC(1)指数。根据之前文献中常用的做法(Gabriel et al., 2024; Kim et al., 2023; Song et al., 2024)， $ICC(1) > 0.05$ ，说明可以进行多层次回归数据分析。本文个体内变量的 ICC(1)指数均大于 0.05，领导者接受到下属宣泄  $ICC(1)=0.47$ ， $F(187, 1344) = 8.28$ ， $p = 0.00$ ，下属宣泄学习机会评估  $ICC(1)=0.73$ ， $F(187, 1344) = 22.79$ ， $p = 0.00$ ，自我耗竭  $ICC(1)=0.67$ ， $F(187, 1344) = 17.44$ ， $p = 0.00$ ，领导日常辱虐行为  $ICC(1)=0.74$ ， $F(187, 1344) = 25.39$ ， $p = 0.00$ ，下属宣泄威胁评估  $ICC(1)=0.70$ ， $F(187, 1344) = 20.10$ ， $p = 0.00$ ，消极情绪  $ICC(1) = 0.70$ ， $F(187, 1344) = 20.00$ ， $p = 0.00$ ，下属宣泄(52.45 %)、学习机会评估(27.37 %)、自我耗竭(32.78 %)、领导日常辱虐行为(25.00 %)、威胁评估(29.84 %)和消极情绪(29.88 %)均具有明显的个体内变异。在修改稿中增加了报告个体内变量的 ICC(1)指数，具体修改见正文第 8 页标红处和表格 2 第 5 列。

## 参考文献

- Gabriel, A. S., Chawla, N., Rosen, C. C., Lee, Y. E., Koopman, J., & Wong, E. M. (2024). Who speaks up when harassment is in the air? A within-person investigation of ambient harassment and voice behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 39–60.
- Kim, S., Cho, S., & Chung, W. (2023). Benefits of leaders' pleasurable recovery activities on follower performance via emotional contagion. *Journal of Applied Psychology*, 108(8), 1336–1355.
- Song, Y., Tu, M.-H., Fang, Y., & Krishnan, S. (2024). Looking forward or backward: A temporal lens to disentangle adaptive and maladaptive reactions to daily goal-performance discrepancy. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 99–114.

3) 所有表格中的变量也请全文统一。如测量是“辱虐管理行为”，表里也需统一。

回复：感谢审稿专家的意见！我们检查了全文中变量名称的使用并进行统一。

3.其它小问题。参考文献部分有重复引用。

回复：我们检查并修改了审稿专家提到的参考文献重复引用问题。

---

## 第二轮

审稿人 1：

感谢作者对我提出的问题的回复。针对我上一轮审稿提出的第二个问题，作者应该在正文中阐述，避免表述上产生“接受者视角”是本文首先提出的误解。我没有其他的问题了。

回复：感谢审稿人提出的意见。宣泄“接受者”视角确实并非本文首先提出，Rosen 等(2021)已经做出了开拓性研究。我们在正文中调整了相关表达，强调了“接受者”视角由 Rosen 等人提出，本文是在此基础上进行的拓展。本文指出了 Rosen 等人的宣泄“接受者”视角研究的不足，并阐述了本文如何对这些不足进行弥补。具体修改见正文第 2 页标红部分。

审稿人 2:

作者对之前提出的问题进行了细致认真的回答，且提供了进一步的数据分析。我基本接受作者对相关问题的回复。

回复：非常感谢审稿人的认可，您的意见对本文的进一步提升非常关键。

此外，希望作者注意以下几点：在回复说明中，学习目标导向测量的是领导者学习目标导向？在本模型建构中，它与学习机会评估之间的差异在哪里？为什么是学习机会评估而不是学习目标导向具有显著的调节效应？

回复：审稿人有三个连续的，相互关联的问题。我们尝试分别回答。

**第一，学习目标导向测量的是领导者学习目标导向？**

是的，您的理解没问题，我们测量的是领导者自己的学习目标导向。

**第二，学习目标导向和学习机会评估的差异在哪里？**

非常感谢审稿人的意见，为了更好地说明学习目标导向和学习机会评估的差异，我们首先明确学习目标导向和学习机会评估的定义。

目标导向指的是人们在成就情境(achievement situation)下关注和追求什么(Alexander & Van Knippenberg, 2014)。学习目标导向是其中一种，指的是**一个人在成就情境下关注和追求获得新知识和技能、从经历中学习以及精通一个情境的程度**。毫无疑问，学习目标导向是人们稳定的个人特征。它是人们在多种不同成就情境下的一种稳定的目标取向，因此是一般性的，并不会锚定某一个压力源或者是外部事件。

根据压力交互理论，认知评估指的是一个人对某一种压力源对其自身福祉(well-being)的重要性的影响的主观解释(Lazarus & Folkman, 1984)。在本文中，**学习机会评估指的是一个人认为某一种压力源是其提升能力和获得新知识的机会的主观解释**。因此，它并非稳定的个人倾向，而是随着压力源以及个体因素而变动的主观认知过程。不同于学习目标导向，学习机会评估锚定某一种压力源，是特定性的，而非一般性的认知评估。

为了方便审稿人审阅，下表总结了学习目标导向和学习机会评估的主要区别。

	学习目标导向	学习机会评估
定义	个人在成就情境下追求获得新知识和技能、从经历中学习以及精通一个情境的程度	个人认为某一种压力源是其提高能力和获得新知识的机会的主观解释
变化程度	相对稳定的(在本文测量中，没有每日的变化)	较强动态性的(在本文测量中存在每日的变化)
性质	个人特征	对某一压力源的主观解释
锚定的对象	一般性的，不锚定某个特定的事件或者是压力源	锚定一个特定的事件或者压力源，在本研究中，学习机会评估锚定的是下属的宣泄

### 第三，为什么是学习机会评估而不是学习目标导向具有显著的调节效应？

根据前文的分析，我们能够非常直接地推断，相比于学习目标导向，对下属宣泄的学习机会评估会对下属宣泄和自我耗竭间的关系有更强的调节作用。原因有二：

首先，相关理论和实证研究指出，学习目标导向往往是在成就情境下发挥更大的作用。换句话说，当一个压力源属于非常明显成就情境时，学习目标导向会发挥较大的调节作用(Ma et al., 2021a; 2021b)。然而，接收到下属的宣泄，并非非常明显和直接的成就情境，因此，学习目标导向的调节作用相对较小。

其次，如前文所讲，学习目标导向是一般性的个人特征，它并不锚定某一个特定类型的压力源。相反，学习机会评估则是直接锚定了下属宣泄这一压力源的个人主观解释。下属宣泄学习机会评估相比于个体学习目标导向，其对接收到下属宣泄和自我耗竭之间的关系的影响更加直接和具体。

基于以上两点原因，我们认为学习机会评估而非学习目标导向发挥显著的调节作用，是相对可以理解的，也是相对合理的。

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Ma, J., Liu, C., Peng, Y. S., & Xu, X. H. (2021a). How do employees appraise challenge and hindrance stressors? Uncovering the double-edged effect of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(3), 243–257.

Ma, J., Peng, Y. S., & Wu, B. (2021b). Challenging or hindering? The roles of goal orientation and cognitive appraisal in stressor-performance relationships. *Journal of Organizational Behavior, 42*(3), 388–406.

Alexander, L., & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review, 39*(4), 423–438.

一些问题还需核查。如修订版正文中出现“在个体间层次，本文控制了管理者自我效能感”，但表 4 中并未呈现此变量的相关数据，请核查。

**回复：**非常感谢您的意见，在本次修改中，我们确实存在以上问题，本次修改稿修改了该问题，并更新了相应地方的数据结果。具体见修改稿正文第 10-11 页的标红处。

建议数据分析部分还是按照分步回归方式呈现。

**回复：**已按照您的要求来呈现。具体见修改稿正文第 10 页表 4。

表 4 多层次路径分析结果

	自我耗竭			领导日常辱虐行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距	2.34 <sup>***</sup> (0.08)	2.34 <sup>***</sup> (0.08)	2.34 <sup>***</sup> (0.08)	0.65 <sup>***</sup> (0.10)	0.65 <sup>***</sup> (0.10)
<b>控制变量</b>					
天(周内)	-0.02 (0.06)	-0.02 (0.06)	-0.03 (0.06)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)
正弦	-0.10 (0.10)	-0.08 (0.10)	-0.11 (0.10)	0.05 (0.06)	0.04 (0.06)
余弦	0.02 (0.06)	0.03 (0.06)	0.03 (0.05)	0.00 (0.03)	0.00 (0.03)
消极情绪	0.16 <sup>**</sup> (0.03)	0.15 <sup>***</sup> (0.03)	0.14 <sup>**</sup> (0.03)	0.03 (0.02)	0.03 (0.02)
自我耗竭(前一天)	-0.00 (0.02)	-0.01 (0.02)	0.01 (0.02)		
领导日常辱虐行为(前一天)				0.03 (0.03)	0.03 (0.03)
管理者自我效能感	-0.36 <sup>***</sup> (0.10)	-0.36 <sup>**</sup> (0.10)	-0.36 <sup>***</sup> (0.10)	-0.07 (0.06)	-0.07 (0.06)
<b>预测变量</b>					
领导者接受到下属宣泄		<b>0.06<sup>**</sup></b> <b>(0.02)</b>	<b>0.04<sup>*</sup></b> <b>(0.02)</b>	0.02 <sup>*</sup> (0.01)	0.02 (0.01)
下属宣泄学习机会评估			-0.01 (0.02)		-0.01 (0.01)
下属宣泄威胁评估			0.32 <sup>***</sup> (0.03)		0.07 <sup>***</sup> (0.02)
<b>交互项</b>					
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄学习机会评估			<b>-0.05<sup>*</sup></b> <b>(0.03)</b>		
领导者接受到下属宣泄*下属宣泄威胁评估			-0.04 (0.05)		
<b>中介变量</b>					
自我耗竭				<b>0.05<sup>***</sup></b> <b>(0.01)</b>	<b>0.04<sup>*</sup></b> <b>(0.02)</b>
个体内残差	0.51	0.50	0.44	0.16	0.16
个体间残差	1.20	1.20	1.20	0.35	0.35
Pseudo R <sup>2</sup>	0.06	0.07	0.08	0.25	0.25

注：样本量 N<sub>个体内</sub>=1532，N<sub>个体间</sub>=188。\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

### 第三轮

#### 审稿人 2 意见：

感谢作者对上一轮问题的细致认真回复，我同意作者的解释。我没有其它问题了。

#### 编委意见：

建议接受。加上一条研究不足：不能说明因果关系，也可能结果变量“辱虐管理行为”影响员工的宣泄。

**回复：**感谢编委专家对我们论文和修改工作的认可，同时也非常感谢专家给予的宝贵意见。根据您的意见，我们对文章进行了进一步的修改，在 **3.3 研究不足与未来研究方向** 讨论了员工宣泄和辱虐管理行为之间可能存在的逆向因果关系，并呼吁未来的研究进一步探索二者之间的因果关系。详见修改稿第 14 页文字标红处。

---

#### 第四轮

##### 主编意见：

本文试图研究下属向领导宣泄如何增加领导的自我耗竭，进而提高辱虐管理，并且领导的学习机会评估作为下属宣泄和领导者自我耗竭的调节变量。文章采用日志研究，研究设计严谨，统计方法规范。修改建议：

**意见 1：**摘要中的“同时，领导者自己能够通过认知调整策略？来缓解下属宣泄导致领导者自我耗竭的效应”，最好将“认知调整策略”直接改成“下属宣泄学习机会评估”？

**回复：**我们将摘要中的“认知调整策略”修改为了“下属宣泄学习机会评估”，同时关键词中的“认知调整策略”也修改为了“下属宣泄学习机会评估”。具体修改见正文第 1 页文字标红处。

**意见 2：**图 1 建议增加相关的方向（即±），更加明确含义；

**回复：**我们在本文模型图（即图 1）中增加了关系方向的标示，具体修改见正文第 3 页。

**意见 3：**被试数据：是否应该补充岗位信息？哪些岗位容易下属宣泄？未必所有岗位都敢宣泄？

**回复：**非常感谢主编的意见，我们从以下几个方面回复该意见。

**问题一：被试的岗位信息。** 本文的调研对象是一家国有商业银行总部及支行的中基层领导和一家大型民营制造业公司的中基层领导者。通过和两家企业进行沟通，也为了方便做统计分析，本文将银行的领导者分为职能部门领导者（人力资源、财务）和业务部门领导者（网点主任），将制造业企业领导者分为职能部门领导者（人力资源、研发）和生产部门领导者（模具、工艺等部门）。我们在修改稿正文第 6 页也进一步补充了他们的岗位相关信息，见文字标红处。

**问题二：哪些岗位更加容易宣泄。** 为了回答该问题，我们根据上文的分类标准，进行了以下探索性的分析。

**首先，我们进行了跨企业比较：**即银行和制造业企业的领导者接受到下属宣泄程度是否有明显区别。ANOVA 分析结果显示， $M_{\text{银行}}=2.20$ ， $M_{\text{制造业}}=2.31$ ， $F=2.26$ ， $p=0.13$ 。这说明，来自不同行业的两家企业领导者在接受下属宣泄程度上无明显差异。



**其次，同企业的跨岗位比较：**即对银行和制造业企业内部不同岗位间领导者接受到下属宣泄进行比较。ANOVA 分析结果显示，对于制造业企业， $M_{\text{生产部门}}=2.30$ ， $M_{\text{职能部门}}=2.36$ ， $F=0.21$ ， $p=0.64$ ，不同岗位对下属宣泄没有显著影响；对于银行， $M_{\text{职能部门}}=2.49$ ， $M_{\text{业务部门}}=2.01$ ， $F=23.54$ ， $p=0.00$ ，由结果可知，银行内不同岗位对下属宣泄有显著影响，职能部门经理相比于网点主任接受到下属更多的宣泄。本文认为确实如主编所讲的那样，在银行业务部门，由于员工需要服务客户，有非常明确的服务标准并强调客户满意度。而下属对领导者宣泄，往往会引起客户的不信任和负面感受，因此员工更加可能选择尽量避免向领导者宣泄，以免影响客户感受和服务绩效。而银行内部职能部门则不同，他们往往不面对一线客户，很少面对客户的感受和评价，因此更可能在遇到问题时选择宣泄。

**意见 4：宣泄的场合：好像是二人之间？还是当众？可在未来研究中界定。**

**回复：**非常感谢您给予的这一建议，您实际上提出了一个非常有趣的未来研究方向，即宣泄场合如何影响领导者接受到下属宣泄后的反应。需要注意的是，本文并未区分公共场合的或者领导与下属间私人场合的下属宣泄，未来研究可以比较两种场景下领导者对下属宣泄反应的区别。本文推测领导者在公共场合下接受到下属宣泄，可能会感到尴尬或产生形象威胁感知，进而针对下属做出更加激烈的负面行为反应。同时，下属在公共场合向领导宣泄，可能会影响旁观者（例如其他同事）的情绪和认知反应，未来研究可以采用旁观者视角，讨论下属向领导宣泄的溢出效应。具体修改见正文第 14 页标红处。

最后，非常感谢主编专家对本论文的认可 and 给予的宝贵专业意见。