

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：领导-成员交换与情绪枯竭：互惠信念和权力距离导向的作用

作者：陆欣欣，孙嘉卿

第一轮

非常感谢三位评审人对稿件认真的审阅，并为文章的修改提出了大量建设性的意见，对论文的改进做出了巨大的贡献！本文的作者对评审人的意见进行了反复的斟酌和讨论，参照评审人的意见和建议对论文进行了认真的修改，并在正文中以深红色标示以便阅读。作者对评审人的意见和建议逐条进行了回答。

审稿人 1 意见：

作者系统考察了领导成员交换与工作倦怠之间的关系，并明确检验了二者关系的边界条件，选题具有意义，但存在以下问题

意见 1：作者的假设 1 是竞争性假设，即领导成员交换与工作倦怠之间的关系是正向或者负向并不明显，但在作者的假设 2 和假设 3 中，却预设了领导成员交换与工作倦怠之间的负向关系，导致不同研究假设之间的内在矛盾，并且研究的结果中假设 2 和 3 也未能得到支持，行文的逻辑需要斟酌。

回应：谢谢评审人的建议！在此次论文修改的过程中，作者结合评审人的意见对论文的问题和逻辑进行了反复的斟酌和思考。正如评审人所说的，研究最后的结果并未排他性的验证领导-成员交换与工作倦怠正向和负向的关系，而是基于领导-成员交换与工作倦怠关系中下属回报潜在的负面影响，探讨了互惠规范和权力距离导向的调节作用。因此，新的稿件中，作者参照评审人的意见，对论文的问题进行了重新界定，并对行文的逻辑进行了调整。首先，作者从已有关于领导-成员交换与员工幸福感研究不一致的结果中，推导出下属回报潜在的负面影响，并据此将本文的研究问题界定为探索领导-成员交换中下属回报的边界条件。其次，本文结合社会交换理论和角色理论，认为领导-成员交换中下属的回报同时受到个人互惠信念和权力距离导向的影响。具体的，互惠信念对应社会交换理论的互惠规范，而权力距离导向则影响着上下级关系中员工的角色规范。本文的研究就是要检验互惠信念和权力距离导向单独及共同对领导-成员交换与工作倦怠关系的调节作用，从而确定互惠规范的适用边界。与新的研究问题和逻辑相一致，在修改的稿件中，作者删除了假设 1 的竞争性假设，简单陈述了有关领导-成员交换与工作倦怠关系的不同观点，为引出下文的研究问题和逻辑提供依据，同时也避免由于预设引起的内在矛盾。在行文上，作者参照“互惠规范”——“角色规范（权力距离导向）”——“互惠规范受角色规范限制”的逻辑，分别提出了互惠信念、权力距离导向和二者交互项对领导成员交换与工作倦怠关系的调节作用。这样更符合研究问题提出的逻辑，也于本文的研究贡献相一致。十分感谢评审人的建议！

意见 2：作者强调的研究的中国特色，但采用的工具尤其是领导成员交换的问卷却是来自西方。虽然作者在研究不足中也关注到这一点，但并不是以服人。

回应：感谢评审人的意见！原稿件中的确存在一定基调过高和与研究问题不符的问题，作者按照评审人的意见进行了修改。首先，关于测量工具，作者在选择的过程中主要考虑的是工作倦怠的工作指向。尽管华人研究者提出了领导-下属关系的概念来反应中国情境下的上下级关系，但是二者最大的差别在于关系所包含内容和范围，却并未否认领导-成员交换这种基于工作场所交换在预测员工工作结果上的有效性。总体而言，从概念的产生来看，工作倦怠是基于工作本身产生的压力综合征，与其关系最为密切的是工作场所的交换关系，所以本文选择了最为直接的领导-成员交换关系。Liden 和 Maslyn (1998) 的 12 条目问卷相比于常见的 7 条目问卷，除了对关系的评价之外，包含了更多与工作相关的贡献和职业尊重，这与本文针对工作倦怠的研究是相符的。Liden 和 Maslyn (1998) 的研究也发现该量表比 7 条目的问卷能够解释更多员工工作绩效的方差。由于作者尚未获得国内研究者开发的领导-成员交换多维度问卷，考虑到之前许多研究者(如 Wang, Law, & Chen, 2008)采用中国员工的样本已经验证了该量表在中国情境下的信效度，作者最终决定采用 Liden 和 Maslyn (1998) 的多维度领导-成员交换问卷。其次，在研究其他量表的选择上，作者未能完全采用中国情境下开发的量表。其中，工作倦怠量表作者在翻译过程中，结合国内已有的量表进行了对照和调整，与已有的中文版本量表出入不大。而有关互惠信念的量表，Wu 等人 (2006) 开发了针对中国情境的互惠规范量表，但是该量表在后续研究中应用有限。相比之下，Perugini 等人 (2003) 的量表的信效度，在跨文化情境中和后续的研究中都得到了验证。所以作者最终采用了 Perugini 等人 (2003) 的量表。综合上述因素来看，本文的研究问题事实上并不是中国情境特定的，而是具有普遍意义的问题。但是客观来说，领导-成员交换作为垂直对偶关系，在中国情境下得到了更多的关注。互惠信念和权力距离导向也与中国文化的关系主义和层次注意密切相连。本文的研究问题与中国文化和情境具有契合性，可以结合中国文化情境进行更深的解释。结合评审人的意见，最后，作者在明确研究设计的不足和潜在的贡献之后，对研究问题和贡献的陈述上进行了调整。一方面，作者将前一稿中隐含本研究为中国情境特定的论述删除，而是从一般视角推导和呈现研究问题。另一方面，作者在全文中基于中国文化的特征出发，详细阐述了研究问题和研究结果出现的原因，并对中国情境下的管理启示进行了解释。

评审人提出的测量和研究贡献不匹配，的确是本文存在的问题。作者将在未来的研究中，针对中国情境的特点，结合领导-下属关系和领导-成员交换，选择中国情境下的测量工具，对该问题进行更加深入的研究。

Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C., & Song, L. J. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377–402.

意见 3：研究者是在班级中进行施测，问卷的项目数量并不多，但两次测量后的回收率却只有 57%，明显偏低。

回应：谢谢评审人的意见！在修改过程中作者对该问题进行了认真的检查，确认是作者在此表述出现了错误。研究第一次回收的有效问卷为 266 份，第二次对这 266 名学员再次发放了问卷，最终回收 205 份问卷。因此，两次测量的回收率应为 77.07%。作者原稿中的失误，主要是因为基数采用第一次发放的 300 份问卷总数，最终数据选择了未匹配和剔除缺失值的 172 份有效问卷，所以错误计算出 57% 的回收率。对于作者疏忽造成的错误深感抱歉！

意见 4: 在几乎所有的工作倦怠研究文献中，学者们公认的观点是工作倦怠包括三个维度，由于这三个维度反映了工作倦怠的不同侧面，因此不能计算工作倦怠的总分，也就是说，工作倦怠问卷不是一个累加式的问卷。在本文中，作者却以工作倦怠总分作为因变量，并以此来考察领导成员交换与工作倦怠之间的关系，存在数据分析的方法学错误。

回应: 感谢评审人的意见！正如评审人所说，关于工作倦怠三个维度是否能够加总的问题，一直是学术界讨论的问题。在最初提出概念时，Maslach (1981)认为工作倦怠是三个维度的综合反映，即情绪枯竭、去人格化和效能感降低。但是，后续的研究者关于三个维度是否共同反应工作倦怠，三个维度是否存在前后的联系，以及三个维度之间的关系进行了讨论，却并没有形成一致的观点。在工作倦怠最初的量表中，效能感采用的是正向遣词，与情绪枯竭和去人格化负向的遣词并不一致。Schwarzer 和 Hallum (2008) 就指出效能感可能是一个单独的维度，而效能感降低应当重新采用负向的遣词进行修正。大部分实证研究也表明，情绪枯竭和去人格化能够更好反应工作倦怠，而效能感降低则被视为偏离的变量。因此，也有一些单独采用了情绪枯竭和去人格化测量工作倦怠。但是，尽管如此，Schwarzer 和 Hallum (2008)所提出的量表在后续的研究中运用仍然十分有效。工作倦怠研究者在谨慎选择测量工具和保持测量工具多样化的同时，大部分仍然沿用了运用最广泛的 MBI-GS 量表进行测量。从定义来看，MBI-GS 与工作倦怠的初始概念一致，全面反映了与人有关的工作中的压力综合症。

需要指出的是，第一稿中作者在报告测量工具时出现了错误。作者在第二次测量中采用的是 15 个条目的 MBI-GS 量表(Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)。与之前的研究者一样，作者对三个维度进行了加总平均。由于效能感题项的遣词与其他两个维度不一致，作者首先对其进行了反向积分，再进行加总平均，从而保证题项之前的一致性。从概念的定义、已有研究和统计方式上，对三个条目加总的方式能够全面反映工作倦怠。

但是，评审人提出的问题是客观存在的，也是作者今后研究需要考虑的问题。作者将会在未来的研究中采用不同的测量工具，进一步验证本研究的结论。

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology*, 57(s1), 152–171.

审稿人 2 意见:

意见 1: 论文从个人价值观的视角探索 LMX 和 burnout 之间的关系的边界作用，是一个有意思的选题。尤其是在提出互惠信念的影响作用后，论证该信念受到权力不对称的影响，即权力距离导向影响到他们是否将人际互惠规范用于与领导的交换中，这样就使得研究二者的交互作用如何调解主效应有了逻辑基础。

回应: 非常谢谢评审人的鼓励！您的意见和建议为本文的修改提供了莫大的支持！

意见 2: 论文选取的两个调解变量基于社会交换理论和角色理论，选择的基础理论是恰当的，但在推导假设时并没有很好地运用这两个基础理论来层层推进、论证，而用已有经验研究和

元分析的文献的罗列淹没了基于基础理论的逻辑论证，使得论证过程有些凌乱，过多的引用和论述也使得立论部分不够简洁。

回应：非常感谢评审人意见！您关于本文研究逻辑和理论论证的建议，为论文的修改和完善提供了重要的启示。参照评审人的意见，在新的稿件中，作者在理论的安排、推进和论证部分进行了改进。首先，在引言部分，作者在引出研究问题之后，即结合社会交换理论和角色理论，对领导-成员交换下属回报中的互惠规范和角色规范的作用进行了描述，说明两种理论解释的不同侧面。其次，在研究假设部分，作者也遵循了该逻辑顺序，呈现研究问题之后引出两种理论的解释视角和交叉部分。在互惠信念、权力距离导向和二者交互项调节假设之前，作者分别根据对应的理论和整合的理论进行了引述，努力呈现整个逻辑层层推进的顺序。

针对评审人提出的逻辑论证存在的问题，作者根据评审人的建议对假设论述部分进行了调整。一方面，假设的论证严格按照基础理论逻辑展开，在论证推进的过程中，确保论述的连贯性和与理论的一致性。另一方面，作者对过多的引用进行了调整，对于可能干扰读者理解的部分予以删除，并且对于不够顺畅的表达进行了调整。作者希望通过逻辑的调整和表述的修改，能够提高文章的可读性，感谢您的意见！

意见 3：假设 2 是否陈述有误？根据现有的推导逻辑，似乎应该是互惠信念高使得 LMX 对于工作倦怠的负向影响变弱，即负向影响减少了，所以不应该是现在文章中表述的“更弱”。

回应：谢谢评审人指出的问题！作者认真检查之后，发现假设的陈述的确出现了错误，互惠信念高应当使 LMX 与工作倦怠的负向关系变弱。根据评审人的建议，作者对假设 1（新的稿件中原稿的假设 1 已经删除）进行了修改，互惠信念对领导-成员交换与工作倦怠的正向关系应为负向调节作用。

意见 4：在推导第三个假设权力距离的调节作用的过程中，对于权力距离如何影响下属感知、进而影响工作倦怠阐述清晰，但对于为何其对主效应是调节作用却不够清楚，根据作者现有的论述，我们能得到的假设应该是权力距离的主效应，即“权力距离导向负向影响工作倦怠”，而非权力距离的调节作用。

回应：非常感谢评审人的修改意见！针对评审人提出的意见，作者对权力距离导向调节作用的假设进行了修改。在新的稿件中，作者弱化了对权力距离导向概念和内涵的描述，而是强调权力距离导向如何通过影响员工在领导-成员交换中对领导提供支持的理解，以及对领导决策的服从，减少他们的回报义务和行动，从而减少对工作倦怠的负面影响。

意见 5：假设 1（1a, 1b）没有任何新意，是之前研究反复检验的，也冲淡了文章要传递的主要理论贡献，建议删去。

回应：感谢评审人的建议。结合评审人的意见反复通读全文之后，作者也赞同评审人的观点，即假设 1 并未对文章的核心观点和理论有所贡献。因此，在新的稿件中，作者根据评审人的意见删除了假设 1。但是，考虑到直接开始互惠规范的调节作用非常突兀，作者将原来假设 1 的两个竞争性假设进行了大篇幅的压缩，合并为一段后简洁的介绍了目前关于领导-成员交换与工作倦怠关系的不同观点，并据此引出了本文的研究问题。

意见 6: 文章对于实践的意义阐述主要在于能够改善 LMX 对于工作倦怠的影响, 这个结论是站不住脚的, 因为文中界定的边界条件并不是任务资源和任务需求等组织能控制的, 而是互惠信念和权力距离感知这两个价值观层面的东西, 所以组织能根据此研究结果运用的实践措施是非常有限的。

回应: 十分感谢评审人关于论文实践意义方面的意见! 正如评审人所说的, 由于互惠信念和权力距离导向均为价值观, 对管理实践在操作层面的启示是非常有限的。在研究问题产生之初, 作者更多考虑的是研究的理论贡献, 期望能够让更多研究者关注和了解这个问题, 也为后续的研究提供一些基础。因此, 在研究设计上并未将组织实践纳入考虑的范围, 这也一定程度上限制了论文在实践上的可操作性。针对评审人提出的问题, 新的稿件在研究的实践启示的写作上对侧重点进行了调整。由于互惠信念和权力距离导向均为认知, 二者的结合影响了员工在领导-成员交换中的回报和工作倦怠。这也意味着员工可以通过调整自身的认知, 决定自己的回报意向和工作结果。因此, 修改的稿件中, 作者实践启示的将侧重点放在员工如何看待自身与上级资源的差异, 如何理解上级的支持, 如何根据自身的资源合理对上级支持进行回报等, 来合理利用领导-成员交换, 避免由于回报导致的消极结果。

意见 7: 互惠信念和权力距离的交互作用对于主效应的调节是本论文的核心贡献, 但从数据结果来看, 这个调节效应是非常微弱的, 所以保守来说, 这个结论的推广是由风险的。从文章论述的内容以及数据检验的结果来看, 文章选择“互惠信念*权力距离对于工作倦怠的影响”这个议题展开研究可能更加合适。

回应: 十分感谢评审人提出的中肯的意见和建议!

关于互惠信念和权力距离导向交互作用的调节效应值的疑问, 由于评审人在研究方法部分也指出了这个问题, 所以作者将在方法部分统一作答。

关于评审人提出的选择“互惠信念*权力距离”对工作倦怠影响的议题, 作者非常赞同, 也认为这个问题非常有趣。从本文的研究结果来看, 权力距离导向削弱了互惠信念对工作倦怠的主效应, 同时也削弱了互惠信念在领导-成员交换与工作倦怠关系中潜在的负面影响。评审人的建议让作者在修改的过程中茅塞顿开。但是, 如果将“互惠信念*权力距离”对工作倦怠的影响作为主要议题, 就会偏离最初的研究问题。从问题提出来看, 其产生的背景是领导-成员交换, 所根植的理论也是领导-成员交换的社会交换理论和角色理论, 权力距离导向也是针对上下级关系的权力不对称提出的。如果抛开领导-成员交换单看“互惠信念*权力距离”对工作倦怠的影响, 该议题的就失去了现象和实证证据的依托, 在研究贡献方面也会大打折扣。综合这些因素考虑, 作者仍然保留“互惠信念*权力距离”对领导-成员交换与工作倦怠关系的调节作用为主要议题。但是, 根据评审人提出的意见, 作者在讨论部分对“互惠信念*权力距离”对工作倦怠的影响进行了更为细致的讨论, 并结合三维交互的结果进行了讨论。更重要的是, 依据评审人的建议, 作者对全文的逻辑进行了调整, 将重心放在互惠信念与权力距离导向交互项的影响上。

此外, 对于评审人提出的研究方向, 作者表示衷心的感谢, 将会在后续的研究中展开研究, 谢谢您!

意见 8: 方法方面:

1) 最后调节作用只能解释 2%，说明研究的这个议题和选择的变量没有抓住关键问题和影响因素，是没有太大意义的，若给一个机会的话，建议再重复数据试试。

回应：十分感谢评审人对研究的建议。关于本文三维交互效应值较小的问题，可能是多个原因引起的。

首先，本文采用的时间滞后数据，减少了同方法偏差的同时，也可能无法控制干扰因素对研究关系的影响。本研究在第一个阶段也测量了工作倦怠，三维交互效应检验结果如下表所示。结果显示，最终“LMX × 互惠信念 × 权力距离导向”解释了结果 7.2% 的方差。尽管调节效应尤其是三维交互效应受同方法偏差影响较小(Siensen, Roth, & Oliveira, 2010)，但是同一时间点的的数据，仍可能降低研究结论的可信度。于是，作者进行了第二次调查，时间间隔为 2 个月。在数据收集的过程中，由于培训班级课程不一致，第二次调查完成距离第一次调查完成约为 3 个月。正如工作倦怠研究者指出的，由于员工能够根据工作环境进行自我调适，工作倦怠的变动的的时间轴是难以估计的。因此，在调查期间，可能会出现一些干扰本文研究结论的因素。由于作者未能在调查中测量这些因素，就难以对这些变量进行控制。但是，鉴于本文的研究结论是基于时间滞后数据得到的，作者认为其可信度会更高。

表 领导-成员交换、互惠信念与权力距离导向对工作倦怠的三维交互作用

变量	工作倦怠(T ₂)			
	第一步	第二步	第三步	第四步
常量	2.634 ^{***}	2.646 ^{***}	2.646 ^{***}	2.681 ^{***}
年龄	-.094	-.119	-.120 [*]	-.102
教育水平	-.008	.006	.006	-.005
工作性质	.017	.011	.013	.012
LMX		-.199 ^{***}	-.202 ^{***}	-.226 ^{***}
互惠信念		.198 ^{***}	.208 ^{***}	.257 ^{***}
权力距离导向		.160 ^{***}	.145 ^{***}	.158 ^{***}
LMX × 互惠信念			.050	-.165 [*]
LMX × 权力距离导向			-.080	-.131 [*]
互惠信念 × 权力距离导向			-.049	-.190 [*]
LMX × 互惠信念 × 权力距离导向				-.418 ^{***}
R ²	0.013	0.175	0.187	0.259
ΔR ²	0.013	0.162 ^{***}	0.012 ^{**}	0.072 ^{***}

注 n=172. * p < .05. ** p < .01. *** p < .001. 双尾检验.

其次，三维交互 2% 的方差是可接受的。McClelland 和 Judd (1993) 指出，在实地研究中检测出调节效应非常困难的。目前研究中，关于交互效应值的阈值并没有形成一致的观点。在较近的运用三维交互方法发表文章中，Ullrich, Christ 和 van Dick (2009) 以及 Kacmar,

Bachrach, Harris 和 Zivnuska (2011)的结果中, 都出现三维交互项解释方差为 2%的现象。考虑到本文采用时间滞后的研究设计, 作者认为本文三维交互 2%的方差在可接受的范围之内。

最后, 交互效应值较小与本文样本量较小有关。Dawson 和 Richter (2006)指出, 样本量可能会影响三维交互项的解释效力。大样本中, 三维交互的效应值也会相应提高。

综合上述因素考虑, 作者将在未来的研究中针对交互效应值较小的问题采取一定的修正措施。一方面, 在未来的研究中, 作者将选择合理的时间间隔, 更好捕捉领导-成员交换对工作倦怠的影响。同时, 作者也会充分考虑多个时间点调查可能的干扰因素, 并进行适当的控制。另一方面, 作者将增加样本量和样本多样性, 提高调节效应值和结论的解释范围。

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 633–642.

McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin, 114*(2), 376–390.

Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods, 13*(3), 456–476.

Ullrich, J., Christ, O., & van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: Prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 235–244.

文中报告的变量测量的信度值是原先量表的, 还是此次样本的, 请明示。

回应: 谢谢评审人的建议。在新的稿件中, 作者已经根据评审人的建议对量表信度进行了标注, 强调“本研究中该量表信度为”。

2) 有些语法和字的错误, 如第 7 页, 不是权利, 而是权力; 14 页, 不是正相关关系, 而是正向关系。另外, 还有一些地方应是逗号, 而非句号。请仔细修改。

回应: 谢谢评审人对本文语法问题的悉心指出。作者也为文章中出现的语法、字词和标点的错误感到抱歉。本文的作者根据评审人的意见, 对文章进行了反复的阅读, 并对文中的语法、字词和标点进行了认真的修改。

审稿人 3 意见:

文章有新意。有一些地方还可以再进一步修改:

意见 1: Introduction 部分的写作不够逻辑。

回应: 谢谢评审人的建议! 原稿件在引言的写作部分的确存在逻辑不够清晰的问题。在新的稿件中, 作者进行了调整。首先, 作者说明了研究的背景。接着, 根据领导-成员交换关系

与员工幸福感研究不一致的结果，推导出领导-成员交换关系下属回报潜在的负面影响。然后，依据领导-成员交换的社会交换理论和角色理论，指出下属回报同时受到互惠规范和角色规范的影响。接着，作者根据互惠规范以及上下级关系的权力不对称特征，说明本文期望通过探索个人互惠信念和权力距离导向单独和共同对领导-成员交换与工作倦怠的调节作用，验证领导-成员交换中的互惠规范及其适用边界。作者希望通过修改切实提高了引言的逻辑性。

意见 2: 从三维交互作用图中不能看到明显的正向作用，两条线是平缓的，不一定显著为正。建议做 *slope test* 表明每条线对应于水平线的显著程度。

回应: 非常感谢评审人的建议！Dawson 和 Richter (2006)也指出，三维交互图能直接反映斜线的趋势，却无法获得其显著性的信息。参照审稿者的建议，作者进行了简单斜率(Simple slope)检验。结果显示，在低互惠信念和低权力距离时，领导-成员交换与工作倦怠的负向关系不显著($r = -0.413, t = -0.674, n.s.$)；在低互惠信念和高权力距离时，领导-成员交换与工作倦怠正向关系不显著($r = 0.071, t = 0.321, n.s.$)；在高互惠信念和高权力距离导向下，领导-成员交换与工作倦怠呈负向关系显著($r = -0.859, t = -2.605, p < 0.05$)；而在高互惠信念和低权力距离导向下，领导-成员交换与工作倦怠正向关系显著($r = 0.165, t = 2.142, p < 0.05$)。同时，“高互惠信念，低权力距离”与“高互惠信念，高权力距离”的斜率差异显著($t = -2.053, p < 0.05$)，因此结果更加直观的支持了假设 3。

意见 3: 我建议从“缓冲作用”进行立论。完全用正向作用来立论不容易有说服力，更何况正向作用不一定显著。

回应: 十分感谢评审人的建议！在重新审阅论文之后，作者赞同评审人的意见，原文完全正向的立论的确既存在以偏概全的误区，也很大程度上降低了文章的说服力，并且模糊了文章的主要贡献。在新的稿件中，作者采纳了评审人的建议，从“缓冲作用”入手进行立论。具体的，在问题提出的部分，作者指出领导-成员交换中回报的负面影响是可能存在，而非确定的。在互惠信念调节作用中，作者认为互惠信念会减弱领导-成员交换对工作倦怠的正向影响。在三维交互中，作者指出当低权力距离导向的员工将互惠信念运用于领导-成员交换中时，就可能因为回报导致工作倦怠的增加。这样，作者修正了之前完全将正向关系作为立论的做法，将研究重心放在领导-成员交换中下属回报的潜在负面影响，并探索互惠规范和权力距离导向的调节作用。谢谢您的建议！

意见 4: 文章结合中国文化的部分还不全面。

回应: 非常感谢评审人的建议！结合评审人的意见，作者重新审视了论文，发现文章有关中国文化和情境部分的论述并不清晰，而且较为分散不够集中，在研究结果讨论部分也稍显单薄。参照作者的建议，本文对相关的部分进行了调整，主要包括以下几个方面。

第一，在引言部分，作者指出和简要论述了与中国情境的关联性以及与中国文化的契合性。参考其他评审人的意见，在新的稿件中作者对研究问题的描述进行了调整。之前研究问题的描述可能让评审人产生误解，认为本研究是基于中国文化产生，是中国情境特定的。但是，实质上，本研究问题是普遍存在的，因为在任何文化下互惠规范和上下级的权力差异都是存在的，并且互惠信念和权力距离导向在个体间的差异在不同文化下也是普遍的。因此，本研究问题并非中国情境或者文化特定的。但是，受到中国文化关系主义和层级主义的影响，

领导-成员交换在中国情境下受到更多的重视，与中国情境关联性较高。另外，关系主义中国员工为了发展和维持社会关系，通常有着更高的互惠信念。同时，受到层级主义的影响，他们的权力距离导向也更高。因此，研究互惠规范和权力距离导向对领导-成员交换与工作倦怠关系的调节作用，与中国文化特征是相符的，有利于将关系主义和层级主义结合起来，对于探索中国情境下的现象也有一定的启示。

第二，在研究结果讨论部分。参照评审人的意见，结合研究问题和引言部分提出的中国文化特征，对研究结果的中国文化解读进行了细致的描述。具体的，作者对领导-成员交换对下属工作倦怠的积极影响，互惠信念对工作倦怠负向的预测效力，权力距离导向对互惠信念的削弱作用等等，都结合中国文化的关系主义和层次主义两个方面进行了解释。

意见 5: 论文在分析部分，工作性质作为 *categorical variable*（分类变量），不应该直接作为连续变量放入回归中，应该用虚拟变量放入。

回应: 谢谢评审人的建议。原稿件采用将工作性质作为连续变量放入回归检验中，主要是参照管理学领域已发表的论文的做法。例如 McFarlin 和 Sweeney (1992) 将工作性质 (*job type*) 作为连续变量进行了控制。但是，作者认为评审人的建议非常合理。Rhemtulla, Brosseau-Liard 和 Savalei (2012) 也指出，当分类变量类别超过 5 个时，采用最小二乘法进行的检验可能会产生误差。因此，参照评审人的建议，作者在修改的稿件中，对不同类别进行了虚变量编码之后，再加入回归方程。同时，作者在相关分析部分也进行了相应的修改。谢谢评审人的建议！

Rhemtulla, M., Brosseau-Liard, P. É., & Savalei, V. (2012). When can categorical variables be treated as continuous? A comparison of robust continuous and categorical SEM estimation methods under suboptimal conditions. *Psychological Methods*, 17(3), 354–373.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.

意见 6: 文章的 *power distance* 的信度只有 0.70，表明信度不太高。

回应: 感谢评审人对论文测量提出的意见。正如评审人所说的，本文权力距离导向量表的信度较低，仅在可接受的范围之内。这与该量表本身信度的不稳定有一定的关系。尽管 Earley 和 Erez (1997) 的权力距离导向量表在目前跨文化研究中得到了广泛的运用，但是该量表信度并不稳定。例如，Kirkman 等人 (2009) 的研究中，该量表的信度仅为 0.71。从量表的题项来看，量表的参照体 (*referent*) 包括管理者、领导和公司等。参照体的多元化，可能使被试的理解难以聚焦，因此降低量表的内部一致性。

此外，关于量表信度的阈值，公认的是 0.7。不过，Cortina (1993) 的元分析表明，在 A 类期刊上也有部分量表信度低于 0.7 的研究发表。Farh 等人 (2007) 的研究中，传统性量表的信度为 0.68，低于 0.7。也有部分研究者认为量表信度为 0.6 处于可接受的范围。总体而言，本文权力距离导向量表的信度处于可接受的范围之内。但是，出于研究的严谨性考虑，作者将依据评审人的意见，在未来的研究中采用不同的权力距离导向的量表，进一步验证并发展本研究的结论。

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-.

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715–729.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744–764.

意见 7: 文章需要谈谈 power distance 与 traditionality 的区别。为何文章中使用了 power distance 而不是 traditionality.

回应: 十分感谢评审人的建议! 作者在原稿件写作的过程中, 并未充分考虑权力距离导向与相近概念, 尤其是中国情境下特定的传统性(traditionality)的区别。根据评审人的建议, 作者在权力距离导向概念部分, 对权力距离导向与传统性的区别进行了论述。参照 Farh, Hackett 和 Liang (2007)的观点, 作者强调相比广泛社会和家庭指向的传统性, 权力距离导向与组织内部层次关联性更强, 因此更适合解释领导-成员交换与员工工作倦怠的关系。

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715–729.

意见 8: 总体而言, 文章比较规范, 但是在写作上还要更加注意逻辑陈述, 在研究意义等方面还需要进一步深化。

回应: 谢谢评审人对本文写作和逻辑上的建议。根据评审人的建议, 在新的稿件中, 本文的作者在修改中在对研究问题进行归纳和分析的基础上, 对论述的逻辑进行了细致和反复的修改。同时, 参照评审人的建议, 在研究的理论意义上, 作者不再停留于简单的结果解释, 而是结合研究所依据的理论, 探讨结果在拓展和整合社会交换与角色理论方面的贡献。而在实践意义方面, 作者也将重心放在员工互惠信念和权力距离相关认知的调整上, 依据结果对之前的论述进行了修改。

第二轮

非常感谢两位评审人对稿件认真的审阅, 论文的进一步修改提供了宝贵的建议! 参照评审人的意见和建议, 作者经过反复斟酌和讨论对论文进行了认真的修改。正文中修改的部分以深蓝色标示以便阅读。此外, 作者对评审人的意见和建议逐条进行了回答。

审稿人 1 意见:

在论文的结论的理论部分，还不够深入。虽然作者在讨论部分已经进行了细致的探讨，但是在文章结尾的理论贡献部分，更加需要清晰、全面地指出文章的贡献，不能太过宽泛。

回复：非常感谢评审人的建议！如评审人指出的，作者对理论启示部分反复阅读之后，也发现讨论存在不够细致和深入的问题。其主要表现为三个方面：第一，没有明确指出已有理论和研究的不足，难以确认研究贡献；第二，本文对已有理论的贡献阐述不足，未能清晰和全面的说明研究结论包含的理论启示；第三，关于研究理论方面的文化情境启示的论述不够充分。参照评审人的意见，针对这三方面存在的问题，作者对稿件的理论启示部分进行了修改。首先，作者对已有有关领导-成员交换中的互惠和权力距离作用的研究进行了总结，指出了已有研究存在的问题。其次，针对本文的研究问题，即领导-成员交换中互惠信念的适用边界，作者对研究结果的理论启示以及对已有研究的推进进行了论述。具体的，研究明确支持了互惠信念和权力距离导向对领导-成员交换由于回报引起的负面影响的作用。同时，研究表明一般人际导向的互惠信念，在领导-成员交换关系中的适用性受到上下级关系角色规范和角色义务的限制。这表明互惠规范在社会交换中的作用具有一定的权变性，受到特定关系角色规范和义务的影响。最后，作者针对研究在中国文化情境下意义和研究的的文化情境启示进行了拓展。研究结果表明，在中国情境下领导-成员交换中，个人关系主义和层级主义导向是同时起作用的。个人基于关系主义的互惠规范的作用，往往受到层级主义下权力距离导向的限制。该研究结论对一般意义上的领导-成员交换中的回报，仍然有普适性的理论启示。十分感谢评审人的建议！

审稿人 2 意见：

作者针对 3 位审稿人的意见进行了修改，文章水平有了大幅度的提高，但仍存在以下问题：

意见 1：关于工作倦怠问卷的计分方式。在以往的绝大多数文献中，都认为 MBI 的不同版本包括 3 个不同的维度，由于测量的内容不同，所以不能作为一个累加式问卷来进行总分的计算。虽然审稿人提出了这一问题，作者也在修改说明中针对上述问题进行了解释，但总体看来，作者的说明和解释是“王顾左右而言他”，不具备任何说服力。其实，作者采用 MBI-GS 版本，只要查阅一下该问卷的测量手册，这个问题就非常清楚了。

回应：非常感谢评审人的意见！在一审修改时，作者由于充分理解论文工作倦怠计分方式存在的问题，未能及时修正。对此，作者感到非常抱歉！在反复查证国内外文献的基础上，作者确认了评审人提出的 MBI 三个不同维度不能加总所指出的问题。正如评审人所指出的，由于 MBI 三个维度在定义和遣词上存在的分化，不能通过累加式的问卷进行总分的计算 (李超平, 时勤, 2003; 李晓艳, 周二华, 2013)。

在这种情况下，较为合理的方式是运用结构方程模型对结果进行计算。由于结构方程模型中三个维度能够同时指示工作倦怠，因而能够有效的减少误差。但是，目前在结构方程模型中进行三维交互运算的研究十分有限，研究者也并未就具体的运算步骤达成一致的意見。出于结论谨慎性考虑，作者并未采用结构方程进行三维交互的运算，而是采用情绪枯竭来替代工作倦怠。原因主要包括几个方面。第一，从已有的研究来看，情绪枯竭是工作倦怠最为核心的变量，所解释的工作倦怠方差的比例远高于其他两个维度(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)，不少研究开始采用单独情绪枯竭维度指示工作倦怠。第二，从情绪枯竭的产生来看，

情绪枯竭主要来源于人际交往，是人际压力导致资源耗尽的表现。因此，领导-成员交换中的回报压力引发的资源消耗，对情绪枯竭具有直接的影响。以往研究表明，人际交往中的回报不足或过度回报都可能导致情绪枯竭。因此，采用情绪枯竭作为结果变量，与之前采用工作倦怠的主体逻辑并没有太大的变化。因此，作者在新的稿件中将情绪枯竭作为结果变量，在概念介绍和情绪枯竭产生部分增加了论述。同时，所涉及的数据、表格和图等进行了全面的修正。值得注意的是，分析的结果与工作倦怠的结果并没有显著的差异。其中，由于职位对情绪枯竭的影响较小，新的稿件中剔除了该控制变量，并未影响最终的结果。

尽管如此，评审人提出的工作倦怠测量的问题是客观存在的。为了全面反应领导-成员交换对员工工作倦怠的影响，作者将会在未来的研究中采用不同的测量工具进一步验证本研究的结论。

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

李超平, 时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 35(5), 677-684.

李晓艳, 周二华. (2013). 心理资本与情绪劳动策略, 工作倦怠的关系研究. *管理科学*, 26(1), 38-47.

意见 2: 论文研究涉及到的相关主题和变量，国内已有为数不少的文章发表，但文后的参考文献却没有一篇中文，有故意忽略国内文献的嫌疑。

回应: 感谢评审人的修改意见！作者在论文写作之初，主要考察的是与本文核心假设直接相关的研究，忽视了间接证据而导致国内研究的引证不足。对此作者深感歉意，并会在今后的研究中多加注意。由于本研究主要关注的是领导-成员交换对情绪枯竭潜在的负向影响，互惠信念的调节作用，以及权力距离导向对互惠信念运用的约束作用，目前国内研究对这些议题直接展开讨论的仍然十分有限。因此，作者参照评审人的意见，主要增加了部分间接论据的中文引证，例如领导-成员交换激发员工的回报义务，以及增加员工的工作努力等。谢谢评审人的建议！

意见 3: 作者所采用的测量工具，虽然来自于西方语境，但基本上国内学者都运用过，也考察过其实用性，但在目前的行文中，作者却说重新进行了“翻译-回译”的程序，是作者没有查阅过国内的相关文献，还是对自己的翻译更有信心呢？这种翻译程序还有必要吗？

回应: 十分感谢评审人的修改意见！正如评审人所说的，本研究中除了互惠信念，其他量表均属于国内广泛运用的成熟量表。本文采用的“翻译-回译”程序的确稍显多余。作者在研究设计的之初，主要是对国外开发而国内目前运用较少的互惠信念量表，以及版本较多且不一致的权力距离导向量表进行了“翻译-回译”。而对国内目前运用较多且成熟的领导-成员交换多维度量表和工作倦怠 MBI 量表，主要采纳了已有的中文版本，只是结合英文版本对部分题项进行了些许的调整。很抱歉由于作者在测量部分表述不清楚造成了评审人的误解！针对该问题，作者在新的稿件中进行了调整，强调“翻译--回译”主要是针对互惠信念展开的。

意见 4: 作者在介绍测量工具，应当适当提及该工具在国内语境下是否使用过，效果如何。

回应：谢谢评审人关于测量工具的建议！根据评审人的建议，在新的稿件中，作者增加了关于研究所使用的工具在国内语境下使用的信效度和心理测量学属性的表述。例如，在中国情境下尚未得到广泛应用的互惠信念，在量表开发之初就在不同国家的样本中得到了支持，并且具有较高的信效度。

第三轮

非常感谢评审人对稿件细节部分问题的指出！参照评审人的建议，作者对所提出的问题进行了修改，在正文中以紫色标示以便阅读。此外，作者对评审人的建议进行了回复。

审稿人 1 意见：

文章经过两轮修改，学术质量有了较大提高。

意见 1：表 1 和表 2 中的年龄和教育水平是如何计分的，应该在表格下方进行注明，另外表 2 的回归分析中，这两个变量是否需要转换为虚拟变量，要进行说明。

回应：非常感谢评审人的建议！参照评审人的建议，作者在新的稿件中增加了对年龄和教育水平变量转换方式的说明，并在表格中增加了年龄和教育水平变量的计分方式。首先，在测量部分的控制变量描述中增加了对年龄和教育水平编码方式的说明。由于年龄和教育水平均为按照尺度逐级递增变量，本文采用尺度尺标进行编码。例如，Dulebohn (2002) 亦采用尺度尺标对教育水平进行编码。其次，在表 1 和表 2 的标注中，均增加了年龄和教育水平的计分方式。具体为“年龄, 1=25 岁以下, 2=25-40 岁之间, 3=40 岁以上; 教育水平, 1=初中及以下, 2=高中或中专, 3=大专, 4=大学本科, 5=研究生及以上”。最后，根据评审人的建议，在表 2 的分析中，进一步说明年龄和教育水平是以尺度变量加入模型的。感谢您的建议！

Dulebohn, J. H. (2002). An investigation of the determinants of investment risk behavior in employer-sponsored retirement plans. *Journal of Management*, 28(1), 3–26.

第四轮

非常感谢编委会对稿件问题的悉心指出，为完善文章提出了建设性的意见！作者参照编委会的意见对稿件进行了认真的修改，并在正文中以绿色标示以便阅读。此外，作者亦对编委会的建议逐条进行了回复。

意见 1：标题修改，将原标题修改成“领导-成员交换与情绪枯竭（或对情绪枯竭的影响）：互惠信念和权力距离导向的调节作用”这样更明确一些。尽管作者试图探讨 LMX 对情绪枯竭的正向作用，但从相关表或回归中，都是负的作用，所以说，“增加情绪枯竭”是不合适的。

回应：感谢各位编委的建议！正如编委所指出的，原文的标题存在明显的指向性，可能引起误解。参照编委的建议，作者将标题修改为“领导-成员交换与情绪枯竭：互惠信念和权力距离导向的调节作用”。

意见 2：补充一个假设，即 LMX 对情绪枯竭的直接影响作用。而不是直接探讨调节作用。

回应：感谢编委的建议，您的意见十分宝贵！关于稿件是否需要增加主效应的假设，在之前的修改中各位评审人和作者也进行了认真的思考。但是，最终作者赞同了评审人的建议，并未在正文中列出主效应的假设，主要是基于以下两个原因。（1）本文涉及的 LMX 与情绪枯竭的关系既包括正向的关系，也包括负向的关系。从已有的研究来看，LMX 与情绪枯竭的负向关系是主导的。但是，本文研究希望探索的是 LMX 与情绪枯竭潜在负向关系及其边界条件。与此同时，统计分析结果表明，LMX 对情绪枯竭的主效应是负向的；但是在低权力距离和高互惠信念的条件下，LMX 与情绪枯竭的关系是正向的。无论是在理论推导还是在统计检验上，LMX 与情绪枯竭的正负向关系都是存在的。而本文在论述 LMX 对情绪枯竭的直接影响时，也同时涉及两个方向的关系，在这种情况下关于二者关系的假设就存在一定的困难。一方面，假定 LMX 与情绪枯竭关系为正向，这符合本文研究的核心，但是主效应并不支持。另一方面，假定 LMX 与情绪枯竭关系为负向，主效应支持，而与下文三维交互结果不一致，并且偏离了本文的主题。此外，竞争性假设也可能让文章内容复杂化，从而干扰了对文章核心内容的关注。（2）主效应的假设与文章核心内容的关联并不大。正如在第一轮修改中评审人指出的，文章的核心并不在于 LMX 与情绪枯竭的关系，而是在于二者潜在正向关系的边界。因此，为了直接切入主题，并且突出文章的核心内容，评审人建议不在主效应上大量着墨，而是将重心放在调节效应上。作者也认为这种组织模式更有利于本文内容的展开。从已有的研究来看，在中介和调节效应假设的写作中，在主效应为广为接受或者得到广泛论证的关系时，研究者也逐渐倾向于选择弱化或者省略主效应的假设(Chun, Shin, Choi, & Kim, 2013)。例如，。综合上述因素考虑，弱化 LMX 与情绪枯竭主效应的假设更符合本研究的主要目的。

Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853–877.

意见 3：补充分析是否存在同源误差的问题，尽管数据收集是两次进行的。因为所有数据都是员工填写的，请将分析过程的原始结果附上。

回应：感谢编委的意见！由于本研究所使用的数据均为自我报告的，同方法误差的确是一个隐忧。参照编委的建议，作者采用探索性因子分析（Confirmatory Factor Analysis; CFA）对变量区分效度进行了检验。如表所示，包含了 LMX、互惠信念、权力距离导向和情绪枯竭的四因子结构拟合较好，而因子合并之后的三因子、二因子和单因子结构均不可接受。由此可见，本研究所涉及四个变量间区分效度较好。

表1 变量区分效度检验

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	NFI	RMSEA
4 因子模型 LMX, BIR, PD, EE	71.727	48	1.484	0.953	0.963	0.967	0.054
3 因子模型 LMX+BIR, PD, EE	133.652	51	2.621	0.835	0.827	0.840	0.107
2 因子模型 LMX+BIR+PD, EE	255.806	53	4.827	0.596	0.776	0.606	0.150
1 因子模型 LMX+BIR+PD+EE	378.055	54	7.000	0.354	0.724	0.370	0.187

注: $n=172$, BIR=互惠信念, PD=权力距离导向, EE=情绪枯竭。

意见 4: 既然第一次有情绪枯竭的数据, 应该在后续的回归分析中 control 一下, 这样, 更能说明 LMX 对情绪枯竭的影响, 也将回归分析的原始结果附上。

回应: 非常感谢编委的意见! 正如编委所指出的, 在两次测量情绪枯竭的条件下, 控制第一阶段的情绪枯竭能够提高研究结论的可信度。但是, 由于本研究在研究设计方面存在的不足, 导致控制第一阶段的情绪枯竭存在一定的问题。在第二次修改回复中, 作者提及第一次工作倦怠测量采用 22 个题项的 MBI 问卷, 而在第二次测量中采用 15 个题项的 MBI 问卷。因此, 第一次测量中情绪枯竭包括 8 个题项, 而在第二次测量中使用的是 5 个题项。尽管两个版本情绪枯竭的量表存在相似之处, 但是在涵盖的内容方面仍然存在较大的差异。在这种情况下, 由于测量工具的不一致和内容差异, 本文控制第一阶段情绪枯竭难以真实反映 LMX 对情绪枯竭的影响。例如, 控制第一阶段 8 题项的情绪枯竭之后, 若 LMX 对 5 个题项情绪枯竭影响的消失, 既可能是由于理论上情绪枯竭不同时间点高度的相关性引起的, 也可能是由于 8 个题项测量内容更广泛。从研究结论的严谨性和可靠性考虑, 作者认为在本研究测量不一致前提下控制第一阶段的情绪枯竭确存在风险。

同时, 本研究的核心问题并不严格要求对第一个阶段的情绪枯竭进行控制。本研究中的主要考察 LMX 对情绪枯竭潜在正向关系的边界条件。控制第一个阶段的情绪枯竭, 即基准情绪枯竭水平, 的确有利于更加严谨地验证 LMX 与情绪枯竭的关系。即, LMX 能否有效预测情绪枯竭在基准水平之外的变动。然后, 若未能控制第一阶段的情绪枯竭, 而是检验第一个时间点 LMX 与第二个时间点情绪枯竭的关系, 亦能够反映 LMX 与情绪枯竭常态下的时间滞后关系。

然而, 作者始终赞同编委的看法, 因为若能够控制第一阶段的情绪枯竭, 必有利于提高研究结论的可信度, 也可能产生有趣的研究结果。作者也将在接下来的研究中, 慎重选择研究工具对本研究进行发展, 希望能够在未来的研究中进一步验证本文结论。

意见 5: 中文摘要部分可以简化一些, 如, 第一句话“下属的回报义务是领导-成员交换对情绪枯竭潜在负面影响的重要来源”完全没有必要。

回应: 感谢编委的建议! 参照编委的意见, 作者对中文摘要部分进行了简化。例如, 参照编委的建议删除了“下属的回报义务是领导-成员交换对情绪枯竭负面影响的重要来源”。此外, 作者还对部分词句进行删减, 或者调整部分存在冗余的表达, 以求表达的简练。