

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目: 领导-下属外向性人格匹配性与下属工作投入的关系: 基于支配补偿理论

作者: 陈乐妮, 王桢, 骆南峰, 罗正学

第一轮

审稿人 1 意见:

文章探讨了一个非常有意义的课题: 领导-下属的外向性人格匹配性究竟如何影响下属的工作投入。研究结论认为: 下属与领导外向性人格差异越大, 下属工作越投入。当下属与领导外向性人格有差异时, 下属外向性水平更高、领导外向性水平更低时, 下属工作更投入。当下属与领导外向性人格一致时, 下属的工作投入和外向性存在倒 U 型曲线关系。但是整个文章的研究质量有待大幅提升。

回应: 非常感谢评审老师对于本文的评价和所指出的问题! 我们认真研读了评审老师的意见, 这些意见对于本文的提升具有重要的意义。我们根据您的意见进行了认真修改。接下来的部分, 我们针对您的意见逐条进行回应。回应部分用蓝色字体标出。在正文中, 相应部分也做了标蓝处理。希望我们的修改能够让论文质量符合学报要求。再次感谢您的宝贵意见!

意见 1: 文章的摘要不规范, 逻辑不严密, 摘要一般不用第一人称“本文”, 建议参考学报摘要的写作格式;

回应: 参考已发表的心理学报相关文章, 对文章摘要进行了更改。首先, 增加了为研究结论、研究的理论贡献与实践贡献的内容。

其次, 进一步完善了研究结果与结论的表述, 强调了支配补偿理论的作用, 具体表现为: 1) 将“当下属与领导外向性人格有差异时, 下属外向性水平更高、领导外向性水平更低时”改为“在下属与领导外向性人格存在差异的情形下, “高下属外向性, 低领导外向性”组合比“低下属外向性, 高领导外向性”组合”, 更加明确了比较对象; 2) 研究结论强调“在外向性维度上领导和下属是支配互补的关系时, 下属的工作投入水平更高”。

再次, 按照《心理学报》摘要的写作格式进行修改, 使用“研究”来替代“本文”。

由此, 修改后的摘要逻辑为第一步阐述研究目的, 第二步阐述研究方法, 第三步阐述研究结果与研究结论, 最后阐述研究的理论贡献和实践贡献。

意见 2: 文章的引言部分逻辑不清楚: 如理论上……, 迄今的实证研究……以往的结论不统一……, 究竟哪些结论不一致? 作者没有说明, 马上又跳跃到大五人格……, 感觉逻辑混乱

回应: 研读了评审老师的意见之后, 引言部分存在如下的问题, 首先文中部分逻辑存在跳跃, 其次在将领导-下属外向性人格与人-环境匹配, 特别是支配补偿理论相结合时, 逻辑生硬。已针对引言部分的逻辑进行了较大的修改, 对于第一个问题, 文章对于每一个逻辑衔接点进行了考察, 理顺关系。针对第二个问题, 文章追本溯源, 着重增加了人-环境匹配的研究内容, 指出外向性人格的核心特点以及对应的匹配类别, 引出支配补偿理论。

现在的逻辑顺序依次为:

首先阐述工作投入的重要性与外向性人格匹配视角作为工作投入产生机制的重要性。

其次从外向性人格的特点引入人-环境匹配，介绍人-环境匹配的补偿性匹配与辅助性两大类，指出基于外向性满足人际支配需求的特点，外向性人格匹配属于补偿性匹配。再次，从补偿性匹配引入本文的核心理论，支配补偿理论。介绍支配补偿理论的基本内容，引出领导-下属外形性匹配的基本形态。

最后阐述三大研究贡献。

意见 3: 文章的三个假设: H1 相比于下属与领导在外向性人格水平上的一致，下属与领导在外向性人格上的差异越大，下属工作更投入。

H2 相比于下属外向性低、领导外向性高的组合，下属外向性高、领导外向性低的组合，下属工作更投入。

H3 当领导和下属的外向性一致时，下属的工作投入与外向性存在倒 U 型曲线关系，具体而言下属的工作投入先随着外向性的上升而上升，达到极值点后下降。

三个假设缺乏一个统一的理论支撑，逻辑推论不清晰；

回应: 研读了评审老师的意见之后，假设逻辑推论存在如下的问题，假设 1，假设 2 和假设 3 并不都是基于支配补偿理论，其中假设 1 与支配补偿理论联系更紧，假设 2 和假设 3 与支配补偿理论联系不够紧。另外，逻辑推论不够清晰。已调整文章的理论假设部分的撰写。

首先，进一步明确了假设 1 和假设 2 的表述。

由“H1 相比于下属与领导在外向性人格水平上的一致，下属与领导在外向性人格上的差异越大，下属工作更投入。”变为“H1 下属与领导在外向性人格水平有差异的情形下比在下属与领导人格水平一致的情形下，下属工作投入水平更高。”，由“H2 相比于下属外向性低、领导外向性高的组合，下属外向性高、领导外向性低的组合，下属工作更投入。”改为“H2 相比于“低下属外向，高领导外向”的组合，“高下属外向，低领导外向”的组合下下属工作投入水平更高。”，假设的内涵不变，估计的关系方向也不变，进一步明确了比较的组合对象，更加直观。

其次，本文的研究问题为领导与下属外向性人格的匹配性对下属工作投入的影响。基于外向性人格的核心特点，解释这个问题最贴切的理论是支配补偿理论。现在这一稿将突出强化了支配补偿理论在整个研究中的基础地位。支配补偿理论是整篇文章的核心理论。该理论认为在人际交往中，一方为支配性，一方为顺从支持性，在互动中的关系摩擦会较小。先详细阐述了人-环境匹配与支配补偿理论。三个假设的解释逻辑基于支配补偿理论展开。每个假设解释了研究问题的不同侧面。**理论支撑修改为:**

对于假设 1 来说，领导-下属在外向性人格维度上存在差异时，一方为支配，另一方为补偿，关系摩擦小，减少阻碍性工作要求，得到更多的资源，从而比人格一致性工作更为投入。这为支配补偿理论的基本内容。

对于假设 2 来说，比较了外向性人格支配补偿的两种组合下的工作投入水平。基于支配补偿理论，指出互动双方中具体哪一方为支配，哪一方为补偿对于结果影响更积极。

对于假设 3 来说，比较了外向性人格一致时工作投入水平的变化情况。基于支配补偿理论，指出互动双方由“二者都为补偿”逐渐变化到“二者都为支配”时结果变量先上升后下降。

再次，文章进一步理顺了假设提出逻辑，**提出逻辑修改为:**

假设 1 提出逻辑: 第一步，先阐述外向性人格的核心特点是获取人际支配与社会关注，在外向性人格上支配补偿有利于带来好结果（参见第 20 页）；

第二步，阐述外向性的支配补偿互动双方，一方主导一方顺从时，有利于工作任务的分配、资源的获取、需求和资源的平衡(Grant et al., 2011)。一方主导一方顺从时有助于减少关系摩擦，促进资源的分配，从而促进下属的工作投入（参见第 20 页）；

第三步，下属与领导在外向性维度上的支配补偿有两种情形，阐述下属与领导在外向性

人格支配补偿的两种情形（“高下属外向性，低领导外向性”与“低下属外向性，高领导外向性”）下的工作投入与下属与领导外向性水平都高的情形下的工作投入。前一种情形是在互动中下属支配，领导补偿。领导与下属避免关系摩擦的同时，领导支持下属的支配性行为，下属获得领导的资源；后一种情形在互动中是领导支配，下属补偿，领导与下属避免关系摩擦的同时，下属顺从领导的支配性行为，领导为下属安排资源（参见第 20 页）；

第四步，说明下属与领导在外向性人格支配补偿的两种情形在资源与要求上比外向性人格的一致更优（参见第 20 页）。

假设 2 提出逻辑：第一步，首先阐述两种不同组合在支配补偿关系上的区别，二者最核心的区别在于在互动中哪一方为支配，哪一方为补偿。“高下属外向性，低领导外向性”的情形是在互动中下属支配，领导补偿；“低下属外向性，高领导外向性”的情形在互动中是领导支配，下属补偿。不一样的支配补偿关系影响到资源与要求分配的模式。第一种组合为下属主动获取资源与要求，领导配合；第二种组合领导安排资源与要求，下属配合（参见第 21 页和第 22 页）；

第二步，阐述工作投入的本质是自我能动性，在人-环境匹配的框架下，人主动建设资源，环境支持比环境给予资源，人被动接受更能够达到资源与要求的平衡，促进工作投入（参见第 22 页）。

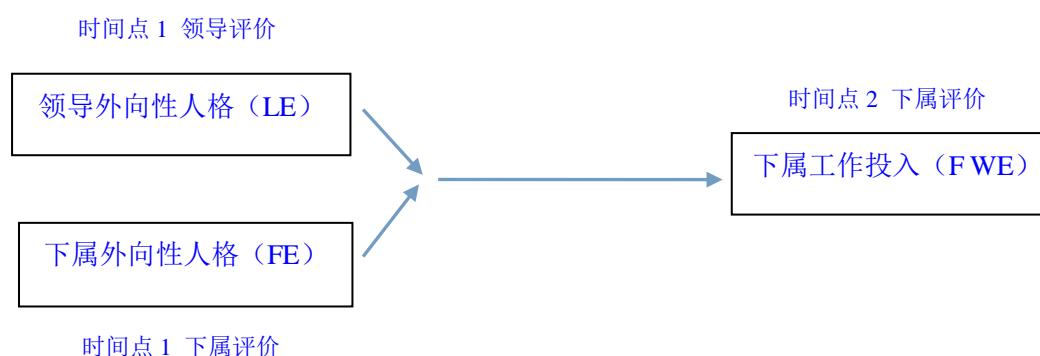
假设 3 提出逻辑：第一步，阐述领导与下属外向人格水平双低与双高的情况下都不利于资源与要求的优化配置。给予支配补偿理论，当领导与下属外向性双低时，二者都为补偿，不愿意主动交换资源。当领导与下属外向性双高时，二者都为支配，会出现关系上的摩擦，影响资源与要求的平衡（参见第 22 页）；

第二步，描绘领导与下属从外向性人格水平从双低慢慢上升时，下属工作投入的图景。外向性从双低上升，会随着资源交流的增加，增加了下属的工作投入，但是上升到一定程度后二者都有支配的倾向，关系摩擦频繁等负面影响会使得工作投入的水平下降（参见第 22 页）。

意见 4：整个研究缺乏一个完整的研究框架图；

回应：已在第 19 页补上研究框架图：

图 1 理论模型图



意见 5：文章提炼的三个理论贡献太泛，只是说明你做了什么工作，并没有提炼出你的创新性发现；

回应：根据您的意见，我们对理论贡献重新进行了梳理，更加明确了理论贡献与研究问题以及假设的关系，提炼出创新性发现。三点贡献如下：

第一个理论贡献是支配补偿性理论在外向性人格人际匹配上的运用。创新性发现在于，以往的研究普遍地将一致等同于匹配，认为一致比差异更好。本文通过考察外向性的具体特点，结合支配补偿理论，支持了领导-下属外向性人格差异的作用优于外向性人格一致的作用。文章指出在人-环境匹配的研究中应该更加细致地考虑前因变量的特点，选择最为贴切的匹配方式。

第二个理论贡献是讨论了人-环境匹配与工作投入关系研究，丰富了人-环境匹配的结果变量研究。创新性发现在于，特质匹配研究的结果变量多集中于工作满意度等传统的结果变量，在阐述了匹配会得到更优后直接引入结果变量，没有仔细考察结果变量的特点(Edwards, 2008)。研究指出对于工作投入来说，匹配需要影响资源与要求的平衡才会影响到工作投入。未来在匹配结果变量的选择上，可以选择更具特点的结果变量，并讨论匹配到底是如何影响到结果的。

第三个理论贡献是着眼于工作投入的核心特点。创新点在于，通过假设 2 的证实，在不同的影响因素中，个体能动性的因素更为重要。为工作投入的前因研究进一步拓宽了道路，彰显了工作投入的工作资源与个体资源的相对重要性以及相互影响。未来研究可以继续着眼于不同资源的比较。

意见 6: 文章多处文字错误，文献引用错误，请逐一修改。

回应: 谢谢评审的意见！几位作者通过反复通读，逐一对照，已逐一修改文字错误与文献引用错误。

审稿人 2 意见:

本文从领导-下属在外向性人格匹配与下属的工作投入的关系上进行了探索和检验，并且从支配互补理论视角来探索这一问题，文章的选题视角很有趣。但是我认为本文在以下方面还需要进一步讨论。

回应: 非常感谢评审老师对于文章的认可和所提出的宝贵建议。针对老师提出的各个问题，我们进行了认真的研读和思考，这些意见对于本文的完善和提升具有极高的价值。对于评审老师认真的态度和建设性的意见，我们十分感激。结合评审老师的意见，我们进行了如下修改（参见下面的回应部分），并在正文中用蓝色字体标出。

意见 1: 数据和方法论方面:

响应面的方法来研究匹配是近年来一个比较运用广泛的研究，从这个角度来看，应当对本文的研究方法部分予以肯定。我对本文的数据分析的有以下问题:

(1) 表 1 中 LE (领导外向性) 与 WE (工作敬业度) 的相关性不显著 ($r=0.03, n.s$)，在表 3 中的回归系数也是不显著 ($r=0.03, n.s$)。这意味着在此项研究中，LE 对 WE 没有显著作用，而仅仅是 FE(下属外向性)对下属的 WE 起着作用，也就意味着不论 LE 在何种水平，对于 WE 没有显著影响，那么研究 LE 和 FE 的 4 种组合（差异大的 2 种和一致性高的 2 种）的意义显然就降低了很多。以此而论，假设 2“相比于下属外向性低、领导外向性高的组合，下属外向性高、领导外向性低的组合，下属工作更投入。”得到支持，很有可能是因为：因为不论领导外向性高低都没有作用，所以下属的外向性高，自然工作投入更高（本文中下属的外向性与工作投入正相关）。从结果上看，表 4 中的交互项是显著的 ($r=-0.51, p<0.05$)，LE 尽管对 WE 的主效应是不显著的，但是更像是一个调节变量。如果 LE 对 WE 的影响不显著，而作者所提出的本文的贡献：“强调了领导与下属人格与下属工作投入关系上的共同作用”，“本文为外向性领导效能的发挥提出了边界，支持了下属特点在领导过程

中的重要作用，领导和下属的特点需要匹配”，将不能够得到有效地支持。

回应：感谢您的宝贵意见！在修改稿中，我们依托人和环境匹配理论，突出本文研究重点为下属外向性人格和领导外向性人格之间的匹配性和不匹配性，并不探讨领导外向性人格、下属外向性人格各自的直接作用，而且响应面分析比单纯的调节效应分析有更多的优势。下面，我们从理论、数据和方法这两方面对此进行详细阐述。

一. 理论方面

本文基于人和环境匹配理论，重点考察下属外向性人格和领导外向性人格的匹配性/不匹配性对于下属工作投入的影响。下属外向性人格对工作投入确实会产生影响，但是外向性人格对工作投入的影响结论不一(Christian et al., 2011; Inceoglu & Warr, 2012)。这可能是原来大多数外向性人格和工作投入的研究只从个体自身考虑，而没有考虑情境中重要他人外向性人格的影响。因此近年来，学者开始从匹配角度讨论外向性人格的作用(e.g., Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006; Schyns, Maslyn & van Veldhoven, 2012)。基于个人-环境匹配的范式，环境的要求和支持与员工的需要和特点之间匹配能够促进员工激发工作活力(e.g., Atamanik, 2013; Cable & Edwards, 2004; Edwards, 1996; Edwards & Van Harrison, 1993)。下属-领导外向性人格的匹配可能影响到工作投入，因此本文采取 Edwards 所介绍的经典的匹配研究思路，从外向性人格匹配的角度研究工作投入的产生机制。

二. 数据与方法方面

1. 在 Edwards 对于多元回归和响应面的方法中，并不一定需要环境变量对于结果变量主效应作用显著。

在 Edwards 和 Harris(1993)、Edwards(2002)、Edwards(2009)等的阐述中，适合做响应面分析的多元回归满足的条件是，加入二次项之后 R 方的变化显著大于 0，个体变量与环境变量存在非线性关系。然后检验一致性效应的三个条件。

比如 Edwards(2002)在介绍多元回归和响应面方法的经典文献中(参见 P372)，渴望的控制范围(x)与实际的的控制范围(y)的匹配对于满意度(z)的影响的结果显示，实际的的控制范围对满意度的主效应不显著($r=-0.097$, n.s.)，渴望的控制范围的平方项对满意度的效应不显著($r=0.037$, n.s.)，实际的的控制范围的平方项对满意度的效应不显著($r=-0.069$, n.s.)，而渴望的控制范围与实际控制范围的交互项(xy)的作用是显著的($r=0.15$, $p<0.05$)。因此，只要满足前文的条件，在响应面分析中，并不要求环境变量对于结果变量的主效应显著。

2. 在原理上调节效应的内涵符合人与环境匹配，在数据检验上传统调节效应的检验是不如多元回归检验，而 Edwards 的多元回归方法可以比传统调节效应检验提供更为丰富的信息。

从原理上来看，调节效应为自变量和因变量的关系取决于第三个变量的水平(Aiken & West, 1991; Cohen, 1978)。人-环境匹配理论认为，个体的状态、态度和行为源于个人特点与环境特点的匹配(Edwards, 2008a; Endler & Magnusson, 1976; Pervin, 1989; Schneider, 1987)，也就是说，个体特点与个体状态、态度和行为的关系受到环境特点的影响。调节效应的内涵在人与环境匹配的逻辑中。

从数据检验上看，Edwards (2008b)指出传统的调节效应的检验方法 ($z=x+y+xy$) 具有局限，“作为一个普遍的规则，研究者在检验调节效应的时候应该将 x^2 和 y^2 连同 xy 一并考虑” ($z=x+y+x^2+xy+y^2$)。原因有二。首先， x^2 与 y^2 可能与 xy 相关，忽略 x^2 与 y^2 可能会增加犯一类错误或者二类错误的风险。在本文中 x^2 与 xy 是显著相关的 ($r=0.08$, $p<0.05$)。其次，对于一般的假设而言，“z 随着 x 的增加而增加”并没有明确要求 z 与 x 的线性关系，也可以从非线性关系来理解，所以不考虑 x^2 与 y^2 的影响是不完整的。

3. 相比于传统的调节效应检验，响应面分析能够带来更多有价值的信息。

我们分别作了调节作用分析和响应面分析。图 2 为响应面回归结果。图 3 为调节效应图。与调节作用图相比，响应面分析图能够显示更多有用信息（Shanock et al., 2010）。比如，沿着 $x=y$ 线，可以看结果变量下属工作投入的变化（从领导-下属外向性低到领导-下属外向性高），先上升再下降；沿着 $x=-y$ 线，也可以看下属工作投入的变化（从领导外向性高、下属外向性低到领导外向性低、下属外向性高）。Shanock 等人（2010）指出传统的调节回归不能够提供如此精细（nuanced）的信息，比如 x,y 与结果变量非线性的关系。

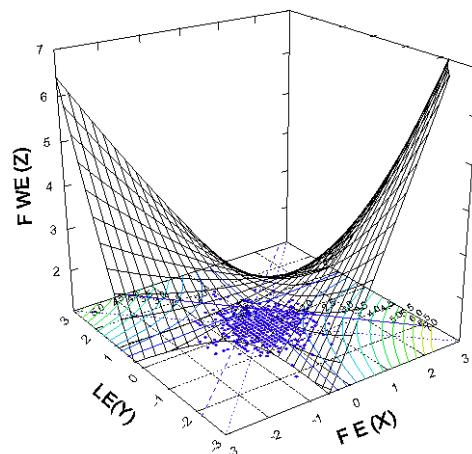


图 2 下属外向性人格与领导外向性人格预测下属工作投入的响应面^a

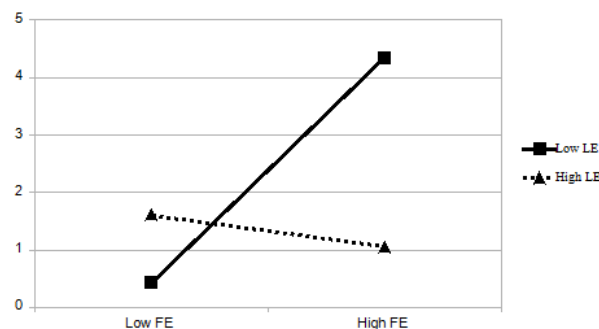


图 3 领导外向性对下属外向性与下属工作投入的关系调节效应图

（2）尽管本研究所采用的响应面检验方法沿用了 Zhang et al (2012) 的做法，但这种检验方法没有考虑响应面主轴偏转情况（即不仅要检验一致性与不一致沿线的截距和曲率的显著性，还应该检验主轴的截距和曲率的显著性）与 Edwards (1993, 1996, 2002, 2009) 所建议的做法存在不一致，增加了二类错误的可能性。Jansen 和 Kristof-Brown (2005) 所采用的 Z-hat 值检验 misfit 沿线差异的方法 (P101)，通过构建响应点的置信区间来检验 misfit 两端差异的显著性，其本质也是在考虑主轴偏转。具体而言，建议作者在运用响应面分析时考虑以下问题：

回应：谢谢评审的宝贵意见！针对评审对于 Zhang 等人（2012）方法上的质疑，我们重新阅读和学习了 Edwards 的方法，在其基础上，按照评审的建议重新分析了数据。首先，使用 Edwards (1993, 1996, 2002, 2009) 的方法检验 H1，主要的步骤为：

1. 加入 FE^2 , $FE*LE$, LE^2 后二次项的变化显著大于零；
2. 检验沿一致线 ($x=y$) 与不一致线 ($x=-y$) 的响应面的曲率和斜率；

3. 检验主轴有没有偏转于一致线 ($x=y$) 与不一致线 ($x=-y$), 使用 bootstrap 法来检验两个主轴斜率与截距的显著性。

其次, 使用评审提及的 Jansen 和 Kristof-Brown (2005) 的方法检验 H2, 使用 z-hat 值检验 misfit 沿线两端的差异。

再次, 使用沿一致线的响应面的曲率来检验 H3。

另外, 我们还对已经获得的分析结果进行了稳健性检验。由于本项研究的数据本身具有嵌套性(下属嵌套在团队领导中), 而 Zhang 等人(2012)的方法可以对跨层数据进行分析, 提供一致线与不一致线曲率和斜率的显著性等信息。因此本文将 Zhang 等人(2012)跨层多元回归的方法作为稳健检验, 进一步证实数据结果的有效性。

以上是根据评审最主要的意见给出的数据分析的修改。接下来将逐步回答评审提及的具体问题。

首先, 响应面检验的核心要素是驻点、主轴和各类响应面沿线(包括 $FE = LE$ 、 $FE = -LE$ 、第一主轴和第二主轴)的斜率和曲率等。而仅仅检验 $FE = LE$ 和 $FE = -LE$ 沿线斜率和曲率的显著性是不够的。所以, 文中在论述斜率的显著性检验时, 认为“斜率的显著性其一为 $FE = LE$ 的一次项系数显著性 ($B2 + B3$ 的显著性), 如果该系数显著即表示当下属和领导的外向性人格的中心化分数相同时, 二者越外向, 越能预测下属工作投入”是不准确的, 即使不考虑主轴偏转因素, 也只在 $FE = LE$ 沿线的二次项系数不显著时, 该结论才成立。

回应: 已利用 Edwards (1993, 1996, 2002, 2009) 的方法得出驻点、主轴的斜率和曲率。使用 Bootstrap 法发现主轴并没有显著偏转于一致线 ($FE=LE$) 与不一致线 ($FE=-LE$)。P11 的 95% 置信区间包含 -1, P10 的 95% 的置信区间包含 0。P10 代表第一主轴的截距, P11 代表第一主轴的斜率。第一主轴不偏离不一致线 ($FE=-LE$) P21 的 95% 置信区间包含 1, P20 的 95% 的置信区间包含 0, 第二主轴不偏离一致线 ($FE=LE$)。P20 代表第二主轴的截距, P21 代表第二主轴的斜率。

已在文中除去“斜率的显著性其一为 $FE = LE$ 的一次项系数显著性 ($B2 + B3$ 的显著性), 如果该系数显著即表示当下属和领导的外向性人格的中心化分数相同时, 二者越外向, 越能预测下属工作投入”不准确的表述。

其次, 而对于曲面形状的判断“曲面的显著性其一为 $FE=LE$ 的二次项系数的显著性 ($B4 + B5 + B6$ 的显著性), 如果该系数正向显著, 则表明三维图是一个凹型曲面, 即下属工作投入的极小值在 $FE = LE$ 这条线上, 其他的 WE 值随着曲面升高……”也是不准确的。三维响应面的三种基本形状(凹形、凸形、鞍形)是通过第一主轴与第二主轴两个沿线的曲率显著性及其符号来判别的 (Edwards, 1993)。

回应: 由 Edwards (1993, 1996, 2002, 2009) 的方法, 修正了以上的文字。由于第一主轴与第二主轴都没有偏离 $x=-y$ 与 $x=y$ 线, 而 $x=y$ 沿线的曲率为 $-.45^{**}$, $x=-y$ 沿线的曲率为 $.69^{**}$, 即第一主轴斜率显著为负, 第二主轴斜率显著为正。三维响应面为鞍形。

第三, 文中所提对 H1 的检验: “当 $FE = -LE$ 二次项的系数显著 (jointly significant) 以及 $FE = LE$ 的二次项系数不为零显著时, 差异效应显著 (e.g., H1)”有误。Zhang et al (2012) 指出 (P117) 应检验多项式的二次项系数联合显著 (jointly significant), 以及不一致沿线 ($FE = -LE$) 的曲率显著不为零。而文中所提检验“下属工作投入的极小值在 $FE = LE$ 这条线上” (H1), 这是 congruence 效应检验, 应遵循 Edwards (2009) 的检验法则, 即至少满足三个条件中的两个: 1、响应面的不一致沿线 ($FE = -LE$) 向上弯曲; 2、曲面脊线沿一致线 ($FE = LE$), 检验 2 因为是系数的非线性组合, 所以须用 bootstrap 法。而 Edwards (2009)

还特地提醒 (P660) 条件 2 验证失败也不能排除 congruence 效应, 因为曲面的脊线可能会发生偏转, 而与一致线 (congruence line) 相交。所以还需检验第一主轴的截距和斜率 (Edwards & Parry, 1993)。在这一点上, Zhang (2012) 的做法也同样存疑。

回应: 在本文中 H1 为领导-下属外向性具有差异时比领导-下属外向性一致时, 下属工作投入的水平更高。检验 H1 需用不一致效应的检验方法, 即差异比一致结果更好。

按照 Zhang 等人的方法, 本文的数据结果显示, 多项式的二次项系数联合显著 ($\Delta R^2 = .04, p < .05$), 不一致沿线的曲率显著不为零 ($b_4 - b_5 + b_6 = .36, p < .01$)。按照 Zhang 等人的方法 H1 得到验证。由于 Zhang 等人 (2012) 的方法在主轴检验上存在问题, SAS 不能检验主轴有无偏转, 因此本文将 Zhang 等人的方法作为稳健检验, 以进一步确保数据结果的稳定性。

按照评审的建议, 本文按照 Edwards (2009) 的方法检验 H1。Edwards (2009) 的两个检验法则: 1、响应面的不一致沿线 (FE = -LE) 向上弯曲; 2、曲面脊线沿一致线 (FE = LE) 是证明一致性效应的, 即一致比差异结果更好。所以依据本文不一致效应的假设, Edwards (2009) 的条件响应地变为 1、响应面的一致线 (FE=LE) 向上弯曲; 2、曲面脊线沿不一致线 (FE=-LE)。

数据结果显示, 响应面的一致线 (FE=LE) 的曲率为 $-.45^{**}$, 向上弯曲。第一个条件得到满足。通过 bootstrap 法显示响应面的第一主轴不偏离不一致线 (FE=-LE), P11 的 95% 置信区间包含 -1, P10 的 95% 的置信区间包含 0, 所以曲面脊线沿不一致线 (FE=-LE)。第二个条件得到满足。由此, 按照 Edwards (2009) 的做法, H1 得到验证。

第四, “检验在 FE= -LE 线上回应曲面的侧向移动 (H2)” (Edward & Harrison, 1993) 的检验应检验主轴的相关统计量, 而不是文中所用的“当 FE = -LE 的一次项斜率”检验。只有当不一致沿线 (surface along the incongruence/misfit line) 的曲率不显著时, 才检验一次性斜率的显著性 (P1592, P1597)。统计量 $[-P20/(1+P21)]$ 也是一个非线性组合, 而 SAS 里的 PROC GLM 只能检验线性组合的统计量, 因此需用 jackknife 或 bootstrap 等非参检验方法 (Edwards, 2002)。

回应: 根据您的意见, 在检验 H2 时, 先检验不一致沿线的曲率, 如果不一致沿线的曲率不显著, 再检验一致项斜率的显著性。在本文中不一致沿线的曲率显著不为 0 ($b_4 - b_5 + b_6 = .69, p < .01$)。按照评审的建议, 进一步使用 Jansen 和 Kristof-Brown (2005) 所采用的 z-hat 值检验不一致沿线 (FE=-LE) 差异的方法 (P101) 检验不一致沿线两端值 (A 点: FE 低, LE 高; B 点: FE 高, LE 低) 的高低, 即外向下属与内向领导情况下工作投入的水平比外向领导与内向下属情况下工作投入水平更高。

通过 bootstrap 构建置信区间, 检验 A 点与 B 点系数线性组合的显著差异, 结果显示 z-hatA 减去 z-hatB 显著小于 0 (contrast estimate: $-.63; p < .01, 95\% \text{ CI } [-.87, -.40]$)。所以工作投入在下属外向性水平低、领导外向性水平高点上的 z-hat 值要显著低于工作投入在下属外向性水平高、领导外向性水平低上的 z-hat 值。H2 得到验证。

在 SAS 的 PROC Mix 在跨层的分析层面, 进一步检验 z-hat 的差异, 结果显示 z-hatA 减去 z-hatB 显著小于 0 (contrast estimate: $-.54; p < .01$)。

Edwards, J. R., & Van Harrison, R. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 628.

EDWARDS, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *Academy of Management Journal, 39*(2):

292-339.

Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression and response surface methodology. *Advances in measurement and data analysis*, 350-400.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 654-677.

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 93-105.

回应: 感谢评审的建议! 在修改的过程中进一步仔细阅读了以上推荐的文献, 这些文献对于我们进一步改进论文贡献非常大。我们已将这些文献中的相关内容引用到了改后的文章中。具体而言, Edwards (1996)、Edwards 和 Van Harrison (1993) 属于 Edwards 对于人与环境匹配, 以及多元回归和响应面分析的早期文献, 本文运用在引言部分起到引入人与环境匹配内容的作用。Edwards (2002) 与 Edwards (2009) 主要在方法上叙述得很详细, 本文运用在 H1 的检验中。Jansen 和 Kristof-Brown (2005) 主要在不一致沿线差异的方法上与本文最相关, 本文运用在 H2 的检验中。

意见 2: 内容方面:

(1) 文章对于长久以来在 P-E fit (包括很多 person-team fit, person-supervisor fit, person-vocation fit, person-organization fit)等领域存在的 2 种理论视角缺乏详细地论述。实际上本文提到的互补视角是一个长期以来的研究视角 (Supplementary and Complementary Fit), 而本文对此缺乏足够的回顾。如果作者认为本文运用支配补充理论和原有的互补理论等有什么区别, 也应该进一步区别, 提出本文在理论视角上的新的贡献。

详见: Humphrey et al. (2011) 以及 Yang (2008, p312) 特别是 Humphrey et al. (2011) 的论文, 实际上讲的是团队内的外向性差异越大对团队绩效越好, 与本文有异曲同工之妙。Humphrey et al. (2011) ,Personality Configurations in Self-Managed Teams: A Natural Experiment on the Effects of Maximizing and Minimizing Variance in Traits, *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, 41, 7, pp. 1701-1732.

Yang, Person-environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis, *Human Resource Management Review* 18 (2008) 311-321

回应: 谢谢评审关于内容上的意见! 已参考 Edwards(1991, 2008)、Cable 和 Edwards (2004) 等文献阐述了 P-E fit, 补偿性匹配 (Supplementary fit) 和辅助性匹配 (Complementary fit) 三个方面的内容 (Supplementary fit 和 Complementary fit 参考了赵慧娟和龙立荣 (2004) 年的中文翻译)。其中补偿性匹配是个人与环境对于双方需求的相互满足, 辅助性匹配是个人与环境在特征等方面的一致。请详见理论与假设的第一段与第二段 (参见第 18 页)。

在理论与假设的第三段中指出, 支配补偿理论是补偿性理论的一种。支配补偿理论主要运用在人际互动方面。支配补偿理论的核心在于人际交往中人与人角色的平衡, 一方的角色行为需要另一方匹配的角色行为进行补充 (Gromb & Welson, 2005; Leary, 1957)。外向性人格的核心在于人际支配, 获得社会关注这一心理需要。支配补偿理论符合领导-下属外向性人格匹配的主题。

进一步为了区分补偿性匹配与辅助性匹配的影响, 本文也在数据分析上完善了控制变量的处理。根据评审的建议, Humphrey et al (2011) 年指出人际互动中外向性人格主要属于补偿性匹配, 团队内的外向性差异越大对团队绩效越好, 而责任心主要属于辅助性匹配, 团队内的责任心差异越小对团队绩效越好。在本文控制变量的处理上, 控制了下属和上级的责任心, 进一步控制了在人格方面的辅助性匹配对于下属工作投入的影响。此外, Cable 和

Edwards (2004) 和赵慧娟和龙立荣 (2004) 指出, 价值观一致性最能够代表辅助性匹配, 所以本文在控制变量中也加入了下属感知到的与领导的价值观一致性。进一步保证领导-下属外向性人格匹配对于工作投入的影响属于补偿性匹配, 特别的, 属于支配补偿匹配。

谢谢评审推荐的代表性文献! 通过仔细阅读, 本文将 Humphery 等人 (2011) 引用在 2.2 下属-领导外向性差异对于下属工作投入的第二段, 功能在说明对于外向性人格来说, 差异越大越好。将 Yang (2008) 引用在 2.1 人-环境匹配与支配补偿理论的第一段, 功能在引入本文的主要理论。

(2) 在理论假设论述部分, 我很奇怪作者的论述方式, 在假设 1 论述之前, 2.1 部分论述了外向性人格与员工工作投入, 但是没有提出假设 (没有提出 LE,FE 对 WE 的主效应), 在 2.2 部分论述了支配补充理论, 并提出了假设 1。在我看来, 作者关注领导下属的外向性人格匹配, 因此可以直接提出假设 1, 但是在内容安排上, 我认为 2.1 论述支配补充理论, 2.2 论述 LE,FE 以及他们的匹配对 WE 的作用会比较合理。

回应: 谢谢评审的宝贵意见! 已按照评审的建议修改。先阐述支配补偿理论, 再阐述领导-下属外向性人格的匹配以及对下属工作投入的作用。具体来说, 2.1 从人-环境匹配引入到支配补偿理论, 2.2 论述领导外向性与下属外向性的匹配 (2.2 的第一段和第二段), 以及外向性匹配对下属工作投入的影响 (2.2 的第三段至第七段)。从而提出假设 1。

(3) 在假设 1 的论述中, 我认为一些论述是缺乏合理性的。例如 P5, “外向型领导需要获得下属的关注, 而不是去迎合下属的支配欲与表达欲, 而更加顺从, 更加内敛的下属更容易满足领导被关注的需求。外向型领导与外向型下属的相处会比外向型领导与内向型下属相处产生更多摩擦, 影响下属的工作热情。”这一段是作者提出的“领导外向、下属内向”类别的优势所在, 但是这一观点并没有任何文献支持。而且, 在后面的假设中 (P6), 作者提出, “外向性的下属更有动力培养与领导的积极关系, ”以及“外向的下属比内向的下属更能够施展个人影响力, 政治技能水平更高 (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, & Lux, 2007)。内向的下属并不热衷对关系的投入, 即使其有条件与外向性的领导形成积极的互动关系, 也可能会在领导成员关系形成发展的角色承担阶段错失良机 (Zhang, Wang & Shi, 2012)。”很显然, 面对一个外向性的领导, 一个外向性的下属 (而非一个内向性下属) 会更能够去迎合下属的支配欲和表达欲。因此, 我认为在上述“领导外向、下属内向”类别的优势所在的论述是值得怀疑的。

“领导内向、下属外向”类别的优势的论述中, 作者引用了 CEO 的谦卑型领导来论证, 但是谦卑和内向是完全不同的。同时, 作者认为“内向的领导包容性更强、更矜持, 能够使具有支配欲以及寻求关注的下属充分地表达自己的观点, 减少不必要的冲突, 给下属以及团队创造支持性的环境, 从而促进下属工作投入 (Nobel, 2010; Grant et al., 2011)。”值得注意的是, Grant et al., (2011) 原文是指领导的外向性和下属的主动性的互补。因此, 我认为应该更清晰地阐述为什么“领导内向、下属外向”比外向性一致性更好的原因, 或者作者应该着重阐述 2 种不一致 (低高, 高低组合) 为什么优于 2 种一致性的情况 (低低, 高高组合)。特别是差异性是如何优于“高领导外向性, 高下属外向性”的情境 (因为我们知道低低组合应该是最差的)。

此外, 既然本文是基于支配补充理论, 那么在论述的时候, 就应该论述在 2 种不一致的情况下, 领导的支配作用, 下属的补充作用, 是如何起作用的。考虑到本文的取样是来自于军队, 上下级之间的层级更加森严, 强调下级服从上级, 是支配补充理论的理想情境。领导不论在那种情境中, 都处于支配地位, 但在发展假设时, 应该从这一理论出发来论证。目前的假设部分在基于理论的逻辑阐述方面, 做的不够。

回应: 谢谢评审的宝贵意见! 本文基于人和环境匹配理论, 重点考察下属外向性人格和领导外向性人格的匹配性/不匹配性对于下属工作投入的影响。比较了领导与下属外向性水平不一致的情形下与一致的情形下, 下属的工作投入的情况, 对不一致的两种情形进行了分别阐述, 比较与一致性情形下工作投入的情况。

首先, 评审指出在叙述“领导外向、下属内向”类别的优势时论述缺乏合理性。在 2.2 的阐述中(参见第页), 本文已作出如下的修改与阐释:

1. 外向性人格的核心特点是获取人际支配与吸引社会关注, 该特点被证明相比于倾向社交、社交技能好等其他特点, 更为核心。也就是说外向性倾向于社交、社交技能好是为了获取人际支配与吸引社会关注 (Ashton et al., 2002)。因此基于支配补偿理论, 如果领导-下属外向性都很高, 领导下属都想获取人际支配与社会关注, 那么二者就会产生关系上的冲突。关系上的冲突属于阻碍性工作要求, 资源与要求分配不合理, 会减弱下属的工作投入 (Crawford, LePine, & Rich, 2010)。

2. 关于“外向的人热衷于关系的投入, 那么面对一个高外向性的领导, 一个高外向性的下属 (而非一个低外向性的下属) 会更能够去迎合领导的支配欲和表达欲”这个问题, 由于迎合领导的支配欲和表达欲并不是外向下属的核心性格特征, 如果个体的长期行为与人格的主要特征相反, 会消耗更多的个体资源, 激发消极情绪 (Moskowitz & Coté 1995), 因此反而会降低工作投入 (Akhtar, Boustani, Tsivrikos, & Chamorro-Premuzic, 2015)。因此, 二者都外向时的工作投入不如二者有差异时的工作投入。

3. 按照评审的建议, 本文在 2.2 具体阐述了“高领导外向、低下属外向”组合的优势。

基于支配补偿理论, “高领导外向、低下属外向”组合中领导是人际支配的角色, 下属是顺从补偿。高外向性的领导需要获得下属的关注, 更加顺从, 更加内敛的下属更容易满足领导被关注的需求, 从而减少关系的摩擦。具有支配地位的领导倾向于向下属安排资源和要求, 下属顺从接收。评审所说强调下级服从上级, 是支配补充理论的理想情境。对于强调人际支配、层级地位的高外向性领导来说 (e.g., Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002), 低外向性的下属不会在争取人际关注、地位等方面引发外向领导的反感, 因此会获得外向领导更多的资源, 达到资源与要求的平衡从而促进工作投入。

因此, 相较于领导和下属外向性水平都高的情形, 低外向性下属与高外向性领导的组合下, 低外向性的下属能够避免阻碍性工作要求, 获得更多高外向性领导资源, 促进工作投入。

其次, 评审指出需要进一步阐释, 相较于二者都为外向, “低领导外向、高下属外向”的组合的优势。在 2.2 中(参加第 20 页), 本文作出如下的修改与阐释:

1. 评审指出, 谦卑和内向完全不同, 利用 CEO 的谦卑来阐述领导内向和下属外向不妥, 谢谢评审的意见, 本文认为评审的意见很有道理, 已经删除 CEO 谦卑的相关内容, 将论述的重点放在内向和外向特点的阐述上。

2. 基于支配补偿理论, 领导下属都为外向时, 二者会产生关系上的摩擦。

3. 按照评审的建议, 本文在 2.2 中具体阐述了“低领导外向、高下属外向”组合的优势。

基于支配补充理论, 高外向性下属在与领导的互动中支配性更强, 低外向性领导处在补偿地位。下属会主动建设资源, 向领导提出不同的意见。低外向性领导的地位敏感性不高, 更会倾听, 更加重视输入, 更加容易承认自己的错误 (Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002; Laney, 2002), 满足高外向性下属在人际交往上的表达欲与支配欲。二者能够避免关系摩擦, 低外向性领导也更能支持高外向性下属, 提供下属所需资源。此外, 在支持的环境下, 高外向性下属更能建设个体资源。进而提升工作投入 (Depue & Collins, 1999)。

因此, 相较于领导-下属都是外向, “低领导外向、高下属外向”的组合下, 高外向下属能够避免阻碍性工作要求, 获得更多外向领导资源, 建设更多的自我资源, 达到资源与要求的平衡, 促进工作投入。

最后，评审指出应该论述在 2 种不一致的情况下，领导的支配作用，下属的补充作用，是如何起作用的。在本文的第三段至第七段中具体阐述了两不一致情况下的支配作用与补充作用。对于军队来说，存在上下级等级森严的情况，同样也存在灵活作业，下属发挥主动性的情况。

1. 评审提及下级服从，在本文中更适合高外向性领导、低外向性下属的情况，高外向性领导更加强调人际支配，而低外向性下属会更加顺从。在双方互动中领导是支配作用，下属是补偿作用。高外向性领导给低外向性下属安排角色，任务，要求与资源，下属顺从接受。

2. 对于内向领导、外向下属而言，外向下属更加强调人际支配，获取社会关注。而内向上级对于地位不敏感，更加重视输入等特点，可以使外向下属从内向领导处获得更多资源，避免更少的关系冲突。相对而言在此处，在双方互动中领导是补偿作用，下属是支配作用。高外向性下属主动建设自身资源，低外向性领导支持包容下属。

(4) CFA 部分的认真性人格，是不是指责任心？

回应：谢谢评审指出，CFA 部分的认真性人格就是责任心，已将前后表述统一为“责任心”。

(5) 对于本文的引言部分的写作，也有改进的地方。目前的写作逻辑是：工作投入的重要性-人格和工作投入的研究不一致（研究现状）-领导人格的情境作用-本文的支配补充理论。这看上去像是在写领导外向性人格在个人外向性人格-工作投入之间的调节作用的研究的引言，而对领导-下属的人格一致性或不一致性的论述很少，而本文正是在研究领导-下属外向性人格的匹配性对工作投入的影响。

回应：谢谢评审的宝贵意见！已按照评审的意见修改引言部分。强调了人格一致性与不一致性的论述。现在的逻辑为：

首先阐述工作投入的重要性与外向性人格匹配视角作为工作投入产生机制的重要性。

其次从外向性人格的特点引入人-环境匹配，介绍人-环境匹配的补偿性匹配与辅助性两大类，指出基于外向性满足人际支配需求的特点，外向性人格匹配属于补偿性匹配。

再次，从补偿性匹配引入本文的核心理论，支配补偿理论。介绍支配补偿理论的基本内容，引出领导-下属外形性匹配的基本形态。

最后阐述三大研究贡献。

评审老师的严谨的学术态度和耐心细致给我们留下了深刻印象，让我们心怀敬意和感激。能够有这样对本文的提升和改进帮助巨大的评审意见是我们作者的幸运。我们把这些宝贵意见都吸收进了本文的改进之中。希望我们的努力能够得到评审老师的认可。再次对评审老师的辛勤工作表示深深的感谢！

第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1：在引言部分，作者的问题引出过于繁琐和复杂，且有些环节的过渡上稍显生硬。例如作者引出研究问题经历了工作投入重要性→哪些因素影响工作投入→大五人格中的外向性→外向性人际互动→外向性影响领导与下属互动→考察领导对下属匹配，且在箭头所示的环节上作者的过渡存在不同程度的逻辑不通问题。其次，作者在引言的第三段突然提出

了外向性人格的影响属于补偿性匹配，为什么外向性人格的影响属于补偿性匹配？“外向性人格对心理需求的满足提出要求(Ashton, Lee, & Paunonen, 2002)，属于补偿性匹配范畴”。

回应：认真研读了评审老师的意见之后，引言部分存在两大问题：

第一是逻辑跳跃问题，特别是从哪些因素影响工作投入到大五人格中的外向性、外向性人际互动到外向性影响领导与下属互动等方面逻辑生硬、繁琐复杂。已针对引言部分的逻辑进行了较大的修改。对于第一个问题，文章对于每一个逻辑衔接点进行了考察，理顺关系。现在的逻辑顺序依次为：

首先，阐述工作投入的重要性以及工作投入前因变量的研究现状。从研究现状引入人与环境互动对工作投入影响的重要性以及实证的缺乏，进而指出研究的重点在于从人-环境匹配角度研究工作投入的前因。

其次，引入领导因素是员工的重要环境因素，指出研究领导与下属人格匹配，以及外向性人格匹配的相关性与重要性。从匹配的重要性引出匹配的两大类型，以及外向性匹配属于补偿性匹配。

再次，引入本文核心理论，支配补偿理论。介绍支配补偿理论的内涵以及领导与下属外向性人格匹配的基本形态。

最后是本文的三个理论贡献。

第二个问题关于外向性人格的影响为什么属于补偿性匹配的原因阐述不够。

在引言第二段增加了原因的阐述。主要原因为，外向性人格与人际互动联系最为紧密。外向性人格的核心在于具有获取社会关注与社交支配的需求，一方的需求需要另一方的供给进行满足，需求的获取与满足是补偿性匹配的核心内容(Edwards, 1993; Cable & Edwards, 2004)。因此，领导-下属外向性人格匹配属于补偿性匹配。

在文中的内容为(参见文中第1页)：“外向性人格考察人际间行为模式，与人际互动的联系最为紧密(e.g., Bono & Judge, 2004; Kim et al., 2009; Humphrey et al., 2011; Langelan, Bakker, Van Doornen, & Schaufeli, 2006)”，“在社会互动中，外向性水平高的互动主体具有获取社会关注与人际支配的心理需求，需要互动对象提供支持满足需求(Ashton, Lee, & Paunonen, 2002)。因此，在人际互动中，双方的外向性人格之间的匹配属于补偿性匹配范畴”。

意见 2：理论与假设部分，在介绍个人和领导匹配是人与环境匹配的一个子领域后，直接跳跃到支配补偿理论，而后又说明支配补偿理论能够解释人际互动的控制维度。个人认为从个人与领导的匹配属于一种人际互动行为入手，介绍人际行为的两个维度，然后再引出支配补偿理论更为清晰明顺。此外该部分重点介绍了领导—下属的匹配以及用以解释该作用的支配理论解释，而对为什么选取外向性人格，以及外向性人格在领导—下属匹配中的影响和作用论述过于简略；

回应：谢谢评审老师的意见与建议！评审老师提出了三个问题，首先老师建议改善引出支配补偿理论的顺序；其次老师指出需要进一步说明选取外向性人格的原因；再次老师指出更详细地阐释外向性人格在匹配的影响和作用。针对评审老师的三个问题，我们做出如下的修改与回应：

第一，在理论与假设部分按照评审老师的建议改为先阐述个人与领导匹配是人际间匹配，再到人际间行为的亲和与控制两个维度，最后引出支配补偿理论。

第二，在理论与假设部分增加了有关外向性人格选择原因的阐述：外向性人格与工作投入以及人际匹配研究都非常相关。具体的，对于工作投入来说，外向性人格能够促进工作投入。在文中的内容为（参见文中第3页）：“外向性人格与能动性有关、具有能够控制自我想法与情绪、在环境中积极互动等特点，能够促进工作投入(Bandura, 2001)”；对于人际匹配来说，“外向性人格从本质上是考察人际间行为模式的构念(Humphrey et al., 2011; McCrae &

Costa, 1997)。在社会互动中，个体与他人的互动方式是个体外向性人格水平的函数(Humphrey et al., 2011)”。正是由于外向性人格与工作投入与人际匹配的强相关性，以及外向性人格匹配对工作投入的已有研究的缺乏使得我们选取了外向性人格作为研究的重点。

第三，文章的核心逻辑正是按照外向性人格的核心特点来阐述的，外向性人格的核心特点为具有获取社会关注与人际支配的需求(Ashton, et al., 2012; Judge & Zakapa, 2015)，个体需求被环境满足属于补偿性匹配。高外向性的个人倾向于支配、影响人与改变环境。按照支配补偿理论，一方支配，另一方补偿、满足支配的需求会促进工作资源与工作要求的平衡。在本文三个假设的阐述中，外向性人格的角色如下：

假设 1：首先阐述外向性人格的核心在于获取社会关注与取得人际支配地位；其次阐述外向性人格的核心特点与支配补偿理论的内容吻合，外向的个体在社会互动中需要另一方提供支持满足其社会关注与人际支配的需要。领导-下属外向性水平一高一低相比于领导-下属外向性水平双高双低，前者比后者能够更好地避免关系冲突、角色模糊，前者比后者对工作投入的影响更积极。进而提出假设 1。

假设 2：假设 2 也是围绕外向性人格的核心与工作投入的本质特点阐述的。领导-下属外向性水平一高一低的两种组合(“低下属外向性，高领导外向性”与“高下属外向性、低领导外向性”)的区别在于谁更加外向，谁在互动中处于支配地位。“低下属外向性，高领导外向性”是领导更外向，领导会支配下属，领导会主动改变环境；“高下属外向性、低领导外向性”是下属更外向，下属会主动改变环境。后一种组合更加符合工作投入的本质特点，进而提出假设 2。

假设 3：假设 3 同样也是围绕外向性人格的核心特点阐述的。领导和下属都具有获取社会关注与人际支配的需要时，会产生关系摩擦。二者外向性水平越高摩擦越严重，抵销掉下属外向性人格本身对于下属工作投入的正向作用。进而提出 3。

综上所述，外向性的特点是全文逻辑的基础。基于外向性的核心特点，引入支配补偿理论，进而论述三个假设的理论逻辑。

意见 3：研究来自军队的班级，班长作为领导，战士为下属。然而研究得到的是一般性的管理结论，军队基层的班级单位由于其独特的组织特征和组织目标，具有有别于其他组织的特性，例如绝对服从性和上下级等级关系。该群体中的领导—下属关系与其他组织也具有

一定不同，由该样本得到的研究结论能否作为一般性的管理结论提出，值得进一步思考。
回应：谢谢评审老师提出的问题。本研究采用军队样本，较好的控制了行业、组织、工作等特征。但是在确保内部效度的时候，研究的外部效度确实存在一定的局限性。在讨论分析中，我们也将此作为研究的局限提出来。另一方面，在工业与组织心理学领域，也有不少学者使用军队样本，得出了有价值的研究结果。比如在匹配研究(e.g., Ford, Gibson, DeCesara, Marsh, & Griepentrog, 2013)、工作投入研究(e.g., Vogelgesang, Leroy, & Avolio, 2013)以及领导力研究(e.g., Bass, 1998; Zheng, Witt, Waite, David, Driel, McDonald, Callison, & Crequeau, 2015)等领域都有学者通过军队样本，得到不少有价值的研究产出，这也为使用军队样本提供一定依据。虽然如此，军队的特殊性还是不能够忽视。希望未来研究能够考察不同的商业组织，增加研究的外部效度。

意见 4：此外文中存在一些表述不清与错别字情况，请作者仔细校对。例如“补偿性匹配与辅助性匹配是人-环境匹配研究的两大传统(Muchinsky & Monahan, 1987; 赵慧娟, 龙立荣, 2004)”，“心理需求的满足为补偿性匹配的代表(Edwards,1991; Edwards, 2008)”，“在工作要求上，由于外向性低领导不会对下属提出社会关注与人际支配过多的需求(e.g., Grant et al., 2011)”等。

回应：谢谢评审老师的细心与严谨。几位作者通过反复通读与校对，已逐一修改文字错误与语句问题。

审稿人 2 意见：

作者对原研究进行了大篇幅修改后，使研究的严谨性得以大幅度提高。但仍有一些环节值得商榷。

理论部分：

意见 1：在引言部分的第一段，作者提出：“在研究工作投入的影响因素时，有必要对领导和下属的互动关系进行重点考察。其中领导与下属的人格匹配会影响下属-领导互动的方式与效果(e.g., Zhang, Wang, & Shi, 2012)。本文将从下属-领导外向性人格入手，具体讨论二者的匹配对下属工作投入的影响。”这里实际上有 2 次逻辑跳跃，第一，领导因素有很多，包括领导力，领导-部属交换等，作者为什么选择人格匹配，第二，人格匹配也有很多种匹配，为什么选择外向性匹配？这 2 个原因背后的逻辑作者尚未清晰地说明。

回应：谢谢评审老师提出的问题。已针对评审老师提出的两处逻辑跳跃进行了修改，在引言部分增加了选择人格匹配与外向性匹配的原因。

首先选择人格匹配的原因是，在匹配领域，人格是互动双方态度与行为背后的原因。而且人格匹配也与现在个人-领导匹配的研究趋势一脉相承(e.g., Zhang, Wang, & Shi, 2012)。在文中的表述为：“在不同内容的匹配中，人格能够稳定的预测态度和行为，因此领导与下属的人格匹配受到了关注(e.g., Glomb & Welsh, 2005; Zhang et al., 2011)”。

其次选择外向性人格匹配的原因是，基于本文从人际互动与人际匹配角度的研究主题，外向性人格与人际互动的联系最紧。在文中的表述为，“外向性人格考察人际间行为模式，与人际互动的联系最为紧密(e.g., Bono & Judge, 2004; Humphrey et al., 2011; Kim et al., 2009; Langelaan, Bakker, Van Doornen, & Schaufeli, 2006)。因此本文考察领导—下属外向性人格的匹配性工作投入的影响”。

意见 2：第二自然段：主要讲 P-E fit 的理论基础，我理解的是，你当然可以把领导视作为员工嵌入工作情境的一种重要环境，所以才能把 P-E fit 操作化为领导-下属人格匹配，但是目前，你对此没有一个论证过程。

回应：谢谢评审老师提出的问题。在引言的第二自然段已增加论证过程，指出领导是员工的一种重要情境。在文章中的内容为“领导是下属环境的重要因素(Zhang, Wang, & Shi, 2012)。在下属与领导的互动中，领导给下属分配工作任务，提出工作要求，提供所需的资源与支持(Freeney & Fellenz, 2013; Jiang, Law, & Sun, 2014)。”

意见 3：如作者所述，在 2.1 部分，人-环境匹配讲了补偿性匹配和辅助性匹配。作者在这一稿增加了价值观一致性（辅助性匹配的一种）作为一个新的控制变量。我认为与其控制价值观一致性来看补偿性匹配对工作投入的影响，不如检验补偿性匹配（领导-下属外向性人格匹配）以及辅助性匹配（领导-下属价值观一致性）两种匹配对工作投入的影响，比较不同类型的匹配对工作投入的影响的区别，我认为这会有更大的理论意义。因此，作者可以尝试增加一个假设，来比较两种匹配的不同效应，这会补足你的理论贡献，我目前认为作者的三个理论贡献实际上有很大重合，不太能够构成独立的三个理论贡献。

回应: 谢谢评审老师的意见与建议! 我们针对评审老师关于比较两种匹配类型的不同影响的建议进行了尝试。在尝试后, 我们认为聚焦于外向性人格匹配并控制辅助型匹配会更好。理由如下, 想和评审老师继续讨论。谢谢老师!

第一, 理论方面原因。

首先在理论与假设的融贯性上, 增加比较匹配的假设可能会影响文章的内在一致性, 使文章的研究问题发生改变, 导致核心目的不突出。本研究主要聚焦于外向性人格匹配对工作投入的影响机制。比较两种匹配的不同影响这个问题可以独立成文。比如在匹配的以往文献中, Cable 和 Edwards(2004)的研究问题它的研究目的为比较补偿性匹配与辅助性匹配的两种传统, 将两种传统整合起来。本文与 Cable 和 Edwards (2004)的研究目的存在差异。此外, Cable 和 Edwards(2004)同样也是用价值观的一致性来代表辅助性匹配, 如果我们再在文章中增加一个类似假设, 该假设贡献的独特性可能会受到质疑。

其次在理论贡献上, 在修改稿中, 通过进一步明晰与丰富了理论基础和三个假设所做的贡献, 提高了贡献的独立性。具体而言, 本文在工作投入的前因研究领域引入了人-环境匹配的视角; 在外向性人格影响机制领域强调了领导人格对于员工外向型人格的作用; 在人际匹配领域提出了要具体地研究匹配(或者不匹配)下, 不同水平的内部差异, 细化人际匹配研究。因此本文在这三个方面都往前迈了一步, 具有一定的理论贡献。

第二, 数据实证方面原因。

评审老师的建议非常有价值, 因此我们在数据上尝试比较了两种不同匹配方式对工作投入影响。比较价值观一致性以及下属责任心、上级责任心, 与外向性人格匹配对工作投入的相互增益的 R 方。具体操作为第一步将控制变量、上下级责任心与价值观一致性作为自变量放入方程, 将工作投入作为结果变量放入方程, 得到 R 方(0.20^{**})。第二步将外向性人格的一致性的五个变量(FE, LE, FE², LE², FE*LE)作为自变量放入方程, 得到 R 方(0.24^{**}), 以及外向性人格一致性对工作投入影响的增益的 R 方(0.24^{**}-0.20^{**}=0.04^{**})。然后, 使用同样的方法得到上下级责任心与价值观一致性对工作投入影响的增益的 R 方(0.24^{**}-0.10^{**}=0.14^{**})。结果得出价值观一致性与外向性人格匹配互有增益。

但是在数据上值得指出的是, 由于测量工具原因, 我们只能得到下属对价值观一致性的感知, 而外向性人格的测量是直接问及下属和领导外向性人格水平的实际数据。Edwards 等人(2006)比较了不同 fit 的测量方式, 称将个体与环境视为独立主体的 fit 为 atomistic approach, 将问及人体与环境一致性感知的 fit 为 molar approach, 二者具有差别。二者测量方式的不等同性会对比较结果的有效性产生影响。

此外, 我们还在数据上尝试了评审老师在一审中推荐的文献 Humphrey 等(2011)中的做法, 尝试证明领导-下属责任心匹配对于工作投入的影响是辅助型的, 而外向性匹配对工作投入的影响是补偿性的。结果显示非一致性线的曲率不显著(非一致线: 斜率: .709^{**}; 曲率: -.418; 一致性线: 斜率: .807^{**}; 曲率: .539^{**}), 不满足 Edwards 关三个条件中的第一个条件。因此没有证明领导下属责任心对下属工作投入影响的辅助性匹配效应。

因此, 我们通过尝试, 发现在理论方面和数据方面, 本研究聚焦于外向性人格匹配会更好。我们也深知您的意见很有价值, 因此在研究局限与未来研究展望中, 我们对此进行说明, 认为未来研究可以详细比较补偿性匹配和辅助性匹配对工作投入影响的区别。

意见 4: 在理论贡献部分 (5.1) 部分, 我认为第二个贡献的论述非常有问题, 第二个贡献的论述的逻辑是: 以前的研究的结果变量大多是 OCB, 工作绩效, 离职意向等, 我这一次是工作投入, 所以我就是有贡献的。不是说换一个结果变量就有新的贡献, 作者应该真正讲清楚的是, 在以前的研究基础上, 有什么新的发现和进展。

回应：谢谢评审老师提出的问题。第二个贡献的论述确实很有问题。不能通过换一个结果变量来论述理论贡献。通过修正，删除了原有的第二个理论贡献，加强了原有理论贡献的独立性。现在的理论贡献变为：

首先，在工作投入的前因研究领域的贡献，具体的新发现和进展为在实证上将人-环境匹配的视角引入工作投入的前因研究，为匹配对工作投入的积极影响提供了实证证据；

其次，在员工外向性人格的影响机制领域的贡献，具体的新发现和进展为将领导的特点引入外向性人格作用机制的研究中，以往研究较少关注领导特点在员工的外向性人格作用机制中的角色；

再次，在匹配领域的贡献，具体的新发现和进展为在匹配的情形下，深入分析了人与环境不同组合形态的作用机制(领导外向性水平高、下属外向性水平低 vs 领导外向性水平低、下属外向性水平高)，提出了匹配不能够一视同仁。应该结合具体的变量与研究问题探索匹配的情况下，不同组合之间内部差异。为今后匹配领域的研究做出了借鉴。

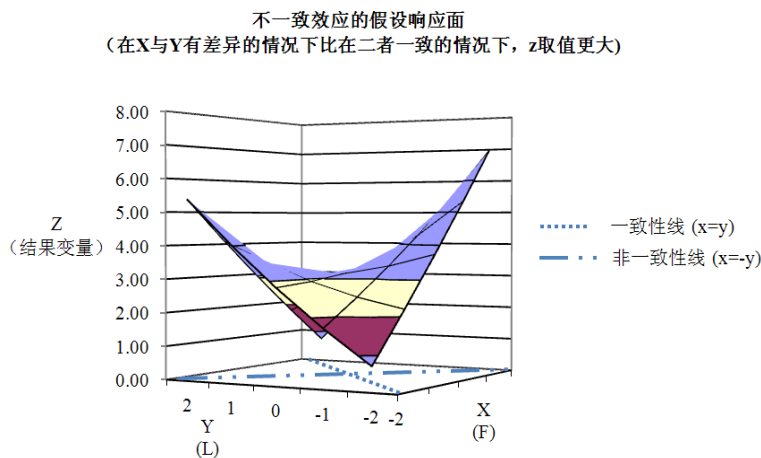
方法部分：

意见 5：“Edwards 和 Cable (2009) 证明的是一致性效应，即 x 与 y 在一致的情况下比有差异更能够预测结果变量。”(P24 注释 1) 的表述欠妥。建议改为“ x 与 y 在一致的情况下比两者差异，结果变量取值更大。”Edwards 和 Cable (2009) 是结果变量在 X 和 Y 一致时取得极大值的情况。而本研究是探讨结果变量在两者一致时最小的情况。所以不能简单称之为不一致效应，而是一致效应的另一种类型；

因此，对该效应的检验标准应该为：(1) 响应面沿不一致性线是向上弯曲（曲率为正）。而原文中响应面沿一致性线曲率小于 0 只能说明在不同水平的一致性存在差异，且这种差异是非线性的；(2) 脊线沿第一主轴。考虑到响应面会发生偏转，所以主轴在 x - y 面上不一定正好与 $x=y$ 重合，但这种偏转（包括平行侧移和相交）需要进行显著性检验；(3) 响应面沿一致性线为扁平。其中第三个条件不是必要条件。同时，建议作者能参考 Edwards 和 Cable (2009) 将不一致效应的假设响应面 (P661) 画出来，便于读者参照；

回应：谢谢评审老师的意见与建议！通过反复阅读原文与比较，评审老师指出的三个标准我们认为是更正确的，在方法上做了响应的修改。此外，也将不一致效应改为一致效应的另一种类型。

针对不一致效应的假设响应面，我们也参考 Edwards 和 Cable (2009) 在方法部分给出。该图满足了评审老师指出的 Edwards 三个标准。如下图。



意见 6: 由于响应面分析对离群值反应灵敏, 所以建议作者在分析前, 以 **leverage, studentized residuals, 和 Cook's D statistic** 等标准对极端值进行处理 (见 Edwards, 1993; 2002, P365; 2009, P661) ;

回应: 谢谢评审老师的意见与建议! 通过阅读评审老师推荐的文献(Edwards, 1993; 2002, P365; 2009, P661), 以及推荐文献中的引用文献(e.g., Belsley, Kuh, & Welsch, 1980; Bollen & Jackman 1990)。我们对极端值进行了处理。每一个样本的 leverage, studentized residuals, 和 Cook's D statistic 三个标准的描述性统计见下表:

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Studentized residuals	743	-3.88	3.08	.0000	1.00240
Cook's D	743	.00	.15	.0017	.00668
leverage	743	.00	.19	.0135	.01475
Valid N (listwise)	743				

按照 Bollen 和 Jackman (1990)的标准, 样本同时超过三个标准的 cutoff 值即为极端值, 其中 Cook's D 的 cutoff 值为 1。本文所有样本中 Cook's D 的最大值小于 1, 因此不存在同时超过三个标准的样本。不存在对结果影响显著的离群值。

意见 7: 表 4 的 bootstrap 显著性检验应为: 判断 95%的置信区间是否不包括正负 1 (见 Edwards, 2002.P384) ;

回应: 谢谢评审老师的意见与建议! 已修改表 4 下方的第二个注释, 改为: “^b P₁₁ 的 95% 置信区间包含 -1, P₂₁ 的 95% 的置信区间包含 1, X₀、Y₀、P₁₀、P₂₀ 的置信区间包含 0。主轴是否偏转的判断标准为判断主轴斜率的 95% 置信区间是否不包括正负 1, 如果包括正负 1, 则主轴与一致线/非一致线不存在显著差异, 即不存在主轴偏转。”

意见 8: 该研究与 Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550 非常相似, 应该说明该研究的相对贡献;

回应: 谢谢评审老师的问题! 本文与 Grant 等人(2011)的研究确实具有相似性。Grant 等人(2011)证明了员工主动性人格对于外向性领导作用效果的调节作用, 具体来说当员工的主动性水平偏低时, 外向性领导指向更高水平的团队绩效; 而当员工非常主动时, 外向型领导预测团队绩效的能力减弱。Grant 等人(2011)的研究指出了员工主动性人格与外向性领导的补偿性效应, 本文的研究指出了员工外向性人格与领导外向性人格的补偿性效应, Grant 等人(2011)的研究与本文的假设 1 有部分相似的内容。

然而, 本文与 Grant 等人(2011)的研究也存在着四个方面的显著的差异: 首先, 本文与 Grant 等人(2011)的研究贡献所处领域存在不同。本文贡献所处的领域在于工作投入前因领域, 将人际匹配纳入工作投入的前因研究中(贡献 1), 外向性人格作用机制领域(贡献 2)与人与环境匹配领域(贡献 3)。而 Grant 等人(2011)贡献的所处领域在外向性领导作用机制领域(贡献 1 与贡献 2)以及主动型人格作用机制领域(贡献 3)。

其次, 在领导-下属特点的支配补偿优于领导-下属特点一致的阐述上, 本文在理论与逻辑阐述上具体比较了领导-下属两种不同的支配补偿是如何优于领导下属特点的一致性的, Grant 等人(2011)的研究并没有具体阐述领导-下属两种不同的支配补偿。进一步, 本文以工作投入为视角, 具体阐述了支配补偿作为工作投入的前因。因此本文能够在支配补偿匹配作为工作投入的前因上具有贡献。相对而言, Grant 等人(2011)的研究的结果变量更为宽泛。

再次，本文在假设二与假设三分别阐述了在领导下属支配补偿的情况下，两种不同类型的支配补偿的效应；以及在一致性的情况下，工作投入的具体变化情况。本文结果显示在支配补偿的前提下，在领导外向性水平更低，下属外向性水平更高的情况下比在领导外向性水平更高、下属外向性水平更低的情况下，结果更为积极(假设 2 的结果)。以及当领导和下属的外向性一致时，下属的工作投入与外向性存在倒 U 型曲线关系，具体而言下属的工作投入先随着外向性上升而上升，达到极值点后下降(假设 3 的结果)。但是 Grant 等人(2011)并没有进一步比较在匹配和不匹配的內部，不同水平的领导-员工的特质对工作结果的影响。本文分析了在匹配的情况下，比较了人与环境不同组合形态的作用机制，为员工与领导特质匹配提供了更为细致的图景。这一点也为本文的第三点贡献。

最后，在评审老师的悉心指导下，本文使用了多项式回归与响应面的数据分析方法。相比 Grant(2011)等人的普通调节的统计方法，多项式回归与响应面的方法具有很多优势，比如能够减少犯一类错误和二类错误的风险，也能够提供类似文中假设 2 与假设 3 的更丰富更有价值的信息(e.g., Edwards, 2008; Shanock, Baran, Gentry, Pattison, & Heggested, 2010)。评审老师提出的诸多建议使得我们的研究严谨性上取得很多进步，再次感谢评审老师的指导！

意见 10: 作者在文中的理论名称写错了，应为 Dominance complementarity theory，而不是 Dominance complementary theory。

回应: 谢谢评审老师指出！已将该理论的英文名称统一改成 Dominance complementarity theory。

再次谢谢评审老师的宝贵意见！在评审老师专业而悉心的指导下，文章的质量得到了很大的提升，我们得到了宝贵的学习机会。谢谢评审老师！结合评审老师的意见，我们在正文中用绿色字体标出修改的内容。

第三轮

审稿 1 意见

意见 1: 作者对原文进行了仔细修改后，研究的规范性与严谨性有了大幅提升。但仍有一些问题。

第一: 文章的核心假设: 领导与员工外向性人格匹配是影响员工工作投入的主要因素缺乏强有力的理论依据，这是基于哪一个理论做出的推论？文章的引言部分交代论述不清楚。

回应: 谢谢审稿老师的意见！审稿老师指出文章的引言部分关于支持核心假设的理论交代不清楚、不明确是哪一个理论做出的推论。在第二次修改稿中，从第三段起，文章开始介绍本文的核心理论：支配补偿理论(Dominance complementarity theory)。接下来我们从该理论的主要内容、引出逻辑以及引出理论时存在的问题三个方面进行回应：

1.1 支配补偿理论的主要内容

文章在第三段中指出支配补偿理论主要关注于匹配领域中的人际交往。支配补偿理论认为“在人际互动中，个体人际支配水平有差异的配对关系比个体人际支配水平相似的配对关系，结果更为积极(Glomb & Welsh, 2005; Markey, Funder, & Ozer, 2003)”。

1.2 引言中引出支配补偿理论的逻辑:

第一段介绍工作投入研究的现状以及从人-环境匹配的角度来研究工作投入的前因的重要性；

第二段先介绍下属与领导人格匹配是人-环境匹配的重要内容以及研究外向性人格匹配的合适性。随后介绍匹配领域的补偿性匹配与辅助性匹配的两种视角,指出外向性人格的匹配属于补偿性匹配的范畴。

第三段进一步锚定细化理论,引出支配补偿理论。论述支配补偿理论的具体内容,以及在该理论下领导-下属外向性人格匹配的表现形式。

1.3 引言引出理论时存在的问题以及修复:

第二轮修改稿在具体的表述中存在外向型人格匹配与理论的联系不够紧密的问题。新一版的修改在第三段和第四段强化了这方面内容,增加了外向性高的互动主体和外向性低的互动主体在互动中是如何一个支配一个补偿的。具体的内容为,第三段指出:“在社会互动中,外向(外向性水平高)的互动主体具有获取社会关注与人际支配的心理需求,需要互动对象提供支持满足需求(Ashton, Lee, & Paunonen, 2002)。内向(外向性水平低)的互动主体更加顺从(Costa & McCrae, 1992; Humphrey, Hollenbeck, Meyer, & Ilen, 2011),更加能够倾听,可以较好地承担满足互动对象的人际支配需求。相比于互动双方都外向,二者一个外向一个内向时互动效果可能会更好。因此,互动双方的外向(外向性水平高)与内向(外向性水平低)之间的匹配属于补偿性匹配范畴”。第四段强调“外向的人在互动中有获取社会关注与人际支配的需求,内向的人在互动中能够满足对方人际支配的需求。该互动模式与支配补偿理论的核心观点相对应。互动双方外向性水平具有差异有利于互动主体的需求满足”。

意见 2: 文章对于长久以来在 P-E fit (包括很多 person-team fit, person-supervisor fit, person-vocation fit, person-organization fit)等领域存在的 2 种理论视角缺乏详细地论述。文献回顾和假设推论方面不严密;

回应: 谢谢审稿老师的意见! 审稿老师指出两个问题,第一个问题是文章对人-环境匹配等领域存在的两种视角缺乏详细的论述。第二个问题是文献回顾和假设推论方面不严密。

针对第一个问题,第二次修改稿文献综述的第一段详细地论述了补偿性匹配和辅助性匹配这两种视角。文献综述的第一段先从人与匹配理论开始,指出补偿性匹配和辅助性匹配为两种类型。随后具体介绍了两种类型的概念以及研究范式的代表。再指出个人特点和环境特点的不同组合适合不同的匹配类型。

在文章中的具体内容为:“领导与下属外向性人格匹配植根于人-环境匹配理论。人-环境匹配理论(P-E fit)认为,个人特点与环境特点的匹配影响个人职业发展、工作满意度、压力与离职意向等个体的状态、态度和行为(Cable & Edwards, 2004; Edwards, 2008; Yang, Levine, Smith, Ispas, & Rossi, 2008; 赵慧娟, 龙立荣, 2004)。补偿性匹配与辅助性匹配是人-环境匹配研究的两种类型(Muchinsky & Monahan, 1987; 赵慧娟, 龙立荣, 2004)。补偿性匹配是人与环境双方彼此满足对方需求。心理需求的满足为补偿性匹配的代表。个体的心理需要能不能被环境提供的资源满足影响个体的态度与行为(Edwards, 1991; Edwards, 2008)。辅助性匹配是环境的文化、价值观、目标、规范等基本特征与个人的价值观、目标、态度等基本特征上的相似性(赵慧娟, 龙立荣, 2004)。价值观的一致性为辅助性匹配的代表(Cable & Edwards, 2004; Kristof, 1996)。更直观地,补偿性匹配为人与环境在某些特征上的差异性,辅助性匹配为人与环境在某些特征上的一致性(e.g., Glomb & Welsh, 2005; Humphrey et al., 2011)。个人特点与环境特点的不同组合适用不同的匹配类型(Edwards, 2008)”。

针对第二个问题,文章的文献综述和假设提出的逻辑为:

文章在理论与假设的 2.1 部分介绍了文章的核心理论,由人-环境匹配理论引到支配补偿理论。支配补偿理论的核心在于人际交往中互动双方角色的平衡,一方的角色行为需要另一方匹配的角色行为进行补充,当互动双方特点缺乏互补时,主体的工作动力会被压制。三

个假设的解释逻辑基于支配补偿理论展开。每个假设讨论了研究问题的不同侧面。假设 1 讨论的是领导-下属在外向性维度上支配补偿时比一致时，下属的工作投入更优；假设 2 具体比较了领导和下属支配补偿的两种形式，谁支配、谁补偿时下属的工作投入最优；假设 3 讨论了当领导-下属外向性人格水平一致时，工作投入是如何随着外向性的变化而变化的。

假设 1 提出的逻辑：

第一步，在 2.2 中首先阐述外向型人格在工作投入领域与人际匹配领域的适用性以及外向型人格的核心特点，即外向性水平高的人喜欢获取社会关注以及人际支配。

第二步，阐述外向性人格的特点符合支配补偿理论的核心内容，阐述在人际互动中，一个外向和一个内向的互动主体是如何支配补偿的。接着论述外向性人格的支配补偿在以往实证研究中得到支持。

第三步，具体比较了下属与领导在外向性人格支配补偿的两种情形（“高下属外向性，低领导外向性”与“低下属外向性，高领导外向性”）下的工作投入与下属与领导外向性水平都高的情形下的工作投入。前一种情形是下属支配，领导补偿；后一种情形是领导支配，下属补偿。基于支配补偿理论指出这两种情形都能够避免关系摩擦，减少影响工作投入的阻碍性要求。

第四步，指明下属-领导在外向性人格维度上支配补偿时比一致时更能够积极预测工作投入。

假设 2 提出的逻辑：

第一步，首先阐述两种支配补偿不同组合（高下属外向性、低领导外向性；高领导外向性、低下属外向性）的区别：在互动中哪一方为支配，哪一方为补偿。前一种情形是下属支配，领导补偿；后一种情形是领导支配，下属补偿。不一样的支配补偿关系影响到资源与要求分配的模式。第一种组合为下属主动获取资源与要求，领导配合；第二种组合领导安排资源与要求，下属配合；

第二步，联系本文的结果变量工作投入，指出工作投入的本质是自我能动性。个人能够在支持的环境中发挥主观性能动性最能够促进工作投入。在人-环境匹配的框架下，人主动建设资源获取环境支持比人被动接受环境给予的资源更能够达到资源与要求的平衡、促进工作投入。下属的主动投入比被动投入效果更好。

假设 3 提出逻辑：第一步首先基于支配补偿理论，阐述领导与下属外向人格水平一致时的两种情况都不利于资源与要求的优化配置。当领导与下属外向性双低时，二者都为补偿，不愿意主动交换资源。当领导与下属外向性双高时，二者都为支配，会出现关系上的摩擦。这两种情况都会影响资源与要求的平衡，进而限制工作投入；

第二步，描绘领导与下属外向性人格水平与下属工作投入的倒 U 曲线关系。当二者的外向性从双低慢慢上升时，下属会得到更多的资源，提高工作投入。但是当二者的外向性上升到一定程度后，二者都有了支配对方的需求，造成的关系摩擦频繁等负面影响使得工作投入的水平下降。

意见 3：文章的结论不能支撑文章的理论贡献。

回应：谢谢审稿老师提出的问题。通过进一步的讨论、分析与研究，第二版修改稿中的理论贡献确实存在层次不清，表述泛泛的问题与理论联系不明确的问题。在大修后，新一版的理论贡献主要在工作投入的前因领域、领导下属互动视角以及人-环不境匹配领域，具体修改以及与文章结论的联系为：

文章首要的贡献在使用人-匹配的视角研究工作投入的前因。首先，虽然以往的理论研究强调了该视角在工作投入领域的重要性，但是实证研究较少。以领导-下属外向型人格的匹配为例，基于支配补偿理论，文章发现在互动中，当领导和下属一个为支配一个为补偿比

二者相似时,更为避免关系摩擦,下属的工作投入水平更高。结论的第(1)点能够支撑贡献 1 的这一方面。进一步,以往人-环境匹配研究鲜有比较个人因素和环境因素的相对角色与重要性。本文发现了下属的主动投入(高下属外向性、低领导外向性)比下属的被动投入(低下属外向性、高下属外向性)效果更好。结论的第(2)点能够支撑此方面。

文章的第二个贡献在从领导和下属的互动视角拓展了领导有效性研究。以往以领导为中心的研究弱化了下属的作用。Ul-Bien 等人(2014)提出应有更多的研究关注在领导过程中下属特征与领导特征的互动情况。本文研究验证了领导与下属的互动视角,表明领导过程是领导和下属相互影响的过程。厘清领导与下属外向型人格在领导作用机制中的角色,描述了领导与下属外向性水平一致或者有差异的不同情形下的工作投入的变化情况。结论的第(1)点、第(2)点和第(3)点都与此对应。

文章的第三个贡献在人-匹配领域使用更为细致的理论描绘了领导下属匹配的具体图景。以往的研究简单地将人与环境的相似视为积极因素,没有从更加细致的理论出发分析人与环境的具体匹配类型。本文从支配补偿理论出发,详细讨论了如何匹配的问题。由于我们的研究研究的三个结论是基于支配补偿理论得出,因而结论(1),结论(2),结论(3)都能支持第三个贡献。

基于以上考虑,文章离心理学报的发表水平尚有差距。

审稿人 2

作者这一轮的修改是令人满意的,对评阅人的关注给与了积极和建设性的回应,我没有进一步的修改问题和意见。

回应:谢谢审稿老师的认可!审稿老师一直以来的严格要求与悉心指导使得文章得以进步与完善,我们在这个过程中学到了很多。再次感谢审稿老师!

审稿人 3 意见:

论文研究领导与下属外向型人格匹配对下属工作投入的影响,研究问题有理论和现实意义,研究方法规范,数据分析严谨,研究结果非常有趣,特别是发现主动投入(高下属外向、低领导外向)比被动投入(低下属外向、高领导外向)的效果强。论文经过两次大修后,整体学术水平基本达到《心理学报》发表要求。因为是首次审阅本文,我仍有以下几点意见供作者思考。

谢谢审稿老师的肯定与鼓励!我们仔细地阅读了审稿老师的意见,对文章进行了进一步的修改和优化。接下来我们将对审稿老师的意见逐一进行回应。

意见 1: 理论贡献。作者从工作投入的视角切入本文的研究问题,引言中阐述的理论贡献分布到工作投入、外向性人格、人-环境匹配三个领域。本文最核心的理论贡献点究竟是在哪个领域?对于理论贡献的梳理是否可以更加深入和明确。事实上,本文对领导理论也有重要的意义,从领导与下属的互动视角拓展了领导有效性的研究。无论作者选择哪个领域作为理论贡献的突破口,都需要总结提炼出实质性地知识增量。

回应:谢谢审稿老师的中肯的意见与建议!第二轮修改稿存在理论贡献层次不明确,内涵不够深入的问题。我们经过反复的分析与讨论,重新梳理了理论贡献。其中由于本文是由工作投入切入(参见引言),从人格匹配的角度研究工作投入的前因,发现了个人能动性的作用,因此工作投入领域的贡献为最核心的贡献。其次审稿老师提出对领导理论有重要意义这一方面,由于本文确实着眼于领导和下属人格方面的匹配,描绘了外向性不同水平的领导与下属

互动对工作投入影响的具体图景。我们将领导下属互动来研究领导的有效性的贡献列为第二点贡献。第三点贡献是针对文章的理论来说的，文章锚定支配补偿理论能够更确切地讨论不同类型的匹配的不同特点。理论贡献核心观点、以往研究现状与实证性的知识增量如下：

首先，本文“从匹配角度研究了从人-环境匹配视角检验了领导特质与下属特质补偿性匹配对工作投入的影响，拓宽了工作投入的前因研究”。

以往研究现状：以往工作投入的前因研究强调了环境因素和个人因素影响工作投入的重要作用，但是没有重视环境与个人因素相互作用产生的影响。Macey 和 Schneider(2008)指出需要更多的实证研究从环境因素和个人因素的匹配入手研究工作投入。本文响应了这一号召。

本文实质性的知识增量：文章从人与匹配角度入手，以领导-下属外向性人格为例，描绘了工作投入受领导-下属外向型人格匹配的影响。此外，研究还发现个人因素与环境因素的不同配置对工作投入的影响效果不同。个人从环境主动获取资源比个人从环境被动接受资源效果更好。

其次，本文“以领导-下属外向性人格匹配为例，从领导与下属互动的视角拓展了领导的有效性研究”。

以往研究现状：以往领导有效性的研究大部分以领导为中心，认为下属只能接受或者调节领导的作用，轻视了下属在领导过程中的作用。下属作为一个活跃的个体，某些关键特征能够直接影响领导过程。Ul-Bien 等人(2014)提出应有更多的研究关注在领导过程中下属特征与领导特征的互动情况。本文响应了这一号召。

本文实质性的知识增量：文章从领导和下属外向性人格出发，厘清二者在领导作用机制中的角色。文章验证了领导与下属的互动视角，表明领导过程是领导和下属相互影响的过程。

再次，本文“应用支配补偿理论，深入分析了人与环境不同组合形态的作用机制，丰富了人-环境匹配领域的研究”。

以往研究现状：以往的大多数人-环境匹配研究简单地将人与环境的相似视为积极因素，没有从更加细致的理论出发分析人与环境的具体匹配类型。人-环境匹配的研究需要说清人与环境二者如何匹配以及匹配后的影响结果等问题(Edwards, 2008)。

本文实质性的知识增量：文章使用支配补偿理论解释了外向性人格的匹配现象。针对外向性人格的匹配，领导与下属在外向性水平上具有差异时比二者一致时更能够预测工作投入。文章还讨论了在匹配/不匹配的内部不同组合中工作投入的具体形态。使用理论描绘了匹配的具体图景。

意见 2：领导和下属的外向性人格属于同一种特征，为什么不是辅助性匹配？在我看来，补偿型匹配应该是外向性与其他性格特质的互补。作者需要澄清这一问题，否则会直接影响本文选取“支配补偿理论”的合适性。

回应：谢谢审稿老师的问题！老师指出需要进一步澄清外向性匹配为什么是补偿性匹配而不是辅助性匹配。我们将从外向性人格和补偿性匹配的内核、研究结果与之前研究的一致性进一步阐述这个问题，对第二次修改稿进行了修改。

首先，补偿性匹配为个人与环境因素能够满足对方的需求；辅助性匹配为环境与个人有一致的特点。外向性人格的内核是具有人际支配和获取社会关注的需求，需要环境变量来满足所需。外向性水平越高，该需求水平越高，越倾向于人际支配；外向性水平越低(内向)，该需求水平越低，越倾向于人际顺从。虽然领导下属的外向型人格属于同一特征，但是高水平的外向性和低水平的外向性的行为模式和互动形态不同。领导与下属的外向性人格的匹配存在于一方外向与另一方内向的关系之中，而不是双方都外向或双方都内向之间（后者属于

辅助性匹配)。互动双方水平上具有差异时更能够相互满足彼此的需求。因此,从补偿性匹配和外向性人格的内核来看,外向性人格的匹配属于补偿性匹配。

其次,如果是外向性人格是辅助性匹配,按照以往的研究(e.g., Zhang et al., 2012; Cole et al., 2013),应该是领导-下属二者外向性水平越一致越匹配,外向性水平一致时的结果要比外向性具有差异时的结果更积极。从本文的数据结果来看,工作投入的水平在领导-下属外向性具有差异时比在外向性一致时更高。因此从数据结果和以往研究结论来看,外向性人格的匹配不是辅助性匹配。

再次,第二轮修改稿确实存在在外向性人格匹配和补偿匹配的联系上表述不够清晰的问题。在描述外向性人格互动时,只关注于描述外向性水平高的情况下有支配的需求,在具体的互动模式上的表述有欠缺。谢谢审稿老师指出,在进一步的修改后,我们在引言部分的第三段、第四段以及文献综述 2.2 中增加了互动情况的具体内容:

引言第三段“外向性人格的内核是具有人际支配和获取社会关注的需求,需要互动对象来满足所需。外向性水平越高,该需求水平越高,越倾向于人际支配;外向性水平越低(内向),该需求水平越低,越倾向于人际顺从(Ashton, Lee, & Paunonen, 2002; Costa & McCrae, 1992; Humphrey, Hollenbeck, Meyer, & Ilen, 2011)。内向的互动对象可以较好地满足外向的互动对象的人际支配需求。高水平的外向性和低水平的外向性的互动形态不同。相比于互动双方外向性水平的一致,二者一个外向一个内向能够相互满足需求。领导与下属的外向性人格的匹配存在于一方外向与另一方内向的关系之中,而不是双方都外向或双方都内向之间(后者属于辅助性匹配)。因此,互动双方的外向(外向性水平高)与内向(外向性水平低)之间的匹配属于补偿性匹配范畴”。

引言第四段“外向性水平高的人在互动中有获取社会关注与人际支配的需求,外向性水平低的人在互动中能够满足对方人际支配的需求。该互动模式与支配补偿理论的核心观点相对应。互动双方外向性水平具有差异时二者支配互补,有利于互动主体的需求满足”。

文献综述 2.2“外向的人的人际行为需要周围环境的回应(e.g., 我要说话了。你听着);内向的人更加顺从、善于倾听、支持外向的人继续表达以及支配人际关系,因而一种良性的互动得以建立与维持(e.g., Kristof-Brown, Barrick, & Steven, 2005)”。

意见 3: 研究样本的局限性。用军队样本研究工作投入问题有非常大的局限性。首先,士兵日常的训练是一种责任、义务还是一种工作? 其次,军队的文化是无条件服从命令,所以,无论领导和个人的性格如何,都需要无条件地投入到任何事物中。这些因素都会影响本文的外部效度。作者需要在文章中说明研究样本的选择依据(为什么是合适的),并且要在局限中澄清各种问题。

回应: 谢谢审稿老师指出问题! 老师指出军队样本研究工作投入有较大的局限性。特别的,老师指出军队的文化可能会对工作投入产生较大的影响。需要阐述清楚样本选择的合适性与研究局限。我们仔细思考与讨论了这些问题,从以下方面阐述了样本选择的合适性和研究局限。

样本合适性主要有以下五个方面:

首先,以往许多领导行为研究和人格研究都采用军队样本(e.g., Atwater & Yammarino, 1993; Bass, 1998; Dvir, Avolio, & Shamir, 2002; Lim & Ployhart, 2004; Zheng, Witt, Waite, David, Driel, McDonald, Callison, & Crequeau, 2015), 军队样本在这些领域的有效性已经得到许多证据支撑。

第二,军队样本中领导和下属相处时间较多,互动较多,符合本文研究人际互动的前提。此外,军队文化的同质性有利于研究的内部效度。

第三,工作投入的本质在于个人的能动性以及内部动机能够得到充分的发挥。工作投入与服从存在差别,服从不一定有内部动机。本研究也确实发现在战士的工作投入的平均值为4.75,基本处于1到7打分的中间值,同时,战士之间也在工作投入方面存在差异($SD=1.15$)。这些结果说明,虽然军队强调纪律服从,但是下属仍然有可能在工作投入上有所保留、同时个体之间也会存在一定不同。

我们在研究方法的样本部分阐述了以上的三个原因:

“军队是领导行为研究以及人格研究的重要样本来源,得到了很多有价值的结论(e.g., Atwater & Yammarino, 1993; Bass, 1998; Dvir, Avolio, & Shamir, 2002; Lim & Ployhart, 2004; Zheng, Witt, Waite, David, Driel, McDonald, Callison, & Crequeau, 2015)。样本中领导(班长)和下级(战士)训练、学习、生活在一起,有很多人互动,符合本研究对人际互动探讨的前提。再者,军队样本组织特点比较简单,成员工作相对比较同质,能够较好的控制组织和工作特征等变量。军队样本可能会存在下级服从性强的问题。服从性强的下级一方面可能会被要求,提高工作投入;另一方面也可能会因为较强的外部命令削弱内部动机,减少工作投入(e.g., Thomas, 2009)。服从不等同于投入,加之工作投入水平具有个体差异性(Langelaan, Bakker, Van Doornen, & Schaufeli, 2006),因而针对本文的核心变量工作投入,军队样本的特殊性并不大”。

第四,具体到工作投入的问题,我们比较了采用其他商业组织样本的文献,发现工作投入在本文中的均值和方差($M=4.75$; $SD=1.15$)与在其他样本中的均值和标准差水平类似。比如王永丽,张志宇和何颖(2012)的数据的来源于国内数十个商业企业,涵盖通讯、房地产、IT和金融等多个行业,其工作投入的测量使用 Schaufeli, Salanova, Gonzez-Roma 和 Bakker (2002)的李克特7级量表,均值为4.98,标准差为1.02。再比如 Sonnentag, Binnewies 和 Mojza(2010)的数据来源于德国与瑞士的非盈利组织。工作投入的测量使用本文同样采用的 Schaufeli, Bakker 和 Salanova(2006)李克特7级量表,第一个时间点测的均值为4.93,标准差为1.01;第二个时间点测的均值为4.46,标准差为1.10。

我们在研究局限的第一点中增加了关于以上第四点的阐述:

“此外,本文样本中核心变量工作投入的分布(均值和标准差)也和其他商业组织样本(e.g., 李文东,时勘,何丹,庄锦英,梁建春,徐建平, 2007; Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2010)中工作投入的分布相似”。

第五,军队文化具有强制性,无论性格如何,都需要无条件地投入到工作中。如老师所说,外部的强文化会限制个人的差异。但是本文通过验证第二个假设,结果表明个人能动性的重要性,主动投入比被动投入效果更好。如果外部环境限制了个人的差异,是不容易发现这个结果的。所以实际上本文得到的结论较为保守,可能用商业组织作为样本,结果会更好。研究局限:

谢谢审稿老师指出!在研究局限中,我们继续强调了军队样本外部效度的问题,需要更多商业组织样本的研究。“军队样本较为简单的组织特点以及较为同质的工作能够保证内部效度,但是仍然需要注意到军队的等级制度与高权力距离在一定程度上限制了外部效度的推延。未来研究可进一步考察不同的商业组织,以检验本研究结果的外推性”。

意见 4: 我对论文统计分析部分非常满意,建议作者可以对一些关键信息进行更多的普及性说明,比如 P36“(b4-b5+b6= .69, $p<.01$)”中,是如何检验多个系数之和的显著性水平的。

回应: 谢谢审稿老师的认可和建议!我们已在文中增加了关键信息的普及性说明。比如在统计分析部分的脚注中增加了老师所提的如何检验系数的线性组合的显著性水平的问题。又比如在表4的注释中增加了驻点和主轴计算公式的参考文献。

再次谢谢审稿老师的宝贵意见！结合审稿老师的意见，我们在正文中用紫色字体标出修改的内容。

编委复审

编委专家：

意见 1: 下属和环境的匹配是个研究多年的问题，但是下属与领导的特定属性比如外向性的匹配，到底会产生什么结果，的确是一个值得精细化研究的问题，过去的研究相对忽视了这个问题；此外，外向性的匹配对工作投入产生什么影响，也是没有研究过的问题，因此，该研究选题有一定的理论和实际意义。

经过几轮的评审，论文的理论选择比较有说服力（支配补偿理论），研究的结果也比较有趣，外向性的差异性、差异的方向具有不同的预测效果，外向性的维度，差异性比相似性更有效。此外研究方法也比较严谨，统计方法规范。同意小修改后发表。

由于经过了多轮的修改，论文的篇幅比较长，建议适当地压缩，能让专业读者理解就可。比如引言与后面假设推理中的重复；摘要的启发意义部分；统计方法的详细描述和解释部分等等。

回应：感谢编委老师的对文章的肯定以及指导！文章确实存在篇幅较长，有些内容重叠的问题。谢谢编委老师指出！我们反复讨论，将引言和后面的假设推理重复部分、摘要的启发意义部分以及统计方法部分进行了精简，并且按照已发表的学报文章的格式删除了附在文后的问卷。参考梁建(2014)心理学报的文章(除去问卷一共 15897 个字)，田晓明和李锐(2015)心理学报的文章(除去问卷一共 18554 个字)，我们将文章从 21518 个字删至 14877 个字(不包括附录里的问卷)。

参考文献：

梁建. (2014). 道德领导与员工建言：一个调节-中介模型的构建与检验. *心理学报*, 46(2), 252-264.

田晓明, 李锐. (2015). 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗？——责任感知的中介效应及其边界条件. *心理学报*, 47(12), 1472-1485.