

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗？追随原型一致性、工作投入与工作绩效
作者：彭坚，王霄

第一轮

审稿人 1 意见：

本文从领导者-追随者匹配视角，探索追随原型匹配对任务绩效和关系绩效的影响，具有重要的理论意义和实践价值。另外，作者的研究方法具有探索和创新意义，值得肯定。但是，全文还存在一些问题有待改进。

回应：非常感谢审稿人对本文的肯定和鼓励，也十分感激两位审稿专家提出的宝贵意见。作者团队经过认真的思考、分析和修改，对审稿专家的意见作出如下回应。

意见 1：引言部分的论述过于单薄，假设推理也有些“臆断”，建议充实研究基础。

回应：感谢专家的意见。在引言和假设部分，作者针对专家指出的薄弱部分，进行了修改。

鉴于专家的意见“引言部分，追随者的追随原型的论述过于单薄”，作者在第二段补充论述了追随者的追随原型的重要性：“从理论上讲，追随者的追随原型对工作绩效具有重要作用。首先，追随者的追随原型反映了角色充当者的自我期望，即追随者对“自己应该做什么”的期望(Carsten & Uhl-Bien, 2012)。这种期望以角色规范的方式对追随者的行为表现提出要求，并能使追随者在工作过程中按照期望去行动。其次，追随原型具有释意功能(sense-making)(Sy, 2010)，即追随者的追随原型将影响其如何理解和看待自己在工作中的角色，这关系到追随者如何去扮演实际的追随角色。最后，依据认知—行为链(perception-behavior link; Rizzolatti, Fogassi, & Gallese, 2001)，追随者的追随原型将引导其展现与之相应的行为表现，即一系列积极的工作状态和行为。综上，追随者的追随原型很可能会塑造自身的行为绩效。”

鉴于专家意见“引言部分，从追随原型匹配视角开展研究的推论过程不够充分”，作者在第三段进行了论述：“Li, Barrick, Zimmerman 和 Chiaburu(2014)指出，工作绩效是追随者个人特征与环境因素（如领导者特征）共同作用的产物。进一步地，人—领导匹配研究发现：当领导者与追随者具有相似的人格、态度、目标和价值观等特征时，在工作互动过程中能够了解对方的想法，准确预测对方的行为，进而能提升双方关系、工作态度和工作绩效(Zhang, Wang, & Shi, 2012; Matta, Scott, & Koopman, 2014)。此外，Coyle 和 Foti(2015)提出，当领导者—追随者的追随原型匹配时，双方在追随原型的释意(interpretation of the behavior)和导向(guiding behavior)作用下，能够使各自的行为表现符合角色期望，形成相互信任，并促进合作行为的产生。基于上述观点，本文认为，要全面揭示追随原型与工作绩效的关系，还需以领导者—追随者匹配为视角。因此，本文拟从角色理论出发，探究领导者—追随者的追随原型匹配对工作绩效的影响，以检验匹配能否带来最优的绩效表现。”

关于专家指出引用 Zhang, Wang 和 Shi(2012)错误，我们在意见 8 进行了回复。

鉴于专家的意见“假设部分，从‘动机激发’、‘能力发挥’和‘资源提供’三个方面论述追随原型匹配提升工作绩效，有文献支撑吗？”，本文是依据曲庆和高昂(2013)的观点“员工的绩效表现取决于其工作动机、能力以及工作环境和条件等”。“工作动机”对应“动机激发”，“能力”对应“能力发挥”，“工作环境和条件”对应“资源提供”。

意见 2: 对主要文献掌握不够, 论述不全面。比如, P4, 文中写到“虽然追随原型与工作绩效的关系逐渐被揭示(Whiteley et al., 2012), 但现有研究在测量工作绩效时, 主要选取了角色内的任务绩效指标, 缺乏关注追随原型对角色外的关系绩效的影响。”而孔茗, 钱小军(2015)的文章已经将角色内绩效和组织公民行为作为因变量做了而研究。

回应: 感谢专家的提醒。我们详细阅读了孔茗和钱小军(2015)的文章。该文探索了领导者的内隐追随对下属的组织公民行为的影响。因此, 作者对引言第三段内容进行了改正: “现有研究在测量工作绩效时, 主要选取了角色内的任务绩效和角色外的组织公民行为(孔茗, 钱小军, 2015), 缺乏关注角色外绩效的其他指标, 如关系绩效。关系绩效并不直接指向生产或服务组织的核心技术活动, 而是创造一种有利于组织活动的广泛的社会心理环境(Borman & Motowidlo, 1993), 主要包括: 维持组织中人际或社交关系的人际促进行为和自愿承担额外任务的工作奉献行为(Van Scotter & Motowidlo, 1996)。”

另外, 作者补充了关系绩效与组织公民行为的差异: 第一, 提出的背景不同。关系绩效的提出, 是鉴于以往工作绩效研究仅聚焦在技术或任务活动, 而忽视了这些活动所需的社会环境(Borman & Motowidlo, 1993); 组织公民行为的提出, 是鉴于组织希望员工做一些工作说明书之外的利组织行为(Smith et al., 1983)。第二, 奖励不同。组织公民行为明确强调其不被正式的奖励体系所识别, 而关系绩效并未明确其奖励事宜(Motowidlo, 2000)。第三, 动机不同。关系绩效主要源自亲社会动机和责任心, 遵循自愿和自律原则(Borman & Motowidlo, 1993); 组织公民行为既可能源自公民美德(Organ, 1997), 亦可能源自印象管理的工具性动机(Rioux & Penner, 2001), 还可能是出于“道德绑架”的被迫行为(Vigoda-Gadot, 2007)。

意见 3: 数据处理部分, 使用多项式回归方法的研究在国内并不多见, 作者在本研究中能结合研究主题并且合适地使用了这一方法, 非常值得肯定。然而, 需要注意的是, 多项式回归和响应面分析实际上比较复杂(唐杰, 林志扬, 莫莉, 2011), 比如, 响应面分析中, 除作者在结果分析中关注的一致线(F=L)和不一致线(F=-L)外, 还涉及拐点分析、主轴分析(包括第一主轴和第二主轴)等, 否则得出的分析结果有可能是片面的。当然, 不一定要做的过于复杂, 但是至少应把这些因素加以考虑, 建议参考唐杰等人(2011)等人举出的研究实例、Zhang 等人(2012)的研究对方法部分加以完善。

回应: 关于拐点, 本文参考了唐杰等人(2011)的研究实例, 并对此进行补充。拐点是指响应面上的“最值”(在凹形响应面对应的是最小值, 在凸形响应面上对应的是最大值)。根据 Khuri 和 Cornell (1987)的研究, 拐点(X₀, Y₀)可以由多项式回归方程($Z=b_0+b_1L+b_2F+b_3L^2+b_4F \times L+b_5F^2+e$) 中的回归系数计算而得。

$$X_0 = \frac{b_2b_4 - 2b_1b_5}{4b_3b_5 - b_4^2} \quad \text{公式 (1)}$$

$$Y_0 = \frac{b_1b_4 - 2b_2b_3}{4b_3b_5 - b_4^2} \quad \text{公式 (2)}$$

依据上述两个公式, 本文计算了“追随原型匹配影响任务绩效的响应面的拐点”和“追随原型匹配影响关系绩效的响应面的拐点”。具体而言, 在追随原型匹配影响任务绩效的多项式回归中, b₁=0.05, b₂=0.27, b₃=-0.05, b₄=0.06, b₅=0.07。将上述数值代入公式(1)和(2), 求得拐点坐标为(-0.52, -1.70)。在追随原型匹配影响关系绩效的多项式回归中, b₁=0.06, b₂=0.21, b₃=-0.05, b₄=0.16, b₅=-0.05。将上述数值代入公式(1)和(2), 求得拐点坐标为(-2.54, -1.96)。

响应面有两条主轴, 主轴的表达式同样可以由多项式回归方程的系数计算获得, 公式如

下:

$$\text{第一主轴: } Y = p_{10} + p_{11}X \quad \text{公式 (3)}$$

$$p_{11} = \frac{b_5 - b_3 + \sqrt{(b_3 - b_5)^2 + b_4^2}}{b_4} \quad \text{公式 (4)}$$

$$p_{10} = Y - p_{11}X \quad \text{公式 (5)}$$

$$\text{第二主轴: } Y = p_{20} + p_{21}X \quad \text{公式 (6)}$$

$$p_{21} = \frac{b_5 - b_3 - \sqrt{(b_3 - b_5)^2 + b_4^2}}{b_4} \quad \text{公式 (7)}$$

$$p_{20} = Y - p_{21}X \quad \text{公式 (8)}$$

p_{10} 是第一主轴的截距, p_{11} 是第一主轴的斜率; p_{20} 是第二主轴的截距, p_{21} 是第二主轴的斜率。通过将多项式回归系数代入公式 (4) 和 (7), 能够求出 p_{11} 和 p_{21} 。将拐点、 p_{11} 和 p_{21} 代入公式 (3) 和 (6), 即可求出 p_{10} 和 p_{20} 。综上, 第一、二主轴的截距和斜率均可获得。在理想状况下, 第一主轴应当对应一致性线 ($Y=X$), 此时第一主轴的截距为 0 和斜率为 1; 第二主轴应当对应不一致性线 ($Y=-X$), 此时第二主轴的截距为 0 和斜率为-1。为了检验第一主轴的截距是否显著偏移 0, 斜率是否显著偏移 1, 本文采用 R 软件估计了置信区间。采用上述方法, 本文求得:

追随原型匹配影响任务绩效的响应面上, 第一主轴的截距为 0.51, 其 95%置信区间为 [-12.86, 6.73], 包括 0, 则说明第一主轴的截距与 0 的差异并未达到统计学显著水平; 斜率为 4.24, 其 95%置信区间为[-26.47, 19.96], 包括 1, 则说明第一主轴的斜率与 1 的差异并未达到统计学显著水平。第二主轴的截距为-1.83, 斜率为-0.24。

追随原型匹配影响关系绩效的响应面上, 第一主轴的截距为 0.05, 其 95%置信区间为 [-4.98, 0.66], 包括 0, 则说明第一主轴的截距与 0 不存在显著差异; 斜率为 1, 其 95%置信区间为[-1.03, 1.07], 包括 1, 则说明第一主轴的斜率与 1 不存在显著差异。综上, 第一主轴并未发生显著的旋转和平移。第二主轴的截距为-4.50, 斜率为-1。

在 Zhang 等 (2012) 的研究中, 并未对主轴的斜率和截距进行检验。但在 Cole 等 (2013) 和 Matta 等 (2014) 的研究中, 在检验假设 1“匹配优于不匹配的情形”时, 不仅分析了不一致性线对应的截面的曲率($b_3 - b_4 + b_5$)是否显著为负, 而且还分析了第一主轴的斜率是否与 1 不存在显著差异, 截距与 0 不存在显著差异, 以评估响应面是否发生旋转和平移。因此, 本文遵循上述研究的做法, 在追随原型匹配影响任务绩效和关系绩效的假设检验中, 补充分析了第一主轴的截距和斜率。目前, 发表在 JAP 和 AMJ 上的领导者—追随者的匹配研究 (Cole et al., 2013; Matta et al., 2014) 并未检验第二主轴的截距和斜率。因为第一主轴与第二主轴垂直相交, 若第一主轴并未发生显著旋转, 那么第二主轴也并不会发生显著旋转。第二主轴可能会发生平移, 但平移并不影响假设 1-3 的成立。参考上述研究的数据结果呈现部分, 本文在数据结果分析部分只介绍了第一主轴的截距和斜率, 然后将第二主轴的截距和斜率结果写进表 3。

意见 4: 数据分析方法和处理部分的书写存在错用情况。

回应: 在“3.3 分析技术”部分, 作者对符号错用和表述不通顺的地方进行了修改, 改为: “在一致性线($F=L$)对应的截面上, 当斜率(b_1+b_2)显著为正时, 因变量会随着双方追随原型的升

高而升高(检验假设 2)。在不一致性线(F=L)对应的截面上,当斜率(b1-b2)显著为负时,这表明与“领导者的追随原型高—追随者的追随原型低”的情形相比,因变量在“领导者的追随原型低—追随者的追随原型高”的情形下更高(检验假设 3)。”

另外,依据专家建议,将“表 2 研究变量的平均数、标准差和相关系数”中的对角线上的“1”删除。也将“4.4 追随原型匹配对工作绩效的影响”中重复的“显著”两字删除。

意见 5:文章存在较多错字、错标符号等现象,引文也不规范(比如,Whiteley, Sy, & Johnson, 2012 这篇文章作者多次引用,正确的做法是,除了第一次全部列出外,之后都应以 Whiteley, et al., 2012 来表示),知微见著,请认真梳理和修改。

回应:感谢专家的指导,作者对文章的错字、错标符号以及引文进行了检验和改正,若还有不妥,还望专家继续提出宝贵意见。

意见 6:关于问卷调查部分,问卷一和问卷二都有“请根据自己的实际经验与感受,评价这些词汇在多大程度上符合您心目中的追随者”字样,这样的提法是否真的能使被调查者理解想调查的内容?得到的数据是否真的反映研究者需要了解的信息?我心目中的追随者可以是张三、李四或者某个特定的下属,而不是一般性的“理想的”追随者。这是我最担心的问题。

回应:感谢专家的提问。本研究的问卷及其指导语都是根据 IFTs 追随原型量表的开发者 Sy (2010) 的做法。在此,作者梳理了国外研究者们对 IFTs 的测量。

Sy (2010) 的测量做法是:“participants were asked to indicate how characteristic each of the items was for followers. No explicit definition of the terms was provided.”

Whiteley (2012) 的测量做法是:“Leaders' positive conceptions of followers were measured with the nine positive attributes from the LIFTs scale (Sy, 2010). Leaders were asked to indicate on a ten-point scale how characteristic each item was for followers.”

Coyle 和 Foti (2015) 的测量做法是:“Follower prototypes were measured using a 9-item scale based on the traits identified by Sy(2010) and adapted by Whiteley, Sy, and Johnson (2012) to measure the positive characteristics believed to be prototypical of followers. Participants were asked to rate how characteristic a list of 9 traits is of a follower, with no definition of the term provided (Sy, 2010).”

通过上述例子,我们发现,国外学者们在测量追随原型时,同样是让被试评价量表的词汇多大程度上是在描述追随者的特征。

本研究测量的方式能够达到预期的目的。理由有:(1)以往大量有关 IFTs 的研究都是采用“追随者”的一般性提法,没有聚焦在某个特定下属,也没有对追随者的含义进行过多的阐述。这些研究的测量结果的信效度也得到支持。(2)在本研究中,被试报告的是心目中的追随者的特征,这些特征是个体心目中关于追随者的一套标准特征,如果被试是按照某个特定下属来作答的,那说明这个特定下属的特征刚好是被试心目中的理想追随者的代表,这样得到的结果同样能反映出追随原型。综上,作者相信本研究测量到了我们所要测量的内容,并在“3.2 测量工具”部分以脚注的形式进行了补充。

意见 7:英文摘要部分:①存在众多说法问题或拼写错误,建议好好修改,并请英文好的人代为把关;②第二段列出三点问题,第二点与实际情况不符,而在论文研究中没有列出;③“either...or...”to “both...and...”的含义不清。

回应:作者对英文摘要进行了修改,并邀请了英语专业博士把关内容,修改内容见英文摘要的蓝色字体部分。

关于第二段列出的第二点内容,作者依据引言部分的内容,进行了修改: Secondly, prior studies have predominantly focused on the effect of followership prototype on task performance and organizational citizenship behavior with inadequate attention paid to contextual performance.

关于“either...or...”to “both...and...”的含义不清,作者将其修改为:the present paper extend research on IFTs from a single-sided perspective to a leader-follower congruence perspective.

意见 8: 其他诸多细节问题在原文中以“批注”的形式标出。

回应:感谢专家的批注,作者已根据批注意见进行了修改。作者在回答上述 7 个问题时,基本上对大部分批注意见做出了回应与修改。

另外,作者在此阐明一个问题。专家在批注中提出:“此外,近年来大量研究发现:当领导者与追随者具有相似的人格、态度、目标和价值观等特征时,在工作互动过程中能够了解对方的想法,准确预测对方的行为,进而能提升双方关系、工作态度和工作绩效(Zhang, Wang, & Shi, 2012; Matta, Scott, & Koopman, 2014)。”这句话存在引用错误,即 Zhang 等人(2012)的研究表明,当追随者的积极性大于领导者的积极性时,员工的工作绩效更高。作者对该文再次进行了阅读,该文的结论如下:

Hypothesis 1 suggests a congruence effect of leader and follower proactive personality on LMX.

The first column in Table 3 presents the estimated coefficients as well as the slopes and curvatures along congruence and incongruence lines for the cross-level polynomial regressions in predicting LMX. Figure 1 illustrates the response surface

based on these coefficients. Note that in order to show the whole surface, we have changed the orientation in the graph from what Edwards and colleagues used. As shown in Table 3, the three second-order polynomial terms were jointly significant ($F = 9.40, p < .001$), and the surface along the incongruence line curved downward (curvature = $-.61, p < .01$). Examining the surface in Figure 1 indicates that it is an inverted U-shaped one along the incongruence line. The congruence line ($F = L$) is from the left corner (where $F = L = 1.5$) to the right corner (where $F = L = -1.5$), whereas the incongruence line is from the front corner to the rear corner. **The concave curvature along the $F = -L$ line indicates that LMX is higher when a follower's proactive personality is aligned with his/her leader's,** and any deviation from the congruence line (i.e., moving to its right or left) decreases LMX, **thus supporting Hypothesis 1.**

该文的共有 3 个假设,第一个假设是:领导者—追随者的主动性人格匹配时的 LMX 要高于不匹配的情形,第三个假设是:与“领导者的主动性人格高-追随者的主动性人格低”的情形相比,“领导者的主动性人格低—追随者的主动性人格高”时的 LMX 要更高。该文的三个假设都得到证实。所以,本文引用该文是恰当的,可能是专家您关注到了该文的第三个假设的结果。需要澄清一点,第三个假设是对比两种不匹配的情形(领导者高-追随者低,领

领导者低-追随者高)，而总体来说，匹配情形要优于不匹配情形。希望作者的回答能够解决专家的疑问。

审稿人 2 意见：

意见 1：个体通常根据他人对自身的要求来评价与定位自己，即自我调节。领导者作为一种环境变量，其对追随者的期望是否会影响追随者对自己的期望？两者同时放入回归方程，是否存在多重共线性？

回应：感谢专家的建议。基于自我调节理论，我们不排除追随者的追随原型受领导者的追随原型的影响这个可能性。然而，目前的一些主流观点和证据表明，领导—追随双方的追随原型是具有一定差异，并且较为独立和稳定。

首先，从形成机理来看，追随原型虽然反映了个体对追随角色的期望，但本质上是个体在早期社会化（如与亲属和同伴的互动）过程中所形成的一种认知结构或认识图式 (Epitropaki et al., 2013)，并且具有相对稳定性(Yip, 2013)。这种稳定性决定了领导者要改变追随者的追随原型并非易事。以往研究(Jelinek, Smircich, & Hirsch, 1983; Labianca, Gray, & Brass, 2000)也指出，认知图式一旦形成，它往往会保持下去并抵制改变。

再者，从实证研究来看，Sy(2010)采用间隔三周的追踪设计，发现追随原型保持了稳定性。Epitropaki 和 Martin (2004)追踪了 12 个月，发现领导原型也保持着稳定的状态。Coyle 和 Foti(2015)研究发现，在领导—追随配对数据中，领导者的追随原型与追随者的追随原型之间的差值的平均数为 11.52（九点计分），标准差为 3.68。这说明领导者的追随原型与追随者的追随原型存在较大的差异。

最后，本研究通过两种检验方法来考察领导者的追随原型与追随者的追随原型之间的关系。方法一，本文以领导者的追随原型为自变量，追随者的追随原型为因变量，进行回归分析，回归系数为-0.09，未达显著水平。方法二，本文将两者同时放入回归方程，检验其是否存在共线性。共线性常用的诊断参数有：（1）容忍度（Tolerance; Tol），其值介于 0~1 之间，Tol 越接近 1，说明不存在严重的共线性。（2）方差膨胀因子（Variable Inflation Factor; VIF），其值介于 1 至正无穷区间，VIF 越接近 1，说明不存在严重的共线性。本文以关系绩效为因变量，加入控制变量后，将领导者的追随原型和追随者的追随原型共同放入回归方程，结果显示：领导者的追随原型的 Tol=0.97，VIF=1.03；追随者的追随原型的 Tol=0.96，VIF=1.04。综上，本研究中，领导者的追随原型与追随者的追随原型不存在严重的共线性。

补充说明：目前，一些学者(Junker & van Dick et al., 2014)提出追随原型可能会发生变化。比如，追随原型会随着领导—追随互动经验的积累而发生校正。但目前还缺乏实证研究的支持。考虑到专家的建议，作者在正文中做出补充，在“6 不足与展望”部分分析了领导者的追随原型与追随者的追随原型的关系，以及未来研究的方向。

意见 2：中介变量工作投入的提出有些突兀，缺少理论依据。文中论述“目前大部分研究都倾向于用 LMX 来解释追随原型与工作绩效之间的中介机制(Whiteley et al, 2012; 孔茗,钱小军,2015)，而缺乏关注其他一些重要的中介变量。”其他中介变量很多，为什么要探讨工作投入的中介作用？本研究的理论框架是角色理论，根据这一理论，工作投入是不是一个合适的中介变量？这些问题都值得商榷。

回应：感谢专家的提醒。本文选取工作投入作为中介变量，主要是基于以下两方面的考虑：

一方面，本文的研究模型是以角色理论基础。角色理论是工作投入概念得以发展的理论基础，角色更是工作投入概念的重要成分(Kahn, 1990)。Kahn(1990)是研究工作投入的先驱，他受角色理论的启发，提出：工作投入是个体自我与工作角色的结合，即从生理、认知和情

感三个方面将自我融入工作角色(self-in-role), 并在工作角色扮演中表达和展现自我。另外, 与其他一些工作态度变量(工作满意度和组织承诺)相比, 工作投入的概念更契合角色理论的内涵。工作满意度是指工作在多大程度上满足个体自我实现的需要带来满足感, 主要反映了个体的主观体验; 组织承诺强调个体对组织的依恋, 主要反映的是个体与组织的雇佣关系。上述两个变量均没有详细描述个体与工作角色的关系(林琳, 时勤, 萧爱铃, 2008)。综上, 选择工作投入作为中介变量与角色理论是契合的。

一方面, 工作投入是连接人—领导匹配与工作绩效的纽带。Leiter 和 Maslach(2001)从人—环境/组织匹配的视角, 揭示了工作投入的形成机理。具体而言, 当个体的认知、情绪和动机与工作环境持久匹配时, 个体会产生工作投入; 相反, 个体则会产生工作倦怠。领导者作为组织中的重要情境线索, 其与追随者的匹配程度也会影响到工作投入。Matta 等(2014)发现, 当领导—追随双方形成共同角色期望时, 能够有效的促进追随者投入于工作角色之中。工作投入的追随者对工作持有正面的态度, 伴随着积极情绪和奋斗士气, 不仅能够有效地提高完成任务的效率, 还能够表现出更多的角色外行为(Christian, Garza, & Slaughter, 2011;)。

意见 3: 为什么领导者低-追随者低这种匹配的情况要比领导者低-追随者高这种不匹配的情况要好呢? 文中也论述到, 工作绩效主要靠追随者的追随原型。

回应: 感谢专家的建议。角色理论认为, 当个体的工作角色符合其理想期望时, 个体对工作角色会形成更积极的态度与评价, 有更强的动机去扮演这个工作角色并完成相关工作(Gross, Mason, & McEachern, 1958)。Matta 等(2014)通过研究进一步发现, 领导和下属无论是在高期望还是低期望上达成一致, 都能够激发下属的工作动机和角色外行为。

在“领导者低—追随者低”这种匹配情形下, 虽然领导者对追随者的角色期望低, 追随者对自己的角色期望也低, 但两者刚好在低角色期望上达成一致。也就是说, 即使低追随原型的领导者授予追随者较为简单的工作角色, 提供给追随者的工作资源也只能满足基本的工作需求, 但总体来说, 领导者同样能够满足追随者的期望。期望的满足能够改善追随者的工作态度和动机(Korman, 1970), 使追随者能够自愿、自律且愉悦地完成工作, 提高关系绩效。因此, 低—低匹配的情况能够弥补甚至扭转低追随原型带来的不良影响。

在“领导者低—追随者高”这种不匹配情形下, 虽然追随者具有高追随原型并发挥着一定的积极功效, 但其作用受制于领导者的低追随原型。随着双方互动的增加, 低追随原型的领导者和高追随原型的追随者将在角色期望上将产生分歧和误解。依据角色理论, 此情形会增加追随者的紧张、焦虑和不满(Kahn et al., 1964), 削弱了追随者的高追随原型的积极效果的发挥。更进一步说, 当追随者对自己具有较高的角色期望时, 低追随原型的领导者对待追随者的态度不够积极(Sy, 2010), 授予追随者较为简单的工作, 提供的资源也较少。此时, 即便是追随者具有高追随原型, 其期望也难以得到满足。这使得追随者的工作积极性和工作动机低于“需求得到满足的低—低匹配情形”。受积极性和动机的影响, “领导者低—追随者高”时关系绩效要低于“领导者低—追随者低”的匹配情形。总体来说, 匹配情况(无论是低低匹配还是高高匹配)对关系绩效的影响要优于不匹配(无论是领导者高—追随者低还是领导者低—追随者高)。

最后, 作者做个澄清: 工作绩效主要靠追随者的追随原型是针对不匹配情形(领导者高-追随者低和领导者低-追随者高)而言的。

意见 4: 本研究总共发放了多少问卷? 文中并未有相关说明。

回应: 已按照审稿专家意见, 在文章的“3.1 研究对象与程序”部分补充了以下内容: 共发放 71 份领导者问卷, 275 份追随者问卷。

意见 5: 讨论部分“一方面, 追随原型匹配与任务绩效的关系之间存在边界条件, 如任务特征和工作要求等情境因素。依据情境强度理论(situational strength theory; Meyer, Dalal, & Hermida, 2010), 高情境强度, 如较高的规范压力和清晰的任务要求, 会使得追随原型匹配和不匹配的成员都对情境做出相对一致的反应, 从而弱化了任务绩效的变异。”领导者对追随者的期望不是一种规范压力吗? 如果领导者对追随者的期望较高, 不管追随者对自己的期望高还是低, 任务绩效的变异都低。那么本研究为何还研究匹配?

回应: 感谢专家的建议。Lewin 的场理论(field theory)提出了一个公式: $B=F(P \cdot E)$ 。该公式认为, 行为(B)是个体(P)与环境(E)共同作用的结果, 而非个体与环境单独决定。之后, 人与环境匹配理论(person-environment fit)、人与组织匹配理论(person-organization fit)和人与领导匹配理论(person-supervisor fit), 都强调员工与组织环境的匹配问题, 并认为匹配能够改善员工的工作态度和工作绩效。Li, Barrick, Zimmerman 和 Chiaburu(2014)也提出, 工作绩效是个人特征与环境因素共同作用的产物。所以, 本文在探索工作绩效的影响因素时, 我们既需要考虑追随者自身的因素(如追随原型), 也需要考虑领导者这个重要的情境因素, 并将两者结合以探讨(不)匹配效应。

虽然领导者对追随者的角色期望较高是一种高规范压力, 会弱化追随者的任务绩效的变异, 但并非是否定追随者的追随原型对任务绩效的影响。在现实情况下, 既有高追随原型的领导者, 也有低追随原型的领导者。所以, 本文不排除低规范压力的情形, 在这种情形下, 追随者的追随原型的效用价值能够得到发挥。此外, 虽然高规范压力会弱化任务绩效的变异, 导致匹配时的任务绩效并非显著优于不匹配, 但我们还可以从匹配视角挖掘其他一些信息, 比如, 匹配情形下“高-高”和“低-低”的比较、不匹配情形“高-低”和“低-高”的比较(具体见假设 2 和 3)。综上, 从匹配视角进行研究能够更全方位地呈现任务绩效如何受领导—追随双方的追随原型的影响。

综合专家的建议, 本文认为“较高的规范压力”这个说法可能会造成困惑, 于是决定删除这种说法, 主要从任务特征和任务要求的角度来阐释情境强度。

意见 6: 讨论部分“任务绩效可能主要受工作技能等稳定的特质因素影响。”工作技能是稳定的吗? 是特质因素吗?

回应: 感谢专家指出本文用词的不当之处。工作技能可以通过培训和学习获得改变, 因此, 使用“稳定”和“特质”来对其进行描述却有不妥。作者决定将“稳定”和“特质”删除, 改为: “任务绩效可能主要受个体工作技能的影响。”

参考文献:

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass.
- Coyle, P. T., & Foti, R. (2015). If you're not with me you're...? Examining prototypes and cooperation in leader-follower relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 161-174.
- Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 962-973.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1),

89–136.

- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293–310.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858–881.
- Gross, N., Mason, W. S., & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role*. Oxford, England: Wiley.
- Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. (1983). Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 331–338.
- Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154–1173.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahn, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Korman, A. K. 1970. Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54: 31–41.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235–257.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). *Burnout and health*. In Baum, A., T. A. Revenson, J. E. Singer (Eds.). *Handbook of health psychology*, 415–426, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Li, N., Barrick, M. R., Zimmerman, R. D., & Chiaburu, D. S. (2014). Retaining the productive employee: The role of personality. *Academy of Management Annals*, 8(1), 347–395.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Dorwin Cartwright.
- Matta, F. K., Scott, B., Koopman, J., & Conlon, D. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and OCB? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377–405.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822–834.
- Yip, J. (2013 August). How implicit assumptions about followers shape the mentoring behaviors of top executives. *Paper presented at the Annual Meeting of Academy of Management Proceedings. Lake Buena Vista, FL.*
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111–130.
- 孔茗, 钱小军. (2015). 被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗? ——内隐追随对员工行为的影响. *心理学报*, 47(9), 1162–1171.
- 林琳, 时勤, 萧爱铃. (2008). 工作投入研究现状与展望. *管理评论*, 20(3), 8–15.
- 唐杰, 林志扬, 莫莉. (2011). 多项式回归与一致性研究: 应用及分析. *心理学报*, 43(12), 1454–1461.
- 曲庆, 高昂. (2013). 个人—组织价值观契合如何影响员工的态度与绩效——基于竞争价值观模型的实证研究. *南开管理评论*, 16(5), 4–15.

第二轮

审稿人 1 意见:

感谢作者认真回答了第一轮提出的一系列问题, 相较原稿文字有了较大的进步。但是, 还有一些问题希望和作者共同探讨。

意见 1: 核心概念的定义有待商榷。既然《心理学报》(孔茗, 钱小军, 2015)、《心理科学进展》(曹元坤, 祝振兵, 2015)和《外国经济与管理》(杨红玲, 彭坚, 2015)均使用的是“内隐追随”这一概念名称, 为什么作者要用“追随原型”呢?“追随原型”与“内隐追随”有什么区别么? 如果没有, 建议作者能够延续已有的研究脉络, 使用“内隐追随原型”。如果有区别需要另辟蹊径, 请作者给予说明。

回应: 感谢专家的提醒。内隐追随(Implicit Followership Theories; IFTs)是个体持有的一套对追随者所应具有的特质的预期, 它即包括了个体对“有效追随者”持有的积极预期(称为追随原型), 也包括个体对“无效追随者”持有的消极预期(称为追随反原型)(Sy, 2010)。因此, 内隐追随包括追随原型和反原型两个方面。基于积极心理学视角, 本文从追随原型切入, 并未探讨反原型, 故使用追随原型这个术语会更加准确。

本文并未使用“内隐”二字, 原因如下: 前人从广义角度将 IFTs 定义为一种关于追随角色的认知结构 (Sy, 2010; Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon, & Topakas, 2013)。然而, 这种界定包含了大量外显认知, 并不能凸显 IFTs 的内隐特性(彭坚, 王霄, 2015)。此外, 使用问卷调查所测得的 IFTs 包含外显认知。为了解决上述困境, 目前, 国内外的一些学者们开始使用“追随原型”和“反原型”等术语来取代内隐追随的提法(彭坚, 王霄, 2015; Coyle & Foti, 2015)。综合以上的考虑, 我们认为文章使用“追随原型”会更适切。本文在“引言第一段”补充说明了文章使用“追随原型”这个术语的缘由, 希望上述回答能够解决专家的疑惑。

意见 2: 中介变量的选取有待考量, 论证还是较为单薄。

(1) 按照作者的逻辑“当领导者和追随者具有相似的追随原型时, 领导者与追随者在角色期望上能够达成一致。基于共同目标, 追随者的工作投入也将得到大幅提升”。此外, 作者在回答外审专家时写道: “工作投入是连接人领导匹配与工作绩效的纽带。”既然如此, 为什么不直接用领导-成员匹配 (PS-fit) 来作为中介变量呢? 或者是“领导对员工的喜欢 (Liking, Wayne & Ferris, 1990)”、“员工对领导的喜欢 (Liking, Wayne et al., 1997)”呢? 是否可以和作者写的“当领导者和追随者具有相似的追随原型时, 领导者与追随者在角色期望上能够达成一致”更贴合呢?

回应: PS-fit 指上下级之间的契合性(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), 它包括价值观匹配(Colbert 2004; Krishnan 2002)和人格匹配(Schaubroeck & Lam, 2002; Zhang, Wang, & Shi, 2013)等。文章尚未将 PS-fit 作为中介变量, 有以下两点考虑: 第一, PS-fit 这个概念比较宽泛, 包括多种匹配类型。更进一步说, 领导者—追随者的追随原型一致性属于 PS-fit 的范畴。第二, Kristof-Brown 等(2005)元分析表明, PS-fit 与他评的工作绩效相关并不显著, 这说明 PS-fit 与工作绩效之间还存在中介黑箱。基于上述考虑, 本文将领导者—追随者的追随原型一致性视为一种 PS-fit 类型, 并探讨其通过何种内部机制影响工作绩效, 而非将 PS-fit 作为追随原型一致性与工作绩效之间的中介变量。本文在修改稿的“1 引言 第三段”澄清了追随原型一致性属于 PS-fit 的一种类型。

诚如专家所言, 追随原型一致性匹配很可能会引起“领导对下属的喜欢”(Liking, Wayne & Ferris, 1990)和“下属对领导的喜欢”(Liking, Wayne et al., 1997), 形成上下级相互喜爱。鉴于专家的提议, 我们在展望部分补充到: 未来研究可探讨上下级相互喜爱在追随原型一致性与工作绩效之间的中介作用。具体见“6 不足与展望”部分第三点 (红色字体)。

然而, 本文尚未选择喜爱作为中介, 缘由有: “喜爱”这个中介机制表征了以“社会交换”理论为代表的路径 (Treviño & Brown, 2004)。当领导者喜爱下属时, 会给下属提供更多的工作资源、辅导和发展机会, 这将激励下属用更优的绩效表现来回报领导者。以往大量研究从社会交换视角揭示了追随原型与工作绩效之间的中介机制, 虽然这些研究具有一定的贡献, 但仍不完整。因为该理论视角是以理性计算为前提, 强调领导—追随双方以互惠的形式来产生工作绩效。然而, 人类的理性是有限的(Simon, 1955), 这导致一些现实问题难以通过社会交换理论来解释清楚, 如“农夫与蛇”和“狗咬吕洞宾”等以怨报德的现象。所以, 本文从追随原型和工作绩效的概念特征——角色出发, 选取了角色理论视角, 并据此提出工作投入的中介机制。此外, 不论是“领导喜爱下属”还是“下属喜爱领导”, 要作用于工作绩效还需历经“工作投入”这个心理过程。这是因为: 上下级之间因相互喜爱所发展出高质量的交换关系 (Wayne & Ferris, 1990), 会使下属更信任领导者, 更愿意将自己的精力与资源投入到工作中, 而不会担心自己的付出得不到回报(Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Kahn, 1990)。以往研究也证实, “喜爱”是通过“个人投入”来提升“个人成就(Achievement)”(Montalvo, Mansfield, & Miller, 2007)。综上, 本文认为, 工作投入是从追随原型一致性到工作绩效的一条重要心理机制。修改后的内容见“1 引言最后两段” (红色字体)

(2) 在对“工作投入”的中介作用假设提出过程中, 作者虽然已经补充了, 但论证依旧较为单薄。作者写道: “本文认为追随原型匹配能满足追随者的心理意义、心理安全和心理可获得性三个条件, 使其投入于工作角色”。如何能从“心理意义是工作目标与个人理想之间的符合程度, 心理安全是个体在工作中能够表达真我而无须担心一些负性结果, 心理可获得性是个体具有执行工作角色所需的各种资源”推出“追随原型匹配能满足追随者的心理意义、心理安全和心理可获得性三个条件”呢?

回应：感谢专家的提醒。在修改稿中，我们对“工作投入”中介作用假设的提出进行了补充。修改后的内容见正文“**2.3 工作投入的中介作用**”第二段红色字体。

意见 3:关于控制变量。既然作者在文中强调情景的重要性，指出“依据情境强度理论 (situational strength theory; Meyer, Dalal, & Hermida, 2010)，高情境强度，如较高的任务复杂性或清晰的任务要求，会使得追随原型匹配和不匹配的成员都对情境做出相对一致的反应，从而弱化了任务绩效的变异。”那么，为什么不对情景强度加以控制？虽然作者提到“为今后研究提供了理论方向”，这反而导致对本文贡献的质疑。

回应：感谢审稿人的质疑。在考虑情景强度的控制方法后，我们并未控制情景强度。情景强度有两种控制方法：

第一，将情景强度作为控制变量。在控制了情景强度之后，观察追随原型一致程度对任务绩效和关系绩效的影响。目前，大部分研究在选择控制变量时，主要是基于先前的实证研究结果。然而，在现有的上下级匹配与工作绩效的研究中，主要控制了上下级之间的性别、年龄、教育年限和共事时间等变量，而未控制情景强度。因此，本文在最初的研究设计时，并未考虑控制情景强度。有关情景强度影响追随原型一致程度与任务绩效的关系，主要是文章在理论层面的反思与探讨，这还有待后续研究进一步检验。

第二，将情景强度作为调节变量进行研究。从理论上讲，任务复杂性和任务要求等情景强度虽会影响追随原型一致程度与任务绩效之间的关系，但未必适用于追随原型一致程度与关系绩效之间的关系。因此，本文认为，如果要控制情景强度的话，要将任务绩效和关系绩效进行分开探讨。此时，文章的核心内容为“追随原型一致程度与工作绩效之间的边界条件”。然而，本文的主要出发点在于探讨：上下级的追随原型一致程度对任务绩效和关系绩效的影响作用及其内部机制。因此，将情景强度作为调节变量，虽然会使文章内容变得更庞大，但又容易模糊了文章的焦点。

此外，本文探讨了追随原型一致程度通过工作投入影响工作绩效。如果要将情景强度作为调节变量，目前主流的表现形式为：情景强度调节了中介模型的前半段路径或后半段路径。即为：情景强度调节追随原型一致程度与工作投入的关系，或工作投入与工作绩效的关系。然而，理论层面上，情景强度更适合调节追随原型一致程度与工作绩效的直接关系，并更适宜单独作为一个研究。

综合以上几点，我们的这项研究并未控制情景强度，但我们在今后的研究中会更加注意对情景强度的控制。最后，希望审稿人能够体谅。

审稿人 2 意见：

经过第一轮修改后，文章有了很大的改进。但是我还有一个疑问。

意见 1:在采用 HLM 软件分析领导者的追随原型与追随者的追随原型的多重共线性时，能够得出容忍度与方差膨胀因子这两个指标？

回应：感谢审稿专家的意见。本文在进行多重共线性诊断时，并非使用 HLM 软件，而是将嵌套的数据变成配对的个体层数据，使用 SPSS 对个体层面的数据进行共线性诊断，进而得出容忍度和方差膨胀因子。我们之所以采用上述方法，主要有两点考虑：第一，我们尚未发现 HLM 软件能够进行多重共线性诊断；第二，使用 SPSS 对个体层面的数据进行多项式回归分析，其结果与 HLM 对嵌套数据的分析结果是一致的，因而，我们采用了基于 SPSS 分析的个体层共线性诊断结果。由于我们的疏忽，未能清楚地说明，我们在此深表歉意。在修改稿中，我们在“**4.2 描述性统计、相关分析与共线性诊断**”部分以脚注形式对共线性的诊断

进行了补充澄清。

另外，本文以领导者的追随原型为自变量，追随者的追随原型为因变量，采用 HLM 进行回归分析，结果显示回归系数为-0.09，未达显著水平。可见，在本研究中，领导者的追随原型尚未显著影响追随者的追随原型。

审稿人 3 意见：

总体上，论文的研究在理论和实践两方面都具有一定的价值，所使用的方法也十分合适，但无论是在假设的提出还是检验过程都仍有不够严谨之处。

意见 1：匹配 (fit) 与一致性 (congruence) 是否同样的内涵？国内匹配的相关研究存在普遍的用词不准确问题，本文也是如此，在理论阐述部分使用匹配，而在统计分析部分主要使用一致性，这两个用词差异不仅仅体现在理论和统计用语的差异，还存在内涵的差异。究其根本，是因为匹配有多种内涵和形式 (Kristof, 1996)，不一致不等于不匹配，本文需要在开篇部分就做出清晰的界定。

回应：非常感谢专家的提醒。Kristof (1996)将人与环境/组织匹配分为两种类型：一致性匹配 (supplementary fit)和互补性匹配(complementary fit)。一致性匹配是指个体特征与环境特征的相似程度，互补性匹配是指个体与环境之间能够满足对方的需求。基于上述观点，领导者—追随者的匹配也包括一致性匹配与互补性匹配两种类型。前者是指领导—追随双方具有相似的个人特征，后者是指二者能够满足对象的需求或一方的能力能满足另一方的要求。目前，大量研究从一致性匹配视角出发，发现领导—追随双方在心理特征上的相似性能够提升工作绩效。这是因为：心理特征上的相似，能够使领导—追随双方在工作互动过程中了解对方的想法，准确预测对方的行为，并形成共同的奋斗目标。因此，本文提及的领导者—追随者匹配属于一致性匹配的范畴。修改稿全文使用了术语“一致性”“一致性匹配”，另外，关于匹配类型的澄清，见修改后的内容在“引言的第三段”。

意见 2:正文第三页第二段：“从追随原型到工作绩效，这中间还存在一系列较为复杂而重要的中介机制。目前大部分研究都倾向于用 LMX 来解释追随原型与工作绩效之间的中介机制 (Whiteley et al, 2012; 孔茗,钱小军,2015)，而缺乏关注其他一些重要的中介变量。Sy(2010)发现追随原型显著影响工作态度，而工作态度又会影响工作绩效。……”这一段是说明中介因素提出的依据，但大部分的文字在说明为何以“工作投入”作为“态度”。而实际上真正需要说明的是既然大部分研究用 LMX/绩效期望来解释追随原型与工作绩效间的作用机制，那本文为何不采用？仅仅是因为 Sy (2010) 的研究发现？中介因素并不是越多越好，而是把握最重要的影响机制，因此需要对两种机制的差异做简要说明。另外，在理论阐述部分，重点需要说明的是影响的机制、因素，而中介、变量这样的用词其实是统计用语，有特定的使用语境，不要把理论解释和统计检验混淆起来。我们不是为了实现统计检验而去寻找变量，而是为了探索因素之间的联系采用特定的变量去测量和检验，这是一个基本的学术原则。在阐述论文的研究逻辑时同样如此，我们并不是决定采用了哪个因素或者变量，然后去寻找支持的理由，而是在探寻理论与现实的矛盾中发现需要补充的因素。决定你是否探讨“工作投入”在直接关系中所起作用的主要原因不应该是 Sy (2010) 的研究发现（然后你顺藤摸瓜去寻找合适的态度变量来测量），而是“工作投入”本身在理论或逻辑上可能的作用，所以花大量笔墨比较多个态度变量哪个更合适其实是本末倒置。

回应：感谢专家的意见。首先，我们补充了以往“以 LMX 和喜爱为中介机制”的研究的不足：目前，大部分研究从社会交换理论视角，用 LMX 和喜爱(Liking)来解释追随原型与工作绩

效之间的作用机制(Whiteley et al, 2012; 孔茗,钱小军,2015)。该理论视角是以理性计算为前提,强调领导—追随双方以互惠的形式来产生工作绩效。然而,人类的理性是有限的(Simon, 1955),这导致一些现实问题难以通过社会交换理论来解释清楚,如“农夫与蛇”和“狗咬吕洞宾”等以怨报德的现象。可见,仅从社会交换视角去阐释追随原型影响工作绩效的内部机理,仍不完整。

然后阐述了本文选择角色理论视角的缘由:为了补充和完善上述机理,本文试图从追随原型和工作绩效的概念特征切入。追随原型表征着个体对追随角色的积极期望,而工作绩效,不论是角色要求范围内还是范围外,本质上也是个体对工作角色的一种履行。因此,本文追溯至追随原型和工作绩效概念的重要成分——角色,并以角色理论(Role Theory; Kahn, et al, 1964)为基础,借此来窥探追随原型一致性与工作绩效之间的内部机理。

最后阐述了选择工作投入的依据:Kahn(1990)将角色理论应用于探讨个体的工作绩效,发现:由于工作难免具有复杂性、风险性和不确定性,个体在实现高绩效的角色扮演过程中,还需将个体自我与工作角色相结合,从生理、认知和情感三个方面将自我融入工作角色(self-in-role),在工作角色扮演中表达和展现自我,以达到工作投入的积极状态。这是因为,当个体实现高程度的工作投入时,既能够快速有效地完成本职工作,还有充足的心理资源来承担额外责任,表现出更多的角色外行为(Christian, Garza, & Slaughter, 2011)。工作投入作为一种高能量的心理状态,其形成主要取决于个体对工作角色的认知评价。具体而言,当领导—追随双方具有一致的追随原型时,这种“心有灵犀”有助于追随者认同领导者授予的工作角色,并以更积极的状态来扮演或履行这个工作角色(Matta et al., 2015)。目前,工作投入被不少研究证实为连接个体特征、情境因素和工作绩效的纽带(Rich, Lepine, & Crawford, 2010)。鉴于此,本文推测,从上下级之间“心有灵犀”到实现“高绩效”,还需历经一段无畏努力、不惧艰辛的工作投入的心理历程,即工作投入能够将追随原型的一致性效应(Congruence effect)传导至工作绩效。

意见 3: 与上一点相关,中介作用的理论支持同样不完备,不仅应包括匹配对工作投入和工作投入对绩效的两两关系论述,还应对匹配如何(为何)通过工作投入对绩效起作用,即对影响的机制有完整的论述和支撑。

回应:感谢专家的建议。本文在“**2.3 工作投入的中介作用**”新增了**第三段**,用以完整地论述中介机制。内容如下:

总体而言,追随原型一致性有利于追随者:找到工作角色的重要价值,形成心理意义感;了解工作的预期而不用担心遭受惩罚,获得心理安全感;保存和补充情绪、生理和认知资源,实现心理可获得性。通过上述三个心理条件的满足,追随者更愿意将自己的精力投之于工作,使自我概念与工作角色相融合,并达到持续“活力、奉献、专注”的积极心理体验(Kahn, 1990; May et al., 2004)。活力能够增强追随者的思维灵活性,使其在执行任务的过程中更加灵敏和高效;奉献不仅使追随者认真地完成本职工作,还能激发其付出额外劳动来为执行工作营造一个有利的社会环境;专注则意味着追随者一心一意、全神贯注地执行工作任务,不受无关因素的干扰,能够保证工作执行的质量(Rich et al., 2010)。综上,追随原型一致性通过激发追随者的工作投入,进而使工作绩效得到有效提升。

意见 4: 本文的 H1 和第一个研究结论:“(1)与不匹配相比,追随原型匹配时的关系绩效更高”需要商榷。一方面,提出 H1 的依据只论述了支持性的理论和研究,但实际上关于匹配是不是更优一直都有争议,比如同质化问题,经验研究的结果也并不是完全一致(这也是多项式回归和响应面分析应用到匹配研究最初的原因),建议补充这方面的文献。另一方面,假设检验的结果也并不严谨,从图 3 可以明显看出,一致性线投射到响应面上的曲线

在穿过(0, 0)斜率显著不为0, 意味着一定存在高水平的不匹配比低水平的匹配有更高的关系绩效。实际上, 除非是完美的匹配效果(响应面的脊线平行于截面), 否则几乎不可能得到上述(1)的结论, 也正是因为如此, 曲庆和高昂(2013)、唐杰等人(2011)的研究都没有做出这样的论断。Matta 等人(2015)的研究也是有条件地得到类似的结论。

回应: 感谢专家的提醒。我们在提出假设1的时候, 补充了一些相反观点如“互补最优”, 并说明我们选择“一致最优”的理由。修改内容为: “在人与领导匹配研究中, 还存在一种相反的观点: 上下级在心理特征上的不一致反而能带来更积极的工作产出, 表现出“互补最优”的特点。例如, Kristof-Brown, Barrick 和 Stevens (2005)证明, 外向性人格的互补, 能增强上下级之间的人际吸引和任务绩效。Glomb 和 Welsh (2005)发现, 主导型上级与服从型下级的搭配, 能有助于提升工作满意度和组织公民行为。最近一项研究发现, 领导—追随双方在个体认同(Individual Identity)上的互补, 能够提升双方关系(Jackson & Johnson, 2012)。然而, 就追随原型而言, 角色期望差异会带来更大的危害, 并非“互补最优”。当领导者和追随者在角色期望上存在差异, 容易导致双方在工作互动中产生认知分歧或冲突(Coyle & Foti, 2015)。此时, 追随者不仅需要消耗大量资源去应对上述分歧或冲突(Matta et al, 2015), 而且往往会产生紧张、焦虑和不愉悦等消极情绪(Bashshur, Hernández, & González-Romá 2011), 以至于影响角色内和角色外工作的执行。另外, 期望差异也会使互动过程充满不确定性, 诱发领导者更加关注自身的利益(Todd, Forstmann, Burgmer, Brooks, & Galinsky, 2015), 减少向追随者提供工作资源。随着领导者资源提供的减少, 任务绩效和关系绩效将大大削弱。”修改内容见“2.2 角色理论、追随原型一致性与工作绩效”的第四段。

我们再次阅读了唐杰等人(2011)和 Matta 等人(2015)的文章, 尤其是假设提出部分。唐杰等人(2010)的假设为: “员工与组织在支持导向、创新导向、规则导向和目标导向的价值观维度上一致性程度越高, 员工的变革承诺就越高。” Matta 等人(2015)的假设为: “Hypothesis 1. The more agreement (i.e., higher congruence) between a leader’s and subordinate’s perceptions of LMX quality, the higher the subordinate’s work engagement.”

我们依据唐杰等人(2010)和 Matta 等人(2015)的做法, 在假设1中不再强调“一致情形的工作绩效一定高于不一致情形”, 而是改为“H1 领导—追随双方的追随原型越一致, 任务绩效(H1a)和关系绩效(H1b)越高。”此外, 在结果检验部分, 也对措辞进行了相应的修改: “模型3显示, 响应面沿着不一致性线($Y_F = -X_L$)的曲率未达显著水平(曲率=-0.04, ns), 这说明任务绩效并未随着追随原型一致性程度的增加而升高。模型6显示, 响应面沿着不一致性线($Y_F = -X_L$)的曲率显著且为负值(曲率= -0.26, $p < 0.05$), 这说明当领导—追随双方的追随原型越一致, 关系绩效越高。”

意见5: 经过针对审稿意见的修改, 作者对于各种统计方法的应用比较适当, 分析过程也比较详细, 但可惜的是数据分析的结果并未和讨论分析充分结合。响应面分析能够为匹配的效应提供更多的信息, 例如在高/低不同阶段的期望水平和当领导者期望大于或小于追随者期望时, 分别说明匹配和直接效应的作用, 这种比较能够挖掘响应面所呈现的深层次信息, 对于现实中往往并不匹配的追随原型也具有很强的指导意义, 这方面曲庆和高昂(2013)的研究给出了详细的示范。

回应: 感谢专家提供的建议。我们参考了曲庆和高昂(2013)的研究, 进一步挖掘了响应面信息, 在文中的响应面结果呈现部分补充了如下内容: “图2中, 投射到响应面上的不一致性线(左角到右角)近似一条直线, 这表明: 随着领导者的追随原型由小到大趋近甚至超过追随者的追随原型时, 任务绩效逐渐下降。图3中, 投射到响应面上的不一致性线是条倒U型曲线, 这表明: 随着领导者的追随原型由小到大趋近追随者的追随原型时, 关系绩效不断增强; 当领导者的追随原型经过点(0,0)超过追随者的追随原型后, 关系绩效逐渐下降。”

在结论与讨论部分，我们将内容结构分为：

5.1 结果分析

5.2 理论意义

5.3 实践意义

在“**5.1 结果分析**”部分，我们依据假设检验结果和响应面呈现的信息，对内容作了适当调整和补充。具体修改内容参见正文。

意见 6：有关二次项回归和响应面分析的关键文献是这篇：Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). **On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.** 如果这篇文献没有完全理解（本文甚至没有引用），对于分析响应面就很难做到透彻。

回应：感谢专家的建议。我们对 Edwards 和 Parry (1993)的这篇文章进行了仔细阅读和学习，之后重新审视了我们的方法，我们确认本文使用的方法是恰当的，并引用了这篇文献。

意见 7：本文在响应面形状是凸型还是凹型的判断上有误，Edwards 和 Parry（1993）中的引用和说明如下：“A quadratic surface is convex if a line connecting any two points on the surface lies on or above that surface, whereas a quadratic surface is concave if a line connecting any two points on the surface lies on or below that surface (Chiang, 1974: 255).”

回应：感谢专家的提醒。依据 Edwards 和 Parry（1993）的原文，凸型响应面的判断标准为：响应面上任意两点的连线的位置要高于响应面。凹型响应面的判断标准为：响应面上任意两点的连线的位置要低于响应面。在图 2 中，任意两点的连线要高出响应面，判定为一个凸形响应面；在图 3 中，任意两点的连线要低于响应面，判定为一个凹形响应面。

意见 8：图 1 的字体有问题，图 2 和图 3 中，Y 轴的 X 轴的刻度不统一

回应：我们重做了图 1，字体为宋体。我们统一了图 2 和图 3 的 X 轴、Y 轴的刻度：-3、0、3。

意见 9：Matta et al.(2014)那篇文献已经正式刊出，请更新

回应：文章的引用已更正为 Matta et al.(2015)，文末的参考文献更新后为：

Matta, F. K., Scott, B., Koopman, J., & Conlon, D. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and OCB? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708.

意见 10：另有几处问题在文中标注

回应：感谢专家的标注，文章已按照专家在批注中的意见，对不适宜的文字进行了删除，对不通顺的句子进行了改正。

参考文献：

Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá V. (2011). When managers and their teams disagree: a longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558–573.

Coyle, P. T., & Foti, R. (2015). If you're not with me you're...? Examining prototypes and cooperation in leader–follower relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 22(2), 161–174.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review

- and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Colbert, A. E. (2004). *Understanding the effects of transformational leadership: The mediating role of leader-follower value congruence*. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.
- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577–1613.
- Glomb, T. M., & Welsh, E. T. 2005. Can opposites attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 749–757.
- Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 488–501.
- Kahn, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualisations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19–33.
- Kristof-Brown A L, Zimmerman R. D, & Johnson E C. (2005). Consequences of individual, fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Matta, F. K., Scott, B., Koopman, J., & Conlon, D. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and OCB? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708
- Montalvo, G. P., Mansfield, E. A., & Miller, R. B. (2007). Liking or disliking the teacher: Student motivation, engagement and achievement. *Evaluation & Research in Education*, 20(3), 144–158.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45, 1120–1136.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99–118.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). *The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace*. In Kidwell, R. E., & Martin, C. L. (Eds.). *Managing organizational deviance*. Sage Publications.
- Todd, A. R., Forstmann, M., Burgmer, P., Brooks, A. W., & Galinsky, A. D. (2015). Anxious and

- egocentric: How specific emotions influence perspective taking. *Journal of Experimental Psychology. General*, 144(2), 374–391.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487–499.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822–834.
- 孔茗, 钱小军. (2015). 被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗? ——内隐追随对员工行为的影响. *心理学报*, 47(9), 1162–1171.
- 彭坚, 王霄. (2015). 追随力认知图式: 概念解析与整合模型. *心理科学*, 38(4), 822–827.
- 曲庆, 高昂. (2013). 个人—组织价值观契合如何影响员工的态度与绩效——基于竞争价值观模型的实证研究. *南开管理评论*, 16(5), 4–15.
- 唐杰, 林志扬, 莫莉. (2011). 多项式回归与一致性研究: 应用及分析. *心理学报*, 43(12), 1454–1461

第三轮

审稿人 1 意见:

感谢作者对文章进行的认真修改,可以看出作者很用心,文章质量也得到了很大的提升。但是,还有一些小问题,请作者给予关注。

意见 1: 根据 P34 多项式回归响应面分析数据,图 2 与图 3 所显示的响应面都应当是鞍面,既不是凸的也不是凹的,因为两个响应面都是一致性线曲率为正,不一致性线曲率为负。这一点从任务绩效响应面第一主轴曲率为正(2.93)和第二主轴曲率为负(-0.12),以及关系绩效响应面第一主轴曲率为正(0.12)和第二主轴曲率为负也可以确定(-0.52)。

回应:感谢专家的建议,本文已改正内容:在图 2 和图 3 中,呈现的形状均为鞍面。

意见 2: P34 关于“模型 6 显示,响应面沿着不一致性线(YF=-XL)的曲率显著且为负值(曲率=-0.26, $p < 0.05$),这说明当领导—追随双方的追随原型越一致,关系绩效越高”的结论,只有在证明了一致性线与第一主轴没有显著差异之后才可以得到。否则,“领导—追随双方的追随原型越一致,关系绩效越高”不一定成立。虽然文章在 P35 说明了图 3“响应面上的第一主轴并未发生显著地旋转和平移”,但这个说明在上述结论之后,上述结论的得出在逻辑上不合理。

回应:本文对多项式回归和响应面分析结果部分进行了逻辑调整。修改后的逻辑为:先检验响应面上的一致性线与第一主轴是否存在显著差异,以判断响应面是否发生旋转和平移;然后,再依据一致性线和不一致性线的斜率和曲率显著性进行假设检验。具体内容见“4.4 追随原型一致性对工作绩效的影响的检验结果”的绿色字体部分。

意见 3: 依旧存在错别字,比如 P29“竟然工作投入能够有效地提升任务绩效和关系绩效,那么如何才能使追随者投入于工作之中呢?”中,“竟然”应为“既然”。P30“百忙一场”应为“白忙一场”。P31“平均受教育年龄为 17.14 年”应为“教育年限”。请作者再仔细检查。

回应：感谢专家的细心检查。我们对文章的文字进行了检核，并按照专家建议，对错别字进行了修改。例如，将“竟然”改为“既然”，“百忙一场”改为“白忙一场”，“平均受教育年龄为 17.14 年”改为“教育年限”。

审稿人 2 意见：

意见 1：如果将领导者填答的追随原型分配到个体层面，进行回归分析，这在统计上是不正确的，更谈不上这种分析得出的多重共线性指标的可靠性了。

回应：感谢专家的提醒。我们将个体层面的多重共线性的检验结果删除。针对嵌套数据，文章以 HLM 为分析方法。

第四轮

编委复审意见：

就领导的追随者和员工心中的追随者原型的一致性开展比较深入和细致的分类探索，并了解其中的形成机制，是一个有价值的研究问题。作者引入角色理论视角，试图揭示在四种领导和员工的追随原型情境下，各自对任务绩效和关系绩效的影响效果和机制，具有较强的理论和实际意义。

研究经过几轮的修改和完善，概念澄清了，理论推导也比较规范，统计方法经过专家的评估也是正确的，研究所得出的结论具有一定的实际指导价值。通过修改和反馈的回复看，作者具有较好的专业基础和研究态度，能够很好地、认真地回答评阅人的各种问题，论文达到心理学报的发表水平，同意发表。但还有两个问题：

意见 1：论文的篇幅经过几轮的修改，过于冗长，特别是第一部分的引言过多，一方面需要压缩，另一方面有些内容建议放在后面的理论推导部分；

回应：感谢专家的建议。修改稿对引言部分进行了精炼，将之前的六段内容精炼为四段内容。另外，将“任务绩效和关系绩效”的介绍放在理论推导部分。

意见 2：英文摘要没有看到，需要补充；

回应：本文有英文摘要，在 P₄₃ 页。

意见 3：字数最好在 8000 以内。

回应：感谢专家的建议，本文在外审阶段依据专家意见对内容进行了补充，以至于篇幅过长。本文在保证论文内容的前提下，已经尽力对论文进行了删减。考虑到 8000 字数会遗失文章的许多重要内容，我们跟编辑部老师进行了沟通，编辑老师建议我们精炼但并非一定局限于 8000 的字数。最终，我们精炼后的正文字数为 12448。我们查阅了心理学报最近几期有关组织与工业心理学的发表论文长度，大部分文章的字数介于 1 万到 2 万之间。希望这次的精炼版本能够让你们满意！如果还有不精炼的地方，我们会继续改进。

第五轮

主编终审意见：

意见 1：摘要中“发现领导者的追随原型能否提升工作绩效，这取决于其与追随者的追随原型的匹配情况”其中逗号会引起歧义。建议删“，这”或重写。

回应：已改为：发现追随原型能否提升工作绩效取决于领导—追随双方的匹配情况。

意见 2：英文摘要也有多处须改进，如：“**However, there are still some limitation to be surmounted.**”；“(1) **Leader-follower congruence in followership prototype is positively related to contextual performance and isn’t related to task performance.**”等。建议请专业人士修改。

回应：英文摘要已修改。