

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：《恩威并施、积极执行与工作绩效——探索中国情境下双元领导的有效性》

作者：侯楠，彭坚

第一轮

审稿人 1 意见：非常感谢您的投稿！您的研究结合双元领导理论，从追随力视角探讨恩威并施领导行为对下属工作绩效的影响及机制，具有一定的理论与实践贡献。仔细阅读后，我认为本文仍有修改的空间，以下意见仅供参考。

意见 1：论述逻辑。基于对文献摘要和引言部分的阅读，我理解双元领导理论是本研究的主理论，如果能够结合双元领导理论开展假设论述，文章的逻辑性会有进一步的改善。

回应：感谢专家的意见与细心指导，您这一宝贵的意见使我们进一步深入地探究双元领导相关理论，并进一步完善本研究的逻辑。需要说明的是：本研究是基于双元领导理论，探讨了恩威并施通过下属积极执行对工作绩效的影响。基于此并结合专家的意见，补充了“双元领导理论”，介绍了双元领导理论的发展与内容，并在假设论证中结合双元领导理论开展了假设论述(详见文中“2.1 双元领导”与 2.3“恩威并施与积极执行”)。

2.1 双元领导理论

“双元”这一术语由 Duncan(1976)首次提出，并将其定义为组织平衡“现有业务运行”与“未来发展”之间矛盾的能力。随着组织中矛盾诉求日益凸显，领导经常需要应对多种诉求，因此，学者将双元概念引入领导力研究领域，并指出领导者也应具备这种平衡矛盾的双元性行为能力，以便更有效地处理组织中矛盾问题 (Gibson & Birkinshaw, 2004; Rosing et al., 2011)，由此，双元领导应运而生。不同于传统单一领导行为，双元领导是包含另外一种看似相对立且超越某种特定领导类型的领导行为(Lord, Hannah, & Jennings, 2011)，旨在整合和协调看似互斥实则互相依赖的两种活动。由于双元领导更能满足当今复杂与多元的组织环境带来的诸多矛盾诉求，在处理矛盾问题时更加游刃有余，因此双元领导愈发被视为促进组织发展的有效领导行为。研究也指出，在工作场所中，领导者展现矛盾对立的双元领导行为是极其常见与有效的(Owens et al., 2015)。例如，刘松博，戴玲玲和李育辉(2013)研究发现，“松-紧”式领导由于其具备既严格要求下属，又适时关注下属成长与发展的双重特征，可以帮助下属树立信心，更好地完成创新目标，进而提升下属创造性。罗瑾琰等(2016)研究指出“授权-命令”这种互补的领导行为会在下属创新过程中授予下属权力，激发其积极性，又会提供及时地指导纠正下属问题，修正目标，从而促进下属创新行为。罗瑾琰等(2017)研究表明，“开放-闭合”这种领导行为既可以激发下属新颖性思维，又可以聚焦目标和控制规则，这不但有利于新知识的学习和吸收，又有利于知识利用和贡献，进而有利于创新的产生。综上所述，双元领导对下属行为以及产出具有重要且积极的影响(李琿等, 2014)。在中国情境下，华人领导者同样存在类似这种“松-紧”并施的双元领导策略，既关心、支持下属，又控制、监管下属，最终表现为“恩威并施”。基于双元领导理论，本研究认为，领导者依据时机，采用立威与施恩两种互补的领导行为，能够动态地满足下属不同需求，促进下属积极地工作表现。

2.3 恩威并施与积极执行

双元领导理论的观点认为，“双元”是镶嵌于领导行为中的一种辩证的思维方式(O'

Reilly & Tushman, 2004)。拥有这种思维方式的领导者通常能够持续地调整行为路径与领导方式，从而有效地应对组织中矛盾问题(罗瑾琨等, 2016)，提高工作效率。恩威并施作为一种二元领导策略，同样在组织管理中发挥着重要价值。领导者立威与施恩的搭配互动，一方面可以把握方向，避免错位(Sagie, 1997)，另一方面又使下属充分发挥能动性，从而很好地解决组织与下属间的矛盾诉求。目前，不论在理论界还是事务界，“恩威并施”常常被视作一种有效的领导方式。然而，领导在展现仁慈和威权两种不同行为时，可能存在程度上的差异。具体而言，在施恩和立威程度相当时，领导可能展现出“恩威皆高”，亦可能表现出“恩威皆低”。当恩威皆高时，一方面，领导会表现出专权独断、强调绝对权力，从而使下属屈服于自己，老实地遵从与执行工作指令(Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004)；另一方面，领导又会对下属提携照顾、关怀生活，从而使下属会感恩戴德，善意地理解领导的专权作风。在这种情况下，下属在执行任务过程展现出更加积极的态度，以此来报答领导的恩惠(郑伯坝, 2005)。此外，恩威皆高的领导既会向下属传达高绩效要求，监控下属的任务进程(周婉茹等, 2010)，又会展现出仁慈的一面，在监控下属过程中对其进行个性化辅导(林姿葶, 郑伯坝, 2012)。这两种行为相容在一起时，能让下属在不敢松懈怠慢的状态下，充分享有源自领导的工作资源，从而激活了下属内心的积极主动性，并表现为积极执行工作任务。综上，恩威皆高的领导行为促使下属积极服从并主动完成任务，表现出积极执行。

意见 2：理论贡献。关于仁慈、威权不同搭配，2009 年 *Asian Journal of Social Psychology* 上发表的文章 *Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership* 作了类似的探讨，尽管方法不同，但研究发现异曲同工。本研究若能结合二元领导理论或者追随力理论进一步明确理论贡献，就更好了。

回应：感谢专家的提醒以及提供的宝贵的参考文献，您的提醒使得作者思路更加清晰，在修改稿中分别结合二元领导理论与追随力的相关研究，进一步梳理了本研究的理论贡献，使本研究更具说服力。同时，作者详读了 Niu, Wang 和 Cheng 于 2009 年发表在 *Asian Journal of Social Psychology* 上的文章，并对此文章进行了深入的分析。该研究探究了仁慈领导与威权领导如何交互地影响下属尊重领导，很遗憾，该结果并未得到支持。但该研究认为仁慈领导可以促进下属的内在工作动机，而威权领导通过设置高标准和下达指令来提升下属外在工作动机与服从。基于此，本研究认为，与尊重相比，领导者恩威并施更容易使下属表现出服从与执行。为了弥补这一空白，故本研究探讨了仁慈领导(施恩)和权威领导(立威)在程度一致与不一致时，对下属积极执行的影响。根据专家意见以及作者的深入分析，对“5.1 结果分析与理论意义”部分进行了进一步的整理与补充，使得条理更加的清晰(详见文中“5.1 结果分析与理论意义”红字部分)。

5.1 结果分析与理论意义

第一，本研究深化了学界对领导者恩威并施之作用效果的认识。虽然既有研究表明恩威并施会对下属行为产生积极的影响(Cheng et al., 2004; 周婉茹等, 2010; Chan et al., 2013)，但这些研究都只是探究了仁慈领导与威权领导之间的交互作用及其对下属心理的影响，忽略了仁慈领导和威权领导的不同组合对下属行为的差异化影响。例如，Niu, Wang 和 Cheng (2009)探究了仁慈领导与威权领导如何交互地影响下属尊重领导，但很遗憾，该结果并未得到支持。但该研究认为仁慈领导可以促进下属的内在工作动机，而威权领导通过设置高标准和下达指令来提升下属外在工作动机与服从。本研究认为，与尊重相比，领导者恩威并施更容易使下属表现出服从与执行。为了弥补这一空白，本研究探讨了仁慈领导(施恩)和权威领导(立威)在程度一致与不一致时，对下属积极执行的影响。结果发现，当仁慈与威权程度一

致时，下属积极执行随着仁慈与威权的同时升高而升高，并在恩威皆高时达到最大值。亦即，恩威皆高时，领导效能最佳。这也呼应了中国历代兵法思想，即带兵作战的将领，除了必须展现严明的纪律之外，亦需搭配仁慈之心方能发挥最大作战力(萧君华, 2006)。此外，本研究还发现，在施恩与立威程度不一致时，对积极执行的程度具有非对称性的影响。具体来说，相较于威多恩寡，恩多威寡会使下属感受到更多的关怀、自主性与控制力，进而引发下属的回报之心与工作动力，更有利于提升下属的积极执行。以上发现是对中国情境下恩威并施作用功效的深入揭示，对于仁慈领导、权威领导研究领域具有一定的贡献。

第三，本研究推动了二元领导理论在中国情境下的应用与发展。由于二元领导诞生于西方情境，以往相关研究大多聚焦于变革与交易、授权与命令 (Schreuders et al., 2012; Martin et al., 2013) 等行为整合。然而，由于东、西方文化的差异，学界和商界皆认识到，将西方研究结论直接套用在其他文化地区容易产生削足适履的现象 (Smith & Wang, 1996)。因此，扎根于中国情境，开展本土二元领导研究显得尤为迫切。台湾学者郑伯坝(1995)在进行一系列主位途径(emic approach)的研究后，发现华人领导者具有一种二元特性的典型行为，既包含类似父亲威严的作风，又照顾、体谅下属，即恩威并施。鉴于此，本研究进一步探索了这一本土二元领导在华人组织中发挥的作用功效。这既呼应了郑伯坝(1995)的研究观点，又响应罗瑾琮等(2016)关于将二元研究置于中国情境的号召。需要强调的是，本研究发现控制了“开放-闭合”这一西方领导行为后，恩威并施对下属行为及其工作产出的解释力具有增益效应。这都为日后有关中国情境下二元领导的研究提供了一定的借鉴。

第四，本研究揭示了追随力在领导者恩威并施与下属工作绩效间扮演的重要作用，对追随力研究领域具有一定的贡献。Bennis(2001)指出：“没有伟大的追随者就没有伟大的领导者”。由此可知，下属追随可以从一个侧面体现出领导行为的效用。近年来，学者们也逐渐意识到领导行为与下属追随间存在密不可分的联系。大量研究表明领导行为会引发下属追随(彭坚等, 2016; 张璐等, 2015)，但这些研究大多集中在对单一领导行为的研究，有关二元领导的研究却罕有涉及。基于此，本研究从追随力视角出发，探究恩威并施这种二元领导对下属行为的影响。本研究结果不但呼应了 Uhl-Bien 等(2014)指出的领导行为能够激发下属的服从、执行，还进一步支持了二元领导由于其整合相悖行为，更能满足下属不同需求(Rosing et al., 2011; Zhang, Waldman, Han & Li, 2015)的特点，可以引发下属积极执行。从追随力视角，通过探究二元领导，再次表明领导行为与下属追随间具有密不可分的关系，丰富了既有关于追随力的研究。

意见 3：结果汇报。表 4 多项式回归结果中，需要汇报仁慈平方、仁慈*威权、威权平方三个高阶项 ΔR^2 的大小和显著性，以确定曲面整体是否显著（参见 Edwards 办法）；此外，表 3 下半部分的组合系数检验，建议单独制表汇报。

回应：非常感谢专家的意见，您的意见使作者写作更加规范化。我们已经根据您的意见，补充了仁慈平方、仁慈*威权、威权平方三个高阶项 ΔR^2 的大小和显著性，并将下半部分组合系数的检验单独制表汇报，形成表 5。

表 4 多项式回归结果

变量	积极执行			工作绩效		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	4.33**	4.39**	4.27** (0.13)	4.22**	4.30**	3.15**
性别差异	-0.06	-0.031	-0.01 (-0.11)	-0.16	-0.15	-0.15
年龄差异	-0.01	-0.01	-0.01 (-0.11)	0.01	0.01	0.01
学历差异	0.04	0.09	0.14 (0.12)	-0.33*	-0.36*	-0.40*
任职时间差异	-0.01	-0.01	-0.01 (0.01)	-0.01	-0.01	0.01
共事时长	0.02**	0.01	0.01 (0.01)	0.01	0.01	0.01
开放*闭合	-0.43*	-0.40*	-0.52** (0.17)	-0.28	-0.17	-0.03
自变量						
仁慈领导(X)b ₁		0.52**	0.49** (0.07)	0.25**	0.29**	0.15
威权领导(Y)b ₂		0.59	-0.02 (0.06)	0.14*	0.21**	0.22**
仁慈平方(X ²)b ₃			0.12* (0.07)		-0.09	-0.12
仁慈*威权 (X*Y)b ₄			0.08 (0.07)		-0.12	-0.14
威权平方(X ²)b ₅			0.09* (0.04)		-0.06	-0.09
中介变量						
积极执行						0.24*
R ²	0.14	0.47		0.19	0.21	0.24
ΔR ²		0.33**	0.04*		0.02	0.03*
F					2.87**	3.14**

注: n = 130。 ** p < 0.01, * p < 0.05

表 5 响应面系数检验

估计参数	积极执行
一致性线 X = Y	
斜率 (b ₁ +b ₂)	0.47**
曲率(b ₃ +b ₄ +b ₅)	0.29
不一致性线 X = -Y	
斜率(b ₁ -b ₂)	0.51**
曲率(b ₃ -b ₄ +b ₅)	0.13

注: n = 130。 ** p < 0.01, * p < 0.05

审稿人 2 意见: 作者从“匹配”的视角探讨了双元领导、追随力和工作绩效之间的关系, 视角较为新颖独特, 在理论上有新意。但是, 本文还存在着以下缺陷需完善:

意见 1: 作者在假设推演过程中虽然援引权威文献, 并进行了逻辑推演, 但是对于双元领导和追随力以及绩效间关系, 并没有一个明确的理论支撑, 理论厚度不足, 即假设推演论证不足。

回应: 感谢专家的真知灼见, 我们非常认同您的意见。同时另一名审稿专家也提出来类似的问题。这一共识性的宝贵意见使作者受益匪浅, 这也让本研究内容更加丰富, 理论支撑更加清晰, 逻辑更加严谨。本研究是基于双元领导理论, 探讨了恩威并施通过下属积极执行对工

作绩效的影响。基于此并结合专家的意见,补充了“二元领导理论”,介绍了二元领导理论的发展与内容,并在假设论证中结合二元领导理论开展了假设论述(详见文中“2.1 二元领导”与 2.3 “恩威并施与积极执行”)。

2.1 二元领导理论

“二元”这一术语由 Duncan(1976)首次提出,并将其定义为组织平衡“现有业务运行”与“未来发展”之间矛盾的能力。随着组织中矛盾诉求日益凸显,领导经常需要应对多种诉求,因此,学者将二元概念引入领导力研究领域,并指出领导者也应具备这种平衡矛盾的二元性行为能力,以便更有效地处理组织中的矛盾问题(Gibson & Birkinshaw, 2004; Rosing et al., 2011),由此,二元领导应运而生。不同于传统单一领导行为,二元领导是包含另外一种看似相对立且超越某种特定领导类型的领导行为(Lord, Hannah, & Jennings, 2011),旨在整合和协调看似互斥实则互相依赖的两种活动。由于二元领导更能满足当今复杂与多元的组织环境带来的诸多矛盾诉求,在处理矛盾问题时更加游刃有余,因此二元领导愈发被视为促进组织发展的有效领导行为。研究也指出,在工作场所中,领导者展现矛盾对立的二元领导行为是极其常见与有效的(Owens 等, 2015)。例如,刘松博,戴玲玲和李育辉(2013)研究发现,“松-紧”式领导行为由于其具备既严格要求下属,又适时关注下属成长与发展的双重特征,可以帮助下属树立信心,更好地完成创新目标,进而提升下属创造性。罗瑾琏等(2016)研究指出“授权-命令”这种互补的领导行为会在下属创新过程中授予下属权力,激发其积极性,又会提供及时的指导纠正下属问题,修正目标,从而促进下属的创新行为。罗瑾琏等(2017)研究表明,“开放-闭合”这种领导行为既可以激发下属新颖性思维,又可以聚焦目标和控制规则,这不但有利于新知识的学习和吸收,又有利于知识利用和贡献,进而有利于创新的产生。综上所述,二元领导对下属行为以及产出具有重要且积极的影响(李琿等, 2014)。在中国情境下,华人领导者同样存在类似这种“松-紧”并施的二元领导策略,既关心、支持下属,又控制、监管下属,最终表现为“恩威并施”。基于二元领导理论,本研究认为,领导者依据时机,采用立威与施恩两种互补的领导行为,能够动态地满足下属不同需求,促进下属积极地工作表现。

2.3 恩威并施与积极执行

二元领导理论的观点认为,“二元”是镶嵌于领导行为中的一种辩证的思维方式(O'Reilly & Tushman, 2004)。拥有这种思维方式的领导者通常能够持续地调整行为路径与领导方式,从而有效地应对组织中矛盾问题(罗瑾琏等, 2016),提高工作效率。恩威并施作为一种二元领导策略,同样在组织管理中发挥着重要价值。领导者立威与施恩的搭配互动,一方面可以把握方向,避免错位(Sagie, 1997),另一方面又使下属充分发挥能动性,从而很好地解决组织与下属间的矛盾诉求。目前,不论在理论界还是事务界,“恩威并施”常常被视作一种有效的领导方式。然而,领导在展现仁慈和威权两种不同行为时,可能存在程度上的差异。具体而言,在施恩和立威程度相当时,领导可能展现出“恩威皆高”,亦可能表现出“恩威皆低”。当恩威皆高时,一方面,领导会表现出专权独断、强调绝对权力,从而使下属屈服于自己,老实地遵从与执行工作指令(Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004);另一方面,领导又会对下属提携照顾、关怀生活,从而使下属会感恩戴德,善意地理解领导的专权作风。在这种情况下,下属在执行任务过程展现出更加积极的态度,以此来报答领导的恩惠(郑伯坝, 2005)。此外,恩威皆高的领导既会向下属传达高绩效要求,监控下属的任务进程(周婉茹等, 2010),又会展现出仁慈的一面,在监控下属过程中对其进行个性化辅导(林姿葶, 郑伯坝, 2012)。这两种行为相容在一起时,能让下属在不敢松懈怠慢的状态下,充分享有源自领导的工作资源,从而激活了下属内心的积极主动性,并表现为积极执行工作任务。综上,恩威皆高的领导行为促使下属积极服从并主动完成任务,表现出积极执行。

意见 2: 作者在文中提到“积极执行是追随力的核心维度”，但所引文献原文指出“追随力的核心是使得绩效最大化的技能和行为”，而忠诚奉献、有效沟通、权威维护等行为同样可以使得绩效最大化，可以说作者对文献进行了过度解读。而本文却仅仅以“积极执行”作为中介变量，作为一个核心概念，作者并没有阐述清楚为什么仅仅选择积极执行一个维度。

回应: 非常感谢专家的意见，针对您的意见，作者在整理并分析了国内外有关追随力以及积极执行的研究后，做出如下澄清。

第一，在众多追随力量表中，均涉及到积极执行这一维度。例如，周文杰，宋继文和李浩澜(2015)，曹元坤，许晟(2013)以及王瑛(2011)等的研究。因此，可以见得积极执行是追随力的**重要且具有高度共识的维度**。第二，正如专家所言“追随力的核心是使得绩效最大化的技能和行为”，忠诚奉献、有效沟通、权威维护等行为也确实可以使得绩效最大化。作者在聚焦追随力这一视角时，也曾思考过类似的问题。但作者仔细分析这些行为中的具体描述条目后发现：首先，有些内涵并不是恩威并施领导行为所能促进或激发的。如尊敬学习里的尊敬、尊重之意，Niu, Wang 和 Cheng (2009)的研究中探究了仁慈领导与威权领导能否交互影响下属尊重的，但假设没有得到支持。其次，积极执行对工作绩效的影响要比忠诚奉献、有效沟通和权威维护等维度更直接、更有力。因为，很多研究在论证下属效忠领导、认同领导与工作绩效关系时，都是基于潜在假设——效忠或认同领导的下属工作时会更卖力、执行任务时会更配合(彭坚等, 2016; 何立, 凌文轻, 2010)。基于此，作者经过仔细分析之后发现这些内容，认为追随力的积极执行维度更适合解释恩威并施对工作绩效的影响。

针对专家这一意见，为了避免歧义，作者再次校对了对本研究的措辞，认为积极执行是追随力中**重要且具有高度共识的维度**。

意见 3: 在进行中介效应推演过程中，第二段逻辑不够清晰：积极执行应该是对双元领导组合与绩效间关系进行中介，但是作者将组合拆开探讨，不够完整。

回应: 十分感谢专家的宝贵意见。您的意见使本研究内容更加丰富，逻辑更加严谨。在您的指引下，作者对中介效应推演过程进行了修改与完善。使假设论证部分更具逻辑性与完整性(详见“2.4 积极执行的中介作用”红字部分)。

2.4 积极执行的中介作用

下属的工作绩效对于组织的运营与发展至关重要，它既是构成组织绩效的重要基础，又与个体职业发展息息相关。因此，大量研究试图揭示领导行为与工作绩效间的作用机制(Özçelika et al., 2014; 李晔, 张文慧, 龙立荣, 2015)。值得一提的是，恩威并施与下属产出之间的内部机理，还缺乏深入剖析与探讨。研究表明，下属任务执行的质量和效率被视为绩效重要的预测指标(曾伏娥, 王克卫, 池韵佳, 夏晶, 2016)，而执行任务又会受到领导行为的影响。由此可见，积极执行很可能是恩威并施与下属工作绩效间的重要机制。基于此，将进一步探究恩威并施、积极执行与下属工作绩效三者间的关系。

积极执行反映了下属在完成工作任务过程中的心理态度与行为表现。作为一种积极主动的工作状态，积极执行意味着下属将大量精力和资源投入到工作角色、任务的执行中(彭坚等, 2016)，这可以保证完成工作的时效性与精确性，有利于提升下属工作绩效。具体来说，第一，积极执行的下属所具有的积极工作态度有利于工作绩效的实现。积极态度不但能提高下属的认知灵活性，促进问题解决和决策的过程(Isen & Labroo, 2003)，还会使下属迅速地进入工作状态，进而更为开阔，更有效地分析与解决问题(Schwarz & Bless, 1991)。此外，积极执行的下属在工作中带有的积极态度为完成工作任务提供了充沛的心理能量与资源(Kahn, 1990)。第二，积极执行的下属具有努力付出、坚持不懈的行为表现，这些表现也是实现工作绩效的重要保障。积极执行说明下属愿意为完成工作任务而付出努力，并将大量的精力投入到工作执行中，专心于任务的完成(Ho, Wong, & Lee, 2011)。与此同时，积极执行

也意味着下属会想尽办法、克服困难来解决难题,这些行为表现都能够提高任务完成的速度、质量与效率。综上,本文认为,积极执行中的积极态度与行为表现都能够帮助下属顺利地完成任务,获得较高的工作绩效评价。

结合假设 1、假设 2,既然恩威并施的组合情形会影响积极执行,积极执行又能够有效地提升下属工作绩效,那么恩威并施很可能会通过积极执行来影响工作绩效。首先,在施恩与立威程度相当时,恩威皆高所展示出的仁慈一面,会引发下属的效忠,产生回报之心(Liu et al., 2000),如下属通常会想尽办法、克服困难,积极执行领导所交代的任务;同时,辅以威权,又会使下属在执行任务中清晰地知道努力的方向与职责,感受到高绩效指标的压力,从而老实地服从与执行工作指令(Cheng et al., 2004)。在这种状态下,下属通过及时、投入、有效地执行工作任务,最终能够获得最优的绩效表现。然而,恩威皆低情况下,由于领导与下属间感情交换基础较差(石冠峰等, 2014),会使下属怠慢、滋长惰性,影响下属的工作状态,无法激发下属积极投身于任务执行之中,必然会影响到最终的绩效表现。第二,在施恩与立威程度不相当时,与威多恩寡相比,在恩多威寡情形下,下属在较为宽松、愉悦的氛围中完成工作任务,这会使下属拥有较少的心理负担与消极情绪(陈默等, 2017),有利于下属将更多的心理资源运用于任务执行之中,从而有利于完成基本的绩效目标。在威多恩寡情况下,面对严格、权威的领导,下属会感到巨大的压力(Maslach, 2001)。此时的下属只是被动地服从指令,缺乏工作积极性,也缺乏充足的心理资源,从而不仅影响到任务执行,还降低了绩效表现

意见 4: 领导行为和追随力都为员工填答,虽然可以在程序上和和方法对同源数据进行共同方法偏差控制,但是虽然是收集的多时点数据,却仍然为同一来源,作者也没有进行共同方法偏差检验。另外,就本研究而言,员工既评价领导力,又评价追随力显然不恰当,虽然作者也在研究不足中予以提及,但是领导—追随者间互动是否会存在数据嵌套的现象?显然,员工评价领导行为,领导评价员工追随情况和绩效情况更为合理。

回应: 非常感谢专家的意见。您的宝贵意见使本研究更加规范化,实证分析过程更加严谨与全面。根据您的意见,进行了逐一解释与补充。

◆ 关于同源方差检验的问题。

针对专家这一问题,在本次修改中,补充了 Harman 单因素和未测单一方法潜因子(single-common-method-factor approach)的检验结果。

Harman 单因素法的基本假设是,如果方法变异大量存在,进行因素分析时,要么析出单独一个因子,要么一个公因子解释了大部分变量变异。此种方法在本文中的检验结果显示,未经旋转的探索性因素分析析出的第一个因子为 27.84%,不到总解释量的一半。第二种方法:采用验证性因素分析,设定公因子数为 1,这样可以对“单一因素解释了所有的变异”这一假设作更为精确的检验。此种方法在本文的检验结果如表 1 中单因子模型,结果显示,设定公因子数为 1 时,模型的拟合指数最差。综上,Harman 单因素法鉴定,同源方差对本研究结果的影响并非严重。

未测单一方法潜因子法(single-common-method-factor approach)的分析思想是,测量构念的题目的分数变异可以分为:对应的特质/行为变异、同源方差和测量误差(Podsakoff et al., 2003; 熊红星等, 2012)。此种方法在本文中的检验结果为:加入同源方差潜因子后的模型中,同源方差潜因子的平均变异抽取量为 0.37,低于同源方差可判定为潜因子的标准 0.50(Dulac et al., 2008)。综上,同源方差并未严重影响本研究的结果。本研究在正文中补充了同源方差检验结果(详见“4.1 同源方差检验”)。

4.1 同源方差检验

为了控制同源方差,本研究在施测程序上采用了多来源、多时间点的数据搜集方式。同

时根据 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff(2003)以及 Dulac, Coyleshapiro, Henderson 和 Wayne(2008)的建议, 我们采用了“Harman 单因子法”和“未测单一方法潜因子法(single-common-method-factor approach)”来检验本研究的同源方差。Harman 单因子检验法结果显示, 未经旋转的探索性因素分析析出的第一个因子为 27.84%, 不到总解释量的一半。基于未测单一方法潜因子法结果显示, 模型中同源方差平均变异抽取量为 0.37, 低于同源方差可判定为潜因子的标准 0.50 (Dulac et al., 2008)。综上, 同源方差并未严重影响本研究的结果。

◆关于下属自评追随力的问题。

感谢专家的意见, 针对您的意见, 我们做出如下澄清。下属自评追随力是目前有关追随力研究普遍采用的方法。通过整理现有研究发现(如表 1 所示), 大量研究采用下属自评的方式来评价自身的追随力。例如, 王珉(2013)、曹元坤和许晟(2013)、周文杰等(2015)、刘毅, 彭坚和路红(2016)等这些有关追随力量表开发的文章。在后续研究中李浩澜, 宋继文和周文杰(2015), 张璐等(2015)等文章也均采用下属自评的方式。故本研究采用了领导评价下属绩效的评价方法。

此外, 我们也非常认同专家指出的问题, 采用他评, 尤其是领导评价下属追随力是另一种有效的测量方法。为此, 本研究在不足与展望部分, 澄清了本研究在测量方式上的不全面, 并建议未来研究可以同时考虑采用领导和下属评价追随力。

表 1 文献整理

序号	文献
1	王珉. (2011). 追随的内容结构及与绩效的关系研究 [D]. 浙江大学.
2	曹元坤, 许晟. (2013). 部属追随力: 概念界定与量表开发. <i>当代财经</i> , (3), 82-89.
3	周文杰, 宋继文, 李浩澜. (2015). 中国情境下追随力的内涵、结构与测量. <i>管理学报</i> , 12(3), 355-363.
4	刘毅, 彭坚, 路红. (2016). 积极型追随力: 概念、结构、量表开发与 rasch 分析. <i>西北师范大学学报(社会科学版)</i> , 53(1), 115-124.
5	周文杰, 宋继文, 李浩澜. (2015). 中国情境下追随力的内涵、结构与测量. <i>管理学报</i> , 12(3), 355-363.
6	张璐, 胡君辰, 吴泳臻. (2015). 真实型领导对下属追随力的影响机制: 信任与领导-成员交换的作用. <i>中国人力资源开发</i> , (21), 55-64.

◆领导—追随者间互动是否会存在数据嵌套的现象这一问题。

针对您的意见, 我们做出如下澄清。本研究数据并没有团队层面的数据, 只是简单的匹配, 并非跨层次分析, 因此本数据并没有嵌套现象的存在。

意见 5: 在匹配检验数据处理中, 侧向位移量没有计算, 在论述高高好还是低低好时, 也没有说明一致性线下曲率不显著(斜率正, 且曲率不显著同时成立才证明高高好于低低)。建议作者参考 Wang, Zhang 等发表在 JAP 的文章。

回应: 感谢专家的意见, 同时也十分感谢专家所提供的宝贵的参考文献。根据您的意见, 我们详读了 Zhang, Wang 和 Shi(2012)的文献, 学习了侧向位移量(lateral shift quantity)计算与分析方法, 并在研究中进行了补充分析, 对“4.4 假设检验结果”部分就行了进一步补充说明(详见“4.4 假设检验结果”)。

表 5 呈现了多项式回归和响应面分析的效果。模型 3 显示, 响应面沿着一致性线($XB = YA$)的斜率显著且为正值(斜率=0.47, $p < 0.01$)且曲率不显著(曲率 = 0.17), 这说明与恩威皆低相比, 恩威皆高时, 下属积极执行更高。因此, 假设 H1 得到支持。同时, 模型 3 也显示, 响应面沿着不一致线($XB = -YA$)来检验非对称效应, 斜率显著为正值(斜率=0.51, $p < 0.01$),

侧向位移量(lateral shift quantity)为-1.96(CI₉₅ = [-2.34, -0.67])。这说明当领导施恩与立威程度不一致时,与威多恩寡相比,下属的积极执行在恩多威寡的情形下更高。因此假设 H2 得到支持。

意见 6: 调研样本的选择和特征应详细描述。为什么选择重庆、上海及新疆 3 地的 3 家企业? 并且是哪三家企业? 另外,文中所述: 下属样本中,平均年龄为 21 岁,本科及以上学历占 94.62%? (怎么这么年轻? 大学生毕业工作基本就 21-22 岁了? 是不是意味着这些下属都是新员工?) 平均任职时间和与领导共事时间平均值均为 17 个月(为什么会这么巧合?)。在领导样本中,男性占 59.09%,平均年龄为 25 岁,本科及以上学历占 98.46%,平均任职时间为 40 个月。领导也是刚刚工作不足三年的? 这些领导都是什么层级的?

回应: 非常感谢专家的意见,同时也非常抱歉。由于篇幅有限,作者在研究中并未详细解释这些问题,给专家带来了困惑。针对您的意见,我们做出如下澄清。

◆为什么选择重庆、上海及新疆 3 地的 3 家企业?

这是由于作者采用方便取样的原则,既主要与研究个人社会网络和人脉资源有关。

◆哪三家企业?

三家企业分别为新疆特变电工股份有限公司,上海建筑设计研究院有限公司以及重庆鲁能集团。本研究依照以往研究的惯例,在正文中没有对公司名称进行汇报。

◆下属样本中,平均年龄为 21 岁,本科及以上学历占 94.62%? (怎么这么年轻? 大学生毕业工作基本就 21-22 岁了? 是不是意味着这些下属都是新员工?) 平均任职时间和与领导共事时间平均值均为 17 个月(为什么会这么巧合?)。

本研究的被试的确是新员工居多。由于本研究在招募被试的过程中采取自愿的原则,可能一些年纪较长的员工不愿参与,新员工则表现出了较为积极的态度,愿意配合并积极参与本次调研。这使得本研究调研样本偏向于年轻化,既新员工居多。

针对平均任职时间与领导共事时间这一问题,作者做出如下澄清。由于本次调研企业中领导变动不大,很多新员工在正式入职前,就已经在该单位实习,实习表现佳才予以转正。因此,这些新员工普遍与领导具有 1 年多的共事时间。

◆在领导样本中,男性占 59.09%,平均年龄为 25 岁,本科及以上学历占 98.46%,平均任职时间为 40 个月。领导也是刚刚工作不足三年的? 这些领导都是什么层级的?

领导样本中,大多数为基层领导。出现这一现象是因为,本研究采用自愿招募的原则,没有强制要求所有领导必须参与。在这种情况下,招募的被试中比较年轻的基层领导居多。需要说明的是,领导样本中的任领导职务时间是当领导的时间,而非是单纯意义上的刚刚工作时间。为了避免歧义,本研究校对了措辞,将平均任职时间改为**任领导职务时间**。

以上是关于本研究调研样本问题的分析与说明。同时专家的建议也点醒了作者,被试样本较为年轻也是本研究所存在的不足之一。因此,作者将这一不足补充到了“5.3 不足与展望”部分。非常感谢专家详尽的意见(详见“5.3 不足与展望”)。

5.3 不足与展望

本研究也存在一些不足,首先,本研究采用自评法测量下属积极执行,但自评与他评的工作行为可能存在差异。例如,自评的工作行为可能会受到更多的主观因素的影响。因此,后续的研究可以通过自评与他评相结合的方法来弥补由下属自我评价所产生的不足。其次,本文没有考虑影响领导效能发挥的情境因素,如外部环境动态性。当今组织、领导面临着充满不确定性、极端模糊的环境,领导者的工作也相应的充满了变化与挑战,他们需要时刻应对瞬息万变的工作需求。因此,在这种情境下,领导者恩威并施是否能有效的协调组织内外环境,是未来研究的方向。再者,本研究存在着样本量较少以及样本过于年轻化的问题。在日后的研究中,会扩充样本量,并从多年龄段、多行业等方面进行数据收集,使数据来源更

多样化, 结论更具说服力。最后, 与以往研究西方二元领导不同, 本研究关注具有中国本土特色的恩威并施这种二元领导行为对下属行为与绩效的影响。那么, 恩威并施与西方二元领导行为对下属行为与产出方面的影响是否存在差异, 哪种领导行为的效用更强, 均是未来的研究应考虑的问题。

意见 7: 第一段最后“未来研究应更多关注具有中国特色的二元领导行为, 探讨其对中国管理实践的作用(罗瑾莲, 赵莉, 韩杨, 钟竞, 管建世, 2016; 赵红丹, 郭利敏, 2017)。”中错别字“罗瑾莲”应该是“罗瑾琰”。

回应: 非常感谢专家, 已更正。同时作者对自己如此低级错误再次表示深深地歉意。

.....

审稿人 3 意见:

意见 1: “授权-命令二元领导”从相关表可知为一个变量, 但测量是授权和命令分开测量, 请在文中说明这一变量如何从问卷数据计算得出。

回应: 非常抱歉在上一轮稿件中没有对控制变量的计算进行具体说明。依据您的意见, 我们在本次修改稿中对此议题做了补充: 本研究借鉴 Zache 和 Rosing (2015)的研究, 取授权领导与命令领导两个变量因子得分的均值测量各变量, 并取两变量平均值的乘积项测量授权-命令二元领导, 不再对各个子维度分开探讨。加入这一控制变量是为了控制西方领导行为, 检验具有中国文化特色领导行为的争议效度。根据专家的意见作者对授权-命令领导行为这一变量的获得方式, 及意义在文中进行了补充说明(详见 3.2 测量工具的红字部分)。

意见 2: 在讨论中, 应规避掉一种可能, 即四种恩威并施的影响 pattern 均为“恩”导致。假设 1 是恩多威多的效果大于恩少威少, 假设 2 是恩多威少效果好于恩少威多, 两假设成立的原因可能是恩多效果好于恩少。实际上, 从数据上看就是“施恩”的主导作用。(1) 从相关分析表可看出, 积极执行及工作绩效与“施恩”的相关系数均显著, 而与“威权”的相关不显著。(2) 从响应面直观看, 在“威权”数轴方向上, 几乎是平的。

回应: 非常感谢专家的真知灼见, 我们也非常认同您的观点, 在恩威并施影响下属积极执行、工作绩效过程中, 施恩的确占据着主导作用, 发挥着更强的影响力。然而, 不论是理论上还是数据上, 立威的作用也不容忽视。从理论上讲, 如研究中所述, 领导者一味地施恩可能引起下属的亲社会性规则违背(李锐, 田晓明, 柳士顺, 2015), 或者导致下属过度依赖领导, 产生惰性心理, 进而可能会削弱工作产出。针对仁慈领导的阴暗面, 领导的任务监控与规范维护等威权行为就显得尤为重要。现有研究表明, 立威与施恩的搭配互动, 可能会产生协同作用, 有效提升下属的自我要求和敬业态度(周婉茹, 周丽芳, 郑伯坝, 任金刚, 2010), 给工作绩效带来积极影响。从数据上讲, 本研究借鉴了 Matta, Doiron 和 Leveridge (2015)的研究, 探讨施恩与立威四种不同组合情况下下属积极执行和工作绩效的情况。从“表 6 中介效应检验结果”来看, 恩威皆高的前半段路径系数为 9.6, 恩多威寡的前半段路径系数为 5.92。这说明, 在施恩都高的情况下, 下属的积极执行、工作绩效会在一定程度上因立威程度的不同而发生变化。此外, 周婉茹等(2010)也呼吁对恩威并施四种组合情况要进行分类探讨。综上所述可知, 并非一味的施恩效果就越好, 也要辅以相应的立威, 才能达到最好的效果。如规避掉一种可能, 研究会变得不完整。作者已在研究中详细分析这一结论(详见“5.1 结果分析与理论意义”)。

同时, 分析表 5 的曲率和图 2 可知, 沿着“权威”数轴方向, 从左往右代表的是“威多恩寡”和“恩威皆寡”, 这两种情况下, 下属的积极执行都呈现了较低水平, 所以投射的响应面看上去几乎是平的。此外, 本研究所关注的问题是: 恩威皆高与恩威皆低的比较(假设 1)、

恩多威寡和威多恩寡的比较（假设 2），而非恩威皆低与威多恩寡的比较。因此，我们主要比较的是响应面上的“前角与后角”位置，以及“左角”和“右角”位置。但观察图 2 可发现，总体上右边（恩多威寡）要高于左边（威多恩寡）。

意见 3: 此外，如果上条所述的（1）（2）正确，我怀疑表 3 模型 3 中的“威权”与“施恩”平方项的系数输入颠倒或显著性标注错误，因为“沿着任意水平的施恩，响应面对应的线，不应是抛物线”，请检查核实。即使输入颠倒，从公式上来看不会影响 $Y = X$ 和 $Y = -X$ 对应线的曲率和斜率。

回应: 非常感谢专家的提醒。在您的提醒下，我们又重新检验了响应面的制作过程。结果如下图所示。由于本研究主要研究一致情况下的恩威皆高与恩威皆低，以及不一致情况下恩多威寡与威多恩寡对下属积极执行的影响，所以在分析的过程中只关注斜率即可。本研究在一致情况下，斜率为 $0.47(p < 0.01)$ ，在不一致情况下，斜率为 $0.51(p < 0.01)$ ，均符合检验标准，支持本研究所提出的假设。

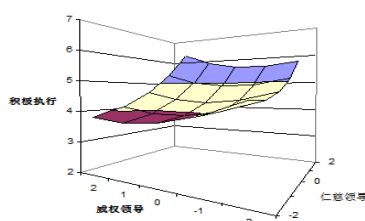


图 1 恩威并施领导行为与积极执行分析结果

意见 4: 假设验证上，P10 公式下面假设 2 应用斜率来验证。

回应: 感谢专家给予作者宝贵的修改机会，您所指出的错误作者在文中进行了修改。具体如下：

在上述公式中， Z_{ij} 代表下属的积极执行， X 代表仁慈领导， Y 代表威权领导。在一致性线 ($X = Y$) 对应的截面上，斜率 $(b_1 + b_2)$ 用于检验假设 1。在不一致线 ($X = -Y$) 对应的截面上，斜率 $(b_1 - b_2)$ 用于检验假设 2。

意见 5: 建议报告表 3 模型 3 各个系数的标准误 SE，因为 $Y = X$ 和 $Y = -X$ 对应线的曲率和斜率计算需用到。

回应: 非常感谢专家的意见。根据专家意见已经在文章中补充了表 4 模型 3 中的各个系数的标准误(详见“4.4 假设检验结果”)。

意见 6: 建议在验证假设 1 和假设 2 之前，说明沿一致线和不一致线响应面对应线斜率的意义。这样有利于读者对多项式回归和响应面分析的学习，且对于展示数据结果来说也更为完整。

回应: 非常感谢专家的提醒，作者也非常认同您的观点，必要的解释说明能够使读者更好地了解与学习多项式回归和响应面分析。您的这一提醒使本研究更加细致与完整。在您的提醒下，我们补充了沿一致线和不一致线响应面对应线斜率的意义(详见“4.3 假设检验结果”)。

表 4 呈现了多项式回归的结果。如表 4 所示，加入了平方项和交互项后，模型 3 的解释量得到显著提升 ($\Delta R^2 = 0.04, p < 0.05$)。接下来，基于模型 3 的数据，本研究进行了响应面分析，结果如表 5 所示。首先，为了检验假设 1(恩威皆高优于恩威皆低)对称效应，本研究拟检验一致性线 ($X = Y$) 的斜率 $(b_1 + b_2)$ 是否显著。倘若斜率显著为正，则说明下属的积极执行随着施恩立威程度的升高而递增；反之，这说明下属的积极执行随着施恩立威程度的升高而

递减。模型 3 显示, 响应面沿着一致性线($X = Y$)的斜率显著且为正值(斜率 = 0.47, $p < 0.01$), 这说明与恩威皆低相比, 恩威皆高时, 下属积极执行更高。因此, 假设 H1 得到支持。其次, 为了检验假设 2(恩多威寡优于威多恩寡)非对称效应, 本研究拟检验不一致性线的斜率($b_1 - b_2$)是否显著。倘若斜率显著为正, 这说明恩多威寡(右边)时下属积极执行高于威多恩寡(左边)。模型 3 显示, 响应面沿着不一致线($X = -Y$)的斜率显著为正值(斜率 = 0.51, $p < 0.01$), 且侧向位移量(lateral shift quantity)为-1.96($CI_{95} = [-2.34, -0.67]$)。既当领导施恩与立威程度不一致时, 与威多恩寡相比, 下属积极执行在恩多威寡的情形下更高。因此假设 H2 得到支持。

意见 7: 建议假设 3 的验证方法展示得更为详细。比如给出中介作用验证的 3 步骤的回归分析结果表。还有, 对于四种情况下中介作用大小的验证方法, 读者很难搞清楚, 是分 4 个样本分别回归, 还是其他方法。即使读了文中给出的参考文献 Matta, Doiron 和 Leveridge (2014)。

回应: 非常感谢专家的意见, 针对您的意见作者进行了补充与说明。

◆建议假设 3 的验证方法展示得更为详细。比如给出中介作用验证的 3 步骤的回归分析结果表。

根据专家意见, 我们对假设 3 的检验方法, 回归分析结果表及其说明进行了进一步补充(详见“表 4”与“4.5 下属积极执行的中介效应的检验结果”)。

表 4 多项式回归结果

变量	积极执行			工作绩效		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	4.33**	4.39**	4.27** (0.13)	4.22**	4.30**	3.15**
性别差异	-0.06	-0.031	-0.01 (-0.11)	-0.16	-0.15	-0.15
年龄差异	-0.01	-0.01	-0.01 (-0.11)	0.01	0.01	0.01
学历差异	0.04	0.09	0.14 (0.12)	-0.33*	-0.36*	-0.40*
任职时间差异	-0.01	-0.01	-0.01 (0.01)	-0.01	-0.01	0.01
共事时长	0.02**	0.01	0.01 (0.01)	0.01	0.01	0.01
开放*闭合	-0.43*	-0.40*	-0.52** (0.17)	-0.28	-0.17	-0.03
自变量						
仁慈领导(X) b_1		0.52**	0.49** (0.07)	0.25**	0.29**	0.15
威权领导(Y) b_2		0.59	-0.02 (0.06)	0.14*	0.21**	0.22**
仁慈平方(X ²) b_3			0.12* (0.07)		-0.09	-0.12
仁慈*威权 (X*Y) b_4			0.08 (0.07)		-0.12	-0.14
威权平方(X ²) b_5			0.09* (0.04)		-0.06	-0.09
中介变量						
积极执行						0.24*
R ²	0.14	0.47		0.19	0.21	0.24
ΔR ²		0.33**	0.04*		0.02	0.03*
F					2.87**	3.14**

注: $n = 130$ 。 ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

为了检验中介效应，本研究首先进行了传统的三步骤检验。第一步，检验了恩威并施与工作绩效的关系。由表 4 中模型 5 可知，当加入平方项和交互项后，模型的解释力并没有得到显著提升 ($\Delta R^2 = 0.02, ns$)，即主效应尚未得到支持。第二步，检验恩威并施与积极执行的关系。从模型 3 可知，在考虑所有控制变量后，多项式对积极执行具有显著的预测作用 ($\Delta R^2 = 0.04, p < 0.05$)。第三步，检验积极执行与工作绩效的关系。由模型 6 可知，在控制了多项式，并排除控制变量的影响后，发现积极执行对下属工作绩效具有显著的预测作用 ($b = 0.24, \Delta R^2 = 0.03, p < 0.05$)。为了计算中介效应，本研究参考 Edwards 等(2009)的建议，将五个多项式的原始值分别乘以对应的回归系数，进行加总，形成一个组块变量。如表 6 所示，恩威并施合成变量通过积极执行影响工作绩效的间接效应为 0.19, $CI_{95} = [0.04, 0.37]$ 。

◆对于四种情况下中介作用大小的验证方法，读者很难搞清楚，是分 4 个样本分别回归，还是其他方法。

非常抱歉在上一轮稿件中未能交待清楚四种情况下中介作用大小的检验方法。依据您的意见，我们在本次修改稿中对此议题做了补充（详见“4.5 下属积极执行的中介效应的检验结果”中的红色部分）。

此外，为了进一步解释积极执行的中介作用，借鉴 Matta, Scott, Koopman 和 Conlon (2015)的研究，还分析了施恩与立威的组合情况通过积极执行对下属工作绩效的影响，具体操作如下：针对所讨论组合情况的不同，将多项式中 X(仁慈领导)的 value 值分别取 1(低)或 5(高)，Y(威权领导)的 value 值分别取 1(低)或 5(高)，分别乘以对应的回归系数，进行加总，分别得出四种情况的前半段路径系数；然后再求出后边段路径系数值；最后用 R 软件进行分析，计算其间接效应。结果如表 6 所示：在恩威皆高领导行为下，积极执行的间接效应最大(间接效应 = 2.69, $CI_{95}=[0.30, 5.56]$)。其次是恩多威寡情形(间接效应 = 1.66, $CI_{95} = [0.17, 3.40]$)、威多恩寡(间接效应 = 0.88, $CI_{95}=[0.09, 2.02]$)、恩威皆低(间接效应 = 0.21, $CI_{95} = [0.05, 0.42]$)。

意见 8：一些小错误：

P10 公式的平方项，不应全是 B^2 ；

P3 摘要中 L4，不应均是“仁慈领导”；

P11 的 4.3 中，应为“基于表 3”；

P13 结论第一段（2）的内容，请检查：

根据响应面的曲率和斜率看，形状不是“鞍面”；

文中一致线和不一致线表示有几个是错误的；

文中对施恩、立威的符号表示，可以直接简化为 X 和 Y，因为用 A、B 的话，（不）一致性线表示会容易出错；

按照逻辑，响应面分析的结果应该报告在表 3 的模型 3 一列。

回应：非常感谢专家的意见，依据您的意见已将施恩、立威的符号表示，简化为 X 和 Y，并对其他问题进行了修改和补充，如有其它错误还请专家进一步批评指正。还需要说明的是，其中一位专家建议将表 3 下半部分的组合系数检验单独制表回报。因此，作者基于此意见进行了调整。调整后的响应面分析结果如表 5 所示。再次感谢审稿专家的意见并给我改正的机会。

.....

审稿人 4 意见：作者的选题较有意义，但需要认真思考以下问题：

非常感谢审稿人给我宝贵的修改机会以及推荐的参考文献。作者详读了 Shanock, Baran,

Gentry, Pattison 和 Heggestad (2010)的文献，并对本研究所欠缺的部分进行了修改和补充。下面将一一回应专家的意见。

意见 1: 研究模型中绩效是因变量，为何没有假设来分析恩威并施与绩效的关系？

回应: 非常感谢您的宝贵意见。

首先，我们尝试着按照专家的意见增加主效应假设，具体内容如虚线框内所示。通过分析恩威并施对下属绩效影响的假设后发现，恩威并施对绩效产生影响时，无论是施恩使下属产生的积极主动性还是立威所带来的服从与紧迫感，都潜移默化的体现在下属对工作任务的执行上，进而对工作绩效产生影响。由此可见，积极执行在恩威并施与下属绩效间起到了重要作用。此外，本研究的初衷是主要探究恩威并施与下属工作绩效间的黑箱。基于此，本研究起初并没有对恩威并施与绩效的关系进行探讨和分析。

其次，针对专家这一意见，我们又进行了事后分析，检验了恩威并施与工作绩效的关系。由表 4 中模型 5 可知，当加入平方项和交互项后，模型的解释力并没有得到显著提升 ($\Delta R^2 = 0.02, ns$)，即主效应尚未得到支持。这也从另一侧面说明了恩威并施是要通过下属积极执行来影响工作绩效的。

恩威并施与下属工作绩效

对于组织来说，绩效是其在竞争激烈的市场经济中得以存活的根本保障。下属工作绩效作为组织整体绩效的基本单位，其重要作用更是不言而喻。因此，如何提升下属工作绩效成为商界以及学术界共同关心的话题。二元领导作为一种满足外部环境变化和竞争需求的新型领导理论，由于其具有整合和协调相悖活动的特征，被认为能够有效地应对下属在工作中产生的矛盾与冲突(Rosing, Frese 和 Bauch, 2011; Zhang 等, 2015)，有利于促进下属行为与产出(Pearce 和 Sims, 2002; 冯彩玲和张丽华, 2014)。那么，恩威并施是如何促进下属工作绩效的提升呢？具体来说，在工作过程中，仁慈领导通过对下属工作以及家庭上的关怀、体谅，会形成良好的感情基础(Mumford 等, 2002)，使下属产生回报之情，形成一个较为和谐、融洽的工作环境，减弱威权领导的专断独权与严密监控对下属造成的压力与距离感(龙立荣等, 2014)，增加工作自主性与动力(石冠峰等, 2014)，促进下属绩效提升；而威权领导通过对下属高标准，严要求，监控其工作任务，使下属产生紧迫感(周婉茹, 2010)，能有效抑制下属由于仁慈领导过度宽容、照顾所产生的违反规则、过度依赖(李锐, 2015)等行为，进而提升下属工作绩效。由此可知，恩威并施领导行为符合二元领导特性，通过两种看似矛盾实则互补的领导行为，满足不同下属的需求，进而促进下属绩效的提升。综上，本文认为，恩威并施正向影响下属工作绩效。

意见 2: 研究的价值。作者发现恩、威皆高是最好，恩、威皆低最差，这样的结果不正符合“恩威并施”的提法以及大众的常识吗？那研究的价值何在？

回应: 非常感谢您的意见，也感谢专家给予我们机会来进一步说明本研究的贡献。针对您这一意见，我们做出如下澄清。

首先，“恩威并施”这种提法虽是大众常识，但这种二元领导行为具体的作用效能及其内在机制并不知晓。现有研究也罕有涉及这方面的研究。

其次，本研究不仅探究了施恩与立威对称时的作用，还探究了非对称效果。从实践上说，通过访谈与日常观察，发现在现实组织中，领导在施恩与立威时的程度并非总是一致的，难免会产生不对称的或程度不相等的情况。这也是本研究的研究目的之一，既探究施恩与立威不对称时，哪种组合的效用更高。从理论上说，如研究中所述，恩多威寡的领导既会容许下属犯错、给予下属适当的教育与辅导(林姿葶等, 2012)，又会在一定程度上缓解下属因高绩效要求而产生的负担心理与消极情绪(陈默, 梁建, 2017)，从而使下属在执行任务时会表现出

更加轻松与积极的状态。而威多恩寡的领导由于其为了维系其权力距离的优势，有时会干涉下属工作、漠视下属建议(郑伯坝, 谢佩鸳, 周丽芳, 2002)，这会使下属被动服从并执行工作指令，但并不能使下属积极地执行命令。因此，这两种领导行为会产生不同的作用效果，有必要做进一步探究。从数据上说，本研究借鉴了 Matta, Doiron 和 Leveridge (2015)的研究，探讨施恩与立威四种不同组合情况下下属积极执行和工作绩效的情况。从“表 4 中介效应检验结果”来看，施恩与立威四种不同组合情形对下属积极执行和工作绩效的影响程度是有所差别的。此外，周婉茹等(2010)也呼吁对恩威并施四种组合情况进行分类探讨。

综上所述，恩威并施虽是大众提法，但学术界尚未深入探究施恩与立威不同程度的组合情况对下属积极执行以及工作绩效的影响，因此本研究从理论上深化了学界对领导者恩威并施之作用效果的认识，从实践上指导了领导者如何、何时采取何种恩威并施的领导行为。同时在修改稿中，我们最后对理论意义部分进行了修订，进一步凸显了本研究独特的理论意义。具体内容见修改稿“5.1 结果分析与理论意义”红字部分。

意见 3: 表 3 中模型 3 和模型 2 解释力的差异只有 2%，那如此大费周章的分析，意义何在？

回应: 非常感谢您的意见，您的这一意见让作者重新回顾了有关实证研究与统计学的知识，使作者受益匪浅。针对您的这一问题，作者通过对相关文献进行整理，以及回顾实证研究与相关统计学知识后，做出如下澄清：

首先，我们整理了国内外顶级期刊中的文献，发现大量研究都存在 ΔR^2 较小的情形，这是一种较为普遍的现象。由于篇幅有限，作者列举了部分近两年解释力差异较小的文献，如表 1 所示。其次，作者通过进一步请教和学习后，更加明确了实证研究的基本逻辑在于用数据检验理论。数据大小不显著并不能代表理论是不正确的，换言之，数据是为检验理论而服务的。循此逻辑，数据解释力不大，在本质上并非是否定理论假设的意义与价值。最后，目前实证研究主要看其结果的显著性，即 p 值。若 $p \leq \alpha$ (α 代表给定的显著性水平)，表示在显著性水平 α 下拒绝 H_0 (虚无假设：通常是指提出的要放弃的假设，通常是认为变量间无差异或不相关)，反之则代表接受 H_0 (虚无假设)。由此可知，本研究结果在 0.05 显著性水平下显著，这表明本研究在很大程度上拒绝了虚无假设。基于以上分析，可知本研究的假设得到了支持。由于本研究主要依据显著性 ($p < 0.05$) 来检验假设，虽然解释力不大，但也不能因此否定假设是得到支持的。

此外，需要说明的是，在本轮修改中我们将控制西方二元领导影响的控制变量“授权-命令”替换为“开放-闭合”。这是因为在修改讨论的过程中，作者发现控制变量“授权-命令”与积极执行间关系不显著，故依据 Aguinis 和 Vandenberg (2014)的建议，无需控制“授权-命令”的影响，而是改为控制具有影响效果的“开放-闭合”。在本次修改中，发现“开放-闭合”与积极执行间关系显著。因此，作者将“开放-闭合”作为了本研究的控制变量，以在检验中国情境下恩威并施对下属工作绩效的增益效应。此时，我们发现，模型 3 和模型 2 的解释力差异由原来的 2%变为 4%(详见“表 4 多项式回归结果”)。

表 1 文献整理

序号	文献	解释力差异
1	陈乐妮, 王桢, 骆南峰, 罗正学. (2016). 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. <i>心理学报</i> , 48(6), 710-721.	1%
2	Rosing, K., & Zacher, H. (in press). Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. <i>European Journal of Work & Organizational Psychology</i> .	2%
3	马红宇, 申传刚, 杨璟, 唐汉瑛, 谢菊兰. (2014). 边界弹性与工作-家庭冲突、增益	3%

- 的关系: 基于人-环境匹配的视角. *心理学报*, 46(4), 540-551.
- 4 彭坚, 王霄. (2016). 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. *心理学报*, 48(9), 1151-1162. 3%
- 5 Zhang, Z., Wang, M., & 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. 4%

意见 4: 研究的理论基础或者理论观点是什么? 作者提出“引入追随力视角”, 但只体现在了将积极执行作为中介, 对于研究假设的分析和提出, 更多的是堆砌文献, 缺乏清晰的理论观点。

回应: 感谢专家的宝贵意见, 并给予作者明确本研究理论观点的机会。您这一宝贵的意见使本研究内容更加丰富, 逻辑更加严谨。我们经过分析后再次明确, 本研究是基于二元领导理论, 通过引入追随力视角, 探讨了恩威并施通过下属积极执行对工作绩效的影响。基于此并结合专家的意见, 补充了“二元领导理论”, 介绍了二元领导理论的发展与内容, 并在假设论证中结合二元领导理论开展了假设论述(详见文中“2.1 二元领导”与 2.3 “恩威并施与积极执行”)。

此外, 本研究是通过引入“追随力”, 来探讨其内部**重要且具有高度共识的维度——积极执行的中介作用**。作者只探讨这一维度的原因如下: 第一, 在众多追随力量表中, 均涉及到积极执行这一维度。例如, 周文杰, 宋继文和李浩澜(2015), 曹元坤, 许晟(2013)以及王瑛(2011)等的研究。因此, 可以见得积极执行是追随力的**重要且具有高度共识的维度**。第二, 追随力其他维度, 如忠诚奉献、有效沟通、权威维护, 有些内涵并不是恩威并施领导行为所能促进或激发的。如尊敬学习里的尊敬、尊重之意, Niu, Wang 和 Cheng (2009)的研究中探究了仁慈领导与威权领导能否交互影响下属尊重的, 但假设没有得到支持。其次, 积极执行对工作绩效的影响要比忠诚奉献、有效沟通和权威维护等维度更直接、更有力。很多研究在论证下属效忠领导、认同领导与工作绩效关系时, 都是基于潜在假设——效忠或认同领导的下属工作时会更卖力、执行任务时会更配合(彭坚等, 2016; 何立, 凌文轻, 2010)。基于此, 作者经过仔细分析之后发现这些内容, 认为追随力的积极执行维度更适合解释恩威并施对工作绩效的影响。因此, 对这一**重要且具有高度共识的维度**进行了深入探究。此外, 作者对“2.4 积极执行的中介作用”部分进行修改与整理, 使其逻辑更加清晰(详见“2.4 积极执行的中介作用”)。

再次感谢专家宝贵的意见, 并给予作者修改机会。您的意见使本研究更有说服力, 也使作者在对研究的思考上更加深入。

2.1 二元领导理论

“二元”这一术语由 Duncan(1976)首次提出, 并将其定义为组织平衡“现有业务运行”与“未来发展”之间矛盾的能力。随着组织中矛盾诉求日益凸显, 领导经常需要应对多种诉求, 因此, 学者将二元概念引入领导力研究领域, 并指出领导者也应具备这种平衡矛盾的双元性行为能力, 以便更有效地处理组织中的矛盾问题 (Gibson & Birkinshaw, 2004; Rosing et al., 2011), 由此, 二元领导应运而生。不同于传统单一领导行为, 二元领导是包含另外一种看似相对立且超越某种特定领导类型的领导行为(Lord, Hannah, & Jennings, 2011), 旨在整合和协调看似互斥实则互相依赖的两种活动。由于二元领导更能满足当今复杂与多元的组织环境带来的诸多矛盾诉求, 在处理矛盾问题时更加游刃有余, 因此二元领导愈发被视为促进组织发展的有效领导行为。研究也指出, 在工作场所中, 领导者展现矛盾对立的双元领导行为是极其常见与有效的(Owens et al., 2015)。例如, 刘松博, 戴玲玲和李育辉(2013)研究发现, “松-紧”式领导行为由于其具备既严格要求下属, 又适时关注下属成长与发展的双重特征, 可以

帮助下属树立信心, 更好地完成创新目标, 进而提升下属创造性。罗瑾琨等(2016)研究指出“授权-命令”这种互补的领导行为会在下属创新过程中授予下属权力, 激发其积极性, 又会提供及时的指导纠正下属问题, 修正目标, 从而促进下属的创新行为。罗瑾琨等(2017)研究表明, “开放-闭合”这种领导行为既可以激发下属新颖性思维, 又可以聚焦目标和控制规则, 这不但有利于新知识的学习和吸收, 又有利于知识利用和贡献, 进而有利于创新的产生。综上所述, 双元领导对下属行为以及产出具有重要且积极的影响(李琿等, 2014)。在中国情境下, 华人领导者同样存在类似这种“松-紧”并施的双元领导策略, 既关心、支持下属, 又控制、监管下属, 最终表现为“恩威并施”。基于双元领导理论, 本研究认为, 领导者依据时机, 采用立威与施恩两种互补的领导行为, 能够动态地满足下属不同需求, 促进下属积极地工作表现。

2.3 恩威并施与积极执行

双元领导理论的观点认为, “双元”是镶嵌于领导行为中的一种辩证的思维方式(O’Reilly & Tushman, 2004)。拥有这种思维方式的领导者通常能够持续地调整行为路径与领导方式, 从而有效地应对组织中矛盾问题(罗瑾琨等, 2016), 提高工作效率。恩威并施作为一种双元领导策略, 同样在组织管理中发挥着重要价值。领导者立威与施恩的搭配互动, 一方面可以把握方向, 避免错位(Sagie, 1997), 另一方面又使下属充分发挥能动性, 从而很好地解决组织与下属间的矛盾诉求。目前, 不论在理论界还是事务界, “恩威并施”常常被视作一种有效的领导方式。然而, 领导在展现仁慈和威权两种不同行为时, 可能存在程度上的差异。具体而言, 在施恩和立威程度相当时, 领导可能展现出“恩威皆高”, 亦可能表现出“恩威皆低”。当恩威皆高时, 一方面, 领导会表现出专权独断、强调绝对权力, 从而使下属臣服于自己, 老实地遵从与执行工作指令(Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004); 另一方面, 领导又会对下属提携照顾、关怀生活, 从而使下属会感恩戴德, 善意地理解领导的专权作风。在这种情况下, 下属在执行任务过程展现出更加积极的态度, 以此来报答领导的恩惠(郑伯坝, 2005)。此外, 恩威皆高的领导既会向下属传达高绩效要求, 监控下属的任务进程(周婉茹等, 2010), 又会展现出仁慈的一面, 在监控下属过程中对其进行个性化辅导(林姿葶, 郑伯坝, 2012)。这两种行为相容在一起时, 能让下属在不敢松懈怠慢的状态下, 充分享有源自领导的工作资源, 从而激活了下属内心的积极主动性, 并表现为积极执行工作任务。综上, 恩威皆高的领导行为促使下属积极服从并主动完成任务, 表现出积极执行。

意见 5: 样本量偏少。

回应: 非常感谢专家的意见。根据您的意见, 作者进行如下澄清。

首先, 样本量偏少的部分原因是由于本研究数据收集时被试流失造成的。其次, 本研究整理国内外权威期刊后发现, 许多研究的样本量也是在 130 左右, 如表 1(由于篇幅原因作者没有一一列举)。最后, 样本量偏少确是本研究存在的不足。作者已将这一不足补充到本研究的不足与展望中, 并会在今后的研究中极为注意样本数量问题, 根据研究需要增加样本的数量(详见“5.3 不足与展望”)。同时, 针对专家这一问题本研究进行了 Power analysis(Cohen, 1992), 用来分析本研究的统计检验力。通过 Power analysis 分析后, 得到本研究中的统计检验力为 0.83, 超过标准值 0.8(Cohen, 1992), 这说明本研究具有良好的统计检验力。故本研究 130 样本量能够满足本研究需要。

表 1 文献整理

序号	文献	样本量
1	Hajro, A., Gibson, C., & Pudenko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. <i>Academy of</i>	143

-
- Management Journal, 60(1), 345–372.
- 2 Hewlin, P., Dumas, T. L., & Burnett, M. (2017). To thine own self be true? Facades of 131
conformity, values incongruence, and the magnifying impact of leader integrity. *Academy of
Management Journal*, 60(1), 178–199.
- 3 Erez, E., Schilpzand, P., Leavitt, K., Woolum, A. H., & Judge, T. A. (2015). Inherently relational: 135
interactions between peers' and individuals' personalities impact reward giving and appraisal of
individual performance. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1761–1784.
- 4 O'Reilly, J., Aquino, K., & Skarlicki, D. (2016). The lives of others: third parties' responses to 136
others' injustice. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 171–189.
- 5 Rockstuhl, T., Ang, S., Ng, K. Y., Lievens, F., & Van Dyne, L. (2015). Putting judging situations 132
into situational judgment tests: evidence from intercultural multimedia sjts. *Journal of Applied
Psychology*, 100(2), 464–480.
- 6 Parke, M. R., Seo, M. G., & Sherf, E. N. (2015). Regulating and facilitating: the role of 129
emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal of Applied
Psychology*, 100(3), 917–934.
-

5.3 不足与展望

本研究也存在一些不足，首先，本研究采用自评法测量下属积极执行，但自评与他评的工作行为可能存在差异。例如，自评的工作行为可能会受到更多的主观因素的影响。因此，后续的研究可以通过自评与他评相结合的方法来弥补由下属自我评价所产生的不足。其次，本文没有考虑影响领导效能发挥的情境因素，如外部环境动态性。当今组织、领导面临着充满不确定性、极端模糊的环境，领导者的工作也相应的充满了变化与挑战，他们需要时刻应对瞬息万变的工作需求。因此，在这种情境下，领导者恩威并施是否能有效的协调组织内外环境，是未来研究的方向。再者，本研究存在着样本量较少以及样本过于年轻化的问题。这与调研过程中的流失率及其调研企业希望了解新员工的意图不无关系。在日后的研究中，会扩充样本量，并从多年龄段、多行业等方面进行数据收集，使数据来源更多样化，结论更具说服力。最后，与以往研究西方二元领导不同，本研究关注具有中国本土特色的恩威并施这种二元领导行为对下属行为与绩效的影响。那么，恩威并施与西方二元领导行为对下属行为与产出方面的影响是否存在差异，哪种领导行为的效用更强，均是未来的研究应考虑的问题。

意见 6: 文中很多错别字，需认真检查。

回应: 再次感谢审稿专家的意见并给我改正的机会，同时作者对自己如此低级错误再次表示深深地歉意。

第二轮

审稿人 1 意见: 感谢作者的认真修订，本稿的理论性有了明显提升!仔细阅读本稿后，发现仍有三处细节有改进空间，特此提出，供您参考。

意见 1: 假设 3 的检验。根据表 4 中模型 5 的结果看，仁慈平方、威权平方、仁慈*威权对工作绩效并无显著影响，即并未找到恩威并施可显著提升绩效的证据，进一步看模型 6，积极执行更像是中介了仁慈领导对工作绩效的影响，如此看，假设 3 并未完全得到支持? 是否

需要据此修订文章表述，请斟酌。

回应：感谢专家的意见。根据您的意见，作者进行如下解释：

第一，在恩威并施影响积极执行、工作绩效的过程中，仁慈领导的确占据着主导地位，发挥着更强的影响力。然而，不论从理论上还是从数据上来看，威权领导的作用也不容忽视。**从理论上讲**，仁慈领导存在一定的阴暗面，例如，领导者一味地施恩可能引起下属的亲社会性规则违背(李锐，田晓明，柳士顺, 2015)，或者导致下属过度依赖领导，产生惰性心理，进而可能会削弱工作产出。为了控制这些阴暗面的产生，领导的任务监控与规范维护等威权行为就显得尤为重要。现有研究表明，立威与施恩的搭配互动，可能会产生协同作用，有效提升下属的自我要求和敬业态度(周婉茹，周丽芳，郑伯坝，任金刚, 2010)，给工作绩效带来积极影响。**从数据上讲**，本研究借鉴了 Matta, Doiron 和 Leveridge (2015)的研究，探讨施恩与立威四种不同组合情况通过积极执行对工作绩效产生的间接效应。从“表 6 中介效应检验结果”来看，恩威皆高的前半段路径系数为 9.6，恩多威寡的前半段路径系数为 5.92。这说明，在施恩都高的情况下，下属的积极执行会在一定程度上因立威程度的不同而发生变化。

第二，需要说明的是，由于本研究所采用的**多项式回归和响应面分析方法**，其假设检验与传统研究方法有所差异，即显著性主要取决于平方项和交互项系数的共同作用，而并非仅仅看自变量一次项的系数。本研究是为了使假设验证更严谨，因此借鉴了 Matta 等(2015)发表在 AMJ 上的研究，并通过表 4 中的模型 5、3 和 6，先对假设 3 进行了传统的三步骤检验。**旨在验证各个步骤中变量间关系是否显著，是否符合传统中介检验的标准，这是进一步检验中介效应具体大小的前提条件，这一结果主要看模型中 ΔR^2 是否显著**。如研究中所述：

首先，模型 5 是传统三步骤中的第一步——验证主效应，即专家所说的恩威并施对工作绩效的影响。当加入平方项和交互项后，模型的解释力并没有得到显著提升 ($\Delta R^2 = 0.02, ns$)，即主效应尚未得到支持。**而根据温忠麟和叶宝娟(2014)的“新的中介效应检验流程”的观点，主效应显著已经不是中介效应成立的必要条件**。因而，我们继续后续分析。

其次，模型 3 是传统三步骤中的第二步——验证自变量与中介变量的关系，即恩威并施对积极执行的影响。从模型 3 可知以及文中的分析可知，加入仁慈领导平方项、权威领导平方项和仁慈 \times 权威交互项后，模型对积极执行预测解释力得到显著提升 ($\Delta R^2 = 0.04, p < 0.05$)。此时，仁慈领导平方项和权威领导平方项对下属积极执行的预测作用均显著($p < 0.05$)。这表明施恩与立威的组合程度会影响下属积极执行。至于具体的影响强度与方向，正如假设 1 和假设 2 的检验结果。

再次，模型 6 是传统三步骤中的第三步——验证中介变量与因变量的关系，即积极执行对工作绩效的影响。由模型 6 可知，在控制了多项式，并排除控制变量的影响后，发现积极执行对下属工作绩效具有显著的预测作用($b = 0.24, \Delta R^2 = 0.03, p < 0.05$)。

以上分析表明，积极执行中介了恩威并施与下属工作绩效间的关系。在计算中介效应值大小时，本文参考了 Edwards 等(2009)的建议，将五个多项式的原始值分别乘以对应的回归系数，进行加总，形成一个组块变量，来检验恩威并施组块变量通过积极执行对工作绩效的影响。具体结果如文中表 6 所示：恩威并施组块变量对积极执行的影响系数为 0.66**，积极执行对工作绩效的影响系数为 0.24*，这与传统三步骤中步骤二与步骤三的检验结果想吻合。然后利用 Bootstrap 得出积极执行中介效应为 0.16， $CI_{95} = [0.04, 0.37]$ ，这表明积极执行中介了恩威并施与工作绩效的关系。因此，假设 3 得到了支持。此外，为了更好地证明本研究结论的可信度，我们依据 Matta 等(2015)文章中的做法，计算了四种恩威并施情况下的积极执行的中介效应大小，并且发现四种情况下的中介效应在程度上存在差异，具体结果见表 6。

本研究吸取专家的意见，为了让读者更好地理解本研究进行传统三步骤检验的用意，本次修改中加入脚注对其目的进行了解释(详见中介效应检验中的“脚注 1”)，并在文中也进行

了相应的补充说明(详见“4.5 下属积极执行的中介效应的检验结果”红字部分)。

意见 2: 样本量问题。此意见同第一稿意见, 从表 2 看, 仁慈领导的均值为 4.07, 标准差为 0.73, 是否可以理解为所得样本均为高仁慈领导情况? 若是, 此情况是否会对假设检验产生干扰, 请说明。

回应: 针对您这一问题, 作者做出如下解释:

首先, 由于本研究是要检验比较恩威皆高、恩威皆低、恩多威寡、威多恩寡四种组合情况下积极执行的差异, 因此, 在每种情况都有一定的样本分布时, 即只要存在低仁慈的情况, 那么将其与高仁慈比较, 就可以判断出是否存在显著差异。如上一稿所述, 本研究在进行假设检验之前, 首先明确了被试在施恩与立威两个预测变量之间存在差异以及差异方向如何, 即确定施恩与立威四种不同组合情况各占的百分比。通过统计后发现高仁慈情况为 72, 低仁慈情况为 58, 并非都是高仁慈的情况。

其次, 本研究测量的仁慈领导是采用从 1 至 5 的数值, 类似连续数值。在对这些数据进行回归分析, 主要看因变量会否随自变量的变化而变化。此时, 即使样本中高仁慈领导分数占主导, 但在高仁慈领导的样本中, 也有 4 分和 5 分的区别, 因此基于这种情况还是能够看到, 随着仁慈领导的升高, 积极执行是否会升高。基于上述分析, 为了避免歧义与误解, 作者将本研究的假设 H1 进行了如下调整, “H1: 在施恩与立威水平相当情况下, 下属的积极执行随着恩威程度的升高而升高。”

最后, 根据专家的意见, 本研究还搜索了国内外期刊发表的仁慈领导研究, 通过整理发现, 这些研究中仁慈领导的均值与标准差都与本研究的发现接近或类似, 如表 1 (由于篇幅原因作者没有一一列举)。可见, 仁慈领导一种普遍存在的现象, 而这种情况在以往研究中也会发生, 属于一种在研究中普遍存在的现象。

表 1 文献整理

序号	文献	仁慈领导的均值(M)与标准差(SD)
1	陈璐, 高昂, 杨百寅, 井润田. (2013). 家长式领导对高层管理团队创造力的作用机制研究. <i>管理学报</i> , 10(6), 831-838.	M=4.59(SD=0.93)
2	Chan, S. C. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. <i>Human Relations</i> , 67(6), 667-693.	M=4.38(SD=0.86)
3	Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. <i>The Leadership Quarterly</i> , 26(1), 25-36.	M=4.25(SD=1.19)
4	沈伊默, 周婉茹, 魏丽华, 张庆林. (2017). 仁慈领导与员工创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用. <i>心理学报</i> , 49(8), 1100-1112.	M= 4.05(SD=1.03)
5	Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2011). Affective trust in chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. <i>Journal of Management</i> , 40, 796-819.	M=3.90(SD=0.87)
6	石冠峰, 李琨. (2014). 威权领导, 仁慈领导对团队创造力——一个有中介的交互效应模型检验. <i>贵州财经大学学报</i> ,	M=3.80(SD=0.63)

意见 3: 有关授权-命令变量的表述。“...取授权领导与命令领导两个变量因子得分的均值测量各变量...”这个表述略有歧义，因子得分通常是通过 EFA 提炼而来，在大样本情况下应用较为合理，我理解作者在此是通过简单平均的办法计算变量得分的？若是，请删除“因子得分”这个表述。

回应: 此处作者的表述的确存在一定问题，十分感谢专家的指点。作者将在文章中删除“因子得分”这个表述。再次感谢审稿专家的意见并给予我们如此宝贵的改正机会。

审稿人 2 意见: 作者基本上针对性地回答了三位评审专家的意见，修改稿基本达到了刊载的基本条件。

审稿人 4 意见:

意见 1: 作者做了非常专业和大量的修改，这值得赞赏。尽管如此，文章最大的问题依然存在，即缺乏整体性的理论框架。作者所引用的二元领导只是引出了要研究的恩威并施，或者说本文探讨的是一种二元领导，但并没有提供任何关于自变量、因变量、中介变量之间关系理论上的解释。那本文究竟在验证、发展什么理论呢？本文的发现或许有意思，但没有理论基础，何谈理论贡献？请作者斟酌、参考。

回应: 根据您这一宝贵意见，我们进行了反复的讨论与思考，同时查阅了许多相关文献，最终将 Uhl-Bien, Riggio, Lowe 和 Carsten(2014)归纳的追随力理论框架作为本研究的理论基础。该理论指出追随力是一个包括领导者特征、追随者特征和追随者产出的一个理论框架(Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014)，不仅概括了领导者因素如何影响下属的追随力，亦包括下属的追随力所产生的能动结果。基于此，提出了本研究的理论框架，即领导者恩威并施通过下属追随所表现的积极执行对下属工作绩效产生影响。具体内容，已经在文中进行了补充(详见“2.1 追随力理论”以及假设论证中的红字部分)。再次感谢专家给予我们宝贵的修改机会，非常感谢。

2.1 追随力理论

追随力理论是一个包括领导者特征、追随者特征和追随者产出的一个理论框架(Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014)。该理论强调了追随者在追随领导过程中的心理与行为反应，及其带来的态度或工作产出。具体而言，该理论不仅概括了领导者因素如何影响下属的追随力，亦包括下属的追随力所产生的能动结果。近年来，学者们逐渐意识到，下属的追随力是领导过程的基础(Collinson, 2006)。也就是说，没有下属的追随，领导行为的效能便无从谈起。目前，一些经典研究表明，下属的追随常常表现为对领导的服从与依附(Kelley, 1988; Zaleznik, 1965)，尤其是面对威权领导时，下属会表现出服从、依附的追随行为，以回应领导制定决策、解决问题和设定目标等威权行为(De Cremer & Van Dijk, 2005; De Vries & Van Gelder, 2005; Ravlin & Thomas, 2005)。而在当今内外部环境复杂多变背景下，组织仅仅依赖传统的威权型领导是完全不够的，还要寻求一种与之相对，能够催生下属积极主动追随的领导行为，即仁慈领导。现有研究表明，领导对下属生活上的关心与帮助，有助于下属感恩、爱戴与用心付出(李浩澜, 宋继文, 周文杰, 2015)，进而激发下属内在动机，使其更加努力的工作、积极执行领导的指令(闫佳祺, 贾建锋, 罗瑾琰, 2017)。可见，在恩威并施的情况下，下属能够更加积极主动地追随领导者，表现为积极执行任务。同时，Uhl-Bien 等(2014)在追随理论一文中还指出，下属的积极追随有利于自身任务的完成以及目标的实

现,进而提升工作产出。将以上论点整合,本文拟基于追随力理论,揭示领导者恩威并施通过下属积极执行对下属工作绩效产生影响。

第三轮

审稿人 1 意见:感谢作者的认真修订与详细回应!但本人依然对假设 3 的检验抱有疑虑。

意见 1:核心问题仍在于模型 5 中,平方项和交互项对于结果变量的累积解释不显著(Delta R Square = .02 不显著),换言之,并未找到恩威并施显著影响工作绩效的证据,模型 5 对应的响应面应该是平面,而不是曲面。我同意温忠麟和叶宝娟(2014)有关主效应显著已不是中介效应成立必须条件的论述,但相应论据是“间接效应的符号可能和直接效应的符号相反,使得总效应不显著,但是中介效应还是存在;也可能存在两条中介路径,其间接效应大小相近但符号相反,使得总效应不显著”……而从假设 3 的推理来看,似乎并不存在以上情况,且如温忠麟和叶宝娟(2014)所述“我们不用去争论中介效应要不要以系数 c 显著为前提,而是应当根据实际情况进行立论”。

回应:针对专家指出的本研究假设 3“未找到恩威并施显著影响工作绩效的证据,模型 5 对应的响应面应该是平面,而不是曲面”这一问题,本研究再次进行了分析,并绘制了中介作用效果图,如图 1 所示。由图 1 可知,该图为曲面(凸面),而非平面,即积极执行中介了恩威并施与工作绩效的关系,即假设 3 得到了支持。

依据上述结果,本研究绘制了响应面,得到恩威并施通过积极执行对工作绩效影响的响应面,即积极执行的中介作用响应面(如图 1 所示)。由图 1 可知,与前部相比,后部深蓝色处的工作绩效更高。这说明与恩威皆低相比,恩威皆高通过积极执行对工作绩效的正向影响更强;同时,左角位置的工作绩效要低于右角位置,这表明与威多恩寡相比,恩多威寡通过积极执行对工作绩效的正向影响更强。图 1 所描述的情况与本研究对中介效应进行梳理统计分析的结果相一致,即恩威并施通过下属积极执行来影响工作绩效。

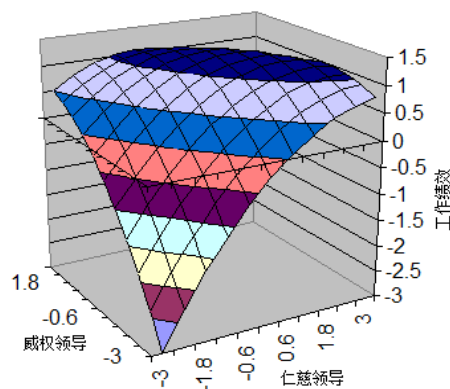


图 1 积极执行的中介作用

其次,正如专家所说,依据温忠麟等(2014)提出的相应论据,“可能存在两条中介路径,其间接效应大小相近但符号相反,使得总效应不显著”。对于本研究而言,我们认为很可能存在另外一条中介路径,其间接效应与本研究提及的积极执行符号相反,在二者作用下,使得总效应不显著,即恩威并施是一把双刃剑。本研究仅探究了恩威并施对下属的积极影响。实则,作者也已经开始关注恩威并施的阴暗面。基于认知失调的视角,我们认为领导者恩威并施可能会使下属产生不同的态度感知,如领导者施恩会引发下属知恩图报,亲近之态度;而辅以威权时,下属又会产生服从,敬而远之的态度。下属需要不断调节自身这两种不同的

认知态度，很可能产生自我损耗，进而影响工作绩效。根据专家的意见与本研究的不足，我们在“5.3 不足与展望”部分进行了补充，详见绿色字体。

最后，专家提出“我们不用去争论中介效应要不要以系数 c 显著为前提，而是应当根据实际情况进行立论，合理地提出相应的问题，建立模型进行分析，并作出相应的解释”。我们的回应是：就本研究而言，**从理论上讲，恩威并施是通过积极执行才能影响工作绩效，倘若缺乏积极执行的传导作用，恩威并施与工作绩效的关系比较难以论证，正因如此，本研究并未直接提出主效应假设，且主效应在补充分析中也未得到支持。这说明恩威并施与工作绩效的关系依赖于积极执行的中介作用。**具体分析为：仁慈领导存在一定的阴暗面，例如，领导者一味地施恩可能引起下属的亲社会性规则违背(李锐, 田晓明, 柳士顺, 2015)，或者导致下属过度依赖领导，产生惰性心理，进而可能会削弱工作产出。为了控制这些阴暗面的产生，领导者的任务监控与规范维护等威权行为就显得尤为重要。现有研究表明，立威与施恩的搭配互动，可能会产生协同作用，有效提升下属的自我要求和敬业态度(周婉茹, 周丽芳, 郑伯坝, 任金刚, 2010)，反应为积极执行工作任务，从而正向影响工作绩效。**从数据上讲，本研究借鉴了 Matta, Doiron 和 Leveridge (2015) 的研究，探讨施恩与立威四种不同组合情况通过积极执行对工作绩效产生的间接效应。**从“表 6 中介效应检验结果”来看，恩威皆高的前半段路径系数为 9.6，恩多威寡的前半段路径系数为 5.92。这说明，在施恩都高的情况下，下属的积极执行会在一定程度上因立威程度的不同而发生变化。**综上所述，本研究正是以现有理论作为依据，合理的提出了相应问题，而后建立模型进行分析，并得到数据上的支持，进而做出相应的解释。基于这一系统的检验与分析后，本研究中的假设 3 得到了支持。**

.....

审稿人 4 意见：

意见 1: 作者以二元领导作为研究的出发点和基础，但请作者思考：恩威并施是二元领导吗？如文中所述，“二元领导是一种运用“既/又”悖论思维来整合问题、平衡矛盾的领导方式”、“二元领导是一种看似相对立、但超越特定领导类型的行为”。同时，由文中所给出的二元领导的范例“开放-封闭”、“授权-命令”、“松-紧”可见，二元领导的两个“元”应该是矛盾的，更直白地说应该是反义词。将矛盾的两个东西整合在一起，从而构成了更适应当下环境的二元领导，这是基本的思路。那么仁慈领导的反面（反义词）是威权领导吗？或者威权领导的反面（反义词）是仁慈领导吗？似乎都不是！仔细分析仁慈领导、威权领导的概念，仁慈领导是在工作、生活中关心、支持下属，威权领导是控制、监管下属、独断专行。仁慈领导的反面是对下属缺少关心和支持，关系比较冷漠；威权领导的反面是对下属的控制和监管较少，类似于民主式领导。同时，回顾家长式领导的文献，德、仁、威是作为三个独立的要素存在的，如果仁和威互为反面，那家长式领导就不应该是三维模型了。总之，从二元领导的概念来看，仁慈领导和威权领导并非对立的二元，文章缺乏立论的基础。

回应：针对您这一问题，我们进行了多次讨论，并再次确定了我们的立论基础。具体解释如下：

“二元”一词源于拉丁文，本意指像人的左右手一样灵活同时并用(张钢, 陈佳乐, 2013; Rosing, Frese, & Bausch, 2011)。将“二元”概念引入领导力研究领域后，学者提出了二元领导的概念，并得到后续研究者的不断发展和拓展。依据 Rosing 等(2011)的界定，二元领导是由两种差异互补的领导行为构成的新型领导风格。这种“差异互补”既可以为两种相互矛盾的领导行为(如开放式领导-闭合式领导、授权型领导-命令型领导；又称为悖论领导/矛盾领导)，又可以是并非完全矛盾对立但相互区别的领导行为，如变革型领导-交易型领导(赵红丹, 江苇, 2018)。仁慈领导和威权领导恰好体现了这一差异互补的特点。其中，威权领导漠

视下属贡献,严密控制下属绩效表现,要求下属完全服从;而仁慈领导则关心下属工作需求,以及工作外的家庭生活。这两种领导行为交织在一起,体现出了双元领导差异互补的特点。而专家所指的两个“元”是矛盾的,则是另一种双元领导界定形式,即领导者利用矛盾思维和整合思维平衡相互对立而又相互关联的行为方式,以发挥矛盾元素协同增效作用的领导模式(如,罗瑾琰等,2016;罗瑾琰,赵莉,钟竞,2016),如“授权-命令”、“松-紧”,这种取向亦称为悖论式领导。非常抱歉作者由于作者在行为中的疏忽,给专家造成了困扰。这此次修改稿中,作者将容易产生歧义的部分进行细致修改。

此外,梳理文献后,发现目前不少研究将恩威并施视为一种双元领导策略。例如,郑伯坝(1995)最早提出了家长式领导的二元理论,认为:受“家”观念的影响,领导者会像父亲一样,对下属既关心和照顾,又会体现出权威与要求;近年来,吕力等人在其研究中多次提到“仁慈与威权”是中国本土双元领导的典型代表(吕力等,2016;吕力,田颢,方竹青,2017)。Tian 和 Sanchez(2017)也指出,仁慈与威权虽有差异,但却相互补充,并通过相互作用来影响下属行为。现有研究也相继表明,仁慈领导和权威领导由于其差异互补的特点,会共同对下属与团队产生影响(周浩,龙立荣,2007;周婉茹,周丽芳,郑伯坝,任金刚,2010;石冠峰,李琨,2014;Tian et al.,2017)。

.....

编委复审意见:感谢你根据评审专家的意见所做出的认真修改。但是,本文还需要在以下两个方面进一步完善:

意见 1:明确阐述本研究的理论贡献与学术价值。

回应:根据您这一宝贵意见,我们进行了反复的讨论与思考,同时查阅了相关文献,再次明确了本研究的理论贡献,理论意义部分有如下几方面:

第一,本研究通过探究领导者施恩与立威不同组合对下属产生的差异化影响,揭示了以往恩威并施相关研究存在分歧的原因。现有研究虽已探究恩威并施对下属的影响(Cheng et al.,2004;周婉茹等,2010;Chan et al.,2013),但研究结论并未达成一致。例如,一些研究表明恩威并施能提高下属工作表现(Tsai et al.,2013;Wang et al.,2016);而另一些研究则没有支持这一观点(李琨等,2014)。其实,这些研究只探究了仁慈领导与威权领导之间的简单交互作用,忽略仁慈领导和威权领导不同组合对下属的影响。为了突破以往研究的窠臼,本研究首次探究施恩与立威不同组合对下属的影响,并发现:仁慈领导(施恩)和权威领导(立威)在“高-高一致”和“低-低一致”情况下会对下属积极执行产生差异化影响,继而带来了不同的绩效产出。这不仅有助于学界更深入地理解恩威并施之作用效果分歧的原因,并在一定程度上挑战了“恩威并施即为最优”的传统思维定势,也为后续研究的开展提供了一定启发。

第二,本研究对恩威并施领导行为与下属工作绩效间的机理进行了深入挖掘,打开了恩威与下属产出之间的内部黑箱。Chan 等(2013)虽然探索了领导者恩威并施对下属的影响效果,但尚未阐明其中的内部过程,并号召未来研究要丰富领导者恩威并施与下属绩效之间内在机理,以更全面地阐释其假设模型。鉴于此,本研究基于追随力理论(Uhl-Bien et al.,2014),发现了追随力中重要且具有高度共识维度——积极执行(Uhl-Bien et al.,2014,周文杰等,2015),在恩威并施与下属工作绩效间所起的重要作用,且施恩与立威不同组合情况正是借由积极执行才得以对下属工作绩效产生差异化影响。上述结果从新的理论视角,解释了领导者恩威并施为何能够提升下属工作绩效。

第三,本研究回应了罗瑾琰等(2016)的呼吁,将双元领导研究置于中国情境,帮助国内学者认识本土双元领导在华人组织中的作用功效。由于双元领导诞生于西方情境,以往相关研究大多聚焦于变革-交易(Schreuders et al.,2012)、开发-闭合(Rosing et al.,2011)等互异领导行为的整合。然而,由于东、西方文化的差异,学界和商界皆认识到,将西方研究结论直接

套用在其他文化地区容易产生削足适履的现象(Smith & Wang, 1996)。因此, 扎根于中国情境, 开展本土二元领导研究显得尤为迫切。鉴于此, 本研究从中国传统的“家文化”出发, 探索了像父亲一样仁慈又权威的领导者在华人组织中究竟会如何影响下属产出。上述探索既响应罗瑾琨等(2016)的号召, 又呼应了“华人领导者具有一种恩威并施典型行为”的观点(郑伯坝, 1995)。需要强调的是, 本研究还发现, 控制了“开放-闭合”这一西方二元领导行为后, 恩威并施对下属行为及其工作产出的解释力具有增益效度。这更加凸显了中国情境下本土二元领导具有更强而应景的预测力, 并启发后续二元领导研究可以尝试扎根于中国情境下的现实管理问题。

第四, 本研究将追随力理论引入到二元领导研究领域, 拓展了追随力理论在领导力研究领域的解释力。近年来, 学者们逐渐意识到领导行为与下属追随行为存在密不可分的联系。同时, 现有研究也相继表明领导行为会引发下属追随(Bjugstad et al., 2006; 张璐等, 2015; 李浩澜等, 2015), 但这些研究大多集中在对单一领导行为的研究, 而忽略了领导行为的复杂性及其对下属追随力的影响。为了填补上述不足, 本研究基于追随力理论, 遵循“领导者特征—下属的追随特征—下属产出”这一理论框架(Uhl-Bien et al., 2014), 探究了恩威并施这种复杂领导模式对下属追随的影响。通过这项努力, 本研究将追随力理论及其理论框架的适用范围从单一领导行为领域拓展到二元领导领域, 能够检验、拓展追随力理论的解释或应用范围。

依据以上四点, 我们对“5.2 理论意义”部分进行了修改与完善。具体内容见文中“5.2 理论意义”绿色字体部分。倘若还有不妥, 劳烦专家继续批评和指正。

意见 2: 评审专家对假设 3 的检验尚有顾虑, 需要进一步说明模型验证。

回应: 针对专家对假设 3“恩威并施能通过下属积极执行来影响工作绩效”是否完全被支持这一顾虑, 我们从三方面做出解释:

➤ 本研究采用 Bootstrap 与组块变量(Block Variable)相结合的方法进行中介检验。

近年来, Bootstrap 方法进行中介检验(Zhao, Lynch, & Chen, 2010)被国外学者们广泛参照。由于该方法无需正态分布假设和大样本数据, 操作简便, 已被心理学、组织行为学等领域的顶级学术期刊广泛使用。Bootstrap 方法对于中介效应的检验无需以主效应为前提, 只需直接检验 a (自变量到中介变量的路径系数) $\times b$ (中介变量到因变量的路径系数)是否显著(Zhao et al., 2010)。它通过对一个固定的样本总体进行有放回的重重复抽样, 从而产生许多类似原始样本的 Bootstrap 样本。每个 Bootstrap 样本都可以得到一个中介效应值, 将这些中介效应值由小到大排序, 其中第 2.5 百分位点和第 97.5 百分位点就构成一个置信度为 95% 的中介效应置信区间。若中介效应的 95% 置信区间不包括 0, 则说明中介效应显著 (Shrout & Bolger, 2002; 温忠麟等, 2012)。

就本研究而言, 由公式 $Z_{ij} = \text{控制变量} + b_0 + b_1(X) + b_2(Y) + b_3(X^2) + b_4(X \times Y) + b_5(Y^2)$

(Z_{ij} 代表下属积极执行, X 代表仁慈领导, Y 代表权威领导)可知, 恩威并施由五个多项式组成, 中介效应中路径系数 a 实则为五个多项式对积极执行共同作用的结果。为了更准确地分析这一关系, 我们参考了 Edwards 和 Cable(2009)的建议, 先将仁慈和权威生成一个组块变量(Block Variable), 并将其用于后续中介效应分析。具体做法是将五个多项式的原始值分别乘以对应的回归系数(表 4 模型 3 中的回归系数), 进行加总。在分析程序上, 本研究 SPSS 软件的 PROCESS 插件进行 Bootstrap 方法分析, 以检验中介效应(Shrout et al., 2002)。本研究以原始数据($N = 130$)作为抽样总体, 基于有放回抽样, 从总体样本中抽取 5000 个 Bootstrap 样本。统计分析输出结果显示, a (恩威并施与积极执行的路径系数) $\times b$ (积极执行与工作绩效的路径系数), 即中介效应值为 0.16, $CI_{95\%} = [0.04, 0.37]$, 不包括 0。这说明中介效应显著, 支持了恩威并施能通过下属积极执行来影响工作绩效这一假设。

此外,在假设3中,我们还探究了施恩与立威不同组合情形通过积极执行对工作绩效的影响。我们借鉴了Matta, Scott, Koopman和Conlon(2014)的分析方法,结果如表2所示:在恩威皆高领导行为下,积极执行的中介效应最大(中介效应 = 2.69, CI₉₅ = [0.30, 5.56])。其次是恩多威寡(中介效应 = 1.66, CI₉₅ = [0.17, 3.40])、威多恩寡(中介效应 = 0.88, CI₉₅ = [0.09, 2.02])、恩威皆低(中介效应 = 0.21, CI₉₅ = [0.05, 0.42])。

综上,本研究假设H3全部得到支持。

表1 多项式回归结果

变量	积极执行			工作绩效		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
常数项	4.33**	4.39**	4.27** (0.13)	4.22**	4.30**	3.15**
性别差异	-0.06	-0.031	-0.01 (-0.11)	-0.16	-0.15	-0.15
年龄差异	-0.01	-0.01	-0.01 (-0.11)	0.01	0.01	0.01
学历差异	0.04	0.09	0.14 (0.12)	-0.33*	-0.36*	-0.40*
任职时间差异	-0.01	-0.01	-0.01 (0.01)	-0.01	-0.01	0.01
共事时长	0.02**	0.01	0.01 (0.01)	0.01	0.01	0.01
开放*闭合	-0.43*	-0.40*	-0.52** (0.17)	-0.28	-0.17	-0.03
自变量						
仁慈领导(X)b ₁		0.52**	0.49** (0.07)	0.25**	0.29**	0.15
威权领导(Y)b ₂		0.59	-0.02 (0.06)	0.14*	0.21**	0.22**
仁慈平方(X ²)b ₃			0.12* (0.07)		-0.09	-0.12
仁慈*威权(X*Y)b ₄			0.08 (0.07)		-0.12	-0.14
威权平方(X ²)b ₅			0.09* (0.04)		-0.06	-0.09
中介变量						
积极执行						0.28*
R ²	0.14	0.47		0.19	0.21	0.24
ΔR ²		0.33**	0.04*		0.02	0.03*
F					2.87**	3.14**

注: n = 130。 ** p < 0.01, * p < 0.05

表2 中介效应检验结果

模型	前半段路径系数	后半段路径系数	中介效应	95%置信区间
	数	数		间
恩威并施组块变量→积极执行→工作绩效	0.66**	0.24*	0.16	[0.03, 0.35]
恩威皆高→积极执行→工作绩效	9.6*	0.28*	2.69	[0.30, 5.56]
恩威皆低→积极执行→工作绩效	0.76***	0.28*	0.21	[0.05, 0.42]
恩多威寡→积极执行→工作绩效	5.92*	0.28*	1.66	[0.17, 3.40]
威多恩寡→积极执行→工作绩效	3.16*	0.28*	0.88	[0.09, 2.02]

注: n = 130。 ***p < 0.001, ** p < 0.05, *p < 0.10

➤ 绘制积极执行中介作用效果图

针对专家指出的本研究假设 3 并未完全得到支持这一问题，作者进行了多次讨论与分析，并绘制了积极执行中介作用效果图，如图 1 所示。由图 1 可知，该图为曲面(凸面)，而非平面，即积极执行中介了恩威并施与工作绩效的关系，即假设 3 得到了支持。同时，本研究绘制了响应面，得到恩威并施通过积极执行对工作绩效影响的响应面，即积极执行的中介作用响应面(如图 1 所示)。由图 1 可知，与前部相比，后部深蓝色处的工作绩效更高。这说明与恩威皆低相比，恩威皆高通过积极执行对工作绩效的正向影响更强；同时，左角位置的工作绩效要低于右角位置，这表明与威多恩寡相比，恩多威寡通过积极执行对工作绩效的正向影响更强。图 1 所描述的情况与本研究对中介效应进行梳理统计分析的结果相一致，即恩威并施通过下属积极执行来影响工作绩效。

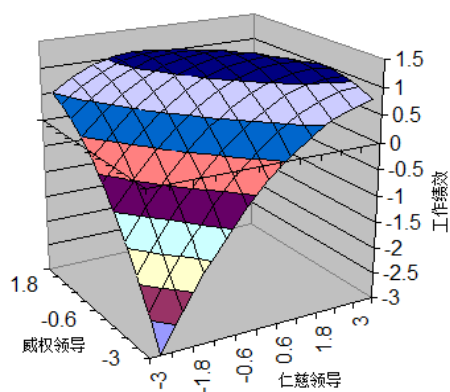


图 1 恩威并施经由积极执行对工作绩效的影响效应

➤ 未采用 Baron 和 Kenny (1986)传统三步法的原因

近年来三步法受到了诸多批评与质疑(如 Edwards & Lambert, 2007; Hayes, 2009; Spencer, Zanna, & Fong, 2005; Zhao, Lynch, & Chen, 2010)。首先，三步法检测中介效应的能力比较低 (MacKinnon et al., 2002)。研究表明，三步法中的因果步骤，通常在大样本的前提下才能得到验证(Fritz & MacKinnon, 2007)。而现有心理学、组织行为等研究大都以中小样本为主，因而三步法很容易掩盖变量间的真实关系。其次，三步法只是一个概念化模型，并非直接检验中介效应，而是检验控制了中介变量之后，主效应显著性的变化，即检验 $c-c' = 0$ ，而不是直接检验中介效应是否显著，即检验 $ab = 0$ (Preacher & Hayes, 2004)。最后，三步法指出，中介效应存在的前提是 x 和 y 之间存在显著的关系。但是诸多统计检验方法的研究文章指出中介效应的存在并不需要主效应显著(Shrout & Bolger, 2002, Preacher et al., 2004, Zhao et al., 2010)，因为可能存在两个并列的中介路径，它们的中介效应大小相近，但对因变量的影响发挥着相反的作用，两者抵消，所以主效应并没有被观测到(Preacher et al., 2004)。

主编终审

作者详细地回应了各位审稿人的意见并进行了相应修改，仍有问题需要改进：

意见 1：对于积极执行中介作用的假设，在文献综述中，以追随力理论进行推论时，没有很强的证据表明恩威并施能够促进员工的积极执行，另外，对于其他三种类型与员工积极执行间的关系也未说明。

回应：十分感谢主编的意见。您这一宝贵意见使本文论证更加充实，更具说服力。同时，也

让作者更加明确了论文的写作架构。需要说明的是，在假设 1 和假设 2 中，我们已基于追随力理论，探究了恩威并施不同组合形式对积极执行的影响，并进行了详细分析、解释(详见“2.1 恩威并施与积极执行”)。因此，为了避免重复与赘述，关于恩威并施对积极执行的影响，在此次修改稿中我们在中介作用部分做了简单的补充说明。最终，本文中中介部分假设逻辑框架为：首先，阐述恩威并施对积极执行的影响；其次，阐述积极执行对工作绩效的影响；最后，阐述恩威并施通过积极执行对工作绩效的影响。详见“2.4 积极执行的中介作用”中褐色字体部分。

追随力理论(Uhl-Bien et al., 2014)指出，领导行为是影响下属追随行为产生的主要因素。由假设 1 和假设 2 可知，恩威并施这一典型的本土领导行为，同样会引发下属积极执行这一追随行为的产生：一方面，当施恩(仁慈领导行为)和立威(威权领导行为)程度相当时，领导者恩威皆高更有利于促进下属积极执行。这是因为，领导者的恩威皆高不但会引发下属效忠、感恩，还会使下属老实地服从与执行工作指令(Cheng et al., 2004)。这会促使下属积极、有效地执行工作任务；与之相对，领导者的恩威皆低不但会导致低质量的交换关系，还会使下属放松警惕，怠慢领导者安排(任金刚等, 2003)，影响下属的工作状态，以至于无法真正激发下属的积极主动性。另一方面，当施恩(仁慈领导行为)和立威(威权领导行为)水平不一致时，恩多威寡的领导者更有利于促进下属积极执行的产生。究其原因，领导者恩多威寡会使下属产生报恩的动机与信念，在一定程度上促使下属较为配合任务执行。相反，威多恩寡的领导者通常会对下属实施严密的监管，并缺乏对下属的关照。在这种情形下，下属只会被动地服从指令，缺乏工作积极性，从而影响到任务执行。

意见 2：全文格式还需参考标准进行修改，一些细节存在问题：正文中引用时，英文人名和括号中间应当有空格，如 Chen, Tsui 和 Farh (2002)；出现公式的地方，一律使用 word 中的公式编辑器进行修改；三线表中线的粗细有问题，根据标准修改。请作者修改后再确定是否发表。

回应：非常感谢主编的意见，我们已根据主编意见对文中存在的规范问题进行了——修改。