

二审修改说明

专家意见:

基于审稿意见，作者对论文做了较大修改，数据分析结果的呈现更清晰。总体来看，论文质量有较大提升。但是对于研究的理论模型以及相对应的多层次数据分析方法，我还有一些疑问，与作者商榷。

意见 1: 从研究的理论模型（图 1）看，对于员工而言，领导者的问题导向人际情绪管理行为对员工情绪状态的影响，可以区分为个体和团队两个层面。如果区分为两个层次，需要解决几个问题：

(1) 个体和团队层面的影响效应，存在什么区别？

回复：感谢审稿专家的意见。问题导向 LIEM 在个体（员工）层和领导层的影响效应存在区别。个体（员工）层问题导向 LIEM 则反映了领导对特定成员实施的个性化情绪管理。领导行为是否对某个特定员工发挥积极作用，这取决于该员工如何感知领导行为。正如以往研究发现，当领导实施 LIEM 策略时，若领导表现出积极情感，员工则倾向于感知到 LIEM 的情绪改善策略，而非情绪恶化策略（Madrid et al., 2018）。因此，只有领导针对员工独特需要来采取问题导向 LIEM，即令员工真正感受到问题导向 LIEM，问题导向 LIEM 才能有效缓解员工情绪枯竭。领导层次上，问题导向 LIEM 反映了领导对团队内所有成员实施的平均水平的情绪管理，刻画了领导在管理所有团队成员情绪方面付出的总体努力。领导对团队集体实施的问题导向 LIEM 较高时，领导对某个成员实施的个性化问题导向 LIEM 不一定较高。

在综合考虑后，本研究将问题导向 LIEM 分为领导层和个体层，在领导层面探讨问题导向 LIEM 对领导情绪状态的影响效应，在个体层面探讨问题导向 LIEM 对员工情绪状态的影响效应。

Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2018). Investigating a process model for leader affective presence, interpersonal emotion regulation, and interpersonal behaviour in teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 642–656

(2) 个体与团队层面的路径，与研究假设如何对应？在理论和研究角度思考，是否有必要区分为个体和团队两个层面？换句话说，团队层面的“问题导向 LIEM—>员工情绪枯竭”的跨层路径是否有必要？在我看来，似乎这仅是一个多层次统计分析的问题，而不是一个理论研究问题；如果是这样，可以简化研究模型，将问题聚焦于领导者的问题导向人际情绪管理行为如何对员工和领导者本人产生差异化影响，而不是使得问题复杂化。

回复：感谢审稿专家的意见。

在个体（员工）层次，问题导向 LIEM 则反映了领导对特定成员实施的个性化情绪管理。由于员工真正感知到问题导向 LIEM 时，问题导向 LIEM 才能有效缓解员工情绪枯竭，本研究有必要在个体（员工）层面探讨员工感知的问题导向 LIEM 对员工情绪状态的影响。因此，本研究在个体层探讨员工感知的问题导向 LIEM 对员工（感知者）的资源增益过程，提出 H1a、H1b、H3 与 H4。

在领导层次上，问题导向 LIEM 反映了领导对团队内所有成员实施的平均水平的情绪管理。本研究提出领导实施问题导向 LIEM 会加剧领导的情绪资源损耗，有必要在领导层面探讨问题导向 LIEM 对领导情绪状态的影响。因此，本研究在领导层探讨问题导向 LIEM 对领导（行动者）的资源损耗过程，提出 H2a、H2b、H5 与 H6。本研究认为团队领导实施的问题导向 LIEM 不是直接影响员工情绪资源存量（领导层次的问题导向 LIEM 需要通过员工在个体层次上感知的问题导向 LIEM 才能塑造员工的情绪反应），故本研究在理论假设部分没有提出“领导层次问题导向 LIEM→员工情绪枯竭”直接路径。为了更清晰地呈现研究问题，本研究在图 1 理论模型与图 2 多水平路径分析结果中删除了无关的影响路径（团队层面问题导向 LIEM 对员工情绪枯竭的影响路径）。

意见 2：另外，由于数据存在嵌套关系，在员工个体层面也需要采用多层次分析（可能是所有变量都在个体层次的 1-1-1 模型）。我本人不是统计分析方法学的专家，建议参考 Preacher 等的策略及其分析语句，采用更简洁的方式来进行数据分析。Preacher 等还提供了可以直接借鉴的 Mplus 语句。

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel sem framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233.

<https://doi.org/10.1037/a0020141>

Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel sem. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 18(2), 161-182.

<https://doi.org/10.1080/10705511.2011.557329>

回复：感谢审稿专家的意见。本研究采用了多层次分析技术，即将员工层次模型的所有变量都放入多层次分析中的 1-1-1 模型中进行分析。为更清晰地呈现多层次分析过程，本研究在研究方法部分补充了研究模型的多层次分析公式，具体如下：

“员工感知的问题导向 LIEM→员工情绪枯竭→员工工作幸福感”的公式如下：

员工情绪枯竭 = $\beta_{0j} + \beta_{1j}$ 员工感知的问题导向 LIEM + β_{2j} 员工情绪调节能力 + β_{3j} 员工感知的问题导向 LIEM * 员工情绪调节能力 + r_{ij}

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

在上述公式中， γ_{10} 反映了员工感知的问题导向 LIEM 对员工情绪枯竭的影响系数， γ_{30} 反映了员工情绪调节能力对员工感知的问题导向 LIEM 与员工情绪枯竭之间关系的调节系数。

员工工作幸福感 = $\beta_{0j} + \beta_{1j}$ 员工感知的问题导向 LIEM + β_{2j} 员工情绪调节能力 + β_{3j} 员工感知的问题导向 LIEM * 员工情绪调节能力 + β_{4j} 员工情绪枯竭 + r_{ij}

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

在上述公式中， γ_{40} 反映了员工情绪枯竭对员工工作幸福感的影响系数。

“问题导向 LIEM→领导情绪枯竭→领导工作幸福感”的公式如下：

$$\text{领导情绪枯竭} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{ 问题导向 LIEM} + \gamma_{02} \text{ 领导复原力} + \gamma_{03} \text{ 问题导向 LIEM} * \text{领导复原力} + \mu_{0j}$$

在上述公式中， γ_{01} 反映了问题导向 LIEM 对领导情绪枯竭的影响系数， γ_{03} 反映了领导复原力对问题导向 LIEM 与领导情绪枯竭之间关系的调节系数。

$$\text{领导工作幸福感} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * \text{问题导向 LIEM} + \gamma_{02} \text{ 领导复原力} + \gamma_{03} \text{ 问题导向 LIEM} * \text{领导复原力} + \gamma_{04} * \text{领导情绪枯竭} + \mu_{0j}$$

在上述公式中， γ_{04} 反映了领导情绪枯竭对领导工作幸福感的影响系数。

编辑部复审修改意见：

这一轮的修改，作者有效地回应了上一轮审稿人所提出的问题。但审稿人仍然反馈论文在理论结构上的取舍问题，这需要作者按照审稿人所提出的问题给出反馈或修改论文。请研究者认真对待审稿人的意见建议，这可能涉及到假设模型的增删，主编会在参考审稿人意见的基础上，就论文最终是否获得接受进行挑剔性评阅。

回复：感谢您的意见。本研究已根据审稿专家提出的修改意见再次思考并修改了理论模型。具体而言，为了更清晰地呈现研究问题，本研究删除了无关路径（领导层问题导向 LIEM 对员工情绪枯竭的影响路径）。此外，本研究还在研究方法部分补充了多层次分析公式，以期更清晰地呈现多层次分析过程。

一审修改说明

审稿专家 1

1、摘要部分第一次出现 LIEM 时建议先采用中文，后续再缩写。

回复：感谢审稿专家的意见。本研究已按专家意见修改摘要部分，在 LIEM 第一次出现时换成了中文表述“领导人际情绪管理”，并在中文表述后面用括号附上英文全称及缩写“Leader Interpersonal Emotion Management, LIEM”。

2、引用的关于问题导向的 LIEM 的文献都是说明该变量对员工工作幸福感具有正向影响，然而以往研究是否考察了问题导向 LIEM 对领导的影响？“挑战了以往研究的观点”有点不太恰当，如果确实没有该方面的研究，说是对现有理论观点进行补充更好。

回复：感谢审稿专家的意见。以往研究发现 LIEM 的情境修正策略和认知改变策略均能提高领导绩效（Torrence & Connelly, 2019），即问题导向 LIEM 对领导具有积极影响。因此，本研究提出“问题导向 LIEM”对领导的消极影响（降低领导工作幸福感），“挑战了以往研究的观点”。本研究已按专家意见在引言部分补充相关论述。

Torrence, B. S., & Connelly, S. (2019). Emotion regulation tendencies and leadership performance: An examination of cognitive and behavioral regulation strategies. *Frontiers in Psychology, 10*, 1486.

3、LIEM 相关研究只体现了它能管理员工消极情绪，然而“消极情绪”与“情绪枯竭”不能等同，应明确说明为什么选取“员工情绪枯竭”这一变量来说明 LIEM 对工作幸福感的影响的作用机制。

回复：感谢审稿专家的意见。本研究基于资源保存理论，选取员工情绪枯竭作为中介变量，探讨问题导向 LIEM 对员工工作幸福感的作用机制。具体解释如下：资源保存理论提出，缺乏资源的个体不仅更容易遭受资源损耗带来的压力，还无法阻断资源损耗的进程（Hobfoll, 1989）。当个体无法有效阻断资源损耗或及时补偿资源时，资源损耗会进一步加速，形成资源损耗漩涡（loss spiral; 廖化化等, 2022）。因此，员工处于消极情绪时，由于缺少情绪资源，更容易陷入无法有效阻断情绪资源损耗，或无法及时补充情绪资源的困境中，导致情绪资源损耗进一步加速，员工更容易陷入情绪资源损耗漩涡（加重情绪枯竭）。问题导向 LIEM 对员工情绪管理的近端效果是减轻员工消极情绪，这能解决员工情绪资源枯竭的诱因。因此，本研究选取员工情绪枯竭作为中介变量。

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513–524.

廖化化, 黄蕾, 胡斌. (2022). 资源保存理论在组织行为学中的应用：演变与挑战. *心理科学进展, 30*(2), 449–463.

4、作者关于 LIEM 的研究论述基本上是在围绕着 Little 等人（2016）这一篇文献在进行论述，说服力不足，建议补充其他相关文献。

回复：感谢审稿专家的意见。本研究已按专家意见在引言部分补充了 LIEM 的相关文献，以补充和丰富关于 LIEM 的研究论述，增加本研究的说服力。事实上，以往研究主要探讨了 LIEM 对员工情绪 (Naughton et al., 2023)、压力 (Thiel et al., 2015)、自我损耗 (Yang et al., 2023)、态度 (Khan et al., 2023; Post et al., 2019)、上下级关系 (Vasquez et al., 2021)、角色外行为 (王晓辰等, 2020; Madrid et al., 2018) 与绩效表现 (任务绩效, Vasquez et al., 2020; Wang et al., 2023; 创新绩效, 邹艳春等, 2020; Madrid et al., 2019; 适应性绩效, Adams & Webster, 2022) 的影响。

王晓辰, 李佳颖, 吴颖斐, 张东, 刘梁. (2020). 领导人情绪管理和员工建言的关系: 有调节的中介效应分析. *心理科学*, 43(1), 158–164.

邹艳春, 曾晓晴, 聂琦, 成雨聪. (2020). 新冠疫情下领导者人际情绪管理对员工创新绩效的影响. *中国人力资源开发*, 37(8), 22–34+95.

Adams, G. A., & Webster, J. R. (2022). Relating supervisor interpersonal emotion management-and task-oriented leadership to adaptive performance: a moderated-mediation model incorporating trust and gender. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(4), 549–567.

Khan, H., Chowdhury, M. S., & Kang, D. S. (2022). Leaders' emotion regulation and the influence of respect and entitlement on employee silence. *Sustainability*, 14(4), 2389.

Madrid, H. P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2019). Leader interpersonal emotion regulation and innovation in teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 787–805.

Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2018). Investigating a process model for leader affective presence, interpersonal emotion regulation, and interpersonal behaviour in teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 642–656.

Naughton, B., O'Shea, D., van der Werff, L., & Buckley, F. (2023). Influencing a nation: How a leader's interpersonal emotion regulation influences citizen compliance via trust and emotions during a global pandemic. *Emotion*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/emo0001262>

Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A female leadership trust advantage in times of crisis: Under what conditions? *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 215–231.

Schraub, E. M., Michel, A., Shemla, M., & Sonntag, K. (2014). The roles of leader emotion management and team conflict for team members' personal initiative: A multilevel perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 263–276.

Thiel, C., Griffith, J., & Connelly, S. (2015). Leader–follower interpersonal emotion management: Managing stress by person-focused and emotion-focused emotion management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 5–20.

Vasquez, C. A., Madrid, H. P., & Niven, K. (2021). Leader interpersonal emotion regulation motives, group leader–member exchange, and leader effectiveness in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1168–1185.

Vasquez, C. A., Niven, K., & Madrid, H. P. (2020). Leader interpersonal emotion regulation and follower performance. *Journal of Personnel Psychology*, 19(2), 97–101.

Wang, F. H., Liu, W., Ling, C. D., Fan, P. & Chen, Y. (2023). Combating team hopelessness: How and why leader interpersonal emotion management matters. *Personnel Psychology*, 76(3), 797–827.

Yang, H., Lin, Z., Chen, X., & Peng, J. (2023). Workplace loneliness, ego depletion and cyberloafing: Can leader problem-focused interpersonal emotion management help? *Internet Research*, 33(4), 1473–1494.

5、全部的路径分析结果写到同一个表 3 中容易产生混淆，建议在因变量下方简单标注对应的模型并在表 3 下方进行简要说明，使数据结果呈现更加清晰明确。

回复：感谢审稿专家的意见。本研究已按专家意见在表 3 的因变量下方标注了对应模型。

6、测量工具如果多维度要交代每个维度的信度。

回复：感谢审稿专家的意见。本研究涉及到的变量中，单维度变量包括情绪枯竭、工作幸福感、员工情绪调节能力和领导复原力，多维度变量为 LIEM。本研究已按专家意见在测量工具部分补充了 LIEM 每个维度的信度系数。情境修正：Cronbach's $\alpha = 0.86$ ；认知改变：Cronbach's $\alpha = 0.88$ ；注意分配：Cronbach's $\alpha = 0.85$ ；反应调整：Cronbach's $\alpha = 0.85$ 。

7、图 4“4 领导复原力的调节作用”补充完整。

回复：感谢审稿专家的意见。本研究已按专家意见将“4 领导复原力的调节作用”补充为“图 4 领导复原力的调节作用”。

8、讨论过于简单，倾向于对结果的复述。建议丰富讨论部分将本文研究结果出现的问题及发现的亮点进行充分地解释和论述。

回复：感谢审稿专家的意见。本研究已按专家意见完善并补充了讨论部分。具体内容包括：简化了对研究结果的描述，补充了本研究发现的亮点，增强了与以往文献的对话，讨论了理论假设未得到支持的原因等。

审稿专家 2

该研究探讨团队领导者的问题导向人际情绪管理行为对领导者本人及对下属的情绪状态的差异化影响，研究选题有新意。采用三阶段调查策略，从领导者和下属两个来源获得数据，两个层次的样本量都符合要求。总体而言，该研究的数据质量较高。然而，我对论文的理论框架、数据分析等几个核心环节还存在一些疑问。以下意见供作者参考。

回复：感谢审稿专家细心的指导。您的意见给了我们很大的启发，让我们醍醐灌顶，为完善论文指明了方向。

1. 很明显，作者采用资源保存理论（COR）来揭示领导者的问题导向人际情绪管理行为的差异化影响效应。然而，根据我对资源保存理论的理解，无论是资源增益路径还是资源损耗路径，都是针对同一个行动者而言的。具体到本研究，论述的角度应该是，领导者问题导向人际情绪管理行为如何损耗自身资源，又是如何为自己拓展资源。然而在本研究中，资源损耗路径是针对领导者这个行动者而言，但资源增益路径却是针对员工这个行动对象而言，而不是说明领导者如何为自己获取资源。因而，资源保存理论这个理论框架与研究问题并不匹配。换言之，本研究将员工的资源增益和领导者的资源增益混为一谈，这使得研究的视角漂移不定。研究视角漂移，也反映在两个调节变量的选取上。员工情绪调节能力仅针对于员工的资源增益路径，而领导复原力则只针对于领导者的资源增益路径。

回复：感谢审稿专家的意见。您指出，无论是资源增益路径还是资源损耗路径，都是针对同一个行动者。通过对您意见的理解，我们认为您质疑的关键在于“问题导向 LIEM 对员工工作幸福感”这个路径。我们在文献阅读中，发现资源损耗并不一定是针对行动者，很多研究探讨了领导力如何使员工产生资源损耗。例如，Han 等（2021）基于资源保存理论，探讨了共享型领导如何使团队积累工作资源，提升团队绩效。又如，Tabor 等（2020）遵从同样的理论逻辑，检验了精神型领导对员工承诺的积极影响。参考以往文献的做法，本研究使用资源保存理论来论证问题导向 LIEM 与员工工作幸福感的关系。

资源保存理论识别了两种资源变化的过程，即资源增益和资源损耗（Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989）。在领导力研究领域，资源保存理论的使用主要存在两种取向：（1）探究领导力如何使员工实现资源增益与（2）探究领导力如何使领导者产生资源损耗。例如，Kalshoven 和 Boon（2012）基于资源保存理论的资源增益原则，探讨了道德型领导能够为员工提供丰富的工作或心理资源（如情绪支持、公平感），使员工在工作中体验到幸福。又如，Lin 等人（2019）基于资源保存理论的资源损耗原则，探讨了变革型领导行为对领导者自身的消极影响。他们认为，变革型领导会损耗领导者的身心资源，导致领导情绪枯竭，从而引发领导者的离职意图。可见，资源保存理论可以用于解释领导力如何使员工实现资源增益，又如何使领导者产生资源损耗；只不过以往研究只关注了一种视角，缺乏整合分析。因此，以往研究为我们使用资源保存理论在员工层面探讨资源增益过程，在领导层面探讨资源损耗过程提供了依据（Kalshoven & Boon, 2012; Lin et al., 2019）。

我们深知上述解释未必能完全打消您的顾虑，因此，我们为尽可能地解决您的顾虑，想出了两种做法：（1）将自变量分为两个层次，探讨个体层次上员工感知的问题导向 LIEM 对员工工作幸福感的影响（感知者的资源增益过程），以及团队层次上问题导向 LIEM 对领导者工作幸福感的影响（行动者的资源损耗过程）。（2）聚焦团队问题导向 LIEM 对领导者工作幸福感的消极影响，删除问题导向 LIEM 与员工工作幸福感的关系路径。考虑到第二种会使论文发生较大变动，故本次修改稿先采用了第一种做法，然后听取您的意见，也请您继续

指导，我们是否要采用第二种做法？

在调节变量的选择上，本研究根据资源保存理论中资源投资原则（个体初始资源充足情况下，更容易获取新资源来实现资源螺旋积累上升或填补已被消耗的资源），在员工和领导层面分别选取两种关键个体资源，揭示问题导向 LIEM 对员工工作幸福感的增益影响如何因为员工情绪调节能力的资源积累功能而被强化，以及问题导向 LIEM 对领导工作幸福感的损耗影响如何因为领导复原力的资源补给功能而被缓解。

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. -P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “OCR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.

Han, J., Yoon, J., Choi, W., & Hong, G. (2021). The effects of shared leadership on team performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 593–605.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Lin, S. -H. (J.), Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556–1582.

Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68.

Tabor, W., Madison, K., Marler, L. E., & Kellermanns, F. W. (2020). The effects of spiritual leadership in family firms: A conservation of resources perspective. *Journal of Business Ethics*, 163, 729–743.

2. 数据分析策略。由于数据存在嵌套性（388 名员工嵌套在 99 名领导之下），需要进行多层次分析。但目前对于如何采用多层次分析方法的阐述和相应的结果呈现方式，还不是很明显。

2.1. 所涉及的 8 个核心变量，分别是个体和领导层面的变量，是否有必要采用多层次的验证性因素分析？

回复：感谢审稿专家的意见。本研究已按专家意见采用多层次验证性因素分析。结果表明，八因子模型的拟合良好（ $\chi^2 = 1021.50$; $df = 702$; $RMSEA = 0.03$; $CFI = 0.95$; $TLI = 0.94$; $SRMR$ 组间 = 0.10; $SRMR$ 组内 = 0.03）。

2.2. 针对假设检验的路径分析，是如何体现多层次分析？

回复：感谢审稿专家的意见。为便于读者理解本研究的多层次分析，我们在表格里增加了个体层、团队层标签以及每个层次的残差。首先，本研究进行了空模型检验，结果表明本研究有必要进行多水平分析。其次，本研究补充了个体层面的问题导向 LIEM 与个体层面变量（员工情绪枯竭、员工工作幸福感、员工情绪调节能力）的路径分析。结果表明，个体层面的问题导向 LIEM 能通过缓解员工情绪枯竭来提升员工工作幸福感，员工情绪调节能力在上述关系中起调节作用。最后，本研究将问题导向 LIEM 聚合到团队层面，分别检验了团队层面的问题导向 LIEM 对个体层面变量（员工情绪枯竭、员工工作幸福感、员工情绪调节能力），以及团队层面变量（领导情绪枯竭、领导工作幸福感、领导复原力）的路径分析结果。结果

表明，团队层面的问题导向 LIEM 无法缓解员工情绪枯竭；团队层面的问题导向 LIEM 还会通过加剧领导情绪枯竭来降低领导工作幸福感，领导复原力能削弱上述关系。

2.3. 从问题导向人际情绪管理的测量条目看，实际上测量了员工对领导者针对自己的管理行为的知觉（如：领导会采取相关措施以解决我的消极情绪问题）。在聚合成上一层次构念时，属于直接一致模式(direct consensus models)的测量方式；当一致性程度符合要求时，可将下属的测量聚合（比如求均值）得到领导者层次的测量（Chan, 1998; 张志学, 2010）。但是，员工和领导层次的构念可能存在性质差异的两个构念，而不是同一个变量。在进行多层次分析时，是否应该同时纳入个体层次和领导者层次的变量，而不是如目前的分析方法这样，只包括聚合后的“问题导向人际情绪管理”变量？

张志学. (2010). 组织心理学研究的情境化及多层次理论. 心理学报, 42(1), 10-21.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>

回复：感谢审稿专家的意见。本研究已按专家意见加入个体层面问题导向 LIEM 进行多水平分析。具体而言，本研究在多水平相关分析部分补充了员工感知的问题导向 LIEM 与员工性别、员工年龄、员工情绪枯竭、员工工作幸福感等变量之间的相关系数。本研究在多水平路径分析部分，从个体层面补充分析了员工感知的问题导向 LIEM 作为自变量的影响。

编辑部复审修改意见

本研究采取员工与领导双视角，基于资源保存理论分别从资源增益和资源损耗两条路径探究了问题导向领导人际情绪管理的收益与代价，研究选题有特色，研究数据质量高。论文审稿经历了两轮审稿人征集，第一轮三位审稿人只有一位反馈了偏消极的审稿意见；为了更加充分地获得对文章的全面反馈，主编又再次征集了两位审稿人，这一轮有一位审稿人反馈了审稿意见，整体上两位反馈意见的审稿人的意见均较积极。在独立阅读文章之后，主编赞同两位审稿人的意见，感觉文章存在以下两个主要问题，

1) 研究理论框架的论述，资源保存理论框架与研究问题的不匹配（审稿人 2）；

回复：感谢审稿专家的意见。正如本研究对审稿专家 2 的修改意见的回复，资源保存理论识别了两种资源变化的过程，即资源增益和资源损耗（Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989）。在领导力研究领域，资源保存理论的使用主要存在两种取向：（1）探究领导力如何使员工实现资源增益与（2）探究领导力如何使领导者产生资源损耗。只是以往研究只关注了一种视角，缺乏整合分析。以往研究为我们使用资源保存理论在员工层面探讨资源增益过程，在领导层面探讨资源损耗过程提供了依据（Kalshoven & Boon, 2012; Lin et al., 2019）。

2) 对于研究方法和讨论部分的详尽阐述。对于结果的报告不够清晰（两位审稿人均提及），需要阐述清洗并且补充必要的说明；此外，建议丰富讨论部分。

回复：感谢审稿专家的意见。为更清晰得呈现多层次分析方法在本研究的应用，本研究已按专家意见补充了研究方法和研究结果部分，具体内容包括：问题导向 LIEM 各维度的信度系数、多水平验证性因子分析的 SRMR 组间与组内系数、二因子模型的相关指标、纳入个体层面问题导向 LIEM 的相关分析与路径分析结果等。同时，本研究还完善了研究方法和研究结果部分的论述，具体内容包括：控制变量在个体层面和团队层面的选取、多水平验证性因子分析结果、多水平路径分析的个体层面和团队层面分析结果等。此外，已按专家意见补充

了本研究的重要结论、出现的问题以及对问题的解释等，丰富了本研究的讨论部分。