

## 审稿意见回复

非常感谢审稿专家的建议，根据您的建议我们对文章进行了再次的修改，文中修改之处用红色字体进行了突出显示。

### 外审专家 1

本文基于资源保存理论，探讨了上级发展性反馈对新员工任务绩效和工作主动性的影响机制以及核心自我评价的调节作用，选题围绕新员工社会化过程展开分析，具有一定研究价值，但存在几点问题需要作者关注：

**意见 1：**作者在文中将资源保存理论作为基础理论，但是在选择中介变量和调节变量时对这一变量的应用不足，更为重要的是，为什么将内部人身份感知作为中介变量的阐述理由是不充足的。在资源保存理论的逻辑中，内部人身份感知是什么资源？起到怎样的作用呢？

**答复：**感谢审稿专家提出的建议，本研究基于资源保存理论和组织社会化视角来选择了中介变量和调节变量，理由如下：

首先，关于中介变量—内部人身份感知的选取。第一，基于组织社会化的定义“从新员工视角看，新员工在进入组织后需要逐渐认同组织价值观、学习组织文化、提高工作技能，完成由外部人到内部人的转化过程(王明辉, 2006)”。因此，我们认为新员工从“外部人”成功转化为“内部人”是其实现组织社会化的一个重要体现，用“内部人身份感知”来衡量新员工转化为“内部人”的程度。第二，从资源视角而言，内部人身份感知是一种条件资源，对于新员工未来的工作具有积极意义(Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。一方面，内部人身份感知对于新员工而言代表着组织内部地位(Stamper & Masterson, 2002)，“内部人”的地位意味着新员工享有更多权利，并利用这种身份能够获得更多的资源；另一方面，内部人身份感知有助于新员工通过识别组织决策规则和持有更多额外资源来减少不确定性(Li, Wu, Liu, Kwan, & Liu, 2014; Masterson & Stamper, 2003)。

其次，我们的研究基于组织社会化交互视角来探讨上级行为对新员工认知和行为的影响。新员工在进入组织中并非是完全被动的，他们也可能会采取主动行为来加快适应和身份转换(Gross, Debus, Liu, Wang, & Kleinmann, 2020)。因此在这个过程中，上级提供的资源和新员工的个人资源将会共同影响新员工的适应程

度。核心自我评价是一种重要的个人资源，能够促进其他资源的调动，使其他资源的利用更加有效(Ten Brummelhuis & Bakker , 2012)。基于此，我们选择了核心自我评价作为调节变量，并且认为高核心自我评价的个体能够更好的利用资源。

我们在文中引言部分基于资源保存理论对中介变量和调节变量的选取理由进行了补充，详见文中标红字体。

参考文献：

Gross, C., Debus, M. E., Liu, Y., Wang, M., & Kleinmann, M. (2020). I am nice and capable! How and when newcomers' self-presentation to their supervisors affects socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1067–1079.

Li, J., Wu, L., Liu, D., Kwan, H. K., & Liu, J. (2014). Insiders maintain voice: A psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 853–874.

Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: an aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 473–490.

Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? how employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875–894.

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A Resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.

**意见 2：**作者指出“核心自我评价作为一种个人资源，也会进一步影响新员工对上级发展性反馈的影响作用”，这句话是什么意思，对于支撑核心自我评价的调节作用并不成立。

**答复：**感谢审稿专家提出的建议，文中这句话的确存在问题，正确的应是“核心自我评价作为一种个人资源，也会进一步影响上级发展性反馈的积极作用”。Ten Brummelhuis 和 Bakker( 2012)指出核心自我评价对于个体来说是一种重要的个人资源，能够扩大其他资源(上级发展性反馈)的增益。具体来说，高核心自我评价伴随着更多的心理资源，在应对困难的同时，也能够吸收和转化资源(黎建

斌, 聂衍刚, 2010)。因此, 我们认为核心自我评价能够影响上级发展性反馈的积极作用。我们也在文中相应部分进行了修改完善, 详见标红部分。

参考文献:

黎建斌, 聂衍刚. (2010). 核心自我评价研究的反思与展望. *心理科学进展*, 18(12), 1848–1857.

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A Resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.

**意见 3:** 正如作者所言, 涵盖了自尊、自我效能感、神经质和控制点四个方面, 那么在阐述核心自我评价内涵及调节作用时是否应该从这几个方面论述为宜? 而且在论述中作者引用以往文献指出“能够帮助新员工应对组织社会化过程中的不确定性”, 这一论断对于支撑和论证核心自我评价在上级发展性反馈影响结果中的调节作用并无意义。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议, 结合您的建议我们对关于核心自我评价调节作用的阐述进行了修改, 详见文中标红部分。

**意见 4:** 缺少了主效应的假设。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议, 我们在文中未对主效应进行假设出于方面原因: 第一, 为了节约篇幅, 我们参考了陈晨(2020)关于有调节的中介的假设提出方式。第二, 我们也进行了主效应检验结果表明主效应不显著, 原因可能是存在“遮掩效应”, 可能存在两条中介路径, 间接效应大小相近但符号相反, 使得总效应不显著(温忠麟, 叶宝娟, 2014)。综上, 我们没有在文中进行主效应假设, 同时也根据温忠麟和叶宝娟(2014)的建议, 在名称上用“间接效应”来区分与“中介效应”在主效应是否显著上的差别。

参考文献:

陈晨. (2020). 信任以稀为贵: 下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报*, 52(3), 329–344.

温忠麟, 叶宝娟. (2014). 中介效应分析: 方法和模型发展. *心理科学进展*, 22(5), 731–745.

**意见 5:** 在调研之中，作者选择了不超过一年半的对象作为新员工，这种划分的标准是什么？有依据吗？

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议。

目前，学界对于新员工的入职期限尚未达成一致，最低是 6 个月(Jokisaari & Nurmi, 2009)，最高是 3 年(苏晓艳, 2014)，结合本研究收集数据的实际情况以及已有研究的标准(王明辉, 张梦园, 赵国祥, 2021)，本研究认为新员工是指在当前工作单位工作时间低于一年半的正式员工。

参考文献:

Jokisaari, M., Nurmi, J. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544.

苏晓艳. (2014). 组织社会化策略、工作嵌入及新员工离职意向研究. *软科学*, 28(5), 48–52.

王明辉, 张梦园, 赵国祥. (2021). 员工组织社会化对其合作行为的作用机制——组织支持感和内部人身份感知的中介作用. *河南师范大学学报(哲学社会科学版)*, 48(6), 93–99.

**意见 6:** 由于本文采取了上下级配对的样本方式，需要分别汇报领导者和下属的人口统计学信息。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议。

我们已在文中“3.1 研究对象与程序”部分补充了领导者的人口统计学信息，详见文中标红字体。

**意见 7:** 控制变量选择的原因是什么？有没有人口统计学之外的实质性变量进行控制。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议。

首先，本研究在参考了内部人身份感知(Wang & Kim, 2013)以及任务绩效(屠兴勇, 张琪, 王泽英, 何欣, 2017)、工作主动性(胡青, 王胜男, 张兴伟, 程斌, 孙

宏伟, 2011)的相关研究之后, 我们发现新员工的性别、年龄、受教育程度、总工龄会对上述变量产生影响, 因此对性别、年龄、受教育程度、总工龄进行了控制。

其次, 本研究并未对人口统计学之外的实质性变量进行控制, 感谢专家提出这一疑问, 未来研究开展我们也将基于理论考察是否存在可能对研究产生影响的实质性变量并对其进行控制, 继续完善研究。

参考文献:

胡青, 王胜男, 张兴伟, 程斌, 孙宏伟. (2011). 工作中的主动性行为的回顾与展望. *心理科学进展*, 19(10), 1534–1543.

屠兴勇, 张琪, 王泽英, 何欣. (2017). 信任氛围、内部人身份认知与员工角色内绩效:中介的调节效应. *心理学报*, 49(1), 83–93.

Wang, J., Kim, T. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 389–406.

**意见 8:** 共同方法偏差的检验, 建议采用潜在误差变量控制法等。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议。

根据您的建议, 我们在五因子模型的基础上加入了共同方法因子, 结果表明模型的拟合指数并未得到明显改善, 因此进一步证明了共同方法偏差并未对本研究造成严重影响。完善的相关内容已在文中用“红色”字体突出显示。

表 1 验证性因子分析(N=172)

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
六因子模型:SDF, CSE, PIS, TP, WP, CMV	303.969	198	1.535	0.056	0.951	0.942	0.051
五因子模型:SDF, CSE, PIS, TP, WP	303.969	199	1.527	0.056	0.951	0.943	0.051
四因子模型:SDF+CSE, PIS, TP, WP	415.432	203	2.046	0.078	0.901	0.887	0.069
三因子模型:SDF+CSE, PIS, TP+WP	551.253	206	2.676	0.099	0.839	0.820	0.078
二因子模型:SDF+CSE+PIS, TP+WP	999.622	209	4.783	0.149	0.632	0.593	0.157
一因子模型:SDF+CSE+PIS+TP+WP	1526.619	210	7.270	0.191	0.387	0.326	0.205

注: SDF=上级发展性反馈、CSE=核心自我评价、PIS=内部人身份感知、TP=任务绩效、WP=工作主动性、CMV=共同方法因子。符号“+”表示将变量合并。

**意见 9:** 理论意义建议和以往研究对话, 实践意义要充实完善

**回复:** 感谢审稿专家提出的建议, 我们对理论意义和实践意义进行了补充完善, 详见文中标红部分。

## 外审专家 2

**意见 1:** “2021 年 12 月, 前程无忧发布了《2021 年离职与调薪调研报告》指出 2021 年员工整体离职率仍高达 18.8%, 反映了当前企业存在人才高度流失的问题。” 本文并没有考察离职的问题。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议, 文中的确没有考察离职问题, 这一现实背景的呈现可能会引起误解, 认为本研究探讨了离职问题。因此, 结合建议, 我们在文中删除了这一句话。

**意见 2:** “值得注意的是, 有学者指出以往研究对于组织社会化结果更关注新来者的感受, 却忽略了新员工行为和绩效等主要标准(Li et al., 2011)。” 这个结论并不准确, 关于新员工行为和绩效的研究不少。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议, 我们在文中的表述确实不够严谨, 我们对这部分的阐述进行了修改, 详见文中标红部分。

**意见 3:** 引言部分要简单阐述研究的理论贡献。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议, 结合您的建议我们在引言部分补充了研究的理论贡献, 详见文中标红部分。

**意见 4:** 新员工研究领域常用的理论视角是什么? 本文为什么选用资源保存理论, 而不是其他理论来构建整体研究模型? 例如, 社会认知理论、特质激活理论等。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议, 我们对为什么选择资源保存理论来构建研究模型做一下解释:

以往学者对与组织社会化领域研究所采用的理论较为分散, 最早学者们强调

组织作为社会化策略的实施者，而新员工是被动接受的地位，多采用组织社会化策略理论、组织社会化阶段理论来探讨组织环境对新员工行为和态度的影响(Van Maanen & Schein, 1979; Feldman, 1976)。随后，学者们将研究视角转向新员工，强调个体认知和主动行为对自身适应的重要作用。这一阶段，学者们采用社会信息处理理论、社会影响理论等来解释新员工在组织社会化过程中起到的主导作用(Jiang, An, Wang, & Zheng, 2021; Gross, Debus, Liu, Wang, & Kleinmann, 2020)。组织和新员工交互视角是对新员工视角的进一步延伸，学者们采用社会交换理论、交互视角框架等，强调组织因素和个人因素如何共同影响组织社会化(余璇，袁月，张印轩，唐炎钊，2021; Li, Harris, Boswell, & Xie, 2011)。通过对已有研究理论基础的梳理，可以发现关于组织社会化研究的理论还较为分散，学者们主要关注于研究视角，即探讨组织、新员工还是二者交互视角。

而本研究之所以采用资源保存理论，是因为组织社会化是一种典型的压力情境，对于新任务、角色和社会关系等的不确定性是新员工压力的重要来源(Ellis et al., 2014)。因此，在进入到一个新的组织环境后，资源对于新员工至关重要，这将决定他们能否有效应对压力情境(Bakker & Demerouti, 2007)。因此，本研究引入资源保存理论来解释上级提供的资源(上级发展性反馈)如何帮助新员工应对压力情境，从而尽快适应身份和融入组织。同时也基于组织和新员工的交互视角，进一步探讨新员工的个人资源和上级资源如何共同影响新员工的认知和行为。

针对为什么选择资源保存理论来构建整体研究模型，我们也在引言部分进行了补充，详见文中标红字体。

#### 参考文献：

余璇，袁月，张印轩，唐炎钊. (2021). 科技企业组织社会化策略对新生代员工组织承诺的影响——一个有调节的中介模型. *科技进步与对策*, 38(6), 147–154.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. S. (2014). Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory. *Journal of Management*, 41(1), 203–235.

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, 21, 433–452.

Gross, C., Debus, M. E., Liu, Y., Wang, M., & Kleinmann, M. (2020). I am nice and capable! How and when newcomers' self-presentation to their supervisors affects socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1067–1079.

Jiang, W., An, Y., Wang, L., & Zheng, C. (2021). Newcomers' reaction to the abusive supervision toward peers during organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 128, Article 103586.

Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: an interactionist perspective. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1317–1327.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Adm, Q*, 25(2), 226–251.

Van Maanen J, & Schein E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

**意见 5:** 内部人身份感知的文献多采用社会交换的理论视角，来解释内部人身份感知形成的过程。本文采用的是资源保存理论，从资源的角度上讲，内部人身份感知的形成该如何理解？

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议，对于如何基于资源保存理论来解释内部人身份感知的形成做以下解释：

关于内部人身份感知的研究，学者们在早期研究中的确经常基于社会交换理论来解释内部人身份感知的形成过程，强调关系互动中形成差异化人际关系或者待遇可能会促进个体形成“内部人”或者“外部人”的身份感知(Stamper & Masterson, 2002)。但是随着相关研究的深入，学者们也开始从其他理论视角来探讨内部人身份感知的形成过程，如自我概念理论、自我表征理论等(Wang, Liu, Wang, & Dong 2021; Chen & Aryee, 2007)。

Stamper 和 Masterson(2002)提出了两种形成内部人身份感知的方法，一种是基于社会交换理论来区分“内部人”和“外部人”，组织通过为这两类员工提供不同的报酬或诱因来使员工形成不同的认知；另一种方法是通过组织社会化过程中社会化策略等因素，这些因素会影响新员工心理契约的发展，决定新员工是否



将自己认知为“内部人”。而本研究就是基于第二种方法来探讨内部人身份感知的形成过程，考察在这个过程新员工上级对其形成内部人身份感知的影响。

资源保存理论认为，当个体不断损耗资源达到耗尽或者将近耗尽时，个体为了保全自我会进入防御模式(Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018)。组织社会化对于新员工而言是一种典型的压力情境，任务、角色和社会关系都充满了不确定性，给员工带来了很大的压力(Ellis et al., 2014)。在这种压力情境下，如果新员工只依靠耗费大量个体资源(体力、时间等)来应对不确定性(Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)，很有可能会因为资源耗尽而进入到自我防御模式。因此，我们有理由认为如果上级没有为新员工提供充足的资源来帮助他们适应，新员工有可能因为资源消耗而进入防御模式，这种应对方式将实现新员工的身份转换。换言之，充足的资源是新员工转换身份的重要因素。具体而言，上级是权威且有效的信息来源，通过为新员工提供发展性反馈(工作信息和知识)能够帮助新员工应对任务和角色所带来的不确定性。一方面，这些重要的信息和知识能够发展和调整新员工的认知，另一方面这些信息所传递的支持和帮助也有助于其准确的认识组织并建立心理契约，最终使新员工实现内部人身份的转换(Thomas & Anderson, 1998)。

我们在文中相应部分补充了“基于资源视角解释内部人身份感知的形成”的相关内容，详见文中标红字体。

#### 参考文献：

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103–128.

Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? how employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875–894.

Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745–767.

Wang, H., Liu, G., Wang, M., & Dong, Y. (2021). Leader Narcissism and Employee Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Leader: Roles of Perceived Insider Status and Need for Self-Esteem. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 747330.

**意见 6:** 为什么要研究新员工的主动性？对于新员工来说，掌握基本的任务技能是不是应该更加重要？他们的主动性表现在什么地方？能够给工作和组织带来积极的结果么？

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议，我们赞同您的观点，对于新员工而言基本的任务技能的确很重要，因此任务绩效是我们的一个结果变量，来表征新员工的任务技能掌握水平。工作主动性是一组自我启动、面向未来和持续的行为，以改变自己、工作角色或程序(Sonnentag & Frese, 2002)，有助于新员工更好的学习和适应角色，从而更好的进行组织社会化(Cooper-Thomas et al., 2014)。我们选择工作主动性作为另一个结果变量是因为从资源增值的角度而言，工作主动性是新员工维持和获得更多资源的重要增值行为。具体而言，个体是否表现某种行为一定程度上也取决于行为的潜在后果，因为行为后果能强化或削弱后续的展现该行为的倾向。当工作主动性能够赢得领导的积极评价(Wihler et al., 2014)、更高的地位和收入(Blickle et al., 2009)等资源增值时，个体更可能表现出工作主动性。因此，我们认为工作主动性是新员工获得资源的重要方式。基于资源保存理论中的资源获得螺旋推论，我们认为高内部人身份感知的新员工为了继续维持内部人身份并保护既有资源，更趋向于表现主动性以获得更多的资源，实现资源增值螺旋(Hobfoll, 2001)。

参考文献：

Blickle, G., Witzki, A., & Schneider, P. B. (2009). Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 94–101.

Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318–331.

Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied psychology*, 50(3), 337–421.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: a handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3–25). Chichester: John Wiley & Sons.

Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2014). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, 43(5), 1388–1420.

**意见 7:** 作者需要讨论一些其他的可能性：对于核心自我评价低的员工（缺少个人资源），领导的发展性反馈可能更为重要。而对于核心自我评价高的员工，可能不怎么需要领导的帮助和反馈。根据这个逻辑，核心自我评价可能会弱化该正向关系。

**答复:** 感谢审稿专家提出的建议。基于资源保存理论，核心自我评价属于个体持久的内在资源，即关键资源(Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。关键资源是促进其他资源选择、变更和实施的管理资源，有助于个体资源调动，更有效的利用资源(Hobfoll, 2002)。因此，我们认为高核心自我评价的新员工能够更好的利用上级发展性反馈所带来的资源，应对组织社会化中的挑战与压力，并尽快实现内部人身份转换。对于您所指出“核心自我评价可能会弱化该正向关系”的观点，Fang、McAllister 和 Duffy (2017)的研究表明新员工能够利用与同事之间的关系和高核心自我评价来弥补上下级关系的缺失。换言之，对于本研究来说存在一种可能，对于没有上级发展性反馈的新员工来说，如果同时具备高核心自我评价和同事发展性反馈，上级发展性反馈的正向影响可能会被减弱。因此，从这一视角来说，我们认为在本研究中核心自我评价并不会弱化上级发展性反馈与内部人身份感知之间的正向关系。关于这一可能，我们也将和不足和展望中指出，期望在今后的研究中进行验证。

此外，我们也赞同您所提出的观点——“对于核心自我评价低的员工（缺少个人资源），领导的发展性反馈可能更为重要。”对于不具备个体资源的个体而言，他们的确更需要来自上级的反馈来帮助自己融入组织。但是，上级发展性反馈区别于传统的绩效反馈，不强调反馈效价的正负(耿紫珍, 赵佳佳, 丁琳, 2020)。换言之，上级发展性反馈的有效性还取决于个体的认知，高核心自我评价的个体能够积极认知上级发展性反馈，而低核心自我评价可能会从消极方面对其进行认知，将其作为对自己的批评和不满，并表现出消极反应(黎建斌, 聂衍刚, 2010)。因此，我们认为低核心自我评价的个体可能会无法充分理解和利用上级发展性反馈所

带来的资源，进而限制上级发展性反馈的积极效用。

参考文献：

耿紫珍, 赵佳佳, 丁琳. (2020). 中庸的智慧:上级发展性反馈影响员工创造力的机理研究. *南开管理评论*, 23(1), 75–86.

黎建斌, 聂衍刚. (2010). 核心自我评价研究的反思与展望. *心理科学进展*, 18(12), 1848–1857.

Fang, R., McAllister, D. J., & Duffy, M. K. (2017). Down but not out: Newcomers can compensate for low vertical access with strong horizontal ties and favorable core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 70(3), 517–555.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A Resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.

**意见 8：**“为了保证所有新员工的组织任期在调查期内不超过一年半”新员工的定义是什么？一年半以内属于新员工么？

**答复：**感谢审稿专家提出的建议。

目前，学界对于新员工的入职期限尚未达成一致，最低是 6 个月(Jokisaari & Nurmi, 2009)，最高是 3 年(苏晓艳, 2014)，结合本研究收集数据的实际情况以及已有研究的标准(王明辉, 张梦园, 赵国祥, 2021)，本研究认为新员工是指在当前工作单位工作时间低于一年半的正式员工。

参考文献：

Jokisaari, M., Nurmi, J. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544.

苏晓艳. (2014). 组织社会化策略、工作嵌入及新员工离职意向研究. *软科学*, 28(5), 48-52.

王明辉, 张梦园, 赵国祥. (2021). 员工组织社会化对其合作行为的作用机制——组织支持感和内部人身份感知的中介作用. *河南师范大学学报(哲学社会科学版)*, 48(6),

**意见 9：**组织年资是多少？

**答复：**感谢审稿专家提出的建议。

我们已在“3.1 研究对象与程序”部分补充了新员工加入组织的平均年限相关数据，详见文中标红部分。

**意见 10：**理论贡献上，要着力补充讨论本文对新员工文献的贡献。

**答复：**感谢审稿专家提出的建议，我们对理论贡献进行了完善，补充讨论了对新员工文献的贡献。

**意见 11：**实践意义要着力完善，要提出具体的建议。本文对新员工的培养有什么实践启示？

**答复：**感谢审稿专家提出的建议，我们对实践意义进行了完善，补充了关于新员工培养的具体建议。