

第二轮修改意见与回应

非常感谢您对本文中肯、细致且专业的意见，这些宝贵意见为我们提升论文质量提供了极其重要的信息。因此，在此我们首先向您表示诚挚的谢意！下面我们针对此轮意见进行逐条回复，回应部分和稿件正文中所做的相应修改均用橙色字体进行标注。

意见 1 从文章题目上看，是分别考察环境动态性与上下属关系的调节作用，是具体内容上看，作者考察的是两者的联合调节作用，即三重调节作用，题目与研究内容之间不够对应。

回应：非常感谢您的宝贵意见，我们遵照您的建议将标题修改为“威权领导总是遏制员工创新绩效吗？环境动态性和上下属关系的联合调节作用”。

意见 2 威权领导对于创新绩效的影响，取决于员工将其视为工作挑战，还是工作阻碍，作者虽然依据压力认知交互作用理论来提出研究问题和对研究结果进行解释，但并没有从员工的视角来分析或测量工作挑战与工作阻碍，给人的感觉是在围绕研究问题的边缘绕着走，并没有直接关注核心的研究内容“员工将威权领导评价为何种压力源”，而是采用倒推的方式，当威权领导如何，创新绩效如何，就认为员工此时将威权领导视为工作挑战，反之，视为工作阻碍。

回应：非常感谢您关于假设论证的建设性意见。我们遵照您的建议对论证思路进行了完善，即首先描述环境特点及其对员工的影响，包括员工对环境状况、影响后果和策略应对三个方面的不确定性；再论述此种环境下威权领导对员工行为感受的影响，包括对员工信息寻求、共享、主动学习等方面的限制；最后论述员工对不同环境下领导行为的不同评价（工作阻碍或是工作挑战），此种评价将进一步影响员工的创新绩效。此外，三维交互作用的假设论证也做了细微调整，以提升论证思路的连贯性。具体修改见 2.2 和 2.3 橙色字体。

意见 3 研究样本来源多个省市，随覆盖面广，但行业分布如何，层级分布如何？领导样本中，年龄、年限、性别、学历等信息如何？

回应：非常感谢您的宝贵意见，我们补充了领导的性别、年龄、工作年限和学历信息，还补充了单位性质。遗憾的是，收集数据时，我们没有涉及行业等方面的控制变量，我们在研究不足和未来研究方向中对此进行了说明。具体修改见“3.1 研究样本与程序”和“5.3 不足和展望”。

意见 4 威权领导是员工进行评价的，还是领导进行评价的？作者行文中国不太

一致，有时说是员工评价的，但有时又介绍说为“自评”

回应：非常感谢您的宝贵意见，我们对全文进行了仔细核对，这种不一致主要出现在第一轮的意见回复过程中，我们将“自评”统一修改为“员工评”，“他评”统一修改为“领导评”，以保持行文的一致。

意见 5 作者考虑到一位领导评价多位员工的创新绩效，并进行统计考察，这是不错的。但没有提供领导评价下属的数量，领导与下属之间的对应关系如何？与此同时，从作者的行文来看，多位员工评价一位领导的威权领导风格，员工的评价在组内是否一致，可否对威权领导变量进行聚合？

回应：非常感谢您的宝贵意见，聚合检验需要考虑组内一致性和组间异质性指标。我们采用 Rwg 指标来评价组内一致性，ICC (1)和 ICC (2)指标来估计组间异质性。结果表明，平均 Rwg 为 0.88，达到了可接受水平，表明威权领导具有较高的组内一致性；ICC (1) 为 0.11，没有达到 James (1982) 建议的 0.12 标准，表明组间差异能够解释总变异的较小比例；ICC (2) 的检测值为 0.3，未达到 0.7 的标准，表明团队内打分的稳定性较低。由此，威权领导虽然组内具有较高的一致性，但组间差异较小，不适宜进行聚合。同时，结合对员工创新绩效的方差分析结果并不显著。综合上述信息，我们只在个体层面对数据进行了分析。

参考文献：

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.

意见 6 正如外审专家所指出，既然情绪的主效应不显著，作为控制变量，可以考虑删除

回应：非常感谢您的意见，我们按照您的建议，并结合 Carlson 和 Wu(2012)以及 Peng, Schaubroeck 和 Yuhui (2014) 等的做法，即在数据分析过程中纳入控制变量时的分析结果与排除这些变量时的结果并无显著区别，可以在分析过程中排除这些变量。此外，交互项的回归系数的大小存在细微变动，但显著性未发生变化（见表 3），我们根据新的系数对相关图标进行了更新。

具体说明和修改见“3.2 变量测量”和“4.3 假设检验”的橙色字体部分。

参考文献：

Carlson, K. D., & Wu, J. 2012. The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods*, 15: 413–435.

Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Yuhui, L. I. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of*

Management Journal, 57(5), 1385-1405.

意见 7 共同方法偏差检验的方法比较简单

回应：非常感谢您宝贵的意见，我们在原先采用的 Harman 单因子检验法之外，采用验证性因子分析检验共同方法偏差，即通过在原有设计的因子基础上加上一个方法因子作为全局因子，如果加上方法因子后，模型拟合指数变好很多（例如，CFI 和 TLI 提高幅度超过.1，RMSEA 和 SRMR 降低幅度超过.05），说明存在严重的共同方法偏差 (Podsakoff 等，2003；温忠麟，黄彬彬，汤丹丹，2018)。本研究中，在四因子模型基础上加上方法因子后，模型拟合良好（ $\chi^2/df = 2.33$, NFI = .91, CFI = .95, GFI=0.94, RMSEA =.05），但与四因子模型相比，并无明显的改善，这说明本研究并不存在严重的共同方法偏差。具体修改见“4.1 区分效度与共同方法偏差检验”。

参考文献：

- Podsakoff, P. M. , Mackenzie, S. B. , Lee, J. Y. , & Podsakoff, N. P. . (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol*, 88(5), 879-903.
- 温忠麟，黄彬彬，汤丹丹. (2018). 问卷数据建模前传. *心理科学*, 41(1), 204-210.

意见 8 结论与讨论 作为小标题不合适，该部分内容就是讨论，如果作者要写结论的话，也应该是在讨论之后，另起一个小标题，来进行结论的写作。当然，审稿人并不认为，作者一定有必要来专门写作一个“结论”部分

意见 9 研究结论与理论意义作为小标题也不合适，作者应该在简要回归问题提出，研究过程与研究结果的基础上，来阐述本研究的理论意义与实践价值。

回应：非常感谢您宝贵的意见，因意见 8 和意见 9 都涉及讨论部分的修改，故一并回应。

首先，遵照审稿专家的建议，将“5 结论与讨论”修改为“5 讨论”，将“5.1 研究结论与理论意义”修改为“5.1 理论意义”。

其次，依据修改后的标题对此部分进行结构和内容的调整。在结构上，将研究结论和理论意义进行分离，并参照审稿专家建议的探讨思路进行阐述。在内容上，将原先理论意义进一步精简，并在与前人研究对话的基础上凝练理论意义。

第一轮修改意见与回应

非常感谢审稿专家对本文研究价值的认可和为本文提出的建设性修改意见,这些宝贵意见对于我们提升论文质量具有非常重要的意义。下面我们针对意见进行逐条回复,回应部分和稿件正文中所做的相应修改均用蓝色字体进行标注。

审稿专家 1

文章基于压力认知交互作用理论,考察环境动态性和上下属关系对威权领导与员工创新绩效关系的三维调节作用,选题具有一定的理论与现实意义。以下问题供作者参考:

意见 1 关于威权领导与员工创新绩效,是否需要提出明确的研究假设

回应: 非常感谢您的意见,这也是我们撰写论文过程中反复斟酌的问题。

我们查阅了涉及三维交互的研究,并对其写作思路进行总结。**当主效应存在明确的关系时,研究者倾向于提出研究假设。**例如,徐洋洋、林新奇和习怡衡(2019)认为由于职业孤独感会损耗员工的心理资源,进而导致工作活力水平下降,由此提出主效应假设,即职业孤独感对工作投入存在显著的负向影响(假设1);而未来工作自我清晰性是个体的动机性资源,可以缓冲职场孤独感对工作投入的负向影响(假设2 二维交互作用);变革型领导可以通过重构员工在存在价值和人际关系方面的认知,进一步加强未来工作自我清晰性对职场孤独感与工作投入间负向关系的缓冲作用(假设3 三位交互作用)。**当主效应存在不一致的可能性关系时,研究者倾向于不提主效应假设,**直接提交交互作用假设。例如,孙健敏、陈乐妮和尹奎(2018)认为挑战性压力源一方面激励员工应对挑战,努力工作,从而有助于创新,另一方面,挑战性压力源会给员工带来压力、损耗认知资源,消减了挑战性压力源对员工创新的积极作用,故而并没有提出主效应假设;而领导-成员交换既是一种工作资源,又强化了挑战性压力源的激励作用,因而正向调节了挑战性压力源与员工创新行为之间的关系(假设1 二维交互作用);辱虐管理增加了员工在高质量的领导-成员交换中获得资源的流失,也加大了员工将从高质量领导-成员交换中获得资源分配在应对挑战性压力源上的难度,因而辱虐管理会削弱领导-成员交换对挑战性压力源与创新行为之间关系的正向调节作用(假设2 三维交互作用)。

本研究中涉及的威权领导与员工创新绩效之间的关系,**以往研究尚未形成定论,**例如,潘静洲、娄雅婷和周文霞(2013)发现威权领导能够强化自身的创新性工作表现对下属创造力的积极影响,即相较于低威权领导,高威权领导的创新表现对下属创造力的正向影响更强;王磊和邢志杰(2019)发现威权领导的不同维度(专权或尚严)对员工创新行为存在不一致影响;Gu等(2020)发现威权领导与员工创造力存在倒U型关系,即适度的威权领导并不会遏制员工的创造力。**从威权领导的内涵来看,**强调强有力的指挥和控制,这种控制可能增加效率,也可能损失创意,基于此,本研究认为威权领导与员工创新绩效之间存在何种关系存在不确定性,故未提主效应假设(我们在正文增加了基于概念内涵的影响效果分析,具体修改请见假设提出蓝线字部分)。此外,本研究的数据分析结果显示,威权领导与员工创新绩效之间的负向关系处于边缘显著水平,这也佐证了两者间关系的不确定性,凸显了关注边

界条件的意义和重要性。

主要参考文献：

徐洋洋, 林新奇, 习怡衡. (2019). 孤独的员工何时会更投入:未来工作自我清晰度和变革型领导的干预效应研究. *南开管理评论*, 22(5), 79-89.

孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. (2018). 挑战性压力源与员工创新行为:领导-成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报*, 50(4), 436-449.

潘静洲, 娄雅婷, & 周文霞. (2013). 龙生龙,凤生凤? 领导创新性工作表现对下属创造力的影响. *心理学报*, 45(10), 1147-1162.

王磊, 邢志杰. (2019). 权力感知视角下的二元威权领导与员工创新行为. *管理学报*, 16(7), 987-996.

Gu, Q. X., Hempel, P. S. , & Yu, M. . (2020). Tough love and creativity: how authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. *British Journal of Management*. 31(2), 305-324.

意见 2 作者进行配对方式收集数据，最终获得领导问卷 112 份，员工问卷 501 份。请问在数据统计分析上，具体是如何操作的？

回应：非常感谢您的宝贵意见，我们的数据收集与处理过程如下

第一，在数据收集过程，领导问卷对员工创新绩效进行测量，员工问卷包括威权领导、环境动态性和上下属关系。最终获得 512 份包含威权领导（员工评）、上下属关系（员工评）、环境动态性（员工评）和员工创新绩效（领导评）的数据。

第二，由于员工的创新绩效由领导评价，可能存在嵌套问题，即员工创新绩效的差异来自于不同的领导评价而非员工个体差异。参照 Zhang 和 Bartol（2010）的做法，以员工创新绩效为因变量，以领导编号为因子进行单因子方差分析，结果显示组间差异并未显著大于组内差异（ $F=1.06$, $P=.35$ ），可以在个体层面展开数据分析（此部分修改请见 3.3 统计与分析蓝线字部分）。

第三，在研究结果部分，我们的数据处理过程为：①采用验证性因素分析确认本研究的区分效度，参照 Harmon 的单因素检测法检验共同方法偏差问题；②描述性统计分析，包括均值、标准差、相关系数和信度；③假设检验，其中模型 1 和模型 2 采用层次回归分析，模型 3 和模型 4 分别采用 process 的 model 1 和 model 3 进行检验；④利用 excel 写好的程序画出二维交互、三维交互图，以及呈现各个调节变量水平下，威权领导与员工创新绩效的斜率、标准差，斜率比较结果。

参考文献：

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

意见 3 以往研究显示正负向情绪是可能的混淆变量，所以作者将情绪作为控制变量，但从回归表格上看，情绪的效应并不显著，如果不控制情况，本研究的结果如何？是否有差异？

回应：非常感谢您的意见，我们按照您的建议，去除正负向情绪进行回归分析，结果如下表所示。可以看出，二维交互和三维交互依然显著成立。

表 1 员工创新绩效的回归分析

| 变量 | 模型 1 | | 模型 2 | | 模型 3 | | 模型 4 | |
|----------------|--------|------|-------------------|------|-------------------|------|--------------------|------|
| | B | SE | B | SE | B | SE | B | SE |
| 截距 | 3.28** | 0.22 | 3.43** | 0.25 | 3.16*** | 0.22 | 3.18** | 0.21 |
| 员工性别 | -0.08 | 0.06 | -0.07 | 0.06 | -0.04 | 0.06 | -0.06 | 0.05 |
| 员工年龄 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.01 ⁺ | 0.00 | 0.01 ⁺ | 0.00 |
| 员工工作年限 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| 员工学历 | 0.01 | 0.03 | 0.01 | 0.03 | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.03 |
| 威权领导 (AL) | | | -0.07 | 0.04 | -0.06 | 0.04 | -0.06 | 0.04 |
| 环境动态性 (ED) | | | | | 0.14*** | 0.04 | 0.19*** | 0.05 |
| 上下属关系 (SSG) | | | | | | | 0.00 | 0.04 |
| AL* ED | | | | | -0.23*** | 0.06 | -0.16** | 0.06 |
| AL* SSG | | | | | | | -0.10 ⁺ | 0.05 |
| ED * SSG | | | | | | | 0.22*** | 0.06 |
| AL*SSG*ED | | | | | | | -0.14 ⁺ | 0.07 |
| R ² | 0.02 | | 0.02 ⁺ | | 0.09*** | | 0.15*** | |

注：回归系数均为非标准化系数。*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ + $p < 0.10$ 。

意见 4 领导问卷 112 份，员工问卷 501 份，作者是如何进行验证性因素分析的？既然情绪是控制变量，验证性分析中为何没有纳入情绪变量？

回应：非常感谢您的宝贵意见，我们将意见四分成两个问题进行回应，如下。

问题一：如何进行验证性因子分析？

对 512 份包含威权领导（员工评）、上下属关系（员工评）、环境动态性（员工评）和员工创新绩效（领导评）的数据进行验证性因子分析，分别验证了单因子模型、双因子模型、三因子模型和四因子模型，结果发现，四因子模型的拟合指数最好，说明本研究具有较好的区分效度。

问题二：验证性因子分析为何没有纳入情绪变量？

首先，在正文中，我们参照以往的习惯性做法，验证性因素分析只纳入了核心研究变量，没有将积极情绪和消极情绪纳入验证性因子分析中。例如，Kim和Toh（2019）在考察领导关于先前团队文化紧密性的经验（自变量）通过当前团队的紧密性（中介变量）对积极和消极偏差行为（因变量）的影响以及领导对先前团队的认同和任职年限的调节作用，该研究除了将人口统计学变量设为控制变量，好将领导者的大五人格作为控制变量，但并未将其纳入验证性因子分析中；类似地，孙旭、严鸣和储小平(2014)探讨工作中坏心情与3种工作行为

(组织公民行为、反生产行为和任务绩效行为)在个体内水平的关系,以及中庸思维在二者间跨层次的调节作用。除人口统计学变量外,该研究控制了宜人性、责任心和消极情绪,但同样未将其纳入验证性因子分析中。

其次,我们也按照您的建议,尝试纳入积极情绪和消极情绪,进行六因子模型的验证,验证结果表明模型匹配较好($\chi^2/df=3.33$, NFI=0.85, CFI=0.90, IFI=0.90, RMSEA=0.07)。

参考文献:

Kim, Y. J., & Toh, S. M. (2019). Stuck in the past? the influence of a leader's past cultural experience on group culture and positive and negative group deviance. *The Academy of Management Journal*, 62(3), 944-969.

孙旭, 严鸣, 储小平. (2014). 坏心情与工作行为:中庸思维跨层次的调节作用. *心理学报*, 46(011), 1704-1718.

意见 5 描述性统计分析中,建议补充各测量变量的信度指标。

回应: 非常感谢您的建议,原文中,我们在介绍测量工具的地方介绍各变量的信度指标。我们依据您的建议,将信度数据调至描述性统计分析表中(具体请见正文表 2)。

意见 6 每位领导评价多名员工,领导之间与领导个体内部的评价标准如何考量?

回应: 非常感谢您的宝贵意见。领导评价下属的工作表现是一种常用的做法,例如:魏薇等(2020)的研究中,冲突和宜人性由团队成员来评价,工作绩效由主管来评价(研究模型如图 1 所示);Kim 和 Toh (2019)的研究中,文化紧密性由团队成员评价,建言采用客观数据,反生产行为由主管评价(研究模型如图 2 所示)。

此种做法的优点在于克服了下属自评可能会出现的社会称许效应,不过也确实可能如您所述的局限,存在上司评价标准难以统一的问题。对于这一局限我们在不足与展望处进行了补充说明,具体修改请见“5.3 不足与展望”蓝线字部分。

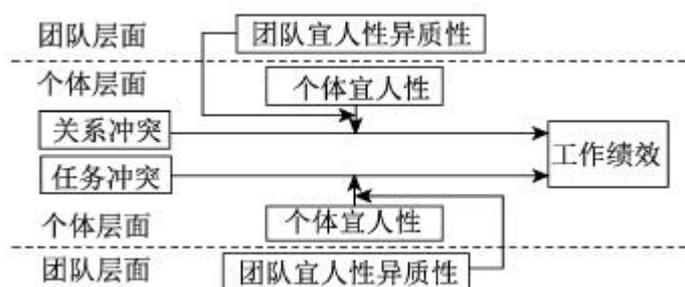


图 1 魏薇等(2020)的研究模型

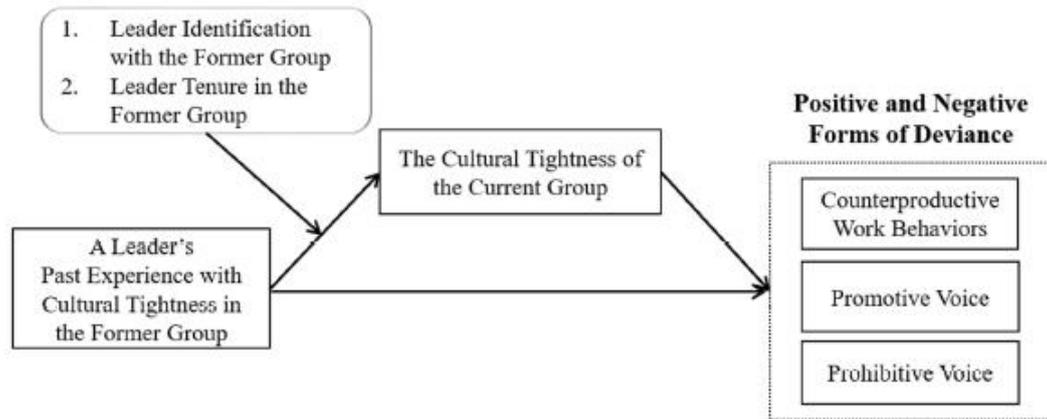


图 2 Kim 和 Toh (2019) 的研究模型

参考文献:

魏薇, 房俨然, 李剑南, 施俊琦, 莫申江. (2020). 冲突对绩效的影响:个体,团队宜人性的调节作用. *心理学报*, 52(3), 345-356.

Kim, Y. J., & Toh, S. M. (2019). Stuck in the past? the influence of a leader's past cultural experience on group culture and positive and negative group deviance. *The Academy of Management Journal*, 62(3), 944-969.

意见 7 近年来的参考文献数量偏少。

回应: 非常感谢您的宝贵意见, 我们进一步梳理并补充了近五年的文献, 补充后近五年的文献为 16 篇, 占总文献量的 46%。新增文献如下:

李英武, 张雪儿, 钟舒婕. (2021). 威权领导对员工反生产工作行为的影响:下属负性情绪和传统性的作用. *经济与管理研究*, 42(5), 122-132.

刘豆豆, 胥彦, 李超平. (2021). 中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析. *心理科学进展*, 29(10), 1829-1846.

Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165-184.

Wang, A. C., Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H. C., ... Cheng, B. S. (2018). Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 686-697.

Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*. Advance online publication.

审稿专家 2

意见 1: 文章对权威领导与创行绩效研究有一定的贡献;但在结论部分,对权威领导、上下属关系和环境动态性的三元交互效果的结论阐述的较为薄弱,需补充说明;

回应: 非常感谢您对本研究的肯定,以及就结论部分的建设性意见。根据您的建议,我们进一步总结和讨论了本研究所得结论,并与以往研究进行对话。

关于第一点“首先,本研究发现威权领导并不总是抑制员工创新绩效”的讨论,原文仅阐述了稳定的外部环境下,威权领导促进员工创新绩效。修改后,我们补充了动态环境下,威权领导对员工创新绩效的抑制作用。

关于第二点“其次,威权领导的效力需要考虑多重生效条件”,修改后,我们从两个方面论述多重生效条件:组织场域(环境性质)和关系资源(上下属关系)。并且,具体阐述了上下属关系的特殊性,即并非好的关系总能缓解心理资源的损耗。

关于第三点“最后,对压力认知交互理论研究脉络的丰富和拓展”,将本研究结果与 Broeck 等(2010)的研究结果进行对话,指出了在进行工作挑战或工作阻碍的区分之外,还可探讨工作挑战和工作阻碍的转变条件。此外,本研究结果提示对工作资源进行细分的重要性。

具体修改请见结论与讨论部分蓝线字。

意见 2: 本研究中虽然没有直接探讨权威领导与员工创新的关系,但根据相关关系与回归分析结果, p 值在 $<.1$ 的情况下,呈有效的负影响;严格来讲可以说是没有影响关系的,对此请作补充说明。

回应: 非常感谢您的宝贵意见。

首先,结合相关分析和回归分析结果,威权领导与员工创新绩效之间的负向关系处于边缘显著水平($\gamma=-0.07$, $p=0.09$)。这提示了两者间关系的不确定性,凸显了本研究关注“威权领导发挥效力的边界条件”的意义和重要性。

其次,这一数据分析结果与以往研究中出现的分歧也是相吻合的。**第一,关于威权领导与员工创新绩效之间的关系,以往研究尚未形成定论**,例如,潘静洲、娄雅婷和周文霞(2013)发现威权领导能够强化自身的创新性工作表现对下属创造力的积极影响,即相较于低威权领导,高威权领导的创新表现对下属创造力的正向影响更强;王磊和邢志杰(2019)发现威权领导的不同维度(专权或尚严)对员工创新行为存在不一致影响;Gu 等(2020)发现威权领导与员工创造力存在倒 U 型关系,即适度的威权领导并不会遏制员工的创造力。**第二,从威权领导的内涵来看,威权领导的效力存在不确定性**,威权领导强调强有力的指挥和控制,这种控制可能增加效率,也可能损失创意。

最后,我们在“2.1 威权领导与员工创新绩效:压力认知交互作用理论的视角”处,对两者间的关系从概念内涵、已有研究结论两个方面进行了详细探讨,具体修改请见 2.1 蓝线字部分)。