

第一轮修改

非常感谢三位审稿专家的建议，根据建议我们对文章进行了认真的修改，文中的具体修改内容用“**红色字体**”进行了突出显示。

审稿人 1：该论文采用实验与问卷两种研究方法探讨了同事发展性反馈对员工职业限制焦点的影响，具有重要的意义。以下意见供作者参考：

意见 1：研究 1 并没有检验全模型，因此，建议摘要里的结果汇报应该分开论述研究 1 的结果与研究 2 的结果。目前，摘要中是合并论述研究 1 与研究 2 的结果，但两个研究检验的结果并不完全一样。

回复：非常感谢您的建议，指出了摘要中的表述不当。根据您的建议，我们在中文摘要里将研究 1 和研究 2 的结果分开进行了论述。鉴于英文摘要对两个研究结果分开论述，因此并未做进一步修改。我们在文中摘要部分进行了修改，详见文中**标红字体**。

意见 2：职业限制焦点是这篇文章的新贡献，整个论文在论述意义时，也是强调对职业限制焦点的缓解，因此，建议引言开头从职业限制焦点的危害以及如何防御进行论述，回顾以往的前因，再引入同事发展性反馈在解决上述问题中的重要性。

回复：非常感谢您的建议，有助于我们进一步凸显研究的“亮点”与“创新点”。根据您的建议，我们将缓解职业限制焦点作为研究问题的核心线索，并围绕该线索进一步阐述同事发展性反馈如何以及何时能够有效地缓解员工职业限制焦点。我们在文中问题提出部分进行了修改，详见文中**标红字体**。在这里我们也呈现了具体的修改思路与内容：

- **为什么关注职业限制较焦点？——研究缺口：**目前只有较少研究从缓解职业限制焦点出发来开展研究，难以为如何缓解职业限制焦点提供可行的管理建议。**研究必要性：**职业限制焦点对员工工作和职业发展带来的消极影响不可忽视。

“随着技术发展对劳动力市场的改变，个体职业愈发复杂化和个性化，大多数工作和职业的核心任务与技能也在发生着根本性变化(Golgeci et al., 2025)。这些变化在短期内可能会使员工过于关注就业环境中的约束与限制，形成较高的职业限制焦点(Zacher, 2013)。同时，这些消极认知将导致员工对未来持有悲观态度，产生对当前工作或职业的消极看法，甚至会选择采取离职等消极职业行为应对现状(Alcover et al., 2023; Zacher & Rudolph, 2021)。因此，寻求职业限制焦点的“缓解之道”是帮助员工适应职业变化和进行自我管理的

重要策略(Gao et al., 2025)。目前只有较少研究从个体和家庭视角探讨了职业限制焦点的影响因素,包括员工的生涯适应力和家庭-工作冲突等(Alcover et al., 2023; Gao et al., 2025)。然而,现有研究视角却忽略了直接工作环境对员工职业限制焦点的影响,不利于充分发掘有效缓解员工职业限制焦点的积极因素(Rudolph et al., 2018)。”

- **为什么关注同事发展性反馈对职业限制焦点的缓解?——研究缺口:** 现有研究忽视了从工作环境视角探讨同事发展性反馈对职业限制焦点的缓解作用。**研究必要性:** (1) 同事是工作环境的重要组成; (2) 同事反馈相较于上级反馈更为普遍,且对员工具有独特/额外的影响。

“作为工作环境的重要组成,同事提供的反馈是员工认知环境的重要线索(Chiaburu & Harrison, 2008)。同时,组织结构的扁平化也使同事反馈在工作环境中更为普遍(Zettna et al., 2025)。同事发展性反馈(coworker developmental feedback)指同事提供的有用或有价值的信息,能使员工在工作中做出改进(Zhou & George, 2001)。因此,本研究主要关注同事发展性反馈与职业限制焦点的关系(Li & Liu, 2017),以期从工作环境视角为降低职业限制焦点提供重要思路。然而,现有反馈研究多聚焦于上级视角,对同事发展性反馈影响的忽视不利于全面揭示工作中反馈的重要价值。与上级相比,更频繁的互动使同事能为员工提供更大的情感和行为资源库(Chiaburu & Harrison, 2008),从事相似工作也使其对员工的角色和任务有更深入的理解(Tews et al., 2013)。因此,即便存在上级发展性反馈,同事发展性反馈仍能对员工的角色认知与绩效等产生独特的影响(Eva et al., 2019; Li et al., 2011)。Anseel 和 Sherf(2025)也呼吁将反馈影响拓展到绩效提升的知识体系之外,强调了反馈对个体职业发展的重要影响(Sibunruang & Kawai, 2023)。同事发展性反馈的积极作用体现在能提高员工对任务本身的兴趣,使其从不同视角看待问题(Zhou & George, 2001)。同时,未来导向的特点使该反馈描绘了积极的未来发展方向(Eva et al., 2019),能够促进员工对自身职业和工作形成积极认知。因此,本研究认为同事发展性反馈能够有效降低员工的职业限制焦点。”

意见 3: 对于任务过程与元过程两个中介变量的选取,建议作者再加强包装,为何是这 2 个过程,是否有一些对称的术语包装来使得模型更自洽?

回复 3: 非常感谢您的建议,我们从以下几个方面进一步阐述了中介变量(任务过程和元过程)的选取理由:

- 反馈带来积极或消极结果取决于对注意力的影响(Chang et al., 2022)。

- 以往研究将反馈的核心影响机制概括为对反馈信息进行深度加工所引发的积极路径，以及对反馈信息进行浅层归因所导致的消极路径(Anseel & Sherf, 2025)。
- 任务过程和元过程的内涵可以准确地概括反馈引发的积极路径和消极路径(Kim & Kim, 2020; Kluger & DeNisi, 1996)。

关于上述内容在文中的具体修改如下(详见文中**标红字体**):

“以往研究指出，反馈带来的积极或消极结果取决于反馈干预所激活的注意力路径(Chang et al., 2022; ; Kluger & DeNisi, 1996)，可以被概括为对反馈信息进行深度加工所引发的积极路径，以及对反馈信息进行浅层归因所导致的消极路径(Anseel & Sherf, 2025)。因此，为了表征同事发展性反馈对员工职业限制焦点的影响过程，本研究使用反馈干预理论中的任务过程(task processes)与元过程(meta-processes)来解释同事发展性反馈所引发的两种影响路径(Chang & Raver, 2020; Kim & Kim, 2020)。其中，反馈引起的积极路径强调个体关注当前焦点任务或任务细节的过程，即任务过程；反馈引起的消极路径则涉及反馈使个体关注自身，导致其形成受威胁的心理状态，即元过程(Anseel & Sherf, 2025; Kim & Kim, 2020)。”。

意见 4：研究 2 建议交代清楚样本的行业、岗位等信息。

回复：非常感谢您的建议，遗憾的是在数据收集过程中我们并没有收集行业与岗位的相关信息，也没有限制行业类型。在数据收集中，我们主要参考了 Kim & Kim (2020)和 Kluger & DeNisi (1996)等文献，侧重收集了性别、年龄、工作年限和学历这些以往研究证实可能影响反馈效果的人口学信息。但是，对行业类型和职位的忽视的确是研究的一个不足，这导致我们对样本信息的描述不够全面。我们对此会吸取教训，在未来的研究工作中更加全面地考虑样本特征。

Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584–612.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

意见 5：请作者留意写作用词的严谨性，比如，CMV 检验结果中无法判断改变幅度是否显著，不应该用“没有得到显著改善”这种表达。

回复 5: 非常感谢您的建议，我们在文中对您指出的这一表述问题进行了修改。同时，我们也再次认真检查并完善了全文，避免出现同类表述不当问题。

审稿人 2: 该研究通过两个研究探讨了同事发展性反馈对员工职业限制焦点的影响机制，发现同事发展性反馈可通过任务过程与元过程的双重中介影响员工职业限制焦点，同事温暖感知在其中起到调节作用。整体而言，该研究理论视角较为新颖，具有一定理论创新与实践意义，研究方法得当，结果可靠，是一篇不错的研究论文。但还存在一定不足需进一步修改完善，具体如下：

意见 1: 假设提法不够规范，理论模型是有预测方向的，不应该仅仅是相关，需对假设进行修改完善。

回复: 非常感谢专家的意见，我们对研究假设的表述进行了完善，以确保变量之间的关系存在着具体的预测方向，具体修改详见文中假设的**标红字体**。

意见 2: 理论模型放在假设后面，对所有假设进行整合，同时说明本研究概况。

回复: 非常感谢您的建议，我们将理论模型图调整至假设后面，并对本研究概况，即两项研究的内容进行了简要说明。具体内容如下(详见文中**标红字体**):

“综上所述，本文的理论模型如图 1 所示，通过开展两项并列的子研究，互为补充地检验了上述研究假设。其中，研究一通过情景实验操纵同事发展性反馈检验其对员工任务过程和元过程的影响，探讨同事发展性反馈如何影响员工注意力路径。研究二通过收集两波段的问卷数据，在实际工作情境中对整体理论模型进行检验，以增加研究结果的稳健性并扩展外部效度。”

意见 3: 请增加近三到五年的最新权威文献，当前文献太陈旧，特别是理论推导部分。

回复: 非常感谢您的建议，我们在梳理和完善问题提出与研究假设部分时，补充了与本研究相关的最新文献（近三年）。具体如下：

蒋旭婷, 吴小玥, 范雪灵, 贺伟. (2023). 员工愤怒表达对领导力涌现的影响：温暖和能力的中介作用以及愤怒道歉的弥补作用. *心理学报*, 55(5), 812–830.

卢海陵, 张昕, 段光, 王永丽, 杨洋, 刘得格, 吕浩然. (2025). 领导信任何以成为同事间“毒药”?社会比较视角的被领导信任与职场排斥关系研究. *管理评论*, 37(1), 166–176.

孟奕爽, 余妍希, 张文珠, 刘永华. (2024). 发展性反馈对建言行为的影响: 认知情感系统视角. *科学与管理*, 44(1), 67–74.

Gao, L., Li, Y., & Pang, W. (2025). Career adaptability and graduates' mental health: the mediating role of occupational future time perspective in higher education in China. *BMC Psychology*, 13(1), Article 158.

Golgeci, I., Ritala, P., Arslan, A., McKenna, B., & Ali, I. (2025). Confronting and alleviating AI resistance in the workplace: An integrative review and a process framework. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101075.

Lehmann, S. L., Beretta, M., Dao, H. M., & Ebersberger, B. (2025). Are you judging me or my idea? How feedback impacts future idea success in web-based idea management systems. *Journal of Product Innovation Management*. <http://doi.org/10.1111/jpim.12778>

London, M., Volmer, J., Zyberaj, J., & Kluger, A. N. (2023). Gaining feedback acceptance: Leader-member attachment style and psychological safety. *Human Resource Management Review*, 33(2), Article 100953.

Sibunruang, H., & Kawai, N. (2023). Promoting career growth potential: Political skill, the acquisition of social resources and ingratiation. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 227–246.

Wang, C., Jiao, H., & Song, J. (2023). Wear glasses for supervisors to discover the beauty of subordinates: Supervisor developmental feedback and organizational ambidexterity. *Journal of Business Research*, 158, Article 113650.

意见 4: 研究 1 为何不检验 H1? 即本研究的主效应? 一般逻辑是先检验主效应, 再检验中介效应。

回复: 非常感谢您的建议。从理论方面, 本研究基于反馈干预理论来探讨同事发展性反馈对员工职业限制焦点的影响过程。同事发展性反馈对元过程和任务过程的影响是本研究关注的一个重点, 是检验“反馈可能带来积极还是消极结果取决于具体注意力路径”论点

的重要支撑。因此，鉴于上述影响在本研究中的重要性，所以研究一只关注了同事发展性反馈对任务过程、元过程的影响，而没有直接探讨同事发展性反馈对员工职业限制焦点的主效应。从方法方面，我们认同您所指出的检验逻辑，在研究2中对主效应进行了检验。但是您的疑问也使我们重新梳理了两个研究的关系，从研究设计和假设验证顺序上来看，研究1和研究2是一个并列的关系，两个研究互相补充地从整体上验证了本研究所提出的假设。

因此，基于以上回应，我们在文中假设提出后的研究概要部分对两项研究的关系逻辑和解决的研究问题进行了说明。具体内容详见文中**标红字体**。

意见5：讨论部分要先对本研究结果进行总结后再展开讨论，请修改完善。

回复：非常感谢您的建议，我们在讨论部分的第一段补充了对两项研究结果的总结。由于情景实验和问卷调查结果存在差异，因此将两项研究的结果分开论述。同时，针对两项研究结果在同事发展性反馈与元过程关系方面的差异，我们也在文中对可能的原因进行了说明，详见讨论部分中的**标红字体**。具体内容如下：

“本研究基于反馈干预理论探讨了同事发展性反馈如何以及何时影响员工的职业限制焦点，并通过一项情景实验和一项两波段问卷调查对研究假设进行检验。其中，研究一表明同事发展性反馈促进了员工任务过程，然而对员工元过程没有显著影响。研究二表明同事发展性反馈能促进任务过程，进而减少员工的职业限制焦点；同事发展性反馈还会促进元过程，进而增加员工的职业限制焦点。此外，在高同事温暖感知时，同事发展性反馈对职业限制焦点的负向影响更强。值得注意的是，情景实验与问卷调查结果在同事发展性反馈与员工元过程的关系方面存在差异，可能的原因在于：一方面，尽管实验材料尽可能地贴近现实，但是仍旧无法充分模拟真实工作情境中员工与同事的互动状态，尤其是同事间竞争与合作的微妙关系；另一方面，情景实验中涉及的是一对一的同事关系，而问卷研究则关注同事群体，这些因素可能导致了两个研究的结果差异。”

审稿人3：该研究通过情景实验与问卷调查深入探讨了同事发展性反馈对员工职业限制焦点的影响及其机制，所得到的研究结论兼具理论贡献与实践贡献。整体上看，研究的设计科学合理，数据结果可靠，具有明显的创新和突破。建议在以下方面进行修改：

意见 1：在假设推导部分，建议进一步补充证据以提高同事发展性反馈等相关变量与职业限制焦点关系推导的说服力，因为职业限制焦点的测量条目只有 2 项，从条目内容上看似乎与其他研究变量的关联度略显低。

回复：非常感谢您的建议，我们在研究假设部分作了进一步的完善与补充。根据您的建议，我们着重完善了同事发展性反馈与职业限制焦点的关系、任务过程与职业限制焦点的关系、元过程与职业限制焦点的关系，具体修改内容详见文中假设提出部分的**标红字体**。具体的修改思路如下：

第一，**同事发展性反馈与职业限制焦点的关系**。我们补充了两个重要论点来推导上述关系。（1）同事发展性反馈作为一种典型的信息性反馈，主要强调对员工内在动机的激励，而不要求员工达到特定的任务或绩效标准(Zhou, 2003)。这使员工有动力来消除目标差异和追求积极目标(贾艳玲 等, 2020)，改善对外部约束和规范的消极感知。（2）同事发展性反馈包含未来导向的反馈信息，为员工提供了改善表现的方向(Zhou & George, 2001)。这类建设性的反馈形式能增加员工的反馈的接受度，从而通过积极回应与利用反馈来降低职业限制焦点(London et al., 2023; Zyberaj, 2024)。

第二，**任务过程与职业限制焦点的关系**。我们对原有假设推导中的两个论点进行了完善。（1）员工通过参与任务过程能够有效地利用反馈信息，通过将注意力转向任务本身来学习新技能和尝试新策略(Anseel & Sherf, 2025; Kim & Kim, 2020)，这些积极的应对过程能够帮助员工减少对未来工作与职业限制的感知。（2）员工对任务过程的专注有利于其对任务进行反思，通过表现创造性思维和行为更好地处理工作中遇到的问题和不确定性，进而实现未来的成功(董念念 等, 2023; Lehmann et al., 2025)。因此，任务过程有助于员工以更加积极的思维方式和行为来去降低职业限制焦点。

第三，**元过程与职业限制焦点的关系**。元过程是反馈使个体将注意力转向自身所引起的消极过程，会从两个方面导致员工产生更高的职业限制焦点。（1）当员工参与元过程，过于关注反馈信息对自身的暗示与威胁将导致员工负性情绪和体验，对员工改善任务和工作行为产生阻力(Anseel & Sherf, 2025)。（2）转向元过程涉及认知资源的重新分配也会导致员工脱离任务(Kluger & DeNisi, 1996)，难以提升自我以

及满足组织期望(董念念 等, 2023)。因此, 这种情况下, 员工将在工作和职业中感知到更多的限制和约束, 即产生更高的职业限制焦点。

意见 2: 在文中作者着重考察了同事温暖感知的简单调节作用, 但它是否调节同事发展性反馈-任务或元过程-员工职业限制焦点呢? 建议进一步对数据进行分析。

回复: 非常感谢专家的意见。首先, 基于反馈干预理论, 本研究主要聚焦于同事特征对同事发展性反馈引发注意力反应(任务过程和元过程)的调节作用, 因此没有关注同事温暖感知对间接效应的调节, 文中也没有提出相关假设并进行检验。其次, 在数据结果方面, 如文中表 3 所示, 同事发展性反馈与同事温暖感知的交互项对员工任务过程($\beta = -0.09, p = 0.077$)和元过程($\beta = -0.12, p = 0.153$)的影响均不显著, 因此在方法上也没有进一步检验同事温暖感知对两个间接效应的调节。

此处为了回应专家的疑问, 我们对“同事温暖感知是否调节同事发展性反馈-任务或元过程-员工职业限制焦点”进行了检验。数据分析结果如下表所示, 在高同事温暖感知和低同事温暖感知情况下, 同事发展性反馈通过任务过程对员工职业限制焦点的间接影响差异不显著(组间差异 $= 0.025, 95\%CI = [-0.003, 0.094]$); 同事发展性反馈通过元过程对员工职业限制焦点的间接影响差异也不显著(组间差异 $= -0.023, 95\%CI = [-0.003, 0.094]$)。因此, 结果不支持同事温暖感知对“同时发展性反馈-任务/元过程-职业限制焦点”间接效应的调节。

表 S1 有调节的中介效应检验结果

中介变量	调节变量	效应值	标准误	95%置信区间
员工任务过程	高同事温暖感知	-0.148	0.083	[-0.341, -0.009]
	低同事温暖感知	-0.173	0.094	[-0.378, -0.009]
	组间差异	0.025	0.022	[-0.003, 0.094]
员工元过程	高同事温暖感知	0.027	0.035	[-0.021, 0.125]
	低同事温暖感知	0.050	0.031	[0.004, 0.129]
	组间差异	-0.023	0.032	[-0.117, 0.007]

意见 3: 可考虑把文中的大多数数值保留小数点后两位有效数字。

回复: 非常感谢专家的意见, 根据您的建议除了 p 值和置信区间以外, 我们把文中其他数值保留至小数点后两位有效数字。

第二轮修改

非常感谢两位审稿专家的建议，根据建议我们对文章进行了认真修改，具体修改内容用“绿色字体”进行了突出显示。

意见：这一轮修改，作者有效回应了上一轮审稿人所提出的问题。但审稿人仍然建议研究者在假设陈述和分析讨论等方面进行必要完善，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，尤其是研究讨论部分的扩充，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：非常感谢编辑部的建议，我们结合两位审稿人的意见对假设陈述以及研究讨论部分进行了修改与完善，详见文中“绿色字体”。

审稿人 1：作者很好的回答了我的问题，建议增加与国内一些人力资源管理领域的文献（比如中国人力资源开发）进行对话并引用。

回复：非常感谢您的建议，首先，*我们在讨论部分对从三个方面对研究结果进行了更为深入的讨论与阐述，与以往研究进行“对话”*。我们在文中讨论部分进行了修改，详见文中“绿色字体”。在这里我们也呈现了具体的修改思路：

第一，本研究发现了同事发展性反馈对职业限制焦点的抑制作用，一方面有助于弥补以往研究对同事视角的忽视，有助于丰富发展性反馈的相关研究；另一方面，这一结果也从资源视角补充了尹奎等(2025)的观点，即发展性反馈对个体资源发展的影响不仅体现在能够增加资源增益(增加任务与关系资源)，还能够减少资源损耗(减少消极认知)。

第二，本研究揭示了同事发展性反馈对员工职业限制焦点的矛盾机制，强调了辩证看待同事发展性反馈的必要性。一方面，同事发展性反馈通过任务过程降低职业限制焦点的结果，验证了耿紫珍等(2020)的观点——外部反馈有助于个体进行认知调节，形成新的认知结构。具体而言，同事发展性反馈能够将员工注意力引导至任务过程，最终实现对员工消极认知的改善和调节，即有效地减少对约束与限制的感知，降低员工的职业限制焦点。另一方面，同事发展性反馈通过元过程增加职业限制焦点的结果，平衡了以往对发展性反馈的“积极观点”。同时，同事发展性反馈带来的消极影响也强调了反馈研究要特别注意具体的反馈来源

(孟奕爽 等, 2024; Kim & Kim, 2020)。

第三,本研究通过检验同事温暖感知的调节作用揭示了员工如何有效地利用同事发展性反馈来降低职业限制焦点还取决于反馈提供者的特征。只有在高温暖感知水平下,员工才能充分利用同事发展性反馈进行学习和改进来降低职业限制焦点。这意味着反馈有效性需要关注互动双方的特征,尤其是反馈提供者的特征可能会直接影响反馈信息的有效性(韦慧民, 邱怀瀛, 2025)。此外,这一结果也有效回应了反馈干预理论对考察反馈影响边界条件的呼吁(董念念 等, 2023; Kluger & DeNisi, 1996), 从一个更细致的视角拓展了同事发展性反馈发挥积极作用的适用情形。

其次,我们也对国内人力资源管理领域的核心期刊进行了检索,根据讨论部分的需求补充了以下三篇中文文献。

1. 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.
2. 韦慧民, 邱怀瀛. (2025). 关系图式视角下同事信息分享对员工主动行为的影响. *中国人力资源开发*, 42(4), 37–53.
3. 尹奎, 许倩, 董念念, 张凯丽, 牛佳. (2025). 上级发展性反馈对任务绩效的影响: 技能提升行为与领导成员交换关系的作用. *管理评论*, 37(1), 154–165.

参考文献:

- 董念念, 尹奎, 邢璐, 孙鑫, 董雅楠. (2023). 领导每日消极反馈对员工创造力的影响机制. *心理学报*, 55(5), 831–843.
- 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.
- 孟奕爽, 余妍希, 张文珠, 刘永华. (2024). 发展性反馈对建言行为的影响: 认知情感系统视角. *科学与管理*, 44(1), 67–74.
- 韦慧民, 邱怀瀛. (2025). 关系图式视角下同事信息分享对员工主动行为的影响. *中国人力资源开发*, 42(4), 37–53.
- 尹奎, 许倩, 董念念, 张凯丽, 牛佳. (2025). 上级发展性反馈对任务绩效的影响: 技能提升行为与领导成员交换关系的作用. *管理评论*, 37(1), 154–165.
- Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584–612.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

审稿人 2：感谢作者团队的修改与回应，文章质量得到了明显提升，但还有点小建议：假设 H7、H8 都没得到验证，原因是什么？是理论假设本来就不成立吗？如果是这样，还需要提这两个假设吗？。

回复：非常感谢您的建议，这也让我们对没有得到验证的假设进行了认真的思考。

关于您的第二个的问题“理论假设本来就不成立吗？”，我们对同事温暖感知的调节作用作以下解释，并在引言和假设提出部分对进行了补充，详见引言和假设提出部分的“绿色字体”。首先，研究**选择同事温暖特征作为调节变量的原因是**，反馈是涉及反馈提供者和反馈接收者双方的互动过程。在这个过程中，反馈提供者的特征是与反馈本身密切相关的重要线索，因而同事特征(同事温暖感知)作为情境因素可能会影响反馈对员工认知和行为的具体影响(Kluger & DeNisi, 1996)。以往研究也指出反馈提供者的特征可能会直接影响反馈信息的有效性(韦慧民, 邱怀瀛, 2025)。同时，温暖感知也是个体对他人进行社会感知的重要准则(Cuddy et al., 2008)，因此能够为员工如何认知和理解同事发展性反馈提供额外的线索(Kluger & DeNisi, 1996)，从而影响同事发展性反馈的有效性。其次，**在假设论述中，研究也主要结合“温暖感知”的利他属性进行阐述**。在高同事温暖感知水平的情况下，员工对同事发展性反馈这一行为本身看作是积极与善意的，有利于自身的(Cuddy et al., 2011)。在这种积极认知的情况下，员工也更愿意相信和接受来自同事的发展性反馈，并将更多的注意力放在如何利用反馈来完成任务。同时，这种积极归因也极大可能地避免引起员工将同事发展性反馈解读为对自我概念的威胁(Cuddy et al., 2008)，削弱了同事发展性反馈对元过程的促进。相反，低同事温暖感知水平的情况下，员工对同事发展性反馈这一行为本身则可能存在不信任和怀疑的消极态度(Cuddy et al., 2011)。员工将会从消极视角来看待同事发展性反馈，甚至对反馈采取抵抗或排斥态度(Anseel & Sherf, 2025)。在这种情况下，员工不仅不会借助同事发展性反馈来改善任务表现，还会将更多的注意力放在自身。例如，认为同事提供反馈是在暗示自己工作能力不佳。综上所述，我们认为基于反馈干预理论和以往反馈相关研究，同事温暖感知的调节作用从理论上来说应当是成立的。在结果验证上，尽管假设 7 和假设 8 没有得到验证，但是假设 6 的成立说明了同事温暖感知能够影响同事发展性反馈的有效性，这也在一定程度上证明了将同事温暖感知作为调节变量的合理性。

关于您的第一个的问题“假设 H7、H8 都没得到验证，原因是什么？”，我们在这里作以下解释，并在讨论部分对相关原因进行了补充，详见讨论部分“绿色字体”。同事温暖感知仅调节了同事发展性反馈与职业限制焦点的关系，并未调节同事发展性反馈与任务过程和元过程的关系。这一结果的可能是因为温暖感知作为社会认知和人际判断的首要标准，它的

影响也优先体现于对员工消极认知的改善(Cuddy et al., 2008)。职业限制焦点是员工结合工作与职业环境多形成的对各种约束和限制的认知(Zacher, 2013)。因此,同事温暖感知所提供的积极社会信息能够强化同时发展性反馈对职业限制焦点的抑制作用,有效改善员工对工作和职业环境的认知和评价,从而降低职业限制焦点(Bufquin et al., 2017; Cuddy et al., 2008)。而任务过程与元过程则强调员工对同事发展性反馈的直接反应,主要涉及反馈信息引起的员工自身注意力轨迹变化(Kluger & DeNisi, 1996)。因此,在这个过程中,反馈信息本身的作用更为重要,同事温暖感知所包含社会信息的作用就没有那么突出。这也导致同事温暖感知所提供的人际判断信息没有对员工注意力产生决定性作用(Cuddy et al., 2008),改变反馈对注意力轨迹的影响。

最后,我们综合考虑后仍选择保留了假设 7 和假设 8,这也与 Academy of Management Journal(AMJ)关于如何呈现研究结果的建议一致,即保证结果呈现的清晰性(Zhang & Shaw, 2012)。正如 Zhang 和 Shaw(2012)所强调的——*Results that are not statistically significant and those with signs opposite to prediction are just as important as those that are supported*。因此没有得到验证的假设 7 和假设 8 对于清晰地呈现本研究也很重要。此外,我们也希望通过呈现假设 7 和假设 8 不仅为讨论部分提供批判性思考的重要素材,而且也期望可以为开展相关研究的学者提供更多的思路和启示。

参考文献:

- 韦慧民, 邱怀瀛. (2025). 关系图式视角下同事信息分享对员工主动行为的影响. *中国人力资源开发*, 42(4), 37–53.
- Anseel, F., & Sherf, E. N. (2025). A 25-year review of research on feedback in organizations: From simple rules to complex realities. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12(1), 19–43.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13–22.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 61–149). Elsevier Academic Press.
- Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73–98.
- Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584–612.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Zacher, H. (2013). Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing and Society*, 33(7), 1139–1166.
- Zhang, Y. (A.), & Shaw, J. D. (2012). From the editors: Publishing in AMJ —Part 5: Crafting the methods and results. *Academy of Management Journal*, 55(1), 8–12.

第三轮修改

非常感谢编辑部和审稿专家的建议，根据建议我们对文章进行了认真修改，具体修改内容用“蓝色字体”进行了突出显示。

编辑部意见：这一轮的修改，作者有效回应了上一轮审稿人所提出的问题。但审稿人仍然建议研究者适当修改文章的文字表述并增强实践性的表述。请研究者认真对待审稿人的意见建议，逐个对照审稿人所提出的问题修改论文，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：非常感谢编辑部与审稿人所提出的意见，我们对全文进行了多次通读，对表述进行了检查与完善。此外，我们进一步结合研究结果对实践意义进行了完善，以增强论文的实践性表述。具体修改内容详见实践意义部分的“蓝色字体”。

第二轮审稿人 2 意见：感谢作者团队的修改与回应，文章质量得到了明显提升，但还有点小建议：假设 H7、H8 都没得到验证，原因是什么？是理论假设本来就不成立吗？如果是这样，还需要提这两个假设吗？。

回复：针对第二轮审稿人关于假设 7 和假设 8 的意见，尽管我们在第二轮的意见回复中阐述了这两个假设成立的基础，但是收集到的实证数据未能支持我们的假设。作者团队针对这一问题再次进行了讨论，之所以没有得到验证，可能是因为从理论上讲同事温暖感知对同事发展性反馈与任务过程/元过程关系的影响较弱。具体而言，温暖感知作为社会认知和人际判断的首要标准(Cuddy et al., 2008)，除了反映他人的利他属性也对获得社会认可和建立社会联结具有重要意义(闫宜人, 刘宁, 2023; 佐斌 等, 2018)，因而能够影响员工社会认知。同事发展性反馈作为工作环境的重要组成，向员工传递了积极信号与内容

(Chiaburu & Harrison, 2008; Zhou & George, 2001)。因此，在高同事温暖感知的情况下，同事发展性反馈能够加强同事发展性反馈对员工职业限制焦点的改善($\beta = -0.24, p = 0.004$)，使员工对未来工作与职业环境持有积极的认知和态度。而元过程与任务过程则是与个体注意力焦点密切相关的过程，是由反馈在当下引发的具体干预过程(Kluger & DeNisi, 1996)。尽管同事温暖感知能够影响员工对同事行为的认知与评价，但是难以改变当下反馈本身对注意力轨迹的改变。这意味着同事温暖感知在反馈干预过程中的影响有限，其作用仅体现在对未来工作和环境的认知改善上，对同事发展性反馈与元过程($\beta = -0.12, p = 0.153$)/任务过程($\beta = -0.09, p = 0.077$)关系的影响则不显著，难以通过调节同事发展性反馈与个体注意力的关系来影响发展性反馈本身的有效性(Cuddy et al., 2008)。

因此，我们再次认真考虑了审稿人的建议，同时为了精简文章的篇幅与表述，最终决定删除这两个假设，并在文中其他部分进行对应的调整与修改。此外，在删除假设 7 和假设 8 之后，本研究只探讨了同事发展性反馈直接效应的边界条件，没有进一步揭示同事发展性反馈中介机制的边界条件。因此，我们把这一点作为不足之处放在“不足与展望部分”，同时也呼吁未来研究能够关注哪些因素能够调节反馈与个体注意力轨迹的关系，例如增强同事发展性反馈与任务过程的关系或减弱同事发展性反馈与元过程的关系。具体修改内容详见文中“蓝色字体”。

参考文献

- 闫宜人, 刘宁. (2023). 热情还是能力? 合作关系中的热情-能力偏好. *心理科学*, 46(3), 594–602.
- 佐斌, 温芳芳, 吴漾, 代涛涛. (2018). 群际评价中热情与能力关系的情境演变: 评价意图与结果的作用. *心理学报*, 50(10), 1180–1196.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 61–149). Elsevier Academic Press.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.