

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用

作者：容琰 隋杨 江静

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

文章检验了领导权力、地位及两者交互效应对下属建言行为的影响。并探索了中间机制——心理安全感。运用多方法、多个研究的策略验证了假设。文章具备一定工作量。但有以下不足同作者商榷。

**意见 1：**理论方面：首先，文章在引言部分着重笔墨撰写权力与地位的不同影响效果，例如，“高权力使得领导过度自信(Ma et al., 2020; Macenczak et al., 2016; See et al., 2011)，并且削弱领导的开放性和换位思考(Blader et al., 2016; Galinsky et al., 2006)”；“增加对他人所掌握的信息和视角的关注(Yu et al., 2019)，如增加领导的换位思考(Blader et al., 2016)”。此处作者想要表达权力更容易使领导者以自我为中心，而地位则使领导者更能换位思考。然而，这与文章提出的核心机制——心理安全感有何联系。换言之，文章在引言部分似乎并未聚焦到中心视角上。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见。按照您的意见，我们重新对前言进行了写作，并强调了“心理安全感”这一核心机制（p. 1-5）。具体而言，社会结构演化理论(evolutionary theory of social structures)指出，基于支配的领导权力可能会使下属担心自己所追求的资源受到影响、进而产生畏惧和不安(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)，这会降低下属建言时心理安全感；而地位是领导声望的体现，源于下属对领导的爱戴和敬仰(Yu et al., 2019)，会促使领导在与下属交往时更加友善和包容(Blader et al., 2016)，让下属在向上建言时感到更安全，进而更加愿意向领导提出意见和建议。

**意见 2：**文章在引言部分写道：“权力和地位会交互影响个体的行为及他人对该个体的感知(Fragale et al., 2011)。但研究者尚未关注二者对建言的交互作用”。正如作者所说，权力及地位的分离效应已得到了心理学较为广泛的证实，权力的离社会性与地位的亲社会性也在一些文献中得到了探讨。那么，文章的核心贡献在哪里。探索权力及地位对建言行为交互作用的意义几何？为什么研究权力和地位对建言行为的影响是重要的？这里需要强化描述，提升文章的理论深度和贡献。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见，我们在文中对理论贡献的阐述不够深入。在本轮修改中，我们在前言（p. 1-3）部分对此进行了深化和加强。具体来看，员工建言是嵌套在组织层级中的行为，本质上是下级向上级的信息沟通和分享(Morrison, 2014)，可见理清层级差异对员工建言的影响颇为重要。已有的研究发现，上下级之间的层级差异可能阻碍建言(Oc et al., 2019)，也可能促进建言(Detert et al., 2013; King et al., 2009)，并未得出一致的结论。例如有研究者认为，在领导面前下属会担心自己人微言轻、不受重视，或害怕建言引发领导不满(Bienefeld & Grote, 2014)，因此层级差异可能不利于建言；同时也有研究者指出，层级划分有利于引导下属将信息传递至上级领导，领导恰恰是下属建言的主要对象(Detert et al., 2013; Kumar & Mishra, 2017)，这时层级差异不再是建言的阻力。

我们认为这些不一致可能是由于研究混淆了上下级权力差距（对有价值的资源的支配和占有）和地位差距（受人尊敬和爱戴的程度）的作用。权力和地位是构成层级差异最重要的两个基础，二者可能产

生相反的作用(Blader et al., 2016; Fast et al., 2012), 混为一谈可能导致研究结论出现矛盾。更重要的是, 权力和地位常常是交织在一起的。在公平、冲突、领导力等研究领域, 研究者发现权力和地位不仅单独起作用, 还存在交互效应(Anicich et al., 2016; Fast et al., 2012; Vial et al., 2016), 特别是权力的作用有时甚至取决于地位的高低(Zheng & van Dijke, 2020)。我们认为在上下级二元关系中, 员工不仅分别考虑领导权力或地位对建言风险的影响, 还会综合领导的权力地位特征做出建言决策。换言之, 在建言领域我们也应该对权力和地位的作用进行区分和剥离, 尤其需要考虑领导地位对权力效应的调节作用。

此外, 以往的研究虽然探讨了领导权力对建言的作用, 但是并未得出一致的结论(Ma et al., 2020; Tost et al., 2013)。一些研究者认为权力对掌权者开放性、换位思考产生抑制, 因而不利于下属建言(Blader et al., 2016; Morrison & Rothman, 2009); 而另一些研究者却认为权力可以确保建言得以实施, 因此下属有意愿向掌权者建言(Detert & Treviño, 2010; Kumar & Mishra, 2017)。然而, 这些研究忽略了权力的边界条件, 忽略了与领导权力息息相关的领导地位, 也没有考虑权力对下属心理安全感的作用。

最后, 虽然一些研究支持权力的离社会性和地位的亲社会性(Anicich et al., 2016; Fragale et al., 2011), 但是也不乏研究支持权力的亲社会性(Hoogervorst et al., 2012)和地位的离社会性(Case et al., 2018; Y. Liu et al., 2019), 二者在建言的情境中究竟发挥什么作用还未可知, 需要进一步检验。

**意见 3:** 假设提出方面: 首先, 建议作者先提权力以及地位对于建言行为影响的主效应, 接着提出心理安全感对于两条路径的中介作用。这样可以精炼语言, 同时也更加工整。

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见, 我们在假设提出部分的写作不够精炼和工整, 确实需要改进。我们已经根据您的意见对这部分进行了重新写作, 具体见 1.2、1.3 和 1.4 的假设提出部分 (p. 3-5)。

**意见 4:** 第二, 作者在假设 3 中提出“领导地位的调节作用”, 而在假设 6 中提“下属心理安全感中介领导权力和地位的交互项对下属建言行为的影响”。由于调节效应有明确的指向性, 而交互作用没有。另外, 文中多处同时使用“调节效应”, “交互效应”等叙述。需要统一书写。

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见, 文中对“调节效应”交互效应”的使用不够规范, 现已对相关内容进行修改。由于我们更加关注领导地位对领导权力效应的调节作用, 现已将相关的表述统一为“调节效应”或“调节作用”。

**意见 5:** 作者在假设提出的最后的部分简述了文章验证假设的技术策略(即 2 个实验研究和一个问卷研究)。基于哪些考虑采用多方法、多研究的思路。作者并没有指出其意义或优势。

**回应:** 非常感谢审稿专家的提醒, 我们在文中缺乏对采用多方法、多研究的解释, 现已对这部分内容进行了补充 (p. 5)。具体来看, 在本文中我们采用了多种研究设计(2 个实验研究和 1 个实地问卷调查)以及多个样本(西方样本、中国样本), 有助于建立研究的内部和外部效度, 确保研究结论的可重复性。

**意见 6:** 方法方面: 首先, 注意到作者在“自检报告”中汇报了样本量计算的过程及结果。由于前两个研究是实验室研究, 因此需要在正文样本部分进行汇报。

**回应:** 感谢审稿专家的提醒, 我们已经按照您的要求在研究 1 “2.1.1 研究样本”(p. 5-6)和研究 2 “3.1.1 研究样本”(p. 8)汇报了样本量的计算过程及结果。

**意见 7:** 作者在研究一中采用“市场部经理对你的日常工作和月度绩效评价有完全的(几乎没有)决定权”操作领导者权力。试想一个对工作和奖惩几乎没有控制权的领导如何引发员工对其谏言献策? 此处

的操作方式似乎不够缜密。

**回应：**感谢审稿专家的意见。我们关注的是领导控制和影响他人的能力，而不是实际对权力的使用。因此我们检验的并不是领导主动通过奖惩来“引发”下属建言，而是下属的心理安全感随着领导权力高低发生变化，最终影响下属的建言行为。我们认为，当领导对下属的工作没有控制权时，领导对下属缺乏支配力，下属的不安全感也会随之降低。

通过设置“几乎没有”奖惩权是操纵低权力的常见方式，在研究中得到了广泛使用。较早的研究如 Kipnis (1972)在实验中对领导高权力的操纵为给予被试奖惩他人的权力，而低权力的领导则无奖惩权。又如 van Dijke 等 (2010)对高权力者的操纵为掌握了评估他人绩效的权力，而低权力者则无绩效评估权。

在现实工作场景中，有的领导对下属的任务分配、绩效评估、奖励分配、惩罚等方面均有绝对的话语权；另一些领导对上述工作缺乏决定权，例如有时员工的晋升完全依据组织中的客观绩效指标来进行操作，而领导对此没有话语权。可见权力的这种高低差异在现实生活也是存在的。

**意见 8：**研究一，作者采用隐藏文档任务，辅以编码的策略量化员工的建言行为。被试是否需要写一段文字，被要求写多少字数，研究者又是根据哪些标准实现编码和评级？这些作者似乎没有完备地呈现给读者。

**回应：**感谢审稿专家的提醒。非常抱歉我们没有在文中对研究设计的细节进行详细介绍，现在已经在“2.1.2 研究设计与程序”(p. 6)以及“2.2.2 建言行为编码”(p. 7)补充这部分的内容。具体而言，我们请被试撰写邮件来回复“市场部经理”，但是并未对字数做出要求。这是出于以下两点考虑：1. 避免出现需求效应(demand effect)。一些被试可能受到操纵后建言意愿较低，如果要求他们写到一定字数，可能造成他们违背自己意愿、或者猜测实验的目的，而故意达到字数要求。这与他们真实的意愿不符，也混淆了实验操纵的效应。2. 为了模拟现实的场景，如领导在工作中询问下属是否对某一个问题有自己的想法和建议时，常常也没有对字数提出要求。

在编码阶段，我们对邮件进行编码和评级的标准为 1~4 级。(1=“完全支持候选人 A，没有提出额外的建议、想法或疑虑”；2=“较为推荐候选人 B，提出了少许建议、想法或疑虑”；3=“推荐候选人 B，提出了一些建议、想法或疑虑”；4=“强烈推荐候选人 B，提出了大量建议、想法或疑虑”)。具体的标准和示例邮件如下：

表 1 建言行为编码（研究 1）

编码等级	具体表现	示例邮件
1= “完全支持候选人，没有提出额外的建议、想法或疑虑”	- 明确支持市场部经理对候选人 A 的选择	candidate A seems to be fit for the job
2= “较为推荐候选人，提出了少许建议、想法或疑虑”	- 提出了少许支持候选人 B 的建议，但是意见比较含糊 - 提出推荐候选人 B，但是仍然表示支持领导的任何选择	Hi mr., I agree with your decision to go for the candidate A, but If I can suggest I think you should ask for their knowledge about plants and environment, because the task are about these topics and not only about their phisical conditions. Regards,
3= “推荐候选人 B，提出了一些建议、想法或疑虑”	- 提出推荐候选人 B，但是只给出了笼统的意见，并没有详细说明候选人 B 的优势（如曾是一名环境学家；曾经获得过《国家地理》杂志的最佳摄影奖）和候选人 A 的劣势（如没有时间观念、对动植物缺乏了解） - 虽然提出了推荐候选人 B，且给出了明确的理由，但是仍然对最终的选择留有余地	B because he seems to be better option
4= “强烈推荐候选人 B，提出了大量建议、想法或疑虑”	- 强烈反对市场部经理对候选人 A 的选择，并明确提出支持候选人 B - 详细描述候选人 B 的优势（如曾是一名环境学家；曾经获得过《国家地理》杂志的最佳摄影奖）和候选人 A 的劣势（如没有时间观念、对动植物缺乏了解）	From: Assistant To: Marketing Manager. Sir, I conducted some investigations into these two candidates and i find out that candidate A is physically fit but he has a little knowledge about plant and environment. On the other hand candidate B has more knowledge than A and win the best photo award for National Geographic a couple of years ago. With due respect i suggest that, you should choose candidate B over candidate A. sincerely Assistant

**意见 9：**研究二中，作者在描述建言行为测量工具时写道：“将该量表的建言内容设定为基于工作流程的建言，删除重复的条目最后保留 4 条目作为建言行为的测量工具”。“重复的条目”指什么，以及为何要删除这些题项。此处的写作似乎不够清晰和完整。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见，我们在文中对条目删减的流程描述确实不够清晰和完整，现已在“3.1.3 变量测量”部分补充完整（p. 8）。研究二我们主要关注与“工作流程”有关的建言内容，这是出于以下几方面的考量：1）给被试提供一个能够快速沉浸其中的具体情境；2）由于组织中建言的场景和内容可能千差万别，为了使被试在实验中有一定的边界，我们需要针对某一个具体的问题让被试提出自己的想法和意见，以提高研究者对实验的可控性；3）工作流程对不同的组织有广泛适用性。研究发现工作流程、轮班、沟通、培训、性骚扰等方面是建言的重要主题。考虑到工作流程在不同类型的组织中均存在，适用性较为广泛，因此我们将关注的焦点放在“工作流程”上，并请被试围绕“工作流程”提出自己的改进建议、想法，或者指出问题或不足。具体而言，我们请被试设想的是“直属上级在日常会议上询问你是否对**工作流程**有改进建议、想法，或者发现了任何问题或不足”。

为此，我们在测量建言行为时，将 Liang 等（2012）的量表改写为针对工作流程有关的建言。此外，我们关注的是领导和下属之间的互动，因此在条目中将直属领导作为具体的建言对象。接着我们审视条目的内容，将重复性高的条目进行合并和删减。具体的条目改写和删减过程如下表所见。

表 2 建言行为量表改编（研究 2）

原条目	改为针对工作流程的条目，并将 others 指定为 supervisor	实验中条目
1. Proactively develop and make suggestions for issues that may influence the unit.	1. Proactively develop and make suggestions for the work procedure.	At that meeting, I will proactively make suggestions for the work procedure.
2. Proactively suggest new projects which are beneficial to the work unit.	2. Proactively suggest new ideas for the work procedure.	与第 1 条重复，故合并为一条
3. Raise suggestions to improve the unit's working procedure.	3. Raise suggestions to improve the work procedure.	与第 1 条重复，故合并为一条
4. Proactively voice out constructive suggestions that help the unit reach its goals.	4. Proactively voice out constructive suggestions regarding the work procedure.	At that meeting, I will voice out constructive suggestions to improve the work procedure.
5. Make constructive suggestions to improve the unit's operation.	5. Make constructive suggestions to improve the work procedure.	与第 4 条重复，故合并为一条
6. Advise other colleagues against undesirable behaviors that would hamper job performance.	6. At that meeting, I will point out undesirable behaviors that would harm the efficiency of the work procedure.	At that meeting, I will point out undesirable behaviors that would harm the efficiency of the work procedure.
7. Speak up honestly with problems that might cause serious loss to the work unit, even when/though dissenting opinions exist.	7. Speak up honestly with problems associated with the work procedure that might cause serious loss to the work unit.	与第 6 条合并，均表示提出与当前工作流程有关的问题
8. Dare to voice out opinions on things that might affect efficiency in the work unit, even if that would embarrass others.	8. Dare to voice out opinions on things that might affect efficiency of the work procedure, even if that would embarrass my supervisor.	与第 9 条合并，均表示提出与当前工作流程有关的问题，并担忧这样会影响与主管领导的关系
9. Dare to point out problems when they appear in the unit, even if that would hamper relationships with other colleagues.	9. Dare to point out problems regarding the work procedure, even if that would hamper relationships with my supervisor.	At that meeting, I dare to point out problems regarding the work procedure, even if that would hamper relationships with my supervisor.
10. Proactively report coordination problems in the workplace to the management.	不适宜改成与工作流程有关的内容	

意见 10：研究三中，“虽然促进性建言和抑制性建言是建言的不同维度，但是在本研究的假设检验结果中，关键变量对这两种建言行为的影响相似。即分别将促进性建言和抑制性建言作为结果变量，或者将两个变量合二为一，趋势类似。并且从理论上讲，关键变量对二者的解释原理类似。简约起见，我们并

未在假设检验中区分两种建言行为，而是采用 10 条目量表测量建言行为”。此段描述令人费解。首先，作者显然意识到促进型及抑制型建言是不同的维度，两者也对应着不同的前因变量及解释机制。但文章写道“从理论上讲，关键变量对二者的解释原理类似”。这样的推断是否具有足够的理论支持，或数据支撑？更加不解的是，在变量区分效度检验中，作者是将促进型及抑制型建言作为单独的因子纳入分析的。整体来看，研究三的设计及描述都比较含糊不清。

回应：

非常感谢审稿专家为我们指出研究三的不足。我们对于为何将“促进性建言”和“抑制性建言”合并为“建言行为”的理由叙述不够具体，现已在“4.1.2 变量测量”（p. 13）部分对此进行了补充和完善。我们也在“5.3 研究不足与展望”（p. 21）呼吁未来的研究者关注促进性建言和抑制性建言的区别。

本文关注的是领导权力和地位通过影响下属的心理安全感最终作用于下属的建言行为。对于心理安全感这个核心机制，Liang 等（2012）认为，由于抑制性建言需要指出组织的一些不足和失误，可能会引起相关人员的不满和抵制，风险比促进性建言更大。因此关注建言负面影响的心理安全感理应对抑制性建言的影响更大。然而 Chamberlin 等（2017）的元分析却发现，心理安全感对促进性建言的影响更大。由此可见，心理安全感对促进性建言和抑制性建言的影响是否存在差异，促进性建言和抑制性建言是否存在风险上的差异，研究者尚未得出一致性的结论。

此外，Chamberlin 等（2017）的研究还发现，核心自我评价、责任感、组织承诺对促进性建言的影响更大，而分离感对抑制性建言的影响更大。但是其他因素，如大五人格、工作满意度、社会支持、组织身份认同、自由度、公平感等对二者的影响并没有显著的差异。他们指出，许多影响员工建言的因素对促进性建言和抑制性建言都会发挥作用。虽然促进性建言和抑制性建言的差异非常重要，但是他们的元分析结果并未对二者的差异得出规律性的结论。他们认为，这可能是由于以下几个原因造成的：1）对促进性建言和抑制性建言的区别，还缺乏系统的理论框架进行解释。2）需要进一步完善对促进性建言和抑制性建言的测量工具。现有的量表条目大量涵盖了建言的主动性和建言的意愿，这是促进性建言和抑制性建言的共性，可能会掩盖二者的区别。此外当前的量表中（Liang et al., 2012），促进性建言和抑制性建言的相关性较高，这可能会使得某些统计结果（如回归分析）并不稳定（A. N. Li et al., 2017）。这些都需要未来的研究进一步改进。

本文并不致力于讨论促进性建言和抑制性建言的区别，而是关注二者的共性，即建言的意愿（willingness to voice）。我们认为，领导的权力和地位都会通过心理安全感影响建言行为，既包括促进性建言，也包括抑制性建言。与我们的处理方式类似，Xu 等（2019）在探讨心理安全感对建言行为的影响时，采用 Liang 等（2012）的量表对建言行为进行测量，同样并未区分促进性建言和抑制性建言，而是将二者合并为“建言行为”。

虽然如此，我们还是做了稳健性检验，我们在研究三的数据中将促进性建言和抑制性建言分别作为结果变量进行分析，得出的结果如表 3 所示。领导强制权对促进性建言有边缘显著的负面作用（模型 1： $B = -0.08, SE = 0.04, p = 0.08$ ），对抑制性建言有显著的负面作用（模型 5： $B = -0.11, SE = 0.04, p = 0.01$ ）。领导奖赏权对促进性建言的影响不显著（模型 2： $B = -0.06, SE = 0.05, p = 0.25$ ），对抑制性建言的作用也不显著（模型 6： $B = -0.06, SE = 0.05, p = 0.21$ ）。领导地位对促进性建言有积极的作用（模型 1： $B = 0.09, SE = 0.05, p = 0.10$ ；模型 2： $B = 0.11, SE = 0.05, p = 0.03$ ），对抑制性建言也有积极的作用（模型 5： $B = 0.13, SE = 0.05, p = 0.01$ ；模型 6： $B = 0.16, SE = 0.05, p = 0.002$ ）。在控制了领导强制（奖赏）权和领导地位后，心理安全感对促进性建言（模型 3： $B = 0.14, SE = 0.04, p = 0.001$ ；模型 4： $B = 0.15, SE = 0.04, p < 0.001$ ）和抑制性建言均有显著的积极作用（模型 7： $B = 0.11, SE = 0.04, p = 0.001$ ；模型 8： $B = 0.13, SE = 0.04, p = 0.002$ ）。

又由表 4 可见，领导强制权和领导地位的交互项对促进性建言（模型 1： $B = 0.17, SE = 0.06, p = 0.01$ ）

和抑制性建言均有显著的作用（模型 5:  $B = 0.15$ ,  $SE = 0.06$ ,  $p = 0.02$ ）。领导奖赏权和领导地位的交互项对促进性建言(模型 2:  $B = -0.14$ ,  $SE = 0.10$ ,  $p = 0.17$ )和抑制性建言均无显著的作用（模型 6:  $B = 0.02$ ,  $SE = 0.10$ ,  $p = 0.86$ ）。在控制了领导强制（奖赏）权和领导地位的交互项后，心理安全感对促进性建言（模型 3:  $B = 0.12$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p = 0.004$ ；模型 4:  $B = 0.16$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p < 0.001$ ）和抑制性建言均有显著的积极作用（模型 7:  $B = 0.10$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p = 0.02$ ；模型 8:  $B = 0.13$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p = 0.002$ ）。



表 3 权力和地位的主效应及心理安全感的中介效应（研究 3）

变量	促进性建言				抑制性建言			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
性别	-0.06 (0.08)	-0.07 (0.08)	-0.09 (0.07)	-0.09 (0.08)	-0.10 (0.08)	-0.11 (0.08)	-0.12 (0.08)	-0.13 (0.08)+
年龄	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
教育程度	0.05 (0.04)	0.05 (0.04)	0.07 (0.04)+	0.06 (0.04)	0.06 (0.04)	0.05 (0.04)	0.07 (0.04)	0.06 (0.04)
任职时间	-0.02 (0.02)	-0.03 (0.02)	-0.02 (0.02)	-0.02 (0.02)	0.00 (0.02)	-0.01 (0.02)	0.00 (0.02)	-0.00 (0.02)
权力距离倾向	-0.05 (0.06)	-0.06 (0.06)	-0.06 (0.05)	-0.06 (0.06)	0.01 (0.06)	-0.01 (0.06)	-0.00 (0.05)	-0.01 (0.06)
领导强制权	-0.08 (0.04)+		-0.03 (0.04)		-0.11 (0.04)**		-0.08 (0.04)+	
领导奖赏权		-0.06 (0.05)		-0.02 (0.05)		-0.06 (0.05)		-0.03 (0.05)
领导地位	0.09 (0.05)+	0.11 (0.05)*	0.02 (0.06)	0.03 (0.06)	0.13 (0.05)*	0.16 (0.05)**	0.07 (0.05)	0.09 (0.06)
心理安全感			0.14 (0.04)**	0.15 (0.04)***			0.11 (0.04)**	0.13 (0.04)**
强制权团队均值	-0.10 (0.12)		-0.05 (0.12)		-0.07 (0.13)		-0.03 (0.13)	
奖赏权团队均值		0.05 (0.11)		0.05 (0.11)		0.04 (0.12)		0.05 (0.12)
地位团队均值	0.01 (0.12)	0.01 (0.13)	-0.03 (0.12)	-0.04 (0.13)	0.01 (0.13)	0.00 (0.14)	-0.02 (0.13)	-0.04 (0.13)
Pseudo- $R^2$	0.05	0.04	0.09	0.09	0.04	0.03	0.06	0.06

注：N = 346; <sup>†</sup> $p < 0.10$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。

表 4 领导地位的调节效应及被中介的调节效应（研究 3）

变量	促进性建言				抑制性建言			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
性别	-0.06 (0.07)	-0.06 (0.08)	-0.09 (0.07)	-0.09 (0.08)	-0.11 (0.08)	-0.11 (0.08)	-0.12 (0.07)+	-0.13 (0.08)+
年龄	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
教育程度	0.06 (0.04)	0.05 (0.04)	0.07 (0.04)+	0.07 (0.04)+	0.06 (0.04)	0.05 (0.04)	0.07 (0.04)+	0.06 (0.04)
任职时间	-0.02 (0.02)	-0.03 (0.02)	-0.02 (0.02)	-0.02 (0.02)	0.00 (0.02)	-0.01 (0.02)	0.00 (0.02)	-0.00 (0.02)
权力距离倾向	-0.06 (0.05)	-0.06 (0.06)	-0.06 (0.05)	-0.06 (0.06)	-0.00 (0.05)	-0.01 (0.06)	-0.01 (0.05)	-0.01 (0.06)
领导强制权	-0.08 (0.04)+		-0.04 (0.04)		-0.12 (0.04)**		-0.08 (0.04)+	
领导奖赏权		-0.06 (0.05)		-0.02 (0.05)		-0.06 (0.05)		-0.03 (0.05)
领导地位	0.05 (0.05)	0.13 (0.05)*	-0.00 (0.06)	0.04 (0.06)	0.10 (0.05)+	0.16 (0.05)**	0.05 (0.06)	0.09 (0.06)
强制权×地位	0.17 (0.06)**		0.14 (0.06)*		0.15 (0.06)*		0.12 (0.06)+	
奖赏权×地位		-0.14 (0.10)		-0.18 (0.10)+		0.02 (0.10)		-0.02 (0.10)
心理安全感			0.12 (0.04)**	0.16 (0.04)***			0.10 (0.04)*	0.13 (0.04)**
强制权团队均值	-0.10 (0.12)		-0.06 (0.12)		-0.07 (0.13)		-0.03 (0.13)	
奖赏权团队均值		0.05 (0.11)		0.06 (0.11)		0.04 (0.12)		0.05 (0.12)
地位团队均值	-0.01 (0.12)	-0.01 (0.13)	-0.03 (0.12)	-0.06 (0.13)	-0.00 (0.13)	0.00 (0.14)	-0.02 (0.13)	-0.04 (0.13)
Pseudo- $R^2$	0.06	0.04	0.09	0.09	0.04	0.03	0.06	0.06

注：N = 346; †  $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ 。

由此可见,本文的大部分假设在以促进性建言或抑制性建言为解释变量时,均得到了较为一致的结果。因此,我们选择在研究三中将抑制性建言和促进性建言合并为“建言行为”。

此外,对于研究三中的 CFA,我们已经根据审稿专家的意见进行了重新计算,汇报于“4.2.1 验证性因子分析”表 2 中 (p. 14)。

但是我们并不否认促进性建言和抑制性建言存在差异。Chamberlin 等(2017)也指出,调节焦点理论(regulatory focus theory)可能是一个可以帮助我们进一步区分二者差异的理论框架:促进焦点和促进性建言联系更紧密,而防御焦点和抑制性建言联系更紧密。我们在研究的不足和未来展望部分讨论了这个问题,并呼吁今后的研究进一步分析二者的区别。请参见“5.3 研究不足与展望”(p. 21)。

**意见 11:** 研究三中,作者将权力区分为强制权与奖惩权。这里比较唐突,因为前两个研究并没有对权力的维度进行划分。那么作者基于何种考虑?此外,近些年权力的研究的确发现其多维度的特征(e.g., Meng, He, & Luo, 2014)。比如亲社会型权力和离社会型权力(e.g., Goodboy, & Bolkan, 2011)。考虑不同形式的权力和地位对于建言行为的影响可能能够进一步提升文章的理论贡献。而强制权与奖惩权都属于控制权,个人认为区分的意义不大。

参考文献:

(1) Meng, Y., He, J., & Luo, C. L. (2014). Science research group leader's power and members' compliance and satisfaction with supervision. *Research Management Review*, 20, 1–15.

(2) Goodboy, A. K., & Bolkan, S. (2011). Student motives for communicating with instructors as a function of perceived instructor power use. *Communication Research Reports*, 28, 109–114.

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见并为我们提供相关文献。我们在研究 3 中对权力的测量并没有解释,现在已经在“4.1.2 变量测量”部分对此进行补充(p.12-13)。

奖赏权和强制权都是领导权力的表现,反映的是对他人的支配和控制(Blader & Chen, 2014)。研究者通常用奖赏权和强制权来反映领导的控制权(Lian et al., 2014; Van Dijke et al., 2010),在研究 3 中我们也参照这个方法对权力进行操作化。

需要指出的是,虽然研究常常将奖赏权和强制权划分成一类(Raven et al., 1998),但是学者认为二者并非某一个潜在构念的外在反映,而是共同构成某个潜在的构念(van Dijke et al., 2010)。根据 Howell 等(2007)的建议,应当将奖赏权和强制权作为单独的构念在统计模型中进行检验,而不是将二者合二为一。从实证上来看,二者的相关系数较低(Van Dijke et al., 2010),这也从数据上证明了二者的独立性。因此我们在正文中分别汇报了奖赏权和强制权有关的统计结果。

同时,我们也做了稳健性检验,将奖赏权和强制权合并为领导权力进行假设检验。如表 5 所见,领导权力(模型 1:  $B = -0.14$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p = 0.01$ )和地位(模型 1:  $B = 0.12$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p = 0.01$ )对建言行为有显著作用。当控制领导权力和地位后,心理安全感对建言行为有积极作用(模型 2:  $B = 0.12$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p = 0.002$ )。又由模型 3 和模型 5 可知,领导权力和地位的交互项对建言行为的影响不显著(模型 3:  $B = 0.17$ ,  $SE = 0.10$ ,  $p = 0.10$ ),对心理安全感的影响显著(模型 5:  $B = 0.35$ ,  $SE = 0.14$ ,  $p = 0.02$ )。

表 5 权力和地位对建言行为和心理安全感的作用（研究 3）

变量	建言行为				心理安全感
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	-0.07 (0.07)	-0.10 (0.07)	-0.08 (0.07)	-0.10 (0.07)	0.10 (0.08)
年龄	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.01)
教育程度	0.05 (0.04)	0.06 (0.04)+	0.05 (0.04)	0.06 (0.04)	-0.07 (0.04)
任职时间	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.04 (0.02)+
权力距离倾向	-0.03 (0.05)	-0.03 (0.05)	-0.03 (0.05)	-0.03 (0.05)	0.01 (0.07)
领导权力	-0.14 (0.05)*	-0.08 (0.06)	-0.13 (0.05)*	-0.07 (0.06)	-0.47 (0.08)***
领导地位	0.12 (0.05)**	0.06 (0.05)	0.10 (0.05)*	0.05 (0.05)	0.47 (0.07)***
心理安全感		0.12 (0.04)**		0.11 (0.04)**	
领导权力×领导地位			0.17 (0.10)	0.13 (0.10)	0.35 (0.14)*
领导权力团队均值	-0.02 (0.14)	0.01 (0.14)	-0.02 (0.14)	0.01 (0.14)	-0.24 (0.10)*
领导地位团队均值	0.03 (0.12)	-0.01 (0.12)	0.03 (0.12)	-0.01 (0.12)	0.32 (0.09)***
Pseudo- $R^2$					

注：N = 346; †  $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ 。

此外，如审稿专家所言，亲社会权（如奖赏权、专家权、参照权）和离社会权（如强制权和法定权）(Goodboy & Bolkans, 2011)也是对权力的划分方式，但是我们并未考虑权力的这种划分。我们在研究展望部分呼吁未来的研究者继续探讨这方面的问题，请参见“5.3 研究不足与展望”（p. 21）。

**意见 12:** 统计方面：首先，研究三中，如果考虑数据存在嵌套情况，需要汇报 ICC(1), ICC(2) 及 R<sub>wg</sub> 值。

**回应:** 非常感谢审稿专家的提醒，我们已经在“4.1.3 分析策略”按照您的建议汇报了 ICC(1), ICC(2)及 R<sub>wg</sub> 值（p. 13）。

**意见 13:** 对于回归结果的报告方式应该统一，例如有几处汇报  $t$  值，有几处报告  $SE$  值 ( $B = 0.45$ ,  $p < 0.001$ ,  $t = 7.77$ ); ( $B = 0.11$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p = 0.02$ )。

**回应:** 非常感谢审稿专家的提醒，我们已经按照您的建议统一了回归结果的报告方式。

**意见 14:** “领导奖赏权与心理安全感负相关 ( $r = -0.01$ ,  $p = 0.86$ ), 与建言行为正相关 ( $r = 0.01$ ,  $p = 0.93$ )”。虽然相关系数为负，但没有达到统计学意义的显著，因此无法断定变量间的相关关系。

**回应:**

非常感谢审稿专家的提醒，我们对相关性的汇报和描述不够准确，已经在“4.2.2 描述性统计”对此进行修改(p. 14)。具体而言，将上述结果修改为“领导奖赏权与心理安全感的相关性不显著 ( $r = -0.01$ ,  $p = 0.86$ ), 与建言行为的相关性不显著 ( $r = 0.01$ ,  $p = 0.93$ )”。

**意见 15:** 写作方面：文章存在几处写作问题，例如：“领导权力的使用、对建言的奖惩是有领导的威望作背书的”。在此不一一列举。

**回应:** 非常感谢审稿专家指出写作方面的问题。对上述表达，已经在“1.5 领导地位的调节作用”中将其修改为“领导权力的合法性更高”（p. 4）。除此以外，我们对文章进行了逐字逐句的修改，确保用词准确。

**意见 16:** 总结来看，文章采用多方法，多研究的策略验证假设。探索权力、地位及其交互效应对于建言行为的影响也具有一定创新意义。但文章在理论深度方面尚有不足，尤其是对于领导权力、地位对建言行为交互作用的关注焦点并没有点明和挖掘。此外，研究设计方面还有较大的提升空间。

**回应:** 再次感谢审稿专家提出的宝贵意见。在修改稿中，我们采用了新的理论框架（社会结构演化理论）统一考量文章中的关键变量。此外，我们强调了文章的对建言、权力和领导力等几方面的理论贡献。最后，我们对研究设计进行了更详细、严谨地陈述。希望我们的修改稿能令您满意。

## 审稿人 2 意见:

《“位高权重”对建言的影响——地位、权力和心理安全感的作用》一文采用实验、问卷多方法的研究设计,通过三个子研究实证检验了领导地位、权力和心理安全感对员工建言行为的影响,并发现了有趣的结论。整体上,文章逻辑清晰,设计严谨,能够在建言领域形成对现有研究的有效补充。现从理论和实证方面提出相应建议,供作者参考。

**意见 1: 理论方面:** 尽管文章已经强调了研究结论的现实意义,但仍应增强对研究背景、选题依据和实践启发的论述,尤其是在当前的新发展阶段下,结合企业管理新特征回答研究动机问题,并围绕文章的研究结论会如何启发当前管理实践做深入阐述。

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见和建议。在引言中我们对研究背景、选题依据和实践启发阐述的不够深入,现在已经重新完善,请参见引言部分相关内容(p. 1-3)。具体而言,随着企业管理复杂性与日俱增,在组织层级中获得一席之地的方式日趋多样化。如在常见的职业发展双通道中,管理类和技术类是两个上升通道。其中,技术专家可能并不掌握对他人的奖惩和控制,却因技术高超或/和技术上帮助他人而备受尊敬;一个仅仅依靠职位权力支配和控制他人的领导却可能因不懂技术而不受员工爱戴。又如创业公司中投资人指派的 CEO 虽然掌握了重要的决策和奖惩权,却可能因不懂业务而不受员工拥护甚至受到抵制(Clarysse & Moray, 2004)。从这些实际案例中可以看出,组织层级的基础愈发多元化,权力(对资源的控制和支配)和地位(受人尊敬和爱戴的程度)都是组织层级的重要基础,二者会出现一致甚至背离的现象。那么权力和地位这种交互交织的关系会如何影响上下级的互动和交流?

上下级互动关系中一个重要内容是下级向上级提出与工作有关的想法和建议(建言行为),我们有必要厘清上下级层级差异,特别是上级领导具备的权力和地位特征对下属的建言行为的影响。以往的研究主要关注上下级权力差异对下属建言的影响(Kumar & Mishra, 2017; Morrison & Rothman, 2009),但是如前所述,构成组织层级差异的基础不仅是权力,地位也是重要的层级基础之一,领导地位对下属建言的影响却较少受到关注。

更重要的是,权力和地位常常是交织在一起的,当权力和地位是一致(如高权力高地位)或背离(如高权力低地位)时,这些多样化的组合会如何进一步影响员工的建言决策?以往的研究发现权力的作用有时取决于地位的高低(Anicich et al., 2016; Fast et al., 2012; Vial et al., 2016),然而权力和地位这种相互交织的关系对下属建言的影响尚未得到研究者的重视。在本文中,我们将探讨下属在不同类型的层级嵌套关系(权力、地位)中的建言行为是否存在、为何存在高低差异,并探讨下属如何综合领导权力和地位的特征来决定自己是否建言。

在实践启示部分,我们根据审稿专家的意见,强化了对组织内选人、用人,以及对今天多元化的组织层级体系、新生代的员工等方面的启示。具体请见 5.2 实践启示部分。

**意见 2:** 请作者进一步明确“权力”和“地位”两个变量选取的原因。例如,“权力”和“地位”的关系是什么样的,有何区别和联系?“权力”和“地位”是否为“层级差异”的唯二构成要素?“权力”和“地位”的来源是客观层级赋予,还是领导者对自身的主观评价,还是下属对领导者的主观解读?现有的理论构建中,“地位”更类似于下属对领导的主观解读,而“权力”则更类似于领导客观控制权,由此,两个变量在模型中与心理安全感的关系不应是平行的(假设 2 和 4)。

**回应:** 感谢审稿专家的意见,我们将逐一对您的几点意见和疑问进行回应:

### 1. 选取“权力”和“地位”两个变量的理由

根据社会结构演化理论(evolutionary theory of social structures),支配(dominance)和声望(prestige)是获取层级差异的两种最基本的路径(Henrich & Gil-White, 2001),权力和地位正是支配和声望在组织层级中的具体表现(Case et al., 2018; Cheng et al., 2013),也是组织层级两种最重要的基础(Magee & Galinsky, 2008)。因此我们选择权力和地位作为组织层级的两种关键变量。

除权力和地位之外,构成层级差异的基础还有社会经济地位、职位等(H. J. Li et al., 2016)。但是本文根据社会结构演化理论选择了两个最基本的层级基础,即权力和地位。

### 2. 权力和地位的关系,二者的区别和联系

权力和地位是相互区别又相互关联的两个层级基础。权力是指通过掌握有价值的资源,

或通过奖惩来控制 and 影响他人的能力(Magee & Galinsky, 2008)。根据社会结构演化理论, 权力是个体通过支配他人的方式来获取影响力, 是基于支配的层级基础(Kakkar et al., 2020), 也是属于个体自身的属性(Magee & Galinsky, 2008)。当领导拥有高权力时, 意味着领导对下属拥有较大的奖赏权(如渴望的工作任务、晋升、涨薪等)和惩罚权(想要避免的工作任务、降级等)。这会让下属在与领导交往的过程中感到不安全, 担心自己的行为给上级留下不好的印象、触怒上级(Morrison & Rothman, 2009)。因此下属会尽量避免有风险的行为, 如建言行为。

地位是指个人在组织中的威望, 或被他人尊敬与仰慕的程度(Blader & Yu, 2017)。根据社会结构演化理论, 这是个体通过他人的钦佩和赞赏获得影响力, 是基于声望的层级基础, 更多的是他人赋予的属性(Cheng et al., 2013; Henrich & Gil-White, 2001)。当领导地位较高时, 领导为了维持地位会约束自己的行为以符合下属的期望(Case et al., 2018; Cheng et al., 2013), 在与下属交往的过程中较为开放和友善(Blader et al., 2016), 让下属感到安全。因此下属在与领导交往时的不安会降低, 更加愿意敞开心扉、直言进谏。综上所述, 权力和地位的来源不同、对下属的影响也不同。

虽然权力和地位存在差异, 但是二者也相互联系。根据社会结构演化理论, 地位依赖于他人的评价和认可, 因此能够对领导的行为产生约束: 若领导的行为背离了下属的期待, 那么领导将失去下属的尊敬和爱戴(Case et al., 2018; Henrich & Gil-White, 2001)。据此, 我们认为地位可以约束领导对权力的使用, 防止领导滥用权力、以权谋私。此外, 地位能够为领导权力带来合法性。当领导地位较高时, 意味着拥有权力的领导同时也得到了下属的尊敬和爱戴。此时领导权力的合法性更高(季浩 等, 2019)。

### 3. 权力和地位的客观性和主观性。

正如审稿专家所言, 地位的主观性高于权力。研究者认为, 地位来源于他人的评价, 因此主观性更高(Magee & Galinsky, 2008)。但是值得一提的是, 群体内部对于地位的高低位置通常都有比较一致的意见(Anderson et al., 2006)。此外, 虽然权力的客观性高于地位, 但是权力也有一定的主观性。权力来源于对有价值的资源的控制, 这种“价值”的判断包含了一定的主观性(Magee & Galinsky, 2008): 只有当他人认可这种“价值”时, 权力才能发挥作用。可见, 权力和地位均有一定的主观成分, 其中地位的主观性高于权力。

### 4. 权力和地位与心理安全感的作用是否平行

我们认为权力和地位对心理安全感的作用有两方面: 1) 权力和地位均会通过影响下属的心理安全感作用于下属建言行为, 这里体现的是“平行”的作用; 2) 领导地位调节领导权力对下属建言行为的影响, 这种调节作用通过下属心理安全感的作用传递至建言行为, 表现为被中介的调节作用, 这是“非平行”的作用。因此我们既考虑权力、地位对心理安全感“平行”的影响, 也考虑被中介的调节作用这一“非平行的影响”。

根据审稿专家的上述建议, 我们对论文的引言、假设提出部分均进行了修改(p. 1-5)。

**意见 3:** 有何理论框架可以将“权力”、“地位”、“心理安全感”和“建言”统一进行考量? 请进一步明确本文的理论基础。

**回应:** 非常感谢审稿专家的建议, 我们经过仔细考虑, 选择社会结构演化理论(evolutionary theory of social structures)来统一考量研究中的几个关键变量。具体而言, 根据社会结构演化理论, 支配(dominance)和声望(prestige)是获取层级差异的两种最基本的路径(Henrich & Gil-White, 2001), 权力和地位正是支配和声望在组织层级中的具体表现(Case et al., 2018; Cheng et al., 2013)。因此我们选择从领导权力和地位的视角来看待不同的层级划分对下属的影响。

社会结构演化理论认为, 基于支配的领导权力可能会使下属担心自己所追求的资源受到影响、进而产生畏惧和不安(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003), 这会降低下属建言时的心理安全感; 而地位是领导声望的体现, 源于下属对领导的敬爱戴和敬仰(Yu et al., 2019), 会促使领导在与下属交往时更加友善和包容(Blader et al., 2016), 让下属在向上建言时感到更安全, 进而更加愿意向领导提出意见和建议。因此本文提出, 领导权力不利于下属建言, 领导地位有利于下属建言, 权力和地位的作用会通过下属心理安全感传递至下属建言行为。

社会结构演化理论还指出, 领导地位能够约束领导行为, 减少下属对领导滥用权力的担

忧，增加权力的合法性(Vial et al., 2016)。因此我们提出，领导地位可以减轻下属面对领导高权力时的不安全感，从而缓解权力对建言的负面作用。

综上所述，我们尝试在社会结构演化理论的框架内分析领导权力、地位、心理安全感和建言行为的关系，并对文章的引言和假设提出部分进行了修改（p. 1-5）。

**意见 4:**“权力”和“地位”对员工建言行为的影响是否均通过“心理安全感”产生作用？Morrison 多次提到（如 2011,2014）员工对于建言行为的判断出于安全性和有效性的双重考虑，是否存在一种可能，即“权力”、“地位”分别/同时影响了安全性和有效性，进而对建言产生不同影响？

**回应：**非常感谢审稿专家的建议。我们认为领导的权力和地位均通过“心理安全感”作用于下属的建言行为，如前所述，这是根据社会结构演化理论推导出的假设。并且，本文的目的之一是区分权力和地位对下属建言的不同作用，我们认为从安全性的角度可以帮助我们对此进行区分。具体而言，基于支配的领导权力可能使得下属担心自己所追求的资源受到影响、进而产生畏惧和不安(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)，这会降低下属建言时心理安全感；而地位是领导声望的体现，源于下属对领导的爱戴和敬仰(Yu et al., 2019)，会促使领导在与下属交往时更加友善和包容(Blader et al., 2016)，让下属在向上建言时感到更安全，进而更加愿意向领导提出意见和建议。据此我们提出领导权力可能降低下属的建言安全感，而地位可能提高下属的建言安全感，这是权力和地位在影响下属建言时的不同效应。因此我们聚焦于领导权力和地位通过影响下属的心理安全感作用于建言行为。

我们同意审稿专家的意见，权力和地位也有可能通过有效性这条路径影响下属的建言行为。Morrison (2014)指出，当建言对象在组织中拥有较高的影响力时，他们所采纳的意见更有可能被有效实施。从这一个角度来看，当领导具备较高的权力或地位时，建言的有效性可能随之上升。因此我们在未来的研究展望部分呼吁研究者能够进一步检验权力（地位）通过影响下属对建言有效性的感知作用于建言行为，请见“5.3 研究不足与展望”（p. 20- 21）。

**意见 5:** 作者利用 Prolific 平台招募了研究 1 和 2 的被试，请提供关于被试更多的信息，如国籍、种族。由于建言行为深受文化背景的影响，请作者更详细地说明例如权力距离倾向（power distance orientation）等因素是否会受到文化的作用进而对研究结论产生影响。或者所得到的研究结论在不同文化背景间是否存在差异。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见，我们根据您的建议统计研究 1 和 2 中被试的国籍信息，并按照文化特征将其划分为如下几类（见表 6、表 7），并汇报在“2.1.1 研究样本”（p. 6）和“3.1.1 研究样本”（p.8）。由以下两个表格统计结果可见，研究 1 和 2 的主要样本来自于欧美等西方国家，而研究 3 均为中国样本。可见本文的研究结论在权力距离较小的西方文化和权力距离较大的东方文化中均适用。

表 6 研究 1 样本特征

来源	计数
亚洲	4
非洲	3
南美	3
中东	1
欧美	152
合计	163

表 7 研究 2 样本特征

来源	计数
亚洲	2
非洲	4
南美	11
中东	6
欧美	166
合计	189

**意见 6:** 研究 1-3 的建言均采用 Liang et al (2012)两维度量表,研究 1 中实际选用的条目与原 10 条目的差别较大,请作者提供更为详细的条目删减说明。同时,研究 3 将两维度直接统一为单维度的“建言行为”。实际上,抑制性建言和促进性建言不仅在内容上,也在建言风险上存在一定差异,在实际层面可能与本文突出强调的“权力”、“地位”高度相关。因此,建议作者为合并抑制性建言和促进性建言提供更多的缘由,并考虑是否进一步突出抑制性建言和促进性建言的差异性,在假设层面突出“权力”、“地位”分别对抑制性建言和促进性建言的不同影响及其机制。

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见,我们在原文中对研究 2 中和研究 3 中的量表改编过程介绍不够具体,现在已经增强了描述,请参见“3.1.3 变量测量”(p.8)和“4.1.2 变量测量”(p.13)。关于研究 2 中量表处理的问题,您的疑问和审稿专家 1 相同,我们在回应审稿专家 1 的意见 9 时对此进行了详述,请您审阅。

在研究 3 中,我们将促进性建言和抑制性建言合并为建言行为。关于这个问题,审稿专家 1 也提出了同样的疑问,我们在回应审稿专家 1 的建议(意见 10)时,对此进行了详述,请您审阅。

**意见 7:** 研究 3 中控制了下属的性别、年龄、受教育程度、任职年限和权力距离倾向,尽管研究表明权力距离倾向会影响员工对领导权力的接受程度,Becker 等(2016)建议同时提供包括控制变量和不包括控制变量的回归结果,以确保结论的稳健性。同时,请作者对所控制的各个变量的原因加以深入说明。

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.

Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167.

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. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

**回应:** 非常感谢审稿专家提出的宝贵建议,我们按照您的意见在“4.1.2 变量测量”(p.13)对选择每个控制变量的原因进行了说明,并重新做了不包含控制变量的数据分析,结果如表 8 和表 9 所示。我们比较了包含控制变量和不包含控制变量的假设检验结果,二者具有高度的一致性,具体见表 10。



表 8 权力和地位的主效应及心理安全感的中介效应（研究 3）

变量	建言行为				心理安全感	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
领导强制权	-0.09 (0.04)*		-0.06 (0.04)		-0.32 (0.06)***	
领导奖赏权		-0.05 (0.04)		-0.02 (0.04)		-0.25 (0.07)***
领导地位	0.11 (0.04)*	0.14 (0.04)**	0.06 (0.05)	0.07 (0.05)	0.46 (0.07)***	0.60 (0.07)***
心理安全感			0.11 (0.04)**	0.12 (0.04)***		
强制权团队均值	-0.08 (0.12)		-0.04 (0.12)		-0.35 (0.08)***	
奖赏权团队均值		0.04 (0.11)		0.04 (0.11)		-0.03 (0.08)
地位团队均值	0.03 (0.12)	0.03 (0.13)	0.01 (0.12)	-0.00 (0.13)	0.22 (0.08)**	0.30 (0.09)***

注：N = 346; †p < 0.10, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001。

表 9 权力和地位的主效应及心理安全感的中介效应（研究 3）

变量	建言行为				心理安全感	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
领导强制权	-0.10 (0.04)*		-0.06 (0.04)+		-0.32 (0.06)***	
领导奖赏权		-0.05 (0.04)		-0.02 (0.04)		-0.25 (0.07)***
领导地位	0.08 (0.05)+	0.15 (0.05)**	0.04 (0.05)	0.08 (0.05)	0.43 (0.07)***	0.58 (0.07)***
强制权×地位	0.15 (0.06)**		0.13 (0.06)*		0.19 (0.08)*	
奖赏权×地位		-0.04 (0.09)		-0.07 (0.09)		0.24 (0.13)+
心理安全感			0.10 (0.04)*	0.13 (0.04)***		
强制权团队均值	-0.08 (0.12)		-0.05 (0.12)		-0.34 (0.08)***	
奖赏权团队均值		0.04 (0.11)		0.05 (0.11)		-0.04 (0.08)
地位团队均值	0.02 (0.12)	0.03 (0.13)	0.01 (0.12)	-0.00 (0.13)	0.21 (0.08)**	0.31 (0.09)***

注：N = 346; †p < 0.10, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001。

表 10 假设检验结果对比（研究 3）

假设	强制权模型		奖赏权模型	
	含控制变量	不含控制变量	含控制变量	不含控制变量
H1 领导权力对建言的消极作用	成立	成立	不成立	不成立
H2 领导地位对建言的积极作用	成立	成立	成立	成立
H3 心理安全感在领导权力（地位）之间的中介作用	成立	成立	成立	成立
H4 领导地位的调节作用	成立	成立	不成立	不成立
H5 被中介的调节作用	成立	成立	成立	成立

**意见 8：**由于数据结构问题，研究 3 中应用了跨层回归分析，请基于这一数据特征，提供跨层 CFA 检验的结果。

**回应：**非常感谢审稿专家向我们提出了数据分析的建议。我们按照您的意见做了跨层 CFA 检验，但是协方差矩阵非正定，最终没有得到可信的模型拟合优度。因此我们还是按照单层的 CFA 汇报检验的结果。具体见“4.2.1 验证性因子分析”（p. 14）。

.....

#### 审稿人 3 意见：

该文通过三个研究，探讨了地位、权力和心理安全感对员工建言的影响机制。建言是近 40 年来行为科学非常热点的研究，选择该主题进行研究具有一定的学术价值和研究意义。特别是考虑地位、权力在其中的作用，也是建言领域探讨的热点。在不同的文化情境下，地位和权力对建言的作用虽然呈现差异化影响，但在中国情境下，这一问题更加凸显。文章格式较为规范，按照《心理学报》的范式进行写作，采用了实验研究和问卷调查相结合的方法进行测量，保证了研究的可复制性。但也存在如下主要问题：

**意见 1：**题目为什么是“位高权重”？实际上研究中既有位高和位地，也有权重和权轻？

**回应：**感谢审稿专家一针见血地指出标题的不恰当之处。我们现已重新拟定标题为《领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用》。

**意见 2：**我们很难看到本文是基于何种现象进行的研究？看不出为什么权力和地位对建言有不同的影响效果？如一个是正向影响，一个是负向影响。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见。很抱歉我们在文中没有结合管理现象对研究动机进行阐述。现在我们已经在前言对此部分进行了补充（p. 1-2）。具体而言，在管理实践中，我们时常观察到领导权力和地位相一致或背离的情况。如在常见的职业发展双通道中，管理类和技术类是两个上升通道。其中，技术专家可能并不掌握对他人的奖惩和控制，却因技术高超或/和技术上帮助他人而备受尊敬；一个仅仅依靠职位权力支配和控制他人的领导却可能因不懂技术而不受员工爱戴。又如创业公司中投资人指派的 CEO 虽然掌握了重要的决策和奖惩权，却可能因不懂业务而不受员工拥护甚至受到抵制(Clarysse & Moray, 2004)。这时权力和地位对下属建言的效应究竟会相互增强、还是相互抵消？这一问题尚未得到

检验。这背后体现的理论问题是：作为组织层级划分的两个重要基础，权力和地位在影响下属建言的过程中是否会发挥不同的作用？下属是否会综合考虑领导的权力和地位特征做出建言的决定？

为了解答这个问题，我们基于社会结构演化理论提出了本文的几个假设。社会结构演化理论认为，基于支配的领导权力可能使得下属担心自己所追求的资源受到影响、进而产生畏惧和不安(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)，这会降低下属建言时心理安全感；而地位是领导声望的体现，源于下属对领导的爱戴和敬仰(Yu et al., 2019)，会促使领导在与下属交往时更加友善和包容(Blader et al., 2016)，让下属在向上建言时感到更安全，进而更加愿意向领导提出意见和建议。因此本文提出，领导权力不利于下属建言，领导地位有利于下属建言，权力和地位的作用会通过下属心理安全感传递至下属建言行为。假设提出部分的修改请见正文 p.3-5.

**意见 3:** 我们也没有理清本文的理论基础是什么？其逻辑是什么？为什么采用这些变量？需要阐述的规律或者启示是什么？是基于数据驱动、理论驱动还是现象驱动？根据权力的促进和抑制理论，领导权力可能是双面效应，这取决于你的情景是什么？你研究的目的是什么？

**回应:** 非常感谢审稿专家细致审阅！就您在该意见中提出来的一系列问题，我们做了以下修改和回应：

1. 文章的理论基础、逻辑、采用几个变量的原因。

本文的假设主要依据社会结构演化理论(evolutionary theory of social structures)提出。根据社会结构演化理论，支配(dominance) 和声望(prestige) 是获取层级差异的两种最基本的路径(Henrich & Gil-White, 2001)，权力和地位正是支配和声望在组织层级中的具体表现(Case et al., 2018; Cheng et al., 2013)，也是组织层级的两种最重要的基础(Magee & Galinsky, 2008)。因此我们选择权力和地位作为组织层级的两种关键变量，并从领导权力和地位的视角来看待不同的层级划分对下属的影响。

社会结构演化理论认为，基于支配的领导权力可能使得下属担心自己所追求的资源受到影响、进而产生畏惧和不安(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)，这会降低下属建言时心理安全感；而地位是领导声望的体现，源于下属对领导的爱戴和敬仰(Yu et al., 2019)，会促使领导在与下属交往时更加友善和包容(Blader et al., 2016)，让下属在向上建言时感到更安全，进而更加愿意向领导提出意见和建议。因此本文提出，领导权力不利于下属建言，领导地位有利于下属建言，权力和地位的作用会通过下属心理安全感传递至下属建言行为。

社会结构演化理论还指出，领导地位能够约束领导行为，减少下属对领导滥用权力的担忧，增加权力的合法性(Vial et al., 2016)。因此我们提出，领导地位可以减轻下属面对领导高权力时的不安全感，从而缓解权力对建言的负面作用。

综上所述，我们尝试在社会结构演化理论的框架内分析领导权力、地位、心理安全感和建言行为的关系，并对引言和假设提出部分进行修改 (p.1-5)。

2. 需要阐述的规律或者启示是什么？是基于数据驱动、理论驱动还是现象驱动？

本文想要揭示的主要规律是领导权力和地位对下属建言将产生相反的影响，下属还会综合考虑领导权力和地位的特征做出建言的决策。其中，我们要特别关注领导高权力低地位这一组合，在这种情况下下属的建言行为最低。如前所述，这是基于社会结构演化理论得出的结论，同时我们在组织实践中也观察到了权力和地位相背离的现象，特别是高权力低地位的领导难以服众、甚至受到抵制的现象。在本文中我们采用了实验和实地调查相结合的方法，对这些理论推导和现象进行实证检验，得到了研究 1~3 数据的支持。综上所述，我们的研究既有理论基础，也有现实意义，并且得到了数据支持。

3. 根据权力的促进和抑制理论，领导权力可能是双面效应，这取决于你的情景是什么？你研究的目的是什么？

权力的促进和抑制理论的确是权力领域颇有影响力的理论，该理论指出权力会产生双面效应：一方

面，高权力与资源和自由有关，会激活“接近行为系统（behavioral approach system）”，从而增加权力拥有者的积极情绪、对奖励的关注、启发性认知和不受限制的行为；另一方面，缺乏权力与惩罚、威胁有关，会激活人们的“抑制行为系统（behavioral inhibition system）”，因此缺乏权力会增加人们的消极情绪、受环境限制的行为、回避风险的行为(Keltner et al., 2003)。这个理论主要预测权力对掌权者个人的情绪、感知、行动的影响。在本文中我们主要研究的是领导的权力（和地位）对下属而不是掌权者自身建言行为的影响。领导权力和地位是组织层级划分的两个重要基础，社会结构演化理论主要描述层级划分的形成路径以及层级划分对下属的影响，因此我们主要依据社会结构演化理论来探讨关键变量的关系，并提出研究假设。

**意见 4：**文献综述。地位和权力的区别在哪里？是否是一种冗余的构念？文章需要澄清二者的差异及其构念之间的关系。此外，文献综述部分知识摘取了有用于本文的文献，即支持领导权力和领导地位对建言的影响关系，实际上，领导权力和领导地位对员工建言的影响是差异化的，或者是两面的。这在诸多研究中都有呈现。这是否意味着，不同的文化（国家文化和组织文化）背景下，领导权力和领导地位对建言的影响效应不同，方向不同？

**回应：**非常感谢审稿专家的意见，我们将逐一回应如下。

#### 1. 地位和权力的区别和联系

权力和地位是相互区别又相互关联的两个层级基础。权力是指通过掌握有价值的资源，或通过奖惩来控制 and 影响他人的能力(Magee & Galinsky, 2008)。根据社会结构演化理论，权力是个体通过支配他人的方式来获取影响力，是基于支配的层级基础(Kakkar et al., 2020)，也是属于个体自身的属性(Magee & Galinsky, 2008)。当领导拥有高权力时，意味着领导对下属拥有较大的奖赏权（如渴望的工作任务、晋升、涨薪等）和惩罚权（想要避免的工作任务、降级等）。这会让下属在与领导交往的过程中感到不安全，担心自己的行为给上级留下不好的印象、触怒上级(Morrison & Rothman, 2009)。因此下属会尽量避免有风险的行为，如建言行为。

地位是指个人在组织中的威望，或被他人尊敬与仰慕的程度(Blader & Yu, 2017)。根据社会结构演化理论，这是个体通过他人的钦佩和赞赏获得影响力，是基于声望的层级基础，更多的是他人赋予的属性(Cheng et al., 2013; Henrich & Gil-White, 2001)。当领导地位较高时，领导为了维持地位会约束自己的行为以符合下属的期望(Case et al., 2018; Cheng et al., 2013)，在与下属交往的过程中较为开放和友善(Blader et al., 2016)，让下属感到安全。因此下属在与领导交往时的不安会降低，更加愿意敞开心扉、直言进谏。综上所述，权力和地位的来源不同、对下属的影响也不同。

虽然权力和地位存在差异，但是二者也相互联系。根据社会结构演化理论，地位依赖于他人的评价和认可，因此能够对领导的行为产生约束：若领导的行为背离了下属的期待，那么领导将失去下属的尊敬和爱戴(Case et al., 2018; Henrich & Gil-White, 2001)。据此，我们认为地位可以约束领导对权力的使用，防止领导滥用权力、以权谋私。此外，地位能够为领导权力带来合法性。当领导地位较高时，意味着拥有权力的领导同时也得到了下属的尊敬和爱戴。此时领导权力的合法性更高（季浩 等，2019）。由此可见，领导地位可以缓解领导权力的消极作用。

#### 2. 文献中权力和地位对下属建言的作用

感谢审稿专家为我们的文献综述提供了宝贵的思路和建议，我们将权力和地位下属建言相关的文献进行了重新的梳理。一些研究发现，高权力使得领导过度自信(Ma et al., 2020; Macenczak et al., 2016; See et al., 2011)，并且削弱领导的换位思考(Blader et al., 2016; Galinsky et al., 2006)，还会让下属心生畏惧(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)。从这些研究可以推断，领导高权力不利于下属建言。然而另一些研究却认为，掌权者在社会关系中掌握了有价值的资源(Galinsky et al., 2015)，有权采纳并实施

来自下属的意见和建议,可以保障下属建议得以有效实施。从这一角度来看,权力反而保障了建言变为现实的可能性。这或许可以解释,为什么有时下属倾向于向高权力的领导建言,以解决工作场所中的问题(Detert & Treviño, 2010)。由此可见,已有的研究发现领导权力对下属建言可能存在双面刃效应。

领导地位代表的是个人与群体间的相互支持、合作、信任(Locke & Heller, 2017)。虽然现有的研究并未直接检验领导地位对下属建言的影响,但是我们可以从一些相关的研究中得到一些启发。研究发现,当领导地位较高时,为了维护高地位,高权力的领导需要关注他人的视角(Blader & Chen, 2012)。例如有学者认为,地位能促进个体的换位思考(Blader et al., 2016)。由此推断,领导地位可能有利于下属建言。

虽然以往的文献探讨了权力和地位对领导开放性、换位思考等方面的影响,但是这些研究还存在以下不足:1) 主要关注权力差异对员工建言的影响,对领导地位的关注不足;2) 没有在建言的情境中检验权力和地位相互交织的关系对建言的影响。

### 3. 文化的作用

正如审稿专家所言,文化背景确实会影响人们对权力和地位感知和判断。如在权力距离较高的文化中,人们对权力分配不均的接受程度更高、对权威的服从程度也更高(Brockner et al., 2001),因此权力可能会与特权、不道德行为相关(Y. Liu et al., 2019)。又如,在个人主义较强的文化中,胜任力更有可能带来高地位(Y. Liu et al., 2019)。

在本文中,为了考察我们的研究结论是否在不同的文化背景中都适用,我们采用了多样本的研究。具体而言,研究 1 和 2 的样本主要来自西方国家,研究 3 的样本则来自中国。通过多样本的研究,我们得出了较为一致的结论,这说明本文的研究结论在不同的文化中具备较高的一致性。

对于上述问题的回应和修改,请见正文 p. 1-5 部分。

**意见 5:** 在操控性实验研究部分,告知被试相关的职位,是否意味着实验可能会存在记忆和成熟、历史等等误差? 文章需要考虑操控性实验的情景刺激对实验效应的影响。

**回应:** 非常感谢审稿专家为我们研究设计提出意见和建议。

在研究 1 中,我们设定了“市场部经理”和“市场部经理助理”2 个职位,是出于以下几点考虑 1) 通过“经理”和“经理助理”两个职位模拟上下级关系。由于我们是在上下级关系中研究领导权力和地位对下属建言行为的作用,因此有必要模拟和操纵领导和下属的关系。2) 设置相关职位,可以让研究的情景更为具体,让被试更容易沉浸在实验的情景中,更有真实感。3) 这也是在实验中模拟下属向上级建言的一种常见的情景操纵方式。例如 Burris (2012)为了测量下属的建言行为,模拟了公交公司经理和调度员这一对上下级。又如 De Wit 等(2017)设置了交通公司职员、MBA 教授等不同的职位。

**意见 6:** 研究设计部分。为什么要对问卷进行改编,改编的理由何在? 特别是心理安全感量表,在中国情境下的测试效果是否改编之后的效果优于原来的量表? 根据我们对心理安全感量表的测量和多次调查,心里安全感量表在实际中信度(可靠性)并不高?

**回应:** 非常感谢审稿专家的细致审阅,在研究中我们确实对量表进行了改编,现在我们将改编的过程和目的进行详细阐述。

#### 1. 心理安全感

研究 2 和 3 我们均测量了心理安全感,该量表改编自 Liang 等(2012)。原量表的指向是“在部门/团队内”,我们改为“向主管领导”建言。这是因为我们主要关注下属向主管领导建言这个情境。在研究 2 和研究 3 中,心理安全感的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别是 0.9 和 0.88,信度较高。高于 Liang 等(2012)的研究中汇报的心理安全感 Cronbach's  $\alpha$  系数 0.72 (时间点 1) 和 0.75 (时间点 2)。Liu 等(2017)在测量心理安全感时,同样将原量表的指向改为“在与主管领导互动时”,在该研究中心理安全感的 Cronbach's

$\alpha$  系数为 0.9。我们推测，将建言的指向具体化有可能减少填写问卷时的不确定性，从而增加测量的信度，但是这个推测需要进一步实证的研究检验。对于心理安全感量表的改编，我们补充至“3.1.3 变量测量”（p.9）。

## 2. 建言行为

关于研究 2 中量表处理的问题，您的疑问和审稿专家 1 相同，我们在回应审稿专家 1 的意见 9 时对此进行了详述，请您审阅。

**意见 7：**在实验研究和问卷调查部分，所使用的材料（或量表），如领导权力是不同，这些不同测量材料是否具有测量评估的一致性？其所得效应量是否会存在差异？

**回应：**

在本文的 3 个研究中，对权力的操纵或测量方法略有差异，但是都是围绕我们对权力的定义，即通过掌握有价值的资源，或通过奖惩来控制 and 影响他人的能力(Magee & Galinsky, 2008)。在研究 1 中操纵权力时，我们描述的是对日常工作、绩效评估、薪酬、晋升等四方面的掌控、分配、奖惩等；在研究 2 中，我们对权力的描述也集中在对资源的掌控和分配（如工作任务和工作量、薪酬、晋升等）、奖惩权。在研究 3 中对权力进行测量时，测量的也是领导通过奖惩来实现资源分配。由此可见，3 个研究中对权力的操纵和测量是具有较高的一致性的。

此外，由于权力变化意味着领导资源分配权、支配权的变化，引发的是下属对自己所追求的资源担忧，因此我们认为，越真实的情景可能越能体现出这种心理不安全感，效应量可能越大。据此我们推断，研究 2 的效应量有可能大于研究 1。从结果来看，在研究 1 中，领导权力对建言行为的主效应显著  $F(1,157)=4.85, p=0.03, \text{partial } \eta^2=0.03$ ；领导地位对建言行为的主效应不显著  $F(1,157)=0.82, p=0.37, \text{partial } \eta^2=0.01$ ；领导权力和地位的交互作用对建言行为的影响显著， $F(1,157)=4.52, p=0.04, \text{partial } \eta^2=0.03$ 。在研究 2 中，领导权力对建言行为的主效应显著  $F(1,182)=3.97, p=0.048, \text{partial } \eta^2=0.02$ ，对心理安全感的主效应显著  $F(1,182)=4.35, p=0.04, \text{partial } \eta^2=0.02$ 。领导地位对建言行为的主效应显著  $F(1,182)=10.40, p=0.001, \text{partial } \eta^2=0.05$ ，对心理安全感的主效应显著  $F(1,182)=29.92, p<0.001, \text{partial } \eta^2=1.14$ 。领导权力和地位的交互作用对建言行为的影响显著， $F(1,182)=6.27, p=0.01, \text{partial } \eta^2=0.03$ 。由此可见，领导权力的效应量在研究 1 和研究 2 较为一致。领导地位的效应量在研究 2 较高，与我们的预期较为一致。

综上，我们在研究 1 采用的模拟工作场景，研究 2 是请被试回忆真实的工作场景中的上下级关系，研究 3 是直接测量当前的上下级关系，在不同的研究情境中检验研究假设，可以增强研究的外部一致性和可复制性。

**意见 8：**数据分析部分。建议分析时采用置信区间而不是显著性。特别是，从分析结果来看，调节效应图线几乎是平行的，这意味着，调节作用是非常微弱的。这意味着，置信区间的宽度问题。

**回应：**感谢审稿专家的意见。我们按照您的意见，在研究 3 “4.2.3 假设检验”（p.16-18）中汇报了调节效应的置信区间，请您审阅。

**意见 9：**一些相关的语言问题。例如“本文进一步指出，高权力意味着领导有能力对下属进行奖惩，会让下属担心自己的建言行为会带来负面结果；而高地位却代表着威望、声誉，会减少下属对人际互动后果的担忧”。既然领导者既有惩罚权力，又有奖励权力，难道奖励也会带来建言的负面影响。此外，高权力领导者为什么和高地位领导者所带来的安全感是不一致的？这意味着需要对权力的构念进行细分，否则是矛盾的。

**回应：**非常感谢审稿专家的仔细审阅，并对我们的行文提供建议。需要指出的是，奖赏权并不等同于领导为了鼓励建言而对员工进行奖励，较高的奖赏权意味着领导对下属奖励（如奖金、晋升等）具备较大的决定权。此时若因建言和挑战权威引发领导不满，同样可能也会引发对个人不利的后果（如减少奖金发放）。因此奖赏权也可能会引发下属对建言后果的担忧。

此外，根据社会基层演化理论，基于支配的领导权力可能使得下属担心自己所追求的资源受到影响、进而产生畏惧和不安(Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)，这会降低下属建言时心理安全感；而地位是领导声望的体现，源于下属对领导的爱戴和敬仰(Yu et al., 2019)，会促使领导在与下属交往时更加友善和包容(Blader et al., 2016)，让下属在向上建言时感到更安全，进而更加愿意向领导提出意见和建议。因此本文提出，领导权力和地位所带来的的安全感是不同的。对于这部分的修改，请见“1.2 领导权力与下属建言行为”及“1.3 领导地位与下属建言行为”（p.3-4）。

**意见 10：**理论贡献部分。为什么有对于解决组织层级究竟是否有效的争议也有一定的帮助。未能从文中看出对组织层级的研究，何来对组织层级的研究贡献？

**回应：**非常感谢审稿专家对我们提供的修改意见。这一部分确实容易引起误解，因此我们将这部分内容删除了。请见“5.1 理论贡献”（p.19）。

**编委意见：**建议退作者做大修，参考评审专家的修改建议，需要在理论上有创新，方法上严谨，结论上坚实可靠。

**回应：**非常感谢编委专家的意见。我们逐一对照审稿专家的意见，对研究的理论贡献进行了深化，对研究方法进行了详细阐释，对结论和启示进行了重新梳理。希望我们的修改能够令您满意。

### 未在前文列出的参考文献

Anderson, C., Srivastava, S., Beer, J. S., Spataro, S. E., & Chatman, J. A. (2006). Knowing your place: Self-perceptions of status in face-to-face groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1094-1110.

Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science*, 27(1), 123-140.

Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 930-945.

Blader, S. L., & Chen, Y.-R. (2014). What's in a name? Status, power, and other forms of social hierarchy. In J. T. Cheng, J. L. Tracy, & C. Anderson (Eds.), *The psychology of social status* (pp. 71-95). New York: Springer.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 994-1014.

Blader, S. L., Shirako, A., & Chen, Y. R. (2016). Looking out from the top: Differential effects of status and power on perspective taking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(6), 723-737.

- Blader, S. L., & Yu, S. (2017). Are status and respect different or two sides of the same coin? *Academy of Management Annals*, 11(2), 1-25.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., . . . Kirkman, B. L. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Case, C. R., Bae, K. K., & Maner, J. K. (2018). To lead or to be liked: When prestige-oriented leaders prioritize popularity over performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(4), 657-676.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71.
- Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(1), 103-125.
- Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79.
- De Wit, F. R., Scheepers, D., Ellemers, N., Sassenberg, K., & Scholl, A. (2017). Whether power holders construe their power as responsibility or opportunity influences their tendency to take advice from others. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 923-949.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.
- Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012). The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 391-394.
- Fragale, A. R., Overbeck, J. R., & Neale, M. A. (2011). Resources versus respect: Social judgments based on targets' power and status positions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(4), 767-775.



- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068-1074.
- Galinsky, A. D., Rucker, D. D., & Magee, J. C. (2015). Power: Past findings, present considerations, and future directions. In M. Mikulincer, P. R. Shaver, J. A. Simpson, & J. F. Dovidio (Eds.), *APA Handbook of Personality and Social Psychology: Vol. 3. Interpersonal Relations* (Vol. 3, pp. 421~460). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and Human Behavior*, 22(3), 165-196.
- Hoogervorst, N., De Cremer, D., van Dijke, M., & Mayer, D. M. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 883-896.
- Howell, R. D., Breivik, E., & Wilcox, J. B. (2007). Reconsidering formative measurement. *Psychological Methods*, 12(2), 205-218.
- Jin, J., Li, Y., Chen, D., & Guo, K. (2017). Effects and mechanisms of power and status on self-interested behavior. *Advances in Psychological Science*, 25(5), 878-886.
- Kakkar, H., Sivanathan, N., & Gobel, M. S. (2020). Fall from grace: The role of dominance and prestige in the punishment of high-status actors. *Academy of Management Journal*, 63(2), 530-553.
- Kamal Kumar, K., & Kumar Mishra, S. (2017). Subordinate-Superior upward communication: Power, politics, and political skill. *Human Resource Management*, 56(6), 1015-1037.
- King, A. J., Johnson, D. D., & Van Vugt, M. (2009). The origins and evolution of leadership. *Current biology*, 19(19), R911-R916.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 33-41.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259-1270.
- Li, H. J., Chen, Y.-R., & Blader, S. L. (2016). Where is context? Advancing status research with a contextual value perspective. *Research in Organizational Behavior*, 36, 185-198.

- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238-263.
- Liu, Y., Chen, S., Bell, C., & Tan, J. (2019). How do power and status differ in predicting unethical decisions? A cross-national comparison of China and Canada. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Locke, K. D., & Heller, S. (2017). Communal and agentic interpersonal and intergroup motives predict preferences for status versus power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(1), 71-86.
- Ma, S., Kor, Y. Y., & Seidl, D. (2020). CEO advice seeking: an integrative framework and future research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 771-805.
- Macenczak, L. A., Campbell, S., Henley, A. B., & Campbell, W. K. (2016). Direct and interactive effects of narcissism and power on overconfidence. *Personality and Individual Differences*, 91, 113-122.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In *Voice and silence in organizations* (Vol. 6, pp. 111-134). UK: Emerald Publishing.
- Oc, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2019). Head above the parapet: How minority subordinates influence group outcomes and the consequences they face for doing so. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 929-945.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307-332.

- See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B., & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 272-285.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486.
- Van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 488-502.
- Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *Leadership Quarterly*, 27(3), 400-414.
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 440-453.
- Yu, A., Hays, N. A., & Zhao, E. Y. (2019). Development of a bipartite measure of social hierarchy: The perceived power and perceived status scales. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 84-104.
- Zheng, M. X., & van Dijke, M. (2020). Expressing forgiveness after interpersonal mistreatment: Power and status of forgivers influence transgressors' relationship restoration efforts. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 782-796.
- 

## 第二轮

### 审稿人 3 意见：

论文经过修改后，有了很大进步。但在以下方面仍然值得商榷：

**意见 1：**从修改内容来看，作者仍然没有厘清权力和地位的关系。在假设中更是如此。如假设 1 领导权力负向影响下属建言行为，假设 2 领导地位正向影响下属建言行为？权力和地位之间的关系是正向还是负向的，如果是正向的，为什么对建言行为的影响是不同的方向？

### 回应：

#### 1. 领导权力和地位的关系

非常感谢审稿专家的意见。我们认为权力和地位都是个体在层级结构中获得一席之地的路径和基础。权力是指通过掌握有价值的资源，或通过奖惩来控制 and 影响他人的能力，地位是指个人在组织中的威望，或被他人尊敬与仰慕的程度(Blader & Yu, 2017)。在测量权力时，我们主要考察领导是否具备对下属的工作任务、激励、职位等方面具备奖惩的能力；在测量地位时，我们主要考察领导在他人眼中是否受到尊敬、爱戴(Yu et al., 2019)。由此可见，权力和地位在概念上和测量上均有显著差异。权力更多源于职位或资源控制，地位更多源于他人赋予(Y. Liu et al., 2020; Magee & Galinsky, 2008)。

权力和地位有时是正相关的，一些掌握权力的领导同时也具备较高的地位(Yu et al., 2019)。但是二

者并不总是同步的，这是出于以下几个原因。第一，获得权力和地位的路径不同。获得权力既可以依靠能力、对组织的贡献(Keltner et al., 2008)，也可以依靠关系、政治手段等(To et al., 2020)。而地位更多与胜任力、团队贡献有关，难以依靠关系、政治手段获得(Blader & Yu, 2017; Fiske et al., 2007; Swencionis & Fiske, 2016)。第二，高权力可能会给领导带来负面的作用，如增加领导的自利行为、不道德行为、虐待行为等(Gruenfeld et al., 2008; Y. Liu et al., 2020; Rus et al., 2012; Wisse & Sleebos, 2016)；甚至领导对权力的使用也会让下属感到领导是自利的，这些都不利于领导获得下属的尊敬和爱戴(Willer et al., 2012)。由此可见，获得高权力的领导不一定拥有高地位，权力和地位并不总是匹配的。研究发现权力和地位确实会出现不同的组合（如高权力低地位），权力和地位之间甚至存在交互作用(Fragale et al., 2011)。例如相比于其他组合，高权力低地位的个体会贬低他人(Fast et al., 2012)、引发人际冲突(Anicich et al., 2016)、还会让人感到不真诚(Zheng & van Dijke, 2020)。

虽然权力和地位有时是正相关的，但是这并不意味着二者的作用是相同的。事实上，许多研究发现二者甚至会产生相反的结果(Magee & Galinsky, 2008)。权力主要源于对资源的掌控，因此掌权者对他人的依赖性较低，这会促进掌权者追求个人利益和目标，他们较少受到社会约束，对他人的关注度降低(Galinsky et al., 2008)。相反，地位源于他人的赋予，因此高地位者更关注他人视角，更容易受到社会规范的约束(Case et al., 2018)。例如有研究发现，权力与个体对待他人的公平性负相关，而地位与个体对待他人的公平性正相关(Blader & Chen, 2012)；又如权力与个体的换位思考负相关，而地位与个体的换位思考正相关(Blader et al., 2016)。可见权力和地位可能会产生相反的作用。

基于这些研究结果，我们提出，领导权力和地位对下属建言行为也会产生不同的影响，并且领导权力和地位会出现不匹配的情况，下属会综合考虑领导的权力和地位特点来做出建言的决定。对领导权力和地位的关系，我们在“1.1 权力和地位的联系和区别”(p.3-4)进行了详细阐述，希望我们的修改能令您满意。

## 2. 领导权力和地位对下属建言行为的影响

根据社会结构演化理论，我们认为，领导权力和地位对下属建言的影响可能是相反的。我们提出领导权力不利于下属建言，这是出于以下两点考虑。第一，高权力的领导掌握着组织中正面（如奖励、晋升机会等）和负面（如艰难的任务等）的资源(McClanahan, 2020)。此时下属的建言行为可能会直接影响到自己的日常工作、职业发展以及奖金激励等诸多方面，这会造成下属对建言结果的担忧，因此不敢主动表达自己对工作的意见、不满或疑虑。第二，与低权力领导相比，高权力领导拥有较高的行动自由度，他们受到的社会制约较小，可能会表现出侵略性或不够友好的行为（如缺乏耐心、表达方式直接、打断他人说话等）(Hall et al., 2005; Tost et al., 2013)，这也不利于下属建言。

我们还认为，领导地位有利于下属建言，这是出于以下两点原因。第一，地位常常与专业知识、能力、天赋、对团队的贡献等高度相关(Blader & Yu, 2017; Fiske et al., 2007; Swencionis & Fiske, 2016)。下属有理由相信，高地位的领导具备足够的胜任力对下属的建议进行合理地评价，也更能理解下属的建议，因此更有可能向高地位领导建言。第二，高地位的领导获得更多来自下属的爱戴，也意味着领导和下属间具备良好、积极的关系。对领导的爱戴让下属对领导产生认同感，这会促进下属建言(W. Liu et al., 2010)。此外，领导为了维持高地位，需要维护与下属的关系，他们与下属交往时将更加友善、公平和开放(Yu et al., 2019)，表现出更多的亲社会行为(McClanahan, 2020)。这些因素使得下属在向高地位的领导建言时顾虑较小，他们感到自己的意见和建议能够得到恰当的评价和反馈、好的建议能够得到认可，因此更加愿意建言(Xiang et al., 2019; Zhu & Akhtar, 2019)。

我们在“1.2 领导权力与下属建言行为”(p. 4)和“1.3 领导地位与下属建言”(p. 5)两部分对此进行了详细说明，希望我们的修改能让您满意。

**意见 2:** 有关权力、心理安全感与建言之间关系的研究非常多，加入地位之后进行研究是否意味着有了新的贡献？控制地位或者控制权力后的影响效果如何？是否可能存在构念的冗余性？

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见。关于权力和建言的关系已经得到了一些研究者的关注(Kumar & Mishra, 2017; Morrison & Rothman, 2009; Nembhard & Edmondson, 2006)，但是这些研究还有一些不足。第一，以往的研究大多将领导的权力作为单独的因素来考察其对下属建言行为的影响。第二，许多研究将权力和地位看作是相同的变量。第三，研究对于权力究竟会促进还是抑制建言还存在争议。我们认为，领导的权力和地位是不同的影响因素，并且二者存在相互交织的关系，我们应该将二者的作用区分开来，并考虑权力和地位的不同组合对下属建言的作用。下属在面对领导权力时有很多的不确定性，领导既可能合理利用权力也可能滥用职权，因此下属不确定自己会因建言获益还是受损，这是权力和建言之间关系尚未定论的重要原因之一。而领导的地位是下属预判领导行为的重要社会信息，根据社会结构演化理论，领导地位能够约束领导对权力的使用(Henrich & Gil-White, 2001)。因此以领导地位为边界条件来分析领导权力对下属建言的影响，有助于厘清权力对建言的影响，还可以细化不同类型的层级差异对下属建言的特殊作用。

在研究 2 和研究 3 中，研究结论正是在控制权力或地位之后得到的。具体而言，在研究 2 中，将权力和地位同时加入统计模型后，领导权力对建言行为有边缘显著的负向影响( $B = -0.32, SE = 0.16, p=0.05$ )，领导地位对建言行为有显著的正向影响( $B = 0.52, SE = 0.32, p=0.001$ )。又在研究 3 中，将权力和地位同时加入统计模型后，在领导强制权和地位的估计模型中，领导强制权对建言行为有显著的负向作用( $B = -0.09, SE = 0.04, p = 0.01$ )，领导地位对建言行为有显著正向作用( $B = 0.11, SE = 0.05, p = 0.02$ )。在领导奖赏权和地位的估计模型中，领导奖赏权对建言行为的影响不显著( $B = -0.06, SE = 0.05, p = 0.18$ )，领导地位对建言行为有显著正向作用( $B = 0.14, SE = 0.05, p = 0.003$ )。可见，领导权力和地位的作用并不完全重合，甚至会产生相反的效应。此外，领导权力对建言的作用受到了领导地位的调节作用，这也是在控制领导权力和地位的主效应后得到的结果，在此不一一列举。

最后，对于您所提出的“权力和地位是否存在构念的冗余”这一问题，我们在回应您的“意见 1”时对权力和地位的概念、测量、区别和联系进行了详细阐述，由于篇幅所限未在此列出，烦请您查阅。

综上所述，从理论上和数据上都支持我们将权力和地位对下属建言的影响区别开来。更重要的是不能只从权力和地位单一视角来预测下属的建言行为，而是应该综合二者的不同组合，才能有效预测下属建言行为的多寡。对此我们在“前言”的理论贡献部分(p.2)以及“1.1 权力和地位的联系和区别”(p.3-4)对此进行了补充，希望我们的修改能令您满意，再次感谢您的宝贵意见。

**意见 3:** 在研究中为何在两个实验研究中采用整体权力进行研究，在研究 3 中却将权力分开，从维度上进行研究？

**回应:** 感谢审稿专家的意见。我们依据文献将权力定义为通过掌握有价值的资源，或通过奖惩来控制 and 影响他人的能力(Locke & Heller, 2017; Magee & Galinsky, 2008)。这些资源包含正面（如奖金、晋升机会等）和负面的（如艰难的任务等）内容。对正面资源的授予和对负面资源的消除即奖赏权，对负面资源的施加和对正面资源的收回即惩罚权(Hinkin & Schriesheim, 1989; McClanahan, 2020)。由此可见领导权力的主要表现形式正是奖励和惩罚(Blader & Chen, 2014)。

研究者也通常用奖赏权和强制权来反映领导的权力(Lian et al., 2014; Van Dijke et al., 2010)，权力的测量工具总结于表 1。从表 1 中我们可以看到，对领导整体权力的测量，还缺乏成熟的量表，许多问卷调查仍然沿用 French 和 Raven(1959)对领导权力分类中的奖赏权和惩罚权对权力进行操作化。但是在实验研究中，研究者对权力的操纵大部分采用的是整体权力的操作化，这一操纵方法已经比较成熟(Magee & Galinsky, 2008; Van Dijke et al., 2010)。因此我们在实验研究中采用整体权力，而在问卷调查中用奖惩

权进行操作化，这也是研究者常常使用的方法。如 Van Dijke 等（2010）的研究在问卷调查中（研究 1、3）使用奖赏权和强制权量表衡量权力，在实验中（研究 2）使用整体权力的操纵方法。需要说明的是，我们在实验中（研究 1、2）操纵权力的时候，强调的也是领导通过奖惩来实现控制的能力，因此和研究 3 的问卷调查内容高度一致（表 2）。可见，我们在三个研究中对权力的操作化一致性较高。

表 1 权力量表汇总

对权力的定义	操作化	示例条目	量表/测量来源	使用该操作化方法的文献	评价
通过奖惩实现资源的支配和控制	奖赏权、惩罚权	奖赏权：我的主管领导可以提高我的薪酬水平 惩罚权：我的主管领导可以给我安排不称心的工作任务	(Hinkin & Schriesheim, 1989)	(Lian et al., 2014; Van Dijke et al., 2010)	和本文对权力的定义一致。法定权与地位有一定的重合度 (Magee & Galinsky, 2008)，因此本文采用大多数学者使用的奖赏权和惩罚权对权力进行操作化。其中，Hinkin 和 Schriesheim（1989）的量表经过了标准的开发步骤，使用较为广泛，信度效度较高，因此本文使用该量表中的奖赏权和惩罚权对权力进行测量。
	奖赏权、惩罚权、法定权	奖赏权：The person is able to give special benefits or rewards to people, and you find it advantageous to trade favors with him/her 惩罚权：The person can make things difficult for people, and you want to avoid getting him/her angry 法定权：The person has the right, considering his/her position and your job responsibilities, to expect you to comply with legitimate requests.	(Yukl & Falbe, 1991)	(Rus et al., 2012)	
	整体权力	How much power does he or she have in the group?	(Hays & Bendersky, 2015)	(Hays & Bendersky, 2015)	
	职级	在组织中的职级	/	(Anderson et al., 2008; van Dijke et al., 2018)	
感知到的权力	影响力	I can get others to do what I want. My ideas and opinions are often ignored.	(Anderson et al., 2012)	(Tost et al., 2013)	本研究（研究 3）中的领导大多为中层领导，如果用职级去衡量，方差较小。 主要测量的是心理权力感，与本文的定义不一致。此外，权力和地位都能获得影响力，影响力更多的是权力和地位带来的结果，因此不适合从影响力的角度进行操作化。并且该测量工具部分条目直接测量的是地位而非权力(Yu et al., 2019)。

表 2 研究 1-3 的权力操纵或测量

研究	操作化	核心内涵
研究 1	市场部经理对你的日常工作和月度绩效评价有完全的（几乎没有）决定权。他还（也不）可以决定你的薪酬水平和晋升机会。	对日常工作、绩效评估、薪酬、晋升等四方面的掌控和奖惩
研究 2	他/她对你所重视的资源（如工作任务和工作量、绩效考核、薪酬水平、晋升机会等）拥有很大（小）的控制权。他/她（不）可以决定是否提供或者收回这些资源，还可以（也不可以）决定是否对你实施惩罚。	通过奖惩来实现资源分配和控制，如工作任务、工作量、薪酬、晋升等方面
研究 3	我的主管领导可以提高我的薪酬水平 我的主管领导可以影响我的涨薪 我的主管领导可以给我特殊的福利 我的主管领导可以影响我的晋升 我的主管领导可以给我安排不称心的工作任务 我的主管领导可以让我的工作变得非常困难 我的主管领导可以让我的工作变得很不愉快 我的主管领导可以让我的工作非常不顺心	通过奖励、惩罚实现控制，如薪酬、晋升、工作任务等方面

需要指出的是，虽然研究常常将奖赏权和强制权划分成一类(Raven et al., 1998)，但是学者认为二者并非某一个潜在构念的外在反映，而是共同构成某个潜在的构念(van Dijke et al., 2010)。根据 Howell 等(2007)的建议，应当将奖赏权和强制权作为单独的构念在统计模型中进行检验，而不是将二者合二为一。从实证上来看，二者的相关系数较低(Van Dijke et al., 2010)，这也从数据上证明了二者的独立性。因此我们在正文中分别汇报了奖赏权和强制权有关的统计结果。

同时，我们也做了稳健性检验，将奖赏权和强制权合并为领导权力进行假设检验。如表 3 所见，领导权力(模型 1:  $B = -0.14, SE = 0.05, p = 0.01$ )和地位(模型 1:  $B = 0.12, SE = 0.05, p = 0.01$ )对建言行为有显著作用。当控制领导权力和地位后，心理安全感对建言行为有积极作用(模型 2:  $B = 0.12, SE = 0.04, p = 0.002$ )。又由模型 3 和模型 5 可知，领导权力和地位的交互项对建言行为的影响不显著(模型 3:  $B = 0.17, SE = 0.10, p = 0.10$ )，对心理安全感的影响显著(模型 5:  $B = 0.35, SE = 0.14, p = 0.02$ )。



表 3 权力和地位对建言行为和心理安全感的作用（研究 3）

变量	建言行为				心理安全感
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	-0.07 (0.07)	-0.10 (0.07)	-0.08 (0.07)	-0.10 (0.07)	0.10 (0.08)
年龄	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.01)
教育程度	0.05 (0.04)	0.06 (0.04)+	0.05 (0.04)	0.06 (0.04)	-0.07 (0.04)
任职时间	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.04 (0.02)+
权力距离倾向	-0.03 (0.05)	-0.03 (0.05)	-0.03 (0.05)	-0.03 (0.05)	0.01 (0.07)
领导权力	-0.14 (0.05)*	-0.08 (0.06)	-0.13 (0.05)*	-0.07 (0.06)	-0.47 (0.08)***
领导地位	0.12 (0.05)**	0.06 (0.05)	0.10 (0.05)*	0.05 (0.05)	0.47 (0.07)***
心理安全感		0.12 (0.04)**		0.11 (0.04)**	
领导权力×领导地位			0.17 (0.10)	0.13 (0.10)	0.35 (0.14)*
领导权力团队均值	-0.02 (0.14)	0.01 (0.14)	-0.02 (0.14)	0.01 (0.14)	-0.24 (0.10)*
领导地位团队均值	0.03 (0.12)	-0.01 (0.12)	0.03 (0.12)	-0.01 (0.12)	0.32 (0.09)***

注：N = 346; † $p < 0.10$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。

**意见 4:** 在测量部分，量表的采用或者改编理由并不充分，例如对建言量表的采用或者改编。按照 Liang 等人（2012）量表，分为促进性建言和抑制性建言，那么权力和地位对两种建言的影响效果应该是不同的，采用整体建言、建言维度或者改编的量表所得出的结论应该是有差异的。

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见。对于建言量表的改编，我们并没有改变测量条目的内涵，仍然保留了 Liang 等（2012）原有的促进性建言和抑制性建言的内容。根据您的意见，我们将建言行为拆分成促进性建言和抑制性建言，并对研究 2 和研究 3 重新进行了数据分析，统计结果见表 4。从效应量来看，权力和地位的对抑制性建言的作用略高于对促进性建言的作用。这可能是由于抑制性建言要指出组织当前的问题和不足，风险性比促进性建言更大，员工进行抑制性建言时的不安全感可能更明显(Liang et al., 2012)。而权力和地位通过心理安全感作用于建言行为，因此对抑制性建言的影响更为突出。

但是我们更关注领导权力和地位对下属“是否”建言的影响，而不是对建言的内容的影响，并且大部分对于促进性建言成立（或不成立）的假设对抑制性建言也成立（或不成立），分析结果较为一致。因此我们仍然将两个建言维度合并，这也是一些研究者在使用 Liang 等（2012）的量表来测量建言行为时使用的策略。如 Xu 等（2019）在探讨心理安全感对建言行为的作用时，采用 Liang 等（2012）的量表对建言行为进行测量，同样并未区分促进性建言和抑制性建言，而是将二者合并为“建言行为”。为此，我们在“5.3 研究不足与展望”部分对此进行了阐释，坦诚地指出了我们未区分促进性建言和抑制性建言，并呼吁研究者关注两种建言行为的区别(p.24)。

表 4 假设检验结果比较

研究	对建言量表改编	研究假设	研究结果（促进性建言）	研究结果（抑制性建言）
研究 2	将建言内容设定为“工作流程”，合并重复的条目	领导权力→建言	$F(1, 182)=2.28, p=0.13, \text{partial } \eta^2=0.01$	$F(1, 182)=4.66, p=0.03, \text{partial } \eta^2=0.02$
		领导地位→建言	$F(1, 182)=6.15, p=0.01, \text{partial } \eta^2=0.03$	$F(1, 182)=11.90, p<0.001, \text{partial } \eta^2=0.06$
		领导权力×地位→建言	$F(1, 182)=4.87, p=0.03, \text{partial } \eta^2=0.03$	$F(1, 182)=5.60, p=0.02, \text{partial } \eta^2=0.03$
研究 3	将建言的对象设定为“主管领导”	领导权力→建言	强制权： $B = -0.08, SE= 0.04, p = 0.08$	强制权： $B = -0.11, SE= 0.04, p = 0.01$
			奖赏权： $B = -0.06, SE= 0.05, p = 0.25$	奖赏权： $B = -0.06, SE= 0.05, p = 0.21$
		领导地位→建言	强制权模型： $B = 0.09, SE= 0.05, p = 0.10$	强制权模型： $B = 0.13, SE= 0.05, p = 0.01$
			奖赏权模型： $B = 0.11, SE= 0.05, p = 0.03$	奖赏权模型： $B = 0.16, SE= 0.05, p = 0.002$
		领导权力×地位→建言	强制权： $B = 0.17, SE= 0.06, p = 0.01$	强制权： $B = 0.15, SE= 0.06, p = 0.02$
			奖赏权： $B = -0.14, SE= 0.10, p = 0.17$	奖赏权： $B = 0.02, SE= 0.10, p = 0.86$

**意见 5：**数据分析部分。仍然没有表达收集数据过程的清晰性或者数据合理性，如研究 3，领导和下级配对问题，调查的下级是否占据本部门或本团队 50% 以上。在设计上是否存在权力与地位共同影响（三重交互）？

**回应：**感谢审稿专家的建议。在研究 3 中，由于领导需要评价下属的建言行为，为了减轻领导填写问卷的负担，我们将下属的抽样人数限定在 8 人。当部门或团队中下属人数在 8 人以内（含 8 人），我们将问卷发放给所有下属；当下属人数超过 8 人时，我们将问卷随机发放给 8 名下属。在最终样本中，80.18% 的团队有 50% 及以上的下属完成了问卷调查。对此我们在“4.1.1 研究样本”部分对此进行了补充说明（p. 14）。

此外，根据审稿专家的意见，我们在模型中加入奖赏权、强制权和地位的三重交互项，三重交互项对建言行为( $B = -0.10, SE = 0.06, p = 0.34$ )和心理安全感 ( $B = 0.10, SE = 0.16, p = 0.54$ ) 的作用并不显著。再次感谢审稿专家的宝贵建议和耐心指正！

.....

**审稿人 2 意见：**

《领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用》一文通过多方法的研究设计，以社会结构演化理论为基础，探究了领导权力和地位对下属建言行为和心理安全感影响的差异，并进一步验证了领导地位调节权力对下属建言的作用，这为解释层级差异对建言行为的影响提供更细致的分析。整体上，上一轮的修改中，作者对审稿意见进行了细致、详实的回复，并对文章进行了大幅修改，卓有成效。对于整个文章故事的架设，仍有个别问题希望得到作者的解释与回应：

**意见 1：**作者将领导权力更多地解读为领导对下属的支配权，或者决定权；将地位解读为领导的声望，或源于诸如专业地位而产生的影响。尽管作者已经在同一理论框架下讨论了权力和地位，但实践中，两者并非单独存在。更重要的是，我们常见的往往是既有权力又有地位的领导者，他们既有过人之处，又身居要职。因此，单独讨论权力和地位的实践启示有限。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见。我们认为，权力和地位确实存在关联，不能相互割裂。我们并非要单独讨论地位和权力分别对建言的影响，恰恰相反，我们认为对权力效应的分析要同时把地位纳入考虑。以往研究常把权力和地位等同，也即默认既有权力又有地位的领导者作为研究对象，但是现实中确实存在权力和地位不匹配的情况。在这些情况下，下属的建言如何受到影响，还尚未得到关注，这也是我们的重要贡献。因此，本文尝试将二者的作用区分开来，并考虑权力和地位的不同组合对下属建言的作用。

具体而言，在组织中，权力和地位有时是正相关的，掌握有价值的资源可能赢得他人的尊敬，受人尊敬也可能带来职位权力的提高。但是二者并不总是同步的，这可能是以下几个原因造成的。第一，获取权力和地位的路径是不同的。获得权力既可以依靠能力、对组织的贡献(Keltner et al., 2008)，也可以依靠关系、政治手段等(To et al., 2020)。而地位与胜任力、团队贡献更相关，难以依靠关系、政治手段获得(Blader & Yu, 2017; Fiske et al., 2007; Swencionis & Fiske, 2016)。因此，没有真才实学却依靠关系、财富、手段上位的领导虽然可能权倾一时，却仍然得不到下属尊敬。

第二，高权力可能会给领导带来负面的作用，如增加领导的自利行为、不道德行为、虐待行为(Gruenfeld et al., 2008; Y. Liu et al., 2020; Rus et al., 2012)，这会直接导致他们在下属眼中不再值得尊敬、爱戴。甚至领导对权力的使用也会让下属感到领导是自利的，这都不利于领导在下属眼中获得尊敬和爱戴(Willer et al., 2012)。

第三，在组织日趋扁平化的今天，组织中可能缺乏足够的职位赋予员工权力（如对他人的奖惩权）。一些做出了突出业绩、掌握了核心专业技能的专家可能并没有在正式的职级上晋升的机会，这意味着他们可能缺乏来自职位的权力。然而他们是组织中的骨干核心，备受同事尊敬。换言之他们可能权力低而

地位高，这也是现代组织中常见的权力和地位不匹配的现象。

综上所述，领导的权力和地位并不总是匹配的。在实证研究中，权力和地位的相关系数约为0.10~0.86不等(To et al., 2020)，这也从数据上说明二者并不总是高度相关的，我们需要考虑他们各自的作用以及二者的相互关系，这在理论上和实践上都有重要的意义。为此，我们在“1.1 权力和地位的联系和区别”(p.3-4)以及“5.2 实践启示”(p.23)部分对此进行了补充。

**意见 2:** 进一步，结果显示，当领导地位较高时，领导权力对下属建言的负面作用较弱。这一实证结论难道意味着有职级且备受尊敬的领导者收获的建言会少于仅备受尊敬的领导者？领导者的“权力”天然地会将下属的建议拒之门外？如此，这种情况的产生究竟是对“权力”本身的敬畏，还是建言途径的缺失？希望作者能对这些疑问予以解答。

**回应:** 非常感谢审稿专家的意见。我们的研究结果发现，领导权力确实会对下属建言行为产生负面影响，这是因为当领导有权对下属实施奖惩时，下属会更加担心自己因建言引发消极的后果，因此心理安全感会降低。但是当领导地位较高时，领导权力对下属建言的负面作用不再显著了，即只要他/她具备高地位，无论领导权力高低，对建言的影响就不存在差异了。反之，当领导权力较低时，领导权力的负面作用更大。因此我们的结论是缺乏地位支撑的权力会让下属的心理安全感降至最低，由此导致下属建言行为的减少。

从建言途径来看，在研究 1 中我们给被试提供了客观的“建言途径”，即给每位被试提供了向主管领导（即市场部经理）提出自己的想法和意见的机会。在研究 2 中我们同样明确给被试提供了建言机会，请被试设想“主管领导在日常会议上询问是否对工作流程有改进建议、想法，或者发现了任何问题或不足”，这也是客观的建言途径。由此可见，“下属”实际上获得了明确的建言机会，建言途径缺失的问题并不明显。然而即使具备建言的机会，当被试面对高权力的领导时，建言行为仍然减少了，因此我们的研究设计可以排除建言途径缺失造成的影响。我们的研究结果表明，下属面对高权力的领导时建言的心理安全感会降低，这是他们建言行为减少的重要原因。

**意见 3:** 目前对假设建构的叙述过于简练，缺乏对理论概念之间关联的深度拆解。

**回应:** 感谢审稿专家的意见。在这次修改稿中，我们加强了假设建构部分的写作，对理论概念之间的关联进行了更加深入的分析(p.4-7)，希望我们的修改能令您满意。

### 未在前文列出的参考文献

Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313~344.

doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>

Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702-710. doi:10.1037/0021-9010.93.3.702

Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: : Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science*, 27(1), 123-140. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1019>

Blader, S. L., & Chen, Y.-R. (2014). What's in a name? Status, power, and other forms of social hierarchy. In J. T. Cheng, J. L.

Tracy, & C. Anderson (Eds.), *The psychology of social status* (pp. 71-95). New York: Springer.

- Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 994-1014.
- Blader, S. L., Shirako, A., & Chen, Y. R. (2016). Looking out from the top: Differential effects of status and power on perspective taking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(6), 723-737.
- Blader, S. L., & Yu, S. (2017). Are status and respect different or two sides of the same coin? *Academy of Management Annals*, 11(2), 1-25.
- Case, C. R., Bae, K. K., & Maner, J. K. (2018). To lead or to be liked: When prestige-oriented leaders prioritize popularity over performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(4), 657-676.
- Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012). The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 391-394.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77-83.
- Fragale, A. R., Overbeck, J. R., & Neale, M. A. (2011). Resources versus respect: Social judgments based on targets' power and status positions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(4), 767-775.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.03.006>
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1450-1466. doi:<https://doi.org/10.1037/a0012633>
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 111. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.111>
- Hall, J. A., Coats, E. J., & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 131(6), 898-924.
- Hays, N. A., & Bendersky, C. (2015). Not all inequality is created equal: Effects of status versus power hierarchies on competition for upward mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(6), 867-882.
- Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and Human Behavior*, 22(3), 165-196.

- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Howell, R. D., Breivik, E., & Wilcox, J. B. (2007). Reconsidering formative measurement. *Psychological Methods*, 12(2), 205-218.
- Jin, J., Li, Y., Chen, D., & Guo, K. (2017). Effects and mechanisms of power and status on self-interested behavior. *Advances in Psychological Science*, 25(5), 878-886.
- Kamal Kumar, K., & Kumar Mishra, S. (2017). Subordinate - Superior upward communication: Power, politics, and political skill. *Human Resource Management*, 56(6), 1015-1037.
- Keltner, D., Van Kleef, G. A., Chen, S., & Kraus, M. W. (2008). A reciprocal influence model of social power: Emerging principles and lines of inquiry. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 151~192.  
doi:10.1016/S0065-2601(07)00003-2
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Liu, Y., Chen, S., Bell, C., & Tan, J. (2020). How do power and status differ in predicting unethical decisions? A cross-national comparison of China and Canada. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 745-760. doi:10.1007/s10551-019-04150-7
- Locke, K. D., & Heller, S. (2017). Communal and agentic interpersonal and intergroup motives predict preferences for status versus power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(1), 71-86.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social hierarchy: The self - reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351~398. doi:10.5465/19416520802211628
- McClanahan, K. J. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101315.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In *Voice and silence in organizations* (Vol. 6, pp. 111-134). UK: Emerald Publishing.

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307-332.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2012). Leader power and self-serving behavior: The moderating role of accountability. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 13-26. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.002>
- Swencionis, J. K., & Fiske, S. T. (2016). Promote up, ingratiate down: Status comparisons drive warmth-competence tradeoffs in impression management. *Journal of Experimental Social Psychology*, 64, 27-34.
- To, C., Leslie, L. M., Torelli, C. J., & Stoner, J. L. (2020). Culture and social hierarchy: Collectivism as a driver of the relationship between power and status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 159-176.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0180>
- van Dijke, M., De Cremer, D., Langendijk, G., & Anderson, C. (2018). Ranking low, feeling high: How hierarchical position and experienced power promote prosocial behavior in response to procedural justice. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 164-181.
- Van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 488-502.
- Willer, R., Younggreen, R., Troyer, L., & Lovaglia, M. J. (2012). How do the powerful attain status? The roots of legitimate power inequalities. *Managerial & Decision Economics*, 33(5-6), 355-367.
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126.
- Xiang, C., Li, C., Wu, K., & Long, L. (2019). Procedural justice and voice: A group engagement model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 491-503.
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 440-453.

- Yu, A., Hays, N. A., & Zhao, E. Y. (2019). Development of a bipartite measure of social hierarchy: The perceived power and perceived status scales. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 84-104.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Zheng, M. X., & van Dijke, M. (2020). Expressing forgiveness after interpersonal mistreatment: Power and status of forgivers influence transgressors' relationship restoration efforts. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 782-796.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2019). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: the mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2876-2900.
- 

### 第三轮

#### 审稿人 3 意见：

《领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用》经过几次细致、详实修改，有了大幅度的提高。对于整个文章故事的架设，仍有个别问题希望得到作者的解释与回应：

**意见 1：** 尽管作者对权力和地位提供了很多的佐证，证实地位和权力是不同的两个构念，实际上，在不同的文化圈层中，特别是高权力距离文化中，权力和地位几乎是冗余的概念。作者认为“地位是指个人在组织中的威望，或被他人尊重与仰慕的程度(Blader & Yu, 2017)。根据社会结构演化理论，这是个体通过他人的钦佩和赞赏获得影响力，是基于声望的层级基础，更多的是他人赋予的属性(Cheng et al., 2013; Henrich & Gil-White, 2001)。”“权力是指通过掌握有价值的资源，或通过奖惩来控制 and 影响他人的能力(Magee & Galinsky, 2008)。根据社会结构演化理论，权力是个体通过支配他人的方式来获取影响力，是基于支配的层级基础(Kakkar et al., 2020)，也是属于个体自身的属性(Magee & Galinsky, 2008)。”实际上，根据权力的来源，制度授权是来源于组织所赋予的，因而存在奖赏和惩罚，而个人权力如参照权、专家权或者个人魅力等既来自于个人，也来自于他人。这与地位有相似之处，很难区分个人影响权与地位的差异。

**回应：** 非常感谢审稿专家的意见。社会结构演化理论认为权力和地位的本质差异在于权力是基于支配的，即通过奖惩实现对有价值的资源的控制；地位是基于声望的，是社会建构的结果，更多源于他人的赋予(Cheng et al., 2013; Henrich & Gil-White, 2001)。例如，享有声望的慈善家、奥运会冠军等都是高地位的代表，但是他们却可能缺乏对他人的支配力——权力。

权力和地位存在本质差异也是目前权力研究的主流观点之一（表 1）。Anderson 和 Brion（2014）在综述文章中指出，研究者已经逐渐对权力和地位的定义及区别达成共识：（1）从资源和结果控制的角度来定义权力，从声望的角度来定义地位；（2）权力和地位是两个不同的理论构念。基于社会结构演化理论，并遵循学者对权力和地位的定义(Kakkar et al., 2020; Magee & Galinsky, 2008; Zheng & van Dijke, 2020)，本文主要考虑权力基于支配和地位基于声望的特性。对于 French 和 Raven（1959）划分的参照权等，我们并未在权力的范畴内予以考虑。



表 1 权力和地位在概念上的区别

研究者	对权力和地位的定义		与 French 和 Raven(1959)分类的联系
Keltner 等（2003）	➤	将权力定义为“通过奖赏或惩罚来实现对他人的控制”。	
	➤	将地位定义为“受他人尊敬和爱戴的程度”。	
Fiske 和 Berdahl（2007）	➤	认为权力能够产生影响力的原因是掌权者对他人所追求的资源	➤ 认为 French 和 Raven(1959) 分类中奖赏权、惩罚权属于“权力”，而专家权、法定权等只有在用于实施奖惩时才属于“权力”的范畴。
		和结果存在控制力，即可以通过奖惩对他人实现支配和控制。	
	➤	认为地位源于他人的尊敬和爱戴。	
Magee 和 Galinsky（2008）	➤	将权力定义为“对资源和结果的掌控”。	➤ 指出 French 和 Raven(1959) 以“潜在的影响力”对权力进行定义，以及由此产生的权力分类实际上将“权力”和“地位”这两个不同的概念杂糅在了一起。
	➤	将地位定义为“个体在他人眼中受到尊敬和爱戴的程度”。	➤ 指出 French 和 Raven（1959）划分的奖赏权、惩罚权体现了对资源和结果的支配和控制，更加符合权力的范畴，而参照权与地位有一定的重叠，不属于权力的范畴。
Anderson 和 Brion（2014）	➤	认为权力常常源于资源控制，在组织中通常与职位息息相关。	
	➤	认为地位是社会建构的结果，是他人对领导声望的一种社会感知。	

权力和地位的区别，也得到了实证研究的支持(Fragale et al., 2011; Zheng & van Dijke, 2020)。研究发现，权力和地位的作用并不相同，二者还会产生交互效应（表 2）。

表 2 探讨权力和地位差异的实证研究

研究者	权力的作用	地位的作用	权力和地位的交互作用
Fragale 等(2011)	权力让人感到冰冷。	地位让人感到温暖。	当个体拥有高地位时（无论权力高低），会让他人感到温暖；而当低地位伴随着高权力时，则会让他感到冰冷。
Blader 等(2012)	权力负向影响对他人的公平性。	地位正向影响对他人的公平性。	当个体权力较低时，地位与公平待人的正向关系较强；反之则不显著。
Anicich 等(2016)	/	/	高权力低地位的个体比其他类型的组合更倾向于贬低他人。
Blader 等(2016)	权力负向影响换位思考。	地位正向影响换位思考	/
Zheng 和 van Dijke (2020)	/	/	在过错方向受害方道歉时，受害方会怀疑高权力且低地位的过错方并非发自内心，只是为了操纵受害方；这一类型（高权力且低地位）的过错方会受到最多的质疑。

综上所述，权力和地位确实是不同的概念，会对个体的行为、他人的感受产生不同的作用，这已经得到了理论和实证的支持，权力和地位的区别和联系也成为了一个重要的研究问题。为了佐证上述论断，我们将 2015 年至今发表在管理学、社会心理学、应用心理学等相关领域英文顶级期刊中关于权力或地位的实证论文进行了搜集<sup>1</sup>，对以下两类文章进行了整理：（1）第一类：认为权力和地位是两个不同的构念，将权力定义为“对资源和结果的控制”，将地位定义为“在他人眼中的声望”。虽然这些论文并不一定直接探讨权力和地位的差异，但是他们在概念或测量上对权力和地位进行了区分。（2）第二类：认为权力和地位在概念或测量上是可以相互替代的。我们将这两类文章的数量进行了统计，并将结果呈现在图 1 中。由图 1 可见，2015 年至今，虽然一些学者还是将权力和地位等同对待（共计约 30 篇），但是更多的学者已经将二者从概念、测量或效应上进行了区分，认为二者是不同的构念（共

<sup>1</sup> 包括 Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Journal of Personality and Social Psychology, Psychological Science, Journal of Applied Psychology, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Personnel Psychology, Journal of Management Studies, Organization Science, Journal of Business Ethics, Journal of Organizational Behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Human Relations, Leadership Quarterly, Journal of Experimental Social Psychology, Social Psychological and Personality Science, Personality and Social Psychology Bulletin, Personality and Social Psychology Review, Social and Personality Psychology Compass, PLOS One, Current Opinion in Behavioral Sciences, Research in Organizational Behavior, British Journal of Social Psychology, Personality and Individual Differences, Perspectives on Psychological Science, Journal of Business Research 等期刊。我们并未包含单纯研究权力感(sense of power)和层级结构(hierarchy)的研究。

计约 56 篇)。

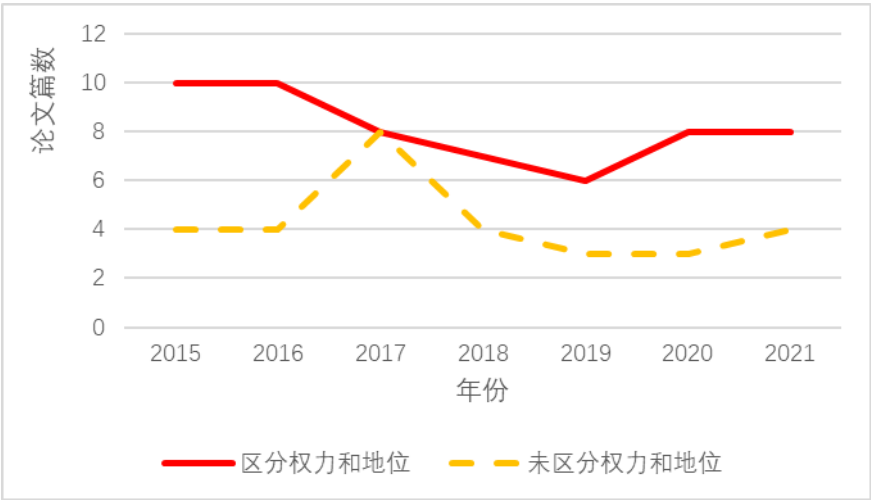


图 1 权力和地位研究统计

对于权力和地位的关系，我们在“1.1 权力和地位的联系和区别”(p.3-4)以及“5.3 研究不足和展望”(p.23)部分做了相应的修改，希望我们的修改能令您满意。

此外，对于高权力距离的文化中，权力和地位是否冗余的这一问题的研究，我们对中国情境中开展的有关权力和地位的研究进行了梳理。结果发现，已经有一些研究者开始在中国情境中探讨权力和地位的差异，他们发现权力和地位确实会存在不匹配的现象。例如季浩等（2019）在中国大学生创业团队、团队谈判、新三板上市公司的三个样本中，均发现团队内部权力和地位可能存在不一致的情况，二者并不是完全同步的。又如，在马君和张锐（in press）的研究中，他们对 374 名个体样本和 61 个团队样本进行调研，结果发现在中国情境中确实存在身居要职却缺乏威望的领导。此外，在张恩涛和王硕（2020）的研究中，他们在中国招募被试探讨权力和地位对人际信任的影响。他们的研究结果发现，权力负向影响人际信任、地位正向影响人际信任，权力和地位对信任的影响是独立的（张恩涛，王硕，2020）。金剑等（2017）也提出，权力和地位会对个体的自利行为产生不同的影响：权力可能增加个人的自利行为，而地位可能减少个人的自利行为。在本文研究 3 中，我们在中国的公司中进行问卷调查，结果发现权力和地位的相关系数绝对值小于 0.3。以上研究均表明，权力和地位在高权力距离的文化中仍然可能存在不一致的情况，并且权力和地位的作用可能是不同的。

卫旭华等（2017）指出，虽然当前西方的研究者致力于确立地位研究的合法性，并通过实证和理论分析来证明地位和权力确实有着不同的形成基础和作用机理，但是国内的学者对权力的关注度远高于地位。在这种情况下，我们更应该在中国的情景中探讨权力和地位的区别和联系，才能进一步推动这一领域的发展。当然，我们也呼吁研究者今后可以在东西方不同文化情境中，探讨权力和地位的关系是否会有所差异。为此，我们在“5.3 研究不足和展望”部分对此展开了讨论（p.23）。

**意见 2：**由于权力、心理安全感和建言之间关系的研究非常多，如果不能有效区分权力和地位之间的关系，就不能奠定本文的研究贡献。仅仅将员工评价的地位和权力平均到团队层面，不能表达地位和权力的真正涵义。

**回应：**非常感谢审稿专家的意见。以往研究确实从权力的角度对建言行为做出了一些探索，例如 Morrison 和 Rothman（2009）指出，领导权力使下属感到畏惧，下属可能因此保持沉

默。又如 Tost 等（2013）发现，当领导感到自己有权力时会主导团队讨论，这不利于下属表达意见。但是这些研究并未考虑地位的作用。我们认为，上述结论是在没有考虑领导地位的情况下得出的，但是领导权力对心理安全感和建言的作用，可能会随着领导地位发生变化。我们的研究发现，只有当领导地位较低时，领导权力才会对下属心理安全感和建言产生较强的负面影响；当领导地位较高时，这种负面作用大多不显著，即权力和心理安全感以及建言之间的负面关系并不成立。

此外，另一些研究认为领导地位会对下属建言行为产生负面作用(Morrison, 2011; Nembhard & Edmondson, 2006)，我们认为这很可能是由于混淆了权力和地位的效应。当我们将权力和地位区分开来检验时，发现恰恰相反，地位会提高下属的心理安全感、增加下属建言行为。由此可见，我们有必要将领导的权力和地位区分对待，将二者同时纳入考虑，才能更为准确地分析下属的心理安全感和建言行为是如何嵌套在层级结构（权力、地位）中的。对于本文的理论贡献，我们在“前言”部分也进行了相应的修改（p.2）。

在操纵和测量权力和地位时，我们严格按照权力和地位的定义来设计操作化的方法(Blader et al., 2016; Magee & Galinsky, 2008)，力图表达权力和地位的差异和本质内涵。在实验 1-2 中，我们请被试回答他们在与某一名具备某种权力和地位特点的领导交往时的建言行为（或心理安全感）。对地位的操纵侧重的是下属感知到的领导受人尊敬、爱戴的程度；对权力的操纵侧重的是领导掌握的对下属资源、结果（如晋升、奖金、工作任务）等方面进行控制和奖惩的能力。在问卷调查（研究 3）中，我们请下属评价主管领导对自己的奖惩权（权力）和感知到的领导声望、受人尊敬的程度（地位）等，作为领导权力和地位的测量，属于个体层次的变量。然后我们请下属回答他们在与该主管领导交往时的心理安全感，并请领导汇报该员工的建言行为。可见我们的操纵和测量均反映了权力和地位的本质内涵。

审稿人 2 意见：

《领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用》一文通过多方法的研究设计，以社会结构演化理论为基础，探究了领导权力和地位对下属建言行为和心理安全感影响的差异，并进一步验证了领导地位调节权力对下属建言的作用，这为解释层级差异对建言行为的影响提供更细致的分析，请作者进一步完善文章细节，如格式、用词等细节部分。

回应：非常感谢审稿专家对我们的肯定，以及在几轮评审中为我们提出的宝贵建议，您的建议为提升本文的质量产生了巨大的推动作用，再次感谢！在本轮的修改中，我们多次通读全文，对文章的格式、用词等细节进行了全面审查和修改，希望这次的稿件能够令您满意。

未在前文列出的参考文献

Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 67-97.

Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science*, 27(1), 123-140.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 994-1014.

Blader, S. L., Shirako, A., & Chen, Y. R. (2016). Looking out from the top: Differential effects of status and power on perspective taking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(6), 723-737.

- Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(1), 103-125.
- Fiske, S. T., & Berdahl, J. (2007). Social power. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 678-692): The Guilford Press.
- Fragale, A. R., Overbeck, J. R., & Neale, M. A. (2011). Resources versus respect: Social judgments based on targets' power and status positions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(4), 767-775.
- French, J. R. P., Jr, & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* New York: Harper & Row.
- Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and Human Behavior*, 22(3), 165-196.
- Kakkar, H., Sivanathan, N., & Gobel, M. S. (2020). Fall from grace: The role of dominance and prestige in the punishment of high-status actors. *Academy of Management Journal*, 63(2), 530-553.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265~284.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351~398.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In *Voice and silence in organizations* (Vol. 6, pp. 111-134). UK: Emerald Publishing.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486.
- Zheng, M. X., & van Dijke, M. (2020). Expressing forgiveness after interpersonal mistreatment: Power and status of forgivers influence transgressors' relationship restoration efforts. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 782-796.

季浩, 谢小云, 肖永平, 甘小乐, 冯雯. (2019). 权力层级与团队绩效关系:权力与地位的一致与背离. *心理学报*, 51(03), 102-118.

金剑, 李晔, 陈冬明, 郭凯娇. (2017). 权力和地位对自利行为的影响及其机制. *心理科学进展*, 25(5), 878-886.

马君, 张锐. (in press). 权重望寡: 如何化解低地位领导的补偿性虐待管理行为. *心理学报*.

卫旭华, 邵建平, 王傲晨, 江楠. (2017). 组织成员地位的形成及影响机制. *心理科学进展*, 25(11), 1972-1981.

张恩涛, & 王硕. (2020). 权力和地位对信任行为的影响. *心理科学*(2), 459.

---

## 第四轮

**编委意见:**衷心感谢作者多次认真细致的修改, 评审专家一致认为质量上有了大幅度的提高。评审专家指出仍有个别问题, 希望做出更合理的解释。

**回应:**非常感谢编委专家对我们修改工作的认可。在认真思考了您和审稿专家的修改意见后, 我们对权力和地位的区别和联系做出了更系统、详细的分析, 并对本文的理论贡献进行了更深入的阐述。接下来我们将逐一对上述问题进行解释。

### 1. 权力和地位的区别和联系

社会结构演化理论认为, 权力和地位的是存在本质差异的: 权力源于支配而地位源于声望。具体而言, 形成层级差异有两个重要的基础: *支配* (dominance) 和 *声望* (prestige), 其分别表现为权力——对资源和结果的支配, 和地位——个人 *声望* (Henrich & Gil-White, 2001)。权力来源于对资源和结果的非对称性控制, 当个体拥有对他人所追求的资源 and 结果享有控制权时, 就意味着他/她拥有权力。这种控制是权力支配性的体现, 表现为奖励和惩罚; 而地位是他人主观性的感知, 是个体在他人眼中的声望, 表现为受人尊敬的程度 (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003)。

Magee 和 Galinsky (2008) 也较早认识到, 权力和地位是不同的两个层级基础, 他们主张将权力和地位进行区分。他们指出, 在社会关系中对资源和结果的非对称性控制才是权力的真正内涵, 为此他们将权力定义为“对资源和结果的掌控”, 并将地位定义为“个体在他人眼中受到尊重和爱戴的程度”, 以此对二者进行了明确的区分。

在此基础上, 许多研究者从理论和实证上对权力和地位的区别进行了探索, 我们将这些研究发现总结在图 1 和表 1 中。这些研究者从权力和地位的基础、来源、与他人的关系、合法性、稳定性等多个角度分析权力和地位的差异。由此可见, 权力和地位的确是不同的两个构念。

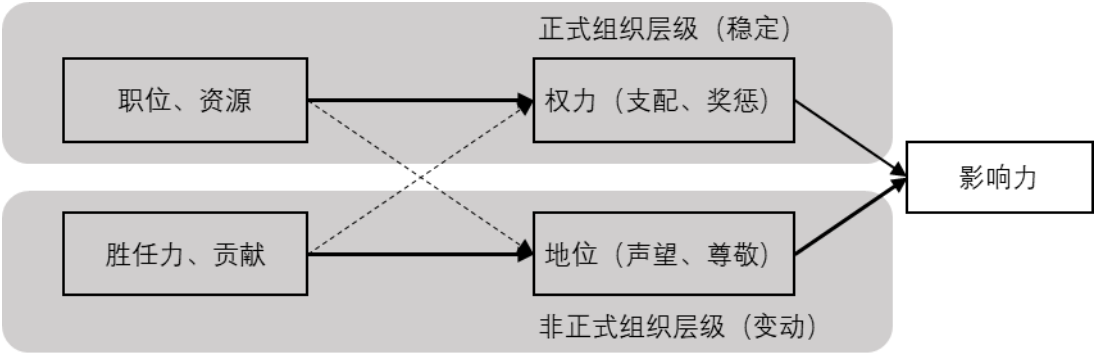


图 1 权力、地位、影响力等概念的区别和联系

表 1 权力和地位的区别

区别	权力	地位	支持的文献
基础不同	基于支配	基于声望	社会结构演化理论认为权力和地位的本质差异在于权力是基于支配的，即通过奖惩实现对有价值的资源的控制；而地位是基于声望的，是受人尊敬的程度 (Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone, & Henrich, 2013)。
来源不同	支配权常常源于职位、组织赋予，通常是正式的组织层级	地位常常源于他人的主观赋予，通常是非正式的组织层级	Anderson 和 Brion（2014）认为权力在组织中通常与职位息息相关；而地位是社会建构的结果，是他人对领导声望的一种社会感知和赋予。 卫旭华等（2017）也认为，权力通常是组织赋予的正式等级，而地位通常是非正式的组织等级。
与他人的关系不同	权力让掌权者独立性增加，对他人的依赖性降低	地位依赖于他人的赋予，对他人有一定依赖性	Blader 和 Chen（2012）认为由于掌权者拥有资源的掌控权，因此无需依赖他人获取资源，从而获得了较高的自由度，对他人的依赖性降低。地位依赖于他人赋予，因此高地位的个体为了维持地位，会更加顾及他人的看法。
合法性不同	权力不一定具备合法性	地位对合法性的依赖程度更高	Hays（2013）指出，权力可以不依赖于他人的赋予，因此权力不一定具备合法性。地位依赖于他人赋予，因此地位高低在他人眼中是否公平、合理至关重要。换言之，地位比权力更依赖于合法性。
稳定性不同	权力有资源掌控作保障，稳定性更高	地位以他人的主观赋予为基础，可变性更高	Hays 和 Bendersky（2015）指出，在他人看来，从掌权者处夺得资源控制权的难度较大；而地位是基于他人的主观感知，较易因他人感知到的贡献、胜任力等因素的变化而变化。因此权力层级比地位层级更稳定。

2. 本文中权力和地位与 French 和 Raven（1959）所划分的个人权力的区别和联系

虽然早期的一些研究者如 French 和 Raven（1959）将个人的专业技能、魅力等个人权力等纳入权力范畴，但是逐渐有更多的研究者认为个人权力等不属于“对他人的支配和控制”，不一定属于权力的范畴(Fiske & Berdahl, 2007; Magee & Galinsky, 2008)。一些学者还认为，个人权力的几个来源也与地位有显著的差异(Djurdjevic et al., 2017; Magee & Galinsky, 2008)。根据这些学者的观点，我们列出下表（表 2），以对相关概念做出明确的区分。

表 2 与 French & Raven（1959）个人权力的关系

概念	定义	与本文“权力”的区别和联系	与本文“地位”的区别和联系
专家权	基于专业技术、特殊技能或知识(French & Raven, 1959)。	只有在用于实施奖惩时才属于“权力”的范畴(Fisk & Berdahl, 2007)。	拥有专业知识和技能可能是获得尊重(地位)的前因之一，但是获得地位的原因不仅是拥有专业技能，还有可能是团队贡献、种族、性别等其他原因(Magee & Galinsky, 2008)。此外，专家权可能是某个具体领域的专业技能，但是地位更强调全方位的综合评价，不仅局限于某一个具体的领域。
参照权	让他人产生认可，并想和他/她建立关系(French & Raven, 1959)。	在不体现奖惩和控制时，不属于权力的范畴。即拥有他人的认可，也不一定能够产生支配和控制，因此不一定属于权力范畴。	拥有参照权的领导让他人想要与其建立关系，但是并不一定能够在团队中获得高人一等的、突出的声望。换言之，地位更强调尊重、突出性和声望(Djurdjevic et al., 2017)，而参照权更强调认可(Hinkin & Schriesheim, 1989)。
个人魅力	基于个人特质、个人魅力(French & Raven, 1959)。	拥有独特个人魅力的个体并不一定能对他人产生控制，因此不一定拥有支配和控制权。	拥有个人魅力是获得他人尊敬和爱戴的原因之一，但并非唯一的原因。

3. 本文的理论贡献

正是因为权力和地位的上述区别，我们不能将权力和地位对建言的作用混为一谈。虽然研究者已经对权力和地位的差异进行了界定，但是并未探讨不同的层级差异(如权力和地位)对建言行为有何特殊影响，即未区分领导权力和地位对下属建言的作用。例如 Morrison (2011)认为领导权力和地位都不利于下属建言。然而我们却发现，领导权力和地位的作用是相反的：领导权力不利于建言，而地位有利于建言。据此，我们的研究发现为区分不同层级差异的基础有重要的作用。

此外，建言领域的研究大多默认高权力的领导也拥有高地位，并未考虑二者的相互关系(Duan, Lapointe, Xu, & Brooks, 2019; Kumar & Mishra, 2017)。然而我们的研究发现领导权力和地位并不总是匹配的，当领导权力高而地位低时，下属的建言水平最低。可见下属并不是单独依据领导权力或地位的特点做出建言的决策，而是综合考虑领导权力和地位的组合。建言是嵌套在层级关系中的行为，是信息在层级中自下而上的流动。我们的研究说明，层级关系



对建言的影响不是单一的，我们不能忽视不同层级基础（如权力和地位）相互交织的关系对建言的影响。

领导地位对领导权力的调节作用也为领导权力的效应提供了重要的边界调节。虽然过去的研究指出领导的权力不利于建言，但是这些结论是在没有考虑领导地位的情况下得出的。我们的研究发现，只有当领导地位较低时，领导权力对下属建言的负面作用才得以凸显。这有利于厘清领导权力和建言的关系。

最后，我们的研究对领导力的研究也有重要的意义。过去的研究更多关注领导如何通过权力（支配）来对下属施加影响，但是对领导地位（声望）关注不足。特别是较少有研究在组织情境中探讨权力和地位匹配或不匹配的关系是否会影响下属的感知和行为。我们的研究指出，领导的地位会抑制领导权力的负面作用，这说明权力和地位都是领导力的重要来源，领导的权力和地位交织在一起，共同影响下属的感知（心理安全感）和主动性行为（建言行为）。

综合上述观点，我们在“1.1 权力和地位的联系和区别”（p.3）对权力和地位的定义和差异进行了更详细的说明，并在“5.3 研究不足与展望”（p.23）中将本文中权力和地位的定义与 French 和 Raven（1959）对权力的定义进行了比较。此外，我们在“1.前言”（p.2-3）对本文的理论贡献部分做出了进一步的说明。

#### 未在前文列出的参考文献

- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 67-97. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259
- Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 994-1014.
- Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(1), 103-125.
- Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., Da, M. V. S., Yam, K. C., & Chiang, J. T. (2017). Workplace Status: The Development and Validation of a Scale. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1124-1147.
- Duan, J., Lapointe, É., Xu, Y., & Brooks, S. (2019). Why do employees speak up? Examining the roles of LMX, perceived risk and perceived leader power in predicting voice behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 560-572.
- Fiske, S. T., & Berdahl, J. (2007). Social power. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 678-692): The Guilford Press.
- French, J. R. P., Jr, & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* New York: Harper & Row.

- Hays, N. A. (2013). Fear and loving in social hierarchy: Sex differences in preferences for power versus status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(6), 1130-1136.
- Hays, N. A., & Bendersky, C. (2015). Not all inequality is created equal: Effects of status versus power hierarchies on competition for upward mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(6), 867-882.
- Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and Human Behavior*, 22(3), 165-196.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265~284. doi:10.1037/0033-295x.110.2.265
- Kumar, K. K., & Mishra, S. K. (2017). Subordinate-Superior upward communication: Power, politics, and political skill. *Human Resource Management*, 56(6), 1015-1037.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351~398. doi:10.5465/19416520802211628
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- 卫旭华, 邵建平, 王傲晨, 江楠. (2017). 组织成员地位的形成及影响机制. *心理科学进展*, 25(11), 1972-1981.
- 

## 第五轮

**主编终审：**几轮修改有比较实质性的改进，研究问题对于理解重要的企业管理问题有参考价值。同意发表。图文格式须再确认。

**回应：**

非常感谢主编的意见！我们按照要求对图文格式进行了校对和修改，并精简了文字。