

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：混合雇佣团队合作困境的形成与缓解机制：权力不对称下的平衡策略

作者：王鹏程 彭娟 秦传燕 刘善仕

第一轮

审稿人意见：

毫无疑问，本文的研究问题还是有一定理论和实践价值的。能够通过 NSFC 得到资助也在某种程度上表明了文章的质量。不过最大的一个挑战在于，需要区分项目申请书和研究论文的不同写作方法。原来申请书中一些相对比较模糊或者隐晦的内容，在投稿这里的学术论文里则要试图讲清楚、讲明白来龙去脉。这一点意味着，作者在写作研究假设时不能够过于简单，而是要抓住核心逻辑、多整明白。

意见 1：研究 1 的假设逻辑还需要加强。假设 1 中合作困境如何界定，是否需要分开三个子假设？假设 2 的逻辑推演不足，为什么权力不对称就会带来工作设计扭曲？这一点缺乏论述。尤其是，如果工作设计本身是由更高阶的领导者来做的呢？

回应：非常感谢您对本研究的认真审阅和建设性意见。针对您的建议，我在修改中主要从以下几个方面进行了改进。具体而言，（1）明确了“合作困境”的概念界定，根据现有研究将其界定为“合作困境是指原本可以合作的双方，其中任何一方背叛所产生的个体收益，大于双方合作所带来的个体收益时，合作伙伴倾向于背叛对方，从而使团队整体呈现出较低的协作效率与产出绩效（任新建，项保华，2005）。”并在文中假设 1 部分进行了相应的内容补充。（2）关于是否拆分为三个子假设的问题，经过审慎考虑，本研究保留了整体假设结构。原因在于三个方面（任务绩效、执行效率、创新绩效）虽为不同表现，但其理论逻辑较为相似，拆分后可能造成假设重复、结构冗余，因此以综合性假设呈现更为清晰。（3）针对假设 2 逻辑推演不足以及工作设计的问题，本文进一步强化了权力不对称导致工作设计扭曲的理论推导，补充了动态工作设计的研究视角。相关研究表明，工作设计并非完全由高层静态制定，而是在任务执行过程中持续调整和再定义的动态过程（Parker et al., 2017; Oldham & Fried, 2016）。在混合雇佣团队中，正式工作为任务主导者，常在日常互动中临时调整任务边界与职责划分，从而在执行层面形成任务结构碎片化、内容模糊化和环境壁垒化等扭曲表现。通过这一逻辑强化，假设 2 的中介路径更加完整、合理，也更贴合混合雇佣团队的现实特征。

意见 2：假设 3 最主要关注的结果变量是哪个？文章中表述与文中图片有一些不一致之处。同时，建议假设 3 推演时更为具体明确。

回应：非常感谢您的细致审阅与宝贵建议。针对这一意见，我在修改中主要从结果变量界定与假设逻辑推演两个方面进行了完善。具体而言，（1）关于结果变量的选择，本文明确将“员工合作行为”作为核心结果变量，并进一步选取帮助行为、知识共享行为与建言行为作为具体指标。这三类行为均属于员工的主动合作性行为，能够较为全面地反映团队成员在合作过程中的投入程度与协作质量（Fischer et al., 2019）。其中，帮助行为体现了个体在任务支持与资源互助方面的协作意愿，知识共享行为反映了团队中信息与经验的开放流通程度，而建言行为则代表成员对团队改进与创新的积极参与。这三类行为既涵盖了角色内与角色外

的合作互动，也共同构成了衡量混合雇佣团队合作质量的重要维度。（2）针对专家指出的表述与研究框架图不一致的问题，我已在修改中对假设推理与研究框架进行了对应调整，确保逻辑一致。假设3的推演部分也进行了系统强化，从权力不对称对合作行为的影响机制出发，细化了理论逻辑，使假设3的逻辑链条更加清晰、论证更加充分。

意见3：假设4是不是拆开为2个更合适？同样，增加理论推导。

回应：衷心感谢专家的细致审阅与中肯建议。根据您的指导，本文已对假设4进行了拆分以及重新结构化与逻辑强化。首先，考虑到权力不对称在不同权力地位成员中的作用机制存在显著差异，本文将原假设4拆分为两个独立假设：一是从正式工的视角出发，提出“权力不对称通过强化主导型控制行为，降低合作行为”；二是从非正式工的视角出发，提出“权力不对称通过诱发防御型沉默行为，降低合作行为”。其次，在理论推导部分，本文补充了更为系统的逻辑论证。针对正式工的主导型控制行为，阐述了资源控制带来的地位维持动机与认知偏差如何促使高权力成员通过任务指令化与信息过滤维持权威，从而削弱团队成员间的信任与合作意愿与行为；针对非正式工的防御型沉默行为，分析了低权力成员在感知表达风险后选择沉默的心理机制。

意见4：研究3如果采用fsQCA方法的话，那么假设5提出的合理准确性是不是就要打个问号呢？

回应：非常感谢您的精准指正与细致思考。经过认真审阅与反思，我们完全认同这一意见。确实，在采用fsQCA方法的前提下，假设式推理的提出逻辑与方法论基础并不完全契合，继续保留假设5会削弱整体研究设计的合理性。基于此，我已删除原“基于fsQCA方法”的研究设计与相关表述，同时对研究3的整体结构进行了重新调整。同时，结合专家的建议，我对假设5至假设8的逻辑推演与理论支撑进行了全面完善，分别阐明了每类干预机制的作用机理与影响路径，使各假设逻辑更加严谨、内在关联更加清晰。

意见5：理论构建的写作建议参考一下进展发表的其他类似申请书论文。在我看来，作者应该在探讨前述研究命题和变量关系的基础上，围绕着组织中雇佣身份多样性如何通过伤害非正式员工个体和整个团队的心理体验而影响最终产出，提出一些有关混合雇佣团队合作困境在理论上的发展构想，其目的是，其他读者看了本文之后，会得到关于知识的启发，能够根据一定的方向去探讨权力不对称的前因后果或是机制，也能够基于阅读本文对这个概念的认知提高到更为本质的层次上。

回应：非常感谢专家的细致指导与建设性意见。根据您的建议，我系统阅读并分析了《心理科学进展》等期刊上多篇高质量理论构建类论文，借鉴其中的结构逻辑与写作规律，重新梳理并完善了本文的理论构建部分。具体修改包括三个方面：首先，在理论构建开篇部分，我增加了对研究主题的整体性概述，从“研究问题的现实紧迫性—理论空缺—研究目标”三个层次系统说明了研究缘起与逻辑主线，使读者能够清晰理解本研究的理论意图与核心贡献。其次，在写作逻辑上，本文跳出单纯对变量关系的推理，进一步回答了“本研究重点做了什么”“弥补了哪些理论不足”“为后续研究提供了怎样的启发”。最后，参考《心理科学进展》同类论文的写作规范，我在理论构建结尾部分增补了“实践启示”段落，从组织管理与人力资源实践角度总结了研究的现实意义，强调如何通过权力结构优化与多层干预实现团队协作平衡与效能提升。

意见6：理论贡献的第一条拓展中国情景这一点，我觉得还不能称之为理论构建或者理论贡献。

回应：非常感谢专家的细致审阅与中肯意见。经认真思考，我完全认同该观点。原拓展中国情景确实更接近于研究背景或应用意义，而非严格意义上的理论贡献。根据您的建议，我已删除该部分表述，并对理论贡献部分进行了重新梳理与聚焦。

意见 7：表达错误和错别字，例如多处使用了“权利不对称”等等。

回应：非常感谢专家的细心指正。经全面检查全文，我已将所有错别字和表达错误逐一修改，尤其是将多处误写的“权利不对称”统一更正为“权力不对称”。此外，还对部分用词和语句进行了语言润色与规范化调整，确保全文表述准确、逻辑清晰、符合学术论文的正式表达规范。

第二轮

审稿人意见：

意见 1：开头引入新质生产力的必要性不强，也有点远，不如直接用数据调查点明当前混合雇佣团队的多样性分布已成趋势。

回应：非常感谢您的细致指正。我们充分理解审稿人的建议，根据您的意见，我们删除了原文中关于新质生产力的相关论述，并将开篇部分调整为可得的数据和调查报告作为依据，直接呈现混合雇佣团队在中国企业中的普及趋势。在资料检索过程中，我们发现国内关于混合雇佣团队规模的可靠公开数据相对有限，综合多方资料后，目前可获得的最新且被广泛引用的是中国人民大学灵活用工课题组与人瑞人才发布的《中国灵活用工发展报告（2022）》，该报告显示我国企业灵活用工比例已达到 61.14%；此外，我们补充引用了智联招聘《2024 雇佣关系趋势报告》，其中指出近 4 成企业进一步扩大混合用工规模。因此，我们根据审稿人的建议，采用了这两项最为近期、最具代表性的调查数据，使研究背景更加贴合现实，也更能支撑文章的问题导向。

意见 2：作者提出权力分化作为核心中介机制，在文章中实际上体现为团队和个体层面的中介机制。这几个机制放在一起理解为“权力分化”是否妥当？“权力分化”在我看来是一个有着自己内涵的词汇，对于两个中介机制来说似乎并不匹配，尤其是团队层面的工作任务设计上。

回应：非常感谢专家的关键性意见。经过进一步思考，我们完全认同原文使用“权力分化”作为总括概念不够严谨，容易造成理论内涵不清晰。因此，根据您的建议，我们已在新版中取消“权力分化”的相关表述，修改为团队层面工作设计扭曲和个体层面合作行为异化两个独立而互补的中介机制。这样的调整避免了对“权力分化”概念的混淆，也更符合理论逻辑。再次感谢专家的指正，使论文在概念严谨性和理论表达上得到了显著改善。

意见 3：研究三，作者用的“破解机制”，其实就是在研究边界条件。严谨地来看，这些个体和团队层的调节变量能否真的破解困境？我想是不大可能的。因此，建议破解机制改为缓解机制或者其他表述。

回应：非常感谢专家的严谨指正。我们完全同意您的观点，“破解机制”一词在逻辑上确有不严谨之处，因此已在文中统一修改为“缓解机制”。同时，我们也对研究三的相关表述、章节标题及假设内容进行了相应调整，使其与缓解机制保持一致，确保表达更加准确严谨。再次感谢您的宝贵建议。

意见 4: 最后一部分，作者增加修改了理论贡献和实践意义，这是值得肯定的。但是我还是期待作者能够百尺竿头更进一步：结合前面三个研究的讨论、假设发展，即便现在没有做实证研究，综合 这些阐述作者能否形成一个整体性的、抽象性更高的、更有理论启发 意义的综合模型，可以用来解释权力不对等情况下合作行为的异化和解决呢？这是一个理论升华的过程，希望有更好的体现。

回应: 非常感谢您对本文理论贡献部分的进一步指导。我们完全认同您关于“需要形成一个更高层次、能够整合三个研究并具有理论启发意义的综合模型”的建议。本轮修改中，我们根据您的意见，重新梳理了三项研究之间的逻辑链条，将“权力不对称—机制运作—合作困境”作为核心主线，补充并强化了整体性的理论构建。具体而言，我们新增了一个系统化的综合模型段落，从更抽象的理论层面阐述了：（1）雇佣身份差异所固化的结构性权力不对称是合作困境的根本来源；（2）权力不对称通过团队层面的工作任务设计偏差与个体层面的合作行为异化两条作用路径逐层传导；（3）合作困境的缓解必须在结构与行为两个层面同时展开。该综合模型不仅整合了前三个研究的核心发现，也形成了一个更具解释力的理论框架，用以理解权力不对称情境下合作行为的异化逻辑及其改善路径。我们希望此次补充能够更好地回应您提出的“理论升华”要求，也使文章在理论深度和启发性方面更加完善。再次衷心感谢您的宝贵意见。

意见 5: 研究三的模型框架图画法与前面并不一致，既然都模型化，就全文保持统一吧。

回应: 非常感谢专家的提醒。我们已按照您的建议，并结合前文的模型呈现方式对研究三的框架图进行了重新绘制，实现了全稿图示风格与结构的统一。同时也对相关表述进行了相对应的调整，以确保整体内容更加规范一致。

第三轮

审稿人意见: 作者能够很好地呼应和消化我上一轮提出的意见，文章质量得到显著提高，我没有更多的意见了。

编委意见:

意见 1: 雇佣一词是否可以使用聘用？在中国企业的人力资源管理中，尤其是正式工和非正式工，往往使用聘用一词。

回应: 感谢编委关于术语使用的宝贵建议。我们理解在中国企业人力资源管理实践中，“聘用”一词在描述用工形式时具有较高的使用频率。然而，本文所使用的‘雇佣’为分析性概念，对应英文 **employment**，用以指代组织中不同用工身份所嵌入的制度性权力与资源配置结构，在管理实践中与‘聘用’相关但不完全等同。本研究最终仍选择使用“雇佣”这一表述，主要基于以下考虑。

首先，从词语解释来看，“聘用”侧重于招聘、雇佣这一行为或者过程，对应英文是 **hire / hiring**，类似的词语还包括 **recruitment**（强调招募过程，而不是关系）、**staffing**（侧重人力配置层面），聘用在中国企业用工实践中普遍使用，但是在学术研究中使用的相对较少。

“雇佣”对应英文 **employment**，在组织行为与劳动关系领域，被用作一种分析性概念广泛使用，在自然科学基金委 G0204.人力资源管理方向 的细分研究领域中就“雇佣关系”这一词语，而较少使用“聘用关系”这一表述。鉴于本研究的核心关注在于正式工与非正式工之间由雇佣身份差异所引发的权力不对称及其行为后果，使用“雇佣”一词更有助于凸显这

一关系结构属性。

其次，在现有研究中，与本研究相关的概念主要包括混合雇佣（blended or hybrid employment）、多元雇佣（multi-Employment）、非典型雇佣（non-standard employment）以及临时雇佣（temporary employment）等（Broschak & Davis-Blake, 2006; Lu et al., 2025; Qian et al., 2020）。这些概念在学术文献中多以“雇佣”作为核心表述。其中，“混合雇佣”强调正式工与非正式工在同一团队中的共同用工情境（毕砚昭 等, 2019），“多元雇佣”强调用工类型的多样性（刘星,李新建, 2015），而“非典型/非正式雇佣”/“临时雇佣”的相关研究主要关注的对象为非正式工（陈驰茵等, 2022）。基于当前国内外研究现状，结合本研究的研究情景，本研究关注混合雇佣团队，为保持概念上的一致性与可对话性，本文在论文中沿用了“雇佣”这一术语。再次感谢编委的细致建议。

意见 2: 作者的前提假设是不同的雇佣形式会导致合作的困境，所以要“缓解”，“缓解混合雇佣团队中的合作困境”，有多少证据说明不同聘用方式就会产生合作困境，而不是促进合作？从团队多样化的研究来看，多元的聘用模式导致的团队多样性，是有利于团队效率的；**回应:** 非常感谢编委提出的这一关键问题。我们完全认同团队多样性研究中的一个核心观点，即成员在背景、经验与知识上的差异，在理论上为团队提供了更广泛的信息基础与认知资源，从而具备促进问题解决、创新与绩效提升的潜在优势（刘咏梅 等, 2014）。然而，多样性优势能否转化为实际绩效，取决于团队是否能够通过恰当的管理方式与互动结构，将成员差异转化为合作资源而非冲突来源（郝向举 等, 2018）。本研究重点关注：为何在大量组织实践中，混合雇佣团队的多样性优势未能顺利转化为合作绩效，甚至频繁表现为合作受阻，本研究从权力不对称的视角进行剖析。

结合本研究，混合雇佣在知识互补、资源灵活配置等方面具有潜在优势，然而在管理实践中面临一定的管理挑战（Wang et al., 2023）。在管理机制健全、协作规范清晰的条件下，多元用工模式确实可能促进团队绩效。当前混合雇佣领域关注的主题关注的领域主要有：一是非正式工对正式工态度与行为的影响，发现其可能给正式工带来替代性威胁，削弱正式工的组织承诺、组织认同与公平感；二是非正式工所处的劣势地位，研究普遍指出非正式工面临身份威胁、双重认同冲突、相对剥夺感与工作不安全感等，他们被视为“二等公民”“外部人”等，这也是外部用工被视为“坏工作”的关键原因（Boswell et al., 2012; Kalleberg et al., 2000, Wang et al., 2023）。这些研究在一定程度上表明，混合雇佣所伴随的雇佣身份差异、交易型关系、临时性等特征，在缺乏有效管理机制的情况下，极易演化为合作困境。

在实践层面，我们团队一直关注混合雇佣实践，通过对多家单位的走访调研（如政府部门中的劳务派遣人员与编制内人员、大型企业研发团队中的驻场外派人员与内部员工），也观察到，尽管混合用工在资源整合与成本控制方面具有明显优势，但在日常协作中普遍面临任务衔接不畅、信息共享受限、责任界定模糊等问题，创新项目与协作项目的失败率亦相对较高。这些现象表明，混合雇佣团队在现实中确实面临突出的管理困境。

基于上述文献与实践观察，本研究将混合雇佣团队中的合作困境视为多样性优势能否转化为团队效率的关键边界条件，并进一步探讨在权力不对称难以消除的现实情境下，如何缓解合作困境、释放多元雇佣的潜在价值。

在论文修改上，我们首先在引言中强化了混合雇佣团队中合作问题现状的描述，其次在文献综述中完善了混合雇佣团队管理困境的相关表述。

意见 3: 假设 1: “正式工与非正式工之间的权力不对称（也即非正式工对正式工的不对称依赖）相比其他权力依赖状态，更易导致混合雇佣团队中的合作困境。”逻辑不是很清晰。从权力依赖角度来讲，非正式员工对正式员工有依赖，这是平衡的（起码比正式员工对非正

式员工依赖更稳定），建议作者在理论及逻辑推理过程中给出更明确的论证；

回应：非常感谢编委对假设 1 提出的改进建议。我们充分理解并认同您指出的单向依赖在正式工和外派工之间关系上确实可能表现出较高的稳定性（Le Blanc et al, 2021）。然而，我们认为，表面的关系稳定并不等同于合作质量或合作效率。为回应这一问题，我们在修订稿中进一步澄清并强化了假设 1 的理论逻辑，核心论点在于：非正式工对正式工的不对称依赖虽然可能有助于表面关系的稳定，但在合作互动过程中可能会削弱平等参与、责任共担等（Raveendran et al., 2020），从而在实质上降低合作质量并增加合作困境发生的可能性。

我们在 3.1.1 节假设推理中做了三项修改：一是指出混合雇佣团队中更容易产生合作困境并非源于关系不稳定，而是源于权力不对称结构下双方在互动过程中合作规则制定权的高度不对称；二是，我们详细补充了另外三种权力依赖状态与合作困境关系的推导；三是对假设 1 的逻辑补充了相应的理论论证，以增强假设 1 的逻辑清晰性与理论说服力。再次感谢编委对本文理论严谨性的重要提醒。

意见 4：假设 2：“正式工与非正式工之间的权力不对称通过工作设计扭曲（表现为任务结构碎片化、任务内容模糊化、任务环境壁垒化），降低混合雇佣团队的合作绩效。”有什么依据，认为任务结构碎片化等问题是由权力不对称引起的，而不是别的原因，如知识结果不同，经验不同？

回应：非常感谢编委对假设 2 提出的问题。我们根据您的宝贵意见，发现我们对工作设计扭曲的界定不够清晰，会给读者带来疑惑。传统的工作设计理论认为，在一般团队情境中，合理的任务结构与分工应建立在成员能力、专业与经验差异之上，并以提升协作效率与责任清晰度为目标（Parker et al., 2017）。然而，近年来的研究指出，工作设计并非一次性完成的静态制度安排，而是在任务执行过程中不断被调整和再构的动态过程（Oldham & Fried, 2016）。因此，工作设计可以大致分为两个层次，一是最初的基于成员知识、经验或专业能力上的任务安排和设计；一是在任务执行过程中动态调整和再构的任务分配。在任务执行阶段，团队内部的权力结构往往成为影响任务边界与责任划分的重要因素。为了使假设 2 的推理更加清晰，我们对工作设计扭曲进行了更加清晰的界定，也即假设 2 中所关注的“工作设计扭曲”主要源于权力不对称在任务执行阶段的持续影响。

根据您的建议，我们已在修订稿第 3.1.2 节中进一步补充并强化了权力不对称与工作设计扭曲之间的关系推理，以增强假设 2 的理论清晰性与说服力。再次感谢您对本文理论严谨性的宝贵建议。

意见 5：假设 4a：“权力不对称通过强化正式工的主导型控制行为，间接消极影响混合雇佣团队中个体的合作行为（员工帮助行为、知识共享行为与员工建言行为）”，绝对平衡的团队结构是不存在的，而上述的团队结构，可能是理想的，平衡的团队，因此，不会影响中介变量对结果产生的影响。请给出理论说明和立论依据；

回应：非常感谢编委对假设 4a 提出的重要质疑。我们同意您的观点，即组织中不存在绝对平衡或完全对称的权力结构，尤其在混合雇佣团队中。基于这一现实前提，本文并不试图讨论或假设权力差异的消除，而是将理论关注点从“权力结构是否对称”转向“在既定权力不对称条件下，权力如何被使用以及其行为后果”。我们在修订中明确指出，权力不对称本身并不必然导致合作受损，其关键在于权力优势方（正式工）是否将权力优势转化为主导型控制行为。

在稿件的修改过程中，我们结合权力依赖理论与地位竞争理论，更加详细地论证了在混合雇佣情境中，权力不对称诱导正式工采取主导型控制行为的内在逻辑。相关论证已在正文中进行了补充和澄清，再次感谢您对本文理论严谨性的宝贵建议。

意见 6：“3.2.3 正式工与非正式工之间合作的博弈分析”一节中说了很多的研究方法，但本研究究竟采用什么方法？如何使用这些方法验证这些假设？

回应：非常感谢编委对研究方法一致性与可操作性的细致指正。我们认真审视了原稿中第 3.2.3 节的内容后，认同编委所指出的问题：该部分在理论推导章节中引入了演化博弈、实验法与多群组分析等多种方法，但未在全文研究设计中对这些方法进行对应展开，容易造成方法使用上的不清晰与读者理解上的混淆。基于这一考虑，我们已删除原稿中第 3.2.3 节“正式工与非正式工之间合作的博弈分析”，并对第 3.2 节的理论结构进行了相应调整，使其聚焦于个体层面的理论推导与假设构建。非常感谢编委指出的这一问题，该建议显著提升了论文在理论与方法衔接方面的严谨性。

意见 7：假设 5：正式机制（如权力制衡、合同保障、决策参与、协作激励）有助于平衡正式工与非正式工的权力状态，并优化合作绩效。请作者给出具体的方案，如何通过上述四种方法，促进合作？建议围绕其中的一个，或两个来研究，面面俱到，反而面面不到；

回应：非常感谢编委这一针对性极强且具有建设性的建议。我们认同您的判断，原稿中将多种机制并列呈现，主要目的是说明正式制度在缓解混合雇佣团队权力不对称方面具有多种潜在路径，但这一处理方式确实容易造成理论展开分散。根据您的建议，我们在修订稿中对该部分进行了实质性聚焦与结构性调整。具体而言，我们不再同时检验多种正式机制，而是将研究重点集中于“结构授权”这一核心正式机制，并将其作为调节变量引入理论模型。

之所以选择结构授权，基于以下三点考虑：第一，结构授权直接作用于成员在任务分配、决策参与与责任边界中的正式权力配置，能够在不改变雇佣身份本身的前提下，重塑正式工与非正式工之间的权力互动结构（Biron & Bamberger, 2010）。第二，相较于合同保障或激励机制，结构授权更贴近团队日常协作过程，能够通过明确决策权限、分散任务控制权和强化角色自治（Caniëls et al., 2017）。第三，结构授权在调节权力使用方式、降低控制行为以及促进合作互动方面具有稳定的理论基础与测量工具，为后续实证检验提供了良好的操作性基础。

基于上述调整，修订稿中原假设 5 已被重新界定为围绕结构授权的调节作用展开，重点探讨在权力不对称情境下，结构授权如何在团队层面和个体层面改善混合雇佣团队的合作结果。我们衷心感谢编委提出的这一建议，使本文在理论聚焦性与研究可操作性方面均得到显著提升。

意见 8：假设 6：非正式机制（如共享愿景、信任构建、共享领导、开放沟通网络）有助于缓解正式工与非正式工之间的权力不对称，促进团队合作。同上，建议集中在一点上给出明确论证；

回应：非常感谢编委对假设 6 提出的建设性建议。我们遵循您“建议集中在一点上给出明确论证”的建议，对假设 6 及相关理论部分进行了重要修改和聚焦。修订后的研究将非正式机制明确聚焦为“社会整合实践”，并将其作为缓解正式工与非正式工权力不对称、促进合作加以论证。社会整合实践主要体现为跨雇佣身份的日常互动、情感联结、身份融合和关系嵌入，其核心作用机制在于弱化身份边界、重塑相互认知，并通过关系纽带降低权力不对称所带来的心理距离和防御性行为（Guillaume et al., 2012）。

从理论上讲，社会整合实践的作用主要包含两个方面：一方面，它通过增强跨身份的情感联结和社会认同，削弱正式工与非正式工之间“内外群体”身份的区隔；另一方面，频繁而高质量的社会互动有助于提升成员心理安全感，改善成员，为合作行为提供更为稳固的基础（Eldor & Cappelli, 2021; Lu et al., 2025）。

基于上述理论修订，假设 6 已相应调整为：社会整合实践的调节作用。同时，全文中涉及非正式机制的表述已统一收敛至社会整合实践，以确保全文一致。再次感谢编委提出的宝贵意见。

意见 9: 假设 7: 针对正式工而言, 降低正式工的权力感知(如权力分享、去中心化管理、责任共担)有助于减少其控制行为, 增强团队合作绩效。同样的, 研究假设不能这么笼统, 一定要具体。

回应: 非常感谢编委对假设 7 提出的关键性建议。我们非常认同您的观点。基于该建议, 我们对假设 7 及整体调节机制进行了系统性的深化。具体而言, 修订后的研究不再直接将“降低正式工权力感知”作为调节机制, 而是将调节作用明确界定为“正式工的地位威胁感知”。地位威胁感是指个体感知到自身在社会或组织等级中的相对位置可能被削弱或挑战时所产生的不安全感体验(Reh et al., 2018)。我们回顾了正式工为何选择主导控制行为的深层次原因, 已有研究指出, 当处于优势地位的个体感知到自身地位受到挑战时, 更容易采取控制行为。因此, 本部分重点关注正式工地位威胁感知的调节作用, 也就是说在地位威胁感较低的情境下, 优势方(正式工)更可能减少支配性行为, 转而采用支持性与合作导向的互动方式(Reh et al., 2018; Wang et al., 2023)。

此外, 虽然审稿人意见主要聚焦于正式工方面, 但为了保持理论模型在不同雇佣身份之间的对称性与完整性, 我们也对假设 8 非正式工方面的调节机制进行了相应优化, 关注非正式工的工作权变自尊的调节作用(Ferris et al., 2009)。工作权变自尊是指个体将自我价值与其在工作中的表现、他人评价或组织认可程度紧密绑定的倾向(Kuykendall et al., 2020)。我们认为, 非正式工在权力不对称结构下是否能够将工作角色视为自我价值的重要来源, 将显著影响其对不利权力位置的反应方式。较高的工作权变自尊有助于缓解权力劣势带来的身份不安全感, 降低防御性沉默行为, 从而为合作提供心理基础。

通过上述修订, 本文的调节机制在正式工与非正式工两个群体中均聚焦于具体、可测量的心理构念, 再次感谢编委提出的宝贵意见, 该建议对本文理论模型的完善起到了关键作用。

编委第二轮复审意见: 同意发表。英文摘要需要润色一下, 如, 模式一词用 model 有些不妥, 正式工和非正式工用 regular 和 non-regular 也可以再斟酌。