

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：群体断层激活及负面效应涌现：熙宁变法缘何从志同道合走向四分五裂？

作者：李永瑞 王铭 宋佳谕

第一轮

审稿人 1 意见：

该文基于《王安石年谱长编》，综合《宋史》中相关史料，对群体断层激活及其效果进行研究，具有一定的学术价值和研究意义。所采用的方法不是单纯的问卷调查或者个别实验，而是从历史视角进行考察，方法非常独特。历史是现实的映照，现实是历史的重现。从整篇文章看，能够运用质性研究方法再现群体断层激活及其效应。但也存在如下问题：

意见 1：

编码过程不清晰，没有体现编码的一致性（信度）和有效性（效度）。特别是，开放编码、主轴编码和选择编码的逻辑，以及形成范畴和概念的脉络不清晰。许多编码只是用频率来表达，没有概念的编码频率。

回应：

（P9 最后一段）对曾布的编码示范进行了补充。

意见 2：

编码过程中，对命题的提炼仅仅在于表象，没有达到命题的高度。没有回应群体断层激活。有些命题中甚至有两个问题，既涉及群体断层激活，又涉及负面影响。编码和陈述没有和命题有效链接。

回应：

在每个命题前（P13-P19）增加了解释段，强化了编码结果与所提出命题之间逻辑关系。

意见 3：

总体模型（图 1）来源过于突兀，不知从何而来。这个总体模型如何与编码、命题相关联，变量之间的关系是如何产生的？又有什么关系？如何陈述人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果这一链条？

回应：

在最终模型图前（P20）进行了补充阐释，论述了总体模型的来源、变量间的关系以及链条的形成逻辑。“在观察窗口期，宋神宗是君，王安石是臣，两者之间是君主臣从的君臣关系。但从编码结果来看，王安石主从不分、唯我独尊的执政风格威胁了宋神宗的权威，激活了君臣断层，宋神宗对王安石的建言和态度也从言听计从到常有不从，再到自权轻重，两者之间关系日渐疏离。王安石与同朝老臣之间是朋侪关系，由于王安石自视真理、睥睨英杰的团队风格，剥夺了同朝老臣协同共治的参政机会，激活了朋侪断层，他们与王安石之间的关系从变法开始的方向拥护发展到苦口良朋，再到群起而攻，两者之间关系日渐对立。王安石与变法新晋是上下级关系，由于他顺我则尊的领导风格纵容了他们的投机自利、逆我则辱的领导风格压制了他们的直面实际，激活了下属断层，他们与王安石之间的关系从变法开始的口同身从发展到唯利是图，再到反目成仇，两者之间关系日渐分裂。

随着变法进程的推进，宋神宗与王安石之间日渐疏离的关系加剧了他与同朝老臣的日渐

对立和与变法新晋的日渐分裂。同样，王安石与同朝老臣之间日渐对立的关系也加剧了他与宋神宗的日渐疏离和与变法新晋的日渐分裂。王安石与变法新晋之间日渐分裂的关系同样也加剧了他与宋神宗的日渐疏离和同朝老臣的日渐对立。就这样，随着变法进程的推进，熙宁变法中的君臣、朋侪和上下断层的负面效应日渐涌现并不断交互叠加，最终导致了熙宁变法的失败。为此，我们得出了熙宁变法群体断层激活及负面效应涌现与交互叠加模型图（图1）”。

意见 4:

尽管本文做了很多工作，分析大量数据，提出相关命题，也考察了理论回应和研究实践，但作为质性研究，需要对理论进行一定的抽样，提炼出普遍的知识或者启示。研究结论和讨论部分仅仅是对熙宁变法本身进行分析，如果能够对研究进行拓展性分析，研究贡献会更大。如本研究是否能够复现到不同组织之中，企业、事业或者政府组织？本文只是笼统地讨论。

回应:

结尾（P23）添加讨论段。

意见 5:

此外，理论回应部分，没有对命题进一步解读。命题之间如何形成最终的理论？这些命题之间的关系是如何链接的？人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果这一链条的理论解读？已经这些命题所提供的新知识如何？是否对群体断裂研究产生新的启示？理论回应部分非常生硬，没有对编码和命题进行有效的回应。

回应:

理论回应第一部分“关键岗位人员的人际交互风格是激活群体断层的关键变量”由选择性编码及对应的命题（命题 2.1、2.2、2.3）得来，对应的是“人际交互风格→群体断层激活”的部分，第二部分“关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员及之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出”对应命题 3，对应的是“群体断层激活→负面效应→结果”的部分。

本文理论贡献有二：一是“关键岗位人员的人际交互风格是激活群体断层的关键变量”，由于未见文章对此进行系统论证，这一结论丰富和完善了群体断层激活相关研究。二是“从实证上证明了关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员之间的交互的聚散性，是解构群体断层激活及演进机制与不同层面绩效产出关系值得推崇的新视角。”

意见 6:

一些提法也不妥，“本研究从实证角度证实并丰富了 Sherbin 和 Rashid（2017）等人研究和构想”。质性研究是否是实证角度？

回应:

质性研究属于实证研究。实证研究强调的是科学的研究应该建立在来自现实世界的经验性数据之上。因此，研究者需要开展大量的数据收集工作，如调查、访谈、实验、观察等，从而获取关于研究对象的资料，并在此基础上开展研究。而根据经验性数据形式的不同，实证研究方法大致可分为定量研究方法与质性研究方法（李亮等，2020¹）。因此，质性研究是实证角度。

.....

¹ Li, L., Liu, Y. & Feng, C.Y. (2020).*Management case studies: Methods and applications*. Beijing: Peking University Press.[李亮，刘洋，冯永春.(2020).*管理案例研究：方法与应用*.北京：北京大学出版社.]

审稿人 2 意见：

非常高兴评审论文“群体断层激活及负面效用涌现：熙宁变法缘何从志同道合走向四分五裂？”文章运用历史史实资料，选题视角独特，扎根方法运用纯熟严谨。有些问题，希望作者能够更加明确。

意见 1：

文中提到“学界对群体断层的研究已有 20 余年，很多关键性的问题依然悬而未决，”有哪些关键性问题没有解决？总结清楚，这些问题是否你本文即将要解决的问题。你的研究问题是什么？

回应：

在问题提出部分（p.4 第一段）补充了尚未解决的关键性问题：“但群体断层究竟因为什么样的因素或组合而激活？激活了的群体断层究竟通过什么样的机制对团队过程及组织绩效产出产生了或正或负的影响（韩立丰等，2010；Thatcher & Patel, 2012；卫旭华等，2018）等关键性的问题依然悬而未决”。这些关键性问题就是本文所要研究的问题。

意见 2：

群体断层的文献已有很多，如 Williams 和 Reilly(1998)、韩立丰等（2010）都有相应的理论综述，总结已有文献，文献还有哪些理论 gap，这正是你要解决的问题，让读者清晰地看到你的文章贡献。

回应：

在问题提出部分(p.4 第一、二段，p.5 第一段)补充阐述了现有文献的理论 gap。一方面体现在结果上，“有很多关键性的问题没有解决”。另一方面体现在研究范式方面，“一是将群体成员视为等价存在。群体是由社会地位、个性特征与行为风格等各有所别的个体组合而成，因而特定群体中不同个体在群体中的权力分配并不总是均衡的(Thatcher & Patel, 2012)，且多样性效应往往表现为群体内不均衡力量之间的相互作用（韩立丰等，2010），因而特定群体中不同个体对群体过程及不同层面绩效产出的影响并不等价，而既有研究对特定群体中个体的不等价性关注不够，亟待从理论上和实践上进行深入研究（仇勇，王文周，2018）。”“二是研究范式与群体断层激活及演进机制契合不足。群体断层随群体过程的演进而不断变化，具有复杂动态性（仇勇，王文周，2018）。同时基于感知才存在、激活才显效的原则，群体断层研究当以具有鲜明群体断层激活特征并对群体过程及不同层面绩效产出具有重大影响的真实事件为研究对象，采用纵贯式的案例研究范式，既关注群体成员的不等价性，又关注关键岗位成员与直接上级、本位群体成员、他位群体成员之间的多重交互关系与群体过程及组织绩效产出之间的关系，但目前采用此范式的研究并不多见。”且“目前学界对于群体断层的研究，多停留在理论探索的思辨阶段（Georgakakis et al., 2017；Richard et al., 2019；卫旭华等，2018），亟待从实证上进行有创见性的探索。”

意见 3：

从历史的角度评价，王安石变法是有成效的，这是史实，当然其最后失败了。群体多样性具有“双刃剑效应”，能否根据数据理清群体断层的影响到底如何？其正负效应能否被清晰地描述？[1]是否有可能建立一个正负效应整合的演化模型？也就是图 1 的演化，能否用时间段、变法绩效或者关键事件表征出演化的过程及机制？[2]比如同朝老臣“方向拥护、苦口良朋、群起而攻”，为什么会有这样的变化，是他们识别到王安石的团队风格，从而产生冲突进而攻之？还是王安石的团队风格发生变化进而产生冲突呢？还是变法初期不良绩效、政治经济利益冲突导致同朝老臣群起而攻呢？[3]

回应：

[1]正面效应确实存在，如 4.7 部分（P17）中“安石未贵时，名震京师”，“文彦博为相，荐安石…以激奔竞之风”。因为王安石的“议论高奇”“慨然有矫世变俗之志”，所以在变法肇始阶段他获得了同朝老臣的建言、变法新晋的拥护等相当程度的支持。但随着变法过程的推进，因为王安石独特人际交互风格使然，负面效应日渐凸显，正面效应虽也还存在，但与负面效应相比，显得很隐微，要有效萃取，已经很难且意义有限，当然这也是本文的研究不足之一。

[2]在研究不足处（P23）进行了补充，本文最初尝试以时间段或关键事件作为阶段划分的依据，但经过比对，发现观察窗口期内王安石与宋神宗、同朝老臣及变法新晋的交互关系演进整体上都呈现出变法初期的志同道合到后期的四分五裂，因而就以王安石与不同群体的研究关系为主线来作为阶段划分的依据，这整体上与时间段、变法绩效和关键事件相契合，在文中文本中或引用、或已进行阐述。我们非常感谢评审人这一建设性建议，将在今后类似的研究中积极尝试或对此进行深入研究。

[3]王安石的人际交互风格及同朝老臣们对变法的态度本身没有什么变化，变化的是王安石的地位，地位的变化导致他与同朝老臣们互动时的团队风格引起的负面效应以及破坏性逐渐被放大。

意见 4：

文中提到“第四类是侯叔献等 7 人，他们在观察窗口期都未及关键岗位，如侯叔献是都水监丞、李承之是提举详定一司、曾孝宽为枢密直学士同签书枢密事、蔡确是监御史裹行、邓润甫是检正中书户房公事、许将是知制造、徐禧荆是湖北路转运副使，因而对变法成败影响不大。所以将王安石与这 7 人交互的主轴编码为‘信任倚重、提拔重用、股肱始终’。”在窗口期未及关键岗位，对变法成败影响不大，只能说这些人处于场域边缘、网络外围，编码为“信任倚重、提拔重用、股肱始终”是否合适？

回应：

在原文位置（P13 第一段）增加了相关文字。

意见 5：

命题 2.3 认为“在变法过程中，王安石主从不分、唯我独尊的执政风格，导致了他与宋神宗的日渐疏离”。按照文章的阐述，王安石主从不分的执政风格，在很大程度上威胁了宋神宗的权威，因而导致君臣关系日渐疏离。宋神宗对王安石的态度，总体上从君卑臣尊的言听计从，发展到君尊臣卑的自权轻重。那么王安石与宋神宗之间的君臣断层激活的变量应是宋神宗上级领导风格的转变。如何解释这一现象？

回应：

在每个命题前（P13-P19）增加了解释段，强化了编码结果与所提出命题之间逻辑关系。

意见 6：

文中提到“《宋史》中的相关记载及前面的分析来看，变法新晋、同朝老臣和宋神宗对王安石策划并推行的变法，刚开始总体上都持积极、乐观和支持的态度，可谓志同道合，但随着变法的推进，由于身居关键岗位的王安石独特的人际交互风格使然……”王安石的人际交互风格没变，那就是其他变量在变，是什么变量在变？其演进机制是什么？

回应：

在每个命题前（P13-P19）增加了解释段，强化了编码结果与所提出命题之间逻辑关系。

意见 7:

文中多次提到关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员之间的交互的聚散性，但在图 1 中没有刻画三者之间的交互作用，对三者相互作用的论证不是非常清晰。

回应:

在图 1 中增加了三者之间的交互作用并进行了文字说明。

意见 8:

文章有一些语法错误，很多句子读不通，主谓宾不明。比如摘要第一句话，“为了研究特定场域中，哪些变量以及这些变量之间以什么样的交互作用机制激活了群体断层，进而决定了群体过程及组织绩效产出等问题，本研究遵循规范的质性研究方法，基于《王安石年谱长编》，综合《宋史》中相关史料及后人研究评述，以王安石越次入对宋神宗到王安石第二次罢相为观察窗口期，对此期间与王安石有密切交互关系的 52 个关键人物的交互过程、交互结果及成因进行了编码分析，结果发现：（1）作为关键岗位人员王安石的人际交互风格是激活熙宁变法中不同群体断层的关键变量。”一句话，223 个字，读者根本找不到主谓宾究竟在哪，一口气都读不下来。

回应:

对全文的长难句进行了逐一修改。

意见 9:

文章很不错，特别需要阐明清楚两个问题：一是演化机制；二是关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员三者之间交互作用。

回应:

同 7，在图 1 中增加了三者之间的交互作用并进行了文字说明。

审稿人 3 意见:

该文对王安石变法期间的史料进行了细致的分析，做了大量工作，得到了王安石的执政风格、团队风格和领导风格造成了与皇帝、与同朝老臣、与变法新晋的四分五裂导致熙宁变法的失败，对团队管理有一定启示。但从逻辑框架和严谨性要求上看，论文仍然有提升的空间：

意见 1:

首先，作者引用的概念提出群体可基于特质划分为亚群体，成员特质的聚合程度是多样性效应的关键因素（P.4），后段中提出其研究未达预期的原因之一为“将群体成员视为等价存在”，作者提出应当“尤其聚焦身处关键岗位的群体成员”。在群体层面上，各亚群体的群体成员因为共同特质（即聚合程度）成为同一群体，那么是否能理解为在亚群体层面群体成员是相对等价的？如何可以理解为相对等价，那么为什么关键岗位成员是尤其需要注意的？

回应:

在问题提出部分（P.4 第二段）进行了补充与阐释。群体是由社会地位、个性特征与行为风格等各有所别的个体组合而成，因而特定群体中不同个体在群体中的权力分配并不总是均衡的（Thatcher & Patel, 2012），且多样性效应往往表现为群体内不均衡力量之间的相互作用（韩立丰等，2010），因而特定群体中不同个体对群体过程及不同层面绩效产出的影响并不等价，而既有研究对特定群体中个体的不等价性关注不够，亟待从理论上和实践上进行

深入研究（仇勇，王文周，2018）。因而在特定亚群体中的成员并非相对等价的，拥有更多权力的关键岗位成员需要特别关注。

意见 2:

其次，如何理解亚群体和关键岗位成员之间的关系？该文关注关键岗位成员在各个亚群体中都是最重要的因素，本文中主要讲述王安石这一个关键岗位成员对各个亚群体中的关键人物（本文研究对象）都产生了影响，并且王安石和各个亚群体成员都是相对不等价的（作者强调个体对群体影响的不等价性），相对于各个亚群体成员都具有独立性，王安石作为关键岗位成员的作用被凸显出来，比如作者对亚群体的划分也是围绕王安石的个体关系，更多依照职场身份作为划分标准，虽然删除与变法无关的亲朋家人，同时也将对变法持旁观态度的同朝老臣删除，实际上同朝老臣不同态度是否正体现着群体多样性，而同朝老臣（同一职场身份/群体角色）对于变法所持的支持/观望/反对（不同态度特质）等态度，似乎更能够体现群体断层的概念，实际上作者的主轴编码已经体现出此特征。因此，作为划分亚群体的标准，对变法态度相比于职场身份是否是更重要的因素？文中关键岗位成员对群体的作用似乎是优先于亚群体的，文本遵循的理论似乎更偏向于关键岗位成员在群体不同层面发挥作用，王安石与变法关键人物的互动在整篇文章中更为重要（如“他与宋神宗之间的君臣断层、与变法新晋之间的下属断层、与同朝老臣之间的朋侪断层的负面效应被悉数激活后不断涌现并交互叠加，变法新晋分裂了、背叛了，同朝老臣对立了、沉默了，宋神宗疏离了、收权了，就这样，熙宁变法的关键人物就从志同道合走向了四分五裂，变法就只有失败一条路了。”p.17），结论也是从王安石个人的执政风格、团队风格、领导风格得出。也就是说，本文关注的到底是个体在各个亚群体中的人际互动，还是不同亚群体之间的群际互动？从作者给出的概念来讲，群体断层关注在群际层面，而作者文章中从研究对象、编码过程、编码结果所分析的是个体之间及个体与群体之间的互动。在理论上，如参照个体互动的理论比如人际信任、团队领导风格等作为分析框架对本文同样适用。

回应:

王安石是变法新晋的领导者，他与变法新晋之间的人际互动展现的是他的领导风格。王安石是同朝老臣的合作者，他与同朝老臣之间的人际互动展现的是他的团队风格。王安石是变法决策者宋神宗的执行人，他与宋神宗之间的人际互动展现的是他的执政风格。由于王安石独特的人际交互风格激活了他与变法新晋的下属断层、他与同朝老臣之间的朋侪断层和他与宋神宗之间的君臣断层且随着变法进程的推进，这三种断层负面效应不断涌现并交互叠加，最终导致了熙宁变法的失败。因而本文既关注王安石这一身处关键岗位的个体在各个亚群体中的人际互动，也关注不同亚群体之间的群际互动。

最后，该文中其它的细节问题:

意见 3:

摘要中“遵循规范的质性研究方法”表述是否恰当？实际上质性研究方法都各有其规范，摘要中写出采用什么样的具体质性研究方法更有价值，比如扎根理论或者内容分析等。

回应:

改为“本研究采用质性研究中的扎根理论方法”，并在后文中强调采用的是扎根理论的三级编码方法。

意见 4:

在问题提出和案例选择中，作者归纳变法失败的原因后，并未从以往研究中分析变法失败和群体断层之间的联系，即为什么需要从群体断层的角度去看待变法事件？

回应：

在 2.1 熙宁变法始末部分（P6 最后一段）重写了从群体断层视角解构熙宁变法事件的原因。“变法就是变法者根据特定的变革目标对不同社会群体之间利益格局进行调整并对潜藏其后的财富创造和分配机制进行重塑，其本质就是对相关社会群体认知和行为进行定向改造的过程。因而变革能否成功，取决于在变革的窗口期内，不同社会群体在认知上能否达成应有的群体共识，在集体行为上能否磨合成期待的聚合，而群体断层正是解构群体共识及行为聚合形成和发展的极佳理论视角，因而本研究选择从群体断层激活及其演进机制角度，对熙宁变法的演进过程及失败成因进行深入研究。”

意见 5：

部分表述更偏向于历史人物评析，如“人品之低劣，手段之狠毒”“真不愧为口是心非、唯利是图的高手”（p.11），在研究结果的呈现上，应始终围绕研究目的。

回应：

对历史人物评析进行逐一修改，尽量不用有倾向性的评价用语并充分遵从史料的原始文本。

意见 6：

在扎根研究中，节点数量作为参考，但一般不对次数赋予权重（p.13-14）比较其比例，作者如使用不同研究方法，应在研究方法处予以说明。

回应：

在研究方法处（P7）报告了本文采用了词频分析的方法。词频分析最早由 Laver、Benoit 和 Garry 提出的基于文本的加权评价方法，并被广泛运用于大量研究中。如裴雷和孙建军（2011）²将词频计算方法运用于信息政策价值的分析中。徐一方等（2014）³运用词频计算方法对中央和地方的环境政策文本分析和解读。陈慧茹等（2016）⁴基于词频统计的同一文本内不同关键词赋权的方法研究了科技创新政策。

意见 7：

在三级编码的结果呈现上，每一级之间内容多有重复，对每个命题的编码过程可适当简略，突出编码结构及其分析。

回应：

已对第三部分开放编码以及第四部分主轴编码和选择性编码的相关表述（P9-P17）进行了全面修改。

意见 8：

格式上还有需要修改之处，如括号部分为中文格式，部分为英文格式，请作者自检。

回应：

格式已直接在原文中修改。

² Pei, L. & Sun, J. J. (2011). Evaluation Model of Information Policy Values Based on WordScore Theory: A Comparative Analysis of MIIT and MOST Information Policies. *Digital Library Forum*, (8), 61-70.[裴雷, 孙建军. (2011). 基于 WordScore 原理的信息政策价值评价模型与方法. *数字图书馆论坛*, (8), 61-70.]

³ Xu, Y. F., Xu, X., Zhang, X.M.(2014). Analysis and Evaluation of Environmental Policy Based on WordScore Theory. *Forum on Science and Technology in China*, (7), 37-43.[徐一方, 许鑫, 张秀敏. (2014). 基于词频计算原理的环境政策分析与评价. *中国科技论坛*, (7), 37-43.]

⁴ Chen, H. R., Xiao, X. Z., & Feng, F. (2016). The weighted CO—word analysis of innovation policies based on grounded theory and policy measurement. *Studies in Science of Science*, 34(12), 1769-1776.[陈慧茹, 肖相泽, 冯锋. (2016). 科技创新政策加权共词网络研究——基于扎根理论与政策测量. *科学学研究*, 34(12), 1769-1776.]

第二轮

审稿人 1 意见：

该文经过修改，比较原文有非常大的进步，但在一些问题上依然没有得到解决，正如上次评审意见的提出的问题一样，具体如下：

意见 1：

论文通过熙宁变法进行群体断层激活及负面效用涌现研究，过程比较复杂，但不能仅仅停留在熙宁变法本身，利用这一事件研究是为了更好揭示群体断层激活及负面效用涌现的规律，而不是事件本身。因此，在推理、命题、结论和讨论部分，需要就科学的问题进行提炼。命题是否需要仅仅就熙宁变法本身进行，还是需要经过提炼之后，升华到群体断层激活及负面效用涌现？结论和讨论是否也是经过这一事件来解释相应科学的问题？不能将事件本身作为探讨科学规律的目的。

回应：

本文是典型的单案例研究，严格遵从了单案例的研究范式来进行研究。文章第 4 部分（命题发现）得出的命题由熙宁变法这一事件本身推理而来，这些命题的理论抽象以及进一步解读在理论回应部分进行，得出了“关键岗位人员的人际交互风格是激活群体断层的关键变量”以及“关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员及之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出”两个经过提炼之后、升华到群体断层激活及负面效用涌现的结论性命题。

意见 2：

在上次建议已经提到：总体模型（图 1）来源依然过于突兀，不知从何而来。这个总体模型如何与编码、命题之间的关系是如何产生的？能否展现范畴之间的关系编码？如执政风格→日渐分离、日渐对立、日渐分裂之间的结果关系？仅仅用描述性表格是否代表这种推理关系？这种描述很难体现文本与命题之间的关系。

回应：

在文中补充论述了编码、命题与总体模型图之间的关系。

在 4.3 结尾部分（P15）进行补充论述，“综上所述，通过对王安石与宋神宗、变法新晋和同朝老臣之间的交互过程及结果的编码发现，随着变法的推进，王安石与宋神宗之间的君臣断层、与变法新晋之间的下属断层和与同朝老臣之间的朋侪断层（简称三重断层）被激活，负面效用日渐涌现，王安石与宋神宗的关系日渐疏离、与变法新晋的关系日渐分裂、与同朝老臣的关系日渐对立”。对应模型图中群体断层激活到群体断层负面效应涌现与演化之间的关系。

在 4.6 结尾部分（P17）补充论述，“综上所述，是王安石独特的人际交互风格（执政风格、领导风格和团队风格）激活了他与宋神宗、变法新晋和同朝老臣之间的三重断层进而导致负面效应的日渐涌现。那么，这三重断层所涌现的负面效应之间是否存在交互演进关系？接下来进一步分析和展示。”对应模型图中王安石人际交互风格到群体断层激活之间的关系。

在原文 4.7 结尾部分的论述主要对应模型图中群体断层日渐凸显并相互叠加部分。

同时我们充实了从数据到结论的相关证据链，并对总体模型图进行了修改，详见正文。

意见 3：

尽管在研究结论部分和讨论通过修改后进行了强化，依然没有上次提出的问题，没有明晰本文到底是干什么？换句话说，研究团队断层哪一个方面给未来研究以新的知识和启示？是否是基于这一事件进行来了提炼？得出的结论是：“关键岗位人员的人际交互风格是激活

群体断层的关键变量”以及“关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员及之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出”是本文的理论贡献？这是否结合整体模型进行讨论？

回应：

增添 6.1 理论贡献部分（P.23）,详细论述本文的理论贡献。“本文理论贡献有五个方面：一是从思辨角度发现并从实证角度验证了群体成员的不等价性。二是发现了“关键岗位人员的人际交互风格”这一激活群体断层的关键变量。三是检验了从群体断层形成和发展视角解构团队过程与组织绩效产出之间关系的可行性，即关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员及之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出。四是建构了群体断层激活及负面效应涌现与交互叠加的理论模型，鲜活地展示了随着时间的推移，不同构面的群体断层涌现的负面效应会相互强化并交互叠加，从动态演进的视角丰富和完善了群体断层激活、负面效应涌现及交互叠加的演进机制的相关研究。五是研究方法的创新。此前有关群体断层的研究，多采用问卷调查和结构化访谈，单案例研究很少见到，本研究证实了单案例研究在解构群体断层激活、演进及作用机制上的适切性，很值得进一步推广。”

意见 4：

建议理论回应与管理启示凸显理论贡献，并将理论贡献单列而不是写出两条然后与管理启示并列，这不是并列关系。澄清通过质化研究后得出的理论模型的价值。

回应：

增添 6.1 理论贡献部分（P.23），将其与 6.2 管理启示分开，并补充论述了整体模型的理论贡献。“四是建构了群体断层激活及负面效应涌现与交互叠加的理论模型，鲜活地展示了随着时间的推移，不同构面的群体断层涌现的负面效应会相互强化并交互叠加，从动态演进的视角丰富和完善了群体断层激活、负面效应涌现及交互叠加的演进机制的相关研究。”

.....

审稿人 2 意见：

意见 1：

文章着重强调“王安石与变法决策者宋神宗、变法新晋吕惠卿等人、同朝老臣司马光等人之间的动态交互关系”，但编码过程、理论归纳没有很好地体现动态及三者之间的交互关系。作者只是说“随着变法进程的推进，宋神宗与王安石之间日渐疏离的关系加剧了他与同朝老臣的日渐对立和与变法新晋的日渐分裂。同样，王安石与同朝老臣之间日渐对立的关系也加剧了他与宋神宗的日渐疏离和与变法新晋的日渐分裂。王安石与变法新晋之间日渐分裂的关系同样也加剧了他与宋神宗的日渐疏离和同朝老臣的日渐对立。”这三个“加剧”只是作者说的，没有编码过程。

回应：

对 4.7 部分内容进行了充实和扩充，以熙宁三年（1070）年二月一日韩琦奏罢青苗法到同年四月二十八日遭降职外放两个多月王安石与宋神宗、本位和他位群体成员的互动为旁证，对演化机制和三者之间交互作用进行了展示和分析，充实了三个“加剧”的编码过程。本部分新增了大约 3000 字。

意见 2：

命题 1.1，命题 1.2，命题 1.3 “随着变法的推进，王安石与变法新晋的下属断层的负面

效应日渐涌现，两者之间关系日渐分裂。”这只是描述现象，负面效应涌现的前因是什么？命题没有抽象为理论构念，没有体现构念之间的逻辑关系。这不是命题。

回应：

本文命题的逻辑链条为“人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果”。命题 1a、1b、1c 是通过主轴编码得出，对应熙宁变法中“群体断层激活→负面效应”部分。在命题 2a、2b、2c 得出群体断层激活的前因变量，对应“人际交互风格→群体断层激活”部分，命题 3 得出负面效应的产生和演化，对应“群体断层激活→负面效应→结果”的部分。

在文章的第 4 部分，即“命题发现”部分提出的命题，主要基于事件本身提炼得来，对于命题的理论抽象以及进一步解读在理论回应部分陈述为“关键岗位人员的人际交互风格是激活群体断层的关键变量”以及“关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员及之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出”两个结论性命题。

意见 3：

在三级编码的结果呈现上，每一级内容编为 12 个字的演进过程，建议分阶段编码，不要把演进过程编在一起，编码应该编为一个构念，比如编码“君卑臣尊、君臣平等、君尊臣卑”，这三个阶段的演进机制究竟是什么？文章现在的编码只是把不同群体做了简单分类，没有按照“条件-行动-结果”的质性范式聚合、抽象构念并寻找构念间的关系。

回应：

本文的编码逻辑如下：开放式编码聚焦的是“观察窗口期王安石与 52 名关键人物交互关系及演进结果”，因而需要按照前期、中期、后期三个阶段对王安石与 52 名关键人物的交互关系和过程进行编码，所要展示的是王安石与他们交互关系在不同阶段的演进过程。

主轴编码是对王安石与不同子群互动演进过程的共同表征进行总结提炼，展现的是王安石与不同子群互动关系演进的共同特征，对应命题 1a、1b、1c。

选择性编码聚焦于激活群体断层的前因变量揭示，发现了关键岗位人员王安石的人际交互风格（执政风格、团队风格和领导风格）这一关键变量，对应命题 2a、2b、2c，展现了“人际交互风格→群体断层激活”这一逻辑关系。

意见 4：

“就岗位而言，这 7 人对变法成败影响不大，但对王安石变法在态度上都是支持的，综合他们与王安石的交互关系，将王安石与这 7 人交互的主轴编码为‘信任倚重、提拔重用、股肱始终’”。评审人仍然对此编码持怀疑态度，既然对变法成败影响不大，那编码为信任倚重，是否合适？

回应：

将 7 人交互的主轴编码修改为“才平庸庸、位低力微、相伴始终”（P14）。

意见 5：

变法的负面效应统计为表 7 关键人物的异动，这个能代表变法失败吗？还有其他更多的证据吗？

回应：

关键人物对变法的支持或反对，他们的去留（异动）是一个科学可靠的窗口性观测指标。表 7 关键人物的异动表展现的是群体断层的涌现及变法团队四分五裂的过程与结果，形象展示了变法失败的原因及失败过程的演进趋势，这在 2.1 案例选择中有所论述“安石再次拜相，但满朝上下，除了观望，就是反对，加上变法派内部公开分裂、宋神宗动摇，变法很难继续

推行下去。熙宁九年（1076 年），王安石长子王雱病故，王安石辞去宰相，从此隐居江宁，法令相继被废止，变法宣告失败。”

此外，我们重新把所用史料校对整理了一遍，充实了人物异动与变法失败之间的因果关系。

意见 6:

特别需要阐明清楚两个问题：一是演化机制；二是关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员三者之间交互作用。这两个问题阐述仍不清晰，作者应该想办法把这两个问题的编码、理论提升阐述清晰。

回应:

对 4.7 部分内容进行了充实和扩充，以熙宁三年（1070）年二月一日韩琦奏罢青苗法到同年四月二十八日遭降职外放两个多月王安石与宋神宗、本位和他位群体成员的互动为旁证，对演化机制和三者之间交互作用进行了展示和分析。本部分新增了大约 3000 字。

.....

审稿人 3 意见:

作者的回应补充了从群体断层角度看待变法事件的原因，并且在模型图的解释段对整体的关系链有了比较清晰的论述，明确了“人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果”关系链。文中仍有以下问题需要解决：

意见 1:

文中主要篇幅在于分析王安石的人际交互风格对群体断层激活的影响，即“人际交互风格→群体断层激活”链条，人际交互风格作为全文中极为重要的变量，是否应该体现在题目中？

回应:

非常感谢评审人的建议。因本研究属于探索性的单案例研究，“人际交互风格→群体断层激活”链条是编码涌现的结果。与量化研究的假设预设不同，我们经讨论并参看了其他单案例研究的题目，觉得原题更契合研究的性质和研究内容，所以目前题目保持不变。

意见 2:

文中有很多和群体断层以及负面效应有关的变量，比如领导风格、关键岗位、人际交互风格、执政风格、团队风格等，这些变量和群体断层之间的关系如何，在文中较为缺乏总体性地论述，导致某些变量在文中第一次出现时令读者感到突兀。这些变量在“人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果”关系链中有什么地位和作用。（在作者的回应中对领导风格、团队风格、执政风格有所说明，可以在文中进行整合）。

回应:

在 4.4（P15）开头部分补充了“人际交互”的定义及对“执政风格”的阐释：“编码发现，主要原因是王安石与宋神宗的人际交互使然。人际交互指的是不同主体之间在信息上的交流以及行为上的互动，是构建并维持人际关系的基本社会活动（朱华桂，2012）。由于王安石执行的是宋神宗的变法决策，所以他与宋神宗之间的人际互动展现的是他的执政风格，简而言之，编码的结果是王安石主从不分的执政风格导致了他与宋神宗之间关系的变化。”

在 4.5（P17）开头部分补充了“领导风格”的阐释：“由于王安石是变法新晋的领导者，所以他与变法新晋之间的人际互动所展现的是他的领导风格。”

在 4.6（P17）开头部分补充了“团队风格”的阐释：“王安石与同朝老臣之间是合作关

系，所以他与同朝老臣之间的人际互动所展现的是他的团队风格。”

有关“关键岗位”的阐释在文第一部分即问题提出（P4）中已有论述，“.....特定群体中不同个体在群体中的权力分配并不总是均衡的（Thatcher & Patel, 2012）.....要充分重视群体中不同个体对群体过程及不同层面绩效产出影响的不等价性，尤其需要聚焦于身处关键岗位的群体成员与直接上级、本位及他位群体成员之间动态交互关系的解构”。

意见 3:

根据作者对群体断层的定义“群体断层是一组假想的分割线，基于一个或多个特征将群体划分为不同的亚群体”，应交代在熙宁变法的研究中以什么样的特征来划分群体。在与王安石发生交互关系的人物中，按照与王安石的关系划分为君臣、变法新晋、同朝老臣、同朝武将、亲朋家人（p.7），在群体断层角度上是遵循了什么样的特征？

回应:

在 3.1 部分（P7-8）补充了群体断层的划分依据并改写了后面的内容。“综合考虑这 73 人在王安石推行熙宁变法前后的任职岗位、对熙宁变法所持的政治态度及对变法的推行所产生的影响等因素，本文将其划分为不同的亚群体。宋神宗是熙宁变法的决策者，自然归为变法决策；吕惠卿等 24 人是王安石为推行变法向神宗推荐并提拔任用的变法干将，定义为变法新晋；司马光等 34 人在王安石被宋神宗委任为参知政事推行熙宁变法前就已在朝中担任要职，定义为同朝老臣；王韶等 9 人在熙宁变法期间主要负责军政和边事，定义为同朝武将。吴充等 5 人为王安石的亲朋家人。这五类人名单及具体子群归属见表 2。”

意见 4:

作者的分析中将君臣作为群体断层的一个方面，在古代文化中，君与臣当视为两个群体，与现代管理中的“上级与下级”关系不能直接对等，是否可以直接推论到现代“关键岗位人员与直接上级”的关系，作者如何解决此问题？

回应:

在本研究中，宋神宗虽是熙宁变法的决策者，但变法的目标、路径和措施等，主要出自于王安石的谋划，尤其是在变法初期更是如此。在变法中后期，宋神宗与王安石之间的交互关系虽日渐疏离，但宋神宗始终把王安石视为他变法最核心、最得力的关键人物，因而他们之间的君臣断层可以直接推论到现代组织“关键岗位人员与直接上级”之间的关系，为此，我们在 6.2 管理启示（P24）中补充论述了如上推论的合理性。“这三重断层与现代组织中关键岗位成员与直接上级（如王安石与宋神宗）、与本位群体（如王安石与变法新晋）和他位群体（如王安石与同朝老臣）三种关系相对应。其中，宋神宗和王安石虽为君臣，但不同于传统的君臣关系，因为宋神宗虽为熙宁变法的决策者，但变法的目标、路径和措施等，多出自王安石的谋划，尤其是在变法初期。在变法中期和后期，两者之间关系虽日渐疏离，但宋神宗始终把王安石视为他变法最核心、最得力的关键人物，因而他们之间的关系更类似于决策者（宋神宗）与策划者和推行者（王安石）之间的关系，对应现代组织中‘关键岗位人员与直接上级’之间的关系”。

意见 5:

开放编码的顺序为决策者、变法新晋、同朝老臣，“4 命题发现”中依此顺序编排较为合理，另外“命题 1.1”等符号与文章各级标题编号方式相同，影响可读性，建议使用不同符号区分。

回应:

调整了 4 命题发现中的段落顺序，将命题 1.1 等符号依次修改为命题 1a 等。

第三轮

审稿人 1 意见:

该文经过第二次修改, 比较前一稿有非常大的进步, 但仍存在一些问题, 具体如下:

意见 1:

问题提出部分, 作者开篇就提出“群体多样性本身具有双刃剑效应”, 可文章却只分析了群体断层的负面效应, 而没有提及正面效应。虽然作者在后文阐述了这一局限性, 但以此开篇, 定下基调是否合适, 需要作者进一步思考;

回应:

在问题提出开启部分(P3)“‘五湖四海、天南地北’的群体多样性本身具有‘双刃剑效应’(Milliken & Martins,1996)”后加了一段文字进一步为本文定调:“近年来, 随着经济全球化、政治多极化、文化多元化、信息数字化的深入发展, 群体多样性的内涵正变得更加多元和复杂, 因而对群体多样性正负效应的激活及涌现机制与对应的治理策略的探究, 已然成为心理学与社会治理及全球治理等相关领域热切关注的焦点问题。”

意见 2:

作者为何使用交互 4 次以上的 73 人作为研究资料, 又为何选择变法新晋曾布作为开放编码的例子, 需要作者给出说明;

回应:

在 3.1 部分(P7)补充使用交互 4 次以上的 73 人作为研究资料的原因: 这一人数(73 人)和累次(1595 次)占比分别为总数的 21%和 80%。根据“2080 法则”, 本文初步选取这 73 人为研究对象。

在 3.2 人物交互关系的开放编码部分(P9)补充选择曾布为开放编码示例的原因, “曾布作为王安石推行变法的主要助手, 不仅亲历了熙宁变法的全过程, 而且还在助推变法的过程中, 因对新法实施效果的评价和建言与王安石的期望不符而与之交恶后遭到弃用。在 52 个关键人物中颇具典型性和代表性, 因此就以王安石与他的交互为例示范开放编码。”

意见 3:

主轴编码用词应该进一步审视。如“惺惺相惜”能够准确表达王安石与吕惠卿等 5 人一开始的关系吗? 文章提到, 或因与王安石初次见面就表现出强烈的攀附倾向, 如“李定谒见, 言南方之民皆便青苗法”、“薛向自河东还, 馈以紫团参”、“宁州通判邓綰与书及颂”, 这种关系用“惺惺相惜”表达准确吗? 此外, “和而不同”能够准确表达王安石与吕公著等 13 人的关系吗? 希望作者进一步审视, 精准用词;

回应:

感谢评审人的意见, 我们参照原文再度对编码进行了逐一讨论和修改(P10-11), 将“惺惺相惜、纵容溺宠、反目成仇”修改为了“投机攀附、纵容溺宠、反目成仇”, 将王安石与吕公著等人的主轴编码由“和而不同、独立不附、驱离中枢”改为“独立不附、言法疏漏、驱离中枢”等, 均用蓝色字体标注。

同时, 我们在文章后附上了王安石与相关关键人物人际交互的编码过程文件以及部分初始编码资料(附录一: 熙宁变法期间与王安石直接和间接交互频次统计以及编码过程), 如果审稿人需要, 我们可以提供编码材料的其他原始文本, 以便审稿人进一步审查。

意见 4:

“4.4 王安石与宋神宗交互的选择编码”部分, 作者先提出了选择编码的结果是王安石

主从不分的执政风格导致了他与宋神宗之间关系的变化，而后展现编码的过程。这样做法似乎不太恰当，不仅与“证据-结果”的逻辑关系不匹配，而且与前文开放编码和主轴编码的逻辑阐述不一致；

回应：

修改了阐释的逻辑，将开头部分对于编码结果的论述移至 4.4 结尾部分（P16）。

意见 5：

图 1 “王安石人际交互风格”处，为何会存在两个“团队风格”，是作者的笔误还是存在其他的解释。若为前者，希望作者能够再次审查文章，进行修改；若为后者，作者需要加以说明；

回应：

感谢审稿人指正，图 1 中出现两个“团队风格”为作者笔误，已经修改。同时我们还将全文打印出来逐字逐句进行了审读，其他个别修改之处已用蓝色字体标注。

意见 6：

尽管作者将理论贡献进行了单列，但作者只是简单的总结了 5 个方面，而文章究竟是如何体现出这 5 个方面理论贡献的，作者没有阐述清楚；

回应：

非常感谢评审人的建议，我们对全文进行了通读，并学习和借鉴了其他优秀论文的行文思路，将文章第五部分和第六部分进行了整合，将第 5 部分“理论贡献”更为“研究结论与理论贡献”（第 6 部分“启示与展望”更为“管理启示与未来展望”），重点凸显了本研究从实证角度检验了群体成员的不等价性、从动态交互视角提取并验证了“关键岗位人员人际交互风格”这一群体断层激活变量、从群体断层激活及演进机制角度解构了熙宁变法的演进过程及其与最终失败的关系 3 个方面的理论贡献并进行了较为详尽的阐述，增补论述及修改部分已用蓝色字体标注，敬呈评审人指正。

意见 7：

文章还存在多处表述错误，如，P8 “这各子群人员名单及具体归属表见表 2”，P11 “再度封印了变法之初王安石与宋神宗之间君从臣主的关系”等，其他请作者自检。

回应：

感谢审稿人指正，所指问题已经修改，同时我们还将全文打印出来逐字逐句进行了审读，其他个别修改之处已用蓝色字体标注。

.....

审稿人 2 意见：

该文经过修改，比较原文有非常大的进步，但在一些问题上依然没有得到解决，二审中提出的几个关键问题，作者没有很好的修改，建议作者读一读质性研究相关书籍和文章，文章仍停留在描述现象层次，编码表、命题都是在描述现象。强烈建议作者进一步修改和提炼。

意见 1：

表 4，观察窗口期王安石与 52 名关键人物交互关系及演进结果编码，每一级内容编为 12 个字的演进过程，审稿人强烈建议分阶段编码，不要把演进过程编在一起，编码应该编为一个构念，比如编码“君卑臣尊、君臣平等、君尊臣卑”这是三个编码，简单说编码表的每个框框只能表示一个构念，作者似乎认为一个框框可以表示演进过程。文章现在的编码只是把不同群体做了简单分类，描述现象，这不是编码，没有按照“条件-行动-结果”的质性

范式聚合、抽象构念并寻找构念间的关系。建议作者学习如何编码。

回应：

感谢评审人的意见，我们进一步学习了《质性资料的分析》以及《经典扎根理论》等专著，结合本研究三级编码所聚焦的“王安石有交互关系的 52 名关键人物的交互过程、交互结果及成因”，我们对所有编码进行了逐一讨论，对部分编码进行了修改（P10-11），如将“惺惺相惜、纵容溺宠、反目成仇”修改为了“投机攀附、纵容溺宠、反目成仇”，将王安石与宋神宗的主轴编码由“君从臣主、君臣平等、君主臣从”修改为了“行不胜言、信任渐减、态度转换”等等，修改之处均用蓝色字体标注。

经过我们的进一步学习和讨论，我们力图在编码既展现王安石与各个亚群体之间交互演进关系，也尽可能展现“条件-行动-结果”这一质性聚合范式的内核。以“欲和难同、非驳即阻、齟齬始终”为例，“欲和难同”是曾公亮等同朝老臣对王安石的态度，属于王安石与其交互的前因，“非驳即阻”是王安石与其交互中的行为，而“齟齬始终”则是王安石与其交互的结果。

同时，我们在文章后附上了王安石与相关关键人物人际交互的编码过程文件以及部分初始编码资料（附录一：熙宁变法期间与王安石直接和间接交互频次统计以及编码过程），如果审稿人需要，我们可以提供编码材料的其他原始文本，以便审稿人进一步审查。

意见 2：

文中命题如“随着变法的推进，王安石与变法新晋的下属断层的负面效应日渐涌现，两者之间关系日渐分裂。”这只是描述现象，负面效应涌现的前因是什么？命题没有抽象为理论构念，没有体现构念之间的逻辑关系。这不是命题。建议作者学习质性研究应如何提出理论命题。

回应：

我们经过学习与讨论，按照质性研究的逻辑对文章命题进行了修改，强调了“群体断层激活→负面效应”这一逻辑关系，修改后的命题为：

“命题 1a 随着变法的推进，王安石与宋神宗之间关系日渐疏离，君臣断层被激活，负面效应日渐涌现。”

“命题 1b 随着变法的推进，王安石与变法新晋之间关系日渐分裂，下属断层被激活，负面效应日渐涌现。”

“命题 1c 随着变法的推进，王安石与同朝老臣之间关系日渐分裂，朋侪断层被激活，负面效应日渐涌现。”

意见 3：

作者的行文逻辑还要加强，比如“从表 4 中可以看出，在观察窗口期，24 个变法新晋除侯叔献等 7 人外，随着变法的推行，其余 17 人因为各种各样的原因或叛或离；27 个同朝老臣或自请退避、或被驱离京城，或虽留京城，但与王安石也是齟齬不停。就这样，随着时间的推移，熙宁变法中不同群体的群体断层被激活，负面效应日渐涌现并不断叠加，进而导致了熙宁变法的失败。那么，王安石与不同群体的互动当如何分类？王安石与分类后的不同子群互动时都有哪些共同表征？这就是主轴编码所要聚焦的命题。”这段文字中，“随着时间的推移，熙宁变法中不同群体的群体断层被激活，负面效应日渐涌现并不断叠加，进而导致了熙宁变法的失败。”已经得出文章的结论了，何来后面的问题？

回应：

感谢评审人的建议和提点，我们结合上下文及文章应有的逻辑，已将 P11 “就这样，随着时间的推移，熙宁变法中不同群体的群体断层被激活，负面效应日渐涌现并不断叠加，进

而导致了熙宁变法的失败”一段进行了删除。

同时，本文也对全文的行文逻辑进行了自查，其他部分修改之处已用蓝色进行了标记。

意见 4:

“5.2 关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出”，这不能当作一个标题。

回应:

非常感谢评审人的建议，我们对全文进行了通读，并学习和借鉴了其他优秀论文的行文思路，将文章第五部分和第六部分进行了整合，将第 5 部分“理论贡献”更为“研究结论与理论贡献”（第 6 部分“启示与展望”更为“管理启示与未来展望”），并对“研究结论与理论贡献”部分的标题进行了浓缩，同时将标题的内容稍作修改后置于后续段落中。修改后为：

- 5.1 群体成员不等价性确实存在
 - 5.2“关键岗位人员人际交互风格”是激活群体断层的重要变量
 - 5.3 群体断层激活及演进能完美解构组织变革过程及最终的成败。
-

审稿人 3 意见:

论文经过二次修改后观点更明确，逻辑更通顺，结论更完善。但文中仍存在以下问题：

意见 1:

就文章整体逻辑而言，本文的研究目的到底在于以群体断层的理论去解释熙宁变法的失败，还是以熙宁变法作为案例体现出群体断层理论，从案例到理论之间的逻辑链接仍然不强。具体来说，为何将王安石与同朝老臣、变法新晋等的分裂理解为群体断层而不是其他理论视角比如人际信任丧失？

回应:

本研究是典型的单案例研究，强调案例与理论之间的相互贡献，因而两个目的兼而有之：一是通过对解构熙宁变法的失败来丰富和完善群体断层理论，发现了关键岗位人员的人际交互风格是激活不同层面群体断层的关键变量；二是从群体断层理论视角解构熙宁变法的演进过程及最终失败，发现不同群体断层负面效应的涌现及交互叠加（日渐离散，人去法败）能较好解释熙宁变法的研究过程及最终失败。修改后在问题提出最后一段（P5）和案例选择最后一段（P6）进行了补充论述。

“基于如上回顾和分析，本研究以熙宁变法为研究案例，聚焦作为变法策划者和推行者这一关键岗位的王安石与变法直接关联的不同群体成员之间动态交互关系，深入探究激活群体断层的关键变量、群体断层演进过程及其与组织绩效产出之间关系，以期群体断层研究的理论缺口及对应的管理实践提供新的洞见。”

“从如上对熙宁变法始末回顾来看，随着变法的推进，熙宁变法相关各群体在认知上并没有达成应有的群体共识，在集体行为上不仅没有形成应有的聚合，还呈现日渐离散、人去法败之势，这与群体断层激活及演进机制十分契合，因而从群体断层视角去解构熙宁变法的演进过程及最终的失败，有望对组织变革相关的社会治理领域提供新的洞见。”

意见 2:

文中所写更偏向于个体与不同群体之间互动，而非群体之间的互动。通篇看来，在编码中看到了王安石在对应的三个群体中与其他群体成员的分裂，而宋神宗（上级）和同朝老臣（同事）及变法新晋（下属）所代表的三个亚群体之间总体并未分裂，个体在其所处不同亚群体中的分裂能否代表整个群体断层（君臣断层）？

回应：

王安石是宋神宗的臣下、同朝老臣的朋侪、变法新晋的领导，随着变法的推进，因为他个人独特的人际交互风格使然，君上不信任、朋侪不合作、下属不追随的趋势日渐显现，各群体的群体共识和集体行为聚合的发展趋势都与成功变法背道而驰，所以个体在其所属不同群体中与其他成员的分裂能代表对应群体的群体断层。

在理论回应部分开头（P23）进行了回应，“结果发现，随着变法的推进，王安石独特的人际交互风格激活了不同层面的群体断层，负面效应日渐涌现并不断交互叠加，进而决定了熙宁变法失败之必然。这一研究为群体断层激活变量的识别及演进机制的解析提供了新的洞见，同时也为各级各类组织变革及变革者的自我管理提供了应有的理论借鉴。”

意见 3：

王安石作为关键岗位人员，兼有三种岗位角色，一是作为宋神宗下级、二是作为同朝老臣同事、三是作为变法新晋上级，在这三种岗位角色中都激活了群体断层，能否推广至普遍的群体断层现象中？

回应：

在管理启示部分（P27）进行了补充论述。“关键岗位人员往往同时扮演不同角色，王安石作为熙宁变法的策划者和推行者，他是宋神宗的臣下、同朝老臣的朋侪、变法新晋的领导。身处这样的关键岗位，牵一发而动全身，其人际交互风格不论对其所嵌入的不同群体的内部成员，还是对不同群体之间群体过程及最终的绩效产出都具有决定性影响，因而本研究所得结论也具有相当的普适性，值得在现实管理实践中进一步推广。”

第四轮

审稿人 2 意见：

该文经过修改，比较原文有非常大的进步，但在一些问题上依然没有得到解决，审稿人几次提出的几个关键问题，研究方法方面的问题，作者没有很好的修改，编码表、命题仍是在描述现象。建议作者读一读质性研究相关书籍和文章。

意见 1：

表 4，观察窗口期王安石与 52 名关键人物交互关系及演进结果编码，每一级内容编为 12 个字的演进过程。既然你是按照“人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果”的关系链，那你应该按照关系链编码，不要把演进结果编在一起，一个编码应该编为一个构念，比如“君卑臣尊、君臣平等、君尊臣卑”这是三个编码。如果是一个演进过程，每次演进的原因是什么？这可能是编码的主要内容了。简单说，编码表的每个框框只能表示一个构念，作者似乎认为一个框框可以表示演进过程，不是改几个词语就可以了。审稿人已经说得很清楚了，建议作者学习什么是演进过程，过程型编码方法，看看别人的文章怎么编码的。

回应：

非常感谢评审人的意见，在第三版修改稿的基础上，本次修改我们分别以“吕惠卿”等 52 个关键人物的人名为主题检索词，“王安石变法”为篇关摘，对 CNKI 数据库中收录的相关专题研究进行检索，充分汲取了所检索到的有价值的文献的观点，并再度对宋史中相关人物的传记进行了回顾，进而对所有编码进行了逐一讨论修改（如 P10 等各处），具体修改字段已用蓝色字体标注。

首先，我们将开放编码按照起始、过程和结果的时间顺序放在了三个单元格中，这是王

安石与各关键人物交互的演进表征。在这个环节中，我们对前人相关专题研究进行了系统的学习和借鉴，对王安石与各关键人物之间交互过程与结果之间的因果关系基于可及数据和史料进行了澄清。

其次，对主轴编码按照变法聚首、交互分化和演进趋势三个模块进行了归整。其中变法聚首和交互分化对应开放编码起始和过程的原因，演进趋势则综合了开放编码及三个子群的综合表征提炼而来，置于每个子群之下，并从王安石人际交互风格角度对演进趋势的成因进行了解析。

最后，对选择编码进行修改，使编码表中能够体现执政风格、领导风格和团队风格三种人际交互风格，使其更加直观明确。同时，我们对文中相应论述进行了逐一修改。

由于扎根理论的归纳性特征，本文编码过程和命题的提出均是从结果到原因逐层推进，首先通过开放编码和主轴编码展现“群体断层激活→负面效应”，进而经由选择性编码聚焦群体断层激活的前因变量，得出“人际交互风格→群体断层激活”这一因果关系。加上后文的分析，力图将“人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果”这一关系链清晰展现。

意见 2:

图 1 也是同样的问题，按照“人际交互风格→群体断层激活→负面效应→结果”的关系链，群体断层负面效应涌现是恰当的，但是“演进”不合适。如何演进的？作者可以加入时间变量，表示演进。

回应:

对模型图进行了修改（P24），在图中体现了变法前期、后期的时间关系，并将图中的描述由“群体断层负面效应涌现与演进”改为“群体断层的演进与负面效应涌现”。

意见 3:

文中命题如“随着变法的推进，王安石与宋神宗之间关系日渐疏离，君臣断层被激活，负面效应日渐涌现。”这只是描述现象。文中命题没有抽象为理论构念，没有体现构念之间的逻辑关系。这不是命题。所有命题应该为理论命题，建议作者学习质性研究应如何提出理论命题。理论命题是构念间的关系，审稿人认为你的命题仍然只是描述现象，没有抽象为理论构念，没有体现构念之间的逻辑关系。如果作者非要写命题，可以参考这篇文章的理论命题。Greenwood, R., & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.

回应:

我们集体认真学习了评审人推荐的文章，结合本研究的实际情况，对现有命题进行了修改与提炼，同时对文中相关论述进行补充。

首先，对原有的命题 1a、1b、1c 进行了总结与提炼，提出命题 1：在组织变革的过程中，群体断层的激活会导致一系列负面效应的涌现，继而影响组织变革的成败（P16）。

其次，对原有的命题 2a、2b、2c 进行了总结与提炼，提出命题 2：在组织变革的过程中，关键岗位人员的人际交互风格是激活群体断层的关键变量（P18）。

最后，对原有的命题 3 进行提炼，得出命题 3：关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员及之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出（P23）。

意见 4:

文章逻辑问题。

（1）“五湖四海、天南地北”的群体多样性本身具有“双刃剑效应”（Milliken &

Martins,1996)。近年来,随着经济全球化、政治多极化、文化多元化、信息数字化的深入发展,群体多样性的内涵正变得更加多元和复杂,因而对群体多样性正负效应的激活及涌现机制与对应的治理策略的探究,已然成为心理学与社会治理及全球治理等相关领域热切关注的焦点问题。文章开篇提出双刃剑效应、正负效应的激活,这不是文章的主题,这样定调不太妥当。

回应:

对文章开头进行了修改,根据文章内容着重强调群体多样性的负效应激活(P3)。

(2)如:“目前学界对于群体断层的研究,多停留在理论探索的思辨阶段,亟待从实证上进行有创见性的探索”,参考文献中有《团队断层前因及其对团队过程与结果影响的元分析》,那说明实证研究已经相当多了。

回应:

对已有实证研究进行了回顾,并补充了2022年新发表的综述类文章的一些描述,定位现阶段研究的具体缺口在于对群体断层激活前因变量及动态演进特征探究不足。“目前研究对这些问题,尤其是群体断层的激活过程以及激活后断层的持续作用的解释仍然不足(杜娟等,2022),很值得深入研究(P4)”。

(3)“学界对群体断层的研究已有20余年,但群体断层究竟因为什么样的因素或组合而激活?激活了的群体断层究竟通过什么样的机制对群体过程及组织绩效产出产生了或正或负的影响。这些问题已有研究都没有吗?既然作者对话的是群体断层,请作者梳理群体断层的前因、机制、结果。

回应:

修改相关文字,提高语言严谨性(P3、P4)。

(4)文章行文中结果变量一直用的是“组织绩效”,朝廷这样的组织和我们平时说的组织不相同,用“组织绩效”作为结果变量合适吗?

回应:

组织绩效的概念和模型繁多,其中Freeman⁵(1984)提出的战略伙伴模型(Strategic Constituencies Model)适用于朝廷的环境。战略伙伴模型强调一个高绩效的组织应当满足其战略伙伴即利益相关者的需求(Martz⁶,2013)。在熙宁变法过程中,整个朝廷的利益相关者存在宋神宗,王安石,变法新晋和同朝老臣四个主要群体,而熙宁变法的组织绩效产出体现在是否满足这四个群体的需求上。变法初期,大多利益相关者志同道合,目标一致,因此变法推进迅速,产出正向组织绩效。变法后期,宋神宗,王安石,变法新晋和同朝老臣四个主要群体各有所向,与变法中期王安石未能满足其余三个利益相关群体的需求息息相关,最终产出负向组织绩效。因此我们认为,用“组织绩效”作为结果变量可行,但由于没有考虑到朝廷中不同利益相关者的权力差异,文章确实存在不足,有待未来进一步补充。

总体上,文章“以熙宁变法为研究案例,聚焦作为变法策划者和推行者这一关键岗位的王安石与变法直接关联的不同群体成员之间动态交互关系,深入探究激活群体断层的关键变量、群体断层演进过程及其与组织绩效产出之间关系,以期为群体断层研究的理论缺口及对应的管理实践提供新的洞见”的思路很明确,但文章研究方法、逻辑问题还很多,希望认真

⁵ Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman Series in Business and Public Policy) (First ed.). Harpercollins College Div.

⁶ Martz, W. (2013). Evaluating Organizational Performance. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 385–401.

修改。

第五轮

审稿人 2 意见：

该文经过修改，比较原文有非常大的进步，一些关键问题，研究方法方面的问题，也做了很好的修改。建议作者读一读论文。写作少用长句，多用短句，主谓宾表达清楚。如摘要第一句话，“为了研究特定场域中，哪些变量以何种交互作用机制激活了群体断层，进而决定了群体过程及组织绩效产出等问题。”句子拗口，抓不住句子的主要信息。当然，每个人的语言风格不同，建议作者字斟句酌行文。文中把对故事进行扎根研究的结论与由此形成的命题分开来写，非常好。我的理解，命题是超越故事结论的理论。所以，建议在摘要、结论部分对研究发现进行适当的修改。

回应：

我们将全文打印出来进行了交叉阅读和校对，精简或删除了一些冗杂语句并对多个地方进行了字斟句酌的讨论，修改部分已用蓝色字体标注。其中摘要（P1）中的结论修改为“（1）群体断层激活及负面效应涌现能完美解释熙宁变法的演进过程及最终的失败；（2）关键岗位人员王安石人际交互风格的不同构面是激活熙宁变法中不同群体断层的关键变量；（3）王安石与直接上级宋神宗、本位群体变法新晋和他位群体同朝老臣之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及交互演进表征，进而决定了熙宁变法的失败。”英文摘要也进行了相应的修改（P31-32）。

编委复审（1）

研究投入了大量的时间和精力，也经历了多轮的修改和完善，审稿人和作者都非常尽力。但是，仍然有许多不尽人意之处：

意见 1：

第一，该问题涉及到两个主题，即“高管团队”管理和组织变革，类似于高管团队，有水平群体和垂直群体断裂带。王安石相当于团队领导，是从团队领导风格、互动风格出发合适，还是从所领导的群体断层视角？文章没有一以贯之，不能因为事件导向或事件的复杂性而偏离主线；

回应：

本文借鉴群体断层的理论视角，对决定组织变革成败的高管团队的多重人际交互及其演进表征进行了解构，力图为群体断层激活变量的识别、组织变革及高管团队的（自我）管理，尤其是身处其中关键岗位人员的人际交互策略的自我调适等方面提供应有的实证资鉴和理论指导。因而本研究以群体断层为理论视角，以熙宁变法这一典型组织变革事件为研究背景，对熙宁变法策划者和执行者王安石这一关键岗位人员与变法决策者宋神宗、变法合作者同朝老臣和变法追随者变法新晋等“高管团队”成员之间的多重人际交互及其演进表征为研究主线。与之相应，我们进行了如下几个方面的修改。

一是在文章摘要中增加了“群体断层构念与决定组织变革成败的高管团队多重人际交互及其演进表征十分契合，但…高管团队的…等等这些问题，亟需实证性的探索和验证。…本研究为群体断层激活变量的识别及不同群体断层在同一时空下的叠加效应提供了新的洞见，

同时为组织变革及高管团队多样性的管理提供了实证资鉴和理论指导。”等字句，进一步凸显了文章的研究主线和理论贡献。

二是在问题提出部分（P4）对从群体断层理论视角解构组织变革中高管团队的多重人际交互及发展过程的适配性进行了补充论述。

组织由不同群体组成，而高管团队决定了组织的特征和属性，因而成功的组织变革离不开对高管团队多样性的有效管理。高阶梯队理论（Upper Echelons Theory）认为，高管团队的战略共识和战略执行决定了组织变革的成败（Hambrick and Mason, 1984; Ma et al., 2021）。而高管团队战略共识的达成和战略执行上期待的步调一致，具体表征为高管团队多重人际交互的目标聚合与行为整合（Cho & Hambrick, 2006; Martinez et al., 2017）。显而易见，受限于个体有限理性及成员异质性等诸多因素的影响，相较静态、单一独立视角的多样性理论，强调动态、多元交互的群体断层理论，其过程机制与结果涌现都与高管团队多重人际交互的目标聚合与行为整合更为契合，也应更有解释力（Lau and Murnighan, 1998; Hambrick, 2007; van Knippenberg et al., 2010; Thatcher & Patel, 2012），但目前这样的研究还不多见，亟待实证性的探索和验证（Richard et al., 2019）。

第三，参照 Bunderson 等人（2018）对群体断层是横向多样性和纵向不平等性交互融合表征的观点，我们将熙宁变法中的群体断层二分为宋神宗与王安石之间、王安石与变法新晋之间的垂直断层及王安石与同朝老臣之间的横向断层，并在命题以及 5.1 部分（P25）进行了补充论述。

意见 2:

从组织变革的角度，有两个视角，即变革结构视角和过程视角，如果从人员变革阻力的角度看可能更加接近，因为都是谈论人际互动，没有涉及任务、组织结构、技术等内容；而从过程视角，则是变革目标，变革动员，变革方案和实施，变革效果评估，再循环，这条变革线基本没有涉及，也是缺憾；也许对一个国家而言，前后 8 年还是启动和实施期，但是忽视组织变革历程存在严重不足；其实作者是有动态演化的；如果论文体现不了，可以在不足部分说明；

回应:

本研究遵循案例研究的数据驱动原则，力图在组织变革的结构视角和过程视角之间取得恰当平衡，但限于可及史料及文章篇幅，结构视角的任务、结构、技术等内容，过程视角的变革目标、变革动员、变革方案和实施等很难充实。就此我们作了两个方面的修改和补充。

一是在 2.1 熙宁变法始末（P7）处进行了补充论述：“组织认知变革模型（Laukkanen, 1994）认为，当组织发生变革时，由于认知水平和学习能力的差异，不同高管团队成员对组织变革的动因及所面临的问题的认识，所应采取的变革方法和变革路径都会有所不同。未保证组织变革能够顺利推进并最终取得成功，高管团队就需要通过不断沟通、协商等来降低认知冲突、增进认知共识、聚合集体行为。而高管团队中亚群体的分化及演进趋势，即群体断层，既展现了高管团队成员多重人际交互的演进历程，又表征了组织变革中高管团队认知聚合与行为整合的有效性，因而特别适宜解构组织变革的演进历程及最终的成败（Georgakakis et al., 2017 ; Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013）。”

二是就本文对组织变革历程关注严重不足问题。在 6.2 未来展望（P29）处将其作为研究不足部分加以说明：“四是对于组织变革的过程视角关注不足。尽管本研究从动态视角展现了组织变革中群体断层的演进过程，但是对于组织变革中“解冻—变革—再冻结”（Lindzey, 1951）等经典的变革过程机制关注并不充分。未来研究需要基于经典的组织变革模型，探究组织变革过程中，高管团队在设定变革目标、变革动员、方案实施以及效果评估这一循环中发挥的作用。”

意见 3:

关于组织绩效，严格地说是变革绩效，或变革是否成功，其实这个指标是否可以用宋神宗与王安石的关系来判断？而非将宋神宗列入群体断层的里面，偏离了群体断层的基本观点；群体断裂带更大聚焦于团队的内部，而非外部，否则，就不宜用群体断裂带理论作为框架，而是以领导风格，或互动为理论框架：

回应:

首先，

变革绩效不能完全以宋神宗和王安石的关系来判断。变法的失败表征为三个构面的群体断层激活及负面效应的涌现并不断交互叠加，而王安石与宋神宗的关系变化仅是其中的一个重要构面，王安石与同朝老臣以及变法新晋关系的变化同样影响到变法的推行及最终的失败。“神宗皇帝疏离了、收权了，变法新晋分裂了、背叛了，同朝老臣对立了、沉默了，就这样，熙宁变法的关键人物就从志同道合走向了四分五裂，变法就只有失败一条路了。”(P20)

其次，宋神宗作为变法的决策人，对变法成败的影响是决定性的。所以，宋神宗并没有脱离变法团队而单独存在，作为变法的决策者，宋神宗是变法团队中的关键成员之一，且他除了与王安石进行人际互动外，与同朝老臣、变法新晋等亚群体的互动，以他为中心的多重复杂人际交互作用关系也影响并决定了变法的成败，因此我们将其划分为一个子群体。在研究结论与理论贡献 5.1 (P25) 与 5.3 (P26) 部分进行了补充论述。

意见 4:

如果按照这个逻辑，该文章的理论贡献是否应该是除了团队外，还有变革理论，高管团队理论的贡献？论文需要回答上述问题后，再决定是否发表。

回应:

在 5.3 群体断层激活及演进能完美解构组织变革过程及最终的成败 (P26)；5.4 群体断层是研究组织变革及其高管团队多样性管理的新视角 (P26) 部分补充了本文对于变革理论及高管团队理论的贡献。

编委复审 (2)

意见:

具体还有如下问题需要优化和改进：第一，经过多轮的修改，加上涉及到历史数据，文章显得冗长，需要适当精炼；第二，有许多表述前后重复，建议整理和压缩；第三，有些错别字，也希望看看上传的红色标注，有些删除建议，也供参考。总的来说：论文利用历史史料数据，从群体断裂带视角，进行跨年的动态分析，对于高管团队绩效的分析和解释，有新意和启发价值。当然，因为是史料，是事后诸葛亮，难免有过度解释的问题。从鼓励创新的研究角度，同意发表。

回应:

我们认真通读全文并经过讨论，对文章内容进行了删改和精炼，修改了一些错别字。修改内容已用蓝色字体标注，具体如下。

1、对文字进行了精炼，全文从 3 万余字精简到了 2.7 万多字。具体包括：一是删除回稿两段标红 (5.2 最后三行和 6.1 最后七行) 建议删除文字。二是精简其他段落及语句。主要对 4.7 的文字进行了重新整理和压缩，删除了不影响文章主题及证据链推演的文字及重复

内容，本部分文字从 5219 字精简到 3065 字。

2、重新归整引文顺序并对文字进行了校对。由于删除并调整了部分引文顺序，我们对引文顺序重新进行了梳理并逐一核实，校对并修改了个别错别字。

主编终审

该文用史料数据从群体断裂视角对高管团队绩效进行动态分析，具有创新性，有较高理论价值。有以下修改意见。

意见 1:

建议作者考虑删去第 23 页中的“中国及世界当下的发展困境与宋代的社会危机多有相似之处（宋丙涛、张庭，2017）。”

回应:

已将正文内容及对应参考文献删除。

意见 2:

其他小问题:

1、文章篇幅较长，如果可能的话请尽量精简文字。

回应:

累计精简文字（含参考文献）约 1600 字：原文从 27200 余字降低到了 25600 余字，具体说明如下：（1）删除了不影响语义表达的句子或文字。如 P1 “这些变量影响群体过程及群体效能”。（2）删除了同一知识点多篇引用文献中内容重复的引用文献。如 P1-2 之间“Bezrukova et al.,2010, 2012,2016; DeJong et al.,2016”等，共缩减中英文文献 15 篇。（3）对部分段落进行了压缩并重写。

2、文中有数处多余空格，需要删除。

回应:

三位作者交叉阅读，已将发现之处进行了删除。

3、第 3 页，引用文献应放在问号前而不是问号后。

回应:

已按照要求改正。

4、第 23 页，正文中“Sherbin & Rashid”英文名字之间不应用“&”，建议改用“和”。

回应:

已按要求改正。