

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：团队权力分布差异对团队冲突的影响：程序公平和合法性的作用

作者：朱玥、谢江佩、金杨华、施俊琦

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1: 在假设检验中，作者检验了程序公平/团队合法性和团队权力分布的交互效应对任务冲突和关系冲突的影响，但是在假设推理和假设提出中并没有区分两种不同的冲突，程序公平/团队合法性和团队权力分布的交互效应对任务冲突的影响与对关系冲突的影响的模式（pattern）是相同的吗？机制是相同的吗？为什么？此外，假设 1、2b 和 2c 的推理中，作者只是阐述了程序公平/团队合法性高或低情况下，团队权力差异化高时，高权力个体和低权力个体卷入冲突的可能性，但是作者并没有阐述团队权力差异化低（各团队成员普遍权力都较高或较低）时，团队成员卷入冲突的可能性。实际上，当团队权力差异化低时，团队成员也可能卷入权力斗争。

回应: 非常感谢您的建议！首先，根据您的意见，我们对两种类型团队冲突的概念进行阐述，从理论角度指出权力斗争过程能够同时导致团队任务冲突和关系冲突，并在假设推导章节分别阐述了程序公平和团队权力分布对任务冲突、关系冲突的交互作用影响。

在本研究中，我们依照 Jehn（1995）的经典分类将团队冲突分为任务冲突和关系冲突，其中任务冲突是指关于任务目标、任务结果上的观点差异；关系冲突是指有关个性、价值观方面的差异。在此理论构念基础上，研究者检验了任务冲突和关系冲突的前因变量，指出任务冲突主要来源于团队成员在任务相关议题上的观点差异，关系冲突主要来源于价值观、信仰等方面的差异（Chun & Choi, 2014; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999）。例如：Jehn 等人（1999）的研究发现团队成員的信息多样化、价值观多样化都能导致成员们在任务相关议题上产生差异化观点，激发团队任务冲突。研究者还发现团队成员的身份认同多样化（即将自己归于不同的子群体）能够导致成员们产生组内偏爱（ingroup favoritism）及组间竞争（intergroup competition），引起成员间的人际冲突；此外价值观多元化也能降低了团队成员间人际交往质量，激发人际冲突。在以往研究基础上，Greer, Van Bunderen 和 Yu（2017）进一步指出：团队权力分布将引发成员间的权力斗争过程，权力斗争过程将同时伴随着任务冲突和关系冲突。例如：由于任务目标和结果与最终的资源、权力分配相关，为了获得更多权力或者为了保留原有权力，低权力个体与高权力个体在任务相关议题上可能会存在差异观点；而对自身资源、权力的追求（即价值观上的差异）以及将自己归于不同子群体（即高权力子群体 vs. 低权力子群体）也可能引发成员间关系紧张，表现出一定的竞争行为和攻击行为，激发人际冲突。鉴于此，我们认为在不同水平的程序公平情景下，团队权力分布能够抑制或者激发成员间的权力斗争过程，从而导致成员在任务相关议题差异观点和人际关系摩擦。

其次，参照有关文献研究（e.g., Greer, de Jong, Schouten, & Dannals, 2018; Bunderson, van der Vegt, Cantimur, & Rink, 2016），我们将团队权力分布视为连续变量，并对团队权力分布的两个理论观点进行阐述。持积极协作观的学者认为，高团队权力分布差异能够帮助成员明确角色定位，促进成员间协作；同时，团队权力分布差异具有激励作用，能够通过向成员展现团队内部权力晋升等级，激励成员提高自身能力或团队贡献以此提升个人权力（Halevy, Chou,

& Galinsky, 2011)。持消极冲突观的学者则认为，团队权力分布差异越大，成员对权力分配的不平等感知越大（Bunderson et al., 2016）。在此情境下，低权力者希望获得更多资源和更高权力；而高权力者则希望维持和保有现有权力优势（Greer et al., 2017）。高、低权力者在动机、利益等方面的差异使得团队内部出现竞争、冲突（Bloom, 1999; Harrison & Klein, 2007）。因此，依照冲突观点，当团队权力分布差异化较低时，成员间不平等感知较小，利益、动机差异较小，因而卷入权力斗争的可能性较低（Greer et al., 2017）。

本研究关注程序公平/团队合法性感知对团队权力分布与团队冲突间关系的调节作用，认为程序公平/团队合法性感知能够影响团队权力分布效用朝着积极或者消极方向发展。鉴于团队权力分布是一个连续变量，我们按照传统调节作用假设的论述方式讨论在高、低程序公平/团队合法性感知水平下，团队权力分布与团队冲突间的关系。我们认为：高程序公平/团队合法性感知能够有效提升团队权力分布的激励作用，促使成员们通过提高自身能力和团队贡献来提升个体权力；同时，团队成员能够认可当前权力差异现状，接受当前团队角色、任务分工，从而降低团队任务冲突和关系冲突。反之，在低程序公平/团队合法性感知情景下，团队权力分布差异越大，团队成员权力再分配意愿越强。为追求自身权力的提升，低权力个体表现出较高的竞争行为；而高权力个体由于受到威胁，也倾向于采用竞争方式来维持自身权力。在修改稿中，我们依照您的意见，在理论推导章节中修改了某些表述突出团队权力分布连续变量特点以期能够更加清楚地呈现程序公平/团队合法性感知对团队权力分布与团队冲突间关系的调节作用。

意见 2：请给出测量程序公平的全部题目，并说明所测量的程序公平是如何与权力分配过程相联系的。

回应：在本研究中，我们采用组织公平领域中最常使用的 Colquitt（2001）量表，并结合研究背景，将原始问卷中的“结果（outcome）”具体化为“资源和权力”。在问卷开始时，被试会读到以下指导语“下面这些句子与决定您的资源和权力的分配程序有关，请指出...”。具体题项包括：

1. 在执行程序过程中，我能够表达自己的意见和感受。
2. 我能通过这些程序对最终的资源和权力结果产生影响。
3. 我们团队的这些程序具有一致性。
4. 我们团队的这些程序是公正且没有偏向的。
5. 这些程序是基于正确的信息。
6. 如果我对这些程序所决定的资源和权力不满，我能够提出申诉或质疑。
7. 这些程序考虑到了道德标准。

上述问卷题项充分体现了团队资源权力分配过程能否遵守一系列公平原则，包括依据客观事实和标准进行资源分配，体现成员在团队中的重要性等。为了更加清晰阐释程序公平与本研究的团队权力分布间的联系，我们在“研究工具”部分对程序公平的测量过程进行了进一步说明。非常感谢您的意见！

意见 3：作者调查的部门团队包括生产部门、人力行政部门、财务部门和营销部门，受部门工作特点的影响，不同部门的成员之间的任务依赖性可能不同，这可能会影响到他们之间的冲突程度，建议作者将部门类型作为控制变量。

回应：感谢您帮助我们仔细完善数据统计分析。根据您的意见，我们将团队类型作为控制变量对模型进行重新分析；同时，依照评审专家 3 的意见，将团队平均权力水平也作为控制变量纳入回归模型。更新后的结果见修改稿的表 2：在控制了团队类型和平均团队权力水平后，研究结论并未发生变化，这为研究结果的稳定性提供了支持。

意见 4: 请提供团队层次的测量模型检验结果。

回应: 按照您的意见,我们对变量进行了团队层的测量模型检验分析。由于程序公平、团队合法性感知、任务冲突和关系冲突被视为团队层构念,我们将所有变量题项聚合到团队层进行团队层测量模型检验(Chen, Mathieu, & Bliese, 2004)。由于团队层样本较小,我们采用项目组合方法(item parceling)对变量题项进行整合,每个变量形成三个新的观测指标(卞冉,车宏生,阳辉,2007)。结果显示假设的四因素模型具有良好的拟合度($\chi^2 = 84.14, df = 48, CFI = 0.95, IFI = 0.95$)。同时,四因素模型显著优于其他备选三因素、二因素、单因素模型($\Delta\chi^2/\Delta df$ 的值在 13.03 到 50.46 之间),证明了这四个变量之间的区分效度。

意见 5: 本文一再强调降低团队冲突,但是对于团队来说,冲突未必是破坏性的,也可能带来建设性的结果。为什么一定要降低或消除团队冲突呢?

回应: 感谢您提出的意见,帮助我们进一步思考研究的理论和实践意义。以往大量研究对关系冲突、任务冲突与团队绩效间的关系进行了检验。其中,De Dreu 和 Weingart (2003)的元分析结果指出:关系冲突和任务冲突对团队绩效都具有显著的消极影响。而 de Wit, Greer 和 Jehn (2012)较新的元分析结果则显示:关系冲突与团队绩效之间负向关系仍然显著,但任务冲突与团队绩效间的关系则依赖于其他调节变量,包括:任务冲突与关系冲突的相关性、团队的组织层级等。由于本研究关注的是团队权力分布与任务冲突、关系冲突间关系,我们在文中并未对任务冲突、关系冲突与团队绩效间关系进行详细阐述。但是根据您的建议,我们在“实践意义”和“未来研究方向”章节进行了相应的修改。在修改稿的“实践意义”中,我们强调:团队管理者需要有效地降低团队关系冲突,而应根据具体的团队情境,有选择地降低任务冲突。在“未来研究方向”中,我们指出今后研究需要分析不同类型的团队冲突在团队权力分布与团队绩效间的中介作用差异。

意见 6: 本研究的实践意义不足,需要进一步挖掘。

回应: 我们对研究的实践意义进行了拓展和深入。

“本研究结论对组织背景下的团队建设、团队管理具有重要的实践意义。团队内成员间权力分布差异是一个普遍的组织现象。对于团队管理者而言,如何有效降低团队内部的有害冲突,特别是关系冲突,或根据团队情境(如:团队的组织层级)有选择的降低任务冲突,具有重要的管理实践意义。本研究结果显示,团队权力等级差异与任务冲突、关系冲突间的关系依赖于其他边界条件,其中最直接的影响因素为团队成员对权力分布合法性的感知。当成员拥有较高的权力分布合法性感知时,成员们能够认可当前权力分布差异现状,接受当前角色定位,降低团队内部冲突,实现团队任务的分工和协作。针对于此,企业管理者在建立或者管理团队内权力分布等级差异时,应采取一系列管理措施帮助成员们形成对团队资源、权力分布现状合理、正当的感知。以往研究显示,影响合法性感知的因素包括:程序公平、组织法规制度,以及行业中公认的准则等(Tyler, 2006)。这就要求企业管理者从企业标准制度的设计、设立以及执行等多方着手以确保团队成员能够认可和接受相互间资源和权力的差异。

此外,本研究结果还指出,程序公平能够通过提高成员们的团队合法性感知进而对团队权力分布作用过程产生影响。事实上,除了促使团队权力分布朝着积极方向运作之外,程序公平,作为最重要的组织情景因素,还对团队过程和团队绩效具有直接的、积极的影响(e.g., Ehrhart, 2004; Naumann & Bennett, 2000)。因此,对于企业管理者而言,应将程序公平视为日常管理工作的重点,在资源权力分配过程中应注意并遵守一系列公平原则,包括能够依据客观事实和标准进行资源分配,能够体现成员在团队中的重要性以及能够考虑成员各自利益

和需要等。”

意见 7: P13, 第一行, 团队关系冲突应为“团队任务冲突”。

回应: 感谢您指出文中的错误, 我们已对其进行了修改, 并仔细阅读全文以避免类似问题的出现。

参考文献

- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40.
- Bian, R., Che, H., & Yang, H. (2007). Item parceling strategies in Structural Equation Modeling. *Advances in Psychological Science*, 15, 567–576.
- [卞冉, 车宏生, 阳辉. (2007). 项目组合在结构方程模型中的应用, *心理科学进展*, 15, 567–576.]
- Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1265–1289.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Chen, G., Mathieu, J., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3, pp. 273–303). Oxford, England: Elsevier.
- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 437–450.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 6, 591–613.
- Halevy, N., Chou, Y. E., & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 32–52.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.

审稿人 2 意见：

意见 1：原创性：本文从程序公平和团队合法性的视角切入，深入探究团队权力分布效用机制，视角较为独特，同时，本文将程序公平与合法性的关系从个体层拓展到团队层，对程序公平与合法性的理论研究也具有一定的补充作用。

回应：谢谢您的鼓励！

意见 2：文献综述：本文作者对团队权力、程序公平与团队合法性的经典文献与相关研究都具有较为充分的了解，但缺乏团队冲突的文献综述。此外，根据作者表述，团队合法性并不是指真正意义上的团队合法性，而是团队成员所感受到的团队合法性，建议将其更改为团队合法性感知，且该部分文献综述有待改善。

回应：根据您的意见，我们对团队冲突、任务冲突以及关系冲突的定义进行了阐述。同时，依据以往研究成果，我们指出权利冲突能够引起任务冲突、关系冲突。

“研究者指出：权力斗争过程往往体现在团队冲突上（即感知到的成员间的不一致和差异）（Greer, Caruso, & Jehn, 2011; Greer et al., 2017），包括任务冲突（即关于任务目标、任务结果的观点差异）和人际冲突（即有关个性、价值观方面的差异）（Jehn, 1995）。例如：由于任务目标和结果与最终的资源、权力分配相关，为了获得更多权力或者保留原有优势，低权力个体与高权力个体在任务相关议题上会存在差异想法（Greer et al., 2017）；同时，对自我权力利益的追求也可能引发成员间关系紧张，表现出一定的竞争行为和攻击行为，激发人际冲突（Jehn, Northcraft, & Neale, 1999）。”

其次，在假设提出部分，我们分别阐述了程序公平与团队权力公平对任务冲突、关系冲突的交互作用影响。最后，根据您的意见，我们将团队合法性改为团队合法性感知，同时对合法性相关文献综述部分进行改善。

意见 3：研究方法：本文的研究设计总体上合理规范，但仅选择两所企业作为样本，样本数据的程序公平与合法性均有可能受到该公司企业文化的影响，存在样本同一化的可能性；此外，缺乏对样本选取标准的解释以及样本中团队类型的分布的说明，以确保团队类型分布均衡，因此除人口统计信息以外，应对样本中的团队类型做进一步补充说明。

回应：谢谢您的意见，我们也意识到样本存在局限性，导致本研究的外部效度受到制约。因此，在研究不足部分，我们对此进行了讨论。同时，我们对样本选取过程进行了较为详细的解释，并且在样本描述部分提供了团队样本类型的描述：

“人力资源部门事先提供了公司各职能部门团队及其成员名单，包括生产部门、人力资源部门、财务部门、营销部门。为了降低共同方法偏差，本研究在两个时间点获取数据，研究者对每名员工进行编码以用于前后两阶段的问卷匹配。在时间点 1，研究者现场发放 450 份问卷涉及 90 个团队，问卷变量包括团队权力分布、程序公平、团队合法性以及基本人口统计信息。在剔除信息缺失或团队不配对等无效问卷后，时间点 1 回收有效问卷 376 份，涉及 81 个团队，问卷回收率为 83.5%。一个月后（时间点 2），对完成第一阶段的 81 个团队 376 名员工进行现场问卷发放，要求团队成员对团队冲突进行评价。在剔除问题问卷后，时间点 2 获得有效问卷 322 份，涉及 70 个团队，回收率为 85.6%。所有员工均被保证他们所填数据的保密性，填完的问卷装入事先准备的信封密封直接交于研究者。70 个团队的平均团队规模为 4.6 人（3 到 9 人），平均团队人数覆盖率为 93%。其中，生产团队占 45.7%，人

力行政团队占 37.1%，财务团队占 5.7%，营销团队占 11.4%。所有 322 名员工中，男性占 61.2%，平均年龄 34.0 岁（SD = 6.89），高中及高中以上文凭占 61.8%。”

意见 4：研究结果：结果讨论清晰，分析得当。

回应：谢谢您的鼓励！

意见 5：研究启示： 本文提出“企业管理者在建立或者推行权力分布等级差异时，应采取一系列管理措施帮助成员们形成对团队资源、权力分布现状合理、正当的感知。”以及“提升团队合法性的一个重要途径是程序公平”，与前述研究结果一致，但对于研究结论如何应用于实践的讨论略显不足。

回应：我们对研究的实践意义进行了拓展和深入。

“本研究结论对组织背景下的团队建设、团队管理具有重要的实践意义。团队内成员间权力分布差异是一个普遍的组织现象。对于团队管理者而言，如何有效降低团队内部的有害冲突，特别是关系冲突，根据团队情境（如：团队的组织层级）有选择的降低任务冲突，具有重要的实践意义。本研究结果显示，团队权力等级差异与任务冲突、关系冲突间的关系依赖于其他边界条件，其中最直接的影响因素为团队成员对权力分布合法性的感知。当成员拥有较高的权力分布合法性感知时，成员们能够认可当前权力分布差异现状，接受当前角色定位，降低团队内部冲突，实现团队任务的分工和协作。针对于此，企业管理者在建立或者管理团队内权力分布等级差异时，应采取一系列管理措施帮助成员们形成对团队资源、权力分布现状合理、正当的感知。以往研究显示，影响合法性感知的因素包括：程序公平、组织法规制度，以及行业中公认的准则等（Tyler, 2006）。这就要求企业管理者从企业标准制度的设计、设立以及执行等多方着手以确保团队成员能够认可和接受相互间资源和权力的差异。

此外，本研究结果还指出，程序公平能够通过提高成员们的团队合法性感知进而对团队权力分布作用过程产生影响。事实上，除了促使团队权力分布朝着积极方向运作之外，程序公平，作为最重要的组织情景因素，还对团队过程和团队绩效具有直接的、积极的影响（e.g., Ehrhart, 2004; Naumann & Bennett, 2000）。因此，对于企业管理者而言，应将程序公平视为日常管理工作的重点，在资源权力分配过程中应注意并遵守一系列公平原则，包括能够依据客观事实和标准进行资源分配，能够体现成员在团队中的重要性以及能够考虑成员各自利益和需要等。”

意见 6：语言：文章可读性较强，语言较为清楚，但是也存在以下问题：1）问卷题项存在英文直译，理解困难，如：有条件让对方实施自己的意愿；2）表引用错误，如 3.2 中“表 1 描述了各变量的均值、标准差和相关系数。”应更改为表 2，请仔细检查其他位置是否存在相同错误；3）3.3 中表 3 在文章中出现的顺序早于图 2，在排版图片表格顺序时也应遵循此顺序，但是作者文章排版为图 2、图 3、表 3，请更改，以保持文章的逻辑性和可读性。

回应：1）非常抱歉出现英文直译的问题，我们将在今后的研究中不断改善问卷质量。2）非常感谢您指出了文中错误！我们对此已经进行了修改，并且仔细检查全文，以避免类似的错误再次发生！3）非常感谢您的意见！根据您的意见，我们对图表的顺序进行调整，以确保文章的逻辑性和可读性。

参考文献

- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power,

- team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 116–128.
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.
-

审稿人 3 意见：

意见 1：首先，理论方面的问题：1. 作者采用权力斗争视角作为主要理论框架存在一定的问题。作者提出从权力斗争视角（Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017）来解释团队权力分布与团队冲突的关系，并提出当程序公平（合法性）水平高时，不平等的权力分布可以抑制团队冲突，而程序公平（合法性）水平低时，不平等的权力分布会激发团队冲突。但是 Greer 等学者（2017）的研究的主要目的是为了了解权力层级结构（不平等的权力分布）是如何引发团队内的权力斗争进而不利于团队绩效的，且这种消极作用何时会体现出来。从中可以看出，Greer 等学者（2017）的研究是基于功能障碍主义的基础上，即认为权力层级结构会对团队过程和结果体现消极的影响，只是这种消极结果在某些情境下不会那么凸显，这也是 Greer 等学者以“The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective”来命名他们的文章的重要原因。因此作者以 Greer 等学者（2017）的理论视角为框架就存在问题：该理论视角主要是用于解释权力层级结构为何有消极作用的，其默认了权力层级结构对于团队内的权力斗争有正的主效应，作者如何能从一个建立在功能障碍主义的理论视角出发来解释权力层级结构在一定情境下可以展现出抑制团队冲突这种功能主义视角下的积极作用？请详细解释其合理性。

回应：非常感谢您的建设性意见，帮助我们更加深刻地思考本文的理论框架！我们也意识到 Greer, Van Bunderen 和 Yu（2017）的研究是从权力斗争视角探讨团队权力分布的消极作用，因此简单引用 Greer 等学者（2017）的研究无法准确地阐释本文的理论框架和逻辑。在您的意见下，我们重新检索、阅读和回顾了团队权力分布的相关文献，较大幅度地修改了论文引言和理论推导章节，弱化了对 Greer 等人（2017）的研究的引用和依赖。

Greer 及其合作者对团队权力分布进行了系列研究。例如：Tarakci, Greer 和 Groenen（2016）指出：协作理论视角和冲突理论视角间差异主要来源于三个不同的理论假设：1）权力是否稳定：协作视角认为团队内部权力层级相对稳定，个体权力水平不会发生变化；冲突视角则认为团队权力分布差异是动态变化的，为成员间竞争和冲突提供了可能性。2）权力的获取是否基于能力：协作视角认为能力与权力相匹配，能力越强，权力越大；冲突视角则认为权力和能力并不一致。3）团队内部权利平等能否实现：协作视角认为人类群体必定具有层级划分，权利平等不可能实现；冲突视角则认为权力分布平等可以通过权力再分配得到实现。通过计算机模拟、实验室实验、现场问卷等研究手段，Tarakci 等人（2016）的研究揭示：当权力结构稳定（即不存在权力再分配的可能性）时，团队权力分布对团队绩效具有积极影响；当权力拥有者具有较高能力时（即团队成员接受当前权力分布差异时），团队权

力分布对团队绩效具有积极影响。此外，De Hoogh, Greer 和 Den Hartog（2015）将团队内权力差异简化为领导者（高权力个体）与团队成员（低权力个体）间权力差异，认为专制型领导（autocratic leadership）代表了团队集权结构。研究者指出：当团队成员接受团队集权结构时，专制型领导所带来的团队权力层级差异有利于形成积极的团队氛围进而提高团队绩效；当团队成员试图挑战当前的权力分布结构时，专制型领导将引发成员们的反抗进而降低团队绩效。基于 60 个零售团队数据，De Hoogh 等人（2015）的研究支持了权利冲突（即成员们权力再分配意愿）在专制型领导与团队心理安全感间的调节作用。最后，在以往研究基础上，Greer 等人（2017）提出了权力斗争的理论视角，重点讨论了团队权利分布如何激发团队冲突进而对团队绩效产生消极影响。但在该研究中作者也指出：权力斗争抑制（即团队成员接受当前权力分布结构）是促使团队权力分布效用朝着积极方向运作的前提。

在上述理论和实证研究基础上，我们认为：团队成员的权力再分配意愿，即权力斗争，是影响团队成员是冲突还是协作的关键。当团队成员对当前权力分布现状不满，要求权力再分配时，团队内将产生团队冲突，降低团队绩效；而当团队成员接受当前权力分布现状时，团队内部冲突降低，协作机制提高。我们也意识到，不加说明地简单引用 Greer 等学者的权力斗争观点会给读者在理解本研究理论框架上造成误导和困难。因此，我们在论文引言、理论推导和结果讨论等多个章节中做出理论表述调整，突出成员们权力再分配意愿是解决协作、冲突机制间矛盾的关键。

意见 2：作者在探讨本研究理论贡献时没有充分吸纳目前的研究进展或已有的研究成果。首先，以往研究在几年前就曾提出了权力层级结构与团队过程和绩效的关系会受到权力结构合法性的调节（i.e., Halevy, Chou, & Galinsky, 2011），因此作者在文中认为研究的理论贡献是提出了合法性对于权力结构与团队冲突关系的调节作用显然不妥。其次，作者认为文章的理论贡献之一是将权力合法性从个体层面拓展到团队层面，但是以往研究很早以前就开始从群体或团队层面来思考权力结构的合法性了（e.g., Tyler, 2006）。作者需要在更全面综合以往研究成果和贡献的基础上进一步提炼本研究的理论贡献。 相关参考文献如下： Halevy, N., Chou, Y. E., & Galinsky, D. A. （2011）. A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1 （1）, 32-52. Tyler, T. R. （2006）. Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57 （1）, 375-400.

回应：非常感谢您的宝贵意见！我们对相关文献进行了重新阅读、梳理，对文中一些不妥表述进行修改从而更加准确反映当前研究进展和研究成果。首先，我们删除了理论贡献中提到的合法性对权力结构与团队冲突关系的调节作用。相对地，在理论推导章节中，我们将其表述为：“以往学者从理论角度对团队合法性感知的调节作用进行了讨论（Greer et al., 2017; Halevy et al., 2011），但较少有研究对其进行实证检验”。此外，我们也删除了理论贡献中有关“将权力合法性从个体层面拓展到团队层面”的论述。相反，我们将 Tyler（2006）的研究作为理论证据来支持研究的假设 2，即程序公平对团队合法性感知具有积极影响。

最后，我们重新思考了本研究的理论贡献，较大幅度地修改了论文引言和讨论章节。我们认为本研究的理论贡献主要体现在：首先，虽然以往研究者对团队权力分布的效用边界进行检验，但相关实证研究仍较匮乏。特别是，已有研究或关注团队任务特征（如任务互依性、任务绩效反馈）（Shaw, Gupta, & Delery, 2002; Van der Vegt, de Jong, Bunderson, & Molleman, 2010），或关注其他团队结构特征（如高权力者的能力等）（Tarakci et al., 2016），较少从组织情境角度对团队权力分布效用的边界条件进行分析¹。事实上，团队过程应是团队自身结

¹ Greer 等学者（2018）的元分析研究将调节变量类型分为：团队任务相关、团队结构特征以及团队权力分布的不同定义，并未包含组织情景因素。结合我们自己的文献搜索和阅读，我们有理由认为以往研究较少

构与组织情境因素交互作用的结果 (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)。因此, 本研究检验程序公平的调节作用, 作为最重要的组织情境之一, 能够扩展我们对团队权力分布效用的边界条件的理解。

此外, 基于 Greer 等学者提出的权力再分配意愿观点, 我们认为程序公平能够影响成员们对权力分布现状的接受程度, 促使团队权力分布朝着不同效用 (积极 vs. 消极) 方向发展。为了对团队权力分布效用边界的心理机制进行直接检验, 我们提出团队合法性感知可以中介程序公平的调节作用。合法性感知是指个体信服并接受权威者管理和决策 (Tyler, 2006)。本研究将团队合法性感知定义为成员们对团队内权力分布结构的合理性、正当性的一致性感知。本研究结果为 Greer 等人有关权力再分配意愿导致权力斗争的理论论述提供直接的实证支持, 也为今后整合团队权力分布积极、消极过程机制提供重要的研究启示。

意见 3: 需要明确对于权力的定义。作者对于权力分布的定义只提到了其是团队成员间权力等级的差异, 但是对权力没有进行定义。目前对于权力的定义有多种, 有基于对重要资源的占有的, 也有基于影响力的, 甚至有些基于地位, 如果缺乏对权力的准确定义, 读者可能难以理解权力分布的具体内涵。

回应: 非常感谢您提出的这个问题。在修改稿中, 我们对权力的定义及其核心特征进行了阐释: “权力是指在社会关系中对资源的不对称控制权 (Magee & Galinsky, 2008)。个体为了获取资源而彼此相依, 但由于资源分布的不平衡, 相对于其他个体, 部分个体拥有更多的应对环境不确定性和满足不同情境需求的有价值资源, 即拥有更多权力。Sturm 和 Antonakis (2015) 总结了权力构念的三大核心特征: 自由意愿 (discretion), 手段 (the means) 及影响力 (enforce one's will) ——有权力的个体能够根据自身意愿, 利用对资源的不对称性控制, 对周边个体施加影响。”。我们采用 Magee 和 Galinsky (2008) 的权力定义是因为该权力定义受到了研究者的广泛认可和引用 (e.g., Anicich, Fast, Halevy, & Glainsky, 2016; Hays & Bendersky, 2015; Greer et al., 2017)。

意见 4: 需要明确为何从程序公平出发来探索权力分布与团队冲突关系的情景因素。作者提出的理论模型主要关注于程序公平如何调节权力分布与团队冲突的关系, 以及这一调节效应的作用机制, 但是作者在问题提出时却是以合法性作为切入点的, 那为何不直接关注合法性而要关注程序公平? 以往权力分布与团队冲突的相关研究已经对两者关系的权变因素做出了一些探索, 程序公平相较于这些已知的权变因素有何不同, 从而有必要从程序公平出发来开展研究? 作者需要解释这些问题从而为引入程序公平提供支持。

回应: 非常感谢您的意见, 帮助我们更好地提出研究问题! 我们对问题提出部分进行了大幅修改以期更好地体现从程序公平开展团队权力分布研究的重要性, 具体修改如下:

“Greer 及其同事指出: 团队成员的权力再分配意愿, 即权力斗争, 是影响团队成员间冲突还是协作的关键 (e.g., De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016) ——当团队成员对当前权力分布现状不满, 要求权力再分配时, 团队内将产生团队冲突, 降低团队绩效; 而当团队成员接受当前权力分布现状时, 团队内部冲突降低, 协作机制提高。研究者从上述理论视角出发对团队权力分布的效用边界进行检验, 但相关研究仍较匮乏。特别是, 已有研究或关注团队任务特征 (如任务互依性、任务绩效反馈) (Shaw, Gupta, & Delery, 2002; Van der Vegt, de Jong, Bunderson, & Molleman, 2010), 或关注其他团队结构特征 (如高权力者的能力等) (Tarakci et al., 2016), 较少从组织情境角度对团队权力分布效用的边界条件进行分析。事实上, 团队过程应是团队自身结构与组织情境因素交互作用的结果 (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)。程序公平作为最重要

地探讨组织情景因素对团队权力分布效用的调节机制作用。

的组织情境之一，代表成员在多大程度上感知到组织的资源分配过程是无偏的、一致的（Colquitt, 2001）。考虑到团队权力分布反映的是团队内有价值资源的分布情况（Magee & Galinsky, 2008），程序公平可能会影响成员对权力分布现状的接受程度，进而影响团队权力分布朝着积极或消极的方向运作。此外，虽然权力领域学者一直倡导将公平理论引入团队权力分布研究（e.g., Greer et al., 2017; Halevy et al., 2011），但尚未有实证研究对程序公平与团队权力分布进行整合检验。鉴于此，本研究的第一个研究目的是检验程序公平对团队权力分布和团队冲突关系的调节作用。关注并检验团队冲突机制是因为以往元分析结果显示团队冲突是团队权力分布的主要过程机制（Greer et al., 2018）。”

意见 5：文章存在许多不当引用的问题。例如：（1）文中“一方面，出于保护自身权力的目的，高权力者更易体验到威胁感，表现出更多自利、竞争行为（Anicich, Fast, Halevy, & Galinsky, 2016）”（Page 7），Anicich 等学者（2016）的研究发现拥有高权力但低地位角色的个体会展现一些不良行为，进而引发人际冲突，根本无法支持作者关于高权力者容易感受到威胁进而开展自利行为的观点。（2）“低权力者倾向于采用竞争行为来获取更高的地位和权力（Hays & Bendersky, 2015）”（Page 7），Hays 和 Bendersky（2015）的研究结论是地位层级相对于权力层级更容易引发低层级者的竞争行为，同样无法支持作者的观点。（3）文中“高、低权力者在动机、利益等方面的差异使得团队内部出现权力斗争和团队冲突，破坏团队绩效（de Wit, Greer, & Jehn, 2012）”（Page 7），de Wit 等学者（2012）的研究是关于团队冲突与团队绩效的元分析，整篇文章几乎没有提到关于权力或层级的内容。（4）文中“表明程序公平、团队合法性、关系冲突以及任务冲突的个体数据能够加总平均到团队层（Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou, & Shi, 2016）”（Page 11），作者用于说明聚合效度时引用的是一篇关于团队平均任期的实证文章，而没有引用相对应的方法文章。

回应：非常感谢你的意见！我们对文中的一些不当引用表示抱歉。首先，我们删除了您提到的（1）、（2）和（3）处不当引用，同时对涉及的有关团队权力分布的协作机制和冲突机制内容进行了修改。修改如下：

“持积极协作观的学者认为，高团队权力分布差异能够帮助成员明确角色定位，促进成员间的任务分工和协作。同时，团队权力分布差异具有激励作用，能够通过向成员展现团队内部权力晋升等级，激励成员提高自身能力或团队贡献以此获得相应的奖励及提升权力（Halevy et al., 2011）。持消极冲突观的学者则认为，团队权力分布差异越大，成员对权力分配的不公平感知越大（Bunderson et al., 2016）。在此情境下，低权力者希望获得更多资源和更高权力；而高权力者则希望维持和保有现有权力优势（Greer et al., 2017）。高、低权力者在动机、利益等方面的差异使得团队内部出现竞争、冲突，破坏团队绩效（Bloom, 1999; Harrison & Klein, 2007）。”

其次，在聚合效度说明时，我们引用 Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou 和 Shi（2016）的研究的原因在于：该研究在方法部分详细解释了当聚合指标未能达到传统标准时，个体层变量聚合为团队层变量依旧具有统计意义。在我们的研究中，程序公平、团队合法性感知、任务冲突、关系冲突四个变量的 $R_{wg}(j)$ 的平均值分别 0.93、0.93、0.85、0.88；ICC（1）分别为 0.08、0.20、0.30、0.33；ICC（2）分别为 0.28、0.53、0.67、0.69。团队合法性感知、任务冲突以及关系冲突达到传统聚合标准（LeBreton & Senter, 2008），但程序公平的 ICC（1）和 ICC（2）值较低。据 Koopmann 等人（2016）的建议，我们计算了程序公平的组间方差（ $\sigma^2 = 0.044$, $p < 0.05$ ）以及组内方差（ $\sigma^2 = 0.52$, $p < 0.01$ ），该结果表明 ICC（1）具有统计意义，即程序公平存在团队间差异。此外，研究表明 ICC（2）受 ICC（1）和团队规模的影响（廖卉，庄瑗嘉，2011）。鉴于 ICC（1）和团队规模（4.6）较小，程序公平的 ICC（2）值也较低。但是程序公平 $R_{wg}(j)$ 为 0.93 意味着具有较高组内一致性。有学者建议，如果

变量具有较高的 $Rwg(j)$ 以及显著的组间方差，即使 ICC(2) 较低，变量聚合仍可行（廖奔，庄瑗嘉，2011）。我们在文中对此进行相应地修改和说明。

最后，除您指出的几处不当引用之外，我们也对全文的文献引用进行了检查和完善。

意见 6：其次，在方法方面也存在一些问题：1. 首先采用轮转法（round-robin）来测量团队权力结构是目前相关研究所推崇的方法，但采用轮转法时通常不要求参与者对自身的权力进行评分，且不会将对于自身的评分纳入最终的计算过程。请提供依据说明将自身评分纳入分析的合理性。

回应：非常感激您指出这个方法上的问题。我们最初参照 Smith, Houghton, Hood 和 Ryman (2006) 的研究，要求团队成员对团队所有人员（包括他们自己）的权力水平进行评价，并将所有评价纳入最终的计算过程。然而，在您的提醒下我们进一步阅读相关文献，意识到多数采用轮转法的研究不会将对于自身的评分纳入最终的计算过程。鉴于此，我们剔除了个体自身权力评分后重新计算了团队权力分布结构，并用新计算的团队权力分布得分对所有研究假设进行重新检验，发现所有假设都同样获得了支持。该结果表明：本研究模型和数据结果具有较高的稳定性。在修改稿中，我们已用新的数据结果替代了原来的数据结果，请见修改稿中表 1 和表 2。

意见 7：请注明权力测量量表的来源。文中提到“本研究采用最通用的权力量表对团队权力分布进行测量”（Page 18），但据评审本人所知，目前已发表的相关研究都未采用类似的单一题项的量表来测量权力，研究所采用的量表的出处和其采用单题项量表的合理性需要证据支持。

回应：正如您所指出的，在大多数权力相关研究中，研究者倾向于采用多题项量表对权力，特别是个体权力进行测量。由于轮转法测量需要对团队内多数成员进行评价（在本研究中为 2-8 名团队成员），可能造成参与人员的高认知负荷和厌倦情绪，因此遵照以往团队权力分布经典研究（Bunderson et al., 2016; Cantimur, Rink, & van der Vegt, 2016; Smith, Houghton, Hood, & Ryman, 2006），我们采用单一题项对个体权力水平进行测量。在修改稿中，我们对此进行了阐述。

此外，本研究将权力定义为在社会关系中对资源的不对称控制权（Magee & Galinsky, 2008），同时指出权力的三大核心特征：自由意愿（discretion），手段（the means）及影响力（enforce one's will）——有权力的个体能够根据自身意愿，利用对资源的不对称性控制，对周边个体施加影响（Sturm & Antonakis, 2015）。鉴于此，我们将测量题项描述为：“我认为该同事在团队中权力有多少（例如他/她对资源拥有不对称的控制权，有能力让对方实施自己的意愿）”以此来体现权力定义及其本质。

意见 8：文中在理论和方法部分多次引用了 Harrison 和 Klein（2007）的理论文章，但在数据分析时并没有按照 Harrison 和 Klein（2007）的建议控制权力均值，如果控制权力均值是否会对分析结果有显著影响？

回应：非常感谢您的意见，帮助我们更好地完善数据统计分析。根据您的建议，我们在控制了团队平均权力水平后对研究假设进行了重新检验（见修改稿中的表 2），结果发现所有假设仍旧获得支持，这再次表明本研究理论模型和数据具有较好的稳定性。

意见 9：文中没有报告团队中成员的参与率，一般团队研究要求团队内至少有 50% 以上的成员参与。

回应：非常感谢您的意见！在“研究方法”章节，我们增加了团队成员覆盖率的信息。人力

资源部门事先提供了公司职能部门团队及其全部成员名单，为了完成 Round-robin 测量及两个阶段问卷的匹配，我们对这些人员进行了编码。在问卷发放第一阶段，名单上所有 90 个团队及其全部 450 名成员参与了问卷调研。两轮问卷发放后，最终回收 70 个团队 322 名员工有效问卷。我们将最终样本与最初人员名单进行比对，发现最终样本团队的平均团队人数覆盖率为 93%。

意见 10：团队成员教育背景多样化为何采用离散系数指标，团队成员的教育背景（例如化学、物理、生物等）不是分类变量吗，如何采用离散系数作为指标进行多样性的合成？

回应：非常抱歉出现了上述错误。事实上，文中所提的教育背景应该是教育水平，其中高中及以下学历编码为 1，专科学历编码为 2，本科学历编码为 3，硕士研究生及以上学历编码为 4。由于教育水平通常被视为连续变量，因此我们采用离散系数来反映教育水平多样化。我们在文中已对上述错误进行修改。

参考文献

- 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.
- Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1265–1289.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40.
- Cantimur, Y., Rink, F., & van der Vegt, G. S. (2016). When and why hierarchy steepness is related to team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 658–673.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701.
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 103, 591–613.
- Halevy, N., Chou, Y. E., & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 32–52.
- 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.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101, 940–957.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
- Liao, H., & Chuang, A. (2012). The development and methodology of multilevel model. In X. P. Chen, A. Tsui, &

- L. Farh (Ed.), *Empirical methods in organizational and management research 2ne edition* (pp. 442–476). Beijing, China: Peking University Press.
- [廖奔, 庄瑗嘉. (2012). 多层次理论模型的建立以研究方法. 见陈晓萍, 徐淑英, 樊景立, *组织与管理研究的实证方法第二版* (pp. 442-476). 北京, 中国: 北京大学出版社]
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self - reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351–398.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491–512.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136–163.
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59(5), 622–629.
- Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. F. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 415–429.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.
- Van der Vegt, G., de Jong, S. B., Bunderson, J. S., & Molleman, E. (2010). Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science*, 21(2), 347–361.
-

审稿人 4 意见:

意见 1: 我第一个主要关注的问题在于文章对团队冲突的认识与理解。文章采用了权力斗争的视角来分析权力分布对团队冲突的影响, 在假设中, 运用引起竞争、政治行为、利益不一致、权力斗争来代表和描述团队冲突, 这就造成了概念的混淆。

1.1. 第一, 权力斗争并不能代表全部的冲突, 这只是冲突的一种——利益冲突 (Lin, Yang, Wang, Li, 2017)。作者在实证部分分析的是权力分布对任务冲突、人际冲突的影响, 那么在假设中就应该分别去论述, 为什么程序公平调节了权力分布对任务冲突、人际冲突的影响。如果仅认为引起竞争行为、权力斗争就会引起任务冲突和人际冲突, 这是不准确的。其实作者在测量部分提到权力斗争往往同时伴随着任务和关系两种冲突, 这个就可以作为论据的一条, 不过不应该放在测量部分, 应该放在假设部分中。

回应: 非常感谢您的建议, 帮助我们更好地完善理论推导! 根据您的意见, 我们在文献回顾部分对两种类型团队冲突的概念进行阐述, 从理论角度指出团队成员权力再分配意愿将引发团队内的权力斗争, 而权力斗争过程能够同时导致团队任务冲突和关系冲突的出现, 同时在假设部分论述了程序公平和团队权力分布的交互作用是如何分别对任务冲突、关系冲突产生影响。

在本研究中, 我们依照 Jehn (1995) 的经典分类将团队冲突分为任务冲突和关系冲突, 其中任务冲突是指关于任务目标、任务结果的观点差异; 关系冲突是指有关个性、价值观方面的差异。在此理论构念基础上, 研究者检验了任务冲突和关系冲突的前因变量, 指出任务冲突主要来源于团队成员在任务相关议题上的观点差异, 关系冲突主要来源于价值观、信仰等方面的差异 (Chun & Choi, 2014; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin,

1999)。例如：Jehn 等人（1999）的研究发现团队成员的信息多样化、价值观多样化都能导致成员们在任务相关议题上产生差异化观点，激发团队任务冲突。研究者还发现团队成员的身份认同多样化（即将自己归于不同的子群体）能够导致成员们产生组内偏爱（ingroup favoritism）及组间竞争（intergroup competition），引起成员间的人际冲突；此外价值观多元化也能降低了团队成员间人际交往质量，激发人际冲突。在以往研究基础上，Greer, Van Bunderen 和 Yu （2017）进一步指出：团队权力分布将引发成员间的权力斗争过程，权力斗争过程将同时伴随着任务冲突和关系冲突。例如：由于任务目标和结果与最终的资源、权力分配相关，为了获得更多权力或者为了保留原有权力，低权力个体与高权力个体在任务相关议题上可能会存在差异观点；而对自身资源、权力的追求（即价值观上的差异），以及归属于不同子群体（即高权力群体 vs. 低权力群体）也可能引发成员间关系紧张，表现出一定的竞争行为和攻击行为，激发人际冲突。

意见 2：第二，团队冲突包括任务（认知）冲突、人际（情感）冲突等，尽管不同学者的分类不同，但认知冲突往往被认为是建设性冲突，具有积极的一面。其实在企业管理实践中，在程序公平、合法性感知高时，团队成员往往敢于表达自己的不同观点，也许会提高认知冲突。这也从另一方面说明，本文模型在假设论述的过程中，应当将两类冲突区别对待，不能混为一谈。

回应：感谢您提出的意见，帮助我们进一步思考研究的实践意义。正如我们对您上一个意见的回复，在修改稿的假设部分，我们分别讨论了程序公平和团队权力分布对任务冲突、关系冲突的交互作用影响。

此外，正如您所指出的，任务（认知）冲突对团队绩效可能存在积极影响。de Wit, Greer 和 Jehn （2012）较新的元分析结果显示：关系冲突与团队绩效之间负向关系显著，但任务冲突与团队绩效间的关系则依赖于其他调节变量，包括：任务冲突与关系冲突的相关性、团队的组织层级。例如，当研究对象为高层管理团队时，任务冲突与团队绩效正相关。由于本研究关注的是团队权力分布与任务冲突、关系冲突间关系，我们在文中并未对任务冲突、关系冲突与团队绩效间关系进行详细阐述。但是根据您的建议，在修改稿的“实践意义”章节中，我们强调：团队管理者需要有效地降低团队关系冲突，或根据具体的团队情境，有选择地降低任务冲突。在“未来研究方向”中，我们指出今后研究可以分析不同类型的团队冲突在团队权力分布与团队绩效间的中介作用差异。

意见 3：Bendersky & Hays（2012）提出了位置冲突，Lin, Yang, Wang, Li（2017）提出了利益冲突和行为冲突，都与本文权力更为密切，与作者采用的权力斗争的视角也更为吻合，也许这几类冲突有选择的考虑进模型中，会使该研究更有意思，对权力和冲突领域的理论贡献会更大。比如，作者在第七页写道“Greer 等人（2018）从权力斗争观点出发提出：当成员们认为团队内权力分配不平等时，成员间会产生权力斗争并伴随着人际和任务冲突——低权力个体试图通过权力斗争获得更多的资源，高权力个体则希望通过权力斗争来维护和保有权力。”作者所谓的人际和任务冲突其实探讨的都是利益冲突的内容。因而，我个人建议文章作者可考虑加入利益冲突或组织政治行为等变量，也许与您所采用的理论与论述思路更为符合。

回应：非常感谢您的建设性意见。我们仔细阅读了您所提到的两篇文章，其中位置冲突（status conflict）是指成员为了各自在团队中的相对地位发生争执（Bendersky & Hays, 2012）；利益冲突（interest-based conflict）是指资源、奖励、权力等个体利益上的差异；行为冲突（behavioral conflict）包含争吵、竞争、政治操纵、攻击等冲突行为（Ma, Yang, Wang & Li, 2017）。在本研究中，我们将权力定义为在社会关系中对资源的不对称控制权（Magee & Galinsky, 2008）。

相应地，权力斗争是指团队成员的资源再分配意愿（Greer et al., 2017）。在这样的背景下，利益冲突、行为冲突与权力斗争存在这较为紧密的联系。遗憾的是，本研究中并未对利益冲突、组织政治行为等相关变量进行测量，无法将这些变量纳入理论模型中，或者对这些变量进行控制。因此，我们在“研究不足和今后研究方向”部分对此进行讨论，建议今后研究可以探讨团队权力分布对团队利益冲突、行为冲突的影响，以此拓展相关理论模型内涵。

意见 4：我关注的第二个要点在于文章的理论模型。该篇文章在整合权力斗争和程序公平理论的基础上进行分析，但其实在论述过程中，程序公平理论盖过了权力斗争视角。我个人建议文章如果基于一个理论（an overarching theoretical perspective）意义会更大，所以我个人建议文章在描写时可以侧重于将程序公平理论的应用作为丰富或发展权力斗争视角的 framework 来论述。只不过我的担心在于，应用权力斗争视角，能否将权力分布对认知冲突和情感冲突影响的作用机制和作用边界分别说明清楚？还需作者好好考量。

回应：非常感谢您的意见！在整合各位评审专家的意见后，我们较大幅度地修改了论文引言部分，希望能够更加清晰地阐释本研究的研究问题和理论框架。

首先，我们意识到，上一版本论文未能对权力斗争的定义和理论视角进行清晰阐释，导致论文整体的理论框架不清晰。在修改稿中，我们指出团队成员的权力再分配意愿，即权力斗争，是影响团队成员间冲突还是协作的关键（e.g., De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016）。当团队成员对当前权力分布现状不满，要求权力再分配时，团队内将产生团队冲突，降低团队绩效；而当团队成员接受当前权力分布现状时，团队内部冲突降低，协作机制提高。

Greer 等学者的研究结果支持了该理论观点。例如：Tarakci 等人（2016）指出：协作理论视角和冲突理论视角间差异主要来源于三个不同的理论假设：1）权力是否稳定：协作视角认为团队内部权力层级相对稳定，个体权力水平不会发生变化；冲突视角则认为团队权力分布差异是动态变化的，为成员间竞争和冲突提供了可能性。2）权力的获取是否基于能力：协作视角认为能力与权力相匹配，能力越强，权力越大；冲突视角则认为权力和能力并不一致。3）团队内部权利平等能否实现：协作视角认为人类群体必定具有层级划分，权利平等不可能实现；冲突视角则认为权力分布平等可以通过权力再分配得到实现。通过计算机模拟、实验室实验、现场问卷等研究手段，Tarakci 等人（2016）的研究揭示：当权力结构稳定（即不存在权力再分配的可能性）时，团队权力分布对团队绩效具有积极影响；当权力拥有者具有较高能力时（即团队成员接受当前权力分布差异时），团队权力分布对团队绩效具有积极影响。此外，De Hoogh 等人（2015）将团队内权力差异简化为领导者（高权力个体）与团队成员（低权力个体）间权力差异，指出专制型领导（autocratic leadership）体现了团队集权结构。研究者指出：当团队成员接受团队集权结构时，专制型领导所带来的团队权力层级差异有利于形成积极的团队氛围进而提高团队绩效；当团队成员试图挑战当前的权力分布结构时，专制型领导将引发成员们的反抗进而降低团队绩效。针对于此，我们在研究问题提出部分和文献综述部分都加强了对 Greer 等人有关权力再分配意愿导致权力斗争的理论论述。

其次，根据您的意见，在修改稿中，我们强调引入程序公平理论对丰富或发展团队权力分布理论的意义：

“以往研究者对团队权力分布的效用边界进行检验，但相关研究仍较匮乏。特别是，已有研究较多关注于团队任务特征和其他团队结构特征（Greer et al., 2018），较少从组织情境角度对团队权力分布效用的边界条件进行分析。事实上，团队过程应是团队自身结构与组织情境因素交互作用的结果（Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001）。程序公平作为最重要的组织情境之一，代表成员在多大程度上感知到组织的资源分配过程是无偏的、一致的（Colquitt, 2001）。考虑到团队权力分布反映的是团队内有价值资源的分布情况（Magee & Galinsky,

2008), 程序公平可能会影响成员对权力分布现状的接受程度, 进而影响团队权力分布朝着积极或消极的方向运作。此外, 虽然权力领域学者一直倡导将公平理论引入团队权力分布研究 (e.g., Greer et al., 2017; Halevy et al., 2011), 但尚未有实证研究对程序公平与团队权力分布进行整合检验。在这样的背景下, 本研究的第一个研究目的是检验程序公平对团队权力分布和团队冲突关系的调节作用。”

意见 5: 第三个主要问题是程序公平和团队合法性这两个概念确实过于近似, 相关性高达 0.72。尽管因子分析结果尚可, 作者也进行了相应的论述和解释, 可是从我个人的角度看, 这样的模型存在喧宾夺主的风险, 即程序公平抢占了权力分布主角的地位。尤其公平这个角度的理论是非常强的, 如果权力分布这条主线论述不深的话, 这个模型更容易让读者误解为是程序公平提高了团队合法性从而减少了冲突, 而非这二者为边界条件。从我个人角度 (只是探讨, 不一定正确, 仅供参考), 模型也许改变为: 权力分布在程序公平的调节作用下, 会提高团队合法性 (中介变量), 从而减少情感冲突、利益冲突。这样的模型也许在理论意义上更大一些。

回应: 非常感谢您提出的建设性意见! 我们对您所提出的假设模型, 即以团队合法性感知为中介变量, 以程序公平为调节变量, 进行了检验, 结果见下页表 1, 遗憾的是该假设模型在本研究中并未得到支持。

其次, 我们认为程序公平与团队合法性感知概念间的高相关是因为: 一方面, 两者在理论上存在着较大关联。程序公平理论 (Blader & Tyler, 2009; Tyler, 2006) 指出: 权力本身缺乏足够的信息来显示其自身的合理性、公正性。在此情境下, 当团队成员能够感知权力分配过程是公平的, 即在资源、权力分配过程中能够考虑成员贡献和能力, 能够考虑和尊重每个成员的需求, 能够依据客观事实证据时, 成员将认可和接受当前权力分布现状, 形成团队合法性感知。另一方面则是方法上由于共同方法偏差所导致, 团队成员在同一时间点上对感知到的程序公平和团队合法性进行评价。针对共同方法偏差的问题, 我们在结果部分进行了讨论。

基于上述原因, 在修改稿中, 我们保留原来的研究模型, 但我们对论文的研究问题提出和文献综述章节进行了大幅修改, 希望能够更加清晰地阐述本研究的研究问题和理论框架。再次感谢您的建设性意见!

表 1 假设模型检验结果

变量	团队合法性感知		团队任务冲突		团队关系冲突	
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6
控制变量						
性别多样化	.16(.21)	.17(.22)	-.07(.43)	-.00(.42)	-.29(.40)	-.23(.40)
年龄多样化	1.25(.78)	1.24(.79)	1.73(1.54)	2.23(1.55)	1.41(1.44)	1.85(1.45)
教育水平多样化	-.02(.26)	-.03(.27)	-1.09(.52)	-1.10 [*] (.51)	.13(.49)	.12(.48)
团队类型 1	.14(.21)	.15(.21)	-.08(.41)	-.02(.41)	-.43(.39)	-.38(.38)
团队类型 2	.14(.20)	.14(.20)	-.42(.40)	-.37(.40)	-.69(.37)	-.64(.37)
团队类型 3	.25(.22)	.25(.23)	-.62(.44)	-.52(.44)	-.77(.41)	-.68(.41)
平均团队权力水平	-.09(.11)	-.09(.11)	.13(.22)	.10(.21)	.28(.20)	.25(.20)
主效用						
团队权力分布	1.40 ^{**} (.41)	1.39 ^{**} (.42)	-.28(.83)	.28(.89)	.24(.77)	.74(.83)
程序公平	.96 ^{**} (.12)	.96(.13)	-.58 [*] (.25)	-.20(.34)	-.61 [*] (.23)	-.27(.32)
团队合法性感知				<u>-.40(.25)</u>		<u>-.36(.24)</u>
调节效用						
团队权力分布×程序公平		<u>-.13(.91)</u>	-6.06 ^{**} (1.78)	-6.11 ^{**} (1.76)	-6.41 ^{**} (1.67)	-6.45 ^{**} (1.65)
公平						
R^2	.63	.63	.29	.32	.36	.38
ΔR^2		<u>.00</u>		<u>.03</u>		<u>.02</u>

注：N = 70。表格内为非标准化系数。

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ 。

意见 6: 此外, 我还有其它一些比较小的问题。

(1) 选择程序公平无可厚非, 但是结果公平、信息公平、人际公平 (也许是其中三个, 需要作者根据引用的文献决定) 都需要作为控制变量控制。

回应: 非常感谢您的建议。由于其他类型的组织公平 (如: 信息公平、人际公平) 对团队冲突也具有影响 (Kerwin, Jordan, & Turner, 2015), 我们也意识到应该对它们进行控制以此提高理论模型的内部效度。遗憾的是, 本研究并未对上述几种组织公平进行测量, 因此我们在讨论部分承认这是本研究的一个不足之处, 希望今后的研究能够对此进行改进。

意见 7: (2) ICC (1) > 0.12, ICC (2) > 0.5 才可以聚合到团队层面, 但论文中程序公平的这两个值都不达标, 还需作者说明, 或者做出相应处理办法。

回应: 非常感谢您提出的问题! 很抱歉我们在上一版论文中没有对此进行清晰阐述。本研究中, 程序公平的 $R_{wg(j)}$ 的平均值为 0.93, ICC (1) 为 0.08, ICC (2) 为 0.28; ICC (1) 和 ICC (2) 未能达到常用的聚合标准。跟据 Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou 和 Shi (2016) 的建议, 我们计算了程序公平的组间方差 ($\sigma^2 = 0.044$, $p < 0.05$) 以及组内方差 ($\sigma^2 = 0.52$, $p < 0.01$), 该结果表明 ICC (1) 具有统计意义, 即程序公平存在团队间差异。此外, 研究显示 ICC (2) 受 ICC (1) 和团队规模的影响 (廖卉, 庄瑗嘉, 2011)。鉴于本研究中程序公平的 ICC (1) 和团队规模 (4.6) 较小, 其 ICC (2) 值也较低。但是程序公平的 $R_{wg(j)}$ 为 0.93 意味着具有较高组内一致性。有学者建议, 如果变量具有较高的 $R_{wg(j)}$ 以及显著的组间方差, 即使 ICC (2) 较低, 变量聚合仍可行 (廖卉, 庄瑗嘉, 2011)。鉴于此, 我们将程序公平聚合为团队层变量。我们在修改稿中对此进行相应地修改和说明。

意见 8: (3) 团队冲突既然作为很重要的结果变量, 需要有定义来说明。

回应: 感谢您的意见! 在文献综述部分, 我们给出了团队冲突、任务冲突以及关系冲突的定义。

意见 9: (4) 文章是团队层面的, 在假设、讨论的论述中团队性还需要再加强。

回应: 感谢您的意见, 帮助我们更好的进行理论推导和结果讨论。在修改稿中, 我们努力从团队成员整体角度来论述。具体请见修改稿中加红的部分。

意见 10: (5) 目前文章在团队权力分布的相关论述上还需再加强。

回应: 感谢您的意见! 我们在文献综述和假设推导章节都加强了有关团队权力分布的论述, 具体请见修改稿中加红的部分。

意见 11: (6) 理论意义后两段最后一句都是未来研究方向, 应该放在最后一部分。实践意义还可以再挖掘。

回应: 非常感谢您的意见! 我们对理论意义进行了完善, 将未来研究方向的描述放入了“不足与未来研究方向”章节。我们也对实践意义进行了进一步挖掘和扩展。

参考文献

- Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.
- Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23, 323-340.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.

- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464.
- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 437–450.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701.
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 103, 591–613.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2012). When hierarchy wins: Evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398–406.
- Halevy, N., Chou, Y. E., & Galinsky, A. D. (2011). A functional model of hierarchy. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 32–52.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384–395.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101, 940–957.
- Liao, H., & Chuang, A. (2012). The development and methodology of multilevel model. In X. P. Chen, A. Tsui, & L. Farh (Eds.), *Empirical methods in organizational and management research 2nd edition* (pp. 442–476). Beijing, China: Peking University Press.
- [廖卉, 庄瑗嘉. (2012). 多层次理论模型的建立以研究方法. 见陈晓萍, 徐淑英, 樊景立, 组织与管理研究的实证方法第二版 (pp. 442–476). 北京, 中国: 北京大学出版社]
- Ma, L., Yang, B., Wang, X., & Li, Y. (2017). On the dimensionality of intragroup conflict: An exploratory study of conflict and its relationship with group innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 28, 538–562.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351–398.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. F. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 415–429.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57,

第二轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 作者较好地回答了评审人所提出的问题, 并进行了比较合理的修改。针对修改稿, 尚有一个疑问: 在上一版稿件中, 作者给出的测量“程序公平”的示例题目是“在决策过程中表达自己的看法和感受”, 在这一版中这个题目变成了“在执行这些程序过程中, 我能够表达自己的意见和感受”。不知道作者到底使用了什么题目来测量程序公平?

回应: 非常感谢您提出的这个问题。本研究中, 程序公平所采用的英文原始量表为 Colquitt (2001) 的 7 项目量表, 该量表在中国组织情境下已有较广泛的检验, 具有较好的信效度(如: 容琰, 隋杨, 杨百寅, 2015; 隋阳, 王辉, 岳旖旎, Luthans, 2012)。参照以往程序公平研究文献(隋阳等人, 2012), 我们对 Colquitt 的量表进行了最初的翻译, 形成了通用版本。在第一稿中, 我们误把通用版题目作为示例, 修改稿中我们发现了问题并进行了纠正, 就此深表歉意。Colquitt 的量表题目中不包含具体的研究背景或组织情景, 而在研究的实际操作过程中, 为了使参与人员能够更好地理解量表问题, 我们将原始问卷中的“结果(outcome)”具体化为“资源和权力”。同时, 在大规模问卷发放之前, 我们请目标企业中的一些员工对量表问题进行阅读, 根据他们的反馈意见对其中一些表述进行了修改。以下是程序公平的英文原始问卷及两个版本的中文翻译:

Instruction: The following item refer to the procedure used to arrive at your (outcome). To what extent:

通用版本: 下面这些句子与决定您的工作结果的决策程序有关, 请指出...

本研究版本: 下面这些句子与决定您的资源和权力的分配程序有关, 请指出...

1. Have you been able to express your views and feelings during those procedures?

通用版本: 在决策过程中表达自己的看法和感受。

本研究版本: 在执行程序过程中, 我能够表达自己的意见和感受。

2. Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?

通用版本: 能够通过这些决策程序对最终的工作结果产生影响。

本研究版本: 我能通过这些程序对最终的资源和权力结果产生影响。

3. Have those procedures been applied consistently?

通用版本: 这些决策程序具有一致性。

本研究版本: 我们团队的这些程序具有一致性。

4. Have those procedures been free of bias?

通用版本: 这些决策程序是公正且没有偏向的。

本研究版本: 我们团队的这些程序是公正且没有偏向的。

5. Have those procedure been based on accurate information?

通用版本: 这些决策程序是基于正确的信息。

本研究版本: 这些程序是基于正确的信息。

6. Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?

通用版本: 如果对这些决策程序所决定的工作结果不满, 能够提出申诉或质疑。

本研究版本: 如果我对这些程序所决定的资源和权力不满, 我能够提出申诉或质疑。

7. Have those procedures upheld ethical and moral standards?

通用版本: 这些决策程序考虑到了道德标准。

本研究版本：这些程序考虑到了道德标准。

在今后的论文写作过程中，我们将会以更加严谨认真地态度对文章中各部分进行检查、校对，避免类似问题的出现。再次感谢您的宝贵意见！

参考文献

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Rong, Y., Sui, Y., & Yang, B. (2015). The effect of leader emotional intelligence on group performance and employee attitude.: Mediating effect of justice climate and moderating effect of group power distance. *Acta Psychologica Sinia*, 47, 1152–1161.
- [容琰, 隋杨, 杨百寅. (2015). 领导情绪智力对团队绩效和员工态度的影响—公平氛围和权力距离的作用. *心理学报*, 47, 1152–1161]
- Sui, Y., Wang, H., Yue, Q., & Luthans, F. (2012). The effect of transformational leadership on follower performance and satisfaction: The mediating role of psychological capital and the moderating role of procedural justice. *Acta Psychologica Sinia*, 44, 1217–1230.
- [隋阳, 王辉, 岳旖旎, Luthans, F. (2012). 变革型领导对员工绩效和满意度的影响：心理资本的中介作用及程序公平的调节作用, *心理学报*, 44, 117–1230.]
-

审稿人 3 意见：

意见 1：作者对上一轮评审提出的问题进行了详细的答复和认真的修改，经过上次修改后，文章的理论逻辑、理论贡献和文字表达都明显提升和更加清晰了，谢谢作者为此做出的努力和付出，建议对文章在以下方面进一步改善，基本可以达到发表水平。

需要进一步阐释为何要关注权力分布对于团队冲突的影响。作者在解释为何要关注权力分布对于团队冲突影响时只提到，“往元分析结果显示团队冲突是团队权力分布的主要过程机制（Greer et al., 2018）”，这一点阐述得不够充分。事实上权力分布会引发还是削弱团队内的冲突正是目前功能主义和功能障碍主义争执的焦点之一，完全可以从理论角度出发来解释为何要关注权力分布对于团队内冲突的影响，而不是只从元分析的结果出发。

回应：非常感谢您的建议，帮助我们进一步完善引言部分！根据您的建议，我们在引言部分从理论角度出发进一步阐释了为何要关注团队权力分布对团队冲突的影响。

首先，我们指出：以往有关团队权力分布效用的观点存在差异，而差异的核心在团队权力分布对团队过程的影响上。一方面，学者们认为团队权力分布有助于成员角色定位和任务分工，提高团队协作（Halevy, Chou, & Galinsky, 2011）；另一方面，实证研究显示成员间权力分布差异会导致团队冲突，对团队绩效产生破坏作用（Bloom, 1999）。为了调和上述差异观点，有学者呼吁对两种机制进行理论整合，探讨团队权力分布对团队过程的影响（Greer, de Jong, Schouten, & Dannals, 2018; Greer & van Kleef, 2010）。针对上述呼吁，在修改稿中，我们强调研究聚焦于团队权力分布与团队过程间关系。我们将引言中“团队权力分布效用”的表述修改为“团队权力分布与团队过程/团队冲突关系”，同时对相关参考文献进行更新。

其次，在理论视角上，我们认为：Greer 等人有关权力再分配的理论视角关注的是团队权力分布与团队冲突间关系及该关系的边界条件。Greer 及其合作者指出：团队成员的权力再分配意愿是影响团队权力分布朝着冲突还是协作方向运作的关键——当团队成员对当前权力分布现状不满，要求权力再分配时，团队内将产生团队冲突；而当团队成员接受当前权力分布现状时，团队内部冲突降低，协作机制提高（e.g., De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015;

Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016)。进一步, Greer 等人视团队冲突为解释团队权力分布效用的主要过程变量,降低团队冲突是实现团队协作的前提 (Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Greer et al., 2018)。

综上所述,在修改稿中,我们从研究问题、理论视角两方面,阐释了关注团队权力分布与团队冲突关系的重要性。

意见 2: 需要进一步明确对于权力的定义。经过上次的修改,作者已经明确了对于权力的定义“权力是指在社会关系中对资源的不对称控制权 (Magee & Galinsky, 2008)”,但是紧接着又进一步解释“Sturm 和 Antonakis (2015) 总结了权力构念的三大核心特征:自由意愿 (discretion), 手段 (the means) 及影响力 (enforce one's will) —— 有权力的个体能够根据自身意愿,利用对资源的不对称性控制,对周边个体施加影响。”(P. 35)。这一解释实际上与作者采纳的定义存在冲突,既然将权力定义为对于重要资源的不对称占有,那么就不应该将影响力包含其中。许多研究已经指出影响力实际上是拥有权力后的结果,因为某人拥有了重要资源所以才对依赖这些资源的个体拥有了影响力 (e.g., Blader & Chen, 2014)。所以作者需要进一步斟酌对于权力的定义表述。

回应: 非常感谢您的意见。我们也意识到上一版稿件中有关权力定义的描述存在逻辑冲突。根据您的意见,我们删除了 Sturm 和 Antonakis (2015) 的权力观点,强调本研究采用 Magee 和 Galinsky (2008) 的权力定义。

意见 3: 文中的最后一点理论贡献有待斟酌。作者提出最后一点理论贡献时指出“不同于这些研究强调团队权力分布与团队过程间关系的强度变化,我们的研究结果揭示出程序公平与团队合法性感知的交叉调节模式”(P. 46),这一论述与权力分布研究领域的现状不符。事实上以往研究中类似的交叉调节模式并不少见 (e.g., Bunderson et al., 2016; Van der Vegt et al., 2010; Tarakci et al., 2016),作者的论述忽略了大量以往类似的研究成果,在此基础上得出的理论贡献缺乏依据和支撑。请作者在全面回顾以往研究成果的基础上提出本研究的理论贡献。

回应: 非常感谢您的意见,帮助我们更好地完善理论贡献章节。根据您的意见,我们删除了上一稿中对团队权力分布研究领域现状的不恰当表述;相对地,我们指出以往研究从团队结构特征(如团队平均权力水平、团队领导者能力)(Greer & van Kleef, 2010; Tarakci et al., 2016)、工作任务特征(如工作绩效反馈)(Van der Vegt, de Jong, Bunderson, & Molleman, 2010)等角度,对团队权力分布效用的边界条件进行探讨,发现了类似的交叉调节模式,本研究结果是对上述研究方向的有力拓展。具体的修改内容如下:

“最后,本研究结果也有助于我们进一步理解和探讨团队权力分布的积极作用机制及其作用边界。我们的研究结果揭示出程序公平与团队合法性感知的交叉调节模式,即当程序公平(团队合法性感知)较高时,团队权力分布能够抑制团队冲突;当程序公平(团队合法性感知)较低时,团队权力分布则能激发团队冲突。考虑到团队冲突抑制是实现不同权力水平成员间相互协作的前提 (Greer et al., 2017),这意味着高程序公平(团队合法性感知)情况下,团队权力分布可能对团队协作机制具有积极影响。此外,以往研究从团队结构特征(如团队平均权力水平、团队领导者能力)(Greer & van Kleef, 2010; Tarakci et al., 2016)、工作任务特征(如工作绩效反馈)(e.g., Van der Vegt et al., 2010)等角度,对团队权力分布效用的边界条件进行探讨,并发现了类似的交叉调节模式。本研究结果是对上述研究方向的有力补充,从组织情景因素的角度为理解和整合团队权力分布的积极、消极机制过程提供了一个新的研究思路。”

意见 4: 需要进一步阐明采用单题项且自主开发的权力测量量表的合理性。作者没有采用以往的多题项的权力测量量表,且自己开发了相应的单题项量表,而没有从以往的权力测量量表中选取一个题项;单一题项的量表在信度上存在疑问,且没有选用以往的成熟量表中的题项,这进一步的削弱了测量的效度。文中用于解释这一问题时提到“由于轮转法测量需要对团队内多数成员进行评价(在本研究中为 2-8 名团队成员),可能造成参与人员的高认知负荷和厌倦情绪,因此遵照以往团队权力分布经典研究(Bunderson et al., 2016; Cantimur, Rink, & van der Vegt, 2016; Smith, Houghton, Hood, & Ryman, 2006),我们采用单一题项对个体权力水平进行测量”;但是需要注意的是,作者引用的这些研究全都采用的是多题项的量表,且与作者的测量题项是不同的。该解释一方面可能引发不当引用的问题,另一方面也不能支持作者根据这些经典研究采用单一题项量表的论断,请作者进一步地阐明权力测量的合理性;同时,在研究局限性部分,略微指出这个问题。

回应: 非常感谢您的意见,帮助我们更好地完善研究方法部分!首先,我们参照了 Smith, Houghton, Hood 和 Ryman (2006) 的研究,采用单题项问题对团队成员个体权力水平进行测量。Smith 等人(2006)要求参与者对所有团队成员的个体权力水平进行评价,即“该同事能够影响你日常工作事务的相对权力有多少”(the relative power of their team members to affect their agenda)(Smith et al., 2006, p. 626)。在实际测量过程中,我们结合本研究背景和目的,增加了对权力定义的阐释,使参与者能够更加准确地理解测量问题,具体问题为:“我认为该同事在团队中权力有多少(如他/她对资源拥有不对称的控制权,有能力让对方实施自己的意愿)”。我们在研究方法部分对问卷的来源进行了更加详细地说明。

其次,根据您的审稿意见,我们再次仔细阅读了上一稿所引用的文献,发现 Bunderson, van der Vegt, Cantimur 和 Rink (2016) 以及 Cantimur, Rink 和 van der Vegt (2016) 在轮转法设计过程中都采用了单题项问卷。例如: Cantimur 等人(2016)采用轮转法设计对每位成员的地位进行测量,所用单题项问题为:“该名成员在团队中的影响力、受尊重程度以及重要性有多少”(“To what extent is this person influential, respected, and prominent in the work team?”), Cantimur et al., 2016, p. 662)。每个回答者针对每名团队成员都只对这个问题提供一个评分。其次, Bunderson 等人(2016)的研究探讨不同类型的团队层级构念(即: Centralization, Steepness, Acyclicity)对团队绩效的影响。为了计算这些团队结构指标,研究者通过轮转法设计对每位成员的影响力进行评价,所采用的单题项问题为:“该名成员对我有多大影响力”(“exerts influence over me”, Bunderson et al., 2016, p. 1273)。为了验证单题项问卷的有效性, Bunderson 等人(2016)进一步采用三角验证方法分析了该问卷与其他多题项影响力问卷之间的信度、效度和相关度,结果都较好地支持了单题项问卷的有效性。之后,研究者采用单题项问卷得分计算各种团队层级结构,并完成假设检验。

除上述三篇文献外,我们还进一步拓展文献搜索和阅读,发现不少轮转法研究设计都采用了单题项问题测量。例如: Greer, Caruso 和 Jehn (2011) 采用单题项问题测量团队成员权力:“团队中的每名队员的影响力有多少?”(“How much influence does each member of your team have within the team”, p. 122)。Lam, Van der Vegt, Walter 和 Huang (2011) 采用单题项测量个体与其他成员间的社会比较情况:“你如何与该名成员进行比较?”(“How do you compare with this member”, p.592)。

另一方面,以往多题项权力量表大多是对个体权力感知(sense of power)的测量(Anderson & Galinsky, 2006; 段锦云, 黄彩云, 2013; Kifer, Heller, Perunovic, & Galinsky, 2013; Morrison, See, & Pan, 2015),较少用于团队权力分布相关研究中。例如: Anderson, John 和 Keltner (2012) 的 8 道题量表包括 1) 我能让他们听我说话; 2) 我的愿望不太重要; 3) 我能让他们按照我的意思行动; 4) 即使我向他们建言, 我的意见也不太重要; 5) 我认为我

有很大权力；6) 我的观点和想法经常被忽视；7) 即使我努力，我也不能说了算；8) 如果我愿意，我能做决定。这些题项测量的是个体对自身权力水平的主观感知，并不易被他人所观察，因此不适用于对他人权力水平的评价。

最后，虽然单题项测量在轮转法设计中被广泛使用，我们也意识到使用单题项问卷仍存在可能的效度问题。因此根据您的意见，我们在研究局限部分指出单题项测量问题。

参考文献

- Anderson, C., & Galinsky, A. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511–536.
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313–344.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40.
- Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1265–1289.
- Cantimur, Y., Rink, F., & van der Vegt, G. S. (2016). When and why hierarchy steepness is related to team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 658–673.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701.
- Duan, J., & Huang, C. (2013). The mechanism of employee's sense of power on speaking-up: A power cognition perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 45, 217–230.
- [段锦云, 黄彩云. (2013). 个人权力感对进谏行为的影响机制: 权力认知的视角. *心理学报*, 45, 217–230.]
- Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2012). When hierarchy wins: Evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398–406.
- Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 116–128.
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 103, 591–613.
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.
- Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1032–1044.
- Kifer, Y., Heller, D., Perunovic, W., & Galinsky, A. D. (2013). The good life of the powerful: The experience of power and authenticity enhances subjective well-being. *Psychological Science*, 24, 280–288.
- Lam, C., Van der Vegt, G. Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96, 588–601.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351–398.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68, 547–580.
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business*

Research, 59(5), 622–629.

Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. F. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 415–429.

Van der Vegt, G., de Jong, S. B., Bunderson, J. S., & Molleman, E. (2010). Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science*, 21(2), 347–361.

.....

审稿人 4 意见：

意见 1：稿件《团队权力分布对团队冲突的影响：程序公平和合法性的作用》进行了比较大幅度的修改，理论意义和实践意义得到进一步完善，假设推演也更为合理。我主要的建议如下：作者在 introduction 部分的修改，使得本文的理论贡献得到较大改进。不过正如几位评审都指出的，团队冲突有建设性的一面也有不好的一面，它是一个很重要的过程变量，在本研究中把它作为结果变量，那么在引言中就还需要强化一下为什么探讨权力分布对团队冲突的作用机制这么重要，能够解决什么问题。目前作者已经论述了一些，比如从权力分布对协作和冲突两种机制的整合，但依然没有点明白为什么探讨权力分布对冲突很关键。此外，作者第二段讲权力斗争是影响团队成员冲突还是协作的关键，建议作者弱化权力斗争，一是这样论述很自然将该变量作为中介，不利于本文的理论框架；二是已有研究已经在讨论权力斗争方面的冲突，也发在 OS 等比较好的杂志，如果这样论述来提出您的主题，很容易被 challenge 您的冲突维度。第三，您第二段最后一句话“关注并检验冲突机制是因为……团队冲突是检验权力分布的主要过程机制”，这句放在这里很突兀，跟本段内容无关，加之这句也支持了团队冲突是很重要的过程变量，更需要作者去 argue 为什么要将它作为结果变量来探讨了。

回应：非常感谢您的建议，帮助我们进一步完善引言部分！根据您的建议，我们在引言部分进一步强化了探讨团队权力分布与团队冲突间关系的重要性。

首先，我们指出：以往有关团队权力分布效用的观点存在差异，而差异的核心在团队权力分布对团队过程的影响上。一方面，学者们认为团队权力分布有助于成员角色定位和任务分工，提高团队协作（Halevy, Chou, & Galinsky, 2011）；另一方面，实证研究显示成员间权力分布差异会导致团队冲突，对团队绩效产生破坏作用（Bloom, 1999）。为了调和上述差异观点，有学者呼吁对两种机制进行理论整合，探讨团队权力分布对团队过程的影响（Greer, de Jong, Schouten, & Dannals, 2018; Greer & van Kleef, 2010）。针对上述呼吁，在修改稿中，我们强调研究聚焦于团队权力分布与团队过程间关系。我们将引言中“团队权力分布效用”的表述修改为“团队权力分布与团队过程/团队冲突关系”，同时对相关参考文献进行更新。

其次，在理论视角上，我们认为：Greer 等人有关权力再分配的理论视角关注的是团队权力分布与团队冲突间关系及该关系的边界条件。Greer 及其合作者指出：团队成员的权力再分配意愿是影响团队权力分布朝着冲突还是协作方向运作的关键——当团队成员对当前权力分布现状不满，要求权力再分配时，团队内将产生团队冲突；而当团队成员接受当前权力分布现状时，团队内部冲突降低，协作机制提高（e.g., De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016）。进一步，Greer 等人视团队冲突为解释团队权力分布效用的主要过程变量，降低团队冲突是实现团队协作的前提（Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Greer et al., 2018）。

与此相关的，即您的第三个意见，我们也意识到上一稿中“关注并检验冲突机制是因为团队冲突是检验权力分布的主要过程机制”表述较突兀，在修改稿中将其删除。此外，如前所述，我们从研究问题、理论视角两方面，阐释了为什么关注团队权力分布与团队冲突关系

的问题。

针对您的第二点意见，我们在引言部分删除了“权力斗争”的表述，重点突出“权力再分配意愿”理论视角，以此增强论文理论框架的逻辑性和清晰度。

意见 2：在假设论述上，作者还可以再进一步检查一下论述的逻辑关系。比如 P35 页，“持消极冲突观的学者认为，团队权力分布差异越大，成员对权力分配的不公平感知越大”，本句强化了权力分布与公平之间的因果关系，而本文在讨论过程公平的调节机制，假设论述上作者还可以通篇再检查下，让论述更为严谨。

回应：非常感谢您的建议，帮助我们更好地完善论述逻辑！持消极冲突观的学者认为，团队权力分布差异越大，成员对权力和有价值资源分配结果的不均感知（inequality）越大（Bunderson, van der Vegt, Cantimur, & Rink, 2016; Greer & van Kleef, 2010）；在此情境下，低权力者希望获得更多资源和更高权力；而高权力者则希望维持和保有现有权力优势。可以看到，团队权力分布引发了团队成员对权力分配结果的不均感知，而程序公平则强调的是对权力分配过程的感知。分配过程是否公平能够影响团队成员对分配结果不均的接受程度（e.g., Greenberg, 2011），进而起到调节团队权力分布与团队冲突关系的作用。在修改稿中，我们对上述论述进行了修改，指明是对“权力分配结果”的感知，并用“不均感知（inequality）”代替“不公平感知”以使假设论述更加严谨。此外，我们对文章通篇进行了检查，对类似的问题表述进行了修改。

意见 3：在结果中的测量模型检验部分，作者进行了模型间比较，可是论述中说采用项目组合方法，每个变量形成三个新的观测指标。可否请作者再详细说明一下。

回应：非常感谢您的意见！在修改稿中，我们对项目组合方法进行了详细阐释。

“由于程序公平、团队合法性感知、任务冲突和关系冲突被视为团队层构念，我们将所有变量题项聚合到团队层进行团队层测量模型检验（Chen, Mathieu, & Bliese, 2004）。根据 Bentler 和 Chou（1987），测量模型检验所需样本量应是观测指标数的 5 倍或以上。由于团队层样本较小（70 组），无法达到上述标准，我们采用项目组合方法（item parceling）对变量题项进行组合，通过平衡取向方法（item-to-construct balance）使每个变量形成三个新的观测指标（卞冉，车宏生，阳辉，2007；Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002）。”

意见 4：还有其它一些小问题需要修改。比如假设检验第一段 P41，有一句表 2 回归分析结果，后面就没有下文了，还请修改。再比如，第二段中，关系冲突为因变量的模型是 M7 不是 M6。

回应：非常感谢您的意见！我们在文中对上述问题和错误进行了修改。

参考文献

- Bian, R., Che, H., & Yang, H. (2007). Item parceling strategies in Structural Equation Modeling. *Advances in Psychological Science*, 15, 567–576.
- [卞冉，车宏生，阳辉. (2007). 项目组合在结构方程模型中的应用, *心理科学进展*, 15, 567-576.]
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16, 78–117.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40.
- Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, 59(4),

- 1265–1289.
- Chen, G., Mathieu, J., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3, pp. 273–303). Oxford, England: Elsevier.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2012). When hierarchy wins: Evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398–406.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 272–327). Washington, DC: American Psychological Association
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 103, 591–613.
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.
- Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1032–1044.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling*, 9, 151–173.
- Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. F. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 415–429.

第三轮

审稿人 4 意见：

意见 1：稿件《团队权力分布对团队冲突的影响：程序公平和合法性的作用》针对评审的意见和建议进行了较好地修改，感谢作者的辛苦付出。为促进文章的进一步发表，建议作者对文章进行如下修改：

正如几位评审都多次提到的，团队冲突有建设性的一面也有不好的一面，工作冲突往往被视为建设性冲突，关系冲突是破坏性冲突。尽管作者在两轮文章修改过程中对该问题也进行了阐释，但该问题依然是影响文章理论框架和研究意义的关键点。具体而言，文章探讨了在程序公平下，团队合法性感知高时，团队权力分布既降低了工作冲突，同时也降低了关系冲突。关系冲突非常好理解，对文章理论意义和实践意义也很清晰和明确；可是降低工作冲突对团队而言不一定是好事，尽管作者在实践意义中强调“有选择性地降低工作冲突”，依然很难说服读者，其实您文章这里描述的所谓的工作冲突更确切的讲是过程冲突 *process conflict* (Jehn, 1997)，这样又容易引起概念混淆，不利于理论发展。冲突的二维特点明显让您文章的理论意义和实践意义很难深入挖掘。此外，这三轮修改在假设论述中，对两类冲突分别的影响机制的论据依然不足，很多时候还是将冲突放在一起进行论述。综上，我个人建议作者要么在理论模型中去除工作冲突，将其作为控制变量，聚焦于关系冲突，探讨团队权

力分布对关系冲突的影响机制,这样不论在假设推演、理论意义和实践意义中就能非常深入的进行挖掘。要么作者就需要在假设推演中进一步细化对两类冲突的不同影响,并且在理论意义和实践意义中对两类冲突的影响进一步深入讨论。因为本文在理论意义上多次强调对Greer元分析的响应。Greer et al. (2018) 强调的就是团队权力分布对冲突过程的影响,那么在您探讨的边界条件下,对每类冲突的不同影响确实需要进一步细化分析和深入讨论。

回应:非常感谢您的建议,帮助我们进一步完善论文的理论框架和研究意义!根据您的意见,我们在理论模型中仍保留任务冲突,同时在假设提出和讨论章节中对两种类型冲突的影响机制、理论意义和实践意义进行了深入讨论。

根据权力再分配理论视角,当成员视团队内权力差异为权力和资源分配不平等时,会渴望对资源进行再分配,高、低权力成员间发生权力斗争过程——低权力个体试图通过权力斗争获得更多的资源,高权力个体则希望通过权力斗争维持和保有权力。相反,当成员们认可当前权力分布差异现状时,则能接受当前角色定位,权力斗争降低,团队协作机制出现

(Greer, Van Bunderen, & Yu, 2017; Greer & van Kleef, 2010; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016)。Greer等学者进一步指出:权力斗争过程能够体现在不同类型团队冲突上,包括任务冲突和关系冲突(Greer, Caruso, & Jehn, 2011; Greer et al., 2017)。任务冲突是指关于任务目标、任务结果的观点差异;关系冲突是指成员们在人际关系上的不和谐,包括紧张关系、敌意等(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)。由于任务目标和内容与最终的资源、权力分配密切相关,为获得更多权力或者保留原有优势,低权力个体与高权力个体在任务相关议题上表现出差异,例如:高权力个体为避免自身权力丢失而否决他人提出的工作议案等(Greer et al., 2017; Greer & van Kleef, 2010)。同时,对自我权力利益的追求也可能引发成员间关系紧张,表现出一定的竞争行为和攻击行为,激发人际冲突(Jehn et al., 1999)。本研究采用了Jehn(1995)的经典团队冲突二维分类,其中的任务冲突包含了一定的与任务完成有关过程上的观点差异(Jehn, 2014)。在修改稿中,我们基于上述逻辑在假设推演章节分别论述了团队权力分布与程序公平(团队合法性感知)对任务冲突、关系冲突的联合作用,强调团队成员的权力再分配意愿可以体现在团队成员任务相关议题的观点差异上(即任务冲突)以及紧张的人际关系上(即关系冲突)。

在理论意义上,我们认为:将任务冲突和关系冲突同时纳入研究模型能够细化团队权力分布的作用机制过程,加深我们对团队权力分布效用的理解。本研究结果显示:团队权力分布和程序公平(团队合法性感知)对任务冲突和关系冲突具有相同的联合影响。有关团队冲突结果的元分析指出:关系冲突对团队绩效具有明显破坏作用,而任务冲突与团队绩效间关系则是依赖其他边界条件的(如:团队的组织层级),会表现出消极或积极的关系(c.f., De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012)。然而,以往研究不加区分地视团队冲突为团队权力分布的消极机制(Greer, 2014; Greer, de Jong, Schouten, & Dannals, 2018),忽视了不同类型的团队冲突具有差异效用。本研究结果意味着团队成员权力斗争过程伴随着他们在任务相关议题上的差异观点,而这一过程对团队绩效存在着较低的消极甚至是可能的积极影响。因此,将团队冲突分为任务冲突和关系冲突是对以往有关团队权力分布与团队冲突间关系研究的进一步深入和细化,能够帮助我们更好地揭示、刻画团队权力分布的机制过程。

在实践意义上,团队内成员间权力分布差异是一个普遍的组织现象,对于团队管理者而言,如何有效降低权力分布差异所产生的有害冲突,特别是关系冲突,具有重要的管理实践意义。本研究结果显示,团队权力等级差异与关系冲突间的关系依赖于其他边界条件,其中最直接的影响因素为团队成员对权力分布的合法性感知。当成员拥有较高的权力分布合法性感知时,成员们能够认可当前权力分布差异现状,接受当前角色定位,降低团队内部冲突,实现团队任务的分工和协作。针对于此,企业管理者在建立或者管理团队内权力分布等级差异时,应采取一系列管理措施帮助成员们形成对团队资源、权力分布现状合理、正当的感知。

以往研究显示,影响合法性感知的因素包括:程序公平、组织法规制度,以及行业中公认的准则等(Tyler, 2006)。这就要求企业管理者需从企业制度设计、设立以及执行等多方着手以确保团队成员能够认可和接受相互间资源和权力的差异。此外,管理者还需认识到在低程序公平(团队合法性感知)情景下,团队权力分布对任务、关系两种类型冲突都有显著正向影响。在此情境下(即低程序公平情境),管理者可积极引导高低权力成员间的权力斗争过程,将其表现在与任务议题相关的观点差异上,发掘任务冲突背后可能带来的积极效用。因此,我们认为:检验团队权力分布与程序公平(团队权力合法性)对两种类型冲突的影响具有重要管理启示及意义。

最后,结合本研究的理论意义,我们进一步提出未来研究启示。鉴于不同类型团队冲突对团队绩效具有差异影响,我们建议今后研究应对任务冲突和关系冲突进行区分,探讨不同类型团队冲突在团队权力分布与团队绩效间的中介作用差异。

意见 2: 同上,目前文章在理论意义和实践意义上还需要进一步挖掘。比如,为什么要探讨团队权力分布效用及其机制?仅因为一项元分析还稍显薄弱。对冲突理论的发展呢?对权力分布相关理论的延展究竟在哪里?文章仅强调“对权力分布和程序公平两个领域的理论和实证研究都具有拓展意义”这个拓展意义还需要再具体化和细化。

回应: 非常感谢您的建议,帮助我们进一步挖掘本研究的理论意义和实践意义!首先,在修改后的讨论章节中,我们进一步强调了探讨团队权力分布与团队过程间关系的重要性:

“尽管团队权力分布及其效用研究近年来已经取得了较大发展,但想要系统、深入地理解团队权力分布效用及其机制还需更多研究关注。有学者指出探讨团队权力分布对团队过程的影响是理解团队权力分布效用的关键(Greer & van Kleef, 2010)。特别是,最新元分析结果显示团队权力分布主要通过冲突过程对团队绩效产生影响,并建议今后研究应更加聚焦团队冲突过程(Greer et al., 2018)。在此理论和实证研究背景下,本研究聚焦于团队权力分布对团队冲突的影响。”

其次,我们进一步具体化和细化了本研究结果对团队权力分布理论的拓展意义:

“本研究将程序公平整合到团队权力分布研究中,探讨程序公平及其合法性机制对团队权力分布与团队冲突间关系的调节作用。本研究结果揭示了在不同水平程序公平(团队合法性感知)情景下,团队权力分布对团队冲突具有不同的影响,拓展了我们对团队权力分布与团队冲突关系的边界条件的理解。此外,该结果对于权力理论与程序公平理论的整合也具有重要意义。虽然程序公平一直被权力领域学者所提及,但这些研究较多关注于程序公平对高权力个体(如领导者)管理有效性的调节作用(e.g., De Cremer, 2006; van Dijke et al., 2010)。本研究则从团队层探讨了团队权力分布与程序公平对团队过程的联合作用,表明程序公平不仅能够影响个体权力行使有效性,同时对团队权力结构效用也能产生积极影响。

其次,本研究结果为以往有关团队权力分布的理论论述提供了实证支持。例如:Halevy等人(2011)从理论角度提出了团队合法性感知对团队权力分布效用的调节作用。Greer等学者(2017)则指出团队成员的权力再分配意愿是影响团队权力分布朝着协作还是冲突方向运作的关键。鉴于团队合法性感知反映了团队成员对当前权力分布差异的接受程度,通过直接测量和检验团队合法性机制的调节作用,本研究结果为上述理论观点提供了有力的实证支持,也为团队权力分布理论的进一步发展做出了实证贡献。

再次,本研究结果也有助于我们进一步理解和探讨团队权力分布的协作作用机制及其作用边界。我们的研究结果揭示出程序公平与团队合法性感知的交叉调节模式,即当程序公平(团队合法性感知)较高时,团队权力分布能够抑制团队冲突;当程序公平(团队合法性感知)较低时,团队权力分布则能激发团队冲突。考虑到团队冲突抑制是实现不同权力水平成员间相互协作的前提(Greer et al., 2017),这意味着高程序公平(团队合法性感知)情景下,

团队权力分布可能对团队协作机制具有积极影响。事实上,以往研究从团队结构特征(如团队平均权力水平、团队领导者能力)(Greer & van Kleef, 2010; Tarakci et al., 2016)、工作任务特征(如工作绩效反馈)(Van der Vegt et al., 2010)等角度,对团队权力分布效用的边界条件进行探讨,并发现了类似的交叉调节模式。本研究结果是对上述研究方向的有力拓展,从组织情景因素的角度为理解和整合团队权力分布的协作、冲突机制过程提供了一个新的研究思路。

最后,根据团队冲突经典研究,本研究将团队冲突分为任务冲突和关系冲突并显示:团队权力分布和程序公平(团队合法性感知)对任务冲突和关系冲突具有相同的联合影响。值得注意的是,有关团队冲突结果的元分析指出:关系冲突对团队绩效具有明显破坏作用,而任务冲突与团队绩效间关系则依赖于其他边界条件(如:团队的组织层级),表现出消极或积极的关系(c.f., De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012)。然而,以往研究不加区分地视团队冲突为团队权力分布的消极机制(Greer, 2014; Greer et al., 2018),忽视了不同类型的团队冲突具有差异效用。本研究结果意味着团队成员权力斗争过程伴随着他们在任务相关议题上的差异观点,而这一过程对团队绩效存在着较低的消极甚至是可能的积极影响。因此,将团队冲突分为任务冲突和关系冲突是对以往有关团队权力分布与团队冲突间关系研究的进一步深入和细化,能够帮助我们更好地揭示团队权力分布的机制过程。”

此外,我们还指出本研究结果对冲突领域研究也存在一定意义:

“冲突领域研究指出,团队多样性是团队冲突的主要预测变量(Chun & Choi, 2014; Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)。本研究发现:团队权力分布作为重要的团队多样性类型,不仅能够激发团队冲突,在某些情境下(即高程序公平/团队合法性情境)还能对其产生抑制作用;这一发现拓展和丰富了我们对于团队多样性和团队冲突间关系的理解。”最后,正如我们对您上一个意见的回答,在实践意义上,针对不同类型的团队冲突,即任务冲突和关系冲突,我们进一步细化并提出相应的管理启示。

参考文献

- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 437–450.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.
- Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 116–128.
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 103, 591–613.
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.
- Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1032–1044.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. (2014). Types of conflict: The history and future of conflict definitions and typologies. In N. M. Ashkanasy, O. B. Ayoko, & K. A. Jehn (Eds.), *Handbook of research in conflict management* (pp. 3–17). Cheltenham, UK: Edward Edgar Publishing.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. F. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101, 415–429.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.
-

主编终审：

意见 1：文章《团队权力分布对团队冲突的影响：程序公平和合法性的作用》对三轮八次意见都进行了较好地修改，论文思路清晰，方法严谨，有不错的理论和实践意义，但还存在以下小问题。建议修改后发表。多轮审稿中对因变量团队冲突进行了更为清晰的界定，作者也决定同时强调任务冲突和关系冲突，在前言中后部和讨论中进行了补充。但在引言和文献综述部分没有正式的介绍因变量，没有对因变量的定义和结构进行详细说明，后面突然出现两种分类，可读性较差。同时，摘要中也完全未体现两种冲突分类的研究结果，建议作者通篇整理，统一对因变量的表述。

回应：感谢您所指出的问题！根据您的意见，我们通篇进行了整理，指出团队冲突包含任务冲突和关系冲突两种形式。在摘要中，我们直接阐述团队权力分布差异对任务冲突和关系冲突的影响。在前言一开始，我们也点明本研究的团队冲突包含了任务冲突和关系冲突两种形式。

意见 2：文章自变量团队权力分布，虽然在正文中对定义进行了详细描述，但在摘要中“当程序公平较高时，团队权力分布与团队冲突负相关”无法清晰得出团队权力分布高低的含义，英文 *power disparity* 直译“权力不一致”本身就表达了差异，建议在摘要描述中将自变量描述清晰，加入定义或可以考虑改为“当程序公平较高时，团队权力分布差异与团队冲突（任务冲突、关系冲突）负相关”。

回应：感谢您的建议！根据您的建议，我们将 *power disparity* 翻译为“团队权力分布差异”以此更加准确地反映该变量内涵。我们在全文包括题目，进行通篇整理，统一对自变量的表述。