

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：权重望寡：如何化解低地位领导的补偿性辱虐管理行为？

作者：马君，张锐

第一轮

审稿人 1 意见：

本文的理论贡献显著，实证严谨，作者从地位和权力不匹配的角度出发，探讨辱虐管理的前因，非常有趣。我所提出的问题如下：

意见 1：第一段讲到为什么年轻人被提拔的时候，说到年轻人很有创新性想法，那么拥有创新性想法的人为什么不让下属信服？所以建议作者再多思考一下如何解释领导者存在低位和权力不匹配。事实上，即使不是年轻人，很多领导就是在领导地位多年，仍然可能觉得自己的地位受到挑战，比如更多优秀的下属，比如非正式领导的存在等。

回应：感谢专家的宝贵建议！的确可能存在歧义。

为了避免歧义，我们对“高权力低地位（权重望寡）的情形，重新做了刻画，力图精确。同时，参考 AMR 主编 Jay Barney(2018)在“Positioning a theory paper for publication”一文中对前言首句写作范式的建议，直接明确我们“拟加入何种理论对话阵营”，具体修改如下：我们对引言第一段修改如下：

作为形成社会层级的两个基本维度(Magee & Galinsky, 2008)，权力与地位来源不同且体验有别(Blader & Chen, 2014)，二者的分离是常态。一方面，领导者可能因自身能力不足或者年龄、资历不够，难以让下属信服(Kunze & Menges, 2017)；另一方面，职务职级并行制度让组织中的技术权威有足够的实力与领导公开“叫板”(Drazin et al., 1999)；组织中备受尊重的高地位下属形同“影子”领导，在重要事项上比正式领导更有发言权(Clarysse & Moray, 2004)。这些都严重损害了领导者在组织中的权威(Halevy et al., 2011)，加剧权力与地位的分离，进而在很大程度上限制了那些高权力低地位领导在其管辖领域内应有的控制力，导致号令不行，伤及自尊，引发消极领导风格。因此，我们有必要探索领导者身居要职却缺乏相应地位威望可能诱发的负面领导行为及其干预机制。

解释说明如下：

诚如专家所言，权力大于地位的现象会受两方面影响：一者，领导者自身的因素，即领导者年龄、资历等因素造成威望不足，难以让下属信服；二者，高地位下属因素。

（一）关于自身因素

我们精炼了两点，一是能力，二是年龄因素。

1.能力不足容易受到下属质疑和挑战，导致号令不行，威望全失，有很多理论和现实案例支撑。例如某地发生的领导“掌掴”下属事件，据说是因为领导因政绩一般、临近退休等因素导致号令不行，引发自我调节失控。

2.关于年龄，东西方文化都有涉及。我国古典谚语也强调“嘴上无毛，办事不牢”（即指年轻人办事不老练与牢靠，见：清 李宝嘉《官场现形记》）。因此，年轻人走上领导岗位，可能会被质疑。西方研究文献也有涉及这个问题，如下两篇文献也有说明：

Age is one of several status indicators, including pay, expertise, experience, and hierarchical position. Within groups, status is congruent when the oldest members also receive the highest pay,

have the most expertise and the richest experience, and hold the highest hierarchical positions. If, however, age fails to concur with the other status indicators, then statuses are incongruent, evoking unpleasant and potentially upsetting feelings among group members (Kunze & Menges, 2017; p. 463) .

Age has historically been closely tied to hierarchical status (Linton, 1936); older individuals were granted leadership positions because of the knowledge and wisdom which were expected to come with age (Kunze & Menges, 2017; p.476-477) .

(二) 关于高地位下属

正如专家所言，若组织中存在一个功高震主、备受组织中其他成员尊重的下属（非正式领导），这也会在组织中造成领导者权重望寡（地位不及权力）的现象。一方面，领导者和高地位下属都觉得自己有资格领导和指导组织（Halevy et al., 2011, p. 43）。高地位下属在组织中不仅不尊重、不服从正式领导者，还可能与正式领导者产生权力和地位的冲突。另一方面，普通下属在“权威暗示效应”的影响下也更容易不尊重、敷衍塞责正式领导者。例如，Clarysse 和 Moray（2004）的一项对创业团队的定性研究曾发现，某创业团队内同时存在一位拥有权力的正式领导（CEO）和一位得到团队成员尊重的非正式领导，二者将会在团队中不断争夺影响力，其他团队成员也倾向于抵制和应付正式领导的命令，使得正式领导的作用受到了非正式领导的严重制约。因此，若组织中存在功高震主的高地位下属，这也会造成部门领导者地位不及权力的现象。

原文：In addition, because both powerfullow-status group members and powerlesshigh-status group members may feel entitled to lead and direct the group, it is unclear who should defer to whom and what is the appropriate role differentiation in the group. (Halevy et al., 2011, p. 43)。

主要参考文献：

- Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79.
- 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.
- Kunze, F., & Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486.

意见 2：第三段和第四段的逻辑是否可以换一下。在提出不一致导致自我损耗的之前，是否应该先把文章的整体理论阐述清楚？

回应：感谢专家的指导！

第三段和第四段逻辑互换后，研究内容能够更好地融入整体理论框架内，增强文章理论结构的条理性。按照专家的建议并结合 Jay Barney(2018)关于引言写作的建议，修改思路如下：

首段——加入何种理论对话——研究“高权力低地位”（权重望寡）型领导的消极领导行为及其干预策略；次段——用两、三句话概括对话的主要研究传统，以及与这些传统有关的最重要的一些结果；第三段——提出理论分析框架。从低地位补偿理论涵盖的三个要点——补偿手段（是什么——辱虐管理）、补偿动因（为什么——因为自我损耗）、补偿限度（怎么办——止损+赋能），构建理论分析框架。

具体修改如下：

根据低地位补偿理论(low-status compensation theory)，低地位威胁自我价值，引发身份焦虑，个体就有动力采取补偿策略作为自我保护手段，以抵御或降低威胁带来的损失(Henry,

2008; Henry, 2009)。该理论涵盖三个要点：补偿手段（是什么）、补偿动因（为什么）、补偿限度（怎么办），为本文构建理论框架奠定基础。

首先，正因为威胁感来自行使权力时政令不行，我们推断，辱虐管理(abusive supervision)可能是一种重要的补偿手段。相对于身体伤害的攻击行为，辱虐管理的伤害程度相对较轻(Tepper, 2007)，且包含着绩效提升目的(Liang et al., 2012)，因此它常常被视作一种有效降低下属自尊进而彰显自身地位而精心设计的手段(Yu et al., 2018)；同时，在自我损耗状态下，领导者因自我调节失调也容易间接产生辱虐管理行为(Klotz & Bolino, 2013; Lin et al., 2016)。

其次，补偿的动因可能是为了补给维系权力过程中造成的自我损耗。Baumeister 等(2007)指出，当个体试图控制事态沿着自己的预期方向行进时，常常伴随着自我损耗。手握权柄的领导者一般自认为他们理应拥有较高的地位，受到下属的认可和拥戴(Yukl, 2012)；下属也认为地位应该是领导者的“标配”，但是如果缺乏与之匹配的地位，领导者的权力运作会因为员工难以从心理上认可与情感上接受而打上折扣(Halevy et al., 2011)。因质疑其专业性与合理性，下属更可能会阴奉阳违、敷衍搪塞(Fiske, 2010; Tyler, 2006)，甚至做出越权越级的行为，破坏组织统一指挥原则。在这种情况下，低地位领导者更倾向于将自身的窘境归因于施展权威不足，这种自我否定带来负面情感，伤及自尊(Weiner et al., 1988)，而由此产生的自我调节行为消耗大量心理能量(Fischer et al., 2008)，导致自我损耗(Hagger et al., 2010)。

最后，补偿是有限度的，因人而异，适可而止。其一，应对低地位威胁及其破坏作用存在个体差异性，这意味着自控力强的个体可能消解作用更强。鉴于自我损耗及其诱发的辱虐管理行为源于个体自我调节失调，而正念是近年为管控认知偏差和下意识非理性行为而流行的概念，这为我们引入个体差异变量——正念作为缓解自我损耗（止损）的干预变量提供了理论依据。其二，补偿行为具有可控性，即一旦自我价值得到有效保护，个体就不太可能采取消极的补偿行为。鉴于高层信任是一种来自外部的心理能量补给方式（赋能），这为我们引入该变量作为第二阶段的调节变量提供了依据。

综上，基于低地位补偿理论，本文引入自我损耗为中介变量，领导正念和高层信任为调节变量，构建了一个两阶段被调节的中介模型，系统研究低地位领导因何采取辱虐管理行为，以及如何化解这种消极领导风格。

意见 3：作者现在运用的理论是低地位补偿理论，作者解释了不一致可以导致辱虐管理，可是作者还需要用这个理论解释为什么上述关系通过自我损耗的机制。作者应该运用这个理论框架更好的解释为什么自我损耗是合理的解释，为什么选择了这个变量。同样的，为什么作者选择了两个调节变量，应该也尽可能的囊括在这个理论框架下。

回应：

感谢专家的指导！

根据专家建议，主要从低地位补偿理论涵盖的三个要点：补偿手段（是什么——权重望寡→辱虐管理）、补偿动因（为什么——因为自我损耗）、补偿限度（怎么办——止损+赋能）出发，明确模型建构的依据：

从补偿手段的选择角度分析为什么选择辱虐管理作为因变量；

从补偿动因上分析为什么引入自我损耗作为中介变量；

从补偿限度上（因人而异，适可而止）分析为什么引入领导正念、高层信任作为调节变量（其中，正念用以止损；若仍存在自我损耗，高层信任作为赋能手段出现）。

研究聚焦在：

低地位领导在用权力维护地位时往往会心力憔悴，自我调节失调，可能引发辱虐式领导行为；而辱虐管理的强度因人而异，适可而止：正念（所谓遇事冷静三分钟）可以缓解由此引发的自我损耗；高层信任（站台背书）及时赋能，也可以帮助自我损耗的低地位领导避免

不良领导行为。

具体分析框架如下：

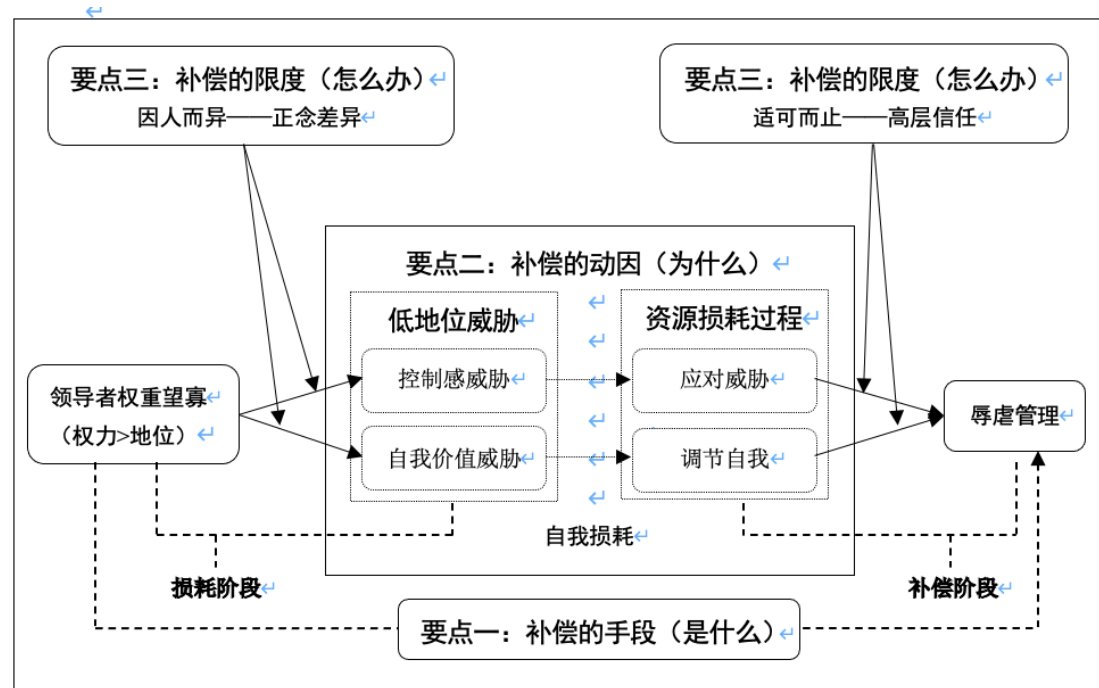


图 1.1 基于低地位补偿理论的逻辑演绎图

（一）为什么选择自我损耗作为中介机制。

我们基于低地位补偿理论三大要点之一的“补偿动因”要点，分析采用辱虐管理的动因是因为自我损耗。即：选择辱虐管理是为了补偿挽回自尊过程中造成的自我损耗。

首先，自我损耗是一种状态呈现，即在运用权力找回自尊（提高控制感和自我价值感）过程伴随的一种状态结果；正如 Baumeister 等(2007)所言，当个体试图控制事态沿着自己的预期方向行进时，常常伴随着自我损耗。

其次，根据 Tepper（2000）的定义，辱虐管理不是一次性爆发的概念，而是一个持续的概念，因此，自我损耗作为状态呈现，比威胁感知更具解释力。

修改如下：

补偿的动因可能是为了补给维系权力过程中造成的自我损耗。Baumeister 等(2007)指出，当个体试图控制事态沿着自己的预期方向行进时，常常伴随着自我损耗。手握权柄的领导者一般自认为他们理应拥有较高的地位，受到下属的认可和拥戴(Yukl, 2012)；下属也认为地位应该是领导者的“标配”，但是如果缺乏与之匹配的地位，领导者的权力运作会因为员工难以从心理上认可与情感上接受而打上折扣(Halevy et al., 2011)。因质疑其专业性与合理性，下属更可能会阴奉阳违、敷衍搪塞(Fiske, 2010; Tyler, 2006)，甚至做出越权越级的行为，破坏组织统一指挥原则。在这种情况下，低地位领导者更倾向于将自身的窘境归因于施展权威不足，这种自我否定带来负面情感，伤及自尊(Weiner et al., 1988)，而由此产生的自我调节行为消耗大量心理能量(Fischer et al., 2008)，导致自我损耗(Hagger et al., 2010)。

（二）为什么选择了两个调节变量

低地位补偿理论强调了补偿是有限度的，因人而异，适可而止，即：威胁感知存在个体差异性以及补偿行为具有可控性（Henry, 2008; Henry, 2009）。这也为本文引入两阶段调节提供了一个理论接口。

（一）选择正念差异的原因

其一，正念是针对认知偏差和下意识行为提出的。因为辱虐管理源于自我损耗带来的自我调节失调，自我调节失调会导致人们下意识地采取错误行动（没有经由理性判断），而正念概念类似冥想，正是针对这种下意识非理性认知而提出的因应策略，正所谓“遇事冷静三分”，有助于减缓自我损耗，其调节效应是一个类似“止损”的过程。

其二，正念是“类人格特质”的概念，具有差异性、可塑性，换言之，通过学习和培训可以提升正念特质，因此在管理实践层面上具有一定的操作性。

（二）选择高层信任的原因

首先，如果说“正念”是自我修为，或者说自我赋能，它只能起到“止损”作用，不能完全化解自我损耗；在极端自我损耗的状态下，领导者很有可能在认知偏差和弱自我控制的双重作用下，加剧实施旨在弥补自我价值的辱虐管理行为。因此，我们只能寻求外部补给渠道。

其次，根据低地位补偿理论提出，低地位所带来的一些负面自我保护行为可以通过满足个体的心理需求来预防(Henry, 2008)，该理论强调，如果低地位个体的自我价值得到了有效保护，他们就不太可能做出消极的补偿行为(Henry, 2009)。

根据以上两点，本文认为，高层领导信任是一种外部资源补给渠道，可以作为一种替代的干预机制有效减缓处于自我损耗下的低地位领导的辱虐管理行为。

意见 4: 假设推演部分论据充分，但需要作者参考第 4 点，结合理论更好的论述一个 coherent 的 story。

回应: 感谢专家的宝贵建议！

首先，为了保持本文故事线（story）的连贯性（coherent），我们重新梳理了低地位补偿理论，从该理论涵盖的三个特征出发（“是什么——低地位带来什么破坏后果”、“为什么——低地位为什么会破坏”、“怎么办——如何管控消极效应”），把理论模型紧凑地联系起来。思路如下：

补偿手段（是什么：权重望寡→辱虐管理）

补偿动因（为什么——因为自我损耗）

补偿限度（怎么办——正念：止损&高层信任：赋能），

文章拟揭示的问题是：手握权柄但威望不足的领导更可能因为自尊威胁（控制权缺失+自我价值贬值）而产生自我损耗，从而采取辱虐管理来进行补偿威望缺失；提高自身的正念水平，以及在自我损耗状态下高层予以信任，有助于缓解这类领导的不良领导行为。

其次，为增强文章理论逻辑的一致性。在理论推演的每一部分的第一段进行了过渡语句的修改，使得文章的转承启合更自然。如下：

1.1 领导者权重望寡对辱虐管理的影响

现有关于层级不一致的研究也表明，当领导者身居要职却缺乏相应的威望时，会感到多方面的威胁（Bacharach, Bamberger, & Mundell, 1993）。根据低地位补偿理论，每个个体都希望能够被他人尊重和认可，面对低地位带来的威胁感，个体不仅需要管控威胁，还需要调节自我，从而加速了领导者有限的自制力资源流失，加剧自我损耗。

1.2 正念特质的调节作用

低地位补偿理论的基本原则是：低地位会带来一种需要个体加以管控的威胁。同时，该理论还进一步强调了在遭受低地位威胁时个体的反应因人而异（Henry, 2009）。近年新涌现的专门为抑制认知偏差而提出的概念——正念（Mindfulness），本文认为这种“类人格特质”差异有助于抑制或缓解权重望寡带来的消极作用。

1.3 高层信任的调节作用

如果说“正念”是自我修为，或者说自我赋能，它只能起到“止损”作用，不能完全化解自

我损耗。在极端自我损耗的状态下，领导者很有可能在认知偏差和弱自我控制的双重作用下，加剧实施旨在弥补自我价值的辱虐管理行为。当然，这也并不意味着这种行为不可避免。低地位补偿理论指出，低地位所带来的负面自我保护行为可以通过满足个体的心理需求来预防(Henry, 2008)，该理论强调，如果低地位个体的自我价值得到了有效保护，他们就不太可能做出消极的补偿行为。本文认为，高层领导信任作为一种外部资源补给渠道，可以作为替代的干预机制有效减缓处于自我损耗下的低地位领导的辱虐管理行为。

意见 5：高层信任的调节作用是模型的后半段，作者应该论证为什么自我损耗和辱虐管理之间的关系受到高层信任的影响。现在作者的论述是低地位带来的负面效果受到高管信任的补偿，导致不进行辱虐管理。作者应该进一步论证清楚。

回应：感谢专家的指导！

诚如专家所言，根据我们的理论模型，高层信任在第二阶段主要是对自我损耗状态下的部门领导者发挥资源补给作用，从而缓解自我损耗状态下的领导者在认知偏差的影响下做出的辱虐管理行为。因此，第二阶段应该着重论述高层信任如何发挥资源补给作用。为此，本文做出如下修改：

信任(Trust)是基于对他人意图或行为的积极预期而愿意承担由此带来的风险的一种心理状态(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)。研究表明，个体与上级信任关系的建立，首先是因为个体对上级抱有积极的期望(De Cremer, Van Dijke, Schminke, De Schutter, & Stouten, 2018; Jones & Shah, 2016; Fulmer & Gelfand, 2012)，而上级也按照这种期望给予积极肯定的回应(Ferrin & Dirks, 2003; Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)，这样信任关系才得以建立。根据前文分析，低地位领导者在组织中主要会感受到来自两方面的威胁，一方面是下属敷衍塞责的控制感威胁，另一方面是政令不行的自我价值威胁。若高层领导与部门领导有良好的信任关系，高层领导就可以在日常工作中对部门领导展现出尊重和认可来保护他们的自我价值，如，在公开场合帮部门领导做一些诸如站台、背书等支持性行为。这样一方面可以让部门领导确信自己的个人价值，从而可能有效地减缓辱虐管理的发生(Henry, 2009)。另一方面也可以通过追认部门领导权力的合法性，减少其被替代感，以此来消弭部门领导的威胁感知，增强其在组织中的控制感。因此，高层领导信任可以有效补给部门领导者在威胁感知阶段(管控威胁、调节自我)时的资源损耗，进而缓解领导者在自我损耗状态下的辱虐管理行为。Henry(2009)在一项实验中就发现，如果低地位个体有机会证明自己的价值时，这些低地位个体就不太可能在受到侮辱或不尊重时做出攻击性行为。还有研究表明，当个体获得来自组织的支持资源时，就会建立对组织的承诺和信赖(De Cuyper, Mäkikangas, Kinnunen, Mauno, & Witte, 2012)进而降低做出伤害组织的行为。

意见 6：“从 0→2 看，随着权力不及地位的层级差异逐渐扩大，主管不实施辱虐管理的可能性也逐渐降低。这支持了本文的观点，即权重望寡与辱虐管理正相关，H1 成立。”这句话在第 10 页，请问是不是应该是“0 到-2”？

回应：感谢专家细致入微的审稿！

诚如专家所言，由于作者不细心将“0→2”时的“权力大于地位”错误表述为“权力不及地位”，造成了对专家的误解，我们深感抱歉。我们做出如下修改：

反过来从 0→2 看，随着权力大于地位的层级差异逐渐扩大，主管不实施辱虐管理的可能性也逐渐降低。这支持了本文的观点，即权重望寡与辱虐管理正相关，H1 成立。

意见 7: 作者在呈现结果的时候,特别是画图的时候,用了“领导不虐待”是为了论述方便吗?与前面理论部分不太一致,容易造成混淆。而且结果部分说某某曲线是凹型,但图上是凸型,应该是因为 DV 是反的,也是容易混淆的,不够严谨。

回应: 感谢专家细致入微的审稿!

诚如专家洞见,在响应面的分析中,主要是根据第一主轴和一致线、第二主轴和不一致线进行对应判断。例如,Edwards 和 Cable (2009) 提出响应面“一致性效应”时,主要是基于自变量 X 与自变量 Y 一致的情况下比有差异的情况下,结果变量 Z 的取值更大。据此,他们提出三个检验标准:第一,响应面沿着不一致线的曲率应该显著为负;第二,第一主轴不偏离一致线,即 $P_{11}=1$, $P_{10}=0$; 第三,一致线的曲面扁平,即一致线的斜率和曲率均为 0。如果不采取这种做法,在响应面分析中就会使上述的检验标准出现对应变化,即,第一,响应面沿着不一致线的曲率应该显著为正;第二,第一主轴不偏离不一致线,即 $P_{11}=-1$, $P_{10}=0$; 第三,一致线的曲面扁平,即一致线的斜率和曲率均为 0。因此,为了更好的匹配响应面中 Edwards 和 Cable (2009) 提出的分析指标,本文将因变量进行了反向计分,这也是响应面分析中的常见做法,例如,刘超,刘军,朱丽和武守强 (2017) 发表在《心理学报》中的文章也采用了这种做法。

感谢专家的建议!诚如专家所言,因为本文对自变量做了反向处理,在结果部分论述时,本文没有按照“反向处理”的方式进行分析,导致了文字论述与图形不符,出现了混淆的情况。为此本文已严格按照自变量反向计分的方式对结果分析部分做了修改,将“凹型”修正为“凸型”。

意见 8: “第三,一致线的曲面扁平,即一致线的斜率和曲率均为 0。”请作者讨论为什么一致线是一条倒 U 型曲线?为什么权力和地位双高或者双低的时候比起权力和地位都是中等的时候更加虐待?我觉得这里值得探讨,也是有意思的一个发现。

回应: 感谢专家的宝贵建议!

诚如专家所言,本文在“研究一”多项式回归与响应面分析中发现,一致线是一个斜率和曲率都显著为负的曲线(斜率 $=-0.136^{***}$; 曲率 $=-0.131^{***}$)。这意味着相对于领导者权力和地位中等程度的匹配,领导者“双低”(低权力和低地位)和“双高”(高权力和高地位)都会做出更多的虐待管理行为。这的确是一个有意思的发现,且目前关于社会层级的研究中也尚未对这种情况进行理论分析和实证研究。

为此,遵循专家的建议,我们在后续研究中补充了“双低”和“双高”的讨论。

具体修改如下:

最后,在响应面分析中,本文额外发现一致线是一个斜率和曲率都为负(斜率 $=-0.136^{***}$; 曲率 $=-0.131^{***}$)的曲线,这表明相对于权力和地位中等程度的匹配,领导者权力和地位“双低”(低权力和低地位)和“双高”(高权力和高地位)都会做出更多的虐待管理行为。这是一个有趣的发现,尚未有相关研究对此进行分析。一方面,当权力和地位都高时,这表明领导者不仅拥有绝对的控制权,还备受下属尊重和敬仰。地位通常与亲社会行为有关,也常常与自我感觉良好联系在一起(Balder & Chen, 2012; Anicich et al, 2016),这可能会使高地位个体产生道德许可效应,而权力又会使个体能够按照自己的真实感受行事(Anicich et al, 2016),因此会进一步放大高地位个体的道德许可效应,从而使得“双高”情境下的领导者会做出更多的虐待管理行为。这也从侧面印证了为什么伟大的企业家斯蒂夫·乔布斯,亦会被公认为是美国企业界中最大的“暴君”(Zhang & Liu, 2018)。

另一方面,当领导者权力和地位都低时,这表明领导者在部门中不仅无法掌控其下辖的部门,也无法得到周围人的尊重和认可,这种如同“真空”似的工作角色也注定了他们未来的职业发展极其有限,从而使“双低”情境下领导者产生一种“破罐子破摔”的心态,做出

更多的辱虐管理行为。但本研究认为这种“双低”情况下领导者可能还会存在一种相反的解释。换言之，领导者如同“提线木偶”般的工作角色，这就意味着部门中还存在一个非正式领导，即“提线者”，这可能会处处限制“双低”领导者在组织中的行为，使其投鼠忌器，进而不太可能做出辱虐管理行为。因此，本文呼吁未来的研究应进一步探索并检验“双低”情境下领导者做出辱虐管理行为的心理机制和边界条件。

主要参考文献：

- 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.
- Blader, S. L., & Chen, Y.-R. (2012). Differentiating effects of power and status: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 994-1014.
- Zhang, J., & Liu, J. (2018). Is abusive supervision an absolute devil? Literature review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 719-744.

意见 9：研究二“参照 Kunze 和 Menges（2017）提供的方法，用权力和地位之差计算层级不一致的程度，若差值为正（权力高于地位），用正值进行组内平均，然后聚合部门层面，最后得出的均值即代表下属感知到领导者权重望寡的程度。”这一部分可否再详细举例说明一下，给国内的学者更多的参考。

回应：感谢专家的宝贵建议！

根据专家的建议，我们对该部分变量的测量做了进一步的扩展和丰富。

鉴于地位的主观感知属性（Blau, 1964; Foa, 1971; Goldhamer&Shils, 1939; Hollander, 1958; Podolny, 1993），不同下属对部门领导者地位感知也不完全一致，从而形成了下属对领导者层级不一致的感知差异性，这可能会影响到下属与领导者的互动，进而影响领导者对不同下属的辱虐管理行为。因此，本研究参照季浩等（2019）以及 Kunze 和 Menges（2017）提供的方法，首先，由直接下属报告部门领导者权力和地位；其次，用权力和地位之差计算层级不一致的程度，若差值为正，则表明领导者权力大于地位，即为本研究所关注的层级不一致（权重望寡）；最后，因为本研究主要是关注于每个部门的领导者，为了在每个团队形成一个权重望寡的均值，本研究用正值进行组内平均，然后聚合部门层面，最后得出的均值即代表下属感知到领导者权重望寡的程度。此外，差值为负以及为零（权力≤地位）的部分这里不做考虑，但本研究将其纳入到控制变量中。

意见 10：信任的量表用的是情感信任还是认知信任，理论上两者对你的模型是否有差异？

回应：感谢专家的指导！

本研究对于信任的测量是基于认知的信任。

诚如专家所言，信任是一个较为多元和复杂的概念，McAllister（1995）提出，人际间信任包含了两种不同的信任形式，即基于认知的信任（*cognition-based trust*）和基于情感的信任（*affect-based trust*）。McAllister（1995）进一步提出，高水平的情感信任可能会使信任者对被信任者做出具有非理性特征的行为。基于此，我们认为情感信任可能会与认知信任产生相反的效果。一方面，情感信任涉及频繁的人际互动（*frequent interaction*; McAllister, 1995），我们这种与高层领导夹杂着情感的高频互动可能会让下属认为部门领导者与高层领导关系不正常，职务职权来路不正，反而会进一步加深对部门领导的偏见；另一方面，鉴于信任的主观感知属性，基于情感的信任也可能很容易被部门领导者理解为高层领导者“无底线”的支持，反而在组织中更加变本加厉的实施辱虐管理行为。

意见 11：“进一步，本文运用 Johnson-Neyman (J-N) 法探索了调节效应的具体形态。J-N 法弥补传统描点法检验调节效应（即均值 ± 1 个标准差）的不足，通过提供简单斜率的置信带，可以提供更多信息。”请提供 reference。

回应：感谢专家的建议！

Johnson-Neyman (JN) 技术 (Johnson & Fay, 1950; Johnson & Neyman, 1936)。这种技术弥补了描点法 (pick-a-point) 的缺点，可以准确地提供了一个确定简单斜率的显著区域 (Bauer & Curran, 2005)，帮助我们判断简单斜率估计在预测变量 X 的那个区域内显著，进而帮助我们判断随着调节变量增加，自变量对因变量影响趋势的变化。

J-N 技术的处理方法与描点法 (pick-a-point) 相反，它是在 t 值的基础上计算 X 值，从而获得简单斜率跨过显著性阈值的精确值。计算如下：

计算如下：

$$\begin{aligned}
 \frac{\partial Y}{\partial X} &= \beta_1 + \beta_3 M \\
 SE &= \sqrt{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}} \\
 t &= \frac{\beta_1 + \beta_3 M}{\sqrt{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}}} \\
 t^2 &= \frac{\beta_1^2 + 2\beta_1\beta_3 M + \beta_3^2 M^2}{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}} \\
 t^2 s_{11} + 2t^2 Ms_{13} + t^2 M^2 s_{33} - \beta_1^2 - 2\beta_1\beta_3 M - \beta_3^2 M^2 &= 0 \\
 (t^2 s_{33} - \beta_3^2) M^2 + (2t^2 Ms_{13} - 2\beta_1\beta_3) M + (t^2 s_{11} - \beta_1^2) &= 0 \\
 M &= \frac{-(2t^2 Ms_{13} - 2\beta_1\beta_3) \pm \sqrt{(2t^2 Ms_{13} - 2\beta_1\beta_3)^2 - 4(t^2 s_{33} - \beta_3^2)(t^2 s_{11} - \beta_1^2)}}{2(t^2 s_{33} - \beta_3^2)}
 \end{aligned}$$

由此，我们根据显著性的临界值可以计算出一个区间 $[M_{低}, M_{高}]$ ，如果任意 M 取值在这个区间之外，则简单斜率显著；如果 M 取值在这个区间内则简单斜率则不显著。

置信带曲线：

$$IC = [(\beta_1 + \beta_3 M) \pm t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-k-1)\sqrt{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}}]$$

基于上述公式，我们团队用 Excel 开发了画图程序，如果相关学者由研究需要，我们也非常乐意提供该画图程序。

参考文献：

- Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2005). Probing interactions in fixed and multilevel regression: inferential and graphical techniques. *Multivariate Behavioral Research*, 40(3), 373-400.
- Johnson, P., & Fay, L. (1950). The johnson-neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, 15(4), 349-367.
- Johnson, P. O., & Neyman, J. (1936). Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. *Statistical Research Memoirs*, 1, 57-93.
- Millerm, J. W., Stromeyer, W. R., & Schwieterman, M. A. (2013). Extensions of the Johnson-Neyman technique to linear models with curvilinear effects: Derivations and analytical tools. *Multivariate behavioral research*, 48(2), 267-300.

意见 12：“鉴于变量高层信任评分由主管自评具有一定的社会称许效应，本研究同时还收集了高一级领导领导的打分。”请问高一级领导领导的打分是信任吗？图 9 中的领导正念如何通过高一级的领导打分？

回应：感谢专家细致入微的审稿！

本文在研究设计之初，考虑到“信任”作为一个较为主观的变量，尤其是部门领导评价高层领导的信任，仅仅由部门领导自身评价，担心会受到社会称许效应的影响，从而影响本文结论的准确性。因此，本研究同时收集了高一级领导对部门领导信任的数据。

考虑到“正念”作为一个“类人格”特质的变量，由部门领导本人进行自我评价更为准确。因此，本文对于“正念”这一变量没有采取下属评价的方式，而是由领导者自我评价的方式。

意见 13：“最后，本文研究了层级不一致两种情况中的一种，即权力高于地位的情况，未来可以专门研究当领导者地位高于权力时，组织中的人际行为以及这种行为背后的内在机制，进一步丰富层级不一致的研究。”作者在研究一的验证中还是涉及了权力小于地位时对于辱虐管理的作用吧？请作者核实这一部分是否准确。

回应：感谢专家细致入微的审稿！

诚如专家所言，相对于差异之分析和传统的调节回归分析，多项式与响应面分析能够提供更精确的结果，在匹配的研究领域得到了越来越多的重视（Zhang, Wang, & Shi, 2012）。层级不一致是指权力和地位背离的情况，本研究旨在探索领导者层级不一致中“权力大于地位”的情况。多项式回归与响应面分析作为匹配研究中的良好方法，本文在“二、研究一”中首先用多项式回归与响应面分析的方法做了一个预研究，主要用于验证权力和地位不匹配（权力低于地位，权力高于地位）情况下对辱虐管理的影响。响应面研究能够以三维图的方式同时反映出两种不匹配情况，因而本文在结果分析部分都做了解读。鉴于本文主要聚焦于层级不一致中“权力大于地位”的情况，因此本文并未对领导者“权力小于地位”时导致辱虐管理行为的作用机制和边界条件进行探究。这的确是一个有趣的发现，鉴于此，我们在研究展望中呼吁未来学者可以探索领导者权力低于地位时导致辱虐管理的作用机制和边界条件。

.....

审稿人 2 意见：

意见 1：论文的研究模型具有很好的创新，以往研究较少探讨个人权威与其职位权力不匹配的行为机制。作者探索领导者权重望寡时所诱发的负面领导行为及其干预机制，文中对理论机制的解释比较深入，而干预机制则比较主观，其可操作性有待进一步验证。

回应：感谢专家的认可和建议！

关于干预机制的选择，这部分我们没有把故事说好，显得凌乱和不具操作性。我们做了很大幅度修改。修改思路如下：

低地位补偿理论涵盖三个要点，“是什么——低地位带来什么破坏后果”、“为什么——低地位为什么会破坏”、“怎么办——如何管控消极效应”；

本文从第三个要点——补偿的限度（怎么办——止损+赋能）出发，选择领导正念与高层信任两个干预机制。

补偿的限度强调两点：

①低地位补偿带来的破坏行为因人而异，具有差异性；这意味着自控力强的个体可能消解作用更高。

②适可而止，一旦威胁感知带来的自我损耗得到及时补给，破坏行为变化减少或消失，即补偿行为具有可控性；

（一）选择正念差异的原因

其一，正念是针对如何控制认知偏差和下意识行为而提出的概念。因为辱虐管理源于自我损耗带来的自我调节失调，自我调节失调会导致人们下意识地采取错误行动（没有经由理性判断），而正念概念类似冥想，正是针对这种下意识非理性认知而提出的因应策略，正所谓“遇事冷静三分”，有助于减缓自我损耗，其调节效应是一个类似“止损”的过程。

其二，正念是“类人格特质”的概念，具有差异性、可塑性，换言之，通过学习和培训可以提升正念特质，因此在管理实践层面上具有一定的操作性。

（二）选择高层信任的原因

首先；如果说“正念”是自我修为，或者说自我赋能，它只能起到“止损”作用，不能完全化解自我损耗；在极端自我损耗的状态下，领导者很有可能在认知偏差和弱自我控制的双重作用下，加剧实施旨在弥补自我价值的辱虐管理行为。因此，我们只能寻求外部补给渠道。

其次，根据低地位补偿理论提出，低地位所带来的一些负面自我保护行为可以通过满足个体的心理需求（attending to these psychological needs）来预防(Henry, 2008)，该理论强调，如果低地位个体的自我价值得到了有效保护，他们就不太可能做出消极的补偿行为(Henry, 2009)。

根据以上两点，本文认为，高层领导信任是一种外部资源补给渠道，可以作为一种替代的干预机制有效减缓处于自我损耗下的低地位领导的辱虐管理行为。

具体分析框架如下：

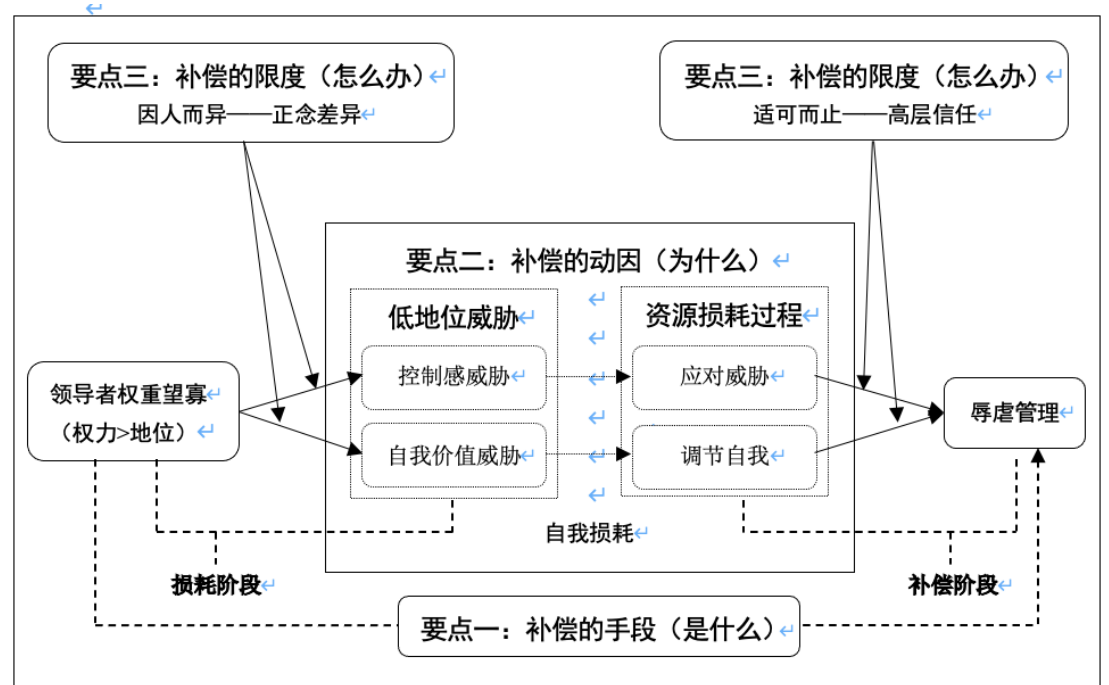


图 1.2 基于低地位补偿理论的逻辑演绎图

意见 2：论文存在的主要问题是相关变量的概念界定及其操作定义不清晰；文献综述不够充实。例如文中用“望”对应地位不准确，文中的权高望寡应该是地位高而权威低，不是作者解

释的地位低。建议用组织行为学规范的术语，望应该是“权威”，地位应该是“职位”，并补充相关术语的文献综述，与以往研究建立起承前启后的联系。

回应：感谢专家的建议！

本文概念没有描述清楚，误导了专家。为此，我们又重新检索了文献，补充相关术语的文献综述，与以往研究建立起承前启后的联系，力图明晰概念，修改思路如下。

1.本文主要研究“拥有权力但威望不足”类型领导的消极领导行为，我们定义为“权重望寡”型领导，即“高权力、低地位”。对应层级不一致理论中的“权力>地位”情况。

2.进一步明确了“权力”（power）和“地位”（status）是两个来源不同、体验有别的概念。权力指对有价值资源的控制力（Blau, 1964, 1977; Dépret & Fiske, 1993; Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978; Thibaut & Kelley, 1959），与法定授权的支配权（dominance）有关；后者指受到他人尊重和敬仰程度，与威望（prestige）有关（Anderson & Kilduff, 2009; Blader & Chen, 2012; Blader & Chen, 2014）。二者共同构成了社会层级（Social Hierarchy）的两个最基本的维度。也就是说存在高权力低地位类型。

3.Halevy, Chou 和 Galinsky（2011）在他们的文章中对于权力和地位的匹配程度做了描述性的界定。他们将权力和地位的背离描述为“层级基础的不一致”（原文：Although there is considerable research and theory on the consequences of having versus lacking power or status, little is known about what happens when these bases of hierarchy are misaligned rather than aligned）。我国学者季浩，谢小云，肖永平，甘小乐和冯雯（2019）引进国内，明确了层级一致性（Hierarchy Consistency）的概念内涵（即权力和地位的匹配程度）。作者在此次文章修改的过程中也与季浩老师进行了邮件沟通，进一步确认“层级不一致性”的定义和测量，并定义为“权重望寡”。

4.“权重望寡”这个词是我们根据中国古文中的“权重望崇”（即权力大威望高）转变而来，表示拥有正式法定的权力，但是威望不够，难以服众。正如近期社会热点某市委书记“掌掴”秘书长事件，有传闻说该书记政绩乏善可陈且临近退休，因指示没有被落实而作出非理性行为。本文描述的即是这种状态的领导。

具体修改如下：

作为形成社会层级的两个基本维度(Magee & Galinsky, 2008)，权力与地位来源不同且体验有别(Blader & Chen, 2014)，二者的分离是常态。一方面，领导者可能因自身能力不足或者年龄、资历不够，难以让下属信服(Kunze & Menges, 2017)；另一方面，职务职级并行制度让组织中的技术权威有足够的实力与领导公开“叫板”(Drazin et al., 1999)；组织中备受尊重的高地位下属形同“影子”领导，在重要事项上比正式领导更有发言权(Clarysse & Moray, 2004)。这些都严重损害了领导者在组织中的权威(Halevy et al., 2011)，加剧权力与地位的分离，进而在很大程度上限制了那些高权力低地位领导在其管辖领域内应有的控制力，导致号令不行，伤及自尊，引发消极领导风格。因此，我们有必要探索领导者身居要职却缺乏相应地位威望可能诱发的负面领导行为及其干预机制。

根据定义，权力是指凭借组织的正式授权能够对他人行为施加控制的强制性影响力；地位是指凭借德行、能力和贡献等特殊禀赋而让他人产生心理上认可与情感上接受的非强制性影响力(Yu et al., 2018; Berger et al., 1972; 刘智强等, 2013)。中国传统文化历来强调权力与地位的对称，所谓“权重望崇”(即权力大者一定要有威望地位，见：前蜀 杜光庭《虬髯客传》)，反之，“德不配位，必有灾殃”(即身居要职手握权力却德薄望寡，不足以服众，会带来消极后果。见：西周 孔子《周易 系辞下》)。在组织研究领域，层级一致性理论(hierarchy consistency theory)关注到地位与权力错位的现象(Halevy et al., 2011; Magee & Galinsky, 2008; 季浩等, 2019)。其中层级不一致中的权力大于地位，即为本文定义的“权重望寡”，反映了领导者虽然在正式层级中占据重要职位，但缺乏与之匹配的组织地位(威望和影响力)。根据低地位补

偿理论(low-status compensation theory)，低地位威胁自我价值，引发身份焦虑，个体就有动力采取补偿策略作为自我保护手段，以抵御或降低威胁带来的损失(Henry, 2008; Henry, 2009)。该理论包括涵盖三个要点：补偿手段（是什么）、补偿动因（为什么）、补偿限度（怎么办），为本文构建理论框架奠定基础。

第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1：作者应该将第一次修改说明中“为什么选择了两个调节变量”，这一部分的内容应该放进正文中。

回应：感谢专家的指导。

诚如专家所言，基于整体的理论框架，对本文研究模型中的两阶段双调节变量做进一步阐释，能够有效地提高理论模型的整体性。因此，根据专家的建议，本文在引言中做出如下修改：

最后，补偿是有限度的，因人而异，适可而止，即：威胁感知的个体差异性以及补偿行为的可控性。其一，应对低地位威胁及其破坏作用存在个体差异性，这意味着自控力强的个体可能消解作用更强。鉴于自我损耗及其诱发的辱虐管理行为源于个体自我调节失调，而正念是近年为管控认知偏差和下意识非理性行为而流行的概念，这为我们引入个体差异变量——正念作为缓解自我损耗（止损）的干预变量提供了理论依据，其调节效应类似于对心理能量的“止损”过程。其二，补偿行为具有可控性，即低地位所带来的一些负面自我保护行为可以通过满足个体的心理需求来预防。具体而言，一旦自我价值得到有效保护，个体就不太可能采取消极的补偿行为，其调节效应类似于对心理能量“补给”过程。鉴于高层信任是一种来自外部的重要心理能量补给方式（赋能），这为我们引入该变量作为第二阶段的调节变量提供了依据。

意见 2：进一步仔细检查全文内容的表述，如正文研究展望中出现了两个“进行进行”。

回应：感谢专家细致入微的审稿。作者已仔细核查全文并更正。

意见 3：文章中“最后，因为本研究主要是关注于每个部门的领导者，为了在每个团队形成一个权重望寡的均值，本研究用正值进行组内平均，然后聚合部门层面，最后得出的均值即代表下属感知到领导者权重望寡的程度。”这里还是没说清楚？为什么先组内平均再聚合再平均？按理说，将每个下属的权力地位的差值平均就应该是他们所对应的领导的权重望寡的值吧，请确认。

回应：感谢专家的宝贵建议。

诚如专家所言，我们在该部分关于变量测量的描述确实没有讲清楚，很容易造成歧义。同时也为我们的描述不清影响了专家对模型中变量测量的理解向专家致歉。

为了避免歧义，根据专家的建议，我们重新组织了文章 3.2 处“权重望寡”变量的测量部分，同时通过举一个具体团队的案例将我们的操作过程进一步呈现（拟作为脚注的内容），力图更为详细和清晰的表述出具体的操作步骤，从而避免再次产生歧义。我们对于该部分的具体修改如下：

【一】3.2 变量测量

权重望寡。鉴于地位的主观感知属性(Blau, 1964; Foa, 1971; Goldhamer & Shils, 1939; Hollander, 1958; Podolny, 1993)，不同下属对部门领导者地位感知也不完全一致，从而形成了下属对领导者层级不一致的感知差异性，这可能会影响到下属与领导者的互动，进而影响

到了领导者对不同下属的辱虐管理行为。因此，本研究参照季浩等(2019)以及 Kunze 和 Menges(2017)提供的方法，首先，由部门中所有直接下属分别报告部门领导者权力和地位的水平；其次，用每个下属所报告的权力水平减去其报告的地位水平，从而在每个下属中形成一个权力和地位的差值，若差值为正，则表明领导者权力大于地位，即为本研究所关注的层级不一致(权重望寡)；然后，分别在每个团队中筛选出差值为正的下属个数和数值。此外，差值为负以及为零(权力 \leq 地位)的部分这里不做考虑，但本研究将其纳入到控制变量中(见下文)。最后，因为研究样本为领导者，本研究用权力减地位的正值进行组内平均，然后聚合到部门层面，最后得出的均值即代表下属感知到领导者权重望寡的程度。

【二】脚注内容

例如，在一个拥有 6 个下属的团队中，第一步，由 6 个下属分别报告领导者权力和地位的水平；第二步，用每个下属所报告的权力水平减去其报告的地位水平；第三步，对差值进行筛选，若 3 个下属报告的权力减去地位的差值为正(权重望寡)，2 个下属权力减去地位为负，1 个下属权力和地位的差值为零；第四步，对于第三步中权力减去地位为正(权重望寡)的差值数据进行组内平均，从而形成本研究中的自变量(权重望寡)。第五步，对于第三步中权力减去地位为负和零的差值数据，根据 Kunze 和 Menges(2017)提供的方法，在自变量中不做考虑，但同样需要将其进行组内平均纳入到统计模型的控制变量中。

解释说明如下：

本研究的自变量“权重望寡”来源于变量“层级不一致”的一个单向维度，即“权力大于地位”的情况。“层级一致性”这个概念最初来源于 Magee 和 Galinsky (2008)，以及 Halevy, Chou 和 Galinsky (2011)的研究，在他们的研究中，他们将“权力”和“地位”的背离描述为“层级基础的不一致”，不过上述学者仅仅是将“层级不一致”做了描述性的界定，并没有对“层级不一致”这一概念做正式的界定和开发相应的测量方式。幸运的是，我国学者季浩，谢小云，肖永平，甘小乐和冯雯 (2019)率先将“层级一致性”这个概念引进国内，明确了“层级一致性”的概念内涵（即，权力和地位的匹配程度），并开发了相应的测量和操作。

在研究方法上，鉴于本研究中“权重望寡”是指“层级不一致”中的权力大而地位小的单维度情况。事实上，类似的操作也很常见。例如，Kunze 和 Menges (2016)研究了团队中下属年龄和主管年龄之间的差异（主管年龄大于下属，主管年龄小于下属）中“主管年龄小于下属”的单维度情况。因此，本文同时借鉴了 Kunze 和 Menges (2016)，以及季浩等 (2019)关于双变量匹配程度的测量方法。具体到“权重望寡”的测量上，因为“权重望寡”是指“权力大于地位”的单维度情况，而且下属也可能由于自身资历、能力的不同，而对于领导者地位的评估也具有较大的主观性和差异性，例如部门中资历老、能力强的员工会觉得部门领导者权力大于地位，而刚来的新人可能并不会产生这种想法。

因此，本研究参照了 Kunze 和 Menges(2017)关于下属年龄和上司年龄的测量方式(2017 年，Kunze 和 Menges 发表在《Journal of Organizational Behavior》的一篇研究中主要关注了“下属年龄大于上司年龄”的单维度情况)。根据 Kunze 和 Menges (2017)，以及季浩等 (2019)关于双变量匹配程度的测量方法。第一，由部门领导者的直接下属报告部门领导者权力和地位；第二，用权力和地位之差计算部门领导者层级不一致的程度，若差值为正（权力-地位 >0 ），则表明部门领导者权力大于地位，即为本研究所关注的层级不一致(权重望寡)；第三，因为研究样本为部门的领导者，本研究参照 Kunze 和 Menges (2016)的做法，用权力减去地位的正值进行组内平均，然后聚合到部门层面，最后得出的均值即代表下属感知到领导者权重望寡的程度。此外，差值为负以及为零（权力 \leq 地位）的部分这里不做考虑，但本研究将其纳入到控制变量中（见下文）。

原文: We assessed age-inverse supervisory relationships by asking subordinates their age and

the age of their direct supervisor in the employee survey. Difference scores were calculated by subtracting each supervisor's age from the subordinate's age (Perry & Finkelstein 1999; Tsui & O'Reilly 1989; Tsui, Porter, & Egan 2002). If the difference score was positive, the supervisor was younger than the subordinate. To form one score per company for the average age-inverse differences in supervisory relationships, we averaged the positive age differences per company. Difference scores that were negative (i.e., age-consistent supervisory differences) were not considered here (but were used as a control variable—see below).

参考文献:

Kunze, F., & Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational - level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486.

意见 4: 请在量表部分说明是认知信任，并简要论述为什么不用情感信任。

回应: 感谢专家的宝贵建议！

通过在信任量表的测量部分简述我们为什么会选择认知信任而非情感信任能够从理论框架上进一步提升模型的完备性。为此，我们遵循专家的建议，在文章 3.2 “高层信任” 的测量部分对于我们为什么会选择认知信任做了进一步的阐释。

具体修改如下：

本文认为情感信任可能会与认知信任产生相反的效果。一方面，情感信任涉及频繁的人际互动(McAllister, 1995)，这种与高层领导夹杂着情感的高频互动可能会让下属认为部门领导与高层领导关系超出了正常的工作范围，从而会进一步加深对部门领导职务职权的偏见；另一方面，鉴于信任的主观感知属性，基于情感的信任也可能被部门领导理解为高层领导“无底线”的支持，反而在组织中更加变本加厉的实施辱虐管理行为。

意见 5: 作者可以在文章 J-N 中加入一个注脚，让有需要的学者联系您所在的团队，为学术社区做出更大的贡献。

回应: 感谢专家的建议。

我们在文章最后专门加了注释说明，以期学术社区奉献自己的绵薄之力。

具体如下：

Bauer 和 Curran (2005) 指出，传统描点法有两个缺点。其一，选定的任意值可能无法代表调节变量的潜在分布；例如，如果调节变量是正偏斜分布，则选择低于平均值 1.0 个标准差的值可能使交互作用发生在数据范围之外；其次，调节变量值的选择是任意的，并且当预测变量和结果变量之间的关系发生显著变化时无法获得。Johnson-Neyman (JN) 技术 (Johnson & Fay, 1950; Johnson & Neyman, 1936) 弥补了描点法 (pick-a-point) 的缺点，可以准确地提供了一个确定简单斜率的显著区域 (Bauer & Curran, 2005)，帮助我们判断简单斜率估计在预测变量 X 的那个区域内显著，进而帮助我们判断随着调节变量增加，自变量对因变量影响趋势的变化。

J-N 技术的处理方法与描点法 (pick-a-point) 相反，它是在 t 值的基础上计算 X 值，从而获得简单斜率跨过显著性阈值的精确值。推导过程如下。

调节效应模型为：

$$y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 XM + \varepsilon$$

则简单斜率估计值为：

$$\frac{\partial Y}{\partial X} = \beta_1 + \beta_3 M$$

则：

$$\begin{aligned}
 SE &= \sqrt{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}} \\
 &\downarrow \\
 t &= \frac{\beta_1 + \beta_3 M}{\sqrt{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}}} \\
 &\downarrow \\
 t^2 &= \frac{\beta_1^2 + 2\beta_1\beta_3 M + \beta_3^2 M^2}{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}} \\
 &\downarrow \\
 t^2 s_{11} + 2t^2 Ms_{13} + t^2 M^2 s_{33} - \beta_1^2 - 2\beta_1\beta_3 M - \beta_3^2 M^2 &= 0 \\
 &\downarrow \\
 (t^2 s_{33} - \beta_3^2)M^2 + (2t^2 Ms_{13} - 2\beta_1\beta_3)M + (t^2 s_{11} - \beta_1^2) &= 0 \\
 &\downarrow \\
 M = \frac{-(2t^2 Ms_{13} - 2\beta_1\beta_3) \pm \sqrt{(2t^2 Ms_{13} - 2\beta_1\beta_3)^2 - 4(t^2 s_{33} - \beta_3^2)(t^2 s_{11} - \beta_1^2)}}{2(t^2 s_{33} - \beta_3^2)}
 \end{aligned}$$

由此，我们根据显著性的临界值可以计算出一个区间 $[M_{低}, M_{高}]$ ，如果任意 M 取值在这个区间之外，则简单斜率显著；如果 M 取值在这个区间内简单斜率则不显著。

置信带曲线：

$$IC = [(\beta_1 + \beta_3 M) \pm t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-k-1)\sqrt{s_{11} + 2Ms_{13} + M^2s_{33}}]$$

基于上述公式，我们运用 Excel 开发了画图程序，如果相关学者研究需要，可联系通讯作者。

参考文献：

- Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2005). Probing interactions in fixed and multilevel regression: inferential and graphical techniques. *Multivariate Behavioral Research*, 40(3), 373-400.
- Johnson, P., & Fay, L. (1950). The johnson-neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, 15(4), 349-367.
- Johnson, P. O., & Neyman, J. (1936). Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. *Statistical Research Memoirs*, 1, 57-93.
- Millerm, J. W., Stromeier, W. R., & Schwieterman, M. A. (2013). Extensions of the Johnson-Neyman technique to linear models with curvilinear effects: Derivations and analytical tools. *Multivariate behavioral research*, 48(2), 267-300.

意见 6：所以文章在计算的时候用的是部门领导自评的信任，还是高一层领导评的？文章中说没清楚。

回应：感谢专家的建议。

诚如专家所言，在研究设计中，本文对于“高层信任”这一变量同时收集了部门领导自评的信任和高层领导评价的信任。因此，更需要在文章正文部分将两种来源的信任及其处理方法阐释清楚，避免混淆和歧义。

本文在进行研究设计时，考虑到“信任”是一个较为主观的变量，尤其是部门领导报告

来自高层领导的信任，如果仅仅是由部门领导自身评价，担心会受到社会称许效应的影响，从而影响本文结论的准确性。因此，本研究同时收集了高一层级领导对部门领导信任的数据。

基于此，在进行数据处理和报告时，我们对双源数据分别做了两次处理和报告。第一，在文章“3.3 研究结果”部分，我们使用了来自部门领导者评价的高层领导信任，用聚合分析的方法进行数据处理和假设验证。第二，在文章“3.4 补充分析”部分，我们使用了来自高层领导自身报告的对部门领导者的信任水平，用跨层次分析的方法，进一步稳定前一部分的分析结果。

为此，我们遵循专家的建议，在正文部分做了三处修改，具体修改如下：

【一】3.2 变量测量

部门领导者自评是让他们报告感知到的来自高层领导的信任水平。部门领导者自评的高层信任数据主要用于下文(3.3 研究结果)的假设验证。示范题项为“在一些重要的议题上，我的分管领导从来不让我插手（反向题）”，“如果下属对我的动机表示怀疑，我的分管领导会力挺我。”。克伦巴赫 α 系数为 0.819。高层评分是让主管领导报告对他的信任程度。高层领导者报告的信任数据主要用于下文(3.4 补充分析)的跨层次分析，以进一步稳定 3.3 中的研究结果。示范题项为“在重要的议题上，我从不让 XX(主管名字)插手(反向题)”，“如果下属对 XX(主管名字)的动机表示怀疑，我会力挺他/她”。克伦巴赫 α 系数为 0.826。

【二】3.2 变量测量——高层信任的调节作用

接着本研究检验了高层信任的调节作用。该部分高层信任的数据主要采用的是部门领导者自评的方式。表 5 模型 4 增加调节变量和交互项后比模型 3 整体拟合优度改进 5.7%($\Delta R^2=0.057, p<0.01$)，自我损耗与高层信任的交互项显著($\beta=-0.213, p<0.01$)，说明调节效应存在。进一步 J-N 图显示(见图 5)，高层信任(中心化)小于 1.225 部分的简单斜率线的置信带排除了 0，因而是显著的，并且该斜率线沿 X 轴递减，表明高层信任负向调节领导者自我损耗与辱虐管理之间的关系，即高层的信任水平越高，自我损耗对领导者辱虐管理行为的正向影响作用越弱。

【三】3.4 补充分析

考虑到数据嵌套，我们又补充了跨层次分析，以进一步稳定结果。该部分的高层信任的数据主要采用的是高层领导报告的方式。

意见 7：一般的 *polynomial* 都是比较双高与双低，高低或低高的差异，但是本文只探讨了其中一种情况。在讨论部分详细的讨论一下吧，也是一个未来的启示。

回应：感谢专家的宝贵建议！

诚如专家所言，本文只是探讨层级不一致中的单维度情况，即权力大于地位（权重望寡）的情况。但在研究一多项式回归与响应面分析中，本研究发现一致线和不一致线都是斜率和曲率均显著的倒 U 型曲线，这表明相对于中等程度的权力和地位匹配，领导者权力和地位无论是双高或双低，以及高低或低高都更有可能诱发针对下属的辱虐管理行为。因此，对于另外三种情况进行详细的讨论，能够为后续的相关研究带来一定的启示，同时也能够进一步丰富本文的理论贡献。

为此，我们遵循专家的建议，在讨论部分详细的讨论了权力和地位的另外三种情况（权力和地位双高、权力和地位双低、地位高于权力）为何也可能会诱发更高层次的辱虐管理行为。具体修改如下：

最后，在响应面分析中，本文额外发现一致线是一个斜率和曲率都为负(斜率 $=-0.136^{***}$ ；曲率 $=-0.131^{***}$)的曲线，这表明相对于权力和地位中等程度的匹配，领导者权力和地位“双低”(低权力和低地位)和“双高”(高权力和高地位)都会做出更多的辱虐管理行为。这是一个有趣的发现，尚未有相关研究对此进行分析。一方面，当权力和地位都高时，这表明领导

者不仅拥有绝对的控制权，还备受下属尊重和敬仰。地位通常与亲社会行为有关，也常常与自我感觉良好联系在一起(Balder & Chen, 2012; Anicich et al, 2016)，这可能会使高地位个体产生道德许可效应，而权力又会使个体能够按照自己的真实感受行事(Anicich et al, 2016)，因此会进一步放大高地位个体的道德许可效应，从而使得“双高”情境下的领导者会做出更多的辱虐管理行为。这也从侧面印证了为什么伟大的企业家斯蒂夫·乔布斯，亦会被公认为是美国企业界中最大的“暴君”(Zhang & Liu, 2018)。另一方面，当领导者权力和地位都低时，这表明领导者在部门中不仅无法掌控其下辖的部门，也无法得到周围人的尊重和认可，这种如同“真空”似的工作角色也注定了他们未来的职业发展极其有限，从而使“双低”情境下领导者产生一种“破罐子破摔”的心态，做出更多的辱虐管理行为。但本研究认为这种“双低”情况下领导者可能还会存在一种相反的解释。换言之，领导者如同“提线木偶”般的工作角色，这就意味着部门中还存在一个非正式领导，即“提线者”，这可能会处处限制“双低”领导者在组织中的行为，使其投鼠忌器，进而不太可能做出辱虐管理行为。因此，本文呼吁未来的研究应进一步探索并检验“双低”情境下领导者做出辱虐管理行为的心理机制和边界条件。

此外，在响应面分析中不一致线也是一个斜率和曲率都为负(斜率=-0.467^{***}；曲率=-0.702^{***})的曲线，这表明领导者无论是权力大于地位(权重望寡)，还是地位大于权力都会更有可能做出针对下属的辱虐管理行为。本文主要分析了领导者权力大于地位(权重望寡)时诱发辱虐管理的作用机制和边界条件。关于领导者地位大于权力时所诱发辱虐管理的情况，本文认为这可能与权力和地位的固有属性有关。在组织管理情境下地位一般来源于资历、能力，是组织对个体的一种非正式认可，而权力则来源于客观的职位职权，是组织对个体的一种正式认可。当领导者地位高而权力低时，这表明领导者虽然能力高、资历老，但却迟迟得不到组织正式认可，仕途坎坷、升迁无望，从而在工作中衍生出大材小用，郁郁不得志等消极情绪，进而做出针对下属的辱虐管理行为。因此，本文也呼吁未来的研究者能够在本研究的基础上进一步探索层级不一致中地位大于权力的情况，以进一步丰富对层级不一致的认识。

意见 8: 另外，本文还有一个很大的局限是研究一和研究二对于权重望寡的操作是不一致的，为什么？这部分需要详细的在讨论部分进行讨论。如果研究一中的曲线显著，在研究二中采用差值的方法是默认为一条直线，这是有问题的。既然研究二中也测了权力和地位，为什么不用和研究一相同的方法呢？

回应：1、本文还有一个很大的局限是研究一和研究二对于权重望寡的操作是不一致的，为什么？这部分需要详细的在讨论部分进行讨论。

感谢专家的宝贵建议！

专家的建议提醒了我们，在两个研究中使用两种不同的研究方法，更需要阐释清楚两种研究方法在应用上的区别和联系。通过明晰的阐释变量的操作，也能够进一步提升本研究的理论贡献，以及更好的为学术社区做出一定的贡献。诚如专家所言，在两个研究中，我们分别采用了多项式回归与响应面分析，以及层级回归的方法检验了本文的理论推演和研究假设。

就研究一而言，本文主要是想探究权力和地位的匹配情况（权力和地位一致时：权力和地位双高、权力和地位双低；权力和地位不一致时：权力高于地位、地位高于权力）对辱虐管理的影响。多项式回归与响应面分析作为匹配研究中的良好方法，基于此，本文在“研究一”中首先用多项式回归与响应面分析的方法做了预研究。因此，在研究一中，我们只是通过多项式回归与响应面分析的方法，直观的展示了权力和地位的四种匹配情况（高高、低低、高低、低高）对辱虐管理的影响，尚未对本研究的核心变量“权重望寡”进行操作。

与研究一的探究重点不同的是,研究二旨在探讨层级不一致中的单维度情况(即,权力大于地位),也就是本研究中的自变量——权重望寡,对辱虐管理行为的影响。正如一个部门中领导者的层级不一致具有双向性(领导者权力大于地位,领导者权力小于地位)一样,一个部门中领导者年龄和下属年龄也具有双向差异(领导者年龄大于下属,下属年龄大于领导者;Kunze & Menges, 2017)。因此,这种对于变量间的双向关系,单向操作并不罕见。基于此,在研究二中,我们根据自身研究设计和研究目的的需要,通过参考 Kunze 和 Menges (2016),以及季浩等(2019)学者的测量方法,进一步明确了本研究的自变量“权重望寡”的测量方法和操作方式。由于目前学界关于双向匹配,单维操作的研究还相对较少。因此,关于本研究中自变量“权重望寡”的测量和操作,对我们来说的确是个不小的挑战,但是我们也相信我们的研究能够为后续学者的研究带来一定的启示。

变量“权重望寡”的具体操作如下:

第一,由部门领导者的直接下属报告部门领导者权力和地位;第二,用权力和地位之差计算部门领导者层级不一致的程度,若差值为正(权力-地位 >0),则表明部门领导者权力大于地位,即为本研究所关注的层级不一致(权重望寡);第三,因为研究样本为部门的领导者,本研究参照 Kunze 和 Menges (2016)的做法,用权力减去地位的正值进行组内平均,然后聚合到部门层面,最后得出的均值即代表下属感知到领导者权重望寡的程度。此外,差值为负以及为零(权力 \leq 地位)的部分这里不做考虑,但本研究将其纳入到控制变量中。

2、如果研究一中的曲线显著,在研究二中采用差值的方法是默认为一条直线,这是有问题的。既然研究二中也测了权力和地位,为什么不用和研究一相同的方法呢?

感谢专家的指导!

本文设计研究一中主要目的是做预研究,即首先检验权力和地位的匹配对辱虐管理影响的直接效应。在研究二中主要是通过构建“权重望寡”这一变量,进而探讨部门领导者权重望寡对辱虐管理影响的作用机制和边界条件。

诚如专家所言,本文在进行研究设计时,曾对两项研究数据的采集情况做了反复考量,并进行了多次团队研讨。本文一个重要的创新点同时也是研究中的一个巨大的挑战就是自变量的“权重望寡”的构建问题。基于对多项式回归与响应面文献进行梳理和研读,以及征求相关专家的建议,团队决定在尽可能与研究二数据采集保持一致的情况下重新收集数据,以期增加研究结果的稳健性和可靠性。主要原因在于:

虽然相对于差异值分析和传统的调节回归分析,多项式与响应面分析能够提供更精确的结果,在匹配的研究领域中也得到了越来越多的重视(Zhang, Wang, & Shi, 2012)。但是,多项式回归与响应面分析的方法也存在着不可避免的局限性。

首先,Edwards (2002, 2007)提出,多项式回归与响应面分析方法是利用一系列的统计检验判定响应面上各种目标线上的斜率与曲率的显著性,其本质是基于对回归系数的反复检验,这种反复检验会增大 I 类统计错误可能性。我国学者也在关于多项式回归与响应面分析的研究中多次强调了这个问题(张珊珊,张建新,周明洁, 2012; 柏帅蛟,井润田,李璞,陈璐,李贵卿, 2018)。

其次,已有关于多项式回归与响应面的研究虽然也涉及到了效应面调节效应的检验,但是这种方法也是有较为明显的局限性。例如,Shaw 和 Gupta (2004)发表在《Personnel Psychology》的一篇文章中,他们检验了工作绩效在响应面分析中的调节作用。但他们在研究局限中也明确提到,多元高阶回归方程的“low power”和“difficulty in detecting higher-order effects”。他们认为,文章中研究结果的不一致性很可能受到了多元高阶回归方程“low power”和“difficulty in detecting higher-order effects”的影响。(原文: In addition, the results for depression and somatic complaints were generally, but not always, consistent. This limitation is likely a function of low power in the equations and the difficulty in detecting higher-order effects.

In general, however, it is likely that these and other limitations are counterbalanced by the use of three data sets involving overlapping and unique strengths. Shaw & Gupta, 2004; p 875)。我们同时也考虑到，在研究二中本身就使用了较为复杂的统计回归方法，因此，我们更加担心潜在的统计会错误影响本文研究结论的准确性。

此外，我们也非常希望能够通过两种不同方法、不同的样本复制了本文的研究发现，这也有利于增加研究结果的稳健性和可靠性。Shaw 和 Gupta（2004）在他们的文章中也同样提到了同样的观点，他们认为，多源数据能够有效弥合上述多元回归的局限性。（In general, however, it is likely that these and other limitations are counterbalanced by the use of three data sets involving overlapping and unique strengths .Shaw & Gupta, 2004; p 875）基于上述原因，我们并没有在研究二中采用与研究一相同的多项式回归与响应面分析的方法。

我们非常重视专家的建议！根据专家的建议，我们在本次修改的过程中重新对研究二中权力、地位、辱虐管理这三个变量进行了多项式回归与响应面分析。在没有纳入控制变量的基础上（在研究二中没有采集下属的人口统计学信息），研究二的数据也基本上复制了研究一的结果。响应面及不一致线的图片见下图 1，其中不一致线的曲率=-0.349（ $t=-1.79$ ，95% CI[-0.738, 0.040]），不一致线的曲率在 90%的置信区间内是显著的。得益于专家的建议，这也进一步增强了我们对研究结论的信心。

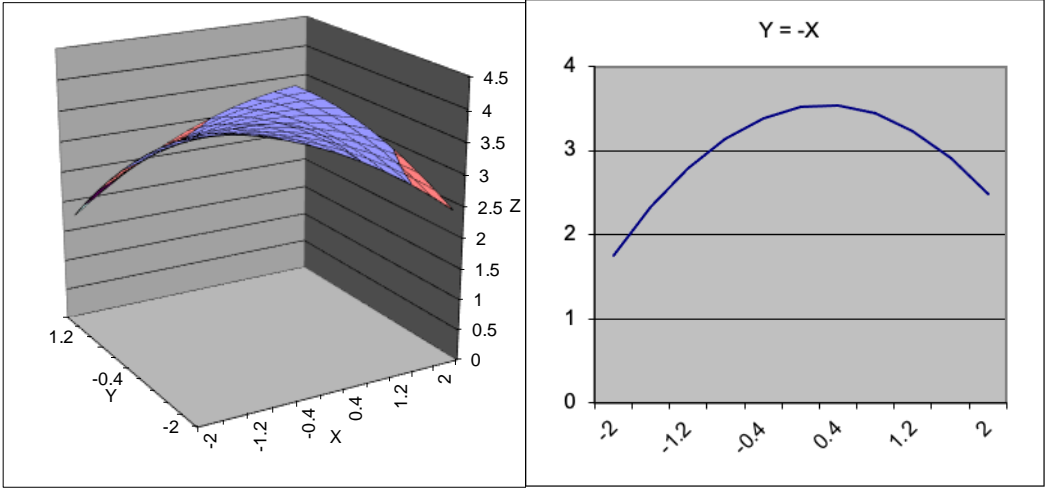


图 2.1 多项式回归与响应面分析图（研究二）

为此，我们遵循专家的建议，在“4 研究结论”中对上述问题进行了仔细的讨论，以期后续学者的研究提供一些有益的启示。具体修改如下：

第一，鉴于“层级一致性”的研究会同时涉及两个变量，即，“权力”和“地位”。因此，“层级一致性”的测量也主要有两种操作方式，一者，多项式回归与响应面分析的方法；二者，单向维度做差的方法(权力大于地位的维度，地位大于权力的维度；季浩等, 2019;Kunze&Menges, 2016)。事实上，上述两种研究方法都存在一定的局限性。首先，多项式回归与响应面分析虽然能够精确的反映权力和地位的匹配程度(层级一致性)对因变量的影响，但其本身的局限性也限制了该方法的有效性，一方面，响应面分析本质上是对回归系数的反复检验，这种反复检验也可能会增大 I 类统计错误可能性(柏帅蛟等, 2018;张珊珊等, 2012)；另一方面，多元高阶回归方程的低效力(low power)，以及检验高阶效应困难性(Shaw & Gupta, 2004)，也同样限制了使用多项式回归与响应面分析进行深入的交互效应检验。其次，单向维度做差的方法虽然能够深入探索单向维度的作用机制和边界条件，但这种方法在一个研究中是否能够同时反映两种维度的情况还尚待进一步检验。

目前关于“层级不一致”的研究尚处于起步阶段，无论是层级一致性理论的发展，还是研究方法的探索都具有十分广阔的空间。因此，我们呼吁后续学者能够根据自身研究的实际

需要针对性的选择适宜的方法。值得注意的是，多项式回归与响应面分析的方法默认变量间是曲线关系，而单向维度做差的方法则是默认为直线关系。虽然在组织管理研究中，非线性关系处理的本质仍是非线性方程“线性化”，但我们也十分期待后续学者能够进一步完善上述两种研究方法的“鸿沟”，以进一步推动社会层级理论、甚至匹配研究方法的发展。此外，所采用的测量工具都是在西方组织背景中发展得来的，难免有测量误差，未来的研究可以发展本土量表。

参考文献：

Shaw, J. D., & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well - being: when does supplies-values fit matter?. *Personnel Psychology*, 57(4), 847-879.

第三轮

审稿人 1 意见：感谢作者在此审稿过程中的付出，使我获益良多，我也非常开心这篇研究越来越完善，相信会给同行带来很多启发。

意见：关于“5.作者可以在文章 J-N 中加入一个注脚，让有需要的学者联系您所在的团队，为学术社区做出更大的贡献。”这个问题的回复可以做成附录。再次感谢！

回应：感谢专家的指导。

遵循专家的建议，我们以附录的形式将 J-N 的计算方法和修改回复放在文章最后，以期为学术社区奉献自己的绵薄之力。具体修改烦请编辑老师和外审专家见文章参考文献后。

注：限于篇幅，具体方法可向作者索要。

第四轮

编委复审意见：

非常感谢作者在前面两轮认真细致的修改，文章质量有了很大提升，接近发表的水平。作为责任编辑，我还有以下几个问题，供作者参考。

意见 1：理论框架和研究变量的一些差异。

自我损耗作为中介变量和辱虐领导作为结果变量。

当权力高于地位的时候，为什么领导者会有 ego depletion? ego depletion 之后，为什么需要通过 abusive supervision 来补偿？这些问题，作者都没有在理论方面说的很清楚。在现实生活中，会是这样吗？关于 status 的理论，会有这样的预测吗？低的地位的人，只有通过负面手段提升自己的地位吗？这似乎不合常理。比如，为什么领导者不通过更多的关心员工的行为，例如 servant leadership，或者 empowering leadership，来提高自己的地位呢？希望作者能够把这些问题说的更加清楚。如果有可能，是否可以也看一下对其他正面领导行为的影响呢？请作者认真考虑。

回应：感谢编委老师的宝贵建议。

很抱歉由于我们在正文的理论部分没有将整体的理论框架阐释清楚，影响了编委老师对本文理论框架的理解。为此，我们遵循编委老师的意见逐条在正文中进行修改。

本文基于低地位补偿理论 (low-status compensation theory) 的三个要点, 即, 补偿手段 (是什么——辱虐管理)、补偿动因 (为什么——因为自我损耗)、补偿限度 (怎么办——止损+赋能), 构建了一个两阶段被调节的中介模型, 旨在探讨低地位领导者何以做出补偿性辱虐管理行为, 以及如何化解这种破坏性领导行为。

(一) 当权力高于地位的时候, 为什么领导者会有 ego depletion? ego depletion 之后, 为什么需要通过 abusive supervision 来补偿? 这些问题, 作者都没有在理论方面说的很清楚。

(1) 当权力高于地位的时候, 为什么领导者会有 ego depletion?

低地位补偿理论强调, 每个个体都希望能够被他人尊重和认可, 低地位威胁个体的自我价值, 个体不仅需要管控威胁, 还需要调节自我, 从而加速了领导者有限的自制力资源流失, 进而导致个体的自我损耗。因此, 低地位补偿理论提出的低地位威胁 (反映在低地位领导者身上则为控制感威胁和自我价值威胁), 为我们引入 “自我损耗” (ego depletion) 作为内在的心理机制提供了理论接口。因为从本质上说, 自我损耗效应是由情境性或状态性的自控能量或资源损耗引起的 (王忠军, 袁德勇, 龙立荣, 2013)。例如, 王忠军, 袁德勇和龙立荣 (2013) 在《工作中自我损耗的来源、影响与应对研究探析》一文中就明确提到 “研究表明, 个体在应对社会身份威胁事件的过程中也会经历自我损耗。” Inzlicht 和 Kang (2010) 的研究同样显示, 长期应对威胁自己社会身份的事件, 如社会偏见、歧视或刻板印象等, 会严重消耗个体的自控资源。

具体到本研究而言, 自我损耗是一种状态呈现, 即在运用权力找回自尊 (提高控制感和自我价值感) 过程伴随的一种状态结果; 正如 Baumeister 等 (2007) 所言, 当个体试图控制事态沿着自己的预期方向行进时, 常常伴随着自我损耗。我们推断, 权力高于地位的领导者在组织中会面临两种威胁, 而这两种威胁会加剧领导者心理资源的流失, 进而导致领导者在心理上出现自我损耗的现象。第一, 控制感威胁。当领导者威望不足时, 下属会对领导者的指令持有相互矛盾的期望, 倾向于采取反抗和敷衍的态度 (Fiske, 2010; Tyler, 2006)。若组织内权力和地位分属不同个体时, 领导者和高地位下属都觉得自己有资格领导和指导组织 (Halevy et al., 2011)。这既不尊重领导者的感受, 削弱了领导者在其他下属心中的权威, 伤及领导者自尊, 还违背了组织法定的统一指挥原则, 加剧领导者对职位安全的威胁感知。Bendersky 和 Shah (2012) 的研究也表明, 权力和地位的分离, 意味着团队内部制度强制力 (权力) 与非强制影响力 (权威) 分化并存, 导致团队成员选边站队——听从权力指挥还是追随权威者, 领导者不得不费尽心思来应对这种混乱局面。第二, 自我价值威胁。如果在下属心目中领导者的威望配不上这个 “位子”, 下属更可能冒着风险违反管理规范 (Lammers et al., 2008), 无视领导者的建议而自行其是 (Willis et al., 2010)。这些行为都让领导者感到在组织中如真空般存在 (existential vacuum), 危及自我价值 (Hays & Goldstein, 2015)。如若组织中还存在一个功高震主的高地位下属, 在权威暗示效应 (appeal to authority) 的影响下, 普通员工往往会跟随、模仿和学习高地位下属的行为, 这使得领导者的 “红头文件” 在普通员工心里可能不如高地位下属的一句话管用, 这种政令不行的尴尬局面也会极大地伤害领导者的自尊心和自我价值感 (Henry, 2008), 加速自我损耗。

因此, 我们推断, 领导者在 “权力高于地位” 时面临的威胁情景与自我损耗的来源是高度相关的。权力大于地位的领导者不仅需要管控低地位带来的控制感威胁, 还需要调节自我在组织中的价值, 从而加速了领导者有限的自制力资源流失, 进而导致个体的自我损耗。

(2) ego depletion 之后, 为什么需要通过 abusive supervision 来补偿?

我们从两个方面来做出解释, 一方面, 从情境中的补偿需要来看; 另一方面, 从变量间的理论逻辑上看;

一方面, 从情境中的补偿需要来看: 低地位补偿理论认为, 当个体面对低地位带来的威胁时, 个体有动力使用补偿策略管控威胁 (Henry, 2009)。这里的 “补偿” (compensation) 是指,

为弥补个体地位不足而采取的行动或举措(Bäckman & Dixon, 1992, p. 259)。该理论指出,有效的补偿行为具有针对性,即,低地位产生的自我价值威胁要求补偿行为能够反映自我价值。已有研究表明,自我损耗后的个体会出现认知偏差,对于自身和环境的评价也更负面和悲观(Fischer et al., 2008)。这意味着,那些因被下属认为“权重望寡”而出现自我损耗的领导者,因自我控制能力降低而引发认知偏差,会更倾向于采用浅层认知加工下属表现出的不尊重和不恭敬行为,这就更可能把这些行为归因为人际挑衅行为,而人际挑衅被认为是引发报复行为的最重要前因(Anderson & Bushman, 2002),因此,领导者很有可能在自我损耗下做出辱虐管理行为。更重要的是,辱虐管理可以迫使员工服从领导者发布的命令和制定的规则,增强领导者在组织中的影响力和控制感(Felson, 2006)。研究表明,受到辱虐管理的下属会表现出更低的自尊(Burton & Hoobler, 2006),正是通过贬低下属的自尊变相增加了领导者自己的自尊。

另一方面,从变量间的理论逻辑上看;自我损耗(ego depletion)已经被广泛认为是导致领导者实施辱虐管理行为重要的心理机制(Barnes, Lucianetti, Bhawe, & Christian, 2015; Lin, Ma, & Johnson, 2016)。因为辱虐管理毕竟是一种不被社会规范所能接受的破坏性领导行为,已有研究认为,领导者实施辱虐管理一般会面临思想斗争(即,辱虐下属的欲望与保持良好领导者形象之间的斗争)(Liang, Lian, Brown, Ferris, Hanig, & Keeping, 2016)。因此,多项研究也发现,辱虐管理部分来源于领导者自我控制失败(Liang et al., 2016; Barnes et al., 2015; Byrne et al., 2014; Wang, Sinclair, & Deese, 2010)。在自我损耗状态下,领导者会出现认知偏差以及自我控制能力下降的现象,面对下属的表现出的不尊重和不恭敬的态度,更有可能在认知偏差和弱自我控制的双重作用下做出辱虐管理行为。

具体理论推演和内在机理演绎见下图 4.1:

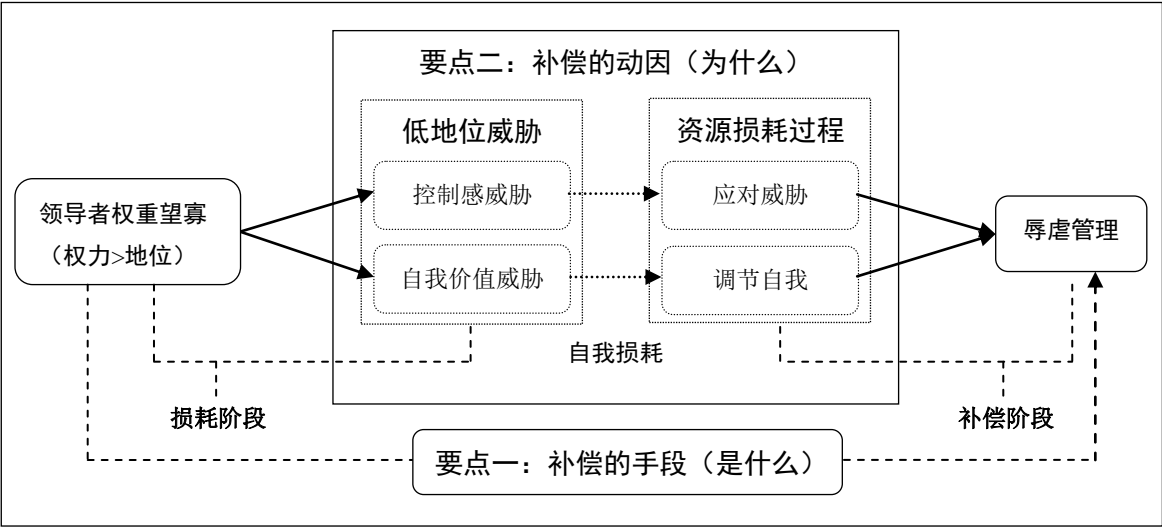


图 4.1 基于低地位补偿理论的逻辑演绎图

为进一步完善文章的理论框架,明晰文章的理论脉络,作者遵循专家的意见,做出两处修改:

1 问题提出

首先,低地位补偿理论强调的“补偿”(compensation)是指,为弥补个体地位不足而采取的行动或举措(Bäckman & Dixon, 1992, p. 259)。该理论指出,有效的补偿行为应具有针对性,即,低地位产生的自我价值威胁要求补偿行为能够反映自我价值。正因为低地位产生的自我价值威胁表现为行使权力时的政令不行,我们推断,权重望寡的领导者利用职位职权做出迫使下服从的辱虐管理(abusive supervision)行为可能是一种最有效的补偿举措。原因有二。一者,相对于身体伤害的攻击行为,辱虐管理的伤害程度相对较轻(Tepper, 2007),且包

含着绩效提升目的(Liang et al., 2012), 因此它常常被视作一种有效降低下属自尊进而彰显自身地位而精心设计的手段(Yu et al., 2018); 二者, 领导者在组织中的主要职责就是管理下属以及与下属互动(Lin et al., 2016), 因此辱虐管理也是一种较为容易实施的“立威”行为, 同时也具有“杀一儆百”的效果。此外, 多项研究表明, 在自我损耗状态下, 领导者因自我调节失调也容易间接产生辱虐管理行为(Klotz & Bolino, 2013; Lin et al., 2016)。

其次, 补偿的动因可能是为了补给维系权力过程中造成的自我损耗。低地位补偿理论提出, 低地位会带来一种需要个体加以管控的威胁, 而自我损耗理论认为, 个体在应对社会身份威胁的事件时会严重消耗自身的心理能量(王忠军等, 2013)。Baumeister 等(2007)也认为, 当个体试图控制事态沿着自己的预期方向行进时, 常常伴随着自我损耗。因此, 低地位补偿理论提出的“威胁情境”与造成个体“自我损耗”(ego-depletion)的情景因素是高度相关的, 这也为我们引入“自我损耗”作为内在心理机制提供了理论接口。当领导者权重望寡时, 其权力运作会因为员工难以从心理上认可与情感上接受而打上折扣(Halevy et al., 2011)。因质疑其专业性与合理性, 下属更可能会阴奉阳违、敷衍搪塞(Fiske, 2010; Tyler, 2006), 甚至做出越权越级的行为, 破坏组织统一指挥原则。在这种情况下, 领导者在组织中会面临低地位带来的双重威胁, 即, 控制感威胁和自我价值威胁。同时, 低地位补偿理论进一步提出, 当个体面临低地位威胁时, 会有强烈的动机去直接或间接地管控威胁(Henry, 2008)。因此, 管控双重威胁的自我调节行为会消耗领导者大量的心理能量(Fischer et al., 2008), 进而导致自我损耗(Hagger et al., 2010)。

1.1 领导者权重望寡对辱虐管理的影响

现有关于层级不一致的研究也表明, 当领导者身居要职却缺乏相应的威望时, 会感到多方面的威胁(Bacharach et al., 1993)。根据低地位补偿理论, 每个个体都希望能够被他人尊重和认可, 低地位带来的威胁需要加以有效管控。这种低地位威胁反映在部门中领导者的层面, 则表现为对下属掌控力的不足, 以及自我价值的缺失。因此, 面对低地位带来的威胁, 领导者不仅需要管控威胁, 还需要调节自我, 从而加速了其心理能量的快速流失, 加剧自我损耗。

(二) 在现实生活中, 会是这样吗? 关于 status 的理论, 会有这样的预测吗? 低地位的人, 只有通过负面手段提升自己的地位吗? 这似乎不合常理。比如, 为什么领导者不通过更多的关心员工的行为, 例如 servant leadership, 或者 empowering leadership, 来提高自己的地位呢? 希望作者能够把这些问题说的更加清楚。如果有可能, 是否可以也看一下对其他正面领导行为的影响呢? 请作者认真考虑。

【修改说明】

感谢编委老师的指导!

(1) 在现实生活中, 会是这样吗? 关于 status 的理论, 会有这样的预测吗?

组织案例:

组织研究的学者 Clarysse 和 Moray(2004)曾追踪过一个创业团队。该团队由一位投资机构任命的 CEO 担任领导, 但是由于该 CEO 并不是创始成员, 且不具备与创业项目相关的技术能力, 其领导行为受到了团队成员的不断抵制, 甚至成员们拥戴另一位从创业初期就加入团队的技术领袖来挑战其领导地位。该创业团队内的两位领导(一位拥有权力的 CEO 和一位得到团队成员尊重的非正式领导), 二者在团队内不断争夺影响力, 其他团队成员也抵制和应付正式领导的命令, 使得正式领导的作用受到了非正式领导的严重制约。

已有关于低地位负面行为的研究:

事实上, 关于 status 的理论研究已经有相关的研究和预测。

首先, Fast, Halevy 和 Galinsky(2012)发表在《Journal of Experimental Social Psychology》上的一篇研究就发现, 权力和地位的四种组合(高权力/高地位、低权力/低地位、高权力/低地位、低权力/高地位)中, 处于高权力/低地位角色中的个体会比那些处于其他三种权力

和地位角色组合中（高权力高地位、低权力低地位、低权力高地位）的个体选择更多的贬抑同伴的行为（e.g., bark like a dog, say “I am filthy”）。他们认为，低地位是一种具有威胁性的，令人厌恶的状态，而权力可以让人们能够按照自己的内心状态和感受自由地采取行动。因此，没有地位的权力会助长对他人的贬抑行为。

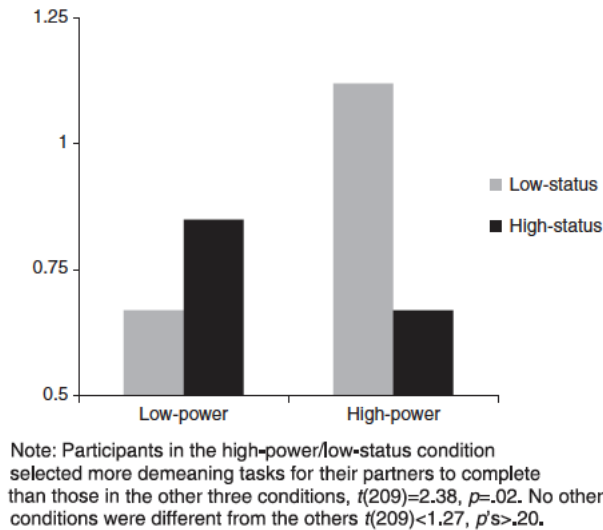


Fig. 1. Effects of power and status on demeaning behavior.

图 4.2 权力和地位正交组合对人际贬抑行为的影响（原文图）

其次，Yu, Duffy 和 Tepper（2018）发表在《Academy of Management Journal》的一篇文章也发现，当下属拥有强大的社交技能，表现出领导潜力，与更高层领导发展出密切关系，或者被视为组织中创新思想的源泉时，主管领导可能会感受到他们在组织中的地位受到了威胁（Hamilton, 1999），进而诱发出辱虐管理行为。

最后，低地位补偿理论的开创性文献中（Henry, 2008; Henry, 2009），Henry（2008, 2009）提出现实社会中暴力事件屡见不鲜，诸如，美国的非洲裔青年在市中心刺死一名敌对帮派成员，阿富汗的基地组织成员组织并实施的针对西方的恐怖袭击活动，美国南部的一名白人男子在受到侮辱后殴打另一名男子，一名邮政工人在工作场所枪杀了几名同事，一个南美犯罪团伙袭击了政府的设施等行为。他们认为，上述的每一种暴力行为都是由社会地位较低的人在某些情况下实施的，而社会地位较低的人可能在推动暴力行为的过程中扮演着重要的角色。

参考文献：

- Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012). The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 391-394.
- Henry, P. J. (2008). Low-status compensation: A theory for understanding the roots and trajectory of violence. In Final Conference: Control of Violence, Center for Interdisciplinary Research, Bielefeld, Germany.
- Henry, P. J. (2009). Low-status compensation: A theory for understanding the role of status in cultures of honor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(3), 451-466.
- Yu, L., Duffy, M. K., & Tepper, B. J. (2018). Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2296-2318.

(2) 低的地位的人，只有通过负面手段提升自己的地位吗？这似乎不合常理。比如，为什么领导者不通过更多的关心员工的行为，例如 servant leadership，或者 empowering leadership，来提高自己的地位呢？希望作者能够把这些问题说的更加清楚。如果有可能，是否可以也看一下对其他正面领导行为的影响呢？请作者认真考虑。

感谢编委老师的宝贵建议！作者非常认可编委老师的意见！诚如编委老师所言，我们也同样认为，负面手段并不是提升地位的唯一方式，“权力高于地位”下的领导者应该会存在一些建设性的补偿行为。比如，根据压力应对理论，持问题聚焦应对观点的个体在压力情境下会努力做出直接沟通等适应性行为（Yagil, Ben-Zur, & Tamir, 2011）。本研究在文章“2. 正念特质的调节作用”中也提到，正念有助于促进低地位领导者更有意识的控制自我行为（Brown & Ryan, 2003; Brown, Ryan, & Creswell, 2007），保持清醒的意识，客观权衡利弊，把有限的注意力资源放在部门发展上而不是陷入内部“缠斗”。通过沟通、赋权，调动下属积极性，不仅可以增加低地位领导者的非正式权力再生，还有利于提升部门业绩，提高自身威望，增进下属追随。因此，正念还有助于监控和发现潜在的破坏性行为，合理用权，提高下属心理和情感上的接纳，从而缓解自我损耗。

在编委老师的提醒下，我们认真思考了“低地位领导者可能产生的正面领导行为”这一非常重要且关键的问题。我们认为，这可能与地位的固有属性有关。“地位”是一个带有明显社会交换性质的构念，地位的动态变化也是一个社会交换的过程。正如Blau（1964）所言：“要赢得别人的尊重和敬仰，光靠卓越的能力是不够的，还必须利用这些能力为其他人谋福利。”（p. 162）我们推断，这可能是诱发低地位领导者做出正面领导行为（例如，servant leadership, empowering leadership）的关键机制。已有研究表明，对地位的追求是人类的基本动机之一（Anderson, Hildreth, & Howland, 2015），加之地位的社会交换属性，因此，低地位领导者很有可能通过正面的领导行为提升自身在组织和下属中的地位。

囿于本研究主要是以“自我损耗”作为内在心理机制探讨领导者权重望寡对辱虐管理行为的影响。为此，我们在“研究局限和未来的研究方向”中着重探讨了低地位为何会做出正面领导行为，并做出如下修改：

4.3 局限与展望

极领导行为，但本文同时也认为消极领导行为并非是权重望寡的领导者提升地位的唯一手段，权重望寡的领导者也有可能会通过一些建设性的补偿行为(服务型领导行为，授权型领导行为)提升自己的地位。本研究认为，权重望寡下的领导者的建设性补偿行为可能存在其他的作用机制。例如，从地位的固有属性来看，“地位”是一个带有明显社会交换性质的构念，地位的动态变化也是一个社会交换的过程。正如 Blau(1964)所言：“要赢得别人的尊重和敬仰，光靠卓越的能力是不够的，还必须利用这些能力为其他人谋福利。”（p. 162），加之，对于地位的追求是人类的基本动机之一，因此，低地位领导者很有可能在“地位动机”的作用下通过建设性的领导行为提升自身在组织和下属中的地位。此外，部分研究还表明，个体在压力情境下也可能努力做出直接沟通等适应性行为(Yagil et al., 2011)。因此，后续学者一方面可以探讨权重望寡下领导者建设性补偿行为发生的机理，另一方面还可以探讨建设型补偿行为发生的边界条件(如个体特质，政治技能，组织氛围，以及权力的稳定性等等)，以进一步丰富低地位领导行为的研究。

意见 2：研究方法的不一致

作者研究一用了 polynomial regression，研究二用了 difference score。这似乎有些矛盾。Edwards 提出用 polynomial regression，就是指出了 difference score 的很多问题（尽管后来研究者发现这些问题不一定正确）。不同研究用不同的方法，让读者感觉会不一致。建议作者

统一，或者考虑增加一个新的研究，重复研究一或者研究二的结果。这样的结果会让人更加信服。

回应：感谢编委老师的宝贵建议！很抱歉由于我们在文章中没有将两项研究和两种方法解释清楚，同时也没有在文章中将两项研究的作用作进一步的说明，从而很容易让读者对两项研究的作用，以及方法间的差异产生困惑。

编委老师的建议进一步提醒了我们，本文在两个研究中分别使用了两种不同的测量方法（研究一是多项式回归与响应面的分析方法，研究二则是采用了差异分数的分析方法）。因此，需要在正文中进一步澄清两个研究，以及两种方法在本文中的作用，以及两种方法之间的区别和联系。

从总体来看，本篇文章的研究主题为“如何化解低地位领导者的补偿性辱虐管理行为？”，这其中便涉及三个问题，即，“是什么”（高权力/低地位的组合是否会导致辱虐管理行为？），“为什么”（高权力/低地位的组合通过何种内在机理导致辱虐管理行为？），“怎么样”（如何化解这种高权力/低地位组合下的辱虐管理行为？）。

一、“是什么”的问题？

就研究一而言，主要是解决“是什么”的问题。

具体而言，本文主要是将其作为一个预研究，想要初步探索权力和地位的匹配情况（权力和地位一致时：权力和地位双高、权力和地位双低；权力和地位不一致时：权力高于地位、地位高于权力）对辱虐管理的影响。多项式回归与响应面分析作为匹配研究中的良好方法，基于此，本文在“研究一”中首先用多项式回归与响应面分析的方法做了预研究。因此，在研究一中，我们只是通过多项式回归与响应面分析的方法，直观的展示了权力和地位的四种匹配情况（权力和地位双高、权力和地位双低；权力和地位不一致时：权力高于地位、地位高于权力）对辱虐管理的影响，尚未对本研究的核心变量“权重望寡”进行操作。

二、“为什么”以及“怎么样”的问题？

就研究二而言，主要是解决“为什么”以及“怎么样”的问题。

具体而言，与研究一探究重点不同的是，研究二旨在探讨层级一致性中的单维度情况（即，权力大于地位），也就是本研究中的自变量——权重望寡，对辱虐管理行为的影响。研究一中多项式回归于响应面的分析方法可以同时直观地分析四种情况（权力和地位双高、权力和地位双低、权力高于地位、地位高于权力）。囿于本文只关注“权力高于地位”的一种情况，即，只深入研究响应面分析结果中的 1/4，而且其他三个维度在理论上即使导致辱虐管理行为也与本文的逻辑推演差异较大，并不在本文的研究范围内。因此，如果从多项式回归与响应面的分析视角探索权力高于地位“为什么”以及“怎么样”的问题是不合适的。

从已有研究来看，对于变量间的多重方向关系只进行单向操作并不罕见，也已经有较为成熟的测量方法。正如一个部门中领导者的层级不一致具有双向性（领导者权力大于地位，领导者权力小于地位）一样，一个部门中领导者年龄和下属年龄也具有双向差异（领导者年龄大于下属，下属年龄大于领导者；Kunze & Menges, 2017）。基于此，在研究二中，我们根据自身研究设计和研究目的的需要，通过参考 Kunze 和 Menges(2016)，以及季浩等(2019)学者的测量方法，进一步明确了本研究的自变量“权重望寡”的测量方法和操作方式。因此，关于本研究中自变量“权重望寡”的测量和操作，对我们来说的确是个不小的挑战，但是我们也相信我们的研究能够为后续学者的研究带来一定的启示。

作者非常重视编委老师的建议！根据编委老师的建议，我们在正文中做了三处修改：

一、在研究一中分别加入研究目的和结果讨论，具体修改如下：

2 研究一

鉴于领导者权力和地位匹配情况的研究尚处于起步阶段，据我们所知，目前尚未相关研究检验了领导者权力和地位之间的匹配关系对辱虐管理的影响。有鉴于此，研究一作为本文

的预研究,一方面,旨在探索权力和地位的匹配情况(权力和地位一致时:权力和地位双高、权力和地位双低;权力和地位不一致时:权力高于地位、地位高于权力)对辱虐管理的影响;另一方面,本文也期待多项式回归与响应面所呈现的多维度分析结果能够为后续学者的相关研究带来一定的启发。

2.5 研究一结果讨论

在研究一中本文发现,响应面沿着不一致线是一条斜率和曲率均显著的倒 U 型曲线,这表明对于领导者而言,层级不一致会显著增加其实施辱虐管理的可能性。具体而言,无论是权力高于地位,还是地位高于权力都会显著增加领导者实施辱虐管理的可能性。与此同时,研究一的数据结果还显示,响应面沿着一致线也是一条斜率和曲率均显著的倒 U 型曲线,这意味着权力和地位“双高”和“双低”也会诱发领导者实施辱虐管理行为。本文进一步发现,从-2→0代表地位高于权力,沿着不一致线向右侧走表明二者差异逐渐减少,不实施辱虐管理的可能性也在增加,在-0.638点达到最大,从-0.638到0有所降低,说明地位高于权力情形下随着二者逐渐匹配辱虐管理会出现拐点。这意味着权力不及地位(先有权力)与地位高于权力(先有地位)两种情况在权力和地位的匹配过程中表现存在差异。

多项式回归与响应面分析虽然能够更加直观和精确地展示权力和地位的四种匹配情况对辱虐管理的影响,但这种方法也不可避免的存在一定的局限性(Shaw & Gupta, 2004)。就本文而言,多项式回归与响应面的分析方法很难深入分析四种情况中单一维度(权力大于地位)对辱虐管理影响的作用机制和边界条件。有鉴于此,在研究二中,本文将根据自身研究目的需要采取更为适宜的测量方法,以进一步检验本文的理论框架。此外,鉴于另外三种情况(权力和地位双高、权力和地位双低、地位高于权力)并不在本文的研究范围内,本文将在“研究局限与展望”中做具体讨论。

二、在研究二中分别加入研究目的和结果讨论,具体修改如下:

3 研究二

研究一的数据分析结果显示,响应面沿着不一致线是一条斜率和曲率均显著的倒 U 型曲线,这表明领导者在权力高于地位的情况下更有可能实施辱虐管理行为。这也初步印证了本文的研究假设。在研究一研究结果的基础上,研究二旨在进一步归纳基于现象的原因,即,领导者在权力大于地位的情况下“为何”会产生辱虐管理行为,以及“如何化解”这种破坏性领导行为。在研究一中,响应面的分析方法直观展示了权力和地位匹配的四种情况对辱虐管理的影响,囿于本文只关注四种情况中的一种情况,即,权力高于地位(权重望寡)对辱虐管理影响的作用机制和边界条件。因此,在研究二中,本文根据研究设计和研究目的的实际需要,参考了 Kunze 和 Menges(2016),以及季浩等(2019)提出的较为成熟且更为适宜的测量方法,作为本研究的自变量“权重望寡”的测量方式。

3.5 研究二结果讨论

在研究二中本文发现,自我损耗部分中介了领导者权重望寡对辱虐管理的正向影响。这表明,领导者心理上的自我损耗是诱发权重望寡的领导者做出辱虐管理行为的重要心理机制。另一方面,领导者自身的正念以及来自高层领导的信任显著缓解了领导者权重望寡经自我损耗做出的辱虐管理行为。这表明,领导者自身的正念以及来自高层领导的信任是化解权重望寡领导者做出辱虐管理行为的重要干预举措。综合来看,研究二的数据分析结果验证了本文基于低地位补偿理论构建的整体理论框架。

三、按照研究一的分析方法重新对研究二的数据进行检验,以期重复研究一的发现,并进一步增强研究结论的可信度和稳健性。同时在正文中,以脚注的形式将研究二中多项式回归与响应面的主要分析结果汇报出来。

研究二数据的多项式回归与响应面分析检验结果如下:

根据编委老师的建议，我们将研究二中权力、地位、辱虐管理这三个变量进行了多项式回归与响应面分析。在没有纳入控制变量的基础上(在研究二中没有采集下属的人口统计学信息)，研究二的数据也基本上复制了研究一的结果。响应面及不一致线的图片见下图 4.3，其中不一致线的曲率 $=-0.349(t=-1.79, p=0.07)$ ，不一致线的曲率在 90%的置信区间内是显著的。得益于编委老师的建议，这也进一步增强了我们对研究结论的信心。

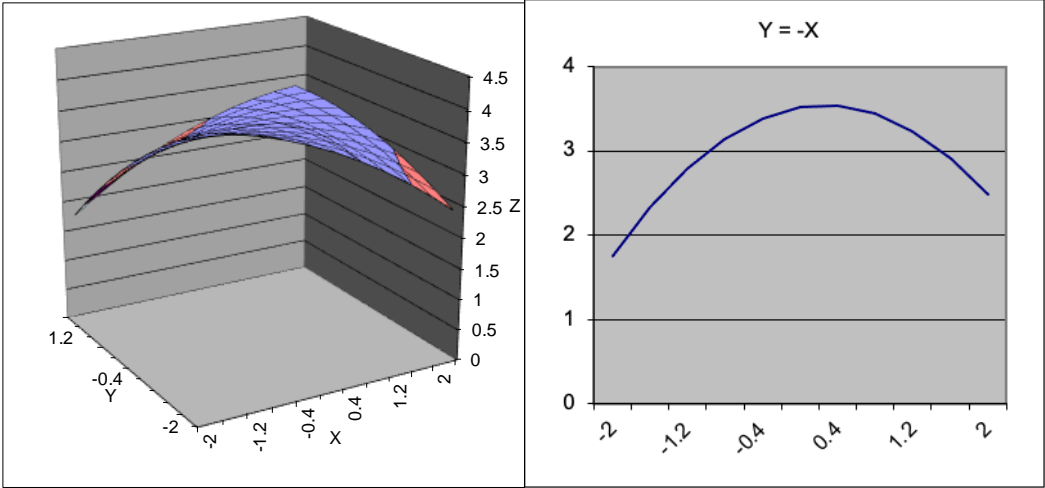


图 4.3 多项式回归与响应面分析图（研究二数据）

第五轮

编委复审意见：

非常感谢作者对我上一轮提出建议的回复，文章质量有了进一步提高。我还有三个小的建议：

意见 1：关于权高望寡的界定。作者似乎把权力大于地位就定义为权高望寡。我仔细阅读了作者提到的 JESP 的文章，发现前面研究者研究的是权力高，但是地位低的情况。这是否是作者说的意思呢？个人认为，似乎权高望寡定义为权力高地位低更为恰当，请作者斟酌。

当然，如果这样修改，带来的问题就是，第二个研究用 difference score 可能有些不妥，当然也不是完全不行。建议作者进行说明、补充。

回应：感谢编委老师的指导！

再次感谢编委老师的严谨的科研态度和细致的工作作风。Fast, Halevy 和 Galinsky (2012) 发表在 JESP 上的这篇文章，作者通过对权力和地位进行正交操作（orthogonally manipulated），发现权力和地位的四种组合（高权力/高地位、低权力/低地位、高权力/低地位、低权力/高地位）中，处于高权力/低地位角色中的个体会比那些处于其他三种权力和地位角色组合中（高权力高地位、低权力低地位、低权力高地位）的个体选择更多的贬抑同伴的行为。这篇文章为层级一致性，以及权力和地位的联合影响效应的研究做出了巨大的理论贡献。本文从最初的理论探索到后期的理论推演都深受该篇文章的启发！

诚如编委老师所言，本文与 JESP 上的这篇文章对于自变量的界定即便思路一致，但是在具体的测量上仍存在一定的差异，本文将自变量“权重望寡”界定为“权力大于地位”，是一种相对的概念，而 Fast, Halevy 和 Galinsky (2012) 发表在 JESP 上的这篇文章将自变量界定为“权力高，地位低”的情况，该文章采用的是实验法，在变量的操作中尽可能的概念清晰，因而偏重绝对差异。

之所以在自变量的界定上存在差异，主要是因为两项研究在研究主题以及研究主体之间

存在差异。正如 JESP 上的这篇文章在引言第一段提到的一些社会群体，例如，美军的低级士兵(low-ranking U.S. soldiers)、狱警(prison guards)，以及随后提出的机场安检人员(airport security)、财务核销人员(reimbursement clerks)、车管所的工作人员(DMV workers)。正如 Fast 等(2012)在文章中提到的，尽管这些社会群体确实拥有权力，但同样真实的是，这种社会角色在其他社会群体的眼中几乎不会拥有任何形式的尊重和赞赏(即，地位)。此外，Fast 等(2012)所提到的社会群体，与低地位补偿理论所研究的“热”暴力的社会群体，例如，美国的非洲裔青年、美国南部白人等(Henry, 2008; Henry, 2009)存在高度的相似性。本质上，这是一种来自社会规范、社会导向、社会层级中的“绝对的低”的情况。就本研究而言，主要聚焦于组织情境下，尤其研究的主体是组织中的领导者，这种“绝对的低”的界定并不合适。因为作为组织或部门中的领导者，若是没有出众的能力、上级的认可、下属的拥戴，或者其中之一，很难成为一个部门的领导者，走上领导岗位。尽管相对于组织或部门中更多的普通员工而言，领导者的地位无疑仍然是高的，但正如 Yu, Duffy 和 Tepper(2018)在文章中提到的，当下属拥有强大的社交技能，表现出潜在的领导能力，与更高层领导发展出密切关系，或者被视为组织中创新思想的源泉时，主管领导可能会感受到他们在组织中的地位受到了威胁(Hamilton, 1999)。这是因为领导者虽然是组织或部门中最高权力的持有者，但因为受到了来自特定高地位下属“地位”的冲击，使得部门领导并不是最高地位的占有者，进而出现了地位不及其权力的情况。因此，对于部门中的领导者而言，更多的是地位配不上其权力，是一种“相对的低”的情况。

编委老师的宝贵意见为我们进一步完善自变量“权重望寡”与已有研究间的承启关系，界定自变量“权重望寡”的理论内涵，提供了明确的方向。因此，遵循编委老师的意见，作者在文章“问题提出”中对自变量“权重望寡”的界定做了进一步的解释说明。同时，我们也相信本研究在一定程度上也进一步推进了层级一致性，以及权力和地位的联合影响效应的研究。

具体修改如下：

这是一种“相对低”的情况；具体而言，因为领导者虽然是最高权力的持有者，囿于特定条件的约束(例如，领导者自身年龄资历不足，以及高地位下属的“冲击”；Clarysse & Moray, 2004; Kunze & Menges, 2017; Yu et al., 2018)，并不是最高地位的占有者，进而出现了地位不及其权力的情况，但相对于普通员工而言，领导者的地位仍然是高的。

意见 2：理论部分。作者提到的 JESP 的文章指出，当权力高，但是地位低的时候，人容易做出对别人不尊的行为。除了用地位补偿理论解释外，还有 power 的理论，也就是，“power frees people to act on their internal states and feelings”。建议作者这方面也补充说明一下。这样二者合起来，可以更好解释为什么权力高地位低会容易让人产生 abusive supervision。

回应：感谢编委老师的建议！我们团队一致认为，编委老师的这一建议对于提升本研究对于低地位补偿理论本身的贡献，具有重要的价值，也使得本文得以升华和发展。

诚如编委老师所言，Fast, Halevy 和 Galinsky(2012)发表在《Journal of Experimental Social Psychology》上的这篇文章，对于高权力/低地位组合导致的人际不尊行为同时从权力和地位的两个视角解读，他们认为，低地位是一种具有威胁性的，令人厌恶的状态，而权力可以让人们能够按照自己的内心状态和感受自由地采取行动。因此，没有地位的权力会助长了对他人的贬抑行为。

事实上，低地位补偿理论只是强调了个体会采取行动以补偿自身低地位价值的感知，却没有进一步详细的解释个体选择特定补偿行为背后的因素。例如，低地位补偿理论在其开创性文献中提出，现实社会中暴力事件屡见不鲜，诸如，美国的非洲裔青年在市中心刺死一名敌对帮派成员，阿富汗的基地组织成员组织并实施的针对西方的恐怖袭击活动，美国南部的

一名白人男子在受到侮辱后殴打另一名男子，一名邮政工人在工作场所枪杀了几名同事，一个南美犯罪团伙袭击了政府的设施等行为。作者认为，上述的每一种暴力行为都是由社会地位较低的人在某些情况下实施的，而社会地位较低的人可能在推动暴力行为的过程中扮演着重要的角色（Henry, 2008; Henry, 2009）。然而，作者并没有进一步详细解释为何上述群体（美国的非洲裔青年，阿富汗的基地组织成员，邮政工人，南美犯罪团伙）会选择这种极端“热暴力”行为，毕竟这种“热暴力”行为是一种“伤敌一千，自损八百”，甚至是“杀敌八百，自损一千”的“非理性”做法。我们大胆推断，正是因为这些社会群体不仅缺乏社会的尊重和赞赏（地位），同时还缺乏权力，即，没有充分的“自由”（权力）选择更为妥帖的方式使其按照自己的内心状态和感觉行事，只能通过这种“两败俱伤”的形式补偿自身低地位价值的感知。正如 Fast 等（2012）的研究表明，当个体拥有权力时，就能够选择人际贬抑行为（e.g., bark like a dog, say “I am filthy”），这种方式既可以补偿自身低地位价值的感知，同时也不会像“热暴力”行为那样伤及自身。正如编委老师所言，这其中就有权力的理论的作用。

低地位补偿理论就提出，多种资源是互补的，低地位个体的补偿形式也是灵活和多样化的；换言之，个体可以使用一套非常不同的策略来控制地位低下对个人价值的威胁。例如，一个人不必试图以某种方式提高自己的地位。相反，其他抽象的资源可以用来取代地位，重建个人价值。社会交换理论，特别是资源交换理论，对于理解自我修复所涉及的灵活性尤其有帮助（原文：An individual can control threats to personal value that accompany lower status using a widely diverse set of strategies. For example, one does not have to try to increase one's status in some fashion. Rather, other abstract resources can serve to replace status for reestablishing personal worth. Social exchange theories, and in particular resource exchange theory, can be particularly helpful for understanding the flexibility involved in self-repair. p.8, Henry, 2008）。

因此，低地位补偿理论只是强调了个体有动力采取行动以补偿自身低地位价值的感知，而对于个体为何会选择特定的补偿行为，则需要结合相关理论做进一步的解释说明。正如本文研究的“辱虐管理”作为低地位领导补偿自我价值的策略，领导者所掌控的权力在其补偿策略的选择中也起到了极其重要的作用。原因主要在于，作为一种领导行为，辱虐管理的实施需要依赖于权力这一重要载体，而且领导者在组织中的主要职责就是运用权力管理和控制下属（Lin et al., 2016），辱虐管理也是一种较为容易实施的“立威”行为，同时也具有“杀一儆百”的效果，能够很好的弥补低地位导致的领导者政令不行的窘境。因此，权重望寡的领导者利用职位职权做出迫使下服从的辱虐管理行为是一种最有效的补偿举措。

我们非常认同编委老师的建议！我们也非常建议后续学者使用低地位补偿理论进行研究时，对于个体补偿行为的选择和实施，应该结合其他理论进行详细地解释说明。补偿行为的选择不是随便的，随意的，而是根据自身的内部特性、外部条件而作出的综合评估和选择。在编委老师的建议下，我们也进一步升华和发展了低地位补偿理论本身。遵循编委老师的建议，我们对文章做出了两处修改，具体修改如下：

1 问题提出

同时，该理论进一步提出，补偿行为具有多样性和灵活性（Henry, 2008）；具体而言，个体的价值感可以来自于多种抽象资源，而且这些资源可以起到同样的作用，即，个体会根据自身资源的可获得性和补偿效用来选取特定的补偿行为。鉴于权力和地位的相互强化（self-reinforcing）属性（Magee & Galinsky, 2008），加之低地位产生的自我价值威胁表现为领导者政令不行。根据权力理论，权力往往意味着奖励和惩罚（Anderson & Brion, 2014），我们推断，权重望寡的领导者利用职位职权做出迫使下服从的辱虐管理（abusive supervision）行为可能是一种最有效的补偿举措。

4 结果结论

4.1 理论贡献

此外，低地位补偿理论只是强调了个体有动力采取行动以补偿自身低地位价值的感知，并没有进一步解释个体选择特定补偿行为背后的因素。该理论也强调了多种资源的互补性使得补偿行为具有多样性和灵活性。对于特定补偿行为的选择，则需要结合学者相关理论做进一步的阐释。我们建议后续学者使用低地位补偿理论进行研究时，对于个体的补偿行为应该结合相关理论详细阐释。因此，本文为进一步从低地位补偿理论的视角探索如何化解社会精英阶层的消极补偿行为具有一定的理论启示。

意见 3：CFA；建议作者加入 CFA 结果。

回应：感谢编委老师的宝贵建议！

遵循编委老师的建议，我们将 CFA 的主要结果汇报如下：CMIN=1075.800，DF=585，CMIN/DF=1.839，RMSEA=0.047，CFI=0.901，CFI=0.903。其中 RMSEA 符合 McDonald 和 Ho(2002)建议的，以小于 0.05 作为良好模型的门槛。特别是近年来，RMSEA 指数相当受到重视，由于其他模型拟合指数多受到样本大小的影响与观察变量（如平均数）分布的影响，而 RMSEA 则可摆脱这项困扰，且具有 NCP 指数反映假设模型与中央卡方分布的离散性特质，RMSEA 指数近年来普遍为大家所接受（邱皓政，林碧芳，2009；Marsh，1996）。因此，验证性因子分析的结果表明，五因子模型各项拟合指数基本满足标准要求，且显著优于其他备择模型，这说明各变量间具备一定的区分效度。

具体修改如下：

本文运用验证性因子分析检验各变量间的区分效度。结果表明，五因子模型各项拟合指数($\chi^2=1075.800$ ， $df=585$ ， $\chi^2/df=1.839$ ，RMSEA=0.047，IFI=0.903，CFI=0.901)满足标准要求，且显著优于其他备择模型，这说明各变量间具备良好的区分效度。随后在五因子结构基础上增加共同方法因子，评估了共同方法偏差。结果发现，五因子模型的 RMSEA、CFI 等指标改善程度有限(Δ RMSEA=0.010， Δ CFI=0.012)，表明共同方法偏差未对本研究构成威胁。

第六轮

主编终审意见：关于权力（权）和地位（威）的不一致性在现实场景里比较普遍，一方面可以通过不断地提高能力、德行和管理水平弥补威望的不足；另一方面，提升威望也并非一日之功，为了保证执行力，还是需要采取一些策略和手段，作者试图建立权力和地位不一致性，特别是权力相对大而威望不够的情况下，管理者的辱虐管理以及心理机制（心理损耗），并探讨正念（自我调整）和上级赋权（上级信任）的调节作用，研究工作量大，思路清晰；特别是补充的分析，在回归分析的基础上增加嵌套分析，得到了一致性的结论。研究有理论和实际指导意义。经过几轮的修改和完善，论文基本达到心理学报发表要求。

意见：考虑到经过几轮的修改，文字比较多，达到了 2.6 万字，表达有些重复冗余，适当小修后发表。有些地方已经用蓝色显示，修改了，见上传稿件。

回应：感谢主编做出适当小修后录用的决策！

根据主编的建议，我们重新整合了文字表达，删除重复冗余之处，在精炼的基础上力求表达清晰明了，突出研究贡献。

修改后文字已经从 2.6 万，精简为 1.9845 万字，包括英文 514 字（含题目）。