

团队层级的概念、机制和后果：争议与整合^{*}

□ 冯 雯 谢小云 胡琼晶

领域编辑推荐语：

“这篇文章对有关文献的回顾很全面、有深度，为读者提供了很好的基础资料。”

——黄旭

摘 要：层级化还是扁平化的团队结构更有利于团队运行？关于团队层级究竟会为团队带来积极影响还是消极影响，理论界长期存在争论，呈现出层级功能主义和功能障碍主义两派研究视角的割裂与对立。基于团队研究的 Inputs-Mediators-Outcomes (IMO) 框架和结构权变理论，本文对 2000~2020 年国内外管理学和心理学期刊中团队层级后果研究的进展进行了全面的回顾和述评。本文系统介绍了团队层级的概念内涵（包含基础和形式）、积极和消极作用机制及不同类型的团队后果，并梳理了调和层级功能主义和功能障碍主义视角的权变因素。最后，本文为团队层级研究的未来发展方向提出了几点展望。

关键词：团队层级；权力；地位；IMO；结构权变理论

一、引言

在当今动荡模糊的商业环境下，单兵作战的工作模式已无法满足复杂多变的任务需求，团队逐渐成为组织中最基本的工作单元（Mathieu et al., 2019）。传统的工作团队通常由少数领导者和众多下属构成，团队成员之间通常存在着基于权力、地位或影响力而形成的等级次序，即团队层级（team hierarchy）（Anderson & Brown,

^{*} 本文受国家自然科学基金面上项目“团队边界活动与团队创新关系研究：基于群体动机性信息加工理论视角”（编号：71772159）与国家自然科学基金青年项目“团队地位层级与团队创新：基于层级功能主义与功能障碍主义整合的视角”（编号：71902172）的资助。笔者感谢《管理学季刊》各位专家给予的建设性意见，文责自负。

2010; Greer et al., 2018)。秉持层级功能主义视角 (functional perspective of hierarchy) 的学者认为清晰的层级结构可以明确权责归属, 高效处理争议, 促进协作, 是维持团队运行必不可少的功能机制 (Halevy et al., 2012; He & Huang, 2011)。小米创始人雷军 (2019) 曾指出权力层级对创业团队的重要性: “平均分配股权要谨慎, 防止出现原则性争执的时候没有人调节, 如果是多人创业, 应该有权威存在。” 然而近年来, 秉持功能障碍主义视角 (dysfunctional perspective of hierarchy) 的研究者们开始质疑层级化团队结构的有效性, 建议以灵活的自我管理团队 (self-management teams) 等扁平的层级结构来促进团队成员间平等的信息交换, 从而敏捷地响应外部环境的需求 (Aime et al., 2014; Bunderson & Reagans, 2011; Chen et al., 2018)。许多组织也开始施行打破层级的管理举措, 呼吁“让听得见炮火声音的人来做决策”。例如, 医护团队中的医生与护士之间往往存在巨大的层级差异, 而著名的 Johns Hopkins 医院通过赋能基层护士, 使他们充分表达自己的观点并在团队中发挥影响力, 从而有效预防了 43 起感染和 8 起死亡, 同时节约了 200 万美元的成本 (Gawande, 2010)。由此可见, 关于层级化还是扁平化的团队结构更有利于团队运行, 理论界和实践界存在许多相互矛盾的观点。

为了更清晰地梳理团队层级研究的核心观点与内在逻辑, 我们系统地回顾了层级功能主义与功能障碍主义争论中的几点主要分歧。首先, 学者们未能对团队层级的概念界定形成清晰一致的意见, 许多看似矛盾的研究结论实际上是由于不同学者采用了不同的定义和测量方

式来刻画团队层级, 从而得出了截然相反的研究结论 (Bunderson et al., 2016)。其次, 许多研究并未直接打开团队层级与团队后果之间的“黑匣子”, 或是仅关注某一特定机制, 而忽略了多种作用机制同时共存和相互影响的可能性。此外, 现有的研究争论没有区分团队层级作用后果的不同类型, 即团队层级可能会促进某些类型的团队后果, 但是却不利于其他类型的团队后果。最后, 大多数学者积极寻找和证实团队层级积极或消极的主效应, 却忽视了潜在的权变因素 (contingencies) 所发挥的作用。一些国内外学者已经针对层级功能主义与功能障碍主义的相关研究展开了述评或元分析, 指出团队层级与团队后果之间可能同时存在相反的解释机制 (Greer et al., 2018) 或潜在的调节变量 (Anderson & Brown, 2010; Greer et al., 2018; 卫旭华等, 2015)。然而, 这些文章对团队层级的界定较为笼统, 或者受到元分析方法的局限, 只关注到了某种特定的机制和后果。近几年的最新实证研究提醒我们应该更加精细化地理解团队层级的内涵和本质 (Bunderson et al., 2016; Wellman et al., 2020; Yu et al., 2019), 更全面地捕捉团队层级的多种积极与消极作用机制 (Shim et al., 2020; Slade Shantz et al., 2020), 以及多样化的团队后果 (Oedzes et al., 2018; Snihur & Zott, 2020) 和权变因素 (Wellman et al., 2020; Xie et al., 2020)。因此, 我们对团队层级的后果研究需要基于理论框架的系统性整合和迭代。基于此, 本文尝试聚焦于团队层级后果研究的前沿进展, 以团队研究常用的 Inputs-Mediators-Outcomes (IMO) (Mathieu et al., 2008) 和结构权变理论 (structural contingency the-

ory) (Burns & Stalker, 1961) 为框架, 将层级作为团队的一种输入 (inputs), 全面系统地梳理团队层级的概念内涵和测量方式, 在团队水平上的多种积极与消极作用机制 (mediators) 和不同类型的团队后果 (outcomes), 以及调和两种矛盾视角的权变因素 (contingencies)。理解团队层级后果对于理论和实践都具有十分重要的意义。在理论上, 厘清团队层级究竟是什么, 它为什么以及会在何种情境下促进或阻碍团队运行有助于推动该研究领域取得进一步发展; 在实践上, 探索团队层级的作用后果可以帮助管理者根据具体的情境设计适当的团队层级结构, 从而释放出最优的团队效能。

我们遵循以下几个步骤来确定本文的综述范围: 第一, 我们在 Web of Science 和知网数据库中以 “hierarchy” “disparity” “centralization” “dispersion” “steepness” “inequality” “层级” “等级” 以及 “team” “group” “团队” 为关键词进行检索, 在结果列表中筛选出关注层级且关注团队后果的研究; 第二, 我们补充参考了以往关于层

级的文献综述或元分析 (Anderson & Brown, 2010; Greer et al., 2018) 中所选取的实证研究; 第三, 为了追踪最前沿的研究进展, 我们还检索了最近两年的美国管理学会 (Academy of Management) 年度会议论文集。最终, 我们得到了 2000~2020 年的 44 篇团队层级实证文章 (见表 1)。这些研究发表在 *Academy of Management Journal* (AMJ)、*Strategic Management Journal* (SMJ)、*Organization Science* (OS)、《管理世界》等国内外管理学期刊以及 *Journal of Applied Psychology* (JAP)、*Psychological Science* (PS)、《心理学报》等国内外心理学期刊上。综观这些实证研究可以发现, 不同研究者发现团队层级对多种团队过程 (team processes)、涌现状态 (emergent states) 及团队后果存在矛盾的影响。本文将致力于全面、系统地对团队层级的概念内涵、作用机制、团队后果和权变因素进行回顾和述评, 尝试调和矛盾对立的研究发现, 并提炼出一些有待未来深入探讨的问题和方向。本文的理论框架如图 1 所示。

表 1 近 20 年团队层级实证研究汇总

研究者	变量名	测量方式	作用机制	调节因素	团队后果	团队类型	研究方法	主要发现
Xie 等 (2020)	权力 层级	股权的集中度	集体决策 效率与 深度*	团队同质性 (职能背景同 质性、共同 团队经历); 权力持有者 的过往创业 经历	新创企业 绩效	创业团队	二手数据; 访谈	当创业团队同质性低 (高) 时, 权力层级有 (不) 利于新创企业绩效; 上述积极与消极效应会被权力持有者的过往创业经历加强
Shim 等 (2020)	影响力 差异	影响力差异 量表	信息加工	—	团队绩效	实验室 团队	实验	团队成员之间的影响力差异会阻碍信息加工, 进而损害团队绩效

续表

研究者	变量名	测量方式	作用机制	调节因素	团队后果	团队类型	研究方法	主要发现
陈仕华和张瑞彬 (2020)	非正式层级	兼职数量、媒体关注度、政治关联合成指标的基尼系数	—	董事会规模；董事会成员稳定性；董事会会议次数	董事异议	董事会	二手数据	董事会非正式层级清晰度负向影响董事成员发表异议的可能性；董事会规模越大、董事会成员稳定性程度越低、董事会成员之间互动程度越低，上述效应越弱
Snihur 和 Zott (2020)	权力集中的决策方式	股权、专长和声望的不平等	—	—	商业模式创新	创业团队	访谈	创业团队权力集中的决策方式有利于新创企业商业模式创新
Slade Shantz 等 (2020)	正式层级	现场实验操纵（职级结构）；感知到的年龄异质性	集体心理所有权	非正式层级	团队冲突	合作社	现场实验；访谈	正式层级会降低合作社的集体心理所有权，从而增加团队内冲突；上述效应受到非正式层级的削弱
Wellman 等 (2020)	正式层级	计算机模拟操纵；团队成员职级的偏度	观点采择动机*	任务多样性	团队绩效；病患治愈率	计算机模拟团队；护士团队	计算机模拟；问卷	当团队任务种类多样时，负偏态的正式层级（倒金字塔形）比正偏态的正式层级（金字塔形）更有助于促进团队绩效
Doyle 等 (2020)	正式层级	实验操纵（是否区分领导和下属）	价值主张策略	—	共同利益	实验室团队	实验	团队内正式层级会促进团队间的竞争性谈判策略，进而损害团队间的共同利益
Bird 等 (2020)	权力不平等	—	—	同事关系；家族成员关系	企业绩效	创业团队	—	创业团队权力不平等与企业绩效之间存在倒“U”形关系；这一效应会被同事关系加强，被家族成员关系削弱
Yu 等 (2019)	层级形状	实验操纵（股权占比）	社会比较倾向；层级冲突；信任	—	群体绩效	实验室团队；财务工作团队	实验；问卷	梯形层级比金字塔形层级更容易加强团队内社会比较倾向，损害关系质量，不利于团队绩效
Evans 和 Sanner (2019)	层级	影响力的网络层级	—	—	团队绩效	学生项目团队	问卷	项目中点后激增的团队层级不利于团队绩效
Tremblay 和 Hill (2019)	权力分散	虚拟变量（权力构型图）	—	—	任务冲突；关系冲突	零售店团队	问卷	平等的权力构型最不易引起任务冲突和关系冲突，且该效应会随着时间增强；分裂、集中、独裁的权力构型均更容易引起冲突，但经过一段时间后会减少冲突

续表

研究者	变量名	测量方式	作用机制	调节因素	团队后果	团队类型	研究方法	主要发现
季浩等 (2019)	权力层级	权力的标准差; 实验操纵 (权力差异); 股权占比的标准差	权力争夺	层级一致性	团队绩效	创业课程团队; 高管团队; 实验室团队	问卷; 二手数据; 实验	当层级一致, 即权力和地位匹配时, 权力层级促进团队绩效, 反之则抑制团队绩效; 上述交互效应受到权力争夺的中介
朱玥等 (2019)	权力分布差异	权力的变异系数	—	程序公平; 团队合法性感知	团队冲突	多种类型的工作团队	问卷	当程序公平较高时, 权力分布差异减少团队冲突, 反之则增加团队冲突; 团队合法性感知中介了程序公平的上述调节作用
武立东等 (2018)	非正式层级	兼职外部董事数量、政治关联及家族成员身份的基尼系数	—	—	政治行为; 程序理性	董事会	问卷; 二手数据	非正式层级增加董事会成员的政治行为, 降低程序理性
Oedzes等 (2018)	非正式层级	非正式影响力的网络层级	深度信息加工*	正式领导者的授权型领导行为	团队创造力	多种类型的工作团队	问卷	团队非正式层级强度和团队创造力之间存在负向关系, 团队外正式领导者的授权型领导行为会削弱上述负向关系
Patel等 (2018)	薪酬分散	未被解释的薪酬 (残差项) 的方差	—	高管团队薪酬分散	战略风险; 企业绩效	高管团队; 董事会	二手数据	当高管团队薪酬分散度高时, 外部董事未被解释的薪酬分散增强战略风险。高管团队薪酬分散度和外部董事未被解释的薪酬分散负向交互影响企业绩效
Jaskiewicz等 (2017)	薪酬分散	薪酬的变异系数	—	—	企业绩效	高管团队 (除总经理之外)	二手数据	除总经理之外高管团队成员之间的薪酬分散削弱企业绩效
Hill等 (2017)	资源分散; 薪酬分散	贡献值、薪酬的基尼系数	—	总资源水平; 总薪酬水平	团队绩效	棒球队	二手数据	资源分散和薪酬分散的一致性积极影响团队绩效
Keum 和 See (2017)	权威层级	权威层级量表测量	—	—	不同种类的时装团队销售额	时装设计团队	二手数据; 问卷	权威层级不利于注重观点产生的时装团队的销售额, 但有利于注重观点选择的时装团队的销售额
Hellmann 和 Wasserman (2017)	股权分配	虚拟变量 (股权是否平均分配)	—	—	企业绩效 (外部投资, 风险资本)	创业团队	问卷	合伙人平等分配股权对新创企业绩效有消极影响

续表

研究者	变量名	测量方式	作用机制	调节因素	团队后果	团队类型	研究方法	主要发现
李长娥 和谢永珍 (2017)	正式权力层级; 非正式权力层级	职级的变异系数; 兼职数量的基尼系数	企业创新战略	—	企业成长	董事会	二手数据	董事会正式权力层级促进民营企业创新战略, 非正式权力层级阻碍创新战略
Tarakci 等 (2016)	权力差异	计算机模拟操纵; 实验操纵(是否选择负责人); 职级变异系数	—	权力持有者的任务胜任力	团队绩效	计算机模拟团队; 实验室团队; 财务工作团队	计算机模拟; 实验; 问卷	只有当权力和任务胜任力动态匹配时, 权力差异才有助于团队绩效; 否则, 权力差异会引起冲突从而损害团队绩效
Bunderson 等 (2016)	层级	影响力的网络层级、集中度、标准差	过程冲突	任务复杂性	群体绩效; 工作满意度	多种类型的工作团队	问卷	当层级表现为不平等时, 会加剧团队过程冲突并损害团队绩效; 当层级表现为无环性时, 会减少冲突并促进团队绩效
Joshi 和 Knight (2015)	基于任务贡献或社会关系的顺从	感知到的任务贡献或社会关系和二元顺从的贝叶斯估计	—	—	团队绩效	科研团队	问卷; 二手数据	基于任务贡献形成的地位层级促进团队绩效, 基于社会关系形成的地位层级抑制团队绩效
Breugst 等 (2015)	股权分布	股权是否平均分配	公平感知	外部威胁	团队互动	创业团队	访谈	平等分布会提升创业团队股权分布的公平感知, 带来积极的团队互动; 当面临外部威胁时, 由公平的股权分配感知所产生的积极团队互动会转变为消极互动
Mitchell 等 (2015)	感知到的地位差异	感知到的地位差异量表	—	专业多样性	团队绩效	医院团队	问卷	团队成员感知到的地位差异消极影响团队绩效; 上述效应会受到专业多样性的增强
Hambrick 等 (2015)	竖直互依性	职级的数量	—	任期异质性	高管离职率; 企业绩效	高管团队	二手数据	当高管团队竖直互依性高时, 任期异质性提升高管离职率与企业绩效; 当高管团队竖直互依性低时, 任期异质降低企业绩效, 对高管离职率无影响
Ridge 等 (2014)	薪酬差异	总经理薪酬与其他高管成员的平均薪酬之比	激励*; 社会比较*	继任人选; 总经理权力; 高管团队胜任力	企业绩效	高管团队	二手数据	高管团队薪酬差异和企业绩效之间呈倒“U”形关系, 该效应受到高管团队胜任力的增强。当存在继任人选或总经理权力高时, 薪酬差异削弱企业绩效

续表

研究者	变量名	测量方式	作用机制	调节因素	团队后果	团队类型	研究方法	主要发现
Trevor 等 (2012)	可被解释的薪酬分散; 未被解释的薪酬分散	基于绩效预测的薪酬方差, 残差项的方差	成员投入	—	团队绩效	冰球队	二手数据	可被解释的(基于绩效的)薪酬分散提升成员投入和团队绩效, 未被解释的薪酬分散对团队绩效没有显著影响
Halevy 等 (2012)	层级差异	薪酬、首发占比、参赛时长的标准差	协调; 合作	—	团队绩效	篮球队	二手数据	团队层级差异有利于提升团队内部协调和合作, 从而促进团队绩效
Ronay 等 (2012)	层级差异	实验操纵(权力差异; 睾丸素差异)	冲突	过程互依性	团队生产率	实验室团队	实验	团队层级差异在过程互依性高的任务中有利于团队生产率, 在过程互依性低的任务中则没有显著影响
He 和 Huang (2011)	非正式层级	兼职外部董事数量的基尼系数	协调*	董事会层级构成; 董事会规模; 企业过往绩效; 行业动荡性	企业绩效	董事会	二手数据	董事会非正式层级强度会积极影响企业财务绩效; 当董事会成员大多数处于中等地位, 董事会规模小, 企业过往绩效差, 行业动荡性高时, 上述效应更加强烈
Messersmith 等 (2011)	薪酬分散	五年平均薪酬的基尼系数	—	—	高管离职率; 企业绩效	高管团队	二手数据	高管团队薪酬分散与高管团队离职率正相关, 与企业绩效负相关
Van der Vegt 等 (2010)	权力不对称	团队内二元权力不对称的均值	团队学习	团队绩效反馈; 个体绩效反馈	团队绩效	多种类型的工作团队	问卷	当收到团队绩效反馈时, 权力不对称有利于团队学习及团队绩效; 当收到个体绩效反馈时, 权力不对称不利于团队学习及团队绩效
Fredrickson 等 (2010)	薪酬分散	薪酬的变异系数	凝聚力*; 合作*; 竞争*	股价波动	企业绩效	高管团队(除总经理之外)	二手数据	除总经理之外的高管团队成员薪酬分散削弱企业绩效, 且该效应受到股价波动的增强
Greer 和 Van Kleef (2010)	权力分散	职级的标准差; 实验操纵(职位差异)	权力争夺	团队平均权力	冲突解决	财务工作团队; 实验室团队	实验; 二手数据; 问卷	当团队平均权力低/高时, 权力分散积极/消极影响冲突解决; 上述调节效应受到权力争夺的中介
Mondello 和 Maxcy (2009)	薪资分散	薪资的变异系数	—	—	团队绩效(比赛; 财务)	橄榄球队	二手数据	团队薪资分散消极影响团队赛场胜率, 积极影响团队利润
Woolley 等 (2008)	专长构成	实验操纵(认知能力差异)	信息整合	协同规划	团队绩效	实验室团队	实验	团队专长构成和协同规划的交互提升团队绩效, 该交互效应受到信息整合的中介

续表

研究者	变量名	测量方式	作用机制	调节因素	团队后果	团队类型	研究方法	主要发现
Ensley 等 (2007)	薪酬分散	短期与长期薪酬的变异系数	情感冲突； 认知冲突； 凝聚力； 效能	家族企业性质	企业绩效	高管团队	问卷	薪资差异会提升高管团队的情感冲突，降低认知冲突、凝聚力和效能，且上述效应在家族企业中更加强烈
Foo 等 (2006)	存在明确的领导	虚拟变量（所有成员认为领导力最高者是否为同一人）	—	—	团队活力；成员满意度	创业团队	问卷；访谈	当创业团队中存在明确的领导时，会显著提升成员满意度，而对感知到的团队活力无显著影响
Smith 等 (2006)	权力分布	权力的变异系数	—	—	企业绩效	高管团队	问卷	高管团队权力差异对企业绩效有积极影响
Siegel 和 Hambrick (2005)	薪酬差异	短期和长期薪酬的变异系数	合作*	技术密集度	企业绩效	高管团队	二手数据；问卷	高管团队薪酬差异不利于技术密集型企业绩效；对于非技术密集型企业则无显著影响
Carpenter 和 Sanders (2004)	薪酬差距	总经理薪酬与其后四位高管成员的平均薪酬之比	信息加工*	企业国际化程度	企业绩效	高管团队	二手数据	总经理和高管团队成员之间的薪酬差距不利于企业绩效，且该效应会随着企业的国际化程度升高而增强
Beersma 等 (2003)	报酬结构	实验操纵（平均分配或只奖励绩效最高成员）	—	任务维度；团队人格构成	团队绩效	实验室团队	实验	平等的报酬结构利于任务质量，不利于任务速度；当团队由外倾性、宜人性高的成员构成时，平等的报酬结构有利于团队绩效

资料来源：2000~2020 年的团队层级后果实证研究；其中*代表文中中层级的作用机制只是理论推导，并未得到实证检验；部分研究只列举了主要发现。

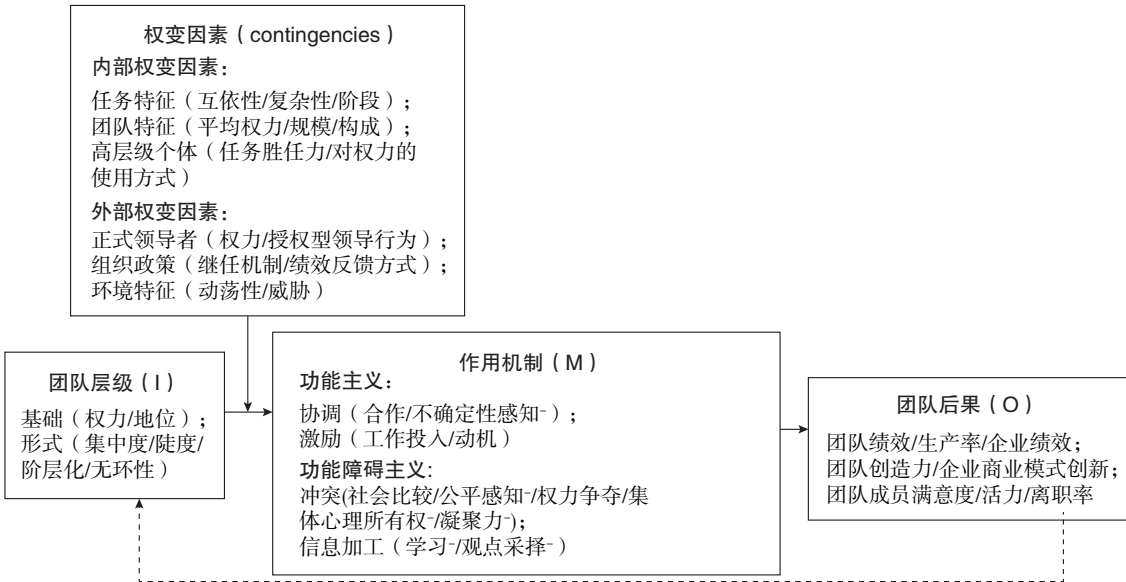


图 1 团队层级理论研究框架

注：作用机制 (M) 部分的“-”代表团队层级抑制该机制；方框之间的实线表示因果关系，虚线表示未来研究方向。

二、团队层级的概念内涵

我们梳理了过往实证研究中团队层级的常用定义和操作化方式,发现学者们采用了多种不同的概念内涵、操作化定义和测量方式来刻画团队层级,这很可能会导致关于团队层级的研究结论出现分歧。接下来,我们将从基础和形式两个方面全面地介绍团队层级的概念内涵,为后文层级功能主义和功能障碍主义视角的整合做出铺垫。

(一) 团队层级的基础

层级的基础 (base of hierarchy) 指团队成员之间的等级次序是基于什么而形成的。Magee 和 Galinsky (2008) 指出,权力 (power) 和地位 (status) 是层级研究中两种重要且相互独立的基础,其中权力指个体对社会关系中有价值资源的不对称的掌控 (Blau, 1964),地位指个体受到他人尊重或钦佩的程度 (Ridgeway & Walker, 1995)。因此,权力层级是根据每位团队成员所掌握的资源形成的等级次序 (Xie et al., 2020; 季浩等, 2019),地位层级则是根据每位团队成员受到他人尊敬的程度形成的等级次序 (Hays & Bendersky, 2015; Luan et al., 2017)。

在以往的团队层级实证研究中,绝大多数学者聚焦于广义的权力层级 (Xie et al., 2020; 季浩等, 2019) 或地位层级 (Hays & Bendersky, 2015; Luan et al., 2017),也有学者关注基于某种特定维度的权力或地位形成的团队层级,例如基于专家权力 (expert power) (Chen et al., 2018) 或基于专业地位 (professionally based sta-

tus) (Mitchell et al., 2015) 形成的团队层级。另外一些研究并没有直接关注权力与地位,而是采用某种客观指标作为团队层级的基础,例如基于薪酬水平 (pay level) 的团队层级 (Ridge et al., 2014; Trevor et al., 2012),基于股份 (equity) 的团队层级 (Breugst et al., 2015)。值得注意的是,这些研究在理论推导时通常用所关注的客观指标来代理团队成员的权力或地位,例如用薪酬水平反映团队成员的地位 (Christie & Barling, 2010),用股权 (ownership power) 代表权力 (Ridge et al., 2014)。此外,还有研究者将团队层级分为基于正式权威 (formal authority) 或职位 (position) 而明确建立的正式层级 (formal hierarchy) (Wellman et al., 2020) 以及基于非正式影响力 (informal influence) 或顺从次序 (deference order) 涌现的非正式层级 (informal hierarchy) (He & Huang, 2011; Oedzes et al., 2018)。其中,正式层级作为组织的治理结构,明确区分了成员之间的权责差异,是一种外显的 (explicit) 等级次序,在理论推导时类似权力层级;非正式层级则是在持续的社会互动过程中涌现而来的阶层差异,是一种内隐的 (implicit) 等级次序,在理论推导时接近于地位层级 (Magee & Galinsky, 2008; Slade Shantz et al., 2020)。

根据 Magee 和 Galinsky (2008),组织情境下的权力和地位都是影响力的重要来源,往往高度相关并且可以互相强化,即权力会带来地位,地位也会带来权力。在 Hays 和 Bendersky (2015) 的实证研究结果中,团队水平的权力层级与地位层级存在显著的正相关关系 ($r=0.74$, $p<0.01$)。然而,权力与地位是两个相互独立的

构念，权力是关于个体自身的属性（property of the actor），地位则是他人赋予个体的属性（property of co-actors and observers）。相比于地位，权力在组织情境下更为外显和客观（Magee & Galinsky, 2008; Wellman et al., 2020）。此外，Hays 和 Bendersky（2015）提出由于地位层级比权力层级更具易变性（mutability），意味着向上流动的可能性更大，因此容易引起低层级成员的竞争性行为（competitive behavior），而相较而言更加稳固的权力层级则不然。我们在探讨团队层级的效应时应注意到权力层级与地位层级的区别与联系，从而更准确地把握概念内涵。

（二）团队层级的形式

以往研究对于层级的概念内涵和操作化定义存在多种观点，反映出学者们对于层级的形式（form of hierarchy）持有不同的前提假定。不平等（inequality）是一种比较宽泛的团队层级概念内涵，它捕捉了团队成员在某种有社会价值的资源维度上分布不均等的程度（Bunderson et al., 2016）。秉持这一观点的学者通常将层级定义为集中度（centralization），也有学者定义为陡度（steepness）或阶层化（stratification）。这三种定义的最低值都表示团队内的所有成员都处于同一层级水平，彼此间不存在层级差异，即扁平化的团队结构，例如自我管理团队。然而，三种定义的最高值代表着不同的团队层级形态。其中，集中度也被称作差异化程度（disparity）（Harrison & Klein, 2007），指团队中的权力、地位或荣誉集中于一个或少数几个成员的程度，通常采用集中度指标（Freeman, 1978）、基尼系数（Gini, 1936）或变异系数（coefficient of variation）测量。当团队中的一个成员处于高层

级，而其他所有成员都处于低层级时，集中度处于最高值，例如由一位领导者和众多下属组成的传统工作团队。陡度类似于分散程度（separation）（Harrison & Klein, 2007），关注团队成员在某一特征或资源维度上差异程度的加总，测量通常采用标准差（standard deviation）或平均欧式距离（mean Euclidean distance）（De Vries et al., 2006）。当团队中一半成员处于高层级，另一半成员处于低层级时，陡度处于最高值，例如由同等数量的医生和护士组成的医护团队。阶层化是指团队成员分布于不同层级水平的程度，测量通常采用 Blau（1977）指数或层级的数量（Bunderson & Van der Vegt, 2018; Yu et al., 2019）。当团队中每位成员都处于不同层级水平时，阶层化处于最高值，例如由一位总经理、一位副总经理和一位高级副总裁组成的高管团队。将团队层级刻画为不平等的研究通常采用问卷、实验或二手数据的研究方法。

除此之外，少数研究还通过无环性（acyclicity）来定义团队层级。这一概念起源于生态学和社会网络研究，将团队水平的层级解构为二元水平的影响力关系，认为影响力是一段关系而非某一个体的属性（Emerson, 1962）。无环性是指在团队决策和互动中，每两位成员之间的影响力关系是单向的，也就是说如果成员 1 对成员 2 有直接或间接的影响力，成员 2 对成员 1 则不会有直接或间接的影响力（Krackhardt, 1994）。因此，在无环性高的团队中，成员之间影响力链条是清晰的，像水流倾泻一样不可逆。例如，在 Klein 等（2006）研究中的外科手术团队内，每位成员只能影响比自己层级低的成员，而无法突破层级向上施加影响。而在无环性较

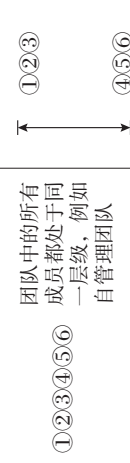
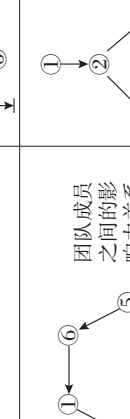
低的团队中,成员之间的影响力链条则会存在闭环。当无环性达到最低值时,团队内两两成员之间的影响力关系都是可逆的,即每位成员对其他人的影响力水平相等,相当于一种扁平化的团队结构。采用无环性定义的研究通常采用轮转法(round robin)问卷测量团队中两两成员之间的影响力关系,并通过 Krackhardt (1994) 的网络层级公式来计算无环性(Bunderson et al., 2016; Oedzes et al., 2019)。

(三) 团队层级概念辨析

以上我们通过基础和形式两方面详细梳理了团队层级的概念内涵,厘清了研究者们常用的几种定义之间的区别和联系,并介绍了相应的测量方式和实践中相应的团队举例(见表2)。总体而言,基础决定了团队层级是基于什么而分布的,而形式描述了团队层级究竟展现为何种形态。这两种特征缺一不可,从不同角度共同刻画了团队层级的概念内涵。值得注意的是,一些学者认为这些不同的操作化定义只是团队层级这一概念的几种可以相互替代测量方式。然而,根据 Allison (1978) 的观点,我们在选择测量方式时其实是在一个构念的几种定义之间做选择。事实上,团队层级过往的实证研究之所以得出了许多不一致甚至互相矛盾的结论,很重要的一方面原因是研究者们对层级的概念内涵及特征持有不同的假定。首先,以往实证研究中团队层级的基础十分多样,由此可能导致关于团队层级效应的结论存在差异。例如, Joshi 和 Knight (2015) 发现,团队中基于任务贡献形成的地位层级促进团队绩效,而基于社会关系的地位层级则抑制团队绩效。其次,以往的许多研究只是将团队层级宽泛地定

义为不平等或层级差异(hierarchical differentiation),没有清晰地界定团队层级的表现形式(Greer & van Kleef, 2010; Halevy et al., 2012)。其中一些研究仅关注2人团队中两位成员之间的权力、地位或影响力差异(Breugst et al., 2015; Shim et al., 2020),无法区分团队层级的不同表现形式。在由三位或以上成员构成的多人团队研究中,也有研究者仅用虚拟变量来捕捉团队内部的股权分布是否平等(Hellmann & Wasserman, 2017)或用量表测量团队成员感知到的地位差异(Mitchell et al., 2015),没有具体刻画团队层级究竟表现为何种形式。Bunderson 等(2016)发现,当表现为不平等时,团队层级会加剧团队过程冲突并损害团队绩效;当表现为无环性时,团队层级会减少团队过程冲突并促进团队绩效。Yu 等(2019)发现,相比于金字塔形的(pyramid-shaped)团队层级,梯子形的(ladder-shaped)团队层级(即阶层化程度高)更容易加强团队内的社会比较倾向(intragroup social comparison propensity),从而损害团队成员之间的关系质量(relationship quality),给团队绩效带来更加消极的影响。Wellman 等(2020)还关注到了团队层级的偏度(skewness),即描述团队内的多数成员处于相对较低还是较高水平的层级。他们提出正偏的金字塔形团队层级有利于团队成员的观点采择(perspective taking),而负偏的倒金字塔形(inverse pyramid-shaped)团队层级则恰恰相反。因此,学者们应根据自己的研究情境和理论视角选择最贴切的基础和形式来刻画团队层级,确保定义与测量相匹配,并谨慎地引用采取其他团队层级定义和测量方式的研究结论。

表2 层级的四种形式

层级形式	定义	测量	层级的最低值	层级的最高值	代表性文献
不平等	集中度 团队中的权力、地位或荣誉集中于一个或少数几个成员的程度	集中度指标、基尼系数、变异系数	 ① ②③④⑤⑥ 团队中的所有成员都处于同一层级，例如自我管理团队	团队中少数成员处于高层级，大多数成员处于低层级，例如传统工作团队	He和Huang (2011)；Smith等 (2006)；Tarakci等 (2016)
	陡度 团队成员在某一特征或资源维度上差异程度的加总	标准差、平均欧氏距离		团队中一半成员处于高层级，另一半成员处于低层级，例如由同等数量医生和护士组成的医护团队	Greer和Van Kleef (2010)；Halevy等 (2012)
	阶层化 团队成员分布于差异化的层级水平的程度	Blau (1977) 指数；层级的数量		团队中每位成员都处于不同的层级水平，例如由总经理、副总经理、高级副总裁组成的高管团队	Hambrick等 (2015)；Yu等 (2019)
无环性	团队决策和互动中，每两位成员之间的影响力关系是单向的程度	网络层级公式 (Krackhardt, 1994)	 团队成员之间的影响力关系形成闭环	团队中每两位成员之间的影响力关系都是不可逆的，例如外科手术团队	Bunderson等 (2016)；Evans和Sanner (2019)；Oedzes等 (2018)

资料来源：Bunderson等 (2016)；Bunderson和Van der Vegt (2018)；Harrison和Klein (2007)；Yu等 (2019)。

三、团队层级的作用机制： 功能主义和功能障碍主义 视角的“对立”

如果将团队层级看作 IMO 框架中的前因变量，包括团队过程和涌现状态在内的多种作用机制则是打开团队层级和团队后果之间关系的“黑匣子”。关于团队层级究竟会促进还是抑制团队实现理想的运行，理论界长期存在激烈的争论。接下来，本文将分别梳理功能主义视角与功能障碍主义视角下团队层级作用的理论脉络，从协调、激励、冲突和信息加工四种类别来介绍团队层级的常见作用机制。

（一）功能主义视角

1. 协调

秉持功能主义视角的学者提出，层级最基本的功能是建立秩序（establish order），明确团队内部的服从关系和角色分工，因此许多研究者发现团队层级可以有效地促进团队内部的任务协调（coordination），并通过使低层级个体顺从于高层级个体来有效地解决团队成员之间的分歧和争议，减少团队冲突（conflict resolution）（Greer & Van Kleef, 2010; Halevy et al., 2011）。例如，Halevy 等（2012）发现篮球队中基于薪酬和参与度的团队层级差异有利于提升团队内部协调和合作（cooperation）。层级明确了角色规范，因此可以降低团队成员感知到的不确定性（uncertainty reduction），使他们更加清楚自己的角色、位置和责任（Oedzes et al., 2019）。而如果缺乏清晰明确的层级指引，团队成员会对于如何互动及合作感到高度的不确定性，从而产

生角色模糊（role ambiguity）和角色冲突（role conflict）。例如，研究者们发现在充满不确定性的创业环境中，创业团队成员更加偏好决策权力和影响力集中的团队结构，期待核心领导者像主心骨一样，在面临激烈的外部竞争时凝聚团队（Foo et al., 2006; Tzabbar & Margolis, 2017）。

2. 激励

此外，根据锦标赛理论（tournament theory）（Lazear & Rosen, 1981），团队成员之间差异化的等级排序可以作为一种有效的激励（incentive）手段，促使他们向着更高的目标不断努力，得到物质奖励和他人的尊重，从而使团队整体的工作投入（inputs）提升。层级差异不仅能够激励高层级个体为了维持自己的权力和地位而为团队做出更多的贡献，同时还能够激励低层级个体付出更多的努力来获得高层级个体的奖励，以及提升层级位置的可能性（Halevy et al., 2011）。例如，Ridge 等（2014）提出，当高管团队成员和总经理之间的薪酬差异足够大时，薪酬差异有利于激励高管团队成员追求继任总经理的资格，从而付出更多的工作努力。一项基于北美职业冰球联赛的二手数据研究发现，基于绩效分布的薪酬分散（dispersion in explained pay）能够帮助团队吸引并激励高产成员提高工作投入（Trevor et al., 2012）。

（二）功能障碍主义视角

1. 冲突

功能障碍主义视角也被研究者称作层级研究的冲突视角（conflict perspective）（Greer et al., 2018），认为层级并不能有效地管理冲突，反而容易引发冲突。根据社会比较理论（social comparison theory）（Festinger, 1954）的

观点，人们会通过将自己和他人在重要维度上进行比较来自我评估，并努力追求使自己处于相对优越的位置。Greer 等（2017）由此提出，在团队情境下权力的不均等分配会使团队成员更容易察觉并受到团队内资源分配的影响，从而产生更高的权力敏感度（power sensitivity），因此更容易发生冲突和权力争夺（power struggle）。例如，Greer 和 Van Kleef（2010）的研究发现，在平均权力高的团队中，权力分散比权力均等的团队更容易发生权力争夺，从而阻碍团队内的冲突解决。还有一些学者从公平理论（equity theory）（Adams, 1965）出发，提出在高度互依的团队工作中，层级差异会令团队成员们感受到不平等，从而减少合作行为，激发冲突和竞争，降低团队凝聚力（cohesiveness）。研究者们发现团队内的层级差异会使团队成员更多地关注个人而非集体利益，降低团队成员的集体心理所有权（collective psychological ownership），导致更多的冲突（Slade Shantz et al., 2020）。

值得注意的是，研究者们发现团队内的冲突通常表现为任务冲突（task conflict）、关系冲突（relationship conflict）、过程冲突（process conflict）和地位冲突（status conflict）四种不同的类型。其中，任务冲突指关于如何解决任务的观点和意见分歧，关系冲突指人际关系方面的不和谐，过程冲突指与责任与角色分配相关的冲突，地位冲突则指成员对于自己在团队层级中相对位置的纷争（Bendersky & Hays, 2012; Jehn, 1995; Jehn, 1997）。虽然以往功能障碍主义视角的大多数研究并没有具体指出团队层级会作用于哪种类型的冲突（Greer et al.,

2018; Greer & Van Kleef, 2010; Slade Shantz et al., 2020），但也有少数研究者比较了团队层级对不同类型冲突的影响。例如，Bunderson 等（2016）的研究在正文部分仅聚焦于过程冲突，因为作者认为它与文中提出的影响力关系的清晰度（即无环性）最相关，并且最能有效预测团队绩效。但是在后文的补充分析中，作者检验了团队层级对任务冲突、关系冲突和地位冲突的影响，并且基本印证了正文中的研究发现，即不平等会加剧所有类型的团队冲突，无环性则会抑制过程冲突、任务冲突与关系冲突，对地位冲突的效应消极但不显著。此外，Ensley 等（2007）的研究发现，高管团队的薪资差异会增加团队内的情感冲突（affective conflict，即关系冲突），减少有益的认知冲突（cognitive conflict，即任务冲突）。

2. 信息加工

此外，秉持功能障碍主义视角的学者还认为团队层级会阻碍团队内的信息加工（information processing）。根据权力的趋近-抑制理论（approach-inhibition theory of power）（Keltner et al., 2003），高权力个体更可能采取“趋近”（approach）的反应模式，例如更关注机会，表现出积极情绪和冒险行为；而低权力个体更倾向于采取“抑制”（inhibition）的反应模式，例如更留意威胁，表现出消极情绪和抑制行为。因此，团队内的权力差异会使处于不同权力层级的个体采取不同的行为模式，使低权力者不愿表达自己的异质性观点。类似地，期望状态理论（expectation states theory）（Berger et al., 1974）也指出，低地位的成员通常会在团队互动中顺从于高地位的成员，进而对知识分享以

及学习等团队互动过程造成消极影响 (Bunderson & Reagans, 2011; Magee & Galinsky, 2008; 胡琼晶和谢小云, 2015)。例如, Wellman 等 (2020) 提出, 基于正式权威的层级差异会影响团队成员的观点采择动机 (perspective taking motivation), 使成员只听取和自己相等或更高层级成员的观点, 而忽略比自己更低层级个体的观点。类似地, Oedzes 等 (2018) 的研究发现了团队非正式层级的消极影响, 并提出是由于高层级的团队成员主导了团队交流互动, 而低层级成员只是附和而不表达自己的观点, 从而阻碍了团队内的深度信息加工。

以上我们梳理了功能主义与功能障碍主义视角下团队层级的四种积极与消极作用机制, 分别是协调、激励、引发冲突和阻碍信息加工。可以看出, 团队层级可能会通过促进某些团队过程 (例如任务协调) 而提升团队绩效, 也可能通过抑制某些团队过程 (例如信息加工) 而阻碍团队运行。因此, 许多看似“对立”的研究结论并非真的自相矛盾, 而是由于在不同的理论视角和研究情境下, 团队层级的特定作用机制更加凸显, 占据了主导作用。

四、团队层级的作用后果： 多维效标的差异化效应

根据 IMO 框架, 团队层级的作用后果或有效性 (effectiveness) 拥有多个维度 (Mathieu et al., 2008)。由于不同维度之间的团队后果侧重点有所差异, 团队层级产生的效应也可能截然不同。采用 IMO 框架的综述文章通常将团队后果划分为团队绩效 (team performance) 与

团队成员态度 (team members' work-related attitudes) 两个维度 (Mathieu et al., 2019), 分别探讨团队层面的自变量和作用机制对它们的不同影响。然而, 尽管团队层级研究中关注的团队绩效大多是标准化 (standardization) 的绩效指标 [例如病患治愈率 (Wellman et al., 2020); 球队胜率 (Halevy et al., 2012; Trevor et al., 2012)], 但也有少数研究关注到了与团队创造力 (team creativity) 或创新绩效 (innovative performance) 相关的团队后果 (Oedzes et al., 2018; Snihur & Zott, 2020)。Gilson 等 (2005) 指出, 与标准化的团队绩效和团队创造力相对应的潜在机制可能完全不同。因此, 借鉴团队领域以往的综述文章 (Zhu et al., 2018), 我们将团队后果分为团队绩效、团队创造力和团队成员态度三个维度, 分别总结团队层级所带来的影响。

(一) 团队绩效

与大多数团队研究一样, 团队层级研究最常关注的团队后果是团队绩效 (Halevy et al., 2012; Tarakci et al., 2016)。如前所述, 由于团队层级能够有效促进团队内部协调, 当研究情境中的团队绩效更加侧重于效率与协作时, 团队层级通常表现出积极的影响。在需要高度协作的运动团队情境下开展的研究通常发现团队层级能够为团队绩效带来积极的效应, 例如, Halevy 等 (2012) 对 1997~2007 年 11 个赛季的美国职业篮球联赛 (National Basketball Association) 二手数据进行分析, 发现球员之间基于薪酬、首发次数占比 (starting lineup) 和参赛时长 (playing time) 形成的层级差异有利于提升团队内部协调和合作, 从而提升团队的胜

率 (winning percentage)。类似地, Trevor 等 (2012) 基于美国冰球联盟 (National Hockey League) 比赛的二手数据研究发现, 团队内基于绩效的薪酬分散程度能够提升成员投入, 进而促进团队绩效。然而, 对于协作需求较低的运动团队情境, 团队层级则未必会为团队绩效带来积极的效应。例如, Bloom (1999) 的研究采用了 1985 ~ 1993 年美国职业棒球大联盟 (Major League Baseball) 的二手数据, 研究结果表明团队内部的薪酬差异不利于团队绩效。Halevy 等 (2012) 指出, 这是因为相比于篮球和冰球, 棒球比赛中团队成员之间的互依性和协作需求较低, 因此层级化的团队结构没有体现出优势。

此外, 根据高阶梯队理论视角 (upper echelons perspective) (Hambrick, 1995), 企业的行为和绩效表现是其高级管理团队集体互动结果的反映 (Hambrick & Mason, 1984; Klotz et al., 2014)。因此, 以创业团队、高管团队或董事会为背景的研究还将企业绩效 (firm performance) 看作团队层级的作用后果 (He & Huang, 2011; Patel et al., 2018)。例如, He 和 Huang (2011) 基于 530 家美国制造业企业七年的面板数据分析, 发现董事会非正式层级强度会积极影响企业财务绩效, 并提出这是由于非正式层级能够促进董事会的内部协作, 从而提升了互动效率。Smith 等 (2006) 针对 51 家医院的高管团队问卷研究发现, 高管团队内部的权力差异对企业绩效有积极影响。虽然未能直接验证中介机制, 作者们认为这很可能是因为平等的权力结构会使高管团队迫于从众规范 (consensus norms) 和群体思维 (groupthink) 的束

缚, 从而使集体决策过程变得低效。相反, 在层级化的权力结构中, 由于影响力集中于少数几位高管成员, 高管团队能够有效地利用关键信息和资源, 进而促进企业绩效。

(二) 团队创造力

虽然不像团队绩效一样得到广泛探究, 也有一些研究者关注到了团队层级对团队创造力或创新绩效等团队后果的影响, 尤其是在知识密集型的工作团队 (例如研发团队) 情境中。由于这些团队后果更依赖团队内的信息加工和学习等过程, 根据前文中层级功能障碍主义视角的观点, 团队层级则通常表现出消极的影响。例如, Shim 等 (2020) 开展的一项实验研究发现, 团队成员之间的影响力差异会阻碍信息加工, 进而损害团队在创新任务中的绩效表现。类似地, Oedzes 等 (2018) 针对来自多个不同行业和组织的 63 个工作团队的问卷研究发现, 团队的非正式层级强度会消极影响团队创造力。虽然未能直接打开这一影响关系中的过程机制, 作者们在理论推导时借鉴了群体动机性信息加工 (Motivated Information Processing in Groups, MIPG) 理论视角, 提出导致这一消极效应的原因是非正式层级阻碍了团队内部的深度信息加工 (deliberate information processing), 进而给团队创造力带来不利影响。

如前所述, 根据高阶梯队理论视角 (Hambrick, 1995), 研究者们还关注到了高管团队或董事会的层级结构对企业创新相关绩效的作用后果。例如, Siegel 和 Hambrick (2005) 发现, 对于注重研发创新的高科技企业 (high-technology firms) 而言, 高管团队的薪酬差异不利于企业绩效, 而在非技术密集型企业 (low-technolo-

gy firms) 中, 高管团队的薪酬差异对企业绩效则无显著影响。

值得注意的是, 由于创新过程不仅需要深度的信息加工, 还需要应对高度的不确定性并调和团队成员之间的争议和分歧, 研究者们也发现团队层级并不总是带来消极的影响。例如, Keum 和 See (2017) 将创新过程 (innovation process) 分为观点产生 (idea generation) 和观点选择 (idea selection) 两个阶段, 发现权威层级不利于团队成员在创新过程中产生新颖的观点, 但有利于提升最终选择观点的创新水平。在一项针对时装销售团队的二手数据分析中, 作者发现权威层级不利于注重观点产生的时装团队的销售额, 但有利于注重观点选择的时装团队的销售额。此外, Snihur 和 Zott (2020) 一项历时七年的多案例纵向访谈研究还发现创业团队权力集中的决策方式 (powerful centralized decision making) 有利于新创企业实现商业模式创新 (business model innovation)。具体而言, 集中的权力结构更有可能使创业团队在新创企业的创新决策上达成共识。相比之下, 如果每个创业团队成员都拥有较高的权力, 则会在很大程度上降低新创企业商业模式创新的可能性, 因为大家往往很难就未经证实的提议达成一致。

(三) 团队成员态度

除此之外, 一些研究还关注了态度与情感维度的团队后果, 例如团队成员对工作或团队的满意度 (satisfaction) 以及团队离职率 (turnover)。这一维度的团队后果通常对应社会比较、公平感知等冲突相关的作用机制, 因此团队层级更多地表现出消极的影响。例如, Breugst 等 (2015) 关于 16 个创业团队的访谈

研究发现, 创业团队平等的股权分布会提升团队成员对于股权分布的公平感知, 从而提升团队内部的信任和凝聚力。类似地, Ensley 等 (2007) 的研究发现, 高管团队内部的薪资差异会加剧高管成员之间的情感冲突, 降低高管团队的凝聚力和效能 (potency), 且上述效应在家族企业中更加强烈。此外, Messersmith 等 (2011) 还发现高管团队薪酬分散的程度与高管团队离职率正相关。

然而, 由于团队层级具有降低不确定性的功能。在一些高度动荡的外部环境中, 研究者们也发现团队层级会给成员满意度带来积极的影响。例如, Foo 等 (2006) 的研究发现在充满高度不确定性的创业环境中, 集中的创业团队权力结构更有优势。因为一个清晰、明确的领导会像主心骨一样, 在面临激烈的外部竞争时凝聚团队, 从而显著提升成员的满意度。

通过上文的梳理, 我们可以发现对于不同维度的团队后果, 团队层级可能表现出截然相反的效应。因此, 我们不能简单地总结团队层级究竟是有利的还是有弊的, 而应该具体指出针对哪一种维度的团队后果。即便在同样的研究背景下, 团队层级也可能会促进某种团队后果, 却阻碍另一种团队后果。

五、团队层级作用的权变因素： 功能主义和功能障碍主义 视角的调和

鉴于层级功能主义和功能障碍主义研究长期以来的激烈争论, 近年来, 一些学者开始尝试提出特定的权变因素来调节团队层级和团队

后果之间的关系。这一类研究根植于结构权变理论 (Burns & Stalker, 1961), 认为不存在一种适用于所有情境的最优团队结构 (例如扁平化或层级化); 只有当团队的层级结构和团队所处情境中的需求 (situational requirements) 相匹配时, 团队才能取得最理想的绩效后果 (Hollenbeck et al., 2002)。这些权变因素包括团队内部的任务特征、团队特征、高层级个体特征以及团队外部的正式领导者特征、组织政策和环境特征等。

(一) 内部权变因素

讨论团队层级的任务协调功能离不开对任务本身的关注, 因此任务的复杂性 (complexity)、互依性 (interdependence)、多样性 (variety) 等特征是研究者们最常关注的一类内部权变因素 (internal contingencies)。例如, Ronay 等 (2012) 发现团队层级差异在过程互依性 (procedural interdependence) 高的任务中有利于团队生产率, 而在过程互依性低的任务中, 由于对团队协作的需求降低了, 团队层级差异则对团队生产率不再有显著影响。另外, 还有许多学者关注到了团队特征对团队层级作用的影响, 包括团队构成 (team composition)、平均权力 (mean power)、团队规模 (team size) 等。例如, Xie 等 (2020) 发现当创业团队成员持有的信息和观点同质性低, 即职能背景同质性 (functional background homogeneity) 或共同团队经历 (shared team experience) 低时, 权力层级会有效整合集体决策过程中不一致的观点, 促进新创企业绩效提升; 反之, 当成员持有的信息和观点同质性高, 即职能背景同质性或共同团队经历高时, 权力层级则不利于激发团队成

员之间平等的信息交换, 损害集体决策质量, 因此不利于新创企业绩效。Greer 和 Van Kleef (2010) 则发现团队成员的平均权力水平可以解释层级的矛盾效应: 当团队平均权力较低时 (例如基层工作团队), 团队成员更倾向于接受层级化的权力结构, 此时权力层级能够有效抑制权力争夺, 促进团队内部的冲突解决; 相反, 当团队平均权力较高时 (例如高级管理团队), 高权力的团队成员更具有竞争倾向, 也更容易感受到相对权力差异带来的威胁, 权力层级容易引起权力争夺, 阻碍团队的冲突解决。

由于大多数研究所关注的层级结构像金字塔一样, 由一个或少数几个高层级个体处在团队层级的顶端, 这些高层级个体的特征或行为对团队层级的作用也产生了至关重要的影响。Tarakci 等 (2016) 提出过往研究大都默认权力层级是基于任务胜任力 (task competence) 分布的, 而他们发现在一些团队中, 权力持有者 (powerholder, 即权力最高的成员) 并不具有最高水平的任务胜任力, 没有能力来带领团队有效完成任务, 此时权力差异会引起团队内的破坏性冲突从而损害团队绩效; 只有当团队内任务胜任力最高的成员担任权力持有者时, 权力差异才有助于团队绩效。除此之外, Bunderson 和 Reagans (2011) 提出, 权力和地位层级会降低团队成员对共同目标的关注 (anchoring on shared goals), 抑制冒险行为 (risk taking) 和知识迁移 (knowledge transfer), 阻碍团队学习。然而, 当团队内高层级个体对于权力采用集体导向使用方式 (“socialized” use of power) 时, 例如更看重团队目标而非个人目标, 鼓励低层级成员参与互动, 上述消极作用机制会被削弱

甚至逆转,从而使权力和地位层级给团队学习带来积极影响。

(二) 外部权变因素

值得关注的是,有一些研究在讨论和计算团队层级时,并没有纳入团队的正式领导者(formal leader),而是将其看作团队外部的情境权变因素(external contingency)。例如,Oedzes等(2018)发现,当团队外部的正式领导者表现出高水平的授权型领导行为(empowering leadership)时,领导者会鼓励团队成员开放地表达彼此的观点和见解,共同参与集体决策,从而缓解了团队非正式层级和团队创造力之间的消极效应。此外,Ridge等(2014)基于锦标赛理论,提出除总经理之外的高管团队成员之间薪酬差异会产生积极的激励效应,然而该效应会随着总经理权力的升高而被削弱,因为高权力的总经理会尽可能延长自己的任期,从而抑制了其他高管成员的继任机会。

由于团队并非在真空中运行,一些学者关注到了团队所嵌入的组织情境,将组织的措施或政策看作团队层级作用的权变因素。例如,Ridge等(2014)发现当组织启用总经理继任机制(presence of an heir apparent,即明确了下一任总经理的人选)时,由于其他高管成员的晋升机会显著降低,此时高管团队薪资差异所产生的激励效应同样会受到抑制。Van der Vegt等(2010)关注了绩效反馈(performance feedback)方式对团队层级作用的影响:当收到团队绩效反馈(group performance feedback)时,权力不对称(power asymmetry)有利于团队内的高权力个体推动团队学习,从而提升团队绩效;当收到个体绩效反馈(individual per-

formance feedback)时,团队成员会将注意力转移到如何提升个人绩效上,此时权力不对称阻碍团队学习,从而降低团队绩效。

此外,由于一些团队会和组织外部的环境直接发生互动,研究者们还关注到了环境特征作为影响层级作用的外部权变因素。例如,He和Huang(2011)的研究发现,企业所处行业的环境动荡性(environmental dynamism)会提升董事会的协作需求,从而增强董事会非正式层级对企业财务绩效的积极影响;Breugst等(2015)的研究则发现,当创业团队成员面对融资压力等外部威胁(external threats)时,原本由平等的股权分配引起的积极团队互动会转变为消极互动。

以上我们梳理了影响团队层级作用的常见内外部权变因素,它们从不同角度调和了功能主义与功能障碍主义视角之间的分歧。结构权变理论(Donaldson, 2001)指出,组织或团队的结构(例如层级)与绩效之间并非是简单的二元关系,而是会受到情境权变因素的影响——“如果不清楚权变因素W的取值是高还是低,我们无法预测X将对Y产生什么效应”。在不同的权变因素取值高或低的情况下(例如高或低水平的过程互依性,Ronay et al., 2012),特定的内外部情境对团队结构的需求发生了变化(例如提出高或低水平的协作需求,相应需要层级化或扁平化的团队结构),因此团队层级会呈现出截然不同的作用后果。

六、研究总结与未来研究展望

现有的团队层级研究已经取得了丰富的进

展,然而通过以上评述,我们发现这一研究主题还存在许多值得进一步探索的空间。接下来,本文将从概念内涵、作用机制、权变因素和研究范式几个方面对未来的团队层级研究进行简要展望。

(一) 概念内涵:从聚焦强度到刻画全貌

现有团队层级研究中,不同研究者对团队层级暂时缺乏一个普遍接受的定义(well-established definition),而是分别从自己的界定出发探索层级的强度给团队带来的影响。然而,本文介绍了团队层级概念内涵具有基础和形式两个维度,每个维度内均有多种定义和测量的选择。未来研究可以通过更加细致全面地刻画层级的概念内涵从而做出新颖的理论贡献。首先,现有研究大多只关注单一基础的团队层级,仅有个别研究关注到了多种基础的层级之间的匹配或交互效应(Slade Shantz et al., 2020; 季浩等, 2019)。个体水平的权力与地位不一致已经引起了研究者的关注(Anicich et al., 2016; Blader & Chen, 2012; Fast et al., 2012),季浩等(2019)发现团队水平权力与地位不匹配的层级结构会引发权力争夺,进而损害团队绩效。未来研究可以进一步丰富这方面的探索,关注多种层级基础之间的一致性(例如“德不配位”)会给团队带来怎样的影响。其次,许多研究只是将团队层级宽泛地定义为不平等或层级差异(Greer & Van Kleef, 2010; Halevy et al., 2012),而未来研究应根据具体的理论问题来选择采用集中度、陡度、阶层化或无环性作为层级的表现形式,并注意层级构念和测量之间的匹配。例如,如果研究者希望关注层级中清晰的顺从链条对团队协作或信息传输的影响,采

用轮转法问卷测量团队的网络层级(Krackhardt, 1994)来捕捉层级的无环性比通过二手数据计算团队成员薪酬或股权的集中度更加贴切。再次,现有研究默认团队层级通常表现为金字塔形,未来研究应根据具体的研究情境和样本特征来描述相应的层级形状,进一步探索不同层级形状给团队带来的影响。例如,如果研究者在由资深外科医生和低层级医护人员组成的手术室团队中开展层级研究,高度层级化的团队结构应该表现为沙漏形(hourglass-shaped)而非金字塔形(Wellman et al., 2020)。最后,现有研究更多依赖客观数据来计算团队层级,并默认团队层级能够被所有成员准确感知。然而,Yu和Kilduff(2020)发现不同个体对于地位层级感知的准确性(perceived status hierarchy accuracy)存在很大差异。相比于地位层级,权力层级通常更为外显(Magee & Galinsky, 2008),但这一结论也将受到新兴管理实践的冲击——自2020年8月起,阿里巴巴集团在内网、钉钉等系统中不再显示员工的职级信息。因此,未来研究可以尝试关注团队层级的“能见度”给团队互动带来的影响。例如,隐藏职级信息是否会促进高低职级员工之间的信息交换,进而给团队绩效带来积极影响。

(二) 作用机制:从团队过程到涌现状态

早期的团队层级研究有许多是基于运动团队或高管团队的二手数据分析,实证方法上难以对团队层级的过程机制进行深入刻画。理论层面上,采用结构权变理论的实证研究通常也未能解释权变因素调节结构作用的过程机制(Hollenbeck et al., 2002)。回顾本文中归纳的44篇团队层级实证研究,其中有近一半的研究

没有打开团队层级的作用机制,还有一些研究仅在理论推导时提出某一机制,却并未进行实证检验(见表1)。在明确探索团队层级作用机制的实证文章中,研究者更多关注到团队层级对团队过程的影响,例如促进协调和合作(Halevy et al., 2012)、激发或解决冲突(Bunderson et al., 2016; Ensley et al., 2007; Ronay et al., 2012)、促进或抑制权力争夺(Greer & van Kleef, 2010; 季浩等, 2019)等,而较少关注到团队涌现状态,例如降低信任(Yu et al., 2019)、凝聚力(Ensley et al., 2007)和集体心理所有权(Slade Shantz et al., 2020)。Marks等(2001)提出,相比于团队过程,涌现状态是一种更加即时、动态的团队反应。因此,未来研究可以更加全面地检验团队层级对团队授权(team empowerment)、心理安全(psychological safety)、团队氛围(team climate)等涌现状态的影响,从认知、动机和情感等维度进一步丰富拓展团队层级的作用机制。

(三) 权变因素: 从封闭团队到开放系统

相比于任务特征、团队特征等团队内部的权变因素,现有研究较少关注团队外部的权变因素。仅有几篇探讨外部权变因素的文章都是针对高管团队(Fredrickson et al., 2010)、董事会(He & Huang, 2011)或创业团队(Breugst et al., 2015)的研究。这很大程度是因为以往研究通常将一般的工作团队看作封闭的系统,重点关注层级如何通过影响内部成员之间的互动来改变团队后果。然而,如今随着平台型组织形态的日益盛行,越来越多原本处于组织内部的工作团队需要直接与外部环境中的技术和用户频繁交互,团队与组织的边界正在被消融

和打破。鉴于此,研究者们开始呼吁重新思考团队研究中的封闭性假定,以一种开放系统(open system)的视角来关注团队与外部环境的互动(Mortensen & Haas, 2018)。因此,未来研究应该更加深入探索外部权变因素对团队层级作用的影响。例如Chen等(2018)发现,团队成员感知到的技术动荡性(technological turbulence)会重构团队中的权力依赖关系,使团队成员不再依赖原有的技术专家(de-dependence on established team experts)。此外,随着越来越多的组织让成员同时归属于多个团队,拥有多个团队成员身份(multiple team membership)(Chen et al., 2019),原本单一团队内部的权力及地位格局将变得更加复杂,值得未来的研究者们深入探索。

(四) 研究范式: 从IMO框架到IMO I框架

现有的团队层级研究通常采用静态的研究范式,将团队层级看作一种稳定不变的结构属性,探索其在一个阶段内对团队过程、涌现状态及团队后果产生的影响。然而,Ilgen等(2005)提出,这种传统的IMO框架只关注到了单一循环内的线性因果关系,忽略了团队的发展演进过程中反馈闭环(feedback loops)的作用,即前一阶段的团队后果(O)很可能会影响下一阶段的前因变量(I),形成一种IMO I的环形回路因果关系。因此,我们建议未来团队层级研究采用IMO I范式来弥补传统的IMO模型的不足,从而全面刻画团队层级的动态长期影响。例如,Magee与Galinsky(2008)提出权力和地位层级只有在特定的状态下才会维持稳定不变,当面临外部变革(external change)时,原有的层级次序则会被削弱和打破。未来

研究可以应用 IMOI 框架来揭示团队层级的这一动态演化过程：常规状态下，当层级为团队带来积极的后果时，现阶段高水平的团队绩效和满意度是否会加强团队内成员对高层级个体的顺从，从而提升下一阶段的团队层级的强度与合法性（legitimacy），造成层级的自我强化（self-reinforcing）；当团队遭遇技术变革等外部威胁的冲击，原有的层级结构失去效用时，团队成员是否会在绩效接连下滑的困境中质疑团队内高权力与地位成员的领导，减少对他们的依赖和顺从，从而使团队下一阶段的层级结构变得更加扁平。

接受编辑：黄旭

收稿时间：2020 年 11 月 8 日

接受时间：2021 年 8 月 21 日

作者信息：

冯雯，现任中国人民大学劳动人事学院讲师，在浙江大学管理学院获得博士学位。研究兴趣包括创业团队、权力与地位和数字化转型背景下的团队组织行为学。研究成果发表在 *Journal of Business Venturing* 和《心理学报》等期刊。

谢小云，现任浙江大学管理学院教授、博士生导师，在浙江大学管理学院获得博士学位。研究兴趣包括领导力与团队过程、组织变革与转型、数字化转型中的组织行为与人力资源管理等。研究成果发表在 *Journal of Business Venturing* 和 *Journal of Business Ethics*，以及《管理世界》《心理学报》等期刊。

胡琼晶（通讯作者，Email: qjhu@zju.edu.cn），现任浙江大学管理学院副教授，在北

京大学光华管理学院获得博士学位。研究兴趣包括领导力、地位与权力层级、群体与团队。研究成果发表在 *Academy of Management Journal*、*Journal of Business Venturing*、*Organizational Behavior and Human Decision Processes*、*Human Relations*，以及《管理世界》《心理学报》等期刊。

参考文献

- [1] 陈仕华、张瑞彬：《董事会非正式层级对董事异议的影响》，《管理世界》，2020 年第 10 期。
- [2] 胡琼晶、谢小云：《团队成员地位与知识分享行为：基于动机的视角》，《心理学报》，2015 年第 4 期。
- [3] 季浩、谢小云、肖永平、甘小乐、冯雯：《权力层级与团队绩效关系：权力与地位的一致与背离》，《心理学报》，2019 年第 3 期。
- [4] 雷军：《创业如何配置股权》，《网易公开课》，<https://vip.open.163.com/courses/1286?show=catalog>，访问日期：2019 年 6 月 18 日。
- [5] 李长娥、谢永珍：《董事会权力层级、创新战略与民营企业成长》，《外国经济与管理》，2017 年第 12 期。
- [6] 卫旭华、刘咏梅、陈思璇：《组织等级：基本概念及作用机理》，《心理科学进展》，2015 年第 8 期。
- [7] 武立东、薛坤坤、王凯：《非正式层级对董事会决策过程的影响：政治行为还是程序理性》，《管理世界》，2018 年第 11 期。
- [8] 朱玥、谢江佩、金杨华、施俊琦：《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》，《心理学报》，2019 年第 7 期。
- [9] Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267 - 299. New York: Academic Press.
- [10] Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S., &

Paul, J. B. 2014. The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57: 327–352.

[11] Allison, P. D. 1978. Measures of inequality. *American Sociological Review*, 43: 865–880.

[12] Anderson, C. , & Brown, C. 2010. The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30: 55–89.

[13] 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: 123–140.

[14] Beersma, B. , Hollenbeck, J. R. , Humphrey, S. E. , Moon, H. , Conlon, D. E. , & Ilgen, D. R. 2003. Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46: 572–590.

[15] Bendersky, C. , & Hays, N. A. 2012. Status conflict in groups. *Organization Science*, 23: 323–340.

[16] Berger, J. , Fisek, M. , & Conner, T. 1974. Expectation states theory. In *Perspective on Sociological Theory*: 148–168. London: SAGE.

[17] Bird, M. , Andrie, M. , & Hellerstedt, K. M. K. 2020. The influence of entrepreneurial teams' structural power inequality on firm performance. In *Academy of Management Proceedings*, 1: 21620. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[18] Blader, S. L. , & Chen, Y. R. 2012. Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102: 994–1014.

[19] Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

[20] Blau, P. M. 1977. *Inequality and Heterogene-*

ity: A Primitive Theory of Social Structure. New York: Free Press.

[21] Bloom, M. 1999. The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42: 25–40.

[22] Breugst, N. , Patzelt, H. , & Rathgeber, P. 2015. How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 30: 66–94.

[23] Bunderson, J. S. , & Reagans, R. E. 2011. Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22: 1182–1194.

[24] Bunderson, J. S. , & Van der Vegt, G. S. 2018. Diversity and inequality in management teams: A review and integration of research on vertical and horizontal member differences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5: 47–73.

[25] Bunderson, J. S. , Van der Vegt, G. , 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: 1265–1289.

[26] Burns, T. , & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. Tavistock: London, UK.

[27] Carpenter, M. A. , & Sanders, W. G. 2004. The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, 30: 509–528.

[28] Chen, T. , Li, F. , Chen, X. P. , & Ou, Z. 2018. Innovate or die: How should knowledge – worker teams respond to technological turbulence? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149: 1–16.

[29] Chen, G. , Smith, T. A. , Kirkman, B. L. , Zhang, P. , Lemoine, G. J. , & Farh, J. L. 2019.

Multiple team membership and empowerment spillover effects: Can empowerment processes cross team boundaries? *Journal of Applied Psychology*, 104: 321–340.

[30] Christie, A. M., & Barling, J. 2010. Beyond status: Relating status inequality to performance and health in teams. *Journal of Applied Psychology*, 95: 920–934.

[31] De Vries, H., Stevens, J. M. G., & Vervaecke, H. 2006. Measuring and testing the steepness of dominance hierarchies. *Animal Behaviour*, 71: 585–592.

[32] Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.

[33] Doyle, S., Chung, S., Lount, R. B., & Swaab, R. I. 2020. Intra-team hierarchy triggers inter-team competition: The impact of hierarchy on team negotiations. In *Academy of Management Proceedings*, 1: 20658. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[34] Duffield, C., Kearin, M., Johnston, J., & Leonard, J. 2007. The impact of hospital structure and restructuring on the nursing workforce. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 24: 42–46.

[35] Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 31–41.

[36] Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. 2007. The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60: 1039–1047.

[37] Evans, K., & Sanner, B. 2019. When hierarchy falls flat: Temporal changes in hierarchy and when they harm performance. In *Academy of Management Proceedings*, 1: 13199. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

[38] Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. 2012. The destructive nature of power without status. *Journal of*
— 144 —

Experimental Social Psychology, 48: 391–394.

[39] Festinger, L. 1954. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7: 117–140.

[40] Foo, M. D., Sin, H. P., & Yiong, S. L. P. 2006. Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27: 389–399.

[41] Fredrickson, J. W., Davis – Blake, A., & Sanders, W. G. 2010. Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 31: 1031–1053.

[42] Freeman, L. C. 1978. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215–239.

[43] Gawande, A. 2010. *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. New York, NY: Metropolitan Books.

[44] Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. 2005. Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48: 521 – 531.

[45] Gini, C. 1936. On the measure of concentration with special reference to income and statistics. *Colorado College Publication*, 208: 73–79.

[46] 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.

[47] 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.

[48] 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.

[49] Halevy, N. , Y. Chou, E. , & Galinsky, A. D. 2011. A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1: 32–52.

[50] 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: 398–406.

[51] Hambrick, D. C. 1995. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32: 334–343.

[52] Hambrick, D. C. , Humphrey, S. E. , & Gupta, A. 2015. Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36: 449–461.

[53] Hambrick, D. C. , & Mason, P. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.

[54] 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: 1199–1228.

[55] 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: 867–882.

[56] He, J. , & Huang, Z. 2011. Board informal hierarchy and firm financial performance: Exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. *Academy of Management Journal*, 54: 1119–1139.

[57] Hellmann, T. , & Wasserman, N. 2017. The first deal: The division of founder equity in new ventures. *Management Science*, 63: 2647–2666.

[58] Hill, A. D. , Aime, F. , & Ridge, J. W. 2017.

The performance implications of resource and pay dispersion: The case of Major League Baseball. *Strategic Management Journal*, 38: 1935–1947.

[59] Hollenbeck, J. R. , Moon, H. , Ellis, A. P. , West, B. J. , Ilgen, D. R. , Sheppard, L. , . . . & Wagner III, J. A. 2002. Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person–team fit. *Journal of Applied Psychology*, 87: 599–606.

[60] Ilgen, D. R. , Hollenbeck, J. R. , Johnson, M. , & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56: 517–543.

[61] Jaskiewicz, P. , Block, J. H. , Miller, D. , & Combs, J. G. 2017. Founder versus family owners' impact on pay dispersion among non-CEO top managers: Implications for firm performance. *Journal of Management*, 43: 1524 – 1552.

[62] Jehn, K. A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256–282.

[63] Jehn, K. A. 1997. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42: 530–557.

[64] Joshi, A. , & Knight, A. P. 2015. Who defers to whom and why? Dual pathways linking demographic differences and dyadic deference to team effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58: 59–84.

[65] Kaufmann, H. , & Seidman, D. 1970. The morphology of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15: 439–451.

[66] Keltner, D. , Gruenfeld, D. H. , & Anderson, C. 2003. Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110: 265–284.

[67] Keum, D. D. , & See, K. E. 2017. The influ-

ence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science*, 28: 653–669.

[68] Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. 2006. Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51: 590–621.

[69] Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. 2014. New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40: 226–255.

[70] Krackhardt, D. 1994. Graph theoretical dimensions of informal organizations. In Carley, K., & Prietula, M. (Eds.). *Computational Organizational Theory*: 89–111. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

[71] Lazear, E., Rosen, S. 1981. Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89: 841–864.

[72] Luan, K., Hu, Q., & Xie, X. 2017. Status effects on teams. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*: 195–217. New York: John Wiley & Sons Ltd.

[73] Magee, J. C., & Galinsky, A. D. 2008. Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2: 351–398.

[74] Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26: 356–376.

[75] Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. 2019. Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 17–46.

[76] Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & — 146 —

Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34: 410–476.

[77] Messersmith, J. G., Guthrie, J. P., Ji, Y., Y., & Lee, J. Y. 2011. Executive turnover: The influence of dispersion and other pay system characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 96: 457–469.

[78] Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. 2015. Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54: 217–239.

[79] Mondello, M., & Maxcy, J. 2009. The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Management Decision*, 47: 110–123.

[80] Mortensen, M., & Haas, M. R. 2018. Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation. *Organization Science*, 29: 341–355.

[81] Oedzes, J. J., Rink, F. A., Walter, F., & Van der Vegt, G. S. 2018. Informal hierarchy and team creativity: The moderating role of empowering leadership. *Applied Psychology*, 68: 3–25.

[82] Oedzes, J. J., van der Vegt, G. S., Rink, F. A., & Walter, F. 2019. On the origins of informal hierarchy: The interactive role of formal leadership and task complexity. *Journal of Organizational Behavior*, 40: 311–324.

[83] Patel, P. C., Li, M., Triana, M. D. C., & Park, H. D. 2018. Pay dispersion among the top management team and outside directors: Its impact on firm risk and firm performance. *Human Resource Management*, 57: 177–192.

[84] Ridge, J. W., Aime, F., & White, M. A. 2014. When much more of a difference makes a difference: Social comparison and tournaments in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 36: 618–636.

- [85] Ridgeway, C. L. , & Walker, H. A. 1995. Status structures. In Cook, K. S. , Fine, G. A. , & House, J. S. (Eds.). *Sociological Perspectives on Social Psychology*: 281–310. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- [86] Ronay, R. , Greenaway, K. , Anicich, E. M. , & Galinsky, A. D. 2012. The path to glory is paved with hierarchy: When hierarchical differentiation increases group effectiveness. *Psychological Science*, 23: 669–677.
- [87] Shim, S. H. , Livingston, R. , Phillips, K. W. , & Lam, S. S. 2020. The Impact of Leader Eye Gaze on Disparity in Member Influence: Implications for Process and Performance in Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, in press.
- [88] Siegel, P. A. , & Hambrick, D. C. 2005. Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, 16: 259–274.
- [89] Slade Shantz, A. , Kistruck, G. M. , Pacheco, D. F. , & Webb, J. W. 2020. How formal and informal hierarchies shape conflict within cooperatives: A field experiment in Ghana. *Academy of Management Journal*, 63: 503–529.
- [90] 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: 622–629.
- [91] Snihur, Y. , & Zott, C. 2020. The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, 63: 554–583.
- [92] Tarakci, M. , Greer, L. L. , & Groenen, P. J. 2016. When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101: 415–429.
- [93] Tremblay, M. , & Hill, K. 2019. A longitudinal study of power dispersion and upper management conflict on intragroup conflict. In *Academy of Management Proceedings*, 1: 19518. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- [94] Trevor, C. O. , Reilly, G. , & Gerhart, B. 2012. Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55: 585–610.
- [95] Tzabbar, D. , & Margolis, J. 2017. Beyond the startup stage: The founding team's human capital, new venture's stage of life, founder–CEO duality, and breakthrough innovation. *Organization Science*, 28: 857–872.
- [96] Van der Vegt, G. S. , 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: 347–361.
- [97] Wellman, N. , Applegate, J. M. , Harlow, J. , & Johnston, E. W. 2020. Beyond the Pyramid: Alternative Formal Hierarchical Structures and Team Performance. *Academy of Management Journal*, 63: 997–1027.
- [98] Woolley, A. W. , Gerbasi, M. E. , Chabris, C. F. , Kosslyn, S. M. , & Hackman, J. R. 2008. Bringing in the experts: How team composition and collaborative planning jointly shape analytic effectiveness. *Small Group Research*, 39: 352–371.
- [99] Xie, X. Y. , Feng, W. , & Hu, Q. J. 2020. Does new venture team power hierarchy enhance or impair new venture performance? A contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, in press.
- [100] Yu, S. , & Kilduff, G. J. 2020. Knowing where others stand: Accuracy and performance effects of individuals' perceived status hierarchies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119: 159–184.
- [101] Yu, S. , Greer, L. L. , Halevy, N. , & Van

Bunderen, L. 2019. On ladders and pyramids: Hierarchy's shape determines relationships and performance in groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45: 1717–1733.

[102] Zhu, J. , Liao, Z. , Yam, K. C. , & Johnson,

R. E. 2018. Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39: 834–852.

Concepts, Mechanisms and Consequences of Team Hierarchy: Debate and Integration

Wen Feng¹ Xiaoyun Xie² Qiongjing Hu²

(1. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China;

2. School of Management, Zhejiang University)

Abstract: Which is the more effective structure for team functioning, a hierarchical or flat one? Team hierarchy is defined as a rank ordering of team members in power, status or influence. There has been a long-lasting debate in academia over whether team hierarchy is beneficial or detrimental to teams, and disagreements and conflicts exist between two different camps—the functional versus dysfunctional perspective on team hierarchy. The functional perspective believes that a defined hierarchy clarifies who should defer to whom in team interaction, thus facilitating coordination and efficiently resolve disputes. The dysfunctional perspective, however, suggests that it is a flat rather than hierarchical team structure that benefits information elaboration and ensures flexible adaptation to situational demands. The low consensus in team hierarchy research results from four main issues. First, various definitions and operationalizations of team hierarchy across studies lead to paradoxical findings. Second, the coexistence and interplay of multiple mechanisms between team hierarchy and team outcomes have not been fully explored. Third, researchers do not differentiate the distinct effects of team hierarchy on different team outcomes. Last, researchers actively support the positive or negative main effects of team hierarchy, but overlook the existence of potential contingency factors. Drawing on the Inputs–Mediators–Outcomes (IMO) framework and the structural contingency theory, this paper systematically reviews research on the consequences of team hierarchy from both English and Chinese management and psychology journals during 2000–2020. We clarify team hierarchy’s conceptualization in terms of base (power and status) and form (centralization, steepness, stratification and acyclicity), summarize its positive and negative mediating mechanisms (coordination, incentive, conflict and information processing) and its effects on various team outcomes (performance, creativity and attitudes). Besides, we classify the internal and external contingency factors (task, team and high-rank member’s characteristics; formal leader’s, organizational and environmental characteristics) that reconcile the functional and dysfunctional perspectives of team hierarchy. Finally, we discuss new avenues for future research on team hierarchy. That is, future research may focus on exploring comprehensive characteristics of team hierarchy such as the alignment between power and status hierarchy and the perceived accuracy of team hierarchy, and more team processes of team hierarchy, especially the emergent states such as team empowerment and psychological safety. Future research may adopt an open system view to explore team hierarchy’s effect in broader context such as multiple team systems. The Input–Mechanism–Output–Input (IMOI) framework could be used to depict the long-term, dynamic effect of team hierarchy.

Key Words: team hierarchy; power; status; IMO; structural contingency theory