

# 组织中的“蜂后”：事实还是想象？

## ——基于第三期中国妇女社会地位调查数据的实证研究

马冬玲 周旅军

**内容提要：**研究利用第三期中国妇女社会地位调查数据，从组织层面和个人层面，对“蜂后”假设即女领导比男领导更不利于女下属职业发展的观点进行了检验。研究发现：从组织层面来看，相对于单位一把手是男性的情况，在单位一把手是女性时，单位性别歧视现象会显著减少；从个人层面来看，对于女性受访者而言，单位一把手是女性时，她们认为自己在工作中得不到晋升的情况并不比单位一把手是男性时严重。这些发现驳斥了认为女领导多为“蜂后”的流行观念，对在政策设计中增加女领导的合理性提供了经验支持，也为女性职业发展提供了策略选择。

**关键词：**蜂后；单位一把手；性别歧视

### 一、问题的提出

近年来，多国政府纷纷出台政策，采取措施提高女性管理者的地位和参与率。但是，女性在领导岗位上占据的位置依然远远低于联合国在1995年世界妇女大会上提出的30%的目标，对于这些积极政策是否必要的争议也长期存在。在本人长期从事妇女参政研究与相关项目的过程中，一些人反对女性进入领导岗位，理由之一是位高权重的女性往往是“蜂后”，不太愿意看到女下属升职，成为职场女性遭遇玻璃天花板的原因。如果这是普遍事实，不仅意味着推动女性进入领导岗位的政策可能会产生反作用，导致其他女性上升渠道的窄化，而且暗示了作为女性主义运动重要基础的“姐妹情谊”(sisterhood)概念根基的动摇。女性走上领导岗位对女性下属到底是利是弊？对此的回答不仅是情感性的，也是政治性的。

本文将媒体中流行的认为组织中普遍存在“蜂后综合征”(即女性领导比男性领导对女性下属的职业发展更为不利)这一观点为例，从组织角度探讨领导的性别对女性职业发展的影响。

### 二、文献综述

蜂后(queen bee)是蜜蜂群体中唯一能正常产卵的雌性蜂。1974年，斯泰恩斯、贾亚拉特纳和塔佛瑞

**作者简介：**马冬玲，中华全国妇女联合会妇女研究所副研究员，主要研究方向为性别理论、性别与劳动、婚姻家庭；周旅军，中华女子学院社会学系讲师，主要研究方向为智慧养老、涉老调查和评估、涉老标准化建设、涉老风险管理、人文地理学等。

**基金项目：**全国妇联妇女研究所“组织中的职业性别歧视状况研究”课题；国家社会科学基金一般项目“新时期高校贫困女生群体弱势处境和社会支持研究”(15BSH064)；中华女子学院校级科研课题“老年长期照护中的家庭照顾者需求与支持”(KY2018-0305)的阶段成果。

斯将处于领导地位的女性对女下属更为严苛的现象定义为“蜂后综合征”(queen bee syndrome)(Staines, Tavis & Jayaratne, 1974)。之后这个概念日渐出现在媒体中,指涉那些在社会生活特别是工作组织中这样一些女性:一方面,她们本身取得了职业成功,处于权威地位,强调自己的成功来自于职业承诺和男性特质,另一方面,她们以贬低性态度看待或对待同性下属,对她们更为严苛并拒绝帮助她们成功(Judy Klemensrud, 1981; Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass & Bonvini, 2004)。在媒体报道中,蜂后现象被总结为“在阻碍妇女职业发展方面,职场的女性间的对抗有时与性别歧视一样严重”(Roger Dobson & Will Iredale, 2006)。

Peggy Drexler(2013)的一篇文章则较为全面地概览了职场女性针对同性的攻击行为。Mavin(2008)发现“蜂后”更了解同性,能采取男性不会也不允许采取的“武器”,例如褒贬女下属的外表或着装(男性上司这么做则可能会被认为是性骚扰),通过时冷时热的方式控制女下属的情绪,对女下属的工作提出更高、更严苛的要求等。在这个意义上,女性正是女性最坏的敌人(best enemies)(Mavin, S., 2008: S75-S84)。

如何解释“蜂后”的出现呢?一种最常见的解释是女性之间的嫉妒心和竞争(Virginia W. Cooper, 1997: 483),即所谓的“维纳斯的妒忌”(Venus envy)(Mavin, S., 2006: 264-276)。该解释认为,女性在其成长过程中被训练得相信她们的价值在于保持年轻和富有吸引力。一旦她们青春不再,就担心自己被更年轻、更聪明或具有其他竞争力的女性所代替。男性则没有这种担忧(Robi Ludwig, 2013)。女员工对女老板的不够尊重和顺从可能也是后者不得不采取更威管理方式的一个原因。

上述两种解释均落脚于女性之间的敌意。但还有一种解释将“蜂后”的产生归因于性别歧视的组织文化。Theodore指出,在女领导还较少的情况下将未得到充分代表的群体成员纳入决策层,这些作为象征性代表(token)的“蜂后”为了使自己更好地融入同一级别的男同事当中,可能在自身行为被歧视性地质疑的时候进行防护,更加远离自己的社会类别(Athena Theodore, 1986)。Ellemers(2001)认为,“蜂后”行为是对社会身份威胁的反应。女性在一个贬低她们性别的组织工作,这种被歧视的体验是对她们社会身份认同的威胁。她们往往借助两种方法来应对:一是“集体动员”,即改善整个群体的地位,通过表现得更好以对抗消极的刻板印象;二是“个体动员”,即心理上脱离这种对自己身份认同有负面影响的群体,代之以提高个人的表现,如女性刻意表现得与其他女性不同以抬高自己的专业表现地位。研究者认为,在仍然由男性主导的领域,一些女性认为自己的位置可能会随时被下属取代,不得不预测可能出现的威胁,努力通过打压其他人(特别是女性)或将其表现为某些方面低自己一等的“他者”,从而确保自己的优势地位。Derks等人认为,采取集体动员模式还是个体动员模式与个体身份认同情况相关,高身份认同者(high identifiers)倾向于与自己所在群体团结一致,致力于改善自己群体的声望,而低身份认同者(low identifiers)更容易与低声望的群体划清界限,代之以个人的地位改善(Derks, Van Laar & Ellemers, 2009)。Derks等人的进一步研究表明,那些表现出最多“蜂后”症状的是那些进入职场时性别身份认同程度较低、职业发展中经历性别歧视较多的女性。因此,“蜂后”现象并非来自于个体因素或女性特质,而恰恰是工作场所性别歧视的产物。正是组织中普遍存在的性别刻板印象阻碍了女性获致职业成功,并使低认同度的女性把矛头对准自己所属的群体(Belle Derks, Naomi Ellemers, Colette van Laar & Kim de Groot, 2011)。对于管理层女性少现象来说,“蜂后”的存在也可能是一个原因(Gonda De Groot, 2010)。首先,“蜂后”们使得女性雇员缺乏职业发展的榜样。女性雇员往往以女性上司作为激励来源和评估自己获得成功的机会(Buunk & van der Laan, 2002; Lockwood, 2006; Ragins & McFarlin, 1990; Scandura & Williams, 2001)。为了使女性管理

者发挥作为激励性的角色榜样的作用,她们的女性下属需要能够认同她们(Ensher & Murphy, 1997; Lockwood, 2006)。但当女管理者积极地与其他女性拉开距离并表现出男性气质,这就大大减少了其下属将她们看成职业榜样的可能性(Ziegler & Stoeger, 2008)。其次,由于她们的消极领导,不仅不鼓励那些野心勃勃的女下属或者改善她们的境遇,反而更倾向于打压她们的自信,乃至破坏她们的发展机会。最后也是最重要的是,“蜂后”所表达出的负面性别刻板印象,由于是女性自己表达出来的,更少可能被认为是性别偏见,更不容易被挑战(Baron, Burgess & Kao, 1991)。女性自己否定存在性别歧视,组织就更缺乏改变的动力。这些就为全体女性在工作场所的劣势地位提供了强有力的“合法性”,大大限制了组织内其他女性的职业发展机会(Dobson & Iredale, 2006; Belle Derks et al., 2011)。

不过,有研究者开始对“蜂后”这一概念进行质疑和反思。首当其冲的是怀疑所谓的“蜂后”现象是否必然存在。例如,实证研究发现,只有很小一部分样本有过遭遇“蜂后综合征”的直接体验(Zogerah Johnson, 2010)。对本性别低认同者与高认同者只有在工作场所传达了对女性尊重不足的情况下才会不同(Belle Derks et al., 2011: 50, 519-535)。即便认为确实存在“蜂后”,有的解释也更少性别本质主义的判断,认为女性针对其他女性的消极甚至针对性行为可能不是由于女性之间的竞争,而更可能是经理之间为了维系自己的权力和确保自己处于顶端的竞争(即是权力斗争而非性别斗争)。妇女并不必然低估组织中的其他女性或是与她们竞争,也并非不愿帮忙,只不过很多女性并不会采取特别措施帮助这些有才能的女性成长。她们更多地会帮助团队的某个人,而不管其性别(Zogerah Johnson, 2010)。

已有关于“蜂后”的实证研究或者受样本限制(大部分研究的样本仅几十个或者几百个),或者在变量设计上存在局限(如多使用主观感受进行测量),进行推论需要特别谨慎。对“蜂后”现象进行实证研究具有政治上的重要性,有助于对以下政治议题进行判断:女性是否能成为同盟军?从而,鼓励女性走上领导岗位是否真是一个值得努力的、促进女性发展和性别平等的有效途径?

本研究针对中国的最新情况进行实证分析,使用第三期中国妇女地位调查数据<sup>①</sup>来检验“蜂后综合征”是否普遍存在,即相对于单位一把手是男性,当单位一把手是女性时,组织层面的工作场所歧视现象的发生是否会增加,以及对于女性个体而言,她们感受到的职业发展阻碍是否会因单位一把手是女性而加剧。

### 三、数据来源与研究设计

本研究使用2010年第三期中国妇女社会地位调查数据,样本的获得是按照随机抽样的原则在入户调查中,请符合条件的调查对象除填答主问卷外继续回答高层次人才附卷,共得到2741份有效的高层次人才样本,其中男性为1796人,占65.5%,女性为945人,占34.5%。在这里,高层人才是指中级及以上职称专业技术人员、科级及以上党政干部、大中型企业负责人或中层以上管理人员。

假设1:在组织层面上,单位一把手是女性时,性别歧视指数显著高于单位一把手是男性的情况。

假设2:在个人层面,对于女性受访者而言,相对于单位一把手是男性的情况,在单位一把手是女性时,

<sup>①</sup> 中国妇女社会地位调查由中华全国妇女联合会和国家统计局主持开展,自1990年开始每十年进行一次,以全国除港澳台以外居住在家户内的18至64周岁的中国男女公民作为个人问卷调查的对象,对各项反映经济和社会地位现状的资料进行了全面系统的搜集。第三期中国妇女社会地位调查标准时点为2010年12月1日。个人问卷包括个人基本情况、受教育经历、工作和职业经历、婚姻家庭情况、健康、生活方式、认知与态度等部分。

她们更多地认为自己在工作中得不到晋升。

因变量:分为组织层面和个人层面。组织层面指单位内的性别歧视现象,用性别歧视指数来表达;个人层面指自感在工作中得不到晋升的程度。

在假设1中,因变量是单位的性别歧视指数,由性别歧视现象在职业发展的五个方面发生与否组合而成。包括:招聘(最近3年您所在的单位有“只招男性或同等条件下优先招用男性”的情况吗)、晋升(近3年您所在的单位有“同等条件下男性晋升比女性快”的情况吗)、岗位安排(最近3年您所在的单位有“在技术要求高/有发展前途的岗位上男性比女性多”的情况吗)、退休(最近3年您所在的单位有“同职级女性比男性退休早”的情况吗)和重要部门主管(最近3年您所在的单位有“重要部门或业务由女性主管”的情况吗)。每道题有两个回答选项,其中0表示没有发生,1表示存在此现象。将上述五项情况的汇报组合为单位性别歧视指数,即每存在一种歧视现象就累加一分,最小值0分,表示没有歧视现象,最大值为5分,表示存在所有的歧视现象<sup>①</sup>。同时,对假设1,我们仅保留有效汇报了单位性别歧视现象的受访者样本。

对于假设2,我们将样本限制为女性受访者。因变量为个人感受到的在工作中得不到晋升的程度,每道题有四个回答(1=非常符合,2=比较符合,3=不太符合,4=很不符合)。考虑到现实意义和模型解释的简洁,我们将“非常符合”和“比较符合”合并为“符合”,编码为1,而将其他选项合并为“不符合”。

解释变量:单位一把手的性别(分为男和女)。参照类是单位一把手为“男”。

假设1的控制变量:

(1)受访者性别,参照类为女性。由于存在职业、行业的性别隔离,不同性别受访者所在的单位间可能有未被观测到的系统性差异,会影响歧视现象的发生;同时,两性对性别歧视现象的敏感程度有差异,使其汇报的信息对实际情况有不同的偏离水平,需要加以控制。但该控制变量仅用于检验假设1的模型中。

(2)组织所在领域:按照组织的主要业务或产品分为政治、经济和研究领域。以政治领域为参照类。市场化使国家的性别平等话语和控制力度在不同领域产生分化,使它们在性别歧视状况上存在差异。

(3)地区经济发展程度:以2009年的中国市场化指数(Neri Index)来测量。总体评分的范围大致分布在0~10之间,但根据年度而不同,不限于0~10之间(樊纲、王小鲁、朱立文、朱恒鹏,2003)。

(4)单位领导层女性比例:分为“没有女性”、“不足30%”、“30%~50%”和“超过50%”四类,以“没有女性”为参照类。研究表明,女性领导达到30%及以上会产生临界规模效应,减少组织内的性别歧视现象的发生(马冬玲、周旅军,2014)。

(5)单位员工性别比例:问卷中分为没有女性、不足30%、30%~50%和超过50%四类。由于“没有女性”的样本数量过少,将它与“不足30%”合并为“没有或不足30%”,以之为参照类。女性员工比例较高,一方面,这可能意味着组织对女性更为友好;另一方面,出于群体压力,也会使不利于女性的歧视现象减少。

表1为检验假设1所用样本的基本情况。

表2是单位一把手性别不同的单位对应的性别歧视状况,包括对差异显著性的统计检验。单位一把手为女性的单位中,性别歧视指数的均值仅为1.68,而在单位一把手为男性的单位中,该值为2.52。一把手性别不同的单位在性别歧视指数上的差距经t检验确认差异显著,这与假设1的期望相反。

<sup>①</sup> 在涉及重要部门主管安排的原题中,1表示对女性的重视,因此在指数构建时,我们将选项值反向以在计算时保持意义上的一致,即将1用于表征性别歧视的发生。

表1 检验假设1所用样本的基本情况<sup>a</sup>

	有效样本数	比例(%)	均值	标准差
单位性别歧视指数	2373		2.44	1.334
0		3.7		
1		26.0		
2		25.0		
3		20.7		
4		17.0		
5		7.5		
单位一把手性别	2354			
男		90.8		
女		9.2		
受访者性别	2373			
男		65.7		
女		34.3		
组织所在领域	2369			
经济		28.7		
研究		41.0		
政治		30.3		
地区经济发展程度	2335		7.6595	2.11578
领导班子女性比例	2334			
没有女性		26.6		
不足30%		50.8		
30%~50%		15.6		
超过50%		7.1		
单位员工女性比例	2330			
没有或不足30%		31.3		
30%~50%		37.0		
超过50%		31.8		

注:a.各分类变量的比例小计未必等于100%,这是由小数点四舍五入所致。

表2 一把手性别不同的单位的性别歧视状况与差异显著性检验

	男	女	t检验 <sup>b</sup>
具体歧视现象 <sup>c</sup>			
招聘歧视	0.18	0.12	*
晋升歧视	0.38	0.23	**
岗位安排歧视	0.52	0.27	**
退休歧视	0.76	0.70	*
重要部门主管歧视	0.68	0.36	**
单位性别歧视指数	2.52	1.68	**

注:b.\*\*表示 $p < 0.001$ , \*表示 $p < 0.05$ 。c.歧视现象的均值是指该歧视现象发生的比例。

对于所有的歧视现象,当单位一把手的性别为女性时,相应的发生比例都会下降,最大降幅接近半数。这些差异经统计检验显著。以晋升歧视为例,即最近3年所在单位有“同等条件下男性晋升比女性快”的情况的比例,在单位一把手为男性的单位达到38%,而在一把手为女性的单位中,发生比例为23%。

对于假设2,样本限制为女性,在假设1的方程基础上加入如下控制变量(但不包括受访者的性别):

(1)人力资本:测量使用年龄和正规学校教育年限。

(2)政治面貌:区分为群众、共青团员、共产党员和民主党派成员,由于共青团员和民主党派成员仅32位,将之与群众合并为“群众”,并作为参照类。在体制内组织中,政治面貌可能影响其职业发展。

(3)对自己能力的自信:对“‘能出色地完成工作任务’是否符合自己的情况”的回答分四个选项(1=非常符合,2=比较符合,3=不太符合,4=很不符合),由于“不太符合”的回答者仅2名,且无人回答“很不符合”,故将二者与“比较符合”合并,以合并后的“比较符合”为参照类。

(4)在单位中的位置:区分为负责人/高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员和普通职工/职员,以普通职工/职员为参照类。不同位置的人,其职业发展空间可能存在差异。

(5)对自己的发展有明确规划:对“‘对自己的发展有明确规划’是否符合自己的情况”有四个回答:1=非常符合,2=比较符合,3=不太符合,4=很不符合,由于“很不符合”的回答者仅12名,故将之与“不太符合”合并,以合并后的“不符合”为参照类。

表3为检验假设2所用样本的基本情况。

表3 检验假设2所用样本的基本情况<sup>d</sup>

	有效样本数	比例(%)	均值	标准差
自感晋升受阻	910			
不符合		68.4		
符合		31.6		
单位一把手性别	937			
男		82.2		
女		17.8		
组织所在领域	941			
经济		24.4		
研究		55.9		
政治		19.7		
地区经济发展程度	924		7.6245	2.13893
领导班子女性比例	923			
没有女性		15.3		
不足30%		49.5		
30%~50%		20.8		
超过50%		14.4		
单位员工女性比例	927			
没有或不足30%		18.6		
30%~50%		31.0		
超过50%		50.5		
年龄	945		43.39	9.432
正规学校教育年限	945		12.68	2.453
政治面貌	943			
群众		50.7		
中共党员		49.3		
在单位中位置	924			
负责人/高层管理人员		11.5		

(续表3)

	有效样本数	比例(%)	均值	标准差
中层管理人员		30.2		
基层管理人员		13.0		
普通职工/职员		45.3		
对自己能力的自信	932			
比较符合		43.2		
非常符合		56.8		
对自己的发展有明确规划	922			
非常符合		25.5		
比较符合		56.9		
不符合		17.6		

注:d.各分类变量的比例小计未必等于100%,这是由小数点四舍五入所致。

数据表明,在一把手性别不同的单位中,女性受访者自认在工作中得不到晋升的情况并没有显著差异(一把手为女性时,比例为33%,比一把手为男性时略高2%, $p=0.564$ ),这与假设2的期望相反。

#### 四、主要发现

以上分析表明,单位一把手的性别对于组织和个人层面的后果影响不一,更严谨的分析需要控制其他有可能产生混杂作用的变量,为此分别进行普通最小二乘法和二元 Logistic 回归以检验各项假设。

(一)单位一把手是女性的情况下,性别歧视指数显著低于单位一把手是男性的情况,假设1不成立。

表4结果说明,在控制其他变量的情况下,与一把手性别为男性的单位相比,一把手性别为女性的单位,其歧视指数显著更低。这说明单位一把手由女性担任能够显著减少歧视。这一发现证伪了假设1。

(二)对于女性受访者而言,单位一把手是女性时,她们自感的工作得不到晋升的程度无异于单位一把手是男性时的情况,假设2不成立。

表5结果说明,在控制其他变量的情况下,与单位一把手性别为男性相比,单位一把手性别为女性的受访者在自感工作得不到晋升上没有显著差异,证伪了假设2。

#### 五、结论与讨论

针对“蜂后”即“女人为难女人”说,本文结果表明:从组织层面来看,相对于单位一把手是男性的情况,在单位一把手是女性时,单位性别歧视现象会显著减少;从个人层面来看,对于女性而言,单位一把手是女性时,她们认为自己在工作中得不到晋升的情况并不比单位一把手是男性时严重。这些发现驳斥了女领导多为“蜂后”的流行观念,为政策设计中增加女领导的合理性提供了经验支持,也为女性职业发展提供了策略选择。

如果给组织中占据高级管理位置的女性的个别化厌女行为贴上“蜂后”标签,而不考虑她们所嵌入的性别化的组织情境,可能导致对高层女性不切实际的期望和持续的贬损建构,造成对性别歧视的组织文化与社会环境这一真正重要的问题的掩盖和转移(Sharon Mavin, 2008: 75-84)。“蜂后”现象将强化女性缺乏胸襟、视野狭隘、彼此排斥的刻板印象,阻碍女性之间形成姐妹情谊并组织起来反抗对女性不公正的社会结构。

要想减少蜂后行为,需要持续关注对所有女性有影响的整个性别结构、文化和体系的挑战和改变

**表4 单位一把手的性别对性别歧视指数的影响 (OLS模型)**

单位一把手性别	
女	-0.405*** (0.104)
受访者性别	
男	-0.216*** (0.061)
组织所在领域	
经济	0.327*** (0.072)
研究	0.081 (0.068)
地区经济发展程度	
	0.002 (0.013)
领导班子女性比例	
不足30%	-0.024 (0.065)
30%~50%	-0.426*** (0.091)
超过50%	-0.748*** (0.135)
单位员工女性比例	
30%~50%	-0.283*** (0.067)
超过50%	-0.579*** (0.080)
R <sup>2</sup>	0.105
有效样本数	2263

注:\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001。括号内为标准误。

(Sharon Mavin, 2006: 264-276)。这包括组织文化、工作模式的改变,采取措施促进性别平等、减少性别歧视和偏见,改善妇女的地位,提高性别多样化的价值。“只有当工作中的女性不再将自己的性别看成是负担或是认为蜂后行为是获得并维持成功的道路,蜂后现象才能消失。”(Belle Derks et al, 2011)

对于处于职业发展早期的女性来说,抛弃成见,寻求女性前辈特别是成功者的帮助是一个值得采取的有效职业发展策略。对那些已经处于高级管理职位的女性来说,对自己的女下属拥有积极态度并施以援手,成为她们激励性的角色榜样,从长远来说将有

**表5 单位一把手性别对自感工作得不到晋升程度的影响 (二元 Logistic模型)**

单位一把手性别	
女	1.213 (0.291)
组织所在领域	
经济	0.968 (0.248)
研究	0.627 (0.156)
地区经济发展程度	
	0.947 (0.036)
领导班子女性比例	
不足30%	0.817 (0.185)
30%~50%	0.770 (0.212)
超过50%	0.896 (0.303)
单位员工女性比例	
30%~50%	0.969 (0.224)
超过50%	1.083 (0.263)
年龄	
	0.983 (0.009)
正规学校教育年限	
	0.981 (0.035)
政治面貌	
中共党员	0.619** (0.110)
在单位中位置	
负责人/高层管理人员	0.571 (0.178)
中层管理人员	0.578* (0.129)
基层管理人员	1.104 (0.276)
对自己能力的自信	
非常符合	1.141 (0.196)
对自己的发展有明确规划	
非常符合	0.526** (0.130)
比较符合	0.505*** (0.102)
Pseudo R <sup>2</sup>	0.046
有效样本数	837

注:\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001, 单元格内系数为Exp(B)。括号内为标准误。



助于改善女性群体的境遇、提高女性群体的地位,最终使自己和自己的后代受益。对所有女性来说,首先需要识别并反击男权社会使用的一系列分裂策略,建立并维系姐妹情谊,团结为有力量的共同体,这对于最终改变男女不平等的社会现实具有重要的政治意涵。

参考文献:

- 樊纲、王小鲁、朱立文、朱恒鹏,2003,《中国各地区市场化相对进程报告》,《经济研究》第3期。
- 马冬玲、周旅军,2014,《女领导的临界规模与组织性别歧视现象》,《社会》第5期。
- Andrew M. Penner, Harold J. Toro-Tulla & Matt L. Huffman. 2012. "Do Women Managers Ameliorate Gender Differences in Wages? Evidence from a Large Grocery Retailer." *Sociological Perspectives* 55(2): 365-381.
- Athena Theodore. 1986. *The Campus Trouble Makers: Academic Women in Protest*. Houston, Texas: Cap and Gown Press, 201-03.
- Baron, R. S., Burgess, M. L. & Kao, C. F. 1991. "Detecting and Labeling Prejudice: Do Female Perpetrators Go Undetected?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 17(2): 115.
- Belle Derks, Colette Van Laar, Naomi Ellemers & Kim de Groot. 2011. "Gender-bias Primes Elicit Queen-bee Responses among Senior Policewomen." *Psychological Science* 22: 1243 - 1249.
- Belle Derks, Naomi Ellemers, Colette van Laar & Kim de Groot. 2011. "Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?" *British Journal of Social Psychology* 50: 519 - 535.
- Buunk, B. P. & Van Der Laan, V. 2002. "Do Women Need Female Role Models? Subjective Social Status and the Effects of Same-sex and Opposite Sex Comparisons." *Revue Internationale de Psychologie Sociale* 15(3): 129 - 155.
- Carol Sarler. 2008. "Beware the Queen Bee Boss-She's Hell to Work for (and I Should Know, I Was One!), Says Carol Sarler." Mail Online.
- Chattopadhyay, P., M. Tluchowska & E. George. 2004. "Identifying the In-group: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity." *Academy of Management Review* 29 (2): 180 - 202.
- Cherne, F. 2003. "Know the Queen Bee." WV Contributing Editor, IMDiversity: [www.imdiversity.com/index.asp](http://www.imdiversity.com/index.asp), accessed January 2004.
- Cooper, V. W. 1997. "Homophily or the Queen Bee Syndrome: Female Evaluation of Female Leadership." *Small Group Research* 28: 483 - 499.
- Cowan, G., Neighbors, C., DeLaMoreaux, J. & Behnke, C. 1998. "Women's Hostility toward Women." *Psychology of Women Quarterly* 22: 267 - 284.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. 2009. "Working for the Self or Working for the Group: How Self- versus Group Affirmation affects Collective Behavior in Low-status Groups." *Journal of Personality and Social Psychology* 96(1): 183.
- Dobson, R. & Iredale, W. 2006. "Office Queen Bees Hold Back Women's Careers." *The Sunday Times*. Retrieved from <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1265356.ece>.
- Ece Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. 1995. "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-analysis." *Psychological Bulletin* 117(1): 125 - 145.
- Ellemers, N. 2001. "Individual upward Mobility and the Perceived Legitimacy of Intergroup Relations." In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. New York: Cambridge University Press.
- Ensher, E. A. & Murphy, S. E. 1997. "Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships." *Journal of Vocational Behavior* 50(3): 460 - 481.
- Gonda De Groot. 2010. "Queen Bee Behavior: A Women's Fight." Master Thesis, Msc Human Resource Management.
- Judy Klemensrud. 1981. "Women in Medicine Find a Need for Support." *New York Times*.
- Knight, M. A. 1992. "The Queen Bee Syndrome—Has It Really Disappeared?" *Journal of Nursing Administration* 22(2).
- Kristin Byron. 2007. "Male and Female Managers' Ability to 'Read' Emotions: Relationships with Supervisor's Performance Ratings and Subordinates' Satisfaction Ratings." *Journal of Occupational Psychology* 80(4): 713-733.

- Lockwood, P. 2006. "Someone Like Me Can Be Successful: Do College Students Need Same-gender Role Models?" *Psychology of Women Quarterly* 30(1): 36 - 46.
- Mavin, S. 2006. "Venus Envy: Problematizing Solidarity Behaviour and Queen Bees." *Women in Management Review* 21: 264-276.
- . 2008. "Queen Bees, Wannabees, and Afraid to Bees: No More 'Best Enemies' for Women in Management?" *British Journal of Management* 19: 75 - 84.
- Ng, C. W. & Chiu, W. C. K. 2001. "Managing Equal Opportunities for Women: Sorting the Friends from the Foes." *Human Resource Management Journal* 11: 75 - 88.
- OECD. 1998. "Human Capital Investment: An International Comparison." OECD Publishing.
- Peggy Drexler. 2013. "The Tyranny of the Queen Bee." *Wall Street Journal*. <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323884304578328271526080496.html>. Accessed on 2013-08-15.
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. B. 1990. "Perceptions of Mentor Roles in Cross-gender Mentoring Relationships." *Journal of Vocational Behavior* 37(3): 321 - 339.
- Roger Dobson & Will Iredale. 2006. "Office Queen Bees Hold Back Women's Careers." *The Sunday Times*.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. 2001. "An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé: Perceptions of Mentoring Functions." *Journal of Vocational Behavior* 59(3): 342 - 363.
- Staines, G., Tavis, C. & Jayaratne, T. E. 1974. "The Queen Bee Syndrome." *Psychology Today* 7(8): 55.
- Sutton, R. M., Elder, T. J. & Douglas, K. M. 2006. "Reactions to Internal and External Criticism of Outgroups: Social Convention in the Intergroup Sensitivity Effect." *Personality and Social Psychology Bulletin* 32(5): 563.
- Virginia W. Cooper. 1997. "Homophily or the Queen Bee Syndrome: Female Evaluation of Female Leadership." *Small Group Research* 28: 483.
- Ziegler, A. & Stoeger, H. 2008. "Effects of Role Models from Films on Short-term Ratings of Intent, Interest, and Self-assessment of Ability by High School Youth: A Study of Gender-stereotyped Academic Subjects." *Psychological Reports* 102(2): 509 - 531.
- Zogerah Johnson. 2010. "Investing the Exist of Queen Bee Syndrome within the Banking Industry of South Africa." Research report presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration at the University of Stellenbosch.

**Queen Bees in Organization: Truth or Myth?**  
**—An Empirical Research Based on the Third Wave Survey**  
**on the Social Status of Women in China**  
**MA Dong-ling; ZHOU Lv-jun**

**Abstract:** Queen Bee Syndrome, which hypothesizes that compared to male top leaders, female top leaders are bigger obstacles to their female subordinates' career development, and also much more severe. The Third Wave Survey on the Social Status of Women in China provides us a chance to prove or disprove this hypothesis from both organizational and individual levels. At the organizational level, we find that there are less gender discriminations in organizations with female top leaders than those with male top leaders. At the individual level, compared with those who are under male top leaders, female subordinates under female top leaders do not feel more pessimistic about their chances of promotion. These findings disprove the prevalent idea that female top leaders are necessarily Queen Bees, and provide empirical evidence to support policies aiming to increase the number of female top leaders.

**Key words:** Queen Bees; Top Leader; Gender Discrimination

(责任编辑:黄盈盈)