

上级辱虐管理 对员工建言行为的影响 ——来自制造型企业的证据

严丹

广东商学院 公共管理学院, 广州 510320

摘要:探讨辱虐管理与建言行为之间的关系,并研究组织自尊和个性控制点在以上关系中的中介和调节作用。以广东省两家大型制造型企业410名下属和111名主管为配对样本,采用验证性因子分析对模型进行检验,运用回归分析方法分析辱虐管理对员工建言行为的影响及其机制,研究组织自尊在其中的中介作用以及员工个性控制点的调节作用。实证结果表明,辱虐管理对员工抑制性建言行为和促进性建言行为均有显著的负向影响,组织自尊在两者之间起到完全中介作用;员工个性控制点对辱虐管理与组织自尊之间的关系具有显著的调节作用,员工个性控制点水平越高(越内控),辱虐管理对组织自尊的负面影响越小;员工个性控制点水平越低(越外控),辱虐管理对组织自尊的负面影响越大。

关键词:员工建言行为;辱虐管理;组织自尊;个性控制点

中图分类号:F272.9

文献标识码:A

文章编号:1672-0334(2012)02-0041-10

1 引言

建言行为作为员工参与管理的形式之一,可以提高员工的主人翁意识,发挥其主观能动性^[1],组织研究者和实践者已经认识到其重要性,组织实践者也试图通过各种制度鼓励员工建言。但现实中敢于跟上级建言尤其是挑战上级权威的抑制性建言行为为少之又少,一项针对浙江省73家企业、4248位员工的调查问卷显示,仅26.8%的企业能够将员工建言行为制度化,28.1%的员工对建言行为兴趣不大^[2]。

什么因素会影响建言行为,领导行为被认为是非常重要的预测变量,且主要通过员工的心理安全或组织认同来影响建言行为^[3]。现有研究主要探讨正面领导行为对建言行为的影响,如领导-成员交换、变革型领导、管理开放性、德行领导、支持性领导者、跨级领导者、权变奖励型领导等^[4-5],该领域的理论研究也较为成熟。少有研究探讨负面领导行为对建言行为的影响以及作用机制,实际上建言行为这种具有风险性的组织公民行为对负面领导行为更加敏

感,作用机制也有别于正面领导行为。

为了深入理解建言行为的预测变量及影响机制,本研究从负面领导行为中较为典型的辱虐管理出发,剖析组织自尊在其中的中介作用以及个性控制点的调节作用,寻找阻碍建言行为发生的因素,为研究者和实践者提供一定的理论支持。

2 相关研究评述

自Hirschman^[6]首次在EVLN(exit, voice, loyalty and neglect)模型中提出建言行为以来,学者们对建言行为进行了大量研究。对建言行为前因研究主要从4个角度进行。①基于社会交换理论的视角,有学者认为员工的建言行为与组织公民行为类似,是一种角色外行为。基于社会交换理论,只有当员工感受到组织或领导的支持、关怀、信任时,作为对组织或者领导的回报,员工才会说出自己的想法。事实上,不管员工与组织交换是出于追求成就、竞争力、自我决定等内在动机,还是追求薪酬、绩效、晋升

收稿日期:2011-08-04 修返日期:2012-01-12

基金项目:广东省哲学社会科学“十二五”规划2011年度学科共建项目(GD11XGL13)

作者简介:严丹(1982-),女,湖北黄梅人,毕业于华南理工大学工商管理学院,获管理学博士学位,现为广东商学院公共管理学院讲师,研究方向:组织行为和企业文化等。E-mail:yandan117@163.com

等外在动机,都忽视了人类的自我表达^[7]。②基于印象管理的视角,学者认为与组织公民行为类似,建言行为也是一种印象管理行为,具有工具性目的,其内在动机是希望在组织中留下良好的印象,因此员工主动建言可被视为一种印象提升策略;相反,员工不愿建言则可能是因为害怕印象受损,可被视为一种保护性印象管理策略。但是缺少这方面的实证研究,本研究认为基于印象管理动机而建言的员工并不多见,印象管理视角的建言行为研究对管理者实践意义不大。③基于心理安全的视角,学者认为心理安全感是建言行为的前提条件,员工之所以不愿意说出自己的想法是因为所处的工作环境没有达到让他们可以毫无顾虑地自由表达想法和意见的地步。Detert等^[8]的研究发现,员工的心理安全感是领导风格与促进性建言行为的一个中介因素。事实上很多企业采取匿名等方式收集员工的意见,但效果甚微。心理安全感侧重于描述一种团队或者组织氛围,对于员工在具体的建言情境下的动态心理过程刻画不足,因此本研究认为这种心理安全感只是建言行为的影响因素之一,而非决定性因素。④另有一些学者基于其他理论视角进行研究,如心理契约、组织认同理论等。

本研究认为无论是社会交换理论视角、心理安全感视角还是印象管理视角,都只是从建言行为的表面去研究,解决员工值不值得说、说的时候是否安全等问题,解决的是员工在面对建言行为时该不该说的顾虑。用双因素理论来解释,这些顾虑只是激励员工建言的保健因素,也就是说安全和信任等因素不存在时员工是一定不会建言的,但这些因素的具备并不能足以激励员工进行建言,因为建言是有风险的。针对建言行为这种带有风险性的角色外行为应该有更深层次的激励因素作为其动机,在面对企业现状时更多的是该不该我说的的问题,也就是说这类深层次的激励动机来源于员工基于自己在组织中身份、地位的认知,建言行为是员工的一种自我表达形式,组织自尊正是这种深层次动机的重要来源之一。组织自尊是员工的自我概念在组织环境中的体现,它对于员工组织内的活动起到非常重要的作用,Korman^[9]认为员工一旦形成高组织自尊,感受到自尊带给自己的满足感后,会不遗余力地设法维持这种感觉,努力改变自身的态度和行为以继续保持这种自尊。基于以上分析,本研究从负面的领导行为切入,寻找辱虐管理对建言行为影响的内源性动机,由此形成管理者的辱虐行为-员工的组织自尊下降-员工的建言行为减少的研究主线,为建言行为的发生提供新的视角。

同时,由于标准的相对性,本研究中来自管理者的辱虐其实是个体的一种主观感知。因此,在相同的环境下,不同个体对辱虐程度的感知可能是不一样的,这涉及到辱虐感知的敏感性问题。同时任何研究都不能忽视个体的差异,一些研究也发现员工的特征、行为以及员工追随管理者的心理认同机制

等都会对领导的作用过程产生深刻影响。因此,在辱虐管理对建言行为的研究中融入员工个体特征,将更好地诠释辱虐管理对建言行为影响的作用机制。

3 假设的提出

辱虐管理的概念最早由Tepper^[10]提出,并将其定义为“下属感觉到的管理者持续表现出来的怀有敌意的言语和非言语行为,其中不包括身体类接触行为”,具体的表现形式有公开批评嘲弄下属、对待下属语言粗鲁无礼、不履行对下属的承诺、对下属漠不关心、羞辱或者辱骂下属等。辱虐管理对员工的破坏性已经得到学者们的证实,也引起学术界的重视。

建言行为(voice),中国学者将其译为合理化建议、进谏行为等,对建言行为的研究可以分为两个阶段。第一阶段,建言行为并不是作为一个独立的概念提出的,而是在EVLN模型中,建言行为作为组织员工在面对组织不满时做出的反应之一,与离职、换岗等其他反应并列提出的^[11]。这一阶段中,建言行为实际上是作为组织的一个程序,是一种合理恢复满意度的方式,是员工面对组织不满时的行为选择之一,对这种行为的选择源于员工对组织的忠诚。第二阶段,学者们对建言行为的认识有了突破性进展,更为关注建言行为利他和利组织成分,认为建言行为不仅仅是为了批评地发表建议性、挑战性观点,而是为了改善状态而进行的建设性的、变革导向的沟通,其实质是把建言行为作为一种主动的建设性的角色外行为进行研究。本研究将建言行为视为角色外行为进行研究,并采用梁建等^[12]对建言行为的界定,即组织员工以改进工作流程、解决组织中遇到的难题、改善组织现状、减少决策失误为目的,向组织中的管理者主动提出建设性意见或者指出缺点错误的一种角色外的人际交流行为;并将建言行为分为促进性建言行为和抑制性建言行为两种,促进性建言行为是指个体主动提出改善组织运作情况的新想法或者新建议,抑制性建言行为是指个体大胆指出工作实践中存在的问题,如有害行为、不恰当程序、规则或政策等。

建言行为是一种具有创新导向的公民行为,它涉及到与管理者分享自己的想法、观点,以便于将组织或者领导者的注意力和资源积聚于自己所指出的问题上。一般而言管理者就是下属建言的主要对象,因此管理者在建言行为中扮演着非常重要的角色。管理者拥有对下属的奖惩权,包括对下属绩效考核、薪酬、晋升以及工作分配的权力。因此,管理者的行为成为下属是否作出某一行为的重要决定因素。当管理者表现出明显的对下属的建言感兴趣,并愿意采取实际行动将下属的建言付诸实现,下属的建言动机就会明显的增强;反之,如果管理者对下属的建言不理不睬、嗤之以鼻,甚至冷嘲热讽、贬低下属的能力,那么即使下属提出科学合理的意见和建议,管理者也不会感兴趣,甚至会遭到管理者更多的不满

和辱虐。尤其是抑制性建言行为,其本身就包含着对现状的不满和含蓄的批评,很有可能被管理者视为下属对自己的抱怨,甚至是对自己的冒犯,进一步恶化上下级之间的关系。在这种情况下,下属极有可能保留自己的意见和建议,以免恶化上下级关系,激起管理者更强的辱虐行为。

基于以上分析,本研究提出假设。

H_{1a} 辱虐管理对下属的抑制性建言行为具有显著的负向影响。

H_{1b} 辱虐管理对下属的促进性建言行为具有显著的负向影响。

管理者的辱虐行为只有通过个体当下心理状态的塑造才能影响个体的行为,因此本研究认为,可以把管理者的辱虐行为对建言行为的影响看做是一种自我概念强化的过程。自我概念主要强调个体对自身存在的感知^[13],组织自尊是基于自尊理论引申和推导而来的,它是指组织成员对通过组织情境下角色能够满足自身需要的相信程度,反映了个体对自我在所属组织中是重要的、有价值的以及有能力的感知,反映了自我概念的定义和评价两个维度^[14]。高组织自尊的员工将感知到他们在组织中是重要的、有效率的和有价值的,低组织自尊的员工认为自己在组织中可有可无,是不重要的。因此组织自尊是个体基于其组织角色感知到的自身重要性,认为自己对于组织是有价值和有意义的,个体会为此而充满成就感,这种成就是促使个体采取与工作相关行为的内源性动机。

就领导行为的影响过程而言,下属的认知和情绪是尤为重要的中介因素^[14],对下属认知和情绪的关注,能够为领导行为的发生过程提供另外一个思考的方向^[15]。华人非常强调关系认定,个体对人我关系的认知是自我概念的一个重要来源,组织中的个体尤其关注自己与组织中拥有较高地位的人之间的关系,如直接上级或领导者^[16]。Pierce等^[17]认为,从工作场所中得到的工作经验会影响一个人的组织自尊,而工作上某个重要的人对自己传达的讯息就是其一,重要的人常指自己主管,管理阶层对成员的正面对成员觉得受到尊重,感觉自己在组织中是有价值的。Gardner等^[18]认为,组织成员通过主管或者组织传递出的相关讯息衡量自己在组织中是否具有能力或者价值,而产生自我评价的认知。而管理者对下属的辱虐行为意味着低质量的上下级关系,员工的受重视感、受期待感会降低。这一人我不和谐关系的认知将影响个体的自我定义过程,进而根据自我概念认知的不和谐强化需求,进一步指导个体的态度和行为。

基于以上分析,管理者的辱虐行为降低了员工的组织自尊和员工努力的内在效价,不能更好地激励员工表现出较多的建言行为。因此,本研究认为管理者的辱虐行为在对建言行为起作用的过程中,员工对自身的认知及情绪(组织自尊)可能起到重要的传导作用。基于以上分析,可以提出假设。

H_{2a} 组织自尊在辱虐管理与员工抑制性建言行为中起中介作用。

H_{2b} 组织自尊在辱虐管理与员工促进性建言行为中起中介作用。

本研究认为对不同个性控制点的员工而言,辱虐管理与组织自尊之间的关系强度可能会存在差别。个性控制点是一种稳定的人格特质,指个体相信自己可以决定生活中所发生的事而非由外在因素掌握的程度。个性控制点是最受管理学研究者关注的人格特质之一,具有强内部控制意识的人为内控倾向者往往相信自己可以控制自我的行为成功与否,外控倾向者则相信他的成功更多的受到运气、命运、权威等外在因素的影响,自己很难或者无法掌握。因此内控倾向的员工会觉得有能力影响自己的工作和工作环境,或者说内控倾向者会认为是自己影响工作环境,而不是被自身以外组织力量所控制。外控倾向的员工会认为他们的行为受到外在因素支配,内控倾向的人对外在压力较有反抗性,而外控倾向者则较具有顺从性。根据自我认知理论,员工在自我认识的过程中通常只接受对个体自我概念有价值的外界信息,而员工的个性特征决定了管理实践对特定社会中的个体意味着什么,而且也作为“管理实践对个体是否有价值”提供了评判标准。因此,员工的个性特征应该通过调节企业管理实践与自我概念之间的关系,进而影响员工的工作表现。由此可以提出假设。

H₃ 员工个性控制点水平越高(越内控),辱虐管理对组织自尊的负面影响就越小;员工个性控制点水平越低(越外控),辱虐管理对组织自尊的负面影响就越大。

4 研究方法

4.1 研究对象和研究程序

本研究数据来自广东省两家制造型企业,研究对象为公司管理者及其直接下属。

本研究调查问卷以套为单位,1套问卷包括1份主管问卷和4份员工问卷,每套问卷用一个大信封封存,并在大信封上编好员工的代码和代码对应的员工姓名,一方面便于主管填写时记住对应的员工,另一方面便于后续数据整理过程中员工和直接主管的对应。

在征得该企业高层管理者(人力资源部门的负责人或者总经理)同意后说明调查目的和过程,先请人力资源部的人提供所有员工的花名册以及对应的绩效考核表,由本研究调查人员选择主管和员工。在选择员工时根据上一年绩效考核成绩,分别选择一位绩效考核成绩较好、两位中等和一位较差的员工,排除近一年内进入的无绩效考核成绩的员工及绩效考核成绩不能反映真实情况的员工,最后分别确定462名下属和123名主管(其中16名主管只有3名符合要求的下属,7名主管只有2名符合要求的下属)。在人力资源部门人员的配合下发放问卷,整个

问卷调查采用纵向研究,分两次进行,前后两次间隔1个月。第一次调查(T_1)针对下属,调查内容包括自身背景信息、感知的主管虐待行为、个性控制点、权力距离感和组织自尊等;第二次调查(T_2)针对主管,包括主管个人信息以及主管对下属建言行为和沉默行为的评价,为了保证主管填写问卷的质量,在企业高层管理者支持的基础上,召集符合要求的主管开会,并要求主管当场填写问卷。问卷填写完成后,答题者自己封存问卷并交给人力资源部门,最后集中交回研究者。在调查过程中,告知答题者所填写的答案严格保密、问卷不记名、数据输入电脑后问卷会被销毁、问卷只包含整体数据不含任何个人资料和信息等。

对于回收的问卷,基于以下原则进行筛选。①问卷中有多处空白的予以剔除;②问卷中不能确定选项过多者予以剔除;③问卷填写呈现明显的规律性的予以删除,如所有答案选择同一选项、答案呈现S形排列等。

筛选后,进行上下级配对、前后两次调查问卷匹配后,最终得到410名下属和111名主管的配对样本,员工问卷有效回收率为88.745%,主管问卷有效回收率为90.244%。下属被试中男性为151位,占36.829%;女性为259位,占63.171%。下属被试年龄在20岁以下的有19位,占4.634%;大部分下属被试年龄集中在20岁~30岁,共有223位,占54.390%;年龄在31岁~40岁的有132位,占32.195%;年龄在41岁~50岁的有36位,占8.781%;没有年龄在50岁以上的下属。下属被试学历普遍不高,以初中以下学历为主,共有242人,占59.024%;高中/中专学历有121人,占29.512%;大学专科有44人,占10.732%;大学本科有3人,占0.732%。下属被试工作年限在1年以下的有102人,占24.878%;1~3年的有163人,占39.756%;4~5年的有62人,占15.122%;6~7年的有31人,占7.561%;8年以上的有52人,占12.683%。下属被试职位主要是一线工人,有360人,占87.805%;基层管理者有41人,占10.000%;中层管理者有9人,占2.195%。

4.2 研究工具

采用Tepper^[10]编写、经台湾学者吴宗佑^[19]采用回覆翻译方法修订的量表测量辱虐管理,该量表只有一个维度即辱虐管理(AS)。本研究中该量表由员工提供评价(T_1),量表的信度系数Cronbach's α 值为0.943,大于0.700,表明有良好的测量信度。采用Pierce等^[17]开发的量表测量组织自尊(OBSE),该量表包括10个题项,信度为0.914。采用Liang等^[20]开发的本土化二维量表测量建言行为,该量表包括两个维度,共计11个题项,前6个题项测试抑制性建言行为(HVB)维度,后5个题项测试促进性建言行为(MVB)维度。该量表原来是自评量表,为了防止同源误差,本研究将测量对象“我”改为“该员工”,改为他评量表(T_2),两个子量表的信度系数Cronbach's α 值分别为0.881和0.909。采用Rotter^[21]研制的量表

测量个性控制点(LC),有9个题项,Cronbach's α 值为0.900。以往的研究表明,个体的背景变量(如年龄、性别、受教育程度等)都会影响到个体的主观感知和各种行为,如建言行为等,因此本研究将沿用以往研究的做法将以上变量作为控制变量来处理。为了方便比较,所有量表均采用Likert 5点计分,要求被试者对描述的行为从1到5做出评价,1为非常不同意,5为非常同意。

5 数据分析和结果

5.1 验证性因子分析结果

本研究采用验证性因子分析方法(使用最大似然估计)对正式调查获得的数据进行分析,以确认研究中使用的5个变量的区分效度模型,5个变量分别为辱虐管理、组织自尊、促进性建言行为、抑制性建言行为、个性控制点,结果如表1所示。本研究通过模型比较的方法考察各量表的区分效度,模型1中将AS和OBSE合为1个因子;模型2中将MVB和HVB合为1个因子;模型3中将AS和LC合为一个因子;模型4中将AS和OBSE合为一个因子,将MVB和HVB合为1个因子;模型5中将AS和LC合为一个因子,将MVB和HVB合为一个因子;模型6中将AS、LC和OBSE合为一个因子,将MVB和HVB合为一个因子;模型7中将5个变量合为一个因子。基本模型将5个变量视为5个因子,没有对变量进行合并。从表1可以看出,与另外7个模型相比,基本模型对实际数据拟合的最为理想,说明基本模型能够更好地代表测量项目的因子结构,本研究涉及的5个变量的确代表5个不同的构念,5个变量具有良好的区分效度。

5.2 描述性统计分析

各变量的均值、标准差和相关系数如表2所示。从表2可以看出,自变量辱虐管理、因变量抑制性建言行为和促进性建言行为、中介变量组织自尊以及调节变量个性控制点之间在0.010的水平上具有显著的相关关系。辱虐管理与组织自尊呈显著的负相关关系($r = -0.453, p < 0.010$),辱虐管理与抑制性建言行为和促进性建言行为呈显著的负相关关系($r = -0.362, p < 0.010; r = -0.542, p < 0.010$),组织自尊与抑制性建言行为和促进性建言行为呈显著的正相关关系($r = 0.443, p < 0.010; r = 0.375, p < 0.010$)。

5.3 回归分析

最常用也是最传统的检验中介变量的方法是Baron等^[22]的方法,具体可以分为4个步骤。①检验自变量是否影响中介变量。②检验中介变量是否影响因变量。③检验自变量是否影响因变量。④考虑当中介变量起作用时,自变量对因变量的影响程度是减弱还是加强,如果自变量对因变量的回归系数减弱到不显著水平,说明中介变量起到完全的中介作用,自变量完全通过中介变量影响因变量;如果自变量对因变量的回归系数减少,但是仍然达到显著性水平,说明中介变量只是起到部分中介作用,也就是说自变量对因变量的影响只有一部分是通过中介

变量实现的,此时自变量一方面通过中介变量影响因变量,另一方面也直接对因变量起作用。

(1)组织自尊对辱虐管理与员工抑制性建言行为的中介作用

首先分析辱虐管理对组织自尊的影响(方程1);

然后分析组织自尊对抑制性建言行为的影响(方程2);方程3分为两步,第一步以辱虐管理为自变量,以抑制性建言行为为因变量,第二步同时以辱虐管理和组织自尊为自变量,以抑制性建言行为为因变量。回归结果见表3。

表1 验证性因子分析结果(N=410)

Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis (N=410)

模型	所含因素	χ^2/df	GFI	CFI	IFI	RMSEA
基本模型	5个因素:AS,OBSE,MVB,HVB,LC	1.602	0.922	0.932	0.931	0.042
模型1	4个因素:AS+OBSE,MVB,HVB,LC	2.355	0.769	0.813	0.842	0.059
模型2	4个因素:AS,OBSE,MVB+HVB,LC	2.636	0.890	0.766	0.799	0.073
模型3	4个因素:AS+LC,OBSE,MVB,HVB	2.943	0.788	0.749	0.793	0.085
模型4	3个因素:AS+OBSE,MVB+HVB,LC	3.588	0.771	0.688	0.669	0.103
模型5	3个因素:AS+LC,OBSE,MVB+HVB	3.670	0.685	0.635	0.598	0.116
模型6	2个因素:AS+LC+OBSE,MVB+HVB	3.954	0.637	0.545	0.536	0.103
模型7	1个因素:AS+LC+OBSE+MVB+HVB	4.333	0.604	0.503	0.514	0.126

注:+表示两者合并为一个因素。

表2 变量的描述性统计分析结果(N=410)

Table 2 Descriptive Statistics, Correlations and Reliability of the Variables (N=410)

变量	均值	标准差	辱虐管理	组织自尊	抑制性建言行为	促进性建言行为	个性控制点
辱虐管理	2.513	1.564	(0.943)				
组织自尊	2.278	0.701	-0.453**	(0.914)			
抑制性建言行为	1.677	2.624	-0.362**	0.443**	(0.881)		
促进性建言行为	3.004	2.768	-0.542**	0.375**	0.458**	(0.909)	
个性控制点	3.097	0.865	-0.061	0.188**	0.010**	0.145**	(0.900)

注:括号内数据为Cronbach's α系数;**为p<0.010,下同。

表3 回归分析结果(因变量为抑制性建言行为)

Table 3 Results of Regression Analyses (Regard Prohibitive Voice as Dependent Variable)

变量	方程1	方程2	方程3	
	组织自尊	抑制性建言行为	第一步	第二步
常数项	1.333	2.406	1.920	1.714
自变量:辱虐管理	-0.564***		-0.343***	0.161
中介变量:组织自尊		0.360***		0.282***
F值	267.174	139.573	256.523	144.308
R ²	0.291	0.167	0.275	0.314
ΔR ²				0.039

注:***为p<0.001,下同。

表4 回归分析结果(因变量为促进性建言行为)
Table 4 Results of Regression Analyses (Regard Promotive Voice as Dependent Variable)

变量	方程1	方程4	方程5	
	组织自尊	促进性建言行为	第一步	第二步
常数项	1.333	2.294	1.619	2.054
自变量:辱虐管理	-0.564***		-0.212***	-0.131***
中介变量:组织自尊		0.224***		0.373***
F值	267.174	25.255	22.364	26.585
R ²	0.291	0.258	0.354	0.388
ΔR ²				0.034

由表3可以看出,方程1以辱虐管理为自变量,以中介变量组织自尊为因变量,回归结果达到显著性水平, $\beta = -0.564, p < 0.001$,解释的方差变异为29.100%,辱虐管理对组织自尊产生显著的负向影响,判断中介作用的条件①得到满足。方程2以组织自尊为自变量,以抑制性建言行为为因变量,回归结果也达到显著性水平, $\beta = 0.360, p < 0.001$,方向为正,解释的方差变异为16.700%,判断中介作用的条件②得到满足。方程3第一步的回归结果是显著的, $\beta = -0.343, p < 0.001$,解释的方差变量为27.500%,辱虐管理对抑制性建言行为有显著的负向影响, H_{1a} 得到验证,同时判断中介作用的条件③也得到满足。方程3第二步中,自变量辱虐管理与因变量抑制性建言行为之间的因果关系不再显著,但是中介变量组织自尊对结果变量抑制性建言行为的影响仍然存在, $\beta = 0.282, p < 0.001$,判定中介作用的条件④得到满足,同时解释的方差变异由27.500%上升到31.400%,增加了3.900%。由此可见,同时以辱虐管理和组织自尊为自变量比只有辱虐管理的情况下能更好地预测抑制性建言行为,组织自尊在辱虐管理对抑制性建言行为预测中起完全中介作用, H_{2a} 得到验证。

(2) 组织自尊对辱虐管理与员工促进性建言行为的中介作用

首先分析辱虐管理对组织自尊的影响(方程1);然后分析组织自尊对促进性建言行为的影响(方程4);方程5分为两步,第一步以辱虐管理为自变量,以促进性建言行为为因变量,第二步同时以辱虐管理和组织自尊为自变量,以促进性建言行为为因变量。回归结果见表4。

由表4可以看出,方程1以辱虐管理为自变量,以中介变量组织自尊为因变量,回归结果达到显著性水平, $\beta = -0.564, p < 0.001$,解释的方差变异为29.100%,辱虐管理对组织自尊产生显著的负向影响,判断中介作用的条件①得到满足。方程4以组织自尊为自变量,以促进性建言行为为因变量,回归结果也达到显著性水平, $\beta = 0.224, p < 0.001$,解释的方差变异为25.800%,判断中介作用的条件②得到满足。方程5第一步的回归结果是显著的, $\beta = -0.212, p$

< 0.001 , H_{1b} 得到验证,解释的方差变异为35.400%,判断中介作用的条件③得到满足。方程5第二步中,辱虐管理与促进性建言行为的因果关系仍然显著,但是 β 的绝对值由原来的0.212($p < 0.001$)降至0.131($p < 0.001$),根据中介作用的条件④可知,自变量辱虐管理对因变量促进性建言行为的影响只有一部分通过中介变量组织自尊实现,辱虐管理一方面通过组织自尊影响促进性建言行为,同时也直接对促进性建言行为起作用。回归方程解释的方差变异由35.400%上升到38.800%,增加了3.400%。由此可见,同时以辱虐管理和组织自尊为自变量比只有辱虐管理的情况下能更好地预测促进性建言行为,组织自尊在辱虐管理对促进性建言行为预测中起着部分中介作用, H_{2b} 得到验证。

调节作用的检验采用强迫进入法分3步进行回归。第一步,控制变量进入方程,构成方程6;第二步,控制变量、自变量辱虐管理和调节变量个性控制点同时进入方程,构成方程7;第三步,控制变量、自变量辱虐管理、调节变量个性控制点以及辱虐管理与个性控制点的交互项同时进入方程,构成方程8。回归结果见表5。由表5可知,控制人口学变量后,加入辱虐管理、个性控制点两个变量对组织自尊解释的方差变异明显增加($\Delta R^2 = 0.471, p < 0.010$);辱虐管理与个性控制点的交互项对组织自尊的影响显著, $\beta = 0.218, p < 0.010$,表明辱虐管理与个性控制点的交互对组织自尊产生正向影响, H_3 得到验证。

为了具体体现个性控制点对辱虐管理和组织自尊之间关系的调节作用,本研究分别根据个性控制点的数值,将被试分为高低两组,平均数一个标准差以上的为高分组,平均数一个标准差以下的为低分组,绘制辱虐管理与个性控制点的交互作用图,见图1。从图1可以看出,个性控制点并没有改变辱虐管理和组织自尊的方向,也就是说无论个性控制点的得分是高还是低,组织自尊都随着辱虐管理程度的升高而降低,只是降低的幅度不同。个性控制点高的员工(内控),其由于辱虐管理的增加而导致的组织自尊的降低将会弱于个性控制点低的员工(外控)。

表5 个性控制点在辱虐管理对组织自尊影响中的调节效应回归分析(因变量为组织自尊)
Table 5 Results of Regression Analyses about the Moderation Effect of Locus of Control (Regard Organization-based Self-esteem as Dependent Variable)

变量	方程6	方程7	方程8
第一步:控制变量			
年龄	0.002	0.040	0.041
性别	0.055	0.001	-0.011
受教育程度	-0.144	-0.048	-0.047
工作年限	0.003	0.044	0.049
职位	0.071	0.031	0.042
第二步:主效应			
辱虐管理		-0.262**	-0.510**
个性控制点		0.243*	0.204**
第三步:两维交互			
辱虐管理 × 个性控制点			0.218**
ΔF	1.403	30.836	7.661
R^2	0.023	0.494	0.512
ΔR^2	0.024	0.471**	0.018**

注:*为 $p < 0.050$;所有回归系数经过标准化处理,自变量进行中心化处理。

6 分析和讨论

(1)首先,本研究证实辱虐管理这种“冷暴力”的形式是存在的,且本研究中使用5点量表上获得的辱虐管理的平均值为2.513,与美国样本的平均值1.500相比^[23],本研究样本中员工的辱虐管理体验要高于西方样本。

其次,证实辱虐管理对员工的抑制性建言行为和促进性建言行为均有显著的负向影响,且对员工的抑制性建言行为具有更大的影响。对于建言行为的研究多是从正面进行的,如有学者认为员工对领导的信任影响员工的建言行为^[24],领导开放性、领导-成员交换和领导风格^[25]等都影响员工的建言行为。员工对管理者建言要么基于认同或者信任(包括感知不会遭到报复),要么基于互惠规范,认同从深层次上是对窄范围、单社会交换的认知,而互惠规范则是对交换关系形态的感知。实际上,建言行为的特点决定了这种行为可能对管理者的负面行为和情感更为敏感。用双因素理论可以很好地解释员工的建言行为,实际上在激励员工进行建言行为的因素中也存在保健因素和激励因素的区别,如心理安全感、领导的开放性、员工对组织的认同和情感都是建言行为的保健因素,也就是说缺少这些因素员工一定不会建言,但是具备这些因素并不意味着员工一定采取建言行为;另一方面,真正构成员工建言的激励因素是员工对于自尊的需求,也只有组织自尊才能真正激发员工建言的积极性。这也很好地解释了建言行为的现状,即便是组织设立匿名信箱等规章制度来保证员工建言的安全性,或者是创造公平、信任的组织氛围来促进建言行为,但是实际上效果并不理想,因为这些因素对于员工建言而言是一种保健因素,而非激励因素,它并不能真正激励员工进行建言。而管理者的辱虐管理同时破坏了保健因素和激励因素,使员工既没有建言的安全感,也没有建言的积极性,这种破坏是彻底的。

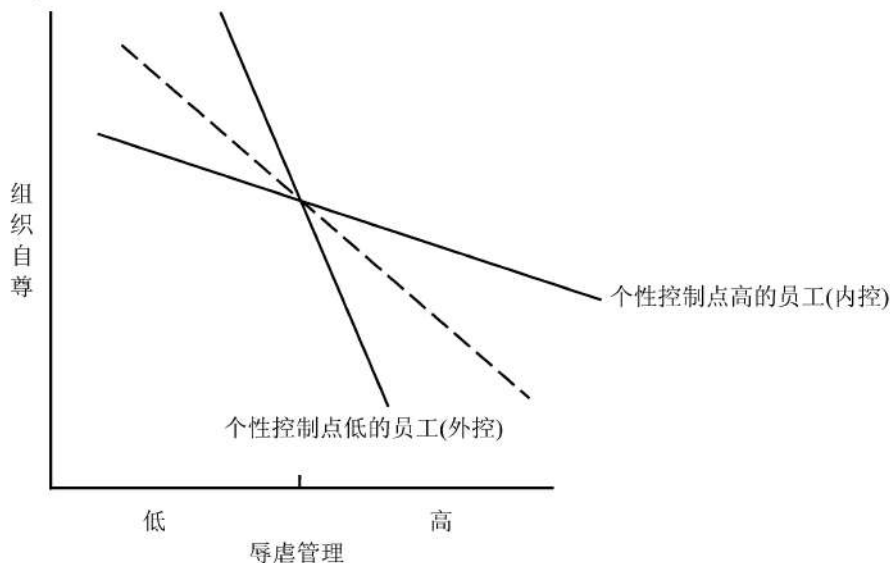


图1 个性控制点的调节作用示意图
Figure 1 Moderation Effect of Locus of Control

本研究结果与 Burris 等^[26]的研究有类似的地方,他们认为管理者的辱虐管理行为对员工改进导向的建言行为具有显著的负面效应,其改进导向的建言行为与本研究中促进性建言行为类似。另一方面已有研究证实辱虐管理会减少下属的组织公民行为,如吴隆增等^[27],但是针对建言行为这种具有一定风险的组织公民行为而言,辱虐管理对建言行为影响更为深刻,也更有研究的意义。此研究结论一方面说明辱虐管理是影响建言行为的非常重要的因素之一,另一方面也说明辱虐管理广泛而深刻的消极影响。

(2)本研究实证结果证实组织自尊在辱虐管理与促进性建言行为中起部分中介作用,而在辱虐管理与抑制性建言行为中起完全中介作用。

与其他组织公民行为相比,建言行为最大的不同之处在于风险性,尤其是公开场合的建言行为,这一点决定了在对建言行为原因分析时不能简单地把建言行为视为组织公民行为的维度之一来看待。员工可以用很多其他对自己有益无害的组织公民行为(如帮助同事、运动员精神等)来回报组织,而无须冒险。本研究按照双因素理论把促进建言行为的因素分为保健因素和激励因素两类,其中组织的支持感、组织公平、员工的心理安全感等是保健因素,具备保健因素不足以促使建言行为的发生,真正促使建言行为发生的是激励因素,是员工基于自己在组织中的角色、地位、价值等自我概念的认知而表达自己的观点,也就是说组织自尊才是建言行为的内在驱动力。建言行为给员工个人带来的收益,如体现员工的领导能力、赢得领导和同事的认可、给自己带来“好名声”,对员工而言是一种追求自尊和自我实现的高层次需要。

Korman^[9]认为员工一旦形成高组织自尊,感受到自尊带给自己的满足感后,会不遗余力地设法维持这种感觉,努力改变自身的态度和行为以继续保持这种自尊。建言行为一方面可以体现自己的工作能力和领导能力,另一方面又可以给员工带来关心组织和同事的“好名声”。对于高自尊的员工而言,建言行为的这种正面效果会被放大,员工出于自我彰显的动机而进行建言,尤其是抑制性建言;同时建言行为给员工带来的风险也是明显的,它可能会被管理者认为是员工的“抱怨”,甚至会被认为是对现有管理者的不满,而被管理者“边缘化”或者降职、解雇等。因此对于低自尊的员工而言,这种负面的效果会被放大,员工出于自我保护的动机而放弃建言,保持沉默。管理者对员工的看法是组织自尊的重要来源,因此辱虐管理通过影响组织自尊进而影响建言行为。以上结论是对建言行为前因研究的一大补充,同时也为领导学研究提供了新的视角,领导学领域的学者们已经在呼吁对于领导学的研究不仅仅关注领导者这一较窄的视角,也应该把追随者的自我概念纳入考察范围。

(3)关于个性控制点与辱虐管理、组织自尊之间

关系的研究不多,但是如果把辱虐管理视为一种工作压力源的话,就比较容易解释其中的关系。压力源是指引发人们压力反应的各种情景因素,如刺激等,可以分为生活压力源(主要指个人生活方式上的变化)、工作压力源(包括角色冲突、时间压力、低参与和控制等)、人际关系紧张(它会严重影响员工个人的正常生活和组织目标的实现)。辱虐管理对员工而言就是一种重要的工作压力源,在相同的环境下,不同个体对辱虐程度的感知可能是不一样的,这就涉及到辱虐感知的敏感性问题。也就是说员工个性控制点水平越高(越内控),辱虐管理对组织自尊的负面影响就越小;员工的个性控制点水平越低(越外控),辱虐管理对组织自尊的负面影响就越大。

7 结论

本研究以广东省两家大型制造型企业410名员工和111名主管为配对样本,采用验证性因子分析对模型进行检验,运用回归分析方法分析辱虐管理对员工建言行为的影响及其机制,研究组织自尊在其中的中介作用以及员工个性控制点的调节作用。研究表明,领导行为的辱虐管理方式是影响员工建言行为非常重要的原因之一;辱虐管理方式这种来自远端的领导行为对员工建言行为的影响通过近端的员工自我感知实现,组织自尊才是员工建言行为的内在驱动力;领导行为的辱虐管理方式对员工建言行为的影响还受到员工个性控制点的影响。

员工的价值更多地体现在其富有创造力的思想上,因此员工好的思想和建议是提高企业生存能力和竞争优势的关键因素。首先,使管理者认识到辱虐管理给组织带来的消极影响,通过对其直接下属的调查,采用匿名调查和间接测量的方式可获取管理者是否有辱虐下属的行为以及严重程度信息,这有助于甄别辱虐管理或者带有辱虐倾向的管理者,从而及时防范辱虐管理消极影响的产生和扩大。其次,本研究显示辱虐管理降低了员工的组织自尊,进而对员工的建言行为产生显著的负面影响。因此,在企业人力资源管理实践中,可以通过提高员工的组织自尊来促进员工的建言行为。领导者在平时的工作中要注意自己的行为对下属自我概念的影响,另外,组织也要注意培养员工高的组织自尊,为下属营造一种“我对于组织是重要的,有价值的”、“在组织中我是受到信任和受赏识”的积极氛围,从而使员工有较强的动机去表达自己的想法和建议。最后,管理者要明晰下属的个性特征,针对内控型员工进行情绪管理等,从而帮助其更好地适应组织环境,在组织中发挥才干。同时组织应该开展针对员工的工作理念、价值观、心理健康、法制知识以及与领导相处的技巧等的专门培训,一方面提高他们及时发现、反映问题的认知判断能力,另一方面也提高他们应对领导辱虐行为的能力和技巧。

本研究具有一定局限性。①测量工具的局限

性,本研究使用的量表均来自西方学者的成熟研究,实际上辱虐管理、建言行为等在不同的文化背景下有不同的表现形式,因此后续研究可以考虑在中国文化背景下开发量表测量。②研究样本的局限性,本研究样本来源于广州两家大型制造型企业,虽然这样能够较好地控制行业以及地域等因素对研究结论的影响,提升研究的内部信度,但是也在一定程度上抑制了研究的外部效度,后续研究可以针对不同行业和区域进行实证研究,以进一步验证本研究的结论。

参考文献:

- [1] 段锦云. 中国背景下建言行为研究: 结构、形成机制及影响[J]. 心理科学进展, 2011, 19(2): 185-192.
Duan Jinyun. The research of employee voice in Chinese context: Construct formation mechanism and effect [J]. *Advance in Psychological Science*, 2011, 19(2): 185-192. (in Chinese)
- [2] 谢章澍, 杨志蓉. 创新共同体: 企业全员创新模式的新探索[J]. 科学学研究, 2006, 24(5): 775-779.
Xie Zhangshu, Yang Zhirong. Innovative community: New perspective on the model of all-involvement innovation of firm [J]. *Studies in Science of Science*, 2006, 24(5): 775-779. (in Chinese)
- [3] Liu W, Zhu R, Yang Y. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership [J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(1): 189-202.
- [4] Detert J R, Butris E R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 869-884.
- [5] Van Dyne L, Ang S, Botero I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1359-1392.
- [6] Hirschman A O. Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970: 105-110.
- [7] Deci E L, Ryan R M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior [D]. New York: Plenum, 1985: 247-259.
- [8] Detert J R, Burris E R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 869-884.
- [9] Korman A K. Toward a hypothesis of work behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54(1): 31-41.
- [10] Tepper B J. Consequences of abusive supervision [J]. *The Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 178-190.
- [11] Farrell D, Rusbult C. Understanding the retention function: A model of the causes of exit, voice, loyalty and neglect behaviors [J]. *The Personnel Administrator*, 1985, 30(4): 129-140.
- [12] 梁建, 唐京. 员工合理化建议的多层次分析: 来自本土连锁超市的证据 [J]. 南开管理评论, 2009, 12(3): 125-134.
Liang Jian, Tang Jing. A multi-level study of employee voice: Evidence from a chain of retail stores in China [J]. *Nankai Business Review*, 2009, 12(3): 125-134. (in Chinese)
- [13] Peixoto F, Almeida L S. Self-concept, self-esteem and academic achievement: Strategies for maintaining self-esteem in students experiencing academic failure [J]. *European Journal of Psychology of Education*, 2010, 25(2): 157-175.
- [14] Chen Z X, Aryee S. Delegation and employee work outcomes: An Examination of the cultural context of mediating processes in China [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 226-238.
- [15] 吴宗佑, 徐玮伶, 郑伯壤. 怒不可遏或忍气吞声? 华人企业中主管权威领导行为与部属愤怒情绪反应的关系 [J]. 本土心理学研究, 2002, 18(3): 13-50.
Wu Tsung-Yu, Hsu Wei-ling, Cheng Bor-shiuan. Expressing anger? Or suppressing anger? Subordinates' anger responses to supervisors' authoritarianistic behaviors in Chinese business [J]. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 2002, 18(3): 13-50. (in Chinese)
- [16] Hughes C. The influence of self-concept, parenting style and individualism collectivism on career maturity in Australia and Thailand [J]. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2011, 11(3): 197-210.
- [17] Pierce J L, Gardner D G, Cummings L L, Dunham R B. Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation [J]. *The Academy of Management Journal*, 1989, 32(3): 622-648.
- [18] Gardner D G, Van Dyne L, Pierce J L. The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77(3): 307-322.
- [19] 吴宗佑. 由不当督导到情绪枯竭: 部署正义知觉与情绪劳动的中介效果 [J]. 中华心理学期刊, 2008, 50(2): 201-221.
Wu Tsung-Yu. From abusive supervision to subordinates' emotional exhaustion: The mediating effects of subordinates' justice perception and emotional labor [J]. *Chinese Journal of Psychology*, 2008, 50(2):

- 201–221. (in Chinese)
- [20] Liang J, Farh J L. Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination [C] // International Association for Chinese Management Research. Guangzhou, 2008: 601–620.
- [21] Rotter J B. Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable [J]. *American Psychologist*, 1990, 45(4): 489–493.
- [22] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173–1182.
- [23] Harris K J, Kacmar K M, Zivnuska S. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship [J]. *The Leadership Quarterly*, 2007, 18(3): 252–263.
- [24] Liu W, Zhu R, Yang Y. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership [J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(1): 189–202.
- [25] Hsiung H H. Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process [J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 27(10): 28–39.
- [26] Burris E R, Detert J R, Chiaburu D S. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(4): 912–922.
- [27] 吴隆增, 刘军, 刘刚. 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用 [J]. *心理学报*, 2009, 41(6): 510–518.
- Wu Longzeng, Liu Jun, Liu Gang. Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2009, 41(6): 510–518. (in Chinese)

Abusive Supervision from Supervisors Impacts on Subordinates' Voice Behavior: Evidence from Manufacturing Enterprises

Yan Dan

School of Public Management, Guangdong University of Business Studies, Guangzhou 510320, China

Abstract: The purpose of the study is to examine the relationship abusive supervision and subordinates' voice behavior. We further explores the mediating role of organization-based self-esteem on the relationship between abusive supervision and subordinates' voice behavior and the moderating effect of locus of control on the relationship between abusive supervision and organization-based self-esteem. By the questionnaires and the matching samples between 111 superiors and 410 subordinates from two Manufacturing enterprises in Guangdong Province, the study firstly tested the model using CFA. Then this study explored the mechanism of abusive supervision on subordinates' voice behavior, especially the mediating effect of organization-based self-esteem and the moderating effect of locus of control. The empirical results show that: Abusive supervision has significantly negative effect on both prohibitive and promotive voice behavior and organization-based self-esteem mediates completely the two factors; subordinates' locus of control has obvious moderating effect on relationship between abusive supervision and organization-based self-esteem. That is, the higher employee's personality locus of control is (inner control), the less negatively affects of abusive supervision on organization-based self-esteem; the lower employee's personality locus of control is (external control), the more negatively affects of abusive supervision on organization-based self-esteem.

Keywords: subordinates' voice behavior; abusive supervision; organization-based self-esteem; locus of control

Received Date: August 4th, 2011 **Accepted Date:** January 12th, 2012

Funded Project: Supported by the Philosophy and Social Science Foundation of Guangdong (GD11XGL13)

Biography: Dr. Yan Dan, a Hubei Huangmei native (1982 -), graduated from South China University of Technology and is a lecturer in the School of Public Management at Guangdong University of Business Studies. Her research interests include organizational behavior and enterprise culture, etc. E-mail: yandan117@163.com

□