

# 辱虐管理激发员工的逢迎行为： 自尊的中介作用和调节焦点的调节作用

李锡元,张亚丽,龚湛雪

(武汉大学 经济与管理学院,湖北 武汉 430000)

**摘要:**文章基于资源保存理论,以283名MBA学员为样本,探讨辱虐管理通过自尊激发员工逢迎行为以及调节焦点在此过程所起的调节作用。结果表明:自尊部分中介了辱虐管理对逢迎行为的影响;促进焦点正向调节辱虐管理与自尊之间的关系,高促进焦点增强自尊对辱虐管理与逢迎行为关系的中介作用;防御焦点负向调节辱虐管理与自尊之间的关系,高防御焦点削弱自尊对辱虐管理与逢迎行为关系的中介作用。

**关键词:**辱虐管理;自尊;逢迎;调节焦点

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1000-2154(2018)12-0043-11

**DOI:**10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2018.12.004

## Abusive Supervision Motivates Employees' Ingratiation Behavior: The Mediation of Self-esteem and the Moderation of the Regulatory Focus

LI Xi-yuan, ZHANG Ya-li, GONG Zhan-xue

(School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430000, China)

**Abstract:** Based on the theory of resource conservation, this study examines the relationship between abusive supervision and employees' ingratiation behavior through self-esteem activation as well as the moderation of employees' focus regulation based on a sample of 283 employees. The results show that the self-esteem is a partial mediator between abusive supervision and ingratiation. The promotion focus positively moderates the relationship between abusive management and self-esteem, and higher promotion focus enhances the mediating effect of self-esteem on the relationship between abusive supervision and ingratiation. The prevention focus negatively moderates the relationship between abusive supervision and ingratiation. Higher prevention focus weakens the mediating effect of self-esteem on the relationship between abusive supervision and ingratiation.

**Key words:** abusive supervision; self-esteem; ingratiation; regulatory focus

### 一、问题的提出

试想一下,当你的领导责骂你时,你会选择激烈地反驳回去还是顺从地听训或者说些好话给领导“顺毛”?当你的领导严厉批评你之后,你会不会争取下次表现好一点?中国是一个权利距离较高的国家,领导与下属之间,领导占据着较高的主导权,领导与下属互动较少会顾及下属,因此在中国,辱虐管理现象是现实存在的<sup>[1]</sup>。当辱虐管理普遍存在不可避免时,员工会不会选择逢迎领导?什么时候什么样的员工会倾向于逢迎辱虐型领导呢?这是一个值得研究的问题。

**收稿日期:**2018-09-28

**基金项目:**国家社会科学基金项目“职业经理人市场治理与国企职业经理人市场融入协同研究”(14BGL082)

**作者简介:**李锡元,男,教授,博士生导师,管理学博士,主要从事人力资源管理研究;张亚丽,女,硕士研究生,主要从事人力资源管理研究;龚湛雪,女,博士研究生,主要从事人力资源管理研究。

在职场特别是在官场,我们见到那些无视实际情况而一味地只奉承讨好领导的人,通常会讽刺地评价道“马屁精”。但是,逢迎不等于拍马。逢迎是印象管理策略之一,它有四个维度的含义,分别是恭维他人、观点遵从、自我表现和施惠他人<sup>[2]</sup>。在领导与员工互动过程中,逢迎是领导和员工常用的交际手段之一,巧妙的逢迎能够快速拉近上下级之间的关系,使得人际交往更加顺畅高效<sup>[3]</sup>。逢迎作为印象管理的策略之一受到西方学者青睐<sup>[4]</sup>,然而关于逢迎行为的理论和实证研究尚未受到国内学者关注。

已有研究表明,逢迎是应对辱虐管理的有效手段。辱虐管理作为典型的负面领导行为受到组织行为学领域的广泛关注,是近几年的研究热点。辱虐管理(Abusive Supervision)即下属所感知到的领导持续表现出的敌对性的语言或非语言行为,但不包括敌对性的身体接触行为<sup>[5]</sup>。相关研究证明,辱虐管理会给员工的认知、情绪体验和行为带来一系列消极影响。辱虐管理通过组织公平和领导成员交换关系等因素来影响员工的工作态度,增加员工心理压力,造成员工情绪耗竭,员工幸福感和工作满意度降低<sup>[6-9]</sup>。此外,遭受领导辱虐的员工会因为压力过大而减少组织公民行为<sup>[10]</sup>,增加沉默行为和偏离行为<sup>[11-13]</sup>,甚至实施报复行为<sup>[14]</sup>。不难看出,辱虐管理被界定为是一种极具破坏性的领导行为,关于辱虐管理的研究基本上都聚焦于其对员工造成的负面影响,除了国内学者秦昕等人研究了辱虐管理在短期内给领导者带来积极影响外<sup>[15]</sup>,几乎没有研究从辱虐管理可能存在的积极影响出发探讨辱虐管理对员工的影响。在现实工作场所中,辱虐管理普遍存在,员工面对领导的辱虐管理可能会愤而离职,但有些员工选择积极逢迎领导来应对辱虐<sup>[16]</sup>。因此,探讨辱虐管理可能产生的积极影响在辱虐管理理论研究当中具有重要意义,这也是本文研究的重点。

目前关于辱虐管理的大多数研究都聚焦其负面结果,大量研究探讨的是辱虐管理通过某些中介机制或者调节作用最终导致负面影响,甚少有学者研究探讨辱虐管理是通过何种中介机制影响员工逢迎行为这一积极的行为反应。辱虐管理之所以会产生积极的影响与资源流失和获取息息相关。资源保存理论认为,人们对自有珍贵资源的损耗是极为敏感的,资源损耗会给个体带来极大的心理压力<sup>[17]</sup>。国外学者Hobfoll提出自尊是一种重要的人格特质资源<sup>[17]</sup>。当员工遇到辱虐型领导时,员工面对领导持续的语言否定、蔑视甚至责骂,员工自尊会受到影响,其拥有的自尊这一重要稀缺资源面临损失。为了缓解资源流失所产生的压力,员工会采取措施(如减少工作时间)来减少稀有资源的投入或者通过自我表现行为(如逢迎行为)来增强自我心理资源,获取新资源。刘军等的研究结果表明员工采取逢迎行为可以减弱辱虐管理带来的心理压力<sup>[17]</sup>。而调节焦点作为一种自有特质资源能够缓解自尊资源损失给员工带来的压力。本文认为,员工可能基于维护自尊资源的需求采取自我表现行为,员工自尊在辱虐管理和逢迎行为之间起着中介作用,并且这一中介作用受到调节焦点的调节。

综上所述,本文主要研究内容为以下两点:一是讨论辱虐管理对员工产生的积极影响,即辱虐管理激发员工积极自我表现,逢迎领导;二是探讨辱虐管理如何产生积极影响,即辱虐管理和逢迎之间的关系如何受到自尊的中介作用以及调节焦点的调节作用。本文研究框架如图1所示。

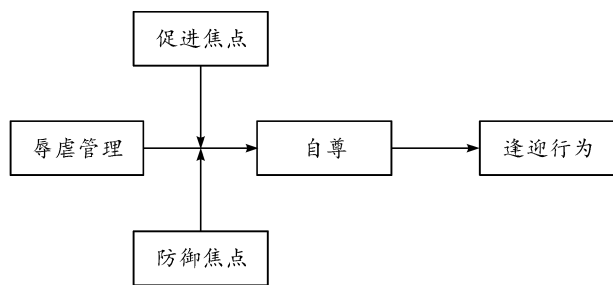


图1 研究框架

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 逢迎行为

逢迎行为的概念最早出现在印象管理相关研究当中。为了研究印象管理对组织的促进作用, Jones等<sup>[18]</sup>开发了一个广泛的分类法,旨在捕捉早期研究人员发现的各种印象管理行为。他们概括出五种个人常用的印象管理策略,逢迎是五种常用印象管理策略之一,其他分别为自我宣传、示范、恫吓和恳求。其中逢迎(ingratiation)是指个人通过给他人提供帮助或者奉承他人来引起他人的偏爱归因,获得他人认可。Kumar等<sup>[2]</sup>认为逢迎行为包含四个维度,一是恭维他人,强调逢迎者对目标人表达积极的评价(夸赞对方各种优势和美德等),虽然逢迎者歪曲或者夸大了目标人的品质,但目标人很难忽视此种恭维;二是观点

遵从,指以与目标人的意见、判断或行为一致的方式表达自己的意见或行为;三是施惠对方,指逢迎者给对方提供帮助使得对方认为其是有帮助的、友好的、体贴的,增强目标人对逢迎者的身份认同;四是自我表现,指通过行为来展示自己具备某些特质或者直接向领导阐释自己是有能力的。

已有研究表明,逢迎是应对辱虐管理的有效手段。相对于因辱虐管理引发的负面行为结果如沉默行为和报复行为甚至离职等,逢迎行为特别是自我表现行为在一定程度上能够带来积极影响<sup>[19]</sup>。逢迎作为一种印象管理手段能够对员工人际关系起到润滑作用,也促进组织整体提升。从员工个人角度来看,员工通过逢迎领导增加领导对员工的关注,有助于改善其与领导的关系,提高领导对下属的认可和喜爱程度;从组织角度来看,员工使用一些逢迎策略迎合领导和组织可以促进个人利益的满足和组织目标的实现。

## (二) 自尊的中介作用

在心理学研究当中,自尊源自自我意识,包含了对自我的认知评价和对自我的情感体验。个人成长过程中,自尊随着自我意识的增长逐步产生并受到多种因素的影响,例如家庭氛围、学校教育和社会文化熏陶等。此外,自尊随着个体年龄的增长逐步稳定并影响着个体的情绪、心理健康以及行为动机。Leary等<sup>[20-21]</sup>将自尊定义为是一种内在的、主观的“标志”(Marker),反映了个体对自身能力以及自身在组织中的价值持续性的评估。

依据资源保存理论,自尊是一种重要的人格资源,而组织环境因素(如领导风格等)会影响员工自尊资源损益<sup>[24]</sup>。Hobfoll<sup>[17]</sup>将资源定义为“个体特质、条件、能量等让个体觉得有价值的东西或者是获得这些东西的方式”。资源主要分为四类:个体特质(自尊、自我效能等)、能源性资源(时间、知识等)、物质性资源(汽车、住房等)以及条件性资源(权力、朋友等)。这些资源在个人与个人之间、个人与社会环境之间传递交互,影响着个体认知和行为。组织中员工自尊与领导紧密相关,领导控制的资源和信息(绩效考核、晋升等)对员工很重要。更直接的是,领导怎样对待员工表明了该员工是否对组织有贡献,是否被认可。社会心理学研究早就发现,在社会群体中,个体受到其他人的积极和有利的对待(赞赏、表扬等)表明这个人是被重视的,这会增加个体自尊。相比之下,被别人批评、嘲笑、欺凌或者被别人虐待,这表明这个人没有被重视,被认为是令人烦恼的群体成员,这会降低个体自尊<sup>[22-23]</sup>。因此,辱虐管理与员工自尊负相关,导致员工自尊降低。

资源保存理论的核心观点是人们总是努力去维持、保护和构建资源<sup>[17]</sup>。自尊是个体非常珍贵的自有资源,个体对珍贵资源的损耗是极为敏感的。当珍贵资源受到威胁时,个体会倾向于首先采取行动防止该资源的进一步损耗。基于此,受到辱虐管理而产生自尊降低的员工会为了维持自尊资源而选择逢迎行为来重新获得认可。Ferris等<sup>[25-26]</sup>的研究表明因被辱虐和排斥而产生的自尊降低驱使个人试图通过自我表现行为向他人表明自身价值,强化群体对其价值的认可和接受。因此,当员工自尊降低之后,员工可能会倾向于采取自我表现、遵从领导观点和恭维领导等逢迎策略来防止资源的进一步损失。

综上,本研究认为被领导辱虐的员工会面临自尊资源流失的威胁,产生自尊降低,员工基于维持自尊、保护自有珍贵资源的需求会选择逢迎行为来应对领导辱虐。由此,本研究提出:

假设1:自尊在辱虐管理和逢迎行为之间起着中介作用。

## (三) 调节焦点的调节作用

调节焦点理论(regulatory focuses theory)最早由Higgins等<sup>[27]</sup>提出,他们认为个体存在促进型和防御型两种不同的自我调节倾向(自我调节指个体追寻自我与目标相匹配的过程),即促进焦点与防御焦点。Higgins等<sup>[28-29]</sup>的研究证明,促进焦点(Promotion Focus)更明显的个体会更关注愿景、期望和得到与否,对积极的结果(如奖励、成功等)更敏感,更多表现出对自我的追求;防御焦点(Prevention Focus)更明显的个体会更关注职责、责任和失去与否,对消极的结果(如失败、惩罚等)比较敏感,更多表现出对规则的追求。Kark等<sup>[30]</sup>进一步将调节焦点分为情境调节焦点与特质调节焦点。特质调节焦点属于一种个体特征资源。

资源保存理论的资源丧失螺旋(loss spiral)效应指出自有资源缺乏的个体更容易面临资源流失的威胁,由于自身资源稀缺个体往往无法应对高压从而而导致资源更快速流失。相关研究证明,拥有更多原始心理资源的人具有更强的释压能力,积极的个体特征作为一种自有资源能够弥补资源损耗。领导辱虐引起员工自尊资源流失,对那些高防御焦点的员工来说,他缺乏更多的自有资源来应对自尊资源的流失,从而



加剧自尊进一步降低。而对那些高促进焦点的员工来说,他有较为丰富的自有资源,员工可以通过调动促进焦点来弥补自尊资源的损耗。具体而言,高促进焦点能够缓解因遭受领导辱虐而产生的自尊降低带来的压力,高促进焦点的员工感受更低水平的自尊降低。而对高防御焦点的员工来说,遭受领导辱虐会使员工承受更大的压力,产生更高水平的自尊降低。

假设2a:促进焦点正向调节辱虐管理与自尊之间的关系。

假设2b:防御焦点负向调节辱虐管理与自尊之间的关系。

此外,本研究还认为调节焦点将调节自尊对辱虐管理与逢迎关系的中介作用的强度。对具备高促进焦点的员工而言,员工自身所拥有的特质资源能够缓解自尊降低带来的资源损失,从而员工更倾向于关注自我实现而采取积极的自我表现行为来重新获得领导认可。相反,高防御焦点的员工面对辱虐管理时,员工会感受更高水平的自尊资源损失,从而员工高防御焦点的员工倾向规避风险,减少资源进一步流失而减少逢迎行为。具体而言,当员工促进焦点水平更高时,辱虐管理对自尊降低的影响会减弱,继而导致员工可能采取积极的逢迎行为。相反,当员工防御焦点较高时,辱虐管理对自尊的负向影响会增强,继而导致员工更少地逢迎领导。综上,本研究提出:

假设3a:促进焦点调节自尊对辱虐管理与逢迎关系的中介作用,促进焦点水平越高,自尊中介作用越强。

假设3b:防御焦点调节自尊对辱虐管理与逢迎关系的中介作用,防御焦点水平越高,自尊中介作用越弱。

### 三、研究方法

#### (一) 研究对象和数据收集

1. 研究对象。本研究数据来源于国内深圳、上海、武汉三个地区不同行业员工,研究对象为来自不同企业的MBA学员。为了降低同源误差的影响,本研究先后进行了两次问卷调查收集数据,两次调查时间间隔为两个月。第一次调查,收集了员工的背景信息、辱虐管理、逢迎行为的数据。第二次调查,收集了自尊、促进焦点和防御焦点的数据。两次问卷都采用匿名填写,调查对象填完问卷之后由工作人员现场回收问卷。第一次调查发放问卷500份,收回426份,问卷有效回收率为85.2%。第二次调查,借由学员学号锁定之前426位有效问卷的填写者,并进行阶段2问卷的发放,共收到有效问卷283份,有效率为66.4%。本研究有效样本283份。该样本结构中,男性占比53.75%,女性占比46.25%,年龄分布以20-30岁(32.42%)及31-40岁(35.47%)为主,平均企业工作经验为7年。

2. 测量工具。(1)辱虐管理:采用 Mitchell 等<sup>[26]</sup>开发的量表,共5个题项,举例题项为:“我的主管当着其他人的面奚落我”,采用 Likert5点法(1~5代表“从不”到“总是”)进行测量。

(2)逢迎行为:采用 Bolino 等<sup>[31]</sup>开发的量表,共4个题项,题项举例:“赞美你的领导,让他们觉得你很讨人喜欢”,采用 Likert5点法(1~5代表“从不”到“总是”)进行测量。

(3)自尊:采用 Heatherton 等<sup>[32]</sup>开发的量表,共14个题项,举例题项为:“此刻我觉得自己不如别人”,采用 Likert5点法(1~5代表“非常不同意”到“非常同意”)进行测量。

(4)调节焦点:采用 Zhou 等<sup>[33]</sup>设计的调节焦点量表,该量表有7个题项,2个维度。促进焦点有4个题项,题项举例为:“我会将全部精力集中在将来我希望获得成功的事情上”;防御焦点有3个题项,题项举例为:“我总是担心不能完成我的工作目标”,采用 Likert5点法(1~5代表“非常不同意”到“非常同意”)进行测量。

#### (二) 数据分析及结果

1. 效度分析和同源误差。为了检验无响应偏差,本文采用了 Wave 分析比较前后两次问卷发放批次中主要研究变量的区别。第二批次问卷是在第一次问卷回收后两个月进行的,两次发放的问卷能够很好地识别。核心变量的 T 检验结果为辱虐管理( $p=0.81$ ),逢迎行为( $p=0.11$ ),防御焦点( $p=0.14$ ),促进焦点( $p=0.26$ ),自尊( $p=0.21$ )。可见后期收集的问卷中主要变量与前期收集的无显著性差异,从而可以判断本研究没有受到无响应偏差的影响。

为了避免研究中共同方法偏差的威胁,本文在问卷设计的时候采用了标记变量法。 $R_{M1}$ 和 $R_{M2}$ 分别是

与标记变量相关系数最小和次小的变量。同时研究将  $R_{M1}$  和  $R_{M2}$  同其他研究变量相关系数的平均值分别标记为  $R_{M1avg}$  和  $R_{M2avg}$ 。表1展示了含标记变量后的相关系数,表2展示了引入  $R_{M1}$ 、 $R_{M2}$ 、 $R_{M1avg}$  和  $R_{M2avg}$  后的相关系数。与表1对比,相关系数最大的变化为0.049,同时相关系数的显著性水平也没有发生变化。

表1 标记变量和研究变量的相关系数

变量	辱虐管理	逢迎行为	促进焦点	防御焦点	自尊	M1	M2
辱虐管理	1.00						
逢迎行为	0.44**	1.00					
促进焦点	0.39**	0.38**	1.00				
防御焦点	0.36**	0.39**	0.22*	1.00			
自尊	-0.41**	0.40**	0.20*	0.19*	1.00		
M1	-0.09	0.08	-0.05	-0.11	0.02	1.00	
M2	-0.10	-0.07	-0.15	-0.13	-0.14	-0.02	1.00

注:M1为行业类型;M2为问卷回答者的工作年限;\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.005$ , 双尾检验。

表2 修正前后的相关系数

变量	未修正	M1		M2		M1avg		M2avg	
r(辱虐管理,逢迎行为)	0.616	0.483	5.205	0.493	5.568	0.504	5.770	0.471	5.611
r(辱虐管理,促进焦点)	0.485	0.470	5.613	0.500	5.712	0.513	8.035	0.479	5.505
r(辱虐管理,防御焦点)	0.280	0.285	4.872	0.400	6.149	0.414	5.255	0.275	4.940
r(辱虐管理,自尊)	0.213	0.219	2.958	0.246	4.240	0.251	4.559	0.220	4.138
r(逢迎行为,促进焦点)	0.505	0.509	9.052	0.534	9.433	0.522	9.531	0.515	9.311
r(逢迎行为,防御焦点)	0.442	0.449	6.933	0.480	5.374	0.472	5.498	0.617	5.088
r(逢迎行为,自尊)	0.512	0.617	8.142	0.528	8.604	0.537	8.817	0.635	8.398
r(促进焦点,防御焦点)	0.835	0.837	13.510	0.827	13.907	0.844	12.161	0.823	13.670
r(促进焦点,自尊)	0.587	0.502	7.919	0.619	9.378	0.537	9.505	0.510	9.085
r(防御焦点,自尊)	0.584	0.587	7.259	0.595	7.834	0.504	7.940	0.575	7.515

注: $R_{M1}$ 为M2与逢迎行为之间的相关系数; $R_{M2}$ 为M1与促进焦点之间的相关系数; $R_{M1avg}$ 是M2与其他研究变量相关系数的均值; $R_{M2avg}$ 是M1与其他研究变量相关系数的均值;双尾检验。

**2. 信度分析、描述性统计和相关性分析。**本研究使用的是Likert的5分制量表,1至5分分别代表了问卷回答者对相关测度问题从“非常不同意”到“非常同意”之间的态度变化。在测量模型中,每一个变量至少有两个测度问题。为了保证问卷的可靠性并能够被测试者所理解,在实际发放之前,研究在10个组织中进行了预测试。根据预测试的反馈,测度项也进行了相应的修改。表3展示了最终的研究变量及其测度项。

本研究使用软件Amos2.2进行数据分析和假设的检验。测量模型中所有的变量测度均为反映型测度。测度模型的内部一致性和收敛效率通过分项对总项相关系数(Item-to-construct Loading)、平均提取方差值(Average Variance Extracted, AVE)和综合信度(Composite Reliability, CR)进行检验分析。表4展示了所有变量的分项对总项相关系数,其中最小值为0.78,大于0.707的最小临界值,结果表明每个测度项与其所测度变量之间的共同变化超过了误差变化。同时交叉承载系数(Cross-loadings)显示,每个测度项与其所属变量之间的相关系数大于其与其他变量之间的相关系数,且差值大于0.1。表5中展示了样本的描述性统计,包括各个变量的均值、方差,变量之间的相关系数、Cronbach's Alpha、AVE和CR。其中Cronbach's Alpha和CR均大于0.7,AVE均大于0.5,并且AVE的平方根均大于相关变量之间的相关系数。同时方差膨胀因子(Variance Inflation Factors, VIF)均不超过2.79,不存在多重共线性。上述结果都表明研究模型具有不错的测度属性。

表3 问卷变量测度项说明

变量	标识	测度项
辱虐管理	AS1	我的主管当着其他人的面奚落我
	AS2	我的主管嘲笑下属
	AS3	我的主管告诉下属他/她的想法或感觉是愚蠢的
	AS4	我的主管告诉下属他/她是无能的
	AS5	我的主管当着其他人的面评价下属不好
逢迎行为	In1	赞美你的领导,让他们觉得你很讨人喜欢
	In2	对领导的个人生活表达友好的关心以表明你的友善
	In3	赞美你的领导的成就,让他/她认为你是可靠的
	In4	对你的领导提供个人帮助,向他/她表明你的友善
自尊	St1	此刻我觉得自己不如别人
	St2	我对自己的能力很有信心
	St3	我担心我是否被认为是成功的或者失败的
	St4	我对自己的表现感到沮丧或慌乱
	St5	我觉得我很难理解我读过的东西
	St6	我感觉不自在
	St7	我觉得自己和别人一样聪明
	St8	我对自己感到不快
	St9	我担心别人怎么看我
	St10	我相信我能理解事情
	St11	我担心我给别人留下的印象
	St12	我觉得我现在的学习能力比别人差
	St13	我感觉我做得不好
	St14	我担心自己看起来很傻
促进焦点	ProF1	我会将全部精力集中在将来我希望获得成功的事情上
	ProF2	我会经常思考如何得到好结果
	ProF3	我经常深入地思考如何能够实现自己的愿望和理想
	ProF4	总的来说,我更加关注如何能获得成功,而不是如何避免失败
防御焦点	PreF1	我总是担心不能完成我得工作目标
	PreF2	我非常担心不能达到我的职责要求
	PreF3	总的来说,我更加关注如何能避免失败,而不是如何取得成功

表4 验证性因子分析分项因子载荷

分项	(The item to construct loadings)				
	辱虐管理	逢迎行为	自尊	促进焦点	防御焦点
AS1	0.89	0.36	0.21	0.33	0.23
AS2	0.87	0.37	0.21	0.36	0.25
AS3	0.90	0.40	0.37	0.35	0.32
AS4	0.77	0.26	0.34	0.24	0.24
AS5	0.91	0.15	0.34	0.25	0.14
In1	0.40	0.92	0.15	0.25	0.19
In2	0.40	0.95	0.21	0.26	0.25
In3	0.25	0.95	0.17	0.23	0.21
In4	0.34	0.90	0.12	0.28	0.20
St1	0.35	0.31	0.80	0.12	0.21
St2	0.45	0.34	0.87	0.21	0.26
St3	0.50	0.37	0.85	0.11	0.33
St4	0.33	0.37	0.88	0.14	0.27
St5	0.35	0.32	0.88	0.28	0.11
St6	0.19	0.11	0.86	0.24	0.18
St7	0.18	0.12	0.91	0.33	0.23
St8	0.23	0.10	0.88	0.36	0.25
St9	0.24	0.16	0.87	0.15	0.32
St10	0.35	0.26	0.85	0.14	0.24
St11	0.12	0.40	0.84	0.25	0.14
St12	0.12	0.32	0.86	0.25	0.19
St13	0.13	0.40	0.91	0.36	0.15
St14	0.25	0.35	0.91	0.33	0.11
ProF1	0.34	0.40	0.20	0.78	0.30
ProF2	0.35	0.21	0.20	0.82	0.31
ProF3	0.45	0.24	0.27	0.91	0.36
ProF4	0.50	0.27	0.15	0.88	0.33
PreF1	0.33	0.41	0.18	0.24	0.87
PreF2	0.35	0.32	0.18	0.18	0.91
PreF3	0.26	0.30	0.24	0.13	0.82

表5 描述统计、相关系数及可靠性

变量	均值(方差)	Cronbach's Alpha	辱虐管理	逢迎行为	防御焦点	促进焦点	自尊
辱虐管理	4.00 (0.96)	0.87	AVE = 0.72 CR = 0.90				
逢迎行为	3.86 (1.31)	0.79	0.44**	AVE = 0.83 CR = 0.92			
防御焦点	4.11 (0.94)	0.90	0.39**	0.38**	AVE = 0.75 CR = 0.92		
促进焦点	4.12 (0.92)	0.90	0.36**	0.39**	0.22*	AVE = 0.83 CR = 0.92	
自尊	4.08 (0.95)	0.89	-0.41**	0.40**	0.20*	0.19*	AVE = 0.77, CR = 0.90

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.005$ , 双尾检验。

**3. 假设检验。**(1) Sobel 中介作用分析。本研究采用分层回归分析对所有的假设进行检验。为此本文用 PLS 运行了从 M1 到 M5 一共 5 个模型。M1 和 M2 分别测量的是控制变量以及加入自变量辱虐管理后对自尊的影响。M3 测量的是控制变量对逢迎行为的影响。M4 在 M3 的基础上添加了辱虐管理。M5 则是在 M4 的基础上引入了自尊的影响。同时 5 个模型分三步检验了两类吸收能力的中介作用。表 6 展示出了 5 个模型层次回归分析的结果, 包括了标准化的路径系数、被解释方差 ( $R^2$ )、被方差变化 ( $\Delta R^2$ ) 及其效应值 ( $f^2$ )。

表 6 分层回归分析结果

变量	自尊		逢迎行为		
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
年龄	-0.112	0.056	-0.139	0.094	-0.034
性别	-0.098	-0.034	0.089	-0.053	0.003
婚姻状况	-0.087	-0.014	0.103	-0.051	0.012
工作年限	0.152	0.103	0.284**	0.141	0.101
自变量					
辱虐管理		-0.593***		0.287**	0.102
自尊					0.443***
$R^2$	0.047	0.269	0.059	0.293	0.485
$\Delta R^2$		0.222		0.234	0.192
$f^2$		0.280		0.337	0.367
F		37.08***		43.07***	48.24***

注: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.005$ , 双尾检验。

模型 M1 中, 所有的控制变量对自尊作用均不显著。M2 中, 辱虐管理 ( $\beta = -0.593, p < 0.001$ ) 对自尊的作用为负向显著, 被解释的方差为 0.269 ( $F = 37.08, p < 0.001$ )。模型 M3 的结果显示, 年龄、性别、婚姻状况以及工作年限与逢迎行为关系不显著, 但是工作年限时间更长往往拥有着不错的逢迎行为。M4 中, 辱虐管理 ( $\beta = 0.287, p < 0.001$ ) 对逢迎行为具有显著的正向作用, 其被解释的方差为 0.293 ( $F = 43.07, p < 0.001$ )。综上所述, 辱虐管理对自尊具有显著的负向影响, 对辱虐管理有显著的正向影响。同时, 在引入自尊变量之后, 辱虐管理对逢迎行为的影响发生了变化, 系数变得不显著, 而自尊 ( $\beta = 0.443, p < 0.001$ ) 系数正向显著。因此可以进一步检验自尊对辱虐管理与逢迎行为关系的中介作用。

在自尊对辱虐管理与逢迎行为关系的中介作用检验中, 文章使用了 Sobel 方法检验了逢迎行为通过中介变量自尊对因变量逢迎行为的间接影响。Sobel 检验结果表明, 通过自尊 ( $Z = 2.35, p < 0.05$ ), 辱虐管理对逢迎行为有显著的间接影响。该结果也意味着辱虐管理对自尊和逢迎行为的路径系数均显著不为 0。因此假设 H1 成立。

(2) 调节作用分析。为了检验本研究模型中的调节作用, 本文使用了分层研究分析。以自尊作为因变量, 共运行了 5 个模型检验从 H2a 到 H2b 两个假设。在构建交互项的时候采用单一指标非线性模型, 将构建乘积项的数据中心化, 减少潜在的多重共线性。分层模型如下:

模型 1: 控制变量。

模型 2: 控制变量, 辱虐管理, 促进焦点, 防御焦点。

模型 3: 控制变量, 辱虐管理, 促进焦点, 辱虐管理与促进焦点的交互项。

模型 4: 控制变量, 辱虐管理, 防御焦点, 辱虐管理与防御焦点的交互项。

模型 5: 控制变量, 辱虐管理, 促进焦点, 防御焦点, 辱虐管理与促进焦点的交互项, 辱虐管理与防御焦点的交互项。

表 7 展示了分层模型的结果。模型 1 结果表明, 年龄、性别、婚姻状况和工作年限对自尊作用均不显著。在模型 2 中, 辱虐管理 ( $\beta = -0.238, p < 0.01$ ) 负向显著地影响自尊, 间接支持了 H1, 而促进焦点 ( $\beta = 0.325, p < 0.01$ ) 和防御焦点 ( $\beta = 0.343, p < 0.01$ ) 显著和积极地影响自尊, 因此可以进一步检验促进焦点和防御焦点的调节作用。在模型 3 中, 辱虐管理和促进焦点交互项的路径显著 ( $\beta = 0.235, p < 0.05$ ), 表明对自尊有积极显著的影响。同时在模型 4 中, 辱虐管理和防御焦点之间的交互项 ( $\beta = -0.214, p < 0.05$ ) 负向显著, 表明该交互项对自尊有消极的影响。在模型 5 中, 两个交互项也都显著, 同时这两个交互项共提高了 7.6% 自尊被解释的方差。同时其  $F$  值 ( $F = 6.18, p < 0.05$ ) 也显著出该变化是显著的, 即 H2a 和 H2b 得到了支持。



表7 分层回归分析结果

因变量(自尊)	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制变量					
年龄	-0.112	-0.033	0.025	0.037	0.023
性别	-0.098	-0.065	-0.004	-0.021	-0.010
婚姻状况	-0.087	-0.026	-0.041	-0.017	-0.029
工作年限	0.152	0.071	0.052	0.086	0.768
自变量					
辱虐管理		-0.238**	-0.245**	-0.267**	-0.279**
促进焦点		0.325***	0.268**		0.255**
防御焦点		0.343***		0.364***	0.341***
交互项					
辱虐管理×促进焦点			0.235**		0.223*
辱虐管理×防御焦点				-0.214*	-0.210*
$\Delta R^2$ (自尊)		0.265	0.163	0.015	0.022
$f^2$ (效应值)		0.297	0.086	0.080	0.074
$R^2$ (自尊)	0.047	0.312	0.475	0.490	0.512
F值		28.12***	6.47***	6.23***	6.18***

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.005$ , 单尾检验, 所有路径系数均为标准化后的值。

(3)调节的中介作用分析。为了进一步探究促进焦点和防御焦点的调节作用对整体模型的影响, 检验使用分层研究分析。以逢迎行为作为因变量, 共运行了6个模型检验从 H3a 到 H3b 两个假设。在构建交互项的时候采用单一指标非线性模型, 将构建乘积项的数据中心化, 减少潜在的多重共线性。分层模型如下:

模型1: 控制变量。

模型2: 控制变量, 辱虐管理, 促进焦点, 防御焦点。

模型3: 控制变量, 辱虐管理, 自尊, 促进焦点, 防御焦点。

模型4: 控制变量, 辱虐管理, 自尊, 促进焦点, 辱虐管理与促进焦点的交互项。

模型5: 控制变量, 辱虐管理, 自尊, 防御焦点, 辱虐管理与防御焦点的交互项。

模型6: 控制变量, 辱虐管理, 自尊, 促进焦点, 防御焦点, 辱虐管理与促进焦点的交互项, 辱虐管理与防御焦点的交互项。

表8 分层回归分析结果

因变量(逢迎行为)	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量						
年龄	0.105	0.071	0.056	0.037	0.026	0.023
性别	0.102	0.066	0.051	-0.011	-0.021	-0.019
婚姻状况	0.104	0.076	0.049	-0.023	-0.027	-0.009
工作年限	0.103	0.070	0.056	0.042	0.046	0.038
自变量						
辱虐管理		0.239**	0.137	0.135	0.136	0.134
自尊			0.254**	0.223**	0.251**	0.233**
促进焦点		0.314***	0.305***	0.270**		0.266**
防御焦点		0.323***	0.319***		0.334***	0.349***
交互项						
辱虐管理×促进焦点				0.227*		0.226*
辱虐管理×防御焦点					-0.224*	-0.219*
$\Delta R^2$ (自尊)		0.235		0.153	0.025	0.011
$f^2$ (效应值)		0.288		0.096	0.089	0.071
$R^2$ (自尊)	0.032	0.267		0.420	0.445	0.456
F值		27.07***		6.52***	6.39***	6.30***

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.005$ , 单尾检验, 所有路径系数均为标准化后的值。

表8展示了分层模型的结果。模型1结果表明, 年龄、性别、婚姻状况和工作年限对逢迎行为作用均不显



著。在模型2中,辱虐管理( $\beta = -0.238, p < 0.01$ )、促进焦点( $\beta = 0.325, p < 0.01$ )和防御焦点( $\beta = 0.343, p < 0.01$ )均显著和积极地影响逢迎行为,这与之前的结果一致。在模型3中,加入了自尊变量之后,辱虐管理( $\beta = 0.137, p > 0.1$ )对逢迎行为的影响变得不显著,因此可以进一步检验调节的中介作用。在模型4中,辱虐管理和促进焦点交互项的路径显著( $\beta = 0.227, p < 0.05$ ),表明其交互项对逢迎行为有积极显著的影响。同时在模型4中,辱虐管理和防御焦点之间的交互项( $\beta = -0.224, p < 0.05$ )负向显著,表明该交互项对逢迎行为有消极的影响。在模型5中,两个交互项也都显著,同时这两个交互项共提高了6.8%逢迎行为被解释的方差。同时其  $F$  值( $F = 6.30, p < 0.05$ )也表现出该变化是显著的,即 H3a 和 H3b 得到了支持。

表9总结了研究假设的结论。所有假设均成立。

表9 假设检验结果

假设		结果
H1:	自尊在辱虐管理和逢迎行为之间起着中介作用	支持
H2a:	促进焦点正向调节辱虐管理与自尊之间的关系	支持
H2b:	防御焦点负向调节辱虐管理与自尊之间的关系	支持
H3a	促进焦点调节自尊对辱虐管理与逢迎关系的中介作用,促进焦点水平越高,自尊中介作用越强	支持
H3b	防御焦点调节自尊对辱虐管理与逢迎关系的中介作用,防御焦点水平越高,自尊中介作用越弱	支持

## 四、结论与讨论

### (一) 结论

辱虐管理是近几年国内组织行为学研究的热点,尽管先前的研究成果丰硕,但绝大部分研究都聚焦于辱虐管理对员工的负面影响,很少有研究探讨辱虐管理对员工的积极影响。基于此,本研究将研究重点放在辱虐管理对员工的积极影响,认为辱虐管理通过员工自尊激发员工逢迎行为,自尊在这一过程中起到部分中介作用,调节焦点调节自尊中介作用的强度。本文以上海、武汉和深圳三个地区的高校 MBA 学员为研究对象进行实证分析来验证研究模型。分析结果表明:自尊部分中介作用于辱虐管理与逢迎的关系,促进焦点正向调节辱虐管理与自尊之间的关系,高促进焦点增强自尊对辱虐管理与逢迎行为关系的中介作用;防御焦点负向调节辱虐管理与自尊之间的关系,高防御焦点削弱自尊对辱虐管理与逢迎行为关系的中介作用。

当员工促进焦点水平较高时,员工感受到的自尊降低会减弱,即辱虐管理和员工自尊之间的负相关关系会减弱,继而表现出积极逢迎行为;当员工防御焦点水平较高时,辱虐管理和自尊之间的负相关关系会增强,继而员工减少逢迎行为。

### (二) 理论贡献

本研究重点研究了辱虐管理的积极影响,辱虐管理激发员工逢迎行为,并依据资源保存理论分析了自尊的中介作用和调节焦点的调节作用。本研究的理论贡献如下:

首先,本研究将逢迎行为作为辱虐管理的结果变量,丰富了组织情境中员工逢迎行为的理论研究。以往的研究侧重于逢迎行为的调节效应研究,鲜有研究探讨领导行为对员工逢迎行为的影响。本研究通过实证检验,验证了领导辱虐行为是可以激发员工逢迎的,此结果是在刘军等(2009)<sup>[1]</sup>研究结论基础上的进一步验证,这在一定程度上丰富了逢迎行为的理论研究成果。

其次,本研究发现辱虐管理的积极影响,辱虐管理会激发员工逢迎行为。以往关于辱虐管理的研究大多将辱虐管理界定为破坏性领导,会给员工认知、情绪体验和行为带来一系列消极影响。本研究着眼于辱虐管理可能产生的积极影响,验证了辱虐管理引起员工积极表现自我,弥补了以往研究的关于辱虐管理积极影响方面的不足,对深入研究辱虐管理具有一定理论意义。这一结论也回应了 Qin 等<sup>[15]</sup>所呼吁的未来研究可以考虑从组织情境因素和下属因素出发探讨辱虐管理可能产生的积极影响。此外,孙利平等的一项研究指出,领导者的消极情绪可能反而促进了下属绩效的提升<sup>[34]</sup>。本文关于辱虐管理积极效应的结论与孙利平等人的结论相呼应。

再次,本研究证实了员工自尊作为辱虐管理和逢迎之间传导机制的可能性。基于资源保存理论,发现辱虐管理和逢迎之间的关系受到自尊部分中介作用。国内外辱虐管理相关研究基本上是分析辱虐管理与负向结果之间的相关关系以及与负向结果之间的中介机制。国外学者 Vogel 等<sup>[35]</sup>指出,员工面对因领导辱虐而产生自尊降低会采取不同的行为反应。本文基于资源保存理论,探讨辱虐管理与积极行为之间的中介机制,从资源保存理论视角分析了辱虐管理如何对员工产生积极影响。此结果与 Vogel 等的研究结论一致,在中国情境下,员工面对领导辱虐并不一定会消极回避,员工有可能出于维护自尊的目的选择积极表现自我来回应领导的辱虐,这一结论丰富了辱虐管理相关理论研究<sup>[35]</sup>。

最后,本研究发现调节焦点对辱虐管理和逢迎的关系起到调节作用。促进焦点正向调节自尊在辱虐管理和逢迎行为之间所起的中介作用,高促进焦点时,自尊的中介作用越强,员工可能采取积极的逢迎行为。防御焦点负向调节自尊在辱虐管理和逢迎行为之间所起的中介作用,高防御焦点时,自尊的中介作用减弱,员工更少地逢迎领导。这些研究结果丰富了调节焦点的理论研究。

### (三) 管理启示

本研究具有以下几方面管理启示:

首先,员工面对领导辱虐,可以采取适当逢迎策略来缓和冲突。研究发现逢迎行为可以有效应对辱虐,拉近员工与领导之间的距离。因此,员工可以适当迎合领导以获取更多资源,帮助员工绩效提升和组织目标实现。

其次,领导对待下属应因人而异。研究发现员工调节焦点会影响员工自尊水平进而影响员工是否会采取逢迎行为。因此,对那些自尊水平较高,关注奖励,追求目标实现的员工,领导适当地严格以待能够更大程度地激发员工潜能。而对于那些自尊敏感,害怕失败,防御焦点明显的员工,领导应避免对该类型员工过于苛责。

最后,企业应增加员工心理健康培训,关注员工自尊心理,肯定员工价值。研究发现遭受领导辱虐的员工会产生自尊降低从而产生较大的心理压力。因此,企业在日常培训课程中应适当增加心理健康培训来帮助员工特别是那些自尊波动较大的员工维持自尊水平。

### (四) 不足与展望

首先,在收集问卷过程中考虑到领导同事报告无法准确反映员工实际情况,因而本研究采用员工自评收集数据,这可能产生同源误差。为了减小同源误差,本研究分两个时间节点(前后间隔两个月)来收集数据,此法能够在一定程度上减小同源误差但是并不能完全避免同源误差,未来研究可以采用纵向研究设计来最大限度地避免同源偏差。

其次,本研究分析了调节焦点的调节作用。领导对下属的影响机制不仅会受到员工个人特质的影响,还会受到情境因素(如组织氛围等)影响。以后的研究可以考虑从组织氛围角度进一步深入探讨可能存在的影响辱虐管理的因素。

### 参考文献:

- [1] 刘军,林雨,吴隆增. 应对辱虐管理:下属逢迎与政治技能的作用机制研究[J]. 南开管理评论,2009(2):52-58.
- [2] KUMAR K, BEYERLEIN M. Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings[J]. Journal of Applied Psychology,1991,76(5):619-627.
- [3] LIDEN R C, Mitchell T R. Ingratiation behaviors in organizational settings[J]. Academy of Management Review,1988,13(4):572-587.
- [4] GORDON R A. Impact of ingratiation on judgments and evaluations:a meta-analytic investigation[J]. Journal of Personality and Social Psychology,1996,71(1):54-70.
- [5] TEPPER B J. Consequences of abusive supervision[J]. Academy of Management Journal,2000,43(2):178-190.
- [6] 高莹. 辱虐管理对员工职场偏差行为的影响:组织认同的中介作用[J]. 首都经济贸易大学学报,2010(6):55-61.
- [7] 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(6):510-518.
- [8] 吴维库,王未,刘军,等. 辱虐管理、心理安全感与员工建言[J]. 管理学报,2012(1):57-63.
- [9] 颜爱民,裴聪. 辱虐管理对工作绩效的影响及自我效能感的中介作用[J]. 管理学报,2013(2):213-218.
- [10] ZELLARS K L, TEPPER B J, DUFFY M K. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior[J]. Journal of Applied Psychology,2002,87(6):1068-1076.

- [11] 席猛,许勤,仲为国,等. 辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型[J]. 南开管理评论,2015(3):132-140.
- [12] MARIE S, MAUREEN L. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4): 1159-1168.
- [13] TEPPER B J, HENLE C A, LAMBERT L S, et al. Abusive supervision and subordinates' organizational deviance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(4): 721-732.
- [14] ELIHAH X, HUI LIAO, DONG LIU, et al. Moving from abuse to reconciliation: a power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse [J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(6): 2352-2380.
- [15] QIN X, HUANG M, JOHNSON R, et al. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: an investigation of recovery and work engagement [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(5): 1951-1975.
- [16] HARVEY P, STONER J, HOCHWARTER W, et al. Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes [J]. *The Leadership Quarterly*, 2007, 18(3): 264-280.
- [17] HOBFOLL S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress [J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [18] JONES E E, PITTMAN T S. *Toward a general theory of strategic self-presentation* [C] // SULLS J. *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1982: 231-262.
- [19] TREADWAY D C, FERRIS G R, DUKE A B, et al. The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(3): 848-855.
- [20] LEARY M R, ALLEN A B. Personality and persona: personality processes in self-presentation [J]. *Journal of Personality*, 2011, 79(6): 1191-1218.
- [21] LEARY M R. Responses to social exclusion: social anxiety, jealousy, loneliness, depression, and low self-esteem [J]. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 1990, 9(2): 221-229.
- [22] MANER J K, DEWALL C N, BAUMEIDTER R F, et al. Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem" [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 92(1): 42-55.
- [23] MARIGOLD D C, HOLMES J G, ROSS M. More than words: reframing compliments from romantic partners fosters security in low self-esteem individuals [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, 92(2): 232-248.
- [24] BURTON J P, HOUBLER J M. Subordinate self-esteem and abusive supervision [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2006, 18(3): 340-355.
- [25] FERRIS D L, BROWN D J, LIAN H, et al. When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(5): 1345-1353.
- [26] MITCHELL M S, AMBROSE M L. Employees' behavioral reactions to supervisor aggression: an examination of individual and situational factors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(6): 1148-1170.
- [27] HIGGINS E T, SHAH J, FRIEDMAN R. Emotional responses to goal attainment: strength of regulatory focus as moderator [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 72(3): 515-525.
- [28] HIGGINS E T. Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1998, 30(2): 1-46.
- [29] HIGGINS E T, RONEY C J R, CROWE E, et al. Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66(2): 276-286.
- [30] KARK R, VAN DIJK D. Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 500-528.
- [31] BOLINO M C, TURNLEY W H. Measuring impression management in organizations: a scale development based on the Jones and Pittman taxonomy [J]. *Organizational Research Methods*, 1999, 2(2): 187-206.
- [32] HEATHERTON T F, POPIVY J. Development and validation of a scale for measuring state self-esteem [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, 60(6): 895-910.
- [33] ZHOU Q, HLRST G, SHHIPTON H. Context matters: combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus employee creativity relationship [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(7): 894-909.
- [34] 孙利平, 龙立荣, 刘运祥. 领导者的情绪对下属绩效的影响及作用机制研究 [J]. 珞珈管理评论, 2018(1): 96-108.
- [35] VOGEL R M, MITCHELL M S. The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision [J]. *Journal of Management*, 2017, 43(7): 2218-2251.

