

# 社会认同理论视角下领导底线心态对辱虐管理作用机制研究

王迪

西南大学心理学部, 重庆

收稿日期: 2024年1月24日; 录用日期: 2024年3月12日; 发布日期: 2024年3月22日

## 摘要

不同于中国文化情境中“底线”的含义, 底线心态中的“底线”通常指财务报表最后一行显示盈亏的线, 表示工作者持有“确保底线结果实现而忽视其他竞争优先事项”的单维度思维。本研究基于社会认同理论, 探讨领导底线心态影响辱虐管理的边界条件与作用机制。通过290名员工的数据, 本研究发现: 1) 领导底线心态对辱虐管理有正向影响。2) 领导下属关系冲突在领导底线心态与辱虐管理之间起中介作用。3) 内部人身份感知在领导底线心态和关系冲突中起负向调节作用。4) 内部人身份感知调节领导底线心态通过关系冲突对辱虐管理产生的作用机制。

## 关键词

领导底线心态, 辱虐管理, 内部人身份感知, 关系冲突

# Research on the Mechanism of Leadership Bottom-Line Mentality on Abusive Supervision from the Perspective of Social Identity Theory

Di Wang

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing

Received: Jan. 24<sup>th</sup>, 2024; accepted: Mar. 12<sup>th</sup>, 2024; published: Mar. 22<sup>nd</sup>, 2024

## Abstract

Unlike the meaning of “bottom line” in the Chinese cultural context, “bottom line” in the bot-

tom-line mentality usually refers to the line at the end of the balance sheets that displays profits and losses. Bottom-line mentality indicates that people hold a one-dimensional thinking that revolves around securing bottom-line outcomes to the neglect of competing priorities. This study is based on social identity theory and explores the boundary conditions and mechanism of the influence of leadership bottom-line mentality on abusive supervision. We collected data from 290 samples. This study found that: 1) Leader bottom-line mentality has a positive impact on abusive supervision. 2) Relation conflict between leaders and subordinates plays a mediating role between leader bottom-line mentality and abusive supervision. 3) Perceived insider status plays a negative moderating role in leader bottom-line mentality and relationship conflict. 4) Perceived insider status moderates the indirect effects of leader bottom-line mentality on abusive supervision via relation conflict.

## Keywords

Leader Bottom-Line Mentality, Abusive Supervision, Perceived Insider Status, Relationship Conflict

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

在中国文化情境中，底线通常是指道德层面不可逾越的最后一道防线，即“底线” = “道德红线”。而“底线心态”由西方文献中“Bottom-Line Mentality”一词翻译而来，又译为底线心智、底线思维，表示一种“确保底线结果实现而忽视其他竞争优先事项”的单维度思维模式(Greenbaum et al., 2012)。不同于“底线”在中国文化中的常用含义，底线心态中的“底线”大多指的是的财务报表最末行显示盈亏的线，代表着对绩效、利润或其他与商业相关的结果的追求(Wolfe, 1988; Greenbaum et al., 2012)。

近年来，领导底线心态引起学者们的广泛关注(Greenbaum et al., 2023, 2021, 2012; Babalola et al., 2022, 2021, 2020; Quade et al., 2022, 2020; Farasat et al., 2021; Farasat & Azam, 2022; Mesdaghinia et al., 2020, 2019)。作为组织信息和资源的重要掌握者，领导者通常被认为是组织的代表。当其将底线目标放在首要位置，同时忽视其他与员工密切相关的事项(如员工福祉、道德规范、过程价值等)，领导底线心态由此浮现。目前大多数研究从社会学习理论、社会信息加工理论、社会交换理论出发(Greenbaum et al., 2023, 2012; Zhang et al., 2020; Babalola et al., 2020)，探讨领导的底线心态如何通过榜样作用或者情境线索“渗透”给员工，进一步激发员工以实现底线目标为导向的高绩效行为。

尽管目前对领导底线心态如何影响员工的研究正逐步深入，但我们对这种心态如何影响领导者自身方面的了解仍然有限(Rice & Day, 2022; Greenbaum et al., 2021; Rice & Reed, 2022)。本文将辱虐管理作为研究重点，探讨领导底线心态对辱虐管理可能存在的影响。目前围绕领导底线心态与辱虐管理关系的研究较少，虽有研究发现领导底线心态与辱虐管理之间的联系，但没有详细梳理这一作用机制产生中可能存在的边界条件与过程机制(Zheng & Zhang, 2023; Rice & Day, 2022)，尤其是与员工层面有关的因素。考虑到组织中的领导者和追随者的角色相互依赖，领导力既包含了下属受影响的过程，也包含了下属决定自身是否被影响的主动过程(Van Knippenberg & Hogg, 2003)，本文引入员工内部人身份感知和领导下属关系冲突变量，探究领导底线心态对辱虐管理的影响。

关系冲突是人际互动中难以避免的现象。具体到组织管理情境中，领导与下属之间由于工作目标、处事方式以及价值观等方面的差异也经常出现关系冲突。当领导者过分关注底线目标的实现，而忽视员

工的诉求时, 员工的工作意义感会降低(Mesdaghinia et al., 2020), 对组织的认同感会减弱(Tseng, 2020), 与领导的社会交换关系也会恶化(Quade et al., 2020), 甚至引发情感上的摩擦和紧张, 进一步加剧关系冲突。在这一过程中, 内部人身份感知这一因素对领导底线心态与关系冲突的关系起着关键作用。根据社会认同理论, 个体往往对自己所属的内群体有更多的积极评价, 而将外群体则视为敌对对象, 产生更多负面评价、怀疑与冲突(Otten & Mummendey, 1999)。内部人身份感知是指个体对自己是否属于组织内部人的认知(Stamper & Masterson, 2002)。当员工感知到自己并非组织内部人, 他们对组织的信任感和归属感会降低(Stamper & Masterson, 2002), 面对领导或其他同事更容易产生外群体愤怒情绪, 进而引发关系冲突。反观领导视角, 当面对与自己有冲突的员工时, 领导的内心更容易滋生负面情绪, 从而表现出攻击行为(Chen et al., 2011)。随之而来, 实际冲突可能会增加领导辱虐管理行为的发生(李爱梅等, 2013; Tepper et al., 2011)。

综上所述, 本文基于社会认同理论, 构建了一个有调节的中介模型, 探究领导底线心态通过领导下属关系冲突这一中介变量对辱虐管理的影响, 以及员工内部人身份感知在其中的调节作用。本研究从领导-下属-领导动态视角丰富了领导底线心态的后果研究。此外, 基于内部人身份感知变量, 描述员工对所在群体的认同感知对领导下属关系变化的缓冲作用。本研究有助于企业管理者更辩证地理解底线心态可能带来的负面影响, 减少关系冲突对团队造成的消极结果。

## 2. 理论研究 with 假设

### 2.1. 领导底线心态与辱虐管理

底线心态(bottom-line mentality)最早由 Wolfe (1988)提出, 指持有者只关注一个最重要的因素, 而将其他一切因素的重要性最小化的思维模式。Greenbaum 等(2012)在此基础上进一步将底线心态定义为“为确保底线结果而忽略竞争性优先事项的一维思维”。自提出以来, 底线结果通常被认为是财务结果或其他与组织或员工的财务健康挂钩的结果(Greenbaum et al., 2020, 2023)。相对于员工底线心态、组织底线心态, 领导底线心态对下属的道德和绩效结果层面的研究更为丰富。比如, 领导底线心态会向下属传达财务性目标高于一切的信息, 推动下属从事不道德亲组织行为(Kamran et al., 2023; Farasat & Azam, 2022; Zhang et al., 2020; Ge, 2018)、不道德亲领导行为(Mesdaghinia et al., 2019)、知识隐藏(Li & Cheng, 2022; Zhang et al., 2021)、竞争与领地行为(谭志红, 袁凌, 2024)等, 以提高个人绩效, 迎合领导对底线目标的追求。

辱虐管理(abusive supervision)指员工感知到的领导持续表现出的怀有敌意的言语或非言语行为, 但不包含肢体接触(Tepper, 2000)。辱虐管理通常以领导贬低、公开批评、忽视下属等形式表现出来。持有底线心态的领导在追求目标时, 往往只关注最终财务性结果, 而很少考虑其行为对其他方面产生的连锁反应。他们可能会忽视高质量的工作标准或与下属合适的相处方式等重要因素。领导在追求底线目标的过程中, 需要充分激励下属为实现目标而努力。然而, 在实施控制和施加影响的过程中, 一些领导可能会表现出较为敌意的行为(Aryee et al., 2007)。Rice 和 Day (2022)研究发现, 领导优先经济结果的狭隘思维会引发领导对下属展现更多辱虐管理行为。Zheng 和 Zhang (2023)研究也发现, 领导底线心态通过领导焦虑而增加辱虐管理行为。据此, 本文提出如下假设:

**H1:** 领导底线心态正向影响辱虐管理。

### 2.2. 关系冲突的中介作用

冲突分为认知冲突与关系冲突(Jehn, 1995)。其中, 关系冲突也叫情感冲突, 指情感上的摩擦和紧张、人际关系上的不和谐, 对其他组织成员有厌恶和恼火等感觉(Amason, 1996)。Jehn 和 Mannix (2001)认为, 关系冲突限制了成员的信息处理能力和认知功能, 增加了成员的压力和焦虑, 会激起成员间的攻击与对立行为。

社会认同理论认为,当不同的群体之间的共同属性、追求或其他方面存在冲突时,就可能引发群体间的冲突。在多元构成的组织系统中,领导者能否维护多元价值十分重要,如关心员工、客户和环境,遵守法律和道德规范(Wolfe, 1988),具有底线心态的领导将关注的重点放在财务性结果上,忽视群体导向的行为(如自我牺牲、群体承诺等),会减少下属对领导的社会认同(Haslam et al., 2011),引起员工对领导效力的怀疑,加剧双方的关系冲突。另一方面,有研究表明,关系冲突与领导对下属的敌意相关。相对于高质量领导成员交换的下属,主管更倾向于选择领导成员交换质量较低的下属作为替代性攻击的目标(Tepper et al., 2011)。在冲突的环境下,领导和员工之间的关系可能会进一步恶化,彼此之间的不信任加剧。这种恶化的关系可能导致领导对员工采取更加强硬或惩罚性的管理方式,甚至非人化对待和不道德行为,进而引发辱虐管理的现象。据此,本文提出如下假设:

**H2:** 关系冲突中介领导底线心态与辱虐管理之间的关系。

### 2.3. 内部人身份感知的调节作用

内部人身份感知指的是个体作为组织的成员,对其在组织中赢得个人空间、地位及接受程度的一种自我感知(Stamper & Masterson, 2002)。内部人身份感知与员工组织承诺、组织公民行为、创新行为联系紧密,有助于提高员工对组织的忠诚度与贡献度(尹俊等, 2012; Chen & Aryee, 2007)。

社会认同理论认为,人们出于潜在的自尊的需要,会寻找并依附于一种可区别于其他群体的独特群体。群体内部人员拥有相似的特征和偏好(Turner, 1975; Tajfel & Turner, 1986)。如果员工能在与领导或同事的互动中,以及在完成工作的过程中,深化对群体的认同感,他们将更倾向于维护群体内部的和谐。群体认同会使员工更加关注整体利益,而不是个人的得失。而内部人身份感知代表着员工如何看待自己在组织中的身份,代表着员工对所在群体认同度的高低。如果员工与领导或上级能够在情绪价值方面表现出较高的契合匹配度,员工在认知方面就会表现出较高的环境适应性,进而对企业的认知产生积极的影响作用。如果员工和领导持有相同的底线心态,那么员工会更倾向于认同领导的思维模式。这会导致他们感知到的深层次差异缩小,进而提升领导与成员之间的交换关系(孙旭等, 2023)。除了领导因素外,组织文化、同事支持也从多方面影响着员工对内部人身份的感知(王苗苗, 张捷, 2019)。本研究加入内部人身份感知变量,探讨员工是否能融入工作群体对其态度和行为的影响。当员工能完美融入工作环境中,将对群体产生认同和积极评价,与领导产生关系冲突发生的几率可能就会大幅减少。据此,本文提出如下假设:

**H3:** 内部人身份感知调节了领导底线和关系冲突之间的关系,即内部人身份感知越高,领导底线心态和关系冲突之间的关系越弱;内部人身份感知越低,则领导底线心态和关系冲突之间的关系越强。

当下属具有高度的内部人身份感知时,认为自己是“圈内人”,从而将群体的利益视为自己的利益。内部人身份感知高的员工对领导的认同程度也较高,与领导关系较为和谐,领导对其实施的辱虐管理行为随之减少。据此,本文提出以下假设:

**H4:** 内部人身份感知调节了领导底线心态与辱虐管理之间通过关系冲突中介作用的间接关系,即内部人身份感知越强,关系冲突对领导底线心态与辱虐管理之间的中介作用的间接关系越弱。

本研究的理论框架如图1所示:

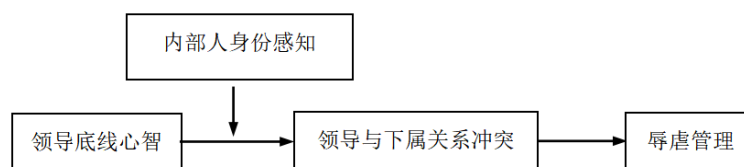


Figure 1. Research hypothesized model

图1. 研究假设模型

### 3. 研究设计

#### 3.1. 研究样本

本文数据采用问卷调查法获取，我们邀请了重庆、上海、江西等地的 11 家企业员工参与问卷调查。共回收完整问卷 316 份，在根据相同问题前后填答的一致性删除无效问卷后，最终获得有效问卷 290 份，有效回收率为 91.77%。样本特征为：在性别方面，男性占比 30.7%，女性占比 69.3%；40 岁以下的员工占 77.9%；接受过本科及以上学历的员工占 56.9%；在公司的工作年限超过 3 年的员工占比 77.6%。

#### 3.2. 变量测量

除控制变量外，各个变量均采用李克特 7 点计分法测量，从 1 (非常不符合)到 7 (非常符合)表示符合程度逐渐增加。

##### 3.2.1. 领导底线心态

采用 Greenbaum 等(2012)开发的 4 题项员工自评量表。示例题项如：“我的上司认为盈利或亏损比其他任何东西都重要”。在本研究中该量表的克伦巴赫  $\alpha$  值为 0.926。

##### 3.2.2. 内部人身份感知

采用 Stamper 和 Masterson (2002)开发的 6 题项员工自评量表。示例题项如：“我感觉到我是我团队中的重要一员”。在本研究中该测量的克伦巴赫  $\alpha$  值为 0.75。

##### 3.2.3. 关系冲突

采用 Tepper 等人改编自 Jehn 和 Mannix (2001)的 3 题项员工自评量表。示例题项如：“我和我的上司关系紧张”。在本研究中该测量的克伦巴赫  $\alpha$  值为 0.786。

##### 3.2.4. 辱虐管理

采用 Mitchell 和 Ambrose (2007)研究中使用的 5 题项量表。该量表改编自 Tepper (2000)开发的员工自评量表。示例题项如：“我的上司经常讽刺我”。本研究中该测量的克伦巴赫  $\alpha$  值为 0.906。

##### 3.2.5. 控制变量

除了以上关键变量，本研究还将员工的年龄、性别、学历、工作年限作为控制变量处理。

### 4. 研究结果

#### 4.1. 共同方法偏差检验

为避免共同方法偏差，本研究采用反向计分题项设计、受访信息隐匿等方法进行控制。但由于员工数据均来自于被试的自我报告，存在无法规避的共同方法偏差问题，因此通过统计方法对共同方法偏差进行检验。首先，使用 Harman 单因子法对 4 个问卷全部题项进行探索性因素分析，采用未旋转的主成分分析法。分析结果显示：第一个因子的方差解释率为 33.425% (低于临界指标 40%)，表明未有单一因素解释大部分变异量。为了增强研究结论的严谨性，本研究按照周浩和龙立荣(2004)的建议利用控制未测单一方法潜因子法来评估共同方法偏差，在验证性因子分析中引入共同方法因子(CMV)。检验结果如表 1 所示，样本 1 中六因子模型 + CMV 模型( $\chi^2(153) = 349.350$ , RMSEA = 0.077, CFI = 0.936, TLI = 0.924)与六因子模型拟合程度相比，拟合指标 RMSEA、CFI 和 TLI 的变化幅度都不明显，可知本研究中共同方法偏差影响在允许范围内(温忠麟等，2018)。

## 4.2. 验证性因素分析

为了考察并确认各个变量的聚合效度(convergent validity)和区分效度(discriminant validity), 我们使用Mplus8.3软件对290份员工数据进行验证性因子分析。表1报告了假设模型以及其替代模型的拟合指数。如表1所示, 4因子模型与其他模型相比, 对实际数据最为拟合( $\chi^2 = 1480.66$ ;  $df = 588$ ;  $\chi^2/df = 2.52$ ; NNFI = 0.95; CFI = 0.96; RMSEA = 0.06), 说明本文所涉及的4个量表均具有良好的区分效度。

**Table 1.** Confirmatory factor analysis  
**表 1.** 验证性因素分析

模型	$\chi^2$	$df$	TLI	CFI	RMSEA
1. 四因子模型 + CMV	349.350	153	0.924	0.936	0.077
2. 四因子模型 <sup>a</sup>	349.861	129	0.925	0.936	0.077
3. 三因子模型一 <sup>b</sup>	875.052	132	0.752	0.786	0.139
4. 三因子模型二 <sup>c</sup>	470.321	132	0.887	0.903	0.094
5. 三因子模型三 <sup>d</sup>	809.128	132	0.774	0.805	0.133
6. 二因子模型 <sup>e</sup>	1090.183	134	0.686	0.725	0.157
7. 单因子模型 <sup>f</sup>	4321.196	135	0.226	0.317	0.327

注: N = 290。<sup>a</sup>基准模型: 底线心态、内部人身份感知、关系冲突、辱虐管理; <sup>b</sup>三因子模型一: 将底线心态和内部人身份感知合并为一个因子; <sup>c</sup>三因子模型二: 将内部人身份感知和关系冲突合并为一个因子; <sup>d</sup>三因子模型三: 将底线心态和关系冲突合并为一个因子; <sup>e</sup>二因子模型: 将底线心态和内部人身份感知、关系冲突和辱虐管理分别合并为一个因子; <sup>f</sup>单因子模型: 将底线心态、内部人身份感知、关系冲突、辱虐管理合并为一个因子。

## 4.3. 描述性统计分析

表2报告了本研究中所涉及变量的均值、标准差、相关系数、内部一致性系数。从该表总结的数据中可以看出, 所有变量的内部一致性系数都较高。同时, 底线心态、关系冲突、辱虐管理这3个变量中两两之间都呈现出显著的正相关关系, 与我们的理论预期一致。

**Table 2.** Results of descriptive statistics  
**表 2.** 描述性统计结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 员工性别	1.693	0.462	--							
2. 员工年龄	1.979	0.819	-0.273**	--						
3. 员工学历	2.459	0.815	0.109	-0.359**	--					
4. 员工工作年限	3.676	1.258	0.174**	0.373**	0.169**	--				
5. 底线心态	2.833	1.627	-0.271**	0.175**	-0.249**	-0.136*	<b>(0.926)</b>			
6. 内部人身份感知	5.499	0.981	0.049	-0.017	0.106	0.102	-0.376**	<b>(0.750)</b>		
7. 关系冲突	2.184	1.313	-0.144*	0.071	-0.184**	-0.150*	0.452**	-0.601**	<b>(0.786)</b>	
8. 辱虐管理	1.576	0.925	-0.224**	0.185**	-0.254**	-0.095	0.461**	-0.469**	0.629**	<b>(0.906)</b>

注: 1) N = 290。2) \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$  (双尾检验)。3) 性别: 1 = 男; 2 = 女。年龄: 1 = 20~29岁; 2 = 30~39岁; 3 = 40~49岁; 4 = 50岁以上。受教育程度: 1 = 高中及以下; 2 = 专科; 3 = 本科; 4 = 硕士; 5 = 博士及以上。工作年限: 1 = 不到1年; 2 = 1~3年; 3 = 3~5年; 4 = 5~10年; 5 = 10年以上; 4) 各量表的信度系数标注在矩阵对角线括号内。

## 4.4. 假设检验

### 4.4.1. 主效应检验

假设 1 认为领导底线心态对领导辱虐管理有正向影响。表 3 中模型 5 的结果显示, 底线心态对辱虐管理的正向影响显著( $B = 0.245, p < 0.001$ )。因此, 假设 1 得到了支持。

### 4.4.2. 中介效应检验

假设 2 提出领导下属关系冲突在底线心态与辱虐管理之间起中介作用。根据 Baron 和 Kenny (1986) 的中介检验的逐步法方法, 分别检验间接路径上系数的显著性: 1) 表 3 中模型 5 的结果显示, 底线心态对辱虐管理的正向影响显著( $B = 0.245, p < 0.001$ )。2) 表 3 中模型 2 结果显示, 底线心态对关系冲突的正向作用显著( $B = 0.407, p < 0.001$ )。表 3 中模型 6 的结果显示, 关系冲突对辱虐管理的正向影响显著( $B = 0.392, p < 0.001$ )。3) 表 3 中模型 7 的结果显示, 当加入关系冲突后, 底线心态对辱虐管理的正向影响作用从 0.245 ( $p < 0.001$ ) 减小为 0.115 ( $p < 0.01$ )。而关系冲突对辱虐管理的正向影响仍然显著( $B = 0.329, p < 0.001$ )。根据 Baron 和 Kenny (1986) 的方法可知, 关系冲突部分中介了底线心态与辱虐管理之间的关系。

### 4.4.3. 调节效应检验

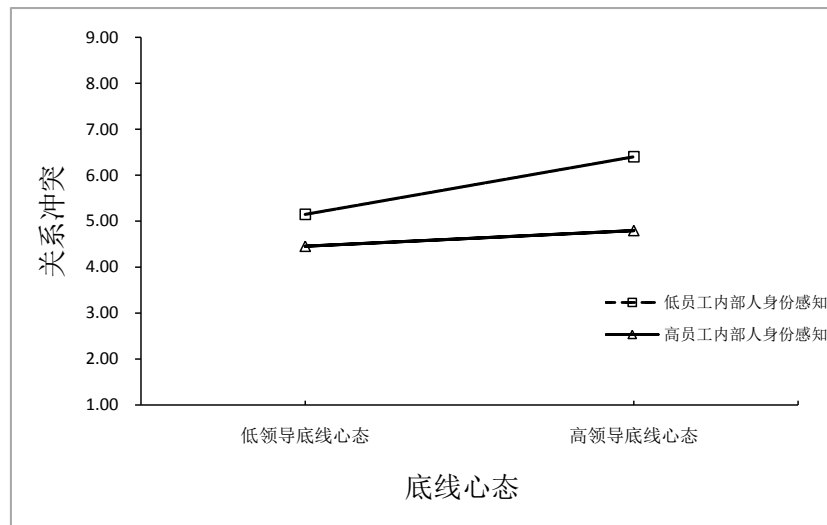
假设 3 提出内部人身份感知负向调节了底线心态与关系冲突之间的关系。表 3 中模型 3 显示, 在控制性别、年龄、受教育程度、工作年限, 以及底线心态和内部人身份感知这两个变量的主要效应后, 底线心态与内部人身份感知的交互效应对关系冲突的影响显著( $B = -0.143, p < 0.01$ )。此外, 交互效应图(图 2)和简单斜率检验(simple slope test)显示, 在高内部人身份感知下, 底线心态和关系冲突之间的关系不显著( $B = 0.105, SE = 0.085, n.s.$ ); 在低内部人身份感知下, 底线心态和关系冲突之间的呈现显著关系( $B = 0.385, SE = 0.079, p < 0.001$ ), 其组间差异为 0.280, 达到了显著性水平( $p < 0.05$ )。因此假设 3 得到支持。

Table 3. Regression analysis

表 3. 回归分析

变量	关系冲突				辱虐管理		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
截距	3.370***	1.547**	5.202***	2.167***	1.085**	0.973**	0.640*
控制变量							
员工性别	-0.294	-0.096	-0.147	-0.257	-0.132	-0.184	-0.132
员工年龄	-0.028	-0.113	-0.071	0.070	0.028	0.094	0.073
员工学历	-0.132	-0.068	-0.046	-0.120	-0.088	-0.100	-0.085
员工工作年限	-0.032	0.009	0.016	-0.038	-0.022	-0.036	-0.030
自变量							
底线心态		0.407***	0.245***		0.245***		0.115**
内部人身份感知			-0.586***				
底线心态 × 内部人身份感知			-0.143**				
关系冲突						0.392***	0.329***

注: N = 290; 相关变量已经过中心化处理; 所报告为非标准化回归系数。\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ 。



**Figure 2.** The moderating effect of perceived insider status on the relationship between leader bottom-line mentality and relationship conflict

**图 2.** 内部人身份感知对领导底线心态与关系冲突之间关系的调节作用

#### 4.4.4. 被调节的中介效应检验

假设 4 提出内部人身份感知负向调节了关系冲突在底线心态与辱虐管理之间关系的中介作用。我们使用 Edwards 和 Lambert (2007) 提出的差异分析法, 检验在内部人身份感知不同水平下, 关系冲突在底线心态与辱虐管理之间起的中介作用的大小。表 4 的结果表明, 底线心态 - 关系冲突 - 辱虐管理的间接效应对于低内部人身份感知的员工( $B = 0.106, p < 0.05$ )和高内部人身份感知的员工( $B = 0.026, n.s.$ )这两组的组间差异为 0.081, 达到了显著性水平( $p < 0.05$ )。因此, 假设 4 得到了支持。

**Table 4.** Moderated mediation model test

**表 4.** 有调节的中介模型检验

分组统计	底线心态(X)→关系冲突(M)→辱虐管理(Y)				间接效应 95% 置信区间
	阶段		效应		
	第一阶段 ( $P_{MX}$ )	第二阶段 ( $P_{YM}$ )	直接效应 ( $P_{YX}$ )	间接效应 ( $P_{MX}P_{YM}$ )	
低内部人身份感知 (-1 标准差)	0.388*** (0.075)	0.274*** (0.056)	0.159*** (0.034)	0.106*** (0.024)	[0.059, 0.153]
高内部人身份感知 (+1 标准差)	0.094 (0.084)	0.274*** (0.056)	0.159*** (0.034)	0.026 (0.025)	[-0.024, 0.075]
组间差异	0.294** (0.127)	0.274*** (0.056)	0.159*** (0.034)	0.081** (0.032)	[0.018, 0.143]

注: 1)  $N = 290$ 。2) \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  (双尾检验)。3)  $P_{MX}$  表示底线心态到关系冲突的路径;  $P_{YM}$  表示关系冲突到辱虐管理的路径;  $P_{YX}$  表示底线心态到辱虐管理的路径。4) 本研究通过内部人身份感知的正负一个标准差(SD)来区分出高低组。5) 括号中数据为标准误。

## 5. 结论与讨论

### 5.1. 研究结论

本次研究提供了有关领导底线心态和辱虐管理问题的见解, 揭示关系冲突的中介作用和内部人身份



感知的边界条件。研究发现：1) 领导底线心态促进辱虐管理的增加；2) 关系冲突在领导底线心态和辱虐管理之间起中介作用；3) 内部人身份感知负向调节了底线心态与辱虐管理的关系；4) 内部人身份感知进一步调节领导底线心态通过关系冲突对辱虐管理的间接影响效应。

## 5.2. 理论意义

第一，本研究将重点放在了领导者的底线心态对其自身领导力的影响上。我们深入探讨了当领导者持有单维的、唯财务结果论的思维认知时，这种底线心态如何影响他们的管理行为。具体来说，我们关注的是这种思维认知改变是否会导致辱虐管理这类负面管理行为的增加。过去的研究主要集中在领导底线心态对员工层面的影响，探讨在这种思维认知的影响下，员工的认知和行为会发生怎样的变化。然而，本研究响应了部分学者的呼声，决定从另一个角度展开研究，关注领导底线心态对领导者自身领导力的影响。

第二，本研究引入了关系冲突这一中介变量，旨在深入探索领导底线心态对辱虐管理的影响机制。领导与下属相辅相成，因为有下属的存在，讨论领导力有效性才有意义。员工对领导行为的反应对于领导力的有效性具有重要的影响。研究领导底线心态时，将员工的反应纳入考虑也十分必要。具体而言，我们假设领导底线心态可能会引发关系冲突。当领导者持有底线心态时，他们可能会对员工的需求和感受缺乏关注和理解，从而导致关系冲突的产生。而这种关系冲突可能会进一步加剧领导者的负面管理行为，如辱虐管理。

第三，本研究以社会认同理论为基础，引入内部人身份感知作为调节变量，旨在更全面地考察领导底线心态对辱虐管理的边界条件。“汝之蜜糖，彼之砒霜”，员工对领导风格的看法会受到个人特质、经验和心理因素的影响，不同的员工对同样的领导风格可能会有不同的评价和反应。已有相关研究更多关注领导底线心态对员工行为的直接或间接影响，忽略了可能存在的边界条件，本研究从这一角度上丰富了领导底线心态对辱虐管理的影响机制研究。

## 5.3. 管理启示

第一，提倡领导者对企业经济责任、社会责任和员工责任多方位关注。现有研究表明，底线心态对领导者弊大于利。本研究也证明了底线心态会引发领导和员工之间的关系冲突，继而加剧领导对员工的辱虐。因此，公司招聘时应避免招募到以财务结果为底线的管理人员。同时，在管理者的培训中，要提醒其注重对员工福利、职业发展等其它方面的关注，以减少员工不道德行为、越轨行为的发生，加强合作和组织公民行为。

第二，关注并及时干预团队中的关系冲突。在中国社会中，领导与下属之间除了经济交换还有错综复杂的社会交换。领导下属关系冲突不利于团队和谐，使团队成员要被迫根据自身立场“站队”，将本该用于工作中的精力，投入到情绪处理甚至权力斗争中。组织应多加关注领导与员工间的关系冲突，及时出面干预，以防冲突愈演愈烈整个团队分崩离析。也防止领导依据自己权力地位，对与自己关系不和的下属进行下一步的辱虐行为。

第三，增强员工在组织中的内部人身份感知。当员工有较高的内部人身份感知时，会认为自己是组织中的一份子，从而把组织利益与自身利益相连，面对领导负面的领导方式会有更多的建言行为、组织公民行为，以维护团队的和谐稳定。组织应该为员工提供各种学习和发展的机会，帮助他们不断提升自己的技能和知识水平。这样不仅能够促进员工的个人成长，还能够提高他们对组织的认同感和忠诚度。

## 5.4. 局限与展望

本研究存在以下局限及不足：首先，所有变量均为同一时间点收集，横截面数据无法有力地支持因

果关系, 后续可以采用多时点数据收集或实验设计进一步变量间因果关系。其次, 本研究采用员工自我报告数据, 存在无法完全避免的共同方法偏差问题, 虽然本研究采用统计方法证明了共同方法偏差在合理范围内, 但为了得到更精确结论, 未来可考虑采用多源数据如领导一下属配对数据作进一步探索。另外, 底线心态的定义层面, 本研究参照了以往的研究, 将领导所关注的“底线”指向于财务性指标, 如利润、绩效等。但学者 Greenbaum 等(2023)呼吁更多的研究回归到底线心态主要原则——关注唯一结果, 忽视其他竞争优先事项上, 跳出尽管现有的研究对财务性指标的唯一关注, 扩展“底线”的范围(例如, 道德、声望、胜利等)。未来研究应结合新的底线定义, 从不同方面对底线心态进行进一步研究。

## 参考文献

- 李爱梅, 华涛, 高文(2013). 辱虐管理研究的“特征-过程-结果”理论框架. *心理科学进展*, 21(11), 1901-1912.
- 孙旭, 赵楠, 何斌(2023). 领导-下属底线心智一致性对辱虐管理的影响. *管理学报*, 20(12), 1790-1799.
- 谭志红, 袁凌(2024). 有好创意为何不分享? 领导底线心智对员工创意领地行为的影响. *科技进步与对策*, 41(1), 107-115.
- 王苗苗, 张捷(2019). 真实型领导对新生代员工创新行为的影响: 内部人身份感知的中介作用. *科学学与科学技术管理*, 40(3), 127-141.
- 温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹(2018). 问卷数据建模前传. *心理科学*, 41(1), 204-210.
- 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏(2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, 10, 1371-1382.
- 周浩, 龙立荣(2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942-950.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Babalola, M. T., Greenbaum, R. L., Amarnani, R. K., Shoss, M. K., Deng, Y., Garba, O. A., & Guo, L. (2020). A Business Frame Perspective on Why Perceptions of Top Management's Bottom-Line Mentality Result in Employees' Good and Bad Behaviors. *Personnel Psychology*, 73, 19-41. <https://doi.org/10.1111/peps.12355>
- Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2021). Whatever It Takes: How and When Supervisor Bottom-Line Mentality Motivates Employee Contributions in the Workplace. *Journal of Management*, 47, 1134-1154. <https://doi.org/10.1177/0149206320902521>
- Babalola, M. T., Ren, S., Ogbonnaya, C., Riisla, K., Soetan, G. T., & Gok, K. (2022). Thriving at Work but Insomniac at Home: Understanding the Relationship between Supervisor Bottom-Line Mentality and Employee Functioning. *Human Relations*, 75, 33-57. <https://doi.org/10.1177/0018726720978687>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-Level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict: Teams. *Journal of Applied Psychology*, 96, 541-557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *The Academy of Management Journal*, 50, 226-238. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162389>
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis. *Psychological Methods*, 12, 1-22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Farasat, M., & Azam, A. (2022). Supervisor Bottom-Line Mentality and Subordinates' Unethical Pro-Organizational Behavior. *Personnel Review*, 51, 353-376. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0129>
- Farasat, M., Azam, A., & Hassan, H. (2021). Supervisor Bottom-Line Mentality, Workaholicism, and Workplace Cheating Behavior: The Moderating Effect of Employee Entitlement. *Ethics & Behavior*, 31, 589-603. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1835483>

- Ge, Y. (2018). Supervisor Bottom-Line Mentality, Instrumentalism Ethical Climate and Employee's Unethical Behavior: The Moderate Effect of Moral Identity. In *Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Education, Economics and Management Research (ICEEMR 2018)* (pp. 766-772). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/iceemr-18.2018.180>
- Greenbaum, R. L., Babalola, M., Quade, M. J., Guo, L., & Kim, Y. C. (2021). Moral Burden of Bottom-Line Pursuits: How and When Perceptions of Top Management Bottom-Line Mentality Inhibit Supervisors' Ethical Leadership Practices. *Journal of Business Ethics, 174*, 109-123. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04546-w>
- Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., Butts, M. M., & Smith, M. B. (2020). It Is All about the Bottom Line: Group Bottom-Line Mentality, Psychological Safety, and Group Creativity. *Journal of Organizational Behavior, 41*, 503-517. <https://doi.org/10.1002/job.2445>
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-Line Mentality as an Antecedent of Social Undermining and the Moderating Roles of Core Self-Evaluations and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 97*, 343-359. <https://doi.org/10.1037/a0025217>
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Zaman, N. N. (2023). The Construct of Bottom-Line Mentality: Where We've Been and Where We're Going. *Journal of Management, 49*, 2109-2147. <https://doi.org/10.1177/01492063231153135>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203833896>
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal, 44*, 238-251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Kamran, K., Farasat, M., Azam, A., & Atif, M. M. (2023). Supervisor Bottom Line Mentality, Self-Regulation Impairment and Unethical Pro-Organizational Behavior: Investigating the Moderating Effect of Perceived Employability. *International Journal of Ethics and Systems, 39*, 342-360. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2022-0043>
- Li, Z., & Cheng, Y. (2022). Supervisor Bottom-Line Mentality and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model. *Sustainability, 14*, Article 586. <https://doi.org/10.3390/su14020586>
- Mesdaghinia, S., Nadavulakere, S., & Rawat, A. (2020). Supervisor's Bottom Line Mentality, Work Meaninglessness, and Employee Outcomes. *Academy of Management Proceedings, 2020*, Article 18424. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.18424abstract>
- Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019). Why Moral Followers Quit: Examining the Role of Leader Bottom-Line Mentality and Unethical Pro-Leader Behavior. *Journal of Business Ethics, 159*, 491-505. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3812-7>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Otten, S., & Mummendey, A. (1999). To Our Benefit or at Your Expense? Justice Considerations in Intergroup Allocations of Positive and Negative Resources. *Social Justice Research, 12*, 19-38. <https://doi.org/10.1023/A:1023274223181>
- Quade, M. J., McLarty, B. D., & Bonner, J. M. (2020). The Influence of Supervisor Bottom-Line Mentality and Employee Bottom-Line Mentality on Leader-Member Exchange and Subsequent Employee Performance. *Human Relations, 73*, 1157-1181. <https://doi.org/10.1177/0018726719858394>
- Quade, M. J., Wan, M., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Greenbaum, R. L. (2022). Beyond the Bottom Line: Don't Forget to Consider the Role of the Family. *Journal of Management, 48*, 2167-2196. <https://doi.org/10.1177/01492063211030546>
- Rice, D. B., & Day, S. W. (2022). The Impact of Hindrance Appraisals on Leader Bottom-Line Mentality: Implications for Leadership Drawbacks and the Amplification Effect of Leader Neuroticism. *International Journal of Stress Management, 29*, 229-240. <https://doi.org/10.1037/str0000253>
- Rice, D. B., & Reed, N. (2022). Supervisor Emotional Exhaustion and Goal-Focused Leader Behavior: The Roles of Supervisor Bottom-Line Mentality and Conscientiousness. *Current Psychology, 41*, 8758-8773. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01349-8>
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 875-894. <https://doi.org/10.1002/job.175>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel, & W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Nelson Hall.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal, 43*, 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level

- 
- Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279-294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>
- Tseng, S. T. (2020). *When Resource Precedes Human in Human Resource Management: Organizational Dehumanization and the Roles of HR Attributions and Supervisor Bottom-Line Mentality*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Turner, J. C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 1-34. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420050102>
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- Wolfe, D. M. (1988). Is There Integrity in the Bottom Line: Managing Obstacles to Executive Integrity. In S. Srivastva (Ed.), *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life* (pp. 140-171). Jossey-Bass.
- Zhang, Y., He, B., Huang, Q., & Xie, J. (2020). Effects of Supervisor Bottom-Line Mentality on Subordinate Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 35, 419-434. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0492>
- Zhang, Y., Huang, Q., Chen, H., & Xie, J. (2021). The Mixed Blessing of Supervisor Bottom-Line Mentality: Examining the Moderating Role of Gender. *Leadership & Organization Development Journal*, 42, 1153-1167. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0491>
- Zheng, X., & Zhang, L. (2023). How Bottom-Line Mentality Leads to Abusive Supervision? Investigating the Mediating Effects of Anxiety. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 4431-4444. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S436568>