

# 多层次虐待管理对员工工作行为的影响：互动公平中介作用机制模型

吴以颀<sup>1</sup>, 张振嘉<sup>2</sup>, 严 瑜<sup>3\*</sup>, 曹照雪<sup>3</sup>, 赵开宸<sup>3</sup>

<sup>1</sup>北京科技大学经济管理学院, 北京

<sup>2</sup>阿里巴巴集团控股有限公司北京总部, 北京

<sup>3</sup>武汉大学哲学学院心理学系, 武汉

收稿日期: 2022年7月24日; 录用日期: 2022年9月2日; 发布日期: 2022年9月9日

## 摘 要

通过运用层次线性模型, 对52组367名员工的有效数据进行回归分析, 考察了多层次虐待管理在团队和个体层次上对员工工作行为的影响及作用过程。研究表明: 1) 在个体层次上, 虐待管理与个体员工的反生产行为与组织公民行为均存在显著的相关性; 2) 在团队层次上, 虐待管理与团队的反生产行为与组织公民行为均存在显著的相关性; 3) 互动公平在虐待管理与反生产行为、组织公民行为的作用路径中充当中介变量; 4) 团队虐待氛围在个体虐待管理和互动公平感知间起到调节作用。

## 关键词

虐待管理, 互动公平, 反生产行为, 组织公民行为

# A Multiple Model of Abusive Supervision on Employees' Work Behaviors: The Mediating Role of Interactive Justice

Yidi Wu<sup>1</sup>, Zhenjia Zhang<sup>2</sup>, Yu Yan<sup>3\*</sup>, Zhaoxue Cao<sup>3</sup>, Kaichen Zhao<sup>3</sup>

<sup>1</sup>School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing

<sup>2</sup>Alibaba Group Holdings Co., Ltd. in Beijing, Beijing

<sup>3</sup>Department of Psychology, School of Philosophy, Wuhan University, Wuhan Hubei

Received: Jul. 24<sup>th</sup>, 2022; accepted: Sep. 2<sup>nd</sup>, 2022; published: Sep. 9<sup>th</sup>, 2022

\*通讯作者。

文章引用: 吴以颀, 张振嘉, 严瑜, 曹照雪, 赵开宸. 多层次虐待管理对员工工作行为的影响: 互动公平中介作用机制模型[J]. 现代管理, 2022, 12(9): 1114-1126. DOI: 10.12677/mm.2022.129148

## Abstract

This study used Hierarchical Linear Models (HLM) to perform regression analysis on the valid data of 367 employees in 52 groups, and examined the impact and effect process of multi-level abusive supervision on employees' work behavior at the team and individual levels. The research results proved that: 1) At the individual level, there is significant positive correlation between abusive supervision and employee's counterproductive behaviors, and there is significant negative correlation between abusive supervision and organizational citizenship behaviors. 2) At the team level, there is significant positive correlation between abusive supervision and team counterproductive behaviors, and there is significant negative correlation between abusive supervision and organizational citizenship behaviors. 3) The indirect effects of abusive supervision on member counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors are mediated by interactive justice as well as interactive justice atmosphere. 4) At the individual level, team-level abusive atmosphere plays as the moderator in the relationship between individual abusive supervision and the interactive justice perception.

## Keywords

Abusive Supervision, Interactive Justice, Counterproductive Work Behavior, Organizational Citizenship Behavior

Copyright © 2022 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. 问题的提出

辱虐管理(abusive supervision)指的是下属感受到的领导持续表现出来的除直接身体接触外的语言或非语言性的敌意行为,一直是组织行为学领域聚焦的热点。大量研究结果表明,工作场所的辱虐管理会给员工带来严重的心理和行为后果,具体表现包括低工作满意度、低组织承诺、组织偏离行为、心理困扰甚至疾病[1] [2] [3] [4]。尽管较多辱虐管理研究聚焦辱虐行为对个体的影响,但越来越多的研究者开始在团队背景下检验辱虐管理对团队的影响。由于现代组织对于团队氛围营造的重视,理解团队背景下辱虐的作用机制,了解其对团队整体的破坏性及其对团队中的个体在认知、情感和行为方面的影响就变得十分必要。

当前团队层次辱虐管理的研究主要包括两种思路:一种研究将团队层次的辱虐管理视为团队成员群体对于领导辱虐的集体性感知[5] [6]。另一种研究聚焦于团队层次的辱虐对个体员工在认知、情感与行为方面的影响[7] [8]。个体和团队层次的辱虐管理同时在各自层次产生影响,从个人、关系和团队视角多元地揭示辱虐管理的影响。加强对团队层次辱虐管理的研究不仅有助于建立更加全面完整的理论框架,同时也具有重要的实践意义。

基于团队背景下的多层次领导理论,本研究认为,辱虐管理在本质上具有团队和个体两种层次[9] [10]。多层次领导理论将个体层次和团队层次的辱虐管理视为两股并行的作用路径,并且分别在这两个层次上影响下属的工作行为。此外,个体层次与团队层次的辱虐管理还存在交互作用,例如团队辱虐管理对于个体成员的公平感知具有自上而下、跨层次的影响[11]。由此,我们创建了多层次辱虐管理影响下属的反生产行为和组织公民行为的互动公平中介机制模型,如图1所示。

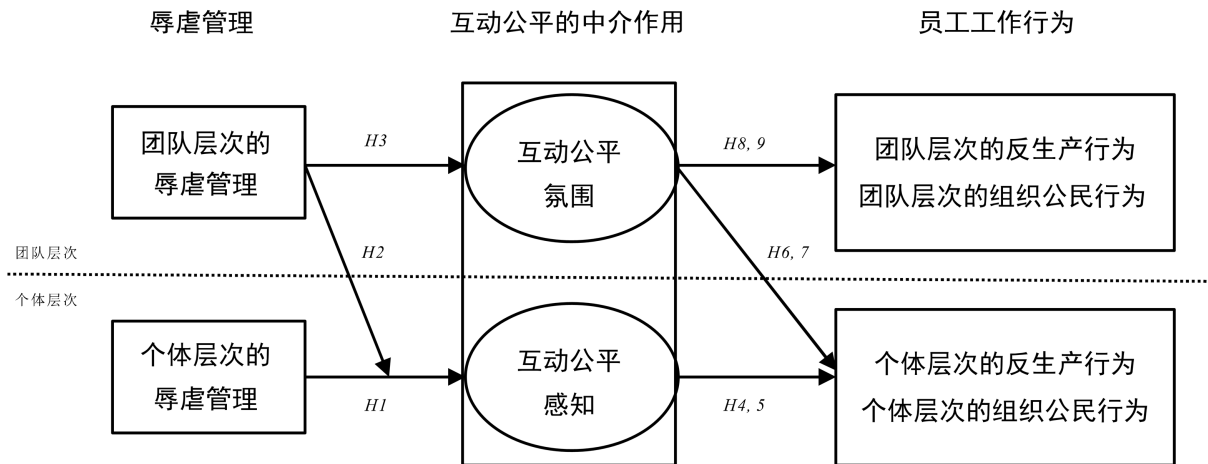


Figure 1. Theoretical model  
 图 1. 理论模型

## 2. 研究假设

### 2.1. 个体层次的辱虐管理对互动公平感知的影响

个体在工作场所受到的对待传达了个体在组织中的社会地位的关系信息，而辱虐管理由于缺乏尊重和礼貌，传达了低价值的信息[4]。来自领导的待遇影响着其他成员重视该对象的程度，因而，受领导尊重的成员在团队中具有较高地位，倾向于产生积极的互动公平感知；反之，则在团队中具有较低地位，从而产生消极的互动公平感知。实证研究证明，良好的领导待遇与互动公平感知之间存在正相关；与之相对，辱虐管理这种不良的领导行为方式会降低下属的互动公平感知[12] [13]。进一步，我们认为在团队背景下，团队成员的社会认同过程会受到强化，从而加强个体遭受辱虐后的反应。

假设 1：个体层次的辱虐管理与下属个体的互动公平感知存在负相关。

### 2.2. 团队层次的辱虐管理的调节作用

团队总体辱虐水平可以作为每个团队成员的社会比较的参照点[14]。如果团队辱虐水平较低，而某成员遭受了较高水平的辱虐管理，那么该成员会认为自己受到了更加不公平的对待，因而产生更加消极的互动公平感知；相反，如果团队辱虐水平较高，个体不会觉得自己的地位低于其他同事，这可能降低辱虐管理和互动公平感知间的相关度[15]。实证结果证明，在团队辱虐水平较高时，针对领导辱虐产生的消极态度和行为会较弱，而在团队辱虐水平较低时相应的态度和行为会较强[8]。

假设 2：在团队辱虐管理水平低时，个体层次的辱虐管理和下属的互动公平感知之间的负相关关系会较强；而在团队辱虐管理水平高时，这种负相关关系会较弱。

### 2.3. 团队辱虐管理对互动公平氛围的影响

除了作为团队中的个体进行社会比较的参照点，团队辱虐还作为一种团队层次上的变量影响着团队中遭受辱虐和未遭受辱虐的成员在实现集体目标过程中的互动[16] [17]。随着更多团队成员遭受了指向个体的辱虐管理，受害者会产生愤怒、失望的情绪以及报复施虐者的愿望[18] [19]。然而，由于与领导间的权力差距，受害者担心直接报复会招致更激烈的辱虐，因而会选择将敌意和攻击意图转移到其他人身上[20]。这将导致在团队中遭受辱虐和未遭受辱虐的成员之间产生消极人际互动，进一步引发双方的互动不公平的感知。由于成员都缺乏抵制辱虐性领导的动机，这会增加这种社会学习机制在团队中盛行的可能

性，从而会导致整个团队的互动公平氛围遭到破坏。

假设 3：团队层次的辱虐管理和互动公平氛围之间存在负相关。

## 2.4. 辱虐管理对个体层次工作行为的影响

互动公平感知在引导下属与工作相关的态度及行为过程中发挥着重要的作用[21]。由于个体行为与其内在感知相一致，具有较高互动公平感知水平的个体更倾向于将自己在团队中体验到的成就感与价值感投入到指向团队的行为中[22] [23]。相反，具有较低互动公平感知水平的个体会抑制自己这样做的倾向，从而将为团队做的贡献与其自我观念相一致。因此，我们认为，辱虐管理通过降低团队成员的互动公平感知，将会进一步减少成员的亲社会行为，同时增加他们的反生产工作行为。

假设 4：下属的互动公平感知与个体层次的(a)反生产行为之间存在负相关(b)组织公民行为之间存在正相关。

假设 5：互动公平感知在个体层次的辱虐管理对个体层次的(a)反生产行为(b)组织公民行为的间接影响路径中充当中介变量。

鉴于成员的互动公平感知从个体认知的角度影响着个体的工作行为，本研究认为团队层次上的互动公平氛围为成员的工作行为提供了社会背景。研究证明，互动公平氛围水平较低的团队会体验到更多的消极情绪，团队成员之间的人际信任也会随之下降，因而减少互助行为。低水平的互动公平氛围会降低个体成员在团队中的社会嵌入水平，并引发团队成员的反生产行为。已有研究证明，互动公平氛围与团队协作行为正相关，与离职意愿负相关[10]。我们认为互动公平氛围对于个体的工作行为发挥了跨层次的影响，并且将团队层次的辱虐管理的消极影响传递到个体成员的工作态度和行为中。

假设 6：互动公平氛围与个体层次的(a)反生产行为之间存在负相关(b)组织公民行为之间存在正相关。

假设 7：互动公平氛围在团队层次的辱虐管理对个体层次的(a)反生产行为(b)组织公民行为的间接影响路径中充当中介变量。

## 2.5. 辱虐管理对团队层次的工作行为的影响

辱虐管理的影响不局限于引发下属和领导间的互动不公平感知，还会通过互动公平氛围影响团队层次的行为。组织氛围是对组织奖励、支持和期望的政策、实践和程序的共同看法，为个人提供了关于哪些行为是可接受的以及哪些行为将得到奖励的信息[24]。由于领导通常被视为组织的代表，如果辱虐行为没有被组织制止或惩处，下属认为该行为受到组织的默许，并将指向领导的偏离行为指向整个团队，且不愿意为团队做出额外贡献[13] [25]。低水平的互动公平氛围还会导致团队成员的反生产行为增加。当互动不公平的问题突出时，团队就可能存在高水平的团队关系冲突，团队层次的辱虐行为增加了集体性人际偏离行为[1]。

假设 8：互动公平氛围与团队层次的(a)反生产行为之间存在负相关(b)组织公民行为之间存在正相关。

假设 9：互动公平氛围在团队层次的辱虐管理对团队层次的(a)反生产行为(b)组织公民行为的间接影响路径中充当中介变量。

## 3. 研究方法

### 3.1. 研究样本

本研究以湖北武汉的两家石油化工企业的一线员工作为研究对象。为了减少共同方法偏差，领导与员工在不同时间、不同场所填写问卷。研究中的每位领导最多对 6 名下属进行评分，员工由工会人员依

工号随机抽样产生, 确保其随机性。每套问卷以小组为单位, 包括 1 份《领导问卷》和 6 份《员工问卷》, 并分别用纸袋封存。

本研究的问卷总共发放了 70 个工作组, 共计 420 份问卷。回收后经过对领导问卷和员工问卷的处理, 最后得到包含 52 个工作组, 每组员工 3~6 人, 共计 367 份有效问卷。其中, 男性样本 219 人, 占比 59.7%, 女性样本 148 人, 占比 40.3%, 平均年龄为 35.15 岁, 学历方面, 中专及以下学历、大专、本科、硕士及以上学历的样本占比分别为 41.1%、46.9%、10.6%和 5.2%, 平均工作年限为 5.54 年。

### 3.2. 测量工具

**辱虐管理:** 本研究采用由 Aryee 等[13]编制的辱虐管理量表, 样本题项包括: “我的直接领导会在别人面前说我坏话”等, 信度系数为 0.936。团队辱虐管理的数据通过聚合个体层次的团队均值得到。

**互动公平:** 本研究采用了由 Colquitt [26]编制的互动公平量表, 样本题项包括: “我的直接领导很礼貌、真诚地对待我”、“我的直接领导会详解释与我工作有关的决定”等, 信度系数为 0.924。团队互动公平氛围的数据通过聚合个体层次的团队均值而得到。

**反生产行为:** 本研究采用了 Bennett 和 Robinson [27]编制的反生产工作行为量表, 样本题项包括: “该员工为逃避工作而故意延长休息时间”、“该员工对一起工作的同事的态度不友好”等, 信度系数为 0.907。团队层次的反生产行为的数据通过聚合个体层次的团队均值而得到。

**组织公民行为:** 本研究采用的是 Farh 等[28]编制的基于中国文化背景的组织公民行为量表, 样本题项包括: “该员工在需要的时候愿意帮助其他同事来完成额外的工作”、“该员工帮忙解决同事之间的误会和纠纷, 维护人际关系和谐”等, 信度系数为 0.867。团队层次组织公民行为的数据通过聚合个体层次的团队均值而得到。

**控制变量:** 基于已有的研究结论, 在个体层次上, 本文将研究对象的性别、年龄、受教育程度、工作年限等变量作为控制变量。在团队层次上, 将团队的规模作为控制变量, 即每个工作组的成员数量(不包括领导)。

## 4. 研究结果和数据分析

### 4.1. 验证性因子分析

为确保研究模型的有效性, 本研究利用 AMOS 4.0 软件进行验证性因素分析来检验模型的整体结构效度。验证性因素分析结果如表 1 所示, 各项指标均达到了较为理想的拟合度临界范围, 说明包含有四个因子的模型具有较好的拟合优度。其余单因素、双因素和三因素模型的拟合度指标都没有达到理想临界范围。这表明研究模型中各变量间的区分效度较为理想。

**Table 1.** Confirmatory factor analysis results

**表 1.** 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NFI
M4: 辱虐管理、互动公平、反生产行为、组织公民行为	3.75	0.06	0.92	0.90	0.93
M3a: 辱虐管理、互动公平、反生产行为+组织公民行为	5.29	0.10	0.63	0.67	0.57
M3b: 辱虐管理+互动公平、反生产行为、组织公民行为	5.83	0.11	0.59	0.62	0.50
M2: 辱虐管理、互动公平+反生产行为+组织公民行为	7.07	0.13	0.52	0.54	0.47
M1: 辱虐管理+互动公平+反生产行为+组织公民行为	11.62	0.17	0.77	0.70	0.69

## 4.2. 数据聚合检验

团队层次的数据都是在后期对个体层次的调查数据进行聚合处理之后而得到的, 因此在进行数据聚合之前, 需要先验证对这些低层次变量进行聚合的必要性, 具体的检测指标包括 rwg、ICC(1)和 ICC(2)。本研究中各变量的个体层次的聚合检验如表 2 所示, 各指标均符合标准的阈限范围, 这表明各项数据满足聚合的基本要求。

**Table 2.** Aggregate analysis of individual level variable data  
**表 2.** 变量个体层次数据的聚合分析

变量	rwg	ICC(1)	ICC(2)
羞辱管理	0.92	0.23	0.86
互动公平感知	0.81	0.36	0.71
反生产行为	0.87	0.24	0.73
组织公民行为	0.77	0.21	0.75

## 4.3. 变量间相关分析

本研究在控制了年龄、性别、学历、工作年限、团队规模等变量的情况下, 个体羞辱、公平感知、个体反生产行为、团队羞辱、团队反生产行为的均值、标准差和各变量间的相关系数, 如表 3 所示。

**Table 3.** Descriptive statistics for sample variables  
**表 3.** 样本变量描述性统计

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
个体层次(N = 367)										
1) 年龄	35.15	4.67	1							
2) 性别	0.40	0.51	0.09	1						
3) 学历	1.72	0.37	-0.05	0.13*	1					
4) 工作年限	5.54	4.01	0.87**	-0.07	-0.16**	1				
5) 个体羞辱	2.18	1.06	-0.04	0.13	-0.01	-0.06	1			
6) 互动公平	4.03	0.72	-0.15**	0.07	0.03	0.09	-0.26**	1		
7) 反生产行为	1.84	0.56	0.37**	-0.43*	0.10	0.48**	0.41**	-0.18**	1	
8) 组织公民行为	4.56	0.63	0.12*	-0.14*	0.15**	0.05	-0.33**	0.29**	-0.18**	1
团队层次(N = 52)										
1) 团队规模			1							
2) 团队羞辱			-0.34**	1						
3) 互动公平氛围			0.15	-0.21**	1					
4) 团队反生产行为			-0.19**	0.37**	-0.27**	1				
5) 团队组织公民行为			-0.09	-0.29**	0.16**	-0.14*	1			

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

#### 4.4. 假设检验

##### 4.4.1. 中介作用检验

表 4、表 5、表 6 列出了运用 HLM 检验互动公平中介效应的结果。

假设 1 预测个体羞辱和互动公平感知之间存在负相关关系。如模型 1 所示，个体羞辱对于互动公平感知具有显著的负向作用( $\beta = -0.26, p < 0.01$ )，假设 1 得证。

假设 3 预测团队羞辱和互动公平氛围之间存在负相关关系。如模型 5 所示，团队羞辱对互动公平氛围具有负向作用( $\beta = -0.31, p < 0.01$ )，假设 3 得证。

**Table 4.** Hierarchical linear regression results (1)

**表 4.** 层次线性回归结果(一)

变量	公平感知			公平氛围	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
个体层次(N = 367)					
年龄	-0.02 (0.02)	-0.02 (0.02)	-0.01 (0.02)	-0.02 (0.01)	-0.01 (0.01)
性别	0.23* (0.11)	0.21* (0.11)	0.26* (0.13)	0.18* (0.12)	0.17* (0.11)
学历	0.03 (0.07)	0.08 (0.08)	0.07 (0.08)	0.06 (0.09)	0.07 (0.08)
工作年限	0.01 (0.05)	0.01 (0.06)	0.02 (0.06)	0.01 (0.04)	0.01 (0.05)
个体羞辱	-0.26** (0.07)		-0.37** (0.06)		
团队层次(N = 52)					
团队规模	0.14 (0.11)	0.07 (0.11)	-0.03 (0.12)	0.12 (0.09)	0.11 (0.07)
团队羞辱		-0.28** (0.13)	-0.16 (0.04)		-0.31** (0.14)
交互项					
团队羞辱*个体羞辱			0.12* (0.08)		

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

假设 4a 预测互动公平感知和反生产行为之间存在负相关，假设 6a 预测互动公平氛围和个体反生产行为之间存在负相关，假设 8a 预测互动公平氛围和团队反生产行为之间存在负相关。作为这一预测的论据，如模型 7 所示，互动公平感知负向作用于个体反生产行为( $\beta = -0.25, p < 0.01$ )，互动公平氛围也负向作用于个体反生产行为( $\beta = -0.30, p < 0.01$ )。如模型 9 所示，互动公平氛围负向作用于团队反生产行为( $\beta = -0.21, p < 0.01$ )。

假设 5a 预测，互动公平感知作为个体羞辱和个体反生产行为的中介。如模型 6 所示，个体羞辱对于反生产行为具有显著的正向作用( $\beta = 0.17, p < 0.05$ )，加入中介变量互动公平感知后，如模型 7 所示，个体羞辱对反生产行为没有显著作用( $\beta = 0.08, n. s.$ )，互动公平感知对反生产行为具有显著作用( $\beta = -0.25, p < 0.01$ )。由此证明互动公平感知在个体羞辱和个体反生产行为之间充当完全中介。

假设 7a 预测，互动公平氛围作为团队羞辱和个体反生产行为的中介。如模型 6 所示，团队羞辱对于个体的反生产行为具有显著的正向作用( $\beta = 0.34, p < 0.01$ )。当模型 7 引入中介变量互动公平氛围后，可以看出团队羞辱对个体反生产行为的影响明显减弱，但是仍然显著( $\beta = 0.12, p < 0.05$ )，且互动公平氛围对反生产行为具有显著作用( $\beta = -0.30, p < 0.01$ )。因此可以判断，互动公平氛围在羞辱管理和个体反生产

行为中起到了部分中介作用。因此假设 7a 成立。

假设 9a 预测, 互动公平氛围作为团队羞辱和团队反生产行为的中介。如模型 8 所示, 团队羞辱对于团队反生产行为具有显著的正向作用( $\beta = 0.18, p < 0.05$ ), 然后, 加入中介变量互动公平氛围后, 如模型 7 所示, 团队羞辱对团队反生产行为没有显著作用( $\beta = 0.07, n. s.$ ), 互动公平氛围对反生产行为具有显著作用( $\beta = -0.21, p < 0.05$ )。由此可以证明互动公平氛围在团队羞辱和团队反生产行为之间充当完全中介。

**Table 5.** Hierarchical linear regression results (2)

**表 5.** 层次线性回归结果(二)

变量	反生产行为		团队反生产行为	
	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
个体层次(N = 367)				
年龄	0.01 (0.02)	0.02 (0.02)	0.02 (0.01)	0.01 (0.01)
性别	-0.16* (0.12)	-0.13* (0.11)	-0.15* (0.14)	-0.16* (0.13)
学历	0.04 (0.10)	0.03 (0.11)	0.03 (0.09)	0.05 (0.09)
工作年限	0.02 (0.06)	0.01 (0.07)	0.03 (0.06)	0.04 (0.06)
个体羞辱	0.17* (0.07)	0.08 (0.08)		
互动公平		-0.25** (0.08)		
团队层次(N = 52)				
团队规模	-0.04 (0.20)	-0.01 (0.17)	-0.06 (0.13)	-0.04 (0.10)
团队羞辱	0.34** (0.15)	0.12* (0.13)	0.18* (0.15)	0.07 (0.13)
互动公平氛围		-0.30** (0.14)		-0.21* (0.08)

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

假设 4b 预测公平感知和组织公民行为之间存在正相关, 假设 6b 预测公平氛围和组织公民行为之间存在正相关, 假设 8b 预测公平氛围和团队组织公民行为之间存在负相关。作为这一预测的论据, 如模型 11 所示, 公平感知正向作用于个体组织公民行为( $\beta = 0.31, p < 0.01$ ), 公平氛围也正向作用于个体组织公民行为( $\beta = 0.34, p < 0.01$ )。如表 6 中模型 13 所示, 公平氛围正向作用于团队组织公民行为( $\beta = 0.24, p < 0.01$ )。

假设 5b 预测, 互动公平感知作为个体羞辱和个体组织公民行为的中介。如模型 10 所示, 个体羞辱对于组织公民行为具有显著的负向作用( $\beta = -0.27, p < 0.01$ ), 加入中介变量互动公平感知后, 如模型 11 所示, 个体羞辱对组织公民行为的作用明显减弱, 但仍然显著( $\beta = -0.14, p < 0.05$ ), 互动公平感知对组织公民行为具有显著作用( $\beta = 0.31, p < 0.01$ )。由此可以证明互动公平感知在个体羞辱和个体组织公民行为之间起到了部分中介作用。

假设 7b 预测, 公平氛围作为团队羞辱和个体组织公民行为的中介。如模型 10 所示, 团队羞辱对于个体的组织公民行为具有显著的负向作用( $\beta = -0.33, p < 0.01$ )。当引入中介变量公平氛围后, 可以看出团队羞辱对个体组织公民行为没有显著作用( $\beta = -0.09, n. s.$ ), 且互动公平氛围对组织公民行为具有显著作用( $\beta = 0.34, p < 0.01$ )。因此可以判断, 互动公平氛围在羞辱管理和团队组织公民行为中起到了完全中介作用。因此假设 7b 成立。



假设 9b 预测，公平氛围作为团队羞辱和团队组织公民行为的中介。如模型 12 所示，团队羞辱对于团队组织公民行为具有显著的负向作用( $\beta = -0.21, p < 0.01$ )，然后，加入中介变量公平氛围后，如模型 13 所示，团队羞辱对团队组织公民行为没有显著作用( $\beta = 0.06, n. s.$ )，公平氛围对反生产行为具有显著作用( $\beta = 0.24, p < 0.01$ )。由此可以证明公平氛围在团队羞辱和团队组织公民行为之间充当完全中介。

**Table 6.** Hierarchical linear regression results (3)  
**表 6.** 层次线性回归结果(三)

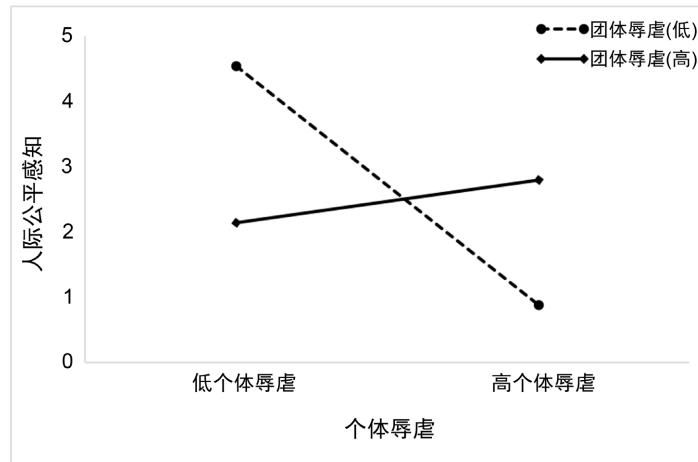
变量	组织公民行为		团队组织公民行为	
	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13
个体层次(N = 367)				
年龄	0.02 (0.01)	0.02 (0.02)	0.02 (0.02)	0.01 (0.01)
性别	-0.08 (0.11)	-0.05 (0.13)	-0.06 (0.12)	-0.07 (0.13)
学历	0.05 (0.07)	0.02 (0.09)	0.04 (0.08)	0.07 (0.11)
工作年限	0.02 (0.07)	0.01 (0.05)	0.02 (0.04)	0.03 (0.05)
个体羞辱	-0.27** (0.08)	-0.14* (0.07)		
互动公平		0.31** (0.08)		
团队层次(N = 52)				
团队规模	-0.06 (0.11)	-0.03 (0.12)	-0.04 (0.07)	-0.05 (0.09)
团队羞辱	-0.33** (0.17)	-0.09 (0.10)	-0.21** (0.16)	0.06 (0.11)
互动公平氛围		0.34** (0.12)		0.24** (0.08)

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

#### 4.4.2. 调节作用检验

假设 2 预测个体羞辱和团队羞辱作用于公平感知的交互效应。如表 4 中的模型 3 和表 7 所示，这一交互效应显著( $\beta = 0.12, p < 0.05$ )。团队羞辱对个体羞辱与公平感知的负相关关系具有负向调节作用：当团队羞辱水平较低时，个体羞辱和公平感知之间的负相关关系的水平较高( $\beta = -0.32, p < 0.05$ )，但是当团队羞辱水平较高时，个体羞辱和公平感知之间则存在较低的正相关关系( $\beta = 0.06, n. s.$ )。以高/低于均值一个标准差代表高/低水平的团队羞辱，绘制交互效应图，如图 2 所示。

另外，本研究还采用了 1000 bootstrap 样本检验的途径，以进一步检验团队羞辱氛围的调节作用以及互动公平的中介作用的显著性，从而提高小样本回归的统计效力，中介变量与因变量的间接作用如表 7 所示。假设 5 预测，个体羞辱管理与个体反生产行为、个体组织公民行为之间的间接相关关系(由互动公平感知作为中介)受到团队层次羞辱的调节，这一中介路径在高团队羞辱的条件下，联系较弱，相反，在低团队羞辱的条件下，联系较强。如表 7 结果显示，这一间接效应在团队羞辱水平较低时更为显著的(反生产行为： $\beta = 0.25, p < 0.01, 95\% CI [0.14, 0.43]$ ；组织公民行为： $\beta = -0.15, p < 0.01, 95\% CI [0.34, 0.05]$ )。当团队羞辱水平较高时，由互动公平感知作为中介的这一间接的相关关系的显著性降低(反生产行为： $\beta = 0.04, p < 0.05, 95\% CI [-0.01, 0.11]$ ；组织公民行为： $\beta = -0.02, p < 0.05, 95\% CI [-0.09, 0.05]$ )。



**Figure 2.** The relationship between individual abusive supervision and interpersonal justice perception under different levels of team abusive supervision

**图 2.** 不同团队辱虐水平下，个体辱虐和人际公平感知之间的关系

**Table 7.** Indirect effects estimation

**表 7.** 间接效应估计

间接效应	反生产行为		组织公民行为	
	$\beta$	95% 区间	$\beta$	95% 区间
个体辱虐→互动公平→因变量				
低	0.25**	[0.14, 0.43]	-0.15**	[-0.34, -0.05]
中	0.14**	[0.08, 0.23]	-0.07*	[-0.16, -0.01]
高	0.04*	[-0.01, 0.11]	-0.02*	[-0.09, 0.05]
团队辱虐→公平氛围→因变量				
中	0.36**	[0.15, 0.58]	-0.41**	[-0.63, -0.19]

注：Bootstrap 基于 1000 个样本数据。

## 5. 讨论与展望

### 5.1. 研究结论和理论意义

#### 5.1.1. 研究结论

本研究从多层次的角度分别探讨了辱虐管理对员工的反生产行为和组织公民行为的影响及其间作用机制，在数据分析的基础上发现：1) 在个体层次上，辱虐管理与个体员工的反生产行为与组织公民行为均存在显著的相关；2) 在团队层次上，团队辱虐氛围与团队层次上的反生产行为与组织公民行为均存在显著的相关；3) 互动公平感知在辱虐管理与反生产行为、组织公民行为的关系中发挥中介作用；4) 团队辱虐氛围在个体辱虐管理和互动公平感知间起到了调节作用。

#### 5.1.2. 理论意义

首先，本研究在团队和个体层次上均证明了辱虐管理的危害。根据多层次团队领导框架，本研究支持了三种独特的辱虐管理作用路径：1) 个体层次的作用路径，个体辱虐导致成员的互动公平感知减少；2) 跨层次的作用路径，在低水平的团队辱虐条件下，个体辱虐会进一步加强互动公平感知的负面作用；

3) 团队层次的作用路径, 团队层次的辱虐会增加团队层次的消极行为。这些路径的同时作用表明, 如果仅验证聚焦于受害者个人的结果, 则会忽视辱虐管理在更高层次的团队系统上更加广泛的影响。因此, 我们的理论性贡献在于证明了综合性的多层次理论框架的重要性和实用性, 从而帮助管理者全面应对辱虐管理在团队中的后果。

第二, 本研究关于辱虐在个体层次和团队层次略有差异的结果表明整合不同社会影响理论的价值。本研究将社会交换理论、社会比较理论和团队价值模型相结合, 从而探究绝对和相对的个体辱虐是如何影响个体的互动公平感知的。与此同时, 还使用了社会学习理论的基本原理来解释辱虐的集体性经历如何导致团队的人际过程紊乱, 例如出现团队关系冲突等。虽然这些理论在之前的辱虐管理研究中也涉及, 但他们没有在团队背景下多层次辱虐管理的影响结果中整合应用。因此, 本研究的另一个贡献就是示范了团队背景的相关理论如何整合运用, 从而合理解释了个体层次、团队层次以及交互作用的结果。

第三, 本研究拓展了辱虐管理导致的直接结果, 即辱虐导致员工的行为变化。通过展现个体层次和团队层次的辱虐管理对于团队成员行为的影响, 本研究的结果表明辱虐管理通过伤害员工的互动公平, 损害了成员的组织增益倾向, 增加了组织毁损倾向。研究发现也拓展了以往研究关于辱虐受害者具有较低建言水平和较高离职率的假设。在团队的背景下, 非受害者同样会选择保留自身的团队增益倾向, 并且可能会实施反生产行为, 因为他们也是团队辱虐氛围影响下的团队成员。因此, 本研究贡献的关键方面是展现了团队辱虐的存在, 并将结果变量从单个受害者拓展到了整个团队。

第四, 本研究多层次的方法为研究个人-团队的交互作用提供了新的研究途径, 即探索了辱虐管理如何在团队的背景下塑造个人经历。本研究通过展现不同团队辱虐氛围下个体辱虐的影响效果, 拓展了先前的研究对于辱虐管理作用途径的思路。研究结果发现当团队层次辱虐水平较高时, 即使非受害者也会因为置身于整体的辱虐环境之中而呈现出低水平的互动公平感知。这些发现证明了目击辱虐行为也会导致与直接遭受辱虐行为相同的结果。

## 5.2. 实践启示

过去的辱虐管理研究往往聚焦行为接收者本人——作为个体的受害者, 本研究从关系视角出发将受害者扩展到团队。鉴于辱虐对于社会系统的普遍影响, 管理者需即时、彻底预防任何形式的辱虐出现。除了要从源头防止辱虐管理发生, 本研究也探讨了辱虐事件对于未遭受到伤害的旁观者带来的负面后果, 希望充分重视团队氛围的营造, 从而帮助团队和成员更好地从辱虐经历中恢复。

本研究结果表明管理者需要从团队和个体入手来修复团队整体氛围。个体的互动公平感知受到伤害时需要聚焦于恢复成员在团队中的自尊心和自我定位。团队关系冲突则需要采取必要的措施来恢复团队的人际过程。基于团队冲突解决的相关文献, 实践措施应包括基于人际信任和关系和谐的原则重建团队互动准则并且提供第三方调解机制来缓和冲突。

最后, 为了更好地实施这些干预措施, 管理者应该准确识别到团队中那些比其他成员需要更多恢复性关注的个体。那些遭受辱虐的个体可能会显示最低水平的互动公平感知, 并认为同事将他们视为没有价值的人。在人际相互依赖的团队背景下, 确保每个成员都能得以恢复并在后期表现中为团队助益, 对于实现有效管理辱虐氛围下的团队具有十分重要的意义。

## 5.3. 研究局限及未来展望

本研究还存在以下方面的局限性, 需要在未来的研究中进一步优化。

第一, 研究的社会文化背景需要和本土企业文化特点相融合。不少研究认为, 文化因素会影响下属对于辱虐管理的应对方式。例如, 不同文化会导致员工在面对辱虐时产生不同的认知、行为策略, 例如中国传统价值观不倾向于实施指向领导的偏离行为来加以报复[29]。因此, 未来的研究在进行针对我国企

业的辱虐管理研究时有必要考虑特有文化因素的影响。此外，由于我国采用相较于西方国家不同的政治与经济发展模式，我国具有多样的组织类型，例如，党政机关、事业单位等，不同的组织类型在组织架构、组织文化上都存在差异，因此可以进行不同文化背景下比较研究。

第二，互动公平作为中介变量仍然有进一步拓展的空间。鉴于工作互动情境下员工对辱虐管理具有更直接的影响，本研究选择互动公平作为辱虐管理与员工行为结果之间的中介变量。而 Colquitt [26]的组织公平理论指出，互动公平仅是构成组织公平的一个维度，另外分配公平和程序公平的作用机制仍有待探索。辱虐管理在组织公平各维度的充分研究也有助于全面系统阐明领导消极管理行为是如何影响成员的公平感知的。因此，未来研究可以尝试从另外两个维度出发，进一步考察分配公平和程序公平在辱虐管理作用机制中发挥的作用。

此外，本研究以员工报告的方式收集辱虐管理数据，以领导报告的方式收集结果变量数据，这样的多来源的横断数据收集方法存在一定的局限性。领导-下属双向设计是当前辱虐管理研究的主流模式，但是员工的敏感性和社会赞许性因素都会影响辱虐管理变量测量的客观性[30]。为了排除个人因素造成的统计偏差，建议未来研究中可以尝试通过深度访谈、第三方报告等多个渠道获取相关数据，也可以采用统计控制同时增设投射测验或生理测验的方式，从而保证相关数据客观、准确。此外，横断研究方法无法对变量进行因果推断，因此建议引入纵向设计，追踪受害者员工认知行为的变化发展。

## 基金项目

本文得到 2022 年武汉大学研究学分课程《组织不文明行为研究》项目(413100115)的资助和武汉大学 2021 年研究生“课程思政”示范课程——“职业健康心理学”专题项目(413100093)的资助。

## 参考文献

- [1] Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J.R. and Mackey, J. (2013) A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Organizational Behavior*, **34**, 120-137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>
- [2] 严瑜, 张振嘉. 组织公平在多层辱虐管理中的角色: 基于道德排除理论的多视角分析[J]. 心理科学进展, 2017, 25(1): 145-155.
- [3] Vogel, R.M. and Bolino, M.C. (2020) Recurring Nightmares and Silver Linings: Understanding How Past Abusive Supervision May Lead to Posttraumatic Stress and Posttraumatic Growth. *Academy of Management Review*, **45**, 549-569. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0350>
- [4] Liang, L.H., Coulombe, C., Brown, D.J., Lian, H., Hanig, S., Ferris, D.L. and Keeping, L.M. (2022) Can Two Wrongs Make a Right? The Buffering Effect of Retaliation on Subordinate Well-Being Following Abusive Supervision. *Journal of Occupational Health Psychology*, **27**, 37-52. <https://doi.org/10.1037/ocp0000291>
- [5] Detert, J.R., Trevino, L.K., Burris, E.R. and Andiappan, M. (2007) Managerial Modes of Influence and Counterproductivity in Organizations: A Longitudinal Business-Unit-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 993-1005. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.993>
- [6] Mawritz, M.B., Mayer, D.M., Hoobler, J.M., Wayne, S.J. and Marinova, S.V. (2012) A Trickle-Down Model of Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, **65**, 325-357. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x>
- [7] Hannah, S.T., Schaubroeck, J.M., Peng, A.C., Lord, R.G., Trevino, L.K., Kozlowski, S.W. and Doty, J. (2013) Joint Influences of Individual and Work Unit Abusive Supervision on Ethical Intentions and Behaviors: A Moderated Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, **98**, 579-592. <https://doi.org/10.1037/a0032809>
- [8] Peng, A., Schaubroeck, J. and Li, Y. (2013) Social Exchange Implications of Own and Coworkers' Experiences of Supervisory Abuse. *Academy of Management Journal*, **57**, 1385-1405. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0080>
- [9] Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M.L. and Folger, R. (2014) Abusive Supervision Climate: A Multiple-Mediation Model of Its Impact on Group Outcomes. *Academy of Management Journal*, **57**, 1513-1534. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0237>
- [10] Chen, G. and Kanfer, R. (2006) Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Groups. *Research in Organizational Behavior*, **27**, 223-267. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27006-0](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27006-0)

- [11] Ogunfowora, B. (2013) When the Abuse Is Unevenly Distributed: The Effects of Abusive Supervision Variability on Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, **34**, 1105-1123. <https://doi.org/10.1002/job.1841>
- [12] Wang, R. and Jiang, J. (2015) How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution. *The Journal of Social Psychology*, **155**, 204-220. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.990410>
- [13] Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L.Y. and Debrah, Y.A. (2007) Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, **93**, 191-201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- [14] Mao, C., Chang, C.H., Johnson, R.E. and Sun, J. (2019) Incivility and Employee Performance, Citizenship, and Counterproductive Behaviors: Implications of the Social Context. *Journal of Occupational Health Psychology*, **24**, 213-227. <https://doi.org/10.1037/ocp0000108>
- [15] Chiu, C., Marrone, J.A. and Tuckey, M.R. (2021) How Do Humble People Mitigate Group Incivility? An Examination of the Social Oil Hypothesis of Collective Humility. *Journal of Occupational Health Psychology*, **26**, 361-373. <https://doi.org/10.1037/ocp0000244>
- [16] Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. and Jundt, D. (2005) Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, **56**, 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- [17] Rice, D.B., Letwin, C., Taylor, R. and Wo, X. (2021) Extending the Trickle-Down Model of Abusive Supervision. The Role of Moral Disengagement. *The Journal of Social Psychology*, **161**, 40-46. <https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1752133>
- [18] Lian, H., Ferris, D.L. and Brown, D. (2012) Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on the Outcome. *Journal of Applied Psychology*, **97**, 107-123. <https://doi.org/10.1037/a0024610>
- [19] Yu, L. and Duffy, M.K. (2021) The Whiplash Effect: The (Moderating) Role of Attributed Motives in Emotional and Behavioral Reactions to Abusive Supervision. *Journal of Applied Psychology*, **106**, 754-773. <https://doi.org/10.1037/apl0000810>
- [20] Giacalone, R.A. and Promislo, M.D. (2012) Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being. M.E. Sharpe, New York, 23-43.
- [21] Liang, J., Farh, C.I.C. and Farh, J.L. (2012) Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, **55**, 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- [22] 吴维库, 王未, 刘军, 吴隆增. 辱虐管理、心理安全感与员工建言[J]. 管理学报, 2012, 9(1): 57-63.
- [23] Skarlicki, D.P. and Rupp, D.E. (2010) Dual Processing and Organizational Justice: The Role of Rational versus Experiential Processing in Third-Party Reactions to Workplace Mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, **95**, 944-952. <https://doi.org/10.1037/a0020468>
- [24] Ambrose, M.L. and Ganegoda, D.B. (2020) Abusive According to Whom? Manager and Subordinate Perceptions of Abusive Supervision and Supervisors' Performance. *Journal of Organizational Behavior*, **41**, 737-756. <https://doi.org/10.1002/job.2472>
- [25] Bormann, K.C. and Gellatly, I.R. (2021) It's Only Abusive If I Care: The Effect of Organizational Concern on Abusive Supervision, Stress, and Work Behaviors. *Journal of Personnel Psychology*, **21**, 125-136. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000295>
- [26] Colquitt, J.A. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- [27] Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000) Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- [28] Farh, J.L., Earley, P.C. and Lin, S.C. (1997) Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, **42**, 421-444. <https://doi.org/10.2307/2393733>
- [29] Liu, J., Kwan, H.K., Wu, L. and Wu, W. (2010) Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-Directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and the Mediating Role of Revenge Cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **83**, 835-856. <https://doi.org/10.1348/096317909X485216>
- [30] 李爱梅, 华涛, 高文. 辱虐管理研究的“特征-过程-结果”理论框架[J]. 心理科学进展, 2013, 21(11): 1901-1912.