



北方民族大学商学院博士文库

不当督导对强制性 公民行为影响机制 及权变因素研究

The Mechanisms and Contingency Factors
of How Abusive Supervision Impacts on
Compulsory Citizenship Behavior

陈 明 ◎著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



北方民族大学商学院博士文库

本成果受到北方民族大学校级项目资助

不当督导对强制性 公民行为影响机制 及权变因素研究

The Mechanisms and Contingency Factors
of How Abusive Supervision Impacts on
Compulsory Citizenship Behavior

陈明 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不当督导对强制性公民行为影响机制及权变因素研究/陈明著. —北京: 经济管理出版社, 2016.11

ISBN 978-7-5096-4609-0

I. ①不… II. ①陈… III. ①企业管理—组织行为学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 216490 号

组稿编辑: 杨国强

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 王淑卿

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12.75

字 数: 201 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4609-0

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

学术理论是为了实践，指导实践，因此好的理论探索应当立足于实践，来源于实践。近年来，中国经济的发展有目共睹，但这个过程也越来越多地反映出我国企业在管理上存在的种种问题，亟须学界立足于中国企业实际有效的解决。当今后工业时代的中国，在改革开放 30 多年带来经济飞速发展的同时，也暴露出特殊的制度时期中国组织成长中的阵痛和难以避免的问题，吴晓波的《激荡三十年》描绘了这一时期的美好与残酷。然而，当前中国学术界对管理领域的理论贡献尚不充足，许多学者认识到所谓管理研究的“顶天立地”原则，“顶天”指在西方理论与研究范式之内，“立地”则指立足于中国企业的本土化管理实践，二者之间合理有效的平衡是所有组织行为研究者面前的一项急迫问题。

组织行为学要解决的几大基本论题中，其基本的落脚点在于个体层面，即组织中个体行为如何影响工作绩效。但由于组织结构的设计，组织中不同层级的个体，其行为对工作产出的影响程度是不同的。在传统的组织行为学范畴内，组织中的个体一般分为领导和员工两个层级。德鲁克先生在《管理的实践》中清晰地描述了这一对范畴的基本问题：领导的核心职能是激励员工，员工的主要职责是创造绩效。因此，当前学术界对这一对基本范畴的研究主要集中在以下两个问题：①什么样的领导方式能够更好地激励下属；②领导的行为如何影响下属的工作绩效。

对第一个问题的讨论是组织行为学领导领域理论的基本脉络，从特质

论到行为论，再到权变论，其核心脉络十分清晰，即试图解决什么样的领导是有效的。特质论试图从个性差异中找出共性因素，但后来发现对实践的指导性不足，而后领导理论的研究转入行为论阶段，学者开始普遍探讨什么样的领导行为更有效，并先后涌现出放任型领导等三种领导风格、“工作中心”与“员工中心”理论、不成熟—成熟连续理论及管理方格理论等，到后来广为人知的愿景型领导、魅力型领导和变革型领导，再到最新的伦理型领导、真实型领导等，这些研究在对回答“什么样的领导方式能够更好地激励下属”这一问题上做出了独特的贡献。

对于第二个问题，团队领导、目标—路径理论、领导成员交换关系(LMX)等理论试图在这一问题上进行有益的尝试。团队领导的研究对如何在团队中处理冲突、创造团队绩效并平衡团队成员间的利益等基本问题进行了研究，目标—路径理论和 LMX 则分别从目标视角及圈子成员身份的小群体认同视角进行研究，为该领域的研究做出了重要贡献。

从中国企业的管理实践来看，中国企业与政府部门的组织连带关系使得领导行为被赋予了广泛而丰富的外延，但仅从领导行为本身的意义看，当前学界的关注点主要有两类：一类是基于社会正念大背景下积极意义上的领导行为，如变革型领导、真实型领导等，这一类研究主要关注领导行为带来的积极意义，试图倡导组织正念的重要性；另一类则与之相反，基于领导行为的阴暗面，讨论负向领导行为（如辱虐型领导、破坏型领导等）对员工的消极影响。诚然，也有人提出这两类研究正如硬币的正反面，是一体两面的问题。但正如赫茨伯格在双因素理论中指出满意和满意并不是对立面一样，大多数学者认为积极领导与负向领导也不是简单的对立关系，因此需要细致深入的研究。

至于“好领导”与“坏领导”，正如 Kellerman (2004) 指出的“我们从那些所谓坏领导 (Bad Leader) 身上学到的东西，与我们从现今数量稀少的好领导那里学到的一样多”。显而易见的事实是，好领导也许的确有积极意义，但一个组织中的好领导是不多的，塑造一个好领导更是有难度、花成本的事情，而组织中的坏领导往往更直接地影响着下属的满意

度、幸福感乃至工作动机，从这个角度看，对负向领导的研究不仅重要而且必要。

学界对负向领导行为的表述不同，界定也有差异，但在行为的指向性和意向性上具有共同的特征，指向性是指负向领导行为直接指向的对象，大多数是指向下属的，如辱虐型领导、主管欺凌等，少数是指向组织的，如毒性领导；意向性指行为出于故意的程度，所有负向领导都是出于有目的或故意的行为。这些研究之中，辱虐型领导作为负向领导行为的典型代表，学界进行了广泛关注和大量研究。

在第二个问题上，由于员工行为往往直接与工作绩效相关，因而一向是关注的焦点。一种常规的逻辑是，正向、积极的员工行为有利于绩效的提升，而负面、消极的员工行为常不利于绩效。非自愿公民行为（CCB）是近年来十分引人注目而被理论界所忽略的命题。CCB描述的是这样一种现象，即“员工感受到来自主体、客体及（工作）环境的压力，而被迫表现出的一种非自愿性的公民行为”。中国组织情境下广泛存在的“被”现象：被加班，被全勤，被捐款……凡此种种，正反映了个体意志在不知情或不愿意情况下被滥用的事实。

CCB通常被视为组织公民行为（OCB）的外延，是外在压力下的一种被迫无奈的公民行为。其实，可以预见，其在中国文化背景下的企业组织中可能表现得更为明显。然而，国内外对CCB的研究目前为止仍十分有限，且主要是探讨CCB在组织中的存在性及其对组织的消极作用，仅有少数涉及其产生诱因的探讨。其中一种主流看法是，中国组织情境中，领导的权威过于强大，其不当行为（学界常称为“不当督导”）极易引发下属的强迫感知，形成CCB。当前研究也主要集中在不当督导与CCB的关系上，但实际上关于CCB的形成机制仍不甚清晰，至于何种因素会权变地调节不当督导对CCB影响的效应值，仅有的几项实证研究证实了诸如主动性人格、传统性、印象管理等变量的调节作用，尚缺乏较有说服力的解释，实证证据亦不多见，这给本书提供了研究的思路 and 空间。

当前的实证研究主要考虑的是员工心理上的风险与威胁感知，即不当

督导造成下属心理安全上的威胁，因而会迫使他们履行 CCB。但这一路径可能忽略了权威服从在其中的作用，即不当督导使下属感知到主管的权力与权威，这使他们感知到来自上司的压力，进而不得不予以服从。对第一条路径只有很少的学者予以探讨，而第二条路径则仅限于类似的理论分析，尚缺乏实证上的检验。

此外，由于东西方社会文化差异较大，儒家文化传统下的一些本土特征可能使得不当督导与 CCB 的表现强度及关联程度均有所不同。作为儒家文化本质特征的“关系主义”定位（黄光国，2009），员工不同的关系取向程度可能在二者关系中起权变作用。与之类似，员工对某一行为的工具倾向也同样可能影响二者关联的大小。但尚未有研究对这些本土化变量进行探讨，因此，有必要对其进行检验。

本书系统研究了不当督导与强制性公民行为的关系，并试图揭示其相互作用的内在机理，并检验上司压力、心理安全感、关系取向与工具性在二者关系中所起的作用。结合研究问题与思路，本文共分为六章。

本书得以与广大读者见面，首先要感谢我的博士论文指导老师于桂兰老师，在本书的写作过程中，她倾注了大量心血。与此同时，还要感谢杨保军院长，此次出版从始至终，一直饱含他对我们青年人的谆谆关怀和殷切希望，感谢北方民族大学文库资助。在本书的写作过程中，参阅和引用了国内外许多专家学者的著作和研究成果，在此一并表示感谢。由于作者水平有限，编写时间仓促，所以书中错误和不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

2016 年 6 月 20 日于浙江杭州

目 录

第一章 绪 论	001
第一节 选题背景	001
第二节 研究目的	005
第三节 研究意义	007
第四节 研究技术路线	009
第五节 本书结构	010
第二章 文献回顾	013
第一节 强制性公民行为	013
第二节 不当督导	025
第三节 上司压力	038
第四节 心理安全感	044
第五节 关系取向	051
第六节 工具性	061
第三章 理论模型与假设	069
第一节 现有研究的不足	069
第二节 初期框架的探索性研究	071
第三节 研究模型修正	077

第四节 研究假设	080
第四章 研究设计与方法	095
第一节 构念的操作化定义与测量工具	095
第二节 问卷设计	101
第三节 小样本预测	105
第五章 数据调查与分析	109
第一节 大样本调查	109
第二节 描述性统计分析	111
第三节 方差分析	113
第四节 信效度分析	114
第五节 样本的偏差检验	121
第六节 假设检验	123
第七节 结果分析与讨论	131
第六章 结论和展望	139
第一节 研究结论	139
第二节 理论贡献	143
第三节 管理建议	145
第四节 研究局限及展望	147
附 录	151
附录 1 访谈大纲	151
附录 2 开放性问卷	152
附录 3 量表小组座谈提纲	153
附录 4 第一次小范围试测	157
附录 5 小样本预测试	159

附录 6 大样本调查 (时段 1)	161
附录 7 大样本调查 (时段 2)	164
附录 8 CPAI-2 使用申请表	166
参考文献	169
后 记	191

第一章 绪 论

第一节 选题背景

2009 年似乎是中国网络民意大爆发的一年，在网络中爆红的流行语精彩纷呈、层出不穷。其中，最受热议与关注的莫过于当选“汉语盘点 2009”国内年度字第一的“被”^①。无独有偶，一篇“今天，你被××了吗”的博客在短期内红遍整个网络，被各大网站争相转载、引用^②，该词条也获得 2009 年度百度点击率第一。这些，都似乎标志着“被时代”的来临。

实际上，“被时代”离我们并不遥远，现实中存在着大量的“被”现象：举报人“被自杀”；毕业生“被就业”；贫困群众“被小康”；公众民意“被代表”……凡此种种行为，正反映了个体意志在不知情或不愿意情况下被滥用的事实。

“被”现象受到人们的普遍关注之后，国内一些学者开始从不同视域

^① http://news.xinhuanet.com/edu/2010-02/09/content_12957525.htm，新华网，2010 年 2 月 9 日 09:26:36。

^② http://www.cq.xinhuanet.com/news/2009-07/31/content_17260713.htm，新华网，2009 年 7 月 31 日 07:30:33；<http://baike.baidu.com/view/3084606.htm>，百度百科。

对其进行了理论阐释。最早也是讨论最多的观点来自于语言学领域，语言学主要从语言结构解释，将其看作一种新兴的语言构式（王俊平，2011）；其次是法学和社会学视角，二者所持观点类似：即“被时代”来临的根源是人权/公民权利得不到主张（周长城、李建华，2010）。

然而，遗憾的是，国内学界虽注意到社会中的种种“被”现象，却似乎仍忽视了现实中主体的行为。周长城等（2010）认为，这些“被”行为产生的根源在于主体间权力的不对等。从管理学角度看，无论是这种“被”现象本身还是主体双方的权力差异，在中国文化背景下的企业组织中表现得尤为明显。众所周知，中国的众多企业仍存在强大的家长与家长式的管理模式，过于家长化、专断式的管理，这对于手上掌握资源尤其是垄断资源的人来说，处分资源随心所欲，将其他人“被”了不只是习惯，简直就是“天经地义”的事情。因此，不难预见，华人企业组织的工作行为中，“被”现象也广泛存在：被加班，被全勤，被培训，被捐款……种种现象不一而足，但殊途同归，都反映了共同的一点，即行为的被强迫性，具体来讲，就是个体在组织中的行为是否是个体意愿的真实反映。

其实关于组织中员工的行为，Katz（1964）早就有所阐述：组织中存在三种对组织至关重要的行为：员工必须积极参与并长期留任组织中；员工完成其特定的工作角色内任务；员工主动执行并超出工作角色描述的自发性行为。但就行为主体的工作状态而言，组织中的员工行为主要指后两类：一类是组织规定的、员工应尽的责任，这是员工本职范围的工作，是员工最基本的职业操守，这类工作行为，不管主体的意愿与感知如何，都必须完成，因为这通常与个体的工作绩效与奖惩有关，不完成则必定会受到组织的惩罚，这一类行为通常被称作“角色内行为”（In-role Behavior）（Williams & Anderson, 1991；Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994）；另一类与之相对应的行为则被称作“角色外行为”（Extra-role Behavior），这种行为是角色职责之外的，员工自发的行为，通常是出于对组织的认同、忠诚、回报等情感而发生的，这种行为履行与否及履行好坏均不被计入组织的正式奖励系统（Bateman & Organ, 1983；Van Dyne

& LePine, 1998; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998)。这其中又尤以角色外行为的研究最受瞩目,成果也极为丰富,许多学者从不同方面产生了不同的关注点。后来,Fay 和 Sonnentag (2010)整合了这些不同方面的内容,将其正式命名为“自愿性工作行为”(Discretionary Work Behaviour, DWB),并指出 DWB 可分为相对应的两大方面内容:积极正向的行为,通常如组织公民行为、建言行为、周边绩效等;消极负向的行为,如反生产行为、沉默行为、越轨行为等。而这两方面行为之间也是紧密相连的,总体来说,组织公民行为与反生产行为,建言与沉默是相对的两极,而且在一定条件下可以动态转化(孙建群、段锦云、田晓明,2012)。但相比而言,积极的角色外行为较早也较多受到学界关注,其中主要是组织公民行为(段锦云、钟建安,2004)。

简言之,组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)是“员工超出工作职责外的一种自发性的行为”(Organ, 1997)。自 Bateman 和 Organ (1983)的开创性研究以来,OCB 就成为组织行为领域备受关注的话题之一。OCB 最初至少暗含着两个基本原则:动机上是无私的;情感上是自愿的,比如,员工主动的加班、培训、助人等行为都被看作为提高组织效能的典型 OCB。国内外众多研究均已表明,这些 OCB 会促进组织的良性发展,对组织是有利的(Van Dyne et al., 1994; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; 武欣、吴志明、张德,2005)。

尽管 OCB 被认为是衡量组织有效性的一个重要标准,然而,近年来,人们已经越来越意识到,员工在人前所表现出的 OCB 并不总是无私的和自愿的,还可能有各种非利他与非自愿的行为(Podsakoff et al., 2000; 徐长江、时堪,2004)。例如,在组织发展的某一阶段(如扩张)或员工职业生涯的某个时期(如晋升),员工的 OCB 可能带有强烈的工具性动机(Hui, Lam & Law, 2000);员工遭受工作场所的冲突或权威式上级的压力则可能导致员工产生非自愿性的公民行为(Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Tepper, Hoobler, Duffy & Ensley, 2004)。而组织中的“被”行为,本来诸如“加班”、“出勤”、“捐款”等行为在很大程度上应当是员工自主意愿

的反映,但将“被”字加之于前则表达了个体意愿被滥用和被强迫的现实情境,也暗示了员工遭遇职场暴力与权威下的无奈。

这种现象正是 Vigoda-Gadot (2006) 所描述的强制性公民行为 (Compulsory Citizenship Behavior, CCB), 是外在压力下的一种被迫无奈的公民行为。实际上,当领导刻意追求高水平 OCB 或组织绩效时,往往给下属带来“被迫感”,这些被迫性的“义务”行为,在组织中即常表现为 CCB (Vigoda-Gadot, 2006, 2007)。

到目前为止国内外对强制性公民行为 (CCB) 的研究仍十分有限,且主要是探讨组织中 CCB 的存在性及其对组织的消极作用 (Vigoda-Gadot, 2007; 彭正龙、赵丹红, 2011), 对 CCB 产生诱因的探讨则仅见于相关的理论分析 (Vigoda-Gadot, 2006; Makishi, 2008), 鲜有研究从实证上予以考察。现有相关研究中, CCB 的影响因素可能集中在不当督导和印象管理两方面 (彭正龙、赵丹红, 2010)。但目前为止,印象管理对 CCB 的预测作用仅限于相关学者的理论分析,学界并无任何实证迹象表明二者之间的关联;而不当督导作为一种典型的负向领导行为,对 CCB 的预测作用已在学界得到初期的验证 (Zhao et al., 2013)。但 Tepper (2007) 指出,国家文化可能是影响不当督导行为的重要因素,我国华人文化圈在儒家关系主义传统下,组织情境与西方有着显著不同 (黄光国, 2009), 因此,中国组织情景下不当督导与 CCB 的关系如何,是否与当前研究证据一致,仍有待进一步的实证检验。

而且,个体的负面行为会给组织带来巨大的危害,国内学者已证实,在我国组织情景下,组织中不当督导、CCB 的程度均比西方更甚 (高日光, 2009; 彭正龙等, 2011), 若两种高危害性的负面行为同时存在于组织中,对组织效能与组织健康是极为不利的。欲治理甚至消弭这些负面行为,须了解二者之间的运作机制,找出二者关系作用的内在原因。但遗憾的是,鲜有研究探讨二者间的作用机制,即二者间关系是通过什么因素发生作用的。

再者,领导的某一行为是否属于不当督导行为,是由下属的主观感知

评判的 (Tepper, 2000); 同样, 员工对于某一行为是否属于 CCB, 也往往涉及对领导的感知 (Vigoda-Gadot, 2007)。而这些感知通常会根据员工的主观推断而发生变化, 因此在不同条件下它们的影响作用大小很可能会出现波动。然而, 现有研究亦鲜有检验不当督导对 CCB 的权变作用。虽然西方研究已初步证实了不当督导对 CCB 的预测作用, 但几乎未有文献具体探讨这种预测作用在什么条件下增强, 又在什么条件下减弱。

最后, 在中国组织情景下, 领导和下属基本处于不同的两极状态。一方面, 中国社会集体主义程度高、权力距离大, 握有权力的一方往往处于绝对优势, 而且由于监督机制不完善, 导致在上下级关系中, 上司的强迫、压制等越轨行为缺少约束, 领导的不当督导行为程度较高; 但另一方面, 儒家传统强调“尊卑有序”、“以和为贵”等思想, 使员工对领导的非分行为容忍度更高, 对不当行为的感受可能也并不如何强烈。这种矛盾状态下, 究竟不当督导对 CCB 产生何种影响, 这种影响又是如何起作用的, 又受到哪些边界因素的制约, 对这些问题的探讨有利于深入地理解二者间的逻辑与理论关系, 更好地指导管理实践。

本研究即欲在相关理论基础探讨中国组织情境下不当督导与 CCB 的关系, 二者之间又是通过何种心理机制发生影响的, 并结合中国人本土情境的心理特征, 识别二者关系的调节因素, 希冀为人力资源管理实践提供相关启示。

第二节 研究目的

本研究在分析相关文献及前人研究的基础上, 旨在探讨普遍存在于组织中的不当督导及 CCB 二者之间的关系, 并结合西方理论与中国文化特征, 从我国实际的组织情境出发, 进一步确定二者关系的解释机理与作用

机制，并识别影响二者关系效应大小的权变因素，以进一步明确二者间的作用关系。具体来讲，本书的研究目的主要有三个。

一、揭示组织中不当督导与 CCB 的关系

当前研究在学理与实证上均发现主管的不当督导行为与下属的角色外行为有显著关联，上司的不当行为会降低下属履行 OCB 的可能性（Zellars et al., 2002; Tepper et al., 2004）。Vigoda-Gadot（2006）将 CCB 视为对应于 OCB 的概念，认为大多数与 OCB 相关的工作变量与 CCB 有相反关系，但正如孙建群等（2012）讨论沉默行为时所指出的，“沉默与建言并非对立的两极”，OCB 与 CCB 也同样可能不是简单的对应关系，从定义上看，二者的产生情境也并非对立，因此，对 CCB 而言，OCB 的研究结论也许并不能简单地套而用之。但尚鲜有研究探讨不当督导与 CCB 在我国组织中的关系如何，本研究即在前人研究的基础之上，首先回顾不当督导的内涵、所引起的后果及 CCB 的含义、产生的原因，从理论上阐述二者的关联性，然后通过问卷调查对二者的直接关系进行实证检验，以期为二者关系提供经验证据。

二、探究不当督导对 CCB 影响的解释机制

研究表明，不当督导会显著降低下属的满意度与公平感（Tepper, 2000），进而造成员工减少 OCB（Zellars et al., 2002），但组织中仍广泛存在这样一种现象：虽然不满，但仍会履行上司要求之强制 OCB，其原因何在？现有研究一般从心理安全感的角度进行解释，即员工之所以履行被迫无奈的 OCB，是出于心理安全的考虑，上司的不当行为会对员工的心理安全产生严重威胁，为平衡和降低这种威胁感知，员工因而履行上司的不当要求（Zhao et al., 2013）。但理论上可能存在另一种机制，即不当督导使下属感知到上司带来的压力，在这种压力下，也不得不按上司所说的来做（万华等，2010），但当前实证研究很少涉及对这一机制的探讨与检验，因此本研究在明确不当督导与 CCB 关系的基础上，从风险规避视角及权威服

从视角出发，分别检验心理安全感与上司压力在二者关系中的传导作用，以深化对二者关系的解释与认知。

三、剖析影响不当督导对 CCB 影响效应的权变因素

面对上司同样的不当行为，不同的个体可能有截然不同的反应：有些员工予以拒绝，有些员工选择屈服，其原因为何？个体特征与人格倾向通常被认为是领导行为与下属反应之间的一种重要权变因素（Tepper et al., 2001），不同人格特征的个体对领导行为的感知不尽相同，因而产生不同的行为反应。国内的本土心理学研究更表明，华人的心理倾向与西方存在较大差异（杨国枢，1993；黄光国，2009），西方是个人主义，看重单个的人，而中国是集体主义，尤其看重人与人的关系，个体依据关系的类别选择行为方式（黄光国，1988）。那么这些本土化的心理特征变量是否可能作为二者关系的权变条件，是很值得探讨的问题，而且由于与华人社会情境更加契合，因而更具现实意义。本研究在相关的本土化研究之上，将中国人的关系取向与工具倾向融入理论框架，以检验它们的权变作用，从而为中国组织情境中员工的行为差异提供一定的解释。

第三节 研究意义

本研究试图结合心理学与组织行为学的有关理论解释组织中领导者的不当督导对员工 CCB 的影响问题。对该问题的深入讨论不仅能在理论上丰富领导方式及员工行为领域的相关研究成果，也可以为管理者在实际的人力资源管理工作上提供有益的启示。