



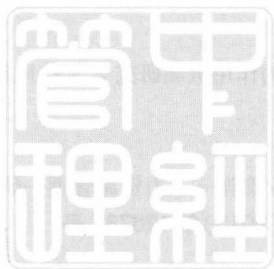
中经管理文库
管理学精品系列（二）

The Mechanism between Superior's Abusive and
Subordinate's Performance Behavior

上司不当督导与 下属绩效行为的作用机制研究

○ 丁桂凤 / 编著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



上司不当督导与 下属绩效行为的作用机制研究

The Mechanism between Superior's Abusive and
Subordinate's Performance Behavior

丁桂凤 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

上司不当督导与下属绩效行为的作用机制研究 / 丁桂凤编著.

北京:中国经济出版社,2014. 11

ISBN 978-7-5136-2602-6

I. ①上… II. ①丁… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 126783 号

责任编辑

责任审读

责任印制

封面设计



出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京嘉业印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.5

字 数 275 千字

版 次 2014 年 11 月第 1 版

印 次 2014 年 11 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社网址 www.economyph.com 社址北京市西城区百万庄北街 3 号邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

本书为国家自然科学基金项目

“上司不当督导与下属绩效行为的作用机制及其干预策略研究”成果

(项目编号:71171073)

第一章	序言	001
	第一节 不当督导研究文献分析	001
	一、不当督导及其相关概念	002
	二、影响不当督导的因素	008
	三、不当督导带来的消极后果	011
	四、不当督导的干预策略	015
	第二节 不当督导与绩效行为作用机制的深层解析	016
	一、以往研究的局限性	016
	二、上司不当督导与员工绩效行为作用机制的深层解析	018
	三、本课题研究的意义	019
	第三节 本书的内容体系	019
第二章	中国文化背景下不当督导的内容结构及其相关研究	023
	第一节 中国文化背景下不当督导量表的编制与检验	025
	一、预研究问卷的编制及结果分析	025
	二、正式样本的探索性因素分析	029
	三、正式施测的验证性因素分析	031
	四、不当督导问卷的信度和效度分析	033
	五、不当督导量表结构的分析与讨论	034

第二节	不当督导与职场偏差行为：权力距离取向的调节效应	036
一、	研究假设	036
二、	研究方法	038
三、	研究结果	039
四、	讨论	046
五、	小结	050
第三章	上司不当督导与下属绩效行为：愤怒的中介作用 ...	053
第一节	上司不当督导量表的修订	057
一、	不当督导量表的探索性因素分析	057
二、	Tepper (2000) 量表内容结构的验证	060
三、	Tepper (2000) 不当督导问卷信度和效度的分析	063
四、	讨论	064
五、	小结	066
第二节	上司不当督导与下属绩效行为：愤怒的中介作用	067
一、	研究假设	067
二、	研究方法	070
三、	研究结果	071
四、	讨论	077
五、	小结	080
第四章	上司不当督导与下属绩效行为：羞愧的中介作用 ...	083
第一节	不当督导与羞愧、职场偏差行为和组织公民行为的 相关研究	085
一、	研究假设	085
二、	研究方法	087
三、	研究结果	091
四、	小结	096

第二节 上司不当督导与员工绩效行为：羞愧的中介作用	097
一、研究假设	097
二、本研究的总体框架	099
三、研究方法	100
四、研究结果	100
五、讨论	106
六、小结	110

第五章 上司不当督导与下属职场偏差行为：有调节的中介

模型	111
----------	-----

第一节 不当督导与职场偏差行为：负性情绪的中介作用	112
一、研究假设的提出	112
二、研究被试	114
三、研究工具	115
四、统计分析方法	116
五、研究结果	116
六、讨论	120
七、小结	120

第二节 负性情绪与职场偏差行为：职场不文明行为的调节 效应	120
一、研究假设的提出	120
二、研究被试	121
三、研究工具	121
四、研究方法	122
五、研究结果	122
六、讨论	128
七、小结	128

第六章 上司不当督导与下属职场偏差行为：面子压力的调节

效应	131
第一节 企业员工面子压力量表的编制与检验	131
一、我国企业员工面子压力内容结构的预研究	132
二、员工面子压力内容结构模型建构	135
三、面子压力内容结构的验证	138
四、面子压力测量问卷的信度和效度	140
五、讨论	141
六、小结	142
第二节 不当督导与职场偏差：面子压力的调节效应	142
一、研究被试	143
二、研究工具	143
三、统计方法	144
四、研究结果	144
五、讨论	149
六、小结	151

第七章 上司不当督导与下属反生产行为：有中介的调节

模型	153
第一节 不当督导和反生产行为：互动公平的中介作用 ...	154
一、研究假设	154
二、研究方法	156
三、研究结果	157
四、讨论	161
五、小结	162
第二节 不当督导与互动公平：马基雅维利主义的调节作用 ...	163
一、研究假设	163
二、研究方法	164

三、研究结果	164
四、讨论	166
五、小结	166

第八章 上司不当督导与下属服务破坏：情绪劳动的中介

作用	169
第一节 服务破坏量表的编制与检验	170
一、通信行业服务破坏内容结构的预研究	172
二、服务破坏量表内容结构模型建构	175
三、服务破坏问卷的内容结构验证	177
四、服务破坏内容问卷的信度和效度	179
五、讨论	180
六、小结	180
第二节 不当督导与服务破坏：情绪劳动的中介作用	181
一、研究假设	181
二、研究方法	181
三、研究结果	182
四、讨论	186
五、小结	188

第九章 上司不当督导与下属组织承诺：追随力的中介作用

一、研究假设	190
二、研究被试	192
三、研究工具	193
四、统计方法	194
五、研究结果	194
六、讨论	202
七、小结	204

第十章	上司不当督导与下属自主学习：组织心理安全的调节作用	207
	一、研究假设	208
	二、研究方法	209
	三、研究结果	210
	四、讨论	214
	五、小结	215
第十一章	上司不当督导与下属情绪：归因风格的调节作用	217
	一、研究假设	218
	二、研究方法	219
	三、研究结果	222
	四、讨论	229
	五、小结	230
第十二章	上司不当督导与下属心理健康：应对风格的调节效应	231
	第一节 不当督导应对风格量表的编制与检验	232
	一、不当督导应对风格量表的编制过程与方法	233
	二、不当督导应对风格问卷结构的检验	236
	三、研究结果	237
	四、讨论	240
	五、小结	241
	第二节 不当督导与心理健康：应对风格的调节效应	241
	一、研究方法	242
	二、研究结果	243
	三、讨论	249
	四、小结	251

第十三章	研究的局限、未来展望及对管理的启示	253
	一、本研究的局限与未来展望	253
	二、管理启示	255
参考文献		263
致谢		282
索引		283

序 言

第一节 不当督导研究文献分析

长期以来,领导学领域的研究一直偏重于探讨正向的领导特征与行为。近几年,领导者的负性行为及其消极影响逐渐引起了学术界的关注。不当督导(abusive supervision)是一种典型的负性领导行为。不当督导不仅会引发员工消极的心理及行为反应,而且会对其工作态度和角色内及角色外绩效产生不利影响(Tepper,2007)。中国传统文化的长期积淀导致组织中权力距离较大,客观上更具有滋生不当督导的“温床”。很多企业中上司与下属之间是一种“上尊下卑”的关系,关系明显不对称,无论上级的观点和行为正确与否,上级都可以通过命令指挥下级(龙立荣、刘亚,2004)。在华人企业里,可以看到主管对下属表现出威权的领导行为,如专权作风、贬抑下属的能力以及教诲行为等(樊景立、郑伯坝,2000)。吴隆增、刘军和刘刚的研究(2009)证实了辱虐管理(abusive supervision,与不当督导意思相同)会降低员工的任务绩效和组织公民行为。由此可见,在中国企业组织中不当督导是一个比较普遍的现象,而且给员工及组织带来严重的危害,应当引起足够的重视。但目前为止,我国组织文化情景下的不当督导研究十分鲜见。

中国文化背景下上司的不当督导现象普遍存在,而且员工多采取消极回避的应对策略,易陷入不当督导—消极情绪—不良绩效行为的恶性循环中。本研究拟以情绪事件理论、替代侵犯理论、归因理论为指导,采用问卷调查、投射测验、情景模拟等多种研究方法,分析愤怒、羞愧、职场中的他人

行为及自我归因在不当督导和绩效行为之间的中间作用,揭示其非线性的作用机制。这一理论模型将突破以往研究仅从社会交换或社会公平理论角度解释不当督导与绩效行为关系的局限。本研究借鉴最新的情绪调节理论及方法,寻求有效的不当督导干预策略,以期指导员工走出不当督导—消极情绪—不良绩效行为的恶性循环的泥沼,同时也检验本研究关于不当督导和绩效行为理论模型的科学性,丰富组织行为学的研究内容。

一、不当督导及其相关概念

(一)不当督导的实质及特征

Powell(1998)曾提出不当组织(abusive organization)的概念,并将其中一个方面命名为不当督导,指组织内部领导者使用少许权力蓄意在上下级之间营造一种消极环境。随后,Tepper对不当督导做了清晰的界定,并且此定义为以后的研究者所普遍采用。不当督导(abusive supervision)又称辱虐管理,是指下属对于上司持续地对其表现出语言性或非语言性敌意行为的程度的知觉,这种敌意行为不包括肢体冲突行为(Tepper,2000)。Harris等(2007)综合不同学者的观点将不当督导的内涵归纳为四层意思:①下属对不当督导的知觉是一种主观判断。针对同一主管所表现出来的行为,有的下属知觉为不当督导行为,而其他下属则不一定认同。也就是说,主管的不当督导行为是下属主观评估的结果。②不当督导这种负性领导行为的表现是持续性的,而不是一次性的或偶然的表现。③不当督导是上级蓄意对下属实施的行为,但他的直接目的并不是故意伤害下属。上级主管对下属实施不当督导的目的有可能是为了激发下属的高工作绩效,或者向下属传达某种错误的不被允许的信息(洪嘉琳,2007)。④不当督导指的并非行为意向或行为动机,而是行为本身(Harris,Kacmar & Zivnuska,2007)。

有关不当督导的表现形式,学者的观点较为一致。有学者指出,不当督导行为的表现形式主要有上司对下属嘲笑、大声呵责、公开批评、沉默应对、拒绝给予所需信息、忽视等(Tepper,2000;Bies,2000)。也有学者将上司的不当督导行为概括为两大类:一类反映了上司的主动性不当督导行为;另一类则反映了上司较为被动的不当督导行为(Mitchell & Ambrose,2007)。

Tepper 认为,不当督导能够持续下去的原因有三个方面:首先,下属感觉自己没有能力采取正确的行动来阻止上司的这种行为,只能容忍,或者下属害怕与上级脱离关系之后的未知情况比受到不当督导对待本身更可怕;其次,上司间或表现出正常行为对待下属,这样会给下属造成一种不当关系会结束的错觉,从而采取隐忍的态度;最后,上司往往否认或没有意识到自己对下属造成的伤害,因此不会或很少会主动调整自己的行为(Tepper, 2000)。

根据 Tepper (2000) 及 Harris、Kacmar 和 Zivnuska (2007) 的观点,我们将不当督导的特征总结为如下几点。

首先,不当督导是下属基于对上司行为的长期观察而产生的评估和判断,这种评估和判断具有主观性,与上司的客观表现可能一致,也可能有一定的偏差。

其次,不当督导包括敌意的言语及非言语行为,但不包括肢体冲突行为。

最后,不当督导行为是上司对下属采取的一种超越职权的肆意行为,会给下属造成伤害。

(二) 不当督导的测量方法

目前学者对不当督导的测量方法存在分歧,多数研究都采用下属评估法。Tepper(2000)认为,对于上司不当督导的测量可以采用将下属与同级评估,或观察法相结合的办法。Tepper 等(2006)提出下属报告需要与上司自我报告以及档案信息调查相结合,以扩大信息来源。多种测量方法相结合,是不当督导测量的未来发展趋势。

目前关于不当督导的测量,均是通过下属的主观报告来考察的,而且应用最广泛的仍然是 Tepper (2000) 编制的包含 15 个项目的量表。Tepper 用内容分析方法逐项检查了 20 个项目内容,并编制成一个清单。让 68 名即将毕业的工商管理 MBA 硕士分别给该 20 个项目归类,将其分别归为:非身体接触式虐待、身体虐待以及其他的虐待方式。根据研究结果,从中筛选出效度较高的 15 个项目编制成不当督导量表。这 15 个项目均以“我的直接主

管……”作为开头,被试采用五级计分量表对上司不当督导行为的程度进行评价,“1”代表“我不能记起他/她曾经用过这种行为方式对我”;“2”代表“他/她极少用这种行为方式对我”;“3”代表“他/她偶尔用这种行为方式对我”;“4”代表“他/她较常用这种行为方式对我”;“5”代表“他/她经常地用这种行为方式对我”。从“1”到“5”代表行为频率由低到高。分值越高,表明下属知觉到主管的不当督导行为越多。这15个项目分别为:“我的上司嘲笑我”“告诉我我的想法或意见是愚蠢的”“对我不理不睬”“在他人面前贬低我”“侵犯我的个人隐私”“提及我过去的失败和错误”“认为我在工作中付出努力是应该的”“责怪我以免除自己的尴尬”“不遵守承诺”“在为别的事情气恼时会迁怒于我”“向别人发表对我的负面评论”“对我粗鲁无礼”“不允许我与同事交流”“说我很无能”“对我撒谎”。

Tepper (2000)编制的这个包含15个项目的不良督导量表没有严格的信效度指标,后来的学者检验了这个量表的信效度。Mitchell 和 Ambrose (2007)通过使用来自 Tepper(2000)和 Tepper 等(2004)的样本数据,对包含15个项目的不良督导量表进行了探索性因素分析和验证性因素分析。研究结果显示,该不良督导量表由两个因子构成,即主动式不良督导和被动式不良督导。这个研究根据心理测量学的要求,删除了5个项目,保留了 Tepper 编制的不良督导量表中15个项目中的10个项目。

有的学者在研究中并没有完全采用 Tepper 编制的量表中所包含的15个项目,而是根据具体文化情境对项目进行删减或者将部分项目与其他量表相结合使用。Aryee 和 Sun 等(2008)在关于不良督导与周边绩效的研究中,考虑到中国的文化特点,抽取 Tepper 量表中的10个项目,其中被删除的项目包括:“我的直接主管侵犯我的个人隐私”“我的直接主管不遵守承诺”“我的直接主管对我撒谎”“我的直接主管不允许我与同事交流”“我的直接主管向别人发表对我的负面评论”。构建了一个缩简版的不良督导量表。

中国台湾学者赵至娴(2010)对 Tepper 量表进行了重新检验,根据研究结果及项目内容,将不良督导分为两个维度,即“嘲弄贬低”和“忽视隐匿”,其修订后的量表也包含10个项目。

我们以 Tepper 编制的包含15个项目的不良督导问卷为测评工具,在中

国大陆地区进行了测试。最终对调查数据进行探索性因素分析,研究结果与中国台湾学者赵至娴(2010)提出的不当督导问卷结构维度相似,认为不当督导由“嘲弄贬低”和“忽视隐匿”两个因子构成,根据心理测量学的标准,保留了原量表的10个项目,其中有7个项目与Mitchell和Ambrose(2007)研究中的项目相同,有3个不同。这3个不同的项目在Mitchell和Ambrose(2007)研究中,分别是“我的上司在他人面前贬低我;我的上司侵犯我的个人隐私;我的上司通过责怪我不使他/她自己难堪”,而在朱滢莹的研究中,这3个项目分别是“我的上司忽略我或对我沉默不语;我的上司对我翻旧账;我的上司对我粗鲁无礼”。

与西方文化相比,中国权力距离较大,中国人的情绪表达比较内敛,依据西方不当督导量表对中国的企业员工进行施测可能会得出不同的研究结果。例如,针对量表中的项目“上司对我不理不睬”,中国上下级之间比较拘谨,不习惯随意地闲谈或交流,因此员工可能不会觉得这是不当督导行为,但西方员工的感觉则可能不同。此外,Tepper编制的不良督导量表分为两个维度:一是主动性的不良行为,即上司的主动性攻击行为;二是被动性的不良行为,即上司对下属的冷处理。我们认为上司对下属冷处理时可能会有两种情况,即下属有意接近上司或有意回避上司。虽然这两种情况下下属一样遭受上司的冷漠,但员工的感受可能不一样。据此有必要重新建构并检验中国文化背景下不良督导量表的层级与结构,比较东西方文化背景下不良督导的内容结构特点,这样的研究更具有现实意义。因此,尽管一些学者对Tepper编制的不良督导量表进行了各种检验及修订,但是目前使用较多的还是建立在西方文化背景下的Tepper的15个项目量表。所以本研究中我们试图通过实证分析构建一个中国文化背景下的不良督导量表。具体内容在本书的第二章中有详细介绍。

(三) 相关概念辨析

从本质上来看,不良督导(abusive supervision)是负性领导行为的一种表现形式。多数学者都将其定义为:员工对于主管持续地表现出语言性或非语言性敌意行为的程度的知觉,但并不包含肢体接触。目前存在很多与不

当督导类似的概念,所以有必要比较一下这些概念之间的不同之处,以便更好地理解不当督导的本质。

1. 情感虐待(emotional abuse)。Keashly 等认为,Keashly 和 Harvey 从受害者角度出发,认为在工作场合中,个体有可能一直遭受来自某个同事或上级主管的尖酸的嘲弄和轻蔑的态度,使其情感受到虐待。情感虐待与不当督导相似之处在于二者都是受他人的不当对待,不同之处是,不当督导重在强调下属对于上司不当行为的感知,情感虐待重在强调他人的不当行为使当事人的情感需求受挫。

2. 暴政(petty tyranny)。Ashforth 认为,暴政是指上司利用自己手中的权力对自己的下属进行压制甚至虐待的行为,有六个维度:轻视下属、专横及自我膨胀、常用强制手段解决冲突、缺乏深思熟虑、剥夺下属的主动权、不分场合使用相同的惩罚手段。暴政的表现形式多种多样,例如,Bies 和 Tripp (1998)指出,公开批评(public criticism)、大声怒斥(loud and angry tantrums)、粗鲁无礼(rudeness)、轻率随性(inconsiderate actions)和强迫施压属于暴政的范畴。Ashforth 强调暴政的动机是上司为了显示自己的权力或者对下属进行控制,并不一定是敌意的。虽然暴政和不当督导行为都来源于上司对下属的不当态度及行为,但侧重点不一样,前者强调上司的表现,后者强调下属的感知。

3. 毒性领导(toxic leader)。毒性领导主要是指领导从事的一些破坏性行为(例如,对待下属用得着的时候就用,用不着的时候就过河拆桥;践踏人权)和领导的不健全的人格特质(例如,缺乏真诚;膨胀性自我;膨胀性野心;膨胀性权力),这些负性行为会让他的下属感到难以忍受。尽管不当督导和毒性领导都描述负性攻击行为,但是不当督导更关注下属对主管敌意的感知。而毒性领导则主要关注于领导者的行为,例如,毒性领导通过故意说谎来误导下属,或者通过给予利益来操纵下属对其他同事的敌意或破坏性行为。

4. 职场欺凌(workplace bullying)。20 世纪 80 年代后期,欧洲学者开始关注职场欺凌现象,并将其定义为职员持续性遭受来自同事、主管或下属的攻击行为(例如,攻击性的言语、取笑、嘲讽和社会排斥等),而且受害者很难