

心理契约破裂、管理欺凌与反生产行为关系研究^①

魏峰¹, 李焱^{2*}, 卢长宝³, 毛雁冰⁴

(1. 同济大学经济与管理学院, 上海 200092; 2. 上海大学管理学院, 上海 200444;
3. 福州大学经济与管理学院, 福州 350108; 4. 上海大学经济学院, 上海 200444)

摘要: 针对当前组织中各类冲突频发的现实, 学者们运用多种理论从心理契约破裂、管理欺凌和反生产行为等角度展开了针对性的研究, 但依然难以解释组织、管理者和员工3方的负面行为之间冤冤相报的连锁现象。运用社会学习理论和两个配对样本从组织层面对此进行了系统研究, 证实了组织、管理者和员工3者之间负向行为的连锁效应, 并发现组织政治和管理者负向互惠信念对组织心理契约破裂的影响后果, 员工内外控性格和市场流动机会对管理者欺凌行为的影响后果具有调节效应。最后从组织、团队和个人3个层面探讨了组织中冤冤相报现象的预防策略, 以及研究不足和未来研究方向。

关键词: 心理契约破裂; 管理欺凌; 反生产行为

中图分类号: C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2015)03-0052-12

0 引言

21世纪开始的10年, 既是中国经济快速发展、企业财富迅速累积的10年, 也是企业劳工冲突增加、管理压力加剧的10年。“东航飞行员罢飞、富士康员工跳楼、EMC最牛女秘书和惠普邮件门”等一系列事件, 无不反映出企业与员工、管理者与下属之间欺凌与反抗、粗暴管理与蓄意报复的不和谐关系。针对越来越严峻的管理现实, 学者们从心理契约违背 (psychological contract violation)^[1]、管理欺凌 (abusive supervision)^[2-4] 和反生产行为 (counterproductive work behaviors)^[5] 等多个角度对组织方、管理者和员工的负面行为开展了多层次的探索, 有效深化了人们对组织内各种冲突关系的理解。然而由于以往研究主要运用社会交换 (social exchange theory) 和转移攻击理论 (theory of displaced aggression) 来解释组织与员

工、上司与下属之间的两两对抗关系^[6-9], 虽然有效, 但并不能解释 Hoobler 和 Brass^[10] 等所发现的多行为主体之间“一损俱损”的连锁现象, 即“为什么组织、管理者和员工3方的负面行为具有冤冤相报的连锁效应”以及“该效应背后发挥作用的机理是什么, 如何预防”等关键问题。

针对上述现实, 本文依据社会学习理论并通过大样本实证研究, 拟对以上问题作出初步解答。根据社会学习理论, 人的行为在很大程度上会受所处环境的影响, 而攻击和报复则是通过观察他人而间接习得的^[11-12]。据此而论, 员工的反生产行为可能是观察和学习主管或同事不友善行为的结果, 而管理者对下属的欺凌则是通过观察和经历组织不守信甚至粗暴行为而习得的。系统来看, 这是一个“以组织方为源头, 以管理者为中介, 以员工报复为结果”的“以怨报怨”的链条, 具有超强的传染性和弥散性。预防和根除此类行为, 不仅

① 收稿日期: 2012-09-13; 修订日期: 2012-12-22。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71102028); 上海市浦江人才计划资助项目(14PJC050; 14PJC102); 同济大学人文社科青年资助项目。

通信作者: 李焱(1977—), 女, 河北新城人, 博士, 教授。Email: liyi@shu.edu.cn

要从组织层面的心理契约及其履行着手,更要从管理者自身与所带团队及员工个人层面开展全盘考量,在每个环节采取有针对性的预防措施。因此本文将首先建构并检验组织心理契约破裂、管理者欺凌和员工反生产行为之间冤冤相报的连环作用模型;其次,通过引入组织政治、管理者负向互惠信念、员工内外控性格和市场流动机会作为调节变量,分别探索组织心理契约破裂和管理欺凌行为影响效应的缓冲机制。

1 研究理论和假设

1.1 管理欺凌与反生产行为及组织心理契约破裂

管理欺凌系指管理者对下属持续表现出的、不包含身体接触的、言语和非言语的敌意行为,通常包括“公然嘲笑或指责下属、辱骂或孤立下属、侵犯下属隐私、不守承诺”等行为^[13]。现有研究通常运用社会交换理论和转移攻击理论来解释管理欺凌带来的不良后果^[7,14]。根据社会交换理论,受益于组织的员工会表现出积极的、对组织有利的行为,以作为回报;反之,受到组织迫害或不当对待的员工则试图表现出对组织不利的行为,并予以报复和反击^[15]。对应到管理者施加欺凌行为的层面上,被欺凌员工可能会对主管本人实施直接的报复行为,也可能把主管欺凌看作是组织代言人的欺凌而做出报复组织的行为。而根据转移攻击理论,由于组织中主管对员工个人利益通常具有重大的影响力,员工可能害怕对上司的直接报复会带来新一轮的反击或欺凌,因此常会选择更安全、更隐蔽的对组织的报复行为作为反击^[16],如“反生产行为”,即员工故意破坏组织合法利益的行为^[17-18]。学者们常将退缩行为(withdrawal behavior)和越轨行为(deviance behavior)看作轻微的和严重的反生产行为指标。以往的实证研究也在不同文化背景下证实了管理欺凌对员工越轨行为的影响效果^[19-21]。因此,本文也认为管理者的欺凌行为对下属的反生产行为具有促发作用。

截至目前仅有5项公开研究探索了管理欺凌的前因,一般认为管理者感知到的组织不当对待^[6,7,10]、上下级的差异度、关系冲突和下属的效

用^[22]、以及组织的攻击性规范^[23]会引发管理者的欺凌行为。Hoobler和Brass^[10]借用转移攻击理论的原理指出,当管理者感知到组织没有履行心理契约时,会产生不满情绪和报复心理,迫于对上级管理者报复可能会激起更大麻烦的顾虑,才将怒气转向更加安全的下属发泄,从而使管理欺凌增加。应该看到,社会交换和转移攻击理论虽然能清楚解释具有恩怨双方的欺压与反抗关系,却很难解释组织对管理者不履行心理契约,为什么会引发第三者,即员工的反击和报复。而社会学习理论则为此提供了理想的视角。该理论强调,是个人所处的环境教人学会了攻击和破坏^[11],当一个人发现所处环境充满了敌意、攻击、出尔反尔、尔虞我诈,而且这种方式可以带来利益,久而久之便学会了同样的处事方式。如Restubog等^[23]就发现,组织的攻击性规范使管理者学会了欺凌下属,而下属则会以类似的方式对待家人和上司。简而言之,组织的不端规则导致了员工后继的不端行为。根据社会学习理论,人的多数行为是通过观察别人的行为和行为结果,并经过自我调节而习得的^[12]。因此,当管理者发觉组织并不对自己以礼相待、信守承诺,而且这样也不会产生什么不良后果反而可能给带来收益时,通过长时间的反复印证和自我调节他便学会了无礼和违背,并将此作为组织默认的行为规范;而下属也在同样的观察、反复验证和自我调节中学会了以同样的行为方式对待组织和他人。综上所述,提出以下假设:

H1 组织心理契约破裂通过引发管理者欺凌行为进而促发下属反生产行为。

1.2 组织心理契约破裂与管理欺凌关系的调节效应

组织政治知觉(organizational politics perception)反映了组织成员对工作环境中的自利行为发生程度的主观认知评价^[24]。在组织政治浓厚的环境中,组织中个人或群体为了实现个人利益,常常利用自己手中的权力或资源,不惜以牺牲他人或组织利益为代价而从事不被组织许可的自利行为,如独断、逢迎、结盟、利益交换等^[25]。在这样的环境中,获得好的发展依靠的往往不是绩效和能力,而是关系和权力。与此相反,在政治氛围低的组织环境中,重关系、玩权术等现象在很大程度上

会得以遏制。虽然紧密的社会关系也很重要,但是以牺牲同事为代价而获益的可能性不大^[26]。具体而言,在政治氛围低的组织中,当管理者遭遇心理契约破裂时,由于缺乏因一己私利而牺牲他人利益的环境,很难迁怒于旁人而不受谴责或反抗,因此向下属泄愤从而表现出欺凌行为的几率不大;而在政治氛围高的环境中,自私自利行为普遍,而政治斗争和人际关系的复杂性也使自利行为很少受到抵制或反击,因此根据转移攻击和社会学习理论,遭遇心理契约破裂时表现出欺凌下属行为的几率较高。因此,提出以下假设:

H2 组织政治对组织心理契约破裂与管理欺凌行为的关系具有调节作用。具体表现为政治氛围越高,遭受心理契约破裂时表现出管理欺凌行为的几率就越大。

根据道德准则的基本逻辑,伤害别人将会而且也应该引起愤慨、报复和反击^[27]。与此相一致,Gouldner^[28]首次提出负向互惠(negative reciprocity)的概念,并将此看作是由不公正的交换而引发的受害者对施害者实施的报复或惩罚,该报复或惩罚所强调的不是取回不公平分配的物质资源,而是平衡在感情上受到的伤害,即中国俗语常说的“以牙还牙”。学者们普遍认同负向互惠准则并鼓励受不当对待后应该予以反击^[29-31]。在以往研究基础上,Perugini等^[31]提出互惠信念是一种内在化的社会标准并具有明显的个体差异性。持有负向互惠信念的人在遭受不公时,一般会将反击和报复看作是正常、合理的行为反应^[27]。本文认为在遭受心理契约破裂时,那些持有负向互惠信念的个体往往倾向于将“以牙还牙”看作是正当的反应,选取跟施害方有关的对象予以报复以获取心理平衡,其中将下属看作组织的资产进行欺凌则是选择之一;相反,负向互惠信念低的个体并不把“人若犯我,我必犯人”当作合理反应方式,因此选择反击和报复组织和组织成员的几率则相对要低。因此,提出以下假设:

H3 管理者负向互惠信念对组织心理契约破裂与管理欺凌行为的关系具有调节作用。具体表现为负向互惠信念越高,遭受心理契约破裂时表现出管理欺凌的几率就越高。

1.3 管理欺凌与下属反生产行为关系的调节效应

内外控性格(locus of control)是个体用来解释所处环境的决定性因素,反映了个体认为自己可以控制命运的程度^[32]。现有研究显示,内控型的人更沉着冷静,常把个人的努力和能力等内在稳定因素看作影响成败的决定因素,而外控型的人则易受外界影响,他们情绪变化快,更易把成败归功于机遇和运气等外在因素^[33]。因此,内控型员工通常被认为有更大的能力影响工作和工作环境^[34]、调整情绪和处理来自工作和生活的压力^[35],而外控型员工则与此相反。具体来讲,当遭遇管理者欺凌时,外控型员工容易被激惹,习惯于将此看作是针对其本人的挑衅而非针对其所做的事情,因此其反应会相对激烈,表现出对组织的退缩和越轨行为的可能性较大;而内控型员工在遭受管理欺凌时则相对沉着,习惯于将此看作主管对其所做工作的不满而非对其本人的诘难,即使有不满也习惯于采取更好地工作等内在改进的途径,因此不易表现出特别激烈的反应,反而有可能在未来的工作中投入更多的努力。因此,提出以下假设:

H4 员工内外控性格对管理欺凌与下属反生产行为的关系具有调节作用,具体表现为员工性格越倾向于外控型,其受到管理欺凌时表现出反生产行为的几率就越大。

工作流动反映了个体在职期间在组织内外的职位变动^[36-37],而市场流动机会(mobility)则是个体感知到的在公开竞聘市场上可获得的工作机会^[38]。流动机会多的员工往往能力出众、努力工作并具有良好的职业操守,以及较大的市场竞争力和受雇机会。由于他们在不损失自身福利的条件下找到相称的工作相对容易,因此一般不愿意在工作中委曲求全^[39-40]。相反,市场工作机会少的员工往往由于自身素质上或多或少的欠缺或市场供求不平衡所致,他们会因害怕丢掉目前的工作,而表现得唯唯诺诺。因此,在遭受管理者欺凌时,流动机会多的员工通常会采取直接反抗,或者直接“用脚投票”离职走人,他们得过且过或做出违背职业操守甚至是损害组织利益的行为的几率相对要小;而流动机会少的员工由于不愿意轻易放弃目前的工作,而又需要平衡不满的情绪和愤慨的心情,因此违背本就不坚定的职业操守而表

现出反生产行为的几率相对较大.因此,提出以下假设:

H5 员工市场流动机会对管理者欺凌与下属反生产行为的关系具有调节作用,具体表现为员工的市场机会越多,其受到管理欺凌时表现出反生产行为的几率就越小.

2 研究方法

本文研究验证组织心理契约破裂、管理者欺凌和员工反生产行为三者间的连锁效应.由于在以往研究中,学者们虽对心理契约破裂(认知角度)和心理契约违背(情感角度)做了理论上的区分^[41],但在实证研究中,两者都被用来表达员工感知到的组织心理契约没有履行的状况,而将两概念不加区分使用的状况也很普遍^[42],因此本文虽将两者予以区分并同时作为管理欺凌的前因变量考察,但由于不是研究重点,故不做深入的比较研究.由于心理契约变量由管理者评价,管理欺凌由员工评价,为了避免同源方差问题,同时选取员工自评和主管评价的反生产行为作为因变量指标.

2.1 研究对象

本文由两个样本构成,样本1用来检验假设1、2和3,样本2用来检验假设4和5.样本1由长三角6家企业的400对管理者及其下属构成,回收有效问卷268对,有效率为67%.管理者中78%为男性,47%为本科及以上学历,57%年龄介于31岁至40岁之间,而且88%为已婚;下属中55%为男性,86%具有大专及以上学历,90%年龄低于40岁,71%为已婚,88%为一线员工并且76%具有5年以上本公司的工作经验.样本2由上海一家跨国公司的300对管理者及其下属构成,回收有效问卷198对,有效率为66%.管理者中68%为男性,97%具有本科及以上学历,89%年龄介于31到40岁之间;下属中63%为男性,87%具有本科及以上学历,56%年龄介于31到40岁之间.

2.2 研究工具

心理契约破裂 使用 Tekleab 等^[42]的3题项问卷测量管理者感知到的组织心理契约破裂,如

“单位总是不能履行对我的义务”.

心理契约违背 使用 Robinson 和 Morrison^[43]的4题项问卷测量管理者对组织违背心理契约后的心情,如“我觉得自己被公司出卖了”,管理者对以上两种心理契约的反应用“1-非常不同意到6-非常同意”进行评价.

管理欺凌 使用 Tepper^[13]的15题项问卷测量员工感受到的管理者的欺凌行为,如“在过去的一年中,我的主管对我出尔反尔”.

反生产行为 本文分别使用退缩行为和越轨行为作为轻微的和严重的反生产行为指标,退缩行为使用 Spector 等^[44]的4题项问卷测量,如“未经批准工作迟到”;越轨行为在样本1中使用 Spector 等^[44]的3题项问卷,如“故意不按指示行事”,在样本2中使用 Tepper 等^[45]的6题项问卷测量,如“故意将工作做杂”.对以上两变量用“0-从来没有到5-总是如此”进行评价.

组织政治 使用 Kacmar 和 Carlson^[46]的15题项量表测量管理者感知到的组织政治,如“组织中存在着有影响力的群体,没有人可以超越”.

负向互惠信念 使用 Eisenberger 等^[27]的14题项量表中载荷最高的4项测量管理者的负向互惠信念,如“如果别人对我不好,我也会对他不好”,对以上两变量的管理者反应使用“1-非常不同意到6-非常同意”评价.

内外控性格 使用 Spector^[47]的8题项问卷测量员工的内外控性格,如“工作好坏掌握在自己手中”.

市场流动机会 使用 Tepper^[13]的2题项问卷测量员工感知到的市场机会,如“如果我离职了,找到一份合意的工作不成问题”,以上两变量的员工反应使用“1-非常不同意到6-非常同意”评价.

控制变量 根据以往研究结论,将有可能引起变化的人口特征作为控制变量,如员工与上司的个体差异性、职位和组织性质.

3 研究结果

表1显示了各变量描述统计特征和相关系数,结果显示各变量间相关与预测结果相符,信度系数都超过0.70,测量工具可靠,结果可信.

表1 各变量的均值、标准差和相关系数矩阵

Table 1 Means, standard deviations, scale reliabilities and correlations

| 样本1 (N=268) | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 变量 | 均值 | 标准差 | 相关系数 | | | | | | | | |
| | | | 变 量 | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 心理契约破裂 | 1.621 | 0.768 | (0.823) | | | | | | | | |
| 2 心理契约违背 | 2.436 | 0.876 | 0.536** | (0.877) | | | | | | | |
| 3 管理欺凌 | 0.627 | 1.007 | 0.268** | 0.144* | (0.975) | | | | | | |
| 4 退缩行为(自评) | 0.224 | 0.590 | 0.163** | 0.047* | 0.634** | (0.906) | | | | | |
| 5 越轨行为(自评) | 0.330 | 0.759 | 0.131* | 0.040* | 0.670** | 0.688** | (0.931) | | | | |
| 6 退缩行为(他评) | 0.270 | 0.686 | 0.150* | 0.193** | 0.352** | 0.541** | 0.479** | (0.948) | | | |
| 7 越轨行为(他评) | 0.509 | 0.861 | 0.062* | 0.179** | 0.395** | 0.528** | 0.541** | 0.630** | (0.940) | | |
| 8 负向互惠 | 3.101 | 0.826 | -0.148* | -0.003 | 0.258** | 0.157** | 0.133* | 0.088 | 0.064 | (0.857) | |
| 9 组织政治 | 2.980 | 0.512 | 0.349** | 0.432** | 0.264** | 0.159** | 0.093 | 0.130* | 0.086 | 0.417** | (0.806) |
| 样本2 (N=198) | | | | | | | | | | | |
| 变量 | 均值 | 标准差 | 相关系数 | | | | | | | | |
| | | | 变 量 | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 1 管理欺凌 | 0.552 | 0.713 | (0.932) | | | | | | | | |
| 2 退缩行为 | 0.386 | 0.583 | 0.194** | (0.778) | | | | | | | |
| 3 越轨行为 | 0.102 | 0.276 | 0.232** | 0.325** | (0.709) | | | | | | |
| 4 内外控性格 | 3.408 | 0.563 | 0.561** | 0.153* | 0.126 | (0.756) | | | | | |
| 5 市场流动机会 | 4.387 | 1.004 | -0.140* | -0.036 | -0.176* | -0.435** | (0.886) | | | | |

注: 1. 括号内为各变量的信度系数 α ; 2. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

对假设1的验证结果如表2所示。模型1显示组织心理契约破裂对管理欺凌的正向影响显著($\beta = 0.275, p < 0.01$); 模型3和5显示在控制心理契约变量的情况下, 管理欺凌对退缩行为的正向作用显著($\beta = 0.376, p < 0.01$; $\beta = 0.228, p < 0.01$)。模型7和9显示在控制心理契约变量的情况下, 管理欺凌对越轨行为的正向作用显著($\beta = 0.518, p < 0.01$; $\beta = 0.344, p < 0.01$); 模型2/3和6/7显示管理者感知的心理

契约破裂对员工自评的退缩($\beta = 0.121 \rightarrow 0.018$)和越轨行为($\beta = 0.125 \rightarrow -0.017$)的影响以管理者的欺凌行为为中介, 模型4/5和8/9显示管理者的心理契约违背感对主管评价的员工退缩($\beta = 0.126 \rightarrow 0.119$)和越轨行为($\beta = 0.193 \rightarrow 0.182$)的影响以管理者的欺凌行为为部分中介, 假设1得到证实, 即组织心理契约破裂、管理者欺凌和员工反生产行为具有连环效应。

表2 中介效应假设的多层回归分析(N=268)

Table 2 Hierarchical multiple regression of the hypothesized mediation (N=268)

| 变量 | 管理欺凌 | 退缩行为(自评) | | | 退缩行为(上级评) | | 越轨行为(自评) | | 越轨行为(上级评) | |
|------|--------------|----------|---------|---------|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|
| | 模型1 | 模型2 | 模型3 | 模型4 | 模型5 | 模型6 | 模型7 | 模型8 | 模型9 | |
| 截距 | 0.841 | 0.149 | 0.066 | 0.651 | 0.601 | 0.367 | 0.253 | 0.263 | 0.188 | |
| 控制变量 | 年龄差异 | 0.044 | -0.004 | -0.020 | -0.014 | -0.024 | 0.018 | -0.005 | 0.032 | 0.017 |
| | 性别差异 | 0.042 | 0.056 | 0.040 | 0.044 | 0.035 | 0.045 | 0.024 | 0.108 | 0.094 |
| | 教育程度差异 | 0.081 | 0.060 | 0.030 | 0.186 | 0.168 | 0.093 | 0.051 | 0.174 | 0.146 |
| | 下属职位级别 | -0.116 | 0.025 | 0.068 | -0.102 | -0.076 | -0.020 | 0.040 | 0.061 | 0.101 |
| | 企业性质 | 0.081 | 0.025 | -0.006 | -0.038 | -0.056 | 0.029 | -0.013 | 0.098 | 0.070 |
| 预测变量 | 心理契约破裂 | 0.275** | 0.121** | 0.018 | 0.060 | -0.002 | 0.125* | -0.017 | -0.030 | -0.124* |
| | 心理契约违背 | 0.031 | -0.029 | -0.041 | 0.126* | 0.119* | -0.020 | -0.036 | 0.193** | 0.182** |
| 中介变量 | 管理欺凌 | | | 0.376** | | 0.228** | | 0.518** | | 0.344** |
| | R^2 | 0.082 | 0.039 | 0.413 | 0.063 | 0.165 | 0.026 | 0.457 | 0.064 | 0.212 |
| | ΔR^2 | | | 0.375** | | 0.102 | | 0.431** | | 0.148** |
| | F | 3.372 | 1.509 | 23.054 | 2.513 | 6.472 | 1.002 | 27.578 | 2.574 | 8.798 |

注: 1. 所列数据为非标准化 β 系数; 2. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

表 3 显示了心理契约破裂调节效应假设的验证结果.如模型 3 所示,组织政治和管理者负向互惠对心理契约破裂与管理欺凌的关系具有正向调节作用($\beta=0.126, p<0.05$; $\beta=0.146, p<0.01$),

该调节效应如图 1 和 2 所示,即组织政治或管理者负向互惠信念越强,管理者感受到心理契约破裂时表现出欺凌行为的几率越大,假设 2 和 3 得到验证.

表 3 心理契约破裂调节效应假设的多层回归分析(N=268)

Table 3 Hierarchical multiple regression of the moderating effect of psychological contract breach (N=268)

| 变量 | | 管理欺凌 | | |
|--------------|------------|---------|---------|---------|
| | | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 |
| 截距 | | 0.841 | 0.561 | 0.808 |
| 控制变量 | 年龄差异 | 0.056 | 0.034 | 0.051 |
| | 性别差异 | 0.041 | 0.072 | 0.110 |
| | 教育程度差异 | 0.007 | 0.006 | 0.060 |
| | 下属职位级别 | -0.083 | 0.025 | -0.059 |
| | 员工退缩行为 | 0.321 | 0.287 | 0.338 |
| 预测变量 | 心理契约破裂/PCB | 0.239** | 0.266** | 0.232** |
| 调节变量 | 组织政治/PLS | | 0.034 | 0.083 |
| | 负向互惠/NEG | | 0.260** | 0.175** |
| 调节效应 | PCB* PLS | | | 0.137* |
| | PCB* NEG | | | 0.147** |
| R^2 | | 0.177 | 0.248 | 0.318 |
| ΔR^2 | | | 0.070** | 0.070** |
| F | | 9.484 | 10.774 | 12.115 |

注: 1.所列数据为非标准化 β 系数; 2. * $p<0.05$, ** $p<0.01$.

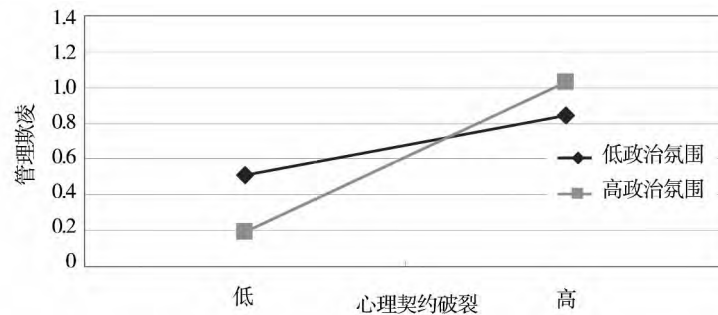


图 1 组织政治对组织心理契约破裂与管理者欺凌关系的调节效应

Fig. 1 Moderating effect of organization politics perception on PCB-abusive supervision relationship

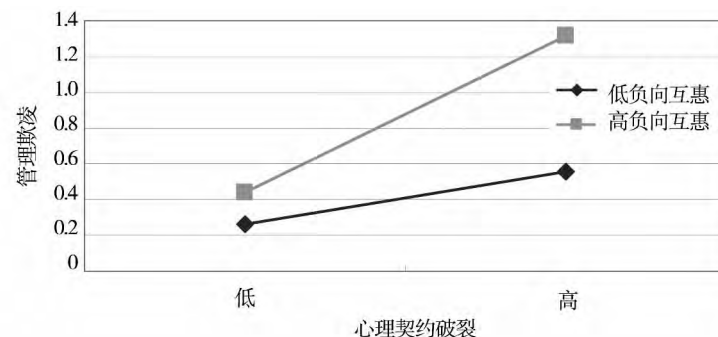


图 2 管理者负向互惠对组织心理契约破裂与管理者欺凌关系的调节效应

Fig. 2 Moderating effect of negative reciprocity on PCB-abusive supervision relationship

表4显示了管理欺凌调节效应假设的验证结果.如模型3和6所示,员工内外控性格对管理欺凌与退缩行为关系的调节作用不显著($\beta=0.026, p>0.05$),对其与越轨行为的关系具有调节作用($\beta=0.089, p<0.01$),该调节效应如图3所示,即越偏外控性格的员工,在受到管理者欺凌时表现出越轨行为的几率越高,内控员工反而会收敛,假

设4得到部分验证.

员工的市場机会对管理欺凌与退缩和越轨行为的关系具有负向调节作用($\beta=-0.096, p<0.01; \beta=-0.040, p<0.01$),该调节效应如图4和5所示,即员工的市場机会越多,其受到管理者欺凌时表现出退缩和越轨行为的几率越小,假设5得到验证.

表4 管理欺凌调节效应假设的多层回归分析(N=198)

Table 4 Hierarchical multiple regression of the moderating effect of abusive supervision (N=198)

| 变量 | | 退缩行为 | | | 越轨行为 | | |
|--------------|------------|----------|----------|----------|---------|---------|----------|
| | | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 | 模型 6 |
| 截距 | | 1.101 | 1.184 | 1.056 | 0.126 | 0.147 | 0.139 |
| 控制变量 | 年龄差异 | -0.094 | -0.120 | -0.090 | 0.004 | -0.003 | -0.014 |
| | 性别差异 | 0.106 | 0.092 | 0.107 | -0.031 | -0.031 | -0.018 |
| | 婚姻状况 | -0.056 | -0.046 | -0.023 | 0.013 | 0.012 | 0.016 |
| | 教育程度 | -0.010 | -0.007 | -0.019 | 0.038 | 0.040 | 0.049 |
| | 职位级别 | -0.165** | -0.182** | -0.178** | -0.017 | -0.019 | -0.029 |
| | 在职时长 | 0.014 | 0.008 | 0.013 | 0.018 | 0.015 | 0.019 |
| 预测变量 | 管理欺凌/AB | 0.118** | 0.111** | 0.088 | 0.063** | 0.056** | 0.032 |
| 调节变量 | 内外控性格/LOC | | 0.084* | 0.095* | | 0.020 | 0.021 |
| | 市场流动机会/MOB | | -0.001 | 0.027 | | -0.038* | -0.040* |
| 调节效应 | AB* LOC | | | 0.026 | | | 0.089** |
| | AB* MOB | | | -0.096** | | | -0.040** |
| R^2 | | 0.101 | 0.120 | 0.156 | 0.093 | 0.119 | 0.235 |
| ΔR^2 | | | 0.019 | 0.036* | | 0.026 | 0.116** |
| F | | 2.645 | 2.546 | 2.848 | 2.413 | 2.514 | 4.724 |

注: 1. 所列数据为非标准化 β 系数; 2.* $p<0.05$, ** $p<0.01$.

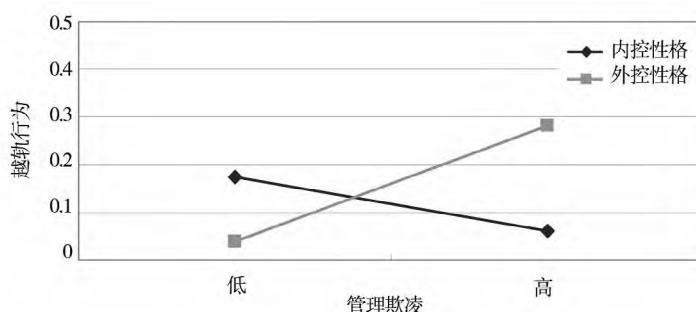


图3 员工内外控性格对管理欺凌与员工越轨行为关系的调节效应

Fig. 3 Moderating effect of locus of control on abusive supervision-subordinates' deviance relationship

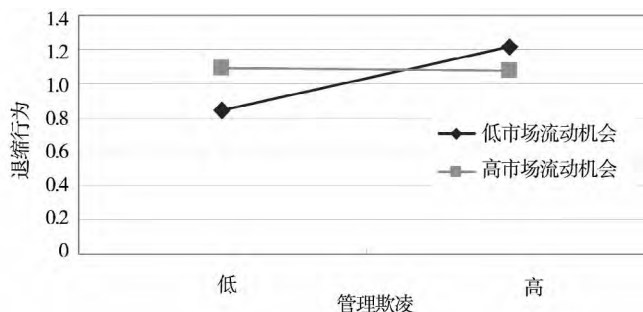


图4 员工市场流动机会对管理欺凌与员工退缩行为关系的调节效应

Fig. 4 Moderating effect of mobility on abusive supervision-subordinates' withdrawal relationship

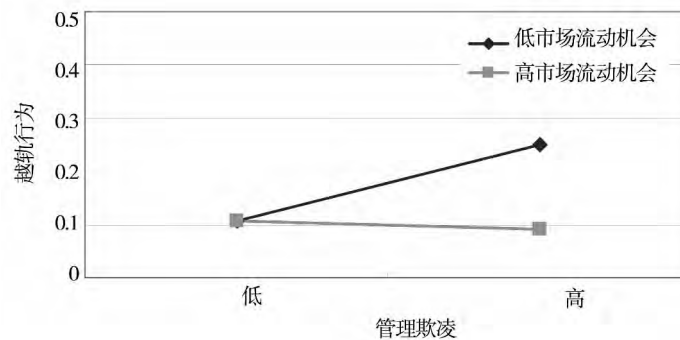


图5 员工市场流动机会对管理欺凌与员工越轨行为关系的调节效应

Fig. 5 Moderating effect of mobility on abusive supervision-subordinates' deviance relationship

4 分析和讨论

4.1 以信守契约为防恶之本

本文发现,组织不能信守跟管理者“达成”的心理契约,是引发管理者欺凌行为和员工反生产行为的源头。这与以往心理契约研究的一系列结论是一致的^[48-50]。事实上,如果组织不能信守承诺、履行契约,其伤害的不仅仅是某个当事人,而是整个组织。而早在2500年前,孔子就提出了“道千乘之国”的领导者必须做到“敬事而信”的观点。他告诫人们,管理一个国家和组织要慎重行事、要坚守诺言,要在组织内部培养有利于形成诚信的文化及道德,不能无故、无礼地役使自己的下属。因为无法做到信守承诺不仅影响了组织的文化氛围和行为规范,而且让组织中的成员于无形中学会了“冤冤相报”的行为逻辑。

Morrison 和 Robinson^[41]指出,员工感知到契约没被履行主要有两个原因,双方理解不一致和组织拒绝履约。由于组织是一个虚拟的集合体,有很多的代理人可以代表其发出声音,因此员工对心理契约的理解有时候是不准确的,甚至会碰到没有正确代表组织意愿的人或事。此时,组织需要加强内部沟通,明确责权关系,减少各级组织代理人的分歧,上下一心,尽量“以一种声音说话”,使心理契约“一致化、具体化”,并能准确反映组织最真实的意愿,减少不负责任的代理人的乱承诺的同时减少组织与员工之间的误解。

对于组织拒绝履约又分为没有能力履约和不愿意履约两种情况,因此如果属于前者,组织完全可坦诚跟员工沟通,在争取谅解的基础上找到最有效解决途径。根据 Morrison 和 Robinson^[41]的理

论,组织也可能由于成本太大而不愿意履约。在此情况下,组织能做的就是尽量在其他方面予以弥补,将损失降到最低。总之,心理契约是把双刃剑,既可载舟亦可覆舟,组织所应做的一是敬事,即不要轻易许诺,并通过多沟通减少双方对契约的误解;二是守信,一旦承诺,必践行之。

4.2 以完善制度约束组织政治

本文发现管理者感知到的组织政治对于其遭受心理契约破裂后是否做出欺凌行为具有重要影响。相对而言,在组织政治浓厚的环境中,管理欺凌发生的几率会显著增加。这与此概念的性质是一致的,因为组织政治就是为了提升自我利益而施加的影响,不会顾及他人利益的行为^[33, 51],而且通常与组织目标相悖^[35, 52]。事实上,组织政治无处不在,因此应对此事并改善组织氛围已成管理者所面对的艰巨任务。

西方的有关研究表明,工作模糊为组织政治的盛行提供了肥沃的土壤。当组织内缺乏有效的指导员工行为的规则时,组织政治将会增加^[35, 53]。马超在国内的研究给予了更多的启示,他发现组织资源不足和缺乏信任氛围有助于增加组织政治,而集权化和正式化的管理则有助于降低员工组织政治的认知^[54]。因此,加强正规化的组织规章制度建设并形成“有法可依,有法必依”的制度氛围,强化各级管理者领导魅力和职业能力的培养,以人治和法治相结合的方式促进组织信任,对于弱化组织政治,降低组织政治在管理中的负面影响具有重要的作用。事实上,这一观点早在《论语》中就有展示,孔子指出“君子怀刑,小人怀惠”,意思是说,君子心中想的是法,小人心中想的是侥幸。如果管理者心中常想的是怎么以制度治理企业,那么一般的员工心理就不会被政治格

局所困扰,他们会因循制度的要求,并能很好地在组织内部生存下去。

4.3 以科学手段加强识人用人

本文还发现个人的负向互惠信念、内外控性格和市场流动机会会对对待遭遇不当时的个体负面反应具有重要缓冲效应,即“不斤斤计较型、内控型和抢手型员工”在受挫情境下,比较沉着,有分寸,不会轻易做出对组织不利的行为。换句话说,如果这些类型的人能在组织中占据一定比例,即使是10%—20%,组织的抗恶劣行为能力也会大为提升,甚至可以形成更好的抗欺凌的文化氛围。因此,加强组织各级管理者的任人唯贤的意识和识人用人的能力就显得尤为重要。目前,人力资源领域公认的人才选拔技术是评价中心(assessment center),它综合使用多种测评技术来考察个人各方面的品质。其中,以行为观察为主,心理测验为辅,前者主要包括公文筐测验、无领导小组讨论、管理游戏、角色扮演等情境模拟测试;后者通常进行智力、能力和个性测验^[55]。选人可以依靠相对成熟的技术,用人则更多是一种艺术,是对管理者全面能力的考验。柳传志的经验是真诚待人、透明做事和必要的妥协。总之,用合适的人将是有效遏制组织内负面行为冤冤相报的重要手段。

5 结束语

本文对组织、管理者和员工3个层面行为主体的负面行为是否具有连锁效应进行了初步探索并给予了定量的证实,从而将组织内不当行为(mistreatment)的研究提高到组织层面之上,深化了对多层面的行为主体同时发生负面行为的组织

成因及作用机制的理解;此外,运用社会交换理论对组织多行为主体之间冤冤相报的连锁效应进行解释,深化了对该现象普遍性和后果严重性的认识及其作用机制的探索,为挖掘此类现象的本质并提出有针对性解决方案提供了理论依据。最后,从组织、管理者和员工3个角度全面考察心理契约破裂和管理欺凌行为影响效应的缓冲机制,深化了实践者与研究人员对管理欺凌发生的边界条件的理解,对于提升管理理论研究在解决实践难题时的效用有重要的帮助。

本文的重要不足就是使用截面数据(cross-sectional study)使得在进行因果关系判断时缺乏足够支持,事实上也有可能因为下属的反生产行为引发了管理欺凌,因为管理者的欺凌行为引发了组织的心理契约破裂。虽然本文运用了配对数据和多样本以尽量减少误差,但是对更切实的因果关系的探索有待将来更深入的研究。其次,本文对Hoobler和Brass^[10]呈现出但没有针对性研究的多行为主体之间“一损俱损”的连锁现象再次进行了实证检验,但是毕竟是初步尝试,而且样本范围和数量相对有限,研究结论的可靠性还有待以后更多的研究来验证。再次,管理欺凌对于轻微的和严重的反生产行为的影响机制或程度是否不同是本文所没有涉及到的研究问题,但是对于两者关系的理解具有重要作用,这有待以后更深入的研究来探讨。最后,组织心理契约破裂概念所依赖的是一个不明确的主体,虽然可以代表组织方的行为,但并不是组织行为的发端,将来的研究可以继续向前追索,如CEO特征和负向行为等,以确定更确切的冤冤相报链条的实践和理论源头。

参考文献:

- [1]魏峰,李焱,任胜钢. 组织公正对组织心理契约违背与管理者行为关系的影响[J]. 管理科学学报, 2007, 10(6): 30-40.
Wei Feng, Li Yi, Ren Shenggang. Joint effect of organizational justice and psychological contract violation on its managers' behavior[J]. Journal of Management Sciences in China, 2007, 10(6): 30-40. (in Chinese)
- [2]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, 41(6): 510-518.
Wu Longzeng, Liu Jun, Liu Gang. Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust[J]. Acta Psychologica Sinica, 2009, 41(6): 510-518. (in Chinese)
- [3]李楠楠,陈伟娜,凌文铨. 组织中的不当督导及相关研究[J]. 心理科学进展, 2009, 17(5): 1051-1058.
Li Nannan, Chen Weina, Ling Wenquan. Abusive supervision in organizations and the relevant studies[J]. Advances in Psy-

- chological Science ,2009 ,17(5) : 1051-1058. (in Chinese)
- [4]高日光. 破坏性领导会是组织的害群之马吗? ——中国组织情境中的破坏性领导行为研究[J]. 管理世界,2009 ,9: 124-132.
- Gao Riguang. A study on abusive supervision in Chinese context [J]. Management World ,2009 ,9: 124-132. (in Chinese)
- [5]刘文彬,井润田. 组织文化影响员工反生产行为的实证研究——基于组织伦理气氛的视角[J]. 中国软科学,2010 ,(9) : 118-129.
- Liu Wenbin ,Jing Runtian. An empirical research of the relationship between organizational culture and counterproductive behavior: The perspective of organizational ethical climate [J]. China Soft Science ,2010 ,(9) : 118-129. (in Chinese) .
- [6]Tepper B J ,Duffy M K ,Henle C A ,et al. Procedural injustice ,victim precipitation ,and abusive supervision [J]. Personnel Psychology ,2006 ,59(1) : 101-123.
- [7]Aryee S ,Chen Z X ,Sun L Y ,et al. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model [J]. Journal of Applied Psychology ,2007 ,92(1) : 191-201.
- [8]Si X S ,Wei F ,Li Y. The effect of organizational psychological contract violation on managers' exit ,voice ,loyalty and neglect in the Chinese context [J]. International Journal of Human Resource Management ,2008 ,19(5) : 932-944.
- [9]Liu J ,Kwan H K ,Wu L Z ,et al. Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology ,2010 ,83(4) : 835-856.
- [10]Hoobler J ,Brass D. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression [J]. Journal of Applied Psychology ,2006 ,91(5) : 1125-1133.
- [11]Bandura A. Aggression: A Social Learning Analysis [M]. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall ,1973.
- [12]Bandura A. Social learning theory of aggression [J]. Journal of Communication ,1978 ,28(3) : 12-28.
- [13]Tepper B J. Consequences of abusive supervision [J]. Academy of Management Journal ,2000 ,43(2) : 178-190.
- [14]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.
- [15]Blau P. Exchange and Power in Social Life [M]. New York: Wiley ,1964.
- [16]Dollard J ,Doob L W ,Miller N ,et al. Frustration and Aggression [M]. New Haven: Yale University Press ,1939.
- [17]Spector P E ,Fox S. An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior [J]. Human Resource Management Review ,2002 ,12(2) : 269-292.
- [18]Gruys M L ,Sackett P R. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior [J]. International Journal of Selection and Assessment ,2003 ,11(1) : 30-42.
- [19]Mitchell M S ,Ambrose M L. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs [J]. Journal of Applied Psychology ,2007 ,92(1) : 1159-1168.
- [20]Tepper B J ,Carr J C ,Breaux D M ,et al. Abusive supervision ,intentions to quit ,and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes ,2009 ,109 (2) : 156-167.
- [21]颜爱民,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.
- Yan Aimin ,Gao Ying. Effects of abusive supervision on workplace deviance: Organizational identification as mediator [J]. Journal of Capital University of Economics and Business ,2010 ,(6) : 55-61. (in Chinese)
- [22]Tepper B J ,Moss S ,Duffy M. Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity ,relationship conflict ,and subordinate performance [J]. Academy of Management Journal ,2011 ,54(2) : 279-294.
- [23]Restubog S ,Scott K ,Zagenczyk T. When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision [J]. Journal of Applied Psychology ,2011 ,96 (4) : 713-729.
- [24]Kacmar K M ,Baron R A. Organizational Politics: The State of the Field ,Links to Related Processes ,and An Agenda for Future Research [M]// Ferris G R. Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich ,CT: JAI Press. 1999: 1-39.
- [25]高海荣. 组织政治行为及其对管理的影响 [J]. 新西部,2007 ,(7) : 83.
- Gao Hairong. Effect of organizational politics on management [J]. New Western ,2007 ,(7) : 83. (in Chinese)

- [26] Ferris G R , Russ G S , Fandt P M. Politics in Organizations [M] // Giacalone R A. Rosenfeld P. Impression Management in the Organization. Hillsdale , NJ: Erlbaum , 1989: 143-170.
- [27] Eisenberger R , Lynch P , Aselage J. Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement [J]. Personality and Social Psychology Bulletin , 2004 , 30(6) : 787-799.
- [28] Gouldner A. The norm of reciprocity [J]. American Sociological Review , 1960 , 25(2) : 161-178.
- [29] Helm B , Bonoma T V , Tedeschi J T. Reciprocity for harm done [J]. Journal of Social Psychology , 1972 , 87: 89-98.
- [30] Cialdini R B , Green B L , Rusch A J. When tactical pronouncements of change become real change: The case of reciprocal persuasion [J]. Journal of Personality and Social Psychology , 1992 , 63(1) : 30-40.
- [31] Perugini M , Gallucci M , Presaghi F , et al. The personal norm of reciprocity [J]. European Journal of Personality , 2003 , 17(4) : 251-283.
- [32] Rotter J B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement [J]. Psychological Monographs: General and Applied , 1966 , 80(1) : 1-28.
- [33] Spector P E. Behavior in organizations as a function of employee 's locus of control [J]. Psychological Bulletin , 1982 , 91: 482-497.
- [34] Spreitzer G M. Psychological empowerment in the work place: Construct definition , measurement , and validation [J]. Academy of Management Journal , 1995 , 38(5) : 1442-1465.
- [35] Spector P E , Cooper C L , Sanchez J I , et al. Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings [J]. Academy of Management Journal , 2002 , 45(2) : 453-466.
- [36] Hall D T. Proteen careers of the 21st century [J]. Academy of Management Executive , 1996 , 10(1) : 8-16.
- [37] Sullivan S E. The changing nature of careers: A review and research agenda [J]. Journal of Management , 1999 , 25(3) : 457-484.
- [38] Wheeler A R , Buckley M R , Halbesleben J R , et al. The Elusive Criterion of Fit' Revisited: Toward an Integrative Theory of Multidimensional Fit [M] // Martocchio J. Research in Personnel and Human Resource Management. Greenwich , CT: Elsevier/JAI Press , 2005 , 24: 265-304.
- [39] Liljegen M , Ekberg K. Job mobility as predictor of health and burnout [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology , 2009 , 82(2) : 317-329.
- [40] Wheeler A R , Coleman-Gallagher V , Brouer R L , et al. When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility [J]. Journal of Managerial Psychology , 2007 , 22(2) : 203-219.
- [41] Morrison E W , Robinson S L. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops [J]. Academy of Management Review , 1997 , 22(1) : 226-256.
- [42] Tekleab A G , Takeuchi R , Taylor M S. Extending the chain of relationships among organizational justice , social exchange , and employee reactions: The role of contract violations [J]. Academy of Management Journal , 2005 , 48(1) : 146-157.
- [43] Robinson S R , Morrison E W. The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study [J]. Journal of Organizational Behavior , 2000 , 21(5) : 525-546.
- [44] Spector P E , Fox S , Penney L M , et al. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? [J]. Journal of Vocational Behavior , 2006 , 68(3) : 446-460.
- [45] 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.
- [46] Kacmar K M , Carlson D S. Further validation of the perceptions of organizational politics scale (POPS) : A multiple sample investigation [J]. Journal of Management , 1997 , 23(5) : 627-658.
- [47] Spector P E. Development of the work locus of control scale [J]. Journal of Occupational Psychology , 1988 , 61(4) : 335-340.
- [48] Robinson S L , Morrison E W. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue [J]. Journal of Organizational Behavior , 1995 , 16(3) : 289-298.
- [49] Turnley W H , Feldman D C. Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators [J]. Journal of Organizational Behavior , 2000 , 21(1) : 25-42.
- [50] 李 焱 , 魏 峰 , 任胜钢. 组织心理契约违背对管理者行为的影响 [J]. 管理科学学报 , 2006 , 9(5) : 88-96.

- Li Yi , Wei Feng , Reng Shenggang. Effect of organizational psychological contract violation on managers' behavior [J]. Journal of Management Sciences in China , 2006 , 9(5) : 88-96. (in Chinese)
- [51] Cropanzano R , Howes J C , Grandey A A , et al. The relationship of organizational politics and support to work behaviors , attitudes , and stress [J]. Journal of Organizational Behavior , 1997 , 18(2) : 159-180.
- [52] Allen R W , Madison D L , Porter L W , et al. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors [J]. California Management Review , 1979 , 22(1) : 77-83.
- [53] Ferris G R , King T R. Politics in human resource decisions: A walk on the dark side [J]. Organizational Dynamics , 1991 , 20(2) : 59-71.
- [54] 马 超. 组织政治认知及其对人力资源管理影响研究 [D]. 暨南大学 , 2005.
Ma Chao. The Study on the Perceptions of Organizational Politics of the Staffs and Its Effects on Human Resource Management [D]. Guangzhou: Jinan University. 2005. (in Chinese)
- [55] 殷 雷. 评价中心的基本特点与发展趋势 [J]. 心理科学 , 2007 , 30(5) : 1276-1279.
Yin Lei. The basic characteristics and developmental trend of the assessment center [J]. Psychological Science , 2007 , 30(5) : 1276-1279. (in Chinese)

Relationship among psychological contract breach , abusive supervision , and counterproductive work behaviors

WEI Feng¹ , LI Yi^{2*} , LU Chang-bao³ , MAO Yan-bing⁴

1. School of Economics and Management , Tongji University , Shanghai 200092 , China;

2. School of Management , Shanghai University , Shanghai 200444 , China;

3. School of Economics & Management , Fuzhou University , Fuzhou 350108 , China;

4. School of Economics , Shanghai University , Shanghai 200444 , China

Abstract: A growing body of researchers studied the conflicts in organizations , such as psychological contract breach , abusive supervision and counterproductive work behaviors. But it was still difficult to explain the concatenated mistreatments among organizational agents , managers and employees. Drawing on social learning theory , we examined the mediated and moderated relationships among them. Regression analysis of data of two samples from 466 managers and their subordinates revealed that abusive supervision mediated the relationship between manager perceived psychological contract breach and their subordinates' counterproductive work behaviors; Subordinate's job mobility and locus of control moderated the abusive supervision-counterproductive work behaviors relationship; Manager's negative reciprocity and perceived organization politics moderated the psychological contract breach-abusive supervision relationship. We discussed the implications of our finding for both theories and practices.

Key words: psychological contract breach; abusive supervision; counterproductive work behaviors