

辱虐管理行为对管理者自身焦虑的影响研究——基于工作要求的中介作用以及情绪智力的调节作用

THE INFLUENCE OF ABUSIVE SUPERVISION ON MANAGER'S OWN ANXIETY BASED ON THE MEDIATING ROLE OF JOB DEMANDS AND REGULATORY ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

许杨¹, 刘松柏²

Yang Xu¹, Songbai Liu²

^{1,2}泰国正大管理学院中国研究生院

^{1,2}Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: September 10, 2019 / Revised: January 20, 2020 / Accepted: January 25, 2020

摘要

本研究主要基于社会比较理论和道德净化视角,从主管的视角出发,探讨主管的辱虐管理行为对于其自身的负面影响。本研究采用纵向追踪的研究设计,第一阶段回收有效问卷256份,第二阶段回收有效问卷245份。有效样本数为245份。本研究的被试群众为中国企事业单位的管理者。研究表明辱虐管理行为对管理者自身焦虑水平具有显著正向影响。管理者感知的工作要求在辱虐管理行为与管理者自身焦虑水平之间具有中介效应。情绪智力在辱虐管理与管理者感知工作要求之间起负向调节作用;即情绪智力高的管理者,可以削弱辱虐管理对管理者感知工作要求的影响,反之则反。情绪智力对工作要求在辱虐管理与自身焦虑水平之间的中介效应具有调节效应;即情绪智力高的管理者,可以削弱工作要求在辱虐管理与管理者自身焦虑水平之间的中介效应,反之则反。

关键词: 辱虐管理 工作要求 情绪智力 焦虑水平

Abstract

Based on the social comparison theory and moral cleansing perspective, and from the perspective of supervisors, this study explores the negative impact of abusive supervision by supervisors on their own. The results show that abusive supervision has a significantly positive impact on managers' self-anxiety level. The perceived job demands of managers have a mediating effect between abusive supervision and managers' own anxiety level. Emotional intelligence plays a

negative regulatory role between abusive supervision and managers' perceived job demands. Managers with high emotional intelligence can weaken the influence of abusive supervision on their perception of job demands, and vice versa. Emotional intelligence has a moderating effect on the mediating effect between abusive supervision and managers' anxiety level. Managers with high emotional intelligence can weaken the mediating effect between abusive supervision and managers' own anxiety level, and vice versa.

Keywords: Abusive Supervision, Job Demands, Emotional Intelligence, Anxiety Level

引言

辱虐管理是指除了身体接触行为（如性侵犯、人身暴力）之外的，领导对下属所实施的怀有敌意的言语和非言语行为，如嘲弄奚落、公开责骂、刻意冷落等 (Tepper, 2000)。这种领导行为在工作场所广泛存在，譬如富士康的“连环跳”事件 (Bingdoulinglong, 2010)、西安交通大学博士生自杀事件等 (Xi'an Evening News Community Life, 2018)，使其组织内部的辱虐管理现象被诸多业界管理者以及学界研究者所关注和研究。现有关于辱虐管理对下属、组织层面影响的研究比较丰富，许多辱虐管理的实证研究表明辱虐管理会对下属造成不利影响，例如辱虐管理致使下属产生消极的情绪反应（如恐惧、愤怒等）(Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013)、或者不健康的心理状态（如心理压力、离职倾向等）(Sun, Wang, & Wang, 2013)、或者会对下属的工作态度和绩效产生负面影响 (Priesemuth, Schminke, Ambrose, & Folger, 2014)。领导的生活经历、教育程度及个性特征等，组织环境中的公平氛围、支持氛围等研究得也比较多 (Tepper, 2007; Zhang & Bednall, 2015)。然而工作场所的辱虐管理对辱虐管理的实施者自身有何影响呢？虽然最近有研究从管理者自身视角探讨了辱虐管理行为对自身短期内的积极影响，例如工作投入 (Qin, Huang, Johnson, Hu, & Ju, 2018)，但是基于管理者视角研究辱虐管理行为对其自身影响的研究仍然非常匮乏，特别是缺乏有关探讨辱虐管理行为对自身消极影响的研究更是付之阙如，特别是在中国情境中。

研究目的

本研究主要基于社会影响理论和道德净化视角，从管理者的视角出发，深入探讨管理者的辱虐管理行为对其自身的负面影响，包括辱虐管理是否对管理者自身工作要求和焦虑水平产生影响、工作要求是否会在其中发挥中介效应、情绪智力是否会在其中发挥调节作用，从而了解管理者实施辱虐管理“是否”、“如何”以及“在什么条件下”对管理者自身产生负面影响，弥补相应理论缺陷并丰富辱虐管理的相关研究，并有助于业界更为系统地了解辱虐管理对管理者的影响，为企业组织或企业管理者有意识地减少、克制工作场所的辱虐管理提供实践指导和解决方案，进而减少、消除工作场所中这种负面领导行为的产生和维持。

文献综述

羞辱管理行为是指下属感觉到的来自上司持续表现出来的言语或非言语性的敌意行为,但不包括身体上的接触 (Tepper, 2000)。

关于羞辱管理的影响机制研究发现,羞辱管理对员工有消极影响,包括增加离职意愿 (Burris, Detert, & Chiaburud, 2008) 和降低工作绩效 (Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007)。羞辱管理还会使得员工减少建言行为 (Wu, Wang, & Liu, 2012; Farh & Chen, 2014)。

1. 羞辱管理正向影响管理者自身的焦虑水平

当管理者面对高工作要求时,其实施羞辱管理,对其自身工作投入是有益处的。因此,羞辱行为或许就是管理者面对高压工作环境下一种保存自己有限的工作资源、维持较高水平工作管理和工作复原 (Job Recovery) 的一种方式。不过,长期来看羞辱管理行为,却是在消耗管理者的工作资源,对管理者的工作复原、工作投入和工作满意度是有损害的 (Qin et al., 2018)。

焦虑是个体对即将来临的、可能会造成的危险或威胁所产生的紧张、不安、忧虑、烦恼等不愉快的复杂情绪状态 (Antony, Bieling, Cox, Enns, & Swinson, 1998; Henry & Crawford, 2005)。

根据道德净化理论,当个体的道德自我知觉低于理想的道德形象,会倾向于表现出道德的态度或亲社会的行为,通过道德调节机制的作用,使个体的道德知觉维持在一个稳定的水平。Tetlock, Kristel, Elson, Green, 和 Lerner (2000) 的研究证实,个体在做过不道德的事情后通常会出现补偿性的利他倾向。管理者实施羞辱行为后,其道德关怀和道德勇气通过增强领导对其不道德行为的认可以及对不道德行为补偿的意愿和决心来对其自身产生认识和行为做出利于下属的改变,这些与此前羞辱行为行成反差。当领导者徘徊在道德与不道德之间时,这中间有一个自我知觉和认识的过程,而这个过程势必处于挣扎的状态,这个过程有反复、有持续,直到他采取友好行为。根据资源消耗理论,这个过程会损耗掉他的精力、时间并调用以往的经验,对他产生一定的压力,从而最终导致焦虑水平的提高。

根据社会比较理论,个体需要感知到在一个群体中的成员身份以及这种成员身份的情感 and 价值评估。他需要与所处社会网络中的他人产生互动。另外,群体中的个体还会有同伴效应。已有研究表明,管理者采取羞辱行为后,员工的反馈多为负面的,从动静比较小的沉默,到比较大的情绪耗竭、低工作效率、反生产行为、离职倾向,这些行为也会对管理者产生负向影响。当员工的负面行为累积到足够多时,必定会对管理者造成压力,造成情绪波动,并引发焦虑。

基于以上分析,提出以下假设:

H1: 羞辱管理正向影响管理者自身的焦虑水平。

2. 管理者感知的工作要求在辱虐管理行为与管理者自身焦虑水平之间具有中介效应

根据 Karasek (1979) 给出的定义, 工作要求, 即压力源, 是指工作情境中所存在的反映员工所从事的工作任务的数量和困难程度的因素, 如工作负荷、角色冲突以及问题解决要求等。工作要求越高, 给个体造成的工作压力越大。

根据社会比较理论, 下属会被领导视为其等级地位和社会地位的潜在竞争者, 因此领导常常会将自己与下属进行比较。当下属具有较强的社交能力, 能够提出创新想法, 甚至与更高层的管理者建立起亲密关系时, 他们表现出的领导潜能会使其直接领导觉得自尊、地位受到威胁, 产生不安全感, 进而产生嫉妒心理。嫉妒将促使领导采取辱虐管理, 降低自身因不利的社会比较而造成的痛苦和不适, 在采取辱虐管理后领导还会通过自我提升, 缩小彼此间的差距, 从而增强工作动力、提高工作要求。这就解释了为什么辱虐管理影响了工作要求。

根据资源保存理论, 高强度的工作要求作为压力源, 带来高强度的工作压力, 工作压力作用过程称为“疲劳过程”, 当工作要求过高, 工作控制不高, 加之工作环境条件不支持, 比如实施辱虐管理后与员工的紧张关系等, 会导致资源的严重消耗, 如精力和精神的损耗, 从而导致个体产生焦虑行为。而焦虑水平与焦虑行为有着密不可分的关系, 个体所表现的焦虑行为越多, 焦虑水平越高, 反之, 焦虑水平越低。以上解释了工作要求对焦虑水平的影响。

因此, 提出假设:

H2: 管理者感知的工作要求在辱虐管理行为与管理者自身焦虑水平之间具有中介效应, 即辱虐管理正向影响管理者工作要求进而正向影响管理者自身的焦虑水平。

3. 情绪智力的调节作用

美国心理学家 Salovey 和 Mayer (1990) 将情绪智力的概念解释为: 情绪智力是知觉他人、自己和表达自我情绪的能力, 同时也能促进个体思维活动, 是一种在理解并分析自身情绪后调控自己与他人的能力。

善于识别和控制自己和他人的情绪、情感, 是领导者具有高情绪智力的表现。优秀的领导者能够很好地了解和认知自己以及下属的情绪, 同时也能够在与下属的互动过程中调节他们的情绪 (Hooijberg, Hunt, & Dodge, 1997)。但管理者跟管理者之间, 情绪智力差异也比较大。有的管理者, 在实施辱虐之后, 想方设法彰显自己行为的合理性, 对自己提出更多的工作要求, 而有的管理者则视之正常, 他不会给自己提出更多的工作要求, 不会用严苛的要求来绑定自己。管理者辱虐员工后, 领导情绪智力的调节作用则尤为重要, 面对当下和潜在的压力, 管理者如果能从积极、客观的角度去分析自身的行为可以给下属所带来的好处, 抑制或缓解负面情绪 (Zeidner & Matthews, 2016), 这对管理者和员工的身心都是有好处的; 但在管理者的情绪智力调节不到位的情况下, 管理者辱虐下属后对其自身是无法取得一个良好效果的。

因此，提出假设：

H3：情绪智力在辱虐管理与管理者自身工作要求之间起负向调节作用；即情绪智力高的管理者，可以削弱辱虐管理对管理者自身工作要求的影响，反之则反。

H4：情绪智力对工作要求在辱虐管理与自身焦虑水平之间的中介效应具有调节效应；即情绪智力高的管理者，可以削弱工作要求在辱虐管理与管理者自身焦虑水平之间的中介效应，反之则反。

4. 理论模型

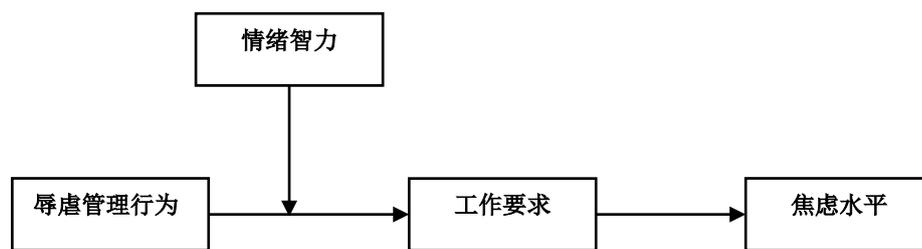


图1 理论模型图

综上所述，管理者实施辱虐管理行为后，鉴于社会影响和道德补偿，他自己会感知到更高的工作要求，而更高的工作要求将导致更高的焦虑水平。在这个过程中，管理者的情绪智力越高，越能削弱其辱虐管理行为对其感知工作要求的影响，与此同时，情绪智力还对工作要求在辱虐管理行为与管理者自身焦虑水平之间的中介效应产生调节效应，即情绪智力高的管理者，可以削弱工作要求在辱虐管理行为与管理者自身焦虑水平之间的中介效应。

研究方法

1. 问卷调查法

本文采用问卷调查的方法获取管理者辱虐管理行为通过工作要求中介作用对焦虑水平的影响以及情绪智力在辱虐管理行为和工作要求之间的调节作用的第一手资料。分别进行一次预调查和一次正式调查。预调查的数据用来对辱虐管理、情绪智力、工作要求、焦虑水平进行信度及效度检验，并根据结果对国内外学者比较成熟的量表进行修正，以保证问卷设计的可靠性和有效性。正式调查为分析、论证中国企事业管理者辱虐行为通过工作要求中介作用及情绪智力调节作用对焦虑水平产生影响提供数据来源。为了尽可能地消除同源方差以及更好地揭示变量之间的因果关系，本研究采用纵向追踪的研究设计，分多个阶段、从多个来源来收集数据。由于本问卷需要的调查对象是中国企事业单位的管理者，因此大量样本的获取难度相对较大，为保障追踪研究的回收率和问卷的质量，本研究的正式数据采集是通过委托中国长沙一家专业的市场调查公司进行的问卷调查。第一阶段：调查公司根据其调查数据库的目标人群（包括基层管理者、中层管理者和高层管理者），通过电子邮件发送第一次问卷，问卷内容为

测评管理者的辱虐管理行为、情绪智力水平以及相应的基本信息（包括性别、年龄、婚姻状况、教育水平、职位层级和任职时间），并提示被访问者这是一次两阶段调查，如果不接受再次填写问卷，即使此次完成了问卷作答也被视为无效问卷，此次调查持续时间为一周，最终第一阶段共收回问卷 279 份，剔除不完整和无效问卷后得到有效问卷 256 份，回收有效问卷率 91.8%。第二阶段：第一阶段半个月之后，本研究开始了第二阶段的数据问卷收集，第二阶段由调查公司根据上次回收有效问卷的邮箱（即 ID），对 256 位受访者再次发送问卷，问卷内容包括现阶段的工作要求以及自身的焦虑水平，此次调查持续时间同样为一周，最终第二阶段共收回问卷 248 份，剔除不完整和无效问卷后得到有效问卷 245 份，回收有效问卷率 98.8%。由于第二阶段的调查者都是已经同意并乐意进行再次调查的用户，因此他们的问卷完成和有效问卷率都比较高。

2. 数据统计分析法

对问卷数据进行收集整理，首先对数据进行描述性统计分析，通过 Spass 21 软件和 Mplus 6 软件进行数据处理，首先采用信度分析，主要是估计量表的 Cronbach α 系数，值越高表明测量一个变量的各个问项之间的内部一致性程度越高，也即该量表越可信；其次采用效度分析来确保量表的收敛效度和区别效度；随后进行相关分析，分析各个变量及维度之间的相关度，并在此基础上采用回归分析、结构方程模型等分析和检验方法来探讨管理者辱虐管理对其自身焦虑水平的影响作用，工作要求对辱虐管理和焦虑水平的中介作用，情绪智力在辱虐管理和工作要求之间的调节作用。对所提出的理论模型进行假设检验，对数据分析的结果进行解释总结，形成本研究的结论。

变量选择

表 1 变量选择

文中所涉及的变量	变量性质	变量定义
管理者辱虐管理行为	自变量	除了身体接触行为（如性侵犯、人身暴力）之外的，领导对下属所实施的怀有敌意的言语和非言语行为
管理者焦虑水平	因变量	管理者对即将来临的、可能会造成的危险或威胁所产生的紧张、不安、忧虑、烦恼等不愉快的复杂情绪状态水平
管理者感知的工作要求	中介变量	工作情境中所存在的反映管理者所从事的工作任务的数量和困难程度的因素
管理者情绪智力	调节变量	管理者知觉他人、自己和表达自我情绪的能力，在理解并分析自身情绪后调控自己与他人的能力
管理者的年龄、性别、性格、心理健康程度、受教育程度、家庭环境、所在行业等	控制变量	选取与管理者自身紧密相关的因素作为控制变量，其目的是为了控制模型设定过程中所产生的误差

研究结果

1. 问卷测量

辱虐管理：目前使用最广泛的是 Tepper (2000) 年开发的 15 道题目的量表，但该量表是由员工对管理者进行评价的量表，而非管理者自身评价的量表。本研究采用了 Qin et al. (2018) 开发的管理者测评的量表，该量表见刊于组织与人力资源领域权威期刊 AMJ，并且是在中国情境下开发的量表，对本研究而言非常适合和适用，该量表共 5 个题目。经测度，该量表的 Cronbach' α 系数为 0.859，说明该量表的信度理想。

工作要求：工作要求量表采用的是 Karasek (1979) 编制的管理者测评量表，该量表见刊于管理学权威期刊 ASQ，量表只有一个维度，总共包括 7 道题目，对工作负荷和时间压力等进行总体测量。该量表的 Cronbach' α 系数为 0.944，说明该量表具备了极好的信度。

焦虑水平：焦虑水平量表采用的是由 Derogatis (1975) 年编制的症状自评量表，包括了焦虑、抑郁、躯体化、强迫症状等 9 个维度，其中有关焦虑的测量有 6 个题项，是目前测量个体焦虑水平最普遍适用的一种量表 (Derogatis & Unger, 2010)。焦虑水平量表的 Cronbach' α 系数为 0.954，同样表明该量表具备了良好的信度。

情绪智力：西方学者研究的基础上，国内学者 Law, Wong, 和 Song (2004) 开发了本土化的四维度的情绪智力量表 (WLEIS)，四个维度分别为自我情绪评估、他人情绪评估、情绪调节和情绪利用。该量表总共包括 16 个题项，每个维度对应 4 个题项。情绪智力量表的 Cronbach' α 系数为 0.892，信度较为理想，且其 4 个维度自我情绪评价、情绪管理、情绪运用、他人情绪评价的 α 系数分别为 0.825、0.862、0.861、0.814，说明其各维度也具有良好的信度。

2. 描述性统计分析

从被调查者的个人信息来看，男女比例近似相等；参与问卷调查的主要集中于 31-40 岁年龄段；从教育程度来看，本科生占比最高，为 79.18%，其次是硕士研究生及以上、大专生，说明总样本中被调查者文化程度较高；已婚的占比最高，为 86.53%，原因可能是由于问卷被调查者为管理者，年龄大都处于成熟、适婚阶段；从职位来看，中层管理者占比最高，其次是基层管理者和高层管理者；从被调查者所在企业的性质来看，主要以民营企业为主，其次是国有企业和合营企业；41.22% 的被调查者在目前企业任职处于 1-5 年内，而任职时间 15 年以上者只有一位，一方面可能是由于年龄的关系，另一方面可能是我国现阶段职业流动性比较强。

3. 信效度分析

如表 2 所示，每个题项对所属因子的载荷均大于 0.5，表明模型有较好的收敛性。而相应的拟合指标 χ^2/df 为 1.515 (<3)，且 p 值小于 0.01，RMSEA 为 0.046 (<0.08)，SRMR 为 0.055

(<0.08), GFI 为 0.952 (>0.9), TLI 为 0.947 (>0.9), 各指标都在理想的范围内, 表明整体模型的拟合度较好。通过计算, 发现辱虐管理 (AVE=0.553, CR=0.861)、工作要求、焦虑水平与情绪智力的平均提取方差值 (AVE) 均大于 0.5, 组合信度 (CR, Construct Reliability) 均大于 0.7, 说明关键变量具有良好的内部一致性和组合信度。

表 2 整体模型

题项	因子载荷	AVE	CR
辱虐管理 Qin et al. (2018)			
1. 我会嘲笑我的下属	0.763	0.553	0.861
2. 我会告诉我的下属, 他们的想法很愚蠢	0.683		
3. 我会贬低我的下属	0.803		
4. 我会说我下属的坏话	0.752		
5. 我会告诉我的下属, 他是无能的	0.713		
工作要求 Karasek (1979)			
1. 您需要快速完成工作	0.825	0.710	0.945
2. 您需要努力完成工作	0.838		
3. 您觉得在工作时间难以完成工作任务	0.822		
4. 您的工作任务过多	0.878		
5. 您觉得工作所需时间较多	0.847		
6. 您的工作量很大	0.849		
7. 他人对您的工作要求经常相互矛盾和冲突	0.836		
焦虑水平 Derogatis (2010)			
1. 神经过敏, 心中不踏实	0.899	0.775	0.954
2. 感到害怕	0.891		
3. 感到紧张或容易紧张	0.867		
4. 一阵阵恐惧或惊恐	0.912		
5. 感到坐立不安心神不定	0.878		
6. 感到要很快把事情做完	0.834		
情绪智力 Law et al. (2004) 二阶因子, 有四个一阶指标			
1. 自我情绪评价	0.775	0.506	0.803
2. 情绪管理	0.706		
3. 情绪运用	0.711		
4. 他人情绪评价	0.647		
χ^2/DF	783.049/517 (算出结果)		
CFI	0.952		
TLI	0.947		
RMSEA	0.046		
SRMR	0.055		

此外, 对二阶变量情绪智力进行信效度分析, 相应的拟合指标 χ^2/df 为 1.499 (<3), 且 p 值小于 0.01, RMSEA 为 0.045 (<0.08), SRMR 为 0.040 (<0.08), GFI 为 0.972 (>0.9), TLI 为

0.966 (>0.9), 各指标都在理想的范围内, 表明情绪智力这一二阶变量的拟合度较好。每个题项对所属因子的载荷均大于 0.5, 表明具有较好的收敛性。其 4 个子维度自我情绪评价、情绪管理、情绪运用、他人情绪评价的 AVE 均大于 0.7, 说明该变量具有良好的内部一致性和组合信度。

4. 共同方法偏差检验

在程序控制方面, 本研究在进行问卷调查时采用匿名填写, 并在问卷发放时告知被调查者研究目的以消除其疑虑; 在统计控制方面, 本研究采用 Herman 的单因素检验, 将问卷中涉及的所有变量进行非旋转的探索性分析。抽取了 7 个特征值大于 1 的因子, 第一个因子的特征值为 9.120, 方差百分比为 26.822, 未超过建议值 50%。因此本研究不存在严重的共同方法偏差。

5. 相关分析

表 3 各变量的相关分析

相关分析类目 变量	均值	标准差	1	2	3	4
1. 辱虐管理	1.801	0.873	1.000	0.171***	0.448***	0.291***
2. 工作要求	4.556	0.917	0.171***	1.000	0.326***	-0.049
3. 焦虑水平	2.986	1.045	0.448***	0.326***	1.000	0.400***
4. 情绪智力	2.640	0.652	0.291***	-0.049	0.400***	1.000

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$ 样本数: 245

从表 3 中可以看出, 在控制了性别、年龄、婚姻状态、性格、职业等人口统计学变量后, 四个关键变量之间仍存在一定程度的相关性。此外, 辱虐管理与工作要求、焦虑水平显著正相关, 工作要求与焦虑水平同样显著正相关, 说明以上各变量间的相关关系均符合本研究的理论假设。

6. 主效应检验

根据表 4 所示, 从主效应模型中可以看出, 辱虐管理对管理者自身的焦虑水平具有显著的正向影响 ($B = 0.463$, $P < 0.01$) 且整体模型具有显著的预测作用 ($F = 12.41$ ***), 模型对因变量变异的程度的解释为 24.5%, 表示辱虐管理可以解释焦虑水平 24.5% 的变异。且辱虐管理与焦虑水平之间显著正相关。因此, 假设 1 “管理者的辱虐管理行为对自身的焦虑水平具有显著正向影响” 得到验证。

表 4 回归分析结果

变量	模型	中介效应模型		调节效应模型	
		主效应模型 焦虑水平	工作要求	焦虑水平	工作要求
自变量					
辱虐管理		0.463***	0.137*	0.422***	0.775***
中介变量					
工作要求				0.300***	
调节变量					
情绪智力					0.152
辱虐管理*情绪智力					-0.216**
控制变量					
性别		0.150	-0.224*	0.217*	-0.219*
年龄		-.177*	-0.010	-0.174*	-0.020
婚姻状况		-.039	0.213	-0.103	0.225
教育水平		0.007	-0.018	0.012	-0.040
职位		-0.098	0.024	-0.106	-0.006
任职时间		0.246***	0.085	0.221***	0.181**
AdjR-squared		0.245	0.032	0.311	0.066
F		12.41***	2.15**	14.74***	2.93***
N		245	245	245	245

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$ 样本数: 245

7. 中介效应检验

上文的主效应模型分析已经得出结论：辱虐管理对管理者自身的焦虑水平有显著的预测作用 ($F = 12.41^{***}$)，且辱虐管理对焦虑水平是显著正向影响 ($B = 0.463$, $P < 0.01$)，即系数 c 显著。根据表 4 所示，从中介效应模型可以看出，自变量辱虐管理对中介变量工作要求的影响是显著的 ($B = 0.137$, $P < 0.1$)，且整体模型具有显著的预测作用 ($F = 2.15^{**}$)，即系数 a 显著。然后将自变量辱虐管理和中介变量工作要求同时带入模型，发现中介变量工作要求对因变量焦虑水平具有显著正向影响 ($B = 0.300$, $P < 0.01$)，且整体模型具有显著预测作用 ($F = 14.74^{***}$) 即系数 b 同样显著，此时自变量辱虐管理对因变量焦虑水平仍然具有显著正向影响 ($B = 0.422$, $P < 0.01$)，即系数 c 显著。根据检验流程，得出工作要求在辱虐管理与管理者自身焦虑水平之间具有部分中介效应，即解释了辱虐管理和管理者自身焦虑水平之间的部分作用机制。此外，文本通过 Bootstrap 方法进一步检验中介效应的显著性。数据结果显示，工作要求在辱虐管理和管理者自身焦虑水平之间的中介效应在 95% 的置信区间为 (0.020, 0.096) 不包含 0，且中介效应的大小为 0.053，即工作要求在辱虐管理和管理者自身焦虑水平之间的中介效应是显著

的。因此，假设 2 “工作要求在辱虐管理和管理者自身焦虑水平具有中介效应” 得到进一步验证。

8. 调节效应检验

如表 4 所示，根据调节效应模型显示，整体模型具有显著预测作用 (2.93***)，且交互项的回归系数显著 ($B = -0.216$, $P < 0.01$)，因此可以得出情绪智力在辱虐管理对管理者自身工作要求之间起到调节作用。因此，假设 3 “情绪智力在辱虐管理与管理者自身工作要求之间起负向调节作用” 得到验证。

此外，为了进一步了解情绪智力对于辱虐管理和焦虑水平之间的关系的调节效应，根据 Aiken, West, 和 Reno (1991) 建议的方法，描绘在低情绪智力水平和高情绪智力水平下，辱虐管理对于自身焦虑水平的不同能够影响效果。结果如图 2 所示，当情绪智力水平较低时，代表辱虐管理对管理者自身工作要求的影响较强；当情绪智力水平较高时，代表辱虐管理对管理者自身工作要求的影响较弱。

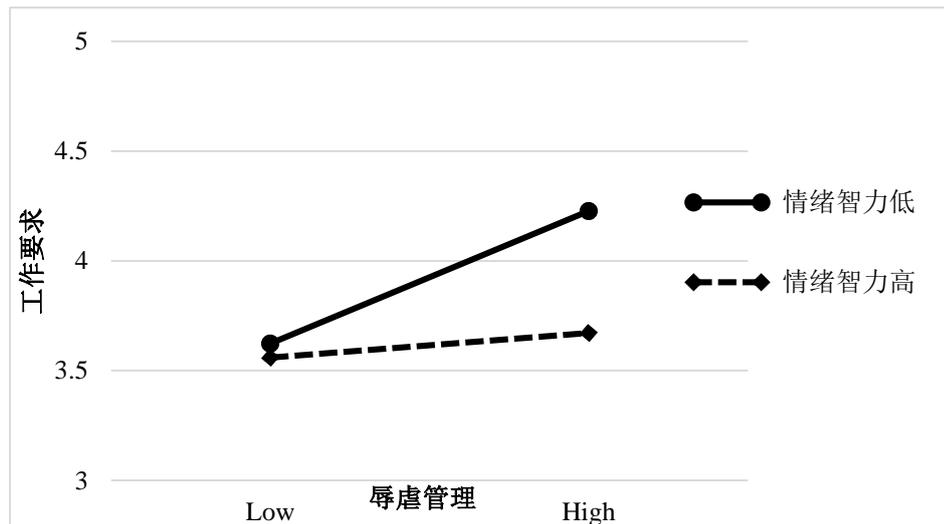


图 2 情绪智力在辱虐管理和工作要求之间的调节作用

最后，为了验证情绪智力对整个模型中介效应的调节作用，本研究利用 Mplus 6 构建结构方程模型，通过 Bootstrap 方法检验，检验了被调节的中介效应模型。结果如表 5 所示，可以发现调节变量从低水平到高水平，中介效应的作用效果反而逐渐减弱，且显著。更进一步，通过比较高水平情绪智力下中介效应与低水平情绪智力下中介效应的差值，发现中介效应同样显著，在 95% 的置信区间为 $(-0.216, -0.003)$ 不包含 0，而且 P 值小于 0.1。因此，假设 4 “情绪智力对工作要求在辱虐管理与自身焦虑水平之间的中介效应具有调节效应” 得到验证。

表 5 调节中介的 Bootstrap 检验

自变量、中介变量、因变量 调节变量程度	辱虐管理→工作要求→焦虑水平				
	系数	S.E.	P-Value	95% CI (低)	95% CI (高)
情绪智力低	0.301	0.142	0.020	0.065	0.633
情绪智力高	0.209	0.089	0.034	0.061	0.417
情绪智力高-情绪智力低	-0.093	0.053	0.083	-0.216	-0.003

样本数：245

本章对辱虐管理影响管理者自身焦虑水平的机制进行了实证研究，以验证本研究在理论分析基础上得到的概念模型和研究假设。运用 SPSS21.0 等统计软件对回收的 245 份有效问卷进行数据分析，最终的 4 个研究假设都通过了检验。

总结与讨论

辱虐管理行为对管理者自身焦虑水平具有显著正向影响。管理者感知的工作要求在辱虐管理行为与管理者自身焦虑水平之间具有中介效应。情绪智力在辱虐管理与管理者自身工作要求之间起负向调节作用；即情绪智力高的管理者，可以削弱辱虐管理对管理者自身工作要求的影响，反之则反。情绪智力对工作要求在辱虐管理与自身焦虑水平之间的中介效应具有调节效应；即情绪智力高的管理者，可以削弱工作要求在辱虐管理与管理者自身焦虑水平之间的中介效应，反之则反。

本研究的创新点在于：以往关于辱虐管理的结果研究，都是基于员工视角，探讨辱虐管理对员工行为和结果的影响。从 2018 年开始，随着对辱虐管理研究的不断深化，学者们对辱虐管理的研究开始从员工视角转移到辱虐管理者自身视角的研究。目前有关辱虐管理对管理者自身影响的研究及其有限，仅有的研究发现，辱虐管理行为虽然短时间能保存管理者工作资源，转移管理者所感受到的工作压力，但从长时间看，对管理者的工作资源是一种损耗，对其工作投入、工作满意度都有坏处 (Qin et al., 2018)。在此基础上，我们探讨了辱虐管理对辱虐管理者自身的危害。通过研究发现，辱虐管理行为会导致辱虐管理者自身工作要求的增加，进而导致自身焦虑水平的提升。因此，我们的研究弥补了以往研究的不足，并且理清了辱虐管理对管理者自身焦虑水平影响的具体作用机制，丰富了有关辱虐管理对管理者自身影响的研究。此外，也是对 Qin et al. (2018) 研究的进一步拓展，实证研究发现辱虐管理确实对管理者自身存在着很大的负面影响。另外，本研究也是响应了 Lanaj, Johnson, 和 Lee (2016) 和 Lin, Ma, 和 Johnson (2016) 的号召，是探讨领导行为对领导者自身影响的有力尝试。最后，我们的研究还发现，辱虐管理对管理者自身负面的影响也是存在边界条件的，根据管理者自身情绪智力的差异，辱虐管理对管理者自身负面影响的大小也不同，如果管理者具有较高情绪智

力水平，辱虐管理对他们自身的负面影响较小，如果管理者情绪智力水平较低，那么辱虐管理行为对其自身的负面影响会随着加剧。

为了更好地控制组织中辱虐行为的发生，并且将辱虐管理这种领导行为的影响控制到最低，首先，对于公司政策的制定者来说，应该鼓励管理者多与同事进行沟通和交流。通过与同事的分享，得到社交支持，获得同事带有正能量的关心，可以让管理者释放掉负面的情绪，减少焦虑，从而保持一个较高的工作复原水平。其次，由于情绪智力往往可以通过后天培训而提高，所以有辱虐倾向的管理者可以参加一些情绪智力方面的培训，从而增强与员工的人际互动能力和心理自我调适能力，降低辱虐管理的消极影响。

References

- Antony, M. M., Bieling, P. J., Cox, B. J., Enns, M. W., & Swinson, R. P. (1998). Psychometric Properties of the 42-Item and 21-Item Versions of the Depression Anxiety Stress Scales in Clinical Groups and a Community Sample. *Psychological Assessment, 10*(2), 176-181.
- Bingdoulinglong. (2010). *Many Employees Jumped Off the Building One after Another Because of the Heavy Pressure from Foxconn*. Retrieved June 15, 2019, from http://www.xilu.com/zhuanti/my_3414/
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburud, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912-922.
- Derogatis, L. R., & Unger, R. (2010). *Symptom Checklist-90-Revised: John Wiley & Sons, Inc.* Retrieved June 15, 2019, from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470479216.corpsy09_70
- Farh, C. I. C., & Chen, Z. (2014). Beyond the Individual Victim: Multilevel Consequences of Abusive Supervision in Teams. *Journal of Applied Psychology, 99*, 1074-1095.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 252-263.
- Henry, J. D., & Crawford, J. R. (2005). The Short-Form Version of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21): Construct Validity and Normative Data in a Large Non-Clinical Sample. *British Journal of Clinical Psychology, 44*, 227-239.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model. *Journal of Management, 23*(3), 375-408.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain-Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.

- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. (2016). Benefits of Transformational Behaviors for Leaders: A Daily Investigation of Leader Behaviors and Need Fulfillment. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 237-251.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 483-496.
- Lin, S. H. J., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When Ethical Leader Behavior Breaks Bad: How Ethical Leader Behavior Can Turn Abusive Via Ego Depletion and Moral Licensing. *Journal of Applied Psychology, 101*(6), 815-830.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(S1), S120-S137.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive Supervision Climate: A Multiple-Mediation Model of Its Impact on Group Outcomes. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1513-1534.
- Qin, X., Huang, M. P., Johnson, R. E., Hu, Q. J., & Ju, D. (2018). The Short-Lived Benefits of Abusive Supervisory Behavior for Actors: An Investigation of Recovery and Work Engagement. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1951-1975.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185-211.
- Sun, J., Wang, M., & Wang, Z. (2013). The Influence of Abusive Management on Subordinates' Performance and Turnover Intention: The Role of Leaders and Power Distance. *Journal of Business Economics, 3*, 45-53. [in Chinese]
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management, 33*, 261-289.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C., & Lerner, J. S. (2000). The Psychology of the Unthinkable: Taboo Trade-Offs, Forbidden Base Rates, and Heretical Counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 853-870.
- Wu, W., Wang, W., & Liu, J. (2012). Abusive Supervision, Psychological Security Perception and Employee Voice Behavior. *Journal of Management, 1*, 57-63. [in Chinese]
- Xi'an Evening News community life. (2018). *29 year old doctor of Xi'an Jiaotong University committed suicide*. Retrieved June 15, 2019, from https://www.sohu.com/a/217649037_348931
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 455-471.



Name and Surname: Yang Xu

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Business Administration



Name and Surname: Songbai Liu

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Business Administration