辱虐管理对建筑业初职大学生工作倦怠的研究——以组织公平感为中介

THE EFFECT OF ABUSIVE MANAGEMENT ON RECENT COLLEGE GRADUATES' JOB BURNOUT IN CONSTRUCTION INDUSTRY WITH ORGANIZATIONAL JUSTICE AS MEDIATOR

江永浩[1]，陆秋列[2]，赵方瑜[3]

Yonghao Jiang[1], Qiulie Lu[2], Fangyu Zhao[3]

[1,2]中国梧州学院管理学院, [3]中国贵州民族大学外国语学院

[1,2]Wuzhou University of Management, China

[3]Guizhou Minzu University of Women's Studies, China

Received: December 21, 2022 / Revised: July 6, 2023 / Accepted: August 31, 2023

摘要

为考察建筑业初职期大学毕业生感知辱虐管理和工作倦怠的现状，以及组织公平感在辱虐管理与工作倦怠及各维度之间的中介作用，采用辱虐管理量表、组织公平感量表和工作倦怠量表对从事建筑行业的 445 名初职期大学毕业生进行调查。对调查数据进行信效度检验、相关性分析和中介效应检验，结果显示：1) 辱虐管理能够显著正向预测工作倦怠及其三个维度；2) 辱虐管理能够显著负向预测组织公平感；3) 组织公平感能够显著负向预测工作倦怠及其三个维度；4) 组织公平感在辱虐管理与工作倦怠关系之间起着完全中介的作用。辱虐管理可以通过组织公平感有效地缓解初职期大学毕业生的工作倦怠，对于人力资源培训部门有一定的借鉴价值。

关键词：初职期大学毕业生 辱虐管理 组织公平感 工作倦怠

Abstract

To investigate the status quo of the perception of abusive management and job burnout among college graduates starting work in the construction industry, as well as the mediating role of organizational

Corresponding Author: Yonghao Jiang
E-mail: jiangyoughao@sina.com

justice between abusive management and job burnout and various dimensions, an abusive management scale, an organizational justice perception scale and a job burnout scale were used to survey 445 entry-level college graduates working in the construction industry. The reliability and validity tests, correlation analysis, and mediation effect test of the survey data show that: (1) abusive management can significantly and positively predict job burnout and its three dimensions, (2) abusive management can significantly negatively predict job burnout, (3) organizational justice can significantly and negatively predict job burnout and its three dimensions, and (4) organizational justice plays a completely mediating role between abusive management and job burnout. Abuse management can effectively alleviate the job burnout of college graduates at the beginning of their employment through organizational justice, which has a specific referential value for human resources training departments.

Keywords: Junior College Graduates, Abusive Management, Organizational Justice, Job Burnout

引言

建筑业的发展需要大量的技术人才，众多高校毕业生积极投身于建筑业建设之中。由于建筑项目周期较长，工作繁重且沟通的人群综合素质差异较大，管理者长期面对这样的环境及如此高的工作压力会在面对自己的下属时较难控制自己的情绪或语言等现象。刚毕业初入职场的毕业生进入建筑业往往会不适合建筑业的快节奏及压力工作，而当感受到上司辱虐管理时会强化了他们的焦虑、紧张和情绪衰竭等，心理上会产生无形的压力，这种压力会导致员工的工作倦怠较快出现，以及面对不公平的组织行为会加剧工作倦怠程度，这些倦怠往往是表现在心理层面而不是生理层面，如不及时发现，将会严重影响建筑企业发展，加剧人才流失。建筑业是中国国民经济中的重要组成部分，但同时建筑业也存在高消耗、低效率、管理粗放、缺乏原生技术等问题，严重制约其发展，由于环境因素，建筑业一直被认为是高压行业，从而建筑业员工也就成了工作倦怠的高发人群。工作倦怠水平较高的个体会对组织产生疏离，进而增加离职倾向 (Tian et al., 1997) 。因此，建筑业从业人员的工作倦怠问题亟需解决。

领导行为理论在 19 世纪 40 年代逐渐出现萌芽，学者们开始研究领导行为与工作效率之间的相关关系，研究发现正面的领导行为能够给企业和个人带来积极影响，比如民主型领导、激励型领导等。Tepper (2000) 最先提出了辱虐管理的概念，将其定义为下属感觉到管理者持续表现出来的怀有敌意的言语和非言语行为，但其中不包括身体类接触行为。领导辱虐管理对于下属来说是一种职业冷暴力，会对员工的心理和行为产生，比如员工会产生工作倦怠，主要表现为情绪衰竭、玩世不恭和个人成就感低。智联招聘曾对职场员工进行调查，有 67% 的员工曾遭受领导的“冷暴力”，承受这些行为的员工，有人表示会产生十分消极的情绪，有人称会导致情绪抑郁，对工作没有激情，不会寻找排解方法，甚至选择离职。辱虐管理无论轻重都会影响员工的工作，

阻碍企业的发展，最主要的是影响员工的身心健康和日常生活。因此，研究领导辱虐管理对员工工作倦怠的影响势在必行。综上所述，目前对于初职期大学毕业生为研究对象的辱虐管理的文献不多，相关研究的深度不够，辱虐管理如何在组织公平感的传导下有效降低工作倦怠有待解密。因此，本研究的主要价值：1) 构建了“辱虐管理——组织公平感——工作倦怠”模型；2) 以初职期的大学毕业生为研究对象，进一步丰富了辱虐管理的研究范畴。

研究目的

本文以建筑业初职期的大学毕业生为研究对象，从管理者的角度出发，研究其感知辱虐管理行为，并根据 Z 公司的辱虐管理现状，进行工作倦怠程度的探究，并探讨组织公平感在辱虐管理与工作倦怠关系中的中介作用，旨在为预防与减少企业领导者的辱虐式管理提供理论指导，并向企业提供降低员工工作倦怠程度的建议，减轻工作倦怠对员工及企业带来的不良影响，促进企业及员工的健康发展。

文献综述

初职期大学毕业生

格林豪斯将人的职业发展分为五个阶段：职业准备阶段 (0～18 岁)，人们培养兴趣爱好，对职业有初步的认知，并接受相应的职业教育；组织阶段 (18～25 岁)，加深对职业的了解，开始尝试和确定职业；职业早期 (25～40 岁)，主要提高专业知识和工作能力，慢慢适应工作、融入组织，并规划将来的职业发展；职业中期 (40～45 岁)，回顾职业生涯，或改变职业方向，有明确的职业方向，并为之拼搏；职业晚期 (55 岁至退休)，保持事业所获的成果，做好退休准备。职业发展理论慢慢地成为了衡量职业成熟度的重要依据，由学生向工作者角色转变既是大学毕业生终身职业发展过程的一部分，又是其所接受的高等教育作用于职业领域的结果。中国大学毕业生处在职业发展 5 个阶段中的组织阶段，这一阶段需结合自身专业及兴趣爱好来择业，初步确定职业，适应职业。目前职业适应期的大学毕业生工作稳定性较差，企业需要从工作环境和企业形象等层面做出改善，以提高职业适应期内大学生的适应能力，所以对初职期大学毕业生的职业稳定性需多关注。

职业发展理论逐渐成为衡量职业成熟度的重要依据。对大学毕业生而言，由学生向工作者角色转变既是其终身职业发展过程的一部分，又是其所接受的高等教育作用于职业领域的结果。一些学者考虑到新员工对新环境的适应能力不同，Seibert (1997) 将其定义为入职不满一年的员工。Tan (2005) 以工作年限在一年以内的员工作为研究对象，探寻新员工初职期工作状态。在文献的查阅中，多数学者均将入职期在一年内的毕业生定义为初职期。Wang (2016) 以“有求职需求的应届大学生”为研究对象，在大学生的范畴内关注城乡生源对初次就业的短期效应。

初职期大学毕业生的职场状态研究中，Peng (2007) 认为高校毕业生初入职场会伴随着盲目择业、就业恐慌、过于现实和心理失衡等四种常见的心理动机误区。Zheng (2007) 认为，进入企业的初始阶段是大学毕业生人生的拐角处。这不仅是决定是否留在企业并为企业作出贡献的关键时期，也是最容易引起他们充满疑虑时期。Wang 和 Li (2022) 研究证实：人际关系（包括上下级关系、同事关系）、企业组织管理（包括人性化管理、公平与激励）对大学毕业生现实震荡感知产生负影响；工作负荷对大学毕业生现实震荡有显著的正影响，工作本身（包括工作环境、工作报酬和角色定位）与大学毕业生现实震荡感知负相关。初入职场会将个人期望与组织现实进行对比，理想与现实的差距会打击大学毕业生，可能会导致对工作的不适应，从而影响职业生涯的稳定性。

辱虐管理与工作倦怠

美国学者 Tepper (2000) 将辱虐管理定义为：“员工能够感知到敌意的，管理者对其实施持续的语言和非语言的行为，不包括身体接触的侵犯”。定义中可感知到的敌意行为具体表现分为两类，一类是主动行为，如对下属粗鲁呵斥、欺骗下属以及抢占下属的劳动成果等。另一类是被动行为，如冷漠下属、忽视下属的成绩、不兑现承诺及不听取下属的意见等行为。到目前的研究为止，辱虐管理产生机制的理论框架主要以 Wen 和 Chen (2013) 的毒三角模型为代表，其中包括破坏性管理者、敏感性下属和诱发性环境。因此学者们将辱虐管理的前因变量划分为管理者、下属员工和组织环境三个层面。管理者层面比如教育程度、个人特征和品德倾向等；下属员工层面比如性别、人格特质和心理认知等；组织环境比如组织公平、领导下属关系、公司氛围和企业文化等。在对辱虐管理的影响研究中，Liu (2016) 发现多名处于初职期的管理培训生感知到辱虐管理,其中有数人因此而离职。而 Sun (2021) 发现辱虐管理与新生代员工的离职倾向具有正向相关关系，同时，这种影响所产生的效果还可能受不同新生代员工情绪管理能力的强弱的影响。

美国心理学家 Freudenberger (1974) 认为工作倦怠是个体过度工作产生的身心的耗竭现象。工作倦怠是一个综合性的症状，由服务业群体应对工作和人际的压力而造成个人情绪衰竭、人格崩塌和个人成就感低下。工作倦怠包含情绪衰竭、去个性化和低成就感三种表现 (Wu et al., 2016)。在对工作倦怠的影响研究中，Wang (2014) 认为角色冲突、角色模糊和角色过载都与工作倦怠之间有着显著的影响。而且，Li (2017) 在研究中指出，工作倦怠还会影响员工的工作态度，导致冷漠和焦虑等。

Tepper (2000) 在研究中发现辱虐管理与工作倦怠之间存在高度的相关性。人格要素方面，Zeng 和 Shi (2007) 研究表明大五人格对工作倦怠的影响程度不同。Tepper et al. (2017) 研究发现，辱虐管理会对员工和组织造成一系列消极影响, 如员工的工作绩效和创造力降低,导致员工离职,致使员工出现焦虑、抑郁等心理问题。社会交换理论很好的解释了员工在受到辱虐管理后

产生的消极工作行为，人与人之间的关系是以利益交换为基础，那么员工自身的工作投入和努力程度与组织发放的薪酬和受到的鼓励是成正比的。还有强化理论补充到当员工的某些行为得到了组织的奖励后，会正面促进员工继续保持这些行为，因为该理论表明行为是所获外界刺激的函数。相对而言，当员工某些行为被持续批评或者惩罚时，会大大减少该行为的出现，员工甚至会产生负面行为和十分消极的思想，比如工作倦怠。当下属感受到来自上级辱虐倾向或行为时，但是又迫于上级的压力，进而将自己的负面情绪转移，表现形式有消极工作、产生反工作行为等，通过这种转移报复对象的发泄来平衡自己心理受到的创伤。基于此，本文提出第 1 个研究假设：

H1a：辱虐管理对员工的情绪耗竭有显著的正向影响;

H1b：辱虐管理对员工的去个性化有显著的正向影响;

H1c：辱虐管理对员工的个人成就感降低有显著的正向影响。

辱虐管理与组织公平感

对组织公平感的研究可以追溯至 Adams (1965) 提出的组织公平问题，是指员工对于组织内部各种相关政策、制度和实施程序等方面公平性的主观感受和心理体验 (Lin et al., 2006)。组织公平是指组织对资源配置的公平合理程度。组织公平的程度会导致员工不同的反应和行为。一般将组织公平感分为分配公平、程序公平、互动公平三个维度。分配公平主要关注个体获得的分配结果；程序公平主要关注达到分配结果的过程是否公平，即决策时使用的手段和程序的公正性；互动公平则是关注个体在程序执行过程中所受到的人际对待。组织公平感通常存在于现代企业组织开展的人力资源管理工作中，通常表现为企业组织在职员工群体对自身实际获取的工资薪酬水平、福利待遇水平，或者是个人利益水平所形成的直接性主观感受，同时还可以被视作判断确认企业员工是否遭遇不公平对待的参考标准。组织公平感会对员工的工作状态产生影响。

Liu et al. (2003) 研究发现上级领导的行为方式成为影响员工组织公平感的重要因素，Zhang 和 Xu (2020) 研究发现，员工感知的辱虐管理对员工的职场偏差行为显著正相关。辱虐管理是一种负面的领导行为，我们可知领导的辱虐管理会对下属的组织公平感产生影响，而已有的研究已证实管理者不恰当的管理行为会严重削弱下属的组织公平感，辱虐管理是一种负面领导行为，实施辱虐管理会给下属带来负面的体验，可能会影响到下属的组织公平感，而已有的研究已经证明领导者对员工的辱虐管理会严重削弱下属的组织公平感。当上级领导者对下属不尊重，不能以诚相待，或者不在乎他们的需求时，下属员工会感到交互不公平。对下属员工进行更多的辱虐管理时，将会使员工产生不公平感。因此，本文提出第 2 个研究假设：

H2：辱虐管理对员工的组织公平感有显著的负向影响。

组织公平感与工作倦怠

Hobfoll (1989) 指出，员工感知到的不公平可能会让个体在情绪上付出更多，因而降低了他们的组织态度和行动意愿。员工感受到组织的关心与支持，会使工作倦怠水平显著降低，Li 和 Yi (2010) 的研究显示组织公平感与工作倦怠的三个维度呈负相关。个体感知到的组织公平感越高，拥有的资源就会越充足，这些资源会弱化工作要求对教师职业倦怠的影响，缓解个体的职业倦怠状况。Liu et al. (2018) 研究发现组织公平感在调节模式对工作倦怠的影响过程中起到部分中介作用，Lei (2021) 以基层民警为研究对象，从组织公平角度研究基层民警职业倦怠的影响机制，研究发现分配公平和程序公平负向影响基层民警职业倦怠。一些学者在研究组织公平感在辱虐管理与其他变量关系中介作用的分析中指出辱虐管理对组织公平感的影响，在其研究中深入考察了辱虐管理对下属员工组织公平感的影响，并重点强调了组织公平感的中介作用。程序公平能够中介辱虐管理与员工组织公民行为之间的负向关系。辱虐管理通过人际交互不公平来影响员工的组织公民行为。基于前人的研究，本文提出第 3 个研究假设：

H3a：组织公平感对员工的情绪耗竭有显著的负向影响;

H3b：组织公平感对员工的去个性化有显著的负向影响;

H3c：组织公平感对员工的个人成就感降低有显著的负向影响。

组织公平感的中介作用

Tepper 的研究证明了组织公平感在辱虐管理行为对员工心理痛苦影响中的中介作用，研究发现，辱虐管理行为可以通过组织公平感对组织和个人产生影响，即低组织公平感会加重辱虐管理对工作倦怠产生的正向影响。辱虐管理与组织公平感的程序公平、互动公平及分配公平均显著负相关，组织公平感在辱虐管理与矿工安全偏离行为的影响关系中起中介作用。Zhang 和 Xu (2020) 研究中发现，辱虐管理对员工职场偏差行为的作用效果受到组织公平感的中介作用。基于文献的整理和前人的研究，我们认为组织公平感在辱虐管理对工作倦怠的影响中起中介作用。本文提出第 4 个研究假设：

H4：组织公平感在辱虐管理和工作倦怠的关系中起中介作用。

研究方法

研究模型

将辱虐管理视为一种领导风格，辱虐管理通过影响下属对上级领导的具体行为感知，从而影响下属的组织公平感，而组织公平感又是影响员工工作倦怠的关键因素，因此，将辱虐管理作为自变量、组织公平感作为中介变量、工作倦怠作为因变量，研究模型如图 1 所示：

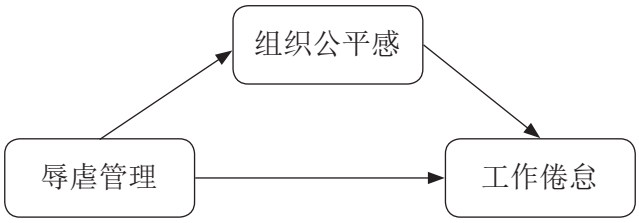

图 1 研究模型

研究设计

变量定义

本文选用入职期不为一年的大学毕业生作为研究对象，即初职期大学毕业生。研究工具主要包括辱虐管理、组织公平感和工作倦怠三个量表。均采用 5 点式李克特量表，“1”代表非常不同意，“5”代表非常同意。

辱虐管理。采用辱虐管理中最常用的测量工具是 Tepper (2000) 开发的单维度 15 题目的量表，该量表包含怀有敌意的非肢体行为。受试者要结合自身实际对所描述的 15 种行为进行打分，分数与辱虐程度成正比。

组织公平感。采用 Liu et al. (2003) 在中国文化背景下开发编制的组织公平感量表，从程序公平、分配公平、领导公平、信息公平四个维度来测量组织公平感。

工作倦怠。采用中国学者 Li 和 Shi (2003) 根据中国国情将 MBI-GS 量表修改成 15 个问题 MBI-ES 量表。该量表中文版已被证明具有良好的信度和效度，许多学者多用其展开实证研究。

数据来源

本文选取来自广西建筑行业的 445 名初职期大学毕业生作为调查对象。通过问卷星的形式共发放问卷 445 份，回收 432 份，回收率为 97%，通过一一审查，剔除不完全问卷和单一问卷等无效问卷，有效问卷共 423 份，有效率 95%。研究对象中男性 233 人，占比 55%，女性 190 人，占比 45%，男性数量占比较大；绝大多数大学毕业生年龄在 21-24 岁之间；大专学历 116 人，占比 27.5%，本科学历 208 人，占比 49.2%；硕士及以上学历 99 人，占比 23.3%，本科学历人数最大；3 个月以内的工作年限有 292 人，3-6 个月以内的有 68 人，6 个月 -1 年有 63 人，都属于初职期一年的范围内；工作岗位的分布中，生产岗位人数最多，占 30.8%，技术、材料和商务岗位分别占比 27.5%、18.3% 和 23.3%。

研究结果

数据分析

所有数据的录入、整理和分析主要采用 SPSS 22.0 和 SPSS 宏程序 PROCESS 4.0 进行，数据分析过程包括初步分析和中介模型检验两部分。初步分析包括对各主要研究变量进行描述性统计分析，以及采用 Pearson 相关系数分析各主要研究变量之间的关系。在此之上，中介模型

检验过程为：在控制性别、年龄、学历、工作年限和岗位五个无关变量的条件下，使用 PROCESS 插件中的模型 4 对组织公平感的中介作用进行检验。采用偏差校正的非参数百分位 Bootstrap 法对回归系数的显著性进行检验，重复抽样 5000 次，计算中介效应 95% 的置信区间，若置信区间不包含 0 则统计结果显著，反之，则不显著。

信度检验

经研究检验，结果表明辱虐管理、组织公平感和工作倦怠的 Cronbach's α 系数分别为 0.794、0.772 和 0.738，均大于 0.7，符合研究要求。

效度检验

辱虐管理、组织公平感和工作倦怠因子分析累计总解释方差分别为 71%、69% 和 66%，均大于 60%，符合研究要求。

描述性分析

对调查问卷的辱虐管理、组织公平感和工作倦怠的现状进行分析，所得结果如表 1 所示：

表 1 现状分析

项目	数字	最小值 (M)	最大值 (X)	平均值 (E)	标准偏差
辱虐管理	423	1.00	5.00	3.11	1.10
组织公平感	423	1.00	4.27	1.82	.84
工作倦怠	423	1.33	4.90	3.26	.93

辱虐管理，Z 公司初职期大学毕业生在对辱虐管理感知中的平均值是 3.11，比西方组织情景中的辱虐管理平均值 1.38 (Tepper, 2000) 高 1.73，这表明 Z 公司初职期大学毕业生对辱虐管理的感知在中上水平。

组织公平感均值为 1.82，说明在调查有效 423 名初职期大学毕业生的组织公平感较低。

工作倦怠-工作倦怠均值为 3.26, 说明在调查有效 423 名初职期大学毕业生存在较明显的工作倦怠现象。

不同人口学变量的差异比较，采用独立样本 T 检验和单因素方差分析 (ANOVA) 考察性别、年龄、学历、工作年限和岗位在辱虐管理、组织公平感和工作倦怠上的差异，人口统计学变量在辱虐管理、组织公平感和工作倦怠中的显著性 P 都大于 0.05，说明人口学统计变量不会显著影响调查对象感知辱虐管理和工作倦怠。

相关性分析

本文通过 Pearson 相关性分析来分析变量之间线性相关程度的显著性和方向，从各维度的相关系数可知：辱虐管理与组织公平、工作倦怠的各维度都存在显著的相关；组织公平与工作

倦怠的各维度都存在显著的负相关关系，这表明各变量之间可能存在本研究所假设的关系。具体如表 2 所示：

表 2 相关性分析

变量	辱虐管理	组织公平感	工作倦怠	情绪衰竭	去个性化	个人成就感低
辱虐管理	1					
组织公平感	-.620**	1				
工作倦怠	.422**	-.704**	1			
情绪衰竭	.331**	-.633**	.840**	1		
去个性化	.295**	-.483**	.777**	.472**	1	
个人成就感低	.400**	-.595**	.813**	.574**	.408**	1

注：**表示 P < 0.01，*表示 P < 0.05。**在置信度（双测）为 0.01 时，相关性是显著的。

回归分析

运用 SPSS 22.0 对数据进行回归线性分析，以检验论文提出的假设，回归分析结果如表 3 所示：

表 3 各变量的回归分析

模型	非标准化系数		标准系数	t	显著性	VIF
	B	标准误差	贝塔			
1（常量）	2.287	0.312		7.332	0.000	
辱虐管理	0.345	0.09	0.331	3.816	0.000	1
因变量：情绪衰竭						
1（常量）	2.401	0.322		7.452	0.000	
辱虐管理	0.313	0.093	0.295	3.350	0.000	1
因变量：去个性化						
1（常量）	2.023	0.302		6.694	0.000	
辱虐管理	0.416	0.088	0.400	4.743	0.000	1
因变量：个人成就感低						
1（常量）	3.515	0.191		18.433	0.000	
辱虐管理	-0.474	0.055	-0.620	-8.574	0.000	1
因变量：组织公平感						

表 3 各变量的回归分析（继续）

模型	非标准化系数		标准系数	t	显著性	VIF
	B	标准误差	贝塔			
1（常量）	5.110	0.207		24.690	0.000	
组织公平感	-0.862	0.097	-0.633	-8.891	0.000	1
因变量：情绪衰竭						
1（常量）	4.742	0.239		19.862	0.000	
组织公平感	-0.671	0.112	-0.483	-5.995	0.000	1
因变量：去个性化						
1（常量）	4.971	0.214		23.189	0.000	
组织公平感	-0.808	0.100	-0.595	-8.047	0.000	1
因变量：个人成就感低						

通过上述实证分析，表中数据显示，辱虐管理对工作倦怠的三个维度有显著的正向预测的作用，β 辱虐管理分别为 0.331、0.295 和 0.4，p<0.001，由此，假设 H1a、H1b 和 H1c 得到验证；辱虐管理对组织公平感有显著的负向预测的作用，β 辱虐管理 = -0.62，p<0.001，由此，假设 H2 得到验证；组织公平感对工作倦怠的三个维度有显著的负向预测的作用，β 组织公平感分别为 -0.633、-0.483 和 -0.595，p<0.001，由此，假设 H3a、H3b 和 H3c 得到验证。

中介效应分析

为了检验组织公平感在初职期大学毕业生辱虐管理和工作倦怠的关系中是否具有中介作用，本文以辱虐管理作为自变量，组织公平感作为潜在中介变量，工作倦怠及其三个维度作为因变量进行中介分析。结果如表 4 所示。首先辱虐管理与组织公平感之间的置信区间在 [-0.58，-0.36]，不包含零，说明 X⟶M 的路径方向 a 是显著的；其次是组织公平感与工作倦怠的置信区间在 [-0.98，-0.61]，不包含零，说明 M⟶Y 的路径方向 b 是显著的，由于两个路径方向均显著，则可知中介路径存在；最后辱虐管理与工作倦怠之间的置信区间在 [-0.16，0.12]，包含零，说明 X⟶Y 路径方向 c′ 是不显著的；组织公平感的中介效应检验如表 5 所示，间接效应的置信区间在 [0.25，0.51]，不包含零，综上 4 个条件可推出组织公平感在初职期大学毕业生辱虐管理和工作倦怠的关系中起完全中介作用，由此，假设 H4 得到验证。

由此也可推，组织公平感在初职期大学毕业生辱虐管理和工作倦怠的三个维度的关系中也具有完全中介作用。

表 4 中介作用模型检验

变量		coeff	SE	t	95% 置信区间		R^2	F
					LLCI	ULCI		
中介	常数	3.51	0.19	18.43**	3.14	3.89	0.384	73.51**
	自变量：辱虐管理	-0.47	0.55	-8.57**	-0.58	-0.36		
因变量：工作倦怠	常数	5.04	0.38	13.30**	4.29	5.78	0.500	57.44**
	中介	-0.80	0.10	-8.58**	-0.98	-0.61		
	自变量	-0.02	0.07	-0.27**	-0.16	0.12		
因变量：情感衰竭	常数	5.61	0.50	11.14**	4.61	6.61	0.410	40.18**
	中介	-0.95	0.12	-7.66**	-1.19	-0.70		
	自变量	-0.10	0.09	-1.09**	-0.29	0.08		
因变量：去个性化	常数	4.78	0.58	8.19**	3.62	5.94	0.230	17.82**
	中介	-0.68	0.14	-4.73**	-0.96	-0.39		
	自变量	-0.01	0.11	-0.07**	-0.22	0.21		
因变量：个人成就感低	常数	4.71	0.52	9.00**	3.68	5.75	0.360	32.32**
	中介	-0.77	0.13	-5.96**	-1.01	-0.51		
	自变量	0.05	0.10	0.54**	-0.14	0.25		

由表 5 可知，组织公平感在初职期大学毕业生辱虐管理和工作倦怠的关系中的中介效应值为 0.38。

表 5 组织公平感的中介效应检验

项目	Effect	Boot SE	T	P	95% 置信区间	
					LLCI	ULCI
总效应	0.36	0.07	5.05***	0	0.22	0.50
直接效应	-0.20	0.07	-0.27***	0	-0.16	0.12
间接效应	0.38	0.06	8.43***	0	0.25	0.51

讨论

辱虐管理对组织公平感具有负向影响

员工的组织公平感来自于对日常工作的体验，在工作中最直接的体验就是上级领导者的具体领导行为，上级领导者充当了组织管理的“代理者”，因而上级领导者的领导行为是影响员工组织公平感的重要因素。

员工的组织公平感取决于上级领导者在管理日常组织事务中的表现，上级的领导行为不仅影响下属对上级互动公平的评价，也能够影响下属对于组织的程序公平甚至分配公平的评价。辱虐管理是员工对上级领导者含有敌意的言语及非言语行为的感知，辱虐管理会使员工的心灵受到创伤，因此会降低其对公平的感知，即使组织的分配结果是相对公平的，辱虐管理带来的消极情绪也会让这种分配公平感知降低。实施辱虐管理的领导者常常会忽视员工，这使得员工在程序的制定和执行过程中参与的机会就会很少，因此员工会感到程序不公平。由于辱虐管理的领导者常常会以恶意的态度对待员工，其与下属的互动是消极的，这会让下属产生互动不公平感。由此可以看出，不论是理论研究还是实证研究都证明了辱虐管理与组织公平感存在相关关系

辱虐管理普遍存在于工作场所并导致员工工作倦怠

在回顾相关文献时，对造成这类显现的员工进行了粗略的概括：首先，我们从小就受到“家长式”教育的理论渲染与影响，对于中国的传统教育与人际相处模式思维根深蒂固，因此在收到负面性领导行为时，更容易选择隐忍与接受，虽然减少了职场中的直面冲突，但是这反而加剧了辱虐管理的发展更加重了辱虐管理的程度，让管理者变本加厉；其次，以中国的国情来看，国有企业与民营企业在制度上会赋予上级领导更多的管理职权，领导执行空间十分灵活，导致领导权威也更易于实施；当上级主管对员工“恨铁不成钢”实施辱虐管理行为时，就会给员工身心各方面的压力，发展成为压力源，最终出现一些工作倦怠行为，包括情绪衰竭、去个性化还有个人成就感低。从员工感知到辱虐管理到员工表现出工作倦怠行为，中间存在着复杂的认知上和情感上的作用机制，如深层扮演或浅层扮演。下级员工是上级滥用辱虐管理的对象，主管的行为是否能被下属感知和行动，与下属自身的人格特征、感知程度等特点有着密切的关系。众所周知在组织中联系最为密切的是上级领导与下属员工，上级主管作为组织的代表，其一言一行必然会对员工的心理和行为产生潜移默化的影响，甚至可能会发展成为危害组织的因素，为了表现出组织所期望的情绪，员工会进行必要的心理调整和处理。并且研究得出由于情绪劳动对员工工作倦怠行为的消极作用主要来自于表层扮演，积极作用主要来自于深层扮演。

总结与建议

总结

初职期大学毕业生刚离开校园生活步入职场，由于心理因素与现实环境影响，产生不适应现象从而影响工作状况。在面对上级辱虐管理时容易降低他们的组织公平感，进而影响他们工作倦怠的程度。本研究以建筑业初职期大学毕业生的工作倦怠为研究内容，探讨上级辱虐管理行为对初职期大学毕业生工作倦怠程度的影响，并着力探究组织公平感在其中的作用机制，在对问卷调查数据的分析中，得出本文的以下结论：

上级辱虐管理与初职期大学毕业生的工作倦怠呈显著正相关。辱虐行为的实施会影响员工的情绪，产生情绪衰竭。

上级辱虐管理与初职期大学毕业生的组织公平感呈显著负相关。上级实施的辱虐管理行为越严重，会降低初职期大学毕业生的组织公平感。

组织公平感与初职期大学毕业生的工作倦怠呈显著负相关。初职期对组织的公平感越低，工作倦怠的程度会越深。

组织公平感对上级辱虐管理与初职期大学毕业生工作倦怠行为关系之间有显著的完全中介作用。将组织公平感加入到辱虐管理与工作倦怠的作用机制中，辱虐管理会通过组织公平感再作用于工作倦怠。

建议

1. 改善组织管理的建议

重视辱虐管理对组织的不良影响辱虐管理对组织的危害非常大，由文献回顾可知辱虐管理会对下属的心理健康、工作态度和工作行为等造成十分消极的影响。因此，企业在提倡正面领导行为的同时，也要重视负面领导行为的“黑暗面”给企业和员工带来的危害。具体可从以下几方面着手：

首先，辱虐管理的实施者是组织的领导者，杜绝辱虐管理的发生首先要在领导甄选环节把好关。在组织领导的人员甄选环节，不能只重视工作能力，更要重视员工的道德品质和领导行为风格，避免辱虐管理倾向严重的人进入管理层。

其次，将对辱虐管理的约束引入到制度层面，将企业的领导规范纳入到绩效考核和晋升体系之中，并让下级员工参与上级领导者的绩效考核。有了制度的约束和员工的监督，上级领导者的辱虐管理行为可能会得到更有效的控制。

再次，建立员工的意见反馈机制，加强上下级之间的沟通，让领导者对自己的领导行为有更加清晰的认识，并且了解到辱虐管理领导方式的危害性，以减少辱虐管理行为的产生。

最后，要加强领导者领导方式的教育培训，由前文的研究可知，与高学历员工相比，学历较低的员工普遍遭受的辱虐管理水平更高，上级领导者应该相对平等的对待每一位员工，就算是学历较低的员工，也应该受到尊重。

2. 改善人力资源管理措施，提高组织公平感

本文研究结果表明，组织公平感将会影响员工的工作投入水平，并且还在辱虐管理对工作投入的影响中发挥中介作用。因此，良好的组织工作氛围对员工的工作投入有着积极地影响。具体可从以下几方面着手：

(1) 注重员工的参与权。由本文研究结果可知，在组织公平感的三个维度中，程序公平的均值最低。说明中国组织不够重视员工在政策执行中的参与权。根据研究，不管最终的分配结果是否公平，只要员工在分配结果的制定和实施过程中实际参与了，公平感就会显著地提高。

因此，可以让员工参与到组织的各项制度的制定和实施过程中。员工在参与过程中也可以了解到制度制定的目的和利弊，因此会更加拥护组织制度的实施，让制度的实施更加顺利。

(2) 建立畅通的沟通渠道。沟通是产生互动公平的一种很好的方式。在中国的很多企业中，高权力距离使得员工即使有意见也不敢提。在管理者与员工之间应建立一套完善的沟通机制，保证信息的有效传递，领导者也应该对员工的意见及时地进行处理，使员工能够感受到组织对他们的重视，从而提高组织公平感。

(3) 建立申诉机制。申诉是产生公平感的重要影响因素。员工的申诉能够让组织及时发现问题并进行改善。申诉不能流于形式，必须有人专门负责处理员工的申诉，以达到申诉的目的。

(4) 建立科学的薪酬体系和绩效考核体系。虽然研究的结果表明中国组织中员工的分配公平均值高于程序公平和互动公平，但分配公平程度并不高，还需要进一步提升。薪酬体系构建工作是搞好分配公平的第一步。企业应该通过工作分析、岗位价值评估、薪酬调查等方式构建合理的薪酬体系，让员工劳有所得，创造内部公平感和外部公平感。在绩效考核方面，应与员工进行绩效沟通，建立一套完善的绩效考核体系，科学地实施绩效考核，合理评估员工的投入产出，从而提高员工的组织公平感。

References

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advancess in Experimental Social Psychology,* (2), 12-16.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues,* (1), 159-165.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources; A new attempt at con-ceptualizing stress. *American Psychologist,* (44), 513-524.

Lei, Y. F. (2021). *Research on the impact of organizational fairness on burnout of grassroots police* [Master's thesis]. Shandong University. [in Chinese]

Li, C. P., & Shi, K. (2003). The effects of distributive justice and procedural justice on job burnout. *Acta Psychologica Sinica,* (5), 677-684.

Li, N. Q., & Yi, X. N. (2010). An empirical study on the relationship between organizational justice, abusive management and employee job burnout. *Science and Technology and Management, 12*(4), 46-49. [in Chinese]

Li, P. (2017). The problem of employee burnout in textile enterprises. *Economic Research Guide,* (27), 14-70. [in Chinese]

Lin, P., Chen, Z. G., & Zhong, J. A. (2006). A literature review of organizational justice and future research directions. *Psychological Science,* (4), 1016-1018. [in Chinese]

Liu, N., Liu, Q., & Zhang, Y. L. (2018). Mediating effect of organizational fairness on moderating patterns and nurse burnout. *Journal of Nursing Management,* (9), 614-617. [in Chinese]

Liu, X. (2016). *"Case": Research on perceived abuse management of initial management trainees of company H* [Master's thesis]. Jinan University. [in Chinese]

Liu, Y., Long, L. R., & Li, Y. (2003). The impact of organizational justice on organizational effectiveness variables. *Management World,* (3), 126-132. [in Chinese]

Peng, X. F. (2007). It is very important to adjust the mentality when you first enter the workplace. *Journal of Hubei Radio and Television University,* (5), 39-40. [in Chinese]

Seibert, S. (1997). The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* (70), 162-172. [in Chinese]

Sun, H. P. (2021). A study on the influence of abusive management on the turnover intention of the new generation of employees-based on the moderating effect of emotion management. *Xuehai,* (4), 160-165. [in Chinese]

Tan, Y. L. (2005). *Research on the development model of new employees' work adaptation in enterprises* [Master's thesis]. Huazhong University of Science and Technology. [in Chinese]

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190. [in Chinese]

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. H. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 4*(1), 123-152. [in Chinese]

Tian, J. H., Kong, Y. P., & Chen, Y. W. (1997). Analysison the status quoof human resource seibert, the effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* (70), 162-172.[In Chinese]

Wang, C. (2014). *Research on the influence mechanism of sales personnel's self-monitoring personality on job burnout* [Master's thesis]. Southwestern University of Finance and Economics. [in Chinese]

Wang, S. Q., & Li, X. C. (2022). Research on the perception of reality shock of college graduates from the perspective of organizational socialization. *Journal of Weifang Engineering Vocational College,* (5), 70-75. [in Chinese]

Wang, X. T., (2016). Urbanand rural studentsand college graduates' first-time employment opportunities. *Southern Population, 135*(3), 10-20. [in Chinese]

Wen, X. L., & Chen, C. H. (2013). A review of research on influencing factors of abusive management. *Leadership Science,* (26), 13-15. [in Chinese]

Wu, X. C., Qi, Y. J., Yu, R. G., & Zang, W. W. (2016). Further revision of primary and secondary school teachers' job burnout questionnaire. *Chinese Journal of Clinical Psychology, 24*(5), 856-860. [in Chinese]

Zeng, C. K., & Shi, K. (2007). The relationship between the big five personality factors and job burnout of enterprise employees. *Chinese Journal of Clinical Psychology,* (6), 614-616. [in Chinese]

Zhang, J. W., & Xu, W. M. (2020). Research on the Relationship between abuse management and workplace deviant behavior: Based on organizational fairness and narcissism. *China Business*

Review, (7), 235-239. [in Chinese]

Zheng, J. (2007). Analysis of the unsuitable phenomenon of college graduates in the early stage of employment. *Modern Management Science,* (1), 98-100. [in Chinese]

Name and Surname: Yonghao Jiang
Highest Education: Doctor of Philosophy
Affiliation: Wuzhou University
Field of Expertise: Business Management

Name and Surname: Qiulie Lu
Highest Education: Undergraduate
Affiliation: Wuzhou University
Field of Expertise: Business Management

Name and Surname: Fangyu Zhao
Highest Education: Doctor of philosophy
Affiliation: Guizhou Minzu University
Field of Expertise: Women's Studies