

# 基于中庸思维调节作用的辱虐管理与员工创新行为分析

胡炫炫

蚌埠工商学院，安徽蚌埠，233000；

**摘要：**文章基于资源保存理论视角对辱虐管理如何影响员工创新行为的内在机制进行研究，侧重分析中庸思维的调节作用。研究发现辱虐管理对员工创新行为有消极影响作用，情绪耗竭部分中介了该影响。但中庸思维因受到辱虐管理产生情绪耗竭的程度更弱，因而具有较高的创新意愿，得出中庸思维在辱虐管理通过影响员工的情绪耗竭进而影响员工创新行为过程中发挥了调节作用。

**关键词：**辱虐管理；情绪耗竭；中庸思维；员工创新

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.12.051

## 1 研究背景

研究发现，不同个体的思维方式和所处的工作环境会影响其作为员工的创新行为<sup>[1]</sup>，但相同的领导方式也会因员工自身的思维水平差异而出现完全迥异的结果。学术界已经对宽容型领导如何影响员工的创新行为进行了丰富而深入的研究，而随着工作环境和社会结构的变化，消极型领导会怎样影响员工的创新行为，越来越受到更多学者的重视。典型的消极型领导方式即辱虐型领导是该领域研究的核心。当下越来越多的企业已经认识只有不断创新出独具特色的产品和服务，才可能使企业在竞争激烈的市场竞争中取得领导地位，这必然要求企业拥有高于其他竞争者的创新能力。员工的创新是企业创新的核心，而员工是否愿意为企业发展付出巨大努力进行创新，很大程度上受其所处的工作环境和领导的管理方式的影响。为了深入的研究这两者之间有何关联，以期提高员工的创新意愿或行为，本文提出在资源保存理论的前提下，对员工中庸思维能力的高低进行深入且细致的研究，进而发现提高员工创新意愿或行为的方法。

## 2 资源保存理论视角下辱虐管理与员工创新行为之间的关系

### 2.1 资源保存理论

资源保存理论是指个体在特定环境下对其自身包括脑力和体力在内的资源进行保存或获取的行为。核心意义在于帮助解释个体在资源损失威胁、资源未能增加时的压力反应。研究发现当个体在遭受某种来源的心理压力时，会为了维持现有的资源来增加对抗压力的能力。

而领导的辱虐管理带来的影响会加重员工对压力的感知，进而通过减少付出而达到保存自身资源的目的，同时积极维护资源储备以应对未来可能的损失。这使得员工会减少对工作的付出。

### 2.2 辱虐管理、情绪耗竭与员工创新的关系

辱虐管理指的是领导对其手下员工持续性地、无肢体接触性地、口头或肢体语言暗示性的进行“恶意攻击”，例如讽刺挖苦、公开批评、有意的进行孤立等<sup>[3]</sup>。本文观点是情绪耗竭会在辱虐管理的过程中发挥中介作用，进而产生较大的消极影响弱化员工的创新行为。创新是一种员工根据现有事物或情境，发现问题或解决问题的新思想和新方法的思维模式，也是一种通过所处环境内部的自我认同和外部团队支持将这种思想付诸实践的一种行为。情绪耗竭是指人们心力几乎耗尽且精力几近衰竭的心理状态<sup>[4]</sup>。当员工感知到自身情绪耗竭时，会通过减少个体脑力或体力的付出以本能地对自身资源进行平衡维持，表现出对组织发展不利的消极态度和行为，比如在组织中表现出较低少地创新行为。

### 2.3 情绪耗竭对员工创新行为的负向影响

职业倦怠包括 3 个维度，其中反应员工职业倦怠的最为重要的是 Maslach 定义的情绪耗竭这一维度，表现了员工对情绪资源被过度消耗后心力憔悴的感知，主要症状是对周围环境及工作的冷漠、焦虑和无力等<sup>[5]</sup>，上司的辱虐管理程度过高显然会致使员工面临较大地精神压力，这使得领导的辱虐管理行为可能存在转化成员工负面情绪事件的风险，员工必然需要消耗许多情绪资

源进行应对。资源保存理论认为个体拥有一种天然的动机，即对新资源的获取和现有资源的保存存在一定的本能。当其自身的资源遭受威胁和损又无法得到及时补充时，为了避免产生更多的损失就会采取相应的停止措施。而此类措施将会导致在工作中员工的创新意愿和创新行为的降低。如图 1 所示，随辱虐管理的加强情绪耗竭程度的加深，导致员工创新行为的降低，表明了情绪耗竭在该进程中属于一种中介变量。

变量类型	情绪耗竭		创新行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.02	-0.01	-0.03	-0.02	-0.02	-0.03
年龄	0.04	0.03	-0.13*	-0.03	-0.13*	-0.13*
学历	-0.13*	-0.13*	-0.01	0.02	-0.03	-0.02
工龄	0.01	0.01	0.07	0.05	0.05	0.07
辱虐管理	0.42**	0.46**	-0.17**	-0.20**	-	-0.13*
中庸思维			-0.12*	0.67**		
情绪耗竭				-0.16**	-0.11*	
辱虐管理		-0.10*		0.22**		
×中庸思维						
F	19.24**	14.9***	3.34**	62**	2.95*	3.39**
R <sup>2</sup>	0.21	0.22	0.04	0.50	0.04	0.05
ΔR <sup>2</sup>	0.17	0.01	0.03	0.04	0.03	0.01

注：\*\*表示  $p<0.01$  (双尾)，\*表示  $p<0.05$  (双尾)。

图 1: 情绪耗竭的中介作用

### 3 中庸思维在辱虐管理与员工情绪耗竭中的调节作用

#### 3.1 中庸思维

中庸思维反应了个体是否拥有独立思考的能力，是一种独特的思维方式，并依据这种思维方式的指导在特定环境下作出最佳的对应行为。拥有较高中庸思维能力的员工会注重自我调节，他们遇到问题时会更容易进行自我反省，主动思考自身与其所处外部环境之间的关系，据此以对自身行为进行及时反馈和纠正，因此在遭受来自上级主管的辱虐管理时，此类员工首先会从多方面思考其产生的可能原因，以及这种行为将给自己带来什么样的影响，反之低中庸思维水平的员工情况则恰好相反。

#### 3.2 中庸思维的调节作用

文章采用 Bootstrap 抽样法对中庸思维这一调节效应进行检验。如图 2 所示，对于拥有高中庸思维能力员工而言，辱虐管理通过情绪耗竭对员工的创新意愿或行为影响更弱 ( $EffectSize=0.35$ ,  $p<0.01$ , 95% 水平置信区间为  $[0.25, 0.45]$ , 不包括 0)，但对于低中庸思维的员工而言，辱虐管理通过情绪耗竭影响其创新意愿的程度

更强 ( $EffectSize=0.53$ ,  $p<0.01$ , 95% 水平置信区间为  $[0.38, 0.68]$ , 不包括 0)

调节变量	水平	Effect size	标准误	95%LLCI	95%ULCI
中庸思维	高	0.35**	0.05	0.25	0.45
	中	0.44**	0.05	0.35	0.53
	低	0.53**	0.07	0.38	0.68

注：\*\*表示  $p<0.01$  (双尾)，\*表示  $p<0.05$  (双尾)。

图 2: 中庸思维调节效应检验

### 4 基于中庸思维调节效应下的员工创新行为提高路径

#### 4.1 改变领导风格，降低辱虐管理发生的概率

辱虐管理是一种较为严厉的管理风格，由于中国的管理情景于高权力距离模式，导致这种管理风格出现的概率较高。大多数领导希望通过利用自身权威带来的便利性而对员工进行较为严格的管理方式，但是这种方式必然会增加员工在工作过程中的压力。而通过以上分析，员工在感受到所处工作环境的压力较大时会因为消耗更多的精神和心力去应对此种压力而产生较大的情绪耗竭，这种情绪耗竭会使员工本能的减少自身资源的消耗，进而使员工产生消极怠工的思想或行为，进一步导致工作积极性的降低，想要员工产生出的对组织发展有正向作用的创新行为的难度将进一步增大。因此领导在管理过程中应当适当改变自身的领导风格，更多地采用宽容型的领导方式，对员工进行鼓励和激励，以提高组织中员工创新的意愿或行为出现的概率。

#### 4.2 提高员工中庸思维能力，减少员工情绪资源耗竭

通过前文分析得出，员工的情绪耗竭会随辱虐管理的程度增大而增大。当员工感受到来自上级主管施加的巨大压力时，会需要消耗更多的资源尤其是情绪资源来应对这种压力。但中庸思维可以负向调节辱虐管理与员工情绪耗竭之间的关系，员工中庸思维程度越高，辱虐管理对员工情绪耗竭的正向影响越弱。这表明当员工拥有较高的中庸思维能力时，受到上级领导辱虐管理的影响就越小。同时，通过前文对不同员工之间中庸思维能力存在的差异得知，拥有较高中庸思维能力或水平的员工在遭受辱虐管理时，会由于其考虑问题的完整性和宏观性而弱化掉大部分来自上级主管辱虐管理带来的压

力，甚至会把这种压力转换为动力，作出更加积极的工作行为上的努力。因此，企业应有意识的定期对组织内部员工进行相应的培训，例如开展国学经典文化培训，了解中国优秀哲学思想——“中庸思维”的含义和知识，以辅助的方式提高员工的中庸思维能力，减少组织资源的浪费，为组织创新提供基础储备，提高员工的整体创新能力。

#### 4.3 增加招聘考核项目，提升组织内高中庸思维水平员工比例

通过总结上文分析内容，了解了辱虐管理对员工的创新行为会产生极大地消极影响，中庸思维对辱虐管理与员工创新之间有正向调节作用，即中庸思维水平越高得员工，受到上级领导辱虐管理消极影响的程度越弱，甚至会产生更强的创新意愿或更多的创新行为，反之那些中庸思维水平较低的员工一般则会因为受到上级领导的辱虐管理而产生较低的甚至没有任何创新的意愿或行为。因此，组织若想从源头解决员工创新行为出现低的这一现象，可以在企业招聘之初，就侧重对员工进行中庸思维能力的测评，将其列入除专业能力考核之外的重点考核项目，通过招聘更多拥有高中庸思维水平的员工，大大提高组织内员工创新行为或意愿出现的几率，为组织的人才储备作出更优质的选择，也为组织日后能够持续不断的作出创新性的产品或服务提供有力保障。众所周知，员工是企业发展的核心驱动力，只有在源头解决问题，才能正地帮助企业在激烈的市场竞争环境中长期立于不败之地。

### 5 结论

本文通过相关实证研究的方法，探讨了辱虐管理与员工创新行为之间的复杂关系，即辱虐管理如何影响员工的创新行为并建立的一个完整的分析模型。并运用相关专业的工具软件结合相关数据，分析出了情绪耗竭在整个辱虐管理对员工创新行为的影响模型运行过程中起到了中介变量的作用，以及员工中庸思维程度的高低会对员工受到领导辱虐管理之后情绪耗竭的程度，在模

型运行中起到了调节作用。分析结果表明，辱虐管理会通过影响员工情绪耗竭的程度进而影响员工在工作过程中的创新意愿或行为，而高中庸思维的员工受到这一消极影响的程度更弱，反之更强。因此本文得出以下结论，作为领导者需要重视自身的领导风格对员工工作行为及其对组织付出意愿的影响，为了使员工在组织中更好的发挥其最大的能力，作出最高的工作效率，甚至是组织能够进行不断地创新以保持更高的竞争力，领导需要根据员工自身的特点及时调整自身的领导风格。此外，企业应该重视对拥有高中庸思维能力员工得培养和招聘，为组织储备优秀人才、提高组织整体的创新能力和竞争力作出有力保障。本文在一定程度上对该领域的理论研究做出了微薄的贡献，也期待为相关领域的管理实践提供有效的参考意义。

### 参考文献

- [1] Dul J. ,Ceylan D. ,Jaspers F. Knowledge worker s' creativity and the role of the physical work environment [J]. Human Resource Management, 2011, (6) : 715-734.
- [2] Han, G. H. ,Harms, P. D. ,Bai, Y. Nightmare Bosses: The impact of abusive supervision on employee s' sleep, emotions, and creativity [J]. Journal of Business Ethics, 2017, 145(1) , 21-23.
- [3] Yu L. ,Duffy M. K. ,Tepper B. J. Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement [J]. Academy of Management Journal, 2018, (6) : 2296-2318.
- [4] Maslach, C. ,Schaufeli, W. B. ,& Leiter, M. P. Job burnout [J]. Annual Review of Psychology, 2001, 52, 397-422.
- [5] 胡炫炫, 牛贵宏. 基于知识图谱的辱虐管理研究可视化分析 [J]. 阜阳师范大学学报 (自然科学版) , 2020, 37(01) : 90-103.