

# 辱虐管理与退缩行为： 一个被调节的中介模型

□ 王海珍 邱林丹 张若勇<sup>①</sup>

**摘 要：**基于资源保存理论，本文探讨了辱虐管理对员工退缩行为的影响过程，并考察了员工感知的部门差错紧张氛围在其中的调节作用。利用 54 份领导数据、210 份员工数据组成的领导—员工配对数据样本，研究发现：①辱虐管理与员工的绩效回避目标导向正相关；②感知的差错紧张氛围加强了员工绩效回避目标导向对退缩行为的促进作用；③感知的差错紧张氛围水平不同时，员工绩效回避目标导向对辱虐管理与员工退缩行为之间关系的中介作用有显著差别。

**关键词：**辱虐管理；绩效回避目标导向；退缩行为；感知的差错紧张氛围

## 一、引 言

在中国这样一个高权力距离文化的国家，管理者具有足够的合法性对下属吼叫、恐吓、嘲笑等，即展现出辱虐管理。辱虐管理是指管理者持续表现出带有敌意的语言和非语言行为，如对下属嘲笑、吼叫、恐吓，将不好的绩效归咎于下属的个人原因等 (Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagenczyk, 2013; Tepper, Moss & Duffy, 2011)。尽管有些管理者并非出于伤害的目的，而是出于提升员工绩效的目的对员工实施辱虐 (Liu, Liao & Loi, 2012)，认为辱虐管理可以激发下属的斗志，带来更好的绩效 (吕力, 2012)，然而少有研究发现辱虐管理会产生“越虐越勇”的积极作用，反而不断有研究指出辱虐管理的消极作用。Tepper 等 (2007) 呼吁，在这些消极作用中，除了员工主动的攻击报复行为 (Burton & Hoobler, 2011)，还应该关注员工的消极回应，如退缩行为 (withdrawal behavior)。退缩行为是指努力避免或者逃避某个情境 (Spector & Fox, 2006)。由于不是直接做出破坏行为，因而退缩行为是 Spector 和 Fox (2006) 等所归纳的反生产行为中破坏力较小、相对隐蔽的一种行为。正因为其隐蔽性，所以更有可能被员工采用 (Sackett & De Vore, 2001)。尽管退缩行为的破坏性相对较小，但

<sup>①</sup> 王海珍、邱林丹、张若勇，兰州大学管理学院。本研究受国家自然科学基金青年项目：基于中国情景的团队断裂对团队效能影响的多层研究 (71102155) 和服务氛围对一线员工服务行为的影响研究：基于多元认同的视角 (71102156) 资助。

却给组织带来了潜在的成本。并且，面临复杂多变的环境，组织越来越倚重于基层员工发挥自己的主动性去感知、识别、反馈环境的变化，并主动帮助组织适应新环境的要求。退缩不前的员工则可能使组织错失应对环境变化的先机。Chi 和 Liang (2013) 已经发现并证实辱虐管理会导致员工退缩。本文探究辱虐管理为什么会导致员工的退缩行为，以及如何缓解这一负面影响。

受到辱虐的员工为什么表现出退缩行为？资源保存理论认为，个人总是在努力地维持、保护他们认为有价值的资源。面临资源损失时，个体除了会经历心理上的消极体验（如情绪耗竭等），还会产生或强化避免资源流失的动机而非获取资源的动机（Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989），进而表现出避免资源流失的行为。资源保存理论被广泛用于辱虐管理的研究中，认为辱虐管理带来了员工自尊、与领导的亲密关系以及内心的平静等资源的流失。以往这类研究更多以员工拥有资源的水平或状态来解释辱虐管理的影响，相应的中介变量为情绪耗竭（Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008; Chi et al., 2013; Whitman, Halbesleben & Holmes, 2014）与倦怠（Carlson et al., 2012）等。少有研究关注辱虐管理引发避免资源流失的动机从而会影响员工行为这一作用机理。因此，本研究的第一个目的是，基于资源保存理论，研究绩效回避目标导向在辱虐管理与退缩行为之间的中介作用。绩效回避目标导向是指个体极力避免证明自己无能与避免（关于自身能力）负面评价的意愿（Vande Walle, 1997）。绩效回避目标导向引导员工关注避免失败进而避免自尊、亲密关系和内心的平静等资源的进一步流失。其他两种目标导向为学习目标导向（个体有通过获得新技能和掌握新情境来发展能力的意愿）

（Nicholls, 1984）和绩效趋近目标导向（个体试图彰显自身能力以获得关于自身能力的积极评价的意愿）是以趋近成功的方式来获取自尊、亲密关系和内心的平静等资源（Vande Walle, 1997）。因此，本文以绩效回避目标导向来反映员工避免资源进一步流失的动机。

本文关心的另一个问题是：因被领导辱虐而产生避免资源流失动机（绩效回避目标导向）的员工在什么情况下会表现出退缩行为，即逃避或回避那些可能带来资源流失的场景？这取决于员工对于在工作场景中资源流失威胁的感知。在组织中，员工容易因犯错或表现不佳而遭受尴尬和指责，导致自尊、内心的平静等资源的损失。如果组织对错误的容忍度比较高，员工所感知到的资源流失的威胁就比较小。相应地，在对错误容忍度比较低的环境中，员工所感知到的资源流失的威胁比较大。避免资源流失动机（绩效回避目标导向）引导员工关注资源流失的可能性，而感知到的资源流失的威胁会加重员工的资源流失担心和预期，使其更频繁地表现出避免资源流失的退缩行为。基于以上分析，本文的第二个目的是探究感知的差错紧张氛围对绩效回避目标导向与退缩行为之间关系的影响，并在此基础上构造一个调节的中介模型，从而细致地揭示辱虐管理对下属退缩行为的作用机理。

本文的贡献在于：第一，探讨辱虐管理对于避免资源流失动机的激发作用。资源保存理论指出，资源的流失会激发或强化个体避免资源流失的动机。本文探究辱虐管理对绩效回避目标导向的影响将检验资源保存理论在这一方面的论断。第二，对目标导向前因变量研究的贡献。本文将探讨辱虐管理这种破坏性领导方式对员工绩效回避目标导向的影响，以期丰富目标导向前因变量的研究。第三，对辱虐管理

发生作用的调节变量研究的贡献。以往关于辱虐管理引发员工偏差行为的相关研究,更多关注员工个体特性方面的调节变量,较少关注工作环境的影响。本文关注员工感知的组织氛围,丰富了辱虐管理作用的调节因素的研究。

综上所述,本文将探索:①辱虐管理是否

促进了员工的绩效回避目标导向进而引发更多退缩行为;②感知的差错紧张氛围对辱虐管理作用过程的影响,并进一步探讨绩效回避目标导向在这个作用过程中被调节的中介作用。本文研究框架如图 1 所示。

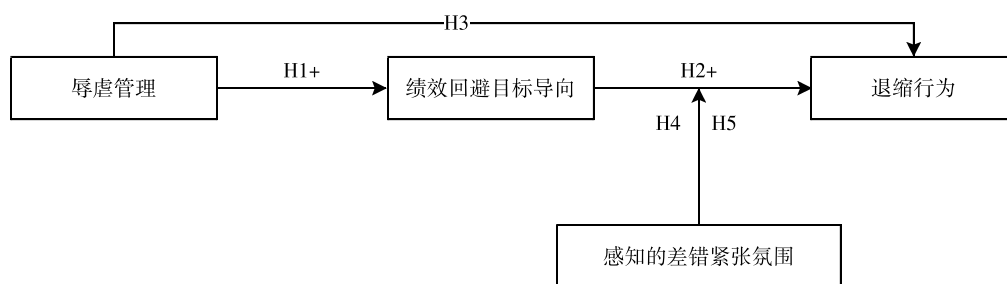


图 1 辱虐管理对退缩行为的影响模型

## 二、理论基础与假设提出

### (一) 辱虐管理与绩效回避目标导向

资源保存理论 (conservation of resource, COR) 是 Hobfoll 在 1989 年提出的一种压力模型,是从资源得失的视角来解释压力情景下的个体行为。Hobfoll (2002) 将资源定义为人们内心深处珍视的事物 (如自尊、亲密关系及内心的平静) 或是人们实现目标所需要的事物 (如金钱、社会支持及声望)。资源保存理论被广泛地用于辱虐管理的研究中,例如,基于资源保存理论,吴宗佑 (2008) 发现辱虐管理会导致下属情绪耗竭,Whitman 等 (2014) 证实了辱虐管理与员工回避反馈行为的关系,Aryee 等 (2008) 也用该理论阐释了辱虐管理是如何影响员工周边绩效的。

当领导对下属表现出辱虐行为,如嘲笑、批评下属的能力、指出下属过去所犯的错误、将不好的绩效归咎于下属的个人原因、吼叫以及恐吓下属等,就意味着向下属传递了关于其

能力的负面评价信息,这种负面的能力反馈伤害了员工的自尊。此外,个体需要在与他人的关系中感受到归属感、亲密感和安全感 (Gagné & Deci, 2005),因此与他人的亲密关系也构成了个体重要的资源之一。领导的辱虐行为让员工意识到自己与领导之间并非一种良好的亲密关系。最后,领导的辱虐行为会使员工产生沮丧、低落等负面情绪 (Burton & Hoobler, 2006; Tepper, 2000),打破员工内心的平静。

自尊、亲密关系、内心的平静,都属于资源保存理论所界定的个人资源。根据资源保存理论,领导的辱虐管理作为诱因,诱发或强化了下属资源保存的动机。为了避免更多资源的流失,员工不得不时常思考如何避免领导未来可能的辱虐行为。由于在工作中暴露自己能力低下很有可能得到负面的能力反馈并招致领导的辱虐,带来进一步的资源流失,因此员工会以避免暴露自己能力欠缺、避免收到能力的负面评价为目标 (绩效回避目标导向)。尽管发展自己的能力 (学习目标导向),或是彰显自己的能力 (绩效趋近目标导向),也有助于其免受辱

虐，但这些行为的收益是不确定的，而且能力的发展在短期内难以完成，无济于解决当前被辱虐的困境。根据时间动机理论（temporal motivation theory），行为带来奖励的期望越小，以及对行为的奖励兑现的时间越长，该行为就越没有价值（Steel & König, 2006）。而且资源保存理论也提出：面对资源的流失，个体首要关心的是如何避免资源的流失，而非如何获取资源（Hobfoll, 2002）。因此，我们认为，为了避免辱虐管理带来的资源流失，员工更可能强化绩效回避目标导向，典型表现包括：想要回避那些可能令自己表现糟糕的工作环境、试图避免承担自己不熟悉的任务等。

一些研究提出了类似观点，如 Tepper (2007) 指出，当遭受了辱虐管理时，下属会有逃避型反应；Senko 和 Harackiewicz (2005) 认为，目标导向会受能力反馈的调整而发生改变，消极的能力反馈会降低学习目标导向和绩效趋近目标导向，同时增强绩效回避目标导向。类似地，Elliot 和 Church (1997) 也证实，当收到消极能力反馈时，人们可能会从绩效趋近目标转为绩效回避目标。因此提出如下假设：

假设 1：领导的辱虐管理与下属的绩效回避目标导向正相关。

### （二）绩效回避目标导向与退缩行为

当员工持绩效回避目标导向时，其首要目标是避免资源的流失而不是获取资源（Higgins, 2000）。资源保存理论认为：为了实现避免资源流失的目标，个体倾向于首先采取防止资源继续流失的行动而非获取资源的行动，以避免陷入丧失螺旋，预防进一步的资源流失。因此，持有绩效回避目标导向的员工会表现出退缩行为以避免自尊这种资源的流失。这是因为，持有绩效回避目标导向的员工会认为表现出能力欠缺以及收到负面评价会威胁并伤害他们的自

尊（Dweck et al., 1988）。在选择任务场景时，他们会过于小心谨慎（Nicholls, 1989），尽量选择那些不容易失败的任务（Dragoni, 2005），逃避那些可能导致失败或收到负面评价的工作场景，表现出退缩行为。

此外，绩效回避目标导向会引导员工逃避那些可能会失败的任务，以避免压力和焦虑所带来的内心平静这一资源的流失。当承担那些可能会失败的工作任务时，绩效回避目标导向会使员工时刻担忧失败的可能性，员工会产生压力和焦虑感（Rawsthorne & Elliot, 1999）。即使有些任务或工作场景不一定会带来失败，但绩效回避目标导向会使员工太过于关注失败的可能性（Elliot, 1999; Elliot et al., 1997; Elliot & McGregor, 2001; Skaalvik, 1997），根据可能出现的负面结果引导自己的行为，如用威胁的视角去看待工作场景，对失败相关的信息更加敏感，未雨绸缪地对自己的表现感到焦虑和无望等（LePine, 2005）。压力和焦虑感破坏了他们内心的平静，体验到资源的流失。根据资源保存理论，为了避免内心平静这一资源的流失，绩效回避目标导向会引导员工逃避那些可能带来压力和焦虑从而打破内心平静的工作场景，表现出退缩行为。退缩行为还可能让他们减少与工作的情感依附（Chi et al., 2013），较少关注和思考工作相关事务，从而释放压力，缓解焦虑，补偿内心平静这种资源。

尽管没有直接验证，但一些学者如 Elliot 等（1996）和 LePine（2005）都指出绩效回避目标导向会导致个体的退缩行为。类似研究也发现，建言（邓今朝，2010）、主动行为（Belschak & Hartog, 2010; Parker & Collins, 2010）、创造力（马君、张昊民和杨涛，2015）、反馈寻求行为（Vande Walle & Cummings, 1997）等均受到员工目标导向的影响。综上所述，我们推测绩



效回避目标导向会导致更多的退缩行为。因此提出如下假设：

假设 2：绩效回避目标导向与退缩行为正相关。

### （三）绩效回避目标导向的中介作用

研究已经证实领导的辱虐行为会让下属产生退缩行为（Chi et al., 2013），如工作时间开小差等。我们认为这是由于辱虐管理给员工造成的一系列负面影响让员工因资源的流失而感到不适（Tepper, 2007），这种不适感导致员工产生绩效回避目标导向，进而采取退缩行为来应对辱虐管理，以避免更多资源的流失。这些退缩行为还能让下属短暂逃离工作可能的失败对自尊的伤害，释放压力和焦虑情绪以维护内心平静等资源。因此我们认为绩效回避目标导向会中介辱虐管理与下属退缩行为间的关系。因此提出如下假设：

假设 3：绩效回避目标导向中介了辱虐管理与员工退缩行为之间的正向关系。

### （四）感知的差错紧张氛围的调节作用

差错氛围是指员工感知到的、组织对于差错惯有的态度和处理方式，差错紧张氛围是指组织中的员工因差错而感到紧张，它是差错氛围的一个方面（Van Dyck et al., 2005）。管理者营造差错不被容忍的紧张氛围是出于减少差错的本意，但以往的研究却发现差错紧张氛围不一定有助于减少差错，却给员工带来了担忧、焦虑等消极情绪，带来资源流失的威胁。我们试图检验当感知到较高的资源流失威胁时（较高的差错紧张氛围时），绩效回避目标导向的员工是否会有更多的退缩表现。

绩效回避目标导向会使员工从差错紧张氛围中解读出资源流失的威胁。当差错紧张氛围较高时，首先，这意味着犯错之后组织成员会有较高的情感反应，如紧张、尴尬等，差错被

他人忽视不见的可能性较低。其次，由于出差错通常对工作效率和结果带来负面影响，所以大家往往将其看作能力欠缺的表现，对犯错之人做出差评。被他人发现出错和收到差评，违反了回避低绩效的目标，会让员工感到自尊这种资源面临流失的威胁。根据资源保存理论，感受到资源流失的威胁会导致更加防御性的避免资源流失的行为（Hobfoll, 1989），如前述的退缩行为。此外，差错紧张氛围会向员工传递更多任务出错或失败的信息，这使得绩效回避目标导向的员工更容易注意到任务成败的负面信息，放大自己任务失败的可能性，产生更多的压力、焦虑以及恐惧等负面情绪，导致内心很难平静。根据资源保存理论，内心的平静这种资源的流失也会导致员工采取避免资源流失的退缩行为。

综上所述，在感知到较高的差错紧张氛围时，对绩效回避目标导向的员工而言，其面临自尊这种资源流失的威胁较大，并经历较多内心的平静资源的流失。根据资源保存理论，他们会更迫切地希望逃避工作环境，以频繁的退缩行为避免和补偿资源流失。因此提出如下假设：

假设 4：感知的差错紧张氛围调节了绩效回避目标导向与退缩行为之间的关系，即当员工感知到较高的差错紧张氛围时，绩效回避目标导向会导致更多的退缩行为。

### （五）被调节的中介效应

假设 4 提出感知的差错紧张氛围会增强绩效回避目标导向与退缩行为的关系。结合绩效回避目标导向的中介作用和假设 4，我们进一步提出一个被调节的中介效应假设。当组织中的成员感知到较高的差错紧张氛围时，这意味着组织对差错和失败的容忍度低。因被领导辱虐而形成绩效回避目标导向的个体对犯错、失败等问题更加敏感，担忧未来自尊资源流失，并

伴随当前内心的平静资源的流失，驱使员工表现出更频繁的退缩行为。反之，当感知到较低的差错紧张氛围时，尽管领导的辱虐管理致使员工形成了绩效回避目标导向，但相对宽松的环境使得员工较少担心犯错以及犯错对自尊的伤害，也就是面临自尊资源流失的威胁较小，并较少经历压力与焦虑以及随之而来的内心不平静，因此会较少表现出退缩行为。因此提出如下假设：

假设 5：感知的差错紧张氛围调节了辱虐管理通过影响绩效回避目标导向进而影响退缩行为的间接作用，当感知的差错紧张氛围更高时，这种间接作用会变得更强。

### 三、研究方法

#### （一）研究样本

本文采用的样本包含 210 份员工与他们的直接领导的配对问卷，问卷的调查选取了陕西省 10 家中小型制造业公司。调查的部门主要包括销售、生产、财务、采购、设计。员工和他们的直接领导填写不同的问卷，领导对下属的退缩行为进行评价，员工则对领导的辱虐行为进行评价，同时员工自评目标导向和感知到的组织差错紧张氛围。

在分发问卷前我们会告知每位参与者，调研数据仅供学术研究之用，不会对外公开，以消除参与者担心个人信息泄露的疑虑。被调查者会收到一份问卷和一个回收信封。每份问卷都被相关研究人员用数字进行编码，以便与他们的直接领导的问卷进行匹配。为确保隐私，被调查者将已完成的问卷密封放入回收信封中，然后直接将信封交给现场的调查人员。共有 81 个部门的 408 人参与了此次调查，其中 81 人为部门领导，填写了领导问卷，327 人为下属，填

写了员工问卷。剔除掉填写不完整和不能匹配的问卷，共收回有效配对问卷领导样本 54 份，回收率为 67%，收回下属样本 210 份，回收率为 64%。在领导样本中，68%的领导为男性，68%的领导学历为本科及以上，平均年龄为 39 岁。在下属样本中，57%为男性，62%的下属学历是本科及以上，平均年龄为 31 岁。

#### （二）测量

（1）辱虐管理。采用 Aryee 等（2007）在 Tepper（2000）的量表基础上根据中国情境缩减后的版本，共有 10 个题项，如“我的主管嘲笑我”、“我的主管对我态度粗鲁”等。该项数据由下属提供，变量的内部一致性系数 Cronbach's  $\alpha$  为 0.92。

（2）绩效回避目标导向。采用 Vand Walle（1997）开发的量表，共有 5 个题项，如“我会避开那些可能会使我显得技不如人的新任务”、“避免显得自己能力差比学到新技能更重要”等。该项数据由下属自评，变量的内部一致性系数 Cronbach's  $\alpha$  为 0.83。

（3）退缩行为。选取 Spector 和 Fox（2006）开发的反生产行为量表中的退缩行为，共 4 个题项，如“额外或超时休息”等。它由领导评价，变量的内部一致性系数 Cronbach's  $\alpha$  为 0.68。

（4）感知的差错紧张氛围。采用的是 Van Dyck 等（2005）开发的差错反感氛围量表中的前 5 个题项，如“部门里的同事经常担心工作出现失误”、“部门成员在工作上了有了失误时，会感到很有压力”等。该项数据由员工评价，其变量的内部一致性系数 Cronbach's  $\alpha$  为 0.78。

为了避免被试的趋中倾向，以上变量的度量均采用李克特 6 级量表，其中 1 表示“从来不一”或“完全不同意或者完全不符合”，6 表示“总是如此”或“完全同意或者完全符合”。

(5) 控制变量。以往的研究表明, 个体人口统计学属性会影响员工的工作态度。在 Chi 和 Liang (2013) 研究辱虐管理和退缩行为之间的关系时, 也控制了人口统计学变量。因此借鉴以往研究的做法, 我们控制了性别、年龄、受教育程度、任职期限 (Liu, Liao & Loi, 2012; 颜爱民和裴聪, 2013) 等变量。此外, 工作合同类型可能会影响员工的退缩行为, 如非正式员工对组织认同感较低而更可能出现退缩行为, 因此也应该加以控制。综上所述, 本文选取了员工基本的人口学属性——性别 (男=1, 女=0)、年龄、教育程度 (专科以下、专科、本科、研究生及以上分别对应 1、2、3、4)、任职期限和工作合同类型 (正式员工=1, 非正式员工=0) 作为控制变量。

除此之外, 考虑到其他两种类型的目标导向——学习目标导向和绩效趋近目标导向也会影响员工的退缩行为, 因此, 我们把这两类目标导向的影响也控制起来。这两个构念的测量也来自 Vand Walle (1997) 开发的量表, 分别包括 6 个和 5 个题项。学习目标导向的测量题项如“我愿意选择有挑战的、能学到很多东西的工作任务”, 绩效趋近目标导向的测量题项如“我试图想办法在工作中向别人证明我的能力”。该两项数据由下属自评, 变量的内部一致性系数 Cronbach's  $\alpha$  分别为 0.86 和 0.75。

为了验证本文提出的辱虐管理通过影响员工的绩效回避目标导向而对下属的退缩行为产生影响, 应当控制其他的中介变量, 以检验这一新的变量的影响是否成立。大量基于资源保存理论的研究关注情绪的流失这一辱虐管理的作用机理, 因此本文控制了“情绪耗竭”这一中介变量。情绪耗竭的测量来自 Maslach (2001) 等, 共包含 6 个题项, 如“我的工作使我精神疲惫”等, Cronbach's  $\alpha$  为 0.89。

## 四、研究结果

### (一) 共同方法偏差检验

本文采取了领导和员工两种数据来源, 辱虐管理、感知的差错紧张氛围、绩效回避目标导向均由员工自评, 退缩行为由员工的直接领导进行评价。不同来源的数据有效避免了辱虐→退缩行为、绩效回避目标导向→退缩行为这两对关系中的共同方法偏差问题。但由于辱虐管理和目标导向的数据都源于员工, 因此假设 1 (辱虐管理→绩效回避目标导向) 中存在潜在的共同方法偏差。为检验这一关系中的共同方法偏差是否严重, 我们首先对都由员工自评的构念——辱虐管理、绩效回避目标导向的差错规避氛围和建言角色身份进行 Harman 单因素检验, 其析出的第一个因子解释了其 33.56% 的变异, 较小的解释变异说明共同方法偏差不算明显。并且, 按照 Liao 和 Chuang (2004) 等的推理, 如果存在严重的共同方法偏差, 模型中来自同一起来源的构念间的关系都应该显著。然而在后续的分析中, 我们发现绩效回避目标导向和感知的差错紧张氛围之间的关系并不显著。这些不显著的关系, 也说明可能的共同方法偏差并不严重。

按照 Podsakoff 等 (2003) 的建议, 我们在以辱虐管理与绩效回避目标导向的测量题项进行的验证性因子分析中加入了一个不可测共同方法因子进行对比。带有共同方法因子的模型, 其比较拟合指数 (CFI) 为 0.97, 要大于无共同方法因子的模型 (CFI=0.96), 并且前者的卡方显著小于后者 ( $\Delta\chi^2=44.20$ ,  $p<0.001$ ), 这表明带有共同方法因子的模型与数据更加匹配, 即在辱虐管理与绩效回避目标导向这一关系中存在显著的共同方法偏差。为了检验辱虐管理→

绩效回避目标导向这一关系，在控制了共同方法偏差之后是否依然显著，我们利用结构方程模型，在控制了这一共同方法因子后，再来检验辱虐管理与绩效回避目标导向的关系（详细方法参照温忠麟、侯杰泰和马什赫伯特（2003））。分析结果显示，控制共同方法因子后，辱虐管理与绩效回避目标导向的关系仍然显著（ $b=0.34, p<0.001$ ），这表明即使存在共同方法偏差问题，辱虐管理与绩效回避目标导向的关系依然稳健。

（二）信度与效度

本研究中，除了退缩行为之外，潜变量的测量信度（Cronbach’s  $\alpha$ ）都超过了 0.70，虽然退缩行为的测量信度为 0.68，但也接近 0.70，表明本研究的测量具有良好的信度。此外，本

文使用 Mplus 7.0 软件进行了一组嵌套的验证性因子分析（CFA），以考察本研究中各构念间的区分效度。如表 1 所示，模型 1 包含了本研究中的 7 个构念：辱虐管理、绩效回避目标导向、绩效趋近目标导向、学习目标导向、感知的差错紧张氛围、退缩行为与情绪耗竭。与其他模型相比，模型 1 的拟合优度最佳，其卡方自由度比为  $727.64/474=1.54$ ，RMSEA（近似误差均方根）为 0.05，CFI（比较拟合指数）为 0.92，TLI 为 0.91，其他模型的卡方均显著高于模型 1 的卡方，这显示本研究中的各个构念间具备了区分效度。在包含了 7 个构念的模型 1 中，所有题项的载荷均在 0.01 的水平下显著，表明各个构念的测量具有会聚效度。

表 1 效度分析

| 序号   | 模型 <sup>b</sup>                                          | Chi-square/df | RMSEA | CFI  | TLI  | ΔChi-square |
|------|----------------------------------------------------------|---------------|-------|------|------|-------------|
| 模型 1 | 7 因子模型：辱虐管理、绩效回避目标导向、绩效趋近目标导向、学习目标导向、感知的差错紧张氛围、退缩行为与情绪耗竭 | 727.64/474    | 0.05  | 0.92 | 0.91 |             |
| 模型 2 | 6 因子模型：退缩行为与辱虐管理合并                                       | 900.71/481    | 0.06  | 0.87 | 0.86 | 173.07***   |
| 模型 3 | 6 因子模型：退缩行为与感知的差错紧张氛围合并                                  | 900.42/481    | 0.06  | 0.87 | 0.86 | 172.78***   |
| 模型 4 | 6 因子模型：退缩行为与绩效回避目标导向合并                                   | 893.53/481    | 0.06  | 0.87 | 0.86 | 165.89***   |
| 模型 5 | 6 因子模型：辱虐管理与感知的差错紧张氛围合并                                  | 1565.62/481   | 0.11  | 0.66 | 0.63 | 837.98***   |
| 模型 6 | 6 因子模型：辱虐管理与绩效回避目标导向合并                                   | 1128.67/481   | 0.08  | 0.80 | 0.78 | 401.03***   |
| 模型 7 | 6 因子模型：感知的差错紧张氛围与绩效回避目标导向合并                              | 1012.52/481   | 0.07  | 0.84 | 0.82 | 284.88***   |

注：① 由于模型包含的构念较多，对题项较多的构念辱虐管理和学习目标导向采用平衡法进行了题项组合。组合后辱虐管理包含 5 个题项，学习目标导向包含 3 个题项。  
② 由于两两合并共有 21 个模型，为节省篇幅，未报告涉及控制变量（绩效趋近目标导向、学习目标导向、情绪耗竭）合并的模型。

（三）描述性统计分析

表 2 给出了各变量的描述性统计及其相关系数。如表 2 所示，本文关注的因变量退缩行为和绩效回避目标导向与各人口学控制变量之间并没有显著的相关关系，在随后的路径分析中，也发现退缩行为或是绩效回避目标导向与各人口学控制变量之间的路径系数皆不显著，

因此在随后的分析中，并未包含人口学控制变量。

（四）假设检验

本文利用 Mplus7.0 软件进行了路径分析以检验所提出的假设。由于本研究领导员工配对的数据嵌套于 54 个部门，因此我们采用了带有稳健标准误的极大似然估计（maximum-likeli-

表 2 描述性统计与相关系数

| 变量            | M     | SD   | 1     | 2                  | 3        | 4                 | 5                 | 6                  | 7       | 8       | 9    | 10      | 11   |
|---------------|-------|------|-------|--------------------|----------|-------------------|-------------------|--------------------|---------|---------|------|---------|------|
| 1. 性别         | 0.44  | 0.50 |       |                    |          |                   |                   |                    |         |         |      |         |      |
| 2. 年龄         | 31.17 | 5.84 | 0.03  |                    |          |                   |                   |                    |         |         |      |         |      |
| 3. 学历         | 2.57  | 0.83 | 0.05  | -0.14 <sup>*</sup> |          |                   |                   |                    |         |         |      |         |      |
| 4. 任职期限       | 5.73  | 6.09 | 0.01  | 0.67***            | -0.29*** |                   |                   |                    |         |         |      |         |      |
| 5. 合同类型       | 0.90  | 0.29 | -0.04 | 0.01               | 0.10     | 0.15 <sup>*</sup> |                   |                    |         |         |      |         |      |
| 6. 学习目标导向     | 4.80  | 0.83 | -0.11 | 0.01               | 0.09     | -0.04             | 0.14 <sup>*</sup> |                    |         |         |      |         |      |
| 7. 绩效趋近目标导向   | 3.99  | 0.92 | -0.07 | 0.05               | 0.00     | 0.02              | 0.05              | 0.07               |         |         |      |         |      |
| 8. 情绪耗竭       | 2.94  | 1.16 | -0.12 | 0.11               | -0.04    | 0.20**            | 0.06              | -0.15 <sup>*</sup> | 0.26*** |         |      |         |      |
| 9. 退缩行为       | 1.53  | 0.70 | -0.05 | 0.00               | -0.01    | 0.01              | -0.03             | 0.04               | 0.07    | 0.08    |      |         |      |
| 10. 辱虐管理      | 1.81  | 0.88 | -0.12 | 0.13               | 0.09     | 0.15 <sup>*</sup> | 0.05              | -0.10              | 0.12    | 0.29*** | 0.08 |         |      |
| 11. 感知的差错紧张氛围 | 4.33  | 0.94 | -0.12 | 0.15 <sup>*</sup>  | -0.07    | 0.25***           | 0.09              | 0.05               | 0.19**  | 0.22**  | 0.01 | 0.01    |      |
| 12. 绩效回避目标导向  | 2.48  | 1.08 | -0.10 | 0.08               | 0.09     | 0.05              | -0.05             | -0.32***           | 0.35*** | 0.36*** | 0.00 | 0.29*** | 0.08 |

注：N = 210；\* 表示  $p < 0.05$ ，\*\* 表示  $p < 0.01$ ，\*\*\* 表示  $p < 0.001$ 。

hood algorithm with robust standard errors) 来估计研究中的参数 (Muthén & Muthén, 2012)。在此路径分析中，如前文所述，我们控制了学习目标导向、绩效趋近目标导向与情绪耗竭，并对绩效回避目标导向和感知的差错紧张氛围进行了中心化，之后构造了自变量与调节变量间的乘积项，以避免可能的多重共线性问题。表 3 和表 4 列示了此路径分析的结果，图 2 是对其中的主要结果进行的直观展示。

#### 1. 检验辱虐管理→绩效回避目标导向、绩效回避目标导向→退缩行为

路径分析中包括了由辱虐管理指向绩效回避目标导向的路径，以及绩效回避目标导向指向退缩行为的路径。同时，也控制了辱虐管理→情绪耗竭→退缩行为这一路径。如表 3 所示，辱虐管理与情绪耗竭显著正相关 ( $b = 0.33$ ,  $p < 0.01$ )，但情绪耗竭对退缩行为没有显著影响。此外，学习目标导向、绩效趋近目标导向也与情绪耗竭显著相关 ( $b = -0.20$ ,  $p < 0.05$ ;  $b = 0.30$ ,  $p < 0.01$ )。如假设 1 所预测，辱虐管理对绩效回避目标导向有显著的正向影响 ( $b = 0.27$ ,  $p < 0.01$ )，辱虐管理解释了绩效回避目标导向 5% 的变异，假设 1 得到了验证。然而绩效

回避目标导向对退缩行为的影响并不显著 ( $b = -0.04$ , 不显著)，绩效回避目标导向只解释了退缩行为 0.2% 的变异，因此假设 2 所预测的绩效回避目标导向与退缩行为之间的正相关关系并未得到支持。同时，学习目标导向、绩效趋近目标导向与退缩行为的关系也不显著。

#### 2. 中介效应检验

假设 3 提出了绩效回避目标导向在辱虐管理与退缩行为之间的中介作用。我们检验了前半段关系 (辱虐管理→绩效回避目标导向) 与后半段关系 (绩效回避目标导向→退缩行为) 系数的乘积，分析结果显示，绩效回避目标导向对辱虐管理与退缩行为之间关系的中介作用不显著 ( $b = -0.01$ , 不显著)。

#### 3. 调节效应检验

为检验假设 4 (调节效应)，我们构造了绩效回避目标导向与感知的差错紧张氛围的乘积项，放入了路径分析，如表 3 所示，尽管绩效回避目标导向对退缩行为的影响为负 ( $b = -0.04$ )，与假设 2 所预测的正相关关系相反，但这一关系并不显著。绩效回避目标导向×感知的差错紧张氛围与退缩行为却是显著的正相关 ( $b = 0.10$ ,  $p < 0.05$ )，这一交互作用解释了退缩行为约

2.2%的变异，这表明在感知到较高的差错紧张氛围时，绩效回避目标导向诱发了更多的退缩行为，与假设 3 所预测的关系一致，因此假设 3 得到验证。路径分析主要结果如图 2 所示。

表 3 路径分析结果

| 变量/结果变量            | 情绪耗竭     | 绩效回避目标导向 | 退缩行为  |
|--------------------|----------|----------|-------|
| 控制变量               |          |          |       |
| 学习目标导向             | -0.20*   | -0.41*** | 0.02  |
| 绩效趋近目标导向           | 0.30**   | 0.41***  | 0.04  |
| 情绪耗竭               |          |          | 0.05  |
| 预测变量               |          |          |       |
| 辱虐管理               | 0.33**   | 0.27**   | 0.05  |
| 绩效回避目标导向           |          |          | -0.04 |
| 感知的差错紧张氛围          |          |          | 0.01  |
| 绩效回避目标导向×感知的差错紧张氛围 |          |          | 0.10* |
| F                  | 12.12*** | 28.05*** | 1.20  |
| R <sup>2</sup>     | 0.15**   | 0.29***  | 0.04  |

注：表中所列路径系数为非标准化的系数；N = 210；\* 表示 p < 0.05，\*\* 表示 p < 0.01，\*\*\* 表示 p < 0.001。

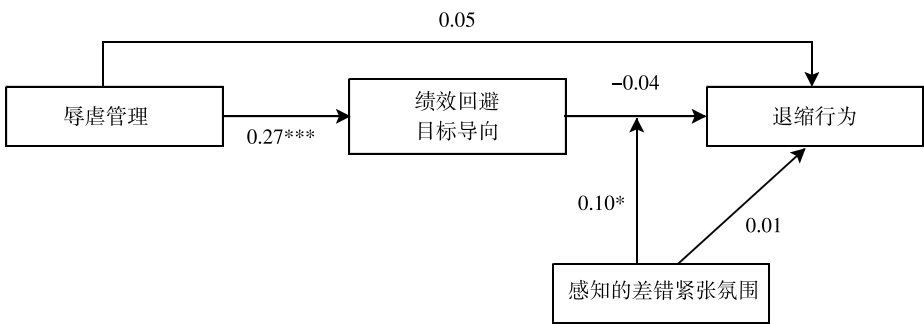


图 2 路径分析主要结果

注：未报告与控制变量有关的路径系数。

为了更加直观地展示感知的差错紧张氛围对绩效回避目标导向与退缩行为之间关系的调节效应，我们分别取自变量（绩效回避目标导向）和调节变量（感知的差错紧张氛围）均值加减一个标准差的值，描绘了不同感知的差错紧张氛围下，绩效回避目标导向与退缩行为关系的强弱，如图 3 所示。可以看出，正如我们在假设 3 中所预测的那样，在不同的差错紧张氛围水平下，绩效回避目标导向与退缩行为的关系有明显的不同：当感知的差错紧张氛围较高时，绩效回避目标导向与退缩行为呈正相关关系；当感知的差错紧张氛围较低时，绩效回避目标导向与退缩行为呈负相关关系。这说明

绩效回避目标导向与退缩行为关系的方向取决于感知的差错紧张氛围。

4. 被调节的中介模型检验

假设 5 提出了一个被调节的中介模型，如前文所述，绩效回避目标导向对辱虐管理与退缩行为之间关系的中介作用不显著（b = -0.01，不显著）。但 Preacher 等（2007）指出，中介效应的不显著不能否定被调节的中介作用的存在，证明中介作用会随着调节变量发生变化才是关键。

假设 4 已经验证了感知的差错紧张氛围调节了绩效回避目标导向与退缩行为的关系，进一步地，我们检验绩效回避目标导向的中介作

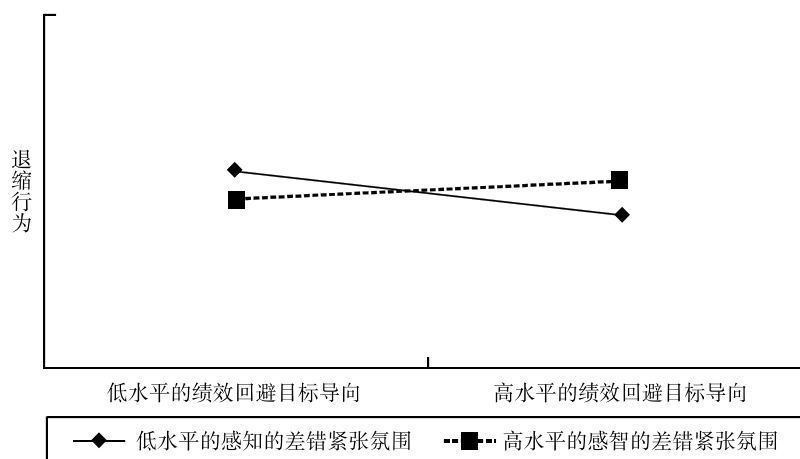


图 3 调节效应

用是否取决于感知的差错紧张氛围的水平高低，即检验绩效回避目标导向是否在辱虐管理的作用过程中存在被调节的中介作用。具体来说，在路径分析中我们将感知的差错紧张氛围均值分别加减一个标准差，得到两种不同水平的差错紧张氛围取值，再利用 Mplus7.0 软件分别计算两种水平下绩效回避目标导向的中介效应。从表 4 可以看到，在较低水平的差错紧张氛围下，绩效回避目标导向的中介效应为负，边际

显著 ( $b = -0.04$ ,  $p < 0.10$ )，在较高水平的差错紧张氛围下，绩效回避目标导向的中介效应则为正，但不显著 ( $b = 0.02$ )。我们注意到，当感知的差错紧张氛围不同时，绩效回避目标导向的中介效应存在显著差异 ( $\Delta b = 0.05$ ,  $p < 0.05$ )，这表明在不同差错紧张氛围水平下，绩效回避目标导向的中介作用不仅方向相反，而且有显著差异，因此假设 5 得到支持。

表 4 被调节的中介模型检验结果

| 感知的差错紧张氛围 | 间接效应  | P-value |
|-----------|-------|---------|
| 低         | -0.04 | 0.068   |
| 高         | 0.02  | 不显著     |
| 差异        | 0.05* | 0.047   |

注：\* 表示  $p < 0.05$ 。

## 五、讨论

本文提出了辱虐管理对绩效回避目标导向的促进作用（假设 1），以及绩效回避目标导向对退缩行为的正向预测作用（假设 2），基于前人的研究结论和假设 1、假设 2，提出了绩效回避目标导向的中介作用（假设 3）。之后，提出感知的差错紧张氛围调节了绩效回避目标导向

与退缩行为之间的正向关系（假设 4），由此建立了一个被调节的中介模型（假设 5）。以上的数据分析结果显示，假设 1、假设 4、假设 5 得到了验证，假设 2 和假设 3 未能通过验证。在路径分析结果中，绩效回避目标导向与退缩行为负相关，尽管并未如我们所预期的呈现正相关关系，但这一负相关关系并不显著。这一主效应不显著的原因可能正是因为假设 4 所提出的感知的差错紧张氛围的调节作用。在不同水

平的感知的差错紧张氛围下，绩效回避目标导向与退缩行为的相关关系方向相反，即当感知的差错紧张氛围高时，两者呈正相关关系，当感知的差错紧张氛围低时，两者呈负相关关系。这说明绩效回避目标导向主效应的方向取决于感知到的差错紧张氛围，因而主效应不显著。

另一个需要关注的研究结果是：当感知的差错紧张氛围较低时，绩效回避目标导向的中介作用边际显著。但这一路径所预测的方向是当感知的差错紧张氛围较低时，辱虐管理激发了员工的绩效回避目标导向，进而减少了员工的退缩行为。这可能是当环境对差错表现出较高的容忍度时，避免低绩效的员工将没有理由和动力表现出退缩行为，因而辱虐管理会通过绩效回避目标导向减少退缩行为。

### （一）理论意义

通过提出并验证了辱虐管理→退缩行为之间的被调节的中介模型，本文的理论贡献体现在以下四个方面：

首先，对基于资源保存理论的辱虐管理研究的贡献。具体而言，提出并证明了辱虐管理这种破坏性领导对避免资源流失动机，即绩效回避目标导向的激发作用。尽管资源保存理论被广泛地用于解释辱虐管理的作用机理，但以往研究更多关注了辱虐管理所导致的员工资源的流失所带来的负面影响，少有研究关注辱虐管理所带来的资源流失对员工动机的影响。动机，尤其是员工在工作场所的目标导向是员工行为的重要预测变量之一（Hirst, Van Knippenberg, Chen & Sacramento, 2011; Porter, 2005）。Tepper（2007）倡导从不同理论或视角出发探索辱虐管理的作用机制，本文则从动机视角出发，证实了辱虐管理还会影响员工的绩效回避目标导向，进而在某些情境下影响员工的行为。

其次，丰富了目标导向的影响因素的研究。领导对员工的薪酬和晋升都有很大的决定权，因而应是员工目标导向的重要影响来源之一。然而，无论是在持目标导向特质论还是状态论的研究中，大都从个体特征，如大五人格和认知能力（Payne et al., 2007）、自我效能感（Jagacinski et al., 2010）等，或是任务特点，如绩效反馈类型（Senko et al., 2005）、时间压力（Beck et al., 2013）等角度研究目标导向的形成原因，从领导的角度探求员工目标导向影响因素的研究少之又少，仅有 Dragoni（2005）对领导目标导向的研究以及 Yee 等（2013）对交易型领导风格的研究。本文证实了被辱虐的员工会产生明显的绩效回避目标导向，进一步证明了领导对下属目标导向形成的重要作用，这一发现丰富了对目标导向的形成原因的理解。

再次，本文对理解辱虐管理作用的权变因素做出了贡献。Tepper（2007）在辱虐管理的模型中，将辱虐管理与其结果变量之间的权变因素总结为三类：下属的特质和行为、领导的特质和行为、下属的工作环境。然而，以往对于辱虐管理和员工偏差行为的相关研究，更多关注员工的个体特质这一类的调节变量，如消极互惠信念（Herscovis & Barling, 2010）和人格特征（Sulea, Fine, Fischmann, Sava & Dumitru, 2013），较少关注工作环境的影响。本研究发现在不同的感知的差错紧张氛围条件下，辱虐管理通过影响员工目标导向进而对员工退缩行为起到促进或抑制作用，由此本文从员工工作环境的视角充实了辱虐管理的权变因素的研究。

最后，本文发现在感知的差错紧张氛围较低时，辱虐管理通过促进员工的绩效回避目标导向降低了员工的退缩行为（边际显著）。尽管不少经理人和一些学术研究都提及辱虐管理在



某些情况下可能存在积极的影响 (Liu et al., 2012; Lian et al., 2014), 但很少有实证研究发现辱虐管理的积极作用。本研究发现在感知的差错紧张氛围较低时, 辱虐管理对退缩行为存在间接的边际显著的降低作用, 证实了以往研究关于辱虐管理存在积极作用这一论断。

## (二) 实践意义

从实践方面来看, 由于中国组织中往往存在较高的权力距离, 领导的管理方式主要由领导决定, 领导为下属考虑得较少, 这在很大程度上助长了辱虐管理现象的发生。我们证实辱虐管理会导致员工产生更多的绩效回避目标导向。这提示我们对某些员工而言, 即使领导的辱虐行为没有带来诸如情绪等资源的流失, 也不意味着辱虐管理没有其他的负面影响。基于本研究的结论, 领导的辱虐管理还有可能强化员工的绩效回避目标导向, 从而造成组织人力资本的折损和浪费。而且绩效回避目标导向的员工往往不会主动学习新技能、应对新挑战, 这种相对消极的工作状态不利于组织的创新和发展。因此, 领导需要重视辱虐管理对员工个人以及对整个团队造成的负面影响, 另外, 组织也应当从制度、文化等方面对此加以干预, 减少辱虐管理的发生, 从而有效阻断员工绩效回避目标导向的形成。

本研究的另一个管理启示在于, 如何避免辱虐管理的负面影响。员工退缩行为无疑不利于提升组织绩效、实现组织目标。然而退缩行为并不容易被发现, 监督成本非常高, 组织很难有效地对退缩行为进行干预, 因而需要从其他方面进行控制。本研究发现, 在感知的差错紧张氛围较高的情况下, 绩效回避目标导向的员工更可能产生退缩行为, 而在感知的差错紧张氛围较低的情况下, 绩效回避目标导向的员工, 反而会表现出较少的退缩行为。这提示我

们, 在管理实践中, 管理者应营造一种相对宽松的、积极的差错容忍氛围, 而不是差错紧张氛围, 不应过分强调差错, 这将有助于减少绩效回避导向的员工对于资源流失的威胁感, 从而避免员工出现退缩行为。

## (三) 本文局限

我们的研究也存在如下局限: ①在验证本文提出的绩效回避目标导向这一中介作用时, 应当控制其他辱虐管理作用的中介变量, 以检验本文提出的中介变量是否具有额外的解释力。本文仅从资源保存理论出发, 控制了“情绪耗竭”这一中介变量, 发现绩效回避目标导向的中介作用在不同的差错紧张氛围下有显著差异。但本研究未能控制其他辱虐管理的作用机制, 如基于公平的视角下的“组织公平感知”, 反映员工与组织交换质量的“组织承诺”等这些中介变量未能得到控制, 这需要在未来的研究中继续检验。②差错紧张氛围很可能和辱虐管理高度相关, 也有可能辱虐管理会导致员工感受到更高的差错紧张氛围。虽然本文没有发现两者有显著的相关关系, 但在未来的研究中, 应使用更合理的研究设计来避免这一问题。③未能控制员工在经历辱虐管理之前的目标导向。将员工遭受辱虐之前的目标导向考虑进来, 对比辱虐管理前后员工目标导向的变化, 更能凸显辱虐管理所带来的负面影响。

## 六、结 论

破坏性领导, 尤其是辱虐管理成为近年领导行为研究中新的关注点。大量研究说明了辱虐管理破坏员工感知到的公平、互惠关系, 使员工产生消极情绪, 由此引发员工做出不利于组织的行为。本研究如 Tepper 等 (2007) 所建议, 关注退缩行为这种容易被员工采用但会给

组织带来潜在成本的消极行为。我们发现，除了上述作用机理之外，辱虐管理还导致员工形成了避免资源流失的动机，即绩效回避目标导向；当环境传递出差错不被容忍的资源流失威胁时，这种动机带来更多的退缩行为。由此，本研究发现并证实了员工动机这一新的辱虐管理的作用机制，并将目标导向的影响因素拓展至破坏性领导，最后证明了差错紧张氛围这种环境因素对动机触发消极行为的影响。

(接受编辑：贾良定

收稿日期：2015 年 12 月 23 日)

#### 参考文献

[1] 储小平、周妮娜：《苛责式领导与员工组织公民行为：领导—部属交换的中介作用》，《软科学》，2010 年第 24 期。

[2] 邓今朝：《团队成员目标取向与建言行为的关系：一个跨层分析》，《南开管理评论》，2010 年第 13 期。

[3] 吕力：《事业导向的苛责式领导：对〈史蒂夫·乔布斯传〉的扎根研究》，《经济研究导刊》，2012 年第 22 期。

[4] 马君、张昊民、杨涛：《成就目标导向，团队绩效控制对员工创造力的跨层次影响》，《心理学报》，2015 年第 47 期。

[5] 温忠麟、侯杰泰、马什赫伯特：《潜变量交互效应分析方法》，《心理科学进展》，2003 年第 11 期。

[6] 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》，《心理学报》，2009 年第 41 期。

[7] 吴宗佑：《由不当督导到情绪枯竭：部署正义知觉与情绪劳动的中介效果》，《中华心理学刊》，2008 年第 50 期。

[8] 颜爱民、裴聪：《辱虐管理对工作绩效的影响及自我效能感的中介作用》，《管理学报》，2013 年第 10 期。

[9] Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Ap-*

*plied Psychology*, 92, 191–201.

[10] Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. 2008. Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393–411.

[11] Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. 2006. Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59, 723–752.

[12] Beck, J. W., & Schmidt, A. M. 2013. State-level goal orientations as mediators of the relationship between time pressure and performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 98, 354–363.

[13] Belschak, F. D., & Hartog, D. N. 2010. Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475–498.

[14] Burton, J. P., & Hoobler, J. M. 2006. Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18, 340–355.

[15] Burton, J. P., & Hoobler, J. M. 2011. Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 5, 389–398.

[16] Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. 2012. Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849–859.

[17] Chi, S. C. S., & Liang, S. G. 2013. When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24, 125–137.

[18] Cigularov, K. P., Chen, P. Y., & Rosecrance, J. 2010. The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study. *Accident Analysis & Prevention*, 42, 1498–1506.

- [19] DeShon, R. P. & Gillespie, J. Z. 2005. A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1096.
- [20] Dragoni, L. 2005. Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084–1095.
- [21] Duda, J. L., & Nicholls, J. G. 1992. Dimensions of achievement motivation in schoolwork and sport. *Journal of Educational Psychology*, 84, 290–299.
- [22] Dweck, & Leggett. 1988. A social–cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256–273.
- [23] Efron, B. 1979. Bootstrap methods: Another look at the jackknife. *The Annals of Statistics*, 7, 1–26.
- [24] Elliot, A. J. 1999. Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169–189.
- [25] Elliot, A. J., & Church, M. A. 1997. A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218–232.
- [26] Elliot, A. J., & McGregor, H. A. 2001. A 2×2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519.
- [27] Elliott, A., & Harackiewicz, J. 1996. Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 171–185.
- [28] Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. 1993. Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 193–232.
- [29] Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian–Underdahl, S. C., & Westman, M. 2014. Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*: 0149206314527130.
- [30] 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, 252–263.
- [31] Herscovis, M. S., & Barling, J. 2010. Towards a multi–foci approach to workplace aggression: A meta–analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24–44.
- [32] Higgins, E. T. 2000. Making a good decision: Value form it. *American Psychologist*, 55, 1217–1230.
- [33] Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. 2011. How does bureaucracy impact individual creativity? A cross–level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54, 624–641.
- [34] Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- [35] Hobfoll, S. E. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- [36] Hoobler, J. M., & Brass, D. J. 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125–1133.
- [37] Jagacinski, C. M., Kumar, S., Boe, J. L., Lam, H., & Miller, S. A. 2010. Changes in achievement goals and competence perceptions across the college semester. *Motivation and Emotion*, 34, 191–204.
- [38] LePine, J. A. 2005. Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1153–1167.
- [39] Liao, H., & Chuang, A. 2004. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management*

*Journal*, 47 (1), 41–58.

[40] Liu, D., Liao, H., & Loi, R. 2012. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55, 1187–1212.

[41] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422.

[42] Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.

[43] Muthén, L. K., & Muthén, B. O. 1998–2012. *Mplus User's Guide. Seventh Edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.*

[44] Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. 2011. Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 153–164.

[45] Nicholls, J. G. 1984. Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328–346.

[46] Nicholls, J. G., Cheung, P. C., Lauer, J., & Patashnick, M. 1989. Individual differences in academic motivation: Perceived ability, goals, beliefs, and values. *Learning and Individual Differences*, 1, 63–84.

[47] Parker, S. K., & Collins, C. G. 2010. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633–662.

[48] Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. 2007. A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128–150.

[49] Pekrun, R., Cusack, A., Murayama, K., Elliot, A. J., & Thomas, K. 2014. The power of anticipated feedback: Effects on students' achievement goals and achievement emotions. *Learning and Instruction*, 29, 115–

124.

[50] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y. et al. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903.

[51] Porath, C. L., & Bateman, T. S. 2006. Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 185–192.

[52] Porter, C. O. 2005. Goal orientation: Effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 811–818.

[53] Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. 2007. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227.

[54] Raftery, A. E. 1995. Bayesian model selection in social research. *Sociological Methodology*, 25, 111–164.

[55] Rawsthorne, L. J., & Elliot, A. J. 1999. Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 326–344.

[56] Rybowskiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. 1999. Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527–547.

[57] Sackett, P. R., & DeVore, C. J. 2001. Counterproductive behaviors at work. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 1, 145–164.

[58] Senko, C., & Harackiewicz, J. M. 2005. Regulation of achievement goals: The role of competence feedback. *Journal of Educational Psychology*, 97, 320–336.

[59] Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. 2013. Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98, 158–168.

- [60] Skaalvik, E. M. 1997. Self-enhancing and self-defeating ego orientation: Relations with task and avoidance orientation, achievement, self-perceptions, and anxiety. *Journal of Educational Psychology*, 89, 71-81.
- [61] Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. 2006. The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- [62] Steel, P., & König, C. J. 2006. Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31, 889-913.
- [63] Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A., & Dumitru, C. 2013. Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of personality. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 196-200.
- [64] Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- [65] Tepper, B. J. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- [66] Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. 2001. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974-983.
- [67] Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. 2011. Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279-294.
- [68] Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. 2005. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228-1240.
- [69] VandeWalle, D. 1997. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- [70] Vande Walle, D., & Cummings, L. L. 1997. A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- [71] Vande Walle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. 2001. The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 629-640.
- [72] Vrieze, S. I. 2012. Model selection and psychological theory: A discussion of the differences between the Akaike Information Criterion (AIC) and the Bayesian Information Criterion (BIC). *Psychological Methods*, 17, 228-243.
- [73] Wei, F., & Si, S. 2013. Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 281-296.
- [74] Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes, O. 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 38-53.
- [75] Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. 2012. Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 531-543.
- [76] Yee, R. W., Lee, P. K., Yeung, A. C., & Cheng, T. 2013. The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 141, 452-464.
- [77] Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. 2002. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.

## **The Effect of Abusive Supervision on Withdrawal Behavior: A Moderated Mediation Model**

Haizhen Wang Lindan Qiu Ruoyong Zhang

(School of Management, Lanzhou University)

**Abstract:** We develop a moderated mediation model to explore why and when abusive supervision will lead to withdrawal behavior drawing from the conservation of resource theory. We collected data from a sample of 210 supervisor–subordinate dyads to examine our hypotheses. Our results showed that abusive supervision was positively associated with subordinates’ performance–avoidance goal orientation. Perceived error strain climate strengthened the positive relationship between performance–avoidance goal orientation and withdrawal behavior. Moreover, we found that the mediation effect of performance–avoidance goal orientation was different at different levels of perceived error strain climate.

**Key words:** abusive supervision; performance–avoidance goal orientation; withdrawal behavior; perceived error strain climate