

辱虐管理从何而来? 来自期望理论的解释*

○ 毛江华 廖建桥 刘文兴 汪兴东

摘要 本研究旨在从期望理论的角度探究辱虐管理的成因,认为主管的任务难度和任务效价会引发对下属的辱虐管理行为,而主管的负面情绪在这个过程中起中介作用。本文以长沙6家大型制造型企业为样本来源,采用结构化的配对问卷,匹配92名主管和303名员工,层级回归结果表明:(1)任务难度正向影响主管的辱虐管理行为;(2)任务难度正向影响主管的负面情绪;(3)主管负面情绪在任务难度与辱虐管理的关系中起中介作用,同时在任务难度和任务效价的交互效应对辱虐管理的影响过程中起中介作用;(4)主管任务效价负向调节任务难度与负面情绪之间的关系,同时负向调节任务难度与辱虐管理之间的关系。

关键词 辱虐管理;任务难度;任务效价;负面情绪

*本文受国家自然科学基金面上项目(71172090)、国家自然科学基金重点项目(71232001)资助

引言

近几十年来,领导破坏性行为日益受到管理界和实践界的关注,而关注的焦点则是主管的辱虐管理行为。^[1]辱虐管理指主管对下属持续表现出的语言或非语言性敌意行为,但并不包含身体接触类的侵犯。^[2]据统计,美国约有10%~16%的雇员受到主管不同程度的辱虐管理,并且这种现象还呈现出逐年上升的趋势。^[3]我国由于受等级制度和尊卑文化的影响,辱虐管理行为在各个组织中普遍存在。实证研究表明,我国员工感受到的辱虐管理要高于西方国家。^[4]针对辱虐管理,以往的研究已经发现,其在组织中具有很大的危害性。^[5]受到主管辱虐管理的员工在心理和行为上都会出现消极的反应,例如心理困扰、^[6]情绪耗竭、^[7]偏差行为^[8]以及人际异常行为^[9]等。尽管现有研究已经从理论上指出了辱虐管理在组织中的破坏性,但是对辱虐管理产生的原因缺乏深入的探究。把握辱虐管理形成的原因是组织减少和消除这种行为的先决

条件,因此本文的主要目的在于探究组织中辱虐管理产生的原因,从而为减少和消除这种行为奠定基础。

在探究辱虐管理产生的原因之前,我们需要关注和了解辱虐管理出现的历史背景。纵观20世纪中后期以来组织的外部环境,全球经济一体化逐渐形成,跨国公司和网络技术的出现使得组织的外部竞争不断增强。^[10]在这种情境下,越来越多的组织开始将外部的竞争压力转移到内部员工身上,其常用的做法是不断增加主管的工作任务难度。任务难度的增加使得主管的心理和行为发生了改变,甚至可能诱发主管负面的角色表现,^[11]例如辱虐管理。目前,学术界对任务难度是否会引发主管的辱虐管理还没有给出有力的回答和实证支持。任务难度作为工作特征最重要的方面之一,对主管心理和行为的影响是非常直接的,之前学者在探究辱虐管理的成因时仅从主管、下属以及组织氛围等方面进行了研究,^[12]其中,主管方面的影响因素包括自恋、^[13]主管家庭经验、^[14]受教育程度^[15]以及独裁式风格^[16]等,下属方面的影响因素包括性别、^[17]情商、^[18]人格特征^[19]等,组织氛围方面的影响因素包括组织公平^[20]以及组织支持^[21]等,缺少对主管工作特征的考虑。^[22]因此,本文将从任务难度角度探究辱虐管理的成因,进一步丰富辱虐管理影响因素的研究。

以往研究也发现,任务难度是否能增加个体的消极行为是存在争议的。Bardes指出,高任务目标难度会增加主管的压力,进而使主管产生负面行为,^[20]而Robinson的研究发现,适当的任务难度对激发个体的效能和绩效是有正向促进作用的。^[23]由此可见,任务难度对个体影响效应的不一致性可能是由于存在某种边界条件。^[24]Vroom等的期望理论指出,个体的实际激励力取决于该行动所能达到目标并能导致某种结果的全部预期价值,乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。^[25]根据期望理论,任务难度对个体激励和行为的

影响受到个体主观效价的调节,^[25]而个体对任务的效价则指的是个体对完成任务所获得的心理满足程度。因此,在研究主管辱虐管理的影响因素时,本文也将任务效价作为调节变量,试图通过任务难度和效价的交互作用更全面地审视这一过程。

在组织研究中,从情绪视角解释个体的行为是一种比较常见的思考路径,尤其是解释人际间的冲突行为。辱虐管理虽然是主管对下属的敌意行为,但本质上也是主管与下级的冲突行为,因此采用情绪视角进行解释是比较合适的。Tepper也指出,处于抑郁情绪状态下的主管更加倾向于表现出敌意行为。^[26]目前,在探究主管辱虐管理的影响因素时,大部分学者仅从主管感知^[27]角度选取中介变量。然而,主管由工作引发的负面情绪也可能导致对下属的辱虐行为,针对此问题目前学术界并没有给出实证的探究和检验。因此,本文的另一目的在于探究主管的情绪状态对辱虐管理的影响效果,并试图从情绪的中介机制解释由工作任务难度引发的辱虐管理行为。

一、理论和假设

1. 期望理论

期望理论是1964年美国心理学家Vroom提出的过程型激励理论。^[25]期望是指一个人根据以往的经验,在一定时间里希望满足自身需要的一种心理活动。期望心理是人行为表现的内在驱动力之一。当期望成功的概率越高,成功后获得的期望价值越大时,驱动行为表现的驱动力越大;反之,则驱动力越小。^[28]期望理论假定个体是有思想、有理性的人,个体对于生活和事业有基本的预期和既定的信仰。个体在分析某件事是否能满足内心的期望时总会基于完成事件的可能性和完成事件所获得的价值来考虑,其期望的基本模式为:激励力(M)=期望值(E)×效价(V)。其中激励力(M)指激励水平的高低,期望值(E)指人们主观估计能达到目标获得奖惩的可能性,效价(V)指的是人们对某一目标的重视程度或评价高低。期望值和效价的不同组合会产生不同的激励力,主要表现为:E高×V高=M高;E中×V中=M中;E低×V低=M低;E高×V低=M低;E低×V高=M低。因此,个体受到激励力的大小取决于期望值和效价的乘积,只有当期望值和效价都较高时,个体受到的激励作用才显著。期望值和效价的任何一方减小,个体受到的激励都会减小。根据期望理论,当个体针对某项任务的期望值和效价都较高时,受到的激励作用很大,个体会积极、努力地去完成这项任务,以满足自身的期望。而当个体针对某项任务的期望值或效价至少有一个较小时,受到的激励作用小,个体会消极地对待这项任务,甚至会引发个体的负面情绪。^[29]

2. 任务难度的影响效应

在组织情境中,主管会接受来自上级的目标和任务分配。Locke认为,目标本身具有对个体的激励作用,目标通过将人的需要转化为动机,能很好地规范和调整个体的行为,使个体的行为与目标保持一致性。^[27]期望理论指出,个体的激励受到期望值和效价的影响。在组织中,工作任务难度指个体完成工作任务的可能性,^[30]主管所面临任务的期望值则是完成任务或目标可能性的期望。之前的研究对任务目标难度如何影响个体的心理、态度和绩效产生了不一致的结论。研究发现,具体和有难度的任务目标使得个体更多地付出努力^[31]并关注于业绩,进而促进个体产生更多的策略和方案来应对任务难度,^[32]比简单的任务更能促进个体绩效的提升。^[33]Locke等人也认为任务的困难程度与成绩之间呈正向的线性关系。然而,任务难度的提高并不一定带来积极效果,Weinberg等人的研究发现,任务难度并不能带来更高的绩效,^[34]而在任务难度对个体心理和态度的影响方面,不少学者发现,任务难度会给个体带来威胁感和压力。^[20]

高难度的任务目标既能在一定程度上激发个体的行为和绩效,也可能引发下属的回避和消极行为。由于工作任务难度指个体完成工作任务的可能性,因此,任务越简单,完成的可能性高,主管感知到的任务期望值越高。反之,如果任务很困难,完成的可能性小,主管感知到的期望值就越小。尽管之前对任务难度的研究揭示了高任务难度所带来的积极效应,任务难度在个体层面引发的消极效应也是不容忽视的。^[35]因此,我们认为,任务难度将从以下机制诱使主管出现辱虐管理行为:(1)当主管接收到的工作任务难度很大时,他会衡量自身能力对任务完成的可能性。Bandura也指出,超过个人能力的目标会使个体产生失望和非效能感,^[36]因此高难度的任务将增加主管的负面情绪,从而为向下属发泄情绪提供了可能。(2)当主管接收其能力范围之外的任务时,主管受到挫折,会将这种挫折或者任务本身转移到下属身上,进而增加下属的任务难度,并可能对下属的能力和进行转移式的批评和替代性的攻击。由此可见,任务难度可能通过发泄和转移两种机制来诱发主管的辱虐管理行为。基于此,我们提出假设1:

假设1:任务难度正向影响主管的辱虐管理行为

个体对任务及完成任务所需行动的知觉是以个人认知为基础的,清晰明确的任务能更好地促进个体针对于任务的行为。个体对任务的接受程度也取决于个体对任务的感知和判断,任务难度越大,个体的接受程度越小。^[37]由此可见,任务的接受程度受到个体认知的影响。在认知过程中,负面的刺激可能引起个体消极的情绪反应。当任务目标很难甚至超出主管的能力范围时,这种

主题文章

刺激可能引发主管的负面情绪。Burton 等也指出, 不合适的任务容易导致个体的焦虑。^[38] 在组织中, 主管的任务来源于上级, 其任务难度受到外部竞争环境、企业战略等影响, 主管对自身的任务难度缺乏控制, 自主性较小; 另一方面, 主管的任务完成情况直接影响主管物质和精神方面的收益, 因此, 难度较大的任务往往意味着压力的增大和利益的丢失。实证研究也发现, 组织内的个体任务难度的增加会作为抑制性压力来源诱使个体产生负面消极的情绪。^[39] 由此, 我们提出假设 2:

假设 2: 任务难度正向影响主管的负面情绪

3. 负面情绪的中介作用

情绪是个体对认知内容的特殊状态, 是个体对期望和需要产生的一种心理活动。情绪普遍存在于组织工作中, 个体对事件或者事物产生情绪, 进而影响个体的行为。按效价标准来看, 情绪可以分为正向的积极情绪和负向的消极情绪。研究发现, 正面情绪能提高员工的工作积极性和主动性, 提高员工的绩效, 而负面的情绪则会带来相反的结果。^[40] Waston 等认为, 负面情绪是一种心情低落和不愉快的基本主观体验,^[41] 包括各种令人生厌的状态, 例如焦虑、悲伤、愤怒等。^[42] 情绪的影响因素有很多, 由认知引发的情绪是比较普遍的。当个体认知到事情或事物与自己期望一致时, 会产生正面的情绪, 例如愉快、高兴等; 当个体出现认知失调, 即事件发生的情况与自己期望的不一致或者与自己的行为不一致时,^[43] 个体会出现负面的情绪, 例如沮丧、压抑等。组织中每个员工都有自己的工作任务, 当个体认知工作任务的难度超出了自身的能力时, 个体会产生压力^[44] 或者认知失衡的状态, 进而导致内心产生焦虑等负面情绪。研究发现, 情绪可以影响个体的行为、工作态度、工作满意度以及决策效率等,^[45] 而在负面情绪的影响效应方面不少学者也发现, 负面情绪会消极影响个体的决策行为、^[46] 他人评价^[47] 以及与他人关系^[48] 等。

在组织中, 情绪影响个体的行为。组织中个体的行为不仅是理性加工的结果, 也可能是情绪导致的。^[49] 正面情绪能提高个体的工作效率, 负面情绪则会带来许多负面的结果。Brief 的研究发现, 个体负面情绪能够引发情绪耗竭, 并最终导致个体的低绩效和离职。^[50] 同时, 在组织中, 个体的负面情绪存在转移和发泄的效应, 在这个过程中, 个体负面情绪的发泄容易导致对他人的伤害。随着企业竞争的加剧, 员工的工作任务和目标难度不断增加。当主管面临较高的任务难度时, 主管认知到高难度的目标超出了自己完成的范围, 会产生压抑等负面情绪。由于负面情绪存在转移和宣泄效应, 而主管只对下属具有管理权力, 因此主管负面情绪的宣泄对象便锁定为下属。在主管负面情绪宣泄的过程中, 对员工的

伤害行为例如辱虐管理行为就会出现。由此可见, 负面情绪在任务难度和辱虐管理之间存在中介效应。因此, 我们提出假设 3:

假设 3: 负面情绪在任务难度对主管辱虐管理的影响作用中起中介作用

4. 任务效价的调节作用

期望理论对个体的激励作用不仅在于它为员工提供了一个明确的行动方向, 还取决于员工在达到目标后所获得的收益大小。该理论指出, 个体的实际激励力取决于该行动所能达到目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。^[26] 当个体认为实现目标后可以获得较高的收益时, 目标对个体行为的激励作用才会真正体现。当个体感知到实现目标后不能获得相匹配的收益时, 目标的激励效果会降低, 同时, 个体会对目标产生一种抵触情绪。Silvestrini 等在研究大学生对任务的感知时, 将任务效价 (Task Valence) 定义为个体对任务喜爱或不喜爱的程度, 即个体对完成任务所获得的心理满足程度。^[51] 基于 Silvestrini 等的研究, 我们认为在组织中主管的任务效价指的是主管对于完成任务所能获得收益多少的判断。现有研究对任务效价的关注较少, 之前的学者在探究任务结果对个体的影响时仅从任务——奖励独立性、^[52] 奖励偶然性^[53] 等客观角度出发, 缺乏对个体主观感知到任务效价的研究。对不同的个体来说, 同样难度的任务并不一定带来同样的收益期望, 因此, 从任务效价的角度能更加清晰地探究任务难度对个体心理和认知的影响。

在组织中, 员工对某一任务的价值感知包括直接价值和间接价值两个方面。直接价值指的是任务给员工带来的经济上的收益, 间接价值是指完成任务后员工获得的职位、影响力、声誉方面的提升。^[51] 在组织的任务目标奖励体系中, 任务与奖励经常会出现不一致的现象, 即难度较高的任务并不意味着获得较多的奖励。任务相关奖励作为任务效价的重要方面影响着主管对任务的接受程度, 我们认为, 任务效价将通过以下两种机制来调节任务难度和主管负面情绪、辱虐管理之间的关系: (1) 当任务效价较高时, 个体对高难度任务感知的价值较高, 个体的利益动机增加。当主管的任务效价较高时, 即使任务难度比较大, 主管的工作动机也不会减弱, 甚至有可能增强。^[31] 当主管工作动机增强时, 会采用更积极的方式来处理自己的工作, 负面情绪会相应减少, 辱虐管理行为也会得到抑制。(2) 当主管任务效价高时, 主管会更积极地鼓励下属工作, 在下属面前表现出更多的正面情绪, 从而通过提高下属的积极性和绩效来实现自己的任务目标, 对员工有害的辱虐行为则会大幅度减少。而当主管感知到的任务效价较低时, 主管的不公平感知

会增加,工作动机减弱,容易产生抱怨、愤怒等负面情绪,这种情绪的转移和发泄则会导致辱虐管理行为的产生。由此,我们提出假设4、假设5:

假设4:任务效价负向调节任务难度对负面情绪的影响效果,即当主管感知到任务效价低时,任务难度对负面情绪的影响效果增强

假设5:任务效价负向调节任务难度对辱虐管理的影响效果,即当主管感知到任务效价低时,任务难度对辱虐管理的影响效果增强

上述讨论认为,任务效价在调节任务难度与辱虐管理的关系时是通过影响员工的负面情绪实现的。也就是说,在某个特定的任务难度下,任务效价对主管辱虐管理行为的影响是通过影响主管负面情绪实现的。任务效价较低时,主管负面情绪会增加,反之则减少,而负面情绪的变化又会直接影响主管辱虐管理行为的发生。^[54]当主管感知到任务效价较低时,高难度的目标不仅不会促进个体的工作绩效,反而增加了个体的不公平感知,容易引发个体的负面情绪。当主管情绪较差时,可能会为这种情绪寻找发泄对象。^[38]在组织中,主管成本最小的发泄对象为下属,因此,负面情绪较多的主管更倾向于对下属产生辱虐行为。因此,本文提出假设6:

假设6:负面情绪中介任务难度和任务效价的交互效应对辱虐管理的影响

综上所述,本文的研究模型如图1。

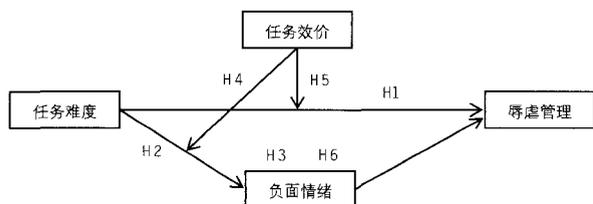


图1 研究模型

二、研究方法

1. 研究对象

本研究在长沙6家大型制造企业中展开调查。近几年,随着中国经济的转型,传统制造业遭受到巨大的挑战,制造企业的竞争压力逐渐增大。在与这几家制造企业员工的交流过程中,我们了解到员工经常抱怨主管的管理方式不合理,存在辱虐管理的现象。同时,在与主管的沟通中,不少主管也抱怨自己的工作任务较重,常产生消极的情绪。在具体的调查过程中,我们通过Email与这些企业的人力资源部门负责人联系,并将调查问卷通过电子版的形式传送过去,让他根据企业的具体情况安排时间发放。为避免同源偏差,本研究采用配对问卷的方式,分主管问卷和员工问卷,主管任务难度、

任务效价以及负面情绪量表由企业主管填写,辱虐管理行为量表由部门员工填写。

本次调查采用匹配的方式发放问卷,其中主管150份、员工问卷400份,回收主管问卷96份、员工问卷332份,有效主管问卷92份、员工问卷303份,主管问卷有效回收率为61.3%,员工问卷有效回收率为75.5%,两者匹配之后最终获得问卷303份。在主管样本结构方面,主管以男性居多,占53.0%,平均年龄30.73岁,平均工作年龄为5.27年,本科及以上学历人数占73.3%;在员工样本结构方面,男性居多,占62.4%,平均年龄为25.23岁,平均在本企业工作2.27年。

2. 研究工具

由于本研究中所涉及的变量都产生于西方文化,为保证在中国情境下的信度和效度,本研究采用标准的翻译、回译程序(Translation and Back Translation),以确保各个题项在语义上的一致性。本次调查问卷的题项均采用李克特5点制计分,从“1=完全不同意”到“5=完全同意”。

任务难度采用Bardes对Locke等人^[27]量表的修改版。Locke等人的原始量表共3个题项,信度为0.58,Bardes在其基础上进行修改后,信度达到0.72。举例题项包括:“我的任务非常艰难”“我经常无法完成我的任务”等。

任务效价采用Sanchez等人^[55]开发的量表,共4个题项,量表的信度为0.90。举例题项包括:“如果我完成了任务,我将获得奖励的机会”“如果我完成了我的任务,我的工资将会增加”等。

负面情绪采用Wong等人^[56]使用的的不愉快情绪量表,共有4个题项,该量表的信度为0.75。举例体现包括:“我在工作过程中经常感到痛苦”“我的工作让我感到不开心”等。

辱虐管理采用Mitchell等人^[8]在Tepper开发的15个题项基础上提出短版辱虐管理测量量表,并证明5个题项的量表具有较高的效度与信度。为此,我们采取Mitchell等人使用的5个题项的辱虐管理量表,该量表的信度为0.889。举例题项包括:“我的主管当着他人的面羞辱我”“我的主管嘲笑我”等。

关于控制变量,在本研究中,主管性别、年龄,员工受教育程度、行业经验以及工龄等人口特征作为重要的特征变量。在本研究中,将性别作为虚拟变量,男性为“0”,女性为“1”;受教育程度分为中专、大专、本科、研究生及以上4个类别。

三、数据分析与结果

1. 验证性因子分析

我们对回收的303份问卷进行了验证性因子分析,如表1所示。通过AMOS17.0分析,主要变量的四因子模型指标达到了Anderson等人^[57]建议的合理标准。相

主题文章

比而言,三因子、双因子和单因子模型的拟合指数明显不如四因子模型,四因子模型拟合得最好(NFI=0.95;TLI=0.98;CFI=0.98;RMSEA=0.04)。这表明本问卷的主要变量之间具有良好的区分效度,进行下一步变量之间的关系检验是可行的。

表1 验证性因子分析

模型	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	AIC	RMSEA
四因子模型(AS;NE;TD;TV)	1.42	0.95	0.98	0.98	274.5	0.04
三因子模型(AS;NE;TD+TV)	2.97	0.90	0.91	0.92	452.2	0.08
双因子模型(AS;NE+TD+TV)	5.12	0.82	0.80	0.85	707.8	0.12
单因子模型(AS+NE+TD+TV)	12.12	0.57	0.47	0.59	1543.9	0.19

注:表中AS表示辱虐管理,NE表示负面情绪,TD表示任务难度,TV表示任务效价,+表示融合

2. 变量相关性分析

表2总结了变量的平均值、标准差以及相关系数。从表2的结果来看,员工在5点制量表上报告的辱虐管理均值为2.26,标准差为0.85,在此方面,美国样本在5点制量表上均值为1.50左右,^[2]显示中国企业中员工感受到更多的主管辱虐管理行为。任务难度均值为2.43,在5点制量表中处于中位。

由表2可以看出,任务难度与主管负面情绪显著正相关($r=0.27, p<0.01$),任务难度与辱虐管理显著正相关($r=0.27, p<0.01$),主管负面情绪与辱虐管理显著正相关($r=0.45, p<0.01$)。假设1和假设2得到了初步的验证。

表2 各主要变量的均值、标准差和变量间相关系数

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
性别 ^a	0.47	0.50								
年龄 ^a	30.73	5.64	-0.04							
受教育程度 ^a	2.78	0.68	-0.10	-0.13*						
行业经验 ^a	6.75	5.46	-0.02	0.83**	-0.17**					
工龄 ^a	5.27	5.48	0.03	0.74**	-0.18**	0.85**				
任务难度	2.43	0.78	0.08	0.08	-0.09	0.03	0.11			
任务效价	3.69	0.85	-0.01	-0.21**	0.07	-0.16**	-0.18**	-0.30**		
负面情绪	2.18	0.83	0.01	0.14*	-0.07	0.11	0.12*	0.27**	-0.56**	
辱虐管理	2.26	0.85	0.05	0.11	-0.05	0.10	0.13*	0.27**	-0.35**	0.45**

注:a均为主管变量;* $p<0.05$,** $p<0.01$

3. 主效应及任务效价的调节作用检验

本研究采用层级回归(Hierarchical Regression Modeling, HRM)方法对前述假设进行检验,回归结果见表3。

从表3中的M2可以看出,任务难度对负面情绪的影响效应显著($r=0.11, p<0.05$),同时 ΔR^2 也具有统计显著性,因此假设2得到进一步验证。从M5可以看出,任务难度对辱虐管理的影响效应显著($r=0.18, p<0.01$), ΔR^2 也具有统计显著性,假设1得到进一步验证。此外,从M3可以看出,任务难度和任务效价之间的交互效应对负面情绪会产生显著的负向影响($r=-0.11, p<0.01$),表明主管的任务效价越高,任务难度与负面情绪之间的正向

关系就越弱,支持了假设4。从表3的M6可以看出,任务难度与任务效价的交互效应对辱虐管理产生显著的负向影响($r=-0.11, p<0.01$),表明主管的任务效价越高,任务难度与辱虐管理之间的正向关系越弱,支持了假设5。图2和图3显示了这两种交互作用的影响模式。

表3 层级回归结果:任务难度和任务效价对负面情绪和辱虐管理的影响

变量	负面情绪			辱虐管理		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
第一步(控制变量)						
性别 ^a	0.02(0.11)	0.00(0.10)	0.02(0.10)	0.09(0.12)	0.06(0.11)	0.08(0.11)
年龄 ^a	0.02(0.2)	0.00(0.02)	-0.00(0.01)	0.01(0.02)	-0.01(0.02)	-0.01(0.02)
受教育程度 ^a	-0.08(0.08)	-0.04(0.07)	-0.03(0.07)	-0.03(0.09)	0.00(0.08)	0.01(0.08)
行业经验 ^a	-0.02(0.02)	0.01(0.02)	0.01(0.02)	-0.01(0.03)	0.01(0.02)	0.01(0.02)
工龄 ^a	0.02(0.02)	-0.00(0.02)	-0.00(0.02)	0.02(0.02)	0.01(0.02)	0.00(0.02)
第二步(主效应)						
任务难度		0.11*(0.05)	0.13*(0.05)		0.18**(0.06)	0.20***(0.06)
任务效价		-0.52***(0.05)	-0.52***(0.05)		-0.29***(0.06)	-0.29***(0.06)
第三步(调节效应)						
任务难度x任务效价			-0.11***(0.04)			-0.11***(0.05)
VIF	≤5.36	≤5.48	≤5.49	≤5.36	≤5.48	≤5.49
R ²	0.02	0.32	0.34	0.02	0.16	0.17
ΔR^2	0.03	0.30***	0.02**	0.02	0.14***	0.02**
调整后的R ²	0.01	0.31	0.32	0.00	0.14	0.15
F	1.45	19.88***	18.64***	1.22	7.79***	7.60***

注:表中数值为标准回归系数,括号内为标准误;* $p<0.05$,** $p<0.01$,*** $p<0.001$;a均为主管变量

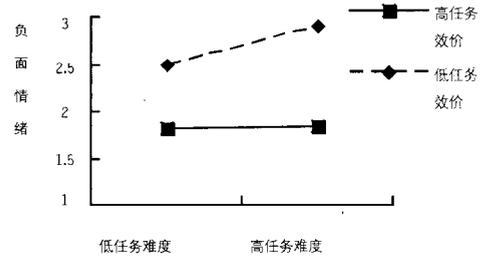


图2 任务效价和任务难度对负面情绪的交互作用

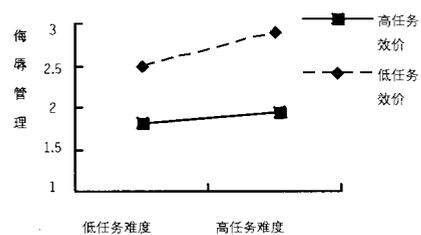


图3 任务效价和任务难度对辱虐管理的交互作用

4. 负面情绪的中介作用检验

本研究采用层级回归方法检验负面情绪的中介效应。根据 Baron 等人^[58]的建议,中介效应的存在应该满足以下几个条件:(1)自变量对因变量存在显著影响;(2)自变量对中介变量存在显著影响;(3)中介变量对因变量存在显著影响(见表2);(4)当自变量和中介变量同时带入回归方程时,中介变量的效应显著而自变量的效应消失(完全中介)或减弱(部分中介)。根据以上要求,负面情绪的中介效应检验过程和结果见表4。

由表4的结果可知,任务难度对负面情绪($r=0.13$, $p<0.05$)和辱虐管理($r=0.20$, $p<0.001$)均有显著影响,假设1和2得到进一步支持。当带入中介变量负面情绪后,任务难度对辱虐管理的解释效应减弱($r=0.16$, $p<0.01$),但仍显著,负面情绪的中介效应显著($r=0.33$, $p<0.001$),表明负面情绪部分中介任务难度和辱虐管理的关系,假设3得到支持。同时由表4可以看出,任务难度和任务效价的交互项对负面情绪($r=-0.11$, $p<0.01$)和辱虐管理($r=-0.11$, $p<0.05$)有显著负向影响。当带入中介变量负面情绪后,交互项对辱虐管理的影响效应降低($r=-0.07$),同时不显著,由此可见,负面情绪在任务难度和任务效价的交互项对辱虐管理的影响过程中起完全中介作用,假设6得到了数据支持。

表4 层级回归结果:负面情绪的中介作用

自变量	M7: 负面情绪	M8: 辱虐管理	M9: 辱虐管理
第一步: 控制变量			
性别 ^a	0.02	0.08	0.08
年龄 ^a	-0.00	-0.01	-0.01
受教育程度 ^a	-0.03	0.01	0.02
行业经验 ^a	0.01	0.01	0.01
工龄 ^a	0.00	0.00	0.01
第二步: 自变量			
任务难度	0.13*	0.20***	0.16**
任务效价	-0.52***	-0.29***	-0.12
任务难度×任务效价	-0.11**	-0.11*	-0.07
第三步: 中介变量			
负面情绪			0.33***
F	18.64***	7.6***	10.53***
R ²	0.34	0.17	0.25
调整后的R ²	0.32	0.15	0.22
ΔR ²			0.25***
df	299	299	299

注: a. 均为主管变量; b. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

响,重点关注主管负面情绪的中介机制。研究发现:(1)任务难度正向影响主管的辱虐管理行为;(2)任务难度正向影响主管的负面情绪;(3)主管负面情绪在任务难度与辱虐管理的关系中起中介作用,同时在任务难度和任务效价的交互效应对辱虐管理的影响过程中起中介作用;(4)主管任务效价负向调节任务难度与负面情绪之间的关系,同时负向调节任务难度与辱虐管理之间的关系。总之,本文的假设得到了很好的验证。

1. 理论意义

首先,本文从新的视角探究了辱虐管理形成的原因。以往的学者在探究辱虐管理的形成原因时主要从主管特征、下属特征以及组织情境因素等方面考虑,而在组织情境方面,研究发现人际不公平、^[16]环境不稳定、文化价值观以及缺乏制度化的监督^[28]等都会诱发主管的辱虐管理行为。工作任务难度是主管接受到的任务分配和工作安排,由于组织战略和竞争压力等因素的影响,主管缺乏对任务难度设置的自主性,因此在组织中经常出现主管任务难度偏大的现象。研究发现,工作任务的难易程度对个体的态度有较大的影响,^[59]然而现有对辱虐管理影响因素的研究并没有考虑工作特征的影响作用。因此,本文在以往研究基础上,从工作特征角度探究其对辱虐管理的影响,发现高难度的任务会促使主管产生对下属的辱虐管理行为,进一步拓展了辱虐管理成因的研究。

其次,本文从情绪角度探究了辱虐管理的形成过程。由于以往对辱虐管理形成原因的研究较少,因此学界对辱虐管理出现的机制和形成的过程也缺乏相应的探究。在现有的少量辱虐管理影响因素研究中,大部分学者都没有或者仅从主管心理和态度的角度选取了中介变量,例如心理抑郁、^[23]主管知觉到的程序不公平以及主管感知到的组织威胁等,^[60]缺少从主管情绪角度探究辱虐管理形成过程的研究。Bradley等指出,个体的情绪会显著影响其行为。^[61]本文的实证研究结果也发现,负面情绪在任务难度与辱虐管理的关系中起中介作用,这与Chebat等^[62]对情绪的中介效果研究结论具有一致性。结合目前组织研究中的最新进展本文发现,从情绪角度审视主管的辱虐管理形成过程是具有较高解释效力的。本文从负面情绪视角探究了任务难度对主管辱虐管理的影响,有助于理解辱虐管理的形成过程。

最后,本文的研究有助于拓展主管辱虐管理产生的边界条件研究,并有助于采用同一理论视角解释辱虐管理的成因和边界条件。由于学术界对于任务难度是否会诱发主管的消极行为存在意见不一致的现象,因此本文

四、研究分析和讨论

本文旨在探究任务难度和任务效价对辱虐管理的影

主题文章

从任务效价角度探究了其对任务难度和辱虐管理关系的调节作用, 研究发现, 任务效价负向调节任务难度和辱虐管理之间的关系。尽管以往的研究也发现了辱虐管理产生的部分边界条件, 例如组织专制程度、^[16] 下属消极情感、^[23] 主管敌意归因偏差^[62] 等, 但这些概念在解释辱虐管理的成因时往往缺乏完善统一的理论基础。本文基于期望理论, 从工作任务难度和任务效价的交互作用角度全面地揭示主管辱虐管理的成因, 研究结果也进一步验证了期望理论。本文的研究不仅指出了任务难度下辱虐管理形成的边界条件, 同时为辱虐管理的出现提供了较全面的理论解释。

2. 实践意义

本文探究了组织中辱虐管理的形成原因, 具有以下实践意义: 首先, 本文证实了主管的辱虐管理行为是由很多因素造成的, 其中任务难度是重要的影响因素。以往组织中出现辱虐管理行为时, 员工一般将这种行为产生的原因归于主管的个人性格缺陷, 然而本文的研究结果证明了辱虐管理的形成存在多方面的原因。因此, 组织在处理主管的辱虐管理行为时, 应该关注导致辱虐管理出现的原因, 根据原因制定出相应的解决办法, 正确地处理组织中出现的辱虐管理行为。其次, 企业领导者在分配具体任务时, 应该考虑主管的任务难度和相应的奖励措施。组织在给主管分配任务时, 一方面, 应该与主管进行适当的沟通和商议以降低任务难度, 或通过提供必要的资源和能力支持减少主管对任务难度的感知, 进一步减少主管的辱虐管理行为; 另一方面, 企业领导可以通过对高难度的任务配备高额的奖励, 提高主管对特定任务的效价, 进而减少主管的辱虐管理行为。最后, 本文结果显示, 负面情绪在任务特征和主管辱虐管理关系中起中介作用, 因此企业领导应该主动关注主管的情绪状态, 一方面及时对产生负面情绪的主管进行沟通和疏导, 另一方面可以在企业中建立主管的情绪发泄通道, 例如开设休息间、组织体育活动等。

3. 研究局限及未来研究方向

尽管本研究对辱虐管理的形成机制方面做出了一定的贡献, 但仍存在以下研究局限: 首先, 由于研究资源的限制, 本研究仅选择了6家制造型企业作为调查样本来源, 样本来源比较集中, 虽然在一定程度上控制了行业和企业类型的影响, 提升了结论的内部效度, 但同时也降低了结论的外部有效性。未来研究可以在本文研究的基础上扩大样本量, 并从不同行业和地区进行调查, 进一步检验本文的研究结论。其次, 本文采用的是横截面的研究设计, 尽管能从理论上构建任务难度与主

管辱虐管理的理论模型, 但不能有效排除两者反向的因果关系。未来的研究可以通过时间序列的研究设计, 在两个时点进行单独测量或采用跟踪研究和实验的方法, 从实证上验证两者的因果关系。再次, 本研究在从工作特征角度探究辱虐管理的成因时, 仅关注任务难度方面, 对工作特征的其他方面关注较少。未来的研究可以从工作特征的其他方面, 例如工作自主性、工作复杂性等角度探究其对主管辱虐管理的影响, 从而进一步丰富辱虐管理的前因研究; 最后, 本文采用的是经典期望理论来解释主管辱虐管理的成因, 然而随着期望理论的发展, 学者发现除了期望值和效价会影响个体的激励力, 两者之间的媒介 (Instrumentality) 也会对激励力产生影响。^[63] 因此, 未来的研究可以在本文的基础上通过拓展期望理论的内涵, 更加全面地剖析主管辱虐管理的产生原因。

参考文献

- [1] Tepper, B. J., Moss, S. E., Duffy, M. K.. Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(2): 279-294.
- [2] Tepper, B. J.. Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 178-190.
- [3] Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J.. Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(1): 158-168.
- [4] 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, 41(6): 510-518.
- [5] Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M., Folger, R.. Abusive Supervision Climate: A Multiple-mediation Model of Its Impact on Group Outcomes. *Academy of Management Journal*, 2013, doi: 10.5465/amj. 2011.0237.
- [6] Restubog, S. L. D., Scott, K. L., Zagenczyk, T. J.. When Distress Hits Home: The Role of Contextual Factors and Psychological Distress in Predicting Employees' Responses to Abusive Supervision. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(4): 713-729.
- [7] Wu, T. Y., Hu, C.. Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 2009, 34(2): 143-169.
- [8] Mitchell, M. S., Ambrose, M. L.. Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4):

- 1159-1168.
- [9] Shao, P., Resick, C. J., Hargis, M. B.. Helping and Harming Others in the Workplace: The Roles of Personal Values and Abusive Supervision. *Human Relations*, 2011, 64(8): 1051-1078.
- [10] Driffield, N.. *Global Competition and the Labour Market*. Routledge, 2013.
- [11] Goffman, E.. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nova York: Anchor, 1959.
- [12] 李爱梅, 华涛, 高文. 辱虐管理研究的“特征—过程—结果”理论框架. *心理科学进展*, 2013, 21(11): 1901-1912.
- [13] Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., Mackey, J.. A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(1): 120-137.
- [14] Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., Tang, R. L.. Sins of the Parents: Self-control as a Buffer between Supervisors' Previous Experience of Family Undermining and Subordinates' Perceptions of Abusive Supervision. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(5): 869-882.
- [15] Eesley, D. T., Meglich, P. A.. Empirical Evidence of Abusive Supervision in Entrepreneurial and Small Firms. *Ethics & Entrepreneurship*, 2013, 3(1): 39-59.
- [16] Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., Debrah, Y. A.. Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 191-201.
- [17] Hofmann, L.. *How Gender Impacts Observers' Perceptions of Abusive Supervision*. College of Science and Health Teses and Dissertations. Depaul University, 2012.
- [18] Hu, H. H.. *The Influence of Employee Emotional Intelligence on Coping with Supervisor Abuse in a Banking Context*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2012, 40(5): 863-874.
- [19] Penney, L. M., Spector, P. E.. Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, 10(1-2): 126-134.
- [20] Bardes, M.. *Aspects of Goals and Rewards Systems as Antecedents of Abusive Supervision: The Mediating Effect of Hindrance Stress*. ProQuest, 2009.
- [21] Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M.. Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(2): 331-351.
- [22] Park, J. H.. *Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Multi-level Perspectives*, University of Houston, 2012.
- [23] Robinson, P.. Task Complexity, Task Difficulty, and Task Production: Exploring Interactions in a Componential Framework. *Applied Linguistics*, 2001, 22(1): 27-57.
- [24] Atiani, S., Elhilali, M., David, S. V., Fritz, J. B., Shamma, S. A.. Task Difficulty and Performance Induce Diverse Adaptive Patterns in Gain and Shape of Primary Auditory Cortical Receptive Fields. *Neuron*, 2009, 61(3): 467-480.
- [25] Vroom, V. H., Yetton, P. W.. *Leadership and Decision-making*. University of Pittsburgh Press, 1973.
- [26] Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., Lambert, L. S.. Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 2006, 59(1): 101-123.
- [27] Locke, E. A., Latham, G. P.. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- [28] Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B.. The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 2007, 18(3): 176-194.
- [29] Chou, S. Y., Pearson, J. M.. Organizational Citizenship Behavior in IT Professionals: An Expectancy Theory Approach. *Management Research Review*, 2012, 35(12): 1170-1186.
- [30] Autin, F., Croizet, J. C.. Improving Working Memory Efficiency by Reframing Metacognitive Interpretation of Task Difficulty. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2012, 141(4): 610-618.
- [31] Schmidt, F. L.. Implications of a Measurement Problem for Expectancy Theory Research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 10(2): 243-251.
- [32] Latham, G. P., Locke, E. A.. Self-regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50(2): 212-247.
- [33] Wood, R. E., Locke, E. A.. Goal-setting and Strategy Effects on Complex Tasks. *Research in Organizational Behavior*, 1990, (12): 73-109.
- [34] Weinberg, R., Bruya, L., Jackson, A.. The Effects of Goal Proximity and Goal Specificity on Endurance Performance. *Journal of Sport Psychology*, 1985, 7(3): 205-222.
- [35] LePine, J. A.. 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*, 2005, 90(6): 1153-1167.
- [36] Bandura, A.. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 1977, 84(2): 191-215.
- [37] Sassi, F., Campoy, G., Castillo, A., Inuggi, A., Fuentes, L. J.. Task Difficulty and Response Complexity Modulate Affective Priming by Emotional Facial Expressions. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 2014, 67(5): 861-871.
- [38] Burton, D., Naylor, S.. Is Anxiety Really Facilitative? Reaction to the Myth that Cognitive Anxiety always Impairs Sport Performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1997, 9(2):

主题文章

- 295-302.
- [39] Hughes, J. Bringing Emotion to Work: Emotional Intelligence, Employee Resistance and the Reinvention of Character. *Work, Employment and Society*, 2005, 19(3): 603-625.
- [40] Mawritz, M. B., Folger, R., Latham, G. P.. Supervisors' Exceedingly Difficult Goals and Abusive Supervision: The Mediating Effects of Hindrance Stress, Anger, and Anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(3): 358-372.
- [41] Watson, D., Clark, L. A., Tell, A.. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54(6): 1063-1070.
- [42] Ruiz, M. D.. Effects of Positive and Negative Emotion Elicitation on Physical Activity Performances. ProQuest, 2008.
- [43] Festinger, L.. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press, 1962.
- [44] Ewen, R. B.. Pressure for Production, Task Difficulty, and the Correlation between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1973, 58(3): 378-380.
- [45] Mumby, D. K., Putnam, L. L.. The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *Academy of Management Review*, 1992, 17 (3): 465-486.
- [46] Fenton-O'Creevy, M., Soane, E., Nicholson, N., Willman, P.. Thinking, Feeling and Deciding: The Influence of Emotions on the Decision Making and Performance of Traders. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(8): 1044-1061.
- [47] Madera, J. M., Smith, D. B.. The Effects of Leader Negative Emotions on Evaluations of Leadership in a Crisis Situation: The Role of Anger and Sadness. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(2): 103-114.
- [48] Ilies, R., Curseu, P. L., Dimotakis, N., Spitzmuller, M.. Leaders' Emotional Expressiveness and Their Behavioural and Relational Authenticity: Effects on Followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 22(1): 4-14.
- [49] Ashforth, B. E., Humphrey, R. H.. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 1995, 48(2): 97-125.
- [50] Brief, A. P., Motowidlo, S. J.. Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 1986, 11(4): 710-725.
- [51] Silvestrini, N., Gendolla, G. H. E.. The Joint Effect of Mood, Task Valence, and Task Difficulty on Effort-related Cardiovascular Response and Facial EMG. *International Journal of Psychophysiology*, 2009, 73(3): 226-234.
- [52] Allen, B. C., Sargent, L. D., Bradley, L. M.. Differential Effects of Task and Reward Interdependence on Perceived Helping Behavior, Effort, and Group Performance. *Small Group Research*, 2003, 34(6): 716-740.
- [53] Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B.. Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Meta-analytic Review of Existing and New Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 99(2): 113-142.
- [54] Wu, T. Y., Hu, C.. Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 2009, 34(2): 143-169.
- [55] Sanchez, R. J., Truxillo, D. M., Bauer, T. N.. Development and Examination of an Expectancy-based Measure of Test-taking Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(5): 739-750.
- [56] Wong, K. F. E., Yik, M., Kwong, J. Y. Y.. Understanding the Emotional Aspects of Escalation of Commitment: The Role of Negative Affect. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(2): 282-297.
- [57] Anderson, J. C., Gerbing, D. W.. Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two Step Approach. *Psychological Bulletin*, 1988, 103(3): 411-423.
- [58] Baron, R. M., Kenny, D. A.. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [59] Leach, M., Hennessy, M., Fishbein, M.. Perception of Easy-Difficult: Attitude or Self-efficacy? *Journal of Applied Social Psychology*, 2001, 31(1): 1-20.
- [60] 刘文兴, 廖建桥, 张鹏程. 辱虐管理对创造力的影响: 程序不公平与关系冲突的中介作用. *工业工程与管理*, 2012, 17(5): 73-79.
- [61] Bradley, M. M., Lang, O. J.. Measuring Emotion: Behavior, Feeling, and Physiology. In R. D. Lane & L. Nadel (Eds.), *Cognitive Neuroscience of Emotion*. New York: Oxford University Press, 2000.
- [62] Chebat, J. C., Slusarczyk, W.. How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 2005, 58(5): 664-673.
- [63] Heneman, H. G., Schwab, D. P.. Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 1972, 78(1): 1-9.

作者简介 毛江华, 华中科技大学管理学院博士研究生, 研究方向为领导力、组织行为; 廖建桥, 华中科技大学管理学院教授、博士生导师, 研究方向为人力资源管理、人类工效学; 刘文兴, 中南财经政法大学工商管理学院讲师, 研究方向为组织行为与人力资源管理; 汪兴东, 江西农业大学经济管理学院讲师, 研究方向为市场营销和消费者行为

(下转第 23 页)

Individual Creativity under the Proactive Behavior Perspective: Proactive Personality, Feedback Seeking and Creative Performance

Zhang Jie, Fan Yun, Zhang Xu

School of Management, Xi'an Jiaotong University

Abstract The increasing complexity of environment, the awakening of modern employees 'conscious of themselves and the development of the information technology in workplace make the impact of traditional management on employee performance become more and more limited. How to encourage individuals' initiative and enhance employees' creativity through their own self-regulation processes and proactive behaviors could be a new path for organizations on continuously improving their soft power in competition. Synthesizing theories of proactivity, self-regulation and creativity, this research built and tested a theoretical model linking proactive personality with creativity via one proactive behavior, feedback seeking, to investigate how individual use proactive behavior as a strategy to enhance their own creativity during different creative environment. Using sample from national-owned tech-oriented organizations, this study examined how proactive personality would affect creativity through the feedback seeking behaviors. The results showed: first, proactive personality positively affects employees' creative performance; Second, two patterns of feedback seeking: the propensity to inquire for feedback and the propensity to monitor the environment for indirect feedback mediate the relationship between proactive personality and creative performance; Third, two different context variables can moderate the relationship between the two patterns of feedback seeking and employees' creative performance respectively. Specifically, supervisor support for creativity can strength the relationship between direct feedback inquire and employees' creative performance ; The presence of creative coworkers strength the relationship between indirect feedback monitor and employees' creative performance. To developed and tested a model that integrates and extends previous creativity research by considering proactive individual traits as antecedents of creative performance, by testing whether feedback-seeking behavior is an underlying mechanism through which this antecedent affects creative performance and by examining how different organizational context factors influence the relationship between the underlying mechanism and employees' creative performance, this study contributes to both the creativity and proactivity literatures by emphasizing how feedback seeking can help proactive individuals to attain outcomes beyond adaptation that promote creativity and innovation in organizations and by showing how individuals can enhance their creative performance through their self-regulatory efforts.

Key Words Creativity; Proactive Behavior; Feedback Seeking; Proactive personality

(上接第 12 页)

Where Dose Abusive Supervision Come from? The Explanation from Expectancy Theory

Mao Jianghua¹, Liao Jianqiao¹, Liu Wenxing², Wang Xingdong³

1. School of Management, Huazhong University of Science and Technology; 2. School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law; 3. School of Economics and Management, Jiangxi Agriculture University

Abstract Although the studies on abusive supervision have been conducted many years, the majority focused on the negative results that it brought. As a negative leadership behavior, it will be more significant to explore its producing causes than to study its aftermath. To respond these calls, the main purpose of this study is to explore the impact factors of abusive supervision. With the constant changes of external environment, Chinese enterprises has been facing growing competitive pressures, to be survival and earn profits, enterprises continuously increase supervisors' task difficulties to relieve the pressure, which may induce supervisors' abusive supervision behavior. Following expectation theory, we argue that task difficulty and task valence will produce abusive supervision, and this process is mediated by supervisors' negative emotions. When task difficulty is high, the supervisor may perceive that he cannot fulfill the task and may produce negative emotions, which will easily induce supervisor's abusive supervision behavior in the process of transferring and venting these emotions. During this process, task valence plays the role of a moderator. From six large manufacturing companies in Changsha as a sample source, we used structured matching questionnaire and matched 303 employees and 92 managers. The hierarchical regression results showed that: (1) task difficulty had positive effects on abusive supervision; (2) task difficulty had positive effects on negative emotions; (3) the relationship between task difficulty and abusive supervision is mediated by negative emotions, and negative emotions also mediates the relationship between the interaction of task difficulty and task valence on abusive supervision; (4) the relationship between task difficulty and negative emotions is moderated by task valence and the relationship between task difficulty and abusive supervision is also moderated by task valence. In the aspect of theoretical contribution, expectation theory is originally used to explain the extent of individual's motivation. This research applies the idea of expectation theory to explaining individual's negative behavior, which expands the range of expectation theory's application. In terms of practical significance, the research result of this paper helps enterprises to understand the causes of supervisors' abusive supervision, and provides referable basis for enterprises to eliminate abusive supervision.

Key Words Abusive Supervision; Task Difficulty; Task Valence; Negative Emotions