

• 经济与管理 •

非权变惩罚对员工工作退缩行为的影响研究

——基于领导信任与情绪智力的作用

侯曼 王倩楠 张珮云

陕西科技大学经济与管理学院 陕西西安 710021

摘要:领导消极行为是员工工作退缩行为的重要引致因素,文章基于社会交换理论和社会认知理论,构建了以非权变惩罚为自变量、领导信任为中介变量、情绪智力为调节变量、员工工作退缩行为为因变量的理论模型,探讨非权变惩罚对员工工作退缩行为的影响机制。研究结果表明:第一,非权变惩罚对员工工作退缩行为有显著正向影响作用;第二,领导信任在非权变惩罚与员工工作退缩行为间起部分中介作用;第三,情绪智力可以削弱非权变惩罚对领导信任的负向影响;第四,情绪智力负向调节领导信任在非权变惩罚与员工工作退缩行为之间的中介效应,即员工情绪智力能力越强,领导信任的中介效应越弱。研究揭示了非权变惩罚影响员工工作退缩行为的作用机制和边界条件,为领导者合理实施惩罚、抑制员工工作退缩行为提供了一定的理论参考。

关键词:非权变惩罚;工作退缩行为;领导信任;情绪智力

中图分类号:F272.92; F406.15 文献标志码:A 文章编号:1672-8505(2022)02-0065-12

doi:10.12189/j.issn.1672-8505.2022.02.008

Study on Effect of Non-contingent Punishment on Employees' Work Withdrawal Behavior

—Based on the Role of Leader Trust and Emotional Intelligence

HOU Man WANG Qian-nan ZHANG Pei-yun

School of Economics and Management, Shaanxi University of Science & Technology, Xi'an, Shaanxi, 710021, China

Abstract: Negative behavior of leadership is an important cause of employees' work withdrawal behavior. Based on social exchange theory and social cognition theory, this paper explores influence mechanism of non-contingency punishment on employees' withdrawal behavior by constructing a theoretical model with non-contingency punishment as independent variable, leader trust as mediating variable, emotional intelligence as moderating variable, and employees' withdrawal behavior as dependent variable. The results show that: 1) non-contingency punishment has a significant positive effect on employees' withdrawal behavior; 2) leader trust plays a partial mediating role between non-contingent punishment and employees' withdrawal behavior; 3) emotional intelligence can weaken

收稿日期:2021-11-10

基金项目:西安市科技计划项目“基于企业家精神培育的西安市营商软环境优化研究”(项目编号:XA2020-RKXYJ-0176)。

第一作者:侯曼,女,副教授,硕士生导师,主要从事人力资源管理研究。

引用格式:侯曼,王倩楠,张珮云.非权变惩罚对员工工作退缩行为的影响研究——基于领导信任与情绪智力的作用[J].西华大学学报(哲学社会科学版),2022,41(2):65-76.

negative effect of non-contingency punishment on trusting leaders; 4) emotional intelligence negatively moderates mediating effect of leader trust on non-contingency punishment and employees' withdrawal behavior. That is, the stronger the employees' emotional intelligence ability, the weaker the mediating effect of leader trust. The study reveals mechanism and boundary conditions of non-contingency punishment on employees' withdrawal behavior, and provides some theoretical reference for leaders to reasonably implement punishment and restrain employees' withdrawal behavior.

Key words: non-contingent punishment; work withdrawal behavior; leader trust; emotional intelligence

工作退缩行为(Work Withdrawal Behavior, WWB)是员工为了躲避令其反感或者不满的工作情境所产生的一系列连续递进的消极行为反应^[1],如消极对待工作内容、减少工作时间,违反组织纪律、无故迟到早退、甚至产生离职的想法等。这种行为普遍存在于组织中,且极具隐蔽性和报复性,不仅会减弱员工的效能感、降低员工的工作绩效^[2],还会对组织造成经济损失、阻碍组织长期发展^[3]。因此,抑制员工工作退缩行为对提高个人绩效、促进组织发展有着重要意义。现有关于工作退缩行为前置因素的研究表明,个体特征^[4]、领导风格(仁慈型领导^[5]、真实型领导^[6]、恩威并施型领导^[7])、同事行为^[8]等都对员工工作退缩行为有影响作用。其中,领导行为是影响员工退缩行为的重要环境因素,积极的领导行为能有效抑制员工工作退缩行为的产生^[6],消极的领导行为,例如辱虐管理则会加大员工工作退缩行为产生的可能性^[9]。

国内外管理情境中常见的领导惩罚行为,目的在于通过“警告”“记过”“罚款”等管理手段对员工的不良行为进行约束和修正。而实际上一旦实施不当就会成为非权变惩罚,即对员工实施了与过错不相符合的惩罚,甚至是毫无缘由的惩罚。现有研究多是基于组织公平理论视角探索非权变惩罚对员工的消极影响^[10-12]。具体而言,频繁的非权变惩罚极易引发员工焦虑、失望、痛苦等消极情绪,造成心理资源耗竭,迫使员工为避免不必要的损失而保持沉默,减少进言行为^[11];破坏员工的组织公平感,降低其努力意愿和工作满意度^[13];还可能导致员工道德推脱,促发越轨行为^[14]。基于社会交换理论,当员工遭遇负互惠时,将会减少有利于组织发展的行为^[15]以缓解自身的负面情绪。在中国的管理情境中员工遭受非权变惩罚这类不公平待遇后,迫于上下级权力关系会更倾向于采取较为隐蔽的行为进行报复^[16]。鉴于此,本研究认为非权变惩罚极有可能引致员工工作退缩行为,研究二者之间的影响机制非常必要。

信任作为一种积极的心理状态^[17],是社会关系交换的基础^[18],可以降低人际互动过程中的不安全感 and 不确定性。领导者实施非权变惩罚和员工采取反馈行为的过程正是上下级之间的互动过程,而领导信任是员工在组织情境下重要的心理变量,是职场中人际信任的关键维度之一,反映了员工对领导者可信度以及双方关系可靠程度的综合评估^[19];同时,相关研究表明信任作为个体的一种心理状态能够传递领导行为对下属态度及行为的影响^{[20][21]}。但现有研究尚未关注到在非权变惩罚事件中员工对领导者信任的关键作用,基于此,本研究引入领导信任作为中介变量来探讨领导者的非权变惩罚是否会通过降低员工的领导信任水平进而诱发工作退缩行为。

此外,现有研究忽略了员工积极管理自身情绪对非权变惩罚负面影响的调节和控制作用。根据社会认知理论^[22],面对相同的情境,不同的主体特征会激活不同的反应。情绪智力作为重要的个体特征^[23],能够通过改变个体的解释、认知有效调节和控制个体的态度和行为。情绪智力水平越高的员工对情绪调整的速度越快,越能有效降低消极事件带来的负面情绪感知,从积极乐观的一面对领导非权变惩罚行为进行解读,情绪智力水平较低的个体则相反。因此,本研究引入情绪智力,探究其在非权变惩罚与员工退缩行为影响机制中的调节作用。

综上所述,本研究基于社会交换理论和社会认知理论,构建以领导信任为中介变量、情绪智力为调节变量的有调节的中介模型,对领导者非权变惩罚行为作用于员工工作退缩行为的影响机制进行探讨,以期对领导者合理实施惩罚、有效抑制员工工作退缩行为提供一定的理论参考。

一、理论分析和假设提出

(一)非权变惩罚和员工退缩行为

非权变惩罚(Non-Contingent Punishment, NCP)是领导对员工实施了与实际过失不相符合的惩罚措施,具体表现为在惩罚过程中采取“一刀切”以至于惩罚过重或无故惩罚^[24],具有缺乏合理性、一致性较低、不可解释性的特征^[10]。

非权变惩罚对员工工作退缩行为的影响可以从三方面来分析:其一,个体在遭受负面事件之后会更倾向于尝试归因,以期找到自身观点或行为存在的问题而予以纠正,避免类似失误再次发生。但非权变惩罚往往使员工承受了与过失不匹配或是毫无缘由的负面刺激,所以很难找到合理的解释。员工无法从自身角度归因的情况下,则会将此归于领导或是组织的意愿,进而产生不满情绪和抵触心理。其二,在受到惩罚后,员工通常会通过比较自身和犯过类似错误的同事所遭受的惩罚对领导的惩罚行为进行认知。非权变惩罚的低一致性会使员工对自身角色、组织任务目标和奖惩规则产生认知模糊和质疑,认为领导实施的惩罚有失公允,继而进行甚至怀疑惩罚行为的动机不良,从而采取报复行为。其三,非权变惩罚的不可解释性意味着领导者无法通过提供合理的惩罚原因和建议帮助员工进行行为重构,使受罚者无法通过和领导者的交流更好地接受惩罚,所感知到的惩罚严厉性会大大增加,从而在一定程度上加重惩罚带来的愤怒感,导致更多的上下级间人际冲突,促使员工倾向于采取更多的工作退缩行为以平衡内心情绪。

总而言之,员工和组织之间的互动,本质上是一种互惠的社会关系。当员工感受到组织的理解、支持和包容时,作为回报会采取有益于组织发展的行为。相反,当员工遭受非权变惩罚,认为自己受到了不公平对待,根据社会交换理论的负互惠原则,会倾向于采取沉默寡言、分散注意力、降低敬业度、减少工作投入时间等退缩行为来缓解自身的委屈情绪。同时,当组织内其他成员观察到自己的同事遭受非权变惩罚时,也会产生对非权变惩罚对象的同情心理和对组织奖惩机制权威性的质疑,破坏领导者在组织内的公信力,削弱惩罚制度对员工工作退缩行为的约束力。基于以上论述,提出本研究的假设1。

H1:非权变惩罚与员工退缩行为有显著正向影响。

(二)领导信任在非权变惩罚和员工退缩行为间的中介作用

信任是基于对他人意图或行为的积极预期而愿意承担由此可能带来的风险的心理状态。领导信任(Trust in Supervisor; TS)是员工与领导间高质量社会交换的重要基础^[25],体现了个体基于领导者的行为表现对其可信度和可靠性的综合评估^[26]。研究表明,信任客体的正直和善意是影响信任水平的重要因素^[27]。换言之,当员工认为领导者具有正直的品质、行为一致、会做出有利员工和组织发展的事情时员工对领导的信任水平会更高,而非权变惩罚这类负面领导行为与“正直”“行为一致性”“友善”完全背离。因此,本文认为非权变惩罚会削弱员工对领导的信任。

首先,频繁的非权变惩罚会使员工长期感知不到自身对于组织的重要性,怀疑自己创造价值的能力,产生焦虑、不安等负面情绪,而消极情绪会削弱员工的信任水平^[28];其次,在受到非权变惩罚后员工难以正确归因,无法找到问题所在,不仅不能在下个阶段的工作中修正存在的不良行为,而且可能会将对领导者非权变惩罚行为的质疑延续到对领导者其他行为和决策的解读上,强化员工所形成的低领导信任;再次,非权变惩罚会让员工认为领导对自身缺乏好感、信任,将自己归为“圈外人”^[29],进而认为领导并不关心和支持他,致使员工难以表现出积极的信任倾向^[30];最后,非权变惩罚的不一致性,不但会使员工感受

到不公平,而且使员工认为领导的行为难以预料,与领导者的关系中存在较大风险和不确定性。因此,本研究认为非权变惩罚在实施过程中很可能对员工的领导信任造成负面影响。由此提出本研究的假设2。

H2: 非权变惩罚对领导信任有显著负向影响。

信任对员工行为具有预测作用^[31]。已有研究表明,信任可以正向预测组织公民行为^[32]、创新行为^[33],同时对员工沉默^[34]、离职^[35]等消极工作行为存在抑制作用。因此,本研究推测领导信任对员工工作退缩行为具有抑制作用。原因在于:高水平的领导信任往往意味着员工对自身和领导的关系有更高的评价,能够为员工提供一种情感上的支持,会使员工倾向于积极解读所感知的信息,认为自己得到了组织的认可和支持,故而愿意在工作中付出更多,更可能采取积极行为而非退缩这类消极行为。并且员工在信任领导的状态下,会倾向于采取一致的积极行为来维持和领导者的高质量交换关系,接受领导者的影响。与之相反,低领导信任的员工则表现为对领导和工作环境更加多疑和缺乏心理安全感,容易引发焦虑情绪和对工作的不满,认为自己已经不再是组织重要的一分子,倾向于采取工作退缩行为。基于上述,本研究提出假设3。

H3: 领导信任对员工退缩行为有显著负向影响。

根据社会交换理论,员工在与领导者长期互动中形成领导信任,并且进一步影响其随后的行为。在组织管理过程中,领导者的非权变惩罚行为会削弱员工的信任感,促使员工不再愿意进行社会交换,从而产生工作退缩行为。换言之,非权变惩罚之所以可以引致员工的工作退缩行为,领导信任在影响路径中发挥着不可或缺的传递作用。基于上述,提出本研究的假设4。

H4: 领导信任在非权变惩罚和员工退缩行为间起中介作用。

(三) 情绪智力的调节作用

情绪智力(Emotional Intelligence, EI)属于与情绪情感相关的个人特质和能力^[36],具体是指个体感知自己和他人情绪、通过对自我情绪进行控制、管理和运用,引导自己思维的能力,其本质在于更好地适应职场环境中的人际关系^[37]。现有研究表明,情绪智力可以有效缓解职场排斥所引发的情绪耗竭^[38],降低职场欺凌对员工绩效的消极影响^[39],还可以使个体更好地适应环境,提高创造力^[33]。因此,本文推测情绪智力作为个体积极应对环境的理解、控制情绪能力,在非权变惩罚情境下个体与领导者的社会互动关系具有重要调节作用。

具体而言:其一,高水平情绪智力的员工能够从更积极乐观的视角理解和掌握非权变惩罚事件所传递的信息。将其视为一种潜在的严格要求和鞭策而非“刻意刁难”“穿小鞋”等负面解读,不会过度引发员工内心的不安和对领导者的不信任,也就很少采取反抗和报复行为。其二,高水平情绪智力的员工能够更好地控制和调节自己的情绪,在遭受非权变惩罚后,这类员工可以尽快进行对自我消极情绪的疏导、发泄,重新恢复到较好的情绪状态,不会对非权变惩罚行为的动机进行过度揣测。其三,高情绪智力的员工往往在职场中更善于和同事、领导者进行沟通交流,拥有较好的人际关系基础,这一方面有利于员工在遭受非权变惩罚后主动向外界寻求信息,对领导的惩罚行为进行较为客观准确的意义建构,积极解读所受到的非权变惩罚,另一方面有利于员工获得外界的情感上的支持和帮助,更好地进行消极情绪的发泄和调整,从而降低非权变惩罚对员工所带来的消极影响。因此,提出本研究的假设5。

H5: 情绪智力能负向调节非权变惩罚对员工领导信任的影响。情绪智力能力越强的员工,非权变惩罚对员工领导信任的消极影响越弱;情绪智力能力越弱的员工,非权变惩罚对员工领导信任的负向影响越强。

综合以上分析,本研究进一步推断情绪智力对领导信任在非权变惩罚和员工退缩行为中的中介作用也具有调节作用。当员工情绪智力水平越高时,员工可以充分发挥自身对情绪调节、控制能力,有效缓

解非权变惩罚造成的委屈情绪和不满,降低非权变惩罚对员工领导信任水平的负面影响,进而削弱领导信任在非权变惩罚和员工退缩行为间的中介作用。相反,情绪智力水平较低时,员工无法通过自身和外界支持有效地进行情绪调节及时调整非权变惩罚所造成的压力和负面情绪,也无法在充分信任领导的基础上对惩罚意图进行较为客观积极的理解,并调整自身行为。因此,提出本研究的假设6。

H6: 情绪智力负向调节领导信任在非权变惩罚与员工退缩行为关系间的中介作用。

综上所述,构建了本文的理论模型(图1)。

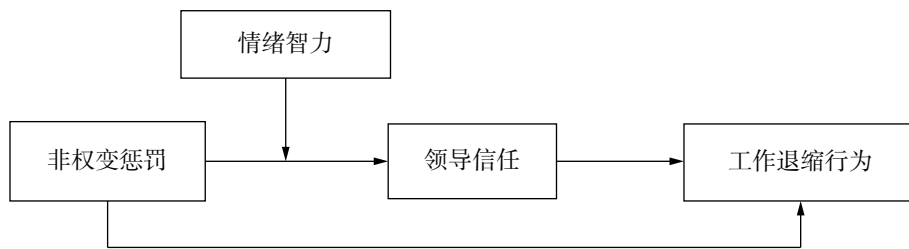


图1 理论模型

二、研究设计

(一) 研究样本

本研究采用问卷调查法,利用学校MBA教育平台资源联系到西安、成都、北京等地企业的人力资源管理部门,说明本次调研的目的和问卷填写要求,委托其将调查问卷发放给所在单位的同事,组织员工及其上级填写问卷内容。采用领导—员工配套调查问卷,由员工填写非权变惩罚、领导信任、情绪智力以及员工个人信息等资料,由员工上级领导填写对应下属工作退缩行为的问卷。如出现漏填、无法匹配等其他情况则被视为无效问卷。最终共获得450份问卷,剔除无效问卷后,获得402份有效配对问卷,有效问卷回收率为89.3%。

样本特征分布如下:男性占比52.5%,女性占比47.5%,其中38.8%为25岁及以下,35.2%为26—35岁,15.0%为36—45岁,10.9%为46岁及以上。工作1年以下占28.1%,1~3年占34.4%,3~5年占16.9%,5~10年占15.3%,10年以上占5.2%。大专及以下占比20.7%,本科学历占比54.1%,研究生及以上占比24.2%。

(二) 量表来源

本研究对非权变惩罚、员工退缩行为、领导信任以及情绪智力的测量均采用权威期刊广泛应用的成熟量表。在预调研的基础上,对量表的措辞、语序等进行了调整,以确保调查问卷的准确度。问卷全部使用Likert五点法计分,从1至5依次表示“非常不符合”“不符合”“一般”“符合”“非常符合”。

①非权变惩罚。本研究采用Podsakoff(1984)的非权变惩罚量表^[24],包含“我的上司经常让我对无法控制的工作结果负责”“我经常受到上司的批评且无法得到合理的解释”等4个题项。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.829。

②工作退缩行为。本研究采用Lehman和Simpson(1992)编制的工作退缩行为量表^[40],选取其中的8个题项,包括“该员工有离开公司的想法”“该员工有时会表现出缺席的念头”“该员工有时未经批准就早退”等。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.885。

③领导信任。本研究采用Farh等(1998)^[41]编制的量表,共4个题目,包括“我相信我的上级会公平地对待我”“我完全相信我的上级是正直、诚信的”等。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.924。

④情绪智力。本研究采用Wong和Law(2002)^[42]开发的情绪智力量表,包括“我真的很理解我的感

受”“我总是鼓励自己可以做到最好”“当我愤怒的时候,我通常能在短时间内冷静下来”“我能较为准确地了解身边人的情绪”等16道题项。在本研究中,该量表的Cronbach's α 值为0.804。

⑤控制变量。在研究过程中为避免无关变量影响所研究变量之间的关系,在数据处理过程中,将性别、年龄、学历、工作年限等人口统计特征变量以及所在企业的信息作为控制变量进行实证分析。

三、数据分析及结果

(一) 同源偏差检验

为避免研究变量间可能存在的共线性问题,本研究借鉴已有研究的做法,采用Harman单因子检验法进行了同源偏差检验。运用SPSS22.0对调查问卷中所涉及的四个因子所有题项打乱顺序进行因子分析。未旋转的因子分析结果显示,共有四个特征值大于1的因子,对总方差的累积解释程度达到60.516%,其中第一个主成分的解释程度为23.747%,样本数据的KMO值为0.945, Bartlett球形检验显著,说明本次研究不存在严重的同源偏差。

(二) 验证性因子分析

采用AMOS23.0进行验证性因子分析,检验非权变惩罚、领导信任、情绪智力和员工工作退缩行为四个变量之间的区分效度,结果见表1。通过比较四种模型的模型拟合度指标,可知四因子模型相对于其他三种模型来说具有更佳的模型拟合度($\chi^2/df=2.791$, 小于3; RMSEA=0.059, 小于临界值0.08; 其余检验指标IFI=0.940, TLI=0.932, CFI=0.940, 均大于0.9)。验证性因子分析结果表明本研究变量间有良好的区分度。

表1 验证性因子分析结果(N=402)

模型	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
四因子模型	2.791	0.940	0.932	0.940	0.059
三因子模型	5.788	0.837	0.819	0.836	0.096
二因子模型	9.776	0.699	0.668	0.698	0.130
单因子模型	10.164	0.684	0.653	0.683	0.132

注:

四因子模型=非权变惩罚、领导信任、情绪智力、工作退缩行为;

三因子模型=非权变惩罚+领导信任、情绪智力、工作退缩行为;

二因子模型=非权变惩罚+领导信任+情绪智力、工作退缩行为;

单因子模型=非权变惩罚+领导信任+情绪智力+工作退缩行为。

(三) 描述统计及相关性分析

表2中列出了本研究所涉及变量的均值、标准差及变量间的相关系数。非权变惩罚与工作退缩行为($r=0.728, p<0.01$)显著正相关、与领导信任($r=-0.519, p<0.01$)显著负相关;领导信任与工作退缩行为($r=-0.764, p<0.01$)显著负相关、情绪智力($r=0.498, p<0.01$)显著正相关。检验结果为本研究假设提供了初步实证支持。

表2 变量均值、标准差及相关系数检验结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1性别	1.51	0.5								
2年龄	1.99	0.975	-0.057							
3学历	2.19	0.747	0.064	-0.119**						
4企业性质	2.24	0.921	-0.090*	-0.033	-0.046					

续表 2

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
5工龄	2.33	1.122	-0.009	0.423**	-0.061	-0.094*				
6NCP	2.99	1.725	-0.069	-0.021	-0.173**	0.092*	-0.154**			
7WWB	2.84	2.095	-0.049	-0.08	-0.119**	0.045	-0.107*	0.728**		
8TS	3.12	2.023	0.059	0.177**	0.139**	-0.091*	0.189**	-0.519**	-0.764**	
9EI	3.40	1.899	0.006	0.285**	-0.042	-0.089*	0.230**	-0.081	-0.281**	0.498**

注:

① * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$;

② M表示平均值, SD表示标准差;

③ NCP表示非权变惩罚, WWB表示员工工作退缩行为, TS表示领导信任, EI表示情绪智力。

(四) 假设检验及结果分析

采用 SPSS22.0 和宏程序 PROCESS 对本研究提出的假设进行检验。

1. 主效应检验

在控制性别、年龄、学历、企业性质、工龄的情况下, 对变量进行层级回归分析, 检验结果如表 3、表 4 所示。从表 3 的模型 4 可知, 非权变惩罚对员工工作退缩行为存在显著正向影响 ($\beta = 0.734, p < 0.001$), 假设 1 成立。

表 3 主效应及中介效应分析结果表

变量名称		TS		WWB			
		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量	性别	0.052	0.027	-0.042	-0.004	-0.001	0.011
	年龄	0.141**	0.155**	-0.059	-0.081*	0.05	0.003
	学历	0.158**	0.073	-0.127**	-0.001	-0.004	0.040
	企业性质	-0.062	-0.03	0.024	-0.023	-0.024	-0.039
	工龄	0.134**	0.05	-0.089	0.037	0.015	0.064*
自变量	NCP		-0.491***		0.734***		0.467***
中介变量	TS					-0.776***	-0.543***
	R^2	0.081	0.306	0.032	0.535	0.586	0.741
	调整后的 R^2	0.072	0.298	0.023	0.53	0.581	0.738
	F	9.117**	37.97***	3.481**	99.29***	121.715***	209.516***

注:

① * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$;

② 表中系数均为标准化回归系数;

③ NCP表示非权变惩罚, TS表示领导信任, WWB表示工作退缩行为, EI表示情绪智力。

2. 领导信任的中介效应检验

由表 3 中的模型 2 可以看出, 非权变惩罚对领导信任具有显著负向影响 ($\beta = -0.491, p < 0.001$), 假设 2 得到验证; 由模型 5 可以看出, 领导信任显著负向影响员工工作退缩行为 ($\beta = -0.776, p < 0.001$), 假设 3 成立; 由模型 4 和模型 6 可以看出, 在回归分析过程中同时放入非权变惩罚和领导信任, 非权变惩罚对

员工工作退缩行为的直接效应变小($\beta=0.467, p<0.001$),但依然显著,这一结果表明领导信任在企业家精神与员工工作退缩行为间起部分中介作用,假设4得到验证。

另外,如表4所示,非权变惩罚对员工工作退缩行为影响的直接效应及领导信任的中介效应的 Bootstrap 95% 置信区间均不包含0,表明非权变惩罚不仅能够直接影响员工工作退缩行为,而且能够通过领导信任的中介作用间接影响员工工作退缩行为。具体而言,直接效应(0.568)占总效应(0.891)的63.75%;中介效应(0.323)占总效应(0.891)的36.25%,进一步支持了假设1和假设4。

表4 总效应、直接效应及中介效应表

	效应值	标准误	下限	上限	效应占比
直接效应	0.568***	0.038	0.493	0.642	63.75%
中介效应	0.323***	0.029	0.267	0.382	36.25%
总效应	0.891***	0.041	0.811	0.97	100%

3. 情绪智力的调节效应检验

基于以上回归结果,表5中的模型7、8、9依次在回归方程中放入控制变量、非权变惩罚、情绪智力以及非权变惩罚与情绪智力的交互项,结果表明交互项与领导信任之间存在显著正相关($\beta=0.214, p<0.001$),假设5得到验证。

表5 调节效应分析表

变量名称		TS		
		模型7	模型8	模型9
控制变量	性别	0.052	0.02	0.026
	年龄	0.141**	0.05	0.048
	学历	0.158***	0.081*	0.099**
	企业性质	-0.062	-0.001	-0.008
	工龄	0.134**	-0.002	0.009
自变量	NCP		-0.465***	-0.498***
调节变量	EI		0.45***	0.418***
交互项	NCP*EI			0.214***
	R^2	0.081	0.488	0.529
	调整后的 R^2	0.072	0.481	0.522
	F	9.117***	70.159***	72.291***

注:

① * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$;

② 表中系数均为标准化回归系数。

为进一步分析情绪智力如何调节非权变惩罚与领导信任之间的关系,本文绘制了调节效应图,如图2所示。由此可以看出,在情绪智力水平较高的情况下,非权变惩罚对领导信任的负面影响较弱,其回归斜率为-0.459;在情绪智力水平较低的情况下,非权变惩罚对领导信任的负面影响较强,其回归斜率为-0.626。

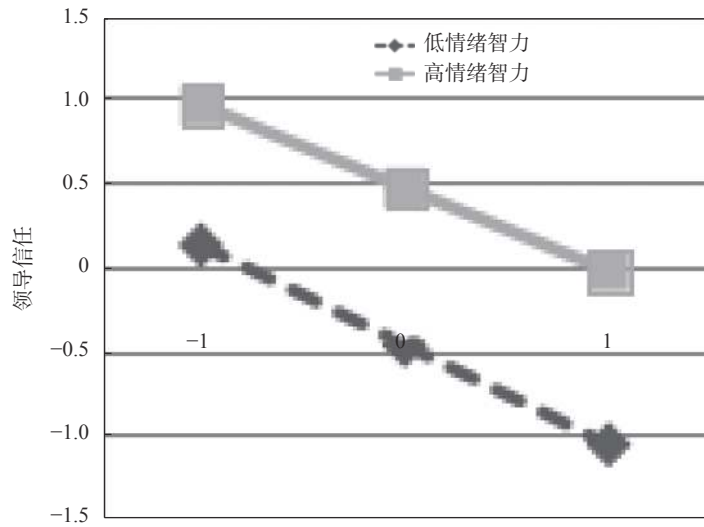


图 2 情绪智力对非权变惩罚与领导信任关系的调节效应图

4. 有调节的中介检验

本研究关于情绪智力对领导信任中介作用的调节进行了进一步的检验,如表 6 所示。可以发现,当情绪智力水平较高时,非权变惩罚通过领导信任影响员工工作退缩行为的间接效应较弱(间接效应值为 0.258, CI=[0.190,0.330], 不包含 0);当情绪智力水平较低时,非权变惩罚通过领导信任影响员工工作退缩行为的间接效应较强(间接效应值为 0.353, CI=[0.283,0.422], 不包含 0)。

表 6 被调节的中介效应表

调节变量	间接效应	SE	95%置信区间	
			下限	上限
M-SD	0.353***	0.036	0.283	0.422
M	0.304***	0.026	0.256	0.357
M+SD	0.258***	0.037	0.190	0.330

同时, Index = -0.024, 其 Boot95% 置信区间为 [-0.059, -0.006], 不包含 0, 符合 Hayes(2015)^[43] 提出的有调节的中介效应检验要求。因此,领导信任对非权变惩罚与员工工作退缩行为间关系的中介作用受到情绪智力的负向调节,产生了被调节的中介效应,假设 6 得到验证。

四、结论与启示

(一) 研究结论

研究基于社会交换理论和社会认知理论探索了非权变惩罚对员工工作退缩行为的影响机制。首先,证实了非权变惩罚对员工工作退缩行为的显著正向预测作用,同时还发现非权变惩罚对于员工领导信任有显著负向影响,不仅探索了非权变惩罚影响员工工作退缩行为的实证研究,还拓宽了人们对于员工领导信任影响因素的认识。其次,验证了非权变惩罚能够通过削弱员工的领导信任正向影响工作退缩行为,对于研究非权变惩罚影响员工行为的过程存在一定的理论意义。最后,通过引入情绪智力作为调节变量,构建了一个被调节的中介作用模型,拓展了非权变惩罚影响员工工作退缩行为的边界研究,尝试探索了怎样的员工特质能够有效缓解非权变惩罚对员工的负面影响,为后续有关二者关系的研究拓宽了思路。

对非权变惩罚与员工退缩行为之间的影响机制进行探讨后发现:第一,非权变惩罚对员工工作退缩行为具有显著正向影响,频繁的非权变惩罚的实施会使员工认为自身并未受到上级的支持和关爱,引发不满等消极情绪,员工会表现出更多的工作退缩行为来缓解自身情绪,采取消极行为作为反馈;第二,领导信任在非权变惩罚和员工工作退缩行为之间起部分中介作用,非权变惩罚的实施会降低员工的领导信任,进而导致更多的工作退缩行为的产生;第三,情绪智力在非权变惩罚与领导信任的关系中有负向调节作用,并且对领导信任在非权变惩罚与员工退缩行为间的中介效应也有负向调节作用。即情绪智力水平越高,非权变惩罚通过领导信任对员工工作退缩行为的负向影响就越弱。

本研究还存在以下三点不足。首先,仅考虑了个体特征在非权变惩罚与领导信任关系中的调节作用,并未对组织情境的作用进行研究,组织政治氛围、组织信任氛围等差异化的组织氛围都可能会对非权变惩罚的惩罚效果产生影响,未来研究可以考虑组织氛围差异性视角的调节作用。其次,基于社会交换理论主要采用了领导信任检测非权变惩罚如何影响员工对组织内自身交换关系质量的感知,但是对领导信任并没有细分研究,信任又包括了认知信任和情感信任^[44],未来可以在进一步细分的基础上,讨论非权变惩罚实施过程中不同信任关系的差异。最后,为降低同源误差的影响,采用了领导一员工配对问卷,可能会存在评估上的不一致性^[45],未来在数据收集时应注意将上下级评估相整合。

(二)管理启示

工作退缩行为对员工自身及组织发展的负面影响不容忽视,在运用惩罚手段对员工这类行为进行约束和修正时也应注意实施方略。

第一,领导者在实际管理中应有意识地避免非权变惩罚的使用。首先,应该制定合理的奖惩制度,并配套科学可行的考核体系以保证惩罚的一致性、可解释性和合理性。让员工尽可能参与到组织奖惩制度、考核体系制定的过程中,一方面可以让更多的员工以最快的方式熟悉和认可组织制度,另一方面,也可以通过和员工关于组织制度的有效沟通,使制度与时俱进,以更适合有效的制度激励员工。其次,在惩罚实施过程中,要在尽可能了解实情的基础上采取适度的惩罚措施,切忌简单粗暴、公报私仇,在严格管理的同时也应关注员工的难处和隐情。实现既纠正了员工的消极行为,又不会让员工产生强迫感和过强的心理压力,有效抑制员工工作退缩行为。再次,还可以根据员工认错的态度,改正错误的表现等等适时做出惩罚调整和意见反馈,肯定员工的积极转变。最后,在实施惩罚的同时,应该给予员工建设性意见,和员工进行充分的沟通。与其让员工自行对惩罚目的加以揣测,不如在惩罚的过程中就以合适的方式告知员工错在何处,又该如何纠正,以帮助员工尽快从此次失误中获取经验,避免在后续的工作中再犯类似错误,降低员工的心理压力,将惩罚转变为激励员工的一种途径。

第二,领导者应高度关注员工的领导信任水平的提升。领导信任在非权变惩罚对员工工作退缩行为的影响中发挥中介作用。换言之,领导信任降低是比非权变惩罚更直接地引发工作退缩行为的因素。领导者在对员工实施惩罚过程中应平等对待员工,加强自身的管理能力提升,营造一种领导者是值得信任的组织氛围,让他们感知到自己的能力和价值在组织中是被认可的,惩罚只是为了帮助他们更好地成长和发展。除此之外,在对员工实施惩罚时,应充分听取员工的意见,重视员工的个性化需求,在尊重员工的基础上进行合理惩罚,同时应给予员工一定的鼓励,避免对员工的领导信任造成消极影响。

第三,领导者应注重培养员工的情绪智力。情绪智力在员工应对非权变惩罚事件过程中发挥着重要调节作用,对缓解非权变惩罚的负面影响、降低领导信任在非权变惩罚和员工工作退缩行为间的中介效应有重要作用。因此,领导者应重视员工情绪智力水平的提升,一方面,可以将情绪智力纳入选人用人的

考核指标中,在考核过程选拔对自身情绪调节和控制力较强的潜在员工。另一方面,还应将情绪智力的培养加入对员工的培训环节,相关研究证实,后天的学习和开发在一定程度上可以提升个体的情绪智力水平^[46]。领导者可以参照国内外比较成熟的培训课程,有针对性地开展培训,帮助员工获得较高水平的情绪智力,更好地应对组织中可能出现的负面事件。

参考文献:

- [1] BLUEDORN, ALLEN C. The theories of turnover: Causes, effects, and meaning[J]. *Research in the sociology of organizations*, 1982(1): 75 - 128.
- [2] VISWESVARAN C. Absenteeism and measures of job performance: A meta-analysis[J]. *International journal of selection and assessment*, 2002, 10(1&2): 12 - 17.
- [3] SAGIE A, BIRATI A, TZINER A. Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration[J]. *Applied psychology*, 2002, 51(1): 67 - 89.
- [4] SCOTT B A, BARNES C M. A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender[J]. *Academy of management journal*, 2011, 54(1): 116 - 136.
- [5] 王琛. 仁慈型领导对下属工作退缩行为的影响[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2018.
- [6] 周密, 赵欣. 不同领导方式下团队冲突对员工退缩行为的影响研究[J]. *东北大学学报(社会科学版)*, 2017, 19(1): 27 - 33.
- [7] 刘善仕, 郭劫旋. 恩威并施型领导对员工退缩行为的影响——基于自我概念的视角[J]. *华东经济管理*, 2021, 35(3): 121 - 128.
- [8] 王莹, 邓慧, 蓝媛媛. 同事无礼行为对员工工作退缩行为的影响: 基于归属需求理论视角[J]. *中国人力资源开发*, 2020, 37(12): 45 - 57.
- [9] 黄攸立, 李游. 辱虐管理对上下级关系的双刃剑效应: 工作退缩行为和关系经营的作用[J]. *中国人力资源开发*, 2018, 35(9): 51 - 62.
- [10] 许红华, 张萍. 领导非权变惩罚对员工工作投入的影响: 组织公平感知的作用[J]. *领导科学*, 2021(4): 76 - 79.
- [11] 张正堂, 丁明智. 领导非权变惩罚对员工沉默行为的影响机制研究[J]. *南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学)*, 2018, 55(2): 46 - 55+158-159.
- [12] 张正堂, 刘宁, 丁明智. 领导非权变惩罚行为对员工组织认同影响的实证研究[J]. *管理世界*, 2018, 34(1): 127 - 138+192.
- [13] 李乃文, 张文文, 牛莉霞. 领导非权变惩罚对矿工不安全行为的影响研究[J]. *中国安全科学学报*, 2019, 29(12): 1 - 6.
- [14] 张浩, 丁明智, 张正堂. 领导非权变惩罚、员工道德推脱与越轨行为——基于中和技术理论[J]. *当代财经*, 2018(11): 68 - 77.
- [15] 付晔, 钟熙. 心理契约破裂、领导信任与员工知识分享——以马基雅维利主义为调节[J]. *科技进步与对策*, 2020, 37(4): 147 - 152.
- [16] 李佳颖. 同事辱虐管理对个体工作表现的影响[D]. 杭州: 浙江工商大学, 2020.
- [17] 张宁, 张雨青, 吴坎坎. 信任的心理和神经生理机制[J]. *心理科学*, 2011, 34(05): 1137 - 1143.
- [18] CROPANZANO R, MITCHELL M S. Social exchange theory: An interdisciplinary review[J]. *Journal of management*, 2005, 31(6): 874 - 900.
- [19] 张正堂, 麦晓冬, 崔兰平, 等. 领导者率先垂范对员工沉默行为的影响: 信任领导的中介与组织政治知觉的调节作用[J]. *华南师范大学学报(社会科学版)*, 2018(3): 39 - 47+191.
- [20] 罗文豪, 陈佳颖. 谦逊领导对员工助人行为的影响机制研究[J]. *当代财经*, 2020(5): 76 - 86.
- [21] 徐云飞, 席猛, 赵曙明. 包容性领导对员工主动行为的影响机制——基于社会影响理论的视角[J]. *管理评论*, 2021, 33(6): 201 - 212.
- [22] Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change[J]. *Advances in behaviour research & therapy*, 1977, 1(4): 139 - 161.
- [23] 张辉华, 黄婷婷. 情绪智力对绩效的作用机制——以团队信任感知和朋友网络中心为连续中介[J]. *南开管理评论*, 2015, 18(3): 141 - 150.
- [24] PODSAKOFF P M. Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments: A literature review and suggestions for further research[J]. *Organizational behavior & human performance*, 1982, 29(1): 58 - 83.
- [25] 李宗波, 王明辉. 威权领导对员工沉默行为的影响: 一个有调节的中介效应模型[J]. *心理与行为研究*, 2018, 16(5): 713 - 719.
- [26] JON L. Pierce, DONALD G. Gardner, LINDSEY Cummings, et al. Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation[J]. *The academy of management journal*, 1989, 32(3): 622 - 648.
- [27] 王秀为, 胡珑瑛, 王天扬. 基于制度信任的出借方对网贷平台初始信任产生机理研究[J]. *管理评论*, 2018, 30(12): 99 - 108.
- [28] 袁博, 孙向超, 游冉, 等. 情绪对信任的影响: 来自元分析的证据[J]. *心理与行为研究*, 2018, 16(5): 632 - 643.
- [29] 丁明智, 张浩. 领导非权变惩罚对员工安全操作行为的影响——情绪枯竭和心理韧性的作用[J]. *华南师范大学学报(社会科学版)*,

- 2018(3): 57 – 64.
- [30] WALUMBWA F O, MAYER D M, WANG P, et al. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification[J]. *Organizational behavior and human decision processes*, 2011, 115(2): 204 – 213.
- [31] DIRKS KURT T, FERRIN DONALD L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice[J]. *Journal of applied psychology*, 2002, 87(4): 611 – 628.
- [32] FISCHER Sarah, HYDER Shannon, WALKER Arlene. The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organizational citizenship behavior and organizational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research[J]. *Australian journal of management*, 2020, 45(4): 662 – 679.
- [33] 钟熙, 王甜, 彭秋萍. 领导信任、消极人格特质与员工创新行为[J]. *工业工程与管理*, 2019, 24(06): 132 – 138+148.
- [34] 郑晓旭. 领导政治技能与下属沉默行为的关系[D]. 上海: 华东师范大学, 2019.
- [35] 叶仁荪, 倪昌红, 廖列法. 领导信任、群体心理安全感与群体离职——基于群体互动视角的分析[J]. *经济管理*, 2016, 38(5): 87 – 97.
- [36] 屠兴勇, 赵紫薇, 王泽英, 等. 情绪智力如何驱动员工角色内绩效? 中介作用的调节效应模型[J]. *管理评论*, 2018, 30(7): 173 – 182.
- [37] 侯烜方, 刘蕴琦, 黄蓉, 等. 新生代员工工作价值观对越轨创新的影响机制: 标新立异还是阳奉阴违[J]. *科技进步与对策*, 2021, 38(14): 143 – 150.
- [38] 李丹, 常梦醒. 职场排斥如何影响绩效表现? 情绪耗竭与情绪智力的作用[J]. *中国人力资源开发*, 2018, 35(8): 64 – 74.
- [39] FATIMA Ashraf, MUHAMMAD Asif Khan. Does emotional intelligence moderate the relationship between workplace bullying and job performance?[J]. *Asian business & management*, 2014, 13(3): 171 – 190.
- [40] LEHMAN W E, SIMPSON D D. Employee substance use and on-the-job behaviors[J]. *Journal of applied psychology*, 1992, 77(3): 309 – 321.
- [41] FARH J L, TSUI A S, CHENG X. The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case[J]. *Organization science*, 1998, 9(4): 471 – 488.
- [42] LAW Kenneth S, WONG Chi-Sum, SONG Lynda J. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies[J]. *Journal of applied psychology*, 2004, 89(3): 483 – 96.
- [43] HAYES Andrew F. An index and test of linear moderated mediation[J]. *Multivariate behavioral research*, 2015, 50(1): 1 – 22.
- [44] 李宁, 严进. 组织信任氛围对任务绩效的作用途径[J]. *心理学报*, 2007(6): 1111 – 1121.
- [45] 蒋春燕. 多角度考察主管与下属对组织成员行为量表评估的不一致性[J]. *南大商学评论*, 2004(3): 70 – 83.
- [46] 门一, 樊耘, 马贵梅. 认知—情感要素对员工即兴行为影响机制的研究: 一个跨层分析[J]. *预测*, 2016, 35(2): 17 – 22.

[责任编辑 刘书亮]