

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：规则适应视角下辱虐管理的成因机制研究

作者：刘超 刘军 朱丽 武守强

第一轮

审稿人 1 意见：文章写作规范，条例清晰，研究视角新颖，是一篇质量较高的投稿。为了更好的完善文章，有以下几个修改意见如下：

意见 1：在假设 3 的提出中，从图 1 的对角线中，……且不一致的方向从右上向左下移动时，这里的方位表述错误，右上和左下是一致的，只有左上和右下表现是不一致的，表达出现歧义：

回应：感谢审稿人的提醒。文中确实出现表述错误，由图 1 的示例可知，右上与左下的方位中，下属政治技能（遵循做人潜规则）与工作绩效（遵循做事显规则）的程度是相当的，而左上与右下分别表示“会做人，不会做事”（遵循做事显规则表现强于遵循做人潜规则）与“会做人，不会做事”（遵循做人潜规则表现强于遵循做事显规则）。因而，我们更改了相关表述，在文中我们将论述调整为“从图 1 的对角线来看，当工作绩效与政治技能不一致时，且不一致的方向由左上向右下移动时，下属越来越重视遵循做事显规则，而相对忽视人际交互中的人情、关系、脸面等……”。

此外，增添了部分分析内容（见 2.2 小节），“具体来看，个体的‘做人’与‘做事’在从左上与右下之间的区域变化时，且当从一致点向左上域移动，即个体遵循做人（遵循做人潜规则表现越来越高于做事显规则表现）甚于遵循做事，虽然做事绩效下降会导致上级的不满与辱虐倾向，但下属做人“绩效”会消减这种上级的负面认知或消极情绪反应。刘军等（2009）的研究表明，下属的做人表现能极大缓解相关对象的辱虐行为。同样，当从一致点向右下区域移动，即个体遵循做事甚于遵循做人（遵循做事显规则表现越来越高于做人潜规则表现），虽然个体的工作绩效相对增加，即能够完成正式规则所限定的绩效内容，这可以增加上级对其的信任及依赖，但由于其政治技能缺乏而导致的各种人际冲突等会增加上级对下属的辱虐倾向（e.g., Tepper et al., 2011）。本研究认为，高政治技能更能缓解低工作绩效而导致的上级辱虐，而高工作绩效对低政治技能而导致的上级辱虐的缓解效应要更弱。基于以上，本文提

出假设 3”。

意见 2：研究基于显规则和潜规则分析辱虐管理的成因机制?得出的结论是否说明，潜规则大于显规则？这与中国传统文化是一脉相承，以往很多研究也得出了类似的结论。可否在讨论部分进一步阐发这一结论的意义？

回应：本研究的结论表明，在组织情境中，个体如果较高程度的遵循做事显规则（即工作绩效高）与做人潜规则（即政治技能高），他受到的上级辱虐会最少，相反，遵循做事显规则（即工作绩效高）与做人潜规则（即政治技能高）的效能最低时，他会受到最大程度的上级辱虐。此外，当个体在遵循做事显规则与做人潜规则表现存在较大程度的不一致时，“高政治技能，低工作绩效”的下属受到的上级辱虐程度比“低政治技能，高工作绩效”的下属要小。这说明，在中国的组织情境中，个体要较少的遭受上级辱虐，他需要遵循相应的做事显规则与做人潜规则。且相对来说，遵循做人潜规则而减少的上级辱虐比仅遵循做事显规则的效果要好，而不是简单说明潜规则大于显规则。以往的部分研究也从侧面说明了传统文化下，与领导关系好、政治技能高的下属会有较少的上级辱虐，为了增加本研究的区别性与贡献性，特在讨论部分增加了本研究结论的独特贡献。

在原文的基础上，我们增添了如下内容（见结论与讨论部分 5.1 小节），“吴思（2001）认为，潜规则是隐藏在正式规则之下又实际支配中国社会运行的规矩。如果破坏这种规矩，就会遭致报复，正是对这种后果的认识，潜规则行为的稳定性才得以保障。这不但体现在中国自古以来的官场中，在现代的组织情境中亦是如此。在中国的组织情境中，下属不但要完成本职工作（即显规则规定的绩效要求），更要遵循运行于个体或团队之中的做人潜规则，这种潜规则也多以中国人的人情、关系、面子等为主（黄光国、胡先缙，2004）。前人研究也发现，个体遵循的做人潜规则能带来较好的个体利益及能避免一定的损害（如刘超等，2015；田玉川，2004）。而遵循做事显规则即完成较好的工作绩效能减少来自于上级的辱虐（eg., Tepper et al., 2006; Tepper et al., 2011）。相比于前人研究，本文有进一步的发展，即考察了规则系统（既探讨了显规则又考察了潜规则），这能更全面、也更深入的分析遵循做事显规则、做人潜规则框架下两者对于下属遭受上级辱虐的角力特征。”我们认为，基于规则系统的视角探讨辱虐管理的成因也较有意义，这能从下属的角度出发，能有效解决“为什么有的下属遭受上级辱虐而另外一些则‘幸免于难’”的理论问题。

意见 3: 资源依赖理论只在最后的讨论部分提及, 有点画蛇添足, 作用不大。倒不如将辱虐管理在显规则和潜规则的视角下, 集中力量将这一问题深入剖析到位。

回应: 在原文的基础上, 本文对资源依赖的视角进行了删减与调整。显、潜规则视角下的上级辱虐分析可以经由资源依赖的视角来探讨, “个体在遵循做事显规则、做人潜规则的过程中, 上级与下属形成一定的依赖关系。遵循做事显规则使得上下级之间形成正式的依赖关系, 而遵循做人潜规则使得上下级之间形成非正式的依赖关系。遵循做事显规则的个体正式绩效高, 上级对其正式依赖程度大。而遵循做人潜规则的个体一般会获得较高的信息资源、圈子或关系资源, 这使得上级对下属的非正式依赖程度增加。而由资源依赖理论的解释, 当上级对下属产生依赖时, 下属处于权力优势位置, 会较少的遭受上级辱虐。”(修订见 5.1 节理论意义), 本文将资源依赖理论应用到遵循做事显规则、做人潜规则的个体层面, 且表明上级是否辱虐下属取决于他对于下属的依赖程度。

此外, 为了凸显规则适应的视角, 基于显、潜规则的框架在讨论部分增加(见 5.1 小节理论意义)了以下两个贡献点: 本研究发现, 遵循做人潜规则具有独特作用。潜规则是组织内的个体应该遵循的行为规范, 在中国组织情境中, 很多时候高绩效(遵循做事显规则)并不能保障下属免受上级辱虐, 做人(遵循做人潜规则)可能起着更为重要的作用。遵循做人潜规则有更大的隐蔽性、功能性, 它无条文、不正式, 却又实实在在的发挥着巨大的影响作用。个体要想少遭受上级的辱虐, 做人潜规则是其不得不关注的方面。而前人对辱虐管理成因的潜规则探讨涉入较少, 更少有从规则的角度切入。

本文还发现, 做人潜规则与做事显规则具有不同的匹配效应。在下属遵循做事显规则、做人潜规则的过程中, 上级对其行为会有充分的认知或情绪反应, 如果态度消极, 则会发生辱虐行为。而做人潜规则更是以隐藏、无明文的形式存在, 下属遵循做事显规则、做人潜规则的不同组合使得上级对下属产生不同的依赖程度, 进而影响着上级的辱虐行为。

主要参考文献:

- 黄光国, 胡先缙. (2004). *面子: 中国人的权力游戏*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 刘军, 吴隆增, 林雨. (2009). 应对辱虐管理: 下属逢迎与政治技能的作用机制研究. *南开管理评论*, (2), 52-58.
- 刘超, 柯旭东, 刘军, 王雅晨. (2015). 员工逢迎的场景选择: 一项本土研究. *南开管理评论*, (05), 54-64.
- 田玉川. (2004). *人情潜规则*. 北京: 新华出版社.
- 吴思. (2001). *潜规则——中国历史中的真实游戏*. 云南: 云南人民出版社,.

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(2), 279-294.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.

审稿人 2 意见：辱虐管理是近期组织行为研究的热点之一，对辱虐管理带来的负面后果的研究已经较多了。作者从个体行为如何诱发辱虐管理的角度展开研究，具有较好的创新性和理论、实践意义。在统计分析方法的选择上有新意，并且与理论模型和数据类型比较吻合。

意见 1：1) 显规则不等同于工作绩效。还包括组织设立的一系列规章制度，例如劳动纪律和其他行为规范等等。建议不要在文中以显规则代替工作绩效，以免引起歧义。2) 同样，潜规则不等同于政治技能。建议不要在文中以潜规则代替政治技能，以免引起歧义。

回应：感谢审稿人的意见。我们将意见 1 与意见 2 统一回应如下。

显规则是组织内部一套明文规定的制度或规范，它规定了企业中个体或团队活动的原则或要求。显规则既包括劳动纪律、行为规定等，又包括团队或领导制定的正式绩效规定等。因而，显规则确实不等同于工作绩效，显规则的内涵要大。同样，潜规则是组织内未明文规定但又起实际约束作用的规矩，潜规则具有非正式、“软”约束、隐匿性等特征，而政治技能是“能够有效地理解工作中的其他人，并使用这些知识来影响别人以促进他个人和/或组织的目标的方式行事”的能力（Ferris et al., 2005），其包括社会机敏、人际影响、网络能力、显示真诚等维度。整体来看，政治技能反映的是个体做人的“情商”，极度强调个体人际交往及社交效能（Semadar et al., 2006），也是个体选择不同做人方式的内在体现，因此潜规则显然不等同于政治技能。在本研究中，我们选择工作绩效代表显规则，而用政治技能代表潜规则，会有一定的歧义并造成误解。

按照审稿人的意见，我们梳理全文，做出了相应的修改，杜绝文中出现“显规则”概念替换“工作绩效”概念及“潜规则”概念替换“政治技能”概念。同时，利用规则适应的视角来解释政治技能（强调遵循做人潜规则）与工作绩效（强调遵循做事显规则）的不同匹配对于上级辱虐的影响，对标题进行了调整（改为“规则适应视角下辱虐管理的成因机制研究”），且对文中相关部分进行了修改。做事显规则特指个体需要遵循的正式工作绩效任务这一类特定显

规则，做人潜规则是个体需要遵循的人际交往中隐匿的关于人情、关系、面子等的运作方式等（政治技能是这一内容的良好测量指标）。在我们看来，个体在组织中的主要目标之一便是在领导者的管理下高效率高效能的完成工作，因而个体的工作绩效是需要遵循的“做事显规则”。同时，组织中的人与人之间关系处理是个体需要面对的主要任务，这之间需要注意的夹杂的、潜在的人际交往或脸面运作模式等（翟学伟，2011），是个体需要遵循的“做人潜规则”。这两类规则是组织中个体必须时刻面对的两大问题。

意见 2：作者在文中多次提到中国人独特的价值观（礼与仁、情与义、脸面与规矩等），但从研究角度没有得到反映。还是使用 Ferris 等（2005）的政治技能量表，尽管作者指出这个政治技能量表已被大量中国学者所采用。

回应：中国人独特的价值观（礼与仁、情与义、脸面与规矩等）是中国组织情境中相应做人潜规则存在的意识基础，也是驱动个体相关行为的内核。特有价值观或文化系统的存在使得组织中的个体在交往中需要遵循特有的脸面运作模式，如施与报、人情关系等，不少时候，中国人会“宁牺牲实利”或“倾家荡产”来维护面子（翟学伟，2011）。本研究并没有直接考察中国人独特的价值观，而用政治技能来代表组织中的个体遵循做人潜规则的能力或效能，这在较大程度上能体现个体在中国现代组织情境中是否有效遵循做人潜规则的情况。

由于时代变化及价值观更新等，组织中的人际交往潜规则不只仅有传统文化影响的脸面运作模式等，而且也会形成一些新的、适用于不同工作团体（如新生代员工等）的“新型”做人潜规则，这种做人潜规则也需要个体去感知、去遵守。政治技能的四个关键维度，即社会机敏、人际影响、网络能力、显示真诚（Ferris et al., 2005），社会机敏指个体对社会环境线索的敏感度，人际影响是个体改变和控制别人的态度和行为的能力，网络能力是个体创建网络联盟或群体的能力，显示真诚是“个体在试图影响他人时被视为是真实的和真诚”的能力。整体来看，政治技能高的个体更容易识别出隐匿的各类做人潜规则，而且会根据不同的环境线索针对不同的交往对象、交往情境来选择适当的交往方式，政治技能可以较好的反映个体在人际交往中遵循相应做人潜规则的能力或效能。

意见 3：企业的类型（所有制、规模、行业）会制约领导与下属关系的形态，可能影响。鉴于作者选取了两个公司做样本，是否略加说明。传统大型国有企业：组织架构严密，层级森

严，权力距离大完全由老板说了算的民企：可能比较容易发生辱虐行为
新兴互联网企业：组织氛围更加开放和民主

回应：感谢审稿人的意见，企业的不同类型可能会影响上级的辱虐管理，本文并未重点考察企业类型、组织结构及工作性质等情境效应（这些都会对上级的辱虐管理产生影响，e.g., Aryee et al., 2008; Restubog et al., 2011），本研究主要探讨一个普遍性的问题，即组织中什么类型的员工更容易遭受上级的辱虐？因而本文选择两个公司样本来分析，研究结果也发现（基于规则适应视角），当下属遵循“做事显规则”（工作绩效）与“做人潜规则”（政治技能）的效能较高时，其遭致的上级辱虐最少。但同时需要注意，下属过高水平遵循“做事显规则”（工作绩效）与“做人潜规则”（政治技能）的效能可能会引起上级的反感，使得上级的辱虐行为增多。另外，当下属遵循“做事显规则”（工作绩效）与“做人潜规则”（政治技能）的效能存在差异时，工作绩效高、政治技能低的下属比那些工作绩效低、政治技能高的下属更容易遭受上级辱虐。当然，不同的类型的组织中个体“做人”与“做事”的匹配可能会有不同的效应，在 5.3 研究局限及展望中也进行了相关调整，而且这些局限也是未来的研究点。

意见 4：作者把职场偏差行为作为控制变量的原因是什么？个人的职场偏差行为是否有可能是上级辱虐行为的一个诱因？应该作为自变量放入模型中？

回应：前人研究表明，下属的职场偏差行为能够影响上级的辱虐管理(e.g., Lian et al., 2014)，而本文的研究目的主要考察“做事”（即用工作绩效测量）与“做人”（即用政治技能测量）的匹配对于上级辱虐的独特影响效应，因而参照前人研究思路，将职场偏差行为作为控制变量而不是自变量放入模型以考察遵循“做事显规则”与“做人潜规则”匹配的独特效应。本文研究结果也表明，发生职场偏差行为的个体会遭受更多的上级辱虐，同时这也从侧面表现了职场偏差行为被控制后，个体遵循“做事显规则”与“做人潜规则”的不同匹配依旧对上级辱虐产生显著影响。

主要参考文献：

- 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(3), 393-411.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.

- Lian, H., Ferris, D. L., Morrison, R., & Brown, D. J. (2014). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 651-664.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagencyk, T. J. (2011). When distress hits home: the role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729.
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443-461.
- 翟学伟. (2011). *中国人的脸面观: 形式主义的心理动因与社会表征*. 北京: 北京大学出版社

第二轮

经过仔细阅读作者回应, 作者已经很认真地解释了相关问题, 并在文中做了相应的修改。本审稿人认为文章已经达到可以发表的水平, 没有进一步的意见, 建议允许发表。

第三轮 主编意见

意见: 同意发表。与作者商榷: 如 abusive supervision (AS) 为首次翻译, 可否考虑直译为“非体罚敌意监管”, 这样会更容易理解; 而“辱虐管理”的翻译有些非中非西的味道。若作者不同意, 亦请做一个说明。

回应: 感谢主编的意见, abusive supervision 的内涵确实有“非体罚敌意”的意味, 不过 abusive supervision (AS) 在文中被译为“辱虐管理”并非首次, 国内不少学者也采用这一译法, 为了说明这一情况, 在下面列举出了部分文章的此种译法。

表 1 部分国内学者采用辱虐管理的文章列表

作者	标题	期刊	对应英文与内涵
黄蝶君, 李娟, 李桦	辱虐管理对乡镇公务员工作场所偏差行为的影响机制——心理契约违背的中介作用	《软科学》	Abusive supervision, 与本文内涵一致
鞠蕾	辱虐管理与员工促进性建言行为关系研究	《中国软科学》	Abusive supervision, 与本文内涵一致
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》	Abusive supervision, 与本文内涵一致
李育辉, 王桢, 黄灿炜, 万罗蒙	辱虐管理对员工心理痛苦和工作绩效的影响: 一个被调节的	《管理评论》	Abusive supervision, 与本文内涵一致

	中介模型		
梁永奕, 严鸣, 储小平	辱虐管理研究新进展:基于多种理论视角的梳理	《外国经济与管 理》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
孙旭, 严鸣, 储小平	基于情绪中介机制的辱虐管理与偏差行为	《管理科学》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
唐贵瑶, 胡冬青, 吴隆增, 陈扬	辱虐管理对员工人际偏差行为的影响及其作用机制研究	《管理学报》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
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》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
吴维库, 王未, 刘军, 吴隆增	辱虐管理、心理安全感与员工建言	《管理学报》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
席猛, 许勤, 仲为国, 赵曙明	辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型	《南开管理评论》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
严丹, 黄培伦	辱虐管理对建言行为影响及机制	《管理工程学报》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
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》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致
朱月龙, 段锦云, 凌斌	辱虐管理的概念界定与影响因素及结果探讨	《外国经济与管 理》	Abusive supervision, 与本文内 涵一致

以上涉及参考文献:

- 黄蝶君, 李娟, 李桦. (2017). 辱虐管理对乡镇公务员工作场所偏差行为的影响机制——心理契约违背的中介作用. *软科学*, (03), 87-91.
- 鞠蕾. (2016). 辱虐管理与员工促进性建言行为关系研究. *中国软科学*, (07), 182-192.
- 李爱梅, 华涛, 高文. (2013). 辱虐管理研究的“特征-过程-结果”理论框架. *心理科学进展*, 21(11), 1901-1912.
- 李育辉, 王桢, 黄灿炜, 万罗蒙. (2016). 辱虐管理对员工心理痛苦和工作绩效的影响: 一个被调节的中介模型. *管理评论*, 28(2), 127-137.
- 梁永奕, 严鸣, 储小平. (2015). 辱虐管理研究新进展: 基于多种理论视角的梳理. *外国经济与管理*, 37(12), 59-72.
- 孙旭, 严鸣, 储小平. (2014). 基于情绪中介机制的辱虐管理与偏差行为. *管理科学*, (05), 69-79.
- 唐贵瑶, 胡冬青, 吴隆增, 陈扬. (2014). 辱虐管理对员工人际偏差行为的影响及其作用机制研究. *管理学报*, (12), 1782-1789.
- 吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, (6), 510-518.
- 吴维库, 王未, 刘军, 吴隆增. (2012). 辱虐管理, 心理安全感与员工建言. *管理学报*, 9(1), 57-63.
- 席猛, 许勤, 仲为国, 赵曙明. 辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型. *南开管*

理评论, 2015, 18(3), 132-140.

严丹, 黄培伦. (2012). 辱虐管理对建言行为影响及机制. *管理工程学报*, 26(04), 8-16+64.

颜爱民, 裴聪. (2013). 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*, 10(2), 213-218.

朱月龙, 段锦云, 凌斌. (2009). 辱虐管理的概念界定与影响因素及结果探讨. *外国经济与管理*, 31(12), 25-32.