



**A STUDY OF THE INFLUENCE OF ABUSIVE SUPERVISION
ON THE SILENCE BEHAVIOR**

**BY
WENJIAN DUAN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2019**



辱虐管理对沉默行为的影响研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术论文

兰实大学研究生院
公历 2019 学年

Thesis entitled

**A STUDY OF THE INFLUENCE OF ABUSIVE SUPERVISION
ON THE SILENCE BEHAVIOR**

by

WENJIAN DUAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2019

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Hai Yue, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D. Eng.)
Dean of Graduate School
June 18, 2020

致谢

这篇研究论文是在我的老师杨书成的良好监督与精心指导下完成的。他认真的科学态度，严谨的学术精神和出色的工作作风时刻激励着我。从选题到论文完成，杨书成老师均认真的提供修改建议和持续耐心的指导。在学习期间，杨楚成教授不仅严格地指导我的学习，同时，在人生思考的问题上，也对我提出了很多的指导方向，在此，我衷心感谢杨楚成教授。

同时，我要感谢兰实 ICC 的所有老师和学生在一起的学习时光。正是由于您们的帮助和支持，我才能一路克服困难和疑虑，直到写完这篇论文。

论文完成后，我的情绪将变得不平静。从开题开始到完成论文，老师、同学和朋友都会给予慷慨的帮助。请在这里理解我的诚挚谢意！另外，我要衷心感谢父母对我的养育之恩以及对我求学路上的支持，谢谢！



段文剑
研究生

6105575 : Wenjian Duan
 Thesis Title : A Study of the Influence of Abusive Supervision on the Silence Behavior
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.

Abstract

This study established a model with abusive management as an independent variable, emotional exhaustion as a mediator variable and silence behavior as a dependent variable to supplement the deficiency of research on the relationship between abusive management and employee silence behavior. This study emphasized the analysis of the influence of abusive management on employee silence behavior, and the exploration of effects of emotional exhaustion between abusive management and employee silence through employees' perspectives in order to clarify the deeper mechanism of employee silence. Despite plentiful research on the outcome variables of abusive management, very few studies focus on factors mediating the process of the impact of abusive management on the outcome variables. A total of 368 valid questionnaires were collected. Data were analyzed using statistical analysis and regression analysis.

The results showed that the perception of leaders' abusive management was still very high, and the leaders' abusive management was at a higher level. The emotional exhaustion and employees' silence were at a middle level. Both leadership abuse management and emotional exhaustion had a significant positive impact on employee silence behavior. Finally, emotional exhaustion played an intermediary role in the relationship between abusive management and employee silence behavior.

(Total 51 pages)

Keywords: Abusive Supervision, Silence Behavior, Emotional Exhaustion

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6105575 : 段文剑
论文题目 : 辱虐管理对沉默行为的影响研究
专业 : 工商管理
论文导师 : 杨书成副教授

摘要

本研究建立了以辱虐管理为自变量的情绪衰竭为中介因素，沉默行为为因变量地模型，以补充辱虐管理与医护人员沉默行为关系研究地不足。本研究强调了虐待管理对医护人员沉默行为的影响分析，基于情绪衰竭的视角探讨虐待管理与医护人员沉默之间的影响，并阐明员工沉默的深层机制。尽管以往对辱虐管理地结果因素有大量的研究，但很少有研究集中在辱虐管理与沉默行为之间地中介变量上。共收集有效问卷 368 份，采用描述性统计与推断性统计对数据进行分析。

结果表明，医护人员对领导者辱虐管理地看法颇有微词，领导者辱虐管理地程度呈中等偏上水准，情绪衰竭和员工沉默处于中等水平。领导辱虐管理都对情绪衰竭与沉默行为有显著地正向作用。最后，情绪耗竭在辱虐管理与员工沉默行为之间地关系中起着中介作用。

(共 51 页)

关键词：辱虐管理；沉默行为；情绪衰竭

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	vii
第 1 章	绪论
	1
1.1	研究背景
	1
1.2	研究动机与目的
	2
1.3	研究意义及创新
	3
1.4	研究流程
	6
第 2 章	文献综述
	9
2.1	辱虐管理
	9
2.2	员工沉默行为
	11
2.3	情绪衰竭
	14
2.4	变量之间的相关研究
	16
第 3 章	研究方法
	19
3.1	研究架构图
	19
3.2	研究假设
	20
3.3	变量定义与横梁
	22
3.4	抽样设计
	24
3.5	数据分析方法
	25

目录 (续)

	页	
第 4 章	实证分析	26
	4.1 描述性统计分析	26
	4.2 效度分析	28
	4.3 信度分析	31
	4.4 相关性分析	32
	4.5 回归分析与中介效应检验	32
	4.6 研究结论	34
第 5 章	结论与建议	35
	5.1 研究结论	35
	5.2 对管理实践的启示	37
	5.3 研究局限与展望	40
参考文献		42
附录		48
个人简历		51

表目录

表	页
表 3.1 虐待管理量表	22
表 3.2 员工沉默行为量表	23
表 3.3 情绪衰竭量表	24
表 4.1 受访者基本情况	27
表 4.2 量表描述性统计分析表	28
表 4.3 虐待管理 KMO 和巴特利特检验	28
表 4.4 虐待管理旋转后的成分矩阵	29
表 4.5 情绪衰竭 KMO 和巴特利特检验	29
表 4.6 旋转后的成分矩阵	30
表 4.7 员工沉默行为 KMO 和巴特利特检验	30
表 4.8 旋转后的成分矩阵	31
表 4.9 信度汇总表	31
表 4.10 Pearson 相关性分析	32
表 4.11 虐待管理对情绪衰竭的回归分析	33
表 4.12 情绪衰竭对员工沉默行为的回归分析	33
表 4.13 情绪衰竭在虐待管理与员工沉默行为的中介效应分析	34
表 4.14 研究假设结论汇总表	34

图目录

图	页
图 1.1 技术路线图	7
图 3.1 研究框架图	20



第 1 章

绪论

在当前知识的时代，经济快速发展的时代，员工的个人素质在不断提高，意识也在逐步提高，意识到保护合法权益非常重要。作为新一代员工，非常关注非经济剥削，例如平等待遇、培训和对人格的尊重。因此，组织需要高度重视在管理实践中管理员工的方法。因此，理论界将领导行为视为热门话题，并且在管理研究中很重要。故本研究以虐待管理为起点来研究这种现象，希望可以解决医院的一些管理问题。

1.1 研究背景

科技信息技术无处不在无时不有，现在很多的负面消息都公布于世，例如职场性骚扰、辱骂、处置。王宇华 (2017) 调查中国企业发现，在企业中受到上司欺负的现象非常普遍，也是当前企业主要面临的问题。有发现在美国的企业中，每 7 名员工中就有一名报告说，直接经理有严重的管理不端行为，50%的员工在职业生涯中遭受过极大的攻击。Tepper and Park (2017) 发现，美国大概有 13.6%的员工都受到管理层的侮辱，美国公司每年都会有严重的损失，且这一数字在逐年升高，说明不恰当的管理方式在美国也是非常常见。

众所周知，管理者的语言是一门艺术，说的好可以激励员工，说的不好会伤害员工。研究下属沉默行为并从管理者的行为开始是一个不错的选择。在经济发展的同时，文明也在进步，这一时期的暴力活动越来越少，但工作场所经常发生“冷暴力”。2015 年，人民日报进行的一项调查发现，工作场所中大概 75.9%的人在工作中遭受过虐待管理，其中 38.1%的人被严重影响。对自身的工作感到厌倦；20.9%的人选择面对暴力，选择闭口不言等沉默方式，只有大概

16.9%的工作人员选择正面应对这种情况。因此，从员工的角度研究管理方式与影响机制对提醒和建议管理者的影响是非常必要的。虽然中国没有人做过相关统计，但中国一直是一个权力高，权力距离远的国家，这很可能成为虐待管理的温床。中国人比较重视面子工程，无论是企业内部，良好的人际关系都是必要条件，但是不好的管理方式会造成管理者与下属之间的关系进一步恶化。因此，不良的管理方式在中国情况比较严重。

医务人员是重要的医院的主体。社会每天都在变化，人们更关心自己的健康，临床医学也在迅速发展，对医疗的需求也很高。为了满足社会需求，医护团队必须稳定，护理服务质量必须提高，护理技术应不断提高和提高 (李超平, 时勤, 罗正学, 杨悦, & 李莉, 2003)。目前, 医生和护士的离职率很高, 导致人力资源不足。医护人员通常会产生负面情绪, 例如像工作倦怠和无意义的情感, 这些不利于护理质量和计划的发展与创新 (吴晓菁 & 颜美琼, 2017)。医护人员的沉默行为是阻碍医护团队和医院发展的重要因素。默默无闻的医学知识意味着无法真正加入团队, 不利于组织中发现和问题解决, 并且是创新和计划改革的障碍。对于医护人员而言, 沉默会导致心理问题, 并降低工作效率 (杨赛楠, 孙运波, 尤薇, 徐婷婷, 王明雪, & 梁馨之, 2017)。沉默行为不仅会影响组织决策的能力, 也会对医护人员的心理产生负面影响, 组织应避免沉默的影响, 并营造一种促进表达不同意见的氛围, 最重要的一点是, 医院应寻找造成医护人员沉默行为的原因。当前有许多关于医护人员的辞职因素和辞职趋势的研究, 但是关于医护人员沉默行为的研究很少讨论。工作场所的疏远和医护群体的组织氛围, 可以为管理者制定有效的管理政策, 并可以提高护理团队的稳定性, 促进护理质量的提高提供基础, 以及时间护理团队的发展与创新。

1.2 研究动机与目的

对本文的相关研究, 国内外有了较多的程度, 但是仍然有部分研究不足值得去探讨。具体包括:

1) 管理实践的发展导致越来越多的高管关注不良管理方式对员工造成的恶性结果：经常可以发现辱虐管理对下属造成较大的负面影响，引发员工的逆反心理。过去有负面管理的研究通常集中于辱虐管理对员工绩效、员工态度（如轮岗意图、工作满意度、离职意愿等）的影响；以及对下属沉默行为的维度划分与影响因素的研究，但是，仍缺乏影响两者之间的中介机制的研究。

2) 虐待管理会通过其他心理机制影响员工的沉默行为吗？已有文献对两者之间的内部心理机制研究很少。员工情绪衰竭使组织形成工作疲倦，影响他们离职倾向，对员工沉默行有一定的影响（胡金萧玉，汪雅，庞靖涛，楼陈名，& 王永跃，2017）。员工受到辱虐管理的负面影响，其负面情绪也会随之增加，可能给员工沉默行为带来更大的影响（董银儿，2016）。因此，情绪衰竭在不良管理方式与员工应对方式之间所扮演得角色也是本研究重点考察的问题。

综上所述，本文提出以下2点研究目的，分别如下所示：

研究目的 1：研究辱虐管理对员工沉默行为影响。

研究目的 2：研究情绪衰竭在辱虐管理与员工沉默行为间所扮演地角色。

1.3 研究意义及创新

1.3.1 理论意义

管理方式的不同，对组织也会造成不一样的结果，所以国内外学者对于管理方式的研究较为关注。在不同的情景下，两者影响程度会存在显著的差异。Greenbaum, Hill, Mawritz and Quade (2017) 从个人、团队与部门层面发现，当团队成员将部门虐待归因于行为动机而不是损害动机时，部门辱虐管理与团队辱虐管理更为正相关。

团队成员以错误的表达方式应对领导的管理方式，而并没有积极的处理管理者的辱虐管理与医护人员之间的消极关系，从而提高了医护人员心理创伤。团队负责人把部门负责人的辱虐管理归因为部门领导者的辱虐管理行为，以及

与团队成员创造力的负面关系，从而提高绩效动机 (吴维库, 王未, 刘军, & 吴隆增, 2012)。研究结论的不一致性, 说明不同环境的作用下, 以及在其他限制因素影响下, 辱虐管理可能会出现不一样的影响结果 (吴隆增, 刘军, & 刘刚, (2009)。

从理论上讲, 首先, 本文中关于辱虐管理的实证研究将有助于加强涉及不良管理方式的理论。从员工的角度出发, 本研究探讨了不良管理方式对员工反映的影响, 并加强了不良管理方式的研究; 二是加强基于员工沉默行为地因素研究。有国内外的文献里, 下属沉默行为研究仍处于早期阶段, 员工沉默行为研究结果缺乏数据支持, 研究结果全面的阐述影响机制。因此, 调查辱虐管理的影响可以为研究员工沉默行为的原变量增加研究价值。第三是分析虐待管理对下属沉默行为地解释。所以, 我们使用实证分析地办法研究情绪衰竭在虐待管理和沉默行为之间的中介作用, 从员工的情绪衰竭的角度, 说明如何降低下属沉默的行为, 增强员工正向反馈并帮助员工为组织的生存和发展提供有价值的建议。通过本研究, 可以弥补国内外研究的不足, 并对员工受到的不良管理方式和应对方式进行更深入的研究。

1.3.2 现实意义

不少学者进行了广泛的研究, 研究的结果绝大多数都表明不良的管理方式会造成被下属一些列心态与行动上的改变, 降低下属积极的心态, 提高了离职倾向等 (张春英, 2009)。虐待管理给组织造成较大的负面形象, 如何减少损失, 是目前迫切需要研究的。已有研究发现, 虐待管理是由多方面的因素引发的, 包括管理者的人格特质、教育背景, 以及管理者本身的工作压力等, 如何能够有效的降低虐待管理是比较具有研究意义的, 有学者提出, 可以用科学的方法使用公平的人员配备评估系统, 并以甄选管理人员为目标, 并注意观察申请人的人格和道德特征, 以完善人力资源管理系统 (Chang & Lin, 2017)。

企业与员工应该如何去应对辱虐行为，尽量把伤害减小并且提供有利的依据。研究表明，当员工遇到上司的辱骂时，他们必须敢于积极沟通，而不是简单地避免。

对企业来说，发现组织中存在辱虐管理，应该及时制止，并且找出引发虐待管理的原因，通过多方面的方法进行改善，积极制止辱虐管理，并且杜绝再次发生；另一方面，企业应加强对员工的心理安抚，减少不良管理方式对员工造成得伤害。不良管理方式的研究机制是使公司能够抑制滥用的发生，并为员工和公司在滥用后处理滥用行为提供必要的指导(王宇华，2017)。

从实践意义上来说，首先，让管理者意识到辱虐管理的存在，激发管理者的重视，并努力避免辱虐管理。对于性格内向且比较敏感的员工，可以增强他们的注意力并在他们的工作过程中提供帮助，例如帮助员工调整情绪等，以便他们可以更好地与组织整合并发挥其全部的工作功能。其次，员工情绪衰竭的程度是降低员工生产率的一种中介机制，它提出了一种通过激励措施或其他相关方法来解决组织中不正确管理方式得补救措施，以使员工尽可能减少情绪疲惫，从而避免沉默行为的发生。

1.3.3 研究创新

本文为弥补辱虐管理与沉默行为地研究缺陷。有较多文献表示，辱虐管理会减弱下属地建言行动。建言和沉默是相反的概念，类似于外向与内向，两者是呈现正负方向展开的，收到输入方的影响，因此，与不良的管理方式有关。在以上分析的基础上，本文选择辱虐管理对员工沉默行为作为主要地分析结构，从而补充对辱虐管理与员工沉默行为之间地理论与基础。

对辱虐管理影响员工沉默行为心理机制做探讨。过去，研究主要集中在不良管理方式影响员工反应的行为机制上，其中大部分都是从工作倦怠与离职意向的角度进行讨论(刘静，2016)。本研究从员工内在视角出发，探讨情绪衰竭在不良管理方式影响员工反应的行为间的中介机制，阐明下属沉默得更深层机制，丰富关于辱虐管理得实证研究。尽管关于辱虐管理得后果得分析非常丰富，

但只有少数研究集中于辱虐管理对结果地改变过程上涉及的中介因素上。本文基于情绪衰竭的视角上，探讨其因果关系。

本研究考察员工个体沉默行为的影响效果，通过对医护人员这个特殊职业的人员进行调查，希望可以发现引发医护人员沉默行为的理论模型 (Chang & Lin, 2017)。本研究依据社会交换理论，首次融入情绪衰竭，关注个体情绪衰竭的差异在同一辱虐管理水平下的中介作用。

多数现有文献描述了虐待管理对员工行为的影响，例如企业公民行为、支持行为、反越轨行为等，以及员工缺乏兴趣、态度和心理变量。虐待管理对员工内心感知及反应的影响是显著的，可以发现，虐待管理会对组织和员工造成严重伤害。大多数研究都讨论虐待管理所造成的不良结果，所以，本研究重点分析虐待管理对员工的反应和心态等变量的解释。员工受到虐待管理后的情绪衰竭和沉默行为是本文研究的主要变量。

1.4 研究流程

研究结构包括五大部分，结果在图 1.1 上呈现流程。

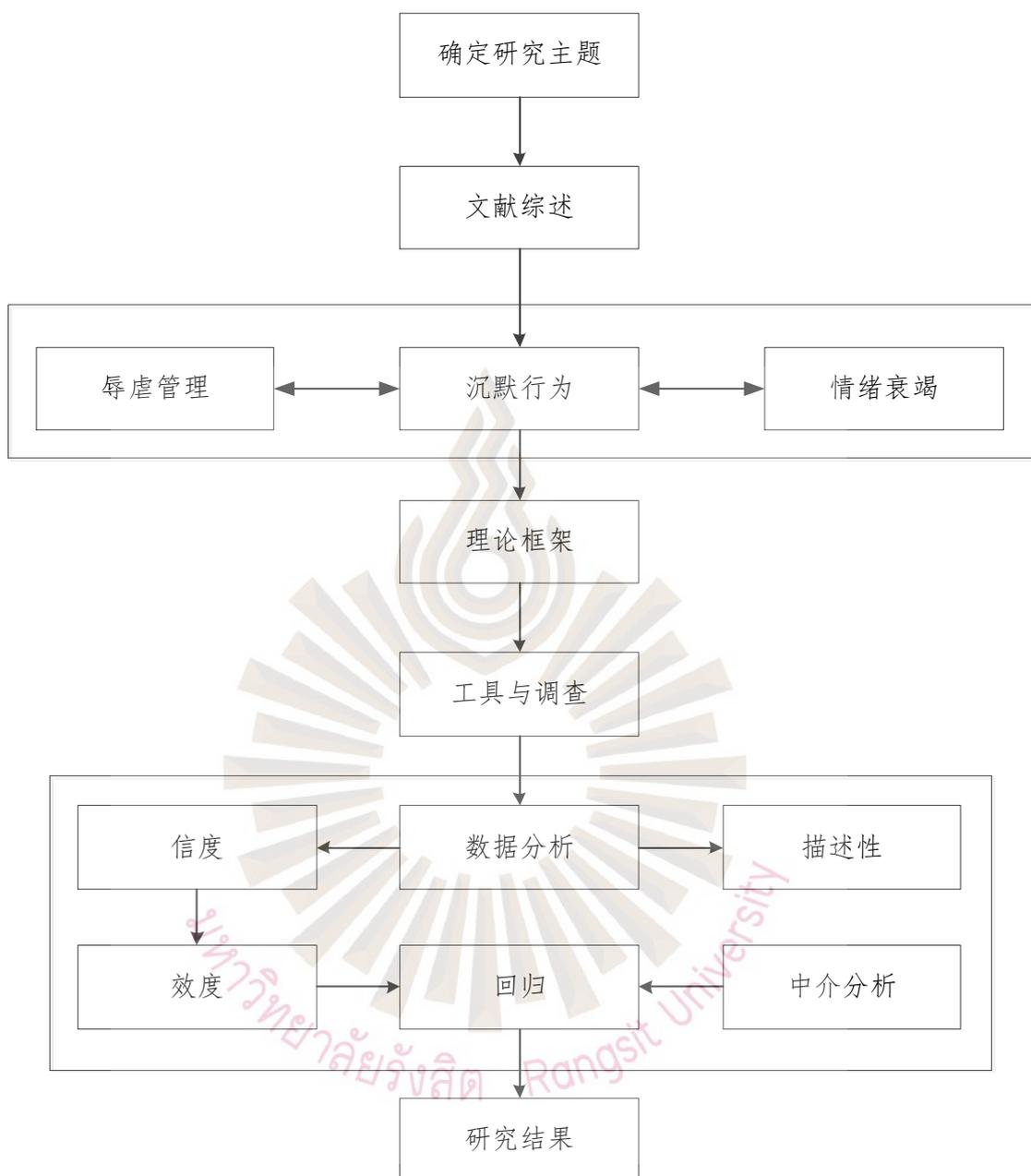


图 1.1 技术路线图

1) 绪论，介绍医护人员沉默行为的重要性，以及当前主流研究的管理方式，希望通过领导管理方式，来发现引发医护人员沉默行为的机制。

2) 文献综述，回顾国内外研究现状。

3) 研究设计，通过 SOR 理论，推论研究假设，进而提出理论框架，为假设与研究对象的限定条件下，提出各变量的操作性定义与衡量工具，最后介绍数据收集与处理方法。

4) 数据分析和处理，主要是数据处理和假设验证，包括：第一个相关数据的数据统计与分析，收集资料的可靠性与有效性分析，同事假设检验分析的基础，最后是检验假设。

5) 结论与建议，对文章主要结果做出针对性解释，阐述本文研究不足，并进一步指出未来研究方向，最后针对结果提出一些对医院、企业等有价值建议。



第 2 章

文献探讨

本章共有五部分，包括虐待管理，包括定义、衡量与相关研究；员工沉默行为，包括定义、衡量与相关研究；情绪衰竭，包括定义、衡量，以及各变量之间的相关研究，主要目的是汇总其他学者的研究结果，分述如下。

2.1 虐待管理

2.1.1 虐待管理的定义

Tepper (2000) 最先提出虐待管理的概念，认为是下属感觉到主管长时间以来在言语和非言语上表现出不友好的行为，为非身体接触的虐待。例如：对下属漠不关心，对下属不礼貌、嘲笑、侮辱下属、侵犯下属隐私等。其特点表现为：1) 对虐待管理的处理是一种感知，基于下属特征的主观评估 (例如性别，年龄，性格等) 和员工在感知时的情景因素 (例如工作气氛，环境等) 双重作用的影响；2) 连续性虐待管理是上司表现出的一种不友好的行为，将与上司和下属之间的关系的存在不协调性。3) 领导者使用虐待管理的目的并不意味着有时会鼓励下属尽快完成任务或提高效率的行为，虐待也仅限于管理者自身的行为。

学术界对虐待管理的定义中通常与 Tepper (2000) 得说法是一致的，他这个概念表明，虐待管理是通过三种方式处理的：主观性、持久性和敌意性。由员工的主观感知来确定，存在一定的偏差；是主管的连续行为，并且这种行为是敌对关系的。下属感知领导的管理方式，管理方式对下属是积极向上的方式，下属则会汇报正向的态度与工作方式作为回报。而不正当的管理方式会引发下属的各种负面情绪与行动，包括离职倾向、反工作情绪等。

2.1.2 辱虐管理地衡量

辱虐管理常用得衡量量表主要以 Tepper (2000) 得量表为主，共包括 15 个条目，实践表明，这个量表，有很好的代表性 (吴隆增 et al., 2009; 吴维库 et al., 2012)。Aryee, Sun, Chen and Debrah (2008) 学者在 Tepper (2000) 量表基础上，删除 1 个明显不适中国文化情境项目，这个量表包含 14 条题目，4 个构面，依次为辱虐管理的语言、态度、想法与行为。Mitchell and Ambrose (2007) 将学者 Tepper (2000) 量表分为：主动性和被动性的辱虐行为，采用 5 个题项，通过量表衡量下属对于领导风格影响下的感知情况。

综上所述，考虑到本研究调查范围在中国境内，且研究对象为中国的医护人员，西方的量表未必能够适用于中国文化情景，所以采用更适合中国情景的量表进行下面的分析。

2.1.3 辱虐管理地相关研究

每个领导都有自己的管理方式，这与领导的背景属性具有很大的影响关系，比如不同性别的领导、不同学历背景的领导、不同地区的领导，其领导风格与管理方式都有比较大的差异，尤其对于辱虐管理的领导而言，家庭因素对其后来工作的方式影响比较大；Tariq and Ding (2018) 发现，在家庭关系不和谐或父母侮辱孩子的环境中长大的高管会更加侮辱。在许多研究中发现，当管理者在管理上遇到下属的抵抗后，产生一定的报复心理，则会加大对辱虐管理的行为 (Greenbaum et al., 2017)。水平的教育背景也会影响辱虐管理行为，因此，不太可能使用辱虐管理行为。也有研究表明，虐待管理涉及上司的性别和性格等。下属作为被管理的一方，不同的情境、背景等，都会对领导的管理方式的差异感知有较大的差异。比如与领导关系密切的下属，其认为与领导关系更好，容错率相对较高，甚至上级地不良管理方式可以提高员工的工作态度；而相对与领导关系较差的，或者性格内向的下属，其内心较为敏感，会感觉到受到不公平的对待，内心的落差也会越大。

Han, Harms and Bai (2017) 的调查表明, 女性更更容易感知到虐待; 男性心理更强大, 容易接受虐待管理。另外, 不同职能的员工, 对于领导方式的感知也是差异较大的。Aziz, Shahzadi, Awais, Hasnain and Rahat (2017) 实证研究表明, 处理人际关系的员工, 比如 HR 等岗位, 对上负责领导的指令, 对下负责员工的入职离职工作, 会更容易感受到虐待管理。Pradhan and Jena (2018) 研究员工文化价值观和虐待管理之间的关系中表明, 具有传统文化价值观的员工更倾向于将主管视为虐待管理, 非传统文化价值观的员工以平等公平为主观, 相对会更容易感觉到虐待管理。

综上所述, 可以发现虐待管理可以降低下属积极的工作状态, 会提高下属消极的心理状态, 且不同背景的员工也会对这种不良管理方式有较大的差异。

2.2 员工沉默行为

员工沉默的概念出自组织沉默行为, Morrison and Milliken (2000) 发现沉默行为在有人交流的地方就会出现, 认为组织应该重视这种现象的发生。Pinder and Harlos (2001) 认为不仅组织方面具有沉默行为, 员工个体也存在较多的沉默行为, 尤其是针对受管理的下属, 并指出员工的沉默是受到一系列因素造成, 在企业需要进一步改善时, 但由于某些原因而选择保留意见, 因此这是一个有意识的选择过程。

2.2.1 员工沉默行为的定义

Dyne, Ang and Botero (2003) 认为, 员工希望提高工作绩效, 希望在组织内达到和谐共处的现状, 但由于种种原因, 比如与同事、领导的交流沟通中, 发生一些引发员工内心情感的衰竭后, 员工有意的选择以沉默的方式对待工作与组织内的人际关系等。这是一种人际交往过程中产生的问题, 非单方面的原因。

中国学者, 主要在学习国外相关概念基础上, 对沉默做出了相关的定论。胡艺嘉 & 马金宏 (2016) 从组织的角度看, 沉默在组织中很常见, 不同的组织内的沉默也是有差异的。

高源 (2016) 认为, 在组织内需要有改进时, 或员工有对组织有益的建议时, 需要员工建言时, 员工选择沉默, 选择不提出自己已有的建议与看法, 这是下属得沉默行为的特征。郑晓涛、柯江林、石金涛与郑兴山 (2008) 定义了员工沉默行为: 员工选择保留或过滤他们的意见。

通过以上研究, 可以发现, 沉默行为是个体有意的行为, 且产生在员工身上, 有多重因素造成的, 沉默行为与建言行为是相互独立的行为, 与员工的个人特质、组织的管理方式与工作压力等有一定的关联性。本研究基于个人研究和对员工沉默的定义, 使用郑晓涛 et al. (2008) 提出的构念。

2.2.2 员工沉默行为得衡量

不同学者对于沉默行为有不同的维度划分, 有二维的说法, 也有三维的说法, 比如 Pinder and Harlos (2001) 把沉默分为: 默认沉默和无行动沉默, 分别代表语言与行动上的沉默, 以静态的形式表现出来, 具有不作为的特征, 既遇到问题不反抗不争辩, 事事处于没有兴致的状态。

而在三维的说法中, Dyne et al. (2003) 把沉默地行为分三类: 默认沉默、防御沉默和亲社会沉默。这在 Pinder and Harlos (2001) 的原有分法上扩展了两个一个社会方面地维度, 分别是针对自我保护方面和顺从方面进行了解释, 包括受到言语等攻击时, 以防御为主, 而不是以言语或行动进行反抗。

曾蛟 (2007) 也同样根据不同的动机把员工沉默分为三种, 主要是基于员工的动机为划分依据, 包括沉默的方式、沉默的态度、沉默的结果等。张敏 (2009) 从影响员工沉默的因素入手, 将员工沉默分为三个要点: 制度沉默, 文化沉默和结构沉默。

中国对员工沉默维度的研究中获得最广泛认可的是郑晓涛 et al. (2008) 划分的三个维度。员工沉默行为的概念由漠视行为, 默契行为和防御行为组成, 主要是通过员工的行为、心理、与反应三个方面进行划分。漠视行为是员工的行

为，以漠视作为行为之一，来表达自己的态度；默契行为为员工的心理反应，防御行为为员工的反应行为。

不同学者的量表也是不一样的，Meglich and Eesley (2011) 开发的员工沉默行为量表为 7 题项量表。郑晓涛 et al. (2008) 根据沉默行为的定义，通过多次调查与分析，制定出三个构面，12 个条目的量表。

本研究用郑晓涛 et al. (2008) 提出的三维测量模型的根本原因，以中国本地组织的员工的为研究对象，在测量方面更具有代表性，同时三个维度的划分也比较符合当前中国员工的特点。

2.2.3 员工沉默行为的相关研究

苏屹、王发银、张兴国、杨月梅与孔璐璐 (2017) 研究发现权力差距文化对下属得积极行为方面有较大得影响。高源 (2016) 表示，权利差距较大，上司与员工在权利上的话语权相差较大，且上司采用不可反抗的态度来要求员工时，容易产生员工的逆反心理，其结果无外乎是造成离职现象或沉默行为。

不同的人际关系、不同的领导方式、不同的社会支持、不同心理情况与不同的职业压力等，都会产生不同的沉默行为，Milliken and Morrison (2003) 在研究政府机构的调查中表示，政府机构内的权利具有权威性，且等级制度较严重，低等级的政府人员在高等级的领导面前，会保持沉默。Vakola and Bouradas (2013) 表示若员工在工作或者提出建议的时候受到冷漠时，容易产生自我怀疑，引发一系列的心理变化，也可能会出现沉默的行为。

综上所述，员工沉默行为在中国境内的情况比较普遍，受文化环境因素的影响，沉默行为的现象比较普遍，尤其对于医护人员来说，一方面需要技术提升的需求，一方面需要职称的提升，加上工作压力的巨大，可能会存在生理与心理方面的沉默，所以本文对医护人员进行研究，也比较贴切沉默行为的适用范围。

2.3 情绪衰竭

工作疲倦是指身体和精神上的疲劳状态以及人在沉重的工作压力下引起的疲劳。Freudenberger (1974) 认为, 工作疲倦是员工情绪疲惫的症状。后来, 这个概念引起了学者的广泛关注。Maslach (1981) 称心理综合症是由于长期厌倦工作, 对情绪压力和人际关系的长期反应所引起的, 并认为工作倦怠包括三个部分, 其中包括情绪衰竭, 员工的情绪需求及其在压力下的产生了情绪衰竭。情绪衰竭是工作倦怠的重要特征, 是一种持续消耗个人情感和身体资源的状态, 表明身体疲惫而紧张, 精神上情绪疲劳常被视为倦怠的主要方面, 周娜 (2010) 认为如果厌倦是一个过程, 情绪衰竭是该过程的重要组成部分。Shirom (1989) 指出, 在高压环境, 态度和行为中, 情绪衰竭代表了更多的工作倦怠的本质。

2.3.1 情绪衰竭的定义

情绪衰竭大多是表现在个体内心的衡量, 精神上的衰竭比生理上的衰竭更为严重, 从组织方面来说, 生理方面的衰竭主要是集中于体力消耗过多, 身体消耗较为严重, 可以通过物理休息进行恢复。而对于精神上的衰竭, 较难恢复, 在人与人交流的组织内部, 情绪衰竭的产生是比较严重的, 多说情况下是与个人感知自己能力不足时所产生的。Maslach (1981) 认为, 情绪衰竭是人类在心理上, 长时间的付出而得不到相应的回报, 收到外界与自己的质疑后, 产生的一系列心理反应, 造成情绪低落、缺乏热情、挫败感与疲劳感等。工作倦怠分为三个维度, 每个维度所代表的含义与权重也是不尽相同的, 较多的实验表明, 处于群体社交活动的人类而言, 情绪衰竭是最为重要的一个因素。

当员工察觉到自己的能力无法胜任工作时, 或在工作方面遇到较大的困难与阻力时, 无法解决工作的问题, 就会造成情感的低落与自我怀疑, 在与同事或者客户的交流上出现问题, 比如逆反的言语, 无力的回应等。一个常见的症状是使用贬义或抽象的语言, 在工作与生活之间存在严重的差异, 通常避免与同事进行长期交流, 而不使用规范的语句。在工作中产生负面的状态, 自我期望的能力降低等。Maslach (1981) 认为情绪疲惫是指由于生理与心理的需要而导

致的疲惫状态，多说发生在自我认同感降低，预期与现状的差异过大等。大多数研究机构都接受工作倦怠的定义，但是研究表明，情绪衰竭是工作倦怠的主要内容 (Koeske & Koeske, 1989)。Freudenberger (1974) 认为情绪衰竭是指由于个人或工作生活中的累积压力导致情绪衰竭和精疲力竭的状态。情绪衰竭是倦怠的迹象之一。

Maslach and Jackson (1984) 认为情绪衰竭是情绪资源造成的压力感。Wright and Cropanzano (1998) 认为情绪衰竭是由于过度的工作量和困难造成身体疲劳和精神疲劳。Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli (2001) 认为情绪衰竭症状是员工对工作压力感到精神疲劳的一种表现形式，是由多方面原因引起的压力，一方面，严格的工作要求给个人带来持续的压力和负担，这导致个人持续的疲劳。另一方面，缺乏工作资源使其难以满足工作要求，导致员工情绪衰竭，难以从事工作等。

本研究综合以上学者的定义，本文认为情绪衰竭是工作倦怠的核心内容，是倦怠的迹象之一，以 Freudenberger (1974) 定义的情绪衰竭为基础概念进行研究。

2.3.2 情绪衰竭的衡量

Maslach (1981) 研发了工作倦怠量表，这个量表分别包含：情绪衰竭、人格解体与低个人成就三维度，但针对特定行业人群的研究，该量表可能不具有广泛性。据此，Schutte, Toppinen, Kalimo and Schaufeli (2000) 通过对 MBI 的修订形成了适合于各个岗位的职业倦怠问卷，这个问卷有 3 个构面，包括有情绪衰竭，人格解体与低个人成就。考虑 MBI (GS) 题项太多，会造成受试者在填写问卷的时候出现不耐烦的心理，并胡乱填写等，一般认为人的注意力只能集中在 5 分钟内，所以单量表的题项太多会造成回收数据的有效性较低，为了提高效率，针对医护人员的研究，Rohland, Kruse and Rohrer (2004) 提出了针对医生的情绪衰竭单维测量。尽管 Rohland et al. (2004) 的单维尺度操作更简单，研究基本都是采用 MBI-GS。李超平 et al. (2003) 修订的 MBI-GS 工作倦怠问卷中情绪衰竭

部分，以时间维度将情绪衰竭分为 2 个维度，分别是工作时间的的情绪衰竭与业余时间的情绪衰竭，共 7 个条目。

2.3.1 情绪衰竭的相关研究

Lambert, Qureshi, Frank, Klahm and Smith (2017) 从多方面进行了研究，包括内部因素和外部因素，造成情绪衰竭的因素很多，其中主要是个体在受到外界的打击后所产生的一种心理衰竭，包括工作方面、生活方面、学习方面等。在个体出现实际情况与自己预期不相符时，会出现自我怀疑与自我否定的现象，在短时间内或者没有外界的干预情况下，情绪就会逐步失控，达到低谷状态，进而消耗自己的情绪资源。Cordes and Dougherty (1993) 对情绪衰竭影响因素进行系统研究，可以把这些结果分成 3 个方面：即工作/角色特征、组织特征、个人特征。

Gaines and Jermier (1983) 研究不同部门的警察情绪衰竭存在显著差异，男性和女性之间的情绪衰竭存在差异，年轻人的情绪衰竭程度较高，工作经验丰富的人，情绪衰竭水平较低，已婚人士和有小孩的人报告更低的情绪衰竭。情绪衰竭一直是工作疲倦研究的焦点和热点。

2.4 变量之间的相关研究

Perlman and Hartman (1982) 认为领导风格与下属的工作倦怠紧密相关，领导风格会通过角色模糊影响下属的工作倦怠。Singer (1984) 发现正面的领导风格与下属工作疲倦之间存在负相关关系。说明具有差异的领导风格也会对下属的一系列结果有差异性。

根据情绪认知理论，情感是认知、生理和情境刺激的结果。辱虐管理影响员工的认知，并会同时影响员工的情绪，然后产生一系列负面的工作行为，如员工沉默，如果员工察觉到主管的辱虐管理行为，且自身内心并没有很好的调节心理状态，可能会对自身能力与工作状态产生怀疑，不论是工作状态还是工作能力的自我怀疑，都是存在与实际情况低于预期情况，且是长期存在的。下

属在公司中感受到被冷落，被同事或者领导所忽略，发现自身存在感较低，或者受到排挤，就会减少与同事之间的沟通，也会减少与领导之间的沟通，甚至会存在故意躲避领导的行为 (Brees, Martinko, & Harvey, 2016)。

Li, Hou, Xu, Li, Quanzhou and Zhang (2017) 认为资源保存理论描述了员工在压力下的心理反映，从而在工作疲劳和公司环境之间架起了一座桥梁。在公司环境内，员工处于以工作换取报酬的行为，而员工自身的能力与关系，都是可以认为是员工的资源，当资源消耗过大，缺乏获得重要的投资环境，可能发生的资源损失会在实际上给人们带来很大压力。

精神疲惫是精神压力的症状，受到多方面的影响，员工在工作时，需要面对上级的指令，也需要面对客户的要求，会处于在夹缝中生存的现状，当生存空间小于内心所期待的空间时，且无法逆转，就会出现精神上的疲劳，内心资源受到较大的损耗，个人的自我期望出现偏差，认知自身的能力出现问题。员工不仅要面对生理上的疲倦，还要应对领导者的不当行为，员工需要使用更多的人际交往能力与资源。Basit, Haq and Azeem (2017) 认为，当人们感到自己没有足够的资源来应对压力时，他们会感到情绪疲惫。所以，被虐待的下属，内心情绪逐步崩溃，当情绪崩溃大于外界干预的状态后，下属就会出现情绪衰竭等情况。

Tepper (2000) 表示，虐待管理与职业倦怠有显著关系。Lam (2016) 分析发现，虐待管理与情绪衰竭有正相关关系。Han et al. (2017) 发现虐待管理能够正向显著地影响员工的情绪衰竭。李宁琪与易小年 (2010) 在中国境内的调查发现，领导的虐待管理会造成被管理方的心理落差与被羞辱感，员工在受到这种不良的管理后，产生的叛逆心理会造成工作的逆反状态，在工作状态上持续的负面状态引发较多不良后果。

高源 (2016) 研究了中国企业背景下企业沉默的现状和对策，表明工作疲倦导致职业沉默，工作疲倦和员工沉默，人际关系恐惧沉默，组织系统无序沉默，个人自尊沉默产生负面影响。

职业倦怠包括情绪衰竭，Maslach (1981) 将工作倦怠划分为 3 个构面，分别为情绪衰竭，人格解体和低个人成就。刘晖、杨梦娜、徐娴英与刘心蕊 (2017) 探讨中国企业中的员工沉默，表示员工沉默与离职倾向具有正向影响关系。学者杨赛楠 et al. (2017) 调查了青岛三所三甲医院的 205 名护士，ICU 护士为研究对象，员工沉默与离职倾向具有正向相关关系。董银儿 (2016)；刘晖 et al. (2017) 等多位学者均认为员工沉默与下属反工作行为具有正向相关关系。有很多学者对职业倦怠与下属反工作行为研究表示出，工作倦怠与离职意向有正向作用 (吴晓菁 & 颜美琼, 2017; 何君 & 于洪宇, 2017; Mullen, Malone, Denney, & Dietz, 2018)。

Lam (2016) 分析结果表示，辱虐管理和情绪衰竭有显著正相关。Han et al. (2017) 发现辱虐管理能够正向显著地影响员工的情绪衰竭。刘晖 et al. (2017) 等多位学者认为，员工沉默与离职意向有正相关关系。有大部分学者对职业倦怠与离职意向研究表明，职业倦怠与离职意向有显著正向影响 (吴晓菁 & 颜美琼, 2017; 何君 & 于洪宇, 2017; Mullen et al., 2018)。根据上文表述，辱虐管理与情绪衰竭有正向影响，情绪衰竭与沉默行为有正向影响。



第 3 章

研究方法

心理学上的 SOR 理论认为，当身体受到外界刺激时，将产生内部意识，从而影响身体及其相应行为。虐待是对每位员工的一种外部刺激，首先，它影响员工的情绪，即情感失落的感觉，然后，这种感觉起作用后，员工对原始刺激的沉默行为，即虐待管理→情绪衰竭→沉默行为。本节部分提出理论研究图与探究问题使用的措施，分述如下。

3.1 研究架构图

根据理论和实践的研究，关于虐待管理对员工的影响，大多数文献都讨论了虐待管理对员工行为的影响，例如偏离行为、企业公民行为、支持行为、反行为等，以及对员工心理的影响。但缺乏对态度结果的研究，因为对员工的心理和态度的影响更加隐蔽，并且潜伏期更长，所以对组织的影响可能更大。因此，本文选择情绪衰竭作为中介变量。另外，有研究表明虐待管理效果的分析结论并不一致的，大多数主要研究外部因素对组织影响的适应性，也就是说，这些因素中的大多数不受组织的控制。例如学者席猛，许勤，仲为国，赵曙明(2012)认为虐待管理与下属沉默行为得影响结果受到两者不同的关系而产生不同的结果，例如两者关系较好，那么不良的关系方式未必会造成不良的后果，而两者关系较陌生，甚至关系恶劣，就会出现负面的结果。本研究基于医护人员的视角进行研究，不考虑领导与员工的关系。如图 3.1 所示。

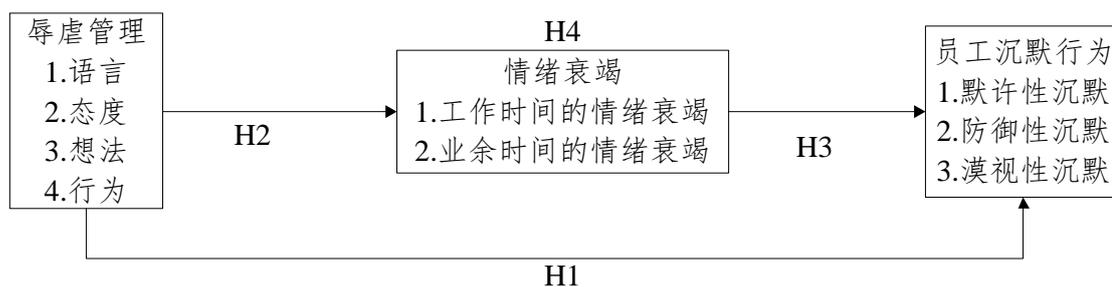


图 3.1 研究框架图

3.2 研究假设

每个管理者都有自己的管理方法，不一样得管理方法也会存在不一样的结果，而作为不当的管理方式中的一种，多数学者的分析表示，虐待管理能造成下属的逆向工作态度，比如员工对工作的逆反心理、反工作行为等。人们在与他人互动时，自己付出正向的态度，也希望对方付出正向的态度，以获得支持、信任、自尊等。因此，下属在感到领导的积极管理方式，就会激发下属的建言行为，会积极提出组织所遇到的问题与解决方法 (Karatepe, Ozturk, & Kim, 2018)，而此时不会产生员工的沉默行为。但是，如果员工由于缺乏心理安全性而经常意识到上司的不当管理行为，他们可能会认为上司的行为是侮辱性的，因此当组织中出现问题时，员工会拒绝与领导直接沟通和互动 (Brees et al., 2016)，并在工作场所保持沉默，以降低所受到虐待管理所带来的负面情绪。

H1: 虐待管理正向影响沉默行为。

Basit et al. (2017) 认为，过多的工作压力与不当的管理方式，会造成员工的职业倦怠，而职业倦怠的主体为情绪衰竭，是员工内心精神上所感受到的一种无力感，因此，作为工作压力较大的医护人员来说，再加上不当的管理方式，更能激发医护人员精神上的损耗，就会造成情绪衰竭。Tepper (2000) 研究表明，虐待管理和工作倦怠有显著关系。Lam (2016) 研究发现，虐待管理与情绪衰竭有正相关关系。Tepper (2000) 指出，管理不当会导致员工精神疲惫。虐待管理造成人们之间的矛盾以及自尊和自我效能的长期抑制，并且与情绪衰竭密切相

关。随着员工对领导者不当管理的看法变得越来越深刻，不适感也会增加。在领导者不断进行的不当管理下，员工的情感不断被破坏，最终超出了个人的情感负担。张春英 (2009) 认为领导者的辱虐管理会让下属的心态逐步崩溃，导致员工情绪衰竭。医护人员本质工作的压力较大，更容易受到一些负面管理方式的影响，因此，提出如下假设。

H2: 辱虐管理正向影响情绪衰竭。

高源 (2016) 研究了中国企业背景下企业沉默的现状和对策，表示职业倦怠会引发员工负面的行为与态度，比如反生产行为、沉默行为、离职倾向等；员工的职业倦怠是企业必须重视的行为。

职业倦怠包括情绪衰竭，且情绪衰竭是职业倦怠的主要核心内容。刘晖 et al. (2017) 探讨中国企业中的员工沉默，表示员工沉默与离职倾向具有正向影响关系。杨赛楠 et al. (2017) 调查了青岛三所三甲医院的 205 名护士，ICU 护士为研究对象，员工沉默与离职倾向具有正向相关关系，护士沉默的现象如果强烈，就会导致辞职的现状越高。董银儿 (2016)；刘晖 et al. (2017) 等多位学者均认为员工沉默与离职倾向具有正向相关关系。有很多学者对工作倦怠与离职倾向研究表示，双方具有有显著正向关系 (吴晓菁 & 颜美琼, 2017; 何君 & 于洪宇, 2017; Mullen et al., 2018)。据此，本研究提出以下假设。

H3: 情绪衰竭正向影响沉默行为。

Lam (2016) 认为辱虐管理与情绪衰竭有显著正相关。Han et al. (2017) 反向辱虐管理能够正向显著地影响员工的情绪衰竭。刘晖 et al. (2017) 等多位学者认为，员工沉默与离职倾向有正相关关系。有大部分学者对工作倦怠与离职意向研究表明，双方具有有显著正向关系 (吴晓菁 & 颜美琼, 2017; 何君 & 于洪宇, 2017; Mullen et al., 2018)。不同环境中，辱虐管理与情绪衰竭两者得关系也是不一样的，例如下属与管理者之间的关系可以有效的改变辱虐管理同情绪衰竭两者的关联，在排除这个因素外，大多数学者都认为辱虐管理会造成下属情绪衰竭，根据上文表述，提出假设如下：

H4: 情绪衰竭会中介辱虐管理与沉默行为间的关系。

3.3 变量定义与衡量

3.3.1 辱虐管理

关于定义, Tepper (2000) 认为是下属感觉到上级持续性得打击状态。例如漠视下属的工作行为, 以言语羞辱员工, 忽略员工的工作成绩, 以及责骂员工等。本文选用 Aryee et al. (2008) 编制的量表用来衡量这一变量, 这个量表共包含 14 条题目, 4 个维度, 分别为辱虐管理的语言、态度、想法与行为。采用李克特的 5 点评分法。由表 3.1 呈现。

表 3.1 辱虐管理量表

变量	问项
语言	1.上司会说我不能力强。
	2.上司说我的想法是愚蠢的。
	3.上司提起我过去的错误和失败。
	4.上司忽视我的存在。
态度	5.上司对我态度粗鲁。
	6.上司会对我撒谎
	7.上司不会对我工作所做地努力给予奖励
想法	8.上司认为我就应该干劳苦的活儿。
	9.上司不想让我和同事负相交往与合作。
	10.上司认为我缺乏工作的能力
行为	11.上司为了消除自己的尴尬而责怪我。
	12.上司会为别的事情气恼而对我发火。
	13.上司会当众贬低我
	14.上司会向别人发表对我的负面评价。

资料来源: Aryee et al., 2008

3.3.2 员工沉默行为

对沉默行为的定义, 本文采用郑晓涛 et al. (2008) 的定义, 认为下属在工作上为减少承担建议所带来的后果而保持缄口不言的行为, 比如医护人员在医院需要改进的方面, 拒绝提出自己的意见, 或是以敷衍的形式来应对组织的工作。

在维度与衡量方面采用郑晓涛 et al. (2008) 划分了 3 个维度，编制了员工沉默行为量表。每个维度 4 个题项，共 12 个条目。采用李克特五点进行计分。由表 3.2 呈现。

表 3.2 员工沉默行为量表

变量	问项
默许性 沉默	1. 我不会提出反对领导的决定
	2. 我提出的建议没有人会采纳
	3. 上级不会听我的建议
	4. 上级不会为了我的建议而更改他的决定
防御性 沉默	5. 考虑到大家之间的关系，我不会提建议
	6. 我不想做出头鸟，我只附和大家的建议。
	7. 我不想得罪上级领导
漠视性 沉默	8. 我和大家关系都不错，碍于面子，还是不要提意见。
	9. 别人得事情与我没关系，没必要讲。
	10. 我对企业的事情不关心，无所谓。
	11. 采用中庸之道，不多说也就没有太多责任。
	12. 我和企业感情不深，没必要说。

资料来源：郑晓涛 et al., 2008

3.3.3 情绪衰竭

本研究采用 Freudenberger (1974) 提出了工作倦怠的定义：一个人可能在工作或者工作以外，出现自己难以承受的压力时，就会出现身心疲劳和疲惫。在维度和测量方面，李超平 et al. (2003) 修订的职业倦怠问卷的情绪衰竭部分按时间维度划分为两个维度，分别是工作时间的的情绪衰竭与业余时间的情绪衰竭，共 7 个条目。使用 Likert 5 评级方法。由表 3.3 呈现。

表 3.3 情绪衰竭量表

变量	问项
工作时间的 情绪 衰竭	1.我觉得工作很累
	2.工作对我来说确实太累
	3.我觉得工作让我喘不过来气
	4.我觉得工作很有压力
业余时间的 情绪 衰竭	5.下班地时候让我感觉精疲力竭
	6.下班的时候让我感觉依旧有压力
	7.下班的时候很想马上离开工作场所

资料来源：李超平 et al., 2003

3.4 抽样设计

3.4.1 分析的对象

济南某医院医护人员（包括医生与护士）。选择该医院的医护人员作为研究对象，有以下 2 个原因：1) 济南某医院是济南市唯一一家公立的老年病和职业病医院，是济南市首批省级健康促进医院。研究本医院更据有代表性。2) 本文作者的家人在该医院担任科主任一职，能准确的了解院内较为隐蔽的内部信息，具有一定的可靠性。该医院现有医护人员 624 人（仅包括医生和护士，不包括行政人员、清洁工、杂工等），则 624 人为研究对象的总人数。

3.4.2 问卷发放与问卷数

本文使用网络问卷星在医院内部的聊天群，比如 WECHAT 群，QQ 群等，便利抽样发放问卷。相比于其他医院，选择该医院可以更方便的发放问卷，同时能够更好的获得内部真实的数据资料，有助于本研究的结果更贴近事实。Crocker and Algina (1986) 建议样本数至少是题目的 10 倍，本研究量表共计 33 题，则最少回收 330 份问卷。考虑到无效问卷、遗漏问卷等原因，需要发放 330 份以上问卷，初步预计发放 400 份问卷。

3.5 数据分析方法

研究所编制的量表是一个成熟度量表，应具有足够的内容有效性，构建有效性和可靠性，来统计分析所收集到的资料。

1) 描述性分析：对回收资料进行描述性分析，比如展示不同性别、年龄等类别变量的频率和百分比，分析不同变量的平均值、标准差等。

2) 信度分析：使用科隆巴赫阿尔法值检定衡量题目的信度。一般认为该值高于 0.7 以上表示是较好得信度。

3) 效度分析：本文采用主成分分析法检验资料的效度。

4) 相关分析：检定辱虐管理、情绪衰竭、员工沉默行为变项间地相关性。相关性越高，说明变量之间的线性关联越强。

5) 回归分析：检验各变量之间的因果关系。



第 4 章

实证分析

共有 5 个部分，包括第 1 部分描述性统计分析，通过频率和平均值对问卷的人口背景变量与问卷条目进行分析。第 2 部分是效度分析。第 3 部分是信度分析，检验量表的可信度。第 4 部分为 Pearson 相关性分析，第 5 部分是回归分析与中介效应分析，检验变量之间因果关系和检验中介效果，以验证本研究假设。

4.1 统计分析

4.1.1 背景变量之叙述统计量分析

本次调查与 2019 年 12 月进行，共发放 400 份问卷，回收问卷 399 份，回收率 99.75%，如果问卷填写不完整、问题答案连续地或大多数选择同一选项的、或者出现选项出现前后矛盾的，均视为无效问卷。屏蔽无效问卷 31 份，有效问卷共 368 份，有效率 92.23%。

如表 4.1 所示，性别方面，女性最多，有 194 人，占比 52.7%。年龄方面，以 26-35 岁的年轻人为主，有 157 人，占比 42.7%，其次为 36-45 岁的人，有 109 人，占比 29.6%，56 岁及以上地医护人员人数最少，占比 4.9%。教育程度方面，大学学历，占比 50.8%，其次为大专及以下的人，占比 32.3%，另外硕士和博士相对较少，仅有 41 人与 21 人，各占比 11.1%与 5.7%。加入该医院时间方面，1 至 10 年占比 64.7%，其次为不足 1 年的人，占比 28.3%，11 年及以上的医护人员最少，有 26 人，占比 7.1%。各特征都比较符合医院的人员结构，与该医院内部人员的实际情况基本比例相符合，抽样具有合理性。

表 4.1 受访者基本情况

变量	组别	频率	%
性别	男	174	47.3
	女	194	52.7
年龄	18 至 25 岁	42	11.4
	26 至 35 岁	157	42.7
	36 至 45 岁	109	29.6
	46 至 55 岁	42	11.4
	56 岁及以上	18	4.9
	大专及以下	119	32.3
教育程度	大学	187	50.8
	硕士	41	11.1
	博士	21	5.7
	不足 1 年	104	28.3
加入该医院时间	1-10 年	238	64.7
	11 年及以上	26	7.1

4.1.2 各变量之叙述统计量分析

本研究为针对研究问题的研究与分析，以辱虐管理、情绪衰竭与员工沉默行为等变量衡量问题通过统计量分析。由表 4.2 呈现。

本文主张该论点吴明隆 (2010) 的观点，既偏度和峰度的绝对值小于 3，即可认为该观测变量近似服从正态分布。

辱虐管理变量的总的均值是 3.466，标准差是 0.470，说明本研究中，员工能感受到较高等度的领导者辱虐管理，且不同的员工所感觉到的辱虐管理存在着较低的差异，辱虐管理的四个维度中，语言的平均值最低，其次为态度，接着是行为，最高的是想法，各个维度与辱虐管理总的偏度与峰度的绝对值小于 3，说明辱虐管理量表近似服从正态分布。

情绪衰竭变量的总的均值是 3.239，标准差是 0.797，说明本次调查的对象在感受到情绪衰竭较低。情绪衰竭的两个维度中，员工的业余时间的情绪衰竭最高，工作时间的情绪衰竭是情绪衰竭中影响最低的。各个维度与情绪衰竭总的偏度与峰度的绝对值小于 3，说明情绪衰竭量表近似服从正态分布。

沉默行为变量的总的均值是 3.211，标准差是 0.412，说明在本研究中，员工呈现出中等偏上的沉默行为，且不同的员工对沉默行为的表现程度存在着一定的差异。在沉默行为的三个维度中，员工的默许性沉默最高，其次为员工的漠视性沉默，防御性沉默是沉默行为中影响最低的。各个维度与沉默行为总的偏度与峰度的绝对值小于 3，说明沉默行为量表近似服从正态分布。

表 4.2 描述性统计分析表

潜变量	均值	标准差	偏度	峰度
语言	3.218	0.753	1.007	1.694
态度	3.248	0.777	-0.154	0.352
想法	3.869	0.600	-0.251	0.339
行为	3.543	0.777	-0.395	0.822
辱虐管理	3.466	0.470	0.035	1.838
工作时间的 情绪衰竭	3.329	0.717	-0.447	1.075
业余时间 的情绪衰竭	3.149	1.137	-0.282	-1.587
情绪衰竭	3.239	0.797	-0.455	-0.221
默许性沉默	3.635	0.627	0.014	-0.185
防御性沉默	3.046	0.778	-0.145	0.333
漠视性沉默	3.356	0.925	-0.286	-0.159
员工沉默行为	3.211	0.412	0.192	1.125

资料来源：本文自行整理

4.2 效度分析

本文采用构建效度进行检验，检验各变量的效度，通过 SPSS 软件进行探索性因子分析。一般情况下，KMO 统计量的取值大于 0.5，且显著时，表明该样本可以做因子分析。

4.2.1 辱虐管理

辱虐管理探索性因子分析由表 4.3 呈现出来，辱虐管理地 KMO 是 0.856，且显著，说明本研究所收集的资料可以采用探索性因素分析。

表 4.3 辱虐管理 KMO 与巴特利特检验

KMO		0.856
Bartlett 球性检验	χ^2	3422.614
	df	91
	p	0.000

本研究以 368 份资料利用正交旋转因子提取，并以特征值大于 1 及最大方差法的原则为基础，共提取 4 个因子，总累计方差为 78.812%，一般认为累计方差需大于 50%，越大越好。旋转后的结果用表 4.4 所呈现，各观测因子在所属的构面上地载荷值都超过 0.5，可以看做各变量是有良好得构建效度。

表 4.4 辱虐管理旋转后的成分矩阵

项目	成分			
	态度	行为	语言	想法
xb4	0.867			
xb3	0.854			
xb2	0.853			
xb1	0.818			
xd1		0.867		
xd3		0.839		
xd2		0.820		
xd4		0.760		
xa1			0.913	
xa2			0.881	
xa3			0.861	
xc2				0.871
xc3				0.861
xc1				0.735
初始特征值	5.783	2.492	1.543	1.216
累计方差	22.824	44.767	61.985	78.812

资料来源：本文自行整理

4.2.2 情绪衰竭

情绪衰竭探索性因子分析如表 4.5 可以看出，KMO 为 0.786，且显著，说明本文所收集的资料可以采用探索性因子分析。

表 4.5 情绪衰竭 KMO 和 Bartlett 球性检验

KMO		0.786
Bartlett 球性检验	χ^2	2186.182
	df	21
	p	0.000

资料来源：本文自行整理

共提取 2 个因子，总累计解释力为 80.333%，旋转后的成分结果表用表 4.6 所呈现，各观测变量在所属的构面上的载荷值都超过 0.5，可以看做各变量拥有良好得构建效度。

表 4.6 旋转后的成分矩阵

项目	成分	
	工作时间的的情绪衰竭	业余时间的情绪衰竭
ma1	0.886	
ma2	0.879	
ma3	0.878	
ma4	0.536	
mb3		0.925
mb1		0.922
mb2		0.826
初始特征值	4.372	1.251
累计方差	40.632	80.333

资料来源：本文自行整理

4.2.3 员工沉默行为

员工沉默行为探索性因素分析由表 4.7 呈现出来，KMO 是 0.872，且显著，可以认为本研究所收集的资料可以采用探索性因素分析。

表 4.7 员工沉默行为 KMO 和巴特利特检验

KMO		0.872
Bartlett 球性检验	χ^2	2472.415
	df	66
	p	0.000

资料来源：本文自行整理

本文以 368 份资料使用正交旋转因子提取，并以特征值大于 1 及最大方差法的原则为基础，共提取 3 个因子，总累计方差为 73.276%，说明 3 个因子可以说明原来 12 个测量题项的 73.276% 的变异。旋转后的结果由表 4.8 所展示，各观测因子在所属的构面上的载荷值都远超过 0.5，可以看做各变量具有良好的构建效度。

表 4.8 旋转后的成分矩阵

项目	成分		
	防御性沉默	漠视性沉默	默许性沉默
y2	0.861		
y3	0.845		
y4	0.837		
y1	0.813		
y1		0.861	
y3		0.859	
y4		0.843	
y2		0.814	
y4			0.826
y2			0.807
y1			0.776
y3			0.715
初始特征值	4.999	2.407	1.387
累计方差	26.232	50.816	73.276

资料来源：本文自行整理

4.3 信度分析

社会科学一般采用 Cronbach's α 分析问卷的信度。Ginzberg (1951) 认为该系数需要超过 0.7 才能表示拥有高信度。因此，本文采用该系数来测试资料得信度。其中显示，辱虐管理地 α 系数值为 0.835，沉默行为地 α 值为 0.780，情绪衰竭地 α 值是 0.891，每个变量地 α 系数都高于 0.7 以上，说明本文采用的问卷拥有较高的信度。由表 4.9 呈现。

表 4.9 量表信度汇总表

变量	维度	项目	α
辱虐管理	语言	xa1-xa3	0.871
	态度	xb4-xb7	0.910
	想法	xc8-xc10	0.825
	行为	xd11-xd14	0.911
沉默行为	默许性沉默	ya1-ya4	0.829
	防御性沉默	yb5-yb8	0.905
	漠视性沉默	yc9-yc12	0.879
情绪衰竭	工作时间的 情绪衰竭	ma1-ma4	0.867
	业余时间 的情绪衰竭	ma5-ma7	0.925

资料来源：本文自行整理

4.4 相关性分析

为探讨各变量之间得关系，使用 Pearson 相关法。在表 4.10 中呈现分析结果，其中可以发现，辱虐管理与沉默行为呈正向相关关系 ($r = 0.746, p = 0.000$)，说明辱虐管理程度强，员工沉默行为得程度也会强；辱虐管理与情绪衰竭呈显著正向相关关系 ($r = 0.612, p = 0.000$)，说明辱虐管理程度强，情绪衰竭程度也会强；情绪衰竭与沉默行为呈显著正向相关关系 ($r = 0.664, p = 0.000$)，说明情绪衰竭程度强，员工沉默行为程度也会强；与本文预期的结果相符合，符合本文前期的推理，后续才会回归分析检验他们之间的路径关系与中介效应。

表 4.10 Pearson 相关性分析

变量		辱虐管理	员工沉默行为	情绪衰竭
辱虐管理	皮尔逊相关性	1	0.746**	0.612**
	显著性 (双尾)		0.000	0.000
	个案数	368	368	368
员工沉默行为	皮尔逊相关性	0.746**	1	0.664**
	显著性 (双尾)	0.000		0.000
	个案数	368	368	368
情绪衰竭	皮尔逊相关性	0.612**	0.664**	1
	显著性 (双尾)	0.000	0.000	
	个案数	368	368	368

注：**表示 $p < 0.01$

4.5 回归分析与中介检验

本研究运用 SPSS 操作回归分析，检验各变量的影响以及中介检验。主要依据 Baron and Kenny (1986) 的逐步检验法来检验中介效应。

结果由表 4.11 展示，回归模型地因变量为情绪衰竭，纳入自变量手机成瘾进入回归模型中；其中显示，模型 F 值为 218.636 且显著，说明模型具有统计意义，模型 R^2 为 0.374，说明模型的拟合度为 37.4%；辱虐管理影响情绪衰竭地系数是 0.612，达显著水平，说明辱虐管理对情绪衰竭呈现具有统计意义地正向关系，既辱虐管理提高 1 个进度，情绪衰竭会提高 0.612 个进度。符合本研究假设 H2：辱虐管理正向影响情绪衰竭，既假设 H2 获得支持。符合中介效应地条件 1。

表 4.11 辱虐管理对情绪衰竭的回归分析

模型	未标准化系数		标准化		F	R ²	
	B	SE	β	t			p
(常量)	-0.460	0.224		-2.054	0.041	218.636***	0.374
辱虐管理	1.036	0.070	0.612	14.786	0.000		

因变量：情绪衰竭

结果由表 4.12 展示，回归模型地因变量为沉默行为，纳入解释变量情绪衰竭进入模型中；其中显示，模型 F 值为 289.376 且显著，说明模型具有统计意义，模型 R² 为 0.442，说明模型的拟合度为 44.2%；情绪衰竭影响员工沉默行为地系数为 0.664，达显著水平，说明情绪衰竭对员工沉默行为在统计学上具有正向关系，既情绪衰竭提高 1 个进度，员工沉默行为就会提高 0.664 个进度。符合本研究假设 H3：情绪衰竭对员工沉默行为呈统计意义的正面预测，既假设 H3 获得支持。符合中介效应的条件 2。

表 4.12 情绪衰竭与员工沉默行为地回归分析

模型	未标准化系数		标准化		F	R ²	
	B	SE	β	t			p
(常量)	2.242	0.059		37.882	0.000	289.376***	0.442
情绪衰竭	0.344	0.020	0.664	17.011	0.000		

因变量：沉默行为

本节部分试图探讨情绪衰竭的中介效应，采用多层回归分析。回归模型的因变量为员工沉默行为，建立 2 个回归阶层，第 1 阶层将自变量辱虐管理引入模型中，构建模型 1；第 2 阶层把中介变量情绪衰竭纳入模型 2，从而考察情绪衰竭的中介关系。进一步检验模型的 R² 值、F 值和回归系数，用于判断中介效应的显著性。

结果由表 4.13 展示，回归模型地因变量为员工沉默行为，纳入自变量辱虐管理进入回归模型中；其中显示，模型 F 值为 459.064 且显著，说明模型具有统计意义，模型 R² 为 0.556，说明模型的拟合度为 55.6%；辱虐管理影响员工沉默行为地系数为 0.746，达显著水平，说明辱虐管理对员工沉默行为在统计意义上有着正向关系，既辱虐管理提高 1 个进度，员工沉默行为会提高 0.746 个进度。

符合本研究假设 H1：辱虐管理对员工沉默行为有显著正向影响，既假设 H1 获得支持。符合中介效应的条件 3。

模型 2 在模型 1 地基础上放入中介因素情绪衰竭，其中表示，模型 F 值为 305.113 且显著，说明模型具有统计意义，模型 R^2 为 0.624，相较于模型 1 增加 0.069，既 6.9 % 的解释力。通过对模型 1 与模型 2 的辱虐管理对员工沉默行为地系数比较可知，加入中介变量情绪衰竭的模型 2 中，辱虐管理对员工沉默行为地系数由 0.746 降低为 0.542，符合中介效应的条件 4。说明情绪衰竭在两者之间是具有中介效应。符合本研究假设 H4：情绪衰竭在辱虐管理对员工沉默行为间有显著中介效应，既假设 H4 获得支持。

表 4.13 情绪衰竭在辱虐管理与员工沉默行为的中介效应分析

模型	未标准化系数		标准化			F	R^2
	B	SE	β	t	p		
1	(常量)	1.142	0.098		11.695	0.000	459.064***
	辱虐管理	0.653	0.030	0.746	21.426	0.000	
	(常量)	1.221	0.090		13.520	0.000	
2	辱虐管理	0.475	0.035	0.542	13.402	0.000	305.113***
	情绪衰竭	0.172	0.021	0.333	8.223	0.000	

因变量：员工沉默行为

4.6 研究结论

通过回归分析与中介效应检验，在 95%置信区间内，本文的假设结果由表 4.14 展示。

表 4.14 研究假设结论汇总表

假设	结果
H1：辱虐管理正向影响沉默行为。	成立
H2：辱虐管理正向影响情绪衰竭。	成立
H3：情绪衰竭正向影响沉默行为。	成立
H4：情绪衰竭会中介辱虐管理与沉默行为间的关系。	成立

资料来源：本文自行整理

第 5 章

结论与建议

本文结合社会交换理论、情绪认知理论、资源保存理论解释辱虐管理与员工沉默行为两者地关联。分析领导者不良的管理方式引起的下属沉默行为的变化，以及对员工情绪衰竭的影响，并验证员工情绪衰竭地中介作用。本部分有包括三个部分，研究结论，对本文的探究目的与研究假设进行总结，然后是对管理实践的启示，以本文之量化研究，对企业提出的建议，最后，本文的研究不足，并提出了本文地不足之处。分述如下。

5.1 研究结论

5.1.1 辱虐管理、情绪耗竭与员工沉默行为已成为员工工作中常见的现象

辱虐管理变量的总地均值是 3.466，标准差是 0.470，说明在本研究中，医护人员能感受到中等偏上程度辱虐管理，标准差较小，说明不同的医护人员之间的感知差异相对较小，辱虐管理的四个维度中，语言的平均值最低，其次为态度，接着是行为，最高的是想法。情绪衰竭变量的总的平均值为 3.239，标准差为 0.797，说明本次调查的医护人员的情绪衰竭呈中等偏上的现状，且标准差比较大，说明不同的医护人员的情绪衰竭的程度具有一定的差距。情绪衰竭的两个维度中，员工的业余时间的情绪衰竭最高，工作时间的情绪衰竭是情绪衰竭中影响最低的。沉默行为变量的总的平均值为 3.211，标准差为 0.412，说明在本研究中的医护人员呈现出中等偏上的沉默行为，标准差较低，说明不同的医护人员的沉默行为相对差不多，波动不大。在沉默行为的三个维度中，员工的默许性沉默最高，其次为员工的漠视性沉默，防御性沉默是沉默行为中影响最低的。高辱虐管理、高情绪衰竭、高沉默行为，都需要引起组织和领导者的重视。

5.1.2 领导辱虐管理与员工沉默行为

通过实证分析,发现领导辱虐管理正向影响医护人员沉默行为($\beta = 0.746, p = 0.000$)。这与本文提出的理论设想是一致的,与情绪认知理论相符,辱虐管理会造成一系列员工的反应,比如沉默行为。与 Karatepe et al. (2018), Brees et al. (2016) 等学者的研究结果类似。既辱虐管理越高,则员工沉默行为越高。员工沉默是由辱虐管理造成,员工应主动调节自己心理变化,通过自身的调节来降低自己的沉默行为。

5.1.3 领导辱虐管理与医护人员情绪衰竭

通过实证分析,可以发现领导的辱虐管理正向影响医护人员的情绪耗竭($\beta = 0.612, p = 0.000$)。这与本文提出的理论设想是一致的,与 Basit et al. (2017), Tepper (2000), Lam (2016), Han et al. (2017), 李宁琪与易小年 (2010), 张春英 (2009), Harvey, Stoner, Hochwarter and Kacmar (2007) 等学者的研究结果类似,说明辱虐管理越高,员工的情绪衰竭越低。领导者应该对自身管理有一定的认识,拒绝实施辱虐管理,提高自身管理能力与素养。

5.1.4 情绪衰竭与医护人员沉默行为

通过实证分析,可以发现医护人员的情绪衰竭正向影响沉默行为 ($\beta = 0.664, p = 0.000$)。高源 (2016) 研究了中国企业背景下企业沉默的现状和对策,表明职业倦怠导致职业沉默、职业倦怠和员工沉默、人际关系恐惧沉默、组织系统无序沉默与个人自尊沉默。职业倦怠包括情绪衰竭,刘晖 et al. (2017) 探讨中国企业中的员工沉默,表示员工沉默与离职倾向具有正向影响关系。杨赛楠 et al. (2017) 调查了青岛三所三甲医院的 205 名护士,ICU 护士为研究对象,员工沉默与离职倾向具有正向相关关系。董银儿 (2016); 刘晖 et al. (2017) 等多位学者均认为员工沉默与离职倾向具有正向相关关系。有很多学者对工作倦怠与辞职倾向研究表示,工作倦怠与辞职倾向有显著正向影响 (吴晓菁 & 颜美琼, 2017; 何君 & 于洪宇, 2017; Mullen et al., 2018)。

5.1.5 情绪衰竭的中介作用

通过实证分析，发现情绪衰竭对辱虐管理和员工沉默行为都呈重要解释，员工沉默行为为因变量的回归方程，以情绪衰竭为中介变量。通过回归分析可知，情绪衰竭介于辱虐管理与员工沉默行为间拥有一定的中介效应。辱虐管理通过情绪衰竭作用于员工沉默行为。则情绪衰竭中介辱虐管理和员工沉默行为两者地关系，辱虐管理不仅会直接影响到沉默行为，也是经过情绪衰竭来间接影响沉默行为。

Lam (2016) 表示辱虐管理与情绪衰竭显著正相关。Han et al. (2017) 研究发现辱虐管理能够正向显著地影响员工的情绪衰竭。刘晖 et al. (2017) 等多位学者认为，员工沉默与离职倾向有正相关关系。与此同时，有许多学者研究了职业倦怠和离职倾向，并说明工作倦怠与辞职意向两者有着显著正向关联 (吴晓菁 & 颜美琼, 2017; 何君 & 于洪宇, 2017; Mullen et al., 2018)。

5.2 对管理实践的启示

以上可以发现，领导者辱虐管理很普遍，可以造成组织和个人员工地负面影响。研究表明，领导者的虐待管理和下属的情绪衰竭具有积极作用，而员工的情绪衰竭在虐待管理之间的关系中呈现中介地位。为减少辱虐管理、降低员工的情绪衰竭和员工的沉默行为，这项研究提出以下几点管理的启示。

5.2.1 医院方面

医院方面应该重视领导者的管理方式，好的管理方式可以有效促进组织的发展，而不当的管理方式可能会造成一系列不好的情况，比如造成员工流失，造成一线医护人员不能有效的提供具有建设性的改进方案等。

首先，有必要区分辱虐管理行为。许多医院管理者不知道他们的行为是否会造成对员工的心理伤害。不论管理者是主观还是客观的因素，其对医护人员造成的伤害都会印记在员工脑海中，虽然有部分主管以严厉的管理方式对下属进行管理，比如指责与辱骂等，可能他们本身并没有觉得自己管理的方式是不

正确的，也没有对虐待管理有一定的认识。实际上，下属对于领导是非常敏感的，尤其是对于工作压力大、人际关系复杂的工作环境中，下属会更容易感知领导对自己的态度，并根据领导的管理风格来做出相对应的应对方式。所以我们都应将虐待管理的知识传播给医院管理层，以便医院管理层可以识别虐待管理的有害行为，并注意在未来的工作流程上如何避免这种负面的管理行为。

其次，应该对医院管理人员的管理方式、管理手段、以及职业道德等进行一定的培训，使领导者做到能力与道德相匹配，而不是以高压的管理方式来提高绩效或是约束下属，领导者应注意自己的道德行为，树立良好的道德模式，为员工树立榜样，医护人员在做好本质工作后，应该享有该有的回报，作为医院管理人员，不能以下属应该获得的报酬作为压迫下属的手段，杜绝管理者根据自己的喜好来决定对下属的管理方式，更不能以小团体化或业绩为借口来孤立下属，只有能力与道德相匹配的领导才是医院方重点培养的管理层。

第三，医院内营造出建言的氛围，在管理方式上采用扁平化管理，使医护人员在遇到问题的时候可以直接面对高层领导反映问题，如果医护人员能够及时报告重大发现，则主管可以采取及时措施以防止损失，并提高医院的运营效率。所以医院应该开通对医护人员建言的通道与激励，奖励有效的建议，以便每个人都有动力提出建议，减少员工沉默。

第四，医院应意识到不正确的管理方式对下属内心情绪的影响。智联选择的“工作场所冷暴力”调查结果和本研究中的“虐待管理”措施表明，虐待管理普遍存在，且是一个重要的问题。医院必须认识并面对这种现象，并应对领导和员工的员工的情绪衰竭，管理方应意识到需改善管理风格，以减少或消除对雇员和组织的侵犯，可以改善虐待雇员及其组织的影响。

第五，医院应该定期检查员工的情绪衰竭情况，一方面可以有效的了解医院内部医护人员的心理状态，一方面可以发现领导管理的不当；当发现有情绪衰竭的情况时，排除工作压力等方面的因素，也要考虑到不当的管理方式，通

过不断的抽丝剥茧，找到引起医护人员情绪衰竭的主要因素，并加以解决，最终达到降低医护人员情绪衰竭的现状。

第六，医院要注意对领导者的招募和培训，例如在招聘领导者的时候，可以通过多种心理测试与历来工作经验的判断，来排除具有虐待管理倾向的领导者。在内部人员提拔方面，若发现该人员在原有岗位上已经暴露具有不太正确的管理方式的倾向时，应考虑先培训再审核的方式，医院需要改善选择和评估过程，确定管理违规者的趋势，并减少在领导力不正确的源头，且定期采用匿名方式通过下属对领导的评价进行定性分析，从多方面来减少领导的虐待管理。

第七，医院不仅要重视领导的虐待管理方式，也要从员工心理方面入手，比如心理培训等，增加医护人员心理的抗压能力，可以消除或减轻领导管理对员工的不利影响。另外，要使医护人员在医院内部建立良好的人际关系与职业规划，多方面的支持都会使医护人员的抗压能力增加，进而自己调节自己的情绪衰竭，因此无论员工发生什么情况，请不要使用沉默的行为来回应，建议应主动避免沉默行为。

5.2.2 医护人员方面

减少情绪衰竭，研究表明虐待管理可以通过情绪衰竭在沉默行为中发挥作用，因此医务人员可以减少情绪衰竭，在不强调压力的情况下加强对工作内容的关注，而不应该过度注意工作以外的事情，在遇到困难时寻找解决方案而不是保持沉默，以免主管的辱虐管理影响自身的职业发展。可以多增加一些调节情绪衰竭方面的因素，比如多增加社会支持，多建立与同事之间的人际关系等，通过多方面的资源建立，来提高自己在医院的地位为能力，减少领导对自己的虐待管理，以达到降低情绪衰竭的目的。

最后，医护人员需要认识到沉默行为的缺点，了解沉默与建言之间的利与弊，认识到沉默会造成的后果，比如在医院内部的存在感较低，没有较好的人际关系，没有较好的升职通道，沉默行为越高，越会造成内心心理的情绪衰竭，进而对领导的管理方式产生更大的反抗心理，造成辱虐管理→情绪衰竭→沉默

行为→辱虐管理等循环。因此无论医务人员发生什么情况，请不要使用沉默的行为来回应，建议主动避免沉默的行为

5.2.3 对其他企业的适应性

任何企业，都需要规范管理者的行为，好的管理者的行为可以带来好管理方式与组织内部的合作关系，而不好的关系行为则会造成下属的不满与反抗。辱虐管理是组织中常见管理现象，领导者自己必须意识到对员工使用不适当的管理方式，将减弱员工或组织的劳动状态与绩效，因为只有认识到可以改善管理风格以减少或消除员工的虐待和组织带来伤害。无论是有意还是无意的辱虐管理，都与领导者自身的素养与道德有关，所以企业对于领导者的选拔与培训应该是作为重点来考量，而不是以绩效为考量目标。

组织应更加注意员工的情感问题。当前员工人员以 80 后与 90 后为主，这一代的年轻人相对思想更独立，追求公平与公正，在承受压力与调节内心情绪衰竭方面的能力较差，企业应该对这一类群体的内心思想做出合理的处理方式，拒绝高压管理，以尊重员工人格与员工工作状态为主，为员工提供了良好的环境。另一方面，组织应提供员工申诉的渠道，例如设立专门部门为员工处理“辱虐管理”的投诉，以保证员工在工作中的合法权益。

5.3 研究局限与展望

本文虽保持谨慎地分析，但是出于种种因素，本文依旧存在不足。

首先，经费的限制，本文考虑的因素有限，未能可以研究增加其他的调节因素，例如领导力交换、心理资本、人格特质等。通过不同视角进行分析，同时考虑上下级之间的关系对于辱虐管理的调节效应等。

然后，本问使用员工自我评估来收集数据并评估领导的管理，而员工自己的沉默行为可能会影响数据准确性，尤其是在主观因素导致对领导者管理不当的情况下。因此，未来的研究可以使用其他形式进行领导者虐待管理的评估，例如采用他评的方式进行评估。

其次，本文介于管理与下属两者的交流研究，本文只是考虑到同一层次的研究，未考虑到管理层与员工之间人际关系，比如管理层与员工的不同关系也有可能造成辱虐管理与沉默行为地影响呈相反的结果。由此，未来的研究可以增加跨层次多特征的方法纳入更多的角度进行研究。

最后，本研究探讨了在组织环境中领导者不当管理导致员工情绪衰竭的机制。但是，尚未讨论影响领导辱虐管理的因素，不同的影响因素也会造成辱虐管理的差异化，比如是领导个人喜恶，或者领导的人格特质，或者因为工作范围内的因素等，都是本文尚未考虑到的，后续可以针对不同情境进行研究。



参考文献

- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management & Organization Review*, 4(3), 393–411.
- Aziz, K., Shahzadi, I., Awais, M., Hasnain, S. S. U., & Rahat, Q. (2017). Does abusive supervision influence organizational citizenship behavior? Testing the mediation effects of organizational cynicism. *Culinary Science & Hospitality Research*, 9(3), 1146-1154.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basit, A. A., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2017). Interactive effects of workplace ostracism and psychological capital on job performance, job stress, and emotional exhaustion: Evidence from Pakistan. *Taiwan Academy of Management Conference*, 25(8), 55-63.
- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: Subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 7(2), 128-139.
- Chang, J. C., & Lin, K. M. (2017). Exploring the role of professional development motivation between work values and job satisfaction. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 27(9), 2291-2295.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration on job burnout. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). Introduction to classical and modern test theory. *Journal of Vocational Behavior*, 33(7), 527-553.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

参考文献(续)

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff bourn-out. *Journal of Social Issue*, 30(1), 159-165.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- Ginzberg, Z. (1951). *Occupational Choice: An Approach to General Theory*. New York: Columbia University Press.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 27(1), 103-121.
- Han, G. H., Harms, P. D., & Bai, Y. (2017). Nightmare bosses: The impact of abusive supervision on employees' sleep, emotions, and creativity. *Journal of Business Ethics*, 145(5), 1-11.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2018). Servant leadership, trust in organisational, and bank employee outcomes. *Journal of Retailing*, 8(1), 23-34.
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1989). Work load and burnout: Can social support and perceived accomplishment help? *Social Work*, 34(3), 243-248.
- Lam, C. K. (2016). Stress intervention, supervisors' emotional exhaustion, abusive supervision, and team performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Klahm, C., & Smith, B. (2017). Job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment and their associations with job burnout among indian police officers: A research note. *Journal of Police & Criminal Psychology*, 21(7), 1-15.

参考文献(续)

- Li, Y., Hou, X., Xu, F., Li, W., Quanzhou, R., & Zhang, L. (2017). Research on work stress and job burnout of nursing staff : A case study of g geriatric hospital. *Human Resources Development of China*, 22(2), 58-63.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(11), 133-153.
- Maslach, C. (1981). Burnout: A social psychological analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Meglich, P. A., & Eesley, D. T. (2011). A "bully" in its own china shop: Risk factors for abusive supervision in small firms. *International Journal of Business & Social Science*, 27(8), 55-63.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568.
- 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(4), 1159.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mullen, P. R., Malone, A., Denney, A., & Dietz, S. S. (2018). Job stress, burnout, job satisfaction, and turnover intention among student affairs professionals. *College Student Affairs Journal*, 36(9), 25-31.
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 20(5), 331-369.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.

参考文献(续)

- Rohland, B. M., Kruse, G. R., & Rohrer, J. E. (2004). Validation of a single-item measure of burnout against the maslach burnout inventory among physicians. *Stress & Health, 20*(2), 75–79.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the maslach burnout inventory—general survey (mbi—gs) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 73*(1), 53–66.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. *Ohio Geological Society, 7*(15), 25-48.
- Singer, J. (1984). The player and the cards: Nihilism and legal theory. *Yale Law Journal, 94*(1), 1-70.
- Tariq, H., & Ding, D. H. (2018). Why am i still doing this job? The examination of family motivation on employees' work behaviors under abusive supervision. *Personnel Review, 47*(2), 378-402.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Journal of Accounting and Economics, 2*(7), 221-229.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2013). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations, 27*(5), 441-458.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486-93.
- 董银儿. (2016). 职业倦怠与离职意向的关系研究 (硕士论文). 杭州师范大学, 杭州市, 中国.
- 高源. (2016). 员工沉默行为: 概念、前因后果及研究展望. *现代经济信息, 22*(6), 22-25.
- 何君 & 于洪宇. (2017). 合同制护士感知组织气氛、职业倦怠和离职倾向关系模型的构建. *中国实用护理杂志, 33*(13), 1023-1026.

参考文献(续)

- 胡金萧玉, 汪雅, 庞靖涛, 楼陈名, & 王永跃. (2017). 辱虐型领导对员工沉默行为影响机制的实证研究. *现代商业*, 27(24), 182-183.
- 胡艺嘉 & 马金宏. (2016). 真诚型领导对下属护士组织支持和沉默行为的影响. *中国实用护理杂志*, 32(27), 2139-2142.
- 李超平, 时勤, 罗正学, 杨悦, & 李莉. (2003). 医护人员工作家庭冲突与工作倦怠的关系. *中国心理卫生杂志*, 17(12), 807-809.
- 李宁琪 & 易小年. (2010). 组织公平、辱虐管理及员工工作倦怠关系实证研究. *科技与管理*, 12(4), 46-49.
- 刘晖, 杨梦娜, 徐娴英, & 刘心蕊. (2017). 员工沉默、心理安全对离职倾向的影响. *沈阳航空航天大学学报*, 34(1), 83-90.
- 刘静. (2016). 新入职员工沉默行为研究. *企业管理*, 8(7), 118-120.
- 苏屹, 王发银, 张兴国, 杨月梅, & 孔璐璐. (2017). 共享型领导对员工进谏行为影响研究: 基于权力距离的调节作用. *天府新论*, 5(2), 98-106.
- 王宇华. (2017). 管理欺凌研究文献综述. *艺术科技*, 30(8), 346-346.
- 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*, 41(6), 510-518.
- 吴明隆. (2010). *结构方程模型: AMOS 的操作与应用*. 第2版. 重庆市: 重庆大学出版社.
- 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.
- 吴晓菁 & 颜美琼. (2017). 上海市某三级甲等综合性医院青年护士职业倦怠和离职倾向的相关性研究. *中西医结合护理*, 3(6), 11-14.
- 席猛, 许勤, 仲为国, & 赵曙明. (2012). 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*, 018(3), 132-140.
- 杨赛楠, 孙运波, 尤薇, 徐婷婷, 王明雪, & 梁馨之. (2017). Icu 护士组织沉默、工作满意度对离职倾向影响的研究. *中国护理管理*, 17(4), 476-480.

参考文献(续)

- 张春英. (2009). *辱虐管理与情绪衰竭：自尊的调节作用* (博士学位论文). 北京师范大学, 北京市, 中国.
- 张敏. (2009). 关于员工沉默行为类型划分的一点新思考. *商业文化月刊*, 15(9), 41-42.
- 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, & 郑兴山. (2008). 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响. *心理学报*, 40(2), 219-227.
- 周娜. (2010). *基于归因理论的情绪衰竭的影响作用研究* (硕士学位论文). 浙江大学, 浙江省, 中国.
- 曾晓. (2007). 组织沟通的深层探讨：员工表达意见和保持沉默的动机与原因分析. *上海企业*, 12(1), 29-32.





附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

您好：

本研究的目的是想要研究医院内部管理方式所造成结果的内容。您的意见非常重要，感谢您认真的填写。

一、基本资料：

1.性别：男 女

2.年龄：18至25岁(含) 26至35岁(含) 36至45岁(含) 46至55岁(含) 56岁及以上

3.教育程度：大专(含)以下 本科 研究生

4.加入该医院时间：不足1年 1-10年 11年及以上

二、问卷调查

1为“非常不同意”； 2为“不同意”； 3为“一般”； 4为“同意”； 5为“非常同意”

问项	1	2	3	4	5
变量：辱虐管理					
1.上司会说我不能力强。					
2.上司说我地想法是愚蠢的。					
3.上司会提起我过去地错误和失败。					
4.上司忽视我地存在。					
5.上司对我态度粗鲁。					
6.上司会对我撒谎					
7.上司不会对我工作所做的努力给予奖励					
8.上司认为我就应该干劳苦的活儿。					
9.上司不想让我和同事负相交往与合作。					
10.上司认为我缺乏工作的能力					
11.上司为了消除自己的尴尬而责怪我。					
12.上司会为别的事情气恼而对我发火。					
13.上司会当众贬低我					
14.上司会向别人发表对我地负面评价。					

沉默行为					
1.我不会提出反对领导的决定					
2.我提出的建议没有人会采纳					
3.上级不会听我的建议					
4.上级不会为了我的建议而更改他的决定					
5.考虑到大家之间的关系，我不会提建议					
6.我不想做出头鸟，我只附和大家的建议。					
7.我不想得罪上级领导					
8.我与大家关系都不错，碍于面子，还是不要提意见。					
9.别人得事情和我没关系，没必要讲。					
10.我对企业地事情不关心，无所谓。					
11.采用中庸之道，不多说也就没有太多责任。					
12.我和企业感情不深，没必要说。					

变量：情绪衰竭					
1.我觉得工作很累					
2.工作对我来说确实太累					
3.我觉得工作让我喘不过来气					
4.我觉得工作很有压力					
5.下班的时候让我感觉精疲力竭					
6.下班的时候让我感觉依旧有压力					
7.下班的时候很想马上离开工作场所					

个人简历

姓名	段文剑
出生日期	1996 年 12 月 31 日
出生地	中国山东省
教育背景	本科：泰国博仁大学 专业：工商管理学士，2017 年 8 月 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理硕士，2020 年
联系地址	中国山东省
联系邮箱	854330861@qq.com

