

文章编号:1005-9679(2019)02-0067-08

# 辱虐管理对员工知识隐藏的影响

万莉 江婷 邢惠淳

(上海大学 管理学院, 上海 200444)

**摘要:** 知识是个人发展和组织成功运转的重要资源, 但知识隐藏在组织内部却普遍存在。基于资源保存理论和组织支持理论, 选取 313 名员工作为研究对象, 通过实证研究探索辱虐管理对员工知识隐藏三维度的内在作用机制与边界条件。研究表明: 辱虐管理正向影响员工推托隐藏和装傻隐藏行为, 但辱虐管理与员工合理隐藏的正向关系不显著; 组织支持感部分中介辱虐管理与推托隐藏和装傻隐藏的正向关系; 情绪智力在辱虐管理与组织支持感间起正向调节作用, 情绪智力越高, 辱虐管理对组织支持感的负向影响越弱; 情绪智力调节组织支持感在辱虐管理与推托隐藏和装傻隐藏间的中介作用, 情绪智力越高, 组织支持感的中介作用越弱。

**关键词:** 辱虐管理; 组织支持感; 情绪智力; 推托隐藏; 装傻隐藏; 合理隐藏

**中图分类号:** C 933.2      **文献标志码:** A

## The Effect of Abusive Supervision on Employee Knowledge Hiding Behavior

WAN Li JIANG Ting XING Huichun

(School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

**Abstract:** Knowledge is important to personal development and organization's success, but knowledge hiding is a widespread phenomenon in organizations. Based on conservation of resources theory and organizational support theory, the paper explored the relationship between abusive supervision and employees' knowledge hiding behaviors through empirical research. With data from 313 samples, the results show that abusive supervision has positive effects on evasive hiding and playing dumb while the positive relationship between abusive supervision and rationalized hiding is not significant. Perceived organizational support partially mediates the relationship between abusive supervision and evasive hiding & playing dumb. Emotional intelligence moderates the positive relationship between abusive supervision and perceived organizational support such that abusive supervision has a weaker negative effect on perceived organizational support when employees' emotional intelligence is higher. Furthermore, emotional intelligence moderates the mediating effect of perceived organizational support between abusive supervision and evasive hiding & playing dumb. Specifically, the mediating effect of perceived organizational support is weaker when employees' emotional intelligence is higher.

**Key words:** abusive supervision; perceived organizational support; emotional intelligence; evasive hiding; playing dumb; rationalized hiding

收稿日期:2018-06-01

**作者简介:** 万莉(1977—), 女, 江西南昌人, 上海大学讲师, 研究方向为人力资源管理和商业伦理; 江婷(1993—), 女, 浙江嘉兴人, 上海大学硕士研究生, 研究方向为人力资源管理和组织行为学, E-mail: jiangting0311520@163.com; 邢惠淳(1994—), 男, 江苏南京人, 上海大学硕士研究生, 研究方向为人力资源管理和组织行为学。

知识经济时代,促进知识在组织内部的高效流动方能最大限度发挥其经济效益。但是,知识是个体的自有财产,组织并不拥有对个体知识的支配权。鼓励和引导员工主动分享知识,促进组织内部知识的高效流动成为理论界和实业界普遍采取的策略。尽管学界就推动知识转移展开了大量研究,但知识隐藏(Knowledge Hiding)在组织内部仍旧普遍存在。转换视角,从消极面研究知识隐藏前因变量与形成机制对组织发展具有重要的意义。

## 1 文献回顾与研究假设

### 1.1 知识隐藏

知识隐藏是指个体面对知识请求时有意保留或隐藏知识的行为。Connelly 等(2012)将知识隐藏分为三个维度:①推托隐藏。个体有意向知识请求者提供错误信息,或虽承诺提供帮助但却没有实际行动意图,该维度具有欺骗性。②装傻隐藏。个体假装对相关知识一无所知,该维度同样具有欺骗性。③合理隐藏。个体以第三方禁止其分享知识等为由拒绝提供相关信息。与推托和装傻隐藏相比,合理隐藏并不必然具有欺骗性。已有研究指出,知识隐藏破坏人际关系,削弱员工创造力,不仅影响员工个人发展,还损害团队新产品开发绩效,阻碍新政策制定,对组织发展具有显著的消极影响。因此,探索知识隐藏前因变量及内在机制对组织发展具有重要的意义。

知识隐藏自提出以来日益受到学界关注,部分学者从知识属性、个体特征、人际关系和组织情境四个视角对知识隐藏前因变量开展了一定研究。例如,张宝生和张庆普(2017)基于扎根理论指出,知识型组织成员倾向于隐藏复杂的、模糊的、内隐的知识,对于任务相关度更高的知识,成员则倾向于不隐藏行为。Peng(2013)从知识心理所有权入手,发现高知识心理所有权员工将知识视为个人财产,认为控制知识可以提升权力和地位,倾向于隐藏知识以避免个人损失。Gerne 等(2014)从人际关系视角入手,发现同事间的不信任增强员工隐藏知识的可能性。Serenko 和 Bontis(2016)从组织情境出发,证实积极的组织氛围通过削弱员工知识心理所有权、增强员工道德义务感,减少员工知识隐藏行为。此外,领导风格作为重要的组织情境因素,同样是影响员工知识隐藏的关键变量。Tang、Bavik、Chen 和 Tjosvold(2015)指出,道德型领导可以为员工构建心理安全环境,引导员工感受心理意义,提高员工的心理获得感,进而增强其心理投入,使其减少

知识隐藏行为。尚玉钊,徐珺,赵新宇和许夏陆(2016)证实,与防御型领导语言框架相比,促进型领导语言框架能够引导高校科研团队成员对知识请求做出积极回应,表现出较少的知识隐藏行为。但是,已有研究大多从积极视角出发研究领导风格对知识隐藏的影响,消极领导风格并未得到学界的足够关注。此外,现有研究大多将知识隐藏作为整体构念,缺乏对知识隐藏各维度的具体研究。因此,本研究试图以消极领导风格为切入点,探索知识隐藏三维度的前因变量。

### 1.2 辱虐管理与知识隐藏

辱虐管理是员工感知到的上级主管持续表现出的除肢体接触外的语言或非语言敌意行为。作为一种破坏型领导方式,公开场合批评、大声发脾气、粗鲁对待、强迫下属等都是辱虐管理常见的表现形式。目前,在知识管理领域,已有部分学者研究辱虐管理对员工知识分享意愿与行为的影响。例如,Wu 和 Lee(2015)证实,辱虐管理消耗员工心理资本,负向影响员工知识分享行为。Lee、Kim 和 Yun(2017)指出,辱虐管理导致员工情绪耗竭,抑制员工知识分享行为。肖小虹、刘文兴、汪兴东和丁志慧(2018)从社会认同视角出发,发现辱虐管理通过降低员工组织认同感削弱员工知识分享意愿。

根据资源保存理论,个体总是努力维持、保护和构建资源,如物质资源(汽车、住房等)、个体特征资源(自我效能感、自尊等)、条件资源(权力、婚姻等)、能量资源(时间、知识等)以及实现目标的手段,而这些资源的潜在或实际损失对个体构成了威胁。上级主管不仅在角色范围内指导和评估员工,同时还掌握着员工工作分配的重任。因此,对于员工而言,上级主管是完成工作任务、实现职业发展的重要资源。当员工长期遭受上级主管的辱虐管理时,员工觉得自己失去了主管的信任和认可,同时也丧失了上级主管可给予的各项资源。根据资源保护的首要性,个体面对资源损失时,往往优先采取措施以阻止资源的进一步损失,如囤积知识、减少工作投入、规避建言行为。知识往往被员工视为个人财产,是投入大量精力和时间获得的资源,拥有和控制知识能给员工带来权力和地位的提升。因此,为了维持和保护剩余资源,遭受上级主管辱虐管理的员工面对知识请求时可能会通过推托、装傻、合理化等方式隐藏知识。基于此,本研究提出以下假设:

**H<sub>1a</sub>**: 辱虐管理正向影响员工推托隐藏;

**H<sub>1b</sub>**: 辱虐管理正向影响员工装傻隐藏;

**H<sub>1c</sub>**: 辱虐管理正向影响员工合理隐藏。

### 1.3 组织支持感的中介作用

根据 Eisenberger 的定义,组织支持感是员工对组织在何种程度上重视其贡献、关心其幸福感的一种整体性认知,是侧重情感性支持的拟人化概念,即对个体心目中的组织进行人格化处理。已有研究证实,主管支持是增强员工组织支持感的要素之一。凌文轮、杨海军和方俐洛(2006)在对中国背景下组织支持感的新界定中同样指出,上级主管的工作支持是测量组织支持感的维度之一。

根据组织支持理论,上级主管作为组织代理人,指导和评估下属工作是分内职责,因此员工往往将上级主管对待自己的方式视作组织支持与否的表现。领导风格以领导行为为基本表现形式,也是影响员工组织支持感的重要因素。例如,Stinglhamber、Marique、Caesens、Hanin 和 Zanet(2015)证实,变革型领导通过指导员工工作、关注员工个人需求,表现出对员工能力的信任和贡献的重视,可提高员工组织支持感。马贵梅、樊耘、门一和张克勤(2014)从中国本土情境出发,指出权威型领导不愿授权、控制资源、独享信息等行为,使员工无法自由选择资源和信息,难以满足员工被重视和被尊重的社会情感需求,会削弱员工组织支持感。沈蕾、张瑞高和俞林(2018)研究指出,上级主管积极倾听和有效引导的真诚型领导风格使员工感受到组织对其工作的支持和利益的关心,会提高员工组织支持感。辱虐管理作为一种消极的领导风格,可能是影响员工组织支持感的要素之一。公开场合批评、大声发脾气、粗鲁对待、强迫下属等破坏性领导行为忽视员工的劳动成果,破坏员工的心理感受,员工往往将这种辱虐管理视为组织的行为和责任,认为组织同样忽视他们的贡献、漠视他们的幸福,从而降低组织支持感。

组织支持理论发端于社会交换理论,以互惠原则为基础,组织支持感的高低显著影响员工的工作状态。当员工感受到组织对自己的工作和幸福感予以重视和支持时,基于互惠原则,员工认为自己有义务用更多努力以回报组织,为组织发展提供支持。相关研究表明,组织支持感的提升可以降低员工离职率,增强员工组织承诺,鼓励员工建言,增加员工角色内行为和组织公民行为。在知识经济时代,知识是组织持续发展必不可少的条件。因此,高组织支持感员工面对知识请求时倾向于规避知识隐藏行为,为组织发展做出更多贡献以回报组织的信任与支持。与之相反,低组织支持感员工难以感知到组织对自己的重视和关心,面对知识请求时,

倾向于隐藏知识以发泄对组织的不满。基于此,本研究提出以下假设:

**H<sub>2a</sub>**: 组织支持感在辱虐管理与推托隐藏间起中介作用;

**H<sub>2b</sub>**: 组织支持感在辱虐管理与装傻隐藏间起中介作用;

**H<sub>2c</sub>**: 组织支持感在辱虐管理与合理隐藏间起中介作用。

### 1.4 情绪智力的调节作用

情绪智力是个体感知自己与他人情绪,并对自我情绪进行控制、管理和运用,进而引导自己思维和行为的能力。相关研究表明,情绪智力不仅影响个体对情绪的感知和理解,还影响个体对情绪的控制和管理,进而导致个体在工作态度和行为上的差异。例如,高情绪智力员工工作满意度较高,表现出更强的工作卷入和更少的反生产行为,可实现更高的任务绩效。此外,不同情绪智力的员工对于相同的领导风格和领导行为也会产生不同的认知差异和自我调节差异,从而表现出不同的工作态度和行为。杨五洲、任迎伟和王毓婧(2014)证实,面对威权领导,高情绪智力员工工作投入感更强。Khalili(2017)研究发现,员工的情绪智力越高,变革型领导对组织公民行为的正向影响越显著。

具体于辱虐管理,情绪智力可能从两方面弱化辱虐管理对组织支持感的消极影响。一方面,高情绪智力员工能从更积极的视角感知、理解他人的情绪。面对上级主管的辱虐管理,员工情绪智力越高,越能转化认知视角,从积极角度思考上级主管辱虐行为的内在动机(如“这是主管对我的鞭策”“这是主管看重我,期望我有更好表现的一种表达方式”),继而有效缓解辱虐管理对组织支持感的消极影响。另一方面,高情绪智力员工具备更强的情绪控制和管理能力。面对上级主管的辱虐管理,员工情绪智力越高,越能快速有效地调整自身的情绪状态,尽快走出失落、难过、恼怒等消极情绪,理智地选择恰当的应对方式,从而进一步缓解辱虐管理对组织支持感的消极影响。基于此,本研究提出以下假设:

**H<sub>3</sub>**: 情绪智力在辱虐管理与组织支持感间起调节作用,即员工的情绪智力越高,辱虐管理对组织支持感的负向影响越弱。

更进一步,本研究认为情绪智力调节组织支持感在辱虐管理与知识隐藏三维度间的中介作用。具体而言,遭受辱虐管理的员工往往处于失落、难过、恼怒的负面情绪状态,员工情绪智力越低,对事件的

感知和理解越消极,对情绪的控制和管理越差。因此,由辱虐管理导致的低组织支持感会进一步加强,使员工表现出更多的知识隐藏行为。与之相比,员工情绪智力越高,面对同样的辱虐行为,员工尽管也会产生负面心理反应,但由于高情绪智力员工对事物的感知和理解更为积极,对情绪拥有更好的控制和调节能力,因此由辱虐管理导致的低组织支持感在一定程度上可得到缓解,员工表现出的知识隐藏行为为相应较少。基于此,本研究提出以下假设:

**H<sub>1a</sub>**: 情绪智力调节组织支持感在辱虐管理与推托隐藏间的中介作用,即情绪智力越低,组织支持感的中介作用就越强,反之越弱;

**H<sub>1b</sub>**: 情绪智力调节组织支持感在辱虐管理与装傻隐藏间的中介作用,即情绪智力越低,组织支持感的中介作用就越强,反之越弱;

**H<sub>1c</sub>**: 情绪智力调节组织支持感在辱虐管理与合理隐藏间的中介作用,即情绪智力越低,组织支持感的中介作用就越强,反之越弱。

综上所述,本研究的理论模型如图 1 所示。

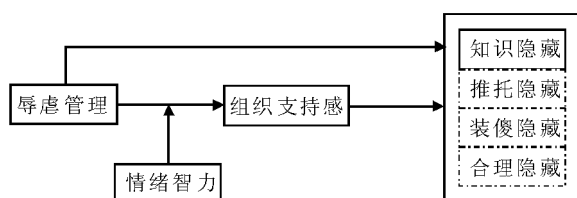


图 1 理论模型

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象

本研究以华东地区 9 家企业为调研对象,所在行业涉及金融、医药、汽车、房地产和互联网。正式调研前,研究人员通过中间人与企业人力资源部门主管取得联系,就研究目的、发放对象、问卷回收等问题进行说明,并保证该问卷数据只用于学术研究,绝不外泄。问卷的发放、填写及回收均由人力资源部门协助完成,采用现场发放、现场回收、无记名填写的方式。为了减少同源偏差(Common Method Variance),数据收集分两个阶段进行,前后相隔两个月。第一阶段共发放问卷 450 份,主要收集被试的人口统计学信息,测量被试的辱虐管理和情绪智力。问卷回收率为 100%,剔除有空白的无效问卷 79 份,问卷有效率为 82.44%。第二阶段共发放问卷 371 份,测量被试的组织支持感和知识隐藏,问卷回收率为 100%。剔除有空白的无效问卷 58 份,共获得有效问卷 313 份,问卷有效率为 84.37%。

问卷的描述性统计分析结果表明:在性别比例

上,女性所占比重略高,为 53.35%,男性为 46.65%;在年龄层次上,31~40 岁所占比重最大,为 37.06%,其次为 21~30 岁,为 30.35%;在教育程度上,本科所占比重最大,为 31.31%,其次为高中,占比 30.67%;在工作年限方面,8~11 年所占比重最大,为 32.27%,其次为 12 年及以上,为 29.39%;在职位等级方面,以基层管理及以下居多,占比 42.81%,其次为中层管理,占比 38.98%。

### 2.2 测量工具

本研究采用的测量工具全部来自国内外成熟量表,其中英文量表采用中英双译法翻译成中文量表,具有较好的信度和效度。为保证测量的一致性,除控制变量外,其余变量均采用 5 级 Likert 计分法,“1”表示“非常不符合”,“5”表示“非常符合”。

**知识隐藏**:采用 Connelly 等(2012)开发的 12 题项量表。推托隐藏共 4 个题项,典型题项如“我告诉他/她稍后帮助他/她,但却尽可能拖延”,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.73;装傻隐藏共 4 个题项,典型题项如“我假装听不懂他/她在说什么”,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.84;合理隐藏共 4 个题项,典型题项如“我向他/她说明,上级主管不允许我与其他人分享这些信息”,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.76。

**辱虐管理**:采用 Tepper(2000)开发的 15 题项量表。典型题项如“我的上级主管总说我的想法是愚蠢的”,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.90。

**组织支持感**:采用 Eisenberger 等(2002)开发的 8 题项量表,该量表是目前使用最广泛的组织支持感测量工具,典型题项如“组织会考虑我的意见”,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.88。

**情绪智力**:采用 Wong 和 Law(2002)开发的中文版量表,共 16 个题项,典型题项如“我对自己的情绪有很强的控制力”,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.94。

借鉴以往研究,将性别、年龄、最高学历、工作年限和职位等级作为控制变量。

## 3 数据分析与结果

### 3.1 验证性因子分析

为了测量量表的区分效度,本研究采用 Amos 20.0 对辱虐管理、组织支持感、情绪智力、推托隐藏、装傻隐藏和合理隐藏六个潜变量进行验证性因子分析。由表 1 可知,六因子模型对实际数据拟合更为理想, $\chi^2/df = 1.229$ , $IFI = 0.968$ , $TLI =$

0.966、CFI=0.968, RMSEA=0.027, 说明本研究量表具有较好的区分效度。

### 3.2 描述性统计分析

由表 2 可知, 辱虐管理与组织支持感显著负相关( $r=-0.419, p < 0.01$ ), 与推托隐藏( $r=0.432, p < 0.01$ )、装傻隐藏( $r=0.344, p < 0.01$ )显著正相

关, 与合理隐藏( $r=0.096, ns$ )正相关但不显著; 组织支持感与推托隐藏( $r=-0.442, p < 0.01$ )、装傻隐藏( $r=-0.474, p < 0.01$ )显著负相关, 与合理隐藏( $r=-0.037, ns$ )负相关但不显著。因此, H<sub>1a</sub>和 H<sub>1b</sub>得到初步验证, 但 H<sub>1c</sub>有待进一步检验。

表 1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2/df$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
M1: AS; POS; EI; EH; PD; RH	1.229	0.968	0.966	0.968	0.027
M2: AS+EI; POS; EH; PD; RH	3.546	0.640	0.619	0.637	0.090
M3: AS; POS; EI; EH+PD+RH	2.006	0.857	0.849	0.856	0.057
M4: AS+EI; POS; EH+PD+RH	4.309	0.529	0.505	0.526	0.103
M5: AS+POS+EI; EH+PD+RH	5.044	0.423	0.395	0.419	0.114
M6: AS+POS+EI+EH+PD+RH	5.269	0.390	0.361	0.387	0.117

注: N=313, AS=辱虐管理, POS=组织支持感, EI=情绪智力, EH=推托隐藏, PD=装傻隐藏, RH=合理隐藏

表 2 各变量均值、标准差及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	0.534	0.500	—										
2. 年龄	1.987	0.891	0.059	—									
3. 学历	1.642	0.779	0.089	-0.131*	—								
4. 工作年限	1.799	0.988	0.004	0.772**	-0.360**	—							
5. 职位等级	0.754	0.743	-0.017	0.300**	0.353**	0.229**	—						
6. 辱虐管理	3.054	1.016	-0.053	0.028	-0.026	0.058	-0.077	(0.938)					
7. 组织支持感	3.452	0.772	0.086	-0.001	-0.048	0.001	-0.092	-0.419**	(0.898)				
8. 情绪智力	3.565	0.698	-0.065	0.053	-0.085	0.068	-0.067	-0.031	0.313**	(0.943)			
9. 推托隐藏	3.222	1.023	-0.003	-0.016	0.072	-0.048	-0.017	0.432**	-0.442**	-0.082	(0.856)		
10. 装傻隐藏	2.868	1.122	-0.047	0.023	-0.087	0.068	-0.038	0.344**	-0.474**	-0.110	0.225**	(0.846)	
11. 合理隐藏	2.718	1.082	-0.053	0.049	-0.145*	0.113*	-0.001	0.096	-0.037	0.060	0.013	0.058	(0.826)

注: N=313, 对角线上括号内标注为内部一致性系数, \*\*表示  $p < 0.01$  (2-tailed), \*表示  $p < 0.05$  (2-tailed), 下同

表 3 层级回归分析结果

	推托隐藏			装傻隐藏			合理隐藏			组织支持感			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13
1. 控制变量													
性别	-0.029	0.027	0.068	-0.090	-0.045	0.009	-0.083	-0.071	-0.072	0.131	0.092	0.125	0.150*
年龄	0.047	0.057	0.061	-0.051	-0.044	-0.038	-0.069	-0.067	-0.067	0.017	0.011	-0.002	-0.012
学历	0.089	0.058	0.060	-0.050	-0.074	-0.072	-0.135	-0.141	-0.141	-0.018	0.004	0.012	0.018
工作年限	-0.041	-0.100	-0.083	0.101	0.054	0.077	0.114	0.102	0.102	-0.003	0.039	0.029	0.045
职位等级	-0.071	0.008	-0.058	-0.046	0.017	-0.070	0.052	0.068	0.068	-0.091	-0.146*	-0.120*	-0.111*
2. 自变量													
辱虐管理		0.463**	0.318**		0.369**	0.176**		0.097	0.098		-0.327**	-0.331**	-1.439**
3. 中介变量													
组织支持感			-0.445**			-0.591**			0.004				
4. 调节变量													
情绪智力												0.357**	-0.593**
辱虐管理×情绪智力													0.310**
R <sup>2</sup>	0.008	0.197	0.278	0.012	0.126	0.264	0.029	0.037	0.037	0.016	0.198	0.300	0.380
ΔR <sup>2</sup>		0.189	0.082		0.114	0.137		0.008	0.000		0.182	0.102	0.080
F	0.494	12.475**	16.812**	0.756	7.362**	15.599**	1.837	1.970	1.683	1.023	12.594**	18.706**	23.296**

注: 所有回归系数均为非标准化系数

### 3.3 检验假设

#### (1) 辱虐管理与知识隐藏

由表 3 可知, 在控制了性别、年龄、学历、工作年限和职位等级后, 辱虐管理对推托隐藏(模型 2,  $\beta = 0.463, p < 0.01$ )和装傻隐藏(模型 5,  $\beta = 0.369, p < 0.01$ )均有显著正向影响。但是, 辱虐管理与合理隐藏(模型 8,  $\beta = 0.097, ns$ )的正向相关不显著。因此,  $H_{1a}$ 和  $H_{1b}$ 获得数据支持,  $H_{1c}$ 未获得数据支持。

#### (2) 组织支持感的中介作用

本研究采用 Baron 和 Kenny(1986)的层级回归方法验证中介效应。由表 3 可知, 辱虐管理对推托隐藏(模型 2,  $\beta = 0.463, p < 0.01$ )和装傻隐藏(模型 5,  $\beta = 0.369, p < 0.01$ )均有显著正向影响, 对组织支持感(模型 11,  $\beta = -0.327, p < 0.01$ )有显著负向影响。加入组织支持感后, 辱虐管理对推托隐藏(模型 3,  $\beta = 0.318, p < 0.01$ )和装傻隐藏(模型 6,  $\beta = 0.176, p < 0.01$ )的影响系数均变小但仍然显著, 组织支持感对推托隐藏(模型 3,  $\beta = -0.445, p < 0.01$ )和装傻隐藏(模型 6,  $\beta = -0.591, p < 0.01$ )均有显著负向影响, 符合部分中介作用的条

件。因此, 组织支持感部分中介辱虐管理与推托隐藏和装傻隐藏的正向关系,  $H_{2a}$ 和  $H_{2b}$ 获得数据支持。此外, 由于辱虐管理与合理隐藏(模型 8,  $\beta = 0.097, ns$ )正相关但不显著, 因此  $H_{2c}$ 未获得数据支持。

为提高统计效力, 本研究还采用 Preacher 和 Hayes(2004)的 Bootstrap 检验法, 进一步验证组织支持感的中介效应。由表 4 可知, 当样本数为 5000 时, 组织支持感在辱虐管理与推托隐藏(中介效应 = 0.142;  $CI_{95\%} = 0.090, 0.208$ )和装傻隐藏(中介效应 = 0.188;  $CI_{95\%} = 0.134, 0.261$ )间的中介效应显著, 95%置信区间均不包含 0。控制中介效应后, 辱虐管理对推托隐藏(直接效应 = 0.318;  $CI_{95\%} = 0.205, 0.431$ )和装傻隐藏(直接效应 = 0.176;  $CI_{95\%} = 0.059, 0.294$ )的正向影响仍然显著, 95%置信区间均不包含 0。因此, 组织支持感部分中介辱虐管理与推托隐藏和装傻隐藏的正向关系,  $H_{2a}$ 和  $H_{2b}$ 进一步得到验证。此外, 组织支持感在辱虐管理与合理隐藏(中介效应 = -0.001;  $CI_{95\%} = -0.056, 0.057$ )间的中介效应不显著, 95%置信区间包含 0, 因此  $H_{2c}$ 依旧未得到验证。

表 4 组织支持感的中介作用 Bootstrap 检验

中介变量	因变量	效应	效应值	误差	95%置信区间
组织支持感	推托隐藏	间接效应	0.142	0.030	[0.090, 0.208]
		直接效应	0.318	0.058	[0.205, 0.431]
	装傻隐藏	间接效应	0.188	0.032	[0.134, 0.261]
		直接效应	0.176	0.060	[0.059, 0.294]
	合理隐藏	间接效应	-0.001	0.029	[-0.056, 0.057]
		直接效应	0.098	0.067	[-0.033, 0.230]

#### (3) 情绪智力的调节作用

由表 3 可知, 模型 13 同时纳入辱虐管理、组织支持感、情绪智力及辱虐管理与情绪智力交互项。层级回归结果显示, 辱虐管理与情绪智力的交互项显著正向影响组织支持感(模型 13,  $\beta = 0.310, p < 0.01$ ), 交互效应显著。为进一步检验情绪智力的调节作用, 本研究以其均值为基础分别加减一个标准差绘制调节效应图(见图 2)。如图 2 所示, 与低情绪智力员工相比, 辱虐管理对高情绪智力员工组织支持感的负向影响较小, 即随着员工情绪智力的提升, 辱虐管理对组织支持感的消极影响逐步减弱,  $H_3$ 得到验证。

#### (4) 被调节的中介模型检验

本研究通过 Preacher 和 Hayes(2004)的 Bootstrap 检验法, 验证情绪智力对组织支持感中介效应的调节作用, 即以情绪智力均值为基准分别加减

一个标准差将其分为高低两组, 描绘不同情绪智力水平下辱虐管理对推托隐藏和装傻隐藏间接效应的差别。由表 5 可知, 当样本量为 5000 时, 对于低情绪智力员工, 辱虐管理通过组织支持感对推托隐藏( $CI_{95\%} = 0.164, 0.329$ )和装傻隐藏( $CI_{95\%} = 0.236, 0.417$ )的间接效应均显著, 效应值分别为 0.242和 0.322, 95%置信区间均不包含 0; 对于高情绪智力的员工, 辱虐管理通过组织支持感对推托隐藏( $CI_{95\%} = 0.010, 0.107$ )和装傻隐藏( $CI_{95\%} = 0.015, 0.131$ )的间接效应同样显著, 效应值分别为 0.052和 0.069, 95%置信区间均不包含 0。结果表明, 员工的情绪智力越高, 组织支持感在辱虐管理与推托隐藏和装傻隐藏间的中介作用越弱。因此,  $H_{4a}$ 和  $H_{4b}$ 获得数据支持。此外, 由表 3 可知, 辱虐管理与合理隐藏(模型 8,  $\beta = 0.097, ns$ )正相关但不显著, 因此,  $H_{4c}$ 未能得到验证。

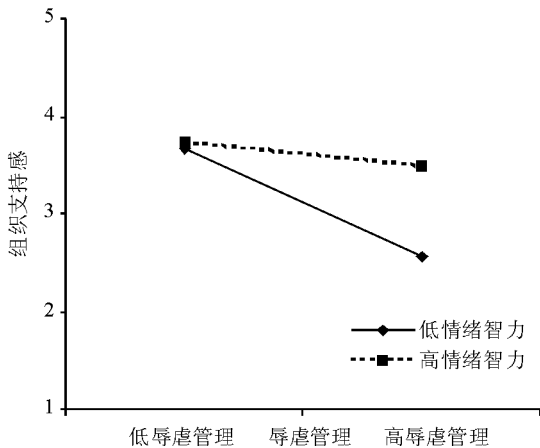


图 2 调节效应图

表 5 情绪智力的调节作用 Bootstrap 检验

调节变量	因变量	水平	中介效应	误差	95%置信区间
情绪智力	推托隐藏	低	0.242	0.042	[0.164, 0.329]
		中	0.147	0.029	[0.096, 0.209]
		高	0.052	0.025	[0.010, 0.107]
	装傻隐藏	低	0.322	0.046	[0.236, 0.417]
		中	0.195	0.031	[0.140, 0.260]
		高	0.069	0.029	[0.015, 0.131]

## 4 研究结论及讨论

本研究基于资源保存理论和组织支持理论，通过 313 份自评式调查问卷，探讨虐待管理对知识隐藏三维度的内在作用机制与边界条件，不仅丰富了相关理论研究，同时也为知识经济时代企业的管理实践提供了参考借鉴。

### 4.1 理论意义

(1) 本研究从消极领导风格视角出发，首次验证了虐待管理是员工推托隐藏和装傻隐藏的重要前因变量，进一步丰富了领导和知识隐藏理论研究。此外，不同于以往学者多将知识隐藏作为整体概念，本研究从知识隐藏三维度入手，证实了虐待管理正向影响推托隐藏和装傻隐藏，但虐待管理与合理隐藏的正向关系并未获得数据支持。与推托隐藏和装傻隐藏相比，合理隐藏并不必然具有欺骗性。一方面，员工可能出于保护知识资源的目的而隐藏知识，但却以维护第三方利益为由使知识隐藏行为合理化；另一方面，被请求的知识也可能是第三方明令禁止不得外泄的信息，即使员工未遭受上级主管的虐待管理，员工仍旧可能通过隐藏知识以保护第三方权益。本研究认为，合理隐藏的模糊性可能是二者正向关系未得证的原因之一。知识隐藏各维度的复杂性与差异性为学者进一步研究知识隐藏前因变量提供了参考借鉴。

(2) 本研究通过探索虐待管理对推托隐藏和装傻隐藏的内在作用机制，揭示了虐待管理影响员工推托隐藏和装傻隐藏的“黑箱”。尽管部分学者从知识权力损失、心理投入等视角对知识隐藏影响机制进行了探讨，但虐待管理“是否”以及“如何”通过组织支持感影响知识隐藏并未得到理论界的足够重视。本文首次选取组织支持感作为中介变量，研究不同虐待管理水平下，虐待管理、组织支持感和推托隐藏、装傻隐藏间的关系，不仅丰富了知识隐藏的相关研究，还进一步拓展了组织支持理论在知识管理领域中的运用。

(3) 本研究以个体特质为切入点，证明员工情绪智力的高低不仅影响虐待管理与组织支持感的负向关系，还影响组织支持感在虐待管理与推托隐藏和装傻隐藏间的中介作用。在知识隐藏理论模型构建中，部分学者将组织心理所有权、道德推托等个体因素作为模型边界条件，情绪智力作为重要的个体特质并未得到学界的足够重视。本研究选取情绪智力作为调节变量，从领导风格和个体特质复合视角探讨虐待管理对知识隐藏三维度的影响，不仅有利于厘清虐待管理对推托隐藏和装傻隐藏作用机制的边界条件，更进一步推动了个体特质与知识隐藏理论研究。

### 4.2 实践意义

(1) 防范虐待管理，减少员工知识隐藏诱因。本研究发现，虐待管理正向影响员工推托隐藏和装傻隐藏。因此，防范虐待管理，可以从源头上减少工隐藏知识的可能性。一方面，管理者应建立员工反馈机制，如专门设置员工反馈日或开通线上线下反馈信箱，有效加强上下级沟通，及时规避虐待管理行为；另一方面，管理者应积极关注自身言行，尽量用正面的方式对待员工，这在一定程度上可以减少管理者的虐待行为，从而减少工隐藏知识的可能性。

(2) 重视组织支持感，削弱员工知识隐藏动机。本研究发现，组织支持感是虐待管理影响员工知识隐藏的内在作用机制。因此，提升员工组织支持感可以有效缓解虐待管理对员工知识隐藏的消极影响。管理者应从员工的心理需求出发，建立公开透明的奖惩机制以确保工作中的公平性，积极引导员工进行职业发展规划和提高组织决策参与度，并对员工的意见和建议作出及时、积极的反馈，进而增强员工的组织支持感，有效抑制其知识隐藏行为。

(3) 重视员工的情绪智力，提高其应对虐待管理的能力。本研究发现，高情绪智力可以缓解虐待管理对员工组织支持感的消极影响，并减少由组织

支持感降低而导致的知识隐藏行为。因此,管理者应高度重视员工的情绪智力。在招聘与选拔时,管理者应更倾向于选用高情绪智力员工;在培训时,管理者应制定相应的人力资源培训计划,有针对性地采取措施以提高员工的情绪智力,尤其是对他人情绪的感知和理解,以及对自我情绪的控制和管理,帮助其更好地应对辱虐管理,继而减少员工的知识隐藏行为。

#### 4.3 研究局限及未来研究展望

首先,为了减少同源偏差,本研究分两个阶段收集数据,但数据均来自单一样本,未来可以采用领导-员工配对样本搜集数据。其次,本研究试图探讨辱虐管理对知识隐藏三维度的影响,但辱虐管理与合理隐藏的正向关系未获得数据支持,这反映了知识隐藏各维度的差异性和复杂性。未来可在本研究的基础上,从更多视角对知识隐藏开展分维度研究。最后,本研究试图探索消极领导风格对员工知识隐藏的影响,辱虐管理只是其中较为典型的一种,专横型领导、放任型领导、毒性领导等消极领导风格是否影响员工知识隐藏行为同样值得关注。未来可针对更多的消极领导风格展开研究,进一步推动领导和知识隐藏理论的发展。

#### 参考文献:

- [1] 潘伟,张庆普.感知的知识所有权对知识隐藏的影响机理研究——基于知识权力视角的分析[J].研究与发管理,2016,28(3):25-35.
- [2] KELLOWAY E K, BARLING J. Knowledge work as organizational behavior[J]. International Journal of Management Reviews, 2000, 2(3): 287-304.
- [3] CONNELLY C E, ZWEIG D, WEBSTER J, et al. Knowledge hiding in organizations[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33(1): 64-88.
- [4] ČERNE M, NERSTAD C G L, DYSVIK A, et al. What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity[J]. Academy of Management Journal, 2014, 57(1): 172-192.
- [5] 黄爱华,黎子森.工作不安全感与员工创造力:知识隐藏的中介作用和任务互赖的调节作用[J].中国人力资源开发,2016(9):56-65.
- [6] 周健明,刘云枫,陈明.知识隐藏、知识存量与新产品开发绩效的关系研究[J].科技管理研究,2016,36(4):162-168.
- [7] 何亦名,姜荣萍.组织中的知识隐藏行为:回顾与展望[J].中国人力资源开发,2014(13):49-55.
- [8] 张宝生,张庆普.基于扎根理论的知识型组织成员知识隐藏行为前因研究[J].科技进步与对策,2017,34(10):105-110.
- [9] PENG H. Why and when do people hide knowledge[J]. Journal of Knowledge Management, 2013, 17(3): 398-415.
- [10] SERENKO A, BONTIS N. Understanding counter-productive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding[J]. Journal of Knowledge Management, 2016, 20(6): 1199-1224.
- [11] TANG P, BAVIK Y, CHEN Y F, et al. Linking Ethical Leadership to Knowledge Sharing and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Psychological Engagement[C]// International Conference of Management and Behavioral Science. 2015: 71-76.
- [12] 尚玉钊,徐珺,赵新宇,等. Web 2.0 情境下基于调节焦点理论的高校科研团队知识隐藏研究[J]. 科学学与科学技术管理,2016,37(11):83-94.
- [13] TEPPER B J. Consequences of abusive supervision[J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(2): 178-190.
- [14] WU W L, LEE Y C. Do employees share knowledge when encountering abusive supervision? [J]. Journal of Managerial Psychology, 2015, 31(1): 154-168.
- [15] LEE S, KIM S L, YUN S. A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing [J]. Leadership Quarterly, 2017.
- [16] 肖小虹,刘文兴,汪兴东,等.辱虐管理对员工知识共享的影响研究[J].科研管理,2018,39(2):117-124.
- [17] HOBFOLL S E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress[J]. American Psychologist, 1989, 44(3): 513-524.
- [18] LEVINSON H. Reciprocation: The relationship between man and organization[J]. Administrative Science Quarterly, 1965, 9(4): 370-390.
- [19] 席猛,许勤,仲为国,等.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[J].南开管理评论,2015,18(3):132-140.
- [20] ZHAO H, XIA Q. An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding[J]. Management Decision, 2017, 55(2): 331-346.
- [21] 郭钟泽,谢宝国,程延园.如何提升知识型员工的工作投入?——基于资源保存理论与社会交换理论的双重视角[J].经济管理,2016,38(2):81-90.