

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2013.05.012

# 基于主动性人格调节作用的工作场所 不文明行为危害研究

毛畅果<sup>1</sup> 孙健敏<sup>2</sup>

(1. 首都经济贸易大学劳动经济学院; 2. 中国人民大学劳动人事学院)

**摘要:** 采用配对问卷调查法,以北京 55 家企业的 457 名员工为对象,探讨了工作场所不文明行为对员工态度和行为的影响以及主动性人格的调节作用。研究表明,工作场所不文明行为遭遇会严重损害员工的人际公平感、程序公平感和情感承诺,显著降低工作绩效、增加越轨行为。此外,主动性人格一方面会增强不文明行为对员工态度(公平感和情感承诺)的影响;另一方面,会减弱不文明行为对员工行为(绩效和越轨行为)的影响。具体而言,相对于低主动性员工,不文明行为对于高主动性员工的危害会更多地隐含于内在态度中,而非直接表现于外在行为上。

**关键词:** 工作场所不文明行为; 主动性人格; 调节作用

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2013)05-0708-07

## Impact of Workplace Incivility: The Moderating Effect of Proactive Personality

MAO Changguo<sup>1</sup> SUN Jianmin<sup>2</sup>

(1. Capital University of Economics and Business, Beijing, China;

2. Renmin University of China, Beijing, China)

**Abstract:** In this study, data were collected from 457 employee-supervisor dyads in 55 organizations. Results show that workplace incivility experience decreased employees' interpersonal justice, procedural justice, affective commitment and performance, and increase their workplace deviance. Additionally, proactive personality accentuates the relationships between incivility and attitudes, while attenuates the relationships between incivility and work behaviors. Finally, managerial implications are discussed.

**Key words:** workplace incivility; proactive personality; moderating effect

随着商业竞争的日益激烈,劳动者的工作压力不断增大,一些负面行为(如暴力行为、攻击行为、越轨行为)开始频繁地出现在工作场所中,受到广泛的社会关注<sup>[1]</sup>。近年来,越来越多的西方学者发现,还有一类程度更轻微的负面行为——工作场所不文明行为在不断地侵蚀工作环境<sup>[2]</sup>。工作场所不文明行为不涉及肢体或言语的侵犯,主要表现为对他人的不尊重(如对他人的颐指气使、排斥团队成员等<sup>[2]</sup>),其形式“温和”,普遍存在于组织中。有调查显示,71%的美国员工都曾遭受过工作场所不文明行为<sup>[3]</sup>。由于该类行为伤害意图不明显,很少受到正式

的管理干预,因此,长期以来被人们所忽视<sup>[4]</sup>。然而,由于不文明行为非常普遍,看似又“微不足道”,使得其遭受者有“怨气”而难舒“怨言”,有“怒火”却压抑“怒行”,因此,不满情绪长期积累下来,对个人和组织都造成巨大的损失<sup>[5]</sup>。

事实上,同样的现象也存在于中国组织中。智联招聘 2009 年对国内万余名员工的调查表明,71.2%的员工表示自己曾经在工作场所遭受过来自上级或同事的“精神上的漠视和打压”,半数以上被调查者表示,这种不愉快的遭遇让自己感到压抑、迷茫和焦虑<sup>[6]</sup>。然而,国内的相关研究却并不多见<sup>[7]</sup>。中华民族素有“礼

收稿日期: 2012-01-23

基金项目: 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(11XNH066); 中国人民大学研究品牌计划资助项目(10XNI016)

仪之邦”之称,文明礼貌是中国人的传统美德,相互尊重是人际交往的重要准则。在这种社会文化背景下,分析工作场所不文明行为对中国员工带来的影响具有较大的现实意义。

## 1 研究背景与假设

### 1.1 工作场所不文明行为

工作场所不文明行为是一种没有明显伤害意图,却违背工作场所中人际尊重规范的低强度越轨行为,具体表现为言语或非言语的粗鲁、轻视、不顾及他人感受等<sup>[2,4]</sup>。PEARSON等<sup>[4]</sup>认为,工作场所不文明行为有以下特点:①违背社会交往的基本规范,属于反社会行为的范畴;②强度低,不涉及肢体攻击或言语冒犯,完全不同于剧烈的暴力行为;③伤害意图模糊,实施者可能存在危害组织或他人的主观故意,也可能完全是出于无意识,该特点使得不文明行为区别于以故意伤害为特征的攻击行为。典型的不文明行为包括:在工作场所高声讲话;交谈时居高临下或心不在焉;随意打断别人的谈话;讽刺挖苦他人;无视他人的意见或贡献;背地里闲言碎语或传播谣言;排斥团队成员等<sup>[2,4,5,7]</sup>。

### 1.2 工作场所不文明行为的影响

由于工作场所不文明行为都是一些看起来微不足道的“小事”,因此,大多数的遭遇者碍于情面,很难当即开口将不满和抱怨直接发泄出来,而这样的负面情绪日积月累,会对员工造成慢性危害。

#### (1) 不文明行为与公平感、情感承诺

COLQUITT<sup>[8]</sup>认为,组织公平感包括程序公平感、分配公平感、人际公平感和信息公平感4个维度,分别反映了员工对组织管理程序、资源分配结果、人际交往过程和获取应得信息的公平感知。由于不文明行为属于人际互动的过程而非资源分配的结果,因此,本研究主要关注其对人际公平感和程序公平感的影响。工作场所不文明行为的本质是对他人感受的轻视和不尊重,会严重威胁个体的自我概念<sup>[2,9]</sup>。遭遇不文明行为后,员工最直接的反应就是觉得自己受到了他人不公平的对待<sup>[10]</sup>。此外,根据公平理论,如果不文明行为经常发生,员工会将自己受到的不公平对待归咎于组织管理的不公正和不可信<sup>[4,8]</sup>,将严重影响员工对组织管理过程的公平感知。由此,提出以下假设:

**假设 1a** 工作场所不文明行为遭遇与员工的人际公平感负相关。

**假设 1b** 工作场所不文明行为遭遇与员

工的程序公平感负相关。

持续的不文明行为遭遇还会进一步影响员工的工作态度<sup>[2,4]</sup>。一项针对美国员工的大规模调查表明,78%的员工认为不文明行为遭遇会降低自己对组织的情感承诺<sup>[11]</sup>,这一结果也在有关元分析研究中得到了直接证实<sup>[12]</sup>。鉴于此,本研究预期中国组织中的不文明行为同样会损害员工对组织的依赖性和忠诚度。由此,提出以下假设:

**假设 1c** 工作场所不文明行为遭遇与员工的情感承诺负相关。

(2) 不文明行为与工作绩效、越轨行为 情感事件理论认为,对特定事件的情绪反应会在很大程度上影响个体的行为表现<sup>[13]</sup>。不文明行为为违背人与人之间相互尊重的原则,是一个能激发负面情绪的典型事件<sup>[10]</sup>,可能通过以下2种途径来影响员工行为:①不文明行为遭遇会“迫使”员工降低工作效率、有损员工的工作积极性和工作投入,进而影响生产率<sup>[4,14]</sup>。有研究表明,大多数遭受不文明行为的员工大都会感到难受、沮丧、失望和气愤<sup>[3,10]</sup>,这些消极情绪会分散个体的认知资源、干扰认知过程,从而损害任务绩效<sup>[14]</sup>。调查显示,80%的员工认为不文明行为遭遇让自己在工作中伤神分心,66%的员工认为自己的业绩因此变差<sup>[11]</sup>。②不文明行为遭遇会促使员工“故意”实施负面行为。研究表明,绝大多数员工遭受不文明行为之后,不会主动与当事人或组织进行沟通,而是选择默默承受<sup>[15]</sup>。这样一来,不文明行为遭遇引起的消极情绪只能通过一些间接形式(如报复)得以缓解和释放<sup>[9]</sup>。VAN JAARSVELD等<sup>[16]</sup>的研究表明,在遭受不文明行为后,48%的员工会故意减少工作投入、47%的员工会故意减少工作时间、38%的员工会故意降低工作质量<sup>[11]</sup>。此外,遭遇者还可能通过相关越轨行为释放不满情绪(如将不良情绪转移至顾客)。由此,提出以下假设:

**假设 2a** 工作场所不文明行为遭遇与员工工作绩效负相关。

**假设 2b** 工作场所不文明行为遭遇与员工越轨行为正相关。

### 1.3 主动性人格的调节作用——一个双向的视角

由于个体对组织中不良因素的感知和解释途径存在差异,不同员工对工作场所不文明行为的反应也有所不同<sup>[15,17]</sup>,本研究关注主动性人格对不文明行为影响的调节作用。主动性人格是指个体为了达到更好状态而积极寻找机

遇,主动采取行动,并且不断坚持目标的一种倾向<sup>[18]</sup>。高主动性的个体通常具有高的满意度和工作绩效,更多地实施角色外行为<sup>[19]</sup>。研究表明,主动性程度不同的员工对于组织中的不良因素具有明显的反应差异<sup>[20]</sup>。有趣的是,对于主动性人格具有“怎样”的调节效应,现有的研究结果并不一致:文献[21]认为,主动性人格会削弱组织不良因素对员工的负面影响;文献[22]则指出,主动性人格会加强组织不良因素对员工的负面影响。根据压力转换理论,外界压力会激发个体的一系列情感-认知过程<sup>[23]</sup>。鉴于此,在遭遇不文明行为之后,员工也会经历“怎样感受”(情感评估)和“怎样应对”(认知选择)2个阶段,以下分别探讨主动性人格对这2个阶段的不同调节机制,具体如下:

### (1)对不文明行为-内在感受的加强作用

本研究认为,主动性人格会加强不文明行为对员工内在感受的负面影响。首先,个体一般倾向于从“似我”的角度看待他人<sup>[24]</sup>,高主动性人格的员工通常喜欢采取主动,因此,在对自已的不文明行为遭遇进行归因时,他们更可能认为他人是故意想要伤害自己,而非一时不小心的忽视;其次,高主动性的员工善于与组织或上级建立更加积极的关系<sup>[25]</sup>。有研究表明,恰恰是这些与组织具有高质量关系的员工,会对自己的负面遭遇更为敏感<sup>[26]</sup>;此外,高主动性的员工执着于自己的目标<sup>[18]</sup>,当遭遇负面人际冲突时,他们更可能将这种遭遇视为他人对自己目标实现的一种阻碍,引起更强烈的负向心理反应<sup>[22]</sup>。由此,提出以下假设:

**假设 3a** 主动性人格会强化不文明行为遭遇与人际公平感之间的负相关关系。

**假设 3b** 主动性人格会强化不文明行为遭遇与程序公平感之间的负相关关系。

**假设 3c** 主动性人格会强化不文明行为遭遇与情感承诺之间的负相关关系。

### (2)对不文明行为-外在行为的削弱作用

虽然组织中的不良因素会引发负面感受,但同时也可能激发个体主动的调整行为<sup>[27]</sup>。几乎在所有的活动或情境中,高主动性的个体都会表现得更加积极<sup>[28]</sup>,因此,高主动性的员工更可能通过积极的自我调整来处理人际冲突造成的负面情绪和态度,避免自己的工作状态受到影响。例如,有研究表明,高主动性的员工能够更好地处理突发性工作要求带来的负面影响<sup>[20]</sup>。此外,个体的意愿和目标会引导相应的工作行为,高主动性的员工重视职业成功和工作业绩

绩<sup>[25,27]</sup>,因此,即使不文明行为遭遇会引起负面的心理感受,为了自己的职业目标,高主动性的员工仍会付出更多的努力去调整,表现出应有的工作行为。由此,提出以下假设:

**假设 4a** 主动性人格会减弱不文明行为遭遇与员工工作绩效之间的负相关关系。

**假设 4b** 主动性人格会减弱不文明行为遭遇与员工越轨行为之间的正相关关系。

## 2 研究方法

### 2.1 样本与程序

本研究采取员工-管理者配对问卷的方式,通过中间人辅助收集数据。为保证调查的可靠性,整个调查严格遵循以下程序和原则:①被调查者必须是有直接上级的全职员工;②中间人需在调查前告知被调查者,问卷内容完全保密,并确保在整个过程中,被调查者不知道自己会被上级评价;③被调查者需认真填答“员工问卷”,并将问卷直接交还调查中间人,由中间人进行备注和编号;④中间人邀请被调查者的直接上级在“管理者问卷”中评价其对应下属的工作表现,并被告知该评价仅用于研究;⑤中间人根据备注和编号信息,确保员工问卷和管理者问卷准确匹配,并将整理好的调查资料送交研究者。此后,研究者根据配对问卷中的关联信息(如员工性别、年龄等),对问卷的配对情况进行再次核查。

本研究通过55个中间人在北京市的55家企业中开展问卷调查,共发放配对问卷550套。收回所有问卷后,将空白过多、反应定势严重、配对错误的问卷剔除,最终得到457份配对问卷,问卷有效回收率为83.1%。有效配对数据中,平均年龄为27岁( $SD=6.53$ )、平均工作年限为6年( $SD=6.20$ )、男性占41%;管理层级方面,一线工作员工占85.6%、基层管理者占14.1%、缺失值为0.3%;教育水平方面,高中及以下占27.2%、专科占49.9%、本科占20.3%、硕士及以上占2.6%。

### 2.2 研究工具

本研究中“员工问卷”包括不文明行为遭遇、公平感和情感承诺的题项,“管理者问卷”包括对员工绩效和越轨行为的评价题项。测量工具均为西方研究中的成熟量表,为了确保问卷题目表述的准确性,研究者邀请了中英双语能力较强、从事人力资源管理研究的博士研究生和硕士研究生各2名对量表进行了翻译-回译,对最终翻译题项达成一致。所有量表采用Lik-

ert 6 点计分,除不文明行为量表要求被调查者按照行为发生频率作答外;其他量表均以同意程度作为选项。各测量变量如下:

(1)不文明行为 该变量采用文献[3]开发的量表测量,共 7 个题项,如“轻视你或以居高临下的方式对待你”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度系数为 0.88。

(2)主动性人格 该变量选择文献[18]开发量表中的若干个题项进行测量。该短版量表曾被多项研究所采用(如文献[19]),共 6 个题项,如“我会动手去修改我觉得不好的事物”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度系数为 0.70。

(3)公平感 该变量采用文献[8]开发的“组织公平感量表”中的 2 个分量表进行测量:①人际公平感分量表包括 4 个题项,如“他人能够坦诚地与我进行沟通”,Cronbach's  $\alpha$  信度系数为 0.89;②程序公平感分量表包括 7 个题项,如“公司政策的实施不会因人而异”,Cronbach's  $\alpha$  信度系数为 0.75。

(4)情感承诺 该变量采用文献[29]在中国文化背景下修订的情感承诺量表进行测量,包括

6 个题项,如“我很乐意在该公司工作直至退休”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度系数为 0.91。

(5)工作绩效 该变量采用文献[30]开发的量表进行测量,包括 7 个题项,如“能充分完成被分配的工作任务”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度系数为 0.82。

(6)越轨行为 该变量选用文献[31]所开发量表中的 7 个题项,如“未经允许地将公司资源带回家”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度系数为 0.88。

### 3 研究结果

各变量的均值、标准差与相关系数见表 1。不文明行为遭遇与人际公平感( $r = -0.48, p < 0.01$ )、程序公平感( $r = -0.29, p < 0.01$ )、情感承诺( $r = -0.29, p < 0.01$ )、工作绩效( $r = -0.22, p < 0.01$ )、越轨行为( $r = 0.19, p < 0.01$ )均存在显著的相关关系,初步支持了假设 1 和假设 2。由于员工的年龄和工作年限高度正相关,为了避免多重共线性问题,以下回归分析不再将工作年限作为控制变量。

表 1 各变量的均值、标准差与相关系数 (N=457)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 年龄	26.97	6.53	—									
2. 性别	1.59	0.49	-0.06	—								
3. 工作年限	6.03	6.20	0.88**	-0.07	—							
4. 级别	1.15	0.38	0.20**	-0.02	0.21**	—						
5. 主动性人格	4.54	0.75	0.09*	-0.07	0.12*	0.11*	—					
6. 不文明行为	2.34	1.03	-0.10*	-0.09	-0.10*	0.02	-0.11*	—				
7. 人际公平感	4.63	1.04	0.03	0.11*	0.04	0.10	0.21**	-0.48**	—			
8. 程序公平感	3.91	0.85	-0.04	-0.01	-0.02	-0.01	0.28**	-0.29**	0.38**	—		
9. 情感承诺	3.86	1.15	0.12*	-0.01	0.10*	0.00	0.31**	-0.29**	0.31**	0.59**	—	
10. 工作绩效	4.84	0.73	0.19**	0.00	0.16**	0.12*	0.19**	-0.22**	0.19**	0.15**	0.12*	—
11. 越轨行为	1.87	0.84	-0.02	-0.02	-0.01	0.07	-0.13**	0.19**	-0.13**	-0.10*	-0.05	-0.46**

注: \*、\*\* 分别表示  $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ , 双尾检验,下同。

#### 3.1 不文明行为对员工态度和行为的影响

本研究的回归分析进一步验证了不文明行为对员工态度和行为的影响(见表 2)。由表 2 中的模型 1、模型 3、模型 5 可知,在控制了年龄、性别、级别等人口统计学特征后,不文明行为遭遇会显著地降低员工的人际公平感( $\beta = -0.48, p < 0.01$ )、程序公平感( $\beta = -0.31, p < 0.01$ )和情感承诺( $\beta = -0.26, p < 0.01$ )。由此,假设 1a~假设 1c 得到支持。类似地,模型 7 和模型 9 表明,不文明行为遭遇会显著地降低工作绩效( $\beta = -0.20, p < 0.01$ ),增加越轨行为( $\beta = 0.18, p < 0.01$ )。由此,假设 2a、假

设 2b 得到支持。

#### 3.2 主动性人格的调节作用

(1)对不文明行为-内在感受的调节作用 本研究采用层级回归分析检验主动性人格的调节作用,进一步将主动性人格与不文明行为的交互项放入回归方程中。在表 2 中,模型 2 表明,交互项对人际公平感有显著影响( $\beta = -0.11, p < 0.05, \Delta R^2 = 0.01$ )。单斜率检验<sup>[32]</sup>的结果表明,相对于低主动性员工( $\beta = -0.37, p < 0.01$ ),不文明行为遭遇对于高主动性员工的人际公平感具有更强的负向影响( $\beta = -0.59, p < 0.01$ )。由此,假设 3a 得到支

持。模型 4 表明,交互项对程序公平感的影响显著( $\beta = -0.13, p < 0.01, \Delta R^2 = 0.02$ ),相对于低主动性员工( $\beta = -0.18, p < 0.01$ ),不文明行为遭遇对于高主动性员工的程序公平感有更强的负向影响( $\beta = -0.44, p < 0.01$ )。由此,假设 3b 得到支持。模型 6 表明,交互项对情感承诺也有显著影响( $\beta = -0.12, p < 0.05, \Delta R^2 = 0.02$ ),不文明行为遭遇会显著降低高主

动性员工的情感承诺( $\beta = -0.37, p < 0.01$ ),而对低主动性员工的情感承诺没有显著影响( $\beta = -0.13, n. s.$ )。由此,假设 3c 得到支持。由上述研究结果可知,主动性人格加强了不文明行为对员工内在感受的负向影响。图 1 以高于和低于均值一个标准差为基准<sup>[32]</sup>,描绘了这种交互作用(为简洁起见,仅以情感承诺作为代表)。

表 2 各变量的层级回归结果 (N=457)

变量	人际公平感		程序公平感		情感承诺		工作绩效		越轨行为	
	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
年龄	-0.03	-0.03	-0.10*	-0.10*	0.08*	0.08	0.14**	0.14**	-0.01	-0.01
性别	0.05	0.05	-0.03	-0.02	-0.01	-0.01	-0.01	-0.02	-0.02	-0.02
级别	0.10*	0.08	-0.01	0.03	-0.03	-0.04	0.09	0.11*	0.08	0.07
不文明行为	-0.48**	-0.48**	-0.31**	-0.31**	-0.26**	-0.25**	-0.20**	-0.20**	0.18**	0.19**
主动性人格	0.14**	0.14**	0.23**	0.23**	0.26**	0.26**	0.14**	0.14**	-0.12*	-0.12*
不文明行为×主动性人格		-0.11*		-0.13**		-0.12*		0.16**		-0.14**
F	31.44**	27.66**	16.53**	15.34**	16.10**	14.70**	10.06**	10.62**	4.88**	5.53**
R <sup>2</sup>	0.28**	0.29**	0.16**	0.18**	0.16**	0.18**	0.11**	0.14**	0.06**	0.08**
ΔR <sup>2</sup>		0.01*		0.02**		0.02*		0.03**		0.02**

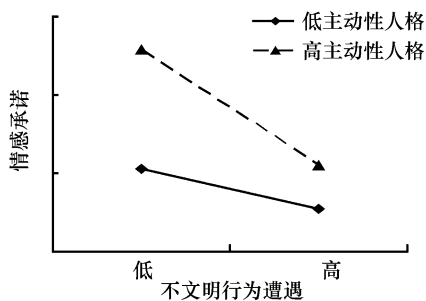


图 1 主动性人格对不文明行为遭遇内在感受的调节作用(以情感承诺为例)

(2)对不文明行为-外在行为的调节作用 通过同样的方法检验主动性人格对不文明行为-外在行为的影响。模型 8 表明,不文明行为与主动性人格交互项对员工工作绩效有显著影响( $\beta = 0.16, p < 0.01, \Delta R^2 = 0.03$ ),不文明行为遭遇明显损害低主动性员工的工作绩效( $\beta = -0.36, p < 0.01$ ),而对高主动性员工的工作绩效没有显著的影响( $\beta = -0.04, n. s.$ )。由

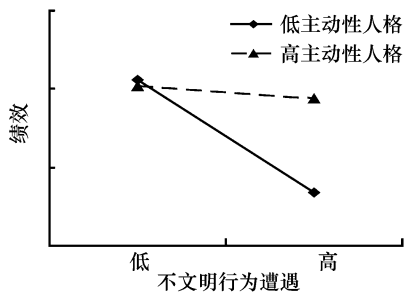


图 2 主动性人格对不文明行为-工作绩效的调节作用

此,假设 4a 得到支持(见图 2)。模型 10 表明,交互项对员工越轨行为也有显著影响( $\beta = -0.14, p < 0.01, \Delta R^2 = 0.02$ ),不文明行为遭遇会显著增加低主动性员工的越轨行为( $\beta = 0.33, p < 0.01$ ),而对于高主动性员工则无显著影响( $\beta = 0.05, n. s.$ )。由此,假设 4b 得到支持(见图 3)。

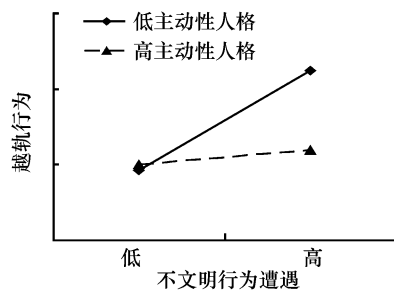


图 3 主动性人格对不文明行为-越轨行为的调节作用

#### 4 研究结论及管理启示

##### 4.1 研究结论

本研究的结果表明,不文明行为不仅严重损害中国员工的人际公平感、程序公平感和情感承诺,还会显著降低员工的工作绩效、增加越轨行为。本研究还检验了主动性人格对不文明行为影响的调节作用。虽然不文明行为的危害是普遍的,但相对而言,高主动性的员工能更好地控制不文明行为遭遇对自己工作行为的负面影响。由表 2 中的模型 7、模型 9 可知,高主动

性人格的员工有更高的绩效( $\beta = 0.14$ ,  $p < 0.01$ )和更少的越轨行为( $\beta = -0.12$ ,  $p < 0.01$ ),是通常意义上的“好”员工,这与现有相关研究的结论一致。然而本研究也发现,在遭遇不文明行为后,这种让组织最省心的“好”员工反而会受到更大的内在伤害。也即是因为负面心理的影响往往会持续好几年<sup>[3,4]</sup>,不文明行为对于“好”员工及组织的长远发展具有更强的潜在危害。

#### 4.2 管理启示

古人云:“千里之堤,溃于蚁穴”。看似微乎其微的不文明行为,若悄无声息地蔓延,将成为危害组织的人际环境乃至管理运营的隐患。此外,不文明行为还会产生“回旋升级效应”,即最初低水平的不文明行为可能会激发遭受者的报复行为,从而引起更高强度的人际冲突形式<sup>[2]</sup>。鉴于此,组织不应该坐以待毙地等待问题暴露,而应该防微杜渐地采取管理措施,防止或减少不文明行为的负面影响。

(1)将不文明行为“拒之门外” 有研究表明,工作场所不文明行为的实施者具有某些个体特征,如高神经质<sup>[33]</sup>、性情暴躁或者消极<sup>[17]</sup>,由此,组织在招聘新员工或选拔管理者时,可以更加关注候选人的背景信息和个性特点,并辅以心理测评的方式,将潜在的不文明行为实施者拒之门外。

(2)完善工作设计与组织制度 不文明行为更可能出现在一个没有共有行为规范的组织中<sup>[17]</sup>。此外,文献<sup>[34]</sup>的研究结果表明,具有低分配公平感、低工作满意度和高工作倦怠的员工更可能成为不文明行为的实施者。由此,规范清晰的组织制度和公平激励的工作设计,有助于减少员工的不文明行为。

(3)倾听员工的声音 工作场所不文明行为往往让人欲言又止,员工一方面希望组织能够出面干预,另一方面又担心反映意见会给自己带来麻烦。据调查显示,只有1%~6%的员工会通过正式的组织渠道进行申诉<sup>[15]</sup>,而54%的员工认为,主动上报不文明行为会阻碍自己的职业发展<sup>[10]</sup>。中国人向来奉行“隐忍”,认为“小不忍而乱大谋”,不难推测这种情况在中国组织中会更为明显。鉴于此,为了将不文明行为遏制在摇篮中,组织管理者应该增强员工的心理安全感(如采用匿名方式),疏通组织的建言机制,更多地倾听员工的声音。

(4)加强管理培训 有数据显示,大多数不文明行为都来自直接领导<sup>[10]</sup>。由此,加强对管

理者领导方式和管理技能的培训有助于从源头上遏制组织中不文明行为;另一方面,组织还应重视对员工的人际冲突管理培训与情绪压力干预,从而有助于增强员工的人际交往技能和情绪管理能力,减少不文明行为及其负面影响。

#### 参 考 文 献

- [1] BARON R A, NEUMAN J H. Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes[J]. *Aggressive Behavior*, 1996, 22(3): 161~173
- [2] ANDERSSON L M, PEARSON C M. Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(3): 452~471
- [3] CORTINA L M, MAGLEY V J, WILLIAMS J H, et al. Incivility at the Workplace: Incidence and Impact[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2001, 6(1): 64~80
- [4] PEARSON C M, ANDERSSON L M, WEGNER J W. When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility[J]. *Human Relations*, 2001, 54(11): 1387~1419
- [5] LIM S, CORTINA L M, MAGLEY V J. Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(1): 95~107
- [6] 智联招聘. 智联调查:七成职场人表示自己遭受过职场冷暴力[EB/OL]. (2009-08-12)[2012-01-18]. <http://article.zhaopin.com/pub/view/150871-25625.html>, 2009
- [7] 刘嫦娥,戴万稳. 中国情境下工作场所无礼行为的结构探讨[J]. *管理学报*, 2011, 8(12): 1818~1822
- [8] COLQUITT J A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 386~400
- [9] AQUINO K, TRIPP T M, BIES R J. How Employees Respond to Interpersonal Offense: The Effects of Blame Attribution, Offender Status, and Victim Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 52~59
- [10] PEARSON C M, PORATH C L. On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for Nice? Think Again[J]. *Academy of Management Executive*, 2005, 19(1): 7~18
- [11] PORATH C L, PEARSON C M. The Cost of Bad Behavior[J]. *Organizational Dynamics*, 2010, 39(1): 64~71
- [12] HERSHCOVIS M S. “Incivility, Social Undermining,

- Bullying... Oh My!": A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(3): 499~519
- [13] WEISS H M, CROPANZANO R. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Effective Experiences at Work[J]. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 1996, 18(2): 1~74
- [14] PORATH C L, EREZ A. Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(5): 1 181~1 197
- [15] CORTINA L M, MAGLEY V J. Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2009, 14(3): 272~288
- [16] VAN JAARSVELD D D, WALKER D D, SKARLICKI D P. The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship between Customer and Employee Incivility[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(6): 1 486~1 504
- [17] PEARSON C M, ANDERSSON L M, PORATH C L. Assessing and Attacking Workplace Incivility [J]. *Organizational Dynamics*, 2000, 29(2): 123~137
- [18] BATEMAN T S, CRANT J M. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(2): 103~118
- [19] LI N, LIANG J, CRANT J M. The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(2): 395~404
- [20] PARKER S K, SPRIGG C A. Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control, and Proactive Personality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(6): 925~939
- [21] CUNNINGHAM C J L, DE LA ROSA G M. The Interactive Effects of Proactive Personality and Work-family Interference on Well-being [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2008, 13(3): 271~282
- [22] HARVEY S, BLOUIN C, STOUT D. Proactive Personality as a Moderator of Outcomes for Young Workers Experiencing Conflict at Work [J]. *Personality and Individual Differences*, 2006, 40(5): 1 063~1 074
- [23] LAZARUS R S. *Stress and Emotion: A New Synthesis*[M]. New York: Springer, 1999
- [24] GILBERT D T, MALONE P S. The Correspondence Bias[J]. *Psychological Bulletin*, 1995, 117(1): 21~38
- [25] THOMPSON J A. Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5): 1 011~1 017
- [26] ROBINSON S L, ROUSSEAU D M. Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15(3): 245~259
- [27] 赵欣, 赵西萍, 周密, 等. 组织行为研究的新领域: 积极行为研究述评及展望[J]. *管理学报*, 2011, 8(11): 1 719~1 727
- [28] SEIBERT S E, KRAIMER M L, CRANT J M. What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personalities and Career Success [J]. *Personnel Psychology*, 2001, 54(4): 845~874
- [29] CHEN Z X, FRANCESCO A M. Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? [J]. *Human Relations*, 2000, 53(6): 869~887
- [30] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(3): 601~617
- [31] SPECTOR P E, FOX S, PENNEY L M, et al. The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 68(6): 446~460
- [32] COHEN J, COHEN P, WEST S, et al. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* [M]. 3rd ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 2003
- [33] MILAM A C, SPITZMUELLER C, PENNEY L M. Investigating Individual Differences among Targets of Workplace Incivility [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2009, 14(1): 58~69
- [34] BLAU G, ANDERSSON L. Testing a Measure of Instigated Workplace Incivility [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, 78(4): 595~614

(编辑 郭恺)

通讯作者: 孙健敏(1961~),男,山东济南人。中国人民大学(北京市 100872)劳动人事学院教授、博士研究生导师。研究方向为高绩效人力资源管理、心理资本、领导方式有效性、测评理论等。E-mail: chinajms@126.com