



**组织公平与组织自尊同时对员工消极怠慢的影响：
探讨破坏型领导的调节作用**

**The Impact of Organizational Justice and
Organizational Self-esteem on Cynicism: Exploring the
Moderating Role of Disruptive Leadership**

Qiyuan Xu (徐琪媛)

工商管理硕士专题研究报告

泰国博仁大学中国-东盟国际学院

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Business Administration**

Graduate School, China-ASEAN International College

Dhurakij Pundit University

二零二壹

2021



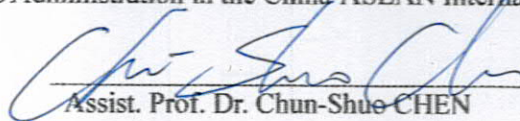
Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

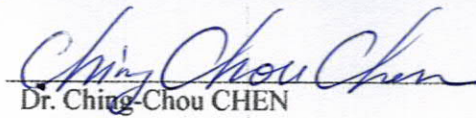
China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University


Master of Business Administration

研究报告 组织公平与组织自尊同时对员工消极怠慢的影响：探讨破坏型领导的
题目： 调节作用
Title of Independent Study: The Impact of Organizational Justice and Organizational Self-esteem on
Researcher 研究者: Qiyuan XU
Program 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Ching-Chou CHEN
Co-supervisor:

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Independent Study submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the China-ASEAN International College.

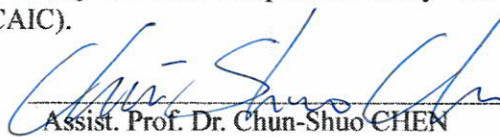

Assit. Prof. Dr. Chun-Shuo CHEN Committee President
评审委员会主席


Dr. Ching-Chou CHEN Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师


Dr. Kelvin C. K. Lam Committee Examiner
委员会考官

Committee Examiner / Co-supervisor
委员会考官 / 副导师

This is to certify the said Independent Study was approved by the China-ASEAN International College (CAIC).


Assit. Prof. Dr. Chun-Shuo CHEN Dean of China-ASEAN International College
中国—东盟国际学院院长

Date | 日期: 20 Oct. 2021

Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) Qiyuan XU Surname _____
Student ID no. 619570010207 Program M.B.A. Major _____
undertake that Thesis Independent Study
this

titled The Impact of Organizational Justice and Organizational Self-esteem on Cynicism: Exploring the Moderating Role of Disruptive Leadership

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature:

Qiyuan XU
Name: (Qiyuan XU)

Date: 2021/9/19

研究报告题目： 组织公平与组织自尊同时对员工消极怠慢的影响：探讨破坏型领导的调节作用
作者： 徐琪媛
主指导教师： 陈钦洲博士
副指导教师： ----
学系： 工商管理硕士
学年： 二零二零

摘要

本文主要分析员工的组织自尊和组织公平对员工消极怠慢的影响，以及员工情绪衰竭、成就感低落作为中介变量对员工的组织自尊和组织公平对员工消极怠慢的影响。首先通过查阅相关的文献，确定出本研究的初步方向。然后，在对变量进行界定和选取的基础之上提出假设并建立模型。之后，根据本研究的实际情况进行问卷设计，采取切实可行的数据分析方法，按照相关统计理论的步骤分别对研究模型和假设予以验证。在 2021 年 1 月份，本研究调查在网上发放问卷，收回 553 份问卷经过筛选整理排除 22 份无效问卷，回收有效问卷 531 份。进行分析数据，并得出组织自尊，组织公平在情绪衰竭、成就感低的中介作用与破坏型领导的调节作用下对消极怠慢有显著反向影响。

关键词：组织自尊；组织公平；消极怠慢；成就感低；情绪衰竭；破坏型领导

Thematic Paper Title: The Impact of Organizational Justice and Organizational Self-esteem on Cynicism: Exploring the Moderating Role of Disruptive Leadership

Author: Qiyuan XU
Principal Advisor: Dr. Ching-Chou CHEN
Co-advisor: -----
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2020

Abstract

This paper mainly analyzes the influence of organizational self-esteem and organizational justice on employee passivity, and the influence of emotional exhaustion and low sense of achievement as mediating variables on employee's organizational self-esteem and organizational justice on employee passivity. First of all, the preliminary direction of this research is determined by referring to relevant literature. Then, based on the definition and selection of variables, the hypothesis is put forward and the model is established. After that, the questionnaire was designed according to the actual situation of this study, and feasible data analysis methods were adopted to verify the research model and hypothesis respectively in accordance with the steps of relevant statistical theories. In January 2021, a total of questionnaires were distributed online in this research, and 553 questionnaires were collected. After screening, 22 invalid questionnaires were excluded, and 531 valid questionnaires were collected. Through analyzing the data, it is concluded that organizational self-esteem and organizational justice have a significant negative effect on passivity under the mediating effect of emotional exhaustion and low sense of achievement and the moderating effect of destructive leadership.

Keywords: Organizational Self-esteem; Organizational Justice; Destructive Leadership; Emotional Exhaustion; Cynicism

致谢

寸光飞逝，转眼间，我已经在泰国博仁大学已经度过两年的时间，这两年的时间虽然短暂，但是在这两年时间里所学习到的东西则让我终身受益。

首先要感谢的是博仁大学这个美丽的地方，我在这里认识到很多朋友，留下很多珍贵的回忆，进一步拓宽我的学术研究平台。在博仁大学的校园里，领略优良风采。两年的时光，我未给博仁大学带去什么，但是她却一直呵护我、为我以后的奋斗打下基础。

其次要感谢系主任陈思婷老师，指导老师陈钦洲老师以及各位任课老师的谆谆教诲，丰富我的学习理论知识，让我形成科学正确的人生观、价值观。我的导师对于学术的细心和严谨深深的影响着我，无论是在论文选题还是在研究过程，无论是生活还是学习都让我获益良多。在我论文的选题和完成中，导师无论多么繁忙的工作条件下，仍然抽出自己的私人休息时间一遍遍的引导、讲解、指点。

最后，我要再次感谢博仁大学为我提供一个宝贵的机会，感谢我的导师、感谢答辩委员会的陈俊硕院长和林正杰老师、感谢 MBA 全体老师、感谢我的同学、室友感谢你们在我生活和学习中给予的帮助和照顾！使我能顺利完成论文的写作，使我能走上一个新的平台，开始一段新的人生！

徐琪媛

CAIC
Dhurakij Pundit University
2021年3月14日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	i
Form of Declaration of Independent Academic Work	ii
致谢	iii
摘要	iv
Abstract	v
目录	vi
表目录	viii
图目录	ix
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究问题	2
1.3 研究目的	3
1.4 研究意义	3
1.5 研究流程	4
第 2 章 文献综述	6
2.1 理论基础	6
2.2 组织公平	7
2.3 组织自尊	9
2.4 中介变量	10
2.5 消极怠慢	12
2.6 破坏型领导	13
2.7 研究创新点	16
2.8 研究假设	16
第 3 章 研究方法与设计	18
3.1 研究各变量的操作性定义	18
3.2 研究工具	19
3.3 研究框架图	20
3.4 研究对象	21
3.5 研究工具	22
3.6 分析方法	23
第 4 章 研究结果分析	24
4.1 描述性统计	24
4.2 信度分析	24
4.4 回归分析	30
4.5 中介效应分析	32
4.6 调节效应分析	35
4.7 结果	37
第 5 章 结论与讨论	40

5.1 研究结论.....	40
5.2 研究建议.....	40
5.3 研究局限性未来展望.....	41
参考文献.....	43
附录一：问卷.....	46

表目录

表 2.1 破坏型领导的重要概念.....	13
表 2.2 研究假设.....	17
表 4.1 人口统计变量描述性分析 (N531)	25
表 4.2 可靠性统计量.....	25
表 4.3 模型拟合指标.....	27
表 4.4 模型拟合指标.....	26
表 4.5 聚合效度.....	27
表 4.5 聚合效度 (续)	28
表 4.6 区分效度.....	28
表 4.7 回归分析.....	29
表 4.8 回归分析.....	31
表 4.9 回归分析.....	32
表 4.10 中介作用.....	32
表 4.11 中介作用.....	33
表 4.12 中介作用.....	34
表 4.13 中介作用.....	34
表 4.14 调节作用.....	35
表 4.15 调节作用.....	37
表 4.16 假设结果分析表.....	39

图目录

图 1.1 研究流程图.....	5
图 3.1 研究框架图.....	21
图 3.2 调查问卷编制过程.....	22
图 4.1 测量模型分析图.....	26
图 4.2 情绪衰竭与破坏型领导对员工消极怠慢关系的高低交互差异图.....	36
图 4.3 成就感低落与破坏型领导对员工消极怠慢关系的高低交互差异图.....	37

第 1 章 绪论

这一章通过对研究背景、研究目的、研究问题、研究意义、及研究流程五个方面的阐述,基于总结以前研究学者有关组织自尊和组织公平对员工的影响的基础上进行进一步的研究分析,从而为相关领域的研究添砖加瓦。

1.1 研究背景

在管理实践中,组织领导者们力图用各种手段有效地管理组织的人力资源,充分发挥组织人才优势,构建组织的核心竞争力。在这一过程中,组织普遍存在的公平问题、怠慢问题是每个管理者都无法回避的。

组织公平作为组织管理研究领域的重要变量,一直备受国内外研究者关注和青睐,究其原因在于组织公平不仅可以反映组织的运行状态和体现组织内部的竞争优势,更重要的是可以预测组织内员工的工作态度和行为。组织公平指的是组织成员是否被组织公平公正对待的一种心理感受 (Cohen-Charash & Spector, 2001)。公平历来被人们所关注。个体在群体或组织中,感受到的与个体利益相关的组织制度、措施和政策的公平。楚克群与宋国萍 (2015) 指出,在中国长期以来受到“大锅饭”平均主义的影响,更加重人们对公平问题的关注程度。公平问题不仅包括个人的当前利益、长远利益、物质利益和精神利益,还包括个人的尊严、社会地位、人际关系等方面。因此组织公平在很大程度上会影响到员工的工作态度、心理和行为,所以国内外学者对组织公平的研究有着浓厚的兴趣。

员工消极怠慢 (Cynicism) 的心理直接影响员工的工作态度,和谐公平的工作环境可以提高员工的归属感,使员工感觉到自己是有价值的,使高层次的心理需求得到满足,降低员工的消极怠慢。组织自尊 (Organization Self-esteem) 和组织公平 (Organizational Justice) 对员工消极怠慢的影响研究具有理论价值和实践意义。

组织公平不但涉及到组织中个体的利益能否得到保障和尊重,同时也影响到员工的自尊和士气。对于员工而言,通常会用自己在工作中的付出和回报的比率与同事在工作中的付出和回报比率进行比较,以此来评判自己是否取得公平的分配,而比较的结果会对员工接下来的工作产生重大影响 (李曼毅, 2019)。

一旦组织公平得不到保障,员工必然感觉不安和沮丧,从而引发工作倦怠。

(Maslach *et al.*, 2011) 组织自尊对员工工作绩效、工作满意度、离职倾向、组织公民行为均有显著的预测作用。此外，员工组织自尊属于个体感知，与自身的经历和体验息息相关。由于组织文化和氛围的不同，员工的组织公平涉及到员工对组织诸多方面的感知，例如上下级关系、绩效考评、职务晋升、报酬分配等等。员工在组织情境中的不公平知是导致工作倦怠的一个重要因素。基于组织自尊的重要影响，国内外学者越来越关注对组织自尊的研究，以期获得更多可以应用于组织管理的结论。

以往研究大多关注变革型领导、包容型领导、真实型以及伦理型领导等对员工行为的正向影响，但是忽视领导行为对员工的消极作用。事实上，人们更容易受到消极情绪的影响。通常负向行为对人们的影响可能远远超过积极事件对人们的作用（宋萌、孙健敏，2012）。Stephen *et al.* (2016) 在对管理者家庭生活压力的研究中得出，当管理者感受到来自家庭的生活压力时，为缓解这种来自家庭生活的压力，管理者会花费很多的时间与大部分的精力去处理这种压力，而个体有限的时间和精力，则会使他在工作中对自己行为不能进行很好的约束和控制，因此可能会对员工采取辱虐管理的行为 (Courtright *et al.*, 2016)。

破坏型领导 (Destructive Leadership) 相对于有效领导而言，对组织的作用更加的明显。在管理者部分资源缺失时，就会花费更多的资源来弥补损失。

1.2 研究问题

组织公平涉及到员工对组织诸多方面的感知，例如上下级关系、绩效考评、职务晋升、报酬分配等等。员工在组织情境中的不公平知是导致工作倦怠的一个重要因素。由此提出本研究的问题：

1. 组织公平是否负向影响员工情绪衰竭？
2. 组织公平是否负向影响员工成就感低？
3. 组织自尊是否负向员工情绪衰竭？
4. 组织自尊是否负向员工成就感低？
5. 情绪衰竭与成就感低是否在组织公平和员工消极怠慢的关系中起中介作用？
6. 情绪衰竭与成就感低是否在组织自尊和员工消极怠慢的关系中起中介作用？

7. 破坏型领导是否在情绪衰竭与成就感低对员工消极怠慢的关系中起调节作用？

1.3 研究目的

本文拟在对组织自尊和组织公平的理论研究基础上,通过实证数据分析来探讨组织自尊和组织公平对员工工作倦怠的作用机制。具体来说本文希望达到以下两个方面的目的:

1.通过实证数据分析组织自尊、组织公平对员工情绪衰竭 (Emotional Exhaustion)、成就感低落 (Reduced Personal Accomplishment) 的作用机制;情绪衰竭、成就感低落在组织自尊、组织公平和员工情绪衰竭、成就感低落之间的中介作用机制;破坏型领导在员工情绪衰竭、成就感低落和消极怠慢间的调节作用。

2.通过数据分析和相关文献研究,提出组织应对组织自尊、组织公平、员工情绪衰竭、成就感低落、消极怠慢以及破坏型领导的相关对策。

为组织更好的降低技术人员的工作的消极怠慢,获得高绩效提供新的思路。

1.4 研究意义

1.4.1 理论意义

通过对大量文献的梳理,本研究发现组织自尊、组织公平和工作倦怠都是近几年研究比较集中,比较热门的学术概念。目前的研究大多将工作倦怠作为一个整体进行探讨,本文将工作倦怠的三个维度分开讨论,深入细分的探讨组织公平、组织自尊对员工工作倦怠的影响机制,这对员工工作倦怠理论的发展和完善起到一定的推动作用。

本文将在以往研究的基础上,通过文献回顾及相关数据分析探究,来解决这些问题,并且通过实证得出组织公平与工作倦怠两者之间的作用机制,从而为组织更好的降低技术人员的工作倦怠,获得高绩效提供新的思路。

1.4.2 现实意义

本文通过相关样本数据收集,进行实证研究分析,探讨组织公平、组织自尊对消极怠慢的影响情况,丰富组织公平、组织自尊与消极怠慢关系的实证研究,并以情绪衰竭、成就感低落作为两者的中介变量;破坏型领导作为情绪衰竭、成就感低落和消极怠慢关系间的调节变量,为实证研究做出贡献。本文的样本主要

来自新疆地区组织，通过对这些组织的工作倦怠情况研究，提出相应解决对策，进而为改善整个行业的工作倦怠水平提供新的视角。如若组织支持感作为组织环境因素，本文创造性的为组织从组织环境方面，开发出一套新的干预机制，为组织管理提供新的思路。

1.5 研究流程

研究的过程主要包括以下几个阶段：

- 1.确定想要研究的课题。根据目前有的资料和社会的热点等找到课题的论点。
- 2.文献综述。在整理论文的时候查找一些关于组织自尊和组织公平与消极怠慢的研究成果。
- 3.问卷的派发和检验研究的工具。在制作调查问卷的时候要选择一些相对来说比较成熟的学者证实的结果，还要选择适合本国特点使用的制成一个科学、合理的调查问卷。根据之前学者研究的内容获得一些需要的样本数据，在分析这些数据的同时进行相应的检验。
- 4.数据分析和假设的检验。首先对组织自尊和组织公平与消极怠慢进行分析，在根据分析对假设进行逐一的验证。
- 5.研究结果讨论。根据研究的结果，证明出组织自尊和组织公平与消极怠慢的影响，为以后组织的管理提供更好的依据。详细过程如图 1.1 所示。

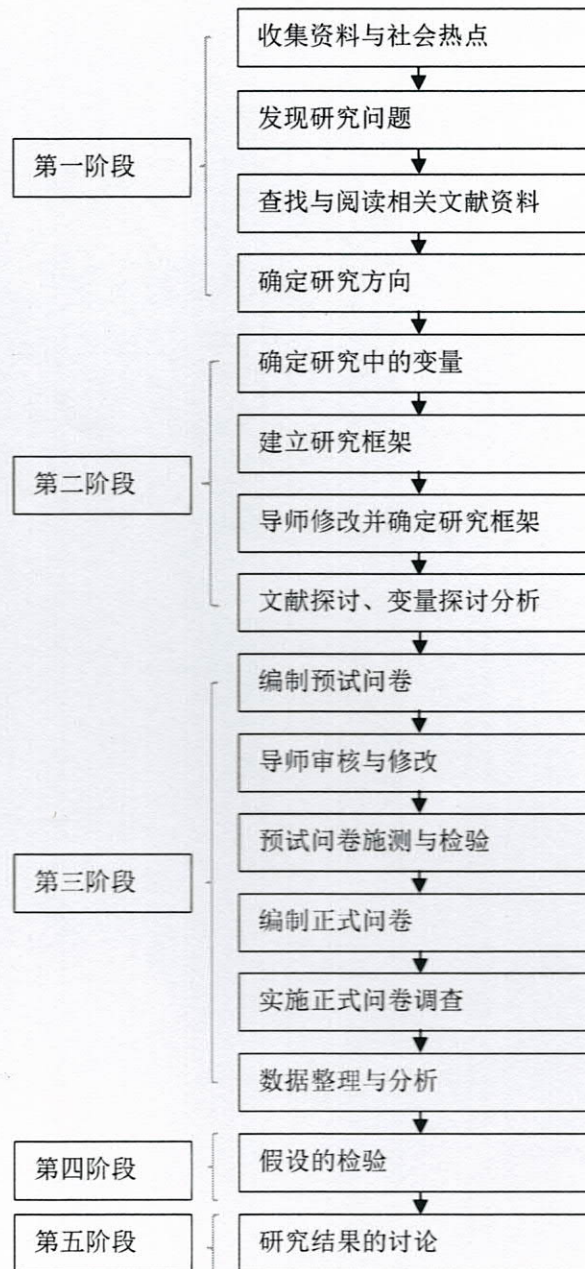


图 1.1 研究流程图

资料来源：本研究整理

第 2 章 文献综述

本章节详细阐述本文中所讨论变量的定义、维度与衡量，各个变量的相关研究、通过文献探讨的方式得出本文的变量关系与假设。

2.1 理论基础

2.1.1 社会交换理论

社会交换理论 (Blau, 1977)，简单来说，组织公平就是员工对工作场所中的决策，政策和程序的公平 (Greenberg, 2006; Moorman, 1991)。随着社会的发展，“信任”是交换关系逐步发展的基础所在。而社会交换的核心思想就是：给予方提供帮助，接受方则给予回报。许多学者对于这一现象进行研究，从而形成社会心理学中最为重要的理论，社会交换理论。用社会交换理论来解释组织行为，即根据互惠原则，员工为经济利益和社会报酬而工作的，组织关心员工，员工反过来会帮助组织实现其目标。长期以来，多数学者一直运用社会交换理论对员工与组织间的关系加以解释。

2.1.2 人职匹配理论

人职匹配理论 (Maslach *et al.*, 2011) 从个体与工作情境的关系阐释工作倦怠的成因。员工与工作情境在其中某一方面或几个方面的不匹配，就会导致工作倦怠。员工在工作场所缺乏公平是人与工作情境不匹配中最严重的方面。员工在组织中对公平的感知涉及到组织工作的多个层面。工作负荷分派不平等、报酬分配不平等、存在欺骗、对员工的不当评价、不恰当的晋升、申诉程序不公平、缺少对争执处理的话语权等等，都会让员工认为受到不公正待遇。缺乏公平至少会在两方面加剧工作倦怠首先，员工感受到的不公平待遇会引起员工个人成就感低落和情感耗竭；第二，不公平会加剧员工对待工作消极怠慢。

关于工作倦怠的研究不应仅仅局限于员工，而应从员工与组织的关系入手。在此理念下 Maslach *et al.* (2011) 提出匹配-不匹配模型，研究认为，工作倦怠是员工与组织之间的一种非建设性关系。它不是一种临床疾病，也不是组织或员工自己单方面造成的，而是两者之间的匹配程度——差距越大，工作倦怠发生的可能性越大 (Maslach *et al.*, 2011)。

2.1.3 资源保存理论

资源保存理论认为人们总是想要获得、保持拥有并维持一些自己认为有价值的资源，这些资源包括时间、金钱、社会支持、工作自主性和回报、心理幸福感、乐观、自尊等。当这些资源受到威胁、失去，或者投入到需求中却不能得到合理的回报时，个体就会面临压力。资源保存理论认为工作需求和工作资源分别预测工作倦怠的不同维度。

工作倦怠表现为身体疲惫、情绪衰竭与认知厌倦相结合的综合表现。从得与失的角度分析，工作人在工作中所拥有自身的资源，从而导致的工作压力较容易被感知。该理论认为人们经常会试图获取和保持自身认为与物质价值和精神价值有关的资源，如时间、幸福感、薪酬等。资源保存理论概括压力导致工作倦怠出现的条件：受到威胁、失去资源、付出资源而未得到相应回报。以资源保存理论为基础的元分析 (Meta-analysis)，分析工作倦怠，就是以“需求”和“资源”为研究主线。前者与情感耗竭的相关性更大；而后者则和消极怠慢、成就感低下相关更大。

2.2 组织公平

2.2.1. 概念

组织公平是人们在组织情境中体验到的公平感受 (Greenberg & Tyler, 1987)。员工通常会根据自己是否感受到被公平对待来评价组织的公平程度，而不是依据自己实际上是否受到公平对待 (Greenberg, 2006)。组织公平至少包含分配公平、程序公平及互动公平 (Bies & Moag, 1986)。分配公平是指员工对获得的报酬（即分配的结果）感知到的公平；程序公平是指员工对用于做出决策的过程、程序所感知到的公平；互动公平是指在分配结果反馈执行过程中上级与下属的互动方式 (Bies & Moag, 1986)。大致可分为四类：一维，组织公平即分配公平；二维包括分配公平和程序公平两个部分；三维认为组织公平包含分配公平、程序公平和互动公平；四维则将其分为分配公平、程序公平、人际公平和信息公平四个方面。

2.2.2. 衡量

在组织行为学的研究中，组织公平一直是一个非常重要的解释性变量。Maslach *et al.*, (2011)曾指出，组织公平的缺乏应该是导致员工工作倦怠一个非常重要的因素。社会和管理科学家已经意识到社会正义作为组织过程有效性必不可

少的基础的重要性和必要性。Moliner *et al.* (2005) 报告说, 组织公正与其倦怠程度之间存在显著且积极的关系。此外, 在组织公正的各个维度中, 程序公正与职业倦怠的关系最密切 (Moliner *et al.*, 2005)。

2.2.3. 变量间的研究

组织公平是员工对组织内部公平的判断和心理感知, 能够有效地影响员工工作态度和行为。组织公平根据可分为主观与客观两个层面: 第一个层面是主观感受层面, 即组织中个体对组织公平的主观感受。第二个层面是组织公平的客观状态层面, 即组织或组织中的人们可以通过自身的努力, 不断地进行改善各种组织制度, 建立相应的措施和程序, 以确保达到组织公平的目的, 但是在这个层面上, 绝对的、彻底的组织公平是很难实现的。

当员工判断和感知到组织在制度、政策和措施等方面是公平时, 员工会认为自身的能力和价值得到组织的肯定和认可, 并在工作中表现出积极情绪和心理反应, 自觉或不自觉为组织多做贡献, 以此来回报所在组织(楚克群、宋国萍, 2015)。相反, 如果员工感知到组织是不公平时, 员工的心理和行为会受到消极的影响, 他们可能选择尝试一些行动(如情绪衰竭、成就感低落等)来弥补组织不公平带来的不适感。

工作分配不合理、报酬分配不公、上级的欺骗行为、绩效评价不当、晋升机制不完善、申诉程序不合理等。这些都可以纳入组织公平范畴: 工作分配不合理、晋升机制不完善、申诉程序不合理属于程序公平; 报酬分配不公属于分配公平; 欺骗行为以及绩效评估不合理属于互动公平。因此, 缺乏组织公平会加剧工作倦怠的产生: 1. 报酬不公容易引起愤怒情绪、情绪衰竭; 2. 不公平还会使员工对工作漠不关心, 即成就感低落。

许多研究证明组织公平会负向影响工作倦怠。Gabris and Ihrke (2001) 从工具的有效性和组织公平两个方面, 研究政府部门职员的工作倦怠状况。研究结果发现, 组织公平与工作倦怠有中等程度负向相关影响。李超平等人研究分配公平与程序公平对工作倦怠的影响情况。通过优势分析表明, 分配公平能有效预测情绪衰竭; 程序公平能有效预测工作疏离。因此研究假设:

H1: 组织公平与员工情绪衰竭存在显著负向影响。

H2: 组织公平与员工成就感低落存在负向影响。

2.3 组织自尊

2.3.1. 概念

组织自尊 (Organization-based Self-esteem, OBSE)是指员工通过扮演组织中的角色而感受到的内在需要得到满足的程度 (Pierce *et al.*, 1989)。Hui and Lee (2000)等提出组织自尊代表一种与组织情境密切联系和对组织感知的自尊,它是一种态度,体现自尊是员工在一定的环境下所形成的经历和经验而表现出对组织特有的感知和体验。

员工的组织自尊,与外界重要关联对象对员工的积极评价相联系,个体会结合个人成长的经历,整合甚至内化这些积极的评价,而且基于个人成长经历和外界积极评价的相互印证,慢慢强化员工的组织自尊。组织自尊是指组织雇员在组织情境下,其角色可以实现自身需求的程度,或在组织中的自我评价程度。低组织自尊的员工缺乏自信,强烈渴望得到他人的认可,对外界的消极信息比较敏感,也更容易受到消极情境的影响 (Gowaertg & Nadifm, 2016)。

2.3.2. 衡量

Pierce *et al.* (1989) 通过研究认为组织自尊是一维的,在此基础上开发出包括十个项目的组织自尊量表。后来 Pierce *et al.* (1989) 又对量表进行大量实证研究,结果证明组织自尊量表具有比较理想的信度、效度和对其他组织变量的预测性。在此之后,很多西方学者的研究也都采用该量表,验证性因子分析结果证实该量表的一维性。由于目前没有其他学者开发其他的测量 OBSE 的量表,所以关于组织自尊的研究一般采用此量表。组织自尊的测量由 Pierce *et al.* (1989) 开发组织自尊问卷至今没有新的量表出现。采用李克特 5 点计分,得分越高,表示自尊越高,答题是按照被试自我主观感知为准的。多次使用过后,发现量表是单维度的。这在西方的很多研究中得到证实。数据分析发现基于组织的自尊不是通常认为的一维结构,而是二维结构。其中“我很重要”和“我很有价值”属于一个因子,另外 8 项属于另一因子。潘孝富等人(2012)在利用中国被试进行测量,分析后也发现类似的结果,他们选取 9 题量表对基于组织的自尊进行测量,量表的信度 0.90,重测信度 0.85,拟合度指标较好。探索性因子分析的结果显示,基于组织的自尊包含两个维度,即基于组织的自豪感和价值感。潘孝富等人(2012)组织自尊的测量年由 Pierce *et al.* (1989) 开发组织自尊问卷至今没有新的量表

出现。采用利克特 5 点计分，得分越高，表示自尊越高，答题是按照被试自我主观感知为准的。

2.3.3. 变量间的研究

组织自尊反映员工作为特定组织成员中的一种自我感知价值。它是组织成员在组织内所参与的角色中，相信自己可以满足组织需求的程度。高组织自尊的员工与组织所期望的一些工作行为和工作结果有着积极的系。Rank *et al.* (2009) 认为低组织自尊的员工很可能怀疑自己的努力是否能够带来对组织有价值的新颖的想法，并怀疑自己实施新颖想法的能力。

组织自尊对于情绪衰竭和成就感低落起着负相关的作用，组织自尊反映员工作为特定组织成员的一种自我感知价值，即是否认知到自己作为特定组织成员是有价值、有意义的。高组织自尊员工的自我认知是他们作为特定组织成员是有价值、有意义的，依据情绪认知评价理论可知，这类员工更容易表现出积极情绪；相反，低组织自尊员工的自我认知是他们作为特定组织成员可有可无，是不重要的，这类员工更容易表现出消极情绪。Pierce *et al.* (1989) 也指出组织自尊能够正向预测员工的积极情绪。因此，本研究提出以下假设：

H3：组织自尊与员工情绪衰竭存在负相关影响。

H4：组织自尊与员工成就感低落存在负相关影响。

2.4 中介变量

2.4.1. 情绪衰竭概念

情绪衰竭 (Emotional Exhaustion) 是指个体在极度疲劳的状态下感到自己的情绪和情绪，对工作没有热情，缺乏活力 (Maslach *et al.*, 2011)。它是个体情绪资源的过度耗竭，精神疲惫，总感觉精力不足，对工作的思想会有情绪不安的反应。衰竭意味着精神能量资源的消耗，而消极怠慢故意与工作和其他工作相关人员保持一定的距离，不像之前那样热情投入工作，总是很被动地完成自己分内的工作，对自己的工作意义表示质疑，不再关心他们的工作能否给组织带来贡献。衰竭维度反映工作倦怠的压力维度。

2.4.2 变量间的研究

员工对组织不公平现象的认知会导致员工对组织信心丧失及情绪衰竭，在情感上产生对工作的抵触使员工情绪衰竭 (牛莉霞等人, 2016)。员工情绪衰竭能

够造成消极的影响，研究表明，员工情绪衰竭影响员工的心理健康、降低工作效率，进而造成员工消极怠慢的行为。研究相信组织自尊会激励员工努力工作，激励员工提高工作积极性和工作效率，减少工作中的消极忽视。对组织自尊与工作投入关系的研究表明，组织自尊与工作投入正相关。Xanthopoulou *et al.* (2007) 自我效能感、组织自尊和乐观三个变量对工作投入的影响。

根据资源保护理论，知道个体总是通过自己的努力获得和维护他们认为有价值的、与工作相关的资源，如控制权、自主性、报酬、自尊等工作中的资源。如果个体产生压力、不安全感和被动性，可能的原因是个体感到在工作中某一资源会立即失去，或者个体付出某一资源后得不到应有的回报。对于新一代的公务员来说，如果他们认为在单位工作是有价值的，组织尊重他们，他们就会在工作中积极工作，乐于迎接挑战，积极处理问题，这样他们就不会那么被动。相反，当新一代的公务员觉得组织不够尊重他们，不能帮助他们在工作中，并且不承认他们的真实价值，新一代的公务员会回应消极情绪的工作，然后有一个消极的忽视。

因此，本研究提出以下假设：

H5：员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正相关影响。

H7：员工情绪衰竭在组织公平和员工消极怠慢关系中存在中介关系。

H8：员工情绪衰竭在组织自尊和员工消极怠慢关系中存在中介关系。

2.4.3 成就感低落概念

成就感低落 (Reduced Personal Accomplishment)。低成就感指员工更倾向于消极地评价自己工作的意义与价值，认为自己工作能力低且对组织和社会没什么贡献 (Maslach *et al.*, 2011)。是个体在工作中失去胜任感和成就感，在工作中往往对自身进行负性的评价，总觉得自己在工作中是处于倒退状态。成就感低落反映工作倦怠的自我评价维度，指个体倾向于对自我进行负面评价，感到工作没有成效、缺乏成就感。

2.4.4 变量间的研究

当组织尊重和认可员工的努力时，员工就会对组织产生良好的印象，认为自己是组织的成员。组织的发展离不开他们个人的努力。个人的努力会对组织产生直接的积极影响，因此他们会对组织产生一定的认可，有效地减少消极忽视。Pierce and Cumming (2014) 发表的关于组织自尊的文献认为，如果一个高水平的

组织给更高的价值和尊重个体，所以个人认为自己是在一个组织中的重要地位，认为他可以组织的发展做出应有的贡献，提高组织员工的工作动机，他们会更加故意，表现出更多积极的工作态度，加强自己在组织中的正面形象 (Garavan *et al.*, 2016)。相反，认为自己是组织中负面形象的人们，对自己的工作缺乏信心，对自己的工作能力在某种程度上，也有一个疑问，减少工作中的行为表现，甚至可能会抑制性能，减少工作投入，组织和个人的负面影响。

在查阅大量文献后，目前关于组织自尊的研究大多是关于组织自尊与工作投入之间的关系，而关于组织自尊对工作倦怠影响的研究较少。研究表明，随着时间的推移，自我效能感、组织自尊和乐观对工作绩效的差异有显著影响 (Xanthopoulou *et al.*, 2007)。如果员工在从事自己的工作时具有较强的自我效能感，他们会对自己的能力更有信心，相信自己能够胜任自己的工作。而且，这类员工大多会对自己未来的生活和工作条件持乐观态度，他们会认为自己未来的工作会更好，他们相信自己在组织中的努力可以得到自己想要的。

根据公平理论的分析，当个体从事工作时，其实际产出大于其工作投入时，能够感受到组织的认可，具有较高的组织自尊。

因此，本研究提出以下假设：

H6：员工成就感低落与员工消极怠慢存在正相关影响。

H9：员工成就感低在组织公平和员工消极怠慢关系中存在中介关系。

H10：员工成就感低在组织自尊和员工消极怠慢关系中存在中介关系。

2.5 消极怠慢

2.5.1 概念

消极怠慢指员工刻意在自己与工作及相关人员之间保持距离，对工作采取消极、不敏感的态度，对工作对象采取否定、麻木不仁的态度。反映人际交往的维度，指个体以一种消极的、冷漠的或是逃避的态度去面对服务对象或是工作，表现出容易发怒、容易暴躁，极度消极以及缺乏情感投入等现象。

2.5.2 衡量

根据三维度模型的定义，工作倦怠问卷 (Maslach Burnout Inventory, MBI)。这一量表有 3 个版本 MBI-Human Service Survey(MBI-SS)、MBI-Educators Survey(MBI-ES)，以及 MBI-GeneralSurvey(MBI-GS)，主要从 3 个维度（情绪衰

竭、消极怠慢、成就感低落)测量员工的工作倦怠。工作倦怠的研究量表前使用比较广泛的是 MBI-GS 量表,该量表的认可程度较高,其信度和效度得到充分的验证,因此具有极高的权威性,包括三个分量表:情绪耗竭分量表 5 道题,去人性化分量表 5 道题,成就感低落分量表 6 道题,共 16 个测量项目,量表采取里克特 7 点计分法,从 0 到 6 表示频率的逐渐增加。

学者时堪与李超平(2006)对 MBI-GS 量表进行中国化和修正,修正后的 MBI-GS 量表中文版删掉第 13 题,因此去成就感低分量表变为 4 道题,量表总题数变为 15 题,其中情绪耗竭与去成就感低分量表采取正向计分的方式,成就感低落分量表采取负向计分的方式。修正后的三个分量表的内部一致性 α 系数分别为 0.83 和 0.82 具有良好的信度。同时也对 MBI-GS 量表的构想效度进行检验,也取得良好的效果。

2.6 破坏型领导

2.6.1 概念

与破坏型领导相对的有积极性领导行为,如魅力型领导、服务型领导和变革型领导等。但是组织中不但存在着积极型领导行为,也存在较多非积极型的领导行为,这种称之为负性领导行为对组织和员工大都是不利的。在负性领导行为的概念方面,学者们称呼也不尽相同,有暴君型领导、辱虐性领导、难以忍受的老板和破坏性领导等等。

不同学者对破坏型领导的定义不同,但是核心都指出上级管理者不友善的对待下级员工,会用到一些例如敌视、谩骂或辱虐等手段进行管理。如表 2.1 所示:

表 2.1 破坏型领导的重要概念

代表学者(年份)	破坏型领导定义
Lipman-Blumen (1996)	破坏型领导领导是做事不正直的领导,常实施一些不光彩的行为,如造假、蓄意破坏、操纵他人,以及其他各种不道德、非法及犯罪行为。
Tepper (2000)	员工能够感知的管理者连续的敌对行为,不但包括言语而且也包括非言语的行为,但不包含肢体接触
Bies <i>et al.</i> (2002)	管理人员不顾及员工感受,粗鲁对待下属,欺骗下属,不履行对下属承诺,并且态度蛮横无理的管理行为
Schat <i>et al.</i> (2006)	领导在工作场所伤害下属心理状况的行为

资料来源:本研究整理

- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 966-984.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press, USA.
- Schat, A. C., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of Workplace Aggression in the US Workforce: Findings From a National Study. *bies*
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

学者们多数认可 Tepper (2000) 的定义，即“员工能够感知的管理者连续的敌对行为，不但包括言语而且也包括非言语的行为，但不包含肢体接触”。Tepper (2000) 对破坏型领导总结四个主要特征：

1.主观性。破坏性管理行为首先是能被下级感知到。在同样一个领导的管理下，同样的管理方式，有些员工会认为这个领导是破坏型领导，有些员工不认为是破坏型领导，这是由个体特征和所处情形的不同所决定的。并且个体的感知也会随着客观或者主观情形的变化而改变。

2.持续性。称之为破坏型领导，必须是管理者一贯的管理方式，这个要突出前后连续性，而不是一次独立事件。一个管理者平时的管理方式是温和的、友善的，但是因为偶尔情绪失控或者心情不佳造成暂时的一次类似于破坏型领导的管理方式，那这个管理者不属于破坏型领导。并且管理者和下属之间的这种破坏型管理行为会因为上下级关系的存在而持续的存在着，除非管理者完全改变自己的管理风格，或者这种关系已经不复存在。

3.敌意性。破坏型领导的一个重要特征就是管理者对下属的一种敌意存在，并且这个存在是以一种外显性的方式存在着。换句话说，管理者的种种敌对行为必须被下属员工明显感知到，如果管理者的种种敌对仅仅是意识上，心理上的，或者是被隐藏在内心中，没有爆发，没有释放，没有表现的话，那员工是完全感觉不到的，那么这种管理者也并不属于破坏型领导范畴。

4.非身体接触。根据破坏型领导的定义也可以看出，破坏型领导行为往往是言语上的攻击、辱骂，或者是态度上的敌意、冷淡，或者是方式上的粗鲁、大吼大叫，全部指的都是非身体上的冲突和接触。工作中的性骚扰和动手不属于破坏型领导。另外需要指出的是，破坏型领导并不是完全出于伤害下属员工的心理，更多的是管理者的一种管理风格和管理手段，其目的往往是为管控下属员工，提

高下属员工的工作能力或者工作绩效，一定程度上可以说是一种结果导向的管理方式。

2.6.2 衡量

破坏型领导涉及面比较广，概念也多种多样，所以如果想要全方位全覆盖的测量破坏型领导确是比较困难。学者们大都是侧重于测量破坏型领导的类似概念，例如辱虐管理行为测量、厌恶型领导测量和职场欺凌行为测量等。测量方式大多数选用问卷调查法。目前对破坏型领导测量比较有代表性的是 *Tepper (2000)* 编制的单维度测量量表，一共十五题，量表采用李克特五点计分，越高表示破坏型领导的程度就越高。后来学者也验证该量表具有较好的信度和效度。*Ambrose et al. (2007)* 对 *Tepper (2000)* 的十五题量表进行改编，最终缩减到五个题目，缩减后的量表也有较好的信度和效度。虽然人格特征测量难度较低，但是通过测量人格特征来说明破坏型领导存在还是稍微有些牵强，并且测量的准确性上会打一定的折扣。

2.6.3 变量间的研究

在组织中，领导者的作用非常重要，可以影响到许多的变量，但是目前关于领导者行为与员工工作倦怠之间关系的研究文献非常少。领导风格作为一种可以引起工作压力、角色模糊与冲突等工作特征的情境因素，对工作倦怠可能起着非常大的影响作用。

破坏型领导作为一种负向领导行为，领导者对下属的贬低、冷落、嘲弄等负面行为将会影响到员工的心理与行为，对其产生消极的影响，进而影响到上下级之间的关系，而员工在遭遇破坏型领导后，会产生心理的不适应感，需要耗费非常多的时间和精力来缓解这种不适应感，在此过程中会消耗大量的心理资源，从而导致员工的情绪耗竭。*Tepper (2000)* 在对辱虐管理的影响因素研究中，提出管理辱虐管理行为经常与工作满意度、感情认同、组织契约、任务绩效联系在一起。除此之外，领导者的辱虐行为还会导致员工内心不公平的增强，工作压力和负担增加，长期压力较大，员工产生工作倦怠的可能性会大大增加。破坏型领导极易导致个体倦怠，进而影响个体行为决策。（牛莉霞等人，2016）。辱虐管理作为一种典型的负向管理行为会使员工对工作失去热情，进而导致员工消极怠慢升高 (*Martinko, 2013*)。中国学者许勤等人（2015）发现，当破坏型领导在工作场

所以对员工进行辱虐管理时，会使员工产生对组织的怀疑，降低员工的成就感，从而使自己的信心遭到损失，继而提供员工的工作倦怠感。

因此，本研究提出以下假设：

H11：破坏型领导在员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正向调节影响。

H12：破坏型领导在员工成就感低落与员工消极怠慢存在正向调节影响。

2.7 研究创新点

1. 本文研究将对员工工作倦怠的现状进行检验，可以丰富对员工工作倦怠的研究。

2. 本文将对破坏型领导与员工工作倦怠之间的关系展开实证研究，对于丰富和发展中国的领导理论尤其是破坏型领导理论有着一定的贡献作用，同时对工作倦怠理论的发展也起到一定的促进作用。

3. 本文探讨情绪衰竭、成就感低落对组织自尊、组织公平和员工消极怠慢的中介作用。

2.8 研究假设

基于以上各个变量的定义与各自之间的关系，通过结合理论，本研究作出以下假设，如表 2.2 所示：

表 2.2 研究假设

研究假设	
H1	组织公平与员工情绪衰竭存在负相关影响。
H2	组织公平与员工成就感低落存在负相关影响。
H3	组织自尊与员工情绪衰竭存在负相关影响。
H4	组织自尊与员工成就感低落存在负相关影响。
H5	员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正相关影响。
H6	员工成就感低落与员工消极怠慢存在正相关影响。
H7	员工情绪衰竭在组织公平和员工消极怠慢关系中不存在中介关系
H8	员工情绪衰竭在组织自尊和员工消极怠慢关系中不存在中介关系
H9	员工成就感低在组织公平和员工消极怠慢关系中不存在中介关系
H10	员工成就感低在组织自尊和员工消极怠慢关系中不存在中介关系
H11	破坏型领导在员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正向调节影响。
H12	破坏型领导在员工成就感低落与员工消极怠慢存在正向调节影响。

资料来源：本研究整理

第 3 章 研究方法与设计

本文研究主要是对组织自尊、组织公平与消极怠慢之间的关系进行研究，同时验证个人成就感低落、情绪衰竭在二者关系之间的中介作用，以及破坏型领导对个人成就感低落、情绪衰竭与消极怠慢之间的关系之间的调节作用。变量量表的叙述。

3.1 研究各变量的操作性定义

3.1.1 情感耗竭

基于的过往研究，并且结合本研究内容，提出本研究的操作性定义为：情感耗竭指个体感觉到自己的情绪资源被过度透支，缺乏活力，精力丧失，疲惫不堪，产生紧张情绪，认为无法胜任工作。

3.1.2 消极怠慢

基于的过往研究，并且结合本研究内容，提出本研究的操作性定义为：消极怠慢又叫去人性化，反应人际关系的情况。指个体对工作和服务对象表现出消极冷漠，缺乏关怀，不再关心自己是否对工作做出贡献。

3.1.3 个人成就感低落

基于的过往研究，并且结合本研究内容，提出本研究的操作性定义为：个人成就感低落反映个体对自己的工作评估呈现负面态度，自我评估低。个体感觉缺乏进步，不能有效完成任务，体会不到工作胜任感和成就感，感觉失败、沮丧，没有为组织做出贡献。

3.1.4 组织自尊

基于的过往研究，并且结合本研究内容，提出本研究的操作性定义为：组织自尊是指组织雇员在组织情境下，其角色可以实现自身需求的程度，或在组织中的自我评价程度。

3.1.5 破坏型领导

基于的过往研究，并且结合本研究内容，提出本研究的操作性定义为：采用 Tepper (2000) 的定义，即“员工能够感知的管理者连续的敌对行为，不但包括言语而且也包括非言语的行为，但不包含肢体接触”。

3.1.6 组织公平

基于过往的研究,结合本研究内容,组织公平是多因素结构维度的概念已得到多数研究者的接受和认可。本文将采用组织公平两因素量表,即分配公平和程序公平。来探讨他们对工作倦怠的影响情况。分配公平是指人们对分配结果的公平知,程序公平是指人们对产生分配结果的程序以及其他决策制定和执行方面的公平知。

3.2 研究工具

3.2.1 工作倦怠的量表 (MBI-GS)

本研究采用 Maslach *et al.* (2011) 编制,中科院的李超平和时勤(李超平、时勤, 2003) 修订的工作倦怠量表 MBI-GS。该量表包括情绪衰竭、玩世不恭和成就感低三个维度(龚浩, 2018)。此量表对各个行业的从业者均具有适用性,并且具有较高的信效度,在工作倦怠的研究中被广泛使用。该量表共 22 道题项,一共分为三个部分,第一部分共 9 道题项,测量被试的情绪耗竭程度;第二部分共 5 道题项,测量被试的去个性化程度;第三部分共 8 道题项,测量被试的低成就感程度。问卷的所有题项采用李特克五点计分法,其中第一和第二部分为正向计分,第三部分为反向计分,被试的第一部分得分越高,说明情绪耗竭越严重;第二部分得分越高,说明去个性化越严重;第三部分得分越低,说明低成就感越严重。在数据分析阶段,第三部分的得分需要进行正向化处理,从“1”表示很少如此到“5”表示总是如此五种程度。该量表被学者广泛使用,并表现出来良好的信度与效度。

3.2.2 组织公平量表

对于组织公平的测量,本研究以 Niehoff and Moorman (1993) 所编制的组织公平三维度量表为基础,参考中国的研究,并结合中国组织情境确定组织公平的量表。该量表中,分配公平维度由 5 个题组成,主要来判断员工在多大程度上认为组织分配结果是公平的;程序公平维度由 5 个题组成,主要反映组织内正式分配程序存在及程序执行的情况;互动公平维度由 5 个题组成,主要描述员工在组织结果分配过程被上级尊重的程度,以及上级对分配结果和程序信息解释程度。量表采用李克特 5 点计分法,“1”至“5”分别表示的是“非常不符合”、“不太符合”、“不确定”、“基本符合”和“非常符合”,得分越高,说明组织公平越强。

3.2.3 组织自尊量表

Pierce *et al.* (1989) 通过研究认为组织自尊是一维的, 在此基础上开发出包括十个项目的组织自尊量表。后来 Pierce *et al.* (1989) 又对量表进行大量实证研究, 结果证明组织自尊量表具有比较理想的信度、效度和对其他组织变量的预测性。在此之后, 很多西方学者的研究也都采用该量表, 验证性因子分析结果证实该量表的一维性。由于目前没有其他学者开发其他的测量 OBS 的量表, 所以关于组织自尊的研究一般采用此量表。组织自尊的测量由 Pierce *et al.* (1989) 开发组织自尊问卷至今没有新的量表出现。采用利克特 5 点计分, 得分越高, 表示自尊越高, 答题是按照被试自我主观感知为准的。Pierce *et al.* (1989) 研发的关于测量组织自尊的量表是目前应用最多的测量组织自尊的工具对量表进行信度、效度检验, 内部一致性系数 $\alpha \geq 0.86$, 均值 0.91, 因而量表指标同源性较好; 量表的重测信度 0.75 ($p < 0.01$), 控制感知组织变化后重测信度上升到 0.87 ($p < 0.01$), 所以结构稳定性强 (刘敏 2007)。通过探索性因子分析发现, 基于组织的自尊应当是二维结构。潘孝富等人 (2012) 在中国情境下有相似的发现, 他们选取量表的 9 个题对基于组织的自尊进行测量。因子分析的结果表明, 基于组织的自尊包含两个维度, 即基于组织的自豪感和价值感 (潘孝富等人, 2012)。

3.2.4 破坏型领导量表

破坏型领导涉及面比较广, 概念也多种多样, 所以如果想要全方位全覆盖的测量破坏型领导确是比较困难。学者们大都是侧重于测量破坏型领导的类似概念, 例如辱虐管理行为测量、厌恶型领导测量和职场欺凌行为测量等。测量方式大多数选用问卷调查法。目前对破坏型领导测量比较有代表性的是 Tepper (2000) 编制的单维度测量量表, 一共十五题。后来学者也验证该量表具有较好的信度和效度。Ambrose and Mitchell (2007) 对 Tepper (2000) 的十五题量表进行改编, 最终缩减到五个题目, 缩减后的量表也有较好的信度和效度。虽然人格特征测量难度较低, 但是通过测量人格特征来说明破坏型领导存在还是稍微有些牵强, 并且测量的准确性上会打一定的折扣。

3.3 研究框架图

本文主要讨论组织自尊、组织公平对消极怠慢的影响作用。基于对前面文章的分析与整理, 本文把组织自尊、组织公平作为自变量, 将消极怠慢作为因变量,

将情绪衰竭、成就感低落设为中介变量。并且在此基础之上，本研究还探讨破坏型领导对于情绪衰竭、成就感低落与消极怠慢的调节作用，将破坏型领导作为调节变量，建立相关理论模型（如图 3.1）。

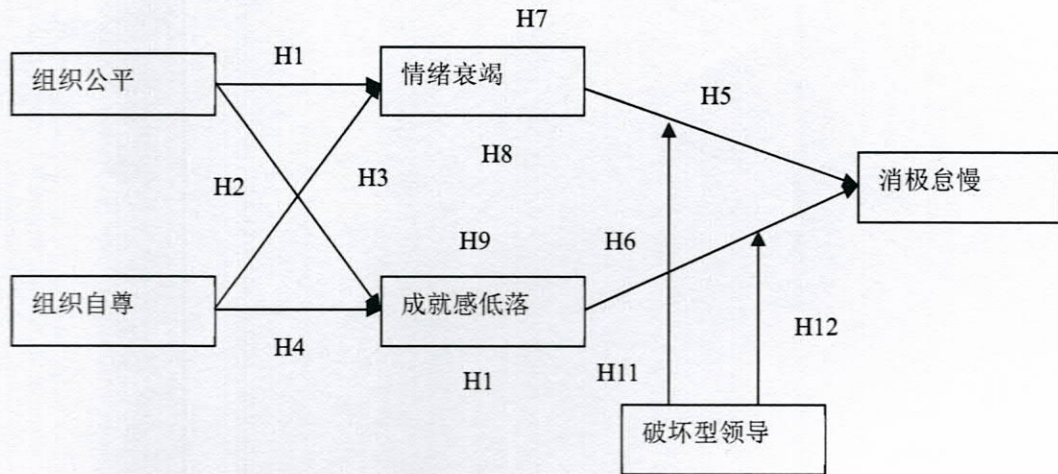


图 3.1 研究框架图

资料来源：本研究整理

3.4 研究对象

本研究将采用问卷调查的方法进行研究抽样。研究对象为新疆中小民营组织员工。因为涉及的研究小组成员组织公平和组织自尊和破坏型的领导，所以选择人群为组织员工（包括管理人员和工人、服务人员，等等），这篇论文研究主要领域分发问卷调查方法，并通过问卷星的网络电子调查问卷分发，问卷星是一个完善的在线问卷调查平台，为用户提供完善的问卷功能和方便的在线问卷设计，收集数据、服务等，是掌握问卷、收集信息的有效措施。数据收集采用实际问卷与网络电子问卷相结合的方式，保证问卷的抽样相对合理，其中采用的抽样方法是方便抽样。为了保证有效的样本量，本研究通过现场发放问卷和网上电子问卷的方式收集样本数据。由于现代互联网环境的影响，高效的工作和生活逐渐无纸化，即时社交工具（如 QQ、微信）、电子邮件等技术使交流变得更快、更方便。随着技术的发展，网络电子问卷系统相对完善，现代社会，人们不再只局限于本文的调查，从而逐渐开始电子并填写调查问卷，通过互联网不仅可以更方便实现自动提升效率和传统的统计分析和评价方法的准确性问题由人为因素引起的，也可以更快速，准确回收问卷。因此，本研究选择通过问卷星的方式发放问卷。

3.5 研究工具

本文主要通过文献研究、问卷调查和统计分析等实证方法研究变量之间的关系在确定本文研究内容的前提下，通过对大量文献的分析研究，确定各变量的定义、尺度和测量方法，并提取研究模型。正式问卷确定后，通过问卷调查收集足够的样本数据进行统计分析，验证模型假设。

1.文献研究方法：通过阅读相关文献对工作倦怠、组织公正、破坏性的领导下，组织自尊和其他研究，作者整理，总结和分析国内外学者的研究成果在这些领域，提取有价值的观点，并为研究假设奠定基础。

2.问卷调查：本研究以普通员工为调查对象，线上线下同时发放问卷。通过问卷收集样本数据，为后续定量分析提供数据支持。

3.统计分析法：本研究主要采用统计分析法对问卷数据进行整理分析。具体、描述性统计分析、信度和效度分析和因子分析，对样本数据进行借助定量统计数据分析和结构方程验证是对样本进行数据分析的帮助下阿摩司，以便从实证角度研究变量之间的关系，验证研究假设。

该研究采用问卷分析法对组织自尊、组织公平、消极怠慢理论模型进行验证。研究方法的准确性和科学性是研究结果的重要影响，本文的调查问卷设计过程如图 3.2 所示：

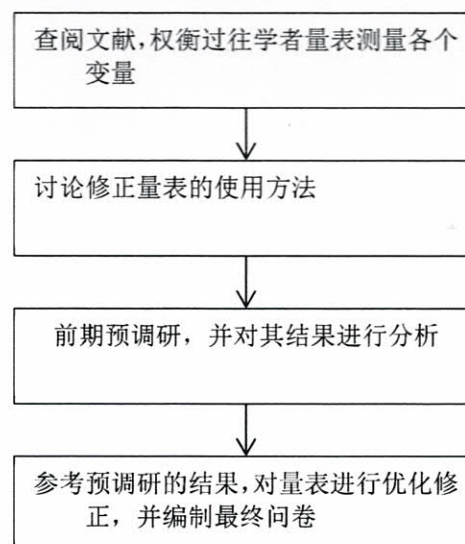


图 3.2 调查问卷编制过程

资料来源：本研究整理

本研究的问卷编制过程为：

对收集到的文献进行总结归纳，使用合适的量表对组织自尊、组织公平、消极怠慢、个人成就感低、情绪衰竭、破坏型领导这六个变量进行测量。

通过与导师进行研究探讨，将以上变量的量表进行小范围的修正。

进行前期预调研，并对数据进行整理分析，检验问卷的信度与效度，根据检验结果对问卷进行二次修正，并最终形成最后的调查问卷。

3.6 分析方法

为确保研究的可靠度和有效度，采用科学的方法是关键所在。本研究对于数据的统计分析，主要采用信度检验、描述性统计分析、因子分析、相关分析和回归分析等方法。运用定量统计分析软件和结构方程建模软件两款统计软件来对数据进行统计分析。

1. 信度检验。信度检验是反映变量内部一致性和稳定性，也可称为可靠性分析，旨在衡量问卷测量结果是否具有可重复性，一般通过 Cronbach's α 值来进行验证变量的可靠性（吴明隆，2000）。

2. 描述性统计分析。旨在对变量的基本情况进行统计、描述和分析，例如：对受访者基本信息的样本量、受访组织的基本情况、搜集的数据极值、平均值、方差等。

3. 相关分析。目的是探究变量间的相关程度，线性相关系数主要包括：Pearson 相关系数、Spearman 等级相关系数和 Kendall 相关系数。为了考察各研究变量间是否显著相关，将其作为下一步统计回归分析基础。

4. 结构方程建模软件分析。结构方程建模软件分析法是一种使用结构方程式，探索变量之间存在何种关系的分析方法。拥有多元回归的分析技术，并在其基础上进行扩展。常用的模型配适度指标有：卡方指数，近似误差均方根，规范拟合指数，修正拟合指数和比较拟合指数，可以较好的验证本文模型的配适度。AOMS 拥有回归技术、协方差、方差分析，假设检验等多种分析方法，可以自动计算适当的统计量，降低数据估算值偏差，进行分析会使得到的结果更加稳定和准确，更加适合本文对于数据分析的要求。因此本文通过统计软件构建 31 个结构方程模型对数据进行验证性因子分析 (CFA)和回归分析，来进一步检验上述的研究假设，并检测动态吸收能力这一调节变量的作用。

第 4 章 研究结果分析

本章将收集到的数据运用上文多提到的研究方法进行系统的分析,来验证本研究所提出的研究假设,其中包括描述性统计分析、信度分析、效度分析、相关分析、结构方程式检定和结构模型路径分析。

4.1 描述性统计

本次研究回收有效问卷 531 份,有效问卷回收率为 88.5%。本研究人口统计变量描述分析如表 4.1 所示。在“性别”方面,女性样本稍多占比 57%。在“年龄”方面,主要集中在 21-30 岁之间,有 284 人,占比 53%,在“学历”方面,主要集中在研究生以下的学历,其中“高中/中专或以下”有 52 人,占比 10%，“大学专科”有 84 人,占比 16%，“大学本科”有 233 人,占比 44%，在“职务方面”，“普通员工”有 279 人,占比 53%，在“公司性质”方面，“民营组织”有 179 人,占比 34%。在“工作年限”方面，“1-3 年”有 259 人,占比 49%。

4.2 信度分析

信度 (Reliability) 指的是测量结果的一致性,可靠性和稳定性,它是指同一对象用同一方法反复测量得到的结果的一致性。信度指标大多以相关系数表示,其中最常用的信度系数为 Cronbach's α 。其中 Cronbach's α 在 0.8 以上代表量表具有良好信度,如果信度系数达到 0.9 以上,说明该量表的信度很好 (George & Mallery, 2003)。信度系数最在 0.7-0.9 之间可以接受。Cronbach's α 系数如果在 0.6 以下就要考虑重新编问卷。利用软件,对问卷内容进行内在一致性信度分析,计算得到 α 系数如表 4.2 所示。

从研究变量的信度检验表可以看出,各个变量的 Cronbach's α 值均大于 0.9。由此可知,研究变量的测量指标具有较高的内在一致性信度。

表 4.1 人口统计变量描述性分析 (N=531)

		频率	百分比	有效百分比	累积百分比
性别	男	229	43.1	43.1	43.1
	女	302	56.9	56.9	100
年龄	20 岁以下	28	5.3	5.3	5.3
	20-30 岁	284	53.5	53.5	58.8
	30-40 岁	146	27.5	27.5	86.3
	41-50 岁以上	58	10.9	10.9	97.2
	51 及以上	15	2.8	2.8	100
学历	大学专科以下	52	9.8	9.8	9.8
	大学专科	84	15.8	15.8	25.6
	大学本科	233	43.9	43.9	69.5
	硕士	116	21.8	21.8	91.3
	博士	46	8.7	8.7	100
工作年限	1 年以内	84	15.8	15.8	15.8
	1-3 年	259	48.8	48.8	64.6
	3-5 年	96	18.1	18.1	82.7
	5-10 年	59	11.1	11.1	93.8
	10 年以上	33	6.2	6.2	100
职务	普通员工	279	52.5	52.5	52.5
	基层管理者	112	21.1	21.1	73.6
	中层管理者	80	15.1	15.1	88.7
	高层管理者	60	11.3	11.3	100
公司性质	国有企业	55	10.4	10.4	10.4
	民营企业	179	33.7	33.7	44.1
	外资企业	74	13.9	13.9	58
	政府机构	64	12.1	12.1	70.1
	其他	159	29.9	29.9	100

资料来源：本研究整理

表 4.2 可靠性统计量

变量	项数	Cronbach's α
情绪衰竭	9	0.919
成就感低	5	0.878
消极怠慢	8	0.900
组织公平	15	0.947
组织自尊	9	0.915
破坏型领导	15	0.947

资料来源：本研究整理

4.3.2 验证性因子分析

采用结构方程建模软件对用户体验进行验证性因子分析得出如下模型图 4.1:

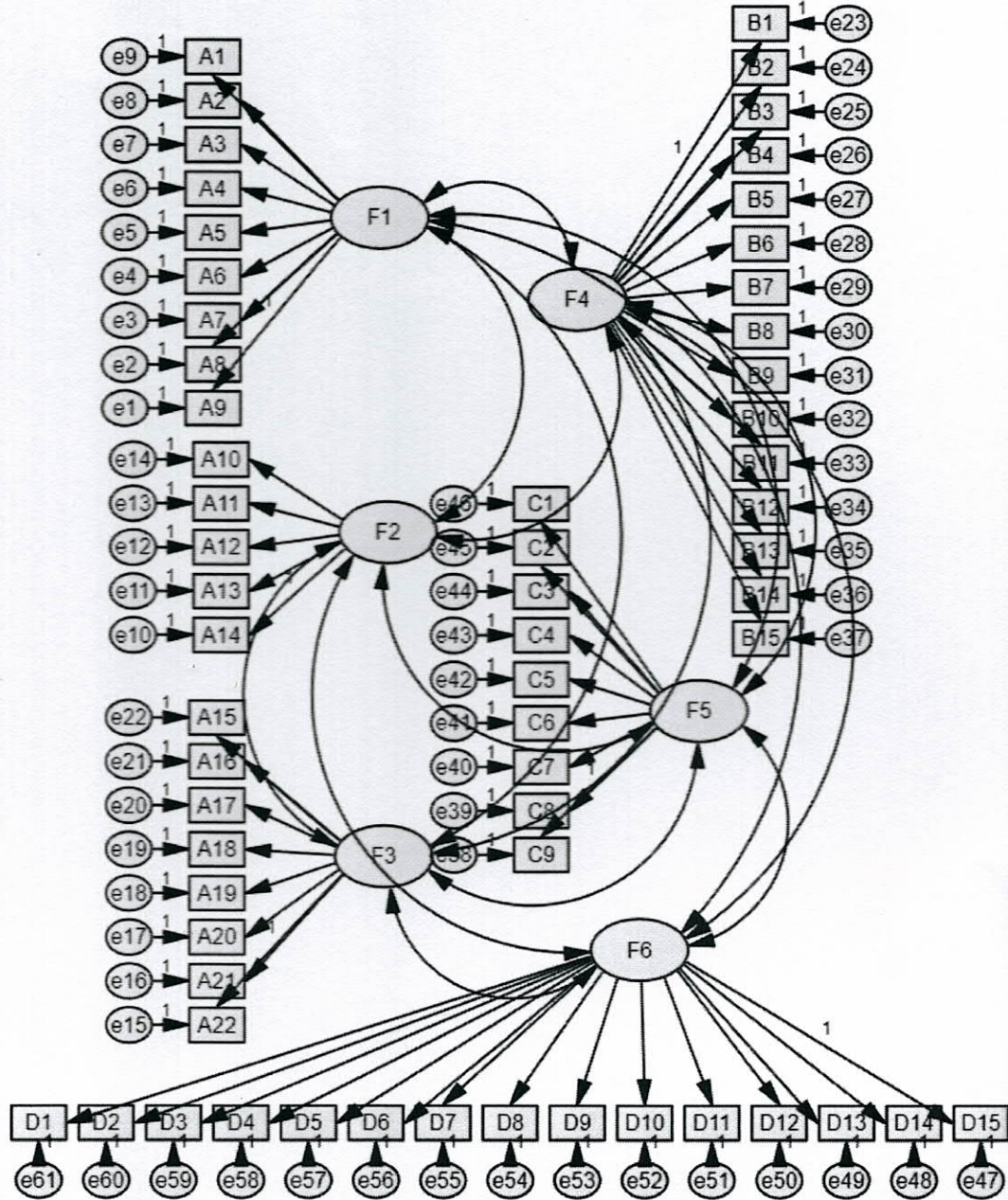


图 4.1 测量模型分析图

资料来源: 本研究整理

4.3.3 模型拟合度

从研究变量的信度检验表可以看出, 各个变量的 Cronbach's α 值均大于 0.9。由此可知, 研究变量的测量指标具有较高的内在一致性信度。

对于模型拟合指标，如表 4.3 和表 4.4 所示，卡方自由度比 (χ^2 / df)， χ^2 / df 介于 1-5 表示模型有简约适配程度，较严格的适配度准则是介于 1-3 之间；渐进残差均方和平方根 (RMSEA)，RMSEA < 0.08 表示模型适配佳；增值适配度的三个指标 IFI、CFI、TLI，均以 > 0.9 表示模型适配佳；简约适配度的另外两个指标 PNFI、PCFI，均以 > 0.5 表示为可接受模型。

表 4.3 模型拟合指标

常用指标	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	RMSEA
判断标准	-	-	> 0.05	< 3	> 0.90	< 0.10
值	2276.115	1754	0.000	1.298	0.864	0.026
其它指标	TLI	AGFI	IFI	PGFI	PNFI	SRMR
判断标准	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1
值	0.967	0.853	0.969	0.801	0.839	0.049

资料来源：本研究整理

表 4.4 模型拟合指标

常用指标	RMR	CFI	NFI	NNFI
判断标准	< 0.05	> 0.90	> 0.90	> 0.90
值	0.063	0.968	0.876	0.967
其它指标	AIC	BIC		
判断标准	越小越好	越小越好		
值	68038.045	68601.012		

资料来源：本研究整理

由分析结果可知，所有假设模型适配度指标值均在可接受的范围内，均达到理想标准，因此理论模型能契合实证数据的结构，模型的适配度比较好。

4.3.4 聚合效度

在对模型聚合效度进行分析时，因素负荷量值均大于 0.5，平均萃取变量 AVE 均大于 0.5，组合信度 CR 均大于 0.8 表示模型的基本适配度良好，由表 4.5 可知模型有较高的结构效度。

表 4.5 聚合效度

Factor(潜变量)	分析项(显变量)	标准载荷系数(Std. Estimate)	平均方差萃取 AVE 值	组合信度 CR 值
情绪衰竭	A(a1)	0.889	0.578	0.923
	A(a2)	0.74		
	A(a3)	0.715		
	A(a4)	0.709		
	A(a5)	0.758		
	A(a6)	0.722		
	A(a7)	0.724		
	A(a8)	0.729		
	A(a9)	0.745		
成就感低	A(b1)	0.89	0.611	0.884
	A(b2)	0.734		
	A(b3)	0.747		
	A(b4)	0.722		
	A(b5)	0.735		
消极怠慢	A(c1)	0.901	0.554	0.906
	A(c2)	0.679		
	A(c3)	0.724		
	A(c4)	0.721		
	A(c5)	0.71		
	A(c6)	0.699		
	A(c7)	0.7		
	A(c8)	0.695		
组织公平	B1	0.908	0.557	0.949
	B2	0.751		
	B3	0.7		
	B4	0.722		
	B5	0.736		
	B6	0.712		
	B7	0.718		
	B8	0.742		
	B9	0.742		
	B10	0.728		
	B11	0.706		
	B12	0.72		
	B13	0.737		
	B14	0.73		
	B15	0.717		

资料来源：研究整理

表 4.5 聚合效度 (续)

Factor(潜变量)分析项(显变量)标准载荷系数(Std. Estimate)平均方差萃取 AVE 值组合信度 CR 值				
组织自尊	C1	0.861	0.559	0.918
	C2	0.745		
	C3	0.723		
	C4	0.718		
	C5	0.724		
	C6	0.7		
	C7	0.737		
	C8	0.723		
	C9	0.723		
破坏型领导	D1	0.905	0.555	0.948
	D2	0.735		
	D3	0.69		
	D4	0.741		
	D5	0.717		
	D6	0.731		
	D7	0.734		
	D8	0.716		
	D9	0.742		
	D10	0.728		
	D11	0.733		
	D12	0.691		
	D13	0.726		
	D14	0.738		
	D15	0.729		

资料来源: 研究整理

4.3.5 区分效度

由表 4.6 可知组织公平感、组织自尊、情绪衰竭、成就感低落、破坏型领导和消极怠慢 AVE 的算术平方根均大于其相关系数, 说明区分效度良好。

表 4.6 区分效度

	情绪衰竭	成就感低	消极怠慢	组织公平	组织自尊	破坏型领导
情绪衰竭	0.760					
成就感低	0.365	0.782				
消极怠慢	0.393	0.466	0.744			
组织公平	-0.314**	-0.406**	-0.397**	0.747		
组织自尊	-0.344**	-0.365**	-0.462**	0.372	0.747	
破坏型领导	-0.327**	-0.360**	-0.448**	0.382	0.379	0.745

注 1: $p < 0.05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

注 2: 斜对角线数字为 AVE 平方根值

资料来源: 研究整理。

4.4 回归分析

线性回归是利用数理统计中的回归分析，目的在于了解两个或多个变量间是否相关、相关方向与强度，并建立数学模型以便观察特定变量来预测研究者感兴趣的变量。回归分析法预测是利用回归分析方法，来确定两种或两种以上变量间相互依赖的定量关系；通过建立回归模型能够分析变量之间的相关的具体形式，确定他们之间的因果关系。其中回归分析中，当研究的因果关系只涉及因变量和一个自变量时，叫做一元回归分析；当研究的因果关系涉及因变量和两个或两个以上自变量时，叫做多元回归分析。

4.4.1 组织公平感对情绪衰竭与组织自尊对情绪衰竭的回归分析

如表 4.7 所示，以人口统计学变量为自变量，分别以组织公平感与组织自尊作为自变量，以情绪衰竭作为因变量来验证假设。由 model 2 可知，在加入控制变量后，组织公平感对情绪衰竭的显著性 p 值小于 0.05，达到显著性水平，且系数为负，说明组织公平感对情绪衰竭有显著的反向影响。

表 4.7 回归分析

	情绪衰竭					
	model 1		model 2		model 3	
	β	t	β	t	β	t
性别	0.036	0.757	0.036	0.797	0.022	0.498
年龄	-0.060	-1.255	-0.050	-1.095	-0.057	-1.269
最高学历	-0.022	-0.459	-0.015	-0.320	-0.007	-0.148
工作年限	-0.053	-1.106	-0.061	-1.324	-0.061	-1.340
职务	-0.030	-0.620	-0.023	-0.502	-0.022	-0.472
组织公平感			-0.313**	-6.956		
组织自尊					-0.349**	-7.808
R^2	0.01		0.108		0.13	
调整 R^2	-0.003		0.094		0.116	
F	0.758		7.632**		9.448***	

注： $p < 0.05^*$ ； $p < 0.01^{**}$ ； $p < 0.001^{***}$
资料来源：本研究整理。

4.4.2 组织公平感对成就感低落与组织自尊对成就感低落的回归分析

如表 4.8 所示，以人口统计学变量为自变量，分别以组织公平感与组织自尊作为自变量，以成就感低落作为因变量来验证假设。由 model 2 可知，在加入控制变量后，组织公平感对成就感低落的显著性 p 值小于 0.05，达到显著性水平，且系数为负，说明组织公平感对成就感低落有显著的反向影响。由 model 3 可知，

在加入控制变量后，组织自尊对成就感低落的显著性 p 值小于 0.05，达到显著性水平，且系数为负，说明组织自尊对成就感低落有显著的反向影响。

表 4.8 回归分析

	成就感低落					
	model 1		model 2		model 3	
	β	t	β	t	β	t
性别	0.057	1.216	0.058	1.331	0.043	0.975
年龄	-0.028	-0.591	-0.015	-0.343	-0.025	-0.563
最高学历	0.008	0.170	0.018	0.405	0.024	0.550
工作年限	-0.04	-0.835	-0.05	-1.131	-0.048	-1.073
职务	-0.055	-1.131	-0.046	-1.034	-0.046	-1.013
组织公平感			-0.406**	-9.398		
组织自尊					-0.373**	-8.43
R^2	0.012		0.177		0.149	
调整 R^2	-0.001		0.164		0.135	
F	0.906		13.548**		11.052**	

注： $p < 0.05^*$ ； $p < 0.01^{**}$ ； $p < 0.001^{***}$

资料来源：本研究整理。

4.4.3 情绪衰竭对消极怠慢与成就感低落对消极怠慢的回归分析

如表 4.9 所示，以人口统计学变量为自变量，分别以情绪衰竭与成就感低落作为自变量，以消极怠慢作为因变量来验证假设。由 model 2 可知，在加入控制变量后，情绪衰竭对消极怠慢的显著性 $p < 0.05$ ，达到显著性水平，且系数为正，说明情绪衰竭对消极怠慢有显著的正向影响。由 model 3 可知，在加入控制变量后，成就感低落对消极怠慢的显著性 $p < 0.05$ ，达到显著性水平，且系数为正，说明成就感低落对消极怠慢有显著的正向影响。

表 4.9 回归分析

	消极怠慢					
	model 1		model 2		model 3	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.046	-0.968	-0.06	-1.383	-0.073	-1.742
年龄	0.024	0.497	0.048	1.086	0.037	0.879
最高学历	0.043	0.904	0.052	1.184	0.039	0.933
工作年限	0.017	0.36	0.039	0.873	0.036	0.853
职务	-0.017	-0.341	-0.005	-0.101	0.009	0.218
情绪衰竭			0.401**	9.165		
成就感低落					0.473**	11.237
R^2	0.005		0.164		0.226	
调整 R^2	-0.008		0.151		0.214	
F	0.384		12.389**		18.462**	

注: $p<0.05^*$; $p<0.01^{**}$; $p<0.001^{***}$

资料来源: 本研究整理。

4.5 中介效应分析

4.5.1 员工情绪衰竭在组织公平感和员工消极怠慢关系中的中介作用检验

如表 4.10 所示, 运用层级回归的方法验证: 员工情绪衰竭在组织公平感和员工消极怠慢关系中是否具有中介效果, 层次回归的结果参见上表。在加入中介变量后, 模型整体显著 (model 3: $F=18.104$, $p=0.0001<0.05$), 且组织公平感和员工消极怠慢 (model 3: $\beta=-0.304$, $p=0.000<0.05$) 具有显著的影响。由此可以得出结论: 员工情绪衰竭在组织公平感和员工消极怠慢关系中具有部分中介效果。

表 4.10 中介作用

	model 1 (消极怠慢)		model 2 (情绪衰竭)		model 3 (消极怠慢)	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.046	-1.053	0.036	0.797	-0.057	-1.372
年龄	0.037	0.838	-0.050	-1.095	0.052	1.243
最高学历	0.053	1.199	-0.015	-0.320	0.057	1.367
工作年限	0.008	0.180	-0.061	-1.324	0.027	0.627
职务	-0.008	-0.173	-0.023	-0.502	-0.001	-0.016
组织公平感	-0.4**	-9.178	-0.313**	-6.956	-0.304**	-6.982
情绪衰竭					0.305**	6.965
R^2	0.164		0.108		0.247	
调整 R^2	0.151		0.094		0.234	
F	12.424**		7.632**		18.104**	

注: $p<0.05^*$; $p<0.01^{**}$; $p<0.001^{***}$

资料来源: 本研究整理。

4.5.2 员工情绪衰竭在组织自尊和员工消极怠慢关系中的中介作用检验

如表 4.11 所示, 运用层级回归的方法来验证: 员工情绪衰竭在组织自尊和员工消极怠慢关系中是否具有中介效果, 层次回归的结果参见上表。由表可知, 组织自尊对消极怠慢和情绪衰竭对都具有显著的影响, 符合进一步分析条件。在加入中介变量后, 模型整体显著 (model 3: $F=22.488$, $p=0.000<0.05$), 且组织自尊和员工消极怠慢 (model 3: $\beta=-0.381$, $p=0.000<0.05$) 具有显著的影响。由此可以得出结论: 员工情绪衰竭在组织自尊和员工消极怠慢关系中具有部分中介效果。

表 4.11 中介作用

	model 1 (消极怠慢)		model 2 (情绪衰竭)		model 3 (消极怠慢)	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.065	-1.540	0.022	0.498	-0.070	-1.752
年龄	0.028	0.662	-0.057	-1.269	0.044	1.064
最高学历	0.064	1.514	-0.007	-0.148	0.066	1.621
工作年限	0.007	0.175	-0.061	-1.340	0.024	0.579
职务	-0.005	-0.114	-0.022	-0.472	0.001	0.021
组织公自尊	-0.475**	-11.267	-0.349**	-7.808	-0.381**	-8.835
情绪衰竭					0.268**	6.234
R^2	0.227		0.130		0.290	
调整 R^2	0.215		0.116		0.277	
F	18.559**		9.448***		22.488**	

注: $p<0.05^*$; $p<0.01^{**}$; $p<0.001^{***}$

资料来源: 本研究整理

4.5.3 员工成就感低在组织公平感和员工消极怠慢关系中的中介作用检验

如表 4.12 所示, 运用层级回归的方法来验证: 员工成就感低在组织公平感和员工消极怠慢关系中是否具有中介效果, 层次回归的结果参见上表。由表可知, 组织公平感对消极怠慢和情绪衰竭对都具有显著的影响, 符合进一步分析条件。在加入中介变量后, 模型整体显著 (model 3: $F=21.197$, $p=0.000 < 0.05$), 且组织公平感和员工消极怠慢 (model 3: $\beta=-0.249$, $p=0.000 < 0.05$) 具有显著的影响。由此可以得出结论: 员工成就感低在组织公平感和员工消极怠慢关系中具有部分中介效果。

表 4.12 中介作用

	model 1 (消极怠慢)		model 2 (成就感低落)		model 3 (消极怠慢)	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.046	-1.053	0.058	1.331	-0.067	-1.655
年龄	0.037	0.838	-0.015	-0.343	0.043	1.036
最高学历	0.053	1.199	0.018	0.405	0.046	1.127
工作年限	0.008	0.180	-0.050	-1.131	0.026	0.640
职务	-0.008	-0.173	-0.046	-1.034	0.009	0.223
组织公平感	-0.4**	-9.178	-0.406**	-9.398	-0.249**	-5.607
成就感低落					0.371**	8.318
R^2	0.164		0.177		0.278	
调整 R^2	0.151		0.164		0.265	
F	12.424**		13.548**		21.197*	

表 4.11 中介作用 (续)

注: $p < 0.05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$
资料来源: 本研究整理。

4.5.4 员工成就感低在组织自尊和员工消极怠慢关系中的中介作用检验

如表 4.13 所示, 运用层级回归的方法来验证: 员工成就感低在组织自尊和员工消极怠慢关系中是否具有中介效果, 层次回归的结果参见上表。由表可知, 组织自尊对消极怠慢和情绪衰竭对都具有显著的影响, 符合进一步分析条件。在加入中介变量后, 模型整体显著 (model 3: $F=26.912$, $p=0.000 < 0.05$), 且组织自尊和员工消极怠慢 (model 3: $\beta=-0.347$, $p=0.000 < 0.05$) 具有显著的影响。由此可以得出结论: 员工成就感低在组织自尊和员工消极怠慢关系中具有部分中介效果。

表 4.13 中介作用

	model 1 (消极怠慢)		model 2 (成就感低落)		model 3 (消极怠慢)	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.065	-1.54	0.043	0.975	-0.079	-2.025
年龄	0.028	0.662	-0.025	-0.563	0.037	0.926
最高学历	0.064	1.514	0.024	0.55	0.056	1.409
工作年限	0.007	0.175	-0.048	-1.073	0.024	0.602
职务	-0.005	-0.114	-0.046	-1.013	0.011	0.27
组织自尊	-0.475**	-11.267	-0.373**	-8.43	-0.347**	-8.174
成就感低落					0.344**	8.137
R^2	0.227		0.149		0.328	
调整 R^2	0.215		0.135		0.316	
F	18.559**		11.052**		26.912**	

注: $p < 0.05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$
资料来源: 本研究整理。

4.6 调节效应分析

4.6.1 破坏型领导在情绪衰竭与消极怠慢存关系中上午调节作用验证

如表 4.14 所示, model 2 中发现情绪衰竭与破坏型领导对员工消极怠慢存在显著影响, 在 model 3 中加入两者的交互项后, 发现交互作用项影响显著 ($\beta=0.223$, $p < 0.01$), 同时相较于 model 2, model 3 的 $R^2=0.325$ 改变也显著, 这表明当破坏性领导程度变化的时候员工情绪衰竭对员工消极怠慢的影响会发生显著变化, 既是破坏型领导在员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正向调节关系。同时通员工情绪衰竭与破坏性领导的交互作用图可以看出二者交互作用显著, 进一步验证调节作用的显著性。

表 4.14 调节作用

	model 1		model 2		model 3	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.046	-0.968	-0.038	-0.938	-0.024	-0.618
年龄	0.024	0.497	0.047	1.135	0.038	0.962
最高学历	0.043	0.904	0.030	0.720	0.032	0.797
工作年限	0.017	0.360	0.055	1.317	0.058	1.437
职务	-0.017	-0.341	0.003	0.071	0.006	0.156
情绪衰竭			0.284**	6.599	0.261**	6.225
破坏型领导			-0.356**	-8.252	-0.353**	-8.448
交互项					0.223**	5.63
R^2	0.005		0.276		0.325	
调整 R^2	-0.008		0.263		0.311	
F	0.384		20.99		23.487	

注: $p < 0.05$ *; $p < 0.01$ ** ; $p < 0.001$ ***

资料来源: 本研究整理。

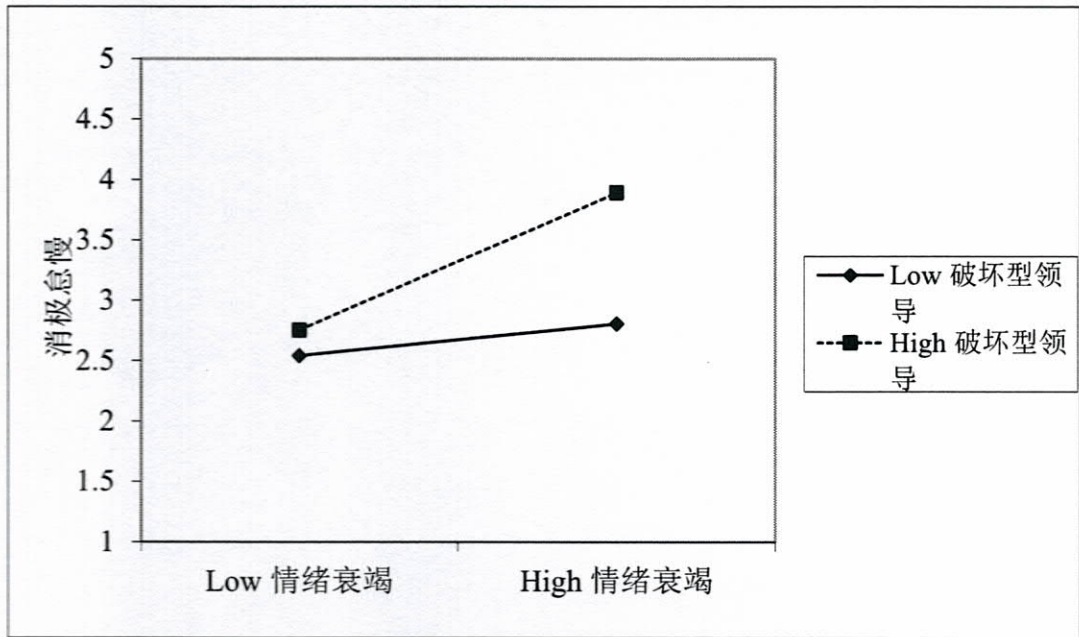


图 4.2 情绪衰竭与破坏型领导对员工消极怠慢关系的高低交互差异图

资料来源：本研究整理。

4.6.2 破坏型领导在员工成就感低落与员工消极怠慢存在正向调节关系

如表 4.15 所示, model 3 中发现成就感低落与破坏型领导对员工消极怠慢存在显著影响, 在 model 3 中加入两者的交互项后, 发现交互作用项影响显著 ($\beta=0.165, p < 0.01$), 同时相较于 model 2, model 3 的 $R^2=0.328$ 改变也显著, 这表明当破坏性领导程度变化的时候员工成就感低落对员工消极怠慢的影响会发生显著变化, 既是破坏型领导在员工成就感低落与员工消极怠慢存在正向调节关系。同时通过员工成就感低落与破坏性领导的交互作用图表可以看出二者交互作用显著, 进一步验证调节作用的显著性。

表 4.15 调节作用

	model 1		model 2		model 3	
	β	t	β	t	β	t
性别	-0.046	-0.968	-0.050	-1.269	-0.049	-1.259
年龄	0.024	0.497	0.039	0.979	0.031	0.783
最高学历	0.043	0.904	0.022	0.562	0.036	0.907
工作年限	0.017	0.360	0.052	1.281	0.058	1.453
职务	-0.017	-0.341	0.013	0.319	0.015	0.381
成就感低落			0.358**	8.423	0.363	8.711
破坏型领导			-0.321**	-7.541	-0.31**	-7.408
交互项					0.165**	4.234
R^2	0.005		0.302		0.341	
调整 R^2	-0.008		0.315		0.328	
F	0.384		25.304**		25.347**	

注: $p < 0.05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

资料来源: 本研究整理。

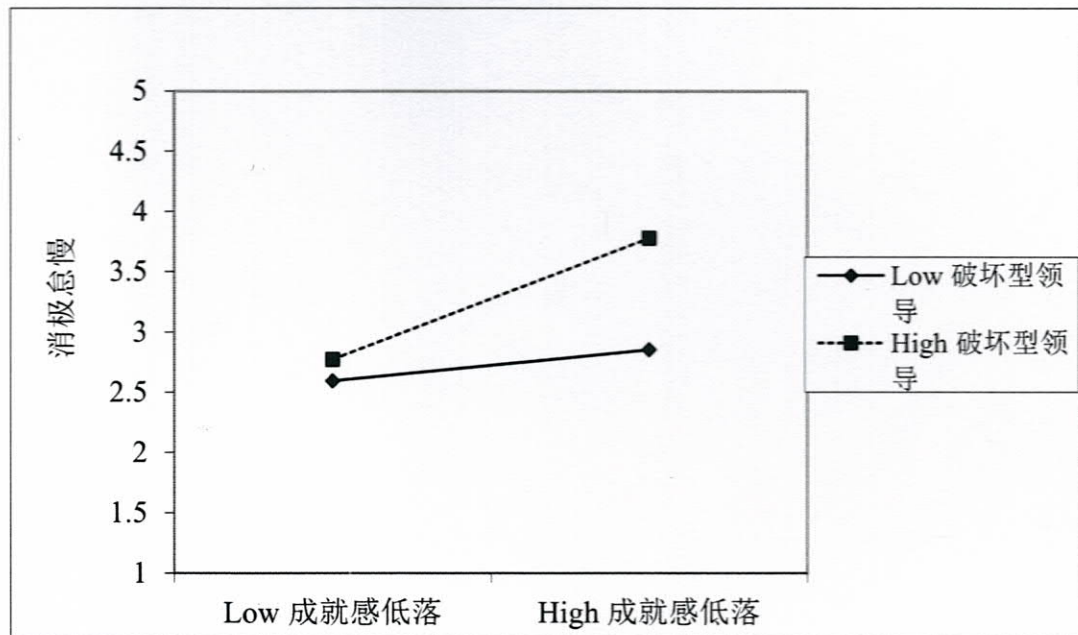


图 4.3 成就感低落与破坏型领导对员工消极怠慢关系的高低交互差异图

资料来源: 本研究整理。

4.7 结果

只有组织有组织公平的前提下,才能使员工为未来的发展制定更好的可持续发展计划,发挥其向心力,并稳定其“军心”。更有利于留住老员工,提高企业工作质量和效率,促进组织健康发展。同时,也要注意对员工的培训和指导,提高领导水平,降低员工因破坏型领导所引起的工作消极怠慢,以减少这种行为的

发生，提高员工的个人素质，增强员工的组织公平。工作倦怠一旦形成，将给个人，家庭和组织带来许多负面影响，体现在影响个人的身心健康，人际关系，工作态度和工作绩效上。例如，工作倦怠程度高的人通常表现为身体问题，例如疲劳，失眠，头痛和胃肠道功能障碍，以及心理问题，例如自尊心下降，抑郁，焦虑和无助（陆昌勤，2004）。

在回顾先前研究的文献之后，发现破坏型领导对个人，团体和组织具有负面影响，并且这种影响在一定程度上是可持续的和不可逆的。在一个团体或组织中，当一个人受到欺骗，虐待或公开批评时，他或她会感到自己的自尊已受到践踏 (Roman, 1961)。

公平理论指出，个人感知到的公平实际上是与他人进行比较的过程，也就是说，个人的预期比率与实际比率与他人比率之间的比较结果，该结果决定未来的行为个人。在团队或组织中，当公平感较高时，它将对滥用管理行为引起的员工的消极态度和消极行为产生平衡影响，并减少滥用管理行为对员工工作满意度的影响。在组织中，只有感知到组织的公平性，员工才能真正认识组织并感受到组织中的热情，从而相应地提高他们的工作满意度。当降低组织自尊和组织公平时，他们将采取以下行为，例如减少工作量，减少被动性，缺勤和离职(王泽瀚，2013)。

这项研究通过实证研究主要影响及其调节变量，最后得出结论，组织自尊和组织公平通过员工情绪衰竭和成就感低对员工消极怠慢呈显着负相关关系，而破坏型领导加剧员工情绪衰竭和成就感低与员工消极怠慢之间的关系。

在获得数据分析结果后，根据数据讨论各个变量和假设，得到研究结果。所获得的数据可以支持本研究的假设，如表 4.16 所示：

表 4.16 假设结果分析表

研究假设	结果
H1 组织公平与员工消极怠慢存在负相关影响。	成立
H2 组织公平与员工成就感低落存在负相关影响。	成立
H3 组织自尊与员工情绪衰竭存在负相关影响。	成立
H4 组织自尊感与员工成就感低落存在负相关影响。	成立
H5 员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正相关影响。	成立
H6 员工成就感低落与员工消极怠慢存在正相关影响。	成立
H7 员工情绪衰竭在组织公平和员工消极怠慢关系中存在中介关系	成立
H8 员工情绪衰竭在组织自尊和员工消极怠慢关系中存在中介关系	成立
H9 员工成就感低在组织公平和员工消极怠慢关系中存在中介关系	成立
H10 员工成就感低在组织自尊和员工消极怠慢关系中存在中介关系	成立
H11 破坏型领导在员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正向调节影响。	成立
H12 破坏型领导在员工成就感低落与员工消极怠慢存在正向调节影响。	成立

资料来源：本研究整理

第5章 结论与讨论

本章在前一章数据分析的基础上对本研究提出的假设予以结论。从整体性角度对研究进行总结，提出最终的创新点和理论与实践的价值。此章不仅提炼出具有一定高度的理论精华，也对组织在未来的实践研究中提供一定的建议以及未来研究的方向。

5.1 研究结论

组织因素包括组织自尊、组织公平等，随着组织自尊的发展和研究的兴起，研究人员发现组织自尊对员工的工作有许多积极的影响。如对工作的成就感、工作积极投入、工作绩效都有正向影响作用。李超平与时勤（2003）的研究表明，组织公平感对员工消极情绪有较强的预测作用。进一步的优越感分析表明，分配公平在预测情绪耗竭方面更重要，程序公平在预测低成就感方面更重要。从本研究对组织公平和工作倦怠影响的分析结果来看，职位层次，组织自尊和组织公平对消极怠慢有影响，这对组织制定相关的政策和制度具有现实的意义。

消极怠慢一经产生，就会给个体、家庭、组织带来许多消极的影响，具体表现为影响个体的成就感、情绪衰竭等。如自尊水平下降的个体，常表现为一些头疼、失眠等身体问题，以及消极怠慢高、抑郁、无助感等心理问题（陆昌勤，2004）。刘晓明与王文增（2014）研究员工组织公平与消极怠慢的关系，发现员工组织公平与消极怠慢存在显著相关。

为了对领导行为有全面的认识，研究者除对领导有效性予以关注，还要对领导阴暗面进行研究。破坏型领导恰是领导阴暗面的一部分。

数据分析的结果支持假设，即情绪衰竭中介组织自尊对消极怠慢的负向影响；情绪衰竭中介组织公平对消极怠慢的负向影响；成就感低中介组织自尊对消极怠慢的负向影响；成就感低中介组织公平对消极怠慢的负向影响；破坏型领导在员工情绪衰竭与员工消极怠慢存在正向调节影响。破坏型领导在员工成就感低落与员工消极怠慢存在正向调节影响。

5.2 研究建议

组织公平会影响员工的消极怠慢，也就是当组织能公平地对待员工时，员工出现员工消极怠慢的可能性就会更少；如果当员工并没有得到公平地对待，他（她）

们出现消极怠慢的可能性就会更大。组织公平对员工消极怠慢的影响，当组织公平体现在过程上的不公平时，个体对某些资源的不公平感会导致个体觉得自己付出很多，却没有得到相应的回报。最后会有挫折感，感觉工作很累，也就是情绪耗竭的现象；而员工在组织上的不公平知觉，则会导致员工对组织的怨言，久而久之就出现员工不再关心组织的现象，即出现成就感低落的现象。

从本研究的结果来看，今后的研究者应该把组织公平作为员工消极怠慢的一个重要前因变量来考虑，并进一步研究组织公平究竟是如何影响员工消极怠慢的，组织公平对员工消极怠慢的影响是否会受到其他变量的影响等。组织要预防和矫治员工消极怠慢，可以从组织层面着手来开展工作，提供员工的组织公平知觉。在提高员工公平知觉的过程中，组织不仅要重视员工所获得的各种回报的公平性，而且还应该重视以往所没有重视组织公平，这包括为员工创造参与公司日常工作的机会；组织应重视投诉机制的建设，如现场办公室、意见箱等，使员工能够及时表达对公司的各种意见，为公司的发展提出建设性的建议。

5.3 研究局限性未来展望

本研究基本达到预期的研究目标，所获得的一些研究结果也为组织管理与发展提供思路。然而，本研究仍然存在一定的局限性。总结和分析这些局限性有利于今后进一步深入研究基于组织自尊和组织公平在员工消极怠慢方面的理论研究和组织实际经营中的应用。

5.3.1 研究局限性

本研究只是在问卷星上发放的电子问卷，主要采用问卷调查，收集数据，受使命感心理因素之影响，调研数据可能存在一定的主观性。调节变量也没有考虑到是否影响组织自尊和组织公平对员工消极怠慢的直接影响。

5.3.2 未来展望

基于对国外学者以及国内学者研究的研读，以及对于本研究的相关结论，不管是理论还是实证，总体层面比个体层面的研究难度相对来说要大。本研究主要是针对有效领导、群体智力与团队绩效的研究，研究出来的结论本人认为在未来是还需要补充以及完善。

后面有待考虑以下方面进行更深层面的研究。本次研究是采用问卷调查的方法，今后可以考虑其他方法，比如实验法等其他多种方式来收集数据进行更深入

的探讨。并增加样本取样，扩大到不同区域，获得更好的数据支持。本研究的调节变量破坏型领导没有考虑到是否能调节组织自尊对成就感低落的影响，组织自尊对情绪衰竭的影响，组织公平对成就感低落的影响，组织公平对情绪衰竭的影响，在今后的研究中会着重关注以上问题，以完善变量之间关系的认知。在未来研究组织公平过程中，应进行程序公平、分配公平等其他各种因素方面的影响。

参考文献

- 卞冉、龙立荣 (2004)。工作倦怠的理论及测量。《人类工效学》, 10 (1), 29-41。
- 楚克群、宋国萍 (2015)。组织公平近十年来研究进展与展望。《人类工效学》, 21 (03), 73-76。
- 蒋奖、张西超、许燕 (2018)。银行职员的工作倦怠与身心健康, 工作满意度的探讨。《中国心理卫生杂志》, 2018 (3), 197-199。
- 李超平、时勘 (2003)。分配公平与程序公平对工作倦怠的影响。《心理学报》, 35 (5), 677-684。
- 李曼毅 (2019)。辱虐管理对员工反馈规避行为的影响: 组织公平的调节效应研究。[硕士论文, 云南财经大学]
<https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD202001&filename=1019052004.nh&v=MzE1MDRGN085SE5ITXE1RWJQSVI4ZVgxTHV4WVM3RGgxVDNxVHJXTTFGckNVUjd1ZlkrUnNGaXpsVTc3QlZGMjY=>
- 李岩、段晓英、黄慧、王存文 (2015)。警察工作倦怠, 心理健康及两者的关系。《山东精神医学》, 18 (4), 235-247。
- 刘敏 (2007)。员工忠诚度及其测验的研究与应用, [硕士论文, 南京师范大学]。
<https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD2007&filename=2007108391.nh&v=MDcwMDZlZlkrUnNGaXprVmIzQlYxMjdHYks0RnRMRnJwRWJQSVI4ZVgxTHV4WVM3RGgxVDNxVHJXTTFGckNVUjc=>
- 刘晓明、王文增 (2014)。中小学教师职业倦怠与心理健康的关系研究。《中国临床心理学杂志》, 12 (4), 357-371。
- 陆昌勤 (2004)。工作倦怠感研究及展望。《中国心理卫生杂志》, 18 (3), 206-218。
- 牛莉霞、刘谋兴、李乃文、黄敏 (2016)。工作倦怠、安全注意力与习惯性违章行为的关系。《中国安全科学学报》, 26 (6), 19-34。
- 潘孝富、秦启文、张永红 (2012)。组织心理所有权、基于组织的自尊对积极组织行为的影响。《心理科学》, 35 (3), 718-734。
- 宋萌、孙健敏 (2012)。不当领导理论的现状与发展方向。《领导科学》, 28 (35), 19-31。
- 王雅青 (2019)。组织公平的影响因素研究综述。《邢台学院学报》, 30 (03), 53-55。
- 王泽瀚 (2013)。辱虐管理与员工满意度及任务绩效: 心理挫败感的中介作用。《生产力研究》, 24 (01): 172-174。
- 吴明隆 (2000)。《定量统计数据分析软件统计应用实务》。中国铁道出版社。
- 许勤、席猛、赵曙明 (2015)。基于工作投入与核心自我评价视角的辱虐管理与员工主动行为研究。《管理学报》, 12 (03), 347-354。
- 余璇、陈维政 (2016)。整体公平与员工工作场所行为: 组织信任和组织自尊的不同作用。《华东经济管理》, 30 (3), 131-145。
- Aghaei, N., Moshiri, K., & Shahrbanian, S. (2012). Relation ship between organizational justice and jobburnout in employees of sport and youth head office of tehran. *Advances in Applied Science Research*, 3 (4), 2438-2445.
- AlBattat, A. R. S., & Som, A. P. M. (2013). Employe edissatis faction and turnover crises in the Malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, 8 (5), 62-81.

- Ambrose, M. L., & Mitchell, M. S. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1159-1173.
- Asad, N., & Khan, S. (2003). Relationship between job-stress and burnout: Organizational support and creativity as predictor variables. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 12 (6), 139-149.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986) Interactional justice-communication criteria of fairness: In research on negotiation in organizations. *Open Journal of Social Sciences*, 18 (1), 43-55.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. (7). New York: Free Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86 (3), 386-402.
- Donald, G., Gardner, Linn, Van., & Dyne, Jon. L., Pierce. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Nzational Psychology*. 18 (3), 183-198.
- Elçi, M., Karabay, M. E., & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30 (2), 157-172.
- Garavan, T. N., O'Brien, F., & O'Hanlon, D. (2016). Career advancement of hotel managers since graduation: A comparative study. *Personnel Review*. 35 (3), 252-280
- George, D. & Mallery, P. (2019). *SPSS for windows step by step: A sample Guide & reference*. Routledge. books.google.com
- Govaert, G. & Nadif, M. (2016). Mutual information, Chi-squared and model-based co-clustering for contingency tables. *Advances in Data Analysis and Classification*, 36 (5), 79-82.
- Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations. *Social Justice Research*, 1 (2), 127-142.
- Greenberg, J. (2006). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Martinko, M. J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organization Behavior*, 34 (1), 120-137.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2011). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12 (2), 99-116.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior.

- citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30 (5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 622-648.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (3), 465-489.
- Roman, P. (1961). Correlation theory of stationary electromagnetic fields. *Nuovo Cimento*, 20(4), 759-772.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (2014). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31 (4), 558-569.
- Stephen, H., Courtright, R. N. Gardner, & Richard, G. (2016). My family made me do it: A cross domain, self regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 59 (5), 1630-1652.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2): 178-190.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.

附录一：问卷

尊敬的受访者：

您好！首先衷心感谢您自愿参与本问卷调查！研究主要是探讨组织自尊、组织公平与工作倦怠的关系的调查问卷。本次调查仅仅是为了做学术研究，问卷都是采取不记名的方式，您可以放心回答，不必有任何顾虑，请您畅所欲言，您的回答无正确与错误之分，说出自己的真实感受和想法。研究将对您的答案严格保密，问卷内容不涉及您所服务单位的商业机密或者您个人的道德问题，并且是基于大样数据的分析而得出结论，并不会单独报告您个人的结果，再次重申本研究纯属自愿参与，你可以随时中止并退出测试，而不会产生任何负面后果。你亦可以拒绝回答任何不愿意回答的问题！

因此真实回答对研究至关重要，因此请您仔细阅读并如实填写，对您的热忱帮助十分的感谢！如您对本次研究的结果感兴趣，可以给我发邮件，查看研究进展。如您对本问卷有任何问题，可以与我们联系！

所属学院：泰国博仁大学 CAIC 学院研究生

研究者：徐琪媛

Email: 361711610@qq.com

答题说明

1、问卷没有标准答案，任何问题的答案都没有“好”、“坏”、“对”、“错”之分。本研究要了解的是您真实的状态和感受。您根据自己的真实情况如实填写即可。

2、请您在适当的题目上选择一个最符合您的选项，若是纸质版问卷，请您在相应的方框内打“√”即可；若是电子版，请您选项对应的选项即可。

第一部分 基本情况

下面是对您个人信息的描述，请您在相应选项上打“√”。
您的性别： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
您的年龄： <input type="checkbox"/> 20 及以下 <input type="checkbox"/> 21—30 <input type="checkbox"/> 31—40 <input type="checkbox"/> 41—50 <input type="checkbox"/> 51 及以上
您的学历： <input type="checkbox"/> 大学专科以下 <input type="checkbox"/> 大学专科 <input type="checkbox"/> 大学本科 <input type="checkbox"/> 硕士 <input type="checkbox"/> 博士
您在该组织的工作年限： <input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1 年以上—3 年 <input type="checkbox"/> 3 年以上—5 年

<input type="checkbox"/> 5年以上—10年 <input type="checkbox"/> 10年以上
您的职务: <input type="checkbox"/> 普通员工 <input type="checkbox"/> 基层管理者 <input type="checkbox"/> 中层管理者 <input type="checkbox"/> 高层管理者
您现所在公司的性质: <input type="checkbox"/> 国有组织 <input type="checkbox"/> 民营组织 <input type="checkbox"/> 外资组织 <input type="checkbox"/> 政府机构 <input type="checkbox"/> 其他

第二部分 问卷调查部分

【第一部分】在您所就职的工作单位或组织/公司等中，面对职场中的不公平您是否产生过工作上的负面情绪呢？请根据自己当前最真实感受的状况填写。1=“很少如此”，2=“偶尔如此”，3=“一般”，4=“经常如此”，5=“总是如此”。请您在相应的选项内打“√”即可。【工作倦怠】		很少如此	偶尔如此	一般	经常如此	总是如此
S1	I don't feel up to my work now 我觉得现在的工作让我提不起精神					
S2	After a day's work, I often feel exhausted 工作一天，我常常感到筋疲力尽					
S3	At the beginning of every day, I don't want to face the work of this day 每天开始时，我都不想面对这一天的工作					
S4	I need to interact with others at work, which makes me feel tired 我需要常常在工作中与他人交流，这让我感觉很劳累					
S5	For my work, I often feel heavy load and exhausted 对自己的工作，我常常觉得负荷沉重耗尽心神					
S6	My work gives me a lot of frustration 我的工作使我很有挫折感					
S7	I feel very tired at work 我觉得工作非常劳累					
S8	I find it hard to adapt to the need to socialize at work 工作时需要社交我觉得无法适应					
S9	I feel like I've come to the limit of my endurance, self reflection and engagement 我觉得我已经到忍耐力、自我反省和参与的极限					
S1	When I treat clients or colleagues, I sometimes treat them as "objects" rather than emotional "people" 我在对待客户或同事时，有时会将他们当做“物”而不是有感情的人					
S2	I feel that since I took up this job, I have gradually become indifferent 我觉得自从从事这份工作后，我逐渐变得冷漠无情					
S3	I'm afraid this job will numb my feelings 我担心这份工作会让我感情麻木					
S4	I don't want to take care of some clients or colleagues 我不想理会部分客户或同事					
S5	Most of the time, customers or colleagues blame me, and most of the time, they are responsible 客户或同事对我的责怪，大多数时候责任在他们					
S1	I can easily feel the feelings of clients or colleagues 我能够轻易的体会到客户或同事的感觉					
S2	I have the ability to help clients or colleagues solve difficulties 我有能力帮助客户或同事解决困难					
S3	My work will bring good results to others 我的工作会给别人带来好的结果					
S4	I feel energetic 我觉得精力充沛					

S5	I am good at creating a relaxed and pleasant atmosphere at work 我在工作中擅长营造轻松愉快的气氛					
S6	Whenever I work closely with clients or colleagues, I feel very happy 每当和客户或同事进行密切的合作，我会感到很开心					
S7	My work is very meaningful 我的工作是有意义的					
S8	At work, I can handle the situation calmly 在工作中，我可以很冷静地处理事情					
	【第二部分】在您所就职的工作单位或组织/公司等中，职场中是否存在不公平现象？请根据自己当前最真实感受的状况填写。1=“非常不符合”，2=“不太符合”，3=“不确定”，4=“基本符合”，5=“非常符合”。请您在相应的选项内打“√”即可。【组织公平】	非常不符合	不太符合	不确定	基本符合	非常符合
S1.	My work schedule is fair. 我的工作安排很公平。					
S2.	I think that my level of pay is fair 我得到的薪资报酬很公平					
S3.	I consider my work load to be quite fair 我认为我的工作量很公平					
S4.	Overall, the rewards I receive here are quite fair. 总的来说，我得到的奖励很公平					
S5	I feel that my job responsibilities are fair. 我感到我承担的工作职责很公平					
S6	Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner. 领导的工作决策以公正的方式作出。					
S7	My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made. 领导制定工作决策时会听取员工的意见和看法					
S8	To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information. 为制定一个正式的工作决策，领导会收集准确又全面的信息					
S9	All employees are equal before the assignment (appraisal) system 所有员工在分配（考核）制度面前是平等的					
S10	The company's allocation (assessment) system can represent the will of most people 公司的分配（考核）制度能够代表大多数人的意愿					
S11	When decisions are made about my job, the general manager shows concern for my rights as an employee. 当要制定一个与我工作有关的决策时，领导会关注我作为一名员工的权利					
S12	Concerning decisions made about my job, the general manager discusses the implications of the decisions with me. 当要制定一个与我工作有关的决策时，领导会与我一起讨论这项决策涉及到的一些事情。					
S13	The general manager offers adequate justification for decisions made about my job.领导为制定一个与我工作有关的决策提供恰当的理由。					
S14	When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me. 当要制定一个与我工作有关的决策时，领导会给我合理的解释。					

S15	My general manager explains very clearly any decision made about my job. 领导对任何与我工作有关决策的解释都很清楚。					
	【第三部分】在您所就职的工作单位或组织/公司等中，您的状态如何？请根据自己当前最真实感受的状况填写。1=“完全同意”，2=“比较同意”，3=“一般”，4=“一点不同意”，5=“完全不同意”。请您在相应的选项内打“√”即可。【组织自尊】	完全同意	比较同意	一般	有点不同意	完全不同意
S1	I have a lot of influence on the people around me 我对周围的人很有影响力					
S2	Colleagues around me think I'm sincere 周围的同事认为我是很真诚的					
S3	I'm very useful 我很有用					
S4	I have a lot of trust 我很受信任					
S5	My colleagues have confidence in me 同事对我很有信心					
S6	I am different 我是与众不同的					
S7	I am valuable 我是很有价值的					
S8	I'm efficient 我很有效率					
S9	I work well with my colleagues 我和同事合作很好					
	【第四部分】在您所就职的工作单位或组织/公司等中，您的上司是否有以下行为？请根据自己当前最真实感受的状况填写。1=“不记得”，2=“很少”，3=“偶尔”，4=“有时”，5=“经常”。请您在相应的选项内打“√”即可。【破坏型领导】	不记得	很少	偶尔	有时	经常
S1	My boss makes fun of his subordinates at work 我的上司在工作中嘲笑下属					
S2	My superiors often look down on my ideas 我的上司经常看不起我的想法					
S3	My boss turns his back on his subordinates 我的上司对下属置之不理					
S4	My boss belittles his subordinates in front of everyone 我的上司在众人面前贬低下属					
S5	My boss invades his subordinate's privacy 我的上司侵犯下属的隐私					
S6	My supervisor always makes a point of mentioning my mistakes 我的上级总是刻意提起我的错误					
S7	My efforts are often not recognized by my superiors 我的努力付出经常得不到上级的认可					
S8	My superiors often make me the scapegoat 我的上级经常拿我当替罪羊					
S9	My supervisor renegeed on his previous promise 我的上级违背自己事前的承诺					
S10	My supervisor gets mad at me when he's angry about something else 我的上级因别的事情生气时，会冲我发火					
S11	My boss makes negative comments about subordinates in front of people 我的上司在众人面前给予下属负面的评价					

S12	My boss is rude to his subordinates 我的上司对下属粗鲁无礼					
S13	My boss does not allow communication between subordinates and colleagues 我的上司不允许下属和同事之间进行交流活动					
S14	My boss says my subordinates are incompetent 我的上司说下属无能					
S15	My boss called my subordinate a liar 我的上司说下属撒谎					