

湖南大学

HUNAN UNIVERSITY



毕业论文

论文题目：高级领导训诫行为对反生产行为的影响研究

学生姓名：孙敏健

学生学号：201314010404

专业班级：工商管理 2013 级 1 班

学院名称：工商管理学院

指导老师：曾薇

学院院长：马超群

2017 年 5 月 26 日

高级领导训诫行为对反生产行为的影响研究

摘 要

领导者的领导行为长期以来都是组织行为学领域关注的热点问题，训诫行为作为一种可能的对员工团队绩效产生积极影响的领导行为逐渐受到关注。本文旨在通过引入领导成员交换关系作为中介变量，调节定向作为调节变量，探究高级领导训诫行为对员工反生产行为的影响及作用机理。

首先，本文通过梳理关于训诫行为、领导成员交换关系、反生产行为、预防定向的文献，总结当前的研究内容和研究成果，并在此基础上构建理论框架并提出研究假设。其次，通过借鉴前人开发的成熟量表，编制并发放调查问卷，以海南某企业 900 余名员工为样本，发放问卷并进行回收。最后，运用 SPSS19.0 软件中的信效度分析、相关分析、回归分析和 Process 插件分析验证假设，为企业内的领导训诫管理行为作出建议。

通过本文的研究，得出结论，高级领导训诫行为会通过中介变量领导成员交换关系而对员工的反生产行为产生消极影响，而调节变量预防定向在此过程中起到了显著的调节作用。

关键词：领导训诫行为；领导成员交换；反生产行为；预防定向

The Research on the Impact of Supervisor Disciplinary Behavior on Employees' Counterproductive Work Behavior

Abstract

Leadership behavior has been a hot issue in the field of organizational behavior for a long time. As an issue probably has positive impact on employees' and groups' performance, disciplinary behavior is noticed and redefined by scholars. This article aims at investigating the impact disciplinary behavior has on employees' counterproductive work behavior by introducing leader-member exchange as a mediating variable and introducing regulatory focus as a moderating variable.

Firstly, by reading and collecting literatures on the four variables of this study, we obtained current study outcomes, based on which we set the theoretical model and put forward our hypotheses. Secondly, based on the scales developed by previous researches, we conducted a questionnaire survey among approximate 900 employees in a corporation in Hainan province. Finally, we used SPSS19.0 to test our hypotheses and then provided suggestions for corporations on how to regulate the leadership disciplinary behavior.

The conclusion of this research is that the disciplinary behavior has a negative impact on the counterproductive behavior via the mediating effect from leader-member exchange, and prevention focus is a significant moderator in this process.

Key words: Supervisor disciplinary Behavior; Leader-member Exchange; Counterproductive Behavior; Prevention Focus

目 录

毕业论文原创性声明	I
毕业论文版权使用授权书	I
摘 要	II
Abstract	III
插图索引	VI
附表索引	VII
一、绪 论	1
(一) 研究背景与意义	1
1. 研究背景	1
2. 研究意义	1
(二) 研究方法与研究程序	2
1. 研究方法	2
2. 研究程序	2
二、文献综述	3
(一) 训诫行为研究综述	3
1. 训诫行为定义及研究内容	3
2. 训诫行为的作用机制研究	4
(二) 领导成员交换关系研究综述	6
(三) 反生产行为研究综述	6
(四) 预防定向研究综述	7
三、领导训诫对员工反生产行为影响机理分析	7
(一) 高级领导训诫行为对员工反生产行为的影响分析	7
(二) 领导成员交换关系的中介作用分析	8
(三) 预防定向的调节作用分析	8
(四) 模型构建与研究假设	9
1. 高级领导训诫行为对员工反生产行为影响的模型构建	9
2. 训诫行为对员工反生产行为影响的研究假设	9
四、实证分析与管理建议	10
(一) 研究工具	10
1. 问卷编制	10
2. 数据收集与分析方法	12
(二) 实证结果及数据分析	13
1. 信度检验	13

2. 效度检验	15
3. 相关分析	19
4. 回归分析	19
5. Process 插件分析	21
6. 假设检验结论	22
(三) 实证结果分析	22
1. 领导训诫行为的效应分析	23
2. 领导成员交换关系的中介效应分析	23
3. 预防定向的调节效应分析	23
(四) 管理建议	24
1. 组织层面建议	24
2. 领导者层面建议	24
3. 员工层面建议	24
结 语	25
参 考 文 献	26
致 谢	29

插图索引

图 1 研究过程路线图	3
图 2 领导训诫研究内容框架图	4
图 3 领导训诫对员工反生产行为影响的理论模型	9
图 4 领导训诫行为与预防定向对反生产行为交叉作用图	20

附表索引

表 1 训诫、惩罚行为作用机制主要研究成果	5
表 2 预防定向量表题项	11
表 3 问卷描述性统计信息	12
表 4 问卷的信度分析	14
表 5 领导训诫因子矩阵和 KMO 和 Bartlett 检验	15
表 6 领导成员交换关系因子矩阵和 KMO 和 Bartlett 检验	16
表 7 反生产行为（员工层面）因子矩阵和 KMO 和 Bartlett 检验	17
表 8 预防定向因子矩阵和 KMO 和 Bartlett 检验	18
表 9 领导训诫行为与领导成员交换关系、反生产行为相关系数表	19
表 10 领导成员交换关系与领导训诫行为、反生产行为相关系数表	19
表 11 预防定向与领导成员交换关系、反生产行为相关系数表	19
表 12 预防定向对反生产行为调节作用回归系数表	20
表 13 领导训诫行为对反生产行为的间接影响分析	21
表 14 领导训诫行为与调节定向对反生产行为的交叉间接影响分析	22
表 15 研究假设检验结论	22

一、绪论

（一）研究背景与意义

1. 研究背景

领导行为对下属员工的行为与态度影响研究一直是组织行为学中的一个核心研究问题。如何促进组织中领导者与成员之间所进行的动态的社会利益和心理交换的过程，也就是领导行为的实质逐渐受到研究者的关注。通过对这种过程的研究，进而提高工作绩效，是每一个企业管理者都非常关心的现实问题。领导惩罚作为常见的领导行为之一，被认为是一种典型的负面领导行为，几十年里一直受到较多关注，而脱胎于领导惩罚行为的领导训诫行为的相关研究仍十分稀少。

本文在已有的前人研究的基础上，通过对一家中国企业——海南某集团免税店的问卷调查和数据分析，探究领导训诫行为对企业员工的影响。

2. 研究意义

（1）理论意义

本文旨在探究组织内高级领导训诫行为对员工的反生产行为的影响，并引入中介变量领导成员交换关系，以及调节变量预防定向构造一个调节中介模型。通过对这一模型的研究，丰富领导训诫行为领域的现有研究成果，提供中国国内的实例与实证分析，为未来的研究者提供可能的参考。

尽管惩罚行为作为典型的负向领导行为已经较早即受到了国内外学术界的关注，关于惩罚行为对于组织、员工的影响研究成果颇丰。但对训诫行为的重新定义和研究兴起则较晚，且尚未有以国内组织为调查对象，以训诫行为为自变量、以员工层面的反生产行为因变量相关的模型。由此，本文在探究训诫行为与员工反生产行为之间关系的同时，也将引入中介变量领导成员交换关系和调节变量预防定向以优化本模型。

（2）实践意义

对于组织而言，本文希望通过对国外相关研究的总结和在我国背景企业下的研究帮助组织更深刻地了解训诫行为及其影响，并营造合适的组织环境，建立健全的组织机制和组织氛围。

对于领导者而言，本文希望能通过对于结果的实证分析，得到可行的管理建议，引起领导者对自身训诫行为的注意和重视。了解到自身的训诫行为会对组织、

对自己、对员工的可能影响，并通过对于下属心理情况的了解调整自己的训诫行为，营造良好的自制氛围和工作环境。

对于员工而言，本文希望通过帮助企业站在员工的角度了解自身预防定向的高低对组织的影响，并恰当应对领导的训诫行为，调整领导成员交换关系，为自己争取更多资源。

（二）研究方法与研究程序

1. 研究方法

本文主要采用以下几种研究方法：

（1）文献研究法

本文在撰写之前，根据导师推荐和指导，收集、阅读国内外相关的文献资料，并对已有的一些研究成果进行了分类、汇总，整理目前已有的国内外对领导训诫行为、反生产行为等变量的研究现状，以增进自己对训诫行为、领导成员交换关系、反生产行为、调节定向，以及中介作用、调节作用等相关理论知识的理解。在整理相关文献和对相关理论知识理解的基础上，提出假设并建立模型，进行实证研究以检验假设是否成立。

（2）问卷调查法

本文撰写过程中，首先在导师的指导下针对所需调查变量设计量表，然后通过向海南某企业 900 余名员工发放不记名问卷进行实证调查，收集数据并加以整理，以便下一步的实证研究领导者实施的高级领导训诫行为对反生产行为的作用机制。

（3）定量分析法

对问卷结果的分析包括信度效度分析、回归分析、相关分析、中介作用分析、调节作用分析等，也需要制图、制表。SPSS 软件作为常用的数理分析工具，可以运行如 Process 等多种插件，简化繁琐的多层回归过程，胜任多种分析任务。

2. 研究程序

本文的研究思路主要为：首先结合自身经验以及中国情境下存在的管理现象，在归纳研究背景的基础上提出本次研究的目的，并大致确定研究范畴；通过对国内外相关文献的阅读和整理，根据自己的理解和导师的建议设计理论模型和研究假设；参照、借鉴国内外的成熟量表，编制问卷；进行数据录入、审核，删除不

符合要求的数据；对数据使用 SPSS 分析，进行假设检验；最后对结果分析，并提出管理建议。具体的研究过程如图 1 所示。

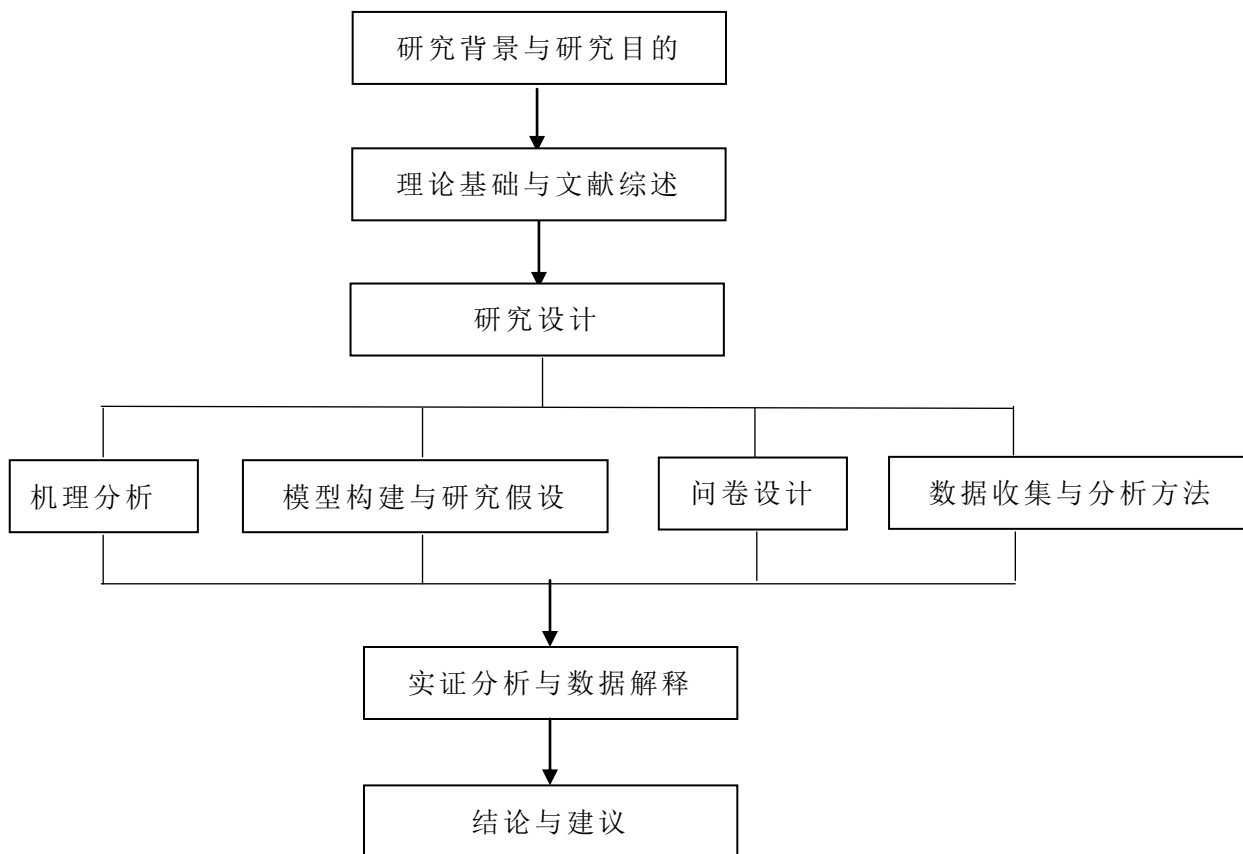


图 1 研究过程路线图

二、文献综述

（一）训诫行为研究综述

1. 训诫行为定义及研究内容

训诫行为原指学校教育中教师对于学生做出的非期望行为进行的纠正措施，后来这一概念被引入组织行为学领域。Wheeler 于 1976 年开始了对惩罚和训诫的研究，对超过 300 个案例进行了研究，否定了以往“惩罚行为是无效的”的论调，并为未来对于惩罚的研究提出了很多建设性的建议^[9]。在一个对 100 个组织的调查中，Miner 和 Brewer (1976)发现 83%的组织在管理员工的过程中实施了训诫行

为。尽管训诫是一种被广泛使用的管理策略；但 Arvey, Davis 和 Nelson (1984) 在他们的回顾中指出“训诫（和/或惩罚）”在组织研究者中得到了极少的关注。Arvey (1984) 进行了在组织语境中对训诫行为使用的调查，研究关于组织中存在的训诫因素、训诫方法的差异以及对于员工认知与行为的影响^[10]。Atwater 等人在 2001 年对前人训诫行为的研究成果进行归纳，定义训诫为一种下属做出违反领导意愿而产生的纠正行为，其目的是使这种类似的非意愿行为不再发生^[13]。Podsakoff 等人 (2006) 提出领导实施奖惩行为的方式对员工态度，认知和行为有很大的影响，权变性的惩罚行为会降低员工角色模糊、提高公平认知，并降低组织变革时所受到的员工阻力^[24]。

从惩罚行为被提出的几十年里，惩罚和训诫因为其相似性经常被一同研究，对惩罚、训诫行为的研究主要在前因变量与结果变量以及在前因变量、结果变量与训诫行为各自的关系中发挥中介效应和调节效应的变量中展开，国内外研究学者主要以惩罚行为领域的结果变量研究为主。图 2 为训诫行为的研究内容框架，本文的主要研究范围用虚线框出。

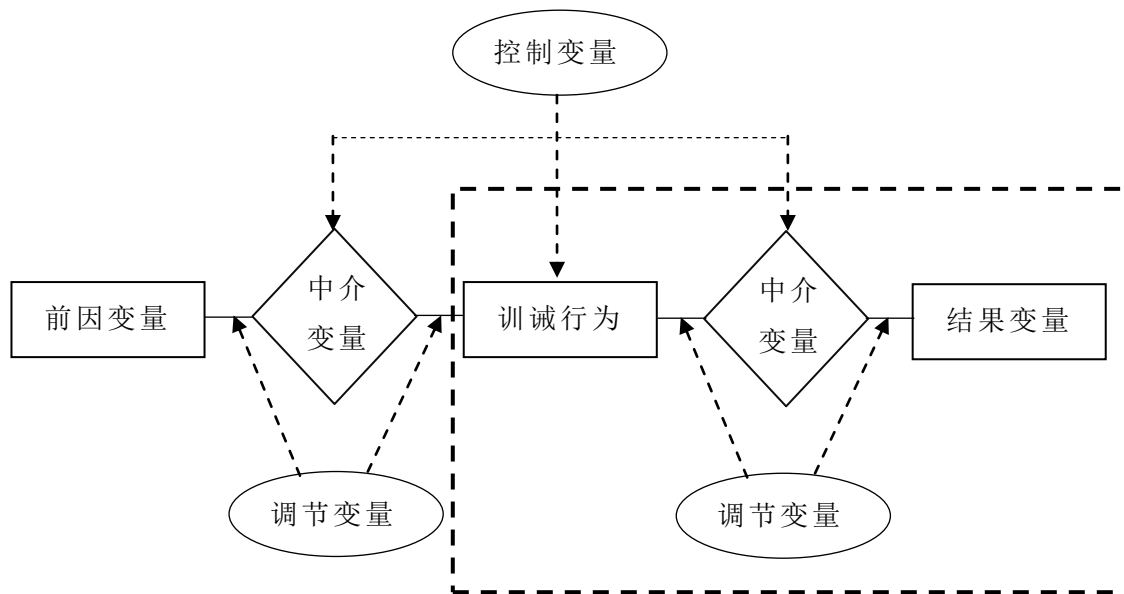


图 2 领导训诫研究内容框架图

2. 训诫行为的作用机制研究

对于训诫管理的研究成果大多是从 Podsakoff 自 2006 年后的交易型领导研究之后兴起，之前学界普遍讲训诫与惩罚混为一谈，因此通过文献阅读和整理，得

到的下表展示了有关惩罚、训诫等领导行为的实证研究的研究结果。表 1 给出了训诫惩罚行为的相关研究成果。

表 1 训诫、惩罚行为作用机制主要研究成果

提出学者	自变量	影响变量	中介变量	调节变量
Notz(2001)	领导惩罚行为	监督者的强化行为 奖惩有效性 领导对员工能力的判断	无	无
郭佳梅等(2008)	变革型领导、非应变性惩罚	员工创造性	无	无
刘军, 吴隆增(2009)	家长式领导	个人和组织的反生产行为	领导成员交换关系	无
Stefan等(2008)	非权变惩罚	反生产行为	无	性别、年龄、种族
Michel等(2013)	训诫行为	组织满意度和领导者满意度	程序公平与分配公平	角色模糊、薪酬水平、信任倾向
HONG DENG等(2014)	训诫行为	员工工作绩效	组织承诺 自我调节缺失	人际公平 核心自我评价

从上表对于前人的研究结果归纳可以看出，目前对训诫行为作用机制的研究已经涵盖了组织、领导、员工等各个层面。各种成熟的量表和理论模型为本文的研究提供了大量的参考案例，在不同的国家情境下，目前仍然不断引入新的中介变量和调节变量，对于领导训诫行为在不同情境对比的研究近些年也在不断加深。

（二）领导成员交换关系研究综述

1972年，Garen&Dansereau首次提出了领导者对成员角色的关注和发展至关重要的领导成员交换理论（Leader-member exchange）。领导成员交换关系理论认为，领导者无法将有限的资源平均分给每一位下属，因此在组织内部形成了“圈内人”和“圈外人”两个群体。与上司的交换关系质量高的“圈内人”，不仅承担了超出工作说明书的工作这则，也收获了更多的资源；相反的是，与上司交换关系质量低的“圈外人”，他们只被领导者要求完成工作说明书里面的工作，对于领导来说，领导和成员的关系仅仅是例行正式的上下级关系。周路路（2011）、彭正龙（2011）等学者通过实证研究得出了领导成员交换关系与员工离职行为存在的显著负向关系，同时建立了两者的关系模型。Henderson（2012）等人研究了领导成员交换关系在组织、团队、领导个人以及员工个人层面上的前因变量和影响变量。如对员工绩效、工作满意、反生产行为的影响^[10]。

（三）反生产行为研究综述

早在上世纪50年代初期，学者们就开始针对组织中的某种特定反生产行为进行研究，1995年Robinson&Bennett进行了一项开创性的研究，通过对过往研究成果的总结和归纳，结合自身理解提出了一个更全面的新概念：组织偏差行为。组织偏差行为指的是员工有意违反组织重要合法规则，对组织或组织成员利益构成威胁的自发性行为^[11]。与此同时不同学者也进行了类似方向的研究，并提出了不同的名称，直到上世纪末，反生产行为逐渐成为普遍采用的概念。

关于反生产概念的定义，学者们更多采用Robinson和Bennett所提出的组织偏差行为来解释反生产行为，而后Bordia等经过研究，对其进行了补充和完善，包括以下三点：（1）反生产行为是出于一定动机的有意行为，而非偶然。（2）反生产行为是违反组织内的管理规章的。（3）反生产行为是一种可以指向员工，也可以指向组织的有害行为。

对于反生产行为的前因变量的研究是实证研究当中的重点，而员工认知变量是前因变量中研究的热点，例如Dalal研究发现工作满意、组织公平感和组织承

诺与反生产行为的消极关系。Jones 研究了存在于组织公平与反生产行为之间的中介机制，发现组织不公平感通过报复动机中介作用对反生产行为产生影响，并且程序不公平更能预测组织指向反生产行为，而互动不公平最能预测人际指向反生产行为^[10]。

（四）预防定向研究综述

个体为了达到某一具体的目标而努力改变自己思想、行为的过程被称为自我调节（Geers, Weiland, Kosbab, Landry 和 Helfer, 2005）^[16]。研究发现，调节定向理论（Higgins, 1997）^[17]通过解释人们在追求目标的过程中利用两种共存的调节系统进行自我调节的不同方式，为自我调节的概念提供了理论基础。

同时，对于调节定向理论也指出了所包含的两种调节倾向——促进定向（promotion focus）与预防定向（prevention focus）存在的不同之处。促进的自我调节倾向规定了关怀需要，包括通过进步和获取来达到理想状态，这种倾向帮助个人拉近与理想的最终状态的距离，Higgins（2003）发现促进定向与强调最快和最大程度完成任务的热情相关^[18]。与之相反，预防的自我调节倾向则代表安全需求，目标状态表征为责任和安全，这种倾向帮助个人避免损失，更加关注结果的负面性有无，更多地体验到放松——愤怒相关情绪。Förster 等（2003）指出促进定向和预防定向不是相对立的而是两个相互独立的应对策略，意味着个体可以同时有两种倾向，也可以只有一种或一种都不具有^[19]。

截止目前，在对训诫行为作用机制的研究中，还未将预防定向作为调节变量引入，但已有研究证明不同的调节定向倾向会使个体产生不同的心理结果，也会对个体行为产生作用，例如：Lanaj 等（2012）提出组织中两种不同的调节定向倾向会通过近端激励措施影响员工的工作结果（包括反生产行为、创新性行为等）和工作态度（如：工作投入、工作满意度等）^[20]。

三、领导训诫对员工反生产行为影响机理分析

（一）高级领导训诫行为对员工反生产行为的影响分析

领导者行为是影响员工态度行为、组织绩效表现的重要因素。领导行为可以分为正向行为和负向行为，其中，惩罚行为作为领导负向行为的一种，也会消极作用于员工的态度和行为，训诫行为则不甚相同，而反生产行为作为一种伤害组织

和组织的相关利益者的行为，也会对组织和团队的绩效造成重大影响。

在一个对 100 个组织的调查中，Miner 和 Brewer (1976)发现 83%的组织在管理员工的过程中实施了训诫行为。尽管训诫是一种被广泛使用的管理策略，但 Arvey, Davis 和 Nelson 在他们的回顾中指出“训诫（和/或惩罚）”在组织研究者中得到了极少的关注（1984）进而发现领导的惩罚与反生产行为的消极影响关系。KD Butterfield（2014）研究了惩罚训诫行为与惩罚之后员工的恢复练习行为（restorative practices）以及反生产行为之间的关系。在中国情境下，郭桂梅，段兴民等验证了非权变性的惩罚行为与员工的创造性存在的正相关关系。

通过对交易型领导和权变性惩罚的研究整理，由此本文预测领导的训诫行为可以减少员工的反生产行为。

（二）领导成员交换关系的中介作用分析

大部分针对期望理论的研究都将重点放在激励行为对员工工作态度和工作表现的积极影响上（如：Isaac 等人提出当组织内创造出激励的环境后员工的工作表现也会随之提高，不断接近甚至超出组织对他们的期待^[22]）。Liden & Graen (1980) 研究指出存在高质量的领导-成员交换关系组织中，如果员工认为他们偷窃破坏、辱骂陷害等行为会对组织和公司造成不利的影 响，就不会轻易做出不利组织发展的反生产行为，即领导-成员交换的质量越高，员工的反生产行为意向越低。

厉凌（2010）通过文献分析得出在中国情境下领导-成员交换对员工离职意图负向影响的结论。周路路（2011）、彭正龙（2011）等学者通过实证研究进一步验证了领导-成员交换与员工离职行为存在显著的负向影响关系[7]。为本文探究训诫行为这一曾被认为是负向领导行为对领导成员交换关系的影响提供了理论支持。根据互惠规范理论，当员工从领导者或者组织那里获得有形的好处（报酬福利、有形资源）和无形的好处（尊重支持、关心信任）时，就会认为有义务对领导者和组织感恩，他们会以身作则减少反生产行为的发生，也就促成了高质量领导-成员交换关系的形成。

因此，本文引入中介变量领导成员交换关系，以进一步探究组织内训诫行为对反生产行为产生的影响。

（三）预防定向的调节作用分析

调节定向是心理学和消费者行为学中的常用变量，最早出现在由 Higgins 于 1997 年提出的心理学理论中。调节定向分为两个维度，促进定向和预防定向，

也被称为促进性调节和防御性调节。其中预防定向高的个体更关注个体的安全、责任与义务以及结果是否是负面的；而促进定向高的个体更关注自身的成就、期望、进步与实现。调节定向在个体的行为支配中十分重要。Higgins (2000) 提出，在实现自身目标的过程中，当个体所使用的实现价值策略或者当前任务情境下的信息线索支持他们的自我调节定向时，会产生一种调节性匹配^[26]。这种匹配具有动机作用，会影响个体的情绪体验，例如决策行为、任务绩效、评价态度等，从而产生调节性匹配效应。

由此本文预测，当高级领导对员工施行训诫行为时，预防定向会与训诫行为产生交互作用，这一交互作用通过影响员工的情绪体验而实现调节性匹配效应。这种情绪体验被具化为领导成员交换关系。本文认为，当预防定向较高时，个体关注结果的负面性有无，对训诫行为的抵触情绪增加。换言之。这类员工与高领导训诫行为水平的组织情境不匹配，在这种情景下，员工的领导成员交换关系降低，进而对反生产行为产生积极影响，员工的反生产行为增加。

(四) 模型构建与研究假设

1. 高级领导训诫行为对员工反生产行为影响的模型构建

通过对领导训诫行为、领导成员交换关系和反生产行为以及调节定向等变量的文献整理和作用机理分析，制定如下模型。本文认为组织中高级领导实施的训诫行为会通过领导成员交换关系这一中介变量间接消极作用于员工的反生产行为，同时调节定向中的预防定向在领导训诫行为与反生产行为的作用之中起到了调节作用。本文希望通过解释和探究这四种变量在理论模型中的具体关系，进一步丰富对训诫行为作用机制和影响变量的研究。四种变量在模型中的具体关系如图 3。



图 3 领导训诫对员工反生产行为影响的理论模型

2. 训诫行为对员工反生产行为影响的研究假设

通过整理训诫行为、领导成员交换关系、反生产行为和预防定向的相关研究

成果，在对其影响机理进行归类分析之后，结合中国情境下的管理现象在对影响机理，本文所做研究假设如下：

H₁：高级领导训诫行为通过领导成员交换关系的中介效应对反生产行为产生显著的消极影响。

H₂：预防定向会调节高级领导训诫行为和反生产行为的关系，当员工预防定向较高时高级领导训诫行为会更加积极地影响反生产行为。

H₃：预防定向会调节高级领导训诫行为对反生产行为的间接消极影响；当员工预防定向较高时，高级领导训诫行为会更加积极地通过领导成员交换关系影响员工的反生产行为。

四、实证分析与管理建议

（一）研究工具

1. 问卷编制

本次研究旨在检测在海南某企业内部领导训诫对员工反生产行为的影响和领导成员交换关系的中介作用与预防定向的调节作用。除量表之外，还包括年龄、性别、工龄等其他信息，每份问卷都是实名制，但回收过程是全程保密的。

（1）领导训诫行为量表

领导训诫行为行为的量表由 Ann, Zeng(2016)开发，问题包括：在你工作中犯错误时，你的直属领导可能采取的以下的一些行动/措施。错误在这里指的是任何你在工作中的不恰当的行为举止（如，违反公司规则和条例，工作中出技术错误，工作绩效不达标）时，我的领导会：“向我解释规则以防止我再犯同样的错误”、“当我犯错时，向我示范正确的方式方法”、“事后会过来检查我是否能恰当地完成我的工作”、“会让我作些事情以弥补我的错误”、“提供岗位培训以防止我日后重犯同样的错误”、“安排其他员工对我提供帮助，从而确保我日后可以准确地完成工作”、“当我犯错时，说我懒惰，拖拉，没头脑，等等”、“因为我的错误，没收我的一些福利（如，灵活的工作安排，带薪休假）”、“扣留我的奖金或福利，直到我弥补了我的错误”、“因为我的错误，派给我额外的工作和职务”“当我犯错时，对我进行口头或是书面的谴责”、“当我犯错时，中断我现有的职务，甚至叫我离开公司”等十二个问题。该量表为五级李克特量表（由 1 到 5 同意水平逐渐增加），参与者对 12 个问题中涉及到的领导训诫行为进行打分，随分数增加认同感递增。

(2) 领导成员交换关系量表

领导成员交换关系量表来自Garen和Novak等（1980）开发的量表:LMX-7。具体包含7个维度，题项包括：“你是否通常知道你的领导对你工作的满意程度？”、“你的领导对你工作遇到的问题和需要了解多少？”、“在多大程度上你的领导认可你的潜力？”、“无论你的领导职权大小，他/她用自己的权力帮你解决问题的可能性有多大？”、“无论你的领导职权大小，他/她牺牲自己的利益来帮助你的可能性有多大？”、“我非常信任我的领导，哪怕他不在长，我也会拥护他的决定。”、“你会怎么形容你和你领导的工作关系？”。该量表同样为五级李克特量表，五个分级也可分别代表的是频率程度Seldom / Once a while / Sometimes / Often / Always（很少—偶尔—经常）或 1= not at all to —5=very well（一点也不—非常）。

(3) 反生产行为量表

领导成员交换关系量表由Bennett 和Robinson（2000）开发，同样为五级李克特量表，此量表共有7个题项，囊括了组织反生产行为和员工反生产行为，本次调查问卷制作只取用了其中的五个，即员工反生产行为部分：在过去的三个月里，我“对同事不礼貌”、“背后说同事的坏话”、“让同事难堪，下不了台面”、“谈论有关其他同事的谣言”、“在工作中说一些有伤同事感情的话”。

(4) 预防定向量表

对于预防定向这一常用的调节变量的测量，Lockwood 等（2002）开发出了18项测量调节定向的量表，其中9项为针对预防定向。本文为探究预防定向的调节作用，所以在咨询相关专家之后，进行了适当简化，保留了其中适合中国情景下的四项，同样为五级李克特量表。被试者参照自身情况对8个题项分别进行评分，频率由1到5逐级递增。下表为预防定向量表的具体题项。

表2 预防定向量表题项

类型	序号	题项
预防定向	1	我总是担心会履行不了自己的责任和义务
	2	我担心将来不能成为自己理想中的那类人
	3	我经常考虑自己可能会遭遇到失败
	4	我经常思考如何避免在人生中犯错误

2. 数据收集与分析方法

(1) 数据收集与样本概况

本次研究样本来源为海南省某企业免税店，参与调查总人数为 900 余人（调查期间有人员流动），由于本次调查包含组织内行为及表现的评价、对同事的评价和对上级的评价，为保证所填写信息的真实性，所有参与者皆被告知：“本次研究仅用于学术研究，我们承诺对每一个参与者的问卷内容和个人信息进行保密”。

本次研究共发放问卷 904 份。回收问卷 645 份，其中有效问卷 575 份。在这 575 份有效样本中，29% 为男性，同时员工群体的平均年龄为 25.7 岁，标准差 4.068；在组织中的工作年限的平均值为 1.862 年，标准差 1.155。

表 3 问卷描述性统计信息

项目	分类	人数	百分比
性别	男	166	29%
	女	409	71%
年龄	20以下	7	1%
	20~30	500	87%
	30~40	56	10%
	40~50	12	2%
在现组织工作年限	少于一年	59	10%
	1~5年	499	87%
	5年以上	17	3%

(2) 数据分析方法

① 信度分析和效度分析

信度检验是测量量表所得结论的可靠性的重要方法，在可靠性分析中，一般以 Cronbach's Alpha 系数作为主要指标，验证测量题目的一致性各量表的内部结构的良好性。Alpha 系数越接近 1，信度越高，一般研究中对于量表信度要求 Alpha

系数至少在 0.6 或 0.7 以上；当 Alpha 系数小于 0.35 时，结果信度不足，说明量表的设计存在不合理之处。在探索性因子分析的流程中，量表的有效性和内涵要通过 KMO 指标衡量，同样系数越接近 1 效度越高，一般研究中对于量表 KMO 效度指标的要求在 0.7 以上。

②相关分析

Pearson 相关分析法是常用的研究两个或两个以上的变量之间的非确定性关系的方法。首先进行相关分析获得结果有助于判断两个变量或多变量之间是否存在依赖关系，但无法确定因果关系。

③回归分析

本文使用回归分析检测调节定向中的预防定向在领导训诫行为对员工领导成员交换关系和员工反生产行为影响过程中是否有显著调节效应。在相关分析的基础上，在 SPSS 软件中首先设计交互项，然后进行参数检验，得到相关的回归系数表，进一步根据数理统计方法可以建立由领导训诫行为、反生产行为、预防定向、领导训诫行为和调节定向交互项组成的线性回归方程。为更直观看出预防定向的调节作用，通过折线图进行直观分析，将预防定向分为高低组，观察在加入调节变量后自变量和因变量的因果关系变化。

④Process 插件分析

假设 1 的中介效应检测和假设 3 中的调节-中介效应检测，本文采用 SPSS19.0 软件中由 Hayes A. F. (2013) 开发的 Process 插件进行分析。Process 相比于传统的效应检测有以下优点：首先，传统方法中使用 SPSS 做中介和调节效应验证一般采用分步或分层回归法，复杂其容易出错，但 Process 只需要确定因变量自变量等就可一步计算，大大简化了分析过程。其次，Process 插件除了可以做常规回归分析，还可以通过勾选直接效应、间接效应获得其估计值，以及重要的 Bootstrap 置信区间（判断是否有效）、进行验证中介效应系数有效性的 Sobel 检验，并可以进行 1000-20000 次的目标变量运行。此外，Process 还可以处理多中介、多调节以及有调节的中介、有中介的调节等复杂模型，因此本文在假设 1 和假设 3 的验证过程中将采用这一插件进行分析。

（二）实证结果及数据分析

1. 信度检验

从下表数据可以看出，本文中领导训诫行为量表的 Cronbach's Alpha 值为 0.796，

反生产行为量表 Cronbach's Alpha 值为 0.923，领导成员交换关系量表 Cronbach's Alpha 值为 0.831，预防定向量表 Cronbach's Alpha 值为 0.725，各量表的 Cronbach's Alpha 值均在 0.7 以上，其中反生产行为的 Cronbach's Alpha 值在 0.9 以上，表明各量表的信度都在可行范围内，具有较高的一致性和信度，编制结果比较理想。

表 4 问卷的信度分析

维度	题项	项已删除的 Cronbach's Alpha 值	各维度 Cronbach's Alpha 值
领导训诫行为	a1	.744	0.796
	a2	.744	
	a3	.747	
	a4	.744	
	a5	.747	
	a6	.745	
	a7	.754	
	a8	.754	
	a9	.755	
	a10	.757	
	a11	.753	
领导成员交换关系	lmx1	.757	0.831
	lmx2	.756	
	lmx3	.758	
	lmx4	.761	
	lmx5	.757	
	lmx6	.756	
	lmx7	.758	
反生产行为	cb1	.757	0.923
	cb2	.759	
	cb3	.758	
	cb4	.759	
	cb5	.755	
预防定向	d1	.754	0.725
	d2	.761	
	d3	.754	
	d4	.765	

2. 效度检验

效度检验是为了测量量表的内涵构成的准确性，是对变量的有效性和内涵的阐述。在实证分析过程中，通常先进行信度检验，再进行效度检验，逐步证明量表的设计合理，常用的效度检验法是因子分析法中的主成分分析法，通过 **KMO** 及 **Barlett** 球形检验来验证量表的有效性。由于本文研究中使用的量表，除领导训诫量表之外，均为国外学者开发并经过实证验证的成熟量表，被翻译成中文后，因其经典性而都在国内多次使用过，根据过往研究结果，效度都保持在较高水平，**Ann** 老师开发的量表也在近几年对国内企业的调查中广泛使用，就衡量的内容来说，具有一定的内容效度。因此本文采用因子分析法中主成分分析法对四个维度分别进行进行效度检验，通过 **KMO** 及 **Bartlett** 球形检验来判断因子分析的可行性。检验结果为 0.9 以上即为非常适合，0.7 以上为适合，皮永华（2006）的研究指出不适合因子分析的变量信度检验值显著性概率要小于等于显著性水平。

（1）领导训诫量表效度检验

问卷中领导训诫量维度下共包含 12 个问题，从表 5 的研究结果可以看出，**KMO** 检验系数为 0.869，大于 0.8，**Bartlett** 球度检验值显著概率 p 值为 0.000，累积方差贡献率为 64.58%，由此可以判断该量表下的各因子适合做因子分析。得到的因子矩阵如表 5 所示，领导训诫行为量表中各题项，除 a11 问题之外的因子解释率均在 0.5 以上，所以需要将其删除。领导训诫行为量表基本与原本构思一致，比较符合内部的结构合理性要求。

表 5 领导训诫因子矩阵和 **KMO** 和 **Bartlett** 检验

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		.869
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	3815.139
	df	66
	Sig.	.000

	初始公因子方差	提取
a1	1.000	.701
a2	1.000	.752
a3	1.000	.723
a4	1.000	.535
a5	1.000	.617
a6	1.000	.579
a7	1.000	.548
a8	1.000	.750
a9	1.000	.769
a10	1.000	.763
a11	1.000	.424
a12	1.000	.589

提取方法：主成份分析。

(2) 领导成员交换关系量表效度检验

同样对领导成员交换关系量表进行因子分析，从表 6 的研究结果可以看出，领导成员交换关系维度下共包含 7 个问题，KMO 检验系数为 0.846，大于 0.8，Bartlett 球度检验值显著概率 p 值为 0.000，累积方差贡献率为 66.880%，由此可以判断领导成员交换关系量表下的所有因子都适合做因子分析。得到的因子矩阵如表 6 所示，领导成员交换关系量表中各题项的因子解释率均在 0.6 以上，说明领导成员交换关系量表与原构思基本一致，具有较高的信度。

表 6 领导成员交换关系因子矩阵和 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		.846
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	1440.764
	df	21
	Sig.	.000

	初始公因子方差	提取
lmx1	1.000	.717
lmx2	1.000	.636
lmx3	1.000	.693
lmx4	1.000	.727
lmx5	1.000	.686
lmx6	1.000	.622
lmx7	1.000	.602

提取方法：主成份分析。

(3) 反生产行为（员工层面）效度检验

继续对反生产行为（员工层面）量表进行因子分析，从表 7 的研究结果可以看出，反生产行为（员工层面）维度下共包含 5 个问题，KMO 检验系数为 0.876，大于 0.8，Bartlett 球度检验值显著概率 p 值为 0.000，累积方差贡献率为 76.63%，由此可以判断各因子适合做因子分析。得到的反生产因子矩阵如表 7 所示，反生产行为量表中各题项的解释率均在 0.7 以上，且提取各题项在归属因子上的负载度基本都高于 0.8，说明反生产行为量表与本文构思一致，完全符合内部结构的合理性要求，具备较高的信度。

表 7 反生产行为（员工层面）因子矩阵和 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		.876
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	2115.895
	df	10
	Sig.	.000

	初始公因子方差	提取
cb1	1.000	.726
cb2	1.000	.788
cb3	1.000	.809
cb4	1.000	.742
cb5	1.000	.765

提取方法：主成份分析。

(4) 预防定向量表效度检验

最后对预防定向量表进行因子分析，从表 8 的研究结果可以看出，关于预防定向维度下共包含的 4 个问题，KMO 检验系数为 0.670，大于 0.6，Bartlett 球度检验值显著概率 p 值为 0.000，累积方差贡献率为 57.175%。得到的因子矩阵如表 8 所示，各题项的因子解释率均在 0.6 以上，除 d4 问题出现严重解释率偏低，导致量表检验系数和方差贡献率不足，需要将其剔除。说明预防定向量表（d1-d3）具有较好的收敛效度和区别效度。

表 8 预防定向因子矩阵和 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		.670
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	690.693
	df	6
	Sig.	.000

	初始公因子方差	提取
d1	1.000	.719
d2	1.000	.712
d3	1.000	.616
d4	1.000	.240

提取方法：主成份分析。

3. 相关分析

(1) 领导训诫行为影响的相关性分析

如表 9 的分析结果所示，领导训诫行为与中介变量领导成员交换关系和结果变量反生产行为相关系数分别为 0.164 和 0.224，且都在 0.1% 水平上显著相关，且领导训诫行为与反生产行为的正向相关性更加密切。

表 9 领导训诫行为与领导成员交换关系、反生产行为相关系数表

	领导成员交换关系		反生产行为	
	相关性	显著性	相关性	显著性
领导训诫行为	.164**	.001	.224**	.001

(2) 领导成员交换关系中介作用的相关性分析

如表 10 的分析结果所示，中介变量领导成员交换关系，与自变量领导训诫行为为和因变量反生产行为都在 0.01 水平上有显著的相关性。其中，领导成员交换关系与领导训诫行为呈正向相关关系，与反生产行为呈负向相关关系，且领导成员交换关系与反生产行为的密切程度高于领导训诫行为。

表 10 领导成员交换关系与领导训诫行为、反生产行为相关系数表

	领导训诫行为		反生产行为	
	相关性	显著性	相关性	显著性
领导成员交换关系	.164**	.001	-.200**	.000

(3) 预防定向调节作用的相关性分析

如表 11 的分析结果所示，在 0.01 以内的水平上，预防定向与反生产行为显著正相关。而与领导成员交换关系的相关性很弱，显著性为 0.207，远大于 0.05，所以不能认为存在相关关系。由此在后续的调节作用分析中排除。

表 11 预防定向与领导成员交换关系、反生产行为相关系数表

	领导成员交换关系		反生产行为	
	相关性	显著性	相关性	显著性
预防定向	-.053	.207	.183**	.000

4. 回归分析

通过以上的相关分析，证明了领导训诫行为、反生产行为、领导成员交换关系、预防定向之间存在的相关关系，及其互相影响的相关系数，但无法判定因果

关系。回归分析作为一种通过建立线性模型等数学模型的数理统计方法，可以用来探讨相关变量之间是否存在因果关系。继而通过构造折线图更加直观地观察预防定向的加入对因果关系的影响。以领导训诫行为为自变量，因变量为反生产行为，将预防定向作为调节定向加入做线性回归分析，结果如下表 12 所示，F 值为 19.295，Anova 的 Sig 值显示模型在 $p=0.01$ 上显著。

表 12 预防定向对反生产行为调节作用回归系数表

模型	非标准化系数		标准系数		t	Sig.
	B	标准 误差	试用版			
1	(常量)	1.612	.390		4.135	.000
	交互变量：预防训诫	.126	.038	.733	3.342	.001
	预防定向	-.254	.107	-.421	-2.370	.018
	高级经理训诫行为	-.192	.140	-.160	-1.376	.169

a. 因变量：反生产行为

进一步地，为更直观的探究预防定向的高低对领导训诫行为和反生产行为之间介入的调节效应，在参数检验已经验证的预防定向显著基础上以均值加减一个标准差作为变量的高、低两个水平，利用相关数理统计方法建立了领导训诫行为与反生产行为的方程式，代入领导训诫行为的较高水平和较低水平得到与之相对应的反生产行为水平，构造调节作用模式图，由此得到了领导训诫行为与反生产行为的关系图（图 4）。

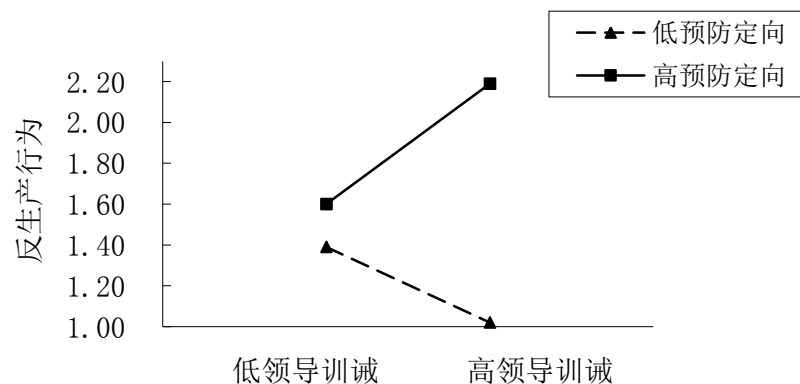


图 4 领导训诫行为与预防定向对反生产行为交叉作用图

从上图中可以看出，当预防定向较低时，员工的反生产行为水平随着领导训诫行为水平由低到高的提升会有轻微水平的变化，而相反的是，当预防定向较高时，员工的反生产行为随着领导训诫行为水平的提高而上升明显，且其上升趋势明显大于预防定向较低时的变化趋势。有趣的是，当加入预防定向这一调节变量后，在组织中高级领导训诫行为会与反生产行为有更加积极的联系，由此可以看出，预防定向会与高级领导训诫行为对反生产行为产生正面的交叉影响。进一步使用 Process 软件进行直接效用的数理分析，可以得到低预防定向下的影响系数为 0.0022，而高预防定向下为 0.6787，验证了假设 2 的成立。

5. Process 插件分析

Process 插件为 SPSS 软件中的多功能插件，由 Hayes A. F. (2013) 开发，在个人网站上开放下载，可应用于对中介效应、调节效应和调节-中介效应模型的分析，Process 插件分析的优势在上文已经提到，在于可以使用 Bootstrap 等方法直接、轻松进行中介效应等的检验。本文中的假设 1 和假设 3 分别为领导成员交换关系中中介效应和模型中的调节-中介效应的检测，如果使用传统的分层回归分析方法，则较为复杂，因此选择了一步到位的 Process 插件进行分析。

(1) 领导成员交换关系的中介效应检测

首先，根据 Hayes 提出的 Process 模型要求，将领导训诫行为设为自变量(X)、因变量(Y)是反生产行为、对领导成员交换关系作为中介变量(M)的效应进行检测，得到的检测结果如表 13。

表 13 领导训诫行为对反生产行为的间接影响分析

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
领导成员交换 关系	-.0481	.0170	-.0876	-.0195

如表内结果所示，在领导训诫行为对反生产行为的间接影响过程中，加入中介变量领导成员交换关系后，影响系数为-0.0481。通过 SPSS 对目标变量进行 10000 次运行之后，得到置信区间为[-0.0876, -0.0195]，区间内不包括零点，置信区间在零点同侧，由此可以得出结论领导成员交换关系在领导训诫行为对反生产行为的间接影响过程中起到了中介作用，假设 1 得到证明成立。

(2) 领导成员交换关系-调节定向的调节-中介效应检测

根据 Hayes 提出的 Process 模型要求，将领导训诫行为设为自变量(X)、因变量(Y)选择反生产行为、中介变量(M)仍为领导成员交换关系，同时在此

基础上引入预防定向作为调节变量分高、低两种情况进行检测。

表 14 领导训诫行为与调节定向对反生产行为的交叉间接影响分析

中介变量	预防定向水平	Effect	BootLLCI	BootULCI
	高低			
领导成员交换	高	-.1052	-.3207	-.0108
关系	低	-.0174	-.0835	.0097

如表内结果所示，在领导训诫行为对反生产行为的间接影响过程中，加入中介变量领导成员交换关系，以及调节变量预防定向。通过 SPSS 对目标变量进行 10000 次运行之后，当预防定向水平较高时，领导训诫行为对反生产行为的交叉间接影响系数为-0.1052，要低于预防水平较低时的交叉间接影响；预防水平较高时的置信区间为[-0.3207, -0.0108]，区间范围不经过 0，在零点左侧，说明其对因变量的影响显著；而当预防水平较低时的置信区间为[-0.0835, 0.0097]，范围包括零，即其作用不显著，由此说明预防定向在领导训诫行为对反生产行为的间接影响中不发挥显著的调节效应，与假设 3 不相符。

6. 假设检验结论

本文一共提出 3 个假设，经过实证分析，除假设三之外都得到了验证，本文中涉及的具体研究假设验证结果见表 15。

表 15 研究假设检验结论

假设	具体内容	结论
H ₁	高级领导训诫行为通过领导成员交换关系的中介效应对反生产行为有显著的消极影响	成立
H ₂	预防定向会调节高级领导训诫行为和反生产行为的关系，当员工预防定向较高时高级领导训诫行为会更加积极地影响反生产行为	成立
H ₃	预防定向会调节高级领导训诫行为对反生产行为的间接消极影响；员工预防定向较高时，高级领导训诫行为会更加积极地通过领导成员交换关系影响员工的反生产行为	不成立

（三）实证结果分析

通过实证分析，本文所作的三条假设中的两条得到了验证，下面对实证分析

的结果进行效应分析。

1. 领导训诫行为的效应分析

从回归分析和 Process 插件分析结果中都可以看出，领导训诫行为作为一种脱胎于领导惩罚行为的领导行为，对于反生产行为（员工层面）有直接的消极作用，而通过一些中介变量则对反生产行为有间接的负向效应。领导训诫行为作为一种员工犯错误之后领导所采取的行为，其结果注定不止于领导自身有关，也因员工性格、心理状态的不同而不同。Podsakoff 等（2006）和已验证过权变性的惩罚行为对于员工态度和行为的正面影响，而本文将反生产行为这一常见的员工负面行为细化，进一步验证了其对员工层面的反生产行为的消极影响；另一方面，本文首次在中国企业情境下引入了领导成员交换关系这一中介变量，探究了领导训诫行为和领导成员交换关系之间的联系，发现受到领导训诫行为的员工，会容易营造出比较高的领导成员交换关系，员工会将领导者的关注内在化，从而产生对组织的依赖和报答感，表现出较少的反生产行为。

2. 领导成员交换关系的中介效应分析

通过相关分析，本文得出得出领导训诫行为和领导成员交换关系显著正相关以及领导成员交换关系和员工层面的反生产行为显著正相关的结论。然后，利用 SPSS 的 Process 插件分析检测领导成员交换关系的中介效应，验证了领导成员交换关系在领导训诫行为对员工层面的反生产行为的间接消极影响中发挥的中介效应。作为一种心理状态的领导成员交换关系，在受到领导训诫行为的积极影响后会进一步反映在个体的行为表现中，当领导训诫提高了领导成员交换关系之后，因为对于领导的尊重或对组织利益的维护，员工会更少地表现出反生产行为，这也突出强调了和谐的上下级关系的重要性。

3. 预防定向的调节效应分析

预防定向的是一个在心理学和消费者行为学领域经常研究的概念，由于本研究模型的中介变量“领导成员交换关系”一种心理学上的表现，因此本文希望通过引入预防定向这一变量更好地解释本模型存在的直接和间接影响。通过 SPSS 的 Process 分析证实调节定向中的预防定向对于领导训诫行为对于反生产行为的直接和间接影响都有显著的调节效应。在低预防定向的员工组中，也就是对于消极结果更不关注、不以规避风险为目的、不过分在意犯错可能的群体中，对于领导训诫行为对反生产行为的直接负向效应更明显。反过来说，那些追求完成工作“不求有功但求无过”的高预防定向群体员工，因为对高级领导训诫行为更加在意，而很容易引起反生产行为的增多。

（四）管理建议

1. 组织层面建议

对组织而言，应加强对领导行为的重视，因为在管理过程中，领导实施的领导训诫行为会对不同心理特征的员工的态度和行为产生显著的影响。尤其是对于那些十分看重有无消极结果，更多地体验到与放松—愤怒相关的情绪的员工占大多数的组织。因此需要关注组织内部高级领导的管理方式，为经常采取训诫行为的领导进行一定的培训和督导。另一方面，企业在员工招聘的过程中，应考虑到员工的预防定向这一重要心理因素，并在培训中增加降低员工预防定向的环节。例如：通过企业文化的宣传使员工与组织具有一致的愿景，增强员工的使命感，另一方面也可以完善组织内部的安全建设和规章制度，减少不确定性，建设积极进取的组织文化氛围，以降低员工的预防定向。

2. 领导者层面建议

从领导者层面的角度考虑，根据 Atwater（2013）等人的研究，在企业管理的过程中，大部分的领导者都曾使用训诫行为作为一种有效的管理行为。实施过或正在实施领导训诫行为的领导者必须意识到自己这种领导方式在不同情境下给组织、给员工、给自己可能带来的影响，方能有机会规避未来的工作中领导训诫行为可能带来的负面效应。管理者应该不断了解学习心得管理技能，并根据组织内部环境适时调整自己的领导行为，关注下属的心理特征和行为态度变化，在控制自身情绪的同时指导员工，共同朝着组织的目标努力。

3. 员工层面建议

作为企业中重要的组成部分，员工的态度和行为一直是研究关注的重点。本文已经验证了具有心理特征的员工群体在遇到领导训诫行为所产生的积极或消极的影响。因此，首先员工自身应该对工作任务抱有积极的态度，不要过度在意可能发生的负面结果，而是关注自身的提高和期望；加强与领导之间的交换关系，才有可能获得更多的资源，获得更大的晋升空间；其次，就算遭遇高级领导的训诫行为，也应该理性对待，不同于惩罚，训诫行为的初衷是在于希望员工可以摆脱失误和领导非期望行为。与其抱怨、背后说同事坏话等反生产行为，不如积极寻找解决方法，比如主动找高级领导进行沟通，向职场前辈倾诉寻找解决方案等。若发现自己的合法权益收到侵害，也可以与相关部门申诉维护自身权益。

结 语

本文以海南某集团公司免税店内员工为调查对象，通过问卷调查检测领导训诫行为在组织中产生的对员工态度及行为的影响并探究其机理。经过实证分析发现，领导训诫行为会在预防定向的调节作用下通过领导成员交换关系的中介作用对反生产行为产生负向影响。

相较于前人的研究，本文的创新之处在于引入了实证分析的方法，对领导训诫行为和员工反生产行为之间的关系开展了研究。虽然已经有学者曾对这两者之间存在的可能关系开展过研究，但是引入中介变量领导成员交换关系的理论模型仍缺乏实证分析的支持。同时本文引入了调节定向中的预防定向作为调节变量，并发现在不同水平的预防定向下，训诫行为的高低对员工反生产行为的影响存在较大的差异，丰富和完善了反生产行为的理论研究。

同时，本文在问卷的设计上仍存在一些缺陷，由于东西方文化的差异，在国外适用的成熟量表不一定适合国内的组织环境，而中国幅员辽阔，不同地区的组织氛围也有着重大的差异，正如前文所得出员工层面反生产行为效度不足的事实所反映的情况，因为其问题相对尖锐直接，修正现有的量表可能是更好的选择。另外，由于围绕领导训诫行为作用机制的变量涉及员工、领导者、团队的各个层面，本文选择的影响变量、中介变量和调节变量仍然有限，有待在未来进一步验证和拓展。

在未来的研究中，可以扩大样本的数量和范围，避免在一个组织内部的局限性和数据单一、重叠的现象。把被测量表扩大到领导和员工双方，从领导和员工的双重角度来测量领导-成员交换关系更加有说服力。同时可以使用其他不同的中介变量探究领导训诫行为对于员工态度和行为的影响，比如道德领导、奖励期待、员工的组织公民行为等。本文研究对象集中于同一行业内部，未来研究可以扩展到不同行业，进而考虑领导训诫行为的差异，进行对比。

参考文献

- [1]张永军,廖建桥,赵君. 国外反生产行为研究回顾与展望[J]. 管理评论,2012,(07):82-90.
- [2]刘文彬,井润田. 组织文化影响员工反生产行为的实证研究——基于组织伦理气氛的视角[J]. 中国软科学,2010,(09):118-129+139.
- [3]Cole N D,Latham G P. Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts.[J]. The Journal of applied psychology,1997,82(5):.
- [4]郭晓薇. 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导——成员交换理论的本土贴切性[J]. 南开管理评论,2011,(02):61-68.
- [5]王端旭,赵轶. 学习目标取向对员工创造力的影响机制研究:积极心境和领导成员交换的作用[J]. 科学学与科学技术管理,2011,(09):172-179
- [6]孟宪伟. 领导成员交换关系对变革型领导有效性的影响[J]. 现代管理科学,2006,(03):37-38.
- [7]孙天遥. 领导—成员交换对员工反生产行为的影响研究[D].沈阳航空航天大学,2015.
- [8]许勤,席猛,赵曙明. 领导训诫行为与员工反生产行为的曲线关系研究[J]. 经济管理,2015,(06):143-153.
- [9]† H N W. Punishment Theory and Industrial Discipline[J]. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 1976, 15(2):235-243.
- [10]Arvey R D, Davis G A, Nelson S M. Use of discipline in an organization: A field study.[J]. Journal of Applied Psychology, 1984, 69(3):448-460.
- [11]Podsakoff N P, Podsakoff P M, Kuskova V V. Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior[J]. Business Horizons, 2010, 53(3):291-303.
- [12]Thau S, Aquino K, Bommer W H. How Employee Race Moderates the Relationship Between Non-Contingent Punishment and Organizational Citizenship Behaviors: A Test of the Negative Adaptation Hypothesis[J]. Social Justice Research, 2008, 21(3):297-312.
- [13]Atwater L E, Waldman D A, Carey J A, et al. Recipient and observer reactions to discipline: are managers experiencing wishful thinking?[J]. Journal of Organizational Behavior, 2001, 22(3):249-270.

- [14] Jiang Z M. Reflections on Energy Issues in China[J]. Journal of Shanghai Jiaotong University(Science),2008,(03):257-274.
- [15] Liden R C, Graen G. Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership[J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(3):451-465.
- [16] Geers A.L., Weiland P.E., Kosbab K., S.J., & Helfer S.G.. Goal Activation, Expectation, and the Placebo Effect[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2005, 89(2):143-159.
- [17] Higgins E.T., Shah J., Friedman. Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1997, 72(3):515-525.
- [18] Higgins E.T., Idson L.C. et al. Transfer of Value from Fit[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2003, 84:1140-1153.
- [19] Förster J., Higgins E.T., & Bianco, A.T.. Speed/Accuracy Decisions in Task Performance: Built-in Trade-off or Separate Strategic Concerns[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2003, 90:148-164.
- [20]Lanaj, K., Chang, C.H., & Johnson, R. E.. Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis[J]. Psychological Bulletin, 2012, 138(5):998-1034.
- [21] 刘军, 吴隆增, 林雨. 应对领导训诫行为: 下属逢迎与政治技能的作用机制研究[J].南开管理评论, 2009, 2(12):52-58.
- [22] Isaac R.G., Zerbe W.J., Pitt D.C.. Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory[J]. Journal of Managerial Issues, 2001, 13(2):212-226.
- [23]Keller R.T., Szilagyi A.D.. Employee Reactions to Leader Reward Behavior[J]. Academy of Management, 1976,19(4):619-627.
- [24]Podsakoff P.M., Bommer W.H., Podsakoff N.P., & MacKenzie S.B.. Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Meta-analytic Review of Existing and New Research[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2006, 99:113-142.
- [25] Peng, Ann Chunyan. Psychological Mechanisms Linking Direct and Vicarious Experiences of Abusive Supervision to Employee Deviance[D]. Michigan State University, 2013:93-95.
- [26]Higgins E.T.. Making a Good Decision: Value from Fit[J]. American Psychologist, 2000, 55(11):1217-1230.

- [27]Higgins E.T., Friedman R.S., Harlow R.E., Idson L.C., Ayduk O.N., & Taylor A. Achievement Orientations from Subjective Histories of Success: Promotion Pride Versus Prevention Pride[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2001, 31:3-23.
- [28]Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., & Fetter R. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors[J]. *The Leadership Quarterly*, 1990, 1(2):107-142.
- [29]Butterfield K D, Goodstein J. Punishment and Restoration: Managerial Responses to Interpersonal Counterproductive Work Behavior[J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014, 2014(1):10743-10743.

致 谢

光阴荏苒，大学四年匆匆而过，在湖南大学的四年光阴无疑是一生中最美好的年华。“实事求是，敢为人先”，湖大的校训虽朴实却精炼。我在这四年里在校园内外受益颇丰，学会了很多道理也抛弃了许多芜杂，不过这八个字，小生没齿难忘。

首先，我想感谢我的指导老师曾薇老师，从大三的人力资源管理课程开始结识曾老师，到大四上学期开始指导我进行外文文献的查阅和整理、做相关课题，老师一直给予我莫大的帮助，并不断指教和纠正我的错误，对我的每一个问题都认真耐心地解答，这些点点滴滴都为论文撰写奠定了基础。老师严谨的治学态度和对学术的热情深深地感染着我，老师的鼓励和期待也成为我继续前进的动力。本次论文写作过程中，曾薇老师的指导给了我莫大的鼓励，从问卷编制、发放到数据收集整理，最后到模型构建和实证分析无一不包含老师辛勤的汗水与严谨的批阅。

我也要感谢在材料科学与工程学院、工商管理学院遇到的老师们，四年来的谆谆教导让学生受益终生。许多优秀的老师给我留下了深刻的印象，他们不仅在工作中勤恳自律，而且平易近人，和蔼可亲，尽自己最大努力，以教书育人为己任。我学到的不仅是相关的知识和技能，更是那些无形的社会道德感和思辨能力。要真正做到于世于己，庶几无憾，我知道我还有很长的路要走。

同时，我想感谢在我身边一直陪伴着我的同学好友们。在四年里的欢笑与泪水都与你们息息相关，与我分享每一个惊喜的、感动的、消沉的、振奋的瞬间。青春生活因为和这些同龄人的交集变得五彩斑斓。

感谢评阅老师和答辩评审老师，从开题、中期到最终，一路对我的论文提出中肯、有用的意见和指导，让我的论文不断地得到完善。

《庄子-秋水篇》中有云，语大义之方，论万物之理。追求真理的路上总是充满坎坷，但仅是过程就足以受益终生。

我最想感谢的是有生养之恩的父母，感谢他们赐予我宝贵的生命，操劳半生只为我能实现理想。他们无条件支持我自己选择的路，并总在恰当的时候给出自己的宝贵意见，让我少走弯路，避开。不管在外经历多少风霜雪雨，每次回到家都能看到父母的笑容，并在我前进的路上给予我最大的鼓励，你们永远是最温暖也是最可靠的羁绊。

最后，我想用我最喜欢的张载的横渠四句作为大学四年的结尾：为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。

孙敏健
2017年5月