

职场排斥对高新技术企业员工知识隐藏行为的影响机制研究

刘少鹏,朱邱晗,李天培

(郑州大学 运动与体育学院,郑州 450001)

摘要:本文基于3时点、多来源的配对调查设计,对382名高新技术企业员工及其直接主管进行问卷调查,探讨职场排斥对员工知识隐藏行为的影响及其内在心理机制.研究结果显示:(1)职场排斥显著正向预测员工知识隐藏行为;(2)情绪耗竭和组织报复动机分别在职场排斥与知识隐藏之间发挥部分中介作用;(3)情绪耗竭与组织报复动机在职场排斥与知识隐藏之间形成链式中介路径.具体而言,职场排斥会加剧员工的情绪耗竭,进而激发其组织报复动机,最终导致知识隐藏行为增加.本研究揭示了职场排斥影响知识隐藏的情绪与动机传导机制,为高新技术企业干预职场冷暴力、促进知识共享提供了管理启示.

关键词:职场排斥;知识隐藏;情绪耗竭;组织报复动机;链式中介

中图分类号:C93-05

文献标志码:A

文章编号:1000-2367(2026)05-0112-07

在知识经济时代,知识成了组织获取持续竞争优势的主要战略资源,组织中普遍存在的“知识隐藏”(knowledge hiding)行为,即员工有目的地隐瞒或保留同事所请求的知识,正严重阻碍着知识自由流动以及创新效能的转化^[1].与无意识知识缺失相比,知识隐藏属于主动的、对生产起反作用的行为策略,而且会破坏团队信任的氛围,还会造成组织整体智力资本的减值,高新技术企业是典型的知识密集型组织,其核心竞争力在很大程度上依赖员工间隐性知识的有效流动及共享.在这些组织中,知识不只是被算作战略资源,更是员工个人价值的主要体现,由人际排斥造成的知识隐藏行为,其造成的破坏比传统制造业等低知识密度行业要大得多,探寻职场排斥这一负面人际互动怎样造成知识隐藏,阐明其深层心理机制,已成为组织行为学与人力资源管理领域迫切要解决的重大事项.

职场排斥(workplace ostracism)是指个体在工作地点被他人无视、拒绝,且被排除在社交互动之外的主观体验^[2],作为一种温和而破坏力强劲的社会压力源,职场排斥跟显性的攻击行为不一样,它利用阻断个体的社会关联办法,使其有强烈的“社会性死亡”感受^[3].按照资源保存相关理论(conservation of resources theory, COR),个体有着获取、留存并保护宝贵资源的本能趋势^[4],当员工在职场遭受排斥时,其主要的社会资源(像归属感、尊重、信息渠道)急剧流失,这种资源损失所造成的压力状态会引发个体防御性反应.为了止损且防止资源进一步枯竭,受害者一般倾向于采用保守型策略,将仅有的知识资源视作自我保护的最后庇护,于是表现出更高层次的知识隐藏行为^[5],虽然已有研究证实了职场排斥可预测消极行为,但关于其是如何运用复杂心理路径传导到知识隐藏的,尤其是包含情绪、动机两方面维度的链式传导方法,依旧没有系统的理论说明和实证检测.

收稿日期:2026-03-19;**修回日期:**2026-04-18.

基金项目:国家社会科学基金青年项目(23CTY011).

作者简介:刘少鹏(1983—),男,河南登封人,郑州大学副教授,研究方向为教育管理、武术文化传播,E-mail:zhzhdo@zzu.edu.cn.

通信作者:朱邱晗,郑州大学副教授,博士,研究方向为体育管理学、体育社会学,E-mail:zhuqiuhuan@zzu.edu.cn.

引用本文:刘少鹏,朱邱晗,李天培.职场排斥对高新技术企业员工知识隐藏行为的影响机制研究[J].河南师范大学学报(自然科学版),2026,54(5):112-118.(Liu Shaopeng,Zhu Qiuhuan,Li Tianpei.An examination of the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding among employees in high-tech firms[J].Journal of Henan Normal University(Natural Science Edition),2026,54(5):112-118.DOI:10.16366/j.cnki.1000-2367.2026.03.19.0001.)

情绪耗竭(emotional exhaustion)作为工作倦怠相关的核心维度,是个体情感资源被过度使用而产生的疲惫感^[6],职场排斥作为一种高压力的社会应激相关源头,让个体投入大量认知、情绪资源,去应对被孤立所导致的焦虑和自我怀疑,这种长时间资源被过度透支很容易造成情绪耗竭^[7].处在情绪过度耗损情况里的员工,其自我调节能力大幅下滑,很难维持利他主义的合作规则,更愿意借助隐藏知识的办法来削减额外的人际沟通和资源花费,以使得心理恢复平衡^[8],情绪耗竭可不可以充分说明从排斥到隐藏的转化?本研究相信,除了情绪方面,认知动机层面的变化同样是很重要的。

组织报复动机(organizational revenge motivation)是指员工察觉到组织或成员对自己有不公行为后,所产生的一种通过损害组织利益来获取心理平衡的意图^[9],根据挫折攻击相关理论,职场排斥造成的痛苦体验以及情绪消耗,有可能进一步促使个体产生报复的欲望.当员工因被排斥搞得精力耗尽时,他们比较有机会把这种负面状态归结于组织的不管不问或同事的恶意,进而产生“以报复回应”的动机^[10],在这种动机的驱动之下,隐藏知识不只是起到防御性的资源保护作用,更成为一种主动对组织或特定群体采用的惩罚手段^[11].

当前研究多单独就情绪或动机变量的中介作用进行考查,很少有研究把情绪耗竭和组织报复动机放在同一个框架里,分析二者在职场排斥和知识隐藏当中的链式中介效应,基于资源保存理论(conservation of resources theory, COR)跟挫折—攻击理论整合的视角,本研究提出:职场排斥直接正向给知识隐藏造成影响,还凭借“情绪耗竭→组织报复动机”这一链式次序间接起到功效.职场排斥最先造成员工情绪资源的大量损耗,进而引发其以隐藏知识伤害组织来进行报复的动机,最终造成知识隐藏行为增多.本研究着眼于揭示职场排斥影响知识隐藏的作用机制,还丰富了知识隐藏前因变量方面的研究,也给组织干预职场冷暴力、助力知识共享提供了新的理论依据和管理启发。

1 理论基础与研究假设

本研究借助资源保存理论以及挫折—攻击理论,构建了一个链式中介模型,深入分析职场排斥影响知识隐藏行为背后的内在心理逻辑,之后分别阐述各变量的逻辑联系,然后提出相应的研究假设。

1.1 职场排斥与知识隐藏

知识隐藏是指员工在面对同事的知识请求时,有意隐瞒、推脱或装傻以保留知识的行为^[12].作为一种反生产行为,知识隐藏不仅阻碍了组织内部的信息流动,更破坏了团队协作的基石.职场排斥则是指个体在工作场所中感知到被他人忽视、拒绝或排除在社交互动之外的痛苦体验^[13].不同于显性的肢体或言语攻击,职场排斥具有隐蔽性、模糊性和持续性,往往给受害者带来更深远的心理创伤。

根据资源保存理论,个体具有努力获取、保留和保护自身宝贵资源(如时间、能量、社会支持、自尊等)的本能倾向^[4].当个体面临资源损失的威胁、实际遭受资源损失或投入资源后未能获得预期回报时,会产生巨大的心理压力.职场排斥本质上是一种严重的社会资源剥夺过程.被排斥的员工失去了来自同事的情感支持、信息交流渠道以及归属感,这种关键社会资源的断裂使其处于极度的资源匮乏状态.为了应对这种资源危机,防止进一步的资源流失,个体往往会启动防御机制,采取保守策略来保护仅存的资源.在这一逻辑下,知识被视为员工在组织中维持竞争优势和自我保护的核心资源.遭受排斥的员工为了避免因分享知识而可能带来的额外人际风险(如再次被无视或利用),同时也为了通过垄断知识来重建某种程度的控制感和安全感,倾向于选择隐藏知识^[13].此外,社会交换理论也指出,人际关系建立在互惠规范之上.职场排斥违背了互惠原则,员工为了恢复心理平衡,会通过减少有利于他人的行为(即隐藏知识)来进行“消极互惠”.因此,本研究提出假设 H1:职场排斥对员工的知识隐藏行为具有显著的正向影响。

1.2 情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭对于工作倦怠来说是核心维度,指个体受长期工作压力的影响,造成情感资源过度消耗,从而形成一种极度疲惫、精力匮乏的心理状态^[14],职场排斥作为一种长期且高强度的社会应激情境,是造成情绪耗竭的重要因素。

从资源保存理论的立场来看,个体应对职场排斥,要投入大量认知资源,且要付出情绪调节方面的努力.被排斥者一般要持续思索“为什么我会被孤立”“我做错了什么”,这种反刍思维(rumination)极大地造成心

理能量损耗.为了压抑内心的悲戚或想要重新融入群体,员工不得不进行高强度的表层扮演,这种情绪劳动使资源透支的问题进一步加剧^[8]当资源流失速度远超补充速度时,个体就处于情绪耗竭的状态.

处于情绪耗竭情形之下的员工,其自我调节能力大幅下滑,无法维持亲社会行为所需的必要心理能量.知识共享一般被视为一种角色之外的行为,需要员工花费额外的时间和精力去梳理、说明和传播信息.对于已经累到极点的员工来说,他们没有足够的资源去应答同事的请求,更偏好以“节能模式”来应对工作,即使人际互动和资源的付出达到最小^[14].隐藏知识成了一种低开销的生存方式,可避免复杂人际互动产生的进一步消耗,还可暂时舒缓心理压力.实证研究也表明,情绪耗竭显著正向地预测员工退缩行为以及反生产行为^[15],本研究推断,职场排斥通过耗尽员工情绪资源的方式,进而引发员工知识隐藏行为.因此,提出假设 H2:情绪耗竭在职场排斥与知识隐藏之间起中介作用.

1.3 组织报复动机的中介作用

组织报复动机是指员工在感知到自身受到不公正对待或伤害后,带来的一种希望通过损害组织或其成员的利益来寻求心理平衡、宣泄愤怒或实施惩罚的意图^[15].挫折一攻击理论认为,当个体的目标受阻或遭受挫折时,会产生攻击性驱力,进而引发攻击行为^[16].在职场情境中,职场排斥构成了强烈的社会挫折.

被排斥的经历会让员工产生强烈的不公平感、愤怒和敌意.根据归因理论,员工往往将这种痛苦的排斥体验归因于组织的纵容、管理的失职或同事的恶意,从而激发出强烈的报复动机^[16].这种报复动机并非总是表现为直接的冲突或破坏,更多时候会转化为隐蔽的、间接的攻击形式.知识隐藏因其隐蔽性强、难以被察觉和追责的特点,成为实施报复的理想工具^[12].持有报复动机的员工会通过故意隐藏关键信息,导致同事工作失误、项目延期或团队绩效受损,以此作为对排斥者的“惩罚”和对不公待遇的“回击”.这种“以牙还牙”的心理机制使得职场排斥能够通过激发报复动机,间接导致知识隐藏行为的增加.因此,提出假设 H3:组织报复动机在职场排斥与知识隐藏之间起中介作用.

1.4 情绪耗竭与组织报复动机的链式中介作用

尽管情绪耗竭和组织报复动机均可独立中介职场排斥对知识隐藏的影响,但二者之间是否存在递进的逻辑关系?本研究认为,情绪耗竭往往是激发报复动机的前置心理状态,二者共同构成了一条“资源损耗—动机激发”的链式路径.

情绪耗竭会造成个体的认知控制能力以及理性判断水平下降,当员工处于极度劳累且情感耗尽的状态时,其抑制冲动行为的能力变弱,更会受到负面情绪的操控^[2].处于这种状态时,原本大概会被理性约束^[17]住的愤怒和敌意更易显露出来,成为确切的报复想法.遵照一般压力理论,压力源(拿职场排斥来讲)造成的负面情绪(如焦虑、抑郁、耗竭现象)是越轨行为出现的关键中介^[18],情绪耗竭是一种强烈的负面情感体验,会使个体对环境的认知评价出现偏差,使个体更倾向于把中性甚至善意的行为解读成恶意,从而强化了受害者的报复心理和对报复合理性的认知,职场排斥首先导致员工情绪资源的枯竭,这种枯竭状态削弱了员工的心理防线,使其更容易产生通过伤害组织来宣泄痛苦、追求公正的强烈想法,最终因报复动机而进行知识隐藏行为.

这一链式路径呈现出从“被动资源流失”到“主动攻击意图”的心理发展情况,已开展的研究多关注单一中介机制,较少的研究考察情绪状态如何转化为具体行为动机,本研究把资源保存理论和挫折一攻击理论做了整合,认为职场排斥让员工“无力”分享,是情绪耗竭造成的,更让他们“不想”进行分享,甚至“故意去”隐藏,且后者大多是前者进一步加深的结果.因此,提出假设 H4:情绪耗竭与组织报复动机在职场排斥与知识隐藏之间起链式中介作用,即职场排斥通过增加情绪耗竭,进而提升组织报复动机,最终导致知识隐藏行为的增加.

综上所述,该模型不仅回应了关于职场排斥后果机制的呼吁,也拓展了知识隐藏前因变量的研究边界,为理解组织中的隐性冲突提供了新的理论视角.

2 研究方法 with 统计

2.1 研究程序与样本

本研究采用问卷调查法收集数据,为确保数据的可靠性并有效规避共同方法偏差(common method bias),严格遵循 Podsakoff 等^[19]的建议,实施了“多时点、多来源”的配对调查设计.研究样本选取自北京、上海

及广州等地多家高新技术企业的研发与技术部门,这些部门知识密集度高,员工间的知识互动频繁,是研究知识隐藏行为的理想情境。为保护企业商业隐私与研究伦理,对参与企业进行匿名化处理,分别记为:北京地区企业(京科 A、京科 B、京科 C、京科 D)、上海地区企业(沪芯 A、沪芯 B、沪芯 C、沪芯 D)、广州地区企业(粤智 A、粤智 B、粤智 C、粤智 D)。

调查分 3 个阶段进行,每阶段间隔 1 月。第 1 阶段(T1),由人力资源部门协助发放问卷,测量员工的人口统计学变量(如性别、年龄、学历、工龄)及自变量“职场排斥”;第 2 阶段(T2),测量中介变量“情绪耗竭”与“组织报复动机”;第 3 阶段(T3),由员工的直接主管对下属的“知识隐藏行为”进行评价。这种时间滞后与来源分离的设计,不仅符合因果推断的逻辑时序,也在很大程度上降低了同源方差的影响。

本次调查共发放配对问卷 450 份。剔除匹配失败、作答时间过短及规律性作答的无效问卷后,最终获得有效配对样本 382 份,有效回收率为 84.9%。样本特征如下:男性占比 49.5%,女性占比 50.5%;平均年龄为 28.47 岁($SD=4.027$);本科学历占比 24.311%,硕士及以上占比 27.501%;平均工龄为 5.45 a。

2.2 测量工具

本研究所有量表均采用国内外权威期刊中广泛使用的成熟量表,并经过严格的“翻译—回译”程序以确保语义准确性。所有量表均采用 Likert5 点计分法(1=完全不同意,5=完全同意)。

职场排斥:采用 Ferris 等^[2]开发的量表,共 10 个题项,示例题项如“在工作中,其他人对我视而不见”。本研究中该量表的 Cronbach's α 系数为 0.846。

情绪耗竭:采用 Maslach 等^[6]工作倦怠量表中的情绪耗竭维度,共 5 个题项,示例题项如“下班时,我感到精疲力竭”。Cronbach's α 系数为 0.750。

组织报复动机:参考 Tripp 等^[9]及 Skarlicki 等^[11]的研究改编而成,共 4 个题项,示例题项如“我想通过某种方式让公司或同事为他们的行为付出代价”。Cronbach's α 系数为 0.721。

知识隐藏:采用 Connelly 等^[20]开发的量表,包含装傻、推脱和合理隐藏 3 个维度,共 12 个题项,由主管评价,示例题项如“该员工在同事请求知识时,会假装不知道相关信息”。本研究测量的是整体知识隐藏水平,即综合考察这三个维度的总体表现,并非聚焦于某一特定维度。这是因为我们的研究焦点在于职场排斥对知识隐藏这一整体行为倾向的影响。Cronbach's α 系数为 0.882。

2.3 统计分析

本研究使用 SPSS 26.0 软件进行数据分析。首先,利用 SPSS 进行缺失值处理、描述性统计、相关分析及信效度检验;其次,采用验证性因子分析(CFA)检验变量的区分效度,并运用 Harman 单因子检验法初步筛查共同方法偏差;最后,使用基于结构方程模型的路径分析,采用 Bootstrap 法(重复抽样 5 000 次,置信区间 95%)检验主效应、中介效应及链式中介效应的显著性。若置信区间不包含 0,则表明效应显著。

本研究的链式中介模型中,设职场排斥为自变量 X ,情绪耗竭为第一中介变量 M_1 ,组织报复动机为第二中介变量 M_2 ,知识隐藏为因变量 Y 。各路径系数定义如下: a_1 为 X 对 M_1 的路径系数, a_2 为 X 对 M_2 的路径系数, d 为 M_1 对 M_2 的路径系数, b_1 为 M_1 对 Y 的路径系数, b_2 为 M_2 对 Y 的路径系数, c' 为 X 对 Y 的直接效应系数。则各效应的数学表达式为:

$$D_E = c', I_1 = a_1 \times b_1, I_2 = a_2 \times b_2, I_3 = a_1 \times d \times b_2,$$

$$I_{\text{total}} = a_1 \times b_1 + a_2 \times b_2 + a_1 \times d \times b_2, T_E = c' + a_1 \times b_1 + a_2 \times b_2 + a_1 \times d \times b_2,$$

其中,各间接效应的标准误通过 Bootstrap 重复抽样(本研究设定为 5 000 次)的经验分布估计得出,并据此构建偏差校正的 95% 置信区间。若该置信区间不包含 0,则判定该间接效应在 0.05 水平上显著。

3 研究结果

3.1 共同方法偏差

本研究于 3 个时间点收集相关数据,目的是最大程度减少数据的共同方法偏差。本研究按照心理统计分析方面要求,采用 Harman 检验法来检查本研究得到的数据是否有共同方法偏差。统计分析指出,第一个因子所解释的方差量是 25.426%,表明本研究中数据共同方法偏差不大。

3.2 信度和效度检验

在本次所进行的研究中,对所采用的 4 个测量工具做验证性因素分析,如附录表 S1 中所呈现,职场排斥、情绪耗竭、组织报复动机和知识隐藏行为的各项拟合指数都高于或接近最低判断标准,意味着针对上述变量的测量问卷有良好效度.本研究中各变量信度分析之后的结果表明,全部预测变量的克隆巴赫 α 系数在 0.721 至 0.882 区间,都达到了信度检验的最低门槛.本研究涉及的这 4 个变量都有着良好的信度和效度,达到心理测量的基本水准.

3.3 描述性统计与相关分析

附录表 S2 呈现了本研究各核心变量的描述性统计指标,职场所受的排斥($M=2.25,SD=0.80$)、情绪耗竭($M=2.41,SD=0.94$)、组织报复动机($M=2.30,SD=0.99$)以及知识隐藏($M=2.39,SD=0.88$)4 个变量的均值都处在量表中等偏下程度,说明样本在这些构念上整体倾向并不极端.

从相关分析来看,各个变量两两之间都呈现出显著正相关的关系,职场排斥同情绪耗竭($r=0.779, p<0.01$)、组织报复动机($r=0.701, p<0.01$)还有知识隐藏($r=0.824, p<0.01$)有着高度的关联;情绪耗竭还跟组织报复动机($r=0.685, p<0.01$)以及知识隐藏相关方面($r=0.828, p<0.01$)有着密切联系;组织报复动机跟知识隐藏的相关系数也高达 $r=0.771$,其中 $p<0.01$,这些结果初步体现研究变量之间大概有着紧密的内在关联,为之后中介效应的检验奠定基础.

3.4 情绪耗竭与组织报复动机的中介效应检验

在数据统计方面,使用结构方程模型(structrual equation model)方法去考察本研究构建的理论模型,该模型指标有着良好的拟合度($\chi^2=799.373, df=558, \chi^2/df=1.433, RMSA=0.034, CFI=0.941, TLI=0.937, SRMR=0.044$),满足心理测量学的要求.

其次,运用 Bootstrap 区间估计方法考察情绪耗竭和组织报复动机在职场排斥与知识隐藏之间的中介作用.研究结果表明(附录表 S3),职场排斥对知识隐藏行为的直接效应值为 0.338($p<0.001$),情绪耗竭的中介效应值为 0.292($p<0.001$),组织报复动机的中介效应值为 0.118($p<0.001$),情绪耗竭与组织报复动机的链式中介效应值为 0.076($p<0.001$).具体路径系数见附录图 S1 所示.

4 结论与分析

4.1 职场排斥对知识隐藏行为的直接正向预测作用

研究检验了职场排斥显著正向造成员工知识隐藏行为,假设 H1 得到了验证,这一发现跟高天茹等^[14]所做研究得到的结论一致,进一步印证了职场排斥作为知识隐藏重要诱因的地位.从资源保存理论视角加以审视,职场排斥从本质来讲是一个社会资源被剥夺的过程.当员工被同事无视或排斥时,其有关归属感、自尊和社会支持网络的关键资源大量被消耗^[4],为了应对该资源危机,防止资源再流失,员工会开启自卫机制,将自己所掌握的知识看成最后的“私有资源”加以保护,在这个情境里,知识隐藏不再只是单纯的信息留存,而是一种带有策略性的资源止损做法.根据社会交换理论所提出的互惠规范,职场排斥使人与人之间的良性互动契约遭到了破坏,员工为了使自身心理恢复平衡,比较倾向于采取“消极互惠”策略,即借助藏起知识去回应他人的冷淡和拒绝^[21],组织当中的冷暴力氛围会直接捣毁知识共享的文化基石,造成隐性知识的流动受到阻碍.

4.2 情绪耗竭与组织报复动机的独立中介作用

研究结果显示,情绪耗竭和组织报复动机分别在职场排斥与知识隐藏之间起到部分中介作用,假设 H2 和 H3 均得到验证.就情绪耗竭的中介途径而言,从本研究获知,职场排斥使员工情绪耗竭进一步加剧,进而引发知识隐藏,职场排斥属于一类慢性压力源,让个体投入大量认知及情绪资源来开展反刍思考和情绪调节,这种长时间的资源过度使用使员工处于精疲力竭的状态^[6].处于情绪耗竭的情形之下的员工,其自我调节的资源枯竭了,难以维持利他主义的合作原则,更倾向于采纳“节能办法”,通过减少人际往来和资源付出来使心理恢复平衡^[14],知识隐藏成为一种低成本的应对手段,显示了员工在资源不够用时的被动退缩.

有关组织报复动机起到中介作用的路径,研究显示职场排斥唤起员工的报复动机进而造成知识隐藏,这一发现支持了挫折—攻击理论的相关观点,即职场排斥所带来的痛苦体验以及不公平感会变成攻击性驱力^[16],员工觉得被排斥是组织或同事出于恶意造成的,于是产生以对抗性方式回应的意图^[15],因为直接冲

突行为所面临的风险比较高,隐蔽性强且难以追责的知识隐藏成为实施报复的理想办法^[12],部分员工的知识隐藏,不是出于资源保护的无奈状况,而是有着主动惩罚特征的攻击行为。

4.3 情绪耗竭与组织报复动机的链式中介作用

本研究最具理论贡献的发现在于证实了“情绪耗竭→组织报复动机”这一链式中介路径的存在,假设H4获得支持。这一结果揭示了从“被动资源损耗”到“主动攻击意图”的心理演化逻辑。具体而言,职场排斥首先导致员工情绪资源的严重耗竭,这种深度的负面情感状态削弱了个体的认知控制能力和理性判断水平^[17]。当员工处于极度疲惫和情感枯竭时,其抑制冲动行为的能力下降,更容易受到负面情绪的支配,原本可能被理性压制的愤怒和敌意更容易浮出水面,转化为具体的报复意图^[18]。根据一般压力理论,压力源导致的负面情绪是产生越轨行为的关键中介^[18]。情绪耗竭扭曲了员工对环境的评价,使其更倾向于将中性行为解读为恶意,从而强化了受害者心态和报复的合理性认知。换言之,职场排斥不仅让员工因“无力”分享而隐藏知识(情绪耗竭路径),更让他们因“不愿”分享甚至“故意”伤害而隐藏知识(报复动机路径),且后者往往是前者深化的结果。这一链式机制的发现,整合了资源保存理论与挫折—攻击理论,揭示了职场排斥影响知识隐藏的深层作用机制,表明情绪状态的恶化是激发攻击性动机的关键前置条件。

4.4 管理启示与未来展望

基于上述结论,组织管理者应采取多维度措施以遏制职场排斥及其负面后果。第一,营造包容性的组织文化,零容忍职场冷暴力。组织应建立畅通的沟通渠道和冲突解决机制,及时识别并干预排斥行为,切断资源损耗的源头。第二,关注员工心理健康,建立情绪资源补充机制。针对已遭受排斥的员工,组织需提供心理咨询支持(EAP)和压力管理工作坊,帮助其恢复情绪资源,防止情绪耗竭向报复动机转化。第三,强化公平感知,疏导报复情绪。管理者应确保程序公平和互动公平,避免员工将负面体验归因于组织不公;同时,通过团队建设活动修复受损的人际关系,引导员工以建设性方式表达诉求,而非通过知识隐藏进行隐性报复。

尽管本研究取得了一定程度的成果,但还是有以下核心方面的局限,也给未来研究明确了走向:在理论框架相关方面,本研究将资源保存理论与挫折—攻击理论整合在一起,但对二者之间内在张力(如被动防御和主动攻击在动机上的不同)探讨不足。未来研究可以搭建更精细的模型,清楚辨别防御性(因资源不足)和报复性(因攻击想法)知识隐藏的不同前因与后果。在变量测量方面,本研究把知识隐藏作为整体概念加以处理,未顾及“装傻”“推脱”“合理隐藏”等子维度受排斥影响的不同质性机制。未来研究要分别对各子维度做考查,以揭示更细微的作用路径,从研究设计来说,较短的追踪时间依旧不足以了解变量间动态变化的情况,今后可以用经验取样法开展密集纵向追踪,还可利用实验法操纵职场排斥,以得出更可靠的因果关系,引入团队相关的控制变量,考查多层次因素交互所产生的效应,也会成为重要的拓展方向。

附录见电子版(DOI:10.16366/j.cnki.1000-2367.2026.03.19.0001)。

参 考 文 献

- [1] He P X, Jiang C L, Xu Z X, et al. Knowledge hiding: current research status and future research directions[J]. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12: 748237.
- [2] Ferris D L, Brown D J, Berry J W, et al. The development and validation of the workplace ostracism scale[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1348-1366.
- [3] Klotz A C, Swider B W, Kwon S H. Back-translation practices in organizational research: Avoiding loss in translation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2023, 108(5): 699-727.
- [4] Hobfoll S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [5] Zhao H D, Xia Q, He P X, et al. Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2016, 59: 84-94.
- [6] Maslach C, Schaufeli W B, Leiter M P. Job burnout[J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52: 397-422.
- [7] Li L Z, Yang P L, Singer S J, et al. Nurse burnout and patient safety, satisfaction, and quality of care: a systematic review and meta-analysis[J]. *JAMA Network Open*, 2024, 7(11): e2443059.
- [8] Bakker A B, Demerouti E. Job demands - resources theory: Taking stock and looking forward[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(3): 273-285.
- [9] Tripp T M, Bies R J, Aquino K. A vigilante model of justice: revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance[J]. *Social Justice Research*, 2007, 20(1): 10-34.

[10] Su Z R, Ha H Y. Longitudinal impact of perceived fairness after service failures: Evidence from online travel agencies[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2025, 128: 104177.

[11] Skarlicki D P, Folger R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(3): 434-443.

[12] 荣鹏飞, 王嘉, 王瑞雪. 高管团队知识隐藏结构模型与量表开发[J]. *科技进步与对策*, 2022, 39(15): 110-118.
Rong P F, Wang J, Wang R X. The structure model and scale development of TMT knowledge hiding[J]. *Science & Technology Progress and Policy*, 2022, 39(15): 110-118.

[13] 倪旭东, 王婷婷, 朱星魁. 工作重塑视角下完美主义对工作绩效的影响: 职场友谊和职场排斥的调节作用[J]. *心理科学*, 2024, 47(3): 671-679.
Ni X D, Wang T T, Zhu X K. The impact of perfectionism on job performance from the perspective of job crafting: the moderating role of workplace friendship and workplace ostracism[J]. *Journal of Psychological Science*, 2024, 47(3): 671-679.

[14] 高天茹, 贺爱忠. 职场排斥对知识隐藏的影响机理研究: 一个被调节的链式中介模型[J]. *南开管理评论*, 2019, 22(3): 15-27.
Gao T R, He A Z. The influence mechanism between workplace ostracism and knowledge hiding: a moderated chain mediation model[J]. *Nankai Business Review*, 2019, 22(3): 15-27.

[15] 孙锐, 袁圆, 朱秋华, 等. 感知算法控制的双刃剑效应应对零工工作者情绪耗竭的影响: 基于合法性判断视角[J]. *系统管理学报*, 2024, 33(5): 1373-1385.
Sun R, Yuan Y, Zhu Q H, et al. Double-edged sword effect of perceived algorithmic control on emotional exhaustion of gig workers: based on a legitimacy judgment perspective[J]. *Journal of Systems & Management*, 2024, 33(5): 1373-1385.

[16] 陈戈, 陆冠文, 谢俊. 情绪耗竭对建言行为的 U 型影响: 内在动机的调节作用[J]. *心理科学*, 2020, 43(3): 689-696.
Chen G, Lu G W, Xie J. The U-shaped relationship between emotional exhaustion and voice behavior: the moderating effect of intrinsic motivation[J]. *Journal of Psychological Science*, 2020, 43(3): 689-696.

[17] Wright T A, Cropanzano R. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(3): 486-493.

[18] 刘德鹏, 高翔宇. 组织(不)公正对组织报复行为的影响及其机制[J]. *心理科学进展*, 2021, 29(12): 2260-2271.
Liu D P, Gao X Y. The effect of organizational (in)justice on organizational retaliation behavior and the underlying mechanisms[J]. *Advances in Psychological Science*, 2021, 29(12): 2260-2271.

[19] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.

[20] Connelly C E, Černe M, Dysvik A, et al. Understanding knowledge hiding in organizations[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(7): 779-782.

[21] 刘小禹, 刘军, 许俊, 等. 职场排斥对员工主动性行为的影响机制: 基于自我验证理论的视角[J]. *心理学报*, 2015, 47(6): 826-836.
Liu X Y, Liu J, Xu J, et al. The effect of workplace ostracism on proactive behavior: the self-verification theory perspective[J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2015, 47(6): 826-836.

An examination of the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding among employees in high-tech firms

Liu Shaopeng, Zhu Qiuhan, Li Tianpei

(School of Kinesiology and Physical Education, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China)

Abstract: Based on a three-wave, multi-source paired survey design, this study surveyed 382 employees of high-tech firms and their direct supervisors to examine the effect of workplace ostracism on employees’ knowledge hiding and its underlying psychological mechanisms. The results show that: (1) workplace ostracism significantly and positively predicts employees’ knowledge hiding; (2) emotional exhaustion and organizational revenge motivation separately mediate the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding; and (3) emotional exhaustion and organizational revenge motivation form a chain mediating path between workplace ostracism and knowledge hiding. Specifically, workplace ostracism exacerbates employees’ emotional exhaustion, which in turn stimulates organizational revenge motivation and ultimately increases knowledge hiding. This study reveals the emotional and motivational mechanisms through which workplace ostracism affects knowledge hiding and provides managerial implications for reducing workplace cold violence and promoting knowledge sharing in high-tech firms.

Keywords: workplace ostracism; knowledge hiding; emotional exhaustion; organizational revenge motivation; chain mediation

[责任编辑 刘洋 杨浦]

附 录

表 S1 研究所采用变量的信效度检验

Tab. S1 Reliability and validity tests of the variables

变量	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	Cronbach's α 系数
职场排斥	49.829	35	1.424	0.033	0.986	0.982	0.030	0.846
情绪耗竭	12.375	5	2.475	0.062	0.980	0.961	0.026	0.750
组织报复动机	8.009	2	4.005	0.089	0.979	0.936	0.023	0.721
知识隐藏行为	85.458	54	1.583	0.039	0.978	0.973	0.030	0.882

表 S2 研究变量的平均数、标准差、相关系数矩阵($N=382$)

Tab. S2 Means, standard deviations, and correlation matrix of the variables($N=382$)

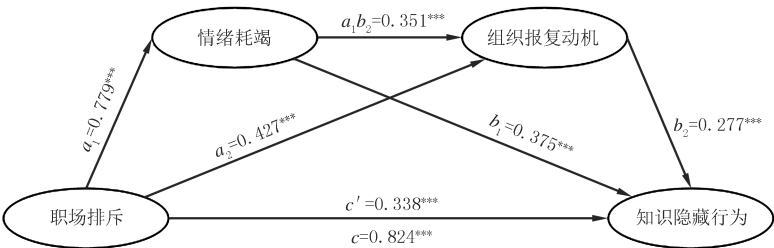
变量	M	SD	1	2	3	4
1.职场排斥	2.25	0.8	—			
2.情绪耗竭	2.41	0.94	0.779 **	—		
3.组织报复动机	2.30	0.99	0.701 **	0.685 **	—	
4.知识隐藏	2.39	0.88	0.824 **	0.828 **	0.771 **	—

注：* * 表示 $p<0.01$.

表 S3 情绪耗竭与组织报复动机的中介效应 Bootstrap 检验($N=382$)

Tab. S3 Bootstrap test of the mediating effects of emotional exhaustion and organizational revenge motivation($N=382$)

效应类型	路径描述	效应值	SE	95%CI 下限	95%CI 上限	效应占比/%
总效应	职场排斥→知识隐藏行为	0.824	0.029	0.767	0.882	100
直接效应	职场排斥→知识隐藏行为	0.338	0.039	0.261	0.416	41.019
总间接效应	所有中介路径合计	0.486	0.041	0.403	0.566	58.981
间接效应	路径 1:职场排斥→情绪耗竭→知识隐藏行为	0.292	0.039	0.214	0.368	35.437
	路径 2:职场排斥→组织报复动机→知识隐藏行为	0.118	0.023	0.075	0.165	14.321
	路径 3:职场排斥→情绪耗竭→组织报复动机→知识隐藏行为	0.076	0.017	0.045	0.113	9.223



注：***表示 $p<0.001$.

图S1 情绪耗竭和组织报复动机在职场排斥与知识隐藏行为之间的链式中介作用

Fig.S1 Chain mediation of emotional exhaustion and organizational revenge motivation between workplace ostracism and knowledge hiding behavior