

什么是严厉的爱，什么是 PUA

「职场 PUA」是个越来越受关注的话题。这大概不是因为现在的职场关系比过去恶劣，我觉得可能比过去还要好一些。这个问题之所以受关注，是因为新一代的年轻人非常讲平等，受不了上级随意打压下级那种风气。所以有句话叫「零零后整顿职场」。

在年轻人看来，高压式的领导风格是一种病态。仗着自己职位高，手下的人公开批评、当面羞辱、人身攻击，还各种威胁，说什么你干不好就没地方吃饭，制造焦虑。这已经不是管理，而是精神控制，也就是所谓 PUA：其目的是通过打击一个人的自信心和自尊心，让他彻底丧失自我，从此唯命是从。



很多人认为年轻人对这一套不买账，敢于维护个人权利是社会的进步，说明中国有变得更文明开放的趋势。

但是也有人认为这是零零后娇生惯养不懂事，等他们长到三十岁，遭到过社会的毒打，就会认同高压式的管理。在这些人的眼中，上级就得有足够的权威，管理就得用铁腕手段，高标准严要求，严师出高徒，这都是为你好。

这两种说法哪个对呢？我要说的是，这个问题并不是秘密。过去一二十年间，管理学界有过充分的研究，答案非常清楚：PUA 对员工个人成长和对公司业绩都没有好处，只有坏处。

我们这一讲就来梳理一下相关的研究结果。一种明明不好的管理风格为什么能大行其道，这里面也有个简单的逻辑。

※

PUA 是民间说法，学术界的名词叫「**虐待管理(abusive supervision)**」，意思是以人格羞辱为特点的领导风格。

现在的人可能不熟悉，虐待管理在人类历史上可谓是一种常态。管家对长工、长官对士兵、师傅带学徒、大太监对小太监和宫女，都是如此。平时基本没好话，稍微犯点错就非打即骂，就这样一路被骂过来。有时候人们还讽刺这些小人物“畏威而不怀德”，不配享受尊重。

进入二十世纪，在工业化的初级阶段，工厂里工人们做的都是一些标准化体力劳动，不但不讲创造性，而且对精准度、灵活度什么的要求也不高，只求一个动作到位，特别是肯卖力气就行。管理者视工人如牛马，主要工作是确保不偷懒，打骂似乎是个方便法门。



这种辱虐文化一直延续到现代社会中教练对运动员，甚至某些老师对学生。你可能觉得辱骂是一种负反馈，相当于刻意练习。运动员动作不到位，教练在旁边骂一声，这不是很正常吗？

可是刻意练习需要打骂吗？别人做错了，你直接纠正错误就好，人格羞辱是什么意思？现实是哪怕最低端的体力劳动，辱虐管理也没有好处，只有坏处。

2022 年的一项研究 [1] 表明, 辱虐管理不但会无谓地消耗员工的精力, 而且也在消耗心理资源, 让人情绪变差。而且员工被上级羞辱后, 又会去羞辱同伴, 让整个工作场所陷入精神内耗。人们的工作参与度不但不会增加, 而且会降低。

特别是没有积极主动行为。一个可干可不干的活, 你领导既然不在眼前, 那我就不干。哪怕做一个小动作就能帮工厂省一大笔钱, 只要你不盯着我也不做。

2000 年的一项研究 [2] 还发现, 经常被上司侮辱和虐待的员工更可能辞职。他们即使留下来, 工作满意度也会很低。而且他们的生活满意度也很低, 他们会迁怒于家人, 他们的心理健康程度很差, 情感资源匮乏。

如果是创造性工作, 辱虐管理就更不合适了。2022 年的一项研究 [3] 明确证明辱虐管理会引发员工情绪衰竭、疲劳和消极, 进而降低创造力和工作表现。

那你说, 可能这些人都不够坚强! 像运动员和军人这样的职业, 人就得扛造! 辱虐是对精神的锻造! 但是研究结果可不支持这个看法。2019 年的一项研究 [4] 发现, 即便是那些被认为很有男子汉气概的员工, 也

只是在短期内对辱虐管理的容忍度比别人高一些，长期他们仍然很难受。

有时候工作特别紧、任务重，领导会忍不住用辱虐管理刺激员工。而2024年的一项研究 [5] 表明，低水平的辱虐管理也许能在短期内有效，但是长期下来，工作效率只会降低。至于中高水平的辱虐管理，那就是只有坏处。

所以是人同此心，心同此理，没有人喜欢被辱虐管理。辱虐管理对工作效率不但没有真正的好处，而且祸患无穷。

简单说，PUA 不会真的把人变成听话又好用的牛马。

那些动不动就辱虐下属的人，既不是为了员工好，也不是为了公司好。那纯粹是他自己的情绪发泄。

✱

那可能有些人说，不对啊，工作就应该严格要求啊！我就知道一些领导对属下管理特别严，大家工作效率很高啊！没错，严格管理在很多情况下是对的，但严格管理可不等于辱虐管理。

「严师出高徒」的情况，管理学界也有个专有名词，叫「严厉的爱 (tough love)」[6]。严厉的爱是以严厉的方式表达亲切关怀，就如同父亲对孩子一样：我是如此地关怀你，我深怕你受到意外伤害，我对你有非常高的期待，所以我必须严格要求你，希望你好好成长。

这当然没问题。关键是你要做好区别：虐待管理是只有骂没有爱，严厉的爱是在爱的基础上的严格要求。而且严格要求可不是人格羞辱。

这里的次序也非常关键——你必须先表达支持和关怀，然后再提出严格要求。爱在前，严在后。如果次序搞错了，先打人一巴掌再给个甜枣，那就不是严厉的爱，而是情绪宣泄之后的补救措施或者故意的精神控制。而如果没有关怀只有严厉，那就是把人当工具。

严厉的爱，的确对提高效率有好处。哈佛大学公共管理教授史蒂夫·凯尔曼 (Steve Korman) 曾经在英国做过一项研究 [7]，关于如何减少青少年犯罪。当时英国政府把一些问题少年和社会工作者“结对子”，让社会工作者给他们当导师，经常接触他们。

凯尔曼发现，如果社会工作者只是很严厉，或者只是爱，但管理很宽松，减少犯罪的效果都不是很好。对这样的少年最好的办法就是软硬兼施：既有爱又严厉，让他们怀德畏威。

我们看那些优秀的训练青少年运动员的教练，也都是如此。爱兵如子，但是绝对严格要求。刻意练习就得严格要求，动作做错了必须马上给反馈，不能含糊。但我们还是那句话，严格要求不等于虐待管理，纠错就是纠错，不需要人格侮辱。

一个有意思的问题是，对于高水平人才，比如那些从事创造性工作的员工，严厉的爱有没有好处呢？这些人难道不应该多给点自由吗？

2020年的一项研究 [8] 说，创造性工作也可以有权威型领导，但是“度”很重要。你给人施加一个比较*低水平*的压力，可以刺激创造性；但如果压力过高，则员工的创造力会下降。

简单说，严厉可以，但必须先有爱，而且要掌握度，严厉绝不是虐待。

那你说我不想跟员工有太深的关系，大家不过就是上个班而已，我来不及爱他们 —— 那可以啊，你可以不严格要求员工，你可以佛系管理，但是你别虐待人家啊。

※

所以局面非常清楚，虐待管理只有坏处，严厉的爱用的适当可以有好处，二者是截然不同的管理方式。那为什么现在还有这么多领导者都在实行

虐待管理，这些人为什么没被社会淘汰呢？我刚刚看到一项 2024 年 7 月发表的最新研究 [9]，给了一个很有意思的答案。

简单说，员工对领导的评价跟这个领导的业绩有关系。一个实施虐待管理的领导，如果他业绩好，员工会认为那是严厉的爱。

研究中有个实验是这样的。受试者全程在计算机上接受测试。他们被告知自己跟其他三个人组成一个小组，有一个高年级的 MBA 学生来做你们这个团队的领导。领导要写一份商业计划书，而你们的任务是给这份计划书提供想法。领导参考你们的意见，写好计划书，之后有专家会对这份计划书打分。

实验开始时，那个领导 —— 当然其实是虚构的 —— 会先给团队发个短信。

有的受试者收到的短信很简单，就是“希望我们团队在这个任务中表现出色，大家努力。”

有的收到的短信中则加入了虐待成分：“希望我们团队在这个任务中表现出色，大家努力！你们不要用愚蠢的点子浪费我的时间！你们必须比别人做的好，不要让我难堪！”

受试者提交了自己的想法贡献，然后被告知领导已经把报告写好了，后来专家也给打了分。

结果发现，如果报告得分高，即使受到了虐待的受试者，也不认为他们被领导虐待了，他们觉得领导只是要求严。但如果报告得分低，收到虐待短信的受试者会说这个领导是虐待型的。

这就是你强你有理。



我们想想这个局面是不是经常发生。绝大多数情况下，一个领导的业绩是难以评估的。可能公司就是他自己的；可能他领导的是个实权部门，业绩本来就好；可能这个领导自身能力强，领导风格对业绩的影响并不大。

像乔布斯、马斯克这样的领导者，人们难以分清他的业绩到底是因为（because of）他对手下的粗暴态度，还是尽管（in spite of）他态度粗暴，他仍然取得了成功。殊不知如果他们态度不粗暴，他们会更成功。

历史上，人们常常认为饭碗是老板给的，迷信上级权威，不知道也不敢跟别的上级比较，所以就容易错误归因，把辱虐管理当成法宝。

✱

所以零零后整顿职场是对的，应该整顿。不是因为有铁腕才有业绩，而是因为业绩，或者别人想象你有业绩，才容忍了你的铁腕。

我最后的感慨是，有权有势的人想要虐待无权无势的人，也未免太容易了：很多人被虐待了不但不反抗，而且还要美化施虐者！

《万维钢·精英日课6》
帮你和全球精英大脑同步

版权归得到App所有，未经许可不得转载



科学作家
万维钢

注释

[1] Li M, Ahmed A, Syed OR, Khalid N, Muñoz JE Jr. Impact of abusive leader behavior on employee job insecurity: A mediating roles of emotional exhaustion and abusive peer behavior. *Front Psychol.* 2022 Aug 22;13:947258. doi: 10.3389/fpsyg.2022.947258.

[2] Bennett J Tepper, Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*; Apr 2000; 43, 2; ABI/INFORM Global pg. 17.

[3] Chen, Lili, Zhixiao Ye, Zahid Shafait, and Hongying Zhu. "The Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity: The Mediating Role of Negative Affect and Moderating Role of Interpersonal Harmony." **Frontiers in Psychology** 13 (2022). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.796355/full>.

[4] Budhi Haryanto, Edi Cahyono (2019). Relationship Between Abusive Supervision and Performance: The Role of Gender, *European Research Studies Journal* Volume XXII Issue 3, 305-311, <https://ersj.eu/journal/1472>

[5] Liu, Yonghong, Chen Zhao, Zhiyong Yang, and Zhonghua Gao. "The Effect of Abusive Supervision on Employee Job

Performance: The Moderating Role of Employment Contract Type.” *Journal of Business Ethics*, published January 3, 2024.
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05580-0>.

[6] Admired Leadership. “When a Situation Calls for Tough Love.” Last modified July 19, 2023.
<https://admiredleadership.com/field-notes/when-a-situation-calls-for-tough-love/>.

[7] Kelman, Steve. “The Best Approach to Management: Tough Love.” Nextgov, January 31, 2012.
<https://www.nextgov.com/people/2012/01/the-best-approach-to-management-tough-love/205692/>.

[8] Gu, Qinxuan, Paul S. Hempel, and Mingchuan Yu. “Tough Love and Creativity: How Authoritarian Leadership Tempered by Benevolence or Morality Influences Employee Creativity.” *British Journal of Management* 31, no. 2 (2020): 305-324.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12361>.

[9] Lount, Robert B., Jr., Woohee Choi, and Bennett J. Tepper. ““Abuser” or “Tough Love” Boss?: The Moderating Role of Leader Performance in Shaping the Labels Employees Use in Response to Abusive Supervision.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 183 (July 2024): 104339.

划重点

1.PUA 的学术界的名词叫「辱虐管理」，意思是以人格羞辱为特点的领导风格。

而「严厉的爱」，是以严厉的方式表达亲切关怀，就如同父亲对孩子一样：我是如此地关怀你，我深怕你受到意外伤害，我对你有非常高的期待，所以我必须严格要求你，希望你好好成长。

2.员工对领导的评价跟这个领导的业绩有关系。一个实施辱虐管理的领导，如果他业绩好，员工会认为那是严厉的爱。

3.辱虐管理只有坏处，严厉的爱用的适当可以有好处，二者是截然不同的管理方式。