

领导者负面情绪、“熟人社会”与下属绩效

——基于公共物品博弈的实验研究

李建标^{1,2},杨琛^{1,2}

(1.南开大学中国公司治理研究院,天津 30071;2.南开大学商学院,天津 30071)

摘要: 本文在情绪、熟人社会、情商等理论框架的基础上,建构了下属绩效影响因素模型。借助公共物品博弈实验考察熟人社会中领导者的负面情绪对下属绩效的影响。结果表明:领导者负面情绪与下属绩效显著正相关,下属的情绪反应、绩效推测和情商对领导者负面情绪有显著的调节作用;相对于陌生人社会而言,熟人社会有利于提高下属绩效。最后,论文对领导者的情绪管理、情感治理、下属与领导者的匹配、熟人社会中的“关系”治理以及未来研究提出了建议。

关键词: 情绪; 关系网络; 绩效; 实验

中图分类号: C93 **文献标识码:** A

1 引言

绩效是组织得以生存和发展的前提。领导者对组织及其下属的绩效会产生深远的影响,而情绪在领导者与下属的相互作用中扮演着重要的角色,所以领导者的情绪表现很大程度上潜在地影响下属的感知和行为方式^[1],进而直接影响下属与组织的绩效^[2]。在中国情境下,非正式关系已经广泛地嵌入到组织中^[3],领导者与下属都不可避免地置身于熟人社会的差序格局中,它不仅蕴含着丰富的私人“关系”,更是组织重要的激励资源,因此,熟人社会的结构与性质会影响领导者、下属与组织的绩效。另外,领导者的负面情绪一定会产生消极的后果吗?本文质疑这种“对称假设”^[4]。因此,本研究将重点关注两个关键问题:领导者的负面情绪表现如何影响下属绩效?熟人社会是否有利于提高下属绩效?

一些领导者偏向于表达生气威胁和激发下属执行;另一些领导者则通过表达高兴激发下属提高绩效。到底哪种情绪对于激励下属更有效?当前相关的研究比较分散,而且结论不一致。大量研究验证了“对称假设”^[4]的观念,即:领导者积极的情感产生积极的后果;领导者的负面情绪产生消极的后果^[2]。然而,本文不认同这种两面性的结论,并认为负面情绪是组织生活中不可避免的一个因素,它们取决于情境与背景,可能不一定会产生消极的结果。从功能主义的角度来看,负面情绪的存在也有其自身的功能。Barsade和Gibson^[5]考察了组织中负面情绪可能产生的积极后果。Sy等^[6]发现领导者表现出负面情绪的小组成员在任务中会付出更多的努力。在此基础上本文检验了中国情境中领导者的负面情绪对下属绩效的影响。

中国社会是一个熟人社会^[7],人们通过各种私人关系而彼此相互联系,由此织就了一张张有着差序格局的熟人关系网。关于熟人社会是否应该存在,一直存在争议。Granovetter^[8]的“弱关系”假设认为在美国劳动力市场中弱关系为求职者提供更多的信息与资源,从而更有利于他们找到工作。然而边燕杰^[9]并不赞同“弱关系”假设,相反,他认为在中国强关系更有利于找到工作,并通过在天津的调查研究证明了其“强关系”假设。在中国,非正式关系广泛地侵入到了科层制体系中^[3],因此,在本土化的背景下有必要研究强关系网络与下属绩效之间的关系。

实验研究是研究员工绩效影响因素非常好的研究方法^{[10][11]}。在实验中，研究者能够紧紧围绕研究问题有目的地操控自变量，有效的控制实验环境，排除其他因素对绩效的潜在影响，有效地检验变量间的因果关系，保证研究有较高的内部效度。同时，情绪的诱发效应通常不具有持久性，为了提高研究的效度，国内外学者普遍采用实验的方法来研究情绪^{[2][12][13]}。因此，为了更好的解读熟人社会情境中，领导者的负面情绪效应与下属绩效之间的关系，本研究设计了两个实验设置：熟人社会实验与生人社会实验。在两个设置中领导者依次表现出中性的和负性的（生气）情绪，然后在公共物品博弈实验的框架下考察领导者的情绪表现对下属绩效（每个人对自己所在小组的投资量）的影响。根据实验后问卷，检验了下属的情商（EQ）、情绪反应、绩效推测的调节效应。最后对研究结果进行了讨论。

2 文献述评及研究假设

情绪是个体对于特定的情感事件或者实体的心理反应，持续时间较短，程度较强烈，以目标为中心^[9]。情绪对个体的行为具有重要的规范作用，作为权力的拥有者，领导者的情绪表达更是如此。组织中的领导者通过面部表情、语气语调、肢体动作等非言语行为表现自己的情绪，这种情绪为下属所感知并进而影响其行为^{[6][14-16]}。一些研究报告了积极的情感表现对领导者谈判、领导者成效评估、魅力评级、团队协作和表现的益处^[2]。另一方面，有证据表明负面情绪可能更有效。社会心理学的长期研究认为，生气与地位授予的增强有关，在谈判中生气也会取得更好的结果^[17]。Tiedens^[17]在一系列的实验中明确了，那些表达生气的人享有较高的地位授权并且被视为更能干的人。Heerdink等^[18]的研究发现负面情绪的表达要比积极情绪更有影响力。领导消极情感会通过增加组织内成员的努力程度而对绩效产生积极影响^[6]。此外，Lindebaum^[19]认为领导者适时适量的情绪爆发对下属绩效是有利的。事实上，领导者有时故意假装生气是为了影响下属，生气的情绪表现往往比中性或快乐的情绪表现更有效的提高下属绩效。

van Kleef^[15]将上述负面情绪产生的积极效果称之为情绪的“非对称效应（Asymmetrical Effects）”。那么，这种“非对称效应”是如何产生的？情感事件理论（Affective Event Theory, AET）^[20]认为工作环境特征会导致积极或者消极工作事件的发生，而对这些工作事件的体验会引发个体的情感反应（这个过程受到个体特质的影响），情感反应又进一步影响个体的态度与行为。除情感事件理论之外，情绪传染理论（Emotional Contagion Theory, ECT）^[21-22]也为领导者情感作用机制提供了重要依据，该理论认为个体具有表达自身情感以及确认其他人情感的能力。因为权力和地位的差异，领导者的情感更容易传递给下属，特别是在高权力距离的组织中，下属更认同领导拥有较大的权力，他们更能忍受领导的负面情绪，并且有更强的动机提升自己的绩效^[23]。情绪即社会信息理论（Emotion As Social Information, EASI）^{[2][14]}进一步解释了领导者的情绪作用机制，该理论从情绪具有社会功能这一基本观点出发，指出情绪蕴含着丰富的社会信息，并引入信息加工的观点来分析领导者的情绪效应。领导者所表达的情绪代表了其对下属任务完成状况的判断^[24]，下属通过推断加工（Inferential processes）从领导者的情绪表达中提取的信息是：领导者生气说明其对下属当前任务的完成情况并不满意，因此为了应对这种消极情绪下属会选择提升绩效^{[2][25]}。依据上述论述，本文提出假设 1。

假设1领导者的负面情绪会提高下属绩效。

目前，针对情绪作用机制的研究还没有形成统一的理论。整合上述理论，本文认为，一方面，领导者的情绪表现作为情感事件会使个体产生情绪反应（emotion reaction），并且其中伴随着情绪感染（emotional contagion），情绪反应程度高的个体，受到领导者负面情绪的感染更多，自身体验到的负面情绪也随之变多，可能会因此影响到其行为从而降低绩效^[25-26]。另一方面，情绪作为一种社会信息，信息的表达和其接受者（下属）都会影响其传

递效应，本文仅从情绪接受者（下属）的角度考虑。面对情绪信息，个体会采用推断加工（*inferential processes*）的方式对其进行加工，而加工的深度取决于个体的认知动机（*epistemic motivation*）。认知动机^[27]是指人们愿意为全面、准确地了解某一事物而付出努力的意愿。情绪渗入理论（*Affect Infusion Model, AIM*）^[28]认为个体在使用不同的加工策略时，情绪会选择性地影响个体的认知活动。更进一步，动机性信息加工理论（*Motivated Information Processing model, MIP*）^[28-29]指出团队成员认知动机的高低决定了个体和团队效能的高低。具体而言，高认知动机驱动的下属对领导表现出的负面情绪信息采取精细的系统性信息加工方式，使得信息加工更深入，推理过程的预测力也更强，他们在推断加工领导表现出的负面情绪时，可能更倾向于认为他们的工作绩效不合格。这种自我绩效推断（*performance inferences*）较低的个体在工作中会更加努力以提高工作绩效^[2]。综合上述两个方面的分析，本文认为，下属的情绪反应、绩效推测和认知动机都是影响领导者负面情绪与下属绩效关系的重要因素。据此，提出假设2a、2b和2c。

假设2a 情绪反应高的下属在领导者生气时绩效降低，情绪反应低的下属绩效不变。

假设2b 随着领导者生气程度的增加，绩效推测低的个体绩效提高的速度高于绩效推测高的个体。

假设2c 认知动机高的下属更倾向于在领导者生气的时候提高绩效。

除了上述三个因素外，下属的情商（*Emotional Quotient*）也会影响到其如何加工和判断领导的负面情绪。情商即情绪智商也称为情绪智力（*Emotional Intelligence*），是与智商相对的一个概念。学术界认为Mayer和Salovey^[30]对情绪智力的专门论述是情商研究的正式起源，他们认为“情绪智力是社会智力的一个子集，它包括监控自我和他人感觉和情绪的能力，并且能识别这些情绪，利用这些信息指导自己的思想和行为”。Goleman^[31]在《情绪智力》中把情绪智力分为五个方面：感知自己的情绪、管理自己的情绪、自我激励、感知他人的情绪和处理人际关系。并首次提出了通过这五个方面来综合测定人的智慧水平的标准——“情商”。本文在情商的界定上采用学界普遍接受的Mayer和Salovey的定义。

情商也是当前行为和社会科学研究的热点，它能否发展成为与传统智力相提并论的另一有价值的构念，很大程度上取决于它是否能解释足够多的绩效变量。在组织中，员工情绪智力反映了其感知自己和他人的情绪，并利用信息指导自己思考和行为的能力^[32]。Cooper和Sawaf^[33]证明了情商与个人和组织成功之间的关系。Mayer和Salovey^[30]认为情商可以作为压力环境中行为选择的调解器，一个人情商的高低影响他对压力的感知程度，进而影响压力所导致的情绪反应，从而进一步影响行为选择。高情商的人倾向于对压力予以适应性、建设性的反应。面对表现负面情绪的领导，低情绪智力的下属会通过反刍（*ruminant*）行为加剧该情绪的负面影响，而高情绪智力的员工则通过对领导消极情绪进行认知重评来减缓甚至避免该情绪的负面影响^[32]。在情绪智力对绩效的预测效果上，大量文献表明情绪智力在一定程度上能预测绩效^[32,33,35]。在情绪智力与工作绩效的关系强度，Joseph和Newman^[36]发现情绪智力与工作绩效的相关为0.24（ $k=22$ ， $N=2593$ ）。基于此，本文认为下属的EQ可以决定领导者的负面情绪对下属绩效的影响。由此，提出假设2d。

假设2d EQ较高的下属在领导者越生气时绩效越好，EQ较低的下属在领导者生气时绩效不变。

费孝通^[7]认为中国传统社会的结构是：以“己”为中心，以血缘关系为基础，按照“差序格局”而区别对待的同心圆^[37]。杨国枢^[38]将差序格局中的“关系”归纳为：家人、熟人和陌生人。其中，熟人“关系”占据着主导地位，因此，中国社会本质上是熟人社会^[39]。随着社会的转型^[40]，陌生人关系不断增长，但这并未改变中国熟人社会的本质，因为这是

世代相传的、积淀于心灵深处、难以抛却的心理结构和文化传统^[39,41]。熟人社会不仅存在于传统社会中，也广泛存在于现代社会与组织中^[41]。这可能是因为完全依靠契约、制度、法律来维系的现代组织制度并未建立健全，人们的生活、工作情境亦未全然进入陌生人社会，熟人社会作为一种非正式制度可以有效地规范人们的行为、提高人们的集体意识、促进社会团结、维护社会秩序，实现有效的社会整合，从而有利于达成组织目标^[42]。熟人社会的工作情境，本质上是熟人社会衍生的一个概念。它是以人情、“关系”和面子为核心^[43,44]，以熟人关系为基础的组织氛围，集中体现为“熟人逻辑”，即：以“情”、“礼”治理为手段的感性行为逻辑。在熟人社会中，行为主体经过长期的感性教化和代际文化传承，已经将“熟人逻辑”内化为个体的价值准则^[42]。其中，人情关系中的“给予”与“亏欠”促使双方互相享有支配力，由于人情亏欠具有难以彻底偿还的本质，使得这种支配力呈现出持久性和权力不均衡的特征，由此，熟人社会中的人际关系被整合为一张被人情机制所规训、权力分布不均衡的关系网络^[43,44]。不同的关系网络使身处其中的个体拥有了不同的“关系”和权力，依据“关系”和权力个体又会拥有大小不同的“面子”。所以“面子”也源于熟人社会，是社会资本中国化的表现^[9]。

中国情境下的组织从本质上来说也是熟人社会，这造就了中国组织中的领导者与下属之间的关系不同于西方社会，郑伯勋^[45]认为西方文化背景下的上下级关系是建立在平等互惠的基础上的，下属更多关注的是工作本身，而不是领导，所以上级对下级的影响比较弱；而中国上下级关系是建立在权威家长制的基础之上的，下属对领导者的察言观色可能多于对工作本身的关注，领导对待下属的方式也呈现出差序格局。在中国社会，“关系”和“权威”是领导与下属关系的实质，也是解释众多组织现象的关键。此外，在“情”、“礼”治理的熟人社会中，个体显得更加感性。在这一本土化情境下，本文对领导者表现负面情绪时，熟人社会的人际关系背景是否会提高下属绩效有着浓厚的兴趣。相关的实证研究证明，组织中的人际关系是影响组织绩效的重要变量，上下级关系会影响到下属的行为^[46]。Granovetter^[8]的“弱关系”（陌生人关系）假设认为在劳动力市场中求职者往往是通过弱关系获得信息进而找到工作的。然而边燕杰却提出了“强关系”（熟人关系）假设^[9]，并通过调查研究对其进行了验证。王霄等^[12]的研究也证明了熟人关系促进了博弈者的合作决策。作为一个关系本位的社会，在中国强关系网络更有利于个体实现自己的目标。在这样的背景中作为权力与地位代表的领导者，他们占据了决定性的社会资本，所以其负面情绪更容易影响到下属。基于中国本土化的研究背景，本文提出了假设3。

假设3相对陌生人社会而言，熟人社会中的下属绩效更高。

综合上述分析，本文认为下属绩效受领导者负面情绪的影响，同时，下属的EQ、情绪反应、认知动机和绩效推测对领导者的负面情绪具有显著的调节作用。此外，结合中国本土化的情境，本文将熟人社会作为研究背景。在熟人社会中，人情、“关系”和面子是其处事和行为的逻辑，在这样的背景下，相对于陌生人社会而言，领导者的情绪作用机制会放大，不仅熟人社会会使下属的绩效提高；在领导者生气时，这一影响会更显著。另外，考虑到情绪反应在性别上可能存在差异，为了使实验得到更好的控制，我们把性别作为控制变量纳入模型分析，具体如图1所示：

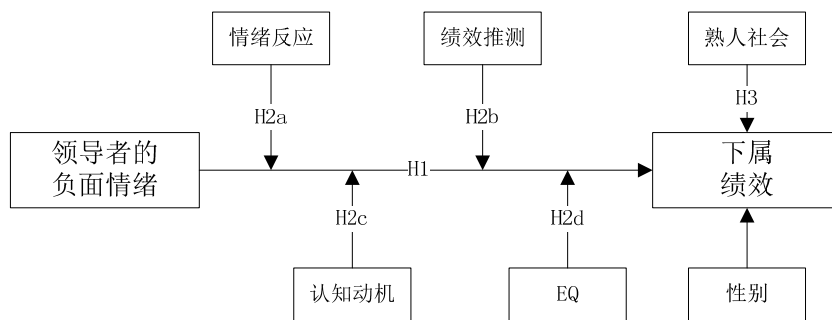


图1 下属绩效影响因素模型

3 研究设计

3.1 样本与方法

这项研究的被试是来自南开大学和天津财经大学两所高校的72名本科生（男14名，女58名），平均年龄19.8岁，77.8%的被试为大二学生，87.5%的被试为经管类专业的学生，生源地涉及天津、河北、山东、山西、安徽、江西、黑龙江、青海、湖北、湖南、广东、广西、云南、贵州、海南、江西、福建、重庆等省（市）。文献中广泛使用大学生样本来检验假设^[2,12,47,48]，因此本文也沿用这一研究范式。

根据实验要求本研究邀请了一名老师扮演实验中的领导者，该领导者具有管理学博士学位和组织管理实践经验，并且参加了实验室的相关培训。过去有关领导的实验研究已经成功地雇佣过受训的演员以制定实验条件，包括情绪表现的操作^[2]。为了刻画熟人社会，实验的一部分被试在该老师授课的班级中进行招募，最后选定了大二某个班级中的52名学生（均自愿参加本实验）作为实验被试（剔除经常不来上课的学生），其中，老师与学生均来自同一个学院（老师在该班上课时间大约为3个学期，可将师生关系和同学关系界定为熟人“关系”^[6,38]）。在陌生人社会中，领导者与被试，以及被试与被试之间都是不认识的，因此，我们在校园网上公开招募，同时依据被试不同生源地、不同班级、不同寝室、实验前不认识等相关信息进行筛选，最后确定20名被试。

3.2 实验设计与过程

根据公共物品供给原理设计了两组实验：熟人社会实验和陌生人社会实验。依据实验要求，本实验控制条件为：（1）群体规模控制为4人；（2）无监视和制裁系统；（3）初始禀赋均相同（均为10点）；（4）两组实验中领导者不变，且情绪表现（中性/生气）具有一致性。领导者的台词、语气、语调、面部表情、手势等都经过严格的专业训练和操作控制^①。领导者的台词是不带情感的客观陈述，中性的情绪与生气的情绪通过语气、语调、面部表情、手势等表现出来^[2]。

公共物品实验的具体结构如下：每组实验均进行3轮，被试被随机分成4人小组，且在整个实验过程中分组不变，每个被试每轮都拥有10点的初始禀赋，可以从10点的初始禀赋中选择任意的数量（0-10之间的任意整数）投资给自己所在的小组。其中，个体收益的计算方法如下：每轮的收益=（10-你投资给你所在小组的点数）+0.5×你所在小组总的投资点数。实验中个体在每轮的投资点数被定义为本研究中下属的绩效^[11]。

熟人社会设置实验的具体过程如下：（1）在投资开始之前，实验主持人介绍领导者的专业背景，随后领导者当面和被试讲话，不带有任何情绪，表现出中性的情感。领导者在讲话中表明自己参加实验的原因，并且告诉被试在一轮的投资之后他会根据参与者的表现提出

^①领导者情绪的控制效果运用量表进行评估，详情见下述“问卷和量表的使用”。

建议，最后他祝所有的同学取得满意的成绩。（2）一轮之后，领导者带着生气的情绪给所有的参与者提意见（台词是不带情感的客观陈述，生气通过语气、语调、面部表情、手势等表现），之后被试完成后续两轮实验。陌生人设置实验的过程同上，只是被试和领导者之间都是相互不认识的。

实验中被试完成上述投资之后，还要按照要求完成相应的问卷和量表^①。每局实验大约需要一个小时的时间。完成所有任务后，被试的投资收益将按照比率转换成课程学分（熟人社会）或者现金被支付（陌生人社会）。最后就实验和被试进行一个简短的访谈，如果发现有的被试对实验情境产生疑虑，数据作废。最后对被试解释整个实验过程，并请被试为本实验保密。

3.3 问卷与量表的使用

实验之后被试完成了相应的问卷和量表。包括被试的人口统计学相关信息^②、情商(EQ)测试量表、结构需求量表(PNS)、情感反应量表、绩效推测量表和下属对领导生气的感知量表^[2]，这些量表在研究中被广泛使用，其信度和效度在中国情境的运用中也得到了确认。具体而言，本研究使用国内版本的情商量表(EIS)，该量表是由王才康^[49]将国外版本翻译而来，并在中国的情境中验证了其效度($\alpha=0.83$)，国外版本则由美国心理学家Schutte等^[50]人根据Salovey和Mayer^[30]的理论编制而成，量表采用5点计分，分别是完全不同意、不同意、不确定、同意和完全同意，数值越高，表示个人情商越高。本文使用国内版本的结构需求量表测量被试的认知动机，该量表由陈阳等^[51]修订，采用6点计分，其效度($\alpha=0.87$)与Neuberg等^[52]编制的国外版本基一致。本文使用Van Kleef等^[2]编制的情感反应量、绩效推测量表和下属对领导生气的感知量表，其效度($\alpha=0.93$; $\alpha=0.92$; $\alpha=0.97$)较高。情感反应量表包含12个项目，其中，6个测量情绪反应、6个测量对领导者的喜爱，本文只采用6个情绪反应测量项目；绩效推测由5个项目测量测量；下属对领导生气的感知量表由四个项目组成，这些量表均采用5点计分。

4 结果与分析

4.1 描述性统计分析

描述性统计分析和相关性分析的结果见表1。其中，负面情绪指的是领导者的负面情绪变现；熟人社会指的是领导者与下属，以及下属与下属之间都是熟人关系；认知动机、EQ、情绪反应和绩效推测都是通过量表对下属进行测量所获得的数值。下属绩效的均值为6.58，这与Fehr^[53]、周业安^[54]等学者的研究是一致性的，EQ的均值为126(SD=26.30)，表明被试情商的平均值在正常水平的范围内^[49,50]。在相关分析中，下属的绩效与领导者的负面情绪($r=0.21$, $p<0.01$)以及熟人社会($r=0.20$, $p<0.01$)具有正相关性，所以假设1和假设3得到了初步证实，同时，下属绩效与其认知动机负相关($r=-0.12$, $p<0.1$)；熟人社会与下属认知动机($r=-0.64$, $p<0.01$)负相关性、与EQ($r=0.21$, $p<0.01$)、情绪反应($r=0.14$, $p<0.05$)正相关；情绪反应与绩效推测负相关($r=-0.25$, $p<0.01$)。

表1 主要变量的均值、方差及相关系数

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 下属绩效	6.58	2.4	1.00						
2. 负面情绪	0.67	0.47	0.21***	1.00					
3. 熟人社会	0.72	0.45	0.20***	0.00	1.00				

^①量表的具体使用见下述“问卷与量表的使用”。

^②人口统计学信息包括：性别、年龄、专业、年级、籍贯等。

4.认知动机	2.19	0.68	-0.12*	0.00	-0.64***	1.00			
5.EQ	126	26.30	-0.05	0.00	0.21***	-0.11	1.00		
6.情绪反应	2.18	1.21	-0.07	0.00	0.14**	-0.09	0.15**	1.00	
7.绩效推测	1.90	0.69	0.02	0.00	0.05	-0.11	-0.02	-0.25***	1.00

注：（1）*** $p < 0.01$ ，** $p < 0.05$ ，* $p < 0.1$ ；（2）领导者中性情绪=0，领导者生气=1。

4.2 领导者的负面情绪对下属绩效的影响

为了进一步检验领导者的负面情绪与下属绩效的关系，本文对下属绩效进行了方差分析。结果表明：下属在领导者表现出中性情绪时的绩效（ $M=5.88$ ， $SD=2.88$ ）显著低于领导者生气时的绩效（ $M=6.93$ ， $SD=2.05$ ）， $F(1, 214) = 9.62$ ， $p < 0.01$ ，这说明领导者的情绪表现对下属绩效影响显著。我们使用了层次回归模型进一步检验相关调节变量对领导者负面情绪与下属绩效关系的影响（见表2），其中领导者的情绪表现作为虚拟变量。结果表明，性别作为控制变量在所有的回归模型中都不显著，这说明本研究中性别与下属绩效不具有相关性。领导者的负面情绪在所有回归模型中都具有很强的显著性，并且可以正向预测下属绩效（ $\beta=1.06$ ， $p < 0.01$ ），领导者表现出的负面情绪越多（领导者越生气），下属绩效越好，因此假设1得到验证。

表2 与假设1、2a、2b、2c 和2d相关的层次回归结果

变量	下属绩效									
	层次回归步骤	第一步	第二步	第二步	第二步	第二步	第三步	第三步	第三步	第三步
性别		-0.05	0.08	0.04	0.01	-0.09	-0.08	-0.04	0.01	0.09
负面情绪		1.06***	1.06***	1.06***	1.06***	1.06***	1.06***	1.06***	1.06***	1.06***
情绪反应			0.13				0.13			
绩效推测				0.08				0.08		
认知动机					0.42				-0.42*	
EQ						-0.09				0.00
情绪反应×负面情绪							0.71***			
绩效推测×负面情绪								-1.63***		
认知动机×负面情绪									-0.26	
EQ×负面情绪										0.02*
R-squared		0.05	0.05	0.04	0.06	0.03	0.08	0.09	0.06	0.06

注：（1）*** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ ， $p < 0.1$ ；（2）层次回归中的交叉项都分别进行了标准化处理。

情绪反应、绩效推测、认知动机和EQ与下属绩效的关系都不显著，但是它们（除了认知动机外）与领导者负面情绪的交叉项都能很好的预测下属绩效。其中，情绪反应对领导者的负面情绪与下属绩效的关系有正向调节作用（ $\beta=0.71$ ， $p < 0.01$ ），即情绪反应高的下属在领导者生气时绩效会降低，情绪反应低的下属绩效基本不变（见图2），假设2a得到了验证；绩效推测会负向调节领导者的负面情绪与下属绩效之间的关系（ $\beta=-1.63$ ， $p < 0.01$ ），即在领导者越生气时，绩效推测低的下属绩效提高的速度高于绩效推测高的下属（见图3），假设2b成立；认知动机对领导者负面情绪的调节作用不显著（ $\beta=-0.26$ ， $p > 0.1$ ），假设2c没有得到验证；EQ正向调节领导者的负面情绪与下属绩效之间的关系（ $\beta=0.02$ ， $p < 0.1$ ），即EQ较高的下属在领导者越生气时绩效越好，EQ较低的下属在领导者生气时不影响其绩效（见图4），假设2d得到证实；

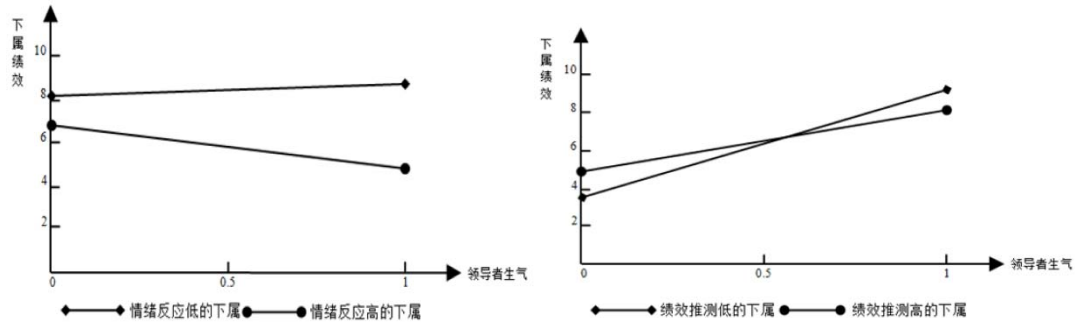


图2情绪反应的调节效应 图3 绩效推测的调节效应

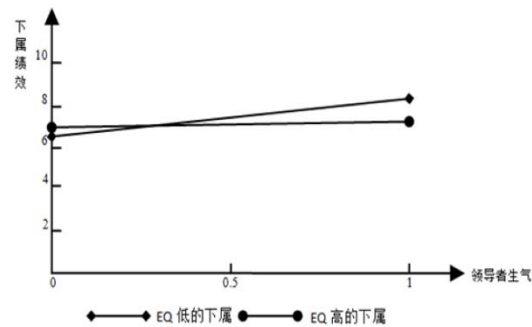
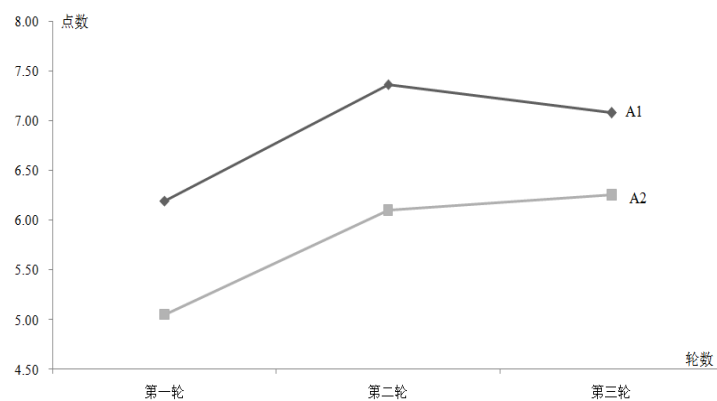


图4 EQ的调节效应

4.3熟人社会对下属绩效的影响

图5比较了熟人社会和陌生人社会中被试每轮（共3轮）投资点数的均值。熟人社会：在第一轮领导者表现出中性情绪时下属投资点数的均值为：6.19，第二轮和第三轮领导者表现生气时下属投资点数的均值分别为：7.37、7.08（A1）；陌生人社会：在第一轮领导者表现出中性情绪时下属投资点数的均值为：5.05，第二轮和第三轮领导者表现生气时下属投资点数的均值分别为：6.10、6.25（A2）。由此可见，相对于陌生人社会而言，熟人社会中下属的投资量更高；相对于领导者中性的情绪而言，无论是在熟人社会还是在陌生人社会中，领导者生气时下属的投资量更高，这进一步验证了假设1。



注:A1:熟人社会中下属分别在三轮中投资量的均值；A2: 陌生人社会中下属分别在三轮中投资量的均值。

图5 在不同的关系网络中下属分别在三轮中投资量的均值

本文利用方差比较了熟人社会和陌生人社会中下属绩效的差异，熟人社会中的下属绩效（ $M = 6.88$, $SD = 2.88$ ）明显高于生人社会中的下属绩效（ $M = 5.80$, $SD = 2.55$ ）， $F(1, 214) = 9.04$, $p < 0.01$ ，这说明熟人社会有利于下属绩效的提高。在数据都是正态分布的前提下，本文进行了两独立样本t检验（ $F = -2.86$ ），检验结果显示，在消除同方差假定的基础

上，原假设熟人社会与陌生人社会均值没有差异不成立，所以拒绝原假设，得出结论：熟人社会中的下属绩效显著高于陌生人社会中的下属绩效 ($p=0.00$)。因此，假设3得到验证。

表3 熟人社会和陌生人社会两个设置样本t检验

设置	观察值	均值	标准误	标准差
陌生人社会	60	5.80	0.33	2.55
熟人社会	156	6.88	0.18	2.28
<i>combined</i>	216	6.58	0.16	2.40
<i>diff</i>		-1.08	0.38	

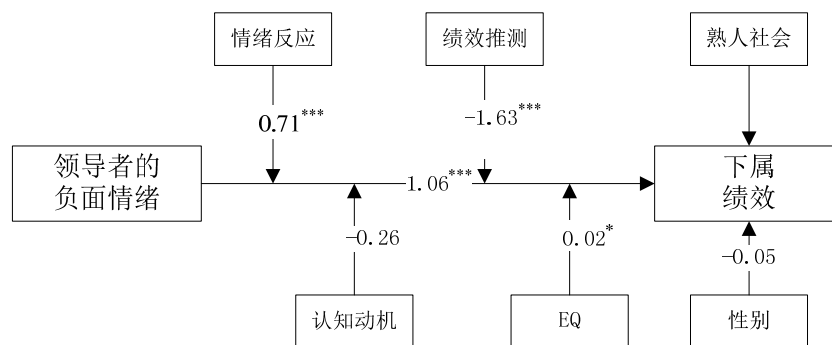
注: Ha:diff<0, p=0.00;Ha:diff=0,p=0.00;Ha:diff>0,p=0.99

4.4研究模型分析

综上所述，除了假设2c外，本研究中的假设都得到了验证。基于此，本文在下属绩效影响因素模型的基础上提出了下属绩效影响因素路径图。变量之间的具体关系是：领导者的负面情绪与下属绩效显著正相关 ($\beta=1.06$, $p<0.01$)；绩效推测则对领导者的负面情绪与下属绩效之间的关系进行负向调节 ($\beta=-1.63$, $p<0.01$)；情绪反应和EQ正向调节领导者的负面情绪与下属绩效之间的关系 ($\beta=0.71$, $p<0.01$; $\beta=0.02$, $p<0.1$)；熟人社会中的下属绩效高于陌生人社会中的下属绩效 ($p=0.00$)。具体分析结果如图6所示。

回到本文重点关注的两个关键问题：领导者的情绪表现如何影响下属绩效？熟人社会是否会影响下属绩效？围绕着下属绩效这个因变量，图6尝试性地对上述两个问题进行了回答。这也回应了当前学界对负面情绪和“熟人社会”是否应该存在的争议，本研究证实：领导者的负面情绪和熟人社会作为中国情境中影响下属绩效的主要因素，其正向效应显著。因此，消极的情绪也有它积极的功能，“熟人社会”同样会产生正向促进效应，这也验证了Sy^[6]、Van Kleef^[15]、Tiedens^[17]、Heerdink^[16]、Lindebaum^[19]、边燕杰^[9]等人的研究。

无论是EASI模型、情感事件理论还是情绪感染理论都认为情绪通过引发下属的情感反应、推理过程来影响他们的行为，同时，下属对情绪进行信息加工时情商也会对行为产生影响，高情商的人通常以适应性、建设性的反应来面对负面情绪带来的压力。然而，Van Kleef认为个体进行信息加工时认知动机会对绩效产生影响^[2]，但图6并没有体现认知动机的作用，本文认为中国的“熟人社会”情境可能弱化了认知动机因素的影响，突出了情感反应因素的作用。在中国的情境中考虑社会情境因素必然不能忽视熟人社会中的“关系”，它存在于熟人关系网络之中，其中个体可以从中获取更多的“关系”资源，拥有更多的结构洞，这样可以为组织成员提供更多的信任和承诺，降低环境的不确定性，减少成员的机会主义行为，熟人社会中的“关系”对员工与组织绩效有着不可替代的作用，是最具中国特点的激励因素，这与国内的大量研究一致^[38,39,41,46]。



注:*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

图6 下属绩效影响因素路径图

5 结论与展望

在上述研究的基础上,本文得出以下结论:(1)在领导力培训和领导效能考核中,领导者的情绪管理应该作为一项重要的衡量指标。长期以来,领导者的情绪作为非理性因素在组织研究中并未受到重视,因此,情绪因素在领导效能的考核和领导力的培训中也未加以考虑。但是在管理实践中,领导者的情绪表现明显影响到了下属绩效,并且领导者在不同的情境中,面对不同的下属时表现出来的不同情绪会产生不同的效应,据此,本文认为领导者的情绪管理也应该纳入领导力培训和领导效能的考核的体系中。(2)领导者的情感治理也是组织重要的激励机制。中国是一个官本位的社会,相对于西方社会而言,领导的权力对下属的影响更大,下属也更关注领导的言行举止和情绪表达,因为它们传递的信息是领导对下属的工作是否满意。在这样的情境中,领导恰当的表达自己的情绪有利于实现与下属的有效沟通,从而使情感治理产生激励效用。(3)在招聘员工时,不仅要考虑员工与工作岗位的匹配,更应该关注员工与其领导的匹配。当前员工与岗位匹配的研究较丰富,却少有研究关注员工与领导者的匹配问题。本研究中,不同的下属对领导者情绪表现的情绪反应和绩效推测都存在差异,下属情商的差异也会造成绩效的差别,可见,组织中下属与其领导的匹配也应该作为员工雇员的一个标准。(4)加强领导者与下属、以及下属与下属之间的“关系”治理,有利于增强相互的信任感与责任心,使其在工作上付出更多的努力。作为熟人社会,中国社会的行事原则是按照“差序格局”的逻辑进行的,这种观念与行事风格也影响到了组织中的领导方式、成员关系、领导效能、下属绩效以及团队绩效。此外,中国情境下,熟人社会中的下属基于“关系”、“面子”、“人情”、权力等的考虑更擅长于对上级察言观色^[33-34],因此,熟人“关系”中领导者负面情绪带来的积极效应会放大。

本研究尝试性地提出了领导者负面情绪与关系网络的作用机制模型,但是因为本领域相对较新,因此直接的实证研究并不多。未来研究可以围绕以下内容开展:(1)鉴于本研究只考察了领导者的负面情绪对下属绩效的影响,为了更全面地研究领导者情绪的作用机制,以后的研究应考察领导者积极情绪的作用;(2)领导者的负面情绪能激发下属更好的工作,但是其会承担相应的生理成本^[19],因此负面情绪与组织的短期利益和长期利益之间关系的权衡还有待考察;(3)本研究的调节变量关注的是下属的特征,包括情商、情绪反应、绩效推测和认知动机,然而领导者的这些特征是否也会影响到组织实践中领导者的情绪表达也是值得关注的。

参考文献

- [1] George J. M. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence[J]. Human Relations,2000,(53):1027-1055.
- [2] Van Kleef G.A.,Homan A. C.,BeersmaB.,VanKnippenbergD.,VanKnippenberg B.,Damen F.Searing Sentiment or Cold Calculation: the Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation[J]. Academy of Management Journal,2009,(3):562-580.
- [3] 纪莺莺.文化、制度与结构:中国社会关系研究[J].社会学研究,2012,(2):60-85.
- [4] Lindebaum, D., Jordan, P. J., &Dasborough, M. T.When It Can Be Good to Feel Bad, and Bad to Feel Good-Exploring Asymmetries in Workplace Emotional Outcomes. Human Relations,2013,66(1):154-156.
- [5] BarsadeS. G., GibsonD. E. Why Does Affect Matter in Organizations?[J].Academy of Management Perspectives,2007,(1): 36-59.
- [6] SyT., Co`te`S.,SaavedraR.The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood

of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes[J]. Journal of Applied Psychology, 2005, (2): 295-305.

[7] 费孝通. 乡土中国[M]. 北京: 人民出版社, 2008.

[8] Granovetter M. The Strength of Weak Tie[J]. American Journal of Sociology, 1973, (6): 1360-1380.

[9] Bian Y. J. Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China[J]. American Sociological Review, 1997, 62(3): 366-385.

[10] Sprinkle G. B. Perspectives on Experimental Research in Managerial Accounting[J]. Accounting, Organizations and Society, 2003, 28: 287-318.

[11] 李建标, 尉孟星. 适当流动性能提高团队绩效——来自公共物品实验的证据[J]. 经济与管理研究, 2012, (10): 113-120.

[12] 王霄, 吴伟炯. 情绪机制与公共物品供给决策——一项基于社会资本的实验研究[J]. 经济研究, 2012, (11): 142-156.

[13] Netzer L., Van Kleef G. A., Tamir M. Interpersonal Instrumental Emotion Regulation[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 2015, (58): 124-135.

[14] Eberly M. B., Fong C. T. Leading via the Heart and Mind: The Roles of Leader and Follower Emotions, Attributions and Interdependence. The Leadership Quarterly, 2013, 24(5): 696-711.

[15] Van Kleef, G. A. Understanding the Positive and Negative Effects of Emotional Expressions in Organizations: EASI Does It [J]. Human Relations, 2014, 67(9): 1145-1164.

[16] 王楨, 陈乐妮. 领导者情感的作用机制: 一个跨层的整合观点[J]. 心理科学进展, 2014, 22(1): 122-129.

[17] Tiedens L. Z. Anger and Advancement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2001, (80): 86-94.

[18] Heerdink M. W., Van Kleef G. A., Homan, A. C., Fischer A. H. On the Social Influence of Emotions in Groups: Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Conformity versus Deviance [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2013, 105(2): 262-284.

[19] Lindebaum D., Fielden S. 'It's Good to Be Angry': Enacting Anger in Construction Project Management to Achieve Perceived Leader Effectiveness[J]. Human Relations, 2011, 64(3): 437-458.

[20] Weiss H. M., Cropanzano R., et al. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work[J]. Research in Organizational Behavior, 1996, 18(3): 1-74.

[21] Barsade S. G. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior [J]. Administrative Science Quarterly, 2002, (47): 644-675.

[22] 张奇勇, 卢家楣. 情绪感染的概念与发生机制. 心理科学进展, 2013, 21(9): 1596-1604.

[23] Chi N. W., Ho T. R. Understanding When Leader Negative Emotional Expression Enhances Follower Performance: The Moderating Roles of Follower Personality Traits and Perceived Leader Power [J]. Human Relations, 2014, 67(9): 1051-1072.

[24] Hareli S., Hess U. What Emotional Reactions Can Tell Us About the Nature of Others: An Appraisal Perspective on Person Perception [J]. Cognition and Emotion, 2010, 24(1): 128-140.

[25] 马学谦等. 领导的消极情绪对员工绩效的积极作用[J]. 心理科学进展, 2015, 23(11): 1991-2000.

[26] 左世江, 王芳, 石霞飞, 张啸. 简单情绪感染及其研究困境[J]. 心理科学进展, 2014, 22(5): 91-801.

[27] De Dreu C. K. W., Beersma B., Stroebe K., Euwema M. C. Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of Negotiated Agreement [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2006, 90: 927-943.

- [28]Forgas J.P. Mood and Judgment: The Affect Infusion Model (AIM)[J].Psychological Bulletin,1995,117(1):39-66.
- [29]吴梦,白新文.动机性信息加工理论及其在工业与组织心理学中的应用[J].心理科学进展,2012,20(11):1889-1898.
- [30]Salovey P., Mayer J.D. Emotional Intelligence [J].Imagination,Cognition and personality,1990,9(3):185-211.
- [31] Goleman D. Emotional Intelligence [M]. Bantam Books: New York, 1995.
- [32]CôtéS.,Miners C.T.H. Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance[J].Administrative Science Quarterly, 2006, 51(1):1-28.
- [33]CooperR.K.,SawafA.ExecutiveEQ:EmotionalIntelligence in Leadership and Organizations[M].Grosset/Putnam:New York ,1997.
- [34]Kaplan S., Cortina J., RuarkG., LaPorK., NicolaididesV. The Role of Organizational Leaders in Employee Emotion Management: A Theoretical Model [J].The LeadershipQuarterly,2014,25(3):563–580.
- [35] 余琼,袁登华.员工及其管理者的情绪智力对员工工作绩效的影响[J].心理学报,2008,40(1):74-83.
- [36]Joseph D.L.,NewmanD.A. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-analysis and Cascading Model[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(1):54-78.
- [37] 姚泽麟.社会转型中的关系学——评杨美惠的《礼物、关系学与国家》[J].社会学研究,2011(3):218-228.
- [38]杨国枢,中国人的社会取向:社会互动的观点[A].杨宜音(主编),中国社会心理学评论(第一辑)[C].北京:社会科学文献出版社,2005.21-54.
- [39] 刘少杰.熟人社会存在的合理性[J].人民论坛,2006,(5):16-18.
- [40] 王建民.转型时期中国社会的关系维持——从“熟人信任”到“制度信任”[J].社会学研究,2005,46(6):165-168.
- [41] 刘少杰.中国市场交易秩序的社会基础——兼评中国社会是陌生社会还是熟悉社会[J].社会学评论,2014,2(2):28-34.
- [42]刘少杰.制度建设时构建和谐社会的根本途径[J].社会学研究,2007,(2):189-191.
- [43] 黄光国.面子——中国人的权力游戏[M].北京:中国人民大学出版社,2004.
- [44]翟学伟.人情、面子与权力的再生产[M].北京:北京大学出版社,2005.
- [45]郑伯坝.差序格局与华人组织行为[A].李原(主编),社会心理学评论(第三辑)[C].北京:社会科学文献出版社,2006.1-52.
- [46] 李锐,田晓明,凌文铨.管理开放性和上下属关系对员工亲社会性规则违背的影响机制[J].系统工程理论与实践,2015,(2):342-357.
- [47]李建标,王鹏程,巨龙.信息瀑布——序贯决策中行为匹配的实验研究[J].管理评论,2015,27(10):84-94.
- [48]周业安,宋紫峰.公共品的自愿供给机制:一项实验研究[J].经济研究,2008,(7):90-104.
- [49] 王才康,何智雯.父母养育方式和中学生自我效能感、情绪智力的关系研究[J].中国心理卫生杂志.2002,16(11):781-785.
- [50]Schutte N.S.,Malouff J.M., Hall L.E., Haggerty D.J., Cooper J.T. Development and Validation of aMeasure of Emotional Intelligence[J].Personality & Individual Differences, 1998, 25(2):167-177.
- [51] 陈阳,黄韞慧,王垒,施俊琦.结构需求量表的信效度检验[J].北京大学学报(自然科学版),2008,44(3):490-492.
- [52]Neuberg S. L., Newsom J. T. Personal need for structure:Individual differences in the desire for simple structure [J].Journal of Personality and Social Psychology, 1993, 65(1):113-131.

[53]FischbacherU,GächterS,Fehr E.Are people conditionally cooperative? Evidencefrom a public goods experiment [J].Economics Letters,2001,(71):397-404.

[54]周业安,宋紫峰.公共品的自愿供给机制: 一项实验研究[J].经济研究,2008,(7):90-104.

Leader's Negative Emotion, Acquaintance Society, and Subordinate Performance——An Experimental Study on the Game of Public Goods

LI Jianbiao^{1,2}, YANG Chen^{1,2}

(1. China Academy of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin 30071, China; 2. Business School, Nankai University, Tianjin 30071, China)

Abstract: Based on the emotion, social relation network and personality theory, we build the model of influence factors of subordinate performance, meanwhile study the influence of leader's negative emotion on subordinate performance in different networks by the public goods game experiment. The results show that both the leader's emotion and relationship network have significant positive correlation with subordinate performance. Subordinate EQ, emotion reaction and cognitive motivation have significant moderating effect on leader's emotion. Personality traits and emotion reaction moderate the correlation between relationship network and subordinate performance. Suggestions on leader's emotional management, matching between subordinates and leaders, using "guanxi" and future research are discussed at the end.

Keywords: emotion; relationship network; performance; experiment

收稿日期:

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (71372094、71172068)

作者简介: 李建标(1965 —), 男(汉族), 山东潍坊人, 南开大学教授, 博士生导师。