

员工及其管理者的情绪智力对员工工作绩效的影响*

余 琼^{1,2} 袁登华¹

(¹江西师范大学心理系,南昌 330027) (²东莞理工学院城市学院,东莞 523106)

摘 要 研究员工及其管理者的情绪智力对员工工作绩效的影响,并探索了管理者的情绪智力对其下属员工工作绩效发生影响的内在机制。采用配对取样的方法对 30 家企业进行了管理者与其下属员工的配对调查。结果发现,员工及其管理者的情绪智力对员工的工作绩效都有显著的正向影响,领导-部属交换在管理者情绪智力对员工情境绩效的影响中起部分中介作用,领导-部属交换在管理者情绪智力对员工任务绩效的影响中起着微弱的部分中介作用。

关键词 情绪智力,任务绩效,情境绩效,领导-部属交换。

分类号 B849:C93

1 问题提出

在经济高速发展、竞争越演越烈的今天,如何使企业全球化的竞争中生存下来并持久不衰,很重要的一个指标就是组织绩效。企业作为赢利性机构,提升组织绩效是第一要务。组织绩效与企业每位员工的工作绩效有着直接的关系,因此如何提高员工的工作绩效是事关企业生存和发展的重大课题。

自从 1995 年 Goleman 撰写的《情绪智力》一书出版以来,情绪智力这一概念受到密切关注。Goleman 认为,情绪智力是业绩突出的人与普通人相区别的关键所在,它的作用比专业技能(technical skill)和认知能力(cognitive ability)联合起来的作用更大。从 Goleman 的观点我们可以看出,情绪智力被认为是影响工作绩效的重要因素之一。Goleman 认为情绪智力包含 7 种关键成分:(1)自信;(2)好奇心;(3)动力;(4)自我控制能力;(5)交往能力;(6)沟通能力;(7)合作能力^[1]。虽然 Goleman 的观点成为社会人士以及学者们的关注焦点,但他所定义的情绪智力内涵不清晰,他对情绪智力的定义与 Bar-On 更早提出的观点类似。Bar-On 认为情绪智力是影响人应付环境需要和压力的一系列情绪的、人格的和人际能力的总和^[2]。他关于情绪智力

的观点都属于被 Zeidner、Matthews 和 Roberts 所归纳的“情绪智力的混合模型”^[3]。从这两位学者的观点看来,他们所定义的情绪智力不仅包括情绪的知觉和管理能力,还包括非能力成分在内,如人格等方面,这无疑混淆了情绪智力与人格等方面的内涵。这种定义导致了情绪智力与人格的重叠,这种重叠使学者们在研究情绪智力的预测效度和结构效度时抱有怀疑的态度,并使情绪智力的研究陷入一种迷茫状态,事实也证实了学者们的怀疑。

同时代关于情绪智力内涵的解释影响最大的还有 Salovey 和 Mayer 等人提出的能力模型。Salovey 和 Mayer 自从 1990 年提出了关于情绪智力这个概念以及较系统的理论后,经过 1993 年、1996 年修改,至 1997 年基本定型。Salovey 和 Mayer 把情绪智力看作是个体准确、有效地加工情绪信息的能力集合。Mayer, Salovey 和 Caruso 等认为,情绪智力是觉知和表达情绪、情绪促进思维、理解情绪和情绪知识、以及有效调控情绪并促进情绪认知成长的能力^[4]。他们的理论逐渐成熟,并被称为 EI 的四分支能力模型。这个理论概括出了情绪智力所包括的四级能力,它们在发展成熟过程中有一定的次序先后和级别之分。一级能力最基本和最先发展,四级能力比较成熟而且要到后期才能发展。这四方面能力的内容为:(1)情绪的知觉和表达能力;(2)情绪

收稿日期:2007-03-22

* 江西省高校人文社会科学研究立项项目(编号:XL0603)。

通讯作者:袁登华, E-mail: ydenghua@126.com, 电话:0791-8120287。

对思维的促进能力;(3)对情绪的理解能力;(4)对情绪的成熟调控能力。Salovey 和 Mayer 的定义将情绪智力定义为一种能力,并从理论和实践的角度证实了这样定义的情绪智力满足智力的标准,而且其他学者的实证结果也证实了作为能力模型的情绪智力具有良好的预测效度和结构效度^[5],并成为一个逐渐被越来越多的学者所接受的科学化概念。此外,与 Salovey 和 Mayer 等人所定义的情绪智力相似的概念还有 Davies 等人提出的情绪智力(EI)四维度定义^[6]:(1)对自己情绪的评价和表达。这与个人理解他或她的深层情绪的能力并能够自然表达情绪有关。在这方面有较强能力的人会比大多数人更好地知觉和认识到他们的情绪;(2)评价和识别他人的情绪。这与一个人观察和理解他们周围人的情绪有关。在这方面能力较强的人对他人的情绪非常敏感,也能够预测他人的情绪反应;(3)对自身情绪的监控。这与一个人调节他或她的情绪能力有关,从而有能力从心理压力中迅速恢复。在这方面有较强能力的人在高兴或悲伤过后能迅速恢复到正常的心理状态。这样一个人对他或她的情绪有较好的控制能力,不太容易发脾气;(4)运用情绪自我激励。这与一个人使用他或她的情绪把它们导向建设性的活动和个人行为的能力有关。在这方面有较强能力的人能够一直鼓励他或她自己做得更好,他或她能把自己的情绪引向积极的方向发展。我们认为,Davies 等人的定义与 Salovey 和 Mayer 等人的定义基本吻合,Davies 等人是将 Salovey 和 Mayer 等人的定义中的分支一和分支三合并,以自我和他人为标准进行维度的划分。这两位学者对于情绪智力的定义结构清晰,Mayer 等人从理论上和实证的角度证实了情绪智力满足智力条件中概念的、相关的、发展的三个标准^[7],他们的定义使情绪智力成为一个被越来越多学者所接受的科学化概念。

在过去的二十几年中,国外学者一直致力于研究智力、人格等因素与工作绩效的关系,并且有许多研究证实了智力、人格会显著影响工作绩效^[8,9]。Goleman 的大力宣传,以及 Salovey 和 Mayer 等颇为深入的研究,引起了人们对情绪智力与工作绩效之间关系的密切关注。国外学者在这方面的研究比较丰富,比如,Schutttu,Chuettpelz 和 Malouff 研究了情绪智力与任务绩效的关系^[10],Slaski 和 Cartwright 研究了管理者的情绪智力与其管理绩效的关系^[11],Daus 和 Ashkanasy 研究了情绪智力的各个维度对工作绩效的影响^[12]等等,且他们的研究结果都鼓舞人

心,从实践的角度证实了情绪智力的作用。

1.1 员工的情绪智力对其工作绩效的影响

员工的情绪智力对其工作绩效产生影响的基础是,通过调整员工的状态使其更加理性地投入工作。高情绪智力的员工,善于控制自己的情绪并进行自我激励,相对于低情绪智力的员工,他们更少地将不愉快的情绪带入工作中,在遭遇挫折时,有更强的心理承受能力,并鼓励自己将工作做得更好。许多实证研究证实了这一点,如 Rozell, Pettijohn 和 Stephen Parker(2006)对 103 名销售员进行调查研究,发现他们的情绪智力与他们的销售业绩呈正相关^[13],Carmeli 和 Josman(2006)也证实了员工的情绪智力与他们的任务绩效以及组织公民行为之间的正向关系^[14]。

因此我们提出假设 1:员工的情绪智力对其任务绩效和情境绩效有显著的正向影响。

1.2 管理者的情绪智力对员工工作绩效的影响

管理者的情绪智力对员工工作绩效产生影响,是因为管理者有一定的权限,并掌握着一定的资源。员工需要通过一定的工作表现来获取管理者的资源,赢得管理者的偏爱,以及得到更多的奖赏。高情绪智力的管理者善于觉察并理解员工的情绪,能与员工进行较好的工作沟通。这种沟通有利于员工工作中问题的解决,同时员工会更加努力地工作来回馈管理者对他们的信任、理解和帮助,以获取管理者的资源和偏爱。这是一个强化的过程,并朝着积极的方向循环发展。

最近 Thomas 等人以分布在 9 个不同地区的同一家连锁饭店的 187 名食品服务员工为对象,研究发现员工的情绪智力与他们的工作满意度和工作绩效呈显著正相关。此外,研究还发现管理者情绪智力,相较于高情绪智力员工,与低情绪智力员工的工作满意度有更高的正相关,即使在控制了人格变量之后这些结果还仍然显著。管理者情绪智力与员工工作绩效的相关情况与前一研究结果呈现相似的模式,但其相关程度没有达到传统意义上的显著性水平^[15]。依据以上的理论推导和 Thomas 等人的研究结果,我们可以推测管理者情绪智力对员工的工作态度以及工作行为都有显著的正向影响。

因此我们得到假设 2:管理者的情绪智力对其下属员工的任务绩效和情境绩效均有显著的正向影响。

然而 Thomas 等人的研究不够系统和深入,尤其是隐藏在管理者情绪智力与员工的工作态度以及行

为关系之中的内在机制尚未被挖掘和探索。

1.3 领导-部属交换在管理者的情绪智力对员工工作绩效影响中的中介作用

在 Graen 和 Dansereau 等人 1972 年首次提出领导-部属交换理论(LMX)的 30 多年来,该理论发展并产生争议的同时,作为一种研究领导行为的过程与结果理论颇受人们关注。领导-部属交换,是指由于时间和精力有限,领导者在工作中要区分不同的部属,采用不同的管理风格,并与不同的部属建立起不同类型的关系,其中领导和一部分部属建立了特殊的关系,这些部属会得到更多的信任和关照,可能享有特权,如工作更有自主性、灵活性和更多的升迁机会和报酬等等,这些部属就属于“圈内部属”,其余部属就属于“圈外部属”,后者占用领导的时间较少,获得奖励机会也较少。

关于组织中的领导目前学术界关注较多的主要有两种观点:一种是聚焦于领导者,用于解释由具体的领导行为引起的个体、团体和组织行为结果,这种观点的代表是转换型领导理论;另一种是基于关系的,明确集中在领导与直接下属之间一对一的社会交换,这种观点的代表是领导-部属交换(Leader-Member Exchange, LMX)理论。该理论是 Dansereau, Graen 和 Haga(1975)等人对前一种理论存有不满而提出的。后者强调纵向对偶联系作为分析单元的重要性。许多学者认为情绪智力与转换型领导有密切的关系,并进行了研究,结果证实了情绪智力与转换型领导有显著的正相关^[16],而且情绪智力能够解释转换型领导的部分变异^[17]。关于情绪智力是如何影响领导行为的,有观点认为,情绪智力通过社会交互作用的方式来影响领导^[18]。如果领导者不能敏锐觉察到他们下属的情绪信息,冲突就容易发生。如果领导者能意识并管理他人的情绪,人际交往就比较顺利。与此相呼应的观点认为,管理自我和他人的情绪本身就是领导的一个关键成分。领导者利用情绪化的气氛来确保组织内的合作关系,激励下属,强化沟通。然而情绪智力与领导的关系不仅仅在于情绪智力与转换型领导有密切关系,也有学者认为情绪智力与领导-部属交换这种纵向的对偶关系有密切关系。Graen 和 Uhl-bien(1995)认为积极的情绪交换也是高质量的 LMX 关系的特征^[19]。善于觉察、理解、利用情绪的领导者也善于参与积极的情绪交换。因此,高情绪智力的领导者也更善于通过他或她的情绪交换来建立一个良好的合作关系。情绪智力高的领导者,通过他(她)的情

绪理解和管理能力,能够更好地与他(她)的下属产生一个更高质量的领导-部属交换关系。此外,George(2000)认为,领导者的情绪智力会影响下属的信任,这是一个必然的结果^[20]。信任是高质量领导-部属交换关系的三大核心要素之一,情绪智力高的领导者能更好地建立对部属的信任,因此产生了高质量的领导-部属交换关系。

LaBo(2005)以在公立学校中领导-部属交换与情绪智力的关系为题的博士论文中^[21],以 176 名负责人和 528 名下属构成的对偶关系为被试,使用 360 方位情绪智力量表(ECI 360)测量这些负责人的情绪智力,使用 LMX-7 量表让负责人和下属相互评估与对方的关系来测量领导-部属交换质量。相关分析表明,领导-部属交换与情绪智力量表中的关系管理维度相关最高($r=0.675$),使用多重线性回归分析发现,当自变量只有关系管理变量时,关系管理能解释领导-部属交换 45.5% 的变异,当自变量只有关系管理和自我意识时,自我意识能解释领导-部属交换 4.6% 的额外变异,关系管理和自我管理都能显著预测领导-部属交换,但关系管理的预测能力更高。虽然 LaBo 的研究使用的情绪智力量表包括自我管理、自我意识、社会意识、关系管理四个维度,但其内涵与现在我们接受的 Salovey 和 Mayer 以及 Davies 等人对于情绪智力的定义是接近的,证实了情绪智力与领导-部属交换的关系,研究结果与我们前面所谈到的一些学者的观点是吻合的。

根据领导-部属交换的定义,领导-部属交换是能够对员工的工作绩效产生影响的。目前关于领导-部属交换影响员工工作绩效的机制解释比较一致。领导-部属交换理论假设的前提是角色扮演、社会交换、互惠性和平衡。任务绩效和情境绩效在领导与部属社会交换过程中是两种不同的流通形式,任务绩效是一种为了互惠完成责任的显而易见的方式,情境绩效是一种从长远角度看能够互惠的隐性方式。国外许多研究结果也证实了领导-部属交换对员工的工作绩效有预测作用^[22, 23]。国内学者王辉等人通过对领导-部属交换的深入研究验证了在中国背景下领导-部属交换对员工任务绩效和情境绩效的影响^[24, 25]。

领导-部属交换的理论假设是社会交换理论。Wang(2005)等人研究认为,领导对他们的下属有角色期望,当下属的行为满足了领导对他们的角色期望时,领导会提供切实的和隐性的利益给下属,同

样,下属也对他们的领导有角色期望,如他们如何被对待以及满足领导的期望后他们将会得到什么样的奖赏^[26]。领导与部属之间的交换最初可能是交换物,是可见的奖赏,在高质量的 LMX 关系中,社会交换就会转换到一个较高水平,表现为相互信任、尊敬和责任感。高情绪智力的管理者能促进领导与部属之间的这种社会交换,相对于低情绪智力的管理者,他们让更多的下属感觉到自己属于“圈内部属”,并与这些下属之间有更多的情绪交换、支持和相互信任。高情绪智力的管理者,善于觉察下属的情绪并给予相应的反馈,善于控制自己的情绪,领导的这种行为让下属感觉领导是可以亲近的,是关心下属的,下属就会通过努力工作或做一名好的称职的下属而努力来回报管理者,当管理者对下属的这种行为和态度给予表扬或实物性的奖励时,就会强化下属的行为,这个过程就是由管理者较高的情绪智力所引发的或者说促进了领导与部属之间的交换,导致了员工产生了较好的工作绩效。其中,高情绪智力的管理者尤其善于促进与部属之间的高层次的社会交换,容易产生相互信任和相互尊重。

基于上述分析,我们提出以下假设:

假设 3:员工觉知到的领导-部属交换在管理者的情绪智力对其下属员工任务绩效发生影响的过程中起着部分中介作用;

假设 4:员工觉知到的领导-部属交换在管理者的情绪智力对其下属员工情境绩效发生影响的过程中起着部分中介作用。

国外学者的研究认为情绪智力能对工作绩效起显著的正向影响作用,但关于情绪智力是如何影响工作绩效的,是直接的影响还是间接的影响,以及这种影响是否会受其他变量的影响等问题的研究还处于起步阶段。此外,以往研究大多局限在同一被试群体中研究他们的情绪智力对其自身的工作绩效等结果变量的影响,而关于某一群体的情绪智力对另一群体的结果变量是否产生影响的研究非常少。

回顾已往的研究,我们尚未发现学者们系统地对管理者及其员工的情绪智力与员工工作绩效之间的关系进行研究并对其内在机制进行探索。因此本研究突破以往研究的局限,在研究设计方面大胆创新,在中国文化背景下,研究员工的情绪智力对其工作绩效的影响、管理者情绪智力对其下属员工工作绩效的影响、以及在这种关系群体中管理者的情绪智力对员工工作绩效影响的内在机制。

2 研究方法

2.1 研究对象

我们于 2006 年下半年对东莞、天津、成都等地的 30 家企业的管理者和员工进行了一一配对的问卷调查。管理者填写了情绪智力问卷,对自己的情绪智力进行评价,并随机挑选 3 名直接下属,对他们的任务绩效进行评价,这些下属同时对自己的情绪智力进行评价,填写了领导-部属交换量表以及情境绩效量表。

我们进行调查的问卷以套为单位,即一份管理者工作调查问卷对应 3 份员工工作调查问卷合称为一套问卷,总共发放问卷 300 套,回收率为 99%,去除管理者与员工不匹配的问卷,得到有效问卷 218 套,我们再将管理者问卷和对应的员工问卷中填写非常不完整的删除,最后得到管理者问卷 218 份,员工问卷 640 份,有效回收率为 71.5%。在这些问卷中,有一套问卷是 1 名管理者对应于 1 名直接下属员工,有 12 套问卷是 1 名管理者对应于 2 名直接下属员工,其余 205 套问卷均为 1 名管理者对应 3 名直接下属员工。

2.2 研究工具

2.2.1 情绪智力的测量 我们使用 Wong 和 Law 编制的情绪智力量表(WLEIS)^[5],该量表包括 16 个条目,它的四个维度分别为:对自己情绪的评价和表达、评价和识别他人的情绪、对自身情绪的监控、运用情绪自我激励。我们随机抽取 109 名管理者和 321 名员工被试进行验证性因素分析,结果发现各项指标都达到或接近理想水平($\chi^2/df = 2.67$, NNFI = 0.96, CFI = 0.97, RMSEA = 0.07)。以 109 名管理者为被试时,该量表四个维度的 Cronbach's α 系数分别为:0.83、0.77、0.80、0.87;以 321 名员工为被试时,该量表四个维度的 Cronbach's α 系数分别为:0.81、0.74、0.78、0.86。由此可见,情绪智力量表(WLEIS)有较好的信度。

2.2.2 领导-部属交换的测量 Liden 和 Maslyn 根据 Dienesch 和 Liden、Liden 和 Maslyn 的领导-部属交换的四维结构的定义而编制了 12 个题目的领导-部属交换量表,王辉等在该基础上使用中国人的样本改编成 16 个题目的量表,且研究结果表明该量表具有良好的信效度^[24]。本研究使用王辉修订的 16 个题目的量表包含四个维度,它们分别是:情感、忠诚、贡献、专业尊敬。本研究随机抽取 109 名管理者和 319 名员工作为样本进行验证性因素分

析,结果发现各项指标都达到或接近理想水平($\chi^2/df = 2.85$, $NNFI = 0.98$, $CFI = 0.98$, $RMSEA = 0.07$),该量表的 Cronbach's α 系数为 0.91,四个维度的 Cronbach's α 系数分别为:0.90、0.81、0.86、0.86。

2.2.3 任务绩效的测量 对任务绩效的测量我们使用了 Tusi 和 Pearce 等人编制的量表^[27],该量表只有一个维度,有 11 个条目。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.88。

2.2.4 情境绩效的测量 情境绩效的测量使用的是王辉和李晓轩对 Scotter 和 Motowidlo 编制的量表的修订版本,且王辉等人的研究结果表明该量表具有良好的信效度^[28]。该量表包含两个维度,分别为:人际促进、工作奉献。本研究随机抽取 109 名管理者和 319 名员工数据进行验证性因素分析,结果发现各项指标都达到或接近理想水平($\chi^2/df =$

2.25, $NNFI = 0.97$, $CFI = 0.97$, $RMSEA = 0.06$),该量表的 Cronbach's α 系数为 0.85,该量表两个维度的 Cronbach's α 系数分别是 0.78、0.76。

3 结果与分析

我们运用 640 个样本数据进行分析,主要分析软件为 SPSS 13.0 和 LISREL 8.53。

3.1 情绪智力与工作绩效的相关分析

我们在情绪智力与工作绩效之间进行了 Pearson 相关分析,结果表明,员工的情绪智力与其任务绩效和情境绩效都有显著的正相关、管理者的情绪智力与其下属员工的任务绩效和情境绩效都有显著的正相关(见表 1)。同时,表 1 中管理者的情绪智力、员工感知到的领导-部属关系、员工的任务绩效、员工的情境绩效这四个变量间两两相关,这为后面的中介效应的检验提供了一定的前提条件。

表 1 变量的描述性统计表($N=640$)

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1 管理者的情绪智力	5.57	11.64				
2 员工的情绪智力	5.41	12.06	0.39**			
3 员工感知到的领导-部属交换	5.26	15.34	0.27**	0.48**		
4 员工的任务绩效	4.93	11.05	0.31**	0.37**	0.22**	
5 员工的情境绩效	5.65	11.34	0.30**	0.62**	0.52**	0.22**

注: ** $p < 0.01$

3.2 员工情绪智力对员工工作绩效影响的路径分析

我们使用路径分析进一步对员工的情绪智力与员工工作绩效之间的关系进行验证。拟合程度达到了基本要求($\chi^2 = 176.92$, $df = 25$, $RMSEA = 0.10$, $NNFI = 0.92$, $CFI = 0.95$),路径分析表明员工的情绪智力对其任务绩效和情境绩效有显著的正向影响,员工的情绪智力对员工任务绩效和情境绩效的路径系数分别为 0.72 和 0.51, t 值分别为 8.24 和 7.56,均在 0.01 的水平上显著,结果证实了假设 1。

3.3 领导-部属交换在管理者的情绪智力对其下属员工工作绩效影响中的中介效应分析

Aderson 和 Gerbing 认为^[29],在潜变量模型分析过程中,如果发现模型拟合的不理想,其原因可能有三:(1)测量模型拟合比较差,即各潜变量的测量存在问题;(2)结构模型拟合不好,也就是说潜变量之间没有关系或关系很微弱;(3)测量模型和结构模型拟合都不好。因此,他们建议对潜变量模型进

行检验时,应该分两步进行:首先检验测量模型的拟合程度,然后再对结构模型的拟合情况进行检验。本文采纳 Aderson 和 Gerbing 的建议先对潜变量模型进行检验。

3.3.1 测量模型的检验 对测量模型的检验,其实是使用验证性因素分析对正式调查的数据进行分析,以确认这四个因子之间的区别。我们对一个四因子模型、一个三因子模型和一个单因子模型进行了比较。我们将任务绩效的 11 个条目,随机分成三部分,每部分的均值看成一个因子,其余变量均采取以每个变量维度的均值作为显示条目,进行验证性因素分析。表 2 的结果表明,四因子模型拟合最好,其 $NNFI$ 和 CFI 都大于 0.9, $RMSEA$ 大于 0.08,但小于 0.1,另外两个比较模型的 χ^2 增加是非常显著的。因为四因子模型拟合最好,所以我们认为这四个因子具有良好的区分效度,可以进行下一步的结构模型的分析。

表 2 测量模型的检验 ($N=469$)

模型	所含因子	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	NNFI	CFI	RMSEA
基本模型	4 个因子:EI;LMX;RW;QJ	398.83	59		0.92	0.94	0.10
模型 1	3 个因子:EI;LMX;RW + QJ	1028.18	62	629.35 **	0.77	0.82	0.16
模型 2	1 个因子:EI + LMX + RW + QJ	2043.85	65	1645.02 **	0.56	0.63	0.23

注:EI 表示管理者的情绪智力;LMX 表示员工感知到的领导-部属交换;RW 表示管理者给予其下属员工评定的任务绩效;QJ 表示员工的情境绩效;** $p < 0.01$ 。

3.3.2 结构模型的检验 为了检验领导-部属交换的中介作用效应,基于前面的理论推测以及相关

分析,我们比较了可能的两个嵌套模型:部分中介作用模型、完全中介作用模型,结果如表 3 所示。

表 3 结构方程模型间的比较

结构模型	χ^2	df	χ^2/df	NNFI	CFI	RMSEA
1. 部分中介作用模型: EI→LMX→RW、EI→LMX→QJ 和 EI→RW、EI→QJ	400.45	60	6.67	0.92	0.94	0.10
2. 完全中介作用模型: EI→LMX→RW、EI→LMX→QJ	2043.85	65	31.44	0.56	0.63	0.23

注:EI 表示管理者的情绪智力;LMX 表示员工感知到的领导-部属交换;RW 表示管理者给予其下属员工评定的任务绩效;QJ 表示员工的情境绩效。

从表 3 各项指标可见,模型 1 与数据拟合情况比模型 2 要好,虽然模型 1 的 RMSEA 超过了 0.08,但 Kelloway 建议此值在 0.10 以下就可接受^[30],它们的 χ^2/df 值虽然略大于 5,侯杰泰等学者认为 χ^2 的大小与样本容量有关,当 N 很大时, χ^2 则很大,一个模型只要与真实模型有很小的差距,就可能被认为拟合不好^[31],因此我们认为在样本容量非常大的情况下, χ^2/df 略大于 5 是可以接受的,其他指标都很好,如 NNFI 和 CFI 都大于 0.9,因此我们接受模型 1。

为了进一步验证领导-部属交换是否在管理者的情绪智力与员工的工作绩效的关系中起着部分中介作用,我们借鉴 Baron 和 Kenny 提出的方法^[32],领导-部属交换在管理者的情绪智力与员工的工作绩效的关系中起部分中介作用必须满足:(1)管理者的情绪智力与领导-部属交换相关显著;(2)领导-部属交换与员工的工作绩效(包括任务绩效和情境绩效)相关显著;(3)管理者的情绪智力与员工的工作绩效(包括任务绩效和情境绩效)相关显著;(4)当领导-部属交换进入管理者的情绪智力和员工的工作绩效的关系分析中,管理者的情绪智力对员工的工作绩效的影响减弱。在前面的相关分析中已经验证了管理者的情绪智力与领导-部属交换、管理者的情绪智力与员工的工作绩效、领导-部属交换与员工的工作绩效之间具有显著的正相关。如果当领导-部属交换进入管理者的情绪智力和员工

的工作绩效的关系分析中,管理者的情绪智力与员工工作绩效的关系减弱,则可以认为领导-部属交换在管理者情绪智力对员工工作绩效影响中起部分中介作用。下面我们通过进一步考察路径系数,来检验员工感知到的领导-部属交换(LMX)在管理者情绪智力对员工工作绩效影响中是否有部分中介效应。

完全不考虑员工感知到的领导-部属交换(LMX)的作用,仅考虑管理者情绪智力对员工任务绩效和情境绩效的影响,结果发现,管理者情绪智力对员工任务绩效的路径系数是 0.72 ($t = 8.23, p < 0.001$),管理者情绪智力对员工情境绩效的路径系数是 0.51 ($t = 7.56, p < 0.001$)。在模型 1 中,增加考虑员工感知到的领导-部属交换(LMX)的中介作用,管理者情绪智力对员工任务绩效的路径系数减小为 0.63 ($t = 7.01, p < 0.001$),管理者情绪智力对员工情境绩效的路径系数减小为 0.24 ($t = 4.52, p < 0.001$)。这个过程中,管理者的情绪智力对员工的情境绩效的路径系数减少了 0.27, t 值变化了 3.04 ($p < 0.01$),这一显著的变化证实了领导-部属交换在管理者情绪智力对员工情境绩效发生影响的过程中起部分中介作用;管理者情绪智力对员工任务绩效的路径系数减小了 0.09, t 值变化了 1.22 (NS)。由于这一路径系数减小不显著,可见,领导-部属交换在管理者情绪智力对员工任务绩效发生影响的过程中所起的部分中介作用显得比较微弱。

从总体上看,模型 1 得到证实。

图 1 为模型 1(部分中介作用模型)的路径图,结果显示:管理者的情绪智力对其下属员工的任务绩效和情境绩效都有显著的正向影响,支持了假设 2;员工感知到的领导-部属交换(LMX)对员工的任务绩效和情境绩效的正向影响效果都非常显著;员工感知到的领导-部属交换在管理者的情绪智力对其下属员工情境绩效发生影响的过程中起着非常显著的部分中介作用、在管理者情绪智力对其下属员工任务绩效发生影响的过程中起着比较微弱的部

分中介作用,假设 4 得到完全证实,假设 3 得到部分支持。从图 1 可以看出,管理者情绪智力对员工感知到的领导-部属交换、对员工的任务绩效影响都非常显著($\beta = 0.54, p < 0.001$; $\beta = 0.63, p < 0.001$),员工感知到的领导-部属交换对员工任务绩效的影响虽然显著,但绝对值相对较小($\beta = 0.13, p < 0.01$),也表明员工感知到的领导-部属交换在管理者情绪智力对员工任务绩效发生影响的过程中的起着比较微弱的部分中介作用。

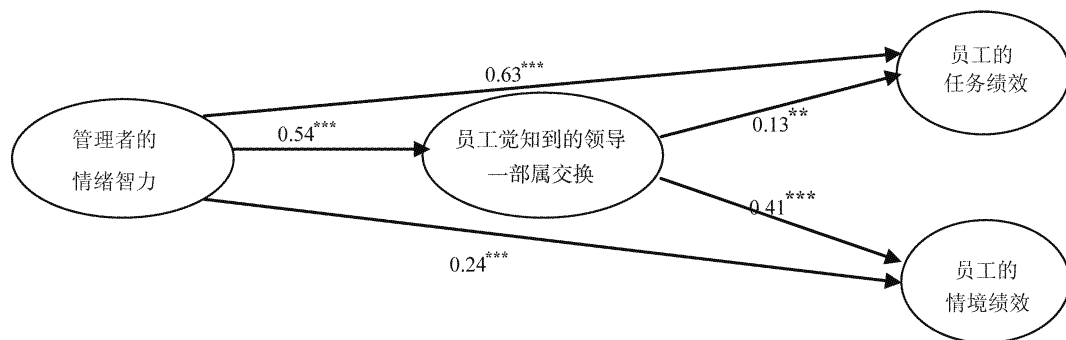


图 1 员工感知到的领导-部属交换部分中介效应路径图

4 讨论

4.1 理论贡献以及实践意义

本研究以配对取样的方法对企业管理者及其直接下属员工进行问卷调查,探索在一个关系群体内,员工及其直接管理者的情绪智力对员工工作绩效的影响,以及管理者的情绪智力对其下属员工工作绩效影响的内在机制。本研究的主要理论贡献在于:(1)我们通过实证研究,验证了领导-部属交换在管理者情绪智力对员工情境绩效的影响中起部分中介作用。从理论上论证了管理者的情绪智力可以通过社会交互作用的方式来改变管理者与其下属员工之间关系的密切程度,管理者情绪智力高可以导致高质量的领导-部属交换关系,员工感知到的这种关系会进而通过显性或隐性的方式影响员工的工作奉献和人际促进行为。(2)我们通过实证研究,发现领导-部属交换在管理者情绪智力对员工任务绩效发生影响的过程中起着一定程度的部分中介作用,但这种部分中介作用显得比较微弱。相对而言,管理者情绪智力对员工任务绩效的直接影响作用显得更为突出。(3)员工的情绪智力对其工作绩效有显著影响,这与国外学者的研究相一致,即员工的情绪智力高,其任务绩效和情境绩效也高。这表明在

中国背景下证实了情绪智力的跨文化效度,即国外学者关于情绪智力显著影响工作绩效的结论也同样适用于中国的文化背景。

另外,本研究还折射出以下一些观点:(1)情绪智力是领导者对下属发生影响的一个重要因素,是领导者必备的一种能力;(2)情绪智力能够体现并促进社会交换,情绪智力本身就体现了情绪交换,尤其能够促进高层次的社会交换,如信任等,是进行社会交换的催化剂;(3)情绪智力的影响具有渲染性,不仅是对自身的行为具有影响作用,还对相应的关系群体具有影响作用。

鉴于以上研究结果,我们认为企业对外招聘核心员工和管理者或从企业内部选拔核心员工和管理者时,不能仅以他们的智力高低、技能水平、学历高低或某种人格类型作为招聘选拔的参照标准,还需要将情绪智力作为人员选拔的标准之一。企业要综合考虑多种因素、多个标准来选拔公司所需要的核心人才。制造行业在选拔和招聘核心员工和管理者时需要将情绪智力这个因素纳入到他们的选拔标准中。然而,服务行业具有服务产品的无形性特点、服务产品具有不可分离性、服务产品具有异质等特点,这就对服务人员自身的素质要求更高。服务人员的素质决定了服务产品在顾客心中的形象。这就

更加要求员工和管理者具备高情绪智力。因此对于服务行业而言更有必要将情绪智力这一标准纳入到相应职务的任职资格条件之中。企业想提高员工的工作绩效,还可以从提高管理者的情绪智力入手。国外有研究表明通过设计一些与情绪智力有关的活动和课程,让被试接受这种定期的并持续一定时间的活动课程,可以提高被试自我觉察和觉察他人情绪的能力、控制自己的情绪,能学会自我激励^[33]。同样中国企业也可以让员工和管理者一起参与这种活动课程。活动课程必须是有计划的,从培养情绪智力的一级能力、二级能力、三级能力到四级能力层级递进,通过这种活动,部门内部员工之间、各部门员工之间、员工与其直接管理者之间、员工与非直接管理者之间能相互了解和正确评价自己和他人的情绪,并理解他人的情绪,能管理好自己的情绪,最终达到运用情绪自我激励的目的。当员工和管理者的情绪智力都高时,不仅促进了这个关系群体之内的社会交换,而且能够促进部门与部门之间的社会交换,这有利于员工提高工作绩效,同事之间关系和谐,还会出现更多的亲社会行为,有利于组织的稳定和持续发展。

领导-部属交换关系的质量对于企业有着重要的意义,尤其是对于提高员工的情境绩效具有举足轻重的作用。因此企业需要强化管理者与下属之间的关系,营造彼此信任、相互支持的环境氛围。

4.2 研究不足

虽然本研究具有较大的理论和实践价值,然而也存在着一些局限。本研究的局限之一是,在测量员工的情境绩效时采用员工自评方式,而员工的任务绩效则采用上级评定方式,这种测量方式的不一致性或许可能带来一定的误差。如果员工的情境绩效也采用上级评定方式会较好地控制同源误差。我们在调查过程中,主要是考虑到如果员工的任务绩效和情境绩效都采用上级评定方式,则可能增加管理者填写问卷的难度,可能引发管理者对问卷的厌烦情绪,难以保证问卷调查质量,因此我们采用了员工自评方式。在未来的研究中,我们建议采用同事评定方式来测量员工的情境绩效,以期减少误差;本研究局限之二是,本研究将情绪智力作为一种高阶构念来研究其对工作绩效的影响,没有对情绪智力的四个维度分别对工作绩效的不同影响进行研究。

4.3 进一步研究的建议

情绪智力不仅能够影响员工的工作绩效,还可能对组织员工的其他结果变量产生影响,建议未

来的研究者有必要从以下几个方面深入研究:其一,情绪智力与员工工作态度和行为反应之间关系的研究,如研究情绪智力与员工的职业兴趣、职业压力、工作倦怠、工作-家庭冲突、工作满意度、组织公民行为等的关系;其二,关于情绪智力对员工工作态度和行为影响中的中介作用机制或调节作用机制的研究。本文虽然对管理者情绪智力影响员工工作绩效过程中的中介效应进行了研究,但没有涉及到调节变量,而且关于员工的情绪智力是如何影响其工作绩效以及受哪些因素的调节等问题还是一个“暗箱”,学者们可以在这方面作纵深探索;其三,关于情绪智力与领导力的关系研究。这方面的研究对企业管理具有很大意义,国外有研究表明,情绪智力与转换型领导风格有显著正相关^[16],与领导力也有显著正相关^[34],然而这些结论是否在中国背景下同样适用,需要学者们通过实证研究来验证。

5 结论

通过实证研究,本文得出如下结论:(1)员工情绪智力对其自身的任务绩效和情境绩效都有显著的正向影响。(2)管理者情绪智力对其下属员工的任务绩效和情境绩效都有显著的正向影响。(3)员工感知到的领导-部属交换在管理者情绪智力对员工情境绩效发生影响的过程中起部分中介作用。(4)员工感知到的领导-部属交换在管理者情绪智力对员工任务绩效发生影响的过程中起着微弱的部分中介作用。

参 考 文 献

- 1 Anonymous. Daniel Goleman talks about emotional intelligence. *Scholastic Early Childhood Today*, 1999, 13(4): 29 ~ 30
- 2 Xu X Y, Zhang J F. A brief review on Bar-On's model of emotional intelligence and emotional quotient inventory. *Psychological Science*, 2002, 25(3): 332 ~ 374
(徐小燕,张进辅. 巴昂的情绪智力模型及情商量表简介. *心理科学*, 2002, 25(3): 332 ~ 374)
- 3 Zeidner M, Matthews G, Roberts R D. Emotional intelligence in the workplace: A Critical Review. *Applied Psychology*, 2004, 53(3): 371 ~ 399
- 4 Mayer J D, Salovey P, Caruso D R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 2004, 15(3): 197 ~ 215
- 5 Wong C S, Law K S. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(3): 483 ~ 496
- 6 Davies M, Stankov L, Roberts R D. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social*

- Psychology, 1998, 75(4): 989 ~ 1015
- 7 Mayer J D, Salovey P, Caruso D R. Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 2001, 1(3): 232 ~ 242
 - 8 Oakes D W, Ferris G R, Martocchio J J, et al. Cognitive ability and personality predictors of training program skill acquisition and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 2001, 15(4): 523 ~ 548
 - 9 Moscoso S, Salgado J F. "Dark Side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 2004, 12(4): 356 ~ 362
 - 10 Schutte N S, Chuettpelz E, Malouff J M. Emotional intelligence and task performance. *Imagination. Cognition and Personality*, 2000/2001, 20(4): 347 ~ 354
 - 11 Slaski M, Cartwright S. Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 2002, 18: 63 ~ 68
 - 12 Daus C S, Ashkanasy N M. The case for the ability - based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26: 453 ~ 466
 - 13 Rozell E J, Pettijohn C E, Stephen Parker R. Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2006, 14(2): 113 ~ 124.
 - 14 Carmeli A, Josman Z E. The relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Human Performance*, 2006, 19(4): 403 ~ 419
 - 15 Sy T, Tram S, O'Hara L A. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 68(3): 461 ~ 473
 - 16 John E, Barbutto J R, Mark E. Burbach. The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 2006, 146(1): 51 ~ 64
 - 17 Mandell B, Pherwani S. Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 2003, 17(3): 387 ~ 404
 - 18 Webb S. Examining Emotional Intelligence and Leadership. Florida: University of South Florida, 2005
 - 19 Graen G B, Uhl - Bien M. Relationship - based approach to leadership: Development of leader - member exchange theory (LMX) over 25 years: Applying a multi - level multi - domain perspective. *Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219 ~ 247
 - 20 George J M. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 2000, 53(8): 1027 ~ 1055
 - 21 LaBo P T. The Relationship between Leader - member exchange (LMX) and Emotional Intelligence (EI) in Public Schools: A Regression Approach. Florida: Education of Barry University, 2005
 - 22 Dunegan K J, Duchon D, Uhl - Bien M. Examining the link between leader - member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 1992, 18: 59 ~ 76
 - 23 Gerstner C R, Day D V. Meta - analytic review of leader - member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(6): 827 ~ 844
 - 24 Wang H, Niu X Y, Law K S. Multi - dimensional leader - member exchange (LMX) and its impact on task performance and contextual performance of employees. *Acta Psychologica Sinica*, 2004, 36(2): 179 ~ 185
(王辉, 牛雄鹰, 罗胜强. 领导 - 部属交换的多维结构及对工作绩效和情境绩效的影响. *心理学报*, 2004, 36(2): 179 ~ 185)
 - 25 Wang H, Liu X F. The impact of leader - member exchange on job performance and organizational commitment of employees. *Economic Science*, 2005, 2: 94 ~ 101
(王辉, 刘雪峰. 领导 - 部属交换对员工绩效和组织承诺的影响. *经济科学*, 2005, 2: 94 ~ 101)
 - 26 Wang H, Law K S, Wang D, Chen Z X. Leader - Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3): 420 ~ 432
 - 27 Tusi A S, Pearce J L, Tripoli A M. Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment In Employees Pay off? *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1089 ~ 1121
 - 28 Wang H, Li X X, Law K. The distinction of task performance and contextual performance and their effects on work outcomes (in Chinese). *Chinese Journal of Management Science*, 2003, 11(4): 79 ~ 84
(王辉, 李晓轩, 罗胜强. 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证. *中国管理科学杂志*, 2003, 11(4): 79 ~ 84)
 - 29 Anderson J C, Gerbing D W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two - step approach. *Psychological Bulletin*, 1988, 103: 411 ~ 423
 - 30 Kelloway E K. Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, 27
 - 31 Hou K T, Wen Z L, Cheng Z J. Structural equation model and its applications. Education Science Publishing House, 2004. 154
(侯杰泰, 温忠麟, 成子娟. 结构方程模型及其应用. 教育科学出版社, 2004. 154)
 - 32 Baron R M, Kenny D A. The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173 ~ 1182
 - 33 Slaski M, Cartwright S. Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 2003, 19: 233 ~ 239
 - 34 Kobe L M, Reiter - Palmon R, Rickers J D. Self - reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Current Psychology: Developmental • Learning • Personality • Social Summer*, 2001, 20(2): 154 ~ 163

The Impact of the Emotional Intelligence of Employees and Their Manager on the Job Performance of Employees

YU Qiong^{1,2}, YUAN Deng-Hua¹

(¹ School of Education, Jiangxi Normal University, Nanchang 330027, China)

(² City College of DongGuan University of Technology, Dongguan 523000, China)

Abstract

Previous research concerning the influences upon employee job performance reported from the perspective of personality and intelligence. After Mayer demonstrated both theoretically and empirically that emotional intelligence meets with the standards of intelligence, there have been some studies that tried to establish a relationship between emotional intelligence and job performance. The present paper will attempt to incorporate previous findings about emotional intelligence, but then go further to creatively explore the impact of emotional intelligence of employees and their manager on employees' job performance and how the manager's emotional intelligence affects an employee's job performance.

218 Managers and 640 employees from thirty manufacturing enterprises in China participated in the present study. The enterprises were mainly in Dongguan City, Tianjin City, and Chengdu City. 218 managers completed questionnaires of their emotional intelligence (MEI) and evaluated one to three of their subordinates' task performance (TP) respectively. In addition, 640 employees completed the questionnaires about their emotional intelligence (EEI), leader - member exchange (LMX) and their contextual performance (CP). Path analysis and Structural Equation Modeling were used for the data analysis.

The results show a significant correlation between the employees' emotional intelligence and their manager's emotional intelligence and the employees' task and contextual performance. Correlations were: $r = 0.371$ ($p < 0.01$) for EEI with TP; $r = 0.615$ ($p < 0.01$) for EEI with CP; $r = 0.310$ ($p < 0.01$) for MEI with TP; and $r = 0.304$ ($p < 0.01$) for MEI with CP. Furthermore, Path analysis tested our hypothesis. Structural Equation Modeling suggests that leader - member exchange perceived by the employees partly plays a role as a mediator in the impact of emotional intelligence of manager on the task performance and contextual performance of their employees. Though through leader - member exchange perceived by the employees, the manager's emotional intelligence exerts a comparatively weak effect on task performance of the employees indirectly. The research supports the initial hypotheses.

The result shows that LMX can partially mediate the relationship between managers' emotional intelligence and employees' job performance. The results indicate that employees' emotional intelligence can positively influence both their task performance and contextual performance. Furthermore, the results indicate that emotional intelligence improves social exchange, and also confirms other concepts as well. The research suggests to the leaders of companies that they should incorporate measures of emotional intelligence into the employee selection process; and also that they should provide their employees and managers with training that can enhance emotional intelligence levels. Finally, the study suggests that the companies promote the quality of the leader - member exchange in the interest of improving individual job performance and overall organizational performance.

Key words emotional intelligence, task performance, contextual performance, leader - member exchange.