

# 员工感恩与工作绩效: 两阶段调节的中介效应模型\*

杨旭华<sup>1</sup> 李 野<sup>2</sup>

(1. 首都经济贸易大学劳动经济学院,北京 100070;

2. 北京大学光华管理学院,北京 100871)

**内容提要:**基于积极情绪拓宽建构理论,本文以知识共享为中介变量,工作投入为调节变量,建构了一个两阶段调节的中介效应模型,以此来探讨组织情境下,感恩对工作绩效的影响及其作用机制。本文采用问卷法调查了 223 对不同企业的员工及其领导,结合理论分析对模型进行检验。研究结果表明:(1)感恩对绩效和知识共享都具有显著的正向影响;(2)知识共享在感恩和绩效关系中起部分中介作用;(3)工作投入调节了感恩和知识共享、知识共享和工作绩效之间的关系,即工作投入程度越高,感恩对知识共享的影响越显著,知识共享对工作绩效的影响越显著;(4)工作投入调节了感恩通过知识共享对绩效产生的间接效应,支持了两阶段调节的中介效应模型。研究结果探明了感恩对工作绩效影响的作用机制及边界条件,为员工感恩的后续研究提供了可行思路。

**关键词:**员工感恩 知识共享 工作投入 工作绩效

**中图分类号:**F24 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)07—0146—15

## 一、引言

现代管理实践中,关于感恩能否影响员工工作绩效一直有不同的见解。有的观点认为,企业和员工间是契约关系,企业不需要员工的感恩,而需要用制度来约束员工的行为以提高工作绩效。华为总裁任正非 2017 年 8 月在浙商高峰论坛上曾说:“如果员工感谢华为,那我相信是华为做错了,是华为给的太多了。”显然,这位掌门人认为感恩会模糊契约关系的边界,可能让员工放松对自我的要求,产生惰化行为,不利于企业取得理想的管理效果。然而,也有观点认为,管理者的主要工作,并不是致力于约束下属的自利行为,而是更多激发他们超越自利性的追求,感恩个体具有普遍的亲社会倾向,他们会有更佳的性能表现。2017 年 9 月 8 日,在阿里巴巴成人礼上,马云也发表感恩员工付出的演讲,认为员工应该心存感恩和组织敬畏。两家龙头企业对于感恩的态度大相径庭,不禁让人深思:企业到底是否应该重视员工的感恩?感恩究竟能否促进员工工作绩效的提升?业界的争议,也是学界关注的热点问题。感恩作为一种积极的人格特质,虽然一直是发展心理学、社会心理学领域关注的重要议题,但在组织情境中,感恩特质的功能、影响与作用方式却鲜有讨论(Fehr 等,2016)<sup>[1]</sup>。组织情境不同于普通的社会情境,具有高度的效率和盈利追求,其中存在的个

收稿日期:2018-01-29

\* 基金项目:国家社会科学基金项目“我国过度劳动的动态特征、驱动机制及应对策略的跨层次研究”(15BGL098)。

作者简介:杨旭华,女,副教授,经济学博士,研究领域是组织行为和人力资源管理,电子邮箱:dryang@126.com;李野,男,博士研究生,研究领域是组织行为学,电子邮箱:ly2013@pku.edu.cn。通讯作者:杨旭华。

体行为方式和人际互动模式与人们在其他社会情境中的反应方式不尽相同,组织中的员工感恩特质更可能直接影响与工作相关的行为,并对工作结果产生影响(Fehr等,2016)<sup>[1]</sup>。已有研究表明,传统的雇佣契约关系正在悄然发生变化(郭文臣等,2016)<sup>[2]</sup>,以责任和义务等情感联系为核心的组织-员工之间的新型心理契约受到越来越多的关注(魏峰等,2017)<sup>[3]</sup>。社会心理学的研究表明,出于社会交换的互惠原则,客户感恩有利于增加企业利润(Wetzel等,2014)<sup>[4]</sup>。Fehr等(2016)<sup>[1]</sup>从理论上探讨了员工感恩对个体组织公民行为的可能影响,但对于员工感恩能否促进个体工作绩效却未涉及。此外,对于员工感恩通过何种机制在何种条件下影响绩效,目前国内外学界尚缺少有针对性的实证研究。

根据积极情绪拓宽建构理论,积极情绪(如愉悦、感兴趣、满足、自豪和爱等)会扩大个人在一定时间内的思维行动模式,有利于建立更持久的身体、社会智力和心理等财富资源(Fredrickson, 2001)<sup>[5]</sup>,资源的积累和储存有利于绩效的提高(袁凌等,2014)<sup>[6]</sup>。依据McCullough等(2002)<sup>[7]</sup>的观点,感恩作为一种情感特质,是个体对于他人帮助给予回应的稳定的、持久的情感倾向,包括强度(感恩强弱)、频度(感恩次数)、广度(感恩范围)和密度(感恩对象)四个方面。拥有感恩倾向的人通常能更频繁、更强烈地体验和表达感恩,并被认为伴随着快乐、活力、乐观、希望等积极情绪。由此,感恩特质引发的积极情绪可以缓冲工作中的不满、嫉妒、抑郁等消极情绪,激发积极的工作态度和活动倾向。更重要的是,感恩特质带来的积极情绪也可以促进资源的构建和积累,进而影响工作绩效。

感恩虽然可以积累更多有用的资源,但具有感恩特质的人如何使用这些资源,又如何进一步对个体绩效产生影响,需要进一步探究。21世纪是知识经济时代,知识是企业间竞争的重要战略资源(沈旺等,2017)<sup>[8]</sup>,通过企业内部员工之间的知识共享,有利于企业获得竞争优势(Navimipour和Charband,2016)<sup>[9]</sup>。知识分享是组织情境中非常具有代表性的组织行为之一,是组织中信息流动的重要组成部分,也是组织中创造力和绩效的重要源泉,关于组织中知识分享行为的前因与结果研究近几年一直是学界探讨的焦点(Wang和Noe,2010)<sup>[10]</sup>。根据积极情绪拓宽建构理论,感恩个体拥有丰富的知识资源、亲社会性的特质(McCullough等,2002)<sup>[7]</sup>和对良好人际关系的重视(喻承甫等,2010)<sup>[11]</sup>,这将增强他们分享知识的意愿,从而产生知识共享行为。知识共享作为角色外行为,能够带来助人的愉悦(Hsiu-Fen Lin,2007)<sup>[12]</sup>,满足员工的情感需求,进而提高其工作产出(Eisenberger等,1986)<sup>[13]</sup>。因此,本文将探讨知识共享在感恩和绩效之间的中介作用。

根据积极情绪拓宽建构理论,积极情绪可以带来个体即时资源和长期资源的扩展和积累,最终实现个体发展和幸福感的螺旋式上升。其中,积极情绪如何将扩展的资源投入到不同活动中,进而实现个体的提升一直是该理论重点关注的问题之一(Fredrickson, 2001<sup>[5]</sup>;高正亮和童辉杰,2010<sup>[14]</sup>)。从这个理论角度来看,工作投入阐明了组织中的员工如何使用、投资自身所具有的生理资源和心理资源(Kahn,1990)<sup>[15]</sup>。由此可以推断,感恩可以将建构的资源投入到知识共享行为中,但是,感恩相关资源转化为知识共享行为的程度实际上取决于员工对于工作的投入、关注程度。工作投入主要指员工积极地将自己的身心投入到工作中的一种持久状态,它决定了员工对于自身所拥有资源的利用方向和利用程度(Kahn,1990)<sup>[15]</sup>。对于高工作投入的员工,他们会更有意愿、更有能力、更有方法,将感恩产生的资源投入到知识共享行为中,因此,工作投入会强化感恩和知识共享之间的正向关系。此外,虽然员工会在工作中做出知识分享行为,但是,研究证明,员工分享的知识内容以及分享知识的目的却不尽相同(曹兴等,2010)<sup>[16]</sup>。工作投入可以使得员工的知识分享行为在内容上更加聚焦于工作相关的知识、信息以及经验,同时,工作投入还可以使员工在知识分享的目的上更加聚焦于工作结果,因此,知识分享行为在工作投入的支持下可以进一步促进个人知识的积累、构建互助的同事关系、带来积极的情绪体验和更高的工作幸福感,最终有助于在工作结果上实现绩效的提升(黄亮和彭璧玉,2015)<sup>[17]</sup>。由此,工作投入会正向调节知识分享和工作绩效

之间的关系。综上,本文以“知识共享”为中介,以“工作投入”为调节,构建了一个两阶段调节的中介效应模型,探索员工感恩影响工作绩效的作用机制和边界条件。

## 二、理论与假设

### 1. 感恩与工作绩效的关系

感恩,源于拉丁语,常意指慈悲或好心(Emmons 和 McCullough,2003)<sup>[18]</sup>。早期感恩一直受到宗教学和哲学的大力推崇,后随着积极心理学思潮的兴起,引起了心理学家的广泛关注(Gulliford 等,2013)<sup>[19]</sup>,研究者大都支持 McCullough 等(2002<sup>[7]</sup>;2004<sup>[20]</sup>)的观点,将感恩分为状态感恩和特质感恩,前者指即时性情绪,后者指持久性情感。特质感恩,又名感恩倾向或感恩特质,受到更多的关注。然而,心理学家一直致力探索感恩在人际关系、社会以及心理方面的作用,如增加幸福感(Lambert 等,2012<sup>[21]</sup>;Chan,2013<sup>[22]</sup>)、促进关系建立和维护(Bartlett 等,2012<sup>[23]</sup>;Gordon 等,2012<sup>[24]</sup>)、激励亲社会行为(Michie,2009<sup>[25]</sup>;Grant 和 Gino,2010<sup>[26]</sup>;Tian 等,2016<sup>[27]</sup>)和助人行为(何安明等,2014)<sup>[28]</sup>等,却从未探讨感恩在组织管理领域的作用。Fehr 等(2016)<sup>[1]</sup>对组织中的感恩进行了理论探讨,但缺乏实证研究。工作绩效,作为组织关注的重心,是指组织(团队)成员为了完成组织(团队)期望,或自身角色需求所表现的行为(Campbell,1990)<sup>[29]</sup>,员工工作绩效是员工努力工作的净成果(李伟和梅继霞,2012)<sup>[30]</sup>,也是组织期望的结果,对提高组织效能,促进组织发展具有重要作用。

研究表明,拥有感恩特质的员工倾向于有更多的积极情绪(McCullough 等,2002)<sup>[7]</sup>,元分析研究表明,工作中的积极情绪有利于提高工作绩效(Harter 等,2003)<sup>[31]</sup>;同时,根据积极情绪拓宽建构理论,积极情绪有助于员工建构相对持久的身体资源、人际关系资源、财富资源和社会资源等,以备日后工作中随时调用,而各类资源的积累也会促进工作绩效的提高(袁凌等,2014)<sup>[6]</sup>。此外,Disabato 等(2016)<sup>[32]</sup>指出,感恩有利于增加积极生活事件,积极事件的增加能够缓解抑郁,反过来,积极生活事件伴随更多的积极情绪,有利于缓冲工作中消极事件和消极情绪的负面影响,激发员工积极的工作态度和行为,从而提高其工作效率和绩效。组织情境中,伴随感恩而来的积极因素会引导员工表现出更多的积极行为(如努力工作、积极分享等),推动个体绩效和组织绩效的共同提高。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:员工感恩对工作绩效有显著的正向影响。

### 2. 知识共享的中介作用

知识共享是人们相互交换显性或隐性知识,以创造新知识的过程(Hooff 和 Ridder,2004)<sup>[33]</sup>。从过程观的视角来看,知识共享是一种持续的互动过程和慷慨的付出过程(谢卫红等,2014)<sup>[34]</sup>。首先,它是参与成员的交流互动,在过程中,彼此相互了解和沟通,增强了关系的紧密度。换言之,知识共享是培养和改善关系的途径。根据积极情绪建构理论,感恩对各种社会资源的建构作用表明,感恩者会倾向寻求良好的关系资源,这促进了知识共享的发生;同时,感恩个体拥有的其他丰富资源为知识共享的开展提供了可能性,因而感恩能促进知识共享的产生。其次,知识共享是分享者的慷慨付出,更像是一种助人行为或者亲社会行为,而感恩对亲社会行为的激励作用已得到国内外学者的支持(Tian 等,2016<sup>[27]</sup>;胥兴春和李贞珍,2016<sup>[35]</sup>)。与此同时,知识共享这种付出和分享行为也能带来助人的愉悦(Hsiu-Fen Lin,2007<sup>[12]</sup>;金辉,2013<sup>[36]</sup>),这与拥有感恩特质的个体对精神的愉悦和满足等内在目标的追求(喻承甫等,2010)<sup>[11]</sup>趋于一致,因而感恩的员工更易知识共享。研究也表明,积极情绪是正向影响知识共享的重要变量(汤超颖等,2011)<sup>[37]</sup>,感恩的人通常拥有更多的积极情绪(McCullough 等,2002)<sup>[7]</sup>,从而促进知识共享。Lu 等(2006)<sup>[38]</sup>的研究曾证实,个人的自私贪欲会阻碍知识共享,反观感恩作为一种道德情感(McCullough 等,2001)<sup>[39]</sup>,促进道德行为的产生,因此会激励知识共享。

知识共享会促进绩效的提高。首先,员工在社会情感方面的某些需求得到组织支持并满足后,

有助于促进员工的工作产出 (Eisenberger 等, 1986)<sup>[13]</sup>, 知识共享有助于员工情感需求的满足 (Hsiu-Fen Lin, 2007<sup>[12]</sup>; 曹兴等, 2010<sup>[16]</sup>), 进而提高个体产出和绩效。其次, 知识共享带来的知识效应有利于激发个体的创新观点和想法, 形成自我的知识财富, 从而提高工作效率。研究发现, 知识共享会正向影响员工创新行为 (王艳子、罗瑾琰, 2010<sup>[40]</sup>; 王士红等, 2013<sup>[41]</sup>), 进而带来绩效的提升 (郑建君等, 2009<sup>[42]</sup>; 李培楠等, 2014<sup>[43]</sup>)。

积极情绪拓宽建构理论表明, 感恩促进资源建构, 为知识共享提供前提, 同时, 感恩对关系资源的重视和追求进一步促进了共享行为的产生, 员工情感需求得到满足进而提升产出。感恩通过知识共享满足了员工的情感、关系等需求, 从而促使员工努力工作提高绩效来回报组织。因此, 本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>: 知识共享中介了感恩对工作绩效的正向影响。

### 3. 工作投入的调节作用

Kahn (1990)<sup>[15]</sup>首次提出工作投入的概念, 指组织成员将自我与工作角色结合, 在工作中从生理、认知和情感三个层次上表达自我, 生理上投入时间、精力到工作角色中; 认知上保持机警和清醒的自我定位; 情感上维持和同事或上级关系。高工作投入员工会寻求身体、认知和情感上都努力以达到与自我角色有关的目标。Schaufeli 和 Bakker (2004)<sup>[44]</sup>也提出相似的三因素模型: 工作投入是个体保持的一种持久的、积极的工作状态, 其特征包括活力 (Vigor)、奉献 (Dedication) 和专注 (Absorption)。其中, 活力代表高能量和工作中的心理韧性 (Mental Resilience), 以及为工作付出努力的意愿和面对困难的坚持; 奉献指在工作中体验到意义、热情、激励、自豪和挑战的感觉; 专注指全身心忘我地投入工作。因此, 工作投入也可定义成高能量和高工作认同感 (胡少楠和王咏, 2014)<sup>[45]</sup>。

根据积极情绪拓宽建构理论, 感恩为员工建构积极的思维工作模式 (Fredrickson, 2001)<sup>[5]</sup>, 营造互帮互助的工作氛围, 促进知识共享, 但是, 工作投入的程度会影响感恩对知识共享的激励作用。对于高工作投入的员工: 首先, 他们对自身资源向工作领域的投入更加专注, 更加认同并更愿为之付出努力, 所以更会强化感恩资源向工作相关行为 (如知识共享) 的投资; 其次, 高工作投入员工的认知更加灵活 (Chang 等, 2013<sup>[46]</sup>; Shalley 等, 2004<sup>[47]</sup>), 更具创新精神和创新能力 (Shalley 等, 2004)<sup>[47]</sup>, 他们会在感恩建构的积极资源向知识分享的转化过程中采用更加高效的方法, 最大限度地提高资源转化效率与效能, 实现资源最优化配置和利用 (如利用感恩建构的资源进行知识共享)。安生咨询顾问公司提出的知识共享公式表明, 知识资源只有利用科技将人与信息结合, 通过共享才能实现乘数效应 (曹兴等, 2010)<sup>[16]</sup>。高工作投入员工的高专注度、高灵活性和创新性不仅促使他们更擅长利用该效应, 也更可能通过感恩这种积极情绪拓展建构更多的知识资源并进行共享, 大大增强感恩对知识共享的促进作用。因此, 本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>: 工作投入在感恩与知识共享的关系中起正向调节作用。工作投入越高的员工, 感恩对知识共享行为的正向影响越强烈。

基于积极情绪拓宽建构理论, 感恩个体拥有的丰富资源为知识共享的开展提供了可能, 同时, 感恩对关系资源的寻求提供了知识共享的内在动机, 这都能有效促进知识共享。但知识共享需要费时费力, 有共享的内在动机, 也需要共享的外部条件, 即时间和精力许可。通常有富余时间和精力员工会开展更多的知识共享行为, 进而更好地提升绩效。相对于低工作投入员工, 高工作投入员工工作效率高, 对工作具有高专注度和强心理韧性, 他们倾向于长期高强度工作 (Rich 等, 2010)<sup>[48]</sup>, 一方面能有更多的时间和精力参与知识共享, 另一方面可以在知识分享的过程中提升持久性和耐挫性, 从而增强知识共享对绩效的提升作用。高工作投入员工的灵活认知也促使他们比低工作投入员工更易感知知识共享的益处, 同时更能感知融洽的共享氛围, 这促使他们更有意愿推动知识共享。另外, 高工作投入员工对知识共享的目的和结果直接聚焦于工作绩效, 这使得员工珍视知识共享对于绩效

的潜在正向影响,从而更加努力实现知识共享对绩效的促进作用,由此,高工作投入员工对知识共享的明确目的以及共享成果的有效利用都将带来绩效的更大提升。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:工作投入在知识共享与绩效的关系中起正向调节作用。员工的工作投入越高,知识共享对工作绩效的正向影响越强烈。

从积极情绪拓宽建构理论的逻辑出发,具有感恩特质的员工会更容易、更频繁地感受到积极情绪,这些积极情绪可以为员工带来认知、社会等方面资源的积累。其中,认知资源的拓展方便员工更好地学习知识,成为知识的储备源;社会资源的拓展为员工和他人之间的互动提供了可能性,使得知识能够在感恩的员工和其他员工之间进行流动。无论是认知资源上的条件储备,还是社会资源上的渠道保证,都支持了员工感恩可以促进组织情境中的知识分享行为和个人绩效(假设 H<sub>1</sub>),并且,知识共享对个体情感需求的满足又进一步促进了绩效的提升(假设 H<sub>2</sub>)。工作投入作为资源建构过程中资源再投资的典型代表,在一定程度上影响了感恩对知识共享的效应(假设 H<sub>3</sub>)和知识共享对绩效的效应(假设 H<sub>4</sub>),高工作投入的员工更擅长发挥感恩特质的功能,激发更多的知识共享,同时,相对于低工作投入者,也有更多的时间和意愿参与知识共享,进而带来更优的绩效。因此,工作投入可能会调节知识共享的中介效应,整合假设 H<sub>2</sub>、假设 H<sub>3</sub> 和假设 H<sub>4</sub>,本文提出如下两阶段调节的中介效应假设:

H<sub>5</sub>:工作投入会正向调节知识共享在感恩对绩效影响过程中的中介效应,即员工工作投入程度越高,知识共享在感恩和绩效关系中的中介作用越强。

综上,本研究的理论模型如图 1 所示:

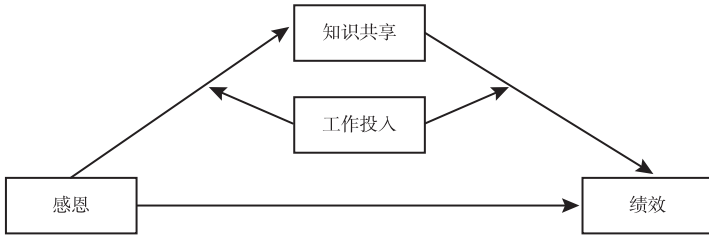


图 1 理论模型

资料来源:本文绘制

### 三、研究方法

#### 1. 研究对象与研究过程

本文数据来源于北京、上海、天津、青岛、杭州、呼和浩特、哈尔滨的七家企业,研究对象为公司员工及其直接主管。由员工填写感恩、知识共享、工作投入的问卷,直接主管填写对员工绩效评价的问卷。数据收集是在企业人力资源部门配合下完成的,通过随机选择调查对象的方式,共确定了 300 名目标员工及其主管(每名主管只评价一名员工)。研究先后进行了三次问卷调查,每次调查前后间隔一个月。第一次调查对象是员工,调查内容主要包括员工的背景信息、感恩和工作投入;第二次的调查仍然针对员工,调查员工的知识共享情况;第三次调查针对主管,请他们评价员工的绩效情况。

第一次调查,共发出 500 份员工问卷,回收了 455 份填写完整的问卷;第二次调查针对这 455 名员工发放问卷,共回收 376 份填写完整的问卷;第三次调查针对参与了前两次调查的 376 名员工的直接主管发放问卷,共回收 287 份填写完整的问卷。三次调查后,共回收配对成功的调查样本 287 份,有效回收率为 57.4%。为了确保回收问卷的填写质量,剔除了具有明显填写规律的问卷(例如所有题项都选择同一个选项,或者从高到低不断循环选择)。剔除后最终获得有效配对样本 223 份,有效率为 77.7%。在样本结构方面,员工以男性居多(占 66.4%),且青年人占大多数(41.7%的员工在 30 岁及以下,40.4%的员工在 31 岁至 40 岁之间,16.6%的员工在 41 至 50 岁之

间,1.3%的员工在51岁及以上)。从教育程度来看,本科学历占大多数,占比达53.4%;1.8%的员工拥有初中及以下学历;4.9%的员工拥有高中学历;25.1%的员工拥有专科学历;14.8%的员工拥有研究生及以上学历。从职位层级来看,普通员工占大多数,达70.0%;其次为基层主管,占比17.5%;另外12.5%为中层主管。

## 2. 变量测量

通过文献梳理发现,感恩、知识共享、工作投入和绩效都有公认且使用相对广泛的量表,因此,本文沿用已有量表,根据期刊的影响度和被学者引用情况,对每一个变量都进行了量表选择,并采用回译方法对量表进行翻译。其中感恩、知识共享和工作投入都采用员工自评,绩效则采用领导评价,每个量表都采用李克特7点计分法,1~7表示非常不符合到非常符合。

(1)感恩。感恩测量采用 McCullough 等(2002)<sup>[7]</sup>开发的单因素感恩问卷,测量员工的感恩特质。包括六个题项,样题如“生活中值得我感恩的东西很多”“当我面对这个世界时,我看到太多值得感恩的东西”,分别从强度、频度、广度和密度四个方面测量,得分越高,表明感恩倾向越高。该量表得到广泛应用,普适性强。

(2)知识共享。采用的原始量表由 Bock 等(2005)<sup>[49]</sup>开发,后经过 Huang 等(2014)<sup>[50]</sup>修订并在其研究中使用,包含5个题项,样题如“我向同事分享我的工作经验和技巧”“我向同事分享我的工作报告等工作文件”。

(3)工作投入。原始量表是 Rich 等(2010)<sup>[48]</sup>开发的18条目三维量表,Christian 等(2015)<sup>[51]</sup>在测量人类能量时,采纳了 Rich 等(2010)<sup>[48]</sup>量表中来自不同维度的三个条目测量在用能量,分别测量工作投入的情感、身体和认知投入三方面,样题为“我对工作充满激情”(情感度)、“我对工作专心致志”(认知度)、“我对工作竭尽全力”(体能度),且证实了其具有良好的信效度。本文沿用了三条目量表。

(4)工作绩效。采用 Ellington 等(2014)<sup>[52]</sup>开发的5点量表,包括5个题项,样题如“与其他同事相比,该员工有效完成了工作目标”“与其他同事相比,该员工能够有条不紊地处理多种工作”,引用时根据具体情况调整为7点量表。

(5)控制变量。由于模型中的变量可能受到模型以外的其他因素的影响,为了排除其他因素对感恩效果和知识共享以及员工绩效的影响,本研究控制了可能影响结果的性别、年龄、职位层级等人口统计学变量,以往研究表明,员工的教育程度会影响企业的绩效(蔡莉等,2014)<sup>[53]</sup>,而性别、年龄、学历以及职位差异也是影响知识共享的因素(Riege,2005)<sup>[54]</sup>。

## 3. 信效度检验

(1)信度检验。本文通过计算各量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数和测量条目的 CITC 值来检验量表的信度。感恩量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.942,各项目的 CITC 值都在 0.6 以上;知识共享量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.955,各项目的 CITC 值在 0.8 以上;工作投入量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.899,各项目的 CITC 值在 0.7 以上;绩效量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.943,各项目的 CITC 值在 0.8 以上。四个量表的 Cronbach's  $\alpha$  均大于 Nunnally(1978)<sup>[55]</sup>的推荐值 0.7,各条目的 CITC 值也都达到了较好的水平,信度良好。

(2)效度检验。首先,研究采用 AMOS 23.0,对员工自评的三个变量(感恩、工作投入、知识共享)进行验证性因素分析,通过比较测量模型(三因子模型)和竞争模型(二因子模型 A、二因子模型 B、单因子模型)的各拟合指标的优劣程度判断各变量之间的区分效度,如表 1 所示。相比于单因素和二因素模型,三因素模型拟合指标( $\chi^2 = 170.751, df = 74, GFI = 0.900, CFI = 0.968, TLI = 0.961, IFI = 0.968, RMSEA = 0.077, SRMR = 0.046$ )最佳,员工自评量表具有良好的结构效度。三个变量之间区分度良好,确实是不同的构念。其次,采用 AVE 值评价收敛效度。四个变量的 AVE

值分别是:感恩为 0.755,知识共享为 0.765,工作投入为 0.689,绩效为 0.672,均大于 Fornell 和 Larcker(1981)<sup>[56]</sup>的推荐值 0.5,收敛效度良好。此外,表 2 给出了各变量间的均值、标准差和相关系数,结合 AVE 值分析,如表 2 所示,各因子 AVE 值的平方根均大于其所在行与列的皮尔森相关系数,表明量表间具有良好的区分效度。以上检验结果均确保了本研究具有较好的信效度。

表 1 验证性因子分析结果

变量	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	<i>RMSEA</i>	<i>GFI</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>IFI</i>	<i>SRMR</i>
三因素模型	170.751	74	2.307	0.077	0.900	0.968	0.961	0.968	0.046
二因素模型 A	633.930	76	8.341	0.182	0.717	0.817	0.781	0.818	0.170
二因素模型 B	1369.023	76	18.013	0.277	0.468	0.576	0.492	0.578	0.275
单因素模型	1783.437	77	23.162	0.316	0.394	0.440	0.338	0.443	0.292

注:三因素模型为:“感恩”“知识共享”和“工作投入”;二因素模型 A 为:“感恩 + 工作投入”“知识共享”;二因素模型 B 为:“感恩 + 知识共享”“工作投入”;单因素模型为“感恩 + 工作投入 + 知识共享”

资料来源:本文整理

#### 四、数据分析与假设检验

##### 1. 变量的描述性统计分析

各变量的平均值、标准差和各变量间的相关关系如表 2 所示。感恩与知识共享( $r = 0.156, p < 0.01$ )、绩效( $r = 0.367, p < 0.01$ )都显著正相关,绩效与知识共享( $r = 0.558, p < 0.01$ )显著正相关,工作投入与感恩( $r = 0.337, p < 0.01$ )、知识共享( $r = 0.452, p < 0.01$ )、绩效( $r = 0.587, p < 0.01$ )都显著正相关,这些相关性与理论预期一致,为研究假设提供了初步支持。

表 2 均值、标准差和相关性( $N = 223$ )

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	0.66	0.47	—							
2. 年龄	2.77	0.78	0.006	—						
3. 教育程度	4.60	1.10	-0.251**	-0.240**	—					
4. 职位层级	1.46	0.79	-0.224**	0.231**	0.252**	—				
5. 感恩	5.42	1.01	-0.117	0.037	0.111	0.072	0.869			
6. 工作投入	5.46	1.07	0.116	0.193**	-0.127	0.058	0.337**	0.830		
7. 知识共享	4.24	1.66	0.310**	0.149*	-0.195**	-0.031	0.156**	0.452**	0.875	
8. 绩效	5.29	0.98	0.163*	0.250**	-0.159*	.117	0.367**	0.587**	0.558**	0.820

注:\*\*\*表示  $p < 0.001$ ,\*\*表示  $p < 0.01$ ,\*表示  $p < 0.05$

资料来源:本文整理

##### 2. 假设检验

(1)感恩、知识共享与工作绩效的关系检验,以及知识共享的中介效应检验。为进一步探索感恩、知识共享和绩效之间的关系以及可能的作用机制,依据方杰等(2012)<sup>[57]</sup>的研究,偏差校正的百分位 Bootstrap 法估计最准确,统计功效最高,因此,本文采用该方法检验中介效应模型,置信度设定为 95%,通过 Hayes(2013)<sup>[58]</sup>编制的 Process 宏分析,在控制性别、年龄、教育程度和职位层级等人口学变量后,知识共享在感恩对绩效影响中的中介作用如表 3 所示。感恩对绩效的直接效应值为 0.291,置信区间是[0.189,0.393],不包含 0,说明直接效应显著,假设  $H_1$  得到支持,即感恩能够

有效提升绩效。在间接路径中,效应值为 0.090,置信区间是[0.030,0.163],同样不包含 0,说明知识共享在感恩和绩效之间的中介作用显著,假设  $H_2$  得到支持,即感恩通过知识共享的间接作用正向影响绩效。

表 3 感恩、知识共享与绩效关系的 bootstrap 分析

路径	效应值	标准误	95% 置信区间下限	95% 置信区间上限
感恩→知识共享	0.331	0.104	0.126	0.535
知识共享→绩效	0.272	0.033	0.207	0.338
感恩→知识共享→绩效	0.090	0.033	0.030	0.163
感恩→绩效	0.291	0.052	0.189	0.393

注:\*\*\*表示  $p < 0.001$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*表示  $p < 0.05$

资料来源:本文整理

(2)工作投入的调节效应检验。根据温忠麟和叶宝娟(2014)<sup>[59]</sup>有调节的中介效应检验程序,先检验直接效应是否受到调节。在控制人口统计学变量后,对自变量、调节变量和自变量与调节变量的交互项依次回归,以预测结果变量。为避免共线性问题(陈晓萍等,2012)<sup>[60]</sup>,对感恩和工作投入进行了标准化,并通过计算标准化后的感恩与工作投入的乘积作为交互项的数值。如表 4 所示,根据模型 9,当感恩、知识共享、工作投入和感恩与工作投入的交互项同时进入回归方程时,感恩与工作投入交互项对绩效的影响没有达到显著水平( $B = 0.028, p > 0.1$ ),说明工作投入没有调节感恩和绩效之间的直接效应。

表 4 分层回归结果

变量	知识共享				绩效					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10
常量	3.502***	1.883*	0.078	-0.104	4.587***	2.719***	2.206***	1.425**	1.406**	1.191**
性别	1.023**	1.086***	.896***	0.890***	0.343*	0.416**	0.120	0.102	0.105	0.099
年龄	0.244†	0.219	0.108	0.072	0.241**	0.212**	0.153*	0.112†	0.109	0.118†
教育程度	-0.156	-0.187*	-0.121	-0.137	-0.094	-0.129*	-0.078	-0.058	-0.060	-0.053
职位层级	0.072	0.066	0.017	0.034	0.168†	0.162*	0.144*	0.124†	0.126†	0.137*
感恩		0.331**	0.106	0.112		0.381***	0.291***	0.201***	0.202***	0.163**
知识共享							0.272***	0.200***	0.196***	0.190***
工作投入			0.591**	0.629***				0.300***	0.306***	0.365***
感恩 × 工作投入				0.279**					0.028	
知识共享 × 工作投入										0.159**
$\Delta R^2$	0.127	0.039	0.118	0.027	0.107	0.149	0.178	0.075	0.001	0.026
调整 $R^2$	0.111	0.146	0.264	0.288	0.091	0.239	0.418	0.493	0.492	0.518
F 值	7.908***	8.620***	14.277***	13.858***	6.557***	14.964***	27.597***	31.857***	27.831***	30.773***
VIF	1.025 ~ 1.619									

注:\*\*\*表示  $p < 0.001$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*表示  $p < 0.05$ , †表示  $p < 0.1$

资料来源:本文整理



接着检验工作投入在感恩和知识共享之间的调节效应,以及感恩在知识共享和绩效之间的调节效应。由模型 4 可知,感恩和工作投入的交互项 ( $B = 0.279, p < 0.01$ ) 显著,表明工作投入对感恩和知识共享的关系具有正向调节作用,假设  $H_3$  得到支持。由模型 10 可知,知识共享和工作投入的交互项 ( $B = 0.159, p < 0.01$ ) 也显著,表明工作投入对知识共享和绩效之间的关系也具有正向调节作用,假设  $H_4$  得到支持。对于高工作投入的员工,感恩对知识共享的影响更强,知识共享对绩效也能产生更大的促进作用。

为了分析感恩和工作投入的交互项是如何影响知识共享的,以及知识共享和工作投入的交互项是如何影响绩效的,必须进一步检验调节作用的方向。根据 Aiken 和 West (1991)<sup>[61]</sup> 的建议,对工作投入的均值加减一个标准差,分成高工作投入和低工作投入两个组,分别计算回归方程(简单斜率检验),调节效应分别如图 2、图 3 所示。图 2 显示,高工作投入下,高感恩水平的员工相对于低感恩水平的员工有更多的知识共享行为,而在低工作投入条件下,这种差异有所减少,假设  $H_3$  再次得到支持。图 3 则表明,高工作投入下,当员工更多地进行知识共享时,有更高的绩效提升,而低工作投入下,这种差异也呈现减少,再次支持假设  $H_4$ 。

(3) 被调节的中介效应检验。根据温忠麟和叶宝娟 (2014)<sup>[59]</sup> 的观点,检验有调节的中介模型,需要检验三个回归方程,分别是:调节变量是否调节了自变量和因变量之间的关系(方程 1);调节变量是否调节了自变量和中介变量之间的关系(方程 2);调节变量是否调节了中介变量和因变量之间的关系以及自变量对因变量的残余效应(方程 3)。当满足以下两个条件时,则有调节的中介作用成立:(1) 方程 1 中,自变量对因变量的直接效应显著,该效应不受调节变量的影响;(2) 方程 2 和方程 3 中,系数显著时,判断  $a_1$  与  $b_2$ 、 $a_3$  与  $b_1$ 、 $a_3$  与  $b_2$  三组系数的乘积,若至少有一组不等于 0,则中介效应受到调节。由表 4 模型 9 可知,感恩正向影响绩效,感恩和工作投入的交互项对绩效影响并不显著;同时,表 4 回归结果显示, $a_3$  (0.279)、 $b_1$  (0.190)、 $b_2$  (0.159) 都显著,且系数都不为 0,因而乘积项不为 0,显然,有调节的中介效应成立,且效应值为正,假设  $H_5$  得到支持。即工作投入正向调节知识共享在感恩和绩效关系中的中介作用,对于高工作投入的个体,感恩通过知识共享对工作绩效的正向间接影响更强。

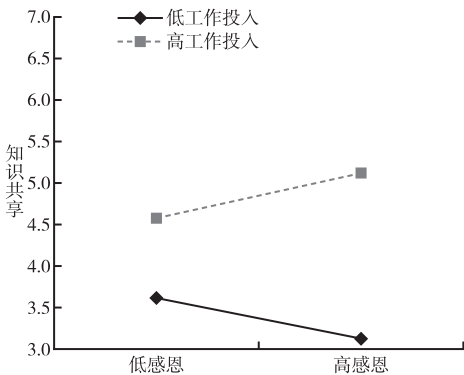


图 2 工作投入对感恩和知识共享之间关系的调节效应图

资料来源:本文绘制

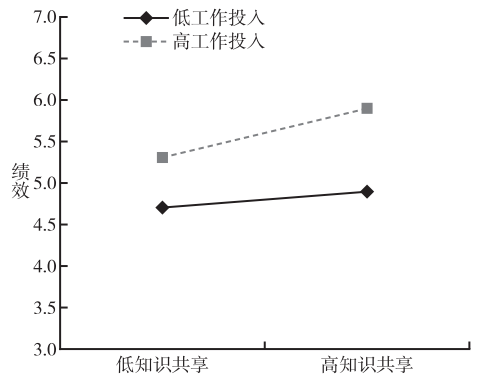


图 3 工作投入对知识共享和绩效之间关系的调节效应图

资料来源:本文绘制

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论与讨论

(1) 感恩对员工绩效有促进作用,知识共享在两者之间具有中介效应。首先,本文证实了感恩

对绩效的正向影响。过往研究感恩的文章中,较多专注于感恩对个体自身健康(Hill等,2013)<sup>[62]</sup>和人际关系(Bartlett等,2012)<sup>[23]</sup>的影响,很少涉及组织管理层面。另外,先前研究证实了个性特征、知识能力、薪酬、组织文化、人际关系等对员工绩效的影响(杜鹃和赵曙明,2012<sup>[63]</sup>;高中华和赵晨,2014<sup>[64]</sup>;王雁飞和朱瑜,2012<sup>[65]</sup>),但缺乏感恩这类情感特质对绩效的影响效应研究。本文根据感恩的积极特质和对资源的建构能力,验证了感恩对绩效的积极影响。研究发现,集体感恩能够增强组织韧性,员工在面对新挑战时,会更积极乐观,并不懈努力(Fehr等,2016)<sup>[1]</sup>,而员工的积极态度和努力付出有利于提高绩效。其次,感恩既能直接影响绩效,又能通过知识共享间接对绩效产生影响。已有研究基于社会交换理论和社会认知理论等证实了外在动机(如物质奖励、人际互惠)和内在动机(如自我价值实现)对知识共享的影响(沈旺等,2017)<sup>[8]</sup>,这些理论更多地从动机角度分析对行为的促进作用,但人的行为不仅受动机支配,也受情感影响。王建明(2014)<sup>[66]</sup>的情感-行为双因素理论指出,情感可以促成合宜的行为。本文基于积极情绪拓宽建构理论,证实了感恩这种积极情感对知识共享的激励作用,同时也拓宽了知识共享的结果变量,发现知识共享对绩效的积极影响。

(2)感恩对知识共享的影响以及知识共享对绩效的影响都受到工作投入的调节。首先,工作投入影响感恩对知识共享作用的强弱。相比于低工作投入者,高工作投入的员工在更清晰更灵活认知的支配下更具创新精神和能力,对感恩建构资源能实现最有效的利用;加强感恩对知识共享的促进作用。其次,工作投入正向调节知识共享对绩效的影响。高工作投入员工更加钟情于知识共享,更能灵活运用共享成果,从而增强知识共享提升绩效的效应。

研究还发现,工作投入能正向调节知识共享的中介效应。工作投入反映了员工饱满的工作态度、高效的工作行为以及崇高的奉献精神,感恩是一种积极的心理状态和情感特质,而知识共享则创造了一种和谐、轻松的工作氛围。感恩和工作投入的交互是个人特征和工作态度的交互,知识共享和工作投入的交互体现为工作行为和工作态度的互动,工作投入程度越高,感恩对知识共享的影响、知识共享对绩效的影响都将更强。

(3)综观而言,本研究具有以下四点理论贡献。首先,研究首次尝试将积极情绪拓宽建构理论引入组织管理领域,将组织中的感恩研究与积极情绪建构理论相整合。该理论多在积极心理学领域内使用,很少在组织情境中得以应用。本研究运用该理论,构建了感恩在组织情境下影响绩效的被调节的中介模型,并通过了实证检验。这不仅对员工工作绩效的提升和组织效能的优化有重要的推动作用,也进一步丰富了积极情绪拓宽建构理论的应用范围和实践价值,实现了理论与研究主题的有效结合。

第二,之前关于积极情绪拓宽建构理论的探讨中,学者将注意力多集中在积极情绪的“拓宽”和“建构”功能上,而鲜有对积极情绪根源的探讨。本文明确指出感恩特质是积极情绪的根源所在,感恩的个体倾向有更多的积极情绪。这在一定程度上暗示了积极情绪拓宽建构理论的内涵从单纯的积极情绪延展到可以产生积极情绪的相关特质,为以后的相关研究提供了参考基础。

第三,本研究立足于积极情绪拓宽建构理论,验证了产生积极情绪的感恩特质能够显著促进组织情境中的知识共享和个人绩效,这在一定程度上拓展了积极情绪拓宽建构理论的行为结果,从组织情境出发扩充了积极情绪拓宽建构理论的结果内涵。

第四,本研究聚焦于员工个体的感恩特质,引入了知识共享作为中介变量,探讨员工在不同程度的工作投入下,感恩如何影响绩效进而促进组织效能提升。这在一定程度上扩展了Fehr等人(2016)<sup>[1]</sup>提出的感恩组织模型,建构了感恩特质在组织情境中发挥作用的新路径,为组织情境中更有效地发挥感恩价值提供了实证基础。

## 2. 管理启示

根据本文研究结论,提出如下管理启示

(1)打造组织感恩文化,提升组织绩效。影响员工绩效的因素很多,一方面,员工个体知识水平的提高有利于更好地创新绩效(李伟和梅继霞,2012)<sup>[30]</sup>;另一方面,人际关系也是一个较重要的影响因素(Borman和Motowidlo,1997<sup>[67]</sup>;李伟和梅继霞,2012<sup>[30]</sup>)。感恩一方面能够建构丰富的知识资源,也能提高关系质量(Algoe等,2013)<sup>[68]</sup>,改善人际关系,因此,打造一个感恩的组织文化,在提升员工绩效的同时,也有利于树立良好的企业形象。感恩能强化道德行为,道德行为又促进感恩产生(Meccullough等,2001)<sup>[39]</sup>,故而能实现感恩在员工之间、员工与客户之间的传递,树立消费者口碑(Romani等,2013)<sup>[69]</sup>,进一步提高组织绩效。

(2)营造团队感恩氛围,鼓励知识共享。首先,鼓励员工知识共享可从培训着手,企业培训中除了常规的课程培训,适当增加感恩的主题培训,有助于员工感恩特质的养成,进而促进知识共享。其次,让员工感知到知识共享是对自我的馈赠,具有互惠性。当员工感知到知识共享有利于提升自身绩效时,他们会自发主动地共享,而在知识共享过程中获得的满足感也能进一步促进知识共享的产生(金辉,2013)<sup>[36]</sup>。再次,增加同事彼此间的信任感。当员工间有良好的人际信任时,会激励其与对方共享知识。不同的信任基础,知识共享的意愿和行为会有所不同(周密等,2006)<sup>[70]</sup>,感恩氛围下工作的员工,彼此间能形成良好的关系(Algoe等,2013)<sup>[68]</sup>,因而双方能更加信任,从而增加知识共享。最后,通过激励制度强化知识共享行为。除了营造感恩文化和组织氛围,还可以通过制度引领的方式促进知识共享的效率和频率,从企业层面制定合理的激励机制,鼓励员工的知识共享行为。

(3)推动组织采取行动,增加工作投入。由于在不同程度的工作投入下,感恩效用的发挥呈现差异,所以,创造一个全员投入的组织情境,更有利于提升感恩对绩效的促进作用。管理者可以考虑采取有效措施,增加员工的工作投入。首先,良好的工作环境是提高员工工作投入的重要因素。研究表明,消除员工工作中的干扰因素(如情绪干扰)能有效增加员工的成就感和愉悦感,从而使员工工作更加专注和投入(袁凌等,2014)<sup>[6]</sup>,所以,为员工塑造一个相对公平、和谐的环境氛围有助于员工更好地投入工作。其次,组织给予适度支持和帮助,增加员工工作自主性,有利于提高员工的工作投入。许多员工致力寻求家庭工作的平衡,每天在家庭和工作领域进行边界角色的转换,但转换的意愿会受到个体偏好的影响(马红宇等,2014)<sup>[71]</sup>。如果组织给予员工适度的帮助和支持,授予他们更多的工作自主性和工作自由,增加员工对工作的偏好,会加强员工对工作角色的转换意愿,从而更加专注地投身于工作。越来越多的公司开始着力打造迎合员工内在需求的员工支持计划(Employee Assistance Program),舒适的工作环境、友好的组织帮助,工作家庭平衡等组织管理措施,均能使员工树立积极正向的观念,提升员工的感恩倾向,增加工作投入,进而提高个体和团队的工作效能,塑造良好企业形象,增强企业竞争力。

## 3. 研究局限和展望

(1)研究工具。研究所用量表均为国外学者编制,虽然具有较好的信效度,但没有对量表进行修订。GQ-6感恩量表最常被采纳,国内学者开发的感恩量表(马云献和扈岩,2004)<sup>[72]</sup>群体特征明显,使用也并不普遍。中国是个高权力距离国家,员工感恩和知识共享的表现方式可能会与西方有所差异。国外量表在中国组织情境下的可适性有待考究,未来应有针对性地开发适用于我国组织情境下研究感恩的测量工具。

(2)研究方法。尽管本研究采用了员工与主管配对的数据,且数据的获取分阶段进行,但感恩特质的形成是一个长期的过程,本文仅是通过问卷调查的方式进行实证研究,对变量之间的因果关系还有待多样化方法的验证。未来可以考虑采用时间序列数据、较长时期的纵向跟踪调研或是日志的研究方法。Emmons和Mccullough(2003)<sup>[18]</sup>曾采用实验的方法调查感恩和幸福感的

Lambert 等(2012)<sup>[21]</sup>和 Disabato 等(2016)<sup>[32]</sup>在研究感恩对抑郁的影响时都采用了纵向调查方法,前者还加入了日记法配合实证。未来可以此为鉴,结合多样化方法进一步验证研究结论。

(3)研究内容。首先,本文探讨了员工感恩对其本人知识共享行为的影响,因为感恩具有指向性,知识共享具有双向性,未来可以探讨他人的知识共享行为对员工感恩形成的影响(Mccullough 等,2002)<sup>[7]</sup>,或探讨知识共享与感恩的交互效应,以丰富感恩和知识共享的相关研究。其次,在感恩与知识共享,知识共享与绩效的关系中,本文仅关注了工作投入这一变量。由于感恩、知识分享和绩效具有动态性和复杂性,未来可继续探讨其他情境变量的影响,例如研究同事关系的调节作用,当员工感知到同事的关爱,会产生合作的需求(李敏,2016)<sup>[73]</sup>,进而有助于知识共享的产生,增强感恩对知识共享的影响路径。此外,未来还可探讨企业文化(如以人为本)、领导风格等变量的影响,为组织管理提供更加全面和多样化的理论与实践指导。最后,本文对组织中感恩的研究仅局限于个体层面,阐明了员工感恩影响组织绩效的微观机制。未来研究可拓展到组织或团队层面,进行组织中感恩的跨层次研究。

### 参考文献

- [1] Fehr, R., A. Fulmer, E. Awtrey, and J. Miller. The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2016, 42, (2): 1 - 56.
- [2] 郭文臣, 李婷婷, 田雨. 新型雇佣关系结构模型构建及实证研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2016, (4): 181 - 192.
- [3] 魏峰, 贝玉莲, 刘宇. 基于 CSSCI 文献计量分析的国内心理契约研究知识图谱与研究热点评述[J]. 武汉: 管理学报, 2017, (9): 1414 - 1420.
- [4] Wetzel, H. A., M. Hammerschmidt, and A. R. Zablah. Gratitude Versus Entitlement: A Dual Process Model of The Profitability Implications of Customer Prioritization[J]. *Journal of Marketing*, 2014, 78, (2): 1 - 19.
- [5] Fredrickson, B. L. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions[J]. *American Psychologist*, 2001, 56, (3): 218 - 226.
- [6] 袁凌, 李建, 贾玲玲. 基于资源保存理论的企业员工工作投入研究[J]. 长春: 东北师大学报(哲学社会科学版), 2014, (4): 95 - 101.
- [7] Mccullough, M. E., R. A. Emmons, and J. A. Tsang. The Grateful Disposition: A Conceptual and Empirical Topography[J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2002, 82, (1): 112 - 127.
- [8] 沈旺, 王淇, 李望宁. 团队知识共享研究综述[J]. 长春: 图书馆学研究, 2017, (18): 8 - 16.
- [9] Navimipour, N. J., and Y. Charband. Knowledge Sharing Mechanisms and Techniques in Project Teams: Literature Review, Classification, and Current Trends[J]. *Computers in Human Behavior*, 2016, 62, (C): 730 - 742.
- [10] Wang, S., and R. A. Noe. Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research[J]. *Human Resource Management Review*, 2010, 20, (2): 115 - 131.
- [11] 喻承甫, 张卫, 李董平, 肖婕婷. 感恩及其与幸福感的关系[J]. 北京: 心理科学进展, 2010, (7): 1110 - 1121.
- [12] Hsiu-Fen Lin. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study[J]. *International Journal of Manpower*, 2007, 28, (3/4): 315 - 332.
- [13] Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski, and L. Rhoades. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, (3): 565 - 73.
- [14] 高正亮, 童辉杰. 积极情绪的作用: 拓展 - 建构理论[J]. 唐山: 中国健康心理学杂志, 2010, (2): 246 - 249.
- [15] Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33, (4): 692 - 724.
- [16] 曹兴, 刘芳, 邬陈锋. 知识共享理论的研究述评[J]. 成都: 软科学, 2010, (9): 133 - 137.
- [17] 黄亮, 彭璧玉. 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型[J]. 天津: 南开管理评论, 2015, (2): 15 - 29.
- [18] Emmons, R. A., and M. E. Mccullough. Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life[J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2003, 84, (2): 377 - 389.
- [19] Gulliford, L., B. Morgan, and K. Kristjánsson. Recent Work on The Concept of Gratitude in Philosophy and Psychology[J]. *Journal*

of Value Inquiry,2013,47,(3):285-317.

[20] Mccullough, M. E. , J. A. Tsang, and R. A. Emmons. Gratitude in Intermediate Affective Terrain: Links of Grateful Moods to Individual Differences and Daily Emotional Experience[J]. Journal of Personality & Social Psychology,2004,86,(2):295-309.

[21] Lambert, N. M. , F. D. Fincham, and T. F. Stillman. Gratitude and Depressive Symptoms: The Role of Positive Reframing and Positive Emotion[J]. Cognition & Emotion,2012,26,(4):615-633.

[22] Chan, D. W. Subjective Well-Being of Hong Kong Chinese Teachers: The Contribution of Gratitude, Forgiveness, and The Orientations to Happiness[J]. Teaching & Teacher Education,2013,32,(3):22-30.

[23] Bartlett, M. Y. , P. Condon, J. Cruz, J. Baumann, and D. Desteno. Gratitude: Prompting Behaviours That Build Relationships[J]. Cognition & Emotion,2012,26,(1):2-13.

[24] Gordon, A. M. , E. A. Impett, A. Kogan, C. Oveis, and D. Keltner. To Have and to Hold: Gratitude Promotes Relationship Maintenance in Intimate Bonds[J]. Journal of Personality & Social Psychology,2012,103,(2):257-274.

[25] Michie, S. Pride and Gratitude How Positive Emotions Influence The Prosocial Behaviors of Organizational Leaders[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies,2009,15,(4):393-403.

[26] Grant, A. M. , and F. A. Gino. Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior [J]. Journal of Personality & Social Psychology,2010,98,(6):946-955.

[27] Tian, L. , S. Chu, and E. S. Huebner. The Chain of Relationships Among Gratitude, Prosocial Behavior and Elementary School Students' School Satisfaction: The Role of School Affect[J]. Child Indicators Research,2016,9,(2):515-532.

[28] 何安明, 惠秋平, 刘华山. 大学生感恩影响助人行为的情景剧本实验[J]. 上海: 华东师范大学学报(教育科学版), 2014, (2):74-80.

[29] Campbell, J. P. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology [A]. Handbook of Industrial & Organizational Psychology [C]. Ed, Md Dunnette & Lm Hough, Eds Consulting Psychologists, 1990.

[30] 李伟, 梅继霞. 内在动机、工作投入与员工绩效: 基于核心自我评价的调节效应[J]. 北京: 经济管理, 2012, (9):77-90.

[31] Harter, J. K. , F. L. Schmidt, and C. L. M. Keyes. Well-Being in The Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of The Gallup Studies[J]. C. keyes & J. haidt, 2003, (1/4):205-224.

[32] Disabato, D. J. , T. B. Kashdan, J. L. Short, and A. Jarden. What Predicts Positive Life Events That Influence The Course of Depression? A Longitudinal Examination of Gratitude and Meaning in Life[J]. Cognitive Therapy & Research,2016,41,(3):1-15.

[33] Hooff, B. V. D. , and J. A. D. Ridder. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing[J]. Journal of Knowledge Management,2004,8,(6):117-130.

[34] 谢卫红, 屈喜凤, 李忠顺, 王永健. 知识共享国内研究综述[J]. 长春: 现代情报, 2014, (4):170-176.

[35] 胥兴春, 李贞珍. 感恩与亲社会行为关系研究述评及展望[J]. 开封: 心理研究, 2016, (2):3-8.

[36] 金辉. 内、外生激励因素与员工知识共享: 挤出与挤出效应[J]. 哈尔滨: 管理科学, 2013, (3):31-44.

[37] 汤超颖, 艾树, 龚增良. 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响: 隐性知识共享的中介作用[J]. 天津: 南开管理评论, 2011, (4):129-137.

[38] Lu, L. , K. Leung, and P. T. Koch. Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors [J]. Management & Organization Review,2006,2,(1):15-41.

[39] Mccullough, M. E. , S. D. Kilpatrick, R. A. Emmons, and D. B. Larson. Is Gratitude a Moral Affect? [J]. Psychological Bulletin, 2001, 127, (2):249-266.

[40] 王艳子, 罗瑾璐. 组织认同对员工创新行为的影响研究: 基于知识共享的中介效应分析[J]. 北京: 管理现代化, 2010, (6):47-49.

[41] 王士红, 徐彪, 彭纪生. 组织氛围感知对员工创新行为的影响——基于知识共享意愿的中介效应[J]. 北京: 科研管理, 2013, (5):130-135.

[42] 郑建君, 金盛华, 马国义. 组织创新气氛的测量及其在员工创新能力与创新绩效关系中的调节效应[J]. 北京: 心理学报, 2009, (12):1203-1214.

[43] 李培楠, 赵兰香, 万劲波. 创新要素对产业创新绩效的影响——基于中国制造业和高技术产业数据的实证分析[J]. 北京: 科学学研究, 2014, (4):604-612.

[44] Schaufeli, W. B. , and A. B. Bakker. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study[J]. Journal of Organizational Behavior,2004,25,(3):293-315.

[45] 胡少楠, 王詠. 工作投入的概念、测量、前因与后效[J]. 北京: 心理科学进展, 2014, (12):1975-1984.

[46] Chang, H. T. , H. M. Hsu, J. W. Liou, and C. T. Tsai. Psychological Contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis

of Work Engagement and Job Resources[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43, (10): 2120 – 2135.

[47] Shalley, C. E., J. Zhou, and G. R. Oldham. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? [J]. *Journal of Management*, 2004, 30, (6): 933 – 958.

[48] Rich, B. L., J. A. Lepine, and E. R. Crawford. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (3): 617 – 635.

[49] Bock, G. W., R. W. Zmud, Y. G. Kim, and J. N. Lee. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate [J]. *Mis Quarterly*, 2005, 29, (1): 87 – 111.

[50] Huang, X., P. A. Hsieh, and W. He. Expertise Dissimilarity and Creativity: The Contingent Roles of Tacit and Explicit Knowledge Sharing [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99, (5): 816 – 830.

[51] Christian, M. S., N. Eisenkraft, and C. Kapadia. Dynamic Associations among Somatic Complaints, Human Energy, and Discretionary Behaviors: Experiences with Pain Fluctuations at Work [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2015, 60, (1): 66 – 102.

[52] Ellington, J. K., E. C. Dierdorff, and R. S. Rubin. Decelerating The Diminishing Returns of Citizenship on Task Performance: The Role of Social Context and Interpersonal Skill [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99, (4): 748 – 758.

[53] 蔡莉, 汤淑琴, 马艳丽, 高祥. 创业学习、创业能力与新企业绩效的关系研究 [J]. *北京: 科学学研究*, 2014, (8): 1189 – 1197.

[54] Riege, A. Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2005, 9, (3): 18 – 35.

[55] Nunnally, J. C. *Psychometric Theory* [M]. New York: McGraw-Hill, 1978.

[56] Fornell, C., and D. F. Larcker. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error [J]. *Journal of Marketing Research*, 1981, 18, (1): 39 – 50.

[57] 方杰, 张敏强, 邱皓政. 中介效应的检验方法和效果量测量: 回顾与展望 [J]. *北京: 心理发展与教育*, 2012, (1): 105 – 111.

[58] Hayes, A. F. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* [J]. *Journal of Educational Measurement*, 2013, 51, (3): 335 – 337.

[59] 温忠麟, 叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补? [J]. *北京: 心理学报*, 2014, (5): 714 – 726.

[60] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法(第2版)* [M]. 北京大学出版社, 2012.

[61] Aiken, L. S., and S. G. West. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

[62] Hill, P. L., M. Allemand, and B. W. Roberts. Examining The Pathways Between Gratitude and Self-rated Physical Health Across Adulthood [J]. *Personality & Individual Differences*, 2013, 54, (1): 92 – 96.

[63] 杜娟, 赵曙明. 心理资本与个人绩效的关系研究——基于管理者心理契约的调节效应分析 [J]. *北京: 经济与管理研究*, 2012, (10): 105 – 112.

[64] 高中华, 赵晨. 工作场所的组织政治会危害员工绩效吗? 基于个人-组织契合理论的视角 [J]. *北京: 心理学报*, 2014, (8): 1124 – 1143.

[65] 王雁飞, 朱瑜. 组织社会化与员工行为绩效——基于个人-组织匹配视角的纵向实证研究 [J]. *北京: 管理世界*, 2012, (5): 109 – 124.

[66] 王建明. 环境情感的维度结构及其对消费碳减排行为的影响 [C]. *中国高等院校市场学研究会 2014 年年会*, 2014.

[67] Borman, W. C., and S. J. Motowidlo. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. [J]. *Human Performance*, 1997, 10, (2): 99 – 109.

[68] Algoe, S. B., B. L. Fredrickson, and S. L. Gable. The Social Functions of The Emotion of Gratitude via Expression [J]. *Emotion*, 2013, 13, (4): 605 – 609.

[69] Romani, S. S. Grappi, and R. P. Bagozzi. Explaining Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: The Role of Gratitude and altruistic values [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 114, (2): 193 – 206.

[70] 周密, 姚芳, 姚小涛. 员工知识共享、知识共享意愿与信任基础 [J]. *成都: 软科学*, 2006, (3): 109 – 113.

[71] 马红宇, 申传刚, 杨璟, 唐汉瑛, 谢菊兰. 边界弹性与工作-家庭冲突、增益的关系: 基于人-环境匹配的视角 [J]. *北京: 心理学报*, 2014, (4): 540 – 551.

[72] 马云献, 扈岩. 大学生感戴量表的初步编制 [J]. *唐山: 中国健康心理学杂志*, 2004, (5): 387 – 389.

[73] 李敏. 同事关系对个体工作绩效的影响: 基于中国情境的实证研究 [J]. *苏州大学学报(哲学社会科学版)*, 2016, (2): 124 – 134.

# Gratitude Nurture Performance: The Mediating Model with The Two-Stage Moderator

YANG Xu-hua<sup>1</sup>, LI Ye<sup>2</sup>

(1. School of Labor and Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070, China;

(2. Guanghua School of Management, Peking University, Beijing, 100871, China)

**Abstract:** In the management practices of modern corporations, there are different points on whether gratitude affects performance. Some argue that the relationship between enterprises and employees is contractual, which means enterprises do not need employees' gratitude, but need to use institutional system to regulate employees' behaviors to achieve high performance. However, some believe that the main work of the manager is more to motivate subordinates to transcend their self-interest, rather than committed to achieve the self-interest of the subordinates. The controversy in the organization is also a hot issue in the academic fields. Social psychology studies show that based on the reciprocal principle of social exchange theory, customer gratitude helped to increase corporate profits. According to the broaden-and-build theory of positive emotions, gratitude contributes to the construction of all kinds of resources, as a representative researcher, Fehr explored the role of employee gratitude for the promotion of organizational citizenship behavior in theory, what a pity is that there is a lack of empirical research on whether gratitude can give birth to employee performance and how gratitude is to exert impact on employee performance? To solve these puzzles, this study will explore the relationship between gratitude and employee performance.

Based on the basic framework of the broaden-and-build theory of positive emotions, positive emotions (such as pleasure, interest, satisfaction, pride and love) can expand the thinking mode of action within a certain period of time, and help to build more durable physical resources, social intelligence, psychological wealth and so on, and according to previous research, the accumulation and storage of resources is beneficial to improve performance. Gratitude, as an affective trait, is a stable, persistent emotional tendency to respond to other people's benevolence, including intensity, frequency, span and density. Individuals with grateful disposition can be able to experience and express gratitude more frequently and more strongly, meanwhile, lead to positive emotion that buffers negative emotions in work, such as discontent, jealousy, depression. Thus employees will possess energetic behavior and improve work efficiency. According to the broaden-and-build theory of positive emotions, although gratitude can accumulate more useful resources, there is still a problem that how to utilize it efficiently. Previous studies have showed that grateful individuals were prosocial and attached importance to good interpersonal relationships, which will enhance their willingness to share knowledge and generate the behavior of knowledge sharing. Knowledge sharing can bring the pleasure of helping people, meet the emotional demands of employees and further to improve their work output.

The study applies the broaden-and-build theory of positive emotions to explore the effects of gratitude on employee performance and discusses the mediating role of knowledge sharing. Furthermore, this study introduces work engagement and explores the moderating role of work engagement. Employees with high work engagement will be more willing and able to put the resources, which are constructed by gratitude, into knowledge sharing in their work, so work engagement may strengthen the positive relationship between gratitude and knowledge sharing. Besides, work engagement can make employees' knowledge sharing behavior more focus on work-related knowledge, information, experience, and more focus on work results, which will improve performance finally.

To test hypotheses on the above, 223 employees and their leaders of different enterprises were investigated by questionnaire in this study, and the model was tested by theoretical analysis. The empirical findings show that (1) gratitude has a significant positive impact on both performance and knowledge sharing; (2) knowledge sharing plays a partial mediating role in the process of gratitude effects on employee performance; (3) work engagement positively moderates the relationship between gratitude and knowledge sharing, meanwhile, moderates the relationship between knowledge sharing and employee performance; (4) work engagement moderates the mediating role of knowledge sharing and improves the mediating effect model of the two-stage moderator. The results of the study demonstrate a situational condition for the influence mechanism of gratitude to performance, and provide a feasible way for the further study of gratitude.

**Key Words:** gratitude; knowledge sharing; work engagement; performance

**JEL Classification:** L20, L21

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2018.07.009

(责任编辑: 霄 雪)