



经济学·管理学博士论著

团队情绪气氛 理论及实证

Team
Emotional Climate-Theory and Empirical Study

□ 屈仁均/著



经济科学出版社
Economic Science Press



经济学·管理学博士论著

团队情绪气氛 理论及实证

Team

Emotional Climate-Theory and Empirical Study

□ 屈仁均/著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

团队情绪气氛理论及实证 / 屈仁均著. —北京: 经济
科学出版社, 2007. 2

(经济学·管理学博士论著)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 5846 - 6

I. 团… II. 屈… III. 组织管理学 - 研究
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 117264 号

责任编辑：杨 静
责任校对：董蔚挺
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

团队情绪气氛理论及实证

屈仁均 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036
总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

华丰装订厂装订

880 × 1230 32 开 6.75 印张 170000 字

2007 年 2 月第一版 2007 年 2 月第一次印刷

印数：0001—2000 册

ISBN 978-7-5058-5846-6/F · 5106 定价：16.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

作者简介

屈仁均，男，重庆合川人。现为云南财经大学副教授，博士。主要研究方向为项目管理、电子商务、供应链管理。作为主要参与者参与了武汉海文软件公司商业软件项目《建筑施工项目集成管理信息系统》、广西壮族自治区科技厅软科学资助项目《广西传统产业高新技术改造的人才支持体系及对策研究》、广西南宁烟草集团公司项目《企业文化战略设计与管理规范化》、深圳邮电规划设计院课题《深圳邮电规划设计院企业战略与企业文化系统设计》、《云南昆明广霆钢材市场规划研究》、《云南红河州物流规划研究》，主持了云南财贸学院科研基金项目《电子商务模式及创新研究》及云南省教育科研“十一五”规划课题《知识经济时代对人才素质要求和人才培养模式的研究》，等等。在《新加坡管理评论》等国内外重要期刊上发表论文多篇。

Team Emotional Climate—Theory and
Empirical Study

经济学·管理学博士论著

Economics, Management Research Works

◇ 团队情绪气氛问题，是
崭新的研究领域。

Team Emotional Climate—Theory and
Empirical Study

作者：陈维政 著 译者：陈维政 译 封面设计：陈维政

前 言

本书研究团队情绪气氛的问题，这是一个崭新的研究领域，对这个研究领域的兴趣源于我对团队现象的一些思考。

社会中的任务或者目标越来越多的以团队的形式去完成。比如体育运动中，一个篮球队或者足球队要取得好的名次离不开团队；又比如在科研中，现在越来越多的科研项目也是以团队的方式进行；在企业的生产与经营中，一些国际知名企业认识到传统管理模式的局限，已经率先在企业中以团队的组织方式来完成生产与经营中的任务。

我观察发现，有的团队，也许作为单个的团队成员，其业务技术水平都非常高，但在团队绩效方面却常常不如作为单个团队成员水平相对较低的团队，这种现象不管是在以团队为基础的竞技体育，尤其是要求团队成员之间要高度配合与协调的团队运动项目，还是在大型的研究或者生产项目中，都比比皆是。

组织中的项目团队的快速发展，使很多人意识到了对项目团队进行研究的必要。究竟是什么原因导致这样的结果呢？查阅相关的文献，我们发现，除了团队成员的技术水平外，团队情绪气氛也是影响团队效能的一个具有决定性的影响因素。

本书试图对项目团队情绪气氛、团队情绪气氛的形成以及团队情绪气氛对团队效能的影响进行研究。

首先，在本书我们提出一个情绪的分析框架。在这个分析框架中，本书认为情绪反应是情绪的核心，情绪反应主要受到三方面的影响：第一是社会文化以及在这种文化背景中产生的情绪规则；第二是个体本身的生物系统；第三是人际间的互动。在这三方面的综合作用下，使得个体能够在特定的时间与特定的环境下产生特定的反应。这个情绪分析框架是团队情绪研究的基础，通过这个分析框架有助于理解团队情绪气氛的形成。

本书对团队情绪气氛形成的心理历程进行了探讨，并提出了相应的模型。本书把团队情绪当作团队情感氛围的一种状态，这种情感状态是受综合团队成员的个体情绪特质（*affective compositional effects*）的影响以及团队所处的社会情绪大环境的影响所形成的，如果把团队当作一个具有层次性的组织结构来看的话，一般来说，团队成员特质是自下而上（*bottom-up*）的影响团队情绪，而社会情绪大环境是自上而下（*top-down*）的影响团队情绪。也就是说，团队情绪一方面来自于团队成员个体所有的情绪特质，另一方面来自于团队或团队所在的环境，正是团队环境影响着团队情绪的形成，团队情绪的形成是由个体与环境综合作用的结果。本书也描述了团队成员的情绪特质及团队所处的情绪环境一起对团队情绪氛围形成的影响过程，并提供了一个框架模型用以检验团队中的这些情绪因素。从本书提出来的框架模型可以看出，各种情绪因素对团队内情绪氛围的形成的影响一般地分为输入、形成过程与输出三个阶段，这里输入是指团队情绪形成的前因，过程是指情绪是如何在团队中的成员之间通过外显或者是内隐过程在团队中扩散的，而输出是指团队情绪形成的结果以及对团队生活的影响。书中也讨论了团队所处的情绪环境所引发的自上而下的团队情绪形成因素。团队所处的环境可以为团队情绪定下一个基调，从而导致在团队内一些情绪体验与情绪表达受到抑制，而另一些则得到增强。特别地，我们

会讨论到组织情绪规则、团队情绪规则以及团队情绪历程，这些都是团队情绪形成的背景因素。

最后，本书在参考以前文献的基础上得出一个研究模型，用以探测团队情绪气氛是如何通过情绪劳动对团队效能产生影响的。基于这个模型，团队情绪气氛对团队成员情绪劳动的影响得到检验，也对情绪劳动及情绪劳动后果的影响进行了研究，并且对情绪劳动后果，即情绪耗竭与工作满意对团队效能的影响作用进行了验证。

基于对参加过项目团队的员工的调查数据，本书采用结构方程模型来对所提出的模型进行检验。结果发现，信任与公平和团队成员情绪劳动时的情绪失调与情绪努力成负相关关系；情绪失调与工作满意成负相关关系，而情绪努力与情绪耗竭成正相关关系；情绪耗竭对团队绩效与团队合作满意度具有负向作用效果，而工作满意度对团队合作满意与团队承诺具有正向作用效果。研究结果部分支持了书中作出的假设。

本书以心理学中的情绪理论为基础，对团队情绪气氛的相关问题进行了研究。我希望本书能对理论界与实务界从事团队研究与团队建设的朋友起到一点点借鉴作用。

在研究的过程中，作者的博士生导师、华中科技大学管理学院原副院长、国内知名的协调管理专家张子刚教授给予了悉心指导和帮助。对导师的感激是无法用言语来表达的；尤其是在攻读博士学位的几年中，张老师不仅仅是教授我如何做学问，更重要的是在言传身教中让我明白了许多做人的道理。导师每次的指导，与导师每次的讨论，导师的宽厚、包容，以及每次的鼓励与支持，皆历历在目。导师思维发散，每一次的谈话与讨论我都兴趣盎然，聚精会神，而每一次谈话与讨论也都令我叹为观止，深感所获颇丰。如果说在这三年里面我还学到了一点点，或者说取得了一点点成绩的话，是与张老师的悉心指导分不开的，导师适时的肯定，经常的鼓励，一贯的包容，偶尔的鞭策，使得我最终能够完成学业并完成毕业论文的写作。我将永远铭记导师对我的教诲。

在论文的写作中，我也得到华中科技大学管理学院很多老师的帮助与指点，他们不但平易近人，而且博学多识。我现在也已身为入师，是老师们为我树立了学习的榜样。

同一实验室的黄未来老师、马辉民老师、陈海芳老师、张千帆老师、李小燕老师、陈斌武博士、张毅博士、卢丽娟博士、钱刚毅博士、周永红博士、刘开军博士、汪洋硕士，以及陈志勇硕士、张伟硕士、贺倩文硕士、陈子林硕士，在我的研究过程及论文的写作中也给予了巨大的帮助。我们一起形成了一个互助的团队，在这个团队，良好的团队气氛使得我能顺利完成学业及论文的撰写。

还有华中科技大学管理学院 2002 级与我一起奋斗的博士生们，尽管我们专业不完全相同，但我们经常在一起的聚会与讨论不但开阔了我的视野，也使我获取了不少有用的信息。

深深感谢我的爱人邹进博士，我们在一起经历了不少风雨，克服了不少困难。她既是我生活中的忠实伴侣，还是我学习和研究中的良师益友。另外，我还要感谢几十年如一日关心和支持我的家人及亲朋好友，是他们无微不至的关怀，减轻了我学习和研究的压力，使我能够轻装上阵，圆满地完成了这近三年的学习和科研工作。

另外，在论文的写作中也借鉴了不少前人的研究成果，并且在文中都尽量作了注释，这里一并表示感谢。没有他们的研究基础，我是无论如何也很难完成本研究的任务的。

由于我的水平有限，加上团队情绪气氛是一个新的研究领域，在研究中，参考与借鉴了国内国外尤其是国外的研究成果，有些概念的提法也是借鉴国外的研究，由于语言上的差别，在文字的表述以及概念的提法上难免有不当之处；而且，由于此研究的是一个比较新的领域，研究中难免出现疏漏之处，希望读者批评指正。

屈仁均

2006 年 5 月 8 日于云南财经大学

目 录

前 言 / 1

第 1 章 绪论 / 1

- 1.1 选题的背景、目的与意义 / 1
- 1.2 研究框架 / 12

第 2 章 文献综述 / 15

- 2.1 团队及其效能研究述评 / 15
- 2.2 组织情绪研究述评 / 22

第 3 章 情绪分析框架 / 31

- 3.1 情绪的分析框架 / 31
- 3.2 情绪的核心是情绪反应 / 35
- 3.3 情绪是文化的内涵之一 / 41
- 3.4 情绪是工作与人际互动的一环 / 45
- 3.5 情绪是主观感受与潜在特质 / 49

— 1 —

第4章 团队情绪气氛形成的心理历程 / 52

- 4.1 团队情绪形成模型 / 52
- 4.2 个体层次的心境或情绪 / 55
- 4.3 情绪社会化过程 / 61
- 4.4 团队情绪要素 / 76
- 4.5 团队中情绪性因素与非情绪性因素之间的关系 / 84

第5章 团队情绪气氛对团队效能的影响 研究模型与假设 / 89

- 5.1 研究目的及限定 / 89
- 5.2 理论框架 / 92
- 5.3 研究假设 / 109

第6章 团队情绪气氛对团队效能影响的实证研究 / 125

- 6.1 测量工具 / 125
- 6.2 统计方法及调查程序 / 129
- 6.3 数据分析 / 134
- 6.4 结果分析与讨论 / 142

第7章 总结与展望 / 147

- 7.1 本研究的创新及研究结果 / 147
- 7.2 研究的贡献 / 149
- 7.3 研究限制 / 150
- 7.4 后续研究方向 / 152

附录 研究问卷 / 160

参考文献 / 167

第 1 章

绪 论

1. 1

选题的背景、目的与意义

1.1.1 选题的背景

1. 团队管理的兴起

组织结构是对企业组织复杂性、正规化和集权化制度的一种度量，是配合管理当局实现其目标的手段。为了建立高效的组织结构以实现企业组织功能和提高经济效益，无论是管理学家还是管理者从未停止过对组织结构设计的探索。由于金字塔式的组织结构存在信息沟通不畅、各专业职能部门之间的关系本质上是竞争和不信任关系等特点，对这种组织结构进行改良成了公司再造的重要内容，而扁平式组织结构备受推崇。尽管，扁平式组织结构带来了沟通环节的减少，但同时也导致了在层级结构上晋升的机会越来越少。在组织层级空缺减少时如何满足人们想成为领导者的欲望，成了管理者的新课题。动态团队满足了这种需要。

近年来的管理的实际也表明，现代企业组织结构的变革呈现出以工作团队为主的新的趋势：（1）原有企业金字塔形结构被打破，组织结构倾向于扁平化，通过减少管理层次、裁减冗员，建立一种

紧凑的扁平型组织结构，使组织变得更加灵活、灵敏、高效率；
(2) 企业决策的方式也随之发生变化，决策权力由集中转为分散；
(3) 工作团队的大量出现，每一项作业任务不是被细分为很多步骤由管理者统一协调完成，而是由具有不同知识和技能的人员组成团队负责一个工作流程的所有步骤。

这样的趋势的出现有着必然的原因。就企业的组织架构型式而言，过去一直为大型科层式组织 (bureaucracy) 所主导，透过工作专业化与分工部门化，科层式组织成为在面对复杂的环境与问题之下，一种具有理性与效率的解答 (Weber, 1946)。但是近年来，科层式组织已无法面对现代企业严峻的竞争与挑战，处处显得左支右绌，力不从心，其原因来自于企业外部环境的突变。企业面对信息科技快速进步、日趋复杂的技术及全球化的竞争压力，愈来愈需要所有成员相互沟通、协调，以便迅速有效地适应环境的变化，此时传统科层式组织的设计愈显得不合时宜。而组织的规则与程序固然有助于组织达成稳定性，但同时也造成组织成员行为的僵化 (Merton, 1940)。

从知识的更新换代来说，由于知识领域十分丰富，一个人的专业知识面早已远远不能够满足完成复杂工作对知识的需要。在 19 世纪，各种知识领域泾渭分明，互不相干。现在，各种知识领域之间的界限已日益模糊，彼此交错、交融。在某个行业内过去闻所未闻的知识和技术现在却可能改变整个产业。

从专业化的角度看，在过去的十几年中，自动化和计算机化消除了工作场所越来越多的重复性工作。这使人们能够从重复劳动中解脱出来，专注于那些不能被自动化的、具有高附加价值的工作——推出新产品或新服务。这种活动是以任务为导向，就是我们所说的项目 (projects)。项目是一种临时性的工作任务，其目的是为了推出某种新产品或新服务。项目团队是以任务为导向的动态团队，当项目周期结束后团队将解体。世界的快速变化迫使组织必须不断创新，组织的不断创新又必然带来项目团队的不断增加，即形

成了“变化→创新→项目团队→变化”的增强过程。

因此，企业组织近年来开始重新思考如何整合组织内成员的力量，纷纷采用项目团队的工作设计方式，例如建立产品开发团队，希望去除传统组织中部门间的界线，并将组织内成员以更合理的工作流程来加以整合，其目的便在于促进人员彼此间的良好沟通与互动，进而帮助组织内合作的达成（Parker, 1994; Mohrman, Cohen & Mohrman Jr, 1995）。

由于管理跨度不能无限扩大，管理层次也不能无限减少，企业组织结构为实现管理跨度和管理层次的最佳组合，引入工作团队会收到良好的效果。工作团队既能从事永久性工作，又能从事暂时性工作，大大地加强了组织的灵活性。成员能够意识到团队的高效性来自各成员的通力合作，并且任何一个成员的有效完成工作必须取决于其他人的有效工作，因此工作团队是一个命运共同体。当我们把工作团队视为一个整体的时候，原有的管理跨度和管理层次的组合就会发生变化，管理跨度实际上得到扩大，而相应的管理层次减少，在降低企业组织运行成本的同时并未影响组织的运行效率。以工作团队作为企业组织结构的基本单位有很重要的意义，它能够适应灵活多变的环境，使得组织结构成为一定管理跨度和管理层次的有机结合，同时由于工作团队具有的自我学习能力，整个系统更加具有开放性。

虽然团队组织方式具有不少优势，但是如何形成一个高效率的团队却是管理界长期研究的课题与难题。自从项目团队的运作方式出现以来，虽然成功的团队出现了不少，但失败的团队却恐怕要多得多。观察那些失败的团队，可以发现失败的原因复杂多样，但没能形成良好的团队人际间沟通与良好的团队情绪气氛应该是很重要的一个原因。

故发展一个良好的团队互动环境，促进团队成员的合作与开放的沟通，形成良好的团队情绪氛围，已成为当前团队建设及团队成功的一大关键。

2. 情绪理论研究

长期以来，组织中的情绪议题没有受到研究者与组织工作者应有的重视，但在近期，这种情况有所改观。

近 10 年来，对情绪的科学的研究取得了长足的进步，最奇妙的莫过于通过脑成像之类的高科技手段，人们已能将大脑的运转过程变为可视图像。有史以来，人类第一次有可能亲眼目睹那最深邃的神秘之源，使我们能够探究我们思维、感受、想像或做梦时，这团错综复杂的细胞究竟是怎样运行的。神经生理学的丰富文献使我们更清楚地了解到大脑的情绪中枢如何驱使我们愤怒或哭泣，帮助我们理解那个激发我们去爱或去攻击的大脑的更原始的低级部位是怎样被引导而发挥出更好或更糟的功能。对情绪活动的功能及失调的前所未有的清楚认识，使得人类集体的情感危机有了某种补救的可能。

此时此刻，科学已经有能力对人类精神世界的这些紧迫而又令人困惑，甚至是最不理性的难题作出权威的阐释，这无疑向那种狭义的智力概念发出了挑战。只承认狭义智力定义的人，认为智商是生活经验无法改变的遗传指令，先天资质几乎已命定了你今后的一生。他们无视这类问题：我们怎样才能使孩子们生活得更好？为什么有些高智商的人命乖运蹇，而智力平平者却出类拔萃？这就是所谓“情绪智商”造成的差异。

除此之外，摆在眼前迫切需要解决的还有伦理道德的问题。我们今天的社会结构似乎正以前所未有的速度在解体，自私自利、暴力、道德沦丧正腐蚀着我们社会的美德。强调情感智商的重要性就在于提醒人们要注意情感、性格与道德的结合。越来越多的证据显示，人生的基本伦理观根植于潜藏的情感能力。就人而言，冲动是情感的媒介，所有的冲动都源于情绪的激烈化并想以行动表现出来。受冲动支配的人也是道德有缺陷的人。控制冲动的能力正是独立意志与人格发展的基础。与此相同，利他主义产生于移情，这是一种觉察、辨认、理解他人情感的能力。缺乏对他人的需要或绝望

情绪的感受，就谈不上关怀。我们今天的时代所要求的道德观念，其实最根本的就是这两者：自制与同情。

进化过程发展到今天，为什么情感占据了人类精神世界的核心地位？社会生物学家指出，危急时刻情感高于理性，发挥主导作用便是其原因。当我们面临危险、破产、丧亲、屡遭挫败，或求偶、结婚成家等事件时，仅靠理智不足以圆满解决问题，还需情感指引方能作出正确的反应。每一种情绪都好比是起跑前的“各就各位”，使机体做好准备，正常运行，应付生活中的一切挑战。在进化历程中，这种内在情境一次又一次地反复出现，直至烙印在神经系统成为先天的、自主性的情绪反应倾向，也再次证实了情绪的存在价值。

如果想探讨人性而忽略情绪的力量，那是目光短浅和非常可悲的。“人类”（Homo Sapiens）一词出自拉丁语，意指能思考有思想的物种。可想像情绪在人类生活中的重要性，此词确有误导之嫌。仅凭经验就可知道，进行决策或采取行动时，情感与理智是并驾齐驱的，有时甚至是情感略占上风。我们把由智商所评定的纯理智看得太重，强调得太过分了。其实，当情绪独霸天下时，理智就无能为力了。

每一个人不但有一个理智的大脑，还有一个情感的大脑。我们的每一个观念，都是两者共同运作的结果，一个思维，一个感受。

认识的这两种基本方式，截然不同但又相互作用，建构了我们的精神世界。理智大脑，是我们清醒的意识层面的认知模式，可明确地思索、考虑、反省；与之相辅相成的情感大脑，乃另一套认知体系，有时可能不符合逻辑，表现为冲动性，但同样是强有力的。

由此可见，情绪在推理思考中举足轻重，情绪与思维携手共舞。情绪中枢引导我们在决策时因时制宜，与理性中枢联手，或强化思维，或瓦解思维。除非情绪洪水决堤，情绪中枢如哪吒闹海，无法无天，一般来说，理性中枢是情绪的行政长官。

在此意义上，我们具有两个大脑，两个中枢，两种不同的智慧形式：理性的或情感的。人生成功与否，取决于这两者，不仅仅是