doi：10. 12068/j. issn. 1005－3026. 2026. 20240172

领导感激表达对员工繁荣的影响机制研究

张兰霞，郭梦远，李佳敏
（东北大学 工商管理学院，辽宁 沈阳 110169）

摘 要：依据情感事件理论（AET），构建了一个领导感激表达影响员工繁荣的被调节的双重中介模型．基于322名员工样本数据，使用Mplus 8. 4进行结构方程模型分析，结果表明：领导感激表达正向影响员工繁荣；关系能量/关系冲突在领导感激表达对员工繁荣的影响中起中介作用；权力距离在领导感激表达对关系能量/关系冲突的影响中起调节作用，当权力距离程度高时，领导感激表达对关系能量/关系冲突的影响更加明显．这不仅丰富了领导感激表达的相关研究，同时也为促进员工繁荣和组织良性发展提供了有益指导．

关 键 词：领导感激表达；员工繁荣；关系能量；关系冲突；权力距离
中图分类号：C 93 **文献标志码**：A **文章编号**：1005-3026（2026）03-0140-08

Research on Impact Mechanism of Leader Gratitude Expression for Thriving of Employees

ZHANG Lan-xia, *GUO Meng-yuan*, *LI Jia-min*
（School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China. Corresponding author: ZHANG Lan-xia, E-mail: lxzhang@mail.neu.edu.cn）

Abstract: Based on affective events theory（AET）, a moderated dual mediation model was constructed to investigate the impact of leader gratitude expression on the thriving of employees. By using a sample of 322 employees, structural equation model analysis using Mplus 8. 4 shows that leader gratitude expression has a positive effect on the thriving of employees; relationship energy/relationship conflict plays a mediating role in the impact of leader gratitude expression on the thriving of employees; power distance plays a moderating role in the impact of leader gratitude expression on relationship energy/relationship conflict. When the degree of power distance is high, the impact of leader gratitude expression on relationship energy/relationship conflict is more pronounced. This not only enriches the relevant research on leadership gratitude expression but also provides useful guidance for promoting the thriving of employees and the healthy development of the organization.

Key words: leader gratitude expression; thriving of employee; relationship energy; relationship conflict; power distance

自党的十八大以来，习近平总书记曾多次倡导要“不断增强人民群众的幸福感”．党的十九届六中全会再次强调，“要加强和创新社会治理，使人民获得感、幸福感、安全感更加充实、更有保障、更可持续”．众所周知，工作和家庭是人们最重要的两个活动领域．随着经济社会的不断发展，正有越来越多的个体开始重视工作与生活的平衡，追求工作与家庭的共同繁荣．这不仅是人们的美好愿景，也是组织实现有效人力资源管理的关键之所在[1]．作为一种积极的心理状态，员工繁荣融合了工作繁荣与家庭繁荣，使个体在工作场所和家庭中均能感受到充沛的活力并持续学习成长[2]．这两大活动领域之间的互动与影响，共同塑造着一个人的整体幸福感．基于此，如何实现员工繁荣不仅是员工普遍关心的核心议题，亦是当前学术界和实践界亟待解决的问题．

收稿日期：2024-09-23
作者简介：张兰霞（1963—），女，辽宁北镇人，东北大学教授，博士生导师．
通信作者：张兰霞，E-mail：lxzhang@mail.neu.edu.cn.

梳理相关文献发现,自员工繁荣被提出以来,国内外聚焦于领导行为对员工繁荣影响的研究相对较少[3].作为一种积极的情感体验,感激表达能够促进人们的心理健康和幸福感,同时增加自我价值感、改善人际关系[4].在当今快节奏、高压力的工作环境中,员工需要感受到来自领导者的肯定和鼓励,才能激发出更高的工作热情和动力.近年来,感激表达已成为学术研究领域的焦点议题[5],但领导对下属的感激表达则较少受到关注[6].由于员工与领导之间存在地位差异,当领导向员工表达感激时,受"滴水之恩当涌泉相报"的传统文化的影响,员工会积极地回应这份善意.他们会通过降低消极情绪展现更加积极的工作态度[7];增强对组织的情感承诺以表达对领导感激的认同[8];提高工作投入以更加努力和专注的状态回报领导的感激[9].此外,积极心理学领域学者指出,从领导行为角度开展相关研究具有重要的现实意义和理论价值[10].因此,本研究重点聚焦于领导感激表达的积极影响效应,深入探究领导感激表达对员工繁荣的影响机制,以更好地服务于组织和员工的发展.

在一个组织中,维护团队成员间正面的情感互动是驱动团队协作深化、提升整体绩效的关键因素.相反,消极情感则可能引发团队内部的不和谐状态,甚至会导致团队破裂.Baker等[11]的研究表明,个体的能量水平越高,其工作表现则越佳.关系能量是能量在人际互动层面的体现,反映了个体在互动中从对方那里汲取到的充满活力和积极性的心理资源[12].这种在社会交往中产生的情感能量能够提高员工的行动能力和积极性,从而使其更好地面对和挑战工作中的困难.团队成员是由具有不同文化背景、职能经验、社会身份的个体跨区域、跨领域组合而成的[13],因此,在组织中不可避免地会产生冲突.关系冲突隶属于情感单元的冲突类型,表示团队成员在人际关系上的不融洽和不相容状态[14],亦会引发负面效应[15].情感不仅仅是个体心理状态的一种表现,更是连接工作环境与个体行为的关键桥梁.情感事件理论指出,组织成员在工作中经历的情感事件会影响其情感反应,从而产生情感驱动行为[16].在工作情境中,领导有效的感激表达会给员工带来积极的情感反应,减弱消极情感反应.基于此,为进一步探讨领导感激表达这一情感事件是否会通过影响员工的情感反应而对组织和自身产生相应的影响,本研究选择关系能量与关系冲突作为领导感激表达对员工繁荣影响的中介变量进行探讨.

此外,情感事件理论指出,不同的员工在相同的工作事件刺激下,所产生的情感反应是不尽相同的.权力距离作为组织内部成员对不同地位人员之间权力分配不均等现象的容忍和接受程度,反映了组织成员对于层级结构和权力差异的心理态度[17].在面对领导的感激表达时,具有高权力距离的员工可能会有更强烈的反应;具有低权力距离的员工则可能会把感激当作一件平常的事情,不会引起太大的情感反应.因此,本研究将权力距离作为调节变量,探究领导感激表达的整体作用机制.

综上所述,本研究基于情感事件理论,探究领导感激表达对员工繁荣的影响,并验证关系能量、关系冲突的中介作用以及权力距离的调节作用.

1　理论基础与研究假设

1.1　情感事件理论

情感事件理论(affective events theory, AET)由Weiss等[18]首次提出.该理论认为,稳定的工作环境特征能导致正面或负面的工作事件,从而激发相应的情感反应.随后,情感反应会通过两种机制进一步影响个体的态度和行为:一是直接作用于员工的行为;二是通过影响员工的工作态度来间接作用于员工的行为.这两种行为模式揭示了情感反应在塑造员工行为中的复杂性和多样性.与此同时,不同的个体特征会产生不同的情感反应.

1.2　领导感激表达对员工繁荣的影响

感激作为人力资源管理实践的重要组成部分[19],在组织管理中具有显著作用.领导可以通过实施感激人力资源管理实践,在组织中自上而下地对员工的态度和行为产生积极影响[20].有学者指出,领导通过表达向下属传递的感激信息,能够促进员工形成更加积极的自我认知[21].当领导向下属表达感激、明确承认员工对其自身和组织增益的贡献时,员工会对双方的关系产生积极认知,同时对自身的情绪也会产生积极影响,使他们能够在人际维度和任务维度上表现出更高程度的活力.繁荣是个体同时体会到活力和学习的心理状态[22].工作繁荣与家庭繁荣相辅相成、相互促进,共同构成员工繁荣[23].根据情感事件理论,工作资源会通过动因性工作行为激发员工

工作繁荣,员工从领导处得到认可、奖励等积极反馈会增强员工对情感资源和关系资源的感知,增加员工的心理资源[22].当员工将这些心理资源应用到家庭生活时,他们更有可能展现出“活力”和“学习”的态度,在家庭中精力充沛,并能够不断汲取新知与技能[23],从而达到家庭和工作共同繁荣的状态.由此本研究提出如下假设:

H1:领导感激表达对员工繁荣有正向影响.

1.3 关系能量/关系冲突的中介作用

在组织中,高质量的人际关系对个体资源具有显著影响,它能激发个体的活力与能量,使其不断成长[24].作为一种特殊的人际关系,领导下属关系的质量无疑会影响员工的个体资源.Wang等[25]的研究深入剖析了领导者谦逊特质在组织行为学中的重要作用.Algoe等[26]指出,被感激者在接受感激时会体验到积极的情感反馈.领导向下属表达感激传递的积极信号,不仅是对下属工作的认可,更是对其个人价值的肯定[27],有助于提升下属的关系能量和自尊水平.此外,领导感激表达也在两者之间架起了互动的桥梁,这样的互动机制对团队凝聚力的形成具有显著的促进作用[28],使员工在面对问题时能够采取更为包容的态度,更容易与他人建立良好的合作关系.作为发生在团队内的人际不相容问题,关系冲突主要源于成员间的性格差异、规范及价值观的不一致等,是群体成员在人际关系方面存在的分歧和矛盾的体现[29].在积极向上的团队氛围下,团队成员会共同面对挑战以实现共同目标,此时,团队的关系冲突会减少,团队成员间的关系也会变得更加和谐与稳定.

Spreitzer等[22]认为,工作资源是促进工作繁荣的关键因素之一.当个体资源匮乏时,个体便难以有效应对工作中的挑战和压力,容易产生疲惫的状态,进而削弱其追求工作繁荣的积极性和动力.相反,当个体资源充足时,个体更容易达到繁荣状态.作为个体在人际交往过程中所产生的积极情感反应,关系能量会在一定程度上对员工的行动效能和积极性产生促进作用,使他们能够更高效地完成工作,以达到既定目标[12].随着关系能量的提升,员工的心理资源得以不断积累,进而在工作中表现出更高的活力和学习动力,员工的工作繁荣水平得到提升;依据溢出理论,员工在工作领域获得的关系能量会溢出到家庭领域,因而其家庭中的能量也会得到相应提高,家庭繁荣水平亦会随之提升.与之相对应,作为个体在人际交往过程中所产生的消极情感反应,关系冲突会对员工的行动效能和积极性产生消极影响.在处理关系冲突时,员工不仅会消耗大量的精力,还会浪费宝贵的时间,导致其工作上的资源被占用[30],进而对员工繁荣产生负向影响.

综上不难看出,当领导感激表达程度较高时,员工的关系能量水平会上升,关系冲突水平会降低,此时员工能够更加专注于工作任务本身,也会更有信心和动力去探索新的工作方法和思路,实现工作繁荣.与此同时,由于工作和家庭间积极溢出效应的存在,员工在工作中产生的心理资源在家庭中亦可得到有效利用,从而实现员工工作与家庭的共同繁荣.由此,本研究提出如下假设:

H2:关系能量在领导感激表达对员工繁荣的影响中起中介作用.

H3:关系冲突在领导感激表达对员工繁荣的影响中起中介作用.

1.4 权力距离的调节作用

权力距离是衡量组织内部成员对权力分配不均现象心理接受度的量化指标[31],影响员工对公平性的认知及其行为取向[32].根据AET,员工对领导的态度与行为反应会因为权力距离的不同而不同[33].对高权力距离的员工来说,他们普遍认同等级制度的存在,并视领导者为权力的核心.因此,他们往往愿意无条件地遵从并维护领导者的权威地位,将为领导与公司服务视为自己的职责之所在[31].在这种情况下,他们能够坦然地接受并自然融入组织内部既定的权力层级结构中,在面对领导感激表达时,更可能对领导产生深厚的情感信任,因而获取更多的情感能量.在与领导和同事相处的过程中,也会感受到更高程度的被认可和被尊重,降低潜在的冲突风险.相反,对低权力距离的员工来说,他们与领导之间的权力差距较小,因而更倾向于以“平等参与”的姿态与领导交流[34].当领导表达感激时,他们更可能视之为基于特定情境的自然情感流露,而非特别的优待.这种感激之情不会被过度放大,亦不会引发显著的积极效果.由此,本研究提出如下假设:

H4a:权力距离在领导感激表达对员工关系能量的影响中起调节作用.

H4b:权力距离在领导感激表达对员工关系冲突的影响中起调节作用.

1.5　被调节的中介作用

基于上述研究假设,本研究进一步构建了被调节的中介效应假设,以期更全面地解析变量间的复杂关系,即员工权力距离的高低会影响领导感激表达的作用效果.具体而言,对权力距离较高的员工来说,领导感激表达通过增强员工的关系能量、减少员工的关系冲突来提升员工繁荣水平的程度较为显著;而对权力距离较低的员工来说,领导感激表达通过增强员工的关系能量、减少员工的关系冲突来提升员工繁荣水平的程度不甚明显.

H5a:权力距离在领导感激表达通过关系能量对员工繁荣的间接效应中起调节作用.

H5b:权力距离在领导感激表达通过关系冲突对员工繁荣的间接效应中起调节作用.

本研究的理论模型如图1所示.

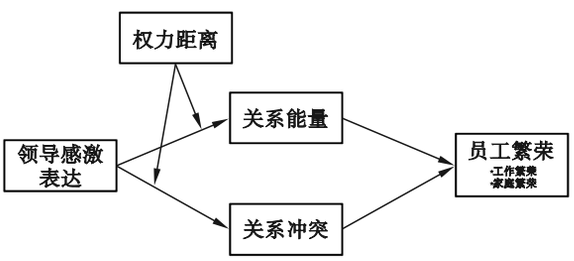


图1　研究模型

Fig. 1　Study model

2　研究设计

2.1　样本与程序

本研究采用问卷调查法搜集数据.首先,在见数(Credamo)平台上发布问卷,并根据研究目的和样本要求,筛选符合条件的受访者.在筛选过程中,考虑了受访者的年龄、性别、教育背景等因素,以确保样本的多样性和代表性.为减少同源误差,问卷调查采用两时点调查方式.在时点1(2023年11月3日~2023年11月10日)测量领导感激表达、权力距离与人口统计学变量,共发放问卷400份,回收问卷388份,在剔除了填写时间不足100 s、选项具有明显规律的问卷后,共得到有效问卷377份;一个月后,再次邀请该377份有效样本填写问卷,测量其关系能量、关系冲突、工作繁荣与家庭繁荣,共回收问卷352份.在剔除了不合格问卷后,共得到有效问卷322份,问卷有效回收率为80.50%.在有效样本中,女性占57.5%,本科及以上学历者占76.7%,平均年龄为34.99岁,已婚已育者占77.6%.

2.2　变量测量

本研究所使用的量表均为得到实证研究支持的成熟量表,采用Likert 5点计分法.

1)领导感激表达.采用Ritzenhöfer等[35]开发的5题项量表,代表性的题项如"我的直接上级对我表达感谢",该量表的Cronbach's α 系数为0.926.

2)权力距离.采用由Dorfman等[36]编制的6题项量表,代表性的题项如"领导在做大多数决策时无需咨询下属意见",该量表的Cronbach's α 系数为0.823.

3)关系能量.采用由Owens等[12]开发的5题项量表,代表性的题项如"当我和领导互动时,我感到精力充沛".该量表的Cronbach's α 系数为0.936.

4)关系冲突.采用由Jehn[37]开发的团队冲突量表中测量关系冲突维度的5题项量表,代表性的题项如"团队成员间有很多摩擦".该量表的Cronbach's α 系数为0.880.

5)员工繁荣.采用或改编自Porath等[38]开发的10题项量表.代表性的题项如"在工作/家庭中,我发现自己经常学习".该量表的Cronbach's α 系数为0.817.

此外,本研究选取了性别、年龄、工作年限、子女数量、工作单位性质及受教育程度这6项人口统计学特征作为控制变量,以全面考虑并减少这些因素对研究结果的潜在影响,确保分析结果的可靠性.

3　数据分析结果

3.1　共同方法偏差

为减少共同方法偏差的影响,本研究进行了两个时点的数据收集,并采用Harman单因素检验法进行检验.结果显示,未旋转时,第一个因子的方差解释率为33.633%,低于40%的临界标准,由此可见,本研究不存在严重的共同方法偏差问题.

3.2　验证性因子分析

本研究使用Mplus 8.4进行了一系列验证性因子分析(见表1).本研究构建的五因子模型在各项拟合指标上均达到了学术界普遍认可的标准(χ^2/df=2.217, CFI=0.893, TLI=0.886, RMSEA=0.061, SRMR=0.070),且显著优于其他替代模型.因此,变量间具有良好的区分效度.

表 1 验证性因子分析结果

Table 1 Results of confirmatory factor analysis

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型	A,B,C,D,E	1 618. 060	730	2. 217***	0. 893	0. 886	0. 061	0. 070
四因子模型	A+B,C,D,E	2 453. 629	734	3. 343***	0. 793	0. 780	0. 085	0. 103
三因子模型	A+B,C+D,E	3 196. 181	737	4. 337***	0. 704	0. 687	0. 102	0. 101
二因子模型	A+B+C+D,E	3 898. 068	739	5. 275***	0. 620	0. 599	0. 115	0. 115
单因子模型	A+B+C+D+E	4 908. 204	740	6. 633***	0. 499	0. 472	0. 132	0. 121

注:A 表示领导感激表达;B 表示权力距离;C 表示关系能量;D 表示关系冲突;E 表示员工繁荣;***代表p<0.001.

3.3 描述性统计与相关性分析

由表 2 可知,领导感激表达与员工繁荣显著正相关(r=0.479,p<0.01);领导感激表达与关系能量显著正相关(r=0.310,p<0.01);领导感激表达与关系冲突显著负相关(r=−0.277,p<0.01);关系能量与员工繁荣显著正相关(r=0.439,p<0.01);关系冲突与员工繁荣显著负相关(r=−0.464,p<0.01). 本研究提出的假设得到了初步支持.

表 2 描述性统计与相关性分析结果

Table 2 Descriptive statistics and correlation analysis results

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1. 57	0. 49										
2. 年龄	34. 99	9. 01	−0. 015									
3. 工作年限	10. 12	8. 76	−0. 013	0. 843**								
4. 孩子数量	1. 18	0. 83	0. 096	0. 542**	0. 498**							
5. 单位类型	3. 29	1. 51	0. 037	−0. 085	−0. 172**	−0. 002						
6. 受教育程度	3. 87	0. 89	0. 083	−0. 239**	−0. 368**	−0. 271**	−0. 158**					
7. 领导感激表达	3. 57	0. 91	0. 016	0. 028	0. 028	0. 029	−0. 027	0. 011				
8. 权力距离	3. 52	0. 90	−0. 005	−0. 032	−0. 029	−0. 070	0. 047	0. 081	0. 249**			
9. 关系能量	3. 41	0. 95	−0. 008	0. 076	0. 047	0. 115*	0. 039	0. 062	0. 310**	0. 270*		
10. 关系冲突	2. 95	0. 87	−0. 025	−0. 137*	−0. 086	−0. 017	−0. 033	−0. 068	−0. 277**	−0. 290**	−0. 318**	
11. 员工繁荣	3. 17	0. 78	0. 049	0. 052	0. 061	0. 037	0. 002	0. 139*	0. 479**	0. 399**	0. 439**	−0. 464**

注:M 为均值;SD 为标准差;*代表P<0.05;**代表P<0.01.

3.4 假设检验

本研究借助 Mplus 8.4 构建结构方程模型进行假设检验,各路径系数及显著性如图 2 所示. 在控制了全部控制变量后,结果显示,领导感激表达对员工繁荣具有显著的促进作用(γ=0.300,标准误差 SE=0.043,p<0.001),H1 得到验证.

本研究采用 Mplus 8.4 基于 Bootstrapping 方法进行中介效应检验,通过 5 000 次重复抽样,结果表明,领导感激表达→关系能量→员工繁荣的路径值为β=0.060,且 95% 的置信区间为[0.037, 0.094],说明间接效应显著,H2 得到验证. 领导感激表达→关系冲突→员工繁荣的路径值为β=0.062,且 95% 的置信区间为[0.036,0.097],不包含 0,表明间接效应显著,H3 得到验证.

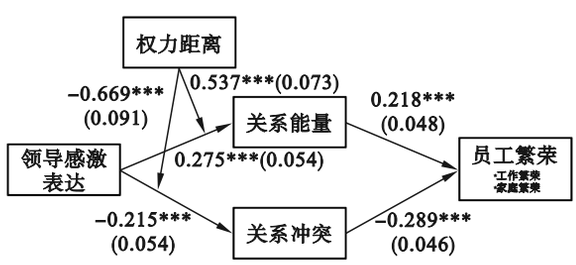


图 2 研究模型的路径系数

Fig. 2 Path coefficients of the research model

为明确权力距离在领导感激表达对员工关系能量及关系冲突影响过程中的作用,本文引入领导感激表达与权力距离的交互项,结果显示,

该交互项对关系能量具有显著的正向影响(γ=0.537,SE=0.073,p<0.001),对关系冲突具有显著的负向影响(γ=−0.669,SE=0.091,p<0.001).由此,H4a,H4b得到了初步验证.

将权力距离的均值加减1个标准差分为高、低两种水平,结合分析结果绘制调节效应图(见图3).由图3a可知,随着员工权力距离的升高,领导感激表达对员工关系能量的正向影响随之增强,表明权力距离具有正向调节作用,H4a再次得到验证;由图3b可知,随着员工权力距离水平的升高,领导感激表达对关系冲突的负向作用随之增强,H4b再次得到验证.

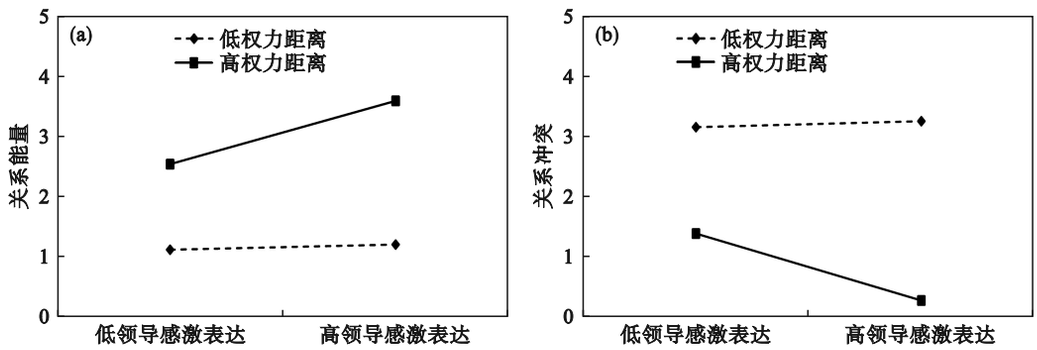


图3　调节效应图

Fig. 3　Moderation effect diagram

(a)—关系能量;(b)—关系冲突.

被调节的中介效应假设检验结果如表3所示.在领导感激表达通过关系能量进而对员工繁荣产生影响的过程中,当权力距离较高时,领导感激表达对工作繁荣的间接效应在95%水平上的置信区间为[0.337,1.133],不包含0,表明间接效应显著.当权力距离水平较低时,95%的置信区间为[0.200,0.675],关系能量的中介作用仍然显著.高与低权力距离的间接效应差值为0.293,差异显著,H5a得以验证.同样如表3所示,在领导感激表达通过关系冲突进而对工作繁荣产生影响的过程中,当权力距离较高时,领导感激表达对工作繁荣的间接效应在95%水平上的置信区间为[0.691,1.770],不包含0,表明间接效应显著.当权力距离水平较低时,95%的置信区间为[0.405,1.035],关系冲突的中介作用仍然显著.高与低权力距离的间接效应差值为0.507,差异显著,H5b得以验证.

表3　被调节的中介效应分析

Table 3　Analysis of moderated mediating effects

权力距离	领导感激表达→关系能量→员工繁荣			领导感激表达→关系冲突→员工繁荣		
	间接效应	标准误差	间接效应的95%置信区间	间接效应	标准误差	间接效应的95%置信区间
高权力距离	0.741	0.240	[0.337,1.133]	1.235	0.337	[0.691,1.770]
低权力距离	0.443	0.143	[0.200,0.675]	0.728	0.197	[0.405,1.035]
间接效应差值	0.293	0.098	[0.134,0.462]	0.507	0.140	[0.276,0.720]

4　结论与讨论

本文基于AET,运用322份有效问卷调查数据,探究了领导感激表达对员工繁荣的影响机制.研究表明:领导感激表达正向影响员工繁荣;关系能量/关系冲突在其中起中介作用;权力距离调节了领导感激表达对关系能量/关系冲突的直接效应,也调节了通过关系能量/关系冲突对员工繁荣影响的间接效应.

4.1　理论贡献

1)拓展了领导感激表达的作用效果研究.Locklear等[6]呼吁未来的研究应更加深入地探索领导感激表达的作用效果.在以往研究中,感激普遍被视为一种积极的道德情感,能够增强员工的自我认同和组织归属感[39],但研究的落脚点均只关注工作领域,忽略了员工在工作和家庭中的整体表现.因此,本研究将领导感激表达的作用效果进一步拓展到家庭领域,探讨了它对员工繁荣的影响,回应了相关学者的呼吁.

2) 明确了不同程度的权力距离对领导感激表达行为效果的差异化影响.以往研究表明,领导感激表达对下属的影响不仅受到员工个性特征[40]和组织环境[9]等多重因素的制约,而且员工的文化价值观在其中也扮演着不可忽视的角色.然而,当前针对感激表达所产生的影响效应的研究未能充分探讨文化价值观的调节作用,这就在一定程度上限制了人们对领导感激表达作用的全面理解.鉴于此,本研究将权力距离加入研究范畴,有助于更精确地揭示领导感激表达在不同文化背景下的作用机制.

3) 剖析了关系能量与关系冲突在领导感激表达对员工繁荣影响中的中介机制.以往研究揭示了领导感激表达在信任[35]、感知亲社会影响[40]等心理类中介因素影响下如何转化为员工的积极结果,但却忽视了团队关系这一关键维度.因此,本研究围绕关系能量和关系冲突展开探讨,深入探究了团队关系在人力资源管理实践中的重要影响作用.

4.2 实践启示

1) 企业应深刻认识到领导感激表达行为的重要性并采取积极措施加以推广.一方面,可通过制定培训课程使领导者学习感激表达的价值和技巧[19],如领导力培训、沟通技巧训练等;同时,鼓励领导者在日常工作中及时向员工表达感激,或将感激表达作为领导者绩效考核的一部分,以促进上下级之间的积极互动,推动组织的持续发展和进步.

2) 企业应充分考虑员工的价值取向,避免“一刀切”的管理方式.注意领导层与员工间特质的精准契合,特别是将展现高度感激的领导者与高权力距离的员工相匹配,从而最大化领导感激表达的正向效能,促进员工工作繁荣.

3) 企业应构建积极、包容和互相支持的团队文化,使员工感受到强烈的归属感,减少成员之间的冲突,提升团队的整体协作效率.同时,企业可以举办团队建设活动,增强团队成员间的凝聚力和向心力,使团队关系更加稳固,从而促进员工保持良好的工作和生活状态,实现员工繁荣.

参考文献:

[1] Wayne J H, Grzywacz J G, Carlson D S, et al. Work-family facilitation: a theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences[J]. *Human Resource Management Review*, 2007,17(1): 63-76.

[2] 王乐乐, 张兰霞, 毛孟雨. 三重资源视角下员工繁荣的形成机制研究[J]. 管理学报, 2022, 19(3): 373-384.
(Wang Le-le, Zhang Lan-xia, Mao Meng-yu. Research on the formation mechanism of thriving of employee from the perspective of triple resources [J]. *Chinese Journal of Management*, 2022, 19(3): 373-384.)

[3] Niessen C, Mäder I, Stride C, et al. Thriving when exhausted: the role of perceived transformational leadership [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 103: 41-51.

[4] Kumar A, Epley N. Undervaluing gratitude: expressers misunderstand the consequences of showing appreciation [J]. *Psychological Science*, 2018, 29(9): 1423-1435.

[5] 祝养浩, 龙立荣, 刘文兴. 领导感激表达能提高员工的追随行为吗? 情绪表达真诚性的作用[J]. 心理学报, 2023, 55(7): 1160-1175.
(Zhu Yang-hao, Long Li-rong, Liu Wen-xing. Can leader gratitude expression improve employee followership behavior? the role of emotional expression authenticity[J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2023, 55(7): 1160-1175.)

[6] Locklear L R, Sheridan S, Kong D T. Appreciating social science research on gratitude: an integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2023, 44(2): 225-260.

[7] Zhang Y, Chen C C. Developmental leadership and organizational citizenship behavior: mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification [J]. *Leadership Quarterly*, 2013,24(4):534-543.

[8] Ford M T, Wang Y X, Jin J F, et al. Chronic and episodic anger and gratitude toward the organization: relationships with organizational and supervisor supportiveness and extrarole behavior [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018, 23(2): 175-187.

[9] Lee H W, Bradburn J, Johnson R E, et al. The benefits of receiving gratitude for helpers: a daily investigation of proactive and reactive helping at work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019,104(2): 197-213.

[10] Seligman M E P, Steen T A, Park N, et al. Positive psychology progress: empirical validation of interventions [J]. *The American Psychologist*, 2005, 60(5): 410-421.

[11] Baker W, Cross R, Wooten M. Positive organizational network analysis and energizing relationships[J]. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 2003(1): 328-342.

[12] Owens B P, Baker W E, Sumpter D M, et al. Relational energy at work: implications for job engagement and job performance[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(1): 35-49.

[13] 田莉, 张劼浩, 袁国真. 创业团队身份异质性对团队冲突过程与结果的影响: 基于团队断裂带的多案例研究[J]. 管理评论, 2021, 33(12): 324-338.
(Tian Li, Zhang Jie-hao, Yuan Guo-zhen. A multi-case study of entrepreneurial team identity heterogeneity’s impact on team conflict[J]. *Management Review*, 2021, 33(12): 324-338.)

[14] Amason A C, Sapienza H J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict[J]. *Journal of Management*, 1997, 23(4): 495-516.

[15] Pelled L H, Eisenhardt K M, Xin K R. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44: 1-44.

[16] 段锦云, 傅强, 田晓明, 等. 情感事件理论的内容、应用及研究展望[J]. 心理科学进展, 2011, 19(4): 599-607.

（Duan Jin-yun，Fu Qiang，Tian Xiao-ming，et al. Affective events theory：contents，application and future directions［J］. *Advances in Psychological Science*，2011，19（4）：599-607.）

［17］ Lam L W，Xu A J. Power imbalance and employee silence：the role of abusive leadership，power distance orientation，and perceived organizational politics ［J］. *Applied Psychology*，2019，68（3）：513-546.

［18］ Weiss H M，Cropanzano R. Affective events theory：a theoretical discussion of the structure，causes and consequences of affective experiences at work［J］. *Research in Organizational Behavior*，1996，18：1-74.

［19］ Fehr R，Fulmer A，Awtrey E，et al. The grateful workplace：a multilevel model of gratitude in organizations［J］. *Academy of Management Review*，2017，42（2）：361-381.

［20］ Hu X X，Kaplan S. Is “feeling good” good enough? differentiating discrete positive emotions at work ［J］. *Journal of Organizational Behavior*，2015，36（1）：39-58.

［21］ 朱征，陈星汶，刘军，等. 领导感激表达对员工离职意愿的影响研究：基于“自我”和“关系”的视角［J］. 南开管理评论，2022，25（2）：80-89，123.
（Zhu Zheng，Chen Xing-wen，Liu Jun，et al. The effect of leader gratitude expression on employee turnover intention：an agentic and communal perspective［J］. *Nankai Business Review*，2022，25（2）：80-89，123.）

［22］ Spreitzer G，Sutcliffe K，Dutton J，et al. A socially embedded model of thriving at work ［J］. *Organization Science*，2005，16（5）：537-549.

［23］ Carmeli A，Russo M. The power of micro-moves in cultivating regardful relationships：implications for work-home enrichment and thriving ［J］. *Human Resource Management Review*，2016，26（2）：112-124.

［24］ Roberts L M，Dutton J E，Spreitzer G M，et al. Composing the reflected best-self portrait：building pathways for becoming extraordinary in work organizations［J］. *Academy of Management Review*，2005，30（4）：712-736.

［25］ Wang T L，Long L R，Zhang Y，et al. A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior：the moderating role of individual moral identity［J］. *Journal of Business Ethics*，2019，159（2）：473-489.

［26］ Algoe S B，Zhaoyang R X. Positive psychology in context：effects of expressing gratitude in ongoing relationships depend on perceptions of enactor responsiveness ［J］. *Journal of Positive Psychology*，2016，11（4）：399-415.

［27］ Williams L A ，Bartlett M Y . Warm thanks：gratitude expression facilitates social affiliation in new relationships via perceived warmth［J］. *Emotion*，2015，15（1）：1-5.

［28］ Grant A M，Gino F. A little thanks goes a long way：explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior［J］. *Journal of Personality and Social Psychology*，2010，98（6）：946-955.

［29］ Jehn K A，Bendersky C. Intragroup conflict in organizations：a contingency perspective on the conflict-outcome relationship ［J］. *Research in Organization Behavior*，2003，25：187-242.

［30］ 张柏楠，徐世勇，王继新. 矛盾思维对创新绩效的影响：员工跨界行为与关系冲突的作用［J］. 科技进步与对策，2020，37（1）：83-91.
（Zhang Bai-nan，Xu Shi-yong，Wang Ji-xin. The impact of paradox mindset on employees’ innovative performance：the role of employees’ boundary spanning behavior and relationship conflict［J］. *Science & Technology Progress and Policy*，2020，37（1）：83-91.）

［31］ Farh J L，Hackett R D，Liang J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China：comparing the effects of power distance and traditionality ［J］. *The Academy of Management Journal*，2007，50（3）：715-729.

［32］ Wang Y C，Yang B Y. Power，interactional justice，and hard influence tactics：evidence from China and USA［J］. *Social Behavior and Personality*，2017，45（1）：51-68.

［33］ Peltokorpi V，Ramaswami A. Abusive supervision and subordinates’ physical and mental health：the effects of job satisfaction and power distance orientation ［J］. *The International Journal of Human Resource Management*，2021，32（4）：893-919.

［34］ 王苗苗，张捷，胡文安，等. 双元领导对员工工作投入的双刃剑效应：权力距离的调节作用［J］. 心理科学，2023，46（4）：921-928.
（Wang Miao-miao，Zhang Jie，Hu Wen-an，et al. The double-edge sword effects of ambidextrous leadership on employee’s work engagement：the moderating role of power distance ［J］. *Journal of Psychological Science*，2023，46（4）：921-928.）

［35］ Ritzenhöfer L，Brosi P，Spörrle M，et al. Satisfied with the job，but not with the boss：leaders’ expressions of gratitude and pride differentially signal leader selfishness，resulting in differing levels of followers’ satisfaction［J］. *Journal of Business Ethics*，2019，158（4）：1185-1202.

［36］ Dorfman P W，Howell J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns：Hofstede revisited ［J］. *Advances in international comparative management*，1988，3（1）：127-150.

［37］ Jehn K A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict［J］. *Administrative Science Quarterly*，1995，40（2）：256-282.

［38］ Porath C，Spreitzer G，Gibson C，et al. Thriving at work：toward its measurement，construct validation，and theoretical refinement ［J］. *Journal of Organizational Behavior*，2012，33（2）：250-275.

［39］ Dasborough M T，Hannah S T，Zhu W C. The generation and function of moral emotions in teams：an integrative review［J］. *The Journal of Applied Psychology*，2020，105（5）：433-452.

［40］ Chen S L，Zhu Y H，Guo L，et al. The impact of leader gratitude expressions on followers’ behaviours：increasing gratitude and increases proactivity ［J］. *Journal of Leadership & Organizational Studies*，2023，30（2）：187-204.