

职场负面八卦对员工任务绩效的U型影响

——基于面子理论

何 斌, 叶存军

(广东工业大学管理学院, 广东 广州 510520)

摘 要: 对于职场负面八卦与任务绩效之间的关系, 学界的研究结论未达成一致。基于面子理论, 本文对职场负面八卦与员工任务绩效之间的关系进行了进一步探讨。通过对293份领导与下属配对的两阶段数据进行分析, 结果表明: 职场负面八卦与任务绩效之间呈U型关系; 面子压力在二者之间起中介作用; 集体主义倾向调节职场负面八卦与面子压力之间的U型关系, 同时调节面子压力在职场负面八卦与任务绩效U型关系的中介作用。

关键词: 职场负面八卦; 任务绩效; 面子压力; 集体主义倾向

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-4892(2022)10-0092-10

一、引 言

八卦是人类进化过程中形成的一种基本行为, 几乎每一个人都会八卦^[1]。近一个世纪以来, 人类学对八卦在社会群体中的作用进行了广泛讨论^[2]。研究发现90%以上的员工参与了八卦传播^[3]。由于在组织中的普遍存在^[4], 职场八卦行为逐渐引起了学者们的关注。职场八卦包括职场正面八卦和职场负面八卦^[1]。由于职场负面八卦产生的影响更为深远^[5], 学界对其尤为关注。职场负面八卦行为具有一定的隐蔽性和放大效应^[6], 其影响程度取决于员工的主观感受^[7]。因此, 学界基于员工的主观感受进行界定, 即职场负面八卦指个体感知到的他人在工作场所中对其做出的负面评价或不良信息的散播^[5]。

聚焦职场负面八卦对员工绩效的影响, 学者们进行了广泛讨论。一些学者认为, 职场负面八卦将降低员工的和谐激情^[8]、组织认同^[9]、组织自尊和内部人身份感知^[10]等, 进而负向影响了其工作绩效和角色内行为。一些学者则认为, 职场负面八卦会促使员工感受到较大的绩效压力, 进而刺激他们主动提升任务绩效^[11]。还有学者认为, 职场负面八卦对任务绩效产生U型影响^[12]。职场负面八卦究竟如何影响员工的任务绩效呢? 为了促进对这个问题的深入了解, 本文对二者之间的关系进行了深入探讨。对于员工来说, 职场负面八卦反映了其他组织成员对其负面评价的水平^{[13][14]}, 它将影响员工基于外部信息反馈形成的自我价值的判断。而面子是基于社会性反馈而形成的自我价值判断^[15]。因此, 职场负面八卦会对员工的面子产生影响, 而面子又会影响员工的行为^[16]。基于此, 本文尝试基于面子理论视角研究职场负面八卦与任务绩效之间的关系。根据面子理论^{[17][18]}, 当负面八卦低于或

收稿日期: 2021-03-18

本刊网址: <http://cjlc.zufe.edu.cn>

基金项目: 国家自然科学基金青年项目(72002046); 广西哲学社会科学规划项目(20FJY039); 广东省普通高校(人文社会科学)特色创新项目(2018WTSCX022)

作者简介: 何斌(1967—), 男, 广东茂名, 广东工业大学管理学院教授, 博士生导师; 叶存军(1988—), 男, 甘肃民勤人, 广东工业大学管理学院博士生, 通信作者。

高于中等水平时,员工认为他人对自己的负面评价相对较少或相对较多,此时他们将产生较大“想要面子”或“怕丢面子”的动机。“想要面子”和“怕丢面子”的动机都将促使员工提升任务绩效。因此,职场负面八卦与任务绩效之间可能存在非线性的 U 关系。这不仅为学界研究职场负面八卦的影响效应提供了新的理论视角,也深化了学界对职场负面八卦与任务绩效之间关系的认识。

虽然已有文献对职场负面八卦与任务绩效之间的 U 型关系进行了初步讨论^[12],但是并未探寻其中的心理机制。鉴于此,本文尝试探索前者对后者产生 U 型影响的传导机制。具体而言,当职场负面八卦低于或高于中等水平时,员工认为他人对自己的负面评价相对较少或相对较多,此时员工认为自己拥有面子优势或很没面子,“想要面子”或“怕丢面子”都需要耗损精力、时间展示才能,进而形成较大的面子压力。因此,职场负面八卦对面子压力产生了 U 型影响,而面子压力对任务绩效产生正向影响,面子压力中介了职场负面八卦与任务绩效之间的 U 型关系。这有助于学界认识职场负面八卦导致任务绩效呈现 U 型变化的内在机制。

本文不仅关注了职场负面八卦与任务绩效之间 U 型关系的中介机制,而且研究了影响 U 型关系的边界条件。已有文献基于神经质^[7]、敌意归因偏见^[10]、消极情感特质^[13]、外向性^[19]等个体因素研究了调节职场负面八卦影响效应的边界条件,但是较少考虑反映文化价值观的个体因素,员工的集体主义倾向是基于文化价值观的体现^[20]。高集体主义的员工重视与其他成员之间的互动^[21]。同时他们对负面的人际互动较为敏感^{[22][23]},因此在职场负面八卦低于或高于中等水平时,高集体主义倾向的员工通过自己与组织成员之间的比较,形成的“想要面子”或“怕丢面子”的动机都比较强烈,进而形成较大的面子压力。即相对于低集体主义倾向的员工,职场负面八卦对高集体主义倾向员工面子压力的 U 型影响更强。同时,本文认为集体主义倾向也会调节职场负面八卦通过面子压力对任务绩效的 U 型关系,有利于学界基于个体文化价值观的视角来了解职场负面八卦与任务绩效之间 U 型关系的权变因素。

二、理论基础与研究假设

(一)面子理论

面子体现的是在整个社会关系中个体的自尊价值和自身的重要性,是基于社会性反馈而形成的自我价值判断^[15]。即面子既可以是个人从他人获致的社会尊严,也可以是经他人认可的社会形象^[15]。追求面子不仅指渴望得到他人的认可和尊重,而且反映出个体对自尊的追求^[24]。根据面子理论,面子观包含“想要面子”和“怕丢面子”两个维度^[25]。前者指期望展示超出社会期望的行为而得到面子;后者指担心自身不适宜的社会表现而丢掉面子。在社会互动中,当感知到自身的表现未达到可接受的水平时,个体将更加关注如何避免丢面子;当感知到自身的表现基本达到可接受的水平时,个体认为自己的面子需求基本得到满足;当感知到自身的表现高于可接受的水平时,个体将强化如何保护面子优势^[18]。同时,“想要面子”和“怕丢面子”两种动机将促使个体产生“护面子”和“挣面子”的行为^[18],例如表现出一些符合社会期望的行为^[26]。

(二)职场负面八卦与任务绩效

虽然几乎每一个员工都不可避免地被八卦,但是员工之间被负面八卦的程度是存在差异的。例如,被群体边缘化的员工^[27]、女性管理者^[28]、弱势员工^[29]以及破坏合作关系的个体^[30]更容易招致负面八卦。与此相对应,组织中有些员工较少被负面八卦。职场负面八卦包含了组织成员对员工工作表现和职场行为的质疑、否定以及批评^[1],代表了他人对员工负面评价的程度^{[13][14]},它将影响员工对其自我形象和价值的判断。而面子是基于社会性反馈而形成的自我价值判断^[15]。因此,职场负面八卦将对员工的面子产生影响,进而引发“有面子”或“丢面子”的感知。当职场负面

八卦低于中等水平时,员工认为其他成员对自己的反感、批评、指责等负面评价相对较少,此时员工对自我社会尊严和社会形象的追求得到较好的满足,他们认为自己有面子优势。较多的面子将增加员工的心理报酬(例如喜悦、得意、骄傲等),进而促使他们主动展示更多的才能^[31]。为了保持这种面子优势,员工需要表现出更好的任务绩效来“护面子”。随着负面八卦水平向中等水平趋近,由于员工感知的面子优势逐渐减少,其“护面子”的动力将随之降低,其任务绩效的水平也随之降低。也就是说,当职场负面八卦低于中等水平时,其与任务绩效负相关。

当职场负面八卦高于中等水平时,员工认为组织成员对自己的负面评价相对较多,同时自己获得的社会认可、尊重相对较少,员工认为自己陷入“丢面子”的危机之中。此时,“丢面子”将导致员工产生很多消极情绪(例如羞愧、懊恼、窘迫、难堪等)^[18]。为了挣回面子,员工将表现出较高的任务绩效。随着职场负面八卦水平的持续升高,员工认为“丢面子”的危机越严重,进而会表现出更好的任务绩效。也就是说,当职场负面八卦高于中等水平时,其与任务绩效正相关。当职场负面八卦水平处于中等水平时,员工认为自己得到的负面评价与大多数人相当,此时员工“想要面子”和“怕丢面子”的动机都处于最低水平,其任务绩效也处于最低水平。综上所述,随着职场负面八卦水平由低到高的变化,员工的任务绩效呈现一个先降后升的过程。由此,提出假设:

H1: 职场负面八卦与任务绩效之间存在 U 型的关系。

(三) 面子压力的中介作用

面子压力又称面子威胁,指个体通过外界的社会性反馈感知到的没面子或丢面子的可能性以及潜在的风险^[15],既是一种认知,也是一种动机^[32]。职场负面八卦反映了他人对员工的负面评价水平^{[13][14]},它将刺激员工关注自我形象、自我价值,进而引发“有面子”或“丢面子”的认知,从而成为“护面子”或“挣面子”的刺激源。当职场负面八卦低于中等水平时,员工认为他人对自己的负面评价相对较少,此时他们对自己社会尊严和社会形象的追求得到较好的满足,员工认为自己很有面子。个体的面子越大,他人对其行为的社会关注度就越高^[33],这将促使员工需要维护面子优势。为了维护这种面子优势,员工意识到自己需要投入大量的时间、精力来展示能力(例如知识、技能等)。而且,那些被公众期待的技能才能维持面子优势^[34],这将可能消耗员工更多的时间、精力。因此,维护面子优势将导致员工产生面子压力。随着职场负面八卦水平向中等水平趋近,这种面子优势随之减少,员工形成的面子压力也将随之降低。也就是说,当职场负面八卦低于中等水平时,其与面子压力负相关。

当职场负面八卦高于中等水平时,员工认为自己受到的负面评价相对较多,此时他们对自己社会尊严和社会形象的追求未能得到满足,即他们认为自己很没面子。“丢面子”将导致员工产生多种消极情绪^[18],而且对“失去”更为敏感^[35]。此时,员工意识到自己需要高水平地展示社会期望的行为来“挣面子”。因此,当职场负面八卦高于中等水平时,为了“挣面子”,员工意识到自己需要付出更多的精力来彰显自我价值,进而产生较大的面子压力。随着职场负面八卦水平的持续升高,员工认为自己陷入更严重的“丢面子”危机,此时他们需要挣的面子也就越多,进而产生更大的面子压力。即当职场负面八卦高于中等水平时,其与面子压力正相关。当职场负面八卦水平处于中等水平时,由于员工认为自己得到的负面评价与大多数人差不多,此时员工“想要面子”和“怕丢面子”的动机都处于最低水平。因此,在职场负面八卦处于中等水平时,员工的面子压力最低。综上所述,随着职场负面八卦从低水平向高水平变化,员工的面子压力呈现一个先降再升的过程。由此,提出假设:

H2: 职场负面八卦与面子压力 U 型相关。

个体拥有“想要面子”和“怕丢面子”的动机,并愿意付出一定的代价来获取他人的认同和赞颂,这就是个体维护面子和避免丢面子的动力所在^{[17][18]}。一方面,得到较多面子的员工,将体验到较多的喜悦、得意、骄傲等积极情绪^[18],为了追求这些心理报酬,员工将主动展示超出社会

期望的行为^[31]。另一方面,丢面子将导致员工产生羞愧、窘迫、难堪、尴尬等消极情绪体验^[18],为了挣回面子,员工也将努力表现超出社会期望的行为。因此,维护“既得面子”和避免“丢面子”的面子压力都将激励员工实施更多“护面子”和“挣面子”的行为^[18]。高任务绩效的个体往往在组织中拥有较高的地位^[36]和威望^[37]。基于此,对于期望“护面子”和“挣面子”的员工,主动提升自身的任务绩效是一个比较好的选择。因此,“护面子”和“挣面子”的面子压力都将刺激员工更好地完成任务绩效。由此提出假设:

H3: 面子压力与任务绩效正相关。

职场负面八卦将刺激员工关注自身价值和能力的社会性评价,从而产生“护面子”和“挣面子”的面子压力,进而促使他们展现出更高的任务绩效。当职场负面八卦低于或高于中等水平时,员工认为自己受到的负面的社会性反馈相对较少或相对较多,此时他们对自我社会尊严和社会形象的追求很满足或不满足,产生较大的“护面子”或“挣面子”的面子压力,进而主动提升任务绩效。当职场负面八卦处于中等水平时,员工认为他人对自己的负面评价与大多数人相差无几,此时“护面子”和“挣面子”的面子压力都最低,其任务绩效水平也最低。因此,职场负面八卦与任务绩效呈 U 型相关,面子压力在其中发挥中介作用。由此,提出假设:

H4: 面子压力中介了职场负面八卦与任务绩效之间的 U 型关系。

(四) 集体主义倾向的调节作用

集体主义倾向是指员工较为看重自身生存的基本单位是集体而非个人的态度和行为的综合体现^[38]。集体主义倾向是基于文化价值观的体现^[20],高集体主义倾向的员工基于所在群体来定义自我,他们重视与其他成员之间的互动^[21],同时,他们对负面的互动信息较为敏感^{[22][23]}。当职场负面八卦处于低水平到中等水平时,员工的面子压力呈现逐步降低的趋势。这是由于受到外部的负面评价低于中等水平,员工认为自己拥有较多的面子,为了维护面子,员工将产生较大的面子压力,而且随着职场负面八卦水平的升高,感知的面子压力将逐渐降低。这种关系在集体主义倾向较高的员工中更加明显。由于高集体主义倾向的员工在自我定义时较为依赖他人的评价^[22],当职场负面八卦低于中等水平时,他们认为自己拥有的面子优势较多。此时,为了维护面子,他们感知到较大的面子压力。而低集体主义倾向员工在自我构建时较少关注外界信息,负面八卦对其面子的影响较小,感知的面子压力也较小。因此,当职场负面八卦低于中等水平时,相对于低集体主义倾向的员工,高集体主义倾向的员工将形成更大的面子压力。

同时,当职场负面八卦处于中等水平到高水平阶段,员工的面子压力呈现逐渐增加的趋势。这是因为当职场负面八卦高于中等水平时,员工认为自己受到的负面评价多于大多数人,此时他们认为自己很没面子,为了挣回面子,员工将产生较大的面子压力;而且,随着职场负面八卦水平的升高,这种面子压力也随之增强。这种关系在集体主义倾向较高的员工之中更加明显。由于高集体主义倾向的员工对外界的负面评价更为敏感^{[22][23]},当负面八卦高于中等水平时,他们认为自己丢失的面子更多,“挣面子”的压力也更大,感知的面子压力也更强烈。相比之下,低集体主义倾向的员工较少在意他人对自己的负面评价,此时他们较少意识到职场负面八卦对面子的损伤。职场负面八卦对低集体主义倾向员工的面子影响较小,产生的“挣面子”的动机也较弱,感知的面子压力也较小。因此,当职场负面八卦高于中等水平时,相对于低集体主义倾向的员工,高集体主义倾向的员工将感受到较大的面子压力。由此,提出假设:

H5: 集体主义倾向调节职场负面八卦与面子压力的 U 型关系。相比低集体主义倾向,当员工的集体主义倾向较高时,职场负面八卦与面子压力的负向关系和正向关系都更强。

综上所述,集体主义倾向在职场负面八卦与面子压力之间发挥调节作用,结合面子压力在职场负面八卦与任务绩效之间的 U 型中介作用,本文提出一个带调节的中介模型,即集体主义倾向在

职场负面八卦通过面子压力对任务绩效的间接 U 型影响中发挥调节作用。具体而言,集体主义倾向越高,通过面子压力传导的职场负面八卦对任务绩效的间接 U 型效应越强;集体主义倾向越低,通过面子压力传导的职场负面八卦对任务绩效的间接 U 型效应越弱。

H6: 集体主义倾向调节面子压力对职场负面八卦与任务绩效的中介作用。集体主义倾向越高,这一中介作用越强;集体主义倾向越低,则这一中介作用越弱。

本文的研究框架如图 1 所示:

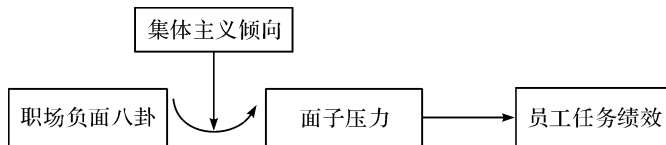


图 1 研究框架

三、研究设计

(一) 研究样本

调查对象来源于广东、广西、重庆、浙江等地区,涵盖电子加工、金融、房地产等行业。按照领导与下属 1:1 配对的方式选择研究样本,经企业高管的同意后,通过现场发放的方式发放问卷。为了减少外界干扰和被试的顾虑,预先将问卷装入信封,并用双面胶密封。问卷卷首重申保密原则与研究目的,提醒被试根据真实情况填写。为了减少共同方法偏差,采用两阶段收集领导与员工配对数据。在第一阶段,收集职场负面八卦、集体主义倾向及主动性人格的数据。在第二阶段(间隔一个月后),收集人口统计变量、面子压力以及任务绩效的数据。其中,任务绩效由员工的主管填写,其余数据由员工报告。

第一轮问卷总共发放 380 份,回收 351 份填写完整的问卷;第二轮问卷共回收领导与下属配对问卷 322 份。最终保留 293 套有效问卷。从性别来看,大部分员工是男性,占比 64.8%;从学历来看,本科学历较多,占比为 57.7%;从在本单位工作时间来看,大多员工少于 5 年,达到 46.4%;从年龄来看,30 岁以下的占比 67.2%。

(二) 测量工具

(1) 职场负面八卦:采用 Chandra 和 Robinson(2009)^[5]的 3 题项量表,如“最近有同事(或主管)在单位中散播对我不利的八卦消息”,量表的 Cronbach's α 值为 0.788。(2) 面子压力:采用赵卓嘉(2009)^[15]的 12 题项量表,如“轻易妥协或是让步都可能被人质疑自己的工作能力”,量表的 Cronbach's α 值为 0.717。(3) 任务绩效:采用 Farh 和 Cheng(1999)^[39]的 4 题项量表,如“这个下属能按时完成工作任务”,量表的 Cronbach's α 值为 0.780。(4) 集体主义倾向:采用 Ilies 等人(2007)^[40]简化 Wagner(1995)^[41]所开发的 3 题项量表,如“相比一个人单独工作,我更喜欢和别人一起工作”,量表的 Cronbach's α 值为 0.717。(5) 控制变量:借鉴 Xie 等(2019)^[12]的研究,本文将性别、年龄、学历、司龄等人口统计变量,以及主动性人格作为控制变量。主动性人格采用了 Wu 等(2014)^[42]缩减的 Bateman 和 Crant(1993)^[43]的 4 题项量表,如“我比较善于发现机会”,量表的 Cronbach's α 值为 0.722。

四、实证结果分析

(一) 信度和效度检验

本文使用 Mplus 7 进行验证性因素分析,以验证各变量间的区分效度。由于面子压力量表的条目较多,而样本较少,因此将其打包为四个^[44]。CFA 验证结果如表 1 所示,五因子模型($\chi^2/df = 1.529$; CFI = 0.949; TLI = 0.937; SRMR = 0.049; RMSEA = 0.043)相较于其他竞争模型拟合效果

最理想,表明五因子变量之间具有良好的区分效度。

表 1 测量模型的比较

模型	因子	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
五因子模型	<i>PNG, PP, CO, PFT, TP</i>	1.529	0.937	0.949	0.043	0.049
四因子模型	<i>PNG + PP, CO, PFT, TP</i>	3.160	0.751	0.790	0.086	0.086
三因子模型	<i>PNG + PP + CO, PFT, TP</i>	4.388	0.609	0.663	0.108	0.107
二因子模型	<i>PNG + PP + CO + PFT, TP</i>	4.935	0.546	0.603	0.116	0.114
一因子模型	<i>PNG + PP + CO + PFT + TP</i>	5.933	0.431	0.498	0.1303	0.121

注: *PNG* 代表职场负面八卦, *PP* 代表主动性人格, *PFT* 代表面子压力, *TP* 代表任务绩效, *CO* 代表集体主义倾向; + 代表因子合并。

(二) 描述性统计和相关分析

表 2 列出变量的均值、标准差以及变量之间的相关系数。由表 2 可知, 面子压力与任务绩效显著正相关($\beta = 0.227$, $p < 0.01$)。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4
1. 职场负面八卦	3.644	0.814				
2. 面子压力	3.717	0.420	0.047			
3. 任务绩效	3.113	0.739	-0.529 **	0.172 **		
4. 集体主义倾向	3.840	0.654	-0.354 **	-0.299 **	0.022	
5. 主动性人格	3.324	0.605	-0.311 **	0.059	0.148 *	-0.111

注: *, ** 分别表示 5%、1% 的显著性水平, 下同。

(三) 假设检验

首先, 检验主效应。回归结果如表 3 所示。当以任务绩效为结果变量, 以职场负面八卦的一次项和平方项作为自变量时(M5), 结果显示职场负面八卦平方项的系数显著且为正($\beta = 0.100$, $p < 0.05$), H1 得到验证。

其次, 检验中介效应。当以面子压力为结果变量, 以职场负面八卦的一次项和平方项作为自变量时(M2), 结果显示职场负面八卦平方项的系数显著且为正($\beta = 0.144$, $p < 0.001$), H2 得到支持。当以任务绩效为结果变量, 以面子压力为自变量时(M6), 结果显示面子压力的系数显著且为正($\beta = 0.309$, $p < 0.01$), H3 得到验证。将职场负面八卦的一次项、平方项以及面子压力放在一起, 分析它们对任务绩效的影响时(M7), 面子压力的系数显著且为正($\beta = 0.257$, $p < 0.01$)。根据侯昭华和宋合义(2020)^[45]的观点, 基于面子压力的中介效应存在, H4 得到验证。

表 3 职场负面八卦与任务绩效 U 型关系的主效应和中介效应

变量	面子压力			任务绩效			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	0.085	0.066	0.044	0.008	-0.014	-0.018	-0.031
年龄	0.006	0.004	0.003	-0.019	-0.026 **	-0.021 *	-0.027 **
学历	-0.035	-0.040	-0.030	0.164 *	0.130 *	0.175 **	0.140 *
司龄	-0.040	-0.027	-0.013	0.096	0.135 **	0.108 *	0.142 **
主动性人格	0.042	0.030	0.013	0.185 **	-0.025	0.172 *	-0.033
职场负面八卦	-1.003 ***	0.007		-1.170 ***	-0.912 **		
职场负面八卦的平方		0.144 ***	0.030		0.100 *		0.063
面子压力						0.309 **	0.257 **
集体主义倾向			-0.251 ***				
Inter1			-0.024				

续表

变量	面子压力			任务绩效			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
<i>Inter2</i>			0.077 ***				
<i>R</i> ²	0.020	0.087	0.257	0.052	0.323	0.083	0.343
<i>F</i>	1.176	3.855 ***	9.756 ***	3.167 **	19.421 ***	4.326 ***	18.513 ***
ΔR^2	0.020	0.067	0.237	0.052	0.271	0.031	0.291

注：*inter1* 代表职场负面八卦 * 集体主义倾向；*inter2* 代表职场负面八卦的平方 * 集体主义倾向；*** 表示在 0.1% 的水平上显著。

最后，检验调节效应。在数据分析之前，将职场负面八卦、集体主义倾向进行标准化。当将职场负面八卦的一次项、平方项，集体主义倾向，职场负面八卦的一次项与集体主义倾向的交互项，职场负面八卦的平方项与集体主义倾向的交互项一起作为自变量，分析其对面子压力的影响时(M3)，结果显示职场负面八卦的平方项与集体主义倾向的交互项的系数为正且显著($\beta = 0.077$, $p < 0.001$)。这说明集体主义倾向越高，职场负面八卦对面子压力的正、负向作用越强，在集体主义倾向均值的基础上加减一个标准差(± 1 SD)形成高低值，绘制了调节效应图，如图 1 所示。H5 得到验证。

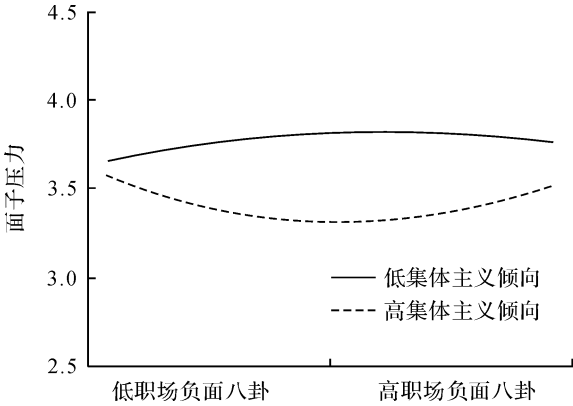


图 2 集体主义倾向的调节效应图

借鉴侯昭华和宋合义(2020)^[45]的方法，采用 Bootstrap 检验集体主义倾向调节职场负面八卦通过面子压力对任务绩效的间接 U 型影响。在集体主义倾向均值的基础上加减一个标准差(± 1 SD)形成高低值，随机重复抽样 5000 次，检验面子压力中介效应差异值的显著性，结果如表 4 所示。职场负面八卦通过面子压力对任务绩效的间接影响，在高集体主义倾向(+1 SD)时显著， $\beta = -0.008$ ，95% 置信区间为 $[-0.016, -0.001]$ ；在低集体主义倾向(-1 SD)时不显著， $\beta = -0.0003$ ，95% 置信区间为 $[-0.004, 0.004]$ 。同时，间接效应在个体集体主义倾向的高低水平之间存在显著差异， $\Delta\beta = -0.007$ ，95% 置信区间为 $[-0.017, -0.001]$ 。因此 H6 得到支持。

表 4 面子压力在不同水平集体主义倾向下的中介效应

变量	效应值	标准误差	95% 下限	95% 上限
低集体主义倾向	-0.0003	0.002	-0.004	0.004
高集体主义倾向	-0.008	0.004	-0.016	-0.001
高低差异	-0.007	0.004	-0.017	-0.001

注：置信区间包含 0 说明效应不显著，不包含 0 则效应显著。

五、结论和启示

(一) 研究结论

本文基于面子理论，探讨了职场负面八卦对任务绩效的影响、其中的中介机制以及边界条件。研究结论如下：职场负面八卦对任务绩效产生 U 型影响；职场负面八卦与面子压力之间呈 U 型关系；面子压力与任务绩效正相关；面子压力中介了职场负面八卦对任务绩效的 U 型影响；集体主义倾向既调节职场负面八卦与面子压力之间的 U 型关系，也调节职场负面八卦通过面子压力对任务绩效产生的

U 型影响。

(二) 理论贡献

第一, 基于面子理论, 本文探讨了职场负面八卦与任务绩效之间的关系。一方面, 学界关于职场负面八卦影响效应的研究大多基于资源保存理论^[46]、社会认同理论^[10]、自我决定理论^[9]、情感事件理论^[47]以及压力相关的理论^[48], 而本文基于面子理论的新视角, 研究了职场负面八卦对任务绩效的影响。另一方面, 学界对职场负面八卦与任务绩效之间关系的认识, 仍然未能达成共识。本文研究发现, 职场负面八卦与任务绩效之间存在 U 型关系, 不仅丰富了学界研究职场负面八卦影响效应的理论视角, 而且为学界深入认识职场负面八卦与任务绩效之间的关系提供了更多的理论依据。

第二, 本文基于面子压力, 研究了职场负面八卦对任务绩效产生 U 型影响的传导机制。虽然已有文献论证了职场负面八卦与任务绩效之间存在 U 型关系^[12], 但是并未找到产生 U 型影响的内在机制。基于面子理论^{[17][18]}, 本文研究发现, 面子压力是职场负面八卦与任务绩效之间 U 型关系的中介变量。这有助于学界对职场负面八卦导致任务绩效呈现 U 型变化内在机制的认识。

第三, 聚焦文化价值观, 讨论了影响职场负面八卦与任务绩效之间 U 型关系的边界条件。已有文献研究了很多个体特质变量对职场负面八卦影响效应的调节作用, 但是较少考虑反映文化价值观的个体因素。员工的集体主义倾向是基于文化价值观的体现^[20], 集体主义倾向既调节职场负面八卦与面子压力之间的 U 型关系, 也调节职场负面八卦通过面子压力对任务绩效产生的 U 型影响。这有助于学界基于个体文化价值观的视角了解影响职场负面八卦与任务绩效之间 U 型关系的边界条件。

(三) 实践启示

尽管当职场负面八卦处于高水平时, 与任务绩效正相关, 但是管理者不应该试图通过提高职场负面八卦的水平来提升员工的任务绩效。因为面对高水平的职场负面八卦, 员工很可能产生绝望, 其对任务绩效的正向影响不可持续。管理者应该关注职场负面八卦在低水平时, 其对任务绩效的负向影响。基于此, 管理者需要通过减少职场负面八卦的水平来维持员工的任务绩效。例如, 鼓励员工当面陈述其对他人的质疑, 并给予被质疑员工进行解释的机会, 以便在负面八卦形成之前将其消除; 强化员工行为规范, 构建和谐、文明的沟通氛围, 从源头上遏制负面八卦的产生。

本文研究表明, 面子压力在职场负面八卦与任务绩效的 U 型关系中起中介作用。这提醒管理者在组织中需要重视员工看待面子压力的态度。管理者需要基于民主的方式评选组织中绩效和行为均表现优秀的明星员工, 并对这些员工进行奖励、宣传。通过明星员工刺激员工“护面子”的面子压力, 进而促使他们展示更高的任务绩效。另外, 管理者需要通过公开或非公开的方式, 适当批评那些负面八卦水平较高的员工, 刺激他们“挣面子”的面子压力, 进而更好地完成任务绩效。

管理者需要充分了解组织成员的集体主义倾向水平, 通过调节过程尽量强化负面八卦对任务绩效的积极影响。对于高集体主义倾向的员工而言, 职场负面八卦产生的面子压力都比较大, 进而对任务绩效的正向作用也较强。因此, 管理者需要重视员工的集体主义倾向的培养, 尤其针对那些负面八卦水平较高的员工, 例如, 通过文化氛围来提高员工的集体主义倾向。

(四) 研究局限与展望

本文存在的局限有以下几点: 其一, 虽然采用了两阶段收集数据的方式, 但依然是截面数据, 各变量之间的因果关系依然无法验证, 未来需要考虑基于纵向数据或实验来验证因果关系; 其二, 本文仅仅基于个体层面验证假设, 因此本文结论的推广存在局限性, 未来需要选择团队层面的数据来进一步验证模型; 其三, 本文仅验证了面子压力在职场负面八卦与任务绩效 U 型关系中的中介作用, 未来需要基于印象管理理论、自我提升理论来分析其中的中介机制。

参考文献:

- [1] Brady D. L. , Brown D. J. , Liang L. H. Moving Beyond Assumptions of Deviance: The Reconceptualization and Measurement of Workplace Gossip [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(1): 1-25.
- [2] Foster E. K. Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions [J]. *Review of General Psychology*, 2004, 8(2): 78-99.
- [3] Grosser T. J. , Lopez-Kidwell V. , Labianca G. A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life [J]. *Group & Organization Management*, 2010, 35(2): 177-212.
- [4] Babalola M. T. , Ren S. , Kobinah T. , et al. Negative Workplace Gossip: Its Impact on Customer Service Performance and Moderating Roles of Trait Mindfulness and Forgiveness [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, 80: 136-143.
- [5] Chandra G. , Robinson S. L. They're Talking about Me Again: The Impact of Being the Target of Gossip on Emotional Distress and Withdrawal [C]. *Academy of Management Conference*, 2009.
- [6] 岳文忠, 吴隆增, 杨自伟, 等. 职场负面八卦的前因与后果: 基于八卦目标的视角 [J]. *心理科学进展*, 2015, 23(4): 702-710.
- [7] 杜恒波, 朱千林, 刘春红. 职场负面八卦对主动性行为的影响机制研究: 一个有调节的中介模型 [J]. *管理评论*, 2019, 31(2): 190-199.
- [8] Tian Q. T. , Song Y. , Kwan H. K. , et al. Workplace Gossip and Frontline Employees' Proactive Service Performance [J]. *Service Industries Journal*, 2018, (2): 1-18.
- [9] Ye Y. J. , Zhu H. , Deng X. C. , et al. Negative Workplace Gossip and Service Outcomes: An Explanation from Social Identity Theory [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, 82: 159-168.
- [10] Kong M. Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees' Behaviors [J]. *Frontiers in Psychology*, 2018, (9): 1-12.
- [11] Tan N. , Kai C. Y. , Nai J. Workplace Gossip Prevalence on Job Performance: The Mediating Role of Performance Pressure [C]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2017: 15862.
- [12] Xie J. , Huang Q. , Wang H. , et al. Perish in Gossip? Nonlinear Effects of Perceived Negative Workplace Gossip on Job Performance [J]. *Personnel Review*, 2019, 49(2): 1-17.
- [13] Wu L. Z. , Birtch T. A. , Chiang F. F. T. , et al. Perceptions of Negative Workplace Gossip: A Self-consistency Theory Framework [J]. *Journal of Management*, 2016, 44(5): 1873-1898.
- [14] Zhou A. , Liu Y. , Su X. , et al. Gossip Fiercer than a Tiger: Effect of Workplace Negative Gossip on Targeted Employees' Innovative Behavior [J]. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 2019, 47(5): 1-11.
- [15] 赵卓嘉. 团队内部人际冲突、面子对团队创造力的影响研究 [D]. 杭州: 浙江大学博士学位论文, 2009.
- [16] 赵卓嘉. 面子对研发人员创新意愿的影响: 个体与集体面子的不同作用 [J]. *财经论丛*, 2017, (2): 95-103.
- [17] 何友晖. 面子的动力: 从概念化到测量, 载于翟学伟. *中国社会心理学评论(第二辑)* [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2006.
- [18] 马蓓, 胡蓓, 侯宇. 资质过高感对员工创造力的 U 型影响——能力面子压力的中介作用 [J]. *南开管理评论*, 2018, 21(5): 150-161.
- [19] Liu X. Y. , Kwan H. K. , Zhang X. Introverts Maintain Creativity: A Resource Depletion Model of Negative Workplace Gossip [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2020, 37(1): 325-344.
- [20] 张鹏程, 刘文兴, 廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗? [J]. *管理世界*, 2011, (10): 94-107.
- [21] 陈倩倩, 樊耘, 张旭, 等. 领导者信息共享与集体主义对员工促进性建言的影响机制研究 [J]. *管理学报*, 2017, 14(10): 1523-1531.
- [22] 吴隆增, 刘军, 许浚. 职场排斥与员工组织公民行为: 组织认同与集体主义倾向的作用 [J]. *南开管理评论*, 2010, 13(3): 36-44.
- [23] Powell G. N. , Francesco A. M. , Yan L. Toward Culture Sensitive Theories of the Work-family Interface [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(5): 597-616.
- [24] 杨国枢, 余安邦. *中国人的心理与行为* [M]. 台北: 桂冠图书公司, 1993.
- [25] Zhang X. A. , Cao Q. , Grigoriou N. Consciousness of Social Face: The Development and Validation of a Scale Measuring Desire to Gain Face Versus Fear of Losing Face [J]. *Journal of Social Psychology*, 2011, 151(2): 129-149.
- [26] 赵卓嘉. 面子理论研究述评 [J]. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2012, 18(5): 128-137.
- [27] Baumeister R. F. , Zhang L. , Vohs K. D. Gossip as Cultural Learning [J]. *Review of General Psychology*, 2004, 8(2): 111-121.
- [28] Michelson G. , Mouly S. Rumour and Gossip in Organisations: A Conceptual Study [J]. *Management Decision*, 2000, 38(5): 339-346.
- [29] Noon M. , Delbridge R. News from behind My Hand: Gossip in Organizations [J]. *Organization Studies*, 1993, 14(1): 23-36.
- [30] Ellwardt L. , Steglich C. , Wittek R. The Co-evolution of Gossip and Friendship in Workplace Social Networks [J]. *Social Networks*, 2012, 34(4): 623-633.
- [31] 翟学伟. *中国社会心理学评论(第二辑)* [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2006.
- [32] 朱瑞玲. 中国人的社会互动: 试论面子的运作 [J]. *中国社会学年刊*, 1987, (11): 23-53.

- [33] Ting-Toomey, S. The Challenge of Facework: Cross-cultural and Interpersonal Issues [M]. New York: State University of New York Press, 1994.
- [34] Huang Q., Robert M. D., Gu J. The Impact of Trust, Guanxi Orientation and Face on the Intention of Chinese Employees and Managers to Engage in Peer-to-Peer Tacit and Explicit Knowledge Sharing [J]. Information Systems Journal, 2011, 21(6): 557–577.
- [35] Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk [J]. Econometrica, 1979, 47(2): 263–291.
- [36] Anderson C., John O. P., Keltner D., et al. Who Attains Social Status? Effects of Personality and Physical Attractiveness in Social Groups [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2001, 81(1): 116–132.
- [37] 王永跃, 段锦云. 政治技能如何影响员工建言: 关系及绩效的作用 [J]. 管理世界, 2015, (3): 102–112.
- [38] Jackson C. L., Colquitt J. A., Wesson M. J., et al. Psychological Collectivism: A Measurement Validation and Linkage to Group Member Performance [J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91(4): 884–899.
- [39] Farh J. L., Cheng B. S. An Investigation of Modesty Bias in Self-ratings of Work Performance among Workers in Taiwan [J]. Chinese Journal of Psychology, 1999, 39(2): 103–118.
- [40] Ilies R., Wagner D. T., Morgeson F. P. Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-collectivism [J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(4): 1140–1148.
- [41] Wagner J. A. Studies of Individualism-collectivism: Effects on Cooperation in Groups [J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(1): 152–172.
- [42] Wu C. H., Parker S. K., de Jong J. P. J. Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior [J]. Journal of Management, 2014, 40(6): 1511–1534.
- [43] Bateman T. S., Crant J. M. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates [J]. Journal of Organizational Behavior, 1993, 14(2): 103–118.
- [44] Little T. D., Cunningham W. A., Shahar G., et al. To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits [J]. Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal, 2002, 9(2): 151–173.
- [45] 侯昭华, 宋合义. 辱虐管理影响工作投入的双刃效应——不确定性容忍度与认知评估的作用 [J]. 经济管理, 2020, 42(9): 64–80.
- [46] Yao Z., Luo J., Zhang X. Gossip Is a Fearful Thing: The Impact of Negative Workplace Gossip on Knowledge Hiding [J]. Journal of Knowledge Management, 2020, 24(7): 1755–1775.
- [47] Naeem M., Ali A., Weng Q. D., et al. An Eye for An Eye: Does Subordinates' Negative Workplace Gossip Lead to Supervisor Abuse? [J]. Personnel Review, 2019, 49(1): 284–302.
- [48] Jiang L., Xu X., Hu X. Can Gossip Buffer the Effect of Job Insecurity on Workplace Friendships? [J]. International Journal of Environmental Research & Public Health, 2019, 16(7): 1285–1299.

The U-shaped Impact of Negative Workplace Gossip on Employee's Task Performance: Based on the Face Theory

HE Bin, YE Cunjun

(School of Management, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510520, China)

Abstract: The existing research findings are inconsistent with the relationship between negative workplace gossip and employees' task performance. Based on the Face theory, this study further discusses the relationship between the two. Data are collected from 293 supervisor-subordinate dyads in China using the time-lagged and multi-source methods, and hierarchical regression analysis is used to analyze the data. Findings suggest a U-shaped effect of negative workplace gossip on employees' task performance, and face stress plays a mediation role in the curvilinear relationship between negative workplace gossip and employees' task performance. Additionally, collectivism orientation moderates the U-shaped relationship between negative workplace gossip and face stress, and the mediation role of face stress in the U-shaped relationship between negative workplace gossip and employees' task performance.

Key words: Negative Workplace Gossip; Task Performance; Face Stress; Collectivism Orientation

(责任编辑: 闻 毓)