

# 竞争环境下研发企业组织情绪能力与组织绩效: 双路径模型检验

○ 李树文 罗瑾琨 梁卓 胡文安

**摘要** 组织情绪能力是情绪构面组织能力研究的新主题,它可能为组织绩效均势提供情绪动力或情绪障碍。既有研究并未明晰该动力或障碍机制。本文基于情绪事件理论与动态能力理论,以427名研发企业管理者为被试,探讨了组织情绪能力对组织绩效影响的双路径与边界条件。通过层次回归、Bootstrapping、结构方程等方法进行数据分析发现:(1)外部互动在组织情绪能力与组织绩效间发挥强化链接效应;(2)决策参与在组织情绪能力与组织绩效间发挥抑制链接效应;(3)环境竞争性在组织情绪能力与组织绩效间,以决策参与为中介的间接关系中发挥负向调节效应,以外部互动为中介的间接关系中不起显著调节效应。研究从内外部组织行为的对偶路径中,揭示了组织情绪能力对组织绩效影响关系的强化与抑制路径,为组织管理实践扬长避短提供可参考借鉴。

**关键词** 组织情绪能力;外部互动;决策参与;环境竞争性;组织绩效

## 引言

诺基亚何以失败?组织管理实践普遍将其原因归结为技术革新慢、沾沾自喜或领导者的预见性决策不具前瞻性等。但欧洲工商管理学院(INSEAD)战略学教授Huy对76位诺基亚中高层管理者访谈后发现,诺基亚败走的内在原因是企业高层管理者中蔓延的恐惧感使全

企业具有惰性,无力应对快速的市场变化。<sup>[1]</sup>企业领导者的这种组织畏惧(Organizational Fear)使得他们创新无力(Innovation Impotence)、集体蒙蔽。在Huy的后续研究及其访谈材料中指出,该现象并非诺基亚独有,普遍存在于软件开发、电子通讯、化工科技等研发行业。<sup>[2]</sup>为了减少恐惧负面效应大于积极效应的风险,组织领导者须与集体中各种情绪保持协调,并发展出一种组织情绪能力(Emotional Capability),以识别组织中不同情绪。

近期,基于组织情绪治理的情绪能力概念成为情绪构面组织能力研究的新主题。孙锐等指出,情绪具有典型的社会与心理双重属性,渗透于组织场所并作用于组织,进而影响员工的组织假设与组织判断。<sup>[3]</sup>Huy进一步强调,组织能够释放一种群体情绪能量(Emotional Energy),而与之相关的引导和调控能力也是一种重要的组织能力,为取得组织绩效均势提供重要情绪动力或情绪障碍。<sup>[4]</sup>既有研究曾试图解释组织情绪能力如何推动或阻碍组织绩效,却始终关注其边界效应,<sup>[5]</sup>未能系统回答二者间的动力或障碍路径。情绪事件理论(Affective Event Theory)将组织情绪作为特定事件触发的结果,通过行为等组织要素深刻影响着整个绩效循环链条。<sup>[6,7]</sup>为此,组织情绪能力与组织绩效间的作用路径亟待在不同情境下检验。

动态能力理论(Dynamic Capability Theory)将组织学习能力归结为组织能力构建的关键,<sup>[8,9]</sup>而组织绩效均

**作者简介** 李树文,同济大学经济与管理学院博士研究生,研究方向为情绪能力、组织创新、领导力;罗瑾琨,同济大学经济与管理学院教授、博士,研究方向为领导力;梁卓,山东财经大学工商管理学院教授、博士,研究方向为组织学习、领导力;胡文安,同济大学经济与管理学院博士后,研究方向为领导力

**基金资助** 本文受国家自然科学基金项目(71772138、72072128、72002154)资助

势获得高度依赖于以重构、探索和搜寻为典型的外部学习能力,以及以整合、利用和优化为典型的内部学习能力。<sup>[10]</sup> 外部互动 (Interaction with the External Environment) 与决策参与 (Participative Decision Making) 是两种典型的组织学习能力形式:<sup>[11,12]</sup> 前者注重外部学习能力的创造性,强调员工在跨边界 (Boundary-spanning) 活动中的知识模仿与互动带入;后者注重内部学习能力的效率性,强调员工在组织决策中的参与度与意见重要性。<sup>[13]</sup> 既有研究指出,情绪构面的组织能力发挥既需要借助组织成员以跨边界合作、供应商交流等形式进行情绪扩散与渲染,也需要组织成员间以知识共享、知识整合等形式进行情绪聚合与集成,<sup>[14,15]</sup> 以塑造组织动态适应柔性、实时调整定制化方案、持续解决结构不良问题,<sup>[3]</sup> 进而取得绩效均势。

研发企业是一种典型的创新性组织,由于其在创新活动中面临着激烈的竞争性环境,迫使其表现出明显的创新时限紧迫、创新路径模糊、创新需求强烈等高风险与不确定特征。这些特征决定其在组织活动中不仅要调用人、财、物等物质供给和制度保障,而且要有有效管理与运用组织内部情绪等软性要素,以应对竞争性环境带来的资源动态性。<sup>[16]</sup> 鉴于此,本文综合借鉴情绪事件理论与动态能力理论,运用 Bootstrapping、结构方程等方法,探讨了研发企业组织情绪能力影响组织绩效的外部互动、决策参与路径及竞争性环境边界,为组织情绪驱动组织绩效提供有益管理启示。

## 一、理论与研究假设

### 1. 组织情绪能力

组织情绪能力是一种组织集成、整合与监测组织成员情绪,并将其引导与应用至组织惯例、结构及流程中的能力,<sup>[4,17,18]</sup> 是组织层次情绪能力与情绪构面组织能力的双重反映。

组织层次情绪能力与个体层次情绪智力不同,它是一种描述组织情绪经历、惯例、结构、流程的能力类别,是组织心智模式的具体体现;它不是与生俱来的,无须重要位置上的众多情绪智力个体推动其发展。<sup>[4,19]</sup> 同时,情绪构面组织能力与常规层面组织能力不同,它是组织在其社会化互动中自发形成、可被有意引导的主动能力,而知识、整合、市场等常规层面组织能力则是组织在需求导向下建构的被动能力。<sup>[3,8]</sup> 组织情绪具有潜在性、内隐性和感染性特征,它严格根植于组织社会互动网络中,是一种难以模仿、不可替代、具有价值性和稀缺性的组织资源。<sup>[20,21]</sup>

组织情绪理论将组织情绪能力作为不同层次情绪动态性的应用集合,不同的情绪动态性反映着组织成员间感知、评价、理解和表达情绪的差异化过程与机制,以及组织唤起、激发、鼓舞与管理情绪的差异化方式。<sup>[14]</sup> Huy 基于个体情绪状态 (Emotional State) 提出了组织情绪能力的六维动态性,分别是基于同情 (Sympathy) 表达的和谐动态性 (Dynamic of Reconciliation)、基于共情 (Empathy) 表达的体验动态性 (Dynamic of Experiencing)、基于爱心 (Love) 表达的认同动态性 (Dynamic of Identification)、基于兴趣 (Fun) 激发的游戏动态性 (Dynamic of Playfulness)、基于真实情感 (Authentic Feeling) 激发的自由表达动态性 (Dynamic of Display Freedom) 及基于希望 (Hope) 激发的鼓舞动态性 (Dynamic of Encouragement)。<sup>[4]</sup> 其中,和谐动态性是指组织成员具有一种能使看似对立价值观的双方紧密结合的能力,体验动态性是指组织成员具有一种理解与再体验其他人情绪的能力,认同动态性是指组织具有一种使员工对主要组织特征 (如信仰、核心价值观) 认同与依恋的能力,游戏动态性是指组织具有一种塑造实验和容错环境的能力,自由表达动态性是指组织具有一种增进真实情绪合理表达的能力,鼓舞动态性是指组织具有一种灌输希望和激发工作激情的能力。<sup>[22]</sup>

既有研究主要从资源视角、情绪视角及刺激—反应视角探讨组织情绪能力的前因与后果。其中,资源视角强调情绪的资源性,主张组织情绪是一种重要的组织资源,在一定情境或条件下具有保存或转化功能,体现于资源基础理论<sup>[5]</sup> 和资源守恒理论;<sup>[16]</sup> 情绪视角强调情绪的持续性,主张情绪是由关键事件触发,并在组织场所内持续渲染与螺旋,体现于情绪事件理论<sup>[23]</sup> 和情绪能力理论;<sup>[4]</sup> 刺激—反应视角强调情绪的过程性,主张情绪是组织行为的刺激要素,可以被加工和认知,反映于组织行为中,体现于 SOR (Stimulus—Organism—Response) 理论框架。<sup>[24]</sup> 鉴于本文的情绪事件理论逻辑,故以情绪视角为研究切入点。

### 2. 组织情绪能力对组织绩效的影响

研究表明,组织情绪能力由六种情绪动态性构成。<sup>[4,22]</sup> 和谐动态性旨在化解组织成员间的冲突与矛盾,捍卫少数成员的观点合理性,帮助组织成员重建人际关系,强化其组织公平感知,<sup>[22]</sup> 进而提升工作绩效。<sup>[25]</sup> 体验动态性旨在鼓舞组织成员间理解彼此情绪情境,增加工作互助行为<sup>[22]</sup> 与任务互依性,进而提升任务绩效。<sup>[26]</sup> 认同动态性旨在为组织成员提供一种归属感,<sup>[27]</sup> 增进员工工作参与意愿,形成彼此情感依恋 (Emotional Attachment),

进而提升组织绩效。<sup>[28]</sup> 游戏动态性旨在鼓励组织成员敢于试错和冒险,在此情境下,组织成员不会隐藏不好的结果,也不会掩盖容易失败的管理决策,<sup>[29]</sup> 进而提升组织绩效,尤其组织创新绩效。<sup>[11]</sup> 自由表达动态性旨在鼓励组织成员自由表露个人情绪而不必担心被惩罚或批评,增加员工的内在满足感,<sup>[22]</sup> 尤其在员工经历愤怒、敌对、压力等消极情绪时,<sup>[30]</sup> 这种情绪合理表达更能激发其工作激情,促进工作绩效。<sup>[31]</sup> 鼓舞动态性旨在鼓励组织成员感受工作意义,且管理者能够调动员工工作积极性,为员工带来工作希望和喜悦,<sup>[32]</sup> 激发自我效能感,<sup>[33]</sup> 进而提升工作绩效。由上可知,组织情绪能力与组织绩效具有密切关系,通常组织鼓舞员工积极表达情绪、营造员工试错环境与工作互助氛围,益于取得更高的绩效均势。根据情绪事件理论,情绪反应可以显著促进绩效。<sup>[7]</sup> 在组织绩效均势形成过程中,企业高层管理者需要与其下属形成情绪共识与统一目标。Huy 从反面强调组织成员的情绪掩藏更能使其表现出过度承诺、盲目扩展目标的行为,使绩效一蹶不振。<sup>[1,2]</sup> 为此,本文提出如下假设:

H1: 组织情绪能力对组织绩效具有正向作用

### 3. 组织情绪能力影响组织绩效的路径

基于组织动态能力理论,组织学习能力构建的本质就是实现组织资源整合(Integrate)与重构(Reconfigure),前者注重知识资源的优化与升级,后者注重知识资源的探索与攫取。孙锐等指出,组织外部学习能力体现为外部互动能力,而内部学习能力体现为决策参与能力。<sup>[8,12]</sup> 外部互动是组织外部学习能力的重要形式,反映组织与其直接相关环境要素的关系程度,<sup>[11]</sup> 强调组织资源重构能力。一方面,组织情绪能力是一种深层的组织结构,<sup>[15]</sup> 所产生的行为逻辑、共享信念、惯例规则与集体意识,促使组织成员优先通过冒险、实验等外部资源攫取形式加速组织资源重构,以弥补集体工作资源投入,<sup>[10]</sup> 而这种以探索、吸收为典型的外部资源重构益于组织快速提升绩效均势。<sup>[34]</sup> 另一方面,基于情绪事件理论,组织关键事件触发组织情绪,并由此引发组织行为—绩效循环链条。<sup>[7]</sup> 组织情绪影响绩效存在两条路径:一是通过态度与行为的链式效应影响绩效,称为判断驱动(Judgment-driven);二是通过行为直接影响绩效,称为情绪驱动(Affect-driven)。而外部互动是一种典型的组织学习行为,组织情绪的集成与应用势必会激发组织成员的学习意愿与营造学习氛围,进而提升组织绩效。<sup>[14]</sup> 部分学者研究指出,组织情绪能力中的自由表达动态性、认同动态性与体验动态性能够显著预测组织学习能力中的开放与实验成分。<sup>[14]</sup> 为此,本文提

出如下假设:

H2: 外部互动在组织情绪能力与组织绩效间发挥中介作用

决策参与是组织内部学习能力的重要形式,旨在反映组织成员在组织决策过程中的影响水平,<sup>[11,35]</sup> 强调组织资源整合能力。一方面,组织情绪能力要求组织成员积极表达情绪、理解彼此情绪情境,有益于组织成员间形成和谐、包容的对话与沟通氛围,增进知识共享频率与共享意愿,进而提升内部知识整合、提炼和利用稳定性,并反映于组织绩效。<sup>[16]</sup> Akgün 等<sup>[14]</sup> 调研发现,组织情绪能力的自由表达动态性更能促进组织成员间知识转移与知识整合,进而通过组织创新提升组织绩效。另一方面,决策参与是组织中典型的内部学习行为,组织情绪在人际交互进程中,组织成员间会通过情绪渲染、分享与聚合机制形成集体情绪反应<sup>[3]</sup> 及个体工作效能感,而这种情绪螺旋机制的外部表现需要借助于成员间特定的决策参与进程,<sup>[23]</sup> 进而通过资源整合能力获得竞争优势。<sup>[34]</sup> Lam 等<sup>[36]</sup> 进一步指出,员工工作效能感与决策参与交互影响绩效,即员工具备高效能感时,其决策参与更能增进工作绩效。为此,本文提出如下假设:

H3: 决策参与在组织情绪能力与组织绩效间发挥中介作用

### 4. 组织情绪能力影响组织绩效的边界条件

情绪事件理论认为环境是影响“情绪—态度—行为—绩效”链条的重要权变要素。<sup>[7]</sup> 环境竞争性是研发企业面临的重要外部环境,指外部环境中竞争领域与竞争对手数量的同质性程度。<sup>[37]</sup> 既有研究从不同视角揭示了环境竞争性的调节作用,或从生命周期视角揭示环境竞争性的动态效应演变,<sup>[8]</sup> 或从动态与竞争匹配视角揭示环境竞争性的水平差异,<sup>[24]</sup> 或从整个资源传递视角揭示环境竞争性在整个行为链条的前后差异。<sup>[16]</sup> 但上述视角均未强调环境竞争性的组织外部特性,因此可能忽视了外部市场为组织内部行为带来的不确定性和高风险性。进一步,研发企业在组织活动中表现出明显的路径模糊、资源有限、情境变动与技能专用特征,<sup>[3]</sup> 该特征决定其在应对竞争性环境时更加突出不确定、高风险与资源约束。具体而言,当组织处于高竞争性环境时,可能面临着更大的资源威胁与资源压力,<sup>[16]</sup> 促使组织成员在压力情境下保存自身资源,<sup>[38]</sup> 在短时间内降低交流频次,减少情绪表达。宋华等研究发现,环境竞争性能显著减弱开发型关系对创新柔性的影响;<sup>[39]</sup> Akgün 等指出,当组织处于较强烈的不确定性环境时,体验动态性对产品创新绩效的影响会更弱。<sup>[22]</sup> 反之,当组织处于

低竞争性环境时,组织成员可能更会无顾虑地表达自身情绪,建构外部信息处理程序,及与外部竞争对手、供应商间紧密互动。Huy 的案例研究同样表明,高度竞争性环境使得组织成员间互相掣肘、恐惧横生,逐渐丧失对外部竞争力的免疫,进而表现出行为保守、绩效下滑。<sup>[1,2]</sup>为此,提出如下假设:

H4:环境竞争性负向调节组织情绪能力与组织绩效间以决策参与、外部互动为中介的间接关系

基于以上所述,本文研究模型如图1所示。

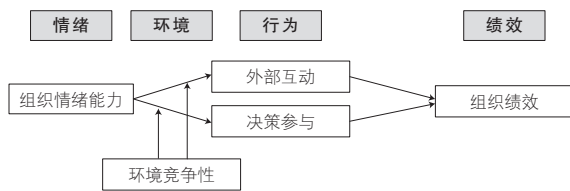


图1 研究模型

## 二、研究设计

### 1. 样本调查

本研究的调研对象为山东省、浙江省、内蒙古自治区及北京市、上海市等区域的研发企业,由其研发部门主管或高层管理者填写问卷。研究基于三个标准选择调研对象:(1)调研企业具有创新需求强烈、创新时限紧迫等典型研发管理特质;(2)调研企业具有国家承认的科技企业资质证书;(3)调研企业规模须为25人以上,因为这样的研发企业具有相对健全的组织体系。研究数据均通过电子邮件和现场发放两种方式回收,剔除连续5项及以上答案一致、3项及以上缺失值的问卷后,最终剩余427份样本数据,问卷发放回收有效率61.5%。最终分析的样本源自347家不同行业的企业,组织特征如下:成立年限1-2年占20.4%,3-5年占15.2%,6-10年占28.6%,10年以上占35.8%;发展阶段为初创期的企业占17.8%,发展期占44.5%,成熟期占34.9%,衰退期占2.8%。管理者特征如下:男性占62.3%,女性占37.7%;学历为高中占4.2%,大专占16.9%,本科占52.5%,硕士占21.1%,博士占5.4%;工作年限1-2年占24.1%,3-5年占34.4%,6-10年占26.7%,10年以上占14.8%;年龄小于25岁占19.2%,25-35岁占57.4%,35-45岁占11.5%,45-60岁占11.9%。

### 2. 变量测量

组织情绪能力采用Akgün等、<sup>[22]</sup>孙锐<sup>[40]</sup>发展的量表,共20个条目,示例条目有“我们的企业管理者可以激发员工的工作热情”,Cronbach α系数为0.938。外

部互动、决策参与均采用Alegre等<sup>[11]</sup>修订的组织学习能力量表,各3个条目,示例条目有“单位鼓励我们与其他企业、客户、科研院所、供应商等进行联系和互动”,“在组织的重要决策过程中,管理者经常听取员工意见”,Cronbach α系数分别为0.758、0.894。环境竞争性采用Jansen等<sup>[37]</sup>发展的量表,共3个条目,示例条目有“公司所在的市场,竞争非常激烈”,Cronbach α系数分别为0.829。组织绩效采用Jimenez-Jimenez等<sup>[41]</sup>修订的量表,共4个条目,其中1=远低于竞争对手、5=远高于竞争对手,示例条目有“企业市场占有率”“企业盈利能力”,Cronbach α系数分别为0.792。本文借鉴既有研究,<sup>[14,20-22]</sup>将组织成立年限、组织发展时期等组织特征及管理者性别、学历、工作年限、年龄等管理者特征设置为控制变量。

## 三、研究结果

### 1. 因子分析

本研究对各构念进行探索性因子分析结果显示,KMO值为0.861,Bartlett球形检验在0.000水平上显著,表明适合做因子分析。运用Lisrel8.7结构方程对本研究涉及的五因子(共33个条目)进行了构念间的区分效度检验,五因子的 $\chi^2/df$ 为8.638,CFI为0.88,NFI为0.86,IFI为0.88,各指标综合判断,区分效度符合统计标准;相较五因子,四因子(外部互动与决策参与合并为一个因子)分析结果显示 $\Delta\chi^2$ 为-451.92,CFI为0.87,NFI为0.85,IFI为0.87;相较四因子,三因子(外部互动、决策参与、组织绩效合并为一个因子)分析结果显示 $\Delta\chi^2$ 为-1032.63,CFI为0.85,NFI为0.83,IFI为0.85;相较三因子,二因子(组织情绪能力、外部互动、决策参与、组织绩效合并为一个因子)分析结果显示 $\Delta\chi^2$ 为-286.13,CFI为0.85,NFI为0.82,IFI为0.85;相较二因子,单因子分析结果显示 $\Delta\chi^2$ 为-904.41,CFI为0.83,NFI为0.81,IFI为0.83。由此可知,五因子模型的拟合指标优于各备择模型的拟合指标。所有条目在其所属变量上的标准化载荷系数均大于0.50;组织情绪能力、外部互动、决策参与、环境竞争性、组织绩效的组合信度CR值分别为0.908、0.862、0.936、0.900、0.865,均大于0.7;各变量平均萃取方差AVE分别为0.626、0.678、0.829、0.750、0.616,均大于0.5,表明模型收敛效度良好。

### 2. 描述性统计分析

表1呈现了各变量均值、标准差及相关系数,组织情绪能力与外部互动( $r=0.422, p<0.01$ )、决策参与

( $r=0.695, p<0.01$ )、组织绩效 ( $r=0.455, p<0.01$ ) 显著正相关。且各变量 AVE 平方根均大于其相关系数, 为研究假设检验提供了初步支持。

表1 研究变量的均值、标准差及相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
组织情绪能力	3.344	0.501	(0.791)				
外部互动	3.635	0.586	0.422**	(0.823)			
决策参与	3.114	0.882	0.695**	0.216**	(0.910)		
环境竞争性	3.442	0.645	0.081	0.337**	0.125**	(0.866)	
组织绩效	3.399	0.559	0.455**	0.411**	0.183**	-0.123*	(0.785)

注: 控制变量并未在此表中列出; \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ ; 对角线为 AVE 平方根

3. 假设检验

表2 层次回归分析结果

变量	决策参与		外部互动			组织绩效			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
<b>组织特征变量</b>									
组织年限	-0.081	-0.006	-0.070	0.076	-0.156*	-0.079	-0.125*	-0.078	-0.065
发展时期	-0.234**	-0.190**	0.003	0.090+	-0.269**	-0.223**	-0.200**	-0.184**	-0.206**
<b>管理者特征变量</b>									
性别	-0.025	0.019	-0.169**	-0.083*	0.002	0.047	0.026	0.043	0.031
学历	0.012	-0.032	0.089+	0.004	-0.014	-0.059	-0.027	-0.053	-0.059
工作年限	0.087	0.065	-0.047	-0.090	-0.121+	-0.143*	-0.142*	-0.157*	-0.161*
年龄	-0.116	-0.061	-0.119	-0.010	-0.013	0.044	0.033	0.057	0.042
<b>自变量</b>									
组织情绪能力		0.370**		0.727**		0.381**		0.304**	0.523**
<b>中介变量</b>									
外部互动						0.297**	0.208**		
决策参与							0.097*	-0.195**	
R <sup>2</sup>	0.103	0.222	0.056	0.518	0.187	0.314	0.287	0.348	0.333
Δ R <sup>2</sup>	—	0.119	—	0.462	—	0.127	0.100	0.034	0.019
F	7.996**	17.068**	4.180**	64.309**	16.154**	27.456**	21.008**	27.923**	26.065**
VIF <sub>max</sub>	2.681	2.707	2.681	2.707	2.681	2.707	2.706	2.582**	2.707

注: + $p<0.1$ , \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , 下同; 表中为标准系数。本文之所以在中介作用检验中没有同时将决策参与、外部互动导入回归方程, 是因为二者的影响系数为一正一负, 很难辨别二者间各自的中介属性。

假设 1 与假设 2 提出决策参与、外部互动在组织情绪能力与组织绩效间发挥中介作用。本文运用层次回归分析进行假设验证, 表 2 列示了层次回归分析结果。结果显示: 与 M6 相比, M8 中外部互动对组织绩效具有显著正向影响 ( $\beta=0.208, p<0.01$ ), 但组织情绪能力对组织绩效的影响由 0.381 降为 0.304, 且仍然显著, 表明外部互动在组织情绪能力与组织绩效间发挥部分中介作用; 与 M6 相比, M9 中决策参与对组织绩效具有显著负向影响 ( $\beta=-0.195, p<0.01$ ), 但组织情绪能力对组织绩效的影响由 0.381 增加为 0.523, 且仍然显著, 根据陈晓萍等建议, 该情况表明决策参与在组织情绪能力与组织绩效间不起中介作用。<sup>[42]</sup>但本文为了避免出现第二类统计错误, 下文将使用 Bootstrapping 法与结构方程解析中介作用关系。

表 3 列示了 Bootstrapping 和 Sobel 检验结果。外部互动、决策参与的 Sobel 检验 Z 值为 3.677、-3.203,

$p<0.01$ , 表明组织情绪能力可以通过决策参与、外部互动影响组织绩效。另外, Bootstrapping 法的置信区间进一步证实了 Sobel 检验结果。组织情绪能力通过外部互动影响组织绩效的直接效应为 0.322, CI 为 [0.221,0.423]; 间接效应为 0.073, CI 为 [0.038,0.119], 均不包含 0, 表明外部互动在组织情绪能力与组织绩效间起部分中介作用。而以决策参与为中介变量的直接效应为 0.548, CI 为 [0.414,0.682]; 间接效应为 -0.154, CI 为 [-0.249,-0.070], 均不包含 0, 表明决策参与在组织情绪能力与组织绩效间起部分中介作用, 但该间接效应系数并不能清晰表明决策参与在组织情绪能力和组织绩效间如何发挥负向作用。为此, 本文再次用结构方程解析中介作用关系。

表3 决策参与、外部互动中介作用的稳健性检验

因变量	中介变量	Sobel 检验Z值	效应类别	效应大小	标准误	95%置信区间	
						下限	上限
组织绩效	外部互动	3.677**	间接效应	0.073	0.020	0.038	0.119
			直接效应	0.322	0.051	0.221	0.423
	总效应		0.394	0.050	0.297	0.492	
	决策参与	-3.203**	间接效应	-0.154	0.045	-0.249	-0.070
直接效应			0.548	0.068	0.414	0.682	
总效应		0.394	0.050	0.297	0.492		

注: 该表为外部互动与决策参与同时导入 Bootstrapping 程序中的结果

为了检验假设 2 提出的决策参与在组织情绪能力与组织绩效间起中介作用, 本文构建了中介效应结构方程模型, 并根据 T 值进行了多次修正, 图 2 列示了最优模型, 其拟合指数为 RMSEA=0.095, CFI=0.890, NFI=0.880, IFI=0.890, 各项指标基本上符合标准。研究结果显示, 外部互动、决策参与在组织情绪能力和组织绩效间起部分中介作用。但值得注意的是, 组织情绪能力对决策参与具有显著正向影响作用 ( $\beta=0.72, p<0.01$ ), 而决策参与对组织绩效具有显著负向影响作用 ( $\beta=-0.12, p<0.05$ )。由此可知, 假设 1 和假设 2 得到验证。

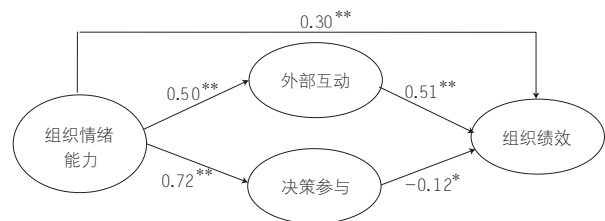


图2 中介作用的结构方程模型

假设 3 提出环境竞争性负向调节组织情绪能力与组织绩效间以外部互动、决策参与为中介的间接关系。表 4 列示了环境竞争性的调节效应检验结果。当以决策参与为中介变量时, 低环境竞争性的条件间接效应为 0.115, 95%CI 为 [0.060,0.181]; 高环境竞争性的条

件间接效应为 0.060, 95%CI 为 [0.031,0.102], 均不包含 0。但 Hayes 认为, 上述检验结果受到调节变量取值的影响, 不足以判断有调节的中介效应, 提出了有调节的中介效应的判定指标 (Index of Moderated Mediation)。<sup>[43]</sup> 本研究结果显示, 决策参与的 INDEX 指标为 -0.043, 95%CI 为 [-0.086,-0.014], 不包含 0, 表明环境竞争性在决策参与的中介作用中存在负向调节效应。同理可知, 环境竞争性在外部互动的中介作用中不存在调节效应。假设 3 得到部分验证。

表4 环境竞争性的调节效应检验

中介变量	条件间接效应					有调节的中介效应			
	调节程度	效应	标准误	95%置信区间		INDEX	标准误	95%置信区间	
				下限	上限			下限	上限
决策参与	低	0.115	0.031	0.060	0.181	-0.043	0.018	-0.086	-0.014
	高	0.060	0.018	0.031	0.102				
外部互动	低	-0.143	0.040	-0.226	-0.067	0.002	0.015	-0.029	0.028
	高	-0.140	0.044	-0.228	-0.057				

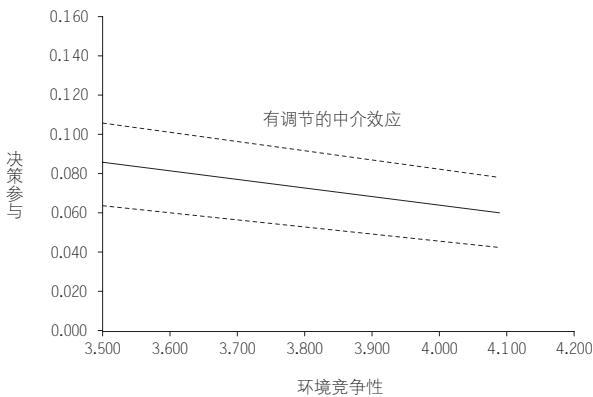


图3 决策参与路径有调节的中介效应

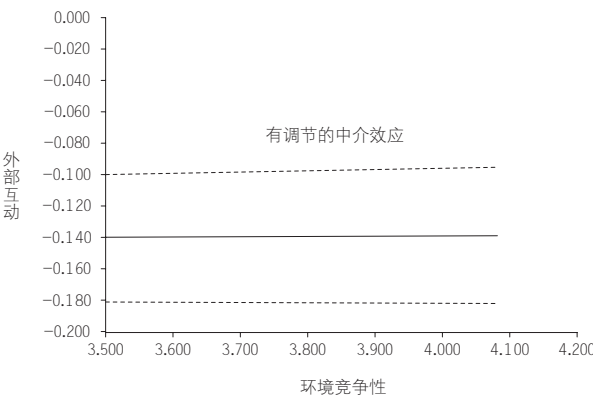


图4 外部互动路径有调节的中介效应

本文借鉴既有研究建议,<sup>[44]</sup> 利用 Johnson-Neyman 方法计算得到 95% 置信带, 以图示方式展示环境竞争性连续取值下的条件间接效应, 如图 3、图 4 所示。图中实线代表两条路径的有调节的中介效应, 虚线代表相

应的置信带, 可知组织情绪能力通过决策参与对组织绩效的间接效应是显著的。

## 四、研究结论与讨论

### 1. 研究结论

首先, 本文实证研究结果表明, 外部互动在组织情绪能力与组织绩效间发挥强化链接效应, 决策参与在组织情绪能力与组织绩效间发挥抑制链接效应, 该结论与既有研究体现出内在一致性。Akgün 等就不同情绪动态性研究发现, 学习能力中的开放与实验成分能够强化自由表达动态性、认同动态性、体验动态性对组织绩效的影响。<sup>[14]</sup> 孙锐等就不同行业调研发现, 外部互动在组织情绪能力后效机制的强化链接效应只发生于机械制造业, 决策参与的抑制链接效应只发生于化工食品行业。<sup>[12]</sup> 但上述研究均从内外部学习能力的独立效应出发, 而忽视了内外部的共时效应。本文从外部互动与决策参与的对偶中介作用揭示了研发企业内外部学习能力在组织情绪能力与组织绩效间的差异化作用, 不仅拓展了既有研究关于组织情绪能力后效作用机制路径, 而且揭示出内外部学习能力在组织行为链条中的不同影响机理。同时, 本文研究发现, 组织情绪能力能够显著影响组织成员的决策参与, 但一方面研发企业是典型的资源需求性组织, 尤其探索性资源的需求, 以支撑产品开发、市场开拓等; 另一方面在激烈竞争环境下, 组织成员间的决策参与路径更易使组织陷入能力陷阱 (Competence Trap),<sup>[10]</sup> 导致组织绩效均势下降。

其次, 环境竞争性在组织情绪能力与组织绩效间以决策参与为中介的间接关系中起负向调节效应。该结论与部分研究结论体现出内在一致性, 如 Akgün 等发现高度不确定性环境能够减弱体验动态性对产品创新绩效的影响。<sup>[22]</sup> 这是由于高度竞争环境为组织带来了超过预期的绩效压力, 而这种压力更易于促使组织成员保存自身资源, 减少工作资源投入, 如保持缄默。但也有部分研究结论与该结论不一致, 孙锐等发现环境竞争性可以强化领导与成员间的情绪资源交换, 该差异主要由于环境竞争性的外部特质导致。<sup>[16]</sup> 本研究强调环境竞争性是组织外部市场因素的重要表征, 体现了同行中竞争程度。而既有研究始终在强调复杂环境的不确定程度, 稀释了竞争领域与竞争数量带来的不确定程度比例。同时, 环境竞争性在组织情绪能力与组织绩效间以外部互动为中介的间接关系中不起显著作用。该结论之所以与假设不一致, 是因为研发企业的外部互动竞争趋于常态, 其所在市场时常会发生合作者间的竞争。本结论很好地

弥补了当前关于环境竞争性研究的不足, 揭示了环境竞争性在组织成员内部意见表达方面的负面效应。

## 2. 理论意义

本文的理论贡献主要体现于三方面: 首先, 丰富了组织情绪能力的后效分析研究成果。组织情绪能力作为一种情绪构面的组织能力, 为众多重要组织活动提供情绪动力或情绪障碍。既有研究广泛探讨了组织情绪能力作为一种组织要素间的桥梁作用, 而其后续分析却一直被弱化。<sup>[6]</sup> 情绪事件理论强调情绪是态度、行为、绩效等组织结果的触发要素, 组织情绪能力强弱决定着态度、行为、绩效等一系列组织要素水平高低。为此, 本文丰富了组织情绪能力的后效作用研究。其次, 本研究揭示了组织情绪能力影响组织绩效的双路径。情绪事件理论强调, 组织情绪对组织绩效的影响不是直接、机械式的, 而是通过行为等要素进行链接。但组织行为包含内部行为与外部行为, 二者如何同时在组织情绪能力与组织绩效间发挥作用, 仍不得而知。本文从组织学习的内部与外部视角揭示了组织情绪能力对组织绩效的影响路径, 一方面比较了外部互动与决策参与两种学习行为在组织情绪事件链条中的作用差异, 另一方面深化了情绪事件理论, 表明情绪事件理论的验证需要进一步细化行为指向。最后, 本研究揭示了组织情绪能力后效作用的边界条件。情绪事件理论强调环境要素是影响情绪事件链条的关键条件, 但该理论更强调工作环境。本文从组织环境视角揭示了环境竞争性的负面情境作用, 一方面弥补了情绪事件理论的环境要素分析, 另一方面为环境竞争性的组织外部特性研究提供了新视角。

## 3. 管理启示

本文研究结论对组织管理实践具有如下启示: 首先, 由于在竞争激烈的研发企业市场中, 管理层上下充斥着恐惧。因此, 管理者应当积极发展一种集体情绪能力, 为管理者及下属提供表达恐惧的途径与方法。一方面, 管理者要鼓励组织成员间真实对话与反馈, 理解组织中真实的情绪氛围, 并建构更好的情绪管理标准, 以适当回应下属的情绪表达。另一方面, 管理者要时常营造一种鼓励员工进行各种尝试和实验的环境氛围, 容忍先行先试的员工犯错, 切忌通过情绪压制而保持组织惯例。其次, 研发企业组织情绪能力可以增进外部互动与鼓励内部参与, 但对外部互动与内部决策参与的作用途径有所差异。一方面, 当组织的目标为取得绩效均势时, 组织的情绪能力会触发外部互动要素进而强化组织绩效, 但决策参与没有这样的链接作用。因此, 组织须降低员工参与决策频率, 避免员工决策参与在组织情绪能力向

绩效转化的“分流效应”。另一方面, 当组织的目标不是取得绩效均势时, 组织须抑制员工外部互动, 如适度减少员工与供应商、科研机构的联系, 不鼓励员工频繁反映、报告关于企业外部的相关业务信息, 强化员工的内部对话、决策参与意识。最后, 研发企业时常会面临激烈的市场竞争, 但高度的市场竞争并不能增进或阻碍员工与外部市场的联系, 而减少外部市场竞争信息在组织内部的扩散更益于员工在组织决策中积极表达情绪。因此, 竞争性信息在组织内部的扩散要把握“度”, 过度的竞争性信息很可能会致使员工产生恐惧而保持缄默, 如诺基亚; 而过少的竞争性信息很可能会致使员工失去意见表达意愿。

## 参考文献

- [1] Huy, Q. N.. Who Killed Nokia? Nokia Did[EB/OL]. <https://knowledge.insead.edu/strategy/who-killed-nokia-nokia-did-4268,2015-09-22/2018-10-22>.
- [2] Huy, Q. N.. Leaders Who Can Read Collective Emotions Are More Effective Read More[EB/OL]. <https://knowledge.insead.edu/strategy/leaders-who-can-read-collective-emotions-are-more-effective-4002,2015-05-22/2018-10-22>.
- [3] 孙锐, 张文勤. 企业创新中的组织情绪能力问题研究. 科学学与科学技术管理, 2015, 36(12): 70-78.
- [4] Huy, Q. N.. Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 1999, 24(2): 325-345.
- [5] Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C.. The Moderating Role of Environmental Dynamism between Firm Emotional Capability and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 2008, 21(2): 230-252.
- [6] 孙锐, 李树文. 组织情绪能力对产品创新影响的边界与路径. 科学学研究, 2018, 36(7): 1334-1344.
- [7] Weiss, H. M., Cropanzano, R.. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18(3): 1-74.
- [8] 孙锐, 李树文, 顾琴轩. 二元环境下战略人力资源管理影响组织创新的中介机制研究: 企业生命周期视角. *南开管理评论*, 2018, 21(5): 176-187.
- [9] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [10] 陈国权, 刘薇. 企业组织内部学习、外部学习及其协同作用对组织绩效的影响——内部结构和外部环境的调节作用研究. *中国管理科学*, 2017, 25(5): 175-186.
- [11] Alegre, J., Chiva, R.. Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation*, 2008, 28(6): 315-326.
- [12] 孙锐, 李树文. 科技企业组织情绪能力影响研发员工创新的中

- 介机制研究. 中国人力资源开发, 2017, 31(6): 14-22.
- [13] Bierly, P., Chakrabarti, A.. Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(S2): 123-135.
- [14] Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., Aren, S.. Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, 2007, 27(9): 501-513.
- [15] 孙锐, 赵晨. 高新技术企业组织情绪能力、组织学习与创新绩效. *科研管理*, 2017, 38(2): 93-100.
- [16] 孙锐, 李树文. 动态环境下科技企业领导成员交换、组织情绪能力与组织绩效关系研究: 一个有调节的中介模型. *科学学与科学技术管理*, 2017, 38(8): 167-180.
- [17] Huy, Q. N.. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(1): 31-69.
- [18] 孙锐, 赵晨. 战略人力资源管理、组织情绪能力与组织创新——高新技术企业部门心理安全的作用. *科学学研究*, 2016, 34(12): 1905-1915.
- [19] Huy, Q. N., Corley, K. G., Kraatz, M. S.. From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1650-1680.
- [20] Akgün, A. E., Akgün, J. C., Byrne, H. K.. Organizational Intelligence: A Structuration View. *Journal of Organizational Change Management*, 2007, 20(3): 272-289.
- [21] Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., Gunsel, A.. Antecedents and Results of Emotional Capability in Software Development Project Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 2011, 28(6): 957-973.
- [22] Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C.. Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2009, 26(3): 103-130.
- [23] 梁卓, 李树文, 孙锐. 创新情景下组织情绪形成与转化机制研究. *科技进步与对策*, 2018, 35(20): 24-29.
- [24] 梁卓, 李树文, 孙锐. SOR 视角下组织学习对组织创新绩效的影响. *管理科学*, 2017, 30(3): 63-74.
- [25] Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., Rich, B. L.. Explaining the Justice-performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer? *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(1): 1-15.
- [26] Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., Richey, R. G.. Effects of Task Interdependence on the Relationship between Helping Behavior and Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(6): 1396-1405.
- [27] Huy, Q. N.. An Emotion-based View of Strategic Renewal. *Advances in Strategic Management*, 2005, 22(1): 3-37.
- [28] Kundu, S. C., Kumar, S.. Effects of Psychological Empowerment on Firms' Performance: Mediation of Affective Commitment. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 2017, 6(1/2): 41-53.
- [29] Nutt, P. C.. Averting Decision Debacles. *Technological Forecasting and Social Change*, 2004, (71): 239-265.
- [30] Toegel, G., Anand, N., Kilduff, M.. Emotion Helpers: The Role of High Positive Affectivity and High Self-monitoring Managers. *Personnel Psychology*, 2007, 60(2): 337-366.
- [31] Barsade, S.. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(4): 644-675.
- [32] Vries, M. K. D.. Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. *European Management Journal*, 2004, 22(2): 183-200.
- [33] Huy, Q., Zott, C.. Exploring the Affective Underpinnings of Dynamic Managerial Capabilities: How Managers' Emotion Regulation Behaviors Mobilize Resources for Their Firms. *Strategic Management Journal*, 2018. DOI: 10.1002/smj.2971.
- [34] Schilke, O.. On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(2): 179-203.
- [35] Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Sengnick-Hall, M. L., Jennings, K. R.. Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 1988, 13(1): 8-22.
- [36] Lam, S. S. K., Chen, X. P., Schaubroeck, J.. Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. *The Academy of Management Journal*, 2002, 45(5): 905-914.
- [37] Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., Volberda, H. W.. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 2006, 52(11): 1661-1674.
- [38] Hobfoll, S. E.. Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2011, 84(1): 116-122.
- [39] 宋华, 王岚. 企业间关系行为对创新柔性的影响研究. *科研管理*, 2012, 33(3): 1-10.
- [40] 孙锐. 科技企业组织情绪能力结构测量及对创新的影响. *科研管理*, 2017, 38(9): 43-51.
- [41] Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R.. Could HRM Support Organizational Innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19(7): 1208-1221.
- [42] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法 (第二版). 北京大学出版社, 2012: 434.
- [43] Hayes, A. F.. An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 2015, 50(1): 1-22.
- [44] Preacher, K. J., Rucker, D. D., Hayes, A. F.. Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 2007, 42(1): 185-227.
- [45] 杨林, 俞安平. 企业家认知对企业战略变革前瞻性的影响: 组织知识结构的中介效应. *南开管理评论*, 2016, 19(1): 120-133.



# 竞争环境下研发企业组织情绪能力与组织绩效: 双路径模型检验

**摘要** 诺基亚何以失败? 组织管理实践普遍将其原因归结为技术革新慢、沾沾自喜或领导者的预见性决策不具前瞻性等。但近期部分学者针对诺基亚 76 位中高层管理者的访谈发现, 诺基亚之所以会败走麦城, 其内在原因是企业中高层管理者中蔓延的恐惧感使得全企业具有惰性, 进而无力应对快速的市场变化, 并提出组织需要发展出一种情绪能力, 以识别不同情绪状态及促使多种情绪状态保持协调。

自从组织情绪能力作为情绪构面组织能力与组织层面情绪能力被提出后, 众多学者开始强调组织群体会产生一种群体情绪能量, 而与之相关的引导、调控能力也是一种重要的组织能力, 它会对组织内的资源转化、创造创新等重要活动提供情绪动力或情绪障碍。情绪事件理论认为, 组织情绪是由特定事件引发, 它会影响员工的态度与行为, 形成“事件-情绪-态度-行为-绩效”循环链条。部分学者认为, 情绪虽是一种内在心理体验, 但具有心理学和社会学双重特质, 它可以像作用于员工一样作用于组织, 进而影响员工的组织假设和组织判断。虽然他们试图解释组织情绪能力对组织绩效的影响, 但却始终未能系统回答二者间的动力或障碍路径, 相关理论及作用机制研究亟待在不同组织情景下的实证分析和检验。

动态能力理论将组织学习能力归结为组织能力构建的关键, 认为组织绩效获得高度依赖于以重构、探索与搜寻为典型的外部互动和以整合、利用与优化为典型的内部决策参与。而组织情绪能力的作用发挥既需要借助外部互动实现情绪扩散与渲染, 也需要借助决策参与实现情绪聚合与集成, 进而获得绩效。尤其针对研发企业, 其在创新活动中面临着激烈的竞争性环境, 这更需要组织有效管理与运用组织内部情绪等软性要素, 以应对竞争性环境带来的资源动态性。为此, 本文基于情绪事件理论与动态能力理论, 采用 SPSS 23.0 和 Lisrel 8.7 进行层次回归分析、bootstrapping、结构方程分析, 通过对 427 名研发企业管理者的调研, 构建了以外部互动、决策参与为机制中介, 以环境竞争性为机制边界的有调节的中介模型, 揭示组织情绪能力对组织绩效的内在机制。

研究表明: (1) 外部互动在组织情绪能力与组织绩效间发挥强化链接效应; (2) 决策参与在组织情绪能力与组织绩效间发挥抑制链接效应; (3) 环境竞争性在组织情绪能力与组织绩效间以决策参与为中介的间接关系中发挥负向调节效应, 在组织情绪能力与组织绩效间以外部互动为中介的间接关系中不起显著调节效应。

研究不仅从内外部组织行为的对偶路径中揭示了组织情绪能力对组织绩效影响关系的强化与抑制路径, 为组织情绪能力的后效作用机制提供了新解释思路, 而且揭示了组织情绪能力与组织绩效关系的边界条件, 从组织环境视角为组织管理实践“扬长避短”提供可参考借鉴。

**关键词** 组织情绪能力; 外部互动; 决策参与; 环境竞争性; 组织绩效

## The influence of organizational emotional capability on organizational performance under competitive environment in R&D enterprises: A dual-process model examination

Li Shuwen<sup>1</sup>, Luo Jinlian<sup>1</sup>, Liang Fu<sup>2</sup>, Hu Wenan<sup>1</sup>

1. School of Economics and Management, Tongji University; 2. School of Business Administration, Shandong University of Finance and Economics

**Abstract:** The failure of Nokia has been attributed to lacking of technological innovation, complacency, and leaders' inadequate predictive decision-making. However, a recent case study reveals that Nokia's failure is due to the spreading fear among the middle and senior managers of the company, which makes the entire company inert and unable to cope with rapid market changes. It is further proposed that organizations ought to develop an emotional capability to recognize different emotional dynamics and promote coordination of multiple emotional dynamics.

Since organizational emotional capability was proposed as an organizational capability at the emotional level and an emotional ca-

pability at the organizational level, many scholars have emphasized that organizations can produce a kind of emotional energy. It motivates or inhibits organizational resource transformation and creative activities. According to the affective events theory, an organizational emotion is triggered by specific events, and it can influence employees' attitudes and behaviors, forming a cycle chain of event, emotion, attitude, behavior and performance. Research suggests that as the internal psychological experience, emotion has characteristics of both psychology and sociology, and throws significant impacts on organizations the same as on employees, thus further influencing employees' organizational assumptions and judgments. Although previous research has attempted to clarify the effect of organizational emotional capability on organizational performance, its mechanisms remain unclear. Therefore, new empirical research is urgently in need to test those mechanisms and its related theories in different organizational scenarios.

Dynamic capability theory regards organizational learning capability as the key to organizational capability construction. It considers that organizational performance is highly dependent on external interaction featuring reconstruction and exploration, and on internal decision-making participation featuring integration, utilization, and optimization. The effect of organizational emotional capability on organizational performance requires not only external interaction to achieve emotional diffusion and rendering, but also decision-making participation to realize emotional aggregation and integration. In particular, R&D companies face a fiercely competitive environment in their innovation activities, which requires organizations to effectively manage and utilize soft elements such as internal emotions to cope with the dynamics of resources resulted from competitive environment. Therefore, based on the affective events theory and dynamic capability theory, this study builds a moderated mediation model with external interaction and decision-making participation as mediators and environmental competitiveness as moderator to reveal the internal influential mechanism of organizational emotional capability on performance. This study then uses data from 427 R&D managers to test the moderated mediation model through hierarchical regression analysis, bootstrapping, structural equation analysis with SPSS23.0 and Lisrel8.7.

The research results are as follows. (1) Interaction with the external environment positively mediates the influence of organizational emotional capability on organizational performance. (2) Participative decision-making negatively mediates the influence of organizational emotional capability on organizational performance. (3) Environmental competitiveness negatively moderates the relationship between organizational emotional capacity and organizational performance by means of participative decision-making, while no significant moderating function is found on the relationship between emotional capability and organizational performance with the external interaction as a mediator.

On the one hand, this paper reveals the strengthening and inhibiting path of organizational emotional capability influencing organizational performance from the perspective of internal and external organizational behaviors, and provides a new explanation for the aftereffects of organizational emotional capability. On the other hand, it reveals the boundary condition of the effect of organizational emotional capability on performance, and provides references for strengthening strengths and avoiding weaknesses regarding organizational management practices based on organizational environment.

**Key Words** Organizational Emotional Capability; Interaction with the External Environment; Participative Decision-making; Environmental Competitiveness