

为“关系”赋能：关系能量的研究述评与展望

余璇 龚慧 周建

西南石油大学经济管理学院，成都

摘要 | 自关系能量的概念提出以来，学者们对其发展做出了诸多研究和贡献。但截至目前，并未有专门针对关系能量的文献综述。本文对关系能量的概念内涵、维度测量和实证研究进行了梳理，并指出未来研究可以从以下方面展开：开发关系能量的本土化测量工具，研究关系能量的跨层次影响和双刃剑效应，以及使用追踪研究、日记法和生理指标评价法对关系能量进行测量。

关键词 | 关系能量；述评；展望

Copyright © 2025 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



在组织中，真正的力量和能量是通过关系产生的。关系的模式和形成关系的能力比任务、功能、角色和位置更重要。

——玛格丽特·惠特利（Margaret Wheatley）

关系能量作为互动式情感的来源和保存资源的储蓄所，不仅能够缓解因工作产生的家庭冲突（Amah, 2016），还能增强总体幸福感（Baker, 2019）、工作绩效（Owens et al., 2016; Fu et al., 2024）和员工创新行为（关新华等, 2019; Yang et al., 2021）。

正是因为关系能量具有积极正面的影响，它受到了国内外学者的广泛关注。自关系能量的概念提出以来，学者们对其发展做出了诸多研究和贡献。但迄今为止并未有专门针对关系能量的文献综述对国内外学者的已有研究进行总结。

关系能量的概念于2011年提出，因此，本文从2011

年开始梳理关系能量相关文献。为保证综述文章的完整性，本文以“关系能量”为关键词，在中国知网上进行搜索，截至2025年2月6日，共搜到52篇中文文献，其中与关系能量高度相关学术期刊为13篇。以“relational energy”为关键词在Web of science进行检索，截至2025年2月6日，共搜到高度相关英文文献47篇。

本文针对上述搜索到的2011年后的文章（合计60篇）中关系能量的概念内涵、维度测量及实证研究进行整理，并探讨关系能量的跨层次研究和双刃剑效应，阐述相关研究的不足和未来研究发展趋势，全面地呈现当前关系能量的研究进展，希望为未来的研究提供

基金项目：四川省2024年度教育科学规划课题（项目编号：SCJG24C297）；系统科学与企业发展研究中心2023年资助项目（项目编号：Xq23B07）；四川石油天然气发展研究中心2023年度资助项目（项目编号：川油气科SKB2308）；四川省大学生思想政治教育研究中心2023年资助项目（项目编号：CSZ23107）；四川应用心理学研究中心科研项目2023年资助项目（项目编号：CSXL-23328）。

通讯作者：余璇，西南石油大学经济管理学院教授，研究领域：积极组织行为与管理。

文章引用：余璇，龚慧，周建. 为“关系”赋能：关系能量的研究述评与展望[J]. 中国心理学前沿, 2025, 7(1): 86-95.

<https://doi.org/10.35534/pc.0701016>

参考。

1 关系能量的概念内涵和维度测量

1.1 概念内涵

对于关系能量的研究和探索一般发源于互动仪式理论、社会传染理论，以及资源保存理论。

科林斯（Collins，2004）将互动仪式理论解释为：参与者在对面的互动过程中，关注共同焦点，产生“情绪能量”，这种能量在交互对象之间会进行传染性的分享，在相互作用中接受能量的影响。

雷德·弗里茨（Red Fritz，1949）年最早提出了“社会传染”的概念，在此基础上，莱维与内尔（Levy and Nail，1993）对社会传染进行了全面的理论和实证研究的回顾，将“社会传染”的概念描述为从“发起者”到“接受者”的影响、态度或行为的传播。社会传染理论认为情感体验、思想观念、态度和动机等可以在互动个体之间进行转移并共享，进一步解释了关系能量的社会传染性，人类能量能够通过社会互动进行传递。

霍布福尔（Hobfoll，1989）最早系统地提出了资源保存理论，该理论定义为：个体常常努力获得和维持他们认为有价值的资源并且个体能量能通过社会互动的形式形成能量资源，在能量发生损耗之后可以通过交互的形式进行补充。

当前针对关系能量的概念内涵主要是基于上述三个理论：互动仪式理论、社会传染理论和资源保存理论，从互动和资源的层面进行探讨。

基于互动的层面，麦克丹尼尔（McDaniel，2011）从人际交互角度对工作中的能量进行探索，提出了关系能量这一概念，认为关系能量源于个体能量，是个体能量在互动层面的表现。欧文斯等人（Owens et al.，2016）通过互动仪式理论为关系能量提出两个假设：能量是社交和人际环境中的一种机制，它影响个人行为；能量的激活是共享的，并且在个体之间进行传递，通过社会传染理论补充了互动仪式理论所暗示的传染效应。同样的，阿玛（Amah，2018）利用互动仪式理论侧重关注个体之间的互动及其引发的情感能量输入与反馈的潜力，利用社会传染理论指出互动过程中产生的能量具有传染性，并由相关方共享。随后，贝克（Baker，2019）认为关系能量是互动式情感的来源，是情绪能量的中观角度和二元探索，指个体经由人际交往而获得的情感能量。

基于资源的层面，麦克丹尼尔（McDaniel，2011）认为关系能量是在人际关系过程中，可以在组织成员之间交换的资源。阿玛（Amah，2016）指出关系能量可以被看作是保存资源的储蓄所，人们可以从中吸收并获取自身需要的部分资源。欧文斯等人（Owens et al.，2016）利用资源保存理论提出，个体可以通过社交互动这一方式来寻找关于能量的资源。

1.2 维度和测量

诸彦含等（2017）认为关系能量因交互层面流动的特殊性而呈现为心理能量的单维结构，存在于参与互动的两个特定个体之间，并不局限于垂直二元关系，它强调能量在双向互动中的传导性和能量接受者在其中的主动性。通过对文献进行整理，发现对关系能量的测量存在能量提供者和能量接收者两种不同的研究视角。

麦克丹尼尔（McDaniel，2011）从能量给予者的角度测量关系能量，开发了测量个体对自身能量表达感知的量表。该量表包含6个题项，例如，“我善于判断在与人相处时如何表达合适的能量”“我的能量水平对他人具有传染性”等。

欧文斯等人（Owens et al.，2016）从能量接收者的角度测量关系能量，提出了第一个可用于定量评估接收到的关系能量的衡量标准。该量表包含5个题项，例如，“在与直接上级/同事互动时，我感觉到振奋”“在与直接上级/同事互动之后，我感到更多的精力来做我的工作”等。

2 关系能量的实证研究

关系能量提出至今，得到了国内外学者的广泛认同和研究。基于已有研究，本文主要从关系能量的前因变量、结果变量、中介调节机制几个方面对关系能量进行归纳和总结。

2.1 关系能量的前因变量

对于关系能量的前因研究主要集中在个体层面、领导层面和互动层面上。

2.1.1 个体层面

从能量给予者（员工）的角度来看，外向性（Cullen-lester et al.，2016）、积极幽默、心理资本（Braha et al.，2021）、主观幸福感（Lenna et al.，2022）都会对关系能量产生积极影响。并且，布拉哈等人（Braha et al.，2021）指出心理资本与积极幽默对关系能量的联合积极影响更为显著。被信任感（Fan et al.，2021）以及员工反馈寻求（金摇光、王冬冬，2023）都会对员工自身关系能量产生积极影响。另外，员工幽默（Huang et al.，2023）也会对领导者关系能量产生积极影响。

2.1.2 领导层面

领导者相对于员工拥有更多的心理资源并且领导者的能量水平对员工的能量水平起正向影响作用（Welbourne，2007），即基于能量给予者（领导）的角度，高质量水平互动会产生高水平能量。

（1）领导风格

大多数研究者，认为领导者风格会对关系能量产生积极影响，但也有部分学者认为其对关系能量会产生消极影响。

在积极影响方面，基于资源保存理论，已有学者

研究指出精神型领导 (Yang et al., 2019)、领导幽默 (Yang, 2021; Zhang et al., 2023)、服务型领导 (叶蒲等, 2022) 以及有远见的领导者 (Wang et al., 2022) 都能够对员工关系能量起到促进作用。另外, 李地婉等 (2018) 基于互动仪式理论提出公仆型领导对员工关系能量起到促进作用。基于资源保存理论和社会传染理论的角度, 有研究认为公仆型领导可以提高与其追随者之间的关系能量 (Özkan et al., 2023)。

此外, 领导者谦逊 (Wang et al., 2018)、真诚型领导 (Wang and Xie, 2020)、充满激情的领导者 (Weng et al., 2020)、授权型领导 (Burhan and Muhammad, 2023; Cai et al., 2023), 以及创业型领导 (陈扬等, 2023) 也均会对员工关系能量产生正向影响。

在消极影响方面, 基于资源保存理论, 部分学者指出剥削型领导 (Wang et al., 2023) 和主管虐待性监督 (Fu et al., 2024) 都会对员工关系能量产生消极影响。此外, 基于资源保存理论和社会传染理论, 学者指出二元领导会对员工关系能量产生影响。一方面, 二元领导会对员工关系能量产生积极影响; 另一方面, 随着二元领导力水平的提高, 领导者和员工都可能面临更多冲突和紧张且负面影响最终会超过积极影响, 形成倒 U 形关系 (Wu et al., 2022)。

另外, 有学者将不同领导特性进行对比, 例如: 阿玛 (Amah, 2018) 基于互动仪式理论和社会传染理论, 在研究中对服务型、变革型、专制型以及交易型不同领导风格进行了探讨, 发现不同类型的领导与员工进行互动时所产生和传递的关系能量水平存在差异。其中, 研究发现服务型领导风格对员工关系能量的促进作用最明显, 之后分别是变革型、交易型和专制型领导风格。

(2) 领导行为

基于资源保存理论, 已有学者研究指出, 主管发展反馈 (Liu et al., 2021) 以及领导正向反馈 (Zhu et al., 2022) 都显著影响员工关系能量。此外, 家庭式组织关系 (Zhang et al., 2022) 以及弹性工作时间 (Xu et al., 2024) 均会对员工关系能量产生积极影响。基于资源保存理论和社会交换理论, 李永周等 (2024) 进一步研究发现, 家庭支持型主管行为会对员工关系能量产生积极影响。

2.1.3 互动层面

(1) 上下级互动

领导与员工高质量双向人际互动可以提升双方的关系能量 (Fritz et al., 2011; Mc Daniel et al., 2011)。此外, 学者指出高质量的师徒互动 (叶龙等, 2019) 有利于提高员工的关系能量。

(2) 同级互动

基于面对面沟通方式, 从积极方面来看, 学者分别指出, 在职场友谊 (Xiao et al., 2020) 和职场闲聊 (Chen et al., 2023) 的互动过程中, 员工更容易获取关系能量。另外, 肖金岑等 (2020) 指出建立职场友谊的员工彼此

之间共享较高的关系能量。从消极方面来看, 有学者 (Mao et al., 2022) 指出, 员工不能感知到同事之间的支持甚至受到谴责, 会让员工自身很难获得关系能量。

基于媒介沟通方式, 员工通过组织内部进行的直接或间接的社交媒体互动能够激发员工的关系能量 (Zhou et al., 2021)。随后, 祝福云等 (2024) 在社交媒体的背景下指出, 基于工作和基于社交目的的社交媒体使用不仅分别对员工关系能量有正向影响, 并且进一步说明基于工作和基于社交目的的社交媒体使用交互效应对员工关系能量的促进作用更为明显。

2.1.4 其他

在导游-游客关系中, 有研究指出, 导游的幽默对游客的关系能量同样起到促进作用 (Lin et al., 2022)。在配偶关系中, 互动频率的增加有助于提高配偶之间的关系能量 (Frieder et al., 2022)。

2.2 关系能量的结果变量

对于关系能量的结果研究主要个体层面和家庭层面。

2.2.1 个体层面

(1) 工作态度

欧文斯等 (Owens et al., 2016) 指出, 员工从领导或者同事那里获得的关系能量, 既能提高员工敬业度, 还能提高员工参与度。叶蒲等 (2022) 指出, 员工在与领导互动过程中产生、共享的关系能量对员工的工作繁荣具有促进作用。另有学者 (Liu et al., 2023) 指出领导者的关系能量与员工工作专注呈正相关。部分学者研究指出关系能量对工作繁荣 (陈扬等, 2023; 祝福云等, 2023; 张静等, 2023; 李永周等, 2024)、工作敬业度 (Amah and Sese, 2016)、工作嵌入 (关新华等, 2019), 以及工作激情 (Weng et al., 2020) 呈正相关。

(2) 心理情绪

已有学者研究指出员工关系能量对总体幸福感 (Baker, 2019)、工作场所的幸福感 (Sonnentag et al., 2012)、酒店利益相关者幸福感 (Shulga Lenna V et al., 2022) 均能够产生积极影响。并且弗里德尔等人 (Frieder et al., 2022) 指出工作中配偶之间的关系能量对其情感承诺具有促进作用。有学者 (Liu et al., 2023) 指出, 领导者关系能量对员工的认知幸福感能够产生积极影响。此外, 学者研究发现, 员工从同事那里获得的关系能量能够减弱情绪劳动的不良影响 (Baruah and Reddy, 2018)、减少因隔离办公导致的自我控制疲劳和工作脱离 (Chadee et al., 2021), 以及消除员工紧张和负面情绪 (刘平青等, 2022)。

(3) 个人绩效

已有学者普遍认为员工关系能量会对员工的工作绩效产生正向影响 (Yang et al., 2019; Fu et al., 2024), 其中学者 (Yang et al., 2019) 从资源保存理论的角度阐

述了员工关系能量对员工的工作绩效具有促进作用。另外具体而言，基于资源保存理论，部分学者进一步指出员工关系能量会对员工的任务绩效产生正向影响（Liu et al., 2021; Li et al., 2022）。学者分别指出职场友谊双方共享（肖金岑等，2020）以及员工在同事互动中（Chen et al., 2023）获得关系能量都会对员工任务绩效产生积极作用。此外，有其他学者认为，员工关系能量会分别对员工的服务绩效（Fan et al., 2021）和适应性绩效（金摇光、王冬冬，2023）产生正向影响。

（4）个体行为

作为组织中一种积极的人际互动，关系能量会对员工的个体行为产生影响，其中部分学者普遍对于员工的创新行为进行研究分析。已有学者研究发现，员工关系能量会对员工的创新行为产生促进作用（关新华等，2019; 叶龙等，2019; Yang et al., 2021; Zhou et al., 2022）。并且基于资源保存理论，学者（Wang et al., 2023）指出，员工关系能量对服务创新行为也具有促进作用。另外，学者指出员工关系能量不仅可以促进员工的建言行为（Ma et al., 2020），还可以减少员工的沉默行为（Wu et al., 2022）。并且学者（Lin et al., 2022）指出在旅游行业，游客的关系能量对其参与亲环境行为具有促进作用。此外，学者指出员工的关系能量（Xiao et al., 2020）和同事之间存在的关系能量（宋琪等，2023）都对人际公民行为具有积极作用。部分学者认为员工关系能量对员工的深度行为（Wang et al., 2020）、员工主动变革行为（Zhang et al., 2022），以及员工的盗版行为（Zhang et al., 2023）都具有促进作用。

2.2.2 家庭层面

部分学者分别基于资源保存理论、工作—家庭资源理论、互动仪式理论和社会传染理论指出，员工关系能量不仅可以有效减少因工作引起的家庭冲突（Amah, 2016）以及工作与家庭之间的冲突关系（Wang et al., 2020），还可以促进员工的家庭责任感（李地婉等，2018）和维持工作—家庭平衡（Tang et al., 2022）。

2.3 中介机制研究

2.3.1 关系能量作为中介变量

（1）员工层面

基于资源保存理论，学者指出员工关系能量在员工的信任感与服务绩效（Fan et al., 2021）以及参与者的主观幸福感和对公司竞争优势的感知（Lenna et al., 2022）之间起中介作用。此外，金摇光和王冬冬（2023）指出员工关系能量在员工反馈寻求与员工适应性绩效之间起中介作用。

（2）领导层面

基于资源保存理论，已有学者指出员工关系能量在精神型领导与工作绩效（Yang et al., 2019）、领导者幽默与员工创造力（Yang et al., 2021）、领导者幽默和以

客户为导向的组织公民行为（Li et al., 2023）、领导者幽默和员工盗版行为（Zhang et al., 2023）、剥削型领导与服务创新行为（Wang et al., 2023）、主管虐待性监督与员工工作绩效（Fu et al., 2024），以及领导正念和员工工作繁荣（张静等，2024）之间起中介作用。并且叶蒲等（2018）指出领导—员工之间共享型关系能量能够在服务型领导与员工的工作繁荣之间起中介作用。

基于资源保存理论和社会交换理论李永周等（2024）发现，员工关系能量在家庭支持型主管行为与女性员工工作繁荣之间起中介作用。另外，学者（Wu et al., 2022）结合资源保存理论和社会传染理论，指出员工关系能量在二元领导与员工沉默之间起中介作用。

另外，部分学者基于互动仪式理论的视角、工作—家庭资源模型、社会嵌入模型、社会认知理论、社会传染理论，指出员工关系能量在公仆型领导与家庭责任感（李地婉等，2018）、有远见的领导和追随者的工作与家庭冲突（Wang et al., 2022）、创业型领导与员工的工作繁荣（陈扬等，2023）、授权领导力与任务绩效、员工知识共享行为（Burhan et al., 2023）、关系型领导与员工工作—生活平衡（Zhang et al., 2024）之间起中介作用。

此外，学者研究发现，员工关系能量在真实型领导对服务员工表面（或深度）行为的影响（Wang et al., 2020）以及领导者工作激情与追随者工作激情（Weng et al., 2020）之间起中介作用。

（3）互动层面

在面对面互动方面，部分学者指出员工关系能量分别在师徒关系与员工创新行为（叶龙等，2019）以及职场友谊和人际公民意识（Xiao et al., 2020）之间起中介作用。并且，基于资源保存理论，学者指出员工在同事互动中获得关系能量分别在职场友谊（肖金岑等，2020）、职场闲聊（Chen et al., 2023）与任务绩效之间起中介作用。学者（Chen et al., 2023）进一步指出关系能量可以作为积极影响的促进者，与积极影响在职场闲聊与任务绩效之间起链式中介作用。

在媒介互动方面，学者（Zhou et al., 2022）认为员工关系能量在社交媒体使用与员工创造力之间起中介作用。进而，祝福云等（2024）指出，员工关系能量不仅分别在基于工作和基于社交目的的社交媒体使用与员工工作繁荣之间起中介作用，而且进一步说明员工关系能量在基于工作和基于社交目的的社交媒体使用交互效应与员工工作繁荣之间起中介作用。

2.3.2 其他变量作为中介变量

有学者指出员工工作参与度（Owens et al., 2016）和工作嵌入（关新华等，2019）分别在员工关系能量与员工工作绩效、员工创新行为之间起中介作用。另外，学者（Liu et al., 2022）指出工作专注在领导者关系能量与员工认知幸福感之间起中介作用。

2.4 调节机制

2.4.1 调节前因变量与关系能量的关系

(1) 正向调节

基于资源保存理论,学者研究指出领导者诚信(Yang et al., 2019)、关系依赖型自我构建(Xiao et al., 2020)和团队心理安全氛围(肖金岑等, 2020)、学习需求(Liu et al., 2021)、员工正念(张静等, 2023)、重视他人利益(Özkan et al., 2023)、人际虐待敏感性(Wang et al., 2023)、工作单位结构(Zhang et al., 2023)、领导者幽默(Fu et al., 2024),以及类亲情交换关系(李永周等, 2024)分别在精神领导力、职场友谊、主管发展反馈、领导正念、公仆型领导、虐待型领导、领导者幽默、虐待性监督和家庭支持型主管行为与员工关系能量之间起正向调节作用。

此外基于社会认知理论,布尔罕等人(Burhan et al., 2023)认为自主性正向调节了授权型领导和员工关系能量之间的关系。基于工作—家庭资源模型,Wang等(2022)认为感知到COVID-19危机破坏正向调节了有远见的领导与追随者的关系能量之间的关系。另外宋琪等(2023)认为员工热情特质正向调节了员工主动行为与同事关系能量之间的关系。金摇光等(2023)认为,挑战性压力正向调节了反馈寻求与员工关系能量之间的关系。

(2) 负向调节

基于资源保存理论,学者(Fan et al., 2021)发现,感知信任差异化负向调节了被信任感知和员工关系能量之间的关系。部分学者研究表明,员工传统性负向调节了领导者幽默和员工关系能量之间的关系(Yang et al., 2021; Li et al. 2023)。结合社会嵌入模型,陈扬等

(2023)研究发现领导—员工权力距离负向调节了创业型领导和员工关系能量之间的关系。

(3) 其他

部分学者发现文化(Weng et al., 2020)、性别(Huang et al., 2022)以及婚姻关系(Xu et al., 2024)分别会调节领导者的工作激情和追随者的关系能量、员工幽默和领导关系能量以及弹性工作时间和员工关系能量之间的关系。

2.4.2 调节关系能量与结果变量的关系

(1) 正向调节

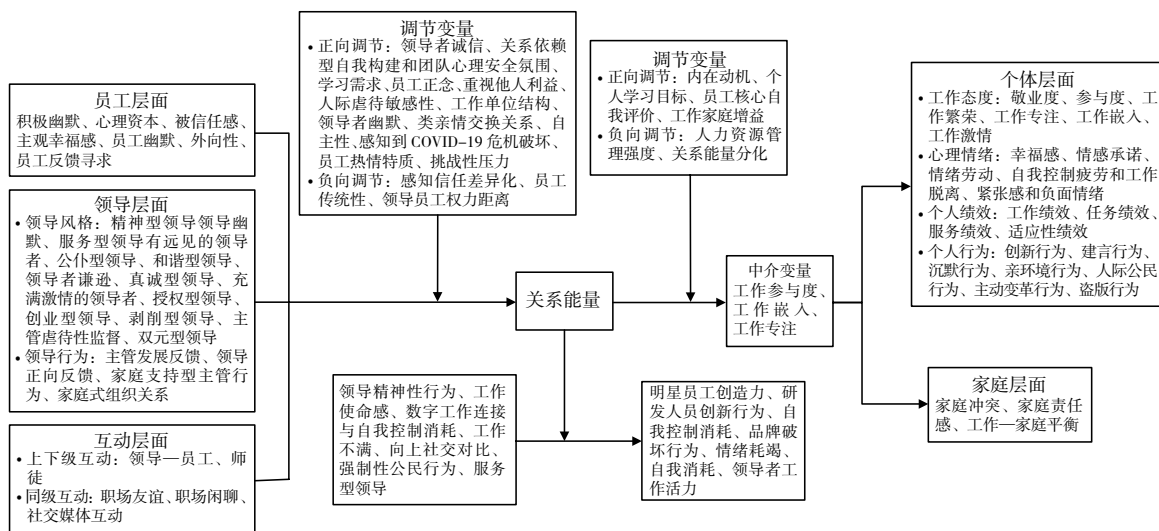
部分学者分别基于资源保存理论、社会传染理论和互动仪式理论指出,员工的工作家庭增益(李地婉等, 2018)、内在动机(关新华等, 2019)和员工核心自我评价(Zhang et al., 2024)分别正向调节了员工关系能量与家庭责任感、员工创新行为和工作—生活平衡之间的关系。并且叶蒲等(2022)指出个人学习目标正向调节了共享型关系能量与工作繁荣之间的关系。

(2) 负向调节

部分学者分别基于社会交换理论和资源保存理论指出,人力资源管理强度(叶龙等, 2019)和关系能量分化(Li et al., 2023)分别负向调节了员工关系能量与员工创新行为和以客户为导向的组织公民行为之间的关系。

2.4.3 以关系能量作为调节变量

崔遵康等(2021)指出员工关系能量正向调节了领导精神性行为与明星员工创造力之间的关系。刘平青等(2022)指出同事关系能量正向调节了工作使命感与研发人员创新行为之间的关系以及工作使命感对精神型领导与研发人员创新行为之间关系的中介作用。



资料来源: 已有文献。

图1 关系能量的研究模型

Figure 1 Research model of relational energy

员工关系能量负向调节了数字工作连接与自我控制消耗 (Chadee et al., 2021)、工作不满与品牌破坏行为 (Peng et al., 2022)、向上社交对比与情绪耗竭 (Li et al., 2023)、强制性公民行为和自我消耗 (Song et al., 2023) 之间的关系。学者分别指出同事关系能量 (Liu et al., 2022) 和领导者关系能量 (段锦云 等, 2024) 分别负向调节了领导者关系能量和工作专注以及服务型领导与领导者工作活力之间的关系。

综上, 本文对相关研究进行整理后得到了关系能量的实证研究模型, 如图1所示。

3 未来研究展望

目前国内外对关系能量的研究尚处于起步阶段。本文对关系能量的概念内涵、维度测量和实证研究进行梳理发现, 关系能量研究还有许多部分亟需进一步探索。

3.1 开发本土化关系能量的测量工具

麦克丹尼尔 (McDaniel, 2011) 指出关系能量的认知处理和随后的行为决策可能是由文化取向塑造的。诸彦含等 (2017) 通过对关系能量测量方式的梳理, 认为由欧文斯等人 (Owens et al., 2016) 所开发的量表最具代表性。大部分国内学者在对关系能量进行测量时, 选择该量表或在此基础上结合自身研究领域及主题方向对量表中的测量条目进行适当修改。金耀基 (1988) 提出“关系”“人情”和“面子”是中国社会文化的关键变量。但梳理发现目前尚未出现具有中国社会文化关键变量的关系能量量表。结合中国“关系”“人情”和“面子”的中国社会文化历史, 开发关系能量本土化测量工具不失为一种研究思路。

3.2 探讨关系能量的跨层次研究

组织成员彼此关联, 形成特定的工作团队, 并隶属于组织, 这就使得组织成员的行动会受到多层面因素的影响, 不同层面的因素之间还会产生交互作用, 进而影响个体行为。若研究者忽视了个体层面之上的因素对因变量的影响, 或没有对其加以控制, 难免会得出有失偏颇的结论 (张志学, 2010)。诸彦含等 (2017) 构建的能量流动模型, 尝试从跨层面、动态化的视角对能量进行研究, 并提出关系能量既能通过社交感染对个体能量进行补充, 又能通过情感连带形成集体能量。未来可以尝试从综合“个体—交互—集体”多层面因素探讨关系能量的跨层次研究, 丰富能量多个层面表现形态之间的交互作用机制和边界条件。

3.3 探讨关系能量的双刃剑效应

关系能量以人际互动为产生前提, 在互动的质与量的影响下可能给个人和组织发展带来消极效应 (McDaniel, 2011)。然而, 目前关系能量的研究主要从能量接受者的角度, 探讨关系能量的积极影响, 仅有

少量文献探讨关系能量的负面影响, 比如学者 (Zhang et al., 2023) 提出拥有高关系能量的员工在团队中更容易秘密或非法做出与组织研发无关的创新行为, 也有学者 (Yang et al., 2019) 提出了关系能量分化的概念, 认为关系能量分化程度高可能会产生消极的团队氛围和较高水平冲突, 员工会为应对冲突而受到资源枯竭的威胁, 进而对个人发展和团队氛围造成负面影响。在未来研究中, 学者可以探讨团队中领导者“亲疏有别”现象对员工和同事关系能量的影响, 以及这种影响带来的双刃剑效应。因为在团队中领导者的资源是有限的, 当其在进行资源分配时, 可能会对员工进行内部群体和外部群体的划分。当团队成员感知到上级在与自己及其他团队成员互动存在“亲疏有别”的现象时, 这种互动方式可能会影响员工和同事的关系能量, 进而产生一系列消极或积极影响。

3.4 丰富关系能量的研究方法

目前针对关系能量主要采用调查问卷法进行测量, 其收集到的往往是某个特定时刻的静态数据, 无法捕捉个体在不同情境下、不同时间点的动态变化, 并且受试者可能会产生回忆以及社会期望方面的偏差。已有学者意识到这一方法的不足并且在此基础上进行改进。例如: 有学者 (Song et al., 2023) 在研究关系能量时, 分别采用日记法和调查问卷法来对数据进行收集, 观察研究结论是否会出现差异, 也有学者 (Amah, 2018) 采用情景实验的方法测量不同风格的领导与员工接触时产生的关系能量。今后学者们可以继续尝试采用追踪研究或日记法, 深入探索关系能量的动态心理过程及运作原理。

此外, 传统上的能量主要包括生理和心理能量两方面。其中, 生理能量的测量主要包括主观评价法 (Hobfoll and Shirom, 2001) 和血糖水平等生理指标评价法 (Gailliot and Baumeister, 2007)。然而, 目前针对于关系能量的测量, 尚未使用生理指标进行测量, 未来研究可以尝试生理指标评价法和其他方法的结合, 来对关系能量进行评价, 从而提升关系能量的信、效度。

参考文献

- [1] Schippers M C, Hogenes R. Energy management of people in organizations: A review and research agenda [J]. *Journal of business and psychology*, 2011, 26 (2): 193-203.
- [2] Baker W E. Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2019, 6 (1): 373-395.
- [3] Owens B P, Baker W E, Sumpter D M D, et al. Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance [J]. *Journal of*

- Applied Psychology, 2016, 101 (1): 35–49.
- [4] Fu Y, Mengqian L. When humor masks abuse: employee responses to abusive supervision through the lens of relational energy [J]. Personnel Review, 2024, 53 (7): 1805–1822.
- [5] 关新华, 龚金红. 关系能量对员工创新行为的影响机制研究 [J]. 服务科学和管理, 2020, 9 (1): 15–25.
- [6] Yang C, Yang F, Ding C. Linking leader humor to employee creativity: The roles of relational energy and traditionality [J]. Journal of Managerial Psychology, 2021, 36 (7): 548–561.
- [7] Collins R. Interaction ritual chains [M]. Princeton university press, 2004.
- [8] Levy D A, Nail P R. Contagion: a theoretical and empirical review and reconceptualization [J]. Genetic, social, and general psychology monographs, 1993, 119 (2): 233–284.
- [9] Hobfoll S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress [J]. American psychologist, 1989, 44 (3): 513.
- [10] McDaniel D M. Energy at work: A multinational, cross-situational investigation of relational energy [M]. University of California, Irvine, 2011.
- [11] Amah O E. Leadership styles and relational energy: Do all leaderships styles generate and transmit equal relational energy? [J]. South African Journal of Business Management, 2018, 49 (1): 1–6.
- [12] Amah O E. Employee engagement and the work-family conflict relationship: the role of personal and organisational resources [J]. South African journal of labour relations, 2016, 40 (2): 118–138.
- [13] 诸彦含, 陈晓卉, 赵玉兰, 等. 工作中的能量: 基于多层面表现形态的对流转化 [J]. 心理科学进展, 2017, 25 (7): 1218–1228.
- [14] Cullen-Lester K L, Leroy H, Gerbasi A, et al. Energy's role in the extraversion (dis) advantage: How energy ties and task conflict help clarify the relationship between extraversion and proactive performance [J]. Journal of Organizational Behavior, 2016, 37 (7): 1003–1022.
- [15] Braha M. Fueling Relational Energy? Proposing PsyCap and Humor as Potential Antecedents [J]. Journal of International Trade, Logistics and Law, 2021, 7 (2): 44–52.
- [16] V L S, A J B, Wen C. Relational energy and co-creation: effects on hospitality stakeholders' wellbeing [J]. Journal of Hospitality Marketing & Management, 2022, 31 (8): 1026–1047.
- [17] Jigang F, Xiaolong W, Ilsang K. How do hotel employees feeling trusted and its differentiation shape service performance: The role of relational energy [J]. International Journal of Hospitality Management, 2021 (92): 102700.
- [18] 金摇光, 王冬冬. “荣辱与共”: 高挑战压力情境下员工反馈寻求对自身适应性绩效的影响研究 [J]. 新经济, 2020 (12): 68–73.
- [19] Huang M, Ju D, Yam K C, et al. Employee humor can shield them from abusive supervision [J]. Journal of Business Ethics, 2023, 186 (2): 407–424.
- [20] Welbourne T M. Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite [J]. Leader to Leader, 2007 (44): 45–51.
- [21] Yang F, Liu J, Wang Z, et al. Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance [J]. Journal of Business Ethics, 2019, 158 (4): 983–997.
- [22] Zhang L, Qin G, Yang F, et al. Linking leader humor to employee bootlegging: A resource-based perspective [J]. Journal of Business and Psychology, 2023, 38 (6): 1233–1244.
- [23] 叶蒲, 胥彦, 李超平. 服务型领导如何跨层次影响工作繁荣?——关系型能量和学习目标取向的作用 [J]. 管理评论, 2022, 34 (7): 224–235.
- [24] Wang H, Zhang H, Xie J, et al. Seeing the big picture during the COVID-19 pandemic: the spillover effects of visionary leadership on employees' work-to-family conflict [J]. Current Psychology, 2024, 43 (16): 14909–14920.
- [25] 李地婉, 胡翔, 李燕萍. 下属与公仆型领导互动能更好地履行家庭责任吗?——基于互动仪式理论视角 [J]. 预测, 2018, 37 (6): 40–46.
- [26] Özkan O S, Burcu Ü, Serdar Ç, et al. Exploring the outcomes of servant leadership under the mediating role of relational energy and the moderating role of other-focused interest [J]. European Business Review, 2023, 35 (3): 285–305.
- [27] Lin W, P B O, Jason J L, et al. Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility [J]. The Journal of applied psychology, 2018, 103 (9): 1019–1038.
- [28] Weng Q, Butt H P, Almeida S, et al. Where energy flows, passion grows: testing a moderated mediation model of work passion through a cross-cultural lens

- [J]. *Current Psychology*, 2020, 41 (9): 1–15.
- [29] Burhan Q A, Muhammad A K. Empowering leadership ripple effect: improving employee engagement, performance and knowledge sharing through relational energy and autonomy [J]. *European Business Review*, 2024, 36 (3): 392–409.
- [30] Cai Y, Zhou C, Li J, et al. Leaders' competence matters in empowerment: implications on subordinates' relational energy and task performance [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2023, 32 (3): 389–401.
- [31] Wang Y, Zhang S. Understanding the role of exploitative leadership in inhibiting service innovative behavior: A moderated mediation model [J]. *Journal of Business Research*, 2023, 68 (4): 265–278.
- [32] Mengying W, Rongsong W, Christophe E, et al. Curvilinear relationship between ambidextrous leadership and employee silence: mediating effects of role stress and relational energy [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2022, 37 (8): 746–764.
- [33] Liu Y, Wang Z. Full of energy—The relationship between supervisor developmental feedback and task performance: A conservation of resources perspective [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42 (5): 569–582.
- [34] Zhu C, Zhang F, Ling C D, et al. Supervisor feedback, relational energy, and employee voice: The moderating role of leader–member exchange quality [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2023, 34 (17): 3308–3335.
- [35] Xu S, Jia J, Liao C, et al. “Enabling” or “Suppressing”? Examining the double-edged sword effects of flexible working time on organizational citizenship behaviors [J]. *Current Psychology*, 2024, 43 (48): 1–15.
- [36] 李永周, 李剑云. 家庭支持型主管行为对女性员工工作繁荣的影响研究 [J]. *经营与管理*, 2025 (2): 1–14.
- [37] Fritz C, Lam C F, Spreitzer G M. It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2011, 25 (3): 28–39.
- [38] 叶龙, 肖凤展, 郭名. 师徒关系对徒弟创新行为影响研究——基于能量视角 [J]. *技术经济*, 2019, 38 (9): 24–31, 49.
- [39] Chen Y, Shao J, Chen C W, et al. Workplace small talk and task performance: the chain mediation role of relational energy and positive affect [J]. *Chinese Management Studies*, 2025, 19 (2): 289–307.
- [40] Xiao J, Mao J Y, Quan J, et al. Relationally charged: how and when workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship [J]. *Frontiers in psychology*, 2020 (11): 190
- [41] 肖金岑, 全静, 章璐璐, 等. 中国组织情境中职场友谊对任务绩效的影响研究 [J]. *软科学*, 2020, 34 (11): 117–122.
- [42] Mao J Y, Li Y, Guo L, et al. Diminished relational energy: How and when co-worker incompetence accusations hinder employee creativity [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2022, 31 (3): 383–394.
- [43] Zhou F, Jian M, Wei W, et al. Social media usage and employee creativity: is relational energy a missing link? [J]. *Online Information Review*, 2021, 46 (6): 1034–1053.
- [44] 祝福云, 高莹, 陈晓曦. 工作场所社交媒体使用对工作繁荣的“双刃剑”效应分析 [J]. *领导科学*, 2023 (2): 64–69.
- [45] Lin H, Tian J, Kong Y, et al. Impact of tour guide humor on tourist pro-environmental behavior: Utilizing the conservation of resources theory [J]. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2022 (25): 100728.
- [46] Frieder R E, Whitman M V, Mandeville A, et al. Does social distancing make the heart grow fonder? The impact of work spouse interaction frequency on organizational outcomes [J]. *Personnel Review*, 2022, 52 (3): 817–834.
- [47] 吴小春, 陈扬. 创业型领导对工作繁荣的影响机制研究——一个被调节的中介模型 [J]. *创新与创业教育*, 2023, 14 (1): 14–24.
- [48] 张静, 陈汇涓, 倪丹. 基于领导正念赋能视角的员工工作繁荣形成机制研究 [J]. *中国人力资源开发*, 2024, 41 (3): 6–20.
- [49] Amah O E, Sese E. Relational energy & employee engagement: Role of employee voice & organisational support [J]. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2018, 53 (3): 475–487.
- [50] Sonnentag S, Mojza E J, Demerouti E, et al. Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97 (4): 842–853.
- [51] Liu D, Gui S, Zhang B, et al. The influence of leader

- relational energy on employee cognitive wellbeing: A moderated mediation model [J]. *Frontiers in Psychology*, 2023 (13): 180–192.
- [52] Baruah R, Reddy K J. Implication of emotional labor, cognitive flexibility, and relational energy among cabin crew: A review [J]. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2018, 22 (1): 2–4.
- [53] Chadee D, Ren S, Tang G. Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2021 (92): 102718.
- [54] 刘平青, 崔遵康, 赵莉, 等. 中国情境下精神型领导对研发人员创新行为的影响机理 [J]. *北京理工大学学报(社会科学版)*, 2022, 24 (1): 65–76.
- [55] Li Z, Chao M, Xue Z, et al. Full of energy—The relationship between supervisor developmental feedback and task performance: a conservation of resources perspective [J]. *Personnel Review*, 2022, 52 (5): 1614–1631.
- [56] Ma C, Wu C H, Chen Z X, et al. Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective [J]. *Personnel Review*, 2020, 49 (5): 1157–1175.
- [57] 宋琪, 任琪琪, 陈扬, 等. 员工主动行为对同事关系的双刃剑效应: 员工热情特质的调节作用 [J]. *心理学报*, 2023, 55 (12): 2013–2034.
- [58] Zhang H, Li J. How does information sharing of a supervisor influence proactive change behavior of an employee? The chain mediating role of family-like employee-organization relationship and relationship energy [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 57 (6): 345–360.
- [59] Tang P M, Ilies R, Aw S S Y, et al. How and when service beneficiaries' gratitude enriches employees' daily lives [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107 (6): 987–1008.
- [60] Cheng B, Dong Y, Kong Y, et al. When and how does leader humor promote customer-oriented organizational citizenship behavior in hotel employees? [J]. *Tourism Management*, 2023 (96): 104693.
- [61] Zhang H, Sun W, Tang G. Relational leadership and work-life balance: The moderated mediating role of relational energy [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2024 (prepublish): 1–22.
- [62] 崔遵康, 杨征, 刘平青, 等. 点燃科技企业明星员工创造力的领导机制研究——基于精神与能量视角 [J]. *科技进步与对策*, 2021, 38 (18): 131–139.
- [63] Peng J, Yang X, Guan X, et al. Will catering employees' job dissatisfaction lead to brand sabotage behavior? A study based on conservation of resources and complexity theories [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2022, 34 (5): 1882–1905.
- [64] Li Y, Lin Y. Too Defeated to Work? The Effects of Dispatched Employees' Upward Social Comparison on Time Theft [J]. *Sustainability*, 2023, 15 (18): 13742.
- [65] Song H, Yin Q, Zhang Q, et al. The Impact of Compulsory Citizenship Behavior on Job Performance of New-Generation Knowledge Workers: The Roles of Ego Depletion and Relational Energy [J]. *Psychology Research and Behavior Management*, 2023 (16): 2367–2381.
- [66] 段锦云, 梁风华, 徐雨濛, 等. 服务型领导与领导者创造力: 工作活力与关系能量的作用 [J]. *社区心理学研究*, 2024, 17 (1): 191–210.
- [67] 金耀基. 人际关系中人情之分析 [M] // 杨国枢. 中国人的心理. 中国台湾: 桂冠图书公司, 1988: 76.
- [68] 张志学. 组织心理学研究的情境化及多层次理论 [J]. *心理学报*, 2010, 42 (1): 10–21.
- [69] Hobfoll S E, Shirom A. Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace [J]. *Handbook of organization behavior*, 2000 (2): 57–81.
- [70] Gailliot M T, Baumeister R F. The physiology of willpower: Linking blood glucose to self-control [J]. *Personality and social psychology review*, 2007, 11 (4): 303–327.

The Empowerment of “Relationships”: A Review and Prospects of Relational Energy Research

Yu Xuan Gong Hui Zhou Jian

School of Economics and Management, Southwest Petroleum University, Chengdu

Abstract: Since the concept of relational energy was introduced, scholars have made numerous studies and contributions to its development. However, there has been no dedicated literature review. This paper reviews the concept, dimensions, measurement, and empirical research of relational energy, and points out that future research can focus on developing localized measurement tools of relational energy, exploring the cross-level impacts and dual effects of relational energy, and using follow-up studies, diary methods and physiological indicators to measure relational energy.

Key words: Relational energy; Review; Prospects