

企业管理者心理弹性、积极情绪与工作倦怠的关系*

张 阔¹, 张雯惠¹, 杨 珂¹, 吴 捷²

(1. 南开大学政府管理学院社会心理学系, 天津 300071; 2. 天津师范大学心理与行为研究院, 天津 300074)

摘 要:采用心理弹性量表、工作倦怠量表以及情绪性量表对 525 名企业管理者进行了调查, 以考察心理弹性、积极情绪和工作倦怠的关系。研究发现:(1)企业基层管理者的工作倦怠水平要高于中高层管理者;(2)心理弹性对工作倦怠及其情绪衰竭、玩世不恭、低成就感等维度有显著的负向预测作用;(3)积极情绪对工作倦怠及其各维度也具有显著的负向预测作用, 并且在心理弹性和工作倦怠之间起中介作用。

关键词:企业管理者; 心理弹性; 积极情绪; 工作倦怠; 中介作用

中图分类号: B848

文献标识码: A

文章编号: 1003 - 5184 (2015) 01 - 0045 - 05

1 引言

工作倦怠是由于长期持续的工作压力所引发的包含情绪衰竭、消极疏离、低成就感在内的一组负性体验, 它不仅损害个体的身心健康和工作效率, 还会影响组织的绩效和可持续发展 (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。当前, 很多研究者倾向于从资源理论的视角解释工作倦怠, 主要的理论有工作要求 - 资源模型 (Bakker & Demerouti, 2007) 和资源保存理论 (Hobfoll, 2001) 等。上述理论认为, 个体在组织情境中面临着各种各样的工作压力源, 要调动各方面的资源加以应对, 需要身体和心理上的持续努力和付出; 如果个体的应对资源得不到及时补充, 长期处于高压力的状态, 会造成身心资源的持续消耗并最终导致倦怠和耗竭。Nahrgang, Morgeson 和 Hofman 等人 (2010) 对 203 个独立研究样本的调查结果进行了元分析, 证实知识、自主性和支持性环境等工作资源与工作投入有正向关联, 与工作倦怠有负向关联。此外, 还有一些研究证实乐观、自我效能感、控制感等心理资源也同工作倦怠存在着密切关系 (Hayes & Weathington, 2007; Schwarzer & Hallum, 2008; Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009); 张阔等人 (2014) 的研究也证实, 积极心理资本对工作倦怠有显著的负向预测作用, 同时心理资本在工作压力和工作倦怠中起中介作用。

Maslach 等人认为, 工作倦怠今后研究的重点在于探讨工作倦怠的形成原因和预测变量, 以便采取相应的预防和干预措施 (Maslach & Leiter, 2008)。心理弹性是个体改变自身以适应多变环境的行为倾向和从压力情境中恢复的能力, 它使个体在面对压力、丧失、困难或逆境时实现有效应对和适应 (Tugade & Fredrickson, 2004)。已有研究发现, 心理弹

性能够有效抵御压力所产生的负面影响, 对个体的身心健康和社会适应有积极的促进作用, 是个体重要的应对资源 (Waugh, Fredrickson, & Taylor, 2008; Leipold & Greve, 2009)。已有一些研究具体考察了心理弹性与工作倦怠的关联性。例如, Lamb (2009) 的研究发现, 心理弹性是服务业员工工作压力和工作倦怠的一个有效预测因素; 李莎和刘耀中 (2011) 的研究也发现员工的心理弹性与工作倦怠呈显著负相关; 还有研究证实, 心理弹性较高的医生和护士的工作倦怠水平也比较低 (Moon, Park, & Jung, 2013; Taku, 2014)。在文献分析的基础上, 研究者认为管理者的心理弹性是其工作倦怠的重要预测变量, 同时也是干预工作的着力点。同普通员工相比, 企业管理者一方面拥有更多的权力和更好的待遇, 同时也承担着更大的压力与责任, 因而也可能出现工作倦怠。更重要的是, 管理者的工作倦怠不仅会降低自身的绩效和幸福感, 还会影响他们下属和同事的工作态度, 进而降低整个组织的士气和绩效。因而管理者的工作倦怠和心理弹性亦值得重视。

此外, 尽管一些研究已经证实了心理弹性对工作倦怠的负向预测作用, 但心理弹性影响工作倦怠的机制仍不够明确。Tugade 和 Fredrickson (2004) 的研究显示, 高心理弹性的个体善于使用积极情绪, 同时也能对周围的人产生积极的情绪感染。由于工作倦怠的核心表现是对工作的消极态度和消极情感, 因而研究者认为管理者的心理弹性有助于增强其积极情绪, 进而对其工作倦怠起到缓冲作用。做此假设的理论依据是 Fredrickson 提出的拓展 - 建构理论 (the Broaden - and - Build Theory)。该理论认为, 积极情绪具有拓展和建构的功能, 能够解除或缓冲消极情绪的影响 (buffering effect), 因而对个体

* 基金项目: 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目 (11JJD190004)。

通讯作者: 吴捷, E-mail: wujie@mail.tjnu.edu.cn。

的适应具有重要意义。其中,拓展功能是指积极情绪能够拓展个体瞬间的思维行动指令库集,扩大个体的认知和行动范围,从而激发个体的思维和创造性,并促进积极的探索行为;建构功能则是指积极情绪能够促进个体身体、智力和社会资源的建构,例如快乐激发游戏,而游戏的互动和分享过程可增强个体的社会网络和社会资本,成为日后社会支持的重要来源,从而在积极情绪和有效适应之间形成良性循环(Fredrickson, 2001; Fredrickson & Branigan, 2005)。基于以上分析,拟以企业管理者为研究对象,考察管理者的心理弹性与其工作倦怠的关联性,以及积极情绪在管理者的心理弹性与其工作倦怠各维度之间的中介作用。研究的假设如下:(1)企业管理者的心理弹性对其工作倦怠有负向预测作用;(2)企业管理者的心理弹性对其积极情绪有正向预测作用,积极情绪对工作倦怠有负向预测作用;(3)积极情绪在企业管理者的心理弹性与其工作倦怠及其各维度之间起中介作用。

2 研究方法

2.1 被试

在天津、辽宁、山东、广东四省(市)按方便取样的方法选取企业管理者进行调查,被试来自于上述4省市的10余家企业,以及辽宁师范大学和广东外语外贸大学的在职企业学员。共发放问卷715份,回收有效问卷525份,有效回收率为73%。被调查对象中,基层管理者149名,中层管理者306名,高层管理者70名;来自国有企业的有256人,来自民营或私营企业的有214人,来自外资企业的有55人;具有硕士研究生及以上学历的有113人,具有本科学历的有331人,具有大专及以下学历的有81人;男性管理者330人,女性管理者195人;被调查者的平均年龄为40岁,标准差为7.3岁。

2.2 研究工具

2.2.1 心理弹性的测量

由梁宝勇等人编制,包括内控性、乐观性、接纳性、问题解决的应对风格(简称问题应对)和运用社会支持的倾向性(简称支持运用)等五个维度,共30个条目(梁宝勇,程诚,2012)。各条目采用4级计分,量表的得分越高表明心理弹性越强。量表和各维度的重测信度在0.63~0.88之间,内部一致性信度和分半信度在0.60~0.87之间。根据本次调查数据计算的量表内部一致性信度为0.89,各维度的

内部一致性信度在0.59~0.77之间。

2.2.2 工作倦怠的测量

采用由Maslach和Schaufeli编制、李超平和时堪修订的工作倦怠量表(MBI-GS)(李超平,时堪,2003)。量表包括情绪耗竭、玩世不恭和低成就感三个维度,共16个条目,采用7级评分,三个分量表的信度系数分别为0.88、0.85、0.87。量表采用7点评分,分数越高表明倦怠程度越严重。根据本次调查数据计算的工作倦怠量表的内部一致性信度为0.86,三个分量表的内部一致性信度分别为0.87、0.81、0.88。

2.2.3 积极情绪的测量

采用由洪伟等人编制的情绪性量表的愉悦性分量表,共11个条目(洪伟,张严,2012)。量表采用1~4级评分,得分越高代表积极情绪水平越高。愉悦性分量表的内部一致性信度为0.89,间隔一个月的重测信度为0.89,根据本次调查数据计算的愉悦性分量表的内部一致性信度为0.84。

2.3 数据统计

采用Spss16.0进行数据管理和统计分析。

3 研究结果

3.1 管理者工作倦怠的描述统计及其与心理弹性的关联性分析

描述统计结果显示,基层管理者的工作倦怠水平最高(1.83 ± 0.71),中层管理者的工作倦怠水平次之(1.69 ± 0.77),高层管理者的工作倦怠水平最低(1.53 ± 0.74)。方差分析的结果显示:不同层级的管理者工作倦怠的差异显著, $F = 4.11, p < 0.05, \eta^2 = 0.02$,其中基层管理者的工作倦怠水平与高层管理者存在显著差异($p = 0.006$),与中层管理者的差异也达到边缘显著($p = 0.06$),但中层与高层管理者工作倦怠的差异不显著($p = 0.104$)。此外,国营企业(1.71 ± 0.81)、外资企业(1.84 ± 0.69)以及私营和民营企业(2.70 ± 0.71)管理者的工作倦怠水平差异不显著($p = 0.489$);男性管理者的工作倦怠水平(1.67 ± 0.74)与女性管理者(1.77 ± 0.79)差异也不显著($p = 0.119$)。相关分析的结果显示(见表1),心理弹性各维度与工作倦怠的总体水平以及情绪衰竭、玩世不恭、低成就感等维度的得分均呈显著的负相关,只有心理弹性中的支持运用维度与情绪衰竭的相关未达到显著性水平。

表1 企业管理者工作倦怠的描述统计及其与心理弹性的相关性

	$M \pm SD$	心理弹性	内控性	问题应对	乐观性	支持运用	接纳性
工作倦怠	1.71 ± 0.76	-0.47**	-0.35**	-0.37**	-0.45**	-0.23**	-0.36**
情绪衰竭	1.69 ± 0.97	-0.22**	-0.16**	-0.19**	-0.23**	-0.05	-0.18**
玩世不恭	1.34 ± 0.92	-0.40**	-0.30**	-0.30**	-0.38**	-0.20**	-0.32**
低成就感	2.10 ± 1.17	-0.41**	-0.31**	-0.32**	-0.37**	-0.25**	-0.29**

注:** $p < 0.01$, * $p < 0.05$,下同。

3.2 积极情绪与心理弹性及工作倦怠的关联性分析

研究者假设积极情绪在心理弹性和工作倦怠间起中介作用,该假设成立的前提是积极情绪与心理弹性和工作倦怠均存在显著的关联性。研究者选取在情绪性量表的愉悦性分量表上得分按次序排定后前后各27%的被试,组成积极情绪的高分组和低分组,并对两组被试在心理弹性和工作倦怠上的差异进行独立样本*t*检验(见表2)。从表2中可见,高积极情绪组的企业管理者,在心理弹性以及内控性、问题应对、乐观性、支持运用、接纳性等维度上的得分均高于低积极情绪组;而在工作倦怠以及情绪衰竭、玩世不恭、低成就感等维度上的得分均低于低积极情绪组。这一结果表明积极情绪与心理弹性存在正向关联,而与工作倦怠存在负向关联。

表2 积极情绪高分组和低分组心理弹性、工作倦怠的差异显著性检验

	低积极情绪组 (<i>M</i> ± <i>SD</i>)	高积极情绪组 (<i>M</i> ± <i>SD</i>)	<i>t</i>
心理弹性	2.80 ± 0.20	3.34 ± 0.25	20.29**
内控性	2.79 ± 0.33	3.32 ± 0.38	12.83**
问题应对	2.82 ± 0.29	3.36 ± 0.35	14.31**
乐观性	2.84 ± 0.31	3.58 ± 0.32	19.51**
支持运用	2.75 ± 0.28	3.13 ± 0.34	10.13**
接纳性	2.80 ± 0.37	3.31 ± 0.49	10.10**
工作倦怠	3.24 ± 0.73	2.28 ± 0.66	-11.61**

表3 积极情绪在心理弹性和情绪衰竭间的中介作用分析

响应变量	预测变量	β	<i>t</i>	<i>F</i>	<i>R</i> ²
情绪衰竭	心理弹性	-0.22	-5.18**	26.82**	0.05
积极情绪	心理弹性	0.78	28.58**	816.59**	0.61
情绪衰竭	积极情绪	-0.39	-5.89**	31.63**	0.11
	心理弹性	0.08	1.26		

其次检验积极情绪在心理弹性和玩世不恭间的中介作用,结果见表4。从表中可见,心理弹性对玩世不恭的预测作用以及积极情绪的中介作用均显著。在引入积极情绪这一中介变量后,心理弹性对

表4 积极情绪在心理弹性和玩世不恭间的中介作用分析

响应变量	预测变量	β	<i>t</i>	<i>F</i>	<i>R</i> ²
玩世不恭	心理弹性	-0.40	-9.93**	98.52**	0.16
积极情绪	心理弹性	0.78	28.58**	816.59**	0.61
玩世不恭	积极情绪	-0.26	-4.16**	59.44**	0.19
	心理弹性	-0.19	-3.05**		

最后检验积极情绪在心理弹性和低成就感间的中介作用,结果见表5。从表中可见,心理弹性对低成就感的预测作用以及积极情绪的中介作用均显著。在引入积极情绪这一中介变量后,心理弹性对

表5 积极情绪在心理弹性和低成就感间的中介作用分析

响应变量	预测变量	β	<i>t</i>	<i>F</i>	<i>R</i> ²
低成就感	心理弹性	-0.41	-10.14**	102.87**	0.16
积极情绪	心理弹性	0.78	28.58**	816.59**	0.61
低成就感	积极情绪	-0.19	-3.02**	56.79**	0.18
	心理弹性	-0.26	-4.03**		

续表2

	低积极情绪组 (<i>M</i> ± <i>SD</i>)	高积极情绪组 (<i>M</i> ± <i>SD</i>)	<i>t</i>
情绪衰竭	3.12 ± 1.14	2.37 ± 0.96	-5.92**
玩世不恭	2.85 ± 1.01	1.92 ± 0.75	-8.79**
低成就感	3.74 ± 1.02	2.54 ± 1.19	-9.13**

3.3 积极情绪的中介作用检验

以往研究显示工作倦怠的三个维度(情绪衰竭、玩世不恭和低成就感)存在一定的独立性(Maslach & Leiter,2008)。本研究中也发现,低成就感与玩世不恭的相关为0.30,而与情绪衰竭的相关仅为0.12。为更深入分析管理者的心理弹性与积极情绪对工作倦怠各维度的预测作用,该研究中以心理弹性为预测变量,以积极情绪为中介变量,分别检验积极情绪在心理弹性与情绪衰竭、玩世不恭及低成就感间的中介作用。

首先检验积极情绪在心理弹性和情绪衰竭之间的中介作用。以心理弹性为预测变量,以工作倦怠为被预测变量,以积极情绪为中介变量,按照三步回归的方法进行中介作用检验,结果见表3。从表中可见,心理弹性对情绪衰竭的预测作用以及积极情绪的中介作用均显著,但引入积极情绪这一中介变量后,心理弹性对情绪衰竭的路径系数不显著,说明积极情绪在心理弹性和情绪衰竭之间起完全中介作用。

玩世不恭的路径系数依然显著,说明积极情绪在心理弹性和玩世不恭间起部分中介作用,其中中介效应占总效应的51%。

低成就感的路径系数依然显著,说明积极情绪在心理弹性和玩世不恭间起部分中介作用,其中中介效应占总效应的36%。

4 讨论

对工作倦怠影响因素的已有研究,更多地集中于工作自主性、组织承诺等组织因素,以及乐观、自尊、社会支持等个体因素,对心理弹性的涉及较少,这可能是因为早期的心理弹性概念强调儿童发展过程中对逆境的克服。而 Masten 等人(2001)基于理论和实证研究指出,心理弹性及其组成要素是在个体的各年龄段和不同环境条件下,都可以发挥作用的日常技能和心理优势,并且对于提升个体和社会的人力资本具有重要意义。后续研究发现,心理弹性能够有效抵御压力所产生的负面影响,对个体的身心适应有积极的促进作用,是个体重要的应对资源。近年来,一些针对客服人员、医生、护士等工作倦怠易感群体的调查也已证实心理弹性的确是工作倦怠的有效预测因素(Lamb, 2009; Moon, Park, & Jung, 2013; Taku, 2014)。

相对于其他职业群体,企业管理者面临着快速变化的经营环境和较高的工作负荷,并且要承担较大的工作责任,因而也是工作倦怠的易感人群。企业管理者是企业最重要的战略性人力资源,他们的工作倦怠不仅会影响自身的身心健康和工作绩效,也会在特定的时空中通过情绪感染等途径发生交错(crossover)作用(van Emmerik & Peeters, 2009),对其工作团队和下属的工作态度产生重要影响,因而企业管理者工作倦怠的预防和干预具有重要的意义。另一方面,由于企业管理者群体的特殊性,难以开展较大规模的调查取样,使得对企业管理者的心理弹性与工作倦怠的关系缺乏相应研究和评估。该研究的结果显示,企业管理者心理弹性的各维度与工作倦怠普遍存在显著的关联性,相关系数 r 介于 $-0.23 \sim -0.45$ 之间,心理弹性与工作倦怠的总体相关高达 -0.45 ,这显示心理弹性的确是缓解工作倦怠的重要个体资源,也说明心理弹性的提升是维护企业管理者心理健康,消除其工作倦怠的重要切入点。此外,该研究的结果还显示:国营企业、外资企业以及私营和民营企业管理者的工作倦怠水平差异不显著,男性管理者与女性管理者工作倦怠的差异也不显著,说明企业的资本性质和性别可能不是影响管理者工作倦怠水平的关键变量;但基层管理者的工作倦怠水平比中层和高层管理者都要高,这与李莎和刘耀中等人(2004)研究中的发现基本一致,可能是因为基层管理者直接面对工作任务和普通员工,其工作任务更为繁重,因而其职业健康也需要关注。

关于心理弹性影响压力反应的机制, Fredrickson 等人强调积极情绪的作用,她提出的拓展建构理论指出,积极情绪能够帮助个体建构应对资源,对压力导致的消极情绪具有解除效应,因而是心理弹

性与消极情绪之间的重要中介变量(Tugade & Fredrickson, 2004)。由于工作倦怠是工作情境下的严重压力反应,并且以情绪衰竭和消极疏离的工作态度为主要特征,因而研究者认为积极情绪也是管理者心理弹性与工作倦怠间的重要中介变量,基于分层回归分析的中介作用检验结果也显示,积极情绪在企业管理者心理弹性与情绪衰竭之间起完全中介作用,在心理弹性与玩世不恭和低成就感之间起部分中介作用。上述结果与崔丽霞等人的研究发现也具有理论上的一致性,她们的研究发现,心理弹性能够增加大学生的积极情绪,减少其消极情绪(史光远,崔丽霞,雷雳, 2013),个体的心理弹性水平与压力情境下的生理恢复时间显著相关,积极情绪在心理弹性与压力适应间起部分中介作用(崔丽霞,殷乐,雷雳, 2012)。

总之,该研究的结果显示企业管理者的心理弹性和积极情绪是其工作倦怠的重要预测变量,而积极情绪在心理弹性与工作倦怠的各要素间起中介作用。这也显示基于心理弹性和情绪调节策略的训练有助于增进企业管理者的职业心理健康。为避免抽样误差和共同方法偏差的影响,该研究的调查对象来自多个地区的多家不同行业的企业,但在研究过程中抽样偏差和测量误差仍无法完全避免,因而研究结论仍有待后续研究的检验。该研究着重考察了心理弹性对工作倦怠的缓解作用及其机制,未来研究可以进一步从团队以及组织层面考察管理者心理弹性的积极影响,如管理者心理弹性对工作投入和团队效能的影响等课题。

5 结论

该研究得到如下结论:(1)企业基层管理者的工作倦怠水平要高于中高层管理者;(2)心理弹性对工作倦怠及其情绪衰竭、玩世不恭、低成就感等维度有显著的负向预测作用;(3)积极情绪对工作倦怠及其各维度也具有显著的负向预测作用,并且在心理弹性和工作倦怠之间起中介作用。

张必勇、张丽华、吉峰、张金宝、李美华等同志也参加了该研究的数据收集工作,特此致谢。

参考文献

- 崔丽霞,殷乐,雷雳.(2012).心理弹性与压力适应的关系:积极情绪中介效应的实验研究.心理发展与教育,28(3),308-313.
- 洪炜,张严.(2012).心理健康素质测评系统·中国成年人情绪性量表的编制.心理与行为研究,10(4),262-268.
- 李超平,时勤.(2003).分配公平与程序公平对工作倦怠的影响.心理学报,35(5),677-684.
- 李莎,刘耀中.(2011).企业员工心理弹性与工作倦怠的关系.经营与管理,(11),83-86.
- 梁宝勇,程诚.(2012).心理健康素质测评系统·中国成年人心理弹性量表的编制.心理与行为研究,10(4),269-

- 277.
- 史光远,崔丽霞,雷雳.(2013).大学生的压力、情绪与心理弹性. *中国心理卫生杂志*,27(9),703-708.
- 张阔,邹洋,汪新建.(2014).工作压力与工作倦怠间心理资本作用的路径模型. *心理与行为研究*,12(1),91-96.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands - resources model; State of the art. *Journal of Managerial Psychology*,22(3),309-328.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden - and - build theory of positive emotions. *American Psychologist*,56(3),218-226.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought - action repertoires. *Cognition & Emotion*,19(3),313-332.
- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant managers. *The Journal of Psychology*,141(6),565-579.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested - self in the stress process; Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*,50(3),337-370.
- Lamb, S. (2009). *Personality traits and resilience as predictors of job stress and burnout among call centre employees*. Doctoral Dissertation, University of the Free State, South Africa.
- Leipold, B., & Greve, W. (2009). Resilience: A concept bridge coping and development. *European Psychologist*,14(1),40-50.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*,52,397-422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*,93(3),498-512.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*,56(3),227-239.
- Moon, I. O., Park, S. K., & Jung, J. M. (2013). Effects of resilience on work engagement and burnout of clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*,19(4),525-535.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta - analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*,96(1),71-94.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: Thirty - five years of research and practice. *Career Development International*,14(3),204-220.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self - efficacy as a predictor of job stress and burnout; Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*,57(1),152-171.
- Taku, K. (2014). Relationships among perceived psychological growth, resilience and burnout in physicians. *Personality and Individual Differences*,59,120-123.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*,86(2),320-333.
- van Emmerik, I. J. H., & Peeters, M. C. W. (2009). Crossover specificity of team - level work - family conflict to individual - level work - family conflict. *Journal of Managerial Psychology*,24(3),254-268.
- Waugh, C. E., Fredrickson, B. L., & Taylor, S. F. (2008). Adapting to life's slings and arrows: Individual differences in resilience when recovering from an anticipated threat. *Journal of Research in Personality*,42,1031-1046.

The Relationship between Resilience, Positive Emotion and Job Burnout of Enterprise Manager

Zhang Kuo¹, Zhang Wenhui¹, Yang Ke¹, Wu Jie²

(1. Department of Social Psychology, Nankai University, Tianjin 300071;

2. Academy of Psychology and Behavior, Tianjin Normal University, Tianjin 300074)

Abstract: To explore the relation between resilience and job burnout, particularly investigating the mediating role of positive emotion, three scales for resilience, job burnout and positive emotion were performed and 525 managers in four provinces of China took part in the investigation. We get the following findings: (1) the front - line managers meet more serious burnout than the middle and top managers. (2) Enterprise managers' resilience negatively correlate with job burnout and its elements such as emotional exhaustion, cynicism and reduced personal accomplishment. (3) Positive emotion of enterprise managers negatively correlate with job burnout and its three elements as well; and positive emotion mediates the relation between resilience and job burnout.

Key words: enterprise manager; resilience; positive emotion; job burnout; mediating effect