

# The Impact of the Dark Triad of personality on Work-Related Behavior and Attitude

*Youli Huang, Chao Liang<sup>#</sup>*

The School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, Anhui Province, P. R. China

#Email: chulin@mail.ustc.edu.cn

## **Abstract**

The “Dark Triad”, a constellation of three conceptually distinct but showing close correlates socially aversive personality variables, consisting of three triad members: Machiavellianism, narcissism and subclinical psychopathy, is an important research achievement in the area of the dark side of personality. After introducing the Dark Triad of personality conceptually, we review the empirical researches at abroad, on the effects that Dark Triad has on employees’ behaviors and attitudes from the aspects of direct effects and indirect effects (the moderating effects), and build the relationship model between Dark Triad and work outcomes, and commend on the deficiencies of the research methods, the curvilinear model and personality traits dilemma. Furthermore, we gave some suggestions to the future researches which are: (1) engaged in the research based on the Chinese culture background; (2) putting forward a clear unified definition of the concept and standard of scale; (3) to further verify the applicability of curvilinear effect; (4) exploring the role of situational variables.

**Keywords:** *Dark Triad; Machiavellianism; Narcissism; Psychopathy; Behavior; Attitude*

## 工作场所黑暗三性格对员工行为与态度的影响研究

黄攸立，梁超

中国科学技术大学 管理学院，安徽 合肥 230026

**摘要：**“黑暗三性格” (Dark Triad)由马基雅维利主义、自恋和精神病态三种为社会所厌恶的人格特质组合而成，是人格特质理论在亚临床水平的研究成果。文章介绍国外兴起的黑暗三性格这个概念，然后从直接影响和间接影响（调节效应）两方面梳理了国外有关黑暗三性格对员工工作行为与态度的实证研究，构建关系模型，并对研究方法存在的不足、曲线关系模型假设、特质困境等问题进行讨论，指出未来的研究方向应该注重：（1）基于中国的文化背景进行本土化研究；（2）提出明确统一的概念内涵和规范的量表；（3）进一步验证曲线效应的适用范围；（4）深入探讨情境变量的作用。

**关键词：**黑暗三性格；马基雅维利主义；自恋；精神病态；行为；态度

## 引言

黑暗三性格术语的提出之初是基于亚临床水平，三种人格特质虽为社会所厌恶，但也在正常功能的范围内，是常态下的个体行为模式。这种负面人格特质群由Paulhus 和 Williams(2002)整理原始文献而总结提出。近十年来国外学者对破坏性员工越来越关注，尤其是对黑暗三性格这种人格特质群进行了大量的研究，目前国内研究较少。在工业组织心理学领域,早在上世纪初就有学者立足于大五等人格体系针对正面人格特质与领导力、绩效的关系展开了研究，但对黑暗三性格这种反社会人格特质群在工作与组织情境中的研究比较少且欠缺系统梳理，涉及到的实证研究结果也往往存在不一致。

# 1 黑暗三性格的概念提出与界定

随着人格特质理论的发展，学者们不仅仅局限于单一人格特质的研究，而是转向对人格特质群(personality clusters)的探索，黑暗三性格就是这方面的一个典型代表。运用进化论观点对人格特质进行分析，各种人格得以存在原因在于，它们可以适应社会，为人们的生存和发展提供必要的手段和方法。亲社会型人格特质以社会所欢迎的形式追求个人的发展，如宜人性和尽责性，但也有反社会型人格特质以社会所厌恶的形式实现个人目的(Jonason & Webster, 2010)，比较有代表性的就是黑暗三性格的三个组成要素：马基雅维利主义(Machiavellianism)、自恋(Narcissism)和精神病态(Psychopathy)。

马基雅维利主义是指个体利用他人达成个人目标的一种行为倾向，由Christie 和 Geis(1970)借用政治思想家马基雅维利之名而提出的心理学构念。利用他人、欺骗、操纵、冷漠、现实、愤世嫉俗，为达目的不择手段，这些特性是马基雅维利主义的一般表现。自恋是一种个体对于自身、自身想象以及自身在他人眼中形象的过分专注和沉迷，一般表现为自我膨胀，对成功、荣誉的幻想，自我陶醉，权利欲，以及极端的虚荣心等。缺乏同情心、无视道德、冲动、寻求刺激、反社会以及缺乏责任感等特性则是对精神病态人格的描述，精神病态也被认为是黑暗三性格中最恶毒的人格。目前学术界对自恋和精神病态没有一个统一的、严格的操作性概念，临床心理学与精神病学领域将自恋和精神病态定义为一种人格障碍，后来人格心理学家认为二者是一种人格类型而不一定是人格障碍，对二者的研究从临床迁移到亚临床领域。Paulhus 和 Williams (2002)基于三者的为社会所厌恶的本质、正向的内在相关关系、表现出来的类似行为（如操纵）和相近的概念（如以自我为中心），正式以“黑暗三性格”的术语将三者组合为一个反社会型的人格特质群。三种黑暗人格中等程度的正相关关系、实证层面某种程度的重叠以及概念蠕变(construct creep)，这些因素导致学者们对于是否把三种人格特质合并为一种黑暗人格来看待众说纷纭(Jonason et al.,2009;Jones & Paulhus, 2010)，学术界基于三种黑暗人格的共性，将三者一起与结果变量相结合，而基于它们的独特性，学者们只选取一种黑暗人格进行研究，但仍作为黑暗三性格的一种要素而非脱离这个整体。

## 2 黑暗三性格对工作行为与态度的直接影响

近年来有关破坏性员工在组织中的作用和影响的研究大量增长，尤其是对那些显著具有黑暗三性格特性的员工。组织心理学在研究人格特质与工作行为的关系方面更多关注大五等正常人格的作用(Scherer et al., 2013)，在这种背景下，在组织行为研究方面突破大五人格、寻找其他人格模型已经成为一个重要的话题(Clark et al., 2010)，黑暗三性格是一个重要的研究方向。

### 2.1 工作行为

#### 2.1.1 工作绩效

O'Boyle 等(2012)运用社会交换理论采用元分析方法研究发现，马基雅维利主义、精神病态和工作绩效负相关，但只呈现出弱相关关系，自恋和工作绩效不存在显著的相关性。相比之下，精神病态是黑暗三性格中与工作绩效关联程度最强的，有学者在企业方面的研究也表明，企业精神病态和责任、绩效（团队意识、管理技巧、总体业绩）存在负相关关系(Babiak et al., 2010; O'Boyle et al., 2010)。

在三种黑暗人格中马基雅维利主义是受情境变量影响最为显著的，根据情况随时改变自己的态度和行为。马基雅维利主义者的绩效视情境而定，在更多的自治环境下拥有更多的绩效。在松散的组织中高马基雅维利主义者能够充分运用自身的能力(Belschak et al.,2013)。不同学者对马基雅维利主义和工作绩效之间的关系众说纷纭，正向和负向说法皆有(Kessler et al., 2010)。与马基雅维利主义和自恋相比，精神病态由于它“最为黑暗”的特性(Rauthmann, 2012)，受环境影响较小，稳定地对员工的工作绩效产生负面作用。探讨马基雅维利主义与工作绩效的关系更多要从调节变量这个角度出发，下文会专门进行论述。

#### 2.1.2 组织公民行为

组织公民行为是非规定性的个人行为，员工可以自由的选择，或增或减，是员工与组织社会交换关系质量的反应。Becker 和 Dan(2007)将组织公民行为划分为组织(OCBO)和个体(OCBI)两个层面，研究表明马基雅维利主义与组织层面和个体层面的组织公民行为负相关，且与组织层面的相关关系强于个体层面。另外，马基雅维利主义和组织关注(organizational concern)以及亲社会价值观(prosocial values)负相关(Becker & Dan, 2007)。组织公民行为中包含利他行为、公民美德、文明礼貌等内容，和马基雅维利主义的特性不相符合，高马基雅维利主义者比低马基雅维利主义者更不可能帮助他人。Dahling 等(2009)研究马基雅维利主义型员工与组织公民行为之间的关系，发现马基雅维利主义和亲和型组织公民行为没有显著的关系(Dahling et al., 2009)，但Becker 和 O'Hair (2007)的研究结果却显示二者之间负相关。也有学者从整体层面研究组织公民行为，并未发现马基雅维利主义与组织公民行为的负相关关系(Dahling et al., 2009)，甚至 Kessler 等(2010)指出，虽然组织公民行为是被利他动机所驱动，但马基雅维利主义者为了获取支持、塑造自己良好的形象在公众面前会表现出组织公民行为(Kessler et al., 2010)。马基雅维利主义者表现出组织公民行为等亲社会行为，可能是自我提升的需要或给他人特别是主管以好印象以便从中获利( Becker & O'Hair, 2007)，这也很符合马基雅维利主义的权变特性，根据利益需要适当地调整自己的策略。研究结果的不一致这可能暗示着马基雅维利主义与组织公民行为之间的关系受情境变量的影响，如组织环境、自主权等。

### 2.1.3 反生产行为

反生产行为(CWB)一般指的是任务之外的负面工作行为，总的来说，这种行为危害组织或组织中的特定人群。大量针对组织政治(organizational politics)、反生产行为或者组织行为伦理(behavioral ethics in organizations)的研究表明，员工的自我服务行为很大程度上会危害组织(Wu & Lebreton, 2011)。人格特质与反生产行为相关联，经常表现出中度的相关关系。

自恋近年来成为流行的研究话题，在组织行为方面与领导、反生产行为关系最为紧密，自恋者表现出显著的反生产行为(Grijalva & Harms, 2013)。精神病态者在工作场所表现出攻击行为、反生产行为等一些负面产出(Smith & Lilienfeld, 2012)。大多数研究也一致表明，高马基雅维利主义者容易从事反生产行为(Dahling et al., 2009)，损害组织的健康发展。马基雅维利主义者在团队中尽可能长时间地隐藏真实本性，同时充分使用各种手段利用他人，然后到全新的组织中重复这些行为，频繁更换组织。在合作中表现出不信任甚至背叛他人，更不愿分享知识，充分利用各种机会从事偷窃行为(Liu,2008)。O'Boyle 等(2012)采用元分析方法总结前人研究，结果显示三种黑暗人格与反生产行为显著正相关，但与反生产行为的关联强度不同，自恋与反生产行为之间的关系最为显著，而精神病态与反生产行为的关联强度最弱。Kessler 等(2012)提出由保持权力、严厉管理策略和操纵行为三个维度构成的组织马基雅维利主义，针对组织环境具体研究组织马基雅维利主义的不同维度对反生产行为的影响，研究表明保持权力、严厉管理策略维度与反生产行为负相关，操纵行为维度与反生产行为正相关。大量研究皆一致表明三种黑暗人格与反生产行为的稳定的正相关关系，这和三种黑暗人格的本质属性有关，三者利用他人、欺骗、操纵、冷漠，是为社会所厌恶的反社会型人格，负面作用是三者所固有。这从一个侧面也反应出黑暗三性格与反生产行为已经广泛联系，在预测负面行为方面起着重要作用。

## 2.2 工作态度

### 2.2.1 工作满意度

自恋与领导方式、工作行为的关系已被研究，然而很少探究自恋如何影响工作态度(Mathieu, 2013)，为了能更好地招聘和激励自恋型员工，进一步理解自恋在员工态度方面的作用很有必要。Mathieu(2013)采用224个公共组织的雇员样本研究自恋与大五人格在组织环境下的关系以及自恋对工作满意度的影响作用。结果表明，自恋者有高的工作满意度，甚至在控制大五人格的情况下，自恋仍然显著影响工作满意度(Michel

& Bowling, 2013; Mathieu, 2013)。一系列的研究表明，马基雅维利主义与工作满意度负相关(Dahling et al., 2009)，学者们在市场和管理职位方面的研究也证实了这种关系，从事市场和管理岗位的马基雅维利主义者更容易对工作不满意。出现这种结果的一个解释就是高马基雅维利主义者可能想要得到更多回报和控制他人，他们因此可能永远不满意他们目前的职业地位。马基雅维利主义和工作压力正相关，在工作压力之下维持自己的形象本身就会导致不满意(Dahling et al., 2009)。

### 2.2.2 组织承诺

Zettler 等(2011)将工作承诺细分为对工作本身、组织、主管以及对团队等几方面的内容，根据是否和个人相关，归纳为自我相关的工作承诺和其他相关的工作承诺，并首次把马基雅维利主义作为工作承诺的预测变量进行研究。研究发现，马基雅维利主义和自我相关的工作承诺（职业承诺）正相关，和其他相关的工作承诺（组织、主管和团队承诺）负相关，在控制了大六人格模型的情况下仍然呈现出这种相关性。马基雅维利主义者以自我为中心，为满足自己的控制欲、地位追求等需求而不择手段，利用一切机会实现个人利益最大化，视环境对个人利益的实现程度而付出相应的承诺度，因此他们强烈关注于工作本身而对他人漠不关心，体现出高的职业承诺和低的团队承诺等。Michel 和 Bowling(2013)将自恋和工作态度结合研究发现，自恋和组织承诺呈现正相关关系，控制宜人性、尽责性、神经质和攻击性等人格特质后，自恋仍然和组织承诺保持一致的相关关系(Michel & Bowling, 2013)。自恋者有一种自我膨胀感，他会过高评估自己的工作，认为自己的工作为别人所欣羡，同时为了证明自己优于他人也需要证明自己工作的优势，这就造成了自恋者具有高的工作满意度和组织承诺这一情况。

综述学术界有关黑暗三性格对员工工作行为与态度的直接影响见表1。

表1 黑暗三性格对工作产出的直接影响

自变量	结果变量	
黑暗三性格	工作绩效	O'Boyle et al., 2012;Babiak et al.,2010
	组织公民行为	Becker & Dan, 2007; Dahling et al., 2009; Kessler et al., 2010
	反生产行为	O'Boyle et al., 2012; Smith & Lilienfeld, 2012
	工作满意度	Mathieu, 2013; Michel & Bowling, 2013
	组织承诺	Michel & Bowling, 2013;Zettler et al., 2011

## 3 黑暗三性格对工作行为与态度的间接影响

黑暗三性格对员工工作产出的影响受很多因素的影响，多数情况下并不是直接影响员工的态度与行为，而是通过某些调节变量，在工作行为方面表现更为明显。工作行为不同于态度源自于内心真实的想法，具有三种黑暗人格的员工为了实现个人利益的最大化，在这方面体现出复杂性和不确定性，可能会违背自己的意愿而表现出适合环境的行为，但本身所固有的反社会性特点在某些情境下仍有可能显现出来。

### 3.1 任期

时间因素在认识黑暗三性格作用的过程中至关重要，应分为短期和长期来看待，许多学者将任期作为重要的情境变量进行研究。Dahling等(2009)认为长时间的任期会帮助马基雅维利主义者适应新组织的文化，熟悉各方面的情况，从而促使提升绩效，因而假设任期调节马基雅维利主义与任务绩效之间的关系，具有更长任期的高马基雅维利主义者比任期较短的高马基雅维利主义者表现出更高的任务绩效，研究结果证实假设。

Zettler 和 Solga(2013)更进一步，参照领导与绩效的倒U型关系，以任期为调节变量，提出倒U型模型(inverted U-shaped link)理解马基雅维利主义与工作绩效之间的关系，不认为二者只是存在单纯的线性关系。

Zettler 和 Solga(2013)将工作绩效划分为任务绩效和组织公民行为（组织层面OCB-O、个人层面OCB-I和改变导向OCB-CH），研究发现，马基雅维利主义和任务绩效不存在倒U型关系，与组织公民行为存在倒U型关系，但这种关系并不对称。当马基雅维利主义处于较低水平时，工作绩效随着马基雅维利主义程度的提升而提升，当马基雅维利主义处于较高水平时，工作绩效随着程度的提升而下降，更多时候二者呈现负相关关系，从而导致倒U型关系不对称的情况。Zettler 和 Solga(2013)认为年龄和任期高度相关，不把年龄作为独立变量，研究中在层级回归分析将其剔除，当将年龄作为控制变量时上述结果一样。像马基雅维利主义与工作绩效的关系一样，三种黑暗人格与其他变量的研究在某些方面也表现出正向和负向关系并存的情况，也许这和特性的显著程度或者时间长短有关，也许黑暗三性格的特性本身就要求我们不能以单纯的线性关系来看待它的产出。

### 3.2 职权

已有不少学者尝试从职权(authority)的调节作用角度理解黑暗三性格与工作行为之间的关系(Jones & Paulhus, 2009; Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009)。O'Boyle 等(2012)在元分析研究中基于社会交换理论，认为社会环境因素会起到调节作用，把职权作为调节变量进一步探讨黑暗三性格与工作绩效、反生产行为之间的关系。研究结果并不支持职权作为马基雅维利主义与工作绩效、反生产行为的调节变量这一假设，但职权部分调节自恋、精神病态与工作行为的关系。当精神病态型员工具有一定程度的职权时会减少反生产行为，即精神病态与反生产行为的正相关关系减弱。当受职权调节时，自恋与工作绩效的关联程度增强，例如经理人、领导者、警察等个体的自恋水平越高，工作绩效的质量就越低。

### 3.3 团体主义

团体主义(IGC, Ingroup collectivism)作为比较典型的情境变量被研究者引入到黑暗三性格的研究中(Taras et al., 2010)。O'Boyle 等(2012)认为团体主义文化更难以容忍社会交换过程中出现违背情况，因而期望黑暗三性格在这种环境下负面作用会更加凸显，但事实却表明，团体主义并不调节马基雅维利主义和精神病态与工作行为的关系，在高团体主义文化环境下，自恋与工作绩效的负相关关系增强。虽然团体主义调节自恋与工作绩效、反生产行为之间的关系，但这种调节作用是比较弱的。

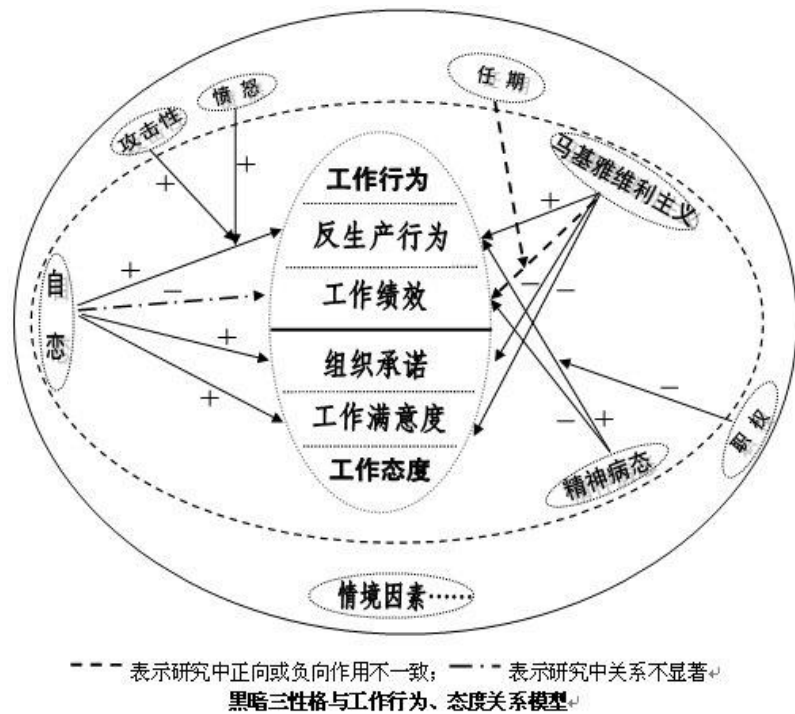
### 3.4 变革型领导

有学者将组织公民行为细分为亲和型(compliance and affiliative OCB)和挑战型(challenging OCB)进行研究，两种类型存在区别，前者关注于人际合作，在研究中占据主导，后者强调贡献观点、主动性，具有冒险性，有别于组织公民行为的其他维度。马基雅维利主义者是目标驱动型，为取悦他人以获取更大好处，在某些环境下一定程度上表现出组织公民行为，尤其是为了博取领导者的良好印象，而变革型领导鼓励创新行为，马基雅维利主义者为取悦于变革型领导而愿意从事挑战型组织公民行为。Belschak 等(2013)基于此引入变革型领导研究马基雅维利主义与组织公民行为之间的关系。研究表明，变革型领导调节马基雅维利主义与挑战型组织公民行为(challenging organizational citizenship behavior, 打破现状、承担风险等)之间的关系，变革型领导方式越显著，马基雅维利主义者越表现出挑战性组织公民行为(Belschak et al., 2013)。高低马基雅维利主义对变革型领导的敏感度不同，也体现出马基雅维利主义者的灵活性。

除了上述受到研究者关注较多的调节变量,学者们广泛尝试其他个体差异变量进行研究，如攻击性、愤怒等。研究表明，攻击性调节自恋与反生产行为之间的关系，攻击性越强，自恋与反生产行为的正相关关系越强，愤怒特质(trait anger)也调节二者之间的相关关系(Michel & Bowling, 2013)。出现这种结果也不难理解，自恋者喜欢利用和操纵他人以实现自己的目标，在负面特质的影响下更容易表现出负面行为。也有学者将黑暗三性格作为调节变量进行研究，研究发现自恋调节自我威胁与反生产行为、工作限制与反生产行为之间的关系(Michel & Bowling, 2013)。马基雅维利主义调节自主性和内在工作动机之间的关系，当自主性

较高时，高马基雅维利主义者将比低马基雅维利主义者表现出更高的内在工作动机(Belschak et al., 2013)。

综述学者们有关黑暗三性格对员工工作行为与态度的影响研究，本文构建黑暗三性格与工作行为、态度关系模型（见图）。



## 4 讨论及展望

尽管黑暗三性格在组织行为领域的研究取得了丰硕的成果，但在研究方法和关系模型构建上仍有完善的必要。

### 4.1 研究方法

虽然黑暗三性格在组织行为领域的研究取得了丰硕的成果，但是基本上都是在西方文化背景下进行的，尤其是美国文化背景下。黑暗三性格的形成及作用受文化规范、价值取向的影响，西方的雇佣关系强调规则，中国背景下的雇佣关系更注重权威、人际关系、情感等因素，对人格特质的认识具有文化上的差异性，这种差异性不可避免地影响到对黑暗三性格的认知和评价。O'Boyle 等(2012)运用元分析方法研究职权和团体主义的调节作用是基于西方文化背景，在重视领导权威和集体主义的中国二者的调节效应可能更加明显。未来的研究方向可以检验西方量表的有效性以及开发适合中国文化背景的量表，加大本土研究力度，特别是对黑暗三性格的认知与评价以及集体主义、官本位思想等情境变量的作用。

当下学者们对黑暗三性格在组织行为领域的研究大多使用横面数据，以相关性研究为主，实验研究数量较少，尚无纵向研究，单纯的横断面研究很难说明黑暗三性格与结果变量间的因果关系。未来的研究应加大纵向研究的力度，深入进行因果关系的研究，同时运用实验、元分析技术等多种研究方法构建黑暗三性格的“立体图像”。

目前在与工作行为和态度的研究中，黑暗三性格的测量主要存在概念蠕变造成量表泛化这一问题。情境变量的作用是造成实证研究结果不确定的重要原因，但概念蠕变以及测量的不统一事实上也在很大程度上造成了这种困惑。有学者提出脆弱型黑暗三性格(the vulnerable dark triad; VDT)，将脆弱型自恋、继发性精神病态和边缘型人格障碍纳入其中(Miller et al., 2010)，还有学者提出黑暗四性格新概念(Dark Tetrad; Chabrol et al., 2009)，这些和黑暗三性格概念提出之初的内涵相去甚远。测量黑暗三性格常用的量表有针对每种黑暗人格的单一量表，如Mach IV、NPI、LSRP，也有综合性量表Dirty Dozen和SD3，除此之外还有各

种不常用、不同用途的量表,如Dark Triad Screening Measure、Machiavellianism Scale。概念范围的扩大造成了测度量表的宽泛,基于宽泛量表而得出的实证方面的研究结果就可能出现这种不一致。深入、准确研究黑暗三性格与结果变量之间关系的难点在于确定黑暗三性格的概念范围,未来的研究应回归本源,明确黑暗三性格的概念内涵,区分三者共同的核心要素和独特之处,在对核心内容认识统一的情况下建立一个比较统一的研究框架,同时做到规范量表,以便深入展开研究。

## 4.2 曲线关系模型的假设

在组织行为研究中常用线性模型来表征预测源和效标的关系,这在涉及个体的知识、能力、技能时是正确的,但涉及人格变量时,情况变得复杂得多。事实上,许多人格变量和工作产出并非线性相关而是呈倒U型关系,近期对黑暗三性格的研究已经证实预测指标和结果变量经常表现出曲线关系(Grant & Schwartz, 2011)。如前所述,O'Boyle 等(2012)在研究中并未发现自恋、精神病态与工作绩效的大量关系,因此自恋(甚至是精神病态)可能像马基雅维利主义与工作绩效之间呈倒U型关系一样,在不同的特质水平下呈现出不同的作用,没有影响,或正面影响,或负面影响。鉴于人格变量和工作产出的关系的复杂性,线性模型并不总适用于黑暗三性格和工作产出的关系,倒U型关系模型无疑为后面的研究提供一种新的思路。所以,未来的研究可以考虑扩大曲线模型的假设范围,验证三种黑暗人格与更多工作行为、态度是否存在曲线关系,从多个层面、多种视角深入挖掘它的这种特性。

## 4.3 特质困境与“复杂人”假设

Judge 等(2009)提出了负面人格特质的负面性与正面性(dark side of dark personality; bright side of dark personality)的观点,认为负面人格特质既有可能降低领导力,也可能提升领导力。这种情况称之为“特质困境”,即负面人格特质的发挥既受到情境的影响,也受到人格特质程度的影响。个体特定的行为表现是人格特质和环境共同作用的结果。特定的人格特质可能通过某些环境因素调节着员工的行为。黑暗三性格等负面人格特质对工作产出的影响不能用单纯的观点进行评价,对这种人格特质群的研究本身就建立在“复杂人”假设之上,三种黑暗人格没有普遍的适应和不适应性,黑暗三性格的许多特性被描述为“危害性”,但是深入研究会发现,对自己和他人都有有利和不利的一面(Rauthmann & Kolar, 2012),出现这种情况主要和组织情境以及特质程度有关。黑暗三性格与工作绩效等工作产出的不确定性从一个侧面也反应出情境在黑暗三性格研究中的重要性。未来的研究可以运用多种理论和工具挖掘情境变量,继续探索黑暗三性格如何与个体特性、环境因素共同影响各种产出。

## REFERENCES

- [1] Babiak P, Neumann C S, Hare R D. Corporate psychopathy: Talking the walk [J]. Behavioral Sciences & the Law, 2010, 28(2): 174-193.
- [2] Barrick M R, Stewart G L, Neubert M J, et al. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness[J]. Journal of applied psychology, 1998, 83(3): 377.
- [3] Becker J A H, Dan O'Hair H. Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior [J]. Journal of Applied Communication Research, 2007, 35(3): 246-267.
- [4] Belschak F D, Den Hartog D N, Kalshoven K. Leading Machiavellians How to Translate Machiavellians' Selfishness Into Pro-Organizational Behavior[J]. Journal of Management, 2013: 0149206313484513.
- [5] Chabrol H, Van Leeuwen N, Rodgers R, et al. Contributions of psychopathic, narcissistic, Machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency[J]. Personality and Individual Differences, 2009, 47(7): 734-739.
- [6] Christie R, Geis F L, Berger D. Studies in machiavellianism[M]. New York: Academic Press, 1970.
- [7] Clark M A, Lelchook A M, Taylor M L. Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism[J]. Personality and Individual differences, 2010, 48(7): 786-791.

- [8] Dahling J J, Whitaker B G, Levy P E. The development and validation of a new Machiavellianism scale [J]. *Journal of management*, 2009, 35(2): 219-257.
- [9] Douglas H, Bore M, Munro D. Distinguishing the Dark Triad: Evidence from the Five-Factor Model and the Hogan Development Survey [J]. *Psychology* (2152-7180), 2012, 3(3).
- [10] Furnham A, Richards S C, Paulhus D L. The Dark Triad of personality: A 10 year review [J]. *Social and Personality Psychology Compass*, 2013, 7(3): 199-216.
- [11] Furtner M R, Rauthmann J F, Sachse P. THE SELF-LOVING SELF-LEADER: AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SELF-LEADERSHIP AND THE DARK TRIAD [J]. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 2011, 39(3).
- [12] Grant A M, Schwartz B. Too Much of a Good Thing The Challenge and Opportunity of the Inverted U [J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2011, 6(1): 61-76.
- [13] Grant S, Langan-Fox J. Occupational stress, coping and strain: The combined/interactive effect of the Big Five traits [J]. *Personality and Individual Differences*, 2006, 41(4): 719-732.
- [14] Hodson G, Hogg S M, MacInnis C C. The role of “dark personalities”(narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice[J]. *Journal of Research in Personality*, 2009, 43(4): 686-690.
- [15] Jakobwitz S, Egan V. The dark triad and normal personality traits [J]. *Personality and Individual Differences*, 2006, 40(2): 331-339.
- [16] Jones D N, Paulhus D L. Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex[J]. *Handbook of interpersonal theory and research*, 2010: 249-267.
- [17] Jonason P K, Li N P, Teicher E A. Who is James Bond? The Dark Triad as an Agentic Social Style [J]. *Individual Differences Research*, 2010, 8(2).
- [18] Jonason P K, Li N P, Webster G D, et al. The dark triad: Facilitating a short - term mating strategy in men [J]. *European Journal of Personality*, 2009, 23(1): 5-18.
- [19] Jonason P K, Kavanagh P S, Webster G D, et al. Comparing the Measured and Latent Dark Triad: Are Three Measures Better than One?[J]. *Journal of Methods and Measurement in the Social Sciences*, 2011, 2(1): 28-44.
- [20] Jonason P K, Slomski S, Partyka J. The Dark Triad at work: How< i> toxic</i> employees get their way [J]. *Personality and Individual Differences*, 2012, 52(3): 449-453.
- [21] Jonason P K, Webster G D. The dirty dozen: a concise measure of the dark triad [J]. *Psychological assessment*, 2010, 22(2): 420.
- [22] Judge T A, LePine J A. 20 the bright and dark sides of personality: implications for personnel selection in individual and team contexts [J]. *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, 2007: 332.
- [23] Judge T A, LePine J A, Rich B L. The narcissistic personality: Relationship with inflated self-ratings of leadership and with task and contextual performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91: 762-776.
- [24] Judge T A, Piccolo R F, Kosalka T. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm [J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(6): 855-875.
- [25] Kessler S R, Bandelli A C, Spector P E, et al. Re - Examining Machiavelli: A Three - Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2010, 40(8): 1868-1896.
- [26] Lee K, Ashton M C, Wiltshire J, et al. Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty–Humility[J]. *European Journal of Personality*, 2013, 27(2): 169-184.
- [27] Liu C C. The relationship between Machiavellianism and knowledge sharing willingness [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2008, 22(3): 233-240.
- [28] McCrae R R, John O P. An introduction to the five - factor model and its applications [J]. *Journal of personality*, 1992, 60(2): 175-215.
- [29] Michel J S, Bowling N A. Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2013, 28(1): 93-105.



- [30] Moberg P J. Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations [J]. International Journal of Conflict Management, 2001, 12(1): 47-68.
- [31] O'Boyle Jr E H, Forsyth D R, Banks G C, et al. A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective [J]. Journal of Applied Psychology, 2012, 97(3): 557.
- [32] Paulhus D L, Williams K M. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy[J]. Journal of research in personality, 2002, 36(6): 556-563.
- [33] 秦峰, 许芳. 黑暗人格三合一研究述评[J]. 心理科学进展, 2013, 21(007): 1248-1261.
- [34] Rauthmann J F. The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy[J]. Social Psychological and Personality Science, 2012, 3(4): 487-496.
- [35] Rauthmann J F, Kolar G P. How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy[J]. Personality and Individual Differences, 2012, 53(7): 884-889.
- [36] Scherer K T, Baysinger M, Zolynsky D, et al. Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality [J]. Personality and Individual Differences, 2013, 55(3): 300-305.
- [37] Smith S F, Lilienfeld S O. Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns [J]. Aggression and violent behavior, 2013, 18(2): 204-218.
- [38] Taras V, Kirkman B L, Steel P. Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(3): 405.
- [39] Wu J, Lebreton J M. Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality [J]. Personnel Psychology, 2011, 64(3): 593-626.
- [40] Zettler I, Friedrich N, Hilbig B E. Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism [J]. Career Development International, 2011, 16(1): 20-35.
- [41] Zettler I, Solga M. Not Enough of a ‘Dark’ Trait? Linking Machiavellianism to Job Performance [J]. European Journal of Personality, 2013, 27(6): 545-554.
- [42] 张兴贵, 熊懿. 工作与组织情境中的人格研究: 回顾与展望[J]. 心理科学, 2012, 2: 030.

## 【作者简介】



<sup>1</sup>黄攸立（1955- ），安徽黄山，副教授，博士，就职于中国科学技术大学管理学院。中国科技大学管理学院MPA中心主任。兼任安徽省行为科学研究会秘书长；安徽省国元证券公司人力资源管理顾问。研究方向为组织与人力资源管

理、人格心理学、传统文化与健康管理等。



<sup>2</sup>梁超（1989- ），江苏邳州，中国科学技术大学管理学院硕士研究生，研究方向为组织行为、人格特质。联系地址：安徽合肥市包河区金寨路96号中国科学技术大学东区。

Email: chulin@mail.ustc.edu.cn