



差异化授权型领导与创新绩效： 基于社会认同的视角

崔 杨^{1,2}, 于桂兰¹

1 吉林大学 商学院, 长春 130012

2 吉林化工学院 机电工程学院, 吉林 吉林 132022

摘要:许多企业为适应经济竞争开始组织结构变革,以授权型工作团队代替传统的层级管理结构,因此授权型领导如何在团队层面发挥作用引起学者们的广泛关注。基于共享视角的团队导向授权型领导对创新绩效的作用机制已得到广泛研究,但在具有关系文化的中国团队情景中,团队领导不一定针对团队内部不同成员进行无差别的授权,相反团队领导很可能进行差别授权,因此差异化授权型领导对创新绩效的影响有待探究。

基于社会认同理论,通过跨层次分析方法,探讨差异化授权型领导如何影响个体创新绩效和团队创新绩效,检验团队认同在差异化授权型领导与个体创新绩效和团队创新绩效之间的中介作用,检验领导认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间的中介作用。以99个工作团队706位企事业单位员工为研究对象,采用问卷调查方法,运用Spss 19.0和Mplus 7.4对研究假设进行验证。

研究表明,①差异化授权型领导显著负向跨层影响个体创新绩效;②差异化授权型领导显著负向影响团队创新绩效;③差异化授权型领导显著负向影响团队认同,团队认同分别在差异化授权型领导与个体创新绩效和团队创新绩效之间起中介作用;④差异化授权型领导显著负向跨层影响领导认同,领导认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间起中介作用。

研究结果丰富了差异化领导的研究,并扩展了团队层面授权型领导的研究,验证了差异化授权型领导对创新绩效的负向作用;丰富了差异化授权型领导的理论研究视角,基于社会认同理论探讨差异化授权型领导对创新绩效的跨层次影响机制。团队领导在进行授权时要考虑团队的文化特性,增强谨慎意识,要充分考虑如果团队内部领导授权的差异化程度过高会破坏团队成员的团队认同和领导认同,进而降低个体创新绩效和团队创新绩效,以致降低组织创新绩效。

关键词:差异化授权型领导;创新绩效;团队认同;领导认同;社会认同

中图分类号:F272.9

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2019.03.004

文章编号:1672-0334(2019)03-0042-12

引言

为了适应全球化经济竞争,许多企业开始组织结构变革,以授权型工作团队代替传统的层级管理

结构^[1],因此授权型领导如何在团队层面发挥作用引起学者们的广泛关注。已有关于团队层面授权型领导的研究主要基于团队共享领导授权,即团队成

收稿日期:2018-10-30 **修返日期:**2019-03-28

基金项目:国家社会科学基金(16AZD013);国家自然科学基金(71872069)

作者简介:崔杨,吉林大学商学院博士研究生、吉林化工学院机电工程学院讲师,研究方向为人力资源管理 and 组织行为等,代表性学术成果为“上级发展性反馈对员工创新绩效的影响机制研究”,发表在2019年第1期《管理现代化》,E-mail:cuiyang0507@163.com

于桂兰,经济学博士,吉林大学商学院教授,研究方向为人力资源管理和劳动关系等,代表性学术成果为“基于扎根理论的企业和谐劳动关系质性研究”,发表在2016年第10期《管理学报》,E-mail:yugl@jlu.edu.cn

员共同感知到的领导授权行为^[2],如提出团队导向授权型领导有利于团队生产力、客户服务质量、团队工作满意度的提高^[3],对下属创造力和创新行为产生显著正向影响^[4-6],对团队绩效和下属组织公民行为起积极作用^[7-8]。在具有关系文化的中国团队情景中,不仅存在基于团队共享特性的授权型领导,还存在基于团队构成特性的差异化授权型领导^[2],团队领导不一定针对团队内部不同成员进行无差别的授权^[9],相反团队领导很可能根据领导-成员交换关系差异和团队成员主动性差异对不同成员给予不同程度的授权^[2],而这很可能影响团队和个体的行为和绩效。

创新,意味着新想法、新流程或新产品的引入和实施,是保持组织竞争能力的关键^[10],柯达和诺基亚的落寞无不揭示创新对企业发展的重要性。已有研究一般基于共享授权视角研究团队导向授权型领导对创新绩效的作用机制,而团队领导很可能对不同成员给予不同程度的授权^[9,11],因此差异化授权型领导对创新绩效的影响有待探究。社会认同理论认为团队成员通过对差异化领导的感知,经历社会分类、社会比较、积极区分,影响团队认同和领导认同的形成,进而影响团队和个体行为^[12-13],因此团队差异化授权型领导很可能通过影响下属的社会认同,进而影响团队创新绩效和个体创新绩效。因此,本研究试图基于社会认同理论探究差异化授权型领导对个体创新绩效和团队创新绩效的跨层次影响,以期丰富差异化领导和团队层面授权型领导的研究,为组织创新管理提供一定的启示。

1 相关研究评述

个体导向领导是基于情景领导理论和领导-成员交换关系理论提出的,即团队领导者根据下属差异而变换他们的领导行为,这便产生了团队差异化领导^[12]。差异化领导是指团队领导对不同的团队成员表现出多水平的个体导向领导行为,如相对于其他人,领导者对一些成员更加关注或者提供更多的支持^[12]。差异化领导的研究起源于领导-成员关系文化,一方面领导-成员关系差异基于公平理论对团队内关系、团队绩效和下属创造力产生负向作用^[14-16],另一方面基于角色理论对团队承诺具有一定的积极作用^[17]。差异化领导随之扩展到变革型领导领域,如基于社会认同理论,差异化变革型领导会产生团队成员对领导的认同差异,不利于团队有效性^[12]。ZHANG et al.^[18]结合高阶理论认为,CEO的差异化变革型领导对高管团队效能产生负向影响,进而不利于高管团队有效性和公司绩效;冯彩玲^[19]基于领导-成员交换关系理论验证差异化变革型领导对员工创新行为的跨层负向作用。近几年关于差异化领导的研究才扩展到授权型领导领域,李绍龙^[2]立足于中国特殊文化情景,基于领导-成员交换关系差异和团队成员主动性差异提出差异化授权型领导,即团队领导针对团队内部的不同成员,提供不同

程度的授权,并基于公平理论探讨差异化授权型领导对团队绩效的负向影响^[9],基于信任视角探讨差异化授权型领导对下属绩效和反生产行为的负向作用^[20]。

关于差异化领导的研究大部分学者关注差异化变革型领导和领导成员关系差异,极少学者关注差异化授权型领导,而在具有关系文化的中国团队情景下,团队领导很可能基于领导-成员关系差异和团队成员主动性差异对不同成员给予不同程度的授权行为,因此差异化授权型领导在团队中的作用有待进一步探究和丰富。此外,关于差异化授权型领导,李绍龙^[2]从公平视角和信任视角探讨差异化授权型领导对团队绩效和个体绩效的作用。本研究基于社会认同视角探讨中国特殊文化情景下差异化授权型领导对团队创新绩效和个体创新绩效的影响,以期拓宽差异化授权型领导理论的研究视角,丰富其作用结果变量研究。

2 理论基础和研究假设

2.1 差异化授权型领导与创新绩效

本研究采用李绍龙^[2]和LI et al.^[20]的概念界定差异化授权型领导,即团队领导针对团队内部的不同成员,提供不同程度的授权,对团队成员不公平地分配权力、自主权、激励和其他工作特权。差异化授权型领导的内容包括强调工作意义、促进参与式决策、传递对绩效的信心和提供自主权4个方面的差异^[21]。个体创新绩效是指员工在工作角色、工作群体或组织中产生、推销并且实施的有利于角色绩效、群体或组织的新颖想法所产生的结果^[22]。团队创新绩效是指在团队内引入或应用一些对该团队来说是新的并且有用的想法、过程、产品或程序所产生的结果^[23-24]。

社会认同是作为群体成员的自我分类,是在群体内心理同一性的感知,社会认同意味着与群体有足够的主观相似性,以保证作为群体成员的自我分类^[25]。团队成员会对领导差异化行为进行比较和区分,影响团队认同和领导认同的形成,进而影响团队和个体行为^[12]。团队领导在强调工作意义方面对团队成员提供不同程度的帮助,对创新传递不同程度的信心,让获得较高水平帮助和信心的成员感觉自己更受重视和信任,让获得较低水平帮助和信心的成员感觉自己不受重视、不受信任^[26],这会弱化团队内心理同一性的感知以及对领导的关系认同,不利于团队认同和领导认同的形成,不利于新想法的产生、推销和实施,不利于团队产生创新绩效。团队领导在参与式决策和提供自主权方面给予团队成员不同程度的授权,让团队成员感受到资源和权力的不公平^[9],这种不公平感不利于团队内同一性的感知,不利于团队认同的形成,同时授权的差异化会破坏团队成员对领导的关系认同,不利于团队成员新想法的产生、推销和实施,更不利于整体团队产生创新绩效。同时团队领导授权差异化程度较高时,领

导-成员交换关系差异相对较大,已有研究表明领导-成员关系差异弱化员工满意度、组织承诺和合作互助行为^[27],领导-成员交换关系差异较高时也不利于提高员工创造力^[16]。此外,差异化领导也不利于团队集体效能^[7]。差异化授权型领导不利于个体和团队创新活动,进而不利于产生个体创新绩效和团队创新绩效。因此,本研究提出假设。

H₁ 差异化授权型领导与个体创新绩效负相关。

H₂ 差异化授权型领导与团队创新绩效负相关。

2.2 团队认同的中介作用

团队认同是指团队成员对团队身份的归属感或者感知到的与团队身份的同一性^[25]。团队差异化授权型领导在工作意义方面强调程度的不同和传递信心程度的不同,会降低团队成员的身份归属感和身份同一性。团队领导在参与式决策和提供自主权方面给予不同程度的赋权,会增强团队成员的不公平感,降低对团队的认同感。基于社会认同理论,团队成员对领导差异化行为进行比较和区分^[11],差别授权会弱化团队集体认同的形成。领导差异化授权程度较高时,会增加团队内部成员的冲突,破坏成员的关系质量和同一性感知^[28],进而降低团队成员对团队的集体认同。

ELLEMERS et al.^[29]认为基于社会身份理论,团队成员感知到的同一性使团队身份包含的目标和价值观等对个体的行为产生指导性影响,而且可以将团队目标与个体目标连接起来。根据社会认同理论,对于把团队期望和目标作为内在激励认同的员工,会代表团队展示自己,表现出自我牺牲和群体导向的行为,共享高水平团队认同的团队成员对团队目标具有更强烈的承诺,对团队任务贡献出更多的努力,因此产生更高水平的绩效和集体效能^[30]。此外,社会认同理论还认为,团队认同提高团队成员的自尊和自我效能感知,当团队成员分享团队认同感觉时,他们很可能将团队价值内化,遵守团队规范,接受绩效标准。因此,团队成员可以更有效地同步,快速且有效的协调在成员之间产生一种凝聚力和效率感,有助于团队实现挑战性目标^[30],进而产生创新绩效。已有研究表明团队认同有利于个体绩效、主动性、团队绩效和团队创新绩效^[31-32]。由于团队成员的感知、态度和行为是作为团队原型描述的,授权感知提高团队认同^[30],相反授权差异感知可能弱化团队认同,进而影响个体创新绩效。团队共享导向领导行为通过促进团队认同影响团队绩效^[12],而差异化授权型领导可能通过弱化团队认同而影响团队创新绩效。基于社会认同理论的团队认同视角,领导差异化授权影响团队成员的团队认同,进而不利于产生个体和团队创新绩效。因此,本研究提出假设。

H₃ 差异化授权型领导与团队认同负相关。

H₄ 团队认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间起中介作用。

H₅ 团队认同在差异化授权型领导与团队创新绩效

效之间起中介作用。

2.3 领导认同的中介作用

领导认同一般指对团队领导的关系认同,直接衡量了团队成员与团队领导的心理亲密度,是决定领导者团队支配的重要关系过程^[30,33-34]。社会认同理论认为通过分类和比较,差异化领导让团队成员产生差异化的感知^[11],领导差异化授权让员工对领导行为产生差异化的感知、归属和认同^[35],差别授权程度越高越弱化下属对领导的关系认同。HU et al.^[33]认为领导者的一致性对领导认同有促进作用,而差异化授权型领导对团队成员不同程度的授权,弱化了团队成员对领导者一致性的感知,不利于下属产生领导认同。

认同领导的团队成员内化其领导的价值和愿景,并做出相应的行为,这样他们觉得自己的工作更有意义和影响^[30]。关系认同理论认为关系认同对员工的心理成长十分必要,满足他们减少不确定性、自我提高和自我拓展的需要^[30]。此外,QU et al.^[35]认为团队成员的领导认同反映了角色关系的本质,影响他们的动机和绩效,使下属将自我兴趣与领导者兴趣联系起来,产生强烈的动机去实现目标,从而对下属创造力产生积极作用。而差异化领导会增强领导认同的差异性,不利于团队有效性^[12]。团队共享导向领导行为通过促进领导认同,进而促进下属心理授权和绩效^[30]。而团队领导差别授权程度越高,越不利于下属对领导的信任^[20],不利于下属对领导一致性的感知,从而不利于下属对领导的关系认同^[33],进而对个体创新绩效产生消极作用^[35]。基于关系认同理论^[36],差异化授权型领导对团队成员的差别授权影响团队成员的领导认同,进而影响个体创新绩效。因此,本研究提出假设。

H₆ 差异化授权型领导与领导认同负相关。

H₇ 领导认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间起中介作用。

综上所述,本研究的理论模型见图1。

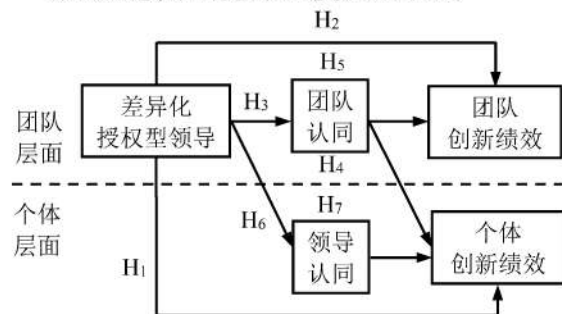


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

3 研究设计

3.1 样本和程序

为保证测量问卷的真实性和准确性,本研究在问卷设计时重点考虑了可能存在的同源误差,采取配对的样本收集方式,授权型领导、团队认同、领导

认同需要员工做出评价,个体创新绩效需要由同一团队或部门熟悉情况的同事对该员工进行评价,在调研时为每位团队或部门成员随机指定一位熟悉情况的同事进行他评。在员工自愿参与的前提下填写问卷,研究者亲自对问卷以团队或部门为单位进行回收,回收时将员工自评问卷与同事对该员工的评价问卷配对,以保证问卷的匹配和保密。问卷调研时间为2017年12月至2018年3月,样本来自长春市15家企事业单位、吉林市2家企业、北京市8家企业、天津市3家企业、大连市5家企事业单位,共33家。参与调查的工作团队内部成员联系紧密、沟通频繁,具有共同的团队目标^[37],存在一个明确的团队领导,团队规模在4人及以上。研究者共向33家企事业单位的115个团队发放862份问卷,收回786对配对问卷,其中有7个团队或部门的有效问卷回收率低于70%,不能反映整体的团队或部门情况,因此剔除这7个团队或部门;有6个团队或部门的问卷数据配对

缺失,无效填答高于50%,剔除这6个团队或部门;有3个团队或部门的问卷数据题项选择均为1或6,剔除这3个团队或部门。去除无效团队问卷,最终获得99个团队的706对配对问卷。

参与调研的员工同时要填答团队规模、行业类型、单位类型、性别、受教育程度、工作年限等人口统计学变量,统计结果见表1。其中,团队规模为10人及以下的团队或部门最多,因此对10人及以下的团队或部门进一步分析,4人~6人的团队或部门占19.192%,7人~9人的团队或部门44.444%。

3.2 变量测量

本研究所有变量的测量问卷均来源于已有经典研究,均采用Likert 6点评分法。自评问卷1为完全不符合,6为完全符合;他评问卷中,1为从不,6为总是。采用Spss 19.0统计分析软件,对授权型领导、团队认同、领导认同和创新绩效进行信度检验。各变量测量题项见表2。

表1 人口统计变量统计结果
Table 1 Statistical Results for Demographic Variables

变量	特征	数量	占比/%	变量	特征	数量	占比/%
团队层面,样本量为 99				个体层面,样本量为 706			
团队规模	10 人及以下	63	63.636	性别	男	402	56.941
	11 人~15 人	20	20.202		女	304	43.059
	16 人~20 人	7	7.071	年龄	25 岁及以下	69	9.773
	21 人~25 人	3	3.030		26 岁~35 岁	408	57.791
	26 人及以上	6	6.061		36 岁~45 岁	159	22.521
行业类型	信息 IT、网络、软件、通信	11	11.111		46 岁~55 岁	68	9.632
	制造业	19	19.192		56 岁及以上	2	0.283
	生物/制药	5	5.051	受教育程度	大专及以下	166	23.513
	教育、培训、科研、院校	10	10.101		大学本科	436	61.756
	单位类型	国有企业	45	45.455	硕士及以上	104	14.731
民营企业		41	41.414	工作年限	1 年以下	27	3.824
外资、三资企业		3	3.030		1 年~5 年	267	37.819
政府或事业单位		10	10.101		6 年~10 年	213	30.170
岗位类别		其他	15		15.151	11 年~20 年	133
	技术、研发	225	31.870		21 年及以上	66	9.348
	生产、运营	124	17.564	其他	其他	123	17.422
	市场、销售	131	18.555				
	财务、会计	45	6.374				
人力、行政	58	8.215					
其他	123	17.422					

表2 变量测量题项
Table 2 Measuring Items of Variables

变量	题项	Cronbach's α
授权型领导	我的团队(部门)主管(经理)帮助我理解我的目标与公司目标之间的关联	0.953
	我的团队(部门)主管(经理)帮助我认识到我的工作对公司整体效率的重要性	
	我的团队(部门)主管(经理)帮助我了解如何使我的工作融入全局	
	我的团队(部门)主管(经理)经常让我参与制定决策	
	我的团队(部门)主管(经理)经常咨询我战略决策问题	
	如果决策可能对我产生影响,我的团队(部门)主管(经理)会事先询问我的想法	
	我的团队(部门)主管(经理)相信我能够处理复杂的工作	
	即使犯错,我的团队(部门)主管(经理)依然相信我能够进步和提高	
	我的团队(部门)主管(经理)相信我能够出色地完成任务	
	我的团队(部门)主管(经理)允许我以自己的方式做事	
	我的团队(部门)主管(经理)会保持规章制度尽可能简洁,从而使我工作更加高效	
我的团队(部门)主管(经理)允许我快速地做出重要决策以满足顾客需求		
团队认同	当有人批评我的团队(部门)时,感觉好像是对我的侮辱	0.902
	我非常感兴趣他人怎么看我的团队(部门)	
	当我谈论我的团队(部门)时,我通常说“我们”而不是“他们”	
	我的团队(部门)的成功就是我的成功	
	当有人称赞我的团队(部门)时,感觉好像是对我的称赞	
领导认同	如果媒体报道批评了我的团队(部门),我会感到尴尬	0.867
	当有人批评我的团队(部门)主管(经理)时,感觉好像是对我的侮辱	
	当有人称赞我的团队(部门)主管(经理)时,感觉好像是对我的称赞	
创新绩效	对我的团队(部门)主管(经理),我有一种归属感	0.953
	他为了解决困难问题提供新想法	
	他寻找新的工作方法、技能或工具	
	他提出一些独创性的解决问题的方案	
	他主动支持具有创新性的想法	
	他曾因为创新性建议而获得表扬	
	他使重要的组织成员热衷于创新性思维	
	他曾把创新性想法应用到实践	
	他系统地将创新性想法引入工作中	
他评估创新性想法的有效性		
组织创新支持感	我们公司(单位)是鼓励创新的	0.876
	我们公司(单位)领导层尊重我们创新工作的能力	
	我们公司(单位)设置奖励制度鼓励创新	
	我们公司(单位)公开认可那些创新的员工	

(1) 授权型领导。采用AHEARNE et al.^[21]开发的量表测量授权型领导,包括12个题项。差异化授权型领导反映了领导在团队内部进行差异化授权的程度。根据CHAN^[38]的研究将差异系数作为差异化授权型领导的测量指标,即差异化授权型领导的测量方式为团队内成员报告的授权型领导得分的标准差除以平均值。团队内授权型领导平均值由每个团队中所有成员评价的得分加总平均得到,因此需要检测 rwg 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 。根据JAMES^[39]的研究,平均 rwg 值应大于标准0.700, $ICC(1)$ 值和 $ICC(2)$ 值应分别大于0.050和0.500的临界值。本研究得到的授权型领导的平均 rwg 值为0.812, $ICC(1)$ 值为0.264, $ICC(2)$ 值为0.719,在可接受范围内。

(2) 团队认同。采用MAEL et al.^[40]开发的量表测量团队认同,包括6个题项。根据GIESSNER et al.^[25]的研究,团队认同的得分由每个团队所有成员评价的得分加总平均得到,因此需要检测 rwg 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 。团队认同的平均 rwg 值为0.804, $ICC(1)$ 值为0.204, $ICC(2)$ 值为0.647,在可接受范围内。

(3) 领导认同。采用HU et al.^[33]开发的量表测量领导认同,包括3个题项。

(4) 创新绩效。采用JANSSEN^[41]基于KANTER^[42]的研究提出的员工创新工作行为量表测量创新绩效,包括9个题项,根据CHEN et al.^[43]的研究,将员工创新工作行为作为创新绩效的评价依据,将每个团队中所有成员对创新绩效的评价得分加总平均得到,可以预测团队创新绩效,因此需要检测 rwg 、 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 。团队创新绩效的平均 rwg 值为0.817, $ICC(1)$ 值为0.209, $ICC(2)$ 值为0.653,在可接受范围内。

本研究控制一些可能对研究结果产生影响的变量,在个体层面控制性别、年龄、受教育程度、工作年限和岗位类别等人口统计变量,在团队层面控制团队规模、行业类型和单位类型等变量。根据顾远东

等^[44]的研究,组织创新支持感对个体创新绩效具有显著的促进作用,本研究探讨团队层面差异化授权型领导对个体创新绩效的影响,为控制组织创新支持对个体创新绩效的影响,在个体层面控制组织创新支持感变量,采用ZHOU et al.^[45]开发的量表测量组织创新支持感,包括4个题项。

4 数据分析和结果

4.1 区分效度检验

为检验授权型领导、团队认同、领导认同、创新绩效和组织创新支持感之间的区分效度,本研究使用Mplus 7.4进行区分效度检验,检验结果见表3。由表3可知,相对于其他因子模型,5因子模型拟合优度最好, $\chi^2/df = 2.667$, $CFI = 0.913$, $TLI = 0.904$, $RMSEA = 0.069$ 。

4.2 变量的描述性统计分析

本研究应用Pearson相关分析检验各变量间的相关性,均值、标准差和相关系数见表4。在团队层面,差异化授权型领导与团队创新绩效显著负相关,相关系数为-0.360, $p < 0.010$;差异化授权型领导与团队认同显著负相关,相关系数为-0.330, $p < 0.010$;团队认同与团队创新绩效显著正相关,相关系数为0.734, $p < 0.010$ 。在个体层面,领导认同与个体创新绩效显著正相关,相关系数为0.584, $p < 0.010$;个体创新绩效与组织创新支持感显著正相关,相关系数为0.584, $p < 0.010$,因此将组织创新支持感作为控制变量是十分必要的。

4.3 假设检验

借鉴已有研究,基于MSEM多水平中介效应分析方法^[46],本研究使用Mplus 7.4检验跨层中介效应,同时按照已有研究提出的中介检验基本程序^[47]进行检验。①自变量对结果变量存在显著的影响;②自变量对中介变量存在显著的影响;③在加入中介变量

表3 验证性因子分析结果

Table 3 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	$RMSEA$
5 因子模型 (IE, TI, LI, SP, OS)	1 354. 652	508	2. 667	0. 913	0. 904	0. 069
4 因子模型 ($IE, TI, LI + OS, SP$)	1 688. 791	514	3. 286	0. 879	0. 868	0. 080
4 因子模型 ($IE, TI + LI, SP, OS$)	1 771. 223	514	3. 446	0. 870	0. 859	0. 083
3 因子模型 ($IE, TI + LI, SP + OS$)	2 150. 790	520	4. 136	0. 832	0. 819	0. 094
3 因子模型 ($IE + TI, LI + SP, OS$)	2 322. 119	524	4. 432	0. 815	0. 802	0. 099
2 因子模型 ($IE + TI + LI, SP + OS$)	2 842. 412	526	5. 404	0. 761	0. 745	0. 112
1 因子模型 ($IE + TI + LI + SP + OS$)	3 444. 318	527	6. 536	0. 699	0. 680	0. 125

注: IE 为授权型领导, TI 为团队认同, LI 为领导认同, SP 为创新绩效, OS 为组织创新支持感;样本量为706。

表4 描述性统计分析结果
Table 4 Results for Descriptive Statistical Analysis

变量	均值	标准差	性别	年龄	受教育程度	工作年限	岗位类别	领导认同	个体创新绩效
个体层面,样本量为706									
性别	1.431	0.496							
年龄	2.329	0.792	-0.047						
受教育程度	1.912	0.613	0.106**	-0.250**					
工作年限	2.921	1.043	-0.074	0.775**	-0.322**				
岗位类别	2.938	1.847	0.248**	0.051	-0.025	0.057			
领导认同	4.547	0.966	-0.082*	0.074*	-0.045	0.085*	-0.009		
个体创新绩效	4.624	0.882	-0.136**	0.074*	-0.009	0.101**	-0.063	0.584**	
组织创新支持感	4.547	0.961	-0.050	0.040	-0.001	0.022	-0.020	0.655**	0.584**
变量	均值	标准差	团队规模	单位类型	行业类型	差异化授权型领导	团队认同		
团队层面,样本量为99									
团队规模	7.131	1.459							
单位类型	1.771	1.031	-0.153**						
行业类型	5.174	2.895	0.032	0.018					
差异化授权型领导	0.166	0.088	0.720	0.180**	-0.286**				
团队认同	4.633	0.494	0.005	0.049	0.096*	-0.330**			
团队创新绩效	4.624	0.497	0.271**	-0.005	-0.017	-0.360**	0.734**		

注:**为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 下同。

后,自变量对结果变量的影响减弱或者不显著,中介变量对结果变量存在显著的影响,同时间接效应显著。检验结果见表5。

表5中,模型1检验差异化授权型领导与团队认同的关系;模型2检验差异化授权型领导与领导认同的关系;模型3检验差异化授权型领导与个体创新绩效的关系;模型4检验团队认同与个体创新绩效的关系;模型5在模型3的基础上加入中介变量团队认同,检验团队认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间的中介作用;模型6检验领导认同与个体创新绩效的关系;模型7在模型3的基础上加入中介变量领导认同,检验领导认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间的中介作用;模型8检验差异化授权型领导与团队创新绩效的关系;模型9检验团队认同与团队创新绩效的关系;模型10在模型8的基础上加入中介变量团队认同,检验团队认同在差异化授权型领导与团队创新绩效之间的中介作用。

模型3中,控制变量性别、组织创新支持感、团队

规模和行业类型对个体创新绩效具有一定程度的影响,差异化授权型领导对个体创新绩效产生显著负向影响, $\beta = -0.600$, $p < 0.001$, H_1 得到验证。模型8中,控制变量团队规模、单位类型和行业类型对团队创新绩效具有一定程度的影响,差异化授权型领导对团队创新绩效产生显著负向影响, $\beta = -0.452$, $p < 0.001$, H_2 得到验证。模型1中,差异化授权型领导对团队认同产生显著负向影响, $\beta = -0.359$, $p < 0.001$, H_3 得到验证。模型4中,团队认同正向影响个体创新绩效, $\beta = 0.870$, $p < 0.001$ 。在模型5加入团队认同这一中介变量后,差异化授权型领导对个体创新绩效仍显著负相关, $\beta = -0.336$, $p < 0.001$;而团队认同对个体创新绩效产生显著正向影响, $\beta = 0.817$, $p < 0.001$ 。说明团队认同起部分中介作用,团队认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间的间接中介效应为 -0.232 , $p < 0.001$, 置信区间为 $[-0.448, -0.016]$, H_4 得到验证。模型9中,团队认同正向影响团队创新绩效, $\beta = 0.741$, $p < 0.001$ 。在模型10加入团队认同这一中介

表5 跨层中介效应检验结果
Table 5 Results for Cross-level Mediation Effect Test

变量	团队认同		领导认同					个体创新绩效			团队创新绩效		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10			
个体层面,样本量为706													
性别		-0.072**	-0.095*	-0.099**	-0.144***	-0.080***	-0.115***						
年龄		-0.002	0.003	-0.018	-0.039	-0.034	-0.027						
受教育程度		-0.020	0.024	0.030	-0.029	0.037	-0.015						
工作年限		0.081	0.092	0.079	0.055	0.098**	0.027						
岗位类别		-0.032	0.001	-0.016	-0.031	-0.036	-0.013						
组织创新支持感		0.648***	0.560***	0.528***	0.454***	0.356***	0.274***						
领导认同						0.340***	0.370***						
团队层面,样本量为99													
团队规模	0.049	-0.176	0.280**	0.267**	0.260***		0.236***	0.328***	0.271***	0.298***			
单位类型	0.118***	0.192	0.042	-0.028	0.097		-0.004	0.126***	0.002	0.046**			
行业类型	-0.010	0.095	-0.371**	-0.250	-0.309**		-0.112***	-0.160***	-0.098***	-0.155***			
差异化授权型领导	-0.359***	-0.385*	-0.600***		-0.336***		-0.129	-0.452***		-0.211***			
团队认同				0.870***	0.817***				0.741***	0.681***			
中介效应					-0.232***		-0.400***			-0.266***			
99%置信区间					[-0.448, -0.016]		[-0.715, -0.085]			[-0.287, -0.165]			

注:***为 $p < 0.001$ 。

变量后,差异化授权型领导仍显著负向影响团队创新绩效, $\beta = -0.211, p < 0.001$;而团队认同正向影响团队创新绩效, $\beta = 0.681, p < 0.001$ 。说明团队认同起部分中介作用,团队认同在差异化授权型领导与团队创新绩效之间的中介效应为 $-0.266, p < 0.001$,置信区间为 $[-0.287, -0.165]$, H_5 得到验证。模型2中,差异化授权型领导显著负向影响领导认同, $\beta = -0.385, p < 0.050, H_6$ 得到验证。模型6中,领导认同显著正向影响个体创新绩效, $\beta = 0.340, p < 0.001$ 。在模型7加入领导认同这一中介变量后,差异化授权型领导对个体创新绩效的影响不显著;领导认同显著正向影响个体创新绩效, $\beta = 0.370, p < 0.001$ 。表明领导认同在差异化授权型领导对个体创新绩效之间起完全中介作用,中介效应为 $-0.400, p < 0.001$,置信区间为 $[-0.715, -0.085]$, H_7 得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

本研究探讨并验证差异化授权型领导对创新绩效的跨层次影响,主要结论如下。

(1)差异化授权型领导负向影响个体创新绩效和团队创新绩效。由假设检验结果可知,领导差异化授权显著负向跨层影响个体创新绩效,显著负向影响团队创新绩效。

(2)差异化授权型领导负向影响团队认同,团队认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间起跨层中介作用,在差异化授权型领导与团队创新绩效之间起中介作用。

(3)差异化授权型领导负向影响领导认同,领导认同在差异化授权型领导与个体创新绩效之间起跨层中介作用。

5.2 理论意义

(1) 丰富了差异化领导的研究。已有关于差异化领导的研究主要关注差异化变革型领导^[12,18,48], 极少学者关注差异化授权型领导^[9], 而本研究探究差异化授权型领导对创新绩效的影响, 丰富了差异化领导的相关研究。

(2) 扩展了团队层面授权型领导的研究。已有关于团队层面授权型领导的研究主要基于团队共享授权型领导, 即团队成员共同感知到的领导授权行为, 如CHEN et al.^[5]认为团队导向授权型领导对下属创新行为产生显著正向影响, D'INNOCENZO et al.^[7]和LI et al.^[8]验证了团队导向授权型领导对团队绩效和下属组织公民行为的积极作用。而本研究基于领导差异化授权视角, 扩展了团队层面授权型领导的研究。

(3) 基于社会认同理论探讨差异化授权型领导对创新绩效的跨层次影响, 丰富了差异化授权型领导的理论研究视角和影响结果多层次研究。李绍龙等^[9]基于公平理论探讨领导差异化授权对团队绩效的影响机制, 基于信任视角探讨差异化授权对下属绩效的作用机制^[20]。而本研究基于社会认同理论探讨差异化授权型领导对创新绩效的跨层次影响机制, 扩展了差异化授权型领导的理论研究视角, 丰富了领导差异化授权影响结果的多层面研究。

5.3 实践意义

本研究对团队和个体创新管理具有一定的启示作用。在组织管理实践中, 团队已成为企业经营运作的主要工作单元^[37], 组织管理既要强调团队成员间的优势互补和协作, 又要关注个体绩效对团队乃至组织绩效的重要作用^[49]。FORRESTER^[50]曾提出“有选择的授权是有益的还是不利的”, LI et al.^[20]对此回答“其依赖于团队成员的文化价值”。因此, 在中国特殊文化情景下, 团队领导要增强对团队互补和协作的关注度, 在进行授权时考虑团队的文化特性, 增强谨慎意识, 要充分考虑如果团队内部领导授权的差异化程度过高时, 会破坏对团队的归属感、同一性以及领导的关系认同, 从而破坏团队认同和领导认同的形成, 进而降低团队和个体创新绩效的产生, 以致降低组织创新绩效。

5.4 研究局限和未来展望

(1) 研究局限。①对创新绩效的测量方面, 由于调研资源有限, 本研究采用同事配对评价方式评价个体创新绩效, 团队创新绩效由每个团队所有成员评价的得分加总后平均得到, 未来研究应克服资源限制, 采用领导分别评价个体创新绩效和团队创新绩效的方式; ②本研究未考虑可能存在的调节变量对差异化授权型领导对创新绩效跨层影响机制的调节效应; ③本研究未对差异化授权进行分类, 未来研究可以基于不同视角探讨其分类。

(2) 未来展望。①探讨可能的调节变量对差异化授权型领导对创新绩效跨层影响机制的调节效应; ②探索团队导向和个体导向授权型领导的整合

操作化定义和量表, 进而探讨团队导向授权型领导和差异化授权型领导与团队绩效或个体绩效关系的对比效应; ③王国华等^[51]在公共管理领域探讨差异化授权对改革的积极意义, 未来研究可以在组织行为领域基于不同视角探讨差异化授权型领导的双刃剑效应^[52-53]。

参考文献:

- ARNOLD J A, ARAD S, RHOADES J A, et al. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(3): 249-269.
- 李绍龙. 基于团队情境的领导差异化授权研究. 武汉: 华中科技大学, 2015: 36-38.
LI Shaolong. *Research on differentiated empowering leadership in the team context*. Wuhan: Huazhong University of Science & Technology, 2015: 36-38. (in Chinese)
- KIRKMAN B L, TESLUK P E, ROSEN B. Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 2001, 54(3): 645-667.
- DONG Y T, LIAO H, CHUANG A, et al. Fostering employee service creativity: joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5): 1364-1380.
- CHEN G, SHARMA P N, EDINGER S K, et al. Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3): 541-557.
- 王宏蕾, 孙健敏. 授权型领导与员工创新行为: 结构正式化的调节作用. *管理科学*, 2018, 31(3): 29-39.
WANG Honglei, SUN Jianmin. Empowering leadership and employee innovative behavior: the moderating effect of structural formalization. *Journal of Management Science*, 2018, 31(3): 29-39. (in Chinese)
- D'INNOCENZO L, LUCIANO M M, MATHIEU J E, et al. Empowered to perform: a multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(4): 1290-1307.
- LI N, CHIABURU D S, KIRKMAN B L. Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 2017, 43(4): 1076-1102.
- 李绍龙, 龙立荣, 朱思. 领导差异化授权对团队绩效的影响及其作用机制研究. *管理学报*, 2017, 14(7): 1006-1014, 1069.
LI Shaolong, LONG Lirong, ZHU Si. Is inequality rather than scarcity the cause of problem? An empirical research on the relationship between differentiated empowering leadership and team performance. *Chinese Journal of Management*, 2017, 14(7): 1006-1014, 1069. (in Chinese)
- SHIN S J, YUAN F R, ZHOU J. When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: a sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(1): 68-86.
- FORRESTER R. Empowerment: rejuvenating a potent idea.

- Academy of Management Executive*, 2000, 14(3):67-80.
- [12] WU J B, TSUI A S, KINICKI A J. Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1):90-106.
- [13] KARK R, SHAMIR B, CHEN G. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2):246-255.
- [14] HOOPER D T, MARTIN R. Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: the effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(1):20-30.
- [15] CHEN X P, HE W, WENG L C. What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters. *Journal of Management*, 2018, 44(3):946-971.
- [16] 王冬冬, 何洁. 领导成员交换差异与员工创造力: 跨层次模型与检验. *华东经济管理*, 2016, 30(7):45-51.
WANG Dongdong, HE Jie. Leader-member exchange differentiation and employee creativity: a multilevel model and empirical examination. *East China Economic Management*, 2016, 30(7):45-51. (in Chinese)
- [17] BLANC P M L, GONZÁLEZ-ROMÁ V. A team level investigation of the relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(3):534-544.
- [18] ZHANG X A, LI N, ULLRICH J, et al. Getting everyone on board: the effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management*, 2015, 41(7):1898-1933.
- [19] 冯彩玲. 差异化变革型领导对员工创新行为的跨层次影响. *管理评论*, 2017, 29(5):120-130.
FENG Cailing. The influence of differentiated transformational leadership on employee innovative behavior. *Management Review*, 2017, 29(5):120-130. (in Chinese)
- [20] LI S L, HUO Y Y, LONG L R. Chinese traditionality matters: effects of differentiated empowering leadership on followers' trust in leaders and work outcomes. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145(1):81-93.
- [21] AHEARNE M, MATHIEU J, RAPP A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5):945-955.
- [22] JANSSEN O, YPEREN N W V. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3):368-384.
- [23] DE DREU C K W, WEST M A. Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(6):1191-1201.
- [24] DE DREU C K W, NIJSTAD B A, BECHTOLDT M N, et al. Group creativity and innovation: a motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2011, 5(1):81-89.
- [25] GIESSNER S R, KNIPPENBERG D V, GINKEL W V, et al. Team-oriented leadership: the interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(4):658-667.
- [26] LEE A, WILLIS S, TIAN A W. Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(3):306-325.
- [27] CHEN Y, YU E H, SON J. Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: an indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(3):611-627.
- [28] BOIES K, HOWELL J M. Leader-member exchange in teams: an examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(3):246-257.
- [29] ELLEMERS N, DE GILDER D, HASLAM S A. Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 2004, 29(3):459-478.
- [30] WANG X H (Frank), HOWELL J M. A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(5):775-790.
- [31] SELENKO E, MÄKIKANGAS A, STRIDE C B. Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(6):856-875.
- [32] 杨皎平, 侯楠, 邓雪. 基于团队认同对学习空间调节作用的成员异质性对团队创新绩效的影响研究. *管理学报*, 2014, 11(7):1021-1028.
YANG Jiaoping, HOU Nan, DENG Xue. Influence of member heterogeneity on team innovation performance based on learning space: moderating role of team identity on learning space. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(7):1021-1028. (in Chinese)
- [33] HU J, JUDGE T A. Leader-team complementarity: exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(6):935-955.
- [34] LAM W, LEE C, TAYLOR M S, et al. Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1):245-263.
- [35] QU R J, JANSSEN O, SHI K. Transformational leadership and follower creativity: the mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(2):286-299.
- [36] SLUSS D M, ASHFORTH B E. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1):9-32.
- [37] KOZLOWSKI S W J, BELL B S. Work groups and teams in organizations: review update // SCHMITT N, HIGHHOUSE S. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational*

- Psychology Commons*. London: Wiley, 2013:412-469.
- [38] CHAN D. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2):234-246.
- [39] JAMES L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(2):219-229.
- [40] MAEL F, ASHFORTH B E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(2):103-123.
- [41] JANSSEN O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(3):287-302.
- [42] KANTER R M. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations // STAW B M, CUMMINGS L L. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, 1988:169-211.
- [43] CHEN G, FARH J L, CAMPBELL-BUSH E M, et al. Teams as innovative systems: multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(6):1018-1027.
- [44] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 组织创新支持感对员工创新行为的影响机制研究. *管理学报*, 2014, 11(4):548-554, 609.
GU Yuandong, ZHOU Wenli, PENG Jisheng. How do perceived organizational support for creativity affect employee creative behavior? The moderating effect of achievement motivation and job involvement. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(4):548-554, 609. (in Chinese)
- [45] ZHOU J, GEORGE J M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(4):682-696.
- [46] 王孟成, 毕向阳. 潜变量建模与Mplus应用: 进阶篇. 重庆: 重庆大学出版社, 2018:259-271.
WANG Mengcheng, BI Xiangyang. *Latent variable modeling and Mplus application: advanced chapter*. Chongqing: Chongqing University Press, 2018:259-271. (in Chinese)
- [47] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.
- [48] 梁卓, 李树文, 罗瑾珺. 差异化变革型领导对员工创新行为的影响: 资源转化视角. *管理科学*, 2018, 31(3):62-74.
LIANG Fu, LI Shuwen, LUO Jinlian. Influence of differentiated transformational leadership on employee innovative behavior: the perspective of resource transformation. *Journal of Management Science*, 2018, 31(3):62-74. (in Chinese)
- [49] 蔡亚华, 贾良定, 尤树洋, 等. 差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响: 社会网络机制的解释. *心理学报*, 2013, 45(5):585-598.
CAI Yahua, JIA Liangding, YOU Shuyang, et al. The influence of differentiated transformational leadership on knowledge sharing and team creativity: a social network explanation. *Acta Psychologica Sinica*, 2013, 45(5):585-598. (in Chinese)
- [50] FORRESTER R. Empowerment: rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 2000, 14(3):67-80.
- [51] 王国华, 方付建. 差异化授权: 中央地方权力关系改革的新路向. *华中科技大学学报(社会科学版)*, 2009, 23(5):49-53.
WANG Guohua, FANG Fujian. Differentiation authorization: a new path of power relations' reform between central government and local governments. *Journal of Huazhong University of Science and Technology (Social Science Edition)*, 2009, 23(5):49-53. (in Chinese)
- [52] 孙华, 丁荣贵, 王楠楠. 研发团队共享领导力行为的产生和对创新绩效的作用: 基于垂直领导力的影响. *管理科学*, 2018, 31(3):17-28.
SUN Hua, DING Ronggui, WANG Nannan. Emergence of shared leadership behaviors and effect on innovation performance in R&D team: based on the influence of vertical leadership. *Journal of Management Science*, 2018, 31(3):17-28. (in Chinese)
- [53] 张鹏程, 蒋美琴, 李菊, 等. 领导权力分享对个体创意倡导的双刃剑效应研究. *管理科学*, 2018, 31(3):40-50.
ZHANG Pengcheng, JIANG Meiqin, LI Ju, et al. An investigation on the "double edged sword" effect of leader's power sharing on individual idea championing. *Journal of Management Science*, 2018, 31(3):40-50. (in Chinese)

Differentiated Empowering Leadership and Innovative Performance: A Social Identification Perspective

CUI Yang^{1,2}, YU Guilan¹

1 School of Business, Jilin University, Changchun 130012, China

2 School of Mechanical and Electrical Engineering, Jilin Institute of Chemical Technology, Jilin 132022, China

Abstract: In response to economic competition, many companies have undergone structural changes. They have replaced their traditional hierarchical management structures with empowered work teams. Therefore, it has attracted wide attention of scholars

to how empowering leadership plays a role at the team level. The mechanism of team-directed empowering leadership on innovative performance based on sharing perspective has been extensively studied. However, given the context of Chinese team with guanxi culture, team leaders don't always indiscriminately empower different members in the team. Instead, team leaders carry out differential empowering, so the impact of differentiated empowering leadership on innovative performance remains to be explored.

Based on social identification theory, this paper explores how differentiated empowering leadership affects individual and team innovative performance through cross-level analysis. This paper examines the mediating role of team identification between differentiated empowering leadership and individual innovative performance and team innovative performance. Then the paper investigates the mediating role of leader identification between differentiated empowering leadership and individual innovative performance. Taking 706 employees of 99 work teams as the study object, this paper adopted questionnaire survey method and tested the hypotheses by Spss 19.0 and Mplus 7.4.

The results show that: ① Differentiated empowering leadership has a significant negative cross-level impact on individual innovative performance; ② Differentiated empowering leadership has a significant negative impact on team innovative performance; ③ Differentiated empowering leadership has a significant negative impact on team identification, and team identification plays a mediating role between differentiated empowering leadership and individual innovative performance, and team identification plays a mediating role between differentiated empowering leadership and team innovative performance; ④ Differentiated empowering leadership has a significant negative cross-level impact on leader identification, and leader identification plays a mediating role between differentiated empowering leadership and individual innovative performance.

The study enriches the research on differentiated leadership, expands the research on team-level empowering leadership, and verifies the negative effect of differentiated empowering leadership on innovative performance. Meanwhile, the study also enriches the theoretical research perspective of differentiated empowering leadership, and explores the cross-level mechanism of differentiated empowering leadership on innovative performance based on social identification theory. The results reveal that leaders should consider the cultural characteristics of the team and enhance their sense of caution when empowering. They should consider that if the degree of differentiation of empowering in the team were too high, it will destroy team identification and leader identification, and then reduce team and individual innovative performance, thereby reducing organizational innovative performance.

Keywords: differentiated empowering leadership; innovative performance; team identification; leader identification; social identification

Received Date: October 30th, 2018 **Accepted Date:** March 28th, 2019

Funded Project: Supported by the National Social Science Foundation of China(16AZD013) and the National Natural Science Foundation of China(71872069)

Biography: CUI Yang is a Ph. D candidate in the School of Business at Jilin University and a lecturer in the School of Mechanical and Electrical Engineering at Jilin Institute of Chemical Technology. Her research interests include human resource management and organizational behavior. Her representative paper titled "Research on the mechanisms of how supervisor developmental feedback impacts on employees' innovative performance" was published in the *Modernization of Management* (Issue 1, 2019). E-mail: cuiyang0507@163.com

YU Guilan, doctor in economics, is a professor in the School of Business at Jilin University. Her research interests include human resource management and labor relations. Her representative paper titled "Qualitative research on enterprise harmonious labor relations model based on grounded theory" was published in the *Chinese Journal of Management* (Issue 10, 2016). E-mail: yugl@jlu.edu.cn □