



# 领导者 - 员工关系类型及 对员工创新行为的影响

冯 蛟<sup>1</sup>, 罗文豪<sup>2</sup>, 徐 奇<sup>2</sup>, 吴永林<sup>2</sup>

1 宁夏大学 经济管理学院, 银川 750021

2 北方工业大学 经济管理学院, 北京 100144

**摘要:**随着企业管理实践中员工创新的重要性与日俱增,组织管理学者尝试从个体特征和情景因素角度探讨如何激发员工创新行为。已有研究普遍认为,积极高质量的领导者-员工互动关系能够有效地促进员工创新行为。然而,已有研究多数聚焦于社会交换理论和领导成员关系交换这一概念,局限于对领导成员交换关系质量的考量,而对于双方互动关系的具体内容和类型考虑不足。

有鉴于此,通过一项开放式的定性研究,揭示出中国企业组织中存在着信任支持、理性契约和被动执行3种不同类型的领导者-员工关系类型,开发相应的测量工具,并在一个包含203名员工的样本中进行初步的信度检验;通过网络收集两时点配对的214名员工数据样本,在检验新开发量表信度和效度的同时,实证检验上述3种领导者-员工关系类型对于员工创新行为的差异性影响,以及内在动机在其中的中介作用。

研究表明,3种类型的领导者-员工关系与员工创新行为存在不同的影响。信任支持型和理性契约型关系均对员工创新行为有正向影响,信任支持型关系的正向影响更强;被动执行型关系对员工创新行为有负向影响。此外,内在动机分别中介信任支持型关系对于员工创新行为的正向影响和被动执行型关系对于员工创新行为的负向影响,未能中介理性契约型关系对于员工创新行为的正向影响。

研究结论在理论上拓展了领导力研究中的关系视角,特别是在中国情景下丰富了对于领导者-员工关系不同类型的认识。同时,从员工创新研究中的动机视角出发,内在动机的中介机制也凸显了激发员工内在动机对创新行为的重要影响。从实践意义上看,组织和领导者要重视与员工构建信任支持型的互动关系,并在工作中调动和激发员工的内在动机。

**关键词:**领导者-员工关系;关系视角;员工创新行为;内在动机;社会交换理论

**中图分类号:**F272.9

**文献标识码:**A

**doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2019.05.006

**文章编号:**1672-0334(2019)05-0060-15

**收稿日期:**2018-11-01 **修返日期:**2019-05-15

**基金项目:**国家自然科学基金(71640015,71862028);宁夏大学理论经济学一流学科建设项目(NXYLXK2017B04);宁夏大学西部一流专业建设(培育)项目;北方工业大学2017年度青年科研创新基金

**作者简介:**冯蛟,管理学博士,宁夏大学经济管理学院教授,研究方向为数据营销、危机管理和创新管理等,代表性学术成果为“群发产品危机中企业应对策略对购买意愿的动态影响——来自解释水平理论的解释”,发表在2015年第8期《商业经济与管理》,E-mail:58342239@qq.com

罗文豪,管理学博士,北方工业大学经济管理学院讲师,研究方向为领导力和组织行为学等,代表性学术成果为“How does leader communication styles promote employees' commitment at times of change?”,发表在2016年第2期《Journal of Organizational Change Management》,E-mail:whluo1988@hotmail.com

徐奇,北方工业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为领导力和组织管理等,E-mail:xuqin@qq.com

吴永林,经济学博士,北方工业大学经济管理学院教授,研究方向为企业成长与管理等,代表性学术成果为“高技术产业对北京传统行业技术溢出的实证研究”,发表在2010年第3期《中国科技论坛》,E-mail:wuyul@ncut.edu.cn

## 引言

在互联网经济驱动和“大众创业、万众创新”的时代背景下,创新已经成为企业发展和转型升级的重要动力,员工创新也已成为组织创新、生存、发展和构筑竞争优势的关键基础<sup>[1]</sup>。因此,如何激励员工的创新行为成为企业实践者和管理研究者共同关注的重要议题。已有研究对于员工创新的激励因素进行了多角度的考察,大致可以分为个体因素和情景因素两大类<sup>[2]</sup>。其中,个体因素多聚焦于员工的人格、价值观、能力和动机等方面,情景因素则关注企业和团队内部的结构、氛围、领导力和管理政策等方面。在针对情景因素的探讨中,领导者愈发成为社会情景中一个重要的影响因素<sup>[3]</sup>。

针对领导风格与创新之间的关系,国内外学者发现变革型领导<sup>[4]</sup>、授权型领导<sup>[5]</sup>、谦卑型领导<sup>[6]</sup>、领导权力分享<sup>[7]</sup>和包容型领导<sup>[8]</sup>等都可以对员工创造力和创新行为产生积极影响。何种领导风格才能更好地促进员工的创新行为、这些领导特征或者风格是如何作用于员工的创新行为成为许多学者重点关注的课题。郭一蓉等<sup>[9]</sup>研究发现,学者们对于领导力与创新行为之间的关系发展出了多种不同的研究视角和理论选择。例如,有效的领导风格可以激发员工的创新动机、与员工形成默契的关系、在团队中营造一种创新的氛围以及促进员工之间的知识交流等,从而促进员工的创新行为。

本研究试图从关系类型角度出发,探究领导者与员工的关系及其对员工创新行为的影响,明确领导者与员工之间的关系存在哪些不同类型,探讨不同的关系类型对员工创新的差异性影响,引入内部动机作为中介变量,考察其是否在不同关系类型与创新行为之间起中介作用。

## 1 相关研究评述

在当前探讨领导者与员工互动关系的国内外研究中,领导成员交换占据相当一部分比重,主导人们从关系视角对于领导现象的认识<sup>[10]</sup>。经过数十年的发展和积累,领导成员交换的相关研究逐渐走向成熟,学者们对于领导成员交换的形成因素、组织产出、影响机制和过程等进行了深入探讨和研究。

### 1.1 领导成员交换的理论发展

领导成员交换起源于BLAU<sup>[11]</sup>在1964年提出的社会交换理论,他认为社会交换是个体之间的关系与群体之间的关系、权力分化与伙伴群体关系、社区成员之间间接的联系与亲密依恋关系等的基础。基于此,GRAEN et al.<sup>[12]</sup>在1975年首次提出垂直对偶联结模型理论。相对于传统的领导理论,领导成员交换更为明确地指出要关注领导者与下属之间的二元对子关系。虽然领导成员交换的理论成果在40多年时间内历经多次的演变和发展,但对于这一对子关系的关注依然延续至今。

根据领导成员交换的基本主张,由于领导者的时间和资源有限,无法将资源平均分配给每个下属,

因此在工作中要区分不同的下属,并与他们进行不同形式的交换。与领导建立高质量交换关系的下属,归属于所谓的“圈内”,他们是领导“可靠的助手”,承担了超越工作说明书的工作职责,相应地也得到更多的资源或回报,如领导的高度信任和尊重、更多的晋升机会、更自主灵活的工作等。与此相反,与领导仅有低质量交换关系的下属则属于“圈外”的员工,他们只是“雇来的人手”,领导只要求他们完成基本工作,相应地也仅与其保持正式、例行的交换关系<sup>[12]</sup>。

随着领导成员交换进入中国管理研究者的视野,中国学者对领导成员交换的研究主要集中于3类。一是总结领导成员交换的发展历程和现阶段的研究成果;二是探究领导成员交换的前因变量和结果变量,前因变量包括领导风格和组织支持感等,结果变量有员工创新行为、组织公民行为和员工绩效等,这一类多以实证研究为主;三是探究领导成员交换量表在中国的实用性,并在此基础上对领导成员交换量表进行适当的修改,以达到符合中国文化背景的目的。在以领导成员交换描述中国情景中的上下级关系时,领导成员交换的贴切性问题得到关注。郭晓薇<sup>[13]</sup>研究中国人的上下级关系时认为,中国人对等级、身份和地位看得很重,虽然上下级之间存在契约关系,但是其实质仍然是身份关系,而领导成员交换描述的上下级关系主要表现为基于平等交换的契约关系,领导成员交换强调的社会交换并非中国组织中上下级互动行为的唯一动因。西方上下级关系遵循公平法则,而中国情景下上下级关系的交换原则是人情法则<sup>[14]</sup>。因此,以领导成员交换描述中国情景下的上下级关系存在一定的不足,有必要构建出符合中国本土的上下级关系概念和理论。

为了更好地诠释在中国文化背景下领导者与员工的关系,近些年来有学者提出上下级关系概念<sup>[15]</sup>。CHEN et al.<sup>[16]</sup>认为,在中国文化中,上下级之间的关系将非血缘关系扩展为拟家庭化的亲人关系,包含3个维度,即情感依附、私人生活卷入程度和下属对上级的服从性。

### 1.2 领导成员交换研究中对于关系类型的认识

针对领导风格与员工创新二者关系的研究发现,领导者与员工之间良好的互动关系能够激励员工更多地参与到创新活动中<sup>[17]</sup>。具体来说,当领导者更加信任、支持并鼓励员工时,员工对于从事创新活动有着更强的效能感,并且基于社会交换观中的互惠原则,更可能表现出更高水平的创新行为。在中国企业情景下,“关系”无疑是理解中国员工行为规律的一个关键视角<sup>[14]</sup>。正因如此,从领导者-员工互动关系视角出发研究员工创新行为的促进因素,在中国情景下的工作场所中具有非常直接的相关性。

然而,已有的关系视角几乎高度集中于领导成员交换对于员工创造力和创新行为的影响,并较为一致地发现高质量的领导成员交换关系与员工创新

行为之间存在正向联系。从已有研究看,学者们普遍发现领导成员交换关系或者能够成为影响员工创造力和创新行为的直接前因<sup>[18]</sup>,或者通过领导成员交换关系可以中介诸如仁慈领导、授权领导等其他领导风格对创造力和创新的影响<sup>[19]</sup>。

如前所述,领导成员交换最初来源于垂直对偶联结模型,更多地关注于不同主体之间交换关系的质量高低,并以质量的高低为标准划分“圈内人”和“圈外人”,从而采取不同的互动规则<sup>[20]</sup>。然而,领导成员交换这一概念在理论上有着显著的局限性<sup>[21]</sup>,突出体现在领导成员交换事实上关注的只是领导者与员工之间交换关系的质量高低(即关系水平如何),而并没有真正地探讨二者之间关系的内容(即是什么类型的关系)。从现实中的管理实践看,领导者与员工之间的关系既可能是相互合作、共同创业的关系,也可能是利益驱动的经济交换关系,还可能是情感依附和效忠的关系。并且,无论上述哪一种关系,都有可能在领导成员交换质量上呈现出高或低的不同情形。这就意味着,如果仅从领导成员交换质量的高低考察领导者与员工关系对于创新的影响,而忽视关系的具体类型,也许是不充分的。在最新的一项研究中,SEO et al.<sup>[22]</sup>发现在不同的团队中,领导成员交换的5种不同类型可能对员工的团队组织承诺和集体离职造成不同的影响。

在此基础上,本研究试图从关系类型而非关系质量角度出发探究领导者与员工之间的关系。具体而言,领导成员交换只是衡量了领导者与员工关系的质量,而忽略了领导者与员工关系的具体内容和类型。即使是关系质量处于同一水平上,领导者与员工的关系类型也可能存在一定差异甚至是截然不同。事实上,领导成员交换除了关系质量高低这一个方面之外,也依旧存在结构和内容上的差异,且二者与质量高低之间应当存在一定的独立性,需要分别予以具体的考察。

### 1.3 中国文化中的关系类型

在中国这样一个典型的关系型社会中,“关系”无处不在,从关系类型而非质量着手探究领导者与员工关系类型对员工创新的影响非常重要且具有理论意义和现实意义。在已有研究中,针对中国文化背景下的关系,学者们开展了一系列的探讨。HWANG<sup>[23]</sup>认为,依据情感性和工具性成分的高低不同,可以将中国社会中的关系分为3种类型,即情感表现关系、工具关系和混合关系;YANG<sup>[24]</sup>在分析中国社会中的互动关系时认为,可以根据中国人之间的亲密度和距离感将中国人之间的关系分为亲人、熟人和陌生人;CHEN et al.<sup>[25]</sup>对中国关系进行宽泛的分类,认为中国关系可以分为家庭关系-非家庭关系、情感关系-工具关系、个人/非正式关系-非个人/契约关系、混合关系。

上述分类体系虽然在表达上有所差异,但在内容上均有相似之处,即家人、个人、非正式关系更多的是涉及情感成分,非家人、非个人、契约关系更多

涉及的是工具性质,而朋友、同事则处于情感与工具之间。需要注意的是,上述这些分类更多属于一般意义上的社会人际关系范畴,而并没有聚焦于组织情景下的领导者-员工关系。不过,虽然上述这些类型并不能直接应用在理解领导者与员工的关系之中,但它们依旧能够推动对于领导者与员工关系类型的探讨。就领导者与员工的关系类型而言,目前还没有学者探究领导者与员工的关系具体有哪些类型。综合管理实践和上文在中国文化背景下对于一般关系的探讨,领导者与员工的关系既可能是相互合作的关系、长辈与晚辈关系,也可能是利益驱动的经济利益关系,还可能是效忠与服从的关系。这些不同类型的关系对员工的创新行为是否存在差异性的影响,这是值得探讨的问题。

基于前述分析,本研究通过两项研究揭示中国情景下领导者-员工关系类型的内涵,并进一步考察不同关系类型对于员工创新行为的影响机制。具体而言,研究1严格遵循HINKIN<sup>[26]</sup>提出的量表开发程序,首先通过定性分析产生用于测量的条目库,然后通过收集初步数据并借助探索性因子分析筛选题项,明确量表的结构维度,最后在研究2中通过验证性因子分析以及信度和效度分析等对新开发的量表进一步予以检验。研究2还实证检验不同类型领导者-员工关系对于员工创新行为的差异性影响,以及内部动机的中介作用。

## 2 研究1:领导者-员工关系类型的量表开发

### 2.1 开放式问卷及生成条目库

为了探索工作情景中领导者与员工之间的关系可能呈现出哪些不同的类型,2018年4月本研究团队设计进行一项开放式问卷调查。该调查首先指出领导者与员工之间的关系在现实工作中尤为重要,并表明实际工作中不同的员工与领导者形成的关系具有一定的差异性。在此基础上,被试需要结合自己的实际工作,描述在工作中自己与领导者之间的关系具有哪些特征。由于该问卷探讨的内容具有很强的—般性,研究团队基于随机和便利的原则邀请社交网络中的在职员工积极参与。该开放式问卷通过在线发放的形式,共得到85位来自于不同行业和企业员工的答卷,其中包含95条初始条目。

借鉴FARH et al.<sup>[27]</sup>在中国情景下开发新变量的内涵和结构时的做法,对量表条目的形成过程进行理论饱和度检验。具体而言,将本次调查中受访者的答案按照回答顺序逐一编号录入到计算机文档,在逐条阅读到第41名受访者的描述后,对于领导者-员工关系状态的描述基本不再有新的内容,这表明此次条目收集通过了理论饱和的检验。进一步地,对初始条目中意思明显含糊不清的予以剔除,如“关系不错,能有效沟通”“我与我领导的关系比较和谐”等,并将包含多个意思的语句拆分为多条意思单一明确的条目,最终得到72个有效条目。采用3人重复编码的方法对收集到的文本数据进行分类编

码,主要步骤如下。

步骤1,研究人员对所有初始条目的文本数据进行1级编码,从条目中转换提取出主要关键词。例如,有人回答道“相互信任,领导把我当成他的左膀右臂”,其对应的一级编码为相互信任;“基本上是相互尊重,共同探讨一些技术上的问题,不会太过拘泥于上下级之间服从和被服从的关系”,可以提取出相互尊重和等级关系不明显两个关键词。

步骤2,请两位管理学领域的专家和一位企业管理方向的研究生共同组成编码小组,合作完成2级编码。在对所有条目进行1级编码的基础上,编码小组在专家的指导下将1级编码中意思相同或相近的关键词整合为一类,抽取形成若干个主要的类别。经过这一步骤,将有效的72个文本条目归纳为3种领导者-员工关系类型。根据条目的内涵进行归纳,分别命名为信任支持型、理性契约型、被动执行型。在这3种类型之外,其他一些少数未能分入以上3种类型的条目以及一些意思不明确的条目归入其他类别,例如,“同乡关照”的2级编码为其他。

步骤3,在完成2级编码后,将得到的4种类别作为源选项,请另外两位企业管理方向的研究生再次独立对所有条目编码。两位研究生独立将72个条目分别录入到步骤2形成的4个分类中,比较在步骤2中小组编码的结果与两位研究生独立编码结果,以检验编码分类的结果是否可信。3个编码主体结果一致性程度见表1。

**表1 独立编码一致性分析**  
Table 1 Analysis on the Consistency of Independent Coding

编码一致性情况	条目数	百分比/%
三人完全相同	63	87.500
二人相同	8	11.111
三人都不相同	1	1.389

对于编码未能达成一致的条目予以删除,仅保留63条编码分类完全一致的条目。其中,信任支持型包括33条,占52.381%;理性契约型包括16条,占25.397%;被动执行型包括12条,占19.048%;其他选项仅有2条,占3.174%。在量表开发和检验中,将采用信任支持型、理性契约型和被动执行型作为领导者-员工关系类型进行研究。

基于3种不同类型关系对应的主要条目,可以对不同关系类型的内涵进行一个初步的描述。其中,信任支持型关系是指领导者与员工之间表现出互相信任和支持,领导者愿意提供更多的机会让员工的能力得到发挥,而员工也愿意认真完成工作,回报领导者的信任。理性契约型关系是指领导者与员工之间的关系是建立在契约和理性利益基础之上的,在日常的工作中,领导者更多地以强调员工的成果与

奖励之间的对应关系激励员工努力工作,员工则希望明确自己在工作中的付出与回报之间是否对等匹配。被动执行型关系是指在工作中员工多数时间是机械被动地执行领导下达的命令,而并不关心完成任务的目的和意义,在完成任务的过程中也不与领导者发展额外的交流互动,只是将自己的工作当成岗位职责中不得不完成的事情。可以看出,上述3种关系类型在现实管理实践中有较强的典型性,信任支持型关系在效果上最为积极,理性契约型关系强调员工工作更多地受到外部奖励的驱动,而被动执行型关系表现出明显的被动特征。

## 2.2 领导者-员工关系类型量表开发

根据上一步骤中筛选得到的63个条目,本研究团队进一步根据出现的频率和内容的代表性,挑选出19个意义明确、表述清楚的条目并加以适当的文本修改,以此作为领导者-员工关系类型问卷的初始题项。采用Likert 5点评分法,评价员工与领导者之间的关系,1为非常不同意,5为非常同意。2018年6月,研究团队在问卷星网站设计和编辑电子问卷,由团队成员通过个人的人脉和社会网络,在线定向地向位于北京、上海、四川和湖南等地的员工发放问卷链接。同时研究团队采用滚雪球抽样方法,邀请有效填写问卷并积极配合的员工向他们的同事转发研究问卷。最终,研究团队收集到有效问卷203份(即样本1)。在样本1中,男性74人,占36.453%;女性129人,占64.547%。年龄方面,20岁~29岁的有48人,占23.645%;30岁~39岁的有97人,占47.783%;40岁~49岁的有52人,占25.616%;50岁~59岁的有5人,占2.463%;60岁及以上的有1人,占0.493%。这表明被试以中青年员工为主。被试主要来自于生物制药、仪器仪表与工业自动化、机械重工、电子信息、汽车、航天航空等行业,以知识型和技术员工为主。其中来自于生物制药行业的有61人,占30.049%;来自于仪器仪表与工业自动化行业的有54人,占26.601%;来自于机械重工行业的有26人,占12.808%;来自于电子信息行业的有19人,占9.359%;来自于汽车行业的有11人,占5.419%;来自于航天航空行业的有8人,占3.941%;来自于其他行业的有24人,占11.823%。关于员工的工作年限,1年以内的有13人,占6.404%;1年~5年的有74人,占36.453%;6年~10年的有111人,占54.680%;10年以上的有5人,占2.463%。上述人口统计学特征表明,本研究样本具有较好的代表性,适合用于量表题项的优化和开发。

按照探索性因子分析的步骤,首先检验样本是否符合因子分析的条件。在本研究中,样本的KMO值为0.853, Bartlett球形度检验的近似卡方值为1137.034,自由度为66,显著性水平小于0.001,表明本研究样本适合进行探索性因子分析。采用主成分分析方法,将19个题项进行Kaiser标准化的正交旋转。遵循探索性因子分析流程,剔除7个因子载荷较低和存在严重交叉载荷现象的题项,共析出3个初始特征根大于1的因子,特征根值分别为4.893、2.246和

表2 领导者-员工关系类型探索性因子分析结果

Table 2 Results for Exploratory Factor Analysis on Types of Leader-employee Relationship

题项	因子		
	信任支持型关系	理性契约型关系	被动执行型关系
我与我的领导更像是朋友,相互尊重、相互帮助	0.811		
我的领导支持我的工作,我也愿意在工作方面为领导多挑担子	0.794		
我的领导就像我的长辈,耐心解答我的疑惑	0.757		
我的领导对我比较信任,提供机会帮助我发展	0.764		
我的领导愿意把重要的任务交给我,我也愿意保质保量地完成工作	0.631		
为了得到更多的利益(包括职位晋升和薪水等),我积极完成领导交给我的任务		0.824	
在布置工作时,领导很强调可能的奖励或惩罚措施		0.682	
相对于我做出的贡献,我非常在意我从领导那里得到的利益		0.751	
工作做的不好时我的领导批评员工,做的好时则有一定的奖励		0.660	
领导给我分配什么任务就按任务要求做,工作过程中很少交流			0.894
我将完成领导布置的工作当作不得已的任务完成			0.885
我与领导是纯粹的上下级关系,没有过多的感情交流和生活交集			0.835
初始特征根	4.893	2.246	1.075
初始方差解释比率/%	40.774	18.716	8.962

注:样本量为203,下同。

表3 样本1中领导者-员工关系类型的均值、标准差、相关系数和信度分析

Table 3 Means, Standard Deviations, Correlation Coefficients, and Reliability of Types of Leader-employee Relationship in Sample 1

变量	均值	标准差	题项数	信任支持型关系	理性契约型关系	被动执行型关系
信任支持型关系	4.067	0.610	5	(0.857)		
理性契约型关系	4.096	0.590	4	0.657**	(0.814)	
被动执行型关系	3.463	1.052	3	0.115	0.171*	(0.843)

注:\*\*为 $p < 0.010$ , \*为 $p < 0.050$ ,下同;括号内数据为内部一致性系数。

1.075,共包括12个测量题项,累计解释68.452%的方差变异,探索性因子分析的具体结果见表2。

由表2可知,经过探索性因子分析,研究1初步得到一个3因子共12个题项的领导者-员工关系类型量表。与前文条目分类保持一致,这3个因子分别命名为信任支持型、理性契约型和被动执行型。从表2可以看到,每一个题项均可以较为明确地落在相应的因子上,且所有题项的因子载荷都在0.600以上,表明本研究形成的3因子量表具有较为清晰的结构。

### 2.3 量表的信度检验

本研究采用内部一致性系数Cronbach's  $\alpha$ 作为信度分析的检验标准。表3给出样本1中领导者-员工

关系类型的平均值、标准差、信度系数和两两相关系数。由表3可知,3个因子的Cronbach's  $\alpha$ 系数均大于0.800,达到管理学研究对于量表信度的要求,表明该量表在信度上基本符合要求。

## 3 领导者-员工关系类型对员工创新行为的影响

### 3.1 领导者-员工关系类型与员工创新行为

根据研究1中对于领导者-员工关系类型的探索和发展,下文探讨不同的领导者-员工关系类型是否对员工创新行为产生差异性的影响。

(1)当领导者与员工之间发展出信任支持型关系时,领导者更可能对员工进行授权,赋予他们自主行

动和参与决策的权力,从而强化个体的工作动机和创新行为<sup>[28]</sup>。同时,领导者与员工之间彼此信任,可以帮助员工创造一个更为安全的心理环境,激发他们投身创新活动的意愿<sup>[29]</sup>。此外,在研究研发人员的创新活动时,学者们也发现来自于主管和领导者的支持是促进创新的一个关键性因素<sup>[30]</sup>。由于在这种互动关系中,领导者会鼓励并支持员工的个人发展,基于互惠原则,员工也试图以更高质量的工作产出回报领导者的信任和支持。已有研究表明,当领导者与员工的交换关系质量处于较高水平时,员工更愿意从事具有挑战性的工作,更容易激发员工的创造力<sup>[29]</sup>。鉴于信任也被认为是领导成员交换的一个重要维度,本研究提出的信任支持型关系相应地代表了一种更为深度和更高质量的领导成员交换关系。综合上述分析,本研究推断信任支持型关系能够正向促进和激发员工的创新行为。

(2)当领导者与员工的关系为理性契约型时,领导者与员工之间关系互动的基础是组织中的奖惩体系。换言之,当组织和领导者奖励创新行为或者惩罚不创新的活动时,员工便会受到激励进行创新。在此关系类型驱动下的领导者行为,具有较为典型的交易型领导色彩,即通过设定特定的奖惩举措诱导和激励员工表现出适合的行为,这与交易型领导中的权变奖励高度相似。一项基于110篇中英文文献的元分析<sup>[31]</sup>发现,尽管变革型领导对创新的作用大于交易型领导,但交易型领导与员工创新行为在总体上依然存在正向关系,并且变革型领导与交易型领导在中国管理情景下也具有明显的正向关系。事实上,近年来西方的研究也发现,交易型领导同样可能激励员工做出对组织有利的行动,如发展出一些关注组织的新想法<sup>[32]</sup>。心理学和管理学的一些研究也发现,设置奖励特别是权变的奖励并非总是对创新产生负面的作用,在一定情况下外在奖励也可以激发和强化员工的内部动机,从而增加员工的创新行为<sup>[33-34]</sup>。具体而言,在理性契约关系中,领导者明确界定目标成果、奖励和需求满足之间的关系,让员工清晰地感知到来自领导者和组织的奖励,以此激发员工的创新投入,这与激励的期望理论一致。因此,也可以假设理性契约型关系与员工创新行为之间存在正向关系。

(3)当领导者与员工的关系类型为被动执行型时,员工在工作中缺乏积极主动性,也很难被领导者激发和调动起来。CARSTEN et al.<sup>[35]</sup>的研究表明,这样的员工往往消极被动,安于现状,只是满足于机械地服从领导者安排的任务。处在这种关系类型中的员工,往往对自己从事的工作缺乏主动性思考,仅仅是等待领导者给出非常明确的工作指令<sup>[36]</sup>。甚至,他们对于领导者的激励无动于衷,并不期望在工作中实现更高的目标,挑战现状。相应地,领导者对于这种员工最有效的方式便是采纳指令式的领导,给予明确的工作安排,同时也不对他们有过高的工作期望<sup>[37]</sup>。当领导者与员工之间是被动执行关系时,

员工的创新动机很难得到激发,很少表现出创新行为。因此,可以假设领导者与员工的被动执行关系类型越强,员工创新行为的程度越低。综上所述,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 信任支持型关系与员工创新行为正向相关。

H<sub>2</sub> 理性契约型关系与员工创新行为正向相关。

H<sub>3</sub> 被动执行型关系与员工创新行为负向相关。

### 3.2 内部动机的中介作用

在探索不同领导者-员工关系类型对于员工创新行为的影响基础上,本研究进一步明确不同关系类型通过何种机制影响员工创新行为。正如前文所说,领导力与创新之间的关系已经涌现出多种理论视角<sup>[9]</sup>,而本研究聚焦于内部动机这一种视角,以求更为清晰地呈现出领导者-员工关系类型对员工创新的差异性影响机制。

根据AMABILE<sup>[38]</sup>提出的创造力成分理论,专业知识背景、创造性技能和内部动机共同作用构成创造力。依据创造力成分理论,员工工作的动力主要源自于工作本身,受到内部动机激励的员工会在工作中感受到快乐、兴趣、对好奇心的满足、自我表现和个人的挑战与成长<sup>[39]</sup>。在这一理论基础上,已有研究也表明内部动机对员工创造力和创新行为的形成产生重要作用<sup>[40]</sup>。赵斌等<sup>[41]</sup>认为,内部动机主要是由享受过程的愉悦引发的,而享受过程的愉悦作为一项积极的心理资源,是推动员工主动创新的持久动力;张建卫等<sup>[42]</sup>的研究表明,团队内部动机对团队创造力具有正向促进作用,在团队创新氛围与团队科学创造力之间起部分中介作用。在关于内部动机、外部动机和创新创造力的早期研究中,学者们普遍认为只有内部动机才能积极地促进创造力。然而,随着研究的推进,一些研究表明,内部动机和外部动机均可以促进员工创新,二者之间还存在一定的交互作用,只是内部动机的作用效果通常强于外部动机<sup>[43]</sup>。因此,结合已有的研究,内部动机常常被视作领导力因素与创新行为之间的一个重要中介机制。

自我决定理论认为,当员工所处的外部工作环境能够更好地满足胜任、关系和自主需求这3种基本心理需要时,他们的内部工作动机被强化,从而表现出更好的绩效和更为创新的行为<sup>[44]</sup>。本研究考察的领导者-员工关系类型显然属于员工所面临的重要工作环境。当领导者与员工处于信任支持的关系时,领导者充分信任员工,愿意赋予员工更多的自主权,相信员工的能力,重视员工提出的观点,这会提升员工对于自主需求的满足。领导者除了授权信任之外,还充分支持员工的工作,特别是当员工遇到困难时,领导者予以各种形式的支持,帮助员工克服工作中遇到的难题。这不仅提高了员工的能力,更增强了他们在面对困难时的自信心,从而胜任的需求得到满足。当员工感受到领导者的信任、支持以及如长辈般的指导后,会激发员工对领导者、工作团队和群体以及所在组织的强烈认同感和归属感,自身

的关系需求也得到较好的满足。综合来看,本研究认为内部动机能够中介信任支持型关系对于员工创新行为的正向影响关系。因此,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 内部动机在信任支持型关系与员工创新行为之间具有中介作用。

当领导者与员工的关系为理性契约型时,领导者主要通过强调工作结果对员工个人利益的得失来调动员工的创新积极性。从工作动机的角度分析,这种权变式的外部奖励对于工作动机的影响要复杂得多。已有研究认为这种权变式的绩效奖励激发外部动机,但对于外部动机是否以及如何影响创造力却并无一致结论。更进一步地,也有研究指出外部奖励同样可以提升内部动机<sup>[45]</sup>。同样是基于自我决定理论,当领导者对员工的工作创新进行明确奖励时,员工可以选择是否去努力追求这种奖励,员工的胜任和自主需求也能够得到很好的满足。结合前文对于H<sub>2</sub>的逻辑推导可以发现,在考察理性契约型关系与员工创新行为之间的关系时,仅考虑内部动机的作用是不充分且无法得出一致结论的,即理性契约型关系究竟是正向促进还是负向降低内部动机并不确定。基于此,本研究并不认为内部动机能够中介理性契约型关系与员工创新行为之间的关系。

当领导与员工之间的关系属于被动执行型关系类型时,领导者并不重视员工的发展,而员工也由于感受到与领导者之间存在较大的心理距离,很少与领导者探讨工作中的问题,仅仅是按部就班地、机械式地完成领导交办的任务。在这种关系类型下,员工很难从工作中感受到自身的价值提升和能力胜任,也并不去主动寻求工作中的自主性,更谈不上与领导者和组织之间有较强的关系归属,从而他们的内部动机相应地不断降低。因此,本研究认为被动执行型关系对内部动机有负向影响,并且内部动机能够中介被动执行型关系对于员工创新行为的负向作用。因此,本研究提出假设。

H<sub>5</sub> 内部动机在被动执行型关系与员工创新行为之间具有中介作用。

综上,本研究假设模型见图1。

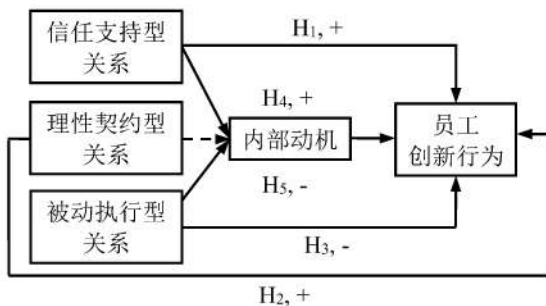


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

#### 4 研究2:领导者-员工关系类型对员工创新行为影响的实证检验

研究2对研究1开发的领导者-员工关系类型量

表进行进一步的信度和效度检验,对研究假设模型进行实证检验,以期更为清楚地揭示出不同类型的领导者-员工关系对员工创新行为的影响。

##### 4.1 程序和样本

研究2采用在线问卷调查的方式发放问卷并进行数据收集,于2018年7月~8月开展调查,由研究者联合数据收集公司在其网络平台上向实名注册的企业员工邮箱发送电子问卷链接。由于本研究涉及的变量均为员工的心理感受和行为倾向反应,故数据均来源于员工,存在同源误差的问题。为了尽可能控制同源误差对于数据分析带来的影响,本研究采取两时点数据配对的方式。在时点1,邀请员工填写领导者-员工关系类型和内部动机的问卷,得到261位被试的有效回应;两周之后的时点2,研究团队向这261位被试发送第2份问卷,请他们评价自己在工作中的创新行为,并对两次完整完成问卷的被试给予一定数额的在线红包奖励。在时点2收回241份问卷。研究团队对问卷中填答不完整、明显连续规律性填答以及在预先设置的甄别问题上作答错误的问卷予以剔除,最终得到214份问卷(即样本2),用于研究2的分析,该样本两时点配对回收的有效率为81.992%。

在样本2中,男性员工148人,占69.159%;女性员工66人,占30.841%。年龄方面,20岁~29岁的有65人,占30.374%;30岁~39岁的有76人,占35.514%;40岁~49岁的有50人,占23.364%,50岁~59岁的有23人,占10.748%。表明样本2以中青年员工为主。行业方面,电子信息业的有52人,占24.299%;仪器仪表和工业自动化业的有55人,占25.701%;汽车与电器行业的有44人,占20.561%;航空航天行业的有19人,占8.878%;机械设备行业的有16人,占7.477%;其他行业的有28人,占13.084%。工作年限方面,1年以下的有1人,占0.467%;1年~5年的有51人,占23.832%;6年~10年的有56人,占26.168%;10年以上的有106人,占49.533%。在教育程度方面,所有被试均具备大专以上的学历,大学本科以上学历的有190人,占88.785%。

##### 4.2 测量工具

在研究量表的选取上,除领导者-员工关系类型采用研究1新开发的量表外,其他变量均选择已有研究中普遍使用并且在中国情景下得到较好支持的成熟量表。所有量表均采用Likert 5点评分法,1为非常不符合,5为非常符合。

(1)领导者-员工关系类型。采用研究1新开发的测量量表,包含3种类型,共计12个测量题项,具体题项见表4。在本研究中这3个维度的Cronbach's  $\alpha$ 值分别为0.949、0.943和0.930。

(2)内部动机。本研究沿用AMABILE et al.<sup>[46]</sup>对内部动机的定义,采用他们开发的工作偏好量表中的内部动机分量表,该分量表有6个题项,分别为“我希望我的工作给我提供增加知识和能力的机会”“我想知道到底能把工作做得多好”“对我来说,最重

表4 验证性因子分析结果  
Table 4 Confirmatory Factor Analysis Results

题项	因子载荷	误差
我与我的领导更像是朋友,相互尊重、相互帮助	0.787	0.028
我的领导支持我的工作,我也愿意在工作方面为领导多挑担子	0.815	0.026
我的领导就像我的长辈,耐心解答我的疑惑	0.932	0.013
我的领导对我比较信任,提供机会帮助我发展	0.827	0.024
我的领导愿意把重要的任务交给我,我也愿意保质保量地完成工作	0.962	0.011
为了得到更多的利益(包括职位晋升和薪水等),我积极完成领导交给我的任务	0.812	0.042
在布置工作时,领导很强调可能的奖励或惩罚措施	0.825	0.047
相对于我做出的贡献,我非常在意我从领导那里得到的利益	0.801	0.047
工作做的不好时我的领导会批评员工,做的好时则有一定的奖励	0.869	0.041
领导给我分配什么任务就按任务要求做,工作过程中很少交流	0.883	0.021
我将完成领导布置的工作当作不得已的任务完成	0.852	0.024
我与领导是纯粹的上下级关系,没有过多的感情交流和生活交集	0.905	0.020

要的是能够乐在其中”“对我而言,有自我表现的途径是重要的”“无论工作的执行结果如何,我因获得了新的经验而满足”“当我能为自己设定目标时,我更加愉快”。在本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$  值为0.947。

(3)员工创新行为。本研究沿用NG et al.<sup>[47]</sup>对于创新行为的测量量表,该量表有9个题项,分别测量创新行为中的创意产生、创意传播和创意实施,有较好的代表性。具体题项为“我想出问题的原创方案”“我动员他人支持创新想法”“我有系统地将创新想法引入工作环境”“我为了改进工作而想出新点子”“我寻找新的工作方法、技术或工具”“我的创新想法获得赞同”“我让重要的组织成员对创新想法充满热情”“我将创新想法转化为有用的应用”“我评估创新思想的有用性”。在本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$  值为0.968。

(4)控制变量。除将人口统计学变量作为控制变量外,本研究还将与领导者-员工关系类型密切相关的两个概念纳入分析中,分别在时点1和时点2的问卷中加入对领导成员交换关系和上司-下属关系的测量。如前文所述,虽然这两个概念各自存在一定不足,但他们与本研究提出和发展的领导者-员工关系类型有密切的联系。因此,本研究试图将两者作为控制变量加入实证分析,以检验本研究开发的新概念是否具有额外的解释能力。

采用SCANDURA et al.<sup>[48]</sup>开发的量表测量领导成员交换关系,有7个题项,分别为“我觉得直属领导可以了解我工作上的问题和需求”“我认为自己与直属领导之间有良好关系”“我对我的领导有充分

的信心,所以他不在场时我替他的决策进行辩护”“不管我的直属领导有多大权限,当我有需要时我觉得他会牺牲自己的利益来帮助我”“不管我的直属领导有多大的权限,当我在工作上遇到问题时,我觉得他会运用权力帮助我解决问题”“我觉得直属领导把我视为有潜力的员工”“我觉得我自己可以知道直属领导对我工作的满意程度”。在本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$  值为0.938。采用LAW et al.<sup>[49]</sup>使用的量表测量上司-下属关系,有6个题项,分别为“在假期或下班后,我会打电话或拜访上司”“我的上司邀请我去他家吃午餐或晚餐”“在特殊的场合,如我的上司的生日,我会去拜访上司并送他礼物”“我总是积极地与我的上司分享我的想法、问题、需要和感受”“我关心并且了解上司的家庭和工作情况”“当意见有分歧时,我坚决支持我上司的意见”。在本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$  值为0.910。

#### 4.3 同源误差检验

由于研究2采用多时点的研究设计和数据获取方式,尽管所有量表均是由员工自我汇报填写,但研究设计已经能够在一定程度上规避同源误差出现的可能性。为了使本研究更为严谨,对本研究涉及的5个变量进行验证性因子分析,以求明确变量之间是否具有足够的区分效度。5因子检验结果为, $\chi^2 = 894.952, df = 305, RMSEA = 0.095, CFI = 0.915, TLI = 0.902, SRMR = 0.048$ 。尽管5因子结构未达到优秀的拟合程度,但仍然在拟合程度上显著优于其他竞争模型。同时,在加入共同方法因子之后,6因子结构模型无法在Mplus软件中实现拟合,这也意味着带有共同方法因子的因子结构在拟合程度上并未得到明



表5 不同因子结构的模型拟合指标比较  
Table 5 Comparison on Fit Indices of Different Factor Structures

因子结构模型	$\chi^2$	df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
3 因子结构	113.538	42	0.089	0.973	0.958	0.037
2 因子结构 1	204.775	44	0.131	0.940	0.911	0.090
2 因子结构 2	531.514	44	0.228	0.819	0.729	0.136
2 因子结构 3	542.647	44	0.230	0.815	0.723	0.145
单因子结构	622.723	45	0.245	0.786	0.686	0.158

注:样本量为214,下同;3因子结构为信任支持型关系、理性契约型关系、被动执行型关系,2因子结构1为信任支持型关系+理性契约型关系、被动执行型关系,2因子结构2为信任支持型关系+被动执行型关系、理性契约型关系,2因子结构3为信任支持型关系、理性契约型关系+被动执行型关系,单因子为信任支持型关系+理性契约型关系+被动执行型关系,+表示将两个潜变量的题项加载在同一个因子上。

表6 样本2中变量的均值、标准差和相关系数  
Table 6 Means, Standard Deviations, and Correlation Coefficients of Variables in Sample 2

变量	均值	标准差	信任支持型关系	理性契约型关系	被动执行型关系	内部动机	员工创新行为	领导成员交换关系	上司-下属关系
信任支持型关系	3.770	1.180	1						
理性契约型关系	3.800	1.161	0.535**	1					
被动执行型关系	2.285	1.186	-0.261**	-0.089	1				
内部动机	3.734	1.053	0.317**	0.205**	-0.297**	1			
员工创新行为	3.832	1.106	0.571**	0.444**	-0.343**	0.456**	1		
领导成员交换关系	3.983	0.746	0.240**	0.195**	-0.172*	0.144*	0.456**	1	
上司-下属关系	3.780	0.888	0.004	-0.004	-0.172*	0.004	-0.055	0.092	1

显改变。综合看可以发现,本研究的同源误差问题未达到严重程度,可以进行进一步的数据分析。

#### 4.4 领导者-员工关系类型量表结构效度检验

采用Mplus 7.4作为验证性因子分析的工具软件。为了确定因子维度划分的合理性,本研究分别考虑单因子模型结构、2因子模型结构和3因子模型结构,分别用Mplus 7.4对模型结构进行拟合,比较拟合指标判断哪种因子模型结构的拟合效果更好,检验结果见表5。

由表5不同因子结构模型拟合指标的数据可知,3因子结构模型的拟合程度较好,CFI和TLI的值都大于0.900,SRMR的值小于0.080,仅有RMSEA的值为0.089,处在可以接受的临界水平上。相对来说,其他几个竞争模型的拟合程度显著差于3因子结构模型。进一步的分析,表4给出领导者-员工关系类型的验证性因子分析结果,不同维度的题项在相应维度上的因子载荷均在0.787以上,这一结果为领导者-员工关系类型三维结构的效度提供了进一步的证据。

#### 4.5 描述性统计分析

样本2中相关变量的均值、标准差以及两两相关系数见表6,由于采用分类变量形式收集人口统计学信息,故此表中未予包含。由表6可知,信任支持型关系、理性契约型关系、被动执行型关系与员工创新行为之间的相关关系均达到显著水平,且被动执行型关系与员工创新行为呈负相关关系, $r = -0.343, p < 0.010$ 。信任支持型关系与理性契约型关系之间显著正相关, $r = 0.535, p < 0.010$ ;信任支持型关系与被动执行型关系之间显著负相关, $r = -0.261, p < 0.010$ ;理性契约型关系与被动执行型关系之间未达到显著水平, $r = -0.089, p = 0.192$ 。以上结果为后续分析提供了基础。由表6还可以发现,本研究开发的3种关系类型中,信任支持型关系与领导成员交换关系显著正相关, $r = 0.240, p < 0.010$ ;理性契约型关系与领导成员交换关系显著正相关, $r = 0.195, p < 0.010$ ;被动执行型关系与领导成员交换关系显著负相关, $r = -0.172, p < 0.050$ 。这也在一定程度上表明领导成员交换关系这一概念并不足以表达所有类型的领导

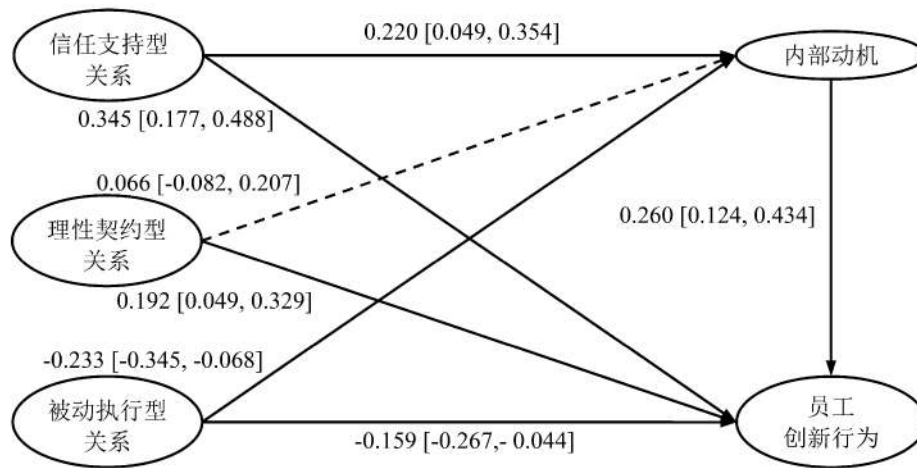


图2 路径分析结果

Figure 2 Path Analyses Results

者-员工关系。类似地,3种类型关系与上司-下属关系之间不同的相关关系也表明本研究关注和开发的3种领导者-员工关系类型具有一定的独立性。

4.6 直接效应的检验

为了检验H<sub>1</sub>~H<sub>3</sub>,本研究运用Mplus 7.4对数据进行总体模型中直接效应的路径分析,图2给出直接效应检验的标准化效应估计值以及在进行5 000次Bootstrap时得到的95%水平的置信区间。由图2可知,信任支持型关系对员工创新行为有显著的正向影响,b = 0.345,95%置信区间为[0.177,0.488],不包含0。理性契约型关系对员工创新行为有显著的正向影响,b = 0.192,95%置信区间为[0.049,0.329],不包含0。被动执行型关系对员工创新行为有显著的负向影响,b = -0.159,95%置信区间为[-0.267,-0.044],不包含0。H<sub>1</sub>、H<sub>2</sub>和H<sub>3</sub>得到验证。此外,图2也给出3类不同关系类型对于内部动机的影响,信任支持型关系正向影响内部动机,被动执行型关系负向影响内部动机,而理性契约型关系与内部动机的关系在95%的置信区间上包含0,表明这一关系不显著。内部动机与员工创新行为之间有显著的正向关系。

进一步,鉴于领导者-员工关系类型是本研究新发展和开发的概念,与已得到较多学者关注的领导成员交换关系和上司-下属关系等变量之间有一定的联系。为此,本研究通过多步回归分析方法,检验新开发的领导者-员工关系类型能否在领导成员交换关系和上司-下属关系基础上增加新的解释效力。通过Spss 24.0进行回归分析,结果见表7。表7中,模型1为仅包括控制变量、领导成员交换关系和上司-下属关系的回归结果,模型2在模型1基础上增加了本研究开发的领导者-员工关系类型变量。由表7可知,在控制了领导成员交换关系和上司-下属关系后,本研究开发的3种关系类型变量仍然显著影响员工创新行为,其效应方向与前文路径分析的结果一致。同时,在增加了3种关系类型后,回归方

表7 领导者-员工关系类型对员工创新行为的回归结果

Table 7 Regression Results for Types of Leader-employee Relationship on Employees' Innovative Behavior

变量	员工创新行为	
	模型 1	模型 2
领导者-员工关系类型	信任支持型关系	0.339***
	理性契约型关系	0.188**
	被动执行型关系	-0.208***
控制变量	性别	0.094 0.058
	年龄	-0.090 -0.056
	工作年限	0.061 0.084
	教育水平	0.013 -0.002
	领导成员交换关系	0.476*** 0.325***
	上司-下属关系	-0.098 -0.121*
	R <sup>2</sup>	0.225 0.503
ΔR <sup>2</sup>	0.222 0.278	
ΔF	29.641*** 38.052***	

注:\*\*\*为p < 0.001。

程的R<sup>2</sup>系数增加了0.278,F值的变化也达到p < 0.001的显著水平。这一结果表明,相对于已有的领导成员交换关系和上司-下属关系,本研究开发的领导者-员工关系类型量表具有新增的解释效度,也为

表8 中介效应的Bootstrap估计结果  
Table 8 Bootstrap Estimation Results for Mediating Effects

中介效应模型	估计值	标准误	95% 置信区间下限	95% 置信区间上限
信任支持型关系→内部动机→员工创新行为	0.054	0.026	0.015	0.125
被动执行型关系→内部动机→员工创新行为	-0.057	0.028	-0.136	-0.017
理性契约型关系→内部动机→员工创新行为	0.016	0.022	-0.020	0.073

验证本研究的 $H_1 \sim H_3$ 提供了进一步的支持证据。

#### 4.7 中介效应的检验

为检验内部动机在3种关系类型与员工创新行为之间的中介作用,本研究采用Mplus 7.4,基于5 000次Bootstrap分析估计内部动机在3种关系类型中的间接效应值及其置信区间,检验结果见表8。由表8可知,内部动机在信任支持型关系与员工创新行为之间的中介效应估计值为0.054,95%置信区间为[0.015,0.125],不包含0,表明内部动机的中介效应显著, $H_4$ 得到验证。内部动机在被动执行型关系与员工创新行为之间的中介效应估计值为-0.057,95%置信区间为[-0.136,-0.017],不包含0,表明内部动机的中介效应显著, $H_5$ 得到验证。对内部动机在理性契约型关系与员工创新行为之间的中介效应予以考察,结果表明这一间接效应的95%置信区间为[-0.020,0.073],包含0,表明中介效应不显著,这与前文理论分析部分得出的预测一致。

## 5 结论

本研究旨在探索中国情景下领导者-员工关系类型的结构,以及不同关系类型对于员工创新行为的作用效果和影响机制。研究结果表明,中国情景下领导者-员工关系包括信任支持、理性契约和被动执行3种类型,信任支持型关系和理性契约型关系都能正向影响员工创新行为,被动执行型关系对员工创新行为有负向影响。进一步地,本研究也发现内部动机可以分别中介信任支持型关系和被动执行型关系对员工创新行为的影响。

### 5.1 理论贡献

(1)本研究深化了对于中国情景下领导者-员工关系的类型认识,并贡献了一个信度和效度良好的测量工具。本研究的一个基本出发点是,以领导成员交换概念为核心的关系视角下的领导研究,事实上只是捕捉到领导者与员工交换关系的质量高低,而无法对二者互动关系的内容和类型进行准确的描述。正因如此,领导成员交换在理解工作场景中领导者与员工互动关系时常常显得解释力有限。相对应地,以上司-下属关系为代表的相关概念虽然更好地考虑了中国文化背景的特征,但同时也将工作领域与非工作领域的关系互动混淆在一起,从而存在概念上的模糊性<sup>[16]</sup>。正如前文所述,HWANG<sup>[23]</sup>在分析中国社会中的人情和面子时提出工具型、情感

型和混合型3种关系类型模型,所研究的对象是更为一般意义上的人际关系模型,包含了组织内外多种不同类型的关系及相应的行为决策准则。然而,在组织工作情景下理解领导者与员工之间的关系,组织内部的已有结构和工作联系等因素决定了领导者与员工之间的关系需要进一步进行聚焦的分析。因此,本研究尝试对工作场景下领导者与员工的互动关系进行类型上的明晰,揭示出信任支持型、理性契约型和被动执行型3种不同的关系类型,并贡献了一个3因子12题项的测量量表,为后续的相关实证研究提供了工具上的支持。

本研究提出的信任支持、理性契约和被动执行3种关系类型,信任支持型关系中既有高质量的社会互动和交换,也包含了如HWANG<sup>[23]</sup>所说的情感型关系成分,即领导者与员工之间建立了类似于亲友的人际联系。理性契约型关系虽也体现出一定的工具型关系成分,即员工对自己的付出与回报进行权衡,但这种工具型关系不同于一般的临时性或偶然性交换,而是体现为员工与领导者之间针对工作内容的一种制度性安排。被动执行型关系更是受到组织职能结构的影响,表明员工在与领导者相处时严格遵循二者职位权力上的差异,并基于这一差异来发展彼此的工作关系。综合上述分析,相对于已有的人际关系模型,本研究的3种类型关系更为明确和突出地关注组织情景中领导者与员工之间的一种独特关系,能够反映领导者和员工在组织力量的影响下发展出的多样化关系,因而更能够理解和预测领导者和员工的行为。与此同时,相对于之前测量领导成员交换关系和上司-下属关系量表,本研究开发的领导者-员工关系量表既与他们有明确的理论区分,又体现出更好的实证预测能力。正如本研究发现的那样,在控制了领导成员交换关系和上司-下属关系的基础上,本研究开发的领导者-员工关系类型量表仍然能够对员工创新行为有额外的解释效力,这也表明这一新的概念有进一步发展和探索的空间。

(2)本研究拓展了关系视角下员工创新行为的前因研究,进一步明确了如何通过构建与员工的互动关系来激发员工创新。在明确了3种不同的领导者-员工关系类型基础上,本研究实证检验不同关系类型对员工创新行为的影响,从而为关系视角下的创新前因研究贡献了新的证据。根据本研究结果,

在中国情景下,信任支持型关系和理性契约型关系都可以正向促进员工创新。特别是,尽管绩效奖励或许不利于创造力的出现,但这种权变奖励在中国组织背景下仍然能够起到积极的作用<sup>[50]</sup>。当然,相对而言,信任支持型关系依旧能够对员工创新行为产生更强的正向促进作用。此外,被动执行型关系中员工更多地在机械执行工作职责,缺乏足够的主动性,因而与员工创新行为有负向的关系。基于上述结论,本研究能够对领导者-员工关系与创新行为之间的关联有更细化和明确的认识。

(3)本研究强化了内部动机在理解创新行为产生过程中的基础性作用。正如郭一蓉等<sup>[9]</sup>揭示的那样,在理解领导力与创造力关系这一问题上,学者们已经形成和发展了诸多不同的理论视角。在这些理论视角中,受到AMABILE<sup>[39]</sup>提出的创造力成分理论的影响,以工作动机为核心的动机视角对于理解创新行为的产生尤为重要。正因如此,本研究引入内部动机,考察其在领导者-员工关系类型与创新行为之间关系中的中介作用,信任支持型关系和被动执行型关系分别对内部动机起正向和负向的作用,这两条路径中的中介效应也都得到显著支持。因此,本研究结果为从动机视角认识员工创新行为提供了新的证据。

## 5.2 实践启示

(1)本研究结果表明,当领导者与员工之间构建起信任支持型关系时,员工更有可能表现出较高水平的创新行为,这可以称作领导者鼓励员工创新的“上策”,即给予员工更多的信任、授权、支持和专业教导等<sup>[51]</sup>。然而,领导者与员工之间发展出这样的互信关系并不容易,根据本研究结果,此时领导者鼓励员工创新的“中策”或许就是建立理性契约型的关系,即领导者明确告知当员工积极创新时可能获得的奖励或者回报,而不仅仅是在精神上进行感召鼓舞。显然领导者鼓励员工创新的“下策”就是培养只知道被动执行指令的“乖乖绵羊”,或者是在领导过程中过分强调自身的威权而要求员工服从<sup>[52]</sup>,这些举措都有可能伤害到员工参与创新的积极性。

(2)在领导者激励员工进行更多创新时,应该认识到内部动机的激发才是最为关键的一环。因此,除了前文所述的领导者-员工互动关系类型之外,企业领导者应该在设计激励机制和管理举措时通盘考虑,力求打造一个有利于强化员工内部创新动机的组织环境和氛围<sup>[53]</sup>。应该说,在绝大多数情况下,企业无法强迫员工进行创新,也不能用压力和纯粹的外部奖励激发员工创新。真正持久而高水平的员工创新,需要企业和领导者不断地调动员工参与创新活动的内部动机,即从“要我创新”转变为“我要创新”。

## 5.3 局限性和未来研究方向

本研究作为一项探索性工作,仍然存在一些不足之处,有待于在未来研究中予以进一步发展和考虑。①尽管在研究2中采用两时点匹配的数据,但

仍然均为员工自我汇报。未来研究可以考虑采取多来源、多时点、多层次的数据收集方式,或者开展更具有内在效度的实验研究,从而为关系类型与创新行为之间的因果关系提供更直接的证据。②本研究开发了一个新的领导者-员工关系类型测量量表,并在两个不同的样本中进行了初步的信度和效度检验,但毫无疑问这一量表仍需要在更多不同的样本情景中进行检验。特别是,针对领导者-员工关系类型这一概念,未来研究还需要考虑它与领导成员交换关系和上司-下属关系之间是怎样的关系,是否可能存在因果联系或者相互影响等。③本研究检验了内部动机在领导者-员工关系与员工创新行为之间的中介作用,这是当前研究中一个可能的研究视角。作为一项探索性研究,本研究未能针对3种不同类型的关系分别开发出独特的影响机制,这也是未来研究进一步努力的方向。围绕二者关系的影响过程,未来研究可以考虑从认知、情感、团队过程等其他不同的理论视角切入展开进一步分析。

## 参考文献:

- [1] GONG Y P, HUANG J C, FARH J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 765-778.
- [2] ANDERSON N, POTOČNIK K, ZHOU J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary and guiding framework. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [3] HUGHES D J, LEE A, TIAN A W, et al. Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(5): 549-569.
- [4] 梁卓, 李树文, 罗瑾璉. 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.
- [5] 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.
- [6] HU J, ERDOGAN B, JIANG K, et al. Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(3): 313-323.
- [7] 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.
- [8] 古银华, 卿涛, 杨付, 等. 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应. *管理科学*, 2017, 30(1):119-130.  
GU Yinhu, QING Tao, YANG Fu, et al. The double-edged sword effect of inclusive leadership on followers' creativity. *Journal of Management Science*, 2017, 30(1):119-130.
- [9] 郭一蓉, 宋继文, 朱丽. 领导对创造力的作用机制与理论基础探讨. *中国人力资源开发*, 2018, 35(8):135-150.  
GUO Yirong, SONG Jiwen, ZHU Li. An investigation of the mechanism and theoretical basis between leadership and creativity. *Human Resources Development of China*, 2018, 35(8):135-150.
- [10] ROCKSTUHL T, DULEBOHN J H, ANG S, et al. Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(6):1097-1130.
- [11] BLAU P M. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964.
- [12] GRAEN G B, CASHMAN J F. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach // HUNT J G, LARSON L L. *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 1975:143-166.
- [13] 郭晓薇. 中国情境中的上下级关系构念研究述评: 兼论领导-成员交换理论的本土贴切性. *南开管理评论*, 2011, 14(2):61-68.  
GUO Xiaowei. Reviews on the research of supervisor-subordinate relationship in Chinese context: leader-member exchange and supervisor-subordinate guanxi. *Nankai Business Review*, 2011, 14(2):61-68.
- [14] 翟学伟. 中国人的关系原理: 时空秩序、生活欲念及其流变. 北京: 北京大学出版社, 2011:240.  
ZHAI Xuewei. *The principles of Chinese guanxi: time-space order, life desire and their changes*. Beijing: Peking University Press, 2011:240.
- [15] 郭晓薇, 范伟. 基于整合构念的中国情境下员工上下级关系量表开发与检验. *管理学报*, 2018, 15(1):20-29.  
GUO Xiaowei, FAN Wei. The integrative construct of supervisor-subordinate guanxi: questionnaire development and psychometric properties. *Chinese Journal of Management*, 2018, 15(1):20-29.
- [16] CHEN Y, FRIEDMAN R, YU E, et al. Supervisor-subordinate guanxi: developing a three-dimensional model and scale. *Management and Organization Review*, 2009, 5(3):375-399.
- [17] GAJENDRAN R S, JOSHI A. Innovation in globally distributed teams: the role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(6):1252-1261.
- [18] ATWATER L, CARMELI A. Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3):264-275.
- [19] ZHANG X, BARTOL K M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1):107-128.
- [20] DULEBOHN J H, BOMMER W H, LIDEN R C, et al. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 2012, 38(6):1715-1759.
- [21] HOWELL J M, SHAMIR B. The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1):96-112.
- [22] SEO J J, NAHRGANG J D, CARTER M Z, et al. Not all differentiation is the same: examining the moderating effects of leader-member exchange (LMX) configurations. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 103(5):478-495.
- [23] HWANG K K. Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 1987, 92(4):944-974.
- [24] YANG K S. Chinese social orientation: an integrative analysis // LIN T Y, TSENG W S, YEH E K. *Chinese Societies and Mental Health*. Hong Kong: Oxford University Press, 1995:19-39.
- [25] CHEN C C, CHEN X P, HUANG S S. Chinese guanxi: an integrative review and new directions for future research. *Management and Organization Review*, 2013, 9(1):167-207.
- [26] HINKIN T R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1998, 2(1):104-121.
- [27] FARH J L, ZHONG C B, ORGAN D W. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 2004, 15(2):241-253.
- [28] ZHANG S X, KE X D, FRANK WANG X H, et al. Empowering leadership and employee creativity: a dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2018, 91(4):896-917.
- [29] ZHOU J, HOEVER I J. Research on work place creativity: a review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1(1):333-359.
- [30] AMABILE T M, SCHATZEL E A, MONETA G B, et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(1):5-32.
- [31] 黄秋风, 唐宁玉. 变革型领导与交易型领导对员工创新行为影响的元分析研究. *软科学*, 2016, 30(3):60-64.  
HUANG Qiufeng, TANG Ningyu. Meta-analysis of exploring the relationship between transformational leadership, transactional leadership and employee innovative behavior. *Soft Science*, 2016, 30(3):60-64.
- [32] DEICHMANN D, STAM D. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation for organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(2):204-219.
- [33] EISENBERGER R, CAMERON J. Reward, intrinsic interest, and creativity: new findings. *American Psychologist*, 1998, 53(6):676-679.
- [34] EISENBERGER R, ASELAG E J. Incremental effects of re-

- ward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(1):95-117.
- [35] CARSTEN M K, UHL-BIEN M, WEST B J, et al. Exploring social constructions of followership: a qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(3):543-562.
- [36] PEARCE C L, SIMS H P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, 6(2):172-197.
- [37] BJUGSTAD K, THACH E C, THOMPSON K J, et al. A fresh look at followership: a model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2006, 7(3):304-319.
- [38] AMABILE T M. The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 45(2):357-376.
- [39] AMABILE T M. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 1993, 3(3):185-201.
- [40] JESUS S N, RUS C L, LENS W, et al. Intrinsic motivation and creativity related to product: a meta-analysis of the studies published between 1990-2010. *Creativity Research Journal*, 2013, 25(1):80-84.
- [41] 赵斌, 韩盼盼. 基于扎根理论的员工主动创新行为双路径产生机制研究. *管理学报*, 2016, 13(7):1003-1011.
- ZHAO Bin, HAN Panpan. Research on dual-pathway generating mechanism of employees' proactive innovation behavior based on grounded theory. *Chinese Journal of Management*, 2016, 13(7):1003-1011.
- [42] 张建卫, 李海红, 刘玉新, 等. 家长式领导对多层面创造力的作用机制. *心理科学进展*, 2018, 26(7):1319-1330.
- ZHANG Jianwei, LI Haihong, LIU Yuxin, et al. Effects and mechanisms of paternalistic leadership on multilevel creativity. *Advances in Psychological Science*, 2018, 26(7):1319-1330.
- [43] ZHU Y Q, GARDNER D G, CHEN H G. Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 2018, 44(5):2094-2115.
- [44] GAGNÉ M, DECI E L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(4):331-362.
- [45] MONTAG T, MAERTZJR C P, BAER M. A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 2012, 38(4):1362-1386.
- [46] AMABILE T M, HILL K G, HENNESSEY B A, et al. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66(5):950-967.
- [47] NG T W H, LUCIANETTI L. Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: a social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(1):14-34.
- [48] SCANDURA T A, GRAEN G B. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3):428-436.
- [49] LAW K S, WONG C S, WANG D X, et al. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, 11(4):751-765.
- [50] LI F L, DENG H, LEUNG K, et al. Is perceived creativity-reward contingency good for creativity? The role of challenge and threat appraisals. *Human Resource Management*, 2017, 56(4):693-709.
- [51] 史烽, 安迪, 蔡翔. 创新活动需要好教练吗? 教练型领导对员工创新行为的影响机制. *中国人力资源开发*, 2018, 35(5):37-48.
- SHI Feng, AN Di, CAI Xiang. Does innovation need a good coach? The effect of coaching leadership on employees' innovative behavior. *Human Resources Development of China*, 2018, 35(5):37-48.
- [52] 孙雨晴, 罗文豪. 威权领导效应悖论的成因探究与理论拓展. *中国人力资源开发*, 2018, 35(3):84-94.
- SUN Yuqing, LUO Wenhao. Exploration of the cause of paradoxical effect of authoritative leadership and its theoretical extension. *Human Resources Development of China*, 2018, 35(3):84-94.
- [53] 吴江华, 顾琴轩, 梁冰倩. 共享领导与员工创造力: 一个被调节的中介模型. *中国人力资源开发*, 2017, 34(11):43-52.
- WU Jianghua, GU Qinxuan, LIANG Bingqian. Shared leadership and employee creativity: a moderated mediation model. *Human Resources Development of China*, 2017, 34(11):43-52.

## Types of Leader-employee Relationship and Its Influence on Employees' Innovative Behavior

FENG Jiao<sup>1</sup>, LUO Wenhao<sup>2</sup>, XU Qi<sup>2</sup>, WU Yonglin<sup>2</sup>

1 School of Economics and Management, Ningxia University, Yinchuan 750021, China

2 School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing 100144, China

**Abstract:** In today's business management practices with increased uncertainty, the role of employee innovation is getting more

and more important. Accordingly, management scholars have tried to discuss how to enhance employee innovative behavior from either individual or contextual approaches. Existing studies have widely suggested that positive and high-quality interactions between leaders and their followers could reinforce employees' innovative behavior. However, most studies in the current literature are limited in examining only the exchange quality, based on social exchange theory and leader-member exchange, whereas pay little attention to the specific contents and types of the interactive relationship between the leader and employees. However, recent studies have further suggested that only examining the quality of exchange, while ignoring the specific content and types of the exchange relationship, might be limited and incompetent to generate deeper understandings of the relationship between leaders and employees.

Accordingly, the present study firstly conducted a qualitative study based on open-ended interview so as to explore different types of leader-employee relationship in Study 1. Following the scale development procedure, a three-dimensional scale of leader-employee relationship type in the context of Chinese organizations was developed and validated in a sample of 203 employees. In Study 2, using an internet-based two-wave data consisted by 214 employees, the relationship between three leader-employee relationship types and employees' innovative behavior was tested, as well as further validating our newly developed scale. Moreover, the present study also examined the mediating role of intrinsic motivation between relationship types and innovative behavior.

Results demonstrated that there are differentiated effects of three types of leader-employee relationship on employees' innovative behavior. Specifically, trustful support and rational contract relationship are both positively related to innovative behavior, whereas passive execution relationship is negatively related to innovative behavior. Moreover, intrinsic motivation was found to mediate the positive effect of trust and support relationship, as well as the negative effect of passive execution. However, intrinsic motivation did not mediate the positive effect of rational contract relationship on employees' innovation behavior.

To summarize, the present study contributes to the relational perspective in leadership study, especially by expanding our understanding on different types of leader-employee relationship in the Chinese context. Meanwhile, consistent with the motivational account in innovation and creativity study, the mediating mechanism of intrinsic motivation in current research further emphasized the critical role of fueling employees' intrinsic motivation. In addition, the research findings also provide insightful suggestions for leaders to develop more trust and support relationship with their employees and to motivate employees' intrinsic force so as to promote more employee innovative behavior.

**Keywords:** leader-employee relationship; relational perspective; employees' innovative behavior; intrinsic motivation; social exchange theory

**Received Date:** November 1<sup>st</sup>, 2018      **Accepted Date:** May 15<sup>th</sup>, 2019

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(71640015,71862028), First-class Discipline in Theoretical Economics Project(NXYLXK2017B04), Western First-class Major Building Project of Ningxia University and the 2017 Annual Youth Research Innovation Grant of the North China University of Technology

**Biography:** FENG Jiao, doctor in management, is a professor in the School of Economics and Management at Ningxia University. His research interests cover data-based marketing, crisis management, and innovation management. His representative paper titled "Dynamic effect of unexposed enterprises' response on consumer purchase intention in cluster product-harm crisis: from the explanation of the construal level theory" was published in the *Journal of Business Economics*( Issue 8, 2015). E-mail:58342239@qq.com

LUO Wenhao, doctor in management, is a lecturer in the School of Economics and Management at North China University of Technology. His research interests include leadership and organizational behavior. His representative paper titled "How does leader communication styles promote employees' commitment at times of change?" was published in the *Journal of Organizational Change Management*( Issue 2, 2016). E-mail: whluo1988@hotmail.com

XU Qi is a master degree candidate in the School of Economics and Management at North China University of Technology. His research interests include leadership and organizational management. E-mail:xuqinl@qq.com

WU Yonglin, doctor in economics, is a professor in the School of Economics and Management at North China University of Technology. His research interest focuses on enterprise growth and management. His representative paper titled "An empirical study on the impact of hi-tech industry technology spillovers on the traditional industries—evidence from Beijing" was published in the *Forum of Science and Technology in China* ( Issue 3, 2010). E-mail:wuy1@ncut.edu.cn

□