



差异化变革型领导对 员工创新行为的影响： 资源转化视角

梁 阜¹, 李树文¹, 罗瑾琨²

1 山东财经大学 工商管理学院, 济南 250014

2 同济大学 经济与管理学院, 上海 201804

摘要:差异化变革型领导是变革型领导多层次建构的结果。早期的变革型领导研究尚未触及领导层面的核心,而差异化变革型领导研究为分层面探讨领导理论提供了新视角。按照中国式交往原则,领导在不同的工作场所会根据与员工不同的关系质量形成差序格局,进而表现出差异化的领导行为。而资源守恒理论认为,差序格局是领导与员工间资源交换差异的结果。

基于资源守恒理论和领导-成员交换理论,将环境动态性、环境竞争性、领导-成员交换引入差异化变革型领导与员工创新行为关系机制中,构建以领导-成员交换为中介、环境动态性和环境竞争性为调节的三维交互下有调节的中介模型,从资源视角揭示差异化变革型领导对创新行为影响的内在机制。采用结构方程模型、Bootstrapping法和双因素分析方法进行层面和简单效应分析,以25人以上的科技企业作为调研对象,收集软件研发、电子通信、生物医药、新材料制造等多个行业32家科技企业人力和研发部门的58个团队配对样本进行实证。

研究表明,团队一致性和个体差异性变革型领导均对员工创新行为具有显著正向影响,领导-成员交换在个体差异性变革型领导与员工创新行为间起部分中介作用,在团队一致性变革型领导与员工创新行为间没有中介作用;环境动态性与环境竞争性的交互项在个体差异性变革型领导与员工创新行为间以领导-成员交换为中介的间接关系中有正向调节作用,且高动态-高竞争环境组合更能促进领导资源优化配置。

中国情景下形成的圈子文化更利于领导与员工间的资源互动,进而促进创新行为,且组织内外部环境的高度协同更能促进领导与员工间的资源转化进程。均衡分配领导资源可以直接促进员工创新,但并不利于二者间的资源交互。研究结果厘清了复杂环境下差异化变革型领导者与成员的资源传递机制,为解释中国本土文化提供了新的视角。

关键词:差异化变革型领导;领导-成员交换;环境动态性;环境竞争性;员工创新行为

中图分类号:F279.21 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2018.03.006

文章编号:1672-0334(2018)03-0062-13

收稿日期:2017-09-19 **修返日期:**2018-03-24

基金项目:国家自然科学基金(71772138);山东省自然科学基金(ZR2017MG003)

作者简介:梁阜,管理学博士,山东财经大学工商管理学院教授,研究方向为战略人力资源管理等,代表性学术成果为“SOR视角下组织学习对组织创新绩效的影响”,发表在2017年第3期《管理科学》,E-mail:liangfu@263.net

李树文,山东财经大学工商管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理等,代表性学术成果为“动态环境下科技企业领导成员交换、组织情绪能力与组织绩效关系研究:一个有调节的中介模型”,发表在2017年第8期《科学学与科学技术管理》,E-mail:lishuwen7730@163.com

罗瑾琨,管理学博士,同济大学经济与管理学院教授,研究方向为二元领导、组织二元性和团队创造力等,代表性学术成果为“悖论式领导、团队活力对团队创新的影响机制研究”,发表在2017年第7期《管理评论》,E-mail:luojl@tjhrd.com

引言

变革型领导一直被企业和学术界认为是有效的领导风格^[1],其强调领导以愿景激励、榜样示范、智力激发、个性关怀等方式培养员工,以提升对员工的直接效应。早期的变革型领导主要聚焦于在整体层面对员工结果的影响,并未触及领导理论层面的核心^[2]。因此,已有领导理论研究无法为企业领导风格选择提供全面的理论指导^[3]。近年来,越来越多的学者开始关注多层次变革型领导理论研究,并从社会认同观^[4]、互惠观^[5]、网络观^[6]等视角探讨不同层面变革型领导的后效作用机制。WU et al.^[4]在KARK et al.^[7]的双层变革型领导基础上,提出差异化变革型领导概念,即领导者对不同团队成员以不同领导风格调控自身的行为方式,如对高质量领导-成员交换的员工给予更多支持。按照中国式交往原则,领导在不同的工作场所会根据与员工不同的关系质量形成差序格局,进而表现出差异化的领导行为。因此,在中国情景下研究差异化变革型领导的作用机制具有重要的现实意义。

BARRICK et al.^[8]将领导风格作为一种重要组织资源,认为其可以通过组织实践和员工参与等方式实现资源转化。而资源基础观认为企业发展的实质是一系列组织资源的整合、集成和发生作用的过程。因此,本研究基于资源转化视角,运用资源守恒理论和领导-成员交换理论,聚焦于两个问题,一是团队一致性和个体差异性变革型领导对员工创新行为的资源转化机制;二是在复杂变革环境下,差异化变革型领导对员工创新行为影响的边界条件。本研究以科技企业为样本,构建三维交互下有调节的中介模型,将环境、领导风格、创新行为置于同一理论框架下,以推动组织创新管理实践的发展。

1 相关研究评述和研究假设

1.1 差异化变革型领导

变革型领导是20世纪80年代提出的新型领导理论,梁卓等^[9]将其界定为领导者使员工意识到自己所承担责任的所在,以激发其建立更高层次的需求和营造彼此信任的氛围的意愿,促使其达到高于组织利益期望目标的结果。本研究沿用此定义。早期领导理论将变革型领导作为一个整体性概念,在变革型领导的层面建构方面表现出较大的随意性,即在个体、团队和配对间随意建构变革型领导的作用点,使学术界无法全面辨析变革型领导与结果变量间的关系。王桢等^[10]将变革型领导聚焦于个体层面的主观感知,而TABASSI et al.^[11]将变革型领导聚焦于团队层面。KARK et al.^[7]认为变革型领导不是单层面概念,而是在不同层面对个体结果变量或团队结果变量具有不同的影响。KIRKMAN et al.^[12]以实证方法证明变革型领导层面效应的差异化作用。至此,根据不同建构层面将变革型领导分为团队一致性变革型领导和个体差异性变革型领导^[5]。

团队一致性变革型领导是基于平均领导理论范

式提出的,指通过唤起团队目标重要性、描述未来愿景、推动团队成员共同实现目标的行为,强调领导者资源配置的同一性,即领导者将自身资源平均分配给团队成员,以资源均衡性强调团队目标和团队认同的重要性,并形成成员资源认知、资源转化的一致性^[5]。主要表现为领导者为员工描述未来愿景、树立榜样和促进团队合作等,其领导建构聚焦于团队层面。个体差异性变革型领导是基于权变领导理论范式提出的,指通过授权员工以激发其潜能、改善其技能以及提升自我效能感^[5],强调领导者资源配置的情景性,即领导者将自身资源依据员工个体特征差异化进行分配,以资源差异性促进领导-成员交换关系质量的划分^[13],主要表现为领导对员工个人和家庭情况的关怀以及解决工作难题的智力启示,其领导建构聚焦于个体层面。

近年来,国内外部分研究已经开始了差异化变革型领导理论的实证探讨,但对员工个体层面和团队层面的影响并未达成一致结论。部分学者提出团队一致性和个体差异性均有利于个体结果变量和组织结果变量^[14];但另一部分学者认为个体差异性并不利于员工创新,而团队一致性更有利于员工创新^[15]。黄海艳^[16]针对公共组织的调研结果却与以上研究结论截然相反,她认为适度的团队一致性对个体结果变量或团队结果变量具有积极作用,而适度的个体差异性和过度的团队一致性均具有消极作用。孙永磊等^[17]针对创新研发企业的实证调研发现,个体差异性比团队一致性对组织创造力的驱动作用更强,且过度的团队一致性会抑制员工心理授权,过度的个体差异性会促进员工心理授权。由此可见,目前关于差异化变革型领导的后效作用机制研究尚处于起步阶段,并呈现出结论严重不一致现象。

1.2 差异化变革型领导与员工创新行为

根据已有研究,员工创新实质是指员工将创新智力资源“使能化”的过程,员工创新的资源实质是将其他形式的资源转化为创新智力资源的过程。为此,本研究认为员工创新行为的实质就是创新智力资源的形成与转化,这与本研究资源差异化视角一致。组织发展的实质是不同独特资源间的整合、集成与发生作用的过程。BARRICK et al.^[8]将变革型领导作为组织重要资源,认为领导者的榜样示范和愿景激励等赋能授权行为的实质是资源的传递和扩散,其在员工参与和组织实践等链接作用下实现资源转化,而员工创新的典型资源表征是创新智力资源。资源基础理论将具有赋能授权特征的领导行为作为组织中具有潜在竞争优势的异质性冗余资源,且资源异质性决定了组织资源转化的差异性。具体而言,团队一致性变革型领导者会以愿景激励形式将组织资源平均分配给员工,员工运用所得资源共同致力于以不同的途径和方式实现组织愿景,进而转化为创新智力资源^[15];领导者以身作则,发挥榜样示范效应,将自身资源用于激励员工完成更多创新

性目标;领导者将自身资源用于促进团队成员合作、培养团队成员创新意识和团队精神^[5]。领导-成员资源交换的独特性决定了员工最大化运用创新智力资源完成设定的目标和期望的绩效^[13]。个体差异性变革型领导者会将自身资源更多地用于员工发挥个人特长,启示员工创新思维,习惯于以不同视角反复斟酌和思考工作问题;领导者会及时补给员工在工作中的资源消耗^[3],推动并激发员工将获得的资源转化为创新智力资源;领导者个性关怀提升员工心理安全感,减少其在创新活动中因压力和恐惧等非生产性情绪导致资源流失,推进创新智力资源的转化进程。

冯彩玲^[15]研究发现,差异化变革型领导对员工创新行为具有显著影响,但团队层面与个体层面的差异化领导相互对立,团队层面差异化领导更注重资源分配公平性,员工的公平感知更能激发其创新智力和思考积极性,而个体层面差异化领导更注重资源分配失衡性,获得较少资源的员工会产生抵触感和失落感,进而削弱创新意愿。但谢俊等^[18]认为团队一致性变革型领导与个体差异性变革型领导是协同关系,并不是此消彼长的对立关系,团队层面的变革型领导通过结构授权提升团队创造力,而个体层面的变革型领导通过心理授权提升个体创造力。本研究认为不同层面的变革型领导对组织及员工行为结果的侧重点存在差异,一方面,团队层面的变革型领导更强调团队认同^[14]、合作和资源共享^[13],发挥团队成员间资源协同和增值效应,推进成员头脑风暴和共同完成创新性目标。另一方面,个体层面的变革型领导强调根据成员个体的需求和特征进行资源支持,这更有利于团队成员间的认同和认知^[14]、领导-成员间的心理授权行为,以及对具备多重资源的员工启示定向智力和强化创新思维^[5]。基于此,本研究提出假设。

H₁ 差异化变革型领导对员工创新行为具有显著影响。

H_{1a} 团队一致性变革型领导对员工创新行为具有显著正向影响。

H_{1b} 个体差异性变革型领导对员工创新行为具有显著正向影响。

1.3 领导-成员交换的中介作用

根据资源守恒理论和领导-成员交换理论,领导-成员交换实质上是领导与员工间有形和无形工作资源的交换^[19-20],其中创新智力资源交换属于无形工作资源交换,且不同层面的变革型领导会为员工带来不同程度的创新智力资源。而资源基础理论认为该创新智力资源可得差异性是由领导输出资源异质性决定的^[21]。领导-成员交换在差异化变革型领导与创新智力资源转化进程中扮演资源互动枢纽的角色。团队一致性变革型领导强调领导者平均分配组织资源,将组织资源注入领导与员工资源互动情景中,在资源互动情景中领导可以更充分了解团队成员的资源需求和工作要求,并以自身为榜样促使

团队成员合作并产生高绩效期望,进而加快领导与员工间的资源交换^[22]。同时,领导与员工交换后的资源会持续以同一标准输出给员工,以激励所有成员运用获得的资源共同完成创新性目标、创新性解决问题和贡献自身的智力资本^[15]。且团队一致性变革型领导具有资源共享型特征,推动员工在完成团队目标方面可以各抒己见,表达自身的行为感知、态度和认知,进而有利于弥合领导与成员间的创新智力资源缺口^[23]。

与团队一致性变革型领导相对应,个体差异性变革型领导更强调领导者差异化分配组织资源,领导在资源互动情景中按照个体特征和情景因素划分领导-成员关系质量,高质量关系的团队成员可以获得更多领导者配置的资源,进而推进创新智力资源转化进程,而低质量关系的团队成员获得的资源较少。领导者更擅于通过激发智力鼓励员工转变思维方式,打破常规,将获得的资源应用于新模式和新方法中,进而促使员工创新性完成工作目标^[24]。同时,领导通过个性化关怀增进与员工的资源交换,使员工敢于建言和表达新想法^[25]。但在这种情况下,所有团队成员均可通过资源互动情景获得资源补给,只是在量上具有差异。李圭泉等^[13]和WANG et al.^[26]认为领导-成员交换作为领导实际行为的结果,个体层面差异化领导更有利于形成高质量领导-成员交换关系,且个体层面差异化领导越强,越能促进领导与员工间的资源转化。蔡亚华等^[6]和ZHANG et al.^[27]的研究表明,团队一致性变革型领导在整个资源转化进程中起积极作用,个体差异性变革型领导则起消极作用,领导依据团队成员特征划分资源更可能抑制个体间的知识分享,进而降低团队创造力。但该研究聚焦于综合企业中的团队行为,并未突显资源个体行为,尤其针对具有典型创新需求的科技企业的资源转化。为此,本研究认为领导与员工资源交换在资源转化过程中扮演资源互动枢纽和起链接作用的角色,资源均衡性输出会平均地转化为团队成员的创新智力资源,而资源依据关系质量差异化输出仍然会转化为团队成员的创新智力资源,但在量上具有差异。基于此,本研究提出假设。

H₂ 领导-成员交换在差异化变革型领导与员工创新行为间起中介作用。

H_{2a} 领导-成员交换在团队一致性变革型领导与员工创新行为间起中介作用。

H_{2b} 领导-成员交换在个体差异性变革型领导与员工创新行为间起中介作用。

1.4 环境特性的调节作用

环境因素一直被认为是影响组织管理行为的重要边界条件^[28]。资源依赖理论认为企业是一个开放系统,需要依赖于外部环境的权变因素^[29],主要表现为环境动态性和环境竞争性^[30]。环境动态性指环境的不确定程度和环境变化的速度,是团队内部环境的具体表征,体现为原料供应、产品需求、顾客需求、技术变化等方面;环境竞争性指外部环境中竞争环

域和竞争对手数量的同质性程度,是团队外部环境的具体表征^[31]。

环境因素是领导行为研究中不可忽视的重要因素^[21]。MILLER et al.^[32]认为环境的动态变化会对组织资源的获取、整合和应用产生不同程度的影响,而陈建勋^[31]认为该变化同时体现为内部动态和外部竞争。具体而言,当组织处于高动态性和竞争性环境时,组织资源转化过程可能会面临着更大的资源威胁^[33],尤其体现为外部竞争领域同质性带来的资源威胁,这促使组织加快内部的产品与技术革新,强化内部资源应用,以供给外部竞争环境的资源需求^[34],进而获得组织内部动态与外部竞争环境对组织资源转化过程的高能协同效应。领导和员工产生心理不安全感,促使其调用周边一切资源推动团队内部持续交流以及探索新市场和新技术^[35],以增加战略确定性^[36]和计划精确性^[37],进而加快创新智力资源转化。当组织处于低动态性和竞争性环境时,组织会形成一种“安于现状”的情绪氛围,组织外部竞争环境的资源需求降低,进而带动组织内部产品迭代和技术变化缓慢^[34],形成内外部环境的低能协同效应^[33],阻碍资源转化过程。领导与员工资源交换频次减少,领导更趋于维护自身资源,降低资源输出质量,阻碍资源转化过程。同时,外部竞争性环境更能推进领导与员工间强化资源密度^[38]、交换动态信息和激发创新动机,进而增加团队创造力^[39]。CONGER et al.^[40]和WALLACE et al.^[21]进一步强调高环境动态性感知更能推进领导与团队成员间的组织协调性和决策一致性,加强彼此沟通和交流,以应对环境带来的资源威胁和冲击。为此,本研究认为处于高动态性和竞争性环境中的领导和员工,更易于表现出一致性的资源协调能力和多元化的资源输送途径,增加彼此间的资源循环活动,以应对外部资源威胁;当处于低动态性和竞争性环境时,领导和员工更倾向于资源维护的“舒适区”,各自具有不同的资源认知度,团队内部资源流失严重,进而阻碍创新智力资源转化。基于以上分析,本研究提出假设。

H₃ 环境动态性与环境竞争性联合正向调节差异化变革型领导与员工创新行为间以领导-成员交换为中介的间接关系。

综上所述,本研究的理论模型见图1。

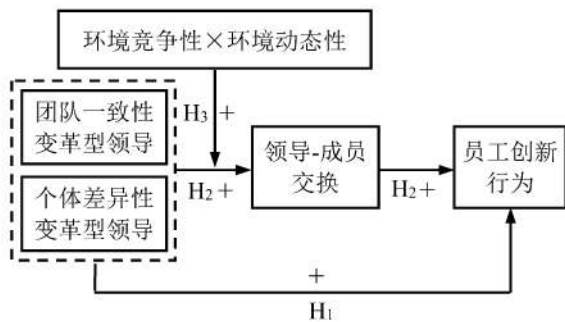


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

2 实证分析

2.1 样本调查

本研究参考科技部对科技企业的定义和2013年国家统计局公布的《高技术产业统计分类目录》,于2016年9月至2017年5月在济南市、青岛市、北京市、西安市等区域科技园区中的科技企业研发部门发放领导-员工配对问卷,涵盖软件研发、电子通信、生物医药、新材料制造等多个行业。本研究选择25人以上的企业作为调研对象,因为这样的企业具有相对健全的人力资源管理体系。研究对象为科技企业研发部门、人力资源部门主管及其员工,所有参与调研的员工被集中在一个事先安排的地方现场填写问卷,对于未能到集中场所填写问卷的员工,由其同事带回相应问卷和邮寄信封,并叮嘱其填写完毕后亲自邮回集团本部。本次问卷填写完全匿名,团队人员对现场作答问卷逐一检查,若有漏答或连续作答5项同一答案情况,由其补填或者重新填答。为了避免同源方差,由研发部门和人力资源主管填写其员工创新行为和环境特性问卷,员工填写差异化变革型领导和领导-成员交换问卷。在近8个月时间里,对32家科技企业进行调研,共发放领导问卷64份,员工问卷334份,剔除该部门员工填答者不足3人及漏答、错答的样本,最终回收有效领导问卷58份、员工问卷304份,有效回收率为90.955%,平均每位主管评价5位员工。样本的描述性统计结果表明,员工年龄小于25岁的占19.079%,25岁~34岁的占60.855%,35岁~44岁的占10.526%,45岁~60岁的占9.540%;员工中男性占59.539%,女性占40.461%;处于初创期企业占23.026%,发展期企业占44.737%,成熟期企业占29.605%,衰退期企业占2.632%;企业规模在25人~49人的占18.750%,50人~199人的占24.013%,200人~499人的占23.026%,500人~1000人的占10.526%,1000人以上的占23.685%;行业类型中,软件研发行业的占30.521%,电子通信行业的占18.362%,生物医药行业的占24.069%,新材料制造行业的占12.407%,化工食品行业的占11.414%,其他行业占3.227%。

2.2 变量测量

(1)员工创新行为。采用SCOTT et al.^[41]开发的单维量表,共6个题项,Cronbach's α 系数为0.873。

(2)差异性变革型领导。采用ZHANG et al.^[27]、WANG et al.^[26]和李超平等^[42]验证过的量表,包含6个维度。团队一致性变革型领导包括阐明愿景、榜样示范、促进团队合作和高绩效期望4个维度,用5个题项测量阐明愿景, $\alpha = 0.869$;用3个题项测量榜样示范, $\alpha = 0.893$;用4个题项测量促进团队合作, $\alpha = 0.857$;用3个题项测量高绩效期望, $\alpha = 0.802$ 。共15个题项,整体Cronbach's α 系数为0.939。由于本研究将该变量建构在团队层面,因此测量题项的参照点为团队。本研究采用Rwg评价变量的组内一致性,用ICC(1)和ICC(2)评价变量的组间差异性,采用罗胜强等^[43]提出的计算公式。结果表明阐明愿景、榜样示范、促进团队合作和高绩效期望4个维度的Rwg值

分别为0.939、0.880、0.912和0.889,均大于临界值0.700; $ICC(1)$ 值分别为0.456、0.251、0.196和0.324,均大于临界值0.050; $ICC(2)$ 值分别为0.815、0.638、0.561和0.716,均大于临界值0.500。个体差异性变革型领导包括智力激发和个性化关怀2个维度,用4个题项测量智力激发, $\alpha = 0.897$;用6个题项测量个性化关怀, $\alpha = 0.799$ 。共10个题项,整体Cronbach's α 系数为0.863。该变量建构在个体层次,因此测量题项的参照点为个体。

(3)领导-成员交换。采用GRAEN et al.^[44]开发的单维量表,共7个题项,Cronbach's α 系数为0.933。

(4)环境特性。采用JANSEN et al.^[30]开发的二维

量表,包括环境动态性和环境竞争性2个维度。用3个题项测量环境动态性, $\alpha = 0.778$;用3个题项测量环境竞争性, $\alpha = 0.820$ 。共6个题项,整体Cronbach's α 系数为0.820。

(5)为了尽量排除研究结果的其他解释的可能性,采纳冯彩铃^[15]和WU et al.^[4]的建议,将员工性别、年龄、组织规模、组织发展时期设置为控制变量。具体题项见表1。各变量得分均为各维度的平均得分。本研究之所以没有采取部分学者的建议,以变异系数衡量个体差异性变革型领导,是因为对比分析本研究数据发现,变异系数会大幅增加对各变量采用平均得分后的影响。

表1 变量的信度和效度检验结果

Table 1 Test Results for Reliability and Validity of Variables

潜变量	测量题项	因子载荷	CR 值	AVE	AVE 平方根
员工创新行为	在工作中,我的员工会主动寻求应用新技术、新程序或新方法	0.787	0.907	0.621	0.788
	我的员工经常会产生一些有创意的点子和创新性的想法	0.850			
	我的员工会向别人沟通和推销自己的新想法	0.733			
	我的员工为了实现他们的新构想或创意,会想办法争取所需要的各类资源	0.851			
	我的员工会积极地为落实创新性构想制定适当的计划和规划	0.813			
	整体而言,我的员工都是有创新和创造性的人	0.678			
团队一致性 变革型领导	企业领导总是为组织寻求新机会	0.815	0.947	0.544	0.738
	企业领导会为员工描述美好的前景	0.776			
	企业领导很清楚团队未来的发展方向	0.825			
	企业领导会用他/她对未来的规划激励员工	0.712			
	企业领导能够让员工认同他/她对未来的规划	0.701			
	企业领导更注重用行动而不仅仅是语言来引导员工	0.822			
	企业领导是员工行为的榜样	0.642			
	企业领导能够以身作则	0.748			
	企业领导能够促进工作团队之间的合作	0.660			
	企业领导鼓励员工真正成为团队的一员	0.678			
	企业领导能够让员工为了共同的目标而奋斗	0.739			
	企业领导能够培养员工间的团队意识和团队精神	0.811			
	企业领导会向员工表达他/她对员工的高期望	0.584			
企业领导坚持最佳的绩效标准	0.769				
企业领导不愿屈就第二名	0.735				

续表 1

潜变量	测量题项	因子载荷	CR 值	AVE	AVE 平方根
个体差异性 变革型领导	我的领导在与员工沟通过程中会考虑员工的个人实际情况	0.650			
	我的领导愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题	0.733			
	我的领导能经常与员工沟通交流,以了解员工的工作、生活和家庭情况	0.724			
	我的领导耐心教导员工,为员工答疑解惑	0.792			
	我的领导关心员工的工作、生活、成长,真诚地为员工的发展提建议	0.768	0.923	0.549	0.741
	我的领导注重创造条件,让员工发挥自己特长	0.539			
	我的领导建议用新的方法解决问题	0.807			
	我的领导引导员工从不同的角度看问题	0.816			
	我的领导处理问题时反复斟酌	0.775			
	我的领导从不同的角度考虑问题	0.762			
领导-成员交换	我知道领导对员工工作的相关评价	0.773			
	我的领导了解员工的需求以及员工工作中的问题	0.854			
	领导了解员工的工作实力和潜力	0.829			
	不管领导职权有多大,当员工工作上需要时,领导都会竭力帮助	0.870	0.948	0.723	0.850
	当员工工作上遇到困难时,领导会牺牲自己的利益帮助员工	0.824			
	我对我的领导有信心,所以我会支持他的决定	0.878			
	我与领导之间在工作关系很好	0.917			
环境动态性	企业所面临的市场环境经常剧烈变化	0.818			
	客户会不断对产品和服务提出新要求	0.767	0.877	0.705	0.840
	客户对产品或服务的数量、质量和交货要求经常变化	0.927			
环境竞争性	企业所在的市场竞争非常激烈	0.886			
	相对而言,企业面临的竞争对手比较强大	0.775	0.895	0.740	0.860
	企业处于一个高度竞争的市场中	0.914			

注:所有因子载荷在0.010水平上显著。

2.3 描述性统计分析

表2给出各变量均值、标准差和相关系数。由表2可知,团队一致性变革型领导与领导-成员交换显著正相关, $r = 0.624, p < 0.010$;与员工创新行为显著正相关, $r = 0.582, p < 0.010$ 。个体差异性变革型领导与领导-成员交换显著正相关, $r = 0.625, p < 0.010$;与员工创新行为显著正相关, $r = 0.561, p < 0.010$ 。领导-成员交换与员工创新行为显著正相关, $r =$

$0.780, p < 0.010$;环境动态性与团队一致性变革型领导显著正相关, $r = 0.215, p < 0.010$;环境竞争性 with 团队一致性变革型领导不具有显著相关性, $r = 0.122, p > 0.050$;环境动态性与个体差异性变革型领导显著正相关, $r = 0.137, p < 0.050$;环境竞争性 with 个体差异性变革型领导显著正相关, $r = 0.141, p < 0.050$;环境动态性与领导-成员交换显著正相关, $r = 0.185, p < 0.010$;环境竞争性 with 领导-成员交换显著正相关, $r =$

表2 变量的描述性统计和相关系数
Table 2 Descriptive Statistics and Correlation Coefficients of Variables

变量	均值	标准差	团队一致性 变革型领导	个体差异性 变革型领导	领导-成员 交换	环境动态性	环境竞争性
团队一致性变革型领导	3.372	0.538	1				
个体差异性变革型领导	3.542	0.070	0.698**	1			
领导-成员交换	2.829	0.665	0.624**	0.625**	1		
环境动态性	3.522	0.689	0.215**	0.137*	0.185**	1	
环境竞争性	3.457	0.649	0.122	0.141*	0.230**	0.479**	1
员工创新行为	3.351	0.600	0.582**	0.561**	0.780**	0.371**	0.214**

注:控制变量未在表中列出;*为 $p < 0.050$,**为 $p < 0.010$,下同。

=0.230, $p < 0.010$;环境动态性与员工创新行为为显著正相关, $r = 0.371$, $p < 0.010$;环境竞争性 with 员工创新行为为显著正相关, $r = 0.214$, $p < 0.010$ 。这为进一步检验假设奠定了基础。

2.4 信度和效度分析

本研究对样本数据进行信度和效度检验,结果见表1。由表1可知,所有题项在其所属变量上的标准化载荷系数均大于0.500,组合信度CR值均大于0.800,变量平均萃取方差AVE值均大于0.500,表明模型收敛效度良好,AVE的平方根均大于各变量间相关系数绝对值,表明模型区分效度良好。由此可知,本研究使用的量表具有较好的信度和效度,关系模型和研究假设有一定合理性,可以对各变量的作用关系做进一步分析。本研究采用潜在误差变量控制法检验共同方法偏差。检验结果表明,不含共同方法因子的 $\chi^2_{df} = 8.898$, $RMSEA = 0.063$, $SRMR = 0.081$, $CFI = 0.930$, $NFI = 0.920$;含有共同方法因子的 $\chi^2_{df} = 8.127$, $RMSEA = 0.050$, $SRMR = 0.057$, $CFI = 0.970$, $NFI = 0.950$ 。包含共同方法因子的拟合指标略优于不包含共同方法因子的拟合指标。此外,本研究采用Harman单因素法检验共同方法偏差,将所有变量进行探索性因子分析,结果表明样本数据的第一个因子解释贡献率为37.087%,小于50%,所有因子解释累积贡献率为77.651%,大于60%,说明本研究的各变量间不存在严重的共同方法偏差。

2.5 研究结果

本研究借鉴蔡亚华等^[6]和WANG et al.^[14]的研究,运用Lisrel 8.7软件求得变量间的路径系数,检验主效应和中介效应。关于有调节的中介效应检验,本研究主要采用HAYES^[45]提出的Bootstrapping检验法。

2.5.1 主效应和中介效应检验

为了检验H₁,本研究首先构建只有控制变量和主效应的模型。检验结果表明,在控制员工性别、年

龄、组织规模、组织发展时期后,团队一致性变革型领导正向影响员工创新行为, $\beta = 0.535$, $p < 0.010$, H_{1a}得到验证;个体差异性变革型领导正向影响员工创新行为, $\beta = 0.554$, $p < 0.010$, H_{1b}得到验证。为了检验H₂,本研究构建中介效应结构方程模型,并根据t值进行多次修正,图2给出最优模型,图中虚线表示该路径不显著。最优模型的拟合指数为 $\chi^2_{df} = 8.898$, $RMSEA = 0.063$, $SRMR = 0.081$, $CFI = 0.930$, $NFI = 0.920$,由于以维度作为潜在测量指标致使 χ^2_{df} 值较大,其他各项指标基本上符合标准。研究结果表明,结构方程模型中加入领导-成员交换后,团队一致性变革型领导对领导-成员交换不具有显著影响, $\beta = 0.030$, $p > 0.100$;个体差异性变革型领导对领导-成员交换具有显著影响, $\beta = 0.780$, $p < 0.010$;领导-成员交换对员工创新行为具有显著影响, $\beta = 0.872$, $p < 0.010$ 。这表明领导-成员交换在团队一致性变革型领导与员工创新行为间不起中介作用,在个体差异性变革型领导与员工创新行为间起中介作用。

为了进一步明晰领导-成员交换在团队一致性变革型领导和个体差异性变革型领导与员工创新行为间的中介关系,借鉴HAYES^[45]提出的中介模型(模型4)Bootstrapping检验法,检验中介作用的稳健性,设定样本量为5000,置信区间置信度为95%,采用偏差校正的非参数百分位法取样。表3给出领导-成员交换中介作用稳健性检验结果。①以团队一致性变革型领导作为自变量,检验结果表明,团队一致性变革型领导通过领导-成员交换影响员工创新行为的间接效应为-0.005,95%置信区间为[-0.191,0.111],包含0点;直接效应的95%置信区间为[0.021,0.192],不包含0点。表明领导-成员交换不起中介作用。②自变量为个体差异性变革型领导的检验结果表明,个体差异性变革型领导通过领导-成员交换影响员工创新行为的间接效应为0.442,95%置信区间

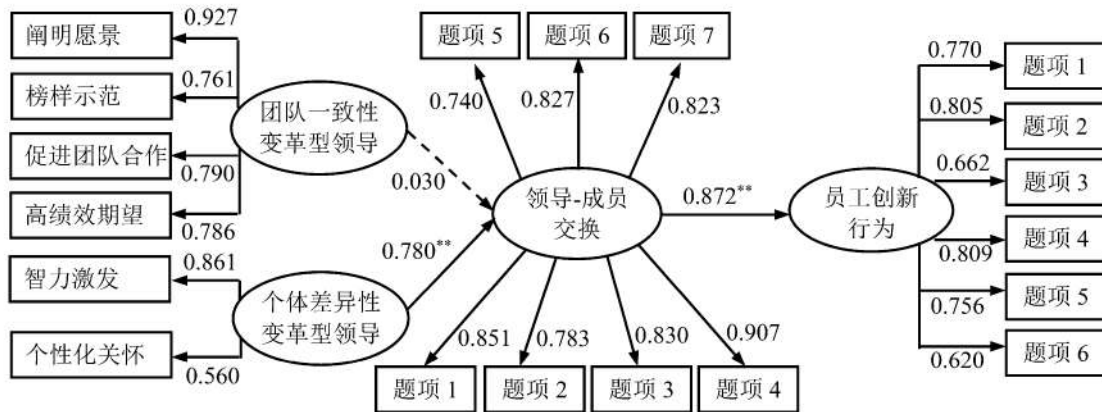


图2 实证模型结果

Figure 2 Results for Empirical Model

表3 领导-成员交换中介作用的稳健性检验结果

Table 3 Results for Robust Test of Mediating Effects of Leader-member Exchange

因变量	自变量	效应类别	效应值	标准误	95% 置信区间	
					下限	上限
员工创新行为	团队一致性变革型领导	完整效应	0.101	0.048	0	0.220
		间接效应	-0.005	0.044	-0.191	0.111
		直接效应	0.106	0.043	0.021	0.192
	个体差异性变革型领导	完整效应	0.564	0.050	0.449	0.643
		间接效应	0.442	0.048	0.354	0.543
		直接效应	0.122	0.046	0.031	0.212

为[0.354,0.543],不包含0点;直接效应的95%置信区间为[0.031,0.212],不包含0点。表明领导-成员交换起部分中介作用。H_{2a}未得到验证,H_{2b}得到验证。

2.5.2 交互效应检验

根据中介效应检验结果,借鉴温忠麟等^[46]的研究,若中介效应不成立,则不存在有调节的中介效应。因此不检验环境特性在团队一致性变革型领导与员工创新行为间以领导-成员交换为中介的间接关系中的调节效应。表4给出个体差异性变革型领导与环境动态性、环境竞争性三维交互效应检验结果,以均值加减1单位标准差为标准,将环境动态性和环境竞争性划分为高、低两组,形成高-高、高-低、低-高、低-低4种组合。检验结果表明,这4种组合对领导-成员交换的中介作用均具有显著效应,即置信区间均不包含0。具体而言,低环境动态性-低环境竞争性组合对领导-成员交换的中介的

条件间接效应为0.546,95%置信区间为[0.442,0.652],不包含0,表示三维交互效应显著。同理,其他3种环境组合的交互效应均显著。H₃得到验证。

为进一步考察环境动态性和环境竞争性对员工创新行为的综合影响,以环境动态性和环境竞争性为自变量、以领导-成员交换为因变量进行双因素方差分析。分析结果表明,环境动态性与环境竞争性的交互效应显著,F=6.107,p<0.050,R²=0.114。根据李爱梅等^[47]的建议,按照27%的标准划分高、低环境动态性和高、低环境竞争性,以环境动态性(高、低两组)和环境竞争性(高、低两组)为自变量,以领导-成员交换为因变量,进一步分析其简单效应,结果见表5。通过均值比较可知,高环境动态性-高环境竞争性>低环境动态性-高环境竞争性>低环境动态性-低环境竞争性>高环境动态性-低环境竞争性,即高环境动态性-高环境竞争性组合更能促进领导-成员交换,进而促进员工创新行为。

表4 三维交互效应Bootstrapping检验结果
Table 4 Results for Three-way Interactive Moderating Effect Bootstrapping Test

因变量	中介变量	条件间接效应				
		调节变量 (环境动态性,环境竞争性)	效应值	标准误	95% 置信区间	
					下限	上限
员工创新行为	领导-成员交换	(低环境动态性,低环境竞争性)	0.546	0.053	0.442	0.652
		(低环境动态性,高环境竞争性)	0.417	0.050	0.326	0.520
		(高环境动态性,低环境竞争性)	0.447	0.082	0.230	0.619
		(高环境动态性,高环境竞争性)	0.318	0.086	0.164	0.508

表5 环境动态性与环境竞争性交互效应分析结果
Table 5 Interactive Effect Analysis Results for Environmental Dynamic and Environmental Competitiveness

类型	领导-成员交换		95% 置信区间		比较
	均值	标准差	下限	上限	
低环境动态性-高环境竞争性	3	0.128	2.747	3.253	高环境动态性-高环境竞争性>低环境动态性-高环境竞争性>低环境动态性-低环境竞争性>高环境动态性-低环境竞争性
低环境动态性-低环境竞争性	2.733	0.045	2.645	2.821	
高环境动态性-低环境竞争性	2.464	0.128	2.212	2.717	
高环境动态性-高环境竞争性	3.236	0.083	3.074	3.399	

该结论与前述检验结果一致。

为使研究结论更加明晰,本研究以调节变量加减1个标准差为分组标准,绘制不同水平的环境特性下个体差异性变革型领导对领导-成员交换的影响示意图,见图3。由图3可知,在高环境动态性-高环境竞争性组合条件下,相同的差异性领导会带来更高层次的领导-成员交换。

3 结论

3.1 研究结果

本研究通过对科技企业多源问卷调研,从资源转化视角出发,验证了差异化变革型领导与员工创新行为间的内在关系,主要结论如下。

(1)差异化变革型领导对员工创新行为具有正向影响。这一结论与谢俊等^[18]和李圭泉等^[13]的研究结论一致。领导者将自身资源以均衡方式或者差异方式分配给员工,推动员工的创新智力资源转化。虽然个体差异性变革型领导对圈内人分配资源较多,对圈外人分配资源较少,但员工本质上均获得了资源,只是在量上有所差异。这一结论不仅表明资源公平性有利于启发员工创新思维,而且中国圈子文化同样有利于培养员工的创新意识,这符合中国圈子文化情景下的组织管理实践。

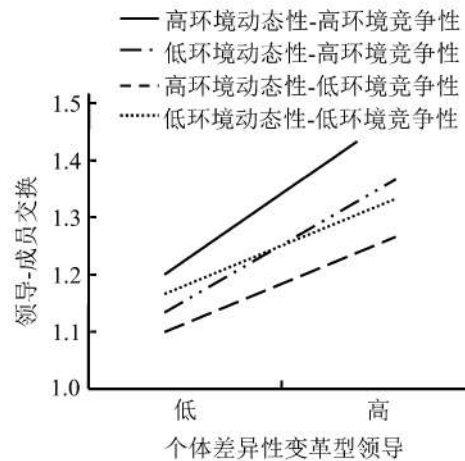


图3 环境特性在个体差异性变革型领导对领导-成员交换影响中的调节作用
Figure 3 Moderating Effect of Environmental Characteristics on Individual Differentiated Transformational Leadership on Leader-member Exchange

(2)领导-成员交换在个体差异性变革型领导与员工创新行为间起中介作用,但在团队一致性变革

型领导与员工创新行为间不起中介作用。这一结论与WANG et al.^[26]的研究结论一致。在中国文化情景下,领导-成员交换始终代表着圈子成员划分,领导者更倾向于将自身资源按照关系质量进行差异化配置,高质量领导-成员交换关系的员工(圈内人)可以从领导与员工资源互动过程中获得更多资源,而低质量领导-成员交换关系的员工(圈外人)获得较少资源。但均衡分配资源的领导者并不需要经过关系质量划分,直接进行资源等额划分即可。该结论拓展了关于本土化领导风格的研究视角,揭示了中国本土圈子划分的合理性和必要性。

(3)环境动态性与环境竞争性交互项正向调节个体差异性变革型领导与员工创新行为间以领导-成员交换为中介的间接关系,且高环境动态性-高环境竞争性组合更能促进领导资源优化配置。该结论弥补了已有研究仅考虑片面环境因素的不足,将JANSEN et al.^[30]提出的复杂环境量化标准引入实证研究,全面揭示复杂环境下领导风格对创新智力资源转化过程的边界条件。

3.2 管理启示

本研究结果对科技企业研发人员管理实践具有以下启示。

(1)均衡配置或适度不均衡配置组织资源均能在一定程度上促进员工创新,但作用路径有差异。一方面,若组织表现一致性领导风格,领导对员工一视同仁,则可以适当降低对部分员工的工作需求和工作的关注,而更多关注或者将资源应用于团队整体。另一方面,若组织表现差异性领导风格,领导则要增强与员工间的资源互动,如关注工作表现、表扬工作行为等是典型的互动活动。同时,组织管理实践发展表明,由于中国独特圈子文化情景而造成的资源相对不均衡流动有利于员工创新,领导根据团队成员特征和资源环境等不同情景选择不同的领导风格更益于员工创新产出。

(2)目前环境不确定已然成为组织发展常态,而驾驭环境不确定性的关键且唯一路径就是员工创新和激活个体活力。本研究发现环境因素可以强化领导与员工间的资源转化,且高度内部动态性环境与高度外部竞争性环境组合更能推动领导与员工资源的转化过程。同时,若组织管理资源有限,不能同时兼顾内外部环境,那么低环境动态性-高环境竞争性组合更能推动资源的优化配置,而高环境动态性-低环境竞争性组合不利于领导与员工间的资源转化,即将组织资源优先用于激活外部竞争性环境。

3.3 局限和展望

本研究存在两方面局限,①采用横截面数据,虽然本研究采用多种方法表明同源方差对研究结果不具有重要影响,但ZWINGMANN et al.^[48]研究发现,采用横截面数据与采用纵贯数据的研究结论存在差异,因此建议后续研究采用多时点采样设计。②研究数据仅来源于科技企业,未涉及其他行业,关于其结论普适性尚待验证,建议后续研究强化样本代表性。

参考文献:

- [1] 朱慧,周根贵. 变革型领导行为有效吗:基于Meta分析的变革型领导与组织绩效关系的研究. *管理评论*, 2016,28(7):179-187.
ZHU Hui, ZHOU Gengui. Is transformational leadership beneficial: a meta-analysis on the relationship between transformational leadership and organizational performance. *Management Review*, 2016,28(7):179-187. (in Chinese)
- [2] KARK R, SHAMIR B. The dual effect of transformational leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers // AVOLIO B J, YAMMARINO F J. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. Amsterdam: Emerald Group Publishing Limited, 2013:77-101.
- [3] 孙颖,李树文,梁卓. 差异化变革型领导与LMX对员工情绪衰竭的交互影响. *东岳论丛*, 2017,38(9):177-185.
SUN Ying, LI Shuwen, LIANG Fu. Interaction effect of differentiated transformation leadership and LMX on emotional exhaustion. *Dongyue Tribune*, 2017,38(9):177-185. (in Chinese)
- [4] WU J B, TSUI A S, KINICKI A J. Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 2010,53(1):90-106.
- [5] WANG X H, HOWELL J M. Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 2010,95(6):1134-1144.
- [6] 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)
- [7] KARK R, SHAMIR B, CHEN G. The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 2003,88(2):246-255.
- [8] BARRICK M R, THURGOOD G R, SMITH T A, et al. Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 2015,58(1):111-135.
- [9] 梁卓,李树文. 变革型领导对员工创新行为的影响机制:一个跨层次模型研究. *科技进步与对策*, 2016,33(24):147-153.
LIANG Fu, LI Shuwen. The study on the relationship between transformational leadership and employee innovative behavior: a cross-layer model. *Science & Technology Progress and Policy*, 2016,33(24):147-153. (in Chinese)
- [10] 王桢,陈乐妮,李旭培. 变革型领导与工作投入:基于情感视角的调节中介模型. *管理评论*, 2015,27(9):120-129.
WANG Zhen, CHEN Leni, LI Xupei. Transformational leadership and work engagement: an affect perspective. *Management Review*, 2015,27(9):120-129. (in Chinese)
- [11] TABASSI A A, ROUFECHAEL K M, ABU-BAKAR A H, et al. Linking team condition and team performance: a transfor-

- mational leadership approach. *Project Management Journal*, 2017, 48(2):22-38.
- [12] KIRKMAN B L, CHEN G, FARH J L, et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4):744-764.
- [13] 李圭泉, 刘海鑫. 差异化变革型领导对知识共享的跨层级影响效应研究. *软科学*, 2014, 28(12):116-119.
LI Guiquan, LIU Haixin. Research on the cross-level effect of differentiated transformational leadership on knowledge sharing. *Soft Science*, 2014, 28(12):116-119. (in Chinese)
- [14] WANG X H, HOWELL J M. A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(5):775-790.
- [15] 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)
- [16] 黄海艳. 差异化变革型领导对公共部门团队知识共享的影响. *中国行政管理*, 2016, 32(12):72-76.
HUANG Haiyan. Effects of differentiated transformational leadership on team knowledge sharing of public sectors. *Chinese Public Administration*, 2016, 32(12):72-76. (in Chinese)
- [17] 孙永磊, 宋晶, 陈劲. 差异化变革型领导、心理授权与组织创造力. *科学学与科学技术管理*, 2016, 37(4):137-146.
SUN Yonglei, SONG Jing, CHEN Jin. The influence of differentiated transformational leadership on psychological empowerment and organizational creativity. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2016, 37(4):137-146. (in Chinese)
- [18] 谢俊, 储小平. 多层次导向的变革型领导对个体及团队创造力的影响: 授权的中介作用. *管理工程学报*, 2016, 30(1):161-167.
XIE Jun, CHU Xiaoping. The influence of multi-level focused transformational leadership on individual and team creativity: the mediating role of empowerment. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2016, 30(1):161-167. (in Chinese)
- [19] 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.
- [20] JANE Y J, KENNETH S L, JAMES J M S. Leader-member relationship and burnout: the moderating role of leader integrity. *Management and Organization Review*, 2014, 10(2):223-247.
- [21] WALLACE J C, LITTLE L M, HILL A D, et al. CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 2010, 48(4):580-604.
- [22] HOBFOLL S E. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84(1):116-122.
- [23] ZHANG Z, PETERSON S J. Advice networks in teams: the role of transformational leadership and members' core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(5):1004-1017.
- [24] ZHANG A Y, TSUI A S, WANG D X. Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: the role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5):851-862.
- [25] BONO J E, ANDERSON M H. The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6):1306-1314.
- [26] WANG H, LAW K S, HACKETT R D, et al. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(3):420-432.
- [27] 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.
- [28] 梁卓, 李树文, 孙锐. SOR视角下组织学习对组织创新绩效的影响. *管理科学*, 2017, 30(3):63-74.
LIANG Fu, LI Shuwen, SUN Rui. The influence of organizational learning on organizational innovative performance from the perspective of SOR. *Journal of Management Science*, 2017, 30(3):63-74. (in Chinese)
- [29] LIU D, CHEN X P, YAO X. From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2):294-309.
- [30] JANSEN J J P, BOSCH F A J V D, VOLBERDA H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 2006, 52(11):1661-1674.
- [31] 陈建勋. 组织学习的前因后果研究: 基于二元视角. *科研管理*, 2011, 32(6):140-149.
CHEN Jianxun. The antecedents and consequence of ambidextrous organizational learning: based on ambidexterity perspective. *Science Research Management*, 2011, 32(6):140-149. (in Chinese)
- [32] MILLER D, SHAMSIE J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(3):519-543.
- [33] 孙锐, 李树文. 动态环境下科技企业领导成员交换、组织情绪能力与组织绩效关系研究: 一个有调节的中介模型. *科学学与科学技术管理*, 2017, 38(8):167-180.
SUN Rui, LI Shuwen. The study on LMX, firm emotional capability and organizational performance of S&T enterprises under dynamic environment: a moderated mediation model. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2017, 38(8):167-180. (in Chinese)
- [34] 陈国权, 刘薇. 企业环境对探索式学习、利用式学习及其平衡影响的实证研究. *中国软科学*, 2017(3):99-109.

- CHEN Guoquan, LIU Wei. An empirical study on the effect of environment on exploratory learning, exploitative learning and the balance between the two types of learning. *China Soft Science*, 2017(3):99-109. (in Chinese)
- [35] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997,18(7):509-533.
- [36] 林亚清,赵曙明. 构建高层管理团队社会网络的人力资源实践、战略柔性与企业绩效:环境不确定性的调节作用. *南开管理评论*, 2013,16(2):4-15.
LIN Yaqing, ZHAO Shuming. A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: the moderating role of environmental uncertainty. *Nankai Business Review*, 2013,16(2):4-15. (in Chinese)
- [37] VENKATRAMAN N. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 1989,14(3):423-444.
- [38] 巩见刚,丁莹. 本土情境下技术优势、环境竞争性以及组织信息密度与信息技术吸收的关系研究. *科学与科学技术管理*, 2014,35(6):19-26.
GONG Jiangang, DING Kun. A research about factors and mechanism that influence IT assimilation: an indigenous research. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2014,35(6):19-26. (in Chinese)
- [39] 韩杨,罗瑾琮,钟竞. 二元领导对团队创新绩效影响研究:基于惯例视角. *管理科学*, 2016,29(1):70-85.
HAN Yang, LUO Jinlian, ZHONG Jing. The research on the effects of ambidextrous leadership on team innovation performance: from the perspective of routine practice. *Journal of Management Science*, 2016,29(1):70-85. (in Chinese)
- [40] CONGER J A, KANUNGO R N, MENON S T. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 2000,21(7):747-767.
- [41] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovation behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994,37(3):580-607.
- [42] 李超平,时勘. 变革型领导的结构与测量. *心理学报*, 2005,37(6):803-811.
LI Chaoping, SHI Kan. The structure and measurement of transformational leadership in China. *Acta Psychologica Sinica*, 2005,37(6):803-811. (in Chinese)
- [43] 罗胜强,姜嫄. 管理学问卷调查研究方法. 重庆:重庆大学出版社,2014:269-282.
LUO Shengqiang, JIANG Yan. *Management survey research methodology*. Chongqing: Chongqing University Press, 2014: 269-282. (in Chinese)
- [44] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 1995, 6(2):219-247.
- [45] HAYES A F. *An introduction to mediation and the estimation of indirect effects in political communication research*. New York: Guilford Press, 2013:11.
- [46] 温忠麟,叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法:竞争还是替补?. *心理学报*, 2014,46(5):714-726.
WEN Zhonglin, YE Baojuan. Different methods for testing moderated mediation models: competitors or backups?. *Acta Psychologica Sinica*, 2014,46(5):714-726. (in Chinese)
- [47] 李爱梅,王笑天,熊冠星,等. 工作影响员工幸福体验的“双路径模型”探讨:基于工作要求-资源模型的视角. *心理学报*, 2015,47(5):624-636.
LI Aimei, WANG Xiaotian, XIONG Guanxing, et al. A dual-pathway model of work influencing on happiness: a perspective of job demands-resources model. *Acta Psychologica Sinica*, 2015,47(5):624-636. (in Chinese)
- [48] ZWINGMANN I, WOLF S, RICHTER P. Every light has its shadow: a longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 2016,46(1):19-33.

Influence of Differentiated Transformational Leadership on Employee Innovative Behavior: The Perspective of Resource Transformation

LIANG Fu¹, LI Shuwen¹, LUO Jinlian²

1 School of Business Administration, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China

2 School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 201804, China

Abstract: Differentiated transformational leadership is the result of multi-level construction of transformational leadership. Previous research on transformational leadership has not yet touched the core of leadership analysis. However, research on differential transformational leadership has provided novel insights into the discussion of leadership theory. According to the principle of Chinese-style communication, leaders in different workplaces will form a pattern of differences sequence based on the quality of their relationship with their subordinates, and thus demonstrate differentiated leadership behaviors. While resource conservation theory holds that the pattern of difference sequence finally leads to resource exchange differences between leaders and subordinates.

Based on resource conservation theory and leader-member exchange theory, we introduce environmental dynamics, environmental competitiveness, and leader-member exchange into the mechanism of the relationship between differentiated transformational leadership and employee innovation behavior, build a three-dimension interactive moderated mediation model where leader-member exchange as mediator variable and environmental dynamics and environmental competitiveness as moderator variables, and shed some light on the intrinsic mechanism of differential transformational leadership influencing on innovation behavior from the perspective of resources. Drawing on structural equation model, bootstrapping and two-factor analysis methods, we conduct layer and simple effect test using 58 team paired samples collected from HR and R&D division of 32 sci-tech corps over 25 employees, covering multiple industries such as software research and development, electronic communications, biomedicine, and new material manufacturing.

The research results show that both team consistency and individual difference transformational leadership have significant positive effects on employee innovation behavior, and leader-member exchange partly mediates the relationship between individual-focused leadership and employee innovative behavior, but no mediation effect is found in the relationship between group-focused leadership and employee innovative behavior. Additionally, the interaction of environmental dynamics and environmental competitiveness moderates the indirect relationship mediated by leader-member exchange between differentiated transformational leadership and employee innovative behavior, that is, the combination of high environmental dynamics and high environmental competitiveness is more likely to optimize the allocation of leadership resources.

The findings in this paper indicate that the “circle culture” is more conducive to the interaction of resources between leaders and employees in the context of China, and thereafter promoting innovative behaviors. And the highly synergy of internal and external environment can improve the process of resource transformation between leaders and subordinates. Besides, the balanced distribution of leadership resources can directly facilitate employee’s innovation, but can not contribute to the resource exchange between leaders and employees. The study clarifies the resource transfer mechanism between differentiated and transformational leaders and their members in a complex environment, and provides a new perspective to interpretate their relationship under Chinese indigenous culture.

Keywords: differentiated transformational leadership; leader-member exchange; environmental dynamics; environmental competitiveness; employee innovative behavior

Received Date: September 19th, 2017 **Accepted Date:** March 24th, 2018

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71772138) and the Natural Science Foundation of Shandong (ZR2017MG003)

Biography: LIANG Fu, doctor in management, is a professor in the School of Business Administration at Shandong University of Finance and Economics. Her research interest focuses on strategic human resource management. Her representative paper titled “The influence of organizational learning on organizational innovational performance from the perspective of SOR” was published in the *Journal of Management Science* (Issue 3, 2017). E-mail: liangfu@263.net

LI Shuwen is a master degree candidate in the School of Business Administration at Shandong University of Finance and Economics. His research interest focuses on human resource management. His representative paper titled “The study on LMX, firm emotional capability and organizational performance of S&T enterprises under dynamic environment; a moderated mediation model” was published in the *Science of Science and Management of S. & T.* (Issue 8, 2017). E-mail: lishuwen7730@163.com

LUO Jinlian, doctor in management, is a professor in the School of Economics and Management at Tongji University. Her research interests cover ambidextrous leadership, organizational ambidexterity and team innovation. Her representative papers titled “The mechanisms of paradoxical leadership and team viability on team innovation: an integrated model in the Chinese context” was published in the *Management Review* (Issue 7, 2017). E-mail: luojl@tjhrd.com □