

IT人员领导积极反馈对创新绩效的影响 ——有调节的中介效应

张 洋, 黄永祥, 张 玮*

深圳大学心理学院, 广东 深圳

收稿日期: 2023年2月9日; 录用日期: 2023年3月20日; 发布日期: 2023年3月29日

摘要

当今社会, 人们对创新的重视程度越来越高, 而创新作为一种国家的核心竞争力, 是企业获得飞跃发展的关键。员工的创造力是企业创新得以实施的先决条件, 而员工的创新绩效则取决于其创新能力。与此同时, 面对日益激烈的竞争, 领导积极反馈行为显得尤为重要, 领导积极反馈能激励员工工作的积极性, 减轻他们的工作紧张感。另外, 目前员工越来越多地扮演着跨界人士的角色, 有效的跨界行为可以促进员工之间的知识共享, 从而达到团体的目标, 并将更多的异质性资源带给员工。因此, 领导积极反馈行为是否会刺激员工的跨界行为及知识共享, 最终实现创新绩效? 不同性别的员工对领导积极反馈行为, 会不会表现出不同的创新绩效? 为了解答这一系列问题, 本文构建了一个有调节的中介效应模型以探讨领导积极反馈行为对IT员工创新绩效的作用机制。对东莞松山湖8家科技型企业283名研发人员开展实证研究, 结果显示: 1) 领导积极反馈对研发人员创造力具有显著正向影响, 跨界行为和知识共享部分中介了二者间关系, 2) 性别调节了领导积极反馈与跨界行为以及领导积极反馈与知识共享之间的关系, 研究结果为科技型企业激励领导积极反馈和员工创造力提供了重要理论和实践启示。

关键词

IT人员, 领导积极反馈, 创新绩效, 跨界行为, 知识共享, 性别

Impact of Positive Feedback from IT Staff Leaders on Innovation Performance —Mediation Effect with Regulation

Yang Zhang, Yongxiang Huang, Wei Zhang*

School of Psychology, Shenzhen University, Shenzhen Guangdong

Received: Feb. 9th, 2023; accepted: Mar. 20th, 2023; published: Mar. 29th, 2023

*通讯作者。

Abstract

In today's society, people pay more and more attention to innovation, and innovation, as a core competitiveness of a country, is the key to the rapid development of enterprises. The creativity of employees is the prerequisite for the implementation of enterprise innovation, and the innovation performance of employees depends on their innovation ability. At the same time, in the face of increasingly fierce competition, leaders' positive feedback behavior is particularly important. Leaders' positive feedback can stimulate employees' enthusiasm and reduce their work tension. In addition, at present, employees are increasingly playing the role of cross-border people. Effective cross-border behavior can promote knowledge sharing among employees, thus achieving the goals of the group, and bringing more heterogeneous resources to employees. Therefore, will leaders' positive feedback stimulate employees' cross-border behavior and knowledge sharing, and ultimately achieve innovation performance? Will employees of different genders show different innovation performance in their positive feedback behaviors to leaders? In order to answer this series of questions, this paper constructs a moderated mediating effect model to explore the mechanism of leadership's positive feedback behavior on IT employees' innovation performance. An empirical study was carried out on 283 R&D personnel of 8 scientific and technological enterprises in Songshan Lake, Dongguan. The results showed that: 1) Positive leadership feedback had a significant positive impact on the creativity of R&D personnel, cross-border behavior and knowledge sharing partially mediated the relationship between the two; 2) Gender adjusted the relationship between positive leadership feedback and cross-border behavior, as well as the relationship between positive leadership feedback and knowledge sharing. The research results provide important theoretical and practical implications for encouraging leaders' positive feedback and employees' creativity in technology-based enterprises.

Keywords

IT Staff, Leaders' Positive Feedback, Innovation Performance, Boundary-Spanning Behavior, Knowledge Sharing, Gender

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 研究背景

在经济发展新常态的背景下，创新已成为国民经济发展的核心问题。习近平在十九大报告中提出，创新是推动发展的首要力量，是实现现代化经济体制的重要战略支持。在我国大力倡导创新、企业间竞争日趋激烈的情况下，企业急需把握机遇，加强自主创新，提高企业的核心竞争力。就像一个国家的创新和发展都离不开公司的创新，而提高企业创新能力的关键就是要有创新型的人才。员工的创新绩效是公司竞争优势的源泉。目前，企业的创新研究已由企业层面向个体转移，而企业内部的员工创新绩效问题也逐渐成为学术界关注的焦点。

跨界员工是一个企业与外界沟通的桥梁，企业需要雇员经常与各个行业的专业人士进行交流，并向他们传达信息。跨界员工向接收者传达信息，帮助他们解决问题、获取知识以及达成目标。在与不同行

业的专家进行沟通时，跨界员工可以得到本团体所不具备的专长，鉴于当前机构所面对的复杂问题，创新需要具备多种不同的专业技能。本文将跨界行为与知识共享视为影响企业创新绩效的因素。

本文以知识经济时代的创新导向与人才驱动为基础，以资源依赖性理论为基础，引入跨界行为与知识共享变量，以揭示其“暗箱”机制，并将性别因素纳入到理论框架中，从而建立起一个有调节的中介模型。因此，本文从人与环境的交互角度，尝试建立一个以跨界行为与知识共享为中介变量，以性别作为调节变量的链式调节模型，通过对企内部激励机制的研究，对企业的激励作用进行了深入的研究。通过对“黑箱”的分析，可以为企业内部员工的创新绩效提供一定的参考。

1.2. 研究目的与意义

1.2.1. 研究目的

本文旨在通过对个人层面上领导积极反馈与创新绩效之间的相关性进行考察，并运用问卷和实证分析法来证实领导积极反馈对创新绩效，及跨界行为、知识共享、性别等因素对两者间的影响。

- 1) 通过问卷的形式，搜集领导积极反馈，创新绩效，跨界行为、知识共享、性别等资料，进行描述性统计和相关性分析，得到各个变量的特征以及它们的相关性。
- 2) 通过理论推导和实证分析，得出领导积极反馈与员工创新绩效的关系，以及跨界行为、知识共享、性别等因素对两者的影响。
- 3) 基于研究结果，提出管理意见，特别是对于跨界人员，探讨了如何降低工作环境中压力给他们带来的消极影响，并协助他们取得创新绩效。

1.2.2. 研究意义

1) 理论意义

第一，对以往的文献进行收集、整理分析，发现学者们的研究多侧重于领导行为与创新团队绩效之间的关系，目前还没有针对员工个人绩效的深入研究。本研究将为研究领导积极反馈对员工个体层面的创新绩效的影响机制提供新思路。

第二，过去更多关注于交易型领导和变革型领导对员工行为的关系，而本研究主要探索领导积极反馈行为的这种新型领导方式对员工创新绩效的影响，不仅可以丰富理论知识而且为管理者如何提升员工创新绩效提供了新思路。

第三，构建领导积极反馈、跨界行为、知识共享、性别和员工创新绩效之间的理论模型，探索跨界行为、知识共享在领导积极反馈对员工创新绩效关系中的中介作用，以及性别在领导积极反馈对员工创新绩效关系中的调节作用为提升团队员工创新绩效提供了一个新的研究视角。

2) 实践意义

第一，促进管理者对现有领导方式的思考、提升员工创新绩效。员工的创造性行为对于公司的可持续发展具有重要意义，一个企业的员工不能持续的创新将会给企业带来致命的伤害。大多数管理者也认识到员工创新的重要性，而且已经尽自己所能为员工创造出好的环境，但往往事与愿违，员工创新绩效并不突出。其本质原因是传统的领导对权利的控制欲强，将权利都集中到一个人身上容易导致权利滥用，且因为没有对权力的监督机制导致资源分配不透明，这一问题的提出将有利于提高管理层对当前领导模式的思考，转变领导行为、强化共享型领导的作用，从而提高员工的创新绩效。

第二，通过对企员工问卷调查，得到领导积极反馈、创新绩效、跨界行为、知识共享、性别的一手数据，使企业经营者认识到领导积极反馈对于企业的创造力有很大的影响。同时，介于跨界行为与知识共享的中介作用，让企业经理人意识到，在公司内部，要有一个顺畅的交流平台，和一个好的交流机制。

第三，男性和女性性格有所不同，本文将探讨不同性别的员工对领导积极反馈行为的反应是否有所

不同，根据不同的性别，公司可以采取不同的激励措施。

1.3. 研究思路与创新

查阅国内外文献，以确定题目及有关变量，查询领导积极反馈，创新绩效，跨界行为以及知识共享的文献，并对各个变量进行分析，提出研究的假设与理论模型，翻译和变量有关的外国成熟量表，确定被调查对象，分发和搜集问卷，根据所得资料进行相关性和多元线性回归分析，对所提的假定进行验证、总结，提出经营意见。

本研究的创新点体现在以下两个方面：

首先，从员工个人层面探讨了领导积极反馈对员工创新绩效的影响。当前，研究领导积极反馈与员工创新绩效间关系的文献很少，而且大多是从团体层次进行的。本文从个体的视角，探索领导积极反馈对个人创造力的影响，并在个人层面上充实其影响因素。

另一方面，引入性别作为调节变量。本研究将探讨不同性别的员工对领导积极反馈行为是否有不同的表现。

2. 文献综述

2.1. 领导积极反馈

2.1.1. 领导积极反馈的概念与测量

在企业里，“反馈”是指从上级或同事那里得到的评价信息。从信息源的角度看，可以将其划分为上级和同事两类，按其类型划分为激励型和防卫型；按照效价的区别，可将其分成积极反馈、消极反馈两类。有学者认为，反馈效价是指个人的创新绩效与环境标准相比，其产生的积极或消极的效果。积极反馈是指领导者在发现员工的工作行为和思想方面的创造性表现时，所给予的相对认可、支持性的反馈。

领导积极反馈。使用 Bresman 编写的问卷，此次研究选择积极反馈分问卷，共有 9 个问题，例如：当我领导认为我的工作表现很好时，他会给我积极反馈，其信度为 0.951。为防止被调查者答题不真实，在此处引入三个社会称许性题目，提升测量有效性。

2.1.2. 领导积极反馈的相关研究

调查显示，领导积极反馈与员工的认知、情绪等有关联，从而对员工的工作表现产生一定的影响。领导积极反馈关系到雇员的跨界行为及创新绩效。以往的调查显示，跨界企业在跨界经营过程中，很可能会面临角色混乱、创新失败等问题，跨界行为还会消耗个人的时间。领导积极反馈对雇员的跨界行为有显著的影响。首先，领导积极反馈可以降低雇员对跨界行为中消极后果的担忧。领导积极反馈是雇员所需要的外在支撑，它可以降低雇员对跨界的忧虑，让个人专注于跨界行为及创新活动。其次，领导积极反馈可以促进雇员的跨界行为。得到领导积极反馈，是雇员主动跨界、主动创新等行为的最大驱动力，而在领导者对跨界行为给予支持与激励时，员工则可以增强工作的安全感。

2.2. 创新绩效

2.2.1. 创新绩效的概念与测量

创造性最初是心理学的一个重要研究方向，但自 70 年代以来，已经逐渐被组织行为学所关注。学术界对创新概念的界定历来众说纷纭，有人把创造性作为个体的品质或是性格特征，有的则认为创造性是一种成果，用社会认可程度和新颖度来衡量；另一些学者认为，创造性是个人在解决问题时的一种行为习惯。尽管学者们从不同的角度对创新进行了定义，但创新与可行性一直是衡量创新能力的重要指标。在组织的行动学中，人们广泛地接受了 Amabile 的理论，它把创新看作是一个人在工作中所创造的创新

产品、服务、创意或过程。同时，由于这个定义可以根据产品的创新度来评价，并且易于实施，因此得到了更高的认同。创新绩效与创造性在一定意义上是相同的。创新绩效更注重员工新颖想法的产生而非由此带来的生产力的提升，即在个体层面上产生的，新颖且可行的产品、过程、思想与方法。同时，还要将创造性、创新绩效与创新区分开来。创造性和创新本质上是相同过程中的不同部分，创造性是创新的“模糊前端”，当创造性想法成功实施时才会被视为创新。

为了获得更加客观、真实的测量数据，当前的研究多以问卷调查为主，George 和 Zhou (2001)设计了13个题目的评估量表，题目有：“提出实现目标或目的的新方法”，“提出切实可行的、新的、改进方案”，“寻找新技术、过程、技术或产品理念”，“经常有新颖及创新的想法”等。由于员工的上级并不能完全感知他们是否产生过创造性的活动和想法，与他评量表相比，自评量表更适合对员工的创新表现进行评估。Dul (2011)将 George 和 Zhou (2001)的量表进行了删去，只保留了3个与新思想产生最有关联的题目，并且使用了自评。

2.2.2. 创新绩效的影响因素

1) 领导积极反馈

在工作环境中，领导者的反馈是最能直接影响雇员的外在环境因素。领导积极反馈是一种认同或支持性的反馈，它能传达出一种激励讯息。领导积极反馈能激励雇员更加勤奋，加大工作的热情，从而提高工作表现。

2) 跨界行为

一些学者则从社交网络的角度来看，企业内部的跨界人员处于网络的中央位置，可以得到更多的资源，更高的职位，更好地完成工作；跨界行为有助于获取新的资讯、资源以及协调工作。提升团队工作效能、创新绩效、团队生存能力。然而，跨界行为对团体的积极作用有一定的限定条件，外在的环境特性、外在的相互依存关系、团队内的依存程度和传递知识的复杂性都会影响到跨界行为对团队的作用。Ancona 和 Caldwell (1992)认为，将使节行为与任务协调行为结合起来的小组工作表现更好，侦测行为仅适合于项目早期，太多或太长的侦测行为会分散小组的注意力，造成工作效率低下。

3) 知识共享

知识共享可以减少员工的学习成本，提升企业的工作效率，对企业产生正面的影响。知识共享可以提高企业内部的创新能力和智力资本，进而提高公司的业绩。不同的知识共享方式对公司业绩与创新的作用存在着差异：显性知识共享可以提高公司的财务业绩和创新速度，而隐性知识共享可以提高公司的经营业绩和创新能力。知识共享不仅对组织和企业层面具有正面的影响，还能有效地提高个人的工作业绩和创新能力。知识共享具有互惠性，在分享知识的过程中，个人可以得到一定的知识；知识共享能让个人更紧密地与集体联系在一起，让个人有机会获取更多的知识，从而在日常工作中更好地发挥自己的作用。

2.3. 跨界行为

2.3.1. 跨界行为的概念与测量

Ancona 采用了一种从外部视角来识别和分类团队外部活动的半结构性采访方式，将外部活动分为三大类：使节活动、任务协调活动和侦测活动，证实了外部活动对企业的内部和绩效的影响作用。此后，学术界对跨界行为的形成及其对组织绩效的影响进行了深入研究。Marrone 把“团队跨界行为”的概念界定为：小组成员和外界参与者之间进行联系和互动，从而使他们的小组达到最终的目的。Marrone 把团队跨界行为划分成三个层面，一是外部代表行为。负责此项工作的人员与公司以外的利益相关的人进行交流，劝说他们对小组进行支援，防止外界的影响。例如，与外部的顾客进行交流，确定团队所要设定的目标和所需的资源，并及时向上级汇报该计划的状态；这两种方式都可以减轻团队对外界的紧张情绪，

同时也可以在外界树立起良好的印象。二是任务协调行为。它是一种横向的团队间的沟通，涉及到与别人就产品的设计问题进行沟通，获取对产品的意见，并与外部人员进行沟通和磋商。例如，团队的人员通过与其它机构的沟通来获得反馈。三是一般信息搜寻行为。包含对市场环境，外部竞争者，和尖端科技的信息搜寻。例如，小组的人员在项目初期就开始寻求更好的技术计划，和销售人员进行交流。此类行动仅包括了信息搜索，并未包括特定的协作内容。

在个人层次上，关于跨界行为的研究比较少见，Marrone (2010)采用 Ancona 和 Caldwell (1992)的研究，把它的量表修改成一个单维度的量表，包括 6 个题目，用于个人层面的跨界行为。Marrone 在个人层面上的跨界行为度量方法得到了多数学者的认可，本文亦将使用此量表。

2.3.2. 跨界行为的影响因素

研究开发企业的跨界行为常常是自发的，所以需要领导通过支持、激励等方式来推动这种行为的产生。领导积极反馈可以促进跨界行动。高层次的领导积极反馈可以刺激雇员对工作的兴趣及内在动机，促使他们通过跨界行为来寻找问题的答案，进而有效地提高雇员的创造力。

2.4. 知识共享

2.4.1. 知识共享的概念与测量

知识共享是企业的关键，知识共享可以减少员工的再教育费用，将个体的知识转变为集体的知识，从而提高公司的核心能力。从各个角度来看，学者对“知识共享”有着诸多的界定。Davenport 认为，知识共享是一种交易，参与双方都能从分享的信息中获益。Kim 认为，知识共享是一种在正式或非正式的场合下与同事分享工作技能、专业技能、启发和交流思想。另一些学者把知识共享看作是一种组织性的学习。还有的人把知识共享看作是一种知识的创造，曾萍把知识共享看作是把各种不同知识吸收传递，从而达到知识的创新。在这篇文章中，知识共享包括主动向外界分享知识和从外界获取知识两个方面。

目前，关于知识共享尚未形成一个统一的概念，国内、国外的学者大都是基于自己的观点，对其进行分类和度量。有些人认为，知识共享是单一维度的。2006 年，Lu et al. (2006)设计了一个包括 8 个问题的测量问卷，调查了被调查者以往参加知识共享频次、意愿和利用 IT 技术进行共享知识的情况。Hoooff 和 Ridder (2004)认为，知识共享并不仅仅是将知识共享给外界，同时也包括对别人索取知识，所以根据其流向将其分为“知识贡献”和“知识收集”两类。张振刚等(2016)将中外的情景结合起来，将知识共享分为两个层面：知识共享意愿和知识共享能力，知识共享意愿考察员工与他人分享知识，为同事提供帮助，以及知识共享为自己带来成就感的程度，知识共享能力考察吸纳新知识的能力以及向他人分享知识的技巧。

本文运用 Hoooff 和 Ridder (2004)编制的知识贡献与知识获取两个维度的知识共享行为量表。在知识贡献量表中，有 6 项测验项目，其信度系数为 0.85，知识获取量表由 4 个测量项目构成，信度系数为 0.78；如“当我向部门内的同事询问时，他们会把他们知道的知识告诉我”。

2.4.2. 知识共享的影响因素

1) 跨界行为

跨界行为和知识共享有着紧密的联系。一方面，从资源依存的角度来看，跨界行为是促进信息获取与传播的一种重要手段。这一理论指出，企业自身是不可能完全满足自身发展需要的，而要想获得较好的发展，就必须不断地从外界获得新的资源。研究开发人员往往处于知识密集的科技公司，对于知识的种类和量级需求更高，根据以上理论，企业现有的知识已经不能满足员工的知识需要；这将促进企业在跨界合作中寻找更多的知识资源，以提高知识共享水平。此外，跨界行为可以促进员工之间的知识共享

和交流。这一理论认为，由于跨界行为者知道自己必须从他人的组织中获得必要的知识与资源，因此，在外部人员有需求的时候，他们也会主动地提供信息，促进信息的分享。此外，也有许多研究表明，领袖的跨界行为可以帮助团队成员从不同的团体中获得知识，并有助于分享知识。

2) 领导积极反馈

领导积极反馈能促进员工的创新。高层次的领导积极反馈能有效地激励雇员知识共享的积极性，从而为他们的创造性思维提供了一定的知识保障，从而提高他们的创造力。特别是，领导积极反馈程度越高，雇员就会感受到更多的认可与支持，他们的跨界行为与知识共享都会得到明显的提升；这样才能提高自己的创新能力。反之，如果雇员感觉到了一个低水平的领导积极反馈，那么他就会减少自己的跨界行为和知识共享，这是由于他们害怕自己创新失败，。

2.5. 性别

2.5.1. 性别角色的概念

杨雪燕和李树苗(2006)指出，性别角色是“社会针对具有不同生物性别的人所制定的，足以确定其身份与地位的一整套权利、义务的规范与行为、表现的模式”。蔡华俭等(2008)是从两种特质角度对性别角色进行分析，认为男性化特质和女性化特质代表两类在不同情境中具有不同适应价值的特质。

2.5.2. 性别的相关研究

过去，在技术创新方面，男人是主要的力量，但是，在经济发展和社会变革的过程中，更多的女性开始从事创造性的工作；并逐步发展为我国科学技术和技术创新的重要支柱。按照 WIPO 的数据，在 2019 年，中国有女性参加的 PCT 的专利申请数量达到 32.4%，在全球排名第一。在我们国家，无论是诺贝尔医学奖项的发明者呦呦教授，还是在抗击新冠疫情中作出重大贡献的李兰娟院士、陈薇院士，都是我国科技创新领域的杰出代表。统计资料显示，从 2009 年到 2017 年，我国科技人员中女性数量增长 110% 以上，科技活动人员中女性比例也从 24.8% 上升至 26.7%。

随着社会的发展，时代的改变，企业内部和外在的条件也在不断地改变。在特定的情景下，与男性相比，女性自身的风格和个性更具优越性。女性的敏感度、知觉感知思维较强，对领导积极反馈会表现的更为敏感。

女人更喜欢与他人共享有价值的资讯，他们善于沟通，有着善于授权的温和、民主的领导方式，与领导环境的变迁相适应。北京光华工商管理学院的调查显示，女性具有积极进取的精神，善解人意、勤奋、乐于助人、果断、社交能力强等一系列优点，表现出更多的跨界行为和知识共享行为。

3. 问题提出与研究假设

3.1. 领导积极反馈与创新绩效之间的关系

领导积极反馈对员工的行为结果有很大的影响。领导积极反馈是一种认可或支持的反馈，它能传达出激励的信息。特别是，在领导对员工进行正面评价时，能够更好地激励其发展的愿望和投入，从而促使其采取更为开放的行为模式；由此可以提高个人的创造性。反之，如果领导者对雇员的正面评价较低，那么雇员就会更注重规避失败和规避风险，因此降低了创新的行为；据此，假定如下：

H1 领导积极反馈正向预测其创新绩效。

3.2. 跨界行为和知识共享的链式中介效应

因为研发人员的跨界行为常常是自发的，所以领导者需要通过支持、激励等方式来推动这种行为的产生。因此，领导积极反馈有助于跨界行为。在组织情境下，高层次的领导积极反馈能激发员工对工作

任务的内在动力，从而促使他们通过跨界行为来寻找问题的解决方案。特别是，领导积极反馈程度越高，员工越能感受到上级的认同与支持，他们的跨界行为也就越明显。反之，如果员工感觉到了低层次的领导积极反馈，那么他们就会减少自己的创造性，因为他们害怕自己的创新会失败。

知识共享是将知识以适当的方式传递到其他组织或机构，并在这个过程中完成知识的再现，也是知识在组织中的传递、升华和提高的动力。知识共享可以促进企业内部和外部知识的协调、配置、重组和利用，从而为企业提供更多的有用的知识和信息，加快知识的储存效率，是企业的可持续发展的关键。跨界行为和知识共享有着紧密的联系。一方面，从资源依存的角度来看，跨界交易是促进信息获取与传播的一种重要手段。这一理论指出，企业自身是不可能完全满足自身发展需要的，而要想获得较好的发展，就必须不断地从外界获得资源。研究开发人员往往处于知识密集的科技公司，对知识的类型和规模要求很高，根据以上理论，企业内部现有的知识已经不能满足员工的知识需要，因此，他们必须采取跨领域的形式，寻找更多的知识，以实现知识的分享。而跨界行为可以促进员工之间的知识共享和交流。这一理论认为，由于跨界行为者知道自己必须从他人的组织中获得必要的知识与资源，因此，在外部人员有需求的时候，他们也会主动地提供信息，促进信息的分享。此外，也有许多的研究证明，领导者的跨界行为可以帮助团队成员从不同的团体中获得知识，并有助于分享知识。知识共享和创新有着密切的联系。首先，知识共享可以使研发人员掌握多样化技能和知识，提升自己的创造力。知识共享可以帮助研发人员快速掌握外界的异质性知识、经验和技能，有利于其创造力的产生。其次，知识共享可以加速新知识的学习速度，并促进创新能力的发展。知识共享可以减少个人的知识获取成本，从而获得更广泛、更深入的知识；另一方面，知识共享可以提高个人的知识获取速度，使得研究人员能够更快地储存更多的知识与信息，从而提高员工的创新能力。现有的经验证据表明，知识共享可以提高雇员的创造性。在跨界创新环境下，企业的跨界行为可以通过企业间的知识共享，促进企业内部的知识流动与转换；使知识的使用最大化，进而提高员工的创造性。据此，假定如下：

H2 跨界行为和知识共享在领导积极反馈和创新绩效之间起链式中介作用。

即：领导积极反馈→跨界行为→知识共享→创新绩效。

3.3. 性别调节了跨界行为的中介效应

领导积极反馈与跨界行为的关系间的作用。男性与女性是不同的。男性所表现出的独立与较强的领导力等，女性化特质所表现出的善解人意与细心等。性别不同的人对领导积极反馈的反应不同，进而对创新绩效的影响程度也不同，在获得更多的认同与支持后，女性雇员所增加的跨界行为与知识共享会多于男性，因而她们的创新水平也会高于男性。相反，女性员工感受到较低水平领导积极反馈时，可能因为担心创新失败而表现出更少的跨界行为和知识共享，从而降低自身的创造力水平。据此，假定如下：

H3 性别对跨界行为的中介效应有调节作用。H4 性别对知识共享的中介效应有调节作用。

3.4. 模型的构建

中介模型定义：假设自变量是 X，因变量是 Y，中介变量是 M，调节变量是 W，那么中介效应就是如果 X 影响 Y，并且 X 是通过一个中间变量 M 对 Y 产生影响的，那么 M 就是中介变量，它所起的效应就是中介效应。

链式中介则是指自变量 X 先通过中介变量 M1 再影响 M2 再影响 M3 最终影响因变量 Y。

有调节的中介是指如果中介变量 M 的中介效应受到调节变量 W 的影响，就称这样的中介效应为有调节的中介效应。

本研究构建了一个有调节的链式中介模型，在这个模型中跨界行为、知识共享部分中介了领导积极反馈对研发人员创造力的正向影响，性别分别调节了领导积极反馈与跨界行为和知识共享间关系(见图 1)。

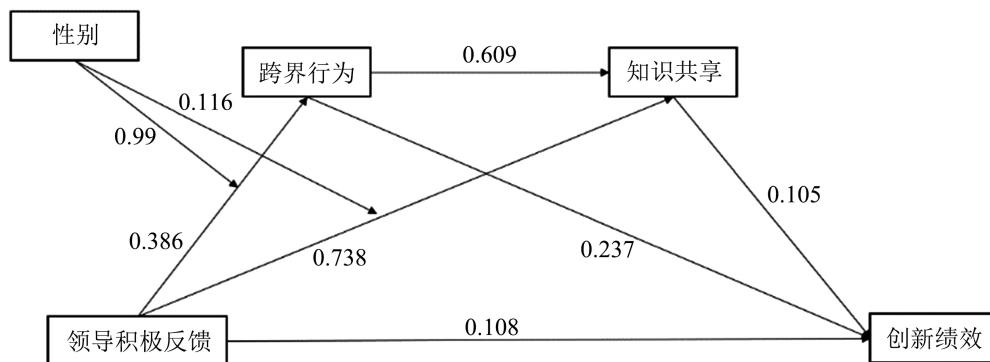


Figure 1. Diagram of the chain intermediary model
图 1. 链式中介模型图

4. 研究方法

4.1. 研究样本与特征分析

本研究于 2022 年 4 月至 9 月期间开展问卷调查，样本选自东莞松山湖 8 家科技型企业的研发人员；本次研究总共发放问卷 292 份，收回有效问卷 283 份，回收率 82.2%。样本分布情况如下：性别方面，男性占 61.67%，女性占 38.33%；学历方面，以本科和硕士研究生为主，分别占 48.33%、27.92%，专科和博士研究生分别占 19.17%、4.59%；年龄方面，25 岁以下占 9.17%，26~36 岁占 52.92%，36~45 岁占 30%，46 岁及以上占 7.92%；收入方面，5000 及以下占 12.08%，5000~10,000 占 26.25%，10,000~20,000 占 24.17%，20,000~30,000 占 24.17%，30,000 以上占 13.33%。

4.2. 问卷设计与变量测量

本研究采用问卷调查法收集相关数据，包括个体基本情况、跨界行为、创新绩效、知识共享以及领导积极反馈五部分内容。问卷量表使用李克特五点法测量，“1”表示非常不同意题目中的描述，“5”表示非常同意题目中的描述。问卷中的具体内容如下：

- 1) 控制变量。基于以往研究发现，性别、年龄、婚姻、受教育程度、收入可能对研究变量产生影响，且知识共享和创新绩效问卷中的若干条目涉及个人形象，可能对研究效度产生影响。故引入三个社会赞许性问题，以提升问卷质量。社会赞许性量表选取马克 - 克罗恩量表中的 3 个条目。
- 2) 领导积极反馈(Positive feedback from leaders)。采用 Bresman 编制的反馈效价问卷，本研究采用积极反馈分问卷，共 9 个题项，如“当我领导认为我的工作表现很好时，他会给我积极反馈”，该量表的信度系数为 0.951。
- 3) 创新绩效(Creative Performance)。本研究采用 Dulj 开发的量表，这套量表以 George 和 Zhou 开发的量表为基础，对原有题项作了精简，并将主管评价改为自我评价，共有 3 个题项。如“我经常采用新的方法与手段解决所遇到的问题”。
- 4) 跨界行为(Boundary Spanning Behavior)。本研究采用 Marrone 探索跨界行为多层次模型时针对个体层面跨界行为开发的量表，共有 6 个题项。如“我告知团队外部成员有关团队活动的信息”，“我与能够为团队提供专业指导和创意的外部人员建立联系”该量表的信度系数为 0.807。

5) 知识共享(Knowledge Sharing)。本研究采用 Hoooff 和 Ridder (2004) 开发了知识贡献和知识获取两个维度的知识共享行为量表。其中, 知识贡献量表有 6 个测量项目, 信度系数为 0.85, 知识获取量表有 4 个测量项目, 信度系数为 0.78, 如“当我向部门内的同事询问时, 他们会把他们知道的知识告诉我”。

5. 研究结果

5.1. 领导积极反馈正向预测其创新绩效及链式中介效应

采用 SPSS 20.0 的 PROCESS 插件, 参照 Hayes 提出的 Bootstrap 方法进行中介效应检验。选择模型 6, 样本量 5000, 在 95% 置信区间下, 以领导积极反馈作为自变量 X, 跨界行为作为中介变量 M1, 知识共享作为中介变量 M2, 创新绩效作为因变量 Y, Bootstrap 分析结果表明, 链式中介检验的置信区间不包含 0(见表 1)。

Total effect of X on Y: 0.302

Direct effect of X on Y: 0.108

Indirect effect of X on Y

领导积极反馈→跨界行为→创新绩效: 0.0915

领导积极反馈→知识共享→创新绩效: 0.0779

领导积极反馈→跨界行为→知识共享→创新绩效: 0.0248

证实了假设 H1 领导积极反馈正向预测其创新绩效和假设 H2 跨界行为和知识共享在领导积极反馈和创新绩效之间起链式中介作用。

Table 1. Analysis of the intermediary effect of knowledge sharing in the impact of leadership positive feedback on innovation performance

表 1. 领导积极反馈对创新绩效影响中知识共享的中介效应分析

	effect	SE	P	95% CI
总效应	0.302	0.0115	<0.01	[0.2796, 0.3250]
直接效应	0.108	0.0251	<0.01	[0.0587, 0.1574]
间接效应	0.1942	0.0293	<0.01	[0.1408, 0.2550]

5.2. 性别的调节作用

5.2.1. 性别对跨界行为的中介效应有调节作用

以领导积极反馈作为自变量 X, 跨界行为作为中间变量 M, 创新绩效作为因变量 Y, 性别为调节变量 W, 选择模型 7, Bootstrap 分析结果表明, 链式中介检验的置信区间没有包含 0, 性别正向调节了跨界行为的中介效应。

证实了假设 H3 性别对跨界行为的中介效应有调节作用。

5.2.2. 性别对知识共享的中介效应有调节作用

以领导积极反馈作为自变量 X, 知识共享作为中间变量 M, 创新绩效作为因变量 Y, 性别为调节变量 W, 选择模型 7, Bootstrap 分析结果表明, 链式中介检验的置信区间没有包含 0, 性别正向调节了跨界行为的中介效应。

证实了假设 H4 性别对知识共享的中介效应有调节作用。

6. 讨论与结论

6.1. 讨论

本文从个体层面考察了领导积极反馈对员工创新绩效的影响，包含跨界行为和知识共享对二者关系的中介作用和性别的调节作用。同时，本研究也存在以下局限：

本文关于领导积极反馈对创新绩效的影响机制研究只考虑了个体层面的影响，未将组织、环境等因素纳入到模型中，这样做忽视了外界一系列因素对个体创新绩效的影响，是存在一定局限的。以后的研究可以将工作特征、组织文化等因素纳入跨界行为和创新绩效的影响当中。

本研究采用国外成熟量表设计问卷，虽然有良好的效度，但是也忽略了中国企业特定的环境背景。以后的研究应该考虑开发更符合中国文化背景的领导积极反馈量表。

因受诸多因素制约，本研究的数据来自东莞的8家企业，可能不具有充分的代表性。另一方面，本研究采用的是横截面数据，只能反映某一时点员工的相关数据。领导积极反馈、跨界行为、知识共享对个体创新绩效的影响都是长时间资源积累的结果，如果采用长期追踪的方式获取数据，得出的结论会更具实证价值。

6.2. 研究结论

本文从跨界行为、知识共享和性别的整合角度，建立了领导积极反馈效应对员工创造力的影响模型，并对其机制进行了深入的探索。结果发现：领导积极反馈对研发人员的创造力有显著的正相关，而跨界行为和知识共享则部分地总结了领导积极反馈与跨界行为以及领导积极反馈与知识共享间关系，市场竞争日益激烈，领导积极反馈显得尤为重要，在企业中，如何提升员工的创造性是提高公司的核心竞争力的关键。本文以东莞松山湖地区八个公司为样本，进行了问卷调查，得出以下结果：

1) 本研究全面探讨了领导积极反馈对员工创新过程和创新结果的影响。领导积极反馈能激发员工工作热情，为创新绩效的实现提供原材料。本研究在以往研究基础上，结合跨界行为、知识共享、性别的视角，对领导积极反馈的维度进行了界定。基于问卷调查的实证研究结果表明，领导积极反馈与雇员的创造力表现有显著的正向关联，这说明领导积极反馈能提高雇员的创造力。这对于考察领导者在员工创新绩效中的作用提供了切实可行的切入点。

2) 跨界行为和知识共享在领导积极反馈和创新绩效之间起到中介作用。跨界工作需要雇员向内部和外部传达信息，从而达到团体的目标。所以跨界员工会比其他员工更多的参与到知识共享中，并对已有的知识进行加深，从而形成新的思维，进而提升创新绩效。

3) 以性别为切入点，拓展了领导积极反馈影响创新绩效的边界条件。本文通过分析社会学习与创造力的相关理论，探讨了领导积极反馈对员工创新绩效的影响，并着重探讨了性别的调节作用，揭示了“领导积极反馈 - 跨界行为 - 知识共享 - 创新绩效”这条中介路径发挥正向作用的边界条件，不仅有助于从个体与环境交互作用视角打开领导积极反馈影响创新绩效的“暗箱”机制，也有效地回答了以往学者认为领导积极反馈与创新绩效之间关系不一致的观点。

6.3. 管理启示

本文从个人角度考察了领导积极反馈对员工创新绩效的影响，并通过跨界行为、知识共享等因素对企业的激励效应进行了实证分析。根据上述结果，本文从领导积极反馈、跨界行为、知识共享及性别等四个层面给出了管理上的意见：

- 1) 领导带头知识共享，强化领导积极反馈

本文发现，所有的领导积极反馈都呈现出正面的调控效果，对于科技公司员工的经营有一定的借鉴意义。在技术企业中，员工的尊重需求、认可需求、胜任需求和自我管理需求都较高，因此加强领导积极反馈就变得十分必要和重要。公司可以从下列几个层面着手：① 鼓励领导表现出更多的职责外行为。在企业经营活动中，不仅要提供正常的工作反馈，还要积极地为其提供职业发展、学习机会、绩效改善等方面的反馈，以激励其与团队、组织共赢。② 开展领导反馈经验分享。反馈经验分享既能帮助管理者有效识别积极领导反馈的条件、类型和效应，还能增强领导积极反馈的自觉性和艺术性，帮助管理者学习积极反馈呈现技能。③ 加强领导力培训。领导反馈方式是领导力的重要组成部分，通过领导力培训进一步优化和改进领导反馈方式，从而有效激发研发人员创造力。

2) 对跨界员工提供更多支持，培养跨界员工的沟通技能

面对日趋激烈的市场，企业越来越依赖跨界员工为组织协调相关任务，寻求优质资源。员工的跨界行为能够推动组织目标的实现，也能为其个人带来很多资源。但是，要意识到跨界经行为一件很有挑战的事情，它会给雇员造成消极的工作影响。所以，要减轻跨界行为对雇员的心理负担，必须对跨界雇员予以更多的重视与支持。首先，应充分认识跨界雇员的正面角色，提高其在团体中的地位，增强跨界雇员的自信及内在动力。其次，要与跨界员工进行交流，随时了解他们的需要，并给予必要的权限；如有需要，为他们的工作提供支持。此外，要增强跨界人员的交流技巧，降低他们在工作中产生的误解和矛盾，提高工作效率。在选择员工时，经理要善于利用员工的优点，避开员工的弱点。这样，跨界行为才能更好的发挥作用。

3) 建立畅通的知识共享渠道，提升员工知识共享动机

知识共享对于提高员工和公司的工作业绩以及提高创新能力具有重要意义。首先，管理人员要为知识共享创造一个顺畅、便捷的通道，并提高团队与团队的沟通频率。定期举行一次形式较宽松的交流会，鼓励同事们分享工作进度和经验，或在网上搭建一个跨团队的交流平台，以突破物理层面的交流。其次，激励员工分享知识。通过对不同的小组进行素质拓展，可以增强彼此间的互信，增强团队内的互信。经理也可以给那些主动分享知识的雇员更多的非物质奖励，比如对他们的行动表示认可和尊敬，从而激发他们的分享动力。研究发现，女性对于正面领导的正面反馈反应更为敏感，且具有较高的创造性绩效。

参考文献

- 蔡华俭, 黄玄凤, 宋海荣(2008). 性别角色和主观幸福感的关系模型: 基于中国大学生的检验. *心理学报*, 40(4), 474-486.
- 杨雪燕, 李树苗(2006). 西方社会性别概念及其测量的回顾与评述. *国外社会科学*, (4), 60-66.
- 张振刚, 余传鹏, 李云健(2016). 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究. *管理评论*, 28(4), 123-133.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665. <https://doi.org/10.2307/2393475>
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge Workers' Creativity and the Role of the Physical Work Environment. *Human Resource Management*, 50, 715-734. <https://doi.org/10.1002/hrm.20454>
- Hooff, B., & Ridder, J. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, 117-130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. *Management & Organization Review*, 2, 15-41. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x>
- Marrone, J. A. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management*, 36, 911-940. <https://doi.org/10.1177/0149206309353945>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696. <https://doi.org/10.2307/3069410>

附 录

您好！我们正在进行一项调查研究，您填写的全部资料是无记名的，且只会用于本次项目的学术研究分析。完成问卷后，请您确认没有遗漏问卷中任何部分的问题。

非常感谢您的支持与配合，以及您对管理科学发展做出的贡献！

第一部分：您的个人信息

1) 您的性别

- ① 男 ② 女

2) 您的月收入(单位：元)

- ① 5000 以下 ② 5001-10,000 ③ 10,001~20,000 ④ 20,001~30,000 ⑤ 30,000 以上

3) 您的年龄

- ① 25 岁以下 ② 26~35 岁 ③ 36~45 岁 ④ 46 岁以上

4) 您的受教育程度

- ① 大专及以下 ② 本科 ③ 硕士 ④ 博士(后)

5) 您的婚姻状况

- ① 已婚 ② 未婚

第二部分：调查问卷

请您仔细阅读以下题项，并根据实际情况在相应的数字上画圈。

(1 代表非常不同意，2 代表不同意，3 代表不一定，4 代表同意，5 代表非常同意)

题目	非常不 同意	不同意	不一定	同意	非常 同意
跨界行为					
1) 我告知团队外部成员有关团队活动的信息	1	2	3	4	5
2) 为减轻团队负担，我防止外界过多的信息输入和工作要求。	1	2	3	4	5
3) 我说服团队外部成员(如其他部门、客户)支持团队的决定。	1	2	3	4	5
4) 我与能够为团队提供专业指导和创意的外部人员建立联系。	1	2	3	4	5
5) 我为团队争取信息、客户等资源。	1	2	3	4	5
6) 我主动向团队经理寻求建议和支持。	1	2	3	4	5
创新绩效					
1) 我对我所在的工作领域提出过变革性的创新解决方案。	1	2	3	4	5
2) 在工作中，我经常采用新的方法与手段解决所遇到的问题。	1	2	3	4	5
3) 我曾经对挑战性的工作提出过创新的思路并得以解决。	1	2	3	4	5
4) 当别人表达的意见与我完全不同时，我从不恼怒。	1	2	3	4	5
5) 我总是说到做到，从不食言。	1	2	3	4	5
6) 我从没有责骂别人的冲动。	1	2	3	4	5

Continued**知识共享**

1) 当我学会了一些新的知识时，我会让本部门的同事也能学会。	1	2	3	4	5
2) 我和部门内同事共享我拥有的信息。	1	2	3	4	5
3) 我在本部门内与同事共享我的技能。	1	2	3	4	5
4) 当我学到一些新的知识时，我会让部门外的同事也能学会。	1	2	3	4	5
5) 我和本部门外的同事共享我拥有的信息。	1	2	3	4	5
6) 我和部门外的同事共享我的技能。	1	2	3	4	5
7) 当我向部门内的同事询问时，他们会把他们知道的知识告诉我。	1	2	3	4	5
8) 当我向部门内的同事询问时，他们会把他们知道的技能告诉我。	1	2	3	4	5
9) 当我向部门外的同事询问时，他们会把他们知道的知识告诉我。	1	2	3	4	5
10) 当我向部门外的同事询问时，他们会把他们知道的技能告诉我。	1	2	3	4	5

领导积极反馈

1) 当我的直接领导认为我的表现很好时，TA 会给我积极的反馈。	1	2	3	4	5
2) 当我的直接领导认为我的工作颇有成效时，TA 会肯定我。	1	2	3	4	5
3) 当我工作表现非常出众时，我的直接领导会因此看重我。	1	2	3	4	5
4) 当我的直接领导认为我为公司创造了价值时，TA 会公开表扬并投以鼓励的目光以示赞许。	1	2	3	4	5
5) 当我的直接领导满意我的工作表现时，TA 会对此给予好评。	1	2	3	4	5
6) 当我的直接领导认为我有良好的时间管理能力时，TA 会在我们私下的谈话中着重提到这一点。	1	2	3	4	5
7) 当我的领导认为我的工作能力已渐入佳境，TA 会表扬我。	1	2	3	4	5
8) 当我接洽客户表现良好时，我的直接领导会对我表示肯定。	1	2	3	4	5
9) 当我的直接领导看到我正按照 TA 的期望工作时，TA 会对我表示赞许。	1	2	3	4	5

所有答题到此结束，请您确认没有任何遗漏。再次对您的参与和支持表示衷心的感谢！