

# 差序式领导对知识型员工创新行为的影响研究： 基于工作投入的中介作用和雇佣关系氛围的 调节作用

张子璇

中央民族大学管理学院，北京

收稿日期：2024年7月7日；录用日期：2024年8月16日；发布日期：2024年8月27日

## 摘要

知识经济时代，创新对企业提高竞争力日益重要。尽管现有研究表明领导风格对员工创新具有显著影响，但中国情景下差序式领导与员工创新行为间的作用机制尚不清晰。文章以工作投入为中介变量，以雇佣关系氛围为调节变量，探究差序式领导对创新行为的影响，基于275名知识型员工问卷数据的实证检验，得出结论：差序式领导显著正向影响员工创新行为；工作投入在差序式领导与员工创新行为间起部分中介作用；雇佣关系氛围正向调节差序式领导与工作投入间的关系。

## 关键词

差序式领导，工作投入，雇佣关系氛围，创新行为，知识型员工

## A Study on the Impact of Differential Leadership on the Innovative Behavior of Knowledge Employees: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderating Role of the Employment Relation Atmosphere

Zixuan Zhang

School of Management, Minzu University of China, Beijing

文章引用：张子璇. 差序式领导对知识型员工创新行为的影响研究：基于工作投入的中介作用和雇佣关系氛围的调节作用[J]. 社会科学前沿, 2024, 13(8): 848-857. DOI: 10.12677/ass.2024.138772

## Abstract

In the knowledge economy, innovation is increasingly important for firms to improve their competitiveness. Although existing studies show that leadership style has a significant influence on employees' innovative behavior, the mechanism of action and boundary conditions between differential leadership and employees' innovative behavior in the context of the Chinese scenario have not been fully explained. This paper explores the effect of differential leadership on innovation behavior, using work engagement as a mediating variable and employment relation atmosphere as a moderating variable, based on an empirical test of questionnaire data from 275 knowledge workers. The findings of this paper are as follows: differential leadership has a significant positive effect on employees' innovative behavior; work engagement partially mediates the relationship between differential leadership and employees' innovative behavior; and employment relation atmosphere positively moderates the relationship between differential leadership and work engagement. The study reveals the relationship between differential leadership and employees' innovative behavior, which has important implications for companies to motivate their employees to innovate.

## Keywords

Differential Leadership, Work Engagement, Employment Relation Atmosphere, Innovative Behavior, Knowledge Workers

Copyright © 2024 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

创新是企业提高竞争力的重要举措。培养与提升企业内部人员的创新能力是企业成功的重要因素之一。在知识经济时代,知识型人才成为企业组织的中坚力量。知识型员工是企业主要的知识载体,是组织创新的首要资源,促进其创新行为是企业提升竞争力的关键。

在当前鼓励创新创业的大背景下,如何激发员工的创新活力逐渐成为学者的关注话题。目前学者主要从个体因素、组织因素、情境因素等多个方面对创新行为的前因变量展开研究。研究表明,领导风格如变革型领导[1]、授权型领导[2]、包容型领导[3],影响员工创新行为。然而,大多关于中国背景下的领导风格的研究没有考虑到西方国家与中国在文化和社会结构上的差异。例如,中国社会深受传统儒家思想的影响,因此在提拔员工时,中国的领导者可能会更关注他们与员工的关系,而西方的领导者往往更关注员工的能力。基于我国传统文化背景逐步形成的差序式领导这一领导方式逐渐在管理学界盛行,并越来越引起了学术界的重视。差序式领导将员工分为圈内人和圈外人,并分别对二者采取差异化的领导方式,可以提高员工的工作积极性,因此对知识型员工的创新行为可能具有积极的影响。

已有研究指明,差序式领导可以激发员工对于工作的积极主动性。而工作投入作为一种积极的工作态度在领导风格与个体行为表现中具有一定中介作用[4]。工作投入作为情绪认知状态,与工作高度相关,个体会完全融入自身的工作角色,具有持续性和普遍性的特点[5]。工作投入度高的员工表现出积极的情

绪和动机，在身体、认知和情感上都与工作有联系，对工作的意义和价值具有深刻的理解。此外，工作投入会刺激员工在工作过程中投入更多的精力和资源，积极寻找创新的方法来解决实际问题，更容易面对创新的风险与不确定性，促进员工创造性的发挥。

员工的创新行为不仅会受到个人特质的影响，还取决于情景因素的作用。雇佣关系氛围是工作环境的一个重要组成部分，能够反映企业内部的管理理念[6]，同时在反映员工的工作态度方面也发挥着不同寻常的作用。雇佣关系氛围是指员工对于自身与领导者相处模式的反馈。当员工发现领导者对其采取一种特定的态度时，就会促进相应行为。良好的雇佣关系氛围对员工的工作参与行为有积极作用[7]。雇佣关系氛围的高低影响了员工工作投入程度。

综上所述，本文将重点关注企业的知识型员工，并对这一人群的创新行为进行调研，以探索差序式领导风格对该行为的影响。进一步地，研究结果还将探究工作投入的中介作用，雇佣关系氛围的调节作用。研究结果不仅可以丰富员工创新行为和领导风格领域的理论知识，还可以为企业如何有效发挥差序式领导作用、促进员工创新行为提供参考价值。

## 2. 理论基础与研究假设

### 2.1. 差序式领导与员工创新行为

费孝通首先提出“差序格局”的概念，即个体在人际交往过程中，一般以自我为圆心，根据他人和自己的关系亲疏程度来划分不同的同心圈，越靠近圆心的，代表与其关系越亲密[8]。关系远近不同，交流方式也不同。由此，个体会对他人产生差别性对待。差序格局正是差序式领导的理论基础。郑伯埙通过对华人企业的实地观察，认为领导者会依据员工的忠诚程度，与员工的关系远近以及才能高低来认定“自己人”和“外人”，提出了“亲、忠、才”的关系格局，并指出这种关系是动态发展的，“自己人”和“外人”不是一成不变[9]。姜定宇等认为差序式领导是领导者对于不同的员工采取差异化的领导方式，给予圈内人更多的偏私，如较多的机会、包容与奖励[10]。田在兰在此基础上进行深层次的研究，对差序式领导的偏私行为进行凝练，分为沟通照顾、提拔奖励和宽容亲信[11]。将差序式领导定义为领导者根据员工的忠诚程度，与员工的关系远近以及员工的能力来认定圈内人和圈外人，在沟通照顾、提拔奖励和宽容亲信采取不同行为的领导风格。

员工创新行为是指员工产生新颖的想法，并在工作中形成实践，对工作程序的优化和工作效率的提升具有潜在价值[12]。在中国情境下，差序式领导能够有效促进员工创新行为的发展。王弘钰等证实差序式领导会增强心理特权水平，从而导致员工越轨创新行为的出现[13]。张超群等基于结构洞理论，验证差序式领导与员工创新行为的正向关系[14]。对于圈内人的知识型员工而言，领导者会给予其更多的照顾、包容和支持。圈内人在工作中能获得领导者的信任，由于领导者偏爱自己，可能会得到更多奖励提拔的机会。根据社会交换理论，圈内人基于报恩心理，会更加积极地完成工作任务，站在领导或企业的角度上去看待问题，提出对企业或组织有利的建议，愿意为提升企业竞争优势而努力创新。对于圈外人的知识型员工而言，能够感受到领导者对圈内人的偏私，会引起其对不公平待遇的不满和焦虑情绪。根据社会认知理论，圈外人的行为受到其所在环境的影响。当圈外人认识到领导者会给予圈内人更多的授权和资源时，会激发圈外人通过自身努力成为圈内人的意愿，以得到相同的待遇。这种工作动机越高，个体创新行为意愿也就越强[15]。圈外人获取偏爱的工作动机能够促使其提出新想法来彰显自身的能力和忠诚。

基于以上分析，提出如下假设：

H1：差序式领导正向影响知识型员工创新行为。

## 2.2. 差序式领导与工作投入

工作投入包括活力、奉献和专注，是与工作高度相关，积极充实的认知和行为状态[5]。活力指在工作中表现出高水平的精力；奉献指乐意从事工作以及可以体会到工作的意义；专注指全神贯注地参与工作。心流理论指出，当人们从事自己喜爱的工作时，会全身心投入，甚至废寝忘食，不计回报并且乐在其中，使人们产生神奇的创造力。差序式领导对圈内人的知识型员工和圈外人的知识型员工的工作投入存在不同的影响机制。根据社会交换理论，圈内人通过感恩的中介作用，以积极的工作参与和工作表现来回应领导者的偏爱。感恩促使圈内人努力工作，并提高他们的工作投入度。根据社会认知理论，圈内人的行为和表现为圈外人提供了如何获得领导者所拥有资源的重要线索，鼓励圈外人表现出符合领导期望的行为，甚至超过圈内人的表现。这样一来，圈外人就会更加专注于自己的工作，将更多的时间和精力投入到工作任务，并提高工作的投入度，以便从领导者那里获得更多的资源。

基于以上分析，提出如下假设：

H2：差序式领导正向影响工作投入。

## 2.3. 工作投入与员工创新行为

创新是一个动态复杂的过程，员工需要提出新想法，并将这些新想法、新观念付诸实践，这都要求员工在工作中投入大量的时间和精力。与此同时，创新是一个充满风险与不确定性的过程，常常伴有各种挑战、困难和失败，需要员工具有一定程度的工作投入，以确保持之以恒地解决创新中的挑战和困难。工作投入是影响员工创新行为的重要因素。工作投入度高的员工在工作过程中会表现出较高的创造力[16]。工作投入度高的员工更有可能充满热情和活力，将更多的时间和精力投入到工作中，表现出更强的心理韧性，并且更容易面对创新的风险和不确定性。因此，他们会积极寻找创新的想法和方法来解决问题[17]。因此，高水平工作投入能够增强和提高知识型员工的创新行为。

基于以上分析，提出如下假设：

H3：工作投入正向影响知识型员工创新行为。

## 2.4. 工作投入的中介作用

工作投入本质上是一种让员工沉浸于工作完成的动机。通常具有高工作投入的员工会有充沛精力和良好心理资本，促使员工产生创新行为[18]。领导风格是员工能感受到的环境因素，能对员工的认知和情感产生影响，促进并指导行为的产生[19]。已有研究证明领导风格对员工创新行为具有积极的作用，也会对工作投入产生影响[20]。袁凌等发现差序式领导促进员工创新行为，且工作投入起中介作用[21]。对于圈内人的知识型员工而言，差序式领导给予其更多的照顾和偏私对待。根据工作投入-资源模型，领导者在资源方面对员工的支持，可以激发员工的内在动机，促使员工产生较高的工作投入等积极工作行为。对于圈外人的知识型员工而言，如果领导者划分圈内人和圈外人的标准得到其认同，他们会通过不断努力全身心地投入工作，以提高自身能力和得到领导赏识，从而转变成圈内人。领导者借助这种被认可的偏私方式激励圈外人，而圈内人恰好传达出怎样更好地完成工作的信息，这些激励能够提升圈外人的工作投入。高水平工作投入能够激发员工的积极情感，使员工工作时全神贯注，并促使其积极地思考，提高员工解决问题的能力，鼓励员工主动寻求新想法，并努力运用于实践，促进创新行为产生。

基于以上分析，提出如下假设：

H4：工作投入在差序式领导与知识型员工创新行为间起中介作用。

## 2.5. 雇佣关系氛围的调节效应

雇佣关系氛围指的是员工与其领导者相处模式的反馈。当员工察觉领导者采取特定的方式对待他们，便会激发其相应的认知和行为[22]。马苓等认为雇佣关系氛围是员工对管理者与员工之间整体关系的一种感知，是领导与成员交换关系的体现，在一定程度上反映了以员工为中心的组织文化[23]。资源保存理论认为，员工具有保存、保护和获取资源的倾向，资源的实际或潜在损失会引起员工的紧张和压力，当雇佣关系氛围和谐时，员工对压力源有更加积极的认知评价，从而促进其创新行为的发生[24]。史青等基于资源保存理论和社会认知理论发现差序式领导与创新自我效能感的正向关系受到雇佣关系氛围的正向调节[25]。和谐的雇佣关系氛围正向影响员工的工作参与行为[7]。员工的认知和行为与雇佣关系氛围之间存在着很大的联系。在这样的氛围下，圈内人的知识型员工和圈外人的知识型员工缩小对于领导者的心理距离，使得员工与领导者处在轻松平等的工作环境中，员工感受到领导者的支持，进一步增强对组织的归属感，从而提高工作投入。反之，如果雇佣关系氛围不和谐，员工与领导者之间信任程度低，组织内成员感受不到领导者的重视，心理感知差距扩大，可能会降低对工作的热情，而这种消极的工作态度很难使员工的工作投入得到提高。

H5: 雇佣关系氛围正向调节差序式领导与工作投入间的关系，即雇佣关系氛围越和谐，差序式领导对工作投入的正向影响越显著。

综上，构建研究模型，见图 1。

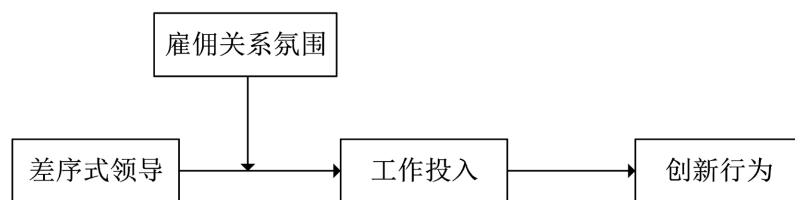


Figure 1. Diagram of the theoretical model  
图 1. 理论模型图

## 3. 研究方法

### 3.1. 研究样本

采用问卷调查法收集数据，调查来自京津冀地区的 15 家企业的知识型员工，涉及金融、软件和信息技术服务等多个行业。知识型员工是指利用其丰富知识和智慧创造劳动价值的员工，为保证问卷质量，筛选具有本科及以上学历、掌握一定专业知识和技能且从事知识含量较高的工作的员工作为调研对象，例如研发人员、管理人员、专业人员等。发放 320 份问卷，回收 301 份问卷，剔除无效问卷 26 份，最终得到 275 份有效问卷，问卷的有效回收率为 85.9%。男性占比 50.5%，女性占比 49.5%；25 岁以下占比 39.6%，26~35 岁占比 29.1%，36~45 岁占比 24.7%，45 岁以上占比 6.6%；专科以下占比 6.5%，中专/高专占比 19.6%，本科占比 49.4%，硕士占比 20.0%，博士占比 4.5%；1 年以内占比 14.9%，1~3 年占比 36.1%，3~5 年占比 30.5%，5~10 年占比 11.6%，10 年以上占比 6.9%；普通员工占比 52.4%，基层管理者占比 21.4%，中层管理者占比 16.4%，高层管理者占比 9.8%。

### 3.2. 变量测量

所有变量均采用 Likert-5 点计分法测量，从“完全不符合”到“完全符合”赋予 1 至 5 分，分值越大表示该项越符合被调查者的真实情况。差序式领导采用姜定宇等[10]开发的量表，共 14 个题项，其中沟

通照顾包含“我的领导会与某些员工频繁接触和互动”等 5 个题项，提拔奖励包含“我的领导会给某些员工较多获得奖励的机会”等 5 个题项，宽容信任包含“我的领导不会追究某些员工所犯的过错”等 4 个题项，Cronbach's  $\alpha$  值为 0.879。工作投入采用 Schaufeli 等[26]编制的量表，包括“在工作中，我觉得精力充沛”等 9 个题项，Cronbach's  $\alpha$  值为 0.851。雇佣关系氛围采用 Ngo 等[27]使用的、Schuster [28]开发的量表，共 6 个题项，Cronbach's  $\alpha$  值为 0.862。员工创新行为量表借鉴 Scott [29]提出的单维度 6 题项量表，Cronbach's  $\alpha$  值为 0.869。依据已有研究，将性别、年龄、学历、工作年限和工作职位作为控制变量。

## 4. 实证分析

### 4.1. 描述性统计与相关分析

变量的平均值、标准差以及相关性见表 1。差序式领导与工作投入显著正相关( $r = 0.623, P < 0.01$ )，与创新行为显著正相关( $r = 0.615, P < 0.01$ )；工作投入与创新行为显著正相关( $r = 0.789, P < 0.01$ )。以上相关系数分析结果对变量间的关系进行了初步验证。

**Table 1.** Descriptive statistics and correlation coefficients

**表 1.** 描述性统计与相关系数

|          | 均值    | 标准差   | 1      | 2       | 3      | 4       | 5     | 6       | 7       | 8       | 9 |
|----------|-------|-------|--------|---------|--------|---------|-------|---------|---------|---------|---|
| 1.性别     | 1.490 | 0.501 | 1      |         |        |         |       |         |         |         |   |
| 2.年龄     | 1.980 | 0.953 | 0.034  | 1       |        |         |       |         |         |         |   |
| 3.学历     | 2.960 | 0.913 | -0.036 | -0.055  | 1      |         |       |         |         |         |   |
| 4.工作年限   | 2.600 | 1.091 | 0.039  | 0.891** | -0.002 | 1       |       |         |         |         |   |
| 5.工作职位   | 1.840 | 1.028 | 0.016  | 0.794** | -0.030 | 0.878** | 1     |         |         |         |   |
| 6.差序式领导  | 3.697 | 0.453 | -0.009 | -0.026  | 0.037  | 0.018   | 0.049 | 1       |         |         |   |
| 7.工作投入   | 3.776 | 0.431 | 0.050  | 0.028   | 0.003  | 0.056   | 0.051 | 0.623** | 1       |         |   |
| 8.创新行为   | 3.765 | 0.457 | 0.028  | 0.019   | -0.052 | 0.050   | 0.059 | 0.615** | 0.789** | 1       |   |
| 9.雇佣关系氛围 | 3.779 | 0.530 | -0.062 | -0.049  | 0.053  | -0.004  | 0.013 | 0.778** | 0.645** | 0.645** | 1 |

注：\*\*\* $P < 0.001$ ；\*\* $P < 0.01$ ；\* $P < 0.05$ ，下同。

### 4.2. 中介效应检验

利用层次回归法进行主效应检验，结果见表 2。选取创新行为作为因变量开展回归分析，并将控制变量纳入模型，得到模型 1。模型 2 加入差序式领导，结果显示，在控制了性别、年龄、学历、年限和职位后，差序式领导显著正向影响创新行为( $\beta = 0.623, P < 0.001$ )，假设 H1 成立；在模型 1 的基础上加入工作投入得到模型 3，结果显示，工作投入显著正向影响创新行为( $\beta = 0.835, P < 0.001$ )，假设 H3 成立。选取工作投入作为因变量进行回归分析，并纳入控制变量，得到模型 5。模型 6 加入差序式领导，差序式领导水平越高，员工工作投入程度也越强( $\beta = 0.597, P < 0.001$ )，假设 H2 得到验证。

在上述分析的基础上，对中介效应进行检验。在模型 1 的基础上同时将差序式领导和工作投入放入回归方程中，结果显示，当加入工作投入后，差序式领导与创新行为仍显著正相关( $\beta = 0.205, P < 0.001$ )，工作投入与创新行为也仍显著正相关( $\beta = 0.701, P < 0.001$ )工作投入在差序式领导与创新行为间起部分中介作用。为验证结论的准确性，进行 Bootstrap 检验。运用 PROCESS 插件进行 95%置信区间的 5000 次重复抽样，置信区间不包含零时说明中介效应存在。差序式领导通过工作投入影响创新行为的置信区间

不包含零([0.3301, 0.5302]), 工作投入的中介效应存在, 假设 H4 得到验证。

**Table 2.** Main effect and intermediate effect test

**表 2.** 主效应及中介效应检验

| 变量                  | 创新行为   |           |           | 工作投入      |        |           |
|---------------------|--------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|
|                     | 模型 1   | 模型 2      | 模型 3      | 模型 4      | 模型 5   | 模型 6      |
| 性别                  | 0.023  | 0.026     | -0.012    | -0.005    | 0.041  | 0.044     |
| 年龄                  | -0.067 | -0.007    | -0.025    | -0.012    | -0.050 | 0.008     |
| 学历                  | -0.028 | -0.037    | -0.028    | -0.031    | 0.000  | -0.009    |
| 工作年限                | 0.047  | 0.032     | 0.002     | 0.004     | 0.054  | 0.039     |
| 工作职位                | 0.031  | -0.013    | 0.024     | 0.011     | 0.008  | -0.034    |
| 差序式领导               |        | 0.623***  |           | 0.205***  |        | 0.597***  |
| 工作投入                |        |           | 0.835***  | 0.701***  |        |           |
| R <sup>2</sup>      | 0.011  | 0.386     | 0.626     | 0.651     | 0.008  | 0.395     |
| 调整后的 R <sup>2</sup> | -0.008 | 0.372     | 0.618     | 0.642     | -0.011 | 0.381     |
| F 值                 | 0.574  | 28.075*** | 74.879*** | 71.155*** | 0.428  | 29.138*** |

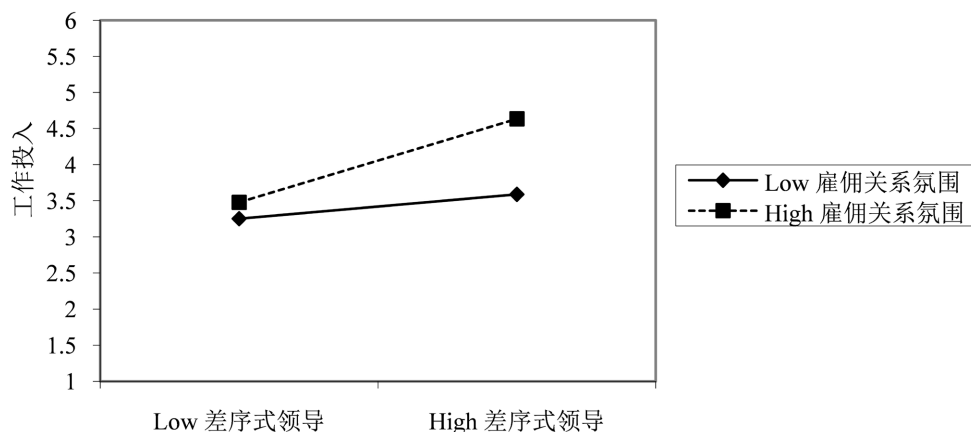
### 4.3. 调节效应检验

运用层次回归法对雇佣关系氛围的调节效应进行检验, 将控制变量、差序式领导、雇佣关系氛围以及二者交互项依次纳入回归方程, 得到结果如表 3 所示: 差序式领导与雇佣关系氛围的交互项与工作投入呈显著正相关( $\beta = 0.162, P < 0.01$ ), 雇佣关系氛围正向调节差序式领导与工作投入间的关系, 假设 H5 得到验证。雇佣关系氛围的调节效应如图 2 所示。

**Table 3.** Adjustment effect test

**表 3.** 调节效应检验

| 变量                  | 工作投入   |           |           |
|---------------------|--------|-----------|-----------|
|                     | 模型 1   | 模型 2      | 模型 3      |
| 性别                  | 0.041  | 0.064     | 0.062     |
| 年龄                  | -0.050 | 0.019     | 0.024     |
| 学历                  | 0.000  | -0.013    | -0.014    |
| 工作年限                | 0.054  | 0.027     | 0.018     |
| 工作职位                | 0.008  | -0.027    | -0.021    |
| 差序式领导               |        | 0.287***  | 0.366***  |
| 雇佣关系氛围              |        | 0.341***  | 0.330***  |
| 差序式领导 × 雇佣关系氛围      |        |           | 0.203***  |
| R <sup>2</sup>      | 0.008  | 0.463     | 0.492     |
| 调整后的 R <sup>2</sup> | -0.011 | 0.449     | 0.477     |
| F 值                 | 0.428  | 32.930*** | 32.189*** |



**Figure 2.** Moderating effect of employment relationship climate  
**图 2.** 雇佣关系氛围的调节作用

## 5. 结论与讨论

### 5.1. 研究结论

知识经济时代,创新成为推动企业发展的核心战略。探究差序式领导对知识型员工创新行为的影响,结论如下:第一,差序式领导显著正向影响知识型员工创新行为。差序式领导虽然会差别性地对待员工,但如果将差序控制在合理范围内,依据员工的能力和贡献来给予相应的包容、奖励和支持等偏私,便会激发圈内人和圈外人的工作积极性。第二,工作投入在差序式领导与知识型员工创新行为间起部分中介作用。工作投入是工作资源的具体反映,企业应充分重视知识型员工在完成任务时的工作投入程度,并通过提高工作投入程度来提升员工的创新行为。第三,雇佣关系氛围正向调节差序式领导与工作投入间的关系。差序式领导照顾、包容和奖励圈内人,同时激发圈外人转变成圈内人的意愿,营造了和谐的雇佣关系氛围。在这样的氛围下,员工更加努力地工作,进而促进工作投入水平的提升。

### 5.2. 理论贡献

第一,拓展并细化了创新行为的研究群体。已有关于创新行为的研究对象多是普通员工,较少针对知识型员工。知识型员工是企业的主要知识载体与中坚力量,在市场竞争日益复杂的背景下,创新对企业与组织的发展至关重要,对该类群体创新行为的研究具有现实意义。以往研究对本土领导风格关注不足,本文在控制了知识型员工创新行为的重要个体影响因素后,证实差序式领导对创新行为的积极影响。

第二,丰富了差序式领导研究的理论视角。以往对差序式领导与创新行为之间关系的研究普遍依赖于组织支持和资源保存等理论。本文结合社会交换和社会认知理论,以工作投入为中介变量,为诠释差序式领导与创新行为之间的关联提供了一个全新的理论视角,丰富了差序式领导研究的理论基础。

第三,探索了雇佣关系氛围对差序式领导影响创新行为的积极效应。将雇佣关系氛围作为调节因素,完善了差序式领导研究的边界条件,丰富了雇佣关系氛围作为调节变量的实证研究。本文发现在雇佣关系氛围和谐的情况下,差序式领导对工作投入的正向作用将会被增强。本文通过将雇佣关系氛围纳入研究框架来考察其对模型的影响,扩展了对差序式领导有效性的理解。

### 5.3. 管理启示

#### 5.3.1. 科学运用差序管理风格

中国企业普遍存在差序式领导风格,因此要做到科学运用以扬长避短。领导者应当明确划分知识型

员工圈层的标准，并使标准得到员工的认可。在充分考察员工的能力和贡献后，将能力更强或贡献更多的员工纳入圈内人圈层，并给予适度偏私，员工会认为领导是公平的。同时，标准要顺时而动，不能一成不变，对于能力变弱或忠诚降低的员工，必要时要将其划入圈外人圈层，从而达到差序式领导的激励作用。

### 5.3.2. 重视工作投入的提升

工作投入在促进员工创新中具有重要作用。领导者应重视员工工作投入的表现，并通过工作设计拓展工作范围，充实工作内容，从而增强员工的工作兴趣和积极性。此外，还应加强员工的工作自主权，比如提供自由宽松的工作空间、实行弹性的工作时间，使员工有意识地提升自身工作投入，从而促进创新行为的产生。

### 5.3.3. 营造和谐的雇佣关系氛围

和谐的雇佣关系氛围能增强员工的主动性和创新活力。领导者应注重营造和维系良好的雇佣关系氛围，与各类员工保持开放和平等的社会交换关系，给予员工充足的信息与资源，与此同时，传递企业对于员工的关心和尊重，信守企业对员工做出的承诺，使员工能够对雇佣关系氛围产生良好的感知，从而推进员工创新活动的持续开展。

## 5.4. 研究局限与展望

本文还存在以下不足：第一，将差序式领导作为一个整体来验证其对创新行为的作用，为了进一步明确差序式领导哪一种偏私会对员工产生较大影响，后续研究应从差序式领导 3 个维度具体分析其对员工的作用；第二，仅考虑了工作投入在差序式领导与知识型员工创新行为间的中介作用，今后需要进一步探索其他可能的中介机制，还应继续研究其他情景因素，如组织公平、权力距离等；第三，横截面数据难以验证变量间的因果关系，在后续研究中可设计更为严格的纵贯序列数据，以提高研究的科学性；第四，除差序式领导外，测量的工具均为国外量表，虽然尽力保证了可靠性，但是由于文化的情境的不同，测量结果可能会存在误差。

## 参考文献

- [1] Sharifirad, M.S. (2013) Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Employee Well-Being. *Global Business Perspectives*, 1, 198-225. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0019-2>
- [2] Lee, A., Willis, S. and Tian, A.W. (2017) Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, and Moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- [3] 方阳春, 陈超颖. 包容型领导风格对新时代员工创新行为的影响[J]. 科研管理, 2017, 38(S1): 7-13.
- [4] 黄俊, 贾煜, 桂梅, 等. 公仆型领导对员工主动创新行为的影响——基于领导部属交换与员工工作投入的中介作用[J]. 科技进步与对策, 2015, 32(21): 145-149.
- [5] Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. and Bakker, A.B. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- [6] Webster, E. and Loundes, J. (2002) Factors Affecting the Industrial Relations Climate in Australian Enterprises. Melbourne Institute Working Paper.
- [7] Shadur, M.A., Kienzle, R. and Rodwell, J.J. (1999) The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*, 24, 479-503. <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>
- [8] 费孝通. 乡土中国与乡土重建[M]. 北京: 北京联合出版公司, 2018.
- [9] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为[J]. 本土心理学研究, 1995(3): 142-219.

- [10] 姜定宇, 张菀真. 华人差序式领导与部属效能[J]. 本土心理学研究, 2010(33): 109-177.
- [11] 田在兰, 黄培伦. 差序式领导理论的发展脉络及与其他领导行为的对比研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2013, 34(4): 150-157.
- [12] 刘云, 石金涛. 组织创新气氛对员工创新行为的影响过程研究——基于心理授权的中介效应分析[J]. 中国软科学, 2010(3): 133-144.
- [13] 王弘钰, 邹纯龙, 崔智淞. 差序式领导对员工越轨创新行为的影响: 一个有调节的中介模型[J]. 科技进步与对策, 2018, 35(9): 131-137.
- [14] 张超群, 王府. 差序式领导、内部社会资本与员工创新行为关系研究——基于结构洞理论[J]. 湖北文理学院学报, 2018, 39(8): 42-48.
- [15] Chughtai, A.A. and Buckley, F. (2011) Work Engagement: Antecedent, the Mediating Role of Learning Goal Orientation and Job Performance. *Career Development International*, **16**, 684-705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- [16] Wang, H., Lu, C. and Siu, O. (2015) Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, **100**, 1249-1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- [17] Toyama, H. and Mauno, S. (2016) Associations of Trait Emotional Intelligence with Social Support, Work Engagement, and Creativity in Japanese Eldercare Nurses. *Japanese Psychological Research*, **59**, 14-25. <https://doi.org/10.1111/jpr.12139>
- [18] 翁清雄, 杨惠, 曹先霞. 科研人员职业成长、工作投入与工作绩效的关系[J]. 科研管理, 2017, 38(6): 144-151.
- [19] Dasborough, M.T. (2006) Cognitive Asymmetry in Employee Emotional Reactions to Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, **17**, 163-178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.004>
- [20] 许爽, 杨征, 刘平青, 杨芳, 赵莉. 真心换真新: 真实型领导风格对新员工创新行为的激发机制研究[J]. 科技进步与对策, 2022, 39(19): 132-140.
- [21] 袁凌, 李静, 李健. 差序式领导对员工创新行为的影响——领导创新期望的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(10): 110-115.
- [22] Rim, Y. and Mannheim, B.F. (1964) Factors Related to Attitudes of Management and Union Representatives. *Personnel Psychology*, **17**, 149-165. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1964.tb00058.x>
- [23] 马苓, 赵曙明, 陈昕. 真实型领导对雇佣关系氛围及员工敬业度的影响——组织文化的调节作用[J]. 管理评论, 2020, 32(2): 218-231.
- [24] 李宗波, 彭翠. 挑战性-阻碍性压力对工作满意度、情绪衰竭的差异性影响: 上下属关系的调节作用[J]. 软科学, 2014, 28(3): 82-86.
- [25] 史青, 郭营营, 王慧, 张红卫. 差序格局视角下新生代员工越轨创新行为路径研究[J]. 管理现代化, 2022, 42(1): 94-102.
- [26] Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006) The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, **66**, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- [27] Ngo, H., Lau, C. and Foley, S. (2008) Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China. *Human Resource Management*, **47**, 73-90. <https://doi.org/10.1002/hrm.20198>
- [28] Schuster, F.E. (1982) A Tool for Evaluating and Controlling the Management of Human Resources. *Personnel Administrator*, **27**, 63-64.
- [29] Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, **37**, 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>