

变革型领导风格下员工创新行为驱动机制研究

——基于自我决定理论视角

曲木尔里

中央民族大学管理学院, 北京

收稿日期: 2025年6月16日; 录用日期: 2025年7月31日; 发布日期: 2025年8月12日

摘要

在社会外部环境快速变化的背景下, 创新是企业发展的重要动力, 而企业的创新主要来源于员工创新。员工创新行为往往会受到组织层面的影响, 特别是领导的影响, 从不同角度研究领导风格对于员工创新行为的驱动机制具有重要意义, 以往的研究其影响机制时缺乏对于员工自身情绪劳动的关注。因此基于自我决定理论和情绪理论, 文章将研究变革型领导与员工创新行为之间的关系, 并分析基本心理需要的中介作用及情绪劳动的调节作用。通过对250名企业员工的问卷调查数据进行定量分析以下结论: 变革型领导风格会对员工创新行为产生正向影响; 从驱动机制来看, 变革型领导会促进员工心理需要的满足进而促进员工创新行为, 基本心理需要起到中介作用; 而情绪劳动会调节变革型领导与基本心理需要之间的关系, 进而对员工创新行为产生调节中介效应。研究丰富了员工创新行为驱动机制研究, 为企业管理者激发员工创新行为提供一定的借鉴。

关键词

员工创新行为, 变革型领导风格, 自我决定理论, 情绪劳动, 基本心理需要

Research on the Driving Mechanism of Employee Innovative Behavior under Transformational Leadership Style

—Based on Self-Determination Theory Perspective

Erli Qumu

School of Management, Minzu University of China, Beijing

Received: Jun. 16th, 2025; accepted: Jul. 31st, 2025; published: Aug. 12th, 2025

文章引用: 曲木尔里. 变革型领导风格下员工创新行为驱动机制研究[J]. 社会科学前沿, 2025, 14(8): 223-234.
DOI: 10.12677/ass.2025.148709

Abstract

In the context of rapid changes in the external social environment, innovation is an important driving force for enterprise development, and enterprise innovation ultimately comes from employee innovation. Employee innovation behavior is often influenced by the organizational level, especially by the leadership. Therefore, it is of great significance to study the driving mechanism of leadership style on employees' innovative behavior from different perspectives, while previous studies lacked attention to employees' own emotional labor on the influence mechanism. Therefore, based on self-determination theory and emotion theory, this paper will study the relationship between transformational leadership and employees' innovative behavior, and analyze the mediating role of basic psychological needs and the regulating role of emotional labor. The following conclusions were quantitatively analysed from the questionnaire data of 250 employees of the company: transformational leadership style will have a positive impact on employees' innovative behavior; from the point of view of the driving mechanism, transformational leadership will promote the satisfaction of employees' psychological needs and then promote employees' innovative behavior, and the basic psychological needs play an intermediary role; and the emotional labor will regulate the relationship between transformational leadership and the basic psychological needs, which will have a moderating intermediary effect on the innovative behavior of the employees, and emotional labor moderates the relationship between transformational leadership and basic psychological needs, which in turn mediates employee innovative behavior. This study enriches the research on the driving mechanism of employees' innovative behavior, and provides some reference for enterprise managers to stimulate employees' innovative behavior.

Keywords

Employee Innovation Behavior, Transformational Leadership Styles, Self-Determination Theory, Emotional Labor, Basic Psychological Needs

Copyright © 2025 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

中国共产党第二十次全国代表大会上指出,创新驱动发展是第一动力[1],体现出国家层面对于创新的重视。而现代企业几乎都面临着高速发展,技术变化飞速的动态社会环境,企业想在如此激烈环境中生存、竞争、成长、并持续前进,必须具推陈出新的能力,不断提升自我创造力,表现出比以前更多的创新行为[2]。因此无论是从国家环境还是从社会环境来看,创新都在企业发展中占据着越来越重要的地位。创新的概念最早来源于熊彼特,是指将所有的生产要素纳入到构建的生产函数中,通过追求和实现这个生产函数的最优解,从而促使获得超额利润的企业改变生产方式,并实现可持续的高速发展模式[3]。而员工创新行为是指在员工个体层面上产生的新颖、切实可行且对组织有价值的产品、过程、方法与思想。这种行为对于企业的创新发展至关重要,能够帮助企业实现持续的竞争优势和进步[4]。员工创新行为是企业创新能力提升的重要支撑,是企业创新的基础和根本。在现实中很多企业往往执着于追求技术上的创新,而忽视对于员工创新行为的管理,员工创新行为没有得到有效发挥。因此重视员工创新行为的管理,并且通过有效的方式激发和提升员工创新行为,让员工在工作中不断提出新的想法建议,对于企业来说有重要意义。

影响员工创新行为的众多因素中,除了员工个人特质导致的不同程度的创新行为外,领导风格对员工创新行为的影响较大,因为领导作为企业的领航人,对于企业未来发展有着深远影响[5],在恰当的领导风格下,员工会更有意愿进行创新行为。自我决定理论指出,人类的行为动机可以被视为一个动态连续体,从外在调节到内在动机。随着动机的内化程度提高,个体的自主感也会增强,从而产生更多的积极行为[6]。而创新行为就是一种积极行为。动机的内化程度就来源于基本心理需求是否得到满足,基本心理需要的满足会促使自主动机的实现,从而使员工、组织产生积极的绩效效果[7]。因此变革型领导风格作为一个外部因素,对员工创新行为产生了影响,可能就是对于员工基本心理需要产生了影响,进而影响了员工创新行为。值得注意的是,在员工进行工作时,为了符合组织规则,完成组织目标,往往还会进行情绪劳动[8],即个体为了达到组织期望的情绪表现,努力进行心理的调节与控制[9]。情绪时刻存在于工作生活之中,与员工密不可分。以往对于员工创新行为的研究中缺少对于员工情绪的关注,在情绪框架下的领导风格与员工创新行为之间的研究也较少。

基于以上问题,基于变革型领导理论[10],本文旨在深入探讨变革型领导风格对员工创新行为的深远影响。基于自我决定理论和情绪理论,我们试图揭示变革型领导如何激发员工的创新行为。本文的研究目标有以下几点:首先,分析变革型领导风格对员工创新行为的直接影响,为企业优化创新管理策略提供理论支持;其次,研究基本心理需要在这之中的中介作用,进一步阐明变革型领导风格如何激发员工的创新行为;最后,检验情绪劳动在变革型领导风格与员工创新行为之间的调节效应,为现有的研究提供新的视角,并强调情绪在组织行为中的关键作用。通过这些研究,期望帮助管理者更好地理解员工的创新行为,并采取相应的措施来激发和培养员工的创新精神。

2. 理论基础与研究假设

2.1. 变革型领导风格与员工创新行为

变革型领导一词最先在1973年由Downton提出[11],1978年Burns对变革型领导做了正式定义,他解释道变革型领导风格是一种特殊的领导方式,通过与下属的互动和沟通,促进彼此的提升。领导者通过激励员工的工作积极性,并尽力使员工树立崇高的目标,以及认识到工作的重要性。这种领导风格下,领导者会为员工创造一个彼此信任的工作环境,激发个人的内在动机[12]。建立互信的工作环境,促使下属为了实现组织目标而牺牲个人利益,全心全意地投入工作。而员工创新行为的概念最早来源于国外,其定义为工作场所中新颖想法的产生,提升及实现,主要包括创造力和创新想法的推行[13]。我国学者基于前人的研究,将员工创新行为总结为一种过程,这个过程包括员工形成创新想法、引入与运用新想法[14]。基于这个理解,本文将创新行为定义为个体主动积极地提出新想法并努力实现的行为,这一行为包括从新想法或新思路的提出,到新方案的制定,再到应用与推广的整个过程。

社会交换理论认为人们会从经济的角度考虑问题,把投入与产出进行比较[15],人际交往是一个交换的过程,领导与员工之间的关系也是一种交换关系。而社会认同理论指出个人对所在组织的认同感是其在组织中发挥作用的重要动力[16]。根据社会交换理论和社会认同理论我们可以知道,员工产生创新行为的前提是在企业中受到认同,例如获得优厚的待遇、能力的提升和职务的提升等等,而变革型领导就可以发挥这样的作用。在变革型领导风格下,领导注重对下属情绪和动机的唤起,会激励员工挑战自我,关注员工需求并给予支持,员工在获得诸多好处的情况下会通过努力工作来回报企业,员工会提升对于企业的担当意识[17],勇于承担工作责任,积极思考,开拓进取等等,从而产生创新行为。

与此同时,变革型领导还会善于营造创新氛围,在组织中形成大家可以积极进行创新,用各种新方法来解决问题的气氛,员工不会因为创新风险而受到惩罚,员工会敢于创新。已有研究发现,变革型领

导风格会对员工的创造能力和效率、团队的沟通能力、绩效等产生促进作用。还有学者在研究中证实,变革型领导风格对提升员工的创新能力有正向影响[18]。国内学者的研究与西方的结论也基本一致,李超平等(2006) [19]研究发现,变革型领导能够有效地对员工产生积极影响,如提升创新绩效[19]。

基于上述分析,提出以下假设 1:

假设 1: 变革型领导风格对员工创新行为具有正向影响。

2.2. 基本心理需要在变革型领导风格与员工创新行为之间的中介作用

根据美国心理学家 Richard 和 Edward (2000) [20]提出的自我决定理论认为,每个人都有一种与生俱来的发展需求,这是一种内在的心理需求,而非后天形成。这种需求被定义为人类的基本心理需要。该理论进一步将基本心理需要划分为三个维度:胜任需要、关系需要和自主需要。胜任需要强调个体在社会环境中的适应能力和自我提升的机会;关系需要关注个体与他人的情感联系和人际关系的建立;自主需要则强调个体行为的自主性和自我决策的程度。这些需求具有跨文化的心理必需性,构成个体内在动机发展的基石,优化行为表现,并促进健康的心理适应[21]。当这些需求获得持续满足时,会驱动自我整合过程,促进外部价值观的内化,进而激发持续的行为动力与心理幸福感。反之,需求挫败将引发动机衰退与行为失调。

而变革型领导风格与这种心理需求结构存在深刻契合。其四维行为模式通过特定机制满足员工的核心需求:领导魅力通过塑造精神感召力强化组织归属感;感召力借助愿景激励提升员工自我效能感;智能激发通过鼓励认知探索支持决策自主性;个性化关怀则通过差异化支持同时满足归属与自主需求[22]。因此这种领导形态本质上构建了“需求支持型环境”,一方面,变革型领导向员工提出远大的工作目标,通过愿景来激励员工,鼓励员工通过努力工作来实现自我价值,满足员工的胜任需要,而且变革型领导会让员工获得一定归属感,从而满足关系需要,另一方面,变革型领导会给员工很大的自由,让其在工作场所发挥自己,从而满足员工的自主需要,满足员工在工作场所中的基本心理需求[23],促使员工将组织目标内化为个人价值追求。

这种需求满足状态进而成为创新行为的核心驱动力。当员工的自主需求得到支持时,其对创新风险的耐受性增强,更倾向于开展探索性实验[24];胜任需求的满足则通过强化创新自我效能感,提升创意实施的持久性;归属需求的实现促进知识共享网络的形成,加速创意的碰撞与迭代。更重要的是,需求满足推动外部创新要求内化为“我渴望创新”的自我认同,使创新行为从被动响应转向主动创造。国内研究同样发现,高需求满足度的员工表现出更强的创新冒险精神,其创意产生与推广行为显著提升[7]。

由此可见,变革型领导通过系统满足员工基本心理需求,激活了内在动机的内化过程。这种“领导行为-需求满足-动机转化”的链式反应,最终在自主探索精神、创新效能信念和协作支持网络的共同作用下,催生出持续性的创新行为。心理需求满足在此过程中发挥着关键的中介作用。

综合以上分析,提出以下假设:

假设 2: 变革型领导风格对员工基本心理需要具有正向影响。

假设 3: 员工基本心理需要与员工创新行为正相关。

假设 4: 基本心理需要在变革型领导风格与员工创新行为的关系之间起中介作用。

2.3. 情绪劳动的调节作用

情绪时刻存在于工作生活之中,与员工密不可分。工作场所中的情绪管理已成为组织行为研究的核心议题。情绪劳动理论指出,员工在付出体力和脑力劳动的同时,必须持续进行情绪调节以满足组织表达规则。这一概念由 Hochschild (1983)开创性提出,定义为“个体为符合职业规范而管理情感体验与表达

的过程”。随着研究的深入，情绪劳动的概念界定逐渐明确和丰富，进一步揭示其双重本质：它既是根据组织规则调整内在情绪状态的心理动态过程[25]，是员工根据组织规则调整和控制情绪表达，使情绪逐渐符合组织要求的过程；又是可被观察的外在行为表现[26]，员工会根据组织中的规则伪装内心情绪，同时能感受到自己的情绪变化，并将其表达出来。这种二元性表明，情绪劳动不仅涉及内心的情绪调控，更要求将规范化的情绪转化为可见的表达行为。

虽然不同的学者对于情绪劳动的维度划分有所差异，但大体上可以分为两维度、三维度和四维度等几种观点。Blau (2010) [27]将情绪劳动划分为浅层行为和深层行为；Diefendorff 和 Gosserand (2003) [25]则将其划分为表层情绪、深层情绪和真实情绪；Ashforth (1993) [28]的四维度划分包括自主调节、浅层行为、深层行为和失调行为。然而，本文采用简化的两维度划分方法，将情绪劳动分为深层行为和浅层行为。在深层行为中，员工调整自己的内在情绪感受以符合组织的要求。与之相反，浅层行为是指员工仅调整外在的情绪表现，而内在的情绪感受并未发生改变。当员工进行深层行为时，他们会积极体验并展示所需的情绪，从而在工作中保持愉快的心情，产生正向情绪[29]，而进行浅层行为的员工容易感到情绪的耗竭和疲惫，从而导致情绪消极[30]。根据情绪论，积极情绪有利积极行为的产生，消极情绪不利于积极行为产生，而员工创新行为就是一种积极行为。因此从情绪论的视角出发，研究发现处于积极情绪的员工会表现出更多的员工创新行为[31]。以往的研究集中在情绪劳动的影响因素和影响结果两个方面，研究发现个人特质[32]和社会情境都会对情绪劳动产生影响，个人特质包括员工的性别、年龄以及性格等等，而社会情境包括社会支持，领导者支持等，其中领导行为作为核心情境因素，对情绪劳动模式具有塑造作用，而不同类别的情绪劳动还会影响员工的工作满意度[33]和工作绩效[34]等。

变革型领导与情绪劳动的互动存在深层联结。根据情感事件理论，变革型领导通过愿景感召、智能激发等行为创造积极情感事件[35]；同时依据资源守恒理论，其提供的心理支持(如个性化关怀)构成关键情绪资源[36]。当员工感知领导者真诚关注其情感需求时，会主动内化组织情绪规范，通过认知重构实现真实情绪表达。这种支持性环境下，员工采用深层行为，可以避免浅层行为导致的情绪伪装与资源损耗。值得注意的是，情绪劳动策略的选择直接调节着变革型领导对创新行为的作用机制：深层行为通过维持积极情绪状态、强化基本心理满足、构建安全心理空间三重路径促进创新。它既为创新提供认知资源，又通过提升工作自主感与胜任感激活内在动机，更促进团队信任以支持创新风险承担。相反，浅层行为则产生双重破坏效应。情绪伪装不仅消耗心理资源，削弱创新所需的认知灵活性，更因情绪失调降低基本心理需求满足度，阻碍动机内化过程。这解释了为何在相同变革型领导环境下，采取浅层行为的员工仍可能抑制创新意愿。

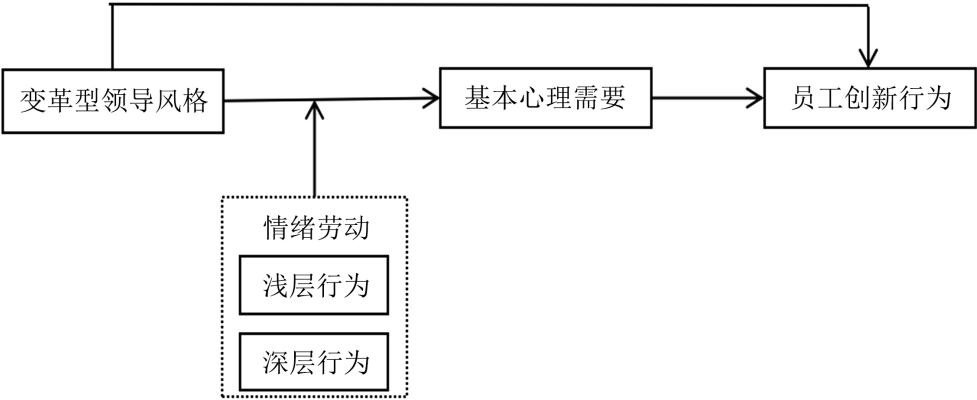


Figure 1. Theoretical model
图 1. 理论模型

基于以上分析提出以下假设 5 和假设 6:

假设 5: 浅层行为削弱变革型领导风格和基本心理需要的正向关系, 进而对员工创新行为产生有调节的中介作用。

假设 6: 深层行为强化变革型领导风格和基本心理需要的正向关系, 进而对员工创新行为产生有调节的中介作用。

综上, 本研究构建了一个以基本心理需要为中介变量, 探究变革型领导风格对员工创新行为影响机制, 并探究不同情绪劳动在变革型领导风格与基本心理需要之间的调节作用, 以及情绪劳动对于员工创新行为有调节的中介。最终的研究模型如图 1 所示。

3. 研究设计

3.1. 数据收集

本研究选取了来自不同企业的员工进行问卷调查, 对企业员工通过简单随机抽样法进行问卷调查, 总体中的每一个成员都有完全相等且独立的机会被抽中进入样本, 调查时间为 2023 年 12 月, 被调查员工通过问卷星根据说明进行线上问卷填写, 填写完成后由工作人员进行收集和整理数据。本次调查共发放 300 份问卷, 收回问卷 270 份, 问卷回收率为 90%, 剔除信息不完整问卷后, 剔除答题时长不足 20 秒或大于 1800 秒的问卷以及排除规律性作答后得到有效问卷 209 份, 有效率为 77.4%。有效样本中, 性别上男性占 52.7%, 女性占 47.3%; 年龄为 26 岁以下的占 19.6%, 年龄 26~35 岁占 28.7%, 36~40 岁占 23.9%, 41~45 岁占 21.1%, 46 岁以上占 6.7%; 学历高中及以下占 10.5%, 大专 31.1%, 大学本科占 42.6%, 研究生及以上占 15.6%, 以大学及以下为主; 工作年限 3 年以下占 32.5%, 3~5 年占 53.1%, 5 年以上占 14.4%。

3.2. 变量量表

根据本文研究内容, 需要对变革型领导风格、基本心理需要, 员工创新行为和情绪劳动进行数据收集, 变量测量采用国内外使用较多的成熟量表, 所有的变量的测量均使用 Likert-7 点评分法, 其中 1 代表“非常不符合”; 7 代表“非常符合”。

变革型领导风格: 采用我国刘朝等(2014) [35]在 Bass 等的 MLQ-5X 量表基础上进行翻译并根据中国情境进行了适当修正后得到的量表, 该量表分为三个维度共 17 个题项, 其中变革型领导风格为 8 个题项, 交易型领导风格为 5 个题项, 放任型领导风格为 4 个题项。选用其中关于变革型领导的部分, 共 8 个题项, 由员工根据自己对直接上级的领导风格感知来进行填写, 代表性题项为“他/她会帮助员工发挥自己的长处”。本研究中, 量表的 Cronbach's α 值为 0.878, 信度较高。

基本心理需要: 采用 Broeck 等开发的基本需求满意度量表, 共 18 项, 包含胜任需求、关系需求和自主需求维度。结合本文的研究进行适当修改后保留 9 个题项, 每个维度有三个选项, 由员工进行评价填写, 代表性题项为: “在工作中, 我把自己当作团队的一员”。本研究中, 量表的 Cronbach's α 值为 0.828, 信度较高。

情绪劳动: 采用郭佩君翻译 Grandey 的并根据中国情境进行验证使用过的量表, 共 8 个题项, 包括深层行为和浅层行为两个维度, 代表性题项为“工作中我会使自己看上去心情很好, 但内心并非如此”, 由员工进行评价填写。本研究中, 量表的 Cronbach's α 值为 0.853, 信度较高。

员工创新行为: 采用 Scott 和 Bruce 开发的量表, 该量表共包含 6 个题项, 适用于员工自评, 考虑到本土化特征以及本文研究需要, 对量表进行修订, 保留了 5 个题项, 由员工进行评价填写, 代表性题项为“我会向同事或领导推销自己的想法, 以获得支持和认可”。本研究中, 量表的 Cronbach's α 值为 0.765, 信度较高。

3.3. 统计分析

本研究将利用 SPSS27.0 对各个变量进行描述性统计、相关性分析，然后通过回归分析对各个假设进行检验，将性别、年龄、学历和工作年限作为控制变量，逐步对主效应、中介效应和调节效应进行检验。

4. 实证结果与分析

4.1. 效度检验

由于变革型领导风格、员工创新行为以及情绪劳动、基本心理需要的调查数据均为对员工行为和态度的报告，无法完全消除数据收集过程中产生的共同方法偏差的影响。为了检验数据同源偏差问题和变量的区分效度，我们借助 Mplus 对变革型领导风格、员工创新行为、情绪劳动深层行为、情绪劳动浅层行为、基本心理需要五个个体层面变量分别进行五因子、四因子、三因子、双因子和单因子分析，结果如表 1。根据结果显示，与其他竞争模型相比，五因子模型的数据拟合效果最好($\chi^2/df < 3$, RMSEA < 0.05, CFI > 0.9, TLI > 0.9, SRMR < 0.05)，均符合学者建议的标准，说明本研究包含的五个因子之间具有良好的区分效度，可以进行进一步的分析。

Table 1. Results of validated factor analysis
表 1. 验证性因子分析结果

模型结构	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型	499.301	395	1.264	0.036	0.956	0.952	0.043
四因子模型	508.286	399	1.274	0.036	0.954	0.950	0.043
三因子模型	511.990	402	1.274	0.036	0.954	0.950	0.043
双因子模型	513.823	404	1.272	0.036	0.954	0.951	0.043
单因子模型	515.395	405	1.273	0.036	0.954	0.950	0.043
建议值	/	/	<3	<0.05	>0.9	>0.9	<0.05

注：五因子模型：变革型领导风格、员工创新行为、深层行为、浅层行为、基本心理需要；四因子模型：变革型领导风格、深层行为、浅层行为、基本心理需要 + 员工创新行为；三因子模型：变革型领导风格、深层行为 + 浅层行为、基本心理需要 + 员工创新行为；两因子模型：变革型领导风格 + 深层行为 + 浅层行为、基本心理需要 + 员工创新行为；单因子模型：变革型领导风格 + 深层行为 + 浅层行为 + 基本心理需要 + 员工创新行为；“+”表示合并。

4.2. 同源偏差检验

本研究中，尽管让被试匿名作答，但由于变量都是由员工本人填答，仍无法完全避免共同方法偏差带来的问题。为检验数据的同源偏差，本研究借助 SPSS 采用 Harman 单因子检验法来对测量结果进行共同方法偏差检验，结果显示未旋转的第一因子解释的变异量为 34.558%，低于 40%的临界值，模型不存在严重的同源偏差。

4.3. 描述性统计与相关性分析

通过描述性统计各变量的均值、标准差和相关系数如下表 2 所示，看到各变量的基本情况，而根据相关系数还可以看到变革型领导与自我心理需要显著正相关($r = 0.819, p < 0.01$; $r = 0.824, p < 0.01$)，与员工创新行为也是显著正相关性($r = 0.744, p < 0.01$; $r = 0.704, p < 0.01$)，而自我心理需要与员工创新行为显

著正相关($r = 0.785, p < 0.01$)。这些结果初步支持了本文的变量之间关系的假设。

Table 2. Standard deviation, mean and correlation coefficient of variables
表 2. 变量的标准差、均值和相关系数

	Mean	Std.	1	2	3	4	5	6	7
1. 变革型领导	4.505	1.536	1						
2. 基本心理需要	4.552	1.505	0.819**	0.824**	-0.794**	1			
3. 员工创新行为	4.574	1.698	0.744**	0.704**	-0.708**	0.785**	1		
4. 浅层行为	3.389	1.667	-0.792**	-0.786**	0.703**	-0.812**	-0.715**	1	
5. 深层行为	4.432	1.782	0.742**	0.707**	-0.671**	0.751**	0.719**	-0.776**	1

注: $N = 209$, Mean 表示均值, Std 表示标准差, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

4.4. 主效应与中介效应检验

首先是主效应的检验,即变革型领导风格与员工创新行为的关系检验。逐步加入控制变量和自变量,最终得到回归结果整理为表 3 中的 M1 和 M2 模型所示,可以发现在 M2 模型中,加入变革型领导风格这个自变量后,标准化系数为 $\beta = 0.736, p < 0.001$, 系数显著为正,说明变革型领导风格对员工创新行为有显著的正向影响。假设 1 得以验证。

Table 3. Summary of regression analysis results
表 3. 回归分析结果摘要

	员工创新行为			基本心理需要	
	M1	M2	M3	M4	M5
截距	4.706***	1.158***	0.613	4.392***	0.895**
性别	-0.068	-0.054	-0.048	-0.400	-0.400
年龄	-0.089	-0.044	-0.039	-0.829	-0.829
学历	-0.056	-0.066	-0.080	0.532	0.532
工作年限	0.128	0.073	0.077	0.782	0.782
变革型领导风格		0.736***	0.295***		0.819***
基本心理需要			0.539***		
R^2	0.031	0.569	0.664	0.007	0.672
ΔR^2	0.012	0.558	0.654	-0.012	0.664
F	1.653***	53.572***	66.649***	0.369***	83.094***

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

然后是中介效应的检验,即加入中介变量进行回归,但首先要考察变革型领导风格与基本心理需要之间的关系,由模型 M5 的回归结果中可以看到, $\beta = 0.819, p < 0.001$, 系数显著为正,变革型领导对基本心理需要具有显著正向影响,因此假设 2 可以得到验证;而再从模型 M3 的回归结果来看,由变革型领导和基本心理需要同时作为预测变量对员工创新行为进行回归检验时, $\beta = 0.539, p < 0.001$, 系数是显著

为正的，可以得到基本心理需要对员工创新行为有显著正向影响，假设 3 得到验证；并且变革型领导风格对于员工创新行为的 $\beta = 0.295$ ， $p < 0.001$ ，系数还是显著为正，正向影响仍然显著。由此可以得出在变革型领导与员工创新行为之间，基本心理需要是起到了部分中介作用，同时采用 process 插件验证进一步验证中介效应的显著性，中介作用的估计值为 0.4883，95%的置信区间为[0.3317, 0.6490]，不跨零，中介效应显著，假设 4 得以验证。

4.5. 调节效应检验

调节效应的检验先将变革型领导风格、情绪劳动进行中心化后，构建了领导风格与不同情绪劳动的交互项，逐步进行回归结果如表 4 所示。根据模型 M6-1 可以得到，变革型领导风格和浅层行为的交互项系数为 $\beta = -0.536$ ， $p < 0.001$ ，系数显著为负，说明其对基本心理需要具有显著的负向影响，即员工进行的浅层行为程度越高，变革型领导风格与基本心理需要的正向关系越弱，浅层行为削弱变革型领导风格与基本心理需要之间的正向关系。再看模型 M7-1，变革型领导风格和深层行为的交互项系数为 $\beta = 0.493$ ， $p < 0.001$ ，系数显著为正，说明交互项对基本心理需要具有显著的正向影响，即深层行为程度越高，变革型领导风格与基本心理需要的正向关系越强，说明深层行为强化变革型领导风格与基本心理需要之间的正向关系，再看表 5 中对于有调节效应的中介的检验结果，可以发现在变革型领导风格中，以浅层行为和深层行为做调节变量时，中介效应 95%的置信区间为[-0.2027, -0.1091]和[0.0971, 0.1997]，均不跨零，中介效应显著，所以浅层行为和深层行为对员工创新行为起到了有调节的中介作用，假设 5 和假设 6 得到验证。

Table 4. Regression analysis of moderating effects
表 4. 调节效应的回归分析

	基本心理需要			
	M6	M6-1	M7	M7-1
截距	3.830***	4.681***	0.792*	3.097***
性别	-0.044	-0.030	-0.025	-0.012
年龄	-0.022	-0.047	-0.005	-0.018
学历	0.052	0.082**	0.037	0.063*
工作年限	-0.003	-0.022	-0.031	-0.052
变革型领导风格	0.458***	0.239***	0.577***	0.255***
浅层行为	-0.454***	-0.256***		
深层行为			0.328***	0.227***
交互项				
变革型领导*浅层行为		-0.536***		
变革型领导*深层行为				0.493***
R ²	0.747	0.832	0.719	0.842
ΔR ²	0.740	0.826	0.711	0.836
F	99.430***	142.179***	86.229***	152.787***

注：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ 。

Table 5. Analysis of mediating effects with moderation
表 5. 有调节的中介效应分析

路径	非标准化 β	标准误差	95%置信区间
变革型领导风格→基本心理需要→员工创新行为 ——浅层行为	-0.1554	0.0241	[-0.2027, -0.1091]
变革型领导风格→基本心理需要→员工创新行为 ——深层行为	0.1450	0.0259	[0.0971, 0.1997]

5. 研究结论与思考

5.1. 研究结论

本研究基于自我决定理论，探讨了变革型领导风格对员工创新行为的影响及其内在驱动机制。通过问卷调查和回归分析，结果表明：变革型领导风格不仅对员工创新行为具有显著的正向影响，也对员工基本心理需要的满足具有显著的正向促进作用。同时，员工基本心理需要的满足会正向促进其创新行为的产生。因此，基本心理需要的满足在变革型领导风格与员工创新行为之间扮演着关键的中介角色，即变革型领导风格通过提升员工基本心理需要的满足，进而驱动员工创新行为。

进一步研究发现，情绪劳动在上述“变革型领导风格→基本心理需要满足→员工创新行为”的中介路径中发挥着重要的调节作用，形成了一个被调节的中介模型。具体而言，浅层行为会显著负向调节变革型领导风格与基本心理需要满足之间的关系。这意味着在变革型领导风格下，员工表现出的浅层行为水平越高，该领导风格对促进基本心理需要满足的积极效应就越弱。相反，深层行为则显著正向调节变革型领导风格与基本心理需要满足之间的关系，即员工深层行为水平越高，变革型领导风格对基本心理需要满足的促进作用就越强。由于情绪劳动调节了变革型领导风格对基本心理需要满足的影响路径，进而间接影响了员工创新行为，这证实了不同情绪劳动策略的员工，在变革型领导风格下所表现出的创新行为水平存在显著差异。

5.2. 实践启示

(1) 提升变革型领导实践以激发创新

企业管理层应充分认识到管理风格对员工创新行为的关键影响。实证研究证实，变革型领导风格能有效促进员工创新行为。因此，建议管理者积极采纳该风格，具体可通过：加强与员工的双向沟通，敏锐体察并回应员工需求，为员工提供工作与生活平衡的必要支持，清晰描绘并传递组织愿景，以及系统培育支持创新的组织氛围。这些举措协同作用，方能最大化激发员工的创新潜能。

(2) 系统促进员工基本心理需要的满足

满足员工的基本心理需要(自主、胜任、归属)是激发其创新行为的重要机制。当这些需要得到满足时，员工更倾向于主动思考与探索，从而显著提升其创新表现。因此，管理者应实施针对性策略促进需要满足：

胜任需要：创造机会让员工在工作中展现能力与获得成长，例如，在会议中鼓励而非强制发言，提供挑战性任务与及时反馈，而非简单地规定表现。

归属需要：主动构建积极、互信的团队关系，例如，组织促进成员深度交流与相互理解的团队建设活动。

自主需要：适度赋予员工工作安排上的决策权，例如，实施弹性工作制、提供混合办公模式选择等，增强其对工作的掌控感。

(3) 关注并引导员工情绪劳动策略

情绪贯穿于工作情境并深刻影响员工状态与行为。在工作场所,员工常因角色要求而进行情绪劳动,会通过调节情绪表达以满足工作要求,而非总能流露真实感受。研究表明,深层行为更有利于员工心理健康,促使其表现出更积极、更真实的工作态度与行为;反之,浅层行为易导致心理耗竭与消极态度。因此,管理者在关注绩效结果的同时,必须重视员工的情绪体验与劳动策略。应秉持以人为本理念,积极倡导并支持员工采用深层行为。此外,可考虑引入专业的员工援助计划,为员工提供解决心理与行为问题的系统性支持。

参考文献

- [1] 陈永贵, 赵鹏, 王颖. 变革型领导、二元性创新与新创企业成长[J]. 华东经济管理, 2022, 36(2): 41-47.
- [2] 韩翼, 杨百寅. 真实型领导、心理资本与员工创新行为: 领导成员交换的调节作用[J]. 管理世界, 2011(12): 78-86+188.
- [3] 约瑟夫·熊彼特. 经济发展理论[M]. 北京: 商务印书馆, 1990.
- [4] 韩翼, 廖建桥, 龙立荣. 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[J]. 管理科学学报, 2007, 10(5): 62-77.
- [5] 梁昊. 变革型领导更替一定会影响员工主动行为吗? [J]. 华东经济管理, 2022, 36(11): 105-116
- [6] 孙岚, 秦启文, 张永红. 工作动机理论新进展——自我决定理论[J]. 西南交通大学学报(社会科学版), 2008, 9(6): 75-80.
- [7] 卢小君, 张国梁. 工作动机对个人创新行为的影响研究[J]. 软科学, 2007, 21(6): 124-127.
- [8] Hochschild, A R. (1983) *The Managed Heart*. University of California Press, 1-42.
- [9] Morris, J.A. and Feldman, D.C. (1996) The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21, 986-1010. <https://doi.org/10.2307/259161>
- [10] Avolio, B.J., Yammarino, F.J. and Bass, B.M. (1991) Identifying Common Methods Variance with Data Collected from a Single Source: An Unresolved Sticky Issue. *Journal of Management*, 17, 571-587. <https://doi.org/10.1177/014920639101700303>
- [11] Dow, T.E. and Downton, J.V. (1974) *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Free Press.
- [12] Bass, B.M. (1995) Theory of Transformational Leadership Redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- [13] 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>
- [14] 刘云, 石金涛. 组织创新气氛与激励偏好对员工创新行为的交互效应研究[J]. 管理世界, 2009, 25(10): 88-101+114+188.
- [15] Poti, B. (2001) Difference in Innovation Performance between Advanced and Backward Regions in Italy. *Convergence Project*, No. 12, 323-341.
- [16] 胥莉. 变革型领导对员工创新绩效的影响——心理授权的中介作用[J]. 湖北经济学院学报(人文社会科学版), 2014, 11(12): 45-46.
- [17] 仇一微, 马士斌. 变革型领导对员工创新行为影响的实证研究[J]. 科技与经济, 2013, 26(4): 71-75.
- [18] Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X. and Sarker, M.N.I. (2020) The Effects of Transformational Leadership on Employee Creativity: Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25, 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- [19] 李超平, 田宝, 时勘. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用[J]. 心理学报, 2006, 38(2): 297-307.
- [20] Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- [21] Costa, S., Ntoumanis, N. and Bartholomew, K.J. (2015) Predicting the Brighter and Darker Sides of Interpersonal Relationships: Does Psychological Need Thwarting Matter? *Motivation and Emotion*, 39, 11-24. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9427-0>
- [22] 曹建彤, 楚秀如, 刘丹. 中国 IT 企业领导者胜任力模型及其对企业绩效的影响[J]. 北京邮电大学学报(社会科学版), 2017, 19(1): 44-55.

-
- [23] Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S. and Notelaers, G. (2011) Leadership and Fulfillment of the Three Basic Psychological Needs at Work. *Career Development International*, **16**, 507-523. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- [24] 郝旭光, 张嘉祺, 雷卓群, 等. 平台型领导: 多维度结构、测量与创新行为影响验证[J]. 管理世界, 2021, 37(1): 186-199+216.
- [25] Diefendorff, J.M. and Gosserand, R.H. (2003) Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 945-959. <https://doi.org/10.1002/job.230>
- [26] 胡君辰, 杨林锋. “情绪劳动”要求与情绪耗竭: 情绪劳动策略的中介作用研究[J]. 心理科学, 2009, 32(2): 423-426.
- [27] Blau, G., Fertig, J., Surges Tatum, D., Connaughton, S., Soo Park, D. and Marshall, C. (2010) Further Scale Refinement for Emotional Labor. *Career Development International*, **15**, 188-216. <https://doi.org/10.1108/13620431011040969>
- [28] Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H. (1993) Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, **18**, 88-115. <https://doi.org/10.2307/258824>
- [29] Ramachandran, Y., Jordan, P.J., Troth, A.C. and Lawrence, S.A. (2011) Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in Service Environments. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, **4**, 136. <https://doi.org/10.1504/ijwoe.2011.044594>
- [30] Yue, Y., Wang, K.L. and Groth, M. (2015) The Impact of Surface Acting on Coworker-Directed Voluntary Workplace Behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **25**, 447-458. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2015.1111874>
- [31] 魏华飞, 刘欣欣, 李岩潞. 仁慈领导对员工创新绩效的影响: 员工情绪状态和组织支持感的作用[J]. 东北农业大学学报(社会科学版), 2018, 16(1): 12-20.
- [32] Bono, J.E. and Vey, M.A. (2007) Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, **12**, 177-192. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.177>
- [33] Abraham, R. (2000) The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence-Outcome Relationships. *The Journal of Psychology*, **134**, 169-184. <https://doi.org/10.1080/00223980009600860>
- [34] Totterdell, P. and Holman, D. (2003) Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, **8**, 55-73. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.55>
- [35] 刘朝, 张欢, 王赛君, 马超群. 领导风格、情绪劳动与组织公民行为的关系研究——基于服务型企业的调查数据[J]. 中国软科学, 2014(3): 119-134.
- [36] 彭坚, 刘毅, 路红, 刘映杰, 吴伟炯. 情绪领导力: 概念、测量、发展与模型建构[J]. 心理科学进展, 2014, 22(11): 1757-1769.