

员工创造性的影响因素研究进展述评

邓 夏

西南大学心理学部, 重庆

收稿日期: 2026年2月24日; 录用日期: 2026年4月15日; 发布日期: 2026年4月24日

摘 要

文章对员工创造性的影响因素进行了系统的综述。首先, 界定了创造性及其相关概念, 并详细阐述了创造性系统模型, 强调了个体、社会场域与文化领域之间的协同作用。其次, 文章探讨了开展创造性研究在推动社会经济发展、解决复杂问题、提升个人能力以及文化传承方面的重大价值。在影响因素方面, 研究从个人层面(如动机、自我认知、人格特质)、团队层面(如领导风格、成员构成、信任与沟通)和组织层面(如组织支持、绩效薪酬、企业文化)三个维度梳理了现有实证研究成果。最后, 文章总结了当前研究在研究方法、深层机制探讨及本土化研究方面的不足, 并对未来结合认知神经科学技术、开展真实管理情景实验及深化中国化研究提出了展望。

关键词

员工创造性, 系统模型, 影响因素, 本土化研究

A Review of Research Progress on Influencing Factors of Employee Creativity

Xia Deng

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing

Received: February 24, 2026; accepted: April 15, 2026; published: April 24, 2026

Abstract

This paper provides a systematic review of the factors influencing employee creativity. Firstly, it defines creativity and its related concepts, elaborating on the Systems Model of Creativity, which emphasizes the synergistic interaction among individuals, the social field, and the cultural domain. Secondly, the article discusses the significant value of creativity research in driving socio-economic development, solving complex problems, enhancing individual capabilities, and cultural inheritance. Regarding influencing factors, existing empirical findings are categorized into three dimensions:

the individual level (e.g., motivation, self-perception, personality traits), the team level (e.g., leadership style, team composition, trust, and communication), and the organizational level (e.g., organizational support, pay-for-performance, corporate culture). Finally, the paper identifies current limitations in research methodology, exploration of underlying mechanisms, and localized research. It offers prospects for future studies to integrate cognitive neuroscience, conduct field experiments in authentic management settings, and deepen indigenous Chinese research.

Keywords

Employee Creativity, Systems Model, Influencing Factors, Indigenous Research

Copyright © 2026 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. 创造性概念的一般界定及创造力多面观

创造性(creativity)一般是指个体产生新奇独特且有社会价值的产品的能力或特性。创造性通常被理解为个体在特定领域内生成新颖和有价值的想法、解决方案或作品的的能力。这种能力不仅仅体现在创新上,还包括对现有知识的重新组合和应用,以产生具有实际意义的结果。创造性思维是一种高级复杂的思维过程,涉及发散思维和聚合思维的辩证统一,以及创造想象和现实定向的有机结合。与创造性相关的概念包括:

创新(innovation)通常指的是将创意转化为实际应用的过程,它强调的是在产品、服务、技术或流程上的新颖性和改进。

创造性思维(creative thinking):这是一种开创性的思维方式,它涉及对未知事物的探索,以及对问题的非传统解决方法的开发。创造性思维是抽象思维和灵感思维的结合,能够在解决问题时提供新的视角和解决方案。

问题解决(problem solving):由特定情境触发的过程,这个过程以达成某个目标为导向,并涉及多种认知活动和技能的应用,通过一系列思维操作使问题得到解决。

上述概念共同构成了创造性的广阔领域,它们在不同的情境下有着不同的表现和评价标准。在创造性研究当中,前人提出了丰富的关于创造性内部构成的理论模型,这其中最具代表性的便是创造性的系统模型(见图1)。该模型充分考虑了个体、社会、和文化领域三方面的影响因素,从交叉视角来理解个体创造性的发展过程。

这一模型指出,个体创造性的发展,并不仅仅受到个体自身的特质、能力的影响,而是会受到社会和文化领域的协同作用。从文化角度上来看,个体创造力的产生,是要依托一定的文化环境和背景的。创造力不会凭空而来,它往往与个体的积累、文化的熏陶有着密不可分的联系。从社会角度上来说,创造力的形成与表现过程不是“一枝独秀”,而是“百花齐放”。创造力的产物要能够为时代、为社会环境所认可,并且能够为人类文明发展带来物质或精神上的价值。尽管由于历史局限性与客观条件的限制,某些创造性产物的重要性并不能为当时的人们所认识。从创造性系统模型的视角来看,能够被历史长河筛选并广泛流传的创造性产物,往往具有较强的时代适应性,即这些产物能够有效回应社会发展的主要需求,并与人类文明演进的阶段性目标保持高度契合。

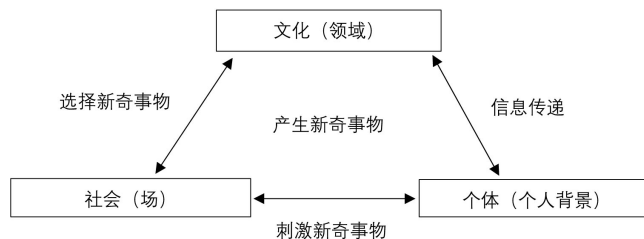


Figure 1. The systems model of creativity
图 1. 创造性系统模型图

2. 员工创造性影响因素的心理机制探讨

关于员工创造性影响因素的心理机制探索，现有的实证研究已从单一因素描述转向了深层路径的剖析。通过对认知、情感与动机三条核心路径的梳理，可以发现创造力产出的复杂逻辑以及不同研究结论间的理论整合。

在认知路径上，创造性被视为信息加工与知识重组的高级过程。研究指出，个体的认知风格与关系网络能显著正向影响创造性，这本质上是由于多元信息源扩展了思维的发散性。同时，“工作环境的可视性”能通过促进非正式学习，为个体提供跨领域的知识输入，从而激活认知路径。

在情感路径上，个体的心理感受扮演着“调节器”的角色。例如，职场孤独感作为一种负性社会体验，会直接削弱个体的心理资源，产生负向影响；而“领导关爱”则能通过正向情感支持，缓解这种负性情绪对创造力的破坏作用。此外，情绪状态本身也被证实是个体在产生创造性想法过程中不可或缺的动力来源。

在动机路径上，内、外部动机的交互作用是创造力的核心引擎。自我效能感(Self-efficacy)在此过程中发挥着关键的中介或调节作用。研究发现，创造力自我效能感能够调节自我认知与创造力之间的关系，并且在绩效薪酬影响创造力的过程中起到了完全或部分中介作用。这说明，外部诱因必须转化为个体内部的效能信念，才能驱动创造性行为。

针对当前创造力研究中同一因素产生的矛盾结论进行理论整合，是深化该领域认识的关键方向。首先，绩效薪酬表现出的“激励悖论”证实其与创造力并非线性关系，而是呈现倒U形特征；这一矛盾可通过“人-工作匹配”理论进行整合：当中等强度的薪酬与高匹配度工作结合时，能通过提升创造力自我效能激发正向产出，但过高强度的薪酬规则往往转化为“动机型压力源”，导致个体在困难任务下的创意效能崩溃。其次，关于非正式行为的“双刃剑”效应，传统管理观虽认为类似行为会降低效率，但最新实证研究显示，在促进非正式互动与优质工作环境的调节下，此类行为反而能正向预测创造力与主动行为，为创意的产生提供非线性的认知缓冲空间。最后，领导风格的影响具有显著的情境性依赖，如谦卑型领导的作用受限于团队的“权力距离”，而授权型领导则需在任务“不确定性”与“创造力偏见”的交互作用下才能有效发挥；这种矛盾提示研究者必须引入权变视角，将社会场域的结构特征视为领导力转化为创造力的重要边界条件。

3. 员工创造性影响因素的研究现状

根据前人研究以及创造力的系统模型，员工创造性的影响因素可以分为个人层面，团队层面和组织层面。

3.1. 个人层面

首先，有研究者[1]根据近来的实证研究，对于1988年提出的组织内创造与创新行为模型加以修正。

这一修改后的模型在近来的研究[2]当中被进一步加以验证：在创造性想法产生过程中的进步感、对当前所从事工作的意义感、情绪状态、内-外部动机及其交互作用。这一修改后的模型在近来的研究当中被进一步加以验证。

其次，国内研究表明，员工的自我认知和成就动机，会对员工的创造性产生影响。自我独立性作为激发动机的内在动力，自我领导作为激发动机所采取的行为认知反应都能促使员工个体满足自主需要，从而有效预测员工创造力。创造力自我效能感在这一过程中发挥调节作用。另有研究表明，知识型员工具有较高的成就动机水平，而这类员工的成就动机水平与其创造力之间呈显著正相关。另外，同样值得注意的是，知识型员工的工作弹性与其创造力之间亦呈现出显著正相关，工作弹性在成就动机对创造力的影响中起部分中介作用。

此外，员工的个人特质，以及生活中的额外因素等，会对员工创造性带来影响。一项基于大学生样本进行的调查研究[3]显示，个体的认知风格与关系网络和个体创造性之间有显著的正相关关系。另有研究指出[4]，员工自身的领土意识正向影响了其自身的逃避性隐藏行为以及对工作任务的消极应对方式，从而削弱员工创造行为产生。而基于情感的信任又调节了领域感受与逃避性隐藏之间的关系，以及领域感受通过逃避性隐藏对员工创新行为的间接影响。此外，还有部分零散研究显示，员工下班后的体验，员工的睡眠质量，以及员工自身的创造性人格，都对员工创造力有着不同程度的影响。

3.2. 团队层面

根据创造性的系统模型，创造力不仅是个体的产物，更受到“社会场域(Field)”的筛选与认可[5]。在团队层面，这种场域作用体现在通过领导风格、成员互动与沟通机制，构建一个能够激发并过滤新奇事物的社会评价环境。

在创造性系统模型中，“社会场域”作为连接个体与文化领域的关键桥梁，承担着选择、评估和筛选新奇事物的职责。在团队情境下，这一场域的性质直接决定了个体想法能否转化为被认可的创造性产物[6]。首先，领导者作为“社会场域”的核心把关人，其领导方式决定了团队的筛选机制与容错空间。研究发现，谦卑型领导通过构建团队心理安全感与信息共享路径，软化了场域内的评价压力，从而正向影响员工创造性，且该效应受团队权力距离的调节[7]。授权型领导则通过赋予个体更多决策权，降低了由于“创造力偏见”带来的负面过滤，与任务不确定性共同作用于创造力的激发。此外，道德领导能显著提升员工的发声行为，尤其在创新性工作氛围这一良性场域中，能够强化个体创意获得社会认可的可能性[8]。

其次，团队成员的构成塑造了“社会场域”的内部生态。这种生态既需要创造性人格的一致性以维持场域的稳定沟通，又依赖工作任务的异质性来引入多元化的评价视角[9]。实证研究显示，成员在创造性人格上的同质性与功能上的异质性，共同决定了场域对创新能力的转化效率[10]。值得关注的是，场域的非正式互动同样具有重要意义。例如，员工上班时的网络闲散行为在特定环境下能正向预测创造力，这是因为促进非正式互动和提升工作环境质量优化了场域的“放松度”，有助于灵感的迸发与非正式交流[10]。

最后，团队内部的信任与沟通机制构成了“社会场域”的底层逻辑。信任作为一种社会契约，降低了创意在被筛选过程中的摩擦成本。元分析结果表明，组织内的水平、垂直及系统信任均与创造力显著正相关，这种信任关系跨越了文化背景与知识水平的限制，为创意提供了安全稳定的“孵化环境”[11]。即使仅仅是产生交流与沟通的预期，也能预先调节个体的解释水平，从而在心理表征层面激活社会场域的积极效应，推动团队成员产出更多新颖且有价值的成果。

3.3. 组织层面

在创造性系统模型中，“文化领域(Domain)”被视为存储知识、规则和符号的宝库，是个体产生创造性产物的基础依据与灵感源泉。从这一视角审视组织层面的影响因素，可以发现组织环境实际上构建了一个微观的知识领域与规范体系。

在创造性系统模型中，“文化领域”为个体的创造性活动提供了必要的符号系统与先验知识。在组织层面，这种领域效应首先通过成员间的支持与交流网络得以体现，因为社会网络联结本质上是组织内部“知识流”的传递载体。研究显示[12]，社会网络联结、互惠与共享信息能有效促进创造力，尤其在开放式创新社区中，这种互惠机制加速了文化领域内信息的迭代，使得个体能够基于更丰富的共享知识进行再创造。相反，职场孤独感会切断个体与组织文化领域的精神联系，产生负面影响[13]；而领导关爱与良性的领导-成员交换则能发挥“文化中介”的作用，帮助员工更好地融入组织的知识与价值观体系[14]，从而抵消孤独感的干扰。

其次，组织内的制度规范(如绩效薪酬)构成了文化领域中的“游戏规则”，影响着个体对领域知识探索的动力分配。研究发现[15]绩效薪酬对创造力具有倒U形影响，这暗示了当规则压力过大时，可能会限制个体在文化领域内的自由探索。而在“人-工作匹配”程度较高的情境下，员工对所属岗位的领域知识掌握更深，中等强度的激励更能激发其创造力自我效能，使其在规则允许范围内实现最优的知识整合与产出[16]。

此外，企业文化与工作氛围直接塑造了文化领域的边界与活性。一个强调“可视性”的环境能够促进非正式学习，这种亲社会动机驱动的知识交换丰富了组织的文化内涵，通过领导对创新的鼓励，进一步强化了员工将新奇想法转化为领域内认可成果的动机[8]。然而，文化领域也可能因极端的外部压力而出现“萎缩”：当压力源过高且任务极其困难时，员工的创意效能会显著下降，这反映出高压环境抑制了大脑对复杂领域知识的提取与加工，尤其是动机型压力源会干扰认知动机，使得原本应充满活力的文化领域变得僵化，最终阻碍了创造性产物的诞生[17]。

4. 总结与展望

本研究通过对员工创造力影响因素的总结，发现了员工创造力的影响因素可以大致分为三个类别，分别包含个体、团队和组织三个层面。从个体层面上来看，员工的个人特质、自我认知、成就动机对创造力有影响作用。从团体层面上来看，领导与被领导方式、团队成员的同质性、团队内成员信任均能对员工创造力产生影响。从组织层面上来看，组织支持、绩效薪酬与企业文化同样也能对创造力产生影响。

同时，本研究也发现了该领域内目前存在的一些问题。首先，从研究方法上来看，该领域内的研究方法主要是以调查法和问卷法为主，而实验法则相对较少，尤其缺乏针对真实管理场景的情景实验。研究方法的单一性有可能削弱研究结果的可推广性，这种削弱主要是通过以下两条路径，其一是由于调查法和问卷法自身局限性所导致的无法排除潜在额外变量。其二是采用调查法与问卷法所得的结果往往只能进行相关分析，而相关关系并不能直接推导至因果关系。上述两方面的原因都会导致结果的混淆，从而影响研究结果的内部效度，从而导致研究结论的外部效度随之降低。未来研究当中可以考虑结合多样化的研究方法，如[18][19]采用情境实验的方式来对员工创造性加以研究，既能够有效复刻出真实的管理情景，又能更好地排除潜在的无关变量，从而得出更具可推广性的结论。

其次，从研究过程来看，现有研究往往更聚焦在应用层次上，缺乏对现象背后机制的深层次探讨。虽然针对管理情境的员工创造性研究从本质上讲是应用研究，应该更加着眼于解决现实问题。但是从理论建构的角度上来看，只有清晰的搭建起理论框架，探讨现象背后的深层次原因，并将之不断细化与深入，才能摆脱经验主义的束缚，更加全面而系统地认识这一问题。“科学管理”的概念在十九世纪之初

即由现代管理学之父泰罗所引入，其目的就是为了使人们能够以更加量化、精确的视角来思考和看待生产与生活实践中的管理问题。然而仅有少量的针对某一因素发挥作用的过程及机制加以探讨的研究[20][21]。未来研究者可以尝试结合认知心理学的研究方法与神经影像、电生理技术，进一步探讨某一现象背后的神经生理机制，从而深化对上述问题的认识。

最后，从研究对象上来看，针对我国本土企业、专门行业的研究仍然较少。大部分针对商业公司的研究往往是国外研究者开展的，这类研究往往采取的是欧美人种样本和黑人样本，所得到的结论也并非完全适用于我国文化背景下的商业情境[22]。例如，中国职场中的“中庸思维”作为一种处理复杂问题的高阶认知方式，强调执两用中与兼顾全局，未来研究可深入探讨其在发散思维与聚合思维转化过程中的权宜调节作用，假设在高度不确定性的管理情境中，具备高“中庸思维”的员工更能平衡创意的新奇性与现实的可行性。此外，组织中的“差序格局”也值得关注[3][5]，这一独特的社会结构深刻影响着团队内部信任与资源的分配，未来研究可假设团队内的垂直信任与创造力的关系受“圈内/圈外”身份的调节，即处于核心圈层的员工可能因获得更多信息共享与领导关爱，从而表现出更显著的创造力优势。最后，基于文化自信视角，研究者可进一步考察我国本土化开放式创新社区的运作机制，探讨在互惠原则与共享文化规范下，个体如何通过社会网络联结将新奇想法转化为符合中国市场需求的高价值产物，从而为构建具有中国特色的人力资源管理理论提供实证支撑。

参考文献

- [1] Amabile, T.M. and Pratt, M.G. (2016) The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior*, **36**, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- [2] Ahmad, N., Ullah, Z., Aldhaen, E., Han, H., Araya-Castillo, L. and Ariza-Montes, A. (2022) Fostering Hotel-Employee Creativity through Micro-Level Corporate Social Responsibility: A Social Identity Theory Perspective. *Frontiers in Psychology*, **13**, Article 853125. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.853125>
- [3] Wang, Y. (2023) Exploring the Roles of Cognitive Style and Guanxi Networks in Creativity, Leadership, and Entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, **50**, Article ID: 101398. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101398>
- [4] Guo, M., Brown, G. and Zhang, L. (2022) My Knowledge: The Negative Impact of Territorial Feelings on Employee's Own Innovation through Knowledge Hiding. *Journal of Organizational Behavior*, **43**, 801-817. <https://doi.org/10.1002/job.2599>
- [5] Lua, E., Liu, D. and Shalley, C.E. (2024) Multilevel Outcomes of Creativity in Organizations: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, **45**, 209-233. <https://doi.org/10.1002/job.2690>
- [6] Muisyo, P.K., Su, Q., Hashmi, H.B.A., Ho, T.H. and Julius, M.M. (2022) The Role of Green HRM in Driving Hotels' Green Creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **34**, 1331-1352. <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2021-0833>
- [7] Karatepe, T., Ozturen, A., Karatepe, O.M., Uner, M.M. and Kim, T.T. (2022) Management Commitment to the Ecological Environment, Green Work Engagement and Their Effects on Hotel Employees' Green Work Outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **34**, 3084-3112. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2021-1242>
- [8] Ferreira, J., Coelho, A. and Moutinho, L. (2020) Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Technovation*, **92**, Article ID: 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- [9] Ahmad, N., Ullah, Z., Aldhaen, E., Han, H. and Scholz, M. (2022) A CSR Perspective to Foster Employee Creativity in the Banking Sector: The Role of Work Engagement and Psychological Safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **67**, Article ID: 102968. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>
- [10] Tuan, L.T. (2020) Environmentally-Specific Servant Leadership and Green Creativity among Tourism Employees: Dual Mediation Paths. *Journal of Sustainable Tourism*, **28**, 86-109. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1675674>
- [11] Jaiswal, N.K. and Dhar, R.L. (2015) Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study. *International Journal of Hospitality Management*, **51**, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- [12] Ahmad, N., Han, H. and Kim, M. (2024) Elevated Emotions, Elevated Ideas: The CSR-Employee Creativity Nexus in

- Hospitality. *Journal of Service Theory and Practice*, **34**, 891-914. <https://doi.org/10.1108/jstp-11-2023-0288>
- [13] Zhu, D., Bahadur, W. and Ali, M. (2023) The Effect of Spiritual Leadership on Proactive Customer Service Performance: The Roles of Psychological Empowerment and Power Distance. *Humanities and Social Sciences Communications*, **10**, Article No. 792. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02273-x>
- [14] Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S. and Dhir, A. (2022) Do Green Human Resource Management and Self-Efficacy Facilitate Green Creativity? A Study of Luxury Hotels and Resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, **30**, 824-845. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1891239>
- [15] Li, W., Bhutto, T.A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A.U. and Ahmed Bhutto, N. (2020) Unlocking Employees' Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Intrinsic, and Extrinsic Motivation. *Journal of Cleaner Production*, **255**, Article ID: 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>
- [16] Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A.W., Newman, A. and Knight, C. (2020) Leadership, Creativity and Innovation: A Meta-Analytic Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **29**, 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1661837>
- [17] Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M. and Tsai, C. (2019) A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, **30**, 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- [18] Brucks, M.S. and Levav, J. (2022) Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation. *Nature*, **605**, 108-112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- [19] Klonek, F.E., Gerpott, F.H. and Parker, S.K. (2023) A Conceptual Replication of Ambidextrous Leadership Theory: An Experimental Approach. *The Leadership Quarterly*, **34**, Article ID: 101473. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101473>
- [20] 秦绪宝, 杨东. 管理经验及情绪对经营管理情境中原型启发效应的影响[C]//中国心理学会. 第十九届全国心理学学术会议摘要集. 重庆: 西南大学心理学部, 2016: 478.
- [21] 童丹丹, 李文福, 禄鹏, 等. 科学发明情境中问题提出的脑机制再探[J]. 心理学报, 2020, 52(11): 1253-1265.
- [22] 宋志刚, 顾琴轩. 创造性人格与员工创造力: 一个被调节的中介模型研究[J]. 心理科学, 2015, 38(3): 700-707.