

远程办公强度对员工创新绩效的影响

——基于知识分享意愿的中介作用

黄家润

广州大学管理学院, 广东 广州

收稿日期: 2026年2月1日; 录用日期: 2026年2月11日; 发布日期: 2026年3月2日

摘要

在如今远程办公技术越来越成熟的情形下能否给企业员工之间带来更多或是愈少的知识分享和流动有待进一步验证。为研究远程办公对员工创新绩效的影响机制, 本文基于社会交换理论, 将知识分享意愿作为中介变量, 提出远程办公强度与员工创新绩效之间关系的假设。基于收集得到的174份有效问卷数据进行实证分析并得出结论。研究发现远程办公强度对员工创新绩效产生正向影响, 知识分享意愿在两者之间起到中介作用。本文为远程办公强度对员工创新绩效的影响机制研究做出拓展, 具有重要的理论意义。

关键词

远程办公强度, 员工创新绩效, 知识分享意愿, 社会交换理论

The Impact of Remote Work Intensity on Employee Innovation Performance

—Mediated by Knowledge Sharing Willingness

Jiarun Huang

School of Management, Guangzhou University, Guangzhou Guangdong

Received: February 1, 2026; accepted: February 11, 2026; published: March 2, 2026

Abstract

Whether the increasing maturity of remote work technologies leads to greater or lesser knowledge sharing and flow among corporate employees remains to be further verified. To investigate the mechanism through which remote work influences employee innovation performance, this study pro-

poses hypotheses regarding the relationship between remote work intensity and employee innovation performance, using knowledge sharing willingness as a mediating variable based on social exchange theory. Empirical analysis was conducted using 174 valid questionnaire responses, yielding the following conclusions. The findings reveal that telework intensity positively influences employee innovation performance, with knowledge-sharing willingness mediating this relationship. This study expands the understanding of the mechanism through which telework intensity affects employee innovation performance, holding significant theoretical implications.

Keywords

Remote Work Intensity, Employee Innovation Performance, Knowledge Sharing Willingness, Social Exchange Theory

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. 引言

随着信息技术的迅猛发展与全球化工作模式的演进，远程办公已从临时性应对措施转变为许多组织常态化运营的重要组成部分。尤其在近年来社会环境变迁的推动下，远程办公的普及性与强度显著提升，重新塑造了员工的工作方式、协作模式与组织互动机制。在这一背景下，探讨远程办公强度如何影响员工关键组织行为与绩效产出，已成为管理学与组织行为领域亟待深入研究的议题。

传统观点认为，远程办公因其物理隔离、沟通异步与社交线索缺失等特征，可能对知识分享构成显著阻碍，具体表现为信息传递延迟、隐性知识难以显化以及协作信任感下降等方面[1]。此类挑战若得不到有效缓解，将直接影响以知识流动与重构为核心的创新过程。然而，随着组织数字化水平的提升与管理模式的演进，远程办公对知识分享的影响呈现权变性特征——即在数字化成熟度高、支持性组织文化明显的环境中，远程办公不仅可能缓解其对知识分享的抑制，甚至可能通过技术赋能与文化引导促进更高效、更广泛的知识交流。具体而言，在具备高数字化成熟度的组织中，协同工具、知识管理系统与虚拟交流平台的深入应用，能够有效弥补远程办公带来的沟通断层，促进信息的结构化留存与跨时空传递。同时，若组织文化强调开放、信任与协作导向，并通过制度设计赋予员工充分的分享自主性与反馈激励，则可在虚拟工作环境中构建起心理安全氛围，从而激发员工的知识分享意愿，弱化因距离而产生的知识壁垒[2]。现有研究较多关注远程办公对工作效率或员工满意度的直接影响，却较少从知识流转与创新驱动的视角，系统性分析其作用路径。

员工创新绩效是指员工在组织各层面产生、引入或应用有益新奇的个人行为，其具体表现涵盖开发新产品构想与技术、改进行政程序以优化工作关系，以及将新构想或技术应用于工作实际等方面[3]。员工创新绩效作为组织长期竞争力的核心源泉，高度依赖于知识的流动、整合与再创造，而知识分享意愿则是知识得以扩散的关键心理动因。为此，本研究拟构建一个以“知识分享意愿”为核心中介的理论模型，即员工在远程工作模式下所投入的时间与精力程度可能通过改变员工的知识分享意愿，进而间接影响其创新行为与成果。

通过此项研究，期望不仅回应远程办公可能抑制知识分享的传统观点，更致力于揭示在何种组织与技术条件下，远程办公反而能够成为促进知识分享与激发创新活力的有效情境，从而为组织构建适应未来工作形态的创新支持体系提供理论依据与管理启示。

2. 研究假设

2.1. 远程办公与员工创新绩效的关系

在传统办公模式下，员工会耗费较多的精力在通勤、应付人员交往等等，导致员工在工作时，只能尽力地去完成企业布置的任务，有时还会加班。这种消耗会给员工带来压力，从而不利于他们的创新行为。而远程办公新模式具有以下几个特征：同步性，员工可以直接通过办公软件进行线上操作，同步完成任务；虚拟性，不需要面对布置任务、监督等等，可通过线上直接完成实际任务；场域性，工作场所可以灵活选择；互动性，员工随时通过网上进行交流沟通；灵活性，在工作中遇突发事件时，可以自由选择适合自己解决问题的办法以提高效率[4]。

远程办公模式的这些特征，能减少员工精神、时间的损耗，以更高效率去完成工作任务，空余时间能够让员工去学习与工作相关的新的技术及先进的思想等，以便产生新颖式的想法去解决问题。而且由于工作安排比较灵活，可以促进组织中的创新氛围，提高员工的创新意愿。基于此，本研究提出假设：

H1：远程办公强度对员工创新绩效具有正向影响。

2.2. 远程办公与知识分享意愿的关系

在互联网通信技术及远程办公逐渐被多数企业所采用的情况下，员工不需要在浪费时间去考虑面对面交流时不需约定时间、地点及带什么东西之类的情况，也能帮助一些交流沟通能力不是很强的员工有时间去思考需要怎么回答对方的问题等等一系列益处。这样一来，员工就会有分享意愿的产生。而知识分享意愿指的是企业中的成员或团队在公司内部或企业通过各种方式和渠道进行知识或信息的转移和交换的行为，而知识本身属于个人资源的一部分。因此基于社会交换理论，分享能够给自己带来新的技术、想法以及经验之类的好处，从而促进知识分享行为的发生。基于此本研究提出第二个假设：

H2：远程办公强度对知识分享意愿具有正向影响。

2.3. 知识分享意愿与员工创新绩效的关系

汤超颖等学者的研究认为，只有在个人愿意将自己所掌握的知识与他人分享，或者是鼓励并帮助他人进行学习，并最终将知识转化为行动的时候，知识分享才会真正地发生。而知识分享行为发生的前提是，当知识持有者认为分享的好处超过其弊端时，就会发生知识分享行为，否则他们就不愿意分享他们的知识或不充分分享[5]。而根据社会交换理论，在员工进行分享行为时，双方都会进行一个资源的交换，以获取各自所需。

因此，在远程办公时，知识或信息拥有者会根据分享知识是否有利于自己的绩效去考虑是否进行分享。而在一个组织中，员工需要学习、应用和转化他们所掌握的许多不同的专业技能和知识。根据知识分享的理论，知识可以通过分享在组织中流通，因此，通过知识分享，组织中的员工可以实现取长补短，相互促进，将组织的知识竞争优势大大的提高。因此，在知识型员工队伍中，不同的人拥有不同的知识和技能，特别是一些隐性知识。如果员工喜欢分享和交流知识，那么员工和其他员工就可能通过知识共享获得与工作更相关的知识和技能，从而促进他们的工作，使他们有效地完成任务，即可能产生更高的创新绩效；反之，则不利于员工的创新绩效。

企业中员工的知识分享意愿，对知识分享行为的产生有一个促进作用，这种行为的发生能够让员工快速的获取不同的知识、技术及经验。从而产生一些创新成果。与此同时这样的做法也会使得员工之间亲密伙伴关系的形成，而这种亲密关系又会反向促进知识分享意愿的形成。基于此本研究提出第三个假设：

H3：知识分享意愿对员工创新绩效具有正向影响。

2.4. 知识分享意愿的中介作用

远程办公模式下，员工通过节省通勤时间、提高工作灵活性及减轻员工社交压力等等让员工对工作有了更加充分的热情，从而给组织的创新氛围带来一个质的提升。因此能够影响到员工创新绩效。

根据社会交换理论，当交换资源的双方认为对自己有利时，交换才能进行。而随着远程办公的兴起，在组织内部分享更加的方便、省时。员工可以通过与其他同事分享自己的知识、技能和经验等等资源去获得其他同事所拥有的资源，补充自己的不足或开拓自己的想法，从而引起一些新的想法或点子来提高自己的绩效。因此当员工在远程办公模式下感受到对自己有利时，会增加自己的知识分享意愿，这样能让知识在组织中流通，提高员工的创新意愿。基于此本研究提出第四个假设：

H4: 知识分享意愿在远程办公对员工创新绩效的影响中起中介作用。

研究模型如图 1 所示：

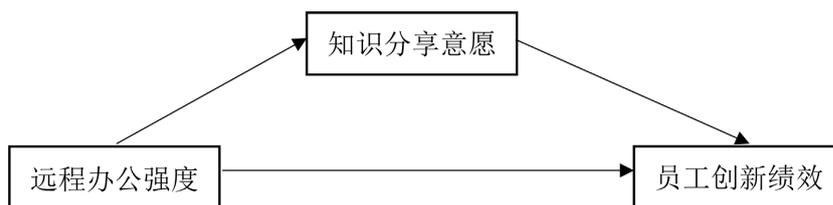


Figure 1. Theoretical model

图 1. 理论模型

3. 研究方法

3.1. 样本来源

本研究是远程办公对员工创新绩效的影响研究，将具有远程办公经验的工作者作为被试对象，主要涉及普通员工及基层工作者等不同层级。主要通过网络途径，如借助“问卷星”平台以及通过微信链接或二维码方式发放扩散。

本次调研共收回问卷 207 份，有效问卷 174 份。首先从性别分布上看，男生人数 82，占比 47.1%。女生人数 92，占比 52.9%。因此分布比较均匀。就样本年龄分布上看，因为此次调查对象为远程办公模式，故需考察年龄段，而在 30 岁以上具有较少样本，因此此次调研对象主要为 30 岁以下员工，总占比 94.8%。本次调研对象的学历大多分布在本科阶段，人数 143，占比 82.2%。由此可见远程办公的适用人群的学历普遍较高。而对于所处企业性质来说，外资企业与非盈利性企业占比较少，两者相加占比仅为 11.4%，其余占比相差不大。对于目前在企业的工作时间，一年及以下的人数有 105 人，占比 60.3%，占比较大，其次 1 到 3 年的工作时间的占比为 25.3%。

3.2. 测量工具

远程办公: 本研究参考 Golden [6] 的研究，用远程办公程度来衡量，具体为员工每周花在远程办公上的时间程度。测量方式为统计员工平均每周远程办公天数，共八个选项，最低天数为 0 天，最高天数为 7 天。

知识分享意愿: 本研究结合国外学者 Bock 等和国内学者于米总结出的量表，该量表包含员工知识分享意愿的各个方面[7]共 7 项题目。例题如“我愿意经常与同事分享学习资料”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.917。

员工创新绩效: 根据以往学者的相关文献综述，本研究员工创新绩效的量表采用王仙雅等[8]的量表，共 7 项题目。例题如“我因为提出创新性的想法而获得上级的表扬”。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.905。

3.3. 统计分析策略

采用 SPSS 23.0 进行描述性统计与相关分析和层次回归分析，以及中介效应与被调节的中介效应检验，并采用 AMOS21.0 开展验证性因子分析。

4. 研究结果

4.1. 验证性因子分析

由于远程办公强度是单条目测量，因此本研究并未将其放入验证性因子分析的测量模型中。表 1 为知识分享意愿与员工创新绩效的拟合优度指标：CMIN/DF = 2.248 < 3，RMSEA = 0.085，TLI = 0.927、CFI = 0.939、IFI = 0.940 均满足 >0.9 的标准。表明员工知识分享意愿及员工创新绩效的量表具有良好的收敛效度。

Table 1. Confirmatory factor analysis

表 1. 验证性因子分析

	CMIN/DF	TLI	CFI	IFI
标准值	<3	<0.9	<0.9	<0.9
测量值	2.248	0.927	0.939	0.94

4.2. 相关性分析

由表 2 可知，远程办公强度与创新绩效呈正相关($r = 0.280, p < 0.01$)、与知识分享意愿呈正相关($r = 0.258, p < 0.01$)。知识分享意愿与创新绩效呈正相关($r = 0.602, p < 0.01$)。

Table 2. Correlation Analysis

表 2. 相关性分析

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1							
2. 年龄	0.14	1						
3. 学历	0.086	0.052	1					
4. 企业性质	-0.074	-0.124	-0.204**	1				
5. 工作年限	-0.043	0.330**	-0.024	-0.106	1			
6. 远程办公	-0.013	0.149*	-0.116	0.07	0.300**	1		
7. 知识分享	-0.003	-0.017	0.111	-0.146	0.153*	0.258**	1	
8. 创新绩效	-0.129	0.06	-0.038	-0.134	0.284**	0.280**	0.602**	1
均值	1.53	2.02	1.94	3.14	1.63	4.11	4.02	3.776
标准差	0.501	0.568	0.44	1.522	0.97	1.807	0.648	0.63

**在 0.01 水平(双侧)上显著相关。*在 0.05 水平(双侧)上显著相关。

4.3. 假设检验

在以上对数据进行信效度及相关性分析的基础上，开展进一步的回归分析，分析结果如表 3 所示。主效应分析显示，远程办公强度正向作用于员工创新绩效($b = 0.230, p < 0.01$)，基于此，假设 H1 成立。

Table 3. Second-order regression analysis
表 3. 层次回归分析

预测变量	员工创新绩效				知识分享意愿	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制变量						
性别	-1.597	-1.649	-1.99	-1.998	0.011	-0.004
年龄	-0.337	-0.557	0.439	0.32	-1.164	-1.445
学历	-0.607	-0.321	-1.658	-1.492	1.236	1.613
企业性质	-1.676	-1.991	-0.928	-1.078	-1.551	-1.918
工作年限	3.512	2.632	2.715	2.35	2.172	1.205
自变量						
远程办公		0.230*		0.079		0.270**
中介变量						
知识分享			0.578***	0.558***		
F	4.144	5.174	20.575	17.908	2.005	3.832
R 方	0.11	0.157	0.425	0.43	0.056	0.121
调整 R 方	0.083	0.126	0.404	0.406	0.028	0.089

在 0.01 水平(双侧)上显著相关。*在 0.001 水平(双侧)上显著相关。

中介模型结果显示, 远程办公强度正向员工知识分享意愿($b = 0.270, p < 0.01$), 员工知识分享意愿正向影响员工创新绩效($b = 0.578, p < 0.001$)。同时, 在主效应的模型基础上加入中介变量知识分享意愿(模型 M4), 结果显示知识分享意愿在两者之间起中介作用。基于上述结果, 假设 H2、H3 以及 H4 成立。

5. 讨论

传统观点多倾向于认为, 远程办公因沟通媒介限制、社交临场感弱化与隐性知识传递困难, 可能对员工间的知识分享产生抑制作用, 进而影响创新所需的集体知识构建过程。然而, 本研究的实证分析却揭示了一个值得深入探讨的“反直觉”现象: 在特定条件下, 远程办公强度不仅未显著削弱知识分享意愿, 反而可能通过这一中介机制对员工创新绩效产生积极影响。这一发现之所以“反直觉”, 在于它挑战了远程办公必然阻碍知识分享的线性假设。而本研究结果表明, 远程办公对知识分享及创新绩效的影响具有显著的权变性。具体而言, 当组织具备较高的数字化成熟度时, 高效、集成的协作工具与知识管理系统能够有效模拟甚至增强面对面互动中的信息交换与资源整合功能, 从而缓解因物理隔离导致的知识流通阻滞。同时, 若组织能够塑造一种强调信任、开放与互助的支持性文化, 并为远程员工提供清晰的目标导向与及时的反馈激励, 则可在虚拟工作环境中构筑起足够的心理安全感, 促使员工更主动地跨越时空界限进行知识分享。本研究利用问卷收集数据, 建立了一个基于知识分享意愿的中介作用下, 远程办公强度对员工创新绩效的影响的总体框架。并通过实证研究加以检验, 最终得到的结果如下:

(1) 远程办公强度对员工创新绩效具有正向影响

研究表明, 远程办公强度与员工创新绩效呈正相关关系, 此结果为远程办公的推广提供了一定的理论依据。换言之, 当远程办公天数越多时, 员工感受到工作的灵活度增加、工作压力也随之降低、通勤及交通成本降低, 这时员工的创新意愿可以在一定程度上得到提升。

(2) 远程办公强度对知识分享意愿具有正向影响

研究表明, 远程办公与知识分享意愿呈正相关关系, 当远程办公天数越高时, 因为与同事分享只需要通过通信技术便可以完成, 还能够记录双方的信息交流, 不需要像面对面交流时需要记住某些信息, 因此员工之间进行知识、信息的交换会比较方便。

(3) 知识分享意愿对员工创新绩效具有正向影响

研究表明, 知识分享意愿与员工创新绩效呈正相关关系。当员工乐于与同事进行信息分享时, 知识、技术及经验就会在组织之间流通, 员工可以快速获取对自己有利的信息, 促进创新行为。

(4) 在远程办公强度对创新绩效的影响中知识分享意愿起完全中介的作用

研究表明远程办公强度并不会对员工的创新绩效产生直接的影响, 它需要在远程办公模式的基础上, 提高员工的知识分享意愿, 进而将其转化为员工的创新意愿与行为。这也说明了有的员工在远距离工作中取得了一定的成绩, 是因为充分利用了远程办公模式带来的优势, 而有的员工却一事无成。高的知识分享意愿会让员工快速获取知识、经验等等, 员工可将其转化为自己的想法, 在自由度更高的工作模式中充分发挥自身的想象力和创造力, 产出一些创新成果, 并对某些问题的解决提供新颖的解决方法。

5.1. 理论贡献

首先, 丰富了远程办公与员工创新绩效两者之间关系的研究。远程办公作为现如今诸多企业普遍采用的一种新颖式的工作模式, 受到学术界的广泛关注。目前, 许多国外学者关注的重点在于远程办公对员工态度和行为的影响, 而国内对远程工作的研究重点在于远程工作的适应性和其工作模式应用问题。缺乏远程办公对员工创新绩效的影响的研究。因此, 本研究探讨远程办公强度对员工创新绩效的影响。

其次, 基于社会交换理论, 探究远程办公 - 知识分享意愿 - 员工创新绩效这三者之间的作用机制。互联网通信技术发达的背景下, 加上公共事件发生期间的防控政策的普及使得人们的流动受到限制, 远离传统办公场所及居家办公的人数逐渐增加, 远程办公模式得到很好地发展, 而越来越丰富的实践经验为研究远程办公与员工创新绩效两者关系提供了可能性, 因此, 运用社会交换理论, 本研究基于知识分享意愿的中介作用下, 探讨远程办公强度与员工创新绩效两者的关系, 丰富远程办公的相关研究。

5.2. 管理启示

(1) 企业应注重远程办公模式的发展和相关的制度规范

企业要正确认识远程办公的优点和缺点, 尽量减少远程办公带来的消极影响, 最大限度地发挥远程办公的优点。对远程办公给予足够的重视, 对不同类型的员工, 特别是创新型员工, 有针对性地提供最有利于他们发挥创新思维的远程办公方式和强度。另外, 企业还应加强远程办公相关制度的规范建设, 一方面, 公司应改进远程办公模式的具体操作方法; 另一方面, 对通信技术设备进行加强, 对员工进行相关的技术培训, 增加员工对该模式的熟练程度, 对办公软件进行升级, 提高效率, 从而使员工愿意使用远程办公软件。

(2) 实施灵活安排工作的远程办公模式, 激发员工潜力

企业应该意识到, 员工才是最有价值的资产。因此, 最重要的是, 如何最大限度地激发员工的潜力, 为公司的经营业绩做出贡献。采用对工作能灵活安排的远程办公模式, 可以给员工更多的操作可能, 给予员工更多的机会去提高自己的创新意愿。与此同时, 远程办公模式还能减轻员工的心理压力、减少每天通勤的精力损耗, 满足个人的个性化发展需要, 这种宽松的办公环境会为员工提供一种能够发挥创造力的创新氛围。

(3) 员工应抓住远程办公模式带来的机会提高自己的创新绩效

远程办公模式下, 员工在工作安排上有更多的灵活性, 员工可以根据自己的情况去安排工作任务, 最大限度地提高自己地效率。并且在该模式下, 员工去获取除正式渠道获得的信息会变得方便, 与同事的沟通交流也变得方便且高效, 员工应抓住这一优势去与同事分享知识, 从而获得更多的与工作相关的知识、技术及经验, 促进自己的创新意愿。

5.3. 不足与展望

本论文还存在着一些缺陷, 下面将对本次调查的局限性和未来研究的可能落脚点进行阐述。

第一, 在选择量表测评方法时, 通常是由员工自己进行评估, 这样与实际情况存在一定的偏差。因此, 未来的研究应继续根据量表去完善问卷, 拓宽调查维度, 或采用同事、领导多源评价等方法, 减少调查中存在的偏差, 使调查结果更具科学性。

第二, 本研究对远程办公的实证研究进行了补充, 但是单从远程办公强度的维度出发进行研究, 不够丰富。在今后的研究中可以多维度、全面深入地探讨远程办公对员工创新绩效的影响。

参考文献

- [1] Colin, L., Céline, L. and Valérie, F.L. (2022) Coworking Spaces vs. Home: Does Employees' Experience of the Negative Aspects of Working from Home Predict Their Intention to Telework in a Coworking Space? *Frontiers in Psychology*, **13**, Article ID: 1079691.
- [2] Hao, Q., et al. (2022) How Trust in Coworkers Fosters Knowledge Sharing in Virtual Teams? A Multilevel Moderated Mediation Model of Psychological Safety, Team Virtuality, and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, **13**, Article ID: 899142. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.899142>
- [3] Kleysen, K., Robert, F. and Street, C.T. (2001) Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, **2**, 284-296. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005660>
- [4] Smite, D., et al. (2022) The Future Workplace: Characterizing the Spectrum of Hybrid Work Arrangements for Software Teams. *IEEE Software*, **40**, 34-41. <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3230289>
- [5] 汤超颖, 艾树, 龚增良. 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响: 隐性知识共享的中介作用[J]. 南开管理评论, 2011, 14(4): 129-137.
- [6] Golden, T.D. (2006) The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, **27**, 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- [7] 于米. 个人/集体主义倾向与知识分享意愿之间的关系研究: 知识活性的调节作用[J]. 南开管理评论, 2011, 14(6): 149-157.
- [8] 王仙雅, 林盛, 陈立芸, 白寅. 组织氛围、隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究[J]. 软科学, 2014, 28(5): 43-47.