

# 差序格局视角下新生代员工越轨创新行为路径研究

□ 史青 郭营营 王慧 张红卫

(新疆财经大学工商管理学院, 新疆 乌鲁木齐 830012)

[摘要] 基于资源保存理论和社会认知理论,以280名新生代员工为调查对象,本文探讨差序式领导对新生代员工越轨创新行为的作用机制和边界条件,同时也验证了创新自我效能感的中介作用与组织结构有机性、雇佣关系氛围的双重调节作用。

[关键词] 差序式领导;创新自我效能感;新生代员工越轨创新行为

[中图分类号]F272.92 [文献标识码]A [文章编号]1003-1154(2022)01-0094-09

## 一、引言

中国经济进入高质量发展阶段,企业拥有新的发展机遇但也面临着前所未有的挑战。在此背景下,激发员工的创新活力是企业实现可持续发展的关键。然而企业在创新过程中却面临着“创新悖论”,一方面企业给予员工高度的工作自主性、适当的授权以刺激员工进行创新,另一方面企业又因资源的有限性与创新的不确定性而否决大多数创新方案与创新想法<sup>[1]</sup>。这使得创新想法被否决的员工可能会坚持自己的创新方案,进而私下偷偷地进行创新活动,直到获得一定的创新成果后,再去获取企业的支持与认可。因此,将这种未得到企业认可与支持的“私下”创新行为称为越轨创新行为<sup>[2]</sup>。研究表明越轨创新行为有重要的探讨意义,一方面企业为了提高资源有效利用率而设置一系列规章制度来“约束”员工的创新行为,然而员工为了谋求更多的工作自主性不断地进行越轨创新活动。另一方面,若越轨创新行为获得成功,将会给企业带来革命性的技术与产品,从而为企业带来巨大的效益<sup>[3]</sup>。学者 Augsdorfer<sup>[3]</sup> 研究表明 80% 的科技公司存在越轨创新行为,而这些公司研发部门的越轨创新行为甚至高达 5%~10%。可见,员工越轨创新行为在企业中频繁发生。尤其是在创新致胜的时代,该行为不可避免,将会愈发的涌现和突显<sup>[1]</sup>。

虽然越轨创新行为在企业中时有发生,但目前国

内外对越轨创新的研究才刚刚起步。我国学者对越轨创新的研究主要集中在对组织的影响上,缺乏对越轨创新前因的探索。尤其是在我国情境下,领导方式是影响越轨创新行为的重要前因变量。而企业中的上下级关系又建立在传统的社会关系基础之上,领导对待下属并非一视同仁,而是有差别地对待,受领导者偏袒的员工会获得更多的包容、宽恕、关怀与机会,更容易被领导擢升和嘉奖<sup>[4]</sup>。郑伯坝<sup>[5]</sup>首次提出差序式领导并根据“亲”、“忠”和“才”三个标准,将下属分为内部员工和外部员工。其理论基础是费孝通<sup>[6]</sup>提出的差序格局理论,该理论以自我为中心,根据他人与自己的关系距离划分为不同的同心圆,离中心越近的人表明与自己的关系越近。这种社会关系同样也会对企业员工的心理产生重要的影响。目前关于领导风格对越轨创新行为影响的研究成果,大多数是以西方领导行为方式为主,对体现中国传统文化的领导风格,如差序式领导是如何影响越轨创新行为缺乏深入探讨。因此,引入中国传统文化下的差序式领导行为,来探讨对员工越轨创新行为的作用机制,才能更好地解释员工越轨创新行为的激发路径。

因此,本文基于差序式领导,探讨对新生代员工越轨创新行为的作用机制。研究表明员工的行为和态度是一个自我管理的过程,在此过程中员工会受到内部驱动力的影响,而创新自我效能感作为一种心理感知状态,是指个体对自身创新能力的信心,坚信自己能将一系列创新想法付诸行动<sup>[7]</sup>。尤其是针对

[基金项目] 国家自然科学基金项目(71964018);河北省教育厅人文社会科学重大课题攻关项目(ZD201903);新疆维吾尔自治区研究生创新项目(XJ2021G278)。

1980年至1999年出生的新一代员工,已成为企业生产与制造的主体力量,其教育水平比较高、思想开放、创新想法层出不穷且讨厌复杂繁琐的流程约束。与其他员工相比,他们能够充分利用组织资源进行创新活动,在创新过程中又因自身追求创新自主性而与组织规范产生冲突,容易产生越轨创新行为<sup>[8]</sup>。因此,新生代员工更容易在没有得到组织认可或支持的情况下,私自践行创新想法,坚信自己的创新会给组织带来绩效<sup>[3]</sup>。同时又因新生代员工是企业的新鲜血液和主体,是所有员工中最具创新力的群体,因此,很有必要从新生代员工个人感知的角度探讨差序式领导与越轨创新行为间的关系。

目前,国内外学者主要从个体和组织两个层面对差序式领导进行了研究。其中差序式领导对个体层面的影响分为职场非伦理行为<sup>[9]</sup>、员工利社会行为<sup>[10]</sup>、亲组织非伦理行为<sup>[11]</sup>、个体创新行为<sup>[4]</sup>等四个方面;而差序式领导对组织层面的研究又可分为心理授权<sup>[12]</sup>、团队冲突<sup>[13]</sup>、团队创造力<sup>[14]</sup>等三个方面。以上可看出大部分学者以企业相关技术研发人员为研究对象,却忽略了新一代技术研发人员这一群体。因此,本文着重研究差序式领导如何影响新生代员工越轨创新行为,在一定程度上拓展了差序式领导的研究范围。同时,基于社会认知理论,引入创新自我效能感为中介变量,深入探讨差序式领导对新生代员工越轨创新行为的影响,从而为企业提高新生代员工创新能力提供建议。此外,本文尝试从社会认知理论的视角引入雇佣关系氛围与组织结构有机性为调节变量,来探讨其对差序式领导、创新自我效能感与新生代员工越轨创新行为之间关系的影响,并明确其中的边界条件。虽然越轨创新与常规性的创新都是员工产生创新想法,并通过实践将创意变成产品的过程,但越轨创新不是“越轨”与“创新”的简单相加,而是以“越轨”的方式进行创新,具有行为的非法性与目的的合法性<sup>[1]</sup>。而深入探讨差序式领导对新生代员工越轨创新行为的作用机制,可以为企业领导者如何灵活地把握组织规范的松紧度,尊重与包容员工不同的创新方式,支持员工的利组织行为,缓解新生代员工越轨创新行为与组织规范间的冲突提供理论拓展和实践参考。

## 二、理论与假设

### (一)差序式领导与新生代员工越轨创新行为

差序式领导将下属分为内部人和外部人,并对内部人非常偏爱<sup>[5]</sup>。研究表明,虽然领导差别地对待员工,但其目的都是为了更好地完成组织目标,实现“组织大同”<sup>[15]</sup>,而不是将内外部员工割裂开。内部与外

部人并不是一成不变的,会在一定条件下相互转化<sup>[10]</sup>。当内部人在工作中出现不符合领导要求时,领导会将内部人逐渐转为外部人;当外部人想融入内部时,会通过自己的努力,向上司表达自己的“忠”,进而慢慢地融入圈。因此,内部人会因害怕被踢出圈而更加努力工作,对领导更加忠诚;外部人会因想成为内部人而加倍努力工作,不断提升自己的技能。鉴于此,本研究基于内部与外部两个视角探讨差序式领导对新生代员工越轨创新行为的作用机制。

越轨创新行为是指员工个体自愿进行的且未得到组织支持与认可而私下偷偷开展的,预期能给组织带来绩效的角色外行为<sup>[2,16]</sup>。研究表明领导方式是影响员工越轨创新行为的重要情景因素<sup>[17]</sup>。首先,差序式领导对内部新生代员工所表现出来的包容、关照、支持与沟通等人本主义倾向,体现了领导对内部新生代员工的信任,可以为新生代员工越轨创新行为提供强有力的支持。其次,差序式领导注重与内部新生代员工间的关系,不会因上下级关系的不平等迫使员工服从组织规范,而是通过沟通,挖掘员工的创新想法,来维持高质量的领导成员交换关系。高质量的领导成员交换关系有助于加强领导与员工的沟通,挖掘新生代员工的创新潜力,使新生代员工更富有主动性与责任感,愿意为组织进行更多的角色外行为<sup>[18]</sup>,进而产生更多的亲社会行为<sup>[19]</sup>。再次,差序式领导对内部新生代员工的支持性表明管理者鼓励员工在遇到困难时,向自己寻求帮助。当领导包容内部新生代员工的错误与失败,给予他们精神鼓励与资源支持,并表示也愿意为此承担一定的风险时,基于“报恩”的心理,新生代员工相信他们可以回报领导,因此他们敢于承担有挑战性的工作。最后,根据资源保存理论,内部新生代员工相比于外部员工更容易获得组织资源,当初始工作资源较多时,员工更倾向于采取风险资源投资策略和更积极的行为。他们不太容易受到资源损失的影响,并且有能力获得更多的资源<sup>[20]</sup>。一方面当新生代员工为组织带来高绩效时,领导会给予内部新生代员工更多的资源支持,新生代员工感觉到资源增加,从而敢于进行越轨创新行为;当越轨创新未达到组织目标时,领导对内部员工也不会过分的责备,员工感知自身资源损失威胁性减少。另一方面当员工的创新方案与领导的发展战略相冲突,有可能会得不到支持时,由于内部新生代员工受到领导更多的包容与较小的犯错成本,使内部新生代员工敢于尝试、勇于承担越轨创新行为的后果,从而敢于在未经领导同意的情况下私自进行创新活动。

相反,外部新生代员工可能会因领导对内部员工的偏私而产生疏离感,从而造成一定的心理和工作压力。内部与外部界限越清晰,外部新生代员工的压力

就越大,就越会激起外部人的不满。根据社会认知理论,个体行为受环境影响,领导的差别对待会使外部新生代员工希望通过自己的努力获得领导的赏识,进而成为内部人。这种信念越强越愿意进行角色外的创新行为。同时,因外部的新生代员工与上级领导之间缺乏信任与沟通,他们往往认为领导不会支持他们的创新想法。但因外部新生代员工对成为内部人的愿望非常强烈,会促使新生代员工愿意承担风险而采用越轨的方式进行创新。

综上所述,领导对内部新生代员工的支持、包容、鼓励以及较低的犯错成本,有助于新生代员工突破组织刚性约束,诱发更多的越轨创新行为;外部新生代员工因想获得“内部”身份而选择“铤而走险”的方式进行创新活动。虽然内外部新生代员工有不同的动机,但差序式领导都会促进新生代员工进行越轨创新行为。基于此,本文提出假设:

H1:差序式领导正向影响新生代员工越轨创新行为。

## (二)创新自我效能感的中介作用

创新自我效能感是基于自我效能理论与创造理论相结合的基础上提出的,是指个体对自身创新能力的信心和信念,坚信自己能将一系列创新想法付诸行动。创新自我效能感是动态的,在不同情境下是可以变化的,其变化取决于所处环境对个体的影响<sup>[7]</sup>。根据社会认知理论,领导风格对个体自我认知和自我信念的形成起着非常重要的作用,它可以促进创新想法的产生及创新自我效能感的提升<sup>[21]</sup>。拥有内部身份的新生代员工会受到领导者较多的关心、交流、授权、培训机会、工作资源与较少的控制,这将使新生代员工产生更多积极情绪,使创新自我效能感处于较高水平。同时,领导者的宽容和偏袒会提高内部人员的自我价值感,使他们对自身的创新能力更有信心,从而提高员工的创新自我效能感<sup>[22]</sup>。而在创新的过程中,内部新生代员工又会受到领导更多的信任与支持,为其提供了必要的资源,增强了内部新生代员工对创新的信心,随之新生代员工创新自我效能感也将会升高。领导者的偏袒作风会对外部新生代员工产生激励作用,当他们想成为内部人时,就会通过自己的努力来获得领导赏识,这将使外部新生代员工不断努力工作以提升自己,在工作时也会更加顺畅,对自己的创新能力也更加有自信心,进而增强创新自我效能感。

虽然有研究从不同的视角探索了差序式领导对员工创新行为的影响机理,但针对新生代员工而言,差序式领导是如何影响新生代员工越轨创新行为有待进一步探讨。差序式领导给予内部人员更多的信任、宽容、关爱和支持,从而提高新生代员工的创新自

我效能感,进而使他们在创新活动中更加积极。基于社会认知理论,个体认知、环境和行为是相互影响的,自我效能感的调节和控制功能是行为的决定因素。而创新自我效能感对于新生代员工开展创新活动非常重要,容易激发新生代员工主动进行创新活动。由于新生代员工思维活跃,漠视权威,不墨守成规,希望接受挑战,具有很强的创新意识<sup>[23]</sup>。一方面,当创新想法得不到组织的认可与支持时,具有高创新自我效能感的员工对自身的创新能力有信心,坚信自己能够战胜困难,为组织带来绩效,坚持实施创新活动,但也容易产生愤怒与悲伤的负面情绪,进而可能产生越轨创新行为<sup>[2]</sup>;另一方面,高创新自我效能感的新生代员工在工作过程中更愿意接受挑战,在领导未知创新想法的情况下,通常会把失败归因于自身的努力不够,会更加努力工作、追加投入来证明自己的创新想法,即进行越轨创新行为<sup>[1]</sup>。Parker<sup>[24]</sup>在研究中也认为当员工感知到自己是被信任和尊重的,他们就会有信心去做一些角色外行为。综上所述,拥有较高创新自我效能感的新生代员工,越敢于打破常规进行越轨创新活动。基于此,本文提出假设:

H2:创新自我效能感在差序式领导与新生代员工越轨创新行为关系间起着中介效应。

## (三)雇佣关系氛围的调节效应

雇佣关系氛围作为组织氛围的重要组成部分,在一定程度上反映了企业管理的意识形态,也反映了领导与成员之间的交换关系,这将会影响员工的认知和行为。而新生代员工渴望跨越组织范围的创新工作和深造机会,注重以和谐的雇佣关系满足自己的心理需求,从而提高自我价值<sup>[25]</sup>。在这种氛围下,当新生代员工感知到企业领导以一种特定的方式对待他们时,就会被激发出相应的认知、做出相应的行为。因此,员工的认知、态度和行为与雇佣关系氛围有很大的关联。在相互尊重、信任与公正的和谐雇佣关系氛围下,会使内部与外部人对领导的心理感知差距缩小,并会在一定程度上提高员工的心理安全感,从而使领导与内外部人处在一种轻松愉快的工作环境中。在这样的环境中,员工与领导的沟通会更加顺畅,会使员工感受到来自组织的重视,从而对组织产生依赖和归属感,进而提高员工的创新自我效能感。相反,雇佣关系氛围不和谐时,员工和领导之间所包含的信任、关心与共享的氛围质量比较差,身处这种氛围的内外部人可能会感受不到被领导重视,使其心理安全感降低,进而可能会用消极怠工的态度对待工作,而这种消极怠工的工作态度很难提高员工的创新自我效能感。

综上所述,当雇佣关系氛围和谐时,内部新生代员工会因领导的偏袒,得到更多的资源与较小的犯错

成本,会在做完自己分内工作的情况下,更加努力工作而进行角色外行为;外部新生代员工会因为想进“圈”,除了本职工作以外,会做一些亲社会行为,以讨好领导者,即创新自我效能感得到提升。反之,当雇佣关系氛围差时,新生代员工只想完成分内工作,不会做角色外的努力。基于此,本文提出假设:

H3:雇佣关系氛围正向调节了差序式领导对新生代员工创新自我效能感的影响,随着雇佣关系氛围越和谐,这一关系就越强;

#### (四)组织结构有机性的调节效应

根据企业组织结构柔性程度,可以将组织结构分为有机性与机械性两类<sup>[26]</sup>。在机械式组织结构中,权力高度集中、组织层级严密、标准化规则比较多、结构相对稳定但灵活性低、倾向于垂直化管理、职能分工明确、控制幅度较小。而组织结构有机性往往是扁平的、分权化、部门之间的界限不是绝对的清晰、层级数量比较少、控制幅度较大、强调纵向沟通。这种组织结构更加灵活,有利于沟通<sup>[27]</sup>。由此在有机式组织结构中内部新生代员工有更多的机会与领导者接触,领导者的偏私风格也会更容易被外部人感受到。因此,组织结构有机性是组织内部权力分配、沟通和灵活性的良好反映。

组织结构与组织中其他因素的交互效应可以解释组织内部的一些现象<sup>[28]</sup>。组织结构是影响企业员工心理、态度和行为的重要因素。组织结构有机性越高,组织的文化和氛围越好,企业员工的整体素质就越高,越有利于进行创新活动。若企业组织结构趋于有机性,差序式领导会给予内部新生代员工更多的支持,会使他们缩小与领导的心理差距,增强其心理安全感,能够形成自主探索的氛围,以更加积极主动的态度面对各种事物。而新生代员工具有风险偏好、勇于接受挑战的特点,在有机性组织结构中他们不担心失败的后果、敢于承担责任、大胆探索新事物。因此,更容易诱发其创新的主动性和积极性,从而提高其创新自我效能感。组织结构有机性的特点是协调能力顺畅,创新能力较高,注重纵向沟通。对于外部新生代员工来说,组织结构有机性强调垂直沟通,从而领导者的风格也容易被外部人感受到,进而有更多的机会与领导接触与沟通,同时也利于员工之间的沟通与交流,会加强新生代员工对领导的信赖,提高工作热情,减缓焦虑,进而增强新生代员工的创新自我效能感,激励他们进行创新行为,使外部新生代员工更容易加入“圈”。而机械式的组织结构由于其权力集中化、组织层级严密、标准化规则比较多、职能分工明确的特点,会影响员工与领导的沟通与交流,限制员工行为,从而降低员工创新自我效能感。基于此,本文提出假设:

H4:组织结构有机性正向调节了差序式领导对新生代员工创新自我效能感的影响,随着组织结构有机性越明显,这一关系就越强;

综上所述,创新自我效能感在差序式领导与新生代员工越轨创新之间起中介作用;雇佣关系氛围、组织结构有机性正向增强了差序式领导对创新自我效能感的影响。因此,创新自我效能感的中介作用受到雇佣关系氛围与组织结构有机性的调节。

H5:雇佣关系氛围正向调节了创新自我效能感在差序式领导与越轨创新行为间的中介作用,即随着雇佣关系氛围越和谐,创新自我效能感在差序式领导与越轨创新行为间的中介作用越强;

H6:组织结构有机性正向调节了创新自我效能感在差序式领导与越轨创新行为间的中介作用,即随着组织结构有机性越明显,创新自我效能感在差序式领导与越轨创新行为间的中介作用越强;

综上所述,构建理论模型如图1所示。

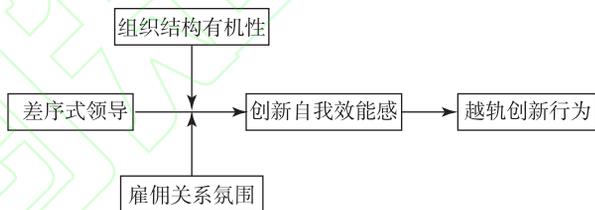


图1 差序式领导对新生代员工越轨创新行为的影响路径理论模型

## 三、研究设计

### (一)样本收集

本研究的研究对象是新生代员工(1980—1999年出生)。样本数据来源于北京市、河北省和云南省等地区的3家企业,其业务涉及软件开发、生产制造等方面。本研究采用纸质问卷、网络问卷两种方式进行发放,调研时间为2021年3月到6月,此次共发放436份问卷,收回335份,回收率为76.83%,删除重复填写与答题时间较短(不足100秒)的无效问卷后,获得有效问卷280份,有效率为83.58%。在员工样本数据中,57.9%为男性,42.1%为女性;年龄以20—25岁和26—30岁为主,分别占40%和33.2%,31—35岁占17.2%,35—40岁占9.6%;本科和研究生学历分别占62.9%和26.4%,大专学历占9.6%,高中及以下学历占1.1%;工作年限以1~3年和4~6年为主,分别占41.4%、28.9%,未满1年的占22.5%,7~10年占7.2%。

### (二)变量测量

为了保证问卷的信度和效度,本研究主要采用国

内外成熟量表作为测量工具,运用李克特 5 分量表进行问卷设计(“1~5”分别代表“完全不符合—完全符合”)。具体测量工具如下:

1. 差序式领导量表采用姜定宇(2010)等<sup>[29]</sup>结合我国国情和文化编制的量表,量表有 3 个维度,共 14 个问题,具有较高的信度。本研究量表的  $\alpha$  值为 0.856,总的来说信度比较好( $\geq 0.7$  表示良好);该量表的 KMO 值为 0.887( $> 0.7$  表示良好)。

2. 创新自我效能感量表采用的是 Tierney 和 Farmer<sup>[7]</sup>(2002)编制的量表,为单维度,共有 8 个问题。该量表在本研究中的  $\alpha$  值为 0.868,总的来说信度比较好( $\geq 0.7$  表示良好);该量表的 KMO 值为 0.906( $> 0.7$  表示良好)。

3. 越轨创新行为量表采用 Lin(2016)等<sup>[3]</sup>编制的量表,此量表以我国员工为样本,更适合做我国的本土研究,该量表为单维度,包括 9 个题项。本研究量表的  $\alpha$  值为 0.868,总的来说信度比较好( $\geq 0.7$  表示良好);该量表的 KMO 值为 0.887( $> 0.7$  表示良好)。

4. 雇佣关系氛围量表采用 Ngo(2010)等<sup>[31]</sup>编制的量表,该量表为单维量表,包含 6 个问题。本研究量表的  $\alpha$  值为 0.801,总的来说信度比较好( $\geq 0.7$  表示良好);该量表的 KMO 值为 0.842( $> 0.7$  表示良好)。

5. 组织结构有机性采纳 Khandwalla<sup>[27]</sup>(1977)开发的量表,单维度 4 个题项。本研究量表的  $\alpha$  值为

0.700,总的来说信度比较好( $\geq 0.7$  表示良好);该量表的 KMO 值为 0.734( $> 0.7$  表示良好)。

6. 控制变量。根据以往的研究,本文选择性别、年龄、学历和工作年限作为控制变量,考察自变量对因变量的净影响。

## 四、研究结果

### (一)效度与共同方法偏差检验

避免共同方法偏差。首先,本研究采取匿名填写及随机发放的方法进行控制。其次运用 SPSS26.0,采纳 Harman 单因子检验法进行主成分分析后发现,按特征值大于 1 的方法得到的第一个未旋转因子仅解释总变异量的 30.091% ( $< 40\%$ ),在可接受范围内,说明同源偏差不严重。同时为了保证量表的有效性,采用 AMOS24.0 对差序式领导、创新自我效能、雇佣关系氛围、组织结构有机性、越轨创新行为等 5 个变量进行验证性因素分析,即检验原始数据,检验 5 个变量间的判别效度。具体结果如表 1 所示。从表中结果可以看出,五因素模型的拟合指标优于其他模型,说明五个变量具有较好的判别效度。

### (二)描述性统计与相关性分析

根据表 2 中的描述性统计和相关分析,得到各变量的均值、标准差和 Pearson 相关系数如下表所示。

表 1 变量构念验证性因子分析结果

变量	因子组合	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	IFI	SRMR
单因子模型	1+2+3+4+5	918.474	252	3.645	0.097	0.769	0.747	0.771	0.070
二因子模型	1,2+3+4+5	754.067	251	3.004	0.085	0.826	0.808	0.827	0.066
三因子模型	1,2,3+4+5	729.257	249	2.929	0.083	0.834	0.815	0.835	0.065
四因子模型	1,2,3,4+5	612.659	246	2.490	0.073	0.873	0.857	0.874	0.058
四因子模型	1,2+3,4,5	1702.339	773	2.202	0.066	0.790	0.777	0.792	0.064
五因子模型	1,2,3,4,5	482.144	242	1.992	0.060	0.917	0.905	0.918	0.050

注:1.表示差序式领导;2.表示创新自我效能感;3.表示越轨创新行为;4.表示雇佣关系氛围;5.表示组织结构有机性。

表 2 描述统计与相关分析(N=280)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性别	1.42	0.495	1								
2.年龄	1.96	0.979	-0.457**	1							
3.学历	3.15	0.619	0.067	-0.104	1						
4. WY	2.21	0.872	-0.261**	0.450**	0.355**	1					
5. DL	3.329	0.542	-0.212**	-0.042	-0.143*	0.030	1				
6. CSE	3.537	0.568	-0.272**	0.090	-0.151*	0.132*	0.560**	1			
7. BI	3.386	0.614	-0.140*	-0.101	-0.107	0.032	0.528**	0.589**	1		
8. ERA	3.554	0.583	-0.164**	0.097	-0.141*	0.061	0.502**	0.593**	0.544**	1	
9. OOS	3.450	0.600	-0.137*	-0.069	-0.139*	0.087	0.596**	0.566**	0.611**	0.627**	1

注:WY 表示工作年限;DL 表示差序式领导;CSE 表示创新自我效能感;BI 表示越轨创新行为;ERA 表示雇佣关系氛围;OOS 表示组织结构有机性;\*表示  $p < 0.05$ ,\*\*表示  $p < 0.01$ ,\*\*\*表示  $p < 0.001$  (双尾)。

差序式领导与越轨创新( $r=0.528, P<0.01$ )、创新自我效能感( $r=0.560, P<0.01$ )、雇佣关系氛围( $r=0.502, p<0.01$ )、组织结构有机性( $r=0.596, p<0.01$ )呈显著正相关;创新自我效能感与雇佣关系氛围( $r=0.593, P<0.01$ )、越轨创新行为( $r=0.589, P<0.01$ )、组织结构有机性( $r=0.566, P<0.01$ )之间显著正相关。以上统计结果初步验证了本研究的研究假设,为进一步分析提供了支持。

### (三)假设检验

#### 1、回归分析结果

(1)直接效应检验。如表3所示,模型 $M_1$ 和模型 $M_3$ 是控制变量(性别、年龄、学历、工作年限)回归的模型。在模型 $M_3$ 的基础上,引入了自变量差序式领导形成模型 $M_4$ 可知,差序式领导对新生代员工越轨创新行为具有显著影响( $\beta=0.499, P<0.001$ ),即假设H1得到证实。

表3 回归分析结果

变量	创新自我效能感		越轨创新行为			
	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$	$M_5$	$M_6$
性别	-0.286***	-0.134*	-0.230***	-0.085	-0.063	-0.026
年龄	-0.074	0.022	-0.235***	-0.144*	-0.192***	-0.153**
学历	-0.123*	-0.045	-0.102	-0.027	-0.030	-0.008
工作年限	0.046	0.055	0.041	0.049	0.014	0.025
差序式领导		0.524***		0.499***		0.267***
创新自我效能感					0.583***	0.442***
F	7.281***	28.970***	5.022***	22.855***	32.903***	33.231***
$R^2$	0.096	0.346	0.068	0.294	0.375	0.422
调整 $R^2$	0.083	0.334	0.055	0.281	0.364	0.409

注:\*表示 $p<0.05$ ,\*\*表示 $p<0.01$ ,\*\*\*表示 $p<0.001$ (双尾)。

(3)为了进一步证实创新自我效能感的中介效应,使用SPSS26.0软件中的插件process3.3程序中的Bootstrap法进行验证,结果如表4所示。从表中可以看出差序式领导对新生代员工越轨创新行为的直接效应值为0.267,95%置信区间为[0.155, 0.379],不含0,说明直接效应显著,H1进一步得到验证。同时差序式领导对新生代员工越轨创新行为的间接效应值为0.232,95%置信区间为[0.154, 0.325],置信区间不包含0,说明间接影响是显著的。故假设H2进一步得到验证。

表4 差序式领导、创新自我效能感与员工越轨创新行为间的Bootstrap分析结果

作用路径	效应	标准误	95%的置信区间
(差序式领导——员工越轨创新行为)	0.267	0.057	[0.155, 0.379]
(差序式领导——创新自我效能感——员工越轨创新行为)	0.232	0.044	[0.154, 0.325]

#### 2. 调节效应检验

为了减少多重共线性的影响,本研究在多元回归

(2)中介效应的检验。基于温忠麟等<sup>[32]</sup>的中介检验步骤,对员工创新自我效能感的中介效应进行了检验。由表3可以看出,首先,将性别、年龄、学历以及工作年限等变量进行控制后,差序式领导与新生代员工的越轨创新行为的回归系数为0.499( $P<0.001$ ),具有显著正向影响。其次,差序式领导对创新自我效能感有显著正向影响( $M_2: \beta=0.524, P<0.001$ )。最后,把自变量(差序式领导)与中介变量(创新自我效能感)带入到回归方程中,中介变量创新自我效能感正向影响因变量越轨创新行为(由 $M_5: \beta=0.583$ 下降到 $M_6: \beta=0.422$ ,但仍显著),而自变量差序式领导对因变量越轨创新行为的影响减弱( $M_6: \beta=0.267, P<0.001$ ),因此,表明中介变量创新自我效能感在自变量差序式领导与因变量越轨创新行为间发挥着部分中介效应。因此,假设H2得到初步证实。

分析前对差序式领导、组织结构有机性和雇佣关系氛围进行了标准化处理后计算其交互项。调节效应的回归分析结果见表5。

表5 调节效应检验结果

变量	创新自我效能感			
	$M_7$	$M_8$	$M_9$	$M_{10}$
性别	-0.131*	-0.113*	-0.121*	-0.111*
年龄	-0.029	-0.026	0.060	0.058
学历	-0.017	-0.010	-0.034	-0.038
工作年限	0.070	0.073	0.020	0.022
差序式领导	0.322***	0.328***	0.318***	0.346***
雇佣关系氛围	0.406***	0.424***		
组织结构有机性			0.357***	0.328***
差序式领导*雇佣关系氛围		0.182***		
差序式领导*组织结构有机性				0.111*
F	39.729***	38.631***	33.826***	30.294***
$R^2$	0.466	0.499	0.426	0.438
调整 $R^2$	0.454	0.486	0.414	0.424

注:\*\*\*表示 $p<0.001$ (双侧检验),\*\*表示 $p<0.01$ (双侧检验),\*表示 $p<0.05$ (双侧检验)。

由模型  $M_9$  和模型  $M_7$  可知,创新自我效能感与组织结构有机性( $\beta=0.357, P<0.001$ )和雇佣关系氛围( $\beta=0.406, P<0.001$ )呈显著正相关。在模型  $M_9$  和模型  $M_7$  的基础上,添加相应的交互项,形成模型  $M_{10}$  和模型  $M_8$ 。结果表明,差序式领导与组织结构有机性( $\beta=0.111, P<0.05$ )、雇佣关系氛围( $\beta=0.182, P<0.001$ )的交互项分别呈显著正相关。因此,假设 H3 和 H4 得到证实。

为了更好地反映组织结构有机性和雇佣关系氛围对差序式领导与创新自我效能感间的调节作用,本研究按照 Aiken 和 West<sup>[33]</sup>的方法绘制了图 2 和图 3 所示的调节效应图,并结合调节效应的稳健性检验可知,当组织结构有机性低于均值一个标准差时,差序式领导对创新自我效能感的影响系数为 0.228,95% 的置信区间为[0.092,0.365];组织结构有机性高于均值一个标准差时,差序式领导对创新自我效能感的影响系数为 0.463,95% 的置信区间为[0.298,0.628];当雇佣关系氛围低于均值一个标准差时,差序式领导对创新自我效能感的影响系数为 0.140,95% 的置信区间为[0.073,0.273];雇佣关系氛围高于均值一个标准差时,差序式领导对创新自我效能感的影响系数为 0.517,95% 的置信区间为[0.380,0.653];并结合调节效应图 2 和图 3 分别显示出了低组织结构有机性的斜率小于高组织结构有机性的斜率,高雇佣关系氛围的斜率大于低雇佣关系氛围的斜率。因此,假设 H3 和假设 H4 得到进一步证实。

表 6 调节效应的稳健性检验结果

分组统计	差序式领导——创新自我效能感——越轨创新行为			
	效应	SE	95%的置信区间	
			下限	上限
组织结构有机性 M-SD	0.228	0.069	0.092	0.365
组织结构有机性 M+SD	0.463	0.084	0.298	0.628
雇佣关系氛围 M-SD	0.140	0.067	0.073	0.273
雇佣关系氛围 M+SD	0.517	0.069	0.380	0.653

为了验证 H5 和 H6 的被调节的中介效应,使用 SPSS26.0 软件中的插件 process3.3 程序中的 Bootstrap 法进行验证,结果如表 7 所示。

(1)随着雇佣关系氛围取值逐渐增大,差序式领导通过创新自我效能感作用于新生代员工越轨创新行为的影响也存在差异。当调节变量雇佣关系氛围取低于均值一个标准差时,员工创新自我效能感的间接效应系数为 0.062,95% 的置信区间为[-0.006,0.151],包含“0”,表明此时的中介效应不显著。当调节变量雇佣关系氛围取高于均值一个标准差时,员工创新自我效能感产生的间接效应系数为 0.228,95% 的置信区间为[0.144,0.324],不包括“0”。上述结果说明雇佣关系氛围水平越高,创新自我效能感的中介

作用就越强,即存在被调节的中介效应。此外,在高、低雇佣关系氛围水平下,创新自我效能感间接效应的差异值为 0.166,95% 的置信区间为[0.058,0.275],不包含 0,进一步表明了被调节的中介效应 H5 成立。

(2)随着组织结构有机性取值逐渐增大,差序式领导通过创新自我效能感作用于新生代员工越轨创新行为的影响也存在差异。当调节变量组织结构有机性取低于均值一个标准差时,员工创新自我效能感的间接效应系数为 0.101,95% 的置信区间为[0.031,0.186],不包含“0”,说明此时的中介效应显著。当调节变量组织结构有机性取高于均值一个标准差时,员工创新自我效能感产生的间接效应系数为 0.205,置信区间为[0.114,0.308],不含“0”。上述结果说明组织结构有机性水平越高,创新自我效能感的中介作用就越强,即存在被调节的中介效应。此外,在高、低组织结构有机性水平下,创新自我效能感间接效应的差异值为 0.104,95% 的置信区间为[0.011,0.224],不包含 0,进一步表明了被调节的中介效应 H6 成立。

表 7 被调节的中介检验结果

分组统计	差序式领导——创新自我效能感——越轨创新行为			
	效应	SE	95%的置信区间	
			下限	上限
组织结构有机性 M-SD	0.101	0.040	0.031	0.186
组织结构有机性 M+SD	0.205	0.050	0.114	0.308
差异	0.104	0.059	0.011	0.224
雇佣关系氛围 M-SD	0.062	0.040	-0.006	0.151
雇佣关系氛围 M+SD	0.228	0.047	0.144	0.324
差异	0.166	0.055	0.058	0.275

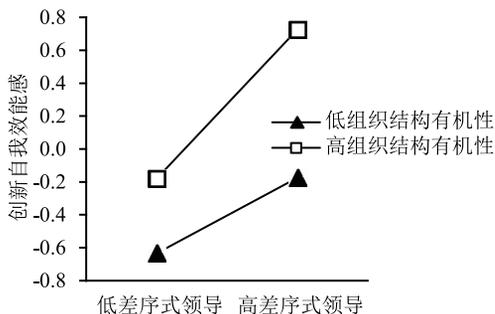


图 2 组织结构有机性的调节效应图

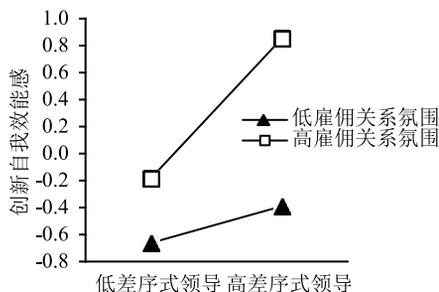


图 3 雇佣关系氛围的调节效应图

## 五、结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究基于我国传统文化情景下,构建了差序式领导、创新自我效能感、新生代员工越轨创新行为间的理论模型,同时检验了雇佣关系氛围与组织结构有机性对上述关系间的调节效应。结果显示:第一,差序式领导对新生代员工越轨创新具有显著正向影响,创新自我效能感在这一过程中发挥着显著的中介作用。第二,组织结构有机性与雇佣关系氛围调节差序式领导和创新自我效能感的关系。具体而言,当组织具有高雇佣关系氛围或处于高组织结构有机性时,有利于提高员工创新自我效能感,进而诱发更多的越轨创新;反之,当组织雇佣关系氛围水平较低或处于较低的组织结构有机性时,便会降低员工创新自我效能感,进而抑制越轨创新的发生。因此,研究所构建的模型得以验证。

### (二) 理论贡献

本文的理论贡献主要有:1、本研究以新生代员工为研究对象,基于差序格局,揭示了中国传统文化色彩背景下差序式领导对新生代员工越轨创新行为的作用机制,验证了创新自我效能感的中介作用,丰富了越轨创新行为前因变量研究;2、明确了雇佣关系氛围和组织结构有机性的调节作用,揭示了差序式领导对新生代员工越轨创新行为影响的边界条件,填补了情境因素对整个作用机制产生的重要作用。

### (三) 管理建议

本文对我国传统文化色彩背景下企业正确引导员工越轨创新行为提出如下建议:

1、越轨创新是新生代员工在处理创新悖论时自发选择产生的行为。而差序式领导的宽容与偏袒是影响越轨创新行为的重要因素。新生代员工在进行越轨创新行为时,会受到组织规范和领导风格的约束,相比于其它领导风格,差序式领导注重与内部新生代员工构建良好的互动关系,能够宽容员工失误,愿意为员工提供试错机会,有助于诱发更多的越轨创新。同时领导应该灵活地把握组织规范的松紧程度,宽容员工对创新行为的不同选择,防止“圈子”固定化,促进“圈子”内外员工流动。及时肯定内部新生代员工对组织的付出,加强对新生代员工行为的引导,使其采用符合组织规范进行创新行为,推动组织向前发展。对待外部新生代员工,要及时沟通、包容与理解,积极营造良好的工作氛围,提高外部新生代员工的忠诚度,鼓励他们按照组织规范开展创新活动。当领导者发现员工有偏离的倾向时,不应该直接否认或支持员工,而应该综合评估该行为能否为组织带来

绩效。

2、创新自我效能感是新生代员工创意萌发的重要条件之一。拥有高创新自我效能感的员工会为自己制定比较多的工作任务和较高的工作目标,且富有风险性、挑战性与创新性。而本文进一步揭示出新生代员工为了充分利用资源,坚定有能力开展创新活动的信心,更容易做出与社会规范冲突的越轨创新行为。这不仅延伸了社会认知理论基于自我调节视角的推断,更是打开了差序式领导对新生代员工越轨创新行为的影响路径“黑箱”,为后续研究奠定了坚实的基础。因此,管理者可以通过判断新生代员工对其创新能力的心理评估,有效地推测其行为趋势。而管理者在面对发生越轨创新行为时,需要评估此行为能否对组织产生绩效,从而制定合理的应对策略。

3、组织应营造和谐的雇佣关系氛围,激发新生代员工的主动性与积极性,尊重员工、关心员工、信守对员工做出的承诺,使新生代员工能够感受到组织和谐的雇佣关系氛围。其次,组织应改变原有模式,建立合理的组织结构,使整体组织结构呈现扁平化趋势,从而使员工都处于相对平等的地位。

### (四) 不足与未来研究方向

本文仍存在以下不足:1、考虑到样本的可获得性,本文调查对象主要选取的是北京、河北和云南的科技与生产制造企业的新生代员工,在行业选择方面不具有普适性。未来可以扩大样本收集范围,提高研究结论的可靠性。2、本研究结果证实了创新自我效能感的中介效应,但可能会存在其他中介变量在其发挥中介效应,如心理所有权,因此在后续研究中可以考虑心理所有权作为中介变量来探讨它们的作用机制。3、本文采取横截面数据,这可能导致差序式领导对新生代员工越轨创新行为的影响不够令人信服,后续可以考虑纵向研究的方法。4、本研究选用的量表大部分源于西方成熟的量表,可能有的题项并不能完全适应我国情境,也可能影响研究结论的普适性,未来可以基于我国文化背景开发适应我国国情的新量表。□

### [参考文献]

- [1] 黄玮,项国鹏,杜运周,等.越轨创新与个体创新绩效的关系研究——地位和创造力的联合调节作用[J].南开管理评论,2017(01).
- [2] Mainemelis C. Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas [J]. Academy of Management Review, 2010,35(04): 558-578.
- [3] Augsdorfer P. Bootlegging and Path Dependency [J]. Research Policy, 2005, 34(01):1-11.

- [4] 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(10).
- [5] 郑伯坝.差序格局与华人组织行为[J].中国社会科学心理学评论,2006(02).
- [6] 费孝通.乡土中国与乡土重建[M].北京:北京联合出版公司,2018.
- [7] Tierney P, Farmer S M. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance[J]. Academy of Management Journal, 2002, 45(06):1137-1148.
- [8] 王弘钰,崔智淞,李孟燃.冲突视角下新生代员工越轨创新行为的影响因素研究——独立型自我建构和组织创新氛围的调节作用[J].现代财经(天津财经大学学报),2018(07).
- [9] 刘晓琴.华人差序式领导对员工职场非伦理行为的影响——基于圈内人身份认知的视角[J].华东经济管理,2014(06).
- [10] 陶厚永,章娟,李玲.差序式领导对员工利社会行为的影响[J].中国工业经济,2016(03).
- [11] 林英晖,程垦.差序式领导与员工亲组织非伦理行为:圈内人和圈外人视角[J].管理科学,2017(03).
- [12] 刘文彬,唐超,唐杰.差序式领导对员工反生产行为的影响机制——基于多理论视角的探索性研究[J].运筹与管理,2020(11).
- [13] Zhou J, Liu S, Zhang X, et al. Differential Leadership, Team Conflict and New Product Development Performance: An Empirical Study From R&D Team in China[J]. Chinese Management Studies, 2016, 10(03):544-558.
- [14] 王磊.中国家族企业成长中差序式领导对员工及团队创造力的影响:一个跨层次跟踪研究[J].心理学进展,2015(10).
- [15] 高良谋,王磊.偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展[J].经济管理,2013(04).
- [16] Criscuolo P, Salter A, Ter Wal A L J. Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance [J]. Organization Science, 2014, 25(05): 1287-1305.
- [17] 赵斌,古睿,宇卫昕.员工越轨创新行为与创新绩效关系机理研究[J].科技进步与对策,2020(21).
- [18] 仇勇,孟雨晨,杨旭华.精神型领导何以激发员工创新?——领导成员交换关系与组织认同的链式中介作用[J].华东经济管理,2019(04).
- [19] Hui C, Lee C, Rousseau D M. Employment Relationships in China: Do Workers Relate to the Organization or to People? [J]. Organization Science, 2004, 15(02):232-240.
- [20] 段锦云,杨静,朱月龙.资源保存理论:内容、理论比较及研究展望[J].心理研究,2020(01).
- [21] Bandura A. Social Cognitive Theory: An Agentive Perspective [J]. Annual Review of Psychology, 2001, 52(01):1-26.
- [22] Gist M E, Mitchell T R. Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability[J].Academy of Management Review, 1992, 17(02):183-211.
- [23] 李燕萍,徐嘉.新生代员工:心理和行为特征对组织社会化的影响[J].经济管理,2013(04).
- [24] Parker S K. Enhancing Role Breadth SelfEfficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions [J]. Journal of Applied Psychology, 1998, 83(06):835-852.
- [25] 相飞,刘学方.破解“知而不言”:新生代员工可雇佣型建言影响因素及模式[J].科技进步与对策,2020(14).
- [26] Burns T E, Stalke G M. The Management Innovation [J]. Administrative Science Quarterly, 1961, 8(02):1185-1209.
- [27] Khandwalla P N. The Design of Organizations [M]. NewYork:Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- [28] Decanio S J, Dibble C, Amir-Atefi K. The Importance of Organizational Structure for The Adoption of Innovations [J]. Management Science, 2000, 46(10):1285-1299.
- [29] 姜定宇,张苑真.华人差序式领导与部属效能[J].本土心理学研究,2010(33).
- [30] Lin B, Mainemelis C, Kark R. Leaders' Responses to Creative Deviance: Differential Effects on Subsequent Creative Deviance and Creative Performance [J]. Leadership Quarterly, 2016, 27(04):537-556.
- [31] Ngo H Y, Lau C M, Foley S. Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China [J]. Human Resource Management, 2010, 47(01):73-90.
- [32] 温忠麟,张雷,侯杰泰,等.云中介效应检验程序及其应用[J].心理学报,2004(05).
- [33] Aiken L S, West S G. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. Newbury Park, 1991.

通讯作者:郭营营,E-mail:1872620953@qq.com。