

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 双元领导对员工创新行为的影响研究

研究生姓名: 张颖颖

指导教师姓名、职称: 赵玉田 副教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022年5月20日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张颖颖 签字日期： 2022年5月20日

导师签名： 王玉田 签字日期： 2022年5月20日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 张颖颖 签字日期： 2022年5月20日

导师签名： 王玉田 签字日期： 2022年5月20日

Research on the influence of Dual leadership on employees innovation behavior

Candidate : Zhang Yingying

Supervisor : Zhao Yutian

摘 要

企业经营环境的复杂和急剧变化,使得提升企业的竞争力成为重点关注的问题。创新是实现这一目标的关键举措,员工作为企业发展和创新的核心力量,承担着重要任务和责任。领导作为员工行为的指挥和标杆,其风格和行为深刻影响着员工创新,探讨领导风格对员工创新行为的影响成为学者关注的焦点。然而创新自身具有变化快、高竞争性、复杂化等特点,传统的单一领导已不能较好的适应创新要求。平衡互补型双元领导能够有效缓解员工创新过程中出现的冲突,营造良好的创新氛围,进而提升员工的创新能力。

研究基于社会认知理论和文化资本理论,探讨注重权力分配的企业如何平衡授权型领导和命令型领导,在授予员工权力的同时给予员工合理的规划和指导,同时引入差错管理氛围和中庸思维,分析影响员工创新行为不同层面的因素。在大量阅读国内外文献的基础上,梳理双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为的文献综述,构建理论模型和研究假设。其次,选取各变量的成熟量表并编制问卷,利用 SPSS 和 Amos 对所获数据进行描述性统计分析、信效度检验和相关性分析,最后利用 HLM 软件进行跨层次分析,验证研究假设。

实证结果表明:(1)双元领导正向影响员工创新行为;(2)双元领导正向影响差错管理氛围;(3)差错管理氛围正向影响员工创新行为;(4)差错管理氛围在双元领导对员工创新行为的影响中起部分中介作用;(5)中庸思维正向调节双元领导与员工创新行为之间的关系;(6)中庸思维正向调节差错管理氛围与员工创新行为之间的关系。最后本文根据研究结果提出了相关方面的建议,为提升员工创新行为提供合理指导。

关键词:双元领导 差错管理氛围 中庸思维 员工创新行为 跨层次分析

Abstract

The complexity and rapid change of enterprise management environment make the improvement of enterprise competitiveness become the focus of attention. Innovation is the key measure to achieve this goal. As the core force of enterprise development and innovation, employees shoulder important tasks and responsibilities. Leadership as the command and benchmark of employee behavior, its style and behavior have a profound impact on employee innovation, and the discussion of the impact of leadership style on employee innovation behavior has become the focus of scholars. However, innovation itself has the characteristics of rapid change, high competitiveness, complexity and so on, and the traditional single leader can not better adapt to the requirements of innovation. Balanced and complementary dual leadership can effectively alleviate the conflicts in the process of employee innovation, create a good atmosphere for innovation, and then improve the innovation ability of employees.

Research based on social cognitive theory and cultural capital theory, the discussion focus on power distribution enterprises how to balance the authority leadership and the leadership, while granting employees power to give employees a reasonable planning and guidance, error management atmosphere and the doctrine of the mean thought, introduced at the same time, analysis the various levels of factors affect employee innovative

behavior. On the basis of reading a large number of domestic and foreign literature, this paper combs the literature review of dual leadership, error management atmosphere, mean thinking and employee innovation behavior, and constructs theoretical models and research hypotheses. Secondly, the maturity scale of each variable was selected and questionnaires were compiled. SPSS and Amos were used for descriptive statistical analysis, reliability and validity test and correlation analysis of the obtained data. Finally, HLM software was used for cross-level analysis to verify the research hypothesis.

The empirical results show that : (1) ambivalent leadership positively influences employee innovation behavior; (2) Dual leadership positively influences the atmosphere of error management; (3) Error management climate positively affects employee innovation behavior; (4) Error management climate partially mediates the effect of ambivalent leadership on employee innovation behavior; (5) Neutral thinking positively moderates the relationship between ambivalent leadership and employee innovation behavior; (6) Moderation thinking positively moderates the relationship between error management climate and employee innovation behavior. Finally, based on the research results, this paper puts forward relevant suggestions to provide reasonable guidance for improving employee innovation behavior.

Keywords:Dual leadership;Error management climate;Zhongyong-Thinking;Employee innovation behavior;Cross-level analysis

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究综述	3
1.3.1 双元领导的研究	3
1.3.2 员工创新行为的研究	6
1.3.3 差错管理氛围的研究	8
1.3.4 中庸思维的研究	11
1.3.5 研究述评	12
1.4 研究方法与技术路线	13
1.4.1 研究方法	13
1.4.2 研究内容	13
1.4.3 技术路线	13
2 核心概念界定与理论基础	15
2.1 核心概念界定	15
2.1.1 双元领导	15
2.1.2 员工创新行为	15
2.1.3 差错管理氛围	16
2.1.4 中庸思维	16
2.2 理论基础	16
2.2.1 社会认知理论	16
2.2.2 文化资本理论	17
3 理论模型与研究假设	18
3.1 理论模型	18
3.2 研究假设	18
3.2.1 双元领导与员工创新行为	18
3.2.2 双元领导与差错管理氛围	19
3.2.3 差错管理氛围与员工创新行为	20
3.2.4 差错管理氛围的跨层次中介作用	18
3.2.5 中庸思维的跨层次调节作用	18
4 实证研究	23
4.1 问卷设计与发放	23
4.2 人口统计变量差异性分析	24
4.3 信度分析	26
4.4 效度分析	26
4.5 同源方差检验	30

4.6 相关性检验	30
4.7 数据聚合检验	31
4.8 假设检验	32
4.8.1 双元领导对员工创新行为的跨层次检验	32
4.8.2 双元领导对差错管理氛围的影响	33
4.8.3 差错管理氛围对员工创新行为的跨层次检验	34
4.8.4 差错管理氛围的跨层次中介效应检验	35
4.8.5 中庸思维的跨层次调节效应检验	36
4.9 本章小结	39
5 研究结论与管理建议	40
5.1 研究结论	40
5.2 管理建议	40
6 研究不足与展望	43
6.1 研究不足	43
6.2 研究展望	43
参考文献	44
附录一	53
调查问卷(团队成员填写)	53
调查问卷(团队领导填写)	57
附录二 攻读学位期间发表及录用学术论文	58
致谢	59

1 绪论

1.1 研究背景

社会经济的发展和生产力的提高离不开创新的驱动,创新也为综合国力的提升和企业竞争力的增强提供了引擎。企业作为国家运行的重要驱动力量,其创新能力引领着社会进步发展(罗瑾琰,2016)。员工作为企业发展的主力军,员工创新是企业创新的源泉和基础(王宏蕾,2018),一定量的员工创新会给企业带来变革型发展。如何激发和提升员工创新行为成为学术界和企业共同关注的焦点。已有研究表明,创新的实现并不是一个简单的过程,是将产生的新想法贯彻到工作的具体实践过程中,并产生跳跃式进步,是创新想法和创新实践的融会贯通过程。以往研究验证了单一领导对员工创新行为的影响(王双龙,2013;庄子匀,2015;李渊,2019;王智宁,2020),但对创新层面的理论指导有所欠缺,也无法适应创新的复杂和不确定性要求,而双元领导却弥补了单一型领导在不同方面的局限,将两者矛盾又互补的领导方式进行平衡,因此探讨双元领导对员工创新行为的影响机制具有重要作用(Rosing,2011)。

除了探讨双元领导对员工创新行为的直接效应,更应该分析两者之间存在的内在机制。在领导影响员工行为的过程中,组织文化环境也发挥着重要的作用,积极的组织文化环境有利于促进员工创新行为的产生和提升。由于创新具有变化性快、不稳定性高及竞争性强等特点,在创新实践过程中,不可避免的会出现错误,组织如何对待这方面的差错会给员工提供行为标杆(王重鸣,2000),影响着员工在工作中的创新活动。领导作为组织的指挥力量,其处理差错的行为方式和态度会对组织氛围产生一定程度的影响,领导者要发挥自己的主导力量营造积极的差错管理氛围,让差错转换成有用的内容,进一步促进创新。因此选取差错管理氛围作为中介变量,探讨差错管理氛围在双元领导与员工创新行为之间所发挥的中介作用。

员工创新行为作为员工个体层面的活动,除了受到双元领导和差错管理氛围等组织层面的影响外,还取决于员工个体的自主性和主动性(李红玉,2020)。员工思维在中国文化环境下具有不同特点,受到文化价值观的影响,中庸思维是中国文化价值观的典型产物,不同思维模式下员工的认知和行为不同(张军伟,

2016)。具有中庸思维的员工能够根据双元领导的行为灵活变通自己的行为方式，将创新产生的差错有效转化成知识，进一步投入到创新活动中，促进创新的变革型发展。因此本文选取员工中庸思维作为调节变量，探讨具有不同程度中庸思维的员工对员工创新行为的影响效应。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文通过实证研究分析双元领导对员工创新行为的影响机制，并探析员工感知到的差错管理氛围和员工中庸思维在创新过程中发挥的作用，希望达到以下几个目标：

(1) 系统梳理双元领导(授权-命令型)、员工创新行为、差错管理氛围和中庸思维的相关文献，整理各变量的测量量表，发放问卷收集数据，利用跨层次模型分析组织层面的双元领导和差错管理氛围对个体层面员工创新行为的影响机制；

(2) 根据实证结果，为组织中领导力的有效发挥、营造差错管理氛围和员工中庸思维的培养提出合理建议，为员工创新行为的有效提升奠定基础。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

本文将员工个体因素(中庸思维)和组织因素(双元领导、差错管理氛围)同时纳入分析框架，建立双元领导对员工创新行为的作用机制模型，具有一定的理论意义，具体如下：

第一，我国是一个注重权力集中的国家，在此影响下的企业领导更加注重权力掌控。从权力视角出发研究双元领导对员工创新行为的影响机制，弥补了单一型领导影响员工创新行为的局限性，拓展和丰富了双元领导的研究领域，对我国企业的管理活动提供更加具有针对性和地域性的指导。

第二，拓展了员工创新行为的作用机制。目前已有的研究主要探讨的是同一层面的因素对员工创新行为的影响机制，忽视了不同层面的因素对员工行为会产生综合效用。本文将差错管理氛围和员工中庸思维同时纳入研究框架，分析组织层面因素和员工个体因素对员工创新行为的综合作用。

(2) 实践意义

首先,企业员工的行为受到组织中领导行为、力量的影响,如何提升领导行为有效性,正确管理和引导员工创新行为的产生以适应新时代创新需求,是当前企业提高核心竞争力的关键。研究双元领导的作用机制,打破了企业管理者固有的呆板思维,要求领导者根据组织情境和不同类型的员工选择灵活的领导方式,为组织培养优秀领导提供了思路。

其次,组织中员工的创新行为不仅依赖领导行为的有效发挥,也受到组织文化环境和员工自身的思维方式的影响。组织要辩证看待差错管理氛围,发挥创新过程中差错的积极作用,从差错中思考学习。提升员工的中庸思维,辩证的看待双元领导的实施和差错管理氛围的情境,从整体出发进行多方思考。

1.3 国内外研究综述

1.3.1 双元领导的研究

(1) 双元领导的概念内涵

经济结构的不断升级和科技的不断革新,企业所面临的内外部环境发生变化,传统的单一型领导已不能有效促进员工进步和企业发展。Duncan(1976)首先从双元性视角出发分析组织层面,提出组织双元的概念。Gupta(2006)等学者将双元概念和领导学相结合,拓展了领导学的研究领域,双元领导在此基础上产生。

目前对双元领导的概念界定和测量量表还不清晰。Makri & Scandura(2009)认为企业领导首先要识别外部机会,引进多元化的知识;在组织内部要鼓励员工相互之间进行知识共享,合作共赢实现创新。Bucic等(2010)学者指出双元领导是将变革型领导和交易型领导进行结合,相互弥补在实现创新方面的局限和不足。Rosing等(2011)、Zacher & Rosing等(2015)指出双元领导是根据具体情境改变领导行为,给予员工适当的自由开发员工的创新能力,并制定相应的规则框架,为实现创新目标提供制度保障。Schreuders & Legesse(2012)认为实现创新需要在两种不同的领导行为之间实现平衡,既要有利于员工进行探索,又要维护好企业日常经营。Martin等(2013)认为双元领导在给员工提供指令,满足正式的日常工作要求的同时又要鼓励员工采取主动性行为自主对环境进行预测。同样,Zhang等(2015)表明双元领导是将矛盾但又联系的领导行为进行结合,一方面要规范工作流程和秩序,另一方面要尽可能给予员工自由,增强员工主动性。国内开始研究双元领导的起步较晚,陈建勋等(2009)指出既要实现企业运行低成本又

要达到差异化竞争,要发挥好领导的带头作用推动创新。冯彩玲等(2014)指出领导要发挥自身的人格魅力,起到示范榜样作用,启迪员工智慧,鼓励员工产生更多创造性想法;同时以奖励和惩罚机制交换员工主动性行为。赵锴等(2016)指出领导要整合企业内外部资源,最大化利用企业现有资源,提高企业工作效率;另一方面领导要从制度和层面建立相应的制度,营造良好的创新氛围。罗瑾琨等学者(2016)将双元领导定义为领导者在两种既矛盾对立又联系的领导方式之间寻找平衡,整合资源进行策略合成。

梳理相关文献发现,学者对双元领导的概念界定不明确,从不同角度出发进行定义,总体上说,双元领导是由两种矛盾互补的领导行为组合而成,根据组织内外部情境和员工特征灵活变通领导方式,并用辩证整合的思维看待组织面临的矛盾和冲突。

(2) 双元领导的结构与测量

学者对双元领导的概念界定还没有达成统一,国内外尚没有专门测量双元领导的量表。目前学术界主要采用以下三种方法进行测量:

第一,“差式”测量方法

这种方法通过计算两种互斥又联系的领导行为的差值来进行测量,Keller等(2014)的实证研究验证了这种方法的合理性,但这种方法没有体现双元领导行为相对平衡的差异。

第二,“和式”测量方法

这种方法将两种不同的领导行为作为一个整体,计算两者之间的和来表现双元领导,陈建勋(2011)证明了这种方法的可操作性。但这种方法没有体现单个领导行为所发挥的作用。

第三,“乘积式”测量方法

这种方法是将两种领导行为的题项进行相乘,用两者的乘积来反映双元领导,Mom等(2009)、Zacher等(2015)、韩杨等(2016)均验证了该方法的合理性,能够较好的体现双元领导行为的协同性。

综上所述,以上测量双元领导的方法各有优缺点,单一的测量方法不利于全面的理解双元领导发挥的作用机制。梳理文献发现,现有研究多采用“乘积式”的测量方式,能够体现两种领导行为之间的协同性。

(3) 双元领导的相关研究

双元领导的有关研究主要集中在前因变量和结果变量方面。

第一，国内外对双元领导的前因变量研究主要从领导者个体因素和组织社会情境因素入手。在领导者个体因素方面，Smith 等(2005)指出，领导者利用矛盾思维可以在探索和利用资源之间寻求平衡，有利于促进双元领导行为的形成。Zhang 等(2015)深入探究了领导者具备整合思维能够辩证看待矛盾行为，多角度处理冲突。在组织情境方面，Rosling 等(2010)指出，实现双元领导需要具备整合思维的能力，能够将两种差异性的领导方式进行融合，其次要在组织内部营造主动性的氛围。闫佳祺等(2018)运用定性比较分析方法探讨组织内部系统和外部环境对双元领导的共同影响效应。

第二，对于双元领导的结果变量，学者主要从个体层面、团队层面和组织层面出发，并引入相关的中介机制探讨双元领导的作用效应。

领导方式是影响员工较为直接的因素，已有学者验证了双元领导的实施能够在一定程度上提高员工工作能力。Lee 等(2012)认为双元领导可以将授权赋能和任务指导相结合，提升员工的工作信心进而激发创新行为。Rosling 等(2016)认为双元领导根据组织中的矛盾问题进行灵活转化的行为，会影响员工对该类问题的认知和解决机制，从而较好的与领导行为进行匹配，促进创新。刘松博等(2014)通过“松一紧”式双元领导反映给予员工自由的同时提供指导性意见，从而激发员工创造力。冯彩玲等(2014)研究表明变革型领导鼓励员工发挥自己的才智，交易型领导通过奖励和惩罚约束员工，指导员工在正确的方向上实现创新。罗瑾琏等(2016)提出双元领导以双元性行为增强员工的创新效能感，更进一步提升员工创新能力。同年罗瑾琏等(2016)同样实证研究了双元领导对员工创新的作用机制。Rosling(2011)考察了领导行为对创新绩效的作用，指出双元领导能够引导员工积极探索工作的同时提供支持措施将创新想法落实到实践，进而促进创新绩效的提高。Zacher 等(2016)对 Rosling(2011)的研究进行了检验，发现双元领导通过开发和闭合式行为提高员工的创新绩效。Sagiea 等(2002)指出双元领导能够营造良好的创新氛围支持员工进行创新，同时给员工制定规则，提高员工的创新效能感。王圣慧等(2019)学者验证了双元领导通过影响员工内外部动机进而促进员工充分表达自己的意见。余彩云等(2020)实证发现权利下放使员工可以自主决策工

作,同时领导制定的规章制度为员工确定了目标和方向,两种领导行为的结合有利于员工发表建设性建言。赵红丹等(2018)指出双元领导能够互相弥补单一型领导的不足,在鼓励员工主动解决问题的同时减弱领导对下属的控制力。罗瑾琰等(2019)比较了三种不同视角下双元领导对员工行为的影响,指出权利视角下的双元领导对员工的影响更为明显。

在团队层面的研究上,领导被认为是指导团队有序发展的重要力量。随着外部环境动态性和复杂性的增加,具备复杂认知和矛盾思维的双元领导更能促进团队效能的有效实现。Zacher等(2015)研究发现当领导表现为双元性时最有利于激发团队的创新绩效。韩杨和罗瑾琰(2016)同样也验证了双元领导的协同效应对团队绩效的正向影响。罗瑾琰等(2017)认为双元领导的实施能够满足创新不同阶段的需求,提升创新绩效。宋端雅等(2018)比较了单一型领导与双元领导对创新绩效的影响程度,实证表明双元领导优于单一领导。Zacher & Rosing(2015)研究表明双元领导的协同效应更有利于促进团队创新,且协同效应越强其创新水平越高。赵莉等(2017)提出双元领导鼓励员工表达意见,提高团队整体的创新水平。罗瑾琰等(2017)利用悖论式领导分析其对团队创新产生的作用,发现悖论式领导显著影响团队创新水平,为双元领导的研究奠定了基础。闫佳琪等(2018)指出双元领导激发了团队的知识分享和合作,增强了团队创新的速度和质量。Luo等(2018)发现双元领导能够将复杂的团队行为进行整合,从而促使团队发挥双元作用,辩证看待复杂行为。

在组织层面的研究上,双元领导为促进组织发展和运行提供了新的方向。Zhang(2015)、孙怀平(2017)均实证研究了双元领导对组织创新的作用机制。谷盟等(2018)研究表明将授权型领导和命令型领导进行组合会对团队创新提供明确的导向。郭秋云等(2019)提出双元领导能够根据组织情境变化改变对组织文化的影响力度。

1.3.2 员工创新行为的研究

(1) 员工创新行为的内涵

学者对员工创新行为的定义主要从个体人格特质角度和过程角度出发。Hurt等(1977)认为创新与其人格特征具有紧密联系,员工主动的进行变革和创新的态度,能够积极的对创新需求形成正确认识。Kanter(1988)从过程角度出发,认为

员工创新行为是在认识问题的基础上,产生变革性想法,在组织和领导的支持下将其投入到工作实践过程中。Scott & Bruce(1994)同样也认为首先要对问题进行正确解读,从多角度、不同层面进行考虑产生解决方案,最后将方案落实到工作。Kleysen & Street(2001)认为仅仅从单一视角出发不能反映创新行为的复杂性和高竞争性。创新行为是多阶段的综合结果,首先可以运用调查的方式多角度了解所要解决的问题,利用现有知识和资源形成解决方案,在适当的机会寻找支持将创新想法实施于工作实践过程中。黄致凯(2002)在中国情境的背景下,将个体特征和过程相结合,认为创新行为是在员工个体主动产生基本构想后,实施到工作具体情境的过程。

(2) 员工创新行为的结构与测量

学者从不同维度出发编制了不同的测量量表,主要集中在单维度量表和多维度量表。Scott & Bruce(1994)从员工单一视角出发编制了单维度量表,主要是让员工对自身创新表现进行评价;Zhou & George(2000)开发的单维度量表是让领导评价所属员工的创新表现。Kleysen & Street(2001)从创新的不同阶段出发编制了五维度量表,主要是评价最初的创新机会、创意产生、进行调查、获取内外部支持以及最后付诸实践。我国学者黄致凯(2002)开发出两维度量表,主要包括创新想法的产生以及想法的实践执行。卢小君和张国梁(2010)通过实地调查研究,指出个体创新行为可以分成想法的形成阶段和实施阶段两个环节,并开发了相关量表。

(3) 员工创新行为的相关研究

学者对员工创新行为的研究主要聚焦于员工个体因素、组织因素以及两者的交互作用方面。

在员工个体因素方面,Zhou & George(2001)认为员工进行创新,首先要对工作产生满意度,高满意度的员工,能够积极主动的投身于工作,反思工作中遇到的问题,完善工作措施。卢小君(2007)检验了工作动机对员工创新行为的影响,员工自身的内部动机促使员工主动的进行创新活动,外部动机驱使员工将想法执行。Tierney & Farmer(2011)认为员工自身的人格特征对创新行为会产生影响,主要验证了创新自我效能感与员工创新行为之间的关系,表明具有高信念的员工能够在工作中构建高水平的创新想法并自主的付诸于实践,并对结果的成功产出

具有较高的信心。

在组织内外部因素的影响研究中,主要探讨组织内部领导、组织氛围和文化的影 响。Pieterse 等(2010)通过研究发现变革型领导能够向员工表达鼓舞人心的 愿景,并鼓励员工对现状产生质疑,刺激其产生创新行为;交易型领导能够及 时监控员工行为,通过奖励和惩罚机制纠正不合理措施,指导员工执行创新想法。 王智宁(2020)提出服务型领导能够将员工利益置于领导利益之上,服务员工,及 时做好沟通工作,而员工出于互惠会主动的进行积极性行为。杨晶照等(2012) 认为员工所处的组织文化不同对其产生的影响也会有差异,当组织既注重内部资 源的整合,又注重外部的环境适应,这种组织文化会最大化的促使员工创新行为 的产生。王辉和常阳(2017)研究发现,轻松自由的工作环境、协作互助的团队氛 围以及适当的组织激励能够促使员工产生创新性行为,将创意想法付诸于实践。 薛靖和任子平(2006)认为员工所掌握的外部资源越多越有利于激发创新行为,能 够为员工创新提供较好的视角。杨德祥等(2017)通过实证研究进一步表明,员工 将所拥有的社会资本在组织内部进行共享有助于提高员工的创新能力。

随着研究的不断深入,仅考虑个体因素或组织因素已无法满足研究的需要, 众多研究开始分析两者的交互作用对创新行为的影响。Bai 等(2016)通过跨层次 研究发现变革型领导降低组织中的团队冲突,鼓励员工进行知识共享,扩展团队 层面的信息和知识,获得更多创造性方案。Zhang 等(2016)研究发现适度的压力 源使员工感知到组织的支持,从而增加对组织的回报,提高创新能力。张振刚等 (2015)从个体特征和组织环境感知两个角度出发,指出创新氛围会使员工感知到 组织支持知识共享,鼓励员工沟通交流想法,促使员工产生更多创新行为。李伟 等(2018)通过实证分析发现,领导适度放权,将鼓励员工从差错中学习和反思, 从而促进个体的创新活动。

1.3.3 差错管理氛围的研究

(1) 差错管理氛围的概念内涵

差错的发生是因为员工所掌握的技能或知识水平与工作的要求不匹配,出现 脱节。差错管理的中心思想是不能逃避差错,采用积极的态度正视差错,其核心 在于要最大化的减少差错带来的消极影响,尽可能将其转化成有用的知识,促进 实现差错资源化。Van Dyck(2005)完善提出了差错管理氛围的概念,是员工对组

织处理差错的态度感知，并以此指导员工对差错进行沟通和知识共享等行为。我国学者王重鸣和洪自强(2000)对差错管理氛围的定义注重组织对差错的预测以及差错出现后的紧张和压力。尹奎(2016)将差错管理氛围界定为组织最大化的减少差错的消极影响的共同措施与实践。

(2) 差错管理氛围的结构与测量

对差错管理氛围的量表编制主要是从差错的积极作用和混合作用两个维度出发，分为混合派和积极派。Rybowiak(1999)认为差错对组织带来积极作用，促使员工从差错中学习沟通，提高差错处理能力，缓解差错出现后的紧张；同时也会对组织员工产生负向影响，造成员工掩盖差错。主要包括差错能力、差错学习、差错风险、差错紧张、差错预计、差错掩盖、差错沟通与差错思考八个维度。随后 Van Dyck(2005)也从两个方面进行编制，从积极和消极两方面完善了差错管理氛围的测量量表。随后差错管理氛围被引入国内，很多学者从不同视角出发对差错管理氛围进行划分。王重鸣和洪自强(2000)从个体差错取向视角出发，从差错管理氛围的积极和消极两方面进行测量。陈文沛(2013)以 Van Dyck 等开发的量表为基础，认为差错管理氛围的积极和消极影响属于隐形因素，除此之外，还应包括处理差错程序等显性因素。

积极派认为差错管理氛围仅包括差错管理氛围的积极作用。学者对其量表的编制和开发以 Van Dyck(2005)年的研究为基础。Cigularov 等(2010)进一步完善了 Van Dyck 编制的测量量表，包括 16 个测量条目，且大部分学者验证了其合理性(Casey, Krauss, Guchait, 张宁俊)。王重鸣等(2008)对创业企业差错管理氛围进行研究发现差错可以为员工行为提供方向，可以从差错中进行学习，针对差错相互间进行沟通等，主要分为差错胜任、差错沟通以及差错学习三个维度。

(3) 差错管理氛围的相关研究

学者对差错管理氛围的研究主要集中在其结果变量方面，但前因变量的研究较为缺少，主要集中在领导风格、组织内部实践等方面。

第一，领导风格。Gronewold(2013)的研究发现领导宽容的对待员工工作中出现的差错，为营造良好的差错管理氛围表达了信号。苗晓娜(2014)提出变革型领导给员工更大的自主权，员工感受到领导的信任和支持，会投入更多的精力和资源进行探索，有助于营造差错管理氛围；交易型领导建立奖励与惩罚机制，注

重员工所创造的绩效并以此进行评价,造成员工对待差错的紧张和压力,导致员工对差错的隐瞒和忽视。李江涛(2018)指出包容型领导对员工出现的差错以及差异性想法具有较好的包容度,鼓励员工从不同角度思考问题,并和组织成员及时进行沟通交流,正视创新过程中出现的差错,营造积极的差错管理氛围。

第二,组织内部实践。组织内部实践是从员工的行为方式、态度和绩效结果等方面考察对差错管理氛围的影响。员工自身是否会对差错进行及时的沟通探讨,就差错所反映出的技能不足接受培训等方面会对差错管理氛围的形成具有重要影响,这种对待差错的态度和处理方式能够在组织内部形成共振,影响差错管理氛围的形成。

差错管理氛围的结果变量主要体现在个体层面和组织层面两个方面。

第一,在个体层面。Edmonson(1999)研究发现积极的差错管理氛围能够较好的容忍员工在工作创新过程中出现的错误,为员工相互之间进行知识经验分享提供保障和基石。员工在此种氛围下会对组织产生感恩之情,利用自己所掌握的资源 and 知识对工作进行积极探索,表现更多的创新行为。Frese & Fay(2001)认为积极的差错管理氛围有利于员工在组织中沟通自己在工作中遇到的问题,为员工解决问题提供平台,分享自己对于解决问题的想法,有助于员工之间进行资源共享,降低获取资源的成本,投入更多的时间精力进行创新。张宁俊等(2015)研究发现组织和员工对待差错的态度是相互影响的,组织采取正确合理的态度处理差错会对内部员工处事方式提供指引,形成积极的差错取向,最终有助于形成创新行为。贾冀南等(2020)从员工感知的角度出发,探讨差错管理氛围对新生代员工创新行为的影响,发现积极的差错管理氛围有助于员工在差错发生后进行沟通交流,及时纠正和预防,增加员工知识储备,增强员工的创新信心。Johnson(2014)从工作动机的角度出发,指出良好的差错管理氛围为员工提供学习的平台,有利于激发员工的创新动机。杜鹏程(2014)指出差错能够为员工提供反馈信息,使员工及时了解自己技能和知识方面的不足,为员工发展和进步提供机会。

第二,组织层面。王重鸣(2008)指出差错管理氛围能够促使员工正视自己的错误,减小员工面对差错时的压力,鼓励员工进行差错学习,最终有利于组织提高工作效能。朱颖俊和白涛(2011)实证研究发现积极开放的差错管理文化能够清

晰的认识差错带来的信息反馈,增加沟通的机会,促使员工积极的对工作进行探索,有助于产生较高的组织绩效。

1.3.4 中庸思维的研究

(1) 员工中庸思维的概念内涵

中国文化自古以来强调和谐的文化氛围,中庸思维较为全面和彻底的囊括了和谐的方方面面。孔子首先在《论语·雍也》中提出“中庸”二字,作为一种道德评价原则,中庸用来评价行为是否适宜,是否从整体上辩证看待事物,把握全局,后来演化为行为处事的规范和原则。

张德胜(2001)认为中庸思维是一种对自我的约束和契约,能够从矛盾的多端看待事物,根据思考角度的不同灵活变化行动方案,从多方面进行衡量寻求最适宜的出发点。杨中芳(1997)提出中庸思维首先对问题从整体、全局的角度进行辩证了解和思考,选择恰当的方式以达到最优效果的认知思维方式,并在面临困境时转化思维,实施以退为进的策略。陈岩等(2017)认为中庸思维的人会更注重外部环境的变化,以此为基础调整自己的行为,实现整体上的和谐与稳定。吴佳辉、林以正(2005)从个体视角出发,认为中庸思维是将内部需求和外部资源进行有效整合,并从多角度衡量行为带来的影响,包括包括多方思考、整合性与和谐性三个方面。

(2) 员工中庸思维的结构与测量

学者们根据中庸思维的概念界定编制中庸思维的测量量表。杨中芳和赵士裕(1997)首先对其量表进行编制,主要包括人们要以和谐为处事原则,要用整体全局的角度看待事物并且能够在复杂多变的矛盾关系中寻找平衡。但所编制的量表包含的范围过大,不能准确反映个体思维。学者吴佳辉和林以正(2005)在此基础上进一步改进了量表,将测量范围界定在个体思维层面,包括从多角度整合性的看待复杂矛盾问题,利用适宜的方式进行处理以达到整体和谐。学者们主要采用吴家辉和林以正的量表来测量中庸思维。

(3) 员工中庸思维的相关研究

中庸思维作为影响中国人思维模式的典型代表,国内学者对其进行了大量研究。何轩(2009)实证发现具有高水平中庸思维的员工能够从全局考虑,能够对领导采取的措施和行动从组织角度辩证看待,当领导与员工加强互动数量时,高水

平中庸思维的员工将其归因为组织层面的原因,会增强对组织正面的评价;同时具有高水平中庸思维的员工能够对自己的行为有所约束,并不会因为领导提高与员工的互动次数而随意表达自己的意见。孙旭等(2014)从员工个体特征出发,考察员工情绪对工作行为的影响,发现当员工出现坏情绪时,高中庸思维员工会从多方面进行考虑,权衡坏情绪对工作行为的结果,加强对自我的控制,以较和谐的方式表达自己。赵可汗等(2014)认为具备中庸思维的员工在面对团队冲突时会站在对方的角度思考问题,以和谐的方式寻求解决问题的措施和方法,减小冲突对团队和组织的不利影响。张军伟和龙立荣(2016)认为具备高水平中庸思维的员工能够从全面视角出发,根据环境特点调整行为,加强宽恕氛围对员工行为的影响。周晖等(2017)同样也验证了高水平中庸思维的员工可以根据组织环境特点调整自己的行为以促进创新型活动。罗瑾琰(2018)认为中庸思维能够辩证的看待双元领导的两端,对领导行为表达出的信息理性思考,降低员工个人的权利距离感知。胡新平等(2012)认为高中庸思维的员工能够整合内外部资源,积极的与内部员工沟通交流促进知识共享,促进组织和谐氛围的营造。彭伟(2020)也实证研究验证了中庸思维有利于组织和谐的发展。廖冰等(2015)、陈岩等(2018)均验证了中庸思维正向影响创新行为。陈岩等(2017)认为具有中庸思维的团队在面临复杂和高风险环境时能够认清复杂的情境,展开密切的互动、顾全大局、执中以及避免偏激并且整合各类资源协调关系,充分考虑多方面意见,有助于产生较好的决策效果。

1.3.5 研究述评

员工创新是企业创新的基础和源泉,为企业提供不竭的竞争动力。创新是对组织中常规做法和程序的突破,在其过程中不可避免的会出现失败与错误。综上所述文献梳理发现双元领导对员工创新行为的影响较为明显,但从差错角度出发探讨两者之间关系的研究较为缺乏。中国是一个注重权力集中的国家,企业受其传统因素的影响,领导更加注重权力集于一身。从权力视角出发探讨具有权力分配和行为规范二元性的领导对员工创新行为的作用更加符合中国情境。

组织氛围是影响员工行为的重要因素,也会受到领导行为的影响。差错管理氛围是员工对组织内部有关差错沟通、差错共享、差错环境改善和差错处理等实践与程序的感知。中庸思维作为国人典型的思维方式,其思维方式的不同会影响

员工的行为方式。员工如何多角度理解二元领导和差错反馈对创新行为具有显著影响。将中庸思维纳入研究框架，更加符合中国情境。最后，差错管理氛围和中庸思维分别属于组织层面和个体层面，采用跨层次的方法分析差错管理氛围对员工创新行为的作用，明晰二元领导影响员工创新行为的内在机制。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究通过中国知网、SCI 等国内外数据库平台，查阅梳理二元领导、员工创新行为、差错管理氛围和中庸思维的相关研究，分析目前研究的进展与局限，整理各变量的相关联系，为后续的模型构建和假设提出提供基础。

(2) 问卷调查法

在梳理已有研究的基础上，选取各变量的成熟量表，并编制包含员工和领导基本信息、二元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为的问卷，选取合适的调查对象发放问卷，收回问卷并进行数据整理。

(3) 统计分析方法

利用 SPSS25.0、Amos21.0、HLM 软件对获取的数据进行描述性统计分析、人口统计变量差异性分析、信效度检验、同源方差检验、数据聚合分析、相关分析和跨层次分析验证研究假设。

1.4.2 研究内容

本研究共涵盖以下六个章节的主要内容，具体结构图如图 1.1 所示。

第一章，绪论。这一部分主要说明本文研究背景和意义、研究变量的国内外文献综述、研究工具与方法，以及研究的整体框架和研究创新点等内容。

第二章，核心概念和理论基础。这一部分对研究变量的核心概念进行界定，并对研究的理论支撑进行详细说明。

第三章，理论模型与研究假设。通过梳理各变量的文献综述，在所提理论的基础上，构建二元领导对员工创新行为的理论模型，探讨差错管理氛围和中庸思维在其中所发挥的机制。

第四章，实证研究。分析数据验证所提假设，运用 SPSS25.0 对数据进行描

述性统计、信效度分析和相关性分析，运用 Amos21.0 进行验证性因子分析，运用 HLM 软件进行数据聚合检验和跨层次分析，并检验差错管理氛围的中介作用和中庸思维的调节作用。

第五章，研究结论与管理建议。在本研究所得结果的基础上，提出研究结论，并据此提出提升员工创新行为的管理建议。

第六章，研究不足与展望。提出本文研究的局限性以及双元领导和员工创新行为未来的研究展望。

1.4.3 技术路线

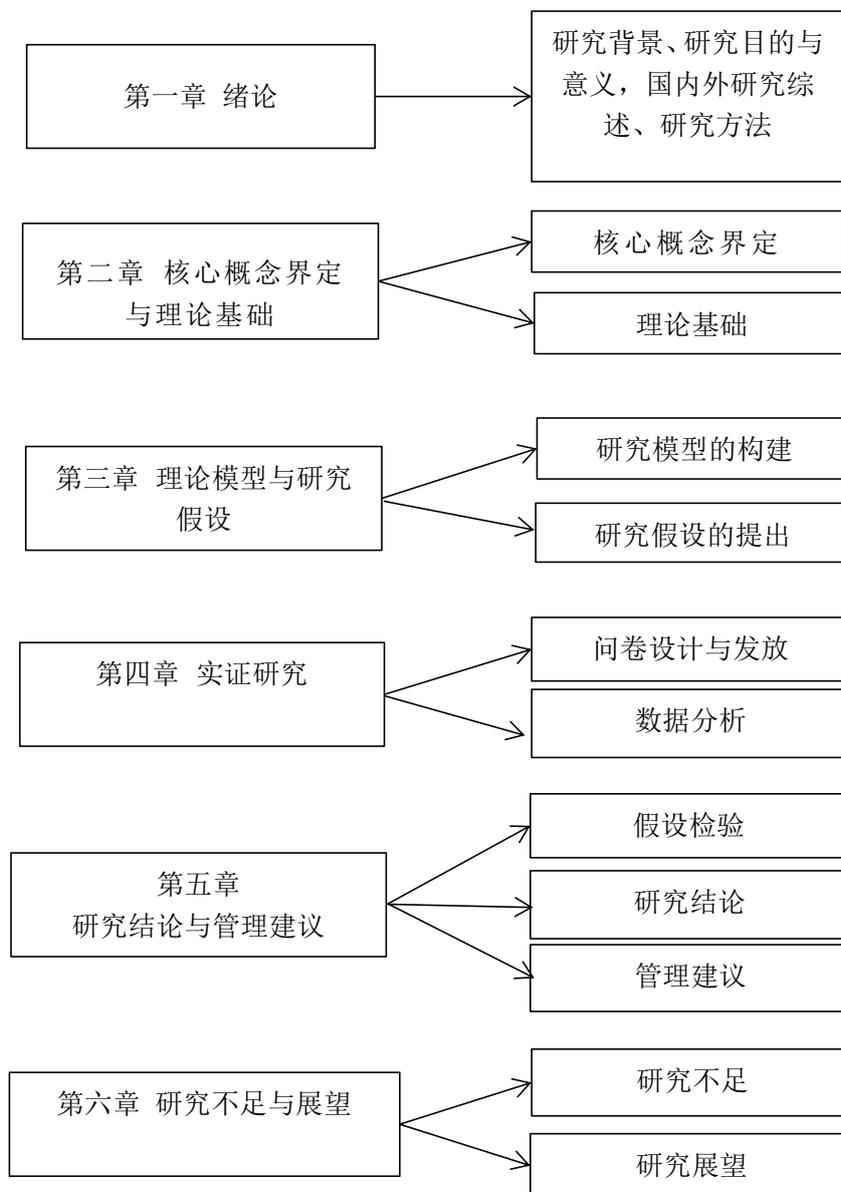


图 1.1 研究技术路线图

2 核心概念界定与理论基础

2.1 核心概念界定

2.1.1 双元领导

双元领导是二元性理论在领导学领域的扩展,目前对双元领导的研究从惯例、认知和权利三个视角出发。已有的研究大多集中在惯例和认知视角,但对权利视角的研究较为缺乏。由于受传统文化的影响,企业领导更加注重权力集中和掌控。在这一背景下,本文从权利视角出发,探讨授权型领导和命令型领导对员工创新行为的影响机制。

实施授权型领导是将领导的权利适当的下放给员工,给予员工工作的自由,可以较为方便的分配和利用组织内的现有资源,灵活的根据组织所面临的内外部环境改变自己的行为和工作方式。同时授权型领导也鼓励员工积极的参与公司事务,推动组织员工合作互补,启迪员工智慧,提升员工的工作能力以及创新水平,激发创新想法的产生。与此同时过度的工作自由使员工失去方向,没有明确的目标,导致创新想法落实不到具体的工作实践中,不利于提高组织的运行效率和工作效率,提高企业竞争力。所以命令型领导弥补了授权型领导过度分散的缺点,将员工行为整合到具体的框架中,为其制定详细的工作计划,调整纠正员工在创新过程中出现的错误,促使创新想法投入到具体的工作实践中。

因此,本研究借用罗瑾琰等(2016)对双元领导的定义,从权利视角下的授权型领导和命令型领导出发,领导者在两种既矛盾对立又联系的领导方式之间寻找平衡,整合资源进行策略合成。

2.1.2 员工创新行为

本文对员工创新行为的定义是从行为视角出发,是员工主动的根据组织情境和工作实践产生创新想法,并将其付诸实践的过程。创新行为并不是一个单线式过程,需要与工作的具体情境相结合,针对组织所面临的难以解决的非常规问题,组织成员协商提出创新性解决措施,用实践检验其合理性和科学性,并在实践过程中不断修正调整,是一个循序渐进的过程。基于此,本文借鉴黄致凯(2004)对员工创新行为的界定,将员工创新行为定义为员工产生创新想法并将想法付诸工作实践的过程。

2.1.3 差错管理氛围

在企业发展过程中,由于内外部环境的变化和员工个人技能的差异会导致工作过程中出现差错,差错在组织运行的过程中既有消极影响也有积极影响,领导者和员工要正确认识工作中出现的差错,发挥差错的指导作用。差错管理的关键在于差错是不可避免的,要降低差错的消极作用,促进积极作用的发挥。

本文借鉴 Van Dyck (2005) 学者对差错管理氛围的定义,认为差错管理氛围是员工感知组织在差错出现之后处理的方式和态度,从差错中进行学习反思,积极的沟通和分享差错所提供的重要信息,促进知识集成。

2.1.4 中庸思维

中庸思维是中国传统文化的典型产物,深刻影响着员工的处事态度和行为方式。学者将其应用于领导和员工关系的研究中,主张员工要从全局出发,以辩证的角度看待问题。本文借鉴吴家辉和林以正(2005)对中庸思维的界定,从员工认知视角出发,认为员工要将自身内部条件和外部条件相契合,从整体出发,理性科学的判断所处环境或所面临的问题,从多方面、多层次进行考虑,从而提出、选择恰当解决方法的思维方式。

2.2 理论基础

2.2.1 社会认知理论

社会认知理论又被称为“三元交互论”,是由 Bandura 在 20 世纪 70 年代所提出,主要强调的是个人认知对行为的影响以及影响个人认知的因素。个人的行为是各要素综合作用的结果,受到外部环境和内部个体心理因素的协同影响,是个人认知、环境和行为三者交互作用的结果(Bandura, 1977),为研究员工行为开辟了新路径。该理论认为个人认知、环境和行为这三者之间的关系既是相互独立又相互联系,个人认知在影响行为的过程中发挥着关键作用,是个人价值观和信念的综合体,认知和环境综合作用于个体行为,反过来个体行为又会对个人的认知产生影响,是认知、环境和行为相互影响的过程(吕霄, 2020)。

该理论认为个体会在自我认知和环境的基础上调整不断自己的行为,使之符合适应环境的变化,首先会对环境表达出的信号进行解读,观察具有示范和榜样作为的他人的行为,并进行效仿(钟皓, 2019)。社会认知理论是认知主体与认知

对象相互影响，相互作用的过程。在发挥主观能动性的基础上调整自己的行为。基于此，组织中员工会观察领导处理差错的态度和行为，并在差错管理氛围的影响下，改变自己的认知，进而从差错中学习，提升员工创新能力。

2.2.2 文化资本理论

文化资本理论是布尔迪厄(1984)所提出的与文化和文化活动相关的社会学概念，该理论认为人们在社会生产中的位置不仅仅是由经济资本决定的，同时也受到阶级习惯、伦理价值观和生活方式等文化资本的影响。统治阶级通过教化教育方式把伦理价值观等文化资本内化传递给下一代，进而实现文化资本的再生产。

文化资本是在社会资本和经济资本之后又一提出的概念，文化资本具有三种不同的形态，第一种是与人的身体和精神产生直接联系的形态，这一类的文化资本通过教育、修养、工作等方式积累；第二种形态的文化资本体现在书籍、绘画等客观物品中，这类文化资本具有传递性；第三种文化资本以制度化的形态存在，使文化资本具有合法性和标准化(李全生，2003)。

文化资本理论从社会学角度出发，认为个人所生活的社会环境所体现的文化价值观会对个人的思维和行为方式产生潜移默化的影响，且这种影响是深刻持久的。作为影响持久深远的中庸思维，其价值观和思维方式深刻影响着个体的行为和认知，个体会从多角度、多层面的思考问题，在众多解决方案中选择能够达成组织和谐的模式(陈岩，2018)。

3 理论模型与研究假设

3.1 理论模型

领导是影响员工行为的直接因素，在组织中发挥着引导和建设的作用，对员工创新行为的发展具有至关重要的影响。王宏蕾(2018)发现授权型领导将权利进行下放，让员工感知到在组织中的价值进而影响员工创新行为。命令型领导给员工指导和帮助进而促进员工创新行为(罗瑾琰，2016)。

本文在权利视角下将授权型领导和命令型领导相结合，分析双元领导对员工创新行为的影响。社会认知理论认为环境会对个人行为产生影响，双元领导和差错管理氛围表达出的对差错的态度和处理方式会影响员工面临差错时的态度和措施。员工行为在受到环境的因素外，还与自身的思维方式有关。文化资本理论认为，社会文化价值观会影响个人思维方式，中庸思维作为有代表性的思维模式，影响着员工在组织中的处事方式和思考模式。

基于此，构建以下模型分析双元领导对员工创新行为的影响以及内在机制。

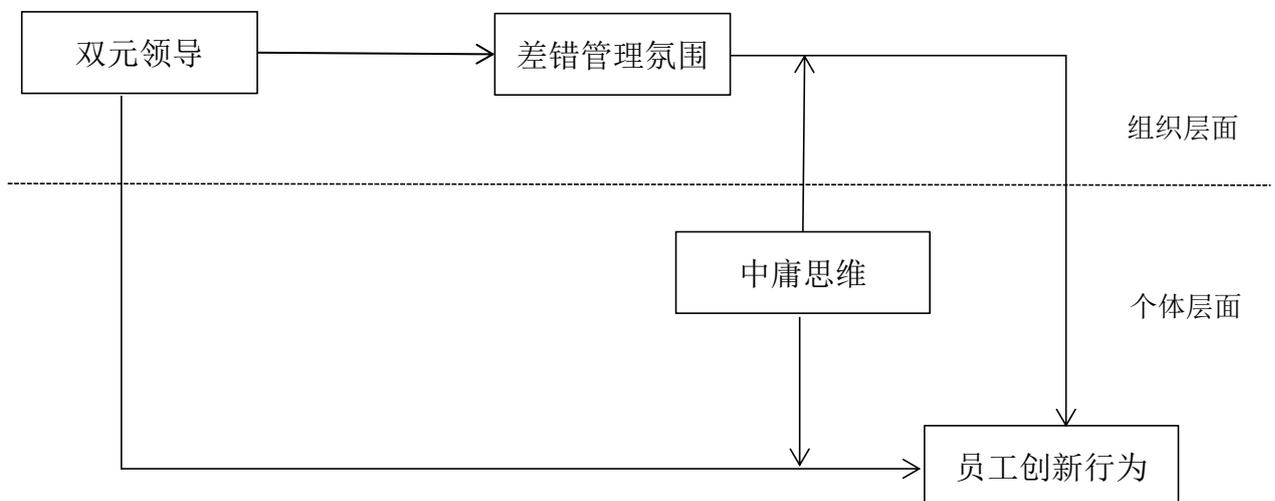


图3.1 理论模型

3.2 研究假设

3.2.1 双元领导与员工创新行为

由前文可知，领导是影响员工的重要的内部因素之一，同时根据社会认知理

论,环境会对员工产生影响。领导风格作为环境因素的重要组成部分,推断双元领导会对员工创新行为产生影响。

员工创新行为是员工产生创意性想法并将此付诸工作实践的过程。创新想法的产生是员工在主动积极发挥开放性思维,灵活运用现有资源和知识的基础上所产生的。创意的执行和实施则需要组织的支持,聚合思维将其转化为实际的工作成果。由此看出员工创新行为是由两个不同环节的活动所构成,这两个环节彼此之间并不是孤立的存在,而是相互影响相互联系的过程。双元领导所具有的互补性和灵活性能有效应对创新过程中的冲突和矛盾。

国内外多名学者指出授权型领导和命令型领导均有利于员工创新行为的产生,且将两种领导行为进行互补的双元领导所产生的效应大于单一型领导(Martin, Lee, Rosing, 余彩云, 罗瑾琨)。授权型领导是将领导权力进行下放,合理分配给员工,增强员工创新的主动性和积极性,使员工能够自由方便的运用企业现有资源进行探索,产生创意性想法;命令型领导则是给员工制定相应的规则和框架,提供指导及时纠正创新过程中出现的差错,约束员工的行为沿着企业既定的方向和目标前进。双元领导结合了这两种矛盾互补的领导行为,最大化的激发员工创新行为。

由于双元领导属于团体层面的构念,员工创新行为属于个体层面的构念,双元领导对员工创新行为的影响属于跨层次。

H1:双元领导对员工创新行为产生跨层次的正向影响

3.2.2 双元领导与差错管理氛围

领导是组织氛围的塑造者和影响者,领导风格与领导的差错取向影响着差错管理氛围的形成(孔靓, 2020)。不同的领导类型通过自身价值观念和行为方式影响着组织氛围的形成(郭秋云, 2019)。

双元领导作为新型的适合组织发展的领导方式,其互补性和协同性能有效处理员工创新过程中出现的差错。授权型领导能够给予员工宽松的工作环境,鼓励员工积极探索和冒险,并针对创新过程中出现的差错积极主动的和员工沟通,建立良好的反馈机制,将向上反馈和向下征集进行结合;促使员工相互之间进行信息共享和知识交流,探讨差错的解决办法,寻找最优解。命令型领导则在组织内部建立规章制度,使员工能够积极响应领导的要求及时的调整自己的行为以实现

组织目标。命令型领导给员工工作指引方向，确定目标，针对创新过程中出现的差错提供及时的指导，将员工的创意性想法和方案投入到具体的工作实践中，将其转化为实际工作成果。总而言之，双元领导具有的互补性和协同性有利于差错在员工中的沟通和共享，促使员工采用积极的态度和方式处理差错。

H2: 双元领导对差错管理氛围的形成具有正向影响

3.2.3 差错管理氛围与员工创新行为

差错是员工资源掌握和知识储备的有限性或技能不足导致的偏离原计划或原目标的行为(Van Dyck et al, 2005)。以往组织对待差错所采取的态度是进行预防，但组织和员工逐渐认识到工作中出现的差错不能避免，要对差错进行有效管理，从差错中学习经验，提升技能。差错管理氛围是员工对组织处理差错的态度和行为的感知(Van Dyck et al, 2005)。根据社会认知理论，组织环境会对员工行为产生影响，员工的个人特质和所面对的环境有所不同，会对员工行为产生不同的影响。

差错反映了员工在工作中的技能欠缺和知识不足，员工为了使自身技能提高和知识储备量丰富需要从差错中进行获取。积极的差错管理氛围使员工能够在差错发生后积极对差错发生的原因进行思考，并在组织内部沟通探讨差错，从差错中获取知识，知识和技能的提高最终有利于员工创新(陈文沛，2013)。在差错管理氛围较高的组织中，差错不是破坏性因素，而是对组织的建设和员工的发展具有积极影响，促使员工能够正视差错，缓解了员工面对差错时的紧张和压力，能够积极主动的针对差错分析原因，及时沟通(尹奎，2018)。同时在宽容的组织环境中，对员工如何处理差错具有导向作用，良好的差错管理氛围能够鼓励员工互相之间积极对差错问题进行沟通，针对差错问题进行学习并获取知识(贾冀南，2020)。基于此，本文提出假设 3:

H3: 差错管理氛围对员工创新行为产生跨层次的正向影响

3.2.4 差错管理氛围的跨层次中介作用

员工创新行为是产生创新想法并付诸于实践的过程，领导作为和员工直接接触的组织因素，其行为方式和价值观念会对员工产生直接影响。双元领导在授权与命令两种迥异的领导风格之间灵活转化，适应了组织发展的需要，向员工反映了灵活性和辩证性思维，对员工行为具有导向作用，有利于员工创新行为的产生。

作为组织中的个体，组织氛围的形成离不开员工(张宁俊，2015)。双元领导在员工创新行为过程中鼓励员工冒险和探索，在面对差错时给员工提供指导和帮助，向员工表达了积极的差错处理方式和态度，引发员工效仿以及在组织内的扩散，营造了鼓励分享和交流的工作氛围，有利于差错管理氛围的形成。

差错管理氛围是影响员工创新行为的组织因素。积极的差错管理氛围鼓励员工对差错进行讨论和交流，能够就差错问题进行沟通交流，从差错中进行学习，促进创新行为的产生(孔靓，2020)。

H4: 差错管理氛围在双元领导与员工创新行为之间起到跨层次的中介作用

3.2.5 中庸思维的跨层次调节作用

个人行为是多层次因素共同作用的结果，领导和组织环境对员工行为产生影响的同时，员工自身思维也会对其产生影响。文化资本理论认为，个体的思维模式和行为模式会受到所处社会的文化价值观的影响。中庸思维是中国人典型的思维模式，起初中庸是用来衡量自身的内在品德，后来逐渐演化为行为处事的准则(周晖，2017)。吴家辉和林以正(2005)提出中庸思维是从全局出发，整合多方意见，在执行方案时力求达到和谐。

中庸思维的多方思考和整合性有利于员工从多角度看待事物，整合多方信息进行思考判断。双元领导是在两种相互对立联系的领导方式之间灵活转化，当领导持续表现出相悖的行为时，高中庸思维的员工可以辩证的看待矛盾，整合相关信息，产生与领导情境相匹配的积极认知，比较容易接受互斥的领导行为的转换，积极的调整自己的行为与领导方式相适应，有利于员工创造力的产生(牛莉霞，2021)。当组织领导授予员工权利，鼓励员工参与事务时，高中庸思维的员工积极的反馈自己的意见，利用组织资源进行探索，提出创新型想法；而当领导根据组织情境转变领导风格，表现出命令型领导时，高中庸思维的员工能及时调整自己的行为，聚合创新型想法并将其投入到工作实践中，转化为实际成果。

差错管理氛围是员工对组织处理差错的态度和行为的感知，高中庸思维的员工能够从多个角度思考问题，促使员工反思差错出现的原因，从差错中获取知识，促进员工创新行为的产生(廖冰，2015)。高中庸思维的员工能够根据组织情境调整自己的行为，将差错视为一种可用的资源，进行信息整合和资源的有效利用，将员工之间的不同想法进行聚集，综合各方面条件后选择顾全大局的方案并在执

行的过程中保持组织内的和谐。基于此，提出以下假设：

H5:中庸思维跨层调节双元领导与员工创新行为之间的作用关系

H6:中庸思维跨层调节差错管理氛围与员工创新行为之间的作用关系

4 实证研究

4.1 问卷设计与发放

本文研究双元领导对员工创新行为的影响,涉及变量为双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为,以及控制变量:性别、年龄、工作年限和学历。在大量阅读文献的基础上,梳理了变量的成熟量表,借鉴已证明具有良好信效度的量表。对于英语量表,进行多次英汉和汉英的翻译与修改。除控制变量外,所有量表均采用 Likert 七点计分法,从“完全不同意”到“非常同意”,同时标记为“1”到“7”。

学者对双元领导的测量没有形成统一认识,根据对双元领导测量方法的比较以及以往学者的研究,本研究采用“乘积式”的测量方法,将授权型领导与命令型领导的题型相乘计算双元领导。授权型领导采用 Zhang (2010) 所编制的量表,共 12 个题项,命令型领导采用 Pearce (2002) 所编制的量表,共 5 个题项。罗瑾琰 (2016) 已验证了该量表的可行性。差错管理氛围采用 Van Dyck (2005) 的量表,共 15 个题项。中庸思维采用吴家辉和林以正 (2005) 的量表,共 15 个题项。员工创新行为采用黄致凯 (2002) 的量表,共 12 个题项。

问卷调查共编制了两份问卷,问卷 1 是由团队成员填写,包括四个部分,第一部分是调查员工的基本信息,第二部分是双元领导的测量量表,第三部分是差错管理氛围的测量量表,第四部分是中庸思维的测量量表。问卷 2 是由团队领导填写,包括两部分,第一部分是调查领导的基本信息,第二部分是团队成员的员工创新行为的测量量表。在问卷发放过程中,以每个团队为单位,将问卷 1 和问卷 2 放入一个文件袋或文件夹,并且对文件夹和问卷分别进行编号,例如 A、B 等,问卷 1 和问卷 2 进行一一匹配的对应编号。问卷 1 由员工填写,问卷 2 为领导填写。例如团队 A 的员工 a 填写的问卷为问卷 (1) A - a, 则该团队领导对员工 a 员工创新行为的评价填写为问卷 (2) A - a, 问卷 (1) A - a 和问卷 (2) A - a 为对应一套。每个团队抽取 4-5 名员工填写问卷 (1), 该团队领导对抽取的 4-5 名员工的表现一一对应填写问卷 (2)。调查问卷的收集主要分为线上和实地收集,采用匿名填写的方式,共发放 500 份,剔除填答明显矛盾以及不完整的无效问卷后对剩余问卷通过团队-领导-员工的方式进行匹配,有效问卷为 450 份,有效回收率为 90%, 共涉及团队 108 个团队。对问卷结果进行描述统计如表

4.1 所示:

表 4.1 样本描述统计

变量	样本分布	领导问卷		员工问卷	
		样本数	百分比	样本数	百分比
性别	男	62	59.05%	122	35.26%
	女	43	40.95%	224	64.74%
年龄	18-27	10	9.25%	64	18.71%
	28-37	56	51.85%	213	62.28%
	38-47	43	39.81%	39	11.40%
	48 及以上	7	6.48%	26	7.60%
教育程度	高中及以下	3	3.61%	19	5.16%
	专科	5	6.02%	78	21.20%
	本科	55	66.27%	206	55.98%
工作时间	硕士及以上	20	24.10%	65	17.66%
	1 年及以下	12	8.57%	127	40.97%
	1-5 年	27	19.29%	118	38.06%
	6-10 年	45	32.14%	38	12.26%
	11-15 年	36	25.71%	20	6.45%
	15 年以上	20	14.29%	7	2.26%

4.2 人口统计变量差异性分析

本研究运用独立样本 T 检验和单因素方差方法,用于分析不同的控制变量是否对双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为存在影响,且影响是否显著。

(1) 性别独立样本 T 检验

由表 4.2 可知, 0.279、0.227、0.296、0.555 均大于 0.05, 因此不同性别的员工在双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为之间并未表现出明

显的差异，员工性别不会对双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为产生影响。

表 4.2 性别差异的独立样本 T 检验

变量	均值		t	Sig.
	男	女		
双元领导	5.12	5.27	1.08	0.279
差错管理氛围	5.33	5.16	1.209	0.227
中庸思维	4.28	4.20	1.047	0.296
员工创新行为	5.18	5.27	0.591	0.555

(2) 年龄对各研究变量的影响

由表 4.3 可知，年龄不会对双元领导、差错管理氛围和中庸思维产生影响 ($p>0.05$), 但是会造成员工创新行为的不同 ($p<0.05$), 这是因为相较于低年龄段的员工, 高年龄段的员工积累的丰富的工作经验, 会表现出较强的创新能力。

表 4.3 年龄的单因素方差分析

变量	样本值	F 值	显著性
双元领导	450	0.349	0.790
差错管理氛围	450	0.618	0.604
中庸思维	450	1.616	0.185
员工创新行为	450	2.671	0.047

(3) 教育水平对各变量的影响

由表 4.4 可知，教育水平对双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为没有明显的影响 ($p>0.05$)。

表 4.4 教育水平的单因素方差分析

变量	样本值	F 值	显著性
双元领导	450	1.637	0.180
差错管理氛围	450	0.558	0.643

续表 4.4 教育水平的单因素方差分析

变量	样本值	F 值	显著性
中庸思维	450	0.145	0.933
员工创新行为	450	0.580	0.628

(4) 工作年限对各变量的影响

由表 4.5 可知, 工作年限不会对双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为产生显著影响 ($p > 0.05$)。

表 4.5 工作年限的单因素方差分析

变量	样本值	F 值	显著性
双元领导	450	0.753	0.556
差错管理氛围	450	0.957	0.431
中庸思维	450	0.643	0.632
员工创新行为	450	1.431	0.223

4.3 信度分析

信度是为了检验所用量表的结果一致性、稳定性和可信性, 信度检验解释该量表是否准确测量出相应的变量。本文利用 SPSS25.0 数据统计, 根据克拉巴哈系数对四个主要变量的量表以及整体量表进行信度检验, 判断量表的内部一致性。 α 系数的标准与题项有关, 随着题项数量的增加, Cronbach's α 系数也相应增加。如下表所示, 各量表的克朗巴哈系数均大于 0.8, 表明量表具有较好的稳定性以及内部一致性。

表 4.6 信度分析

量表	题项	克朗巴哈系数	全部题项克朗巴哈系数
双元领导	授权型领导	12	0.934
	命令型领导	5	0.848
差错管理氛围	15	0.950	0.938
中庸思维	15	0.871	

4.4 效度分析

效度检验是分析量表能否准确检测研究对象的程度。效度分析主要包括内容效度、聚合效度和区别效度。本文量表均采用国内外成熟的量表, 所以在内容效

度上具有良好的保证。

聚合效度是指测量同一潜在变量的题项会落在相同的因素构面上,并且得到的测量值之间的相关程度较高。采用验证性因子分析(CFA)来测算问卷的聚合效度和区别效度。KMO 和 Bartlett 检验对量表是否适合做因子分析具有重要参考意义,当 KMO 大于 0.7 且数据显著服从正态分布时,适合做因子分析。

表 4.7 KMO 值和 Bartlett 球形检验

变量	KMO 值	近似卡方	df	sig
双元领导	0.955	5470.381	136	.000
差错管理氛围	0.950	4711.983	105	.000
中庸思维	0.921	3897.253	105	.000
员工创新行为	0.937	3586.100	66	.000

各变量的 KMO 值均在 0.8 以上,各变量的 Bartlett 球形检验结果显示其 P 值小于 0.001 显著,即各变量的两项指标值均达到了标准要求,表明各变量可以进行后续的因子分析。

(1) 聚合效度

聚合效度测量检验同一变量的题项是否落在共同的因素构面上,通过计算平均方差抽取值(AVE)进行分析。当 AVE 大于 0.5 时说明选取的题项能够有效测量指标。

表 4.8 量表的聚合效度检验

变量	测量条目	标准化因子载荷	CR	AVE
	X1	0.806		
	X2	0.819		
	X3	0.820		
	X4	0.826		
双元领导	X5	0.810	0.968	0.656
	X6	0.784		
	X7	0.802		
	X8	0.826		
	X9	0.780		

续表 4.8 量表的聚合效度检验

变量	测量条目	标准化因子载荷	CR	AVE
双元领导	X10	0.822	0.968	0.656
	X11	0.807		
	X12	0.806		
	X13	0.817		
	X14	0.815		
	X15	0.802		
	X16	0.811		
差错管理氛围	X17	0.801	0.967	0.658
	M1	0.805		
	M2	0.801		
	M3	0.815		
	M4	0.828		
	M5	0.820		
	M6	0.806		
	M7	0.819		
	M8	0.821		
	M9	0.779		
	M10	0.819		
	M11	0.799		
	M12	0.820		
	M13	0.816		
	M14	0.802		
中庸思维	M15	0.817	0.962	0.630
	W1	0.947		
	W2	0.764		
	W3	0.793		
	W4	0.782		

续表 4.8 量表的聚合效度检验

变量	测量条目	标准化因子载荷	CR	AVE			
中庸思维	W5	0.779	0.962	0.630			
	W6	0.776					
	W7	0.752					
	W8	0.784					
	W9	0.800					
	W10	0.790					
	W11	0.8773					
	W12	0.794					
	W13	0.798					
	W14	0.775					
	W15	0.784					
	员工创新行为	Y1			0.732	0.943	0.579
		Y2			0.767		
		Y3			0.758		
		Y4			0.764		
Y5		0.792					
Y6		0.746					
Y7		0.761					
	Y8	0.773					
	Y9	0.743					
	Y10	0.762					
	Y11	0.766					
	Y12	0.767					

(2) 区别效度

模型的区别效度采用卡方自由度比值、RMSEA、CFI、IFI、TLI 这几个拟合指数进行评价。 χ^2 是一种绝对适配统计指标, 其值对于样本量的大小非常敏感,

样本量越大, χ^2 值越易达到显著水平, 导致理论假设模型被拒绝的概率增大。

一般而言, 将会采取卡方自由度比 (χ^2/df) 的指标以减少样本数量对卡方值的影响, 并以此来作为模型适配度是否契合的指标。通常情况下, 卡方自由度比小于 3 时, 表示模型的适配度较好, RMSEA 值在 0.05-0.08 之间, 表示适配度较好, CFI、IFI、TLI 大于 0.9 表示模型理论拟合度良好, 但在实际研究中, 由于拟合模型较复杂、拟合变量较多等原因, 拟合指标达到 0.9 较为困难, 因此 CFI、IFI、TLI 大于 0.85 也可以接受。

表 4.9 测量模型比较

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	IFI	TLI
四因子模型	4656.342	1645	2.831	0.064	0.884	0.884	0.879
三因子模型	10264.509	1648	6.228	0.108	0.667	0.668	0.654
二因子模型	15241.405	1650	9.237	0.135	0.475	0.476	0.456
单因子模型	18378.031	1651	11.131	0.150	0.354	0.355	0.330

注: 双元领导—AL, 差错管理氛围—EMC, 中庸思维—ZT, 员工创新行为—EIB

四因子模型: AL, EMC, ZT, EIB; 三因子模型: AL+EMC, ZT, EIB; 二因子模型: AL+EMC+ZT, EIB;

单因子模型: AL+EMC+ZT+EIB;

由表 4.9 所示, 四因子模型的拟合指数优于其他竞争模型, 表明本研究中的四个变量具有良好的区分效度。

4.5 同源方差检验

本文的数据主要是通过被调查者自填问卷的形式获得, 而这种形式在一定程度上会受到测量时的环境、测量项目的语境及测量项目的特征等方面的影响, 在一定程度上会产生问卷的同源误差问题。利用 Harmon 单因素检验法检验是否存在同源方差问题, 将所有变量的题项一起做探索性因子分析, 在特征值大于 1 且未做任何旋转的情况下得到第一个主成分解释力小于临界值 40% 的情况下表明同源方差问题处于可控水平。本文对数据进行了检验, 特征值最大的第一因子的方差解释率为 31.908%, 小于 40%, 说明本文的问卷不存在严重的同源方差问题。

4.6 相关性检验

本研究先通过变量间的相关分析来对双元领导、差错管理氛围、中庸思维和员工创新行为之间的关系进行初步的探索。本文采用 pearson 相关分析法分析变量间的紧密程度,结果表明,从变量间的相关情况来看,双元领导与员工创新行为有显著的正向相关关系($r=0.472, p<0.01$),双元领导对差错管理氛围呈正向关系($r=0.245, p<0.01$),差错管理氛围与员工创新行为有显著的正相关($r=0.444, p<0.01$)。

表 4.10 相关性检验

变量	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1							
B	-0.197**	1						
C	0.091	-0.178**	1					
D	-0.265**	0.725**	-0.225**	1				
E	0.028	0.106*	-0.009	0.102*	1			
F	-0.049	-0.083	0.020	-0.045	-0.317**	1		
G	-0.057	0.002	0.027	0.014	0.444**	-0.147**	1	
H	0.051	0.022	0.076	-0.034	0.472**	-0.048	0.245**	1

注:**表示在 0.01 级别(双尾),相关性显著, *表示在 0.05 级别(双尾),相关性显著。A: 性别, B: 年龄, C: 学历, D: 工作时间, E: 员工创新行为, F: 中庸思维, G: 差错管理围, H: 双元领导

4.7 数据聚合检验

由于本文所涉及的组织层面变量双元领导和差错管理氛围是采用员工填答的形式进行收集的,按照跨层次检验的过程和程序,将个体所填数据聚合到组织层面之前首先要通过聚合检验。常用的检验指标主要包含组内一致性 Rwg 指标、组内相关 ICC(1)和 ICC(2)指标。构建以员工创新行为为因变量的 HLM 空模型,具体模型方程为:

$$\text{Level 1 Model: } EIB_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

根据数据计算得出, $ICC(1) = U_0 / U_0 + R_0 = 0.271$, $ICC(2) = 0.722 > 0.7$, 由于双元领导和差错管理氛围均属于组织层面,所以需要计算两者的 Rwg, 计算结果得出两者的 Rwg 均大于 0.7, 满足聚合标准 $ICC(1) > 0.05$, $ICC(2) > 0.5$, $Rwg > 0.7$, 可以将个体层面的数据聚合到团队层面。

4.8 假设检验

在本文研究中,双元领导和差错管理氛围属于组织层面的变量,中庸思维和员工创新行为属于个体层面的变量,运用HLM软件分析变量之间的跨层次关系。

4.8.1 双元领导对员工创新行为的跨层次检验

首先构建员工创新行为的空模型M1计算 $ICC(1)_{\text{员工创新行为}}$,以验证个体水平的员工创新行为是否在团队水平存在差异。设EIB为员工创新行为, β_{0j} 为第j个团队中员工创新行为平均数, γ_{00} 是员工创新行为的总体平均数,Sex、Age、Record、Time分别表示员工的性别、年龄、学历和工作年限。

$$\text{Level 1 Model : } EIB_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Level 2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

结果如表10中M1数据所示, $\tau_{\text{组间方差}}=0.601$, $p<0.05$,说明员工创新行为确实存在群体差异。团队内的方差 $\text{Var}(\gamma_{ij}) = \sigma^2$, $ICC(1) = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$,所以员工创新行为的 $ICC(1)_{\text{员工创新行为}}=0.271$,即个体创造力有27.11%来自于组间方差。随后构建M2,加入个体水平控制变量包括性别、学历、年龄和工作年限;构建M3,在M1与M2基础上,以Level2的双元领导为自变量对Level1的截距进行回归,即按照如下公式回归:

Level 1 Model:

$$EIB_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Sex_{ij}) + \beta_{2j}(Age_{ij}) + \beta_{3j}(Record_{ij}) + \beta_{4j}(Time_{ij}) + r_{ij}$$

Level 2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(AL_j) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

结果显示,加入控制变量后,双元领导对员工创新行为有显著的正向影响($\gamma=2.411$, $p<0.05$),因此H1成立。但由于此处第二层回归系数 $\gamma > 1$,为了

进一步验证双元领导与员工创新行为的共线性问题，参考魏红燕等（2019）的建议“计算差膨胀因子 VIF”，通过计算双元领导每组均值对员工创新行为每组均值的回归，得出表，VIF 小于 10，说明双元领导与员工创新行为间不存在共线性问题。

表 4.11 多层次回归结果：双元领导对员工创新行为

指标	员工创新行为		
	M1	M2	M3
Level 1			
性别		0.064	0.095
年龄		-0.0037	-0.0019
学历		-0.0647	-0.0702
工作年限		0.0936	0.142
Level 2			
γ (双元领导)			2.411***
σ^2	1.613	1.619	1.619
τ	0.601***	0.593***	0.075***
$\chi^2(d.f.)$	230.038(59)	225.994(59)	75.820(58)

表 4.12 双元领导与员工创新行为共线性判断

指标	Beta	t	Sig	容差	VIF
双元领导	0.472	11.340	0.000	1.000	1.000

4.8.2 双元领导对差错管理氛围的影响

由于双元领导和差错管理氛围属于组织层面的变量，所以运用 SPSS25.0 进行回归分析，第一步，构建模型 4，分析控制变量对差错管理氛围的影响，将差错管理氛围作为因变量进行回归分析。第二步，构建模型 5，将性别、年龄、学历以及工作年限作为控制变量，以双元领导为自变量，差错管理氛围作为因变量进行回归分析。

由表 4.12 可知, M4 为控制变量(性别、年龄、学历、工作年限)对差错管理氛围的影响, 回归系数对差错管理氛围的影响不显著, F 值为 0.497 在 $P > 0.05$ 上不显著, 因此可以排除控制变量对差错管理氛围的影响。M5 是在 M4 的基础上加入自变量双元领导再进行回归分析的结果。由 M5 的回归结果可知, 双元领导对差错管理氛围的回归系数 0.250 在 $P < 0.001$ 水平上显著, 调整后 R 方为 0.066, 且 F 值为 6.274 在 $P < 0.001$ 水平上显著, 因此该模型通过 F 检验。上述关于双元领导对差错管理氛围的回归结果表明, 假设 H2 成立, 即双元领导对差错管理氛围产生正向影响。

表 4.13 双元领导与差错管理氛围的回归分析结果

预测变量		差错管理氛围	
		M4	M5
控制变量	性别	-0.059	-0.069
	年龄	-0.016	-0.041
	学历	0.033	0.015
	工作年限	0.018	0.037
自变量	双元领导		0.250***
	R^2	0.004	0.066
	F 值	0.497	6.274***

4.8.3 差错管理氛围对员工创新行为的跨层次检验

对差错管理氛围与员工创新行为的跨层次检验, 步骤基本与上述步骤基本一致。具体而言, 首先构建 M6, 加入个体水平的控制变量包括性别、年龄、学历和工作年限, 在 M7 的基础上, 以 Level 2 的差错管理氛围为自变量对 Level 1 的截距进行回归, 回归方程如下所示:

Level 1 Model

$$EIB_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Sex_{ij}) + \beta_{2j}(Age_{ij}) + \beta_{3j}(Record_{ij}) + \beta_{4j}(Time_{ij}) + r_{ij}$$

Level 2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(EMC_j) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

表 4.14 多层次回归结果：差错管理氛围对员工创新行为

指标	员工创新行为	
	M6	M7
Level 1		
性别	0.064	0.096
年龄	-0.0037	-0.0178
学历	-0.0647	-0.0602
工作年限	0.0936	0.1225
Level 2		
γ (差错管理氛围)		0.145***
σ^2	1.619	1.613
τ	0.593***	0.227***
$\chi^2(d.f.)$	225.994(59)	119.02(58)

结果显示，加入控制变量后，差错管理氛围对员工创新行为有显著的正向影响 ($\gamma = 0.145$, $p < 0.05$)，因此 H3 成立。

4.8.4 差错管理氛围的跨层次中介效应检验

由 M3 得出组织层面的双元领导对个体层面的员工创新行为呈正向影响，M7 得出组织层面的差错管理氛围对员工创新行为呈正向影响。在此基础上当中介变量差错管理氛围加入到双元领导对员工创新行为的回归方程中，通过观察双元领导对员工创新行为的回归系数是否变的显著或回归系数显著变小来进行判断，如果是回归系数变的不显著则表明差错管理氛围在两者的关系中起完全中介作用；若回归系数仍然显著，则认为差错管理氛围在两者的关系中存在部分中介作用。回归方程如下所示：

Level 1 Model

$$EIB_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Sex_{ij}) + \beta_{2j}(Age_{ij}) + \beta_{3j}(Record_{ij}) + \beta_{4j}(Time_{ij}) + r_{ij}$$

Level 2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(EMC_j) + \gamma_{02}(AL_j) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

表 4.15 多层次回归结果:差错管理氛围的中介作用

指标	员工创新行为	
	M3	M8
Level 1		
性别	0.095	0.122
年龄	-0.0019	-0.008
学历	-0.0702	-0.064
工作年限	0.142	0.154
Level 2		
γ (双元领导)	0.506***	0.387***
(差错管理氛围)		0.478***
σ^2	1.619	1.617
τ	0.075***	
$\chi^2(d.f.)$	75.820 (58)	57.349 (57)

由表 4.14 可知，在将差错管理氛围加入到双元领导与员工创新行为的回归方程后，回归系数由 0.506 (p<0.001) 下降到 0.387 (p<0.001)，回归系数仍然显著，所以差错管理氛围在双元领导与员工创新行为之间起部分中介作用。

4.8.5 中庸思维的跨层次调节效应检验

检验中庸思维在双元领导影响员工创新行为中的调节作用，将双元领导和中庸思维进行交互，由 M9 可知，双元领导和中庸思维的交互系数为正且显著

($\gamma=0.211$, $p<0.001$), 因此中庸思维正向调节双元领导对员工创新行为的关系。

回归方程如下所示:

Level 1 Model

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Sex_{ij}) + \beta_{2j}(Age_{ij}) + \beta_{3j}(Record_{ij}) + \beta_{4j}(Time_{ij}) + \beta_{5j}(GT_{ij} - \overline{GT_j}) + r_{ij}$$

Level 2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(EMC_j) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{51}(EMC_j - \overline{EMC_j}) + \mu_{5j}$$

混合模型为:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * AL_j + \gamma_{10} * Sex_{ij} + \gamma_{20} * Age_{ij} + \gamma_{30} * Record_{ij} + \gamma_{40} * Time_{ij} \\ + \gamma_{50}(GT_{ij} - \overline{GT_j}) + \gamma_{51} * (AL_j - \overline{AL_j}) * (GT_{ij} - \overline{GT_j}) + \mu_{0j} + \mu_{5j} * (GT_{ij} - \overline{GT_j}) + \gamma_{ij}$$

检验中庸思维对差错管理氛围与员工创新行为的调节效应, 将差错管理氛围与中庸思维进行交互, 由 M10 可知, 差错管理氛围与中庸思维的交互系数为正且显著 ($\gamma=0.412$, $P<0.001$), 因此中庸思维调节差错管理氛围与员工创新行为之间的关系, 回归方程如下所示:

Level 1 Model

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Sex_{ij}) + \beta_{2j}(Age_{ij}) + \beta_{3j}(Record_{ij}) + \beta_{4j}(Time_{ij}) + \beta_{5j}(GT_{ij} - \overline{GT_j}) + r_{ij}$$

Level 2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(EMC_j) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{51}(EMC_j - \overline{EMC_j}) + \mu_{5j}$$

混合模型为:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * EMC_j + \gamma_{10} * Sex_{ij} + \gamma_{20} * Age_{ij} + \gamma_{30} * Record_{ij} + \gamma_{40} * Time_{ij}$$

$$+ \gamma_{50}(GT_{ij} - \overline{GT_j}) + \gamma_{51} * (EMC_j - \overline{EMC_j}) * (GT_{ij} - \overline{GT_j}) + \mu_{0j} + \mu_{5j}(GT_{ij} - GT) + \gamma_{ij}$$

表 4.16 多层次回归结果:中庸思维的调节作用

指标	员工创新行为	
	M9	M10
Level 1		
性别	0.0686	0.072
年龄	-0.039	-0.044
学历	-0.0830	-0.073
工作年限	0.118	0.092
交互项		
二元领导*中庸思维	0.211***	
差错管理氛围*中庸思维		0.412***
σ^2	1.352	1.355
τ_{00}	0.078	0.231
τ_{11}	0.038	0.056
$R^2_{level1-2}$ 交互作用效果	1.163	1.164

本文采用简单斜率分析法进一步分析调节效应，如图 4.1 和图 4.2。可见，随着中庸思维水平的下降，二元领导对员工创新行为的正向影响逐渐减弱。低水平中庸思维能力的员工不能有效识别二元领导的灵活转换，不能将创新想法进一步转换成创新行为。随着中庸思维水平的下降，差错管理氛围对员工创新行为的正向影响逐渐减弱。低中庸思维的员工不能有效的从差错中学习促进创新。

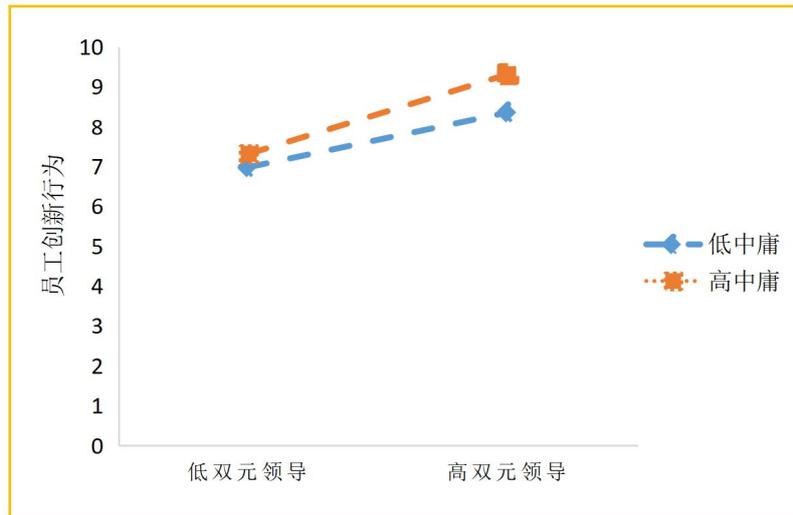


图 4.1 中庸思维对双元领导与员工创新行为的调节效应

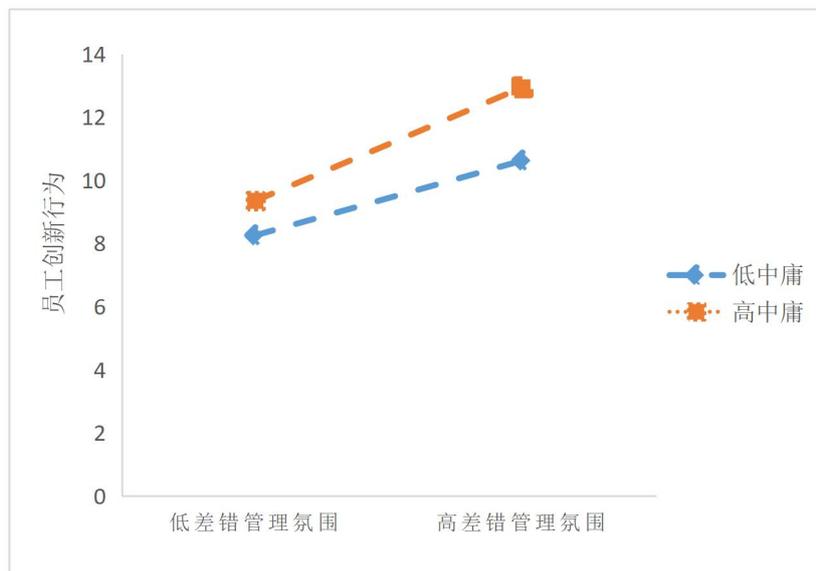


图 4.2 中庸思维对差错管理氛围与员工创新行为的调节效应

4.9 本章小结

本章运用回归方程和跨层次分析进行检验,发现双元领导对员工创新行为呈正相关关系,差错管理氛围正向影响员工创新行为,双元领导对差错管理氛围产生正相关关系,差错管理氛围部分中介双元领导对员工创新行为的关系,中庸思维分别跨层次正向调节双元领导对员工创新行为、差错管理氛围对员工创新行为的关系。

5 研究结论与管理建议

5.1 研究结论

本文探讨双元领导对员工创新行为的影响机制,加入差错管理氛围这一中介变量和中庸思维这一调节变量。双元领导、员工创新行为、差错管理氛围和中庸思维均采用国内外成熟量表,通过线上线下方式收集数据,并进行统计分析。数据分析结果表明,所有测量量表均通过信效度检验,相关性分析、结构方程分析、跨层次分析、中介效应和调节效应支持了研究假设。

(1) 双元领导对员工创新行为起到正向影响

双元领导是将两种互斥但又联系的领导行为相结合以适应环境变化,一方面将权力进行下放,激发员工工作热情,让员工进行自主决策;另一方面制定相应的规章制度,为员工创新想法提供实施的空间和指导,纠正员工在创新过程中遇到的问题、出现的错误。领导根据员工特质和组织情境灵活转变领导方式适应组织发展以促进员工创新。

(2) 差错管理氛围的中介作用

通过实证研究结果得出,差错管理氛围部分中介双元领导与员工创新行为之间的关系。双元领导正向影响差错管理氛围进而激发员工创新行为的产生。领导处理差错的态度和方式在一定程度上为差错管理氛围的形成提供了指向,宽容的态度和积极的差错处理方式有助于形成积极的差错管理氛围。在积极的差错管理氛围下,员工能够积极的对创新过程中出现的差错进行沟通交流,进行知识共享和团队合作,促进创新。

(3) 中庸思维的调节作用

通过实证研究得出,中庸思维正向调节双元领导对员工创新行为的作用关系。高中庸思维的员工能够辩证的看待领导风格的灵活转换,他们会根据领导情境产生匹配的积极认知,从变化联系的角度分析领导行为,为创新提供了基础。

中庸思维正向调节差错管理氛围对员工创新行为的作用关系,高中庸思维的员工能够从整体出发,考虑全局,能够根据组织情境调整自己的想法和行为,能够站在对方的角度思考问题,善于合作和沟通交流,有利于信息共享,为创新提供有力条件。

5.2 管理启示

(1) 准确理解双元领导含义，培养双元思维

传统的单一领导方式只能解决企业局部简单的问题，对于涉及多因素、多条件的问题已不能有效解决，无法和企业整体的发展趋势相匹配，领导者需要改变管理方式。双元领导是当前适应发展需要的新型领导方式，领导者首先自身要正确理解双元领导的内涵，能够根据内外部环境的变化快速调整行为，选择适合的领导行为，将授权型领导和命令型领导有效结合，在制度的框架内下放权利鼓励员工探索和参与工作，提高员工创新能力，让领导者理解两者的有效结合才能产生最大的效应。其次领导者要增强自身能力，培养自身的辩证思维和矛盾思维，从多角度解读矛盾和问题，针对矛盾问题和复杂问题加强与员工的交流与探讨，接收基层的信息反馈，平衡问题和矛盾的可行性，寻求适合发展的最优解。改变对待差错的态度和做法，将差错看作是一种未开发的资源，鼓励员工从差错中学习，营造良好的差错管理氛围。

(2) 培养员工中庸思维

员工作为企业发展的主要力量，其内在认知是提升创新行为的关键因素。企业要更加关注员工的中庸思维，以有效促进员工创新行为。企业需要测量员工的中庸思维水平，考察员工是否可以从整体全局的角度看待问题，在遇到冲突时是否可以以和谐的方式进行解决。建立中庸思维的评价标准，让员工在工作中进行自我评估，让员工及时了解自己是否具备中庸思维。

建立中庸思维的培养机制，针对领导行为的双元化对员工进行培训以匹配双元领导行为，同时培养员工从差错中进行学习和思考的能力，将差错转化为企业可用的资源。管理者可以建立团队活动或交流经验会，培养员工从多角度思考问题的能力。同时培养员工之间的和谐精神，针对不同技能和不同需求的岗位建立不同的管理机制，加强各部门之间的协调合作渠道，为各部门进行协同创新和资源共享奠定基础。

(3) 营造积极的差错管理氛围

企业管理氛围是影响员工创新的重要因素，员工创新是基于工作实践活动，新想法的产生、推动和实践等一系列过程，是一项具有风险性、不确定性的探索活动。在创新过程中，充满着不稳定性，不可避免地会出现一些差错。企业首先要改变对差错的处理态度，改变差错认知，对差错的有效利用会对企业产生积极

影响。建立完善的差错管理机制，加强差错的预警机制，及时应对差错的发生。完善反馈渠道，促进员工积极主动的汇报工作中出现的问题和差错，缓解员工面对差错的紧张和压力，同时鼓励员工相互间进行交流，针对差错分享经验和处理方式，提高员工从差错中学习的能力，对于不断提高创新绩效、及时处理差错的员工给予奖励。建立差错培训机制。差错的出现在一定程度上超出了员工自身的认知和应对方法，企业需要建立健全相应机制完善员工的知识技能储备，针对不同岗位和不同技能的员工进行不同的培训内容和方法，提高员工解决差错的信心。

6 研究不足与展望

6.1 研究不足

在研究的过程，由于主客观条件等方面的限制，在研究环节中不可避免的出现不足，主要有以下几个方面：

(1)数据收集。受到地域限制，数据收集主要集中在国内，调查对象有所限制，收集到的数据样本总体来说还不够充足。

(2)受变量维度划分方面。本文对双元领导的研究从权利视角出发划分为授权型领导和命令性领导两种类型，通过这两种领导方式的互补效应来探讨对员工创新行为的影响机制。在未来的研究中可以从其他角度进行划分，并将多个角度划分的结果进行对比，分析双元领导在不同视角的差异。

(3)对双元领导的测量上。基于目前研究结果的限制，本文对双元领导的测量采用交互乘积的方式进行测量，目前没有针对双元领导的标准测量量表，后续的研究也应开发出适合中国本土化的量表。

6.2 研究展望

针对本文所存在的研究局限，可以从以下几个方面进行改进和完善。首先，拓展调查对象的范围。将研究对象扩展到国外，并将不同区域之间的结果进行对比。其次，本文对双元领导的研究从权利视角出发，在后续研究中可以从其他视角出发进行探讨双元领导的影响机制，并将多个视角的研究结果进行对比分析。最后，后续研究可以就双元领导的测量开发出适合中国本土化的量表。

参考文献

- [1] Alem Legesse, John Schreuders. Organizational Ambidexterity: How Small Technology Firms Balance Innovation and Support[J]. *Technology Innovation Management Review*, 2012(2): 17-21.
- [2] Amy Edmondson. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350-383.
- [3] Anil K. Gupta, Ken G. Smith, Christina E. Shalley. The Interplay between Exploration and Exploitation[J]. *The Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693-706.
- [4] Anne Nederveen Pieterse, Daan van Knippenberg, Michaéla Schippers, Daan Stam. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(4): 609-623.
- [5] Biao Luo, Shanshan Zheng, Hongmei Ji, Liang Liang. Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29(2): 338-359.
- [6] Bandura, A. *Social learning theory*[J]. Englewood Cliffs, NJ, 1977.
- [7] Casey T. W., Krauss A. D. The Role of Effective Error Management Practices in Increasing Miners' Safety Performance[J]. *Safety Science*, 2013, 60: 131-141.
- [8] Duncan R. B. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation[J]. *Management of Organization Design*, 1976(01): 167-188.
- [9] Hannes Zacher, Kathrin Rosing. Ambidextrous leadership and team innovation[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36(1): 54-68.
- [10] Hurt H, Joseph K, Cook C. Scale for the Measurement of Innovativeness[J]. *Human Communication Research*, 1977, 4(1): 58-65.
- [11] Jing Zhou, Jennifer M. George. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice[J]. *The Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 682-696.
- [12] Kanter R. M. When a 1000 flowers bloom: structural, collective, and social

- conditions for innovation in organization[J]. Social Science Electronic Publishing, 1988(10):169-221.
- [13]Kathrin Rosing,Michael Frese,Andreas Bausch. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship:Ambidextrous leadership[J].The Leadership Quarterly,2011,22(5):956-974.
- [14]Kathrin Rosing,Nina Rosebusch,and Michael Frese.Ambidextrous Leadership in the Innovation process[J].The Leadership Quarterly,2010,12(5):191-204.
- [15]Keller T,Webler J.What it takes and costs to be an ambidextrous manager : Linking Leadership and Cognitive Strain to Balancing Exploration and Exploitation[J].Journal of Leadership and Organizational Studies, 2014, 22(1): 1-18.
- [16]Kleysen R F S C T. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior[J]. Journal of Intellectual, 2001,2(3):284-296.
- [17]Konstantin P. Cigularov,Peter Y. Chen,John Rosecrance. The effects of errormanagement climateand safety communication on safety: A multi-level study[J].Accident Analysis and Prevention,2010,42(5):1498-1506.
- [18]Lee D S, Lee K C. Exploitation and Exploration as Links between Psychological Empowerment and Creativity[M]. 2012.
- [19]Marianna Makri,Terri A. Scandura. Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms[J].The Leadership Quarterly,2009,21(1):75-88.
- [20]Martin Scott L,Liao Hui,Cambell Elizabeth M.Directive Versus Empowering Leadership:A Field Experiment Comparing Impacts on task proficiency and proactivity[J].The Academy of Management Journal,2013,56(5):1372-1395.
- [21]Michael Frese,Doris Fay. 4. Personal initiative: An active performance concept forwork in the 21st century[J]. Research in Organizational Behavior,2001,23(5): 787-790.
- [22]Mom T J M, Volberda H W.Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms[J].Organization Science,2009,20(4):812-828.

- [23]Priyanko Guchait,Ayşin Paşamehmetoğlu,JeAnna Lanza-Abbott.The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants[J]. Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism,2015,14(1):45-67.
- [24]Rosing K Z H. Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2016:1-16.
- [25]Rosing,K,Rosenbusch,N,Frese,M.Ambidextrous Leadership in the Innovation Process.Innovation and International Corporate Growth[M].Berlin:Springer Verlag,2010:190-204.
- [26]Sagiea,A,Zaidman,N, Amichai-Hamburger,etal.An empirical assessment of the loose-tight leadership model:quantitative and qualitative analyses[J].Journal of Organizational Behavior,2002,23(3):303-320.
- [27]Smith W K,Tushman M L.Managing Strategic Contradictions:A Top Management Model for Managing Innovation Streams[J].Organization Science, 2005,16(5) : 522-536.
- [28]Steele-Johnson Debra,Kalinoski Zachary T. Error framing effects on performance: cognitive,motivational,and affective pathways[J].The Journal of psychology,2014, 148(1):93-111.
- [29]Susanne G. Scott,Reginald A. Bruce. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J]. The Academy of Management Journal,1994,37(3):580-607.
- [30]Tania Bucic,Linda Robinson,Prem Ramburuth. Effects of leadership style on team learning[J]. Journal of Workplace Learning,2010,22(4):228-248.
- [31]Tierney Pamela,Farmer Steven M. Creative self-efficacy development and creative performance over time.[J]. The Journal of applied psychology,2011,96(2) :277-293.
- [32]Ulfert Gronewold,Anna Gold,Steven E. Salterio. Reporting Self-Made Errors: The Impact of Organizational Error-Management Climate and Error Type[J]. Journal of Business Ethics,2013,117(1):189-208.

- [33]Van Dyck Cathy, Frese Michael, Baer Markus, Sonnentag Sabine. Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication.[J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90(6):1228-1240.
- [34]Volker Rybowskiak, Harry Garst, Michael Frese, Bernad Batinic. Error orientation questionnaire(EOQ): reliability, validity, and different language equivalence[J]. Journal of Organizational Behavior, 1999, 20(4):527-547.
- [35]Yuntao Bai, Li Lin, Peter Ping Li. How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership[J]. Journal of Business Research, 2016, 69(9):3240-3250.
- [36]Zacher H, Robinson A J, Rosing K. Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors[J]. The Journal of Creative Behavior, 2016, 50(1):24-46.
- [37]Zacher H, Rosing K. Ambidextrous leadership and team innovation[J]. Leadership & Organization Development Journal, 2015, 36(1):54-68.
- [38]Zhang Li, Bu Qiong, Wee Sooyeon. Effect of perceived organizational support on employee creativity: Moderating role of job stressors.[J]. International Journal of Stress Management, 2016, 23(4):400-417.
- [39]Zhang Y, Waldman D A, Han Y, et al. Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences[J]. Academy of Management Journal, 2015, 58(2):538-566.
- [40]卜长莉. 布尔迪厄对社会资本理论的先驱性研究[J]. 学习与探索, 2004(06):35-38.
- [41]陈建勋, 杨正沛, 傅升. 低成本与差异化竞争优势的融合—二元领导行为的启示与证据[J]. 研究与发展管理, 2009, 21(05):57-64.
- [42]陈建勋. 组织学习的前因后果研究: 基于二元视角[J]. 科研管理, 2011, 32(06):140-149.
- [43]陈文沛. 差错管理气氛对员工创新行为的影响跨层次模型分析[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2013, 33(10):121-129.
- [44]陈岩, 陈忠卫, 蒋兵. 中庸思维能够提升创业团队决策效果吗?—行为整合的

- 中介作用[J]. 科学决策, 2017(07):85-104.
- [45]陈岩, 綦振法, 陈忠卫, 田璇. 中庸思维对团队创新的影响及作用机制研究[J]. 预测, 2018, 37(02):15-21.
- [46]杜鹏程, 倪清, 贾玉立, 王成城. 差错如何成为企业的“有用资源”——基于创新型员工差错反馈与周边绩效关系的研究[J]. 科技进步与对策, 2014, 31(22):142-147.
- [47]冯彩玲, 张丽华. 变革/交易型领导对员工创新行为的跨层次影响[J]. 科学学与科学技术管理, 2014, 35(08):172-180.
- [48]谷盟, 弋亚群, 刘怡. CEO 双元领导与企业创新导向的关系[J]. 管理科学, 2018, 31(03):51-61.
- [49]郭秋云, 李南, 彭灿. 双元领导对战略变革的影响研究——基于组织文化导向视角[J]. 研究与发展管理, 2019, 31(01):142-152.
- [50]韩杨, 罗瑾琰, 钟竞. 双元领导对团队创新绩效影响研究——基于惯例视角[J]. 管理科学, 2016, 29(01):70-85.
- [51]何轩. 互动公平真的就能治疗“沉默”病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究[J]. 管理世界, 2009(04):128-134.
- [52]胡文安, 罗瑾琰. 双元领导如何激发新员工创新行为? 一项中国情境下基于认知—情感复合视角的模型构建[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(01):99-113.
- [53]胡新平, 廖冰, 徐家运. 员工中庸思维、组织和谐与员工绩效的关系研究[J]. 西南大学学报(社会科学版), 2012, 38(05):166-172+176.
- [54]黄致凯. 组织创新气候知觉、个人创新行为、自我效能知觉与问题解决型态关系之研究[D]. 中国台湾: 中山大学, 2004.
- [55]贾冀南, 孔祥学, 王申玥. 差错管理氛围对新生代员工创新行为影响研究[J]. 科研管理, 2020, 41(09):238-246.
- [56]孔靓, 李锡元, 章发旺. 包容型领导对员工主动性行为的影响:组织自尊与差错管理氛围的中介作用[J]. 管理评论, 2020, 32(02):232-243
- [57]李红玉, 刘云硕. 服务型领导对员工创新行为的影响研究——基于个体内在视角[J]. 技术经济, 2020, 39(11):147-153.

- [58] 李江涛, 王亮. 包容型领导对商业模式创新的影响—差错管理氛围与即兴行为的中介作用[J]. 中国科技论坛, 2018(02):128-135.
- [59] 李伟, 梅继霞. 领导授权赋能对员工创新行为影响研究—一个有调节的中介模型[J]. 软科学, 2018, 32(12):75-79.
- [60] 李渊, 曲世友, 徐峰. 变革型领导力与员工创新行为模式:基于促进定向的中介作用[J]. 中国软科学, 2019(07):125-133.
- [61] 廖冰, 董文强. 知识型员工中庸思维、组织和谐与个体创新行为关系研究[J]. 科技进步与对策, 2015, 32(07):150-154.
- [62] 刘松博, 戴玲玲, 王亚楠. “松—紧”式领导对员工创造性的跨层影响机制[J]. 软科学, 2014(11):72-75.
- [63] 罗瑾琰, 管建世, 钟竞, 赵莉. 基于团队双元行为中介作用的双元领导与团队创新绩效关系研究[J]. 管理学报, 2017, 14(06):814-822.
- [64] 罗瑾琰, 胡文安, 钟竞. 悖论式领导、团队活力对团队创新的影响机制研究[J]. 管理评论, 2017, 29(07):122-134.
- [65] 罗瑾琰, 胡文安, 钟竞. 双元领导对新员工社会化适应与创新的双路径影响研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2016, 37(12):161-173.
- [66] 罗瑾琰, 闫佳祺. 双元领导与员工追随行为的匹配机制研究:一个模糊专家系统模型[J]. 运筹与管理, 2019, 28(04):169-174.
- [67] 罗瑾琰, 易明, 钟竞. 双元领导对亲社会性沉默的影响[J]. 管理科学, 2018, 31(02):105-119.
- [68] 罗瑾琰, 赵莉, 钟竞. 双元领导对员工创新行为的影响机制研究[J]. 预测, 2016, 35(04):1-7.
- [69] 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(06):124-127.
- [70] 吕霄, 樊耘, 马贵梅, 阎亮. 内在职业目标与个性化交易及对员工创新行为的影响机制—基于社会认知理论的研究[J]. 管理评论, 2020, 32(03):203-214.
- [71] 李全生. 布迪厄的文化资本理论[J]. 东方论坛(青岛大学学报), 2003(01):8-12.
- [72] 牛莉霞, 刘勇. 双元领导的双刃剑效应:矛盾体验与中庸思维的作用[J]. 中

- 国人力资源开发, 2021, 38(03):63-73.
- [73]彭伟, 李慧, 周欣怡. 悖论式领导对员工创造力的跨层次作用机制研究[J]. 科研管理, 2020, 41(12):257-266.
- [74]余彩云, 谭艳华. 双元领导对员工建言行为的影响机制探析—基于组织自尊的中介作用[J]. 铜陵学院学报, 2020, 19(02):37-41.
- [75]宋端雅, 李金生. 领导风格演进、环境动态性与团队创新绩效—从单元到双元视角[J]. 企业经济, 2018, 37(05):95-100.
- [76]孙怀平, 杨东涛, 亨尼·敖特·汉森. 双元领导风格对组织创新影响研究—企业文化的调节作用[J]. 软科学, 2017, 31(11):62-65+70.
- [77]孙旭, 严鸣, 储小平. 坏心情与工作行为:中庸思维跨层次的调节作用[J]. 心理学报, 2014, 46(11):1704-1718.
- [78]王宏蕾, 孙健敏. 授权型领导与员工创新行为:结构正式化的调节作用[J]. 管理科学, 2018, 31(03):29-39.
- [79]王辉, 常阳. 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响[J]. 管理科学, 2017, 30(03):51-62.
- [80]王圣慧, 易明, 罗瑾琏. 双元领导对建言行为的影响:内部动机与外部动机的作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2019, 40(07):136-150.
- [81]王双龙, 周海华. 家长式领导对个人创新行为的影响机理研究[J]. 软科学, 2013, 27(12):53-57.
- [82]王智宁, 张姝, 叶新风. 服务型领导对员工创新行为的跨层影响:组织内自我导航和团队反思的作用[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(05):20-32.
- [83]王重鸣, 郭维维, Michael Frese, Andreas Rauch. 创业者差错取向的绩效作用及其跨文化比较[J]. 心理学报, 2008(11):1203-1211.
- [84]王重鸣, 洪自强. 差错管理气氛和组织效能关系研究[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2000(05):111-116.
- [85]吴佳辉, 林以正. 中庸思维量表的编制[J]. 本土心理学研究, 2005, 24:247-300.
- [86]薛靖, 任子平. 从社会网络角度探讨个人外部关系资源与创新行为关系的实证研究[J]. 管理世界, 2006(05):150-151+157.

- [87] 闫佳祺, 罗瑾琰, 贾建锋. 组织情境因素联动效应对双元领导的影响——一项基于 QCA 技术的研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 39(04): 150-160.
- [88] 闫佳祺, 罗瑾琰. 科研团队双元领导与创新绩效[J]. 科学学研究, 2018, 36(11): 2103-2112.
- [89] 杨德祥, 侯艳君, 张惠琴. 社会资本对企业员工创新行为的影响——知识共享和信任的中介效应[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(20): 139-146.
- [90] 杨晶照, 杨东涛, 孙倩景. 组织文化类型对员工创新行为的作用机理研究[J]. 科研管理, 2012, 33(09): 123-129+153.
- [91] 杨中芳, 赵志裕. 中庸实践思维初探[C]. 第四届华人心理与行为科技学术研讨会, 1997.
- [92] 尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. 差错管理氛围研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(02): 75-87.
- [93] 张德胜, 金耀基, 陈海文, 陈健民, 杨中芳, 赵志裕, 伊莎白. 论中庸理性: 工具理性、价值理性和沟通理性之外[J]. 社会学研究, 2001(02): 33-48.
- [94] 张国梁, 卢小君. 组织的学习型文化对个体创新行为的影响——动机的中介作用分析[J]. 研究与发展管理, 2010, 22(02): 16-23.
- [95] 张军伟, 龙立荣. 服务型领导对员工人际公民行为的影响: 宽恕氛围与中庸思维的作用[J]. 管理工程学报, 2016, 30(01): 43-51.
- [96] 张宁俊, 袁梦莎, 付春香, 吴蕊君. 差错管理氛围与员工创新行为的关系研究[J]. 科研管理, 2015, 36(S1): 94-101.
- [97] 张振刚, 李云健, 李娟娟. 心理资本、创新氛围感知与创新行为关系研究[J]. 中国科技论坛, 2015(02): 119-124.
- [98] 赵红丹, 郭利敏. 双元领导与员工前瞻行为: 认同与中庸的作用[J]. 企业经济, 2018, 37(06): 84-90.
- [99] 赵锴, 杨百寅, 李全. 战略领导力、双元性学习与组织创新: 一个理论模型的探析[J]. 科学学与科学技术管理, 2016, 37(03): 168-180.
- [100] 赵可汗, 贾良定, 蔡亚华, 王秀月, 李珏兴. 抑制团队关系冲突的负效应: 一项中国情境的研究[J]. 管理世界, 2014(03): 119-130.
- [101] 赵莉, 罗瑾琰, 钟竞, 管建世. 双元领导对团队创造力影响机制研究: 基于团

- 队互动的视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2017, 38(12):148-160.
- [102]周晖, 夏格, 邓舒. 差错管理气氛对员工创新行为的影响—基于中庸思维作为调节变量的分析[J]. 商业研究, 2017(04):115-121.
- [103]朱颖俊, 白涛. 差错管理文化对组织绩效的影响—以组织创新为中介变量[J]. 科技进步与对策, 2011, 28(16):1-4.
- [104]庄子匀, 陈敬良. 服务型领导对员工创新行为和团队创新能力的影响:个体与团队的多层次实证研究[J]. 预测, 2015, 34(05):15-21.
- [105]钟皓, 田青, 白敬伊. 基于社会认知理论的员工帮助行为对伦理型领导的作用机制研究[J]. 管理学报, 2019, 16(01):64-71.

附录一

调查问卷(团队成员填写)

尊敬的先生/女士:

您好!我是兰州财经大学企业管理专业的研究生,我们正在进行一项学术研究,感谢您在百忙之中抽出时间参与本次问卷调查。您的回答将作为我们研究的重要参考。您的答案没有对错之分,请您根据您的真实感受填写问卷。本次调查采用匿名填写,1代表完全不同意,7则代表非常同意,您的所有信息我们将严格保密,请您放心填写。衷心感谢您的合作!

请您勾选下列个人情况(这些问题对于问卷统计分析很重要,请您一定填写):

1、您的性别: (1)男 (2)女

2、您的年龄:

(1)18-27 (2)28-37 (3)38-47 (4)48及以上

3、您的教育程度:

(1)高中及以下 (2)专科 (3)本科 (4)硕士及以上

4、您在目前的团队工作时间:

(1)1年及以下 (2)1-5年 (3)6-10年 (4)11-15年 (5)15年以上

一、下列描述有关您团队主管的领导行为,请您根据自身的认可程度,圈选符合实际情况的选项。	完全不同意	不同意	有点不同意	不确定	有点同意	同意	非常同意
1.我的主管帮助我了解我的目标和公司目标之间的关系	1	2	3	4	5	6	7
2.我的主管帮助我了解我的工作对公司整体效益的重要性	1	2	3	4	5	6	7
3.我的主管帮助我了解我的工作是如何融入公司大局的	1	2	3	4	5	6	7
4.我的主管和我一起做出很多决策	1	2	3	4	5	6	7
5.我的经理经常向我咨询战略决策	1	2	3	4	5	6	7
6.我的主管会在一些可能影响我的决定上征求我的意见	1	2	3	4	5	6	7

7.我的主管相信我能胜任艰巨的任务	1	2	3	4	5	6	7
8.即使我犯了错误，我的主管也相信我有能力改进	1	2	3	4	5	6	7
9.我的主管相信我有取得高水平绩效的能力	1	2	3	4	5	6	7
10.我的主管允许我按自己的方式工作	1	2	3	4	5	6	7
11.我的主管通过简化规章制度使我的工作更有效率	1	2	3	4	5	6	7
12.我的主管允许我快速作出重要决定，以满足客户的需求	1	2	3	4	5	6	7
13.我的主管不会把信息透漏给我们	1	2	3	4	5	6	7
14.开会时都按照主管的意思做最后的决定	1	2	3	4	5	6	7
15.与主管一起工作时他(她)会带给我很大的压力	1	2	3	4	5	6	7
16.工作中大小事情都由主管独自决定	1	2	3	4	5	6	7
17.当任务无法达成时主管会斥责我们	1	2	3	4	5	6	7

二、本部分是当您工作所在的团队出现差错时，您对组织感受的记录。	完全不同意	不同意	有点不同意	不确定	有点同意	同意	非常同意
1.对于我们来说，差错对于改进工作过程是非常有用的	1	2	3	4	5	6	7
2.差错发生后，我们会想办法改正	1	2	3	4	5	6	7
3.在差错发生之后，我们会对其进行彻底的分析	1	2	3	4	5	6	7
4.如果出了问题，我们会花时间仔细思考	1	2	3	4	5	6	7
5.在犯了错误之后，我们会试图分析导致错误的原因	1	2	3	4	5	6	7
6.在组织中，我们经常考虑如何避免错误	1	2	3	4	5	6	7
7.差错为工作的继续提供了重要的信息。	1	2	3	4	5	6	7
8.差错帮助我们改进工作	1	2	3	4	5	6	7
9.差错对我们完成工作提供了有用的信息	1	2	3	4	5	6	7
10.一旦发生错误，我们会马上进行改正	1	2	3	4	5	6	7

11.虽然会发生差错，但我们不会放弃最终的目标	1	2	3	4	5	6	7
12.当我们无法自己纠正错误时，我们会求助于同事	1	2	3	4	5	6	7
13.如果我们在犯了错误后无法继续工作，我们可以依赖他人	1	2	3	4	5	6	7
14.当我们犯了错误，我们可以向别人寻求如何继续的建议	1	2	3	4	5	6	7
15.当我们犯了错误之后，我们会与他人分享，这样他们就不会再犯同样的错误	1	2	3	4	5	6	7

三、本部分根据您自身的实际情况进行选择	完全不同意	不同意	有点不同意	不确定	有点同意	同意	非常同意
1.意见讨论时，我会兼顾相互争执的意见	1	2	3	4	5	6	7
2.决定意见时，我通常都不会去管别人怎么想	1	2	3	4	5	6	7
3.我习惯从多方面的角度来思考同一件事情	1	2	3	4	5	6	7
4.在意见表决时，我会听取所有的意见	1	2	3	4	5	6	7
5.做决定时，我会考量各种可能的状况	1	2	3	4	5	6	7
6.我会试着在意见争执的场合中，找出让大家都能够接受的意见	1	2	3	4	5	6	7
7.我会试着在自己与他人的意见中，找到一个平衡点	1	2	3	4	5	6	7
8.我会在考虑他人的意见后，调整我原来的想法	1	2	3	4	5	6	7
9.我期待在讨论的过程中，可以获得具有共识的结论	1	2	3	4	5	6	7
10.我会试着将自己的意见融入到他人的想法中	1	2	3	4	5	6	7
11.就算可能发生争执，我也会表达可能造成冲突的意见	1	2	3	4	5	6	7
12.我通常会以委婉的方式表达具有冲突的意见	1	2	3	4	5	6	7
13.意见决定时，我会试着以和谐的方式让少数人接受多数人的意见	1	2	3	4	5	6	7
14.我在决定意见时，通常会考量整体气氛的和谐性	1	2	3	4	5	6	7
15.做决定时，我通常会为了顾及整体的和谐，而调整自己的表达方式。	1	2	3	4	5	6	7

调查问卷（团队领导填写）

尊敬的先生/女士：

您好！我是兰州财经大学企业管理专业的研究生，我们正在进行一项学术研究，感谢您在百忙之中抽出时间参与本次问卷调查。您的回答将作为我们研究的重要参考。您的答案没有对错之分，请您根据您的真实感受填写问卷。本次调查采用匿名填写，1 代表完全不同意，7 则代表非常同意，您的所有信息我们将严格保密，请您放心填写。衷心感谢您的合作！

请您勾选下列个人情况（这些问题对于问卷统计分析很重要，请您一定填写）：

1、您的性别：(1)男 (2)女

2、您的年龄：

(1)18-27 (2)28-37 (3)38-47 (4)48 及以上

3、您的教育程度：

(1)高中及以下 (2)专科 (3)本科 (4)硕士及以上

4、您在目前的团队工作时间：

(1)1 年及以下 (2)1-5 年 (3)6-10 年 (4)11-15 年 (5)15 年以上

下列描述有关您所负责团队内成员的行为，请您根据自身的认可程度，圈选符合实际情况的选项	完全不同意	不同意	有点不同意	不确定	有点同意	同意	非常同意
1.员工会去探索可改善公司、部门、工作流程或服务等的机会	1	2	3	4	5	6	7
2.员工会去注意工作、部门、组织或市场中非例行性的难题	1	2	3	4	5	6	7
3.员工会针对问题提出构想或解决方式	1	2	3	4	5	6	7
4.员工会从不同角度看待问题，以获得更深入的见解	1	2	3	4	5	6	7
5.员工会去测试新的构想或问题解决方式，以了解未被满足的需求	1	2	3	4	5	6	7
6.员工会去评估新构想的优缺点	1	2	3	4	5	6	7
7.员工会去评估新构想的优缺点	1	2	3	4	5	6	7

8.员工会主动去推动构想并使其有机会被执行	1	2	3	4	5	6	7
9.员工会冒着风险以支持新构想	1	2	3	4	5	6	7
10.员工会从事可能产生益处的改变	1	2	3	4	5	6	7
11.当应用新的作业形态于工作流程、技术、产品或服务时，员工会设法修正新方法所产生的毛病。	1	2	3	4	5	6	7
12.员工会将可改善工作流程、技能、产品或服务的新思想，具体实行于每日例行性事务中	1	2	3	4	5	6	7

附录二 攻读学位期间发表及录用学术论文

1. 张颖颖. 突发公共事件对企业的影响及对策[J]. 投资与作, 2020(11):137-138.
2. 杨庚霞,张颖颖,赵玉田.甘肃省乡村振兴与乡村旅游发展的耦合性分析[J]. 西北民族大学学报(自然科学版), 2021, 42(04):55-59.

致 谢

从 2015 年踏入兰财的那一刻起，至今已有七年的时光，我人生当中最长的求学生涯要画上一个句号。在这里在我收获了老师的谆谆教导，同学的悉心帮助，朋友的真诚陪伴，在此毕业论文交付之际，我向我的导师、课题组及评审老师、父母、同学致以最诚挚的谢意！

首先感谢我的导师赵玉田老师。老师悉心指导我完成毕业论文的写作，严谨的科研态度让我对研究学习有了更高的要求，使我深刻认识到研究生期间如何学习论文写作。感谢赵老师在生活中对我的鼓励和指导，让我对生活的态度更加积极乐观。在此谨向赵老师致以诚挚的谢意和崇高的敬意。

再次感谢杜新胜老师和同学们，感谢杜老师对我们班所有同学学习和生活的帮助和指导。感谢同门王玉业同学对我学业上的帮助，感谢室友对我学术上的帮助和生活上的关怀，在我遇到挫折时给予我安慰和鼓励。感谢师弟师妹对我生活上的鼓励。感谢同学们三年来对我的支持和鼓励。

最后感谢我的父母，他们不辞辛苦，在求学路上给予我物质支持和精神鼓励，正是他们毫无保留的付出，给了我在求学路上坚持到底的动力。

我要感谢外审老师、答辩老师们，感谢你们对我的论文提出宝贵的意见。最后，谨向我的家人、老师、同学和朋友们献上我最诚挚的祝福。我将继续努力，不忘初心。