

# 中庸型领导如何激发员工创新行为

## ——上级发展性反馈和内部人身份感知的链式中介作用

黄菲雨

(南京师范大学 商学院, 江苏 南京, 210046)

**[摘要]** 构建中庸型领导、上级发展性反馈、内部人身份感知和员工创新行为之间的关系模型, 并通过回归分析对假设进行检验。结果表明: 中庸型领导对员工创新行为有显著正向影响; 上级发展性反馈和内部人身份感知分别部分中介了中庸型领导对员工创新行为的影响; 上级发展性反馈和内部人身份感知在中庸型领导与员工创新行为间起链式中介作用。建议企业在日常管理中应当注重培养领导者的中庸思维; 在向员工传递信息时应尽量采取发展性反馈的方式; 多关心员工, 培养员工的内部人身份意识。

**[关键词]** 中庸型领导; 上级发展性反馈; 内部人身份感知; 员工创新行为

**[中图分类号]** F272.92 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-3300 (2021) 01-0051-08

随着市场竞争环境的不确定性日益凸显, 企业唯有依靠不断创新才能得以生存和发展, 而个体创新又是提高组织创新能力的关键因素, 因此员工创新行为一直被视为组织获得竞争优势的重要途径。员工创新又可分为两种不同的模式——探索和利用, 探索式创新旨在寻求新的可能性, 是一个“从无到有”的过程; 而利用式创新则关注从现有的资源中创造出新的价值, 是一个“精益求精”的过程。一味地追求探索式创新会造成技术和创意的脱节, 相反, 过度重视利用式创新则有可能使组织错过更好的发展机会。因此, 如何处理好组织中探索式创新和利用式创新之间的矛盾, 把握合适的“度”, 成为了现代企业亟待解决的难题。

根据以往研究, 个体因素(如心理状态、价值观、动机)和情境因素(如组织支持、社会网络、领导风格)都会对员工创新产生直接或间接的影

响。其中, 领导者作为组织的代表, 会在很大程度上影响员工的态度和行为。有关领导风格与创新的研究并不少见, 但这些领导变量大都起源于西方。鉴于东西方文化的差异, 扎根于中国情境的本土领导模式对员工创新行为会有更强的预测力。陈建勋<sup>[1][35]</sup>等将中庸思维与领导理论相结合, 提出了中庸型领导这一概念。中庸型领导以“中和”为目标, 从全局出发考虑问题, 强调恰到好处、不偏不倚的决策方式, 能够全面、深入、具体地认识和处理组织创新过程中遇到的矛盾与冲突。目前, 有不少学者从个体层面出发, 探究员工中庸思维对个人、团队和组织的影响。如张光曦<sup>[2]</sup>等发现, 具备中庸思维的员工对工作的满意度较高, 进而激发其表现出更高的创造力; 陈岩<sup>[3]</sup>等基于文化资本理论, 证实知识交换与结合在中庸思维与团队创新之间所起的中介作用。可以看出, 以上研究均未将中庸思维

收稿日期: 2020-10-28

作者简介: 黄菲雨(1996-), 女, 江苏泰州人, 硕士研究生, 研究方向: 组织与人力资源管理。

这一构念与领导理论相结合,关于中庸型领导的研究还处于相对空白的状态。在中国传统文化背景下,中庸型领导对员工创新行为有何影响?两者之间的内在机理又是什么?这一系列问题还有待考察。

在中国,人与人之间的交流不似西方国家那般直言不讳,人们喜欢用含蓄、委婉的方式表达自己的意见和看法。相比于明确表达反馈效价的绩效反馈,领导者更倾向于通过发展性反馈向员工提供能够改善其工作的信息。发展性反馈是一种未来导向性质的反馈方式,着重于培养员工的学习能力和挖掘他们的潜力,能够让员工感受到组织对他们的支持以及未来发展的关心,这有利于员工快速融入组织,将自己视为组织的“内部人”,主动参与工作职责之外的活动。本文从领导层面出发,探究扎根于中国文化情境的中庸型领导对员工创新行为的影响,并将上级发展性反馈和内部人身份感知同时纳入理论框架,基于自我概念理论,检验二者在中庸型领导与员工创新行为之间的链式中介作用。

### 一、理论基础与研究假设

#### (一) 中庸

中庸作为中国传统文化的核心,潜移默化地影响着人们对工作和生活的态度。程颐认为“不偏之谓中,不易之谓庸”,“中”指不偏向任何一方,不走极端,恰到好处的处理问题,“庸”是指始终如一、坚持原则,中庸就是在坚持原则的基础上做出恰如其分、不偏不倚的选择<sup>[4]</sup>。中庸有四种形式:(1) A 而 B,如“温而厉”“恭而安”,以 B 弥补 A 的不足;(2) A 而不 B, B 是 A 的极端状态,如“威而不猛”“乐而不淫”,意为把握好事物发展的“度”,不要过头;(3) A 亦 B,如“能文能武”“亦庄亦谐”,兼及 A 与 B 的优点,二者相辅相成;(4) 不 A 不 B,如“无偏无颇”“不卑不亢”,指凡事要避开极端,做到无过无不及<sup>[5]</sup>。从以上四种形态可以看出,中庸的精髓就在于“执其两端而用其中”。吴佳辉和林以正<sup>[6]250</sup>将中庸思维定义为“从多个角度思考同一件事情,在详细地考虑不同的看法后,选择可以顾全自我与大局的行为方式”,并

将之划分为多方思考、整合性与和谐性三个维度。中庸型领导是中庸思维在领导力领域的发展,结合中庸思维的定义与内涵,本文认为中庸型领导是一种具有平衡各方力量的能力,以和谐为行动准则,善于多角度思考、整合外在讯息与内在想法的领导风格。

#### (二) 中庸型领导与员工创新行为

员工创新行为是指员工在工作中有意识地引入并应用新颖且有用的想法、产品、流程和程序。在中国管理情境下,学者们多将员工创新行为划分为创意产生和创意执行两个阶段。创意产生和创意执行的落实程度与组织特征密切相关:组织的形式化和集中化程度越低,越有利于萌生有创意的想法;相反,正式化和集中化的组织环境更能够促进创意思想的执行。可以看出,员工创新行为两阶段的需求是有差异、甚至是相互矛盾的,这就需要采取一种可以识别多样化需求、整合多方资源、维持两端平衡的领导方式。

中庸型领导作为从中国传统文化中衍生而来的领导方式,可以更好地解释中国本土的管理现象。首先,中庸型领导善于从多个不同的角度思考问题,能够跳出固有的思维模式,全面把握事物的整体性和差异性,有利于加深领导者对组织的了解,找到维持创意产生和创意执行的平衡点,为员工创新活动的正式开展奠定了基础。其次,中庸型领导会对组织进行全面、系统的考察,将外在信息和内在想法加以整合,在对立中把握统一,合理分配组织资源,创造性地化解矛盾,减少员工创新过程中遇到的阻力。再次,中庸型领导不拘泥于传统的思维模式,根据组织内外环境的变化做出灵活的调整,审时度势、随机应变。在中庸型领导的带领下,员工敢于跳出原有的思维框架,用新的视角、方法、理念去认识和理解问题,为促进组织创新和发展提供了重要的前提。最后,创新并不总是会带来预期的或令人满意的结果,因而存在着一定的风险。创新的不确定性可能会损害一部分人的利益从而受到抵制,而那些试图创新的人则成了“出头鸟”,遭受

到他人的排斥。中庸型领导以和谐为行动准则，鼓励多样性和差异性，以包容的心态接受创新的结果，减轻了下属的顾虑，增强了下属的信心，有助于创新活动的顺利实施。提出假设 1:

H1: 中庸型领导正向影响员工创新行为。

### (三) 上级发展性反馈的中介作用

上级发展性反馈是指领导者向员工提供有帮助或有价值的信息，从而促进员工在工作中不断学习、发展和自我完善<sup>[7]415</sup>。上级发展性反馈有以下三个特征：反馈来源是员工的上级，反馈接受者为员工；上级发展性反馈是未来导向性质的反馈方式，相较于强调考核结果的绩效反馈，上级发展性反馈的优点在于从以往的工作中提炼总结出有益于员工未来发展的信息；上级发展性反馈是信息型的反馈，不同于具有约束性和限制性的控制型反馈，这种反馈方式不会把上级的意见强加给员工，强迫员工按照领导者的意愿行事，而是给予员工自由发挥的空间，引导员工快速成长。

以往研究大都将上级发展性反馈作为自变量，讨论它对员工态度和行为的影响，鲜有研究涉及上级发展性反馈前因变量的探索。本文认为，中庸型领导作为一种追求平衡与和谐状态的领导风格，很大程度上会向员工提供发展性的反馈。自我概念理论认为，个体的行为会受到整体自我观的影响。中庸型领导强调以和为贵，通过协调员工与员工、员工与领导者以及员工与组织之间的关系减少工作中的摩擦与矛盾。传统的绩效反馈就绩效结果给予员工正面或负面的评价，而负面的绩效反馈会导致下属产生失落、沮丧、不安等消极情绪，破坏了人际关系的和谐。因此，顾及到下属的个人情绪，中庸型领导会以委婉的表达方式，向员工传递能够促进他们未来发展的建议。另一方面，中庸型领导具有大局观和整体观，能够全面、系统地看待和思考问题。从反馈内容来看，中庸型领导善于整合组织中的各类资源并从中提炼出有益于员工改进工作、促进员工学习和发展的信息；从反馈方式来看，中庸型领导将员工在过去一段时间内的优点与不足进行

调和，灵活地调整反馈内容，拿捏好分寸，委婉含蓄地向员工提供关于他们未来工作的建议，既不会使表现较好的员工骄傲自满，也不会让表现不佳的下属感到失落和难过。基于此，提出假设 2a:

H2a: 中庸型领导正向影响上级发展性反馈。

本文推断上级发展性反馈对员工创新行为有一定的促进作用。第一，上级发展性反馈是一种积极的反馈形式<sup>[8]</sup>，不以接受者一定要达成某种行为结果为目的，减轻了下属的工作压力，营造了一种轻松自由的氛围，有利于激发员工的发散性思维。第二，上级发展性反馈属于信息型的反馈，旨在为下属提供有价值的建设性信息，激起了员工对任务本身的兴趣，提高了员工的内在动机，使员工表现出更多的创新行为。第三，上级发展性反馈帮助员工界定了创新的标准。根据员工创新行为的定义，新颖性并不是衡量创新与否的唯一标准，关键是“有用”。由于缺乏经验，员工可能会将某个新颖却没有实用价值的想法当作创新。领导者的反馈有助于下属对创新的内涵、标准以及实现途径有更加清晰的认识，以此产生新颖且可行的创意。最后，创新是一项无法预知结果的行动，存在着一定的风险。上级发展性反馈体现了领导者对下属在组织中未来发展的关心，使员工感知到上级对自己的鼓励和支持，减轻了员工对创新失败的担忧，增强了他们创新成功的信心。基于此，提出假设 2b:

H2b: 上级发展性反馈在中庸型领导与员工创新行为之间起中介作用。

### (四) 内部人身份感知的中介作用

Stamper<sup>[9]880</sup>等首次提出了内部人身份感知这一概念，并将之界定为“员工感知到自己是组织内部人的程度”，即员工在组织中获得个人空间和被他人接受的程度，是员工对自我的一种评价，用以衡量员工对组织的归属感。内部人身份感知是个体自我概念的重要体现。以往学者们多以社会交换理论为基础，分析内部人身份感知的中介作用，然而社会交换理论的关注点是关系互动，无法全面地揭示员工的自我认知。鉴于此，本文将从自我概念视角，

深入剖析中庸型领导如何通过内部人身份感知进而影响员工创新行为。

根据 Tyler<sup>[10]</sup> 等提出的权威关系模型, 个体通过自己与组织权威对象的关系来判断自己在组织中处于何种地位。领导者拥有组织赋予的正式权力, 决定着组织内资源的分配, 是组织权威的象征。已有研究表明, 领导风格对下属内部人身份感知有着显著的影响。根据自我概念理论, 与组织“重要他人”(如领导者)的互动会影响员工的自我评价。中庸型领导追求局部和整体、内部与外部的和谐, 在组织中营造了一种融洽、祥和的氛围, 这种和谐的组织氛围增强了组织成员间的信任, 使员工能够更快地融入组织, 提升了员工对组织的归属感。中庸型领导秉持“诚者, 天之道也; 诚之者, 人之道也”这一原则, 不论在工作中还是生活中都以诚待人, 在关心员工职业发展之余还致力于提升员工的德行, 这种全方位的照拂使员工感受到领导者对自己的重视, 增强了员工的内部人身份感知。另外, 中庸型领导拥有海纳百川的气度, 当下属在工作中失误时, 他们不会直接指责员工的错误, 而是以包容的心态去了解员工犯错的原因, 及时与员工沟通, 减缓员工由于犯错所产生的不安感, 帮助员工恢复自信, 使员工坚定自己是组织“内部人”的信念。基于此, 提出假设 3a:

H3a: 中庸型领导正向影响内部人身份感知。

自我概念理论认为, 一旦员工认为自己的工作与其自我概念相匹配, 那么他对工作的满意度就越高, 在工作中也会表现得更好。“士为知己者死”是中国传统文化的重要精神内涵, 将这一观念投射到现代企业管理中, 可做如下理解: 将自己视为组织“内部人”的员工会将组织利益置于第一位, 即使遇到了困难也会迎难而上, 力求为实现组织可持续发展作出积极贡献, 因而也会表现出较高的创新行为。当员工认为自己是组织的一分子时, 他们会意识到自己肩负着促进组织发展、提升组织竞争优势的责任, 且会积极地承担起这一责任, 具体表现为在工作中认真负责, 不断精进个人业务水平, 在

提高自身能力的同时积累新知识、追求新发现、探索新规律。内部人身份感知提高了员工的归属感, 满足了员工的情感需求, 有助于员工以积极的情绪状态完成工作。积极情绪提升了员工的认知灵活性, 增强了员工的知识迁移能力, 使员工掌握了创新所需要的方法和技巧, 从而萌生出更多的创意。基于此, 提出假设 3b:

H3b: 内部人身份感知在中庸型领导与员工创新行为之间起中介作用。

(五) 上级发展性反馈与内部人身份感知的链式中介作用

根据自我概念理论, 个体从反馈中获取构建自我概念的信息<sup>[11]</sup>。上级发展性反馈向员工提供了对其成长和职业发展有帮助的信息, 有助于下属开发自身优势、提升自身能力。通过发展性反馈, 领导者向员工传递了这样的信号, 即他们尊重下属为组织做出的贡献, 关心下属在组织中的现状及未来发展。因此, 上级发展性反馈会让员工感觉到自己是被重视的。一般来说, 员工都将上级视作组织的代表, 因此上级发展性反馈意味着组织对自己的支持、接受和认可, 由此可以看出上级发展性反馈能够增强下属的内部人身份感知。

结合前文提出的假设, 本文认为上级发展性反馈和内部人身份感知在中庸型领导与员工创新行为之间起链式中介作用, 即“中庸型领导→上级发展性反馈→内部人身份感知→员工创新行为”。提出假设 4:

H4: 上级发展性反馈和内部人身份感知在中庸型领导与员工创新行为之间起链式中介作用。

## 二、研究设计

### (一) 研究样本

采用问卷调查的方式, 收集江苏和山东两地多家企业的数 据, 共发放 390 份问卷, 最终回收了 351 份有效问卷。其中, 男性占 47%, 平均年龄为 28 岁, 平均工作年限为 4 年, 本科及以上学历占 88.1%。

(二) 测量工具

1. 中庸型领导: 目前国内外尚未有针对中庸型领导的成熟量表, 借鉴陈建勋<sup>[1]132</sup>等学者的做法, 选取吴佳辉<sup>[6]247</sup>等开发的中庸思维量表, 以领导者中庸思维来测量中庸型领导。共有 13 个题目, 如“我的领导在做决定时, 会考量各种可能的状况”, Cronbach's  $\alpha$  系数值为 0.949。2. 上级发展性反馈: 采用 Zhou<sup>[7]413</sup>开发的量表, 共有三个题目, 如“我的上司会给我提供一些有用的信息来帮助我提高工作绩效”, Cronbach's  $\alpha$  系数值为 0.765。3. 内部人身份感知: 采用 Stamper<sup>[9]875</sup>等开发的量表, 共有 6 个题目, 其中包括 3 道反向题, 如“我的公司让我

有一种被遗忘和忽视的感觉”, Cronbach's  $\alpha$  系数值为 0.885。4. 员工创新行为: 采用 Scott<sup>[12]</sup>等开发的量表, 共有 6 个题目, 如“我会制定适当的计划或规划来落实我的创新性构想”等, Cronbach's  $\alpha$  系数值为 0.830。

三、实证分析与结果

(一) 验证性因子分析

采用 AMOS 22.0 检验关键变量“中庸型领导”“上级发展性反馈”“内部人身份感知”和“员工创新行为”之间的区分效度。由表 1 可知, 四因子模型的拟合效果优于其他三个模型, 表明各变量具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

Tab. 1 Confirmatory factor analysis

模型	因子	$\chi^2 / df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型	ZYL、SDF、PIS、EIB	2.56	0.910	0.902	0.067	0.050
三因子模型	ZYL、SDF+PIS、EIB	3.04	0.882	0.872	0.076	0.062
二因子模型	ZYL、SDF+PIS+EIB	3.34	0.864	0.852	0.082	0.063
单因子模型	ZYL+SDF+PIS+EIB	7.87	0.600	0.568	0.140	0.164

注: 中庸型领导 = ZYL; 上级发展性反馈 = SDF; 内部人身份感知 = PIS; 员工创新行为 = EIB。

(二) 描述性统计分析

由表 2 可知, 中庸型领导与上级发展性反馈 ( $r = 0.35, p < 0.01$ )、内部人身份感知 ( $r = 0.31, p < 0.01$ ) 和员工创新行为 ( $r = 0.38, p < 0.01$ ) 显著

正相关; 上级发展性反馈 ( $r = 0.69, p < 0.01$ )、内部人身份感知 ( $r = 0.62, p < 0.01$ ) 与员工创新行为为显著正相关, 相关性检验与假设的结果在方向上具有一致性。

表 2 各主要变量的均值、标准差和相关关系

Tab. 2 Means, standard and interactions among variables

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.53	0.50	1.00							
2. 年龄	28.02	3.83	-0.37**	1.00						
3. 组织年资	4.03	2.52	-0.27**	0.82**	1.00					
4. 学历	2.95	0.49	-0.07	0.08	0.10	1.00				
5. 中庸型领导	5.62	0.63	-0.08	0.05	0.04	0.14**	1.00			
6. 上级发展性反馈	5.41	0.79	-0.16**	0.03	-0.03	0.01	0.35**	1.00		
7. 内部人身份感知	5.89	0.70	-0.13*	0.14*	0.13*	0.03	0.31**	0.54**	1.00	
8. 员工创新行为	5.49	0.65	-0.12*	0.09	0.08	0.01	0.38**	0.69**	0.62**	1.00

注: 样本量 = 351; \*\* 表示  $p < 0.01$ , \* 表示  $p < 0.05$  (双尾); 表 3 同。

### (三) 假设检验

#### 1. 主效应与中介效应检验

由表 3 中 M6 可知, 在控制了性别、年龄、组织年资和学历后, 中庸型领导对员工创新行为具有显著正向影响 ( $\beta = 0.379, p < 0.01$ ), 假设 H1 得以验证; 由 M2 可知, 中庸型领导对上级发展性反馈存在显著正向影响 ( $\beta = 0.347, p < 0.01$ ), 假设 H2a 得以验证; 由 M4 可知, 中庸型领导对内部人身份感知存在显著正向影响 ( $\beta = 0.306, p < 0.01$ ), 假设 H3a 得以验证。

根据 Baron 和 Kenny 提出的三步检验法, 满足以下三个条件才可说明中介效应存在: ①自变量对因变量有显著影响; ②自变量对中介变量有显著影响; ③在控制了自变量后, 中介变量对因变量有显

著影响。若引入中介变量后, 自变量与因变量之间的关系变得不显著了, 说明存在完全中介; 若仍显著, 只是相关系数较之原来有所降低, 说明存在部分中介。前文已经验证了条件①和条件②, 因此只需验证条件③是否成立即可。由 M7 可知, 中介变量上级发展性反馈对员工创新行为有显著影响 ( $\beta = 0.639, p < 0.01$ ), 且中庸型领导与员工创新行为的关系仍是显著的, 说明上级发展性反馈在中庸型领导与员工创新行为之间起部分中介作用, 假设 H2b 成立; 由 M8 可知, 中介变量内部人身份感知对员工创新行为有显著影响 ( $\beta = 0.556, p < 0.01$ ), 且中庸型领导与员工创新行为的关系仍是显著的, 说明内部人身份感知在中庸型领导与员工创新行为之间起部分中介作用, 假设 H3b 成立。

表 3 假设检验结果

Tab. 3 Hypothesis test results

变 量	上级发展性反馈		内部人身份感知		员工创新行为			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
控制变量								
性别	-0.155**	-0.132*	-0.090	-0.069	-0.092	-0.067	0.017	-0.029
年龄	0.077	0.071	0.067	0.061	0.029	0.022	-0.023	-0.012
组织年资	-0.130	-0.129	0.044	0.046	0.031	0.032	0.115	0.007
学历	0.006	-0.041	0.017	-0.024	-0.011	-0.063	-0.037	-0.049
自变量								
中庸型领导		0.347**		0.306**		0.379**	0.157**	0.209**
中介变量								
上级发展性反馈							0.639**	
内部人身份感知								0.556**
$R^2$	0.028	0.146	0.027	0.118	0.015	0.155	0.504	0.428
$\Delta R^2$	0.028	0.118	0.027	0.091	0.015	0.140	0.349	0.273
$F$	2.526	11.793	2.367	9.22	1.33	12.668	58.279	42.912

#### 2. 链式中介效应检验

使用 process 宏程序验证上级发展性反馈和内部人身份感知在中庸型领导与员工创新行为之间的链式中介作用, 检验结果如表 4 所示。“中庸型领导→上级发展性反馈→员工创新行为”这一中介路径在

95%水平上的置信区间为 [0.099 8, 0.255 3], 不包含零, 进一步说明了上级发展性反馈的中介效应显著。“中庸型领导→内部人身份感知→员工创新行为”这一中介路径在 95%水平上的置信区间为 [0.002 4, 0.087 9], 不包含零, 进一步说明了内

表4 链式中介效应 bootstrap 检验分析结果

Tab.4 Analysis results of bootstrap test of chain mediating effect

路径	效应值	标准误	bootstrap 分析检验结果 (95%置信区间)		
			下限	上限	显著性
1: ZYL→SDF→EIB	0.169 4	0.039 6	0.099 8	0.255 3	显著
2: ZYL→PIS→EIB	0.044 2	0.021 7	0.002 4	0.087 9	显著
3: ZYL→SDF→PIS→EIB	0.057 9	0.017 3	0.028 9	0.096 6	显著

注: ZYL=中庸型领导; SDF=上级发展性反馈; PIS=内部人身份感知; EIB=员工创新行为。

部人身份感知的中介效应显著。“中庸型领导→上级发展性反馈→内部人身份感知→员工创新行为”这一链式中介路径在95%水平上的置信区间为[0.028 9, 0.096 6],不包含零,说明链式中介效应显著,假设H4得到验证。

#### 四、结论与建议

基于自我概念理论,本文考察了中庸型领导对员工创新行为的影响效果和内部机理,发现:中庸型领导正向影响员工创新行为;上级发展性反馈和内部人身份感知分别在中庸型领导与员工创新行为之间起部分中介作用;上级发展性反馈和内部人身份感知在中庸型领导与员工创新行为之间起到了链式中介作用。

本文提出以下建议。首先,中庸型领导懂得如何平衡组织中的探索与利用、灵活与效率的问题,能够以和谐的方式处理遇到的矛盾与冲突,为组织创新提供一个良好的环境。因此企业应该注重培养领导者的中庸思维,如定期开展针对领导者的培训,弘扬中庸之道。在招聘时,也可雇佣中庸水平较高的管理者。其次,领导者应尽量采取发展性反馈的方式向员工传递信息。事实上,中国社会中存在着一种独特的“面子文化”,认为面子是个体自尊的体现。西方的绩效反馈,尤其是负面反馈,在一定程度上伤害了员工的自尊,破坏了员工与组织的关系,甚至可能会导致员工的离职。相反,上级发展性反馈是一种信息型的反馈方式,旨在帮助员工学习和成长,即使是传达负面消息也会以委婉和能够让人接受的方式,比较符合中国人的行事作风。因

此,领导者应该积极转变反馈方式,通过发展性反馈引导员工不断进步,增强自身能力,为创新储备必要的知识技能。最后,组织应尽可能地提高员工的内部人身份感知。一般而言,将自己视为组织内部人的员工会自觉地承担起促进组织发展的责任,为提高组织绩效作出更多的贡献。鉴于此,领导者在工作中应采取措施不断加强员工对自己内部人身份的认同,如肯定员工的想法,关心员工的工作和生活等。

#### 参考文献:

- [1]陈建勋,凌媛媛,刘松博.领导者中庸思维与组织绩效:作用机制与情境条件研究[J].南开管理评论,2010,13(2):132-141.
- [2]张光曦,古昕宇.中庸思维与员工创造力[J].科研管理,2015,36(S1):253-259.
- [3]陈岩,暴振法,陈忠卫,等.中庸思维对团队创新的影响及作用机制研究[J].预测,2018,37(2):15-21.
- [4]吴士健,孙专专,权英.中庸思维对知识隐藏与员工创造力的影响机制研究[J].管理学报,2020,17(4):527-535.
- [5]庞朴.中庸与三分[J].文史哲,2000(4):21-27.
- [6]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.
- [7]ZHOU J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality [J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(3): 413-422.
- [8]苏伟琳,林新奇.上级发展性反馈对下属创新行为的影响——LMX及创新意愿的链式中介作用[J].华东经济管

- 理 2019 33( 1) : 131-138.
- [9] STAMPER C L , MASTERSON S S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior [J]. *Journal of Organizational Behavior* ,2002 ,23 ( 8) : 875-894.
- [10] TYLER T R , LIND E A. A relational model of authority in groups [J]. *Advances in Experimental Social Psychology* , 1992 ,25: 115-191.
- [11] 郝金磊 , 孙柏鹏 . 上级发展性反馈与员工创造性工作卷入: 基于自我概念理论视角 [J]. *中国人力资源开发* , 2020 ,37( 4) : 20-33.
- [12] SCOTT S G , BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace [J]. *Academy of Management Journal* ,1994 ,37 ( 3) : 580-607.

## The Mechanisms of Zhongyong Leadership on Employee Innovative Behavior ——The Chain Mediating Effect of Supervisor Developmental Feedback and Perception of Insider

HUANG Feiyu

( School of Business , Nanjing Normal University , Nanjing 210046 , China)

**Abstract:** This study constitutes a relational model among Zhongyong leadership , supervisor developmental feedback , perception of insider and employee innovative behavior. Using regression analysis , the results show that: Zhongyong leadership has a significant positive impact on employee innovative behavior; supervisor developmental feedback and perception of insider mediate the relationship between Zhongyong leadership and employee innovative behavior; supervisor developmental feedback and perception of insider play a chain mediating effect between Zhongyong leadership and employee innovative behavior. It is suggested that the enterprises should pay attention to cultivating leaders' Zhongyong thinking in daily management; when transmitting information to employees , leaders should adopt developmental feedback as much as possible and enterprises should pay more attention to employees and cultivate their insider awareness.

**Key words:** Zhongyong leadership; supervisor developmental feedback; perception of insider; employee innovative behavior

( 责任编辑: 杨成平)