



真实型领导及组织创新气候对员工越轨创新行为的影响，以员工资质过剩为中介变量，以为团队异质性为调节变量

**THE EFFECTT OF REAL LEADERSHIP  
AND ORGANIZATIONAL INNOVATION  
CLIMATE ON EMPLOYEE DEVIANT  
INNOVATION BEHAVIOR WAS MEDIATED  
BY EMPLOYEE EXCESS QUALIFICATION  
AND MODERATED BY TEAM  
HETEROGENEITY**

JIAWEI QI (戚珈玮)

工商管理硕士专题研究报告

泰国博仁大学中国-东盟国际学院

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTICAL  
FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE  
DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL, CHINA-ASEAN INTERNATIONAL  
COLLEGE, DHURAKIJ PUNDIT UNIVERSITY**

二零二壹

2021



## Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University

Master of Business Administration

研究报告题目: 真实型领导及组织创新气候对员工越轨创新行为的影响, 以员工资质过剩为中介变量, 以为团队异质性为调节变量

Title of Thematic: The effect of real leadership and organizational innovation climate on employee deviant innovation behavior was mediated by employee excess qualification and moderated by team heterogeneity

Researcher|研究者: Mr Jiawei Qi

Program | 课程: Master of Business Administration

Principal Supervisor: Dr. Sze-Ting Chen

Co-supervisor:

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the independent study submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business in the China-ASEAN International College.

*Tzu-Chia Chen*  
Dr. Tzu-Chia Chen

Committee President  
评审委员会主席

*Sze-Ting Chen*  
Dr. Sze-Ting Chen

Committee Examiner / Principal Supervisor  
委员会考官 / 首席导师

*Nana Weng*  
Dr. Nana Weng

Committee Examiner  
委员会考官

Committee Examiner / Co-supervisor  
委员会考官 / 副导师

This is to certify the said Independent Study was approved by the China-ASEAN International College (CAIC).

*Yun Keong*

Dean of China-ASEAN International College  
中国—东盟国际学院院长

Date | 日期: 1/06/2022

### Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) JIAWEI Surname QI  
Student ID no. 619570010150 Program M.B.A. Major   
undertake that  ~~Dissertation~~/Thesis  ~~Term Paper~~ / ~~Thematic Paper~~ / Independent Study  
this

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature: Jiawei Qi.  
Name(Please print):→ ( Jiawei Qi )  
Date: 2021.11.25



研究报告题目： 真实型领导及组织创新气候对员工越轨创新行为的影响，以员工资质过剩为中介变量，以为团队异质性为调节变量

作者： 戚珈玮  
主指导教师： 陈思婷博士  
副指导教师： -----  
学系： 工商管理硕士  
学年： 二零二壹

## 摘要

随着近年来中国市场经济的飞速发展,企业如春笋一般层出不穷,随着逆全球化的趋势日益加剧,各行业的竞争空间越来越狭小,行业之间的竞争也越来越激烈。创新和变革更加的成为企业的首要目标。员工作为一个企业最基本的单位,面对着巨大的工作压力和严峻的生存环境会产生一定的疲劳和厌倦情绪,产生情绪耗竭等负面情绪,从而影响着工作的能力和绩效。正因如此,认真地分析了员工的内心心理和需要,探讨如何运用真实型的领导者人格方式来充分激发全体员工的实际劳动热情,培养了员工对于企业的认同感和一种主人翁的精神,提高员工的工作效率从而激发员工的创造力是必不可少的。数据来源主要通过问卷发放形式,发放的范围选择在山东省青岛市的企业创业者或高层管理者以及社会从业者。数据分别从线上线下两个方面收集(线上包含微信、qq 等各类社交网络软件来发放)。基于现在的疫情形势,大部分的问卷都是采用线上的方式发放,少部分线下纸质的问卷视自己所发放的问卷根据地区疫情实际情况而定,研究自 2021 年 4 月至 7 月总共在线上发放了 1000 份问卷,回收的问题为 541 份,最终去除了无效的问卷 17 份,有效问卷为 524 份。利用结构方程模型分析。得出以下几个因素:真实型领导对于员工的越轨创新行为起着正相关的影响,组织创新气候对于员工的越轨创新行为起着负相关的影响,真实型的领导对于员工资质过剩起着正相关的影响,组织创新气候对于员工资质过剩起着负相关的影响,员工资质过剩对于员工的越轨创新行为起着正相关的影响,员工资质过剩在真实型的领导、组织中越轨创新气候与企业员工的越轨创新行为间起到了中介效应,团队异质性对于组织



中创新气候与企业员工的越轨创新行为未能起到正向调节作用,团队异质性对于员工资质过剩与企业员工的越轨创新行为之间的相互关系未能起到正向调整作用,团队异质性未能直接影响企业员工的越轨创新行为。

**关键词:**真实型领导、组织创新气候、员工越轨创新行为、员工资质过剩、团队异质性

Is Paper Title: The Effect Of Real Leadership And Organizational Innovation Climate On Employee Deviant Innovation Behavior Was Mediated By Employee Excess Qualification And Moderated By Team Heterogeneity  
Author: Jiawei QI  
Principal Advisor: Dr. Sze-Ting Chen  
Co-advisor: -----  
Department: Master of Business Administration  
Academic Year: 2021

## **Abstract**

With the rapid development of China's market economy in recent years, enterprises springing up, with the trend of anti-globalization is increasing, the competition space of various industries is becoming more and more narrow, and the competition between industries is becoming more and more fierce. Innovation and change are more of a top goal for businesses. As the most basic unit of an enterprise, employees face great work pressure and severe living environment will produce certain fatigue and tiredness, and produce emotional exhaustion and other negative emotions, thus affecting the ability and performance of work. Because of this, carefully analyze the employee's inner psychology and needs, explore how to use the real leader personality way to fully stimulate the actual labor enthusiasm of all employees, cultivate the employee's sense of identity and a sense of ownership of the enterprise, improve the staff's work efficiency and thus stimulate the creativity of employees is essential. The data source will be distributed mainly through the form of questionnaires, the scope of distribution in Qingdao City, Shandong Province, enterprise entrepreneurs or senior managers, as well as social practitioners. Data is collected from two aspects online and offline (online including WeChat, qq and other types of social networking software to distribute). Based on the current situation of the epidemic, most of the questionnaires are distributed online, a small number of offline paper questionnaires depending on the actual situation of the regional outbreak, the study from April to July 2021 issued a total of 1000 questionnaires online, the recovery of 541 questions, and finally removed 17 invalid questionnaires, effective questionnaires for 524. Analysis using structural equation models. The following

factors are obtained: true leadership plays a positive and related role in employees' transgression innovation behavior, organizational innovation climate plays a negative correlation effect on employees' transgression innovation behavior, real leadership plays a positive related role in employee qualification excess, organizational innovation climate plays a negative related role in employees' excess qualification, Employee qualification surplus plays a positive and related role in employee's transgression innovation behavior, employee qualification excess plays an intermediary effect between real leadership, the organization's transgression innovation climate and enterprise employee's transgression innovation behavior, team heterogeneity can not play a positive role in the organization's innovation climate and enterprise employees' transgression innovation behavior, team heterogeneity does not play a positive adjustment role in the relationship between employee qualification excess and enterprise employee's transgression innovation behavior. Team heterogeneity does not directly affect the behavior of employees who have crossed the line.

**Keywords:** Real leadership, organizational innovation climate, employee transgression innovation behavior, employee qualification surplus, team heterogeneity



## 致谢

光阴似箭，四年学习生涯即将画上圆满的句号。这四年对于我来说，是意义重大的四年，在这里不仅学习了专业知识，各方面能力也得到了提升。都说人生路漫漫，我很珍惜在博仁学校遇到的每一个恩师和帮助过我的同学们。

在完成毕业设计的过程中，首先我要感谢陈思婷老师的帮助，耐心指出我毕业设计所存在的问题，提出许多宝贵的意见，毕业作品才得以成型。陈思婷老师认真严谨的治学态度，敬业的工作精神，都为我今后的工作生涯树立了榜样。

其次我要感谢我的挚友的帮助，在他们的帮助下，我才能顺利地解决问题，按照计划完成我的毕业作品。与你们的相遇即将成为大学最美好的回忆，期待我们再次相见于江湖。

最后，祝愿所有同学们都能以梦为马，不负韶华。

戚珈玮 CAIC  
Dhurakij Pundit University  
2021年11月25日

## 目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student.....	i
Form of Declaration of Independent Academic Work.....	ii
致谢.....	iii
摘要.....	iv
Abstract .....	vi
第1章 绪论.....	5
1.1 研究背景.....	5
1.2 研究动机与目的.....	8
1.3 研究创新与重要性.....	9
1.4 研究问题.....	9
1.5 研究流程.....	10
第2章 文献综述.....	12
2.1 员工越轨创新行为.....	12
2.1.1 员工越轨创新行为的定义.....	12
2.1.2 影响员工越轨创新行为的因素.....	13
2.2 真实型领导.....	15
2.2.1 真实型领导定义.....	15
2.2.2 真实型领导的类型.....	17
2.2.3 真实性领导的特征.....	18
2.2.4 真实型领导对员工越轨创新行为的影响.....	20
2.3 组织创新气候.....	21
2.3.1 组织创新气候的定义.....	21
2.3.2 组织创新气候的以往研究.....	23
2.3.3 组织创新气候对员工越轨创新行为的影响.....	25
2.4 员工资质过剩.....	26
2.4.1 员工资质过剩的定义.....	26
2.4.2 员工资质过剩的影响因素.....	27
2.4.3 资质过剩的员工对企业的影响.....	29
2.4.4 真实型领导对员工资质过剩的影响.....	31
2.4.5 组织创新气候对员工资质过剩的影响.....	32
2.4.6 员工资质过剩对员工越轨创新行为的影响.....	33
2.4.7 员工资质过剩对真实型领导与员工越轨创新行为间的影响.....	34
2.4.8 员工资质过剩对组织创新气候与员工越轨创新行为间的影响.....	35
2.5 团队异质性.....	36
2.5.1 团队异质性的定义.....	37
2.5.2 团队异质性的结构.....	38
2.5.3 影响异质性团队绩效的因素.....	40
2.5.4 团队异质性对组织创新气候与员工越轨创新行为间关系的影响.....	41
2.5.5 团队异质性对员工资质过剩与员工越轨创新行为间关系的影响.....	42

2.5.6 团队异质对真实型领导与员工越轨创新行为之间的关系.....	42
2.5.7 团队异质性对员工越轨创新行为的影响.....	43
第3章 研究方法与设计.....	45
3.1 研究架构.....	45
3.2 操作性定义与衡量.....	46
3.2.1 因变量——员工越轨创新行为的操作性定义与衡量.....	46
3.2.2 自变量——真实型领导的操作性定义与衡量.....	47
3.2.3 自变量——组织创新气候的操作性定义与衡量.....	48
3.2.4 中介变量——员工资质过剩的操作性定义与衡量.....	49
3.2.5 调节变量——团队异质的操作性定义与衡量.....	50
3.3 研究对象与数据筹集.....	51
3.4 问卷预测方法.....	52
3.4.1 初始信度分析.....	52
3.4.2 项目分析之鉴别力.....	52
3.5 数据分析方法.....	53
第四章 实证研究.....	54
4.1 共同方法偏差 (CMV) .....	54
4.2 验证性因子分析 (CFA) .....	54
4.2.1 员工越轨创新行为的验证性因子分析.....	55
4.2.2 真实型领导的验证性因子分析.....	55
4.2.3 组织创新气候的验证性因子分析.....	56
4.2.4 员工资质过剩的验证性因子分析.....	57
4.2.5 团队异质的验证性因子分析.....	58
4.2.6 整体构面的验证性因子分析.....	58
4.3 描述性分析和信效度分析.....	60
4.3.1 描述性分析.....	60
4.3.2 信度分析.....	61
4.3.3 相关分析.....	62
4.3.4 区别效度分析.....	63
4.4 直接效应实证分析.....	63
4.4.1 直接效应模型.....	63
4.4.2 直接效应分析结果.....	64
4.5 中介效应实证结果分析.....	64
4.5.1 中介效应模型.....	64
4.5.2 中介效应分析结果.....	65
4.5.3 中介效应检定 (Bootstrap 法) .....	66
4.6 调节效应实证结果分析.....	66
4.6.1 团队异质在真实型领导和员工越轨创新行为之间的调节.....	66
4.6.2 团队异质在组织创新气候和员工越轨创新行为之间的调节....	68
4.6.3 团队异质在员工资质过剩和员工越轨创新行为之间的调节....	69
4.7 整体结构模型分析.....	71
4.7.1 整体结构拟合指标.....	71



4.7.2 整体结构模型假设路径.....	71
4.7.3 整体模型中介假设路径.....	72
第5章 研究结论与建议.....	74
5.1 研究结论.....	74
5.2 研究贡献.....	75
5.3 研究建议.....	77
5.3.1 对学界的建议.....	77
5.3.2 对业界的建议.....	77
5.3.3 对后续研究者的建议.....	77
5.4 管理意涵.....	77
5.5 研究不足与展望.....	79
(1) 不足.....	79
(2) 展望.....	79
参考文献.....	80

## 第 1 章 绪论

本章主要阐述了在经济快速发展的环境下,影响企业发展创新所要面对的员工心理问题,如何进行解决或突破,进而提高员工越轨创新行为。结构如下:研究背景、研究动机及目的、研究创新点与重要性以及提出研究问题和流程。

### 1.1 研究背景

随着逆行业全球化的发展趋势竞争日益加剧,各不同行业的公平竞争生存空间日益狭小,行业之间的市场竞争也日益激烈。创新和变革更加的成为企业的首要目标。员工作为一个企业最基本的单位,面对着巨大的工作压力和严峻的生存环境会产生一定的疲劳和厌倦情绪,产生情绪耗竭等负面情绪,从而影响着工作的能力和绩效。没有几年时间的努力与奋斗,升职加薪的机会很渺茫,看不到未来的希望。种种因素都会导致年轻一代的员工对工作的持续热情度不高,面对着巨大的工作压力和严峻的生存环境会产生一定的疲劳和厌倦情绪,往往就会选择逃避甚至是离职。

在这么一个信息化、科技化不断发展的商业时代,作为一名企业的管理者,我们要深知落后就要挨打,甚至于淘汰这么一个浅显易知的道理。如果企业的最基本的单位,员工都没有活力,那何谈创造力,那么企业想要迸发出新的活力,迎难而上,实现员工越轨创新行为的提高更是天方夜谭一般。janssen and van 分别提出,员工的创新驱动行为主要包含了创新驱动思维的形成与其产生以及创新驱动思维的推广与其实现三个层次。企业的自主创新与其他企业全体员工都有着紧密的相互联系,企业的人才资金、科技等这些传统意义上的人力资源很容易被其他竞争对手所忽视或者模仿,而且企业全体员工的专业知识以及技能也不容易被其他竞争对手所忽视或者模仿,因此,员工的培养是一个企业长期保持其竞争优势的动力来源,是一个企业自主创新的基础和关键。

在社会组织学和行为心理学研究中,资质数量流失现象指的也就是国有企业或者其他事业单位使用个体职业资质(其中包括职业教育、知识、经历、技术)远远超出了其主要工作岗位资质要求的实际情况。目前,资质的严重过剩仍然认为是欧美发达国家及当代中国等发展中国家亟待解决的一个突出发展问题

(thompsonandferris,2013)。而资质过剩感则主要指的是对于资质过剩的一种认识和感知,它主要描述了一种由个体所能够感知得到自己在当时就业中的不充分、不相互匹配,并且没有其成长和发展的空间。以往研究主要集中在探索企业资质流失的负向性影响。

于个体,先天的天分不足可能给其带来负担和心理上的一些消极的情绪最终产生了离职行为。对于组织而言,员工的资质流失过剩很有可能导致给其部门或则公司带来生产率下滑,从而导致组织经济效益的危机。另一方面,资质的过剩也很有可能给他们带来积极的影响,比如提高他们的工作绩效,对他们进行工作或者制度上的一些重塑和创新活动等( liu and wang ,2012)。创新行为( innovation )是指提高了企业核心竞争力的重要关键一环,从理论上来说它本身就是一种正面向上的积极性行为。而且越轨( deviant behaviors )则有比较多地人认为它们是一种负面的消极反社会性行为。但在这些年来看,许多研究都曾表示,员工的创新性行为首先主要是通过越轨这一行为才能得到实现。江依(2018)在综合了前研究学者们的研究后提出了:越轨性创新行为主要是一种尝试通过对越轨性行为进行辅助和创新以实现其持续性的创新又或者是创造性的成功所需要的特殊创新行为。

所以,本文试着研究了资质的过剩和特殊创新行为,也可以说是越轨性创新行为之间的相互作用。使得企业能够可以在商务时代和社会经济时代潮流中不断逆流而上,从而实现自己对于企业的价值,焕发出自己企业的活力和生命力,提高企业员工在商务时代的越轨和创新行为。进一步有利于回馈整个社会,已然成为这个商业模式中急需解决的尖锐问题。作为一名年轻一代的企业员工,当他们刚进入一个新的企业工作环境的那个时候,大多数人在这个时刻总是会展示出极大的热情以及跃跃欲试的工作想法,但随着一段时间的流逝,工作环境的一成不变以及对老员工的各种负面影响来说,就有可能极容易使他们产生工作倦怠以及疲劳,当这些工作想法一旦出现在一个新员工的整个工作环境中,就有机会被消除了。就会产生一系列连锁反应,短暂的时间内很有可能对人体健康没有明显的危害,但长此以往就会出现明显的弊端。在工作中具体就会体现在业绩不高,情绪低落,敷衍厌倦,潜移默化的就会影响企业的员工越轨创新行为,从而对企业就会造成难以估计得损失。

本文认为,一个企业如果想可持续、绿色的发展,并立足于商业帝国不倒。提



高本企业的创新技术是必不可少的手段, 想要提高企业的创新能力, 那么就要深入到企业的每一个角落, 让每一个员工都要有饱满的热情和激情, 甘愿为公司付出一份力量。并最终实现企业的价值和意义。

管理者首先要深刻地了解水能载舟亦能覆舟而渔的基本原理, 如何更好地管理自己的员工, 激发其创新能力成了管理者的主要目标。员工的自主创新思维和行为体系是帮助企业提高其创造能力, 实现自主创新而持续发展的一个重要核心因素(丁刚和李琿, 2016)。在互联网和大数据化驱动经济的发展时代, 企业在激烈竞争中应该如何对待优秀的员工对进行企业技术创新的基本看法和工作态度已经由“过程控制”逐步转变成“成果导向”(黄玮等, 2017), 这一发展过程中对待优秀员工进行技术创新的工作自主性和创新动力都已经得到了充分的激发(globocnikandsalomo, 2015)。然而, 由于受到了组织中有限的资源与组织法律规则的限制, 一些创意必须被组织所拒绝。当企业的员工为了通过正常的渠道来达成自己的创新目标而遇到阻碍时, 他们很有可能就会转而通过一种非正常的渠道, 也就是说采取了越轨方式来对其进行创新(criscuolo, 2014)。与一般的科技创新服务流程行为相比, 越轨的科技创新服务行为更容易地能够帮助促使我国创新企业不仅能够迅速克服更多技术上的困难、实现“突破式”科技创新试验结果(黄玮等, 2017), 并且企业能够从一个冷门或是一片空白的创新领域中迅速取得更多革命性的高新科技成果转型创新升级(mainemelis, 2010)。相关的数据研究分析结果表明, 有 80% 以上的汽车企业内部曾经多次出现过对汽车越轨技术创新的主动行为, 而且在汽车研发管理团队中 5%~10% 的企业员工都曾经拥有过对汽车越轨技术创新的行动体验(augsdorfer, 2012)。由此可见, 越轨的这种创新型管理行为往往是在企业组织中频繁地反复发生和不可避免的。鉴于当前我国汽车越轨技术创新应用行为体系形成的重大必然性及其体系构建重要意义, 由于近两年来它已经渐渐的成为了许多学者们极度重视的一个热门研究论题。

管理者需要充分发挥其领导人格, 运用科学的管理方法, 从而有效地减少了年轻一代的员工流失几率, 稳定了优秀的员工团队。激发员工的积极性, 激发员工的创新能力, 为企业增加生命力和竞争力。

## 1.2 研究动机与目的

动机: 其实伴随着近年以来中国资本市场经济的不断蓬勃发展, 中国的一些

大型民营企业也已经开始努力地不断追求自己利润做大或者也就是自己做强的长期目标,企业中的负责人也大多数都是在努力追求自己和其他企业长期利润的收益最大化,这往往就会忽视了企业员工们的感受,是员工面对本职工作就会产生不同程度的厌倦情绪。这种现象不仅影响着员工的工作效率和质量,还限制了员工的个人发展,以至于限制了企业的发展。正因如此,认真分析员工的心理和需求,研究和探索运用真实型领导人格来激发员工在工作中的工作热情以及培养了员工在对企业的认同感和主人翁的精神,大大的提高了员工的工作效率从而激发了员工们潜在的创造力是必不可少的。

逆全球化的冒头现象,使得如此激烈的竞争环境和生存压力促使企业管理者寻找各种有效的管理方法尝试各种措施来激发员工的创造能力和热情以提升企业创新力和生命力。然而,在发挥真实性领导人格时,员工资质过剩可能会对员工的个人发展,甚至是企业本身的发展会产生负面影响。为了改善这个问题,本研究将从组织活力管理对员工越轨创新行为的关系进行研究,将为企业管理过程中员工创新能力起推动作用,同时对具有不同的人群提供一定的建议,分析其行为,可以根据情况进行调整,避免员工的情绪耗竭产生后,对企业产生较为严重的负面影响。

目的:在一个相对较大的工作环境中,年轻一代的员工因为相同的爱好和思维方式往往会抱团取暖,形成不同于老员工的小团体。拥有自己的舒适圈,感情关系相对也会比较亲近。圈子里的员工相互影响,相对的情绪也会相互感染。久而久之就会形成一种现象,优秀团体的员工就会越来越优秀,态度也会越来越积极,从而会迸发出更大的积极性与创造力。相反,表现平庸的团体,也就会越来越平庸,表现出极大的倦怠情绪。本研究就是探讨真实型领导及组织创新气候对员工越轨创新行为的影响,以员工资质过剩为中介变量,以团队异质性为调节变量。本研究结果可为公司企业更好的提高员工的积极性,结果有利于提高员工的工作效率和归属感。

通过对真实型领导及组织创新气候的再次研究,激发员工们健康向上的心态,让员工们在行为上自律,工作中主动。纷纷以饱满的激情面对自己的本职工作,从而有效地降低了年轻员工的流失,提高了企业的运营效率。

### 1.3 研究创新与重要性



创新:因为真实型领导及组织创新气候在目前还是一个比较新颖的研究课题,在目前学术界属于比较热门的研究项目。而且对于真实型领导及组织创新气候对员工越轨性行为起到什么样的影响仍有争议。以往学者对真实型领导及组织创新气候和员工越轨创新行为的作用机制关注的是领导和成员之间的二元关系的质量(王艳子和张莉,2018)。但除此之外,影响创新行为产生的一个重要因素还有员工的内在动机(赵斌等,2017),即员工自己会不会主动实施这一行为。因此,本文将员工资质过剩作为二者之间关系的中介变量,来分析并检验员工感知到自己是组织的自己人身份时,是否会影响真实型领导及组织创新气候和员工越轨创新行为之间的关系,从而对二者之间的理论框架做出进一步的完善,更加完整的揭示真实型领导及组织创新气候和员工越轨创新之间的作用路径。

重要性:本研究通过探讨了真实型领导及组织创新气候对越轨创新行为的影响,以社会信息加工理论为主要的理论依据,来对三者之间可能存在的关系进行了理论上的阐释,为本研究作了理论上的铺垫,既有利于研究更为严谨,同时,又丰富了该理论在实证研究中的应用,为后续学者在相关的其它领域的研究提供了一些研究借鉴。

本研究加入了员工资质过剩这一变量,对真实型领导及组织创新气候对越轨创新行为的影响进行理论化和实证研究,验证了员工资质过剩对这三个变量之间相关关系的负向影响作用,员工资质过剩往往能够直接影响员工越轨创新行为,还能够作为中间变量间接影响员工越轨创新行为。并且加入了团队异质性作为调节变量,对他们之间的关系进行研究和探讨。

#### 1.4 研究问题

员工越轨创新行为的实现可以说是企业的努力的一个目标,而员工越轨创新行为提高的前提是提高员工的积极性和热情。员工越轨创新行为的提高就需要有创造力以及相应的适应创造的环境。而企业的员工越轨创新行为想要提高离不开员工和管理者共同的努力,所以员工越轨创新行为提高问题就是这一逻辑的最终问题所在。更具体地说,本研究试图解决以下问题:

- 1.真实型领导对于员工的越轨创新行为产生的影响是什么?
- 2.真实型领导对员工资质过剩的影响为何?
- 3.组织创新气候对员工越轨创新行为的影响为何?



- 4.组织创新气候对员工资质过剩的影响为何?
- 5.员工资质过剩对员工越轨创新行为的影响为何?
- 6.团队异质性是否对员工资质过剩和员工越轨创新行为的关系中起调节作用?
- 7.团队异质性是否对真实型领导与员工越轨创新行为中起调节作用?
- 8.团队异质性是否对组织创新气候与员工越轨创新行为中起调节作用?
- 9.员工资质过剩是否对真实型的领导和组织创新的气候及企业员工越轨创新行为有着中介作用?
- 10.团队异质性对员工越轨创新行为的影响为何

### 1.5 研究流程

本文共五章, 具体安排内容如下:

第一章, 绪论。本章主要是介绍了本文研究的背景, 研究的动机和目的, 研究技术革命性创新点与重要性以及提出研究问题和流程。

第二章, 文献综述。本章较为详细地回顾了国内外有真实型领导、组织创新气候、员工越轨创新行为、员工资质过剩、团队异质性的研究并对其进行了总结。首先对 5 个变量的概念和维度进行界定, 然后梳理文献, 并提出已有相关研究的不足和本研究的不同之处。

第三章, 研究的方法和设计。本章主要阐述了本文对于所研究的变量进行了可操作性界定、变量名称、维度、题项。并且详细化地介绍了本文的主要学术研究方向目标和应用对象, 以及相关数据的分析搜集和应用分析。

第四章, 数据分析结果。本章将收集到的样本数据进行分析而得到分析结果, 以验证所提出的研究假设, 其中包括信效度分析、描述性统计分析、相关分析、回归分析、调节检验等。

第五章, 研究结论。本章从整体性角度对研究进行总结, 提出最终的创新点和理论与实践之间的价值。并且本篇文章不仅从中提炼了我们具有的某种高度理论的精髓, 也算是在对企业未来的实践研究的发展中提供了一定的建议。

本文的研究流程如下图 1.1 所示:

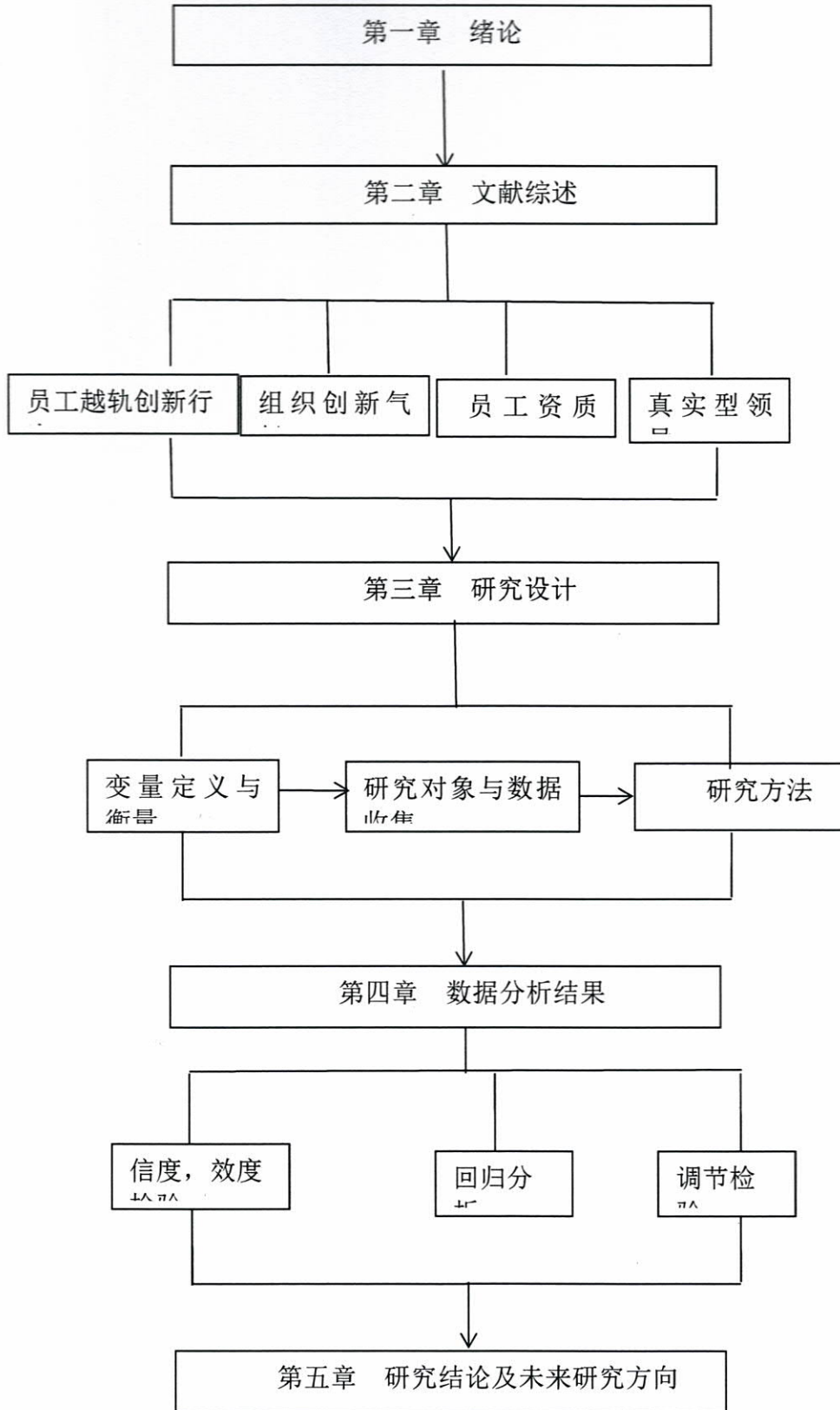


图 1.1 研究流程图

资料来源：本研究整理

## 第 2 章 文献综述

本章主要分别界定了真实型领导、员工资质过剩和情绪耗竭和员工越轨创新行为等概念,并对其衡量方法及研究现状进行了解释,在此基础上提出了本文的研究意义和研究假设,为下文研究所用的相关理论与方法进行了阐述。

### 2.1 员工越轨创新行为

#### 2.1.1 员工越轨创新行为的定义

Augsdorfer (2005)把越轨性的创新行为界定成一种由个人和机构自主进行、预测并且具有利于组织发展的一种创新性活动。Criscuolo et al.(2014)在此基础上开发了越轨创新行为量表,他认同 Augsdorfer 的定义,并进一步进行了完善,“为了组织的利益,为组织发现新的商业机会,个体在没有得到组织与领导的支持下私下进行创新活动的行为”。由此可以看出,criscuolo (2014)认为越轨创新行为所从事的项目是没有得到组织支持的非正式项目,其特点为没有被领导知晓或者没有与领导发生直接冲突。黄玮等(2017)延续这一观点,认为员工有着自己的价值判断,当发现一些具有创新价值的方案,往往不会轻易放弃,会通过自己的努力去完善该方案,为了顺利的完成该方案,员工会选择非正式途径隐蔽的开展该活动,其具有隐蔽性等特点。

Mainemelis et al.学者对越轨创新行为的定义与 Criscuolo et al.学者们有所不同,他在 2010 年美国《管理学批评》上就他提出了一个更多的观点-创新性越轨 (creative deviance), mainemelis (2010)认为该行为是创新方案在被决策者否决的情况下,员工为了组织的利益,私下完成创新方案的行为。这一定义与前者没有明确告知管理层的私下创新行为,强调了违背管理层命令的越轨行为特点。由此可见,Mainemelis et al.学者认为虽然越轨创新行为所从事的项目是没有得到组织支持的非正式项目,但是被管理曾否决的行为并与管理层发生直接冲突的行为,此行为具有更大的风险,所承担的责任更为艰巨,会给员工带来更大的压力,员工同时也需要更大的胆量、信心和完成项目的能力。

Lin et al.(2016)认为,从某种程度上说,未经领导批示的“隐蔽性”越轨创新行为(Bootleg Innovation)可被认为是违背领导命令的“公开性”创新越轨行为(Creative Deviance)的特殊情况,他们认为“Bootleg Innovation”与“Creative



Deviance"内涵具有一致性,都是为了组织的利益而从事偏离组织规范或者违反决策者命令的非正式创新行为,选择这种非正式行为其目的是为了完成非官方项目的一种手段。

对于越轨的创新行为我们可以大致划分为两个层次:组织和企业的管理人员在知道这一行为之前和之后的两个层次,即创意的初级阶段和对于创意的开放性阶段,在这两个层次上的员工将会表现出不同的思维表达方式。首先,在创意初级阶段,越轨创新行为具有保密的特点。当上级对其进行批评时,员工常常会表现出一些负面情绪,例如沮丧,羞耻等。员工们都会私下不断改进自己的创新思路,以期增加成功的机会。所以,如果一个员工比较早地将自己的创意公开,就会让她暴露出来在组织的各项规章制度管理中,这就很容易引起了组织内部的其它一些成员关注,尤其是组织高层领导的关注,然后,如果在这样的情况下失败了,员工就会感到非常强烈的自我挫败感。在这样的情况下,员工将选择通过延迟创意进行披露以改变相关的内容并且增加一些创新思维被采纳的概率(黄伟等,2017),但是,在此一阶段,员工利用组织的资源例如工作日程等来实现自己追求一个不合理的创意目标。因此,在创意的初级阶段就反映出了对越轨式创新行为的保密。其次,在创意发展的开放期,越轨式的创新行为应具有冲突与对抗的特征。

综上所述,学术界普遍认同越轨创新行为是一种富有创造性,预期有益于组织的个体行为,且国内外学者们已经从“私下创新”和“违命创新”两种视角对越轨创新行为的概念进行一定程度的研究。本研究拟对越轨创新行为进行深入、全面理解的需要,将结合两种视角包含的内涵特征,本研究将越轨创新行为界定为:使得员工能够尽量避免或忽略被上级否决,坚信他们的创意将会给公司带来巨大的价值,并且通过非正式途径继续深耕的创新行为。

### 2.1.2 影响员工越轨创新行为的因素

员工的越轨创新行为就是组织成员自主实施的、未得到领导层同意的、为实现组织利益的创新行为(Augsdorfer,1996)。在员工行为的研究领域,进行越轨创新行为的影响因素的相关研究越来越具有重要性,在对以往学者们的研究进行梳理的基础上发现,影响员工越轨创新行为的因素主要分为以下几个方面:

#### (1)个体层面的因素

员工个体层面的人格特质会对员工越轨创新行为产生影响已经得到了多为

学者的证实。逢键涛和温珂(2017)的研究认为从主动行为的视角出发,通过研究证实员工的主动性人格特质会对员工的创新行为和角色外行为产生重要影响。杨剑钊和李晓姣(2019)则以企业创新驱动催化人格为主要中介变量,改革型企业领导人格为主要调节变量,探讨了前摄型企业领导人格对于员工的越轨和创新活动产生的作用机制和其边界性条件,并分析得出结论前摄型人格特质的员工会更容易实施越轨创新行为。刘博和赵金金(2018)基于角色理论和内在动机理论,来系统地研究了企业工作的自主性和知识型企业员工的越轨创新行为之间的相互关系,并深入分析了企业中间人的角色压力和组织的自尊在中间所能够起到的中介和调控作用,并得出结论认为企业工作的自主性是一种能够显著促进知识型企业员工的越轨和创新行为产生。

### (2)组织层面的因素

在组织层面,对于员工越轨和创新性行为的研究也已经取得了很多成果。王弘钰和于佳利(2018)分析了企业组织中越轨创新气候与企业员工越轨创新之间的相互关系,并提出认为,当一个组织在一个具有创新性气候的笼罩下,员工的越轨创新自我和效能感就会显著得到提升,进而使组织产生了越轨创新的行为。陈晓和余彩云(2019)以心理契约为中介变量,来探究了组织气候对员工越轨创新行为的影响因素,研究结论显示,组织气候的三个维度:公平气候、友好关系气候和创新气候都能正向促进员工越轨创新行为的产生。高洋洋(2016)则从组织伦理气候的角度出发,分析了其对越轨创新行为的影响,并具体分析了组织伦理气候的不同维度对越轨创新行为的负向作用。郑赤建和胡培培(2018)则从对企业组织实际支持程度水平和满意程度的影响角度,来详细分析了卓越轨实际创新工作行为在中国企业组织中的如何产生,认为,当对企业组织的实际支持程度水平达到较高时,员工的实际创新工作效果满意度就有可能显著从而得到较大提升,进而做出有益于组织的越轨创新行为。

### (3)领导层面的因素

领导风格的差异也就是意味着它们在管理模式上存在着很大的差异,在对领导风格对于员工的越轨和创新管理行为产生的影响研究中,学者们已取得了较多的研究成果。变革型的领导因其自身具有的高度创新精神,鼓励企业员工积极探索的领导风格将会显著地促进企业员工的越轨和创新行为产生(王弘钰和邹纯



龙, 2019)。王朝和陈雪(2019)则从基于家长式员工领导的一种创新型员工领导行为风格这个角度观点出发,分析了其不同的管理维度下,员工对这种越轨型的创新领导行为的实际影响力等因素。王弘钰,邹纯龙,崔智淞(2018)提出了差序式领导在对待不同的员工而采取的差序化的管理方式,会显著的影响着对于员工越轨和创新性行为的产生。刘晓琴(2017)则以一个相反的角度,来深入探究了公司的越轨创新领导行为的负向影响因素,并通过研究证实了非伦理型的领导机构可能会显著地负向影响到公司员工的越轨创新行为。

因此,黄玮(2017)认为:越轨创新能够培养员工多种能力,一是不断探索的能力,二是整体性利用资源的能力,三是认同创新,并采取更佳对策的能力。

## 2.2 真实型领导

### 2.2.1 真实型领导定义

Pittinsky and tyson (2004)认为 burns 是第一批提出 Authentic leadership 这一概念的人。George (2003)一致认为真实型的领导者应该具备真实、自信的精神和品质,对自己的核心价值观和信念有着深刻的理解和认识,能够在企业管理的实践中真诚地服务于他人,并且真实型的领导者偏好适当地授权其下属。Iuthans and Avolio 被普遍认为是第一批把真实型的领导理念归结到一种理论上的学者,他们主要强调了真实型的领导根据其本身优良的心理素养,以及通过结合人类高度开放性发展的组织环境等多种手段来使其发挥功效。Iuthans and Avolio (2003)的研究人员发现在企业管理的实践中,真实型的领导能够对企业领导者和其下属的一种自我控制的行为和一种自我意识都会产生很大的影响,并且产生这种影响时是正向的,并且真实型的领导能够有效地促进企业员工和其下属之间的双方成长,使他们都能够更好地健康发展。May (2003)的研究人员认为真实型的领导人在进行企业管理和执行的过程中,他们能够始终保持自己的管理原则和核心价值观,并且能对自己有一个清楚的认知。Avolio and Gardner (2005)通过分析发现,在管理实际工作中,真正的领导型人员是能够很好地做到表里如一,为人正派,与下属之间的关系也就相对真实,可靠。Shamir and Eilam (2005)、George and Sims (2007)一致认为真实型的领导与其他类型的领导者管理人员相比,他们的基本特质之处就在于真实型的领导更加真实做事情往往会考虑到员工们的感受,因此他具有积极地应对员工资质过剩的能力,比如员工具有一种自信、乐观和期待等希



望的素质;具有鲜明的自我意识、更高层次的区别分析能力,目标明确,进而使自己能够真正做到话语一致。

Howell and Shamir (2005)首次提出,除了对领导者,领袖的过程还应该包括其他下属,即同时包括被领导的一些员工,这主要是因为领导在进行领导的整个过程中往往都是直接地反映了领导者与其他下属之间的相互作用关系,所以他们认为真实型的领导应该同时也要包括真实型的领导者及其追随者。

Walumbwa (2007)通过自己的研究分析总结出了现代企业真实型领导的基本内涵:他觉得真实型领导是指领导人员在进行绩效考核的过程中,通过各种特质或者个性化的行动来提升其自身及下属的积极性。组织适应气候,强化各方的自我意识、内化社会伦理道德、平衡地位和处理国际信息和空间人际关系的透明,进而达到使领导者和下属更好的发展的目的。

本文中的以上文献都是国外学者针对真正的型领导所进行的研究。但国内一些专家学者对现代真实型领导的深入研究还在处于开化阶段,但国内一些专家学者对该研究命题还是没有进行相对的研究:比如我国著名的知名学者詹延遵等(2006)、韩翼和杨百寅(2009)的研究他们认为现代真实型的领导研究重点是将现代领导者的积极心理能力和高度开放性发展的社会组织环境相互地结合,然后通过共同探讨如何制定和促进领导者发挥其功能的各种行为和特质或者说都是一个流动性的过程。关培兰等(2008)主张真实型的领导就是一种将积极的心理技巧结合和有效地运用到积极的心理技巧和积极的伦理环境中。

综上所述:总结学者对真实型领导的研究得出结论,真实型领导就是要以真实的认知为根本,凭借于此,获得员工的认可,在员工中拥有相对较高的威信。让员工共更加全身心的投入。

### 2.2.2 真实型领导的类型

May et al.(2003)首次提出了实质上的道德行为是现代社会真实型管理中最重要的重要组成部分,真实型的领导与其他人员以及管理者的本体道德之间有着紧密的联系。在此项研究的基础上,Avolio et al.(2004)明确地指出,真实型的领导主义是一个涵盖了多种积极的领导手段和方式的理论基础性概念,例如变革型的领导和道德伦理类的领导等,并且他们认为真实型的领导者能够使其所有的行为与信念都能够时刻地保持一致。

Novicevic et al.(2006)提出了尽管真实型的领导与变革性的领导对于员工产生了怎样的影响机理这两个方面虽然在某些程度上有着一定的相似之处,但是与真实型的领导与变革型的领导相对应进行了比较而言,还是与其他类型的领导有一些差异,真实型的领导主要是由内部的因素所影响,而且是变革性的领导主要是由于受外部环境等因素的影响,真实型领袖的行动和自己的信念都是一致的,不会轻易被接纳外部分对室内环境影响。除此之外,莫申江和王重鸣(2013)则被广泛认为可能是真实型中国企业高层领导的另一个重要的组成部分就是伦理型的领导,二者在充分强调管理者的内化和道德修养方面都具有某种类型的相似性,这也正是因为伦理型的领导所强调的就是通过道德修养来对管理者和员工做出制约,伦理型的领导人则是通过与管理者和员工之间的各种双向交流和沟通等手段,使得员工能够明确自己的工作和职业规范,并按照其要求进行操作。

因此,作为一种真实型领导的重要性和关键因素,自我意识也是一种积极的领导思维方式发展的根源,在某种程度上对于领导者和员工来说保持真实的自我都是同样关键的,从而才能使得真实型的领导能够和其它的领导手段有一定的差异( Neider and Schriesheim ,2011)。在众多学者中 Kernis (2003)最先确切的提出了一种行为的真实性主要有这四个层次,分别认为 1、真正的行为 2、不带偏见的资料信息处理 3、自我意识 4、关系真实,他们都是在最具有自尊的并且研究得出的理论而创造性地提出的这一行为结构。而至今为止,目前针对真实型领导的研究中运用最多的四种结构模型之一,就是以 kernis 提出的具有真实型行为的四种结构。

Ilies et al.(2005)提出,首先真实型领导是一个过程,是一个能够不仅对领导者还是一个可以在企业中对于员工的自我制约和企业的自我认知有着积极作用和影响的整个过程;其次,真实型引导。这个管理过程还不仅能够对企业领导者和企业员工自身产生一定的领导激励带动作用,使他们自己能够更快得到更好地自我发展,并且给企业员工自身提出了真实型的企业领导管理要求,其中主要包含了自我意识、不可能带有自我偏见的个人信息处理、真正的领导行为与真实的人际关系等四个基本方面的领导内容。之后比如 Tice and Wallace 和 Tiavolio and Gardner 分别就在这种生产结构的根本基础上重新设计修改了真正的真实型领导。Tice and Wallace(2003)他们认为从人类认知学和心理学上来讲,人类在需



要处理一些信息时必然地就可能会在一些特殊或者是在某种程度上就会产生一定的心理偏见,这些都可能是完全的而无法进行回避的,因为这些都可能是由于现在当今社会中由于人类与生俱来的特殊性在心理健康状态下的缺陷所直接引起的,故而,他们则普遍认为人类认为对带有这些偏见的人类信息处理很快就有可能不是完全的而无法通过得到正确的信息实现。随后 Avolio et al.(2005)再一次对现在学者们提出的现有的真实型管理者和领导的架构以及技术进行了完善,并且他们基于 Tice et al . 国人的思想和观点,提出了“平衡信息处理”取代“无偏见信息处理”,指的是领导者在最终做出正确的决策之前,只有能够通过综合地考虑各方的信息,才能提高正确性和决策的效率。同时以“关系透明”来取代了“真实关系”,指的也就是真实型的领导者和员工之间相互关系的透明化。

除此之外,Gardner et al.(2005)提出了两种结构性的模型:自我意识和自我调控,自我意识主要包括人们对于价值观及其目标的认知;自我调控包含了真实的行为、关系是否透明与平衡信息处理。因此,本文从真实型领导研究对员工越轨性创新行为的正向影响进行相关研究。

### 2.2.3 真实性领导的特征

自我意识的导向既是真实型企业领导的一个重要关键因素,又是其将自己作为一种积极性和领导手段的根本性特质,认识并始终保持真实的自我,这个调整过程不但发生在企业领导人身上,还是直接影响到企业员工思想和行为的一个重要关键因素,使之能够区别于其他积极性和领导手段的方式( Neider and Schriesheim ,2011)。领导者可以通过对自我的认知和思想上的一些错误进行反思并改正,在接受领导的过程中充分发挥其正道的勇气和能力,并且在拟定战略计划的过程中首先要明确一个真实而又富有职业道德感的这么一个目标,由此来确保领导行为的准确和真实型(May et al.,2003)。行为的真正性和真实性主要概括包含了自我意识、不会歧视他人的自我信息处理、关联的信息真实型以及一种真正的自我行为,这些都主要是 Erkernis(2003)根据最优化的自尊行为原则这一理论重新提出的。国内外的专家学者们在本文中分别提出了一个问题有关真实型的企业领导结构定义与组织维度,就是以 Iikernism 作为理论基础而重新提出的一种结合行为性和真实型的领导结构。Ilies et al.学者们目前普遍认为,真实型的企业领导关系管理实践过程往往是一个正向地直接影响关系到企业领导和其他全体企



业员工的自我意识、自我不受制约的工作积极性和自我行为的流动的一个过程,这么一个具有流动性的管理往往能直接的鼓励到企业中的高层领导、管理者和全体企业员工能够在实践中不停的获得更好的自我制约的发展,其中主要包括了这四个层次自我的意识、没有个人偏见的自我信息处理、真实的自我行为和真正的人际关系管理引导。(Iliesetal,2005)。从认知心理学来讲,每个人天生便是具备了一定的心理上缺陷,并且在进行信息的处理的过程中也一定会出现一定的偏见,这是不可避免的(Tice and Wallace ,2003),无偏见的信息进行处理就现在看来而言基本是难以做到的。同时,真实的关系引导还远远不能够更好地体现出领导者在和员工之间以一种公开、透明的形式来互相分享或则说是共享自己的信息更加容易走近彼此。因而,Avolio et al.(2005)又一次深化了真实型企业领导的知识维度,认为学者们应该通过使用“平衡信息处理”来代替“无偏见信息处理”的方式从而才能体现真实型企业领导处理信息的这个过程,它能够平衡各种有利和不益的信息,客观上正确地进行自己的决策,使用“关系透明”来代替“真实关系”的方式来强调领导者与全体员工之间公开透明的沟通(Avo lio and Gardner ,2005)。并且在这之后又有一些学者会把真实型的领导思想总结成了两个主要的过程:自我意识和自我调控,其中,自我意识主要包括人的价值观、身份、情感、目标的认知,自我调控主要包括人的内化、平衡性信息处理、关系透明和真实的行为(Gardneretal,2005)。然而,内化与真实的行为其实也就是现代真实型的领导人在道德修养上所具有的一个突出特征,因此把它们归结成“内化道德”(Walumbwa et al.,2007)。

#### 2.2.4 真实型领导对员工越轨创新行为的影响

通过近期学者们对真实型企业领导的深入研究我们可以明显发现,因为从不同的学术角度和不同方向上都针对真实型企业领导问题进行了深入研究,学者们针对真实型企业领导的不同基本维度分别给出了不同的理论解释和研究结论,总体而言关于真实型企业领导的这些基本维度均几乎都已经是紧紧地放在围绕着一个企业全体员工和其他领导者的自我价值认知、相互关系和企业伦理学的道德观三个基本方面上来进行研究提出的。为了充分准确凸显真实型企业领导的四大核心战略价值,最终,真实型企业领导的四个不同维度领导模型已经被充分证明了并得以充分地确定并在中国企业中开始得到广泛应用,其中主要包括自我意

识(self-awareness,sa)、内化领导伦理(internalizedmoral,im)、平衡型领导信息处理的(rbalancedprocessing,bp)与人际关系透明(relationaltransparency,RT)(Walumbwa et al.,2007)。自我意识是一种指领导者对于世界的意义有清晰认知,能够正确地认识和看到自己的优缺点,了解别人在工作中是怎样看待自己,知道如何影响他人,具有多个层面的自我感知(Walumbwa et al.,2007)。内化伦理道德主义指的是领导者机构会对自己及他人的思想和行为提出具有较高的道德化目标的规定和要求,通过自身的内化伦理道德观和其价值观来驱动自己的思想和行为,在开展决策活动时会始终保持与内化的价值观一致( avolio and gardner ,2005;Gardner et al.,2005;Walumbwa et al.,2007)。平衡的信息处理既要求领导人能够理性的去了解、分析每一个方面的信息之后再做出决策,也要求他们能够倾听不同立场下的意见(Gardner et al.,2005;Walumbwa et al.,2007)。而这种关系的透明程度则主要是为了强调管理者和高层领导都会对于员工提供一种真实的自我,并且要以开放的心态去分享讯息以及自己内心的一些真实的想法,强化一种全新的开放气候,这样才能够让员工们在生活中自由地发挥他们所能够表达的思想。(Rego et al.,2014)。黄丽清(2016)认为,员工的创新思维和行为是完全可以被领导者所觉察的,Cerne (2015)的研究得出,在领导与下属的相互影响中,领导对下属的支持显得尤为重要,杨百寅创造性的将构建性责任感知加入到真实型的领导风格和下属员工的行为关系中,探讨二者之间的影响。崔丽霞(2016)认为真实型意味着领导者可以根据外部或内部的数据标准进行评判,而不仅仅依赖自身的想法和感受。同时关注员工对组织的忠诚度,不断增强员工的被信任感和被需要感。

本文与学者研究相结合,管理者通过自身的阳光形象和员工的员工资质过剩放在一起缠上化学反应,在工作中将真实的一面展现出来,保持自己的正面形象,和下属建立和谐且透明的工作关系,关注各项事件。长此以往,便会在一定程度上促进员工的积极性,激发员工的创造性,提高员工的员工越轨创新行为。综上所述,本文提出以下假设:

H1: 真实型领导对员工越轨创新行为起着正向影响

## 2.3 组织创新气候

### 2.3.1 组织创新气候的定义

组织具有创新性适应气候的这个概念被首次提出时是来自于对一个组织适



应气候变化的深入研究。所谓的这种组织心理气候也就是在泛指组织个体对于自己所在身处的整个组织内和环境状况进行一种新的了解和自我诠释,也被我们通常称之为组织心理学的气候。比如加里德斯勒认为全体组织的某种气候条件就是一个特定的全体组织中正在从事某种工作的一个全体组织员工在其自身主观上所希望能够直接感受到并得到的正式企业系统管理制度的一些重要功能性劳动效应、管理人员的非正式职业形象等,以及一个直接性地影响一个全体组织员工的工作态度、信念、价值与心理动机相互作用的重要工作环境因素,即是一个人对于其自身的某种客观性和适应工作环境条件所能够产生的主观知觉,此种称为感官性的主观知觉因素能够直接性地影响他在实际从事工作过程中的具体思维表达方式和工作行为。事实上,组织中的气候学就代表了一种信息,即组织对于每一个人的行为和他们所做的行动结果有一种预期。而当一个体在第二次电话中接受到这些信息之后,便以此作为他们未来的预测和期待以及必须采取的手段。这样的方式一方面能够规范自己的行为来响应组织对其期待,另一方面还能够使他们在同一时间内实现他们的自我满足和自尊。所以,往大了说一个公司,往小了说一个单位或部门所处的一个群体的气氛往往是能对个人的行为产生一定的诱导作用。Kleysen and Street (2001)分别指出,过去关于企业创新绩效的先决性前因研究主要将其精力集中于员工个人的品格和性格等方面,例如企业员工能够表现出是否有创新意识,但是没有这种创造力的员工并非一定会产生自己的创新意识和行为,而企业组织创新的气候又是直接影响企业员工的创新绩效的重要原因。Bharadwaj(2000)将一个企业组织管理中的企业创新环境气候定义于作为一个企业组织通过研究设计和实施建立正式的企业工作管理方法、工具及其它所提供的人力资源,激发或在这个组织中鼓励进行企业创新的工作活动和管理行为。蔡启通等(2001)学者认为,组织管理中的企业创新环境气候主要含义是用于指一个企业组织的全体成员对其自己所能身处的整个工作周围环境领域进行一种知觉性的形象描述,说明了在自己工作周围环境中是否存在着自己有无能够激发或者如何鼓励自己创新的工作手段和生活方式、工作环境领域中的企业人力资源的不断丰富性的多少和企业管理部门人才专业技能的不断革命和不断创新。虽然企业的创新型气候本来就是整个企业和员工所处环境的重要因素和组成部分,但企业的组织和创新型气候同样也不能以其虚无形式存在,它主要是由于员工的各种具体



性表现所构成,当然并非简单的加总。Seashore and Taber (1975)提到,若对于员工感到不满意,在其他个体性的反应层面可能会直接导致其他员工的辞退行为、缺勤、工作业绩下滑或者降低、生病、知觉歪曲等,在其他组织性的反应层面可能会直接出现员工的离职率、旷工比例升高以及其他生产力的下降等,而在其他社会性的反应层面则可能会直接导致患有传染性心理问题的人群增加,适应能力、生活质量下降等。因此,如果我们认为,若企业员工感到不满足,就难以建立一种有利于企业创新的团队和组织管理创新的气候。组织性气候通常可以被划分为:安全性气候,服务性气候,伦理性气候,创新型气候。而组织的创新氛围就是指一个人对自己所在的组织中支持其创新的能力和感知程度进行了感官上的描述。Jamesetal (1977)的时候就已经确切地指出了,部门所在的群体气候,包括人际关系、领导方式等能够使得员工以后在组织中接受并得到员工期望自己的行为 and 表现的一些数据,随后依靠这些数据来达到对组织的预期设想。所以,当一个员工感受到了组织创新中的良好气候,就一定会表现出一种创新行为。Sethia (1991)也明确的指出了,工作项目团队中的每一位成员之间所呈现的团结,都是能够直接的影响到每一位个人创新性行为的重要关键点。Amabile et al.(1996)、Gummings and oldham (1996)的研究中还确切的指出了,在组织中所处中工作的环境很有可能会直接影响到企业中员工们的创新思维和行为的一个表现 Bharadwaj (2000)认为,一个组织能够提高它创新的气候,与它能够给予一个允许失败,奖励其创新的组织带来什么样的创新。组织创新气候就是在组织内部气候这一概念上,它强调了个体对于组织中是否存在着一种可以进行创新的环境感知觉性的描绘。一般而言一个创新型的组织气候应该是由个人感知的组织政策、实务和流程,并将其目标的明确化地延伸到新产品的发展、创意、服务、流程和各种可以达到创造性功能的途径和方式。就我们这个人类自身创造力的培养与发展来看,人类从小就拥有优越的智慧发展环境,但是却没有合理地进行自身创造力培养发展。而且有助于创新的团队组织气候是培养创造性精神的温床,是开展创造性活动的需要条件。所以当一个人组织要求企业想要取得较好的创新绩效,那么首先要做的就是首先营造一种有利于其创新的组织气候,以使该组织的全体成员都能够产生自己的创新动机与行为。若该组织无法营造一种有利于其创新的组织气候,则无法促进该组织所有成员的创新性行为。

综上所述,可以清楚地看出组织气候本身就是一种人类心理和社会气候综合,它是指企业员工在与其他组织进行交互时,直接或者间接的能感知到的一种组织中的内部环境的一些特性,这种环境的特性都是完全可以被测量的,并且它们也会对于员工的思维和行为造成一定程度的影响。

### 2.3.2 组织创新气候的以往研究

组织层面的组织是作为一个组织实现创新气候的重要载体,其自身的结构、架构、文化、工作职责、管理方法及模式均直接或间接地会对组织的实现创新气候发展产生某种一定程度的推动力。多数的研究表明,学习型组织所主张的这种学习性文化是有利于在整个组织内部营造良好的学习气候,鼓励组织内部的成员之间能够进行良好的交流、讨论、推动知识共享的行为,这样才能够有助于新时代知识的形成与产出和激发以及鼓励组织内部成员们能够进行大胆的创新,自然而然也就对组织的学习创新气候起到了正向的作用。

从信息共享的层面上角度来看,组织架构作为信息共享的重点和载体,其对信息共享的发展速度及其质量都有着深远的影响。一个好的资源和信息共享的渠道,有利于整个组织职能的实现以及决定性地调动和合理配置人才,因此不同的组织架构,不仅可能会对整个组织内部各成员之间的知识共享与沟通产生一定的影响,同时还可能会对整个组织的发展以及创新气候产生一定的影响。

此外,据 Amabile et al.(1996)对气候学家提出来的关于组织创新气候模型的论点进行了阐述,可以清楚地得知,适当的气候压力;是一项具有一定困难的工作;工作的自由程度与其自主性和充裕的资源将有助于建立良好的团队创新气候。此外, saksen et al.(2000)也提出了诸如激励薪酬体系、绩效考核、培训与发展、财务预算与支配等各种组织在日常管理中的实践过程中会直接影响到每个组织全体成员对其心理上的认知与行为,从而直接影响到整个组织的革命与创新气候。

个体层面:领导者作为企业和组织必须的基础和构成的部分,领导者管理者还是一种个人的领袖和风格,领导管理者和其他下属之间互相的交流关系的质量和方式以及员工的能力和 requirement 以及动机和价值观等这一些都有极大的可能会对企业和组织中的创新气候的发展产生一些程度上的影响。ekvall (1999)学者的研究表明,不管是变革导向型还是人际关系型又或者是任务导向型的领导,都很有可能会对企业和组织的创新气候的发展所产生一些重要的影响。陈晨等



(2018)学者以中国企业科研团队来作为样本进行了测评,而且还探讨了变革型中的领导在对下属员工创新活动行为中的直接影响,结果发现变革型的领导对其他下属员工创新活动的意愿和行为都有着显著的影响,而其他员工的创新活动意愿及其创新活动行为,又可能会反向地作用于其他组织的创新气候。

大量的研究结果证实,较高素质的领导人员作为下属之间的交流和沟通关系,会促使他们从组织中感受到更多的是来自于组织的支持,此外领导者作为组织的一个重要代表,也可能会促使员工更加深刻认同他们所在组织,并对于组织本身产生一种归属感,进而引起他们产生了更多的企业组织和公民行为,增强了组织创新气候。

国外一些学者通过实践研究分析发现,组织的创新气候,会直接地受到企业员工的个体属性的明显影响,员工个体能够做出什么样的选择,企业员工是否真正能够满足整个组织工作的需要,以及企业员工能够做出什么样的接受、应对并且促进整个组织的创新气候建设,均由于个体的能力所决定。而一些个体的工作动机、需要以及其价值观念等,就直接了当的影响了他们主观意识中是否愿意主动地改变和革新自己的工作模式,在一种持之不变的工作过程中,考虑一种提高自身工作效率和服务质量的方法与门路,从而从一些个体的层面角度来进行出发,并且在其他支撑因素的推动影响下,营建一种具有创新性的社会组织气候。比如,宋宝香和王怡(2014)通过许多年的研究与分析最终发现了,个体信息系统的创新利用和信息系统的自我效能感,都会对于组织的创新气候起到积极的推动作用。

综合以上对于以上资料梳理可知,关于企业组织中创新气候的主要影响因素,学者们已经取得相对丰富的研究成果,组织中的创新气候除了可能会直接受到企业组织自身的体系、文化以及其他组织管理方法和模式等的影响,还可能会直接受到企业组织的高层领导者以及其他员工各种个体因素的影响。

### 2.3.3 组织创新气候对员工越轨创新行为的影响

组织气候本身的含义,是指每一个人通过对自己所处环境总体的感受和认识所形成的一种认知框架;而组织中的创新气候则主要是在对组织气候的理解和概念上,强调了个人对于组织内部进行创新时的整体感受。组织中的创新气候是存在于一定的组织内部,它主要是考察组织中的全体成员对于一个组织的正式制度、管理人员的领导作风以及其它对组织重要地位和环境,是否有利于具备组织

创新气候特性的一种主观知觉与描述,能够被全体组织中的成员一致地认知和体验,这种知觉往往会直接影响组织中全体成员的态度、信念、动机、价值观和其他创新活动行为,并直接影响到每一个人的创新性,然后到最后就及其有可能会影响一整个组织中的创新能力和企业的创新绩效

夏海鹰等(2019)研究发现在知识创造的正向调节作用下,学校创新气候显著正向影响高校教师创新行为。曹淑平(2019)以创客作为调研对象,研究发现组织创新气候对创客的创新行为具有显著的正向影响,并且知识共享在二者之间起到部分中介作用。李伟等(2018)的研究结果表明,组织的创新气候是通过对领导的授权给予赋能这一重要的中介变量,正向地影响关系到了员工的创新行为,即领导给下属授权赋能越高,就越能够促进下属的创新行为,这是因为授权赋能给予了员工自由处理差错的机会,这对创新是失败是一种包容机制;同时,在领导授权赋能与员工创新行为这对关系中,组织创新气候起到正向调节作用。刘镜研(2017)研究发现,企业和组织气候对于员工的职业生涯规划是否通过风险的承受和影响他们的创新思维和行为产生直接效应并且可以起到调控作用,当企业和组织气候越是有利时,这一间接效应就越显著。祝思敏(2019)等人的研究发现积极团队气候对于谦卑型领导和工作卷入以及创新性行为之间的关系具有中介作用。综上所述:本文提出以下假设:

H2:组织创新气候对员工越轨创新行为起着正向影响。

## 2.4 员工资质过剩

### 2.4.1 员工资质过剩的定义

资质过剩主要是指一种个体已经具备了远远超出其在正常生活中工作所必须要求的教育水平、知识、劳动经验、技巧或者能力(lobene,2010)。资质数量过剩这一类的社会过剩现象最初可能是因为起源于当代我国的高等教育企业资本数量过剩(overeducation),早在20世纪60年代,西方发达国家就已经逐渐开始充分注意到高度重视对高等教育的发展社会国有资本直接投资与企业规模化投资扩张,继而大批具备高等教育相关专科以上学历的高校毕业生纷纷出国涌入当代我国的高等劳动力就业市场,造成了高等教育的就业劳动力市场需求供大于求的这一社会过剩现象,最终也直接导致许多具有高学历者不仅无法继续从事高等教育相关行业而也缺乏具有竞争性和挑战性的、较次级的教学研究管理工作



(mattaz,1984)。这也可能就是所谓的学前教育行业产量严重过剩。然而,资质的利用过剩和高等教育科学资产的利用过剩并不是完全截然相反,它不但认为包括了科学教育的利用过剩,还认为应该分别包括科学经验的利用过剩(overexperience)、技巧的过度利用以及不足(skill-underutilization)以及科学知识的利用过剩(overknowledge)。在现代企业流动管理学的研究这一领域,资质的利用过剩被人们普遍认为指的是一种与工人个体-企业工作相互影响匹配的管理现象(Kristof-Brown et al.2005;Maynard et al,2006),它同时指的也就是不充分地利用就业流动过程和其中的一个子资质维度(Feldman,1996;liu,2012)。

过去我们的研究将资质的过剩划分为了主观和客观两个层次,其中主观资质的过剩所以强调的应该是那些超过了工作要求的、真正具有能够用数据准确地测量的资质;而这种主观性资质的过剩,即对资质的过剩感知(Perceived overqualification, Poq),是一种泛指社会中的个体对自己所具有的资质这其中当然包括了教育和知识以及技能与管理的经验这些等等,但是在这其中远高于人们所在的行业工作水平中的要求,并且所处的组织环境中很有可能会因为缺少一种能够促进大家彼此学习和提升自身成长的这么一个机会机会(Johnson,1996; Johnson and Morrow,2002)。而这个理论它主要是强调了在对员工们的一种感知,引发这种认识和感知的一个重要因素,除了客观的资质存在过剩之外,并且还有很大的可能会影响到一些其它的因素,比如说员工们的一些人格的特点和绩效考核还有所在的组织环境的背景这些等等(Maltarich et al,2011)。Liu and Wang (2012)学者已经明确的指出了,对于客观的资质严重过剩,用对资质严重过剩的感知来测量资质严重过剩的方法更加合理,而这其中主要的原因有:(1)资质严重过剩将会被我们看做是一种评价和判断,它是一种社会比较的结果;(2)薪酬和资质的具体比较标准一般都是主观性的,因为绝大多数个体往往都倾向于把当前的工作和其自己认为需要选择的某一个标准(例如个人预期,过去工作,同事等)之间进行比较(Liu and Luksyte,2015)。此外,过去的研究人员也证明了对资质过剩的感知和实际检测得到的资质之间有着显著的相关(McKee-Ryan et al.,2009)。鉴于考虑到这些因素,本文主要选择 lobene (2010)提出的资格管理过剩原则是一种泛指企业和个体所具备的远远高于正常生活和工作而必须要求的教育水平、知识、工作经历、技巧或能力等因素来对其进行相关的

研究。

#### 2.4.2 员工资质过剩的影响因素

在过去有关于资质过剩所影响的因子研究主要集中在个人的层面和组织的层面中。然而在对于个人层面中的研究探索主要是从人格的品质和生活适应能力以及个人行为这其中包括了求职行为和自己的职业发展规划,以及在性别中等多种人口统计学的变量上;而在组织管理中这一方面的研究就相对较少了,仅仅是关于上下属之间的匹配与组织管理政治行为的影响。

(1)社会和个体层面:在这方面,过去被探讨得比较多的就是人格品质对于资源过剩问题产生的影响。目前已有的研究表明,神经质、自恋和无聊等倾向性可能会导致受体资质不足的感觉。Liu et al.(2010)研究中发现,那些具有高度神经质的人群由于对自己的工作比较不满意,往往会倾向于觉得自己的工作复杂度低、组织的公正性低、工作中的压力来源多,从而更加强烈地可能产生对资质的过剩。除了精神上的气质以外,自恋还有一种可能会直接影响到对资质的过剩感知,自恋者往往会倾向于具备自我膨胀的价值感与自我评价,他们比较容易被人忽视负面的反馈和批评,因此,在对自身的资质情况进行分析与判断时,更加容易产生对资质的过剩感知。Lobene and Meade(2010) And Maynard(2015)也都通过了一系列的实证研究结果来确定自恋是否会直接影响到个人对资质的过剩情绪感知。此外,近期就已经有一些研究人员开始深入地探讨企业的生涯管理适应力对人才资质流失过剩的直接影响,生涯管理中的适应力主要是指员工在不同的职业生涯阶段中对于环境的适应能力和平衡的能力,而根据企业的职业生涯中的计划理论, Yang et al.(2015)学者提出了一个叫双通道的模型,并且认为在员工的职业生涯中适应力这一方面是可以通过对授权的感知从而对资质产生的负向的影响和对承担责任的感知,在另一方面也是可以直接通过对于挑战性的职业锚而对承担责任者对承担责任的一种感知,并且该种关系还直接受到了员工的任职时间调整作用的影响,在公司的员工任职时间越长,他对职业生涯中的适应力和对承担责任的感知与评价相互矛盾。因此挑战性专业锚之间的关系越强。此外,员工在对职位的匹配程度中也受到了个人职业计划的各种活动和就职前对求职心态的一种影响。并且当一个人愿意投入更多的时间和精力来认清除未来将要担任的岗位、且准确地无误判断自己是否符合本身的条件,那么他们就更加的有可能性的去选



择那些让他们感到非常或者说比较满意的就业。(Kanfer et al.2001),也就是说这可能会极大地提高一个企业对属于员工的各种企业个体的工作组织相互匹配和各种员工个体的日常工作相互组织匹配。Guerrero and Rothstein(2012)他们确认了上述的研究结论,他们通过对近年加拿大各类移民案例进行跟踪研究,发现其中一些申请移民的之后寻找就业求职机会次数与其之后的人力资源供应过剩率的情况可以产生正相反的对比。在我国人口情况统计学的客观变量上,有多位专家研究者深入地研究探讨了育龄性别对我国资质质量过剩人口情况总体感知的直接影响,并一致地认为发现育龄妇女在刚出生以后资质质量过剩的情况可能性显然要远远明显高于普通男性 (Feldman,1996;luksyte and Spitzmueller,2011;Mckee-ryan and Harvey,2011)。其中的原因主要有两点,一种是因为女性在对待自己和家庭的信任、承诺程度相对来说比较高于普通的男性,她们在选择自己的工作方式时通常会率先考虑到自己和家庭中的因素,因此导致了造成与资质不完全匹配的情况发生的概率远高于普通的男性;并且因为女性存在着对于性别的刻板印象,所以女性在职业生涯中的发展就会比较容易并且产生天花板的情况,导致这些女性的职业和晋升机会都会远少于普通的男性(Liu and Wang ,2012)。

(2)内部组织阶段: kristof - brownetal (2005)学者已经深入的研究了过去因为个人的上级匹配对资质的流动性和过剩的情况受到的影响,个人的上级匹配程度就越来越高,因此上级对下属的管理能力和专业技能的认识上以及水平就会因此这样就能够有效的促使企业中的上级充分利用其下属的管理技能和实际工作体会的经验,并减少员工的人才资质体积过剩的感觉。此外, Liu et al.(2012)学者也假设,在组织中的政治气候通常会潜在的直接或间接的影响到对资质消耗过剩的感知,因为这些组织的政治气候通常是以不公平的政策和其程度的结果作为主要的特征(Ferris et al.2002),所以当企业和组织的管理者政治素质水平越高时,员工在与其他企业相关的专业技能与管理才干中就越有可能不被企业充分利用,此时由于资质的过剩而给企业所感知到的程度也许就会更高。然而这仅仅是 liu et al.(2012)所提出的一种假设,没有得到具体研究的结果和证实。目前对于组织层次上的影响因素的研究还很缺乏,未来的研究中我们可以更多地从这些方面着手进行探讨。

#### 2.4.3 资质过剩的员工对企业的影响

保持对待优秀员工的积极态度。过去的这项研究主要目的是从对于社会工作者的满意度 (Congregado and Iglesias,2014;Lobene and Meade,2013;Johnson and Johnson,2000)、组织承诺(Lobene and Meade,2013;Maynard,2006)以及工作幸福感 (Wu and Luksyte,2014;Navarro and Mas,2010)从这个人的角度对其结果进行了深入研究,并一致结论认为对于组织资质的职能过剩程度感知和对于组织情感型企业组织的合作承诺与对于组织工作的实际满意度之间可以呈现正或者说是负面的相关。然而,它们在如何提高我们的实际工作率和幸福感上面,却同样获得了各种不同的有效结果。如下:Navarroetal.(2010)我们可以分析发现对于心理资质功能过剩的临床感知与其他关于情绪性心功能系统衰竭和其他应激性不良反应的临床症状之间通常呈正或负相关;而 Friedland and Price et al.(2003)通过采集和使用一个具有全国特色的代表性样本,通过这种方式来控制时间上的、收入上的、地位上的不能够充分就业,最终还是很难找到自己就业资质能力过剩的慢性感知和抑郁、慢性血管疾病和其他功能性健康之间的相关不显著。Liu(2012)认为之所以会出现这样的情况,可能是因为在资质过剩的感知和对于员工的幸福感之间很有可能也会存在着其他影响因素的间接作用。近期的研究充分的证明了这点,Wu et al.(2014)学者研究表明,只有在传统的个人主义文化下,在对于企业工作的自主性调控下,资质的过剩和感知力量才能够准确地预测到企业员工的生活和幸福感,然而在集体主义的文化中这并不明显。

(2)提高员工的日常业务工作绩效。Feldman(1996)、Bolino and Feldman et al.(2000)研究人经多年研究并对结果分析得到了初步证实了资质过剩感知能够较低员工的工作绩效,他们认为资质过剩的员工很有可能因为为了完成任务时缺乏了挑战性,以及自己的输入和组织时所输出的差异而大大地减少了绩效的表现,并以这个做法是为了维持其对于他们的输入和输出之间的公平。而同时,也就是有一些研究人员却认为,资质过剩的员工以高技术能力和丰富的工作体验可以让它们在与别人做相同的工作中所表现出来的更加突出,如 Fine (2008)在对美国机场注册工作人员进行调查研究时,发现,资质不合格的感知器可以是正向的。影响上级对企业进行评估的绩效;而 Erdogan (2009)则正在深入地研究东京市场上对于零售业从事人员资质流失的感知和营销。当绩效之间是关系时,也就得出了同



样的结果。因此,资质的过剩可以感知到企业员工的绩效究竟是否存在怎样的影响还需要未来研究者进行更加深入的探究并加以证实。

(3)劳动性的工作行为。一方面,资质的过剩和感知力能够准确地预测到员工离职的倾向,或者说资质过剩的感知和对留职意志的认识之间往往具有负相关(Erdogan and Bauer,2009)。之后 Erdogan et al.(2011)甚至也指出,在那些对自己没有得到许可而又感觉不到授权的企业员工身上,资质的过剩这种感知往往总会直接造成实际的离职。因此,要想使得有资质太差的员工能够继续留在团队中,管理人员就可以想办法给其提供一个使他们更加愿意继续留下来的环境。另一方面,与其留职的意愿正好相反,资质过剩的感知却有可能正向地影响到员工的创新活动行为,资质过剩的企业将使得员工对于所从事的工作内容的创新和所从事的工作形塑呈现成正相关(Agut et al.2009)。研究人员认为是资质过剩的企业员工拥有的额外知识和能力可以帮助员工进行发散性思维、联想式推理和类比式推理等方法的形成。在创新的进行中是至关重要的。而且有资质太差的员工为了完成某一项任务而耗费的时间也不如他的同事要短得多,这就意味着他们能够把自己节省的大量时间都花在具有创造力的思维上(Livingstone et al.1997)。另外,在中国企业的各个组织中,员工的对其在组织内部视为公民的违法行为(Organizational citizenship behavior,Ocb)以及对其在企业内部的违反安全生产违法劳动程序工作的公民行为同时也可能是对企业资质严重产能过剩实际情况难以感知的两个重要影响因素相互影响的综合结果。目前大部分的社会研究将 Ocb 划分两类为一种 Ocb-I(一个用来一种帮助别人的活动行为)或者是 Ocb-O(一种用来帮助促使公司员工积极主动参加、有益于员工组织的社会活动)这两类都是用来帮助促使其成功的活动行为之后再来进行讨论。例如其对 Chen et al.(2009)学者的其中一项相关研究就已经明确的验证了它对资质的这种过剩的知觉感知和其他被通过领导的资质考核给予评价的资质 Ocb-O 和其他 Ocb-I 之间的相互关系,通过这些结果我们可以明确的看出它对资质的这种过剩知觉感知和其他 Ocb-I 的相互关系并不显著,而与其他 Ocb-O 的相互关系则明显。Davis(2015)还分别发现关于资质感知过剩的视觉感知和其与 Ocb-O 的感知关系较为显著,这样就得到了 Chen(2009)的重要研究成果。与上面所说的 Ocb 正正相反,逆向式生产力管理工作的消极行为被人们视成一种负面的消极管理行为,它与对企业资质的严重过剩

和缺乏感知之间仍然存在着一种非常正常且相关的相互联系。Liu et al.(2010)以一个企业中的员工为对象,发现员工资质的过剩感觉能够预见和影响员工的自我评价与反生产力劳动者工作的行为和上级对反生产力劳动者工作的行为。

(4)在生活中的工作和家人之间的冲突。早期研究人士认为企业中的员工(尤其是女性员工)以此来避免工作与家庭发生冲突,往往都会选择一些和自身专业技能不相符合、但是在时间上有弹性的地方进行工作,而放弃一份更适合自己的能力的工作(Erdogan et al., 2011; Kalleberg, 2008)。但是 Culbertson (2011)学者的一项研究在进一步地发现,资质过剩和感知还是很有可能在企业中制造一些关于家庭和工作中的冲突,并且他认为这些资质的严重过剩的企业员工会更加的有可能把在工作中的一些需要和体会所看到的负面情绪直接或者间接的带入并影响到自己的日常生活,进一步影响自身的日常生活,影响到家庭的幸福感。

#### 2.4.4 真实型领导对员工资质过剩的影响

目前,关于领导与离职倾向中的关系研究中多集在领导风格和方法以及类型等并且对于有离职倾向的员工的影响。Jia et al.(2007)在深入的研究领导和员工之间相互信任的基础上明确地指出,高层领导者在工作中的一些态度和言论行为是可以直接或者间接的影响到与下属们的相互信任和利益上的互惠关系建立,然而这种互相信任的关系的优劣和好坏都有可能影响到领导和下属的离职倾向。Brown et al.(2005)学者在深入的研究伦理型领导和组织气候以及离职倾向之间的关系的时候,指出了伦理型的领导主要是通过对伦理型的气候影响对员工们的离职倾向所产生的影响。在我国国内的著名学者唐健雄,孙桥,孟奕爽(2013)们都曾确切的指出,转换型企业领导者的行为是可以在培养和保留优秀的员工中起到很重要的作用,而这种领导者的行为也是能够提高员工对于企业的价值观和有效的降低他们的离职倾向。

经过文献的梳理,我们可以发现,相对国内而言,真实型的领导这一类型在国外的研究中比较成熟,主要是将其重点放在了真实型的领导对于员工的工作态度产生影响的问题研究上,像是真实型的领导是可以有效的提高企业对员工们的工作的一个满意程度(Azanza et al.2013; Emily et al.2015; Neubert et al.2009)、组织承诺水平(Zhu et al.2004)。同时,也已经陆续有了相当一部分的相关专家和权威学者组织前往专门地进行探讨真实型的下属领导对于有效降低领导护士和其他



员工的各种离职活动倾向的重要指导意义和积极影响, Honoura(2012)在一项相关研究针对护士下属领导是否具有组织伦理型和领导真实型的领导护士下属领导和其他护士下属之间的各种离职活动倾向之间领导关系的重要课题进行研究, 中报告指出, 真实型的领导护士和其他员工间的领导系统可以显著地有效降低其他护士下属的各种离职活动倾向。Azanza et al.(2015)一项研究报告明确指出, 真实型的领导能够显著地提高企业员工对其他部门的工作投入的重视程度, 并能对保住优质人才发挥重要作用, 而且这种工作投入也能够加强真实型的领导和企业员工对于离职情况有正负相关的反映。近几年以来, 由于真实型的领导和中国传统文化的密切联系, 引发了人们在国内深入研究的一股热潮, 国内专家学者周海龙(2014)则进一步研究表明, 真实型的领导是通过职业认同、组织承诺、组织支持感等因素对员工的薪酬投入及其离职意愿产生了影响, 从而对员工资质过剩产生影响。综上所述, 本文提出以下假设:

H3: 真实型领导对员工资质过剩起着负向影响。

#### 2.4.5 组织创新气候对员工资质过剩的影响

组织气候是企业组织管理文化的一个重要因素和组成部分, 良好的企业组织气候可以给予员工一种积极的心理体验和对待工作的态度, 不良组织气候往往会直接让得员工在心理上产生压抑、紧张等负性的情绪, 不利于企业和员工的成长与发展。

在传统的社会互动性交流理论中, 当一些企业向组织提供了给予员工们丰厚的福利和待遇又或者是其他的人才资源, 员工们就会很有可能会产生较高的满意度然后就会通过加倍的努力来回报自己的组织或者企业。并且以往的研究中我们也是可以发现, 员工们不仅仅是希望组织们能够为他们提供具有市场竞争力的工资和职业成长以及工作经验和资源等, 员工也在重视并了解组织中的环境, 一个很好的组织气候是可以较强地增加他员工们对组织的信任和认同的, 激发他们对于员工的主动性和积极心态。

在当前企业员工资质严重程度过剩相关问题的深入研究中, 众多专家学者深入探讨了当前企业员工资质严重程度过剩和企业职工对于提升企业经营服务品质满意度、组织对于公民利益行为、职工对于工作劳动绩效之间可能存在的相互关系, 但很少发现有新的研究成果提出这些相互行为所可能产生的影响因素。

luksyle(2011)将社会工作倦怠、心理能力契约等概念引入了获得资质的能力过剩与逆向消极生产劳动行为之间的相互关系中,解释了获得资质的能力过剩直接最终导致了消极生产行为的自然形成和最终产生这种机制,这在一定的某种程度上也充分说明了社会个体对于这种工作倦怠环境的认知感觉上也可以直接中介了获得资质的能力过剩与逆向生产行为造成后果之间的相互关系。个体对自己的职业资质使用状况以及是否认为合格的积极情绪心态感知往往通常会直接性地影响其对于自己工作、组织的各种积极情绪心理体验,拥有积极的被动情绪心态感知心理体验的一个人往往比较容易对于自己工作、学习中的环境状况形成良好的积极情绪心理感知,对于整个组织的工作气候往往具有积极的主观判断性和准确评价,而且对于组织的工作气候又通常可以有效地进行预测和达到对于自己工作的组织满意度,综上所述,本文提出以下假设:

H4:组织创新气候对员工资质过剩起着负向影响。

#### 2.4.6 员工资质过剩对员工越轨创新行为的影响

其次,资质过剩感知员工由于具有较好的技能所以能在较短时间内完成工作,更可能有闲余的时间来进行创新。所以他们确实有能力达到比组织期望更好的工作状态,但是资质过剩感知的负面心理效应却扭转了这种局面(谢文心、杨纯,2015)。

一方面,资质太差而被感知的企业员工会认为自己所需要掌握的技能经验和对知识的储备已经远远超出了正常生活中的工作需要(Erdogan,2011),于典型的个人能力和组织需求的不合理配置。他们更倾向于从事能够充分发挥自身资质的工作,然而组织所提供的工作相对简单,无法满足这些员工的需求,从而给员工带来无意义感这种无意义感会使员工抽离其认知资源,很少进行思考,只是机械的劳动,产生工作脱离,积极主动的行为就会消失(杨纯, )。另外员工的技能不能得到充分发挥,会降低了自己的效能感(赵申苒、高冬东,2015),一定程度上会降低员工自身的创造力进而降低创新行为产生的可能性(Farmer,2002)。

另一方面,当员工从事具有一定难度和挑战性的工作时会使得自身能力得到较大程度的发挥,能够进一步激发员工的成就感和较强的心理动机,增强其对工作的兴趣程度并且产生更多的创造性想法和行为(Shalley et al.,2009),而恰恰相反,资质过剩感知的员工所从事的工作相对其资质较为简单,缺乏挑战性,导致不能



引起员工的兴趣进而降低了其创造性行为产生的可能性。

综上所述,资质的过剩和感知可能给企业带来不利的情绪,降低了员工的自我绩效和兴趣,所以本文推测资质的过剩和感知有负向地影响到了企业对于员工进行技术革命性改造和创新。因此,本文提出以下假设:

H5:员工资质过剩对员工越轨创新行为起着负向影响。

#### 2.4.7 员工资质过剩对真实型领导与员工越轨创新行为间的影响

真实型的领导者能够有效地帮助企业和组织自身建立良好的团队管理组织气候,团队管理气候主要是指企业和员工每一位个体在其所处团队管理气候中的一种心理感觉,这样的环境主要包括了同事之间的联系、领导方法、上下级的关系、组织体制等,同时企业和员工也会根据这些情况通过感觉而表现出不同的工作行动和态度。一直以来,领导都被普遍认为是影响组织气候和形成的重要关键性因素(Dickson et al.2001)。尤其是真正的型领导,一直以来都认为他们能够在组织中构筑并维持积极的团队管理气候(Shirey,2009)。Wong et al.(2009)明确地指出了真实型的领导思想作为一种积极性的领导思维方式的一个重要基础框架结构,领导们能非常有效的建立与下属之间的互相信任和积极向上的组织工作环境,那么组织中的每位成员在这种组织的气候中都会对自身产生比较高层次的组织承诺和更低层次的水平离职意向。所以,真正的领导者就能够通过树立自身的价值观和威严而有效地营造出一种充满了道德和沟通以及信任和支持感的组织气候,并让他们能够在这样的组织气候中的基础上逐渐的形成全体组织的核心价值观(Avolio and Gardner,2005)。所以当真实型管理者及其下属已经开始接纳这种组织的价值观,并将其内化成为自己的社会主义价值观,这时这种社会主义组织的价值观就会得到进一步的加强。当真实型的领导人员建立了这种积极的组织环境和氛围以后,员工在这种积极组织环境和氛围下就会使他们感到更加有自信、更加乐观和对未来发展充满希望,由此带给组织中所有成员人都带来的积极和舒适感将大大增加了员工对于组织的情感依赖和对于组织的承诺,因此,离职的倾向性水平也将大大地显著下滑,从而起到安抚员工的作用。

赵申苒(2015)经过研究我们发现,资质的过剩感对于创造力有一种正向预测的影响,而且与这些人相关的社会契约违反在这二者之间还具有一定的中介性。也就是说有一些学者认为那些资质严重过剩的企业员工很有可能会使他们具有

较强的创造力,因为那些资质严重过剩的企业员工会在产生新颖和实用的思维方式等等上比较有天赋(Byon and khazanchi et al,2010; Tierney and Farmer et al,1999)。liu and wang (2012)在对我国企业资质过剩情况研究中的相关文献评述回顾中已经充分表明了自己的看法:即便企业资质的过剩感与员工创造力之间的关系并未达到一致的共识和结论,但是他仍然更加倾向于承认资质的过剩情况会对员工的创造力产生积极影响,因为企业资质过剩的优秀员工不只拥有进行创造性的才干,而且拥有进行创造性的能力的驱动力。赵卫红(2016)通过长期的实证探索性研究验证,如果企业的员工都具有比较高的地位与独立的价值观,那么这种资质的过剩情绪就会能够直接或者间接地通过企业的工作所投入的资金或者中介来影响其创新的绩效。综上所述,本文提出以下假设:

H6: 员工资质过剩对真实型领导与员工越轨创新行为间起中介效果。

#### 2.4.8 员工资质过剩对组织创新气候与员工越轨创新行为间的影响

当任何一个人由于想要获得或者是他们以为自己应该获得某种报酬而始终无法如愿时,个体可能会在心理上就会感到挫败或沮丧(Crosby ,1984; Smith ,2015),资质过剩感知的企业员工会对自己的能力和经验情况进行综合评估,得到自身实际预设的收益和报酬值,当实际获得的收益和报酬远远低于企业的预期,员工就可能受到被剥夺的感知,员工也从本理上认为自己一部分的贡献所对应的收益和回报已经被剥夺了,因此也从本理上也可能会使员工产生被剥夺的抑郁心理。相对剥夺原则的理论也表明,员工权利意识越高,被剥夺的抑郁情绪就越严重。员工所享受的与他感到应该享受的所得之间存在着冲突会直接引起员工形成负面的消极行动(Gurr,1970;Wells ,2004; DouglasC. Maynard ,2013)。因此,资质的过剩感知的强度越大,工作投入的风险性程度就越低。

公平理论一般认为,一个普通人不但可以有很多机会直接关也自己的心理付出与他人所得,还有机会关必他人的心理付出与他人所得,并将自己的心理付出与他人所得之间的相对比值结果进行了相对比较,当一个普通人的心理感知与所得送一个人的比值之间仍然存在着很大的时间差距并且不太可能有利于自身时,就可能会逐渐使自己内心产生不公平感,并且相关的科学研究者还明确的特别指出,普通人们的心理知觉水平都会直接地影响到他达到这种工作动机(Adams,1965;Ryan,2016),所以,当一些企业的中层员工们开始感觉到不公平的时



候, 就可能会开始尝试尽可能的降低这些输送机工种们的不公平。并且资质处于过剩的心理感知中的大型企业们的内部员工通常会认为自己的实际劳动力有效投入和实际获取收益所得到的比值远远地要低于其他投资人, 所以企业内部也就会产生一种不公平的感觉, 从而大大减少了自己工作的消极动机, 资质处于过剩心理感知的大型企业内部员工往往通过不断减少自身工作比与劳动力的实际投入比来去努力寻求一种新的均衡。从而影响了组织创新气候, 并导致组织创新气候产生负面影响。

其中最主要的观点是, 资质过剩能够正向预测员工创新行为。其一是资质过剩员工思维更加发散, 想象力、类比推理等能力都较强, 能够推动创新行为的产生。其二是资质过剩员工由于本身能力素质较高, 完成任务的效率也会较高, 用很短的时间完成任务之后就有更多时间进行创新性活动。其三是资质过剩员工在高效完成自己职责内任务之后, 工作时间会感到乏味, 引起不满和焦虑等情绪, 这种情绪能够推动员工去寻求更具挑战性的任务, 例如创新性活动(Zhou and George,2001)。这一观点已经得到了相关学者的研究证实。Shalley(2004)指出, 员工寻求更具挑战性的任务能够激发他们的内在动力, 从而提高创造性。综上所述, 本文提出以下假设:

H7: 员工资质过剩对组织创新气候与员工越轨创新行为间起中介效果。

## 2.5 团队异质性

### 2.5.1 团队异质性的定义

Hambick (1994)研究认为, 由于一个企业的战略计划是由高管群体或团队共同参与研究和制订并实施的, 因此, 高管群体或团队的能力是推动一个企业持续健康发展的主要组成因素, 高管群体或团队的特点在对企业绩效的解释能力上远远比 ceo 或个人群体的特点可以解释得更强。Hambrick and Mason et al. (1984)首次提出高阶理论后, 许多专家认为高管群体中的团队经营者的背景特点及其与企业绩效之间的相互关系就引起了许多学者的广泛关注。高阶理论认为, 企业的战略选择的过程很丰富并且还很复杂, 复杂的决策过程往往是由多种具有影响因素共同的相互作用而逐渐形成的, 它直接反映了决策者的特点, 决策者行为的具体做出将受到一家公司高管的背景特点的直接影响, 并最终由他们自己所负责领导的一家公司的实际行动模式和一家高管的背景特点所决定(Hambrick and

Mason,1984).

通常我们看来,常规化的问题很好地适合使用高管和团队的背景特点的同质化问题来进行解决,特殊化的问题很好地适合使用利巧高管和团队的背景特点的异质化问题来解决。Hambrick and Mason(1984)认为,内部的过程性损失可以通过高管群体中的同质性得到有效避免,相比较于其他异质型高管群体,同质型高管群体所做出的战略决策的速度要快得多。企业的保留战略趋势倾向与企业高管和团队的背景特点密切联系,同质化会直接导致其团队中的成员之间的观念接近,在其价值观、认识、理念、体验等各个方面发展得很类似,会大大增强高管和团队中其他成员的辨识力以及团队的内聚力。在较为稳定的市场环境下,高管群体和团队的内聚力可以有助于促进群体和团队所有者之间迅速、方便的互动和沟通,有利于降低冲突的成本,提高了决策的迅速性和准确度,提高了决策的质量,从而大大提升了企业的绩效。有的研究人士认为,团队中的成员在其背景和心理特征上的差异性可能会对该公司的投资回报率和绩效造成一些负面影响,这主要是因为与同质性的公司高管团队相比,异质性的公司高管团队中的成员之间在交流和沟通上变得更加艰苦,这将使得他们无法阻碍自己做出更加优秀和高质量的战略决策。

虽然相似的文化背景和实践经验能够大大提高了沟通的效率,易于与人交流,但是也很有可能还存在由于团队内部各个成员之间的价值观不断趋同导致丧失了市场的机会,并且对于出现的一些问题回答迟钝。Hambrick and Mason(1984)在关于高管群体团队理论的一项研究中已经表明,团队结构的差异化可以用来形成一个建设性的争议辩论,促使一个企业在整体上全面地认识周围的环境,同时也去引导和推动整个组织的更新。也就是说有一些研究者基于信息与决策理论(Information and Decision - Making theory),发现这种异质性既能够给高管和团队创造者带来较多的信息和知识以及技能,也有助于增强他们的团队能够对信息的辨析和解释。

根据以上,团队的过程中很有可能会在正好或者刚刚好的会在与其相反的两个重要的方面同时受到高层领导的异质性因素的一些影响:一是团队异质性的出现可能会直接导致整个团队中的成员们沟通不畅,并且在争取权力中还会消耗整个团队全体成员们的一部分精力,而这将会大大的降低高管团队内部的合作凝聚



力,但是会增加团队全体成员们的交流和沟通中的障碍,不利于维护团队内部的合作与团结,进而减少了企业的绩效;另一方面,高管团队的异质性也很有可能由于其信息数据来源的复杂和多样性,增加了对战略决策的选择,有利于使得团队全体成员充分发挥其创造力,提升公司的绩效。

### 2.5.2 团队异质性的结构

一般而言,创业小组的每个人都必须具备两名以上的创业者之间共同构成,由于每个小组的团队每位成员都存在着其知识、文化、背景等方面的不同,因此相比独自的小组而言,创业小组的目标就是为了能够更好地实现他们之间的优势互补全面地应对这些创业困难。在我们分析企业中的创新型团队成员的结构特点时,人们主要目的就是把其中全体成员的个人特点划分为同质性的一面与异质性的一面。团队的异质性包括了群体很多方面的特点,不同研究者从各种角度出发,对创业团队的异质性作出了分类。

Ensley et al.(2005)本文指出,在对于美国创业公司团队异质性的基本定义和知识分类中,大致我们可以将其具体划分大致为两种:一种就是因为依靠美国人口变量统计学的人口变量分析确定的异质性,主要内容涉及加入到一个创业公司团队中的全体成员中的年龄异质性、性别异质性、种族异质性等;二种则是因为了解和完成与其他成员相关的企业工作管理任务所需而带来的各种个人性格特点和社会异质性变化,主要知识内容一般包括其从业五年期限、先前的工作经验、教育经历背景、专业工程技术人员基础知识和职业功能管理背景。Ensley(2005)本文提出,在深入地分析研究中国企业和其他创新型企业团队之间异质一体化的职能发展关系过程中,不仅仅应该简单地从某些职能方面上来进行综合思考,而是把这俩个各职能方面的影响因素联系结合同等级的地位来进行均衡对待。

从对我国创业项目小组的异质性管理组合及其动机结构进行分析研究,Susan and Apama(2009)将我国创业项目小组的异质性组合划分大致为以下两类:项目任务管理导向异质性和人际关系管理导向结构异质。任务领导引领的异质型属性主要一般是一个具体泛指与自己的先前工作经验任务引领在实践中的实际完成效果情况有着密切关系的一种综合能力型管理指标,具体内容主要包括诸如教学管理背景的异质性、技术管理背景的异质性、职能管理背景的异质性以及先前的工作经验异质性;而人际关系中的取向异质型属性则一般是一个主要泛

指与其他各种人际互动关系之间的相互联系关联变化程度较高的能力指标, 具体内容包括诸如个人背景性别异质性、年级异质性、种族异质性等。

Jackson et al.(2010)在仔细阅读了很多前学者的相关学术文献的理论基础上, 创造性地将一个企业中的组织的每一个创新者和团队异质地划分成了外部的与内部的异质性。而外部的异质性则是一个比较容易被大家所直接了解的类型团队异质性, 比如一个人的年龄和性别以及民族等; 内部的异质化属性则是指一个比较不容易被我们能直接观察和看到的深层或则浅层次类型团队异质性, 又比如一些其他的职能管理背景和经历以及技巧和价值观, 思考思维的方式等。而作者分别是分别从外部与内部的异质性两个不同的角度对一个创业者和绩效之间的相互关系们分别展开了深入的一些研究, 以期对二者的绩效差异性关系进行深入探讨。

根据以上资料和有关学者的研究结果我们可以初步总结得出, 早期的研究主要是关注于团队成员的外部异质性, 例如人物的性别、年龄和民族等; 而当前的研究主要集中于挖掘一些企业成员的内在深层次素质, 比如人物的性格、认识和价值观。总的来说, 创业团队的异质化就是泛指一个创业团队中各组织成员之间在自身的个体性和心理特点上所存在的不同程度, 囊括了各自的种族、性别、年纪、职业背景、教育文化背景、先前的经验以及自己的价值观等其他诸多方面的特征相互偏离的程度。

### 2.5.3 影响异质性团队绩效的因素

国内外的研究工作者从不同的视角展开了关于中国企业高管群体的异质性与其他企业创新相关问题的研究, 但总体而言数量并不是那么大, 且目前关于中国企业高管群体的异质性与其他创新绩效之间的相互影响关系尚未能够形成统一的观点和理论结果, 因此关于高管群体的异质性和其他企业创新绩效之间相关问题的研究领域仍然存在着很大的进步和空间。已经有的研究大部分从高管和团队显性异质特征视角的观点出发, 以探究其对于企业技术革命和创新的作用, 例如, 陈关聚和闫竹芹(2019)通过对信息科技产业截面数据, 研究人员分析发现, 高管和团队显性异质特征能够调整和控制资本结构对于研发投入的作用和关系, 从而会对企业研发投入产生影响。Richard et al.(2011)探究高管团队职能特征异质性对研发投入的影响, 将职能背景特征划分为“生产型”和“多职能”两类, 发现职能



背景特征的不同,对企业研发投入的影响也会产生不同的效果。潘镇等(2017)以 a 股制造业中国上市公司总经理为样本,深入探究其掌控力对于创新持续性产生影响的作用机制,发现二者之间的关联性可能受到而且高管群体的性别、任期和教育程度的差异性调整效应的影响。陈闯等(2016)的研究表明,高管和领导者团队的异质性可能会对企业的风险行为产生显著的影响,具体来看,其中任期异质性可能会显著地抑制公司的风险投资,而其职能的异质性则可能会显著地促进公司的风险投资。韩庆潇等(2017)在研究中发现,高管团队中的异质性不同特点对于企业创新效率的影响存在的门槛性差异效应,具体的发现高管团队的年龄异质性和任期异质性对其创新效率的影响呈"倒 u 型"的关系,而高管团队的教育技术水平异质性和专业技术岗位职能背景异质性对其创新效率的影响始终是呈正或负相关的。侯楠等(2016)将公司高管的团队异质性划分为关系导向异质性及任务相关异质性两个层次,研究表明关系导向异质性并非会对公司团队所有者及其他成员创新的绩效产生直接的影响,但是任务导向异质性可以帮助促进公司团队所有者提升其创新的绩效。然而也有部分学者从高管团队隐性异质性特征视角出发进行研究,例如, Carpenter et al.(2004)从探究企业高管和团队的心理异质性特征的视角入手,探究了价值观的异质性对于企业创新战略所能产生的影响,研究结果表明高管团队价值观异质性越大,企业研发强度就越高。杨林等(2018)从 275 家中国创业史上市公司的数据中选取的,实证中研究结果发现,高管中的人员和团队的行业经历和海外的专业技术人员工作经历上异质性的可能会直接或者间接的影响到一个或者多个企业的创新成果。Tihanyi et al.(2000)通过对公司管理层开放问卷,探究了高管和领导人之间的性格差距对公司研发资金投入的影响,结果表明高管和领导人之间的性格差距异质程度越大,就更有利于公司对其他人员进行研发投入。

#### 2.5.4 团队异质性对组织创新气候与员工越轨创新行为间关系的影响

Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna(2015)提出领导与组织文化是高层管理人员在创新过程中对员工行为的规范影响,组织领导者帮助定义和塑造有助于进行组织创新的工作环境氛围,可以创建和管理促进创新的组织文化。GU Yin-hua et al.(2016)本文探讨了包容型领导与其下属的创新活动行为之间的区别,认为包容型领导正向影响着下属的创新活动。孙锐等(2012)研究结果表明,中国大陆背景

下的管理者对其直系下属企业员工的创新期望能够正向地影响到企业研发和促进员工对他们创新的意识和行为,管理者可以通过向下属员工传递对他们的创新期望,有意识地加强与他们的员工之间分享和交换想法的互动等手段,来激发企业促进员工创新的内在动机,从而使企业达到促进员工创新的目标。其行为目的。Zhu Yu et al.(2011)指出了变革型的领导对于员工的创新思维和行为可以起到积极的影响;黄秋风等(2016)、冯彩玲等(2014)的研究结果表明,无论是变革型的领导还是交易性的领导均可以很好地影响到企业员工的创新活动;林星驰(2016)认为谦卑型的领导显著正向影响到企业员工的创新行为;朱瑜等(2015)的研究结果发现,企业领导人的心理资本管理是直接影响企业员工自主创新活动行为的一个关键性因素。建筑业企业高管团队异质性及行为举措作为员工创新行为的驱动因素和主要来源,高管团队可以采取干预措施引导员工对创新想法产生与实施提高工作效率的重视,建筑业企业的员工多分散在各个项目上,与高层管理团队的联系紧密度不足,如果高管团队采取激励手段激发员工的创新热情,员工更倾向于为了获得高层的赏识而萌生新的创意想法和投入到创新实践中。

新颖有用的想法源于员工不断更新和完善其现有知识基础的能力,建筑业企业员工产生新想法的能力很大程度上取决于高管团队的态度,高层管理团队可以激发员工间彼此相互合作、相互学习的动力,以便探索和寻找解决问题的新点子、新见解以及新想法;此外,高管团队通过引导员工进行再学习有助于推进员工展露创新行为,刺激员工找到创造性解决公司问题的方案,高管人员对创新活动的支持可以提高员工的创新动机,员工通过创新活动获得工作满足感和成就感。综上所述,提出如下假设:

H8: 团队异质性对组织创新气候与员工越轨创新行为起正向调节作用。

#### 2.5.5 团队异质性对员工资质过剩与员工越轨创新行为间关系的影响

资源保存理论(Hobfoll,2001)认为,个体具有的资源是一定的、有限度的,因此个体会本能地产生保护自身资源的意识,避免资源的过度消耗。资质过剩员工往往不能充分发挥自己的知识、经验及能力,导致产生失落感和挫败感,这种失落感和挫败感属于个体的消极情绪,消极情绪地不断累积会消耗自身的能力和体力资源,导致资质过剩员工只完成他们的本职工作,减少对其他额外工作的投入。而员工创新行为是一种角色外行为(刘云,2009),需要耗费大量的时间、体力和精力等



资源,因此资质过剩员工为了避免消耗更多资源可能会减少创新行为的产生。资质过剩员工期望组织关注他们的切身利益和职业发展,而当这种期望得不到满足时就会产生心理契约违背,进而负向影响员工创新行为的产生(赵申禹,2015)。因为高层管理者们的异质,会让整个团队具有较为丰富的资料和信息的来源,更好的对信息鉴别和分析的能力,扩展了高管管理者和团队们的眼界以及视野和对发展机会的洞察能力以及识别的能力,并在适应环境中的变动时,表现得更为的积极和主动,不管是对人力资源的可持续使用范围中开始进行了扩展,还是在对面对环境变化时选择权的增多,和在降低了企业有可能会发生变革的风险上,甚至可以说是获取了竞争优势的一切工程都可以起到推动作用。综上所述,提出如下假设:

H9: 团队异质性对员工资质过剩与员工越轨创新行为之间的关系起负向调节作用。

#### 2.5.6 团队异质对真实型领导与员工越轨创新行为之间的关系

真实型领导风格的领导者能够在员工中间获得较好的群众基础,形成正向的工作氛围。积极的领导心态能力和组织情境的结合是真实型领导风格的一个独特特征。根据心理安全的感知及其内在的动机学理论,心理安全感依赖于员工个人对自己所处的组织或团队的信任和感知程度。Elsbach(2006)的研究得出,当员工对组织或领导拥有较强的心理安全感时,更有可能形成对组织或领导的积极反馈,从而更大程度的激发自己的工作和创新能力。真实型领导风格的领导者,他致力于构建和员工的积极透明的信任关系,他在做决策时大多依赖于客观的数据或标准,并能冷静理性的听取多方的建议 Walumbwa 的研究得出,上述真实型领导风格的领导者可以通过与员工构建良好的积极的人际关系,从而为员工提供相对轻松的工作条件和心理安全氛围,这有利于员工主动积极寻求自身进步以及工作的改善,而不是按部就班的完成工作。只有在这样的组织和团队氛围下,员工才能更好的感知到领导者的支持和鼓励,才会有利于员工新思维、新思想的产生和发展。

国外学者 Bantel and Jackson 认为,团队中各个成员之间的差别性越显著,这就更加有利于其创新和发展,从而可以有效地提升其整体的绩效。组织创新工作是推动现代中小型企业生存和发展的重要引擎和驱动力因素,现今中小型企业改革和提升绩效最根本的关键就是运用这种技术来开辟高盈利的“蓝海”。因此,国

外的研究仍然更多地倾向于认为中小型企业高管的团队异质属性对其组织绩效具有正向的影响。例如, Elron (1997)通过研究我国跨国集团的中低级高层经营管理群体的异质化与其他子公司的绩效之间存在着很大的正相关。综上所述,提出以下假设:

H10:团队异质性对真实型领导与员工越轨创新行为起正向调节作用。

#### 2.5.7 团队异质性对员工越轨创新行为的影响

高管的团队水平差别的异质化与企业的创新绩效差别高管的团队水平可以反映出—个团队所有成员的不同学习能力和对信息处理的能力,在一定程度上影响着高管的知识体系和技术能力,并影响企业战略决策行为(Shrikanth,2018)。企业的技术创新行为主要取决于高管成员对整个企业所处内外部环境的信息捕捉与分析和处理,这就要求高管成员必须具有—套相应的机会辨认能力和系统化的知识结构体系,而这与企业高管成员在实践中所受到的教育程度密不可分(朱晋伟等,2017)。教育技术水平较高的企业中层管理团队为我们带来的是广阔的知识领域,专业化的学科知识和背景,捕捉到了企业未来发展的信息更加敏锐,对于企业当下所处的市场经济发展格局认识更为深刻;而且是教育程度较低的高管人员,虽然不具有较高的学历素养,但经过后期实践积累了相关的工作经验,在企业进行创新决策时,能够提供不同的思路和视角,致力于企业创新绩效的提升。企业的创新决策既需要知识结构更系统的高管团队成员,也需要社会经验丰富的高管团队成员,促使团队成员之间优势互补,激发团队成员产生更多新观点和新思维,促进企业创新活动的展开(Chen and Reyes,2017)。高管群体的教育能力和水平差异化为高管群体提供了多元化知识背景和战略决策实施方案以及更丰富的资源,这种差异化特征有利于获得更加精准地企业战略目标和发展方向,也有益于企业根据不同发展阶段所遇到的挑战及时调整战略规划,从而促进企业创新活动的开展和实施。综上所述,提出如下假设:

H11:团队异质性正向影响员工越轨创新行为。



### 第 3 章 研究方法与设计

本章节先是提出了本文的研究框架,其次说明了本文所采用的研究方法为何,包括了变量的操作性定义、变量名称、维度、题项。结构如下:研究架构、变量的定义与衡量、研究对象与数据收集及数据分析方法。

#### 3.1 研究框架

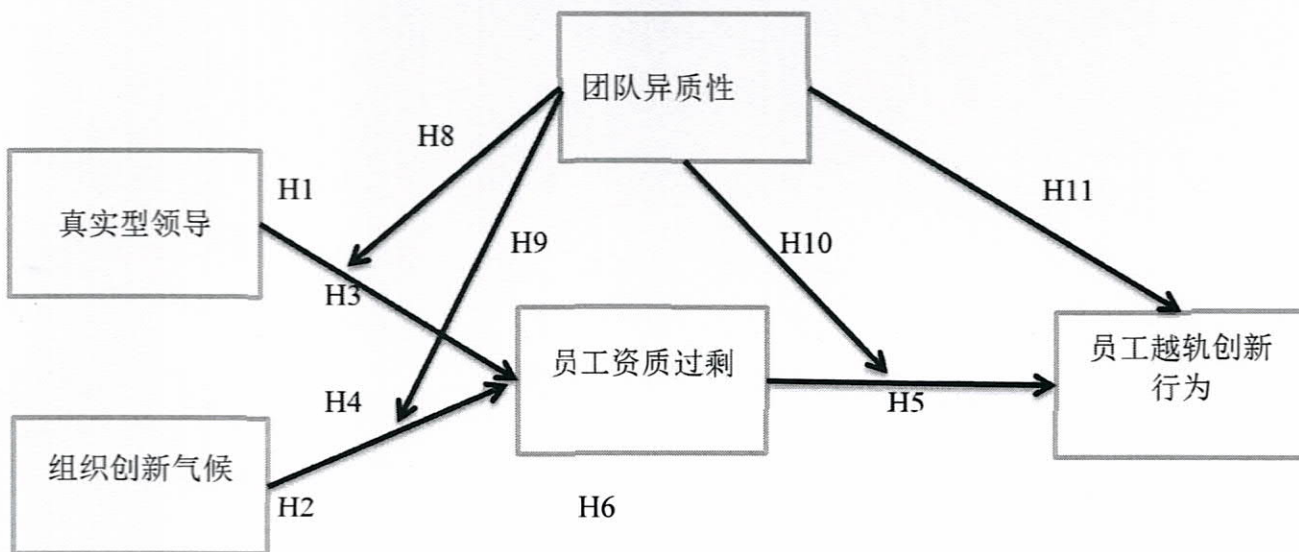


图 3.1 研究框架图

资料来源:本研究整理

#### 3.2 操作性定义与衡量

##### 3.2.1 因变量——员工越轨创新行为的操作性定义与衡量

###### (A) 员工越轨创新行为的操作性定义

关于员工越轨创新行为的界定,本研究采用 Augsdorfer (1996) 的研究,即越轨创新行为就是组织成员自主实施的、未得到领导层同意的、为实现组织利益的创新行为。

###### (B) 衡量

Criscuolo et al. (2014) 在针对越轨创新行为特征以及 Augsdorfer et al (1996) 研究的基础上,通过理论和实证检验,开发出了越轨创新行为的 6 题项量表,包括我喜欢在所从事的工作外去思考一些新的想法等。量表中所有题项均使用

Likert 五点量表计分法计分，1 表示非常不同意，5 表示完全同意。该量表经过诸多学者的实证检验，在中国情景下表现出了良好的信效度。如下表 3.2.1 所示

表 3.2.1 员工越轨创新行为量表

一级指标	问项
员工越轨 创新行为	1.我能基于工作计划灵活的安排工作任务，从而挖掘新的、潜在的、有价值的商业机会
	2.除了组织分配的任务外，我的工作计划让我没有更多得时间去做其他的工作
	3.我喜欢在从事的主要工作之外思考一些新的创意
	4.我正在开展一些子项目，这儿是我能够接触一些新的的领域
	5.我主动花费时间去开展一些非官方的项目来丰富未来的官方项目
	6.我会利用空闲时间,去完善曾被领导拒绝的一些创新性想法

来源：Criscuolo,P., Salter, A and Ter Wal, A. L. Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 2014, 25(5):

### 3.2.2 自变量——真实型领导的操作性定义与衡量

#### (A) 真实性领导的操作性定义

在真实型领导的维度划分上,学者们普遍认同 Walumbwa et al.(2008)在前人基础上提出的一个真实型领导的四维模型自我意识、关系透明、平衡加工、和内化道德。自我意识是指 Walumbwa(2008)提出的自我意识维度内涵相同,在本研究中自我意识指领导者对自己身心活动的觉察,即自己对自己的认识,具体包括认识自己的生理状况、心理特征以及自己与他人的关系(如自己与周围人们相处的关系,自己在集体中的位置与作用等。关系透明,指中国情境下关系透明的概念除了基于平等工作关系的真实自我表达外,还应该包括基于权威、身份的非工作关系场合下的真实自我呈现。当个体逐渐了解自己的优点和缺点时,他们展示出高水平的稳定性。这样的个体对于周围其他人将会更加透明、开放并保持亲近关系,他们愿意和他人分享他们的想法和情感。平衡加工意味着当前信息以一种能够虑及他人观点的方式得到加工和理解,能够更加客观地评估和接受正的和负的信息,合格或不合格,技能缺陷,低绩效和负的情感。平衡加工意味着当前信息以一种能够虑及他人观点的方式得到加工和理解,能够更加客观地评估和接受正的和负的信息,合格或不合格,技能缺陷,低绩效和负的情感。内化道德是指个体是否以一种与其真我相一致的方式行事。它意味着个人的行为与其价值观、偏好和需要具有自我的一致性,而不是仅仅通过虚假的取悦他人以获得回报或逃避惩罚。

#### (B) 衡量



本文真实型领导测量方法采用 Walumbwa et al.(2008)开发的量表。该量表共 15 个题项。量表中所有题项均使用 Likert 五点量表计分法计分，1 表示非常不同意，5 表示完全同意。如下表 3. 2. 2 所示：

表 3. 2. 2 真实型领导量表

一级指标	问项
真实型领导	1.我们的领导能够如实地表达自己的想法
	2.我们领导犯了错误会承认
	3.我们领导会直接表达真实感受
	4.我们领导会直接告诉我们事情的真相
	5.我的领导鼓励每个人说出自己的真实想法
	6.我的领导言行一致
	7.我的领导根据其自身的道德原则做出决策
	8.我们的领导要求我们坚守自己的道德准则
	9.领导即使在面对艰难困境时也能根据高标准的道德准则做出决策
	10. 我的领导能够广泛征求别人的意见，特别是能挑战他基本立场的
	11. 我的领导在做出决策前会分析相关数据
	12.我们的领导会征求他人反馈的意见，改善他人的互动关系
	13.我们领导会准确描述他人是如何看待他的能力的
	14.我们领导表明他知道某些具体行动会给他人带来影响
	15.我们领导理解特殊行为对他人的影响

资料来源：Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

### 3. 2. 3 自变量——组织创新气候的操作性定义与衡量

#### (A)组织创新气候的操作性定义：

Amabile(1996)将其划分为组织支持、工作自由、领导效能、学习成长和团队合作的五维度模型，其中组织支持是指组织重视员工贡献和关注员工的幸福感；工作自由是指工作内容有自由发挥的空间并且可以自的设定工作目标与进度；领导效能是指领导目标，领导效率与领导效益；学习成长是指通过转移知识重心、打破惯例、扩大资源和重新确定目标价值的动态行为；团队合作是指为共同目标组成团队并全力奋斗的概念。

#### (B)衡量：

该量表主要从组织支持、工作自由、领导效能、学习成长和团队合作五个方面对组织创新气候进行测量，共包含 9 个题项。量表中所有题项均使用 Likert 五点量表计分法计分，1 表示非常不同意，5 表示完全同意。如下表 3. 2. 3 所示：

表 3. 2. 3 组织创新气候量表

一级指标	问项
------	----

组织创新 气候	1.我所在的单位心态保守，创新性不足
	2.我所在的单位上下沟通，意见交流很顺畅
	3.在我所在的单位鼓励从错误中学习做事的精神
	4.我可以获得充足的设备进行我的工作
	5.我可以获得专业人士的有效帮助
	6.我的领导能够适当的授权并支持工作上的创意
	7.我所在的单位把员工教育培训作为重要的工作
	8.我所在的单位经常举办研讨活动、鼓励学习经验
	9.我的团队伙伴可以相互讨论并交流心得体会

来源: Amabile T M, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1996, (39):1154-1184.

### 3.2.4 中介变量——员工资质过剩的操作性定义与衡量

#### (A) 员工资质过剩的操作性定义

Maynard(2006)在资质过剩感知定义的基础上开发了包含9个项目的资质过剩感知量表 (Scale of Perceived Overqualification 简称 SPOQ)( $\alpha=0.89$ )包含教育方面感知过剩, 经验过剩感和知识、技能、能力方面的过剩, 将其作为一个整体维度来测量资质过剩感知。

#### (B) 衡量

本文将采用 Maynard(2006)的研究为主要参考来源, 其中内涵(囊括了教育、经验、知识、技能、能力)更全面的 SPOQ 量表对资质过剩进行测量, 共包含8个题项。量表中所有题项均使用 Likert 五点量表计分法计分, 1表示非常不同意, 5表示完全同意。如下表 3.2.4 所示:

表 3.2.4 员工资质过剩的量表

一级指标	问项
员工资质 过剩	1.我的工作所需要的学历水平低于我现在的学历
	2.我的一些而工作技能在目前工作岗位上用不上
	3.比我学历低的人也可以把我目前的工作做好
	4.我以前接受的培训对目前的工作没多大用处
	5.我的很多知识在当前岗位上用不上
	6.我的教育水平比我的工作所要求的要高
	7.一些我没有工作经验的人也可以把我目前的工作做好
	8.我的能力高于工作要求

来源: Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536.

### 3.2.5 调节变量——团队异质的操作性定义与衡量

#### (A) 团队异质性的操作性定义:

对团队异质性的测量, 在学术界已经十分普遍。Katzenbach and Smith(2010)通过对以前的研究总结指出, 创业团队异质性是指在由少数人为主所建立的创业



团队中，每个成员在性别、年龄、专业知识技能、教育背景、社会背景以及价值观方面存在差异。

(B)衡量:

本研究选择 Jehn et al.(2011)的研究为主要参考来源，设计了本文的创业团队异质性测量量表，量表分为教育背景异质性、职能背景异质性和价值观异质性三大部分，共包含 8 个题项。量表中所有题项均使用 Likert 五点量表计分法计分，1 表示非常不同意，5 表示完全同意。如下表 3.2.5 所示:

表 3.2.5 团队异质的量表

一级指标	问项
团队异质	1.创业团队的成员在专业知识技能上差别很大
	2.创业团队成员在学历上差异很大
	3.创业团队成员已有的行业背景差异很大
	4.创业团队成员已有的职能背景差异很大
	5.创业团队成员的工作责任感差异很大
	6.创业团队成员的工作价值观差异很大
	7.创业团队成员生命价值观差异很大
	8.创业团队成员所具有的集体观念差异很大

来源: Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.

### 3.3 研究对象与数据筹集

通过对以往的文献查询发现，研究者对真实型领导、组织创新气候、员工工资质过剩、团队异质性和员工越轨创新行为这五个变量进行了大规模的实证分析，首先基于其理论基础提出概念关系模型，然后利用问卷调查的方式进一步获取相关数据资料来验证概念关系模型。因此，本文通过大规模的实地调研和发放问卷来得到真实数据，主要应用统计分析方法对所得真实数据进行合理处理，最终检验本文所研究的概念模型和基本假设。

本文研究通过调查问卷来收集数据，问卷开发分为三个阶段，首先，量表采用和借鉴国内外现有文献已使用英文-中文-英文的双向翻译来过并公开发表的文献量表。对于引自国外文献的量表，采取保证反映文献量表的等价性，调研问卷信息进行修改和整理及优化，最终形成正规的实地调查问卷。在正规实地调查问卷设计初步完成后，为确保调研问卷的有效性和回收率，进一步对整个调研实施过程的具体安排如下：在山东省青岛市共分为 7 个分区（市南、市北、黄岛、崂山、李沧、城阳、即墨）。按照一定的比例，根据注册企业名称或以企业名单确定问卷样本框，并进行问卷发放，分别发放 150、150、150、150、150、150、

100 份, 其次, 从企业目录中随机抽取 8 家企业, 并与企业进行沟通邀请他们参加调研问卷, 阐述调查问卷的基本内容、主要目的、被调查人的基本信息和填写具体日期等。最后, 根据自愿原则组织在校大学生和研究生组成调研团队, 并对他们的问卷调查所需技能进行专项培训, 以确保他们熟悉整问卷调研的流程和关键点。数据来源主要通过问卷发放形式, 发放的范围选择在山东省青岛市的企业创业者或高层管理者以及社会从业者。数据从线上和线下两方面进行收集(线上包括微信、QQ 等社交软件进行发放)。基于现在疫情形势, 大部分问卷采用线上发放, 少部分线下纸质问卷视发放问卷地区疫情情况而定, 研究自 2021 年 4 月至 7 月总共发放了 1000 份问卷, 回收问卷 541 份, 最终去除无效问卷 17 份, 有效问卷为 524 份。问卷有效率为 50.4%。

### 3.4 问卷预测方法

#### 3.4.1 初始信度分析

信效度分析指的就是检验和调查题目内部数据们的一致性。本文硕士生将采用 spss 23.0 对总量表的 cronbach's  $\alpha$  值进行检验, 曾经的研究者们曾指出  $\alpha$  值的取得数值范围为  $0 < \alpha < 1$ , 总量表的 cronbach's  $\alpha$  值应该高于 0.80, 而 0.70~0.80 可以算是一个被广泛接受的范围: 分量表的 cronbach's  $\alpha$  值应该高于 0.60, 而 0.60~0.70 都可以被接受(吴明隆, 2010)。而 Hair et al. 2005 年提出量表 cronbach's  $\alpha$  的量表数值比率大于 0.7 表示该表的量表数据具有较高的科学可靠性, 在一些认为具有重要探索现实意义的科学研究中, Cronbach's  $\alpha$  值至少要大于 0.6。若总量表值小于 0.70 或者是分量表  $\alpha$  值小于 0.60. 就更多地应该考虑再次修订量表或者是增删问题。信度分析中“删除项后的标度”作为敏感性分析指标, 以“校正项总计相关相性(CITC)”及“项已删除的  $\alpha$  系数”综合分析判断指标值, 若有一项不符合标准检验值, 则考虑对这项题目重新修订诚或删除。本文采用总量表相关系数 CITC 值、项已删除的  $\alpha$  系数及 Cronbach's  $\alpha$ 。依对量表整体信度及维度信度进行检验分析: 总批表  $\alpha$  值应该大于 0.7, CITC 大于 0.4, 如果 CITC 小于 0.4 且删除某个题项后, 整体  $\alpha$  系数增加。那么考虑删除此项, 若同时满足以上三个条件的检验标准说明量表再预测问卷用具有信度, 可用于正式问卷中(吴明隆, 2010)。

#### 3.4.2 项目分析之鉴别力



鉴别力分析的主要研究目的之一就是通过检验 likert 量表中各个题项之间的极端是否独立, 通过用极端值进行检验的方法把被调研对象在该量表中给出的分数上的表现, 划分为高等级分部和低等级分部, 其本质上就是探究了高低等级分组成员在各个题项中所得分的平均值及其表现上, 有统计学显著性差异(吴明隆、涂金堂, 2011)。当量表数据服从正态分布时, 以量表总分的前 27%与后 27%对样本对象分成高低两个极端组, 以获得量表内题项鉴别力的最大可靠(Kelly,1939), 而各题项平均数在这两个极端组的样本对象中, 以 T-test 来检验时, 应具有显著性的差异, 才能反映出题项的鉴别力。

### 3.5 数据分析方法

根据计量经济学理论指出, 某一变量对两个以上的变量存在一定的密切关系, 则称为回归; 前者可能被称为因变量或被解释变量, 而后者将会被称为解释变量。变量间有着平均关系的变化并不是回归进行精确的表示, 一般实行构建数学模型深入分析, 进一步用科学近似地估计; 多元回归的检验目的就是利用自变量的估计值作为依据, 从而相应地计算出因变量的估计值。基于相关文献理论分析, 简单线性回归与多元线性回归被称为线性回归, 简单线性回归主要利用于探讨一个因变量与一个自变量具有一定相互关系存在, 且它们变量的线性关系具有强大的依赖关系, 因变量和自变量具有同样的基本原理, 当自变量的数量在不断地增加的前提条件是因变量的数量保持不变。它能够保持一个变量不会受其他变量要素的模型影响, 从而对变量实施构建和评估, 其最终目的是实现重要变量进行良好多元回归分析和避免误差的产生。

因子分析是样本变量进行多元回归分析最常用的基本方法, 以降维的形式常常被使用, 则其基本理论如下: 因子分析的出发点在于观察被测量的变量间是否存在密切联系, 同时它是分析样本数据运动变化规律的实质结构, 通过假设变量间数据或不容易观察到的变量, 经其数据结果显示被明显地标注。

本文通过 SPSS 统计软件构建一个结构方程模式对有效回收数据进行信度和效度检验; 对各变量进行层级回归分析, 来进一步检验上述的研究假设; 检测团队异质这一调节变量的作用。

## 第四章 实证研究

### 4.1 共同方法偏差 (CMV)

表 4.1 共同方法偏差检验

成分	初始特征值	方差的%	累积%	提取平方	方差的%
1	8.948	19.453	19.453	8.948	19.453
2	7.086	15.403	34.856	7.086	15.403
3	4.209	9.150	44.006	4.209	9.150
4	3.085	6.707	50.714	3.085	6.707
5	1.592	3.461	54.174	1.592	3.461
6	1.209	2.628	56.803	1.209	2.628

资料来源：本研究整理

本研究的数据主要通过调查问卷方式获取的，为了规避调查问卷来源相同，被调研人，或者同一测试环境引起的效度问题，通过渠道偏差测量。在该步骤借助 Harman(1976)单因子检验法，先将变量输入探索性因子范围内，针对未旋转的因子采取验证，根据表 4.1 可知：旋转前的第一成为的解释方差值为 19.453% < 40%，表明共同方法偏差检验通过。

### 4.2 验证性因子分析 (CFA)

验证性因子分析 (CFA) 来检验每个构念的聚合度和区分度，聚合效度在分析时，本研究采用的卡方值/自由度比值，拟合适配指数 (GFI)，调整后的拟合适配指数 (AGFI)，近似误差均方差 (RMSEA) 等指标观测模型拟合度是否良好，具有收敛效度。因此本文将通过 AMOS 软件以此对选择的指标展开验证性因子分析，当此结果相对与变量结构分析相似，能够使用的模型拟合值和标准化因子载荷量对其收敛效度进行检验。通过 Formell and Larcker (1981) 的研究，可知判别收敛效度的原则有三类：(1) 全部标准化的因子载荷量大于 0.5；(2) 组合信度 CR 大于 0.6；(3) 平均变异抽取量 AVE 大于 0.5。

表 4.2 模型拟合优度指标

拟合优度指标	优良拟合指标	有效拟合指标
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$
GFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$
AGFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$
CFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$
NFI	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$
RMSEA	$\leq 0.05$	$\leq 0.08$

资料来源：本研究整理



#### 4.2.1 员工越轨创新行为的验证性因子分析

员工越轨创新行为共有 6 题，执行 CFA 时，发现第 1、2、6 题的因子载荷量都小于 0.5，所以删除这三道题，还剩下三道题，对其进行 CFA，结果如下：

卡方/自由度=1.440  
GFI=.988  
AGFI=.969  
CFI=.990  
RMSEA=.031

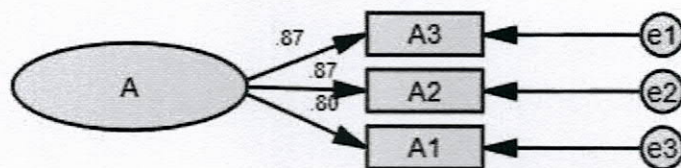


图 4.1 员工越轨创新行为的验证性因子分析

资料来源：本研究整理

根据图 4.1 可知：卡方自由度比值为 1.440 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.031 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明员工越轨创新行为的验证性因子拥有比较合适的配适度。

#### 4.2.2 真实型领导的验证性因子分析

真实型领导共有 7 题，执行 CFA 时，发现第 1、2、3、4、12 题的因子载荷量都小于 0.5，所以删除这五道题，还剩下十道题，对其进行 CFA，结果如下：

卡方 / 自由度  
=2.156  
GFI=.971  
AGFI=.955  
CFI=.843  
RMSEA=.047

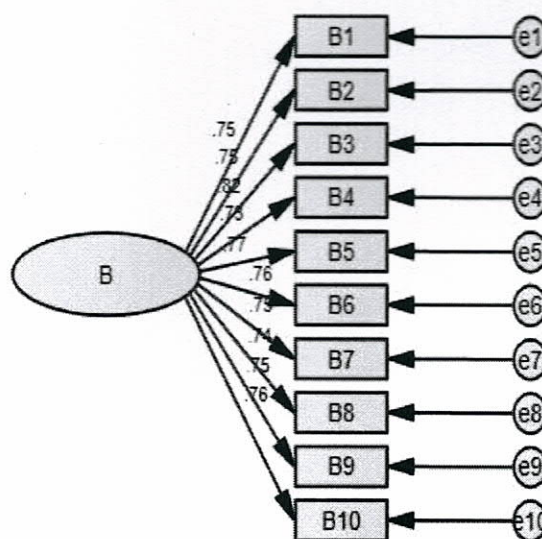


图 4.2 真实型领导的验证性因子分析

资料来源：本研究整理

根据图 4.2 可知：卡方自由度比值为 2.156 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.047 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.80，说明真实型领导的验证性因子拥有比较合适的配适度。

#### 4.2.3 组织创新气候的验证性因子分析

组织创新气候共有 9 题，执行 CFA 时，发现第 4、5、7、8 题的因子载荷量都小于 0.5，所以删除这四道题，还剩下五道题，对其进行 CFA，结果如下：

卡方/自由度=.691  
GFI=.997  
AGFI=.992  
CFI=.998  
RMSEA=.011

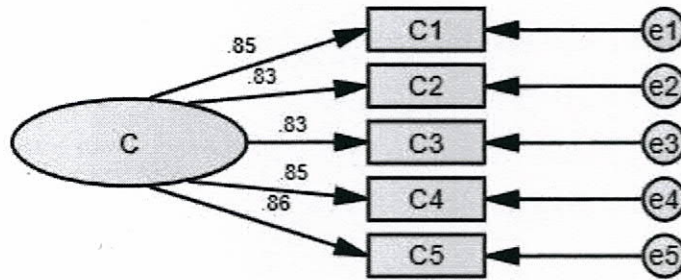


图 4.3 组织创新气候的验证性因子分析

资料来源：本研究整理

根据图 4.3 可知：卡方自由度比值为 0.691 取值在 0 到 1 之间，RMSEA 值为 0.011 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明组织创新气候的验证性因子拥有比较合适的配适度。

#### 4.2.4 员工资质过剩的验证性因子分析

员工资质过剩共有 8 题，执行 CFA 时，发现第 6、8 的因子载荷量都小于 0.5，所以删除这二道题，还剩下六道题，对其进行 CFA，结果如下：



卡方/自由度=2.224  
GFI=.987  
AGFI=.970  
CFI=.946  
RMSEA=.048

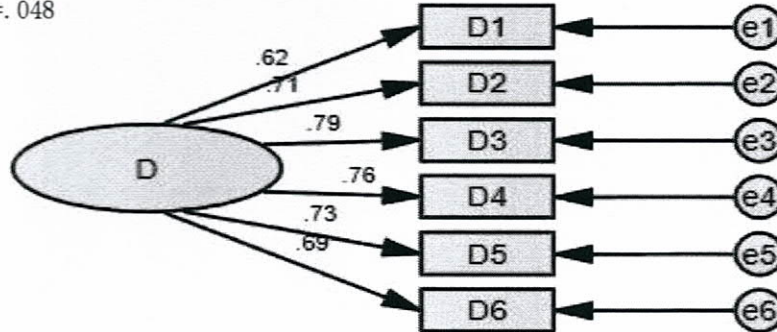


图 4.4 员工资质过剩的验证性因子分析

资料来源：本研究整理

根据图 4.4 可知：卡方自由度比值为 2.224 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.048 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明员工资质过剩的验证性因子拥有比较合适的配适度。

#### 4.2.5 团队异质的验证性因子分析

团队异质共有 8 题，执行 CFA 时，发现第 1、8 的因子载荷量都小于 0.5，所以删除这二道题，还剩下六道题，对其进行 CFA，结果如下：

卡方/自由度=.917  
GFI=.995  
AGFI=.988  
CFI=.995  
RMSEA=.015

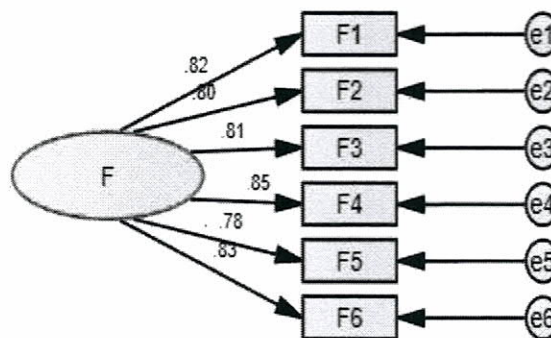


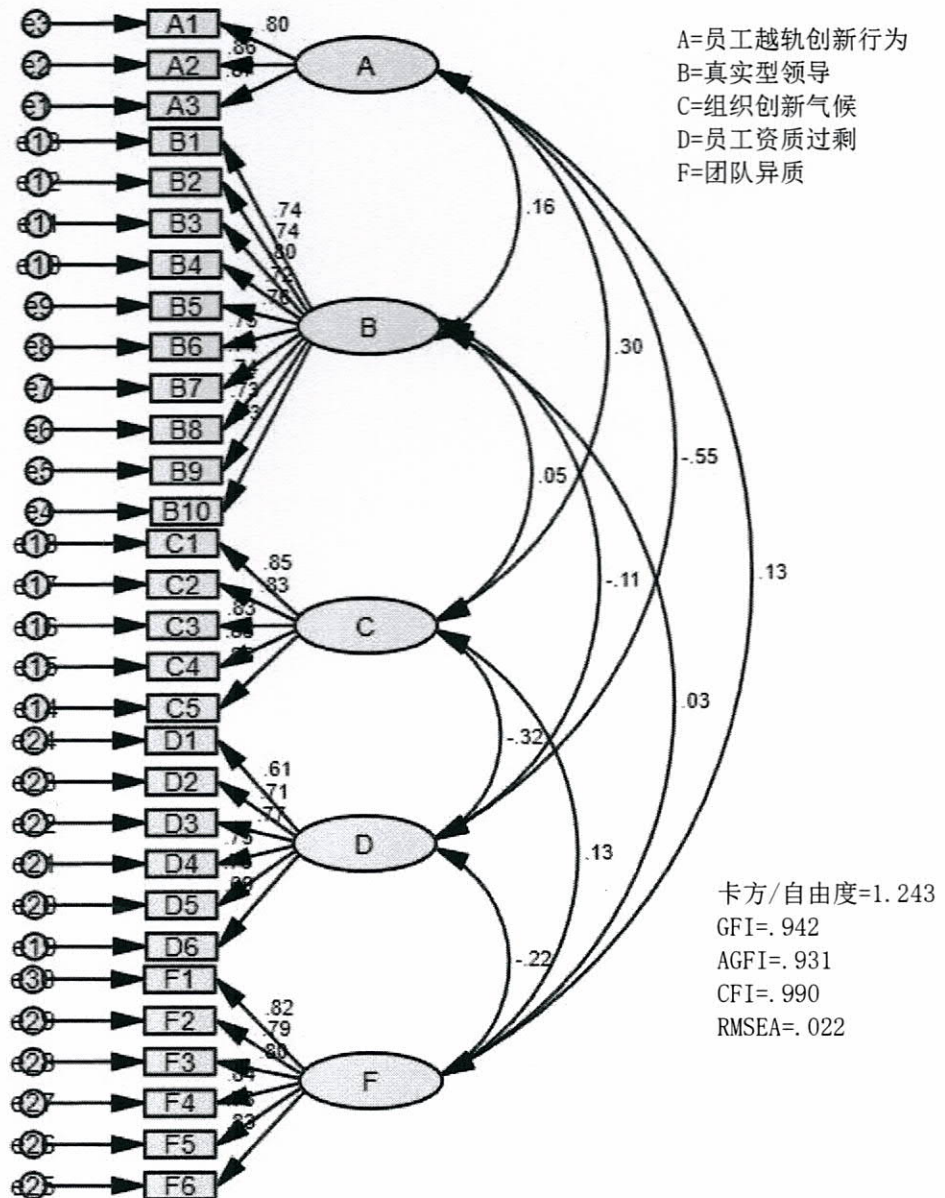
图 4.5 团队异质的验证性因子分析

资料来源：本研究整理

根据图 4.5 可知：卡方自由度比值为 0.917 取值在 0 到 1 之间，RMSEA 值为 0.015 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明团队异质的验证性因子拥有比较合适的配适度。

#### 4.2.6 整体构面的验证性因子分析

根据图 4.6 可知：卡方自由度比值为 1.243 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.022 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明，整体构面的验证性因子分析拥有比较合适的配适度。员工越轨创新行为、真实型领导、



组织创新气候、员工资质过剩、团队异质共 5 个潜变量下的题项的标准因子载荷量都大于 0.5，说明各个观测变量都可以在很大程度上解释其变量。

图 4.6 整体构面的验证性因子分析



资料来源：本研究整理

表 4.3 整体构面验证性因素结果分析

潜变量	测量题项	CR	AVE
员工越轨创新行为	A1-A3	.785	.622
真实型领导	B1-B10	.909	.661
组织创新气候	C1-C5	.867	.675
员工资质过剩	D1-D6	.836	.601
团队异质	F1-F6	.879	.679

资料来源：本研究整理

A=员工越轨创新行为、B=真实型领导、C=组织创新气候、D=员工资质过剩、F=团队异质

由表 4.3 因子结构效度分析结果可知，员工越轨创新行为的 AVE 为 0.622，CR 值为 0.785；真实型领导的 AVE 值为 0.661，CR 值为 0.909；组织创新气候 AVE 值为 0.675，CR 值为 0.876；员工资质过剩 AVE 值为 0.601，CR 值为 0.836；团队异质的 AVE 值为 0.672，CR 值为 0.879。标准因子载荷系数大于 0.5，AVE 大约 0.5，CR 大于 0.7 则表示萃取后保留的因素相当理想，变量之间具有良好的聚合效度（温忠麟，2004）。证明本研究的问卷结构效度是可靠

### 4.3 描述性分析和信效度分析

#### 4.3.1 描述性分析

表 4.4 样本数据描述性分析资料

变量名称	测量题项	最小值	最大值	均值	标准差	偏度	峰度
员工越轨 创新行为	A1	1.00	5.00	3.0630	1.24212	-.048	-.962
	A2	1.00	5.00	3.0935	1.19944	-.147	-.899
	A3	1.00	5.00	3.0897	1.24048	-.098	-.928
真实型领 导	B1	1.00	5.00	3.4599	1.25532	-.453	-.826
	B2	1.00	5.00	3.3893	1.24186	-.404	-.802
	B3	1.00	5.00	3.3531	1.29249	-.375	-.940
	B4	1.00	5.00	3.4141	1.26969	-.442	-.809
	B5	1.00	5.00	3.3588	1.24798	-.313	-.852
	B6	1.00	5.00	3.5153	1.22816	-.536	-.586
	B7	1.00	5.00	3.4294	1.22466	-.388	-.802
	B8	1.00	5.00	3.4027	1.19754	-.332	-.766
	B9	1.00	5.00	3.4332	1.20123	-.370	-.721
	B10	1.00	5.00	3.4962	1.25748	-.466	-.779
组织创新	C1	1.00	5.00	3.6794	1.22133	-.759	-.347

气候	C2	1.00	5.00	3.7462	1.27278	-.889	-.266
	C3	1.00	5.00	3.7824	1.27724	-.858	-.372
	C4	1.00	5.00	3.7710	1.30048	-.852	-.460
	C5	1.00	5.00	3.7786	1.26000	-.907	-.253
	员工资质过剩	D1	1.00	5.00	2.3206	1.03119	.525
团队异质	D2	1.00	5.00	2.5439	1.08174	.400	-.429
	D3	1.00	5.00	2.4943	1.11223	.416	-.518
	D4	1.00	5.00	2.5344	1.08737	.431	-.449
	D5	1.00	5.00	2.4160	1.06150	.495	-.320
	D6	1.00	5.00	2.3989	1.06000	.484	-.331
	F1	1.00	5.00	3.8550	1.20466	-1.010	.131
	F2	1.00	5.00	3.8492	1.20316	-.951	-.026
	F3	1.00	5.00	3.8855	1.19362	-.990	.062
	F4	1.00	5.00	3.8588	1.22868	-1.020	.103
	F5	1.00	5.00	3.8683	1.18137	-1.001	.147
	F6	1.00	5.00	3.8092	1.22974	-.994	.045

资料来源：本研究整理

根据表 4.4 是员工越轨创新行为、真实型领导、组织创新气候、员工资质过剩、团队异质量表进行数据情况分析。如果其峰度绝对值小于 10 以下，偏度绝对值小于 5 以下，那么就与正态分布规定相符，在所测的变量偏度绝对值在 0.048 和 1.020 之间，峰度的绝对值在 0.026 和 0.962 之间，满足正态分布。

#### 4.3.2 信度分析

信度是指题目的一致性 or 稳定性的程度，主要反映了测量题目的一致性的程度，如果信度越高，测量题目的内部相关性就高。本研究数据的信度用内部一致性（ $\alpha$ ）系数来检验，一般情况下，在  $\alpha$  系数大于 0.7 的时候，该问卷是可以接受的。研究利用 SPSS25 软件，对其变量进行信度分析，具体数据如下表所示：

表 4.5 信度分析表

	Cronbach's Alpha	N of Items
真实型领导	.926	10
组织创新气候	.924	5
员工资质过剩	.860	6
团队异质	.921	6
员工越轨创新行为	.880	3

资料来源：本研究整理



根据上表结果可知，真实型领导为 10 个题项， $\alpha$  值为 0.926，组织创新气候为 5 个题项， $\alpha$  值为 0.924，员工资质过剩为 6 个题项， $\alpha$  值为 0.860，团队异质为 6 个题项， $\alpha$  值为 0.921，员工越轨创新行为为 3 个题项， $\alpha$  值为 0.880，变量的各个维度  $\alpha$  值均大于 0.7，信度值符合要求，说明该问卷具有较好的内部一致性，是可以接受的。

#### 4.3.3 相关分析

相关分析是研究事物之间是否具有相关性及相关性强弱的一种统计方法，线性相关分析是研究两个变量之间的相关性强弱及方向的一种方法；主要目的是研究变量间关系的密切程度，在统计分析中，常利用相关系数定量地描述两个变量之间线性关系的紧密程度。

如果因变量值随着自变量值的增大而增大，我们称之为正相关，相关系数大于 0；但如果因变量值随着自变量值的增大而减小，则称之为负相关，相关系数小于 0；相关系数是描述线性关系强弱和方向的统计量，取值范围为[-1, 1]。

利用 SPSS25 软件，员工越轨创新行为、真实型领导、组织创新气候、员工资质过剩、团队异质进行变量得到的 Pearson 相关系数如表 6 所示：

表 4.6 相关性分析

	真实型领导	组织创新气候	员工资质过剩	团队异质	员工越轨创新行为
真实型领导	1	.	.	.	.
组织创新气候	.045	1	.	.	.
员工资质过剩	-.100*	-.288**	1	.	.
团队异质	.031	.116**	-.200**	1	.
员工越轨创新行为	.148**	.271**	-.488**	.120**	1

\*. 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究整理

根据表 4.6 可知：真实型领导、组织创新气候、团队异质和员工越轨创新行为的相关系数分别为 0.148、0.271、0.120，在 0.01 水平达到显著水平，所以真实型领导、组织创新气候、团队异质和员工越轨创新行为有显著正相关。员工资质过剩和员工越轨创新行为的相关系数为-0.488，在 0.01 水平达到显著水平，所以员工资质过剩和员工越轨创新行为有显著负相关。

真实型领导、组织创新气候和员工资质过剩的相关系数分别为-0.100、-0.288，在 0.05 水平达到显著水平，所以真实型领导、组织创新气候和员工资质过剩有

显著负相关。

#### 4.3.4 区别效度分析

表 4.7 区分效度表

	真实型领导	组织创新 气候	员工资质过剩	团队异质	员工越轨 创新行为
真实型领导	.813	.			
组织创新气候	.045	.821			
员工资质过剩	-.100*	-.288**	.775		
团队异质	.031	.116**	-.200**	.820	
员工越轨创新行为	.148**	.271**	-.488**	.120**	.789

资料来源：本研究整理

表 4.7 中斜对角线为 AVE 平方根值，其余为相关系数，AVE 平方根值表示因子的聚合性，相关系数表示变量之间的关系，因子间聚合性越好说明具有的区分效度越高。因子的 AVE 平方根值若是大于该因子与其他因子的相关系数的绝对值，则说明具有良好的区分效度。根据表 7 可知真实型领导 (0.813)、组织创新气候 (0.821)、员工资质过剩 (0.775)、团队异质 (0.820)、员工越轨创新行为 (0.789) AVE 的算术平方根均大于其相关系数，说明区分效度良好。因子间具有可区辩性。

#### 4.4 直接效应实证分析

##### 4.4.1 直接效应模型



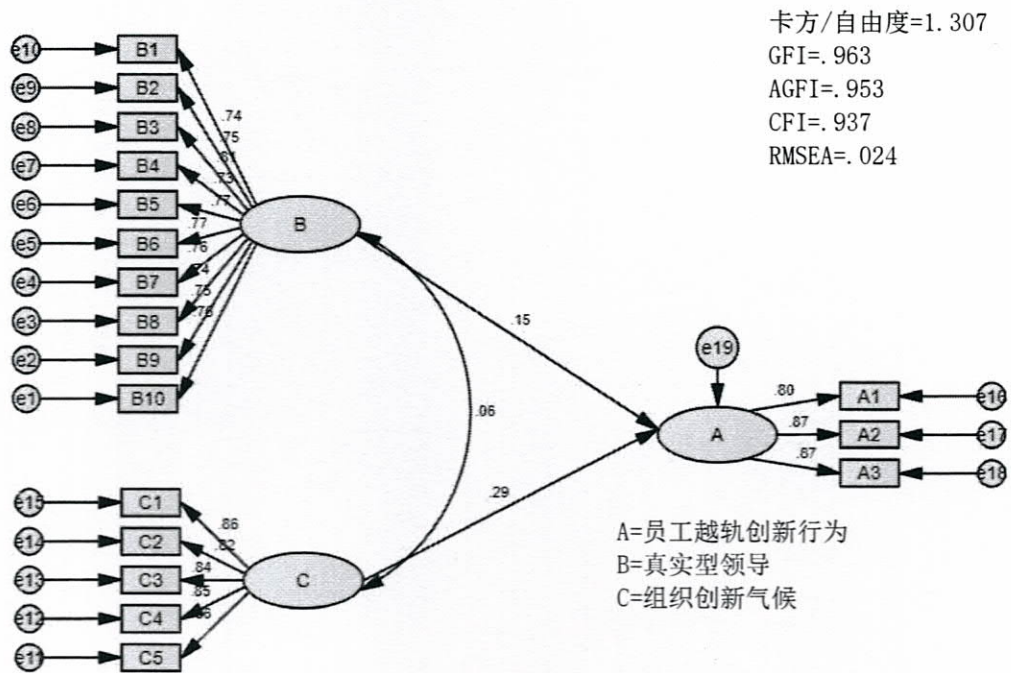


图 4.7 直接效应分析

资料来源：本研究整理

根据图 4.7 可知：卡方自由度比值为 1.307 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.024 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明直接效应分析拥有比较合适的配适度。

#### 4.4.2 直接效应分析结果

表 4.8 直接效应假设路径

	非标准化 路径系数	S. E.	t	p	标准化 路径系数
员工越轨创新行为←—真实型领导	.156	.051	3.051	.002	.147
员工越轨创新行为←—组织创新气候	.265	.044	6.021	***	.289

资料来源：本研究整理

真实型领导、组织创新气候对员工越轨创新行为的路径系数分别为 0.147、0.289，在 0.01 水平达到显著水平，所以真实型领导、组织创新气候对员工越轨创新行为有显著正预测影响，所以 H1、H2 得以验证。

### 4.5 中介效应实证结果分析

#### 4.5.1 中介效应模型

卡方/自由度=1.304  
 GFI=.949  
 AGFI=.938  
 CFI=.907  
 RMSEA=.024

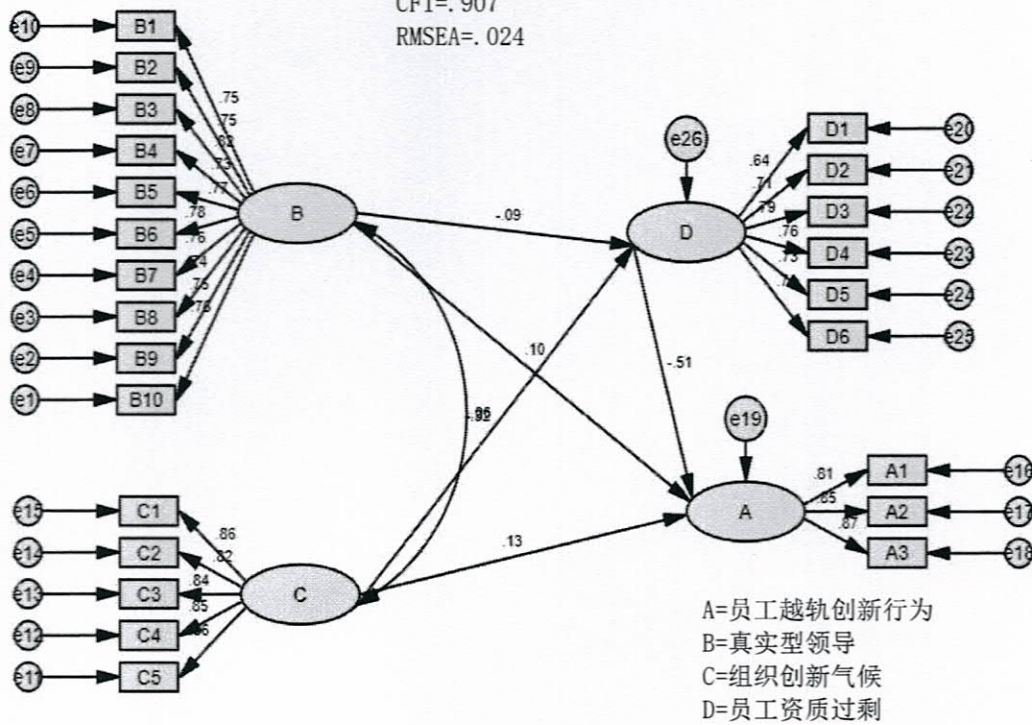


图 4.8 中介效应分析

根据图 4.8 可知：卡方自由度比值为 1.304 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.024 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明中介效应的分析拥有比较合适的配适度。

#### 4.5.2 中介效应分析结果

表 4.9 直接效应假设路径

	非标准化 路径系数	S. E.	t	p	标准化 路径系数
员工资质过剩<---真实型领导	-.077	.039	-2.002	.045	-.095
员工资质过剩<---组织创新气候	-.224	.035	-6.360	***	-.321
员工越轨创新行为<---真实型领导	.098	.045	2.212	.027	.098
员工越轨创新行为<---组织创新气候	.117	.041	2.898	.004	.134
员工越轨创新行为<---员工资质过剩	-.638	.071	-8.956	***	-.509

资料来源：本研究整理

根据表 4.9 可知：真实型领导、组织创新气候对员工资质过剩的路径系数分别为-0.095、-0.321，在 0.05 水平达到显著，所以真实型领导、组织创新气候对员工资质过剩有显著负预测影响，所以 H4、H3 得以验证。

员工资质过剩对员工越轨创新行为的路径系数为-0.509，在 0.01 水平达到显著水平，所以员工资质过剩对员工越轨创新行为有显著负预测影响，所以 H5 得以验证。



#### 4.5.3 中介效应检定 (Bootstrap 法)

本研究构建组织学习在资源拼凑、冗余资源和新创企业创新绩效之间起到中介作用，采用学术研究常用且合理的 Bootstrap 法，具体结果如下表：

表 4.10 Bootstrap 中介效应

类别	中介效应值	Bootstrap	Bootstrap95%		显著性
		标准误	下限	上限	
员工越轨创新行为←—员工资质过剩 ←—真实型领导	.050	.027	.004	.103	.040
员工越轨创新行为←—员工资质过剩 ←—组织创新气候	.163	.039	.099	.253	.001

资料来源：本研究整理

真实型领导→员工资质过剩→员工越轨创新行为产生的中介效应值为 0.050，Bootstrap95%的下限是 0.004，Bootstrap95%上限是 0.103，不包含 0 且 p 值小于显著水平 0.05，说明中介效应存在，当中介变量加入模型后，自变量显著影响因变量，可以认定位部分中介，所以员工资质过剩在真实型领导与员工越轨创新行为之间起部分中介作用，所以 H6 得以验证。

组织创新气候→员工资质过剩→员工越轨创新行为路径产生的中介效应值为 0.163，Bootstrap95%的下限是 0.099，Bootstrap95%上限是 0.253，不包含 0 且 p 值小于显著水平 0.05，说明中介效应存在，当中介变量加入模型后，自变量显著影响因变量，可以认定位部分中介，员工资质过剩在组织创新气候与员工越轨创新行为之间起部分中介作用，所以 H7 得以验证。

#### 4.6 调节效应实证结果分析

##### 4.6.1 团队异质在真实型领导和员工越轨创新行为之间的调节

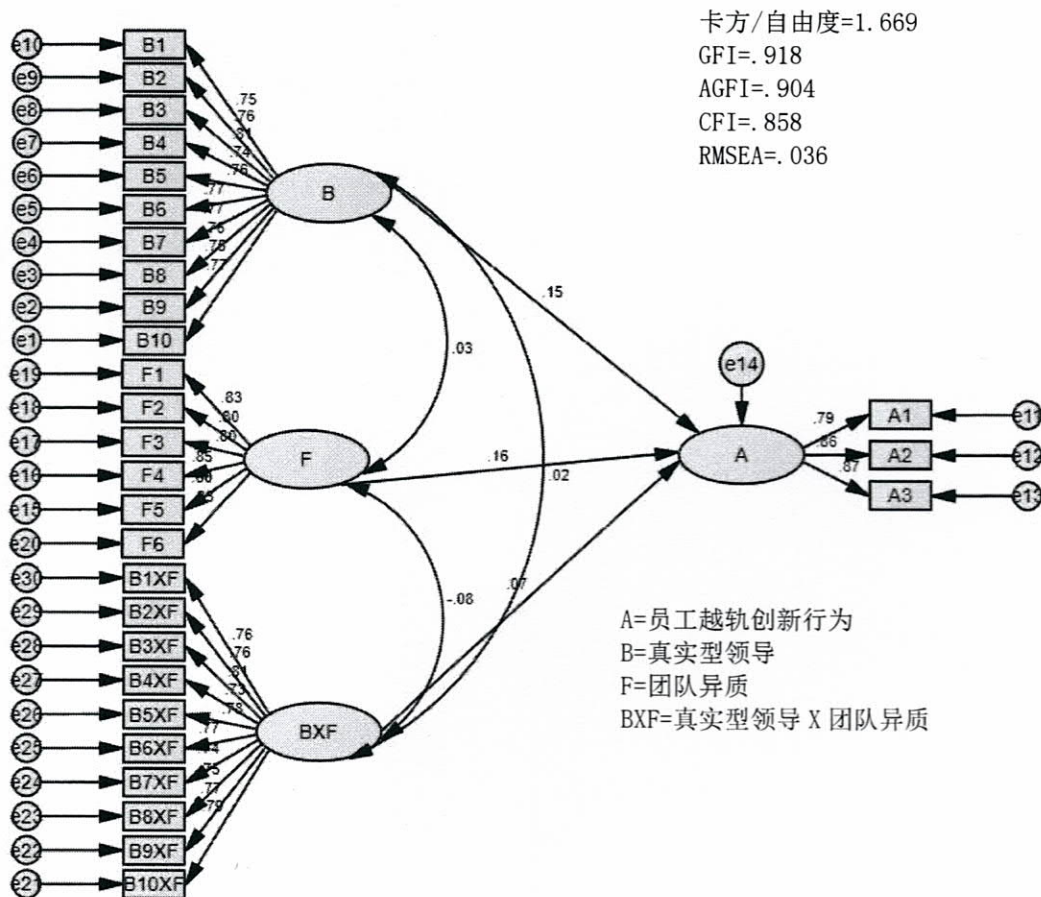


图 4.9 团队异质在真实型领导和员工越轨创新行为之间的调节

根据图 4.9 可知：卡方自由度比值为 1.669 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.036 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明调节效应的分析拥有比较合适的配适度。

(1) 调节效应检验

表 4.11 团队异质在真实型领导和员工越轨创新行为之间的调节检验

	非标准化 路径系数	S. E.	t	p	标准化 路径系数
员工越轨创新行为←—真实型领导	.157	.053	2.985	.003	.154
员工越轨创新行为←—团队异质	.164	.052	3.132	.002	.157
员工越轨创新行为←—真实型领导 X 团队异质交互项	.069	.052	1.345	.179	.068

资料来源：本研究整理

真实型领导 X 团队异质交互项对员工越轨创新行为的路径系数为 0.068，在 0.05 水平没有达到显著水平，所以团队异质在真实型领导和员工越轨创新行为之间起到调节作用，所以 H8 没有得以验证。

4.6.2 团队异质在组织创新气候和员工越轨创新行为之间的调节



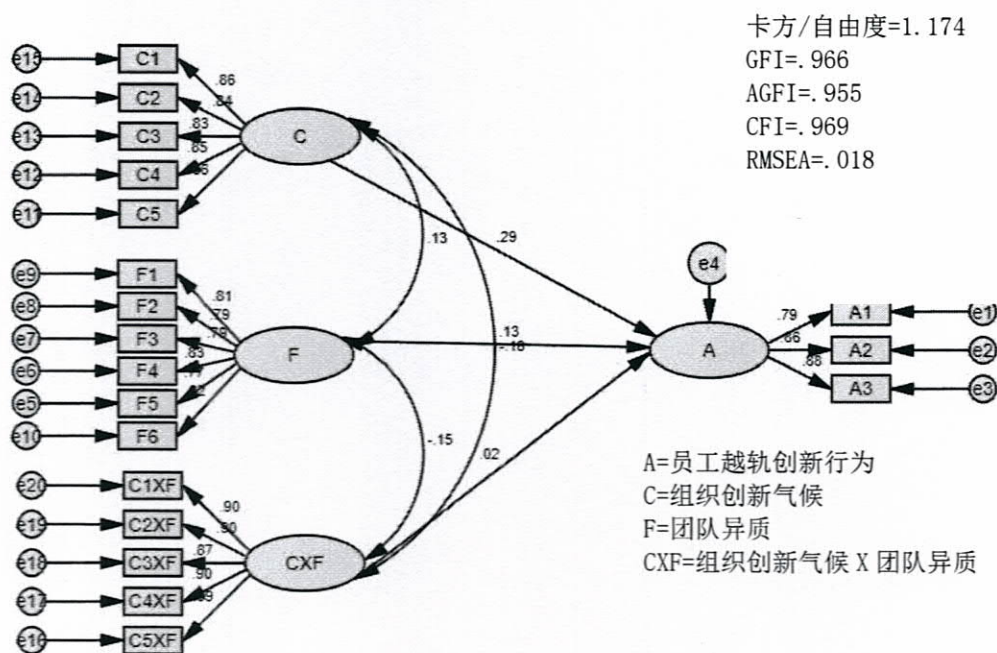


图 4.10 团队异质在组织创新气候和员工越轨创新行为之间的调节

资料来源：本研究整理

根据图 4.10 可知：卡方自由度比值为 1.174 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.018 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.90，说明调节效应分析拥有比较合适的配适度。

## (2) 调节效应检验

表 4.12 团队异质在组织创新气候和员工越轨创新行为之间的调节检验

	非标准化 路径系数	S. E.	t	p	标准化 路径系数
员工越轨创新行为←组织创新气候	.261	.044	5.916	***	.292
员工越轨创新行为←团队异质	.146	.055	2.661	.008	.133
员工越轨创新行为←组织创新气候 X 团队异质交互项	.015	.036	.426	.670	.021

资料来源：本研究整理

组织创新气候 X 团队异质交互项对员工越轨创新行为的路径系数为 0.021，在 0.05 水平没有达到显著水平，所以团队异质在组织创新气候和员工越轨创新行为之间没有起到调节作用，所以 H9 没有得以验证。

### 4.6.3 团队异质在员工资质过剩和员工越轨创新行为之间的调节

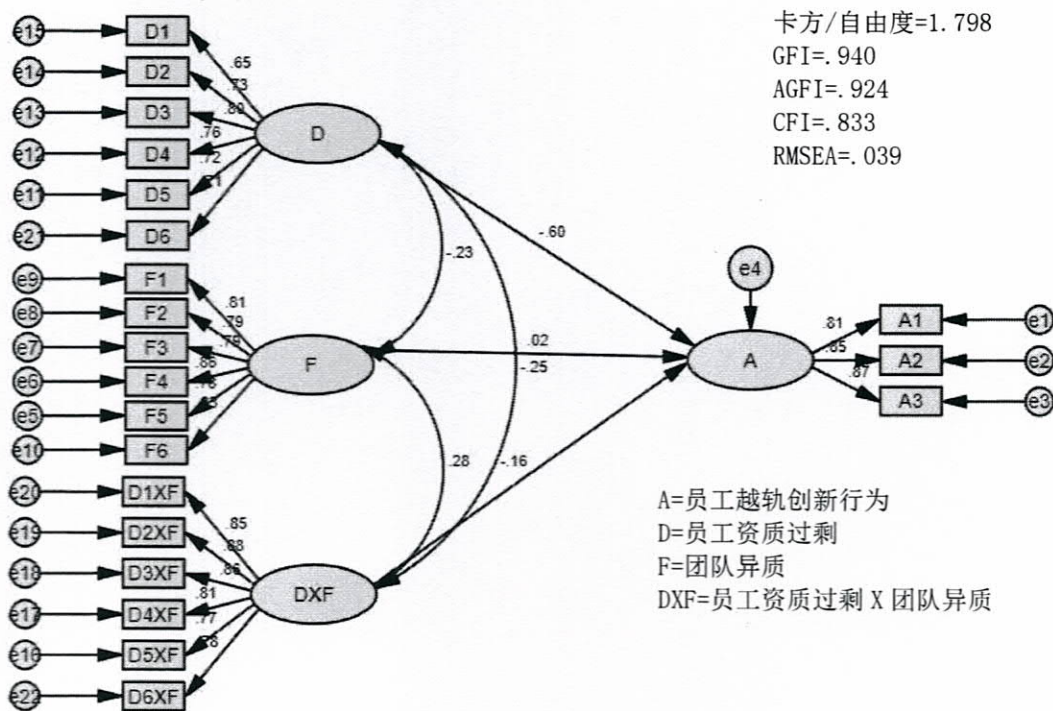


图 4.11 团队异质在员工资质过剩和员工越轨创新行为之间的调节

资料来源：本研究整理

根据图 4.11 可知：卡方自由度比值为 1.798 取值在 1 到 3 之间，RMSEA 值为 0.039 小于 0.05，CFI、GFI 大于 0.80，说明调节效应分析拥有比较合适的配适度。

(1) 调节效应检验

表 4.13 团队异质在员工资质过剩和员工越轨创新行为之间的调节检验

	非标准化 路径系数	S. E.	t	p	标准化 路径系数
员工越轨创新行为←员工资质过剩	-.745	.072	-10.289	***	-.599
员工越轨创新行为←团队异质	.022	.050	.449	.653	.021
员工越轨创新行为←员工资质过剩 X 团队异质交互项	-.163	.049	-3.309	***	-.156

资料来源：本研究整理

员工资质过剩 X 团队异质交互项对员工越轨创新行为的路径系数为-0.163，在 0.01 水平达到显著水平，所以团队异质在员工资质过剩和员工越轨创新行为之间起到调节作用，所以 H10 得以验证。



(2) 调节变量的模型

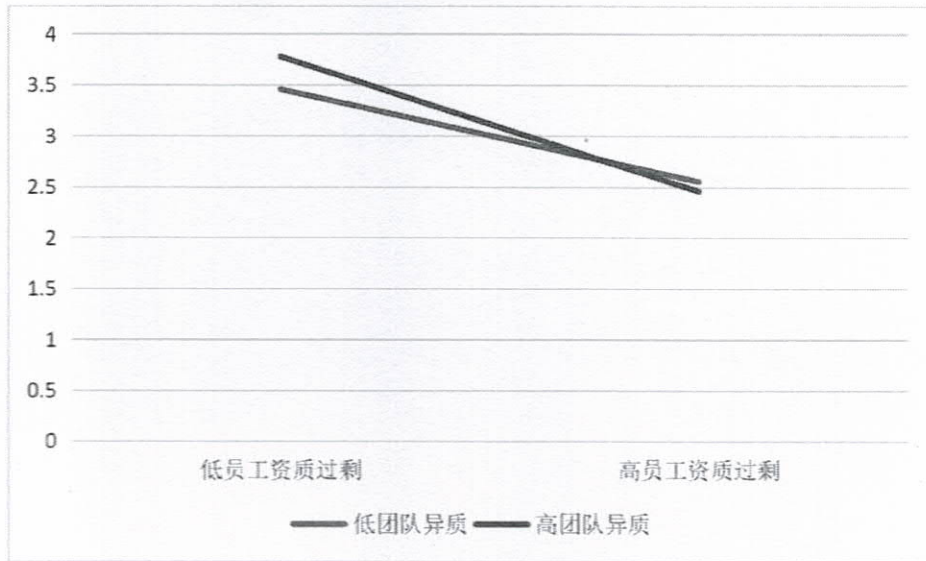


图 4.12 团队异质在员工资质过剩和员工越轨创新行为之间的调节图

资料来源：本研究整理

本研究通过结构方程模型结果绘制调节效应图，当调节变量团队异质较高水平时，自变量员工资质过剩程度越高，因变量员工越轨创新行为就越低，所以团队异质在员工资质过剩和员工越轨创新行为之间起到负调节作用，所以 H10 得以验证。

4.7 整体结构模型分析

4.7.1 整体结构拟合指标

为了检验各个变量在整个模型上的假设及模型的适配程度，除了以上对各假设单独检验外，再对整体模型进行检验，以确定本文提出的整体模型在研究对象上的可行性，整体结构模型详见图 4.13（附录 1），整体结构模型拟合指标如表 10：

表 4.14 模型的拟合指标

拟合优度指标	数值	优良拟合指标	有效拟合指标	是否符合标准
$\chi^2/df$	1.976	$\leq 3$	$\leq 5$	符合
GFI	.849	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$	符合
AGFI	.833	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$	符合
CFI	.932	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$	符合
NFI	.872	$\geq 0.9$	$\geq 0.8$	符合
RMSEA	.043	$\leq 0.05$	$\leq 0.08$	符合

资料来源：本研究整理

4.7.2 整体结构模型假设路径

表 4.15 结构方程整体模型的参数

	非标准化 路径系数	S. E.	t	p	标准化 路径系数
员工资质过剩 $\leftarrow$ 真实型领导	-.079	.038	-2.040	.041	-.096
员工资质过剩 $\leftarrow$ 组织创新气候	-.228	.035	-6.468	***	-.318
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 真实型领导	.094	.044	2.120	.034	.089
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 组织创新气候	.137	.042	3.247	.001	.148
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 团队异质	.057	.048	1.198	.231	.052
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 组织创新气候 X 团队异质交互项	-.012	.036	-.341	.733	-.016
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 员工资质过剩 X 团队异质交互项	-.146	.053	-2.756	.006	-.133
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 真实型领导 X 团队异质交互项	.065	.047	1.389	.165	.059
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 员工资质过剩	-.651	.068	-9.526	***	-.502

资料来源：本研究整理

#### 4.7.3 整体模型中介假设路径

表 4.16 Bootstrap 中介效应

类别	中介效 应值	Bootstrap	Bootstrap95%		显著 性
		标准误	下限	上限	
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 员工资质过剩 $\leftarrow$ 真实型领导	.048	.024	.001	.096	.043
员工越轨创新行为 $\leftarrow$ 员工资质过剩 $\leftarrow$ 组织创新气候	.160	.033	.101	.228	.001

资料来源：本研究整理

真实型领导 $\rightarrow$ 员工资质过剩 $\rightarrow$ 员工越轨创新行为产生的中介效应值为 0.048, Bootstrap95%的下限是 0.001, Bootstrap95%上限是 0.096, 不包含 0 且 p 值小于显著水平 0.05, 说明中介效应存在, 当中介变量加入模型后, 自变量显著影响因变量, 可以认定部分中介, 所以员工资质过剩在真实型领导与员工越轨创新行为之间起部分中介作用, 所以 H6 得以验证。

组织创新气候 $\rightarrow$ 员工资质过剩 $\rightarrow$ 员工越轨创新行为路径产生的中介效应值为 0.160, Bootstrap95%的下限是 0.101, Bootstrap95%上限是 0.228, 不包含 0 且 p 值小于显著水平 0.05, 说明中介效应存在, 当中介变量加入模型后, 自变量显著影响因变量, 可以认定部分中介, 员工资质过剩在组织创新气候与员工越轨创新行为之间起部分中介作用, 所以 H7 得以验证。

本研究的显著性如表 4.17 所示:



表 4.17 假设汇总表

假设序号	假设内容	假设是否成立
H1	真实型领导对员工越轨创新行为有显著正预测影响	成立
H2	组织创新气候与员工越轨创新行为有显著正预测影响	成立
H3	真实型领导对员工资质过剩有显著正预测影响	成立
H4	组织创新气候与员工资质过剩有显著正预测影响	成立
H5	员工资质过剩对员工越轨创新行为有显著正预测影响	成立
H6	员工资质过剩在真实型领导与员工越轨创新行为之间起中介作用	成立
H7	员工资质过剩在真实型领导与员工越轨创新行为之间起中介作用	成立
H8	团队异质在真实型领导与员工越轨创新行为之间起到调节作用	不成立
H9	团队异质在组织创新气候与员工越轨创新行为之间起到调节作用	不成立
H10	团队异质在员工资质过剩与员工越轨创新行为之间起到调节作用	成立
H11	团队异质对员工越轨创新行为有显著正预测影响	不成立

资料来源：本研究整理

## 第五章 研究结论与建议

本章节从全面的角度对本次研究进行了系统的总结,并且提出了创新方面以及理论知识与实践的相互结合,相辅相成。本章节有这项对科学的理论知识,并且对未来的管理者及员工有着相当的帮助,也提出了相对的建议以及未来对此的研究方向。

### 5.1 研究结论

本文主要研究了真实型领导及组织创新气候对员工越轨创新行为的影响,并探讨了员工资质过剩在其中的中介效应以及团队异质性在其中的调节作用。本文对国内外的文献进行整理,并对其进行了进一步的梳理和研究。同时,通过调查研究方法中的问卷调查法,最终得出以下结论:

利用问卷调查法,综合预调查和正式调查,证实了真实型领导对越轨创新行为有显著正向影响,因此本文认为真实型领导是越轨创新行为的重要因变量。该结论提醒企业管理者,若想激励员工敢于做出一些违背组织规章,但却能够给组织带来效益和利益的越轨创新行为,就要增加自己的包容行为,如:领导者愿意听取下属的意见并与其分享未来美好蓝图;彼此互相尊重,地位平等;给予员工必要的指导,帮助其解答疑惑;提供免费专业咨询等。

企业组织的创新气候明显地正向影响着员工越轨进取创新的行为。组织中的创新气候是指存在于一定的组织内部,它指的是一定时期组织中全体成员对于自己或组织的正式制度、管理人员的领导作风以及其它对组织重要工作环境,是否有利于组织创新气候的主观感知与描述,能够被组织中全体成员一致地认知和体验,这种感知会直接影响组织中全体成员的态度、信念、动机、价值观和其他创新活动行为,并且直接影响到每一个人的创新活动行为的持性,最终可能会直接影响至整个组织的创新能力和企业的创新绩效。

员工资质过剩在真实型领导及组织创新气候和员工越轨创新行为起着显著的中介效应。资质过剩感知的员工将通过对自己的能力管理经验进行考核和评估,获得自身预设的报酬值,当实际获得的回报远远低于其预期,员工就可能会出现被剥夺的情况,员工也在这个理上发现认为自己一部分的贡献所对应的报酬已经被剥夺了,因此在这个理上也可能会使员工产生被剥夺的抑郁心理。相对剥夺原则



的理论也表明,员工权利意识越高,被剥夺的抑郁情绪就越严重。员工所享受的与他们所感受到的应该享受的所得之间存在着冲突会直接引起员工形成负面的消极行动(Gurr,1970; Wells,2004; Douglasc . Maynard,2013)。

在员工资质过剩影响员工越轨创新行为的过程中,团队异质性起着负向调节作用。资质过剩员工往往不能充分发挥自己的知识、经验及能力,导致产生失落感和挫败感,这种失落感和挫败感属于个体的消极情绪,消极情绪地不断累积会消耗自身的能力和体力资源,导致资质过剩员工只完成他们的本职工作,减少对其他额外工作的投入。而员工创新行为是一种角色外行为(刘云,2009),需要耗费大量的时间、体力和精力等资源,因此资质过剩员工为了避免消耗更多资源可能会减少创新行为的产生。资质过剩员工期望组织关注他们的切身利益和职业发展,而当这种期望得不到满足时就会产生心理契约违背,进而负向影响员工创新行为的产生(赵申苒,2015)。由于高层管理者的异质,使得整个团队具备了较为丰富的资料和信息来源,更高的对信息甄别和分析能力,拓宽了高管和团队的眼界和视野以及对发展机会的洞察和识别,在适应环境的变动时,表现得更加积极和主动,无论是从对人力资源的可持续使用范围上开始进行了扩展,还是在面对环境变化时的选择权增多,以及在降低了企业发生变革的风险上,甚至可以说是获取了竞争优势的一切工程都可以起到推动作用。

## 5.2 研究贡献

研究结果显示,当领导者做出一系列包容行为时,不仅可以直接作用于越轨创新性的行为,而且能够通过增强员工的身体和心理安全感,间接地影响到越轨的创新性行为。该中介作用机理说明,当采取包容型领导这一特定领导风格时,会增加心理安全感,形成积累效应,进而促进越轨创新行为的出现。因此,就企业日常管理来说,领导要随时给予员工关怀,善于倾听下属意见,主动分享未来美好蓝图并帮助员工解决困难,满足其情感需求,减少不安全感,进而敢于做出风险极高但对组织有益的越轨创新行为。

研究结果显示,当领导者做出一系列包容行为时,不仅可以直接作用于越轨创新性的行为,而且能够通过增强员工的身体和心理安全感,间接地影响到越轨的创新性行为。该中介作用机理说明,当采取包容型领导这一特定领导风格时,会增加心理安全感,形成积累效应,进而促进越轨创新行为的出现。因此,就企业

日常管理来说,领导要随时给予员工关怀,善于倾听下属意见,主动分享未来美好蓝图并帮助员工解决困难,满足其情感需求,减少不安全感,进而敢于做出风险极高但对组织有益的越轨创新行为。

浓厚的组织创新气候是可以激发员工的主动创新行为的。首先企业可以营造一个鼓励创新的企业文化,让员工感受到公司对创新的支持。中国的传统文化倾向内敛和含蓄,同事有时有一些创新的想法,但不愿出风头,也害怕想法最终不成功而选择保持沉默。而创新则需要打破旧有的秩序、探索未知。这与我们的传统文化是背离的,所以更需要企业在创新文化上的投入。其次可以为员工提供充足的较为充足的资金、设备和人员配置,为员工的创新行为提供便利,员工不会因为缺少资源而无法开展创新活动,这会打击员工的气势。企业可以提供一些培训和晋升通道让员工有创新意识,明白创新对企业和自身发展的重要性和意义。对于给企业带来创新绩效的员工要公平公正的予以荣誉嘉奖和物质奖励,形成良性竞争、公平公正的组织创新气候。

资质过剩在最近的很长一个时期里,是全球范围内各个国家和企业所普遍重视的一个人力资源领域热点。对于一个企业而言,无论其所属的岗位在技术和管理中对于员工素质的需求和程度怎样,他们始终希望自己能以较少的成本聘请那些方面素质都很高的求职者,希望他们能够在最大限度地挖掘和利用员工素质的潜能,为企业和组织创造更高的经济效益。但是当这些员工在第一次进入组织后,发现自身各个方面的素质并不能真正得到充分发挥,发现组织并不能给其自身的发展提供良好的契机与平台时,员工就有可能因此而产生对资质的过剩情况感知,这一过剩情况也将给组织造成一些负面的影响,导致了员工对自己的工作、对于组织的信任和满意度下降,出现了更多的退行性言论、越轨行为,甚至离职。

团队的异质性可以使得整个团队具备了较为充分的信息和数据来源,更高的对信息甄别和分析能力,拓宽了高管和团队的眼界和视野以及人员对于机会的辨识,在市场经济环境发生变动时,表现得比较加主动,无论是从对于资源的应用范围和价值上进行了扩展,还是从面对市场经济环境发生变化时的选择权增多,以及在降低了企业经营变革的风险上,甚至在竞争优势的体系构建上,都可以起到推动作用。

### 5.3 研究建议



### 5.3.1 对学界的建议

本研究将国内外部分学者的研究进行了查阅和汇总, 查阅关于真实型领导、组织创新气候、员工资质过剩、员工越轨创新行为和团队异质性的相关文献, 并对其进行了进一步的梳理和研究。经查阅相关文献发现, 当前学者对于组织创新气候的研究较少, 而本研究恰恰弥补了这一空白, 为后来学者的研究提供了一定的帮助与支持, 也为此研究领域提供了借鉴。

### 5.3.2 对业界的建议

管理层尽量避免单一的负面领导风格, 领导人员类型的多元化, 会给整个企业带来意想不到的经营绩效成果, 也可能会给全体员工带来各种不一样的感受和体验, 带动全体员工积极性, 使得员工深深地信服, 并全身心地积极投入参与到整个企业的发展中去, 为整个企业的生存和发展奉献自己的一份力量。企业管理者不仅要以身作则, 并且还要营造出良好的企业创新气候, 良好的创新气候必然会促进员工的工作积极性, 提高员工的思维能力, 热血以及积极性, 从而提高员工的创造能力。如此, 企业必然会生命力旺盛, 企业的发展必然会再创新高。

### 5.3.2 对业界的建议

管理层尽量避免单一的负面领导风格, 领导人员类型的多元化, 会给整个企业带来意想不到的经营绩效成果, 也可能会给全体员工带来各种不一样的感受和体验, 带动全体员工积极性, 使得员工深深地信服, 并全身心地积极投入参与到整个企业的发展中去, 为整个企业的生存和发展奉献自己的一份力量。企业管理者不仅要以身作则, 并且还要营造出良好的企业创新气候, 良好的创新气候必然会促进员工的工作积极性, 提高员工的思维能力, 热血以及积极性, 从而提高员工的创造能力。如此, 企业必然会生命力旺盛, 企业的发展必然会再创新高。

### 5.3.3 对后续研究者的建议

#### (1) 量表开发

希望后续的研究者开发出适合中国情景、本土化的越轨创新行为量表, 为接下来的研究提供必要的测量工具。

#### (2) 研究对象

由于条件的限制, 本次研究对象并不全面, 下一步的研究可以借助之前实习公司的同事、指导老师、父母的同事等周边工作经验丰富的前辈帮忙发问卷, 同

时要涵盖更广阔的的行业范围和职位等级。若实属有困难，或者可以借助专业机构，发放问卷以达到更加全面的数据。

#### 5.4 管理意涵

第一，培养整合性领导思维，提高领导有效性。创新的复杂性既需要包容的领导环境，又需要必要的规则。领导者应当转变管理方式，单一的领导行为在企业管理实践中仅能解决企业中的局部问题，偏离管理实际，无法洞察创新过程中的矛盾和问题。因此，领导者应当重视领导行为的多样性，培养自身的“二元”领导模式，权变地转换领导方式，寻求企业发展过程中冲突与需求的平衡。领导者要提升管理水平，准确把握人际关系和任务效果的平衡。既要展现出关系导向，对员工实行个性化的关怀，鼓励员工提出自己的创新想法，营造出良好的创新氛围，激发员工的创新能动性；也要展现出任务导向，对员工进行监管，给员工安排灵活性和挑战性兼具的工作任务，促进员工通过正式的途径进行创新活动，从而提高企业创新绩效。

第二，重视员工心理资源，降低员工资质过剩感知。资质过剩感知低的员工有更多的义务感和责任感，他们自身的目标与企业目标一致，主动以创造性的思维解决创新难题，有助于企业的创新发展。因此，应当重视资质过剩感知对员工创新能力的重要作用。一方面，领导支持对员工资质过剩感知具有重要影响，领导者应当加强关系导向对员工的积极影响，对员工授权、给予员工充分的支持、鼓励员工提出建议和需求，通过以上举措可以增加他们的“主人翁”意识。另一方面，组织可以为员工提供培训和学习机会，以此向员工传达企业文化和目标，增强员工对组织的归属感和认同感，从而提高他们的内部人身份感知。

第三，因此，组织应当定期监测其的组织自尊水平，制定个性化管理政策。首先，对于水平较低的员工，管理者应当尊重他们的主体地位和价值，通过实施正面激励，不吝赞美，鼓励他们积极参与决策制定，对他们表现出更多的重视，使员工认识到自己对企业而言是有意义的重要员工，促进其产生更高的组织自尊，激发其创新能动性和工作积极性。其次，对于组织自尊水平较高的员工，给予他们一定的工作自主空间和其他资源，为组织自尊向更多的工作场所主动行为和创新行为提供机会和保障，推动企业创新绩效不断提升。



第四,创建容错机制,为员工越轨创新行为提供可行性环境。在激烈的市场环境中,创新对于企业发展具有重要的驱动作用,尽管越轨创新行为可能破坏组织的稳定性,但相较于一般创新过程,更能够帮助企业攻克技术难题,获得突破性的创新成果。同时,员工渴望实现自我价值,有更强的学习能力、更丰富的知识储备、更高的创新能动性。因而,一方面组织应当尊重员工的创新想法,给予员工试错学习的机会,掌控员工在创新过程中的“越轨”程度,使员工在创新过程中拥有充分的安全感。这不仅有利于企业在激烈的竞争中获得革命的技术升级,同时,也能够驱动国家经济增长。另一方面,鉴于越轨创新行为可能浪费组织资源、损害组织管理制度的消极意义,也要为员工提供交流平台,促进创新想法的交流和碰撞,并在否决前对他们提出的创意倡导进行全面评定,在一定程度上减少越轨创新的实施。

## 5.5 研究不足与展望

### (1) 不足

尽管本研究通过系统合理的研究主题和理论方法已经获得了一些有益的结论,但该研究仍存在以下局限性。首先,受到地域限制,调查对象主要为中国的员工,因而研究结论与启示仅适用于中国情境,结论的普适性有待进一步研究和讨论。第二,虽然本文研究采用多时点追踪调查法,但受到成熟量表的限制,调查问卷均由员工自评量表构成,结果可能存在一定的偏差。在未来的研究中,可以使用领导者和员工匹配的数据,即由员工填写领导行为和自我概念问卷,领导填答员工越轨创新行为问卷,以便更加严格的检验变量之间的关系。第三,在研究方法上本文采用横向数据研究,未能对变量间其他可能存在的相互影响做出解释,实证结果可能存在一定质疑。

### (2) 展望

本文提出未来可以深入发展的研究方向。首先,为了深入理解领导与员工的内在机制,帮助企业更有效地管理员工越轨创新行为,进一步考察员工个人特质或组织内外部因素是否在领导及企业环境与员工越轨创新之间发挥作用。其次,为减少同源方差的影响,未来研究应当扩大调查范围和容量,从不同行业和经济区域对调查对象进行分类研究,以提高样本来源的代表性和研究结果的可靠性。最后,现有的研究表明,越轨创新行为对负性领导者的行为具有显著的正向影响,

未来研究可以继续探究越轨创新行为对领导者及组织等结果变量的影响。



## 参考文献

- 陈关聚、闫竹芹(2019)。高管团队异质性对资本结构与研发投入关系的影响研究。*工业技术经济*, 38(7), 22-29。
- 余彩云(2019)。组织氛围, 心理契约与员工越轨创新关系研究。*荆楚学刊*, 20(2), 58-65。
- 崔丽霞(2016)。发挥组织优势强化服务职能——全面推进基层妇女工作上水平。*农家女*, (9), 9-10。
- 邓海文、祝思敏、彭义增(2019)。汽车国六碳罐全新开发流程。*汽车零部件*, (2019年02), 48-50。
- 丁刚、李瑛(2016)。工作特征如何影响员工创新行为: 一个有中介的调节作用模型。*中国人力资源开发*, (22), 19-27。
- 董克、张珂、程良、刘晶晶、李伟、陈涛、...王子舟(2008)。武汉市农民工知识能力及图书馆需求调查报告。*图书馆*, (4), 11-17。
- 冯彩玲、张丽华、时勘(2014)。领导风格会提高员工的工作积极性和创新性吗?——企业家导向的跨层次调节作用。*研究与发展管理*, 26(3), 62-73。
- 高洋洋、谭艳华(2016)。组织伦理氛围和员工越轨行为的关系研究: 工作满意度的中介作用。*重庆科技学院学报: 社会科学版*, (11), 50-54。
- 关培兰、吴晓俊(2008)。个人与组织契合度在人力资源管理实践中的应用。*商业时代*, (28), 52-53。
- 韩翼、杨百寅(2009)。真实型领导: 理论, 测量与最新研究进展。*科学学与科学技术管理*, 30(2), 170-175。
- 侯楠、杨皎平、戴万亮(2016)。团队异质性, 外部社会资本对团队成员创新绩效影响的跨层次研究。*管理学报*, 13(2), 212。
- 黄丽清(2016)。真实型领导对员工创新行为的影响研究——心理授权的中介作用 (Master's thesis, 广东财经大学)。
- 秋风、唐宁玉、葛明磊(2020)。外在激励社会比较对创造力的影响。*系统管理学报*, 29(3), 475-484。
- 黄如花、陈闯(2016)。美国政府数据开放共享的合作模式。*图书情报工作*, 60(19), 6。
- 黄玮、项国鹏、杜运周、刘洋(2017)。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。*南开管理评论*, 20(1), 143-154。
- 江依(2018)。员工越轨创新行为研究综述及其展望。*科技管理研究*, 10, 131-139。
- 李树文、罗瑾琰、孙锐(2019)。组织情绪能力: 概念, 测量, 前因与后果。*外国经济与管理*, 41(6), 59-70。
- 李艳立、云玉丹、高燕、曹淑萍(2019)。协同护理模式在社区慢性病的应用现状与展望。*收藏*, 2,
- 李永鑫、周海龙、田艳辉(2014)。真实型领导影响员工工作投入的多重中介效应。*心理科学*, 37(3), 716-722。
- 林星驰(2016)。谦卑型领导与员工创新行为的关系: 心理安全感和心理资本的作用研究 (Master's thesis, 华南理工大学)。
- 刘博、赵金金(2018)。工作自主性对知识型员工越轨创新行为与职业倦怠的影响研究——基于角色压力及组织自尊的作用。*南京邮电大学学报: 社会科学版*, 20(5), 63-74。
- 刘晓琴(2017)。非伦理领导对员工职场创新越轨行为的影响机制研究。*软科*

- 学, 31(9), 93-96。
- 刘云、石金涛(2009)。组织创新气氛与激励偏好对员工创新行为的交互效应研究。《管理世界》, (10), 88-101。
- 潘镇、李云牵、李健(2017)。总经理掌控力, 董事长——总经理垂直对特征与创新持续性。《经济管理》, 9, 82-99。
- 逢键涛、温珂(2017)。主动性人格对员工创新行为的影响与机制。《科研管理》, 38(1), 12-20。
- 宋宝香、王怡(2014)。组织创新气氛对信息系统创新使用的影响机制研究——基于人格特质和个体感知的视角。《暨南学报: 哲学社会科学版》, 36(5), 59-67。
- 王斌、高江波、陈晨(2018)。面向“新工科”大学人才培养的思考。《教育探索》, (1), 52-55。
- 王朝雪(2019)。家长式领导对员工越轨创新行为的影响研究。《中国劳动》, 5, 58-69。
- 王弘钰、崔智淞、邹纯龙、于佳利、赵迪(2019)。忠诚还是叛逆? 中国组织情境下的员工越轨创新行为。《心理科学进展》, 27(6), 975-989。
- 王弘钰、邹纯龙、崔智淞(2018)。差序式领导对员工越轨创新行为的影响: 一个有调节的中介模型。《科技进步与对策》, 35(9), 137-143。
- 王艳子、张莉(2018)。员工建设性越轨行为的动力机制: 谦卑型领导视角。《科技进步与对策》, 35(16), 137-143。
- 吴明隆、张毓仁(2014)。SPSS (PASW) 与统计应用分析 I. 五南图书出版股份有限公司。
- 夏海鹰、刘梦婷、高朝阳(2019)。学校创新氛围如何影响教师创新行为——基于知识管理理论的实证研究。《现代教育管理》, (12), 81。
- 谢文心、杨纯、周帆(2015)。资质过剩对员工工作形塑行为关系的研究——工作疏离感与心理弹性的作用。《科学学与科学技术管理》, 36(2), 149-160。
- 杨剑钊、李晓娣(2019)。前摄型人格对越轨创新绩效作用路径研究——创新催化的中介作用及变革型领导行为的调节作用。《预测》, 38(4), 17-23。
- 杨林、段牡钰、刘娟、徐臣午(2018)。高管团队海外经验, 研发投入强度与企业创新绩效。《科研管理》, 39(6), 9-21。
- 詹延遵、凌文铨(2006)。基于人与团队匹配的招聘模式。《经济论坛》, (20), 84-85。
- 张文浩、刘镜妍(2018)。乡村再造的边界众筹模式探索——基于揭阳古村酒业案例的分析。《广东农工商职业技术学院学报》, 4。
- 赵斌、韩盼盼、赵凤娜(2017)。价值观匹配与员工创新行为——内部人身份感知和批判性思维的作用。《软科学》, 31(3), 83-86。
- 赵申苒、高冬东、唐铮、李宗波、王明辉(2015)。员工资质过高感知对其创新行为和工作满意度的影响机制。《心理科学》, 38(2), 433-438。
- 赵卫红、崔勋、曹霞(2016)。过度胜任感对员工绩效的影响机制——有中介的调节模型。《科学学与科学技术管理》, 37(6), 169-180。
- 赵瑜、莫申江、施俊琦(2015)。高压力工作情境下伦理型领导提升员工工作绩效和满意度的过程机制研究。《管理世界》, 8, 120-131。
- 郑赤建、胡培培(2018)。互联网企业组织支持感和越轨创新的关系研究——工作满意度的中介作用。《西部经济理论论坛》, 29(2), 72-80。
- 周泽炯、陆苗苗(2019)。战略性新兴产业自主创新能力的驱动因素研究。《吉首大学学报(社会科学版)》, 40(1), 30。
- 朱晋伟、汪宇、缪丽(2017)。研发投入视角下创新研究的国际热点与趋势。《科技



- 管理研究, (22), 1-9。
- 朱瑜、谢斌斌(2018)。差序氛围感知与沉默行为的关系：情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用。《心理学报》, 50 (5), 539-548。
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Addona, T. A., Abbatiello, S. E., Schilling, B., Skates, S. J., Mani, D. R., Bunk, D. M., ... & Carr, S. A. (2009). Multi-site assessment of the precision and reproducibility of multiple reaction monitoring-based measurements of proteins in plasma. *Nature biotechnology*, 27(7), 633-641.
- Afifi, A., May, S., & Clark, V. A. (2003). *Computer-aided multivariate analysis*. CRC Press.
- Agut, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2009). The effect of overeducation on job content innovation and career-enhancing strategies among young Spanish employees. *Journal of Career Development*, 36(2), 159-182.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American economic review*, 86(3), 630-640.
- Augsdorfer, P. (1996). Forbidden Fruit. *An Analysis of Bootlegging, Uncertainty and Learning in Corporate R&D*.
- Augsdorfer, P. (2005). Bootlegging and path dependency. *research policy*, 34(1), 1-11.
- Augsdorfer, P. (2012). A diagnostic personality test to identify likely corporate bootleg researchers. *International Journal of Innovation Management*, 16(01), 1250003.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Beck, L. F., Gaffield, M. E., Gilbert, B. C., Johnson, C. H., Lipscomb, L. E., Morrow, B., & Rogers, M. (2002). Prevalence of selected maternal behaviors and experiences; Pregnancy Risk Assessment Monitoring System (PRAMS), 1999.
- Bernard, H. R., Wutich, A., & Ryan, G. W. (2016). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*. SAGE publications.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Bhatt, S., Weiss, D. J., Cameron, E., Bisanzio, D., Mappin, B., Dalrymple, U., ... & Gething, P. W. (2015). The effect of malaria control on Plasmodium falciparum in Africa between 2000 and 2015. *Nature*, 526(7572), 207-211.
- Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of*



- Applied Psychology*, 95(1), 201.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Cervello, I., Gil-Sanchis, C., Mas, A., Delgado-Rosas, F., Martínez-Conejero, J. A., Galan, A., ... & Simon, C. (2010). Human endometrial side population cells exhibit genotypic, phenotypic and functional features of somatic stem cells. *PLoS One*, 5(6), e10964.
- Chakravarthy, S., & Jiang, Q. (2009). *Stream data processing: a quality of service perspective: modeling, scheduling, load shedding, and complex event processing* (Vol. 36). Springer Science & Business Media.
- Congregado, E., Iglesias, J., Millán, J. M., & Roman, C. (2014). Effects, Dynamics and Routes Out of Overqualification in Europe: A Comprehensive Analysis Distinguishing by Employment Status. *Dynamics and Routes Out of Overqualification in Europe: A Comprehensive Analysis Distinguishing by Employment Status (July 10, 2014)*.
- Criscuolo, C., Gal, P. N., & Menon, C. (2014). The dynamics of employment growth: New evidence from 18 countries.
- Crosby, F. (1984). The denial of personal discrimination. *American behavioral scientist*, 27(3), 371-386.
- Duley, F. L., & Kelly, L. L. (1939). Effect of soil type, slope, and surface conditions on intake of water.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity research journal*, 12(4), 303-310.
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of workday design. *Organization science*, 17(4), 470-483.
- Emily, G., & Grace, I. (2015). Family quality of life and ASD: The role of child adaptive functioning and behavior problems. *Autism Research*, 8(2), 199-213.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of applied psychology*, 94(2), 557.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(2), 215-232.
- Farmer, C. L. (2002). Upscaling: a review. *International journal for numerical methods in fluids*, 40(1-2), 63-78.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (2000). Career patterns of the self-employed: career motivations and career outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53-68.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions.
- Friedland, D. S., & Price, R. H. (2003). Underemployment: Consequences for the health and well-being of workers. *American journal of community psychology*, 32(1), 33-45.
- Friedman, N. J., Palanker, D. V., Schuele, G., Andersen, D., Marcellino, G., Seibel, B. S., ... & Culbertson, W. W. (2011). Femtosecond laser capsulotomy. *Journal of Cataract & Refractive Surgery*, 37(7), 1189-1198.
- Fullerton-Shirey, S. K., & Maranas, J. K. (2009). Effect of LiClO<sub>4</sub> on the structure and mobility of PEO-based solid polymer electrolytes. *Macromolecules*, 42(6), 2142-2156.



- Gehrels, N., Chincarini, G., Giommi, P. E., Mason, K. O., Nousek, J. A., Wells, A. A., ... & Zhang, W. W. (2004). The Swift gamma-ray burst mission. *The Astrophysical Journal*, 611(2), 1005.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313-1337.
- Globocnik, D., & Salomo, S. (2015). Do formal management practices impact the emergence of bootlegging behavior?. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 505-521.
- Guerrero, L., & Rothstein, M. G. (2012). Antecedents of underemployment: Job search of skilled immigrants in Canada. *Applied Psychology*, 61(2), 323-346.
- Hall-Spencer, J. M., Rodolfo-Metalpa, R., Martin, S., Ransome, E., Fine, M., Turner, S. M., ... & Buia, M. C. (2008). Volcanic carbon dioxide vents show ecosystem effects of ocean acidification. *Nature*, 454(7200), 96-99.
- Hambrick, D. C. (1994). What if the academy actually mattered?. *Academy of Management Review*, 19(1), 11-16.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), 96-112.
- Jackson, B., Grove, J. R., & Beauchamp, M. R. (2010). Relational efficacy beliefs and relationship quality within coach-athlete dyads. *Journal of Social and Personal Relationships*, 27(8), 1035-1050.
- James, W. (1977). *The writings of William James: A comprehensive edition, including an annotated bibliography updated through 1977*.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Stanne, M. B. (2000). Cooperative learning methods: A meta-analysis.
- Johnson, T. E., Lithgow, G. J., & Murakami, S. (1996). Hypothesis: interventions that increase the response to stress offer the potential for effective life prolongation and increased health. *The Journals of Gerontology Series A: Biological Sciences and Medical Sciences*, 51(6), B392-B395.
- Kalleberg, A. L. (2008). The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 837.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF



- INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Lichbach, M. I., & Gurr, T. R. (1981). The conflict process: A formal model. *Journal of Conflict Resolution*, 25(1), 3-29.
- Lies, D. P., Hernandez, M. E., Kappler, A., Mielke, R. E., Gralnick, J. A., & Newman, D. K. (2005). *Shewanella oneidensis* MR-1 uses overlapping pathways for iron reduction at a distance and by direct contact under conditions relevant for biofilms. *Applied and environmental microbiology*, 71(8), 4414-4426.
- Liu, B. (2012). Sentiment analysis and opinion mining. *Synthesis lectures on human language technologies*, 5(1), 1-167.
- Liu, C., Yu, Z., Neff, D., Zhamu, A., & Jang, B. Z. (2010). Graphene-based supercapacitor with an ultrahigh energy density. *Nano letters*, 10(12), 4863-4868.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.
- Liu, W., Wang, J., Ji, R., Jiang, Y. G., & Chang, S. F. (2012, June). Supervised hashing with kernels. In *2012 IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition* (pp. 2074-2081). IEEE.
- Livingstone, L. P., Nelson, D. L., & Barr, S. H. (1997). Person-environment fit and creativity: An examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management*, 23(2), 119-146.
- Lobene, E. V., & Meade, A. W. (2013). The effects of career calling and perceived overqualification on work outcomes for primary and secondary school teachers. *Journal of Career Development*, 40(6), 508-530.
- Lobene, E. V., & Meade, A. W. (2013). The effects of career calling and perceived overqualification on work outcomes for primary and secondary school teachers. *Journal of Career Development*, 40(6), 508-530.
- Lobene, E., & Meade, A. W. (2010, April). Perceived overqualification: An exploration of outcomes. In *25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA*.
- Lobene, E., & Meade, A. W. (2010, April). Perceived overqualification: An exploration of outcomes. In *25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA*.
- Lockett, A., Siegel, D., Wright, M., & Ensley, M. D. (2005). The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications. *Research policy*, 34(7), 981-993.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 279.
- Luo, R., Liu, B., Xie, Y., Li, Z., Huang, W., Yuan, J., ... & Wang, J. (2012). SOAPdenovo2: an empirically improved memory-efficient short-read de novo assembler. *Gigascience*, 1(1), 2047-217X.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Maier, O., Menze, B. H., von der Gablentz, J., Häni, L., Heinrich, M. P., Liebrand, M., ... & Reyes, M. (2017). ISLES 2015-A public evaluation benchmark for



- ischemic stroke lesion segmentation from multispectral MRI. *Medical image analysis*, 35, 250-269.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of management review*, 35(4), 558-578.
- Maltarich, M. A., Reilly, G., & Nyberg, A. J. (2011). Objective and subjective overqualification: Distinctions, relationships, and a place for each in the literature. *Industrial and organizational psychology*, 4(2), 236-239.
- Marshall, J., Kushnir, Y., Battisti, D., Chang, P., Czaja, A., Dickson, R., ... & Visbeck, M. (2001). North Atlantic climate variability: phenomena, impacts and mechanisms. *International Journal of Climatology: A Journal of the Royal Meteorological Society*, 21(15), 1863-1898.
- Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(3), 435-455.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536.
- McKee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). "I have a job, but...": A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), 962-996.
- Miller, K. D., Siegel, R. L., Lin, C. C., Mariotto, A. B., Kramer, J. L., Rowland, J. H., ... & Jemal, A. (2016). Cancer treatment and survivorship statistics, 2016. *CA: a cancer journal for clinicians*, 66(4), 271-289.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Neubaum, D. O., Pagell, M., Drexler Jr, J. A., Mckee-Ryan, F. M., & Larson, E. (2009). Business education and its relationship to student personal moral philosophies and attitudes toward profits: An empirical response to critics. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 9-24.
- Nock, N. L., Owusu, C., Flocke, S., Krejci, S. A., Kullman, E. L., Austin, K., ... & Berger, N. A. (2015). A community-based exercise and support group program improves quality of life in African-American breast cancer survivors: a quantitative and qualitative analysis. *International journal of sports and exercise medicine*, 1(3).
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Özkan, A., & Erdoğan, A. (2011). A comparative evaluation of antioxidant and anticancer activity of essential oil from *Origanum onites* (Lamiaceae) and its two major phenolic components. *Turkish Journal of Biology*, 35(6), 735-742.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of management perspectives*, 23(3), 63-81.
- Pittinsky, T. L., & Tyson, C. J. (2004). Leader Authenticity Markers: Findings from a Study of African-American Political Leaders. Available at SSRN 630605.
- Raffenberg, M. J., Matousek, J. A., Saksen, W. D., & McCusker, A. J. (2002). Development of Filter Fabric Technology determined to be BTA for Minimizing



- environmental Impacts at Power Generating Facilities. *Pearl River, NY, 10965*, 15.
- Regan, S., & Wong, S. T. (2009). *Patient perspectives on primary health care in rural communities: effects of geography on access, continuity and efficiency* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business research*, 67(2), 200-210.
- Schenker, M. A., Stark, D. P., Ellis, R. S., Robertson, B. E., Dunlop, J. S., McLure, R. J., ... & Richard, J. (2011). Keck spectroscopy of faint  $3 < z < 8$  Lyman break galaxies: evidence for a declining fraction of emission line sources in the redshift range  $6 < z < 8$ . *The Astrophysical Journal*, 744(2), 179.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American behavioral scientist*, 18(3), 333-368.
- Seethala, R. R., Weinreb, I., Carlson, D. L., McHugh, J. B., Harrison, L. B., Richardson, M. S., ... & Thompson, L. D. (2013). Protocol for the examination of specimens from patients with carcinomas of the pharynx. *College of American Pathologists*.
- Sethia, K. K., Webb, R. J., & Neal, D. E. (1991). Urodynamic Study of Ileocystoplasty in the Treatment of Idiopathic Detrusor Instability. *British journal of urology*, 67(3), 286-290.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shrikanth, S., Szpunar, P. M., & Szpunar, K. K. (2018). Staying positive in a dystopian future: A novel dissociation between personal and collective cognition. *Journal of Experimental Psychology: General*, 147(8), 1200.
- Stankovich, S., Dikin, D. A., Piner, R. D., Kohlhaas, K. A., Kleinhammes, A., Jia, Y., ... & Ruoff, R. S. (2007). Synthesis of graphene-based nanosheets via chemical reduction of exfoliated graphite oxide. *carbon*, 45(7), 1558-1565.
- Szczepańska-Woszczyńska, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402.
- Tice, J. A., Ettinger, B., Ensrud, K., Wallace, R., Blackwell, T., & Cummings, S. R. (2003). Phytoestrogen supplements for the treatment of hot flashes: the Isoflavone Clover Extract (ICE) Study: a randomized controlled trial. *Jama*, 290(2), 207-214.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of management*, 26(6), 1157-1177.
- Trusty, J., & Brown, D. (2005). Advocacy competencies for professional school counselors. *Professional School Counseling*, 259-265.
- von Gise, A., Lin, Z., Schlegelmilch, K., Honor, L. B., Pan, G. M., Buck, J. N., ... &



- Pu, W. T. (2012). YAP1, the nuclear target of Hippo signaling, stimulates heart growth through cardiomyocyte proliferation but not hypertrophy. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(7), 2394-2399.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Wu, C. H., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*, 121(3), 917-937.
- Wu, Y., Lin, Y. M., Bol, A. A., Jenkins, K. A., Xia, F., Farmer, D. B., ... & Avouris, P. (2011). High-frequency, scaled graphene transistors on diamond-like carbon. *Nature*, 472(7341), 74-78.
- Yang, W. S., Noh, J. H., Jeon, N. J., Kim, Y. C., Ryu, S., Seo, J., & Seok, S. I. (2015). High-performance photovoltaic perovskite layers fabricated through intramolecular exchange. *Science*, 348(6240), 1234-1237.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.

## 附录一：预试问卷

填写说明：

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您在百忙之中抽出宝贵的时间参与本次的研究“资源拼凑及组织冗余资源对新创企业创新绩效的影响：真实型领导及组织创新气候对员工越轨创新行为的影响，以员工资质过剩为中介变量，以为团队异质性为调节变量的所开展的调研活动。

你所填写的信息不会以任何形式透露给其他任何组织或个人，信息仅用于本次学术研究。我们郑重承诺会替您和您所在的企业保密。同时，我们愿意将本次调研的结果与您共享。请您填写相关信息并在您认为适合的数字上打“√”，再次感谢您对本次研究的支持与帮助，谢谢！

基本信息：

1. 学历；大专以下、大专、本科、硕士
2. 工作年龄；1—5 岁、6—10 岁、11—15 岁、15 岁以上、
3. 公司性质；国有企业、私有企业、中外合资、政府机构、其它
4. 职务；普通员工、基层管理者、中层管理者、高层管理者
5. 部门；生产、销售、财务、人事、行政
6. 您的性别：男 女

选项 1 表示非常不认同、选项 2 表示比较不认同、选项 3 表示稍微认同、选项 4 表示比较认同、选项 5 表示非常认同。请根据个人情况真实作答！在此感谢，祝您和家人们身体健康，诸事顺心。

员工越轨行为	评分				
1.我喜欢在从事的主要工作之外思考一些新的创意	1	2	3	4	5
2.我正在开展一些子项目，这儿是我能够接触一些新的领域	1	2	3	4	5
3.我主动花费时间去开展一些非官方的项目来丰富未来的官方项目	1	2	3	4	5
真实型领导	1	2	3	4	5
1.我的领导鼓励每个人说出自己的真实想法	1	2	3	4	5
2.我的领导言行一致	1	2	3	4	5
3.我的领导根据其自身的道德原则做出决策	1	2	3	4	5
4.我们的领导要求我们坚守自己的道德准则	1	2	3	4	5
5.领导即使在面对艰难困境时也能根据高标准的道德准则做出决策	1	2	3	4	5
6. 我的领导能够广泛征求别人的意见，特别是能挑战他基本立场的	1	2	3	4	5
7. 我的领导在做出决策前会分析相关数据	1	2	3	4	5



8.我们领导会准确描述他人是如何看待他的能力的	1	2	3	4	5
9.我们领导表明他知道某些具体行动会给他人带来影响	1	2	3	4	5
10.我们领导理解特殊行为对他人的影响	1	2	3	4	5
组织创新型气候	1	2	3	4	5
1.我所在的单位心态保守，创新性不足	1	2	3	4	5
2.我所在的单位上下沟通，意见交流很顺畅	1	2	3	4	5
3.在我所在的单位鼓励从错误中学习做事的精神	1	2	3	4	5
4.我可以获得充足的设备进行我的工作	1	2	3	4	5
5.我可以获得专业人士的有效帮助	1	2	3	4	5
6.我的领导能够适当的授权并支持工作上的创意	1	2	3	4	5
7.我所在的单位把员工教育培训作为重要的工作	1	2	3	4	5
8.我所在的单位经常举办研讨活动、鼓励学习经验	1	2	3	4	5
9.我的团队伙伴可以相互讨论并交流心得体会	1	2	3	4	5
员工资质过剩	1	2	3	4	5
1.我的工作所需要的学历水平低于我现在的学历	1	2	3	4	5
2.我的一些而工作技能在目前工作岗位上用不上	1	2	3	4	5
3.比我学历低的人也可以把我目前的工作做好	1	2	3	4	5
4.我以前接受的培训对目前的工作没多大用处	1	2	3	4	5
5.我的很多知识在当前岗位上用不上	1	2	3	4	5
6.一些我没有工作经验的人也可以把我目前的工作做好	1	2	3	4	5
团队异质性	1	2	3	4	5
1.创业团队成员在学历上差异很大	1	2	3	4	5
2.创业团队成员已有的行业背景差异很大	1	2	3	4	5
3.创业团队成员已有的职能背景差异很大	1	2	3	4	5
4.创业团队成员的工作责任感差异很大	1	2	3	4	5
5.创业团队成员的工作价值观差异很大	1	2	3	4	5
6.创业团队成员生命价值观差异很大	1	2	3	4	5