

# 企业员工社会交换关系、知识分享与创新行为研究

李倩<sup>1</sup>, 孙锐<sup>2</sup>

(1. 北京外国语大学 国际商学院, 北京 100089; 2. 中华人民共和国人力资源和社会保障部 中国人事科学研究院, 北京 100101)

**摘要:** 员工社会交换关系如何影响员工创新是值得深入探讨的话题。以实证方式, 探讨了领导—成员交换、团队—成员交换这两种组织社会交换关系, 对员工创新行为产生影响的作用机理。研究发现: 领导—成员交换、团队—成员交换是以知识分享为中介影响员工创新行为的, 其中, 组织公平氛围在上述关系中起到重要的调节作用, 即组织公平氛围越高, 领导—成员交换、团队—成员交换对员工知识分享行为的影响越大, 进而对创新行为的影响越大。

**关键词:** 领导—成员交换; 团队—成员交换; 知识分享; 创新行为; 组织公平氛围

**中图分类号:** F272.4   **文献标识码:** A   **文章编号:** 1002-0241(2015)10-0147-11

## 0 引言

在知识经济和全球化市场竞争日益激烈的环境下, 企业只有不断地推出新技术、新方法才能在市场竞争中处于领先地位。因此, 创新是企业组织生存发展的关键。由于个体是组织创新的基本来源<sup>[1]</sup>, 因此如何激励个体创新是当前理论界和企业管理者关心的热点话题。当前学者们主要从三个层面来探讨员工创新行为的影响因素。一是个体特征, 主要关注员工个体的心理和行为因素, 如大五人格中的经验开放性、自觉性、内部动机、心理授权和个体预期等<sup>[2-9]</sup>。二是外部环境, 主要关注团队或组织创新情境要素, 如组织氛围、组织文化、团队匹配度、组织权力结构等<sup>[10-12]</sup>。三是领导行为, 致力于探讨不同领导风格和领导行为, 如变革型领导、辱虐型领导、授权型领导等对于个体创新行为的影响<sup>[8, 13-15]</sup>。总体而言, 当前对个体创新行为影响机制的研究持续扩展, 但对不同层面影响变量的叠加研究还有待深入, 对影响创新行为的内在机制和情境效应也有待进一步挖掘。

Woodman、Sawyer 和 Griffin 的员工创造力模型提出, 提升员工创造力首先要推动员工间的自由知

识分享, 并使其在决策中贡献意见<sup>[16]</sup>。而有研究指出, 推动员工自由知识分享首先要建立适当的组织员工社会关系<sup>[17]</sup>, 而员工的上下级交换关系和同事间横向交换关系正是组织内部社会交换关系的重要体现<sup>[18-19]</sup>, 此外, 相关组织氛围的强弱也会在其中扮演重要的调节角色。为此, 本研究从社会交换关系角度入手, 探讨领导—成员交换、团队—成员交换、知识分享、个体创新行为的相互作用关系。研究发现, 领导—成员交换、团队—成员交换是以知识分享为中介影响员工创新行为的, 其中, 组织公平氛围在上述关系中起到重要的调节作用。期望本研究为推动企业员工知识分享和个体创新行为提供实践指导。

## 1 理论分析与研究假设

### 1.1 领导—成员交换、知识分享与员工创新行为

基于角色形成和社会交换理论, Dansereau、Graen 和 Haga 提出了领导—成员交换概念<sup>[20]</sup>。他们认为: 由于资源、精力和时间的限制, 领导仅会与部分下属建立起亲密的工作关系, 而其他下属保持一般的工作关系。领导与每名下属的关系质量是存在差异的, 而非一视同仁。当领导与下属的关系质量较高时, 领导会将其视为圈内人, 两者间保持高水

收稿日期: 2015-03-16

基金项目: 国家自然科学基金项目(71172109)

第一作者简介: 李倩(1987—), 女, 黑龙江大庆人, 博士, 北京外国语大学国际商学院讲师, 研究方向: 人力资源管理与组织行为。

平的相互信任、支持、尊重和义务感,下属更容易获得正式或非正式的支持和奖励;相反,当关系质量较低时,下属会被视为圈外人,仅能获得正常工作范围内的授权,与领导间维持较低水平的互动、信任和支持等。以往关于领导—成员交换的研究发现,高质量的领导—成员交换会对一系列员工行为(包括工作绩效、工作满意度、组织承诺、组织公民行为等)产生显著的正向影响。

近年来,有部分学者试图从领导—成员交换的视角去探讨其对员工创新行为的影响。Scott和Bruce最早在他们有关员工创新行为的模型中提出,领导—成员交换关系会对个体创新行为产生正向影响<sup>[12]</sup>。Van Dyne、Jehn和Cummings的研究也发现,领导—成员交换与员工创新绩效间存在正相关关系<sup>[21]</sup>。Volmer、Spurk和Niessen基于144家高科技公司的实地调研发现,领导与下属间的关系质量越好,下属越愿意去参与创新性的工作<sup>[4]</sup>。孙锐、石金涛和张体勤基于中国企业的研究也发现,领导—成员交换对于员工创新行为具有显著的正向影响<sup>[18]</sup>。

因此本文提出,高质量的领导—成员交换关系会对员工的创新行为产生正向影响。首先,由于高水平的相互信任,高质量的领导—成员交换关系会赋予员工更高的工作自主权,而工作自主权是促进个体创新行为的关键因素之一<sup>[4,22]</sup>。工作自主权高的员工,对于工作方式、流程、时间等具有决定权,因此更有机会在工作中尝试新方式、新流程、采用更灵活的时间安排,打破常规,寻找到解决问题的新方法。相反,自主权低的员工,由于未能获得授权,往往只能中规中矩地按照基本要求完成工作。其次,高质量的领导—成员交换关系会给予员工物质和心理的双重支持,而来自领导的支持也是员工创新行为的决定因素之一<sup>[14-15,23]</sup>。在高质量的交换关系中,一方面,领导愿意为下属提供超出正常工作范围的更多的资金、信息等物质资源,鼓励员工更好地完成工作;另一方面,领导也会更关心下属的心理感受,给予下属精神鼓励,消除其在创新过程中可能产生的心理压力和负担,使下属感受到高水平的心理安全,

在工作中更勇于做出创新性的行为<sup>[24-25]</sup>。基于此,本文提出以下研究假设:

H1:领导—成员交换对员工创新行为产生正向影响。

有关领导—成员交换对员工创新作用影响的研究表明,其中往往存在一些中介变量<sup>[4,26-27]</sup>。例如,Schermuly、Meyer和Dämmer基于225名员工的纵向调研数据发现,心理授权在领导—成员交换与员工创新行为的关系中起完全中介作用<sup>[28]</sup>。孙锐、石金涛和张体勤的研究也提出,组织创新氛围在领导—成员交换与员工创新行为的关系中起中介作用<sup>[18]</sup>。由此可见,在领导—成员交换对创新行为的影响过程中,存在深层次的内部机制有待进一步挖掘。

创新行为的基础是新知识和新想法<sup>[5]</sup>。个体越愿意和他人进行分享和交流,越有可能获得更多的新知识,因此更可能做出创新行为<sup>[16]</sup>。高质量的领导—成员交换会对个体知识分享产生促进作用,这一结论已在以往有关领导—成员交换对组织公民行为和角色外行为的研究中得到支持<sup>[29-33]</sup>。知识分享属于典型的组织公民行为。通常情况下,组织不会在正式的奖励体系中明确要求员工必须分享知识,但知识分享的行为却是领导期待的、有益于组织发展的行为。由于在高质量的领导—成员交换关系中,领导会给予员工高水平的信任、支持和互动,这种交换关系往往超出了工作权责的正常范围。因此,当员工感受到高水平的领导—成员交换关系时,为了给予领导相同水平的回报,就会愿意做出知识分享这样的组织公民行为来回报领导。除此之外,本文认为,员工也会在高水平的领导—成员交换关系中感受到较高的责任和义务,而工作责任感与个体是否愿意进行知识分享高度相关。责任感高的员工,认为自己对组织有更多的义务,因此更愿意与他人进行分享交流,积极寻求新知识以推动组织创新。基于此,本文提出以下研究假设:

H2:领导—成员交换对员工知识分享产生正向影响。

H3:领导—成员交换以知识分享为中介对创新

行为产生正向影响。

## 1.2 团队—成员交换、知识分享与员工创新行为

基于社会交换理论,除了领导—成员间的纵向互动关系,Seers也提出了基于横向关系的团队—成员交换概念<sup>[34]</sup>。它是指个体与所在团队同事间的互惠关系质量,具体包括员工间是否相互信任、愿意贡献和分享知识、提出意见、相互帮助,以及获得彼此认可。在领导—成员交换关系中,个体与领导建立的是一对一的互动关系,而在团队—成员交换中,个体通常将其他团队成员视为一个整体。目前有关团队—成员交换的研究虽远不如领导—成员交换丰富,但已有研究发现,高质量的团队—成员交换会对团队层面(如团队凝聚力、团队绩效等)和个体层面(如个人绩效、组织承诺等)的一些结果变量产生积极影响<sup>[35-36]</sup>。

目前,有关团队—成员交换和个体创新行为的研究还相对较少,但所得结论支持了两者间的正向影响关系。Scott和Bruce的研究发现,个体与所在团队成员间的关系质量越好,越可能做出创新行为<sup>[12]</sup>。孙锐、石金涛和张体勤基于中国企业样本的研究也发现<sup>[18]</sup>,团队—成员交换会对个体创新行为产生正向影响。基于团队交换关系的定义,员工在高质量的团队—成员交换中,会获得来自团队成员的更高水平的支持,而社会支持是促进个体创新的关键因素。通常在企业环境下,个体获得的社会支持主要来源于领导和同事两方面<sup>[37]</sup>。区别于来自领导的支持,个体从团队获得的支持主要是心理支持,包括信任、肯定、协助以及安全感。在高质量的团队—成员交换关系中,个体无需担心打破常规、做出创新行为而受到他人责难。同时,来自同事的支持也能有效缓解员工在创新过程中产生的心理压力。另外,有关创新行为的研究指出,团队凝聚力、团队成员间的协作有利于员工学习、获取新知识,进而促进个体创新行为<sup>[38-40]</sup>。在高质量的团队—成员交换中,员工会在团队内积极交流分享知识,为彼此提出反馈意见。个体对知识和信息的开放性越高,越可能在工作中产生新思路,做出创新行为。基于此,本文提出

以下研究假设:

H4:团队—成员交换对员工创新行为产生正向影响。

有关团队—成员交换对创新行为的影响,也有研究提出可能通过一些过程变量的中介作用实现。例如,孙锐、石金涛和张体勤的研究发现,团队—成员交换会通过影响组织创新氛围对员工创新行为产生正向影响<sup>[18]</sup>。从团队—成员交换的内涵来看,本文认为成员间的关系质量也可能会通过影响员工间的知识交流和分享行为,进而影响员工创新。有关团队—成员交换的研究发现,高质量的团队—成员交换会促进员工对所在团队做出相应的团队公民行为,而知识分享可以被看作是团队内部典型的公民行为。例如,Kamdar和Van Dyne基于230名员工及其同事的研究发现,高质量的团队—成员交换关系对员工做出有益于同事的组织公民行为具有正向影响<sup>[41]</sup>。Love和Forret的研究同样证明,高质量的团队成员关系对于个体的组织公民行为及其4个子维度(利他主义、责任感、美德以及善意)具有显著的正向影响<sup>[42]</sup>。因此,基于社会交换和互惠原则,员工在团队中感受到的关系质量越好,越愿意做出有益于团队成员的回馈行为,以表达自身对于团队成员关系的重视。在团队工作的情境下,积极分享知识、愿意为他人提出建议是典型的有益于团队同事的公民行为。另外,高质量的团队成员关系也可以有效消除员工分享知识的顾虑。在高质量的团队关系中,员工会感受到平等安全的团队氛围,无须担心自己的知识分享后被他人剽窃盗用,影响自身的工作绩效。反之,在低质量的团队成员关系中,员工会有较重的思想负担,对于在团队内分享知识存在顾虑。因此,员工在高质量、和谐的团队交换中,通过彼此分享和交流信息,会增强自身对于外部新知识的获取和积累。知识的丰富程度也是决定创新行为的重要因素。基于此,本文提出以下研究假设:

H5:团队—成员交换关系对员工知识分享产生正向影响。

H6:团队—成员交换关系以知识分享为中介对

员工创新行为产生正向影响。

### 1.3 程序公平感的调节作用

公平感是员工在组织工作中最看重的因素之一。程序公平感是指员工对于组织内制定决策的过程是否公正的主观感受<sup>[43]</sup>，它不仅会对员工的工作表现(如工作绩效、组织公民行为、组织承诺等)产生影响，还会影响员工对领导及工作团队的身份认同感、支持以及顺从程度<sup>[44-46]</sup>。例如，Tyler和Degoey的研究指出，程序公平与员工对领导的支持意愿间存在显著的影响关系，程序公平可以成为员工衡量领导可信性的标尺<sup>[46]</sup>。Tyler和Blader提出的团队参与模型(group engagement model)发现，程序公平也会通过向员工传递与身份认同有关的信息(让员工感受到他们在团队中受到尊敬、以自己作为团队成员身份感到自豪)，来增强他们对于团队的认同感，进而促进员工的角色外行为<sup>[45]</sup>。基于上述论述，本文认为程序公平感影响了员工对所属领导及团队的认同及支持，决定了他们在多大程度上愿意做出所属对象期待的行为，因此更可能增强或减弱社会交换关系对于下属知识分享行为的影响。

当下属感受到较高的程序公平感时，他会对所属领导及组织产生较高的信任感和认同感，愿意接受领导对自身行为的影响。因此，与领导关系质量较高的个体，会更愿意做出符合领导预期的亲社会行为。相反，程序公平感较低的员工会认为组织的决策程序不公平、组织环境不安全。因此，即便下属与领导间的关系质量较好，也可能出于对外部环境安全感的担心而产生分享知识的顾虑(如担心他人剽窃自己的创意)，在做出知识分享行为时有所保留。同样地，程序公平感较高的个体也会对所属团

队产生较高的归属感，愿意帮助实现团队利益。因此，与其他团队成员关系越好的个体，归属感越强，越愿意做出符合团队利益的亲社会行为。相反，当个体感受到程序公平较低时，会对外部环境产生不信任感，这种降低了的信任感和身份认同感会导致其产生分享知识的顾虑，因此即便员工与团队成员关系质量较高，也会因缺乏对环境的信任感，而降低自身分享知识的意愿。综合以上论述，提出如下研究假设：

H7a:组织公平氛围在领导—成员交换与员工知识分享关系中起正向调节作用。

H7b:组织公平氛围在团队—成员交换与员工知识分享关系中起正向调节作用。

本文的研究框架如图1所示。

## 2 研究方法

### 2.1 样本选取与数据收集

本研究在某高校在职MBA班发放问卷300份，回收245份，剔除遗漏回答、错误填写等有问题的问卷，最终获得有效问卷229份，有效问卷回收率为76%。在229位被调查者中，男性占56.33%，女性占43.67%；年龄分布在20~49岁之间，平均年龄为32岁；在目前公司的平均工作年限为5.5年；教育水平分布在大专到硕士研究生之间；工作职位以基层员工和基层管理者居多，占61.6%。

### 2.2 测量工具

本研究所采用的调查问卷均来自成熟量表，经反复检验，具有良好的信度和效度。所有量表均采用李克特7点量表进行评价。

领导—成员交换:对于领导—成员交换，本研究采用应用最为广泛的Graen和Uhl-bien的测量量表，

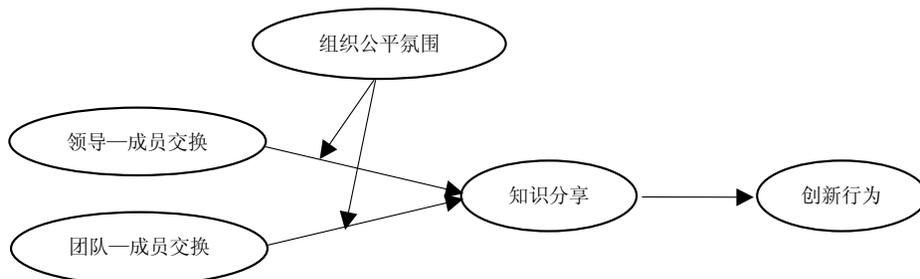


图1 研究框架

共包括7个测量题项<sup>[47]</sup>。例如,“我的团队领导了解我的工作需求及我在工作中的问题”;“我和团队领导的工作关系融洽”等。

**团队—成员交换:**对于团队—成员交换,本研究采用Seers、Petty和Cashmean的版本,共包括10个测量题项<sup>[36]</sup>。例如,“我会经常向团队里的其他成员提出工作上的建议”;“在工作繁忙时,团队其他成员会找我帮忙”等。

**知识分享:**对于知识分享的测量,本研究采用Cabrera、Collins和Salgado相关问卷的改编版本<sup>[17]</sup>,其中包括2个维度:分享个人的观点和经验和向他人寻求信息,共包括4个测量题项。例如,“每当我得到与工作相关的有价值的信息时,我愿意将它们分享给其他我认为感兴趣的同事”;“我会经常通过各种途径,去搜集对工作有价值的信息和经验”等。

**个体创新行为:**对于创新行为的测量,本文采用Scott和Bruce的版本<sup>[12]</sup>,共包括6个测量题项。例如,“我会去搜寻有关新技术、工艺、流程或产品的信息和想法”;“我是一个具有创新精神的人”等。

**组织公平氛围:**对于组织公平氛围的测量,采用改编自Liao和Rupp、Colquitt等所使用的公平问卷<sup>[43,48]</sup>,共包括3个题项。例如,“我认为公司的程序和规则非常公平”;“我们公司内用于决策的程序是公平的”等。

**本研究控制变量:**调查对象还汇报了性别、年龄、工作年限、教育水平和工作职位5个人口统计变量。在本研究中,上述人口统计变量将作为控制变量,加入回归模型。

### 3 数据分析与结果

#### 3.1 信度与效度检验

本研究使用Stata12和Lisrel8.8对所有研究变量进行信度与效度检验。首先,使用内部一致性系数Cronbach's  $\alpha$  作为信度检验的指标。结果显示,领导—成员交换、团队—成员交换、知识分享、组织公平氛围和创新行为的系数分别为0.904,0.907,0.717,0.813和0.867。各量表的信度系数均大于0.70的检

验标准,表明本研究所选取量表的信度良好。然后,使用验证性因子分析的方法对本研究所涉及的6个潜变量进行效度检验。结果显示,所有因子的标准化载荷值均分布在0.48~0.87之间,并且显著异于0( $T$ 值分布在7.34~16.31之间),且没有产生交叉载荷项。模型整体的主要拟合指数 $\chi^2/df$ 为2.51, $RMSEA$ 为0.087, $CFI$ 和 $NNFI$ 分别为0.95和0.94。根据上述指标判断,所选变量具有较好的结构效度。

#### 3.2 同源偏差检验

同源方法偏差问题通常是由于同一被试或数据来源、相同的测量情境或项目语境而引起的自变量和因变量间的共同变化。为了降低可能存在的同源方法偏差问题,采用Harman单因素检验的方法进行检验<sup>[49]</sup>。本研究运用Lisrel8.8对单因素和五因素模型分别进行了检验。结果显示,单因素模型的 $\chi^2/df$ 为5.53, $RMSEA$ 为0.18, $CFI$ 和 $NNFI$ 分别为0.83和0.82,而五因素模型的 $\chi^2/df$ 仅为2.51, $RMSEA$ 为0.09, $CFI$ 和 $NNFI$ 分别为0.95和0.94,明显优于单因素模型,这说明本研究不存在严重的同源方法偏差问题,数据分析的结果是可信的。

#### 3.3 描述性统计分析

本研究各主要变量的均值、标准差和相关系数如表1所示。由表1可知,领导—成员交换与创新行为、知识分享及组织公平氛围正相关,同样,团队—成员交换也与创新行为、知识分享及组织公平氛围显著正相关。上述正相关关系为随后的回归模型分析提供了必要前提。

#### 3.4 假设检验

##### 3.4.1 领导—成员交换、团队—成员交换对知识分享的主效应检验

假设1和假设4推测领导—成员交换、团队—成员交换对个体的知识分享具有正向影响,运用逐步回归的方法对上述假设进行检验。回归结果如表2中的模型1和模型2所示。模型的因变量均为知识分享。在模型1中,仅加入了5个控制变量:性别、年龄、工作年限、教育水平和工作职位。结果显示,仅

有工作职位的系数正向显著 ( $\beta=0.212, p<0.01$ )。而性别、年龄、工作年限和教育水平的系数均不显著。模型2在模型1的基础上,加入了领导—成员交换和团队—成员交换2个自变量。结果显示,领导—成员交换的系数正向显著 ( $\beta=0.168, p<0.01$ ),说明其对知识分享行为具有显著的正向影响;团队—成员交换的系数同样正向影响 ( $\beta=0.349, p<0.01$ ),说明其对知识分享行为也具有显著的正向影响。因此,假设1和假设4得到验证。

### 3.4.2 领导—成员交换、团队—成员交换对创新行为的主效应检验

假设2和假设5推测领导—成员交换、团队—成员交换均对个体的创新行为具有正向影响,同样运用逐步回归的方法进行检验。回归结果见表2中的模型3和模型4。模型的因变量均为创新行为。模型3中

仅加入了5个控制变量:性别、年龄、工作年限、教育水平和工作职位。结果显示,除工作年限外,其余4个控制变量(性别、年龄、教育水平和工作职位)均与创新行为显著相关。模型4在模型3的基础上,加入了领导—成员交换和团队—成员交换2个自变量。结果显示,领导—成员交换的系数正向显著 ( $\beta=0.208, p<0.01$ ),说明其对个体创新行为具有显著的正向影响;团队—成员交换的系数同样正向显著 ( $\beta=0.355, p<0.01$ ),说明其对知识分享行为也具有显著的正向影响。因此,假设2和假设5也得到了验证。

### 3.4.3 知识分享的中介作用检验

假设3和假设6推测领导—成员交换、团队—成员交换均会通过知识分享的中介效应来影响创新行为。本文采用Baron和Kenny提出的经典方法进行检验<sup>[50]</sup>。第一步,需验证2个自变量对因变量具有显

表1 各变量的描述性统计及相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别										
2. 年龄	-0.21**									
3. 工作年限	-0.10	0.54***								
4. 教育水平	0.32***	-0.26***	-0.07							
5. 工作职位	-0.40***	0.37***	0.24***	-0.54***						
6. 领导—成员交换	-0.06	-0.07	-0.08	-0.10	0.13*					
7. 团队—成员交换	-0.06	0.07	0.12*	-0.08	0.24***	0.51***				
8. 知识分享	-0.12*	0.12*	0.05	-0.13*	0.26***	0.40***	0.50***			
9. 组织公平氛围	-0.14**	-0.01	-0.02	-0.04	0.18***	0.48***	0.41***	0.30***		
10. 创新行为	-0.34***	0.03	0.01	-0.38***	0.37***	0.36***	0.39***	0.48***	0.31***	
均值	1.44	31.99	5.46	2.17	2.04	5.20	5.18	5.50	4.34	4.77
标准差	0.50	4.73	4.64	1.34	0.85	0.81	0.71	0.69	1.00	1.01

注: 样本量 N=229;\*p<0.1,\*\*p<0.05,\*\*\*p<0.01,下同

表2 领导—成员交换、团队—成员交换对知识分享和创新行为的影响

变量	因变量: 知识分享		因变量: 创新行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	-0.029	-0.040	-0.428***	-0.439***	-0.421***
年龄	0.008	0.014	-0.034**	-0.026*	-0.033**
工作年限	-0.008	-0.010	0.000	-0.003	0.002
教育水平	0.017	0.011	-0.177***	-0.182***	-0.186***
工作职位	0.212***	0.104*	0.261***	0.145*	0.099
领导—成员交换		0.168***		0.208***	0.134*
团队—成员交换		0.349***		0.355***	0.200**
知识分享					0.443***
R <sup>2</sup>	0.072	0.303	0.239	0.365	0.428
ΔR <sup>2</sup>	0.052	0.281	0.222	0.345	0.408
F 值	3.480***	13.740***	13.970***	18.160***	20.600***

著影响。如表2模型4所示,领导—成员交换、团队—成员交换均对创新行为具有显著的正向影响( $\beta = 0.208, p < 0.01$ ;  $\beta = 0.355, p < 0.01$ ), 第一步得到验证;第二步,需验证自变量对于中介变量具有显著影响。如表2模型2所示,领导—成员交换、团队—成员交换也均对中介变量知识分享具有显著的正向影响( $\beta = 0.168, p < 0.01$ ;  $\beta = 0.349, p < 0.01$ ), 第二步的条件得以满足。最后,对知识分享的中介作用进行了检验。如表2模型5所示,将自变量领导—成员交换、团队—成员交换和中介变量知识分享同时放入模型中。结果显示,知识分享对创新行为具有显著的正向影响( $\beta = 0.443, p < 0.01$ )。领导—成员交换对创新行为的正向影响虽然显著,但与模型4中的系数( $\beta = 0.208, p < 0.01$ )相比,已大幅下降( $\beta = 0.134, p < 0.1$ )。同样,团队成员对创新行为的影响虽然也显著,但与模型4中的系数相比( $\beta = 0.355, p < 0.01$ ),也已大幅下降( $\beta = 0.200, p < 0.05$ )。中介检验的第三个条件得以满足。因此,假设3和假设6也得到验证。

#### 3.4.4 组织公平氛围的调节作用检验

假设7a和假设7b推测组织公平氛围在领导—成员交换、团队—成员交换与个体知识分享的关系中起到正向调节作用。本文仍采用逐步回归的方法进行检验,相应的回归结果见表3。模型6为基准模型,其中仅加入了5个控制变量:性别、年龄、工作年限、教育水平和工作职位。模型7在模型6的基础上,同时加入了领导—成员交换、组织公平氛围以及两者的交互项。对交互项中的领导—成员交换和组织公平氛围均进行了中心化处理,以控制潜在的多重共线性。同样的方法也用于后续的交互项处理中。结果显示,领导—成员交换与组织公平氛围两者的交互项对知识分享具有显著的正向影响( $\beta = 0.096, p < 0.05$ )。这意味着,组织内的公平程度越高,领导—成员交换对个体知识分享的影响越大。模型8在模型6的基础上,同时加入了团队—成员交换、组织公平氛围以及两者的交互项。结果显示,团队—成员交换与组织公平氛围两者的交互项对知识分享也具有显著的正向影响

( $\beta = 0.096, p < 0.05$ )。这表明,组织内的公平程度越高,团队—成员交换对个体知识分享的影响越大。为更加直观地反映组织公平氛围的调节作用,本文也绘制了调节效应图(见图2和图3)。

表3 组织公平氛围的调节作用

变量	因变量: 知识分享		
	模型 6	模型 7	模型 8
性别	-0.029	-0.003	-0.030
年龄	0.008	0.014	0.013
工作年限	-0.008	-0.003	-0.012
教育水平	0.017	0.019	0.005
工作职位	0.212***	0.149**	0.092
领导—成员交换		0.298***	
团队—成员交换			0.439***
组织公平氛围		0.089*	0.062
领导—成员交换 × 组织公平氛围		0.096**	
团队—成员交换 × 组织公平氛围			0.096**
R <sup>2</sup>	0.072	0.243	0.298
ΔR <sup>2</sup>	0.052	0.216	0.273
F	3.480***	8.840***	11.690***

## 4 研究结论与讨论

本研究基于社会交换理论,探讨了领导—成员交换、团队—成员交换这两种组织内部重要的社会交换关系,通过知识分享的中介作用,对员工创新行为产生影响的作用过程,以及程序公平对该过程的调节作用。研究结果表明:(1)领导—成员交换对员工知识分享、员工创新行为具有显著的正向影响,具有高质量领导—成员交换关系的个体,会更愿意分享知识,进而做出更多的创新行为。(2)团队—成员交换对员工知识分享、员工创新行为具有显著的正向影响,拥有高质量团队—成员交换关系的个体,同样会更愿意分享知识,做出更多的创新行为。(3)知识分享在领导—成员交换与员工创新行为之间起部分中介作用,在团队—成员交换与员工创新行为之间也起部分中介作用。(4)程序公平感在领导—成员交换与员工知识分享之间起正向调节作用,在团队—成员交换与员工知识分享之间也起正向调节作用。当个体的程序公平感较高时,领导—成员交换、团队—成员交换对其知识分享行为的影响作用更明显;而在程序公平感较低时,员工会因此产生知识分

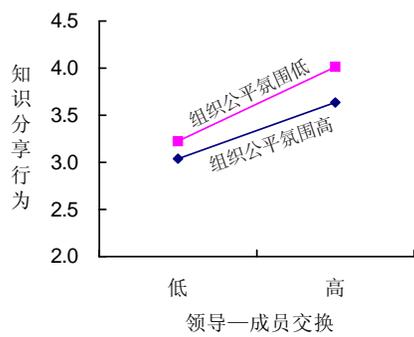


图2 领导—成员交换与组织公平氛围的交互作用

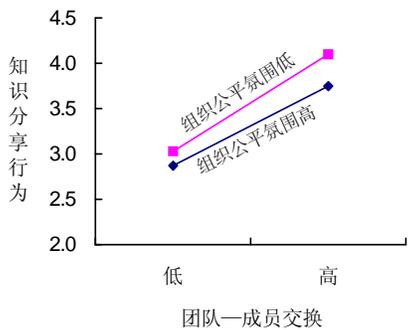


图3 团队—成员交换与组织公平氛围的交互作用

享顾虑,领导—成员交换、团队—成员交换对其知识分享行为的影响会受到限制。

本研究具有以下理论贡献:(1) 以往对于个体创新行为的研究,主要关注单一层面变量对于创新行为的影响。例如,员工个体层面的特征,如人格、能力,领导层面的领导力类型以及组织层面的组织创新氛围等。在本文中采用社会交换关系视角,同时考察了员工与领导及团队这两个层面的社会交换关系对于个体创新行为的影响,丰富了员工创新行为的前因变量研究。(2) 将个体知识分享引入到了创新行为的研究之中,发现知识分享在领导—成员交换、团队—成员交换与个体创新行为的关系中起中介作用。这一研究结果有利于研究者深入理解员工创新行为产生的作用机理。(3) 将程序公平整合到了社会交换关系与知识分享的研究中。通过阐述程序公平感对领导和团队的认同感影响,从理论上说明了为什么程序公平会在社会交换关系与知识分享间起正向调节作用,建议未来有关员工角色外行为的研究中也应将程序公平的情境效应考虑在内。

本研究对企业管理实践的意义在于:在中国的

企业环境下,领导—成员交换、团队—成员交换会通过知识分享,进一步促进员工的创新行为。创新已成为推动企业发展,使企业在激烈竞争中保持优势的决定性因素。依据本文的研究结论,高质量的领导—成员交换关系能够促进创新,因此,领导在工作中应考虑给予下属更高的工作自主权,慎重提出负面意见,多给予下属精神和物质方面的支持,保持高质量的交换关系。另一方面,团队内部应多增加交流和沟通,例如,定期举行经验交流活动、建立师傅带徒弟制度等,以此增强员工间的交流和信任。此外,管理者应鼓励企业内部的知识分享行为以促进创新。本研究发现员工的知识分享对于创新具有积极的促进作用,因而管理者应注重营造和维护企业内的知识分享氛围,创建知识分享平台,建立促进知识分享的激励制度,进而促进企业创新。

本研究存在的不足和局限在于:(1) 本研究的所有调查数据均由员工填写,调查变量间的关系容易受到共同方法偏差的影响。虽然通过Harman单因素分析方法对此问题进行了检验,但依然无法完全消除其影响。未来研究可以从领导、员工、客观绩效等多个来源收集数据,以此降低同源方法偏差的影响。(2) 本研究在同一时点上收集了所有调查数据,虽然所得结论与所提出的假设相一致,但自变量与因变量间是否存在必然的因果联系仍需在未来运用纵向数据进行进一步检验。(3) 本研究关注的是社会交换关系对个体层面的知识分享及创新行为的影响。未来可以考虑延伸到团队层面,探讨社会交换质量、差异对于团队知识分享及创新行为的影响。

### 参考文献

[1] Amabile T M, Coon H, Herron M. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996,39(5):1154-1184.

[2] George J M, Zhou J. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001,86(3):513-524.

[3] Qu R, Janssen O, Shi K. Transformational leadership

- and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations[J]. *The Leadership Quarterly*, 2015,26(2):286-299.
- [4] Volmer J, Spurr D, Niessen C. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012,23(3):456-465.
- [5] Yuan F, Woodman R W. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations[J]. *Academy of Management Journal*, 2010,53(2):323-342.
- [6] Gong Y, Huang J C, Farh J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy[J]. *Academy of Management Journal*, 2009,52(4):765-778.
- [7] Gumusluoglu L, Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation[J]. *Journal of Business Research*, 2009,62(4):461-473.
- [8] Shin S J, Zhou J. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea[J]. *Academy of Management Journal*, 2003,46(6):703-714.
- [9] Amabile T M. A model of creativity and innovation in organizations[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1988(10):139-145.
- [10] Hirst G, Van Knippenberg D, Chen C H, et al. How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships[J]. *Academy of Management Journal*, 2011,54(3):624-641.
- [11] Isaksen S G, Lauer K J, Ekvall G, et al. Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire[J]. *Creativity Research Journal*, 2001,13(2):171-184.
- [12] Scott S G, Bruce R A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace[J]. *Academy of Management Journal*, 1994,37(3):580-607.
- [13] Liu D, Liao H, Loi R. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2012,55(5):1187-1212.
- [14] Zhang X K, Bartol K M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 2010,53(1):107-128.
- [15] Shalley C E, Gilson L L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity[J]. *The Leadership Quarterly*, 2004,15(1):33-53.
- [16] Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. Toward a theory of organizational creativity[J]. *Academy of Management Review*, 1993,18(2):293-321.
- [17] Cabrera Á, Collins W C, Salgado J F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2006,17(2):245-264.
- [18] 孙锐,石金涛,张体勤. 中国企业领导—成员交换、团队—成员交换、组织创新气氛与员工创新行为关系实证研究[J]. *管理工程学报*,2009,23(4):109-115.
- [19] 孙锐. 战略人力资源管理及组织创新氛围研究:基于企业研发人员的调查[M]. 北京:人民出版社,2013.
- [20] Dansereau F, Graen G, Haga W. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975(13):46-78.
- [21] Van Dyne L, Jehn K A, Cummings A. Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002,23(1):57-74.
- [22] Wang A C, Cheng B S. When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010,31(1):106-121.
- [23] Oldham G R, Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work[J]. *Academy of*

- Management Journal, 1996,39(3):607-634.
- [24] Kark R, Carmeli A. Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement[J]. Journal of Organizational Behavior, 2009(30):785-804.
- [25] Gong Y, Cheung S Y, Wang M, et al. Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives[J]. Journal of Management, 2012,38(5):1611-1633.
- [26] Eder P, Sawyer J E. A meta-analytic examination of employee creativity[C]. New York: Paper Presented at the 22nd Annual Conference, Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP), 2007.
- [27] Hammond M M, Neff N L, Farr J L, et al. Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis[J]. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 2011,5(1):90-105.
- [28] Schermuly C C, Meyer B, Dämmer L. Leader-member exchange and innovative behavior[J]. Journal of Personnel Psychology, 2013,12(3):132-142.
- [29] Harris T B, Li N, Kirkman B L. Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention[J]. The Leadership Quarterly, 2014,25(2):314-328.
- [30] Ilies R, Nahrgang J D, Morgeson F P. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis[J]. Journal of Applied Psychology, 2007,92(1):269-277.
- [31] Hackett R D, Farh J, Song L J, et al. LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across western and Chinese samples // Graen G B. Dealing with Diversity (A Volume in LMX Leadership: The Series)[M]. Greenwich: Information Age, 2003.
- [32] Hui C, Law K, Chen Z. A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1999,77(1):3-21.
- [33] 张莉,贾琼,刘宝巍,等. 知识型企业领导—成员交换与知识共享的关系研究[J]. 科学学研究,2009,26(S2):428-435.
- [34] Seers A. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1989,43(1):118-135.
- [35] Banks G C, Batchelor J H, Seers A, et al. What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange[J]. Journal of Organizational Behavior, 2014(35):273-295.
- [36] Seers A, Petty M M, Cashmean J F. Team-member exchange under team and traditional management[J]. Group & Organization Management, 1995,20(1):18-38.
- [37] Kirmeyer S L, Lin T R. Social support: Its relationship to observed communication with peers and superiors[J]. Academy of Management Journal, 1987,30(1):138-151.
- [38] Zarraga C, Bonache J. Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis[J]. International Journal of Human Resource Management, 2003,14(7):1227-1245.
- [39] Sethia N. The evocation of creativity through collaboration[C]. Miami: 1991 Annual Meeting of the Academy of Management, 1991.
- [40] Amabile T M, Grysiewicz S S. Creativity in the R&D Laboratory, Technical Report No.30[R]. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1987.
- [41] Kamdar D, Van Dyne L. The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2007,92(5):1286-1298.
- [42] Love M S, Forret M. Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior[J]. Journal of Leadership & Orga-

- nizational Studies, 2008,14(4):342-352.
- [43] Colquitt J A, Conlon D E, Wesson M J, et al. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research[J]. Journal of Applied Psychology, 2001,86(3):425-445.
- [44] Lipponen J, Olkkonen M, Myyry L. Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences[J]. Social Justice Research, 2004 (17):275-292.
- [45] Tyler T R, Blader S L. The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior[J]. Personality and Social Psychology Review, 2003,7(4):298-310.
- [46] Tyler T R, DeGoey P. Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1995,69(3):482-497.
- [47] Graen G B, Uhl-bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective relationship-based approach to leadership[J]. The Leadership Quarterly, 1995,6(2):219-247.
- [48] Liao H, Rupp D E. The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework[J]. Journal of Applied Psychology, 2005,90(2):242-256.
- [49] 谢宝国,龙立荣. 职业生涯高原对员工工作满意度,组织承诺,离职意愿的影响[J]. 心理学报,2008,40(8):927-938.
- [50] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986,51(6): 1173-1182.

(责任编辑 徐 惠)

## Workplace Social Exchange Relationships, Knowledge Sharing and Employee's Innovative Behavior

LI Qian<sup>1</sup>, SUN Rui<sup>2</sup>

(1. International Business School, Beijing Foreign Studies University, Beijing 100089, China; 2. Chinese Academy of Personnel Science, Ministry of Human Resources and Social Security of the People's Republic of China, Beijing 100101, China)

**Abstract:** This study investigates the process underlying the relationships between social exchange relationships at work (leader-member exchange and team-member exchange) and employee's innovative behavior. Our results demonstrate that, leader-member exchange and team-member exchange are positively related to employees' innovative behavior, and these relationships are mediated by employee's knowledge sharing. Furthermore, organizational justice climate is a moderator in these relationships. The effects of leader-member exchange and team-member exchange on employees' knowledge sharing are stronger when the organizational justice climate is higher, thus have stronger impact on innovative behavior. Our findings contribute to the researches on employees' innovative behavior and offer novel insights into the relationships between social exchange relationships and employees' innovative behavior.

**Key words:** leader-member exchange; team-member exchange; knowledge sharing; innovative behavior; organizational justice climate