

创造力与员工创新:变革—交易型领导的协同调节效应研究

丁琳,耿紫珍,单春霞

(西安外国语大学 商学院,陕西 西安 710128)

摘要:创造力如何高效转化为员工创新是组织创新研究的一大挑战。依据资源基础理论,领导者的管理对资源的识别利用发挥调节作用,领导将创造力资源转化为有竞争力的创新,才能为组织带来竞争优势。变革型和交易型领导作为互补相悖的领导方式能够有效促进创造力转化为员工创新。通过对6家国有企业进行问卷调查,验证了变革型和交易型领导风格对创造力与员工创新的协同调节作用;变革型和交易型领导单独对创造力和员工创新不存在显著调节效应;变革型与交易型领导的交互项显著正向调节创造力与员工创新。研究结果将资源基础理论的适用范围从组织和战略层面扩大至微观个体层面,证实最有效的领导是同时具有变革型和交易型两种风格的领导,并将变革—交易型领导理论与资源基础理论相结合,弥补了资源基础领域领导在资源管理活动中的作用没有得到充分探讨的不足,为管理者科学有效管理创造力与创新提供了理论启示与实践指导。

关键词:创造力;员工创新;变革型领导;交易型领导;调节效应

中图分类号:F272.91 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-7192(2021)02-0061-10

一、引言

个体创造力只有得以应用才有价值,但遗憾的是,对于创造力如何应用,即如何转化为创新的研究却少之又少。个体创造力如何有效转变为新产品和新过程长久以来一直是创新研究的一大挑战^[1]。创造力并不一定会转化为创新^[2],在创新实践中存在一种悖论:一方面,环境的高不确定性和激烈的竞争压力促使组织鼓励员工表达创造力,并将这一无形资源作为组织竞争优势的重要来源;另一方面,员工创造力对组织大量资源的消耗性、低转化率和组织资源的有限性决定了管理者在面对员工创造力时,必须谨慎考虑创造力实施的投入产出比。因此,实践中很多企业必须在消耗重要资源之前尽量迅速抛弃“无前景”的创造性想法,以将更多资源应用于少数“有价值”的创造和创新上。但匆忙抛弃创造性想法会带来负面结果:领导者主观

的认知和评价失误可能造成卓越创造性想法被扼杀,并会让产生创造性想法的员工心灰意冷,遏制他们创造的积极性。因此,仅拥有员工创造力这一资源并不能为组织带来竞争优势,只有对创造力进行有效管理才能充分释放这一资源的价值性^[3],那么如何充分获取员工创造力这一重要资源,并将这一资源转化为有竞争力的创新?这是每个组织和领导者必须面对的难题。

资源基础理论认为领导者的管理能力对资源(如员工创造力)的识别利用发挥着调节作用^[4]。Penrose^[5]通过深入分析也认为领导者在个人经验和知识方面的差异使其对于资源以及资源之间的关系有着不同的认知,从而导致了不同的资源应用能力。领导者对资源(如员工创造力)的动态管理是组织创新的基础,资源、能力和管理行为的有效组合是实现竞争力的根本途径。Hansen等^[6]的实证结果证实了组织和领导者如何利用资源与组织拥有的资源同等重要。Kraaijenbrink等^[7]将资源管

收稿日期:2020-07-23

基金项目:国家自然科学基金面上项目(71972155);教育部人文社科青年基金项目(20XJC630001)

作者简介:丁琳(1982-),女,西安外国语大学商学院副教授,博士,研究方向为组织领导力、创造力与创新;耿紫珍(1984-),女,西安外国语大学商学院教授,博士,研究方向为组织创造力。E-mail:dinglin2004@sina.com

理过程称为“管理能力”(Managerial Capabilities),领导者理解并分析企业资源(如员工创造力)对绩效的贡献潜力,这种分析能力对持续竞争优势的获得非常重要,因此领导者在资源基础模型中具有关键作用,能同时管理组织的能力优势和劣势以实现竞争优势。

资源基础理论强调有价值的、稀缺的、难以模仿的资源是企业竞争优势的重要来源,然而在相关研究中,资源基础理论往往更多应用于战略和组织层面,张琳等^[8]提出应以领导者为切入点,更多关注资源基础论在微观层面的应用。领导者是资源基础框架中关键的部分,其重要作用就是通过通过对重要资源的获取和整合为组织带来持续的竞争优势。基于资源基础理论,组织对资源成本和未来价格差异的预期是其获取资源的前提,领导者通过对信息的判断形成信息优势,决定组织能否正确预期资源未来价值从而产生较高利润。员工的创造力作为无形资源,领导者在判断其创造性想法的预期价值上起到关键作用,决定了组织是否认可支持员工创造力并将其转化为有价值的创新产品或服务。

在创造力和创新研究中,变革型领导和交易型领导是学者们关注的焦点,并取得了大量有价值的成果,但遗憾的是并未取得一致结论,可能的原因是仅考虑单一领导的影响。互补领导行为作为一个有效的调节变量由此被提出,一种领导风格在与作为互补的其他领导风格共同作用时,创造力和创新会提高^[9]。互补同时意味着相悖,一个优秀的领导者不仅能够平衡相悖的领导行为,且能根据情境变化做出适应性调整^[10]。依据悖论观,变革型和交易型领导是两种相悖互补的领导行为,能够利用矛盾思维和整合思维平衡相互对立而又相互关联的行为方式,并根据情境变化实现行为策略之间的柔性转换。变革-交易型领导理论也指出,每个领导者都会表现出变革型和交易型领导,最有效的领导者是在交易型领导基础上拥有更多的变革型领导特征^[11]。变革型领导是交易型领导的扩大,能够补充交易型领导对下属绩效的影响,但变革型领导无法替代交易型领导。因此在员工创造力和创新的关系中,本文试图验证变革型和交易型领导的调节

效应,并认为在变革型、交易型领导的单独调节效应基础上,将变革型和交易型领导协同交互进行调节,能够更有利于创造力转化为创新。

基于以上管理实践的强烈需求和理论研究的缺失,管理学界迫切需要展开针对员工创造力与其创新关系的深入研究,理清个体创造力与个体创新“冤家式”的密切关系,揭示领导者对员工创造力与创新转化的作用机制。这对于进一步完善创新理论和领导理论、提高创造力转化率、促进企业创新都具有积极的理论意义和现实意义。本文拟从创造力和员工创新的定义和特性分析二者的关系;依据资源基础理论探讨创造力满足 VARI(value, rarity, inimitability, organization)框架下资源的四个属性:价值性、稀缺性、不可完全模仿性和组织,并强调领导的重要作用;最后基于变革-交易领导理论,论证变革型和交易型领导在创造力与员工创新中的调节作用。

二、理论基础与研究假设

1. 创造力与员工创新的定义

创新来源于创造力,但实践中创造力转变为创新却非易事。创造力与创新是两个不同的概念,前者是指创造性想法的产生,后者是将创造性想法应用于新产品和新生产过程当中^[12]。创造力转变为创新包含两个不同的过程:创造性想法的产生及其实施^[9]。创造性想法的产生需要不断的实验、打破常规和挑战已有假设,一般与探索性活动紧密相连;而创造性想法的实施需要效率、目标导向和程序的执行,往往与验证性活动相关^[13]。创造性想法越新颖,它的实践性和可靠性越低,转变为创新产品或服务的不确定性就会越高,而高不确定性则会引起人们的争议和质疑。此外,创造性想法的实施意味着对组织现有制度、权力结构和地位的挑战,更容易遭到拒绝和抵制^[14]。而从个体角度来看,依据资源分配理论,由于资源的有限性,个体花费较多时间、精力产生创造性想法,就难以保证有足够的资源(时间、精力和支持)去实现创造性想法^[15]。因此,即使是在鼓励创新的组织中,将创造性想法付诸实践也是困难重重^[1]。尽管如此,但由于个体在创新过程中能够通过自我调节(self-regulation)将

创造力与创新进行融合^[16],因此大多数学者仍然认同创造性想法的产生是创新的必要前提^[1],由此提出假设1。

假设1:创造力对员工创新具有显著的正向影响。

2. 领导风格、创造力与员工创新

基于资源基础理论,Barney^[17]提出能使组织获得持续竞争优势的资源必须具备以下四个属性:价值性(value)、稀缺性(rarity)、不可完全模仿性(inimitability)和组织(organization),即VRIO框架。那么员工创造力作为组织资源,能够为组织带来持续竞争的要素-创新,也必须具备以上四个属性。因此,本文首先论述个体创造力为什么具有价值性、稀缺性和不可模仿性;在满足前三个属性的基础上,进一步剖析了创造力的第四个属性,即领导风格(变革型和交易型领导)作为组织管理的关键部分,如何对创造力资源进行组织管理以获得持续竞争优势-创新。

(1)员工创造力的资源属性。创造力的价值性。这一属性强调资源必须是有价值的,即能利用环境中存在的机会和/或化解环境中的威胁。首先,创造力的定义强调了其价值性。创造力是不同的个体在复杂的社会系统中共同工作,从而产生有价值的、有用的、新颖的产品、服务、想法或过程^[18]。其次,个体创造力属于组织资源中的人力资本,人力资本对组织的重要性反映了创造力的价值性。组织资源是指有助于企业构建和实施提升效率和效能战略的资本物质、财务、人力和组织资本资源^[19],可分为有形资产和无形资产。相对于有形资产,无形资产诸如人力资本更能保证组织在动态竞争环境下胜出。人力资本指个体所具有的能产生独特新奇行为的知识、技能和能力,能为组织创造价值^[20]。因此,作为人力资本的个体创造力对组织也具有价值性。

创造力的稀缺性。Amabile的个体创造力组成理论(componential theory of individual creativity)认为个体创造力依赖于个体丰富的工作经验和高水平的专业技能^[21]。工作专业技能在人群中呈正态分布,具有较高工作专业技能的个体是组织的稀缺资源^[20]。Mumford等^[22]提出了创造性思维产生和

实施的影响因素模型,该模型认为创造力是一个包含多种因素的综合体,个体的认知能力是其中一个重要因素。认知能力作为人力资源的替代品,是一种呈正态分布的稳定个体特质,能够最有效的预测个体的绩效,是组织中的稀缺资源^[20]。因此,作为能够反映个体工作技能和认知能力水平的创造力对组织而言是稀缺的。

创造力的不可完全模仿性。创造力组成理论、创造力交互理论都强调创造力是个体特征与组织情境互动的复杂产物^[23-24]。对于个体而言,组织特征(如组织文化、历史、结构等)构成了个体的情境,这些组织特征的形成依赖于组织独特的历史路径,是其他组织难以模仿的,因而由组织特征产生的个体创造力也是其他组织无法获得的独特资源。此外,创造力反映了组织人力资本的专用性。人力资本专用性是指员工所具备的技能和知识应用于特定企业的价值高于应用于任何其他企业的价值。Drucker^[25]在哈佛商业评论中指出绝大多数的创造性理念是为了解决工作的特定问题或取悦客户,Luecke^[26]¹⁰³也提出创造力是产品创新的一种目标导向过程。由此可见,创造力是与特定工作岗位相联系的专门知识,是员工在组织中应用和实践的知识,属于专用性人力资本,是不可转移的和独特的资源^[27],即竞争对手难以模仿的资源。

(2)对创造力的组织管理-领导风格的调节效应。价值性、稀缺性和不可模仿性是进行资源组织管理的前提和必要条件,而满足了价值性、稀缺性和不可模仿性的资源则必须对其进行组织管理,资源优势才能得以体现^[4]。Porter^[28]也认为因资源可以让公司进行活动而变得有价值。领导者是资源基础框架中的关键部分,其重要作用是通过对资源的管理,即资源的获取和整合,为组织带来持续竞争优势^[29]。据此,本文具体分析变革/交易型领导通过有效组织管理创造力资源以促进员工创新。

创造力只有在应用于实践、转化为创新才能体现其价值,但创造力与创新的悖论关系使得实践中员工创造力的应用率并不高。变革和交易型领导调节效应则能扭转这一困境,促进员工创造力有效应用于实践,构建创造力和创新转化的桥梁。本文

从两方面分析变革型和交易型对员工创造力与创新的调节作用:一是从领导资源识别的角度探讨变革/交易型领导如何平衡创造力与创新的的风险与回报关系,二是从资源转化的角度挖掘变革/交易型领导如何激励员工将创造力转化为创新。在以上两个方面的分析中,本文首先分别考察变革/交易型领导单独对员工创造力和创新的调节作用,随后再论证交易型和变革型的协同调节作用(图1)。

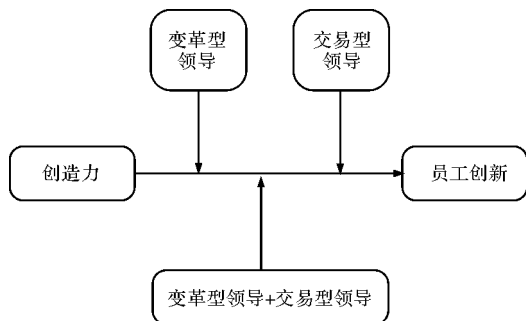


图1 变革型和交易型领导对创造力与员工创新的调节效应模型

第一,变革型领导的调节效应。从资源识别角度看,变革型领导以组织利益为识别创造力资源的标准,强调创造力资源的多元化以应对复杂多变的外部环境。变革型领导不拘泥于惯例和传统,勇于承担风险,对不确定性有较高接受度,为每位员工提供合适的机会和挑战,鼓励员工挑战现状并将自己的聪明才智应用于组织,保证了组织创造性想法的多元化,将创造力风险分散在多个篮子中。这样一方面不会打击员工创新的积极性,另一方面避免错失优秀的创造性想法。

从资源转化角度来讲,变革型领导能促进创造力资源转变为创新。决定员工能否将创造力转化为创新的因素,一是“能不能”,二是“想不想”。“能不能”取决于个体的知识、能力和经验。Guildford^[30]提出每个个体都具有创造力,因此关键的问题在于员工“想不想”的动机上。变革型领导强调变革,寻求解决问题的新方法,并通过自我创新榜样的影响促进下属积极发挥创造力实现创新;依据内在动机理论,变革型领导关注员工高层次的内在需求,支持员工创新,员工愿意承担创新风险而不担心失败,以获取高层次的尊重需求和自我实现需求;同时变革型领导提出共同愿景,提升员工道德水平和对组织的社会认同,激励员工在创造力和创

新投入时超越自我利益,关注集体利益,不计较个人得失。因此变革型领导激励员工将更多的创造性想法应用于组织,通过创新的实现,为组织竞争优势提供了更大的杠杆作用^[4]。

假设2:变革型领导显著正向调节员工创造力与创新。

第二,交易型领导的调节效应。交易型领导能够激励员工进行创造力的专业性人力资本投资,降低机会主义风险,促进员工将其创造力资源应用于组织。创造力属于专用性人力资本,组织经济学认为员工如果进行专用性人力资本投资,组织可能会采用机会主义行为剥削员工^[31]。因此,在无法保护自己的条件下,员工不会将自己的知识和创造力应用于组织。交易型领导立足自我利益的实现,有着自身的道德合理性,包括公平、诚实、守信等,追求领导者和下属双方损失最小化条件下的利益最大化^[32],能够降低机会主义风险,避免员工在进行创造力与创新投入时受到剥削。一方面,依据路径-目标理论,交易型领导确定组织和员工目标,并为员工实现目标扫除障碍,确立获取奖励和实现目标的途径^[10];另一方面,依据社会交换理论(social exchange theory),员工通过创造力与创新的贡献与领导者和组织提供的报酬进行交换^[33]¹⁷⁹。因此,基于路径-目标理论和社会交换理论,交易型领导认为领导者和员工均把对方视为满足自我需要的途径,领导者希望员工完成工作,而员工希望实现目标后获得领导的奖励。在这样的交换条件下,领导者为实现目标,满足自我需要,会保护员工创造力和创新投入,不会对员工采用机会主义。

交易型领导在资源识别上,以满足其个人利益为准则选择员工创造性想法,关注低成本的创新失败以规避风险和惩罚。由于在以往研究中,大多数学者区分了交易型领导的权变奖励和例外管理维度对员工行为和绩效的不同作用,为了更好的理解交易型领导的调节效应,本文也从交易型领导的不同维度验证其调节作用^①。交易型领导的权变奖励行为是具有经济属性的契约式“交换”行为,只有下属成功完成任务才会给予奖励,反之则会惩罚。权变奖励行为一方面为员工制定清晰的工作目标及奖励,另一方面关注绩效和结果,重视创造力实施

的可控性和创新结果的可预测性^[10],依据创新结果对员工给予奖励或惩罚。为避免惩罚并获得奖励,这种“交换”模式促使员工只有在保证其创造力转化为创新具备较高成功率时才会采取行动,有效促进了创造力转化为创新的有效性。积极例外管理是指当领导者面对例外问题时的管理方式,领导者时刻关注员工工作中的事物并及时纠正,以保证工作顺利进行,因此领导者对则对风险有较强感知,能够规避高风险可能导致的失败。这一行为使得交易型领导在创造力转变为创新过程中持续判断其风险性,一旦认为员工创造力的实施偏离绩效目标,会提前迅速中止对该创造力的支持和投入。通过明确的目标、持续的控制,交易型领导确保创造力转化为创新的效率和效果,将资源投入成本控制于合理范围。

假设3:交易型领导显著正向调节员工创造力与创新。

假设3a:交易型领导的权变奖励维度显著正向调节员工创造力与创新。

假设3b:交易型领导的积极例外管理维度显著正向调节员工创造力与创新。

第三,变革与交易型领导的协同调节效应。创造力转变为创新的高风险性产生了创造力资源管理上的悖论:高资源投入成本与低资源利用效率,协同则强调各要素间相互协作,从而实现低成本与高效率,有效应对资源管理悖论。信息化时代,个体体能的重要性被以知识和创造力的脑力资源替代,领导者与员工的关系由传统劳工关系转变为雇佣关系乃至合作伙伴关系,这些改变需要领导者突破自身单一封闭的领导风格,转而协调整合多种领导模式要素(如变革型和交易型领导)以获得更高的有效性,降低成本,提高效率,将创造力这一组织资源转变为具有竞争优势的高价值创新活动。

变革型领导强调多元化,交易型领导关注低成本失败。多元化和低成本失败是应对创新风险的两种行之有效的办法,这两种方法在组织中应配合使用^[26],平衡创造力转化为创新的风险与回报,即变革型和交易型领导必须共同影响才能发挥更好的作用。如果没有变革型领导,交易型领导的控制和绩效导向会导致员工为了获得高绩效不敢尝试

创造性想法,规避创新失败的风险,降低创造力资源的利用效率;如果缺乏交易型领导,变革型领导的创新和冒险倾向会促使组织投入高成本的创造力资源,并为员工带来非常大的挑战和压力,因此必须同时给予员工明确的目标和物质奖励以控制员工创造力资源的成本投入。由此可见,相对于单一变革型或交易型领导,变革型和交易型领导的协同能够同时兼顾资源投入成本与资源利用效率的平衡,更有效的提升创造力对创新的转化。由此提出假设4。

假设4:变革型与交易型领导协同调节员工创造力与创新。

假设4a:变革型与交易型领导的权变奖励维度协同调节员工创造力与创新。

假设4b:变革型与交易型领导的积极例外管理维度协同调节员工创造力与创新。

三、研究设计

1. 样本选取

参与本次调查的对象为中西部地区6个国有企业的领导及其下属。由于变量的测量大多来自英文量表,因此,为避免量表的语言表述差异,本研究采用逆向翻译法。首先由三位语言专家分别将英文问卷的项目翻译为中文问卷,再将中文问卷重新翻译为英文问卷。随后,专家小组比较翻译结果,并反复修改,最终得到较合理的问卷。同时,为避免同源偏差和多重共线问题,本研究选取106名主管及其下属分别填写不同问卷。主管完成领导问卷,主要包括对下属创新的评价,下属问卷包括对上级领导变革型和交易型领导的评价以及对自己创造力的评价。问卷填写完毕后统一收回,共得到400对有效匹配问卷,回收率82%。参加调查的下属中,28%为女性,70%为本科学历及以上,平均年龄32岁,平均工作年限为7年;参加调查的领导者中,8%为女性,62%为本科学历及以上,平均年龄39岁,平均工作年限为12年。

2. 变量测量

创造力采用Subramaniam等^[34]的量表进行测量,共有3个题项:“我的想法与现有产品和服务存在本质不同”“我的想法摒弃了现有产品/服务的相

关知识”“我提出了突破性的想法 – 而不是对已有产品/服务的微小改变”。

变革型领导 采用 Podsakoff 等^[13]编制的量表进行测量。该量表包括 6 个维度:(1)提出愿景;(2)才智激励;(3)高绩效期望;(4)鼓励合作;(5)示范作用;(6)提供个人支持。

交易型领导 采用 Avolio 等^[30]编制的量表进行测量。包括权变奖励(contingent reward)(例如,当我们完成工作后会得到奖励)和积极例外管理。

采用 Baer^[1]的量表进行测量,共有 3 个题项,由上级对下属进行评价:(1)请评估以往该员工想法被获准进行进一步开发的频率;(2)转变为有用产品、过程或程序的频率;(3)被成功兜售或应用于组织的频率。

由于年龄、学历和工作年限对员工创新存在潜在影响,本文将其选为控制变量,其中学历以 0 和 1 表示,0 表示本科及其以上学历,1 表示本科以下学历。

以上所测量的连续变量均以 Likert7 分等级量

表进行评价,由“1 – 非常不同意”到“7 – 非常同意”。

3. 数据分析

采用 SPSS 和 Lisrel 软件进行统计分析。首先进行数据的描述性统计分析;其次检验各变量的信度、效度是否满足统计要求;最后验证所提出的假设和模型并对验证结果进行分析。

四、实证结果与分析

1. 描述性统计分析

表 1 为各变量均值、标准差和相关系数值。如表 1 所示,变革型领导与权变奖励显著正相关($r = 0.58, P < 0.01$),与积极例外管理显著负相关($r = -0.37, P < 0.01$);权变奖励与积极例外管理显著负相关($r = -0.53, P < 0.01$);创造力与变革型领导、权变奖励显著正相关(r 分别为 0.62 和 0.49, $P < 0.01$),与积极例外管理显著负相关($r = -0.27, P < 0.01$);创新与变革型领导、权变奖励、创造力显著正相关(r 分别为 0.51、0.32 和 0.43, $P < 0.05$),与积极例外管理显著负相关($r = -0.26, P < 0.01$)。

表 1 各变量均值、标准差和相关系数值

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
年龄	35.47	6.81							
学历	—	—	-0.11*						
工作年限	9.81	7.25	0.59**	-0.03					
变革型领导	5.60	1.04	-0.02	-0.07	-0.05				
权变奖励	5.60	1.24	-0.01	-0.06	0.01	0.58**			
积极例外管理	2.25	1.21	-0.06	0.03	-0.01	-0.37**	-0.53**		
创造力	5.54	1.29	-0.03	-0.06	-0.06	0.62**	0.49**	-0.27**	
创新	5.58	1.32	0.11*	-0.05	-0.01	0.51**	0.32**	-0.26**	0.43**

注: * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$ 。

2. 信度和效度分析

由表 2 可知,各变量的信度值位于 0.81 ~ 0.92,满足信度要求。采用 Lisrel 软件进行验证性因子检验变革型领导的效度,由表 3 可知,变革型领导各拟合指数良好,满足效度要求。

表 2 各变量信度值

变量	信度
创造力	0.92
变革型领导	0.90
权变奖励	0.86
积极例外管理	0.81
创新	0.88

表 3 变革型领导的拟合指数

变量	χ^2 / df	RMSEA	CFI	NNFI	SRMR
变革型领导	<3	0.08	0.96	0.96	0.06

3. 调节效应验证

依据 Dawson & Richter^[35]提出的验证三个相互作用自变量对因变量影响的方法,先分析各自变量对因变量的直接回归,随后分析两个自变量的交互项对因变量的回归,最后验证三个自变量交互项对因变量的回归。如表 4 所示,模型 1 是创造力、变革型领导、权变奖励和积极例外管理对创新的回归方程,变革型领导和创造力的对创新的回归系数显

著,分别为0.48($P<0.001$)和0.19($P<0.01$);模型2是控制变革型领导后交易型领导对创造力和创新的调节效应,结果显示权变奖励与创造力乘积项、积极例外管理与创造力乘积项不显著,分别为0.02($P>0.05$)和0.03($P>0.05$);模型3是控制交易型领导后变革型领导对创造力和创新的调节效应,结果显示变革型与创造力乘积项不显著($-0.02,P>0.05$);模型4显示自变量的两两乘积项都不显著;模型5在模型4基础上加入了三项交

互项,结果显示变革型领导、权变奖励和创造力三项交互项显著(0.06, $P<0.05$),变革型领导、积极例外管理和创造力三项交互项显著(0.08, $P<0.01$)。以上分析结果说明变革型和交易型领导单独对创造力与创新不存在显著的调节效应,二者必须共同作用才能调节创造力和创新关系,即变革型和交易型领导协同调节创造力和创新(图2、图3),假设1、假设4、假设4a、假设4b得到验证,假设2、假设3a和假设3b不成立。

表4 变革型和交易型领导的调节效应分析

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
常数项	1.18	1.16	1.34 [*]	1.20	1.36 [*]
控制变量					
年龄	0.03 ^{**}	0.03 ^{**}	0.03 ^{**}	0.03 ^{**}	0.03 [*]
学历	-0.001	0.002	-0.01	-0.03	-0.01
工作年限	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
主效应					
变革型领导	0.48 ^{***}	0.48 ^{***}	0.47 ^{***}	0.50 ^{***}	0.49 ^{**}
权变奖励	-0.03	-0.03	-0.03	-0.01	-0.04
积极例外管理	-0.07	-0.07	-0.08	-0.06	-0.10
创造力	0.19 ^{**}	0.20 ^{**}	0.19 ^{**}	0.17 ^{**}	0.17 ^{**}
两变量交互项					
权变奖励×创造力		0.02		0.02	0.03
积极例外管理×创造力		0.03		-0.03	-0.001
变革型领导×创造力			-0.02	-0.08	-0.04
变革型领导×权变奖励				0.10	0.15 [*]
变革型领导×积极例外管理				0.11	0.19 ^{**}
三变量交互项					
变革型领导×权变奖励×创造力					0.06 [*]
变革型领导×积极例外管理×创造力					0.08 ^{**}
R^2	0.301	0.302	0.302	0.311	0.323
调整的 R^2	0.289	0.286	0.288	0.290	0.30
ΔR^2		0.001	0.002	0.009	0.012
F	24.12 ^{***}	18.76 ^{***}	21.15 ^{***}	14.56 ^{***}	13.13 ^{***}

注: * $P<0.05$, ** $P<0.01$, *** $P<0.001$ 。

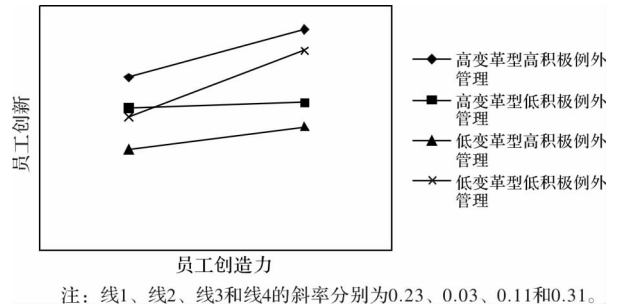
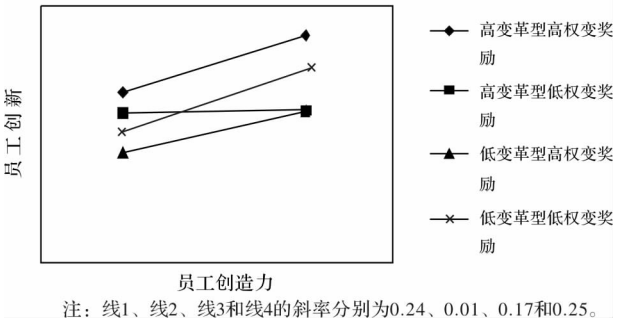


图2 变革型领导与权变奖励对员工创造力与创新的调节效应

图3 变革型领导与积极例外管理对员工创造力与创新的调节效应

五、研究结论

依据资源基础理论,验证了变革型和交易型领导对员工创造力及其创新的协同调节作用。研究结果表明,变革型和交易型领导各自的单独调节效应并不显著,二者共同作用才能够促进员工创造力转化为创新,体现了变革型和交易型领导的协同作用。这一研究结果丰富了资源基础理论和变革-交易型领导理论。

首先,本研究扩大了资源基础理论的适用范围。在以往相关研究中资源基础理论往往更多应用于战略和组织层面,但 Daft^[36]¹⁵⁸提出有价值的、稀缺的、难以模仿的资源涵盖了大量组织行为研究中的个体现象,组织行为学可能是探讨组织内各种资源的重要理论武器^[17],强调了资源基础理论的微观适用性。类似的,张琳等^[8]也提出应以领导者为切入点更多关注资源基础论在微观层面的应用。本研究结果证明了以上观点。

其次,本研究结果证实了最有效的领导是同时具有变革型和交易型两种风格的领导。变革-交易型领导理论指出,每个领导者都会表现出变革型和交易型领导,最有效的领导者是在交易型领导基础上拥有变革型领导特征^[11]。以往研究即验证了变革型和交易型领导对员工创造力和创新的积极作用(如 Shin 等^[37]),也发现了二者的消极作用或无显著作用(如 Basu 等^[38])。这些研究或者单独验证变革型和交易型领导的作用,或者虽然将二者放在同一模型中,但没有探讨变革型和交易型领导的交互作用,忽视了二者的紧密联系,即交易型领导是变革型领导的基础,变革型领导扩大和增强了交易型领导的有效性,由此导致了领导有效性的差异性。因此本研究对创造力和创新研究中变革型和交易型领导有效性结果的不一致给予了合理的解释。

最后,将变革-交易型领导与资源基础理论相结合,在资源的识别和转化上探讨了变革/交易型领导在资源管理中的重要作用。虽然资源管理的重要性已被广泛认可,但在资源基础领域,领导者在发起与监管和资源相关活动中的作用并没有得

到充分探讨^[7]。本文引入变革-交易型领导理论,从微观视角弥补了资源基础理论的不足。领导者是资源基础框架中的关键部分,其重要作用是通过获取和整合重要资源为组织带来持续的竞争优势^[29]。资源分为有形资源 and 无形资源,有形资源是组织运营的基础和保证,无形资源是竞争优势的真实来源,而领导在无形资源的获取上至关重要^[29]。员工的创造能力作为无形资源,变革型和交易型领导在识别其创造力的预期价值上以及平衡创新回报和风险上起到关键作用,决定了组织对员工创造力的认可和支持,提升员工将其创造力转化为有价值的创新产品或服务的动机。

本研究结果对管理实践也具有一定的启示意义。第一,为管理者提供了新的视角,使得管理者能够将员工创造力看做是组织有价值的、稀缺的和不可替代的资源,提升管理者对创造力的重视程度,而不会轻易否定抛弃;第二,使管理者意识到其组织管理能力是提高创造力转化为创新的关键。不同于其他资源,创造力是以员工为载体的无形资源,管理者须通过变革型和交易型领导的协同作用,既鼓励员工尝试创新,不怕失败,又平衡创新风险与收益关系,降低组织损失,既保护员工个人利益实现,又将员工个人利益与集体利益挂钩,提升组织效益,如此,才能突破创造力转化为创新成功率低的困境。

本研究存在一定局限性。首先,本研究以国有企业管理者及其下属为研究对象,普适性有待提高,研究结果可能对外企、私企和民企等企业不一定适用;其次,采取问卷调查研究,无法体现创造力与创新的动态关系,因而未来可考虑通过长期跟踪更深入探索这一问题。

参考文献

- [1] BAER M. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55(5): 1102-1119.
- [2] MAGADLEY W, BIRDI K. Two sides of the innovation coin? an empirical investigation of the relative correlates of idea generation and idea implementation[J]. International Journal of Innovation Management, 2012, 16(1):

- 123 - 167.
- [3] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D. Managing firm resource in dynamics environments to create value: looking inside the black box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273 - 292.
 - [4] BARNEY J B. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 2017 (1): 99 - 120.
 - [5] PENROSE E T. *The Theory of the Growth of the Firm* [M]. New York: John Wiley & Sons, 1959.
 - [6] HANSEN M H, PERRY L T, REESE C S. A bayesian operationalization of the resource-based view[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(13): 1279 - 1295.
 - [7] KRAAIJENBRINK J, SPENDER J C, GROEN A J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques [J]. *Journal of Management*, 2010, 36(1): 349 - 372.
 - [8] 张琳, 张晓军, 席西民. 领导者如何获取资源: 基于制度理论、资源基础观和领导理论的分析框架[J]. *科技进步与对策*, 2015, 32(4): 144 - 149.
 - [9] ROSING K, FRESE M, BAUSCH A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 2011, 22(5): 956 - 974.
 - [10] BASS B M, AVOLIO B J, JUNG D I, et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 207 - 218.
 - [11] BASS B M, AVOLIO B J. Transformational leadership and organizational culture [J]. *International Journal of Public Administration*, 1994, 17(3): 541 - 554.
 - [12] SAROOGHI H, LIBAERS D, BURKEMPER A. Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015, 30(5): 714 - 731.
 - [13] MARCH J. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71 - 87.
 - [14] JANSSEN O, VAN DE VILERT E, WEST M. The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(2): 129 - 145.
 - [15] ŠKERLAVAJ M, ČERNE M, DYSVIK A. I get by with a little help from my supervisor: creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support [J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25(5): 987 - 1000.
 - [16] BLEADOW R, FRESE M, ANDERSON N, et al. A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity[J]. *Industrial & Organizational Psychology*, 2009, 2(3): 305 - 337.
 - [17] BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99 - 120.
 - [18] AMABILE T. A model of creativity and innovation in organizations[C]. STAW B M, CUMMINGS L L, et al. *Research in organizational behavior*, Greenwich: JAI Press, 1988, 10(2): 123 - 167.
 - [19] WERNERFELT B. A resource-based view of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171 - 180.
 - [20] WRIGHT P M, MCMAHAN G C, MCWILLIAMS A. Human resource as a source of sustained competitive advantage[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1994, 5(2): 301 - 326.
 - [21] AMABILE T. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do? [J]. *California Management Review*, 1997, 40(1): 39 - 58.
 - [22] MUMFORD M, GUSTAFSON S B. Creativity syndrome: Integration, application, and innovation[J]. *Psychological Bulletin*, 1988, 103(1): 27 - 43.
 - [23] WOODMAN R W, SCHOENFELDT L F. An interactionist model of creative behavior[J]. *Journal of Creative Behavior*, 1990, 24(2): 279 - 290.
 - [24] AMABILE T M. Attributions of creativity: what are the consequences? [J] *Creativity Research Journal*, 1995, 8(4): 423 - 426.
 - [25] DRUCKER P F. The discipline of innovation[J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(8): 95 - 100.
 - [26] 理查德·吕克. 管理创造力与创新[M]. 陈大为, 姜范, 译. 北京: 机械工业出版社, 2005.
 - [27] SIRMON D G, GOVE S, HITT M A. Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(5): 919 - 935.
 - [28] PORTER M E. Towards a dynamic theory of strategy[J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(S2): 95 - 118.
 - [29] ALVAREZ S A, BUSENITZ L W. The entrepreneurship of resource-based theory [J]. *Journal of Management*,

- 2001, 27(6): 755 – 775.
- [30] GUILDFORD J P. Creativity [J]. American Psychologist, 1950, 5(9): 444 – 454.
- [31] WILLIAMSON O E. The economic institution of capitalism [M]. New York: Free Press, 1985.
- [32] 陈文晶, 时勤. 变革型领导和交易型领导的回顾与展望[J]. 管理评论, 2007, 19(9): 22 – 29, 63.
- [33] 巴纳德·切斯特. 经理人员的职能 [M]. 王永贵, 译. 北京: 机械工业出版社, 2020.
- [34] Subramaniam M, YOUNDT M A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(3): 450 – 463.
- [35] DAWSON J F, RICHTER A W. Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test [J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91(4): 917 – 926.
- [36] DAFT R. Organization Theory and Design [M]. New York: West, 1983.
- [37] SHIN S J, ZHOU J. Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea [J]. Academy of Management Journal, 2003, 46(6): 703 – 714.
- [38] BASU R, GREEN S G. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads [J]. Journal of Applied Social Psychology, 1997, 27(6): 477 – 499.

Creativity and Employee Innovation: a Study on the Synergy Moderating Effect of Transformational-Transactional Leadership

DING Lin, GENG Zi-zhen, SHAN Chun-xia

(Business School, Xi'an International Studies University, Xi'an 710128, China)

Abstract: It is a big challenge in the organizational innovation research how to transform employee creativity into innovation efficiently. According to the resource-based view, the management of leaders plays a regulation role in the identification and utilization of resources, and therefore only if the leadership turns the creativity resource into competitive innovation would the organization be endowed with competitive advantage. Transformational-transactional leadership, complementary though paradoxical, can promote effectively the transformation of creativity to employee innovation. A questionnaire survey of 6 state-owned enterprises verifies a synergistic and moderating effect that transformational and transactional styles of leadership has on the creativity and employee innovation. The results show that 1) neither transformational leadership nor transactional leadership has any significant moderating effect alone on creativity and employee innovation; 2) it is obvious that the interaction of transformational leadership and transactional leadership has positive effect on the moderation of creativity and employee innovation. The research findings expand the application range of resource-based view from organizational and strategic level to micro-individual level, and confirm that the most effective leadership should be both transformational and transactional. The combination of transformational-transactional leadership theory with the resource-based view would make up the deficiency that the influence of leadership in resource management activity is not fully discussed in the resource-based study. The paper aims to provide finally theoretical inspiration and practical guidance for managers to manage creativity and innovation scientifically and effectively.

Key words: creativity; innovation; transformational leadership; transactional leadership; moderating effect

【编辑 吴晓利】

注释:

① 由于国内外学者普遍认为交易型领导的消极例外管理维度对员工行为和绩效存在消极影响,因此本文只验证权变奖励和积极例外管理维度的调节作用。